

# 현장 중심적 경영혁신에 관한 연구

김기정\*  
한남대학교 사회문화대학원\*

## A Study on the Management Innovation of the Spot

Gee-Jung Kim\*

Hannam University School of Social and Cultural Studies\*

요 약 본 연구는 제조업의 위기탈출을 위한 새로운 방법을 제시하고자 현장 중심적 경영혁신 추진 내용을 정성적 성과와 정량적 성과로 나누어 살펴보았다. 현장 중심적 경영혁신은 관리자 중심의 관리방식에서 현장관리사원 중심의 관리 방식으로 전환하여 현장관리 사원이 당면한 문제점을 신속히 해결해가도록 도와주고 지원해 주는 조직으로 현장경영 교육을 통해서 일과 일이 아닌 것을 구분, 자신이 하고 있는 일의 낭비요인을 찾아 개선하고 고객의 요구에 맞추어 공정기준을 설정한다. 현장관리사원은 작업을 하기 전에 내가 할 일의 공정기준을 정확히 숙지하고, 사용할 원자재의 규격이 일치하는지 자주 검사를 실시하고, 자주 검사를 실시 후 규격을 검토하여 이상이 없으면 다음 공정에 인계해 주는 방법으로 교차 검증을 실시한다. 본 연구결과를 통해 제조기업의 경쟁력 제고를 위해 유용하게 활용될 수 있다. 급변하는 국제적 경영환경 변화에 적응하기 위해 새로운 경영혁신 기법이 요구되는 바, 본 연구가 이를 위한 또 하나의 시사점을 제공한 데 그 의의가 있다.

주제어 : 경영혁신, 현장중심, 현장경영, 경영환경, 현장관리

**Abstract** This study aims to suggest a new method to escape crisis of manufacturing industry. We focused on the field - oriented management innovation promotion performance divided into qualitative performance and quantitative performance. The site-centered management innovation is an organization that helps managers to quickly solve the problems faced by field management personnel by switching from manager-centered management method to on-site management personnel-oriented management. Find out the waste factors of the work and improve the process and set the process standards according to the customer's needs. Before working on the site, an employee should know exactly the process standard of what I will do, and frequently inspect the raw materials to make sure they meet the specifications. After the self-inspection is carried out, the standard is reviewed. If there is no abnormality, the cross-validation is carried out by the method which is carried over to the next step. The results of this study can be used to enhance the competitiveness of manufacturing companies. New management innovation techniques are required to adapt to the rapidly changing international business environment, and this study has implications for this research.

**Key Words** : Management Innovation, Field-Oriented, Field Management, Business Environment, Field Management

---

\* 본 논문은 김기정 석사 논문을 재 구성 하였음

Received 20 Apr 2017, Revised 16 May 2017  
Accepted 8 Jun 2017  
Corresponding Author: Gee-Jung Kim  
(Hannam University)  
Email: gjkim106@naver.com  
ISSN: 2466-1139

© Industrial Promotion Institute. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## 1. 서론

오늘날 기업의 혁신활동은 생존을 위한 선택사항이 아니고 필수다. 과거에는 생산만하면 팔리던 시절에서 현재는 팔리지 않으면 생존할 수 없는 수요보다 공급이 넘치는 시대에 살고 있다. 대부분의 기업이 경영혁신을 위하여 많은 노력을 기울이고 있다. 경영혁신의 개념은 시대와 연구자에 따라서 다르게 정의 되고 있지만 일반적으로 보면, 급속하게 변화하는 경영환경에서 능동적이고 적극적으로 적응하기 위해, 신제품 서비스, 공정기술, 기업내부의 구조나 시스템을 지속적으로 개발하여 전사적으로 적용함으로써 기업의 경쟁력을 유지, 향상시키는 것이라 정의된다.

제조 기업에서는 전통적으로 신제품의 개발과 함께 가격(cost: C), 품질(quality: Q), 배송(delivery: D)에 중점을 두고 혁신활동을 전개하여 왔다. 그러나 최근 들어 국제화와 세계화 흐름 속에 많은 기업체의 제조부분이 동남아시아 등 값싼 노동력과 원료를 제공해 주는 후발 산업 국가들로 옮겨가는 추세에 있다. 이러한 현상은 한국의 제조 기업들이 Q, C, D 측면에서 한계에 도달하고 있음을 보여주고 있어 새로운 혁신방식으로 대응해야 할 필요성이 대두되고 있다. 따라서 제조기업의 지속생존을 위해서는 새로운 혁신체계를 시대에 맞추어 혁신의 추진 및 콘텐츠 개발과 활용방법론을 찾아야하며 개별회사에 맞는 혁신체계를 개발하여야 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 전사적 품질경영

1950년대 이래로 일본은 제품과 서비스 품질의 개선을 위한 TQM 이론적용의 중요성을 인식하게 되었다. 일본의 품질관리 운동은 아이로니컬하게도 미국인에 의해 개념정립이 이루어져 왔는데, (Walter shewart, 1931)[1], (Armand V. Feigenbaum, 1954)[2], (Edward Deming, 1986)[3], (Joseph M. Juran, 1988)[4]. 통계적 품질관리(SQC) 기법을 소개한 것을 시초로 간주한다.

이러한 통계적 품질관리(SQC : Statistical Quality Control)를 시초로 전사적 품질관리 (TQC : Total Quality Control)의 단계를 거쳐 발전된 전사적 품질경영

(TQM : Total Quality Management)은 조직목표 결정에 조직구성원의 참여정도가 높아지면 높아질수록, 조직구성원이 조직목표를 달성하는 과정에 몰입하는 정도가 높다는 가정에 기초하고 있다.

TQM에 대한 정의는 무수히 많으나 TQM은 철학과 지속적인 개선의 기초가 되는 원칙의 체계이며, 조직에 의해 산출된 모든 물적 재화와 서비스 수준을 개선시키기 위해 양적 방법과 인적 자원을 적용시키는 제반 방법이다. 라는 정의가 가장 설득력을 갖는 것으로 사료된다. (US Department of Defense, 1990).[5].

이러한 정의에 비추어 볼 때 TQM은 최고경영층의 지원, 고객지향, 장기적 전략계획, 조직구성원에 대한 훈련, 권한이양과 팀 파워 강조, 산출물과 프로세스에 대한 측정, 품질보증 등 7가지의 Key factor를 지향 (US Federal Quality Institute, 1991).[6].하는 것이며, 바로 이것은 TQM의 성공요인으로도 간주될 수 있다.

### 2.2 벤치마킹

내부벤치마킹이 내부의 특정가치에 주안점을 두는 데 비해, 외부 벤치마킹은 외부로 눈을 돌린다. 그리고 외부 벤치마킹은 경쟁기업 벤치마킹과 산업 벤치마킹으로 나눌 수 있다.

경쟁기업 벤치마킹은 타 기업의 업무 수행방식을 확인하기 위해 외부로 눈을 돌린다. 이것은 경쟁자의 강점과 약점을 알아 성공적인 전략을 세우는 데 결정적인 역할을 하게 된다. 뿐만 아니라 특정 고객의 기대사항이 확인되고 현재의 상대적인 업무수준이 평가되기 때문에 개선영역의 우선순위를 정하는 데 기여한다. 경쟁기업의 벤치마킹은 중요한 생산방법과 특성에 초점을 맞춘다. 그리고 이를 통하여 경쟁업체에 대한 경쟁력을 확보 할 수 있다.

반면에 산업 벤치마킹은 더 광범위하다. 산업 벤치마킹은 경쟁기업과 1대1 비교를 넘어서 전체적인 동향을 모색한다. 즉, 경쟁기업 벤치마킹이 2-3개 경쟁업체에 관한 것인데 반해, 산업 벤치마킹은 관계가 있는 다수 기업의 일반적인 경향을 추구한다. 경쟁기업 벤치마킹과 산업 벤치마킹을 명확하게 구분하기란 쉬운 일은 아니지만, 개별제품에 대해서는 기업의 경쟁업체가 하나 나 둘이지만 기업 전체로 보면 동일한 제품이나 전문적인 시장을 공유하는 총체적인 집단에 참여하고 있다는 데에 결정적

인 차이가 존재한다. 즉, 산업벤치마킹은 이해관계·테크놀로지가 비슷한 기업과 비교하여 현재의 시장점유율보다는 제품 및 서비스의 일반적인 흐름을 분석하는 훨씬 일반적인 과정인 것이다.

### 3. 선행연구

혁신과 관련된 선행연구들을 살펴보면 혁신의 형태는 조직의 대응형태를 이해하는 데는 물론 조직의 혁신결정요인을 규정하는 데도 필수적인 요소라고 주장하고 있다. (G. W. Downs & L. B. Mohr, 1976)[7].

그런데, 이를 문헌에서 개발된 수많은 혁신관련 기술혁신, 제품과 공정혁신, 급진적 혁신과 점진적 혁신으로 요약할 수 있다. 관리혁신과 기술혁신의 구분은 사회구조와 기술간의 보편적인 구분과 보다 밀접한 관련이 있다. (W. M. Evan, 1996)[8].

또, 관리혁신과 기술혁신은 잠재적으로 의사결정 과정에서의 차별적인 행동을 포함하고 있으며 (R. L. Daft, 1978).[9]. 또 이것들은 모두 조직의 광범위한 활동의 결과로서의 나타나는 변화이다. 관리혁신은 조직구조와 관리과정의 변화를 포함하고 있다. 그런데 이것들은 조직의 기초적인 작업 활동과는 간접적으로 관련되어 있는 반면 조직 관리는 직접적인 관계를 갖고 있는 것들이다. (J. R. Kimberly & M. Evanisko, 1981).[10].

기술혁신의 개념은 조직 내의 기술체계 내에서 발생하여 조직의 기본적인 작업활동에 직접적인 영향을 미치는 것으로서 제품이나 서비스에 내재되어 있는 새로운 아이디어의 채택, 또는 생산과정이나 서비스 운용과 관련된 새로운 요소의 도입 등과 같은 형태로 나타날 수 있다. 반면 경영혁신의 개념은 관리적 구성요소와 관련해서 발생하여 조직 내의 사회체계에 영향을 주는 것을 총원, 자원분배, 조직구조, 권한, 보상 등과 관련하여 새로운 방법을 채택하거나 시행함으로써 나타날 수 있는 것이다. (W. M. Evan, 1996)[11].

그런데 기술혁신은 제품, 서비스 및 생산공정기술에 속하고, 기초적인 작업 활동과도 연관이 있는데, 모두 제품과 공정에 관련이 있는 것들이다. (F. Damanpour & W. M. Evan, 1984)[12]. 그러나 관리혁신과 기술혁신의 채택은 동일한 예측변수와 관련되어 있지 않다. (M.

Aiken, S. B. Bacharach & J. L. French, 1980).[13].

즉, 조직혁신 Dual-core model에 따르면 낮은 전문성, 높은 공식화와 집중이 관리혁신이 용이해진다고 한다. (R. L. Daft, 1978).[14]. 또한 전문화와 조직의 잉여자원은 관리혁신보다는 기술혁신에 더 강한 영향을 미치며, 관리의 강도는 관리혁신에 더 강한 영향을 준다고 한다. (F. Damanpour, 1987).[15].

생산 및 공정혁신의 채택수준은 기업의 개발단계에 따라 제각기 다르다. (J. M. Utterback & W. J. Abernathy, 1975).[16]. 또한 기업에 따라서는 경쟁우위를 갖추기 위한 제품 및 공정혁신에서의 강조점이 제각기 다르다고 한다. (J. E. Ettlie, 1983).[17].

즉, 제품혁신은 외부의 사용자나 시장의 니즈에 맞추기 위하여 신제품이나 서비스를 내놓은 것이다. 또 공정혁신은 생산이나 서비스 운용과정에서 제품을 생산하거나 서비스를 제공하는데 필요한 원재료, 과업특화, 작업 및 정보흐름, 메카니즘, 장비 등을 도입하는 새로운 요소라고 할 수 있다. (J. M. Utterback & W. J. Abernathy, 1975).[18]. 아직까지 제품 및 공정혁신과 관련하여 조직변수의 특이한 효과는 보고되지 않고 있으나, 그 동안 연구결과의 축적에 따라 혁신의 범주와 관련하여 조직특성의 차이에 대한 실증이 계속되어 왔다.

### 4. 연구의 방법 및 절차

본 연구는 혁신활동에 성공한 기업들의 생존 전략에 대해 알아보고 N사에서는 현장 중심적 경영혁신을 어떻게 적용했는지 알아보려고 한다. 그것을 토대로 현장 중심적 경영혁신 성과에 미치는 영향요인 즉 성공요인들을 집중 분석하였다.

N사에서 새로 구축한 현장 중심적 관리 시스템의 추진배경, 추진내역, 추진성과를 분석하여 성공 요인으로 발췌하여 제시함으로써 경영혁신 활동의 추진을 기획하는 기업들에게 도움이 되는 참고자료로 활용될 수 있도록 함이 목적이다. 경영혁신은 실패할 수 없으며 실패하는 것이 아니라 기업이 포기하는 것임을 인식시켜, 반드시 성공한다는 확신을 가지고 추진함이 중요함을 인식시켜 주려고 한다.

## 5. 연구결과의 분석 및 해석

### 5.1 현장중심적 경영혁신 추진배경

직원들은 근무년수가 짧아 직무능력이 부족하여 설비가동이 중단되는 문제와 대형안전사고가 반복되는 등 문제가 있는 것으로 판단되었다. 설비에 문제가 발생하면 슈퍼바이저의 투입을 요청하고 담당자들이 손대지 않고 있어 가동률이 떨어지고 공정불량이 발생되어 생산된 제품이 폐기 되는 작업사고로 발전하여 직원들의 사기가 떨어지고, 고객 불만이 증가하여 매출감소로 나타나 의식 전환이 필요한 것으로 진단되었다.

이러한 문제의 발생은 작업을 진행하는 현장관리 사원의 손에 의해서 발생하고 있다는 사실을 공감하고 식품공장에서 만들어지는 제품의 안전성 확보를 위해, 천안 신공장은 두 가지 측면에서 새로운 품질경영시스템의 필요성이 대두되었다.

첫째 인적측면으로 생산현장의 관리주체가 관리직사원 위주로 진행되어 수동적인 현장관리사원의 근무태도에 변화와, 짧은 근무년수로 인해 설비의 기능에 관한 이론 교육이 필요하였다. 둘째 설비/품질적 측면으로 최첨단 설비가 도입되어 사람으로부터 유래될 수 있는 부적합 사항을 예방할 수 있지만 지표에 의한 생산 관리체계 부족으로 효율적인 생산관리 개선이 필요하였고, 품질시스템에 의한 품질보증체계 수립으로 경쟁력 있는 제품 생산을 하기 위해 신공장의 새로운 경영시스템이 필요하였다.

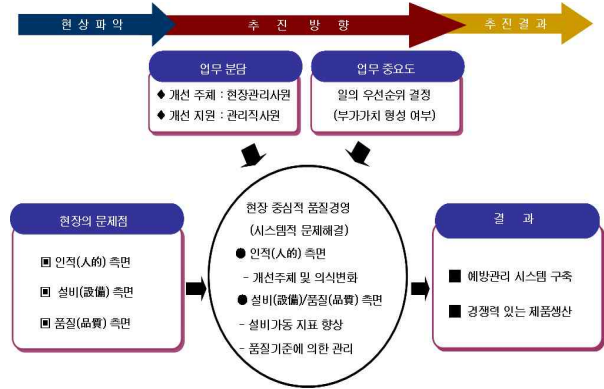
### 5.2 현장중심적 경영혁신 추진방향

개인과 기업이 생존하기 위해서는 현장 중심적 경영혁신을 추진해, 나 자신의 역량을 향상시켜 부가가치가 높은 사람으로 성장해야한다. 어떠한 경우라도 불량을 발생시키지 않고, 생산성과 품질향상으로 고객만족을 실현해서 지속성장 기반을 구축하기 위해 교육을 실시했다.

교육을 통해 경영방침을 전 직원에게 공유하고 추진의지를 명확히 하여 적극적 동참을 유도하기 위해 발대식을 실시했다. 현장의 리더를 중심으로 자주적 활동이 이루어지도록 관리자는 현장을 지원해주는, 관리 방식으로의 전환을 추진하여 새로운 경영시스템으로부터 올 수 있는 거부감을 감소시키는데 주력하였다.

배우고 느껴서 깨달으면 실행하지 않고는 못 견디는

개선혼(改選魂)합양과 혁신활동 도약을 위한 다짐의 장(場) 행사를 실시하여 현장 중심적 품질경영의 기반을 구축하였다.



[Fig. 1] 현장중심적 경영혁신 추진방향

### 5.3 현장중심적 경영혁신 추진내용

#### 5.3.1 세부추진항목 수립

도출된 문제점을 해결하기 위해 <Table 1>에서와 같이 세부추진항목을 설정하였고, 이를 추진할 활동주체를 관리직사원에서 현장관리사원으로 변경하여 실질적인 혁신활동이 추진될 수 있도록 하였다.

<Table 1> 현상과약을 위한 세부추진항목 수립

목적	기본 사상	세부추진항목	목표
생산성 향상	연속가동	<input type="checkbox"/> 솟스탑 제로화	솟스탑 제로화
	적기공급		결품 제로화
	고객육구	<input type="checkbox"/> 공정간 인수인계 <input type="checkbox"/> 자주검사	불량 제로화 규격이탈 방지
원가절감	일!	<input type="checkbox"/> 일의 정의 실현	낭비제거
	불합리 제거	<input type="checkbox"/> 개선활동	무한 개선문화
삶의 질 향상	무재해	<input type="checkbox"/> 무재해 활동	재해 제로화
	건강 지키기	<input type="checkbox"/> 금연 활동	전사원 금연실현
	쉽게 편하게	<input type="checkbox"/> 신바람 기업문화	보람있는 일터

#### 5.3.2 계층별 역할 설정

효과적인 현장 중심적 품질경영을 추진하기 위해서는 공장장부터 관리자, 현장관리사원까지 계층별 역할이 설

정 되어져야 하고, 설정된 역할에 충실해야만 성공할 수 있다. 따라서 무엇보다 먼저 현장의 문제점을 파악함과 동시에 본 방침이 현장관리사원에 의해 차질 없이 추진 될 수 있도록 각 계층별 역할을 설정하였다.

<Table 2> 계층별 역할 분담내역

계 층	역 할
공장장	현장 중심적 경영혁신 시스템 추진을 위한 조직운영, 추진계획, 교육훈련을 최종 승인한다.
부(팀장)	- 공장장의 품질경영 방침 (조직, 계획, 교육)을 전개한다. - 통합매뉴얼 제·개정을 승인한다. - 품질 위해요소를 제거한다.
사무직 담당사원	- 공장장의 품질경영 방침 (조직, 계획, 교육)을 전개한다. - 현장관리사원 교육훈련을 담당한다. - 현장관리사원을 지도 육성한다.
기장, 현장관리자	- 품질분임조 활동을 통한 문제해결활동 전개한다. - 개선을 주도적으로 실시한다.

#### 5.4 현장중심적 경영혁신 추진성과

조직 문화적 측면에서는 주인의식, 책임감을 바탕으로 적극적, 능동적으로 마인드가 변화되었으며, 개선의식을 바탕으로 문제해결능력이 향상되었다. 또한 관리자와 현장관리사원간에 혁신활동의 공감대가 형성되어 항상 문제를 토론하는 커뮤니케이션이 활성화 되었다는 것이다.

<Table 3> 현장중심적 품질경영의 정성적 성과

성 과	내 용
<input type="checkbox"/> 현장관리사원의 마인드 향상	▷ 적극적, 능동적 행동 ▷ 주인의식, 책임감
<input type="checkbox"/> 현장관리사원의 개선의식 향상	▷ 문제해결능력 향상
<input type="checkbox"/> 관리자와 현장관리사원의 원활한 커뮤니케이션	▷ 혁신활동 공감대 형성
<input type="checkbox"/> 지표관리를 통한 생산성 및 품질안정	▷ 눈으로 보는 지표관리

최근의 소비 트렌드는 소비자의 권익신장과 품질 요구사항이 많아지고 있는 추세이다. 특히 N사는 국민의 먹거리를 생산하는 식품회사로서 무엇보다도 제품의 품질적 안정을 매우 중요시 하고 있다.

<Table 4>에서 보는바와 같이 2006년 당 공장에서 생산하는 제품의 생산량이 증가함에 따라 2005년보다 A제품 보존력 실험 SAMPLE량과 B제품 생산량이 각각 4%, 35% 증가하였다. 그럼에도 불구하고 A제품의 보존력 부적합은 68% 감소하였고, B제품 팽창 발생에 따른 부적합은 55% 감소하였다는 것은 매우 큰 의미를 갖는다고 볼 수 있다.

<Table 4> 품질관리지표 현황

구 분		2005년	2006년	증감(율)
A제품 보존력	SAMPLE (봉)	84,386	87,740	↑ 3,354 (↑4%)
	부적합 발생량 (봉)	501	160	↓ 341 (↓68%)
B제품 팽창 발생	생산량 (천봉)	60,321	81,547	↑ 21,225 (↑ 35%)
	팽창 발생량 (봉)	2,404	1,074	↓ 1,330 (↓ 55%)
클레임 현황	A제품 (ppm)	1.81	1.61	↓ 0.20 (↓ 11%)
	B제품 (ppm)	2.81	2.36	↓ 0.45 (↓ 16%)
	총 합 (ppm)	2.05	1.81	↓ 0.24 (↓ 12%)

## 6. 결론

본 연구에서는 다변화하고, 치열한 기업경쟁환경 하에서 기업의 경쟁력을 제고시키기 위한 경영혁신활동의 중요성을 알아보고 각 국내외 대기업의 성공사례에 대해서 알아보았다. 혁신활동을 도입하고자 하는 기업이나, 현재 혁신활동을 도입하여 혁신활동을 하고 있으나, 뚜렷한 성과를 거두지 못하고 있는 기업은 다음의 현장 중심적 경영혁신을 전략을 참고하면 반드시 혁신활동이 성공할 것으로 확신한다.

첫째, 최고경영자(TOP)의 강력한 추진의지 피력과 현장관리사원의 공감대 형성을 통한 강력한 혁신의지이다. 최고 경영자의 강력한 추진의지를 임직원에게 공표하여 단기간 내에 경영방침이 현장관리사원까지 전파되는 것이 무엇보다도 중요하다. 이를 뒷받침하기 위해 관리자 중심의 관리체계에서 현장 중심적 관리체계로 전환하여

관리자의 역할은 현장관리 사원을 감시 감독하는 사람이 아닌 현장의 문제해결을 위해 회사의 모든 역량을 지원해주는 가교 역할을 하는 사람으로 전환하여 개선주체인 현장관리사원의 능동적인 혁신마인드 형성이 필수적이다.

둘째, ‘체계적인 추진 전략 수립이다. 새로운 혁신활동을 키오프하거나 기존의 혁신활동을 업그레이드 할 때는 품질경영의 목표, 단계별 추진전략을 체계적으로 수립하여 전 직원이 한사람의 낙오도 발생하지 않도록 추진하여 시행착오를 사전에 예방하여야 한다.

셋째, 격려 및 지원제도의 활성화이다. 혁신활동은 현장관리사원의 노력과 땀이 깃든 활동이다. 그렇기 때문에 반드시 경영자, 부(팀)장의 활동 우수자 격려 및 시상금, 인센티브, 모범사원 표창등과 같이 결과에 대한 보상을 받을 수 있는 시스템을 확립하여야 한다.

혁신활동을 현장 중심으로 추진할 때 나타날 수 있는 관리 부재와 과연 단기간 내에 성과를 도출 할 수 있을까? 라는 추진 로드맵의 의문점도 있었지만, 현장관리사원 전원이 자신의 일에 문제를 제시하고 동료와 상급자에게 도움을 요청하여 해결해 감으로서 관리자와 현장관리사원이 자연스럽게 협력하며 개선 발전하는 성장점점으로 진화됨이 증명되었다 또한 업무를 시스템화 함으로서 업무의 누락이나 차질이 발생하면 바로 눈에 보이는 관리로 개선함으로서 스스로 일하는 기업 문화가 형성되었으며 관리자는 지원하는 업무만 수행하여도 관리부재는 발생되지 아니한다는 공통점을 발견할 수 있었다.

## References

[1] Walter Shewart "Economic Control of Quality of Manufactured Product", pp.501,1931.  
 [2] Armand V.Feigenbaum "Quality Control : Principles, Practice and Administration", pp.6, 1954.  
 [3] Edward Deming, "No Process, Except in Artificial Demonstrations by use of random number, is steady and unwavering",1986.  
 [4] Joseph M. Juran, "Juran on planning for quality", 1988  
 [5] US Department of Defense, Total Quality Management

Guide Vol. 1-2, Washington D.C Governmnet Printing Office, 1990.  
 [6] US Federal Quality Institute, Federal Total Quality, Management Handbook, Washington D.C. Government Printing Office, 1991  
 [7] G. W. Downs & L. B. Mohr, "Conceptual Issues in the Study of Innovation." Administrative Science Quarterly, Vol. 21, pp,700-714,1976.  
 [8] W. M. Evan, "Organization Lag" Human Organizations, Vol. 25, pp.51-53, 1996.  
 [9] R. L. Daft, "A Dual-Core Model of Organization Innovation," Academy of Management Journal, Vol. 21, pp.193-210, 1978.  
 [10] J. R. Kimberly & M. Evanisko, "Organizational Innovation: The Influence of Individaul, Organizational & Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations," Academy of Management Journal, Vol. 24, pp.689-713,1981.  
 [11] W. M. Evan, op. cit., pp.51-53,1996.  
 [12] F. Damanpour & W. M. Evan, "Organizational Innovation & Performance: The Problem of Organizational Lag," Administrative Science Quarterly, Vol. 29, pp.392-409,1984.  
 [13] M, Aiken, S. B. Bacharach & J. L. French, "Organizational Structure, Work Process & Proposal Sking in Adminsitrate Bureaucracies Organizational Strucment Journal Vol., 23, pp.631-652, 1980.  
 [14] R. L. Daft, op. cit.,pp.193-210,1978.  
 [15] F. Damampour, "The Adoption of Technological, Administrative & Ancillary Innovation: Impact of Organization Factors," Journal of Management Vol. 13, pp.675-688,1987.  
 [16] J. M. Uttervack & W. J. Abernathy, "A Dynamic Model of Proves & Product Innovation, Omega, Vol. 3, pp.636-656,1975.  
 [17] J. E. Ettlle, "Oranization Policy & Innovation among Supplier to the Food Processing Sector," Academy of Management Journal, Vol. 26, pp.27-44,1983.

[18] J. M. Utterback & W. J. Abernathy, op. cit.,  
pp.639-656,1975.

김 기 정(Kim, Gee-Jung)



- 2010년 2월 : 한남대학교 사회문화 대학원 석사
- 2010년 6월 : 실용트리즈 교육 전문가
- 관심분야 : 트리즈, 교육
- E-Mail : gjkim106@naver.com