

제너럴 일렉트릭(GE)의 워크아웃 사례

이 희 균*

워크아웃의 핵심은 관료주의를 근절하고 조직의 문제점들을 신속하게 해결하고자 하는 간결하고도 직접적인 방법론이다. 1980년대 후반 워크아웃이 GE에서 맨 처음 개발되어 GE의 DNA의 일부가 된 것은 사실이지만, GE의 워크아웃은 많은 조직들에 성공적으로 도입되었다. 그러나 이렇게 많은 조직에 도입되었음에도 불구하고 그 프로세스는 모두 동일하다고 할 수 있다. 각각의 사안에 대해 가장 잘 알고 있는 조직 내부의 사람들을 불러모아 그들의 자발적인 참여를 유도하여 창의적인 해결방안을 도출하고 그리고 사람들에게 권한을 위임하여 그 해결방안들을 실행하도록 하는 것이 바로 워크아웃의 공통적인 프로세스이다.

또한 워크아웃은 고객이나 공급업자들과 기업의 직원들이 한 자리에 모여 함께 사업을 할 수 있는 혁신적인 방법을 개발하는 데에도 이용된다. 워크아웃은 GE와 많은 기업들에게 불가피하게 커져 가는 조직의 관료주의를 타파할 수 있는 촉진제이기도 하며 또한 벽 없는 기업문화를 만들어 가는 데에도 도움을 준다. GE는 워크아웃을 GE의 DNA로 만든 덕분에 6시그마나 e-commerce와 같은 다른 중요한 이니셔티브들을 실행에 옮길 수 있는 강력한 기반을 가질 수 있었다.

본 사례는 관료주의를 타파하고 조직의 문제점들을 해결하기 위한 GE식의 접근 방식과 또한 워크아웃을 조직에 적용하여 조직의 문제점들을 해결해 나가는 방법을 다룬 것이다. 워크아웃은 오늘날처럼 복잡하고 세계화된 시장에서 조직이 신속하고 민첩하게 성공적으로 움직이는 데 필요한 문화와 기술을 발전시키는 데 도움을 줄 것이다.

I. 서론

1981년 잭 웰치(John F. Welch, Junior)가 GE(General Electric)의 회장으로 취임할 당시 GE는 160여 개의 다양한 사업을 거느린 거대 기업이었고 조직운영은 대단히 관료적이었다. 그는 방대하게 구성된 사업과 관료적인 조직운영방식으로는 다가오는 급격한 변화의 시대에 생존하기 어렵다고 판단하고 과감한 GE개혁을 단행하였다.

먼저 하드웨어적인 구조조정과 GE사업의 재정비를 통해 사업 상호간 시너지 효과가 없고 통합 원칙에 적합하지 않은 사업을 처분하거나 인수합병을 통해 세계시장에서 1등 아니면 2등의 사업만을 유지하는 핵심 역량 위주로 사업을 재편성하였다. 다음에는 소프트웨어적인 변화로 새로운

* 울산대학교 경영대학 교수

GE의 기업문화를 구축하기 위한 노력을 기울였다. 즉 조직 문화의 개혁으로 GE는 모든 조직의 구성원들이 적극적으로 참여할 수 있는 비관료적이고 벽 없는 조직을 만드는 것을 최우선 과제로 삼고, 이를 통해 GE를 경쟁력이 높은 속도감 있는 조직으로 만들고자 하였다. 이를 달성하기 위해 1989년 초부터 GE는 조직 전체에 워크아웃(Work-Out)프로그램을 실행하기 시작하였다.

웰치 회장은 개혁을 추진하는 과정에서 기업 내부의 저항과 사회적 비난에 부딪혔지만, 그는 워크아웃을 통해 구성원들에게 활기를 불어넣는 한편 그들의 두뇌를 활용할 수 있는 조직문화를 구축하여 GE 내부의 벽을 무너뜨리고 모든 사람들이 참여하는 열린 기업 문화를 탄생시켜 GE 사람들의 생각과 행동 방식을 바꾸어 놓는 계기를 만들었다.

그는 워크아웃운동을 GE의 모든 조직에 확산시키기 위한 수단으로 '타운미팅'¹⁾ 방식을 도입했으며, 조직 내의 모든 업무 처리를 단순화(simplification)시키고 이를 통해 신속성(speed)을 추구하며, 구성원들에게는 자신의 일에 확신과 자신감(self-confidence)을 갖게 하는 3S 운동을 중심으로 추진하였다.

1989년에 시작된 워크아웃 운동은 GE의 열린 기업 문화의 바탕이 되었으며 그 바탕 위에서 열린 학습문화, 베스트 프랙티스 프로그램(best practice program)이 정착되었고 변화를 가속화시키는 '변화가속프로세스 (change acceleration process)'가 전사적으로 실행에 옮겨졌다. 이처럼 워크아웃은 모든 변화를 신속하게 흡수할 수 있는 GE의 기업문화의 토양이 되었으며, 오늘의 새로운 GE가 탄생하게 된 것도 기업의 하드웨어인 구조조정과 개혁의 결과와 더불어 기업 소프트웨어의 새로운 기업 문화 구축이 함께 성공적으로 추진되었기 때문이다.

그러한 결과로 GE는 세계에서 가장 우수한 기업으로 평가받고 있으며, 세계 기업들에게 벤치마킹의 대상이 되는 여러 가지 경영기법들을 보유하고 있을 뿐만 아니라, 월스트리트에서도 기업 가치가 가장 높은 회사로 평가되고 있다. 특히 GE가 세계에서 초일류 기업이라고 평가받는 데 핵심 역할을 한 경영자로 웰치 전임 회장의 리더십을 빼놓을 수 없다.

본 사례는 처음 GE에서 시작되어 현재도 지속되고 있는 워크아웃의 실행사례를 소재로 한 내용이다.

II. GE 경영기법의 변천 과정

토마스 에디슨(Thomas Alva Edison)은 1879년에 GE의 모태가 되는 에디슨 전등회사(Edison Electric Light Company)를 창업하여 중공업 기계류와 전기 에너지를 빛으로 전환하는 전구를 생산하는 거대회사로 성장하였다. 이후 에디슨은 1889년에 여러 사업들을 통합하여 에디슨 제너럴일렉트릭사(Edison General Electric Company)를 설립하였다. 지금의 GE는 1892년에 제너럴일렉트

1) 타운미팅이라는 용어는 본래 식민지 시대의 뉴잉글랜드의 통치시스템에서 나왔다. 뉴잉글랜드에서는 마을 사람 전체가 한자리에 모여 토론을 하고 마을의 법과 절차, 정책들에 대한 결정을 내리는 것에서 유래되었다.

릭사의 가장 강력한 경쟁자였던 톰슨 휴스톤회사(Thomson Houston Company)와 합병한 제너럴 일렉트릭사(General Electric Company)로 출발하였다(Porter, 1973).

GE는 백열전구에서 출발한 사업이 현재 가진, 플라스틱, 제트엔진, 인공위성, 의료기기, 군사기기 등의 제조업과 라디오 및 TV방송, 금융·서비스의 13개 사업으로 확장되어 세계 초우량기업으로 평가받는 거대 다각화기업으로 '통합된 다양성(integrated diversity)'²⁾을 가진 사업집단으로 성장하였다(<표 1> 참조).

초기 GE의 1892년 매출은 1,170만 달러, 종업원 4,000여 명의 규모에서 2001년에는 매출 124,900백만 달러, 종업원 310,000여 명에 이르는 거대 기업으로 성장하였으며, 1980년도부터 2001년까지의 경영실적과 종업원 규모는 <표 2>에 제시된 바와 같다.³⁾ 그리고 1982년부터 2000년까지 연평균 주주수익률은 같은 기간 S&P 500지수의 평균수익률 17%를 상회하는 25%의 수익률을 유지해 오고 있다. 또한 114년의 역사가 있는 뉴욕주식시장의 다우공업 30개 기업의 하나로 계속 선정되고 있는 유일한 기업으로 유명하고, 1900년 1월 1일 월스트리트 저널은 당시 최고의 12개 기업 중 하나로 GE를 선정하였으며 이중 GE만이 살아남아 있다. 그러나 GE성장의 빛나는 역사는 효율적이면서 생산적인 다각경영기법의 시행착오를 거치는 고난의 역사이기도 하였다.

GE는 에디슨 시대 이후로 기본적인 조직구조가 지주회사의 형태를 유지하고 있었다. 1940년대까지는 대량생산기술의 발명에 따른 생산성 향상을 목적으로 중앙집권적인 조직구조에 의해 관리되었다. 50년대가 되면서 시장이나 상품에 초점을 맞춘 효율경영을 지향하고, 조직을 부문으로 분류한 다각적인 분권화관리체제를 도입하였다. 이러한 분권화관리는 전후의 새로운 경영스타일로서 주목받고 세계가 모방을 하게 되었으며, 1968년에는 10개 그룹, 46개 사업부, 190개 이상의 부서로 세분화되었고, 각 사업부문은 10개의 그룹에 소속되었다. 그리고 각 그룹은 회장에게 최종 보고를 하는 체계로 운영되고 있었다. 그러나 분권화관리는 GE에게 새로운 성장을 가져다주지는 하였지만, GE 역사상 “이익이 없는 성장”이라 불리는 시기에 돌입한다. 최고경영진은 복잡하게 세분화된 사업이 제 기능을 다하고 있는지를 확인하는 것이 고작이고 사업의 결과를 평가할 수 없게 되자 각 사업부의 결과를 평가하고 지원하기 위해 본사의 스태프 기능을 확대하는 한편, 사업들을 전략사업단위(Strategic Business Unit: SBU)⁴⁾로 묶는 SBU 시스템으로 조직을 재편하였다. 이에 따라 모든 사업을 35~40개의 SBU로 묶고, 각각의 SBU가 직접 최고책임자에게 보고하도록 하였다. 한편 사업에 따라 상당히 중요한 결정을 할 수 있는 권한을 각 단위(unit)의 책임자에게 부여한 것도 SBU의 특징이다(Hirohiko, 1999).

2) GE는 13개의 사업집단으로 구성된 복합기업이지만, 각 사업부문은 독립된 사업단위로서 각 사업단위의 최고경영자의 리더십하에 자율 운영되고 있다. 그러나 동시에 GE의 통합된 기술력과 인재, 자금, 사업개발, 연수, 통합구매, 품질관리 등을 공유하며 상호활용하고 있다. 어느 사업부문에서 개발한 새로운 기술과 경영 노하우는 다른 사업부문에 이전되며 이를 상호 공유함으로써 경영성과의 총체적 향상을 추구하고 있다.

3) Noel M. Tichy, and Stratford Sherman, Haper Business, 2001, pp.364-383; GE home page: 2001 Annual Report.

4) 전략사업단위는 사업이 세부적으로 분산되어 효율이 떨어진 경우 SBU로 유사한 시장, 상품 등으로 사업을 통합하여 효율화를 도모하기 위한 조직단위를 말하며, SBU마다 수익을 관리한다.

<표 1> GE의 주요 사업

GE Aircraft Engines	민간항공기용에서 전투기, 폭격기, 탱크, 헬리콥터 등의 군용엔진, 선박, 산업용 엔진 개발, 제조 및 보수유지
GE Commercial Finance	대출, 운영리스, 금융프로그램, 기타 서비스
GE Consumer Finance	소비자, 소매업자, 자동차 딜러들에 대한 신용서비스
GE Consumer Product	주요 가전 및 조명산업의 제품과 서비스 제공
GE Equipment Management	상업용과 수송용 설비의 리스, 대출, 판매와 자산관리 서비스
GE Insurance	GE Capital Services에서 2002. 8. 14 사업부로 분리, 보증보험, 재보험, 모기지 (mortgage) 보험업무
GE Industrial Systems	기계공구의 제어를 행하는 공장자동화기기, 전력제어용 전기기기, 배전반과 분전반 등의 각종 에너지 제어기기 등의 개발 및 판매
GE Medical Systems	CT 스캐너, X선 촬영장치 등의 의료기기 개발, 판매, 보수유지
NBC	TV, 라디오, 케이블 TV 등의 미디어 사업
GE Plastics	자동차, 컴퓨터, 비즈니스기기 등 다양한 분야에서 사용되는 프라스틱 기술과 각종 초저립제품의 개발
GE Power Systems	가스터빈, 증기터빈, 발전기, 원자력발전시스템의 개발, 제조, 판매, 보수유지
GE Specialty Materials	석영융합물, 폴리머 첨가물, 실리콘, 공업용 다이아몬드와 물처리용액 등의 제품
GE Transportation Systems	기관차, 전자추진시스템, 초대형트럭용 동력장치 등의 전송기기시스템과 운행관리시스템의 제조, 판매

자료 : GE Home Page, 2003

<표 2> GE의 경영실적

단위 : 백만 달러, 명

연 도	매출액	순이익	종업원	연 도	매출액	순이익	종업원
1980	24,959	1,514	402,000	1991	60,236	4,435	284,000
1981	27,240	1,652	404,000	1992	62,202	4,725	268,000
1982	26,500	1,817	367,000	1993	60,600	5,200	222,000
1983	26,797	2,024	340,000	1994	60,000	4,700	221,000
1984	27,947	2,280	330,000	1995	70,000	6,600	222,000
1985	32,624	2,277	299,000	1996	79,000	7,280	239,000
1986	42,013	2,492	373,000	1997	90,840	8,200	276,000
1987	48,158	2,915	322,000	1998	100,470	9,300	293,000
1988	50,089	3,386	298,000	1999	111,630	10,700	340,000
1989	54,574	3,939	292,000	2000	129,900	12,700	313,000
1990	58,414	4,303	298,000	2001	124,000	19,700	310,000

또한, GE 전체를 관리하는 본사 스태프(corporate staff)를 단기적으로 현장 지휘를 맡는 팀과 장기전략을 수립하는 팀으로 나누어 책임을 분담시켰다. 특히 장기전략은 장래성을 예측하면서 시장과 업적을 분석하고 신규 개발, 유지, 폐쇄 또는 매각을 선택하여 사업 포트폴리오를 관리하기 시작하게 되었다. 이러한 전략적인 사업포트폴리오관리는 이익률을 향상시키는 결과가 되어 GE는

또 다시 세계 기업들로부터 성공모델로 주목받게 되었다.

1973년에 레지널드 존스(Reginald H. Jones)가 회장에 취임할 당시 GE는 43개의 SBU를 보유하고 있었다. 확실히 SBU는 사업계획이나 투자판단에서 효과적으로 기능하고 있었지만, 동시에 GE 전체의 비대화와 경직화를 촉진시켜 GE 전체의 통합과 일관성이 상실되고 있었다. 그래서 70년대 후반에 존스 회장은 43개의 SBU를 통합하기 위해 섹터(sector)제를 도입하고 43개의 SBU를 6개의 사업별 또는 산업별 섹터로 분류하였으며, 섹터라고 하는 새로운 관리계층을 추가하였다. 그 결과 존스 회장의 임기가 끝날 무렵에는 사업담당관리자가 회장에게 보고하기 위해 9단계의 임원을 거쳐야 했다. 이러한 조직계층은 위아래 정보의 흐름을 차단했으며 왜곡시키는 경우가 많았다는 비판을 받았다.

III. GE의 구조조정과 경영혁신의 추진

1977년 후반 GE본사의 부사장으로 발령 받은 웰치가 관료주의 요새에서 직면한 상황을 포춘지는 다음과 같이 기술하였다(Tichy, 2001).

“단추만 누르면 사무실 방문이 열리고 닫히는 건물 속에서 나는 러시아제국을 연상시키는 관료주의와 부딪혔다. …… 관료주의는 최고경영진들을 쓸모 없는 정보들로 습막하게 함으로써 일상 업무에서 그들을 무기력하게 만들었으며, 중간관리자들을 자료수집의 노예로 만들었다. 사실들을 완전히 통달하는 것이 불가능해짐에 따라 환상을 보는 것으로 충분했다고 고참들은 말한다. 보고서는 이해할 수 없을 정도로 너무나 뻔뻔하게 쓰여져서 최고경영자들은 대충 건너뛰면서 읽을 뿐이었다. 대신 그들은 직원들이 요약해서 주는 자료를 가지고 회의에서 부하들을 위협하는 수단으로 이용하였다.”

잭 웰치가 처음 GE 회장의 책임을 맡았던 1981년의 GE는 외부에서 볼 때 미국의 전형적인 대기업으로 우량 기업이며, 월스트리트에서도 GE를 블루칩(blue chip) 회사로 높이 평가했지만, 웰치 회장은 공룡과 같은 GE의 체질로는 다가오는 시대의 격심한 기술 경쟁과 원가경쟁에서 생존할 수 없다고 판단하고 본격적인 구조조정에 착수했다.

그는 1981년 12월 8일 월스트리트의 애널리스트 앞에서 GE를 세계에서 가장 경쟁력 있는 기업, 거대한 규모의 회사 안에 작은 회사의 정신을 불어넣어 작은 회사보다도 더 생기 있고, 더 유연하며, 더 민첩한 조직으로 만들겠다는 메시지를 전하였다(Welch, 2001).

그는 GE가 아무리 강력하더라도 처음부터 새로 다시 시작하는 것 외에는 선택의 여지가 없다고 보고 새로운 생존 원리를 제시했다. 그는 “회사는 안전한 직장을 보장해 줄 수 없다. 오직 고객만이 그럴 수 있을 뿐이다”라고 주장했다.

웰치는 사업구조와 조직구조의 변화를 통해 세계에서 최강 기업이 되는 것을 목표로 1등 혹은 2등(No. 1, No. 2) 전략, 세계화, 6 시그마 품질개선운동 등의 기업 전체로 추진해야 할 방향을 명확히 할 전략을 제시하면서 조직을 근본적으로 변화시키기 위한 조치들로 벽 없는 조직, 스피

드, 학습문화, 스트레치(높은 목표 설정) 등의 독자적인 기업문화와 가치관을 사내풍토로 정착시켜 나갔다(<표3 참조>).

웰치는 1982년과 1985년 사이에 100개 이상의 사업을 없애거나 매각하였고 기업 성장에 필요한 사업분야에 대해서는 과감한 매수를 행했다. 이러한 사업구조의 대수술을 통해 150개에 달하는 사업분야들이 13개의 사업부(division)로 재편성되었다. 그리고 웰치는 이익목표를 달성하기 위해 사업부문들이 다운사이징(down sizing)⁵⁾을 추진하는 과정에서 인원감축이 불가피하도록 우회적인 압력을 가하였다. 1980년과 1985년 사이에 GE의 직원은 41만1천명에서 29만9천명으로 줄어들었다. 당시 GE를 떠났던 11만2천명의 직원 중에서 약 3만7천명은 사업부를 매각하면서 새로운 회사로 자리를 옮겼지만, 8만1천여 명은 생산성을 이유로 일자리를 잃었다.

다운사이징이라는 개념이 생소했던 당시에 핵심 역량과 경쟁력을 기준으로 한 GE식의 철저한 다운사이징은 가히 혁명적이었으며, 웰치는 세계 경쟁 순위에서 1등 혹은 2등을 못하는 사업들을 우선 매각했으며, 초우량 산업이라 하더라도 상호간의 통합성과 시너지 효과가 없는 사업들은 과감하게 처분했다.

다운사이징이나 경영혁신과 같은 용어가 일반적으로 사용되기 전인 1980년대 초반 웰치의 GE개혁을 언론에서는 '미친 짓'이라고 혹평했다. 그러나 당시 급격한 변화의 시대를 예견한 톰 피터스 교수는 웰치의 개혁은 단순한 미친 짓이 아니라 다가오는 새로운 경쟁패러다임에서 살아남기 위한 새로운 조직과 기업 문화를 탄생시키는 '창조적인 파괴'라고 평가했다(Welch, 2001).

그런데 이러한 변화 가운데 생산성을 높이고 유지해 나가기 위해서는 기업문화를 개혁하지 않고는 불가능하다는 인식이 생겨났다. 즉 전략, 조직 구조, 시스템이라는 하드웨어 변혁만이 아니라 인간의 행동규범, 기업문화와 같은 소프트웨어 변혁이 함께 이루어지지 않고는 조직 안에 변혁이 뿌리를 내리고 진화하기 어렵다는 사실을 깨달은 것이다.

그래서 웰치는 구체적으로 다음과 같은 소프트웨어 변혁을 단행하였다(Shibata, 2001).

첫째, '그 사업에 대해 가장 잘 알고 있는 현장 직원이야말로 사업전략을 추진할 수 있는 사람이며 변혁의 주역이다'라는 현장이나 라인매니저의 역할을 명확하게 정의하였으며 더불어 '스테프나 경영진의 사명은 현장을 지원하는 것이다'라는 사실을 분명히 밝혔다.

둘째, 라인관리자에게 한결같이 권한과 자원을 일임했다.

셋째, 크로톤빌연수원에서 대부분의 직원이 서로 원활하게 커뮤니케이션을 나누고 신뢰감을 키우며 교육받을 수 있도록 했다. 그리고 웰치 회장은 상당한 시간을 사람들과의 커뮤니케이션을 취하는 데 투자하며 매월 2회 리더십에 대해 직접 강의하기도 했다.

또한 GE는 관료주의를 제거하여 벽 없는 조직을 만들고 계층을 축소하기(delaying, 종전 9개 계층에서 4~5개 계층으로 축소) 위한 이니셔티브로 1989년 초부터 본격적인 워크아웃에 착수하였다(Slater, 1999). GE는 워크아웃 운동이 전사적으로 확산되면서 사람간, 조직간에 벽이 허물

5) 다운사이징은 IBM 왓슨 연구소 직원인 헨리 다운사이징(Henry Downsizing)의 이름에서 따온 것으로, 그는 1980년대 초 메인프레임보다 작으면서 보다 우수하고 유연하며 빠르고 더욱 신뢰성 있는 컴퓨터 개발을 주창한 사람이다.

어지는 열린 기업문화가 만들어지고 많은 사람들의 생각과 행동방식을 바꾸어 놓게 되었다. GE는 조직 내부가 점차 안정을 찾아가게 되자 기업 외부로 눈을 돌려 세계시장의 경쟁에서 생존하기 위해서는 가능한 한 조직을 축소시켜 기민하게 움직이는 조직을 만들어야만 하였다. 이를 위해 GE는 기업 외부로부터 보다 좋은 아이템들을 배워서 GE 내부, 지역, 사업을 초월해 노하우를 전달하고 배우는 학습문화가 조직 안으로 확산되는 환경을 만들어 나갔다.

다음에 웰치는 생산성 향상을 위해 스트레치(stretch)라고 하는 개념을 도입하였다. 스트레치는 업계 수준의 목표 달성이라는 기존의 발상을 뛰어넘어 현재의 상태에서는 실현 불가능할 정도의 목표를 세우고 과감하게 도전하여 달성하고자 하는 활동이다. 즉 스트레치는 종래의 방식을 개선하는 것이 아니라 전혀 새로운 혁신적인 방법을 고안해서 생산성을 비약적으로 끌어올리지 않으면 달성할 수 없는 목표인 것이다.

그리고 그는 GE가 소기업처럼 행동하고, 소기업의 정신을 갖기를 원했다. 그것은 GE가 대기업의 강점인 풍부한 자원과 광범위한 업무범위를 무기로 하면서 전통적인 대기업의 약점을 다파하기 위해서는 소기업의 강점인 새로운 것을 배우려고 하는 자세, 공유하려고 하는 개방된 태도, 변화에 대해 유연하게 대응하는 소기업의 정신과 행동을 취하는 것이다.

또한 웰치 회장은 상층부와 현장과의 괴리, 부서간의 의사소통 상실, 외부 경쟁회사와 공급업체의 우수사례를 받아들여 하지 않는 편협주의 등의 원인을 제거하여 개방적이며 공평한 환경을 만들고, 타부서나 타 사업의 사람들과 의사소통 할 수 있는 기회를 만들기 위해 학습하는 환경을 만들어 나갔다.

학습을 구체적으로 장려하기 위해 웰치 회장은 크로톤빌연수원을 새로운 차원의 경영기법을 창조하는 실험실이자 새로운 아이디어를 생산하기 위한 곳으로 활용하였다. 그는 교육참가자들이 GE에서 일하는 동안 서로 도움을 주고받을 수 있는 기업 전체 차원의 인간관계를 개발하는 한편, 팀워크를 기르기를 바랐다. 또한 웰치 회장은 관리자들에게 난상토론과 건설적인 갈등을 통하여 정직과 주인의식 등 GE의 새로운 가치를 전파하고자 했다.

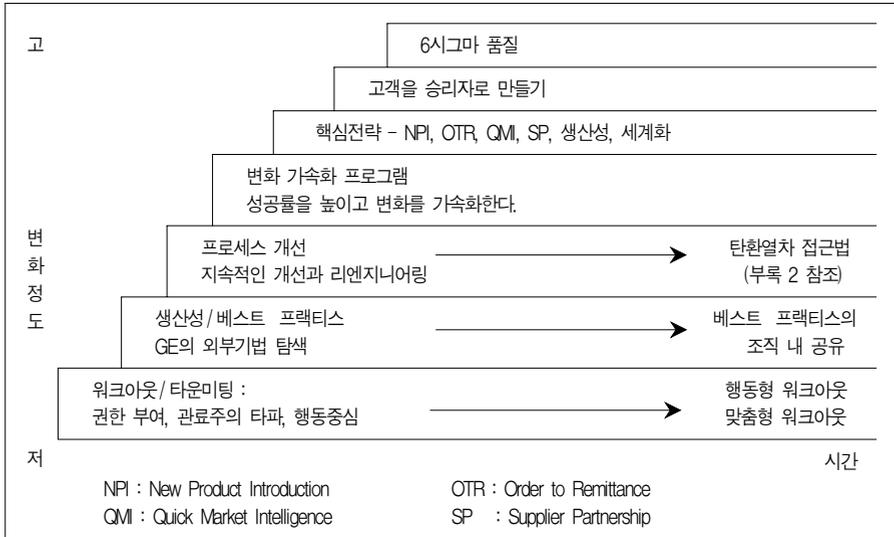
또한 웰치는 GE의 미래를 이끌어갈 차세대 리더의 조건으로 단순함, 자신감, 공정함을 지닌 A급 우수인력을 양성하드는데 주력하였다. 1999년 연례보고서에서 그는 A급 우수 인력의 기준을 정하는 단어로 “4 E”에 대해 언급하였는데, “4E를 겸비한 리더란 강력한 에너지(Energy), 목표를 달성하기 위해 다른 사람들에게 활력을 불어넣을 수 있는 능력인 격려(Energize), 까다로운 의사결정 과정에서 ‘예’와 ‘아니오’를 분명하게 말할 수 있는 결단력(Edge), 자신의 약속을 지속적으로 수행할 수 있는 실행력(Execute) 있는 관리자를 의미하며 또한 4E를 겸비한 리더는 상위 20%에 속하는 사람들로서 열정(passion)을 가지고 업무에 임하는 사람들”이라고 정의를 내렸다.⁶⁾

1995년 후반에는 GE제품들의 품질에 큰 문제가 있다고 주장하는 직원들의 요청을 받아들여 제품과 프로세스의 품질향상을 위한 전사적 품질개선운동으로 6시그마 품질개선 프로그램이 도입되어 커다란 성과를 달성하고 있으며, 이제는 그것이 그동안 추진되어온 모든 개혁프로그램을 통

6) Jack Welch's Annual Letters to Share Owners, Customers, and Employees, 1998.

합해서 이끌어 가는 경영혁신의 주체가 되고 있다. <표 3>은 GE가 추진해 온 기업문화의 변화 단계를 요약한 것으로, 표에서 보듯이 워크아웃은 GE가 그동안 채택했던 기업문화를 혁신시키는 첫 번째 단계였으며, 이 워크아웃이 모든 비즈니스의 의사결정에 스며들어 GE가 경쟁우위를 유지하는 데 필요한 경영전략들을 단계적으로 추진할 수 있게 하는 원동력이 되게 하였다. <부록 1>은 GE가 추진해 온 주요 경영전략들과 그 전략들이 지향하는 목표들을 정리한 것이다.

<표 3> GE문화의 변화 단계



IV. 워크아웃 프로그램

1. 워크아웃의 실시 배경

1980년대 말에 이르러 GE의 사업들은 세계시장에서 1, 2위를 하는 주요 사업들만 남고 모두 정리되었다. 웰치 회장의 1등 아니면 2등 기준을 충족시키지 못하는 사업은 “고치든가, 폐쇄하든가 아니면 매각하라”에 입각하여 구조조정과 경영혁신을 수행한 결과 괄목할 만한 성과를 달성하였다. 그러나 사업을 재편성하는 과정에서 GE는 엄청난 시련을 겪게 되었다. 즉 전략적인 이동과 구조조정 그리고 계층축소를 통해 인력을 25%나 감축했지만, 남아 있는 사람들은 너무 힘에 부쳐 했고, 전과 달라진 것은 없는 데 일만 죽도록 해야 하는 상황에 점차 지쳐 갔다. 이것은 회사에서 정기적으로 실시하고 있는 직원들에 대한 조사에서도 “일은 너무 많고 사람은 너무 적다”는 것이었다. 또한 구조조정의 여파로 직원들의 수가 줄어들면서 회사 전반적으로 사기가 떨어져 있었고 남아 있는 사람들도 일자리를 잃지 않을까 중요하고 있었으며, 불확실한 미래에 대해 걱정하고 있었다.

1980년대 말 웰치는 자신이 이룩한 구조조정으로 GE가 세계적인 경쟁력을 갖춘 기업으로 다시 태어나게 되자 그는 방향을 돌려 직원들에게 주의를 돌렸다. 살아남은 직원들은 비록 일자리를 유지할 수 있었지만 1980년대 초반 불안이 얼마나 컸으며, 그들의 많은 동료들이 일자리를 잃는 와중에 그들 자신도 지난 10년 동안 불투명한 미래에 대해 얼마나 걱정했는지를 잘 알고 있었다. 그는 직원들에게 안정감을 줄 수 있는 가장 좋은 방법은 직원들이 자신들의 일에 열정을 갖고 의사결정 과정에 참여하는 것이라고 결론을 내렸다. 즉 모든 사람에게 발언권을 부여하고, 그들을 관료주의에서 해방시키며, 그들에게 권한을 위임함으로써 자신들이 회사에 중요한 존재라는 인식을 갖게 하는 것이야말로 GE의 발전에 중요하다고 생각한 것이다(Slater, 1999).

1988년 중반 웰치 회장은 GE 가전의 메이저 어플라이언스(Major Appliance)공장의 낮은 생산성과 품질불량 때문에 관리자들을 배제한 채 생산현장에서 일하는 작업자들과 만나서는 성과를 향상시키기 위해선 어떤 조치를 취했으면 좋을지를 물었다. 그런데 웰치는 몇 번이고 똑같은 대답만 반복적으로 들어야 하였다(Ulrich, 2002). “우리는 아이디어를 많이 가지고 있습니다. 어떻게 해야 하는지를 잘 알고 있지만 아무도 우리의 얘기를 귀담아 들으려 하지 않습니다.” 그리고 관리자들에게 왜 직원들의 아이디어를 실행에 옮기게 하지 않느냐고 물어보았을 때 전혀 다른 이야기를 들어야 하였다. “우리는 시간이 없습니다. 우리는 2년 전에 비해서 관리자의 수가 절반밖에 안 되는 데 처리해야 할 일은 변함이 없습니다. 응답해 주어야 할 절차상 복잡한 요구사항들, 작성해야 할 서류, 참석해야 할 회의는 줄어든 것이 없습니다. 그리고 어쨌든 한 가지 아이디어를 시도해보고 싶어도 승인을 받고 돈을 타내려면 거쳐야 할 사람의 수가 너무 많기 때문에 시작도 해보기 전에 이미 구식이 되는 겁니다. 무엇 때문에 힘들게 수고를 하겠습니까?” 어디를 가든지 똑같은 이야기를 들었다. 직원들은 아이디어가 있었지만 그것을 행동으로 옮길 만한 권한이 없었다. 반면 관리자들은 권한이 있었지만 평가하고 승인을 얻어낼 시간이 없었다. 그것은 조직의 정체이며 관료주의 현상임을 인식하지 않을 수 없었다.

웰치는 GE를 세계적 기업으로 변모시키기 위해서는 새로운 전략을 개발해야 했다. 활력을 잃고 있는 직원들에게 불안을 덜어주고 신뢰와 자신감을 불어넣을 수 있는 방법과 의사소통이 원활한 조직이 되어야 한다고 생각했다. 이를 위해 그는 각 사업 내에 스태프들이 관리해야 할 일의 범위는 늘어났지만 오히려 스태프의 수를 줄이는 정책을 취하여 각 사의 전략사업본부와 스태프들을 포함해 조직의 두터운 층을 제거하는 한편, 본사의 전략계획 스태프들까지도 모두 제거하였다. 또한 사업 총책임자들에게 더 많은 책임을 지게 함으로써 책임자 스스로 불필요한 일들을 줄여나가게 하였다. 그리고 세계 도처에 있는 수만 명의 직원들과 더불어 전 조직을 변화시킬 전과는 완전히 다른 새로운 문화를 만들어 내는 일이 필요했다. 위크아웃은 바로 이러한 변화를 실현시키고자 했던 조직의 소프트웨어였다.

2. 워크아웃의 목적과 진행 단계

(1) 워크아웃의 정의 및 목적

워크아웃은 일(work)을 몰아낸다(out)는 뜻으로 웰치 회장이 의도한 워크아웃은 직원들에게 권한 위임운동, 즉 직원들을 불필요한 일에서 해방시킨다는 의미를 담고 있지만, 다른 한편으로는 모든 사람들이 강제로나도 따라가야 하는 전사적 차원의 운동이었다.

워크아웃을 시작하게 된 동기는 GE의 극심한 변화 속에서 살아남은 관리자나 직원들에게 심리적인 안정을 부여하고, 그들로부터 아이디어를 이끌어내기 위해 신뢰를 쌓고, 직원들이 자신의 의견을 말할 수 있도록 권한을 부여하고, 오랫동안 직원들을 격분시켰던 무의미한 관행들을 없애며, 관리자와 직원간 그리고 업무나 기능간의 벽 없는 문화를 만들기 위한 것이었다. 또 다른 동기는 GE가 1990년대 이후에도 생존해 있으려면 주위 변화 속도를 앞서는 속도감을 가지고 의사결정을 신속히 하는 한편 변화에 신속히 대응할 수 있는 조직의 능력을 키우는 데 있었다.

워크아웃의 기본 이념은 GE가 전사업부에서 일하는 한 작업자의 다음과 같은 말로 요약될 수 있다(Welch, 2001). “25년 동안 회사는 내 손만을 필요로 하고 그것에 대해서만 임금을 지불했습니다. 내 머리를 공짜로 이용할 수 있었는데도 말입니다.” 이 말은 프로세스상의 문제점을 가장 잘 알고 있는 사람은 바로 그 일을 하고 있는 사람이라는 가장 간단한 사실을 확인시켜 주는 것이다. GE에서 처음 워크아웃을 실시할 때 주요 대상은 ‘낮은 가지에 열린 열매(low-hanging fruit)’, 즉 손쉽게 머리를 쓰지 않고도 고칠 수 있는 사안에 초점을 맞추었다. 그리고 워크아웃을 시작할 때 먼저 해당 사안에 대해 가장 잘 알고 있는 조직 내의 사람들을 불러모으고, 그들의 자발적인 참여를 유도하여 창의적인 해결방안을 찾아내며 또한 사람들에게 권한을 위임하여 그 해결방안을 실행에 옮기도록 하였다.

워크아웃에서 다루어질 사안들은 모임에 참석한 사람들이 브레인스토밍(brainstorming)을 통해 조직 내에 개선을 요하는 문제들을 찾아내 개선방안을 제시하거나 또는 경영자가 기대하는 요구사안들에 대한 해결방안을 찾아내는 데 초점을 맞추었다. 예를 들어 거의 모든 업무는 시간이 지날수록 필요하지 않은 사람한테도 자료를 보고하거나 결정할 권한이 없는 사람들에게도 결재를 받거나 승인을 받으며, 또한 시간이 걸리면서도 가치가 없는 일에 지나친 조치를 취하는 등의 비능률이 존재하게 된다. 이처럼 관료적인 조직의 일상 업무과정에 존재하는 비효율적인 문제들의 해결방안을 찾아내어 개선하기 위한 도구로 RAMMPP 매트릭스의 방법을 사용한다. <표 4>에 제시된 RAMMPP 매트릭스는 보고서 작성(Reports), 승인절차(Approvals), 각종 회의(Meetings), 성과측정(Measures), 주요 정책(Policies), 업무관행(Practices)의 앞 자를 따서 붙인 말이다(Tichy, 2001). 이 매트릭스는 초기 워크아웃 단계에서 조직 내부에 일상적으로 일어나고 있는 일하면서 모든 직원들이 쉽게 접근할 수 있는 6 가지 항목을 대상으로 참가자들에게 각 항목에 대해 업무 담당자 자신은 물론 부서, 사업부, 회사, 외부 관련 요소들을 분석하고 평가하여 비효율적인 것들을 제거 또는 개선할 수 있는 방법을 찾아낼 수 있도록 하기 위해 이 도구를 사용하게 하였다. 이 도구의 장점은 구성원들이 각각의 요소들에 대한 프로세스를 분석하면서 8 가지 질문에 해당하는

개선 가능성을 검토하여 직접 개선점을 찾아내고 문제들을 신속히 해결함으로써 뭔가를 성취했다는 자신감과 직원들 스스로 업무 환경을 관리할 수 있는 권한을 갖게 된다는 것을 느끼도록 해주는데 목적이 있었다.

<표 4> RAMMPP매트릭스

	관 리					개선 가능성
	자신	부서	사업부	회사	외부	
보고서						1. 없애도 되겠는가? 2. 부분적으로 없애도 되겠는가? 3. 하부로 권한위임이 가능하겠는가? 4. 횡수를 줄이는 것이 가능하겠는가? 5. 덜 복잡하면서 시간을 줄이는 방법으로 할 수 있겠는가? 6. 관련된 사람 수를 줄일 수 있겠는가? 7. 더 생산적인 기술을 사용하여 처리하는 것이 가능하겠는가? 8. 다른 방법이 있는가?
승인						
회의						
측정						
정책						
관행						

또한 워크아웃이 목적하는 바를 달성하기 위해서는 조직 내에 대화를 방해하는 제약들이 제거되어야 한다. 대화의 단절은 조직의 고위경영자와 중간관리자 또는 관리자와 직원 사이에서만 있는 것이 아니라, 직무 기능간, 제품종별간 그리고 지역적, 문화적 경계간에도 제약이 있어 의사소통을 방해한다. 고객이나 공급업자들과도 대화 단절이 발생하기는 마찬가지이다. 즉 고객이나 공급업자들을 중요한 사업의 동반자로 생각하기보다는 가격이나 조건을 놓고 흥정하는 상대로 생각하기 때문에 대화가 단절되는 일이 생긴다. 따라서 워크아웃에서는 조직 내 상호교류가 없던 사람들이 한 자리에 모여 문제를 도출하고 함께 해결하는 방법을 배우며 또한 관리자와 직원들이 현안에 대해 직접 대화를 함으로써 직원들에게도 경영에 참여한다는 생각을 갖도록 해주고, 또한 고객과 공급업자들도 기업의 가치사슬의 중요한 상대라는 것을 인식하도록 하는 데 역점을 둔다.

웰치 회장이 이처럼 대화의 중요성을 강조한 것은 크로톤빌 연수원이나 사업장 등을 방문하면서 경험한 것으로서 직원들과 만나 직접 토론을 하는 것이 보고서를 받거나 혹은 회의를 열어 관리자로부터 이야기를 들었을 때보다 훨씬 사정을 분명히 파악할 수 있으며, GE의 주요 전략이나 기업 문화에 관한 메시지들을 보다 쉽게 전달할 수가 있음을 알게 되면서부터였다.

웰치는 하버드 비즈니스 스쿨과 가진 인터뷰에서 워크아웃에 관해 이렇게 말한 적이 있다 (Hirohiko, 1999). “워크아웃은 두 가지 실무적이며 지적인 목표가 있습니다. 실무적인 목적으로는 GE가 설립된 후부터 축적되어 온 온갖 나쁜 관습을 제거하는 것입니다. 이 회사에는 112년이 지난 벽장과 다락방이 있습니다. 나는 이것을 전부 씻어내고 싶습니다. 빈 벽장의 새 집에서 다시 시작하고 싶습니다. 또 한 가지 우리들이 달성하고 싶은 것은 지적 부분인데, 각 사업의 리더가 직원 100명 정도를 대상으로 연 8~10회에 걸쳐 직원들이 회사에 관해 어떻게 생각하고, 일을 얼마나 좋아하는가, 불만인가, 평가방법에 관해 어떻게 생각하고 있는가 그리고 어떻게 시간을 활용

하고 있는가를 듣게 합니다. 워크아웃은 리더를 사업의 정신적 전파자(vibration)가 되게 하는 것입니다.”

(2) 워크아웃의 진행 단계

웰치는 난관에 부딪혔던 일을 예로 들며 네델란드에 소재한 GE플라스틱 공장에서 있었던 전형적인 질의응답식 회합에 관한 이야기를 한 적이 있다(Tichy, 2001).

“한 기술자가 내게 말했다. ‘이 공장은 예전과는 전혀 다릅니다. 10년 전만큼 재미있는 일은 지금 어디에도 없습니다. 당신이라면 이에 대해 어떻게 대처하시겠습니까?’

나는 그를 뻔히 쳐다보고 나서는 이렇게 말했다. 내가 무엇을 하려고 하는지를 당신에게 말해 주겠소, 나는 30분 후에는 파리로 떠날 것이고 1년 또는 2년 이내에는 다시 이곳에 오지 못할지도 모릅니다. 그래서 개인적으로 내가 이 공장에 대해 할 수 있는 일이란 거의 없을 겁니다. 당신은 이곳에서 일한 지 10년이 되는 사람들 50명을 모아 이삼일 동안 그들과 함께 보고서의 왼쪽 부분에 과거에는 재미있었던 이유가 무엇인가를 적어보지 않겠습니까? 그리고 오른쪽 부분에는 지금은 왜 재미없는지 그 이유를 적어보시오. 그런 다음 여러분들이 공장을 변화시켜서 모든 것을 왼쪽 부분으로 다시 옮겨 놓으면 되지 않겠습니까? 그렇게 되면 다시 재미있게 일할 수 있지 않을까요? 여러분이야말로 그것을 해낼 수 있는 유일한 사람들이기 때문입니다.”

첫 번째 단계의 워크아웃은 관료주의 타파라는 쉬운 문제에 대한 공약으로부터 시작되었다. 즉 조직체계에서 불필요하고 비생산적인 요소를 제거하는 것이다. GE캐피탈에서 맨 처음 CFO(chief financial officer)의 후원을 받고 시작한 워크아웃 중에는 조직 내의 불필요한 행정 절차, 즉 업무를 처리하거나 고객들에게 최고의 만족을 주는 데 걸림돌이 되는 것들을 파악하고 이를 제거해 내는 일에 초점을 맞춘 프로그램이었다.

워크아웃에 착수하기 전 1988년 여름에 웰치는 다른 기업들의 최고실행사례(best practices)에 대한 조사를 벌였다. 웰치 회장은 사업개발 스태프인 마이클 프레지어(Michael Frazier)에게 배움이 될 만한 회사들의 성공사례를 연구하라는 임무를 부여하였다. 10 명으로 구성된 팀원들은 세계 각지로 흩어져서 거의 일년 동안 이들 회사의 현지자료를 수집하였다. 그들은 세계에서 가장 높은 생산성을 가진 기업들이 이룩한 성공 비결은 다음과 같은 공통의 특징이 있다고 보고하였다(Tichy, 2001).

- 그들은 사람보다는 프로세스를 관리하였다. 종업원들이 얼마나 많이 생산하는가보다는 어떻게 생산하는가에 초점을 맞추었다.
- 개선의 기회를 찾아내기 위해 프로세스 맵(process map)과 벤치마킹을 사용하고 있다.
- 지속적인 개선을 강조하고 있으며, 작은 성취에 대해서도 이를 인정해주고 있다.
- 고객만족을 성과의 주요 측정치로 삼고 있었다. 이것은 고객을 희생시키면서 내부 목표에만 초점을 두는 경향을 극복하였다.
- 고품질의 신제품을 계속해서 도입하여 생산성을 높이고 있었다.
- 공급업자를 파트너로 인정하고 있었다.

1990년 두 번째 단계에서 워크아웃은 세계적인 성공 기업의 최고실행사례 연구에서 조사된 프로세스 맵에 크게 의존하였다. 프로세스 맵에는 일의 진행과정, 구매 또는 제품선적을 승인, 서명하는 매우 사소한 문제들까지도 대상으로 하였으며, 워크아웃 참가자들에게는 자신들이 맡고 있는 일에 대한 프로세스 맵의 작성을 습득하도록 하였다.

예를 들어 결재서류가 하루 동안 책상에 놓여 있는 것은 그만큼 프로세스를 지연시키는 것이기 때문에 지금 하고 있는 일에 대해 프로세스 맵을 작성해 보게 함으로써 불필요한 결재절차를 줄일 수 있는 곳을 찾아낸다면 작업속도를 빠르게 진행시킬 수 있다는 것이다.

프로세스 맵의 단계에서 GE는 특정 제품을 함께 책임진 재무, 생산, 구매, 마케팅 전문가들이 워크아웃에 참가하기 시작했다. 또한 처음에는 워크아웃을 진행하는 데 거리감을 없애기 위해 외부 컨설턴트를 진행책임자(facilitators)로 활용하였으나, 점차 GE 전체로 확산시키기 위해 외부 컨설턴트 대신 자체 인력을 진행책임자로 훈련시키기 시작했다.

워크아웃의 세 번째 단계는 1992년에 시작되었는데 이 단계에서는 GE의 고객과 공급업자를 대상으로 워크아웃을 진행하였다. 또한 웰치 회장은 GE 내에서 워크아웃 프로그램이 생활화되기 위해서는 GE 내부의 사람들로 하여금 워크아웃을 진행하고, 자신을 도와줄 사람들이 필요하였다. 그래서 관리자들이 단지 부서를 운영하는 데 그치지 않고 웰치 회장의 변화 이니셔티브의 선봉에서 GE를 민첩한 소기업으로 만드는 데 필요한 사람들을 키우기 위해 고위관리자들을 시작으로 간부들을 훈련시켰다. 그리고 관리자들이 전사적인 변화를 주도하여 이끌어 나갈 수 있도록 새로운 유형의 관리자를 양성해내기 위한 체계적인 노력의 일환으로 변화가속프로그램(change acceleration program)을 실시하고, GE가 축적해놓은 모든 지식과 지혜를 관리자들에게 전파시키는 데 주력하였다.

1999년 6월에는 워크아웃이 1990년대 초에 절정을 이룬 후 관료주의가 또다시 회사 내에서 고개를 들고 있다고 판단한 웰치 회장은 그 해 9월부터 “90일 작전”으로 명명한 새로운 워크아웃 프로그램을 시작하였다(Slater, 2000). 이 프로그램의 목적은 워크아웃을 웰치 회장이 퇴임하고 난 후에도 지속적·자발적인 프로세스의 일부가 되어 기업문화로 자리잡아 가도록 구성원 모두에게 정신무장을 시킨다는 의미를 담고 있다.

3. 워크아웃에 대해 보인 저항

웰치 회장이 취임하면서 시작된 조직의 변화라는 거대한 물결에 휩싸인 GE 구성원들은 자신들의 직무 안정성, 승진 가능성 그리고 일상업무 등 모든 것이 위협받는 것으로 생각하여 작업자부터 최고경영진에 이르기까지 불안에 대한 저항은 넓게 퍼져나갔다. 특히 80년대 다운사이징의 여파로 6,000여 명 이상이었던 직원이 3,000명 미만으로 줄어든 GE원자력에너지(GE Nuclear Energy)의 직원들이 워크아웃을 다운사이징의 다른 이름에 불과하다고 냉소적으로 본 것처럼 이 운동은 시작한 지 얼마 안되어 “모가지 잘라내기”라는 이름으로 불리기도 하였다.

노조원들은 회사의 경영진이 어떤 아이디어를 들고나오면 자연스럽게 의심을 품게 마련인 데, 마찬가지로 워크아웃에 대해서도 그들은 웰치가 회사의 경쟁력을 키우기 위해 직원들의 이야기를 들으려고 하는 것이 아니라 직원 수를 줄이려 한다고 확신했다(Slater, 1999).

웰치 회장이 취임 초기에 보냈던 경고에 사실 대부분의 경영관리자들은 거의 방관하는 자세를 취하였다. 그러나 웰치 회장이 일단 행동을 취하기 시작하자 저항이 나타나기 시작했는데 그들의 저항은 기술적, 정치적 그리고 문화적 저항의 3 가지 형태로 나타났다(Tichy, 2001).

- ① 기술적 저항(technical resistance)에는 과거의 습관, 이미 이루어진 투자, 타성 등 합리적인 이유를 들어 변화에 반대하는 모든 것들이 포함된다.
- ② 정치적 저항(political resistance)은 기존 권력구조가 붕괴되는 것에 대해 보이는 반응이다. 강력한 협조관계는 무너지고, 자원은 제한되며, 리더는 종종 조직에서 발생하는 문제 때문에 비난받는다.
- ③ 문화적 저항(cultural resistance)은 여러 해에 걸쳐서 구축된 사고방식과 좁은 시야 때문에 발생하며 구성원들을 과거에 안주하도록 만든다.

이처럼 초기에 많은 사람들이 저항을 한 이유는 워크아웃에 헌신하게 되었을 때 그 다음 어떤 일이 일어날 지에 대해 잘 몰라 두려운 생각이 들었기 때문이다. 즉 “지난 번 우리는 보다 효율적으로 일을 해야 한다는 말을 들었다. 우리는 시키는 대로 열심히 일했고, 원하는 대로 되었다. 그런데 얼마 안 있어 세 사람이 일자리를 잃었다. 만일 내가 없어도 되는 일을 찾아낸다면 나에게 는 과연 어떤 일이 일어나게 될까?”

웰치 회장은 직원들의 반발을 협조로 이끌어내기 위해 노력한 결과에 대해 다음과 같이 말하였다(Tichy, 2001).

“나는 회사의 상층부에 있는 수백 명의 사람들과 함께 이러한 문제들을 검토했지만 수만 명의 마음을 움직이지 못하고 있었다. 우리는 변하고자 노력하였으며, 직원들과 대화하는 방법을 찾아내 점차 의사소통의 폭을 넓혀 나갔으며, 점차 변화의 필요성을 이해시켜 나갔다. 그리고 단순하고 일관된 메시지를 계속 반복함으로써 변화 추진에 핵심이 되는 집단의 마음을 움직일 수 있었다.” 처음에 의심의 눈초리로 보았던 노조원들도 웰치가 의사결정권을 자신들에게 건네주려 한다고 선언했을 때 그 말이 사실이라는 것을 믿기 시작했다.

앞서 예시한 GE원자력 에너지의 사례는 컨설턴트들이나 경영자들이 맨 처음 워크아웃을 실행하면서 부딪친 딜레마의 전형적인 예라고 할 수 있었다. 이러한 딜레마 속에서도 워크아웃을 진행하는 데 초점의 대부분은 ‘낮은 가치에 열린 열매’를 따는 것, 즉 가장 쉽게 제거할 수 있고 변화시킬 수 있는 관료주의 메커니즘에 맞춰졌다. GE 원자력 에너지가 맨 먼저 실시한 워크아웃 사안은 책상달력, 출입증, 신용카드 변제에 관한 것에 집중되었다. 그리고 GE캐피탈의 경우는 워크아웃의 저항을 줄이기 위해 없애도 될 만한 보고서에 초점을 맞추어 실시하였다.

GE에서는 처음 워크아웃을 시작할 때 부딪힌 저항을 경험 삼아 다음과 같은 방안을 권하고 있다(Krames, 2001).

- ① 모든 사람들의 의견을 들어라: 워크아웃의 핵심에는 고객들과 가장 가까운 직원들이 회사를 개선할 수 있는 최고의 아이디어를 갖고 있다.
- ② 워크아웃을 이용해 관료적 형식주의를 없애라: 모든 조직에는 관료주의가 있고, 과도한 보고서나 정책들처럼 명령과 통제로 인한 부정적인 부산물들이 있다.
- ③ 워크아웃을 이용해 프로세스를 합리화하고, 직원들에게 권한을 위임하고 벽을 허물어라: 워크아웃은 직원들에게 더 많은 자신감과 권한을 주면서 프로세스를 개선할 수 있다.
- ④ 워크아웃을 이용해 직원들간 협력을 비롯해 고객과 공급업자까지도 중요한 관계들을 형성하라.

4. 워크아웃 실행 사례

GE에서 처음 워크아웃을 시작할 때 진행책임자(facilitator)는 내부 직원들과는 거의 이해관계가 없는 주로 대학교수들로 구성된 진행책임자(facilitator)를 외부로부터 영입하였으며, 회의방식은 뉴잉글랜드의 전형적인 타운미팅(town meeting)방식을 모방하였다. 이유는 사업부 책임자들은 자기들의 직원들을 모두 잘 알고, 경력에 영향을 미칠 수 있기 때문에 활발한 분위기나 솔직한 태도가 나오기 어렵다고 생각했기 때문이다.

워크아웃의 기본원칙은 자유분방한 토론을 전제로 하며 먼저 지위에 관계없이 직원들이 함께 모여서 각자가 생각하고 있는 불만과 제안들을 자유롭게 말할 수 있는 회의를 개최한다. 전형적인 워크아웃 프로그램은 보통 약 40~100명의 사람들이 회의장에 소집되어 2일 내지 3일 동안 실시한다. 이 프로그램은 관리자가 프리젠테이션하는 것으로 시작하여 다양한 의제와 풀어야 할 과제를 제시하고 그 자리를 떠난다. 직원들은 상사가 없는 상태에서 진행자의 도움을 받아 5~6명씩 그룹으로 나누어 하루 내지 이틀에 걸쳐 각 그룹마다 브레인스토밍을 통해 자신들이 생각하는 문제점이나 해결방안들을 목록으로 만들고 우선순위를 정한 다음, 그것들의 해결방법을 토론하여 합의된 의견을 도출해낸다. 다음에는 관리자를 포함해 의사결정권한이 있는 모든 사람들이 참석한 자리에서 워크아웃 과정에서 제안된 내용들을 프리젠테이션한다.

그리고 외부 또는 내부에서 선정된 진행책임자는 워크아웃을 시작하고 진행하며, 중립적인 입장에서 직원들과 그들 상사간의 의견교환이 원만하게 이루어질 수 있도록 촉매제 역할을 한다. 또한 진행책임자들은 워크아웃에 참가한 각 그룹들에게 기존의 문제들에 대해 가정을 세우고, 그 가정 하에서 '경쟁자라면 어떻게 했을 것인가, 또는 어떤 기업이 우리 기업을 경쟁에서 물리치려는 야심을 품었을 경우, 우리는 어떤 방법을 취했을 것인가'를 탐구해 보도록 유도하기도 한다.

워크아웃에서 특이한 점은 관리자들이 제안 받은 사안에 대해 즉석에서 대답을 해야 한다는 것이다. 관리자들은 직원들이 제안한 내용 중에서 최소한 75퍼센트 이상에 대하여 '예' 또는 '아니오'라는 결정을 내려야 한다.⁷⁾ 그 자리에서 결정을 내릴 수 없는 사안에 대해서는 서로 합의하여

추후 기한을 두거나 추가 정보를 요구할 수 있다. 그렇지만 누구도 거기서 제안된 내용을 무시해 버릴 수는 없다.

(1) 초기 워크아웃 실행

GE는 워크아웃을 처음 시작할 때 모두가 접근하기 쉬운 주제와 관료주의 타파에 초점을 맞추었다. 그것은 GE가 앞으로 변화를 추진해 가는 과정에 구성원들의 적극적인 참여가 필요함을 인식하고 사람들을 자연스럽게 워크아웃에 참여토록 하여 GE구성원들에게 신뢰와 자신감을 갖게 하고, 조직간 또는 사람간에 의사소통을 막는 벽을 없애서 모든 속박으로부터 벗어나야 한다고 생각하였기 때문이다.

그래서 GE캐피탈은 불필요하고 비생산적인 업무를 제거하는 것부터 착수하였다. 그 대상은 불필요한 보고서를 없애고, 보고 횟수를 줄이거나 보고 방법을 변경해도 별 문제가 없는 보고서에 맨 처음 초점을 맞추어 실시하였다. 다음은 조직 내의 불필요한 관리 절차, 즉 업무처리나 고객들에게 최고의 만족을 주는 데 걸림돌이 되는 것들을 파악하고 이를 제거하는 워크아웃을 실시하였다.

GE캐피탈은 관료주의를 타파하자는 취지로 실행된 워크아웃이 새로운 기업문화 구축에 도움이 된다고 하더라도 그것이 실행할 만한 아이디어인지 그리고 어느 정도의 효과가 있는지를 평가하기 위해 다음과 같은 기준을 적용하였다(Ulrich, 2002).

- 이 관행에 얼마나 많은 사람들이 관련되어 있는가? 만일 그 관행이 완전히 없어지거나 혹은 효율적으로 개선된다면 시간을 얼마나 절약할 수 있을 것인가?
- 이 보고서 혹은 문서를 작성하는 데 비용은 얼마나 드는가?
- 이 보고서를 작성하지 않을 경우 비용은 얼마나 절약될 수 있는가?
- 만일 관료주의 관행이 사라진다면 그 대신 무슨 일을 할 수 있을 것인가? 그 여유 시간을 보다 가치 있는 일로 채우려면 어떻게 해야 하는가?
- 이 변화를 실행하는 데 비용은 얼마나 소요될 것인가?

한편 GE캐피탈 부동산금융은 워크아웃에 들어가기 전 참가자들에게 워크아웃에서 다루게 될 안건을 사전에 살펴보고, 생각을 정리할 수 있도록 사전에 개략적인 질문들을 작성하여 배포하였다(부록 3 참조).

GE캐나다 실리콘스의 사례는 워크아웃을 처음 시작할 때 ‘간단·명료하게’ 그리고 ‘필요한 요소만을 골라서’ 하는 것이 효과적임을 보여준다. 이것은 마티 터록(Marty Turock)이 1991년 초 GE캐나다의 실리콘 사업부를 운영하게 되었을 때 했던 방법이다(Ulrich, 2002).

실리콘스는 GE플라스틱 캐나다의 사업부로 소규모 공장 두 개에 토론토에 있는 본사 건물 하나 그리고 지방에 영업을 몇 군데 독립적으로 운영하고 있었다. 터록은 총인원 80명의 사업부

7) 1999년 10월 4일 한국능률협회 주최로 개최된 잭 웰치 회장 특별 세미나에서 언급.

팀을 독려하여 원래는 1991년 12월 31일까지 달성하기로 되어 있는 연말 매출 및 순익 목표치를 10월 31일까지 조기 달성토록 해야겠다는 결심을 하였다.

이를 위해 그 해 2월 터록은 GE캐나다의 워크아웃 컨설턴트인 수잔 프랜시스(Suzanne Francis)와 공장 운영을 맡고 있는 마이크 가이싱어(Mike Geisinger)와 함께 두 서너 차례 만나 회합을 가졌다. 터록이 먼저 무엇을 원하는지에 대해 설명을 했고, 그 다음 다른 사람들은 목표를 앞당겨 달성하기 위해 바뀌어야 할 사업영역이 어떤 것인지를 파악하는 단계에 돌입했다. 예를 들어 판매의 경우에는 기존에 있는 고객들만을 상대했던 것에서 이제는 새로운 고객을 찾아 나서는 쪽으로 그 범위를 확장해 가야 할 필요가 있었고, 제조분야도 단위당 비용을 늘리지 않으면서 생산 능력을 향상시킬 수 있는 방법을 모색해야 했다. 청구서 발송과 자금회수 사이클 타임을 더 단축시킬 수 있는 방법이 필요했으며, 구매분야도 제품출하 스케줄이 변경됨에 따라 보다 신속하게 원자재를 조달해 주어야 했고, 유통분야도 제품을 보다 빨리 그리고 보다 저렴한 비용으로 배달할 수 있는 방법을 찾아 볼 필요가 있었다. 이렇게 해서 그들은 모두 총 9개의 영역을 개선할 필요가 있다는 결정을 내렸다. 그리고 나서 이들은 회사에 있는 총 80명의 인원들을 9개의 직무기능별로 나누고 3월 초에 워크아웃을 실시하였다.

터록은 워크아웃에 모인 사람들에게 전년도 실적 보고에서부터 경쟁사들의 현황, 고객들의 요구 및 1991년에 달성해야 할 재무목표를 설명하고, 그 목표를 앞당겨 달성해 주어야겠다고 설명했다. 하지만 그는 어떻게 그 목표를 달성해야 할지에 대해서는 잘 모르며 여러분들이 그 해답을 제시해 줄 것으로 믿는다고 말했다. 그 다음에는 프랜시스가 워크아웃의 프로세스 및 이를 동안 열리는 워크아웃 의제에 대해 간략하게 소개를 마친 후 세션이 본격적으로 시작되었다.

예상했던 대로 사업목표에 대한 터록의 야심은 사람들의 보편적인 정서와 맞지가 않았다. 실리콘스에 있는 대부분의 사람들은 이미 그 목표가 너무 높다고 생각했다. 그러나 각 팀에게 할당된 과제에 대해 얼마간의 토의시간을 준 후(불평불만을 하는 데 대부분의 시간을 허비했다) 진행 책임자는 각 팀에게 브레인스토밍을 하도록 했다. 그런데 시작한 지 얼마 안되어 놀랍게도 창의적인 아이디어들이 쏟아져 나오기 시작했다. 예를 들어 판매팀은 기존 고객들 중에서도 큰 구매잠재력을 가지고 있어 추가로 더 많은 제품을 구입할 사람들과 다소 위험할 수도 있는 기존 고객들 그리고 실리콘스 제품을 이용하게 될 새로운 잠재고객들을 파악했다. 그런 다음에는 이 고객들과 만나기 위한 방안으로 단시간 안에 해결할 수 있는 전화프로그램을 개발했으며, 전화를 거는 데 추가로 소요될 서류작업이나 행정 절차들은 모두 없었다. 마찬가지로 제조팀에서도 장비변경을 가속화하고 장비들을 보다 빨리 청소할 수 있는 법 그리고 생산 조업시간을 다르게 조정하는 방법 등에 대해 몇 가지 아이디어를 냈다.

각 팀들은 하루를 브레인스토밍과 아이디어의 우선순위 정하기, 건의사항 만들기 그리고 프리젠테이션 예행연습 등을 한 후에 터록이 다시 타운미팅을 하러 돌아왔다. 그는 네 시간 동안 무려 36개의 건의 사항을 들었고 그 중 33개를 승인해 주었다.

타운미팅이 끝나갈 즈음에 터록은 벽에 도표를 걸어놓고 거기에 30여 개의 승인된 건의사항들을 기록한 다음 각각의 항목에 대하여 매출 증가 및 순익 증가라는 관점에서 기대되는 결과들

을 기록했다. 그런 다음에는 건의사항들에 대한 대략적인 채점표를 만들어서 어떤 것들은 ‘달성하기 쉬움’으로 그리고 어떤 것들은 ‘어려움’으로 표시를 했다. ‘어려움’ 항목에 대해서는 우선 50%까지 그 기대결과를 낮춘 다음 거기에 숫자를 더해 가도록 했다.

건의사항들이 실제로 실행되고 있는지를 알아보기 위해 터록은 ‘챔피언들의 조찬모임(the breakfast of championships)’이라고 하는 사후 관리프로세스를 만들고, 2주에 한 번씩 각각의 건의사항을 후원하고 있는 챔피언들을 만나 아침 회의를 갖고 아이디어들을 검토했다. 그리고 이 회의 내용을 토대로 해서 건의사항에 대한 채점표를 상향조정했다. 그리고 비즈니스 안에 있는 모든 이들이 알아 볼 수 있게 실제 결과를 추적하고 새로 나온 아이디어가 있으면 그것을 추가시켜 나갔다. 무엇보다도 추진목표에 대해 가장 회의적인 입장을 표명하던 사람들도 같이 움직여 주었고 도움을 주기 시작했다. 그리고 10월 말까지 달성하기로 했던 목표치에 도달했을 때 터록은 실리콘스에 있는 전 팀원들을 위한 축하파티를 열었다.

위에서 볼 수 있는 바와 같이 사후에 비즈니스 리더는 정기적으로 일종의 리뷰 프로세스(review process) 같은 것을 조직해서 챔피언이나 후원자와 함께 여러 가지 다양한 아이디어들을 검토해 보았으며 그리고 관리자 스스로가 모든 구성원들에게 솔직하게 조직이 안고있는 문제를 제시하고 구성원 모두가 참여하여 문제해결을 위해 함께 노력하는 분위기를 만들어 주었다는 점이다.

(2) 비즈니스 프로세스에 초점을 맞춘 워크아웃

워크아웃에 속도가 붙어감에 따라 맨 처음 관료주의 타파에 초점을 맞추었던 워크아웃은 주문 입력, 제품개발, 고객서비스, 수금 등과 같은 기본적인 비즈니스 프로세스에 초점을 맞추는 워크아웃으로 모습을 바꿔갔다. 그리고 일부 비즈니스에서는 이러한 목표에 얼마만큼 다가갔는가를 평가하기 위해 설문지 및 기타 방법들을 사용해 그 결과를 조사해 보기도 했다.

1990년대 초부터 크로톤빌연수원과 GE본사의 스태프들은 전 세계의 초우량 기업들이 사용하는 프로세스 맵을 워크아웃에 적용하기 시작했다(Tichy, 2001). 1992년에 이르러 프로세스 맵핑(mapping)은 GE에서 표준적인 관행이 되었고 회사의 모든 프로세스에 적용되었다. 또한 프로세스 분석단계에서 워크아웃을 진행하면서 각 팀에서 제기되는 건의사항들이 실행에 옮겨질 경우 가져올 효과를 측정하는 것이 보편화되었다. 그리고 <부록 4>는 워크아웃을 시작하기 전에 조직이 안고 있는 문제점들과 예상되는 저항들을 파악하고, 이를 해결하기 위한 워크아웃 프로세스의 진행과정을 돕기 위해 사전에 작성된 자가 진단 내용이다.

GE의 사업부들은 제품 또는 서비스 제공시간을 단축하면서 비용을 절감하기 위해 고객의 관점에서 프로세스를 다시 분석하여 프로세스를 단축하거나 주문-배달-대금청구 또는 대금지급이 동시에 컴퓨터로 처리될 수 있도록 재설계하는 작업에 착수하였다. GE조명은 그 대상으로 선적된 제품이 하치 장소에 정해진 시간에 차질 없이 배달되는지를 고객의 입장에서 프로세스를 재설계하였다. GE캐피탈(Ulrich, 2002)은 구매프로세스의 워크아웃을 할 때 한 팀에서는 현재 실시하고 있는 내용을 그대로 담아서 프로세스 맵을 작성하게 하였다. 그런 다음에는 현재의 프로세스 상에

서 업무가 중복되는 부분을 제거하거나 사이클 타임을 줄일 수 있는 곳 혹은 비용을 줄일 수 있는 부분들을 파악하여 점진적으로 개선이 이루어질 수 있는 부분을 찾아낸다. 이와 동시에 다른 팀은 업무를 새로 시작한다는 생각으로 아무 것도 써넣지 않은 프로세스 맵을 만들고 어떤 것들을 집어넣어야 이상적인 프로세스가 될 수 있을지를 파악한다. 타운미팅에서는 현재 있는 그대로의 상태를 옮겨 놓은 프로세스 맵과 아무 것도 적어 넣지 않은 빈 맵 두 가지를 제시해 놓고 비즈니스 리더가 서로 비교해 가면서 단기적으로 개선해야 할 사항과 장기적인 관점에서 개선해야 할 사항의 순서를 정하는 방법으로 새로운 프로세스 맵을 작성하게 하여 프로세스 차원에서 개선 방안을 찾아내도록 하였다.

다른 한 예는 GE 텡스램의 사례인 데 GE조명은 1991년에 헝가리 정부가 운영하던 조명회사인 텡스램(Tungstram)을 인수하고 신입 사장으로 조오지 바르가(George Varga)를 영입했다. 바르가는 워크아웃을 통해 텡스램의 핵심 비즈니스프로세스를 개선하고 그것들을 GE의 수준과 일치시키고자 했다. 이 때 거론된 프로세스 중 가장 중요한 것이 신제품 개발에 관한 프로세스를 개선시키는 것이었으며, 프로토타입의 제품을 완벽한 제품으로 실현시켜 특정 제품(double-ended metal halide)의 시장 출시를 신속히 하고자 하는 것이 주요 내용이었다(Ulrich, 2002).

설계팀은 신제품개발 프로세스의 핵심 요소들을 파악한 다음 개선대상으로 할 6 개 사안을 선정하고 각 사안에 대한 질문을 선정하였다. 그리고 6개 사안에 대해 <표 5>에 제시된 바와 같이 각 사안별로 팀을 구성하였으며, 각 팀의 참가자는 해당 사안과 관련 있는 기능의 직원들을 참여시키고 미리 준비된 질문사항을 가지고 워크아웃을 진행하였다.

워크아웃에 참여한 각 팀에게는 설계된 내용에 대해 일상적인 프로세스를 직접 작성하게 하였으며, 직접 작성한 프로세스 맵을 토대로 프로세스를 개선하는 작업이 수행되었다. 텡스램은 프로세스의 개선을 대상으로 워크아웃을 실시한 결과 대다수의 참가자들은 자신들이 담당하고 있는 업무기능에 대한 프로세스를 직접 작성할 수 있었으며 더 나아가 복잡한 비즈니스 프로세스까지도 작성할 수 있는 수준이 되었다. 프로세스 관점에서의 워크아웃은 텡스램의 직원들에게 자신들이 하는 일이 프로세스의 중요한 일부분이라는 것을 인식하게 해주었으며, 개별 업무라 하더라도 각각의 업무기능은 상호의존관계를 가지고 있다는 점을 인식하게 됨으로써 프로세스 차원에서 업무를 개선하는 것이 가능해졌다.

<표 5> GE 텡스램의 워크아웃 프로세스 개선을 위한 사례

요 소	질 문	관련직무 기능
팀 1 제품품질	<ul style="list-style-type: none"> • 품질표준에 대해 어떻게 합의에 도달할 것인가? • 생산과정에서 품질을 보증할 프로세스는 어떤 것이 있는가? • 품질을 어떤 방법으로 측정할 것인가? • 수정된 것을 어떻게 확인하고 어떤 방법으로 수정할 것인가? 	기술, 품질, 제품, 관리, 재무, 생산
팀 2 원자재 및 장비	<ul style="list-style-type: none"> • 필요한 공급물품과 장비조달 프로세스에는 어떤 것들이 있는가? • 생산에 필요한 것을 모두 확보했다는 것을 어떻게 확인할 수 있는가? • 부족한 물품 및 장비에 대해서는 어떻게 대처할 것인가? 	구매, 기술, 생산, 재무, 시스템

<p>팀 3 인력</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 생산에 필요한 인력을 완벽하게 준비할 수 있는 방법은 무엇인가? - 교육 - 일정조정 - 과제할당 - 배송프로세스 • 그 외에 영향을 받는 사람들은 누구인가? 	<p>인적관리, 생산</p>
<p>팀 4 기술이관</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 프로토타입에서 생산이 이루어지기까지 어떤 계획 아래 수행될 것인가? • 단계마다 기술이나 생산이 갖는 역할은 무엇인가? • 생산준비가 완료되었다는 것을 어떻게 확인할 것인가? 	<p>기술, 생산</p>
<p>팀 5 제품출시</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 제품출시를 위한 프로세스는 무엇인가? • 제품 가용성에 대해 어떤 계획을 마련할 것인가? 	<p>제품, 관리, 영업, 재무, 생산, 유통</p>
<p>팀 6 설계-프로세스 평가</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 돌이켜 볼 때 설계프로세스는 얼마나 효과적이었는가? • 어떤 단계들이 있었는가? • 보다 신속하게 처리할 수 있는 것이 있었는가? • 적시에 적절한 사람이 투입되었는가? 	<p>기술, 생산, 제품, 관리</p>

(Ulrich, Dave, Steve Kerr, & Ron Ashkenas (2002), The GE Work-Out, McGraw-Hill, p.200.)

(3) 고객과 공급업자를 대상으로 한 워크아웃

기업들은 원재료와 서비스, 시스템, 신용 혹은 정보를 제공하는 공급업자들에 의존하고 있다. 또한 기업들은 자신들이 생산하는 것들을 사용하는 고객이 있기 때문에 소비자와 공급업자가 서로 공존하는 관계이다. 따라서 GE는 프로세스적 사고가 자리를 잡아감에 따라 그 다음으로 고객과 공급업자를 대상으로 하는 워크아웃에 초점을 맞추었다. 즉 GE사업들이 자신의 관점에서가 아니라 고객과 공급업자 시각에서 문제를 생각해 보고, 또한 이들이 성취하고자 애쓰는 것이 무엇이며, 이들은 어떤 압력을 받고 있는가, 무엇이 이들로 하여금 생산적이지 못할 게 분명해 보이는 일들을 하게 만드는가, 이들은 어떤 도움을 필요로 하는가, 나의 관점이 아닌 고객들의 관점에서 결과를 측정할 수 있는 방법에는 어떠한 것들이 있는가를 파악하고자 함이었다.

처음 시범 적용된 고객 워크아웃은 1990년 GE가전과 시어즈(Sears) 사이에서 이루어졌다 (Ulrich, 2002). 시어즈와는 전부터 시어즈의 브랜드 중심(brand central) 소매전략 때문에 제휴관계를 맺고 있는 거래 규모가 큰 상대였지만, 양 사는 수십 년 간 적대적 경쟁관계를 유지해 왔다.

1989년 초 웰치 회장이 시어즈의 최고경영자들을 만나 우호적인 관계가 만들어지면서 양사의 마케팅 및 영업담당관리자들 간에도 토론의 기회가 만들어졌다. 당시 웰치 회장은 시어즈의 상품계획관리자인 딕 리버만(Dick Lieberman)과 대화를 하면서 워크아웃에 대해 설명했고 그 과정에서 시어즈와 GE가전이 워크아웃을 하게 되면 이들의 관계를 개선할 수 있는 기회를 자연스럽게 모색할 수 있을 것이라고 설득했다. 결국 시어즈가 그 제안을 받아들여 크로톤빌연수원에서 25명의 시어즈 간부들과 16명의 GE가전 간부들이 3일간 워크아웃을 실시하게 되었다.

양사는 처음 워크아웃을 실시하면서 의심과 회의적인 반응이 일기도 하였지만 공동으로 추진한 프로젝트들이 실행 단계로 돌입하면서 두 회사간에 중요하게 부각된 사안들을 해결할 수 있는 실질적인 실행 조치들에 대해 합의가 이루어졌다. 양 사는 워크아웃을 통해 고객과 공급업자간에 빈틈없는 고객서비스를 제공할 수 있는 새로운 방법들을 개발해낸 사례이다.

두 번째는 GE메디컬시스템즈사 제품의 주문 완료프로세스에 대한 개선사례(Ulrich, 2002)로서 이 회사는 1990년대 초 자사 제품의 주문 인도 성과에 대해 큰 자부심을 가지고 있었다. 측정해 본 결과 직원들은 정해진 날짜에 고객에게 장비를 인도하고 있었고 그 비율은 거의 95% 이상이나 되었다. 그런데 고객들은 제품인도에 대해 불만을 드러냈고, 그것은 곧이어 제때에 돈을 지불하지 않는 고객들의 수가 점점 늘어나는 결과를 가져왔다. GE메디컬의 경영진들은 고객들에게 그들의 관점에서 GE메디컬의 인도프로세스에 대해 어떻게 생각하느냐고 물었는데 우연찮게 중요한 사실을 알게 되었다. 그러니까 GE의 장비들은 모두 제시간에 잘 도착하고 있었는데 다른 생산업체로부터 받아야 하는 부품들이 제때에 도착하지 않아 전체 시스템을 작동할 수 없었기 때문에 고객 입장에서는 GE 제품들이 수백만 달러에 달하는 기계이지만 아무 쓸모가 없었다.

이 점을 깨닫게 된 GE메디컬의 경영진은 가치사슬에 묶여 있는 다른 공급업자들과 워크아웃을 조직해서 개선작업에 나섰으며, 그 결과 고객의 입장에서 인도에 초점을 맞추는 방향으로 모든 것들을 측정해 나갔다.

세 번째, GE의 철도차량의 서비스를 담당하는 부서는 차량 한 대를 수리하는 데 평균 20일 가량이 소요된다는 사실을 알게 되었다. 그래서 프로세스의 개선을 통해 10일 이내에 차량수리를 마칠 수 있어 서비스 품질 면에서는 50%에 달하는 개선이 있었다. 그런데 놀라운 것은 기간이 줄었는데도 불구하고 고객들은 직원들만큼 만족해하지 않는다는 점이였다. 그 궁극은 고객들을 워크아웃에 초대해 보고 나서야 풀릴 수 있었다. 고객들이 생각하는 측정치가 GE의 측정치와 다르다는 점을 발견한 것이였다. GE에서는 차량을 수리하는 시간만을 측정치로 생각하고 있었는데 고객들은 차량이 서비스를 받지 못하고 있는 시간까지를 모두 계산에 넣고 있었다. 그 결과 GE는 차량을 수리하는 데 20일이 걸린다고 생각하고 있었지만 고객의 입장에서는 총 40여 일이 소요된다고 생각하고 있었던 것이다. GE직원들은 서비스 시간을 총 50%감소시켰다고 생각했지만 고객의 관점에서 보면 겨우 25%만 개선된 것에 불과했다.

워크아웃에서 서비스품질을 측정하는 방식에 대한 분명한 차이점이 제기되었고 GE와 고객들은 20일이 아니라 40일이나 되는 시간을 줄이는 데 전력을 다하였다. 따라서 GE철도차량서비스는 워크아웃에 고객들을 참여시키게 되면서 비전을 더 크게 가질 수 있었고, 더불어 업무성과도 개선할 수 있다는 점을 배우게 되었다(Ulrich, 2002).

이러한 경험을 하면서 GE는 결과적으로 공급업자나 고객과 좋은 관계를 맺는 것이 비즈니스를 하기에 훨씬 좋고 용이하다는 생각을 할 수 있게 되었다. 결과적으로 GE는 계약조건 등을 이용해 상대방으로부터 이득을 취해야겠다는 생각을 버리게 되었고, 대신 어떻게 하면 비즈니스 파트너가 성공적인 사업운명을 하는 데 필요한 도움을 줄 것인가에 대해 관심을 가지게 되었다.

5. 워크아웃 실행에 필요한 자금 자원

워크아웃을 하게 되면 돈을 절약할 수 있지만 상당한 비용이 소요된다. GE는 워크아웃에 대한 자원을 조달하는 데 있어 3단계 방식을 적용했다. 처음에는 워크아웃 프로그램을 전사적으로

확산시키기 위해 GE본사에서 회장단이 자유재량으로 지출할 수 있는 자금으로 진행자에게 들어가는 비용이나 경비 등을 지급하였다.

두 번째 단계에서 소요자금의 50%를 사업단위에서 지급하도록 했다. 이렇게 자금지원의 출처가 변경되는 과정을 통해 워크아웃을 하는 사업 쪽에서는 본사의 지원을 받는다는 자체에 부담을 갖게 되고 또한 사업단위 자체를 위한 프로그램이기 때문에 자신도 그 자금의 일부를 지원해야 할 의무가 있다는 사실을 알고 워크아웃 진행에 성실성을 갖게 된다.

세 번째 단계는 사업단위들이 자체 자금으로 소요자금을 모두 부담하는 단계이다. 이 단계는 GE에 전반적으로 워크아웃이 정착되어 감을 의미한다. 이 단계가 되면 각 사업단위는 자기 책임하에 워크아웃을 실시하게 되며 모든 책임은 전적으로 사업단위에게 돌아간다. 따라서 워크아웃에서 다루어질 주제나 아이디어가 사업에 가치를 부가하지 않을 것 같으면 과감히 포기해야 한다. 그리고 이와 반대로 가치를 가져오는 경우라면 비용은 사후 실행에서 생기는 사업단위의 가치로 상쇄하면 된다.

V. 결 론

GE는 1980년 이전만 하더라도 웰치 회장의 표현을 빌리면 공통처럼 거대하고 지극히 관료적이며 보수적인 미국의 전형적인 대기업이었다. 그러나 웰치 회장은 공통과 같은 GE의 체질로는 다가오는 시대의 격심한 기술경쟁과 원가경쟁에서 생존할 수 없다고 판단하고 남보다 앞서 본격적인 구조조정과 조직 재편성에 착수하여 1980년대 후반 미국의 대부분 산업이 국제경쟁력을 상실하면서 위기에 직면했던 시기에 GE를 세계에서 가장 경쟁력 높은 기업으로 변모시킬 수 있었다. 그 결과 GE는 세계에서 가장 우수한 초일류기업으로 평가받고 있으며 세계 기업들에게 벤치마킹의 대상이 되는 여러 가지 경영혁신기법들을 보유하고 있을 뿐만 아니라 월스트리트에서도 기업가치가 가장 높은 회사로 평가되고 있다.

GE가 세계에서 초일류 기업으로 평가받는 데 핵심 역할을 한 인물로 잭 웰치 전임회장의 경영능력을 빼놓을 수 없다. 그는 GE가 세계적 초우량기업으로 명성을 얻기까지 남보다 경영환경의 변화를 앞서 예견하여 변화를 선도하고, 동시에 성장엔진의 핵심인 인적자원의 능력과 힘을 최대한 발휘할 수 있도록 심혈을 기울여 온 탁월한 리더십과 GE의 성장원동력이 된 독특한 기업가치를 배양해 왔다.

특히 GE의 구조조정과 조직 재구축 과정에서 보인 것처럼 초기에는 가히 혁명적이라고 할 사업의 구조조정을 통해 수익성을 높이는 한편 생산성을 높이고 유지해 나가기 위한 경영전략을 구사하면서 조직과 시스템 재구축이라는 하드웨어의 변혁을 추진하였다. 다음 단계에서는 경직된 조직과 사기가 떨어진 사람들에게 생기와 활력을 불어넣기 위한 방법으로 워크아웃 프로그램을 생각해내고, 그것을 GE의 행동규범, 즉 기업문화로 자리 잡게 하였다.

또한 워크아웃은 1990년대 후반에 실시된 6시그마 품질운동의 기반이 되었으며, 21세기에는 디지털화된 e-비즈니스 사업의 근간을 이루고 GE의 학습문화를 만드는 데 도움이 된 벽 없는 문화를 조성할 수 있었다. 만일 GE가 워크아웃 프로그램을 경영혁신을 위한 도구로만 생각하였다면 구성원들의 자발적 참여를 이끌어내지 못해 실패했을지도 모른다. 그러나 웰치 회장은 강력한 리더십을 발휘하면서 모든 구성원에게 신뢰감을 갖게 하는 한편 일관된 생각으로 끈기 있게 설득하고 노력한 결과 워크아웃을 기업문화로 정착시키는 데 성공할 수 있었다.

GE에서 수행된 워크아웃을 살펴보면 몇 가지 관심을 끄는 사항이 있다.

- ① GE의 각 사업은 처음 워크아웃에 착수하면서 단기간에 무조건 큰 성공을 기대하기보다는 조그마한 성공을 지속적으로 얻어내는 데 초점을 맞추어 실시하였다. 그래서 모든 사람이 접근하기 용이한 문제들부터 공략하는 전략을 취하여 직원들 스스로 업무를 조금씩 개선해 나갈 수 있도록 동기를 부여하였다.
- ② 기업이 새로운 경영혁신프로그램을 시작하면 조직이나 개인은 변화에 대한 거부감 또는 자리에 대한 불안감 등으로 저항을 하게 된다. 마찬가지로 워크아웃을 시작한다고 했을 때 사람들은 또 다른 경영혁신방법으로 생각하여 그 다음에 일어날지 모를 사건에 대해 불안을 느끼고 저항을 했지만 최고경영자가 일관된 생각을 갖고 불안에 대해 느끼는 저항과 두려움을 해소시켜 지속적인 헌신으로 전환시킬 수 있었다.
- ③ 모든 조직에서 흔히 있는 일로 어떤 변화도 단기간에 효과를 볼 수는 없다는 것이다. 변화 프로그램은 단계적으로 진화시켜 나가고, 한 번에 큰 것을 달성하려고 하는 것이 아니라 작은 성공들을 지속적으로 찾아내겠다는 결심이 필요하다.
- ④ 기업이 경영혁신이나 변화를 추진하는 과정에 프로세스를 거슬러 가다보면 기업 내부뿐만 아니라 외부 고객과 공급업자 등이 관련되어 있기 마련임으로, 이들을 조직의 목표와 연결시켜 나가는 가치사슬 전반의 개혁이나 변화가 필요하다.
- ⑤ 경영개혁과 변화를 주도하는 최고경영자가 의지를 갖고 기업 비전과 가치를 끊임없이 사람들에게 전파하고, 이를 행동으로 옮기는 관리자들과 리더십과 이를 적극적으로 받아들이는 구성원들의 참여가 성공의 핵심이다.
- ⑥ 워크아웃을 시작하기 전에 책임자는 회의 참석자들에게 워크아웃에서 다루어야 할 사안의 구체적 내용과 달성목표를 제시하여 효율적인 회의진행이 되도록 방향을 정해주었다. 그리고 채택된 해결방안에 대해서는 그 실행과정을 정기적으로 추적할 수 있는 측정지표들을 사용하여 누구나 결과를 알 수 있게 하였다.

기업이 워크아웃과 같은 변화프로그램을 실시할 때 그 진행과정에 대해 측정하고 평가하는 것은 그 프로그램을 조직에 뿌리내리게 하는 데 매우 중요한 수단이 된다. 그러나 더 중요한 것은 조직 내의 모든 사람들의 마음속에 변화프로그램을 살아 숨쉬게 하는 방법이다. 이것은 GE에서 웰치 회장이 사용한 방법으로 그는 공개 포럼, 주주들에게 보내는 서한, 직원용 비디오, 미디어 인

터뷰 등을 통해 워크아웃에 전력을 기울이겠다는 의지를 계속해서 밝혀 열의를 다졌다. 그리고 워크아웃이 성공을 거두면 그 내용을 대외적으로 공표하고, 워크아웃의 성공담을 공개적으로 발표하는 한편 정기적으로 워크아웃에 관한 보고서와 홍보물을 만들어 배포하였다. 그리고 그는 워크아웃에 전념하여 성공을 거둔 사람들에 대해서는 그들의 사례담을 알리고 포상을 하였다.

이제 워크아웃은 GE의 기업문화로 정착되어 최고경영자가 바뀌던 혹은 기업문화가 바뀌던 워크아웃에서 권장하고 있는 행동양식들이 그대로 고수됨으로써 워크아웃은 성공적이라는 평가를 받고 있다.

<부록 1>

고쳐라, 폐쇄하라, 매각하리의 교훈	<ol style="list-style-type: none"> 1. 당신의 사업에 다원주의적(적자생존) 접근법을 사용하라. 2. 목표와 비전을 반드시 전달하도록 하라. 3. 규칙적으로 모든 사업들을 모니터하라.
하드웨어 단계에서 얻을 수 있는 교훈	<ol style="list-style-type: none"> 1. 먼저 토대를 튼튼하게 만들어라(사업포트폴리오 개선). 2. 장애물과 관료주의를 제거하라. 3. 전체를 부분들을 합친 것 이상이 되도록 만들어라. 4. 성공할 수 있는 사업에 집중하라(No. 1, or No. 2).
관료주의 추방의 교훈	<ol style="list-style-type: none"> 1. 반드시 모든 사람이 적을 알도록 하라. 2. 도약하기 위해서는 워크아웃의 원칙들을 이용하라. 즉 의미있는 대화를 시작하라. 3. 가장 훌륭한 조직조차도 약간의 관료주의를 지니고 있음을 늘 기억하라.
계층 축소하기의 교훈	<ol style="list-style-type: none"> 1. 조직의 계층 수를 제한하라. 2. 전략기획가들을 해고하라. 3. 계층 없애기가 학습과 자아실현의 선행조건이라고 생각하라.
워크아웃의 교훈	<ol style="list-style-type: none"> 1. 모든 사람들의 의견을 들어라. 2. 워크아웃을 이용해 관료적 형식주의를 없애라. 3. 워크아웃을 이용해 프로세스를 합리화하며, 직원들에게 권한을 위임하고 벽을 허물어라. 4. 워크아웃을 이용해 직원들간 협력을 비롯해 여러 가지 중요한 관계들을 형성하라.
자신감 구축의 교훈	<ol style="list-style-type: none"> 1. 강력한 사업들을 구축하라. 2. 당신이 직원들의 아이디어를 중시한다는 것을 그들이 알게 하라. 3. 의사결정 권한을 하위 조직계층으로 위양하라. 4. 자신감을 구축하기 위해 학습을 이용하라.
벽 없애기 교훈	<ol style="list-style-type: none"> 1. 벽 없는 기업을 창조하려면 고객과 가장 가까운 사람들의 말에 귀를 기울여라. 2. 네 개의 벽 없는 것을 표적으로 삼아라-수직적(계층구조), 수평적(기능), 외적(고객, 공급업자), 지리적(외국) 3. NIH(Not Invented Here, 즉 GE에서 만들어지지 않은 것은 받아 들이지 말라는 원칙)을 없애라. 4. 최우수 사례를 회사 전반에 확산시켜라.
변화의 교훈	<ol style="list-style-type: none"> 1. 변화란 끊임없는 것이다. 2. 변화라는 주제와 소통하는 것을 결코 멈추지 말라. 3. 변화보다 한발 앞서 나아가라.
최우수 사례 확산의 교훈	<ol style="list-style-type: none"> 1. 최우수 사례는 한 회사에 필요한 해답이 모두 있는 것은 아니라는 가정에서 출발한다. 2. 모든 사람이 참여하게 하라. 3. 최우수 사례를 분간해내는 시스템을 고안하라. 4. 당신 휘하의 관리자들을 가르치기 위해 경쟁자들을 초빙하라.
크로톤빌 연수원의 교훈	<ol style="list-style-type: none"> 1. 훈련과 학습을 가장 중요한 일로 삼고, 모든 사람이 그러한 메시지를 반드시 전달받게 하라. 2. 훈련과 지식 배분에 가능한 한 많은 관리자들을 참여시켜라. 3. 훈련을 반드시 세계화하라.
스트레치의 교훈	<ol style="list-style-type: none"> 1. 도달할 수 없는 것을 잡으려고 노력하라. 2. 소수점(적은 수치)은 잊어버려라. 3. 목표에 도달하지 못했다고 해서 직원을 벌해서는 안 된다.

가치로부터 얻을 수 있는 교훈	<ol style="list-style-type: none"> 1. 가치는 조직의 방향을 결정하는 원동력이다. 2. 직원을 고용, 해고, 승진시키는 데 가치를 지침으로 삼아라. 3. 모든 사람들이 회사의 가치를 숙지하도록 만들어라. 4. 학습의 변화와 발전을 반영하기 위해 2년마다 가치를 바꾸어라. 5. 가치의 가치를 절대로 과소평가하지 말라.
소기업의 교훈	<ol style="list-style-type: none"> 1. 고객을 비즈니스의 초점에 놓아야 한다는 점을 결코 잊지 말라. 2. 회사가 지닌 관점을 바깥에서 안으로 바꾸어라. 3. 고객을 회사 조직 내로 통합하라.
리더십 개발의 핵심 교훈	<ol style="list-style-type: none"> 1. 회사의 비전을 공유하는 리더들만을 키워라. 2. 변화의 힘을 이용하는 리더들을 찾아라. 3. 4-E를 지닌 A급 리더를 찾아라. 4. 자신감 있는 관리자들을 찾아라. 5. 고객을 먼저 생각하는 관리자들을 찾아라.
세계화의 교훈	<ol style="list-style-type: none"> 1. 회사가 아닌 사업을 세계화해야 한다는 점을 기억하라. 2. 두 자리 수 성장을 하려거든 세계 시장에 의존하라. 3. 합작사업과 인수를 성사시켜라. 4. 해당 지역의 인재를 고용하라. 5. 회사의 지적 능력을 세계화하라.
6 시그마 실행에서 얻은 교훈	<ol style="list-style-type: none"> 1. 6시그마에 착수하면서 주저하지 말라. 2. 최고경영층으로 하여금 자신들의 헌신에 대해 지속적으로 알리도록 하라. 3. 품질개선노력에 기업에 있는 모든 사람들을 참여시켜라. 4. 참여자들에게 고객이 중심이라는 사실을 깨닫게 하라. 5. 경영자들의 보너스 등을 6 시그마와 관련된 성과와 연계시켜라.
e-비즈니스의 교훈	<ol style="list-style-type: none"> 1. 인터넷 시대에 속도는 진입 비용에 불과하다는 점을 기억하라. 2. 프로세스, 운영, 고객접촉을 모두 디지털화하라. 3. 정보를 중간단계 없이 정보사용자에게 전달하기 위하여 반드시 인터넷을 사용하라. 4. 인터넷의 궁극적인 목적을 잊지 말아라.

(Krames, Jeffrey A. (2001), The Jack Welch Lexicon of Leadership, McGraw-Hill, 참조.)

<부록 2> 탄환열차 접근법

“탄환열차(일본의 신간선)”는 일본의 한 중소기업인 요코가와전기회사가 목표를 달성한 과정에 대해 웰치 회장이 찬사를 보내며 붙인 이름이고, 후에 GE의 스트레치 컨셉(stretch concept)이 되었다.

신간선방식개혁(발상전환으로 획기적 목표 달성): 탄환열차

제어계측기분야에서는 일본최고의 기업으로 손꼽히는 요코가와(横川)전기. 웰치회장이 규모 면에서 GE사와는 비교도 할 수 없을 정도로 작은 요코가와전기를 거론한 것은 이 회사의 경영혁신운동이 상식을 깨트리는 혁명적 발상에 기초하고 있기 때문이다.

신간선방식으로 이름 붙여진 요코가와전기의 개혁운동은 불가능해 보일 정도의 높은 목표를 설정하고 기존의 생각과는 전혀 다른 발상으로 이 목표를 달성할 것을 요구하는 것이 특징이다. 이 회사의 개혁이 신간선방식으로 불리는 것은 미가와 에이지(美川英一) 사장이 신간선을 예로 들면서 발상의 근본적인 전환을 촉구한 데서 비롯됐다. 그는 『기존의 철로를 그대로 두고 차체와 부품을 개량하면 10~20정도 속도를 향상시키는 것이 고작이지만 철로와 차체설계를 아예 새로운 개념에서 출발하면 신간선처럼 초고속열차의 개발도 가능하다』며 사람들을 독려했던 것이다.

이 회사의 개혁의 최종목표는 종전대비 30%의 제조원가로 제품을 만드는 것이다. 전체비용의 70%를 삭감한다는 어마어마한 계획이다. 대 개혁이 시작된 것은 1992년 9월. 그 해 3월 결산에서 영업이익이 60%나 감소한 데 충격을 받은 미가와 사장은 제품원가의 30% 이상 인하, 간접업무비용의 50% 삭감, 영업효율 20% 향상이란 사람들을 경악시키는 목표를 내걸었다. 모두가 고개를 설레설레 저었지만 무리해 보이는 목표는 그 해 연말까지 3개월만에 달성됐다.

미가와 사장은 1993년 6월 9일 2백27명의 기술자를 모아 전사 코스트다운을 위한 프로젝트팀을 발족시키면서 이 운동을 더욱 가속화시켰다. 계측기기 등 이 회사의 주력제품에서부터 관공기공업무관리소프트 등 광범한 분야에 걸쳐 16개의 프로젝트를 선정, 30~50%에 이르는 구체적인 내용을 확립토록 요구했다. 종래의 발상에 얽매이지 않도록 하기 위해 기술자는 젊은층으로만 구성하고 계획에 회의적인 사람은 대상에서 제외시켰다.

미가와 사장은 이 계획을 추진하면서 절대 성공한다는 확신이 있었다고 한다. 첫 시도에서 큰 성과를 거두었던 경험에 자신감을 안겨주었던 것이다. 미가와 사장의 기대에 부응하듯 젊은층의 자유분방한 사고를 활용한 신간선방식개혁은 엄청난 성과를 만들어 가고 있다.

예를 들어 측정기의 케이스는 종래 31장의 판금을 사용해 조립해왔으나 구부리는 방식을 채용하면서 판금부품을 1장으로 줄여 가공조립시간을 종전 63분 36초에서 불과 9초로 단축시켰다. 이에 따라 재료비도 종전수준의 3분의 1로 대폭 감축됐다. 제어용모터에서는 부품 수를 종래의 6백34개에서 3백35개로 거의 절반으로 줄이고 프린트 판의 사용장수도 4장에서 1장으로 감소시켰다.

이 같은 방식들을 통해 요코가와전기는 2년 간 84억 엔에 이르는 제조원가삭감효과를 올렸다. 완벽해 보이던 곳에도 이처럼 큰 개량의 여지가 있었다는 데에 사내관계자들도 놀라움을 금치 못하고 있다고 한다.

미가와 사장의 코스트절감독려는 그야말로 철저하다. 그가 간접부문의 인원삭감을 요구했을 때 경리부에서 더 이상의 인원삭감은 불가능하다고 반발한 일이 있다. 이 때 미가와 사장은 『그렇다면 아예 경리부자체를 해체해 버리겠다』고 호령했다. 이런 과정을 거쳐 경리부는 종전 50명의 인원이 20명으로 줄었지만 업무에는 아무런 지장이 없다고 한다. 요코가와전기의 사례는 혁신에는 끝이 없다는 사실을 다시 한번 되새기게 한다.

(한국경제신문, 1994. 8. 24)

<부록 3> GE캐피탈 부동산금융의 워크아웃 시작에 필요한 질문

<p>신규 사업 관리</p>	<p>이 팀의 역점은 신규 사업의 더 나은 기회를 찾는 것이다.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 우리 제품에는 어떠한 것들이 있으며, 지금 그것들은 변화하고 있는가? • 누가 우리의 고객이며, 그 고객들에게 보다 나은 방법으로 서비스를 제공하고 제품을 판매할 수 있는 방법에는 어떤 것들이 있는가? • 거래가 새로 생기면 최대한 효율적인 방법으로 처리하고 있는가? 사무실 안에서 의사소통을 개선할 수 있는 방법이 있는가? • 현재의 서류 흐름을 제거하거나 혹은 변경할 수 있는 방법이 있는가? • 사전 실사/명의이전 프로세스에 개선의 여지가 있는가? • 중부 지역 생산부에서는 어떤 방법을 신규 사업 제품개발에 포함시킬 수 있는가? • 새로운 비즈니스 창출로 단기간에 투자 수익률 포트폴리오에 영향을 미쳐 수익을 극대화할 수 있는 방법에는 어떤 것이 있는가? • 교육 또는 인력 확보에 부족한 영역이 있는가?
<p>기존의 포트폴리오 관리</p>	<p>이 팀의 역점은 기존의 사업포트폴리오를 관리했던 방법을 다시 살펴보고 개선할 점들을 찾아내는 것이다.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 포트폴리오에 있는 모든 자산의 관리가 잘 되고 있으며, 정보흐름의 원활과 수익의 발생을 확인하기 위해 어떤 조치가 필요한가? • 누가 무엇을 하고, 왜 하며, 언제 조치들을 취해야 하는지가 모두 분명한가? • 관리수단들 간에 조정작업을 거치지 않고도 프로세스를 효율화할 수 있는 방법이 있는가? 거기에 포함된 서류흐름에는 어떤 것이 있으며, 개선할 수 있는 것들은 어떤 것이 있겠는가? • 생산담당 및 프로젝트관리담당 인력을 활용하여 생산을 증가시킬 수 있는 방법에는 어떤 것들이 있는가? (고객들에 대한 서비스는 어떤가?) • 곤란한 일이 생길 수 있는 자산은 초기에 적절한 조치를 취해야 하는데, 그렇다고 확인할 수 있는가? • 해당 지역이나 고객, 스태프들과 가장 효과적으로 의사소통을 할 수 있는 방법에는 어떤 것이 있는가? • 현재 비즈니스환경을 고려할 때 이 분야에서 개선해야 할 절차나 기술이 있다면 어떤 것들이 있는가? • 직원교육 그리고 인력자원에 부족한 영역이 있는가?
<p>변형, REO 관리, 처분</p>	<p>이 팀의 역점은 (a) 문제가 있는 자산의 처리방법, (b) 처분에 필요한 전략 개발과 실행방법, (c) 가계약 기간동안 관리프로세스의 처리방법을 살펴보고 개선 사항을 추천하는 것이다.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ① 어려운 상황에 있는 자산을 미리 파악해 적절한 인력 및 관리방법을 강구하고, ② 불안한 자산이나 REO를 효과적으로 관리하여 모니터링하고, ③ GEOC의 소유권과 관련 있는 책무를 최소화하고, ④ 보유기간과 소유에 따른 운영비용을 최소화할 처분전략의 개발 및 실행이 최대한 시기 적절하게 신중히 진행되려면 어떤 조치들을 우선 취해야 하는가? • 어떻게 워크아웃/REO팀과 생산부가 효율적으로 협력하여 대출자금 필요 시장에서 REO자산과 상품을 결합시켜 낼 수 있을 것인가? • 사업운영과 관련하여 각 단계별 책임이 분명하게 정의되어 있는가? 시장정보 및 고객관계 향상을 위해 REO관리팀을 확대하여 자산회수를 극대화하는 것이 바람직한가? • 이 지역과 스태프들과의 의사소통을 가장 극대화할 수 있는 방법은? • 관련 서류의 흐름은 무엇이며, 어떻게 개선할 수 있을 것인가? • 적절한 교육이나 또는 인적 자원이 부족한 영역이 있는가? • 어떻게 ROI를 극대화할 수 있을 것인가?

(Ulrich, Dave, Steve Kerr, & Ron Ashkenas, p.124.)

<부록 4> 자가 진단표

분 류	조사 항목
1. 비즈니스 추진력	a. 우리에게는 빨리 나서서 해결해야 할 중요한 비즈니스 사안이 있다. b. 우리가 가진 비즈니스 사안들 중 많은 것들이 직무기능간 의사소통을 필요로 하는 것들이다. c. 현재 조직이 위기에 처해 있음에도 대부분의 사람들이 그 사실을 인식하지 못하고 있다.
2. 정보흐름	a. 직원들이 현재 자기가 하고 있는 일과 업무상 우선 처리해야 하는 것 간에 서로 연관관계가 있다는 사실을 이해하지 못한다. b. 성과를 측정할 수 있는 유일한 측정치는 재무적인 것이다. c. 경쟁자의 상세한 정보 및 지식이 소수의 사람에게 집중되어 있고 막상 그것을 필요로 하는 곳에서는 잘 모르고 있다.
3. 고객 중심	a. 고객의 지식이 조직의 몇 군데 부서 및 사람들에게 집중되어 있다. b. 고객의 요구에 대한 대응이 대부분 단편적이거나 불완전하다. c. 고객들이 불만을 터트리고 점차 떠나고 있지만 그 이유를 분명히 알지 못한다.
4. 의사결정	a. 의사결정 균형이 깨져 있다. 한 곳에 집중되어 있어 지연되거나 병목현상이 일어나는 곳이 있는가 하면 너무 흩어져 있어 누가 의사결정을 하며, 책임소재는 어디에 있는지 판단하는 것이 불분명하다. b. 관료주의적 형식주의가 너무 많아서 일상적이지 않은 문제의 경우 승인을 받으려면 많은 사람들의 서명이 있어야 한다. c. 사람들이 스스로 의사결정 내리는 것을 두려워한다. 그래서 항상 다른 사람에게 떠맡기려고 한다.
5. 리더십	a. 비람직한 미래의 방향인 데도 불구하고 최고 경영층으로부터 마땅히 받아야 할 만큼의 관심을 받지 못하고 마땅한 조치도 없는 형편이다. b. 여러 직무 부서의 일선 직원들과 관리자들을 모두 포함하는 프로젝트를 시도해 본적이 거의 없다. c. 고위직 리더들이 상대방 프로젝트를 지지해 주지 않는다.
6. 조직의 관료주의	a. 우리 조직에는 계층이 아주 많다. b. 규칙이 매우 많으며, 상당수가 서로 모순되거나 혼란을 불러일으킨다. c. 조직구조를 재정비하기 위한 시도가 수년간에 걸쳐 시도되었지만 단 한번도 성공한 것이 없을 정도로 매우 경직되어 있다.
7. 의사소통	a. 우리는 견해차이나 논쟁을 피하려고 한다. 특히 계층 간에 더욱 그렇다. b. 일선 직원들은 고위간부들과 접촉할 수 없다고 생각한다. c. 조직의 의사소통 수단은 대부분 한 방향으로만 흐른다.
8. 문화	a. 경영자들이 자신만의 영역을 고수하려는 경향이 있다. b. 사람들이 자기가 만들어 낸 결과에 대해 책임을 지려하지 않는 경향이 있다. c. 의견을 제안해도 “전에도 시도해 본 적이 있는 데 효과가 없었어요”와 같은 대답을 듣는 게 대부분이다.
9. 혁신	a. 기업혁신이나 변화 등이 현장 사람들의 실험에서 나오는 것이 아니라 고위 간부들의 명령에 의해 지시된다. b. 위험을 감수해도 보상을 받지 못한다. c. 다른 사람에게서 뭔가를 배우는 것도 없고 공유하는 것도 없다.

(Ulrich, Dave, Steve Kerr, & Ron Ashkenas, p.55. 참조)

참고문헌

- 한국경제신문, 1994년 8월 24일자.
- 한국능률협회 위음 (1999), 책 웰치(John Francis Welch, Junior)가 한국의 경영자에게, 한국능률협회.
- GE Home Page: GE Annual Report 1999~2003.
- Hirohiko Sasaki (1999), The GE Way - An Easy Guide, (株)中経出版, 98, 123.
- Krames, Jeffrey A. (2001), The Jack Welch Lexicon of Leadership, McGraw-Hill, 203.
- Pande S., Robert P. (2000), Neuman and Roland R. Cavanagh, The Six Sigma Way, McGraw-Hill.
- Porter, Glenn (1973), The Rise of Big Business, 1860~1910, (손영호, 연동원 편역, 학문사, 1998, 104).
- Shibata Masaharu, and Kaneda Hideharu (2001), Toyota Strongest Management, Nihon Keizai Shinbun, Inc., (고정아 역, 일송미디어, 2001,170).
- Slater, Robert (1999), Jack Welch and The GE Way, McGraw-Hill, (강석진, 이태복 옮김, 도서출판물푸레, 1999, 20, 175, 203.)
- Slater, Robert (2000), The GE Way Fieldbook, McGraw-Hill, (강석진, 이태복 옮김, 도서출판물푸레, 2000, 29, 97).
- Tichy, Noel M, and Stratford Sherman (2001), Control Your Destiny or Someone Else Will, Doubleday, 32, 59-60, 89, 105, 240, 247-8.
- Ulrich, Dave, Steve Kerr, & Ron Ashkenas (2002), The GE Work-Out, McGraw-Hill, 73-77, 124, 194-5, 199-200, 201-8, 270-1.
- Welch, John F. Jr. (2001), Jack: Straight From The Gut, IMG Literary, New York, (이동현 옮김, 청림출판, 2001, 18-19, 269).

The Work-Out Case in General Electric

Lee, Heekyoon*

<Abstract>

At its core, Work-Out is a simple, straightforward methodology for cutting out bureaucracy and solving organizational problems—fast. While developed at GE in the late 1980's, and now part of GE's DNA, Work-Out also has been successfully adapted in many organizations. But in all of these organizations, no matter what the issue, the process remains much the same. Work-Out brings together the people from the organization who know the issues best, enforces them to develop creative solutions and decide on the solutions immediately in a Work-Out session, and empowers people to carry them out.

And Work-Out is used to resolve problems together with customers or suppliers to develop innovative ways of doing business together. It is also a catalyst for destroying the inevitable growth of organizational bureaucracy. It can help create a culture without boundaries. Having Work-Out in its DNA has given GE a powerful foundation for implementing other important initiatives, including Six Sigma and e-commerce.

This case describes GE's Work-Out approach to busting bureaucracy and solving organizational problems. And it will show how to apply Work-Out in the organization to solve organizational problems. Work-Out can help the organization develop the culture and the skills necessary to move more quickly, nimbly, and successfully in the complex, global world.

* Ulsan University