

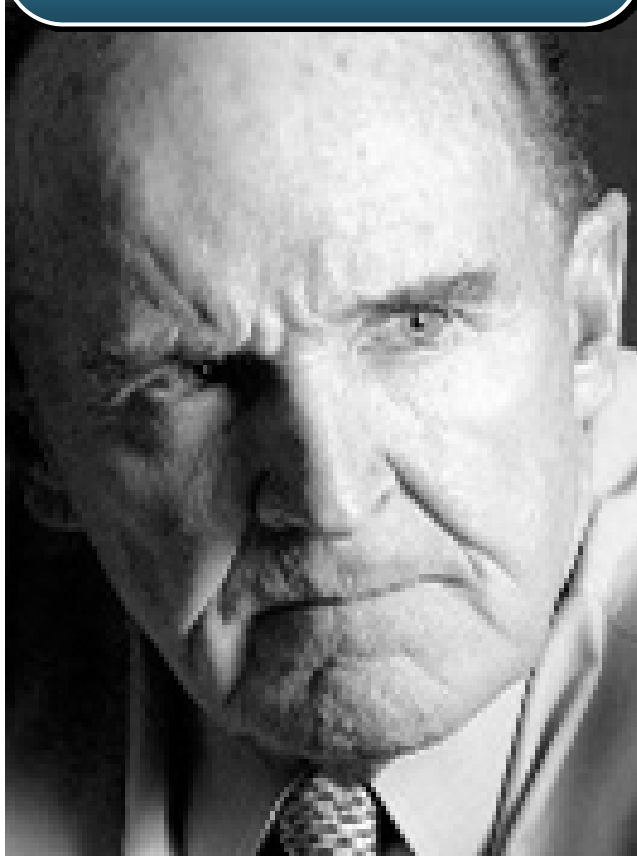
Finding a Better Way... Everyday

변화관리 시대의 효과적 문제해결 기법

WORK OUT **Town Meeting**



GE JACK WELCH 회장



“ 관료주의를 타파하고 서로가 서로에게 배워라 ”

잭 웰치 : “워크아웃은 간단명료하다. 격의 없는 대화가 끝나면, 리더는 그 자리에서 ‘에/아니오’로 결정을 내리고, 승인된 것에 대해서는 그것을 수행할 수 있는 권한을 위임해 주고, 중간에 어느 정도 진행되었는지 점검하고, 결과가 나오면 그것이 원하는 만큼의 목표를 성취했는지 확인하는 것이다.”

잭 웰치 : “워크아웃은 사람들을 모두 불러 놓고 공통의 문제점에 대해서 생각해 보자는 것이다. 그래서 사람들이 보다 쉽게 일할 수 있는 방법과 그렇게 하기 위해서 변화시켜야 할 것을 건의하고 경영자는 그 자리에서 결정해 주자는 것이다”

잭 웰치 : “워크아웃을 통해서 세상의 한 복판은 아니더라도 어느 한 귀퉁이쯤은 바꿀 수 있고, 작은 귀퉁이라도 여러 개가 모이면 전혀 다른 세상을 만들어 낼 수 있다.”

Finding a better way
everyday !!!



WORK-OUT 이란 무엇인가?

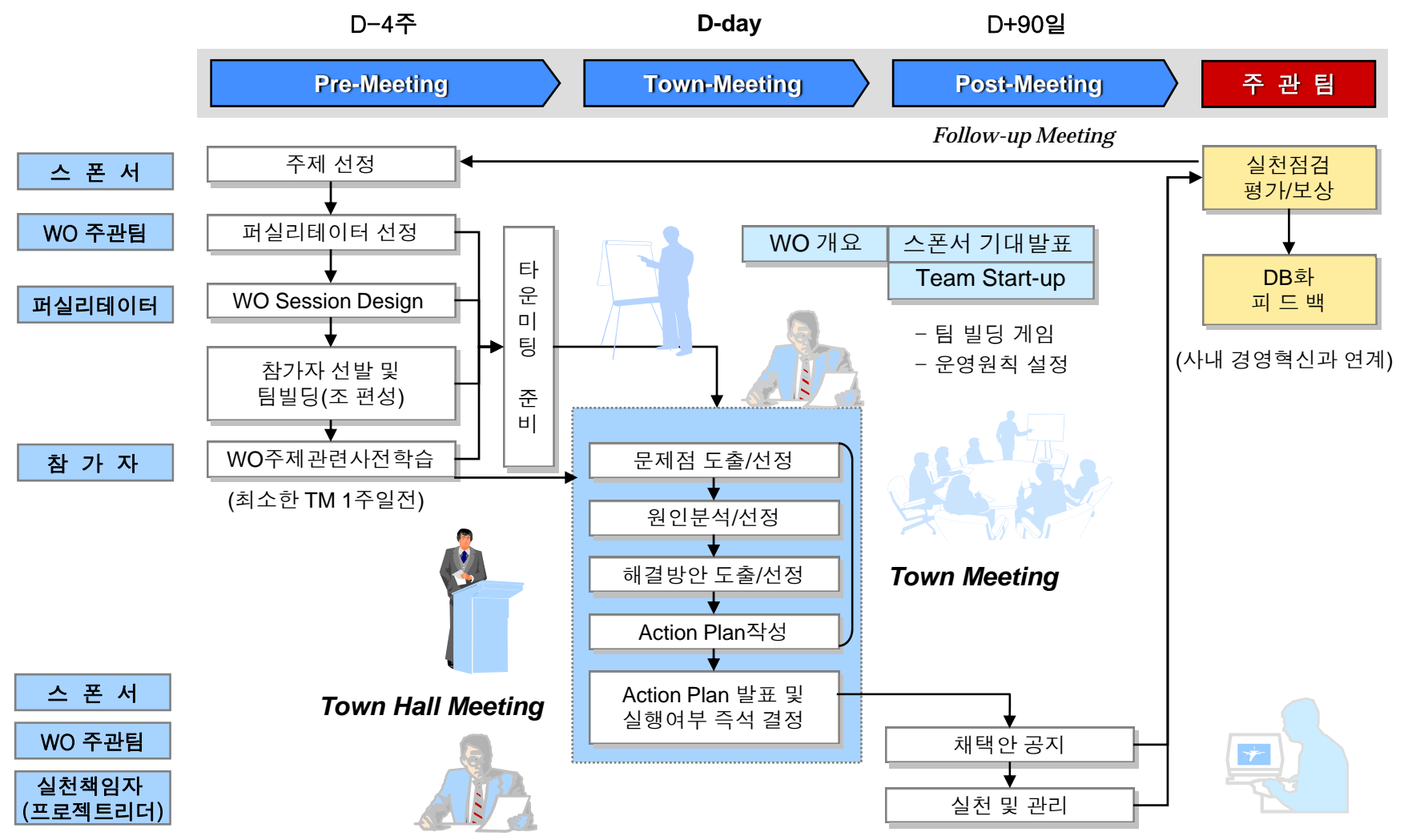
기업이 당면한 제반 문제점들을 직원들의 격의 없는 토론을 통해 해결하는 문제해결기법이자 과정으로 기존의 분임토의 및 워크샵과 다른 점은 토론현장에서 도출된 해결방안에 대해 책임자가 직접 결재한다는 점이며, 미팅 이후에도 추진팀의 지속적인 관리로 3개월 이내에 가시적 성과를 유도해 낸다는 점입니다.

GE에서 1988년부터 시작된 업무개선기법

- 목적 : 불필요한 일들을 제거하여 생산성과 효율 향상 추구
- 참가 : 선정된 개선과제에 관련된 여러 부서의 사람들
- 장소 : 자유롭고 격의 없는 토론을 위해 회사를 벗어난 곳
- 시간 : 24시간(2박 3일) 정도 실시 (조정 8~24시간 가능)
- 진행 : by Facilitator (Process & Tool)
- 내용 : Low-hanging fruits에 대한 공략과 개선안 도출
- 제안 : 도출된 제안을 책임자(Sponsor)에게 건의
- 판단 : Sponsor는 즉석에서 판단하여 채택, 기각, 보류 결정
- 보류 : 다소간의 시간이 필요한 아이디어(제안)은
유보하되 1개월 이내에 결정해주어야 함
- 효과 : 리더십 강화, 종업원 참여
- 발전 : 고객과 협력업체도 참여시킴
- 현재 : GE에서 일상생활의 일부가 됨



WORK-OUT 추진절차



WORK-OUT 기본정신

직원들의 두뇌를 빌려라 : 전원 참여와 전원 실천

직원들의 아이디어를 인정하라

개방적인 조직 진취적인 태도로

계층과 부서간에 벽을 허물어라

관료주의 타파 현장을 중시하라

토론을 통해서 서로에게 배우라

토론결과 75% 즉석에서 결정



WORK-OUT의 목적과 효과



첫째 : 신뢰구축 (Building Trust)

모든 종업원들은 아무런 사후 걱정 없이 자기의 생각과 IDEA를 솔직하고 거리낌없이 말할 수 있는 분위기 조성



둘째 : 종업원에게 위임 (Empowering Employees)

업무에 대해서는 감독자보다 일을 직접 수행하는 사람이 더 잘 알고 있으므로 그들의 정서적 에너지 계발을 위하여 책임과 동시에 권한도 부여



셋째 : 불필요한 작업제거 (Eliminating Unnecessary Work)

생산성 향상을 위해 종업원의 불필요한 시간과 노력제거



넷째 : 새로운 패러다임 창출 (A New Paradigm)

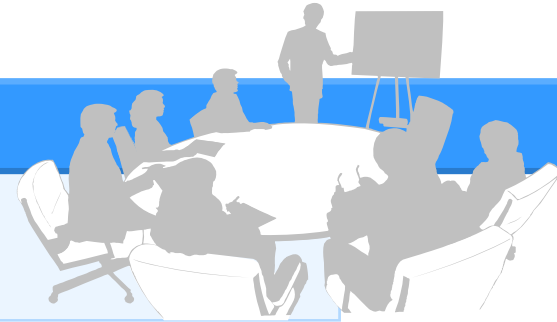
장벽이 없는 고객지향의 프로세스 중심의 새로운 조직을 규정하고 확립

- 벽 없는(Boundaryless) 조직의 구현
- 횡적기능 조직(Cross Functional Team)의 활성화
- 프로세스 중심의 사고 전개
- 권한위임의 강화
- 관료적 (Bureaucratic) 특성의 제거
- 스피드 경영, 간결한 조직의 구현
- 의사소통을 통한 구성원들의 자신감 배양



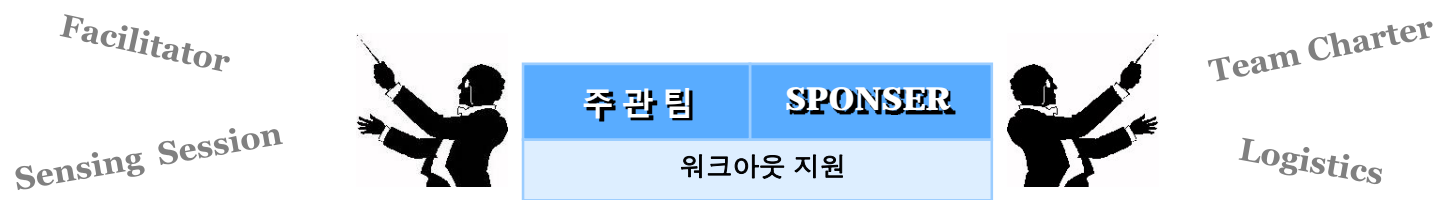
WORK-OUT 팀의 역할과 책임

역 할	책 임
스폰서	<ul style="list-style-type: none"> ○ 이슈와 문제해결을 위한 강력한 지원 ○ 계획단계, 개회, 제안 설명회 참가
프로젝트 리더	<ul style="list-style-type: none"> ○ 해결안 실행에 대한 장애물 제거 ○ 스폰서로부터 도움과 조언을 구함 ○ 프로젝트 실행
팀원(멤버)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 팀의 미션 이해 ○ 미팅참여, 청취, 아이디어 공유, 제안 ○ 프로젝트 실행 ○ 적극적 참여를 통한 팀의 응집력 강화 ○ 활동상황을 프로젝트 리더와 상의
서기(웹마스터)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 아이디어 결정사항 기록 ○ 좋은 청취스킬 (순번제)
퍼실리테이터	<ul style="list-style-type: none"> ○ 외부 전문가 - 프로세스 전문가



WORK-OUT PROCESS 1

Pre-Meeting : 설계와 준비 단계



개선과제 선정

- 자료수집
 - Business Issue
 - VOC/VOB/VOE
 - 무엇이 문제인가?
 - 문제의 근본원인은?
 - 문제의 가장 중요한 국면과 개선영역은?

스폰서와 멤버 선정

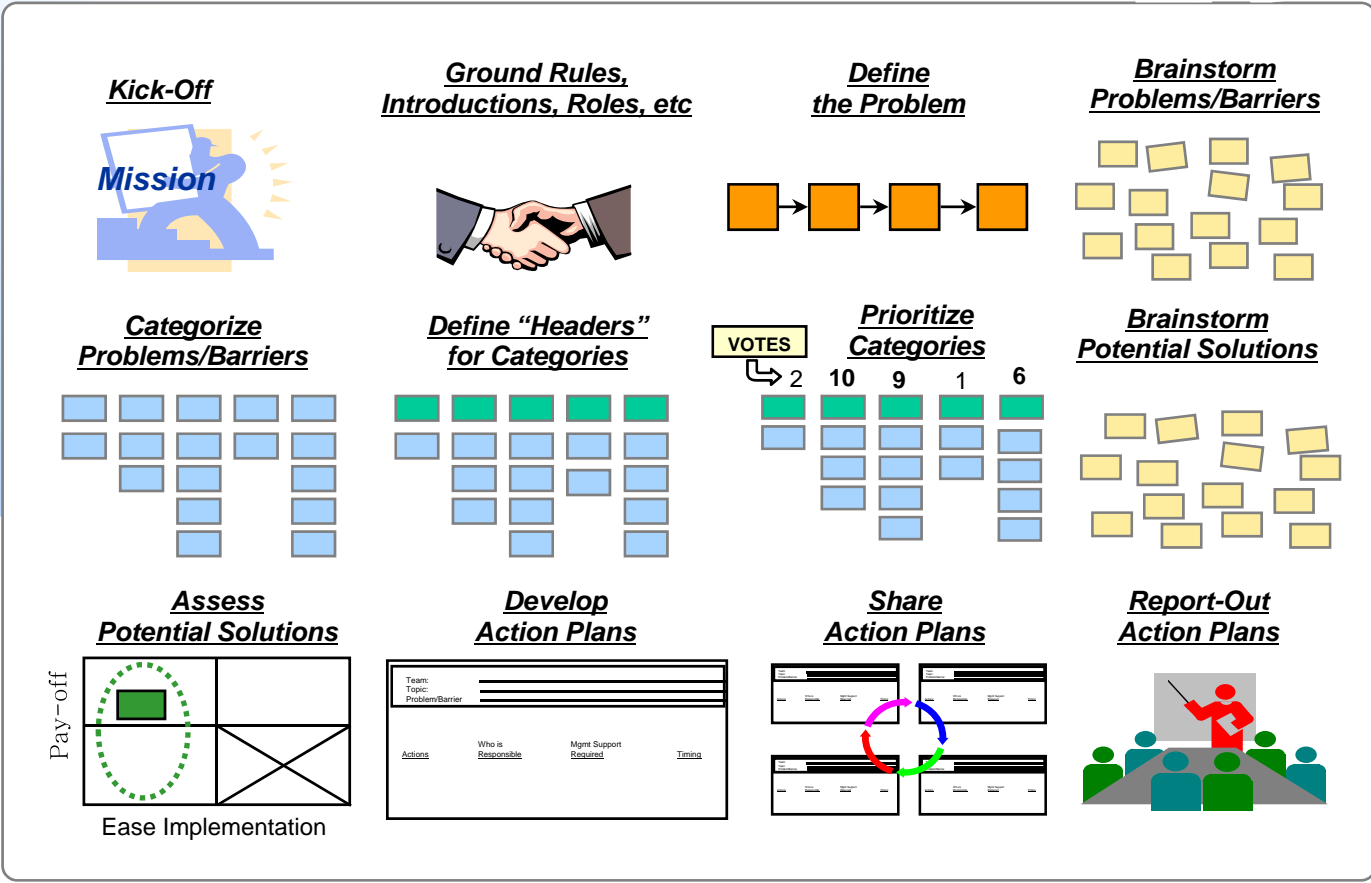
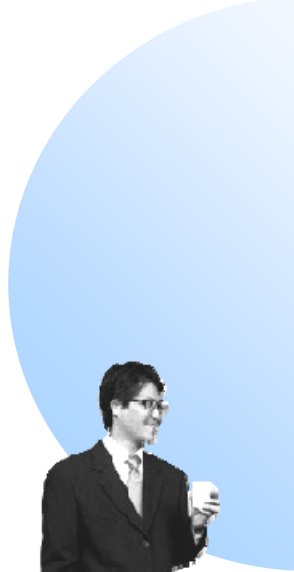
- 스폰서 : 주제 관련 임원
- 맴버 : Cross Function
 - 주제에 대한 지식과 경험
 - 영향을 받는 기능부서
 - 담당업무 내용
 - 최상의 성과를 내는 멤버
 - 개인고객 및 협력업체

사전검토 및 준비

- 일정확정 및 참가자 통보
- 퍼실리테이터 선정
 - 주제에 대한 검토
 - 팀 빌딩의 필요성
 - 선정된 참석자 검토
- 준비사항
 - 일시 / 장소 / 숙박 / 이동 / 식사
 - 기자재 / 자료 / 자리배열

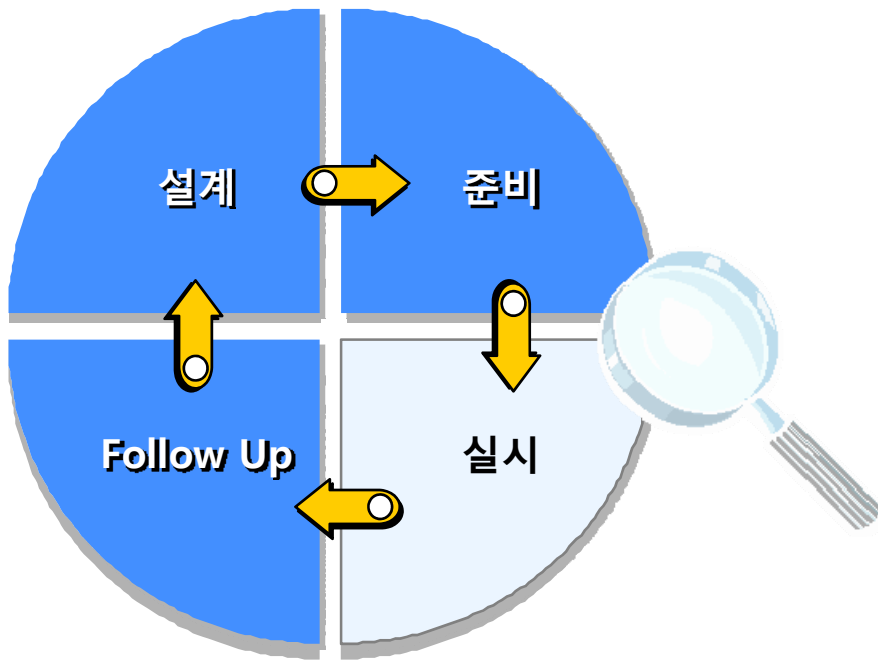
WORK-OUT PROCESS 2

Town Meeting : 개선 토론 과정



WORK-OUT PROCESS 3

Town Meeting 8 Steps




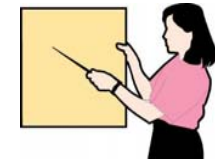
제1단계	WORKOUT 개요
제2단계	스폰서 기대 발표
제3단계	문제점 도출 및 선정
제4단계	근본원인분석 토의
제5단계	해결방안 도출 및 선정
제6단계	제안서 작성
제7단계	TOWN HALL 미팅
제8단계	정리



WORK-OUT TOOLS

체계적이고 과학적인 TOOL에 의거 진행합니다

SMARTA	Logic Tree	Multi Voting	NGT
Sensing Session	CNE Diagram	Fist to Five	Brainstorming
WO Charter	5 Why Breakdown	Dot Voting	Visual Stimulation
15 Words Flip Chart	Pareto Chart	Pay-off Matrix	Action Plan
SIPOC			Troubleshooting Plan



개선계획 발표와 스폰서의 의사결정

스폰서의 적극적 지원
해결방안을 팀별로 발표
스폰서가 즉석에서 결재
3개월 이내에 성과가시화



POST MEETING

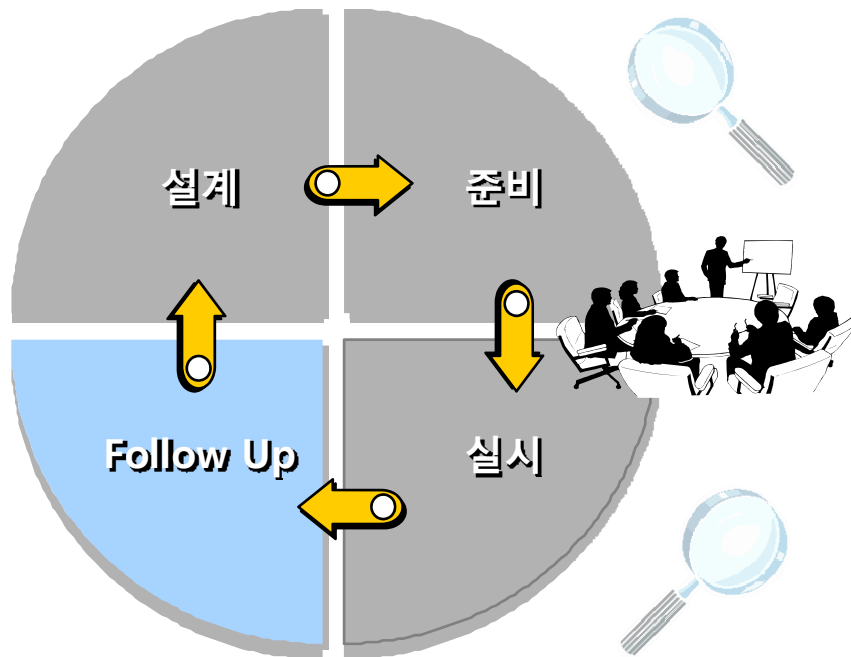
90 days Follow Up

주간미팅/보고

월간활동보고

과제종료보고

발표.평가.시상



후속 추진상황 점검

- 스폰서/프로젝트 리더의 관심 및 참여도 점검
- 매월 임원/팀장회의시 추진상황 보고
- 매월 퍼실리테이터 정기모임을 통해 정보공유

홍보 방안

- 인트라넷 활용/경영회의시 홍보/우수팀 사례발표
- 각 팀 추진실적 인트라넷 입력(월 2회)

평가 관리

- 3개월 단위로 Town Meeting 추진
- 종합평가 및 보고회 개최(년2회)
- 우수 추진팀 포상
- 팀 및 현장 업적평가에 반영

Session Agenda - 예시

적정시간 : 총 16시간 기준 (고객사와 협의하여 조정)

교육시간	1 일차		2 일차	
07:20 ~ 08:00			조 식	
08:00 ~ 09:00	교육장 이동		핵심원인 별 해결방안 도출	퍼실리테이터 4H
09:00 ~ 10:00				
10:00 ~ 11:00			회사경영현황 및 당면과제	
11:00 ~ 12:00	경영혁신과 변화관리	퍼실리테이터 1H		
12:00 ~ 13:00	중 식		중 식	
13:00 ~ 14:00	Work-Out Town Meeting 개요	퍼실리테이터 2H	장애요인 분석과 극복방안	퍼실리테이터 4H
14:00 ~ 15:00	Team Building & Ground Rule		발표 준비 및 리허설	
15:00 ~ 16:00	과제 명확화 (구체화) 문제점 도출과 주요 문제점 선정	퍼실리테이터 3H	팀 별 토론결과 발표 (질의응답)	
16:00 ~ 17:00				
17:00 ~ 18:00			스폰서 총평 및 의사결정	임원(스폰서)
18:00 ~ 19:00	석 식		과정 마무리 (경영혁신팀)	
19:00 ~ 20:00	원인 분석과 핵심 원인 선정	퍼실리테이터 2H		
20:00 ~ 21:00				

*** 준비사항 : 빔 프로젝터, 화이트보드, 교보재, 플립차트, 전지, 포스트 잇, 유성매직펜 등 토론과 기록에 필요한 자료