

韓國의 經營者를 評價하기 위한 模型에 관한 研究**

趙 東 成*

.....《目 次》.....	
I. 서 론	1. 평가기준
II. 經營者의 特性과 유형에 대한 연구	2. 평가방법
1. 經營者의 特性과 유형화에 대한 기준 연구	IV. 韓國의 經營者에 대한 평가결과
2. 經營者를 평가하기 위한 새로운 모형의 필요성	1. 설문결과 분석
III. 經營者 평가의 새로운 모형	2. 韓國의 經營者 6명에 대한 평가 결과
	V. 結 論

I. 서 論

훌륭한 經營者가 되기를 꿈꾸는 젊은이에게 앞으로 인생의 모델로 삼을 수 있는 經營者를 들라면 그는 필경 미국 크라이슬러 자동차의 아이아코카나 일본 소니의 모리타 아키오, 또는 19세기에 미국경제를 이끌었던 록펠러나 카네기등을 꼽을 것이다.

그렇다면 한국에는 진정한 의미에서 젊은이에게 존경받을만한 經營者가 없는가? 그동안 한국경제가 성장해 온 배경과 방법에 대한 여러가지 비판때문에, 그속에서 활동해 온 모든 한국經營者를 도매금으로하는 현실이 우리에게 있는 것은 사실이다.

그러나 우리는 보다 객관적으로 經營者를 평가해야 한다. 經營者가 옛사람이건 현세의 사람이건, 서양인이건, 동양인이건, 한국인이건간에 우리는 經營者에 대한 평가기준을 먼저 확립하고, 이를 근거로 經營者를 평가해야 하는 것이다.

따라서 본 연구에서는 經營者에 대한 기존 연구에 대한 분석을 통하여 經營者를 평가하기 위한 새로운 모형을 개발하고, 그 모형을 사용하여 한국에서 대표적인 經營者 6명을 실제로 평가해봄으로써 제각기 다양한 특성을 가지고 있는 經營者들을 7가지로 유형화하는 방법을 제시하고자 한다.

* 서울大學校 經營大學 教授

** 본연구에서는 서울대학교 경영대학 박사과정 박남규와 조현덕이 참여하였다.

II. 경영자의 특성과 유형에 대한 연구

1. 경영자의 특성과 유형화에 대한 기존 연구

현대의 기업은 조직의 목표달성을 위하여 조직 구성원과 조직내 집단간의 유기적인 상호 협조를 창출하는 경영자에 의하여 관리된다. 따라서 경영자의 능력은 조직의 성과를 결정한다. 따라서 뛰어난 리더십을 가진 경영자는 기업의 가장 기본적이면서도 가장 얻기 힘든 자원이다.⁽¹⁾

많은 학자들이 경영자와 경영자의 리더십에 대한 연구를 해 왔다. 이러한 기존의 연구들 중에서 특히 경영자에 대한 연구를 유형화하면 크게 두 가지로 분류된다. 첫째는 경영자가 갖추어야 할 자질 또는 특성에 대하여 연구한 것이고, 둘째는 다양한 경영자의 자질과 특성을 재분류하고 종합하여 경영자를 몇 가지로 유형화시킨 연구들이다.

먼저 경영자의 특성에 대한 고전적인 연구로서 1930년대에 테일러(F. Taylor)는 경영자가 갖추어야 할 자질로서 ① 명석한 두뇌, ② 고등교육, ③ 특수한 기술적 지식, ④ 기지, ⑤ 경력, ⑥ 용기, ⑦ 성실, ⑧ 건강등을 제시하였고⁽²⁾, 테드(O. Tead)는 ① 체력 및 정신력, ② 목적의식, ③ 열의, ④ 우정과 애정, ⑤ 인간성등을 제시하였다.⁽³⁾

그후 1960년대에 이르러 버나드(C. Barnard)는 경영자의 특성으로 ① 활동성과 인내성, ② 과단성, ③ 설득력, ④ 책임감, ⑤ 지적능력등을 제시하였고⁽⁴⁾, 깁(C. Gibb)은 경영자가 맞이하는 집단상황에서 능력을 발휘하는 경영자가 되기 위해서는 ① 정신력, ② 자신력, ③ 지성, ④ 용변, ⑤ 일관성, ⑥ 인간성등을 갖추어야 한다고 지적하였다.⁽⁵⁾ 1970년대에는 무어(L. Moore)와 스토질(R. Stogdill)도 다양한 특성들을 제시하였으며, 특히 수스만(J.A. Sussman)은 경영자의 특성에 대한 설문조사를 통하여 응답자들이 가장 중요하게 생각하는 특성들의 순위를 제시하였다.⁽⁶⁾

이같이 경영자의 특성을 밝히려고 했던 기존 연구들은 학자들마다 제각기 다른 요소들을

(1) P.F. Drucker, *The Practice of Management*, N.Y.: Harper & Row, 1954.

(2) Fredrick F. Taylor, *Scientific Management: Comprising Shop Management*, N.Y.: Harper & Brothers, 1930, p. 96.

(3) Ordway Tead, *The Art of Leadership*, N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 1935, p. 83.

(4) Chester I. Barnard, *Organization and Management*, Mass: Harvard University Press, 1969, p. 93.

(5) C. Gibb, *Leadership*, Harmonds Worth: Penguin Books, 1969, pp. 95-6.

(6) John A. Sussman, "A Career Profile of the Senior Executive," *Management Review*, July 1979, p. 19.

〈표 1〉 경영자의 관리 스타일 도표

경영자의 관리 스타일	빈 도	경영자의 관리 스타일	빈 도
專制型(支配者)	7	知的型(宇宙能力者)	6
說得型(士氣 고무자)	8	官理型(行政家)	6
民主型(集團發展者)	7	代表型(代辯人)	4

강조하는데 그쳤을 뿐 다양한 특성들을 위계적 구조를 가진 몇 가지 차원으로 분류하여 정리하는 체계적인 연구결과를 얻지는 못했다.

두번째 유형으로서 경영자의 특성을 유형화하여 경영자의 스타일을 규명한 연구로서는 르윈(K. Lewin)의 전체형, 민주형, 자유방임형의 3가지 유형분류가 가장 대표적이다.⁽⁷⁾ 반면에 제닝스(H. Jennings)는 경영자를 군주형, 영웅형, 가치창조형으로 분류하였으며⁽⁸⁾, 테리(G. Terry)는 개인적, 비개인적, 전체적, 민주적, 온정적, 자생적이라는 6가지 유형으로 분류했다.⁽⁹⁾ 스토질(R. Stogdill)은 1915년부터 1951년까지 16명의 학자들의 저서를 조사하여 각 학자들이 열거한 경영자의 관리스타일을 〈표 1〉과 같이 요약하였다.⁽¹⁰⁾

그러나 경영자의 유형을 밝히려고 한 이런 연구들은 경영자의 다양한 면들을 포괄적으로 고려하여 유형을 설정하기보다 경영자의 특정측면만을 부각시킴으로써 수많은 유형들중에서 일부만을 제시하는 결과를 초래하고 있다. 따라서 〈표 1〉에서 보는 바와 같이 개별 학자들이 선택한 유형들은 상호중복될 수 밖에 없다. 그러므로 보다 체계적으로 경영자에 대한 연구를 하기 위해서는 경영자의 모든 측면들을 반영할 수 있는 새로운 모형을 모색해야 한다.

2. 경영자를 평가하기 위한 새로운 모형의 필요성

기존의 경영자에 대한 인식은 경영자의 전체적인 자질과 특성에 관한 연구라기 보다는 조직의 의사결정 위계에 따른 경영자의 역할과 그에 따른 테크노스트럭처(technostructure)⁽¹¹⁾ 상에서의 기술배합(Skill Mix)⁽¹²⁾ 측면에서 주로 인식되었다. 따라서 주로 관리적 기능, 인간적 기능, 기술적 기능 등⁽¹³⁾으로 분류되어 설명되어 왔으며 최근 기업의 사회적 책임과

(7) Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, N.Y.: McGraw-hill Book Co., 1967, p. 12.

(8) H.H. Jennings, *Leadership and Isolation*, N.Y.: Longmans, Green, 1950, p. 11.

(9) George Terry, *Principles of Management*, Illinois, Homewood: Richard, P. Irwin Inc., 1971, p. 450.

(10) 김명훈, 리더더십론, 대왕사, 1983, pp. 509-511.

(11) Galbraith, J.K., *The New Industrial State*, 1967.

(12) 안태호, 임상희, 경영학원론, 1984, pp. 217-219를 재인용함.

(13) 김원수, 임문경영학원론, 1987.

관련하여 경영자의 사회적 책임 차원에서 기업의 책임과 경영자의 책임을 동일시 하면서 몇가지 기준을 제시하고 있으나⁽¹⁴⁾ 경영자개인의 차원에서 이러한 요인들을 종합적으로 제시하고 있는 연구는 찾을 수 없다. 다만 경영자에게 요구되고 있는 부분적으로 자질에 관한 연구들을 살펴보면 다음과 같다.

우선 최고경영자의 경력개발(career development) 측면에서 경영자의 자질로서 제시되고 있는 것은⁽¹⁵⁾ ① 환경에 대한 민감도, ② 다양한 종류의 어려운 과업을 관리할 능력, ③ 변화를 수용하고 적응할 수 있는 능력, ④ 자신의 경력개발을 위한 능동적 통제 능력, ⑤ 위험을 수용하고자하는 의지 등이 있는데 주로 여기서 제시된 것은 경영자 개인과 환경과의 사이에서 경영자를 인지적인 의사결정론자로서 상정하고 있다.⁽¹⁶⁾

다음으로 최고경영자의 경영활동을 그 기능별로 나누어 각 기능에 투입되는 경영자의 업무시간에 따라 간접적으로 경영자의 자질을 실증하고 있는 요더(D. Yoder)의 연구에 의하면 ① 감득기능, ② 계획기능, ③ 통제기능, ④ 평가기능, ⑤ 조사기능, ⑥ 협상기능, ⑦ 참모기능, ⑧ 대표기능 등의 순으로 나열하였으며⁽¹⁷⁾, 경영자가 기업활동 중에서 논의한 업무의 주제를 중심으로 분류한 스펜서(L. Spencer)의 연구에 의하면 젊은 경영자들이 가장 중요하게 생각하는 특성을 실증적으로 검토하여 ① 인화력, ② 작업의 분석과 조직 그리고 위임하는 능력, ③ 정직과 성실성, ④ 영향력 등의 순서로 제시하였다.⁽¹⁸⁾

그러나 이러한 연구는 경영자를 단순한 업무관리자로 인식하고 있다는 점과 그 자질평가의 요소가 조직차원으로 국한되거나 개인차원이 혼재되어있는 한계를 가지고 있다.

세번째로, 경영자들이 실패하는 원인을 분석하면서 경영자에게 결여된 능력을 가중치로 평가하여 성공적 경영을 위하여 경영자에게 필요한 자질을 반증하고 있는 가우트와 카릴(Gaudt & Caril)의 연구에 의하면 지식의 폭, 책임의 위양능력, 분석과 평가능력, 인사관리능력, 사람의 판단능력 등을 높게 평가하고 있으며 노사관계에 관한 지식, 재무적 지식, 재료에 관한 지식 등을 낮게 평가하고 있다.⁽¹⁹⁾

그러나 이러한 연구는 경영이 실패한 원인을 중심으로 연구했기 때문에 보편적 상황에서

(14) 신유근, 기업과사회, 1987.

(15) Lorsch, W.L. and Barnes, L.B., *Managers and Their Careers: Cases and Readings*, 1972, p. 78.

(16) Dill, W.R., T.L. Hilton, and W.R. Reitman, *The New Managers: Patterns of Behavior and Development*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1962.

(17) D. Yoder, *Industrial Relations Center, University of Minnesota Chart Book*, 1958.

(18) L.M. Spencer, "What YPO presidents Think About: Preliminary Findings of the 1954 Survey," New York: Young Presidents' Organization, Inc.

(19) F.J. Gaudt and A.R. Carli. "Why Executives Fail," *Personnel Psychology*, 1957), pp. 7-21.

경영자를 평가하기 위한 기준으로서는 그 요소의 선정과 가중치 측면에서 한계가 있다.

따라서 지금까지 부분적으로 특정상황에 국한되어 논의된 경영자 평가에 필요한 요소들을 종합하여 체계적으로 경영자를 평가할 수 있는 새로운 모형이 제시될 필요가 제기된다. 특히 이러한 경영자에 대한 체계적 평가는 소유경영체제에서 전문경영체제로 이행하는 단계에서 소유자와 분리된 독립된 경영주체로서 경영자의 역할을 평가할 수 있을 뿐 아니라, 더 나아가서 경영자 교육의 지침도 마련할 수 있다는데서 그 의의가 있을 것이다.

Ⅲ. 경영자 평가의 새로운 모형

1. 평가기준

그렇다면 우리 주변의 경영자를 어떻게 평가해야 하는가? 이 문제에 대한 해답을 얻기 위해서 우리는 먼저 과연 훌륭한 경영자는 어떤 자질을 갖추어야 하는가에 대하여 분석해야 한다.

경영자는 한 기업의 경영자이기 이전에 삶을 살아가는 한 사람의 인간이다. 따라서 훌륭한 경영자는 먼저 개인적으로 뛰어난 자질을 갖추어야 한다. 이와 동시에 그는 조직을 경영하는 관리자이면서 조직의 구성원을 리더하는 지도자로서 면모를 갖추어야 한다. 한걸음 나아가서 기업은 사회와 국가속에 존재하는 실체로서 사회와 국가에 많은 영향을 미친다. 특히 기업의 윤리의식이 고조되고 기업이 사회 및 국가발전에 기여해야 한다는 시대적 필요성이 증대되고 있는 우리의 상황을 고려할 때, 뛰어난 경영자는 사회적 책임을 성실히 수행하여야 하며 사회 및 국가전체에 많은 기여를 할 수 있어야 한다.

따라서 경영자를 평가하기 위해서는 적어도 개인, 조직, 국가라는 세 가지 차원을 고려할 필요가 있다. 하지만 이 세 가지 차원을 동시에 고려하면서 경영자를 평가하기 위해서는 기존연구에 대한 분석에서 나타난 것처럼 다음 세가지 문제에 대해 다양한 방법론과 모델이 있을 수 있다.

첫째, 경영자가 이룩한 결과를 중심으로 평가할 것인가, 아니면 경영을 수행해나가는 과정을 중심으로 평가할 것인가?

둘째, 환경에 대한 경영자의 도전적이고 진취적인 성향과 순응적이고 수동적인 성향, 성장을 중시하는 경우와 안정을 중시하는 경우, 그리고 집권적인 성향과 권한위양적인 성향 등에 대해서 어느쪽을 더 높이 평가할 것인가?

셋째, 경영자를 평가하기 위해서 개인, 조직, 국가라는 세 가지 차원을 어느 정도로 세

분할 것인가?

따라서 본연구에서는 한국의 경영자들을 보다 올바르게 평가하기 위해서 국가, 조직, 개인이라는 3차원에 대하여 12개 항목 36개 요소를 경영자 평가요소로 추출하였다. 먼저 경영자가 개인차원에서 갖추어야 할 자질은 기업을 운영하는 한 인간으로서의 경영자를 평가하기 위한 것이고, 조직차원에서 갖추어야 할 능력은 기업이라는 거대한 조직을 운영하는 관리자로서의 능력을 평가하기 위한 것이며, 국가차원에서 수행해야 할 역할은 기업이 사회의 구성원으로서 마땅히 수행해야 할 사회적 역할을 어떻게 수행하고 있는가를 평가하기 위한 것이다.

개인차원에서 경영자가 갖추어야 할 자질은 다시 지식, 기술, 자세, 신념 등의 네가지 항목으로 구분하였고 조직차원에서 경영자가 갖추어야 할 능력은 정책결정능력, 조직력, 동기부여능력, 실행능력, 결과책임능력 등의 다섯가지 항목으로 구분하였다. 그리고 국가차원에서 경영자가 수행해야 할 역할로는 경제성장에 대한 공헌, 국제경쟁력의 창출, 부의 사회적 환원이라는 세가지 항목으로 나누었다.

이들 12가지 항목은 개개 항목을 구성하는 3가지 요소들로 구분하여 총 36개 요소를 한국의 경영자를 평가하기 위한 요소로 추출하였는데 그 구체적인 내용은 <표 2>와 같다.

2. 평가방법

본연구에서는 한국의 경영자를 평가하기 위하여 1992년 1학기에 서울대학교 석사과정의 「경쟁전략론」을 수강하는 학생 18명을 3명씩 6개조로 나뉘어 국내에서 자서전을 출판한 6명의 경영자(이병철·김우중·정주영·최종현·구자경·이동찬)를 분석하였다. 3명으로 구성된 개별조는 <표 2>에서 제시한 경영자 평가 모델에 따라서 해당 경영자가 쓴 자서전, 개인적인 소개나 인터뷰가 기재된 신문·잡지등의 간행물, 그리고 해당기업의 내부자료를 분석하였다. 그 후 이들 석사과정 학생은 1992년 5월 13일 학부생 50명이 수강하는 「경영정책」 강의에서 각 개별조에서 20분씩 개별조가 맡은 경영자에 대한 분석내용을 발표하였다.

경영자 6명에 대한 분석내용을 전부 들은 학생들은 <표 2>의 평가기준에 의거해서 작성된 설문지에 각각의 견해를 밝혔다.

경영자 6명에 대한 분석내용 발표와 설문지 작성은 서울대학교에서와 똑같은 방법으로 5월 15일 연세대학교 학부 경영정책 과목을 수강하는 46명의 학생들을 대상으로 하여 이루어졌으며, 5월 25일에는 고려대학교 서창캠퍼스 학부 경영정책 과목을 수강하는 23명의 학생들을 대상으로 하여 진행되었다. 3개 대학 학부생 119명으로부터 수집된 설문지 내용은

〈표 2〉 경영자 평가기준

평가차원	갖추어야 할 항목	구 체 적 내 용
개인차원	1. 지 식	ㄱ 일반적인 교양을 위한 보통교육 ㄴ 경영학, 공학 등의 전문적 지식 ㄷ 실무적인 경험교육
	2. 기 술	ㄱ 과업수행에 있어서 업무의 분석력 ㄴ 업무처리에 있어서 효율성과 합리성 ㄷ 조직관리측면에서 인력의 효과적 관리
	3. 차 세	ㄱ 기업간 혹은 그룹간 경쟁에 대한 인식 ㄴ 위험의 수용의지와 좌절·성공에 대한 자세 ㄷ 리더쉽과 창의력 그리고 혁신적 경영의 의지
	4. 신 념	ㄱ 국가사회에 대한 기업의 역할에 관한 가치관 ㄴ 개인적인 인생의 목표 ㄷ 돈과 기업에 대한 인식
조직차원	1. 정책결정	ㄱ 경영환경변화에 대한 인식능력 ㄴ 경영목표의 설정과 달성을 위한 전략개발능력 ㄷ 직관과 경험에 근거한 경영능력
	2. 조 직	ㄱ 환경과 전략에 근거한 조직구조의 변화 능력 ㄴ 공식적, 비공식적 조직의 지배능력 ㄷ 권한의 하부위양과 민주적(분권화된) 조직과정의 관리능력
	3. 동기부여	ㄱ 종업원의 복지후생을 통한 사기부양 ㄴ 인사정책과 인원감축에 대한 효과적 대응 ㄷ 노사분규에 대한 성실하고 합리적 대응
	4. 실 행	ㄱ 목표달성과 전략실행을 위한 추진력 ㄴ 경영외적요인(정부, 언론, 학계 등)에 대한 관계조정능력 ㄷ 경영자원의 조달 능력
	5. 결과책임	ㄱ 경영성과 하락에 대한 적절한 대응 능력 ㄴ 사회적 비판과 정부의 규제에 대한 대응 능력 ㄷ 개인적 측면(사생활, 후계구도)의 문제에 대한 대응능력
국가차원	1. 경제 발전에 대한 기여도	ㄱ 국가 기간산업의 육성 ㄴ 수출증대 및 고용창출 ㄷ 중소기업의 육성
	2. 국제 경쟁력 창출 여부	ㄱ 국제적 경쟁마인드 ㄴ 기술개발 ㄷ 업종전문화
	3. 경영자로서 사회적 책임	ㄱ 소비자의 복지증대 ㄴ 사회사업을 통한 부의 사회적 환원 ㄷ 환경보호

3개 차원 12개 항목 36개 측면에 대해 대학생들이 느끼는 상대적 중요성과 36개 항목을 기준으로 하여 경영자 6명에 대한 대학생들의 평가내용을 통계적으로 분석하였다.

IV. 한국의 경영자에 대한 평가결과

1. 설문결과 분석

① 개인, 조직, 국가 차원에 대한 선호도

평가모델을 구성하는 3개 차원(개인, 조직, 국가)에 대해서 응답자의 선호도를 조사한 결과 조직차원이 45.5%로 가장 중요하게 평가되었고 그 다음으로 개인차원(29.3), 국가사회차원(25.2)의 순서로 평가되었다. 이러한 결과는 경영자는 그가 경영하는 기업을 통하여 평가받아야 한다는 인식이 지배적이라는 것을 보여준다.

② 개인차원의 4개 항목에 대한 선호도

개인차원에서 경영자가 가져야 할 가장 중요한 자질로 평가된 것은 자세(29.4)였으며 그 다음으로 신념(28.8), 기술(24.1), 지식(17.7) 등의 순서로 나타났다. 이 결과에서 경쟁, 위험부담, 혁신 등으로 구성되는 자세와 기업의 역할, 개인적 목표, 돈과 기업에 대한 인식 등으로 구성되는 신념을 학생들이 가장 높게 평가하는 것으로 드러났다. 반면에 지식이나 기술 등의 지적요소에 대해서는 상대적으로 낮게 평가하였다. <이것은 자세와 신념이라는 행동적, 정신적 요소로 이루어진 기업가정신에 더 큰 비중을 두고 있는 성향을 보여준다.> 또한 한국기업의 역사가 아직은 짧은 까닭에 전문성을 가진 전문경영자보다 창의력과 모험심을 가진 창업경영자에 대해서 더 큰 비중을 두는 사회분위기를 반영하는 면도 보인다.

특이한 것은 응답자가 고학년일수록 자세 다음으로 신념이라는 정신적 요인을 중요시한 반면 저학년일수록 신념보다 기술적 요인을 중요시하고 있다. 이는 상대적으로 고학년일수록 인간의지에 대한 중요성을 인식하기 때문인 듯하다. 그리고 대부분 지식 요인을 가장 중요하지 않게 평가한 이유는 경영자에 대한 교육의 효과를 회의적으로 평가하기 때문인 듯하다. 이는 경영자 교육을 위한 실질적 재도가 기업이나 사회에서 아직 정립되지 못한다기 인하는 것으로 평가된다.

개인차원의 지식 측면에서는 전문지식(37.7), 기술측면에서는 조직관리(35.5), 자세측면에서는 리더쉽과 혁신자세(66.1), 신념측면에서는 기업의 국가, 사회적 역할(49.2) 등이 가장 높게 평가되었다.

③ 조직차원 5개 항목에 대한 선호도

조직차원에서 경영자가 가져야 할 가장 중요한 자질로는 정책결정능력(29.1)을 가장 중요하게 평가함으로써 경영자를 정책입안가로서 인식하고 있으며 특히 정책결정 중에서도 환경에 대한 인식 능력을 (48.9) 가장 높게 평가하고 전략개발 능력(39.9)을 그 다음으로, 직관과 경험에 근거한 경영능력을 (11.2) 가장 낮게 평가하고 있다. 응답자들이 점차 복잡해지는 경영환경에 대한 전략적 대응에서 합리성과 과학성을 중요시하고 있으며 과거와 같은 주먹구구식의 직관이나 경험을 낮게 평가하고 있음을 알 수 있다. 이는 암묵적으로 전문경영체제로의 이행에 대한 당위성에 동의하고 있음을 의미한다고 볼 수 있다. 그 다음으로 조직적 차원에서 중요한 자질은 조직력(20.2), 실행능력(20.2), 동기부여능력(18.5), 결과책임능력(11.7) 등의 순이었다.

응답자들은 결과책임 부문을 가장 낮게 평가하고 있다. 다만 결과책임 중에서도 성과하락에 대한 대응력(58.9)을 가장 중요하게 평가하며 사회적 비판과 정부의 규제에 대한 대응력(30.1), 개인적 사생활, 후계구도(11.0) 순으로 평가하고 있다. 이는 경영자를 전반적으로 부정적 측면보다 긍정적 측면에서 인식하고 있음을 나타내는데, 이는 응답자 대부분이 암묵적으로 최고경영자를 지망하는 경영학과 학생이라는 점이 작용한 듯하다.

구체적으로 조직차원중 정책결정 측면에서는 환경변화 대응능력(48.9), 조직화 능력 측면에서는 조직구조의 변화능력(46.8), 동기부여 측면에서는 종업원복지(59.3), 실행측면에서는 전략추진력(68.7), 결과 책임에서는 성과하락에 대한 대응(58.9) 등이 가장 중요하게 평가되었다.

④ 국가차원 3개 항목에 대한 선호도

국가차원에서 경영자가 가져야 할 가장 중요한 자질로는 국제경쟁력창출(39.5)이 가장 높게 나타났으며 그 다음으로 경제성장에 대한 기여(33.2), 부의 사회적 환원(27.3) 순이었다. 국제경쟁력 창출이 경제 성장에 대한 기여도보다 높게 평가되고 있다는 것은 현재 대내외적으로 어려운 여건에 처해 있는 한국 경제 입장에서 기업이 국제경쟁력(국제적 경쟁, 기술개발, 업종전문화)을 강화하는데 큰 역할을 해야한다는 점을 인식하고 있는 듯 하다.

응답자들의 진로를 기준으로 해서 차이점을 보면 일반기업체 지망자가 경제성장에 대한 기여도를, 금융계 및 관료 지망자가 국제경쟁력을, 언론계 및 기타 지원자가 부의 사회적 환원을 가장 중요하게 평가하여 진로별로 국가적 측면에 대한 경영자의 평가를 달리하고 있음을 알 수 있다.

구체적 요소에 대한 평가를 보면 경제성장에 대한 공헌 측면에서는 국가기간 산업의 육성(38.1), 국제경쟁력 창출 측면에서는 기술개발(62.3), 사회적 책임 측면에서는 소비자의

〈표 3〉 평가 모델의 가중치 설문 결과

(단위 : %)

평가차원	갖추어야 할 항목	구 체 적 내 용	요소별 가중치	
개인차원 (29.3)	1. 지 식 (17.7)	ㄱ	일반적인 교양을 위한 보통교육	17.4
		ㄴ	경영학, 공학 등의 전문적 지식	37.7
		ㄷ	실무적인 경험교육	45.0
	2. 기 술 (24.1)	ㄱ	과업수행에 있어서 업무의 분석력	34.2
		ㄴ	업무처리에 있어서 효율성과 합리성	30.4
		ㄷ	조직관리측면에서 인력의 효과적 관리	35.5
	3. 자 세 (29.4)	ㄱ	기업간 혹은 그룹간 경쟁에 대한 인식	11.8
		ㄴ	위험의 수용의지와 좌절, 성공에 대한 자세	22.1
		ㄷ	리더쉽과 창의력 그리고 혁신적 경영의 의지	66.1
	4. 신 념 (28.8)	ㄱ	국가사회에 대한 기업의 역할에 관한 가치관	49.2
		ㄴ	개인적인 인생의 목표	22.4
		ㄷ	돈과 기업에 대한 인식	28.1
조직차원 (45.5)	1. 정책결정 (29.1)	ㄱ	경영환경변화에 대한 인식능력	48.9
		ㄴ	경영목표의 설정과 달성을 위한 전략개발능력	39.9
		ㄷ	직관과 경험에 근거한 경영능력	11.2
	2. 조 직 (20.5)	ㄱ	환경과 전략에 근거한 조직구조의 변화 능력	46.8
		ㄴ	공식적, 비공식적 조직의 지배능력	20.9
		ㄷ	권한의 하부위양과 민주적(분권화된) 조직관리력	32.4
	3. 동기부여 (18.5)	ㄱ	종업원의 복지후생을 통한 사기부양	59.3
		ㄴ	인사정책과 인원감축에 대한 효과적 대응	17.2
		ㄷ	노사분규에 대한 성실하고 합리적 대응	23.6
	4. 실행능력 (20.2)	ㄱ	목표달성과 전략실행을 위한 추진력	68.7
		ㄴ	경영외적요인(정부, 언론, 학계 등)에 대한 조정력	16.0
		ㄷ	경영자원의 조달 능력	15.3
	5. 결과책임 (11.7)	ㄱ	경영성과 하락에 대한 적절한 대응 능력	58.9
		ㄴ	사회적 비판과 정부의 규제에 대한 대응 능력	30.1
		ㄷ	개인적 측면(사생활, 후계구도)의 문제에 대응력	11.0
국가차원 (25.2)	1. 경제성장 에 대한 기여도 (33.2)	ㄱ	국가 기간산업의 육성	38.1
		ㄴ	수출중대 및 중소기업육성	36.0
		ㄷ	고용창출	25.9
	2. 국제경쟁 력 창출 여부 (39.5)	ㄱ	국제적 경쟁마인드	23.7
		ㄴ	기술개발	62.3
		ㄷ	업종전문화	14.0
	3. 경영자의 사회적 책임 (27.3)	ㄱ	소비자의 복지증대	48.7
		ㄴ	사회사업을 통한 부의 사회적 환원	29.6
		ㄷ	환경보호	21.7

복지증대(48.7)가 가장 중요하게 평가되었다.

이러한 결과는 전반적으로 한국경제의 주요문제로 제기되고 있는 국제경쟁력약화와 그 원인인 기술력 부족, 시장 개방에 따른 소비자관계 개선이라는 인식이 반영된 것으로 이러한 부분에서 경영자의 책임과 역할이 동시에 고려되고 있음을 알 수 있다.

지금까지 설문조사에서 나타난 경영자평가 모델을 차원별로 분석하면서 주요내용을 살펴 보았다. 요소별 설문결과는 아래의 표와 같다.

2. 한국의 경영자 6명에 대한 평가결과

설문지를 분석해 본 결과 한국의 경영자 6명에 대한 평가는 다음과 같다. 기술의 편의상 개인, 조직, 국가라는 세 가지 차원에 대하여 각 경영자에 대한 분석결과를 제시하기로 한다.

① 개인차원에 대한 설문결과분석

개인 차원에서는 지식, 기술, 자세, 신념의 4가지 항목이 평가되었다. 우선 지식에서는 김우중, 최종현, 이동찬 회장이 높게 평가되었는데 이중에서도 서울대와 미국 위스콘신대학, 그리고 시카고대학에서 경제학 석사학위를 받은 최종현회장이 가장 높은 평가를 받았다. 기술항목에서는 이병철, 김우중, 정주영, 구자경 회장등 4명의 경영자가 높은 평가를 받았는데 1936년이래 지속적이고 체계적으로 사업을 확장해온 이병철 회장의 분석적 기술이 특히 돋보였다. 자세항목에서는 주베일공사와 아산만공사등을 성공적으로 수행한 정주영회장의 위험에 대한 과감하고 확신에 찬 자세가 특히 좋은 평가를 받았으며, 정정을 통한 성장을 중요시 여기는 최종현 회장도 좋은 반응을 얻었다. 신념항목에서는 김우중, 정주영, 이동찬 회장이 모두 비슷한 평가를 받았는데 특히 평소 스스로를 희생세대라고 말하며 적당주의를 배격하고 청지기의식으로 기업을 경영해온 김우중회장의 개인적 신념이 좋은 반응을 얻었다.

② 조직차원에 대한 설문결과분석

조직 차원에서는 정책결정, 조직, 동기부여, 실행, 결과책임의 다섯 가지 항목이 평가되었다. 우선 정책결정에서는 김우중회장과 정주영회장의 직관적인 능력과 최종현회장의 체계적인 전략개발 능력이 비슷하게 평가되었는데 특히 SKMS를 개발하고 SUPEX를 강조하면서 전략경영을 주장해온 최종현회장이 높은 평가를 받았다. 조직능력에서는 막대한 비서실조직과 기능별 제품별 조직을 탄력적으로 운영해온 이병철회장과 조직의 인화를 강조해온 구자경회장과 대폭적인 권한위양을 해온 이동찬회장이 높게 평가되었는데 특히 환경변화에 대하여 지속적인 조직변화를 추구해온 이병철회장이 높은 평가를 받았다. 동기부여에

서는 이병철, 최종현, 구자경, 이동찬 회장 모두가 높게 평가되었는데 그중에서도 송죽회와 보람의 일터운동으로 생산성을 향상시키고 직원에 대한 노후보장을 돕고 있는 이동찬회장이 두각을 나타냈다. 실행능력에서는 북아프리카시장을 비롯한 해외시장개척에 힘써온 김우중회장과 정부나 언론계, 학계등을 비롯한 대외관계를 적절히 유지해온 이병철회장이 높게 평가되었다. 결과책임에서는 구자경, 이동찬회장이 높게 평가되었는데 특히 연구개발분야를 제외한 분야에 대한 정부의 역할이 축소되어야 한다고 생각하는 구자경회장의 기업가 육성 논리와 만덕아파트 부실공사에 대해 책임있는 보상을 한 것이 좋은 평가를 받았다.

③ 국가차원에 대한 설문결과분석

국가차원에서는 경제발전에 대한 기여도, 국제경쟁력의 창출정도, 사회적 책임을 수행하는 정도라는 세 가지 항목이 평가되었다. 먼저 경제발전에 대한 기여도에서는 현재 각 그룹의 매출액과 종업원 수에 따라서 평가하였기 때문에 개개인의 능력을 반영하기에는 다소 차이가 있겠지만 이병철, 김우중, 정주영, 구자경 회장이 높게 평가되었다. 이런 결과는 대체로 현재 개별 경영자가 경영해온 조직의 규모와 일치하고 있다. 국제경쟁력에서는 반도체산업을 단시간내에 성장시킨 이병철 회장, 현대자동차와 현대조선을 세계적 규모로 성장시킨 정주영회장, SKC라는 세계적 상표를 창출한 최종현 회장도 높은 평가를 받았지만 60년대부터 국가의 중심산업이었던 섬유산업에 특화하면서 첨단신소재를 지속적으로 개발해 오고 있는 이동찬회장이 가장 좋은 반응을 얻었다. 사회적 책임에서는 장학사업이나 복지재단과 같은 기본적인 복지사업을 어느 정도로 수행하고 있느냐, 보다 소비자의 복지증대와 환경보호측면을 얼마나 중요시하고 있느냐하는 점이 강조되었다. 따라서 최종현회장과 구

<표 4> 각항목별 경영자평가에 대한 설문분석 결과

전체	항 목	이 병 철	김 우 중	정 주 영	최 종 현	구 자 경	이 동 찬
개인	지식		★		★		★
	기술	★	★	★		★	
	자신		★	★	★		★
조직	정책결정		★	★	★		
	조직	★				★	★
	동기부여	★			★	★	★
	실행	★	★				
	결과책임					★	★
국가	경제기여도	★	★	★		★	
	국제경쟁력	★		★	★		★
	사회적책임				★	★	

자경회장이 높게 평가되었으나 기업의 경영이념 자체가 “고객을 위한 가치창조”인 구자경 회장이 더욱 좋은 평가를 받았다.

④ 종합평가

6명의 최고경영자를 평가한 36개 요소를 12개의 항목으로 묶어서 분석해보면 <표 4>와 같은 결과로 나타난다. 분석결과를 살펴보면 개인 차원에서는 김우중, 정주영회장이 4항목 중에 3항목에서 우세를 나타내고 있는 것을 알 수 있고, 조직차원에서는 이병철, 구자경, 이동찬회장이 5항목중에 3항목에서 상대적으로 우세를 나타내고 있다. 반면 국가차원에서는 이병철, 정주영, 최중현, 구자경회장이 3항목중에 2항목에서 상대적으로 우세를 나타내고 있다.

V. 결 론

이상에서 분석한 것처럼 경영자를 올바르게 평가하기 위해서는 적어도 경영자가 갖추어야 할 개인, 조직, 국가라는 세 가지 차원에 대한 고려를 해야 할 것이다. 따라서 본 연구의 결과를 이용하여 경영자들의 모형을 제시해보면 그림 1에 있는 바와 같이 7가지로 나타난다. 이 7가지외에도 논리적으로는 개인, 조직, 국가차원에서 하나도 뛰어나지 않은 모형이 가능하지만, 이러한 경영자는 능력이 부족한 경영자일 수 밖에 없기 때문에 여기서 제외했다. 이런 경영자모형은 경영자의 다양한 측면을 포괄적으로 고려하면서도 상호 배타적인 모든 경영자의 유형을 포함하고 있다는 점에서 기존의 연구에서 제시된 경영자유형보다 진일보한 모형이라고 말할 수 있다.

본연구에서 제시된 모형을 이용하여 한국의 경영자 6명을 평가해보면 다음과 같다. 즉, 김우중회장은 개인과 조직차원의 능력이 뛰어난 경영자로서 모형 4와 같이 나타나고, 정주영회장은 개인과 국가차원의 능력이 뛰어난 경영자인 모형 5와 같이 나타난다. 그리고 이병철, 구자경회장은 조직과 국가차원의 능력이 뛰어난 경영자인 모형 6과 같이 나타나고, 최중현, 이동찬회장은 개인과 조직과 국가차원의 능력이 모두 뛰어난 경영자로서 모형 7과 같이 나타난다.

그림 1에서 볼 수 있듯이 분석대상으로 선정된 6명의 최고경영자중에서 분석팀이 경영자가 갖추어야 할 항목으로 설정한 총 12개의 항목에서 모두 두각을 나타내거나 모든 면에서 완벽한 사람이란 존재할 수도 없고 존재할 필요도 없다. 즉, 바람직한 경영자는 반드시 모든 면을 골고루 갖춘 사람이어야 하는 것이 아니라, 몇 가지 면에서 특출한 능력을 갖고

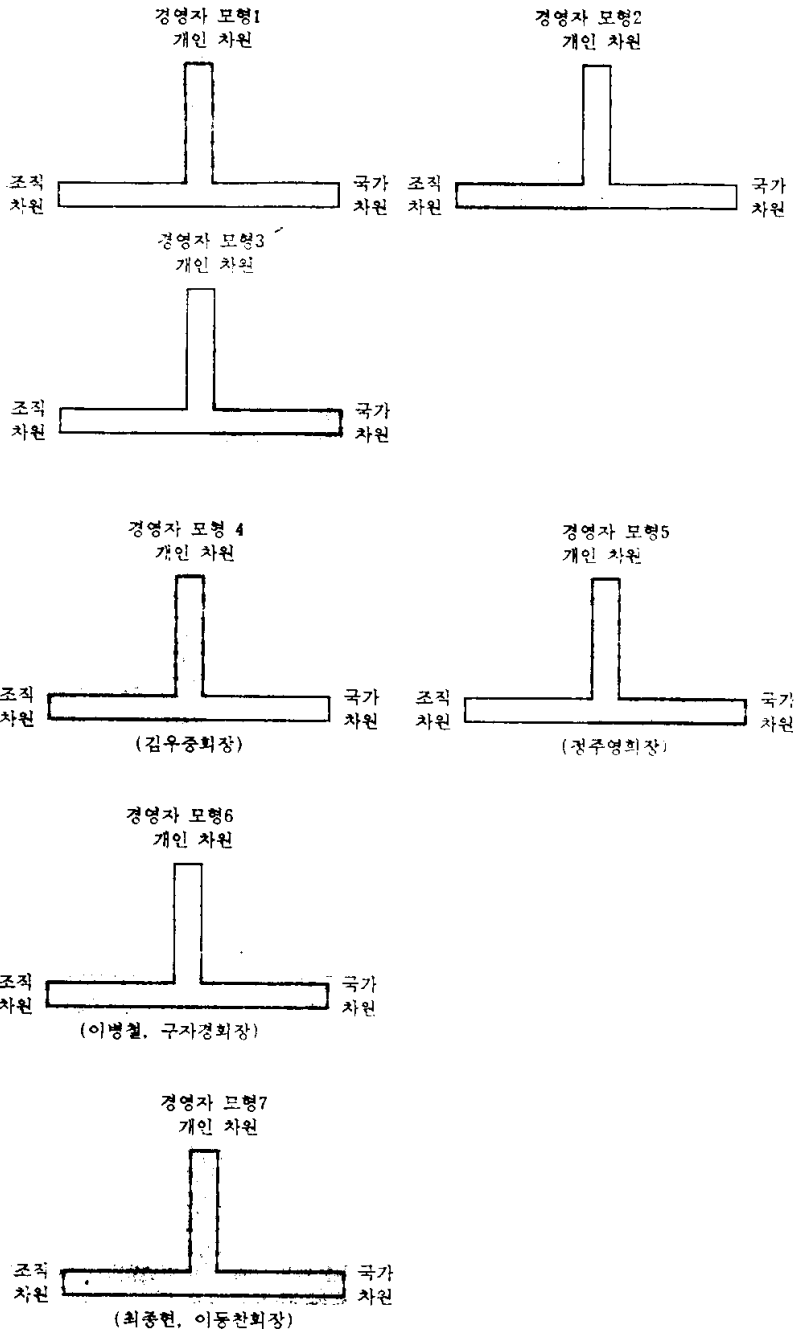


그림 1. 경영자가 갖추어야 할 개인, 조직, 국가차원의 능력을 이용하여 개발한 경영자모형

있으면 되는 것이다. 동시에 이런 사실은 한국의 경영자들에게만 적용되는 것이 아니라 우리가 흔히 언급하는 카네기, 록펠러, 아이아코카 혹은 모리타아키오와 같은 외국의 경영자들에게도 동일하게 적용될 것이다. 따라서 그림 1의 7가지 경영자모형 중에서 어느 것이 더 낫다거나 또는 못하다는 평가를 하는 것은 그다지 의미있는 일이 될 수 없을 것이다.

즉, 현대의 경영환경은 급속하게 변화하고 있으며 그에 따라 그 속에서 성장해가는 어떤 조직도 지속적으로 환경에 적응해나가야 하는 본질적인 과제를 지니고 있다. 그러므로 조직의 리더로서 자신이 가지고 있는 개인, 조직, 국가차원의 능력을 신장시키는 것 외에도 조직이 처해있는 상황에 가장 적합하게 자신의 능력을 발휘하는 것이 중요한 문제이지, 특정의 경영자가 어떤 경영자 모형에 속하는 것이냐하는 문제는 중요한 문제가 아니다.

이런 관점에서 볼때 본 연구는 조직이 처할 수 있는 다양한 상황을 유형화하고, 특정의 상황에서 가장 적합한 경영자 모형이나 나아가서 주어진 상황을 개척하는데 있어서 개인, 조직, 국가차원중 어느 능력이 가장 중요한 요인이 되는가에 대해서는 규명하지 못했다. 따라서 향후에 조직이 처할 수 있는 다양한 상황에 대한 연구와 상황에 가장 적합한 경영자 모형에 대한 연구가 이루어진다면 경영학을 연구하는 학자들에게나 또는 실제 조직을 경영하는 경영자들에게 더 많은 시사점을 줄 것이라고 생각한다.

이제까지 우리는 “가장 바람직한 경영자는 누구인가”라는 질문에 대해서 무턱대고 외국의 경영자들중에서만 해답을 찾으려고 해왔다. 그러나 이제는 우리 주변에서 바람직한 경영자의 모델을 찾을 때가 되었고, 우리는 본 연구에서 분석대상으로 설정한 경영자 6명을 포함해서 그 후보가 될 수 있는 경영자들을 여러 명 갖고 있다.