

## 컨설팅회사 사무생산성센터



김 윤

사무생산성센터 대표

### '사무생산성센터' 개요

외국 수학 후 지난 '88년도 귀국한 대표컨설턴트를 중심으로 그간 활발한 컨설팅 활동을 진행해 온 사무생산성센터는 최근 몇년 사이 국내 대학들에게 그 존재가 알려졌다. 사무생산성센터는 산업계에서는 고유의 HRE-RT(조직의 인적자원 유효성 제고 기법)이론을 정립, 국내 기업군의 '90년대 오피스 혁신을 지원하였고, 일본의 MIC, VIP, 미국의 OVA와 같은 외래 개선 기법을 이겨내 '사무혁신 전문회사'로 이미 잘 알려져 있다.

지난 '95년도 대우그룹과의 인연을 바탕으로 아주대학교의 관리 혁신을 처음으로, 사무생산성센터는 최근 대학 행정부문에 대한 컨설팅에 초점을 맞추고 있으며, 현재 12번째 대학에서 평가와 보상시스템 정립에 대한 작업을 진행하고 있다.

### 대학 행정 혁신 컨설팅의 선두주자

사무생산성센터(이하 사무센터)는 일찍부터 행정조직의 고심점인 사무실의 적정 배치인원 문제에 도전하여 업무량에 대한 측정 방법을 확립하고, 정량성에 근거한 정원평가를 수행하여 국내 최강의 정원평가 기법을 보유하고 있다는 평가를 받았으며, 최근 천안권에 한 대학교의 행정부문에서도 정원관련 컨설팅을 진행하였다. 또한 사무센터는 전인미답의 오피스 생산성(White-Collar Productivity) 이슈에 과감하게 접근하여 새로운 변화의 방법론, 새로운 업무 재구축의 방법론, 새로운 행정시스템 구축의 방법론을 현실에 접목시켜 이제 12개 대학을 포함한 32개 대규모 조직에서 조직 강화와 제도·업무개선 작업을 마치게 되었다. 이는 국내 최다 수준의 행정혁신 컨설팅 실적에 해당한다.

사무센터는 지난 '90년대 중반부터 다수 대학에 실무적 연계를 가지면서 한국대학교육협의회 연수부 교육프로그램에도 수시로 참여하여 수많은 대학구성원들에게 행정 선진화와 변화에 대한 이론과 실재를 소개하였고, 다수 대학에 초빙되어 변화 워크숍과 행정혁신의 사례 설명을 진행한 바 있다. 사무혁신기법 HRE-RT로 잘 알려진 사무센터는 방법론 개발에도 노력을 기울여 업무표준화기법인 REM(중복 제거), Workshop기법인 ITM(전략나무도해)을 완성하였고, 현재 IDE(데스크유효성 제고)기법과 혁신엔진기법을 구체화 해가고 있다.

사무센터는 이러한 고유의 노하우를 대학·기업·기관 뿐 아니라 행자부 국가전문행정연수원·상공회의소·중소기업연수원 등의 산업 교육현장에서 바로 활용하도록 '컨설팅 노하우'를 교육 훈련으로도 연결시킨다.

## 사무생산성센터의 컨설팅 영역

### 1) 고등교육기관 컨설팅

지난 '95년도에 처음 진행된 사무센터의 대학 컨설팅과 직원교육은 교육기관의 공공성과 존재가치, 그리고 운영 원리를 이해하는 포괄적인 내용으로 여러 대학과


전문대학, 대학원대학에서 '실제적인 지도'라는 평가를 받았다. 컨설팅의 프로젝트 명칭은 관리혁신, 오피스엘린지, 중장기 비전 구축, 변화 달성 등이었으며 교육지원의 내력은 팀제, 연봉제, 정원평가, 행정효율화, 조직개편, 커뮤니케이션 활성화, 기록정보관리, 환경개선, 대학환경평가, 의식변화 등 이었다.

### 2) 서비스기관 컨설팅

공급자 중심에서 수요자 중심으로 옮겨가는 시장에서 합리적, 효율적인 업무시스템을 신속히 갖추고 '고객만족'의 개념을 현실에 적용하고자 하는 금융기관들이 먼저 사무센터의 지원을 받았다. 사무센터는 특히 본사와 지역별 영업점의 정원 모델을 개발하고, 고객서비스 프로세스의 리엔지니어링을 성공적으로 진행하여 주목을 받은 바 있다. 또한 사무센터는 법률사무소, 대학부속병원의 업무 개선과 고객 만족 활동도 도왔다.

### 3) 제조업체 컨설팅

사무센터는 '80년대말 삼성·LG그룹을 중심으로 출발한 '경영혁신' 작업에 적극 가담하여 국내 여러 그룹의 경영혁신 비전을 개발하고, 구체적인 적용 프로그램을

확정하여 사무혁신 분야의 프로젝트를 전국에 흩어진 다수 제조업체 사업장에서 직접 진행하였다. 사무센터가 다룬 제조업의 영역은 화학, 전자, 기계, 자동차부품, 건설, 전자제, 메카트로닉스, 가전 등으로 실로 다양하며 여러 고객회사들은 해당 분야에서 국내 최대 메이커였다. 



## 핵심적 컨설팅 테마

### 1) 대학 발전계획 수립

단기·중기·장기의 세단계로 나뉜 우리 대학의 발전계획을 경영혁신의 개념으로 신 설계 한다. 그리고 실제의 발전계획은 교육 시스템과 행정시스템의 두가지 영역에서 각각 구체화되며 비전-경영-재정-시설의 제 영역을 포괄한다.

- 1~2년 단위의 단기 발전계획
- 3~5년 단위의 중기 발전계획
- 6~9년 단위의 장기 발전계획

### 2) 대학 변화전략 적용

우리 대학의 발전에 있어 가장 주요한 축은 대학구성원 전원의 변화이므로, 사무센터의 컨설팅은 이 변화의 개념 설정에서부터 출발하여 공유가치의 창출, 변화프로그램의 우선순위 결정, 변화에 대한 반발관리, 변화진도관리를 모두 지원한다.

- 비전 설계와 전략-액션플랜 확정
- 개선문화 구축과 의식 혁신 지원
- 변화 커뮤니케이션 활성화

### 3) 새로운 인사·급여 제도 도입

연공서열 중심의 낡은 인사제도를 타파하고 인사적체를 발전적으로 해소하기 위해 새로운 형태의 인사고과를 도입한다. 신인사고과는 성과 평가를 중심으로 자질 평가와 업적 평가로 구성되며 발탁승진, 연봉제 적용과 연결되는 등 그간의 인사관행을 타파한다.

- 성과관리제도에 의한 업적 평가
- 호봉제도 개선과 인센티브 도입
- 팀(TEAM)제와 연봉제 연계

### 4) 새로운 직제·조직 구축

직원·주임, 계장·과장으로 이어지는 3단계 단순직제를 확대 개편하여 동기부여가 가능한 형태로 변경하고, 팀적 요소를 과감하게 도입하여 새로운 분위기의 행정조직을 창출한다. 또한 조직의 중앙집중·하부분권의 이상성을 합리적으로 검토하고 우리 대학의 조직이 갖추지 못한 미래지향적 업무 기능을 새로 도입한다.

- 직제 개편과 팀(TEAM)제 도입
- 위임전결 제도와 업무분장 재구축
- 집중·분산방식 조직 강화안 확정

### 5) 직무분석 추진

행정시스템 내의 구성원들이 적재적소에 배치될 수 있는 여건 조성을 위해 현행 직무에 대한 구조, 특성, 규모조사를 진행하고 학내 직무체계를 완성함으로써 직무명세와 직무기술이 바로 가능해지도록 한다.

- 업무가시화와 직무분류 구축
- 직무평가와 경력개발(CDP) 연계
- 정원평가와 적정 배치인원 산정
- 일반직과 계약직의 직무 구분

### 6) 업무 간소화 추진

'일이 바쁘다'의 현상을 극복하기 위해서 최우선으로 구사할 수 있는 개선 도구는 행정업무 전반의 스트림라인화와 불요불급한 업무의 삭감이므로, 행정간소화 프로그램은 단기간 내에 현재의 업무량을 10% 이상 축소하고 그 여백에 미래 대비 업무가 보강되도록 하는 것이다. 행정의 핵심인 '일'을 직접 손질·재구성함으로써 새로운 행정시스템이 창출되도록 하는 과감한 작업이다.

- 개선(KAIZEN)의 실제 전개
- 대폭적 업무삭감과 업무보장
- 행정부문 내 여력 창출과 과학적 전환 배치

#### 7) 업무표준화 추진과 ISO 9000 인증 획득

행정시스템의 유효성을 끌어 올리려면 업무 수행에 있어 표준, 기준, 원칙이 명확해야 한다. 따라서 제반 제도와 업무기준점, 업무수행방법론의 표준화를 진행할 필요가 있다. 사무센터의 표준화는 현상을 1차 표준으로 보고 단기간 내에 전원 참여의 방식으로 표준화의 첫단계를 완성한 후 이를 고도화해 나아간다.

- 행정편람, 업무메뉴얼의 완성
- 행정서식의 중복제거·표준화
- 사무환경 전체의 표준화
- 국제표준화기구 ISO 9000 시리즈 인증 지도

#### 8) BPR 추진과 경영정보 관리체계 구축

구매, 수강신청, 공사관리, 교육기자재관리, 예산 운영과 같은 학내 주요 프로세스들에 대한 획기적 개편안을 IT(정보기술)와 연결하여 고객 만족의 수준을 최상으로 끌어 올린다. BPR의 결과는 정보화 작업과 직결되며 사무센터는 SI업체가 주도하는 정보화 작업에 대한 감리까지 진행할 수 있는 내부 역량을 확보하고 있다. 한편 사무센터는 대학경영을 위한 단위조직별 핵심지표 관리체계를 BPR과 함께 완성하여 대학경영총을 지원할 수 있다.

- 학내 주요 프로세스 혁신
- BPR과 정보화 직접 연결

- 정보화 추진의 모니터링·피드백

#### 9) 신문서 관리체계 구축과 사무환경 개선

대학의 현존 문서관리 체계는 구태의연한 형태에 머물고 있다. 이를 Small Scale의 단위부서 문서관리체계로 개조하여 능동적인 기록정보 관리가 되도록 만드는 것이 신문서관리 작업의 핵심이다. 신문서관리의 도입은 업무 간소화를 지원하고 성공적인 정보화를 보장하는 선결 과제의 해결이라는 점에서도 중요한 의미를 가진다.

- 고유의 신문서 분류체계 구축
- 문서 전량 가치 분석 진행
- 전면적 문서점검과 개선 실행
- 기록정보 관리의 정보화 연계

#### 10) 새로운 교육제도 정립

대학이 교육센터임에도 불구하고 그동안 행정시스템 내의 인력에 대한 효과적인 교육체계가 존재하지 못했다. 우수한 조직이 갖춰야 할 두가지 요건이 구성원에 대한 '평가와 교육'만큼 행정 일반교육으로 변화의 분위기를 조성하고 행정 전문교육으로 전문화를 달성해야 한다. 학내의 교육역량을 총동원하여 새로운 교육제도를 운영한다.

- 고유의 학내 강사양성 과정 설치
- 의식관련 행정 일반교육 도입
- 직능관련 행정 전문교육 도입
- 학습조직관련 스터디그룹 운영