

## 제 10회 『매니지먼트』\_피터 드러커

자유인문학회 손경모 외 4명

2019년 7월 28일 경남 창원시  
마산회원구 석전동 자유인문학회 사무실

38

### 다각화의 매니지먼트

#### ‘다각화는 만병통치약이 아니다’

-조직은 다각화되지 않은 상태일수록 매니지먼트가 쉽다. 단순 명쾌하기 때문이다. -중략- 조직에는 더 이상 매니지먼트할 수 없는 복잡도의 한계가 있다. 톱 매니지먼트가 사업과 현실, 노동자, 경영 환경, 고객, 기술을 직접 파악하지 못하고 보고나 숫자, 데이터 등 추상적인 것에 의존하게 되면 매니지먼트하기에 조직이 너무 복잡해졌다고 생각해도 좋다.

매니저는 다각화를 압축, 단순화시켜야 한다.

경제학에서의 비교우위와 같다. 하나의 기업은 비교우위의 하나의 일에 집중하는 것이 좋다.

스타크래프트 게임에 비유하면, 전투 시 다양한 유닛들과 여러 스킬을 보유한 유닛들이 많은 것보다는 단순한 것이 승리하기에 좋다. 다각화는 물론 좋지만 복잡할수록 컨트롤이 어렵고 승리하기 어려워진다.

사람이 가지고 있는 매니지먼트 능력은 환경에 대응하는 분명한 한계가 존재하기 때문에 이것은 환경에 최적화 될 수 있도록 단순화 시키는 것이 분명히 좋다.

#### ‘다각화의 내적인 요인’

-심리적인 부분

동일한 작업을 반복하면 싫증이 난다. 일이 따분해지고 다른 것을 하고 싶어진다. 이러한 욕구는 불성실해서가 아니다. 어떤 조직이라도 유연성을 유지하고 새로운 것을 계속 시도해야 한다. 그렇지 않으면 변화를 일으키는 능력이 위축되고 작은 변화조차 불가능해진다.

집중에는 과도한 전문화라는 위험이 동반된다. 모든 제품, 프로세스, 기술, 시장이 결국 진부한 형태가 되며 매출이 줄지는 않으나 수익은 오르지 않는 현상이 나타난다. 그리하여 어제의 전문화된 조직이 오늘 소멸 위기에 이르게 된다.

곧 조직이 성과와는 무관한 내부 프로세스에 집중하게 되어, 성과가 떨어지는 현상이 나타나고 그것이 조직의 위기로 나타나게 되는 것이다.

## 38

### 다각화의 매니지먼트

#### '경제와 국가 주권의 분리'

-글로벌 기업이 폭발적으로 증가한 원인은 국경, 문화, 이데올로기를 초월한 글로벌 시장의 출현에 있다. 국경은 더 이상 기업의 규모와 성장의 결정 요인이 아니다. 그것은 제약과 저해 요인, 복잡화의 요인일 뿐이다. -중략-

글로벌 기업의 출현은 오늘날 자명해진 가르침, 즉 국가가 인간 조직의 자연 단위라는 가르침과 양립한다. 이는 모든 조직이 궁극적으로는 국가의 통치 기관인 정부로부터 그 존재의 법적 기반과 합법성을 얻어야만 한다는 주장에 모순된다. -중략- 글로벌 기업이란 국경을 제약의 하나로 보는 최초의 탈 국가적인 현대 조직이다.

시장을 위해 국가가 존재함을, 다국적 기업은 보여주고 있다.  
특히 고객의 만족을 만족시키려는 힘, 즉 성과는 국경을 뛰어넘는다.

## 40

### 성장의 매니지먼트

## '성장에는 전략이 필요하다'

-성장은 자동적으로 이루어지지 않는다. 사업 성공에 의해 자동적으로 초래되는 것도 아니다. 성장은 불연속적이므로 이를 위해서는 어떤 단계에서 스스로를 바꾸지 않으면 안 된다.

## '성장 그 자체를 목표로 삼지 말라'

-장기간에 걸친 고도의 성장은 불가능하며 건전하지 못하다. 너무 빠른 성장은 조직을 약화시키고 매니지먼트를 불능에 빠뜨린다. 긴장, 약점, 결함을 초래하며 이러한 것들로 인해 조그만 실수가 치명상으로 돌아온다.

성장 그 자체를 목표로 하는 것은 잘못이다. 좋은 기업이 되는 것이야말로 목표다. 성장 그 자체가 목표가 되는 것은 허영일 뿐이다.

여기서 좋은 기업이란 무엇인지 고찰할 필요가 있다.  
좋은 기업이란 무엇인가? 오래가는 것인가? 돈을 많이 버는 것인가?  
결론적으로 고객을 양으로나 질적으로 최대한 만족시키는 것이다.

## '필요한 성장이란 무엇인가'

-그럼에도 성장은 바람직한 목표, 나아가 필수불가결한 목표로 여겨진다. 때문에 어떻게 성장을 매니지먼트할 것인지에 대해 알아두어야 한다.

매니지먼트에 종사하는 자는 첫째, 필요한 성장의 최소점에 관해 검토할 필요가 있다. 기업이 생존하기 위한 지위는 확보해야 한다. 그렇지 않으면 한계적인 존재가 되며 부적절한 규모를 갖는다. 시장이 확대되고 있다면 조직 또한 생명력을 유지하기 위해 성장해야 한다.

조직의 성장이란 물리적 용어가 아니라 경제적 용어다. 양 그 자체는 성장과 무관하다. 성장과 비만이 혼동되어서는 안 되듯 조직의 성공 목표는 규모가 아닌 경제적인 것에서 발견해야 한다. 실제로 기업은 업적에 공헌하지 않는 활동을 제거함으로써 성장할 수 있다.

두 번째로 성장의 최적점에 관해 검토할 필요가 있다. 성장 과정 중에서 '자원의 생산성이 저하되는 지점은 어디인가', '수직성을 높이려 할 때 위험이 급격히 증대되는 지점은 어디인가'등의 질문을 던져야 한다. 성장의 최고점이 아니라 최적점이야말로 상한이다. 간단히 말해 성장이 최적점 이하여서는 안 된다.

기업의 업적에 공헌하지 않는 활동들을 정리해야 한다. 정리정돈 해야 한다.

계속 성장할 수 있는 지점을 찾아 변화해야 한다.

## 이노베이션

이노베이션은 정리하는 것이다. 방을 청소하는데 있어 치우고 안 쓰는 것을 버리는 것도 이노베이션이라 할 수는 있지만, 진정한 의미에서 이노베이션은 목적을 가지고 정리하는 것이다. 눈에 보이는 것을 치우는 것이 전부가 아니다. 제한된 조건 내에서 효율 등을 내기 위해 목적을 가지고 배치하고 정리, 정돈하는 것이다.

### ‘이노베이션의 역사’

-이노베이션의 필요성과 이를 강조하는 내용은 매니지먼트에 관한 모든 문헌에서 찾아 볼 수 있다. 그러나 정작 이노베이션을 촉진하고 방향을 설정하여 성과를 올리기 위한 매니지먼트나 조직 구조는 무엇인지, 무엇을 해야 하는지에 대해서는 거의 언급되지 않고 있다. 한결같이 논하는 것은 관리적 기능, 즉 이미 아는 것의 계승과 개선이다.

이미 아는 것의 계승과 개선이, 정리와 정돈하는 것이다.  
이노베이션은 조직을 더하고 키워서 성장하는 것이 아니라, 실은 핵심역량과는 관계없는 것을 빼는 것에 가깝다. 어떤 목적을 위해 자원을 재분배하고 정리 정돈하는 것이 이노베이션이다.

특히 이런 이노베이션은, 조직 철학에 천착한다. 그래서 이노베이션은 혁신적이고 동시에 보수적이다. 조직 철학에 가장 근접하는 것이 최고의 이노베이션이다.

### ‘내일의 이노베이션’

-이노베이션이란 말은 기술 용어가 아니다. 경제 용어이고 사회 용어다. 이노베이션을 이노베이션답게 하는 것은 과학이나 기술이 아니라 경제나 사회에 발생시키는 변화다. 이노베이션이 만들어 내는 것은 단순한 지식이 아니라 새로운 가치와 부, 행동이다.

## 매니지먼트의 정통성

### ‘두 가지 발전’

-지식에 의해 생계를 꾸리게 된 것은 조직 사회가 되었기 때문이며, 조직이 존재하고 기능하게 된 것은 고등 교육을 받은 사람이 있기 때문이다.

매니지먼트는 조직 사회와 지식 사회가 발전한 원인이며 결과다. 매니지먼트는 조직이 기능하고 각각의 사명을 수행하도록 하는 기관이다. 그리고 그 자체가 하나의 지식이다. 매니지먼트는 자체의 영역, 기능, 지식을 지닌 체계다. 조직 사회에서 조직의 매니지먼트를 수행하는 이들은 사회의 리더 계층을 형성한다.

지식이란 보이지 않는 틀이기 때문에, 어떤 조직이든 그 지도계층의 지적 수준만큼 성장할 수 있다. 물론 결코 그릇보다 크게 담길 수 없기 때문이다.

특히 매니지먼트가 중요한 것은, 조직이 체계적인 분업을 통해 내는 시너지 때문이다.

### ‘기술주의Technocracy의 한계’

-매니지먼트 붐은 매니지먼트의 기능과 능력에 초점을 맞추었다. 그러나 그것은 매니지먼트 업무를 조직 내부에 관련된 것으로만 규정했다. 따라서 조직 구조, 동기부여, 관리 수단, 경영 과학, 매니지먼트 개발을 과제로 삼았다. -중략- 그러나 매니지먼트 붐이 가르쳐준 것은 기술주의로는 충분치 않다는 사실이었다. 조직 사회에는 매니지먼트를 수행하는 이들 이외에 리더적인 계층이란 존재하지 않기 때문이다.

매니지먼트의 첫 번째 과제는 조직 본래의 사명을 완수하는 것이다. 두 번째 과제는 생산적인 일을 통해 인간이 성과를 올리도록 하는 것이다. 세 번째 과제는 사회와 개인의 생활을 윤택하게 해 주는 것이다.

여기서 두 번째, 세 번째 과제는 기술주의를 초월한 과제다. 그러나 좋은 일을 하려면 기초부터 잘해야 하는 법이다. 좋은 의도는 무능에 대한 변명이 되지 않는다. 모든 사회 의식이 기업, 병원, 대학에 성과를 올리기 위한 매니지먼트를 대신할 것이라는 생각은 단지 어리석음을 뿐이다.

## 에필로그

리더 계층의 책무는 본래의 기능을 완수하는 것에서 끝나지 않는다. 본래의 성과를 올리는 것만으로는 불충분하다. 사회로부터 정당한 존재로 인정받아야 한다.

정통성이란 애매한 개념이어서 엄밀히 정의할 수는 없다. 그러나 이는 결국 결정적인 요소로 작용한다. 정통성이 없는 권한은 전횡專橫으로 보일 수밖에 없다.

정통성을 잃으면 통제할 수 없다.

도덕적 권위도 일종의 정통성이다. 옳은 선택을 해야 직원들이 따라올 수 있다.

사회의 리더 계층으로서 매니지먼트는 그들의 조직에 부여된 기능을 수행하기 위하여 지시할 수 있는 권한을 지녀야 한다. 정통성에 관한 전통적 근거는 매니지먼트에서 쓸모가 없다. 매니지먼트는 성과를 올리기 위해 그 지위에 있지만 성과를 올리는 것만으로는 권한에 정당성을 부여받지 못한다.

사람은 지위만으로는 마음으로 따르게 할 수 없기 때문이다.

사회의 니즈를 사업의 기회로 전환하는 것이 기업의 역할이다. 시장과 개인의 니즈, 즉 소비자와 종업원의 니즈를 예지하고 식별하여 만족시키는 것은 매니지먼트의 역할이다.

그러나 이러한 역할들도 정통성의 근거로는 불충분하다. 사업 활동을 합리적으로 설명해 주지만 이를 수행하는 권한이 되지는 않는다. 자립적인 매니지먼트, 즉 그들의 조직에 봉사함으로써 사회와 지역에 봉사한다고 하는 매니지먼트의 권한이 인지되려면 조직의 본질에 기반을 둔 정통성이 필요하다.

그러한 정통성의 근거는 한 가지밖에 없다. 바로 인간의 강점을 생산적인 것으로 만드는 것이다. 이것이 조직의 목표이자 매니지먼트 권한의 기반이 되는 정통성이다.

조직이란 개인으로서의 인간에게, 나아가 사회를 구성하는 한 사람의 인간에게 어떤 식으로든 공헌을 해야 하며 자기실현을 이루도록 도와주어야 한다.

사회적인 목적을 달성하기 위한 수단으로서의 조직을 발명하는 것은 인류 역사에서 노동의 분화에 필적한 만한 중요성을 지닌다. 조직의 기초가 되는 원리는 '사적인 악덕은 사회를 위한 것이다'가 아니라 '개인의 강점은 사회를 위한 것이다'라는 것이다. 이것이 매니지먼트에게 정통성이 부여될 수 있는 근거다. 그리고 매니지먼트가 가지는 권한의 기반이 될 수 있는 이념적 원리다.