

# 선진기업으로부터 배우는

## 경영혁신 사례

글 | 이팔훈/삼성경제연구소

### 소프트웨어 혁신이 필요한 시기

최근 국내경기는 수출이 사상최고치를 경신하는 등 호조를 보이고 있으나 내수침체가 장기화되고 국제 원자재 가격이 상승하는 등 기업을 둘러싼 대내외 여건이 악화되고 있으며 앞으로의 경기회복 여부도 불투명한 상황이다. 해외 선진기업들은 불황에서도 끊임없는 경영혁신을 통해 기업의 체질을 개선하고 한계상황을 돌파해 왔다. 최근 일본경제가 부활하고 있는 것도 장기불황 하에서 기업들이 부단히 경영혁신에 노력을 기울인 결과로 해석할 수 있다.

외환위기 이후 국내기업들은 한계사업 매각, 고용조정 등 '하드웨어 중심의 혁신'을 통해 위기를 극복해왔다. 그러나 최근 기업들은 미래대비 투자와 경영혁신에 소극적인 추세이며 이로 인해 지속적인 성장이 어려울 가능성이 있다.

국내기업들은 이제는 단기적으로는 불황극복, 장기적으로는 성장기반 강화를 위해서 품질혁신, 프로세스 혁신, 기업문화 재구축 등 경쟁력과 기업체질을 강화하기 위한 '소프트웨어적인 경영혁신'에 주력해야 할 때이다. 이런 의미에서 경영혁신의 모범적인 모델로 평가받고 있는 GE와 도요타의 경영혁신과정은 국내기업에게 좋은 사례가 되고 있다.

### 체계적인 경영혁신을 통해 기업을 재창조한 GE

세계에서 가장 존경받는 기업, 세계에서 가장 시장 가치가 높은 기업, 이러한 용어들은 GE를 설명하는 데 있어서 빠지지 않는 용어들이다. 여기에 더하여 GE는 거대한 기업임에도 불구하고 구멍가게와 같은 민첩성을 가지고 있다는 평가를 받고 있다. 그렇다면 GE는 어떠한 과정을 거쳐서 현재까지 발전해 왔을까?

GE는 1876년 발명왕 토머스 에디슨이 세운 Edison General Electric이 모태가 되어 발전한 기업으로, 설립 이후 연구개발에 역점을 두고 기술 우위를 바탕으로 규모와 사업분야를 넓히면서 성장해왔다.

잭 웰치 회장이 취임했던 1981년에도 매출과 수익은 지속적으로 호조를 보이고 있어 외견상으로는 큰 문제점이 없는 듯 보였다. 그러나 당시 GE는 170여 개 사업부와 40만 명의 종업원을 거느린 거대 조직으로 조직계층이 두텁고 관료적 성향이 강해 의사결정이 점차적으로 지연되는 문제점을 내포하고 있었다. 또한, 외부적으로는 매출액의 85%를 차지하고 있는 조명기기와 가전부문에 일본기업과의 경쟁에서 뒤져 시장점유율이 하락하고 있는 추세였다. 이러한 문제점과 위기를 인식한 잭 웰치 회장은 GE의 역사 중 가장 급진적인 혁신을 시작하였다.

GE의 혁신활동은 총 3단계로 나누어 평가할 수 있다. 첫 번째 단계는 구조조정을 통해 GE의 사업구조를 재편성하는 단계로 웰치는 사업 구조를 핵심, 첨단, 서비스의 3개 사업군으로 재편하고 1위, 2위가 아닌 사업은 처분하거나 폐쇄하기로 결정하였다. 이후 잭 웰치는 110여 개 사업을 처분하고 80여 개 신규사업을 인수했으며 사업그룹을 11개로 재편하였다. 조직구조 또한 4~5단계로 단순화시켜 의사결정 단계를 대폭 축소하였다. 이 과정에서 많은 종업원이 회사를 떠나갔으며 당시의 월 스트리트 저널은 구조조정과 감원을 단행하는 잭 웰치에 대해 건물에는 영향을 주지 않으면서 사람만을 살상하는 '중성자탄'에 비유하기도 하였다. 그러나 잭 웰치는 신념을 가지고 혁신을 지속하였으며 그 결과 제조업 중심의 GE를 서비스업 중심으로 재편하고 경쟁력있는 사업구조와 탄력성있는 조직을 갖추게 되었다.

추진성과를 최우선적으로 고려할 정도로 6시그마를 열정적으로 추진했다.

GE의 경영혁신은 잭 웰치라는 탁월한 경영자에 의해 20여 년간 일관된 방향으로 진행됐으며 현 회장인 제프리 이멜트의 취임 이후에도 지속되고 있다는 점에서 국내기업에 시사하는 바가 크다. 이 기간 GE의 시가총액은 40배 가까이 늘어났으며 S&P 500 기업 대비 2배 이상의 수익률을 지속적으로 달성하였다.

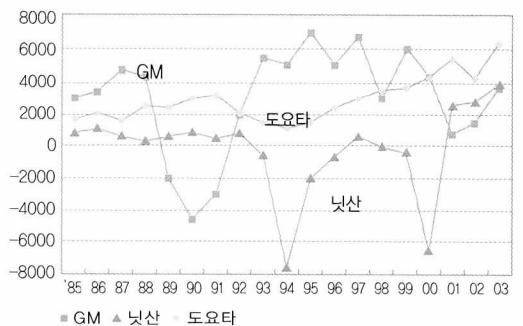
**끊임없는 혁신을 통해 최고의 글로벌 기업으로 성장한 도요타**

최근 많은 국내 기업들이 ‘도요타 배우기’에 한창이다. 삼성전자와 한솔그룹, 태평양 등 많은 기업들이 도요타의 생산방식을 적용하고 있지만 현재까지는 도요타만큼의 생산성을 발휘하지는 못하고 있다. 도요타의 생산성은 어떤 과정을 통해 현재까지 발전해왔을까?

도요타의 생산성 향상을 위한 노력은 30년대의 대량생산 방식인 미국의 포드 시스템을 도입하는 것으로 시작되었다. 그러나 미국시장과 일본시장의 차이로 인해 이를 정착시키는데 실패하였고 1949년 경제 불황과 현금흐름의 악화로 심각한 도산위기에 직면하게 되었다. 이 과정에서 포드의 대량생산방식이 일본의 상황에 적합하지 않다는 것을 인식한 도요타는 철저하게 낭비를 제거하고 고객이 원하는 만큼만 생산함으로써 재고를 최소화하고자 하는 JIT(Just-In-Time) 생산방식을 고안하게 되었다. 이후

주요 자동차 기업들의 순이익 추이

(단위 : 백만달러)



자료 : Hoovers 데이터베이스

GE 혁신의 두 번째 단계는 조직문화를 개혁하는 단계로 워크아웃과 베스트 프랙티스 등의 도입을 통해 이루어졌다. 잭 웰치는 1989년 “GE 내부의 기능적·계층적·지리적 장벽을 없애고 GE를 지구상에서 가장 비관료적이고 장벽이 없는 조직으로 재구축하겠다”라는 목표로 워크아웃을 도입하였다.

워크아웃은 기업 내부의 문제점을 관련된 인원이 직장 밖에서 며칠간의 자유로운 미팅을 통해 해결하는 것으로, GE는 워크아웃을 통해 위축된 직원들의 사기를 향상시키고 종업원들에게 권한을 대폭적으로 위양할 수 있었다. 그리고 이 과정에서 자사의 아이디어만을 선호하는 NIH (Not Invented Here) 증후군을 없애고 경쟁사의 우수 사례를 적극적으로 수용하는 베스트 프랙티스 운동을 정착시켰다.

이러한 변화의 성과를 가속화하기 위한 세 번째 단계는 1995년 6시그마의 도입을 통해 이루어졌다. 기업의 품질을 100만개당 3.4개의 불량 수준으로 줄이려는 품질향상 프로그램으로 1987년 모토로라에서 시작된 6시그마는 GE에서 더욱 발전되어 기업의 일하는 문화, 나아가 사고방식으로 정착되었다. GE는 6시그마를 통해 품질 평가의 기준을 기업 내부 관점에서 고객 및 프로세스 관점으로 전환할 수 있었으며 모든 임원 및 관리자의 평가에 6시그마

JIT 생산방식은 끊임없는 카이젠(改善) 활동과 불량 발생 시 작업자가 라인을 정지시키는 인간 중심의 자동화(도요타는 이를 '사람인(人) 변이 있는 '자동화(自働化)' 라고 부름)와 같은 현장 중심의 문제해결활동을 통해 발전해왔다. 이와 같은 생산성 향상 노력은 도요타만의 고유한 생산방식으로 정착되었는데 1973년에는 '도요타 생산방식'으로 이를 문서화한다. 이후에도 1976년 도요타 자주연구회를 조직하는 등 직원들의 창의적인 연구제안을 이끌어 내면서 도요타 생산방식은 기업문화로 자리 잡아가기 시작했다.

도요타 생산방식의 정립에 또 하나의 중요한 역할을 수행한 것은 일본식 품질관리인 TQC(Total Quality Control)인데, 도요타는 1961년에는 TQC를 도입하여 제품의 품질 및 작업자의 능률향상을 추진하였으며 이러한 노력으로 1965년에 '데미상'을 수상하는 등 80년대까지 30년 이상 변함없이 품질개선활동을 추진하였다.

도요타는 끊임없는 혁신을 통해 일본의 90년대 '잃어버린 10년' 속에서도 세계 자동차업체들 중 최고 이익률을 실현하였다.

2003년 매출액 세계 1위 기업인 GM에 비해 1.6배의 순이익을 내었으며 2004년 3월 결산에서 일본기업으로서는 처음으로 연결 순이익 1조엔(약 100억 달러)를 돌파하는 등 현재도 멈추지 않는 성장을 계속하고 있다.

## 성공적 경영혁신을 위한 방안

향후 국내기업은 경영혁신을 얼마나 강도 높게 지속적으로 추진하는가에 따라 기업의 생존과 성장 여부가 판가름날 것이며 따라서 앞으로도 긴장을 늦추지 말고 상시적으로 경영혁신을 추진해야 할 것이다.

최근 많은 국내기업이 6시그마를 도입하여 제품 불량뿐 아니라 경영 시스템 전반의 체질개선을 수행하고 있으나 이 과정에서도 경영혁신 활동이 구체적 성과로 이어질 수 있도록 철저하게 내실을 추구해야 할 것이다. 또한 경영혁신 활동은 조직구성원들이 이를 적극적으로 수용을 할 때 효과가 극대화되므로 최고경영자는 모든 종업원들이 혁신에 대해 공통된 가치관을 공유하도록 유도하고 구성원과의 지속적인 커뮤니케이션으로 혁신에 대한 공감대를 형성할 수 있도록 노력해야 한다. 정부 또한 국가차원에서 기업의 경영혁신 의욕을 고취시킬 수 있도록 여건을 조성하고 지원시스템을 구축해야 할 것이다.

---

1) 폐전 후 국가경제를 부흥하기 위해 열악한 제품의 품질을 향상시키고자 하는 노력의 일환으로 일본과학기술연맹에 의해 1951년 제정되었으며 매년 품질관리활동을 통해 우수한 성과를 낸 기업과 품질관리의 이론 및 적용 면에서 탁월한 기여를 한 개인에게 수여됨. 데밍상은 1950년 일본에 품질관리를 전수한 데밍 박사의 공헌을 기려 그의 이름을 따 만들어졌으며 데밍 박사는 자사의 저서인 <샘플링 이론(日語版)>의 인세를 데밍상의 기금으로 제공하여 수상제도를 활성화시키는데 기여함.