

# 기업집단의 조직변화 - 삼성그룹의 사례\*

이 흥\*\*

이병철 회장으로부터 시작된 삼성그룹은 그의 아들인 이건희 회장체제로 전환되면서 많은 변화를 경험하게 된다. 이러한 총체적인 과정을 조직변화라는 관점에서 살펴보고자 함이 본 연구의 목적이다. 삼성그룹의 조직변화를 살펴보기 위하여 수렴기, 마찰기, 재창조기가 존재하였을 것이라는 이론적 틀을 도입하였다. 이들 조직변화 3단계가 어떻게 일어났으며 수렴기와 재창조기 사이의 마찰기가 어떤 성격을 가지고 있었는지에 대한 논의를 하였다. 여기에 수렴기와 재창조기에서 경영자의 특성이 어떻게 작용하고 있는지에 관하여도 논의하였다.

한국의 재벌은 반 백년을 넘어서는 긴 역사를 가지고 있다. 이러한 역사성과 재벌기업이 한국 경제에서 차지하는 위치에서 볼 때 이와 관련한 현상은 연구자들이 관심을 가지고 관찰하여야 하는 하나의 중요한 연구재료이다. 최근 한국의 재벌기업들은 커다란 조직변화를 경험하고 있다. 과거와는 달라진 경영환경은 이들로 하여금 새로운 체제로 변모할 것을 강요하고 있다. 이러한 변화를 매우 잘 보여주는 곳이 삼성그룹이다. 이병철 회장으로부터 시작된 삼성그룹은 그의 아들인 이건희 회장체제로 전환되면서 그룹의 가치 및 사업구조를 포함하여 전반적인 거대한 조직변화를 경험하게 된다.

본 연구는 한국의 대표적 기업집단의 하나인 삼성그룹의 조직변화과정을 조명하고자 한다. 구체적으로 다음과 같은 연구의문을 가지고 있다. 첫째, 삼성그룹의 조직변화를 어떠한 관점에서 관찰 할 수 있는가? 둘째, 조직변화과정 상에서 발생된 마찰은 어떻게 규정할 수 있는가? 셋째, 조직변화의 시도를 위하여 새로운 경영자는 어떤 사고체계를 가지고 있었는가? 마지막으로 이러한 조직변화는 어떤 함의를 주고 있는가? 이러한 의문에 답변하는 것이 본 연구의 목적이다.

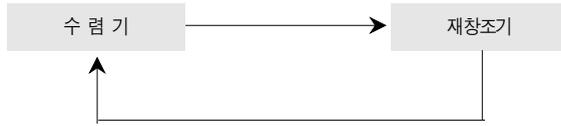
## I. 설명모형의 설정

조직변화를 설명하는 이론 가운데 하나로 Tushman and Romanelli(1985)가 제시한 연구모형을 들 수 있다. <그림 1>이 이들이 제시한 조직변화 모형이다.

\* 본 연구는 2003년도 광운대학교 교내연구비의 지원을 받았음.

본 연구를 위해 깊이 있는 조언을 해주신 두 분의 심사자에게 깊은 감사의 뜻을 전한다.

\*\* 광운대학교 경영학과



<그림 1> Tushman and Romanelli(1985)의 조직변화 모형

<그림 1>에서 보듯이 Tushman and Romanelli(1985)는 두 단계의 조직변화 모형을 제시하였다. 그들에 따르면 조직은 수렴기를 거쳐서 재지향기 또는 재창조기로 진화하게 된다. 수렴기는 조직내적활동(조직구조, 통제시스템, 권력배분, 전략)들이 일관된 형태를 유지하면서 점진적 변화와 수정이 일어나는 비교적 긴 시간이다. 이 기간동안 일관된 점진적 변화로 인해 조직특유의 특성이 형성되어 진다.

수렴기는 재창조기에 의하여 종결된다. 조직은 끊임없이 환경적 변화에 대응하여야 하는 관계로 수렴기에 형성된 조직특성은 새로운 환경 속에서 의미를 잃기 시작한다. 이것이 지각되면 새로운 혁신추구가 나타나는데 이를 Tushman and Romanelli (1985)는 재창조기라고 명명하였다. 재창조기는 비교적 짧은 시간에 조직 내적활동(조직구조, 통제시스템, 권력배분, 전략)들이 단속적으로 급격히 변하는 시기이다. 재창조기는 문화적 변혁까지도 포함한다. 재창조기의 급격한 변화를 통하여 수렴기에 형성되었던 조직특유의 모습은 새로운 모습으로 일신하게 된다. 재창조기를 통하여 새로운 전략, 조직구조, 통제시스템, 권력배분의 모습이 조직 내에 등장하게 된다. 이것이 구성원에게 과급되기 시작하면 새로운 지향을 중심으로 조직은 수렴기의 과정을 다시 거치게 된다.

Tushman and Romanelli(1985)의 조직변화 모형은 삼성그룹의 조직변화를 설명하는데도 매우 유익한 모형이다. 그러나, 여기서 유의할 사항이 있다. Tushman and Romanelli(1985)의 모형은 단일 조직의 변화를 설명하기 위한 모형이다. 그런데 삼성그룹은 조직집단을 의미한다. 이 경우 Tushman and Romanelli(1985) 모형은 수정될 필요가 있다. Tushman and Romanelli(1985)는 수렴기와 재창조기 사이에는 중간 단계가 불필요하다고 주장한다. 재창조기는 수렴기를 순간적으로 종료시키는 특징을 갖기 때문이다. Tushman and Romanelli(1985)의 이러한 주장은 하나의 조직을 중심으로 생각할 경우 설득력이 있다. 예로, 한 조직은 비교적 긴 시간 동안 진행된 수렴기를 경영자의 교체 등을 통하여 매우 짧은 시간에 종료시키는 것이 가능하다. 그러나, 변화의 대상이 하나의 조직이 아니고 조직집단일 경우는 어떠한가?

조직집단의 경우는 단위 조직 보다 복잡한 조직간 네트워크, 권력배분, 통제시스템 및 그룹전략을 지니고 있다. 따라서 과거의 수렴기를 순간적으로 종료시키는 것은 사실상 불가능하다. 조직집단은 수렴기를 통하여 단위조직 보다 복잡한 외적 연관성과 내적 연관성을 유지하게 된다. 다양한 외적 환경의 요구를 오랜 기간 수렴하였기 때문에 이들 외적 연관성은 이를 유지하는 구성원 사이에 매우 안정된 균형으로 받아들여진다. 내부적으로도 조직집단 간의 복잡한 연관관계가 오랜 기간 정착하면서 안정된 균형을 이루게 된다. 이러한 균형상태를 순간적으로 변화시킨다는 것은 조직집단의 경우에 있어서 생각하기가 쉽지 않다.

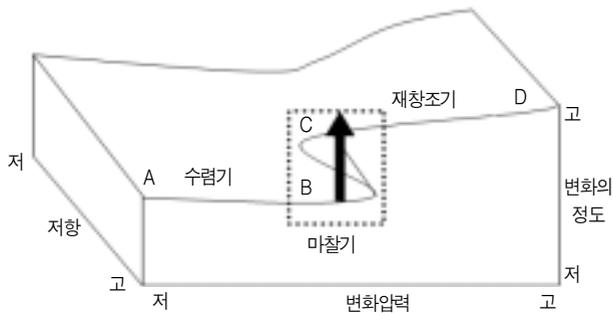
조직집단이 재창조기에 진입하기 전 수렴기 동안의 외적 일관성과 내적 일관성에 영향을 미

처음 다양한 이해집단사이에는 필연적으로 마찰현상이 발생하게 된다. 이러한 이유로 본 연구에서는 Tushman and Romanelli(1985)의 조직변화 모형에 마찰기를 둔 수정모형을 제시하고자 한다.

조직변화를 다룬 문헌에서 마찰기에 대한 개념은 명시적으로 제시된 바는 없다. 하지만 파국 이론은 이에 대한 추론가능성을 열어 주고 있다. 파국이론은 조직이나 사회 또는 시스템의 급격한 변동현상을 설명하는 이론이다 (Bigelow, 1982). <그림 2>가 파국이론의 개략을 보여준다. 이 이론에 의하면 변동의 정도는 변화압력과 저항의 정도에 따라 달라지는데, 변화압력이 커지고 있으나 변화에 대한 저항이 큰 경우 파국적인 형태의 변형이 이루어진다. <그림 2>에서 A에서 D로의 경로가 이를 말해준다.

A에서D로의 경로를 자세히 살펴보면 Tushman and Romanelli(1985)가 제시하는 수렴기와 재창조기의 개념을 찾아 볼 수 있다. A에서 B로의 경로는 Tushman and Romanelli(1985)이 제시한 수렴기에 해당한다. 조직이나 사회 또는 시스템의 내적활동이 일관된 형태를 유지하되 변화압력에는 점진적 수정을 통하여 적응하는 기간이다. C에서 D로의 경로는 재창조기에 해당한다. A에서 B로의 경로가 파국적 변화를 맞으면서 이전과 다른 경로로 이행되면서 새로운 균형이 나타나는 시기이다. 이러한 관점에서 본다면 파국이론과 Tushman and Romanelli (1985)의 주장은 큰 흐름을 같이 하고 있다. 하지만 파국이론은 Tushman and Romanelli(1985)의 이론과 비교하여 한 가지 차이점을 가지고 있다. Tushman and Romanelli(1985)는 수렴기에서 재창조기로의 이행은 순간적으로 나타난다고 가정하여 이 시기에 나타날 수 있는 파국현상을 구체적으로 설명하고 있지 않다. 하지만 파국이론에서는 변형이 급격히 일어나는 두 시기의 중첩기에 파국시점을 설정하고 있다. <그림 2>에 의하면 B에서 C로의 이동이 파국시점이 된다.

파국이론에서 보여주고 있는 파국시점은 본 연구의 관점에서 보면 마찰기로 해석될 수 있다. 파국시점은 하나의 균형에서 다른 균형으로 움직일 때 나타나는 균열적 시기로 특정화 할 수 있는데 본 연구에서 설정하고 있는 마찰기와 유사하다. 이러한 논의를 바탕으로 본 연구에서는 Tushman and Romanelli(1985)의 모형에 마찰기를 두는 수정모형을 중심으로 삼성그룹의 조직변화를 설명하고자 한다 (<그림 3> 참조).



자료원 : Bigelow, 1982, p.30의 수정

<그림 2> 파국이론 모형



<그림 3> 조직집단 수준에 있어서의 조직변화

<그림 3>에서의 각 시기에 대한 정의는 다음과 같다.

- 수렴기 : 조직집단 내에서의 제 활동(조직집단 간 네트워크, 조직집단에 대한 통제시스템, 조직집단 간 권력배분, 조직집단 전략)들이 일관된 형태를 유지하기 위하여 점진적 변화와 수정이 일어나는 비교적 긴 시간
- 마찰기 : 조직집단 내에서의 제 활동(조직집단 간 네트워크, 조직집단에 대한 통제시스템, 조직집단 간 권력배분, 조직집단 전략)들이 조직집단 구성원들의 이해상충으로 수렴기의 일관된 모습으로부터 균열하는 시기
- 재창조기 : 조직집단 내에서의 제 활동(조직집단 간 네트워크, 조직집단에 대한 통제시스템, 조직집단 간 권력배분, 조직집단 전략, 재창조기의 경우는 문화 포함)들이 단속적으로 급격히 변화하는 시기

## II. 삼성그룹의 조직변화단계

삼성그룹의 경우 어떠한 조직변화과정을 경험하였는가? <그림 3>의 모형에 따르면 조직변화는 수렴기, 마찰기, 재창조기로 구분된다. 따라서 삼성의 경우에 있어서도 이러한 구분을 적용할 수 있다.

### 1. 수렴기

삼성그룹의 수렴기는 삼성그룹의 실질적인 시작인 1953년을 기점으로 시작된다. 물론 삼성그룹의 실제적인 초기사업은 1953년 이전에 형성된 삼성상회로 볼 수 있으나 오늘날 삼성의 기초는 제일제당과 제일모직에서 찾는 것이 설득력이 있다. 이 두 기업은 훗날 삼성사관학교로 불릴 정도로 그룹 내 모체로서의 역할을 수행한다(삼성경제 연구소, 1994). 제일제당과 제일모직은 각기 1953년과 1954년에 설립되었으며 이때부터가 삼성그룹의 수렴기의 시작으로 볼 수 있다. 이 시기에 이병철 회장을 중심으로 고도의 합리성추구와 사업위험의 최소화를 목표로 하는 삼성이 탄생하게 된다. 그룹의 전략, 조직집단 간 네트워크, 통제시스템, 권력배분 등 그룹의 모든 내적활동이 합리추구의 경영이념과 위험최소화에 맞추어 일관체제로 확립되는 시기라고 볼 수 있다. 산하 각 기업들은 효율성과 조직의 안정성을 최대 목표로 삼게 된다. 이를 보다 효율적으로 달성하기 위한

노력의 일환으로 통제와 계획화를 중심으로 하는 '관리의 삼성'이 탄생하게 된다.

구체적으로 삼성그룹은 수렴기에 어떤 내외적 일관성을 유지하기 위하여 노력하였을까? 이러한 질문에 어느 정도의 답을 구할 수 있는 두 편의 연구가 제시되었다. 두 편 모두 삼성그룹 수렴기에 있어서의 대표적 기업들의 특성에 관한 연구이다. <표 1>의 삼성경제연구소(1994)와 <표 2>의 신유근 등(1995)의 연구가 그것이다.

<표 1> 삼성의 특성: 삼성경제 연구소

구 분	삼 성(모직, 제당)
의사결정	품의절차 및 컨센서스 중시
경영 스타일	합리적, 관료적
외부용역	내부조달 중시
라인과 스태프	재무, 인사 등 스태프 중시
과업진행	프로세스 중심
기술, 설비, 인력에 대한 의식	폐쇄적 소유의식
중시덕목	근면성, 성실성

자료원 : 삼성경제연구소, 1994, p. 35

<표 2> 삼성그룹의 특성: 신유근 등

구 분	삼 성(삼성물산)
조직원의 성격특성	지적, 치밀, 규범적
조직화 특성	공식주의가 강함
행동규범	규칙, 계획, 절차, 엄격한 평가의 중시 (근무 중 여유불용, 냉정한 평가, 부정금지, 복장깔끔, 계획철저)
의사결정 특성	기존 스태프의 철저한 분석

- 주) 1. 신유근 등(1995)의 연구에서 삼성그룹 특성차이가 타그룹과 정량적으로 뚜렷한 항목만을 정리한 것임
- 2. 행동규범 항목의 ( )내 사항은 연구에서 제시된 구체적 예시

<표 1>과 <표 2>는 별개의 두 연구결과임에도 불구하고 삼성그룹의 경영특성에는 일관성이 있음을 잘 말해주고 있다. 두 연구 모두 삼성그룹의 경우 구성원의 성격특성은 성실성과 치밀성이 강하다고 평가하고 있으며 공식성에 기초한 합리적 관료주의 성향이 강하다는데 일치하고 있다. 의사결정 특성의 경우 삼성은 절차와 컨센서스 그리고 철저한 분석을 중시한다. 과업진행은 프로세스중심이다. 이 때문에 삼성그룹은 조직 내에 있어서 인사나 재무부서와 같은 프로세스관리와 이에 따른 비용관리를 할 수 있는 스태프부서가 힘을 소유하는 경향을 보인다.

<표 1>은 삼성이 무엇을 지향하였는가를 보다 잘 보여준다. 삼성은 외부용역부분에 있어서 비교적 부정적이다. 삼성은 가급적 외부조달 보다는 내부조달을 취하려는 특성을 지닌다. 기술, 설비, 인력에 대한 의식에 있어서도 삼성은 기업 내 소유를 중심적 사고로 한다. 이러한 특성은 삼성이 기업의 상태를 안정화시키려고 하는 노력이 매우 큼을 말해준다. 즉, 삼성은 가능한 외부로부터의 컨틴전시(contingency)의 발생을 최소화하려는 노력을 집중적으로 함에 따라 가능한 컨틴

전시를 일으키는 환경적 요소를 기업 내 두고자 노력한다. 이는 삼성이 조직안정성과 확실성에 얼마나 큰 비중을 두었는가를 잘 말해주는 대목이다.

위의 두 연구를 검토하면 삼성의 수렴기에 있어서의 가치적 지향은 합리에 기초를 둔 안정성, 철차성, 통제성이라고 말할 수 있다. Quinn and Cameron(1983)의 유효성연구에 의하면 삼성그룹의 수렴기는 합리적 목표모형과 내부과정 모형 중심의 유효성을 추구하던 시기로 구분할 수 있다. 내부과정 모형이란 안정과 통제를 기업의 목표로 삼으면서 관리적 제 수단을 활용 이를 성취하는 유효성 형태를 말한다. 합리적 목표모형은 생산성과 효율성을 중시하면서 이를 성취하기 위하여 목표설정과 계획화를 철저히 하는 유효성 형태를 지칭한다. 이 두 모형은 서로 연관성을 가지면서 상호작용하게 된다.

## 2. 수렴기 특성과 설립자

<표 1>과 <표 2>가 보여주고 있는 수렴기 삼성그룹의 특성은 어떻게 형성되었을까? 연구자들에 의하면 기업 및 조직특성은 경영자에 의하여 크게 영향 받는다고 한다(Carroll, 1993). Carroll(1993)은 기업들이 서로 달라지는 이유에 관하여 관심을 가지면서 그 주된 원인중의 하나가 경영자의 개인적 원천임을 제시하였다. Miller and Droge(1986), Yi and Kim(1988)이 제시한 것처럼 경영자의 특성은 기업의 내적특성인 조직구조 뿐만 아니라 기업의 전략적 선택이나 전략 시행의 완급에도 영향을 미침으로(Hambrick and Mason, 1984; Wally and Baum, 1994) 기업의 외부환경에 대한 변화노력의 성격을 규정하게 된다. Child(1972)는 경영자의 특성이 기업의 변화노력의 성격에 영향을 주는 이유를 경영자의 환경과 기업조직 사이의 매개역할에서 찾고 있다. 그에 따르면 환경적 영향과 같은 조직의 배경변수(contextual variables)가 직접적으로 조직의 반응에 영향을 미치는 것이 아니라 경영자의 배경변수에 대한 해석이 영향을 미치게 된다. 이러한 해석과정은 필연적으로 경영자의 특성을 반영한다는 것이 Child(1972)의 논거이다.

경영자의 어떤 특성이 기업특성 결정에 영향을 미칠까? 많은 연구들이 이를 설명하기 위하여 제시되고 있지만 그 중에서도 경영자의 인지적 특성과 가치적 특성이 주요 영향요인이라는 것이 설득력 있는 이론 중의 하나이다(Solo, 1967; Hambrick and Mason, 1984). 개인의 인지적 특성은 개인이 의사결정을 위하여 활용하는 정보 및 사고의 조직화된 체계를 말하며(Solo, 1967), 인간의 가치적 특성은 개인이 갖는 '좋다', '소망스럽다' 또는 '선호한다'라는 개인적 기준을 말한다(Bamberger, 1983). 경영자의 의사결정 행동이 경영자의 인지적 특성과 가치적 특성에서 나타난다는 관찰은 인간은 자신이 갖는 열망과 그 열망에 이르기 위한 원인/결과간의 신념에 의하여 영향 받는다고 한 Thompson(1967)의 논리와도 일치한다. 인간이 갖는 열망은 개인의 가치적 특성을 의미하며 이에 이르기 위한 원인/결과간의 신념(belief about cause/effect relationships)은 인지적 과정을 의미한다.

Thompson(1967)이 지적한 개인의 열망과 이에 이르는 원인/결과간의 신념은 경영자의 행동을 설명하는데 매우 중요한 요소로 등장한다. 경영자의 가치적 지향과 원인/결과에 대한 신념은

경영자가 경영과 관련된 사건에 집중하고 이해하게 만드는 틀로써 작용하므로 경영자의 의사결정에 직접적인 영향을 미치기 때문이다(Ford and Hegarty, 1984). 예로, 어떤 경영자는 경영적 사건들을 매우 구체화된 열망과 인과가 분명한 과정을 통하여 이해하려고 노력한다. 어떤 경영자는 자신의 열망과 이에 이르는 인과의 과정이 비교적 모호하게 설정되어도 이를 크게 문제 삼지 않기도 한다.

열망의 구체성과 원인/결과간의 신념을 확보하려는 정도의 차이는 실제 기업경영에 있어서는 경영자의 조직적 합리성(organizational rationality) 추구성향으로 구체화되어 나타난다. 조직적 합리성이란 조직 내 일련의 행위들이 미리 설정된 조직의 목표를 최대의 효율성으로 성취될 수 있도록 조직화되어 있는 정도를 의미한다(Thompson, 1967). Scott(1992)에 따르면 조직적 합리성이 확보되기 위해서는 조직의 목표가 구체적으로 정의되어 있어야 하며, 조직 내 행위 또는 역할들 간에 인과성(관련성)이 가시적이고 분명해야 함을 지적하고 있다. 실제적인 측면에 있어서는 합리성이란 공식적 구조, 체계적, 논리적, 그리고 분석적인 것으로 이해될 수 있다(Langley, 1989).

경영자에 따라서는 이들 조건을 조직 내 유지하거나 이를 추구하려는 정도에 분명한 차이가 있다. 이는 경영자가 갖는 열망의 구체성과 원인/결과간의 신념을 확보하려는 정도의 차이에 의하여 발생한다. Thompson(1967)에 따르면 경영자는 열망의 표준(standards of desirability)에 대한 정련성과 원인/결과간의 신념의 완전성에 있어서 서로 다른 태도를 지니게 된다. 그런데, 열망의 표준의 정련성이 높고 원인/결과간의 신념이 완전할 것을 요구할수록 경영자는 조직의 합리성에 대한 추구노력이 강해진다는 것이 그의 주장이다.

경영자의 조직합리성에 대한 추구성향은 위험추구특성과도 깊은 관련성을 갖는다. 열망의 구체성과 원인/결과간의 강한 신념을 확보한 후 의사결정을 행하는 경영자의 경우는 가능한 확실한 상황과 위험회피성향을 보이는 반면 모호성과 위험에 대한 내성이 강한 경영자의 경우는 열망하는 상태가 모호하고 원인/결과간의 신념의 확보가 미흡하더라도 의사결정을 취하는 경향을 보이게 된다(Gupta and Govindarajan, 1984; Wally and Baum, 1994).

이상에 의하면 삼성의 수렴기의 가치적 지향이 합리에 기초를 둔 안정성, 절차성, 통제성에 있게 된 이유 역시 이 시기에 강력한 영향력을 미쳤던 설립자로부터 찾을 수 있다. 삼성은 특히 열망의 구체성과 원인/결과간의 신념을 확보하려는 정도가 매우 강한, 따라서 조직의 합리성추구에 강한 의지를 가진 설립자를 가지면서 합리성과 통제성에 입각한 그룹특성을 지니게 된다. 이러한 특성은 그룹의 전략, 조직체계, 통제체계 및 권력배분 등 모든 분야에 있어 나타나게 된다.

이병철 회장의 '합리성추구'성향은 본인 자신의 회고록 여러 곳에서 나타나고 있다. "나는 반세기에 걸쳐 삼성을 경영하여 왔지만, 지금까지 경기변동에 영향을 받아 삼성이 위험에 빠지는 사태는 한번도 없었다. 결국 경영계획이 합리추구의 경영이념에 기초를 두고 결정된 것이라고 생각한다(삼성경제연구소, 1992, p. 114)". 이병철회장의 합리성에 대한 소신을 잘 표현해주고 있는 대목이다. 이병철 회장은 평소에도 '합리추구'라는 글귀를 서도를 연습할 때마다 즐겨 썼다고 한다. 이를 반영하는 삼성은 '합리추구'의 정신을 수렴기 삼성의 중요한 경영이념으로 삼게 된다.

이병철회장의 합리성추구 성향은 그의 높은 인과적 신념추구와 밀접한 관련성이 있으며 이는 다시 이병철 회장의 최소의 위험을 추구한다는 삼성의 기본 정신과도 통한다. 이병철 회장은 자신의 인과적 신념이 완전할 때 의사결정에 이르며 무모한 위험추구를 가능한 배제하는 성향을 가지고 있다. "어떤 사업이건 실패의 위험은 뒤따른다. 그러나, 가장 위험한 것은 처음부터 실패의 여지가 있다는 불안을 안고 착수하는 것이다. 100%의 자신이 없으면 애초에 착수하지 말아야 한다. 마음속에 불안을 품은 채 착수하면 주저하여 전력투구를 못하게 된다 (삼성인력개발원, 1994, p. 50)". 이병철회장의 이러한 생각은 거의 완벽한 원인과 결과간의 인과성을 추구하는 그의 특성을 아주 잘 말해주는 단적인 예이다. 그는 시행착오가 눈에 보이는 사업은 사업으로서의 가치가 없다고 믿고 있으며 따라서 사업을 위해서는 원인/결과간의 완전한 관계과약을 위한 충분한 조사와 분석이 뒤따라야 한다는 것이 그의 신념이다. 그는 확실성을 보장 받지 않으면 움직이기를 거부한다. 이러한 그의 신념을 보여주는 다른 대목을 보자. "만사에는 선후가 있는 것이고 기업경영에는 비약보다는 진보가 있다(삼성경제연구소, 1992, p. 102)". 이 역시 한 단계와 다음 단계의 인과관계를 철저히 하고자 한 이병철회장의 사고체계를 보여준다.

인과적 신념을 확보하기 위하여 이병철 회장은 매우 논리적인 계획과정을 중시하게 된다. 이병철 회장에게는 경영의 철저한 원칙이 있다. 사업은 신중히 철저히 계획되되 철저한 경제성 검토 역시 이루어져야 한다는 것이다. 이병철회장의 이러한 원칙은 삼성의 '사업성 검토지침'에 잘 반영되어 있다. 검토대상으로 대항목 20개와 90개의 소항목이 포함된 세밀한 업무지침이다. 여러 신규 사업 추진에 관계했던 한 임원의 설명을 보자. "사업성 검토지침이야 말로 호암의 기업경영 50년에 걸쳐 삼성에 축적된 귀한 노하우 중 하나지요. 단지, 얼마를 만들어 얼마의 이익을 내는가를 살펴보는 것에 그치지 않고 사업의 목적부터 시작해서 사업환경, 요소별 추진방법, 조직화, 성과에 이르기까지 제반 사항이 검토됩니다. 호암의 사업검토방식을 실무적인 면까지 포함시켜 정형화했다고나 할까요(삼성경제연구소, 1992, p. 118)". 따라서, 이병철회장의 의사결정은 확실할 때 까지 기다리는 형이다. 시행착오는 최소화되어야 하기 때문에 면밀히 검토되지 않고 성급히 결정을 내리는 것을 이병철 회장은 매우 싫어했다.

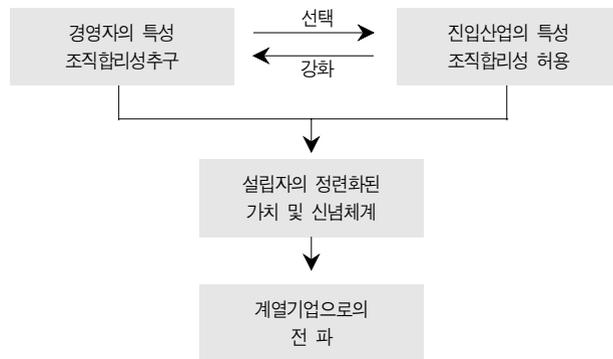
이병철회장의 개인적 특성은 자신의 특성과 가장 부합하는 그룹의 모체사업을 개시하도록 한다. 1953년 제일제당의 설립과 1954년 제일모직의 설립이 그것이다. 이병철 회장이 제당업을 첫 제조업으로 선택한 것은 당시 전후의 생필품 부족에서 기인한다. 제일제당이 설립되기 이전 이병철 회장은 삼성상회를 경영하였는데 당시, 삼성상회의 주 수입품은 설탕, 섬유류, 종이류, 의약품, 철강금속류 등이었다(삼성 비서실, 1988, p.116). 당시 국내의 설탕가격은 세계시장 가격의 3배나 되는 등 절대적으로 부족한 필수품이었다(전계서, p.119). 초기진입기업의 어려움을 극복하자 제일제당은 설탕 생산을 개시한 후 불과 6개월 만에 시설을 확장해야 할 정도의 초호황을 맞는다(전계서, p. 124).

제일제당 설립 1년 후 이병철 회장은 제일모직을 설립하게 되는데 이 역시 국내의 절대적인 수요에 힘입어 기대 이상의 성과를 얻게 된다(현대경제사회연구원, 1994, p. 58). 제일모직이 1954년 창업된 이래 1963년 10년 동안 연평균 매출액 성장률 41% 그리고 순이익 증가율 54%라는 폭발적인 성장을 기록한다. 64년부터 73년까지는 매출액 성장률 23% 순이익 성장률 27%의 매우 순조로운 성장을 지속하게 된다. 74년부터 78년까지는 총매출액 1,516억 원에 110억 원의 순이익을 내는 성장사업으로서의 면모를 유감없이 발휘한다(제일모직주식회사, 1994, p204).

이상에서 본 바와 같이 삼성그룹의 출발은 수입대체산업으로부터 출발한다. 한국에 있어서 수요가 확보된 수입대체산업은 수요가 공급을 초과하는 판매자 시장으로 사업위험이 극소화되며 소비자나 경쟁자 환경이 매우 안정적인 특징을 가지게 된다.

기술적으로는, 이들 기업은 일관생산체제의 전형을 보이게 된다. 제일제당은 초기진입 당시 일본으로부터 주요 제당기계를 도입하게 되며 이를 통하여 원료의 투입에서 완제품에 이르는 일관공정을 가질 수 있게 된다. 제일모직 역시 유사한 방법으로 일관생산체제를 갖는 모직생산라인을 가지게 된다. 산업의 기술적 특성이 일관생산체제를 보이게 되면 중심 경쟁이슈는 생산설비의 효율적 가동과 계획화에 두어지게 된다. 이는 경쟁의 요체가 효율성과 합리성에 근거하게 됨을 의미한다.

요약하면, 초기 진입산업의 특성에서 볼 때, 삼성은 환경의 안정성이 높고, 여기에 단순작업의 반복을 필요로 하는 전형적 연속형 기술인 일관생산체제를 갖는 산업에 진입하게 된다. 이는 삼성의 시초가 사업의 위험성이 낮고 조직합리성 허용수준이 높은 산업에서 시작되었음을 말해준다. 한편으로 조직의 합리성에 대한 허용 정도가 높은 산업으로의 진입은 설립자의 경영이념을 더욱 강화시키며 정련시키게 된다. 이를 표현한 것이 <그림 4>이다. 경영자의 정련화된 가치 및 신념체계는 계열기업으로 전파되면서 그룹전체의 공통적 특질을 형성하게 된다.



<그림 4> 경영자의 특성과 진입산업효과

## 2. 마찰기의 도래

삼성그룹의 마찰기는 1983년 이후 반도체 사업이 본격화되면서 시작한다. 반도체 투자는 1953년 이후로 삼성이 추구해온 위험최소화를 근간으로 하는 수입대체산업중심의 그룹 다각화전략과는 그 성격이 매우 다른 사업이다. 우선 반도체 사업은 매우 많은 초기투자를 필요로 하고 기술변화의 속도가 시시각각으로 변하는 대표적 위험산업 중의 하나이다. 반도체 관계자들은 반도체 사업자체를 도박이라고 표현한다. 이 사업에 들어가는 자금이 수천억 원에서 수조 원 규모로 가히 천문학적 금액이 들어가지만 반드시 성공한다는 보장이 없다는 점에 서 있다(한상복, 1995, p.261). 반도체사업으로의 진입은 돌다리도 두드리며 위험최소화를 기본 신조로 삼았던 수렵기 삼성이 추구했던 가치와는 상충을 보이게 된다. 초기 반도체 사업으로의 진입에 따른 과도한 출혈은 삼성그룹 내에서도 우려의 목소리를 낳게 하였다. 그러나 90년 이후 반도체는 대성공을 거두면서 삼성의 그룹전략의 새 면모를 보이게 된다. 이 시기에 삼성은 수렵기의 합리성과 위험최소화라는 가치와 과감한 위험추구와 합리성 탈피라는 가치가 그룹 내에서 충돌을 일으키는 시기를 맞는다. 따라서, 통제와 계획화 등에 익숙해진 그룹 내 이해집단과 새로운 관리방식의 도입을 주장하는 이해집단 사이에 마찰이 일어나기 시작한다. 한편, 이 시기의 중반에 해당하는 1987년 삼성그룹은 이병철 회장으로 부터 이건희 회장 체제로의 전환이 이루어지는 경영자 교체기를 맞는다. 이병철회장의 뒤를 이은 이건희 회장은 고도의 위험사업인 반도체 사업을 지휘하면서 삼성의 체질변화가 필연적임을 지각하게 된다.

이 시기에 있어서의 마찰현상은 수렵기의 관성과 밀접한 관련이 있다. Tushman and Romanelli(1985)에 따르면 수렵기가 종료하고 재창조기로 진입하는 조직은 필연적으로 조직관성에 부딪히게 된다. '관성'이라는 용어는 사전적 의미에 따르면 외부적으로 힘이 가해지지 않는 한, 정지하려는 물체는 정지하려고 하며 움직이는 물체는 움직이려는 성향을 의미한다(Gresov et al., 1993). 이에 따르면 조직관성은 조직이 움직이거나 행동하지 않으려는 성향 또는 한 방향으로만 지속적으로 움직이려는 성향으로 정의할 수 있다.

Hannan and Freeman(1984)은 조직이 변화를 거부하며 안정화하려는 특성은 내부적으로는 다음과 같은 네 가지 요소가 작용하기 때문이라고 제시한다. ① 공장, 설비 및 인력에 대한 과거의 투자, ② 의사결정자에 대한 정보처리의 제약, ③ 내부정치, ④ 조직역사와 규범적 일치. 이들 내부적 요소 이외에도 다음의 세 가지 외부적 요소 역시 조직의 안정화 특성에 영향을 주게 된다. ① 진입 및 퇴출에 대한 법적 재정적 장벽, ② 정보 획득에 대한 외부적 제약, ③ 환경적으로 부과된 합법성 제약.

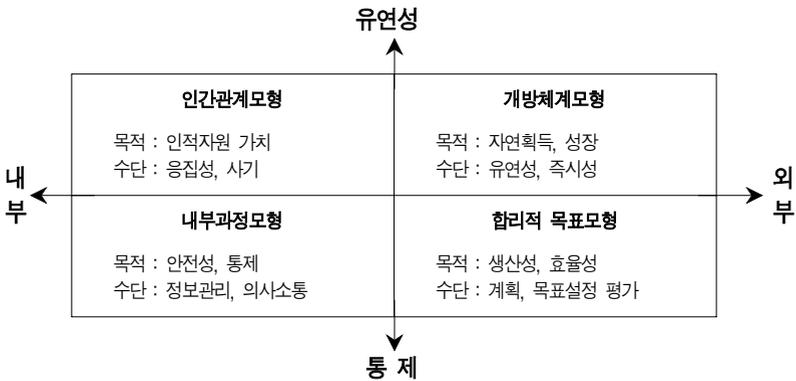
한편, Tushman and Romanelli(1985)는 조직관성의 원인을 수렵기에 있어서의 일관성의 결과물로 본다. 그들에 따르면 ① 오랜 기간 형성된 내적 일관성(내적 조직활동간 균형상태)과, ② 오랜 기간 형성된 외적 일관성(외부환경과의 균형상태)이 조직의 관성을 형성하게 된다. Hannan and Freeman(1984)의 관점과 Tushman and Romanelli(1985)의 관점은 서로 통한다. Tushman and Romanelli(1985)의 관점 중 내외적 균형상태는 곧 Hannan and Freeman(1984)이 제시한 안

정상태에 영향을 미치는 내외적 요소에 미치는 제 힘이 균형상태에 이르는 것을 의미하기 때문이다.

조직관성은 작은 조직에서보다도 큰 조직에서 증가한다. 큰 조직은 작은 조직에 비하여 복잡성이 높고, 수렴도가 훨씬 클 뿐만 아니라(Tushman and Romanelli, 1985) Hannan and Freeman(1984)가 제시한 내외부적 제 요소들이 작은 조직에 비하여 복잡하게 얽혀 있기 때문이다. 조직의 규모에 비례하여 관성이 증가한다면 거대 조직집단의 경우에 있어서의 관성은 단일 거대 조직의 관성에 비하여 훨씬 높게 된다. 조직집단의 복잡성이나 수렴도의 정도는 단일 조직의 경우에 비하여 훨씬 크며 또한 조직의 관성에 영향을 미치는 내외부적 요소도 훨씬 복잡하기 때문이다.

삼성그룹 역시 재창조기로 진입하면서 이러한 수렴기의 관성을 경험하면서 마찰기로 진입하게 된다. 삼성그룹에서의 마찰기는 어떤 성격의 지녔을까? 이를 이해하기 위해서 Quinn and Cameron(1983)의 유효성 모형을 살펴 보기로 한다. Quinn and Cameron(1983)의 모형은 내-외부 및 유연성-통제의 두 유효성 차원에 따라 4가지의 모형으로 구분된다. 유연성에 기초한 모형으로는 인간관계 모형과 개방체계 모형을 들 수 있다. 이 두 모형은 상호 관련성이 깊다. 개방체계 모형은 성장과 자원획득의 목표를 두면서 이를 실행하기 위하여 유연성과 즉시성의 체제를 강조하는데 이것이 뒷받침 되기 위해서는 인간관계 모형이 전제 조건이 된다. 인적자원 중심의 강력한 응집성과 사기가 개방체계 모형에서는 요구되기 때문이다.

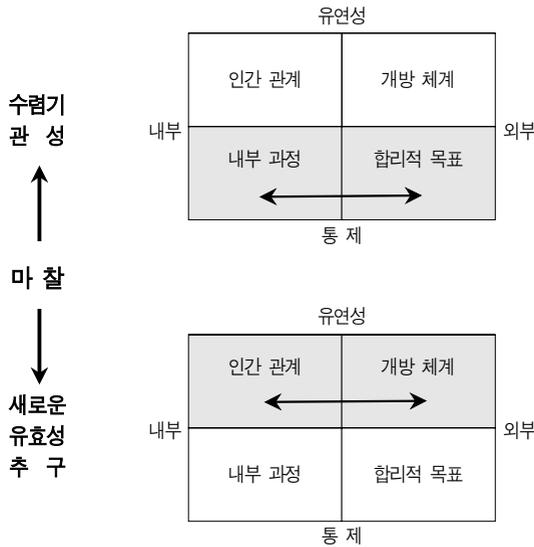
통제에 기초한 모형으로는 합리적 목표모형과 내부과정 모형을 들 수 있다. 이 두 모형 역시 연관성이 깊다. 합리적 목표모형은 생산성과 효율성을 목표로 표방하며 이를 효과적으로 수행하기 위하여 목표와 계획을 중시하게 된다. 합리적 목표모형이 효과적으로 전개되기 위해서는 내부과정 모형이 뒷받침되어야 한다. 목표와 계획화가 성공적으로 이루어지기 위해서는 조직내의 안전성과 통제가 뒷따라야 하며 이는 조직 내 정보관리와 효과적인 의사소통관리의 뒷받침을 필요로 한다. 이상의 논의를 요약 표현한 것이 <그림 5>이다.



자료원 : Quinn and Cameron, 1983, p.42.

<그림 5> 유효성 모형

삼성그룹이 경험한 수렴기의 유효성은 기본적으로 합리적 목표모형과 내부과정 모형에 기초하고 있음은 살펴본 바이다. 결국 합리적 목표모형과 내부과정 모형은 삼성그룹이 재창조를 시도함에 있어서 관성으로 작용하게 된다. 삼성그룹에 있어서 재창조기는 근본적으로 개방체계 모형과 인간관계 모형을 지향하게 된다. 삼성그룹이 반도체 사업과 승용차 산업 및 해외진출 등 위험산업으로 그룹성장전략을 변화시켰음은 이를 반영한다. 예로, 반도체 사업은 매우 큰 위험이 뒤따르는 사업임을 지적한 바 있다. 반도체 관계자의 한 사람은 이렇게 말한다. "D램사업은 도박판이나 다름없습니다. 때를 노린 절묘하고 과감한 배팅이 승부를 좌우합니다. 수천억 원은 기본 배팅입니다(한상복, 1995, p.261). 이렇듯 위험한 사업으로의 진출은 과거 수렴기 시절의 안전위주의 성장전략에 변화가 생겨났음을 의미한다. 그럼에도 불구하고 오랜 기간 진행된 수렴기는 새로운 재창조기로의 이행을 방해하는 관성을 만들게 되며 이는 재창조기로의 이행과정에서의 마찰적 요소로 남게 된다. 이를 표현한 것이 <그림 6>이다.



<그림 6> 수렴기의 유효성과 새로운 유효성의 충돌

### 3. 재창조기로의 진입

마찰기는 1993년 이근희 회장의 프랑크푸르트 선언을 계기로 종료하면서 삼성그룹은 재창조기를 맞게 된다. 마찰기 시절 이근희 회장은 반도체 사업의 대성공을 일구면서 그룹리더로서의 능력을 인정받게 된다. 이러한 능력인정 이후 이근희 회장은 삼성의 새로운 재건을 내세우며 강력한 힘으로 그룹전체를 재창조기로 진입시킨다. 이의 신호탄이 바로 프랑크푸르트 선언이다. 프랑크푸르트 선언이후 '질' 경영이라는 새로운 개념을 제시하면서 소비자로의 밀착을 시도하며, 동시에 합

리성 중심의 관리의 삼성이 아닌 위험추구 및 위험관리 능력이 있는 새로운 체계로의 전환을 이 건희 회장은 시도한다. 이에 따라 반도체 이외에 또 다른 위험사업 중의 하나인 승용차사업으로의 진입과 해외투자사업으로 매진하는 그룹전략을 취하게 된다. 이러한 그룹전략은 위험성이 최소화 된 수입대체중심의 그룹확장전략을 취하였던 이병철회장의 성장전략과는 상이한 것이다. 필연적으로 새로운 전략을 뒷받침하고 수렴기의 조직집단특성으로부터 벗어나기 위한 새로운 조직문화의 형성 필요성이 대두되었다.

93년 6월 이건희 회장의 프랑크푸르트 선언을 낭게 한다. 가족을 제외한 모든 것을 바꾼다는 기치 하에 삼성그룹의 혁신이 시작된 것이다. 이러한 혁신은 기존 삼성그룹의 안정성이나 통제성 또는 합리성과 같은 가치체계와는 사뭇 다른 새로운 모습으로 나타난다. 이건희 회장 자신의 목소 리를 중심으로 이를 살펴보자.

먼저 이건희 회장은 삼성이 도전적으로 변화하여야 한다고 생각한다. “나는 평소 임직원들 에게 실패를 두려워하지 말고 일을 저질러 보라고 적극 권하고 있다(이건희, 1997, p.21)”. “세간에서 는 삼성이 돌다리도 두드려 보고 건넌다고 하지만 나는 임직원들에게 돌다리느커녕 나무다리라도 있으면 건너가라고 한다. 위험을 각오하고 선두에서 달려가야 기회를 선점할 수 있기 때문이다 (전게서, p.22)”. 이에 따르면 삼성그룹의 전통적 특징이었던 저 위험추구가 아닌 위험에 대한 보 다 전향적인 생각을 이건희 회장이 가지고 있음을 알 수 있다. 이에 따라 돈을 버는 방식에 대하 여도 새로운 대안을 제시한다. “기업이 돈을 버는 데에는 크게 두 가지 방법이 있다. 비용을 줄이 는 분모경영과 파이를 키우는 분자경영이 그것이다. 환경이 변하고 기업 경영이 어려워진다고 해 서 투입을 줄이는 분모경영에 집착해서는 성장할 수 없다. 전체 파이를 크게 하는 분자경영으로 승부한다는 공격적인 자세가 필요하다(전게서, pp. 115-117)”.

조직운영방식에서도 통제성이나 합리성의 추구보다는 자율 등과 같은 과거 삼성그룹에서 강 조되지 않았던 새로운 방식에 대하여도 전향적 자세를 가지게 된다. “자율의 중요성은 기업경영에 서도 찾아볼 수 있다. 과거의 경영은 타율에 의해 움직였다. 종업원들은 관리자의 지시에 따라 그 지 묵묵히 움직이면 됐다. 현대의 경영은 이와 달리 축구와 비슷한 일면이 있다. 축구경기의 승패 는 운동장에서 뛰는 선수들의 개인기, 협동심, 상황변화에 대한 순발력이 좌우한다(전게서, p. 210)”. “규정은 업무처리의 합리성을 높여주고 책임소재를 명확히 해주는 기능을 하지만 신속한 의사결정과 창조적 도전의식이 중요한 상황에서는 오히려 걸림돌이 될 수도 있다(전게서, p. 285)”.

전반적으로 볼 때, 이건희 회장의 인지 및 가치적 특성은 이병철 회장과는 상당히 다르다. 이 건희 회장은 조직적 합리성 추구가 부정적인 측면을 가지고 있다고 생각하며, 위험추구에 대하여 도 긍정적인 생각을 가지고 있어 이병철 회장과는 대조를 보인다. 왜 이러한 특성을 가지게 되었 을까? 여기에 대한 해석은 간단치 않다. 하지만 이러한 생각의 대부분은 이건희 회장이 마찰기를 거치면서 정립되었을 가능성이 매우 높다. 매우 위험지향적인 반도체사업에 뛰어들어 이를 진두지 휘하는 과정에서 과거 삼성그룹의 수렴기에서 얻은 가치들이 부정적인 요소로 작용하고 있다는 생각에 이르렀을 가능성이 높다. 반도체 사업이 필요로 하는 가치와 수입대체산업의 생존에서 얻

은 가치 사이에는 상당한 괴리가 있음을 인식하게 된 결과로 보인다. 지금까지의 논의를 정리하면 <표 3>과 같이 요약할 수 있다.

<표 3> 삼성그룹의 조직변화

구 분	수렴기	마찰기	재창조기
기간	53~82	87~92	93~
최고경영자	이병철회장 중심기	경영자 교체기	이건희회장 중심기
주요사건	제일제당, 제일모직 설립과 그룹의 확장	• 64K DRAM개발과 이견희 회장의 등장 • 이해당사자간의 조정	프랑크푸르트 선언
성장	그룹의 고속성장	위험추구에 따른 시련과 성장의 교차	그룹성장의 새로운 발판확립, 그룹의 재조정
중심가치	최소의 위험추구 고도의 합리성추구	합리성에 기초한 최소 위험 추구하고 새로운 미래지향을 위한 위험추구가치의 혼재	위험추구 합리성 맹점의 극복

### III. 마찰기와 재창조기에 대한 재음미

본 연구에서의 핵심은 사실 마찰기와 재창조기에 대한 이해에 있다. 마찰기는 수렴기에 형성된 가치와 다른 새로운 가치를 추구하면서 나타난다. 새로운 가치를 제공하는 사람은 다름 아닌 최고경영자이다. 그렇다면 삼성그룹의 경우 새로운 경영자에 의한 새로운 가치가 그룹 전반에 걸쳐 빠르게 확산되지 못하고 마찰현상을 낳게 되었던 것일까? 이를 이해함에 있어서 한국의 재벌 기업에서 공통적으로 나타나는 기축조직에 대한 이해가 매우 중요하다. 기축조직이란 최고경영자와의 직접적인 대면을 통하여 경영자의 가치와 기대를 체득할 수 있는 조직을 의미한다. 이병철 회장의 경우는 1953년과 1954년에 설립된 제일제당과 제일모직이 기축조직이 된다. 이들 조직은 이병철 회장에 의하여 설립되고 직접경영 됨으로 이병철 회장의 가치와 기대가 깊이 있게 녹아 들어 있는 기업이다. 이러한 기축조직 내에는 이병철회장의 가치와 기대를 직접적으로 체험한 많은 사람들이 존재하게 된다. 이들은 그룹이 성장함에 따라 다른 기업으로 배치되어지는데 이렇게 함으로 이병철 회장의 가치와 기대 역시 확산되는 효과를 가지게 된다.

<표 4>는 삼성그룹의 전자부문 3개 주력사의 총 CEO중 기축조직의 배경을 가진 CEO수를 보여주고 있다. 삼성전자의 경우 설립 이후 1987년까지 총 9명의 CEO중 5명이 제일제당 또는 제일모직에 입사 이들 기업에서 육성된 경영자들이었다. 삼성전관의 경우는 총 CEO 8명중 3명이 그리고 삼성코닝의 경우는 3명중 3명 모두 삼성그룹의 기축조직인 제일제당과 제일모직에 근무한 경력을 가지고 있는 것으로 나타났다. 이병철회장 자신에 의하여 경영되었던 제일제당과 제일모직에서 근무한 경력을 가진 이들이 그룹 내 다른 기업으로 배치됨으로 이회장의 가치와 기대는 효과적으로 확산될 수 있게 된다. 이러한 이유로 삼성의 제일제당과 제일모직은 '삼성사관학교'로까지 불리게 된다.

&lt;표 4&gt; 삼성그룹 3개 주력기업의 CEO 배경

회사명	설립연도	CEO수(설립~87)	기축조직관련 CEO수
삼성전자	1968	9	5
삼성전관	1970	8	3
삼성코닝	1973	3	3

또 다른 기축조직으로는 그룹의 스태프부서를 들 수 있다. 그룹 스태프부서란 그룹 최고경영자가 필요로 하는 정보를 산출하여 그의 의사결정을 돕는 조직을 의미한다. 삼성그룹의 경우 그룹 스태프부서는 회장비서실이라고 불린다. 그룹 스태프부서가 기축조직의 역할을 수행하는 이유는 가장 근거리에서 그룹 최고경영자의 가치와 기대를 체험할 수 있기 때문이다. 보통 그룹 스태프부서의 근무자는 그룹 내 각사에서 파견되어 수년간 근무를 하고 자사로 복귀하거나 타 계열사의 경영자로 배치되어진다. 이러한 과정을 통하여 그룹 최고경영자의 가치와 기대는 전파된다. 삼성그룹에서는 스태프 부서의 중요성이 어느 그룹보다도 강조되고 있다. 이는 다음의 글에서 잘 나타난다. “삼성 비서실원이 지향하는 참모로서의 기본 자세는 회장 사고와의 동질화라고 할 수 있다. 즉 기업참모는 톱인 최고경영자와 똑같은 경영철학과 똑같은 경영방침을 가져야 한다는 것이다(삼성경제연구소, 1992, p.181)”. “회장사고와의 동질화 훈련을 통해 삼성의 경영이념, 경영방침을 보다 깊이 이해하는 우수한 경영자로 양성되는 것이다(전계서, p.187)”.

왜 삼성그룹은 마찰기를 비교적 긴 시간동안 경험하게 되었을까? 이는 이건희 회장과 관련한 기축조직의 부재가 한 원인이 된다. 이병철 회장의 경우는 제일모직과 제일계당 및 그룹 비서실이라는 기축조직을 통하여 자신의 가치와 기대를 효과적으로 전달 할 수 있었다. 이에 비한다면 이건희 회장의 경우는 효과적인 이러한 기축조직을 구축하지 못하였다고 평가할 수 있다. 이건희 회장은 이병철 회장과 달리 자신이 직접 경영한 기업이 없다. 또한 비서실을 통한 자신의 가치와 기대를 전달하는 메커니즘 역시 불완전하였던 것으로 보인다. 이건희 회장은 1993년 그 자신이 새로운 경영이 필요하다는 것을 역설하기 이전까지 자신이 어떤 가치를 지향하고 있으며 무엇을 기대하고 있는가에 대한 구체적인 언급이 없다. 이병철 회장이 자신의 가치와 기대를 끊임없이 비서실을 통하여 제시하였던 것과는 대조를 이룬다.

기축조직의 활용이 작동하기 시작한 것은 1993년 신경영을 제창하면서이다. 이건희회장은 1993년 10월 비서실을 개편 기존의 11개팀을 8개팀으로 축소하고 인원을 200명에서 100명으로 소수정예화하며 각 팀의 책임 임원을 대폭교체 젊은 사고를 갖는 팀으로 편성하기에 이른다(삼성회장비서실, 1998, p. 233). 이러한 조치는 자신의 사고와 맥을 같이 하는 사람들로 비서실을 재구성하였음을 의미하는 것이다. 이는 동시에 자신의 가치와 기대를 적극적으로 전파하겠다는 의지로도 해석되어질 수 있다. 이를 위하여 이건희회장은 비서실 내 신경영실천위원회를 설치한다. 이를 통하여 신경영철학이 정립되었으며 삼성인력개발원은 이를 교육전파하기 시작하였다. 이러한 일련의 조치로 인하여 비로소 삼성그룹은 수렴기의 가치와는 다른 새로운 가치를 전달받기 시작하였다. 비서실의 개편으로 인한 일련의 조치는 다른 한편으로 이건희 회장의 삼성그룹에서의 위치를 재

조정하는 계기를 준다. 마찰기로의 진입과 마찰기의 비교적 긴 시간은 사실 삼성그룹에서의 이견회 회장의 위치가 상징적 리더로서 남아 있었음과도 무관하지 않다. 그러나 93년을 기점으로 한 신경영철학의 제창은 더 이상 이견회 회장이 그룹의 상징적 리더가 아닌 전략과 구조, 통제, 권력 관계의 재편 등에 있어서 본원적 역할을 수행하겠다는 의지로도 해석할 수 있다. 이로 인하여 재창조기로의 진입과 새로운 균형이 가속도를 붙이기 시작한 것이다.

삼성그룹의 재창조기와 관련하여서도 흥미할 만한 사항들이 있다. 이와 관련하여 본 연구는 다음과 같은 의문을 제기 하고 싶다. 과연 삼성그룹 전체의 조직집단이 모두 재창조라는 조직변화를 필요로 하였을까 이다. 삼성그룹의 수렴기에서는 '단일 삼성'의 가치 하에 모든 가치체계가 한 방향, 예컨대 합리주의 한 방향으로 정렬되어 왔다. '단일 삼성'의 가치는 안정성을 토대로 한 수입대체 산업 중심의 성장기에서 이를 실현한 단위 조직의 특성파도 일치하는 것이기 때문에 큰 문제를 야기하지 않았다. 오히려 일사불란한 조직집단의 모습을 보여 주었다. 이러한 수렴기에서의 가치는 성장환경이 위험성을 추구하지 않으면 안 되는 사업단위에서는 적용 상의 한계를 가지게 된다. 따라서 새로운 가치창조와 이에 따른 조직변화를 추구하는 것이 필수적이었고 삼성그룹은 이를 전 그룹적으로 실행하기에 이른다. 하지만 삼성그룹 내 모든 조직이 새로운 가치로 일사불란하게 정렬하는 것은 과연 옳은 것인가? 즉, 새로운 가치 예컨대 위험 지향적인 '단일 삼성'을 추구하는 것은 삼성그룹에 문제는 없는 것일까? 여기서 자연스럽게 그룹의 사업성격별, 중심가치별 재분류가 필요해짐을 느낄 수 있다. 이는 재창조의 과정을 경험하여야 하는 다른 재벌기업들에게 의미를 줄 수 있을 것으로 보인다. 즉, 재창조는 그룹 전 기업에게서 동시다발적으로 일어나야 하는 것이 아니라 사업성격이나 중심가치에 따라 다르게 전개되어야 한다는 점이다. Quinn and Cameron(1983)이 말한 효과성의 기준에 따르면 합리적 목표모형과 내부과정모형이 필요한 기업이 있을 수 있고 그렇지 않고 인간관계모형이나 개방체계모형이 필요한 경우도 있다. 삼성그룹의 경우로 국한 한다면 수렴기의 가치를 존속시켜야 하는 기업이 있고 재창조기로 전환하여야 하는 기업도 있다는 점을 말한다.

#### IV. 요약과 연구의 한계

최근 한국의 재벌기업들은 커다란 변화를 경험하고 있다. 그 한 사례가 삼성그룹이다. 이병철 회장으로부터 시작된 삼성그룹은 그의 아들인 이견회 회장체제로 전환되었고 사업구조에서도 큰 변화가 일어났다. 이러한 총체적인 변화과정을 조직변화라는 관점에서 살펴보고자 함이 본 연구의 목적이다.

삼성그룹의 조직변화를 살펴보기 위하여 수렴기 → 마찰기 → 재창조기가 존재하였을 것이라는 이론적 틀을 도입하였다. 이들 조직변화 3단계가 어떻게 일어났으며 수렴기와 재창조기 사이의 마찰기가 어떤 성격을 가지고 있었는지에 대한 논의를 하였다. 여기에 수렴기와 재창조기에서 경영자의 특성이 어떻게 작용하고 있는지에 관하여도 논의하였다. 제한적이지만 삼성그룹을 중심으

로 볼 때 마찰기와 재창조기에 대한 연구자 나름대로의 의미도 해보았다.

본 연구는 연구로서의 몇 가지 한계점을 지적하지 않을 수 없다. 첫째, 본 연구의 특성은 근본적으로 삼성그룹의 조직변화 사례를 이론적으로 조명함에 있다. 따라서 처방적이거나 예측적인 연구로서의 한계를 갖는다. 둘째, 수렴기 가치와 재창조기 가치간의 양립가능성의 문제를 본 연구에서는 다루지 못하였다. Quinn and Cameron(1983)의 경우 조직변화가 고도화에 이르면서 고성 과조적으로 진화가 이루어지면 서로 이질적이었던 가치가 양립되는 시기 즉, 정교화기에 이를 수 있다는 주장을 하였다. 만일 이러한 주장을 따른다면 삼성그룹의 재창조기는 전적인 새로운 가치의 창조기가 아니라 기존의 가치를 온전하면서 새로운 가치를 유입시키는 시기로 정의할 수 있다. 이 경우 마찰기는 기존의 가치와 새로운 가치가 화학적 현상으로 결합되지 못하고 균열을 이루는 일시적인 기간으로 이해되어질 수 있다. 하지만 본 연구에서는 이러한 가능성을 깊이 있게 고찰하지 못하였다. 셋째, 본 연구는 삼성그룹의 조직변화를 다루면서 최고경영자의 교체시기를 중심으로 기술하였다. 이로 인하여 삼성그룹의 변화에 강한 영향을 미쳤을 경영환경적 요소를 다루지 못하였다. 이 역시 본 연구의 한계로 남는다. 이에 대한 약간의 변명은 있을 수 있다. 사실 본 연구는 경영자의 승계와 이를 통한 단일 조직의 변화를 다루고자 한 것은 아니다. 본 연구는 삼성그룹이라는 기업집단 수준에서 연구를 진행하게 됨에 따라 개별기업과는 달리 그룹 차원의 경영환경을 논의하는 것이 쉽지 않았다. 다만, 이근희 회장의 말대로 마누라와 자식을 제외하고는 모두 바꾸어야 한다는 그의 사고 속에서 삼성그룹 전반에 걸친 경영환경의 급격한 변화를 추론해 볼 수는 있을 것으로 보인다.

## 참고문헌

- 삼성경제연구소(1992), 호암의 경영철학, 중앙일보사.  
———(1994), 경영의 단순성과 복잡성, 삼성경제연구소  
삼성비서실(1988), 삼성 50년사, 삼성출판인쇄주식회사.  
삼성인력개발원(1994), 호암의 삶과 사상, 삼성인력개발원  
삼성회장비서실(1998), 삼성60년사, 삼성인쇄주식회사  
신유근, 한정화, 김용준, 권석균, 박준성, 조영호(1995), 한국대기업의 경영특성에 관한 연구, 한국경영학회발표논문.  
이건희(1997), 이건희 에세이: 생각 좀 하며 세상을 보자, 동아일보사.  
제일모직주식회사(1994), 제일모직 40년사, 제일모직주식회사.  
한상복(1995), 외발 자전거는 쓰러지지 않는다, 하늘출판사.  
현대경제사회연구원(1994), 대기업그룹의 성장력과 사업구조, 현대경제사회연구원  
Bamberger, I. (1983), Value Systems, Strategies and Performance of Small and Medium-Sized Firms, *European Small Business Journal*, 1, 25-39.  
Bigelow, J.A. (1982), A Catastrophic Model of Organizational Change, *Behavioral Science*, 27, 26-42.  
Carroll, G. L. (1993), A Sociological View on Why Firms Differ, *Strategic Management Journal*, 14, 237-249.  
Child, J. (1972), Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, *Sociology*, 6, 1-22.  
Ford, J.D. and Hegarty, W.H. (1984), *Academy of Management Journal*, 27(2), 271-291.  
French, W.L., Bell, Jr, C.H. and Zawacki, R.A. (1989), *Organization Development*(3rd. edition), Illinois: BPI Irwin.  
Gresov, C., Haveman H.A., and Oliva T.A. (1993), Organizational Design, Inertia and the Dynamics of Competitive Response, *Organization Science*, 4(2), 181-208.  
Gupta, A.K. and Govindarajan, V. (1984), Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation, *Academy of Management Journal*, 27(1), 25-41.  
Hambrick, D.C. and Mason, P.A. (1984), Upper Echelons: The Organization as a Reflection of It's Top Managers, *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.  
Hannan, M. and Freeman, J. (1984), Structural Inertia and Organizational Change, *American Sociological Review*, 49, 149-164.  
Langley, A. (1989), In Search of Rationality: The Purposes behind the Use of Formal Analysis in Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 34, 588-631.  
Miller, D. and Droge, C. (1986), Psychological and traditional determinants of Structure, *Administrative Science Quarterly*, 31, 539-560.

- Scott, W.R. (1992), *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 3rd ed, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Solo, R (1967), *Economic Organizations and Social Systems*, Indianapolis: Bobs-Merrill
- Tushman, M.L. and Romanelli, E. (1985), *Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation*, in B.M. Staw and L.L. Cummings(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 7: 171 - 122. Greenwich, CT: JAI Press.
- Thompson, J.D. (1967), *Industrial Organization*, London: Oxford University Press.
- Pasmore, W.A. and Woodman, R.W., (1988), *Research in Organizational Change and Development*, London: Jai Press Inc.
- Wally, S. and Baum, J.R. (1994), *Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making*, *Academy of Management Journal*, 37(4), 932-956.
- Quinn, R.E. and Cameron, K. (1983), *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*, *Management Science*, 29(1), 33-51.
- Yi, Hong and Kim, Linsu (1988), *Determinants of Organizational Structure of Small Business Enterprises: Evidence in a Rapidly Developing Country*, *International Small Business Journal*, 45-56.

## Organizational Change in Business Group - A Case of the Samsung group -

Hong Lee\*

### <Abstract>

The Samsung Group, started by the late B.C. Lee, has undergone lots of changes on the way of leadership succession to K.H. Lee, a son of B.C. Lee. The object of the current study is to address the change processes of the Group in terms of organizational change theory. To fulfil the research object, this study assumed three-stage transition model: Convergence, friction and reorientation period. This model was a revision of Tushman and Romanelli(1985)'s evolution theory of organizational change. How these three periods unfolded, what was the nature of friction period between convergence and reorientation, and how managerial traits impacted the Group's characteristics during transition periods were discussed.

---

\* Kwangwoon University