

# 무엇이 기업을 강하게 만들 수 있는가

## - GE의 사례를 중심으로 -

본 내용은 지난 6월 개최된 본회 정기이사회에 앞서  
한국 GE의 강석진 사장이 강연한 것임(편집자)

### 1. 서론 : 끊임없이 변신을 추구하는 기업 전통

발명왕 에디슨에 의해 1876년 에디슨 전기로 출발한 GE는 1900년 당시 Wall Street Journal이 뽑은 미국의 초우량 기업 12개중 현재까지 지구상에 남아 있는 유일한 기업이며 지금도 세계 최고의 기업으로 인정되고 있다.

GE를 계속 생존할 수 있게 했으며 최고의 경쟁력을 지속하게 한 원인을 연구한 경영학자들의 공통된 결론은 "GE는 끊임없이 변신을 추구해온 기업이며, 경영환경의 변화에 보다 앞서서 기업 변신을 성취해온 때문"이라고 했다. GE의 기업변신과 재구축 노력은 80년대초에 취임한 웰치회장의 진두지휘아래 급진적으로 추진되었다.

웰치회장의 GE개혁은 과감하고 근본적인 사업 구조조정에서부터 시작하여 새로운 열린 기업문화를 이룩하기까지 외부에서 볼 때 경영혁명이라고 불릴 만큼 일관성 있게 전사적으로 그리고 급진적으로 추진되었다.

웰치회장의 GE개혁은 순탄한 것만은 아니었다. 많은 시행착오를 겪었으며 수 많은 내부저항에도 부딪혔었다.

그럼에도 불구하고 GE의 개혁이 성공할 수 있었던 것은 강한 개혁 의지를 가진 경영지도자가 있었으며 그가 확고한 비전과 개혁 목표를 제시하고 WorkOut운동 등 전사적인 혁신 프로그램들을 일관성 있게 추진하여 가장 자유스럽고 비관료적이며 장벽이 없는 기업 풍토를 구축함으로써 전 조직원이 주인의식을 가지고 개혁

에 동참할 수 있게 하였기 때문이다.

웰치회장은 2000년에 그가 은퇴한 뒤에도 GE가 계속 최고의 경쟁력을 유지하고 세계 초우량기업으로 남아 있게 하기 위해 변화 가속화 운동(Chang Acceleration Process)과 Six-Sigma운동을 사운을 걸고 추진하고 있으며 모든 GE의 간부들을 변화의 지도자(Change Leaders)로 만들고 있다.

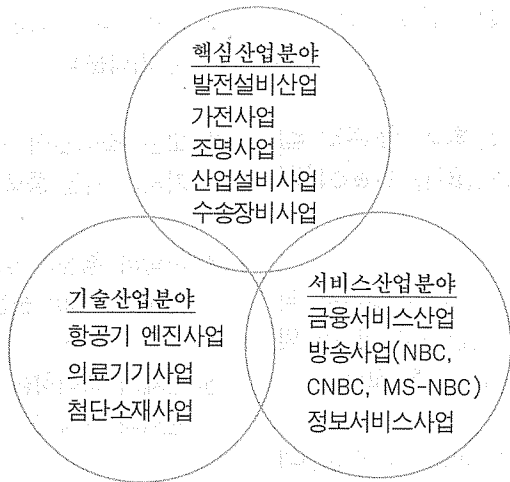
### 2. 거대한 공룡 GE와 존스 회장의 결단

#### ① 80년대초의 GE

- 총매출 \$300억에 비해 종업원 40만명
- 150개 이상의 방대한 사업분야

GE는 어떤 회사인가?

· 사업구성 : 11개 사업군



- 1998년도 총 매출액 : \$1,005억불  
순이익 : \$93억불  
총인원 : 276,000명
- 시장가치 : 세계 2위
- 1998년 12월 현재 GE의 총 시장가치 \$3,270억불
- 순수익 : 세계1위 또는 2위
- 종합평가기준 : 세계 1위 또는 2위

- 보수적인 경영 풍토와 관료적인 조직
- 조직 산성화의 위기

② 70년대 말 당시의 Jones 회장은 80년대에 전 산업분야에 닥쳐올 격심한 기술경쟁과 가격경쟁의 시기를 예견하고 이러한 경쟁에서 GE가 생존하고 세계시장에서 계속 경쟁력 우위를 유지하기 위해서는 GE전체사업구조의 과감한 재편성과 대

대적인 개혁이 필요하다고 판단하였다.

③ 그는 당시 자신의 경영능력이 대내외적으로 최상의 평가를 받고 있었지만 혁신적인 새로운 지도자가 필요하다고 판단, GE의 개혁을 이끌어갈 후임자를 물색하고 양성하는 것을 최우선 과제로 하였다.

1981년 개혁과 변화의 임무를 맡은 새로운 지도자 잭

웰치에게 GE재구축의 중책을 맡기고 은퇴하였다.

3. 잭 웰치의 철저한 사업 구조조정작업

- 눈앞의 현실을 있는 그대로 직시하고 그것을 회피하지 말라.
- 늦기 전에 변화하라. 시기를 놓치지 않는 과감한 구조조정을 하라. Timing을 놓치면 생존할 수가 없다.
- 가능한 한 경쟁을 피할 수 있는 분야를 선택하라. 경쟁이 불가피하다면 반드시 승자가 되어야 한다. 그렇지 못하면 신속히 포기하라.

① 세계 경쟁력 기준에 따른 사업 구조조정

- No. 1, No. 2원칙

객관적인 평가에 따라 경쟁력이 세계에서 1위 또는 2위인 사업만을 GE에 남겨놓고 나머지는 처분 또는 정리하였다. 1위 2위가 못되는 사업중에서 장래성이 있는 사업은 일차적으로 최대한 개선 조치를 취하고 그래도 1위 또는 2위에 미달하게 되면 처분하거나 폐쇄하였다.

② 유기적인 통합의 원칙에 따른 구조조정

- 3Circle Concept을 통한 Integrated diversification

사업을 단순다변화에서 유기적인 통합(Integrated diversification)으로 재편성하고 동시에 Synergy효과를 극대화하기 위한 도구로 Welch회장은 3Circle Concept를 사용하였으며 이 3circle에 포함되지 못하고 유기적인 통합이 되지 않는 사업들은 처분하거나 정리하였다.

③ 감량경영과 관리조직의 단순화

불필요한 조직과 기구를 통합하고 적극적으로 창의적이며 Proactive한 관리자에게는 최대한의 책임과 성장기회를 부여하였으며 무사안일한 자세의 간부를 정리하였다. 이 기간중 총 GE 인원은 40만명에서 30만명으로 감축하였다.

- 너무 늦기 전에 조직 규모를 줄여라.
- 구조 조정과 비용 절감 대상에 성역은 있을 수 없다.
- 관리를 적게 하는 것 만큼 경영 성과는 높아진다.

-잭 웰치-

④ 책임과 권한의 과감한 위임을 통한 자율경영 체제 구축

대기업으로서의 강점(기술력, 인력, 자금력)은 최대한 활용

하되 각 사업부의 경영은 중소기업 방식으로 함으로써 신속성, 신축성을 추구하였다.

⑤ GE의 성장 가속화 엔진

4. GE의 전략적 제휴와 업종 교환(Big Deal)의 사례

① 프랑스의 Thompson사의 료기기 사업과 GE의 TV 및 음향기기 사업을 교환

② GE통신 사업부와 스웨덴의 Ericsson사의 통신 사업부의 전략적 합병. GE-Ericsson 탄생

③ 일본의 Fanuc과 GE 자동차 사업부의 전략적 합병. GE-Fanuc

④ Marin Marietta와 GE 우주방위 산업 합병-다시 Rockheed사와 합병. Rockheed-Marietta 탄생

⑤ GE Capital의 유럽에서의 수많은 M&A

(기본원칙)

- 신뢰를 바탕으로
- WIN/WIN원칙
- 장기 전략의 상호 부합
- 시장 확보를 주요 목표로

5. 열린 기업 문화의 구축

① 장벽이 없는 조직

② 관료주의가 없는 자유스러운 기업문화

③ 모든 조직원이 주인의식을 가지는 기업 풍토

④ 사람의 행동과 생각을 바꾸는 Work-Out 운동

⑤ 전체가 참여하는 열린 기업 문화의 탄생

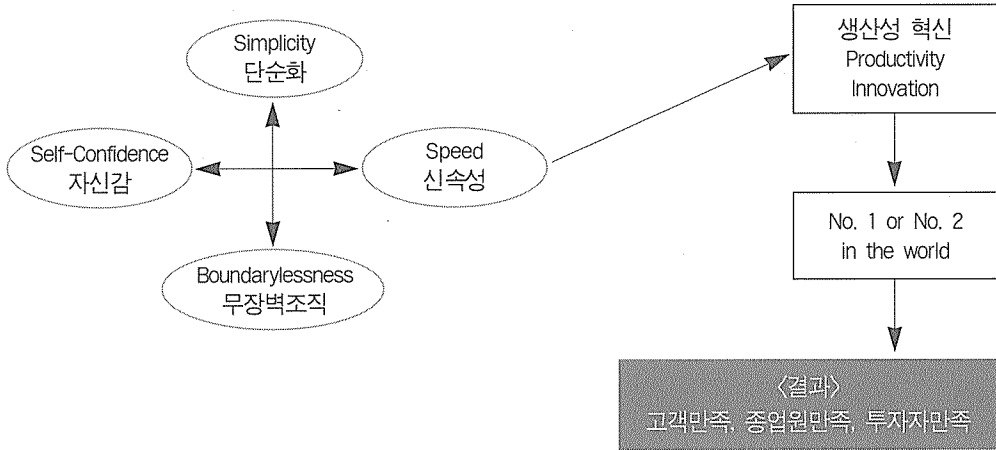
Work-Out 운동

GE인들의 생각과 일하는 방법을 바꾼다.

사람의 행동을 바꾸는 워크아웃(Work-Out)

GE는 사업재편성과 조직의 재정비 작업이 완성단계에 들어가면서 동시에 기업 풍토혁신운동을 전사적으로 추진하게 되었다. GE를 지구상에서 가장 비관료적이고 장벽이 없는 조직으로 변신케함으로써 가장 경쟁력 있는 기업으로 만들겠다는 것이 이 운동을 주도해온 Welch 회장의 목적이다.

GE는 점진적인 기업 체질변화 보다 급격하고 혁신적인 변화의 방법을 선택하였다. "Work-Out" 운동은 GE의 경영풍토 개혁운동의 방법으로써



채택되었으며 GE개혁의 중추를 이루어 오고 있다.

- 전체가 참여하는 열린 기업 문화 구축
- 조직에 탄력성과 신속성 부여
- 실패를 인정하는 풍토

⑥ Work-Out Town Meeting의 확산

GE의 위대한 점은, 바로 이러한 다양한 아이디어를 경영에 활발히 적용하고 있다는 점이다. GE에서 이러한 조직을 만드는 가장 큰 원동력은 원활한 커뮤니케이션이다.

⑦ 기업 문화로 정착한 Action Work-Out

- 신속한 의사결정
- 공동의식

- 새로운 업무추진 방식
- 장벽없는 진정한 Team Work

⑧ 간부들의 새로운 역할

종래의 관리자로서의 control 개념을 버리고 Coach와 Leader로서의 역할을 함으로써 부하 구성원들이 가진 능력을 최대한 활성화(Empowerment) 시키고 잠재 능력을 개발하는 것을 최우선으로 하고 있다.

6. Best Practices 운동을 통해 GE 내부와 외부의 최고 경영기법을 전 조직에 확산

GE는 세계적으로 성공하고 있는 초우량 기업들과 경영 정보의 상호교환 협정을 통해 "Best Practice"라는 GE 특유의 벤치마킹 방식으로 이들이

사용하고 있는 각 분야의 세계 최고의 경영 기법을 도입, GE화 하는데 성공했다.

GE는 꾸준히 내부와 외부로부터 Best Practice를 발굴하는데 역점을 두고 있으며 발굴 즉시 이를 신속하게 실천에 옮기는 조직의 강점을 가지고 있다.

7. 변화를 가속화 시키는 개혁 프로그램을 전사에 확산

가장 신속하고 과감하게 혁명적으로 추진되어온 GE의 개혁은 90년대 들어와 새로운 <제2의 경영혁명>으로 이어지고 있다. <변화의 가속화>와 <단순화를 통한 경쟁력과 품질의 극대화>가 그 핵심이 되고 있다.

GE의 모든 경영자와 관리자

들은 이제 변화의 리더 (Change Leader)로서 모든 분야에서 변화를 가속화 시키는 역할을 맡고 있다.

■ 변화를 리드하는 6단계

- #1 변화에 대한 공통의 필요성을 인식하도록 하여 전체조직의 공감대를 형성하는 단계
- #2 변화의 비전을 구체화시키는 단계
- #3 변화에 대한 의지와 각오를 행동화 시키는 단계
- #4 변화의 열기가 지속하게 하는 것
- #5 변화의 진행상황과 결과를 주기적으로 평가하는 것
- #6 변화의 추진조직과 시스템을 만드는 것

④ 변화 가속화의 중요실천 프로그램들

OTR(Order to Remittance)

수주에서부터→자재구매→생산→품질관리→납품→고객만족→대금결제까지의 전 프로세스에서 부가가치 창조에 기여하지 않는 프로세스는 과감히 제거하거나 축소하며, 부가가치를 창조하는 과정도 극소화 함으로써 전체 프로세스를 획기적으로 단축시켜 경쟁력을 극대화 시키는 프로그램 생산뿐만 아니라 모든 업무 처리 프

로세승 적용하고 있다.

QMI(Quick Market Intelligence)

Real time base에 의한 현장 밀착 경영이며, 고객과 접촉하는 현장의 정보를 가장 빠른 속도로 관련조직에 전달하여 신속한 대응과 경영 결정을 함으로써 최단 시간에 고객과 접촉하는 현장이 연결되도록 하는 것.

QMI는 고객의 요구에 초점을 맞춘 다부서간의 공동회의 (현장과 생산과 영업 및 본사조직이 포함된 QMI 회의)를 필요로 한다.

QMI는 우리가 사업을 운영하는 모든 방법의 핵심이다. 고객에게 Real Time Base로 그들이 필요로 하는 요구를 충족시킬 수 있으며, 앞으로 GE가 사업을 운영하는 방법이며 이것이 GE를 근본적으로 바꾸어 놓게 될 것이다.

8. Stretch Goal에 대한 도전

최정상의 목표에 도전하는 GE의 목표관리 방법-도약을 목표로 삼아라

- ① Right to Left Thinking  
종래의 방법과 관습에서 벗어나 새로운 문제 접근방법

을 생각하도록 하는것

- ② 스스로의 잠재능력을 찾아낼 수 있고 이를 최대한 개발할 수 있는 기업 문화 구축
- ③ Empowerment
- ④ Full time "Bullet Train Thinking" by business leaders about every elements of businesses

9. 세계 전 산업의 Over Capacity와 불황에 대비한 전략

- 시장 지배...시장 위치 확보를 최우선으로
- 생산 설비 확정보다 세계의 over capacity를 활용
- 설비 투자 대신 Intellectual capital을 투자하라
- Outsourcing 전략
- 전략적 글로벌 제휴
- 현금 흐름 관리
- Price Waterfall

10. 세계화 핵심 전략

- ① 지역 차별화
- ② 경영의 현지화  
• 경영 결정권의 현지 이전 (Shifting center of gravity)

- 지역 사업단 (Pole management system)
- 경영 인력의 현지 국적화
- 세계화 경영에 필요한 인재 (Global talent)의 발굴과 개발

### ③ 기업 시민화

현지국가 경제화의 파트너십을 통한 장기적인 공동이익 추구

### ④ 전략적인 글로벌 제휴(Global Strategic Partnership)

## 11. GE의 새로운 도전 - Six Sigma 경영 품질 운동

GE는 Six-Sigma 운동을 통해 최정상의 경쟁력을 갖춘 새로운 기업 재구축에 사운을 걸고 있다.

Six-Sigma는 100만개의 제품이나 서비스 중에서 단3개 또는 4개의 불량만을 허용하는 무결점 품질인 것이다.

GE의 Six-Sigma 운동은 완성품의 품질 자체만이 그 목표가 아니라, 수주에서부터 설계, 생산, 판매, 서비스 등 모든 경영관리의 전 프로세스에서 무결점을 추구하는 것으로 불량으로 인한 막대한 손실비용을 제거하고 최고의 원가 경쟁력을 추구하는 것이다.

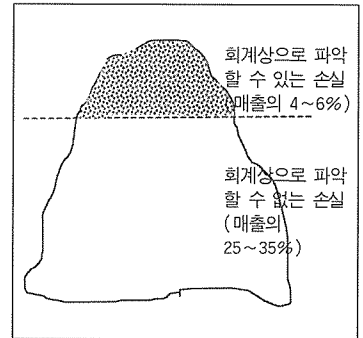
### ■ GE 6-Sigma 운동의 특징

- 제품, 서비스, 관리 프로세스 (Transactions), 3분야 전체를 대상으로 Six-Sigma 운동 추진
- GE의 Six-Sigma 품질운동은 비용절감 효과와 기업 이익의 극대화가 중요한 목표가 되고 있음
  - 막대한 불량 비용의 절감
  - Yield의 향상을 통한 제품과 서비스의 원가 경쟁력 극대화
  - 무결점 제품과 서비스의 품질을 통한 소비자의 만족
- CAP(변화가속화 프로그램)과 결합시킴으로써 Six-Sigma 추진을 가속화 시켜 2000년까지 Six-Sigma 품질 목표 달성
- 1998년 12월까지 전 사원의 Six-Sigma 요원화(Green Belts)
- 모든 임원과 간부의 평가와 승진에 있어 Six-Sigma 추진성적을 최우선적으로 평가. Green Belt 자격을 취득하지 못한 간부는 임원승진에서 제외
- 회장의 최측근 참모와 각 사업부의 최고 경영자들이 Six-Sigma 추진 총 책임자 역할을 맡음. 모든 사업부의 사장들은 사업부 Six-Sigma의 품질 운동 리더 역할 담당
- 주기적인 Six-Sigma 대차

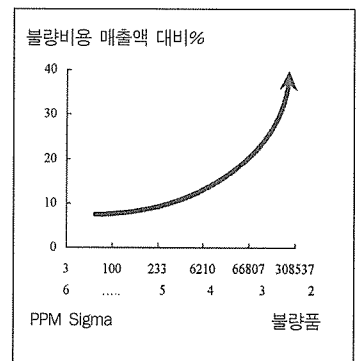
대조표 작성 분석을 통한 추진 상황 점검  
분기별로 Six-Sigma 추진을 위해 투입된 총 비용과 품질 개선으로 인한 총 비용 절감과 영업신장 효과를 비교하도록 함으로써 Six-Sigma의 후자 추진을 추구

### ■ 품질 불량과 프로세스 착오로 인한 기업 손실

세계적 우량 기업의 평균 분석 결과



### ■ 품질 운동을 비용과 원가 절감의 최대 기회로 인식



## 무엇이 기업을 강하게 만들 수 있는가

### ■ 프로세스와 품질 개선을 위한 DMAIC 기법

1. 정의(Define)
  - 주요 고객을 정의한다.
  - 고객의 요구사항(CTQ)을 파악한다.
  - 고객 만족을 위한 내부 프로세스를 정의한다.
  - 개선 프로젝트를 선정한다.
2. 측정(Measure)
  - 불량은 어느 정도인지?
  - 문제를 계량적으로 규명한다.
  - 프로세스 맵핑을 한다.
  - 측정 방법을 확인한다.
3. 분석(Analyze)
  - 언제, 어디에서 불량이 발생

- 하는가?
- 불량률의 형태와 원인 규명
  - 불량률의 잠재 원인들에 대한 이해를 세밀하게 하기 위해 자료를 확보한다.
4. 개선(Improve)
    - 프로세스를 어떻게 고칠 수 있는가?
    - 브레인 스토밍 방법으로 여러 사람의 지혜를 모은다.
    - Action Work-Out 기법 활용
    - 가능한 해결 방법의 실험적 실시
  5. 통제(Control)
    - 어떻게 하면 고쳐진 프로세스가 지속될 수 있게 할 수 있는가?

- 새로운 프로세스의 디자인과 절차를 제도화 시킨다.
- 적절한 프로세스의 측정 방법과 통제의 한계를 확인 설정한다.

### ■ 6-Sigma 추진 요원들

전 사원을 품질 요원화

## 12. GE 경영 지도자의 새로운 가치관

- ① Passion for Excellence(최고에 대한 열정)
- ② Passion for 6-Sigma Quality(6-시그마 품질운동에 대한 열정)
- ③ Empowerment of People(인적 자원의 활력화)
- ④ Boundaryless Behavior(장벽없는 사고와 행동)
- ⑤ Challenging Stretch Vision and Goal(최고 목표에 대한 도전)
- ⑥ Open, Candid, Fair(공정성, 솔직성과 개방성)
- ⑦ Relish Constructive Conflict(건설적인 의견의 긍정적 수용)

추진 요원들	역할
Champions 최고 경영자 사업부 책임자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 목표 설정</li> <li>• 추진 방법의 확정</li> <li>• Six-Sigma의 이념과 신념의 조직내 확산</li> </ul>
Master Black Belts Six-Sigma의 전문 추진 지도자 (Full Time)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 품질요원 지도교육</li> <li>• 품질요원 감독</li> <li>• 품질기법의 이전</li> </ul>
Black Belts Six-Sigma의 전문 추진 책임자 (Full Time)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Six-Sigma 프로젝트 추진</li> <li>• 품질 개선팀의 지도</li> <li>• 통계적인 분석법 사용</li> </ul>
Green Belts 현 담당업무와 겸직하면서 Six-Sigma 품질운동	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Black Belt와 유사</li> <li>• Six-Sigma 프로젝트 추진</li> <li>• 통계적인 분석법 사용</li> </ul>

⑧ See Opportunities in every changes(모든 변화를 새로운 기회로 인식)

⑨ Integrity(도덕성)

**13. 일터의 변화와 개혁에 관한 말들**

① 비약적인 변화를 추구해야 한다. 오늘날의 상황에서 단계적인 변화는 별 효과가 없다.

② 늦기전에 변화하라.

③ 현실을 있는 그대로 인식하고 신속히 대처하라. 신중한 나머지 대응의 시기를 놓치지 말라.

④ 경영 지도자는 자신부터 먼

저 변화를 수용해야 한다. 자신은 변하지 않으면서 남을 변화시킬 수 없다.

⑤ 변화를 위기로 보지 말라. 새로운 도약의 기회로 인식하라.

⑥ 단순한데서 지적인 만족을 추구하라. 단순화로부터 속도와 최고의 품질을 추구하라.

⑦ 현실을 그대로 직시하라. 자신이 원하는 대로 보려고 하지 말라.

⑧ 관리를 적게 하는 것이 훌륭한 관리가 될 수 없다.

⑨ 기업의 개혁과 변화에 있어서 성역은 있을 수 없다.

⑩ 과거에 집착하지 말라. 마음으로 변화를 받아들여라.

⑪ 사업의 실행계획서를 끊임 없이 점검하라. 그리고 필요하다면 언제라도 망설이지 말고 계획을 수정하라.

⑫ 조직 구성원들에게 의사 결정에 필요한 모든 정보를 얻을 수 있도록 해야 한다.

⑬ 비전을 제시하라. 그리고 설득하라. 그 다음 구성원들이 회사의 비전을 자기 스스로의 것으로 수용하고 실천하도록 해야 한다.

⑭ 도약을 목표로 삼아라.

⑮ 작은 회사처럼 조직을 움직여라.