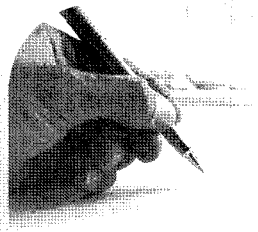


미래기업의 핵심가치 발굴을 위한 창의가치혁신 시리즈

제3부
경영혁신방법론의 비교

이 강 군
서경대학교 경영대학원 6시그마MBA
공학박사/담당교수/경영지도사

[목 차]

제1부 생존을 위한 변화관리와 혁신전략
제2부 경영혁신 활동의 종류와 변천과정
제3부 경영혁신 방법론의 비교
제4부 자율적 변화관리 방법론
제5부 유형분류체계
제6부 문제해결과 창의혁신 프로세스

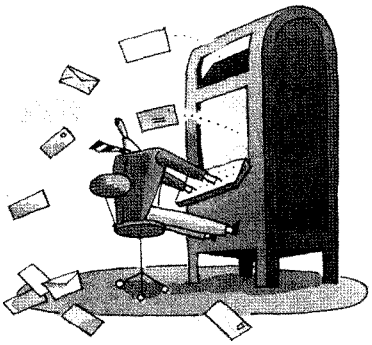
❖ 들어가는 말

지난 제1부 "생존을 위한 변화관리와 생존전략"에서는 미래기업의 핵심가치를 발굴하기 위한 혁신의 정의 및 방법에 대하여 알아보았으며, 제2부에서는 그 동안 추진해왔던 경영혁신 활동의 종류와 변천과정에 대하여 알아보았다. 제3부에서는 정부의 행정혁신과 기업의 경영혁신의 비교를 통하여 정부의 행정혁신과 기업의 경영혁신의 차이에 대하여 알아보고자 한다.

1. 정부의 행정혁신과 기업의 경영혁신의 비교

정부나 기업에서 추진하는 혁신이 보다 나은 가치를 국민이나 고객에게 제공한다는 목적이나 대상에서는 동일하지만, 정부혁신은 '명제' 이고 기업혁신은 '생존' 이라는 근본적인 인식의 차이가 존재하며, 이로 인하여 추진력이나 성과 면에서 큰 차이가 나게 된다. 그러나 정부혁신의 필요성이 정치적 논리에

서 요구되는 것이 아니라 국가경쟁력 확보라는 국가흥망의 차원에서 절실한 과제라고 한다면 국가흥망과 기업생존은 중대차한 존폐의 문제라는 점에서 맥을 같이 한다고 할 수 있다.



정부혁신 또는 기업혁신에 있어서 공급자와 수요자가 있고, 공급내용이 있고 공급의 과제와 목적이 있다는 데에는 공통적이다. 기본적 기능면에서는 양자가 극히 유사하여 다섯 가지 공통점을 갖는다고 할 수 있다. 그러나 효율과 성과 면에서는 크게 달라질 수 있다.

〈 경영혁신 변천과정 〉

구 분	비교 / 내용	정부혁신	기업혁신
유사성	공급자	정부 공공기관	기업 개인
	수요자	국 민	고 객
	공급내용	공공서비스	상품서비스
	과 제	국민편익	고객편익
	목 적	국가경쟁력	기업경쟁력
차별성	인식태도	명 제	생 존
	관계관리	형 평	차 등
	경쟁환경	독과점	경 쟁
	공급비용	예 산	원 가
	충족수준	필요(Need)	욕구(Want)

2. 정부의 행정업무 효율화

정부 · 기업 · 국민이 함께 혁신 네트워크화 된 선진사회, 공무원의 능력을 극대화하고 정부의 대응성을 높여 고객과 성과를 중시하는 일류정부의 구현과 혁신추진이 시스템화 되어 지속가능한 혁신가치를 창조하고 미래의 성장 동력을 융합하는 혁신국가를 지향한다. 이러한 혁신은 일 잘하는 정부와 대화 잘하는 정부를 목표로 추진하고 있다.

〈 정부혁신 추진단계 〉

단 계	필요성 인식	혁신비전공유 혁신여건조성	성공사례 창출	혁신활동 활성화	지속체계 구축
일 잘하는 정부	○냉소주의 극복 ○혁신이 필요하다는 위기의식 공유 ○혁신 후의 긍정적 효과에 대한 공감대 형성	○혁신비전 명확화 ○혁신담당조직, 혁신 서포터즈 구성 및 권한부여 ○혁신비전 선포 및 세부추진계획 수립	○혁신성공사례 만들기 ○혁신 장애요인 완화 및 제거	○성공사례 모델화 ○혁신 활동 참여확대	○혁신활동을 지속적으로 장려하는 제도적 장치 구축 ○혁신활동 평가, 결화 피드백 및 인센티브 제공
대화 잘하는 정부		○장·차관에서 직원에 이르기까지 혁신비전 전파·공유 ○새롭고 다양한 의사소통 통로개발 시도	○문제해결형 토론 실시 ○성공사례 창출·공유	○성공사례 확산 ○성공사례와 기법의 메뉴얼화	

'일 잘하는 정부' 는 불필요한 일과 행적의 비능률적인 면을 버리고, 바꾸고, 새롭게 하는 능력정부와 효율적인 업무프로세스를 구축하고 정책품질을 창조하는 가치정부, 그리고 고도의 지식과 전문성을 갖추어 문제를 효과적으로 해결하는 지식정부를 실행하는 것이다.

또한 '대화 잘하는 정부' 는 국정운영 전반에 국민의 실질적 참여를 보장하는 열린 정부와 모든 국민들이 조건 없이 편하게 접근할 수 있는 고객중심 정부, 그리고 정책과정과 성과를 국민에게 제대로 알고 평가받는 책임정부의 구현을 통해 이루어진다.

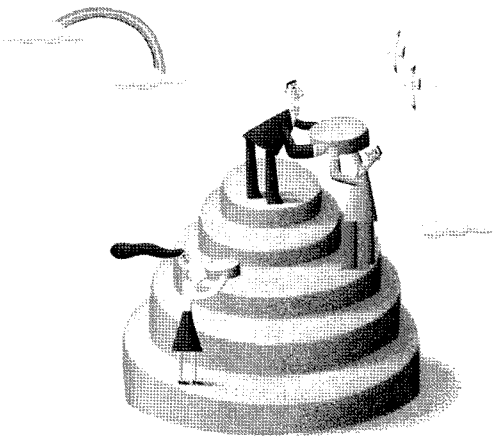
3. 6시그마 경영혁신 방법

1) 문제해결 프로세스 DMAIC

6시그마는 1987년 모토로라에 근무하던 마이클 해리에 의해 창안되었다. 마이클 해리는 품질향상을 위하여 통계지식을 활용하는데 착안하고 모토로라 사내의 '6시그마 연구소' 에서 품질개선 운동과 연구를 거듭한 끝에 6시그마 기법을 수준 높은 경영기법으로 발전시켰다.

6시그마란 주어진 품질 특성에 대한 평균을 중심으로 프로세스의 산포를 의미한다. 그래서 주어진 프로세스가 완벽한 프로세스와 어느 정도 차이가 발생하는지를 측정하는 통계적인 용어로 일반적으로 6시

그마는 문제 해결을 위해 통계적인 도구를 사용하여 프로세스의 변동을 감소시키는 방법이다.



6시그마는 어떠한 관점에서 바라보느냐에 따라 다양하게 정의를 내릴 수 있는데, 6시그마의 창시자인 마이클 해리와 리처드 슈뢰더는 '6시그마는 기업으로 하여금 자원의 낭비를 극소화하는 동시에 고객 만족을 증대시키는 방법으로 일상적인 기업 활동을 설계하고 관리하여 수익성을 엄청나게 향상시키는 비즈니스 프로세스이다' 라고 정의하였다.

모토로라에 이어 6시그마를 꽃피운 GE에서는 '거의 완벽한 제품과 서비스를 개발하고 공급하도록 해주는 고도로 정립된 프로세스, 그래서 6시그마는 프로세스에 있는 결점을 측정하여 제거함으로써 완벽한 프로세스를 지향하고자 하는 것' 이라고 하였으며, 국내기업인 삼성에서는 '세계 최고 수준의 경영품질을 갖추는 것으로 경영활동은 프로세스를 관리하는 활동이고, 경영품질 활동은 프로세스의 수준을 향상시키는 활동이며, 6시그마 활동은 프로세스의 수준을 6시그마의 수준으로 향상시키기 위해 하는 활동이다.' 고 하였다. 6시그마 활동은 기업의 프로세스를 정량적으로 평가하여 품질 개선 활동의 우선순위를 정하고 이에 따라서 기업이 효율적으로 생산 활동을 할 수 있도록 해 준다. 전통적인 6시그마 활동은 고객의 관점에서 출발하여 프로세스의 문제를 해결할 수 있는 과정을 제시한다. 따라서 6시그마 활동은 혁신적으로 품질을 개선하므로, 기업 경쟁력을 확보하는 기업의 품질경영 전략이라고 할 수 있다. 결론적으로 말하면 6시그마 활동은 기업 내에서 쓸데없이 발생하는 낭비를 제거함으로써 숨져진 공장을 제거하는 방법이다.

일반적으로 사용되고 있는 6시그마의 문제 해결 프로세스는 모토롤라사에서 개발하고 GE사에서 완성시켜 혁신적인 품질 개선 성과를 얻었던 방법인 DMAIC(Define, Measure, Analyze, Improve, Control)이다.

DMAIC 문제해결 프로세스는 현실의 문제를 정의(Define)하고, 발생하는 문제를 측정(Measure)하여, 현실의 문제를 통계의 문제로 변환시키고, 원인을 분석(Analyze)하여, 문제의 통계적 해결안을 찾아서 현실의 문제를 개선(Improve)하고, 개선된 문제가 다시 발생하지 않도록 관리(Control)하는 프로세스로 구성되어 있다.

DMAIC는 이미 발생한 문제를 해결하는 프로세스로 단계별로 내용을 정리해 보면 다음과 같다.

〈 DMAIC 문제해결 프로세스 〉

Define	Measure	Analyze	Improve	Control
프로젝트 선정	Y의 확인	데이터 수집	개선안 수립	관리계획 수립
프로젝트 정의	현재수준 측정	데이터 분석	Vital Few X's 최적화	관리계획 실행
프로젝트 승인	잠재원인 도출	Vital Few X's 선정	결과검증	프로젝트 문서화 및 공유
CTQ Drill down	하위 프로세스 맵	특성요인도	실험계획법	관리도
SIPOC	시그마수준 계산	브레인스토밍	회귀분석	관리계획
프로젝트 헌장	MSA	계통도	파일럿 테스트	표준운영절차
프로젝트 위험분석	공정능력분석	가설검증	창조적 문제해결기법	프로세스 문서화
	FMEA	회귀분석	FMEA	Mistake-Proofing
		분산분석		
		기타통계기법		

앞에서 살펴본 6시그마 로드맵이 다른 방법론에 비하여 이상적으로 평가 받는 이유는 DMAIC 단계를 거쳐 문제를 해결하면서 하는 활동들이 6시그마를 유지시켜 줄 중요한 기초를 구축한다는 데 있다.

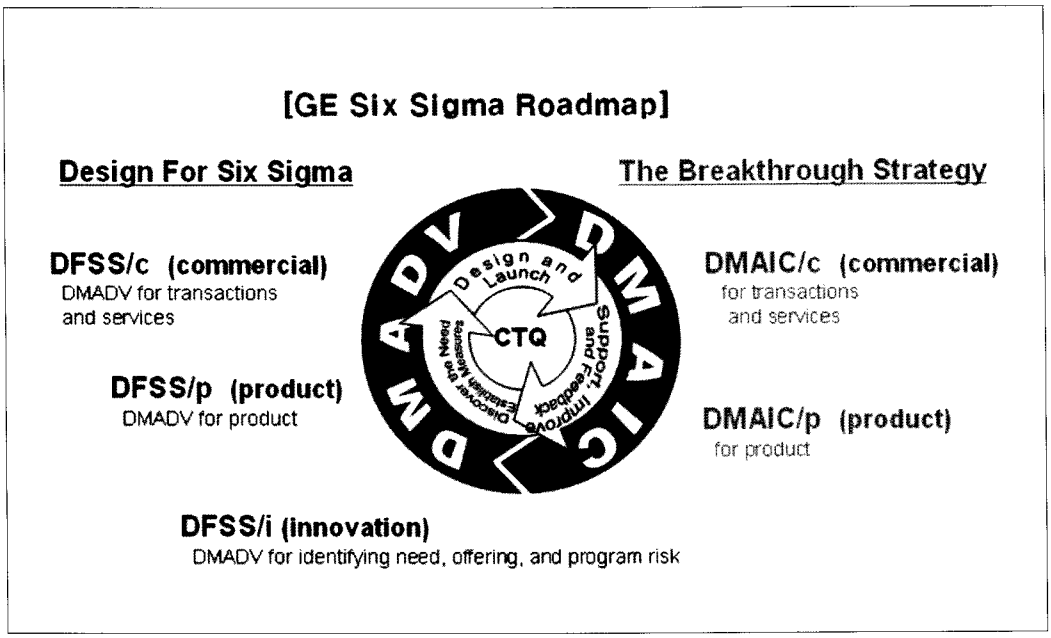
2) 새로운 가치창출 프로세스 DFSS(Design For Six Sigma)

6시그마가 초기에 시작될 때에는 제조 부문의 품질 혁신에 초점이 맞추어져 있었으나, 점차로 사무 간접부문, 연구개발 부문, 서비스행정 부문 및 정부혁신으로도 확산되고 있으며, 지금은 경영혁신 전략으로 기업의 모든 부문이 혁신의 대상이 되고 있다. 고객감동을 위한 제품의 품질은 생산 공정보다는 제품설계나 공정설계와 같은 연구개발 단계에서 더 크게 좌우되고 있다.

DMAIC는 이미 발생한 문제를 해결하는 프로세스라면, DFSS는 앞으로 발생할 문제를 해결하는 프로세스라고 할 수 있다. 따라서 DFSS는 신규 업무를 추진하는데 있어서 제품의 기능과 성능 또는 프로세스에 향후 발생할 문제를 대상으로 발생할 수 있는 문제를 제거하는 방법이다.

DFSS 프로세스는 GE에서 개발한 DMADV(Design, Measure, Analyze, Design, Verify)와 IDOV(Identify, Design , Optimize, Validate)이다.

〈 GE Six Sigma Roadmap 〉



❖ 맺는 말

행정 서비스의 질을 향상시켜 고객만족을 이루고자 하는 정부의 행정혁신이나 고객만족을 통하여 이익의 극대화를 도모하는 기업의 경영혁신은 조직의 지속적인 성장과 생존을 위하여 끊임없이 이루어져야 한다. 2부에서 살펴본 바와 같이 그동안 수많은 경영혁신의 방법이 개발되었고, 사회의 환경변화에 따라 진화하여 왔다. 6시그마는 혁신을 위한 문제해결 전략과 프로세스, 그리고 혁신기법 등을 제공함으로써 현재 가장 많은 기업이 적용하고 있는 경영혁신 기법이다. 하지만 품질에서 가치로의 패러다임 변화에 따라 6시그마도 지금 새로운 모습으로 변화를 하고 있다.

제4부에서는 자율적 변화관리를 위한 문제해결 방법론에 대하여 알아본다.

▶ 다음호에 계속