국제화와 개방화에 대비한 新경영

朴 基 岸*

시간관리, 다운사이징 전략적 관리회계 및 Mass Customization의 소개

우루과이라운드 협상 타결 이후, 세계 여러 나라에서는 산업전반에 걸쳐서 개방화와 국제화가 가속될 전망이다. 이러한 상황에 대비하여 기업들은 變身과 革新을 하여야 국제경쟁력을 제고할 수 있다.

국제경쟁력을 제고하기 위한 기업의 혁신 노력은 크게 기술 개발, 인재 양성, 시간 절약 및 시장 선택으로 구분할 수 있다. 그 구체적 실현방안으로서는 전략적 제휴와 기술 습득 및 기술 개발, 글로벌(Global) 기업화, 리엔지니어링 (비용 절감 + 시간 절감 및 시간 관리) 등이 강조되고 있다.

특히 개방화와 국제화가 진전됨에 따라, 기업들은 생존경쟁적 성격을 띠는 敵對的 무역에 노출되어 있어서 신제품이 시장에 등장함과 동시에 생산기술을 발전시켜야 하는 시간 중심의 경쟁체제에 돌입할 수밖에 없다. 유사한 생산 기술이 경쟁하는 국제 시장에서의 기업 활동은 상품 구조의 폭넓은 확대에 기반을 두어야 한다는 점에서 경영혁신 중심의 국제경쟁력 제고노력의 필연성이 부각되고 있는 것이다.

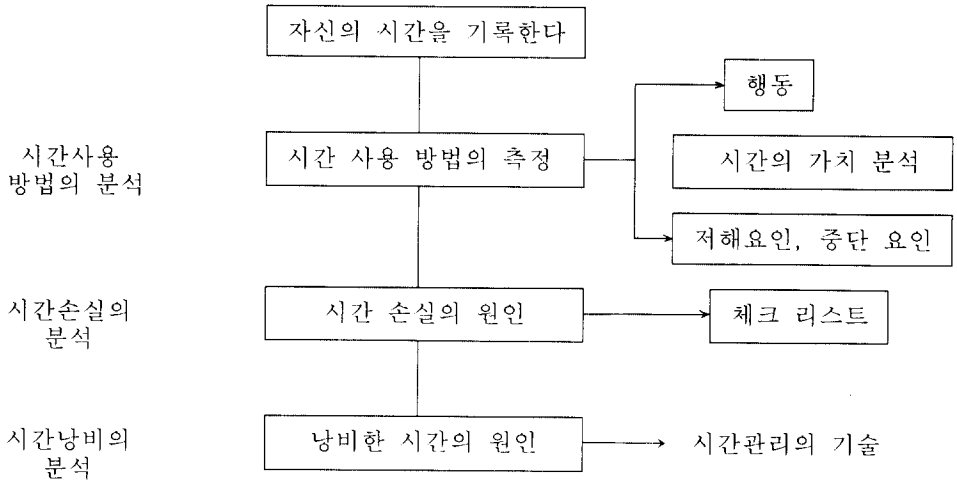
작금 서구 및 일본의 여러 기업에서 논의되거나 시행하는 경영의 새로운 조류를 소개하면 여러 가지가 있겠지만, 이 글에서는 이들 여러 나라의 기업에 비해 우리 기업이 아직 관심을 덜 기울이고 있는 시간관리와 기타 경영혁신 방법인 다운사이징 (Downsizing), 전략적 관리회계 (Strategic Managerial Accounting), 및 Mass Customization 등을 설명하고자 한다.

시간관리

품질과 생산성을 향상시키고 경쟁력을 강화하는 수단은 기업 차원에서의 경영 혁신이다. 기업 활동을 신제품 개발, 주문 처

* 경희대학교 경영대학원장, 독일 브레맨 대학교 경영학 박사, 마케팅·국제경영학 전공.

<그림 1> 시간 관리의 순서



리, 아프터 서비스 등과 같이 주요한 가치 창출 활동으로 분류하고 각 가치활동을 고객 입장에서 최적화시키는 일이다. 기업 활동의 최적화란 투입을 감소시켜 기업생산성을 증가시키는 방법이다. 비용 절약, 시간 단축 및 인원 감축 등의 효과가 나타나고 고부가가치 창조와 기업생산성의 최적화를 이루기 위하여는 무엇보다도 적정한 시장 선택과 시간 관리와 같은 경영 전략으로 연결되어야 한다.

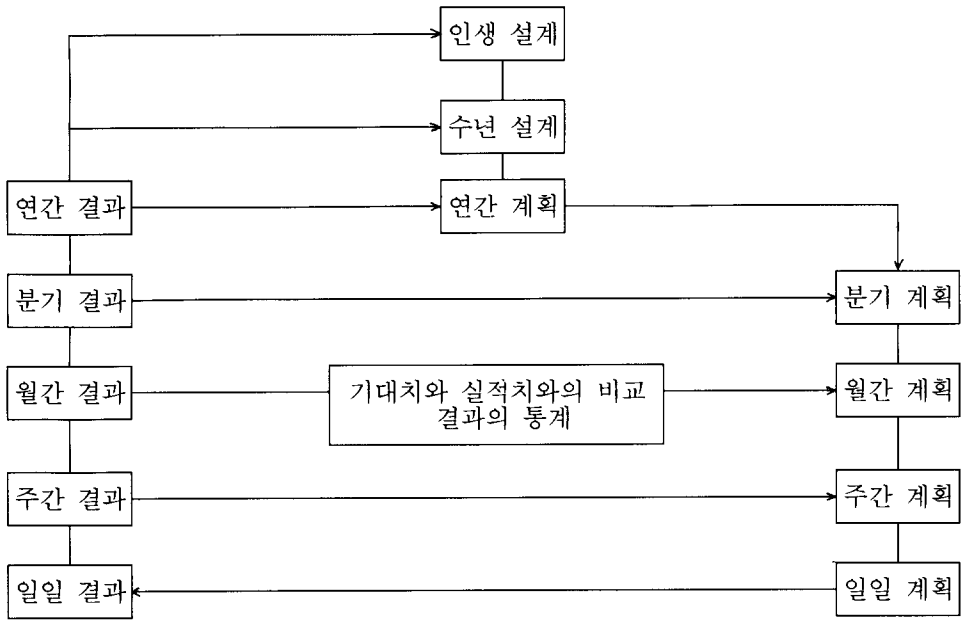
시간 관리는 시간을 가장 효율적인 형태로 사용하고 외부로부터 영향을 받는 과업을 오늘의 생활에서 목표 지향적이고 체계적이며 계획화된 과업으로 변화시키는 것이다. 시간을 효율적으로 배분하여 체계화하게 되면 광범위한 문제에 직면해도 행동을 확실히 통제할 수 있게 된다는 이점이 있다. 시간의 효율적인 배분을 위해서는 時間活用分析, 즉 현존하는 시간 배분의 강점과 약점의 분석, 시간 낭비의 측면을 분석하는 수단이 뒤따라야 한다.

그렇게 함으로써 기업의 주요한 가치를 창출하는 활동에 보다 많은 시간을 할애할 수 있고, 각 분야의 활동을 고객 입장에서 최적화시킬 수 있게 된다.

그 결과 비용 절약 및 인원 감축 등의 효과가 나타나고 기업 전체 차원에서 투입을 감소시켜 기업 생산성을 증가시키는 기업 활동의 최적화를 이룰 수 있게 된다.

시간 관리는 다음과 같은 순서로 이루어진다.

<그림 2> 계획의 상호 관계



먼저, 상황 분석과 활동 분석을 통하여 자기행동 스타일의 장단점을 판단한다. 시간 손실을 분석한다거나, 시간 낭비의 분석을 통하여 시간 손실의 원인을 점검해 본다거나 낭비한 시간의 원인을 밝히는 것이다.

다음, 목표의 테두리 안에서 개인의 성공 전략으로서 인생설계라든가 캐리어(career)의 설계를 확립하는 것이다. 따라서 자신의 목표를 인지하거나, 자신이 달성하고 싶은 것을 명확히 해야 한다.

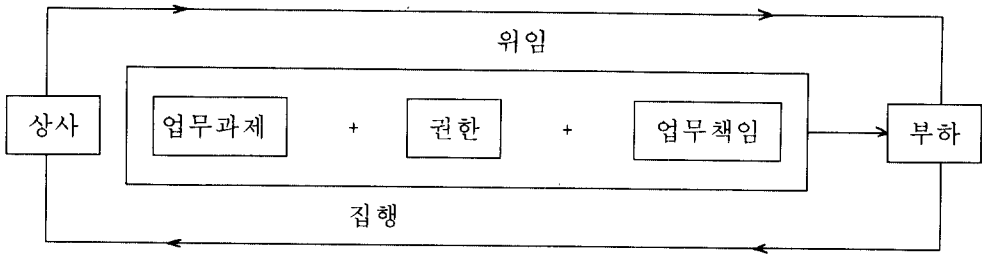
그리고 나서 시간 계획을 통해 자신이 맡은 업무와 과업에 대하여 개관하고 업무 수행을 준비하는 것이다.

세번째는 일의 우선순위 설정과 권한 위임을 통하여 생산을 잠재 능력과 시간을 자유롭게 다루는 방법을 개발한다. 따라서 언제 권한을 위임할 것인가, 누구에게 위임할 것인가, 어떻게, 긍정적인 권한 위임을 할 것인가 하는 것이 문제가 된다.

네번째로는, 일일 계획을 세움으로써, 영업과정, 경영 활동 및 업무 방해 요인을 파악한다. 즉,

○ 하루를 시작하는 규칙 : 적극적인 마음가짐, 그날의 계획 확인, 중요한 일부터 시작, 곧바로 일에 돌입

<그림 3> 권한 위임



○ 하루 중의 규칙 : 기한 조정, 가능한 한 계획대로 행하기, 일의 시간 배분 (집중 방식 또는 분산 방식)
○ 하루의 마무리 규칙 : 결과의 점검과 반성, 다음날의 계획 세우기
○ 작업 스타일 : 시간 낭비 회피, 긴장을 풀 수 있는 시간
○ 시간 조정--권한 위임--필요성에 의한 일의 순위/행위자 결정
○ 합리화
○ 하루의 설계 등이다.

다섯번째로, 업무 과정과 그 결과의 통제를 통하여 목표를 달성한다. 통제는, 시간과 행동의 분석을 이용한 통제, 일상의 일에서 저해 요인을 분석한 통제 등이 있다.

마지막으로는 적절한 커뮤니케이션 기법을 이용함으로써, 전화 및 서신 교환을 합목적적으로 수행하는 것이다. 예를 들면, 방문객 관리(방문객 통제, 불청객을 맞는 계획과 준비), 부하와의 대화, 합리적인 전화 대화(대화 준비, 한꺼번에 모아서 하는 통화)를 통해서 시간을 절약한다든지, 또는 합리적인 서신 교환 등을 통해서 시간을 관리하는 것이다.

기타 경영혁신 방법

다운사이징(Downsizing), 정보의 처리와 관리를 지리적으로 분산된 시스템이 담당하도록 하는 것이다. 기술적으로 분산된 정보 시스템 이외에 일선 부서의 실무자들이 자기 부서의 정보시스템을 직접 관리 통제할 때 진정한 의미의 다운사이징이 실현된다고 볼 수 있다. 다운사이징의 효과가 극대화되기 위한 前提는, 제로베이스에서의 사고(zerobased thinking)의 필요성이다. 또한 기술 습득에 투자된 매몰비용에 너무 집착한다거나 유행에 편승하는 일이 없어야 한다.

다운사이징 전략의 종류는 크게 세 가지로 나눈다.

첫째는, 인력 감축의 전략으로서 단기간 내에 인력을 줄이는 데 초점을 둔 전략이다. 둘째는, 중기적인 전략으로서 조직의 변화에 목적을 둔 조직 재설계 전략이다. 셋째는, 문화적인 변화에 목적을 두고 장기적으로 수행하는 전략이다.

다운사이징 전략은, 우선적으로 종업원이 전략의 원인을 이해할 때 비로서 소기의 성과를 거둘 수 있다. 다운사이징을 무계획적으로 실행할 경우, 기업 종사원의 장래에 대한 불안을 초래하여, 결국 목표와는 반대로 종업원의 생산성을 절감시키는 역효과를 낼 수도 있다. 특정한 조직이 감축되더라도 그 부서에 종사하는 기업 구성원의 신분이 일정한 기간 동안 보장되어야 하며, 또한 다운사이징 전략을 집행하는 경영층의 공정성과 신뢰성이 인정받게 될 때, 비로서 이러한 전략은 무리없이 수행될 수 있다. 위로부터 아래로의 다운사이징(Downsizing from the top down)은 일관성, 비젼(Vision)및 명확한 방향 제시의 장점이 있는 반면, 아래로부터 위로의 다운사이징(Downsizing from the bottom up)은 전자의 경우가 달성할 수 없는 업무 개선의 효과와 기술 혁신을 이룰 수 있는 장점이 있다.

다운사이징의 장점은 현업 실무자 중심의 통합 정보 시스템의 구축과 사용자 지향적으로 효과적인 시스템의 설치가 가능하다는 데 있다. 따라서 현장 실무자의 업무 처리를 효율화함으로써 고객만족 경영 자체를 가능하게 해 준다. 반면에 흔히 나타날 수 있는 단점으로는 안정성과 보안성이 낮다든지 또는 유지 및 보수 관리가 어렵고 시스템이 통합성을 잃을 우려가 있다는 점이다. 리엔지니어링과 다운사이징의 유사점은 업무 처리의 효율화를 지향한다는 점과 분권화 시대의 산물로서 기존 시스템의 기초를 흔드는 근본적인 변화를 초래한다는 점이다.

전략적 관리회계(Strategic Managerial Accounting)의 근본 목적은 실질적인 원가 절감을 위해 事後적인 원가 통제가 아닌 事前적인 원가 관리를 활용하는 전략적 원가 관리 시스템을 구축하는 데 있다. 전략적 원가 관리는 全社的 원가 관리 시스템의 확립이 없이는 불가능하다.

全社的 원가 관리의 특징은 다음과 같다.

우선적으로 사후적 원가 보고가 아니라, 사전적 원가 절감에 초점이 두어져 있다. 둘째로는 전략적 목표를 바탕으로 업적 평가 시스템을 구축함으로써, 단순한 원가의 계산뿐만 아니라 제품 및 서비스의 수익성과 현금 흐름의 측정에 초점을 맞추고 있다. 끝으로 간접비를 인과 관계에 따라 합리적으로 배분한다든지, 전략경영의 실행에 필요한 계량정보를 공급하는 역할을 담

당하고 있다.

全社的 원가 관리는 전략 경영을 실행하거나 지속적인 원가 개선을 추구하기 위하여 기업 조직을 경영기능적인 관점에서가 아니라 비즈니스 프로세스적인 관점에서 분석하여야 하며 이것이 효과적으로 원가를 관리할 수 있는 지름길이라는 사고에 기초하고 있다. 全社的 원가 관리의 중요성은 정확한 원가 정보의 산출을 가능하게 함으로써 업적 평가 시스템의 개선, 신제품 투자 결정 등의 전략적 의사 결정에 활용 가능한 정보를 생성해 주는 데서 찾을 수 있다. 이러한 정보는 비즈니스의 프로세스와 활동에 근거한 정보이므로 품질원가 계산, 제품 수명주기, 단계별 원가 계산 및 목표별 원가 계산 등을 지원할 수가 있으므로 품질 관리, 제품 개발 및 투자 관리와 같은 기업의 의사 결정에 많은 도움을 줄 수 있다.

Mass Customization은 다양하고 기본적인 구성 요소를 이용하여 각 개별 구매자의 상이한 욕구를 최대한 반영하는 제품 정책이다.

이 경영 기법은 신흥공업국들의 저가격 제품이 대량으로 유입되고 있고, 다른 한편에서는 선진 국가의 보다 경쟁력 있는 세련된 브랜드에 의하여 시장을 협공당하고 있는 기업이 채택하여야 하는 혁신 기법이다. 이러한 기업의 경우 시장에서의 지위를 유지하기 위하여는 첫째로 다양한 고객의 개별 욕구를 충족시키는 고부가가치에 대한 수요를 창출하는 노력을 게을리하지 않아야 한다. 둘째로는, 경쟁자들로부터 자신들을 명확하게 구별하여야 한다. 셋째는, 진부한 제품이나 시장수요가 없는 제품의 생산을 피하도록 하는 노력을 게을리하지 말아야 한다.

끝으로, 소매가격의 할인판매는 가급적 막아야 한다. 따라서 Mass Customization 전략, 즉, 시장세분화에 의한 다품종 소량생산 전략은 폭넓은 선택, 저렴한 가격, 고품질과 신속한 배달을 선호의 기준으로 삼고 있는 수요 충족시장에 대응할 수 있는 가장 적합한 전략이다. 이 전략은 다양한 기본적 구성요소를 가지는 제품일지라도 개별 구매자를 위하여 주문 생산품의 공급이 가능하다는 관점에서 출발한다. 다시 말하면, 개별소비자의 다양한 욕구를 충족시킬 수 있는 다양한 생산품목이 이 전략의 기본적인 내용이 된다. 이러한 전략의 주목적은 개별 소비자에 대한 제품 공급은 주문품 공급의 형태로 나타나지만, 이에 대비한 실제생산에 있어서는 다품종 소량생산이 아닌 소품목 대량생산의 장점을 이용하는 형태이다. 차별화된 부품을 다양한 조합을 통해 조립함으로써 생산라인의 품목을 충실화하는 것이다.♣