

CEO 리더십과 우수기업의 경영: 한미글로벌의 사례

노 부 호*

한 기업의 성공에는 리더의 역할이 전부라고 해도 과언이 아니다. 리더가 기업의 성공에 중요한 비전과 문화를 설정하고 주요 의사결정에 책임을 지기 때문이다. 본 논문은 CEO가 어떤 역할을 하여 기업을 성공으로 이끄는지를 7 요소 리더십 모형과 경쟁 전략의 고리 모형에 기초해 한미글로벌의 사례를 통해 설명하고자 한다. 한미글로벌은 CM (Construction Management)이라는 선진 건설 사업관리 기법의 씨앗을 뿌리고, 건설 산업에서 큰 역할을 수행하며 비약적인 성장을 거듭해왔다.

7요소 리더십 모형은 리더가 수행하는 역할(role) 3가지와 이를 지원하는 성품(character) 4가지를 보여준다. 리더의 역할에는 비전제시자, 전략실행자, 동기부여자가 있으며, 성품의 요소는 가치, 열정, 애정, 지혜이다. 가치는 철학적, 영성적, 도덕적, 사업적 그리고 인간적 가치를 포함하며, 리더십의 핵심 요소이다. 가치가 확립되면 성품이 개발되고 지혜를 갖출 수 있다. 지혜는 리더가 세 가지 역할을 성공적으로 수행하는 기초가 된다. 조직 내 가치가 심어져 있으면 기업 경영은 단기적인 이익 대신 장기적인 관점에서 인재, 기술, 고객을 중심으로 이루어져 기업의 체질이 강화된다.

한미글로벌의 김종훈 회장은 높은 수준의 가치를 지닌 경영자이다. 그는 건설 산업의 기수가 되고, 구성원이 주인이 되는 회사를 만들겠다고 했다. 이는 그의 사업적 가치와 인간적 가치를 잘 보여준다. 그는 사업을 시작할 때부터 이러한 가치를 확립한 경영자로, 그의 열정과 애정이 사업 성공의 기초가 되었다. 그의 리더십은 건설 산업의 기수, 구성원이 주인인 회사라는 비전을 통해 우수 기업으로 가는 문화를 만들어냈다. 김 회장은 디테일에 강하며, GWP 운동과 행복경영을 통해 구성원의 천국을 만들고자 한다. 그는 인재, 기술, 품질, 고객을 중요시하며 좋은 인재가 경쟁력을 높이고 고객을 만족시키고 좋은 회사를 만들어 다시 좋은 인재가 찾아온다는 선순환 구조를 잘 이해하고 있다. 이것이 '경쟁 전략의 고리 모형'의 핵심이다.

주제어: 리더십, 가치, 우수경영, 경쟁 전략의 고리, 한미글로벌

1. 서론

한미글로벌은 창립 이래 우리나라에 CM(Construction Management)이라는 선진 건설 사업관리 기법의 씨앗을 뿌리고 가꾸어 왔으며, 최근에는 PM을 도입하였다. CM은 주로 건설현장을 중심으로 한 시공단계를 관리하는 것이고 PM(Project Management)은 기획, 설계, 구매, 시공, 시운전 등 프로젝트의 전수

명주기(project life-cycle)를 효과적으로 관리하는 것이다. 한미글로벌이 걸어온 길이 곧 CM/PM의 발전사라고 이야기해도 무방할 정도로 건설 산업에서 커다란 역할을 수행해 왔다. CM/PM은 건설사업의 기획단계에서부터 사후관리에 이르기까지의 전 과정을 발주자의 입장에서, 발주자의 이익을 위해 통합관리 하는 것이다. 한미글로벌은 CM/PM을 통해서 건설 산업에 신선한 바람을 몰고 왔고 또한 건설사업을 단순시공이 아닌 체계적인 관리의 대상으로 인식

논문접수일: 2025. 02. 23. 1차 수정본 접수일: 2025. 05. 18. 2차 수정본 접수일: 2025. 06. 10. 3차 수정본 접수일: 2025. 07. 17. 게재확정일: 2025. 08. 04.

* 서강대학교 경영대학 명예교수(boohorho1@gmail.com)

하도록 하는 계기를 만들었다.

최근 들어 CM/PM시장은 해마다 그 규모가 급속도로 커지고 있다. 도입 초기에는 주로 민간분야의 프로젝트에 적용되었지만, 근래에는 공공 분야의 프로젝트에서도 CM을 활발하게 채택하고 있다. 이에 힘입어 많은 수의 업체들이 CM/PM시장으로의 진입을 꾀하고 있으며, 당연한 결과로서 CM/PM시장의 저변도 점차적으로 확대되고 있을 뿐만 아니라, CM/PM시장에서의 경쟁도 심화 되고 있는 추세이다. 한미글로벌이 명실상부한 글로벌 경쟁력을 갖춘 회사로 도약하기 위해서는 수많은 도전과 시련에 직면할 수밖에 없을 것이다. 이를 극복하기 위해 한미글로벌은 우선 내부역량을 강화함과 동시에 회사의 모든 업무 수행방식과 절차를 Global Standard에 맞춰 나가야 하고, 지역, 국가, 프로젝트의 특성에 따라 차별화된 역량을 확보하기 위한 수단으로서 세계적인 경쟁력을 보유하고 있는 업체들과 전략적 제휴 또한 한층 더 강화시켜 나가야 할 것이다.

그 동안 한미글로벌은 비약적인 성장을 거듭해 왔다. 2023년의 매출액은 412,915 백만원으로 96년 6월 18일 창업했는데 96년 매출액은 6,442 백만원이고 97년 매출액은 13,230 백만원이므로 창업 이후 30배 정도 증가했다. 또한, 지속적인 글로벌 경영의 추진 결과, 한미글로벌은 전 세계 62개국에서 3000여건의 해외 프로젝트 수행 실적을 보유하게 되었다. 이러한 경영실적과 더불어 한미글로벌은 '대한민국 훌륭한 일터상', '지식경영 대상', '기업혁신대상 국무총리상', '국가생산성대상 국무총리상', '인구의 날 대통령 표창', '경실련 좋은 기업상' 등을 수상했고 한미글로벌의 창업자인 김종훈 회장도 2000년부터 매경 이코노미에서 선정하는 한국의 100대 CEO에 18회 선정되었다. 2009년에는 성공적으로 기업 공개를 실현하고 시장에서 높은 평가를 받음으로써 향후 회사 발전의 새로운 도약의 전기를 마련하였다. 글로벌 사업에서도 세계적인 코스트 컨설팅 회사인 영국의 터

너엔타운젠트사와 2010년 합작사를 설립하였으며, 도시설계, 도로시설 및 수처리 시설 설계에 전문성을 갖춘 미국의 설계엔지니어링회사 오택(OTAK)을 2011년 성공적으로 인수하였다. 영국의 CM 회사인 K2를 2019년에 인수하였고 CM/원가관리/건축설계관리 회사인 Walker Sime를 2022년에 인수하여 지속적으로 글로벌 사업을 확장하고 있다. 또한 친환경 컨설팅 기업인 에코시안을 2012년에 인수하였고 한미글로벌PMC, 한미글로벌E&C, 한미글로벌D&I, 한미글로벌투자운용 등을 설립하여 사업 영역도 다각화하고 있다.

한미글로벌이 이 같은 성장을 이루게 된 배후에는 건설 사업관리(CM)라는 사업이 한국에서는 불모지였던 거대한 블루오션 사업이었다는 사실이다. 한미글로벌의 김종훈 회장은 창업 당시부터 한미글로벌을 세계적인 CM/PM 전문회사로 키운다는 목표하에서 사업을 시작하였다. 그는 CM/PM이라는 틈새시장을 발견하고 건설 산업의 혁신을 통한 선진화의 기수가 되겠다는 생각으로 사업을 시작하였고 현재와 같은 성과를 이루게 된 것이다.

또한 한미글로벌은 직원위주의 회사로서 타 회사와는 다르게 직원을 주주나 고객보다 중요시하여 직원 위주의 경영을 실천하는 회사이다. 임직원의 교육기회를 늘리고 조직문화의 혁신(GWP 운동과 행복경영)을 통해 일하기 좋은 기업의 기틀을 구축하려고 노력하고 있다.

한미글로벌은 설립초기부터 노블레스 오블리제를 실천하겠다는 결심 아래 사회공헌활동을 해오고 있으며 기업의 사회적 책임을 하나의 의무사항으로 인식하고 있다.

본 논문은 창립 이후 모범적으로 경영해온 한미글로벌의 성장과 성공을 7요소 리더십 모형, 그리고 경쟁 전략의 고리 모형에 비추어 분석함으로써 성공요인을 파악하고 경영상의 교훈을 얻기 위한 목적을 가지고 있다.

II. CM/PM 사업

CM/PM은 우리가 흔히 아는 감리와는 확연하게 차별화되는 사업으로 감리가 시공 중에 도면대로 공사가 잘 진행되는지를 관리 감독하는 일이라면 CM/PM은 아예 기획단계부터 시작해서 전체 건설사업을 원가, 품질, 납기의 관점에서 가장 경쟁력 있게 관리해주는 토털서비스이다.

보통 국내는 발주자가 종합건설회사와 공사 계약을 하면 종합건설회사가 원도급자가 되어 하도급을 주는 형태가 일반적이다. 하지만 선진국에서는 이러한 계약 형태 이외에도 종합건설회사 없이 발주자가 바로 전문건설사와 계약하는 경우도 상당 부분 존재한다. 이는 종합건설회사(General Contractor)가 없는 대신 CM/PM이 발주자에게 프로젝트 전반에 걸친 조언을 해 주기 때문에 가능한 방식이며, 이러한 방식으로 종합건설회사에 들어가는 간접비, 이익 등과 같은 여러 가지 비용을 확연히 줄일 수 있다. 하지만 현재 이러한 방식의 발주자 직할 분리발주는 국내법상 허용되지 않으므로 국내에서의 CM/PM 모델은 선진국과는 달리 원도급자가 존재하며 별도의 CM/PM 조직이 있는 구조로 존재하고 있다. CM/PM사는 발주자를 대신하여 공사를 관리해 주기만 하므로 시공자인 원도급자의 일반관리비 및 이윤이 책정되어 있기 때문에 사업비 절감 효과가 미흡하다. 한미글로벌은 현재와 같은 구조의 낭비적 요소를 없애기 위해 본래의 선진국형 CM/PM이 국내에 도입될 수 있도록 노력하고 있다.

선진국형 CM/PM에는 사업관리형과 책임형 두 가지가 있다. 사업관리형은 CM/PM사가 사업주의 대리인으로 공사 전반을 관리하는 선진국형 계약방식이다. 사업주는 시공자를 거치지 않는 직영공사방식으로 전체 공사를 공정 별로 나누어 다수의 전문 건설업자와 분할 계약하고, 한미글로벌은 사업주의 대

리인으로서 공사를 통합관리하게 된다. 이 방식을 통해 다단계로 이루어진 유통구조를 개선하여 사업비를 획기적으로 절감할 수 있고, 사업을 투명하게 진행할 수 있을 뿐만 아니라, 시공단계에서도 사업주가 설계를 변경하거나 의사를 반영하기 쉽다. 한미글로벌이 설계를 통합하여 관리할 경우, 사업주의 이익을 더욱 높일 수 있다.

책임형은 CM/PM사가 시공까지 담당함으로써 공사비, 공기별 품질에 대한 리스크를 책임지는 계약 방식이다. 한미글로벌이 프로젝트의 기획, 설계단계부터 시공 전문가와 협업하여 설계관리를 통해 최적 설계를 도출하고, 이에 따라 최대 공사비 상한보증액(GMP; Guaranteed Maximum Price)을 사업주에게 제안한 후 주도적으로 공사를 수행한다. 사업주 입장에서는 설계 변경과 비용 관리가 쉬울 뿐만 아니라 사업의 투명성이 확보되고 GMP 절감액까지 회수함으로써 결과적으로 위험은 낮추면서 이익을 극대화할 수 있다. 또한 설계와 시공을 병행하는 패스트 트랙(Fast Track)이 가능해 공기를 획기적으로 단축할 수 있다.

CM/PM 없이 건물을 지을 때와 한미글로벌이 직접 나서서 CM/PM을 했을 때의 공사 비용을 비교하면 10% 이상 차이가 나며 공사 비용 절감뿐만 아니라 공사기간 단축도 CM/PM의 또 다른 강점으로 꼽힌다. 공사기간 단축은 비용절감 효과뿐 아니라 계약된 공기 내에 건물을 준공시키지 못했을 때 부과되는 위약금을 물지 않아도 되고 기업 신용에도 영향을 미치지 때문에 건설업체로서는 초미의 관심사일 수밖에 없다. 한미글로벌은 바로 이 같은 건설사의 '고민 해결사'를 자처한다. 즉, 한미글로벌은 현 사업의 문제점을 파악하여 이를 해결하기 위한 토털 솔루션을 제공한 것이다.

건설사업관리(CM)는 일정관리와 원가관리의 혁신이라 할 수 있다. 쉽지 않은 환경과 여건 속에서 발주자가 원하는 시기에, 발주자가 원하는 품질로, 발주자

가 원하는 가격에 목적인 건축물을 인도해 줄 수 있는 역량을 갖추고 이를 실현해 보임으로써 그 역량을 인정받는 것인데 지금까지 한미글로벌이 이를 증명한 것이다.

III. 회사개요

3.1 연혁

한미글로벌은 국내 최고의 건설 사업관리 전문회사로서, 세계적인 EC(Engineering and Construction) 및 CM(Construction Management: 건설 사업관리) 회사인 미국 파슨스와의 전략적 제휴를 통해 체계화된 선진 건설관리기법을 국내건설 산업의 실정에 맞게 도입하는 한편, 공사수행의 시스템화를 통해 선진건설 문화 창달에 선구자적 역할을 해왔다. 건축사 51명, 기술사 188명, 박사 10명, 석사 206명, 외국인 PM전문가 19명으로 총 1,371명(2024년 12월 기준)의 직원을 보유하고 있는(전체 그룹사 기준은 2,086명으로, 예코시안 98명, T&TK 72명, HG D&I 12명, HG E&C 25명, HG PMC 69명, HG 투자운영 13명, OTAK(미국) 303명, K2(영국) 55명, WALKER SIME(영국) 68명) 한미글로벌은 창립 이후 해외 62개국에 진출하여 3000여건의 CM/PM 프로젝트를 수행하였고 2024년 12월 현재 14개국에서 186건의 프로젝트를 성공적으로 수행하고 있다.

김중훈 회장이 CM/PM 분야에 뛰어난 결정적인 계기는 성수대교와 삼풍백화점의 붕괴였다. 이들 충격적인 사고를 보면서 더 이상 한국이 전근대적인 건설 관행에 의존해서는 안 되며 CM/PM 사업을 미룰 수 없다고 판단했다. 회사 설립 이듬해 외환위기가 닥쳐 진행 중이던 공사가 잇따라 중지되거나 취소되어 회

사 존립 자체가 위태로운 상황으로 몰리기도 했지만 대부분의 외국인들은 본국으로 되돌려 보내고 한국인 직원들은 순환재택근무를 감수하면서 어려움을 나누고 위기를 극복한 결과 상암동 월드컵경기장, 도곡동 타워 팰리스 등 국내 최대 프로젝트의 CM/PM을 무난히 성공시키면서 회생에 성공한 것이다. 또한 상암동 월드컵경기장의 경우 한미글로벌이 CM/PM 전문 회사로 그 진가를 널리 알리게 된 계기가 되었는데 당초 계획보다 늦게 시작 되어 월드컵 개최 전까지 마무리 될 수 있을지 우려되는 상황에서 부실시공 시비나 안전사고 한 건 없이 완공을 계획보다 4개월이나 앞당김으로써 탁월한 CM/PM 능력을 주목 받게 됐다. 김중훈 회장은 한국 건설 산업의 선진화는 CM/PM의 정착에 달려있다는 한결 같은 소신으로 한미글로벌의 경영에 임하였다

1996년 6월에 창립된 한미글로벌은 당시 자본금 10억 원으로 출발하였다. 토목엔지니어링 업체인 서영기술단이 51%, 파슨스가 49%를 출자하였고 비록 경영권은 한국에 있었으나 회사의 운영은 전적으로 파슨스의 시스템을 따랐다. 당시 인원은 120명으로 그 중 55명이 외국인이었다고 파슨스에서 파견된 테리 오브라이언씨가 부사장을 맡아 회사의 조직과 운영을 선진화 시키는데 일조하였다. 1998년 서울 상암동 월드컵경기장 CM을 수주한 것을 발판으로 하여 1999년에는 삼성그룹의 도곡동 Tower Palace, 현대산업개발의 삼성동 I-PARK 프로젝트의 CM을 수주하였고 2000년 들어 기준의 사명이었던 한미건설기술을 한미파슨스로 변경하였다. 2011년에는 사명을 다시 한미파슨스에서 한미글로벌로 변경하였다. 2002년 들어 매출액 200억을 돌파하였고 지식경영, HPMS(Hanmiglobal Performance Management System, 성과관리시스템), GWP운동과 행복경영, 고객만족경영 등을 도입하여 경영관리의 글로벌화를 추진하였다.

3.2 성장현황과 전망

2024년 미국의 세계적인 건설 전문지 ENR이 발표한 '2024 ENR 톱 인터내셔널 서베이'에서 글로벌 CM/PM 순위를 발표했는데 한미글로벌이 CM/PM 부문 세계 8위를 기록했다. 한미글로벌은 2023년 기준 국내의 CM/PM 종합 매출액 2억4480만달러(한화 약 3259억원)로서 미국을 제외한 글로벌 CM/PM 기업 총 매출 순위 8위에 선정되어 2022년 10위에서 두 단계 상승했다. 해외 매출액 기준에서도 1억1120만달러(한화 약 1480억원)로 전년 보다 두 단계 올라선 12위를 기록하면서 글로벌 시장에서의 입지를 공고히 하고 있다.

ENR은 전년도 매출 실적을 기준으로 세계 각국의 건설산업 부문 우수 기업들의 순위를 매년 발표하고 있으며 한미글로벌은 지난 2005년 매출액 3250만 달러로 2006년 CM/PM 부문 세계 18위에 처음 올랐다.

현재 미국, 영국, 중국, 일본, 사우디아라비아, 베트남, 인도, 헝가리, 폴란드, 캐나다, 카자흐스탄, 쿠웨이트 등 전 세계 12개 국가에 법인과 자회사를 두고 있으며 인도네시아, 리비아, 필리핀, 페루에 4개의 지사를 보유하고 있다.

한미글로벌은 최근 글로벌 시장에서 좋은 성과를 거두고 있다. 미국의 오택(OTAK), 영국의 K2와 Walker Sime 등 해외 자회사들의 실적이 탄탄하고 사우디아라비아 네움시티 관련 사업, 미국 LG화학 북미양극재 프로젝트/SK하이닉스 반도체 프로젝트/LG에너지솔루션 배터리 프로젝트, 영국 세이워드 Monopile 프로젝트, 아프리카 EDCF 프로젝트 등의 수주를 이어가고 있다.

국내에서도 하이테크 사업(반도체 FAB 및 전후 공정, 디스플레이, 2차 전지 및 소재/부품/장비 등), 데이터센터 사업 외에 열병합발전소 현대화 사업 등 에너지인프라 부문과 재건축 정비사업, 공공부문 CM

등으로 사업 영역을 다각화하며 성장세를 이어가고 있다.

현재는 CM/PM 산업이 국내에 빠르게 전파되면서 많은 기업이 CM/PM 사업에 참여함에 따라 선두 주자로서의 입지가 좁아지고 있다. 김종훈 회장은 일찍이 리스크를 예방할 수는 없어도 리스크 관리만 잘한다고 해도 경영의 50%는 성공한 셈이라고 밝힌 바 있다. 지난 IMF 위기 관리를 탁월하게 수행한 경험을 바탕으로 최근 경쟁자들의 거침없는 추격과 경기 침체로 인한 건설업 경기 둔화를 향후 어떻게 극복할지 기대가 되는 부분이다.

IV. 경영성과

한미글로벌은 2009년 상장 이후 2023년까지 연평균 11%(2009년 95,881,953,908원에서 2023년 412,914,975,164원으로 매출이 신장되어 연평균성장률은 11%)에 달하는 매출 신장세를 실현하였다(〈표 1〉 대차대조표 요약, 〈표 2〉 손익계산서 요약 참조).

2015년부터는 하이테크 사업부를 신설하여 삼성전자를 포함한 대형 하이테크 사업 발주자를 전략적인 주요 고객으로 삼아 외형적인 성장을 이루었고, 2021년부터는 개발 및 창주사업으로 사업 영역을 확장하여 비약적인 성장을 이루어냈다. 또한 오랜 기간 해외사업 진출을 위한 노력을 지속해 온 결과, 2022년부터는 글로벌 시장에서 폭발적인 성장세를 기록하는 등 좋은 성과를 내고 있다.

그리하여 최근 2023년에 이르기까지 매출이 지속적으로 증가하고 있으며, 2023년에는 연결 기준 4,129억원으로 가장 높은 매출을 기록했다.

수익성 측면에서도 성장세와 실적이 두드러져, 영업이익은 2011년 55억원에서 2023년 296억 원으로 해당 기간 동안 5배 이상 증가하였고, 당기순이익은

2023년 기준 166억을 기록하는 등 높은 수익 증가세를 유지하고 있다.

매출액영업이익률은 2023년 7% (29,630백만원/412,914백만원)로, 최근 몇 년간 High Single Digit의 높은 영업이익률(5~8% 범위)을 유지하고 있으며, ROA는 2019년 11.5%(23,409백만원/203,595백만원)를 정점으로 주춤한 것처럼 보이나, 이는 개발사업으로의 사업영역 확장에 따른 PF 자산 증가에 기인한 것이다. 자기자본이익률인 ROE는 2023년 8%(16,670백만원/202,820백만원) 수준을 기록하였다(〈그림1〉 ROA 및 ROE 추이, 〈그림2〉 주요 재무성과 추이, 〈그림3〉 매출액 영업이익률 참조)

V. 연구모형

5.1 7요소 리더십 모형

리더가 하는 역할(role)에 3가지가 있고 이러한 역할을 잘할 수 있도록 하는 성품(character)에 4가지 요소가 있다. 그래서 리더십에는 7가지 요소가 있는 것이다(〈그림 4〉 7요소 리더십 모형 참조). 리더가 해야 하는 역할에는 비전을 제시하는 비전제시자(Visionary)로서의 역할, 그리고 전략을 성공적으로 실행 할 수 있어야 하는 전략실행자(Executor)로서의 역할, 그리고 사람들을 열정적으로 일하게 하는 동기부여자(Motivator)로서의 역할이 있다. 성품의 4가지 요소는 가치, 열정, 애정, 지혜이다. 가치에는 철학적, 영성적, 도덕적, 사업적, 인간적 가치가 있다. 가치는 우리를 순수하게 하는 것이다(노부호 2008b).

도덕적 가치는 성찰하는 삶을 통해 자기를 비워 사심을 버리고 인간관계나 일처리에서 바른 도리와 원칙을 지키는 것이다. 예를 들어서 상관의 부당한 압

력이 있을 때 자신에게 불리해도 일 처리를 바르게 하고 회사의 이익과 성장에 불리해도 윤리적으로 행동하는 것이다.

자기를 비워 보다 완전한 경지에 가까이가면 영성적 가치가 발현될 것이다. 영성적 가치는 자기를 초월하고 생사를 초월하는 것이다. 영성적 가치는 도덕적 가치가 심화되었을 때 나오는 것이지만 도덕적 가치보다 차원이 높다. 영성적 가치가 있으면 도덕적 가치는 자연히 발현된다. 도덕적 가치와 영성적 가치는 우리가 얼마나 순수한가를 나타내는 것이다. 철학적 가치는 인생이란 무엇이고 어떻게 살 것인가를 고민하고 문학, 철학, 예술에 관심을 갖는 것이다. 문학과 철학은 우리가 어떻게 순수해 질 수 있는가를 이야기하는 것이다. 우리가 순수해지면 자연의 아름다움을 보고 감동하게 되어 있고 그것을 표현한 것이 문학과 예술이다. 철학적 가치로부터 도덕적 가치 등 다른 가치가 자라나는 것이다.

사람이 순수해지면 사업적 가치와 인간적 가치가 발현된다. 사업적 가치는 자기가 하는 사업을 최고로 키워 보겠다는 의지이고 인간적 가치는 남이 잘되기를 바라고 협력하여 상생하자는 것이다. 사업적 가치와 인간적 가치는 우리의 일과 삶에 직접적이고 필수적인 것이고 철학적 가치는 순수성을 추구하는 것이므로 철학적 가치도 사업적 가치와 인간적 가치를 형성하는데 영향을 줄 것이다.

사업적 가치로부터 열정이 나오고 인간적 가치로부터 애정이 나온다. 열정은 일을 어떻게 하는가와 관련이 있다. 현장에서 술선수범하는 것은 열정에 속한다. 열정은 도전이고 집중력이다. 집중력은 한 가지 일을 시작하면 끝을 보는 것이다. 애정은 겸손, 효성, 우정, 감사 등 인간관계에서 다른 사람에게 보여주는 관심과 배려를 말한다. 아래 사람을 편견 없이 대하고 그들의 의견에 경청하는 개방적 태도를 보여주는 것이다.

지혜는 폭넓고 균형된 시각과 가치에 입각한 행동의 원칙을 가지고 있는가, 세상이 어떻게 돌아가는지 통

찰력을 가지고 있는가와 관련된 것이다. 지혜는 또한 감정에 동요되지 않고 복잡한 상황을 단순 정확하게 파악하여 차분하게 처리하는 기초가 된다.

지혜란 일을 하면서 터득하는 것으로 경험과 교육을 통해서 얻은 내용을 사유를 통해서 자기 것으로 체화시킬 때 나오는 것이다. 지혜를 위해서는 깊은 경험과 깊은 사유가 요구된다. 일에 대한 열정과 남에 대한 애정을 가지고 사는 사람은 혼신의 힘을 다해서 인생을 살아간다고 볼 수 있고 그래서 보다 깊은 경험을 하고 깊은 사유를 함으로써 지혜를 쌓게 되는 것이다. 일을 적당히 하고 건성으로 살아서는 지혜가 생기지 않을 것이다. 지혜를 갖추고 있을 때 훌륭한 비전제시자, 전략실행자, 동기부여자가 될 수 있는 것이다. 우리는 지도자가 바른 지혜를 갖추지 못했을 때 조직의 방향을 거꾸로 돌리고 말만하고 실행은 없고, 조직을 조화롭게 하기보다 갈등을 유발하는 것을 보아왔다.

비전제시자(visionary)는 비전을 통해서 기업의 방향을 설정하고 성공적인 전략을 구사해야 한다. 이를 위해서 비전제시자는 통찰력, 설득력, 구심력의 3가지 능력이 이 요구된다. 우선 미래를 보는 통찰력이 있어야 하고, 이에 기초를 두고 다른 사람을 설득할 수 있고, 그리고 직원들이 무언가 해야겠다는 긴박감을 조성할 수 있어야 한다. 지도자는 통찰력을 가지고 방향 설정을 해야 한다. 그리고 설정된 방향으로 아랫사람을 설득하고 구성원들의 마음을 하나로 하여 힘을 결집시키기 위해 조직 내에 긴박감을 조성하는 설득력과 구심력이 요구된다.

이러한 3가지 능력을 갖추기 위해서 비전제시자에게 요구되는 3가지 행동 특성이 있다. 첫째 경청하고 학습해야 한다. 현장에서 사람들의 이야기를 듣는 것이 중요하다. 세상이 어떻게 돌아가는지, 현장이 어떻게 돌아가는지 알아야 통찰력이 생긴다. 둘째, 정보를 공유해야 한다. 구성원은 실상을 알려줄 때 위기의식과 도전의식을 가지고 설득이 된다. 셋째, '그래,

한번 해보자'하는 긴박감을 조성해야 한다. 긴박감에 중요한 것은 리더의 솔선수범이다. 리더가 솔선수범하지 않으면 직원은 따라오지 않는다.

전략실행자(executor)에게 요구되는 자질은 소신, 기강, 몰입, 위양의 4가지를 들 수 있다. 실행을 잘 하기 위해서는 첫째, 소신(decisiveness)이 있어야 한다. 둘째, 기강(discipline)이 중요하다. 기강이라고 하는 것은 일종의 의지라고 할 수 있다. 우리가 흔히 하는 말로 '한번 한다고 하면 한다'라고 하는 변명이 용납되지 않는 태도이다. 셋째, 몰입(engage)해야 한다. 현장에서 사람들과 함께 하면서 일이 어떻게 되어가고 있는가를 모니터링 하고 계속 확인해야 하는 것이다. 세부사항에 강하고 꼼꼼하게 챙겨야 한다. 넷째, 모든 것을 혼자 하려고 하면 안 되고 일을 위양(delegation)해야 실행이 차질 없이 이루어진다.

동기부여자(motivator)의 역할에는 목수(carpenter), 정원사(gardener), 정보수집가(pollinator), 전도사(evangelist), 지휘자(conductor)의 5가지가 있다. 첫째, 지도자는 관심을 가지고 아랫사람을 관찰하여 적재적소에 쓰는 것이다. 지도자는 목수(carpenter)다. 훌륭한 목수에게는 어떤 나무라도 쓸모가 있는 것처럼 지도자는 가능한 한 어떤 인재라도 쓸모가 있다는 생각을 해야 한다.

둘째, 지도자는 정원사(gardener)가 되어야 한다. 정원사라는 것은 물도 뿌려 주고 잡초도 뽑고 하는 것이다. 사람을 교육, 훈련시키는 것이다. 정원사는 기본적으로 사람을 성장시키지만 회사에 필요가 없다고 생각되는 사람을 쉼아낼 필요도 있을 것이다. 공정한 평가를 통해서 보상과 처벌을 일관성 있게 시행하고 평가에 기초를 두고 직원들의 경력개발을 지원한다.

셋째, 지도자는 아랫사람들이 아이디어를 많이 내도록 해야 한다. 정보수집가(pollinator)라고 하는 것은 나비가 날아다니면서 꽃가루를 수집하는 것과 마찬가지로 아랫사람들의 아이디어를 수집하는 역할을

하는 것이다. 조직 분위기를 경직되지 않고 개방적으로 만들면 직원들이 아이디어를 낸다. 그리고 현장을 방문하여 직원들과 대화하면서 아이디어를 수집하는 것이다.

넷째, 자신의 아이디어를 전파해야 한다. 우리 회사는 어떤 가치를 중시하는지 어떤 비전을 가지고 있는지를 이야기하고 직원들과 가치와 비전을 공유해야 한다. 전도사(evangelist)가 되어야 하는 것이다.

다섯째, 지휘자(conductor)가 되어야 한다. 많은 사람들이 화음을 잘 낼 수 있도록, 팀워크를 이룰 수 있도록 역할을 분담시키고 갈등을 조정해야 한다.

5.1.1 이론적 배경

7요소 리더십 모형은 경영의 3요소에 기초를 두고 개발되었다. 경영의 3요소는 환경, 자원, 사람이다. 경영의 3요소는 사업의 방향을 정하는 전략적 경영, 원가, 품질, 기술을 향상시켜 나가는 체계적 경영, 아이디어를 내고 시도할 수 있도록 실패를 허용하는 인간적 경영의 세 가지 측면이 있음을 말해준다(노부호 2007). 경영의 세 가지 측면으로부터 비전제시자, 전략실행자, 동기부여자라는 지도자의 세 가지 역할이 나왔다. 이 세 가지 역할은 우수한 경영성과를 달성하기 위해 필요한 것이다. 이 세 가지 역할을 잘 수행하기 위해서는 지혜가 요구되고 지혜는 인간완성의 결과이다. 유교에서는 욕심이 차있으면 지혜가 나올 수 없고 마음을 수양하여 도를 얻어야 한다는 것이다. 도를 얻으면 마음의 힘이 생겨 창의적이 되고 도덕적으로 행동하고 일을 옳은 방향으로 설정하여 책임감을 가지고 수행하고 다른 사람을 위하는 마음이 생기는 것이다. 우리가 순수해 져야 지혜가 생기는 것이다(이기동 2007, 155). 순수하다는 것은 열정과 애정의 삶을 사는 것이다. 우리가 열정을 가지고 자기 일을 열심히 하고 남과 하나 되어 애정을 가지고 협력해서 일한다면 순수하다고 할 수 있다. 열정과 애정의

삶을 살 때 우리는 현실에서 열심히 일을 하고 사람들과 부딪히고 자기반성도 하게 된다. 이 과정에서 새로운 것을 깨닫고 다양한 시각을 가지면서 지혜가 쌓이는 것이다. 이것이 삶의 이치를 탐구하는 과정이라고 생각되고 유교에서는 궁리(窮理)라고 하였다(손기원 2009, 136-182). 순수하기 위해서는 가치를 정립해야 한다. 지도자에게 필요한 것은 가치를 정립하고 사심을 버리는 것이다. 본 모형에서는 가치를 철학적 가치, 영성적 가치, 도덕적 가치, 사업적 가치, 인간적 가치의 다섯 가지를 제시하였고 가치와 열정, 애정간의 관계를 기술하고 그 바탕위에 세 가지 역할을 수행하기 위해 지혜가 요구된다고 밝힘으로서 7요소간의 논리적 관계를 보다 명확하게 전개하였다.

5.1.2 문헌연구

리더십이론을 특성론과 과정론으로 나누어 본다면 7요소 리더십 모형은 특성론의 범주에 속한다고 볼 수 있다. 특성론은 리더가 되기 위한 특성이 무엇인가를 밝히는 것이다. Stogdill(1948, 1974)은 두 번에 걸쳐 특성연구에 대한 개관을 발표했는데 1948년의 첫 번째 연구에서 일련의 중요한 리더십 특성을 발견하였지만 그 특성이 리더가 활동하고 있는 상황에 적합해야 한다고 함으로써 상황요인에 더 큰 비중을 두었다. 1974년의 두 번째 연구는 성격특성과 상황요인 모두가 리더십의 결정요인이라고 주장하였다. Mann(1959), Lord et al.(1986), Kirkpatrick and Locke(1991) 등은 상황에 관계없이 리더와 비리더를 구별하는 특성이 있다고 주장하였다. 그 동안의 연구 결과를 종합하여 Yukl(2010)은 고에너지와 스트레스 내구력, 자신감, 내적 통제위치, 정서적 성숙도, 성실성, 사회화된 권력동기, 성취지향, 낮은 친교욕구를 리더가 되기 위한 특성으로 제시하였다(강정애 외 2009, 280-292). Northouse(2010)도 기존의 연구에서 중심이 되는 특성으로 지능, 자

신감, 결단력, 성실성, 사교성을 제시하였다(김남현 2009, 29).

특성론의 약점은 연구자마다 제시하는 특성이 다르고 수없이 많아 어떤 것이 중요한가를 밝히지 못했다는 것이다. 그래서 폭넓게 정의된 소수의 범주를 발견하여 특성이론의 개발을 단순화 시키려는 노력이 있었는데 그것이 '5요인 특성 모형'으로 나타났다(Digman 1990). 다시 말해서 이러한 특성을 몇 개의 메타 개념으로 묶는 통합적 개념의 틀이 있다면 특성이론을 이해하고 개발하는데 도움이 될 것이라는 것이다. 7요소 리더십 모형은 요인을 성품과 역할의 두 가지 범주로 나누고 성품은 또한 가치, 열정, 애정, 지혜의 네 가지 요소로, 역할은 비전제시자, 전략실행자, 동기부여자의 세 가지 요소로 나눔으로써 소수의 통합적 범주로 요인을 나누었다. 또한 가치, 열정, 애정, 지혜를 하나의 상호작용하는 변수로 인식하고 그것이 세 가지 역할을 수행하는 기초가 되어 성과에 직접 연결된다는 인과관계에 기초를 둔 체계적 개념의 틀을 제공하였다. 이점에서 7요소 리더십 모형은 특성 연구의 새로운 대안이 될 수 있을 것이다.

특성연구는 또한 지도자에게 요구되는 특성을 어떻게 개발할 것인가에 대한 대안은 제시하지 못했다. 특성은 쉽게 바뀌지 않는 것이다. 본 모형에서는 가치의 개발이 리더십의 기초가 된다고 말함으로써 리더십 교육의 방향을 제시하였다. 가치를 개발하기 위해서는 불교의 명상, 유교의 경(敬)이 활용될 수 있다(이광호 2001).

7요소 리더십 모형은 형식은 특성론이지만 내용은 과정론이다. 과정론의 특징은 리더와 구성원 간의 상호작용을 강조하고 리더십은 타고나는 것이 아니라 개발된다는 것이다. 7요소 리더십 모형의 성품에 기초를 둔 세 가지 역할은 필연적으로 구성원들과의 상호작용 속에서 이루어지는 동적 과정이다. 7요소 리더십 모형의 네 가지 성품과 세 가지 역할은 고정된 것이 아니라 개발될 수 있는 것이므로 리더십은 타고나

는 것이 아니라 개발될 수 있는 것이라는 것을 말해주고 있다. 이와 같이 7요소 리더십 모형은 특성론과 과정론의 특징을 모두 포함하고 있어 보다 종합적인 리더십이론으로 발전할 수 있다.

7요소 리더십 모형은 논리적 연역적 모형이다. 성공적인 리더십의 요소를 논리적으로 주장하고 구체적으로 어떤 리더가 왜 성공적인 리더인가를 주어진 요소에 따라 설명한다. 변혁적 리더, 서번트 리더, 진정성 리더, 비전적 리더 등 기존의 리더십 모형은 경험적 귀납적 모형이다. '훌륭한 리더를 보면 이런 특징이 있다'는 것이다.

이순신 장군은 7요소 리더십 모형을 구현하는 리더로서 변혁적 리더, 서번트 리더, 진정성 리더 그리고 비전적 리더를 다 포함한다. 사실 변혁적 리더, 서번트 리더, 진정성 리더, 비전적 리더는 모두 연결된 개념이다. 하나의 리더를 보고 다른 측면에서 말한 것이다. 서번트 리더가 되지 않고 변혁적 리더가 될 수 없고 변혁적 리더라면 진정성이 있어야 하고 비전적이지 않을 수 없다. 제대로 된 비전적 리더라면 변혁적이어야 하고 진정성을 가진 서번트 리더가 되어야 한다(노부호 2017, 167-168).

예를 들어서, 7요소 리더십 모형은 변혁적 리더십의 개념을 포함하고 있다. 변혁적 리더십의 기초는 가치와 비전이다. 구성원들은 우리가 하는 일이 의미 있는 일이라는 가치와 희망적 미래 비전을 공유함으로써 개인적 이해관계를 초월하여 조직을 위해 일하게 됨으로써 원래 기대했던 것보다 더 많은 일을 하도록 동기부여 된다. 변혁적 리더십은 또한 가치와 비전을 공유함으로써 리더와 구성원 모두 보다 높은 수준의 도덕성을 갖게 되는 인격적 변화를 겪게 된다. 이러한 변화를 통해서 리더는 부하들을 완전한 인격체로 대우하는 것이다(Bennis and Nanus 1985; Bass 1985; Bass 1997; Bass and Avolio 1997; 김남현 2009, 234-253; 강정애 외 2009, 386-389).

7요소 리더십 모형은 가치에 기초를 두고 열정과

애정의 성품을 개발함으로써 인격이 고양되는 원리에 기초를 두고 있다. 리더 자신이 변화해야 하고 이러한 변화가 부하들에게 전달됨으로써 부하도 변하게 될 것이다. 변혁적 리더십이 아래 사람을 완전한 인격체로 대우한다는 것은 성품에 기초를 두고 있다는 것을 말한다. 이상과 같이 7요소 리더십 모형이 가치를 통해서 인격을 고양시키고 완전한 인격체를 지향하는 것은 변혁적 리더십의 개념을 나타내 주는 것이다.

기존의 리더십 모형은 부분적이다. 훌륭한 리더의 한쪽 측면을 강조함으로써 성공적 결과를 가져오는 리더십을 발휘할 수 있다는 논리적 설명이 없다. 예를 들어서, 변혁적 리더십이라 해도 그러한 리더십이 리더의 역할 중의 하나인 전략실행까지 잘 할 수 있을지는 모르는 것이다. 7요소 리더십 모형은 성공적인 결과를 가져오는 가치, 성품, 지혜, 역할의 전체적인 측면을 다루는 통합적 모형이다(노부호 2017, 168-170).

5.1.3 현실적 검증

7요소 리더십 모형은 이미 이순신 장군의 리더십을 잘 설명하고 있다는 점에서 어느 정도 검증이 되었다고 생각되고(노부호 2008b) 이외에도 많은 훌륭한 경영자의 성과를 잘 설명해 주고 있다. 예를 들어서 일본전산의 나가모리 시게노부는 열정과 애정이 강한 사람이다. 그의 일에 대한 열정은 제일 일찍 출근하고 제일 늦게 퇴근하는 것으로부터 알 수 있다. 그는 직원을 책임지고 있는 사람으로서 외부 강의와 골프도 사양하고 있다. 그의 직원에 대한 애정은 상호 소통과 직원의 성장을 중요시하는 데서 나타난다. 그는 20명 정도의 단위로 직원들과 식사를 하면서 인간적 교감을 이루고자 노력하고 있다. 또한 교육이 최선의 복지라고 말하면서 자기 스스로 직원의 교육에 많은 시간을 투자하고 있다

그의 사업적 가치는 안 된다고 말하지 말고 몇 번

이고 시도하고 실험해서 해내기로 한 것은 결국 해내라고 하는데서 나타난다. ‘끈질긴 놈이 마지막에 웃게 돼있다’는 것이 그의 지론이다. 또한 그의 인간적 가치는 자신의 모든 것을 희생해서라도 직원들의 미래를 끝까지 책임져야 한다고 말하는 데서 나타난다. 그는 사람에게는 상상할 수 없을 정도의 잠재능력이 숨어 있다고 믿는다. 이와 같이 강한 사업적 가치, 인간적 가치를 가지고 있기 때문에 그는 남다른 열정과 애정을 보여준다.

그는 또한 지혜가 있는 사람이다. 그의 지혜중의 하나는 기업이 침체에 빠지는 것은 일하는 사람의 기본이 안 되어 있기 때문이라는 것이다. 그래서 그는 적자 기업을 인수한 후 직원들에게 주변 청소와 지각이나 무단으로 결근하지 않는 성실근무를 요구하고 있다. 그는 이 두 가지가 사람을 제대로 만드는 기본 중의 기본이라고 생각한다. 그는 또한 세 가지 역할도 잘 수행하고 있다. 비전 제시자는 미래를 생각하는 사람이다. 그가 비전 제시자인 것은 후배 사원 3명과 같이 창업하여 지금은 세계각지에 계열사 140개를 가진 기업으로 발전시킨데 있다. 그는 전략실행자이다. 그는 적자상태에 있는 많은 회사를 인수하여 1년 만에 흑자로 돌려놓는 실행력을 보여주었다. 그는 또한 동기부여자이다. 그는 직원들에게 3년 내지 5년에 달성할 수 있는 성장의 목표를 주고 달성하도록 지원하고 격려하면서 우수한 인재로 키워내고 있다(노부호 2011).

5.2 경쟁 전략의 고리 모형

5.2.1 이론적 배경

기업경영의 기본원리는 이익-고객-품질-기술-현장-사람-가치로 연결되는 ‘경쟁 전략의 고리’로 설명될 수 있다(〈그림 5〉 경쟁 전략의 고리 참조). 기업은 이익을 추구하고 이익으로서 생존을 정당화한다. 그

러나 이익을 내기 위해서는 우리 제품을 사주는 고객이 있어야 하고 고객을 확보하기 위해서는 품질이 좋아야 한다. 품질을 좋게 하기 위해서는 기술이 있어야 하고 기술은 현장에서 직원을 통해 개발되는 것이다. 경쟁 전략의 고리는 이익보다 고객, 사람(직원)을 중요하게 생각하여 사람을 통해서 기술개발하고 품질향상을 이루어 고객에게 봉사해야 영속하는 경쟁력 있는 기업이 될 수 있음을 설명하는 것이다(노부호 1993, 203-217; 노부호 1999).

그러나 많은 기업이 이익에 매달려 매출액을 늘리고 시장 점유율을 제고하기 위해 유통을 지배하고자 하고 가격 할인이나 광고 등의 방법을 쓰면서 기술개발, 품질향상과 같은 경영의 기본을 소홀히 하고 있는 것이다. 이런 기업은 단기적으로 매출이 올라가고 시장점유율이 확대되지만 내실이 없어 시간이 지나면서 고객의 충성심을 잃고 직원의 몰입과 헌신을 끌어내지 못하면서 수익성이 떨어지고 침체에 빠지게 된다.

이익에서 고객, 기술 그리고 사람으로 경영의 차원을 높이기 위해서는 가치가 요구된다. 이 사업에 일생을 걸었다고 하는 사업적 가치와 직원을 가족처럼 생각하는 인간적 가치를 말한다. 사업적 가치는 열정, 인간적 가치는 애정이다. 최고경영자가 열정과 애정을 가지고 있을 때 인간존중, 현장중시, 기술개발, 품질향상, 고객만족이 이루어지고 세계 최고를 지향하기 때문에 고객을 깊이 파고드는 틈새전략과 세계를 시장으로 하는 세계 전략을 구사하게 된다.

경쟁 전략의 고리 모형은 가치가 있어야 사람과 기술에 투자하여 품질을 좋게 하고 고객 만족을 통해서 고객 충성심을 확보함으로써 매출과 이익을 증가시킨다는 인과적 순환 관계에 기초를 두고 틈새 전략과 세계 전략을 구사해야 한다는 경영의 기본을 말하고 있다. 이와 같이 경쟁 전략의 고리는 조직의 가치와 철학, 인사 조직, 전략, 운영, 마케팅 등 경영의 전반을 망라하는 종합적인 모형이다.

경쟁 전략의 고리와 비슷한 모형으로는 서비스-이

익 고리(Heskett et al. 2008)가 있다. 이 모형도 경쟁 전략의 고리 모형에서와 같이 구성원 만족, 고객 충성도, 이익의 인과관계를 고려하고 있다. 그러나 서비스-이익 고리는 제조업을 대상으로 하지 않고 서비스 기업만을 다루면서 고객 만족을 통해서 고객 충성심을 끌어내는 기업이 이익을 많이 낼 수 있다는 논리는 비슷하지만 기술 개발과 품질의 중요성이 간과 되고 있고 경쟁 전략의 고리의 추진체인 가치가 빠져 있다. 가치는 내재적 동기부여 요인이고 구성원들의 태도에 영향을 주어 행동의 깊이를 결정짓고 일의 결과에 많은 영향을 준다. 가치가 고려되고 있지 않다는 것은 모형의 차원이 다르다는 것을 의미한다. 서비스-이익 고리 모형은 경영의 종합적인 측면이 아니라 서비스 기업의 마케팅 측면을 다루고 있다.

5.2.2 현실적 검증

경쟁 전략의 고리 모형은 숭고한 가치를 지녔던 유일한의 사례에서 검증되고 있다(노부호 2021, 389-394; 노부호 2010, 23). 이 논문에서는 김중훈 회장이 사업적 가치와 인간적 가치가 비교적 높게 확립된 사람으로 경쟁 전략의 고리를 실천할 수 있었기 때문에 경쟁력을 제고 할 수 있었다는 것을 설명하고자 한다.

경쟁 전략의 고리 모형은 앞에서 설명한 바와 같이 개념적으로 이익-고객-품질-기술-현장-사람(직원)-가치로 연결되는 논리적 타당성을 가지고 있고 많은 사례 연구를 통해서 기업의 성공요인을 잘 설명해주고 있다는 점에서 실증적 타당성도 검증되었다고 생각된다(노부호 1993). 이외에 경쟁 전략의 고리 모형은 독일의 중견기업(Mittelstand)이나 도요타의 성공, 그리고 GM의 실패(2008년 금융위기 전)를 적절하게 설명 할 수 있었고(노부호 2008a) Schultz 회장이 다시 들어와 침체되고 있던 Starbucks를 재건한 사례도 잘 설명하였다(노부호 2011, 376). 또한 유일한의 사례를 통해서 가치가 확립된 지도자는 경

쟁 전략의 고리를 실천하고 있다고 말함으로써 가치와 경쟁 전략의 고리 간의 밀접한 관계를 설명하였다(노부호 2021, 390; 노부호 2010).

VI. 김중훈회장의 리더십과 평가

6.1 김중훈회장의 리더십

6.1.1 가치

리더십의 기초는 가치다. 김중훈 회장은 가치관이 뚜렷하게 확립된 사람이다. 겉으로 보기엔 유연하게 행동하며 강한 모습을 보여주고 있지 않지만 내면에 열정과 애정을 지니고 있는 사람이다.

그는 사업을 시작하면서 건설 산업의 기수가 되겠다고 했고 구성원이 주인이 되는 회사를 만들겠다고 했다. 건설 산업의 기수가 되겠다는 것은 기업을 세계최고로 키워 내고 그 기초 위에 건설 산업을 이끌어 가겠다는 그의 사업적 가치를 나타내는 것이다. 구성원이 주인이 되는 회사를 만들겠다고 한 것은 그의 인간애를 즉, 인간적 가치를 알아볼 수 있는 말이다. 이것은 그가 사업적 가치와 인간적 가치를 가지고 사업을 시작했다는 것인데 이렇게 처음부터 확립된 사업적 가치, 인간적 가치를 가지고 사업을 시작하는 기업가는 많지 않다. 이러한 사업적 가치와 인간적 가치로부터 사업성공의 기초가 되는 열정과 애정이 나온다.

그는 특히 도덕적 가치가 강한 사람이다. 도덕적 가치는 사심이 없는 것이다. 사심이 없다는 것은 원칙을 지키고 남을 위해 봉사하는 삶을 사는 것이다. 김중훈 회장은 사심이 없는 사람이다. 정직을 강조하고 노블리스 오블리제를 몸소 실천하고 사회적 책임과 봉사를 강조하고 있다. 그는 약속을 반드시 지키는 사

람이고 지나칠 만큼 원칙을 중시한다. 이것은 그의 친구를 비롯해 주변 사람들이 느끼는 것이라는 것이다(김중훈 2010, 이필재 2011). CM/PM은 시공사, 설계사를 선도하는 위치에 있기 때문에 신뢰가 생명이고 경쟁력이다. DMC 랜드마크 프로젝트 입찰에 2008년 공모 하였는데 윤리 경영의 철학을 지키기 위해 수주를 포기했다. (보다 상세한 이야기는 뒤에 나오는 근독의 문화에서 기술한다.) 그는 30대 후반 교회 장애인 봉사활동을 하면서 건강하다는 것이 얼마나 큰 축복인지 모른다고 느낀 후 사회봉사를 실천하겠다고 다짐하고 서울대 현장소장으로 있으면서 주변 산동네 노인들을 보살폈다. 이때의 경험을 떠올리며 노블리스 오블리제를 실천하는 회사 철학을 세웠다. 그가 추진해오고 있는 회사 차원의 지속적 봉사활동은 회사에 대한 구성원들의 자부심과 충성심을 높여 주고 있다.

영성적 가치는 원칙과 도리를 지키는 도덕적 가치를 실천하기 위해서 자기 전부를 걸고 죽음도 불사하겠다는 정신이다. 김중훈 회장이 영성적 가치까지 깨달았다고 자신 있게 말할 수는 없지만 그는 자신의 신념과 용기를 가져야 한다고 말하고 있고 사업을 하면서 자기 전부를 거는 배짱을 보여준 예도 있다. 이것은 어느 정도 그가 영성적 가치를 가지고 있다고 볼 수 있다. 예컨대 2006년에 미국파슨스와 최종 지분 인수협약을 할 때, 그는 자기가 회사에서 물러날 수 있다는 가능성을 염두에 두고 배수진을 치고 사즉생 생즉사의 자세로 당당하게 임했고 그 결과 성공적으로 지분 인수를 할 수 있었다고 했다(김중훈 2010).

철학적 가치는 어떻게 살 것인가를 생각하면서 자기 성찰을 통해 자기의 삶을 바로 잡아 나가면서 가치관을 확립하는 정신적 자세를 말한다. 철학적 가치를 통해서 삶의 철학을 심오하게 하고 몸에 체화시켜 행동이 도리에 맞게 자연스럽게 되도록 하는 것이다. '마음 가는대로 행동해도 도리에 어긋나지 않는다'는 공자의 '중심소욕 불유구(從心所欲 不踰矩)'의 경지에 이

르기 위해서는 철학적 가치가 요구된다. Steve Jobs 는 매일 아침 거울을 들여다 보면서 '오늘이 내 인생의 마지막 날이라면 오늘 하고자 했던 일을 할 것인가?' 라고 자문했다고 한다(Steve Jobs 2005). 하바드 대학교의 Clay Christenson 교수는 대학 재학중 매일 밤 1 시간씩 시간을 내어 '나는 무엇을 하기 위해 세상에 태어났나?'하고 자문하면서 기도하는 시간을 가졌다고 한다(Christenson 2010). 이것이 철학적 가치이다.

김종훈 회장이 어떻게 이런 가치를 개발하게 되었는지를 알기 위해서는 그의 어린 시절과 젊은 시절을 들여다볼 필요가 있다. 그는 초·중·고 시절엔 문제아였다. 동성중 1,2학년 때는 가출을 꿈꿨다. 2학년 소풍 날엔 담배를 피우다 다른 학교 교사에게 적발되기도 했다. 고교시절 그는 역도반에서 활동하는 한편 '세임 바디 클럽'이라는 폭력서클에 가입했다. 그는 1967년 12월 고3 졸업식날 서클 친구들과 단체로 사고를 쳤다. 다른 서클 학생들을 집단 구타했는데 학교에서 그 사실을 알게 된 것이다. 그 일로 무기정학 처분을 받은 그는 학교에서 입학원서를 써주지 않아 대학 1차 시험을 치르지 못했다. 1년 후 서울대 건축학과에 보란 듯이 합격했다. 그 과정에서 타고난 끈기와 깡이 자산이 됐다. 그는 아무리 힘들어도 포기하지 않았고, 때로는 배수진을 치고 일에 매진했다(월간 중앙 2011). 여기서 끈기와 깡은 실패를 무릅쓰고 도전하는 열정과 용기 같은 것이다. 이것은 어느 정도 영성적 가치가 있을 때 나온다고 볼 수 있다. 그가 어릴 때부터 이러한 성향을 나타냈다고 하는 것은 그의 가치관이 어느 정도 타고난 것이라고 말할 수 있다.

그는 또한 대학 졸업 후 한센건축 연구소에 취직하여 다니는 동안 대학 10년 선배인 조창결 회장으로 부터 직장인이 가져야 할 자세 등에 영향을 많이 받았다. 구성원들이 함께 하는 공동체로서의 회사에 대한 생각을 많이 했고 건설 회사의 중간관리자로 일하면서 아래 직원들과 일과 삶의 자세에 대해

서 논의도 많이 했고 건설 현장 책임자로 일할 때는 위크숍도 하면서 이런 문제에 대해 토의도 많이 했다고 한다. 교회의 장애인 봉사활동에 따라 갔다가 충격도 받았고 호암 생활관을 지을 때 주위의 노인들을 위한 봉사를 하면서 봉사의 즐거움도 깨달았다는 것이다. 이러한 경험이 그의 가치관을 형성하는데 도움이 된 것 같다. 그리고 그는 2006년 안식 휴가를 받아 설악산에 6주간 머물면서 인생을 돌이켜 보면서 여생을 어떻게 보낼 것인지 많은 생각을 했다고 한다. 자기 인생에 대한 이러한 성찰이 그의 가치를 강화시켜 준 것 같다.

6.1.2 열정

열정은 근면, 성실한 것이다. 그는 아침 형 인간으로 새벽 4-5시에 기상하고 사원뿐만 아니라 젊은 대학생들의 메일에 모두 답장하는 성실성을 보여주고 있다. 그의 생활신조인 진인사대천명, 일신우일신도 그의 열정적 성품을 나타내는 것이다.

6.1.3 애정

그가 구성원들이 자긍심과 자부심을 갖고 재미있는 생활을 영위하고 있는가를 챙기고 있다고 하는 것은 직원들에 대한 애정을 나타내는 것이다. '웃음이 넘치는 환한 얼굴, 신나고 재미있는 일터, 높아가는 자부심, 우리가 그러가야 할 자화상입니다.' 는 초창기 회사 곳곳에 붙어 있던 표어라고 한다. 이것은 그가 구성원들에 대해 가지고 있는 배려의 마음이 얼마나 절실한가를 나타내 주고 있다. 또한 백혈병 치료를 위해 사표를 낸 김부장에 대한 이야기를 김종훈 회장이 CEO 단상에 올리고 김부장의 어머니가 댓글을 단 것을 읽어 보거나 황부장이 급성 백혈병에 걸려 사경을 헤매 때 구성원들이 황부장의 치료비를 지원하기 위해 자선 바자회를 열고 모금 운동도 벌인 것을 보면

김종훈 회장의 직원에 대한 애정이 회사 전체의 문화로 자리 잡고 있음을 알 수 있다(김종훈 2010).

6.1.4 지혜

최고 경영자의 지혜는 비전제시자, 전략실행자, 동기부여자로서의 역할을 잘 수행하고 있느냐로 평가될 수 있을 것이다. 이런 관점에서 김종훈 회장은 지혜가 잘 갖춰진 사람이다. 그가 이렇게 지혜를 갖추게 된 것은 열정과 애정의 성품을 갖추고 삶을 깊게 살아가고 있기 때문이라고 생각된다. 지혜는 경험과 사유의 결과이다. 무작정 많은 경험이 중요한 것이 아니다. 어떻게 경험했느냐 그리고 경험을 어떻게 소화해 내었느냐가 중요하다. 경험의 깊이는 열정과 애정에 비례한다.

그의 끊임없이 노력하고 연구하는 습관은 그가 열정과 애정의 성품을 가지고 있기 때문이다. 그는 시공 기술사 자격증을 갖고 있었고 이 때문에 도쿄 현지 법인 소속 기술사를 겸직하고 있어 일본 출장을 자주 가게 되었는데 이때 적층공법을 배웠다는 것이다. 그는 건축 현장을 견학할 때도 '독수리의 눈'을 가지고 주의 깊게 둘러보고 지식과 경륜이 풍부한 안내자의 설명을 듣고 궁금한 점은 되묻고 견학을 마치면 그날 배운 내용을 정리해 둔다고 한다. 그냥 둘러본다고 공부 되는 것이 아니라는 것이다(김종훈 2010).

그의 지혜는 기회를 포착하고 시업으로 연결시키는 데서도 나타난다. 그가 중동 건설 현장에서 일하면서 한국 건설 업체와 비교하여 외국 기업들은 낭비 없이 일하는데 그 차이가 CM/PM에 있다는 것을 알고 CM/PM의 필요성을 느껴 한국에서 CM/PM 사업을 시작했고 IMF 위기 후 외국 기업들이 들어올 때 CM/PM 회사로서 여러 가지 사업의 기회를 가질 수 있을 것이라고 생각하고 준비했던 것도 그의 지혜를 말해주는 것이다. 펜션집 주인과 주택 건설에 관해 이야기를 하다가 개인 주택들의 건설을 위한 CM/PM

도 필요할 것이라 생각하고 e집 사업을 시작한 것도 그의 지혜를 말해주는 것이다. 그러나 무엇보다도 그가 비전제시자, 전략실행자, 동기부여자로서의 역할을 잘 수행했다는 것이 그의 지혜를 말해주는 것이다.

6.1.5 비전제시자

비전제시자는 꿈이 있는 사람이다. 그리고 그 꿈을 구성원들과 공유한다. 꿈이 있다는 것은 미래를 생각하고 미래에 산다는 것이다. 꿈은 통찰력에 기초를 두고 있을 때 실현 가능성이 높아진다. 그는 중동 건설 현장에서 CM/PM 사업의 꿈을 꾸었다. 그리고 그는 사업 시작과 함께 3가지 꿈을 가지고 있었다. 그것은 '건설 산업 선진화의 기수가 되겠다, 노블리스 오블리제를 실천하겠다, 직원 위주의 회사를 만들겠다'였다. 이 3 가지 꿈이 기본 방향이 되어 회사를 이끌어 온 것이다. 그가 미래를 생각하고 미래에 산다는 것은 사업 시작 할 때 3 단계 성장 모델을 구상했다는 것으로부터도 알 수 있다. 그것은 기술 도입 단계, 기술 병립 단계, 기술 성숙 단계이다. 한미글로벌은 지금 기술 성숙 단계에 있고 성숙된 기술을 기초로 세계화의 기치를 내걸고 세계로 웅비하는 활동을 하고 있다. 그는 또한 IMF 외환위기 후 외국 투자자들이 몰려 올 때 기회가 많이 생길 것이라고 간파하고 한미글로벌을 건설에 관한 모든 기술적 지원이 가능한 전문가 집단으로 자리매김(position)하고 부동산 평가 등 다양한 일들을 수주 할 수 있었다. 그는 항상 미래를 생각하고 통찰력을 가지고 행동하였다.

그가 이렇게 통찰력을 가질 수 있었던 것은 그가 끊임없이 노력하고 연구하는 습관을 가지고 있기 때문이다. 그가 동양증권 사옥 공사를 맡았을 때, 정상적으로는 3-4년이 걸리기 때문에 주어진 2년의 기간 내에는 완공이 불가능했다. 그러나 그는 러핑(ruffing)형 타워크레인을 이용하고 골조공사와 동시에 외벽 창조 공사를 하는 적층공법을 적용하여 공기를 20개월로

단축하였다. 이 공사는 삼성건설 내부뿐만 아니라 많은 건설 회사의 벤치마킹대상이 되었고 그는 그 공로를 인정받아 '삼성신경영상'을 받았고 'S급 인재'로도 뽑혔으며 3년치 호봉이 한 번에 인상되는 혜택을 받았다.

그는 또한 개방적인 사람으로서 구성원들과 소통하면서 정보를 공유하고 일체감을 형성하고 있기 때문에 설득력을 가질 수 있었고 조직의 방향설정에 구성원들이 잘 따라와 주었다. 근면하고 성실한 술선수법과 한다고 했으면 약속을 지키는 언행일치는 그의 또 다른 성품으로 구성원의 신뢰를 얻을 수 있는 기초가 되었고 2015년 Global Top 10 CM/PM회사가 되자고 비전을 제시했을 때 구성원들이 '그래 한번해보자'는 긴박감을 가질 수 있었다고 생각된다.

그는 미래 성장을 위해서 사업 다각화도 추진하였다. 대형 건설 사업의 CM/PM뿐만 아니라 주거용 건축물(단독주택, 빌라, 별장, 동호인 주택), 전문 건축물(의료시설, 종교시설), 및 기타 오피스, 상가 공동투자개발빌딩, 도시환경정비사업의 CM/PM사업으로도 진출하였다. 원가관리(Cost Management) 사업을 위해 2010년에는 세계적인 원가관리 기업인 영국의 터너엔타운젠트(Turner & Townsend)와 합작하여 터너엔타운젠트 코리아를 설립하였다.

또한 부동산 개발 전문기업인 한미글로벌 D&I와 시공 전문기업인 한미글로벌 E&C을 설립하여 부동산 개발에도 진출하였고 청년주택, 시니어 주택, 데이터센터 등 다양한 분야로 부동산 사업 영역을 확장하여 사업 포트폴리오를 다각화하고 있다. 2022년에는 부동산투자 전문기업인 한미글로벌투자운용을 설립하여 리츠와 펀드 분야로까지 사업을 확장했다. 이를 통해 부동산 개발과 금융을 융합한 새로운 사업 모델을 구축하고 있으며 안정적이면서도 성장 가능한 비즈니스 생태계를 만들어 가고 있다. 리츠와 펀드를 활용한 부동산 금융 사업은 단순한 개발을 넘어 투자자와 개발사 모두에게 가치를 제공하는 지속 가능한

구조를 만들어 가는데 중점을 두고 있다.

6.1.6 전략실행자

전략실행자가 되기 위해서는 해내고야 말겠다는 도전정신과 한 번 한다 하면 하는 결단력을 가지고 물러서지 않아야 한다. 도전정신과 결단력이 소신(decisiveness)이다. 자기 소신을 관철시키기 위해서는 주도면밀하고 철저해야 한다. 즉, 디테일에 강해야 한다. 현장을 알아야 디테일에 강할 수 있고 일에 몰입(engaged) 할 수 있다. 그는 현장에서 커 온 사람이다. 이러한 경험이 그를 전략실행자(executor)로 만들었다. 전략실행자가 되기 위해서는 미리 준비하는 끈질긴 노력이 필요한데 이것이 자기를 계속 채찍질 하는 기강(decipline)이고 김종훈 회장은 또한 이점이 강하다. 그는 또한 모든 것을 혼자 하려고 하지 않는다. 그는 개방적 자세로 다른 사람과 협력해서 일을 수행하는 위양(delegation)이 체질화 되어 있다.

그의 전략실행자로서의 면모는 CM/PM사업을 시작하기 전부터 나타났다. 그는 중동건설현장 근무 후 지친 심신을 달래기 위해 집에서 쉬고 있다가 삼성건설에 입사한 후 처음으로 현장소장으로 발령을 받았는데 그곳은 호암생활관 현장이었다. 5층짜리 숙소건물 2개 동과 2층짜리 회관을 짓는 작은 공사였지만 호암이라는 이름이 상징하는 것처럼 이병철 회장을 기리는 매우 중요한 프로젝트였다. 그는 설계자와 상의해서 설계변경을 통해 품질을 업그레이드했는데 외부에 페인트칠을 하는 일반 아파트 수준에서 빌라수준의 적벽돌로 바꾸었고 재료와 공법 선택에서부터 업체선정과 마감공사에 이르기까지 세심하게 해결하였다. 그의 첫 작품인 호암생활관은 서울대학교 안에서 가장 잘 지어진 건물이라는 평가를 받았고 그룹 비서실 평가도 좋아 그는 현장소장 역할에 자신감을 얻게 되었다고 했다. 앞의 비전제시자에서 설명한대로 동양증권 사옥 현장 소장으로서 공사를 공기 전 4개월이

나 앞서 완공한 것도 그의 실행력을 보여 주는 것이다. 이외에 상암동 월드컵 주경기장 CM 수주도 전략실행자로서 그의 해내고야 말겠다는 도전정신, 물러서지 않는 결단력과 의지, 미리 준비하는 끈질긴 노력이 잘 나타난 예이다. 삼성 도곡동 60층 대 초고층 주상복합 단지도 그의 전략실행자로서의 면모를 발휘한 사례이다.

그의 전략실행자로서의 면모를 보여준 또 다른 사례는 그가 말레이시아의 452m 98층짜리 쌍둥이 건물인 KLCC빌딩 건설 현장소장으로 갔을 때이다. 쌍둥이 빌딩의 한쪽은 일본이 맡고 있었는데 일본이 한 달 먼저 착공했지만 완공은 동시에 하도록 계약이 되어있었고 지상 175미터 높이에서 두 건물의 44층과 45층 사이의 스카이브리지 건설은 고난도 프로젝트였다. 무려 500톤에 달하는 구조물을 통째로 들어 올려 조립하는 방법을 선택했다. 그는 누적된 피로로 현장 근무 18개월 만에 귀국했지만 그가 중요한 결정과 발주를 다 해놓았기 때문에 공사는 순탄하게 진행되어 일본회사와의 최종 경쟁에서도 몇 시간의 극적인 차이로 이겼다. 이 사례는 그가 위험부담에도 불구하고 주도면밀하게 검토하여 최신공법을 선택하는 결단력과 소신, 밤낮 가리지 않고 일하는 몰입, 한 치의 오차도 나지 않도록 자기를 채찍질 하는 기강이 잘 나타나 있다.

6.1.7 동기부여자

지도자의 세 가지 역할 가운데 김종훈 회장은 동기부여자로서 가장 뚜렷하게 부각되고 있다. 그것은 그가 회사를 설립할 당시 직원이 주인이 되는 회사를 만들고 회사를 구성원의 천국으로 만들겠다는 그의 설립 이념으로부터 출발한다. 직원이 주인이 되는 회사를 만든다는 것은 직원들의 성장과 잠재력 개발 그리고 나아가서는 자아실현이 이루어지는 분위기를 조성하는 것이므로 동기부여자의 기능 중에서 정원사

(gardener)를 말하는 것이다. 이것을 위해서 그는 GWP 운동과 행복경영을 한 것이다. GWP 운동과 행복경영이 추구하는 것이 바로 구성원의 천국이고 정원사로서 해야 할 일이다. 구성원의 천국을 만든다는 것은 직원의 욕구가 충족이 된다는 것을 말한다.

그는 또한 목수(carpenter)이다. 목수로서 경영자는 모든 사람의 무한한 잠재력을 믿고 어떤 사람이라도 쓸모가 있다고 생각하기 때문에 가능하면 사람을 버리지 않는다. 그는 어려운 시기에 사람을 내보지도 않고 해고 없이 어려움을 극복해 내었다. 이런 의미에서 그는 목수이다.

그는 경영권 승계 작업을 하면서 마지막에 남은 경쟁자 중에 탈락 하는 사람도 회사를 떠나지 않겠다는 각서를 받았다. 이것은 그가 모든 사람이 조화롭게 일할 수 있는 분위기를 조성했다는 점에서 지휘자(conductor)였다고 말할 수 있다. 그는 또한 직원과의 대화를 중요시함으로써 조직 내에서 의견 교환이 활발하게 이루어지고 많은 아이디어가 나올 수 있도록 했다는 점에서 정보수집자(pollinator)이다.

그는 처음 사업을 시작 했을 때 CM/PM사업의 전도사로 불릴 만큼 CM/PM 사업의 필요성과 중요성을 믿고 CM/PM 사업을 홍보하면서 회사를 키웠다는 점에서 전도사(evangelist)이다.

이상에서 살펴본 바와 같이 김종훈 회장의 리더십은 높은 수준의 도덕적 가치, 사업적 가치 그리고 인간적 가치로부터 비롯된다. 그는 남다르게 투명성을 강조했고 건설 산업의 기수가 되겠다는 사업적 가치와 직원 위주의 회사를 만들겠다는 인간적 가치를 가지고 CM/PM 사업을 시작하였다. 이러한 가치에 기초를 두고 일에 대한 열정과 사람에 대한 애정을 보여주는 좋은 성품을 개발할 수 있었다. 또한 그의 열정과 애정은 비전제시자, 전략실행자, 동기부여자의 역할을 잘 수행할 수 있는 지혜를 갖게 해주었다.

6.2 직원들의 평가

그의 리더십에 대해서 알아보기 위해 2024년 12월 9일부터 12월 30일까지 구글 폼을 통한 설문조사를 실시하였는데 임직원 80명이 응답하였다. 설문지는 7요소 리더십 모형의 7가지 요소에 대해 각각을 평가하기 위한 문항에 응답자가 1에서 5의 척도로 답하게 되어있다. 1은 '전혀 동의하지 않는다.'이고 5는 '아주 동의한다.'이다. 따라서 높은 점수 일수록 좋은 것이다(〈표 3〉 리더십 설문조사 결과 참조).

그의 가치에 대해서 보면 김종훈 회장의 사업적 가치, 인간적 가치 그리고 도덕적 가치는 다른 리더십 요소와 비교해볼 때 최고 수준을 나타내고 있다. 이것은 그가 신년사나 간담회 등에서 항상 "나의 꿈은 건설산업의 기수가 되는 것이고 구성원이 주인인 회사를 만드는 것이다. 나는 회사를 그만두면 사회봉사활동을 할 것이다."라고 말하기 때문에 구성원들에게 그의 가치가 각인이 되어 있기 때문일 것이다. 그는 회사 홈페이지의 CEO단상에 자기 생각을 매주 A4지 1-2매 많게는 가끔 3매도 쓰는데 이것도 구성원들과 그의 가치를 공유하는데 도움이 되었다고 생각된다.

그는 GWP 운동과 행복경영을 주도하고 있고. 그 가운데 구성원들에게 책도 많이 읽으라고 하고 그래야 고객과 대화가 된다고 이야기 한다고 한다. 한미글로벌은 적극적으로 구성원의 자기계발을 장려하여 전산, 어학능력 향상을 목적으로 50만원 이상을 지원하고, 도서구입비로 연간 20만원을 지급하고 있고 대학원 진학도 지원하고 있다. 또 그는 회사를 그만두면 사회봉사활동을 할 것이라고 말하는 것처럼 인간애가 깊은 사람이다.

'자기에게 불리한 경우라도 바른 원칙과 도리를 지키고 대의를 위해 일하고자 하는가?' 하는 도덕적 가치도 높게 나왔다. 그는 비자금도 만들지 않고 본인의 급여도 더 올릴 수 있고 판공비도 많이 책정할 수 있

지만 그렇게 하지 않는다는 것이다. 자동차도 오래타서 고장이 자주 나서 할 수 없이 바꿀 정도로 검소하다고 한다. 그의 도덕적 윤리적 의식이 높은 수준에 있음을 말해주는 것이다.

'생사를 초월했다고 할 정도로 하는 일에 자기를 던지고 있다고 볼 수 있는가?' 하는 것은 영성적 가치를 말하는 것인데 이것은 좀 낮게 나왔는데 한 응답자가 해 준 코멘트에 의하면 요즘 세대에서는 생사를 초월했다는 강한 표현에 거부감을 가지고 있고 그렇게까지 일할 필요도 없다고 생각하기 때문에 김종훈 회장의 높은 열정과 강한 사업적 가치에도 불구하고 낮은 점수를 주었다고 생각된다.

그리고 성찰하는 철학적 가치인 '인생이란 무엇이고 어떻게 살 것인가?' 또는 '삶의 철학에 대해 고민을 하고 있는가?' 하는 것은 그렇게 높지 않게 나왔지만 그래도 최고 경영자 중에서 이 문항에 4.10을 받는다는 것은 상당히 높은 수준이라고 생각한다. 그런데 철학적 가치의 기초가 되는 '음악, 미술, 문학, 철학, 역사 등에 얼마나 많은 관심을 가지고 있는가?' 하는 문항에서는 그렇게 높은 점수를 받지 못했다. 그러나 그를 잘 알고 있는 사람들의 말을 들어보면 그가 음악에 조예가 깊고 Classic연주회도 많이 간다고 한다. 공연도 많이 보고 책을 많이 보며 인문학을 강조 한다는 것이다. 이것은 직원들이 그를 잘 모르기 때문에 나온 결과인 것 같다.

열정 부문에서 가장 돋보이는 것은 그의 집중력이다. 결단력도 상당히 높게 평가 받고 있다. 그가 현장에서 직원들과 함께 대화하면서 비전을 공유하는 현장경영에서는 조금 개선점이 보이는 것 같다. 그러나 주위 사람들의 이야기를 들어보면 Otak 인수 때나 신규 사업을 시작할 때나 해외 사업 진출 등에서 다각도로 가능한 네트워크를 동원하여 정보를 수집하고 주도면밀하게 추진한다는 것이다. 그가 현장 지향적이라는 것은 주위 사람들도 인정하고 있다. 다만 그가 작은 회사를 홍보하기 위해서는 CEO마케팅

이 중요하다고 해서 오래 전부터 외부 모임이나 강연에 많이 나가고 있기 때문에 그 결과 내부에서 직원들과 마주 앉아 대화할 시간이 부족하여 현장경영에서 낮은 평가를 받은 것이 아닌가 생각된다. 그러나 그는 앞에서 말한 대로 회사 홈페이지의 CEO 단상 코너에 글을 올리고 있는데 이것은 직원들과의 의사소통에 도움이 되는 현장경영의 일환이다.

애정 부문은 다른 부문에 비해서 상대적으로 조금 낮게 나왔지만 그래도 4점 이상이므로 절대적으로는 높은 수준이다. 그가 구성원의 천국을 만들겠다는 인간적 가치를 내세우고 사업을 시작했고 또 GWP운동과 행복경영을 줄기차게 열심히 하여 여러 번 GWP 수상을 하는 등, 성과를 보여주고 있다. 그가 한국 최초로 안식휴가 제도와 경영권 승계 프로그램을 정착시키는 등 인사관리 측면에서 한국 기업으로서는 획기적인 노력과 업적을 보였지만 아직 구성원 개개인에게는 그 변화가 피부로 와 닿지 않는 것인지 모른다.

지혜 부분은 다른 부문과 비교하여 비교적 높게 나왔다 특히 '가치에 입각한 행동의 원칙을 가지고 있는가?' 하는 항목에서 아주 높은 점수가 나온 것은 그가 진정 가치와 철학을 가진 경영자라는 것을 말해준다. '중요한 결정에 앞서 여러 사람의 의견을 청취하고자 하는가?'에서도 높은 점수를 받았는데 이것은 그가 비교적 개방적인 성향을 가지고 있음을 말해주고 있다. '폭 넓고 균형된 시각을 가지고 있는가?' '적극적으로 위험을 감수하고 전략적 결정을 내리는 직관을 가지고 있는가?' '감정에 동요됨이 없이 차분하게 일을 처리하는가?' 하는 항목에서는 상대적으로 낮은 평가를 받았다.

비전제시자로서 요구되는 세 가지 능력 중에서 김종훈 회장은 방향을 설정하는 통찰력과 긴박감에 기초를 두고 직원들의 마음을 하나로 모으는 구심력에서는 아주 높은 점수를 받았는데 정보를 공유하는 설득력에서는 좀 낮은 점수를 받았다 그러나 모두가 4점대 이상이므로 비전제시자로서의 김종훈 회장의 능

력은 탁월하다 할 것이다.

전략실행자로서 김종훈 회장은 강한 추진력을 보여주고 있다. 아마 그의 리더십 중에서 직원들로부터 가장 크게 인정받는 부분이라고 생각된다. 특히 일을 추진하는데 있어 소신과 의지가 강하다. 또한 일에 몰입하여 철저하게 챙기고 있다. 다만 권한 위양에 대한 평가는 다른 요소에 비해 상대적으로 조금 떨어진다. 그러나 김종훈 회장은 소신, 의지, 몰입 등 전략실행자로서 갖추어야 할 중요한 요소는 다 갖추고 있다. 특히, Otak 인수 때 내부의 반대가 많았는데도 자기의 소신대로 밀고 나갔다. 임직원들은 '우리가 인수하면 언어도 안 통하는데 외국인 관리를 잘 할 수 있겠는가? 사람 빠져 나가면 어떻게 될 것인가?' 등으로 반대했다고 한다. 김종훈 회장은 '나는 그것은 모르겠고 우리는 IT, CM/PM이 강하고 Otak은 도시 설계가 강하다. 그래서, 중동의 자원부국에서 도시화가 진행되고 있어 그들의 역량이 우리들에게 도움이 될 것이고 또 미국 진출의 교두보가 될 것이다. 우리와는 시너지 효과가 있다.'고 강조했다는 것이다. 그는 결단을 내려 위험을 감수 했다. 해외사업도 내부적으로 반대가 많았다. 그러나 2002년 중국에 나갔고, 2006년 파슨스와 지분정리를 하고 난 후에는 중동에도 나갔다. 그는 또한 일 하는데 철저하고 집요하다고 한다. 중간보고 하고 난 뒤 담당자는 지시한 내용들을 잊고 있는데 김종훈 회장이 이야기해서 기억해내는 경우도 있다는 것이다. 그는 지시한 것을 적어 놓고 꼼꼼하게 챙기는 것이다.

동기부여자로서 김종훈 회장은 가치와 비전을 전파하여 공감대를 형성하는 전도사로서의 역할과 직원들이 팀으로 일할 수 있는 분위기를 조성하는 지휘자로서의 역할에서 아주 높은 점수를 받았다. 그러나 '얼마나 인재를 잘 발굴하는가' 하는 목수로서의 역할에서는 상대적으로 좀 낮은 점수를 받았다. 그러나 전반적으로 동기부여자로서의 평균 점수가 7가지 요소 중에서 비교적 높은 점수를 받았다는 것은 그가 한미

글로벌을 구성원의 천국으로 만들겠다는 비전을 가지고 있고 안식 휴가 등 획기적인 인사관리 정책을 쓰고 있는 점에 비추어 볼 때 동기부여자로서 손색 없는 지도자이다.

이상에서 살펴본 바와 같이 김종훈 회장은 세계 최고의 회사를 만들려고 하는 생각에 기초를 두고 리더십의 7요소 각각에서 고르게 높은 점수를 받고 있는 것을 볼 때 균형 있는 리더십을 보여주는 훌륭한 지도자임을 알 수 있다. 이 설문지는 이 점에서 리더십의 효과를 점검해 볼 수 있는 효과적인 도구임을 증명하였다.

Ⅷ. 경쟁 전략의 고리와 평가

7.1 한미글로벌과 경쟁 전략의 고리

그는 “회사에 만족하는 구성원은 고객을 만족시키기 위해 노력한다. 그러다 보면 자연스럽게 이직률이 낮아지고 유능한 인재들도 찾아와 결국은 회사 경쟁력을 높게 된다. 기업 활동에서 가장 바람직한 선순환 구조를 형성하게 되는 것이다”(김종훈 2010)라고 말하고 있는데 이것은 그가 경쟁 전략의 고리를 실천하고 있다는 것이다. 그러면 한미글로벌에서 경쟁 전략의 고리가 어떻게 실천되고 있는지 알아보자.

7.1.1 가치

한미글로벌의 최고경영자 김종훈 회장의 가치와 철학은 매우 뚜렷하다. 그는 사업을 시작하면서 건설산업의 선진화, 노블리스 오블리제, 구성원이 주인인 회사라는 세 가지 꿈을 가지고 있었다. 꿈은 가치다. 건설산업의 선진화는 사업적 가치고 노블리스 오블리제는 도덕적 가치, 구성원이 주인인 회사는 인간적

가치이다. 그는 부실공사로 인한 성수대교와 삼풍백화점의 연이은 붕괴사건을 지켜보면서, 건설산업의 선진화에 앞장서 기존에 있던 우리나라 건설 산업의 불합리한 관행과 제도를 개혁해야겠다는 신념을 다지게 되었고, 이러한 신념은 CM/PM이라는 새로운 개념의 건설사업 분야로서 재탄생하게 되었다. 또한 ‘가진 자는 가진 자의 의무를 다해야한다’는 가치를 가지고 있었던 그는 회사의 규모가 커지기 전부터 이미 적극적인 사회환원의 뜻을 품고 있었고 이것은 회사가 성장하면서 현실화될 수 있었다. 그리고 이러한 사회환원 활동 역시 한미글로벌이 건설업에 종사하는 기업이라는 정체성을 바탕으로 하여 다른 것 보다 장애인 시설을 지원하고 보수해주는 건설과 관련된 특화된 사회공헌 활동을 펼치고 있다. 말레이시아에서 학교에 가고 싶어 하는 자녀들로부터 영감을 받아 확립된 ‘구성원이 주인인 회사’라는 경영철학은 다양한 제도과 방침들로 구체화 되어 구성원의 열정과 자율성을 장려하고 동기부여를 높이는 데 기여하고 있다. 이처럼 최고경영자의 개인적인 경험이나 믿음을 바탕으로 한 경영철학은 한미글로벌로 하여금 오늘날의 행보에 이르게 한 핵심적인 동력이 되었고, 앞으로의 기업혁신에 있어서도 중요한 지침이 될 것이다.

7.1.2 사람

“한미글로벌의 경쟁력이 어디서 나오느냐?”는 질문을 받고 김종훈 회장은 인재로부터 나온다고 대답할 정도로 인재의 중요성을 잘 알고 있다. 그래서 시작된 것이 GWP 운동과 행복경영이다.

한미글로벌은 “신뢰”를 근간으로 하는 GWP 운동과 행복경영을 추진함으로써 구성원들이 업무에 대한 자부심을 강하게 느끼고 즐겁고 보람 있게 일할 수 있도록 다양한 프로그램과 제도를 제시하고 있다. 구성원들의 자기계발을 장려하는 각종 교육프로그램들과 시간적, 재정적 자원의 지원은 그들로 하여금 열

정을 가지고 자율적으로 일할 수 있는 일의 문화를 형성하도록 하였고, 구성원 한 명 한 명의 생일과 결혼 기념일, 출산 등을 챙기고 구성원의 불행을 책임 지는 구성원 간의 배려와 활발한 커뮤니케이션을 권장하는 조직 내 여러 제도들은 구성원들이 신뢰를 가지고 협력할 수 있는 관계의 문화를 형성할 수 있도록 했다.

다음과 같은 일화에서 한미글로벌에서 관계의 문화가 어느 정도 정착되어 있는지 알 수 있다. 이는 그와 관련된 다양한 일화에서도 알아 볼 수 있다. 한 번은 구성원 중 한 명이 대장암 판정을 받고 휴직하여 11번의 항암치료 끝에 다행히 병세가 호전되어 복직할 일이 있었는데, 그 때 김종훈 회장은 회사의 업무를 뒤로하고 전 직원들과 함께 복직하는 직원을 위한 전사적인 환영파티를 열어 감동적인 시간을 함께 했다. 그리고 또 다른 구성원이 백혈병으로 휴직하게 되는 일이 생겼을 때는 그 구성원의 병원비를 지원하기 위한 대대적인 자선바자회를 주도하여 약 8000만원을 지원하기도 했다. 이와 같이 조직을 구성하는 '사람' 개개인에 대한 세심한 관심은 역사가 짧은 중견기업인 한미글로벌을 오늘날 국내 최고의 건설CM/PM 업체로 거듭나게 하는 핵심 경쟁력이 되었다.

김종훈 회장은 창업 이래 '구성원 중심의 행복한 회사'를 만들기 위해 끊임없이 노력해 왔다. 이를 위해 창립 10주년을 준비하며 회사의 안정과 체계적인 성장을 견인하기 위해 지난 2005년 회사의 경영비전(비전, 미션, 핵심가치)을 확정하여 선포하였고, 2009년에는 회사의 일하는 방식인 'The HanmiGlobal Way'를 정립하여 회사의 경영비전을 현업에서 실현하는 방안을 구체적으로 제시하였다. 그리고 2022년 8월에는 비전 2027을 통해 '우리는 2027년까지 Excellent People로 Excellent Company를 만들고 탁월한 인재가 넘치는 구성원 중심의 행복한 회사가 된다'라고 선언하며 이를 채용 홍보물에 반영했다. 한미글로벌은 비전 달성을 위해 지속적인 실행으로

구성원이 신뢰와 자부심을 가지고 근무할 수 있는 환경을 조성하고 있다.

7.1.3 현장

김종훈 회장은 현장에서 잔뼈가 굵은 사람이다. 그는 '최고가 되려면 현장에서 길을 찾아야 한다'고 말하고 있다. 그의 현장경험은 한미글로벌의 창업과 경영에 기초가 되어 주었다고 할 수 있다. 그는 중동의 건설현장에서 공무과장으로 일하며 경영을 경험했고 외국인들과 부대끼는 과정에서 기술뿐만 아니라 영어도 배울 수 있었다. 그러나 더 큰 소득은 건설사업관리(CM)에 눈을 뜨게 된 것이라고 말하고 있다. 한국 건설업체들은 잦은 시행착오, 기회 손실, 관리 손실 때문에 낭비되는 공사비가 20퍼센트나 되는데 선진국업체들은 CM/PM을 통해 품질과 안전을 확보하면서 효율적으로 관리하고 있었던 것이다. 이러한 경험이 그가 나중에 CM/PM 사업을 창업하는 계기가 된 것이다. 그는 호암생활관 현장소장으로 가서 '호암'의 명성에 걸 맞는 작품을 만들어 보고자 혼신의 노력을 다한 결과 서울대학교 안에서 가장 잘 지어진 건물이 라는 평가를 받았고 현장 소장 역할에 자신감을 얻을 수 있었다. 그리고 동양증권 현장 소장이 되어서는 러핑형 타워 크레인과 적층공법으로 24개월도 부족하다는 공사기간을 20개월로 줄여 끝내고 '삼성신경영인상'을 받았고 'S급 인재'로도 선발되었다. 그 후 말레이시아의 KLCC 쌍둥이 빌딩 건설 현장 소장이 되어서도 일본 업체가 채택한 2단치기 공법대신에 펌핑 공법을 택하여 중간에 누적된 피로에 따른 건강상의 이유로 그만 두었지만 공기를 단축시키는 계기를 마련했다.

이와 같은 현장경험이 있기 때문에 김종훈 회장은 현장을 중요시하고 절대 뒷짐을 지고 앉아있는 법이 없다. 그는 끊임없이 직원과 대화하며 그들의 활동에 적극적으로 참여한다. 그는 1,370명이 넘는 직원의

얼굴과 이름을 모두 알고 있고, 그들 한 명 한 명에게 관심을 기울이려 노력하고 있다. 그 외 일상적인 업무에 있어서도 그는 온라인, 오프라인을 막론한 다양한 대화 창구를 통해 구성원들이 자유롭게 최고경영자 인 자신과 대화할 수 있도록 함으로써, 회사의 실정과 조직의 분위기를 깊이 있게 파악하고 있다.

7.1.4 기술

CM/PM 비즈니스는 기술력을 바탕으로 한 매니지먼트로 승부하는 분야다. 성공적인 CM/PM을 위해서는 설계사나 시공사를 능가하는 기술력을 갖고 있어야 한다. 그래서 한미글로벌은 그간 선진 기술력을 도입하며 최고의 기술력을 유지하기 위해 노력해왔다. 기술이 부족할 때는 외국의 선진적 기술을 도입하기 위해 기술 제휴를 맺었다. CM/PM사업을 시작할 때는 미국의 파슨스와 합작하여 한미건설기술주식회사를 창업했고 리모델링 사업을 위해서는 일본의 리모델링 분야 1위 기업인 미쯔비시지소설계와 기술 제휴를 맺었다. 2011년에는 해외신도시 개발사업 역량 강화를 위해 도시설계 및 수처리 전문 엔지니어링 업체인 미국의 오택(OTAK Inc)을 인수하였다.

한미글로벌은 기술 개발을 위하여 3가지 실천단계를 정하였다. 합작회사 단계로서 기술 이전을 통하여 독자적 기술로 발전하는 단계, 외국의 기술과 한국의 인력을 병립시키는 단계를 거쳐, 현재는 기술 측면에서 독립화 및 글로벌화 시키는 단계에 있다. 또한 해외 사업 상의 사업 구조를 개선시키기 위하여 기존에 진출한 국가에서 한국인 위주로 해왔던 사업을 전면으로 외국인이나 나하고 한국인은 뒤에서 지원하는 방향으로 전환하고 있다. 해외에 지역거점법인을 설립하여 외국인 중심으로 운영 되도록 하여 해외 진출 시 성과를 극대화하겠다는 것은 김종훈 회장의 의지에 비롯된 것이다.

7.1.5 품질

한미글로벌은 고객감동을 시킬 수 있는 서비스를 제공하기 위하여 CM/PM 용역에 대해 엄격하게 관리한다. 한미글로벌의 품질이란 결국 인적 자원의 우수성과 CM/PM 용역 업무 자체의 우수성이라고 말할 수 있는데 한미글로벌은 회사의 가치를 높이기 위하여 열정으로 가득 차고 외국어에 능한 건설에 대한 전문가들을 회사의 인재로 기용하고 있다.

한미글로벌은 경영의 과학화, 시스템화 등 체계적인 기업 경영으로 생산성 향상과 경영혁신 활동을 모범적으로 이룩하기도 하였다. 상암동 월드컵 주경기장 프로젝트가 대표적인 예라고 할 수 있는데 당시 착공이 많이 지연되어 월드컵 개최까지 준공이 불확실한 상태에서 부실공사나 안전사고 없이 4개월이나 앞당기며 준공하는데 성공하였다. 월드컵 이후에도 쇼핑몰 등의 상업 시설을 배치시키며 다른 경기장에서 보기 드문 흑자 구조를 만들어 내는데 일조하게 되었다.

한미글로벌은 원가, 품질, 납기의 면에서 항상 고객의 기대를 넘어서는 서비스를 해오고 있다. 예를 들어서 책임형 CM으로 수주한 BAT(British American Tobacco) 물류창고 공사에서 좋은 품질의 공사를 하면서 공기를 단축하고 공사비를 절감했다. 좋은 품질이란 부실시공이 없다는 것이고 사후에 고객으로부터 클레임이 제기되지 않았다는 뜻이다. 공기단축은 보통은 10개월 정도 소요될 공사를 7개월로 약속했는데 6개월 만에 완공함으로써 발주자에게 기회이익을 안겨 주었다. 공사비용도 8억 원을 절감하여 그 반인 4억 원을 돌려주기로 하였지만 현금을 받을 수 없다가 하여 대신 경비실을 지어주었다.

7.1.6 고객

한미글로벌은 창업 시부터 철저히 고객의 편에서 일해 왔고 고객과의 약속은 어떠한 경우에도 반드시 지

키려고 노력해왔다. 그것이 회사의 핵심가치이기 때문이다. 한미글로벌에게 한번 일을 맡긴 고객 가운데 60퍼센트 정도는 다시 일을 맡긴다고 한다. 음식점처럼 단골고객이 있는 셈이다. 2007년부터 고객만족경영의 성과지표로 순추천고객지수(NPS, Net Promoter Score)를 도입했는데 매년 그 수치가 올라가고 있다. 한미글로벌은 삼성생명 노블카운티 실버타운 공사의 CS용역을 맡았는데 IMF 외환위기로 중단되자 향후 현장에서 발생할 수 있는 문제점을 공사 분야와 공정에 따라 꼼꼼하게 정리한 기술 의견서를 발주사, 시공사, 설계사에 제공했다. 이것은 한미글로벌이 고객만족을 위해 노력하는 성실성을 보여주는 것이다.

한미글로벌이 지금까지 착실한 성장을 거둘 수 있었던 것은 열정과 창의력을 바탕으로 고객 가치 창출을 위해 헌신적이었기 때문이다. 한미글로벌은 사고와 행동의 기준이 될 핵심가치로 고객을 최우선으로 여기고 있다. 사실 기존의 건설업은 공급업체가 주도적 역할을 하여 고객이라는 개념 자체가 무의미하였으나 CM/PM을 통하여 건설사와 파트너십의 형태로 움직이면서 장기적이고 체계적인 고객 관계를 맺을 수 있게 되었고 고객의 요구사항을 즉각적으로 반영할 수 있게 된 것이다.

한미글로벌이 고객감동을 끌어낸 예는 많지만 앞의 품질부문에서 예를 든 BAT 물류창고공사에서 찾아볼 수 있다. 이 공사는 책임형 CM으로 수주하였는데 8억 원의 공사비를 절감하여 4억 원을 돌려주려 했지만 BAT는 회계 상 이 돈을 받을 수 없었기 때문에 한미글로벌은 발주자에게 제법 큰 경비실을 지어주고 부속공사도 해주었다. 보통 공사 준공 무렵에는 예산이 초과하기 마련인데 절감된 공사비를 돌려주겠다고 하는 것은 뜻밖이었고 고객이 감동하게 된 것이다.

7.1.7 틈새전략

전략은 시장기회를 포착하기(driven by the market)와 자사의 역량을 집중하기(driving to the market)가 조화를 이룰 때 효과적이다. 기회와 역량의 결합(match)이 효과적으로 잘 이루어져 고객을 감동시키고 시장을 선도해 나갈 때 그것을 틈새전략이라고 할 수 있다. 한미글로벌은 CM/PM사업이라는 남들이 보지 못했던 시장기회를 포착하고 여기에 맞는 역량을 개발하기 위해 미국 파슨스와 합작하여 기술을 도입하고 소화하여 역량을 강화함으로써 한국시장의 블루오션을 만들었고 업계를 리드하고 있다.

한미글로벌은 하이테크 사업, 원전사업, 데이터센터 사업, 재건축 및 재개발 사업, 리모델링 사업 등의 CM/PM에도 진출하였는데 이 부문에서도 틈새전략을 구사해 왔다. 또한 남들이 보지 못한 기회를 찾아 기존의 역량을 결합(match)시켜 고객을 만족시키면서 시장을 선도하고 있고 남들보다 먼저 시장기회를 보고 부족한 역량을 개발하기 위해 미국, 영국 등 해외 선진 CM/PM사들을 M&A와 기술 제휴를 함으로써 업계의 선두에 나서고 있다.

또한 한미글로벌은 CM/PM, 프로젝트 파이낸싱, 리스크 관리 등 그룹의 핵심역량을 통한 차별화된 솔루션을 고객에게 선제적으로 제시함으로써 고객가치를 창출하는 TSP(Total Solution Provider)의 역할로 업역을 넓히기 위해 노력하고 있다.

7.1.8 글로벌 전략

한미글로벌이 이렇게 CM/PM 한 분야에서 역량을 쌓고 세계화에 눈을 뜬 것은 창립 후 4년 제인 2000년 초인데, 글로벌기업으로 성장하기 위해서는 해외시장으로 진출해야 한다는 인식을 하고 2년 동안 철저한 준비 끝에 중국 상하이로 진출하였다.

중국에서 해외사업에 대한 자신감을 얻은 한미글로벌

별은 2000년 초부터 미국, 영국, 중동, 동남아 등 해외 건설 시장에 진출해 전 세계 62개국에서 약 500건의 해외프로젝트를 포함하여 총 3000여건의 프로젝트를 수행한 실적을 가진 국내 대표 글로벌 CM/PM기업으로 성장해 왔다. 이는 한미글로벌의 글로벌전략인 Global Top 10 CM/PM Company가 된다는 경영 비전과 맞물려 있다. 한미글로벌은 글로벌 시장에서 차별화된 위치를 확보하고 장기적인 성장 동력을 구축하기 위해 성장 가능성이 높은 새로운 시장을 발굴, 개척하고 글로벌 지역의 맞춤형 진출 방안을 모색하는 등 글로벌 입지를 강화해 오고 있다.

세계적인 건설 주간지인 미국의 ENR은 매년 세계적인 건설 관련 기업 순위를 게재한다. 창립 10주년을 맞은 2006년에 한미글로벌은 ENR 순위에 미국을 제외한 세계 CM/PM업체 중 18위에 올랐고 2019년에는 처음으로 10위권에 진입했으며 2024년에는 세계 8위를 기록했다. 2021년 이후 꾸준히 'Global Top 10'에 선정되어 시장에서의 경쟁력을 유지하고 있다. 국내 CM/PM 기업이 Global Top CM/PM Company가 된다는 것은 엄청난 도전이다. 그러나 한미글로벌은 도전해 볼만한 가치 있는 목표라고 믿고 있다. 우수기업이 되기 위해서는 세계적 비전과 전략을 가지고 있어야 하는 것이다.

7.2 직원들의 평가

경쟁 전략의 고리가 어떻게 실천되고 있는가를 알아보기 위하여 임직원들을 대상으로 2024년 12월 9일부터 12월 30일까지 설문조사를 실시하였다. 102명이 응답 하였다. 응답은 1에서 5의 척도로 하게 되어 있다(〈표 4〉 경쟁 전략의 고리 설문 문항 및 응답 평균치 참조). 1은 '전혀 그렇지 않다.'이고 5는 '매우 그렇다'이다. 높을수록 긍정적이다. 고객으로부터 시작하여 가치 나아가서 전략까지 경쟁 전략의 고리를 구성하는 각 부문에 대해 질문 문항이 있다. 리더십

문항이 추가 되었는데 이것은 최고경영자의 가치에 따라 리더십에 어떤 차이가 있는지를 알아보기 위한 것이다. 여기서는 리더십이 얼마나 개방적이나, 얼마나 도전적이나를 평가하고자 하였다. 인간적 가치가 강하면 개방적일 것이고 사업적 가치가 강하면 도전적일 것이라고 생각된다. 가치 문항 중 1,5,6,7은 사업적 가치를 나타내고 8,9,10은 인간적 가치를 나타낸다. 그리고 문항 2,3,4는 가치와 비전이 어떻게 실천되고 있는가를 나타낸다. 높은 점수일수록 실천 의지가 강한 것이다. 리더십 문항 중 2,4,7은 개방적 리더십을 나타내고 1,3,5,6,8은 도전적 리더십을 나타낸다. 그리고 직원만족, 서비스성과, 재무성과, 경쟁력성과, 종합성과 등 기업의 성과를 평가하는 문항도 있다. 기업성과에 대한 응답은 1에서 5의 척도로 응답하지만 각 척도에 대해서 객관적인 상태를 기술하여 보다 객관적인 응답이 가능하도록 하였다. 예를 들어서 기업의 세계화 수준 문항에 대해서 1은 '귀사는 현재 국내시장에서 생존을 위해 노력 하고 있다'이고 5는 '귀사는 동일 업종 중 세계적 수준이다'이다.

〈표 4〉에 나와 있는 바와 같이 사업적 가치는 높게 나왔는데 인간적 가치가 상대적으로 낮게 나왔다. 그러나 비전의 실천은 상당히 높게 나왔다. 사업적 가치 중에서 최고를 향한 의지는 아주 높게 나왔는데 시도의 장려가 조금 약하고 특히 실패 장려가 낮게 나왔다. 그리고 인간적 가치는 인간적 배려와 관심은 그런대로 괜찮지만 참여 의식과 공정한 평가 보상에 낮게 나왔다. 한편 비전을 공유하고, 비전을 목표에 반영하고, 그리고 비전과 가치를 향한 노력을 기초를 둔 비전의 실천에서는 상당히 높게 나왔다. 한미글로벌은 최고를 향한 의지가 강하여 비전을 공유하고 비전을 목표에 반영하고 비전과 가치를 향한 노력 즉 비전의 실천을 상당히 잘하고 있으나 시도를 장려하고 실패를 장려하는 면에서는 개선이 이루어지면 좋을 것 같고 공정한 평가와 보상에 기초를 두고 참여 의식을 제고시키는 면에서는 향상의 여지가 있다. 이것은 물

론 한미글로벌이 잘 못하고 있다기 보다 내부적 비교 분석에 의한 코멘트이지 일반 기업과의 비교에서는 모두 상대적으로 높은 수준에 있다.

여기서 전략은 틈새 전략을 위한 관행을 나타내고 있는데 최고의 이미지를 형성하기 위한 노력에서 상당히 높게 나왔다. 이런 노력에 기초를 두고 품질과 서비스의 혁신의지와 가치와 품질 지향적 서비스 제공 그리고 품질과 서비스 혁신의 실천에서는 높은 수준을 보여주고 있다. 상대적으로 낮게 나온 것은 서비스의 차별화 전략이다. 경쟁 기업과 차별화된 상품, 서비스 개선을 위한 노력, 이해 관계자 공동으로 새로운 시장 창출, 소비자 경청과 자료 수집은 모두 차별화로 이어질 것이다. 그리고 구전광고 이용이나 외부 제안 이용 등 소비자 지향적인 마케팅에서도 조금 더 노력한다면 좋을 것이다.

품질 측면에서는 전사적 서비스 수준 제고 노력, 직원들의 품질 정보 획득, 그리고 협력업체 품질 관리에서 상대적으로 높게 나왔다. 한편 제안제도 운영의 효율성, TFFT 품질 개선 활동, 그리고 직원들의 서비스 품질 책임의식에서는 낮게 나왔다. 서비스 품질 책임의식을 제고하면서 제안제도 운영의 효율성을 높이고 TFFT 품질 개선 활동을 향상시키면 좋을 것이다.

고객 측면에서 한미글로벌은 상당히 높은 수준의 경영을 하고 있다. 고객 만족 품질 추구, 적극적 서비스 기업의 이미지, 고객 약속 방침의 인식, 그리고 A/S를 통한 고객 불만 처리는 특히 높은 수준에 있다. 지속적 고객 접촉, 고객 공동 품질 평가회의 개최, 그리고 고객의 현재와 미래의 요구 인지는 상대적으로 낮은 수준에 있음을 알 수 있다. 고객 공동 품질 평가회의 개최 등 고객 접촉 확대를 통해 고객의 현재와 미래의 요구 인지를 제고 한다면 더 좋은 성과를 나타낼 수 있을 것이다.

기술 측면에서는 기술혁신 문화 수준, 기술의 중요성 인식 노력, 그리고 업무와 서비스 혁신의 성공 정

도는 높은 수준에 있다. 기술혁신 문화 수준이 높고 기술의 중요성을 인식시키기 위한 노력을 하고 있기 때문에 업무와 서비스 혁신의 성공이 높은 수준으로 이루어지고 있음을 알 수 있다. 한편 기술 개발 투자 마인드, 새로운 서비스 변화의 정도, 그리고 새로운 서비스 시장 출시 빈도에 있어서는 상대적으로 낮은 수준에 있다. 기술 개발 투자 마인드를 제고 하여 새로운 서비스의 변화 정도와 새로운 서비스 시장 출시 빈도를 제고할 필요가 있음을 알 수 있다.

현장 측면에서는 서비스 현장의 청결 유지, 사원 현장 교육의 중시, 직원 훈련 프로그램 활용, 과업 달성 직원 포상, 그리고 직원 만족도 측정에서 상대적으로 높은 수준을 보여주고 있다. 그러나 서비스 현장의 근무조건, 현장 직원의 의사결정 참여, 그리고 경영자들의 특권 제거 노력이 낮게 나왔다.

사람 참여 부문에서는 잘하는 관행과 상대적으로 못하는 관행의 차이가 비교적 크다. 신입사원 선발 면접의 중요성, 보상 성과 연계, 그리고 존엄성 침해 관행 제거에서는 높게 나왔다. 한편 직원의 원칙 규칙 관리, 실패 위험 감수, 그리고 직무 순환 제도의 실시 에 있어서는 낮게 나왔다. 특히 직원의 원칙 규칙 관리는 어떤 상황인지 그리고 어떤 관점을 가지고 있는 사람인가에 따라 다르게 나올 수 있기 때문에 무엇이 좋고 나쁜 관행인지 명확하게 구분하기는 힘들다.

리더십 측면에서는 관료주의 타파, 직원 개선 아이디어 실현에서 높은 점수가 나왔다. 한편 직원의 변화 추구 평가, 사규나 규칙 파괴 허용, 그리고 관리자 변화 의지의 직원 인식은 낮게 나왔다. 리더십 관행은 다른 부문에 비해 조금 낮게 나왔는데 타 기업과 비교해서는 뒤지지 않지만 내부적으로 다른 부문에 비해 조금 낮게 나왔기 때문에 관리자와 직원간의 대화를 통해서 리더십 관행을 향상시킬 필요가 있다. 앞의 가치 부문에서 사업적 가치가 인간적 가치보다 높게 나왔는데 사업적 가치에 대응되는 도전적 리더십이 인간적 가치에 대응되는 개방적 리더십 보다 조금 낮

게 나왔다. 이것은 최고경영자의 가치가 아직 기업 문화로 관리자들에게 체화되지 않은 것은 아닌지 하는 생각도 든다. 최고경영자의 가치를 기업 문화로 체화시키는 노력이 필요하다는 생각이다.

직원 부문에서는 좋은 직무 인식, 현재 직무 만족, 일하기 좋은 곳, 그리고 학습 기회 제공에서 높게 나왔다. 한편 희망 부서 배정과 직무 변경 직원의 수는 낮게 나왔다. 직무 변경 직원의 수가 낮게 나왔지만 3점대를 기록하였는데 이 문항은 낮을수록 좋은 관행이다. 직무를 변경하고 싶어 하는 직원이 적을 때 직무 만족도는 더 높아질 수 있을 것이다. 한미글로벌이 직무 변경에 더 많은 융통성을 보여줄 필요가 있다고 생각된다.

한미글로벌은 기업 성과 측면에서 대체로 상당히 높은 수준을 보여주고 있다. 서비스성과도 거의 업계 리더 수준을 유지하고 있다. 재무성과도 상당히 높은 수준에 있다. 단지 매출액 대비 순이익률이 조금 낮아 보이는 정도이다. 경쟁력성과도 높은 수준에 있는데 매출액 대비 연구개발비용이 좀 낮은 편이다. 종합성과에 있어서는 고객 만족도가 좀 낮아 보이지만 직원의 사기, 생산성, 그리고 세계화 수준은 만족할 만한 수준에 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이 경쟁 전략의 고리 설문지는 기업 경영을 종합적으로 평가하고 있고 또 경영의 기본이 되는 가치, 사람, 현장, 기술, 품질, 고객을 중심으로 평가하여 어느 부분에 문제점이 있는지를 파악함으로써 성과를 향상시키고 경쟁력을 제고할 수 있는 효과적인 도구가 될 수 있음을 증명하였다. 다시 말해 한미글로벌은 경쟁 전략의 고리 중에서 가치, 전략, 품질, 그리고 고객 측면에서는 상당히 높은 수준을 보여주고 있다. 그러나 기술, 현장, 그리고 사람 측면에서는 좀 낮은 수준에 있다. 그래도 3점대의 후반에 있기 때문에 일반적으로 다른 기업과 비교할 때는 낮은 수준이 아니다. 특히 성과 측면에서 서비스성과, 재무성과, 그리고 경쟁력성과는 상당

히 높은 최고 수준에 있다. 단지 종합성과가 조금 낮게 나왔는데 앞에서 고객 관행이 상당히 높은 수준에 있는데도 불구하고 고객 만족도가 낮게 나온 것은 이해가 잘 되지 않는 부분이다. 그러나 기술, 현장, 사람 부문을 향상 시켜 나가면서 직원의 사기, 생산성 그리고 세계화 수준을 향상시켜 나갈 필요가 있다고 생각된다.

VIII. 결론

이상에서 7요소 리더십 모형과 경쟁 전략의 고리 모형의 이론적 배경과 특징을 살펴보고 그것을 한미글로벌에 적용하여 두 모형이 현실적으로 적용되어 기업 경영을 향상시킬 수 있다는 결론을 얻었다.

7요소 리더십 모형은 논리적 연역적 모형으로서 리더십의 특성론과 과정론을 모두 포함하고 있어, 다양한 리더십 연구를 가능하게 할 뿐만 아니라 경영자들의 리더십 실천에 있어서도 새로운 관점을 제공할 수 있을 것이다.

7요소 리더십 모형은 다음과 같은 학술적 기여를 할 수 있다.

1. 7요소 리더십 모형은 논리적 연역적 모형으로서 최근 리더십 연구를 지배해온 경험적 귀납적 모형과는 다른 새로운 연구 방향을 제시할 수 있다.
2. 7요소 리더십 모형은 7요소 간의 인과관계를 통해서 리더십이 발휘 된다고 하였는데 7요소의 측정 지표를 개발하여 7요소 간의 인과관계를 검증함으로써 리더십 효과성에 대한 다양한 실증 연구를 할 수 있다.
3. 7요소 리더십은 리더십의 기초로 가치에 기초를 둔 성품과 지혜의 개발 그리고 지혜에 기초를 둔 세 가지 능력의 개발을 강조함으로써 리더십 교육 및 개발에 대한 새로운 연구의 가능성을 열어

놓고 있다.

그리고 7요소 리더십이 경영자에게 주는 교훈은 다음과 같다.

1. 7요소 리더십 모형은 리더십에 요구되는 세 가지 능력의 기초는 성품의 개발이므로 능력 개발에 앞서 도덕적 윤리적으로 성장해야 함을 시사하고 있다.
2. 7요소 리더십 모형은 네 가지 성품 요소와 세 가지 역할 요소를 핵심 요소로 하여 경영자들의 리더십 평가를 위한 틀을 제공함으로써 리더십의 어느 부분을 향상해야 할지를 분석해 볼 수 있다.
3. 7요소 리더십 모형은 효과적인 리더십을 위한 7가지 요소를 제시함으로써 리더십의 개발이 단편적인 활동이나 기법이 아니라 종합적인 예술이라는 인식을 심어주어 심도 있게 접근하도록 할 것이다.

전략의 고리 모형은 가치를 중심축으로 하여 경영할 때 사람, 기술, 품질에 투자할 수 있고 고객 만족을 통해서 이익이 증가됨으로써 지속 가능한 경쟁력을 유지할 수 있다고 말하는 종합적인 경영 모형이다. 이 모형에 기초를 두고 다양한 연구가 이루어질 수 있고 경영 실무자들에게도 새로운 통찰력을 제공할 수 있다.

경쟁 전략의 고리는 다음과 같은 학술적 기여를 할 수 있다.

1. 기업 경영의 여러 가지 측면을 하나의 상호 연결된 통합적인 틀로 제공함으로써 지속적인 경쟁우위가 어떻게 달성될 수 있는지에 대한 큰 그림을 그릴 수 있다.
2. 경쟁 전략의 고리를 구동하는 중심축으로서 가치를 강조함으로써 조직 문화 그리고 리더의 태도와 마음가짐을 전략적 수준으로 다루게 한다.
3. 경쟁 전략의 고리 모형은 전략, 운영, 조직 인사,

마케팅의 순환적 틀 속에서 기능 부문 간의 연결이 어떻게 이루어져야 하는지에 대해 통찰력을 제공한다.

4. 모형의 효과성을 횡단적, 종단적 연구를 통해서 검증해 보면 지속적 경쟁우위를 위한 아이디어를 얻을 수 있고 경영 실패를 분석하는 틀로서도 활용될 수 있다.

경쟁 전략의 고리가 경영자들에게 주는 교훈은 다음과 같다.

1. 매출과 이익 중심의 그리고 시장 점유율 중심의 단기적 경영이 아니라 가치 중심의 경영으로 경영의 기본을 지키면서 매출과 이익의 성장을 꾀하는 장기적 관점을 가져야 한다는 인식을 제공한다
2. 리더십의 요체는 구성원들에게 가치를 심고 열정과 애정의 성품을 구현함으로써 문화를 창조하는 것이라는 인식을 해야 한다.
3. 경쟁 전략의 고리 모형을 기업 경영에 적용함으로써 경쟁 전략의 고리 내 어느 부문에 잠재적인 약점이 있는지를 분석해 볼 수 있다.

한미글로벌이 우수기업이 된 것은 김중훈 회장이 균형 잡힌 리더십을 보여주었기 때문이다. 그는 가치가 비교적 높은 수준으로 확립된 사람이고 이러한 가치가 열정, 애정, 지혜라는 성품을 만들어내고 이러한 성품에 기초를 두고 비전제시자, 전략실행자, 동기 부여자로서의 역할을 균형 있게 잘 하고 있는 것이다. 그의 이러한 리더십이 건설 산업의 기수, 구성원이 주인인 회사, 노블레스 오블리제의 실천이라는 꿈을 지향하는 비전으로 구성원과 공감대를 형성하면서 우수 기업으로 가는 문화를 만들어 낼 수 있었다. 기업의 성공에 가장 중요한 것은 기업 문화라고 생각한다. 기업 문화는 우리가 어떤 회사가 되고자 하는가, 우리는 무엇을 이루고자 하는가 하는 꿈과 우리가 중

요하게 지키고자 하는 가치로 구성된 비전을 지도자가 어떻게 구성원과 공유하느냐에 따라 그 효과가 달라진다. 한미글로벌이 우수 기업이 될 수 있는 문화를 형성하고 있다는 것은 김종훈 회장의 리더십이 효과적이었음을 말해준다.

한미글로벌이 경영의 내실을 다지면서 안정적 성장을 하는 우수기업이 된 것은 경영의 기본을 지키기 때문이다. 이것도 김종훈 회장의 바르게 확립된 가치관에 기인한다. 가치관이 바르지 못한 경영자는 내실보다는 무리한 성장을 추구하고 심지어는 기업 경영보다는 자기 이름을 돋보이게 하는 사회적 활동, 경우에 따라서는 정치적 활동에 관심을 두다가 몰락하였다.

김종훈 회장은 인재, 기술, 품질, 고객을 중요시하였다. 한미글로벌의 비전은 '우리는 2027년까지 Excellent People로 Excellent Company를 만들고 탁월한 인재가 넘치는 구성원 중심의 행복한 회사가 된다'이다. 그는 좋은 인재가 경쟁력을 높이고 고객을 만족시키고 좋은 회사를 만들어 좋은 인재가 찾아온다는 선순환 구조를 잘 이해하고 있다. 이것이 바로 '경쟁 전략의 고리 모형'에서 말하고자 하는 것이다.

결론적으로 김종훈 회장의 리더십에 기초하여 한미글로벌이 경영의 기본을 지키고 내실을 다지는 경영을 한 것이 한미글로벌의 성공요인인 것이다. 우수한 기업에는 훌륭한 CEO가 있다는 말이 한미글로벌만큼 명확하게 들어나는 회사도 드물 것이다. 김종훈 회장은 벤처기업처럼 불모지인 한국에서 처음으로 CM/PM 사업을 30년 가까이 키워 왔고 한미글로벌에 자기의 전부를 바쳤다고 할 정도로 열정적으로 이 사업에 매달렸다. 그리고 김종훈 회장은 가치가 확립된 경영자로서 고객, 인재, 기술 등 경영의 기본을 꾸준히 지켜 온 것이 성공요인이다. 본 논문은 '7요소 리더십 모형', '경쟁 전략의 고리 모형'으로 한미글로벌의 경영을 분석하였다.

References

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Mindgarden.
- Bennis, W. G. and Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper and Row.
- Christenson, Clay (2010). How Will You Measure Your Life?. *Harvard Business Review*, July - August.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 4, 417-440, Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Heskett, James L. et al. (2008). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, July - August.
- Kim Jong-hoon (2010). *We Go to Work in Heaven*, 21st Century Books. [printed in Korean]
- Kim Nam-hyeon (2009). *Leadership*, Kyungmunsa. [printed in Korean]
- Kirkpatrick, S. A. and Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter?. *The Executive*, 5, 48-60.
- Lee Gwang-ho (2001). *Translation, Seonghak Sipdo of Lee Hwang*, Hongik Publishing Co. [printed in Korean]
- Lee Ki-dong (2007). *Translation and Explanation of Mencius's Commentary*, Sungkyunkwan University Press. [printed in Korean]
- Lee Pil-jae (2011). Lee Pil-jae's CEO Exploration

- by Management Specialist Reporter (Kim Jong-hoon, Chairman of Hanmi Global). *Monthly Joongang*, September 2011. [printed in Korean]
- Lord, R. G., DeVader, C. L., and Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241-270.
- Northouse (2007). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications, Inc.
- Rho, B. H. (1993). *Success Strategies of Korean SMEs*. United Consulting. [printed in Korean]
- Rho, B. H. (1999). Strategic Chain: The Basics of Competitiveness. *Sogang Harvard Business*, 17(5), Sogang University. [printed in Korean]
- Rho, B. H. (2004). *Entrepreneurship and National Competitiveness*. Sogang University Press. [printed in Korean]
- Rho, B. H. (2005). Restructuring and Management Innovation of Korean Companies: Suggestions for Successful Execution. *Sogang Management Review*, 16(1). [printed in Korean]
- Rho, B. H. (2007). Management Models of Excellent Companies. *Sogang Management Review*, 18(2). [printed in Korean]
- Rho, B. H. (2008a). Entrepreneurship and National Competitiveness. International Conference on Entrepreneurship, hosted by the Korea International Trade Association and other five economic organizations, Sheraton Grand Walkerhill Hotel. [printed in Korean]
- Rho, B. H. (2008b). Seven-Factor Leadership Model and Admiral Yi Sun-sin. *Sogang Management Review*, 19(2). [printed in Korean]
- Rho, B. H. (2010). Entrepreneurship and management of New Il-han. *The Review of Business History. The Korean Academy of Business History*, 25(4), 5-35. [printed in Korean]
- Rho, B. H. (2011). *The End of Control Management*. 21st Century Books. [printed in Korean]
- Rho, B. H. (2021). Servant Leadership of New Il-han: Self-Realization and Competitiveness. in Ahn, Sungho et al., *Why Servant Leadership*. Pak-Young-sa, 343-401. [printed in Korean]
- Son Ki-won (2009). *A Study on the New Paradigm of Management - Overcoming the Limitations of Western Management through Korean Management*. Ph.D. Dissertation. Sungkyunkwan University. [printed in Korean]
- Steve Jobs (2005). Stay hungry. Stay foolish. *Fortune*, September 5.
- Stogdill, R. M. (1948). "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Yoon Wan-soo (2007). *A Study on the Influence of CEO's Values on Corporate Culture and Corporate Performance*, Sogang University Management Department Graduate School Master's Dissertation. [printed in Korean]
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organization*, Pearson Education, Inc.

〈Table 1〉 Summary of the Balance Sheet

(Unit: Million KRW)

	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Assets													
Current Assets	219,266	200,297	137,523	134,356	133,214	153,925	123,269	114,577	95,653	126,505	118,200	121,435	114,065
Cash and Cash Equivalents	51,918	48,679	46,084	41,352	36,555	28,394	31,475	14,913	22,893	23,340	20,859	17,868	15,605
Non-Current Assets	179,605	172,763	147,731	84,328	70,382	55,787	44,837	34,695	29,025	27,176	23,163	19,373	24,296
Investment Assets	85,993	85,678	48,522	61,746	38,246	26,056	28,905	39,947	45,359	30,687	30,563	25,444	27,656
Property, Plant and Equipment	69,818	70,735	63,507	23,768	21,560	15,949	12,132	8,556	8,420	8,808	8,227	3,118	3,281
Total Assets	398,871	373,060	285,254	218,684	203,595	209,712	168,106	149,272	124,678	153,681	141,362	140,809	138,361
Liabilities													
Current Liabilities	108,140	133,280	101,584	79,052	48,219	100,012	53,236	45,917	35,811	80,913	62,090	65,419	49,317
Non-Current Liabilities	87,910	45,132	39,546	10,832	31,251	6,363	10,574	4,839	6,505	12,637	25,604	26,293	39,770
Total Liabilities	196,050	178,412	141,131	89,884	79,470	106,376	63,809	50,755	42,317	93,549	87,694	91,712	89,087
Equity													
Capital Stock	5,479	5,479	5,479	5,479	5,479	5,479	5,434	5,428	4,860	3,651	3,550	3,550	3,550
Retained Earnings	127,190	120,770	100,934	90,363	83,323	63,744	65,884	60,615	54,478	49,319	44,416	39,194	37,220
Total Equity	202,821	194,647	144,124	128,799	124,126	103,336	104,297	98,516	82,361	60,132	53,668	49,096	49,274
Total Liabilities and Equity	398,871	373,060	285,254	218,684	203,595	209,712	168,106	149,272	124,678	153,681	141,362	140,809	138,361

* Based on the primary financial statements (consolidated); for data prior to 2010, the primary financial statements were prepared on a separate (non-consolidated) basis.

〈Table 2〉 Summary of Income Statement

(Unit: Million KRW)

	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Revenue	412,915	374,414	270,092	232,573	294,658	207,722	200,836	169,053	166,823	165,404	182,533	207,246	182,946
Cost of Goods Sold	278,614	250,505	180,640	151,423	207,922	136,737	132,300	110,861	112,335	116,775	137,137	161,359	137,753
Gross Profit	134,301	123,909	89,452	81,150	86,736	70,984	68,536	58,193	54,487	48,629	45,396	45,888	45,192
Selling and Administrative Expenses	104,670	93,258	69,814	64,649	62,329	59,988	57,715	48,758	42,148	38,293	37,094	40,921	38,682
Operating Income	29,631	30,651	19,638	16,501	24,407	10,996	10,821	9,435	12,340	10,336	8,303	4,967	5,581
Non-operating Income	7,345	7,053	6,054	9,192	4,352	2,525	3,716	3,441	1,753	924	2,297	672	418
Non-operating Expenses	14,813	5,594	6,625	10,025	2,360	2,352	2,274	1,105	2,873	1,109	639	1,724	1,348
Profit Before Income Tax	21,534	32,694	20,842	14,720	26,835	11,966	11,684	12,475	11,241	9,569	8,414	5,034	6,085
Income Tax Expense	4,864	5,770	4,832	4,355	3,426	4,819	1,976	3,502	4,555	2,245	2,346	863	2,631
Net Income	16,670	26,924	16,011	10,365	23,409	7,146	9,708	8,973	6,685	7,324	6,068	4,171	3,454
Operating Margin	0.07	0.08	0.07	0.07	0.08	0.05	0.05	0.06	0.07	0.06	0.05	0.02	0.03

* Based on the primary financial statements (consolidated): for data prior to 2010, the primary financial statements were prepared on a separate (non-consolidated) basis.

〈Table 3〉 Results of Leadership Survey

Value	Average
How strong is the will to treat one's business as a calling and grow it to be the best in the world?	4.89
Do you help the personal growth of your team members?	4.06
Do you show compassion for others?	4.36
Do you uphold the right principles and morals, even if it's to your disadvantage, and work for the greater good?	4.50
Can you be seen as throwing yourself into your work to the point of transcending life and death?	4.43
How much interest do you have in music, art, literature, philosophy, and history?	4.00
Do you contemplate the meaning of life, how to live, or your philosophy of life?	4.64
Passion	
How strong-willed and decisive are you?	4.53
How field-oriented and hands-on are you?	4.07
Do you focus your mind on solving strategic challenges?	4.82
Affection	
How considerate, respectful, and humble are you towards others?	3.80
How open-minded are you and how free of prejudice are you towards subordinates?	3.73
How inclusive are you?	4.00
Wisdom	
Do you have a broad and balanced perspective?	4.10
Do you listen to various people's opinions before making an important decision?	4.35
Do you have principles of action based on values?	4.71
Do you have the intuition to actively take risks and make strategic decisions?	4.54
Can you grasp complex problems simply and accurately?	4.42
Vision	
Do you handle tasks calmly without being swayed by emotions?	4.23
How future-oriented and insightful are you?	4.59
How candidly do you share information with subordinates and demonstrate persuasiveness?	4.06
How well do you take the initiative and instill a sense of urgency within the organization?	4.59
Drive	
How much conviction do you have in your work?	4.80
How thoroughly do you follow up on the results of your work?	4.67
How strong is your will to achieve goals?	4.81
How well do you delegate authority to subordinates?	4.00
Motivation	
How well do you discover talent?	4.16
How well do you develop talent?	3.79
How well do you disseminate values and vision to employees to build consensus?	4.47
How well do you create an open atmosphere where employees can freely share ideas?	3.89
How well do you create an atmosphere where employees can cooperate and work as a team?	4.00

〈Table 4〉 Competitive Strategic Chain Survey Question and Average

Category	Survey Question	Average
Philosophy & Values 1	Our company's CEO has a strong will to become the best in the world.	4.52
Philosophy & Values 2	Our company's management philosophy or corporate vision (if it exists) is shared with all employees.	4.58
Philosophy & Values 3	Our company's management philosophy or corporate vision is systematically reflected in organizational goals.	4.21
Philosophy & Values 4	Our company's CEO makes continuous efforts for the vision and values.	4.49
Philosophy & Values 5	Our company's CEO believes a significant portion of sales should be reinvested for talent development.	4.05
Philosophy & Values 6	Our company's CEO encourages various attempts to develop innovative services.	4.20
Philosophy & Values 7	Our company's CEO has an attitude of encouraging failure rather than punishing it.	3.55
Philosophy & Values 8	Our company's CEO provides human consideration and attention to employees.	3.93
Philosophy & Values 9	Our company's CEO actively involves employees in decision-making.	3.63
Philosophy & Values 10	Our company's CEO fairly evaluates and rewards the achievements of subordinates.	3.79
Business Value	1,5,6,7	4.08
Human Value	8,9,10	3.78
Vision Implementation	2,3,4	4.42
Strategy 1	Our company seeks to dominate the market long-term through quality, service, and innovation, not by price or advertising.	4.34
Strategy 2	Our company's products are focused on value-added and quality-oriented goods.	4.31
Strategy 3	Our company adds distinctive features to each product or service to increase its added value.	4.22
Strategy 4	All products produced by our company are sufficiently differentiated from those of competitors.	4.00
Strategy 5	Our company identifies the weaknesses of new products and continuously strives to improve them.	3.96
Strategy 6	Our company operates so that long-term market share is driven by quality, service, and innovation, not by price or advertising.	4.28
Strategy 7	Our company works together with partners, customers, and distributors to create new markets.	3.99
Strategy 8	Our company effectively uses word-of-mouth advertising to market new products/services.	4.01
Strategy 9	Our company utilizes suggestions (information) obtained from preliminary surveys, exhibitions, media, consumers, and clients in its business activities.	4.07
Strategy 10	Our company listens to consumer feedback on quality and collects data about products in the early stages of a new product launch.	4.03
Strategy 11	Our company continuously develops new products and adds features to existing products and services.	4.04
Strategy 12	Our company strives to be seen as the best in the industry by customers.	4.63
Strategy		4.16
Quality 1	Our company's quality improvement activities through task forces (TFTs) are very well-implemented.	3.85
Quality 2	Our company efficiently operates a suggestion system to improve service quality.	3.81
Quality 3	When a service quality problem occurs, all employees strive to find the cause.	3.94

〈Table 4〉 Competitive Strategic Chain Survey Question and Average (continue)

Category	Survey Question	Average
Quality 4	Our company operates a separate customer satisfaction team to improve service quality.	4.14
Quality 5	Our company makes a company-wide effort to obtain certified service quality ratings (service quality levels ahead of competitors).	4.23
Quality 6	All employees consider service quality to be their own responsibility.	3.89
Quality 7	In quality education/training programs, our company provides employees with the knowledge and skills needed to achieve quality goals (qualifications).	4.11
Quality 8	Our company properly implements official (systematic) methods for service quality management.	4.12
Quality 9	Our company's employees have experience with related books, seminar attendance, and contact with external consultants or experts in the quality field.	4.23
Quality 10	Our company has well-established methods for measuring employees' service quality.	3.97
Quality 11	Our company requires strict quality control from its partners.	4.23
Quality		4.05
Customer 1	The quality our company pursues is not just about having good products, but about customer satisfaction being the core element of quality.	4.53
Customer 2	Customers perceive our company as a "proactive service company."	4.45
Customer 3	Our company believes that all customers are potential "lifelong customers."	4.37
Customer 4	Our company's employees perceive "keeping and honoring promises" as a policy toward customers.	4.40
Customer 5	Our company places importance on handling customer complaints to resolve them.	4.50
Customer 6	In customer relations, our company continuously attempts small contacts with customers under the perception of "small contact, big profit" (e.g., newsletters, emails, phone calls).	4.14
Customer 7	Our company places as much importance on customer relationships as on service quality to retain lifelong customers.	4.37
Customer 8	Our company reflects customer requirements when designing new services.	4.21
Customer 9	Our company frequently holds quality evaluation meetings for services with customers.	4.01
Customer 10	Our company responds sensitively to changes in consumer preferences and market trends.	4.22
Customer 11	Our company is well aware of the current and future needs of external customers (our company's customers).	4.19
Customer 12	Our company systematically and long-term measures the satisfaction of external customers.	4.48
Customer		4.32
Technological Innovation 1	Our company culture is formed to create an atmosphere for innovation.	3.94
Technological Innovation 2	Our company strives to make all employees aware of the importance of innovation.	4.18
Technological Innovation 3	Our company prioritizes investing time and resources in employees to improve service levels.	3.87
Technological Innovation 4	Our company emphasizes linkage between the sales department, product development department, and marketing department to shorten the new service development period.	3.82
Technological Innovation 5	Our company believes a significant portion of sales should be reinvested for new service development.	3.76
Technological Innovation 6	Our company invests in service development continuously, not just temporarily.	3.88
Technological Innovation 7	Our company places importance on small ideas for quality improvement.	3.87
Technological Innovation 8	The degree of change in our company's new products (compared to existing ones) is significant.	3.65

〈Table 4〉 Competitive Strategic Chain Survey Question and Average (continue)

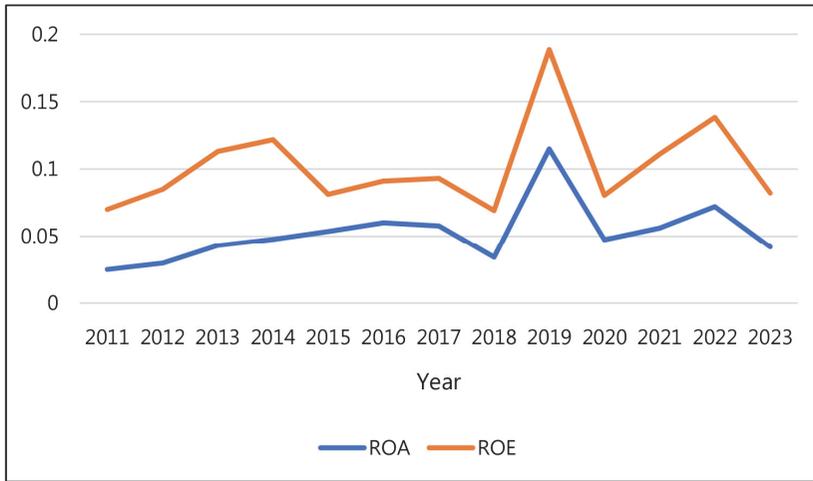
Category	Survey Question	Average
Technological Innovation 9	Our company launches new products very frequently compared to other companies in the same industry.	3.78
Technological Innovation 10	Our company has a very large number of products or services that competitors have not launched compared to other companies.	3.85
Technological Innovation 11	Innovations made in our company over the past 5 years (new product development, work process improvement, new service product development and introduction) were generally successful.	3.94
Technological Innovation		3.87
Workplace 1	Our company strives to continuously maintain a clean environment in the service delivery areas.	4.09
Workplace 2	Our company is improving working conditions in service delivery areas (dormitories, rest areas, recreational facilities, etc.).	3.58
Workplace 3	Our company's employees (or workers) in the service delivery areas actually participate in decision-making.	3.75
Workplace 4	Our company's managers apply knowledge gained from field experience to management.	3.78
Workplace 5	Our company places importance on on-site training for all employees.	3.98
Workplace 6	Our company actively utilizes programs to enhance employee flexibility, multi-skilling, and training to support performance improvement.	3.92
Workplace 7	Our company has strived to eliminate authoritarian products like exclusive parking lots for executives.	3.70
Workplace 8	Our company rewards workers who achieve more than a certain amount of their task.	3.93
Workplace 9	Our company formally and regularly measures the satisfaction of employees in customer-facing departments.	3.95
Workplace		3.85
Employee Participation 1	Our company respects the opinions of employees in the field when selecting new employees.	3.70
Employee Participation 2	Our company values interviews as well as document screening when selecting new employees.	4.30
Employee Participation 3	When selecting new employees, our company values character, such as a teamwork-oriented and customer-oriented attitude, more than foreign language skills or related knowledge.	3.72
Employee Participation 4	Our company's employees have meetings among members for communication at least once a month.	3.79
Employee Participation 5	Our company does not strictly manage employees based on principles or rules.	3.10
Employee Participation 6	In our company, employees are allowed to decide the procedures or plans for their assigned work themselves.	3.83
Employee Participation 7	Our company's pre-launch product quality inspection is carried out by employees' voluntary inspection.	3.65
Employee Participation 8	Our company highly values new employee suggestions that are different from existing ones.	3.71
Employee Participation 9	In our company, even if an employee's work is deemed a failure, more value is placed on taking risks and working in new ways.	3.35
Employee Participation 10	Our company's employee compensation/wages are linked to business performance.	4.03
Employee Participation 11	Our company places more importance on general employees than on managers in employee training.	3.57
Employee Participation 12	Our company implements a job rotation system so that employees can understand the company's overall activities.	3.19

〈Table 4〉 Competitive Strategic Chain Survey Question and Average (continue)

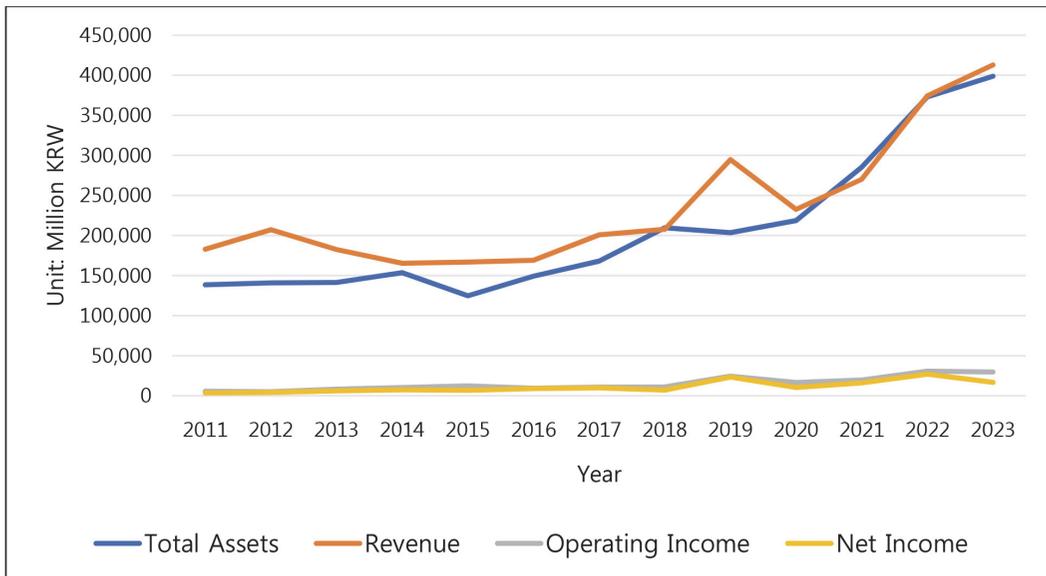
Category	Survey Question						Average
Employee Participation 13	Our company is making efforts to eliminate practices that demean human dignity, such as female employees running errands.						4.25
Employee Participation							3.71
Leadership 1	Our company's managers strive to break down bureaucracy.						3.75
Leadership 2	Our company's managers strive to alleviate barriers between departments.						3.61
Leadership 3	Our company's managers strive to create an atmosphere where employees' improvement ideas can be realized.						3.81
Leadership 4	Our company's managers begin meetings by mentioning changes that have occurred since the last meeting.						3.65
Leadership 5	Our company's managers evaluate employees based on how much change they have pursued.						3.58
Leadership 6	Our company's managers allow employees' loyal actions for the company's development, even if they violate company rules or regulations.						2.99
Leadership 7	Our company's CEO frequently talks with employees to instill the company's vision in them.						3.65
Leadership 8	Our company's employees believe that the majority of managers genuinely want change.						3.62
Open Leadership	2,4,7						3.63
Challenging Leadership	1,3,5,6,8						3.55
Employee 1	I consider my current job to be a good job.						4.15
Employee 2	I am satisfied with my current job.						4.15
Employee 3	Overall, this is a good place to work.						4.17
Employee 4	I am satisfied with the income I earn.						3.79
Employee 5	I am satisfied with my collaborators (supervisors, colleagues).						3.96
Employee 6	My workplace provides me with joy.						3.89
Employee 7	I am provided with opportunities to learn new things through my job.						4.01
Employee 8	I am supplied with the necessary equipment and tools (including software) to perform my job well.						3.80
Employee 9	I am supplied with the necessary information to perform my job well.						3.90
Employee 10	Our company assigns employees to their desired departments whenever possible.						3.46
Employee 11	Many employees at our company want to change their current job.						3.23
Employee							3.86
		1	2	3	4	5	
Operational Performance 1	Customer Response Time	Below industry average	Slightly below industry average	Industry average	Slightly above industry average	Industry leader	4.38
Operational Performance 2	Service Product Quality (incl. Excellent Product Certification)	Below industry average	Slightly below industry average	Industry average	Slightly above industry average	Industry leader	4.37
Operational Performance							4.38
Financial Performance 1	Net Profit Margin vs. Sales	Below 2%	2-5%	5-8%	8-10%	Above 10%	3.67

〈Table 4〉 Competitive Strategic Chain Survey Question and Average (continue)

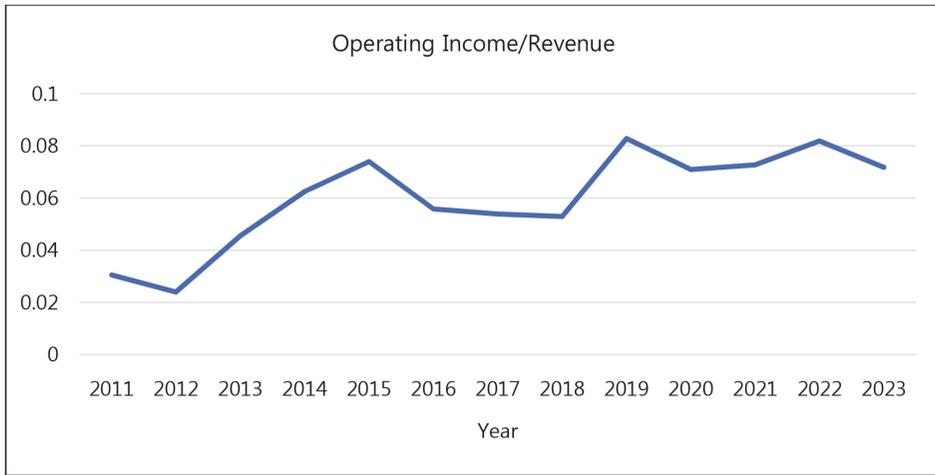
Category	Survey Question	Survey Question					Average
		1	2	3	4	5	
Financial Performance 2	Sales Growth Rate	Slightly below industry average	Industry average	Average	Slightly above industry average	Industry leader	4.18
Financial Performance 3	Operating Profit	Slightly below industry average	Industry average	Average	Slightly above industry average	Industry leader	3.98
Financial Performance 4	Return on Investment	Slightly below industry average	Industry average	Average	Slightly above industry average	Industry leader	3.93
Financial Performance							4.13
Competitive Performance 1	Domestic Market Share	Below industry average	Below middle level	Middle level of the industry	Above middle level	Dominant position	4.40
Competitive Performance 2	Global Market Share	Continuous decrease	Sometimes increases, but the trend is decreasing	No significant change year to year	Sometimes decreases, but the trend is increasing	Continuous increase	4.31
Competitive Performance 3	R&D Expenses vs. Sales	Rarely done	Below industry average	Industry average	Above industry average	Top in the industry	3.64
Competitive Performance 4	Relative Technological Competitiveness	Falling behind competitors	In a situation of catching up to competitors	Has advantages that can be further improved	Has a competitive advantage	In a leading position with technological superiority	3.95
Competitive Performance							4.08
Overall Performance 1	Customer Satisfaction	Sometimes meets expectations	Generally meets expectations	Consistently meets expectations	Always meets expectations	Exceeds customer expectations	3.49
Overall Performance 2	Employee Morale	Very low	Low	Normal	High	Very high	3.79
Overall Performance 3	Productivity	Decreasing	Stagnant	Shows marginal improvement	Shows continuous improvement	Shows remarkable improvement	3.82
Overall Performance 4	Level of Corporate Globalization	Your company is currently striving for survival in the domestic market.	Your company is currently working to establish itself in the domestic market, and is not yet at a level to be considered a global competitor.	Your company maintains a stable position in the domestic market and is pioneering the global market.	Your company is not at a world-class level, but is competitive with world-class companies to some extent.	Your company is world-class within the same industry.	3.80



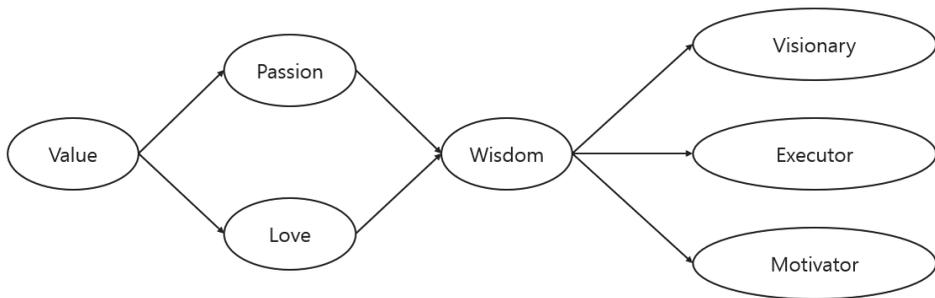
〈Figure 1〉 ROA and ROE Progression



〈Figure 2〉 Key Financial Performance Progression



〈Figure 3〉 Operating Profit Margin



〈Figure 4〉 7 Factor Leadership Model



〈Figure 5〉 Competitive Strategic Chain Model

CEO Leadership and the Management of an Excellent Company: In the Case of HanmiGlobal Co., Ltd.

Boo-Ho Rho*

Abstract

It is not an over-exaggeration to say that a leader is crucial for a firm's success. A leader establishes the vision and culture necessary for success and takes responsibility for major decisions. This paper explores the role of the CEO and how they lead a firm to success through the case of Hanmi Global, Co., Ltd., using the Seven Factor Leadership Model and the Competitive Strategic Chain Model.

The Seven Factor Leadership Model identifies three roles: visionary, executor, and motivator, along with four character elements: values, passion, love, and wisdom. When a leader's values are established, their passion and love emerge, leading to the development of wisdom. This wisdom underpins the leader's roles. By embedding values in a firm, management prioritizes a long-term perspective with people, technology, and customers over short-term profits, which are essential for success.

Chairman Kim Chong - Hun, the CEO of Hanmi Global, exemplifies strong values. He founded the company with the goal of pioneering the construction industry reflecting his business values, fostering a sense of ownership among employees embodying his human values. His values reflect his passion for his work and love for his employees, contributing to his wisdom as a leader. He is a visionary who dreams about the company's future, an executor with detailed field experience, and a motivator who strives to create the company a paradise for its employees with a supportive workplace.

With these business and human values in mind, he has prioritized people, technology, quality, and customers. He understands the virtuous cycle where good people satisfy customers, which in turn enhances the company's competitiveness and profitability, ultimately attracting more talented people. This principle is at the heart of the Competitive Strategic Chain Model.

Key Words: Competitive Strategic Chain, Excellent Management, HanmiGlobal, Co., Ltd., Leadership, Values

* Professor Emeritus, Sogang Business School, Sogang University