

미원그룹 장기전략계획수립사례

趙 東 成

(서울大 經營大 教授)

1987년이 저물어가던 어느날 여의도 소재 미원빌딩 18층 회장실에서는 국내 굴지의 재벌기업인 미원그룹의 임창욱 회장(이하 임회장으로 약칭)이 대망의 1988년도 시무식 석상에서 직원들에게 제시할 신년사의 원고를 손수 가다듬고 있었다. 한강이 한눈에 훤히 내려다 보이는 넓은 창문을 통해 들어오는 겨울날씨답지 않은 따사로운 햇볕을 받으며 임회장은 지난 1년을 돌이켜 보고 있었다. 임회장에게 있어서 1987년은 참으로 다사다난하면서도 희망과 근심을 동시에 가져다 준 한해였기에, 임회장은 만감이 교차하고 있음을 느낄 수 있었다. 약간은 흥분된 마음을 진정시키면서 임회장은 자신이 미원의 최고 경영자로 등장했던 1986년 11월 이후를 특히 1987년 한해동안 임회장 자신이 앞장서서 의욕적으로 추진해 온 그룹 장기전략계획은 참으로 새로운 경험이였기에 그동안 진행해 온 전과정을 하나씩 되돌아 보았다.

1986년 11월말 미원그룹의 창업주이자 임회장의 부친인 임대홍 전회장은 자신이 경영일선에서 물러남과 동시에 장남인 임창욱씨를 회장 직 무대행으로 임명한다는 발표를 하여 재계를 놀라게 했다. 나시기 싫어하고 알려지기 싫어해서 기업의 총수이던 누구나 의례히 맡게되는 기업의 얼굴 역할을 철저히 배제하고, 심지어는 기업의 사찰이 걸린 세무사찰이 진행되고 있는데도 관공서에 얼굴 한번 내밀지 않아 한국의 '하워드 휴즈'로 불리던 임대홍 전회장은 건강상의 이유 등을 들어 경영일선에서 완전히 물러나고, 30대 후반의 젊은 재벌 총수를 탄생시켰던 것이다. 이렇게 해서 재계의 신데렐라로 화려하게 등장한 임창욱 회장은 주위의 관심을 한몸에 받으면

서, 지금까지 유래가 드물었던 창업주 생전의 경영대권 승계를 훌륭히 수행해야 할 막중한 책임을 부여 받게 되었다. 과거 수년간 임회장은 철저한 경영수업을 받아오기는 하였지만, 너무나 갑작스럽게 결정된 상황하에서 어디에서부터 손을 대야 할지 막막하기만 했다. 그러나 1만여 미원가족들의 앞날과 세인들의 관심을 생각하면 주저하고만 있을 수는 없었기에 신임 임회장은 창업이래 미원그룹이 지녀온 강점을 살려나가면서 새로운 시대에 적응하기에 부적절한 면들을 개선해나가기 위하여 미원그룹의 새로운 좌표와 방향을 설정하여야 하였다. 이에 따라 임회장은 경영의 궁극적 목표라 할 '기업의 영속'을 위해 '전원참여·미래지향·책임경영'이라는 3대 경영이념을 제시하면서, 이의 적응·실천을 위해 개선해야 할 문제점들을 하나씩 점검하기 시작했다. 그 결과 무엇보다도 '미원그룹은 조미료 기업이요, 보수적 기업'이라는 기업 이미지가 임회장이 확신을 갖고 펼쳐나갈 새로운 미원그룹상과 조화될 수 없음을 직시하고 이점을 해결할 수 있는 방안을 찾는 데 몰두하게 되었다. 30여년간 뿌리깊게 내려온 기업풍토와 이미지를 단기간내에 바꾸어 나가기 위해서는 많은 노력과 어려움이 뒤따를 것이라는 생각을 하게 되니 차츰 장대한 벽에 부딪히게 되는 느낌이 들기까지 했다.

그러던 중, 부친과는 달리 재계의 모임이나 세미나 등에 자주 참석하던 임회장은 우연한 기회에 경영정보전략연구소(이하 연구소로 약칭)에서 개최한 강연회에 참석할 기회가 있었는데, 그 강연의 내용이 바로 임회장이 찾던 문제의 해결방법이 될 수 있음을 간파하고는 내심 무척

이나 기뻐다. 임회장은 강연이 끝난 후 비서실장을 통해 그 강연을 주최했던 연구소에 대하여 알아보게 하였다. 그 결과 그 연구소에서는 강연을 통해 이론을 제시해 줄 뿐만 아니라 그러한 이론적 체계를 현실경영에 적용시켜 주는 조인자의 역할을 수행할 수도 있음을 알게 되어 우선 연구소의 소장과 만나기로 하였다.

임회장은 연구소의 윤소장과 만나, 이야기를 나누는 가운데, 연구소가 유수의 기업에 장기전략계획수립체계를 경영자문을 통해 전달하였음을 알게 되었고, 서로가 도움을 주고 받을 수 있는 상황임을 감지할 수 있었다. 이에 따라 임회장은 연구소로 하여금 1987년 한해동안 미원그룹의 장기전략계획수립체계가 정착될 수 있도록 자문을 해줄 것을 요청하였고, 소장도 이를 기꺼이 받아들였다.

다음은 임회장과 윤소장이 장기전략계획수립을 위해 구체적인 협의를 하는 대화를 기록한 것이다.

윤소장: “장기전략계획수립 프로젝트를 구체적으로 진행하기 위해서는 몇가지 중요한 결정을 회장님께서 해주셔야겠습니다. 우선 계획기간의 문제인데 장기라고 하면 대개 10년 이상을 의미합니다만 더러는 5년을 장기로 보는 기업도 있습니다. 미원의 경우 어느쪽이 더 바람직하다고 생각하십니까?”

임회장: “글쎄요, 다소 우리가 다르더라도 보다 미래지향적인 계획수립을 위해서는 10년정도 가 좋겠는데요.”

윤소장: “아무래도 기간이 짧을수록 계획의 정확성은 높습니다만 저도 미원과 같은 대그룹은 10년 앞의 미래상을 구상하는 것이 바람직스럽다고 여겨집니다. 그렇다면 이번에는 계획대상의 범위 문제인데요. 미원그룹의 계열사 중 몇개의 기업을 이번 프로젝트에 참여시킬 계획이십니까?”

임회장: “그 문제는 그룹운영위원회에서 면밀히 검토해 보겠습니다만, 아마도 주력기업이라 할 수 있는 (주)미원, 미원식품, 한남화학, 미원통상, 미원중기, (주)베스트푸드미원 정도를 포함시키면 될 것 같습니다.”

윤소장: “좋습니다. 아무래도 기업의 숫자가 너무 많아지게 되면 여러가지 면에서 어려움이 가중되기 쉬우니, 장기전략계획수립의 첫해에는 주력기업을 위주로 하는 것이 보다 효율적이라고 생각합니다. 그렇다면 마지막으로 10년후까지의 모습을 이번에 한번으로 확정짓는 확정계획과 내년, 후년에도 연동해서 계속 계획수립을 지속하는 연동계획 중 어느쪽을 선택하시겠습니까?”

임회장: “그야 물론 계속해야지요, 기업의 미래를 구상하는 중요한 계획을 단 한번으로 결정지어서는 되겠습니까?”

윤소장: “그러시다면 올해는 계획수립의 첫해이니 제가 일전에 말씀드렸던 전략계획, 운영계획, 예산계획의 3단계 계획과정 중 가장 핵심적인 전략계획에 중점을 두는 것이 좋겠습니다. 따라서 1987년도인 올해는 1997년도까지의 10년간 장기전략계획을 세우고 이에 맞추어 내년도 예산을 편성하는 작업이 진행되고 내년도에는 본격적으로 약 6개월간의 전략계획과 3~4개월간의 세부 운영계획과정을 거쳐 예산편성이 연결될 수 있도록 하는 것이 좋겠습니다.”

임회장: “좋습니다. 그렇다면 구체적으로 우리 미원에서는 어떤 사람들이 계획과정에 어느정도 참여하는게 됩니까?”

윤소장: “네 그 점은 제가 일전에도 강조드렸듯이 회장님을 비롯한 미원의 모든 임직원이 참여한다고 말씀드려야겠군요. 제 말은 모든 사람이 1년내내 필요하다는 뜻이 아니라 모든분들 특히 회장님께서 …… 계획수립과정에 관심을 보여주십사하는 것입니다. 다만, 장기전략 계획수립작업의 세부적인 실무를 담당할 기획실무팀이 필요한데 기획실무팀은 전 과정을 통해 계획수립에 참여해야겠지요.”

임회장: “그렇다면 기획실무팀은 어떻게 구성해야겠습니까?”

윤소장: “우선 기획실무팀장은 회장님과 항시의사전담이 가능한, 예컨대 기획실장 혹은 비서실장이 맡으시고 나머지 구성원은 이번 계획에 참여할 각 회사와 연결역할을 담당할 여섯명과 그 밖의 공통업무를 담당할 약간명 수준입니다.”

임회장: “알겠습니다. 그렇다면 제가 빠른 시

일내에 기획실무팀을 구성하고 연락드리겠습니다. 그럼 잘 부탁드립니다.”

윤소장: “저야말로 잘 부탁드립니다. 회장의 지속적인 관심이 이번 계획의 성패를 좌우한다해도 과언이 아니니까요.”

임회장: “그렇다면 저도 열심히 노력하겠습니다.”

윤소장: “그렇게 말씀해주시니 감사합니다. 그럼 안녕히 계십시오.”

임회장: “안녕히 가십시오.”

1. 기획위원회 구성

임회장은 윤소장과의 회합이 이루어지자 곧 그룹운영위원회를 소집하여 계획기간을 10개년으로 하고 (주)미원, 미원식품, 한남화학, 미원중기, (주)베스트푸드미원, 미원통상 등 6개 계열기업이 참여하는 장기전략계획수립 프로젝트를 진행하기로 공식 결정하였다. 또 임회장은 비서실장으로 하여금 6개사 출신의 사원과 비서실 인원 수명을 포함하는 기획실무팀을 조속히 구성할 것을 지시하였다.

이에 비서실장은 비서실의 차장 1명과 사원 2명을 차출하고 과장, 대리급 한명씩을 각 사에서 보내주도록 요청하여, 비서실 차장을 팀장으로 하는 모두 9명의 기획실무팀(Miwon Vision Team: MV팀)을 구성하였다.

2. 1차 기획위원회 개최를 위한 준비작업

3월 26일자로 비서실 파견 근무를 하게된 MV팀의 구성원들은 처음에는 약간의 두려움을 느끼기도 하였으나 자신들의 위치와 역할에 대한 윤소장과 비서실장의 상세한 설명을 듣고, 비장한 사명감을 느끼게 되었다. 이들은 미원빌딩 19층에 임시 작업장을 마련하고 매주 1회 갖기로 한 연구소 자문팀과의 모임을 통해 차츰 자신들의 업무가 구체적으로 어떤 일인지를 알 수 있게 되었다. 그들이 수차례의 시행착오 끝에 약 2개월간 계속했던 작업은 결국 1차 기획위원회(Can Meeting)에서 그룹의 임원들이 그룹의 목표와 전략을 결정하는데 참고할 자료를 만들고 기획

위원회를 개최할 장소를 물색하는 등의 실무적인 준비작업이었다. 이들이 2개월에 걸쳐 계속했던 작업은 구체적으로 다음과 같은 것들이었다.

(1) 미원그룹의 역사정리

MV팀에서는 자문팀의 건의에 따라 창업으로부터 지금에 이르기까지의 역사를 정리하였는데 결국 기업 외적·내적 특성에 따라 1956~1960년의 창업기, 1961~1970년의 조미료 중심의 성장기, 1971~1980년의 사업영역의 확장기, 1981~1986년의 내적 경영기반조정으로 과거를 구분하고 각 기간의 외부환경적 특성과 기업 내적 여건, 기업의 목표와 목표달성을 위한 주요전략 그리고 그에 따른 경영성과 등을 이해하기 쉽게 정리하였다. MV팀은 이의 완성을 위해 그간 미원그룹에서 발간한 각종 간행물과 외부자료를 참조하고 원료 경영진들과의 수차례에 걸친 면담을 통해 정보를 수집하였으며 특히 각 기간마다의 목표와 전략을 체계적으로 정리하는 데에는 임대홍 전회장의 어록을 작성했던 것이 큰 도움이 되었다. 이러한 역사정리 작업을 통해 과거 미원그룹의 성장과정을 경영진들에게 일목요연하게 제시할 수 있었고, 1987년 이후 새로운 방향으로의 전환기를 맞아 어떠한 목표와 전략을 수립할 것인가를 생각해 보는데 도움을 줄 수 있다고 MV팀에서는 확신했다.

(2) 기업 외부환경의 분석

또한 MV팀에서는 연구소의 자문팀과 협력하여 향후 10년까지의 외부환경 예측자료를 수집·정리하였다. 이를 위해 MV팀과 자문팀은 KDI와 KIET 등에서 발간한 국내자료와 노무라 경제연구소 등에서 발간한 해외자료를 광범위하게 수집하였다. 이렇게 수집된 방대한 정보를 미원그룹 경영진이 일목요연하게 파악할 수 있도록 국제경제 환경과 국내경제환경의 두 부문으로 대별하여, 국제경제 환경부문에서는 세계 경제 성장전망·원자재 수급전망·기술환경변화전망·국제무역 환경변화전망·국제금융환경전망 등을 세부항목으로 나누었고, 국내 경제환경 부문에서는 국내경제 일반 환경의 변화 전망·산업구조 변화전망·사회구조 변화전망·정부정책 변화전망 등을 세부항목으로 나누어 정리하였다.

이러한 자료의 수집 및 정리과정에서 상당한 어려움을 겪었으나 MV팀은 인내와 투지를 동시에 발휘하면서 성공적으로 기업 외부환경 분석 업무를 마칠 수 있었다.

(3) 기업 내부환경의 분석

다른 한편으로는 미원그룹의 내부환경변수를 도출하여 그에 대한 분석을 실시하여 정리하였다. 즉, 매출액 성장·수출구성비·PPM분석 등을 포함하는 매출 구조분석과 재무구조분석, 마케팅분석, R&D분석, 인사 및 교육 현황분석, 기업풍토분석 등을 통해 현상황에서의 미원그룹 내부능력의 강·약점을 철저히 분석해 냈다. 이러한 내부 여건분석을 위해 MV팀에서는 각 사의 각 부문담당자들의 도움이 절실히 필요했으나 이미 회장의 특별한 지시에 의해 각 사의 임원 및 부서장들은 MV팀의 요구에 적극적으로 응하여 큰 어려움은 없었다. 다만 외부환경 분석과 마찬가지로 내부환경 분석 자료도 너무 방대하였으므로 그 중 핵심적인 내용들을 그래프나 도표 등으로 함축하여, 경영진들이 짧은 시간 동안에 명확하면서도 정확히 이해할 수 있도록 보고서를 작성하는 데는 상당한 시행착오 과정을 겪어야만 했으나 자문팀과의 협의를 통해 성공적으로 업무를 마칠 수 있었다.

(4) 제1차 기획위원회(Can Meeting)의 운영계획 수립

5월 23, 24일로 예정된 1차 기획위원회의 원활한 운영을 위하여 MV팀은 개최장소를 물색하고 회의가 진행되는 동안 MV팀이 해야 할 일들의 분담과 준비물 정리를 하였다. 물론 회의 개최 시기와 참석인원의 범위, 그리고 주요 일정 계획 등은 임회장과 비서실장 그리고 윤소장이 미리 협의하였기에, MV팀은 이에 맞추어 실무 운영계획을 수립하였던 것이다.

이상과 같은 작업을 진행하면서 MV팀은 그들이 처음에 차출되면서 그들이 담당하리라 생각했던 업무와 자신들이 2개월간 실제로 행했던 작업이 많이 다르다는 것을 느끼게 되었다. 즉 그들은 자신들이 10년 계획을 세워 회장에게 보고하는 중대한 역할을 하는 것으로 생각했으나, 차츰 그들의 역할은 회장과 최고 경영진들이 장기전략계획을 보다 합리적이고 실현성 있

게 세우도록 보좌하는 것임을 알게 되었다. 이러한 과정에서 MV팀은 자신들의 역할에 대해 회의적인 반응을 보이기도 하였으나 그래도 자신들의 견해가 보고서의 편집과정을 통해 암암리에 전달될 수 있음을 느끼고 난 후에는 대부분의 구성원들은 자신들의 업무에 대해 애착을 느끼기 시작했다.

3. 제1차 기획위원회(Can Meeting)

5월 23일이 되자 미원그룹 6개 주력기업의 이사급 이상 최고 경영자들은 호텔에서 제공한 차편과 기타 교통수단을 이용하여 인천 송도 비치호텔로 모여들었다. 그들은 약 1달전부터 신입회장이 회의를 개최한다며 필히 참석할 것을 강력히 당부했을 때 뿐만 아니라, 당일까지도 호텔에서 어떤 일을 해야 할지 정확히 알지는 못하였다. 비서실장의 설명이나 윤소장의 수차례에 걸친 강연을 통해서 어렵듯이 자신들의 토론을 통해 그룹의 목표와 전략이 세워진다는 것을 알고 있었으나, 지금까지의 관례를 보건데, 역시 목표와 전략은 그룹의 총수인 회장의 전유물이자 자신들의 일이 아닌것 같아 어쩐지 어색하기도 하고 초조하기도 하였다.

그러나 이틀간의 회의기간동안 시간을 거듭할수록 자신도 모르는 사이에 8~9명이 한조가 된 분위기에 빠져들어 가면서 새로운 경험을 대부분 즐겁고 유익하게 받아들이기 시작했다. 그럼에도 불구하고 일부 경영진들은 그들의 의견이 그대로 미원의 목표와 전략으로 채택되리라는 점에 대해서는 부정적인 생각을 갖고 있었고 단지 토의 내용이 약간의 참고가 되리라고 전망했다. 따라서 6개사의 이사급 이상, 약 40여명의 최고경영진들은 5개의 분임조로 나누어 현 상황에서의 미원그룹의 목표를 정한후, 외부환경과 내부환경 분석을 통해 미원그룹이 선택할 전략적 대안들을 도출해 보았고, 마지막으로 각 분임조별로 자신들이 세운 목표를 달성하기 위한 전략을 체계화시키는 이틀간의 회의를 가슴뿌듯함과 약간의 의구심을 함께 느끼며 끝마치게 되었다. 물론 이번 회의를 통해 경영진들은 자신이 속한 그룹사들의 현황을 알 수 있었다. 평소 친

분이 없었거나 관계가 소원했던 그룹사의 경영진과의 장시간 대화를 통해 서로를 이해할 수 있는 계기가 되었음은 상당히 보람된 일이었다고 느꼈다.

이러한 분임토의에 회장과 부회장은 그들의 영향력을 생각해서 참여하지 않았고, 비서실장과 자문팀 또한 분임토의의 원활한 진행을 돕기 위해 수시로 토의장을 순방하였다. 물론 MV팀은 이러한 토의가 원활히 진행될 수 있도록 연락·보좌 및 기록역할을 맡아했지만, 한번의 토의가 끝날 때마다 각 분임조별로 토의 결과를 요약·발표할 때 쓸 OHP 자료는 분임조에 속한 경영진들이 스스로 작성하는 의욕을 보이기도 했다.

4. '각 사별 장기전략 계획 작성 지침' 배부

1차 기획위원회를 통해 5개의 분임조에서 제시한 각조마다의 그룹목표와 전략은 MV팀에 의해 취합되고 정리되어 회장에게 보고되었다. 이에 임회장은 그 내용을 일일이 검토한 후 다음과 같이 그룹의 장기목표 및 전략을 확정지었다. 물론 MV팀에서는 소수의견으로 묵살되어 건의되지는 않았지만 분임토의 과정에서 참신하게 제시된 아이디어들을 정선하여 따로 보고서를 만들어 회장에게 보고하기도 했다.

회장이 위와 같이 그룹의 목표와 전략을 확정하자 MV팀에서는 장기전략 계획에 참여한 6개 계열기업에게 그 결과를 알리고 또 각 회사별 계획안을 작성할 수 있도록 실무적인 지침서를 만들었다. 이 지침서는 각 회사가 회사 나름대

로의 장기계획을 작성하는 데 도움을 주고 또 이들의 취합이 가능하도록 하기 위해 장기계획 작성방법에 대한 실무적인 내용을 자세히 수록하였고, 각 회사별 목표와 전략 그리고 매출계획, 투자계획, 기술개발계획 등을 기록할 공통양식을 개발하여 편집되었다. 1차 기획위원회의 결과의 종합과 회장의 재가, 그리고 각 사별 장기전략계획 수립 지침을 작성·배포 하기까지는 예정보다 2주정도가 더 소요되어 약 한달이 걸렸다.

5. 각 사별 장기전략 계획 작성

6월 24일 배포된 '각 사별 장기전략계획 수립 지침'에 따라 각 사에서는 각 사별 목표, 전략의 도출을 위한 각 사별 캔 미팅을 개최하는 한편 그들의 계획을 구체적으로 계량화하여 지침서에 제시된 양식에 따라 수치를 기입하였다. 하지만 이러한 작업은 생각만큼 쉽지가 않았는데, 이는 우선 MV팀 처럼 장기전략계획 작성을 전담할 부서가 각 사별로 존재하지 않은 데다 정확하게 지침서의 내용을 이해하는 사람이 없었기 때문이었다. 이러한 문제점을 간파한 MV팀에서는 각 사별 출신자들을 잠시동안 소속사로 복귀시켜 그 내용에 대한 자문 역할을 담당하도록 배려하였다. 그럼에도 불구하고 각 사에서는 그들 나름대로의 업무가 바쁜 탓으로, 예정기일보다 한달이나 넘긴 8월 23일야야 6개사 모두가 각 사별 장기전략계획서를 제출할 수 있었다.

자문팀에서는 이처럼 일정이 늦어질 것을 미리 예측하여 임회장과 비서실장에게 수차례에 걸쳐 회사별로 선의의 경쟁분위기를 만들어 각사의 최고 경영자들이 좀 더 신경을 많이쓰도록 유도해 줄 것을 조언했으나, 자발적이면서도 선의의 경쟁분위기가 조성되기에는 어려움이 많았다.

6. 각 사별 장기전략 계획의 취합

MV팀에서는 각 사에서 작성하여 제출한 각 사별 장기전략계획을 단순 취합하여 종합적인 보고서를 만들었다. 이 과정을 통해 MV팀은 각

목 표	전 략
(1) 전략적 성장추구 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 성장율 : 19% ◦ 자기자본비율 : 27% ◦ 매출액순이익율 : 1.5% 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 성장분야로의 다각화 ◦ 국제기업화 ◦ 마케팅 능력제고 ◦ R&D 적극투자
(2) 인재육성	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 인사교육체제의 선진화 ◦ 전문인력의 적극확보육성 ◦ 조직의 활성화
(3) 사회에의 공헌	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 사회복지사업 참여확대 ◦ 산민·산학협동 체제강화 ◦ 고객 제일주의 추구

사별로 작성된 장기전략계획의 취합안이 1차 기획위원회에서 제시된 그룹 목표·전략과 다른 차원임을 알 수 있었다. 즉, 취합안은 1차 기획위원회의 결과를 고려하긴 했어도 궁극적으로는 각 회사의 특성을 심분 살린 지금까지의 계획을 연장한 것에 가까우므로 각 사별 장기전략계획의 취합안은 기존 목표·전략의 연장선에 가깝기 때문이라는 것을 감지할 수 있었던 것이다.

7. 2차 기획위원회 개최를 위한 준비작업

MV팀에서는 각 사별로 작성한 장기전략계획의 취합안과 1차 기획위원회 결과 제시된 그룹의 목표·전략이 많은 차이점을 지니고 있음을 알게 되었다. 이에 따라 그 피리를 분석하여 2차 기획위원회에서 이를 조정할 수 있도록 일목요연하게 정리하였다. 뿐만 아니라 각 사별로 작성한 계획안들은 특히 신규 사업부문이 서로 중복되는 경우가 많아 이를 조정해야 할 필요성을 느껴, 이들 중복부문에 대해서도 정리를 해 두었다. 이러한 작업과 함께 2차 기획위원회 개최를 위한 실무 운영계획도 진행하여 그 준비에 만전을 기하였다.

8. 2차 기획위원회

9월 25일 송도 비치호텔에서는 지난 5월에 있었던 1차 기획위원회에 참여했던 임원진들이 4개월만에 해후하여 서로 인사를 나누면서 2차 기획위원회에서 다루게 될 구체적인 내용이 무엇인지에 관해 서로의 의견을 교환하고 있었다. 이윽고 각 사별로 사장들이 나와 각 사별 장기전략계획의 개요를 발표한 후 지난번처럼 분임조로 나뉘어 1차 기획위원회에서 합의되었던 내용과 각 사의 계획이 다른 부문, 예컨대 1차 기획위원회에 따른 그룹 매출목표와 각 사별 계획과의 차이 부분에 대해 조정 문제 등을 토의하고 또 각 사별로 사업이 중복되는 부문에 대해서도 토의하는 한편 각 사마다 서로 다른 주장을 하는 부문, 예컨대 한 회사에서는 수출입창구를

일원화하자고 했으나 타 회사에서는 각 사 자율에 맡길 것을 주장한 경우 등과 같은 피리들에 대해 약 4차례의 분임토의를 통해 해결방안을 모색하였다. 대다수의 경영진들은 지난 1차 회의 때보다는 더 큰 책임감을 느끼며 회의에 임하고 있었다.

9. 각 사의 장기전략계획 수정 작성

2차 기획위원회의 결과 조정된 목표·전략과 기타 피리부문의 조정내용이 MV팀에 의해 정리되고 배포되자 각 사에서는 그에 따라 각사별 장기전략계획을 수정하여 타당한 계획수립을 진행하였다.

자문팀에서는 이 작업이 수일내에 완수되고 3차 기획위원회를 가능한한 빠른 시일내에 개최하여 최종 장기전략계획을 확정짓고 이에 따라 내년도 예산계획이 수립되기를 희망했으나, 의외로 각사별 수정작업이 늦어져 무려 11월 25일에야 최종안 취합이 가능하였다.

처음으로 이러한 계획을 수립해 보는 경영자들이 회장에게 각 회사별 계획안의 수정부분을 보고하고 결정을 기다리는 등 사실상 2차 기획위원회가 끝난 후 수일만에 끝나야 할 작업을 2달 이상 끌게되어 그 만큼 MV팀의 각사 수정안 취합이 늦어질 수 밖에 없었다. 이렇게 되자 회장이 직접 각사를 순방하면서 각사 중역들과의 협의를 통해 각사별 수정안을 확정시켰다.

10. 3차 기획위원회

12월 24일 MV팀은 각 사에서 보내온 최종적인 장기전략계획 수정안을 취합하여 회장에게 보고할 수 있었고, 12월 28일에는 드디어 6개 회사의 경영진을 한 자리에 불러 그간의 노고를 치하하면서 그룹의 장기전략계획을 확정지을 수 있었다. 이 자리를 통해 임회장은 1988년도에는 1987년도의 경험을 살려 보다 구체적이고 실행 가능한 장기전략계획을 일정에 맞게 작성할 것을 당부하였다.

<學內短信>

- 조교수 박오수 88. 3. 1자로 신규 발령
- 교수 윤계섭 88. 4. 6자 교무담당학장보 겸 학과장 겸무
- 조교수 박오수 88. 4. 16자 학생담당학장보 겸무
- 조교수 안상형 88. 4. 27자 최고경영자과정 부주임 겸무
- 교수 윤계섭 증권관리위원회 비상임위원으로 위촉됨(1988. 2. 1~1991. 1. 31)
- 교수 조동성 교무부처장 겸 기획실 부실장 겸임(1988. 2. 1~1990. 1. 30)

<經營研究所動靜>

- 김정년, 김원수, 임종원, 안상형 교수 일본 방문
본 연구소 연구원 김정년, 김원수, 임종원, 안상형 교수는 1988년 2월 7일부터 1988년 2월 12일까지 전화번호부 발행사업 효율화를 위한 연구자료 수집차 일본을 방문하고 돌아왔다.
- 오상락 교수 일본 방문
본 연구소 연구원 오상락 교수는 제 7차 국제상품학회 개최 협의를 위해 1988년 2월 17일부터 1988년 2월 29일까지 일본을 방문하고 돌아왔다.
- 한희영 교수 일본 방문
본 연구소 연구원 한희영 교수는 제 7차 국제상품학회 개최 협의를 위해 1988년 1월 31일부터 2월 16일까지 일본을 방문하고 돌아왔다.
- 윤석철 교수 미국 방문
본 연구소 연구원 윤석철 교수는 경영철학의 문화적 차원 분석에 관한 연구를 위해 88년 1월 1일부터 88년 2월 15일까지 미국을 방문하고 돌아왔다.
- 김식현 교수 미국 방문
본 연구소 연구원 김식현 교수는 미국기업의 노사관계 연구를 위해 88년 1월 26일부터 88년 2월 5일까지 미국을 방문하고 돌아왔다.
- 윤계섭 교수 미국, 일본, 멕시코 방문
본 연구소 연구원 윤계섭 교수는 88년 1월 20일부터 88년 2월 9일까지 코리아펀드 이사회 참가를 위해 미국, 일본, 멕시코를 방문하고 돌아왔다.
- 조동성 교수 미국 방문
본 연구소 연구원 조동성 교수는 88년 1월 3일부터 1월 8일까지 재벌에 관한 연구동향 조사를 위해 미국을 방문하고 돌아왔다.
- 김영진 교수 미국, 일본 방문
본 연구소 연구원 김영진 교수는 대학재정의 효율화 방안을 위한 자료 수집을 위해 88년 2월 8일부터 2월 21일까지 미국과 일본을 방문하고 돌아왔다.
- 한희영 교수 일본 방문
본 연구소 연구원 한희영 교수는 88년 5월 1일부터 5월 31일까지 일본상품학회 참석 및 논문발표를 위해 일본을 방문하고 돌아왔다.
- 최종태 교수 미국 방문
본 연구소 연구원 최종태 교수는 88년 5월 10일부터 88년 5월 17일까지 세미나 참석을 위해 미국을 방문하고 돌아왔다.

□ 박정식, 민상기 교수 1년간 해외에서 연구후 귀국

○본 연구소 연구원 박정식 교수는 1987년 1월 22일부터 1988년 2월 3일까지 미국의 자본시장연구 및 자료수집을 위해 미국을 방문하고 돌아왔다.

○본 연구소 연구원 민상기 교수는 1986년 12월 30일부터 1987년 12월 28일까지 한·일 금융제도의 비교 연구를 위해 일본을 방문하고 돌아왔다.

□ 최고경영자과정 25기 입학식 거행

입학자 명단은 다음과 같다.

姓	名	職	場	職	位
具	一	會	韓國生産性本部	專務理事	
金	光	英	오뚜기食品(株)	理 事	
金	教	哲	朝光페인트工業(株)	監 事	
金	德	吉	慶元機械工業(株)	常務理事	
金	武	昌	두산산업(株)	常務理事	
金	盛	煥	(財)韓國生活用品 試驗檢査所	副 所 長	
金	榮	祚	白光鑛業(株)	代表理事	社長
金	應	烈	大韓石炭公社	監 事	
金	在	國	동해산업(株)	代 表	
金	正	淳	第一製糖(株)	副 社 長	
金	俊	逢	國際空港管理公團	理 事 長	
金	仲	九	新東亞綜合建設(株)	代表理事	
金	志	貞	(株)고려당	代表理事	
金	昌	洙	(株)금성사	專務理事	
金		澈	(株)세경전자	代表理事	社長
金	泰	昇	調進廳	次 長	
金	必	洙	啓星製紙(株)	專務理事	
金	興	胄	宇宙化學工業社	代 表	
金	熙	勇	東洋物産企業(株)	代表理事	社長
柳	河	珉	코리아통상(株)	副 社 長	
閔	鳳	植	韓國沿道産業(株)	代表理事	社長
閔	祥	基	(株)復興	代表理事	社長
朴	甲	東	國民銀行	副行長補	
朴	根	榮	해태음료(株)	專務理事	
朴		碩	水昌實業(株)	代表理事	
朴	仁	琮	興亞商事(株)	代表理事	社長
朴	鍾	賢	동서증권(株)	理 事	
朴	熙	道	陸軍本部	參謀總長	
白	奎	鉉	寶巨飼料(株)	常務理事	
白	文	鉉	(株)신한중전기	代表理事	
徐	宰	熙	邦林紡績(株)	專務理事	
成	平	健	三星石油化學(株)	代表理事	
梁	榮	太	알파전자(株)	理 事	
吳	元	植	태평양화학(株)	副 社 長	

吳元柳柳俞李李李李李李李李李李李李李李林張張張鄭鄭鄭趙趙崔崔黃	昌容得時泰金來炳炳相相性承信年昌泰鳳益熙淳然鎮炳龍勝宇仁	圭熙煥秀成器忻守熙甲秀皓兆行右燮洙龍相正着賀泰逸章民烈秀	IBM KOREA INC. 元暎實業(株) 商工部 (株)瑞通 (株)大宇엔지니어링 日東製藥(株) 現代建設(株) 斗山機械(株) (株)正和機械 尙交實業(株) 國防部 源林商事(株) 曉星重工業(株) 起亞產業(株) 쌍용투자증권(株) 韓國電力公社 味元그룹, 韓南化學(株) (株)眞靈 現代電業(株) 라니產業(株) 鮮京建設(株) 原平產業(株) 韓美聯合軍司令部 韓國電氣通信公社 (株)코오롱 世宗合同法律事務所 大盛電子部品(株) 재향군인회	專務理事 代表理事 通商振興局長 專務理事 專務 代表理事 社長 副社長 代表理事 社長 代表理事 代表理事 직할부대장 專務理事 常務理事 常務理事 常務理事 送變電事業團長(專務) 會長秘書室長(副社長) 會長 代表理事 代表理事 專務理事 代表理事 副司令官 經營企劃室長 常務理事 辯護士 副社長 諮問委員前국방부차관
---------------------------------	------------------------------	------------------------------	---	--

□ 최고경영자 과정 제24기 수료식 거행

수료자 명단은 다음과 같다.

姓	名	職 場	職 位
高	順 福	韓國保險公社	副社長
郭	治 榮	韓國데이타통신(株)	常務理事
具	昌 男	東洋나이론(株)	專務理事
權	寧 河	中小企業振興公團	理 事
金	吉 賢	國際空港管理公團	理 事
金	南 完	韓國投資金融(株)	監 事
金	東 漢	高麗人蔘製品(株)	專務理事
金	明 圭	明保企業(株)	代表理事
金	棟 斗	農協中央會	任 員
金	棟 聖	倉洞製紙(株)	代表理事 社長
金	永 喆		

金	容	珠	(株)世紀	常務理事
金	潤	奎	大昌工業(株)	副社長
金	麟	善	三和王冠(株)	專務理事
金	正	圭	중외제약(株)	常務理事
金	鍾	夔	中原電子(株)	代表理事 社長
金	鍾	植	現代重工業(株)	常務理事
金	重	煥	國民銀行	監事
金	采	潤	首都藥品工業(株)	代表理事
金	炫	秀	豐營食品產業(株)	代表理事
南	源	熙	大韓鑛業振興公社	深查事業本部長
盧	宣	鎬	豐景精化(株)	代表理事
馬	彰	完	東山土建(株)	專務理事
文	鳳	模	韓國電力公社	판매사업단장
文	最	坤	韓國電力補修(株)	管理本部長
朴	永	鐸	(株)신경	專務理事
朴	永	煥	(株)이화	代表理事 社長
朴	重	男	韓國自動車工業協動組合	常務理事
裴	光	宇	(株)一洋海運	代表理事
成	恂	鐸	東亞工業(株)	代表理事 社長
孫	炳	翊	國防部 總務課	陸軍 准將
孫	錫	天	忠北銀行	常務理事
申	錫	均	韓國新發明研究所	所長
申	佑	湜	陸軍	少將(豫)
龍	淳	植	(株)아식스 스포츠	代表理事 會長
柳	三	男	해군제 2 합대사령부	2진투진단장
尹	友	錫	진성산업(株)	代表理事
李	東	琬	大韓油槽船(株)	代表理事 社長
李	秉	根	大檢察廳	公判公務部長(檢事長)
李	錫	龍	韓國自動車保險(株)	副社長
李	承	雄	三星物產(株)	專務理事
李	永	琿	대우전자(株)	副社長
李	鼎	成	(株)럭키	副社長
李	廷	洙	유니슨산업(株)	代表理事
李	鍾	禮	明星物產(株)	副社長
李	鍾	衍	朝興銀行	專務理事
李	鍾	寅	雙龍洋灰工業(株)	常務監事
李	鍾	燦	(株)기린시스템	代表理事 社長
李	鍾	鎬	大信證券(株)	常務理事
李	俊	洙	三三投資金融(株)	常務理事
李	鎮	祚	승용전자(株)	代表理事
全	相	鳳	韓國纖維製品輸出組合	常勤副理事長
鄭	相	熙	여수에너지(株)	常務理事

趙	光	鎬	(株)엔젤악기	代表理事
趙	明	濟	進興企業(株)	代表理事 社長
趙	三	國	永宇通商(株)	專務理事
趙	成	郁	水原地方檢察廳	檢 事 長
崔	東	旭	(株)大宇	常務理事
崔	炳	喆	(株)美都波	代表理事 社長
崔	柄	鉉	(株)韓一原種農苑	代表理事