

관행(慣行) 타파, 경쟁력 회복의 출발

박용삼 연구실장, 철강연구실 (yong3park@posri.re.kr)
이대우 수석연구원, 철강연구실
이대상 수석연구원, 철강연구실
이지훈 수석연구원, 철강연구실

목차

1. 관행의 이유와 문제점
2. 국내 주요 기업들의 고질적 관행(‘대기업病’)
3. 관행 타파는 기업의 흥망을 좌우
4. 관행 타파의 최근 성공/실패 사례
5. 결론 및 제언

Executive Summary

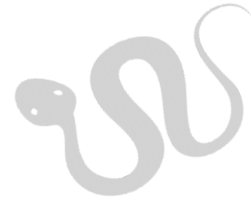
- 관행이란 특정 집단 내에서 업무 수행의 단순화와 표준화를 위해 오랫동안 반복되고 널리 받아들여진 행동방식이나 절차를 의미(조직의 '습관')
 - 관행의 순(順)기능에도 불구하고 '철 지난 관행'(Outdated practices)은 조직에서 동맥 경화를 유발하기 때문에 급변하는 경영환경에서 악영향을 최소화하는 적극적 노력이 필수 ('관행'에도 유통기한이 필요)
 - '16년 대한상공회의소와 맥킨지가 한국 기업의 조직건강도를 진단한 결과, 일하는 방식, 의사결정, 평가보상, 조직문화 측면에서 글로벌 선진기업 대비 고질적 관행이 만연하여 이로 인한 병폐가 심각 ('대기업병')
- 100년 이상의 오랜 역사를 자랑하는 미국 GE(General Electric)의 '부침(浮沈) 사례'는 관행 타파가 기업의 흥망성쇠를 좌우할 수 있다는 점을 잘 보여줌
 - 잭 웰치 시대('81~'01년) : 계층구조를 슬림화하고, 온정주의적 의사결정을 없애고, 부서 간 사일로(silo)를 제거하는 등 대기업병 극복을 통해 성과 우선주의를 실현하며 큰 폭의 성장세를 실현
 - 제프리 이멜트 시대('01~'17년) : 전임 회장 시절의 지나친 성과주의에 따른 부작용을 없애기 위해 포용적인 리더십, 권한 분산화, 실리콘밸리 문화 이식 등을 시도했으나 9.11테러, 금융위기 등 잇따른 악재로 인해 안착에 실패
- 관행 타파 여부에 따른 기업의 성장과 퇴보를 잘 보여주는 성공 사례로 이케아와 마이크로소프트, 실패 사례로 노키아와 보잉을 들 수 있음
 - 이케아는 급속 성장에 따른 관료주의 관행을 창업 정신과 시대 상황에 맞는 운영 방식으로 극복했고, 마이크로소프트는 내부 경쟁에 집착하던 기존의 소모적인 악(惡)관행을 타파하고 협력을 중시하는 새로운 관행을 정착
 - 노키아는 피쳐폰 세계 1위라는 자만심이 낳은 부정적인 관행을 극복하지 못해 몰락했고, 보잉은 업(業)의 본질인 기술 최우선 관행을 등한시하고 단기 재무 실적에 치중하는 관행을 지속하면서 과거의 명성이 크게 실추
- 척박한 글로벌 경영 환경 속에서 성장의 한계 돌파를 위해 먼저 해야 할 일은 고도 성장기에 자리잡은 제반 관행의 유효성 점검과 개조(Revamping)에 있음
 - 구체적인 개선 프로그램 도출과 실행에 앞서 고질적 관행이 무엇이고, 그 폐단이 어떠한지에 대한 임직원의 공감대 형성이 우선
 - 전사 차원 및 주요 부문별로 전방위에 걸친 '관행 개조(Revamping)'의 성공적 실현을 위해 로드맵과 단계별 실행계획 수립이 필요
 - 관행 타파를 일상적 조직문화로 정착시키기 위해서는 리더급의 솔선수범과 아이디어 혁신에 대한 독려가 필수

들어가며

2000년대 중반, ‘사무실에 뱀이 들어왔을 때 기업들의 서로 다른 대처법’이 우스갯소리로 만들어져 직장인들 사이에 회자된 적이 있습니다.

사무실에 뱀이 들어온다면...

- A社: 우선 때려잡고 본다.
- B社: TF를 구성하고 어떻게 잡을지 고민한다.
- C社: B社의 처리 결과를 지켜본다.
- D社: 트위터에 물어본다.
- E社: 회장님께 연락한다.
- F社: 뱀을 잡는 직원에게 포상한다.
- G社: 뱀 잡는 방법 특허가 자기 것이라고 소송부터 한다.



회사마다 특유의 관행이 있습니다. 이 중에서 나쁜 관행은 없애고 좋은 관행은 진화시키는 기업만이 살아남고 성장합니다.

산업 大격변기에 직면한 지금, 회사의 본원 경쟁력 제고를 위해 기존 관행 중 타파해야 할 부분은 없는지 심도 있게 짚어 볼 시점입니다.

1. 관행의 이유와 문제점

□ 관행이란 특정 집단 내에서 업무 수행의 단순화와 표준화를 위해 오랫동안 반복되고 널리 받아들여진 행동방식이나 절차를 의미 (조직의 ‘습관’)

○ 관행은 업무를 수행함에 있어 혼란을 줄이고 효율성을 높이는 데 기여

- 의사결정 속도와 일의 효율성을 제고하고 업무상 불확실성과 위험을 줄이는 한편, 경험 축적에 따른 실패와 시행착오를 억제
- 비교적 변화가 없는 안정된 환경이거나 주어진 목표를 향해 달려 나아가야 하는 Catch-up 상황에 효과적

○ 반면, 과거의 성공 경험에 집착하면서 새로운 변화 요구에 기민하게 대응하지 못할 경우, 오래된 관행들이 초래하는 폐해가 심각

- 새로운 관점과 창의적인 해결책의 착상을 어렵게 하고, 환경 변화에 민첩한 대응을 저해하며, 개인의 자발적인 동기부여를 저하
- 불확실성이 높고 급변하는 환경이나 목표와 방향을 스스로 결정해야 하는 Lead-forward 상황에서는 오래된 관행이 걸림돌로 작용

☞ 관행의 순(順)기능에도 불구하고 ‘철 지난 관행’(Outdated practices)은 조직에서 동맥 경화를 유발하기 때문에 급변하는 경영환경에서 악영향을 최소화하는 적극적인 노력이 필수 (‘관행에도 유통기한이 필요’)

2. 국내 주요 기업들의 고질적 관행(‘대기업病’)

□ ’16년 대한상공회의소가 맥킨지와 공동으로 한국 기업의 조직건강도와 기업 문화를 진단한 결과, 한국 기업의 조직 건강은 ‘빨간 불’

○ 일하는 방식, 의사결정, 평가보상, 조직문화 측면에서 한국 기업들은 글로벌 선진기업 대비 고질적 관행이 만연하며, 이로 인한 병폐가 심각

 일하는 방식 ‘습관성’ 회의 “일단 모이면 뭐라도 나올 것 같은 기대감에 가급적 많이 부르려는 경향” ▪ ‘답·정·너’: 리더의 발언 독점 ▪ 회의 그 자체가 성과	 의사결정 방식 ‘낭비적’ 보고 “1 Page 보고서 쓰자고 캠페인하지만 첨부만 30~40장... 낭비이자 삽질” ▪ 보고를 하면 또 다른 보고가 이어지는 악순환	 평가보상 방식 ‘연공서열’ 치중 “일의 성과와 승진은 별개... 뿌리깊은 연공서열로 성과 내도 보상 없다” ▪ 능력주의는 위계질서를 어지럽힌다는 인식 여전	 조직문화 ‘상명하복’ 고착 “복장 자율화, 직급호칭 없었는데 의견은 안 듣는다. 청바지 입은 꼴대가 따로 없다” ▪ 권위주의적, 복지부동형 리더들이 여전히 많음
--	---	---	---

자료: 「한국 기업의 조직 건강도와 기업문화」 보고서('16) 기반 POSRI 재구성

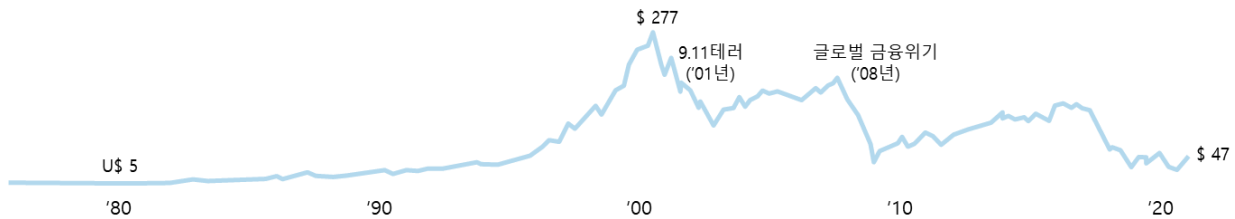
- 처음에는 작은 문제로 치부할 수 있지만, 시간이 지날수록 조직의 성과와 경쟁력을 좀먹는 큰 걸림돌이 될 수 있음
- 이러한 고질적 관행은 구조적·심리적 요인들로 인해 쉽게 사라지지 않아 지금도 지속되고 있으며, 관행 타파를 위한 요란한 캠페인에도 근본적 변화는 부재하고 ‘무늬만 혁신’에 그치고 있음

3. 관행 타파는 기업의 흥망을 좌우

□ 오랜 역사를 자랑하는 미국의 GE(General Electric)는 잭 웰치 회장 시절에 과거의 관료주의 병폐를 극복하며 성장했으나, 그 뒤를 이은 제프리 이멜트 회장 시절에 새로운 관행 정립에 실패하며 퇴보함

- 잭 웰치 시대('81~'01년) : 대기업병 극복을 통해 성과 우선주의를 실현하며 큰 폭의 성장세를 실현
 - GE의 주가는 잭 웰치 회장 취임 전인 '80년에 U\$ 5에 불과하였으나, 퇴임 전 해인 '00년에 U\$ 277로 크게 상승
- 제프리 이멜트 시대('01~'17년) : 전임 회장 시절의 Legacy 관행을 극복하고자 새로운 관행을 도입하였으나 잇따른 외부 충격을 겪으며 실패
 - '01년에 발생한 9.11테러로 인해 주력 업종인 항공업이 타격을 입었고, '08년의 금융위기로 인해 또 다른 주력 사업인 GE Capital이 부실화

【 GE의 주가 추이 】



자료: Yahoo.com/finance

□ 잭 웰치 회장은 GE 내 존재하던 기존 관행들을 타파하고, 보다 성과 지향적이고 협업을 장려하는 문화를 정착시킴

- 작업자부터 회장까지 총 9단계의 계층구조를 사업부별 특성에 맞게 운영을 간소화하고, 관료주의 심화로 인해 복잡하고 의사결정이 느린 관행을 타파
- 업종 내 No.1이나 No.2가 아니면 과감히 퇴출하는 등 저조한 실적에도 책임지는 사람이 없는 구조를 개혁하여 온정주의식 사업 관행을 타파
- 'Work out-Cross Functional Team'제를 도입하는 등 부서 간 협업을 장려하되, Silo 효과로 인해 부서 간 장벽이 두터운 조직 관행을 타파

□ 반면, 후임 이멜트 회장은 전임 회장의 성공 관행을 계승하면서, Legacy 관행의 부작용 극복을 위한 신(新)관행을 도입하였으나 정착에는 실패함

- 잭 웰치 시절의 지나친 성과주의로 인한 부작용을 없애기 위해 포용적이고 인간적인 리더십을 도입하였으나, 오히려 동기부여 저하로 이어지며 실패
- 상층부에 집중된 의사결정 권한을 분산하고 현장 자율성을 강화하였으나, 하위 담당자 간 책임회피 현상만 초래
- 창의성 증진 차원에서 Fast Works, Lean Start-up 등 실리콘밸리 문화를 도입하였으나, 한치의 실수도 용납하지 않는 항공기 엔진 문화와 충돌

□ 결국 '18년 CEO로 취임한 로렌스 컬프는 GE를 항공, 헬스케어, 에너지의 3개社로 분할하며 구조조정을 단행

4. 관행 타파의 최근 성공/실패 사례

관행 타파를 통해 성장을 이룬 대표 사례로는 이케아(IKEA)와 마이크로 소프트(Microsoft)를 들 수 있음. 이들은 관료주의와 같은 대기업의 고질적인 관행들을 핵심가치 재정립과 협업 중시의 새로운 관행 정립으로 돌파함

□ 이케아는 '00~'10년 급속도의 사업 확장에 따른 후유증으로 관료주의적 관행이 대두되었으나, 창업 정신과 시대 상황에 맞는 운영 방식으로 극복함

○ 글로벌 사업 확대로 조직 규모가 커지면서 관료주의화 경향이 조직 내 대두 → 관료주의를 조직문화 최대의 적(敵)으로 명문화하고, 비공식적 소통 활성화로 극복

- 이케아의 창업자는 초기부터 관료주의를 경계하였는데, 후대 이케아 경영진은 이를 계승하여 8대 핵심가치 내에 명문화할 정도로 관료주의 타파에 노력

○ 아마존 같은 온라인 중심의 강력한 경쟁자들이 출현했음에도 기존 오프라인 방식에 익숙했던 조직 구성원들은 변화를 주저 → '시도가 없으면 실패도 없다'는 자세를 강조하며 도전정신 고취

- 기존의 가족주의적 문화 속에서 변화에 대한 두려움과 저항감을 도전정신 고취로 극복

○ 지나치게 원가절감만을 강조하며 현지 소비자 니즈에 대한 유연한 대응을 지연 → 소비자 니즈를 반영하되 고객 부담 경감이라는 업(業)의 본질 유지

- 중국 시장 고객들은 단순히 싼 제품보다 품질 중시, 미국 고객들은 대형 제품 선호 등 단순히 저가 제품만으로는 다양한 고객 니즈 대응이 어려운 상황

- 현지 소비자 니즈를 반영하되, 현재의 이케아를 있게 한 기존 저가격 유지 관행을 고수

☞ 이케아 소매 판매액은 FY10년 231억 유로에서 FY23년 476억 유로로 성장

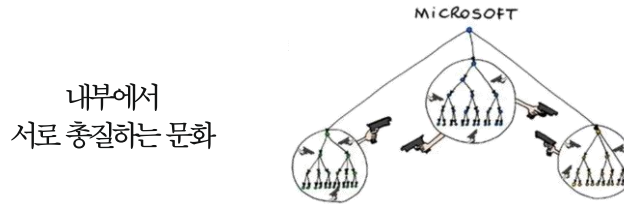
□ 마이크로소프트는 '14년 나델라 회장 취임 후 내부 경쟁에 집착하던 기존의 소모적 악(惡)관행을 타파하고, 협력을 중시하는 새로운 관행을 정착시킴

○ 나델라 회장 취임 전 마이크로소프트의 조직 문화는 한마디로 '내부에서 서로 총질하는 문화'로, 부정적 관행이 지배적이었음

- '11년 프로그래머이자 만화가인 마누 코넷(Manu Cornet)이 MS 조직도를 패러디해서 표현한 그림처럼 마이크로소프트는 극심한 내부 경쟁으로 인해 소통과

협력보다 부서 간 그리고 부서 내에서 경쟁에 몰두하는 현상이 심화

【 마이크로소프트 조직문화를 풍자한 일러스트 ('11년) 】

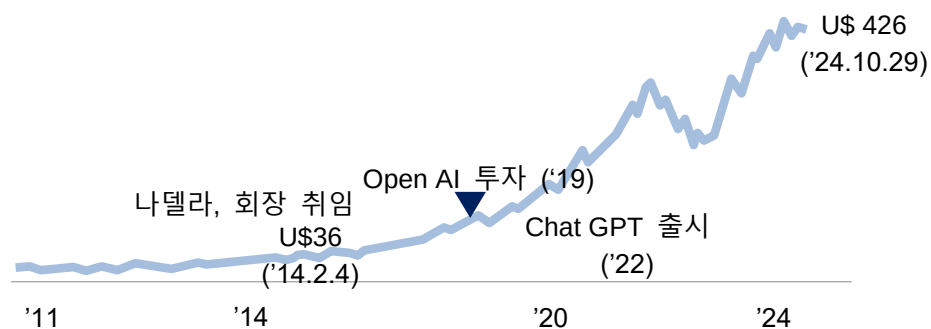


자료: SW 엔지니어 겸 디자이너인 Manu Cornet

○ 나델라 회장은 'CEO에서 C가 의미하는 바는 Chief가 아니라 Culture라고 생각한다'고 언급하면서 기존의 부정적 관행들을 개선하며 조직문화 혁신에 전력을 다함

- 내부적으로 'Know-it-all' 태도로 자만심이 팽배했던 분위기를 'Learn-it-all'의 겸손한 사고방식으로 전환
- 엄격한 상대평가로 인해 누군가는 해고 대상이 될 수밖에 없는 극심한 내부 경쟁의 폐단을 없애기 위해 절대평가로 전환
- '실패는 곧 해고'라는 분위기 속에서 누구도 도전하지 않는 문화를 없애고, 'Growth Mindset'을 전파하여 자유로운 도전 분위기를 조성
- 조직 내 Silo 효과로 각자도생하는 문화에서, 조직 내부 및 조직 간, 심지어 경쟁자에게도 경계를 허물어 상호 협력을 통해 더 큰 공통의 이익 추구

【 마이크로소프트 주가 추이 】



자료: 주가추이는 Yahoo.com/finance 참조

한편, 노키아(Nokia)와 보잉(Boeing)은 과거의 성공 공식과 관행에 집착하거나 혹은 업(業)의 본질에 어긋나는 새로운 관행을 무리하게 도입하려다 좌절을 겪음

□ 노키아는 오랫동안 세계 핸드폰 업계 1위를 유지하며 최고라는 자만심에 빠져서, 이로 인한 부정적인 관행을 극복하는 데 실패하며 몰락함

- '07년 2월 애플의 아이폰이 처음으로 발표된 직후, 노키아 CEO는 애널리스트 간담회에서 과도한 자신감을 피력
 - 당시 노키아 CEO인 칼라스부오는 ‘(아이폰이) 개방성, S/W, 사업 등 우리의 사고방식을 바꿔야 할 정도까지 대단하다고는 생각하지 않는다’고 언급
 - 수년간 피쳐폰 업계 1위를 유지해 온 노키아는 애플이라는 강력한 경쟁자의 출현과 아이폰이라는 파괴적인 혁신 기술에 대해 안일하게 판단하고, 대응을 위한 골든타임을 실기
- 노키아는 경쟁자의 신제품에 채택된 신기술을 경시하는 태도를 보였으며, NIH(Not-invented-here) 신드롬에 빠져 자체 개발 방식을 고집함. 아이폰에 추월된 후에는 빠른 회복을 위해 공포감으로 다그치는 문화를 보였음
 - 경쟁사 제품에서는 터치스크린, 인터넷 접속 등 당시로서는 혁신적인 기술이 대거 채택되었음에도 불구하고, 신기술의 시장 파급력을 경시
 - 애플에 대항 가능한 구글 안드로이드 OS를 채택하는 대신 개발 환경이 복잡하고 앱 개발자들이 접근하기 어려웠던 자체 개발의 심비안(Symbian) 운영체제를 고수
 - 뒤늦게 시장 주도권을 되찾기 위해 달성하기 어려운 목표를 설정하고, 직원들을 다그치면서 성과 달성에 대한 과도한 압박감을 부여

□ 보잉은 업(業)의 본질인 기술 최우선 관행을 망각하고, 단기 재무 실적에 치중하는 관행을 지속함에 따라 과거의 명성이 크게 실추됨

- 보잉은 '97년 맥도널 더글라스(MD)사와 합병 전까지는 엔지니어 중심의 기술 중시 문화가 유지되었으나, 합병 이후 MD사 출신 경영진들이 재무 실적을 중시하면서 기술 최우선, 항공기 안전 최우선이라는 문화가 쇠퇴
 - 경쟁사인 에어버스의 A380에 대응해 개발했던 보잉 787은 각종 설계 오류와 오작동이 빈번하게 일어났으며, 배터리에서 전기 화재까지 발생

- 후속작 737 맥스 기종은 '18년, '19년 두 차례 연이은 추락사고로 대형 인명손실을 초래
- 품질과 안전을 최우선으로 하는 업(業)의 본질을 망각하고, 수익성 중시로 땀질식 처방에 치중하였을 뿐만 아니라 문제를 지적하고 보고하면 덮어버리는 관행을 보임
- 항공기 제조업의 핵심 성공 요인인 기술, 품질보다 수익을 중시했으며, 핵심부품까지 아웃소싱할 정도로 과도한 원가절감을 추구
- 문제 발생 시 비용이 많이 드는 전면 재설계 대신 S/W 보완 등 임시 방편에 의존하고, 문제를 솔직히 공개해 대응 방안을 논의하기보다 감추기에 급급

5. 결론 및 제언

□ 경영여건 악화로 성장 한계가 우려되는 가운데 돌파구 마련을 위해 가장 먼저 할 일은 과거 고도 성장기에 자리잡은 제반 관행의 유효성 점검과 새로운 환경에 맞는 관행 개조(Revamping)에 있음

○ 구체적 개선 활동에 앞서 고질적 관행과 폐단에 대한 임직원의 공감대 형성이 필요

- 조직이 처한 위기 상황의 심각성과 위기 대응을 위한 관행타파 필요성에 대해 내부 공감대를 형성해야만 관행타파의 실행력을 배가할 수 있음
- 어떤 관행이 문제인지에 대한 경영층 - 중간관리자 - 일반직원 간의 인지부조화를 인정하고, 간극을 줄여야 실효성 있는 개선방안 도출이 가능
- 전사 차원의 공식적 관행타파 프로세스를 가동함으로써 관행 개선에 대한 회사의 의지와 진정성을 보여주는 한편, 뒤숭숭한 조직 분위기를 안정시키는 효과도 기대

예) 핵심타깃 도출과 우선순위 선정을 위한 TF 구성 및 임직원 의견 수렴 등

○ 전사 차원 및 주요 부문별로 전방위에 걸친 '관행 개선(Revamping)'의 성공적 실현을 위해 로드맵과 단계별 실행계획을 수립하여야 함

- 축소 혹은 폐지할 관행(소모적 회의, 긴 보고 단계 등)뿐 아니라 강화해야 할 관행(안전 준수, 투자/기술 실패 학습, 부서간 협업 등)까지 포함한 개선계획 수립이 필요

【 전사 및 부서 차원의 관행 개조 계획 】

전사
차원

- **의사결정**(권한 위임 등), **평가보상**(성과 차등 등), **Biz. 거래**(입찰 방식 등), **투자/기술개발**(투자/제휴, R&D 옵션 등) 관행이 주
- 유관부서(경영기획, HR, 투자, R&D 외) 책임 下, 중장기 제도 개선

부문 / 부서
차원

- 주로 **일하는 방식 및 조직문화** 측면 관행
(회의, 보고, 조직 관리 및 운영 등)
- 중간 리더급 주도 下, 단계별 卽실천 프로그램 도출 및 시행

- ‘관행=숨겨진 비용’이라는 인식 하에서 관행 개조 효과를 계량화할 경우, 관행 개선 필요성에 대한 임직원의 체감도를 높이고 이후 지속적인 관행 개선 의욕을 고취할 수 있음

예) 회의 시간 단축에 따른 이익: 평균 시급(5만원) $\times$ 회의 참석자(5명) $\times$ 회의 시간(2h) $\times$ 월간 회의 횟수(4) + 기회비용 = 200만원+ α

○ 관행 타파를 일상적 조직문화로 정착시키기 위해서는 리더급의 솔선수범과 아이디어 혁신에 대한 독려가 필수적임

- 직책자/임원 리더십 교육 등 사내 교육 프로그램 콘텐츠 보강을 통해, ‘관행타파는 옵션이 아닌 생존 조건’이라는 인식을 확립하고 시급성, 방식 및 기대효과에 대한 공감대 형성을 유도
- 관행타파 혁신 아이디어 도출, 성공 케이스 확산, 더 큰 효과를 가져올 수 있는 아이디어 개발을 위한 장(場)을 활성화하는 노력이 필요

예) 아이디어 공모대회, 해커톤, 사내 컨퍼런스 등

마치며



일본에 가면 ‘코이(錦鯉, koi)’라는 잉어가 있습니다.

작은 어항에 넣어 두면 5~8 cm밖에 자라지 못하지만,
연못에 넣어두면 25 cm까지 큰다고 합니다.
더 놀라운 사실은 강물에 방류할 경우,
연못의 5 배에 가까운 120 cm까지도 성장합니다.

코이는 자기가 숨 쉬고 활동하는 세상의 크기에 따라
피라미에 그치기도 하고, 대어로 크기도 하는
것입니다.

비효율적 관행들이 조직 구성원의 생각과 행동을 구속하고,
더 큰 성장과 발전을 막는 족쇄가 되고 있지는 않은지 성찰과 쇄신이
필요합니다.

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고자료]

[보고서/논문]

대한상공회의소 (2013), "창조경제시대 기업문화 실태와 개선과제 조사", 2013.5

대한상공회의소 (2016), "한국기업의 조직 건강도와 기업문화 보고서", 2016.3

강승훈 (2014), "헛손질 많은 우리 기업들, 문제는 부지런한 비효율이다", LG Business Insight, 2014.7

권춘오 (2009), "진정한 위기의식 형성 위한 4가지 전략", 동아비즈니스리뷰, No.26

Terence Tsai (2023), "The strategic leadership of GE CEO Jack Welch", CEIBS Knowledge, 2023.2.

Noel Tichy and Ram Charan (2020), "Speed, Simplicity, Self-Confidence: An Interview with Jack Welch", Harvard Business Review, 2020.3.

Tim Eisenhauer (2020), "How GE Got Culture All Wrong", Biggest Challenge at Work, 2020.1.

Sam Forsdick (2024), "Ikea's CHRO on why culture is the company's 'superpower'", Raconteur Talent & Culture, 2024.4.

William Hagerup (2023), "IKEA: How Swedish home furnishing conquered the global market", sanberg, 2023.9.

Web Analytics Consultants Association (2018), "Success Story of IKEA : From Offline to Online Business", 2018.8.

Gergely Orosz (2023), "The man behind the Big Tech Comics", The Pragmatic Engineer, 2023.10.

Bianca Cardenas (2024), "Transformative Leadership: Unveiling Satya Nadella's Three Revolutionary Strategies at Microsoft", 2024.1.

사티아 나델라 (2023), "히트 리프레시-Hit Refresh", 2023.12.

Yves L. Doz (2017), "The Strategic Decisions That Caused Nokia's Failure", 2017.11.

Smith Umweni (2024), "The Story of the Collapse of Nokia Mobile Company", Tekedia Forum, 2024.4.

Michael Thorley & Nicole Brauckmann (2023), "The Most Successful Approaches to Leading Organizational Change", Harvard Business Review, April 20

Donald N. Sull (1999), "Why Good Companies Go Bad", Harvard Business Review, July-August

Laura Furstenthal, Alex Morris, Erik Roth (2022), "Fear Factor: Overcoming Human Barriers to

Innovation", McKinsey & Company, June

Gary Hamel and Michele Zanini (2017), "What We Learned About Bureaucracy from 7,000 HBR Readers", Harvard Business Review, August 10

[언론기사 종합]

Business Insider 2017년 8월 28일자, 「Former GE CEO Jeff Immelt says 2 things inspired him to transform the company」

한겨레 2017년 6월 13일자, 「혁신도 주가 앞에 무릎 꿇다.. GE 이멜트의 퇴장」

매경이코노미 2024년 10월 30일자, 「대기업病: 무너지는 신화」

참여와 혁신 2016년 12월 5일자, 「한국의 기업문화, 장단점을 파헤친다」

한경 CEO Insight 2023년 5월 17일자, 「기업 조직문화 개선, 몇 년을 해도 안되는 까닭은」

Forbes 2024년 1월 28일자, 「Boeing's Weak Corporate Culture Underlies Difficulties with 737 Max9」

CNN 2024년 2월 5일자, 「Boeing was once known for safety and engineering. But critics say an emphasis on profits changed that」

[웹페이지]

<https://www.ikea.com/global/en/our-business/how-we-work/year-in-review-fy23>

<https://www.inter.ikea.com/en/how-we-do-business/ikea-culture-and-values>

야후 금융 (<http://finance.yahoo.com>)