

## 제 6회 『매니지먼트』\_피터 드러커

자유인문학회 손경모 외 4명

2019년 5월 26일 경남 창원시  
마산회원구 석전동 자유인문학회 사무실

### 27 관리

#### ‘관리 수단’의 특성’

-관리 수단은 객관적일 수도 중립적일 수도 없다.

이에 반해 조직에서는 인간 사회, 즉 복잡한 지각의 세계를 측정하는 것이 객관적일 수도 중립적일 수도 없다. 이는 주관적이며 어떤 치우침을 갖는 행위다.

더구나 이는 측정 대상뿐 아니라 측정자조차 변화시킨다. 왜냐하면 측정의 결과물로 새로운 지각을 얻지는 못하더라도 최소한 지각의 경험이 크게 변하기 때문이다.

인간 사회에서는 측정되는 대상도 측정을 위해 선택되고 주목받는다는 사실 때문에 새로운 가치가 더해진다. 관리를 위해 특정 대상을 추출한다고 하는 행위 자체가 특정 대상의 중시를 표명한 것과 똑같은 효과를 갖는 것이다.

관리를 위한 측정은 대상자와 측정자를 모두 변화시킨다. 측정의 대상은 새로운 의미와 가치를 부여받는다. 따라서 관리에 관한 근본적인 문제는 어떻게 관리할 것인가가 아니라 무엇을 측정할 것인가에 달려 있다.

[측정할 수 없으면 관리할 수 없고 관리할 수 없으면 개선시킬 수 없다.] 전술한 것처럼 측정은 관리에 앞선다. 무엇을 측정할지, 시각과 의도에 따라서 측정이 달라지기도 하기 때문이다. 물론 사람에게 따라서도 따라서 측정이 달라진다.

측정자가 조직에 속해 있기 때문에 객관적이지 않지만, 측정자는 조직에 속해 있을 수밖에 없다.

-관리 수단은 성과에 초점이 맞춰져야 한다.

활동의 성과는 조직 외부, 즉 사회, 경제, 고객에 대한 성과로 나타난다. 기업이 올리는 이익도 결국은 고객을 통해 만들어지는 것이다. 기업 내부에 있는 것은 코스트센터에 지나지 않는다. 조직의 성과는 외부에서 얻어지며 기업가적인 활동의 대상이 된다.

[사례] 개인이 하나의 기업으로서 방을 인테리어 하는 경우, 더운 여름날을 위해 벽걸이 선풍기를 설치하게 되었다. 선풍기 설치를 위탁하게 됐을 때, 설치를 설치자(기업) 편의에 따라 해서 안 된다.

즉, 설치하기 용이하고 편리하다고 위치를 선택해서는 안 되며, 방주인(고객, End user) 입장에서 설치가 이뤄져야 한다. 방주인 입장에서 선풍기 설치의 유인은 '시원함'이기 때문에 선풍기는 시원함을 주기에 최적의 장소에 설치되어야 한다. "내부보다는 외부 고객 위주의 활동이 효과가 좋다."

-기업 내부의 효율과 노력을 기록하고 이것을 정량적으로 파악하는 것은 쉽다. 그러나 성과와 같이 외부 세계에 나타나는 것을 기록하고 정량적으로 파악하는 수단은 거의 없다.

외부 세계의 것은 정량적으로 파악할 수 없다. 영업의 경우, 매출을 기준으로 측정해본다고 가정해도 당장 고객과 큰 금액의 거래를 하는 것과 적은 금액이지만 차후 거래를 감안하고 거래하는 것에 우위를 매기기가 불가능하다.

이는 오너가 주관적으로 판단해야 한다.

-관리 수단은 측정 불가능한 것에 대해서도 적용해야 한다.

조직 내부에는 아주 중요하지만 정량화할 수 없는 사안이 존재한다. -중략- 우수한 인재를 확보하는 것이 눈에 보이는 일은 아니지만, 전년도 이익 등 눈에 띄는 수치보다 훨씬 중요한 기업의 생존 지표다.

좋은 사람을 확보해야 한다. 명료하게 말하고 표현하는 이가 그렇다. 평균적으로 학벌을 통해 구분이 된다.

## '관리 수단의 요건'

-효율적이어야 한다.

필요한 노력이 적을수록 뛰어난 관리다. 수단이 적을수록 관리는 더욱 효과적이다.

의미 있는 것이어야 한다.

측정 대상에 적합해야 한다.

대략적인 수치에 귀 기울여야 한다.

실시간 평가는 특정한 경우에만 해야 한다.

빈번한 보고가 훌륭한 관리를 만드는 것은 아니다. 이는 오히려 관리를 필요 없게 만든다.  
최근에는 실시간 관리가 유행하고 있다. 발효 탱크 속 항생 물질의 혼합도나 압력에 근소한 이상이 생기는 것을 방지하는 데는 실시간 감시가 필요하다. 그러나 이런 종류의 관리가 생산 프로세스 이외의 분야에서 필요하게 되는 일은 드물다. 대부분의 경우 연구 개발 활동에 쓸 새 없이 평가를 하는 것은 성과에 나쁜 영향을 준다. 씨앗을 뿌린 후 싹이 나자마자 그것을 뽑아서 얼마나 자랐는지를 보고 싶어 하는 것과 마찬가지다.

단순해야 한다.

관리 수단은 복잡할 경우 기능하지 않는다. 도리어 상황을 혼란스럽게 할뿐이다. 즉 관리의 대상에서 방법 쪽으로 관심이 옮겨가게 되는 것이다.

행동에 초점을 맞추어야 한다.

관리의 목적은 정보 수집이 아니라 행동이다.

## '진정한 관리란 무엇인가'

-인간 사회라는 조직에서 관리 수단은 근원적인 제약을 가지고 있다. 이 제약은 조직이라는 것이 실체인 동시에 인간 사회의 허구에 지나지 않는다는 점에 기인한다. 실체로서의 조직은 목적을 가지고 활동하며 성과를 올리고, 생존하거나 도태된다.

그러나 동시에 조직은 사람의 집합이다. 개인에게는 각각의 이상, 목적, 욕구, 니즈가 있다. 어떤 조직이든지 구성원의 욕구나 니즈를 만족시킬 수 있어야 한다. 개인의 욕구를 만족시켜 주는지의 여부가 곧 상벌이요, 장려책이자 억제책이다.

급여와 같이 정량적인 것도 있다. 그러나 개인의 욕구에 응하기 위한 환경 자체를 정량화하는 것은 불가능하다.

드러커 시대보다도 훨씬 물질적으로 풍요한 시기이다. 급여로 모든걸 해결하는 시기는 지났다.

이를 통해 조직의 진정한 관리가 이루어질 수 있다. 즉 조직 구성원들의 자세와 행동을 제대로 이끌 수 있다. 인간은 상벌을 통해 조직의 목적, 가치관, 자신들의 위치와 역할을 알 수 있다. 컴퓨터나 시뮬레이션 같은 강력한 관리 수단이 있더라도 인간 조직의 정서적인 관리 수단인 상벌 체계, 가치 및 금기 체계와 비교하면 전부 2차적인 것에 불과함을 깨달아야 한다.

시스템만으로는 관리가 불가하다. 이것이 다른 사람에 대한 평가, 인사 평가가 필요한 이유이다. 조직 내에서 인간은 상벌을 통해 위치를 알 수 있게 된다.

## 자유인문학회 지식의 활용 - 일상 사례

### 중증도의 병으로 인해 최상급 의료기관 접근 및 이용 시

최상급 의료기관의 경우, 많은 수요로 인해 예약부터 진료까지 평균대기 시간 1~2달 예상된다. 또한 의료기관의 분류장치로 인해 하위에서부터 역으로 접근해야 하는 구조이다.

#### [분류체계에 대한 이해와 활용]

2차 병원(종합병원) 중 최상급 종합병원과 협업되어 있는 곳에서 진료의뢰서를 발급받으면 주요 상급종합병원에 바로 갈 수 있다.

상급종합병원의 경우 내과, 외과와 같은 상위 분류체계부터 하위 분류체계까지 세분화되어 분류가 된다. 이때 분류체계에 대한 이해를 통해, 병에 대해 알고 있다면 하위 분류체계에 직접 컨택하여 많은 시간을 단축시킬 수 있다. 물이 흐르듯 상위 체계부터 하위 체계 순서로 분류가 이루어지기 때문이다.

참고 서적 - 매니지먼트, 피터 드러커

#### [협상]

“그를 움직일 수 있는 사람을 찾아야 한다.”

통원 치료의 어려움이 예상될 경우 입원을 고려해야하는데, 상급종합병원은 입원하는 것에도 어려움이 많다. 이때 이런 부분을 의사에게 직접 협상하려고 할 경우 절차대로 대기해야 할 가능성이 높다.

협상 시, 협상 대상을 직접 움직이기 어려운 경우, 무리해서 그를 움직이려고 하거나 컨택하려고 하면 역효과가 나기 쉽다. 이때는 그를 움직일 수 있는 사람을 찾아 대신 움직일 수 있게 해야 한다.

이 경우, 의사에게 직접 협상하기보다 간호사가 협상의 대상이 된다면 가능성이 높아진다.

참고 서적 - 어떻게 원하는 것을 얻는가(Getting More), 스투어트 다이아몬드