

# GE의 크로톤빌 經營教育센터의 教育事例

崔 鍾 泰  
(서울大 經營大 教授)

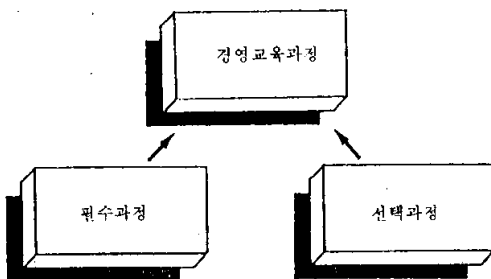
## 1. 體係와 組織

세계 超優良企業임을 자처하는 미국의 GE (General Electric)는 기업경영력 강화의 초점을 경영자 및 관리자의 인재육성에 두고 경영교육 프로그램을 다음 <그림 I-1>과 같이 「필수과정」(Core Management Development Sequence)과 「선택과정」(Elective Programs)으로 분리하여 운영하고 있다.

뉴욕 근교인 「크로톤빌」(Crotonville)에 본부를 둔 GE 경영교육센터의 주요 임무와 조직을 보면 다음과 같다.

### 1) 크로톤빌 경영교육센터의 임무

- 크로톤빌에 있는 GE 경영교육센터의 임무는
- 세계기업으로서 GE의 노우하우(know-how) 및 경쟁력 제고,
  - GE의 사업에 대한 리더십 개발 및 서비스 제공,
  - GE를 결합시키는 문화적 연결기재(cultural glue)가 됨과 동시에 문화변혁의 지도적 역할을



<그림 I-1> 크로톤빌 경영교육과정의 구성

을 수행,  
◦ 사업팀의 효율성 제고를 위해 GE의 각 기  
과 사업부의 리더십을 연결시키는데에 있다.  
또 이 교육센터에서는 전략적 신조로서 다음  
5가지를 두고 있다.

- ① 조직 유효성에 대한 지식의 보급 및 개발
- ② 프로젝트/행위 학습
- ③ GE의 문화를 혁신시키고, GE를 문화적으로  
결집시키기 위한 초석이 된다.
- ④ 주요 관련자(stakeholders)에 대하여 지도  
적 관계를 형성함.
- ⑤ GE의 환경을 파악하고 그에 대처함.

이러한 임무와 전략을 수행하기 위하여 크로  
톤빌 경영교육센터는 다음 <그림 III-2>와 같은  
교육을 수행하고 있다. 이 그림은 현재 전략적  
으로 수행하고 있는 교육에서부터 미래(1990년  
대)를 향하여 전략적으로 수행하게 될 교육의  
핵심을 나타낸 것이다.

특히 미래를 향한 교육의 전략적 변신이라는  
측면에서 다음과 같은 사항이 강조되고 있다.

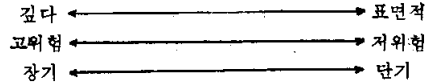
### <교육 전략 변화의 강조점>

- ① 참가자들은 행위 지향적 교육을 받게 되고,  
크로톤빌에서의 교육을 위한 준비과정이 요구되  
며, 더욱 중요한 것은 실행계획(action plans)을  
가지고, 크로톤빌을 떠난다는 것이다.
- ② 가능하다면 실제 GE의 경험들을 강의실에  
서 이용할 것이다(GE의 사례, GE의 자문 프로  
젝트).

③ 실제 사업팀이 크로톤빌과 공동작업을 수

\* 본 사례는 필자가 1988년 5월 26일 뉴욕근교의 크로톤빌(Crotonville)에 있는 GE(General Electric)의 經營教育센터를 방문하여 수집한 내용을 정리한 것이다. 원고정리에는 대학원생 김기태군과 이상근군이 수고하였다.

변화의 수준(depth)



	근본적인 변화	새로운 문제 해결 접근법 개발	기술의 개발	인지적 이해	지각의 개발
조직	GE의 변화 목표 (1986~1990)	제시된 변화 (20~30% 노력)	현재		
팀					
조·짝 (pair)					
개인					

<그림 I-2> 개발 서비스 매트릭스

행한다.

④ 크로톤빌은 책임자(경영자)나 최고 경영자가 제시한 프로그램에 대해서 실제사업상의 문제점을 해결하는 원천이 된다.

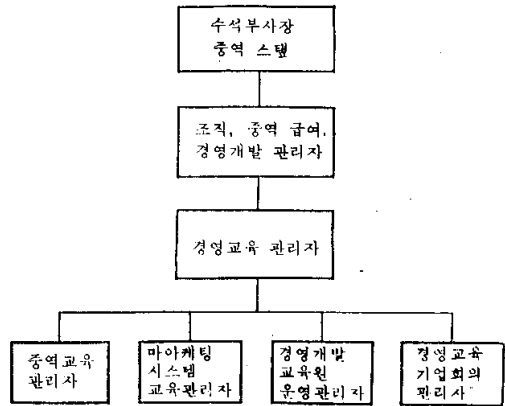
사업팀은 크로톤빌의 다양한 과정속에 포함된 知的能力(참모단, 두뇌집단 (brain power))으로부터 자문을 구해간다.

따라서 크로톤빌의 경영교육은 현실에 맞는 교육에 중점을 두어 이론보다는 실천중심으로 운영되고 있다. 즉 크로톤빌의 경영교육센터는 상아탑 교육센터가 아닌 현실문제를 다루는 장소로 육성되고 있다. 교육참여자는 이 교육센터에 오기전에 자기직무와 관련된 사항에 대하여 사전준비를 해야하며, 또 더욱 중요한 것은 교육을 마친 후 현장에서 실행할 수 있는 실행계획(action plan)을 가지고 돌아가도록 되어 있는 점이다. 교육은 보다 실제적인 GE의 경험을 다루도록 되어 있으며, GE의 실제사례를 보다 중점적으로 토의하도록 하고 있다. 따라서 각 과정별로 교육 참여자는 GE 사업팀과 함께 실제 기업의 문제점을 강의실에서 논의하고 토의한다. 요컨대 이 교육센터는 현실적인 기업의 리더와 기업활동을 보다 밀접하게 관련되도록 교육시키는데 힘을 기울이고 있다.

2) 크로톤빌 경영교육센터의 조직

GE의 경영교육을 효율적으로 수행하기 위하여 설립된 크로톤빌의 GE 경영교육센터의 조직

은 다음 <그림 I-3>과 같다.



<그림 I-3> 크로톤빌의 조직

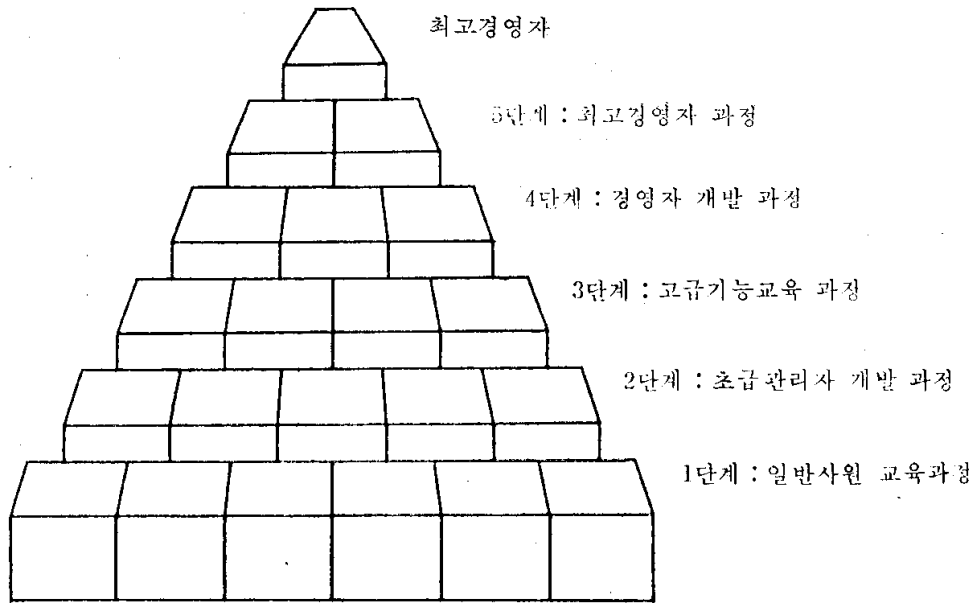
2. 必須教育過程

이미 앞에서 언급한 바와 같이 GE의 경영교육과정은 필수과정과 선택과정으로 大別된다.

필수과정은 GE 경영교육의 핵심코스(Core Management Development Sequence)로서, GE의 경영자 및 관리자는 계층별로 모두 필수적으로 거쳐야 하는 과정이다.

이 과정은 <그림 I-4>와 같이 모두 5단계로 구성된다.

필수과정의 프로그램은 다음 <표 III-1>과 같이 그 중점방향이 바뀌고 있다. 즉 종래의 百貨店



〈그림 Ⅲ-4〉 경영교육의 필수과정

式 羅列方式에서 탈피하여 앞으로는 核心開發連繫方式으로 그 강조점을 변신시키고 있다.

〈표 I-1〉 프로그램 開發의 變身

과거 및 미래 방침 및 내용	과거의 강조점	미래의 강조점
방 침	百貨店式 羅列方式	核心開發 連繫方式
주 요 내 용	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 프로그램의 다양성</li> <li>○ 회사의 방향의 不在</li> <li>○ 모든 프로그램 참가의 개방</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 주요 경력 전환점과의 연계</li> <li>○ 핵심적 프로그램 참석의 의무화</li> <li>○ 잠재력 개발에 초점을 둔 진전된 프로그램</li> <li>○ 기타의 선택적 프로그램을 통한 보완</li> </ul>

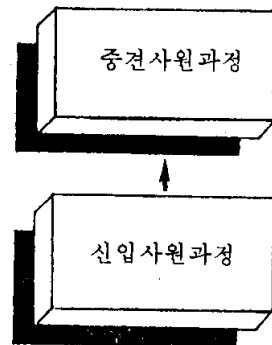
1) 第1段階: 一般社員教育 課程

GE의 경영필수교육과정의 첫 단계는 일반사원 교육과정(Entry-Level Program)이다. 이 과정은 다시 다음 〈그림 I-5〉과 같이 두단계로 나누어진다.

- 사원교육 1단계(Corporate Entry Leadership Conference I)
- 사원교육 2단계(Corporate Entry Leadership Conference II)

사원교육 과정은 GE에 새로 들어온 구성원들에게 GE의 경쟁상태, GE의 전략, GE의 변화 상황, 그리고 그 상황에 적응하는 방법들을 이 해시키는 것에 중점을 둔다.

사원교육 1단계 과정은 신입사원교육과정에



〈그림 I-5〉 일반사원 교육과정

해당하여 이는 입사 후 6개월 이내에 실시한다, 이 때 부사장, 전반관리자, 인사담당자도 참여 하게 된다. 이 과정을 통하여 GE의 강·약점에

대한 솔직한 대화를 나누고 신입사원의 가치관과 GE의 공유가치, GE에서의 생활에 대해서 논의하며, GE에서의 처음 몇년간의 경력경로를 설계하기도 한다.

사원교육 2단계 과정은 중견사원 교육과정에 해당하며 이는 입사후 3년후에 실시하여 부분영역 중심의 사고를 탈피하고 기업의부에서 기업

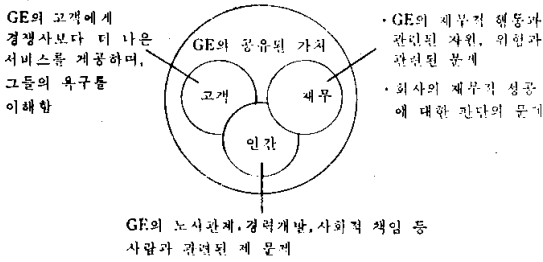
내부를 이해하는 전반적 사고를 지향하도록 한다. 또 시장조건, 경쟁력, 사업성공을 위한 조건 등을 이해시키고 강조하는 과정이기도 하다. 즉 이 과정의 목적은 GE 구성원으로서의 힘을 결집하기 위하여 고객·재무·인간에 대한 회사의 기본적 가치 및 철학을 이해하는데 있다. 이들 재무·고객·인간에 대한 가치들의 관계를

<표 1-2> 일반사원 교육 훈련 과정

특성요인	사원교육 1단계(신입사원)	사원교육 2단계(중견사원)
교육 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>최고 경영자, 전반 관리자, 인사담당자와 함께 GE의 주요 사업, 종업원의 경력문제 등에 대한 논의</li> <li>GE의 전반적인 사항에 대한 지식 획득</li> <li>相異한 기능을 수행하는 팀들과 공동으로 GE의 다른 사업에 대한 이해 증진, 다른 기층의 역할을 이해</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>개별 사업부나 GE 전체에 깔려있는 재무, 고객, 인간에 대한 기본가치에 대한 교육 실시</li> <li>교육참가이전에 사업부 책임자들과의 면담 등 여러 경로를 통하여 그들의 사업에 대한 정보를 수집</li> <li>교육중에는 강의, 토의, 컴퓨터 시뮬레이션, 팀프로젝트 등을 통하여 광범한 분석적 시각을 가짐</li> <li>교육 후 그들의 작업수행의 효율성에 대한 피드백을 받음</li> <li>교육결과 피교육자들은 GE의 내외부에서 일어나는 변화에 대한 이해가 가능해짐.</li> <li>교육을 통하여 그들의 가치를 명확히 정립하며 그들의 가치와 GE의 공유된 가치와의 적합관계에 대한 검토가 가능해짐.</li> <li>교육 결과, 지도자가 될 수 있는 능력에 근거한 GE의 미래에 대한 비전을 제시함.</li> <li>교육을 받은 사람은 경쟁적이고 급변하는 환경에 대하여 그들의 사업을 적응하게 하는 능력이 증진되어 그들의 회사에 공헌할 수 있게됨.</li> </ul>
교육 대상자	배치된 지 1~4개월의 대학 졸업자	입사후 3~5년이 경과된 사람
실행 조건	최소한 1개월의 근무	
교육 방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>GE의 최고 책임자와 질의 및 토의</li> <li>사업과 경력 문제 검토를 위하여 연관 기능 및 타기능에 대한 교육도 실시</li> <li>강의, 비디오 테이프, 실행계획(Action planning)</li> <li>강의 참석이전의 선행활동은 잡지, 신문등에 나타난 GE에 관련된 사항을 읽고 GE의 문화적 가치(cultural values)에 대하여 경영자와 토의</li> </ul>	
강사진	GE의 최고 경영자, 전반관리자, 인사관리 담당자, 대학교수 등	GE의 고급 관리자, 교수, 고급관리자 과정을 이수한 사람, GE의 지도자 등
교육 기간/회수	<ul style="list-style-type: none"> <li>2박 3일</li> <li>1년에 14회 실시</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1주일 과정</li> <li>1년에 25회 실시</li> </ul>

〈표 I-3〉 초급관리자 개발과정의 목적과 내용

대상자	내부승진이나 외부고용에 관계없이 취임한 지 6개월 이내의 GE의 신입(초급) 관리자
내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 高成果 작업 단위의 설계</li> <li>○ 종업원지주제의 설계 및 유지</li> <li>○ 종업원의 공헌에 대한 평가 및 보상</li> <li>○ 작업단위의 문제점 분석</li> <li>○ 작업단위 외부의 문제점 관리</li> <li>○ 적극적 리더쉽</li> </ul>
교육기간	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 5일간 실시</li> <li>○ 1년에 30회 이상 실시</li> <li>○ 매 교육기간 당 28명의 참여</li> <li>○ 크로톤빌에서 실시</li> </ul>



〈그림 I-6〉 GE 특유의 가치를 형성하는 하위 가치 별 내용들의 관계

그림으로 나타내면 다음 〈그림 I-6〉과 같다.  
 사원교육 1단계와 2단계의 특성을 살펴보면 〈표 I-2〉와 같다.  
 이상에서 설명한 일반사원 교육훈련과정을 요약하면 다음 〈그림 I-7〉과 같다.

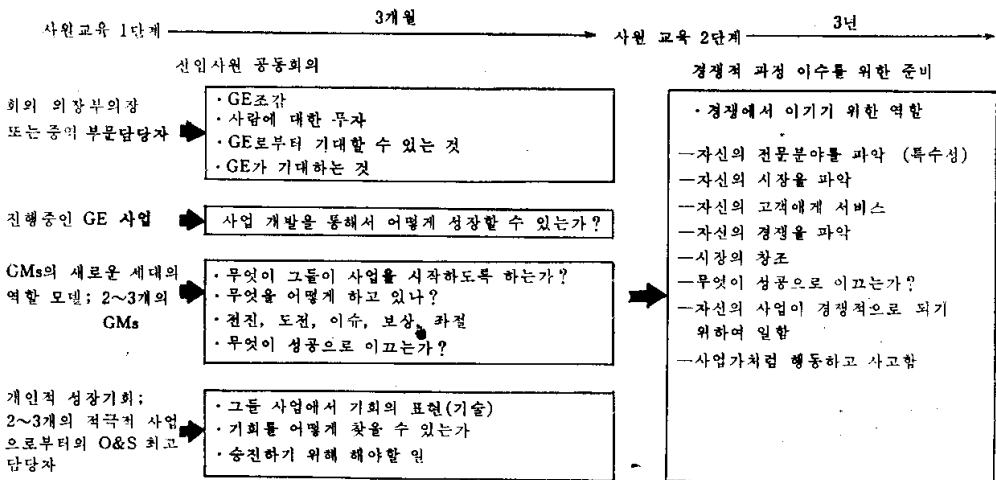
2) 第2段階：初級管理者 開發課程

GE의 경영필수교육과정의 제 2 단계는 초급관리자개발과정(New Manager Development Program)이다.

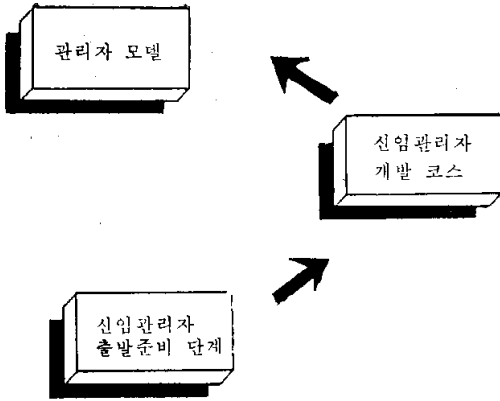
이 과정의 설정목적과 주요내용은 〈표 I-3〉과 같다.

이 과정은 다음 〈그림 I-8〉과 같이 다시 3단계로 구성된다. 즉 「신입관리자 출발 준비단계, —신입관리자 개발코스—관리자 모델 워크샵」이다.

신입관리자 출발준비단계는 신입관리자 개발 코스에 들어가기 전에 갖추어야 할 내용들이다. 이 내용들은 해당부서의 지도자로부터 받으며 신입 관리자를 위한 지침서의 성격을 지닌다. 그 주요구성 내용을 살펴보면,



〈그림 I-7〉 일반사원 교육훈련과정 I, II



〈그림 I-8〉 초급관리자 개발과정의 구성

① 신입관리자 매뉴얼

매뉴얼의 내용은 관리자의 주요업무, 책임, 시간관리, 관리자로서의 적응에 관련된 자료와 권한위임에 대한 내용, 목표의 설정과 측정, 커뮤니케이션에 대한 내용이 포함되어 있다.

② 휴대용 참고서

관리자로서 첫 6개월간의 업무를 성공적으로 수행하기 위한 방법을 제공해 주는 것으로 일기식의 참고서적이다. 그 주요내용은 표준설정, 기록방법, 체크리스트 사용방법 등이며 이들이 구체적으로 기록되어 있다.

③ 문제해결 지침서

이 지침서에는 관리과정에서 나타날 수 있는 82가지의 경영상의 문제점을 사전에 파악하여

그 각각의 상황을 해결하는 방법이 제시되어 있다. 그 외에 오디오 카세트 등도 활용하도록 권장되고 있다.

또한 이 연수원에서는 지역지원보조(local resource supplement)시스템을 가지고 있는데 이는 각 지역의 경영시스템, 지역정책지침서, 지역고용실무 지침서 등을 제공하고 있다.

이러한 내용들은 관리자로 임명되기 이전에 준비되어야 하는데, 대해 초급관리자의 임명이나 임명에 임박하여 제시된다.

신입관리자 개발코스과 관리자 모델형성 코스 각각의 특성을 살펴보면 다음 〈표 I-4〉와 같다.

3) 第3段階：高級機能 教育課程

GE의 경영필수교육과정의 제3단계는 고급기능교육과정(Advanced Functional Programs)이다.

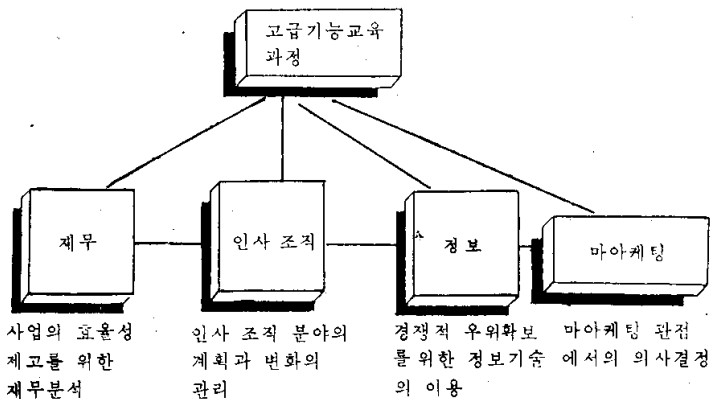
이 과정은 다음 〈그림 I-9〉와 같이 4개의 기능별 과정으로 구성된다.

각 기능별 과정의 주요내용을 살펴보면 다음 〈표 I-5〉와 같다.

4) 第4段階：經營者開發 課程

GE의 경영필수교육과정의 제4단계는 경영자개발과정(Management Development Course)이다.

이 과정은 기업의 경영의사결정에 영향을 주는 경영자들의 자질향상 프로그램으로서 다음 〈그림 I-10〉과 같이 3단계로 구성된다.



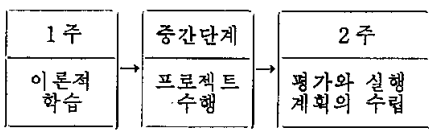
〈그림 I-9〉 고급기능교육과정의 구성

〈표 I-4〉 초급관리자 개발 과정의 특성

과정 내용	신임 관리자 개발 코스	관리자 모델 형성 코스
교육내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 신임 경영자들을 지도자로서 변환시키는 데 필요한 지식과 기술을 제공</li> <li>• 회사의 가치·정책·실행·체계에 대한 핵심적 경영실습(critical management practice)을 실시</li> <li>• 진취적 경영과 高成果 작업단위의 설계가 주요 관심사</li> <li>    ◇ 주요 주제 ◇</li> <li>• 高成果 작업단위의 설계</li> <li>• 종업원지주제의 설치와 유지</li> <li>• 업적 평가</li> <li>• 작업단위의 문제점 분석</li> <li>• 작업단위 외부의 관리</li> <li>• 리더쉽</li> <li>• 커뮤니케이션</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부하 직원과의 1:1토의를 효과적으로 수행하기 위한 기술을 제공</li> <li>• 토의 과정에서 부하직원의 자존심을 보호하거나 향상시키고 쌍방향 커뮤니케이션을 통하여 참여를 극대화시키는 방법을 연구</li> <li>• 그 방법은 비난이 아니라 문제해결을 위한 것이어야 하며 개인의 퍼스널리티가 아닌 행위에 초점</li> <li>• 작업 단위에 대한 오리엔테이션</li> <li>• 오리엔테이션에 대한 후속조치</li> <li>• 작업 할당에 대한 기본적 토의</li> <li>• 작업할당 계획에 대한 합의</li> <li>• 성과에 대한 인식을 제고시킴</li> <li>• 성과/작업의 관습에 대한 문제 해결</li> <li>• 성과에 대한 검토, 토의</li> <li>• 임금변화에 대한 토의</li> <li>• 경력 상담</li> <li>• 종업원이 제의한 토론의 문제점 해결</li> <li>• 상급 경영자와의 토론을 제의</li> </ul>
교육 대상자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 내부 승진이건 증도체용자이건 최고 경영자에 의해 지명된 신임 관리자는 필수적임</li> <li>• 교육은 임명된 지 6~12개월 사이에 이루어짐</li> <li>• 신청은 임명과 동시에 해야함</li> </ul>	
교육방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 실제의 GE사례, 팀을 통한 문제 분석, 역할 연기, 강연 등으로 구성</li> <li>• 경영효율에 영향을 미치는 36개의 영역에 대한 그들의 수행도(효율성)에 대하여 컴퓨터 등을 통하여 피드백 받음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 종업원과의 1:1 토의를 위한 학습 요점과 지침을 제공받는다.</li> <li>a. 참가자들은 정형화된 형태의 토의 과정을 비디오 테이프를 통해서 시청</li> <li>b. 참가자간의 토의</li> <li>c. 내용에 대한 피드백</li> <li>d. 강의실에서 배운 내용을 현장에 적용하기 위한 토의</li> </ul>
강사진	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수원스탈, 특수교육을 받은 임시 강사 등으로 구성</li> </ul>	관리자 모델 코스·리더쉽 훈련 연수자
기간/회수	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1주간의 교육 기간</li> <li>• 1년에 40회 실시</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5~10일의 기간</li> <li>• 일년에 2회 실시, 각 지역의 요구에 의해서 실시 가능</li> </ul>
교육후의 성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GE의 경영이념을 이해</li> <li>• GE의 관리(경영)체계를 이용하는 방법을 학습</li> <li>• 경영 기술의 이해와 습득</li> <li>• 경영자로서 그들의 강·약점을 이해</li> <li>• 기회와 위협에 대처하는 기술이 향상</li> </ul>	



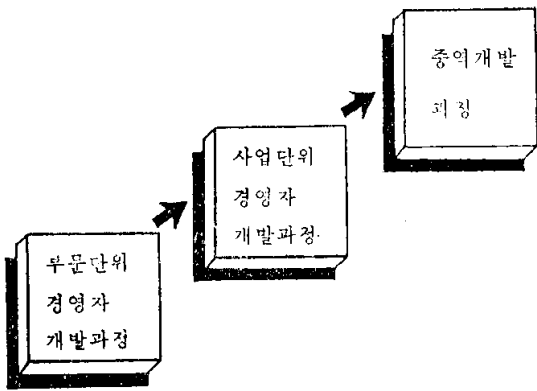
〈표 1-5〉 고급 기능교육 과정의 특성

과정	재무관리 과정	인사관리 과정
내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 참여하는 관리자들에게 그들의 사업에서 적극적인 역할을 수행하도록 해준다.</li> <li>• 교육의 초점은 그들의 사업과 환경의 분석에 주어짐               <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 주요 주제 ◇</li> </ul> </li> <li>• 사업의 경쟁적 지위를 평가하고 그 상태개선을 위해 필요한 행위를 발견하기 위한 체계의 설계</li> <li>• 기업의 미래의 성장과 처분을 평가하기 위한 분석도구의 제공</li> <li>• 취득, 합병, 합작기업, 라이선싱 등을 통해 이루어진 성장과 부가된 가치를 평가하는 기제를 제공</li> <li>• 투자된 자원을 극대화시키는 방법과 자본의 구조에 대한 이해</li> <li>• 경쟁적 환경과 조정기준(regulating standards)의 관점에서 통제시스템과 평가수단에 대한 전망</li> <li>• 경쟁적 전략의 분석               <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 참여자들이 관심을 가져야 할 주요 이슈 ◇</li> </ul> </li> <li>• 재무가 기업과 시장환경의 평가에 미치는 영향</li> <li>• 재무적 자산(실물 자본과 운전 자본)을 어떻게 관리하는가?</li> <li>• 회사의 자본구조가 경쟁력에 미치는 영향</li> <li>• 회사의 재무적 목표와 성과 목표를 어떻게 일치(조화) 시키는가?</li> <li>• 가격과 제품믹스의 상반 관계</li> <li>• 시장이 GE의 신용을 어떻게 평가하고 있는가?</li> <li>• 합작회사의 평가               <ul style="list-style-type: none"> <li>급변하는 환경에 대처하기 위하여 사업에 대한 전반적 시각에서의 분석이 필요</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i) 교육의 초점               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 참여자의 적성, 인사관리체계의 효율성 평가</li> <li>• 생산관리자와의 우호적인 관계 유지</li> <li>• 새로운 개념의 탐색</li> <li>• 평가와 보상체계의 적용</li> <li>• 작업 설계와 조직계획 등에 초점</li> </ul> </li> <li>ii) 첫째週の 관심사               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 공유된 가치, 회사의 전략이나 구조</li> <li>• 참여자의 인사관리 적성, 스타일</li> <li>• 변화에 영향을 주는 자료의 사용과 조직형태의 개발</li> </ul> </li> <li>iii) 중간 기간(첫째 주와 둘째 주의 사이 기간)               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 인사관리 시스템 요소의 평가를 통하여 얻어진 내용이나, 특별한 프로젝트의 수행을 통하여 학습 상태를 점검</li> </ul> </li> <li>iv) 둘째 週의 관심사               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 중간 기간중에 작성된 의견을 분석하고 생산 관리자와 함께 실행계획을 수립함</li> </ul> </li> </ul>
교육내용		 <pre> graph LR     A[1 주 이론적 학습] --&gt; B[중간단계 프로젝트 수행]     B --&gt; C[2 주 평가와 실행 계획 수립]           </pre>
교육 대상자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 재무부서의 성장잠재력이 있는 부분 관리자</li> <li>• 재무부서 이외의 사람들에게는 한정된 좌석이 제공됨</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 채용, 배치, 승진, 조직계획, 평가, 보상, 개발 등의 담당자</li> </ul>
교육방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 강의, 토의, 사례연구</li> <li>• 팀, 개인의 작업 할당</li> <li>• 교육 기간은 2개의 단계로 이루어지며 1단계와 2단계 사이에 프로젝트 수행</li> <li>• 현재의 사업상의 문제를 강조하고 의견의 교환을 위한, 사업팀의 구축에 의한 교육 실시</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GE와 다른 기업의 사례 연구</li> <li>• 인사업무에 대한 DATA BASE 평가</li> <li>• 자문, 프로젝트 작업</li> </ul>
기간/회수	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2주간(1주+1주)</li> <li>• 1년에 4회 실시</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2주 교육</li> <li>• 첫째 주 실시 수 개월 후에 둘째 주 교육 실시</li> </ul>
강사진		
추천절차		



〈표 I-5〉 고급 기능교육 과정의 특성(앞에서 계속)

과정 내용	정보처리 과정	마케팅 과정
교육내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업의 모든 영역에서 정보기법의 사용에 대한 시각을 넓힌다.</li> <li>• 정보기술을 이전의 측정과 보고이상의 기능에 관심을 가지고 그것이 모든 영역에 사용되도록 한다.</li> <li>• 정보이용의 범위를 넓게 설정하여, 다양한 관리상의 이슈와 연관시킨다.               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 생산/서비스 부문</li> <li>◦ 연구, 개발</li> <li>◦ 제품개발과 설계</li> <li>◦ 공정/생산과정의 통제</li> <li>◦ 마케팅 시스템</li> <li>◦ 경영정보 시스템</li> <li>◦ 원거리 통신</li> <li>◦ 전문가 시스템/인공 지능</li> <li>◦ 최종 사용자 컴퓨팅</li> </ul> </li> <li>◊ 참여자가 관심을 가져야 할 주요 이슈</li> <li>• 정보기술의 진입장벽(barriers to entry)을 설치하는 방법</li> <li>• 정보기술이 공급자와 관련된 새로운 힘의 균형을 어떻게 변화시키는가?</li> <li>• 정보기술이 새로운 제품이나 서비스를 어떻게 창출하는가?</li> <li>• 정보기술이 기존의 고객에게 더 좋은 가치를 부여하며, 새로운 가치를 창출하는데 어떻게 도움을 주는가?</li> </ul> <p>※ 교육의 결과는 사업을 위해 정보기술이 경쟁상의 우위요소를 제공해줄 수 있는 가능성이 있음을 인식시켜 준다.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마케팅 관점에서의 의사결정에 초점</li> <li>• 참석자는 “thinking marketing”의 개념을 배우며 그들의 경험을 기초로 개념을 확장</li> <li>• GE의 제품/서비스의 경쟁력을 향상시키는데 참여자의 역할이 증대되도록 교육               <ul style="list-style-type: none"> <li>◊ 프로그램의 주요 내용 ◊</li> </ul> </li> <li>• 고객 분석과 시장세분화</li> <li>• 경쟁자 분석</li> <li>• 판매, 배분 전략</li> <li>• 제품 정의화, 신제품 도입</li> <li>• 마케팅 의사결정을 위한 재무분석</li> <li>• 다국적 마케팅</li> <li>• 90년대를 위한 시장전략</li> <li>• 경쟁적 마케팅 시뮬레이션</li> <li>• 마케팅 계획의 수립</li> <li>• 마케팅 조직의 관리</li> </ul>
교육대상자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정보, 시스템 기술, 컴퓨터, 통신 영역과 관련된 사람</li> <li>• 他 기능 부서(마케팅, 재무, 인사 등)중에서 그들의 사업 영역 내에서 정보기술의 유용성에 대하여 관심이 있는 사람</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “annual organization &amp; staffing review”에서 장기적 관점에서 잠재력을 보유한 것으로 인정된 자</li> <li>• 정원의 1/3은 엔지니어링, 생산, 재무부서의 사람들에게 배정되는데 그 이유는 마케팅이 그들의 기능부서에 미치는 영향력을 이해하고 GE의 제품/서비스 마케팅에서 그들의 역할을 이해하려는 데 있다.</li> </ul>
교육방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 강의, 토의, 사례연구</li> <li>• 팀 및 개인의 작업 할당</li> <li>• 코스 이수 후의 프로젝트 수행</li> <li>• 사업 내부와 사업간의 정보시스템의 잠재가능성에 대한 창조적 사고를 자극시키고 아이디어의 교환을 증대시키기 위하여 다기능 팀으로 나누어 실시</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사례연구 · 실험실습 · 그룹연구와 토의</li> <li>• 컴퓨터 시뮬레이션을 통하여 이론을 실제에 적용시킨다.</li> <li>• 최고 경영자와의 질의 · 응답도 포함된다.</li> </ul>
기간/회수	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2주간 실시</li> <li>• 1년에 2회 실시</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3주간 실시</li> <li>• 1년에 3회 실시</li> </ul>
강사진	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교수, GE 경영자, 외부의 정보처리 전문가</li> </ul>	
추천절차		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전략사업단위의 전반 경영자나 사업부문의 경영자의 추천이 필요하며 개인의 최근의 경력(근무실적)에 대한 보고서(individual experience report)가 첨부되어야 한다.</li> </ul>



〈그림 I-10〉 경영자 개발과정의 구성

부문단위 경영자개발 과정은 GE사업의 하위 부문의 책임경영자(Subsection layer manager) 개발을 위한 프로그램이고, 사업단위 경영자개발과정은 GE사업의 部門別 책임경영자(Section layer manager)개발을 위한 프로그램이다. 그리고 중역 개발과정은 GE사업의 사업단위별 책임경영자 및 스태프 중역(Department layer general manager & staff executives)개발 과정이다. 각 단계별 年間 개최 회수와 참여자 수는 다음 〈표 I-6〉과 같다.

이 과정에서는 특히 「마케팅(Marketing)이 모든 단계에서 核心교과목」으로 선정되며, 각 단계별로 강조되는 교과목 모듈은 다음 〈표 I-7〉과 같다.

또 각 과정별 교육프로그램의 특성은 〈표 I-

〈표 I-6〉 경영자 개발과정의 각 단계별 내용

과정	내용	개최회수	참여자 수
부문단위 경영자 개발 과정		5	50
사업단위 경영자 개발 과정		3	35
중역 개발 과정		1	35

8)과 같다.

5) 第5段階：最高經營者 課程

GE의 필수 교육과정의 마지막 단계는 최고경영자과정(Officer Workshop)이다. 이 프로그램은 기업의 최고 경영자로서의 역할과 관련된 주요 문제의 해결을 위한 수단을 제공하도록 고안된 단기의 특별 워크샵으로 설계되어 있다. 이 과정에서는 특히 다음과 같은 사항이 강조된다.

- ① 부문 사업 경영자가 아닌 회사 전반적인 경영자로서의 역할에 초점을 둔다.
- ② GE에서의 리더쉽과 공유된 가치에 초점을 둔다.
- ③ GE의 대표이사가 참여하며, 실행계획이 개발되도록 한다.

또한 이 프로그램은 2일간의 단기과정으로 1, 2, 4분기에 한번씩 개최되며 구체적인 일자와 주제는 계획된 후에 공표된다.

〈표 I-7〉 경영자 개발과정의 단계별 교과목 모듈

부분 단위 경영자 개발과정	사업단위 경영자 개발 과정	중역 개발 과정
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업을 위한 국제환경</li> <li>• 마케팅의 주요 이슈</li> <li>• 사업전략</li> <li>• 산업·경쟁자 분석</li> <li>• 전략적 주도권 확보</li> <li>• 재무분석</li> <li>• 현금, 자금 흐름의 분석</li> <li>• 자본투자 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전략의 개념</li> <li>• 산업·경쟁자</li> <li>• 사업상의 이득을 획득</li> <li>• 마케팅 전략의 개발 및 수행</li> <li>• 국제적 사업 환경</li> <li>• 다국적 전략 마케팅</li> <li>• 정보시스템</li> <li>• 국제적 투자 결정</li> <li>• 재무회계</li> <li>• 경영(관리) 통제 시스템</li> <li>• 자본시장에 대한 이해</li> <li>• 재무적 의사결정의 전략</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전략의 주요 구성 내용</li> <li>• 마케팅 이슈와 사업전략</li> <li>• 세계적 경제환경</li> <li>• 국제적 경영 이슈</li> <li>• 기업과 정부의 관계</li> <li>• 재무분석과 의사결정</li> <li>• 국제 재무</li> <li>• 사업 개발</li> <li>• 합병과 취득</li> </ul>

〈표 I-8〉 경영자 개발 과정의 특성

내용	부문 단위 경영자 개발과정(MDC)	사업단위 경영자 개발과정(BMC)	중역 개발 과정(EDC)
교육 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GE가 경쟁적 환경에 직면하여 사업을 전개하기 위하여 필요한 다양한 기능들을 통합시키기 위해 필요한 리더십 기법과 전반적 관리틀을 위한 기초적 부분들을 제공</li> <li>◇ 주요 주제 ◇</li> <li>• GE에 사업 전반에 관한 문제</li> <li>• 사업팀 개발과 리더십</li> <li>• GE에서의 변화의 수행</li> <li>• 환경변화에 있어서 중임원 관리와 개발</li> <li>• 기초적인 재무·회계 기법과 문제점</li> <li>• 시장과 사업성장에 대한 이해</li> <li>• 경쟁적 기능(functional) 전략</li> <li>• 국제 사업의 환경과 경영</li> </ul> <p>※ 이러한 많은 내용을 포함한 컴퓨터를 이용한 경영 시뮬레이션(2일간 실시)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업 전략의 개발에 중점을 둔 실행학습(ex-periential learning)</li> <li>• 경쟁적인 국제 환경에서 성공하기 위해 필요한 리더십 기법의 이해</li> <li>◇ 주요 주제 ◇</li> <li>• GE의 전반적 경영 환경과 전략에 관한 이슈</li> <li>• 리더십 기법과 팀 다이내믹스</li> <li>• 조직 변화의 개념과 기법</li> <li>• 산업과 경쟁자 분석</li> <li>• 고객 지향적 전략 개발</li> <li>• 재무 분석</li> <li>• 전략적 마케팅 이슈</li> <li>• 위의 모든 주제를 통합하는 현장 학습 프로그램 포함</li> <li>• 실제 자신들이 참여하는 전략 사업 단위에서 고객 중심적 사업 전략의 수립</li> <li>• 그들의 업적은 사업단위의 지도자, 동료, 강사들에게 제시되고 피드백된다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 최고 경영자의 리더십에 대한 이해를 증진시킴</li> <li>• 사업의 변화와 전반적 환경에서의 사업의 성공적 수행에 중점을 둔</li> <li>◇ 주요 주제 ◇</li> <li>• 정치, 경제, 사회적 추세</li> <li>• GE가 당면한 전략적 도전 상황</li> <li>• 개인의 가치, 철학</li> <li>• 리더십 개발</li> <li>• 리더십 개념, 기술의 변화</li> <li>• 시장 지향적 공유 가치, 전략, 구조</li> <li>• 정보의 효율적 관리와 이용</li> <li>• 사업 지도자를 위한 재정(finance)</li> <li>• “Outward Bound and Executive in Residence Program” 기법이 이용된다.</li> </ul>
교육 대상자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GE 사업에 있어서 주요 역할을 수행할 수 있는 잠재적 능력을 지녔다고 “Annual Organization and Staffing Review”에서 인정된 하위 부서(subsystem) 담당자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Annual Organization &amp; Staffing Review”에서 사업 수행 능력이나 각 기능을 책임질 수 있는 능력이 있다고 인정된 자</li> <li>• 이전의 과정이 추천되지 않으면 필수적인 것은 아님</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상위 경영자로서의 자격을 인정받은 부분 관리자</li> <li>• 이전의 과정은 필수적인 것은 아니고 추천됨</li> </ul>
교육 방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대학교수, GE 또는 외부 경영자, 자문가가 지도하는 사례연구, 강의, 실습, 역할연기, 집단 연구 및 토의, 비디오 테이프, 컴퓨터를 이용한 시뮬레이션</li> <li>• GE의 사업과 리더십 문제에 중점을 두도록 설계된 강의실 학습, 프로젝트 포함</li> <li>• 마지막 췌는 최고 경영자와의 질의, 응답시간 포함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 실제 전략 사업 단위에서 적용 가능한 사업 또는 집단 리더십 개발에 강사진과 참여자 간의 긴밀한 관계 유지</li> <li>• 강의, 사례 연구, GE의 “실제 사례”를 포함</li> <li>• 위담 리더십 기법에 대한 통찰력을 제공하기 위하여 2일 간의 외부교육 실시</li> <li>• 주요 GE경영자와 전략사업단위 지도자가 참여하고 최고 경영자와의 질의응답도 포함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대학교수, GE 또는 외부 경영자, 자문가가 지도하는 사례연구, 강의, 실습, 역할연기, 집단 연구 및 토의, 비디오 테이프, 컴퓨터를 이용한 시뮬레이션</li> <li>• GE의 사업과 리더십 문제에 중점을 두도록 설계된 강의실 학습, 프로젝트 포함</li> <li>• 마지막 췌는 최고 경영자와의 질의, 응답시간 포함</li> </ul>
기간/회수	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4주 교육</li> <li>• 5회/1년(연수원)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4주</li> <li>• 3회/년</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4주</li> <li>• 1회/년</li> </ul>
지명 절차	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 각 전략사업단위나 그에 상응하는 단위의 경영자로부터의 보충이 필요하며, 피추천자의 최근의 경력기록이 수반되어야 함</li> <li>• 경력숙에는 자격, 교육이수등의 요약이 반드시 첨부되어야 함</li> </ul>		

### 3. 選擇教育過程

이미 앞에서 언급한 바 있듯이 크로톤빌의 GE 경영교육은 모든 관리자 및 경영자들이 반드시 거쳐야 할 필수과정 이외에 다양한 선택과정이 있다.

이는 각 조직 또는 개인별로 필요에 따라서 선택하도록 되어 있다.

선택과정중 계속적인 대표적 개설 프로그램으로서는 다음 <표 I-9>같은 것을 들 수 있고, 이 계속적인 프로그램 이외에 수시로 문제점에 따라 또 요청에 따라 개설한다.

#### 1) 관리자 프로그램

주요 관리자 교육과정은 GE의 다양한 운영요소중 전문적이고 관리적인 경력개발 프로그램을 보조하도록 설계되어 있다.

각 기업체에서는 이미 실시하고 있는 교육·훈련과정들을 가속화시키고, 통합시킬 수 있는

<표 I-9> 대표적 계속 개설 선택 프로그램

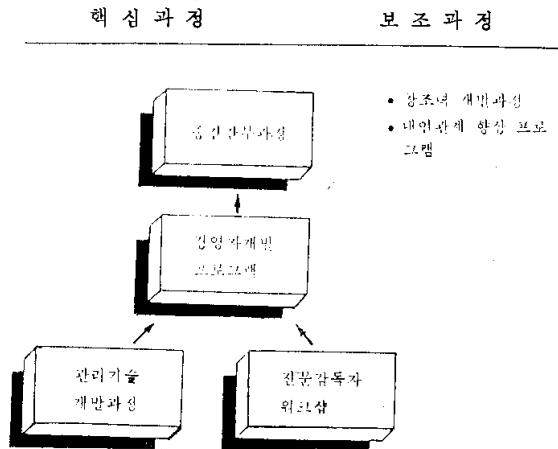
중심프로그램 명칭	세부 프로그램 명칭
관리자 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관리기술 개발과정</li> <li>• 전문감독자 워크샵</li> <li>• 경영자개발 프로그램</li> <li>• 중견 간부 과정</li> </ul>
사업팀 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업팀 중견간부 과정</li> <li>• 경쟁우위 확보 워크샵</li> </ul>
마케팅 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마케팅 일반과정</li> <li>• 협상기술에 관한 워크샵</li> <li>• 판매성과 향상 프로그램</li> <li>• 판매관리</li> <li>• 제품계획 과정</li> <li>• PC를 이용한 마케팅 관리</li> <li>• 고급 마케팅관리 세미나</li> </ul>
재무 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고급 재무관리 과정</li> </ul>
인사관리 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평가센터 훈련 워크샵</li> <li>• 고급 인사관리 프로그램</li> <li>• 노사관계 세미나</li> </ul>
정보기술 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고급 정보, 기술 관리과정</li> </ul>
개인능력 개발프로그램	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 창조력 개발 워크샵</li> <li>• 대인관계 향상 워크샵</li> </ul>

시기와 장소를 택해 이 과정들을 실시할 수 있다.

관리기술개발 과정과 전문감독자 워크샵을 시작으로 경영자 개발 프로그램, 중견간부과정 모두에서 경영의 효율성을 강조한다.

대인관계 기술 개발을 포함해서, 종업원과 관리자 측의 개인능력개발 프로그램이 핵심과정으로 보조하는 선택과정으로 부가되어 있다.

이러한 관리자 프로그램의 구성은 다음 <그림 I-11>과 같다.



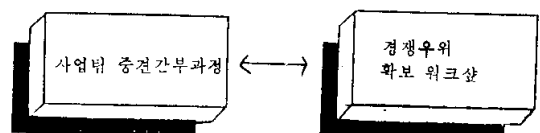
<그림 I-11> 관리자 프로그램의 단계

또한, 관리자 프로그램의 각 단계별 내용은 <표 I-10>과 같다.

#### 2) 사업팀 프로그램

본 과정은 각 사업부문이 효율적으로 운영되도록 하는 것을 주목적으로 하는 사업팀 중견간부과정과 각 사업단위별 자원이용권을 서로 교환할 수 있도록 함으로써 시장상의 경쟁우위 확보를 주목적으로 하는 경쟁우위 확보 워크샵으로 이루어져 있다.

이러한 사업팀 프로그램의 구성은 다음 <그림 I-12>와 같다.



<그림 I-12> 사업팀 프로그램의 구성

〈표 I-10〉 관리자 프로그램의 단계별 특성

내용 과정	교 육 내 용	교 육 대 상 자	선 행 조 건	교 육 방 법	강 사 진	기 간/회 수
1. 경영기술 개발과정 (MSDC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경영측면-문제해결/의사결정, 실행계획, 면접, 필기기술</li> <li>• 개인관계-갈등해소, 차이점협상, 적극 청취, 피드백 기술</li> <li>• 개인-인생, 경력목표 설계</li> <li>• 업무-업무요소간 상호관계 이해</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비경영층 사람 중 기본적인 대화기법, 모티베이션, 의사결정 기법을 개발할 필요가 있는 자</li> <li>• 진보가능성이 있는 자</li> <li>• 각 부문별 후보자</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 역할연기, 사례연구, 비디오에 의한 피드백, 상황연습, 비지니스 시뮬레이션</li> <li>• 팀 구성원; 2~6명</li> <li>• 습득된 기술을 시험할 수 있는 업무에 대해 토론</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MEO staff</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2주</li> <li>• 7회/1년</li> </ul>
2. 전문감독자 워크샵 (PSW)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 서류상으로 동료, 상사와 효과적으로 일을 수행할 수 있는 기술 향상</li> <li>• 동적 환경에서 변화를 이해, 실행할 수 있는 기초제공, 성과 촉진 목적</li> <li>• 타 부서 감독자의 다양한 경험을 배우고 아이디어를 습득할 기회 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 적어도 3개월 경력의 모든 감독자</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 강의, 집단행동, 경험을 통한 학습방법의 혼용</li> <li>• 사례연구, 역할연기, 집단토의 현장 적용 연습</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 크로톤빌 스템, 외부 강사진</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5일</li> <li>• 3~4회/1년</li> </ul>
3. 전문감독자 리더십세미나 (PSP CLS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전문감독자 워크샵에서 사용된 개념, 기법</li> <li>• 작업현장의 감독자에게 이리한 생각을 조직적으로 전달할 능력</li> <li>• 피드백, 비평을 통한 성과향상의 기법</li> <li>• 파워리</li> <li>• 프로그램 관리기법</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 감독, 경영 경력이 있는 사람</li> <li>• 교수경험이 있는 자면 좋으나 반드시 요청되는 것은 아님</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지방전문감독자 워크샵과정을 이끝한 한 능력이 있다고 지방경영진에 의해 추천된 자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 강의, 집단토의, 경험 학습의 혼용</li> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 과정-어떻게 효과적인 리더가 될 수 있다.</li> <li>• 내용-참석자를 실제 감독자로 간주</li> <li>• 실행-과정, 내용이 실행되고 피드백 받음</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 크로톤빌 스템, 외부 강사진</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1주일</li> <li>• 1회/1년</li> </ul>
4. 중견간부 과정 (EMC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다양한 경영상의 문제점을 예견하고 관리할 수 있도록 함</li> <li>• 내용</li> <li>• 경영자의 업무</li> <li>• 개발자로서의 경영자</li> <li>• 환동가, 지도자, 실행자로서의 경영자</li> <li>• 인간관리의 주요 문제점</li> <li>• 영향력을 형성, 유지, 행사</li> <li>• 변화담당자</li> <li>• 리더십</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 모든 부문에서의 경력 있는 경영자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경영자로서 최소한 2년 경력</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주요 기술에 대해 컴퓨터를 통한 피드백, 팀인과의 토론, 경험학습, 소규모 문제해결 회합, 기술 연습</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 크로톤빌 스템, 외부 강사진</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1주일</li> <li>• 15회이상/1년</li> </ul>

〈표 I-11〉 사업팀 프로그램의 특성

과정	내용	교육내용(목적)	대상자	선행조건	교육방법	강사진	기간/회수
사업팀 증진 간부과정	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 각 사업부문이 다음사항들을 효과적으로 발휘할 수 있도록 도와줌                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 리더쉽과 변화</li> <li>· 비전제시</li> <li>· 영향력</li> <li>· 부문 유효성</li> <li>· 창조성</li> </ul> </li> </ul>	· 중요 프로젝트를 수행하는 사업단위	· 중간 관리자			· 크로튼빌 스태프, 외부강사진	· 매분기당, 요청있을 때마다
경쟁우위 확보 워크샵	· 각 사업단위별로 개발된 자원 이용 전략을 이용할 수 있는 기회제공	· 시장상의 우위확보가 시급한 사업단위	· 중간 관리자		· 토론, 강의, 사례연구 · 자원이용 전략수립 · 강사진의 부문별 전략의 적절성 평가		· 2박 3일

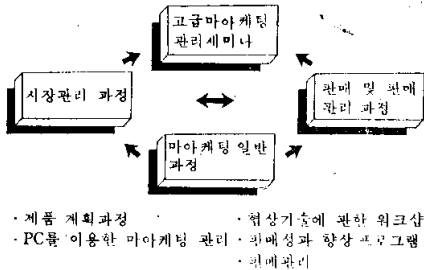
사업팀 프로그램의 특성은 〈표 I-11〉과 같이 요약된다.

### 3) 마아케팅 프로그램

마아케팅 교육은 마아케팅의 내용을 더 잘 이해함으로써 혜택을 보는 사람 뿐만 아니라, 마아케팅과 판매부문 전문가의 개발 욕구를 충족시키도록 설계되어 있다. 마아케팅 일반과정에서는 초기 경력 단계에서 필수적으로 알아두어야 할 기본사항들을 다루고 있다.

제품계획, 판매관리, 협상기술, 직접판매 등의 중간 과정에서는 특정 주제들을 깊게 다루고 있다. 고급마아케팅 관리세미나는 중견간부 수준에서 마아케팅 기능을 타 부문의 기능과 통합하는 내용을 다루고 있다.

마아케팅 프로그램의 구체적인 내용은 다음 〈표 I-12〉와 같으며, 구성은 다음 〈그림 I-13〉과 같다.

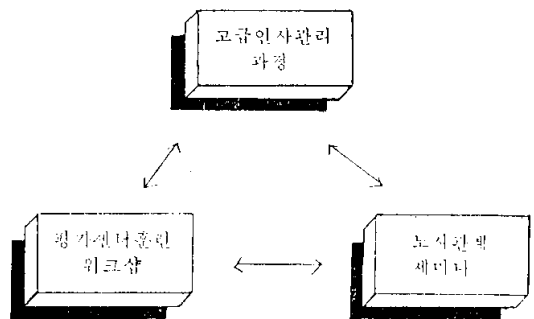


〈그림 I-13〉 마아케팅 교육 프로그램

### 4) 인사관리 관련 프로그램

본 프로그램은 각 평가센터 운영에 필요한 준비단계인 평가센터훈련 워크샵과, 각종 인적자원 관리에 필요한 내용을 다루는 고급 인사관리 과정, 고충처리, 협약체결등 노사관계에 관한 제반 내용을 다루는 노사관계세미나로 구성되어 있다.

이러한 인사관리 관련 프로그램의 구성은 다음 〈그림 I-14〉와 같이 나타낼 수 있다.



〈그림 I-14〉 인사관리 관련 프로그램의 구성

또한 인사관리 프로그램의 과정별 구체적 내용은 다음 〈표 III-13〉과 같다.

### 5) 개인능력 개발 프로그램

본 과정은 개인의 창조적인 사고를 개발시키는 것을 주목적으로 하는 창조력 개발 워크샵과 자신과 타인을 더 잘 이해함으로써 협조적인 분위기에서 효과적인 직무수행을 주 목적으로 하는

〈표 I-12〉 마케팅 프로그램 과정별 내용

내용 과정	교육 내용(목적)	교육 대상자	선행조건	교육 방법	강사진	기간/회수
마케팅 일반과정 (MMC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객에 대한 서비스 제공자의 역할을 인식시키기 위한 기초과정</li> <li>• 3가지 선택 프로그램</li> <li>• 필수내용(고객지향적 마케팅, 경쟁자분석, 수익성분석, 가격체정)</li> <li>① 산업부문용 MMC(MMC-I); (친기, 진출자제 등의 관계자</li> <li>② 기술시스템과 서비스MMC(MMC-T); 우수항공, 엔진, 의표시스템 관계자</li> <li>③ 소비자MMC(MMC-C); 소비자용 플랫폼 담당자 대상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마케팅, 판매, 타부</li> <li>• 마케팅, 판매, 고객서</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 산업체에서 1년이상 경험자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 과제물, 시뮬레이션, 연습, 문</li> <li>• 과제물, 시뮬레이션, 강연, 사례연구</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마케팅과 재무강사</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1주일</li> <li>• 5회/1년</li> </ul>
협상기술에 관한 워크샵 (WINS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 최고가격 설정방법, 협상기술을 이용한 계약체결법</li> <li>• 힘의 원천과 이용, 상대방의 목표, 필요 파악</li> <li>• 기술 전략의 이용, 협상의 형태</li> <li>• 개인 행위 유형과 장·단점, 협상시 스텔스 판타지</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 판매, 마케팅, 고객서</li> <li>• 비스 전문가</li> <li>• 기업체 내부 거래자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마케팅, 판매, 서비스</li> <li>• 9개월 이상 경험자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시뮬레이션을 통한 연습, 강연, 상대방에 대한 피드백, 강사진의 피드백, 시뮬레이션</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협상전문가, GE의 전문가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5일</li> <li>• 9회/1년</li> </ul>
판매성과향 상을 위한 워크샵 (ESP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 판매원의 장·단기 성과 향상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현장 판매원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9개월 이상 경험자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객기준 피드백, 소집단별 문제 해결, 현장 테스트, 개인 작업지침서에 의한 연습, 사례연구(시간관리, 판매기술평가, 경쟁우위, 자기개발)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GE의 전문가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3일</li> <li>• 6회/1년</li> </ul>
판매 관리 (SFM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이익력 제고방안, 시장기회 이용방법</li> <li>• 시장, 고객, 경쟁자 인식, 판매전략 창출방법</li> <li>• 판매원 선발, 훈련, 성과측정 방법</li> <li>• 의사결정에 재무개념 적용방법</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 모든 판매부문 관리자</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습, 강의, 과제물을 통해 습득된 기술·지식의 측정(컴퓨터 시뮬레이션)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 판매관리 전문가, GE전문가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5일</li> <li>• 4회/1년</li> </ul>
제품계획과정 (PPC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 논리적인 제품계획과정 수립</li> <li>• 새로운 제품생산 기회 식별 기준</li> <li>• 시장기회의 확인과 평가능력 증진</li> <li>• 시장조사기법의 활용</li> <li>• 계획과정을 용이하게 할 수 있는 능력 증진</li> <li>• 제품개발 계획 준비</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소비자들이 제품을 구매하도록 하는데 중요한 역할을 수행하는 마케팅, 또는 다른 부문의 관리자, 전문가</li> <li>• 제품개발, 설계 담당자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마케팅과 관련된 기능의 최소 3년 경력자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 강의, 토론</li> <li>• 사례연구</li> <li>• 팀, 개인별 과제물</li> <li>• 제품계획의 수립과 평가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제품계획 전문가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1주일</li> <li>• 2회/1년</li> </ul>

고급 마케팅 관리 세미나 (AMMS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>고객분석과 시장세분화</li> <li>경쟁자 분석</li> <li>판매, 유통 전략</li> <li>제품 정의와 신상품도입</li> <li>마케팅 의사 결정을 위한 세부분석</li> <li>국제 마케팅</li> <li>마케팅 조직 관리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>마케팅 관리에서 성장 가능성이 풍부하고, 장기적으로 볼 때 중요 역할을 담당할 것으로 분류된 자</li> <li>각 강의실의 1/3은 엔지니어링, 제조, 제무담당자로 구성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>사태연구, 그룹스터디</li> <li>토의</li> <li>컴퓨터 시뮬레이션을 통한 마케팅 이론의 적용</li> <li>최고경영자와의 질의 응답</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>대학교수, GE와 의 부정평가 교문</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3주일</li> <li>3회/1년</li> </ul>
----------------------	---	---	--	---	--

〈표 I-13〉 인사관리 관련 프로그램의 과정별 내용

과정	내용	교육 내용	교육대상자	선행조건	교육 방법	강사진	기간/횟수
평가센터 훈련 워크샵 (ACTW)	<ul style="list-style-type: none"> <li>관리자 평가센터 (UMAC)와 감독자 평가센터 (FAC) 운영에 필요한 준비단계</li> <li>각 직위에 적합한 행위관찰을 통해 직위담당자의 효과적 선별</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>모집, 선발, 교육, 조 직실제, 평가, 보상등의 인사관리관련 업무 담당자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>각 부문관리자로 다음과 같은 자격을 갖춘 자</li> <li>· 훌륭한 대인관계, 조직능력</li> <li>· 행위관찰, 평가 능력 소유</li> <li>· 선별, 스펙선발, 평가 등을 책임지고 있는 자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 위 요건을 갖추었다고 지명된 자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가도구 사용법에 관한 강의, 토의, 연습</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 크로톤빌 스펙</li> <li>· 외부강사진</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 2박 3일</li> </ul>
고급 인사 관리 과정 (AHRMP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 참석자의 능력평가, 인적자원 관리시스템의 유보성평가, 평가, 보상시스템의 개념개발, 적용, 작업실제, 조직계획</li> <li>· 첫째주-기업의 풍유가치, 전략, 구조, 참석자의 능력, 유형, 조직모형 개발, 테이타 이용</li> <li>· 인사관리 시스템의 평가, 첫째주 내용 응용</li> <li>· 둘째주-기간 사이에 발생한 테이타 분석, 실행계획개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 인사관계 전문가(경력 관계 없음)</li> <li>· 고층차리, 협약결 과정에 참여하는 제조부문 담당자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 인사관리 전문가(경력 관계 없음)</li> <li>· 고층차리, 협약결 과정에 참여하는 제조부문 담당자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 현장감득증과 협력해서 일을 수행하고자 하는 자</li> <li>· 상사의 추천</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 강의, 토론, 사태연구, 테이타에 기초한 인적자원 관련업무 평가, 자문협조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 대학 교수</li> <li>· 진, 고문, 기업체 인사스텔, 중역</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 강의실 : 2주</li> <li>· 1주와 2주 사이에 몇 개월(감사, 프로젝트 수행)</li> </ul>
노사관계 세미나 (URS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· GE의 고층차리제도, 증제, 노사관계관리, 협약결, 전략계획, 노사관계사, 광의의 인적자원 관리차원에서의 노사관계</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 노사관계 전문가(경력 관계 없음)</li> <li>· 고층차리, 협약결 과정에 참여하는 제조부문 담당자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 노사관계 전문가(경력 관계 없음)</li> <li>· 고층차리, 협약결 과정에 참여하는 제조부문 담당자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 집단토의에 바탕을 둔 사례연구 (사태는 GE의 실제여건을 기초로 함)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기업체 노사관계 스펙</li> <li>· 기업체 노사관계 전문가(노동법정연)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 1주일</li> <li>· 3회/1년</li> </ul>	



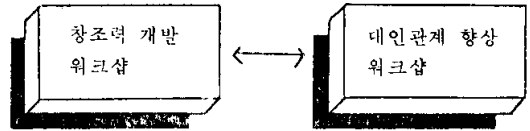
〈표 I-14〉 개인능력 개발프로그램의 과정별 내용

내용 과정	교육 내용 (목적)	교육대상자	선행조건	교육방법	강사진	기간/횟수
창조력 개발 워크샵 (ACT I, II)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개인의 창조적인 사고 개발, 증진</li> <li>• 창조적 사고의 확장 가능성, 문제해결 능력 증진, 직무와 관련된 문제점 해결 가능성 제시</li> <li>• 개인, 직무와 관련된 문제점을 해결하는데 사용한 개념, 원리를 이용하여 현장에서라도 적용하도록 함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 창조적이고, 혁신적일 필요가 있는 모든 사람</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ACT II 이전에 ACT I 과정을 마쳐야 함</li> <li>• ACT I 이전에 없음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 각 단계별, 준비·양성·실행, 확인의 과정을 거침</li> <li>• 창조력의 원천인 두뇌기능의 이해에 초점</li> <li>• 2인조, 3인조, 6인조 등의 팀을 구성해 운영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 외부강사진 (“Whole Brain Corporation”에서 자체 인정한자)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1988년에 는 8번 시행했음</li> </ul>
대인관계 향상 워크샵 (ICW)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자신과 타인을 더 잘 알고, 교제능력을 발전, 활용함으로써 협조적인 분위기에서 효과적으로 직무를 수행할 수 있게 해 줌.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대인관계 향상의 의미, 가치를 알고자 하는 사람</li> <li>• 자신의 타인에 대한 영향력을 정확하게 알고자 하는 사람</li> <li>• 타인과의 협력을 희망, 유지하고자 하는 사람</li> <li>• 문제점 개선, 생산적 관계수립의 책임이 있는 사람</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개별학습, 계획, 관찰, 소규모 토론</li> <li>• 6~9인인의 집단에서의 상호작용 관찰</li> <li>• 스펀트의 소집단 운영에 대한 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GE와 부전문가 (“Walt Storey &amp; Associates”의 과 정 이수자)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1주일간</li> <li>• 6번이상/ 1년</li> </ul>

대인관계 향상 워크샵으로 이루어져 있다.

이러한 개인 능력 개발 프로그램은 다음 <그림 I-15>와 같이 구성되어 있다.

또한, 개인능력 개발 프로그램의 과정별 내용은 <표 I-14>와 같이 요약된다.



<그림 I-15> 개인능력 개발 프로그램의 구성