

기업의 경영혁신 체제 구축

윤병국 *
김홍재 **
남승돈 ***
강경식 *

1. 서론

기업의 경영혁신 체제 구축이란 산업 내의 경쟁력 확보 및 존경 받는 기업으로 도약하기 위한 회사의 비전 정립, 총체적 경영혁신 모델 개발 및 적용, 변화 체질화를 위한 변화관리 체제를 구축을 중점으로 조직 구성원이 참여와 실행을 통하여 변화의 필요성을 체감하고 궁극적으로 조직 활성화를 도모를 위한 것이다.

2. 경영혁신 개요

2.1 목적

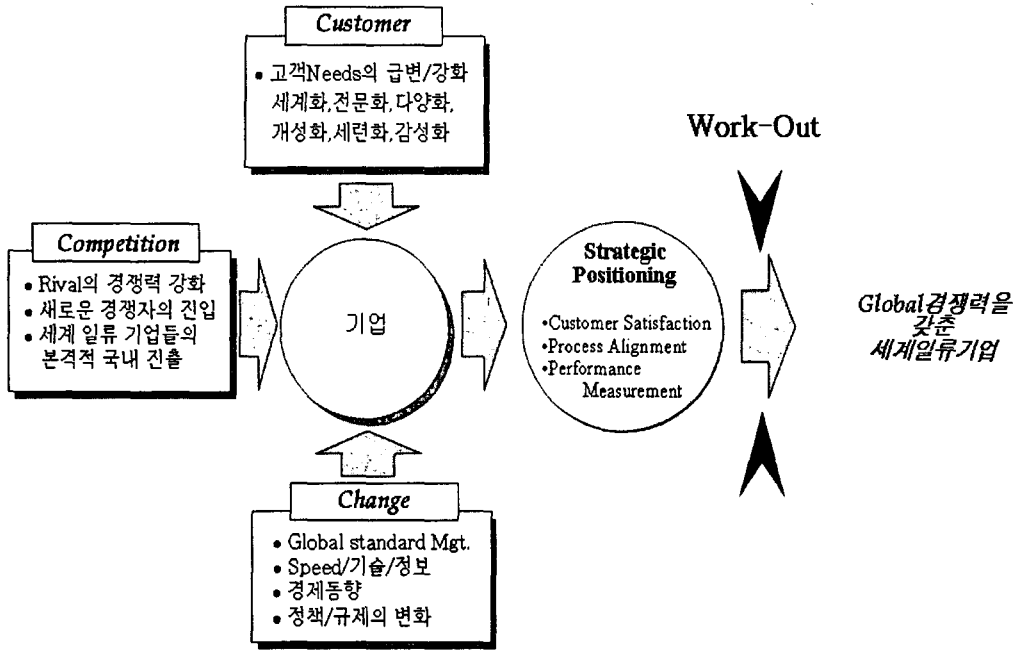
글로벌 수준의 경쟁력을 확보하기 위해서 핵심 이슈를 정의함과 동시에 체계적인 방법론을 도입하여 총체적 경영혁신 활동의 추진으로 전략경영, 수익경영, 고객만족 경영, 자율경영, 투명경영을 달성하여 존경받는 기업으로 도약하기 위한 지속 가능한 경영혁신 체제가 구축 되어야 한다.

경영혁신은 급변하는 시장환경과 고객요구 및 경쟁에 효율적으로 대응하여 계속적으로 발전할 수 있도록 Work-Out을 통한 기업문화 변혁의 기반조성과 Long-term direction을 제공하는데 그 목적이 있다. 다음 그림 1은 목적을 설명해 주고 있다.

*명지대학교 산업공학과

**한국산업인력공단

***NCC 컨설팅



< 그림 1 > 목적

경영혁신을 적극적으로 추진하는 단계는 다음과 같다.

- ① 개인의 책임을 인식하여 목표를 기필코 100% 달성하는 기반조성 단계
 - ② 조직간 유기적인 관계를 활성화시켜 개선활동이 활발히 일어나는 활성화 단계
 - ③ 누적된 성공체험을 바탕으로 잠재능력을 발휘하여 도약단계
- 이러한 단계를 통해 기대되는 효과는 다음과 같다

- ① 경영혁신 활동의 주체인 사람의 사고 전환 및 능력의 극대화
- ② 경영혁신의 수단인 시스템의 Process를 혁신
- ③ 경영혁신활동의 결과인 우리의 제공 가치로 고객만족을 창출

2.1 경영혁신 추진 체계

선진 기업들의 경영혁신 방향, 산업 내 경쟁력 확보 차원에서 기업은 기존의 단편적인 혁신활동이 아닌 총체적이고 지속적인 차원에서 경영혁신이 추진되어야 하고 도입, 혁신, 도약 단계를 바탕으로 추진하여야 한다. 추진 단계는 그림 2와 같다.

추진 방향은 다음과 같다

- ① 리더와 스폰서 참여 원칙
 - 문제 해결 과정의 확고한 참여 의지

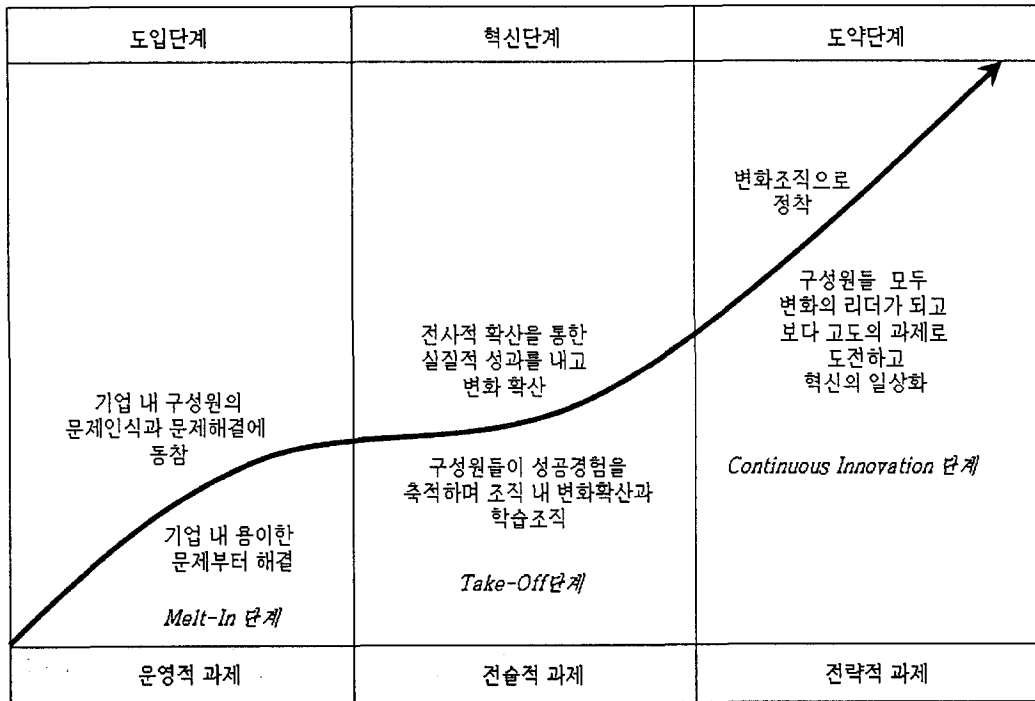


그림 2 추진 단계

- 주제 해결책의 개방화(Open-Mind)
 - 사후 관리의 철저
- ② Boundaryless의 원칙
 - 계층간의 과제 공유
 - 부서간의 과제 공유
 - 계층간 Work-Out의 일체화
- ③ Feedback의 원칙
 - P→D→C→A Cycle
 - 과제 진척 상황의 자율 Check 및 보고
 - 실행 결과의 공표
 - 부진사항의 대책 입안

2.3 수행방법

추진 방법론은 3단계로 나누어 혁신 도입기와 혁신 적응기로 구분하여 추진한다. 자세한 내용은 그림 3과 같다

각 단계별 수행 방법은 다음과 같다

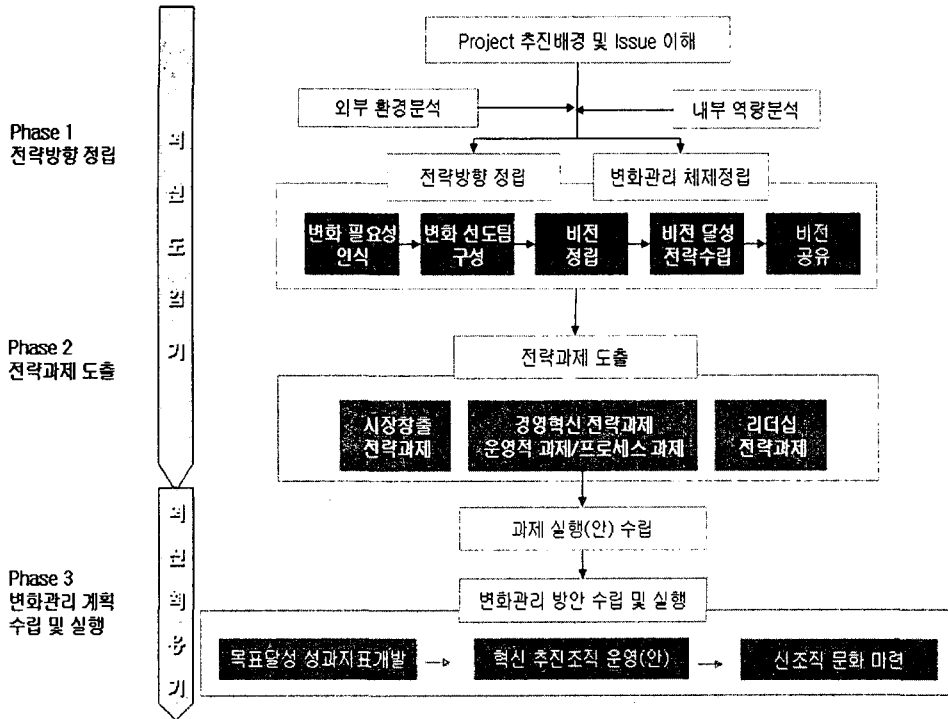


그림 3 추진 방법론

단계 1 : 전략방향 정립

- 외부환경 및 내부 역량 분석을 통해 비전, 전략적 방향성 정립
- 변화관리 체제 정립
- 1차 워크아웃/다운미팅 시작

단계 2 : 전략과제 도출

- 시장창출과제 : 미래의 경쟁력을 확보할 수 있는 과제
- 경영혁신 전략과제 : 운영적 과제/프로세스 과제(조직 구성원의 참여를 기반)
- 리더십/윤리경영과제 : 성과평가 및 윤리경영과 관련된 과제

단계 3 : 변화관리 계획 수립 및 수행

- 각 과제에 대한 실행안 수립
- 혁신 추진조직 운영(안)
- 신 조직문화 활성화 방안 마련
- 시장창출, 경영혁신, 리더십 및 윤리경영과제에 대한 실행

3. 변화관리 계획 수립 및 실행

3.1 변화관리의 개요

기업의 현 상황을 Work-Out 기법을 이용하여 분석하고 조직 구성원의 참여를 유도해 나가야 한다. 혁신 모델을 추진해 나아가는 과정에서 조직 구성원들의 대부분은 변화에 능동적으로 적응해 나가지 못한다는 점을 이해하여 변화에 대한 저항이 변화에 대한 욕구보다 크거나 같은지 또는 작은지에 대한 결정이 필요하며 영향이 무엇이며 무엇이 행해져야만 하는지에 대한 결정이 필요하고 구성원 참여의 활성화는 변화를 이행하고 그것을 지원하는 주요 인문들의 네트워크를 형성하도록 돕는 것이 중요하고 또한 결단은 Top-Down 실행은 Bottom-Up 방법이 올바르다. 결단은 경영진이 내리지만 성공적인 수행을 위해서는 현장에서 일하고 있는 종업원들의 적극적인 참여가 필요하고 실행을 통해 성공할 수 있기 때문이다. 목표 달성을 위한 변화관리 추진 방향은 다음 그림 4와 같다

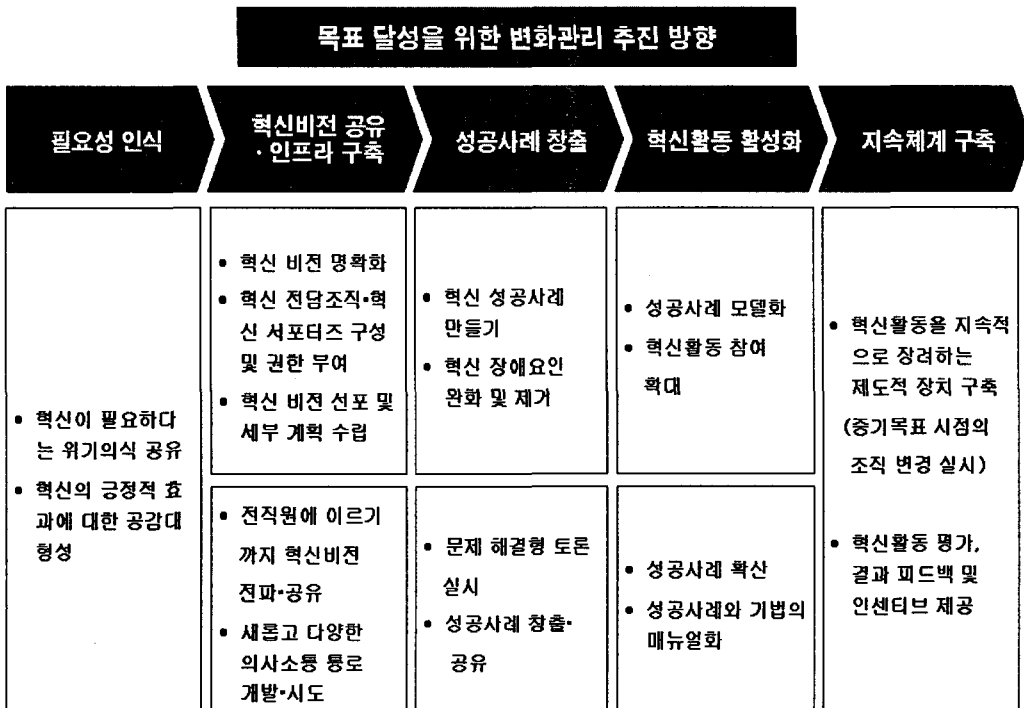


그림 4 변화관리 추진 방향

3.2 변화관리 실행 체계 및 기법

Work-Out의 개념은 반드시 고쳐야 할 사항을 주제로 선정하고, 주제와 관련된 임직원들이 모여 토의 한 후 구체적인 개선 대책을 합의, 결정하고 이를 의사결정자에게 제시하면 의사결정권자는 실행 여부를 그 자리에서 즉시 결정하고 이를 실행하는 집단문제 해결방식의 즉결식 회의체이고 Town Meeting의 개념은 Work-Out의 문제해결을 위한 구체적 토론방법으로서, 개선대상 업무를 관련자들이 모여 해결방안을 스스로 찾는 회의 방식의 형태이다. Town Meeting의 특징은 다음과 같다

① 효율적인 회의 진행을 위해 전문과정을 거친 Facilitator를 필요로 한다.

- ② 과거의 보고서 작성에 의한 개선을 대화를 통한 개선으로 전환한다.
- ③ 개선 제안 사항에 대하여 담당 임원이 즉시 가부를 결정한다.
- ④ 개선하기로 한 사항에 대해 담당자를 지정하여 권한과 책임을 부여하여 끝까지 업무를 개선토록 함으로써 철저한 개선을 이룩한다.

일반 워크샵과 Town Meet의 차이점은 다음과 같다

구성	Town Meeting	일반 워크샵
참가자	-주제와 관련하여 지식과 스킬을 갖춘 담당자 -사업부 단위의 다기능 복합팀	주제와 관련한 부서장 및 팀원
주제	사전미팅을 통해 선정된 주요 사업 이슈들	현안 문제 영역들 (대개는 세분화되어 있지 않음)
진행	전문 Facilitator 진행 (Work-Out프로세스와 기법 사용)	자체 토의 진행자
결과	90일 단위의 구체적 실행계획수립	일반적인 해결방안 수립
스폰서	-실행계획에 대해 즉석에서 의사결정 -실행에 책임을 지고 지원	코멘트 및 지시
Follow-up	-실행계획에 따른 모니터링 -90일 경과 후 평가 실시	-주관부서 중심으로 회람 -실행계획의 구체화 시도

4. 기대되는 수행 결과

기대되는 수행 결과는 경영혁신 활동인 기업의 비전 정립, 기업에 적합한 경영혁신 모델 발굴 및 적용과 지속적으로 일관성 있는 경영혁신을 위한 변화관리 체제 구축, 조직 구성원이 참여하고 실행할 수 있는 체계 정비를 통해 글로벌 경쟁력을 갖춘 기업을 지향하고 수익성 높은 성장사업 조정 및 핵심기술 및 인력의 확보를 통해 존경받는 기업으로 도약하고 시장경쟁의 성공을 위한 내부역량결집/위기의식 및 대응능력의 확보를 통해 산업 내 경쟁력을 확보할 수 있다.