

‘선천적인 천재성에서 기인하는 경영감각’

-연구 행정의 언저리-

강학수

새우가 내리는 고래 결정

연구소의 관리나 경영은 영리를 추구하는 기업과 마찬가지로 상당한 경험과 경영기법을 필요로 한다. 일반적으로 경영자나 최고 책임자가 되기 위해서는 하위 직급부터 차근차근 단계를 밟아 상위 직급으로 오르는 단계를 거쳐야 한다. 왜냐하면 경험이 부족한 경영자는 손익을 다루는 과학기술의 발전방향을 엉뚱한 곳으로 인도하거나 연구 개발기간을 헛되이 낭비하거나 연장시킬수 있기 때문이다. 따라서 기관장의 방향타는 매우 중요하고 그 책임 또한 막중하다. 그러나 이러한 역할을 처음부터 잘하는 분이 계시다. 이러한 재능을 타고 났다고나 할까 신의 은총을 받았다고 할까? 이분이 바로 컴퓨터 불모지 한국에 컴퓨터 공학을 이식한 성기수 박사다.

그는 연구소 경영관리 기법을 생이지지인 듯 책임자에 오르게 되는 처음부터 마치 수년 경험을 가진 전문 경영가처럼 행사한다. 연구소 최고 책임직을 맡으면서부터 약한 듯하면서 선이 굵고 투박한 듯하면서도 섬세한 그의 경영 감각은 다른 사람에 비하여 독특하고 특이하다. 이를 한마디로 표현하기 어렵다. 이것이 곧 그의 경영 비법이다. 그러나 그 자신은 이것이 비법임을 모르고 있을 것이다. 아마도 모르고 있는 것처럼 보이게 할지도 모른다. 그가 내리는 결정은 곧 법칙이요, 기준이다. 새우가 내리는 고래 결정이다. 한치의 방향착오나 더 손볼

여지가 없이 완벽에 가깝다. 그의 머리속에 슈퍼컴퓨터가 들어있는 것일까. 그가 내린 결론은 수년이 지난후에 되돌아봐도 조금의 오차가 없는 똑같은 결론일 수 밖에 없다. 이러한 예들은 수없이 많이 있으나 한두가지만 보기로 한다.

먼저 슈퍼컴퓨터 1호기 도입에 관한 경우이다.

서울 올림픽이 열리는 해인 88년도 우리나라 슈퍼컴퓨터 1호기 도입은 시스템공학연구소의 가장 큰 사업이었을 뿐 아니라 국가적으로도 대단한 국민의 관심사였다. 우선 그는 슈퍼컴퓨터 1호기 도입의 타당성에서 선정에 이르는 과정을 깨끗하고 공정하게 처리해냈다. 그는 도입 필요성을 검증하기 위한 타당성 조사를 지휘하였고 또한 그는 기종선정을 위한 기종선정위원회의 위원장을 맡았다.

당시 슈퍼컴퓨터 시장은 미국 제품이 압도하고 일본이 그 다음이었다. 여러 가지 제한조건과 사양의 검토를 거치는 동안 일제는 자연스럽게 탈락하고 미국의 CDC 사의 ETA10과 CRAY사의 CRAY 2S, XMP로 압축되었다. 많은 전문가들이 첨단 반도체칩을 사용한 ETA10을 주장하였다. 그는 컴퓨터에는 운용 및 응용 S/W가 중요한 역할을 함을 역설하였다. S/W가 풍부한 것은 CRAY 2S였다. 수많은 토의 끝에 그가 이끄는 선정위원회는 운용 및 응용 S/W가 풍부한 CRAY 2S로 선정하였다. 이후의 문제는 사용자의 만족도와 수요의 문제였다. 그가 선정한 CRAY 2S는 88올림픽 개최 바로 전에 도입되어 시스템공학연구소(당시 홍릉)에 무사히 설치되었고 이용자수가 점점 확대되어 갔다.

기상대를 포함한 이용자의 만족도는 점점 커져갔고 이용자수는 늘어갔다. 이는 CRAY가 갖고 있는 풍부한 S/W 덕분이었다. 그가 슈퍼컴퓨터를 CRAY 2S로 선정한 1년 후 쯤에는 ETA사업을 중단하였다는 소식이 들려왔다. 정말 아찔한 소식이었다.

만약 CDC 제품으로 선정했다더라면 약 250억원의 거액을 들여 들여온 슈퍼컴의 운명이 실패로 끝남을 시사하는 것이었다. 유지보수의 문제, 응용 S/W의 문제 등이 두고 두고 골치거리였을 것이다.

그가 슈퍼컴의 필요성을 관계 요로에 설파하고 스스로 선정한 슈퍼컴퓨터 1호기는 한국의 기초과학 발전에 지대한 영향을 미쳤을 뿐 아니라, 한국산업 발전의 신기원을 열게 하였다.

이를 계기로 그 이후 우리나라 산업계에 슈퍼컴퓨터의 시대가 열리게 된 전기가 되었음은 두 말할 여지가 없다. 이는 곧 그의 예지를 빛나게 하는, 과학기술계의 큰 획을 긋는 사건이었다.

또 다른 경우의 예를 들어보자. 로열티 인센티브(Royalty Incentive)제도가 바로 그것이다. 정부는 당시 출연 연구소에 대한 인센티브 준칙을 만들어 그것에 따르도록 하고 있었다. 그 내용인즉 로열티 수입의 40% 정도(로열티 수입 규모에 따라 점점 줄어듦)를 로열티 수입 연구원에게 주도록 하고 있었다. 그는 이것이 못마땅하였다. 그는 이것을 획기적으로 바꾸어 로열티 수입의 거의 전부를 관련 우수 연구원에게 주도록 제도화하는 것이었다. 그리하여 스타(star)연구원을 만들어 사기를 진작하자고 강조하였다. 그는 연구원의 급여가 형편없이 낮아지고 사기가 점점 떨어져가는 80년대 말 시점에서 이 제도를 제안하였다. 당시 이러한 제안은 웃음꺼리에 불과하였다.

당시 일반적인 논리는 로열티 수입은 연구원이 연구소원 신분으로 벌어들인 수입이므로 연구원에게는 일부만 지급하고 대부분을 연구소 수입으로 인식하여 재투자되어야 한다는 것이었다. 이 제도는 그가 제안한 지 4~5년 후인 93년도에 보수적인 정부에서 공식 채택하게 되었다. 이는 그의 뛰어난 감각과 상식에 의한 당연한 제안이었으며 제도였다. 이는 그의 결출한 경영감각과 직감을 대변하는 것이다. 이와 유사한 그의 자유분방한 경영감각의 예는 수없이 많다. 그의 경영감각에 대하여 논하는 것은 장님이 코끼리만지는 격이다. 이렇듯 그가 하는 말 한 마디나 어느 일순간의 제의는 수백명의 연구원이 오랫동안 구상하고 연구한 것들의 경지를 앞서 간다고 할 수 있다. 그가 내린 하나 하나의 결정이 경영학적 경제학적인 이론이요, 결론이 아닐 수 없다. 그는 별도로 이러한 학문을 공부한 적은 없지만 그의 뛰어난 경영감각은 오로지 그의 선천적 직관력과 천재성에 기인한다 할 것이다.

황희 정승식 결재

성기수 박사는 연구행정을 물 흐르듯 순리에 따라 행한다. 그는 하위책임자에게 업무에 대해 완전한 위임을 하고 있다. 어떤이는 이를 자유방임이라고 한다. 미국의 클린턴 대통령도

이러한 면이 있다고 한다. 그러나 그의 이러한 관리 방식은 연구소를 점점 발전시켰고 자립도가 가장 높은 출연 연구소를 일궈냈다. 마침내는 한 연구실을 연구소로 탈바꿈하게 만들었다. 그가 전산실을 맡은지 24년만에 투자액에 대한 34배의 기여효과(SERI 24년 동안의 Benefit Cost 분석결과)를 내는 연구소를 만들어 냈다. 이러한 예는 여타 연구소에서 찾아보기 어려운 크나큰 실적중의 하나일 것이다.

이러한 결과를 놓고 어느 누가 관리가 아니고 자유방임주의라고 비난할 수 있을 것인가? 이는 곧 그의 위임과 책임의 조화에 의한 결과라 할 수 있을 것이다.

그는 결재서류에 대하여 부정적인 결정을 거의 하지 않는다. 어떤 품의에 대해서도 긍정적이다. 어떤 연구원은 이를 이용한다. 이러한 이용은 오래 계속 될 수도 없으며 머지않아 연구의 실적으로 결과가 나타나게 되는 것이다. 알면서도 모르는체 하는 것이다. 연구업무에 대한 품의의 결과는 곧 연구원이 지는 것이고 연구원 본인에게 결과가 돌아가는 것이다. 아마도 똑같은 어떤 내용에 대하여 서로 다른 두개의 품의를 하더라도 그는 승인할 것이다. 이는 그의 Jungle Theory로 해결될 것이기 때문이다. 강한 자는 살아남고 약한자는 도태하도록 조직을 운용하기 때문에 그의 그러한 배짱(?)이 통하고 있는 것이다. 이러한 결재 방식을 이조 초기 18년 동안 정승을 지낸 황희 정승식 결재 방법이라 말하면 어떨까.

황희 정승 집에 남자 하인과 여자 하인이 있었는데 서로 다툼이 있었다. 서로 자기 주장이 맞다고 주장하였다. 이 문제를 정승에게 가지고 갔다. 남자 하인이 “제 말이 맞지요”하면 “네 말이 옳다”하고, 여자 하인이 “제 말이 맞지요”하면 “네 말도 옳다”하였다. 이것을 지켜보던 부인이 이것이면 이것이고, 저것이면 저것이지 이것도 맞고 저것도 맞는 그런 영터리 판결이 어디 있느냐고 불평하였다. 그러자 황희 정승은 그대 말도 옳다고 하였다고 한다. 이러한 결정 방식을 연구원의 연구업무 품의에 대한 그의 결정 방식이라면 지나친 비유가 될지 모르겠다. 그러나 이러한 경영 때문인지 그는 인기있는 관리자였고 바로 이 경영 방식이 황희 정승의 18년이 넘는 25년 이상을 최고 책임자로서 봉직하고 있는 비법이 아닐는지 모르겠다.