

## 巨大 企業의 變化와 挑戰

Shift & Challenge of Mass Group

權 五 完\*  
Kwon, O Wan

### 1. GE를 배우자

「GE를 배우자」 최근 들어 국내에 일기 시작한 GE社 研究바람은 빠른 속도로 大企業그룹에 확산되고 있다. GE社 經營의 成功은 81년 월치(Welch)회장의 부임한 이후 과감히 밀어붙이 군살빼기 作戰으로 가능했다.

經營與件 急變과 함께 競爭力 提高 次元에서 문어발 확장이 아닌 專門化된 特化經營이 그 어느때보다 필요해졌기 때문에 財界의 變身이 발 빠르게 이뤄지고 있다. 所有分散으로 거대한 몸집을 추수리고, 業種 專門化로 競爭力을 강화하며, 投資擴大와 意識改革 운동의 확산에도 競爭的으로 나서고 있다. 이는 政府의 「新經濟政策」에 적극 同參하려는 움직임이고 또한 치열한 國際競爭 時代에 살아남기 위한 生存戰略의 一環이기도 하다.

세계의 經營環境도 또한 급속한 변화를 일으켜, 이러한 변화에 迅速한 對處를 하지 못한 세계 굴지의 企業들이 오늘날 生死의 岐路에 놓여 있는가 하면, 변화에 積極的인 對處를 하면서 시대의 변화에맞는 經營을 한 기업들은 계속 세계 市場에서 先頭 走者의 위치를 굳히고 있다. GE는 이러한 경우의 代表的인 成功 케이스로 美國 經營者 協會는 1991년에 월치회장을 미국의 最高 經營者로 選出하였다.

그러면 GE는 어떻게하여 世界의 最優秀 企業의 位置를 계속 유지할 수 있으며 지난 10년

동안 어떤 變身을 해 왔는가? 그리고 앞으로의 激變期에 대응하는 GE의 戰略은 무엇이며, GE를 이끌어 가고 있는 월치회장은 GE의 經營風土를 어떻게 革新해 가고 있는가? 이러한 일련의 물음에 대해 GE를 하나의 케이스로 놓고 檢討해 보고자 한다.

### 2. GE는 어떤 社會인가

GE(General Electric)社의 뿌리는 1878년 10월 發明王 에디슨에 의하여 設立된 電氣會社 發足에서 찾아볼 수 있다.

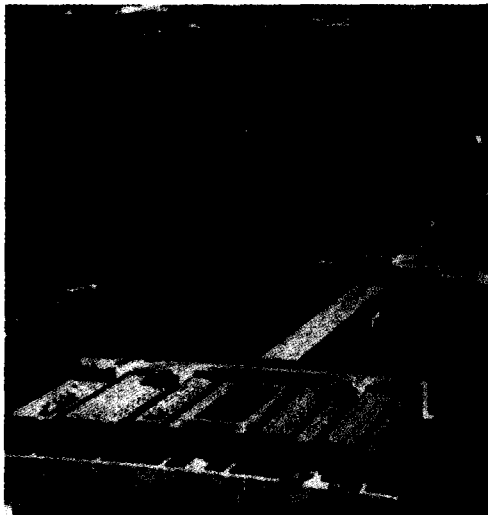
오늘날 GE가 115년 前 GE 모습에서 크게 변모하고 있는 것은 당연한 일이지만 5년 前 이 GE와 오늘날의 GE를 비교해 본다고 해도 時代의 요구에 따라 發展하며 適應해가고 있는 또 다른 GE의 모습을 찾아볼 수가 있다. 그러나 創業 一世紀를 넘으며, 오랜 세월의 흐름과 함께 사업이 성장 발전하면서도 GE의 企業 理念만은 創業者 토마스 에디슨 이래 현재까지도 조금도 변하지 않고 있다. 이념은 “企業이란 모든 消費者와 顧客을 頂點으로 이루워지며 消費者와 顧客에게 모든 초점이 맞추어 저야만 企業이 機能을 發揮한다”는 철저한 顧客 爲主의 企業 理念인 것이다.

一世紀 前 에디슨의 電球은 발명을 초월한 엄청난 技術 革命이자 人類 歷史上的 偉業이었다. 이때부터 技術 革新은 GE의 傳統이 되었으며, GE는 이 전통을 기반으로 顧客이 요구하는 제

\* 農漁業土木技術士, 東亞엔지니어링(株) 常務理事

품을 發明하고 研究하며 開發해 왔다.

全世界 350여 곳에 산재해 있는 생산시설에서 제조되는 GE 製品은 25萬 여종에 이르며 이를 뒷받침해 주는 特許만도 五萬여건이 넘는다. 技術革新의 전통을 이어 새로운 기술 기반을 구축하기 위하여 1900년 미국 뉴욕주에 설립된 GE 中央研究所로서는 世界 最大의 규모로 연간 20億\$이 넘는 豫算을 쓰고 있으며, 전세계에서 모인 17,000 여명의 科學者, 專門家, 엔지니어들이 이 거대한 GE 스킵티디 연구소에서 人類의 將來를 위한 研究에 몰두하고 있다. 오늘과 내일의 전혀 다른 새롭고 보다 나은 세계를 創造해 내는 技術革新, 거기에는 이와 같은 R & D 努力이 강력한 뒷받침을 하고 있다.



뉴욕주 스킵티디에所在한 GE 中央研究所 全景

### 3. 80년대 前 會長의 判斷과 決斷

電氣를 일류생활에 응용하는 각종 電氣製品을 發明, 개발해 오므로써 일류 생활변화를 주도하면서 급속도로 성장한 GE는 100년이 지나 1978년 從業員 40萬명, 年間賣出額 280億\$ 규모로 미국의 國民企業으로 성장하면서 世界最大 電氣 관련 製品 生産會社로 발전하였다. 이 때의

사업내용은 家電事業으로부터 發電設備, 宇宙産業, 通信情報, 資源開發, 金融서비스 등의 사업분야로서 150개가 넘는 尙大하고 極度로 分化된 事業集團이 되었다.

戰略經營과 탁월한 財務管理로 유명한 前任 會長(Jones)은 자신의 경영능력이 最上의 評價를 받고 있던 1980年代初, 100년 이상의 歷史가 가져온 保守的인 傳統과 극도로 分化된 다양한 사업군으로 발전한 GE는 尙後 10여년을 가장 어려운 時期로 前提하고, 尙으로 世代는 자기 形式의 經營 時代가 가고 새로운 Style의 經營者를 필요로 하고 있음을 判斷했다. 또한, 그는 80년대를 급격한 技術革新과 技術競爭의 시기로 判斷하고, 技術과 競爭에서 살아 남고 90년대에 계속 競爭力의 優位를 유지하기 위해서는 果敢한 企業의 再編成이 필요한 時機로 判斷하고, 이러한 企業의 變身을 리드할 後任者를 물색 했다.

GE그룹내 保守的 성향의 여러 선임 副會長들을 제쳐놓고 가장 젊고 果敢한 性格이며 新素材 사업을 誕生시킨 經驗을 가진 工學博士 출신의 월치를 새로운 회장(당시 45세)으로 추천하고, 본인은 隱退를 했다.

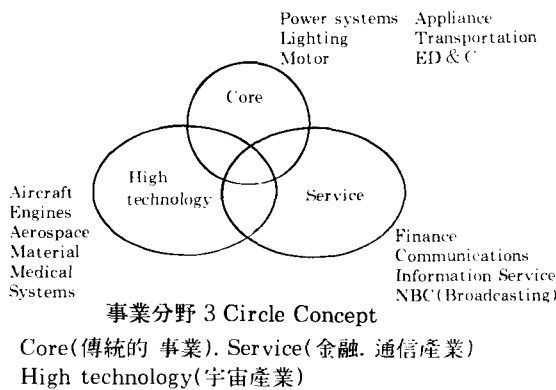
### 4. 월치會長の 그룹 再編成

월치회장은 1981년 취임 後 5년에 걸쳐 10만 여명(전체의 약 25%)의 從業員을 減員하고 機構를 축소하며 200여개의 競爭力이 弱하거나 長期戰略에 부적합한 사업을 賣却하는 등 획기적인 減量經營을 실시했고, 사업전망이 좋은 기업은 과감하게 引受 併合 하였다. 즉 GE의 事業構成要素를 대폭 再改編한 것이다. 그 代表的인 예로 세계최대의 鑛山會社였던 유타 인턴내셔널社와 音樂機器 및 TV 事業部를 매각했으며, NBC 放送과 RCA를 인수하였고 키터피바디證券 金融會社를 매입 하였다. 이러한 과정을 거쳐 GE는 주력 3개 분야에서 13개 사업그룹으로 재편성 되었으며, 오늘날 이 13개 그룹은 모두가 그 分野에서 世界의 No. 1 또는 No. 2의 位

置를 차지하고 있다.

윌치회장이 GE의 회장으로 승진하였을 때 사업라인은 350個, 從業員은 41萬명, 賣出額은 268億\$ 純利益은 15億\$로 방대한 조직이었으나 10년이 지난 지금 사업은 13개의 그룹으로 재편성 되었고, 從業員은 29萬명으로 縮小되었지만 賣出額은 오히려 584億\$로 200% 이상 증가했고, 純利益도 43億\$로 287%가 늘어났다.

윌치회장은 GE그룹을 再編成하면서 基本原則으로 첫째 國際競爭에서 勝算이 있는가? 둘째 競爭力이 세계에서 1, 2위인 사업만을 남겨놓고, 못되는 사업은 일차 최대한의 改選措置를 취하고 그래도 이 目標에 미달한 사업은 處分하거나 閉鎖, 셋째 GE에서는 傳統적인 "Good Old Day"는 이미 끝났음을 선언하고 불필요한 組織과 機構는 통폐합하고 無事安逸한 사고에 젖어있는 幹部는 정리 하였다. 넷째 事業을 再編成하기 위한 Idea는 식사 테이블의 對話에서 떠올라, 윌치는 이 Idea를 식당 내프킨 종이에 적었으며 이 내프킨에 그려진 3 Circle을 前社의 人事業再編成의 基準으로 사용하였다.



이러한 原則하에 調整過程을 거쳐 당시 150個가 넘었던 事業分野들은 13個 그룹으로 再編成 되었으며, 組織 역시 높은 피라미트式에서 낮은 피라미트式으로, 最高 經營者와 사업부 責任者와의 간격을 좁혀, 결과적으로 GE 조직은 大企業으로서의 強點, 技術, 人力, 資金의 能力을 모두 가지면서 中小企業과 같은 迅速性和 柔軟性을 가지고 운영할 수 있게 되었다.

## 5. GE의 워크아웃 戰略

GE의 經營戰略은 크게 內部 戰略(Work-Out)과 外部 戰略(TAG)으로 나누어 볼 수 있다. 內部 戰略이란 "워크아웃"으로 불리우는 내부 意思 疏通 프로그램이다. 이 프로그램은 1988년 윌치회장이 구상해 89년부터 시작된 것으로서, 第1段階에서는 最高經營者를 포함한 全職員이 合숙훈련을 통하여 각 분야의 問題點과 隘路사항을 털어놓고 이를 改選하기 위한 公同의 合意點을 찾아 즉시 실천에 옮기는 방식으로 그 目的은 組織내 意思 疏通 決定過程의 非官僚化, 迅速化 開放化를 통한 企業풍토의 혁신에 있는 것이다.

워크아웃 운동의 추진 방법으로 중세기 영국 타운미팅(Town Meeting)을 採擇하고 있다. 타운미팅 過程은 먼저 조직내의 각 분야, 각 직급에서 40-100명의 인원을 선발하여 약 3일간 合宿 討論會를 갖는다. 첫날은 經營者가 해당 워크아웃의 目的과 전체 日程을 설명하고, 合宿된 顧問의 도움을 받아 전체 職원을 5-6개 팀으로 나누어 그룹 討論을 한다.

각 팀은 회사의 각종 문제해결을 위해 하루 반동안 자기所屬 分野와 職位를 떠나서 民主的이고 開放된 분위기에서 격렬한 討論을 벌인 뒤 3일째 되는 날 經營者가 참석한 가운데 각 그룹의 討論 結果와 문제해결을 위한 구체적인 방법을 제안한다. 그리고 그 방법을 採擇하거나 再檢討 및 補完하는 것을 이 發表會에서 全員이 참석한 가운데 결정한다.

워크아웃 프로그램의 궁극적인 목표는 가장 能率的인 企業을 만들기 위한 것으로 각각 다른 분야와 여건속에 있는 각 계층의 구성원들이 회사의 目標設定과 意思決定 과정 및 그 성과에 직접 참여케 함으로써 모든 構成員을 活性化시키고 組織內 障壁을 없애기 위한 프로그램이다. GE의 設立 이후 110년이 넘는 歷史를 통해 누적된 많은 官僚的인 모습과 불필요한 節次와 業務를 과감하게 除去하고 的意적이고 창조적인 氛圍氣를 조성하는데 그 意義가 있다.

第一段階의 워크아웃 프로그램이 진행되는 동안 월치회장은 생산성 향상을 위한 第二段階의 획기적인 프로그램을 추진 하였다. 이것이 바로 “베스트 프랙티스 프로그램(Best Practice Program)”이다. 이를 위해 태스크 포스를 조직하여 특성있는 경영을 통해 높은 생산성 향상을 이룩한 世界的 企業들을 찾아내어 이들의 成功事例와 原因을 분석하여 GE의 경영에 導入하자하는 것이다. GE는 이를 위해 20여개의 선정된 우수 企業과 經營資料의 상호 공개와 교환을 위한 協力を 締結하였다.

이는 企業을 相互開放하여 서로가 배울 것은 배우겠다는 劃期的 방법이다.

또한 프로세스 매핑(Process Mapping) 技法을 도입하여 업무 추진 단계를 工程別로 자세히 記錄, 전직원이 자신의 업무를 철저히 인식하고 進行過程을 체크하게 함으로써 팀워크와 업무효율을 극대화 할 수 있게 하였다. 프로세스 매핑을 정확히 수행하기 위해서는 經營者 從業員 供給者 顧客이 모두 함께 협력해야 하는 과정을 필요로 하는 것이다.

워크아웃 프로그램외에 진행되고 있는 GE의 내부 경영전략 중에는 특히, 顧客滿足 第一主義 운동은 顧客要求 條件의 增加와 多樣化에 따른 顧客의 需要를 미리 豫想하고 완벽한 서비스를 추구하는 프로그램으로써 GE가 전사적으로 실시하고 있는 운동이다. 이유가 무엇이 됐던 顧客이 GE의 제품이나 서비스에 만족치 않았다면 그것은 GE의 責任이라는 前提하에 월치회장은 進正은 顧客滿足을 이루기 위해서는 가장 어렵고 까다로운 顧客을 標準으로 해야 된다고 強調한다.

## 6. GE의 TAC 戰略

外部 經營戰略이라고도 불리는 TCA(Total Company Approach) 전략은 國際化戰略이다. GE는 종전까지 해외에 진출할 때 프로

젝트 별로 進出해 왔으나 1988년 한국진출을 시작으로 會社全體의 차원에서 진출하게 되었다. 이 전략의 基本概念은 共同協力, 즉 同業者적 立場에서 公同의 發展을 追求하자하는 것이다.

이러한 TAC戰略은 특히 「會社 對 國家(Company To Country)」라는 전략으로 이해할 수 있다. 전략의 수행은 전사적인 관점에서 수행하되 한 국가를 시장이라는 인식에서만 볼 것이 아니라 國家經濟發展이라는 同業者적인 趣旨를 가지고 접근해야 한다는 것이다. 이러한 전략은 실제로 외국에서 多國籍企業이 가지는 많은 문제점을 克服할 수 있었다.

## 7. 월치會長の 經營戰略

월치회장이 수행해 온 여러 經營戰略은 따지고 보면 그리 새로운 것은 아니다. 많은 기업들이 비슷한 방법으로 수행한 것들로, 어느 정도는 成功 했으며, 또 어느 정도는 失敗한 技法들이다. 월치회장의 業績은 이러한 기법들의 開發보다는 그 技法의 과감한 實行에 있다.

미국 財界에서 부르는 월치에 대한 별명 즉 「產業界의 고르바초프」 「中性子彈」 등의 명칭은 그의 果敢한 성격에서 由來한다. 중성자탄이라는 별명은 1981년 취임 이후 10년 동안 既存事業 중에서 별로 유망하지 않은 사업은 과감히 팔아 치웠고, 發展性 있는 사업에 대해서는 활발하게 引受, 合併한 사실에 기인한 것이며, 고르바초프라는 별명은 워크아웃 등과 같은 새로운 경영개념으로 經營革新을 꾀한 데서 由來한다.

실제로 월치회장이 보여주는 오늘날의 成果는 첫째 변하지 않는 顧客爲主의 企業理念, 둘째 短期的 利益概念을 무시하고 長期的인 觀點에서 새로운 經營戰略, 셋째 톱(Top)이 되지 않으면 그 分野에서 生存할 수 없다는 위기감에서 새로운 經營戰略을 과감하게 수행할 수 있었기 때문이다.