

초우량기업의 입지 회복, GE의 경영전략-WORK OUT

李俊浩*

오늘날 우리가 알고 있는 사실은 지난 수년간 세계의 경영 환경이 급격히 변해왔으며 앞으로 이러한 추세가 더욱 지속될 것이라는 점이다. 이러한 변화와 위기는 우리가 원하는 원치 않든 우리에게 다가오는 것으로서 우리에게 이 변화에 대해 선택의 여지가 없다. 따라서 변화에 적극적으로 대응하여 새로운 도약의 기회를 찾든지 아니면 변화의 파도속에 기업의 운명을 맡겨둘 것인가 2가지 선택이 있을 뿐이다. 여기서는 시대의 변화를 직시하고 과감한 대응을 통해 사업 부진속에 좌절을 떨어내고 다시 세계적인 우량기업으로 화려하게 재기하게 된 GENERAL ELECTRIC의 전략과 그 과정은 어떠한 것이었나를 살펴보고자 한다.

재무회계기준으로 경영통제방식 변경

1876년 토마스 에디슨이 설립한 「에디슨 電氣」로 시작한 GE는 그후 전기가 인류생활에 필수적인 도구가 되면서 성장에 성장을 거듭하여 70년에 매출 87.6억 달러, 종업원 39.7만 명의 미국 5위권에 속하는 초대형 기업이 되었다. 이러한 기업이 된 배경은 미국의 경제 황금기인 60년대에 GE에서 할 수 없는 것이

없다는 자신감으로 GE는 190개의 사업 분야에 광범위한 사업다각화를 한 것이었다. 그러나 60년대에 급성장을 하면서 GE의 경영자들이 불안하게 느끼기 시작한 점은 매출신장에 비해 이익이 매우 낮은 상태(60~70년 사이, 매출 7.6% 이익 5.1%)가 되었고, 조직도 종신고용에 익숙한 나머지 대기업병인 태만과 낭비병에 걸린 것이 감지되면서부터였다.

이러한 상황속에서 70년 GE는 조직에서 태만과 낭비 체질을 몰아내기 위해 재무회계기준(투자수익률과 현금흐름 기준)으로 통제방식을 변경시키고 190개였던 사업 분야를 43개 전략사업단위(SBU: Strategic Business Unit)로 묶는 집중관리방식을 택하게 되었다. 기획부서는 매년 SBU에 대한 사업 평가를 통해 재무회계 기준에 미달되는 사업들을 과감히 없애기 시작했다. 사업 철수를 촉진시키기 위해서 철수 제안을 하는 해당 사업의 책임자는 승진시키고, 사업을 활성화하기 위해 전략사업단위마다 보너스체계를 달리하는 방법도 동원했다. 투자성장 지향형 사업단위에 대해서는 단기업적 40%, 장기업적(전략적 공헌도) 48%, 기타 12%, 선택이익 지향형 사업단위에는 단기업적 60%, 장기업적 28%, 기타 12%로 했다. 철퇴처분 지향형 사업단위에는 단기업적 72%, 장기업적 16%, 기타 12%로 했다.

* 수석연구원, 서강대학교대학원 경영학과 석사, 인사 조직 전공

<표 1> GE의 경영지표

연 도	매 출 (억달러)	순이익 (억달러)	종업원 (만 명)
1960	42.0	2.0	25.0
1970	87.6	3.3	39.7
1975	141.1	6.9	38.0
1980	250.0	15.1	40.2
1985	326.2	22.8	29.9
1991	902.4	44.4	28.4

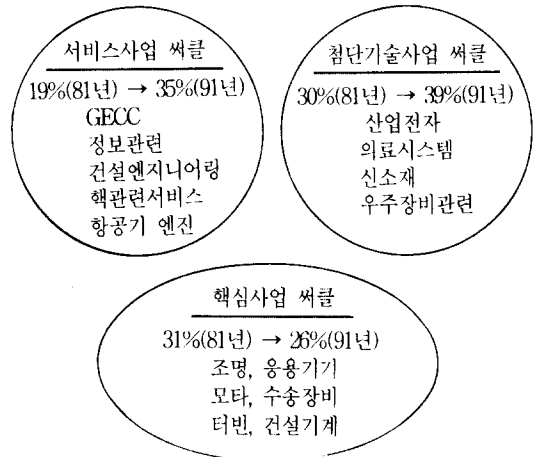
자료: Noel M. Tichy와 1인, Control YOUR DENSITY OR SOMEONE ELSEWILL, CURRENCY DOUBLEDAY, 1993.1, pp.258 - 267.

재무회계의 관리방식 변경과 전략사업단 위제도의 도입으로 인한 집중관리방식으로 GE의 투자수익률은 일시적으로 회복되는 듯 보였다. 그러나 <표 1>에서 보듯이 1970년대 말까지 GE의 경영상태는 근본적으로 회복하지 못했다. 오히려 엄격한 재무회계기준에 의한 관리가 조직구성원들을 내부지향적으로 만들고 신규사업에 대해 모험적인 행동을 기피하게 하고 이것이 기업의 활력과 성장력을 낮추는 쪽으로 연결되었다. 이러한 상황속에서 81년 재무회계출신의 존스 회장은 80년대 이후의 경영 환경을 기술혁신이 낳을 기술경쟁과 가격경쟁의 시대로 판단하고 미래 환경에 대응하여 생존과 경쟁력을 유지하려면 경영자는 종전과 같은 보수적 성향이 아닌 과감한 경영혁신과 재편성에 적합한 인물이 되어야 할 것으로 판단하였다. 따라서 그는 보수적인 성향의 부회장들을 제쳐놓고 신소재사업을 성공시켰으며 젊고 과감한 성격의 소유자인 45세의 잭 웰츠(Jack Welch)를 후임자로 추천하고 은퇴하였다.

1단계 경영혁신전략: 사업구조의 과감한 정비와 조직 스키밍

1982년 회장에 취임하자마자 잭 웰츠는 80년대 후반과 90년대의 급격한 기술경쟁시대에 대비하여 GE 사업구조 전반에 걸친 대수술과 과감한 재편성을 시도하게 되었다. 70년대에 존스회장이 재무회계기준에 따라 사업구조를 재편한 것이었다면 신임 회장의 사업구조 재구성은 사업 전략성을 기준으로 성장성이 높은 분야와 업계 지위가 1위나 2위가 될 수 있는 분야에만 특화시키는 것이었다. 객관적인 평가기준에 의해 세계에서 1~2위인 사업만을 남겨놓고 1~2위가 못되는 사업은 일차적으로 최대한 개선 조치를 취하고 그래도

<그림 1> 사업 씨클 개념과 이익 구성 추이



자료: 日本野村經濟研究所, 財界展望, 1993.8월호, pp.13.

1~2위가 되지 못하면 철수하거나 매각하는 방법을 택하였다. 평가기준으로서는 <그림 1>의 3개의 사업 씨클 개념을 사용하여 3개

써클에 포함되지 못하고 유기적인 관련성이 적은 사업 품목들은 정리하도록 했다.

그 결과 82년 이후 85년까지 100개 이상의 사업 품목을 없애거나 매각하였고 기업 성장에 필요한 사업분야에 대해서는 과감히 사업을 매수했다. 이러한 사업구조의 대수술을 통해 150개에 달하는 사업분야들이 13개의 사업조직(Division)으로 재편성되었다. 한편 인원은 사업매각으로 82~86년 사이에 10만명이 해고당했으며 그때까지 암묵적이었던 고용관행인 종신고용제가 무너지는 계기가 되었다.

사업구조의 재편성과 함께 잭 웰치는 회장직속의 스텝 조직인 기획부문(Central strategic planning staff)을 쓸데없는 조직으로 간주하여 이를 없애고 기획 기능을 라인 조직의 각 사업본부에 이양시켰다. 그 다음 불필요한 일과 서류를 과감히 제거하며 조직내에 관료적인 요소 제거를 통한 원활한 의사소통을 위해 조직계층수를 대폭 줄이는 조직 슬림화 조치를 실시했다. 종래 GE의 조직은 Department(부서)→Division(개별사업본부)→Group(중사업본부)→Sector(대사업본부)→CEO(최고경영층)에서 Sector부문 - Division 까지의 중간조직을 없애 현장부서에서 회장까지의 9단계를 4~6단계로 축소시켰다. 조직규모는 초대형이지만 조직 운용을 중소형 기업과 같은 형태로 하려는 조치였다.

종래 조직에서 중요한 의사결정은 회장 1인과 부회장 2인으로 구성된 CEO와 Sector조직의 담당임원들이 매월 1회 회의를 통해 결정하는 방식을 택하고 있었다. 그러나 이 회의

에서 섹터 담당임원들은 실무에서 떨어져 있어서 그가 통솔하는 하부 조직의 경영상황에 대해 질문을 받았을 때 계획과 실적 숫자에 대한 것 이외의 다른 것을 알지 못했다. 따라서 매월 CEO와의 회의를 위해서는 실무를 맡고 있는 부하들과 하루종일 회의와 검토를 해야했고 쓸데없이 자세한 것까지 사업 내용을 챙기게 되어 CEO와의 회의보고서를 준비하는 데에만도 20명이 1주일이나 되는 막대한 시간을 낭비하는 현상이 나타났다. 섹터 이하 조직의 관리자들도 섹터 담당임원과의 회의에 의식적으로 참가하고 있었고 섹터 담당임원들은 섹터조직의 운영상 어려움을 핑계삼아 개인적 리스크를 회피하려는 경향마저 보이게 되었다. 결국 잭 웰치는 섹터조직과 그룹조직이 조직 전체적인 통합을 방해하며 최고경영층의 정보 습득 시간을 지연시키고 의사결정 및 현장부서와의 명료한 의사소통을 저해하는 조직으로 파악하게 되었다.

중간 조직이 없어짐에 따라 CEO는 각 사업본부의 담당임원(부사장급)과 직접 접촉하게 되었으며 이들에게 관리기능중 가장 중요한 부분인 투자결정권을 상당 부분 이양시키는 조치를 취하였다. 그들 자신이 승인할 수 없는 일정 한도 이상의 것에 대해서만 CEO에게 결재를 올리게 되었다. 경영전략회의는 분기별로 1회 실시하며 여기에는 13인의 각사업본부 담당임원(부사장급)과 회장 1인, 부회장 2인 총 16명이 참석하게 되었다.

2단계 경영혁신전략: GE가치현장과 WORK OUT

사업구조와 조직구조의 변화를 통해 일단 생존 위험이 사라지고 빠른 의사결정이 가능하게 되자 웰츠는 소프트웨어 측면에서의 혁신을 기업성장을 위해 긴급한 해결 과제로 보았다. 그 수단으로서 GE만에 적합한 새로운 가치관을 갖도록 하며, 전구성원이 스스로 올바른 의사결정을 하도록 하기 위해서는 정보 공유 및 회사내의 부서간 직급간 경계 철폐, 하부로의 과감한 권한 이양이 필요한 것으로 인식했다. 새로운 기업문화에 적합한 관리자의 스타일로서는 정보 공개와 부하들과의 오픈 커뮤니케이션을 통해 비전을 제시하며 자신감과 모험심을 가져야 된다고 보았다. 이러한 기업문화, 정보공유 및 오픈 커뮤니케이션을 촉진시키며 지속적인 생산성향상 운동을 위해 구체적인 방법으로서 전조직원이 함께 토의하고 개선안을 발굴하는 WORK OUT 프로그램을 실시하게 되었다.

웰츠가 생각한 경계없는 회사라는 것은 엔지니어링, 제조, 마케팅, 판매, 소비자서비스 사이의 벽과 국내와 해외의 사업간 구분을 없애는 것이었다. 조직내에 임원, 관리자, 노동자와 같은 명칭 자체도 없어야 한다고 보았다. 조직내의 경계를 제거하는 것은 관리자와 부하사이 관계를 다시 정의하는 것으로서 조직내에서 관료주의적 비능률을 없애는 것 이상으로 중요하며 조직을 횡적 기능 조직(cross functional team)으로 바꿔 관리자를 리더로 만들기 위해서 필요한 것으로 생각했다. 그리

고 현장 담당자에게 더많은 의사결정 권한을 부여하여 하부 구성원들의 지식과 노하우를 충분히 발휘하게 하는 방법으로 여겼다.

GE의 「가치현장」

대규모 외과 수술에 엄청난 양의 출혈이 수반되는 것처럼, 앞의 사업구조전환 과정에서 생긴 대규모 감원 결과 GE는 구성원, 고객, 거래선들로부터 “GE는 결코 자신들의 이익을 생각해주지 않는다”는 부정적인 이미지를 주게 되었다. 사업이 어느 정도 궤도에 오르고 새로운 리더십을 발휘하려고 하자 이러한 이미지를 불식시키지는 것이 긴급한 과제가 되었다. 그래서 우선 착수한 것이 GE 가치현장이었다.

구성원들의 의식을 개혁한다고 해도 어떻게 바꿨으면 좋을까가 명확치 않으면 의식을 개혁할 방법이 없다고 보았다. 이를 위해 GE 가치현장이라는 것을 제정했다. 가치현장에는 조직의 체질, 기민성, 창조성, 의식, 보수체제(조직운영과 관련된 것), 현실성, 리더쉽, 솔직, 개방성, 간결성, 인격, 개인의 준엄성(개개인의 태도와 관련된 것)을 내용으로 담고 있지만 요점은 6원칙으로 요약된다.

- 자신의 운명은 스스로 통제해라.
- 그렇지 않으면 타인이 콘트롤 한다.
- 있는 그대로의 현실에 대처하라
- 누구에게도 성실하라
- 관리하려고 하지마라, 리더하라
- 환경이 변하기 전에 먼저 자신이 변한다.
- 승산이 없는 싸움은 하지 않는다.

이러한 기본 원칙이 단순히 작문으로 끝나 버리지 않게 하기 위해 가치 현장을 기준으로

톱에 있는 100인 임원진을 평가하게 되었다.

WORK OUT 프로그램

존 웰츠 회장은 WORK OUT 프로그램을 경영전략상 중요한 제반 경영전략을 현장에 구체화시키며 전사적으로 확산시키는 전도사적인 역할이라고 평가했다. 이 프로그램은 3 단계로 발전에 발전을 하게 되었다.

- 1단계: 88년 10월 특정 사업단위에 있는 사람들을 50명 단위로 노동자와 관리자들이 한 그룹이 되는 TOWN MEETING 방법을 택했다. 현장의 공통된 문제를 대상으로 회사밖 연수센터에서 3일동안 집중적인 세미나를 통해 문제 해결점을 찾아내는 형태로 진행되었다.

WORK OUT 프로그램에서는 참여자들이 안정감을 느끼고 남의 눈치를 보지 않고 불만을 솔직이 이야기 할 수 있도록 세미나 시작 전에 관리자는 과제를 던져준 후 퇴장하고 일정한 결론이 나온 뒤에 참여하는 방법을 사용하였다. 토론 과정에서 관리자들에게는 비밀 통계를 공개하도록 했다. 초기 워크아웃 모임은 노동자들이 손쉽게 개선시킬 수 있는 주제들을 테마로 뽑고 당장 실행시킬 수 있는 개선안을 도출해낼 것을 요구했다. 이 과정에서 노동자들이 불만을 느낀 사항들에 대해서는 직접적인 조사가 이루어지도록 했다. 작업 현장의 변경 제안에 대해서 관리자는 현장에서 그 제안을 채용할지 말지에 대한 결정을 특정기일까지 결정하도록 의무화했다. 이 결정 사항에 대해서는 관리자라 할지라도 번복시킬 수 없도록 했다. 이러한 현장 과제가 실

질적으로 개선되면서 노동자들에게도 큰 권한이 부여되기 시작했다. 그 결과 우선 재고비용과 생산 사이클 타임이 크게 단축되었다.¹⁾

WORK OUT가 앞과 같은 방식의 운영 형태를 띠게 된 것은 이 활동중에 직장생활에 어떠한 불이익을 당함이 없이 자기 의견을 솔직히 말하게 하여 가장 좋은 아이디어를 얘기하고, 그 제안을 실행하여 노동자들에게는 신뢰감을 주기 위한 것이었다. 업무는 가장 가까이 있는 담당자가 그 위의 감독자보다 더 잘알기 때문에 담당자로부터 지식과 에너지를 끄집어 내기 위해서는 이들에게 더 많은 권한과 책임을 부여하여야 한다고 보았다. 이 활동을 통해 쓸데없는 일을 줄여 과중한 스트레스로부터 구성원들을 편안하게 하며, 계층간 조직간에 장벽을 없애 새로운 형태의 조직 운영 방식을 구축하기를 원했다.

- 2단계: 존 웰츠 회장은 WORK OUT가 시작되면서 같은 해에 Bench Marking을 하기 위해 타사의 성공적인 경영기법(best practices)에 대한 사례를 조사보고할 것을 명령했다. GE의 약점중 하나는 이 회사가 에디슨 이후 수많은 아이디어로 항상 모든 기업들을 선도하는 위치에 있었기 때문에 다른 회사에서 성공적으로 실시하고 있는 것에 대해서도 무시하는 고정관념이 있었다. 스텝 부서인

1) 일례로 터빈공장에서는 노동자가 그들이 사용하는 밀링머신에 대해 불만을 털어놓고 그 문제를 노동자의 의견대로 해결함에 따라 그에게 2000만 달러 대체 기계에 대한 기계 사양서를 쓸 수 있는 권한을 주었으며 가공 사이클 타임을 80%나 단축시켰음.

사업개발부에 세계적으로 GE에 참고가 될만한 성공적인 회사들을 리스트해서 연구할 것을 지시했다. 여기에 Ford, Hewlett Packard, Chapperell Steel, 2개의 일본 다국적 기업이 선정되었다. 10명의 전담팀이 조직되어 현장 자료를 입수하는 데에 꼬박 일년이 걸렸다. 이 자료를 토대로 그들이 성공하게 된 비밀은 무엇인가를 분석한 결과, 이들이 세계적으로 성공을 하고 있는 공통점은 다음과 같은 것임이 드러났다.

- 사람보다 프로세스를 관리하고 있었다. 얼마나 많은 것을 생산하고 있는가가 아니라, 그들이 어떻게 생산하고 있는가에 그들은 관심을 갖고 있었다.
- 그들은 프로세스 맵핑과 벤치마킹을 사용해 개선의 기회를 발견하고 있었다.
- 지속적인 개선을 강조하고 있었다. 이를 통해 꾸준히 이익을 얻고 있었다.
- 성과에 대한 주요 척도로서 소비자만족을 보고 있었다.
- 효율적인 제조를 위해 고안된 질높은 일련의 신상품을 개발함으로써 생산성을 올리고 있었다.
- 그들은 그들의 서플라이어들을 파트너로 취급하였다.

이 보고를 듣고나서 웰츠는 이들 회사들의 best practices를 하나 하나 검토하여 GE에 적용할 것을 선정하고 이것을 WORK OUT 활동중에 강의 코스로 집어넣어 회사 전체에 전파시키는 임무를 부여했다.

그리고 새로운 WORK OUT 프로그램으로서 특정 제품에 대해 책임이 있는 재정, 제조,

구매, 마케팅의 모든 전문가들을 참가시키는 cross function팀을 구성해 운영하는 방법을 가미하게 되었다. 소비자까지의 제품이 도달하는 시간을 단축시키기 위해 3M사, Sears사와 같은 부품공급업자나 소비자 등 모든 이해 관련자들을 세미나에 참여시켜 문제점을 듣고 함께 해결 방안을 도출하려는 단계까지 발전시켰다.²⁾ 2단계에서 WORK OUT의 활동 목표는 모든 구성원이 이 활동을 회사 생활의 일부분으로 습관화시키며 모든 구성원에게 문제 해결에 대한 자신감을 갖도록 하는 것이었다. 이때부터 GE는 타사 best practices의 도입과 process mapping에 의한 개선 활동을 활발하게 전개하기 시작했다.

- 3단계: 3단계는 1992년에 시작되었다. 이 단계부터 웰츠는 회사 임원들이 단순한 관리자가 아니라 회사의 변화에 대한 전도사(change agent)로서 역할을 담당해야 한다고 생각했다. 이러한 구상을 구체화하기 위해 Change Acceleration Program을 만들었으며 이를 WORK OUT 프로그램속에 집어넣어 임원들을 GE가 원하는 타입의 경영자로 만들어내기 위한 체계적인 시도를 하게 하였다. Change Acceleration Program의 이면에 있는 아이디어는 이제까지 회사의 변화 과정에서 축적된 모든 지식과 지혜를 톱경영층에게 전파하여 그들에게도 변화를 시작하는 법, 그것을 가속

2) 그 결과 quick response program과 같은 것이 생겨남. 회사는 어떤 사업에서 소비자 주문과 엔진의 완성 기간과의 사이를 절반으로 줄이는 효과를 얻었음.

화시키는 법, 그것을 정착시키는 방법을 가르치는 포럼으로 활용하려는 것이다.

3단계의 발전단계를 거치면서 WORK OUT 프로그램은 혁신적인 프로세스를 유지하며 실질적인 권한을 하부로 이전시키는 메커니즘으로서 정착하게 되었다. 잭 웰치는, WORK OUT 활동을 통해 확실한 경쟁력을 갖기 위해서는 획기적인 개선 방법이 동원되어야 한다는 미국 기업들이 갖고 있는 보편적인 고정관념을 벗어나 점진적 개선에 의해서도 충분히 생산성을 올리며 성장을 지속할 수 있다는 확신을 갖게 되었다. 88 이후 100회 이상 실시된 WORK OUT에 대해 하버드대학 교수이자 GE의 컨설턴트인 Len Schleinger는 GE의 WORK OUT 활동을 중국 모택동의 문화혁명 이후 인간 행동을 개조하는 가장 놀라운 계획의 하나로 평가하였다.

이상과 같은 소프트적인 측면에서의 변화는 생산성향상이라는 형태로 나타나게 되었다. GE의 생산성향상은 1981년에 2%에도 달하지 못했으나 90~92년에 4~5%를 유지하게 되었다. GE에서 1% 생산성향상은 세진 순이익으로 3억달러 이상이나 된다. 91년 이익의 1/3은 생산성향상의 결과로 평가되고 있다.

사업의 전략적 제휴

GE에서 WORK OUT나 Process Mapping을 진행할수록 부각되는 의문은 각각의 사업에서 GE는 과연 무엇을 사내에서 만들며 무엇을 외부에 의존할까라는 것이 되었다. 매입에서부터 고객이 사용하기까지 프로세스에서 무엇이 핵

심적인 활동이고 기능과 기술인가라는 것을 구별할 필요성이 대두되었다. 부품공급업체와 안정적인 거래 관계가 이루어지고 있다면 모든 활동을 사내에서 할 필요는 없으며, 경쟁력을 결정하는 핵심적인 기술, 기능, 능력이 회사내에 없다면 이것을 스스로 개발하든지 매수하면 된다고 보았다. 핵심이 아닌 주변 활동이라면 외부로 내보내는 것이 자본의 효율적 활용을 위해서 바람직한 것이라고 판단했다.

이러한 논리에 의해 90년대에 들어서서 GE는 유럽 및 일본 기업들과의 제휴 관계를 추진하게 되었다. 제휴 목적은 해당국 시장에의 접근과 기술개발의 분담이었다. 시장접근에의 전형적인 사업은 프라스틱 분야에서 현지회사들과 합작 생산, 판매회사 설립을 하는 것으로 시작되었다. 프라스틱엔지니어링에 관한 기술 개발을 위해서는 독자적으로 일본 시즈오카겐에 아시아 태평양지역의 기술 개발 거점으로서 응용기술연구소를 설립했다. 기술개발에 관한 분담은 차세대 항공기엔진 GE 90의 공동개발건이 되었다. 이시가와지마하리마, 이태리 피아트, 불란서 스테크마 등을 참여시키고 있다. 리스크 분담과 상대편 기술을 활용하자는 것인데 역시 GE의 핵심부분은 제외하고 있다.

현재 GE는 대기업의 자본력, 스코프, 스케일에다가 소기업의 활력, 기동력을 겸비한 하이브리트기업으로의 발전을 지향하고 있는데, 이를 위한 본사 역할로서는 자사가 가져야만 하는 핵심기술의 선점과 결정, 인적 물적 자원에 대한 준비와 사업 포트폴리오 관리로 한정시키게 되었다. ♣