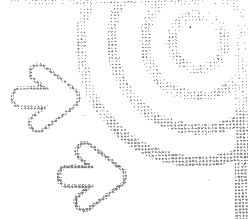
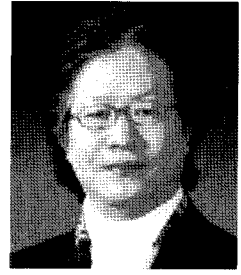


미래기업의 핵심가치 발굴을 위한 창의가치혁신 시리즈



# 제6부 문제해결 · 창의혁신 프로세스



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 ERIC 유형분류 프로세스
<b>제6부 문제해결과 창의혁신 프로세스</b>

## ❖ 들어가는 말

지난번까지 5회에 걸쳐 조직의 경쟁력 혁신을 위한 자율적 변화관리 방법론을 통하여 현재 업무분석을 실시하고 업무유형별로 낭비와 문제를 도출하여 자율적 변화관리를 통한 업무효율화 방법으로 일 줄이기를 위한 업무유형 분류체계와 유형별 문제해결 프로세스 및 시간의 여백을 활용한 새로

운 가치창출 프로세스에 대하여 알아보았다.

마지막 제6부에서는 업무의 낭비제거를 위한 문제해결 프로세스와 새로운 가치창출을 위한 창의혁신 프로세스에 대한 추진방법 및 세부절차, 그리고 각 단계별 사용기법에 대하여 알아보기로 한다.

### 1. 문제해결 프로세스

문제를란 “현재 상태와 우리가 바라는 이상적인 목표와의 차이”를 말한다. 문제는 “이미 발생한 문제”와 “앞으로 발생할 문제”로 구분되는데, 문제해결 프로세스도 이러한 문제의 유형에 따라 적용할 수 있다.

일 줄이기를 통하여 낭비요소를 발굴하고 이러한 문제를 개선하여 업무를 보다 효율적으로 추진한다.  
낭비를 발생하고 있는 문제를 해결할 수 있는 자율적 변화관리의 문제해결 프로세스는 4단계로 추진한다.

첫 번째 단계는 정의(Define) 단계로 문제가 발생하는 현재의 상황과 문제에 대한 구체적인 설명, 그리고 그 문제가 발생하는 이유 등에 대하여 구체적인 정의하는 단계로 현상파악 >> 문제기술 >> 원인분석의 3단계 절차로 구성되어 있다.

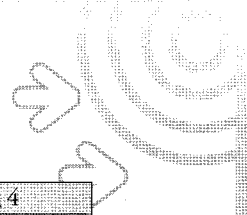
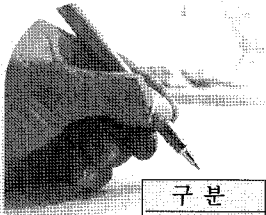
두 번째 단계는 계획(Plan) 단계로 문제를 해결하기 위한 계획수립 단계로 유형선택 >> 전략수립 >> 아이디어의 3단계 절차로 구성되어 있다.

세 번째 단계는 실행(Action) 단계로 전 단계에서 도출한 아이디어를 실제 문제 상황에 적용하는 단계로 개선실시 >> 주요내용 >> 결과확인 3단계 절차로 구성되어 있다.

네 번째 단계는 정리(Summary) 단계로 아이디어를 적용하여 실행한 문제의 해결 여부와 실제적인 성과가 있는지를 확인하고, 이를 지속적으로 유지하기 위한 관리계획과 프로젝트 내용을 정리하는 단계이다. 정리 단계는 주요성과 >> 성공요인 >> 기대효과 3단계 절차로 구성되어 있다.

### 〈 일 줄이기를 위한 문제해결 프로세스 〉

단 계	절 차	내 용
정의(Define)	1. 현상파악	현재 쟁점(issue)이 되고 있는 상황을 설명한다.
	2. 문제기술	현 쟁점에서 발생하고 있는 문제를 기술한다.
	3. 원인분석	문제가 발생하는 원인을 분석한다.
계획(Plan)	4. 유형선택	형태분석을 통하여 문제의 유형을 선택한다.
	5. 전략수립	문제해결을 위한 개선방향 및 전략을 수립한다.
	6. 아이디어	문제해결을 위한 구체적인 아이디어를 도출한다.
실행(Action)	7. 개선실시	개선 아이디어에 따른 문제개선을 실시한다.
	8. 주요내용	개선실시에 대한 주요한 내용을 정리한다.
	9. 결과확인	개선의 결과를 확인하고 평가한다.
정리(Summary)	10. 주요성과	개선결과에 대한 성과를 분석하고 정리한다.
	11. 성공요인	문제해결을 위한 성공요인에 대해 요약 정리한다.
	12. 기대효과	본 결과를 통하여 향후 기대되는 효과를 기술한다.



〈 일 줄이기를 위한 문제해결 프로세스 세부절차 〉

구분	Step. 1	Step. 2	Step. 3	Step. 4
단계	정의(Define)	계획(Plan)	실행(Action)	정리(Summary)
추진단계 (Activity)	1) 현상파악 - 현재 쟁점(Issue)이 되고 있는 상황을  2) 문제기술 - 현 쟁점에 발생하고 있는 문제를 기술  3) 원인분석 - 문제가 발생하는 원인을 분석	4) 유형선택 - 형태분석을 통하여 문제의 유형을 선택  5) 전략수립 - 문제해결을 위한 개선방향 및 전략을 수립  6) 아이디어 - 문제해결을 위한 구체적인 아이디어를 도출	7) 개선실시 - 개선 아이디어에 따른 문제개선을 실시  8) 주요내용 - 개선실시에 대한 주요한 내용을 정리  9) 결과확인 - 개선의 결과를 확인하고 평가	10) 주요성과 - 개선결과에 대한 성과를 분석하고 정리  11) 성공요인 - 문제해결을 위한 성공요인에 대해 요약 정리  12) 기대효과 - 본 결과를 통하여 향후 기대되는 효과를 기술
사용기법 (Tools)	VOC, CTQ Tree, 통계그래프, 5W1H, 프로세스 매핑, 특성요인도, 인과관계도, 파레토 분석 등	행위별 유형분류표, 유형분류 6단계프로세스, 전략분석, 벤치마킹, 브레인스토밍, 트리즈 등	카노분석, 컨셉 선정, 프로세스 매핑, 도표, 이미지 등	프로세스 매핑, 통계 그래프, 도표, 이미지 등

**2. 창의혁신 프로세스**

일 줄이기를 통하여 도출된 낭비업무를 문제해결 프로세스를 활용하여 해결하면 “시간의 여백”이 창출된다. 그동안 폭주했던 업무로 인하여 미루어 두었던 새로운 가치를 창출하여 보다 의미 있는 성과를 만들어 내는 것이 중요하다. 자율적 변화관리의 새로운 가치창출을 위한 창의혁신 프로세스를 다음과 같은 4단계로 제안한다.

첫 번째 단계는 관찰(Search)로 새로운 업무 창출을 위한 추진배경 및 조직을 역할을 통해 맞는 고객의 요구분석 등의 구체적으로 파악하는 단계로 추진배경 >> 역할기술 >> 요구파악의 3단계 세부절차로 구성된다.

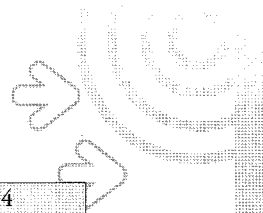
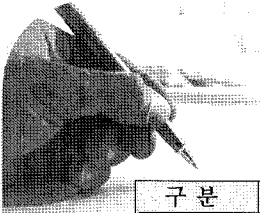
두 번째 단계는 창의(Create)로 문제를 발생시키는 주된 원인을 찾는 단계로, 제약조건 >> 모순발견 >> 해결방안의 3단계 세부절차로 구성된다.



세 번째 단계는 설계(Design)로 전 단계에서 도출한 아이디어를 실제 문제 상황에 적용하는 단계로 전략수립 >> 아이디어 >> 주요내용의 3단계 세부절차로 구성된다. 네 번째 단계는 검증(Verify)으로 아이디어를 적용하여 실행한 문제의 해결 여부와 실제적인 성과가 있는지를 확인하고, 이를 지속적으로 유지하기 위한 관리계획을 수립하는 단계이다. 검증 단계는 성과분석 >> 성공요인 >> 기대효과와 3단계 세부절차로 구성된다. 이상의 내용을 정리하면 다음과 같다.

### 〈 업무창출을 위한 창의혁신 프로세스 〉

단 계	절 차	내 용
관찰(Search)	1. 추진배경	업무 창출을 위한 추진배경에 대하여 소개한다.
	2. 역할기술	과제에 대한 조직의 역할에 대해 기술한다.
	3. 요구파악	업무창출에 대한 고객의 요구에 대하여 조사한다.
창의(Create)	4. 제약조건	과제 추진에 있어서 제약조건에 대하여 설명한다.
	5. 모순발견	과제해결에 있어서 발생하는 모순을 발견한다.
	6. 해결방안	모순을 해결할 수 있는 이상적 해결안을 도출한다.
설계(Design)	7. 전략수립	업무창출을 위한 새로운 전략과 컨셉을 제안한다.
	8. 아이디어	전략에 따른 새로운 아이디어를 도출한다.
	9. 주요내용	업무창출에 따른 주요 추진내용을 정리한다.
검증(Verify)	10. 성과분석	업무창출에 따라 발생한 성과에 대하여 정리한다.
	11. 성공요인	본 과제의 주요한 성공요인을 정리한다.
	12. 기대효과	본 결과를 통하여 향후 기대되는 효과를 기술한다.



〈 업무창출을 위한 창의혁신 프로세스 세부절차 〉

구분 단계	Step. 1 관찰(Search)	Step. 2 창의(Create)	Step. 3 설계(Design)	Step. 4 검증(Verify)
추진단계 (Activity)	1) 추진배경 - 업무 창출을 위한 추진배경에 대하여 소개  2) 역할기술 - 과제에 대한 조직의 역할에 대하여 기술  3) 요구파악 - 업무창출에 대한 고객의 요구에 대하여 조사	4) 제약조건 - 과제 추진에 있어서 제약조건에 대해 설명  5) 모순발견 - 모순을 해결할 수 있는 이상적 해결안을 도출  6) 해결방안 - 모순을 해결할 수 있는 이상적 해결안을 도출	7) 전략수립 - 업무창출을 위한 새로운 전략과 컨셉을 제안  8) 아이디어 - 전략에 따른 새로운 아이디어를 도출  9) 주요내용 - 업무창출에 따른 주요 추진내용을 정리	10) 성과분석 - 업무창출에 따라 발생한 성과에 대하여 정리  11) 성공요인 - 본 과제에 주요한 성공요인을 정리 약 정리  12) 기대효과 - 본 결과를 통하여 향후 기대되는 효과를 기술
사용기법 (Tools)	VOC, 통계그래프, 5WH1, 프로세스 매핑, 위험도 분석 특성요인도, 인과관계도, 파레도 분석 등	친화도법, 벤치마킹, 관련법규, 행봉분석6 단계, 트리즈, 모순 분석 등	전략수립, 벤치마킹, 브레인스토밍, 여섯 색깔모자, 트리즈, 프로세스 매핑 등	통계 그래프, 사진, 이미지, 도표 등

❖ **맺는 말**

조직이 최고의 경쟁력을 확보할 수 있는 비결은 모든 업무에 있어서 낭비 없는 업무의 처리와 끊임없이 변화하는 시장에 차별화된 가치를 통하여 능동적으로 대처할 수 있는 변화에 대한 적응력이다.

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.

1987년 미국의 모토롤라에서 시작한 6시그마 활동은 경영 전 부문에 걸쳐 문제를 제거하고 프로세스를 개선하여 조직의 경쟁력을 향상시키는데 있어서 매우 탁월한 문제해결 능력을 보여준다.

또한 6시그마는 혁신을 위한 문제해결 전략과 프로세스, 그리고 혁신기법 등을 제공함으로써 현재 가

장 많은 기업들이 채용하고 있는 경영혁신 기법이다.

하지만 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 중소기업에서 조직의 변화관리를 위한 업무효율화에 적용하기에는 어려움이 있다.

이번에 6회에 걸쳐서 연재된 자율적 변화관리 추진을 위한 업무효율화 프로세스는 6시그마의 복잡한 문제개선 절차를 간소화하고 핵심적인 사항만을 도출하여 프로세스와 사용기법을 간소화 하였으며, 가능하다면 통계를 사용하지 않고도 문제해결이 가능한 방법으로 구성되었다.

경영혁신 방법론은 이제 각 기업문화와 사정에 맞게 개발할 필요가 있다. 현업에서 사용하기 쉽고 보다 간편화된 문제해결 프로세스와 차별화된 가치창출 프로세스를 통하여 조직의 생존(Survival)과 지속적 경영(Sustainability)을 실현할 수 있기를 기대하며, 6시그마와 DFSS에 관한 보다 자세한 내용은 한국DFSS 연구회 홈페이지 "www.dfss.or.kr" 를 참조하면 도움이 될 것으로 생각된다.

The screenshot shows the homepage of the DFSS Academy. At the top, there is a navigation bar with links for 'HOME', 'LOGIN', 'JOIN', and 'SITE MAP'. Below this, a search bar and a clock displaying '11:19:30 PM' are visible. The main content area is divided into several sections:
 

- NEWS & NOTICE**: A list of recent news items with dates, such as 'BAT(Brain Activity Test) 뇌 활동력 검사' (2009-04-26) and '6시그마콜라보(6시그마 2년골하고나면...)' (2006-09-07).
- 교육실정안내**: A section providing information about course cancellations or changes, including dates like '2009-05-06' and '2009-09-30'.
- 공개 자료실**: A public resource section listing various documents and materials available for download.
- DFSS 심문조사**: A section for DFSS questionnaires or surveys.

 On the right side, there is a sidebar with a search bar and a list of featured articles or courses, such as '6시그마 MBA 과정' and '6시그마 리더십'. The bottom of the page features a footer with the text '▲ DFSS 아카데미연구원(www.dfss.or.kr) 홈페이지'.

▲ DFSS 아카데미연구원(www.dfss.or.kr) 홈페이지