

고객감동의 중소기업 행정 구현을 위한 『2005년도 중소기업청 혁신관리 기본계획』

중소기업청은 지난 2월 고객 최우선의 중소기업 행정구현을 위해 '2005년도 혁신관리 기본계획'을 수립하고 조직의 모든 역량을 혁신관리 역량제고에 집중하기로 하였다. 이 계획의 주요내용을 살펴본다.

I. 혁신관리의 기본방향

'2005년도 혁신관리 기본계획'은 고객 우선의 중소기업 행정구현을 위해 '참여를 통한 지속적 혁신활동 → 프로세스 개선 및 정책품질 향상 → 고객만족의 혁신관리 선순환 체제의 구축을 기본방향으로 하고 있다.

특히, 작년에 비해 혁신관리 수준의 한 단계 업그레이드를 목표로 하고 있다. 04년도는 혁신관리 3단계인 미흡그룹에 포함되었으나, 금년은 변화노력의 조직내 확산을 통해 4단계인 추격그룹에 도달하는 것을 세부 목표로 정하고 있다.

이러한 목표의 달성여부를 객관적으로 판단하기 위해 구체적인 성과지표를 제시하였다. 중소기업청 주요시책에 대한 이용자 만족도와 민원서비스 만족도를 각각 전년 대비 10% 향상된 70.3%와 76.4%를 책정하였다. 또한 혁신보상체계에 대한 만족도를 70%로 상정하여 내부고객인 직원들의 평가도 받을 계획이다.

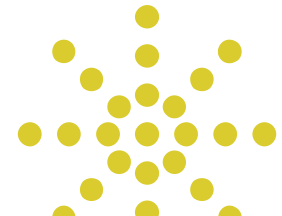
한편, 효율적인 혁신관리를 위해 세 가지 전략을 마련하였다. 첫째, 일본능률협회 소속의 컨설턴트 3인을 위촉하여 업무 프로세스 개선, 조직 문화·행태 변화, 기능조정 등에 관한 진단을 받는다. 둘째, 혁신활동의 시너지효과 창출을 위해 국·지방청을 혁신실천주체로 상정하여 상호 경쟁체제를 구축한다. 마지막으로 '작은 성과도 반드시 보상'하는 혁신보상시스템을 구축하여 전 직원의 참여를 촉진할 계획이다.

II. 혁신관리의 주요내용

혁신관리는 크게 정부부처 공통의 문제를 해결하기 위한 공통혁신과제의 실천, 각 부처 자체의 과제를 해결하기 위한 고유과제 실행, 혁신학습과 교육의 실시, 그리고 혁신인프라 확충 등 네 가지로 구분된다. 금년도 혁신관리의 분야 및 비중은 <표1>과 같다.

<표1> 혁신관리 평가부문 및 비중

평가부문		평가요소(예시)	평가비중
혁 신 과 제	공통혁신과제	<ul style="list-style-type: none"> ● 과제 목표 달성도 ● 교육·연구기관과 유기적 관계 형성 정도 ● 다양한 학습동아리 구성 및 활동 정도 ● 성공사례(Best Practice)의 수준과 창출 정도 	30%
	부처고유과제	<ul style="list-style-type: none"> ● 과제 목표 달성도 ● 과제 추진을 위한 장애요인 제거 노력 ● 구성원의 참여 정도 ● 성공사례의 수준과 창출 정도 	30%
학 습 활 동		<ul style="list-style-type: none"> ● 적절한 학습계획의 수립 여부 ● 학습목표 달성도 및 구성원의 참여도 ● 학습활동의 활성화 정도 	20%
혁 신 인 프 라		<ul style="list-style-type: none"> ● 기관장의 혁신 노력도 및 혁신참여 정도 ● 정책·행정서비스 품질 향상을 위한 노력 ● 성과 평가 및 보상시스템 구축 등 	20%



1. 공통 혁신 과제의 실천

중소기업청은 '법적업무 권장사항 이행과제'와 '지방이양 과제' 등 두 가지 공통혁신과제의 선도부처이다. 전자는 채용분야와 중소기업 제품 구매분야의 의무 권장사항 이행으로 구분되며, 후자는 수요자 중심의 지방이양 사무의 발굴과 이양 확정사무의 효율적 시행을 위한 자율적 관리체제의 구축으로 구분된다. 이를 효율적으로 관리하기 위해 각 과제별로 소관국장을 '과제해결 책임자(CPO)'로 지정하여 국장 책임하에 과제관리를 추진한다. 예를 들면 구매분야 의무권장과제는 기업성장지원국장이, 지방이양과제는 기획관리관이 담당하게 된다. 또한 성과관리, 민원제도 개선, 일하는 방식 개선 등과 같이 중소기업청이 선도부처로 지정되지는 않았지만 잘할 수 있는 과제는 선도부처에 준하는 혁신활동을 전개할 방침이다.(표2 참조)

〈표2〉 공통혁신과제별 세부 실행과제

과제명	세부 실행과제 (안)
인사혁신	전문 분야별 경력개발제도(CDP) 도입
법적업무권장	기관별 구매목표비율제도 도입
정책품질관리	부처별 세부 정책품질관리 매뉴얼 마련
성과관리	균형적 성과관리 시스템 구축
갈등관리	자치단체 또는 이익단체 간 갈등유형별 갈등관리
정보의제관리	정책의제의 발굴·분석·환류 표준절차 수립
규제개혁	불합리한 규제의 체계적 정비시스템 구축
재정혁신	예산 낭비 대응시스템 구축
정책홍보	주요정책 발표 시 정책체크리스트 작성·협이
지식관리	지식관리시스템 운영방안
조직관리	정부조직 내 팀제·본부제 확산 방안
전자정부	온라인 국민 참여포털 구축·운영
민원제도개선	민원사무 인터넷 평가 제도 운영
지방이양	이양사무 자율적 관리평가체제 구축
일하는 방식개선	해외출장의 표준절차 개발
정보공개	주요 정책결정과정 공개시스템 구축
기록관리	비밀분류기준 등 기록물 관리 방안 마련

2. 부처 고유 과제의 실행

첫째, 고객우선의 중소기업 행정구현을 추진한다. 중진공, 보증기관, 은행 간 정보공유 및 금융거래 전자화를 통한 정책자금 One-Process 공급체제 구축, 기술혁신개발사업 종합관리시스템 운영, 경영컨설팅 e-Coupon 발행 등을 통해 지원시간 및 절차를 획기적으로 단축한다. 또한 '중소기업 현장119' 가동, 불만족 고객에 대한 체계적인 관리 등을 통해 찾아가는 서비스를 강화하며, 정책일몰제의 본격적인 추진을 통해 실효성이 없는 전례 답습성 정책은 과감히 폐지할 방침이다.

둘째, 행정서비스의 질적 향상을 도모한다. One-Stop 민원처리시스템의 구축을 위해 분청에는 Happy Call 제도인 '고객만족실'을, 12개 지방청에는 '민원사랑방'을 설치한다. 또한 정책유형별 서비스내용을 표준화한 '중소기업 행정서비스 표준모델'을 개발하고 정기적으로 민원친절 교육을 실시한다. 한편 맞춤형 정보제공 및 정책 Feed-Back 기능의 강화를 위해 홈페이지를 수요자 중심으로 개편하고 '중소기업 뉴스레터'를 발행하며 모바일 서비스(SMS)를 통해 전자민원을 처리한다.

마지막으로 혁신활동의 생활화를 촉진한다. 직원들의 혁신활동을 체계적·객관적으로 관리하기 위해 개인별 혁신활동을 종합·측정할 수 있는 '혁신마일리지 제도'를 도입하고, '중소기업청 혁신발전소(진단·혁신관리팀)'를 통해 혁신활동을 주기적으로 평가하고, 인사, 성과급, 해외연수 등에 연계한다. 문제해결 중심의 '학습동아리'를 활성화하고 매월 근무 토요일을 '현장학습의 날'로 지정하여 민원·애로 해결에 집중한다. 또한 '혁신학교(Innovation School)' 운영을 통해 간부급 및 전임자·여직원 등에 대한 혁신교육을 확대한다. 주기적으로 혁신우수사례(Best Practice) 경진대회를 개최하고 ON·OFF라인상의 '혁신제안 제도'를 활성화한다.

3. 학습 활동의 활성화

첫째, 혁신교육 및 학습체계를 구축하기 위해 혁신인사기획관을 '학습담당관'으로 지정하여 혁신교육 및 학습계획을 총괄토록 하고, 민간 교육전문가가 참여하는 '혁신교육·학습 추진회의'를 구성할 계획이다.

둘째, 학습유형별로 차별화된 혁신교육을 시행한다. 중앙공무원교육원 등과 연계하여 혁신·변화관리 능력개발과정, 정책품질관리과정, 전문능력 개발과정 등을 개설·운영한다. 또한 자체적으로는 고위관리자 혁신교육과정, 여직원·연구직 워크샵, 중소기업 지원기관 공동 연찬회 등을 개최한다.

셋째, '의식과 행동변화를 위한 학습동아리', '성공한 사람들의 7가지 습관 탐구 동아리' 등 특정 주제를 연구하는 '학습 동아리'를 활성화한다. 또한 '벤처기업 확인제도 개편팀', '연구직 기능 발전팀' 등과 같이 특정 과제의 해결을 위한 '혁신 학습단'의 구성을 촉진한다. 등록을 받은 동아리와 학습단은 활동비, 전문가 초빙비, 연구결과 발표회 및 보고서 발간비 등을 지원한다.

4. 혁신 인프라의 확충

첫째, 혁신 성공사례의 확산을 위해 혁신 우수사례 경연대회의 개최를 정례화하고, 우수사례 및 성공경험은 전 직원이 공유하고 벤치마킹하도록 관리한다.

둘째, 혁신 홍보기능의 강화 및 체계적인 관리를 위해 혁신관련 행사 등을 단순히 알리기보다는 성공사례, 워크숍을 통한 개선된 사항 등 결과·성과 중심의 홍보를 추진한다. 또한 혁신뉴스레터, 이메일, 혁신사례집 발간, 실패사례 체험수기 등 다양한 홍보수단을 통해 변화하려는 모습을 국민들에게 직접 알릴 계획이다. 끝으로 우수제안자에 대한 포상, 선택적 복지제도 차등 적용 등을 통해 혁신활동의 작은 성공도 반드시 축하하고 격려하는 등 '혁신활동 보상체계'를 확립할 계획이다.

〈표3〉 중소기업청의 역점추진 혁신과제

학습하는 조직	행정업무 효율적 수행
<ul style="list-style-type: none"> ● 혁신학교 운영 ● 지식공유 활성화 ● 정책제안 활성화 ● 학습동아리 지원 	<ul style="list-style-type: none"> ● 업무프로세스 개선 ● 불필요한 일 버리기 ● 회의방식 개선 ● 정책품질 관리
고객 중심 행정	혁신평가 및 인센티브
<ul style="list-style-type: none"> ● 뉴스레터 통합운영 ● 홈페이지 개편 ● 혁신홍보 강화 	<ul style="list-style-type: none"> ● 혁신경진대회 개최 ● 혁신지표 개발 ● 혁신마일리지 도입 ● 지방청 평가 개선

Ⅲ. 산하기관으로의 혁신활동 확산

그동안 대국민 서비스의 접점에 있으면서도 상대적으로 소홀히 인식되었던 산하기관으로의 혁신을 전파하기 위한 노력도 강화한다. 중소기업 협동조합중앙회, 중소기업진흥공단, 지역신용보증재단연합회, 중소기업정보화경영원, 대중소기업협력재단 등이 그 대상이다.

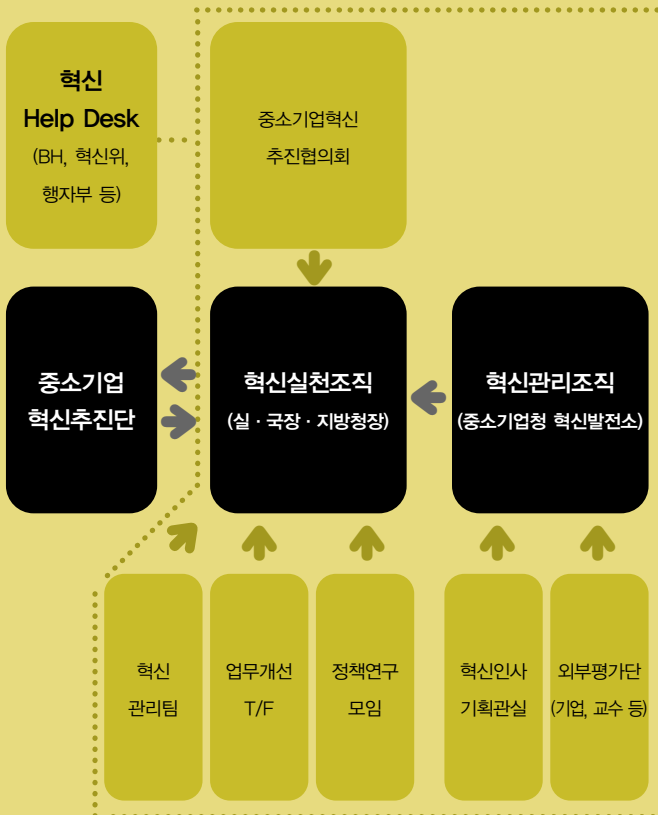
먼저 중소기업청과 산하기관 간의 혁신활동에 대한 정보 공유를 위해 청장 및 주요 산하기관장이 참여하는 '중소기업분야 혁신추진협의회', 혁신 관련 실무부서장으로 구성되는 '중소기업 혁신추진단' 을 운영한다.

둘째, 혁신인프라의 공동활용을 위해 중소기업 지원기관과 공동으로 '중소기업 뉴스레터' 를 발행·배포한다. 중소기업협동조합중앙회는 정부 및 중소기업 분야의 혁신성과를 조합을 통해 중소기업에 전파하고, 상시 Feed-back 할 수 있도록 관리하며, 역사가 짧은 전국신용보증재단연합회 및 중소기업정보화경영원에 대해서는 중소기업청 등 선도기관의 혁신경험을 제공한다.

셋째, 관련기관 간 벤치마킹을 통한 상호학습체계를 구축한다. 중소기업 정책의 수립·집행과 혁신활동의 연계를 촉진하기 위해 중소기업청 확대간부회의에 산하기관 임원이 참석토록 하고, 상호 간의 경쟁을 유도하기 위해 '혁신성공사례 경진대회' 를 개최한다. 또한 중소기업 분야의 공통 이슈에 대한 학습 및 토론을 위해 테마별 학습 토론회 개최, 학습·교육 프로그램 개설 등을 추진한다. 오는 5월에 열리는 '정부혁신국제박람회' 에는 '중소기업관' 을 공동 운영하여 중소기업 분야 지원기관의 혁신사례를 널리 홍보할 계획이다.

Ⅳ. 혁신관리 추진체계 및 주요일정

중소기업 분야의 혁신관리 추진체계는 아래의 그림과 같다.



주요 추진일정은 <표4>와 같다.

<표4> 중소기업청 혁신관리 스케줄

혁신관리 스케줄	추진일정
<ul style="list-style-type: none"> 05년 혁신관리 기본계획 수립 05년 혁신관리 기본계획 세부과제별 관리매뉴얼 마련·시달 국·지방청별 혁신관리팀 구성 및 자체혁신실천계획서 수립 신입사무관 대상 제1기 혁신학교 연수 실시 여직원·연구직 연찬회 개최 국·지방청별 자체 연찬회 개최 진단·혁신관리 추진계획 수립 연간 학습계획 수립 학습 동아리 활성화 계획 수립 지방청 평가방식 개선방안 수립 	2월
<ul style="list-style-type: none"> 과장급 대상 제2기 혁신학교 연수 실시 고객만족실 설치 혁신마일리지 도입·운영계획 수립 청 차원의 연찬회(가칭 '혁신 Jump-up 전진대회') 개최 진단·혁신관리팀 발대식(Kick-off) 개최 	3월
<ul style="list-style-type: none"> 05년 혁신관리 기본계획 추진 	계속