

한미글로벌의 성공요소: 우수기업 경영모델을 중심으로

노 부 호*

본 논문은 창립 이래 우리나라에 CM(Construction Management)이라는 선진 건설사업관리 기법의 씨앗을 뿌리고 가꾸어 온 한미글로벌을 우수기업 경영모델(노부호 2007)에 비추어 분석함으로써 한미글로벌이 어떻게 우수기업이 되었는지를 밝힘과 동시에 직원들에 대한 설문조사를 통해서 경영에 대한 그들의 인식을 조사하여 어떤 경영상의 개선점이 있는가를 파악하고자 한다. 한미글로벌은 비전과 문화에 기초를 두고 전략적, 체계적, 인간적 경영을 교과서처럼 수행해 온 결과 우수기업이 되었다.

한미글로벌의 비전은 미션, 가치, 장기 목적으로 체계적으로 구성되어 세계 최고를 지향하고 있고 문화에서도 근독의 문화에 기초를 두고 윤리경영을 하고 있다. 또한 자율과 책임의 문화에 기초를 두고 개방적이고 도전적인 문화를 형성하고 있다.

전략적으로는 환경 변화에 적응할 수 있도록 시의 적절하게 필요한 사업을 전개하였다. 체계적으로는 지식경영시스템 등 성과창출을 위한 시스템 도입을 게을리 하지 않았다. 인간적인 측면에서 한미글로벌은 8년 연속으로 '훌륭한 일터상'을 수상하였고 경영권 승계 프로그램을 확립하였다.

주제어: 우수기업, 비전, 문화, 전략적, 체계적, 인간적

1. 서론

한미글로벌은 창립 이래 우리나라에 CM(Construction Management)이라는 선진 건설사업관리 기법의 씨앗을 뿌리고 가꾸어 왔으며, 한미글로벌이 걸어온 길이 곧 CM의 발전사라고 이야기해도 무방할 정도로 건설산업에서 커다란 역할을 수행해 왔다. CM은 건설사업의 기획단계에서부터 사후관리에 이르기까지의 전 과정을 발주자의 입장에서, 발주자의 이익을 위해 통합관리 하는 것으로 한미글로벌은 건설산업에 신선한 바람을 몰고 왔고 또한 건설사업을 단순시공이 아닌 체계적인 관리의 대상으로 인식하도록 하는 계기를 만들었다.

그동안 한미글로벌은 비약적인 성장을 거듭해 왔

다. 2010년의 매출액은 96년 창업 당시의 14배를 넘어선다. 또한, 지속적인 글로벌 경영의 추진 결과, 한미글로벌은 전 세계 36개국에서 114건의 해외 프로젝트 수행 실적을 보유하게 되었다. 이러한 경영 실적과 더불어 한미글로벌은 '대한민국 훌륭한 일터상', '지식경영 대상', '기업혁신대상 국무총리상', '국가생산성대상 국무총리상' 등을 수상했고 한미글로벌의 창업자인 김종훈 회장도 2000년부터 매경 이코노미에서 선정하는 한국의 100대 CEO에 6회 선정되었고, 한국의 경영대가 30인에 2회(2010-2011) 선정되어 왔다. 2009년에는 성공적으로 기업 공개를 실현하고 시장에서 높은 평가를 받음으로써 향후 회사발전의 새로운 도약의 전기를 마련하였다. 글로벌 사업에서도 리비아 하우징 프로젝트를 추가로 수주하였고 2009년에는 세계적인 코스트 컨설팅 회사

논문접수일: 2012. 07. 04.

1차 수정본 접수일: 2012. 12. 29.

게재확정일: 2013. 04. 30.

* 서강대학교 경영학과 명예교수(boohorho@sogang.ac.kr)

인 영국의 터너엔터테인먼트사와 합작사를 설립하고 2011년에는 도시설계, 도로시설 및 수처리 시설 설계에 전문성을 갖춘 미국의 설계엔지니어링회사 오택(OTAK)을 성공적으로 인수하였다.

본 논문은 이상과 같이 우수한 성과를 보여주고 있는 한미글로벌을 우수기업 경영모델(노부호 2007)에 비추어 분석함으로써 한미글로벌이 어떻게 우수기업이 되었는지를 밝히고 동시에 설문조사를 통해서 경영에 대한 임직원들의 인식을 조사하여 어떤 경영상의 개선점이 있는가를 파악하고자 한다. 모든 기업이 우수기업이 되기 위해 노력하기 때문에 우수기업의 연구 주제는 경영학에서 가장 중요한 주제라고 말할 수 있다. 그러나 이에 대한 연구가 많이 없었고 특히 우수기업을 객관적으로 판단해 볼 수 있는 경영모델을 활용한 연구는 한국에서는 전무했다고 해도 과언이 아니다. 본 논문이 많은 기업에게 우수기업이 될 수 있는 방안을 제시할 수 있기를 기대한다.

II. 회사개요

2.1 연혁

한미글로벌은 1996년 세계적인 CM 및 EC(Engineering & Construction) 회사인 미국 파슨스사와 합작을 통해 설립된 국내 최초의 CM전문회사다. 창립 후 지금까지 서울 월드컵 경기장을 비롯하여 다수의 기념비적인 건축물들을 포함하여 국내외 약 700여 프로젝트를 성공적으로 수행하여 CM의 효과를 국내시장에 입증해 왔으며, 국내 CM 도입 및 확산의 리더로 자리매김하였다.

또한, 해외사업에도 적극적으로 진출하여 국가 경제발전에 이바지하고 있으며, 글로벌경영을 위하여

해외사업을 확대해 나가고 있다. 2011년 현재 중국, 사우디아라비아, UAE, 인도 등에 8개의 해외 법인을 설립하였으며 중동뿐만 아니라 아프리카, 동남아 등 36개국에 진출하여 세계 유수의 기업들과 경쟁하며 한국의 기술력을 세계에 알리고 있다. 이러한 노력의 결과 한미글로벌은 2011년 미국 ENG지 선정 미국을 제외한 CM기업 순위로 18위의 CM회사로 발돋움하였다.

김중훈 회장이 CM 분야에 뛰어난 결정적인 계기는 성수대교와 삼풍백화점의 붕괴였다. 이들 충격적인 사고를 보면서 더 이상 한국이 전근대적인 건설관행에 의존해서는 안 되며 CM 사업을 미룰 수 없다고 판단했다. 회사 설립 이듬해 외환위기가 닥쳐 진행 중이던 공사가 잇따라 중지되거나 취소되어 회사 존립 자체가 위태로운 상황으로 몰리기도 했지만 치밀한 전략과 CM이라는 새로운 비즈니스 모델을 도입함으로써 서울 상암동 월드컵 주경기장, 도곡동 타워 팰리스 등 국내 최대 프로젝트의 CM을 무난히 성공시키면서 회생에 성공한 것이다. 월드컵 주경기장의 경우 공기단축과 사업비 절감이라는 획기적 성과를 통해 한미글로벌이 CM 전문회사로 그 진가를 널리 알리게 되는데 기여하였다.

한미글로벌은 2000년 들어 기존의 사명이었던 한미건설기술을 한미파슨스로 변경하였고, 성장 모델을 확보하기 위한 다각화 사업의 지속적 추진, 2009년 6월 CM업계 최초로 유가증권시장에 상장하였다. 2011년에는 사명을 다시 한미파슨스에서 한미글로벌로 변경하였다.

2.2 CM 사업

CM이란 건설사업에서 건설사업 관리자가 발주자를 대신하여 건설공사에 관한 기획, 타당성 조사, 분석, 설계, 조달, 계약, 시공관리, 감리, 평가, 사후관리 등에 관한 관리를 수행하는 활동을 말한다. CM

은 우리가 흔히 아는 감리와는 확연하게 차별화되는 사업으로 감리가 시공 중에 도면대로 공사가 잘 진행되는지를 관리 감독하는 일이라면 CM은 아예 기획단계부터 시작해서 전체 건설사업을 원가, 품질, 납기의 관점에서 가장 경쟁력 있게 관리해주는 토털 서비스이다. CM 없이 건물을 지을 때와 한미글로벌이 직접 나서서 CM을 했을 때의 공사비용을 비교하면 10% 이상 차이가 나며 공사비용 절감뿐만 아니라 공사기간 단축도 CM의 또 다른 강점으로 꼽힌다.

한미글로벌의 대표적 CM 수행 사례로 이미 잘 알려진 상암동 월드컵경기장과 과천 국립과학관, 2018년 동계올림픽 개최지인 평창 알펜시아리조트, 제주 우주항공박물관, 농촌진흥청 이전 사업, 국립생태원 등 주요 공공사업의 CM 프로젝트를 훌륭히 수행 또는 수행 중이다. 한미글로벌의 핵심역량인 초고층 빌딩 프로젝트로서는 도곡동 타워팰리스, 삼성동 아이파크, 더샵 스타시티, 부산 센텀파크 등이 있고, 여의도의 PARC1, 잠실 제2롯데월드 프로젝트는 수행 중에 있다. 또한 판매/상업시설로서는 신세계 본관, 영등포의 타임스퀘어, 세계 최대의 백화점인 부산 센텀시티신세계, 판교 알파돔이 한미글로벌의 CM 프로젝트다. 오피스 빌딩으로는 삼성전자 수원 연구소, SK 을지로빌딩, 분당NHN벤처타워, 을지로 센터원빌딩 등이 대표적이다. 생산시설로는 BAT공장, 엑손모빌 BSF를 들 수 있고, 리모델링으로는 서울역 대우빌딩(서울스퀘어)과 교보생명빌딩 프로젝트를 수행했다. 해외 프로젝트로는 삼성코닝심천 공장, 리비아 하우징, 사우디 ITCC빌딩, 오만 드라 이독, 필리핀 IT센터 등의 CM을 수행했다.

CM은 일정관리와 원가관리의 혁신이라 할 수 있다. 쉽지 않은 환경과 여건 속에서 발주자가 원하는 시기에, 발주자가 원하는 품질로, 발주자가 원하는 가격에 목적인 건축물을 인도해 줄 수 있는 역량을 갖추고 이를 실현해 보임으로써 그 역량을 인정받는 것인데 지금까지 한미글로벌이 이를 증명한 것이다.

2.3 경쟁

2011년도 건설사업관리자의 건설사업관리(CM) 능력 평가결과가 국토해양부로부터 발표되었는데, 한미글로벌이 382억 원으로 2009년과 2010년에 이어 1위 자리를 지켰으며 희림종합건축 368억 원, 삼우종합건축 248억 원, 건원엔지니어링 174억 원 순으로 상위 업체로 집계됐다. CM능력평가는 CM 능력의 평가를 받고자 신청한 업체 68개 업체를 대상으로 실시된 것으로써 2010년 한해의 실적은 2,626억 원으로 집계되었다. 분야별로는 공공분야 (1,082억 원)보다 민간분야 (1,544억 원: 59%)에서 더 활발하며, 공종별로는 건축부문이 2,382억 원으로 90%를 상회한다.

2010년도 CM능력평가 공시 결과 CM 실적은 3,164억 원으로 2011년이 오히려 시장규모가 축소된 것으로 보이나 CM실적은 평가를 받고자 하는 업체의 신고를 기준으로 하기 때문에 실질적으로는 신고되지 않은 실적 등을 고려하면 CM시장규모는 5천억 원을 훨씬 상회할 것으로 CM업계에서는 추정한다.

설명한 바와 같이 CM능력평가는 CM시장 규모를 정확하게 반영하고 있지 못하며, 각 사의 CM실적을 반영하고 있지 못하는 단점이 있다. 왜냐하면 CM협회 등록된 실적만을 기준으로 하기 때문이다. 이러한 사항은 아래의 한미글로벌 경영성과 상에 나타난 매출액 규모를 보면 알 수 있다. 천연하면 한미글로벌은 이러한 평가와는 무관하게 창립 시부터 지금까지 누구도 넘지 못한 명실상부한 CM 1위 기업의 위상을 유지하고 있다고 할 수 있다.

2.4 재무제표 및 영업성과

한미글로벌은 2000년에 들어 매출액은 연평균 (1999년~2010년) 27%에 달하는 성장을 하였다.

이는 CM에 따른 순수한 서비스 수입액으로 2010년 매출액은 928억 원이었다. 2011년 매출 예상치는 1,500억 원(fee기준 900억 원)으로 잠정적으로 잡고 있다. 2012년은 2,000억 원을 상회하여 대폭

신장할 것으로 예측하고 있다. 터너엔터테인먼트코리아와 오락(OTAK) 등 국내외 사회사의 매출을 합하면 2,700억 원에 이를 전망이다. 2010년 세전이익은 109억 원, 2011년은 50억 원으로 예상하고 있

〈표 1〉 대차대조표 요약

(단위: 백만 원)

항목	2010년	2009년	2008년	2007년	2006년	2005년	2004년	2003년	2002년	2001년
자산										
유동자산	48,572	47,444	30,804	24,391	17,179	11,483	8,378	8,484	6,975	6,304
당좌자산	48,572	47,444	30,804	24,391	17,179	11,483	8,378	8,484	6,975	6,304
고정자산	17,721	15,102	7,486	5,043	4,834	2,837	2,486	2,567	1,819	1,684
투자자산	13,629	11,167	3,993	2,251	3,177	2,016	1,657	1,695	1,049	1,064
유형자산	2,260	2,163	1,949	1,659	1,657	820	829	872	770	620
자산총계	66,293	62,546	38,290	29,434	22,013	14,319	10,864	11,051	8,794	7,988
부채										
유동부채	15,006	13,209	12,029	10,022	8,847	4,721	2,755	4,550	3,943	4,056
고정부채	5,487	4,214	3,444	2,978	2,557	2,066	1,573	1,223	981	606
부채총계	20,493	17,423	15,473	13,000	11,403	6,787	4,328	5,774	4,925	4,662
자본										
자본금	3,550	3,550	3,000	3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
이익잉여금	33,751	27,592	20,139	13,467	9,647	6,569	5,536	4,278	2,869	2,326
자본총계	45,800	45,123	22,817	16,434	10,610	7,532	6,536	5,278	3,869	3,326
부채와 자본 총계	66,293	62,546	38,290	29,434	22,013	14,319	10,864	11,051	8,794	7,988

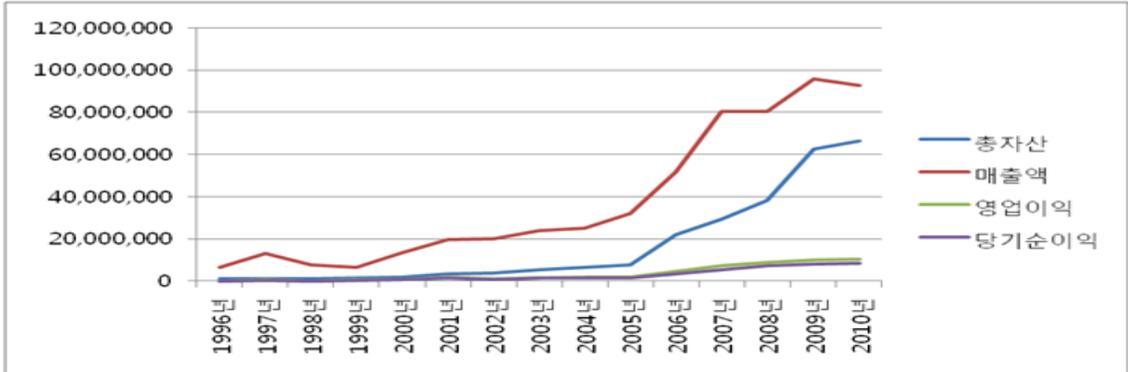
〈표 2〉 손익계산서 요약

(단위: 백만 원)

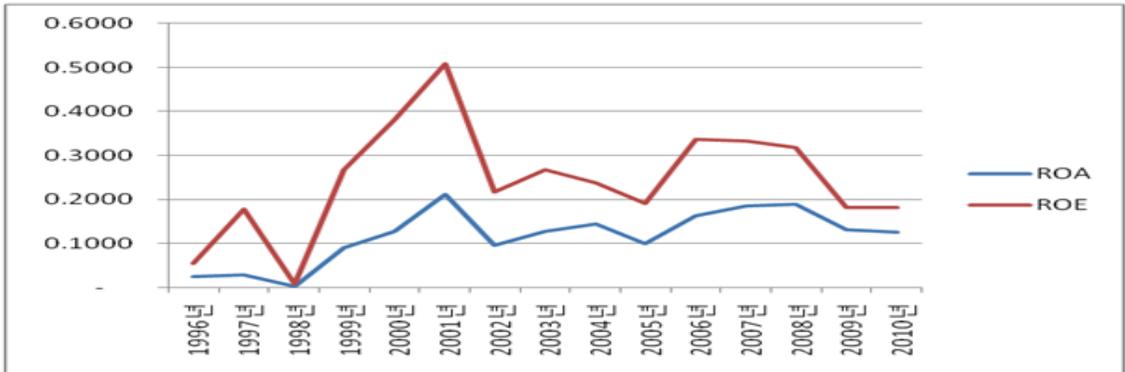
항목	2010년	2009년	2008년	2007년	2006년	2005년	2004년	2003년	2002년	2001년
매출액	92,844	95,882	80,301	80,210	51,639	32,167	25,178	23,795	19,969	19,762
매출원가	64,371	69,001	55,192	59,884	35,667	21,924	15,961	15,326	11,185	10,861
매출총이익	28,473	26,881	25,109	20,327	15,972	10,243	9,218	8,469	8,785	8,901
판매비와 관리비	18,140	16,971	16,127	13,146	11,522	8,413	7,451	6,852	7,819	6,973
영업이익	10,333	9,910	8,982	7,181	4,451	1,830	1,767	1,617	966	1,929
영업외수익	2,261	2,420	1,609	889	258	208	159	169	93	120
영업외비용	1,637	1,471	555	256	150	308	98	113	26	52
세전이익	10,957	10,859	10,037	7,813	4,559	1,730	1,828	1,673	1,033	1,997
법인세비용	2,675	2,656	2,765	2,350	1,081	297	269	265	190	309
당기순이익	8,282	8,203	7,272	5,464	3,478	1,433	1,558	1,408	843	1,688
매출액영업이익률	11%	10%	11%	9%	9%	6%	7%	7%	5%	10%

다. 연초에 1,600억 원의 매출과 135억의 세전이익을 예상했으나 리비아 사태에 따른 대손처리로 이익이 대폭 줄었다. 총자산은 2005년 140여억 원에

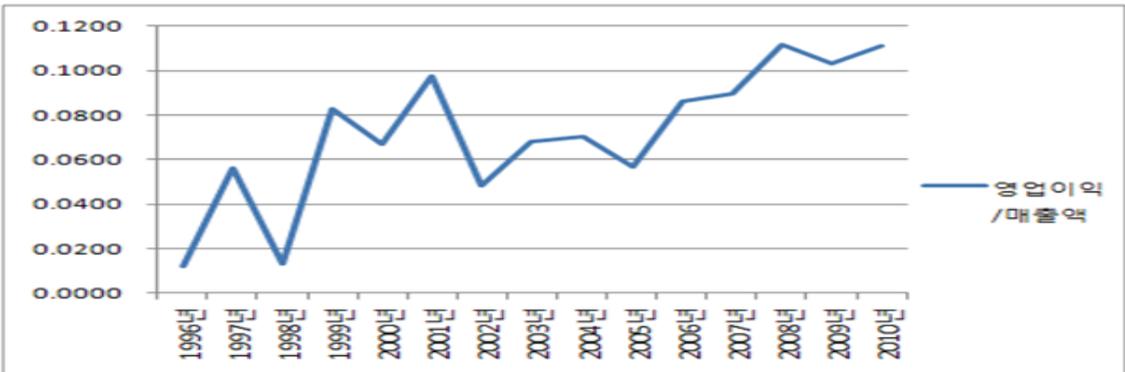
서 2007년 290여억 원으로 두 배가 넘게 자산이 증가하였고 자기 자본도 75억에서 164억으로 2배 이상의 증가율을 보였음을 알 수 있다. 총자산순이익



〈그림 1〉 ROA 및 ROE 추이



〈그림 2〉 수익성 추이



〈그림 3〉 매출액 영업이익률

익률인 ROA는 2005년도 10% (1433/14319)에 비해 2007년에는 19%(5.464/29.434)로 상승하였고, 자기자본 이익률인 ROE는 2005년 19% (1.433/7.532) 에서 2007년 33%(5.464/16.434)로 1.5배 이상 증가하였다. 매출액은 지난 2001년 이후 지속적으로 성장하고 있고 영업이익은 2002년은 2001년에 비해 감소했지만 그 이후 꾸준히 증가하고 있다. 매출액영업이익률은 2001년 이후 감소했지만 그 후 2005년을 제외하고 지속적으로 증가하고 있는 추세이다.

III. 우수기업 경영모델에 의한 평가

3.1 연구모델 : 우수기업 경영모델

이 논문에서는 2007년 발표된 '우수기업의 경영모델'을 기초로 한미글로벌의 사례를 분석하고자 한다(노부호 2007). 경영을 잘하기 위해서는 경영의 본질을 이해할 필요가 있다. 경영에 대해서 지금까지 나온 정의를 보면 크게 세 가지로 분류될 수 있다. 첫째, 경영은 사람을 통해서 일을 수행하는 것이다. 둘째, 경영이란 급격하게 변화하는 환경에 적응해 나가는 것이다. 셋째, 경영이란 기술, 품질, 원가 등 상충하는 여러 요소들 간에 균형을 유지하기 위해서 적절하게 자원을 배분하는 것이다. 경영을 잘하기 위해서는 환경변화에 잘 적응하고, 여러 가지 상충적인 요소에 자원을 균형적으로 배분하고, 사람관리를 잘 해야 한다. 환경, 자원, 사람이 경영의 3요소다. 환경은 경영의 전략적 측면, 자원은 체계적 측면, 사람은 인간적 측면이다(노부호 2007).

기업이 성공하기 위해서는 전략적, 체계적, 인간적 측면에서 경영이 잘 이루어져야 한다. 그리고 이러한 경영에 중요한 것이 종업원의 의식과 행동이

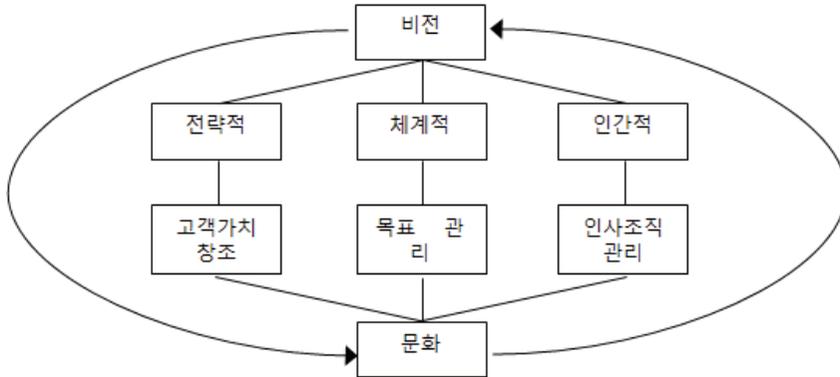
다. 종업원의 의식과 행동은 기업의 비전과 문화가 결정한다. 최고 경영자가 어떤 비전을 설정하고 그것을 종업원들과 어떻게 공유하고 추진해 나갈 것인가에 따라 기업 문화는 달라진다. 기업 문화는 최고 경영자의 가치관과 인생관을 반영하는 것이다. 기업 문화 형성에 리더십이 중요한 것은 이 때문이다. 비전과 문화는 경영을 잘하기 위한 윤활유이다.

경영을 전략적, 체계적, 인간적인 관점에서 어떻게 하는 것이 잘 하는 것인가를 개념적 모델로 나타낼 때, 다음 <그림 4>로 집약할 수 있다. 첫째, 전략적으로 중요한 것은 고객이다. 우리는 어떤 사업을 해서 어떤 고객의 어떤 욕구를 충족시켜 줄 것인가 하는 고객 가치 창조에 대한 것이다. 둘째, 체계적으로 중요한 것은 어떻게 하면 자원의 낭비 없이 효율적으로 관리하여 원가, 품질, 납기, 기술 등의 목표를 달성할 것인가 하는 목표관리에 대한 것이다. 셋째, 인간적으로 중요한 것은 사람이다. 종업원들의 욕구를 충족시킴으로써 그들이 회사 일에 몰입하고 헌신하도록 하는 것이다. 인사조직 관리가 여기에 해당될 것이다.

이상에서 설명한 우수기업 경영모델에 비추어 한미글로벌의 경영을 분석해보자. 분석은 비전, 문화, 전략적 경영, 체계적 경영, 인간적 경영의 5가지 요소를 중심으로 이루어 질 것이다.

3.2 경영비전

한미글로벌은 비전체계를 '경영비전'이라고 표현한다. 여기에는 회사가 가까운 미래에 이루고자 하는 열망을 담은 비전, '우리가 왜 존재하는가?'라는 질문에 답할 수 있는 회사의 존재이유인 미션과 경영활동 전반에 걸쳐 구성원들의 사고와 행동의 기준인 핵심가치로 이루어져 있다.



〈그림 4〉 우수기업 경영 모델

3.2.1 비전

한미글로벌의 비전은 ‘Excellent People에 의한 Excellent Company 구현’이다. ‘Excellent People’은 열정과 창의력을 바탕으로 고객가치 창출에 헌신적이고, 정직한 실천을 통하여 성과를 창출하는 프로페셔널을 ‘Excellent Company’는 혁신적으로 고객가치를 창출하고 고객의 모든 문제를 해결해주는 Total Solution Provider임을 강조하고 있다. Excellent People에 의한 Excellent Company 구현은 구성원이 주인인 회사라는 또 다른 비전에 의해서 뒷받침 되고 있다. 그런데 비전이 가져야 할 속성의 하나로 구체성이 필요한데 보다 명확한 목표 의식과 글로벌 기업으로서의 위상 정립을 표현한 것이 2015년까지 ‘Global Top 10 CM Company’가 된다는 장기목적으로서 비전도 가지고 있다(한미글로벌11).

한미글로벌은 자사의 공식 홈페이지에도 이 비전을 가장 위에 명시하고 있을 정도로 CEO 뿐만 아니라 모든 종업원과 고객들 까지도 이 비전을 공유하고 있다. 이 비전은 여타의 기업들의 구색 맞추기식의 보여주기 위한 비전이 아니라 종업원을 채용하고, 수주를 하고, 서비스를 제공하는 등 모든 기업 활동에서 실천되는 참된 의미의 훌륭함을 이루기 위

한 것이다. 이러한 실천적 비전이 한미글로벌이 CM이라는 생소한 분야를 국내에 도입하여 성공을 거두는데 큰 도움이 되었다.

2015 비전 달성을 위한 전략은 사업구조 혁신, 핵심사업 강화, 지속가능경영 인프라 구축이라는 전략 방향과 브랜드 가치 향상, 글로벌 사업기반 구축, Total Solution Provider 구현을 위한 사업혁신, Excellent People 양성, GWP경영 등의 10가지 실행과제를 설정하고, 이의 지속적인 실천을 통하여 한국의 건설문화를 선도하는 기업으로 거듭나고자 함을 표현하였다.

3.2.2 미션

Excellent People에 의한 Excellent Company를 구현하자는 한미글로벌의 비전에 추가하여 한미글로벌은 “지속적인 혁신을 통하여 건설 산업의 가치를 창출함으로써 인류사회 발전에 공헌 한다.”라는 미션을 정해놓고 실천하고 있다. 여기서 미션은 기업의 근본적 존재의의(raison d'être, purpose)를 나타내는 것이다.

미션의 구체적인 내용은 다음과 같다.

- 고객에게는 최상의 품질과 신뢰를 통하여 고객

가치를 창출한다.

- 구성원들에게는 일하기 좋은 기업을 만들어 즐겁고 보람 있는 일터를 제공한다.
- 주주에게는 투명경영과 기업가치 향상을 통하여 주주가치를 극대화한다.
- 인류사회에는 건설산업의 새로운 가치 창출을 통하여 인류사회 발전에 기여한다.

3.2.3 핵심가치

위에서 설명한 한미글로벌의 비전과 미션을 달성하기 위해 한미글로벌은 5개의 핵심 가치를 발굴하여 기업이 수행하는 모든 활동에서 모든 구성원이 이를 따르게 하였다. 핵심가치에 대한 의사소통을 명확히 하기 위하여 핵심가치의 키워드별로 요구되는 행동기준을 다음 <표 3>과 같이 나타내었다.

3.3 문화

3.3.1 근독의 문화

기업이 성공하기 위해서 요구되는 가장 기본적인 문화는 근독의 문화(culture of integrity)이다.¹⁾ 근독은 남이 보지 않을 때도 인간으로서의 도리와 원칙을 지키는 것이다. 이것은 도덕적 가치를 말하

는 것으로 한미글로벌의 핵심가치 중 하나인 정직에 잘 나와 있다. 도덕적 가치는 돈, 명예, 권력과 같은 욕망으로부터 벗어나 우리를 순수하게 해주는 것이다. 우리가 순수할 때 일은 단지 일이 좋아서 하게 되고 사람은 사람이 좋아서 만나게 된다. 일과 사람이 목적이지 수단이 아닌 것이다. 이럴 때 일에 대한 열정과 사람에 대한 애정이 생기고 일의 문화와 관계의 문화가 형성될 수 있는 것이다. 일의 문화와 관계의 문화가 있을 때 대화와 협력에 기초를 두고 정보를 공유하는 개방적 문화와 몰입과 헌신에 기초를 두고 위험을 감수하는 도전적 문화가 형성되는 것이다.

한미글로벌은 2001년 이후 급속 성장 하면서 새로 들어온 직원들이 가지고 있는 조직 문화와 윤리관이 달라 내부 결속력을 약화 시키게 되자 근독의 문화를 조성하기 위해 윤리 경영의 가치를 내세웠다. 윤리 경영이 잘 정착 돼 있는 미국 파슨스의 비즈니스 윤리 규정을 우리나라 실정에 맞추어 도입하였다. 당시 구성원들 가운데 일부는 내용이 너무 엄격하다든지 건설 현장에서의 관행을 무시하고 한미글로벌만 지킨다고 해서 되겠는가 하는 우려의 목소리가 있었지만 김종훈 회장은 “아무리 어렵고 최악의 상황이 닥치더라도 불투명한 수주나 부적절한 거래는 있을 수 없습니다. 끝까지 정도를 지켜야 합니다. 발주자는 우리가 투명해야 일을 줍니다. 저는 그

<표 3> 핵심가치의 내용

핵심가치	내용
정직	우리는 언제나 바르게 생각하고 바르게 행동하며 또한 서로에게 솔직하게 행동한다.
고객	우리는 모든 행동과 시스템의 운영에서 언제나 고객의 성공을 위해 헌신한다.
공헌	우리는 훌륭한 기업시민으로서의 역할을 다하며 사회공헌 활동에 적극적으로 참여한다.
탁월	우리는 고객가치 창출과 우리가 수행하는 사업에서 탁월성을 창조한다.
혁신	우리는 건설산업을 선도하기 위해 끊임없는 변화와 혁신을 추구한다.

1) 근독은 율곡 이이가 자경문에서 사용한 말이다. 그는 근독을 ‘홀로 있을 때라도 항상 삼가는 마음을 가지고 있는 것’이라고 정의하였는데 그렇게 하면 일체의 나쁜 생각이 일어나지 않을 것이라고 했다. 근독은 영어의 integrity 와 같은 뜻이라고 생각된다.

걸 믿습니다.” 라고 말했다(김종훈 2010, p.197).

그리고 2003년 2월부터는 아예 근무계약서에 윤리규정 준수를 특약사항으로 넣었다. 새로 입사한 사람에게는 사회공헌활동에 대한 의무와 더불어 윤리규정 준수를 서약하게 했다. 또한 윤리규정을 현장에서 올바르게 실천하기 위해 임직원이 이해관계자에게 제공하거나, 이해관계자로부터 제공받는 금품, 접대, 편의 등이 허용되는 범위와 행동기준을 정한 별도의 '실천예규'를 만들었다. 현장에서 흔히 발생하는 비윤리적 상황에 대해 구체적으로 행동 기준을 정한 것이다. 윤리규정을 어겨 회사를 사직한 직원도 있고 이러한 윤리규정을 지키기 위해 한 해 매출과 맞먹는 수주를 포기한 적도 있다.²⁾ 그러나 한미글로벌의 이러한 윤리경영이 있었기 때문에 당장의 수익을 포기하는 대신 종업원들의 정당함과 자부심 그리고 고객의 신뢰를 얻게 된 것이다. 건설 프로젝트를 주관하며 시공사 및 설계사를 선도하는 위치에 있는 CM 서비스는 신뢰가 생명이라고 할 수 있기 때문에 한미글로벌에서 윤리경영은 더욱 중요한 것이다.

3.3.2 일의 문화와 관계의 문화³⁾

3.3.2.1 일의문화

한미글로벌은 일의 문화와 관계의 문화도 높은 수준으로 구성되어 있다. 일의 문화는 탁월한 성과를 내는 것이 중요하다는 인식을 하는 것이다. 일의 문화를 체계화하기 위해 2009년 6월에 성과를 극대화할 수 있는 행동방식을 체계화한 '한미글로벌 웨이'를 공표하였다. '한미글로벌 웨이'는 전 구성원에게 업무 수행 방식의 본질을 제시한다. 성과를 극대화

할 수 있는 행동방식을 정형화, 즉 정신과 경영철학의 체계화를 시도한 것이었다. 한미글로벌 웨이는 일하는 방식을 크게 4 가지 영역으로 분류하고 각각의 핵심원칙을 제시했다.

첫째는 업무 수행의 기본절차와 관련해 프로젝트적 사고를 중시한다. 프로젝트적 사고는 계획을 중시하고 일의 결과를 미리 예측해 일정을 관리하는 것이다. 또한 지속적인 커뮤니케이션을 통해 고객관점에서 일을 개선하고 혁신하는 것이다. 모든 일의 궁극적인 성과의 차이는 그 일을 기획하는 단계에서 대부분 결정된다. 따라서 프로젝트적 사고는 그만큼 치밀한 기획력을 요구한다. 그리고 프로젝트적 사고로 일하면 창의성이 발휘돼 더 나은 가치를 만들 수 있다.

둘째는 커뮤니케이션 절차를 중시한다. 직장생활에서는 흔히 업무 수행과 관련된 절차를 귀찮아하거나 소모적인 일로 여겨 생략하는 경우가 종종 있다. 하지만 한미글로벌은 명확한 업무 지시를 위한 실천 지침을 제공하고 각종 보고와 이와 관련된 e-메일 작성 규칙 및 회의운영원칙까지도 세세하게 명시해 지키도록 한다.

셋째는 고객을 대하는 방식과 관련된 기본원칙을 제시하고 있다. 고객과 함께 업무를 추진하는 방식과 현장의 리더십 및 고객의 소리를 듣기 위한 활동 지침을 제시한다. 특히 고객을 대하는 마음가짐과 고객을 우리 편으로 만들기 위한 실천 활동을 중시한다.

넷째, 업무혁신과 관련해 실패를 용인하는 문화를 제시한다. 그래야 구성원들이 새로운 방식을 주저하지 않고 도입할 수 있다. 다만 실패 노트를 작성하도록 해 더 큰 실수를 방지한다. 이는 부서단위의 지식

2) 2008년 상암동 DMC 랜드 마크 프로젝트 입찰 과정에서 한미글로벌은 서울시의 입찰 안내서대로 재무적 투자자 및 운영자 중심의 독자 컨소시엄을 구성 했는데 월등한 디자인과 높은 땅 매입 가격에도 불구하고 건설사 연합 컨소시엄으로 낙찰 되었다. 이 과정에서 건설사연합 컨소시엄에서 PM, CM 용역을 보장하였으니 자기들과 함께 하자고 제안 했지만 윤리 경영의 원칙을 지키기 위해 포기하였다.

3) 일의 문화와 관계의 문화에 대해서는 노부호(2000)를 참조.

경영활동에 더해 개인 단위의 지식경영활동 업무와 관련된 개선사항 제안활동, 불필요한 업무 버리기, 업무수행능력 향상을 위한 자기계발 활동 등을 업무 혁신의 지침으로 제시하고 있다.

한미글로벌의 일의 문화는 또한 한미글로벌 성과 관리시스템(HPMS)에 의해서 뒷받침 되고 있다. 한미글로벌 성과관리시스템은 회사의 연간 목표를 탑다운 방식을 통해 조직의 말단 구성원까지 각자의 목표로 인수분해 하는 개념이다. 회사가 해당연도 경영목표를 수립해 각 본부단위의 목표로 할당해 주면 각 본부는 목표달성전략을 강구하면서 다시 전략 목표를 인수분해 해 단위 팀장에게 내려준다. 그러면 단위 팀장 또한 목표 달성을 위한 전략을 구사하고 팀원들에게 각자의 목표를 부여하는 방식이다. 또한 균형성과관리(BSC)모델에 기초를 두고 회사의 성과관련 주요지표(KPI) 20개를 선정하고 재무 지표, 고객지표, 경쟁우위지표, 혁신성장지표 등 네 항목으로 구분해 관리한다. 회사의 상태를 함축적으로 보여주는 그 지표들을 일목요연하게 기입한 표는 비행기 조종석에 설치된 계기반과 같이 일종의 대시 보드가 된다. 대시보드는 지표별 목표 도달상태를 색깔로 나타낸다. 실적을 무난히 달성한 항목은 하얀색, 5% 이상 초과 달성한 항목을 초록색, 목표대비 90%~95% 달성 시는 노란색, 10% 이상 목표에 미달한 항목을 빨간색으로 나타내는 것이다, 그러면 최고경영층에서는 상태가 양호한 초록색과 하얀색 항목은 크게 신경 쓰지 않고 해당 부서에서 처리하도록 하고 CEO는 다만 안 좋은 상태를 의미하는 노란색과 빨간색 항목을 직접 관리함으로써 선택과 집중에 의한 경영의 효율성을 높인다. 이 시스템에 의해서 본부, 팀 단위까지 효율적인 성과관리가 가능하고 일부 현장은 우수한 평가를 받아 소속 구성원 모두가 상위 등급을 얻었다거나 부실한 평가 부서의 구성원 대부분이 열악한 평가를 받았다는 등의 입소문이 나돌면서 개인보다는 조직의 성과를 먼

저 생각하는 분위기가 만들어졌다. 일의 문화가 조성된 것이다.

3.3.2.2 관계의 문화

“기업의 잠재력을 사장시키느냐 활성화시키느냐를 결정짓는 건 직원 간의 인간관계입니다.” 이 말은 김중훈회장이 어느 특강에서 한 말이다(김중훈 2010, p.116).

그는 기업의 구성원들이 경영진을 어느 정도 신뢰하는지, 한미글로벌에 몸담고 있다는 사실에 대해 자긍심과 자부심을 느끼는지, 또 얼마나 재미있게 직장생활을 하는지 등을 매년 반기별로 실시하는 사내 고객만족도 조사에 기초를 두고 작성된 HGTI (Hanmi Global Trust Index)를 개선시켜 나감으로써 ‘즐겁고’ 행복한 일터를 만들기 위해 노력하고 있다.

한미글로벌은 관계의 문화가 탁월한 회사다. GWP에서 추구하는 신뢰는 관계의 문화에서 비롯된다. 관계의 문화는 구성원이 주인인 회사라는 비전으로부터 출발한다. 한미글로벌은 서로를 직원이 아닌 구성원으로 부르고 있고 ‘구성원들에게 일하기 좋은 기업을 만들어 즐겁고 보람있는 일터를 제공한다’라는 미션을 가지고 있다.

이러한 비전과 미션으로부터 구성원 간의 관심과 배려를 장려하기 위해 ‘칭찬합니다’나 ‘축하합니다’와 같은 구성원 서로간의 배려 프로그램을 운영하고 구성원의 가족까지 배려하는 여러 가지 프로그램을 운영하고 있다. 혼기에 이른 구성원을 대상으로 하는 ‘시집장가 보내기 운동’을 벌이고 있고 구성원의 가족까지 배려하여 구성원의 자녀들은 회사에서 전원 학자금 지원받고 배우자 건강검진 제도도 시행하고 있다. 또한 업무 틈틈이 구성원들이 편안한 휴식을 취하며 여가활동 공간으로도 활용할 수 있도록 고급 카페 같은 ‘즐겁고 행복한 일터 라운지’를 운영하고 있다. 구성원들은 은은한 음악이 흐르는 그곳

에서 동료들과 잠시 차 한 잔을 나누며 머리를 식힐 수 있다. 또 각 현장에 파견된 구성원들도 본사에 올라왔을 때 잠시 쉬어갈 수 있다.

구성원의 불행을 나누는 회사 문화도 만들어졌다. 예를 들어서, 급성 백혈병에 걸려 사경을 헤매게 된 어느 부장의 치료비를 지원하기 위해 대대적인 모금 바자회를 벌이기도 했다. 한미글로벌은 특히 구성원의 자기개발을 중시하고 있다. 그래서 대학원 진학을 지원하고 어학능력 향상을 위해 구성원 1인당 50만원 가량을 지원한다. 거기에는 모든 구성원의 교양수준을 높이기 위해 한 달에 한 권 이상의 책을 읽을 수 있도록 도서구입비를 지급하면서 독서경영 프로그램을 운영하고 있다. 또 매주 목요일을 '자기개발의 날'로 정해 오후 5시면 퇴근하고 교양강좌나 동호인 모임에 참여케 한다.

한미글로벌은 구성원의 경력관리도 제도적으로 해준다. 직종별 24명의 전문가로 구성된 '커리어 카운슬러'들이 구성원 경력개발을 코칭해 주는 제도다. 신규 입사자에 대해서는 회사 적응을 돕기 위해 스폰서가 일대일로 코칭을 하도록 한다. 또한 퇴직자를 위해서는 전문기관인 DBM에 위탁해 6개월간의 퇴직 교육을 받을 수 있도록 지원하고 있다. 회사를 떠난 뒤까지도 최대한 배려하는 것이다(보다 상세한 내용은 뒤에 나오는 **3.6.3 개발과 성장** 참조). 김종훈 회장은 훌륭한 경영자는 스스로 뛰어난 능력을 보유한 사람이기도 하지만 구성원이 가진 잠재적 역량을 파악하고 이를 끝까지 육성시키며 활용할 줄 아는 사람이어야 한다고 생각하고 있고 그래서 그는 창립 초기부터 구성원을 대상으로 하는 많은 품질관련 교육과 기술 워크숍을 도입하고 직접 강의에 나섰다(김종훈 2010, p.47).

그리고 개별 프로젝트의 진행상 문제점을 체계적으로 해결하기 위한 교육을 프로젝트 단위로 수시로 실시해왔다. 또 신규 입사자를 대상으로 회사의 시스템을 이해하고 업무를 수행하는 데 있어 기본적인

로 알아야 할 사항을 알려주는 입문교육을 정례화했다. 건설사업관리에 대한 이해를 높이고 각 분야별 역량 향상과 건설사업 관리자가 기본적으로 알아야 할 지식을 학습하는 CM기본과정 외에 이를 이수한 임직원을 대상으로 하는 CM전문과정도 있다. 또 건설사업관리의 꽃이라고 할 수 있는 CM단장 교육과 그 후보군에 해당하는 예비단장 교육을 연간 3박 4일 일정으로 실시하고 있다. 한편, 사내 교육과 별개 과정으로 해외 대학의 온라인 CM석사과정에 매년 약간 명의 임직원을 선발해 보낸다. 더불어 2005년부터는 국내 대학원 수강에 대해서도 일정 인원을 선발해 지원하고 있다.

한미글로벌이 관계의 문화를 보다 극적으로 확립할 수 있었던 것은 IMF 외환위기 직후인 1998년에 민간의 CS(Construction Supervision; 선진기법의 감리)와 CM 수주는 전무하다시피 했고 그나마 비중이 높았던 QIT(Quality Implementation Team; 선진 외국인 전문가를 활용한 현장의 품질과 안전을 집중적으로 관리하는 프로그램) 매출도 3분의 1로 감소했던 시기에 일어났다. 외국인 기술자는 핵심인력 4명 만 남기고 나머지 50여 명은 본국으로 돌려보내는 어려웠던 상황에서 회사를 살리기 위해서는 과감한 인력 구조조정을 통해서 직원 수를 대폭 줄여야 한다는 의견과 고통 분담 차원에서 전 직원이 돌아가며 재택근무를 해야 한다는 의견이 상충하고 있을 때 임직원 대부분이 회사가 살아남을 수 있다면 자기희생의 각오가 되어 있다는 것을 밝혔고 교통비 정도만 받고 짧게는 3개월 길게는 6개월에 걸친 순환 재택근무를 하는 것으로 결정이 났다. 이러한 경험을 통해서 '고통은 나누면 줄어든다'는 평범한 진리를 몸으로 깨우쳤을 뿐 만 아니라 '우리는 모두 하나'라는 관계의 문화를 형성하는 계기를 만들었다(김종훈 2010, pp.97-98).

이상과 같은 프로그램에 의해서 한미글로벌은 관계의 문화가 높은 수준으로 형성되어 구성원들이 일

체감을 갖고 있는 것이다. 회사는 일의 문화와 관계의 문화를 형성할 때 일에 대한 열정과 사람에 대한 애정을 가지며 성공하는 기업이 될 수 있다.

3.3.3 개방적 문화와 도전적 문화⁴⁾

일의 문화와 관계의 문화는 개방적 문화와 도전적 문화로 연결된다. 개방적 문화는 대화와 협력에 기초를 두고 정보를 공유하고 도전적 문화는 구성원들의 몰입과 헌신에 기초를 두고 아이디어를 실행에 옮기면서 위험을 감수함으로써 새로운 사업을 창출해 나가는 것이다. 개방적 문화와 도전적 문화는 성공 기업의 요소이다.

3.3.3.1 개방적 문화

한미글로벌은 개방적인 회사이다. 한미글로벌은 프로젝트 조직의 특성을 갖고 있기 때문에 개방적 문화를 조성해야 한다. 한미글로벌의 프로젝트 팀은 회사의 꽃이라고 할 수 있는 프로젝트 매니저와 건축, 기계, 설비, 토목 등 여러 분야 전문가들로 구성된다. 그런데 이러한 조직은 업무 특성상 의사결정이 빨라야 한다. 따라서 수평조직을 구축해야 한다. 또한 한미글로벌은 CM비즈니스의 특성 때문에 외부 경력직의 영입 비중이 높은 편이다. 또 구성원 대부분은 각각 고유한 전문 분야를 갖고 있다. 이런 독특한 인력 구성 때문에 조직문화가 수평적이다. 일반 건설 관련 회사가 대부분 수직적 조직문화를 가지고 있는 현실을 감안하면 한미글로벌의 수평적 조직문화는 매우 독특한 것이다. 그러다보니 건설사 특유의 수직적 조직문화에 길들여진 사람들은 이런 문화에 낯설어 하기도 한다는 것이다.

개방적 문화는 조직 내의 소통이 활발하게 이루어질 것을 요구한다. 이를 위해 한미글로벌에서는 원

탁모임을 운영한다. 원탁모임은 회사 발전을 위한 아이디어를 적극적으로 창출하기 위해 직급별로 구성된 싱크탱크다. 매달 한 가지 주제에 대한 토론을 한다. 따라서 원탁모임에 참여하는 구성원은 본인 업무 이외에도 회사 경영이나 국제적 이슈에 대한 주제를 연구하고 발표할 기회를 얻게 된다. 원탁모임은 과장 이하 직급이 참여하는 주니어 원탁모임인 '도전팀'과 차장부터 이사까지 참여하는 시니어 원탁모임인 '혁신팀'으로 나누어 이뤄진다. 또 다른 원탁모임으로는 '미래전략 토론회' '임원경영 토론회'가 있다. 특히 회사의 미래전략 방향을 논하는 미래전략 토론회에는 대리부터 CEO까지 총 15명으로 구성된 멤버가 매월 한자리에 모여 특정 주제에 대해 자유롭게 의견을 주고받는다. 한미글로벌에서는 사원부터 회장까지 직급에 관계없이 누구나 자유롭게 의견을 개진할 수 있다. 그러다보니 임원들이 미처 신경을 쓸 수 없는 현장의 다양한 문제점까지 논의할 수 있으며 특정한 절차 없이 모든 구성원의 의견이 바로 경영진에 전달될 수 있다.

한미글로벌은 구성원 간의 원활한 커뮤니케이션을 위해 다양한 프로그램을 만들어 운영해왔다. 먼저 그들은 원거리에서도 정보와 의사교환이 가능한 온라인 커뮤니케이션을 많이 활용하는 편이다. 일방향, 쌍방향 커뮤니케이션은 물론이고 소집단 혹은 하부조직 간의 커뮤니케이션도 중요하게 여긴다. 또 면대면 커뮤니케이션도 각 팀장이 분기별 최소한 1회는 구성원을 면담하고 그 사항을 기록하여 관리하도록 시스템화하고 있다. 그들은 이러한 커뮤니케이션을 구조화하기 위해 온라인과 문서를 적절하게 이용한다. 이처럼 그들은 구성원 간의 원활한 소통을 위해 사내 메신저, 리얼토크, CEO 단상 등 무려 32가지 커뮤니케이션 수단을 갖추고 있다.

김중훈 회장 자신이 소통을 위해서 회사 창립 초

4) 개방적 문화와 도전적 문화에 대해서는 노부호(2011, 73-83)를 참조.

창기에 늘 짐무실 문을 열어두었다. 가급적이면 문을 열어둠으로써 구성원과의 소통을 갈구하는 의지를 보여주었다. 그러다가 인터넷 기반이 구축되면서 CEO 홈페이지를 별도로 구축해 고객과 구성원을 위한 소통의 도구로 활용해오고 있다. 그는 그의 홈페이지에 'CEO 단상'이라는 메뉴를 설치하여 그의 생각과 철학을 구성원들에게 알리고 구성원 또한 자유롭게 의견을 개진하는 소통의 창구 역할을 하고 있다.

3.3.3.2 도전적 문화

김종훈 회장 자신이 도전적인 사람이다. 그는 실패를 두려워하지 않는다. 그는 창업하기 전 근무하던 회사에서 발주자를 설득하여 새로운 공법을 사용하여 공기를 단축하기도 하였다. 동양증권 사옥공사에서는 적층공법을 사용하였고 말레이시아 KLCC 쌍둥이 건물 공사에서는 펌핑공법을 사용하였다. 적층공법과 펌핑공법은 이전엔 사용해 본 적이 없는 위험부담이 큰 것이었다.

그리고 그는 1%의 가능성만 있어도 도전한다는 생각을 하고 있다. 1996년 5월31일 2002년 월드컵 한일 공동개최가 결정된 후 국제적 규모의 주경기장을 건립할 가능성을 내다보고 그 공사의 CM을 수주하기 위해 1997년 여름 임원 한 명과 전문가 두 명으로 '월드컵 주경기장 CM 발주 대비팀'을 조직하고 만반의 준비를 시작하였다. 이것은 단지 가능성이지 그 무렵 정부에서는 아무 것도 결정된 것이 없었다. 97년 말에 외환위기가 터지는 바람에 주경기장을 짓느니 인천 문학경기장을 설계 변경해 사용하자거나 잠실 올림픽경기장을 개축해 사용하자는 이야기도 있었고 심지어 월드컵 개최를 반납하자는 주장도 있었다. 그리고 공공영역에서는 CM 발주가 없었는데 최초로 CM 발주가 있을 것인가도 의문이었고 발주가 있다 하더라도 한미글로벌이 과연 입찰에 참가할 수 있을지 입찰에 참가 하더라도 낙찰 가

능성이 있느냐 하는 것도 의문이었다. 그러나 그는 1%의 가능성을 믿고 도전하였고 이를 위한 자료수집을 위해 미국 내 경기장 시찰과 관련 업체를 방문하였다.

이러한 방문을 통해서 그는 주경기장 건설이 가져올 경제적 파급 효과와 그것이 우리나라 건설 산업에 끼칠 긍정적 영향을 확신하게 되었고 그가 나서서 주경기장 건설의 당위성을 주장하고 나섰다. 그의 주장에 몇몇 교수들이 동의하고 그가 월드컵 주경기장 후보지 선정 평가단에 선정 되면서 설득력을 발휘하여 상암동 월드컵 주경기장 신축안이 만장일치로 통과될 수 있었다. 그리고 CM이 발주 될 수 있도록 제안서를 직원들을 몰아붙이면서 심혈을 기울여 만들고 세계최고의 경기장 건설 전문가 집단인 미국 클라크로부터 자료 제공과 기술 자문에 대한 약속을 받아 최선의 준비를 한 끝에 98년 9월에 CM수주를 받게 되었다. 이것을 그는 기적에 가까운 일이었다고 생각했는데 이것이 가능했던 것은 그의 도전정신과 직원들이 해내고야 말겠다는 의지를 가지고 덤비는, 회사 내에 형성된 도전적인 문화 때문이라고 생각한다.

3.4 전략적 경영

전략은 어떤 제품 또는 서비스를 가지고 어느 시장에서 경쟁하여 고객의 욕구를 충족시키느냐 하는 것이다. 즉, 전략이란 제품 또는 서비스, 시장 그리고 고객의 조화로운 결합을 통해서 경쟁 우위를 확보하는 것이고 환경 변화에 따라 이러한 결합을 바꾸어 나가는 것이다(노부호 2011). 한미글로벌은 한국에서 처음으로 CM 사업을 하였기 때문에 불모지를 개척하는 어려움은 있었지만 경쟁 상대가 거의 없는 상태였다. CM은 일반적으로 말하는 블루오션이었다. 한미글로벌은 한국에서 불모지 같은 CM 사업을 개척하기 위해 미국의 파슨스와 합작하여 외국

CM 전문 회사의 기술과 인재를 끌어들이어 '3단계 성장 모델'을 통해서 기술 자립에 성공하고 창립 후 10년 만에 국내 CM 업계 최초로 글로벌 기업으로 발돋움 했다.

'3단계 성장모델'은 다음과 같다. 1단계는 미국 파슨스의 시스템과 외국인들의 기술력을 이식하기 위해 외국인 중심으로 회사를 운영하는 기술 '도입단계'였다. 2단계는 홀로서기를 위해 일정부분까지 외국 기술력에 의존하면서 한국인의 자립을 시도하는 기술의 '병립단계'를 생각했다. 그리고 3단계는 기술의 독립을 시도하는 단계로 한국인이 주체가 되고 꼭 필요한 부분만 외국인이 메워주는 '성숙단계'를 설정했다.

CM시장에서 고객 감동과 지속적 시장 확대를 위해서는 최고의 건설 전문가집단이 되어야 한다는 생각 아래 한미글로벌은 창조적 모방에 성공하였다. 기존의 CM 사업은 미국과 영국의 몇몇 글로벌 기업이 양분하고 있는 사업 영역이었다. 따라서 김종훈 회장은 외국의 전문 업체와 합작회사를 설립하는 것을 최우선 과제로 선정하고 미국의 파슨스사를 우선 협상대상으로 선정하 뒤 합작계약을 체결하였고, 세계 각국에서 다양한 CM 관련 프로젝트를 수행하고 동종업계 내에서의 세계 표준에 대한 깊은 이해를 갖고 있으며 CM 관련 노하우 및 선진 기술을 전수하는데 거부감이 없는 해외 인사를 중용하여 선진 기술을 배우는 단계를 거쳤다. 그리고 그 기술을 국내 실정에 맞추어 감리자 위치에 CM이 들어가서 발주자를 대신하여 시공자나 설계자의 업무를 감독, 관리, 지휘하는 형태로 변형하였다.

처음에는 한국의 건설 산업에서 CM은 생소한 개념이었기 때문에 CM프로젝트 수주는 거의 없었다. 따라서 설립 초기에 한미글로벌은 유능한 외국인 기술자들을 활용해 현장의 품질과 안전을 집중적으로 관리해주는 '외국인 감리' 프로그램인 QIT 사업을 수주함으로써 연명해야 했다. 더불어 선진적 감리기

법인 CS 사업도 벌였다. 일반적인 건설감리에 CM 기법을 활용하는 독특한 방식의 건설 용역이었다. 즉 법적 책임을 회피하느라 마지못해 행하는 일반적인 감리가 아니라 외국인 전문가를 통해 철저하게 설계를 검토하면서 원가를 절감하고 품질 확보와 공사기간 단축까지 유도하는 선진적 감리를 말하는 것이다. 김종훈 회장은 CM의 개념을 알리기 위해 각종 세미나와 강연회를 쫓아다니며 CM을 소개했고 CM전도사라는 별명이 붙을 정도로 'CM을 모르고서 건설을 말하지 마세요.'라고 열심히 외치고 다녔다.

그리고 그는 건설업계 불황이 심각해 모두들 광고를 자제할 때 회사 내에서 불만이 많았는데도 불구하고 '불황일수록 광고에 투자하라'는 발상의 전환으로 광고를 하였다. 광고 문안은 '원가 10% 절감, 공기 30% 단축, 사장님은 테이프 커팅만 하십시오. 기획에서부터 설계 분양 시공 유지관리에 이르기까지 모든 것을 한미파슨스가 관리해드립니다.'였다. 2000년 9월에 첫 선을 보인 이 광고 문안은 장안의 화제가 됐다. 특히 '원가 10% 절감, 공기 30% 단축'이라는 도발적인 문구가 못사람들의 시선을 끌며 건설업계에 화제가 됐다. 덕분에 그는 언론매체의 수많은 인터뷰 요청을 받았다. 그런 인터뷰는 그간 한미글로벌이 주창해온 CM의 개념을 대중화하는데 더없이 좋은 기회가 됐다(김종훈 2010, p.144). 이 사례는 전략을 간결하고 명확하게 구호로 표현하는 것이 중요하다는 것을 말해준다.

CM의 개념이 어느 정도 알려지면서 CM관련 수주를 할 수 있는 기회가 찾아왔다. 당시 공급자가 건물을 지어 분양만 하면 수요가 충족되어 국내 건설 기업은 수요자의 니즈에 부합하기 보다는 최저 건설비용을 들며 수익률을 높이는데 주력하는 상황에서 고객의 니즈를 찾아 이를 통합하는 CM 사업은 충분히 매력적으로 부각되었던 것이다. 또한 외환위기 이후 외국인 투자가 활성화되었을 때 물밑듯이 들어오던 외국계 기업들은 현지국의 CM 방식에 익숙한

기업들이라 한미글로벌과의 계약을 선호하게 되었다. 이러한 분위기 변화에 힘입어 삼성그룹 도곡 시너지파크라는 CM 최대 프로젝트를 수주하게 되는 결과를 낳았으며 이를 통하여 CM 사업 및 한미글로벌의 이름을 널리 알리게 되는 기회를 획득하였다. 이 후 CM의 수주 실적은 지속적으로 증가 하였고 지난 외환 위기에도 휩쓸리지 않는 실력을 갖추게 되었다. 특히 IMF외환위기의 칼바람이 실물경제에 본격적으로 휘몰아친 1998년은 악몽 같은 한 해였는데 그 해 5월에 남대문 패션 메사 프로젝트 CM을 수주하고 9월에는 1년간 공을 들인 상암동 월드컵 주경기장 CM을 수주한 것은 매우 의미 있는 성과였다.

5.4.1 다각화

한미글로벌은 사업을 다각화 하여 대형 건설의 CM 만 하다가 2001년 하반기 단독주택, 빌라 같은 주거용 건축물, 의료시설, 종교시설과 같은 전문 건축물, 기타 오피스 및 상가와 같은 중소 규모 건축물의 CM 에도 진출하였다. 이러한 중소 규모 건축물은 전문 지식이 부족한 개인이 짓는 것으로 설계, 허가, 시공업체 선정 심지어는 민원까지 신경을 써야 하는 어려움이 많다. 그런데 CM은 개인 건축주의 관리상 어려움을 해결해 주면서 비용과 시간도 절약 해주기 때문에 시장의 반응이 좋았고 새로운 블루오션으로 인식 되었다. 이 사업은 e집 사업이라고 불렸다.

e집 사업으로 진출하면서 관련된 사업인 리모델링과 재건축 사업 분야에도 진출하였다. 사람들이 흔히 생각하는 것과 달리 재건축과 리모델링은 매우 섬세하고 과학적인 작업이다. 주변환경과 기존 건축물의 기본 골조를 유지한 상태에서 구조와 기능을 개선하고 더 나은 환경과 미관까지 만족시켜야 하기 때문이다. 그 점에서 오히려 새로운 건물을 짓는 것보다도 훨씬 복잡하고 어렵다.

신축과 달리 재건축이나 리모델링에서는 예측 불

가능한 일이 많이 발생한다. 잦은 설계변경으로 공사비용과 기간이 늘어나는 것이 다반사며 공사관계자 사이에 클레임의 소지도 많다. 게다가 인허가 절차도 복잡하고 부실시공으로 인해 건축주와 시공업체 사이에 분쟁도 자주 발생한다. 따라서 리모델링과 재건축은 CM 서비스의 개념에 딱 맞아 떨어지는 사업이라고 할 수 있다. 한미글로벌은 리모델링 사업에서 최고를 추구하기 위해 일본의 리모델링 분야 1위 기업인 미쓰비시지소설계와 2006년 3월에 기술 제휴를 맺었다.

5.4.2 세계화

한미글로벌은 2년 동안 철저히 준비한 끝에 2002년에 해외에는 처음으로 상하이에 대표연락사무소를 설치하고 중국 건설시장으로 진출하면서 세계화의 첫 발을 내디뎠다. 처음에는 부동산 투자사업을 하는 외국 투자 금융사들의 빌딩 실사업무를 지원하는 일을 했는데 2003년 2월에 삼성코닝 선전 공장 CM을 수주하면서 중국의 CM사업이 시작되었다. 그 후 중국에서의 사업이 활기를 띠게 되면서 2003년 9월에는 상하이사무소를 현지법인으로 승격시켜 중국 사업을 본격화했다. 이로써 한미글로벌의 제 1호 해외법인을 설립하게 된 것이다. 한미글로벌은 중국 시장 진출성과가 가시화될 무렵 자신감을 얻고 해외시장 다변화 전략을 모색할 때 한국국제협력단(KOICA)의 해외 프로젝트의 CM을 수주하게 됨에 따라 2003년 5월부터 필리핀, 인도네시아, 과테말라로 시장을 다변화 할 수 있었다. 그 후에도 KOICA 프로젝트 수주를 지속적으로 받아서 지금은 전 세계 36개국에서 활동하고 있다.

그리고 2007년에는 아랍에미리트 두바이에 현지 합작 법인을 설립 하면서 중동으로 진출 하였는데 이는 한미글로벌의 세계화에 의미 있는 이정표가 되었다. 그동안 한미글로벌의 해외 진출은 주로 한국

계 발주자를 대상으로 한 시장이었다. 하지만 중동은 달랐다. 말 그대로 그곳은 미국의 터너, 파슨스와 벡텔 같은 세계 유수의 선진 CM업체들이 각축을 벌이는 글로벌 시장이었다. 따라서 진출 전략을 한국인 중심이 아닌 외국인 주도로 하겠다는 방침을 설정했다. 한국인은 외국인의 공백을 메워주는 역할을 하기로 한 것이다. 또한 중동 시장의 특성상 현지 정보, 현지 발주자와의 막후 협상은 중동 파트너의 도움이 절대적이라고 생각하여 합작을 선택했다.

초기에는 손발이 맞지 않았고 새로 채용한 외국인들의 수준이 문제가 되기도 했다. 그러던 중 중동 파트너가 리비아에서 좋은 수주 정보를 가지고 와서 리비아 시장에 들어가자고 설득했다. 그 결과 뱅가지 지역에 2만 세대 신도시 규모의 주택 단지를 건설하는 초대형 CM을 수주하게 됐다. 한미글로벌의 합작전략이 빛을 발하는 순간이었다.

3.5 체계적경영

체계적 경영은 원가, 품질, 납기, 기술에서 성과를 넘으로써 경쟁력을 제고하는 것이다. 목표관리가 중요하고 이를 뒷받침 해주는 시스템과 기법이 조직 내에 정착 되어야 한다. 한미글로벌은 정보시스템, 성과관리시스템, 지식관리시스템, 프로젝트 정보관리 시스템, 고객커뮤니케이션시스템 등이 잘 갖추어져 경영의 효율성을 높여주고 있다.

3.5.1 HITs

한미글로벌은 체계적 경영을 위한 기본 시스템으로 HITs(Hanmi Global Information Technology system)를 가지고 있다. HITs는 웹을 기반으로 하여 개발된 통합 정보시스템이다. 시스템은 그룹웨어, EDMS, KMS, ERP, Library 등 5개의 내부 단위 시스템과 PMIS(Project Management Information

System), e-Learning, 웹하드와 같이 전문 협력 IT업체에서 제공하는 ASP 형태의 3개의 외부 단위 시스템으로 구성되어 있다. HITs는 논리적으로 통합되어 한 번의 로그인으로 동일 시스템에서 모든 서비스를 이용할 수 있는 EIP(Enterprise Information Portal) 형태를 띠고 있다. 안전하고 신뢰성 있는 서비스를 제공하기 위해 방화벽(Firewall), DRM(Digital Right Management), 메일보안시스템(Spamsniper), 바이러스방역시스템(V3)과 같은 보안시스템을 내장하였다. 2002년 말 구축된 HITs는 서비스 영역을 지속적으로 확장하고 통합함은 물론 최신 정보기술을 수용하여 주기적으로 업그레이드되고 있다. 또한 구성원들이 최상의 정보시스템 활용을 통해 끊임없는 변화와 혁신이 가능하도록 지원하여 회사의 비전 달성이 가능하도록 하는 중추적인 역할을 하고 있다.

3.5.2 HPMS

한미글로벌의 체계적 경영에서 돋보이는 것은 앞에서 설명한 바 있는 HPMS와 dash board이다. 회사 전체의 성과를 한눈에 보면서 monitoring 할 수 있다는 것이 우수한 성과를 내는데 기여하고 있다(앞의 3.3.2.1 일의문화의의설명 참조) .

3.5.3 지식경영

한미글로벌의 사업영역은 CM을 중심으로 하는 소프트한 지식기반 사업의 성격을 띠고 있으므로, 지식경영은 한미글로벌의 핵심역량을 극대화하기 위한 매우 중요한 경영기법이다. 이에 한미글로벌은 2002년 초부터 1년간의 준비를 거쳐 12월에 지식경영을 위한 지식경영시스템(KMS)을 오픈하고 지식경영을 추진하였다. 이후 지속적인 노력으로 지식경영을 기업문화에 성공적으로 정착시켰으며, 이러

한 성과를 바탕으로 2004년 11월 매경-부즈앨런 지식경영대상을 수상했고 2005년 12월에는 정보통신부 주관 '디지털지식경영대상'을 수상했다.

지식경영(KM) 활동조직은 조직도에 나타나는 유형의 형태는 아니지만, 많은 수의 임직원들이 참여하고 있으며 회사의 지식을 생성하는 거대한 엔진 역할을 하고 있다. CKO는 지식경영을 총괄하여 관리하고 있으며, 지식경영위원회는 전반적인 운영협의, 의사결정, 그리고 KM 전문가에 대한 평가 등을 담당한다. KM 전담조직은 지식경영에 관련된 사항을 기획하고 운영하며, 시스템관리조직은 KMS의 운영 및 관리를 책임지고 있다. KM 전문가 조직은 각 지식분야의 전파 책임자이며, 관련 Q&A에 대한 답변, 제안지식에 대한 평가, 지식전파 교육의 실시 등을 하고 있다. CoP(community of Practice)조직은 핵심지식 혹은 역량을 창출, 공유, 축적하기 위해 공통 관심을 가진 사람들의 네트워크로 크게 연 구회 CoP, 전략 CoP, 업무개선 CoP로 구분된다.

현재 한미글로벌의 지식경영(KM) 활동은 크게 지식등록활동, Q&A 활동, CoP 활동, e-Learning 활동의 네 분야로 이루어져 있다. 임직원들은 지식 등록활동을 통해 연간 3,000여 건의 지식등록을 하고 있으며, 지식의 종류, 수준 등에 따라 활용 형태를 달리하는 등 등록된 지식에 대한 생애주기관리가 시행되고 있다. Q&A 활동은 조직구성원의 대부분이 지식근로자임을 감안한 내부적인 질문/답변 채널을 확보함으로써 조직 지식의 자생적 확보를 가능케 하고 있다. CoP 활동을 통해서 연구활동 및 업무 지식 교환과 전수를 장려하고 있다. e-Learning 활동은 사내외 KM전문가의 온라인, 오프라인 강의를 통해 펼치고 있다. 직원 상당수가 물리적으로 멀리 떨어진 현장에서 근무하므로 e-Learning은 KM에 있어 중요한 위치를 차지하며, 외부 온라인 교육기관과의 연계를 통해 업무수행 능력을 극대화하고 있다.

한미글로벌의 지식경영(KM)은 성공적으로 정착

되어 구성원은 국내외 어디서든 회사 네트워크에 접속해 축적지식을 공유할 수 있다. 한미글로벌의 지식경영시스템(KMS)이 빛을 발한 것은 영국의 세계적인 건축가 리처드 로저스가 설계를 맡았으며 삼성물산이 시공을 맡았고 한미글로벌이 CM용역을 맡은 초대형 프로젝트인 파크원 프로젝트에서 설계와 관련한 워크숍이 영국런던에서 개최되었을 때였다. 설계와 시공 등에 관한 여러 가지 기술적인 문제들이 제기되면 한미글로벌에서 참석한 직원은 바로 다음 날 나름대로의 해결책을 제시할 수 있어 다른 참석자들을 놀라게 했는데 그 직원은 워크숍이 끝나면 인터넷으로 회사의 지식경영시스템에 접속해 해결책을 찾아냈던 것이다.

3.5.4 PMIS

효율적인 프로젝트 관리 수단인 PMIS(Project Management Information System)는 체계적이면서도 효율적인 프로젝트 관리를 위하여 프로젝트 수행 중에 생성되는 각종 정보를 효과적으로 수집, 처리, 저장, 전달 및 Feedback하는 종합정보관리 시스템을 말한다. 한미글로벌은 1999년 상암동 월드컵 주경기장 프로젝트에 최초로 PMIS를 구축, 활용한 이래 회사 고유의 시스템을 개발하여 각 프로젝트에 적용해 오고 있다. PMIS는 발주자, CM, 시공자 및 협력업체, 설계자, 감리자 등 전체 프로젝트 참여자들을 온라인으로 연결하여 프로젝트 참여자간의 업무 시간과 동선을 단축하고 서류없는(Paperless)환경의 조성이 가능토록 할 뿐만 아니라, 발주자의 요구사항을 즉시 파악하여 프로젝트에 반영할 수 있도록 함으로써, 고객과의 커뮤니케이션을 향상시킴과 동시에 고객에게 더욱 가까이 다가갈 수 있는 효과적인 수단이기도 하다.

3.5.5 고객과의 커뮤니케이션을 위한 e-business

한미글로벌은 전통적인 건설 산업에 e-business를 접목하여 고객의 편의를 증진시키고자 노력해 오고 있다. 회사 공식 홈페이지(www.hanmiparsons.com)를 통해서 회사에 대한 소개와 사업영역, 프로젝트 수행 실적 등에 관한 다양한 정보를 제공하고 있을 뿐만 아니라, 사업상담, 질의응답 등 고객이 직접 참여할 수 있는 코너를 마련하여 고객과 긴밀하게 커뮤니케이션 하고 있다. 또한 한미글로벌이 중소기업 건축물에 CM 기능을 접목시키기 위해 도입한 'e 집 사업'의 운영을 위해 별도로 구축한 'e집(www.ejip.co.kr)' 사이트는 사업 소개, 프로젝트 상담, 업체가 자율적으로 참여하는 B2B, B2C 방식의 e-마켓플레이스를 제공함으로써 중소기업 건축 분야의 포털 사이트로 발돋움하고 있다. 한미글로벌은 고객과의 상시 온라인 연결을 통해 고객의 요구를 신속하게 수용하고 처리할 수 있도록 하고 있다.

3.6 인간적 경영

인간적 경영에서 중요한 것은 종업원의 몰입과 헌신을 끌어내는 것이다. 한미글로벌에서 인간적 측면의 경영은 가장 돋보이는 부분이다. 이것은 김종훈 회장이 회사 창립 때 직원이 주인인 회사를 만들겠다고 한 것으로부터 출발한다. 이를 위해서 그는 2002년부터 GWP(Great Work Place) 운동을 시작하여 계속 발전시켜오고 있다. GWP운동은 한미글로벌의 인간적 경영의 전부라고 말해도 좋을 것이다. GWP는 인간적 경영을 하자는 것이고 인간적 경영은 인간의 욕구를 충족시켜 줌으로써 회사일을 자기 일로 여기고 몰입하도록 하는 것이다. 인간적 경영과 관련된 인간의 욕구에는 관심과 배려, 인정과 보상, 개발과 성장, 그리고 가치와 비전의 네 가지가 있다(노부호 2010). 그러면 이러한 네 가지

차원에서 한미글로벌이 어떻게 하고 있는지 알아보자

3.6.1 관심과 배려

한미글로벌은 관심과 배려의 일환으로 조직 내 커뮤니케이션을 활성화하기 위해 인트라넷을 통하여 모든 구성원이 자신들의 생각을 기명 또는 무기명으로 피력할 수 있는 공간인 리얼토크 폴더, CEO가 일상적인 생각을 게재하고 구성원들이 이에 답글을 달는 형식의 CEO단상 등의 다양한 대화 창구를 열어놓고 있다. 이 밖에 인트라넷 상에 열려있는 '칭찬합시다' 및 '축하합시다' 폴더에서는 구성원들이 일상 중에 행한 선행을 공개적으로 칭찬하고, 출산이나 생일과 같은 경사스러운 일을 공지하면 이에 답글을 달아 축하하도록 함으로써, 구성원들 간에 상호 칭찬하고 배려하는 것을 장려하고 있다. 그리고 분기 단위로는 칭찬과 배려를 잘 한 직원을 구성원들의 추천을 받아 포상하는 '배려상 시상식'을 갖기도 한다.

또한 한미글로벌은 이러한 구성원들의 배려뿐만 아니라 구성원의 가족까지도 배려하고 있다. 구성원 자녀에 대한 학자금은 보통의 기업들이 최대 2명까지 지원하는데 반해 한미글로벌은 자녀수에 관계없이 모두 지원하도록 하고 있다. 또한 직원 건강검진 실시 시 직원의 배우자까지도 함께 정밀건강검진을 실시하도록 하여 가족의 건강까지도 책임지고 있다. 이러한 배우자 건강검진을 통해 기업 내에서 벌써 3명의 배우자들이 초기 암 증세를 발견하고 치료를 받은 바 있다고 한다. 이 밖에도 영화, 골프, 독서, 등산, 스키 등 다양한 분야의 동호회와 회사 주관 행사들을 통하여 즐거운 일터를 만들기 위해 노력하고 있다.

3.6.2 인정과 보상

한미글로벌은 성과평가 및 보상을 HPMS에 의해

서 관리한다. 평가를 통해 반기별로 개인의 차등 인센티브를 결정한다. 한미글로벌은 같은 직급이지만 연봉이 갑절이상 차이가 나는 경우도 있다. 그리고 하급 직급자가 상급 직급자보다 더 많은 연봉을 받기도 한다. 실제로 이사보다 부장이 더 많이 받는 경우도 있다. 철저히 성과관리시스템에 의해 개인에 대한 보상을 하고 있기 때문이다.

3.6.3 개발과 성장

한미글로벌은 적극적으로 구성원의 자기개발을 장려하여 대학원 진학을 지원하는 것은 물론 자기개발과 관련된 금전적, 시간적인 지원을 아낌없이 하고 있다. 먼저 금전적으로는 어학능력 향상을 목적으로 50만 원 이상을 지원하고, 도서구입비로 연간 20만 원을 지급하여 구성원의 의견을 통하여 선정된 6권의 책과, 자율로 선정된 6권의 책을 구입하여 매달 한 권씩 읽고 독후감을 제출하는 프로그램을 진행하고 있다.

시간적으로는 매주 목요일을 '자기 개발의 날'로 지정하여 오후 5시 퇴근을 원칙으로 하고 있고 매월 둘째 목요일은 유머나, 와인, 악기, 심리학, 여행 등의 주제로 특강을 실시한다. 넷째 목요일은 영화 동호인에서 주관하는 영화관람을 실시하고 있다.

구성원의 경력 관리에 있어서는 24명의 사내 직무 전문가(career counseller)를 배치해 구성원 각자가 원하는 분야에 대한 역량과 경력을 개발할 수 있도록 한 멘토(mentor) 시스템이 있다. 구성원들은 연초에 경력개발계획서를 작성, 해당 직무전문가에게 제출해 상담을 받고 회사로부터 희망하는 역량 및 경력 개발을 위한 지원을 받는다. 경력개발제도를 통해 직원들은 해당 경력개발에 적합한 프로젝트를 맡을 수 있고 전문교육 수강을 받을 수 있다. 또한 비자발적 퇴직 시에는 퇴직지원 전문회사인 DBM에 위탁하여 6개월 간 퇴직지원 교육을 실시하여 구

성원에 대해서 퇴직 이후까지도 지원하고 있다.

회사 내 여러 가지 프로그램 중에서 직원들이 가장 선호하는 것은 안식휴가 제도로, 이 제도는 직원으로 10년, 임원으로 5년간 근무한 구성원에 대하여 2개월간의 유급 휴가를 부여하는 것이다. 김종훈 CEO는 '잘 놀아야 일도 잘한다'는 신념으로 이와 같은 과감한 제도를 마련하였는데, 도입 당시 해당되는 구성원들이 서로 눈치를 보느라 휴가를 가지 않고 있자, 자신이 먼저 솔선수범하여 2개월간의 유급휴가의 혜택을 누리고 돌아왔다. 휴가기간 동안 그는 아무런 업무도 수행하지 않은 채 설악산과 인도를 여행하였다. 그렇게 휴가를 마치고 돌아오자 비로소 다른 직원들도 차례대로 휴가를 다녀올 수 있었다고 한다.

경영자 승계 프로그램은 한미글로벌에서 직원들의 개발과 성장욕구를 자극하는 가장 중요한 프로그램이 될 것이다. 김종훈 회장은 2004년 CEO승계 방침을 구성원들에게 공표했다. 그는 회사를 자기 것이라고 생각해 본적이 없고 CEO자리를 자식에게 물려줄 생각은 없다고 했다. 그는 가장 우수한 인재가 차기 CEO가 돼야 한다고 생각하고 선진회사의 후계자 양성 프로그램을 심도 있게 연구한 후 '창업자가 공개적으로 CEO 후보를 물색해 공식적인 절차에 따라 경영권을 이양하는 최초의 사례를 만들어 보자'고 결심했다.

그 후 그는 1차로 후보군 23명을 선정하고 그들에게 다양한 보직을 맡겨 보면서 그들의 자질을 평가하여 최종적으로 네 명의 사내 인사가 후보로 압축됐다. 네 명의 후보를 놓고 사내 고참 임원 다섯 명과 같이 집중토론을 통한 자질평가에 의해 두 명을 최종 후보로 선정했다. 그리고 나서 2008년 말 사외이사 4명과 외부 전문가 2명으로 CEO선정위원회를 구성하고 위원회 앞에서 두 후보에게 CEO가 되면 회사를 어떻게 성장시킬 것인지에 대한 계획을 발표하고 질의 응답하는 시간을 가졌다. 또한 사내

핵심 멤버 20명과 사외 자문교수 다섯 명의 의견을 정리하여 CEO 선정위원회에 전달했다. 이렇게 해서 CEO 선정위원회는 이순광 부사장을 차기 CEO로 선출하고 2009년 1월 1일 그는 사장으로 취임했다. 김종훈 회장은 신입사장과 5년 정도 같이 일한 후 65세 때 회사 일에서 손을 떼고 사회봉사활동에 매진하기로 했다. 한미글로벌의 경영권 승계프로그램에서 독특한 것은 최종후보자들로부터 각서를 받은 것이다. 그 내용은 1. CEO 선정과정에 대한 비밀을 유지할 것 2. 만약 탈락하더라도 회사를 그만두지 않겠다. 3. 차기 CEO에 선정된 후보는 탈락한 상대방을 배려할 것 이었다. 미국의 GE에서는 탈락한 후보가 회사를 떠나 인재의 큰 손실이 되고 있는데 한미글로벌에서는 탈락한 후보들이 서로 협력하며 요직에서 근무하고 있다는 것이다. 이제 한미글로벌의 직원들은 누구나 사장이 될 수 있다는 꿈을 키울 수 있고 자기 개발과 성장에 대한 노력을 게을리 하지 않을 것이다.

3.6.4 가치와 비전

한미글로벌은 'Excellent People에 의한 Excellent Company'를 비전으로 설정하고, 이를 구현하기 위해 정직, 고객, 공헌, 탁월, 혁신을 핵심가치(core value)로 내세우고 있다. 김종훈 회장은 사업을 시작하면서 구성원이 주인인 회사를 만들겠다고, 건설산업의 기수가 되겠다고, 노블리스 오블리제를 실천하겠다고 했고 투명경영과 윤리경영을 강조하고 있다.

구성원들에게는 '일하기 좋은 일터(GWP)를 만들어 즐겁고 보람있는 일자리를 제공하고 지속적인 혁신을 통하여 건설 산업에 새로운 가치를 창출하며, 경쟁기업이 쉽게 모방할 수 없는 독특한 기업문화를 구축하고자 하고 있다. 한미글로벌은 전사적인 차원에서 사회봉사활동을 체계적으로 추진하기 위해 사회공헌위원회를 사내에 두고 있고 이를 통해 사회

복지시설들과 결연을 맺고 매달 사회봉사의 날(매월 넷째 주 토요일)을 정해서 전 임직원이 함께 봉사하는 시간을 갖는다. 임직원 채용 시 근로 계약서상에 사회공헌 활동 참여를 의무화 하고 전 직원이 급여의 1%를 사회공헌 기금으로 기부하며 회사에서 직원 기부금의 두 배에 해당하는 금액을 기금으로 보조(matching grant)한다. 또한 한미글로벌은 사회봉사활동의 저변확대와 나눔의 문화 정착을 위해 임직원의 가족이 봉사활동에 참여 할 경우, 휴가철 숙박시설 알선 및 보조 등의 지원책을 운영하고 있다. 이러한 비전과 문화에 기초를 두고 한미글로벌이 사회적 책임을 다하고 건설산업을 선도하고 있다는 자부심을 종업원들이 가지고 있다.

이상에서 한미글로벌의 경영을 우수기업의 경영모델에 비추어 살펴보았는데 한미글로벌의 경영 특징은 우수 기업이 되기 위한 모든 요소가 모두 균형적으로 교과서처럼 관리 되고 있는 기업이다. 전략적 대응도 잘할 뿐만 아니라 인간적 경영의 바탕 위에 체계적 경영이 이루어져 효과적 실행력이 뛰어나다. 어떤 기업은 체계적으로는 잘 되어 있어도 인간적으로 부족하여 실행이 제대로 안 되는 경우도 있고 또 어떤 기업은 전략적 경영이 잘못 되어 환경 변화에 제대로 적응 하지 못하는 경우도 있다. 그리고 무엇보다도 한미글로벌은 개방적이고 도전적 문화를 잘 형성하고 있다는 점이 성공의 기초라고 생각 된다.

IV. 우수기업경영모델 요인의 인식분석 - 설문평가

4.1 인식도(설문) 조사의 개요

이상에서 한미글로벌의 성공요인을 비전, 문화, 전략적 경영, 체계적 경영, 인간적 경영의 5가지 요

소로 나누어 설명했다. 이러한 경영의 요소가 직원들에게는 어떻게 받아들여지고 있는지를 알아보기 위해 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 두 가지 설문지를 가지고 진행하였다. 하나는 비전과 관련된 직원의 인식을 묻는 것이고 다른 하나는 우수기업 성공요소 5가지와 관련한 경영관행에 대한 직원들의 인식을 묻는 것이다. 비전 설문지는 살아있는 비전이 되기 위한 요소(노부호 2011, 235)를 중심으로 설계되었고 경영관행 설문지는 한국기업경영의 문제점을 중심으로 문항을 설계하였다. 이 두 설문지는 엄격한 통계 분석을 통해 가설검증을 하기 위한 것이 아니다. 앞에서 한미글로벌에 대해 상세하게 기술한 우수기업 성공요소 5가지에 대한 사례분석의 내용(III. 우수기업 경영모델에 의한 평가 참조)을 보완하기 위해 직원들의 인식을 살펴봄으로써 경영 상황에 대한 개략적 윤곽을 파악하고 어떤 개선점이 있는가를 알기 위한 것이다.

비전평가 설문지는 2011년 8월 15일부터 8월 30일까지 e-mail을 통해 직원들에게 설문지를 돌렸다. 사전에 회사로부터 사원에서 임원까지 직급별로 약간 명씩 총80명의 e-mail 주소를 받았다. 총 53명이 응답했는데 이사 이상 전무까지 임원이 15명, 부장 이하 대리까지의 중간관리자가 36명이었다.

사원도 2명 있었다. 설문응답 결과는 <표 4>에 나와 있다. 경영관행 설문지는 2009년 11월 1일부터 11월 30일까지 한 달 동안 한 임원이 직원들에게 설문지를 e-mail로 돌려 응답해 달라고 부탁하여 총 34개의 응답을 받았다. 삼성전자에 대한 경영관행 설문지는 08년 11월 1일부터 한 달 동안 받은 48개의 응답을 받았다. 이 설문지는 한 임원에게 부탁하여 임원급, 차부장급, 과장급에서 10명씩 받아 달라고 하여 30명을 맡고 본인이 개인적으로 부탁하여 18명으로부터 받았다. 여기에는 사원 1명과 대리 5명, 과장 6명, 차부장 6명이 있었다. 한미글로벌의 경영관행을 삼성전자와 비교하면서 문제점에 대한 논의를 하고자 한다. 설문응답 결과는 <표 5>에서 <표 8>에 나와 있다. 경영관행 설문지에서 비전설문 문항은 9개, 경영관행 설문문항 총 49개이고 응답은 1에서 5까지로 1은 '전혀 동의안함'이고 5는 '매우동의'이다.

4.2 비전

<표 4>의 비전설문 결과를 보면 가장 높게 나온 것은 '감동적인가? 비전을 접했을 때 가슴이 뭉클했는가?', '확신이 서는가? 비전은 달성될 수 있다고 생각되는가?', '확신이 서는가? 비전은 달성될 수 있다고

<표 4> 비전 설문 결과

문항	설문내용	평균	표준편차
1	감동적인가? 비전을 접했을 때 가슴이 뭉클했는가?	3.94	1.02
2	확신이 서는가? 비전은 달성될 수 있다고 생각되는가?	4.04	1.20
3	과감한 행동을 장려할 만큼 명확한가?	3.54	1.00
4	빠른 실패와 학습을 조장하는가?	3.28	0.90
5	판단과 행동의 기준이 될 만큼 구체적인가?	3.80	0.94
6	대담한 시도를 장려할 만큼 광범위한가?	3.59	0.96
7	종업원이 매일 실천할 수 있는가?	3.67	0.85
8	간결한가?	3.78	1.13
9	전략의 핵심을 나타내는가?	4.06	1.02

〈표 5〉 경영관행 설문 결과 - 비전부문

〈표 5-1〉 고객만족

문항	설문내용	한미	삼성
14	우리 회사는 고객만족을 경영의 제1우선순위로 내세우고 있다.	4.6	4.4
15	우리 회사는 시장조사 등 고객 욕구를 파악하기 위한 노력을 많이 하고 있다.	4.4	4.5
16	우리회사는 최근에 고객의 다양한 욕구를 충족시키기 위해 생산 등 경영의 변화가 있었다.	4.1	4.2
평균		4.4	4.4

〈표 5-2〉 비전경영

문항	설문내용	한미	삼성
1	우리 회사의 CEO는 비전을 제시하여 직원 간에 공감대를 형성하고 있다.	4.5	4.3
*2	우리 회사의 비전은 구체적이어서 이와 관련하여 나에게 요구되는 목표와 행동이 무엇인지 알 수 있다.	4.3	3.9
22	우리 회사의 CEO는 경험이 풍부하고 미래에 대한 통찰력이 있다.	4.4	4.4
24(R)	우리 회사는 단기성과 지향적이다.	3.3	2.6
40	우리 회사는 세계 최고가 되기 위한 비전을 가지고 실천하고 있다.	4.5	4.5
42	우리 회사의 CEO(Owner 포함)는 경영철학을 가지고 있는 경영자이다.	4.5	4.6
평균		4.2	4.1

생각되는가?', '전략의 핵심을 나타내는가?' 이다. 이는 한미글로벌의 비전이 직원들에게 감동적이고 확신이 서고 전략의 핵심을 나타내고 있다는 점에서 대체로 공감대가 높게 형성 되어있다. 설문지에는 응답하는 과정에서 느낀 점을 쓸 수 있도록 하였는데 한 사원급 직원은 회사를 입사할 때 회사의 경영 비전 중 '정직'이라는 핵심 가치에 매료되어 지원하게 되었고 회사에 들어와서도 직원들 각자가 그 가치를 고수 하고 있는 것에 대하여 감탄하였으며 신규입사자들까지도 자연스럽게 그런 가치를 바로 체득하게 되는 문화를 높게 평가 한다고 하였다. 한 부장은 회사에서 오랜 시간을 함께 할수록 한미글로벌이 사회공헌과 건설산업의 가치실현에 선봉 역할을 한다고 느껴 그것이 개인적으로 가장 큰 자부심이 되고 있다고 말했다. 한 임원은 모든 구성원이 가장 먼저 바라보는 것은 회사의 비전 이전에 CEO의 모습이기 때문에 회사의 비전을 달성하기 위한 핵심요

인은 CEO라고 생각한다고 말하면서 김종훈 회장의 확신, 실천력, 연속성을 믿기 때문에 비전이 달성 될 것이라는 확신을 가지고 있다고 했다.

'중요원이 매일 실천할 수 있는가?'는 낮게 나왔다. 이는 비전이 감동적이고 확신이 서고 전략의 핵심을 나타내는 측면에서 높은 공감대를 형성하고 있는 것과는 달리 일상의 경영 활동에서는 생각만큼 적용이 잘되지 않고 있다는 것을 말해주는 것일 수 있다. 예를 들어 한 중간 관리자는 비전이 직원들에게 자부심을 주고는 있지만 일상의 업무수행과정에서 어떻게 실천할 수 있는지에 대해 확실한 지침을 주지 못하고 있다고 말했다. 그러나 한 임원은 비전은 간결하고 명확한 방향을 제시하고 있지만 필요한 것은 구체적인 행동양식 및 사례의 확대전파를 통해 실천력을 향상시키는 것이라고 하였다. 예를 들어, 의사결정에서 전결권 범위에 대한 사내 공감미 요구된다는 것이다.

〈표 6〉 경영관행 설문 결과 - 문화부문

〈표 6-1〉 자율경영

문항	설문내용	한미	삼성
*4	우리회사는권한위양이잘되어있어내가하는일의결과에 책임을 질 수 있다.	4.1	3.7
5	우리 회사의 경영층은 의사 결정 과정에서 소신을 가지고 추진한다.	4.2	4.1
25	우리 회사 CEO의 평균 재임기간이 다른 회사에 비해 비교적 길다.	4.1	4.0
**28 [R]	우리 회사는 지시문화가 강하여 창의성이 부족하다.	3.4	2.9
43[R]	우리 회사는 경영층의 독단적 의사결정이 회사 발전 저해요인으로 작용한다.	3.0	3.3
48	우리 회사는 의사결정 후 신속히 업무를 실행하는 편이다.	3.9	3.9
평균		3.7	3.6

〈표 6-2〉 책임경영

문항	설문내용	한미	삼성
26[R]	우리는 아무리 열심히 해도 알아주지 않는다는 느낌을 가지고 있다.	3.9	3.6
27[R]	우리 회사의 임원중에는 자질이 부족하다고 생각되는 사람이 비교적 많다.	3.0	3.3
29	우리 회사는 성과평가에 기초를 둔 책임경영체제가 확립되어 있다.	4.3	4.1
31	우리회사는작은일에도포상및장려제도가확립되어있다.	3.9	3.1
36[R]	우리 회사는 타 회사에 비해 인간적 측면이 강하여 엄격하게 책임 경영을 못하고 있다.	3.6	4.0
평균		3.7	3.6

〈표 6-3〉 개방적문화

문항	설문내용	한미	삼성
*3	우리 회사는 정보공유가 잘 되고 있어 모든 종업원이 회사 돌아가는 내용을 잘 알고 있다.	3.9	3.4
**10	우리 회사는 종업원이 경영층과 만나 이야기 할 수 있는 기회가 비교적 많이 주어지는 편이다.	3.6	2.8
*11	우리 회사는 부서간의 의사소통이 잘 되고 협력이 잘 이루어진다.	3.7	3.2
*18	우리 회사는 신제품을 개발할 때, 연구개발과 마케팅 등 관련부서가 팀이 되어 추진한다.	3.9	4.3
21	우리 회사는 협력업체 등 관련 업체와 협력적 관계를 유지하고 있다.	3.4	4.3
23	우리 회사는 한 사업부에서 실패한 경험이 다른 사업부로 이관되어 활용되고 있다.	3.5	3.5
평균		3.7	3.6

〈표 6-4〉 도전적 문화

문항	설문내용	한미	삼성
17	우리 회사의 경영층은 혁신에 적극적이다. 새로운 시도와 실패를 장려한다.	4.1	4.1
**19	우리 회사는 미래의 성장동력을 확보하기 위해 R&D 등에 투자를 하고 있다.	3.9	4.5
32	우리 회사는 개인들에게 성장의 기회를 제공하고 있다.	4.0	3.6
40	우리 회사는 세계 최고가 되기 위한 비전을 가지고 실천하고 있다.	4.5	4.5
46	우리 회사의 경영층은 실패를 두려워하지 않는 편이다.	3.5	3.5
평균		4.0	4.0

〈표 7〉 경영관행 설문결과 - 경영부문

〈표 7-1〉 전략적 경영

문항	설문내용	한미	삼성
**24 [R]	우리 회사는 단기성과 지향적이다.	3.3	2.6
25	우리 회사 CEO의 평균 재임기간이 다른 회사에 비해 비교적 길다.	4.1	4.0
34	우리 회사는 영어교육을 강조하고 있고 미래 언젠가는 임원회의 등을 영어로 할 계획을 가지고 있다.	4.3	3.6
평균		3.7	3.4

〈표 7-2〉 체계적 경영

문항	설문내용	한미	삼성
13	우리 회사는 ERP와 같은 정보시스템을 도입하였고 잘 운영되고 있다.	4.2	4.4
**20	우리 회사에는 생산 공장으로부터 고객까지 연결되는 물류관리 조직이 있다.	3.4	4.5
**21	우리 회사는 협력업체 등 관련 업체와 협력적 관계를 유지하고 있다.	3.7	4.3
35	우리 회사는 문제해결의 대안을 찾기 위해 자료 수집하고 분석하는 능력을 승진에 반영하는 등 중요하게 생각하고 있다.	3.6	3.6
39	우리 회사는 강한 품질의식을 가지고 있다.	4.3	4.4
44	우리 회사는 생산성향상을 위한 경영기법(예: 도요타 생산방식, 등등)을 도입하여 많은 성과를 올리고 있다.	3.7	3.9
48	우리 회사는 의사결정 후 신속히 업무를 실행하는 편이다.	3.9	3.9
평균		3.8	4.1

〈표 7-3〉 인간적 경영

문항	설문내용	한미	삼성
6	우리 회사의 경영층은 인간존중의 경영을 하고 있다.	4.3	3.7
7	우리 회사는 노사관계가 원만하다.	4.1	4.0
8	우리 회사는 직원들의 교육 훈련에 많은 투자를 한다.	4.3	4.4
9	우리 회사는 직원들의 경력개발에도 체계적으로 접근하고 있다.	3.9	3.9
30	우리 회사는 임원이상 최고 경영층을 육성하는 제도가 있다.	3.6	4.1
**31	우리 회사는 작은 일에도 포상 및 장려제도가 확립되어 있다.	3.9	3.1
32	우리 회사는 개인들에게 성장의 기회를 제공하고 있다.	4.0	3.6
**33	우리 회사는 일과 삶의 조화를 이룰 수 있도록 배려한다.	3.9	3.0
37	우리 회사는 직원들의 회사에 대한 충성심이 강하다.	4.0	3.7
38[R]	우리는 주어진 목표를 달성하기 위해 심한 스트레스를 받고 있다.	2.5	2.0
45	우리 회사는 사회적 책임을 수행하기 위해 특별한 활동을 하고 있다.	4.6	4.3
*47	우리 회사는 임직원이 즐겁게 일을 한다.	3.6	3.2
평균		3.9	3.6

〈표 8〉 경영관행 설문결과 - 경영성과 부문

문항	설문내용	한미	삼성
41	우리 회사는 높은 경쟁력을 가지고 있다.	4.1	4.3
49	우리 회사의 경쟁력은 경쟁기업에 비교하여 높은 편이다.	4.3	4.3
평균		4.2	4.3

① R 표시한 문항은 설문의 내용이 부정적이어서 낮을수록 좋은 것이지만 여기서는 높으면 좋게 바뀌었다. 응답이 1이면 5로, 2면 4로 바꿈.

② * - $\alpha=0.05$ 에서 유의함 ** - $\alpha=0.01$ 에서 유의함

‘비전이 간결한가?’하는 설문에서는 표준편차가 상대적으로 크게 나와 직원들 사이에 의견 차이가 있음을 알 수 있다. 지금 현재 비전, 미션, 가치, 장기 목적 등으로 나누어져있는 비전을 하나로 합쳐 250자 정도로 서술식으로 만들어 직원들이 숙지하도록 하면 좋을 것이다.

한미글로벌이 표방하고 있는 정직, 고객, 공헌, 탁월, 혁신의 5개 가치에 대한 직원들의 인식이 〈표 5〉의 경영관행 설문 결과에 일부 나와 있어 이를 분석해 보면 다음과 같다. 정직은 앞에서 기술한 비전의 평가에서 직원들 각자가 정직이라는 가치를 고수하고 있는 것에 감탄했다는 진술과 같이 조직 내의 문화로 정착되어 있다고 생각된다. 공헌도 설문지에서는 구체적으로 묻지 않았지만 매월 넷째 주 토요일을 사회봉사의 날로 정해 임직원이 함께 봉사하는 등 한미글로벌에서는 잘 실천되고 있다고 생각된다. 설문지에서는 고객만족을 위한 경영활동을 평가했는데(〈표 5-1〉참조) 높은 수준을 보여주고 있다. 고객만족은 삼성전자와 비슷한 수준이다. 한미글로벌은 고객만족을 경영의 제 1 우선순위로 내세우고 있고 고객의 니즈를 파악하기 위해 서비스 수행 시에 고객과의 잦은 대화를 하고, 반기마다 외부전문가를 통해 고객의 의견을 청취하는 등 노력을 많이 하고 있는 것이다. 한미글로벌은 고객만족을 위해서 CS & QMS팀이라는 고객 전담팀을 두고 있고, 회사 홈페이지에는 고객들이 품질에 불만을 이야기할 수 있는 VOC 코너가 있다. 서비스 품질이 떨어진다는 불

평이 VOC에 올라오면 CS&QMS팀이 문제 해결에 나선다. 이와 같은 활동을 통해서 높은 수준의 고객 만족을 달성하고 있고 그 결과 한미글로벌에게 한번 일을 맡긴 고객 가운데 60%정도는 다시 일을 맡긴다고 한다.

탁월이라는 핵심가치는 여타의 핵심가치와 관련성을 갖는다. 즉 고객가치를 창출함에 있어서나 업무를 수행함에 있어서 그리고 정직이나 공헌을 실천함에도 좋은 정도를 넘어서 탁월함을 추구해야 한다는 것이다. 탁월은 비전 문장에도 그대로 투영되어 있다. ‘Excellent People에 의한 Excellent Company 구현’이 그것이다. 그리고 혁신은 한미글로벌이 창립 이래 지금까지 성장 발전을 가속화한 동력이었다고 할 수 있다. 사업영역의 확장과 해외시장 개척, 우리나라 건설산업 선진화를 위한 활동, 일하기 좋은 기업을 향한 조직문화(GWP), 지식경영과 BSC기반의 성과관리, 품질환경안전보건경영시스템 등 선진경영시스템 도입과 정착은 혁신이라는 핵심가치의 발현인 것이다.

비전이 어떻게 실천되고 있는가 하는 측면에서 조사한 설문에서도 〈표 5-2〉의 비전경영에 나와 있는 바와 같이 한미글로벌은 높은 수준을 보여주고 있다. 특히 공감대 형성, 통찰력, 그리고 경영철학의 측면에서 한미글로벌의 CEO는 삼성전자와 비교되는 높은 수준의 역량을 보여주고 있다. 비전이 구체적이고 세계 최고를 지향한다는 측면에서도 높은 수준을 보여주고 있다.

4.3 문화

문화적 측면에서 직원들이 어떤 인식을 하고 있는가를 평가하기 위해 자율과 책임의 문화, 개방적이고 도전적 문화에 대해서 조사하였다. 기업문화는 일의 문화와 관계의 문화에 기초를 두고 얼마나 개방적이고 도전적인 문화를 가지고 있는지가 중요한 것이다. 일의 문화와 관계의 문화는 자율과 책임의 문화에 기초를 두고 있다. 일의 문화는 열정을 갖는 것이고 관계의 문화는 애정을 갖는 것이다. 자율과 책임의 경영을 하면 사람들은 무슨 일이든지 잘해보려는 열정을 가지게 되고 더 좋은 성과를 내기 위해 다른 사람과 협력하는 애정을 갖게 될 것이다.

자율경영의 측면에서 한미글로벌은 높은 수준을 보여주고 있다. <표 6-1>의 자율경영에 나와 있는 바와 같이 한미글로벌은 권한위임이 잘 되어있고 경영층이 소신을 가지고 의사결정을 한다는 것이 높게 나왔다. 삼성전자에 비해 상대적으로 조금 뒤떨어지는 것은 '경영층의 독단적 의사결정이 회사발전 저해 요인으로 작용한다'는 문항이다. 그러나 삼성전자와 비교하여 '지시문화가 강하여 창의성이 부족하다'는 측면은 통계적으로 유의하게 좋게 나왔고 독단적 의사결정은 차이가 없었다. 지시문화나 독단적 의사결정은 한국적 기업문화를 반영하는 것이라고 볼 수 있다.

책임 경영의 측면에서도 비교적 높은 수준을 보여주고 있다(<표 6-2>참조). 특히 높은 것은 '성과평가에 기초를 둔 책임 경영 체계가 확립되어 있다.'이다. '아무리 열심히 해도 알아주지 않는다(이것을 동의하지 않는 것이 높게 나왔다).' 그리고 '우리 회사는 작은 일에도 포상 및 장려제도가 확립되어 있다'는 문항도 비교적 높게 나왔다. 이 중에서 '포상 및 장려제도가 확립되어 있다'는 문항은 삼성전자와 비교하여 통계적으로 유의하게 좋게 나왔다. 목표를 달성하기 위해 스트레스를 받고 있다는 것은 자율경

영, 인간적 경영의 측면에서는 나쁜 것 이지만 책임 경영의 문화를 반영하는 것이다. 한미글로벌은 삼성전자에 비해서 상대적으로 스트레스를 덜 받고 있는 것으로 나타났다. '우리 회사의 임원중에 자질이 부족하다고 생각되는 사람이 비교적 많다'고 하는 문항과 '타 회사에 비해 인간적 측면이 강하여 엄격하게 책임 경영을 못하고 있다.'는 문항은 상대적으로 낮게 나왔는데 책임경영의 측면에서 어느 정도 개선될 필요가 있다. 그러나 삼성전자와 비교하여 통계적으로 유의한 차이를 보여주고 있지 않다.

개방적 문화의 측면에서는 삼성전자와 비교하여 대체로 높은 수준을 보여주고 있다(<표 6-3>참조). '정보공유가 잘되고 있어 모든 종업원이 회사 돌아가는 내용을 잘 알고 있다', '종업원이 경영층과 만나 이야기 할 수 있는 기회가 비교적 많다', '부서간의 의사소통이 잘되고 협력이 잘 이루어진다'는 문항에서 삼성전자 보다 높게 나왔고 통계적으로 유의하다. 그러나 '신제품을 개발할 때 연구개발과 마케팅 등 관계부서가 팀이 되어 추진한다'는 항목에서는 삼성전자와 비교하여 통계적으로 유의하게 낮은 수준에 있지만 이것은 제조업체에 대한 질문으로 한미글로벌이 서비스업체인 것을 감안하고 앞의 문항인 부서간 의사소통과 협력이 잘 이루어지는 것을 보면 그렇게 심각한 수준은 아니라고 생각된다.

도전적 문화의 측면에서도 삼성전자와 비슷하게 높게 나왔다(<표 6-4>참조). '우리 회사는 세계 최고가 되기 위한 비전을 가지고 실천하고 있다'는 문항은 특히 높게 나왔다. '우리 회사의 경영층은 실패를 두려워하지 않는 편이다.'라는 문항에서는 상대적으로 낮게 나왔다. 이 부분에서 개선점이 요구된다. 이것은 비전을 통해서 이러한 인식을 심어주지 못했기 때문인 것 같다. <표 4>의 비전설문결과를 보면 '빠른 실패와 학습을 조장하는가?' '과감한 행동을 장려할 만큼 명확한가?' '대담한 시도를 장려할 만큼 광범위 한가?'의 문항에서는 절대적 수치로는 낮다

고 할 수 없지만 상대적으로 가장 낮게 나왔다. 이것은 한미글로벌의 비전이 도전적 문화를 형성하는데 개선의 여지가 있음을 말해주는 것이다. 혁신 담당 임원에 의하면 경영층은 일반적으로 실패는 허용하고 있다고 했다. 단, 담당자가 제대로 적절한 조치를 취하지 않아 나타나는 불성실한 실패나 반복되는 실패는 허용할 수 없다는 것이다. 그러나 그렇게 느끼지 않는 직원도 있는 것이다. 예를 들어, 한 임원은 프로젝트 수행자의 역량으로 수행하기 어려운 여건이 있기 때문에, 본사지원 및 동료직원의 협조가 필요하고 성공사례뿐만 아니라 실패사례도 반면교사로 삼을 수 있도록 업무수행을 적극적으로 격려, 성원하는 문화가 요구된다는 것이다.

〈표 6-4〉를 보면 삼성전자에 비해 통계적으로 유의하게 뒤지는 것은 '미래의 성장동력 확보하기 위해 R&D 등에 투자를 하고 있다'는 문항이다. 이것은 한미글로벌이 보다 높은 수준의 성장전략을 구사할 필요가 있고 이를 위해서 더 많은 우수인재를 개발하고 확보해 나가야 함을 말해주는 것이다. 서비스업체인 한미글로벌은 신규사업을 하기 위해 기술적 R&D가 필요한 것이 아니다. 필요한 것은 창의적 아이디어이다. e집사업도 김종훈 회장의 아이디어에서 출발했다. 그리고 서비스 업체에서는 R&D 대신에 M&A를 해서 신규사업을 개척하는 경우가 많다. 한미글로벌이 2011년 OTAK 인수를 통해서 도시개발사업에 진출하고 세계화 한 것이 좋은 예이다. 이를 위해 필요한 것이 인재이다.

4.4 전략적 경영

한국 기업들은 한미글로벌과 삼성전자에서도 볼 수 있는 것처럼 비전 경영을 한다고 하지만 대체로 단기성과 지향적이다(〈표 7-1〉참조). '우리 회사는 단기성과 지향적이다'라는 문항에서 한미글로벌이 통계적으로 유의하게 삼성전자보다 조금 높게(좋게)

나왔지만 한미글로벌도 단기성과 지향적 경영을 하고 있다고 직원들이 느끼고 있다. 두 회사 모두 CEO의 재임기간은 길다고 직원들이 생각하고 있다. 사실 한미글로벌은 창업이래 최고경영자인 김종훈 회장이 최근 2010년에 경영승계 과정의 일환으로 새로운 사장을 선정하고 회장으로 일선에서 후퇴하는 역할의 변화가 조금 있었지만 실질적으로 CEO는 변하지 않았다. '우리 회사는 생산, 판매, R&D 등에서 장기적 관점에서 세계전략을 가지고 있느냐' 하는 설문문에 통계적으로 유의하지는 않지만 삼성전자가 한미글로벌보다 높은 긍정적 반응을 보이고 있는데 이것은 한미글로벌의 세계화가 삼성전자에 비해 아직 그 범위가 좁기 때문에 당연한 결과라고 생각된다. 그러나 '영어교육 및 영어 임원 회의에 대한 계획'에서는 통계적으로 유의하지는 않지만 한미글로벌이 조금 앞서있다.

4.5 체계적 경영

체계적 경영은 한미글로벌이 삼성전자에 비해 대체적으로 낮은 수준에 있다(〈표 7-2〉참조). 설문문항 중 '우리 회사에는 생산 공장에서부터 고객까지 연결되는 물류관리 조직이 있다.'는 설문은 제조업체에 대한 질문이므로 한미글로벌에서는 기능간 연결이 잘되고 있느냐 하는 측면에서 응답하도록 하였다. 이 문항의 응답이 삼성전자보다 통계적으로 유의하게 낮게 나온 것은 기능간 연결이 잘 안 되는 측면이 있다는 것을 말해준다. 예를 들어서 수주영업에서 현장운영으로 연결이 잘 되어야 하는데 그렇지 않을 수 있다는 것이다. 즉 수주영업할 때 고객의 요청사항이 현장운영에 잘 반영되는가 하는 것이다. 프로젝트를 시작하기 전에 영업과 현장이 착공회의(Kick-off meeting)를 통해 고객 요청사항을 검토하지만 영업의 속성상 과도하게 약속해 줄 수도 있고 운영할 때 사람의 수와 능력이 제한되어 고객과

의 약속이 제대로 준수되지 않을 수도 있는 것이다. 또한 영업에서 접수하는 고객 욕구는 다양하다. 돈 신경 쓰지 말고 잘 지으라고 하는 고객이 있는가 하면 어떤 고객은 납기를 중요시한다. 고객마다 요청 사항이 다르기 때문에 현장으로 잘 전달되지 않을 수도 있는 것이다.

‘문제해결의 대안을 찾기 위해 자료 수집하고 분석하는 능력을 증진에 반영하는 등 중요하게 생각하고 있다’는 문항에서는 한미글로벌의 직원의 인식이 삼성전자 직원의 인식과 비슷하지만 낮게 나왔다. 이 부분에서는 개선점이 요구된다고 할 것이다. ‘우리 회사는 생산성향상을 위한 경영기법(예: 도요타 생산방식, 등등)을 도입하여 많은 성과를 올리고 있다.’는 문항에서도 삼성전자와 비교하여 통계적으로 유의하지는 않지만 낮게 나왔다. 그러나 서비스 산업에서는 생산성 향상보다 서비스의 질을 중요시하므로 이것이 약점이 되지 않을 것이고 특히 한미글로벌이 ‘ERP 시스템을 도입하였고 잘 운영되고 있다’와 ‘의사결정 후 신속히 업무를 실행하는 편이다’에서 삼성전자와 비슷한 수준에 있음은 한미글로벌이 체계적 경영도 잘 수행하고 있음을 나타내주는 것이다.

4.6 인간적 경영

인간적 경영의 측면에서 한미글로벌은 삼성전자보다 조금 높은 수준의 경영을 하고 있다(〈표 7-3〉참조). ‘인간 존중의 경영을 하고 있느냐’는 질문에 통계적으로 유의하지는 않지만 한미글로벌은 상당히 긍정적이고 삼성전자는 보통수준에 가까운 응답을 보여주고 있다. 결과적으로 ‘직원들의 회사에 대한 충성심이 강인가’하는 질문과 ‘임직원이 즐겁게 일하는가’하는 질문에서 한미글로벌이 삼성전자보다 조금이지만 높게 나왔다. ‘임직원이 즐겁게 일하는가’하는 문항은 통계적으로 유의한 차이가 있다.

한미글로벌이 특별히 잘하는 것은 ‘직원들의 교육과 훈련에 많은 투자를 한다’는 문항과 ‘사회적 책임을 수행하기 위해 특별한 활동을 하고 있다’는 문항이다. 삼성전자도 이 부분에서 특별히 잘하는 것으로 나왔는데 한미 글로벌이 직원들의 교육과 훈련에서 삼성전자와 거의 같은 수준이라는 것은 높이 평가할만하다. 두 회사 간에 비교적 크게 차이가 나는 것은 ‘작은 일에도 포상 및 장려제도가 확립되어 있다’는 문항, ‘일과 삶의 조화를 이룰 수 있도록 배려한다’는 문항, ‘주어진 목표를 달성하기 위해 심한 스트레스를 받고 있다.’는 문항에서 한미글로벌이 삼성전자보다 상대적으로 큰 폭으로 높게 나왔고 ‘임원이상 최고경영층을 육성하는 제도가 있다’라는 문항에서는 큰 폭으로 낮게 나왔다. 이 중에서 ‘주어진 목표를 달성하기 위해 심한 스트레스를 받고 있다.’는 문항 이외에는 통계적으로 유의하다. 즉 한미글로벌이 포상 및 장려제도, 일과 삶의 조화가 잘 되어 있고 스트레스는 덜 받는다는 것이지만 임원 육성제도는 개선해야 할 필요성이 제기되고 있는 것이다.

4.7 경영성과

이상에서 설문지에 의해서 비전, 문화, 전략적 경영, 체계적 경영, 인간적 경영을 살펴보았는데 대체로 한미글로벌이 우수기업인 삼성전자와 비교하여 비슷한 수준의 경영을 하고 있음을 알 수 있다. 그 결과 경영성과의 면에서 한미글로벌의 직원들도 ‘우리 회사는 높은 경쟁력을 가지고 있다’, ‘기업의 경쟁력이 경쟁기업에 비하여 높은 편이다’라는 문항에서 삼성전자와 비슷한 높은 수준으로 응답하여 성과에 대한 인식이 높게 형성되어 있음을 알 수 있다(〈표 8〉참조).

V. 결론

기업의 성공에 가장 중요한 것은 기업 문화라고 생각된다. 기업 문화는 우리가 어떤 회사가 되고자 하는가, 우리는 무엇을 이루고자 하는가 하는 꿈과 우리가 중요하게 지키고자 하는 가치로 구성된 비전을 지도자가 어떻게 구성원과 공유하느냐에 따라 그 내용이 달라진다. 한미글로벌이 우수 기업이 될 수 있는 문화를 형성하고 있다는 것은 김종훈 회장의 지도력이 효과적이었음을 말해준다.

한미글로벌의 비전체계는 'Excellent People에 의한 Excellent Company 구현'이라는 비전에 기초를 두고, '지속적인 혁신을 통하여 건설 산업의 가치를 창출함으로써 인류사회 발전에 공헌 한다.' 라는 미션, 그리고 정직, 고객, 공헌, 탁월, 혁신의 5가지 핵심가치와 2015년까지 'Global Top 10 CM Company'가 된다는 장기목적으로 구성되어 체계적 형식을 갖추고 있다. 또한 설문조사를 통한 직원들의 의식에서 나타난 바와 같이 비전에 대한 공감대가 높게 형성되어 있고, 비전의 실천에서도 <표 5-2>에 나와 있는 바와 같이 CEO의 의사소통, 역량, 통찰력, 경영철학에 기초한 지도력에 기인하여 높은 수준을 보여주고 있다.

우수기업이 되기 위해서는 근독의 문화에 기초를 두고 일의 문화와 관계의 문화를 형성함으로써 개방적 문화와 도전적 문화가 조성될 수 있어야 한다. 한미글로벌은 2001년 윤리규정을 도입함으로써 근독의 문화를 확립할 수 있었다. 윤리규정을 어겨 사직한 직원도 있었고 윤리규정을 지키기 위해 한 해 매출과 맞먹는 수주를 포기한 적도 있었는데 이것은 근독의 문화가 얼마나 확고하게 자리 잡고 있는지를 가늠하게 한다.

한미글로벌의 일의 문화는 프로젝트사고, 커뮤니케이션 절차, 고객대응기본원칙, 업무혁신지침 등으

로 성과극대화 행동방식을 체계화한 '한미글로벌웨이'와 BSC모델에 기초를 두고 주요성과지표(KPI) 20개를 선정하여 지표별 목표달성 정도를 빨강, 노랑, 하양, 초록 등 색깔로 나타내어 관리하는 한미글로벌 성과관리시스템(HPMS)에 의해서 높은 수준으로 형성되어 있다. 관계의 문화는 직원들 상호간에 관심과 배려를 공유할 수 있고 직원들의 자기개발과 성장을 위한 다양한 제도를 통해서 형성되고 있다. 관심과 배려를 공유할 수 있는 제도에는 '칭찬합시다,' '축하합시다,' '시집장가 보내기 운동'과 같은 프로그램과 구성원자녀들 전원 학자금 지원제도, 배우자 건강검진 제도를 비롯해서 중병에 걸린 사원의 치료비 모금 바자회와 같이 구성원의 불행을 나누는 행사가 있다. 자기개발과 성장을 위한 제도에는 대학원진학, 어학능력향상, 도서구입비를 지원하고 매주 목요일을 자기개발의 날로 정해 조기퇴근하고 커리어 카운슬러를 통해 구성원의 경력관리를 도와준다. 경력관리 일환으로 입문교육, CM 기본과정, CM 전문과정, CM 예비단장교육, CM 단장교육 등 다양한 교육을 제공하고 있다.

한미글로벌은 프로젝트 조직의 특성을 갖고 있기 때문에 수직적 문화를 가지고 있는 일반 건설회사와는 다른 개방적인 수평적 문화를 가질 수밖에 없다. 개방적 문화를 더욱 활성화시키기 위해 한미글로벌은 과장급이하 직원의 도전팀, 차장부터 이사까지의 혁신팀, 사원부터 CEO까지 총 15명이 참석하는 미래전략토론회, 임원경영토론회 등 다양한 원탁모임을 운영하고 있고 구성원의 원활한 소통을 위해 CEO단상 등 32가지 커뮤니케이션 수단을 가지고 있다.

개방적 문화에 대해서는 직원들의 인식도 높게 나왔다. 즉, 종업원이 경영층과 만나는 기회도 많고 부서 간 의사소통도 잘 되어 정보공유가 잘 되고 있다는 인식을 하고 있는 것이다. 한미글로벌의 도전적 문화는 김종훈 회장이 도전적이기 때문에 형성된 것

이라고 볼 수 있다. 그는 삼성건설에 재직할 때 동양증권 사옥공사에 적층공법을, 말레이시아 KLCC 쌍둥이 건물공사에 펌핑공법을 적용했는데 이 두 공법은 그 이전에는 사용해 본 적이 없는 위험부담이 큰 것이었다. 또한 2002년 월드컵 주경기장 건설의 CM수주를 받는 과정을 보면 그의 도전성을 미루어 짐작할 수 있다. 가능성이 희박하다고 생각될 수 있는데도 '월드컵 주경기장 발주 대비팀'을 조직하고 자료수집을 위해 미국내 경기장 시찰과 관련업체 방문을 하였고 세계최고의 경기장 건설 전문가 집단인 미국 클라크로부터 자료제공과 기술자문에 대한 약속을 받아냄과 동시에 심혈을 기울여 제안서를 만들어 CM수주를 받은 것이다. 그는 이것을 기적에 가까운 일이었다고 생각하고 있다.

직원들의 도전적 문화에 대한 인식도 높게 형성되어 있다. 특히 한미글로벌은 세계 최고가 되기 위한 비전을 가지고 실천하고 있다는 인식을 높게 하고 있다. 실패를 장려한다는 측면에서는 개선의 여지가 있지만 경영층이 새로운 시도와 실패를 장려하고 혁신에 적극적이라는 인식도 하고 있다. 일의 문화, 관계의 문화, 개방적 문화, 도전적 문화의 기초는 자율과 책임의 문화인데 직원들의 인식을 보면 이 부문에서도 높은 수준에 있음을 알 수 있다. 자시문화가 강하다든지 독단적 의사결정이 회사발전의 저해요인이라는 인식이 어느 정도 있지만 권한위임이 잘 되어있고 경영층이 소신을 가지고 의사결정을 한다는 것이 높게 나왔다. 한국적 기업문화를 고려해 볼 때 높은 수준의 자율경영을 하고 있는 것이다. 한미글로벌은 성과평가, 인정, 보상제도가 비교적 잘 되어 있다고 직원들이 인식하고 있는 것을 보면 책임경영의 문화가 비교적 높게 형성되어 있음을 알 수 있다. 그러나 임원층에는 자질이 부족하다고 생각되는 사람이 비교적 많다고 하는 인식이 어느 정도 있어 개선되어야 할 부문이라고 생각된다.

한미글로벌은 비전과 문화에 기초를 두고 우수 기

업이 되는 데에 필요한 전략적, 체계적, 인간적 경영을 교과서처럼 수행해 왔다. 전략적으로는 환경 변화에 적응할 수 있도록 그 때 그 때 필요한 사업을 전개하였다. 한미글로벌은 불모지와 같은 CM사업을 개척하기 위해 미국의 파슨스와 합작하여 기술의 도입단계, 병립단계, 성숙단계라는 '3단계 성장 모델'을 통해서 기술 자립에 성공하고 창립 후 10년 만에 국내 CM 업계 최초로 글로벌 기업으로 발돋움했다. CM 사업의 개념이 확립되지 못한 창립 초기에는 QIT 사업을, IMF 외환위기 이후 외국인 투자가 몰려올 때는 외국인 투자자를 위한 자문 서비스를, 그리고 2000년대 들어 국내 기반이 어느 정도 잡히고 나서는 중국을 시작으로 해외 사업을 전개하였다. 그리고 대형 건설 사업뿐만 아니라 주거용 건축물(단독주택, 빌라, 별장, 동호인 주택), 전문 건축물(의료시설, 종교시설), 및 기타 오피스, 상가 공동투자개발빌딩, 도시환경정비사업의 CM사업으로 다각화하였다. 이상에서 보는 바와 같이 한미글로벌의 성장전략의 핵심은 다각화와 세계화라고 할 수 있다. 전략적 경영과 관련하여 경영이 단기성과 지향적이라고 직원들이 느끼고 있는 것은 개선되어야 할 점이다.

체계적으로는 성과창출을 위한 시스템 도입을 게을리 하지 않았다. 가장 먼저 관심을 둔 것은 정보시스템이다. 전자문서관리 시스템을 활성화했고 회계 및 인사와 관련된 전자 시스템과 홈페이지를 구축했다. 그리고 2001년 6월부터는 체계적인 통합정보시스템인 HITs를 구축했다. 그리고 성과관리시스템인 HPMS를 통해 회사의 연간 목표를 하향식으로 각 본부 단위로 할당하고 본부 단위의 목표를 팀 단위와 팀원들에게 할당함으로써 목표를 개인에게 주고 스스로 관리하게 하고 있다. 이것을 계기로 평가시스템에 대한 신뢰도가 높아지고 성과에 따른 차등보상과 승진으로 성과지향적 조직으로 바뀌어간 것이다.

또한 한미글로벌은 CM 사업의 특성상 전문가 집

단이고 전문지식에서 관련업체인 시공사와 건설사를 선도해 나가야 하는 위치에 있으므로 전문 지식을 축적해 나가기 위해서 지식경영시스템(KMS)을 도입하였다. KMS의 구축과 더불어 구성원들도 지식 등록, Q&A, CoP, e-Learning 등의 활동에 적극적으로 참여함으로써 지식의 축적과 확산이 활성화되었다. 이 결과 2004년 12월 '매경-부즈앨런 지식경영 대상'과 2005년 12월 정통부 주관 '디지털 지식경영 대상'을 수상했다.

한미글로벌이 1999년에 도입한 PMIS는 발주자, CM, 시공자 및 협력업체, 설계자, 감리자 등 전체 프로젝트 참여자들을 온라인으로 연결하여 프로젝트 수행 중에 생성되는 각종 정보를 효과적으로 수집, 처리, 저장, 전달 및 Feedback하는 종합정보관리 시스템으로서 고객과의 커뮤니케이션을 향상시키고 프로젝트관리를 효율적으로 하는데 기여하고 있다. 이상과 같이 성과관리를 위한 다양한 제도를 구축하면서 완벽을 기하고자 하는 기업은 많지 않다고 생각된다. 체계적 경영과 관련하여 직원들의 인식에서 특기할 것은 영업과 현장 등 기능 간 연결에 개선점이 요구되는 것과 자료를 수집하고 분석하는 문제해결능력이 중요하게 인식되지 않고 있다는 것이다.

인간적인 측면에서 한미글로벌은 모범적인 경영을 하고 있다고 해야 할 것이다. 이것은 2003년부터 2010년까지 8년 연속으로 '훌륭한 일터상'을 수상한 것으로부터 알 수 있다. 한미글로벌은 구성원의 주인의식과 만족도를 높이는 GWP를 성공적으로 착실히 추진해오고 있다. 이것은 구성원의 만족을 위한 인간적 경영에 '목숨을 건다'는 최고 경영자의 의지가 있기 때문에 가능한 것이다.

한미글로벌은 자기개발을 장려하고 있다. 교육이 최고의 복지라는 말이 있는 것처럼 교육은 개인의 만족뿐만 아니라 기업 성공에 중요한 것이다. 그가 2006년 회사 창립 10주년 기념 행사장에서 한미글로벌의 성공 요인을 우수한 인재라고 말한 것에서

알 수 있듯이 그는 교육의 중요성을 인식하고 창립 초기부터 구성원을 대상으로 많은 교육 프로그램을 도입하고 직접 강의에 나섰다.

인간적 경영과 관련하여 강조하고 싶은 것은 한미글로벌이 경영권 승계 프로그램을 확립하였다는 것이다. 그는 '창업자이지만 회사를 구성원 지주회사로 만들어 놓고 공개적으로 CEO 후보를 모색해 공식적인 절차에 따라 경영권을 이양하는 최초의 사례를 만들어 보자'는 결심에 따라 2004년에 CEO 승계 방침을 구성원들에게 공표하고 선정과정을 거쳐 2009년 1월 1일 앞으로 최소 10년간 경영을 책임질 차기 CEO가 취임하였다. 이러한 경영권 승계 프로그램은 GE에서 한 것과 유사하지만 한국에서는 최초이고 한 가지 GE보다 나은 것은 최종 후보군에 들었다가 탈락한 경우에도 회사를 그만 두지 않겠다는 각서를 받은 것이다. 한미글로벌의 경영권 승계 프로그램은 구성원들의 실력과 성과 향상에 많은 자극을 줄 것이다.

인간적 경영에 대한 종업원의 인식도 높은 수준에 있다. '인간존중의 경영을 하고 있느냐'는 질문에 상당히 긍정적인 응답을 보여주고 있는 것이 그 증거이다. 그 결과 직원들의 회사에 대한 충성심이 강하고 노사관계가 원만하다. 직원들은 경영층이 교육과 훈련에 많은 투자를 하고 개인들에게 성장의 기회를 제공하고 있다고 느끼고 있는 것이다. 그러나 개선되어야 할 부분은 목표달성에 심한 스트레스를 받고 있다고 느끼고 있는 것이다. 성과 지향적 회사에서 이 문제를 해결하기는 쉽지 않을 것이다.

결론적으로 김종훈 회장의 리더십에 기초하여 한미글로벌이 비전과 문화에 기초를 두고 전략적, 체계적, 인간적으로 균형 있는 경영을 한 것이 한미글로벌의 성공요인인 것이다.

본 논문은 우수기업을 객관적으로 분석할 수 있는 틀로서 우수기업 경영 모델을 제시하고 한미글로벌을 사례로 하여 체계적으로 분석하고 평가한 것이

다. 이 모델에 의한 분석은 다른 기업에도 적용되어 우수기업이 되기 위해서 어떤 부분을 개선해야 하는지를 파악하는데 도움이 될 것이다. 예를 들어 전경련에서는 퇴직 CEO를 중심으로 중소기업 경영자문단을 운영하는데 CEO들의 오랫동안 축적된 경험에 입각하여 자문하고 있는데 이 모델을 이용하면 개별 기업의 어떤 점이 부족한지를 알 수 있고 시간이 지남에 따라 어떻게 향상되고 있는지를 알 수 있기 때문에 자문이 좀 더 체계적으로 이루어 질 수 있다. 본 논문은 기업경영의 거시적 관점에서 우수기업이 되기 위한 분석의 틀을 제공하고 있다는데 의의가 있다고 할 것이다. 본 논문이 많은 기업에게 우수기업이 될 수 있는 방안을 제시하게 되기를 기대한다.

참고문헌

- 김종훈(2010), 우리는 천국으로 출근한다, 21세기북스.
노부호(2011), 통제경영의 종말, 21세기북스.
노부호(2010), "성품과 가치 중심의 인간적 경영" **서강경영논총**, 제21집 제 2호, 17-32.
노부호(2008), "7요소 리더십 모델과 이순신 장군," **서강경영논총**, 제19-2호, 51-68.
노부호(2007), "우수기업의 경영모델," **서강경영논총**, 제18집, 103-118.
노부호(2000), "생명과 창조 의 경영: 시장경제원칙," Sogang Harvard Business(서강대학교), 2000년 6월호, 72-87.
노부호(1999), "전략의 고리: 경쟁력의 기본," Sogang Harvard Business(서강대학교), 1999년 7-8월호, 59-66.
한미글로벌(2011), 한미글로벌 경영시스템과 문화
한미글로벌(2007), 고객감동, 오직 그 하나를 위하여

The Success Factors of Hanmi Global Co., Ltd. Based on the Excellent Company Model

Boo-Ho Rho*

Abstract

The purpose of this paper is to identify the reasons behind the success of Hanmi Global which has planted the seed of CM(Construction Management) and developed it to a level of globalization based on the Excellent Company Model which is developed by the author. The paper also describes how employees of Hanmi Global perceive its management and identifies points of improvement in its management through questionnaire surveys.

Hanmi Global has successfully carried out strategic, systematic and humanistic sides of management based on vision and culture which are the necessary elements to become an excellent company. The vision of Hanmi Global is oriented towards the world best and is well practiced with high sense of shared feeling among employees. Hanmi Global practices ethical management based on the culture of integrity with a high level of autonomy and responsibility among employees.

Strategically Hanmi Global has adapted well to the changing environment by introducing different businesses timely for the situation. Systematically Hanmi Global successfully introduced systems for performance improvement such as knowledge management systems. Humanistically Hanmi Global is a model case for other companies as is evidenced by the reception of the Great Work Place Awards 8 times consecutively and the successful establishment of a management succession program.

Key Words: Excellent company, vision, culture, strategic, systematic, humanistic

* Professor College of Business Sogang University

〈Teaching Note〉

한미글로벌의 성공요소: 우수기업 경영모델을 중심으로

Synopsis

이 사례 논문은 우수 기업을 객관적으로 분석 할 수 있는 틀인 우수기업의 경영모델에 기초를 두고 한미글로벌이 우수 기업인 이유를 비전, 문화, 전략적 경영, 체계적 경영, 인간적 경영의 5가지 측면에서의 분석을 통해서 설명하고 있다.

한미글로벌의 비전체계는 'Excellent People에 의한 Excellent Company 구현'이라는 비전에 기초를 두고, '지속적인 혁신을 통하여 건설 산업의 가치를 창출함으로써 인류사회 발전에 공헌 한다.'라는 미션, 그리고 정직, 고객, 공헌, 탁월, 혁신의 5가지 핵심가치와 2015년까지 'Global Top 10 CM Company'가 된다는 장기목적으로 구성되어 체계적 형식을 갖추고 있다. 또한 설문조사를 통한 직원들의 의식에서 나타난 바와 같이 비전에 대한 공감대가 높게 형성되어 있고, 비전의 실천에서도 <표 5-2>에 나와 있는 바와 같이 CEO의 의사소통, 역량, 통찰력, 경영철학에 기초한 지도력에 기인하여 높은 수준을 보여주고 있다.

우수기업이 되기 위해서는 근독의 문화⁵⁾에 기초를 두고 일의 문화와 관계의 문화를 형성함으로써 개방적 문화와 도전적 문화가 조성될 수 있어야 한다. 한미글로벌은 2001년 윤리규정을 도입함으로써 근독

의 문화를 확립할 수 있었다. 윤리규정을 어겨 사직한 직원도 있었고 윤리규정을 지키기 위해 한 해 매출과 맞먹는 수주를 포기한 적도 있었는데 이것은 근독의 문화가 얼마나 확고하게 자리 잡고 있는지를 가늠하게 한다.

한미글로벌의 일의 문화는 프로젝트사고, 커뮤니케이션 절차, 고객대응기본원칙, 업무혁신지침 등으로 성과극대화 행동방식을 체계화한 '한미글로벌웨이'와 BSC모델에 기초를 두고 주요성과지표(KPI) 20개를 선정하여 지표별 목표달성 정도를 빨강, 노랑, 하양, 초록 등 색깔로 나타내어 관리하는 한미글로벌 성과관리시스템(HPMS)에 의해서 높은 수준으로 형성되어 있다. 관계의 문화는 직원들 상호간에 관심과 배려를 공유할 수 있고 직원들의 자기개발과 성장을 위한 다양한 제도를 통해서 형성되고 있다. 관심과 배려를 공유할 수 있는 제도에는 '칭찬합니다,' '축하합니다,' '시집장가 보내기 운동'과 같은 프로그램과 구성원자녀들 전원 학자금 지원제도, 배우자 건강검진 제도를 비롯해서 중병에 걸린 사원의 치료비 모금 바자회와 같이 구성원의 불행을 나누는 행사가 있다. 자기개발과 성장을 위한 제도에는 대학원진학, 어학능력향상, 도서구입비를 지원하고 매주 목요일을 자기개발의 날로 정해 조기퇴근하고 커리어 카운슬러를 통해 구성원의 경력관리를 도와준다. 경력관리 일환으로 입문교육, CM 기본과

5) 근독은 율곡 이이가 자경문에서 사용한 말이다. 그는 근독을 '홀로 있을 때라도 항상 삼가는 마음을 가지고 있는 것'이라고 정의하였는데 그렇게 하면 일체의 나쁜 생각이 일어나지 않을 것이라고 했다.

정, CM 전문과정, CM 예비단장교육, CM 단장교육 등 다양한 교육을 제공하고 있다.

한미글로벌은 프로젝트 조직의 특성을 갖고 있기 때문에 수직적 문화를 가지고 있는 일반 건설회사와는 다른 개방적인 수평적 문화를 가질 수밖에 없다. 개방적 문화를 더욱 활성화시키기 위해 한미글로벌은 과장급이하 직원의 도전팀, 차장부터 이사까지의 혁신팀, 사원부터 CEO까지 총 15명이 참석하는 미래전략토론회, 임원경영토론회 등 다양한 원탁모임을 운영하고 있고 구성원의 원활한 소통을 위해 CEO단상 등 32가지 커뮤니케이션 수단을 가지고 있다.

개방적 문화에 대해서는 직원들의 인식도 높게 나왔다. 즉, 종업원이 경영층과 만나는 기회도 많고 부서 간 의사소통도 잘 되어 정보공유가 잘 되고 있다는 인식을 하고 있는 것이다. 한미글로벌의 도전적 문화는 김종훈 회장이 도전적이기 때문에 형성된 것이라고 볼 수 있다. 그는 삼성건설에 재직할 때 동양증권 사옥공사에 적층공법을, 말레이시아 KLCC 쌍둥이 건물공사에 펌핑공법을 적용했는데 이 두 공법은 그 이전에는 사용해 본 적이 없는 위험부담이 큰 것이었다. 또한 2002년 월드컵 주경기장 건설의 CM수주를 받는 과정을 보면 그의 도전성을 미루어 짐작할 수 있다. 가능성이 희박하다고 생각될 수 있는데도 '월드컵 주경기장 발주 대비팀'을 조직하고 자료수집을 위해 미국내 경기장 시찰과 관련업체 방문을 하였고 세계최고의 경기장 건설 전문가 집단인 미국 클라크로부터 자료제공과 기술자문에 대한 약속을 받아냄과 동시에 심혈을 기울여 제안서를 만들어 CM수주를 받은 것이다. 그는 이것을 기적에 가까운 일이었다고 생각하고 있다.

직원들의 도전적 문화에 대한 인식도 높게 형성되어 있다. 특히 한미글로벌은 세계 최고가 되기 위한 비전을 가지고 실천하고 있다는 인식을 높게 하고 있다. 실패를 장려한다는 측면에서는 개선의 여지가

있지만 경영층이 새로운 시도와 실패를 장려하고 혁신에 적극적이라는 인식도 하고 있다. 일의 문화, 관계의 문화, 개방적 문화, 도전적 문화의 기초는 자율과 책임의 문화인데 직원들의 인식을 보면 이 부문에서도 높은 수준에 있음을 알 수 있다. 자시문화가 강하다든지 독단적 의사결정이 회사발전의 저해요인이라는 인식이 어느 정도 있지만 권한위임이 잘 되어있고 경영층이 소신을 가지고 의사결정을 한다는 것이 높게 나왔다. 한국적 기업문화를 고려해 볼 때 높은 수준의 자율경영을 하고 있는 것이다. 한미글로벌은 성과평가, 인정, 보상제도가 비교적 잘 되어있다고 직원들이 인식하고 있는 것을 보면 책임경영의 문화가 비교적 높게 형성되어 있음을 알 수 있다. 그러나 임원중에는 자질이 부족하다고 생각되는 사람이 비교적 많다고 하는 인식이 어느 정도 있어 개선되어야 할 부문이라고 생각된다.

한미글로벌은 비전과 문화에 기초를 두고 우수 기업이 되는 데에 필요한 전략적, 체계적, 인간적 경영을 교과서처럼 수행해 왔다. 전략적으로는 환경 변화에 적응할 수 있도록 그 때 그 때 필요한 사업을 전개하였다. 한미글로벌은 불모지와 같은 CM사업을 개척하기 위해 미국의 파슨스와 합작하여 기술의 도입단계, 병립단계, 성숙단계라는 '3단계 성장 모델'을 통해서 기술 자립에 성공하고 창립 후 10년 만에 국내 CM 업계 최초로 글로벌 기업으로 발돋움했다. CM 사업의 개념이 확립되지 못한 창립 초기에는 QIT 사업을, IMF 외환위기 이후 외국인 투자가 몰려올 때는 외국인 투자자를 위한 자문 서비스를, 그리고 2000년대 들어 국내 기반이 어느 정도 잡히고 나서는 중국을 시작으로 해외 사업을 전개하였다. 그리고 대형 건설 사업뿐만 아니라 주거용 건축물(단독주택, 빌라, 별장, 동호인 주택), 전문 건축물(의료시설, 종교시설), 및 기타 오피스, 상가 공동투자개발빌딩, 도시환경정비사업의 CM사업으로 다각화하였다. 이상에서 보는 바와 같이 한미글로벌

의 성장전략의 핵심은 다각화와 세계화라고 할 수 있다. 전략적 경영과 관련하여 경영이 단기성과 지향적이라고 직원들이 느끼고 있는 것은 개선되어야 할 점이다.

체계적으로는 성과창출을 위한 시스템 도입을 게을리 하지 않았다. 가장 먼저 관심을 둔 것은 정보시스템이다. 전자문서관리 시스템을 활성화했고 회계 및 인사와 관련된 전자 시스템과 홈페이지를 구축했다. 그리고 2001년 6월부터는 체계적인 통합정보시스템인 HITs를 구축했다. 그리고 성과관리시스템인 HPMS를 통해 회사의 연간 목표를 하향식으로 각 본부 단위로 할당하고 본부 단위의 목표를 팀 단위와 팀원들에게 할당함으로써 목표를 개인에게 주고 스스로 관리하게 하고 있다. 이것을 계기로 평가시스템에 대한 신뢰도가 높아지고 성과에 따른 차등보상과 승진으로 성과지향적 조직으로 바뀌어간 것이다.

또한 한미글로벌은 CM 사업의 특성상 전문가 집단이고 전문지식에서 관련업체인 시공사와 건설사를 선도해 나가야 하는 위치에 있으므로 전문 지식을 축적해 나가기 위해서 지식경영시스템(KMS)을 도입하였다. KMS의 구축과 더불어 구성원들도 지식 등록, Q&A, CoP, e-Learning 등의 활동에 적극적으로 참여함으로써 지식의 축적과 확산이 활성화되었다. 이 결과 2004년 12월 '매경-부즈앨런 지식경영 대상'과 2005년 12월 정통부 주관 '디지털 지식경영 대상'을 수상했다.

한미글로벌이 1999년에 도입한 PMIS는 발주자, CM, 시공자 및 협력업체, 설계자, 감리자 등 전체 프로젝트 참여자들을 온라인으로 연결하여 프로젝트 수행 중에 생성되는 각종 정보를 효과적으로 수집, 처리, 저장, 전달 및 Feedback하는 종합정보관리 시스템으로서 고객과의 커뮤니케이션을 향상시키고 프로젝트관리를 효율적으로 하는데 기여하고 있다. 이상과 같이 성과관리를 위한 다양한 제도를 구축하면서 완벽을 기하고자 하는 기업은 많지 않다고 생

각된다. 체계적 경영과 관련하여 직원들의 인식에서 특기할 것은 영업과 현장 등 기능 간 연결에 개선점이 요구되는 것과 자료를 수집하고 분석하는 문제해결능력이 중요하게 인식되지 않고 있다는 것이다.

인간적인 측면에서 한미글로벌은 모범적인 경영을 하고 있다고 해야 할 것이다. 이것은 2003년부터 2010년까지 8년 연속으로 '훌륭한 일터상'을 수상한 것으로부터 알 수 있다. 한미글로벌은 구성원의 주인의식과 만족도를 높이는 GWP를 성공적으로 착실히 추진해오고 있다. 이것은 구성원의 만족을 위한 인간적 경영에 '목숨을 건다'는 최고 경영자의 의지가 있기 때문에 가능한 것이다.

한미글로벌은 자기개발을 장려하고 있다. 교육이 최고의 복지라는 말이 있는 것처럼 교육은 개인의 만족뿐만 아니라 기업 성공에 중요한 것이다. 그가 2006년 회사 창립 10주년 기념 행사장에서 한미글로벌의 성공 요인을 우수한 인재라고 말한 것에서 알 수 있듯이 그는 교육의 중요성을 인식하고 창립 초기부터 구성원을 대상으로 많은 교육 프로그램을 도입하고 직접 강의에 나섰다.

인간적 경영과 관련하여 강조하고 싶은 것은 한미글로벌이 경영권 승계 프로그램을 확립하였다는 것이다. 그는 '창업자이지만 회사를 구성원 지주회사로 만들어 놓고 공개적으로 CEO 후보를 물색해 공식적인 절차에 따라 경영권을 이양하는 최초의 사례를 만들어 보자'는 결심에 따라 2004년에 CEO 승계 방침을 구성원들에게 공표하고 선정과정을 거쳐 2009년 1월 1일 앞으로 최소 10년간 경영을 책임질 차기 CEO가 취임하였다. 이러한 경영권 승계 프로그램은 GE에서 한 것과 유사하지만 한국에서는 최초이고 한 가지 GE보다 나은 것은 최종 후보군에 들었다가 탈락한 경우에도 회사를 그만 두지 않겠다는 각서를 받은 것이다. 한미글로벌의 경영권 승계 프로그램은 구성원들의 실력과 성과 향상에 많은 자극을 줄 것이다.

인간적 경영에 대한 종업원의 인식도 높은 수준에 있다. '인간존중의 경영을 하고 있느냐'는 질문에 상당히 긍정적인 응답을 보여주고 있는 것이 그 증거이다. 그 결과 직원들의 회사에 대한 충성심이 강하고 노사관계가 원만하다. 직원들은 경영층이 교육과 훈련에 많은 투자를 하고 개인들에게 성장의 기회를 제공하고 있다고 느끼고 있는 것이다. 그러나 개선되어야 할 부분은 목표달성에 심한 스트레스를 받고 있다고 느끼고 있는 것이다. 성과 지향적 회사에서 이 문제를 해결하기는 쉽지 않을 것이다.

결론적으로 김종훈 회장의 리더십에 기초하여 한미글로벌이 비전과 문화에 기초를 두고 전략적, 체계적, 인간적으로 균형 있는 경영을 한 것이 한미글로벌의 성공요인인 것이다.

Teaching Point

이 논문은 분석을 위한 사례라기보다 사례를 분석한 논문이므로 토론은 이 논문에서 분석한 방법이 적절한가 그리고 이 논문의 분석방법이 다른 기업에도 적용될 수 있는가에 초점이 맞추어져야 할 것이다. 이를 위해서는 사전에 노부호(2007)을 읽고 생각을 정리하도록 하는 것이 좋을 것이다.

이 논문은 많은 토론과제가 있다. 우수기업의 경영요소인 비전, 문화, 전략적 경영, 체계적 경영, 인간적 경영 등 5가지를 가지고 각각 토론할 수 있을 것이다. 비전을 토론하기 위해서는 Collins & Porras (1996)을 읽고 오게 하고 문화는 노부호(2000)과 노부호(2011, pp. 78-83, 140-150, 539-541)을 읽어 오게 해서 토론할 수 있을 것이다.

전략적 경영은 많은 참고문헌이 있을 것이지만 노부호(2011, 242-280)를 참고할 수 있다.

체계적 경영은 6σ, ERP 같은 정보시스템, 성과관

리시스템 등 여러 가지 제도와 시스템을 활용하여 목표관리를 하는 것이다. 목표관리를 통해서 기업의 원가, 품질, 납기, 기술을 향상시킴으로써 경쟁력을 제고시키는 것이다. 이 부분에서의 토론은 목표관리를 잘하고 있느냐 하는 것이다. 이 사례에서는 목표관리의 과정에 대한 기술은 부족하므로 과정에 대한 토론보다 제도와 시스템이 다른 회사와 비교하여 잘 갖추어져 있느냐 하는데 초점을 두어야 할 것이다. 다른 회사에는 있는데 이 회사에 없는 것은 무엇인가 다른 회사에는 없는데 이 회사에는 있는 것은 무엇인가라는 질문으로부터 시작하여 이 회사의 어떤 지도력과 문화가 다른 회사에 없는 것을 가능하게 했는가를 토론해 보면 좋을 것이다.

인간적 경영은 이 논문의 기업인 한미글로벌에서 중요하게 취급되는 부분으로 깊이 있는 토론이 가능할 것이다. 이를 위해서는 노부호(2011, 360-382, 386-390)을 사전에 읽고 오게 할 필요가 있다.

이 논문은 전략 과목이나 혁신 과목 또는 인사조직 과목의 마지막 부분에서 배운 내용을 종합하는 토론에 활용 될 수 있을 것이다.

Assignment Question and Analysis

1. '우수 기업의 경영 모델'의 특징은 무엇이고 다른 기업에도 적용될 수 있는가?

무슨 일이든지 잘하려면 그 본질을 알아야 한다. 축구의 본질은 스피드와 체력이다. 허딩크는 축구를 스피드와 체력이라고 정의하고 그에 따라 선수들 훈련과 경기전략을 수립했기 때문에 2002년 월드컵에서 한국 팀이 4강에 오를 수 있었다. 마찬가지로 경영을 잘하려면 경영의 본질을 알아야 한다.

이 사례 토론에서 학생들에게 맨 처음 던질 수 있

는 질문은 '경영이란 무엇인가?'하는 질문이다. 우리가 경영을 잘 알고 있는 것 같지만 이 질문에 자신있게 대답할 수 학생은 그렇게 많지 않을 것이다. 그러나 이러한 질문을 통해서 학생들은 나름대로 경영의 정의에 대해서 생각하는 시간을 갖게 될 것이다.

경영은 정의하기 힘들다. 경영을 정의한다는 것은 장님이 코끼리 만지는 것과 같다. 다시 말해서 여러 사람이 다른 각도에서 이야기하다 보니 한쪽 측면만을 이야기해 전체적으로 정의 하기 힘들다는 것이다. 지금까지 나온 정의를 분류해보면 크게 3가지로 분류될 수 있을 것 같다. 첫째, 경영은 사람을 통해서 일을 수행하는 것이다(노부호, 1983) 이것이 지금까지 경영에 대한 정의 중에서 가장 오래되고 가장 잘 정의되었다고 평가되는 것이다. 메리 파커 폴렛이란 사회심리학자가 내린 정의이다. 둘째, 경영이란 급격하게 변화하는 환경에 적응 해 나가는 것이다(Ways, 1996). 소니가 처음에 가전을 하다가 디지털 가전으로 바꾸고, 최근에 엔터테인먼트로 간 것은 환경변화에 적응하기 위한 것이다. 디지털 가전까지 갔을 때는 상당히 잘 했는데 엔터테인먼트 쪽으로 가면서 주가도 빠지고 좀 잘못된 게 아닌가 하는 이야기가 있다. 셋째, 경영이란 상충하는 여러 요소들 간에 균형을 유지하는 것이다. 경영이라는 것은 기술 개발도 해야 되고 품질도 개선해야 되고 원가 절감도 해야 되는데 이런 것을 어떻게 적절하게 균형을 취할 것이냐 하는 것이다. 결국 이 문제는 자원배분의 문제로 직결되는 것이다. 우선순위에 따라 기술, 품질, 원가에 자원을 균형 있게 배분하는 것이 중요하다. 환경, 자원, 사람이 경영의 3요소다.

물론 이 중에서 사람이 가장 중요하다고 말할 수 있다. 이렇게 해서 전략적, 체계적, 인간적 경영을 통해서 우수기업에 된다는 $E=E^3$ 이라는 개념적 모형이 나온 것이다(노부호, 2011, 514-515)

우수 기업의 경영 모델은 전략적, 체계적, 인간적 경영에 덧붙여 비전과 문화를 강조하고 있다. 비전

은 전략적 측면이고 문화는 인간적 측면이지만 비전과 문화는 CEO가 특별히 관리해야 하는 경영의 가장 중요한 부분이므로 따로 떼어내어 강조하는 것이다.

비전은 일종의 지붕과 같은 슈퍼스트럭처이고 문화는 주춧돌과 같은 서브스트럭처라고 할 수 있다. 비전과 문화가 잘되어 있어야 전략적, 체계적, 인간적 관리가 원활하게 돌아갈 수 있는 것이다. 비전과 문화는 경영의 윤택유와 같은 것이다.

본 논문에서 제시하는 우수기업의 경영 모델은 Nohria 등(2003)이 제시하는 모형과 비교 될 수 있다. Nohria 등은 우수기업이 되기 위한 기업의 경영관행 8가지를 제시했는데 이 중 전략, 실행, 문화, 구조 외 4개는 반드시 실행해야 하는 기본 경영 관행이고 인재, 혁신, 리더십, 합병과 제휴는 보조 경영관행으로 이 중에서는 최소 2개의 관행을 잘 수행해야 한다고 했다. 이 논문에서는 리더십을 회사의 성공에 크게 관련이 없다고 말하고 있는데 리더가 하는 일이 전략, 실행, 문화 조직, 인재, 혁신, 합병과 제휴 등으로 나타나는데 회사의 성공과 리더십이 관련이 없다고 하는 것은 문제가 있다. 그리고 인재, 혁신, 리더십, 합병과 파트너십 4개의 보조 관행 중에는 2개만 하면 우수 기업이 될 수 있다고 말하는 것은 논리가 뒷받침 되지 않은 주장이다. 또한 8가지 요소를 160개 기업의 사례 조사와 통계적 분석을 통해서 귀납적으로 도출하였지만 8가지 요소와 기업 성과의 관계로 논리적 인과관계로 설명하지 않고 있다. 즉, 무엇을 해야 한다고 하지만 왜 해야 하는지는 설명하지 않고 있다. 결과적으로 Nohria 등의 개념적 모형이 일반적으로 다른 우수기업을 제대로 설명하지 못할 것이다.

그러나 본인이 제시한 우수기업의 경영 모델은 경영의 본질로부터 출발하는 논리적 구조를 가지고 있기 때문에 어느 기업에나 보편적으로 적용될 수 있는 것이다.

2. 한미글로벌의 비전은 살아있다고 할 수 있는가?

비전에 대해서는 1차적으로 비전이란 무엇이고 어떻게 구성되어 있는가에 대해서 토론해 볼 수 있다 많은 학생들이 비전에 대한 개념을 명확하게 갖고 있지 않다.

비전은 크게 2가지 요소로 구성되어 있다. 바로 핵심 이념과 미래상이다. 핵심 이념은 다시 핵심가치와 핵심의의로 구성된다. 핵심가치는 제품과 서비스를 제공하거나 기업을 경영할 때 가장 중요하게 생각하는 것을 나타낸다. 이는 원가, 품질, 속도, 다양성의 4가지 경쟁기술과 기업 성공에 중요한 품질, 고객, 기술, 종업원 중에서 무엇을 중요하게 생각하는지를 말한다. 현대자동차의 경우는 이 중에서도 품질, 기술 등을 중요한 가치로 보았다.

핵심의의는 존재이유를 나타내는 것으로 무엇 때문에 존재하느냐 하는 것이다. 일차적으로 현대차는 자동차를 만들기 위해서 존재한다. 그러나 여기에 그치지 않고 좀 더 깊이 생각해 보면 보다 근본적인 존재 이유가 있을 것이다. 이것을 알기 위해서는 계속해서 다섯 번째 “왜”라는 질문을 해 봐야 한다. 왜 자동차를 만드느냐고 질문하면 처음에는 돈을 벌기 위한 것이라고 답할지 모르지만 다시 왜 돈을 벌려고 하느냐고 물어보면 기술개발을 하기 위해서라고 했다가 결국 종업원의 행복과 고객의 문화생활에 기여하기 위한 것이라고 답하게 될지 모른다. 존재 이유는 이 사회와 인류를 위해 어떤 기여를 할 것인가로 정의되어야 한다. 디즈니의 존재이유는 표면적으로는 만화를 만드는 것일지 모르지만 깊이 들어가 보면 결국 인류의 행복을 위한 것이 된다.

미래상은 변화와 발전을 통해서 20~30년 후 우리 회사가 이루고자 하는 장기목적과 그 목적이 달성되었을 때 갖추게 될 모습을 구체적으로 기술한 생생한 묘사로 구성되어 있다. 여기서 장기목적은 도전적이고 감동적인 것이 되어야 할 것이다. Collins

and Porras(1996)는 이 목적을 BHAG(big Hairy Audacious Goal)로 나타내었다.

기업마다 어떤 형태로든 비전이 있다. 그러나 어떤 회사는 그 비전이 죽어 있고, 어떤 회사는 살아 있다. 죽어 있는 비전은 그냥 액자에만 걸려 있어 종업원의 일상생활에 아무런 영향을 주지 못하는 것이고, 살아 있는 비전은 종업원들의 매일매일의 행동에 영향을 주는 것을 말한다.

살아있는 비전이 되기 위해서는 다음 질문에 긍정적으로 답할 수 있어야 한다.

- 직원들은 회사의 비전이 무엇인지 잘 알고 있는가?
- 감동적인가? 비전을 접했을 때 가슴이 뭉클했는가?
- 확신이 서는가? 비전은 달성될 수 있다고 생각되는가?
- 판단과 행동의 기준이 될 만큼 구체적인가?
- 과감한 행동을 장려할 만큼 명확한가?: 비전에 비추어 무엇이 바른 행동인지 명확하지 않으면 과감한 행동이 나올 수 없다.
- 빠른 실패와 학습을 조장하는가?
- 대담한 시도를 장려할 만큼 광범위한가?: 범위가 너무 제한되어 있다면 대담한 행동이 나올 수 없다.
- 종업원이 매일 실천할 수 있는가?: 구체적인 현장의 용어로 표현되어 있어야 한다.
- 간결한가?: 비전은 25개 단어 이내로 나타낼 수 있어야 한다.
- 전략의 핵심을 나타내는가? 이 사업에서 성공하기 위해서 해야 할 일이 전략의 핵심이다. 페더럴익스프레스의 핵심 전략은 ‘신뢰할 만한 서비스’이고, 슈퍼마켓은 ‘고객만족’이 핵심전략인 것이다

한미글로벌의 비전에 대해서는 본 사례논문에서 어느 정도 설명하였다. 이것에 대해서 학생들에게

자기 생각을 말하게 하여 살아있는 비전이 되기 위해 필요한 것이 무엇인가를 토론해 볼 수 있을 것이다. 나아가 자기가 근무하는 기업(조직)이나 잘 알고 있는 기업의 비전을 조사하여 설명해 보도록 하는 것이 필요할 것이다.

대체로 한국기업의 비전은 다음과 같은 문제점을 가지고 있는 것으로 나타났다.

한국 기업은 하향식 경영을 하기 때문에 아랫사람들에게 주는 자율성이 부족하여 비전이 과감한 행동을 하게 하거나 대담한 시도를 장려하지 못하고 있다. 아랫사람에게 주도권을 주기 보다 상사(특히 임원진)에 의해 결정되고 그룹 대기업인 경우 계열 기업에서는 모 회사의 의견에 따라 모든 것을 결정하는 경우가 많다.

어떤 회사에서는 “행동하는 경영”과 같은 보다 구체적이고 행동 지향적 용어로 비전의 내용을 보완했지만 실제 기업문화는 권한위양이 잘 되어 있지 않고 경영층도 소신을 갖고 일을 추진하지 않고 있다는 지적을 하고 있다. 즉, 비전과 문화가 하나로 정렬 되어 있지 않은 것이다.

빠른 실패와 학습을 조장하느냐 하는 것도 실패를 허용하지 않는 분위기 이므로 기대하기 어렵다. 실패한 사례에 대해서도 깊이 있게 이야기 하거나 학습의 기회로 만들려고 하지 않고 우선 넘어가고 보자는 생각을 하고 실패의 경험을 물어버리기에 급급하다는 것이다.

판단과 행동의 기준이 될 만큼 구체적인가 하는 것도 구체적이지 않고 애매모호한 경우가 많았다. 비전은 추상적이기 때문에 세부 단위의 실천 강령이 필요한데 그러한 것이 없거나 희박하여 나중에는 비전 자체가 무엇이었는지조차도 잊게 된다는 것이다. 한 외국계 회사는 윤리적 가치와 관련해서 정기적으로 교육을 실시하여 회사의 이념에 위배되는 상황에 접했을 때 종업원들이 대처해야 할 요령에 대해 토의하고 사례와 경험을 교류함으로써 윤리적 가

치가 행동과 판단의 기준이 될 수 있도록 하였다.

종업원이 매일 실천할 수 있는가 하는 것도 구체적이지 못하기 때문에 직원들은 당장의 업무에만 열중할 뿐 비전을 잘 생각하지도 않고 있어 실천 되지 않고 있다는 것이다. 어떤 외국계 회사는 관심과 배려라는 가치가 비전 속에 있지만 매달 매출 실적을 뺄뺄하게 관리하고 있기 때문에 서류 작업이 많고 단순히 보고를 위한 보고가 되어 비전과 실제 일이 이루어지는 것과는 다르다고 하는 경우도 있었다.

비전은 간결하지만 구체적이지 않고 너무 포괄적이어서 어느 회사나 표방하는 비전이기에 때문에 내 것이라는 느낌이 들지 않는다는 말도 하고 있다. 어느 외국계 회사는 본사에서 설정한 비전을 그대로 한글로 번역해서 쓰고 있기 때문에 말은 좋은 말이지만 국가별 사업장별로 인사제도, 급여 시스템이 다르기 때문에 공감감이 가지 않는다고 하는 경우도 있었다. 한국 옷을 입고 있는 외국인처럼 어색하다는 것이다.

비전이 기업이 나아가야 할 전략적 방향을 잘 나타내고 있는 경우는 많은 것 같다. 그러나 좋은 말로 써놓고 구체적이지 않아 종업원 입장에서는 어떻게 해야 하는지 잘 모르겠다는 것이고 실행의 측면에서 얼마나 끈기 있게 추진하느냐가 문제라는 지적이 있었다. 중요한 것은 전략적 방향을 나타내는 핵심가치와 관련된 세부 과제를 개발하여 직원들이 이러한 과제들을 수행 할 때 전략이 실행 될 수 있도록 하는 것이 필요하다.

비전이 보다 구체적으로 직원들에게 전달되어 그들의 근무 태도에 반영되기 위해서는 최고 경영층이 비전의 의미를 실천적으로 재해석하여 그 내용을 직원들과 공유해 나갈 필요가 있다. 예를 들어서 기술개발을 중요시 하는 비전을 갖고 있다면 정문술 전 미래산업 사장이 했던 말처럼 “기술개발에 돈을 아끼지 마라”고 직원들에게 수시로 이야기를 해 줄 필요가 있는 것이다. 아무리 좋은 비전이라도 최고

경영층의 관심과 재해석이 없다면 연초에 다같이 한번 외치고 나서 잊어버리고 홈페이지에나 적혀있는 비전이 되기 쉬운 것이다.

중요한 것은 비전이 실천 될 수 있는 문화를 형성하는 것이다. 비전의 의미는 종업원을 경영에 능동적으로 참여시키는데 있다. 보다 자율적인 문화, 실패를 허용하는 문화가 조성 된다면 과감한 행동과 대담한 시도를 통해 비전을 실현해 나갈 수 있을 것이다. 대부분의 한국 기업에서는 이런 문화가 형성되어 있지 않다.

3. 한미글로벌의 문화를 평가하라

우수 기업이 되기 위해서는 어떤 문화가 요구되는가 라는 질문을 함으로써 토론을 시작할 수 있다. 우수기업이 되기 위해서는 근독의 문화에 기초를 두고 일의 문화와 관계의 문화를 형성함으로써 개방적 문화와 도전적 문화가 조성될 수 있어야 한다. 이러한 문화를 가능하게 하는 바탕은 자율과 책임의 문화이다. 자율과 책임은 기업성공의 기본적 요소라고 말할 수 있다.

기업이 성공하기 위해서 요구되는 가장 기본적인 문화는 근독의 문화(culture of integrity)이다. 근독은 남이 보지 않을 때도 인간으로서의 도리와 원칙을 지키는 것이다. 이것은 도덕적 가치를 말하는 것으로 한미글로벌의 핵심가치 중 하나인 정직에 잘 나와 있다.

일의 문화는 탁월한 성과를 내는 것이 중요하다는 인식을 하고 일을 통해서 보람을 느끼고자 하는 것이다. 한마디로 일에 열정을 갖는 것이고 몰입과 헌신의 기초가 된다.

관계의 문화는 '우리는 모두 하나'라는 공동체 의식을 갖는 것이다. 기본적으로 다른 사람에 대해 애정을 갖는 것이고 신뢰와 협력의 기초가 된다.

개방적 문화는 대화와 협력에 기초를 두고 정보를

공유함으로써 조직 내에 창조적인 아이디어가 충만하도록 하는 것이고 도전적 문화는 구성원들의 몰입과 헌신에 기초를 두고 아이디어를 실행에 옮기면서 실패를 허용하고 위험을 감수함으로써 새로운 사업을 창출해 나가는 것이다.

한미글로벌은 2001년 윤리규정을 도입함으로써 근독의 문화를 확립할 수 있었다. 윤리규정을 어겨 사직한 직원도 있었고 윤리규정을 지키기 위해 한해 매출과 맞먹는 수주를 포기한 적도 있었는데 이것은 근독의 문화가 얼마나 확고하게 자리 잡고 있는지를 가늠하게 한다.

한미글로벌의 일의 문화는 프로젝트사고, 커뮤니케이션 절차, 고객대응기본원칙, 업무혁신지침 등으로 성과극대화 행동방식을 체계화한 '한미글로벌웨이'와 BSC모델에 기초를 두고 주요성과지표(KPI) 20개를 선정하여 지표별 목표달성 정도를 빨강, 노랑, 하양, 초록 등 색깔로 나타내어 관리하는 한미글로벌 성과관리시스템(HPMS)에 의해서 높은 수준으로 형성되어 있다. 관계의 문화는 직원들 상호간에 관심과 배려를 공유할 수 있고 직원들의 자기개발과 성장을 위한 다양한 제도를 통해서 형성되고 있다. 관심과 배려를 공유할 수 있는 제도에는 '칭찬합시다,' '축하합시다,' '시집장가 보내기 운동'과 같은 프로그램과 구성원자녀들 전원 학자금 지원제도, 배우자 건강검진 제도를 비롯해서 중병에 걸린 사원의 치료비 모금 바자회와 같이 구성원의 불행을 나누는 행사가 있다. 자기개발과 성장을 위한 제도에는 대학원진학, 어학능력향상, 도서구입비를 지원하고 매주 목요일을 자기개발의 날로 정해 조기퇴근하고 커리어 카운슬러를 통해 구성원의 경력관리를 도와준다. 경력관리 일환으로 입문교육, CM 기본과정, CM 전문과정, CM 예비단장교육, CM 단장교육 등 다양한 교육을 제공하고 있다.

한미글로벌은 프로젝트 조직의 특성을 갖고 있기 때문에 수직적 문화를 가지고 있는 일반 건설회사와

는 다른 개방적인 수평적 문화를 가질 수밖에 없다. 개방적 문화를 더욱 활성화시키기 위해 한미글로벌은 과장급 이하 직원의 도전팀, 차장부터 이사까지의 혁신팀, 사원부터 CEO까지 총 15명이 참석하는 미래전략토론회, 임원경영토론회 등 다양한 원탁모임을 운영하고 있고 구성원의 원활한 소통을 위해 CEO단상 등 32가지 커뮤니케이션 수단을 가지고 있다.

개방적 문화에 대해서는 직원들의 인식도 높게 나왔다. 즉, 종업원이 경영층과 만나는 기회도 많고 부서 간 의사소통도 잘 되어 정보공유가 잘 되고 있다는 인식을 하고 있는 것이다. 한미글로벌의 도전적 문화는 김종훈 회장이 도전적이기 때문에 형성된 것이라고 볼 수 있다. 그는 삼성건설에 재직할 때 동양증권 사옥공사에 적층공법을, 말레이시아 KLCC 쌍둥이 건물공사에 펌핑공법을 적용했는데 이 두 공법은 그 이전에는 사용해 본 적이 없는 위험부담이 큰 것이었다. 또한 2002년 월드컵 주경기장 건설의 CM수주를 받는 과정을 보면 그의 도전성을 미루어 짐작할 수 있다. 가능성이 희박하다고 생각될 수 있는데도 '월드컵 주경기장 발주 대비팀'을 조직하고 자료수집을 위해 미국 내 경기장 시찰과 관련업체 방문을 하였고 세계최고의 경기장 건설 전문가 집단인 미국 클라크로부터 자료제공과 기술자문에 대한 약속을 받아냄과 동시에 심혈을 기울여 제안서를 만들어 CM수주를 받은 것이다. 그는 이것을 기적에 가까운 일이었다고 생각하고 있다.

직원들의 도전적 문화에 대한 인식도 높게 형성되어 있다. 특히 한미글로벌은 세계 최고가 되기 위한 비전을 가지고 실천하고 있다는 인식을 높게 하고 있다. 실패를 장려한다는 측면에서는 개선의 여지가 있지만 경영층이 새로운 시도와 실패를 장려하고 혁신에 적극적이라는 인식도 하고 있다. 일의 문화, 관계의 문화, 개방적 문화, 도전적 문화의 기초는 자율과 책임의 문화인데 직원들의 인식을 보면 이 부문

에서도 높은 수준에 있음을 알 수 있다. 자시문화가 강하다든지 독단적 의사결정이 회사발전의 저해요인이라는 인식이 어느 정도 있지만 권한위임이 잘 되어 있고 경영층이 소신을 가지고 의사결정을 한다는 것이 높게 나왔다. 한국적 기업문화를 고려해 볼 때 높은 수준의 자율경영을 하고 있는 것이다. 한미글로벌은 성과평가, 인정, 보상제도가 비교적 잘 되어 있다고 직원들이 인식하고 있는 것을 보면 책임경영의 문화가 비교적 높게 형성되어 있음을 알 수 있다. 그러나 임원중에는 자질이 부족하다고 생각되는 사람이 비교적 많다고 하는 인식이 어느 정도 있어 개선되어야 할 부문이라고 생각된다.

4. 한미글로벌의 전략을 평가하라

전략은 사업 포트폴리오를 어떻게 구성할 것인가로부터 시작된다. 한마디로 어떤 사업을 할 것 인가이다. 즉 어떤 산업에서, 어느 지역의 어떤 고객을 대상으로 어떤 제품 또는 서비스로 사업을 할 것인가라는 것으로, 이것을 우리는 한마디로 비즈니스모델이라고 부르고 있다.

한미글로벌은 전략적으로는 환경 변화에 적응할 수 있도록 그 때 그 때 필요한 사업을 전개하였다. 한미글로벌은 불모지와 같은 CM사업을 개척하기 위해 미국의 파슨스와 합작하여 기술의 도입단계, 병립단계, 성숙단계라는 '3단계 성장 모델'을 통해서 기술 자립에 성공하고 창립 후 10년 만에 국내 CM업계 최초로 글로벌 기업으로 발돋움 했다. CM 사업의 개념이 확립되지 못한 창립 초기에는 QIT 사업을, IMF 외환위기 이후 외국인 투자가 몰려올 때는 외국인 투자자를 위한 자문 서비스를, 그리고 2000년대 들어 국내 기반이 어느 정도 잡히고 나서는 중국을 시작으로 해외 사업을 전개하였다. 그리고 대형 건설 사업뿐만 아니라 주거용 건축물(단독주택, 빌라, 별장, 동호인 주택), 전문 건축물(의료

시설, 종교시설), 및 기타 오피스, 상가 공동투자개발빌딩, 도시환경정비사업의 CM사업으로 다각화하였다. 이상에서 보는 바와 같이 한미글로벌의 성장 전략의 핵심은 초기에는 합작 그리고 그 이후에는 다각화와 세계화라고 할 수 있다.

토론을 좀 더 재미있게 하기 위해서는 다른 기업의 전략을 조사해 오게 해서 비교해 볼 수도 있을 것이다.

5. 한미 글로벌은 경영 효율성을 제고하기 위해 어떤 시스템과 기법(tool) 을 가지고 있는가?

체계적 경영은 원가, 품질, 납기, 기술에서 성과를 냄으로써 경쟁력을 제고하는 것이다. 목표관리가 중요하고 이를 뒷받침 해주는 시스템과 기법이 조직 내에 정착되어야 한다. 한미글로벌은 정보시스템, 성과관리시스템, 지식관리시스템, 프로젝트 정보관리 시스템, 고객커뮤니케이션시스템 등이 잘 갖추어져 경영의 효율성을 높여주고 있다.

한미 글로벌은 경영의 효율성을 제고하기 위해 시스템과 기법의 도입을 게을리 하지 않았다.

가장 먼저 관심을 둔 것은 정보시스템이다. 전자문서관리 시스템을 활성화했고 회계 및 인사와 관련된 전자 시스템과 홈페이지를 구축했다. 그리고 2001년 6월부터는 체계적인 통합정보시스템인 HITs를 구축했다. 그리고 성과관리시스템인 HPMS를 통해 회사의 연간 목표를 하향식으로 각 본부 단위로 할당하고 본부 단위의 목표를 팀 단위로 팀원들에게 할당함으로써 목표를 개인에게 주고 스스로 관리하게 하고 있다. 이것을 계기로 평가시스템에 대한 신뢰도가 높아지고 성과에 따른 차등보상과 승진으로 성과지향적 조직으로 바뀌어간 것이다.

또한 한미글로벌은 CM 사업의 특성상 전문가 집단이고 전문지식에서 관련업체인 시공사와 건설사를 선도해 나가야 하는 위치에 있으므로 전문 지식을

축적해 나가기 위해서 지식경영시스템(KMS)을 도입하였다. KMS의 구축과 더불어 구성원들도 지식 등록, Q&A, CoP, e-Learning 등의 활동에 적극적으로 참여함으로써 지식의 축적과 확산이 활성화되었다. 이 결과 2004년 12월 '매경-부즈앨런 지식경영 대상'과 2005년 12월 정통부 주관 '디지털 지식경영 대상'을 수상했다.

한미글로벌이 1999년에 도입한 PMIS는 발주자, CM, 시공자 및 협력업체, 설계자, 감리자 등 전체 프로젝트 참여자들을 온라인으로 연결하여 프로젝트 수행 중에 생성되는 각종 정보를 효과적으로 수집, 처리, 저장, 전달 및 Feedback하는 종합정보관리 시스템으로서 고객과의 커뮤니케이션을 향상시키고 프로젝트관리를 효율적으로 하는데 기여하고 있다. 이상과 같이 성과관리를 위한 다양한 제도를 구축하면서 완벽을 기하고자 하는 기업은 많지 않다고 생각된다. 그러나 시스템과 기법 외에 문화적 측면에서 문제가 없는 것은 아니다. 특히 영업과 현장 등 기능 간 연결에 개선점이 요구되는 것과 자료를 수집하고 분석하는 문제해결능력이 중요하게 인식되지 않고 있다는 것이다.

6. 한미글로벌은 어떻게 일하기 좋은 기업(GWP)이 될 수 있었는가?

여기서 먼저 '일하기 좋은 기업'이란 어떤 기업인가? 라는 질문을 학생들에게 해볼 수 있다. '일하기 좋은 기업'은 종업원의 욕구가 기대 이상으로 충족되어 종업원들이 감동하여 회사를 평생직장으로 생각하고 일에 열정을 보이는 기업이라고 말할 수 있을 것이다. 그러면 여기서 종업원들은 어떤 욕구를 가지고 있는가를 토론해 볼 수 있을 것이다. Maslow의 욕구 5단계설에 기초를 두고 토론을 전개할 수도 있고, 인간적 경영과 관련하여 본인이 제시한 관심과 배려, 인정과 보상, 개방과 성장 그리고 가치와

비전의 네 가지 욕구를 중심을 토의해 볼 수도 있을 것이다(노부호 2011, 360-362). 한미글로벌이 '일하기 좋은 기업'이 될 수 있던 근거에는 김종훈 회장의 가치와 철학이 있다. 그는 회사 창립 때 직원이 주인인 회사를 만들겠다고 하였고 구성원의 만족을 위한 인간적 경영에 '목숨을 건다'고 말하고 있다. '일하기 좋은 기업'은 최고경영자가 만든다는 결론에 도달 할 수 있을 것이다.

7. 한미글로벌의 경영 승계 프로그램을 평가하라.

어떤 절차로 이루어 졌고 이점은 무엇인가?

김종훈 회장은 2004년 CEO승계방침을 구성원들에게 공표했다. 그는 회사를 자기 것이라고 생각해 본적이 없고 CEO자리를 자식에게 물려줄 생각은 없다고 했다. 그는 가장 우수한 인재가 차기 CEO가 돼야 한다고 생각하고 선진회사의 후계자 양성 프로그램을 심도 있게 연구한 후 '창업자가 공개적으로 CEO 후보를 물색해 공식적인 절차에 따라 경영권을 이양하는 최초의 사례를 만들어보자'고 결심했다.

그 후 그는 1차로 후보군 23명을 선정하고 그들에게 다양한 보직을 맡겨 보면서 그들의 자질을 평가하여 최종적으로 네 명의 사내 인사가 후보로 압축됐다. 네 명의 후보를 놓고 사내 고참 임원 다섯 명과 같이 집중토론을 통한 자질평가에 의해 두 명을 최종 후보로 선정했다. 그리고 나서 2008년 말 사외이사 4명과 외부 전문가 2명으로 CEO선정위원회를 구성하고 위원회 앞에서 두 후보에게 CEO가 되면 회사를 어떻게 성장시킬 것인지에 대한 계획을 발표하고 질의 응답하는 시간을 가졌다. 또한 사내 핵심 멤버 20명과 사외 자문교수 다섯 명의 의견을 정리하여 CEO선정위원회에 전달했다. 이렇게 해서 CEO 선정위원회는 이순광 부사장을 차기 CEO로 선출하고 2009년 1월 1일 그는 사장으로 취임했다. 김종훈 회장은 신입사장과 5년 정도 같이 일한 후

65세 때 회사 일에서 손을 떼고 사회봉사활동에 매진하기로 했다. 한미글로벌의 경영권 승계프로그램에서 독특한 것은 최종후보자들로부터 각서를 받은 것이다. 그 내용은 1. CEO선정과정에 대한 비밀을 유지할 것 2. 만약 탈락하더라도 회사를 그만두지 않겠다. 3. 차기 CEO에 선정된 후보는 탈락한 상대방을 배려할 것 이었다. 미국의 GE에서는 탈락한 후보가 회사를 떠나 인재의 큰 손실이 되고 있는데 한미글로벌에서는 탈락한 후보들이 서로 협력하며 요직에서 근무하고 있다는 것이다. 이제 한미글로벌의 직원들은 누구나 사장이 될 수 있다는 꿈을 키울 수 있고 자기 개발과 성장에 대한 노력을 게을리 하지 않을 것이다.

경영자 승계 프로그램은 한미글로벌에서 직원들의 개발과 성장욕구를 자극하는 가장 중요한 프로그램이 될 것이다.

참고문헌

- 노부호(2011), *통제경영의 종말*, 21세기북스.
- 노부호(2007), "우수기업의 경영모델," *서강경영논총*, 제 18집, 103-118.
- 노부호(2000), "생명과 창조의 경영: 시장경제원칙," *西江 Harvard Business*(서강대학교), 2000년 6월호, 72-87.
- 이상문, 노부호(1983), MBMO, 법문사.
- Collins, James C. and Jerry I. Porras(1996). "Building Your Company's Vision," *Harvard Business Review*, Sep-Oct, 65-77.
- Nohria, Nitin, William Joyce, and Bruce Roberson (2003), *Harvard Business Review*, Vol. 81, Issue 7, 42-52.
- Ways, M.(1966), "Tomorrow's management," *Fortune*, July 1.