

21세기 첨단 산업과 기업 문화

이진주 / 한국과학기술원 교수, 경영과학

기업 문화라는 말처럼 막연한 얘기도 없는데 비유적으로 말한다면 이렇게 말할 수 있을 것 같습니다. 첫번째, 사람의 수명이라는 것은 유한합니다. 오래 살면 백살 넘게 사는 사람도 있지만 드문 것 같고 건강에 큰 문제가 없으면 대강 팔십 세 전후가 통상적으로 살 수 있는 나이라고 할 수 있습니다. 그러나 기업의 경우는 기업을 어떻게 가꾸느냐에 따라서 백 년이 갈 수도 있고 이백 년이 갈 수도 있습니다. 다시 말씀드리다면 사람이라고 하는 것은 생명체로서 수명은 유한하고 자손을 통해 쇠신해서 그 명맥을 유지해 갑니다. 그런데 기업은 자손을 만드는 대신에 자기 스스로 껍질을 벗기도 하고 알맹이를 바꾸기도 하는 등 계속해서 혁신을 합니다. 그런 기업 그룹은 이백 년이 갈 수도 있고 삼백 년이 갈 수도 있습니다.

두번째, 사람의 경우에는 사람의 성격이나 활동 같은 것이 우리 몸 안에 있는 유전 인자

와 우리가 활동하는 환경과 조화되어 사람의 운명이 결정됩니다. 그런데 대개 자기 몸 안에 있는 유전자의 특성에 따라서 바깥 세상에 반응하는 것이 달라집니다. 생물학이 발전하고 있지만 아직 유전 인자는 바꾸지 못합니다. 그러니까 주어진 유전 인자를 가지고 행동을 어떻게 하느냐에 따라서 운명이 바뀌게 됩니다. 기업의 경우에는 그 유전 인자에 해당되는 요소가 기업 문화입니다. 이 기업 문화적인 요소를 바꾸는 것이 쉽지는 않습니다만 사람의 경우처럼 불가능하지는 않습니다.

지난번 한국경제신문에 삼성경제연구소가 현대와 삼성의 경영 스타일을 비교한 것이 보도되었습니다. 거기에 보면 현대는 건설에 바탕을 둔 단순성을 가지고 그룹 전체를 지배하면서 과감한 공격 경영을 하고 있고 변화에 쉽게 적응을 한다고 하였습니다. 극찬은 아니더라도 긍정적으로 언급한 것이 아마 처음이었을

겁니다. 이것은 삼성그룹 쪽이 현대그룹 쪽의 이런 좋은 점을 배우려고 했는데 노력을 해도 잘 안되니까 이런 식의 보고서를 내서 자극을 주기 위한 것으로 생각이 됩니다. 이런 차원에서 보면 현대그룹은 21세기 첨단 산업으로 가기 위해서 상당히 좋은 기업 문화를 갖고 있습니다. 그러한 완벽한 기업 문화적인 요소가 사십 년 이상의 기업 발전에 상당한 기여를 했는데, 앞으로 그 스타일이 계속 유효할 것인가 물었을 때 100% 그렇다고 말할 사람은 없을 것입니다. 그대로 살려가야 할 요소가 있을 것이고, 과감히 바뀌어야 할 요소가 있을 것입니다.

그런데 그 바뀌어야 하는 요소에 어떤 모델이 있으면 매우 좋겠다고 생각합니다. 그러한 모델로서는 미국의 제너럴 일렉트릭(General Electric : GE)사가 가장 바람직한 것으로 생각합니다. 그 회사가 있는 곳은 미국이고, 경영 스타일이 다르기 때문에 그대로 적용할 수 있을지 모르지만 상당 부분 그대로 활용해도 될 것으로 보고 있습니다. 심지어 일본 같은 경우에는 아주 오만할 정도로 일본식 경영을 부르짖고 일본식 경영이 최고라는 식으로 나오다가 1993년, 1994년 특히 1994년에 버블경제가 무너지면서 요즘에는 일본식 경영은 허구였다는 것이 드러나고 있습니다. 예를 들어서, 종신 고용제나 종신 경영제같은 것은 일본 경제가 계속 팽창하거나 성장하고 있을 때 만들어졌던 제도이지 마치 일본이 굉장히 인도주의적이고, 일본적인 문화가 우수해서 된 것처럼 착각하지

말자는 것입니다. 그래서 이른바 「인사 파괴」라고 하는 책이 일본 경영학계에서 베스트셀러 가운데 하나가 되었습니다. 일본에서도 제너럴 일렉트릭에 관한 연구를 굉장히 많이 하고 있습니다. 국내에서도 선경그룹이라든지 삼성그룹에서는 제너럴 일렉트릭에 관한 연구팀을 따로 만들어 거기서 나오는 모든 자료들을 수집하면서 여러가지 기법들을 배우기 위해서 노력하고 있습니다.

21세기에 기업이 첨단 산업을 계속 추구하고 이에 합당한 기업 문화를 갖기 위해서 왜 GE 식의 기업 문화가 필요한지 간단히 소개하겠습니다. 제너럴 일렉트릭의 잭 웰치 회장이 과거 15 년동안 성공적으로 수행한 여러가지 일들을 아주 간략하게 소개하겠습니다. 웰치 회장에 대한 전기를 쓴 미시간대학의 노엘 티키 교수에 의하면 20세기를 통틀어서 최고 경영자 두 명을 꼽으라면 전반기에는 제너럴 모터스의 알 프래드 슬로온 회장을 꼽을 수 있는데 이분은 39 년동안 제너럴 모터스를 이끌면서 포드에 앞서서 제너럴 모터스를 세계 최고 기업으로 키운 분입니다. 20세기 후반기에는 1980년부터 현재까지 15 년간 제너럴 일렉트릭에 있는 잭 웰치 회장을 꼽을 수 있습니다.

웰치 회장이 1980년에 취임을 했을 때 이 회사의 매출액이 272억 달러였는데 현재는 700억 달러정도 됩니다. 이 수치는 우리나라를 기준으로 하면 별게 아니지만 미국에서는 굉장한 것입니다. 그후 기업 가치는 5 배로 증가했습

니다. 11등에서 1, 2등으로 올라섰습니다. 그 다음에 특히 ROI 수익률은 20%였는데 우리나라에서는 도저히 따라갈 수 없는 수치이며 미국 평균이 12%라고 합니다. 종업원은 1980년에 40만 명에서 현재 22만 명으로 줄었지만 매출, 자산 가치는 세 배, 다섯 배 늘어났습니다. 무엇보다도 이 분이 최고로 평가될 수 있는 것은 미국 기업의 자존심을 지켜 주었다는 것입니다. 일본 사람들이 일본식 경영을 굉장히 내세웠지만 결국에 가서는 GE방식을 일본도 배우지 않으면 안되는, 역시 기업 경영은 미국이 최고다라는 자존심을 지켜준 것이었습니다.

여기서 아주 재미있는 것은 이 분이 취임을 45 세에 했는데 처음 5년 동안은 온갖 비난과 비방이 웰치 회장에게 쏟아졌습니다. 가장 극심한 것이 뉴트론 밤 잼이라는 별명입니다. 왜냐하면 잼 웰치 회장이 새로운 사업을 시작한다든지 어떤 기업을 생산성있게 경영 혁신시킬 때는 대개 사람은 정리하고 건물은 그냥 남기기 때문인데 마치 중성자탄을 터뜨리면 건물은 그냥 있고 사람만 죽는 것에 비유하여 웰치 회장의 별명이 뉴트론 밤 잼이었습니다. 그런데 본인은 이 별명을 제일 싫어합니다. 왜냐하면 자기는 냉철한 마음을 가지고 기업 경영을 했지만 종업원들에게는 따뜻한 마음으로 대했기 때문입니다. GE를 떠나게 된 사람들이 와서 왜 당신이 나를 그만두게 하느냐고 항의를 할 때 굉장히 대접을 잘 해주어서 내보냈습니다. 또 항의를 하는 사람들에게는 “당신이 이 회사에

서 일을 하도록 하느냐 안하느냐는 회장인 내가 결정하는게 아니다. 결정은 당신의 고객이 하는 것이다. 그 고객이 당신이 만들어 낸 제품을 잘 사주면 회사는 계속 번창하고 내가 당신을 내쫓을 필요가 없는 것이고 당신이 고객을 안처다보고 나하고 얘기를 한다면 당신의 영딩이는 어디에 가 있느냐?” 하면서 한 유명한 얘기가 바로 “Face to the boss, ass to the customer” 입니다. 대개 관리자들이 위에 있는 사람들에게 잘 보이려고 얼굴을 그 쪽으로 돌리고 있는 동안에 영딩이는 고객들에게 가 있게 됩니다. 또 “나를 쳐다볼 것 없이 180도 돌아서 고객을 쳐다보고 고객이 무엇을 원하는지를 알고 거기에 합당한 사업을 찾아 고객에게 잘 해주어라. 그러면 자동적으로 당신은 자리를 지킬 수 있는 것이다.”라고 얘기를 했습니다. 잼 웰치 회장이 말한 것같이 이러한 사고방식을 진심으로 가져야만 고객 만족을 이해하고 있는 것이지 그냥 말로만 고객 만족하는 것은 별로 바람직한 것이 아니라고 말할 수가 있습니다.

그리고 또하나 재미있는 것은 이 제너럴 일렉트릭이라는 회사가 미국의 새로운 경영 기법의 보고였습니다. 1950년대는 피터 드럭커 등 몇십 명의 경영학자들을 동원해서 1,500 페이지에 달하는 「경영학 블루북」이라는 것을 만들었는데 그것이 경영학 교과서의 전략 경영 교본이 되었습니다. 1960년대 말에는 보스턴 컨설팅그룹의 이른바 PPM이라고 하는 전략 경

영 방식을 도입했습니다. 그 당시까지만 하더라도 경영학자에게 도움을 받아서 새로운 경영 기법을 만들고 이것을 미국의 경영학에 도입한 회사입니다. 그런데 80년대 웰치 회장은 누구한테 배운 적이 없었습니다. 앞에서 얘기한 제너럴 모터스의 슬로온 회장은 MIT공과대학의 전기공학과를 나왔고 웰치 회장도 일리노이공과대학에서 화학공학으로 박사학위를 받은 사람으로 모두 경영학을 배운 적이 없는 사람들입니다. 그런데 최대의 경영학 이론을 80년대부터 만들어서 지금 모두 그 경영 기법을 배우기 위해서 노력들을 많이 하고 있습니다.

그중에 아주 단순하게 얘기하고 있는 것이 있는데 예를 들면, 전략의 경우 일등 아니면 이등을 하라는 것입니다. 기업을 할 때 3등을 해도 10등을 해도 힘들기는 마찬가지이지만 1등, 2등을 하고 있을 때는 훨씬 덜 힘들다는 것입니다. 3등, 4등 기업에서는 똑같이 노력을 하는데 스트레스를 10 배, 20 배 받는다는 것입니다. 그래서 기업을 일등이 되도록 하든가 아니면 문을 닫든가, 팔든가 하라고 취임하면서 얘기를 했을 때 믿지를 않았습니다. 그러나 웰치 회장은 5 년내에 1등을 달성했습니다.

그 다음에 비즈니스 엔진이라는 개념을 짚어 넣었습니다. 잘되는 사업과 못되는 사업이 자동차의 피스톤처럼 계속 추진력을 갖도록 하기 위해 사업이 잘 안될 때, 이 사업을 밀어줄 수 있는 사업이 무엇이냐를 생각해서 포트폴리오 개념을 장안했습니다. 그리고 조직에 대해서는

아주 간단하게 얘기하고 있는데 그것이 소위 3S 입니다. 즉 스피드(Speed), 심플리시티(Simplicity), 셀프 캠퍼턴스(Self Competence)라고 아주 간단하게 말하고 있습니다. 그런데 이것만 가지고 잘 안되어 그 원인을 살펴보았더니 관료주의, 관료 병폐 그리고 조직의 벽이 있었습니다. 보통 우리가 벽이라고 하는 것은 부서간의 벽을 얘기합니다. 제일 벽이 많은 데가 마케팅, 영업과 생산이고, 그 다음에 회사와 고객 사이입니다. 이런 벽을 없애라고 웰치 회장은 말하고 있습니다.

그 다음 문화에서는 시장 문화를 얘기했습니다. 문화라는 것은 여러가지 종류로 얘기할 수 있지만 기업에는 두 가지 문화가 있습니다. 시장 문화가 있고 가족 문화가 있습니다. 대부분의 우리나라 기업들은 동양적인 가족 문화를 많이 얘기합니다. 과거 30여 년간 우리나라 기업이 가족 문화를 하면서 그만큼 발전할 수 있었던 것은 수요가 무한정으로 있었기 때문입니다. 즉 수요가 얼마든지 있었기 때문에 우리 기업이 가족적으로 모여서 서로서로 도와가면서 나아가기만 하면 되었습니다. 그러나 이제는 수요가 포화 상태로 되었기 때문에 시장에서 가족 공동체적인 것도 중요하지만 수요에 의해서 어떤 사업이 생기고 안생기게 되는 이런 것들이 더 중요하게 되었습니다. 이런 가족 문화의 아주 극단적이 예가 정부 관료들, 즉 공무원들입니다. 정부에 가보면 법 조문이라는 것이 있습니다. 규정 하나를 가지면 대개 한 부처의

과가 존속하게 됩니다. 그 과는 그 규정 하나로 만들어진 수요가 있기 때문입니다. 그 관료 집단으로 보면 굉장히 바람직한 것이지만 국민 또는 기업으로 보면 아주 곤란한 것이 됩니다. 가족 문화도 긍정적인 요소가 있기 때문에 존속은 하지만 근본적으로 시장 문화로 가야합니다.

그리고 앞에서도 말씀드린대로 회사 조직이라는 것은 계속해서 혁신이 되어야 합니다. 우선 개혁적 리더라는 개념을 얘기했습니다. 웰치 회장은 자신이 개혁적 리더라고 말한 적은 한번도 없지만 뉴욕의 크로톤 빌의 연수원장으로 웰치 회장이 발탁한 노엘 티키라는 미시간 대학의 경영학자는 웰치 회장을 관찰하면서 웰치 회장이야말로 개혁적 리더라고 말했습니다. 이제 20세기 후반 21세기 초에는 어느 나라 기업, 어느 조직이든지 이와 같은 개혁적 리더가 필요합니다. 여기서 개혁적 리더가 하는 일을 보면 위기 인식 개혁 혹은 혁신의 필요성을 선견적으로 인식하는 것입니다. 혁신이라는 변화는 자기가 원하는 원하지 않은 항상 일어나게 되어 있습니다. 그런데 진취적인 사람은 먼저 스스로 변화해 가려고 합니다. 진취적인 기업은 먼저 변화해 갑니다만 이류 기업, 이류 인간은 어쩔 수 없어서 질질 끌려가면서 바뀝니다.

예를 들어서 미국 최대 기업인 GE와 IBM을 보겠습니다. 웰치 회장이 취임하자마자 우리 회사 큰일났다 이대로 가면 망한다고 하니까 사람들이 비웃었습니다. 웰치 회장이 취임했을

때 GE는 발전 사업 분야에서 약 3년 정도의 수주 잔고가 남아 있었기 때문에 가만히 있어도 그냥 돈을 벌게 되어 있었습니다. 그런 회사 회장으로 45세의 새파란 사람이 취임을 하더니 우리 회사 망한다고 하니까 누가 그것을 믿겠습니까?. 그리고 원자력 발전 사업 본부장이 만든 사업 계획에서는 일년에 두 개씩 앞으로 10년간 발전소를 건설할 수 있다고 하니까 웰치 회장이 계획서를 내던지면서 우리식 표현으로 “당신이 원자력 발전소 한 개라도 수주하면 내 손에 장을 지지겠다”고 얘기를 했습니다. “현실을 직시해라. 현재 수주할 것이 많이 남아 있기는 하지만 그 수요는 사라지고 있으니 새로운 수요를 발굴하라”고 얘기를 했습니다. 그러니까 남들이 다 장미빛으로 보고 있을 때 그 장미빛 밑에 숨어 있는 어떤 위기적 요소와 경쟁이 미국에 있는 기업들과의 경쟁이 아니라 전세계에 있는 기업하고 경쟁한다는 것을 웰치 회장은 아주 예리한 통찰력을 가지고 파악한 것입니다.

반대로 IBM은 딱 두 가지 때문에 망한 것입니다. 즉 시장의 추세가 하드웨어에서 소프트웨어로 가고 대형 컴퓨터에서 소형 컴퓨터로 간다는 두 가지 사실을 인식하지 못했기 때문에 망한 것입니다. IBM이 다시 살아날지 여부는 의견이 반반입니다. IBM같은 경우에 대형 컴퓨터 한 대 팔면 10만~20만 달러의 이익이 남습니다. 그런데 1,000 달러, 2,000 달러 하는 PC가 그 당시에 5,000 달러였습니다. 5,000 달

리의 PC를 팔아보야 50 달러 남을까 말까 합니다. 한꺼번에 10만 달러, 20만 달러 남는 장사를 하려고 하지 누가 50 달러 남는 걸 하려고 하겠습니까. 그러니까 안 바꾼 것입니다. 그 다음에 소프트웨어가 그렇게 중요한 지를 몰랐습니다.

그런 차원에서 위기 의식의 필요성을 느끼고 개혁을 해야겠다는 선견적 인식이야말로 리더가 갖추어야 할 주요한 요소가 됩니다. 그리고 이러한 리더는 새로운 비전을 창출하거나 새로운 비전을 제시하는 것이 굉장히 중요합니다. 그러한 비전은 전 종업원들에게 공감되어야 하고 최종적으로 그것이 제도적으로 뒷받침되어야 합니다. 원론적으로 얘기하자면 최고 경영자층, 근로자들, 노동자들 그 어느 쪽이든지 자기가 노력함에 따라서 회사가 잘되고 그 잘된 만큼의 상당 부분이 자기에게로 온다는 확신을 줄 수 있는 제도로 바뀌어야 합니다. 미국의 마이크로소프트사를 보면 소름이 끼칠 정도로 경영을 잘합니다. 사람을 뽑을 때 위에 있는 높은 사람들이 뽑질 않습니다. 밑에 있는 프로그래머들이나 시스템하는 사람들이 뽑으며 최고의 사람들을 인터뷰해서 만장일치로 뽑습니다. 우리나라의 대기업은 그렇게 하는 데는 없지만 중소기업인 메디슨이나 이랜드같은 회사는 그런 식으로 하고 있습니다. 그렇게 한 다음에 11급에서 15급까지 등급을 부여합니다. 스태프선이라 그런지 마이크로소프트사의 봉급은 많지 않습니다. 그렇지만 일단 파트너십

을 받게 되면 그때는 받는 것이 몇십만 달러, 어떤 사람은 몇백만 달러가 됩니다. 그러나 우리나라의 경우는 이런 상황이 되면 돈만 받고 다 나가버리지만 여기서는 그렇지 않습니다. 그런 점이 기업이 21세기 첨단 산업으로 갈 때 굉장히 필요로 하는 그런 대목이 아닌가라고 보고 있습니다. 이런 새로운 리더, 변혁적·개혁적인 사람들이 어떠한 속성의 사람들이었는지를 살펴보겠습니다.

굉장히 놀라운 점은 미국 회사나 미국 대학은 굉장히 민주적으로 운영되고 있는 반면 또 어떻게 보면 굉장히 독재적으로 운영됩니다. 미국 대학의 총장들은 보통 10 년에서 15 년씩 합니다. 미국 회사들의 회장도 적게는 5 년 또는 10 년, GE같이 30 년 넘게 회장을 하는 데도 있습니다. 회장이나 총장을 뽑을 때는 민주적으로 뽑는데 우리같은 직선제가 아닙니다. 사람을 볼 줄 아는 사람들이 이사회로 모여서 정말 사심없이 사람을 뽑니다. 지금 이 시대에 어떤 유형의 사람이 필요한가 할 때 그 유형에 맞는 사람을 찾아서 선출합니다. 일단 그 자리에 들어서면 자기 비전을 성취하기 위해서 완벽하게 컨트롤하면서 자기의 뜻을 펴니다. 얼핏보면 독재자같은데 나중에 보면 절대 독재자가 아닙니다. 어떻게 하느냐하면 웰치 회장같은 경우 사람을 굉장히 평등하게 대합니다. 자기 밑에 있는 사람과 목욕도 같이 하고 농담도 합니다. 개인적으로는 그렇습니다. 그러나 업무로 들어가면 토의는 아주 활발하게 이루어지고

아무리 틀린 결정이 나와도 100% 그대로 진행됩니다.

우리나라는 안그렇습니다. 토의도 잘 안하고, 앞에서는 말도 못하면서 뒤에서 회장이 저런 식으로 해서는 안되는데 하고, 또 가서 말한다 해도 안받아주는 등 이런 식의 문화가 극복이 되어야 합니다. 앞으로는 그러한 강력한 리더쉽을 유지할 하되 그것이 합리적인 절차에 의해서 밑에 있는 사람의 의견을 충분히 수렴을 하는 제도적인 뒷받침이 있어야 되겠다는 것입니다.

그런데 매우 흥미있는 현실은 기업그룹의 경영 혁신 자문위원을 하면서 느낀 것입니다. 당신의 회사가 관료적이나, 당신의 상사가 권위주의적이나라고 질문을 하면 대개는 권위주의적이다, 관료적이라고 대답을 합니다. 그러면 누가 가장 개혁의 걸림돌이나 라고 물으면 권위주의적이고 독재적인 직속 상관이라고 말합니다. 그러나 자기도 그 대상인데 자기가 그 스타일에 닮아있다는 것을 모릅니다. 이것을 버나드 쇼는 “피그 말리언” 현상이라고 했습니다. 그래서 이와 같은 상황을 극복하려면 사람은 평등으로 대하되 리더가 될 수 있는 사람은 맡겨주고 그 다음은 철저하게 성과에 따라서 평가를 하도록 해야 되겠습니다. 이런 관점에서 배워야 될 교훈이 있는데 잭 웰치 회장의 리더쉽 스타일에 대해서 번역한 책에는 개혁과 변혁같은 경우의 리더쉽 스타일에 있어서는 “늦기 전에 변화하라. 특히 눈앞의 현실을 직시하

고, 그것을 회피하지 말라”는 것입니다.

요즘 신문에서 현대와 삼성그룹에 관련된 기사가 많이 나옵니다. 이것에 대해 일반인은 매우 부정적인 눈으로 보는 경우가 많은데 오히려 상당히 긍정적인 것이 많습니다. 경쟁의 어떤 물만 제대로 지켜지게 된다면 그것 이상 발전의 원동력은 없습니다. 예를 들면 일본이 VTR을 석권했는데 그것은 소니의 베타방식과 마쓰시다의 VHS방식이 10년 정도 치열한 경쟁을 하였기 때문입니다. 보통은 그 경쟁에서 소니가 졌다고 하지만, 사실은 경쟁하는 과정에서 다른 나라 기업은 거기에 끼어들 수 없을 정도로 이 두 기업은 기술이 발전한 것입니다. 그러니까 현대와 삼성이 계속해서 선의의 경쟁을 하는 한 대한민국의 무궁한 성장이 있을 것이라 확신합니다. 다만 그 경쟁이 공정한 것이 되어야 한다는 것입니다.

제너럴 일렉트릭에 있어서 굉장히 놀라운 것이 하나 있습니다. 절대 뇌물을 주지 말라는 원칙입니다. 대개 기업은 그런 걸 만들어놓고 잘 안 지키고 있습니다. 그런데 국내에 나와있는 GE 사람들 몇십 명이 모여서 워크아웃 탐미팅을 하는데 거기서 국내 기업에 있는 사람들이 이구동성으로 하는 말이 “이 규정때문에 GE에서 한국에 나와 있는 사람들과 사업을 할 수 없다. 이것을 좀 완화하든가 대한민국에서는 예외로 해달라”고 모임에서 얘기를 하고 있습니다. 그런데 GE에서 나와 있는 사람들은 “우리는 사업을 안하면 안했지 그걸 깨뜨릴 수 없

다. 처음에는 조금 괴롭지만 그걸 지키면 나중에 사업이 편하다”고 얘기를 하고 있습니다. 이것은 하나의 예시적으로 말씀드릴 것이지만 최소한도 우리나라의 그룹도 세계 초일류 기업이 되려면 추구하는 사업도 중요하지만 그 이면에는 어떤 도덕령같은 것이 있어야 하겠습니까.

다음으로 중요한 것은 이제 새로운 시대가 요구하는 리더상이 무엇인가에 관심을 가져야 된다는 것입니다. 앞에서도 언급되었지만 웰치 회장의 경우에는 그렇게 독재적으로 하는 것 같지만 이 분이 가장 안타깝게 생각하는 것은 밑에 있는 사람들이 자기의 말을 강 건너 불구경 하듯이 하는 것입니다. 그래서 워크아웃 탐미팅이란 방식을 만들어 냈습니다. 우리나라 기업에서도 이 워크아웃 탐미팅이라는 방식을 반드시 도입을 했으면 합니다. 우리나라같이 권위주의적인 문화로 되어 있는 나라에는 절대적으로 필요한 방식인데, 여기서 어떻게 하는가 하면 3박 4일동안 모여서 합의식으로 합니다. 그러나 높은 사람은 처음에 가서 “여러분들 삼사십 명이 모여서 좋은 안을 만들면 내가 삼일 후에 그것의 가부를 말씀드리겠습니다”고 하고 빠집니다. 왜냐하면 높은 사람이 있으면 얘기를 잘 안하기 때문입니다. 높은 사람이 빠진 3일동안 분임 토의를 하게 되는데 그 분임 토의에서도 절대로 나이 많은 사람이나 윗 사람이 회의를 독점하지 않도록 “휘실리테이터”라는 사람을 두어서 모든 사람의 의견이 골고루 나오게 하고 토의 마지막 날에 종합하여 간단하

게 보고서용으로 한두 페이지로 만들면 마지막에 책임자가 와서 그것의 보고를 듣습니다. 다 듣고나서 이것은 받아들이겠다, 이것은 이리이러한 이유때문에 못 받아들이겠다, 이것은 일주일만 시간을 달라는 등 예스 노우를 즉시 하기 때문에 굉장히 빠르게 혁신이 되고 있습니다. 앞으로의 리더는 “관리하려고 들지 말고 솔루션수범해라”는 것이 가장 중요한 메시지가 되겠습니다.

이제 21세기 첨단 산업을 키우기 위해서 기업 문화를 바꿔야 되겠습니다. 그러기 위해서는 우선 리더십 스타일부터가 바뀌어야 합니다. 개혁적인 리더십으로 바뀌어야 한다는 것입니다. 이것은 유전 인자를 바꾸는 것만큼 불가능한 것은 아니지만 굉장히 힘든 것입니다. 리더는 우선 회사의 발전을 위해서 열심히 노력하고 솔루션수범을 해야 합니다. 그것을 하기 위해서는 기업의 여러가지 제도가 바뀌어야 한다는 겁니다. 젊은 사람을 발탁하고, 새로운 시대에 맞는 리더를 뽑고, 여러분의 급여제도도 성과급으로 하여 성과에 따라 급여가 차등 지급되고, 회사별로도 잘하는 회사는 보너스를 아주 톡톡 주고, 못하는 회사는 본봉만 지급하는 등 이런 식으로 차별을 하게 되면 저절로 기존 시스템에서 첨단 기술 산업 시스템으로 발전을 할 수 있지만, 이런 것을 못하면 뒤떨어질 수밖에 없게 됩니다. 이것을 극복하기 위해서는 GE에서 하고 있는 여러가지 경영 방식들 모델로 삼아야 되지 않을까 생각합니다.♣