

**TIM(Total Integrated Management)을 통한
경영혁신기법에 관한 연구**
- The Study on the management innovation by
TIM(Total Integrated Mangement) -

최 에릭승 *

Choi Ericsueng

김창은 **

Kim Chang Eun

Abstract

There are many Korea companies who are introducing many kinds of management renovation methods in order to attain more management achievement. So many personnels under CEO are trying to change themselves to fit those kinds of management renovation methods. Now, all kinds of books for supervisors have published, but it is not easy for those supervisors to understand those books as those books do not fit for their own companies situation. The best management methods in the best companies in U.S.A. actually can not be well introduced in Korea. So, the management methods should be changed with the environment's changing . Therefore, the company management is the process to suit the continue changing environment

Keywords : T.I.M(Total Integrated Management), CEO, ERP, BSC,

1. 연구배경

한국의 많은 기업들은 최적의 경영성과를 위하여 많은 경영혁신기법들을 사용하고 있으며, 많은 CEO이하 임직원들은 이에 발맞추어 자신의 모습을 변형시키기 위해 탈바꿈하기 위한 노력을 하고 있다. 하루가 다르게 경영혁신과 관련된 책이 나오고 있으

* 하나로텔레콤(주) 영업/채널부문장/ 부사장

** 명지대학교 산업공학과 교수

2007년 1월 접수; 2007년 2월 수정본 접수; 2007년 2월 게재확정

며, 경영자들이 그 많은 참고서를 다 소화하기에 힘들 정도이다. 문제는 자기 회사에 맞는 수준의 경영혁신 기법을 택하는 것이다.

미국의 일류기업들은 좋은 기업에서 위대한 기업을 지향하고 있다고 한다(Good to Great). 이들에게 적용되는 혁신 기법을 우리나라 중견기업에게 바로 적용할 수는 없다. 제품 품질을 고민하는 기업에게 위대한 기업을 운영하는 것은 곤충에게 인간 수준의 지능을 가지라고 하는 것과 마찬가지로 마찬가지일 것이다.

환경변화에 적응하는 것을 생물에게는 진화라고 하고, 기업에게는 혁신이라고 한다. 생물이나 기업이나 환경변화에 제대로 적응하지 못하면 사라진다. 이런 관점에서 볼 때 기업을 경영한다는 것은 전속력으로 달리면서 변화에 적응해 가는 과정인 것이다.[1]

2. 현 경영혁신의 문제점

각 회사들의 부처별 다양한 과제들을 체계적으로 분류하고 실행 관리할 수 있는 관계 역할이 미흡하여 혁신활동에 탄력이 떨어지고 있으며, 혁신활동의 핵심인 제안과 혁신 활동이 양적 활동으로 치우쳐 있는 가운데 있다.

이는 ERP, MBO(Management by Objectives), 6Sigma, BSC(Balance Score Card) 등 여러 가지 혁신기법의 적용만으로는 해소하기 어려운 문제인 것이다. 구성원들의 수동적 참여와 과제 실행 여건 및 능력의 부족은 투입한 노력에 비해 그 성과가 충분히 나오게 하지 못하는 장애요인이 될 수 있으며, 더 나아가 조직 전반에 걸친 변화관리의 당위성이 우려된다.

이는 많은 경영혁신 기법의 도입을 통한 임원 및 간부들이 높은 관심과 강한 관심을 가지고 있는 반면 실행력이 떨어지고 있는 실정이며, 욕구와 연구는 많이 하나 지원 조직의 충분치 못하고 제약이 많다는 문제점을 안고 있다. 또한 하부단위 취약 및 정보의 차단, 본사 관련 부서에 혁신추진 조직의 부족함은 필요성은 인식하고 있으나 부서 및 인사의 부담감으로 조직 개편 지연, 사업부 자율성의 제한 등의 애로사항이 있는 것이 사실이다.

또한 구성원들의 피동적 참여와 진정한 혁신의 자세결여, 혁신을 업무와 다른 것으로 생각하며, 산발적인 혁신 활동참여를 인한 구성원들의 능동적인 참여와 진정한 혁신의 자세를 이끌어내지 않고선 진행 될 수 없는 상황이며 이를 위한 변화관리 프로그램이 미흡하다. [10]

아울러 추진 중인 혁신활동을 다지고, 한 수준 올리는 방식으로 추진하지 않으며 내부의 필요에 의해서 혁신활동이 추진되기 보다는 외적요인이 더 크게 작용하고 있다. 이는 중장기적 안목에서 레벨업 시켜 나가는 전략으로 대체 되어야 할 것이며, 경영혁신을 위해 강력한 드라이브를 걸고 있는 기업에서조차 실행하기 위한 혁신기법의 제안제도나, 품질분임조 등으로 하는 다양성이 떨어진다. 이는 TIM을 통한 혁신관리 및 실행, 과제 과정관리 프로세스를 정립하여 실행하고자 한다.

3. 연구목적

개선을 위한 많은 방법론이 있지만 정후에 적합한 처방전이 있듯이 기업이 처한 환경과 기업의 강점과 약점, 기업이 추구하고자하는 목표, 종사자의 인적구성, 경영자의 리더십, 소비자 요구수준 등을 종합적으로 고려하여 기업에 가장 적합한 경영혁신 기법을 선택하여야 한다.

우리는 과거 수많은 Project를 통해 내부 실무자의 공감과 사전준비가 없이 유행을 따르는 혁신은 투자와 인력의 낭비를 가져올 뿐이라는 것을 알면서도 아직도 자사의 구축방법론을 체계화한 기업은 별로 없다. 일반적으로 이러한 전개방식을 Top-down, Bottom-up방식으로 구분하는데 이는 문제해결을 위한 접근방법에 있어 대단히 중요하다. 만일 기업이 어떠한 결과에 대해 적용에 대한 효과가 명백하고 시급한 경우에는 Top-down방식이 적합하다. 하지만 대부분의 Project의 경우 효과에 대한 검증 및 운영에 대한 적합성의 평가는 Bottom-up방식으로 이루어져야 할 것이다.

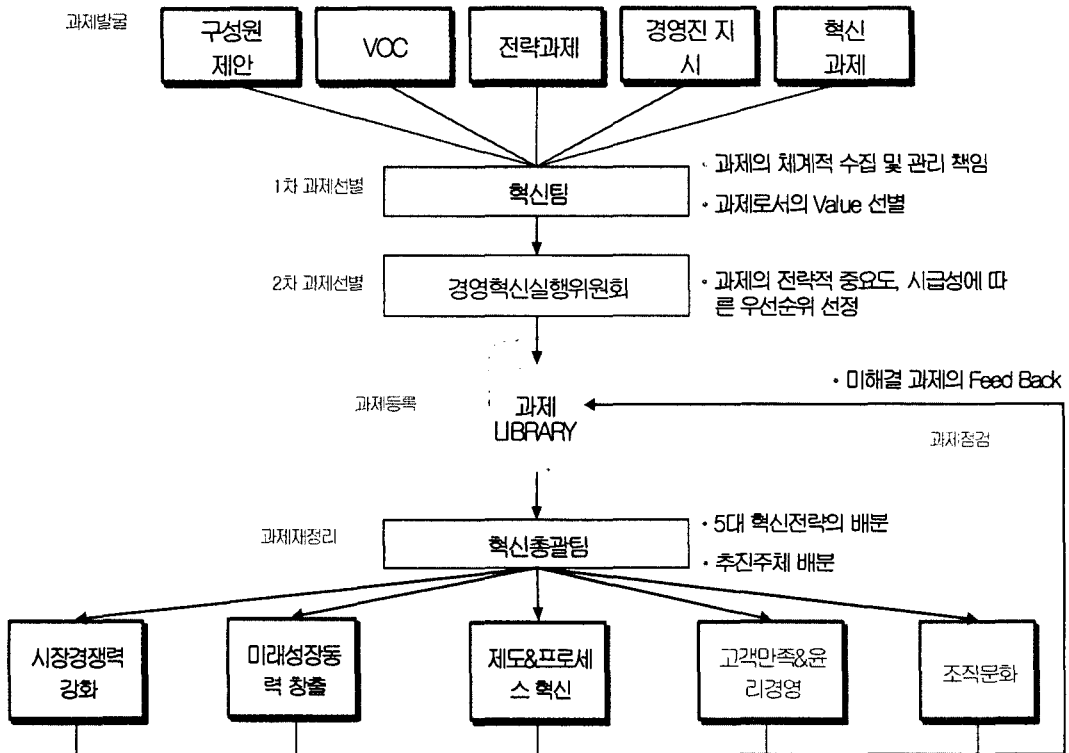
본 연구를 통해 ERP, BSC 및 KMS 등의 혁신도구를 통합적으로 활용 가능케 하고, 기업 내부의 혁신 참여자에게 윈스톱 서비스를 제공함과 동시에 6시그마, 워크아웃, 다운 미팅 등을 최적화 한 혁신활동절차를 설계하며 이를 통한 과제해결에 필요한 절차의 간소화 및 진정한 변화 동참에 필요한 혁신 마인드 재구축을 통해 통합혁신관리를 구축함으로써 혁신도구 시너지를 발생시켜 커브성장을 가능케 하고자 한다.

<표 1> 혁신모델 시 고려사항

구분	혁신모델 설계 시 고려사항	최종산출물	
리더쉽	스태프의 강화 및 제약의 해소 자율권한 부여 및 예산 배정 연간 혁신계획 전사차원 조정	경영혁신 모델	
혁신추진조직	상하부 완결조직 구축 방안 강구 사업소 자율적 혁신 추진 지원책 강구		
구성원들의 참여	재미있게 할 수 있는 혁신환경조성		
혁신활동역사	고유모델 개발 및 적용을 통한 혁신역량강화		
혁신기법	조직의 전력강화와 문제 유형별 최적 툴 (TOOL)의 도입		
혁신활동관리	혁신목표 달성을 위한 과제개발, 등록, 실행기획, 실행, 완료의 일련의 과제 활동의 과정 관리 프로세스의 확립 질적 요소의 평가비중 증대 및 BSC와 MBO간의 관리프로세스 확립		경영혁신 매뉴얼
혁신활동보상	심사과정의 투명화, 금전적 보상과 인정제도의 병행으로 유인효과 강화		
혁신활동의 결과	Top down, Middle up-down, Bottom up 전력 부서 혁신의 사이클을 통한 혁신성과 일상업무로의 정착		

4. 연구방법

시장 환경과 미래의 사업 환경에서 경쟁력을 갖추고 지속적으로 성장하기 위한 경영혁신 전략을 원활하고 효과적으로 추진하기 위하여 유효한 혁신과제를 발굴하고 발굴된 과제에 대한 명확한 정의와 유형 분류, Owner지정을 통한 Ownership을 강화하여 선택된 과제의 차질 없는 실천 및 효율적인 혁신관리를 도모할 것이다. 이는 중장기 경영혁신 수립을 위한 과제분류에서부터 연가업무계획 수립, 제안 혁신관리 등 전 분야에서 과제를 분류하고 추진과제 선정 및 계획 수립을 위한 절차와 방법으로 적용되며 전사적인 단위로 적용되어야 할 것이다.



<그림 1> 혁신 추진과제 선정 및 계획 수립 프로세스 [6]

위와 같은 과제관리 시스템을 통한 통합혁신관리의 시작이 되며, 이를 통한 전략과제 발굴역량의 제고와 더불어 혁신 추진 실행력이 강화됨으로서 혁신의 지속성으로 이어질 것이다. 이를 통해 혁신추진은 혁신 비전 및 목표와 추진도구라는 큰 틀에 Design 됨으로서 시스템 혁신과 기업문화 혁신, 혁신 인프라구축, 혁신 관리시스템이라는 기둥을 기반으로 전체적인 통합관리(TIM)를 실현 할 수 있을 것이다.

<표 2> T.I.M을 위한 4대 혁신과제

분야	4대 혁신 전략과제	도구
혁신비전 및 목표	시스템 혁신	ISSUE ANALYSIS
	Brand Positioning 원가 구조혁신	SWOT BENCH MARKING
전략과제발굴 역량 제고	기업문화 혁신	BSC
	R&D system 운영 System 경영관리 System 고객관리 System	TP management ¹⁾ LOSS TREE 타운미팅
혁신추진 실행력 강화	혁신관리 시스템	TOOL KIT
	과제 Library 과제해결 센터 점검체계 성과관리체계	재무검증 CFT (Cross functional team)
혁신의 지속성	혁신 인프라 구축	변화관리
	혁신 포럼 미래성장회 미래성장학교 평가보상제도	

비전달성을 위한 혁신 사상 및 핵심가치에 대해 기업 내 TIM(통합혁신관리)을 위한 혁신사상이 전제 되어야 한다. 기존의 구습들이 내재되어 있는 조직에서는 성공적인 혁신관리의 성과를 도출 할 수 없다.

과제해결을 위한 전 프로세스의 각 단계별로 CSF(Critical succes factor: 핵심성공요인)를 정의하고 이를 제도와 시스템, 활동기반으로 구축하여 각 분야 및 부문의 활동을 최적화하여 경영목표 달성에 용인한 체질을 형성한다.

이는 효과적인 IMS Module²⁾을 활용을 위해 발굴, 선정, 실행, 평가 및 보상이라는

1) TP management : Total Productivity의 줄임말로 종합생산성을 의미한다. 생산성 향상에 대한 과제를 푼다운 중심으로 외부환경과 내부환경에 대한 전략경영을 함으로서 생산의 체질을 혁신적으로 향상시키고 운영하여 의도한 성과를 거두는 경영방법이다.

2) IMS : Innovation Managemen수 System 의 줄임말로 기업 내 전사적인 혁신관리시스템 및 인력을 운영하여 효율적인 혁신 관리를 도모함으로 과제 도출 및 해결에 원할한 Process를 제공한다.

카테고리로 TIM의 총체적인 혁신관리의 특징이라 할 수 있다. 조직의 TFT 각 팀과 재무팀, 인사팀간의 커뮤니케이션을 통한 조직관리부터 혁신관리 시스템(IMS)과 과제 실행을 통한 Tool kit와 전문가 회의, 주기적인 TOP진단 및 발표회를 통한 평가기준으로 합리적인 제안과 혁신보상제도를 정립함으로써 KPI와 BSC를 통한 평가 보상을 적용한다.

또한 ERP와 KMS를 통한 재무적 평가와 KPI관리, 승진 및 승급제도의 효율화와 각 부서 및 팀별 조직 효율화를 도모한다.



<그림 2> TIM의 관리 Process

경영혁신활동 및 혁신관리의 절차 IPO(Input-process-output table)를 단계별로 활동 구체화를 통해 상황별, 문제별 혁신모델의 검증할 수 있는데 이는 IMS와 지식경영 시스템의 기반을 통한 Input과 Output에 따른 활동을 검증할 수 있다.

이를 과제의 흐름별로 주관 및 IPO에 따라 나타내면 다음과 같다.

<표 3> 통합관리를 통한 Output image

구분	과제발굴	과제입력	과제선별	과제 선정	과제 실행	점검	완료/ 평가	보상	사후 관리
주관	기획팀 경영혁신실 연구성원		경영 혁신실	각 팀 CFT	각 팀 CFT	경영 혁신실 혁신 추진팀	경영 혁신실 혁신 추진팀	경영 혁신실	경영 혁신실
I P O	인 풋	이슈 아이디어	과제리스 트 마스터플 랜	각 팀별 활동대상 과제List	과제실행 기획서 혁신공방	과정보고 서 모니터링 결과	실행결과 보고서	평가결과 경진대회	과제해결 결과
	활 동	각 중 정보 및 ISSUE, 아이디어로부터 과제를 도출하고 과제의 기본 정보를 혁신관리시스 템에 입력	혁신관리 시스템의 과제를 마 스터플랜 및 우선순 위에 따라 활동대상 과제를 선 별	각 팀이 활동대상 과제 중 우선순위 를 고려, 제 실행과제 를 선정 과제라이 브러리에 등록함	과제해결 기획서에 따라 혁신 공방의 지원을 과제해결 활동을 진행함	과제해결 현황을 모니터링 하여 과 제해결 진척도 및 지원사 항 도출 보고 및 F/B	실행결과 보고서의 재무적성 과, 정성 적 평가 및 혁신 목표진도 관리	활동결과 발표 및 경진대회 개최 평가결과 에 따른 보상을 실시	혁신활동 종합행 진성 과집계, 목표달성 도
	아 웃 풋	전략과제 제안과제 혁신과제	과제List	각 팀별 활 동대상과 제List	실행과제 List 과제실행 기획서	실행결과	과제진척 도 지원사항 보고서	과제평가 결과평가 진행률	보상
시스템									

과제 LIBRARY에 등록된 실천과제의 해결력을 높이기 위해 과제해결에 사용되는 도구 및 방법을 구성원들 누구나 쉽게 접근해서 사용 할 수 있는 Toolkit를 설계한다. 이는 전 업무 프로세스에서 발생 될 수 있는 문제의 유형에 따라 문제해결활동을 지원하는 Method와 과제를 해결하는데 적용되는 Tool로 구성된다.

<표 4> 과제 유형별 적합한 틀

과제의유형	적용TOOL	비고
조직문화및업무관행개선	WORKOUT,PI	과제별 접근
원가절감및낭비개선	VE&IP	유형별 진단및 접근
품질개선및문제해결	PS	과제별 접근
설비효율개선	TPM	전략적 접근
열효율및환경개선	TPS&6시과	과제별 접근

5. 결 론

TIM을 통한 경영혁신기법에 관한 연구를 통하여 혁신리더십의 강화 과제실행중심의 성과를 추구함으로 Top-down, Botton-up 방식의 자율적인 과제의 병행을 추진할 수 있으며, 경영전략과의 연계성이 강화되어 혁신 회의를 통한 전략과제의 실행과제화가 가능하리라 생각된다. 과정 및 결과관리 TOP진단(진행관리) 및 실적분석과 보고회를 통하여 점검활동을 할 수 있다.

과거 진행률, 진척도 관리와 IMS를 통해 KPI 관리를 할 수 있으며 계량적 성과관리를 도모하고 경영혁신을 통한 재무검증과 강력한 혁신의지를 이뤄낼 수 있다. 뿐만 아니라 ERP와 BSC 및 KMS등의 혁신도구 통합적 활용이 가능하며 '경영혁신관리 시스템'과 제안시스템 등의 중복된 관련 시스템을 일원화 할 수 있고, 혁신참여자에게 윈스톱 서비스를 제공함으로써 보다 효율적이며 능동적인 혁신활동을 가능케 한다. 혁신활동 단위 조직의 중복 해소와 정예화를 실현하고 과제 중복 해소 및 방치된 과제의 실행과제로의 전환 및 과제 오너십을 확보할 수 있다.

이는 6시그마, 워크아웃, 타운미팅 등을 최적화 한 혁신활동 절차를 설계함으로 과제 해결에 필요한 절차와 Tool에 대한 frame을 제시한다. 진정한 변화 동참에 필요한 마인드를 구축함으로써 통합적인 혁신관리를 이루어 낸다. [3]

<표 5> 혁신 절차 IPO

혁신사상	내 용	비즈니스 모델	장기 목표
1.가치 혁신 (Value Innovation)	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 조건 및 환경은 주어진 것이 아닌 극복의 대상 <input type="checkbox"/> 전략적 Focus <input type="checkbox"/> 고객 Focus <input type="checkbox"/> 기존 자산 및 용량 등을 초월한 사고 <input type="checkbox"/> 제품 및 서비스의 Total Solution 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Value Chain <ul style="list-style-type: none"> • 제품/서비스 • 기능/조직 	사업별 1~2위 진입
2.SPEED & SIMPLE	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 먼저 (기회선점) <input type="checkbox"/> 빨리 (시간단축) <input type="checkbox"/> 체메 (타이밍) <input type="checkbox"/> 자주 (유연경영) 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Supply Chain <ul style="list-style-type: none"> • 프로세스 혁신 • 정보기술 	끊임없이 빠르게 변화하는 기업
3.자율과 책임	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 자율과 책임, Speedy하고 Simple한 조직 구축 <input type="checkbox"/> 글로벌 스탠더드, Fair 프로세스 중시 <input type="checkbox"/> 성과에 대한 공정한 평가와 보상 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 기업문화 	다양한 문화 수용의 글로벌 기업

변화실천을 위한 처·실별 최우선 전략과제에 대한 전략회의를 실시하여야 하며, 혁신촉진자를 사전에 양성하여야 한다. 이를 통해 혁신 회의를 시범적으로 실시하여야 하며, 사업소별 경영혁신 추진 조직을 설치하여 전력화가 본 궤도에 오르기가까지 경영혁신관련 부서의 지원이 필요하다. 이는 혁신과제 해결센터의 설치 및 운용이 기대되

며, IMS(혁신관리 시스템)을 활용한 혁신관리 체계의 정비가 있어야 한다.

경영평가에서 KPI에 혁신 목표를 설정함으로써 지식경영시스템을 혁신활동에 연결하여 활용할 수 있어야 하며, 미래성장학교와 같은 전문 인력과 실천인력의 교육이 필요하다. 혁신관련 교육과정의 부재는 전체적인 통합적인 혁신관리의 걸림돌이 될 수 있으며, 베스트 프랙티스 매트릭스를 활용한 World Class와의 겹을 정기적으로 겹분석을 통한 과제를 이슈관리, 로스관리를 통해 이루어 져야겠다.

6. 참 고 문 헌

- [1] 권성용, "대량맞춤의 대두와 기업의 대응", 삼성경제연구소 CEO Information, 2003, 제 415호, pp.6-11
- [2] 생산기술전략 연구회, "생산전략", 박영사, 1998, pp.23,
- [3] 오세진 김기영, "경쟁력 제고와 생산활동성과, 경영학연구" 제24권 2호 한국경영학회 pp.111-157. 1995
- [4] 남양호, "제조기술 기반의 원가경쟁력 강화방안", CEO Information 제 422호, 삼성경제연구소, 2003
- [5] 김대홍, 정승환, 노재현, "국내 JIT 생산방식 도입 현황 고찰", 대한산업공학회, 1997
- [6] Ansari and Moderress, "The Potential Benefits of Just-in-Time Purchasing for US Manufacturing", Production and Inventory Management Vol.28 No.2(1987), p.30~35
- [7] "APICS Tour Japan", Production and Inventory Management Review and APICS News, Vol.2, No.5, p.7, 1982
- [8] Christensen, C. R, Andrews K. R, and Guth W. D(1991), Business Policy-Text and Cases, Homewood, Richard D. Irwin, Boston, pp.960- 966
- [9] Harvard Business Review, Vol. 84 No. 11. P. 72~76 'Innovation : The classic Traps'

저 자 소 개

최 에릭승 : 명지대 산업공학과 석사과정을 졸업하였으며, 관심분야는 여러가지 산업 공학적 경영을 통하여 성공적인 혁신이며, 현재 통신산업의 SCM과 CRM의 접목을 통하여 기업의 효율적인 관리에 대한 연구를 수행하고 있다.

김 창 은 : 현 명지대학교 산업공학과 교수, 공학박사, 경영공학회 부회장, 명지대 창업보육센터장, 정부혁신분권위원

저 자 주 소

최 에릭승 : 서울시 용산구 한남1동 11-347 유엔빌리지 33호 101

김 창 은 : 경기도 성남시 분당구 정자1동 180번지 미켈란 스위트빌 C동 1104호