

CEO는 사람을 경영한다(1)



이해익 원장 : 리즈경영컨설팅 대표컨설턴트·CEO칼럼니스트

- 한국CEO연구 포럼 연구위원장, 머니투데이에 CEO 에세이 연재
- (전)진로그룹 이사·캠브리지총괄전무, 한국능률협회 교수요원
- 경실련 경제정의연구소 기업평가위원장으로 활동
- (겸임)한국팔기회고문, 한국표준협회 경영고문, 최고경영자 과정 출강
- 서울상대졸업 011-241-8558, haeikrhee@hotmail.com

"나의 일생은 한마디로 무슨 사업을 할 것인가, 그리고 그것을 누구에게 맡길 것인가를 골몰하는 것이었다." 삼성그룹을 창업한 호암(湖巖)이병철 회장의 술회였다.

그렇다. 인사는 만사다. 그런데 그게 쉬운 일이 아니다. 인사가 만사라고 외치던 전직 국가최고경영자조차 그의 측근과 아들까지 감옥에 보내야 하지 않았는가. 또 두눈 뜨고 IMF외환위기에 한국을 몰아넣기도 했다. 민주화투쟁과 사람경영은 별개인 모양이다.

단 한마리의 여우로는 흰 털옷을 만들 수 없다. 이 세상에는 모든 털이 완전하게 흰털로만 된 여우가 없어서다. 얼굴이나 귀 그리고 등이나 배 또는 꼬리 어느 부분에 다른 색깔의 털이 꼭 섞여있다. 그래서 여러 마리의 여우가 합쳐져서 완벽한 흰털로만 된 옷을 만들 수 있다. 중국 삼국지에 나오는 오(吳)나라 초대황제 손권(孫權)의 인재관이다. 즉 모든 일을 잘하는 사람이 없다. 조직이 성과를 내려면 각 분야의 인재를 고루 모아 함께 일하도록 해야한다. 그래야 비로소 구색을 갖춘 팀이 만들어졌다고 할 수 있다. 그리고 CEO가 꿈꾸는 이상을 실현할 수 있다.

저마다 강점이 다른 사람 모아야

대학 때부터 막역한 친구 사업가 스토리다. 명문 K고교에 S대학출신인 그는 당시 한창 수출 드라이브 고속성장 속에서 '무서운 아이들'로 불리며 잘 나가는 기업을 경영하고 있었다. 그러나 불안해 보였다. 그래서 기회를 보아가며 툼툼이 쓴소리를 마다하지 않았다. 도대체 그 회사는 여직원 빼고 사장서부터 말단까지 소위 엘리트 출신으로 딱 차 있었다. 그것도 거의 K고교에 S대 출신으로. 그러니 사장 동기가 상무이사고 또 이사는 그들 후배이며 과장 또한 그러했다. 모두가 눈알이 충충하여 말귀 또한 빠르게 알아듣고 매너도 그만이었다. 뭘 알아보라고 하면 재빨리 알아본 후 '레포트(Report)'에는 모두 귀신이였다.

하지만 기업이 어디 연구소인가, 대학원인가.

레포트는 잘할지 모르나 도전과 추진 그리고 돌파력은 영 시원찮을 수밖에 없었다. 정보 취재 원도 거의 비슷해서 목소리조차 다양치 못했다. 또 선배를 추월하여 일 잘하기도 힘들었다. 결국 도산의 아픔을 겪었다.

동료애로 공개토론 거쳐야

100년 전통의 D그룹 주력기업 몰락도 흥미할 만하다. D그룹의 오너 CEO는 3대에 걸친 부(富)를 누렸다. 게다가 대대로 공부도 잘해서 모두가 명문대를 거쳐 선진국에서 학업을 거친 후 경영 수업을 받고 CEO에 올랐다. 그러니 그 앞에 감히 '한 말씀'드릴 중역이 있기 힘들었다. 아예 목소리가 없어지고 명령만 존재할 수밖에 없었다. 결국 그 주력기업은 외국인 소유가 되었다.

그래서 커피왕국 스타벅스 CEO하워드 쉘츠의 성공은 빛난다.

쉘츠 회장은 종업원을 반드시 '파트너'로 부른다. 요컨대 사람 대접을 하고 현장의 다양한 목소리를 경청하여 경이적인 성공을 거둔 것이다.

월마트도 개방적인 조직으로 다양한 이들에게 동기부여를 하는 기업으로 유명하다. 트럭 운전자도 최고 관리자로 승진할 수 있다. 따라서 CEO는 사람을 귀하게 여기는 자세가 선결과제다. 동시에 인재의 조합은 물론 적재적소 배치와 신상필벌이 기본으로 자리 잡도록 해야 한다.

제갈공명의 주장이다. '지략이 뛰어나고 믿을 수 있는 두뇌, 이쪽과 저쪽의 허(虛)와 실(實)을 살피고 정보를 수집하는 눈과 귀, 강인한 추진력을 구비한 팔과 다리를 곁에 두어야 한다.'

그런 구성원들로 하여금 난상토론을 하도록 하여 공개검증을 받아 투명성을 확보하는 것도 목표달성을 위한 첩경이라 할 수 있다.