

# A Study on the Development of Diagnostic Model for Promotion of Management Innovation of Medium Enterprises

Joon-Ho Lee\* · Kwang-Ho Park\*\*†

\*Korea Productivity Center

\*\*Dept. of Business Administration, Hanyang University

## 중견기업 경영혁신 촉진을 위한 진단모델 개발에 관한 연구

이준호\* · 박광호\*\*†

\*한국생산성본부

\*\*한양대학교 경상대학 경영학부

This study designed a “Diagnostic Model for Management Innovation of Medium Enterprises” based on the theoretical background of success factor and management diagnosis model for management innovation of medium enterprises and suggested a measure for utilization of strategic subject and diagnostic model that enterprises can apply. Utilization of medium enterprises management innovation diagnostic model designed through this study would be of help for making a diagnosis of the capability maturity level of enterprises’ current management system and improving it by establishing a challenging capability objective and building a circulation system capable of innovating enterprises. It is expected for enterprises to overcome growing pains and establish a management system capable of achieving outcome (productivity) by repeating measurement and innovation through management diagnosis. In addition, this study provides a method to produce a strategic subject, select priority of implementation and prepare an implementation road map by classifying and filtering management issues produced as a result of management diagnosis in a systematic way. If variables necessary for production of an objective weighted value of scoring and discover of elements for category of diagnostic model and elementary items as well as design of a self-diagnosis questionnaire, measurement of management outcome suggested in this study can be able to be verified and supplemented through case study in the future, it is expected to make the degree of completion as a diagnostic model elevated that may help for growth and development through innovation of medium enterprises.

Keywords : Medium Enterprises, Management Innovation, Diagnostic Model, Performance Measurement

### 1. 서 론

최근 경영환경의 복잡성은 더욱 확대되고 있다. 세계는 하나로 통합된 네트워크로 연결되어 있고, 어느 한 부분에서 변화가 부지불식간에 큰 파장을 불러일으킨다. 변화의

모습은 다양하고, 그 전개패턴은 예측할 수 없다. 이러한 복잡성 때문에 조직 구성원들의 불안감은 더욱 가중되고 있다. 조직은 환경변화를 조기에 감지하여 대응해야 할 뿐만 아니라 구성원들의 불안감을 해소하여 성과 창출에 몰입할 수 있게 해야 하는 것이다[6].

복잡성은 살아 있는 조직의 현실이다. 글로벌화의 진전과 치열한 경쟁, 그리고 예측할 수 없는 불확실한 환경에서 성공하기 위하여 조직은 복잡성을 받아들여야 한다. 조직의

지속 가능성을 달성하기 위해서는 환경의 복잡성만큼 조직이 복잡해야만 가능한 일이다[17]. 이것을 필수 다양성의 법칙이라고 한다. 조직이 역동적인 환경에 적응하기 위하여 필수 다양성을 확보하고 지속적으로 성장과 발전하기 위해서는 시스템 관점에서 설계된 경영모델을 토대로 운영하는 것이 보다 효과적이다. 중견기업 경영혁신 진단모델은 기업의 성과를 종합적으로 달성할 수 있도록 체계적으로 통합된 시스템이다[1]. 따라서 제품의 품질 뿐만 아니라 조직의 성과, 경쟁력, 그리고 지속 가능성에 초점을 맞추고 있다[21].

중견기업 경영혁신 모델은 두 가지 사항의 조화라는 관점에서 타당한 경영방식을 개발하였다. 하나는 조직이 당면하는 복잡한 환경을 어떻게 다룰 것인가 하는 문제이고, 또 다른 하나는 모델의 기준이 조직의 성과평가 과정에서 안정적인 기준이 될 수 있느냐 하는 문제이다. 복잡성을 다룬다는 것은 민첩한 대응능력과 단순성을 가지고 실행할 수 있는 능력이 요구된다. 모델의 기준은 조직의 적절한 이슈와 전략적 우위를 명확히 인식할 수 있는 경로를 제공하고 있으며, 탁월한 성과를 달성하는 데 결정적으로 중요한 핵심 성공요인에 초점을 맞추고 있다. 모델의 기준이 변화에 대응하고 성과를 향상시키는 길잡이가 될 수 있을 것이라는 점이다. 또한 성과평가의 안정성을 확보하기 위해서는 시스템 관점에서 정렬이 이루어져야 하고, 등급 평정 기준이 안정적이어야 한다. 모델의 기준은 우선 사람을 중심으로 각 프로세스 영역을 통합하고 경영성과 영역과 연계하였고, 역량 성숙도를 기준으로 평가하도록 설계함으로써 평가의 안정성을 확보하였다[12].

이와 같이 중견기업 경영혁신 모델은 탁월한 성과목표를 달성하기 위하여 핵심성공요인을 어떻게 체계적으로 조직화할 것이며, 각 성공요인의 적합성과 연계성을 진단하여 어떻게 혁신으로 전개해야 할 것인가에 대한 지침을 제공하고 있다. 혁신이란 한마디로 “미래 환경변화에 적응하기 위해 현재의 모습을 창조적으로 파괴”하는 것을 말한다. 보다 구체적으로는 ① 평범한 목표 보다는 잠재능력까지 고려한 탁월한 성과목표를 세우고, ② 인력을 관리하려 하기 보다는 무한한 창의성을 발휘할 수 있도록 학습능력 향상과 자율성을 부여하며, ③ 현재의 이익뿐만 아니라 미래 잠재가치를 개발할 수 있도록 유기적인 혁신지향형 경영시스템을 구축하는 것을 말한다.

## 2. 선행연구

### 2.1 중견기업 경영혁신을 위한 성공요인 관련 연구

#### 2.1.1 독일의 히든챔피언

독일 경제를 지탱하는 핵심 중견기업들인 ‘히든 챔피언’

은 전 세계 시장을 지배하면서 놀랄만한 매출 성장을 거듭하고 있다[16]. 이들은 모두 탁월한 생존역량을 바탕으로 특정 제품을 전문적으로 생산하고 다국적 기업들과 경쟁하는 명실상부한 글로벌 강소기업들이다[14]. 이러한 독일 ‘히든챔피언’의 핵심성공요인을 분석하고 탐구하고 것은 시장리더십을 발휘하고 오랫동안 생존할 수 있는 중견기업을 위한 경영모델을 만드는 과정에서 매우 중요한 역할을 할 것이다. 이에 독일 ‘히든챔피언’의 성공요인을 분석하여 경영모델 개발을 위한 주요 시사점을 도출하고자 한다.

독일 히든챔피언의 경쟁력에 대한 중소기업연구원의 연구결과와 헤르만지몬 교수의 히든챔피언 저서를 통해 도출된 핵심성공요인은 모두 8가지로 요약할 수 있다[20].

첫째, 핵심역량(기술, 품질, 혁신)을 바탕으로 한 Global Top 시장지배력 확보, 둘째, 글로벌 니치 공략과 세계화, 셋째, 고객과의 친밀성 강화, 넷째, 원대한 목표와 기업가 정신, 다섯째, 인재에 대한 적극적인 투자와 전문가교육, 여섯째, 외부 전문가 네트워크와 연구 파트너십 활용, 일곱째, 환경변화를 활용하는 지속적인 혁신, 여덟째, 사람중시 조직문화와 상생의 노사관계이다. 앞서 살펴본 독일의 히든챔피언 핵심성공요인(CSF; Critical Success Factor)을 요약하면 <Table 1>과 같다.

<Table 1> Germany's Hidden Champions CSF

Feature	Main Contents
Global market share obtained through core competencies	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Market dominance by securing core technologies</li> <li>• Annual sales of more than 5~7% higher than the R&amp;D investment</li> </ul>
Global niche market penetration and globalization	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hidden Champion, All of the 1.4 companies under 300 million Euros of core targeting a niche market</li> </ul>
Enhance customer intimacy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 71% of customers as a regular customer, customer intimacy recognized as a competitive advantage</li> </ul>
Great goal and Entrepreneurship	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The world's best technologies, which take precedence over the interests of the world's best quality "craftsmanship" inherited the "simple interest", as well as</li> </ul>
Investment and human resources professional education	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 'loyalty to the company for the employees', 'employees' qualifications and work motivation strengthen (2.7% turnover rate, the U.S. average of 30%)</li> </ul>
External expert networks and research partnerships	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partnership with external experts actively used network overcomes the limitations of research resources for crisis</li> </ul>
Changing environment utilizing Continuous innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• R&amp;D and innovation is recognized as the source of 5.9% of sales in R&amp;D spending</li> </ul>
Labor relations and mutual emphasis on human organizational culture	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On the basis of mutual trust and strengthen mutually beneficial labor-management relations</li> </ul>

2.1.2 일본 중견기업의 성공요인

일본 중견기업의 성공요인을 살펴보는 것도 중견기업 경영진단모델 설계를 위한 의미 있는 시사점을 제공할 것이다. 일본기업은 우리나라 기업과 같은 동양권 문화에 속해 있으며 ‘부족한 자원’을 극복하고 ‘인적자원’을 주요 무기로 경제성장을 일구었다는 점에서 한국기업들이 참고 할만한 다양한 아이디어를 제공하고 있다[19].

일본 중견기업의 성공요인은 크게 6가지로 요약할 수 있다. 첫째, 핵심역량과 기술 확보, 둘째, 차별화, 독특한 표적시장 사업전략, 셋째, 핵심인재의 적극적 활용과 파격적 인사제도 운영, 넷째, 장기적 연구개발 투자, 다섯째, 조직 상하간의 개방적 커뮤니케이션과 자유로운 소통, 여섯째, 실패를 통한 혁신과 지속적인 학습문화가 성공을 대표하는 공통분모이다[10]. 앞서 살펴 본 일본 중견기업의 핵심성공요인을 요약하면 <Table 2>와 같다.

<Table 2> CSF of Japan Mid-sized Businesses

Feature	Main Contents
Securing Core competencies and core technologies.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Securing core technologies and the constant investment in technology</li> <li>• Build basic skills of the founder's insights about the market</li> </ul>
'Differentiation', 'unique' business strategy, target start	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Find a niche market enterprises do not participate Through trial and error, gaining a unique competitive advantage and technology and build their own business area</li> </ul>
Actively take advantage of key talent, unconventional HR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actively recruiting outside talent, Total profit 1/3 of the incentive payments, The main technical talent scout, The abolition of seniority and meritocracy promotion system operating</li> </ul>
Long-term investment in research and development	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Be aware of the research and the technology does not occur in the short term</li> </ul>
Organization, open communication between the top and bottom	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The role of professionalism and respect for our employees and actively communicate by delegating authority to communicate the culture of</li> </ul>
Culture of innovation and continuous learning through failure	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Another innovation over the course of the failure of the opportunities</li> <li>• A variety of learning practices in organizational knowledge creation and knowledge management organized in Tues → use of resources</li> </ul>

2.1.3 해외 장수기업의 성공요인

해외 장수기업의 경영방식에 대한 연구는 다양하게 진행되어 왔다. 최근 산업통상자원부에서 실시한 장수기업 사례연구 뿐만 아니라 대한상의의 연구, 짐콜린스의 [위대한 기업의 선택] 저서에 등장하는 장수기업 연구[8]까지

그 내용이 다양하다. 이러한 장수기업에 대한 연구는 수 세대를 통해 지속적으로 성장, 시장리더십을 유지하는 장수기업의 노하우와 경영원칙을 경영에 반영하고자 하는 많은 경영자들의 열망에 의하여 무수히 강조되어 왔다[11]. 이에 국내 중견기업의 경영진단모델 개발을 위하여 장수기업들의 경영방식을 검토하고 의미 있는 시사점을 도출, 이를 활용하는 것은 경영모델의 타당성을 강화하고 그 내용을 풍부하게 하는데 매우 유용할 것이다[8]. 산업통상자원부가 최근 실시한 해외 장수기업 연구에서는 모두 8가지 성공요인과 특징이 도출되었다. 장수기업은 외부 환경변화에 끊임없이 혁신하고 핵심역량 기반, 본업중시, 기술혁신, 특정분야 경쟁력 유지, 신뢰 강화, 투철한 장인정신, 보수적 자금운용에 집중하고 있다. 앞서 살펴 본 해외 장수기업의 핵심성공요인을 요약하면 <Table 3>과 같다.

<Table 3> CSF of Foreign Long-lived Companies

Feature	Main Contents
The next executive training	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Longevity common features of corporate development process itself, the successor company's competitiveness and strategy that takes the conjunction</li> </ul>
Perpetual transformation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extend the life and a new life for yourself in order to obtain a variety of creative companies seeking to transform</li> </ul>
Conservative capital management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Know how to wait for long-term conservative fund management company's longevity is an essential virtue</li> </ul>
Technology Innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis comes along, such as technological innovation to overcome the fundamental competitiveness of culture, rather than focusing on short-term response</li> </ul>
Remain competitive in certain areas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Many longevity enterprises in a particular field holds an overwhelming market share</li> </ul>
Emphasis on core business	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respond to changing times and the environment at the same time since the foundation of the product development and unique technology and know-how to hold a day job in an extension of business development</li> </ul>
Formation of trust-based	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Much of the credit as life, customers, employees, communities, stakeholders and two, three or more long-term trust relationship</li> </ul>
Artisan spirit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The application of proprietary technology to create new products for the tenacity, ingenuity, craftsmanship, with an emphasis on qualitative and retain primary</li> </ul>

본 연구에서는 중견기업의 경영혁신 성공요인을 알아보기 위하여 독일의 히든챔피언, 일본의 우수 중견기업, 장수기업의 핵심성공요인을 살펴보고, 경영시스템 관점 중에서 프로세스 영역과 성과 영역으로 구분하여 중견기업의

성장을 위한 10가지의 경영혁신 진단모델 개발을 위한 아래와 같은 시사점을 도출하였다.

- [핵심역량의 구축] 기술, 품질 등 핵심역량을 강화하도록 가이드, [글로벌 표적시장 집중] 중장기적으로 세계시장, 특정 표적시장을 공략, [고객가치 중시] 고객의 가치를 최우선으로 하는 경영관리체계, [탁월한 경영자 리더십] 기업 경영의 거대한 방향성 관리, [인재중시] 모든 변화와 혁신의 동력이 바로 사람, 인재중심 사람관리체계, [후계자양성계획] 미래 경영자 양성을 통한 지속가능한 기반 구축, [조직 시스템 구축과 성과 모니터링] 조직 프로세스와 성과관리체계 마련, [보수적 리스크관리] 리스크 대응을 위한 대응체계 검토, [지속적 학습과 혁신 문화] 글로벌 경영환경의 변화에 대응하는 학습과 혁신 체계, [기업의 사회적 책임] 조직 내 기업의 사회적 참여와 책임 수행체계

2.2 국내외 경영혁신 진단모델 관련 연구

2.2.1 미국의 말콤볼드리지 진단모델

말콤볼드리지 기준은 고객 및 이해 관계자에게 가치를 끊임없이 향상시키고 조직의 지속 가능성에 기여하고 전체 조직의 효율성 및 성능을 향상시키며, 조직 및 개인 학습을 가져오는 조직의 성과관리에 대한 통합적 접근을 제공하기 위해 설계되었다[22].

말콤볼드리지 모델은 모두 11가지 핵심가치를 추구하도록 설계되어 있다. 즉, 비전 있는 리더십, 고객 중심의 우수성, 조직과 개인 학습, 종업원 및 파트너를 존중, 민첩성, 미래에 초점, 혁신에 대한 관리, 사실에 근거한 관리, 사회적 책임, 성과중시와 가치 창조, 시스템 관점이다[18].

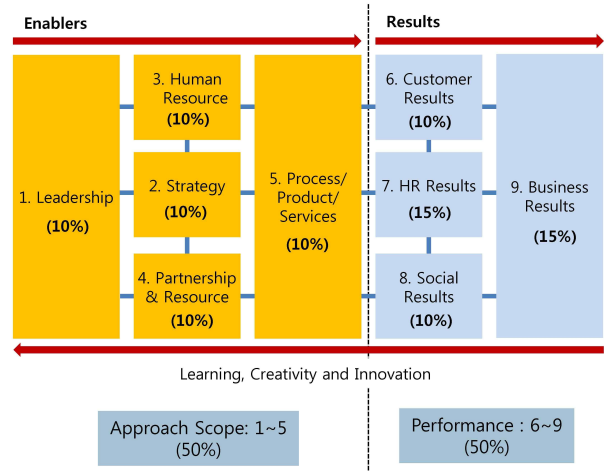
말콤볼드리지 모델은 다음 7가지 범주인 1. 리더십, 2. 전략기획, 3. 고객 중시, 4. 측정, 분석 및 지식경영, 5. 인적

자원 중시, 6. 조직운영 중시, 7. 사업성과로 구성되어 있다. 범주 1~6을 관리방법 및 실행(Approach and Deployment) 범주, 즉 과정범주라고 부르며, 범주 7을 성과(Result) 혹은 결과범주라고 한다. 말콤 볼드리지 진단모델의 프레임워크는 <Figure 1>과 같다.

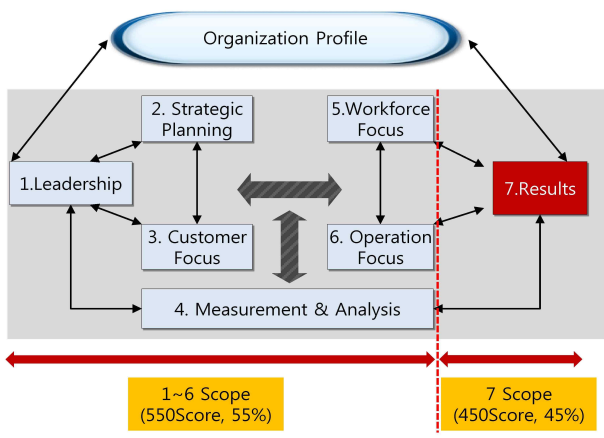
2.2.2 유럽의 EFQM 진단모델

일반적으로 사용되는 다양한 관리 도구와 기법이 있는 반면에 EFQM(European Foundation for Quality Management)모델은 조직의 전체적인 관점을 제공하고 어떻게 이 다른 방법들이 서로 맞게 보완하도록 결정하는데 사용된다. 모델은 지속 가능한 우수성을 개발하는 프레임워크로 조직의 요구와 기능에 근거한 많은 도구들을 결합하는데 사용된다[3, 4, 5].

EFQM 모델은 9개의 기준에 근거한 비규범적 프레임워크이다. 9개 가운데 5개는 “접근방식(Enabler)”이고 4개는 “성과(Results)”이다. “접근방식” 기준은 조직이 무엇을 하는지 다룬다. “성과” 기준은 조직이 무엇을 달성하고 어떻게 그것을 사용하는지 다룬다. “성과”는 “접근방식”에 의해 야기되며, “접근방식”은 “성과”로부터의 피드백을 통해 개선된다. 화살표는 혁신과, 모델의 동적 특성, 개선된 결과로 이끄는 “접근방식”의 향상을 돕는 것을 강조한다. EFQM 모델의 프레임워크[5]는 <Figure 2>와 같다.



<Figure 2> EFQM Framework



<Figure 1> MB Model Framework

2.2.3 World Class 300 진단모델

산업통상자원부의 WC300 사업은 대한민국을 대표하는 중견기업을 육성하기 위해 정부가 글로벌 역량을 갖춘 중견기업을 발굴, 장기적으로 육성하는 사업으로 장차 우리 경제의 중추적 허리 역할을 할 기업을 선정하여 재무적, 법률적으로 지원하는 사업이다. 따라서 본 연구의 수혜대상 기업을 선발하는 선발 평가 기준은 ‘글로벌 중견기업’

으로서 갖추어야 할 ‘경영 기본역량’을 객관적으로 제시하는 기준으로 인식되고 있으며 실제 중견기업들이 이를 활용하여 경영체계를 점검하고 있다[21].

World Class 300의 프레임워크는 시장 확대 전략분야, 기술확보 전략분야, 투자 전략분야, CEO리더십과 경영혁신 전략분야의 4대 관점을 가지고 있다.

본 연구에서는 국내외 경영혁신 진단모델의 구조설계를 위하여 미국의 말콤 볼드리지모델, 유럽의 EFQM모델, 국내의 World Class 모델의 기본구조와 평가기준, 평가방법 관점에서 살펴보고, 중견기업 경영혁신 진단모델 개발을 위한 선행연구 결과를 9가지로 도출하였다.

- [비전] 비전과 영감의 리더십, [시장] 시장주도의 혁신, [고객] 결과와 가치창조, [기술] 글로벌 핵심역량 개발, [인재] 사람을 통한 성장, [공급사슬] 파트너십 개발, [혁신]변화대응력, [자금]보수적 자금 운영, [사회] 공공 책임과 시민정신

### 3. 중견기업 경영혁신 진단모델 개발

#### 3.1 진단모델의 기본 구조

오늘날 성공적인 기업들마저 저조한 성과로 고통 받거나 통제 불가능한 상태에 내몰려 있다. 이러한 현상은 미국이나 일본, 독일 등 선진 기업에만 국한된 이야기는 아니다. 이러한 위기의 근본 원인은 옳은 일을 제대로 수행 (do right things right)하지 못 한데서 오는 것이 아니다. 대부분의 경우 옳은 일을 제대로 했음에도 효과가 없기 때문이다. 이것은 조직의 가정이 현실(reality)에 적합하지

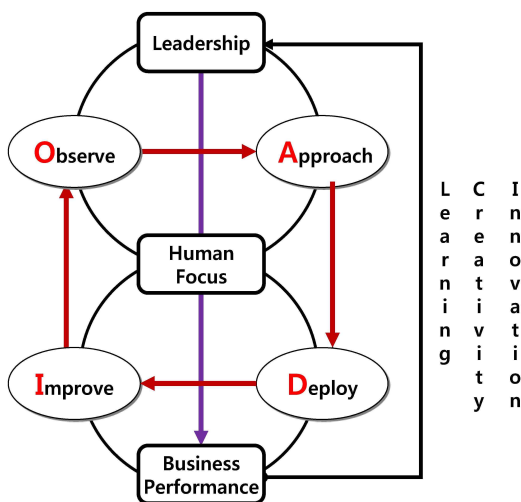
않기 때문이다. 조직은 가정을 토대로 조직 행동을 결정하고, 해야 할 일과 하지 말아야 할 일을 정의하며, 의미 있는 결과가 무엇인가를 결정한다[13]. 중견기업 경영혁신의 성공요인과 진단모델의 선행연구를 통해 도출된 시사점을 기반으로 리더십-인적자원-경영성과의 수직연계 축을 설정하였고, 프로세스범주와 성과범주로 구분하여 OADI Cycle 중심의 중견기업 경영혁신 진단모델의 개념적 구조를 <Figure 3>과 같이 설계하였다.

이러한 가정은 우선 조직의 환경에 대한 가정이다. 즉 사회와 그 사회의 구조, 시장, 고객, 그리고 기술에 대한 가정이다. 특히 고객과 경쟁자를 인식하고 어디에 초점을 맞추어 이익을 창출할 것인가를 규정한다. 두 번째는 조직에 대한 가정이다. 이것은 조직이 산출해야 할 의미 있는 결과가 무엇인가, 즉 조직의 사명과 비전, 핵심가치와 전략에 대한 가정이다. 그 가정을 통하여 조직은 사회와 경제 전반에 걸쳐 다른 조직과 어떻게 차별화 할 것인가를 규정해 준다. 세 번째는 조직 사명을 달성하는 데 필요한 핵심역량에 대한 가정이다. 핵심역량에 대한 가정은 조직이 시장에서 리더십을 확보하기 위하여 어디에서 탁월해야 하는가에 대한 것이다. 이러한 가정들은 기업이 집중적인 노력을 기울여야 할 것들에 대한 것이다. 이것이 바로 기업이 가지고 있는 이론이다. 이러한 기업이론은 조직의 성과와 당면 과제에 대해 설명해 준다. 크고 성공적인 기업들의 좌절은 더 이상 기업이론이 작동되지 않기 때문이다[23].

따라서 기업이론을 구성하는 환경, 사명, 그리고 핵심역량에 대한 가정은 현실(reality)에 적합(fitness)해야 하고, 3가지 가정이 서로 연결(alignment)되어야 하며, 모든 구성원들이 알고 있어야 하고, 변화에 대응하여 지속적으로 수정보완 되어야 한다. 조직이 진실로 명확하고 일관성이 있으며, 초점이 맞추어진 타당한 이론을 가지고 있다면, 탁월하고 강력한 추진력을 가질 수 있다. 중견기업 경영혁신 진단모델은 타당한 기업이론을 갖출 수 있도록 첫째 사람 중심의 경영모델, 둘째 OADI의 경영사 이클[15], 셋째 성과모델과 비즈니스 모델의 정렬이라는 관점에서 설계되었다.

#### 3.2 진단모델 범주 별 평가 기준

리더십 범주는 탁월한 성과목표를 달성하기 위하여 경영진은 명확한 비전과 창의적 혁신풍토를 조성하여 직원들이 성과창출에 매진할 수 있도록 Leadership을 발휘할 수 있도록 설계하였으며, 사람중심 범주는 사람을 통한 조직성장을 이룰 수 있도록 인재 운영을 전략과 연계하고, 개인의 성장기회, 성과 동기 유발, 직원의 참여 그리고 공정한 제도 운영과 상호 신뢰의 조직문화를 구축하는데



<Figure 3> Diagnostic Model Conceptual Framework

초점을 맞추었다.

시장이해 범주는 사업환경과 고객에 대해 Out-side in의 입체적 사고를 통하여 시장과 기술의 흐름을 읽고, 새로운 사업 기회를 발굴케 하는데 초점을 맞추었으며, 전략기획 범주는 선택과 집중의 전략적 사고를 통해 도전적인 목표를 설정케 하고, Catch-ball process의 전략실행계획에 자원배분, 기술개발, 인재확보 계획을 수립하도록 함으로써 전략실행에 중점을 두었다. 가치사슬 범주는 기업 고유의 핵심역량을 중심으로 사업 생태계를 구축케 하고, 고객 니즈와 능력의 균형을 이룰 수 있도록 비즈니스 프로세스를 정렬, 특히 고객 니즈 변화에 신속하게 대응할 수 있도록 고객관계 관리를 강화하는데 초점을 맞추었으며, 성과창출 범주는 지속적인 개선과 혁신에서 성과가 창출됨으로 탁월한 성과목표를 측정할 수 있는 핵심성과 지표체계를 정립하고 성과측정 → 개선과 혁신 → 지식축적의 학습 process를 구축하는 절차로 설계되었다.

마지막으로 경영성과 범주는 탁월한 성과목표의 달성 수준, Trend, 그리고 경쟁사나 선도기업과의 비교를 통하여 그 차이를 분명히 하고, 차기 성과목표 설정 시 반영되도록 설계하였다. 범주별 배점 기준은 총 1000점 중에서 1~6범주인 프로세스 영역은 550점으로 55%, 7범주인 사업성과 영역이 450점으로 45% 비중을 부여하여 Process 영역과 경영성과 영역의 균형을 맞추었다. 각 범주별 배점표는 <Table 4>와 같다.

<Table 4> Categorical Ratings

Category	Default Entry	Rating	
1. Leadership	1.1 Mission, Vision, Value	40	100
	1.2 Ethics, CSR	30	
	1.3 Communication	30	
2. Human Focus	2.1 Talent Management	30	100
	2.2 HR Development, Career Development	40	
	2.3 Organization Culture	30	
3. Market Observe	3.1 Macro environment, Industry structure	40	90
	3.2 Markets and customers	50	
4. Strategic Planning	4.1 Strategy Development	40	90
	4.2 Strategy Execution	50	
5. Value Chain	5.1 Business Ecosystem	30	90
	5.2 Business Process	30	
	5.3 Customer Relationship Management	30	
6. Performance Measure and Analysis	6.1 Measure and Analysis	30	80
	6.2 Improvement, Innovation	30	
	6.3 Learning	20	
7. Business Performance	7.1 Financial Performance	90	450
	7.2 Customer Performance	90	
	7.3 Product and Process Performance	90	
	7.4 Human Resource Performance	90	
	7.5 Social Responsibility Social Responsibility	90	
Total		1,000	

### 3.3 진단모델 평가 방법

#### 3.3.1 프로세스 영역(1~6범주)의 평가방법

프로세스 항목의 목적은 조직성과에 결정적으로 중요한 핵심 프로세스를 진단하는 데 있다. 진단과 피드백의 품질은 핵심 프로세스를 체계적으로 가시화하고 구조화하는 능력에 달려 있다. 프로세스 항목은 “how와 what”으로 구성되어 있다. “how”는 핵심 프로세스가 OADI cycle로 운영되고 있는지를 보는 것이다. 그리고 “what”은 조직이 발견한 내용, 목표, 계획, 그리고 성과지표에 대한 정보를 묻는 것이다. 이러한 질문은 조직의 정렬성을 판단하는 토대가 된다. 프로세스는 1~6의 진단 범주에 해당되며, 다음의 OADI cycle을 이용하여 평가한다. 프로세스 영역의 평가방법은 <Table 5>와 같다.

<Table 5> Process Domain Evaluation Method

Rating	Maturity	Process area ratings
0~20%	Beginning	O : I do not understand the impact factor. A : There is a process for the systematic management plan. D : Personal, or business is carried out independently of the task. I : Busy because of there is a problem to solved.
25~40%	Basic	O : Some impact on the process to identify the factors. A : The primary purpose of the process according to the systematic management plan. D : The process is developed in some departments. I : Improvement is achieved for process.
45~60%	Mature	O : Identify the factors that affect a number of processes. A : The primary purpose of the process according to the systematic management plan. D : The process is deployed efficiently to the relevant departments. I : The process consists of a systematic evaluation and improvement.
65~80%	Advanced	O : The impact of a number of factors to determine the best opportunity to navigate. A : Make plans systematic management of the process according to the overall objective. D : The process is developed most effectively in the department. I : Excellent analysis is based on the obvious and innovating.
85~100%	Role Model	O : Factors critical to understand the inter-relationships of the opportunity to navigate. A : Organized management make plans according to all the requirements of the process. D : The process is deployed effectively throughout the organization. I : Organizational innovation leads to superior overall analysis and by sharing the results.

3.3.2 성과 영역(7범주)의 평가방법

경영성과는 경영 프로세스의 결과물에 대하여 성과 수준(Level), 성과 경향(Trend), 성과 비교(Comparison), 그리고 성과가 경영 프로세스의 접근방법과 전개과정을 통하여 창출되고 있는 지를 나타내는 통합성(Integration)의 관점에서 판단한다. 프로세스 영역의 평가방법은 <Table 6>과 같다.

<Table 6> Performance Domain Evaluation Method

Rating	Maturity	Performance area ratings
0~20%	Beginning	L : Performance level is extremely bad. T : Trend data is missing or downward trend. C : Comparative data are not presented. I : Performance and the process is not relevant.
25~40%	Basic	L : Some performance is positive. T : Some results show a positive trend. C : There are some comparisons. I : Performance is obtained as a result of performing some processes.
45~60%	Mature	L : Number of performance is positive. T : Number of positive trend seen in the performance. C : In comparing the performance of benchmarks and show good performance level. I : The core process performance and as a result is obtained.
65~80%	Advanced	L : Number of performance is very positive. T : Number of very positive trend seen in the performance. C : Comparing the performance of benchmarks and look at the relative advantage. I : And do most of the process is obtained as a result.
85~100%	Role Model	L : Excellence in every performance level. T : All results show an outstanding performance improvement trend. C : Most of the performance of the industry in the region is gaining leadership. I : Perform all processes and as a result is obtained.

4. 중견기업 경영혁신 진단모델 활용방안

4.1 중견기업의 경영시스템 자가진단

중견기업 경영진단모델을 통해 평가 대상 기업의 경영 현황과 기업시스템을 진단하는 단계로 이 단계를 통해 기업의 7대 범주별 개선 이슈들을 구체적으로 도출하게 된다. 중견기업 경영진단모델의 진단 단계는 평가자 자가

진단 형식을 기본으로 하며 자사 경영방식에 대해 진단하기 위해 아래 구체적인 가이드라인을 활용하여 기업의 경영현황과 시스템을 자가 진단할 수 있다. 현재의 진단 방식이 주로 재무지표 중심의 정량분석에 치중한 면이 많은 것으로 판단되어 진단의 내실화 및 전문화를 도모하기 위해 향후에는 현장중심의 경영기술 진단방식을 고려할 여지가 있다[3].

[1단계] 경영방식 평가 실시

- 경영평가에 앞서 직접 평가에 참여하는 조직 내 리더, 핵심업무 담당자, 분야별 전문가들을 대상으로 경영모델에 대해 교육한다(예 : 범주 및 문항의 내용, 평가 시 고려할 사항, 문항별 행동기준 점수평가표 등).
- 자사 경영방식 평가를 위하여 전사 경영진단 워크숍을 개최한다.
- 기업 내 프로세스에 관계된 모든 리더그룹이 워크숍에 참여하도록 독려한다.
- 평가자는 최고경영층, 프로세스 리더그룹과 함께 워크숍, 인터뷰를 통해 주요 항목별 경영진단을 실시한다.
- 전체 평가항목의 점수, 강점과 약점을 quick scan한다.
- 역량성숙도 단계가 의미하는 내용을 공통 이해를 바탕으로 토의한다.
- 평가 초점은 높은 점수를 획득하는 것이 아니라 개선 이슈, 시사점 도출임을 명심한다.
- 경영환경, 시장상황에서 가장 경쟁이 치열한 항목, 프로세스 분야를 검토하고 논의하여 객관적인 점수를 얻도록 노력한다.

[2단계] 평가결과 문서화

- 자사 경영평가를 담당할 전담 팀을 조직하여 경영이슈들을 문서화하도록 가이드 한다.
- 작성된 내용이 평가항목에 부합한 것인지, 내용에 오류가 없는지 점검한다.
- 경영이슈별로 각종 워크시트에 구체적인 데이터와 설명내용을 작성한다.
- 7개 범주 모두의 경영이슈를 빠짐없이 기록하였는지 파악하고 최종적으로 종합 의견을 기술, 도출된 경영이슈 중 중복되는 것이 없는지 리뷰한다.

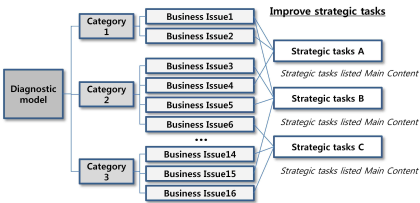
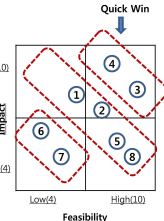
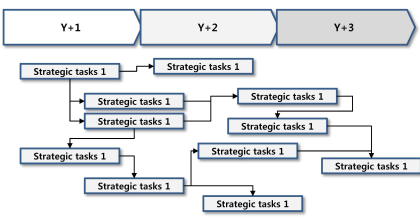
[3단계] 외부전문가 평가(선택사항)

- 보다 객관적이고 풍부한 데이터를 얻기 위하여 외부전문가 진단을 병행한다.
- 외부 전문가들은 타기업 진단 경험과 상대 비교하여 다양한 이슈를 추가 제시한다.
- 자사 경영평가를 먼저 실시하고 외부 전문가 평가를 추후 실시하여 비교한다.

4.2 자가진단 결과를 토대로 전략과제 설계

경영진단 결과 도출된 경영 이슈들을 체계적으로 분류하고 필터링하여 실행 가능한 전략과제로 재설계하고 개선 전략과제들을 구체화할 수 있다. 주요 활동 중 가장 핵심인 개선 전략과제 도출, 실행 우선순위 선정, 실행로드맵 작성 과정을 아래 양식을 활용하여 보다 구체적으로 활용할 수 있다. 자가진단 결과를 토대로 전략과제 설계에 활용될 수 있는 양식은 <Table 7>과 같다.

<Table 7> Strategic Project Design(Example)

Activity	Template																																																				
<p>The selection of the priorities</p>	 <p>List-up key management issues to improve management assessment results derived mid-sized companies to derive strategic tasks. Management issues derived reclassified again and affinity, association, cause and effect, the final consideration of the strategy to improve the clean-up task creates a List.</p>																																																				
<p>executing Roadmap</p>	<table border="1" data-bbox="288 1216 531 1429"> <caption>Priority assessment</caption> <thead> <tr> <th rowspan="2">#</th> <th rowspan="2">Strategic tasks</th> <th colspan="2">Impact</th> <th colspan="2">Feasibility</th> </tr> <tr> <th>Importance</th> <th>Influence</th> <th>Ease</th> <th>Difficulty</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Task 1</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Task 2</td> <td>2</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Task 3</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Task 4</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Task 5</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>4</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>...</td> <td>...</td> <td>...</td> <td>...</td> <td>...</td> <td>...</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>Task 10</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>  <p>List-up derived challenges and multiple tasks by experts gathered Be given priority score when improvement strategies based on task priority when evaluating running.</p>	#	Strategic tasks	Impact		Feasibility		Importance	Influence	Ease	Difficulty	1	Task 1	4	3	4	4	2	Task 2	2	4	3	2	3	Task 3	5	5	4	5	4	Task 4	4	5	4	5	5	Task 5	3	2	4	3	...	...	...	...	...	...	10	Task 10	3	3	4	3
#	Strategic tasks			Impact		Feasibility																																															
		Importance	Influence	Ease	Difficulty																																																
1	Task 1	4	3	4	4																																																
2	Task 2	2	4	3	2																																																
3	Task 3	5	5	4	5																																																
4	Task 4	4	5	4	5																																																
5	Task 5	3	2	4	3																																																
...	...	...	...	...	...																																																
10	Task 10	3	3	4	3																																																
<p>Written</p>	 <p>Task-specific execution cycle, the performance required to achieve a comprehensive review of the period, creating a road map to run when the priority assignment strategy is decided. The roadmap is divided into three major steps executed individual correlation between tasks, reflecting the sequential relationship affects the direction of the arrow to display.</p>																																																				

5. 결론

본 연구는 중견기업의 경영혁신 성공요인과 진단모델의 이론적 배경을 근간으로 “중견기업 경영혁신 진단모델”을 개발하고 기업이 적용해 볼 수 있는 활용방안을 제시하였다. “중견기업 경영혁신 진단모델”은 2가지 관점에서 타당한 경영혁신 진단모델을 설계하였다. 하나는 기업을 둘러싸고 있는 복잡한 환경을 어떻게 다룰 것이냐 하는 문제이고[9], 다른 하나는 진단 모델의 평가 기준이 조직의 경영성과 시스템 구축과 평가 과정에서 체계적인 기준이 될 수 있느냐 하는 문제이다[13]. 본 연구가 가지는 의의는 다음과 같다.

첫째, 기업의 경영이슈 도출 및 해결방안 수립 프로세스에 활용될 수 있다. 경영이슈 도출과 해결방안 수립 과정은 크게 진단-설계-변화의 3단계 과정을 거치는 조직학습 사이클이다. 둘째, 진단 시스템을 통한 플랫폼으로 활용될 수 있다. 컨설팅진단에 대한 거부감과 비용에 대한 문제를 해결하기 위해 자가진단 설문평가 결과를 토대로 Self-Study가 가능한 각종 매뉴얼과 솔루션이 함께 제공 [7]된다면 중견기업 경영학습의 기본 틀을 완성할 수 있을 것이다.

본 연구의 한계점으로는 설계된 진단모델의 검증에 위한 사례 적용이 이루어지지 못 했다는 점이다. 향후 논문에서 제시된 진단모델의 범주, 기본항목에 대한 배경의 객관적인 가중치 도출과 자가진단 설문지의 설계, 경영성과 측정에 필요한 변수 및 요소의 발굴 등이 사례 조사를 통해 검증되고 보완된다면 중견기업의 혁신을 통한 성장·발전에 도움이 될 수 있는 진단모델로 완성도를 높일 수 있을 것으로 기대된다.

Acknowledgement

This study has been partially supported by a Research Fund of Small and Medium Business Administration, Korea.

References

[1] Alex, and Bennet, D., Organizational survival in the new world : the intelligent complex adaptive system, KMCI Press, 2009.

[2] Cheong, H.S. and Yoo, W.S., The Effect on Small Business Management Performance through Connection Support based on Corporate Analysis. *Journal of the Society of Korea Industrial and Systems Engineering*, 2011, p 17-24.

[3] EFQM, EFQM Guide to award assessments, 2009.



- [4] EFQM, EFQM Transition Guide - How to upgrade to the EFQM Excellence Model, 2010.
- [5] EFQM, An overview of the EFQM excellence model, 2012.
- [6] Gu, J.W. and Lee, Y.C., An Empirical Study on the Firm's Performance on Subject, Environment, Resource and Mechanism Factors by the Stages of Growth. *Korean Management Review*, Vol. 38, No. 4, 2009, p 991-1025.
- [7] Han, C.H., KIM, M.S., and Lee, K.K., e-Pioneer : An Evaluation System for Information Level of Small and Medium Enterprises. *Journal of the Society of Korea Industrial and Systems Engineering*, 2009, p 147-156.
- [8] Jim, C. and Morten, H., Great by choice : uncertainty, chaos, and luck : why some thrive despite them all, Kim Young Sa, 2012.
- [9] John, A. and Byrne., Cover story : The horizontal corporation, *Business Week*. December, 1993, p 80.
- [10] Kang, C.G., Implications of the growing Medium Enterprises companies in Japan, Korea-Japan cooperation Foundation for Industry and Technology. *Research Center for Japanese companies*, 2009, p 9-62.
- [11] Kang, S.G., Sustainable growth strategy learning from long-lived company. *The Korea Chamber of Commerce and Industry*, 2006.
- [12] Kim, H.J., Beloved company : Stakeholder management model of coexistence, POSRI, 2011.
- [13] Kim, I.T., Productivity Management System Guidebook, Korea Productivity center, 2006.
- [14] Kim, J.S., Policy direction and performance of German mid-sized companies : Focused on Success Factors and German business culture. *Korea Institute of International Business Management*, 2011, p 279-285.
- [15] Kim, S.E., Oh, S.I., and Kang K.S., A study on the Productivity Management System of small and medium sized companies. *Journal of the Korea safety management and science*, 2008, p 155-166.
- [16] Kim, S.I., A Study about analyzing competitiveness on German SMEs and advice on related policy. *Korea small business Institute*, 2009.
- [17] Kim, Y.B., Future organization. Hyundai Research Institute. *Future Enterprises Forum*, 2004.
- [18] Latham, J. and Vinyard, J., Baldrige User's Guide : Organization Diagnosis, Design, and Transformation. Monfort Institute, University of Northern Colorado, 2009.
- [19] Lee, B.H., Km, W.S., and Hwang, L.G., Success Strategies and Organizational Culture for Strong SMEs B2B companies of Japan. *Samsung economic Research Institute*, 2011.
- [20] Lee, M.O., Hidden Champion. *Hreom Publishing*, 2009.
- [21] Ministry of Knowledge Economy, World Class 300 Project Business Presentation book. *The Korea Chamber of Commerce and Industry*, 2011.
- [22] Shin, W.S., Work book of Malcolm Baldrige Model. *Go Zu Win Publishing*, 2009.
- [23] Song, H.H., Research reports of development plan about components and materials mid-sized companies through opened Industry and Research. Korea Productivity center, 2011.