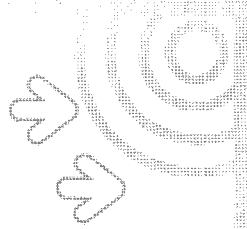


미래기업의 핵심가치 발굴을 위한 창의가치혁신 시리즈



제4부 자율적 변화관리 방법론



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 1, 2, 3부를 통하여 기업이 생존하기 위한 변화관리와 혁신전략에 대해서 알아보았다. 기업이 경쟁력을 확보하기 위해서는 조직내에 숨어 있는 낭비와 문제를 제거하고 미래기업의 핵심가치를 발굴하기 위한 인재양성과 조직의 자율적 변화와 혁신을 가속화 시켜야 한다. 제4부에서는 조

직의 자율적인 변화관리를 통한 업무효율화 방법으로 일 줄이기를 위한 문제해결 프로세스와 새로운 가치 창출 프로세스에 대하여 알아본다.

1. 자율적 변화관리 방법론개요

앞 장에서 알아본 바와 같이 문제를 해결하기 위한 6시그마 방법론과 신제품 개발과 같이 새로운 가치를 창출하는 DFSS 방법론은 프로세스의 종류도 많고 상당히 복잡한 단계로 구성되어 있어 중소기업에

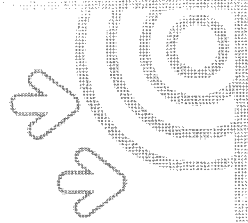
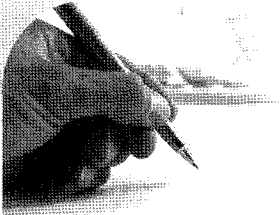


자율적(自律的) 변화관리

서 조직의 변화관리를 위한 업무효율화에 적용하기에는 어려움이 있다.

이러한 문제를 해결하고 현업에서 쉽게 활용하기 위하여 각 프로세스의 일 줄이기에 적당한 새로운 “업무효율화 프로세스”를 개발하였다. 자율적 변화관리 추진을 위한 업무효율화 프로세스는 4단계의 프로세스와 12단계의 절차로 단순화되고 적용하기가 쉬운 방법을 사용함으로써 문제해결 및 새로운 업무 창출업무에 적용할 수 있도록 하였다.

업무효율화 프로세스는 낭비를 제거하기 위한 “문제해결 프로세스”와 이를 통하여 발생한 시간의 여백을 활용한 새로운 업무창출을 위한 “창의혁신 프로세스”로 구분되며, 각 단계별로 템플릿(Template)과 사례연구를 통해서 현업에서 쉽게 적용할 수 있도록 업무효율화를 실현하기 위하여 개발된 자율적 변화관리 추진방법론이다.



〈 방법론별 프로세스 비교 〉

구 분	6시그마/DFSS				자율적 변화관리	
	문제해결	신제품개발		프로세스개발	문제해결	창의혁신
	DMAIC	DMADV	IDOV	Lean DFSS	DPAS	SCDV
단 계	5	5	5	16	4	4
절 차	24	24	20	64	12	12
적용률	통계	통계,공학	통계,공학	통계,공학,창의	논리	창의
난이도	보통	보통	어려움	어려움	매우쉬움	쉬움

2. 자율적 변화관리 추진을 위한 업무효율화 방법

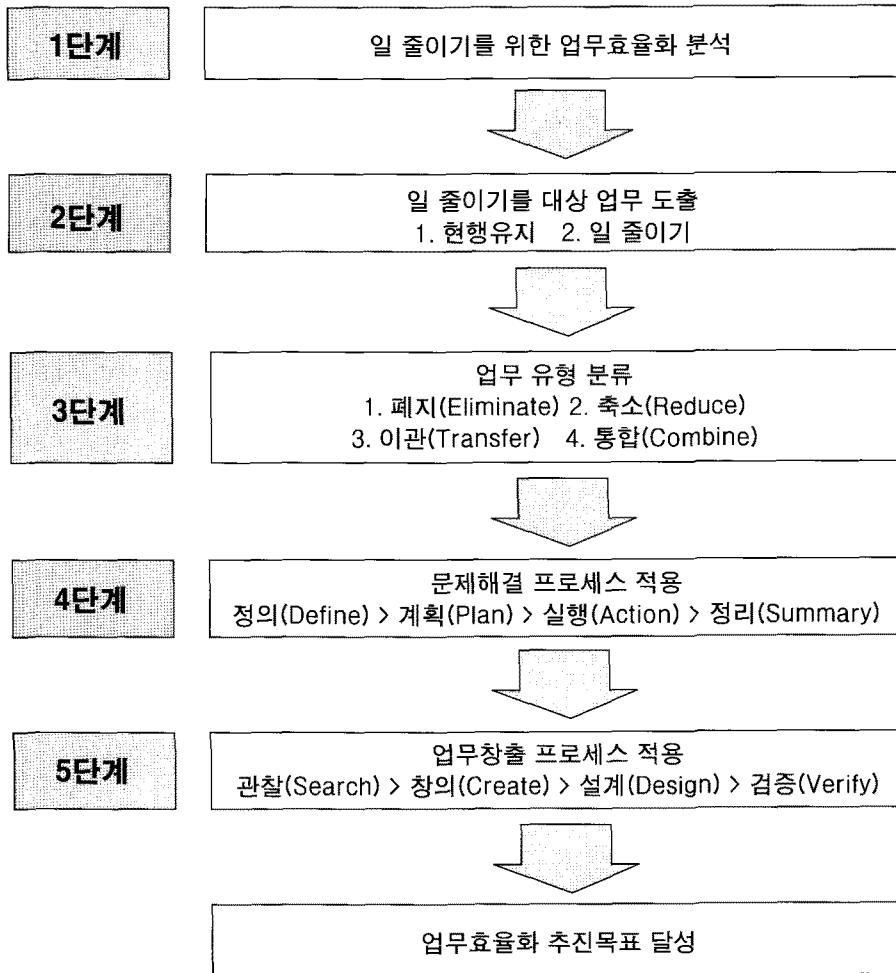
통계를 기반으로 하여 문제를 해결하는 6시그마 프로세스는 문제를 해결하기 위해서 DMAIC라는 단계별 프로세스와 각 프로세스마다 사용하는 통계 기반의 툴(Tools)로 구성된다. 하지만 6시그마 문제해결 프로세스는 너무나 많은 단계와 절차 그리고 복잡한 통계를 활용함으로써 중소기업에서 일 줄이기에 적용하기에는 무척 어렵고 많은 시간의 전문적인 교육을 받아야만 사용할 수 있다는 단점을 가지고 있다.

자율적 변화관리 추진을 위한 업무효율화 프로세스는 업무분석을 통하여 도출된 일 줄이기 개선대상에 대한 업무유형에 따라 분류된 개선대상에 대한 문제해결 프로세스와 이를 통하여 확보된 시간을 활용하여 새로운 업무창출을 위한 창의혁신 프로세스로 구성된다. 또한 업무효율화를 위한 문제개선 방법으로 단계와 절차를 간소화 하였으며, 통계를 사용하지 않고도 문제해결이 가능한 방법으로 개발하였다. 또한, 단계별 추진 템플릿(Template)과 사례연구(Case Study)를 통해서 실제 현업에서 개선활동에 쉽게 활용할 수 있게 작성되었다.

업무효율화를 위한 일 줄이기에 대한 업무유형은 업무분석을 통해서 도출된 대상 업무에 대하여 폐지(Eliminate), 축소(Reduce), 이관(Transfer), 통합(Combine)의 4가지 업무유형의 분류와 개선 대상에 대한 문제의 정의(Define) >> 계획(Plan) >> 실행(Action) >> 정리(Summary)의 문제해결 프로세스를 통하여 문제를 개선한다. 이를 통하여 확보된 시간을 활용하여 새로운 업무 창출을 위한 관찰(Search) >> 창의(Create) >> 설계(Design) >> 검증(Verify)의 4단계 프로세스로 구성된다.

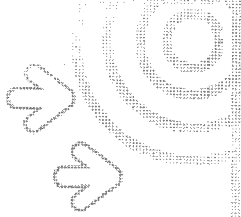
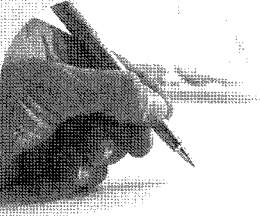
추진매뉴얼은 추진 각 단계별 프로세스(Process)와 단계별 점검표(Check list), 자료 작성 템플릿(Template) 그리고 각 단계별 사용하는 툴(Tools)에 대한 설명과 사례연구(Case Study)를 통하여 자율적 변화관리를 위한 업무효율화 프로세스를 현업에서 손쉽게 활용하기 위하여 구성하였다.

< 자율적 변화관리 추진을 위한 업무효율화 프로세스 >

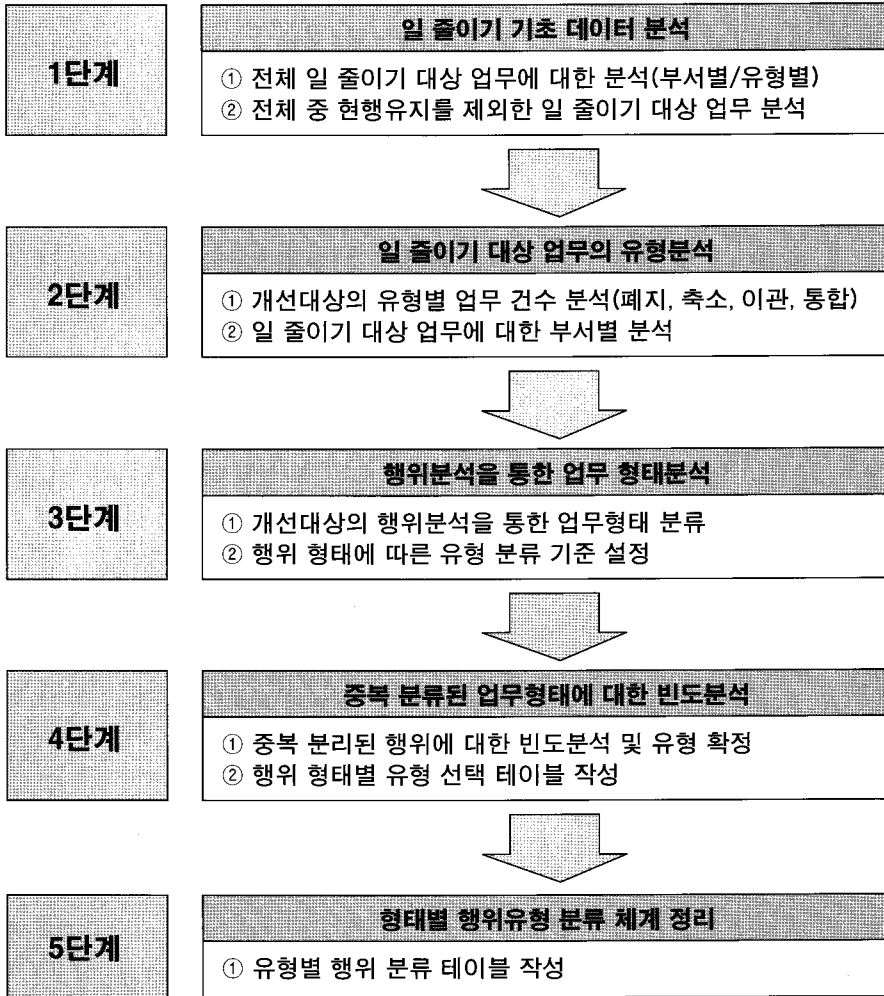


3. 업무효율화를 위한 업무유형분류

자율적 변화관리를 추진하기 위한 업무효율화 프로세스는 현재 업무분석을 실시하여 낭비와 문제를 도출하고 업무유형별로 일 줄이기를 통하여 실시한다. 업무효율화 개선 대상의 발굴은 현재업무에 대한 항목별 행동유형 분석을 통하여 다음과 같은 절차로 업무유형을 분류하게 된다.



〈 업무추진 행동분석을 통한 업무유형 분류절차 〉



일 줄이기에 대한 업무별 행동유형 분석을 통하여 업무유형 분류는 다음과 같이 폐지(Eliminate), 축소(Reduce), 이관(Transfer), 통합(Combine)으로 4가지 업무유형별 분류표를 작성하였다. 일 줄이기를 통한 업무효율화를 추진하기 위한 대상 업무의 유형분류는 다음과 같은 행동유형을 통한 업무유형 분류표를 활용하여 선택할 수 있다.



〈 업무유형별 분류표 〉

업무 유형 분류	폐지 (Eliminate)	규정폐지, 발간폐지, 업무폐지, 폐지
	축소 (Reduce)	결제선 축소, 공동추진, 기간축소, 대상축소, 사례집 발간, 사업통합, 시간단축, 업무축소, 인원축소, 일괄보고, 일정 축소, 자체평가, 절차축소, 회의축소, 횡수축소
	이관 (Transfer)	부서위탁, 업무이관, 업무협조, 자체추진
	통합 (Combine)	개별제출, 계좌이체, 공동운영, 규정개선, 기관협조, 방법 개선, 보고축소, 사전검토, 시스템통합, 시스템활용, 업무 공유, 업무공조, 업무단순화, 업무대체, 업무통합, 이메일 활용, 일괄처리, 자율관리, 전문가 활용, 전산화, 전자결재, 정보공유, 제도개선, 집행변경, 콘텐츠활용, 타평가활용, 통합관리, 통합운영, 통합운용, 평가생략, 폐기, 표준화, 프로세스 개선, 협의회 운영, 환경개선, DB구축

❖ 맺는 말

문제란 “현재 상태와 우리가 바라는 이상적인 목표와의 차이”를 말한다. 조직의 경쟁력 혁신을 위해서는 무엇보다도 업무에서 불필요한 낭비를 제거하고 이를 통해서 발생한 시간을 활용하여 새로운 가치 있는 업무를 창출하는 것이 중요하다.

통계를 기반으로 하여 문제를 해결하는 6시그마 프로세스는 DMAIC라는 문제해결 프로세스와 통계 기법의 툴(Tools)로 구성된다. 하지만 6시그마 프로세스는 너무나 많은 단계와 절차 그리고 복잡한 통계를 활용함으로써 중소기업에서 적용하기에는 어렵고 많은 시간의 전문적인 교육을 받아야만 한다는 단점을 가지고 있다.

자율적 변화관리 추진을 위한 업무효율화 프로세스는 문제개선 방법으로 절차를 간소화하여 가장 핵심적인 사항만을 도출하도록 하였으며, 통계를 사용하지 않고도 문제해결이 가능한 방법으로 개발하였다.

제5부에서는 자율적 변화관리 추진을 위한 업무효율화 유형분류체계에 대하여 알아본다.

▶ 다음호에 계속