

경영자의 리더십 특성과 기업의 경영성과: 포스코 계열사의 CFO 리더십 특성 사례*

이희명¹

서울과학기술대학교 경영학과, 박사과정

박민재²

아주대학교 경영대학 e-business 학부, 조교수

요약

본 연구에서는 경영자의 리더십 특성들이 기업의 경영성과에 어떻게 영향을 미쳤는지 한국 경제 성장의 중추 역할을 해 온 포스코 그룹의 자회사 세 곳의 사례를 통해 비교 분석하고자 한다. 포스코 그룹은 모회사의 성장을 토대로 지속적으로 인수 합병이나 신사업 진출을 통해 계열사를 늘려갔다. 이러한 성장 추구 전략의 토대 아래, 성공 사례도 있었지만, 실패 사례도 함께 발생했다. 포스코 그룹의 성장추구전략에 따른 기업의 성패 사례를 통해, 경영자 특히 CFO의 역할에 대한 시사점을 본 연구는 제공하고자 한다. 본 연구에서 연구 대상으로 고려하고 있는 사례는, 동일 규모의 3개 계열사로 이 중 한 개 회사는 지속적인 성장 모델의 기업, 다른 한 회사는 최악의 경영위기를 효율적인 위험 관리와 구조조정으로 경영 정상화를 달성한 기업, 또 다른 한 회사는 지속적인 무모한 M&A와 기업확장 및 위험 관리 실패로 기업회생을 신청한 사례 기업이다. 이러한 극명한 차이를 나타낸 세 개 기업의 비교를 통해 핵심 경영층인 CFO의 리더십 특성에 따라 어떻게 기업의 성과가 극명하게 바뀌게 되었는지를 살펴보고자 한다. 사례연구를 위해 Theory of Planned Behavior (TPB) 이론을 기반으로 경영자의 의사결정 과정 중에 발생하는 상황을 설명할 수 있는 연구 모형을 제시했다. 이와 함께, ABCD 모형을 통해 포스코 그룹의 3개 계열사에 대해 민첩성, 벤치마킹, 융합, 그리고 전념 등의 관점에서 분석했다.

핵심주제어 : 리더십, 포스코, CFO, TPB 이론, ABCD 이론, 경영 정상화, 경영자 특성

논문접수일 2020년 04월 29일

심사완료일 2020년 09월 28일

게재확정일 2020년 10월 12일

* 본 논문은 한국연구재단과 아태경상저널에서 정한 윤리규정을 준수함.

1. 제1저자, lhmyy@naver.com
2. 교신저자, geglove@ajou.ac.kr

1. 서론

기업의 경영자는 누구나 초우량 기업을 꿈꾼다. 기업의 가치를 높이고 성공적인 경영을 위해서는 지속 가능한 경영전략을 수립하는 것이 우선 과제다. 기업의 경영전략은 장기적인 성장과 생존을 위해 시장과 구성원들에게 명확한 비전을 제시하는 것의 토대가 된다(조동성, 2007). 또한, 경영자는 산업 안에서 경쟁력을 갖추도록 적재적소에 투자해야 하며, 이와 동시에 위험 관리를 통해 자본비용을 축소해 나가야 한다(곽철호 등, 2007; 정용주·전희준, 2018). 나아가 기업의 가치를 증대시키기 위해 미래 현금 흐름을 창출하고 기업의 장기적 성장률을 높여나가야 한다.

기업이 안정된 수익성을 확보하게 되면, 성장을 추구하면서 전혀 문외한 사업에 무리한 신규 투자를 하거나 대규모 M&A를 감행하면서 위험 관리를 소홀히 함으로써 기업이 파산하는 치명적인 상황이 발생한다. 이러한 과정에서 가장 중요한 역할을 담당해야 하는 CFO는 장단기적인 사업의 위험을 사전에 충분히 인지하는 것이 중요하다. 특히, 기업의 현금흐름을 명확히 파악하면서 CEO를 비롯한 주요 임원들이 무리한 형태의 사업을 마구잡이로 벌이거나 수익성이 현저히 낮은 사업에 지속적으로 투자하려는 의도를 분명하게 차단해야 할 필요가 있다. 재무적 건전성은 물론 영속 기업의 가치를 유지할 수 있도록 CFO의 역할에 맞는 능력을 발휘하면서 세심하게 대응해 나갈 필요가 있다 (한영수·박윤희, 2015). 특히, 성장전략에서 CFO의 역할이 중요한데 CFO의 재무적인 전문성 결여, 단기적인 근시안 판단에 의한 중장기적인 리스크 헷지 능력 부족, CEO나 외부의 압력, 또는 자신의 이해관계를 앞세운 소신 있는 결단력 미흡 등은 올바른 의사결정과 책임성 있는 실행력 결여로 기업이 결국 파산에 이를 수도 있다.

본 연구에서는 CFO의 리더십 특성이 기업의 경영성과에 어떻게 영향을 미쳤는지 포스코 그룹의 자회사 세 곳의 사례를 통해 비교 분석하고자 한다. 포스코 그룹은 모회사의 성장을 토대로 지속적으로 인수 합병이나 신사업 진출을 통해 계열사를 늘려갔다. 이러한 성장 추구 전략의 토대 아래, 성공 사례도 있었지만, 실패사례도 함께 발생했다. 포스코 그룹의 성장추구전략에 따른 기업의 성패 사례를 통해, 경영자 특히 CFO의 역할에 대한 시사점을 본 연구는 제공하고자 한다. 본 연구에서 연구 대상으로 고려하고 있는 사례는, 동일 규모의 3개 계열사로 이 중 한 개 회사는 지속적인 성장 모델의 기업, 다른 한 회사는 최악의 경영위기를 효율적인 위험 관리와 구조조정으로 경영정상화를 달성한 기업, 또 다른 한 회사

는 지속적인 무모한 M&A와 기업확장 및 위험 관리 실패로 기업회생을 신청한 사례 기업이다. 이러한 극명한 차이를 나타낸 세 개 기업의 비교를 통해 핵심 경영층인 CFO의 리더십 특성에 따라 어떻게 기업의 성과가 극명하게 바뀌게 되었는지를 살펴보고자 한다.

사례연구를 위해 Theory of Planned Behavior (TPB) 이론을 기반으로 경영자의 의사결정 과정 중에 발생하는 상황을 설명할 수 있는 연구 모형을 제시했다. 이와 함께, 문휘창 (2017) 이 그의 저서에서 제시한 ABCD 모형을 통해 포스코 그룹의 3개 계열사에 대해 민첩성 (Agility), 벤치마킹 (Benchmarking), 융합 (Convergence), 그리고 전념 (Dedication) 등의 관점에서 분석했다. 이러한 시도를 통해 본 연구는 학술적 측면과 경영학적 측면에서 의의를 갖는다. 기업의 흥망성쇠 관련 기존의 연구는 기업 내부 ‘자원’ 과 ‘환경’ 에 초점이 맞춰져 있었지만 본 연구는 기업을 운영하는 ‘주체’ 의 특성을 중심으로 기업의 성장과 하락에 영향을 미치는 요인을 분석했다는 측면에서 학술적 기여가 있다. 또한, 대기업 중심의 한국의 경영환경에서 CFO를 포함한 고용된 최고경영자들의 의사결정 과정과 그러한 의사결정 때문에 발생하는 기업의 재무적 성과에 대한 비교 분석을 통해 기업의 발전을 위해 CFO가 가져야 하는 역량과 기업의 적합한 의사결정 구조를 제시한다.

연구의 구성은 다음과 같다. 2장에서는 문헌 연구로, 포스코 그룹의 성장 궤적과 기업의 성장 과정에서 CFO의 역할에 대해 제시한다. 3장에서는 본 연구의 사례분석 모형을 제시하고 4장에서는 3개 기업에 관해 사례분석을 수행한다. 마지막으로 5장은 본 논문의 결론으로, 학문적 경영학적 시사점을 제시하고 연구 한계 및 향후 연구의 방향에 대해서도 함께 제시한다.

2. 문헌 연구

2.1. 포스코 그룹의 사업 확장 및 경영위기 도래

철강산업은 자동차, 조선, 가전, 건설 등 철강 수요 산업에 기초 원자재를 공급함으로써 1970년대 이후 국가 경제발전에 중추적인 역할을 해 온 기간산업이다. 국내 조강 생산은 2014년 이후의 시황 하락 영향으로 연간 70 천만 톤 수준으로 감소하였으나, 2016년 이후 본격화된 중국 내 철강 노후설비 폐쇄 움직임과 이에

따른 조강 생산 축소로 글로벌 철강 시황이 상승한 데 힘입어 다시 증가하는 추세에 있다. 철강산업은 자본 및 기술집약적 산업으로서 막대한 초기 투자가 있어야 하는 장치산업이다. 한국 철강 시장은 무관세이며, 특히 동북아시아 지역 내에서는 한중일 3국 간 물류비용의 차이가 거의 없어 개방된 시장으로 볼 수 있다. 철강 제조의 원료가 되는 철광석과 원료탄 등은 전량 수입에 의존하고 있는데, 포스코는 안정적 원료 확보를 위하여 해외 원료업체 지분 인수 등의 노력을 통해 원료 개발 투자 구매 비율을 지속적으로 높여가고 있다.

2009년 3월 포스코는 정준양 신임 CEO가 취임하면서 모사는 물론 그룹사 전반에 걸쳐 포스코 그룹의 장기비전 방향을 구상하면서 적극적인 성장 드라이브 전략과 함께 매출액을 늘리기 위한 외형 중시 형태의 사업 확장을 꾀하였다. 2009년에는 향후 10년 동안 그룹사 전체 매출액 100조를 목표로 하였으나, 2010년도에 들어서면서 2020년까지 매출은 200조, 영업이익은 매출액의 10% 수준인 2조로 정하고, 포스코 모사뿐만 아니라 일정 수준 이상의 계열사들은 2008년 경영실적 대비 매출액과 영업이익의 목표치를 극대화하여 비현실적인 수준까지 높게 설정하였다. 특히, 그중에서도 안정적인 수익을 창출하기보다는 단기간에 매출을 높이기 위한 많은 사업이 추진되어, 신규 공장 건설은 물론 다양한 형태의 합작사업과 M&A도 급속도로 추진되었다.

본 연구에서는 포스코케미칼, 포스코엠텍, 포스코플랜텍의 세 회사를 비교 분석한다. 포스코케미칼은 내화물의 시공 및 보수, 각종 공업로의 설계, 제작 및 판매, 석회제품 등의 제조 및 판매 등을 목적으로 1971년 설립되었으며, 1994년에 염기성 내화물의 제조와 판매 등의 사업을 주목적으로 설립된 삼화화성(주)를 흡수합병하였다. 회사는 2001년 10월 주식을 코스닥시장에 상장하였으며, 2010년 3월 상호를 주식회사 포스텍에서 주식회사 포스코켄텍으로 변경하였으며, 2019년 3월 상호를 주식회사 포스코케미칼로 변경하였다. 포스코엠텍은 철강부원료의 생산과 판매 및 철강제품 포장 등을 목적으로 1973년 12월 27일에 설립되었다. 회사는 1997년 11월 10일에 한국증권업협회로부터 협회등록시장 등록을 승인받아 주식의 매매가 개시되었으며, 2011년 3월 18 일자 정기주주총회의 결의에 의거하여 회사의 상호를 주식회사 삼정피앤에이에서 주식회사 포스코엠텍으로 변경되었다. 포스코플랜텍은 폐열회수장치(HRSG), 열교환기 및 기타 각종 산업기계부품의 제조 및 판매를 목적으로 1989년 06월 15일에 설립되었다. 포스코플랜텍이 축적해 온 기술과 경험을 토대로 기획·설계에서부터 조달, 제작, 시공, 운전 및 AS에 이르기까지 Total Solution Service 체계를 구축하여, 고로개수 등 철강 플랜

트 사업을 핵심역량으로 화공, 발전BOP, 배열회수 등 에너지 분야로 그 영역을 넓혀 나가고 있다.

2007년 당시 매출규모가 비슷했던 포스코케미칼(당시는 포스렉, 매출액 2,902억원), 포스코엔텍(당시 삼정피앤에이, 매출액 2,576억원), 포스코플랜텍(당시 포철산기&포철기연, 매출액 3,617억원) 등도 미래 성장에 대한 기대감에 부풀어 신규 사업영역에 뛰어들었다. 이러한 와중에서 포스코엔텍과 포스코플랜텍은 매출을 중시하는 과도한 성장전략을 추진함으로써, 무모한 M&A와 익숙하지 않은 사업영역에 대한 신규 투자 확대 등으로 회사가 부실화되는 단초를 만들게 되었다. 이러한 무리한 성장 중심의 경영전략을 실행함으로써 오히려 계열사 및 자회사 일부가 파산되거나 매각되는 등 심각한 후유증을 표출하게 되었다. 표 1은 포스코 그룹의 계열사 숫자의 변화 추이다. 국내의 계열사 숫자는 2011년 대비 2018년에 절반 수준으로 감소하였다.

<표 1> 포스코 그룹의 국내외 계열사 숫자

구 분	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
국내 계열회사 수	61	69	52	46	50	41	38	40	35
국외 계열회사 수	129	177	190	182	186	181	152	145	142
합 계	190	246	242	228	236	222	190	185	177

2.2. 기업의 성장 과정에서 CFO의 역할

급변하는 기업환경에서는 CFO의 역할이 더욱 강조된다. 글로벌 경영환경이 전개되고 경쟁이 격화되고 있는 상황에서 국내 기업들이 ‘주주가치를 극대화’ 하고 경쟁력 있는 ‘핵심역량을 개발’ 하는데 경영자원을 최대한 효율적으로 집중해야 하는 현대기업의 핵심과제를 제대로 수행하기 위하여 전통적인 CFO 역할은 변해가고 있다. 한국의 대기업 중심의 경제 구조와 불확실한 경제 환경에서는 기업의 재무 관리와 CFO의 역할이 점점 더 강조되고 있다(조영균·김언수, 2010).

CFO의 개념은 1970년대 미국에서 기존의 ‘기업의 통제’ 와 ‘회계 처리 이상의 상위 역할로 탄생하여 발전해 왔다. 국내에 새로운 CFO의 역할이 본격적으로 대두하기 시작한 것은 IMF 이후 기업 재무의 급격한 변화와 더불어 전략적인 재무

의 중요성이 증가하면서부터이다. CFO는 과거 고속성장 환경하에서 우호적 금융 환경과 일상적 재무 관리와 자금조달이 가능한 시기의 ‘경리/회계 담당자’ 개념에서 ‘기획 및 재무 최고책임자’로서 CEO의 의사결정 지원자로서 경영자의 역할을 요구받고 있다.

CFO의 역할에 대해서는 지역이나 기업의 규모와 단계에 따라 다양하게 정의되고 있다. 토머스 코플랜드 모니터 그룹 부회장은 “한마디로 오늘날 CFO 역할은 의사결정권자로 요약된다.”고 정의하고 있다. 그는 “CFO는 지난 50년 이상 회계장부 정리, 금융기관과의 관계유지, 기업 내 자금조달 역할 등에 한정됐다. 그러나 지금은 다국적 거대기업 안에서 중요한 의사결정권자로서 점차 입지가 강화되고 있다. 미국 대기업을 전체 CEO 가운데 20~30%는 CFO 경력을 갖고 있다. 이것은 회사가 복잡해지고 거대해 짐에 따라 수처에 밝은 사람이 더 많은 의사결정권을 갖게 됐다는 것을 의미한다. 그만큼 CFO의 위상은 날로 높아지고 있다”라고 설명한다.

이러한 CFO의 역할은 CFO 업무 배분의 변화에서도 그대로 나타나고 있다. 과거 재무책임자의 업무 배분이 CEO 의사결정지원 10%, 관리 30%, 보고 20%, 회계처리 40%의 분포를 나타냈다면, 현재의 기업재무환경에서 요구되는 CFO 업무는 CEO 의사결정 지원 50%, 관리 10%, 보고 20%, 회계처리 20%로 CEO의 전략적 의사결정지원 업무에 과거보다 40% 증가한 50%로 비중이 급증하였으며, IT시스템의 발전으로 관리와 회계처리 분야의 업무 역할이 현격하게 줄어들었다(배익수·윤혁권, 2004).

CFO 업무역할의 변화는 CFO의 자질과 요구역량에도 직접적인 영향을 미치고 있다. 과거의 재무책임자에게 중요하게 요구되던 재무와 경리회계에 대한 기초역량 외에 전략적 사고능력과 협상력, 미래에 대한 안목과 리더십, 변화관리능력과 인재육성 등과 같은 CEO의 사업 파트너로서 경영자적 능력을 강하게 요구하고 있다. 이제 재무적 기초역량은 CFO가 되기 위한 하나의 필요조건일 뿐이며, 충분조건으로서 CEO에 준하는 역량을 갖추어야 한다(김인·신철호, 2011). 즉, 사내의 숫자에 밝아도 산업과 기업의 발전 방향을 읽지 못하면 CFO로서의 자격이 부족하며, 이제는 재무와 사업 전략의 모두에서 전문성을 갖추어야 한다. 그러므로, 선진 기업에서는 CFO는 CEO가 선임하지만 수직적인 명령 관계보다는 동반자적 관계를 유지하는 방향으로 가고 있다. ‘The CFO as Business Integrator’의 저자 Cedrie Read가 주장하듯이, “이제 진정한 CFO를 가지지 못한 기업은 역량 있는 CFO를 가진 기업에 비해 경쟁우위를 상실했다고 할 수 있으며, 화려한 기

업경쟁에서 무대의 전면에서 주목받는 배우가 CEO라면 CFO는 무대 뒤에서 총감독의 역할을 하는 존재”로서 ‘주주가치 중심의 경영’에서 보다 새로운 역할을 부여받고 있다.

대표적인 경우가 GE의 잭 웰치 전 회장과 CFO 템머만이다. GE의 잭 웰치 전 회장은 CFO인 템머만의 사무실을 회장실 바로 옆에 두고 지속적으로 자본시장의 동향과 프로젝트 추진에 대해 자문을 구하고 협의가 필요한 사항에 대해서는 수시로 토론하고 신속하게 의사결정 함으로써 CEO-CFO 파트너십의 전형을 보여주었으며, 이러한 파트너십이 잭 웰치의 GE 성공신화에 핵심적인 역할을 하였다. CFO 역할 변화는 과거의 재무 직군 종사자들에게서 느낄 수 있는 꼼꼼하고 내성적이며 숫자에만 밝은 사람들이라는 고정적인 선입견에도 영향을 미치고 있다. 경쟁력 있는 글로벌 기업의 CFO의 업무별 활동시간은 최고경영자 23%, 사업 담당임원 27%, 주주/투자자 14%, 이사회 11%, 재무관리 25%의 분포로 나타나고 있다. 이는 CFO가 기업 내외의 이해관계자와 다양한 커뮤니케이션 활동을 적극적으로 수행해야 한다는 것을 의미하며, 과거의 관계 위주 자금차입이나 추상적인 타당성 분석에 의존하는 사업계획에서 벗어나 자본비용과 현금흐름에 입각한 객관적 기준을 도입하고 프로젝트의 객관적 타당성을 투자자들에게 설득할 수 있는 커뮤니케이션 능력이 중요한 CFO의 역량이 되고 있다는 것을 말해주고 있다.

최근의 추세는 CEO에게도 더욱 높은 수준의 재무 리더십을 요구하고 있다. 이는 CFO 출신이나 재무경력을 가진 CEO의 진출이 두드러지는 현상에서도 볼 수 있듯이, 주주가치와 기업가치가 기업경영의 핵심가치로 자리 잡고 있으며, 조직 내부적으로도 추상적 경영자 리더십 보다는 재무지식을 바탕으로 구체적인 조직 전략과 운영을 통한 CEO 리더십이 보다 절실하기 때문이다. 하지만, 경영의 귀재라고 하는 잭 웰치도 재임 중 “내가 만약 5년만 빨리 현금흐름을 알았다더라면 GE의 성장을 10년은 앞당길 수 있었을 것이다.” 라고 본인의 재무지식 부족을 한탄했을 정도로 CEO의 재무적 리더십 문제는 그렇게 간단한 것만은 아니다.

‘Extreme Management’ 라는 저서에서 마크 스티븐스가 지적하는 경영자의 재무적 딜레마는 CEO들이 처한 현실을 그대로 반영하고 있다. 마크 스티븐스는 “성공하는 경영자들은 결정을 내리기 전에 비판적인 자세로 질문을 던지며 모든 사실을 파악하고자 노력한다. 그러나 재무에 관한 요소들이 결정 과정의 핵심을 차지하는 경우에는 실패할 가능성이 있다. 유능한 경영자들도 재무담당자들이 제시하는 수치에 반박할 수 있는 능력을 갖추지 못했거나 그런 수치의 이면에

존재하는 내용에 반박할 수 없으므로 이따금 완벽한 정보를 확보하지 못한 채 결정을 내릴 수밖에 없다” 라고 지적하며 경영자들이 직면하고 있는 의사결정의 재무적 딜레마라고 규정하고 있다. 이러한 재무적 의사결정의 딜레마는 모든 것을 다 알고 있어서 새로 배워야 할 것이 더는 없다고 생각하는 고위 경영자들에게도 명백하게 나타나고 있는 현상이다.

미국의 엔론사 파산 이후 대기업의 회계장부 부정이 문제가 되면서 기업 이사회 독립성을 강화하는 방향으로 지배구조 개선에 대한 요구가 많아졌다. 이사회 독립성이 강화되면 경영진에 대한 감시가 강화되면서 기업 경영진의 부정 행위를 예방할 수 있을 것으로 기대됐다(Bragg, 2007). CEO와 이사회 의장의 분리 상호 간의 역할을 명확하게 구분함으로써 경영진에 대한 이사회 견제와 감시 기능을 강화하는데 목적을 두고 있다. CEO는 통상적인 경영활동을 수행하면서 경영진의 최고책임자로서 경영성과에 대한 책임을 진다. 이사회 의장은 이사회 리더로서 경영진이 회사와 주주의 이익을 위하여 책임을 제대로 이행하고 있는지를 감독하고 관리하는 역할을 수행한다(김인, 2010). CFO는 회사의 현금흐름의 창출과 창출된 현금흐름의 회사 가치 상승을 위한 자산 매각 간의 균형을 항상 추구하여야 한다. 지나치게 많은 현금과 금융자산을 쌓아 두는 기업의 가치는 그 상승에 일정한 제한이 있기 마련이다. 그러나, 신성장 동력을 발견해 내지 못하고 사업의 확대가 부진한 경우 M&A를 통한 성장전략이 필수적인 대안으로 등장한다. 여기서 회사의 현금흐름을 파악하고 가장 효과적인 사용처를 고민하는 CFO의 역할이 다시 중요해 진다. CFO는 회사의 리스크 관리 중심이기도 하므로 M&A를 통한 성장전략의 비전과 회사의 역량을 비교 평가하여 적절한 결정이 내려지는 데 최적의 조언자, 결정자 역할을 할 수 있다(김화진, 2008).

우리나라 대기업들의 경우에 CFO의 의사결정에 따른 결과가 좋지 않을 경우에는 투자자들의 비난의 표적이 되고 법률적 책임 추궁의 대상이 되는 이중적인 속성을 가진다. 특히 우리나라와 같은 기업 지배구조인 경우에는 기업의 오너의 영향을 많이 받고 업무 실패를 했을 경우, 많은 비난을 받게 된다. CFO는 M&A의 맥락에서뿐 아니라 일반적인 회사의 운영에 있어서도 조직 구성원의 행동과 재무적 성과간의 연계성을 인식하고 그에 필요한 역할을 수행해야 한다. 이는 회사 구성원들의 행동 양식과 M&A의 경우 문화적 차이를 이해해야 할 필요성은 물론이고, CFO 자신의 행동 양식이 회사의 재무적 성과 및 PMI의 성공과 관련이 있다는 인식의 필요성을 발생시킨다. 이러한 측면에서 보면 CFO가 왜 M&A를 포함한 회사의 전략적 결정에 깊이 관련되어야 하고, 인사관리의 측면까지 배려

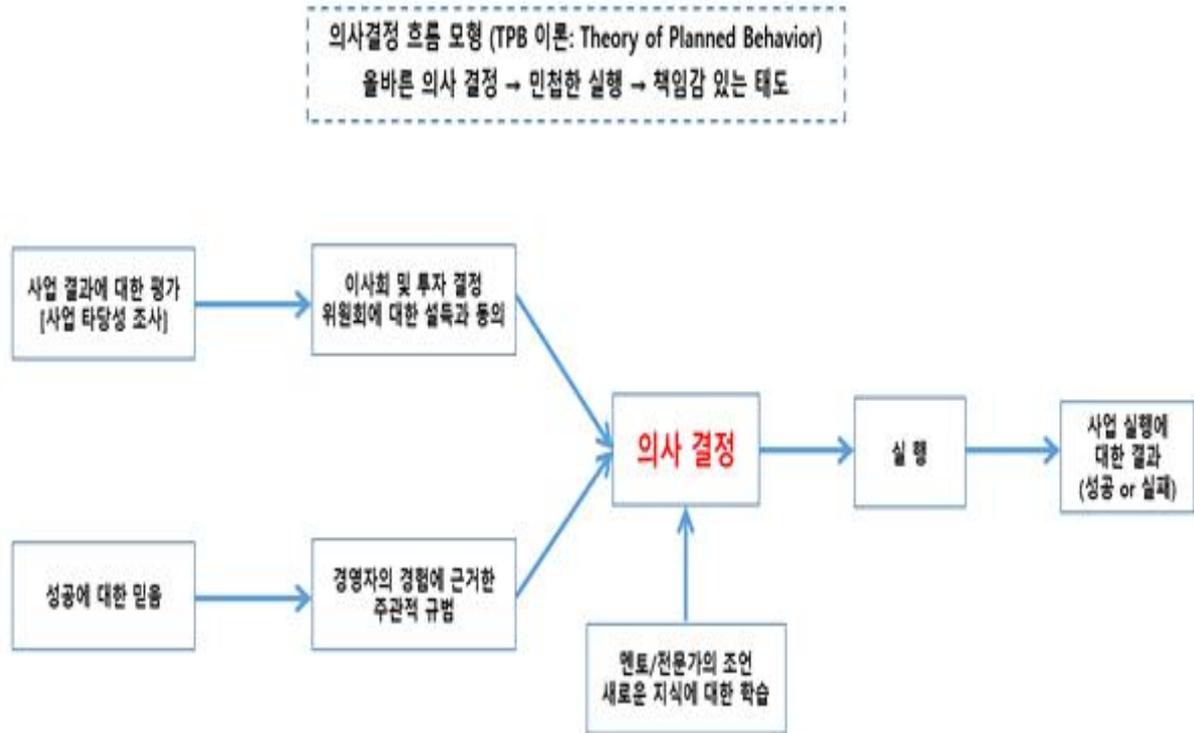
해야 하는지를 잘 이해할 수 있다(김인, 2010). 한편, 우리나라에서는 기업을 둘러싸고 있는 정치적 사회적 환경에 따라 기업의 외부의 입김에 독립적이지 못하는 현상이 과거에 빈번하게 발생해 왔다. 최근에는 많이 개선됐지만, 이러한 현상은 기업의 지속가능한 성장을 저해하기 때문에 독립적으로 CFO가 의사결정을 내릴 수 있는 시스템을 구축할 필요가 있다.

3. 연구 모형

철강산업의 기업체들 역시 일반기업과 동일하게 급변하는 경영환경 속에서 지속 가능한 기업으로 생존과 성장을 하기 위해 최선의 노력을 다하고 있으며, 매출 증대의 성장 전략으로 신규 투자나 M&A 등을 추구하기도 하고, 수익성 확보를 위한 안정화 전략으로써 원가절감이나 품질향상을 통한 내실화나 아니면 부실 사업이나 저 수익 사업 매각 등을 통한 구조조정을 하게 된다. 이러한 전략의 추진과 함께 최고경영진의 리더십과 기업의 성과는 항상 직결되어 있으며, 그 중에서도 최종 전략적 의사결정자로서 가장 핵심 경영층인 CEO와 CFO의 역할이 중요하다. 그리고 중요한 핵심 리더십은 솔선수범으로 올바른 의사결정력을 바탕으로 한 강력한 실행력과 최종 경영성과에 대한 완벽한 책임감이 무엇보다도 중요하다. 이와 관련하여 2가지 연구 모형을 제시하고자 한다.

왜 기업의 경영자는 올바른 의사결정을 하지 못할까? 라는 관점에서 경영진의 의사결정 과정과 실행력 및 완벽한 책임감, 그리고 최종 단계인 경영성과 과정을 TPB 이론과 접목하여 연구 모형을 제시한다. TPB 이론은 기존의 TRA 이론을 보완하여, 인간의 행동은 합리적인 완전한 의지적 통제 하에 이루어지지 않으며, 행동을 할 수 있는 상황(기회, 자원 등)에 따라 행동 의도가 실제 행동으로 이어지지 않게 된다고 본다(Ajzen, 1991). 모든 행동의 선택은 어느 정도 불확실성을 갖고 있으며, 지각된 행동 통제감에 따라 계획적 행동을 하게 된다. 기업 경영의 핵심 주체인 주요 경영진 역시, 기존 자신의 경험을 기반으로 자신을 둘러싼 다양한 여건들을 고려하여 최종적인 의사결정을 하게 되며, 실행과정을 거쳐 사업의 성공이나 실패의 최종적인 기업의 성과를 나타내게 된다(Stoffers and Mordant-Dols, 2015). TPB 이론을 근거로 본 연구에서는 아래 그림 1의 연구 모형을 제시한다.

<그림 1> TPB 기반의 경영자 의사결정 과정 모형



TPB 기반의 경영자 의사결정 모형은 본 연구의 주제로 삼고 있는 철강산업의 특성보다는, 경영자 개인의 특성을 중심으로 분석의 단위를 설정하고 있어서 ABCD라는 모형을 통해 철강산업의 특성까지 감안 한, 심도 있는 사례분석을 수행하고자 한다. ABCD 모형은 문휘창 (2017)이 제안한 모형으로 기업의 전략을 분석하는 데 활용되고 있다. 크게 민첩성(Agility), 벤치마킹(Benchmarking), 융합(Convergence), 그리고 전념(Dedication) 이렇게 네 가지 측면으로 구성이 되어 있다. 민첩성은 속도와 정확성에 관한 것이고, 벤치마킹은 학습/모방, 현실적 최선 등에 관한 것이다. 또한 융합은 전략의 혼합과 시너지를 의미하며 전념은 성실과 목적 지향성 등을 의미한다. ABCD 이론을 철강산업과 연계하여 4가지 핵심 요인과 8가지 하위 요인을 살펴보고자 한다. 그림 2는 철강산업에 대한 ABCD 모형을 보여주고 있다.

첫째, 민첩성의 속도 면에서는 M&A와 합작사 설립을 통해 달성 가능하고, 정확성은 조기에 기술 이전을 통해 얻을 수 있다. 둘째, 벤치마킹은 학습/모방에서는 철강 선진국인 일본 주요 철강사의 사업 다각화 사례를 통해 알 수 있고, 현실적인 최선은 미래의 성장 분야로써 철강사업과 관련한 철강부산물을 활용한

탄소 소재 사업의 론칭을 들 수 있다. 셋째, 융합은 혼합의 개념으로 철강 주요 공정 이외의 부문을 외주화 형태로 아웃소싱하는 방안이 있고, 시너지 측면에서는 현재 사업과 관련성을 지닌 사업 부문을 지속적으로 확대하는 방안이 있다 (탄소소재, 비철금속, 해양플랜트 진출 등). 넷째, 전념은 경영진의 리더십과도 연관이 있으며, 성실은 개인적인 욕심을 절제하면서 최선을 다해 건실한 회사의 성공을 우선시하는 것이며, 목적은 명확하게 회사의 매출과 수익증대를 통해 지속 가능한 기업을 이루어나가는 것이다.

<그림 2> 철강 산업의 지속적 성장을 위한 ABCD 모형



4. 사례분석: 포스코 그룹 3사

4.1. 사례 기업 대상의 특징

포스코 그룹은 2009년 3월 모사인 포스코 정준양 회장의 취임 이후 본격적인 성장 드라이브 정책으로 각 계열사들도 앞다투어 단기간에 매출을 증대하기 위해 무리할 정도로 M&A와 신규 투자를 과감하게 추진하였다. 같은 시기에 포스코케미칼과 포스코엠텍, 포스코플랜텍이 선택한 몇 가지 사례를 비교해 보면, 주요 경영진의 의사결정과 실행력이 경영성과에 얼마나 크게 작용하는지를 알 수

있다.

우선 M&A 측면의 사례를 살펴보면, 포스코케미칼은 음극재 공장을 인수할 때, 매도자 측에서 약 100억원 정도의 인수가격을 제시하였지만, 우선 협상 대상자로 입찰에 응하면서 최종 가격은 2개월 간에 걸친 실사를 거쳐 30억 원대에 최종 인수를 하였다. 포스코엠텍은 나인디지트와 리코금속의 2개 도시광산 사업체를 인수하면서 장부상 보유한 매출 채권이 사실상 거의 대부분 회수 불가능한 부실 채권이며, 주요 기술인 습식 제련은 경쟁력이 없는 유명무실한 기술 임에도 불구하고 심지어 영업권을 포함하여 총 200억 원대의 자금을 지급하고 M&A를 했을 뿐만 아니라, 인수 후에는 매출 증대를 위한 엄청난 규모의 구리 트레이딩 사업을 진행하다가 부가세 이슈로 국세청으로부터 과세 추징을 받고 해결하는 과정에서 회사가 존폐 위기까지 이르는 심각한 위기상황을 겪게 되었다.

가장 최악의 경우의 사례인 포스코플랜텍은 성진지오텍을 인수하면서 실제 가치보다 과다한 인수대금 지불과 각종 부실 채권은 물론 리스크 관리 미흡으로 인한 하자 보수대금 지불과 심지어 전임 성진지오텍 회장의 자금 유용과 연계되어 결국은 회사가 도산할 지경에 이르러 상장폐지는 물론 포스코 그룹사에서도 제외되고, 결국 채권단 관리체제 전환과 함께 기업회생을 신청하기에 이르렀다. 이러한 회사의 존폐가 걸릴 정도로 중요한 M&A의 의사결정 과정에서 단순하게 모사의 제안이나 또는 상위 계층의 경영자 지시에 따라 무모하게 업무를 추진하게 되면 반드시 최악의 경영위기를 맞게 된다. 따라서 모든 재무적인 가치 판단을 하는 CFO는 보다 더 냉정하게 현재와 미래가치를 정확하게 인지하여 담당 임원은 물론 최종 의사결정자인 CEO를 충분히 납득시킬 자료와 데이터를 준비하여 회사를 위한 최적을 판단을 내릴 수 있도록 조언과 설득을 해야 한다.

신규 투자는 더욱 더 신중하게 기업들이 보유한 역량을 고려하여 단계별로 추진해 나가야 한다. 포스코케미칼은 탄소 소재 사업을 추진하면서, 우선은 모사인 포스코로부터 화성공장 위탁운영과 함께 화성부산물 판매권을 인계받음으로써 매출 증대는 물론 안정적인 수익을 창출하면서 신규투자에 대한 자금력도 확보할 수 있었다. 또한, 신규투자도 단계별로 현재의 역량과 미래의 투자가치를 고려하면서, 우선은 최고 기술 수준을 보유한 일본의 미쯔비시와 합작사 형태로 칩상코크스 제조회사를 설립하여 수익성을 충분히 확보하면서 성공적인 사업을 영위해 나가고 있다. 이 과정에서 등방흑연 사업은 사업성의 불투명성을 고려하여 과감히 취소하는 결단을 내리기도 하였다. 그러나, 포스코엠텍은 강릉에 폴리브덴 공장을 건설하고 목포에 합작회사로 고순도 알루미늄 공장을 건설하면서 총

분한 사업 타당성 검증도 거치지 않고 정상 가동시 필요한 인력과 공장의 부대 시설까지 다 갖추는 무리한 투자를 진행하면서 최고 수준의 품질과 원가 경쟁력이 필요함에도 불구하고, 기술적 한계와 함께 시장성이 없는 저급의 제품을 생산하고, 지속적으로 투자자금과 운영자금을 쏟아부음으로써 결국 엄청난 손실 확대와 부실화로 회사 전체의 경영 부실화를 초래하고 말았다.

포스코플랜텍 역시 국내외 사업에서의 시너지 효과를 기대하면서, 성진지오텍 인수합병과 함께 새로운 공장 건설과 해양플랜트 사업 등 과감한 사업진출을 꾀하였지만, 기술을 비롯한 전반적인 사업의 역량부족 등으로 엄청난 손실을 기록하게 되었다. 특히, 자금난을 해소하면서 기업을 회생시키기 위한 수단으로 모사로부터 몇 차례에 걸쳐 무려 수 천 억원 규모의 출자금을 지원 받았지만, CFO와 CEO를 비롯한 모든 경영진들이 현재와 미래를 예측한 철저한 리스크 관리를 하지 못하고 일시적인 위험회피형 경영을 유지하다 보니까 상황은 더욱 더 악화일로로 꺾게 되었다. 만약 모사와 채권단의 출자금과 사업지원을 일시에 받고 장단기 차원에서 과감하게 부실사업을 정리하면서 제대로 리스크 관리를 해 나갔다면, 적어도 포스코엠텍처럼 경영의 정상화를 달성할 수 있었을 것이다.

해외 투자부문 역시 포스코가 인도네시아와 브라질에 일관제철소를 건설하면서 각 계열사들도 동반성장과 시너지 측면에서 함께 참여하게 되었다. 포스코케미칼은 한국에서와 마찬가지로 인도네시아에 내화물공장과 석회석 공장 및 콜타르 정제공장 등 3개의 공장을 합작회사로 설립하여 운영하면서, 현지에 맞는 최적의 투자(공장 규모 및 인력을 감안한 투자)와 경영관리로 대부분 흑자경영 체제를 유지하고 있다. 또한 모사인 포스코에서 브라질에도 똑같은 형태의 공장을 건설하고 운영해 줄 것을 요구하였지만, 현지 여건을 고려해 볼 때 원거리까지 자사의 인력을 파견하여 공장을 운영하는 것은 너무나 비 효율적이고 경제적 타당성도 부족하기 때문에 차라리 브라질 내수 시장이나 인근의 국가에서 필요한 자재나 원료를 공급받는 것이 훨씬 더 유리하다는 조건을 내세워 단호하게 입장을 표명함으로써 해외 투자에 따른 손실을 사전에 예방할 수 있었다.

이에 반하여 포스코엠텍은 인도네시아에 알루미늄 공장을 건설하고 운영하면서 현지의 여건을 고려한 시장조사나 제반 사업현황 등을 제대로 파악하지 못하고 합작사와 합의하에 연산 7천 톤의 수요 대비 무려 3만 톤 규모의 공장건설과 함께 인력 채용 및 사무실 건설 등 과도한 간접비용 등으로 사업초기부터 지속적으로 적자를 내다가 결국 투자금 대비 큰 손실을 보고 2017년 초에 매각을 하고 말았다. 포스코플랜텍 역시 성진지오텍 인수 이후 과감한 해외 해양플랜트 사업

을 수주하고 추진하면서 기술력 부족에 의한 하자보수 비용의 과다 지출 및 부실채권의 누적으로 인한 자금 압박 등으로 지속적으로 몇 년에 걸쳐 최악의 경영적자를 기록하면서 결국 파산지경에 이르고, 모사와 채권 은행으로부터 출자금 지원과 함께 많은 호혜적인 지원을 받았음에도 불구하고, 리스크 관리의 허술함과 함께 경영진들의 안이한 대처 능력으로 상장폐지 및 채권 은행의 관리체제 전환, 포스코 계열사에서 제외되는 불운의 길을 걷게 되었다. 무려 1200 여명에 이르는 직원들이 기업회생 신청과 함께 강력한 구조조정의 여파로 400여명 밖에 남지 않게 되었다.

2014년 하반기에는 포스코 계열사인 포스코엠텍에서 자회사인 포스하이알 (고순도알루미나 제조 공장)의 부실화로 채권 은행에 대한 차임금 상환을 사실상 거절함으로써 포스코 그룹 최초의 부도 사례가 발생하게 되었다. 이에 따라 주거래 은행뿐만 아니라 일반 거래 은행들로부터 상환 시점이 도래하기 전 조기에 원리금을 상환하라는 압력이 들어와 경영의 위기를 겪고 있는 계열사들에게는 자금의 압박까지 가중되면서 경영의 위기를 더욱 촉발하게 되었다. 이러한 와중에서도 포스코엠텍은 모사로부터 별도의 지원금도 없이 처절하고 효율적인 구조조정의 효과를 통하여 완벽하게 경영의 정상화를 달성하였으나, 포스코플랜텍은 모사로부터 무려 수천 억원 규모의 출자금 지원과 함께 다양한 지원을 받았음에도 불구하고, 임직원들의 안이한 대처방식으로 결국 도산의 길을 걷고 말았다. 표 2에는 포스코 그룹 3사의 특성과 기업 운영 방향을 정리했다.

<표 2> 포스코 그룹 3사의 특성과 기업 운영 방향

	특 성	운영 방향
포스코 케미칼	<ul style="list-style-type: none"> - 성장기업 (4,000억 매출, 350억 영업이익 → 12,000억 매출, 1,200억 영업이익, 주가 3,500원 → 63,700원/주) - 2008 : 석회소성사업 임대운영, 2009~2010 : 화성사업 인수 및 탄소소재사업 진출로 사업다각화 추진 - 향후 회사성장에 대한 경영진의 통찰력과 철저한 리스크 관리로 안정 속에서도 급속한 성장 추구 	<ul style="list-style-type: none"> - 회사의 장기 비전과 현실적인 내부 역량을 고려하여, 우선은 수익성 확보를 위해 모사인 포스코로부터 안정적인 석회소성과 화성사업을 인수하였고, 점진적으로 탄소소재부문으로 영역을 넓혀나감. - 모사의 제안이나 외부 외압을 통한 무모한 투자 권유나 압력에 굴하지 않고, 투명하게 타당성을 검증하면서 합당치 않은 부실 사업은 과감하게 거부함 (당시 M&A나 신규 투자 시 타당성 검증 및 명확한 입장 전달로 부실사업 방지)

	특 성	운영 방향
포스코 엠텍	<ul style="list-style-type: none"> - 소생기업(2년 만에 적자에서 흑자 전환, 1,700억원 누계 적자, 11,000원 → 2,000원 → 6,500원/주) - 2008년: 포스코케미칼과 유사한 매출 규모 - 2009~2012년: 매출 위주의 무리한 신사업 확장으로 전 사업의 부실화 - 2013년부터 강력한 구조조정 및 리스크 해소를 기업 회생에 성공(모사의 출자금 지원 전무함) 	<ul style="list-style-type: none"> - 장밋빛 미래의 꿈과 CEO의 과시욕, 임직원들의 리스크 인식 부족 및 맹목적 추종과 모럴 헤저드, 모사의 권유에 따른 무분별한 매출액 주도의 성장과 투자확대 등으로 일순간 회사는 과멸지경에 이르게 됨 - 회사의 내부역량을 무시하고, 단순히 외주형태의 포장사업에서 벗어나 비철금속의 급속한 사세 확장으로 단시일 내 엄청난 회사를 일구어 보겠다는 무모한 환상을 현실에 적용시킨 것이 문제였음
포스코 플랜텍	<ul style="list-style-type: none"> - 워크아웃(수 천 억원 자본금 증가에도 3년 연속 적자 및 상장폐지, 계열사에서 제외 및 은행채권단 관리) - 2008년 이후 무리한 사업 확장, 고평가된 M&A 등으로 부실 초래 및 모기업 의존의 경영위기 탈피방법으로 자멸 - CEO 및 CFO의 근시안적인 문제해결방법 (모사의 자금지원)으로 근본적인 경영위기 해결에 실패함 	<ul style="list-style-type: none"> - 모사의 제안 사업에 대한 타당성 검증 미흡과 주요 경영진(CEO, CFO)의 책임회피형 경영방식으로 자멸 - 명확한 근거와 데이터를 무시한 적당한 타협과 몰타기식 의사결정을 하는 임직원들의 행태로 경영부실로 취약한 성진지오텍을 무리하게 인수하고, 계속적으로 자금을 투입하여 더 큰 부실과 함께 회생 불가능한 도산 수준의 회사로 전략하게 됨

4.2. CFO의 리더십 특성

기업에서 중요 경영진의 리더십은 곧바로 경영성과와 직결된다. 기업의 2가지 핵심 축은 바로 자금과 인력이라 할 수 있다. 여기에서는 우선 기업에서 중요한 위치를 차지하면서 또한 모든 의사결정의 최종 주체로써 각 각의 임원들에 대한 역할과 책임을 우선 논하고자 한다. 먼저 CFO의 역할과 책임을 살펴보면, 모든 회사의 흐름을 재무적 관점에서 일목요연하게 꿰뚫고 있어야 한다. 즉, 회사 경영을 전반적인 관점에서 들여다보면서, 이상한 소리를 내는 악기 소리를 조율해 줌으로써 멋진 선율을 선사해 주는 오케스트라의 지휘자나, 잘 자라지 못하거나 죽어가는 나무를 잘 살려내면서 아름답고 울창한 숲을 만들어 가는 관리자처럼

절대적인 감각을 가지고 회사의 발전에 기여할 수 있어야 한다. 기업의 전략과 관련해서 성장이나, 안정화나를 잘 선택하고 구체적인 실행을 할 수 있도록 명확한 가이드를 제시함으로써 직접적인 경영성과를 내도록 해야 한다. 또한, 경영환경의 사전인지 및 리스크 관리를 통하여 명확한 방침 및 실행방안을 제시하고, 최종결과에 대해서는 완벽한 책임을 져야 한다.

구체적인 행동지침으로는 1) 회사의 경영여건을 고려한 성장이나, 안정화나의 방향 설정 2) 모사와의 원활한 관계유지(정당한 경영평가, 사업 방향 설정 등) 3) 항상 투명하고 객관적인 사실 데이터에 근거한 업무처리(모든 이해관계자 대상) 4) 중요한 의사결정일수록 명료해야 한다(Yes or No, Go or Stop, 대안은 1~2 개로 최소화). 특히, 긴급한 리스크 관리는 모든 여건(회사 입장, 관련 이해 관계자 입장, 재무적 관점)을 고려하여 빠르고 올바른 의사결정과 함께 최단 시일 내 업무를 추진하고 그 결과에 대해서는 성공 유무에 관계없이 무조건 100% 책임을 진다. 그러나, 처음에 의사결정을 올바르게 제대로 한다면, 결코, 잘못된 결과가 나올 수 없고 항상 최상의 결과를 얻게 된다.

제조업에서는 신규 투자 시, 환경이나 제반 법규를 무시하고 성급하게 추진하는 경우, 예기치 못한 환경 이슈나 법적 조건 미비로 공장이 폐쇄되는 리스크가 자주 발생한다. 과거 관계 기관의 적당한 인맥을 통한 업무처리는 불가능해졌다. 적어도 CFO는 재무적 감각을 갖고, 경험이나 별도의 공부(학습이나 자료 수집 및 분석 등)를 통해 회사의 자금 운용(자금의 입출금 관리)에 대한 정확한 판단력을 갖고 있어야 한다. 인력과 자금으로 구성된 회사에서 가장 중요한 요인은 바로 자금이다. 즉, 처음 시작과 끝은 결국 자금이 달려있다. 아무리 회사가 망할 것 같아도 자금만 버티어 주면, 다시 살아날 수 있지만, 흑자도산처럼 수익이 보장된 회사도 자금의 흐름이 막히면 결국 파산될 수밖에 없다. 우리 인체의 피처럼 기업의 살고 죽는 것은 자금에서 결정된다. 이러한 간단한 명제를 명쾌히 이해하지 못하면, 아무리 좋은 회사도 순식간에 또는 인지도 못한 상황에서 서서히 죽어가게 된다. 특히, 임기가 보장되지 않는 전문 경영진의 경우, 자신의 임기 동안만 적당히 때우려는 생각으로 미래의 더 큰 문제를 고려하지 않고 임시방편적인 처방으로 결국 회사를 망하게 하는 경우가 많다.

2015년 전후로 포스코애텍은 단 한 푼도 받지 않고 회사가 살아났는데, 포스코플랜텍은 몇 차례에 걸쳐 모사인 포스코로부터 무려 수 천 억원 규모의 자금출자를 추가로 받았음에도 기업회생 신청과 함께 결국, 채권단인 산업은행에 넘어갔다. 만약 그 당시 CFO가 좀 더 명확하게 2~3년간의 미래를 내다보고 모사와

긴밀한 협조체제 하에, 한 번에 출자금 지원을 받고 회사를 살려내는 것이 최상의 선택임에도 불구하고, 몇 차례에 걸쳐 지원을 받는 임시방편 행동으로 회사를 과정에 이르게 한 것이다. 특히, 회사의 사활이 걸린 상황에서 가장 중요한 요인은 결국 CFO의 판단에 달려있다고 해도 과언이 아니다. 따라서 그 누구보다도 CFO는 가능한 많은 실전경험을 바탕으로 어떤 경우에도 흔들리지 않는 강인한 소신을 갖고, 자신의 자리를 걸고 올바른 목소리로 CEO가 바른 판단을 내릴 수 있도록 끊임없는 조언과 설득이 필요하다.

기업의 최고경영자인 CEO의 역할로는 CFO 의견 반영 하에 중요 의사결정을 하면서, 회사 경영의 균형 감각을 유지해 나가야 한다. 최상위자로 무모한 밀어붙이기나 우유부단한 의사결정 태도를 지양하고, 가장 중요한 덕목인 솔선수범과 책임감으로 무장하여 올바른 의사결정 능력을 갖추어야 한다. 또한, 일반 임원진들은 자신이 맡은 업무에 대한 전문성을 기반으로 합리적 판단이 가능한 최소한의 재무지식을 갖추어야 한다. 즉, 업무의 전문성에 대한 확고한 소신과 책임감이 필요하며, CEO 눈치를 보거나, 업무결과에 대한 책임 전가는 지양해야 한다.

결국, 모든 경영진은 절대적으로 자신과 관련된 이해관계(윗사람의 눈치를 보면서 자신의 승진이나 연임에 신경을 쓰거나, 자신의 업적을 과대포장 하거나 체면을 내세우기 위해 허풍을 떠는 등 회사의 경영에 직접적인 영향을 줄 수 있는 극히 개인 중심의 의사결정)를 끊고 항상 말보다는 행동으로 솔선수범하고, 대내외 이해관계자들과 반드시 약속을 지킴으로써 신뢰관계를 기반으로 회사를 경영해 나가야 한다. 모사의 경영진이나, 정부 기관, 정치가, 회사 관련 업자, 노동자 대표집단, 각종 음해 등 자신을 둘러싼 외압에 대하여 철저하게 대응할 수 있는 강한 의지와 실천력을 보유해야만 엉터리 같은 의사결정과 행동으로부터 회사를 어렵게 만들지 않는다. 즉, 자신의 소신을 굽혀서 비굴하게 사는 것 보다는 언제든지 명예롭게 자리를 물러날 수 있어야 한다. 경영자는 주위의 여건에 휘둘리면 안 된다.

그리고, 포스코 3개 사의 사례분석을 통해 회사의 규모에 따라 경영진의 수준도 바뀌어야 한다는 시사점을 얻게 된다. 매출액 기준 1조 이상부터는 그야말로 기업의 체급이 완전히 바뀌기 때문에 정말로 제대로 된 균형 감각과 능력을 갖춘 경영진이 회사를 이끌어 가야 한다. 또한 회사가 미래를 향해 대규모 투자와 함께 성장을 추구할 때와 부실화 등으로 리스크 관리와 함께 구조조정을 하면서 수익성 중심의 안정화 전략을 추구할 때는 경영진의 색깔이 바뀌어야 한다. 충분한 자원, 자금 및 인력이 뒷받침된 성장 중심의 회사 경험을 바탕으로 규모와 경

영여건이 전혀 다른 소규모 자회사에서 갑자기 대규모, 다변화 성장 전략을 추진하다 보면 자금과 인력 면에서 역량부족 등으로 리스크 관리의 실패로 자신들도 모르는 사이에 순식간에 위기를 맞게 된다. 특히, 심각한 부실화로 경영위기를 해결해야 되는 상황에서는 법적 책임이나 자신감 부족 등으로 아무런 의사결정도 하지 못하고 서로 남에게 책임을 전가하면서 그야말로 우물쭈물하면서 시간만 보내다가 회사는 완전히 파산하고 만다. 따라서 훌륭한 경영진은 다양한 분야에서 많은 성공적인 경험을 쌓아서 그 어떤 상황에서도 올바른 의사결정을 할 수 있고, 강력한 실행력과 완벽한 책임감을 갖추어야 한다. 즉, 회사의 규모와 정책 방향과 관계없이 올바른 의사결정과 강력한 실행력, 완벽한 책임감으로 최고의 회사를 만들고 그에 따른 경영실적을 거둘 수 있다.

4.3. 3개 계열사 경영실적 비교

포스코의 3개 계열사의 주요 재무 현황을 살펴보면, 포스코케미칼의 경우, 2008년 대비 10년후인 2018년에는 매년 매출액과 영업이익 및 당기 순이익이 늘어나면서 규모 면에서 3배 이상 성장하였고 주가는 20배가량 올랐으며, 현재는 포스코 계열사 중에서 가장 성장성이 높은 회사로 평가받고 있다. 한편, 포스코엔텍은 2008년 대비 대규모 투자 손실과 부실 사업 등으로 2013년과 2014년도에는 회사의 존립이 위태로울 정도로 연속 적자를 기록하다가 몇 년 간에 걸친 극한적인 구조조정을 통하여 2015년도부터 흑자로 전환 된 후, 10년 후인 2018년에는 매출액과 영업이익 및 당기 순이익이 안정화되면서 완벽하게 경영정상화를 달성하였다. 이에 따라 주가 역시 2008년 대비 5배 이상 오르게 되었고, 향후 성장성을 찾기 위해 노력 중이다. 이에 반하여, 포스코플랜텍은 3개 계열사 중에서 2008년도에는 매출규모와 영업이익이 가장 컸음에도 불구하고, 성진지오텍의 인수에 따른 사업의 부실화 여파로 매출 감소는 물론 지속적인 영업이익과 당기 순이익의 적자 누적과 효율적인 구조조정의 실패로 인하여 2016년도에는 상장폐지와 함께 은행 채권단 관리 및 기업회생 절차에 들어가게 되어 포스코 계열사에서도 제외되고 말았다. 표 3은 3개 기업의 재무적 경영성과 추이를 보여준다.

〈표 3〉 포스코 그룹 3사의 재무 현황 추이

포스코케미칼 주요 재무현황

구분	2008	2013	2014	2015	2016	2017	2018
매출액 (억원)	4469	12806	13306	11753	10765	11639	13410
영업이익 (억원)	321	768	882	535	788	1007	1018
당기순이익 (억원)	252	600	705	440	598	729	786
주가 (원)	3593	12539	14020	13700	12000	39800	63700

포스코엔텍 주요 재무현황

구분	2008	2013	2014	2015	2016	2017	2018
매출액 (억원)	3737	6956	4322	3437	2591	2578	3010
영업이익 (억원)	126	84	-171	89	159	122	190
당기순이익 (억원)	100	-106	-1005	262	31	99	141
주가 (원)	1261	6640	2900	2445	3065	2290	6570

포스코플랜텍 주요 재무현황

구분	2008	2013	2014	2015	2016	2017	2018
매출액 (억원)	5201	5976	6186	4572	3614	3769	2939
영업이익 (억원)	749	-588	-1884	-1277	112	410	258
당기순이익 (억원)	-1910	-984	-2792	-3491	-432	247	180
주가 (원)		9000	4200	2015	상장폐지	상장폐지	상장폐지

4.4. TPB와 ABCD 모형 분석

경영자의 의사결정 과정과 관련된 TPB 모형을 바탕으로 포스코 계열의 3사를 사례분석 한 결과 아래와 같은 시사점을 도출할 수 있었다. 그림 3은 시사점을 반영한 경영 의사결정의 TPB 모형을 제시한다. 첫째, 기업에서는 법적인 이슈를 회피하며, 경영층의 최종 의사결정을 뒷받침해 주는 공식적인 절차로써 이사회나 투자심의 위원회의 승인을 통하여 모든 사업 추진의 발판을 마련하지만, 향후 신규 투자나 자금 집행의 결과에 대한 문책을 피할 수 있는 방편이 되기도 한다. 둘째, 경영층은 올바른 의사결정을 하기 위하여 기존에 자신이 경험한 성공과 실패를 기반으로 한 강한 자신감과 함께 개인적인 멘토를 통한 자문을 통해, 전반적인 의사결정의 가이드라인을 설정하게 된다. 셋째, 경영층의 의사결정에 영향을 주는 외부 변수로써는 향후의 경제적 가치와 자신을 둘러싼 대인 관계를 고려할 수 있는데, 여건에 따라 상당 부분은 영향력을 미친다고 볼 수 있다.

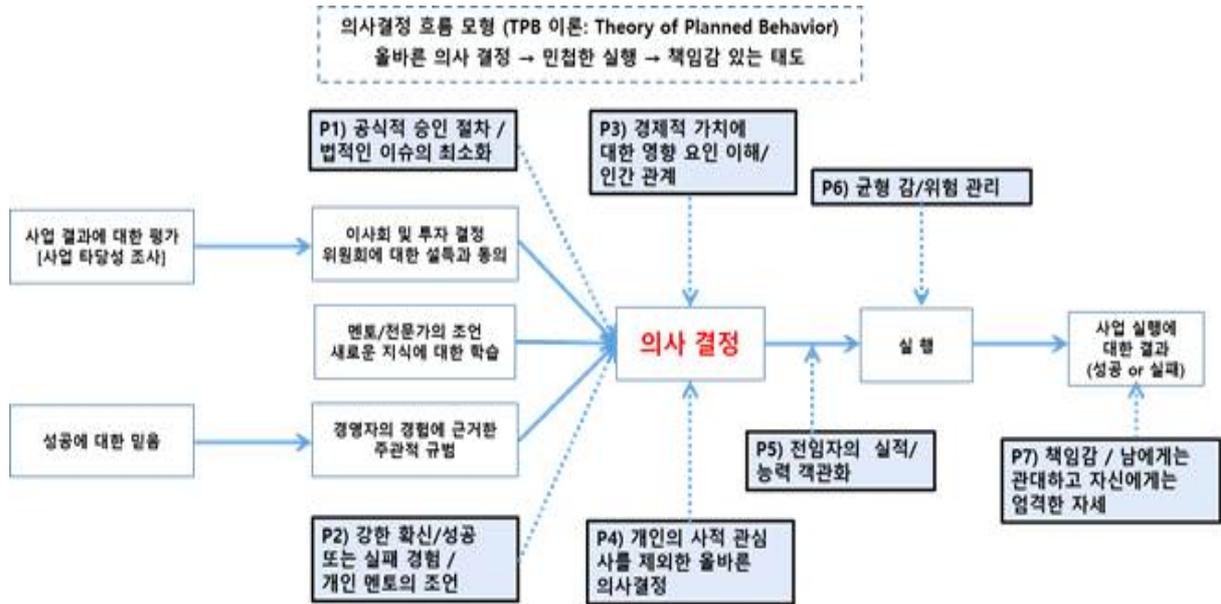
넷째, 경영층이 올바른 의사결정을 하기 위한 중요한 요소로써는 개인적인 이해관계를 배제하고, 사업에 대한 통찰력과 양심을 지녀야 하는데, 가장 취약한 영역이 될 수도 있다. 즉, 기업이 보유한 모든 역량(기술 및 품질, 시장성과 자금력, 인력 등 기업의 보유 자원)과 제반 규제 사항(회계 및 조세, 환경 규제 등)을 고려하면서, 시의 적절하게 사업의 추진과 함께 경영환경 변화에 대응한 출구전

략이나 적절한 대안도 수립하면서, 현재와 미래에 대한 최적의 방안을 강구해 나가야 한다. 최상의 의사결정을 위해서는 시시각각 변화하는 모든 상황을 고려하면서 과연 어느 대안이 기업과 다양한 이해관계자들의 미래가치를 가장 높일 수 있는지를 고민하면서 최종 의사결정을 해야만 되는데, 그 저변에는 항상 양심과 사업적 통찰력을 기반으로 한 결정을 내려야만 한다. 다섯 째, 경영층은 전임자들에 대한 과소평가 대비 자신의 역량을 과대평가하려는 유혹에 빠지게 되는데, 이를 제거하기 위해서는 무조건 자신의 입장만 내세우지 말고, 전임자의 실적을 객관화하여 좋은 점은 계승하되 개선이 필요한 부분은 조직이 수용할 수 있는 범위 내에서 점진적으로 보완해 나가는 방향으로 해결해 나가야 한다.

여섯째, 실행단계에서 경영층은 균형 감각을 지니고 미래는 낙관적으로, 현실은 비관적으로 접근하여 위기를 잘 관리해 나가야 한다. 대부분의 전문 경영인들은 짧은 재임 기간 자신의 실적을 최대한 높이기 위하여 현실을 낙관적으로 보고 불투명한 미래는 관심 밖의 사안으로 간주하여 결국 엄청난 손실을 자초하는 경우가 허다하다. 이러한 과오를 방지하기 위해서는 항상 3~5년 정도의 장기적인 비전과 목표를 우선하여 큰 밑그림을 그린 후에, 1년 중심의 실제적인 경영여건을 고려한 단기적인 경영 실행 계획과 함께 분기나 월 단위의 초단기적인 실행 계획과 실적 점검 등을 연계하여 절대적인 균형 감각 하에서 기업의 경영을 유지해 나가야 한다. 마지막으로, 최종 경영성과 측면에서, 실패는 자신을 탓으로 돌리고 성공에 대해서는 타인을 칭찬해야 하는데, 정반대로 경영층조차도 모든 성공은 자신의 치적으로 실패는 무조건 타인의 잘못으로 비난하는 사례가 빈번하게 발생한다. 경영층의 가장 중요한 덕목 중 하나가 바로 완벽한 책임감인데, 최종 단계에서 경영진 스스로가 이 도덕률을 버림으로써 산하의 모든 임직원들로부터 신뢰를 얻지 못하고, 조직 내 구성원들 간에도 불신감만 조성함으로써 최악의 경영성과를 만들어 가는 악순환 고리를 자초하게 된다.

다음으로는 ABCD 모형을 통해 성장기업인 포스코케미칼, 기업 소생의 사례인 포스코애펙, 그리고 워크아웃을 경험한 포스코플랜텍을 분석했고 세부 분석 내용은 표 4에 정리했다. 네 가지 측면 모두에서 세 기업의 리더십의 극명한 차이를 보여주고 있다. 모든 기업은 주요 경영진의 의사결정과 함께 조직원들의 업무수행을 통하여 최종적으로 경영성과를 얻게 되는데, 첫 단추라 할 수 있는 올바른 의사결정에 실패할 경우에는 엄청난 손실은 물론 법적인 책임감까지 감수해야 하는 최악의 경영위기를 맞게 된다.

<그림 3> TPB 모형 기반 경영자 의사결정 사례분석 결과



포스코케미칼은 주요 경영진인 CEO와 CFO간의 관계는 물론 일반 임원들과도 원활한 소통을 통하여 회사의 미래를 위한 분명한 비전과 목표를 설정하고 구체적인 실행방안을 수립하는 프로세스와 시스템 기반의 올바른 의사결정을 함과 동시에 강력한 실행력과 완벽한 책임감을 보여줌으로써 모든 임직원들이 혼연일체가 되어 최고의 성과를 거두면서 포스코 그룹 내 최고 수준의 계열사로 발돋움하게 되었고, 모사의 CEO까지 배출하는 회사로 성장하게 되었다. 특히, 안정적인 수익성을 기반으로 경영의 리스크에 대한 대응책을 충분히 마련하면서 무리하지 않고, 단계별로 사업을 추진함으로써 기존 사업과 신규 사업의 시너지는 물론 향후 회사의 발전과 성장에 대한 명확한 로드맵도 갖추게 되었다.

이에 비하여 포스코엔텍은 내부 역량과 제반 경영환경을 무시하고, 오직 매출액 증대만 강조하는 CEO의 독단적인 의사결정과 단순 추종형 임원들이 동조하는 도덕적 해이(Moral Hazard) 형태의 무리한 사업확장 등으로 엄청난 손실은 물론 세금 추징과 법적인 이슈까지 발생하였지만, 2013년 부임한 CFO의 현명한 판단과 빠르고 합리적인 구조조정의 효과로 3년 만에 최악의 경영위기를 극복하고 경영정상화를 달성하였다. 한편, 가장 최악의 경우인 포스코플랜텍은 초단기에 매출액 증대를 꾀하는 무리한 M&A와 리스크 관리를 도외시하고 전혀 문외한 사업을 대상으로 지속적인 사업확장을 추진하면서, 주요 경영진들의 책임 전가형 리더십으로 모사와 은행 채권단으로부터 몇 차례에 걸쳐 수 천억 원의 출자금을

지원받았음에도 불구하고, 오히려 부실만 극대화하여 결국 상장폐지와 함께 포스코 계열사에서도 제외되고 말았다.

<표 4> ABCD 모형을 통해 분석한 포스코 계열 3사의 기업경영 특성

구분	포스코케미칼(성장기업)	포스코엔텍(기업소생)	포스코플랜텍(워크아웃)
A 민첩성 (속도/ 정확성)	<ul style="list-style-type: none"> - 충분한 사전검토/리스크매니지먼트 체계 확립으로 최종 의사결정 후 빠른 실행력으로 성과 창출 - 성장(매출액)과 안정성(이익) 기반하 M&A 및 신사업 진출로 실패 제로화 	<ul style="list-style-type: none"> - 단기간에 매출 위주의 무리한 사업 확장으로 상장 폐지/도산 위기 및 법적 이슈 다발 - 리스크 매니지먼트 소홀/최악의 적자 실현으로 강력한 구조조정 시행 	<ul style="list-style-type: none"> - 단기간에 급성장을 위한 대형 M&A 추진 및 리스크 매니지먼트 실패로 상장 폐지 및 법적 이슈 다발 - 사업타당성 검토와 실사 등 검증 부재로 최악의 적자/자본 잠식/도산 위기
B 벤치마킹 (학습모방/ 현실적 최선)	<ul style="list-style-type: none"> - 신일본제철 사업확장 사례 도입 침상코크스 합작법인 설립 (미쯔비시 화학 기술제휴) - 국내 유일의 음극재 공장 M&A 및 국내 최초로 음극재 생산 상용화 	<ul style="list-style-type: none"> - 실사를 통한 실제 사업가치평가 미흡 모사 권유/외부 컨설팅 업체 보고서에 의존한 밀어부치기식 사업 추진 - 내/외부 역량 부족(기술력/관리능력)으로 모든 신사업 실패 	<ul style="list-style-type: none"> - 실사를 통한 실제 사업가치평가 미흡 모사 권유/외부 컨설팅 업체 보고서에 의존한 밀어부치기식 사업 추진 - 내/외부 역량 부족(기술력/관리능력)으로 대형 M&A 사업 실패
C 융합 (혼합/ 시너지)	<ul style="list-style-type: none"> - 모사의 철강생산 비주류 사업 인수 (당초 내화물 제조 및 정비사업 중심) 석회소성공장/화성공장 및 부산물 (물타르, 조정유 등) 판매권 확보 - 석탄 기반 탄소소재 사업 진출 및 향후 전기배터리 중합 소재 생산 (현재 음극재, 양극재 생산중) 	<ul style="list-style-type: none"> - 외부 업체 M&A나 합작사업 추진 (당초 포장/알루미늄 제조사업 중심) 비철금속 사업(도시광산/Mo/고순도 알루미늄, 인니 알루미늄 등) 확대 - 저품위 알루미늄 제조를 기반으로 고순도 비철금속까지 무리한 추진 (현재 모든 신사업 매각 완료) 	<ul style="list-style-type: none"> - 외부 업체 M&A 및 합작사업 추진 (당초 철강 설비 제작 및 보수 중심) 비주류 사업인 해양 플랜트 설비까지 영역 확대 및 M&A 추진(성진지오텍) - 부실 사업체 M&A 및 손실 극대화로 기존 사업까지 부실화 초래(역 시너지) (현재 기업회생 신청 후 채권단 관리)
D 전념 (근로 윤리)	<ul style="list-style-type: none"> - 성공적인 경영진의 리더십 모델 구현 올바른 의사결정력 → 강력한 실행력 → 완벽한 책임감 - 명확한 경영목표 제시 및 동기부여 안정적 노사문화 정착화로 지속 성장 * 포스코 최고 수준 계열사로 급부상 (포스코 CEO 배출) 	<ul style="list-style-type: none"> - 리더십 부재 및 모럴헤저드 발생 자기 과시형/밀어부치기식 CEO → 맹목적인 단순 추종형 임원/부서장 → 책임회피형 직원 - 빠르고 정확한 구조조정 실행/성공으로 경영정상화 달성 * 유일한 자체 구조조정 성공사례 	<ul style="list-style-type: none"> - 임시방편의 책임 전가형 리더십 사례 중장기 경영전략 기반하의 단기 경영 관리 실패 (전임 경영진의 잘못으로 치부) - 모사 및 차레 출자금(수 천억원) 지원 자금관리 효율화 실패(일시금 지급) * 상장폐지/포스코 계열사에서 제외

5. 결론

5.1. 시사점

앞에서 TPB 모형과 ABCD 모형을 기반으로 살펴본 포스코 3개 계열사의 사례를 통하여, 모든 기업에서 최고 의사결정자의 한 주체로서 CFO(경영기획 및 재무담당 임원)의 역할과 책임은 급변하는 경영환경 하에서 기업의 성장이나 파멸에 가장 직접적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있었다.

이와 관련하여 TPB 모형에서 보여준 것처럼 무엇보다도 중요한 것이 바로 올

바른 의사결정인데, 이미 자신이 숙지하고 있는 경험과 자문을 통하여 의사결정의 큰 틀을 형성한 후에 자신을 둘러싼 다양한 이해관계자와 기업 내부의 역량 및 경영환경 등을 고려하여 최적의 의사결정을 해야만 한다. 이러한 의사결정 과정에서 가장 중요한 밑바탕은 바로 자신의 모든 사적인 이해관계를 과감히 떨쳐 버리고, 현재를 포함한 미래를 내다보는 사업에 대한 통찰력과 양심에 근거한 확고한 소신을 흔들림 없이 유지해 나가는 것이다. 그리고, 전임자의 실적에 대한 겸허한 수용과 함께 더 나은 회사의 성장을 위해 자신의 개선의견을 조직체 내에서 충분한 설득력을 바탕으로 추진해 나가야 한다.

특히, 최종 의사결정에 영향을 줄 수 있는 개인적인 유대 관계를 철저히 배제시키지 않는다면, ABCD의 실증 모형에서 나타난 것처럼 잘못된 의사결정은 실행 단계부터 많은 부작용을 불러오며, 법적인 이슈는 물론 엄청난 손실을 가져오게 되어, 결국은 기업이 파산하는 최악의 사태를 불러오게 된다. 또한 의사결정 과정 진행 중에서도 실행단계에서는 끊임없는 경영환경 변수를 고려하면서 객관적인 자료와 데이터를 기반으로 균형적 감각을 갖고 리스크 관리에 치중하면서, 항상 최적의 컨틴전시 플랜 형태로 궤도 수정을 해 나감으로써 최상의 경영성과를 거둘 수 있도록 해야만 한다. 마지막 단계인 경영성과에 대해서는 성과에 관계없이 향후에 더 나은 성과를 준비하겠다는 자세로 완벽하게 책임을 지는 모습을 견지함으로써, 모든 임직원들에게 신뢰감을 주어야 한다.

최고 경영진의 리더십 특성과 행동 형태에 대해서는 이미 수많은 학술적인 자료와 함께 일부 검증된 자료들이 있지만, 실제 경영에서 실행되고 적용되는 주요 경영진의 리더십 특성과 성과는 다양한 개인적 특성과 기업 환경에 따라 천차만별의 모습을 보이게 된다. 이러한 측면을 고려해 볼 때, 본 연구는 최근 경영 현장에서의 실증 자료를 기반으로 다양한 성공과 실패 사례를 예시하면서 주요 경영자의 리더십 특성을 학문적 정의와 연계하여 풀어 보여주고 있다. 이러한 관점에서 주요 경영진이 갖추어야 될 중요한 리더십 특성과 역할은 분명하게 정의되어야 한다고 본다.

즉, 리더십 요소 중에서 가장 중요한 덕목은 바로 솔선수범이며, 3가지 핵심 리더십은 바로 올바른 의사결정력과 강력하고 빠른 실행력 및 완벽한 책임감이라 할 수 있다. 그리고, 3가지 리더십 요소 중에서도 가장 중요한 항목은 바로 올바른 의사결정력이다. 즉, 최초 단계인 의사결정을 올바르게 한다면, 후속 단계인 실행에서도 잡음이 없이 강력하게 추진할 수 있고, 마지막 단계인 결과도 최상으로 나오기 때문에 최고의 성과를 거둘 수 있다. 그러나, 의사결정단계부터 복잡

한 이해관계가 얽혀서 어설픈 결정을 하게 되면, 다음의 실행단계에서 끊임없는 구설수가 생겨나고, 부정적인 결과를 초래하고 법적 이슈까지 발생하게 되어 관련자들 간에 서로의 책임을 전가하는 최악의 상황을 만들게 된다는 것이다.

우리나라 대기업들의 경우에 CFO의 의사결정에 따른 결과가 좋지 않으면 투자자들의 비난의 표적이 되고 법률적 책임 추궁의 대상이 된다. 이러한 현상을 우리는 포스코 자회사의 사례를 통해 살펴봤다. 특히 우리나라와 같은 기업 지배구조인 경우에는 기업 오너의 영향을 많이 받고 업무 실패를 했을 경우, 많은 비난을 받게 된다. CFO는 M&A의 맥락에서뿐 아니라 일반적인 회사의 운영에서도 조직 구성원의 행동과 재무적 성과 간의 연계성을 인식하고 그에 필요한 역할을 수행해야 한다. 사례분석 결과에서도 강조했다지만, 우리나라에서는 기업을 둘러싸고 있는 정치적 사회적 환경에 따라 기업의 외부의 입김에 독립적이지 못하는 현상이 과거에 빈번하게 발생해 왔다. 최근에는 많이 개선됐지만, 이러한 현상은 기업의 지속 가능한 성장을 저해하기 때문에 독립적으로 CFO가 의사결정을 내릴 수 있는 시스템을 구축할 필요가 있다. 본 연구에서 ABCD 모형을 통해 제시하고 있는 주요 요인들을 바탕으로 최고 경영진들의 의사결정 구조를 투명하고 체계적으로 구축할 필요가 있다.

연구는 학술적 측면과 경영학적 측면에서 의의가 있다. 기업의 흥망성쇠 관련 기존의 연구는 기업 내부 ‘자원’ 과 (곽철효 등, 2007) ‘환경’ 에 초점이 맞춰져 있었지만(김유찬 등, 2007), 본 연구는 기업을 운영하는 ‘주체’ 의 특성을 중심으로 기업의 성장과 하락에 영향을 미치는 요인을 분석했다는 측면에서 학술적 기여가 있다. 또한, 대기업 중심의 한국의 경영환경에서 CFO를 포함한 고용된 최고경영자들의 의사결정 과정과 이러한 의사결정 때문에 발생하는 기업의 재무적 성과에 대한 비교 분석을 통해 기업의 발전을 위해 CFO가 가져야 하는 역량과 기업의 적합한 의사결정 구조를 제시한다. 또한, 본 연구는 기존 연구들에서 다루지 않았던 포스코 그룹 소속 3개 회사의 CFO 특성을 비교 분석해서 기업에 미치는 영향을 분석했다는 측면에서 경영학적 시사점을 제공한다.

5.2. 연구의 한계 및 향후 연구

본 연구는 글로벌 철강 기업인 포스코 그룹의 3개 계열사(포스코케미칼, 포스코엠텍, 포스코플랜텍)를 중심으로 지난 10년간 (2009~2019) 성장전략 하에서 주요 경영진의 의사결정과 실행력이 경영성과에 어떠한 영향으로 미쳤는지에 대한 사

레으로써, 기존의 사례연구와는 달리 철강을 중심으로 한 제조업체의 주요 경영진(CEO와 CFO)의 리더십 특성 분석과 함께 갖추어야 할 소양을 구체적으로 제시하였다는 점에서 큰 의미가 있다고 본다. 특히, 기업환경이 급변하는 상황 속에서 그 중요성이 증대되고 있는 CFO의 역할과 책임에 대하여, 학술적인 모델과 연계하여 실증 자료를 기반으로 의사 결정력과 실행력, 책임감의 3단계로 간략하게 경영진의 리더십 특성과 중요성을 언급한 것도 가치가 있다고 본다. 그러나, 다음의 2가지 관점은 향후 추가로 좀 더 세밀한 검증과 연구가 필요하다고 본다. 여기에서 제시한 포스코 그룹 3개 계열사의 사례가 다른 일반기업에서도 적용 가능할 것인가와, 여기에 언급된 주요 리더십 특성이 일반화된 객관성과 타당성을 갖추고 있는지에 대한 검증 등이다. 따라서 기존의 주요 경영진 리더십 연구 사례나 타사의 사례연구를 추가하여 상호 비교한다면 더 큰 학술적 진보가 있을 것으로 기대된다. 한편, 본 연구는 사례연구로서 본 연구에서 강조하고 있는 CFO의 역할에 대한 시사점이 실증적으로 검증되지 못했다는 측면에 한계가 있다. 따라서, 향후 연구로 국내 기업의 발전 과정에서 CFO의 의사결정의 특성이 어떻게 기업 성과에 영향을 미쳤는지 누적된 기업 데이터를 바탕으로 그 인과관계를 회귀분석 등으로 분석할 필요가 있다.

참 고 문 헌

- 곽철호, 김병곤, & 김동욱. (2007). 한국기업의 사업다각화가 자본구조에 미치는 영향: 외환위기 이후기간 패널자료분석. *금융공학연구*, 6(1), 169-193.
- 김유찬, 박경원, & 김순기. (2007). 환경 불확실성과 전략에 따른 최고경영진의 성과 측정시스템 이용방식이 성과에 미치는 효과. 대한경영학회 학술연구발표대회 발표논문집, 103-128.
- 김인 (2010). *경쟁전략, 조직구조 및 CFO역할의 적합도가 기업성과에 미치는 영향에 대한 연구*. 박사학위논문, 서울과학종합대학원.
- 김인, & 신철호. (2011). CFO 의 전략가적인 역할의 사례연구: 두산그룹 지주사의 전문경영인 CFO 를 중심으로. *전문경영인연구*, 14(1), 27-63.
- 김화진. (2008). 재무이사(CFO)의 법률적 지위와 책임. *서울대학교 법학*, 49(2), 97-132.
- 문휘창. (2017). 한국 경제의 성공전략: 혁신 성장과 실리콘 벨리의 교훈. *국제지역연구*, 26(3), 1-33.

- 배익수, & 윤혁권. (2004). 회계정보시스템이 정보성과에 미치는 영향에 관한 연구- 부산지역 유통업체를 중심으로, *세무회계연구*, 14, 195-212.
- 정용주, & 전희준. (2018). 최고경영자의 리더십 특성이 내부고객만족과 경영성과에 미치는 영향: 의료기관의 명성과 병원크기의 조절효과. *서비스경영학회지*, 19(1), 177-197.
- 조동성. (2007). *지속가능경영*. 서울: 서울경제경영출판사.
- 조영균, & 김언수. (2010). CFO의 개념과 역할 변화에 관한 연구: 시대적 배경변화에 따른 문헌연구를 중심으로. 한국경영학회 통합학술발표논문집, 1-12.
- 한영수, & 박윤희. (2015). 중소기업 최고경영자의 코칭리더십이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향, *코칭능력개발지*. 17(4), 193-204.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211. *De Young*, 509-526.
- Bragg, S.M. (2007), *The New CFO Financial Leadership Manual, 2nd edition*, John Wiley and Sons Inc, New York.
- Stoffers, J., & Mordant-Dols, A. (2015). Transformational leadership and professionals' willingness to change: A multiple case study in project management organizations. *Human Resource Management Research*, 5(2), 40-46.

Characteristics of Executive Level Manager and Firm's Performance: the Case of CFO in POSCO Group*

Lee, Heemyung¹

Ph.d Student, Seoul School of Integrated Sciences and Technologies

Park, Minjae²

Assistant Professor, Department of e-business, Ajou University

Abstract

The purpose of this study is to analyze the impact of managerial leadership characteristics on the performance of the company through three subsidiaries of POSCO Group that played a key role in Korea's economic growth. Based on the growth of the parent company, the POSCO Group continued to increase its affiliates through mergers and acquisitions and new business ventures. Under this growth-seeking strategy, there have been successful cases, but there have also been failures. This study aims to provide implications for the role of executive officer, especially CFO, through the success and failure of the company pursuing the growth strategy of POSCO Group. In this study, we are considering three subsidiaries of the same size, one of which is a company with a continuous growth model and the other company is managing the worst management crisis with efficient risk management and restructuring. The company that achieved it and the other company that applied for rehabilitation due to continuous reckless M&A, company expansion and risk management failure. A comparison of the three companies that showed such a clear difference shows how the performance of the company has changed dramatically according to the leadership characteristics of the CFO. For the case study, we have presented a research model that can explain the situations that occur during managerial decision making process based on Theory of Planned Behavior (TPB) theory. In addition, through the ABCD model, we analyzed the three affiliates of POSCO Group in terms of agility, benchmarking, convergence, and dedication.

Keywords : Leadership, POSCO, CFO, TPB Theory, ABCD Theory, Manager Characteristics

Received April 29, 2020

Revised September 28, 2020

Accepted October 12, 2020

* This paper complies with the ethical codes set by NRA and AJBC.

1. First Author, lhmyy@naver.com

2. Corresponding Author, geglove@ajou.ac.kr