

# 원리경영

(주)파트론

# 목 차

1. 윤리경영의 의의
2. 왜 윤리경영인가?
3. 윤리경영에 대한 오해와 진실
4. 비윤리적인 행위로 위기를 맞은 기업
5. 어떻게 실천할 것인가?

# 1. 윤리경영의 의의

## ▣윤리경영의 의의▣

### 1. 윤리경영이란

윤리경영이란 잘못된 관행이나 비용구조를 윤리적인 기준에 적합하게 조절함으로써 기업의 경쟁력을 향상 시키고, 경제적 부가가치를 극대화하는 것이다.

윤리경영은 기업의 활동에 하나의 부가가치를 더해주는 것이 아니라 경영을 잘 하기 위한 필수적이고 전사적인 관심사이다.

또한 기업의 특정경영자 또는 특정한 부서에 국한된 것은 아니고 기업 전체가 참여하고 실천하여 기업문화화 되어야 한다.

### 2. 윤리규범의 구성

윤리규범의 내용은 기업의 경영정책과 경영결과에 따라서 영향을 받는 주주및 투자자, 임직원, 고객, 협력업체, 환경 등 모든 이해관계자를 기준으로 구성되어야 한다.

#### 가. 기본정신

- 회사가 추구하는 ‘기업이념’ 을 공감하고 전 직원 각자가 이를 실현하기 위하여 적극 노력할 때 ‘기업정신’ 으로 정립 되고 ‘윤리적인 기업문화’ 를 형성 하여 회사가 강력한 경쟁력을 지니게 된다.

우리는 본인이 매일 행하는 의사결정과 행동에 의하여 우리 회사가 명성을 얻게 되고 회사의 미래가 결정된다는 점을 명심해야 한다.



#### 나. 주주 및 투자자

- 주주가 회사의 주인이라는 것이 주주 자본주의의 대명제이다.
- 회사가 투자자로부터 신뢰를 확보하기 위해서는 투명경영과 책임경영을 할 수 있는 '기업지배구조'를 구축해야 한다.

## 다. 임직원

- 임직원 개개인은 ‘인간으로서 존엄성’ 을 지니고 있으며 임직원은 회사의 가장 중요한 자산이다.  
따라서 우리는 임직원이 지니는 인간존엄성을 존중하며 인재를 확보함에 성별, 학력, 출신지역, 종교, 인종, 국적, 장애여부에 차별을 두지 않는다.
- 임직원이 자율적으로 일하고 개인의 창의성을 자유로이 발휘할 수 있는 직장 분위기를 조성하고, 안심하고 업무를 수행할 수 있는 안전하고 쾌적한 근무환경을 제공해야 한다.
- 인재를 육성하기 위하여 적극 지원하며, 능력과 업적에 따라 공정하게 대우하고 공평하게 보상하는 교육훈련제도와 인사관리체계를 구축 운영해야 한다.

## 라. 고객

- ‘기업은 고객에게 고객이 만족할 수 있는 가치를 제공하기 위하여 존재한다’ 는 것이 우리의 명제이다.

## 마. 협력업체

- 협력업체의 경쟁력이 곧 우리의 경쟁력이다. 따라서 협력회사를 선정함에 공평한 기회를 부여하고 선정된 협력회사가 경쟁력을 갖도록 협조하고 지원해야 한다는 의미이다.

## 2. 왜 윤리경영인가?

# 최근의 위기와 그 원인

구 분	주 요 원 인
한국 외환위기 [1997 년]	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 금융기관의 외환 과잉 차입</li> <li>● 대기업의 지나친 빚 경영</li> </ul>
금융위기 [서브 프라임 모기지] [2008 년]	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 금융기관 및 신용평가사의 도덕적 해이[폭탄 돌려 막기]</li> <li>● 규제기관의 안이한 대응</li> <li>● 단기 성과주의 집착</li> </ul>
남 유럽 재정위기 [2010 년]	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 방만한 재정운영[GDP 대비 국가 부채 80~116%]</li> <li>● 포퓰리즘 에 의해 경제 왜곡 [연금개혁 등 국민에게 인기 없는 개혁 정책 지연]</li> </ul>
BP사의 멕시코만 원유 유출사고 [2010 년]	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 탐사 경비를 줄이려고 사내 외 안전경고 수 차례 무시</li> <li>● 경영진의 안이한 초동 대책과 정확한 사고 정보 은폐</li> </ul>

모두 『윤리적 문제』에서 출발

# 위기의 유형

## 재무적 위기

- 유동성, 환율, 금리, 신용도, 재무성과, 주가 등

- 전통적 Risk 관리 대항
- 예측 / 관리 / 통제가 용이
- 회복 가능성이 큼

## 비 재무적 위기

- 비윤리적 행위로 인한 평판위기, 자연재해, 전쟁, 정부 정책 변화, 소송 등

- Risk 관리 대상으로 최근 대두
- 예측 / 관리 / 통제가 쉽지 않음
- 일단 발생되면 회복이 어려움

비재무적 위기의 영향력은 재무적 위기에 비해 훨씬 크고 치명적임  
특히, 비윤리적 행위는 **기업을 무너뜨리는 치명타**

# 윤리경영의 발전 단계

국내기업들의  
현 윤리경영  
수준

## 2단계[준법단계]

- . 위법만 아니라면 비윤리적이 아니라고 인식
- . 법규 준수 외에 그 이상의 윤리는 고려하지 않음

## 1단계[무도덕단계]

- . 기업주와 경영자만이 중요한 이해관계자라고 인식
- . 기업의 이익 극대화만 추구

## 4단계[윤리경영단계]

- . 윤리와 기업이익의 균형 추구
- . 기업 윤리경영 천명 및 윤리경영 전담조직 운영

## 3단계[대응단계]

- . 기업의 사회적 책임에 대한 인식 시작
- . 기업이 윤리적 책임을 다하는 것이 이익이 됨을 인식

## 5단계[지속가능경영단계]

- . 기업경영 전반에 윤리적 기준에 의한 가치판단 및 의사결정이 당연시 되고 지속화

# 3. 윤리경영에 대한 오해와 진실

# 1. 윤리경영 교육은 직원을 도덕적 인간으로 만들려는 것?

오 해

- 윤리경영 교육 ?  
업무 때문에 피곤한데...
- 초등학교 때부터 고등학교까지  
귀가 아프도록 받은 도덕교육을  
다시 받으라고?
- 바른 생활이라면 지금 이 정도로도  
충분 한데...

VS.

진 실

- 윤리경영 교육은 구성원 개개인의  
도덕성을 점검하려는 것이 아니라  
본인이 속한 회사의 이해관계자에  
대한 윤리적 책임의 내용과 범위를  
명확히 하기 위한 것임.

## 2. 법만 잘 지키면 윤리경영?

오 해

- 윤리경영 ?  
법 잘 지키자는 것 아닌가?
- 법적인 규제만 충족하면 기업은 어떠한 경영활동도 자유로이 할 수 있는 것 아닌가?

VS.

진 실

- “윤리경영은 법을 어기지 않는 것이다”라는 말이 틀린 말은 아님.
- 하지만 단순히 불법적 행위를 하지 않는다는 것은 소극적 행위로서 점차 기준이 강화되고 있는 세계적 윤리경영 추세에서 비추어 자칫 도태되어 버릴 수 있음.
  - ➔ 이해관계자들은 법규 준수 그 이상을 요구
- 윤리경영=법+입법취지+사회적 통념 까지 고려한 종합적인 의사 결정 행위임.

### 3. 윤리경영은 기업이익을 희생?

오 해

- 윤리경영이란 기업의 이익을 사회에 환원 하자는 것 아닌가?
- 이익의 사회환원이 선한 것이기는 하지만 기업 발전에 필수적인 것이 아니고, 기업 이익의 희생을 요구 하는 것 아닌가?

VS.

진 실

- 기업이익과 윤리경영을 대립 되는 가치로 보는 시각은 윤리경영이 주는 효익은 간과하고 윤리경영을 비용으로만 인식 하는 데에서 비롯 된 것임.
- 윤리경영과 기업이익은 대립되는 것이 아니라 가치와 효율성이 통합 된 높은 수준의 경영원칙임.

### 3. 윤리경영은 단기간에 가능?

오 해

- 지금은 형편이 어려우니까 형편이 나아지면 윤리경영을 시작해도 되겠지
- 시작하기만 하면 금세 윤리적인 회사가 될 수 있을 거야

VS.

진 실

- 윤리경영이 단기간에 가능할 것'이라는 개념은 윤리경영은 홍보 라는 생각과 일맥상통하며, 기업의 경영 철학과 가치관이 회사 성장과 발전에서 차지하는 중요성은 간과 한 것임.
- 윤리경영은 회사가 실행해 온 모든 합리적 의사결정에 경영자 및 기업 이해관계자들의 의지가 장기간 더해져 형성된 경영철학 및 가치관을 실천하는 활동임.

# 4. 비 윤리적인 행위로 위기를 맞은 기업 사례

# 비윤리적인 행위로 위기를 맞은 기업들

## ● 英 BP사 멕시코 원유 유출 사고 [2010년]

- ✓ 탐사 경비를 줄이기 위해  
무리하게 사내외 안전경고  
수 차례 무시
- ✓ 경영진의 안이한 초동대책
- ✓ 정확한 사고정보 은폐

## ● 英 BP사 멕시코 만 원유 유출 사고 [2010년]

- ✓ 탐사 경비를 줄이기 위해  
무리하게 사내외 안전경고  
수 차례 무시
- ✓ 경영진의 안이한 초동대책
- ✓ 정확한 사고정보 은폐

## ● 英 베어링 은행 파산 [2010년]

- ✓ 직원 비리  
리스크 관리를  
포함한 내부통제  
시스템 부재

시장의 신뢰상실은 즉각적인 주가 폭락과 신용등급 하락,  
궁극적으로는 기업 도산으로 이어질 수 있음

# 글로벌 기업간 윤리경영 사례 비교

## ● J & P와 Toyota의 윤리경영 비교

구분	Johnson & Johnson	TOyota
원리 / 가치 원천	Our Credo	Toyota Way
초 점	이해관계자 헌신 [특히, 고객에 대한 헌신]	품질 / 생산성
이해관계자 Rank	고객>종업원>사회>주주	종업원>고객>사회>주주
위기관리의 5원칙		
- . 진실성[Integrity]	윤리적 책임 인정 [자기책임이 아님에도 포괄적 인정]	은폐, 운전자 책임 주장
- . 투명성[Transparency]	실시간 상황공개	비밀주의
- . 포괄성[Inclusiveness]	모든 제품 폐기[1억 달러]	범위 제한 노력
- . 대응성[Responsiveness]	적절한 대책 제시 [발표, 안전책 제시]	대책에 대한 신뢰 부족
- . 신속성[Rapidness]	즉각적 대처	능장 대응

# 5. 어떻게 실천을 할 것인가?

# 윤리경영과 관련한 3대 법칙

法則

①

개선 유리창  
법칙

②

하인리히  
법칙

③

페덱스 법칙

## ① 깨진 유리창 법칙

“낙서나 유리창 파손 등 경미한 범죄를 방치하면 결국은 큰 범죄로 이어진다.”

-제임스 윌슨, 조지 켈링-



깨진 창문 하나가 기업의 이미지나 사람들의 행동에 영향을 미친다

### 사례

- 뉴욕 시 에서 범죄 율 을 낮추기 위해 깨진 유리창 이론에 따라 강력범죄 보다 노상방뇨, 공공건물 낙서, 무임승차, 고성방가 등 사소한 질서 단속을 강화 하였더니 4년 사이에 범죄 율 이 37% 감소하고, 살인사건은 50%까지 감소됨.

## ② 하인리히 벅칙

“1번의 대형사고가 발생할 경우 이미 그 전에 유사한 29번의 경미한 사고가 있었고, 그 주변에는 300번의 이상 징후가 감지되었다.”

-허버트 W. 하인리히-



대형사고가 발생하기 전에는 그와 관련된 수많은 사고와 징후들이 반드시 존재한다.

### 사례

- 인천대교에서의 대형 교통 사고.

### ③ 페덱스 법칙

“불량이 생길 경우 이를 즉각 고치는데 1의 비용이 든다고 할 때, 책임소재나 문책 등의 이유로 이를 숨긴 채 그대로 회사 문을 나가게 되면 10의 비용이 들며, 이것이 고객의 손에 들어가 클레임이 되면 100의 비용이 든다.”



만약 문제가 있을 때 초기에 문제의 원인을 찾아 그것을 적극적으로 해결하는 것이 훨씬 비용이 덜 든다.

#### 사례

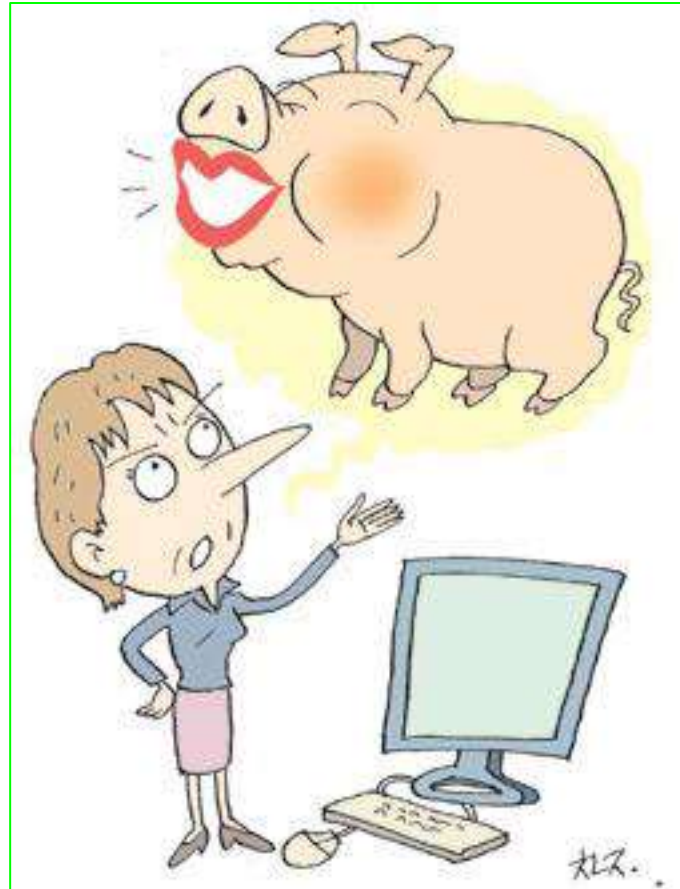
- 도요타 자동차의 대형 리콜 사태.

# 윤리규정 위반 행위의 신고 및 처리

- **본인이 위반 했을 경우**
    - 상위자 에게 즉시 보고, 2일 이내 인사팀 / 감사팀 에 통지
  - **제3자 임직원의 위반사실을 알게 된 경우**
    - 지체 없이 감사팀에 신고 하여야 함
- ▣. 신고방법
- 회사 홈페이지 윤리경영 『제보하기』 와
  - 그룹웨어 게시/공지 『제보하기』창구를 통하여 신고  
[익명, P/W로 신고 가능]
  - 감사팀에 서면, 팩스 또는 유선 으로도 신고 가능

# 윤리 리스크 발생시에는 정직이 최선

## “돼지 입술에 연지”



- “아무리 꾸미고 감추고 해봐야 진실은 밝혀지기 마련“
- “정보화 시대엔 정직만이 해답“
- “있는 그대로 보여주고, 먼저 진실을 말하는 것이 최선의 방법 “



토리 클라크  
(前 美 국방부 대변인)

# 윤리적 의사결정의 판단 기준

『개인 차원에서 보면 윤리경영을 실천하는 것은 크고 거창한 것이 아니라 작고 사소한 것 일수 있습니다』

① 내가 하고자 하는 직무를 할 수 있는 정당한 권한을 가지고 있는가?

② 관련 법규 및 회사 규정을 준수하고 있는가?

④ 해당 이해관계자와 의사 결정에 관여하지 않은 다른 임직원 이라도 모두가 공감 할수 있도록 합리적 인가?



③ 업무상 내용과 절차가 거짓이 없이 공정하고 타당 하게 처리 하고 있는가?