

# 기업양계의 인력관리



김 영 옥  
 <한국가금협회 총무부장>

- 목표 지향력
- 조직력
- 방법 발견력
- 판단력

## 판단력——네번째 필요능력

간부급에게 필요한 네번째 능력은 판단력이다. 판단력이란 그 언어자체가 주는 느낌과 같이 『때』와 『장소』가 지극히 크게 문제된다. 「때」와 「장소」에 따라 가장 최선의 방법을 선택하여 이를 시행하는 것——이것이 곧 판단력이다.

## 한 순간에 천만원이

약 1년전 시내의 모 다방에서 각 업계의 기사급들의 모임이 있었다. 대부분이 대학동기들이라 여타가져 얘기가 오고 갔다. 사료업계 부화업계, 양계장, 약품업계 등의 각 부문에서 종사하는 사람들이라 모든 관심사는 양계업계의 전망에 관해서였다. 1년후에 산란계의 전망은 어떨까? 부로일러의 전망은 어떨까? 하는 문제들이 나오고 대부분은 금년에 부러일러가 꽤 좋은 경기였으니, 내년 즉 70년에는 부로일러산업이 생산과잉이 될 것이며 그렇다고 부로일러를 하지 않을 수도 없을 것인즉 결국 부로일러는 예상 이외로 험한 시장상태를 형성할지 모른다는 얘기들이 오고 갔다. 얘기가 자꾸 비약함에 따라 결론은 없이 각각 헤어졌다. 그러나 A양계장의 생산담당 박과장과 B농원의 기획담당 김주임은 이 문제를 그대로 넘길 수는 없었다. 두 사람은 각각 돌아가는 길에 꼼꼼히 생각하고 거의 같은 방향으로 생각이 굳어졌다. 즉 생산만 할 것이 아니라 판매까지 해야 한다는 결론이었

다. A양계장의 박과장이 이 결론을 상무에게 얘기한 것과 B양계장의 김주임이 실장에게 역시 같은 결론을 얘기한 것은 거의 같은 시간이였다. 그러나 두군데의 반응은 정반대였다. A양계장의 상무는 “그런데까지 머리를 쓸 필요는 없어, 골치 아프게”였고, B양계장의 이실장은 “그거 좋은 생각인데——더 연구를 해서 사장님께 건의를 해보세”였다. 승부는 이 순간에 결정이 된 것이다. 결국 A와 B 양계장의 간부급의 차이에서 이 문제는 한편에서는 묵살되고 한편에서는 빛을 보게 된 것이다. B양계장에서는 이 생각을 점점 더 발전시켜 결국 생산에서 판매까지 연결하는 방법을 생각하여 생산과 도계장의 설치, 그리고 판매를 하게 된 것이다. 도계장을 설치한 후에 이익(마진)을 적게 붙이고 직접 판매소를 통하여 판매를 하게 되었다. 값이 싸고 신선한 B양계장의 닭고기는 곧 시장을 석권하게 되었고 사업을 시작한 후 1년이 지난후 결산을 해 봤을 때는 총 매상고 1천만원을 상회하고 있었다. B양계장의 도계장 설치와 판매제도를 모방하여 사업을 시작하도록 A양계장의 상무가 사장에게 지시를 받았을 때 시장은 이미 B양계장의 고객이 되어 있었고 이에 승리하는 길은 오직 텅핑하는 길밖에 없었다.

A양계장의 상무는 물론 변명의 길은 있었다. 당시 사장은 외국에 나가 있었고 그렇게 중요한 일은 혼자 결정할 수도 없었고 만일 실패한다면 책임을 져야 하는 것이다. B양계장의 경우도 마찬가지였다. 당시 사장은 외국에 나가 있었고 단지 기획실장이 평소부터 마음속에 양계 불경

기 타개책을 위해 고심하였고 항상 숙제처럼 이것이 머리 속을 지배하고 있었기 때문에 결에서 이를 위한 조그마한 아이디어만 떠 올라도 이를 결정 실시할 수 있는 간부로서의 기본적인 자세가 되어 있었다는 것 뿐이었다.

또 하나의 다른 점은 A양계장의 상부는 옛날식 간부이다. 즉, 결정은 사장이 하고 이에 대한 책임도 지며 간부는 위 아래 사람의 의사 전달을 해 주는 턱넬식 간부인 것이다.

그러나 B양계장의 기획실장처럼 현대식 간부는 지난 호에서도 얘기를 했지만 옛날의 경영자가 하던 일을 맡아서 해야 하는 것이다. 즉, 모든 일을 기획하고 거기에 대해 연구하고 결정하며 책임까지 져야 하는 것이다. 만일 경영자의 대답이 간부가 원하는 방향으로 나오지 않는다면 그것 역시 간부의 책임이다. 왜냐 하면 간부는 판단을 내리기 이전에 경영자가 내릴 수 있는 모든 가능성을 미리 생각하여 이에 대한 대안을 충분히 마련했어야 했기 때문이다. 그래서 간부는 어려운 것이다.

○ 나는 어떤 간부일까?

- 새로운 일을 생각하여 그것을 진행시킨다는 것은 귀찮다. 위에서 시키는 일도 다 해내지 못하는데 원래 월급쟁이는 그런 것이 아닐까?
- 나는 항상 나의 일에 대해 생각하고 연구하는 편이기는 하지만 제때에 알맞게 시행한다고 볼 수는 없고 가끔 기회를 놓치는 경우가 많다.
- 나는 나의 일에 대해서 끈임없이 연구하고 새로운 일에 대한 타개책을 항상 구상하며 부하의 건의나 새로운 아이디어의 개발에 대해서는 때와 장소를 잘 판단하여 적시에 해 치우는 편이다.

판단력이 그 시기와 장소에서 최선의 일을 선택하여 실행한다고 해서 모든 일을 당장 그 장소와 그 때 결정하라는 것은 아니다. 어떤 문제들은 오히려 기다리는 것이 필요할 때도 있을 것이며 어떤 문제는 현재의 자기 위치에서 보나 더 좋은 위치에서 더욱 쉽게 효과적으로 될 때도 있는 것이다.

E농장의 김부장의 경우가 바로 그렇다. 김부

장은 농장전반에 걸쳐 모든 부문을 파악하고 있었고 또한 업계의 동향과 업계의 전망등에 관하여 꽤 밝은 편이었다. 사내에서 김부장의 별명은 “히틀러”였다. 모든 일을 독재적으로 밀고 나간다는 것이었다. 그러나 사장은 김부장을 신임하고 있었다. 그만큼 그의 일은 틀림이 없었고 거의 성공적이었다. 농장은 사료, 종제, 부화, 부로일러 채란계 및 총무부, 기획부 등으로 나누어져서 각 부장의 합의하에 전무 부사장 사장의 선에 결재가 나곤 했다. 그러나 김부장은 꼭 필요한 일이라면 우선 처리하고 사후 결재를 맡는 편이었다. 왜냐하면 그의 말은 부는 부화부로서 조그마한 일도 결재를 올리면 예산부족 등의 이유로 항상 전무선에서 부결되기가 일쑤였기 때문이다. 만약 부화기의 부화율이 낮은 원인이 환기 때문이었다면, 팬(fan)을 다시 달고 부화기의 수리를 요청하면 빠르면 2주, 아니면 부결되기가 십중 팔구였다. 그렇기 때문에 성질이 급한 김부장은 일을 처리하고 사후에 사장에게 전무, 부사장선을 거치지 않고 직접 보고를 하고 결재를 맡고 하는 것은 오히려 당연한 편이었다. 그러나 전무와 부사장은 항상 눈안의 가지처럼 생각하고 같은 부장급에서도 전방지다고 생각하는 사람이 많았다.

어느날 부화부에서 사고가 있었다. 온도계의 고장으로 인하여 부화기내의 종란이 전부 삶아졌다. 약 1만개의 종란을 버리게 되었고 이에 책임을 느낀 김부장은 사표를 썼다. 사장선에서 부결되어 돌아올 줄 알았던 사표는 전무와 부사장의 강력한 요구로 수리되었다. 평소때부터 김부장에게 눈독을 들이던 J농원에서는 김부장을 스카우트해서 기획실장 및 자체감사의 역할을 주었다. 이제 김부장의 역할이 크게 빛을 볼 수 있는 위치와 시기가 온 것이다. E농원이 큰 손실을 입은 것과 때를 같이 하여 J농원이 발전해 나가는 것은 명약관화한 사실이다. 결국 간부는 경영자와 그에 협조하는 모든 사람과 호흡이 맞아야 되는 때가 많은 것이다.