제6장 성장 단계별 위기대응 이론

학습목표

- 드러커의 기업이론과 비교되는 래리 그라이너의 이론을 소개한다.
- 그라이너의 이론과 드러커 이론을 비교한다

학습내용

- 진화와 변혁
- 단계별 규범별 위기
- 위기대응책
- 창의성 위기
- 리더십 위기
- 권한위양과 조정, 그리고 협력

성장단계별 위기대응 이론

진화와 변혁을 통한 성장

- 래리 그라이너(Larry E. Greiner)와 피터 드러커의 기업이론의 비교

(1)래리 그라이너(Larry E. Greiner)

- "진화와 변혁을 통한 조직성장"(Evolution and Revolution as Organizations Grow, July-August, 1972) 에서 기업의 성장단계를 규범적으로 5단계로 나누고 각 단계마다 위기 유형과 대응책을 제시
- 경영위기 대응에 있어 그라이너는 규범적으로 그리고 기업 내부역량 기준 해결방식으로 접근

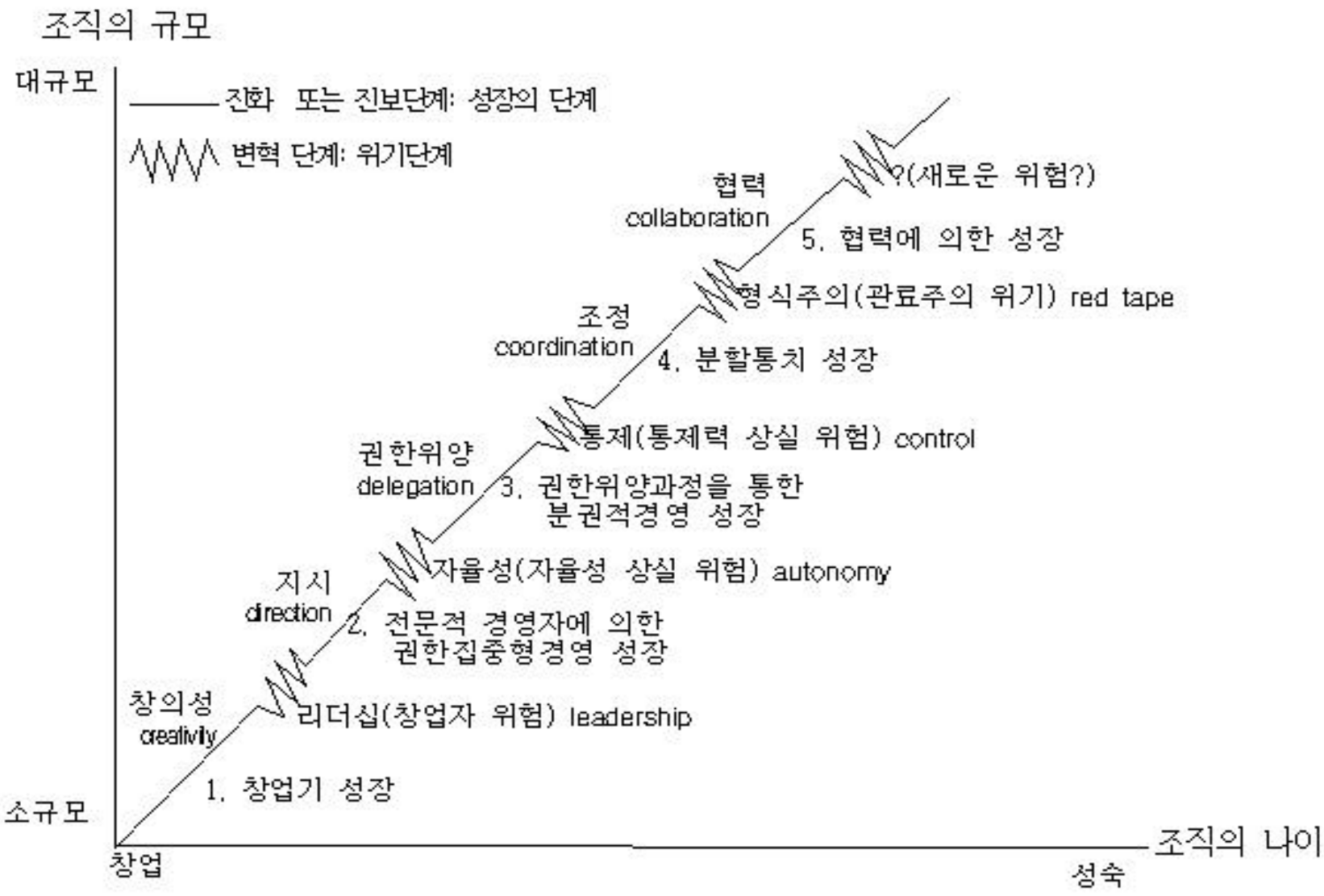
(2) 피터 드러커

- "기업이론"(The Theory of the Business, September-October, 1994)에서 단계별 위기 설정 및 적응 대신에 매 3년마다 기업이론, 프로세스와 구조를 체계적으로 폐기하라고 주장
- 경영위기 대응에 있어 역동적으로 그리고 외부 경영 환경변화 대응방식으로 접근

성장단계별 위기대응 이론

래리 그라이너(Larry E. Greiner)의 기업이론

<그림 1> 성장의 5단계



성장단계별 위기대응 이론

제1단계, 창의성에 의한 성장 => 리더십(창업자 위험) leadership

조직의 창업단계에서 강조해야 할 것은 제품과 시장을 창출하는 것이다.

① 회사 설립자들은 대개 기술에만 신경을 쓰거나 기업가정신만 잔뜩 갖고 있고 경영활동은 흔히 무시해 버린다. 그들의 육체적, 정신적 에너지는 새로운 제품을 만들고 파는 것에 모두 소모되어 버린다.

② 종업원 상호간의 커뮤니케이션은 빈번하게 일어나지만 비공식적으로 이루어진다.

③ 근무시간이 길지만 급여는 그리 많지 않고, 소유권을 나누어 가질 수 있다는 약속(최근 우리 나라에서도 유행하는 스톡옵션과 성과급이 좋은 예다) 으로 보상을 대신한다.

④ 의사결정과 동기부여는 시장에서 되돌아오는 피드백에 의해 민감하게 이루어진다. 경영자는 고객의 반응에 따라 대응한다.

성장단계별 위기대응 이론

제2단계, 명령과 지시에 의한 성장 => 자율성(자율성 상실위험) autonomy

유능한 전문경영자를 초빙하여 첫 단계를 극복한 회사는 능력 있는 리더의 지시(direction)에 의해서 안정적인 성장기를 맞는다.

① 기능별 조직구조가 도입되어 생산을 마케팅활동과 분리하며, 직무할당은 점점 더 전문화의 원리에 따라 이루어진다.
② 재고와 구매부문을 위한 회계제도가 도입된다.
③ 인센티브제, 예산제도, 그리고 작업표준이 도입된다.
④ 커뮤니케이션은 직위체계가 늘어남에 따라 점차 공식적으로 이루어지고 제도화된다.
⑤ 새로운 경영자와 그의 직속 부하들이 지휘명령을 내리는 권한을 대부분 갖고, 하급 관리자들은 자율적으로 의사결정을 내리기보다는 기능별 전문가로 간주된다.

성장단계별 위기대응 이론

제3단계, 권한 위양을 통한 성장 => 통제(통제력 상실 위험) control

세 번째 단계의 성장은 권한 위양(delegation)을 통한 권한 분산형의 조직구조를 도입함으로써 시작된다.

① 생산현장과 시장에서 영업활동을 하고 있는 관리자들에게 더 많은 책임이 부과된다.
② 이익중심점(profit center) 개념의 도입과 보너스가 직원들의 동기를 유발시키는데 사용된다.
③ 본사의 최고 경영자들은 현장으로부터 주기적으로 받는 보고를 바탕으로 예외에 의한 경영(management by exceptions)에 치중한다.
④ 자사 내에서 자율적으로 움직이는 사업부와 유기적으로 관계를 맺을 수 있는 다른 회사를 인수하는 데 많은 노력을 한다. 즉 M&A가 활성화된다.
⑤ 최고위층으로부터 내려오는 커뮤니케이션은 간혹 있을 뿐이고, 대개 문서나 전화로 이루어진다. 현장은 간혹 방문하는 정도에 그친다.

성장단계별 위기대응 이론

제4단계, 조정을 통한 성장 => 형식주의(관료주의 위기) red tape

조정(coordination) 단계에서는 조정력을 높이기 위해 공식제도를 사용하고, 최고경영자가 이 새로운 제도를 설치 · 운영하는 책임을 맡는 것이 특징이다.

① 분권화 된 사업부들은 제품별 팀으로 통합된다.
② 사업계획은 공식적인 절차에 의해 수립되고 깊이 있게 검토된다.
③ 본사에 다수의 스태프 직원들이 채용? 배치되어 라인 관리자들에게 통제와 평가를 할 수 있는 전사적 차원의 프로그램을 마련해 제공한다.
④ 자금지출을 면밀히 재검토하고, 조직 전체의 관점에서 분배한다.
⑤ 각 제품별 팀은 투자자본 수익률(ROI)이 자금배분에 중요한 기준이 되는 투자중심점(investment center)으로 간주된다.
⑥ 자료처리와 같은 기술적 업무는 본사에서 집중적으로 수행하고, 일상적인 업무에 관련된 결정은 분권화를 유지한다.
⑦ 직원들이 회사와 일체감을 가지도록 스톡옵션이 보편화되고, 전사적 차원의 이익분배제도를 도입한다.

성장단계별 위기대응 이론

제5단계, 협력을 통한 성장 => ?(새로운 위험?)

마지막 단계는 형식주의 (또는 관료주의) 위기를 극복하기 위해 개인 상호간 강력한 협력 체제(collaboration)를 강조하는 단계다. 공식적인 통제 대신에 사회적 통제와 자기규율을 강조한다. 이런 전환은 공식적인 절차를 통해 해답을 구해왔던 라인 관리자뿐만 아니라 조정제도를 설계했던 전문 스탭들에게도 어려운 일이다.

① 팀 활동을 통해 문제를 빨리 해결하는 데 초점이 모인다.
② 팀은 특정과제를 처리하기 위해 여러 기능부문에서 직원들을 모아 구성한다.
③ 본사의 스태프 전문가들은 수가 줄고 재배치되며, 현장부서에 지시하는 것이 아니라 협의하는 다기능 팀에 통합된다.
④ 특정문제 해결을 위해 적절한 팀 구조로 매트릭스 구조가 종종 형성된다.
⑤ 공식적인 통제 기구들은 단순화되고 하나의 다목적 시스템에 통합된다.
⑥ 여러 핵심경영자회의가 주요 문제들을 해결하기 위해 종종 개최된다.
⑦ 경영자들에게 팀워크 개선과 갈등해소를 위한 행위론적 기법들을 교육시키기 위해 교육프로그램들이 개발 운영된다. ex) GE의 크로톤빌
⑧ 실시간 정보시스템이 일상적인 의사결정과 통합된다.
⑨ 경제적 보상은 개인업적보다 팀 업적에 더 연계되어 있다.
⑩ 새로운 제도와 방식을 도입? 실험하는 것이 전사적으로 권장된다.

성장단계별 위기대응 이론

그라이너 이론의 약점

- "성장의 끝은 있는가?"(An end to growth?)
  - 기업(조직)의 영속성 : Going concern
  - 후쿠야마 (Francis Fukuyama)의 주장처럼 경영의 진화도 역사의 진화처럼 종말을 맞는가? <역사의 종말>
- "제5단계의 위기 다음에 오는 것은 무엇인가?"
  - 1998년 HBR 수록 논문에 "Revolution is still inevitable"이라는 논평을 추가: 6번째 단계로 지주회사(holding company)나 네트워크 조직(network organization)이 등장할 가능성을 언급
  - 기업의 성장은 지속적으로 이루어지고 단계마다 끊임없는 새로운 대응방법을 제시해야 한다는 취약점 내포

성장단계별 위기대응 이론

그라이너 이론의 공헌

- 변혁은 피할 수 없다.
  - 기업은 성장하면서 각 단계의 성장과 더불어 위기를 맞게 되고 그라이너는 각 단계별 해결책을 규범적으로 제시
- 성장은 내부의 힘: 기업 역사와 시간의 중요성
  - 기업은 시간이 흐르면 자동으로 성장하고 성장을 위해서는 끊임없이 자기개발 필요
  - 조직은 지속적으로 생존하기 위해 내부의 관행을 스스로 파괴(변혁)해야 한다. (위기 대응이론)

성장단계별 위기대응 이론

그라이너의 성장 단계별 이론과 최선의 개선방안 제시

<표 2> 성장의 5단계별 조직운영

항목	제2단계	제2단계	제3단계	제4단계	제5단계
경영의 초점	생산과 판매	운영효율성	시장확대	조직의 통합	문제해결· 혁신
조직구조	비공식 구조	권한 집중· 기능별 조직	권한 분산 · 지리적 분산구조	라인/스탭 제품별 팀 구조	매트릭스팀 구조
최고경영자의 스타일	개인주의 · 기업가 정신	지시형	권한 위양	감시감독	참여형
통제 기구	시장에서 결과 평가	표준화 · 원가중심적	보고 · 이익중심적	계획 · 투자 중심적	참여를 통한 공동 목표 설정
관리자보상	소유권	기본급 · 성과급	개인별 보너스	이익분배 · 스톡옵션	팀 보너스
성장원동력	창의성	명령과 자시	권한 위양	조정	협력
위기	리더쉽위기	자율성 위기	통제 위기	관료주의 위기	?

성장단계별 위기대응 이론

위기의 유형과 대응방법

(1) 위기의 발생원인 : 과거에 유용했지만 이제는 더 이상 적합하지 않은 전략, 조직, 경영 방식

위기와 해결책의 관계 : 기업은 성장과정에 변혁은 필연적인 것이고, 앞의 단계를 달성하기 위해 명확히 내세운 해결 시책이 그 단계의 종말기에서는 위기의 씨앗이 되고, 그 해결책이 다음 단계의 성장을 낳는다는 점

(2) 리더십 위기 : 창업자의 창의성(creativity)에 의해 발전한 조직의 규모가 커짐에 따라 경영과 관리에 있어서 리더십의 위기가 발생

(3) 자율성 위기 : 권한의 집중이 가속화되면서 종업원들의 자율성(autonomy)의 상실
이러한 위기는 권한 분산형의 조직구조를 도입함으로서 극복될 수 있다.

(4) 통제 위기 : 권한분산은 결국 통제력(control)의 상실이라는 문제를 야기

(5) 관료주의 위기 : 관료주의적 성향이 정착되어 문제해결보다는 절차를 중시하고 혁신 이 저하되는 형식주의(red-tape)의 위기

(6) 새로운 위기 : 그 다음의 단계는 과연 무엇이 될 것인가? 이런 질문은 그라이너의 이론이 해결해야 할 문제일 뿐만 아니라, 그의 주장의 약점.

성장단계별 위기대응 이론

그라이너 이론의 약점

- "성장의 끝은 있는가?"(An end to growth?)
  - 기업(조직)의 영속성 : Going concern
  - 후쿠야마(Francis Fukuyama)의 주장처럼 경영의 진화도 역사의 진화처럼 종말을 맞는가? <역사의 종말>

- "제5단계의 위기 다음에 오는 것은 무엇인가?"
  - 1998년 HBR 수록 논문에 "Revolution is still inevitable"이라는 논평을 추가 : 6번째 단계로 지주회사(holding company)나 네트워크 조직(network organization)이 등장할 가능성을 언급
  - 기업의 성장은 지속적으로 이루어지고 단계마다 끊임없는 새로운 대응방법을 제시해야 한다는 취약점 내포

성장단계별 위기대응 이론

드러커 기업이론과 그라이너의 성장단계별 위기대응 이론의 비교

- 그라이너와 드러커 기업이론의 유사점
  - 기업(조직)의 성장에 위기가 오고 이에 대응해야 한다는 점
  - 그라이너의 변혁시기와 드러커의 체계적 폐기 시기

- 그라이너와 드러커 기업이론의 차이점
  - 그라이너는 기업의 성장단계별 위기와 대응책을 제시하는 반면, 드러커는, 기업 조직은 제품, 조직구조, 조직의 나이, 조직의 규모에 따라 전략이 상이할 것이므로 모든 조직에 적합한 기업이론이나 성장단계별 최적합 이론은 없으며 매 3년마다 새로운 기업 이론을 수립해야 한다고 주장

- 드러커의 기업이론 -체계적 폐기-
  - 실무적으로 매3년마다 기업의 모든 관행을 재검토하고, 그것을 더 잘하기 위해 노력할 것이 아니라 상황에 적합하지 않은 관행은 제거할 것을 권고
  - 마이클 해머의 리엔지니어링 사상, 그리고 칭기즈칸의 참모였던 야율초재 (耶律楚材, 1190-1244)의 "興一利, 不如除一害" - 새로운 것 하나 잘 하는 것은 잘못된 것 하나를 제거하는 것보다 못하다 - 사상과 유사
  - 슘페터의 창조적 파괴(creative destruction)를 이론적 바탕으로 함
  - 드러커 이론의 공헌 : 리스트럭처링, 리엔지니어링, 다운사이징과 같은 경영혁신 기법의 토대

그라이너와 드러커 비교

<표 3> 그라이너와 드러커 이론의 비교

	그라이너	드러커
1. 위기의 발생 소재지	조직 내부	조직 외부
2. 위기의 본질	일을 잘 못했기 때문에 발생	일을 잘해도 발생
3. 진화 또는 진보 개념	○	×
4. 성장단계별 규범적·결정론적 접근	○	×
5. 법칙(이론의) 보편성	×	○
6. 혁신(리엔지니어링)	△	○
7. 조직영속성 문제 대응	○	○