

본 내용은 협회의 경영혁신중 업무표준화 및 평가시스템 구축을 중심으로 정리한 것으로 실제 각 부서에서 추진내용 및 방향을 이해하고 활용할 수 있도록 매뉴얼화하여 연재로 소개될 것입니다.

업무표준화의 당위성

기획홍보부

미국의 유력 경제지 「FORTUNE」은 최근호에서 과거 5년전 FORTUNE 500대 기업 중 150개 기업이 도산하였다고 발표한 바 있다. 아울러 미국기업이 5년 이내에 도산할 확률은 52%, 일본은 67%, 한국은 78%라는 통계수치를 밝히면서 세계의 모든 기업도산율이 증가—로에 있어 연간 8만여개의 기업이 도산하고 있다고 덧붙였다.

비슷한 시기에 니케이 비즈니스(日經)가 분석한 지난 일본의 100년간의 상위 100대 기업의 순의를 작성, 이를 분석한 결과 일본 기업 수명이 불과 30년에 지나지 않는다는 사실을 밝혀냈다.

우리도 예외는 아니어서 40여년간의 우리 나라 재계사를 되돌아보면 1964년 1억달러 수출탑을 수상한 7대 기업중 동명목재 등 5개 기업이 흔적도 없이 사라진 예가 있다.

최근 국내기업을 둘러싼 周邊環境은 급격히 변화하고 있다. IMF(국제통화기금)라는 거센 파도와 구조조정이라는 소용돌이 속에서 고비용이라는 높은 벽과 아울러 외부적으로는 무너진 장벽, 無限競爭의 시작으로 표현되는 WTO(세계무역기구)의 본격적 출범으로 인한 輸入開放과 내부적으로는 지방자치제의 님비(Not in my back yard, 지역이기주의) 등 대외경쟁과 지역경쟁을 동시에 대비해야 하는 어려움을 안고 있다. 또한 다양해지고 까다로워진 고객의 NEEDS와 기대까지 충족시켜야 하는 상황에 이른 것이다. 과거의 시장상황이 만들어서 내놓으면 팔리던 Product-out(생산자 중심)에서 고객이 원하는 것을 맞추어야 하는 Market-In(소비자 중심)으로 변한 것이다.

변화라는 개념 자체가 새삼 새로운 것은 아니지만, 최근에 우리가 직면하고 있는 변화의 속도와 강도는 그 양과 질면에서 매우 빠르게 진행되고 있는 것이다. 이러한 상황에서 국내·외에서 거세게 일고 있는 변화에 대한 철저한 분석과 우리 스스로에 대한 겸허한 성찰은 매우 의미있고 그 중요성을 아무리 강조해도 지나침이 없을 것이다.

이러한 맥락에서 優良協會라는 목표를 향해 뛰고있는 우리 협회도 역시 예외는 아니



다. 우리는 이러한 변화의 내용과 의미 및 그 방향과 속도를 면밀하게 분석하여 우리에게 맞는 적응전략과 대응방안을 강구해야 하는 시점에 맞닥뜨린 것이다.

광역화되는 경제활동, 까다로워지는 소비패턴, 급속해지는 技術革新, 치열해지는 기업 경쟁, 증가일로인 기업도산율 등 국제화, 개방화, 세계화의 압력이 기업환경에 변화를 가속시키고 있는 현 시점에서 현재 우리 내부에서 추진하려 하고 있는 優良協會 달성을 위한 업무표준화팀의 운영은 IMF 시대를 맞이하여 급변하는 經營環境에 능동적으로 대처하기 위한 협회의 전략전술로서 필요성과 중요성에 있어 그 의미는 매우 깊다고 할 수 있다.

즉 과거 국내기업들이 외형중심의 확대경영으로 고속성장을 추구할 때 이에 편승하여 협회도 법 테두리안에서 비교적 순탄하였으나 IMF 관리체제하에서의 구조조정으로 국내경기 침체의 장기화 국면이 예상됨으로써 협회도 기존 설립목적 「산업보건에 관계되는 학술연구 및 기술진흥을 통해 사업장 근로자의 건강보호와 증진을 기하여 생산성을 향상시키며 국가산업발전에 공헌함」의 수행과 아울러 “재정의 안정성 확보 및 경쟁력 극대화를 통한 내실경영”으로 생존전략으로의 방향전환이 요구되어 지는 것이다.

위와 같은 맥락에서 출발한 우리 협회의 業務標準化 作業은 다음과 같은 몇 가지 추진방향으로 출발하고자 한다.

첫째, 전 조직원을 정태적이고 일상적인 업무로부터 능동적이고 창의적인 업무로 유도하기 위한 情報戰略化의 추구이다. 일찍이 정보의 중요성을 강조한 바 있는 미래학자인 앨빈 토플러는 그의 저서 「제 3의 물결」에서 “정보혁명의 물결을 타지 않으면 轉落하고 만다”라고 예언한 적이 있다. 3000년간 지속되 온 농경사회의 제1의 물결이 막을 내리고 제2의 물결인 공업사회가 많은 모순점을 안은 채 300년을 채 못 넘기고 제3의 물결인 정보화 시대로 넘어오게 된다.

특히 요즘 기업에서 경쟁적으로 도입하고 있는 지식경영(Knowledge Management)은 ① 기업내의 기존 정보 DB화 ② 기업내 학습조직을 통한 새로운 정보의 창출 및 습득 ③ 이를 활용한 정보지식의 경영 활용 등으로 기업에서의 정보관리는 매우 중요하다.

따라서 “info-war”라 불리는 요즘 급속한 국제환경과 기업환경의 변화에 능동적으로 대처하자면 신속하고, 정확한 정보획득과 그에 따른 적절한 意思決定은 매우 중요하다고 볼수 있다.

둘째, 新規餘力 創出, 文書削減, 업무표준화 및 업무매뉴얼 작성 등을 목적으로 추진

하는 OPTIMA(표준화)의 실현이다.

총 5단계로 나뉘어 실현되는 OPTIMA의 段階別 내용으로서 업무구조 분석 및 개인별 수행업무내역 분석을 통한 업무 가시화의 1단계, 무용업무폐지 및 중복과잉업무의 간소화를 통한 개인업무 簡素化의 2단계, 縱的/橫的 重複業務의 조정 및 각종 서류·자료 간소화의 3단계, 업무기능의 강화 및 업무매뉴얼의 작성을 통한 종합정리 및 매뉴얼화의 4단계, 전산테크닉 부여에 의한 IT의 활용 등이 마지막 5단계로 推進될 예정이다.

셋째, IT(Information Technology, 정보기술)의 積極的 活用을 통한 事務自動化의 構築이다. 당 협회가 추진 코자 하는 구현단계에서의 전산운영은 클라이언트/서버(분산자료시스템의 일종) 환경에서의 分散處理 시스템 및 LAN(근거리통신망) 구축과 DB의 基地化, 전자문서결재시스템(E-MAIL)의 도입으로 리얼타임(同時)으로 마치 한명의 연주자에 의해 창조되는 오케스트라와 같이, 전 직원이 情報 및 協會文化의 共有를 통한 부가가치 창출에 이바지 할 것이며, 상하수평간 활발한 대화와 사무처리의 간소화 등 강력한 커뮤니케이션의 수단을 통하여 生産性 向上에 기여 할 것이다.

마지막으로 전략적 업적평가시스템 구축이다. 업종을 불문하고 최근에 많은 기업들이 연봉제, 능력급제, 발탁인사제도 등 신인사제도를 도입하고 있다. 매일매일의 반복적인 일상업무를 열심히 하는 사람에게 더 많은 급여와 더 빠른 승진이 보장되는 기업이 있다면 이 기업은 미래를 위한 씨앗을 심는 일 즉, 새로운 일, 창의적 일, 도전적인 일, 혁신적인 일을 하지 못하게 되어 결국 쇠퇴할 것이다.

ET를 창출해내고 제로베이스에서 인공위성을 만들어내며, 스카이보드를 타고 비행기에서 뛰어내리는 엄청난 창의성이 있는 기업이야말로 초우량기업의 기본조건이 아닐까 생각해 본다.

따라서 우리 협회도 전략적 업적평가 시스템의 도입을 통해 구성원들로 하여금 일상적이고 반복적인 일에서 벗어나 어제와 다른 새로운 일을 효율적으로 잘하는 자가 올바른 평가를 받고 이를 통해 보다 많은 급여와 승진을 보장하고자 하는 것이다.

經營革新 용어중에 “Trigger” 라는 말을 자주 접하게 된다. 이는 조직이 변하기 위해서는 누군가가 앞장서서 방아쇠를 당겨 변화의 물꼬를 터야 한다는 의미일 것이다. 직원 모두가 회사의 문제점과 發展方向에 대해 염려와 걱정을 하면서도 변화의 모습이 실현되지 않는 것은 누군가가 방아쇠를 당겨 주기를 바라는 변화 기피증을 말하는 것이다. 기업도 “엔트로피(無秩序의 狀態)”의 법칙이 적용되어 변화가 없는 기업은 항상

倒産의 길로 흘러가게 된다는 것이다.

日本能率協會(JMAC)의 보고에 의하면 기업의 변화 시도경험과 經營成果가 비례한다는 것이다. 물론 변화를 해서 성공한 기업은 변화를 시도하지 않은 기업보다 경영의 성과가 좋은 것은 당연한 이치일 것이다.

경영의 귀재라고 일컬어지는 일본의 “마쓰시다 고노스케”는 교수들의 강의를 들으면 자기보다 10배는 잘 아는데 왜 그들이 나보다 못사는 걸까 하고 항상 의문을 품었다고 한다. 그가 얻은 해답은, 교수들은 아는 것이 100인데 실행은 하나밖에 하지 않는데 반해, 자기는 아는 것은 10밖에 되지 않아도 10을 전부 실천한 결과라는 것이다.

설령 변화에 실패했다라도 시도하지 않은 것보다는 좋은 성과가 나온다는 報告는 우리에게 시사하는 바가 크다고 본다.

우리 협회도 지금 당장 「나부터 經營革新의 방아쇠를 당겨야 할 것이다. 누군가가 방아쇠를 당겨주리라 기대하기엔 외부의 환경변화가 너무나 빠르다.」

이와 같이 21세기 優良協會를 향해 뛰고 있는 우리 협회도 항상 변화하는 자세와 모습을 보여주어야 하는 것이다. 기회는 준비하는 자에게만 주어진다는 단순한 진리를 다시한번 되뇌이며, 이러한 변화는 '나부터, 지금부터, 우리 부서부터' 라는 자세를 갖고 다시한번 시작해 보자. **KIHA**

