

ISO9004 모델을 이용한 지속가능 성공경영시스템에 관한 연구

A Study of Sustainable Successful Management System Using ISO9004 Model

김 석 은*

Abstract

A fundamental concepts of business environment changes and the importance of stakeholder's value creation is changing in the business. This study ISO9004: 2009 quality management system of Category 5: Strategy and Policy, Category 10: improvement, innovation and learning (Note) SBK target was to develop a model that is the company's sustained success. Three concepts of the new revision of ISO9004 "in response to environmental changes," "learning", "innovation" (Note) SBK applied to the project settings and talent establish long-term vision was to establish the process as the organization's learning content was TDR for the creation of exceptional and innovative programs were introduced. As a result, (Note) SBK three years of continuous business performance indicator has grown dramatically to more than 50% continued success is going to create business models. But 100 years to accomplish the vision, ISO9004 model needs to extends the entire category as a management system to achieve the optimization needed.

1. 서 론

1.1 연구배경 및 목적

21세기 기업의 지속가능 성장을 위해서는 고객만을 위하는 것이 아니고 조직구성원의 만족, 파트너와의 공생관계, 투자자 및 주주와의 신뢰, 그리고 사회적 존재로서 사명까지 포함 하여 경영환경의 근본 개념이 변하여 이해관계자의 가치창출을 중요시하는 경영으로 변하고 있다.

* 명지대학교 산업경영공학과

지난 30년간 우리나라의 30대 기업 중 아직도 그 자리를 차지하고 있는 기업은 20% 정도에 불과하다. 이는 일부 대기업을 제외하고는 대부분의 우리 기업이 취약한 경영 구조로 인해 단기적인 관점에서의 의사결정에는 강하지만, 장기적인 경영에서는 시스템적으로 움직이지 못해 새로운 니즈나 급변하는 세계정세에 신속히 대응하지 못해 왔다. 그동안 품질경영 시스템 인증제도가 우리 기업의 취약한 경영구조 선진화에 기여해 왔으나, 이는 최소한의 요구사항에 대한 평가로 규제 중심의 감독에 불과해 지속적인 경영시스템 개선으로는 연결되지 못해 왔다.

국제표준화기구(ISO.IEC)는 지난 2009년 11월 1일에 조직의 지속가능한 성장을 위한 국제표준 ISO 9004 를 개정공포 하였다. 2000년에 발행된 ISO9001과 대응한 ISO9004의 개정판 이다. ISO 9004는 시시각각으로 변해가는 복잡한 경영 환경 속에서 조직의 성숙도를 높여 장기적으로 지속가능 성공을 지지하는 자기 지침서이다. ISO 9004의 적용은 최소한의 요구사항에 적합한지의 여부를 평가하는 품질경영시스템 인증제도인 ISO9001을 초월하여 스스로 조직 성숙도를 높여감으로써 제품전략, 사업전략 및 경영 전략을 혁신해가는 선순환구조의 도입이다. 이러한 혁신의 선순환구조는 보다 강한 요구를 기대하는 끊임없이 변화하는 글로벌 기업 환경 하에 우리 기업의 지속적 성공 달성을 지원할 것이다. 본 연구의 목적은 개정된 ISO9004:2009의 새로운 중요개념을 바탕으로 지속적인 성공을 위하여 어떤 시스템을 구축하고, 어떻게 혁신, 경영 해야 하는가에 대한 지침을 제공하는 데 있는 것이다.

1.2 연구 범위 및 방법

본 연구는 2009년 11월 1일 개정된 ISO9004의 특징적 개념을 접목하여 지속적으로 혁신관리를 잘하여 탁월한 경영 성과를 내는 (주) SBK를 대상으로 ISO9004의 새로운 개념이 강조된 범주 5 전략과 방침 범주 9 개선, 혁신 및 학습의 실행 지침을 제공하기 위한 것이다. ISO9004는 조직의 지속적인 성공에 초점을 맞추어 품질경영시스템을 구축한 기업이 ISO9001 모델을 확대해서 고객 및 기타 이해관계자의 니즈 및 기대를 만족시켜 사업활동에서 지속적으로 경쟁우위를 유지할 수 있는 지침을 나타내고 있다. ISO 9004는 지속적 성공을 위해 새로운 개념으로서 “변화에의 대응”, “학습”, “혁신”을 강조하고 있다. “변화에의 대응개념”은 조직이 고객 기타 이해관계자의 니즈 및 기대, 조직환경, 경쟁우위요인, 비즈니스 성공요인 등의 변화에 대응해서 조직구조의 체질개선이거나 구조 그 자체를 변혁시킴으로서 지속적인 성공을 실현할 수 있다.

치열한 경쟁 환경에서 사업의 성공여부는 변화대응력(Agility) 즉, 신속하고 유연하며 효과적으로 변화에 대응하는 능력을 어떻게 확보하느냐에 달려 있다. 새로운 제품을 신속하게 시장에 내 놓을 수 있어야 하고, 다양한 고객 니즈에 유연하게 대응할 수 있어야 한다. 시간에서의 성과가 무엇보다 중요한 시점에서 “다기능 훈련을 받고, 자율 재량권을 가진 종업원”은 신속한 대응을 요구하는 환경에서 “결정적인 자산(Vital Asset)이 되며, 개발 리드타임이나 혁신 사이클 타임을 줄이는 데는 동시개발프로세스와 같은 프로세스 통합이 이루어져야 가능하다. 본 연구의 “변화 대응” 설계원칙으로

필수다양성의 원리를 이론적 고찰로 하여 (주)SBK 최고경영자와 인터뷰 각 팀장을 포함 전 조직구성원들의 교육훈련, 워크숍을 통해 주기적인 컨센서스 미팅을 실시하였다.

“학습개념”은 조직의 모든 임직원은 그들의 잠재능력을 충분히 개발하고, 그들의 창의성을 활용하여 탁월한 성과목표를 달성하는 데 공헌할 수 있는 기회가 주어져야 한다. 탁월한 성과를 내는 조직은 바로 학습조직이다. 학습조직은 임직원이 하는 모든 일을 평가하고 개선하는 것을 말하며, 그들이 잘 하고 있는 것도 더 잘하도록 노력하게 하는 조직문화를 창출한다. 이를 위해 조직은 교육훈련과 다양한 기회를 통하여 직원의 개인학습에 투자해야 하며, 그들이 새롭게 습득한 스킬을 적용할 수 있는 기회를 제공함으로써 조직의 탁월한 성과를 달성할 수 있는 것이다.

(주)SBK의 학습 콘텐츠를 프로세스 이해에 초점을 맞추어 100년 지속가능 SBK 비전, 2010년 교육훈련 계획에 따라 도요타 사상에 입각한 전 조직구성원의 혁신마인드 모달 훈련을 실시하였으며 이어서 최고경영자 및 경영자, 팀장들과 프로세스 컨센서스 미팅을 실시하였다. 이어서 조직구성원으로 하여금 자기프로세스를 설계하여 각자의 실무와 적합성을 검토 시켰다. 추가적으로 학습개념을 체계적으로 정리하여 직무역량의 고도화 마스트 플랜을 수립하였다.

“혁신”의 개념은 조직이 둘러싼 환경변화에 신속히 대응하기 위한 것으로 조직의 기존 틀을 일부 또는 전부를 부정해서 근본적으로 수정하여 새로운 환경에 적합한 틀을 탄생시켜 지속적인 성공을 실현시킬 수 있다. 탁월한 성과는 혁신을 통해서 가능하고, 혁신은 곧 “의미 있는 변화를 통하여 새로운 가치를 창출”하는 것을 말한다. 새로운 가치를 창출하기 위해서는 연구개발 뿐만 아니라 사업과 프로세스의 모든 측면에서 보다 높은 목표와 과제를 선정하여 추진해야 하며, 학습문화의 한 부분이 되고, 일상 업무에 통합되도록 유도하고, 관리되어야 한다. (주)SBK의 혁신프로그램으로서는 LG의 TDR프로그램을 가감없이 그대로 도입하여 프로젝트로 추진하여 성공사례를 확보하였다.

2. 이론적 배경

2.1 ISO9004 란?

ISO9004:2009는 변화하는 조직환경(시장환경, 경제환경, 원재료 환경, 지구환경 등)에서 조직이 주체적으로, 품질경영접근을 통해 지속적인 성공을 달성하기 위한 지침이며, 기업의 규모 업종 형태, 활동에 불문하고 모든 조직에 적용 할 수 있다. 여기서 “지속적 성공”이란 기업이 지속적으로 성공을 실현하기 위해서는 무엇인가를 하지 않으면 안된다는 것을 말한다. 지속적 성공의 실현수단으로서 모든 이해관계자의 니즈 및 기대에 부응하면서 조직의 탁월한 성과 창출과 체계적이고 지속적인 개선, 혁신을 지향한 품질경영시스템 모델을 사용한다.

ISO9004의 주요 목차를 <표 1>에 나타낸다.

<표 1> ISO9004 목차

머리말
개요
1. 적용범위
2. 인용표준
3. 용어와 정의
4. 조직의 지속적 성공을 위한 경영
4.1 일반지침
4.2 지속적 성공
4.3 조직 환경
4.4 이해관계자, 요구 및 기대
5. 전략과 방침
5.1 일반지침
5.2 전략 및 방침 수립
5.3 전략 및 방침전개
5.4 전략 및 방침 의사소통
6. 자원 관리
6.1 일반지침
6.2 재정 자원
6.3 조직 내 인원
6.4 협력자 및 공급자
6.5 기반구조
6.6 업무환경
6.7 지식, 정보 및 기술
6.8 천연 자원
7. 프로세스 관리
7.1 일반지침
7.2 프로세스 기획 및 관리
7.3 프로세스 책임 및 권한
8. 모니터링, 측정, 분석 및 검토
8.1 일반지침
8.2 모니터링
8.3 측정
8.4 분석
8.5 모니터링, 측정 및 분석을 통한 정보의 검토
9. 개선, 혁신 및 학습
9.1 일반지침
9.2 개선
9.3 혁신
9.4 학습
부속서 A(참조) 자체평가 도구
부속서 B(참조) 품질경영원칙
부속서 C(참조) ISO 9004:2009와 ISO 9001:2008 간의 대조표
참고문헌

2.2 ISO9004 특징적 개념관련 범주5 및 범주 9 요약

2.2.1 범주 5. 전략과 방침

1) 일반지침

지속적 성공을 달성하기 위해 최고 경영자는 조직을 위한 사명, 비전과 가치를 수립하고 유지해야 한다. 이러한 것들은 조직 인원 그리고 해당된다면 다른 이해관계자들에게까지도 분명하게 이해되고, 수용되며 지지되어야 한다.

2) 전략 및 방침 수립

최고경영자는 조직의 이해관계자에 의해 수용되는 사명, 비전, 가치를 이루기 위해 조직의 전략과 방침을 분명하게 수립해야 한다. 조직의 환경은 전략과 방침에 대한 검토 또는 (적절한 경우)개정이 필요한지 여부를 결정하기 위해 지속적으로 모니터링 되어야 한다.

2.2.2 범주 9. 개선, 혁신 및 학습

1) 일반지침

조직에 따라 개선뿐 만 아니라 혁신도 지속적 성공을 위해 필요할 수 있다.

개선과 혁신은 분명하게 분류된다. 개선은 존재하는 토대에 근거한 지속성을 강조한 반면 혁신은 구조적으로 존재하는 토대의 전체 혹은 일부를 규정하고 새로운 구조를 말한다. 학습은 효과적이고 효율적인 개선 및 혁신을 위한 기반을 제공한다. 효과적이고 효율적인 개선, 혁신 및 학습을 위한 기반은 데이터 분석 및 배운 교훈(lesson learned)에 대한 통합에 기초하여 정보에 근거한 판단을 하기 위한 조직 내 인원의 능력이다.

2) 개선

개선활동은 작업장에서 작은 단계의 지속적 개선부터 조직 전체의 아주 큰 개선에 이르기까지 다양하다. 조직은 데이터의 분석을 통하여 제품, 프로세스, 구조 및 경영시스템을 위한 목표를 정의해야 한다. 개선 프로세스는 구조적인 접근방법, 가령 "계획-실행-체크-조치"(PDCA)방법론을 따라야 한다. 그 방법론은 모든 프로세스에 대해 프로세스 접근 방법으로 일관적으로 적용되어야 한다.

3) 학습

조직은 학습을 통하여 개선과 혁신을 촉진하여야 한다.

지속적 성공을 달성하고자 하는 조직에게 "조직으로 학습"(learning as an organization) 및 "조직의 능력에 개인의 능력을 통합하는 학습"(learning that integrates the capabilities of individuals with those of the organization)을 적용하는 것이 필요하다.

4) 혁신

조직 환경에 있어 변화는 이해 관계자의 요구와 기대사항들을 충족시키기 위해 혁신을 필요로 할 수 있다. 조직은 혁신을 위해 필요한 사항을 식별하고 효과적이고 효율적인 혁신 프로세스를 수립 및 유지, 그리고 관련된 자원을 제공해야 한다. 혁신은 기술 또는 제품(즉 고객 혹은 이해관계자의 변화하는 요구와 기대사항들에 대한 반응 뿐만 아니라, 조직 환경 및 제품 생애주기에 잠재적 변화를 예상하는 혁신), 프로세스(즉 제품 실현을 위한 방법에 대한 혁신, 또는 프로세스 안정성을 개선하고 변동성을 줄이기 위한 혁신), 조직(즉 조직 제도 및 조직 구조에 대한 혁신), 그리고 조직의 경영시스템(즉 조직 환경에 떠오르는 변화들이 발생될 때 경쟁적인 이점이 유지되고 새로운 기회가 사용되고 있음을 보장하는 것)등에 적용된다.

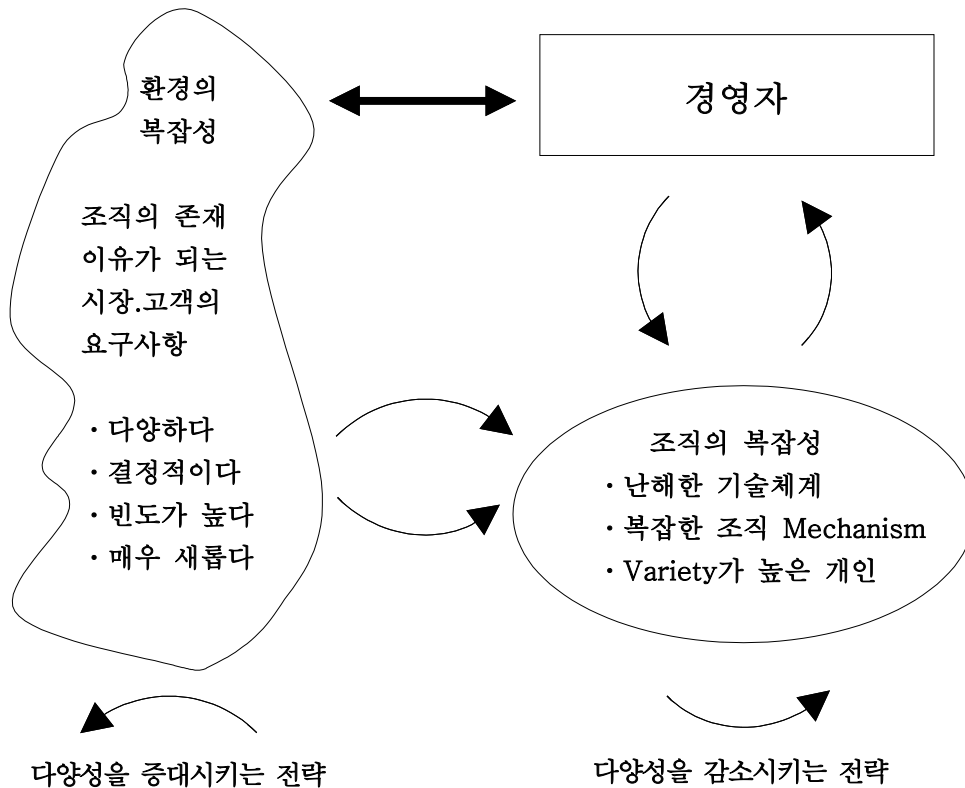
2.3 경영 환경변화에 대한 대응

조직의 존재이유가 되는 시장·고객의 요구사항은 다양하고, 조직의 생존에 결정적이며, 변경의 빈도가 높을 뿐만 아니라 새롭기까지 하다. 또한, 경영자는 난해한 기술 체계와 복잡한 조직 메카니즘, 그리고 특성이 다른 개개인으로 구성된 조직을 어떻게 통합하여 복잡한 환경에 대응케 할 것인가의 문제에 봉착하게 된다. 일반적으로 조직이 처리할 수 있는 능력보다 환경의 복잡성은 크고, 경영자의 역량보다 조직의 복잡성은 크다. 경영모델을 설계할 때 핵심적으로 고려해야 할 문제는 바로 환경의 복잡성, 조직의 문제해결능력, 경영자의 관리역량의 모순적 상황을 어떻게 해결할 것인가 하는 점이다.

첫째, 환경의 복잡성에 대응하면서 특정의 목표를 달성하기 위해서는 환경의 복잡성보다 조직의 문제해결능력이 커야 한다. 즉, 조직은 필수 다양성(The Law of Requisite Variety)을 확보해야 한다는 점이다. 이것은 다양하고, 복잡한 고객, 시장의 요구사항을 처리하는 데 조직은 필요한 역량과 전략을 가지고 있어야 한다는 의미이다.

둘째, 경영자가 조직의 복잡성에 대응하면서 본연의 정책결정 능력을 확보하기 위해서는 조직이 자율적으로 목표를 달성할 수 있는 메카니즘을 어떻게 만드느냐에 달려 있다. 경영자가 조직에 목표를 부여하고, 스스로 달성케 함으로써 예외관리가 가능하고, 정책결정에 몰입 할 수 있는 것이다.

환경이 복잡하면 복잡 할수록 환경을 이해하기가 더욱 어려워지고, 환경과 조직의 상호연결 관계를 정의하기가 더욱 어려워지며, 조직 시스템의 행동을 예측하기는 더욱 어려워진다. 결국 이러한 결과가 불확실성을 증대 시키게 된다.



<그림 1> 환경, 조직, 경영자 간의 복잡성 관계

이러한 상황을 극복하기 위한 방안으로 Ross Ashby가 제안한 “필수 다양성의 원리 (The Law of Requisite Variety)”가 경영모델을 설계하는 데 기초 기반이 된다. 필수 다양성의 원리란 “다양성은 다양성에 의해 감소시킬 수 있다”는 역설을 기반으로 한 명제로서 시장과 고객의 다양한 요구에 대응하기 위해서 조직은 이에 상응하는 행동 대안이 있어야 하며, 조직의 복잡성을 통제하기 위해서 관리자는 이에 상응하는 통제 수단이 있어야 한다는 의미이다.

이 때 중요한 점은 스스로 다양성을 통제할 수 있는 역량을 확보하는 전략보다는 다양성 자체를 감소시켜 나가는 전략이 필요하다. 즉, 최소의 비용으로 [환경의 복잡성 ≤ 조직의 문제해결능력 ≤ 관리역량]의 관계를 구축하는 것이 바로 효과적인 경영 시스템이라는 점이다.

일반적으로 환경의 다양성을 관리하기 위하여 조직이 다양성을 증대시키는 방안으로 “유연생산 시스템과 ERP System 구축”등의 전략이 활용되고, 다양성을 줄이는 방안으로 “마케팅의 STP(Segmentation, Targeting, Positioning)전략, JIT System”등이 활용된다.

2.4 학습개념(프로세스확립)

오늘날 기업환경은 크게 변하여 국제관계, 사회적 책임, 이해관계자의 의견, 고객의 니즈 등을 총체적으로 고려한 조직이 되지 않으면 극한 경쟁의 시대에 살아남을 수 없다는 사실은 분명하다. 이러한 기업환경의 변화는 기업 활동의 프로세스에 직접 또는 간접으로 영향을 미치기 때문에 경영전략을 구체적으로 전개하거나 실행하는 프로세스의 성패가 경영의 성패와 직접적으로 연결된다.

최근 기업 활동에서 프로세스관리라는 말이 자주 나오고 있으며 경영혁신에서 프로세스혁신이라는 말이 중요한 이슈로 등장하고 있는 것도 이러한 상황을 대변해 주고 있다. 따라서 프로세스관리란 경영혁신에 있어서 근본적이고 기본적인 활동이 되고 있다. 기업 활동이란 구체적으로 각 부서의 담당자가 매일 하고 있는 업무활동들의 집합 즉 업무프로세스를 의미한다. 따라서 기업에 있어서 이러한 업무 프로세스가 어느 정도 이해되고, 관리되고 혁신되고 있는지가 기업 활동의 중요 성공요인이 된다. 그런데 기업 활동에 있어서 프로세스를 어떻게 혁신하여야 하고, 혁신해야 하는 이유는 무엇이며 경영혁신과 업무개선을 하는데 있어서 무엇이 가장 중요한 것일까? 이러한 것이 제대로 이루어지고 탁상공론에 그치지 않으려면 프로세스에 대한 정확한 이해가 전제되어야 한다. 프로세스란 “특정한 산출물을 만들어내는 투입물과 가치를 부과하는 직무들에 의하여 특징 지워지는 상호 연관된 활동들의 집합, 또는 내부 또는 외부고객에게 주문을 입력으로 받아 고객의 손에 넘겨질 때까지의 과정”이라고 정의된다. ISO 9000:2008에서는 “투입물을 산출물로 변환시키는 상호 관련되거나 상호 작용하는 활동의 집합”으로 정의하고 있고, 토마스 데이븐포트(Thomas Davenport)는 “프로세스란 특정 고객 또는 시장을 위해 의도된 출력물을 생성하기 위해 설계된 구조화되고 측정될 수 있는 활동들의 조합”이라고 단순히 정의 하였다. 프로세스란 일정한 목적을 달성하기 위해 관련기능을 (최적의) 루트로 연결한 활동의 연속을 말한다. 즉, 무언가로 부터 가치 창출한다는 목적을 가지고 일련의 활동을 하는 것이라고 할 수 있다. 제품에 초점을 둘 경우 강조점이 ‘무엇’이라면 프로세스에 초점을 둘 경우에는 강조점이 ‘어떻게’라는 사실을 이 정의가 의미한다. 그러므로 프로세스는 업무활동이 시간과 장소를 가로질러 이루어지는 특정한 순서를 의미하고 시작과 끝을 가지며 또 명확히 정의된 입력과 출력을 가진다.

2.5 혁신이란

혁신이란 한마디로 “미래 환경변화에 적응하기 위해 현재의 모습을 창조적으로 파괴하는 것을 말한다. 보다 구체적으로는 ① 평범한 목표 보다는 잠재능력까지 고려한 탁월한 성과목표를 세우고, ② 인력을 관리하려 하기 보다는 무한한 창의성을 발휘할 수 있도록 학습능력 향상과 자율성을 부여하며, ③ 현재의 이익 뿐만 아니라 미래 잠재가치를 개발할 수 있도록 유기적인 혁신지향형 경영시스템을 구축하는 것을 말한다. 조직이 탁월한 성과 목표를 설정하고 이를 달성할 수 있는 경영시스템을 구축하도록

지원하는데 그 목적이 있다.

탁월한 성과목표(Performance Excellence Goals)는 다음과 같다

① 고객과 주요 이해관계자에게 지속적으로 새로운 가치를 제공하는 것이다. 고객을 위해서는 조직이 제공하는 제품/서비스의 성과를 개선하는 것이며, 고객 만족과 충성도를 향상시켜 고객의 반복구매 및 가까운 사람들에게 구매권유를 향상시키는 것을 말한다. 주요 이해관계자란 주주를 포함하여 조직의 활동근거가 되는 사회를 말한다. 주주를 위해서는 단기적으로 수익성, 활동성 등의 재무성과와 경제적 부가가치를 향상시키고, 고객과 시장 환경에 대응하여 성장률과 점유율 등 시장성을 강화함으로써 장기적으로 생존가능하게 하는 것을 말한다. 사회를 위해서는 사회시민으로서 사회에서 요구하는 윤리경영을 실천할 뿐만 아니라 조직과 직원의 사회적 책임을 준수하는 것을 말하며, 보다 적극적으로는 사회공헌 활동을 증대시키는 것을 말한다.

② 조직의 효과성과 능력을 지속적으로 향상시키는 것이다. 이것은 조직이 시장기회에 대해 신속하고 유연한 대응능력을 확보하고, 조직 역량을 향상시켜 보다 개선된 경쟁우위를 확보하는 것을 말하며, 효율적인 자원 활용으로 원가를 절감하고, 공급사/파트너와의 장기적인 공생관계를 구축하는 것을 말한다.

③ 조직과 개인의 학습능력을 지속적으로 개선하는 것이다. 조직의 장기적인 생존을 위해서는 조직과 개인의 학습능력을 향상시키는 데서 출발한다. 이를 위해 지속적인 개선과 혁신에 대한 직원의 참여를 증진시키고, 탁월한 성과 목표에 대한 직원의 이해와 동기를 부여할 뿐만 아니라 직원의 건강과 안전을 확보하기 위한 활동을 강화하는 것을 말한다.

3. 지속적 성공 품질경영시스템 원칙

3.1 ISO9004의 8대 원칙

ISO9004 지속성공 경영시스템 모델은 ISO9000시리즈 2000년 개정 심의 중에 확립되었으며 품질경영 8 원칙을 그대로 적용 한다.

따라서 최고경영자가 고객과 시장의 요구를 충족시키고, 지속적 성공을 달성하기 위해서는 다음의 8가지 경영원칙을 준수하여 조직을 운영해야 한다.

① 고객중시 : 고객과 시장은 조직의 생존 기반이다. 따라서 조직이 제공하는 모든 제품과 서비스, 기업 활동 전체는 고객과 시장의 입장에서 평가되어야 한다. 고객과 시장 주도의 탁월성은 현재 고객과 시장의 니즈를 파악하고, 미래 고객의 니즈와 시장 잠재력을 예측하는 것에서 출발한다. 고객과 시장 주도의 탁월성은 전략적인 개념으로서 고객유지와 충성도 확보, 시장점유율 증대 등 사업성장에 직접적인 관련을 가지고 있다. 기술변화와 경쟁사의 제품과 서비스 개발에 주의를 기울여야 할 뿐만 아니라 고객과 시장 변화에도 신속하고 유연하게 대응해야 하는 것이다.

② 리더십 : 리더는 고객과 시장에 초점을 맞추어 명쾌하고 가치적인 가치와 높은 성과목표, 이를 실현하기 위한 전략을 수립해야 한다. 또한 리더는 직원들이 비전을 실현할 수 있도록 혁신, 업무 재량권의 부여, 조직과 개인이 학습할 수 있는 환경을 조성해야 한다.

③ 전원참여 : 사람은 조직의 근본적 요소이다. 조직에서 모든 활동은 사람들의 전원참여를 통해서 기대하는 성과로 연결된다. 모든사람들의 능력이 100% 발휘되도록 환경을 정비하고 모달을 향상시키는 것이 바로 조직경쟁 우위를 확보 할 수 있다.

④ 프로세스적 접근 : 조직의 활동은 프로세스로서 연결되어있다. 프로세스의 요소인 INPUT, OUTPUT, 자원, KPI 를 명확히 하는 것이 중요하다. 프로세스의 명확화는 경영층, 관리자, 실무자별로 명확히 하는 것이 바람직하다. 명확한 프로세스를 정해진 레벨로 관리함으로써 기대하는 성과를 얻을 수 있다.

⑤ 시스템적 접근 : 조직은 상호 관련된 여러 가지 요소가 복잡하게 연결된 하나의 시스템으로서 생각할 수 있다. 품질경영도 하나의 요소로서 조직전체 시스템 중에 위치 되어있으며 고객이 가장 중요하게 생각하는 “제품의 품질”에는 여러 가지 시스템의 요소들이 구성되어있다.

⑥ 지속적 개선 : 조직성과의 지속적 개선을 조직의 영원한 목표로 해야한다. 지속적 개선을 위해 조직전체의 일관성이 유지되어야하고 개선을 위한 방법, 틀들이 조직구성원에게 부여되어야 한다.

⑦ 사실에 입각한 의사결정 : 조직은 항상 의사결정의 연속이라고 볼수 있다. 사실 데이터를 분석하여 경향을 파악하고, 근본원인을 분석하여 상호 작용하는 인과의 구조를 분명하게 밝혀내야 개선의 기회를 명확하게 찾을 수 있다.

⑧ 공급자와의 상호신뢰 : 조직은 많은 관계하는 많은 공급자의 협력을 통해서 사업을 추진 할 수있다. 조직은 공급자와 상호 의존하고 있다. 양자가 협력함으로써 조직경쟁우위를 확보할 수 있다.

4. 지속 성공 경영시스템 적용 및 검증

4.1 지속 성공 경영 시스템의 적용 회사 현황

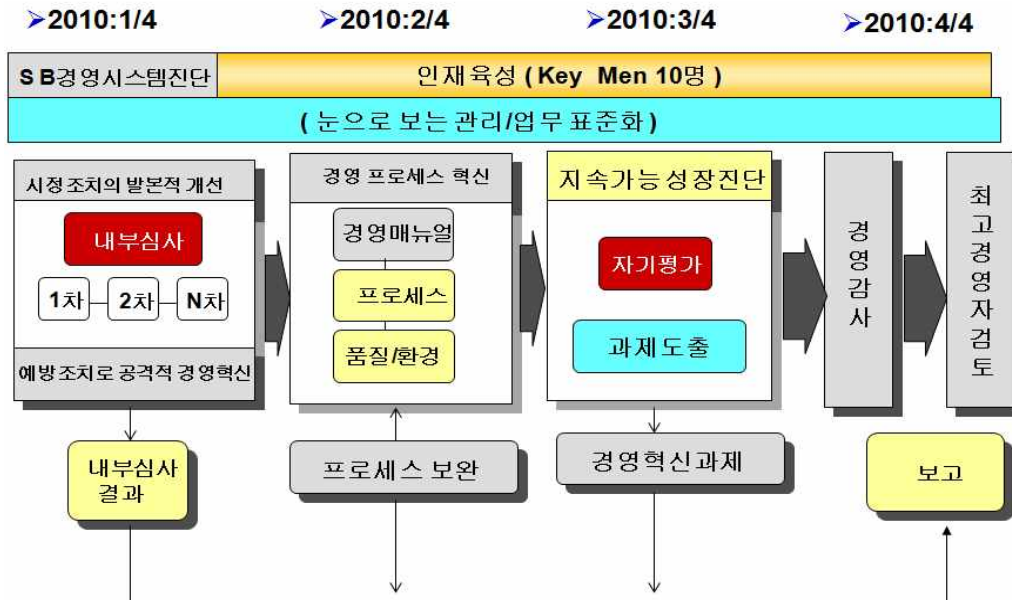
지속 성공 경영 시스템의 적용 회사는 주 제품인 복합강화 시트 필름제품을 생산하는 회사로서 현황은 <표 2> 같으며 (주)SBK의 경영방침 및 목표는 최고경영자인 대표이사에 의하여 공식적으로 승인되었으며 3대 경영방침을 가치(Value), 속도(Velocity), 눈으로 보는 관리(Visibility)로 설정하여 “고객 중심의 가치 지향”, “속도경영을 통한 경쟁력 확보”, “현장중심의 경영”을 구체적으로 전개하고 있다. CNT 탄소 나노튜브, 연료감응형 태양전지 필름 등과 같은 친환경 제품개발을 통하여 친환경 기초 부품소재 전문기업으로 미래 성장이 예측된다. 수립된 경영방침은 팀별 핵심 성과 지표(KPI)로 공유되어 월별 성과보고를 통하여 모니터링되고 있다.

<표 2> (주) SBK 회사 현황

조직명	(주)SBK		대표자	김 상 근
사업범위	OVERWRAP FILM 인쇄제품, AUDIO/VIDEO 기능성 TAPE COATING 제품, 반도체 및 전자 디지털 미디어 관련 제품, 생활용 및 공업용 COATING 제품 [WINDOWS FILMS(SOLAR FILM, 열차단FILM, 안전 FILM, DECO FILM, 기능성 FILM)], PP(POLYPROPYLENE) SHEET 제품, PE(POLYETHYLENE) FILM의 개발, 생산 및 부가서비스			
구분	사업장명	주소	인원수	
공장	1공장	경기도 김포시 통진면 서암리 617-4	160	
	2공장	경기도 김포시 하성면 원산리 57-6	35	
본사	본사	서울특별시 영등포구 양평동 3가 46번지	35	

4.2 ISO9004 환경변화 대응 적용

SBK 100년 비전을 설정하고 ISO9004의 지속적인 성공경영을 위하여 SBK경영시스템의 지속가능성장 프로젝트를 발족하여 다음과 같은 환경변화 대응 2010년 마스트플랜<그림 2>을 수립하여 추진하였다.



<그림 2> (주) SBK 환경변화 대응 마스트 플랜

상기 플랜에 따른 환경변화 대응을 위한 지속가능 경영시스템의 추진단계별 프로젝트의 산출물은 <표 3>과 같다.

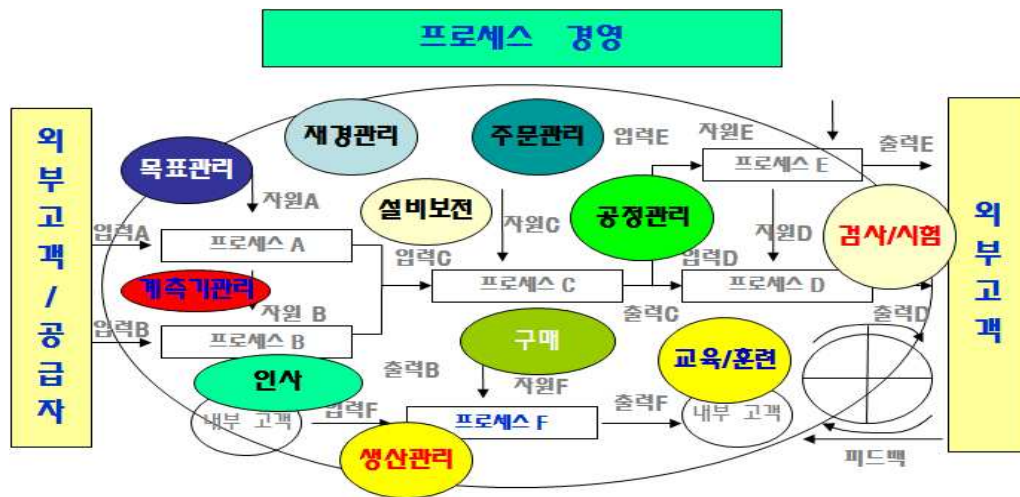
<표 3> 지속가능 경영 산출물

단계	내용	산출물	시간
Step 1	<ul style="list-style-type: none"> 형식적인 시정 조치를 발본적으로 개선 시정 조치의 기본 사고방식 이해 	<ul style="list-style-type: none"> 시정 조치 프로세스 	3일 / 매 분기
Step 2	<ul style="list-style-type: none"> 예방 조치로 공격적 경영혁신 예방 조치의 기본 사고방식 이해 	<ul style="list-style-type: none"> 예방 조치 프로세스 	
Step 3	<ul style="list-style-type: none"> 리드타임 단축 및 실행 교육 프로세스 혁신으로 퍼포먼스 향상 	<ul style="list-style-type: none"> 리드타임 단축 (30%) 인재육성 로드맵 	
Step 4	<ul style="list-style-type: none"> 내부심사원 교육 내부심사 실시 	<ul style="list-style-type: none"> 내부심사 결과 보고서 무적합 보고서 	
Step 5	<ul style="list-style-type: none"> 경영감사 검토 경영검토(최고경영자) 	<ul style="list-style-type: none"> 경영검토 결과 보고서 핵심인재 육성 결과 보고서 	
Step 6	<ul style="list-style-type: none"> 지속가능 경영진단 경영혁신 과제 도출 	<ul style="list-style-type: none"> 지속가능 진단보고서 혁신과제 제안서 	

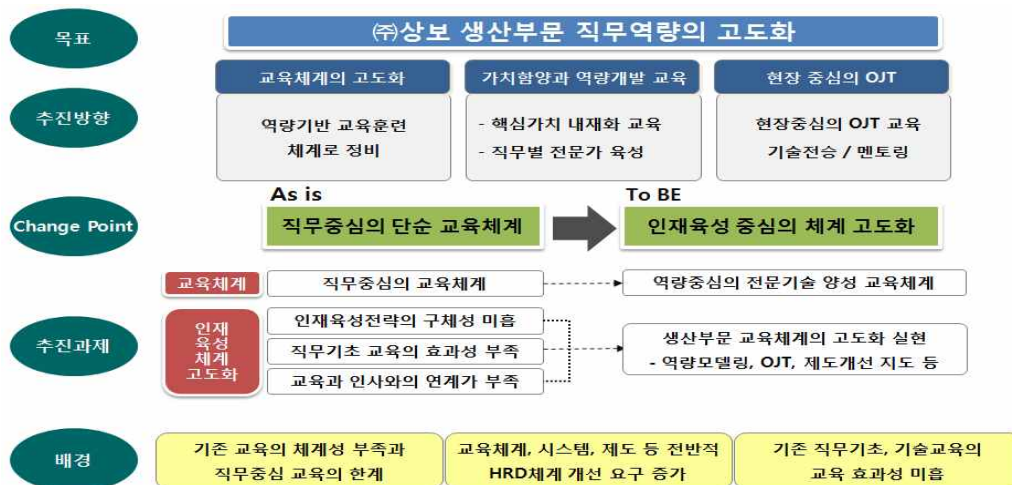
4.3 학습개념 적용

(주)SBK 조직구성원들의 학습조직문화 정착을 위해 2008년부터 의식교육훈련을 실시하였으며 전사원을 대상으로 “도요타 혁신 사상”을 주입시켰으며 최고경영자, 경영자 및 각 부서장 중심으로 프로세스에 대한 대한 교육을 실시하고 (주) SBK의 프로세스 개념 <그림 3>을 확립시켰으며 실무자들로 하여금 각자 스스로 자기부서의 프로세스를 스스로 설계하여 업무에 적용시켰다.

프로세스를 기본콘텐츠로 하여 학습문화의 인프라를 마련하고 2011년부터 종합적인 학습시스템에 대한 외부진단을 통해 직무 역량 고도화를 위한 교육체계를 <그림 4>에 나타낸다.



<그림 3> 프로세스 개념

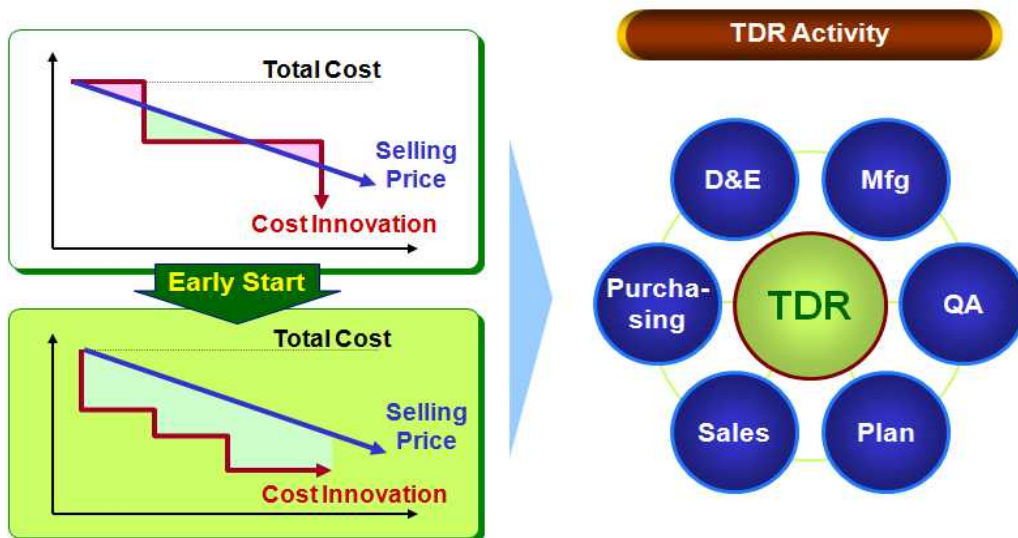


<그림 4> 직무역량 고도화를 위한 교육체계

4.4 혁신개념적용

2008년에 LG에서 개발된 “TDR” 프로그램을 벤치마킹하여 추진하였으며 LG혁신프로그램 TDR은 Tear Down Redesign약자로서, TDR팀은 과제 해결형 학습 조직으로, Cross Functional Team으로 구성되어 기능별로 산재된 지식을 통합하여 (지식의 Synergy 창출) 목표의 지속적 초과 달성을 위한 Skill개발 활동이다. 2009년에 집중적으로 TDR프로젝트 팀을 구성하여 혁신과제를 설정하여 추진하였다. 그 중요개념을 <그림 5>에 나타낸다.

경쟁사에 한발앞서가는 혁신



<그림 5> TDR의 개념

상기개념을 기본 바탕으로 대표이사가 혁신학교장으로 역할을 담당하는 TDR프로젝트를 추진하였다. 일부 사례를 <그림 6>에 나타낸다.

최대 현안 이슈인 공정 불량과 재고 문제를 근원적으로 해결하기 위하여 00/00호기를 대상으로 제1기 TDR BLU팀을 구성 문제 해결 진행함.

주진개요

1. 활동기간 : '09. 6 ~ 9월(4개월)
2. 활동목적 : 현안 이슈인 불량 · 재고의 근원적 개선으로 생산성 재고 및 인재육성
3. 활동목표 : 0/0호기 공정 불량을 0,000ppm(0.1%) 및 재고 00% 감축
→ ' 09년 1~4월 25호기 공정 불량을 0%(30,000ppm), 로스 0%
4. 대상라인 : 25/29호기

주진조직

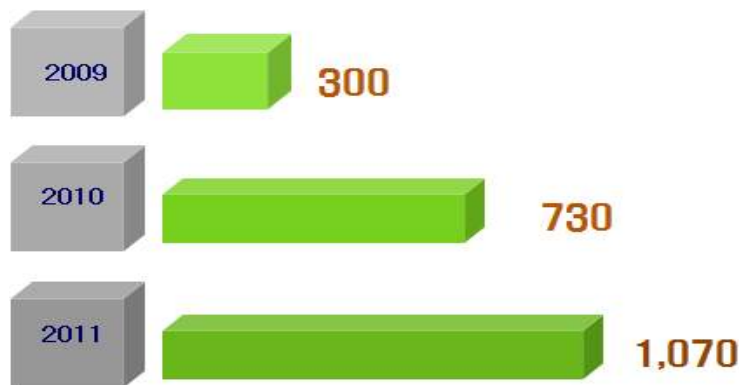


<그림 6> TDR 활동 사례

5. 결론 및 향후 연구과제

(주)SBK를 대상으로 지속적 성공을 위한 경영모델로서 ISO9004 의 범주 5와 범주 9를 적용해본 결과 지속적인 성공모델로 가기위한 중요한 개념, 즉 “환경변화대응” 측면에서 (주)SBK는 100년가는 기업, 지속적인 역량강화, 장기적인 안목의 인재양성, 도전과 성장의 균형등 장기적 비전을 설정하였으며 (주) SBK인재상으로 기본에 충실한 인재, 실천하는 인재, 포기하지않는 인재, 혁신을 추구하는 인재로 설정하였다. “학습” 개념측면에서 프로세스를 기본 학습콘텐츠로 하여 조직구성원이 프로세스 개념을 확립하고 구성원 스스로가 프로세스를 설계할 수 있게 되었으며, “혁신” 개념은 TDR 혁신을 통해 많은 성공 사례를 확보하여 생산성을 100%이상 향상하였으며 결과적으로 경영성과가 비약적으로 성장해 가고 있으며 <표 4>와 같은 지속적 성공모델을 보여주고 있다.

<표 4> 신복합강화 시트매출 (단위 : 억)



<표 5> (주)SBK 년도별 매출 실적

구분	2008	2009	2010	2011
매출(억)	746	1030	1500	1800(예상)

향후 연구과제는 본 연구에서 ISO9004모델의 범주 5, 범주 9의 신개념을 우선으로 적용하여 지속성공 경영모델을 검증해보았으나 나머지 범주의 확대 적용 및 각 범주간의 상관관계에 대한 연구가 필요하다.

6. 참 고 문 헌

- [1] ISO9004: 2009 국제표준화 기구, ISO
- [2] ISO9004: 2009 해설과 활용가이드, 일본규격협회
- [3] 한국생산성본부 (2002) 국가 생산성 혁신 추진 모델연구,,KPC
- [4] 이홍, 김찬모 (2002) 시스템적 사고 신경사이버네틱스, 한국지식경영학회
- [5] 서창적, 김석은 외 4인 (2008) 국가품질경영상, 한국표준협회
- [6] 서영호(2004) 말콤볼드리지상 수상기업의 베스트 프랙티스, 경희대학교
- [7] JMS(1998) 일본경영관리 표준. 일본 중부산업연맹
- [8] 오노다이치(1991) 현장경영, 일본능률협회 매너지먼트센터
- [9] 野中郁次郎외 3인(1997) Innovation Company, DIAMOND사
- [10] Gerald Nadler,Shozo Hibino (2004) Breakthrough Thinking ,Prima Publishing &Communications, California, U.S.A
- [11] Jeffrey K .Liker,David Meier(2007), "The Toyota Way Field Book", McGraw -Hill
- [12] THLEEN H .J, LEIBFRIED (1992), A TOOL FOR CONTINUOUS IMPROVEMENT, Oliver Wight Publication, Inc.
- [13] Mark L. Blazey (2007) PERFORMANCE EXCELLENCE 2007, AERICAN SOCIETY FOR QUALITY
- [15] 김익택 외 5인(2004), "생산성 경영체제 인증기준개발연구",산업자원부
- [16] 서영호 외 5인(2002), " 경영품질의 베스트 프랙티스", 범문사
- [18] 손광수 외 3인(1996), "우리회사 어떻게 경영품질을 높일것인가", 명진출판