

당신의 운명을 지배하라 아니면 지배당할 것이다.

잭 웰치 회장은 1981년 GE 회장으로 취임한 후 14년의 긴 개혁 과정 속에서 GE를 지구상에서 가장 수익성 높고 경쟁력 있는 기업으로 만들어 놓았다. 그의 경영 혁신 노하우는 어디에 있으며, 추진할 수 있었던 파워는 어디서부터 오는가?



잭 웰치 회장

전 세계를 돌아다니면서 내가 느낀 것은, 대부분의 산업에서 생산력·수요 관계가 악화되어 있으며, 향후 수년 동안 그런 상태가 유지될 것이라는 것이다.

세계적으로 확장을 추진하던 1980년대의 기업들은 컴퓨터·항공·의료 장비 등 거의 모든 산업에서 새로운 공장 또는 설비를 설립함으로써, 점증하는 수요에 대응해 왔다. 그런데 세계경제가 성장을 멈추게 되자 모든 기업들은 너무나 많은 생산 능력을 보유하게 되고 말았다.

지금은 지구상 어느 곳에서든지 충분한 양의 제품이 생산되고 있으며, 모든 선진국의 모든 산업 분야에서 생산 능력이 넘쳐나고 있다. 어느 곳에서든지 이러한 현상이 일어나고 있다.

이 때문에 모든 기업에서 격심한 가격 경쟁이 강요되고 있고, 이윤에 대한 압박이 매우 커지고 있다. 그래서 생산성이 가장 높은 기업만이 경쟁에서 이길 수 있다.

만약 당신이 이 세상에서 가장 저렴한 가격으로 최고 품질의 제품을 판매할 수 없다면, 당신은 게임에서 밀려나게 될 것이다.

어떤 사업에서든 소비자들 돈을 주고 사는 것은 가치이기 때문에 우리는 가치에 초점을 둔 제품에 모든 노력을 집중하고 있다. 의약품과 같은 몇 가지를 제외하고는, 가장 값이 비싸면서 우수한 최신 제품에 대해서는 활발한 수요가 이루어지지 않고 있다. 이 문제에 관해서는 유럽의 고급 승용차나 슈퍼컴퓨터의 판매 현황을 살펴보라. 소비자들은 더 이상 그러한 제품을

원하지 않는다.

항공기 엔진의 경우에 우리의 고객들은 연료의 마지막 2%까지 연소시킬 수 있는 최첨단의 기술을 응용한 엔진에 대해 묻지 않는다. 그들이 알고자 하는 것은 '가격이 얼마인가? 금융 용자를 받을 수 있는가? 유리한 임대 조건을 맺을 수 있는가?' 하는 것들이다.

환경과 정부 정책이 변수다

가치는 환경 문제와도 연관이 되고 있다. 예를 들어, 최근에 우리는 스위스 항공사로부터 제트 엔진 주문을 수주받았는데, 우리의 제품이 배기 가스를 가장 적게 배출한다는 이유 때문이었다. 다국적 기업들은 법률 규제가 아무리 느슨한 곳이라도 하더라도 자신의 공장과 제품이 있는 곳에서는 세계환경기준을 준수해야만 한다. 결국 세계적인 환경 기준이 설정될 것이며, 오늘날 이 기준을 지키지 않는 기업들은 어느 누구라도 막대한 손해를 입게 될 것이다. 우리가 세계 시민이 되고자 한다면, 국가에 따라 다른 기준을 적용하는 식으로 환경 기준을 임의적으로 설정할 수는 없다.

또한 향후에 당면하게 될 가장 큰 위험들 중 어떤 것들은 정부로부터 나온다고 나는 생각한다. 당



상하간 장벽을 없앤 워크아웃(work-out) 운동은 경영혁신의 결정적 성공요인이 되었다.

신이 경영자로서 모든 일을 완벽하게 수행하였을지라도 정부의 직자나 금리의 상승 등으로 인해서 화폐 가치가 30% 또는 40% 평가 절하되어 버릴 수 있으며, 이에 따라서 당신의 사업은 곤경에 처할 수 있다.

3년 내지는 5년 뒤에 발생할 상황을 구체적인 수치로 파악하려는 시도는 쓸데없는 작업이다. 세상은 너무나 빠르게 움직이고 있다. 그렇다면 기업은 무엇을 해야 하는가? 무엇보다도 먼저 기업의 비전과 목표를 포괄적이면서도 명료하게 정의하라. 그런 다음 기업 자체의 생산성을 극대화시켜라. 마지막으로, 대규모의 변화에 충분히

대처할 수 있을 정도로 유연한 조직 구조와 문화를 구축하라.

변화와 불확실성의 세계적 환경에서 당신의 운명을 지배하는 방법은 간단하다. 시장에서 최고의 가치를 제공하는 기업이 되는 것이다.

인기와 리더십을 혼동하지 말라

1981년 GE에 취임한 이래로 내가 배워 왔던 것을 정리해 볼 때, 내가 얻은 가장 중요한 교훈 중의 하나는 사람들이 변화를 좋아하지 않는다는 것이다. 사람들은 현상 유지를 바란다. 과거에 해왔던 방식을 고수하길 원한다. 어떤 것을 변화시키는 일에 착수할 때, 과거

의 좋았던 시절을 그리워하게 된다.

당신은 엄청난 저항에 대처할 준비를 갖추어야 한다.

GE가 추구했고 경험했던 변혁은 점진적인 변화 노력으로 이루어 낸 것이 아니다. 혁명에 가까울 정도로 충분한 큰 변화가 이루어지지 않는다면 관료주의에 의해 제압당할 것이다. 윈스턴처칠과 프랭클린 루즈벨트의 경우를 보라. 그들은 “앞으로 일어나게 될 일은 바로 이런 것이요”라고 말했다. 그런 다음 그들은 자신의 말을 행동으로 옮겼다. 변화를 크고 대담하게 추진할 것을 강력하게 언급했던 것이다. 지도자가 인기와 리더십을 혼동하고 단지 불평만을 터뜨린다면 아무

런 변화도 이루어지지 않는다. 나는 이것이 국가와 기업 모두에 해당된다고 생각한다.

또 다른 중요한 교훈은 소프트 벨류(soft value)를 추구하기 위해서는 먼저 하드 벨류(hard value)를 실행하라'는 것이다. 소프트 벨류는 강화시키려고 할 때 조금이라도 신뢰성을 확보하기를 원한다면, 먼저 공장을 폐쇄하거나 사업을 매각하거나 또는 계층 구조를 축소하는 등의 냉혹하고 단호한 결정을 내릴 수 있는 결단을 보여 주어야만 한다. 즉, 감원 조치를 취하고 관료주의의 뿌리를 뽑아야 한다.

우리가 솔직성, 공정성, 현실의 직시와 같은 소프트 벨류들을 이야기했을 때 구성원들은 귀를 기울였다.

만약 조직에 군살이 가득 끼어 있다면 소프트 벨류들이 효과를 갖기 어려울 것이다. 거대한 관료주의 체계에서는 신속성과 단순성을 추진하거나 워크아웃 같은 프로그램을 실시하는 것이 매우 어렵다. 이러한 일을 착수하기 전에 먼저 조직구조 재조정 작업을 실행해야 한다. 지나치게 많은 계층은 축소하라. 잡초를 뽑아 버리고, 녹슨 부분을 제거하라.

어떤 조직에서든 가치를 가질 필요가 있지만, 군살을 뺀 유연한 조직에서는 한층 더 필요하다. 당신이 지원 스텝과 계층을 제거할 때, 구성원들은 각자가 가진 습관과 기대를 바꾸어야만 한다. 그렇지 않으면 그들은 스트레스를 견디지 못하게 될 것이다. 우리는 모두 더 열심히, 더 신속하게 일하고 있다.

그러나 또한 우리가 즐거움을 맛보지 못한다면 변혁은 제대로 이루어지지 못하게 된다. 이러한 변화

의 과정을 통해 사람들이 스스로를 이끌어갈 수 있도록 만드는 것이 바로 '가치'인 것이다.

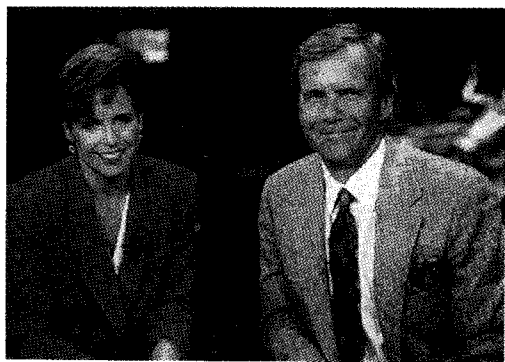
더 높은 목표를 설정하라

변화를 창출하기 위해서 나는 크로톤빌 연수원의 워크아웃 개념을 믿고 있다. 정말로 중요한 것은, 상호간에 직접적이고 개인적으로 의사소통이 이루어지고, 직함이나 직책이라는 보호막 없이 어느 곳에서든 아이디어를 접할 수 있으며, 장점에 비추어서 아이디어를 판단하는 것이다.

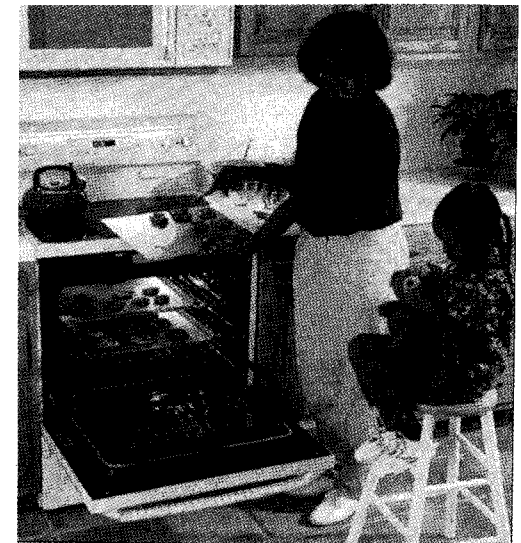
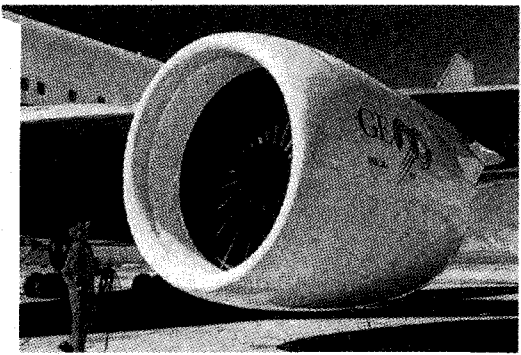
사람들 앞에 서서 똑같은 말을 계속 되풀이하라. 아무리 지겹더라도 당신의 메시지를 결코 바꾸지 말라.

중요하면서도 단순하며 쉽게 이해할 수 있는 메시지를 가질 필요가 있다. 첫째 아니면 둘째가 되거나, 재구축·폐쇄·매각하거나 장벽을 제거하는 것과 같이, 아이디어가 어떤 것이든지 관계없이, 당신이 제시하는 모든 아이디어는 처음 접하는 사람에게 쉽게 이해될 수 있을 정도가 되어야 한다. 만약 열성 분자만이 당신이 말하는 내용을 이해할 수 있다면 당신은 실패할 수밖에 없다.

내가 얻은 또 다른 교훈은, 단순성이라는 기준이 평가의 경우에도 적용되어야 한다는 것이다. 모든 것을 평가하고서도 아무 것도 이해하지 못하는 경우가 너무나 많다. 비즈니스에서 평가해야 할 필요가 있는 가장 중요한 세 가지 사항은 고객만족, 종업원 만족, 그리고 현금흐름(cash flow)이다. 고객을 만족시킨다면 세계의 시장 점유율 또한



우리의 사업을 위에서부터 의도기 사업 방송 사업(NBC), 항공기 엔진 기업, 전선, 조립 산업 등 이 외에도 여러가지가 있다.

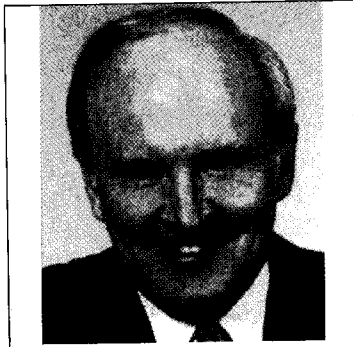


분명히 높아질 것이다. 종업원을 만족시킴으로써 생산성, 품질, 자부심 그리고 창의력을 얻게 될 것이다. 현금 흐름은 회사의 생명력을 보여 주는 매우 중요한 요소이다.

내가 배운 또 다른 교훈은, 구성원들이 달성할 수 있다고 생각하는 것보다 더 높은 목표를 설정함으로써 조직의 발전을 도모한다는 가치이다. 우리가 설정하는 목표치는 세계에서 최고 수준이 되는 것이다.

구성원들은 그 곳에 도달하기 위한 방법을 끊임없이 찾고 있다. 그 비결은, 목표치에 미달된 사람들을 무조건 처벌하지 않는 데 있다. 목표를 달성하지 못했더라도 개선이 이루어졌다면 그들에게 보상을 주라. 그러나 당신이 충분히 높은 목표치를 설정하지 않는다면, 당신은 구성원들이 얼마만큼 해낼 수 있는지를 결코 알 수 없을 것이다.

이제 우리는 그러한 수단들을 갖고 있지만, 만약 그것이 없었다면 우리가 어떻게 지내왔을까 궁금하다. 오늘날 우리가 지닌 매우 큰 장점은, 우리가 GE를 아이디어를 만들어 내는 실험실로 운영할 수 있다는 것이다. 최고 실행 사례를 신뢰할 만하고 개방적인 방식으로 공유하는 메카니즘을 발견하였다. 예를 들어, 우리의 종업원들이 제록스 사에 가거나 또는 제록스 사 직원이 우리 회사에 올 때, 교류 그 자체는 좋은 것이다. 그러나 이와 같은 방법으로는 아이디어의 실체를 이해하기 어렵다. 그러나 GE의 모든 사업 부문에서 두 사람을 루이빌에 보내서 가전 부문의 신속응답(Quick Response) 프로그램을 1년 동안 연구하도록 했을 때, 아이디어를 철저히하고도 깊이 연구할 수



잭 웰치의 경영 6원칙

- 당신의 운명을 지배하라. 아니면 누군가에게 지배당할 것이다.
- 현실을 직시하라. 과거에 집착하거나 당신이 바랐던 대로 보려고 하지 마라.
- 누구에게나 솔직하라.
- 관리하려고 하지 말고 리드하라.
- 변화하지 않으면 안 되는 상황에 놓이기 전에 먼저 변화하라.
- 경쟁 우위를 가지지 못했다면 경쟁하지 말라.

있었다.

루이빌에 간 사람들은 여행객이 아니었다. 그들이 각자의 사업 부문으로 되돌아와 신속 응답 프로그램에 대해 말했을 때, 그들은 이 프로그램의 예찬론자가 되었다. 왜냐하면, 그들은 바로 그 아이디어를 소유하였기 때문이다. 그들은 그 아이디어를 실행한 팀의 일원으로 행동했다.

모든 기회들이 바로 그 곳에 있었지만 우리는 지원 스태프, 계층 그리고 위계 조직을 손본 후에야 비로소 그러한 기회를 잡을 수 있었다. 그렇게 하고나자 기회들이 분명하게 나타났다. 만약 내가 좀 더

일찍 시작했더라면 우리는 이들 기회를 더 빨리 포착했을 것이며, 지금보다도 더 발전했을 것이다.

장벽의 제거와 워크아웃

우리는 워크아웃을 5년 더 일찍 착수했더라면 좋았을 것이다. 우리가 '장벽의 제거'라는 개념을 더 잘, 그리고 더 빨리 이해했더라면 좋았을 것이다. 사업 단위들로부터 나오는 다양한 아이디어에서 얻을 수 있는 목적달성 수단들이 얼마나 많은지를 처음부터 이해했더라면 좋았을 것이다.

워크아웃의 요점은 종업원들에게 더 좋은 직장을 제공하는 데 있다. 자신의 아이디어가 관심의 대상이 된다고 생각될 때, 그들의 존엄성은 높아진다. 그들은 무감각한 로봇이 아니라 스스로를 중요한 존재라고 느끼게 된다. 정말로 그들은 중요한 존재들이다.

나는 종업원의 만족이 곧 종업원의 생산성과 직결된다고 말하고 싶지 않다. 일자리가 충분히 있었고 외국으로부터 경쟁이 없었던 과거에는 사람들은 단지 현실에 안주하는 것으로 만족했다. 이제 사람들은 그 때와는 다른 목적을 갖고 일을 하고 있다. 그들은 경쟁이란 극복해야만 하며, 고객만이 일자리를 안정적으로 보장해 줄 뿐이라는 것을 알고 있기 때문에 경쟁에서 이기기를 원한다. 그들은 70년대와 80년대의 나약한 경영자들 때문에 수백만 명의 사람들이 일자리를 잃었다는 것을 알기 때문에 나약한 경영자를 좋아하지 않는다.

워크아웃과 장벽의 제거라는 개념을 통하여 우리는 종업원들의 지

적·창의적 자본을 가능한 한 많이 끌어올림으로써 GE의 경쟁력을 늘이려고 노력하고 있다. 그것은 금융 자본을 조달하는 것보다 훨씬 더 힘들다.

신뢰는 기업에서 매우 강력한 힘을 발휘한다. 공정한 대우를 받고 있다고 믿지 않는 한 구성원들은 최선을 다하지 않을 것이다.

신뢰감을 조성할 수 있는 것으로 내가 알고 있는 유일한 방법은, 당신이 신봉하는 가치에 대한 설명과 목표를 정한 다음 이를 실천에 옮기는 것이다. 자신이 말한 것을 일관되게 행동으로 옮겨야 한다.

이것은 모든 사람들이 동의해야 한다는 의미는 아니다. 나는 국제

전자 노조연맹(International Union of Electronic Workers)의 회장인 빌바 이위터와 절친한 관계에 있다. 나는 내 호주머니를 털어줄 정도로 그를 신뢰하지만, 그와 나는 어떤 분야에서는 격렬히 다툰 것이라는 것을 서로 잘 알고 있다.

그는 GE의 노동조합이 없는 공장에서 중립 협정(neutrality agreement)을 맺기를 원한다. 그는 보다 많은 노조원을 가입시키기를 원한다.

나는 “어렵겠소! 우리는 당신이 할 수 있는 이상으로 종업원들에게 모든 것을 해줄 수 있소”라고 말할 것이다.

나는 나의 입장을 잘 알고 있다. 나도 그의 입장을 잘 알고 있다. 우

리는 항상 의견 일치를 보지는 않지만 서로를 신뢰하고 있다.

이것이 바로 장벽의 제거라는 것이다. 즉 장벽의 제거란, 개방적이고 신뢰하며 아이디어를 공유하는 것이다. 아이디어들에 귀를 기울이고, 토론을 거친 다음, 최선의 아이디어를 선택해서 이를 추진해 나가는 자세이다.

회사의 목표를 성취하려면 우리는 모두 장벽을 없애야 한다. 장벽을 만드는 것은 무모한 것이다. 노동조합은 또 다른 장벽일 뿐이며, 당신과 고객, 공급자, 그리고 해외에 있는 동료들 갈라놓는 장벽들을 뛰어넘기를 원하는 똑같은 방법으로 이 장벽을 뛰어넘어야 한다.

■ 자료제공 : 뉴월드

선진국의 제도

미국, 평균수명 늘어 사회보장재원에 구멍

선진공업국이라면 어느 나라나 사회보장 재원 마련에 골머리를 앓고 있다. 미국에서는 중간 선거에 나선 후보들이 소속 정당이 어디건 모두 사회보장연금의 현상유지 공약을 남발하는 한편 연금예산의 대폭 삭감이 상대방 후보에 의해 계획되고 있다고 비난해 왔다. 실상 사회보장연금의 삭감은 불가피하다. 입수된 12월 공개 예정의 사회보장국(SSA)에 대한 보고서에 따르면 SSA는 미국인들의 평균수명을 상당히 낮춰 잡고 있는 것으로 시사되고 있다. 2000년에는 평균수명이 SSA의 추정보다 1년, 2010년에는 1.6년, 그리고 2065년에는 적어도 5년은 더 늘어날 것이라는 예상도 있다.

그 추산대로라면 2000년에는 사회보장연금과 노령자 의료보험으로 4백억 달러가 추가 소요될 것이다. 대책은 네 가지. 『사람들의 퇴직연령을 늦추거나, 복지혜택을 줄이거나, 세금을 인상하거나, 아니면 복지혜택을 줄이면서 세금을 늘리는 것』이라고 한 사회학자는 말한다.