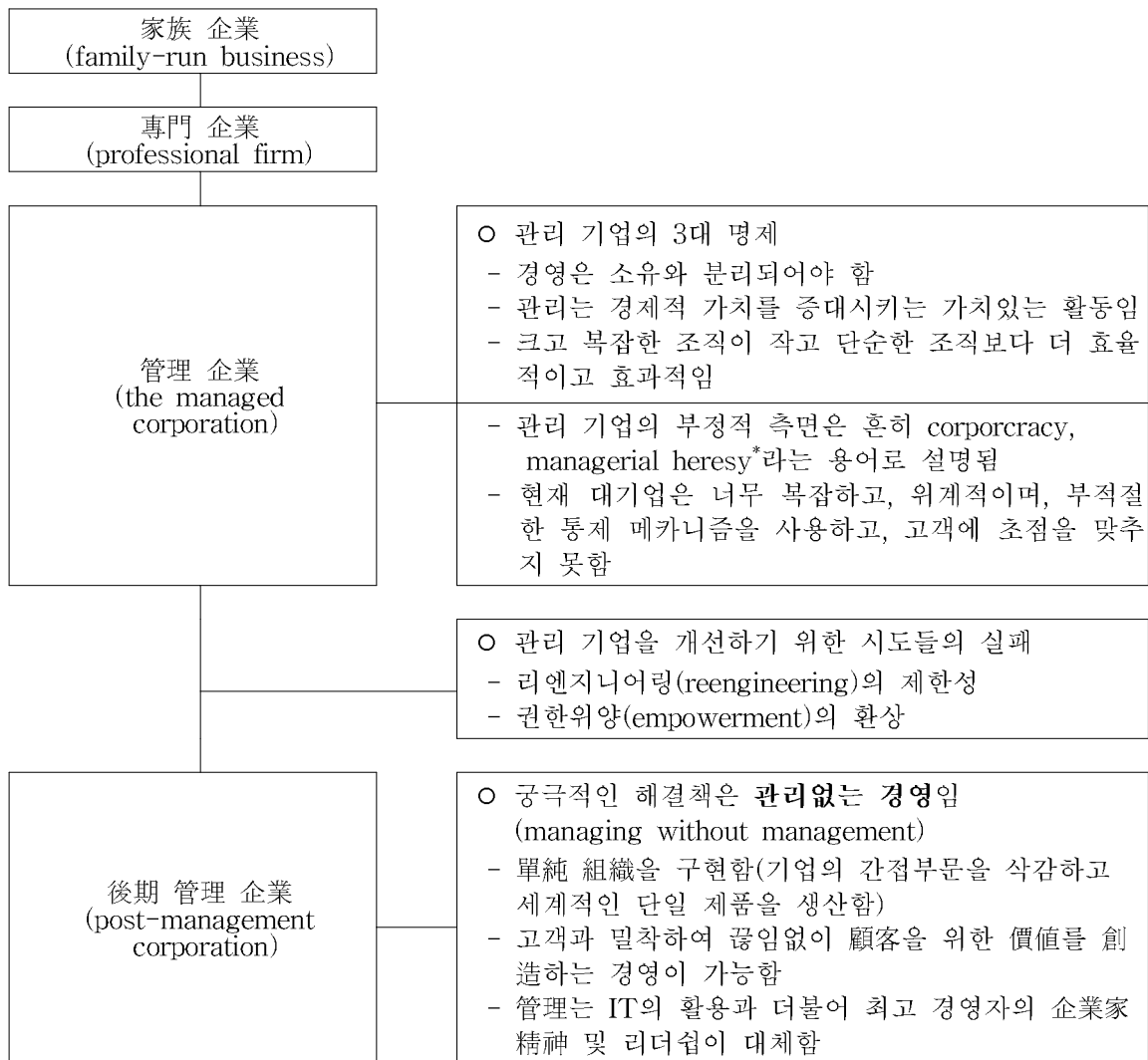


V. 管理없는 經營(Managing without Management)

- A post-management manifesto for business simplicity -

Richard Koch and Ian Godden 著, 1996

1. 內容 要約



* corporcracy : 기업이 오너나 고객보다는 기업의 관리 계층에게 유리하도록 운영되는 상태를 말함

managerial heresy : 관리자들이 고객이나 오너보다는 그들 자신의 이익을 위해 헌신하는 것을 말함

2. 本冊의 主要 內容

○ 오늘날 大企業의 問題

기업은 역사적으로 가족이 경영하는 기업(family-run business)에서 출발하여, 전문가들이 모여 활동하는 기업(professional firm), 그리고 전문화와 기능주의에 바탕을 둔 오늘날의 대규모 관리 기업(the managed corporation)으로 발달하여 왔다.

소유와 경영이 분리되어 관리가 기업 경영의 핵심이 된 오늘날의 대기업들은 20세기 후반에 이르러, 소규모 기업들에게 시장 점유율을 빼앗기고, 수익이 점차 축소되는 등 변화에 적응 못하는 공룡으로 비난받고 있다. 즉 현재 대기업들은 관리를 중시하다 보니 조직이 너무 복잡하고, 위계적이 되었으며, 통제 메카니즘이 시장 변화에 적응하지 못하고, 고객에 대해 초점을 맞추는 경영을 하지 못하고 있는 것이다. 여기에는 관리자들이 고객의 요구나 오너의 이익보다는 자신들의 이익을 위해 기업을 관리하게 된다는 관리 기업의 한계도 작용하고 있다.

이러한 곤경에 처해 있는 대기업 문제의 핵심은 바로 ‘관리(management)’에 있으며, 따라서 해결책은 ‘관리없는 경영(managing without management)’ 혹은 ‘후기 관리 기업(post-management corporation)’ 뿐이다.

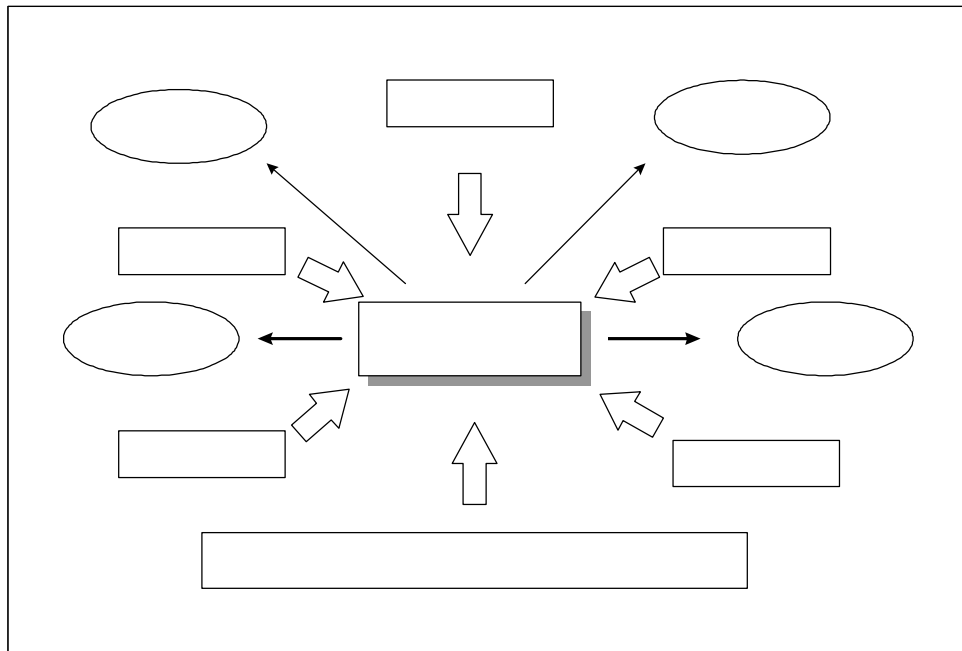
○ ‘管理없는 經營’이란 무엇인가?

우리는 이미 ‘관리의 종말(the end of management)’ 시대에 진입해 있는 듯하다. CNN, AES(Applied Energy Services), Microsoft, GE, ABB와 같은 회사들은 이미 관리 계층을 축소하고 고객 지향의 조직으로 기업을 변화시키는 작업을 시도해 왔고 성공 예로서 거론되고 있다. 이들 기업이 완벽한 형태의 ‘관리없는 경영’을 구현하지는 못했지만 그 가능성과 필요성은 보여주고 있다.

관리없는 경영이란 ‘관리자가 없는 경영(managing without manager)’이라고 할 수 있다. 현재 관리자들이 기업내에서 하는 일들은 대부분 기업의 부가가치 창출과는 거리가 먼 사후적인 문제 해결, 보고, 통제 및 조직내 정치적 활동들이고 고객이나 공급업체와의 접촉, 전략적 의사 결정 등 고부가가치를 창출할 수 있는 활동에는 시간을 거의 할애하고 있지 않은 것이 현실이다. 따라서 관리자를 과감히 축소 혹은 업무 실행자(doer)로 변화시키고, 그로 인한 관

리 업무의 공백은 문화에 의한 통제(control by culture), 리더십, IT를 활용한 자동적인 성과 산출 및 공개 등으로 메꾸어 나가는 것이 필요하다.

또한 ‘관리없는 경영’이란 단순 조직(simple organization)을 구현하는 것을 의미한다. 오늘날의 대기업은 대량생산의 시대를 거치면서 규모가 커지고 조직 내부도 복잡한 형태를 갖게 되었다. 이러한 조직의 복잡성(complexity)은 규모나 범위의 경제라는 잇점이 존재하지만 오늘과 같은 급격한 경영 환경의 변화 속에서는 오히려 의사결정의 지연, 간접비의 증가 등 복잡성의 비용이 그 잇점을 초과하고 있다. 따라서 기업 조직내 간접 부문인 관리 조직을 축소하고, 생산 제품도 우수한 단일 제품을 생산하여 전 세계적 시장에서 승부하는 전략을 구사하는 ‘단순성(simplicity)을 구현하는 경영’이 필요한 것이다.



○ ‘管理없는 經營’을 要求하는 6가지 힘

이러한 ‘관리없는 경영’을 이룩하도록 요구하는 기업 내·외의 환경적인 힘을 다음 6가지 파워로 요약할 수 있으며, 이러한 힘에 의해 구현되는 관리없는 경영은 글로벌 투자, 시장 점유율 상승, 복잡성 비용 축소, 베스트 리더 유치 등의 효과를 얻게 된다.

- 顧客 파워(customer power)

고객을 경영의 중심에 놓지 않는 기업은 성장·발전할 수 없다는 ‘고객 중시 혁명(customer-centered revolution)’은 기업의 새로운 형태를 결정짓는 가장 강력한 힘으로 작용한다. 고객 중시의 사고는 기업으로 하여금 기업 내부의 관리보다는 고객의 발견, 고객과의 접촉, 고객에 대한 최상의 서비스 제공 등을 강조하게 하므로 관리 업무의 축소를 유도하게 된다.

- 情報 파워(information power)

정보 기술의 발달은 관리 업무의 대부분을 차지하는 실적 집계, 평가, 보고, 통제 등의 일들을 짧은 시간내에 자동적으로 손쉽게 처리하도록 도와준다. 그동안 관리자들이 힘을 가질 수 있었던 것은 관리·통제 업무에서 발생하는 정보의 힘이었는데, 이러한 정보들이 정보 기술의 발달로 조직내에 공개되고, 많은 관리 업무들이 자동적으로 처리됨으로써 관리 업무는 축소되고 관리자의 파워는 줄어들어 관리없는 경영이 가능하게 되었다.

- 投資者 파워(investor power)

오늘날 소유와 경영이 분리된 관리 기업에서 투자자들은 투자자의 이익을 대변하지 못하고, 기업의 성장·발전을 이끌지 못하는 최고 경영자는 과감히 교체하는 모습을 보이고 있다. 이러한 경향은 궁극적으로 최고 경영자로 하여금 환경 변화에 쉽게 적응할 수 있는 형태로 조직을 변화시키고 기업 이익 및 투자자 이익을 위해 활동하지 않는 관리자들은 기업에서 몰아내는 결단을 내리게 만든다. 따라서 투자자 파워의 증대는 기업이 관리없는 경영을 하게끔 만드는 힘으로 작용한다.

- 글로벌 마켓 파워(global market power)

현재 진행되는 세계 시장에서의 격심한 경쟁은 그 동안 대기업들이 구축해 놓은 시장내 우위를 단숨에 허물고, 새롭게 출발하는 보다 작은 기업들에게 시장을 점차 내어 주는 모습을 보여 주고 있다. 비대해진 간접 부문을 안고 경쟁해야 하는 대기업들은 가격 경쟁과 신속한 고객 대응 면에서 소규모 기업

들에게 밀리게 된다. 따라서 이러한 글로벌 마켓에서의 경쟁 환경은 기업으로 하여금 관리 부문의 축소와 고객 지향의 경영을 유도하고 있다.

- 單純性 파워(simplicity power)

과거의 기업들은 ‘big is better’의 사고로 규모를 늘리고, 직무를 전문화하며, 통제와 관리를 통해 조정하는 것이 기업을 효율적으로 경영하는 것으로 생각해 왔다. 그러나 미래 기업의 추세는 과거 대기업의 복잡성 비용을 축소하고 환경 변화에 민첩하게 적응할 수 있는 작고, 단순한 기업이다.

- 리더 파워(leader power)

과거의 최고 경영자들은 정보 수집 및 조직 운영을 위해서는 중간 관리층이 꼭 필요하며, 자신들의 힘은 피라미드 조직내의 중간 관리자들에 의해서 발휘된다고 생각하였다. 그러나 GE의 Jack Welch, ABB의 Percy Barnevik, CNN의 Ted Turner, Microsoft의 Bill Gates 등 새로운 최고 경영자 세대는 카리스마, 다양성의 개인적인 통합 능력, 공유 가치를 창조하는 기업문화의 전파 능력, 산업에 대한 지식, 컴퓨터에 기반한 통제력 등으로 기업을 리드하고 있다. 기업을 과감히 혁신하려는 리더의 힘은 관리없는 경영을 구현하게 되고, 관리없는 경영이 실천되는 기업은 훌륭한 리더를 유치할 수 있는 매력을 갖추게 된다.

○ ‘管理없는 經營’의 效果

관리없는 경영을 실천하게 되면 기업으로서는 비용의 절감과 수익 증대의 효과를 얻게 되나 사회적으로는 관리자의 소멸에 따른 대규모 실업 문제가 등장할 우려가 있다.

우선, 비용면에서는 간접 부문의 축소로 수치상 명확한 간접비의 감소가 나타나고, 조직의 단순화로 수치상으로 나타나지 않는 복잡성의 비용을 회피하게 된다. 또한 고객과의 접점에 경영 자원을 집중하게 됨에 따라, 고객에 신속히 대응하는 경영으로 세계 시장에서 점유율이 증가하고, 수익이 증대하게 된다.

관리자의 축소로 업무 실행 부문에 투입되지 못한 인원들은 결국 실업 상태

에 놓이게 되는데, 이들은 새로이 탄생하는 소규모 기업들이나 사회의 제 3 부문에서 흡수하는 해결 방안이 있을 수 있다.

3. 示唆點

○ 根本적인 解決策으로서의 ‘管理없는 經營’의 意味

기업의 가장 원시적인 형태는 가족 기업이고, 의사 결정자 1인과 소수의 생산 및 영업 담당 인원으로 이루어진 소규모의 단순 조직이 그 기본이라고 할 수 있다. 그러한 소규모 기업이 대량 생산·소비의 시대에 적응하여 조직 내 전문화와 통제·조정이 중요시되는 대규모 관리 기업의 형태로 진화되었다고 볼 수 있다.

하지만 오늘날 경영 환경은 다시 급격히 변화하고 있고, 그 속에서 기업들은 리엔지니어링, 전사적 품질 경영, 권한 위양 등 기업의 효율을 증가시키기 위한 여러 경영 기업들을 개발·적용하려 하고 있다. 이러한 여러 경영 기법들이 기업들 사이에서 하나의 유행처럼 번지고, 성공 사례가 여러 경로로 선전되고 있으나, 일반 기업들에게 그 효과는 미미한 실정이다.

이 책에서 언급했듯이 리엔지니어링은 매우 좋은 시도이지만 조직내 적용이 매우 제한적이고, 기존 조직에서 권한 위양은 한낱 환상에 불과하다는 비판이 제기되고 있다. 따라서 기존의 대규모 조직을 인정한 상태에서 현재 경영 환경에 적합한 혁신은 효과가 없는 듯하다.

따라서 관리가 중시되는 현재 관리 기업의 모습을 버리고 다시 기업 초창기의 단순 조직으로 돌아가자는 이 책의 제안은 그 동안 혼재했던 여러 경영 기법의 최종 종착점을 제시한 듯하다. 모든 일은 기본에서 생각해야 하고 경영도 기업 초창기의 정신을 쫓아서 혁신하는 것이 가장 올바른 길일 것이다.

관리없는 기업을 구현하는 방법은 여러 기업의 현실에 맞게 해야 하겠지만, 단순히 본사 조직을 축소하여 간접 부문을 제거하는 방법도 있고, 대규모 기업을 쪼개서 分社化를 통해 관리의 필요성을 제거하는 방법도 그 한 예가 될 것 같다.

○ Simple is Beautiful

이 책은 관리없는 경영이란 복잡성 비용을 제거한 단순 조직을 통해 구현된다고 말하고 있다. 대규모 조직의 단점을 보완하기 위해서 단순히 소규모 조직을 지향하는 것이 아니라 단순 조직을 제안했다는 점에서 특징을 찾을 수 있다.

소규모 조직이 환경 대응에 유리하다고 해서 대규모 조직이 소규모 조직으로 갑자기 변할 수는 없을 것이다. 그래서 나타난 대안이 단순 조직인 것으로 보인다. 즉 대규모 조직내에서 소규모 조직의 효과를 보이는 방법이 단순 조직의 구현인 것으로 해석된다.

세계 시장을 지향하는 현대 기업에서 규모의 대형화는 피할 수 없는 사실이고, 다만 조직의 내용만을 소규모 조직의 경영 방식인 단순한 형태로 하여 의사 결정을 신속히 하고 고객 대응에 힘쓰는 것이다.

따라서, 기업의 단순성을 확보하기 위해서 기업은 조직을 플랫폼화하고, 무엇보다 단순한 조직에서 좋은 성과를 내기 위한 인적 자원의 능력 향상이 이루어져야 할 것이다.

○ IT의 企業內 適用은 피할 수 없는 現實

오늘날의 조직에서 관리없는 조직이 가능한 물질적 기반은 바로 정보 기술의 발달이다. 정보 기술의 발달은 관리 정보의 자동 산출 및 전파로 경영자의 관리의 폭이 넓어져서 관리자의 수를 줄이는데 결정적인 역할을 수행한다.

최첨단의 정보 기술을 기업내에 적용함으로써 기업은 극단적으로 최고 경영자와 생산·영업 인력만이 존재하는 초창기의 가족 기업 형태로 돌아갈 수 있게 된 것이다. 이렇듯 정보 기술을 빼놓고 경영 혁신을 논하는 것은 있을 수 없는 이야기가 되었다.

따라서, 이제 정보 기술은 기업이 활용할 수도 있고 안할 수도 있는 내부 경영 자원이 아니라, 반드시 활용해야만 하는 경영 환경임을 인식해야 할 것이다.

(황원일 : wihwang@cosmo.co.kr)