

I. 6시그마, 이렇게 해야 成功한다

1. 6시그마의 意義 및 適用

- (의의) 6시그마는 현재의 제품이나 서비스의 품질 수준을 통계적으로 측정하고, 이를 획기적으로 향상시키기 위한 전사적인 품질 혁신 운동을 의미함
- (현황) 모토롤라, 얼라이드 시그널, GE 등 많은 선진 기업들이 이미 큰 성과를 거두었으며, 국내에서도 현대, 삼성, LG 등을 중심으로 도입되고 있음
- (적용) 6시그마는 '측정(M), 분석(A), 개선(I), 관리(C)'라는 4단계 프로세스를 거쳐 추진되며, 마스터 블랙벨트, 블랙벨트 등이 추진의 핵심 역할을 담당함

2. 6시그마 成功, 무엇이 問題인가?

- (기존 경영 혁신의 실패) 국내 기업들은 지금까지 수많은 혁신 활동을 수행해 왔지만, 애초에 의도한 목표를 달성한 기업은 거의 없음
- (기존 경영 혁신의 실패 요인) 최고경영자의 무관심, 구호성 혁신 남발, 무계획적인 추진, 혁신 기법의 단순한 모방, 관리 시스템 미비 등이 기존 경영 혁신이 지니고 있던 문제점임
- (6시그마의 성공과 실패 요인의 극복) 6시그마가 성공하려면, 기존 혁신들에서 나타난 문제점을 해결할 수 있는 방안 마련이 선행되어야 함
- (GE는 어떻게 추진했나) GE의 성공은 CEO의 강력한 의지, 5년에 걸친 충분한 사전 준비, GE 고유의 6시그마 개발 등이 있었기에 가능했음

3. 6시그마 成功을 위한 6가지 實踐 課題

- (과제 1 : 사전 준비를 철저히 하라) 6시그마의 도입에 앞서 추진 목표, 일정, 조직 개편 등과 관련하여 철저한 계획을 수립해야 함
- (과제 2 : 최고경영자의 강력한 의지를 표명하라) 최고경영자는 혁신의 전사적인 확산과 조직 문화 변혁에 가장 큰 영향을 미칠 수 있으며, 6시그마의 성공에도 최고경영자의 의지와 관심 표명은 결정적인 요소가 됨
- (과제 3 : 적극적인 참여 문화를 조성하라) 조직 구성원들의 경영 혁신에 대한 냉소적인 태도를 불식시키고 적극적인 관심과 실천을 유도할 수 있는 참여 문화를 조성해야 함
- (과제 4 : 평가 및 보상 시스템을 구축하라) 성과에 대한 공정하고 가시적인 평가와 보상은 6시그마의 원활한 추진과 구성원의 참여 유도에 필수적임
- (과제 5 : 추진중인 혁신 활동들을 통합하라) 6시그마를 중심으로 기존에 추진해 오던 다양한 혁신 활동들을 통합해야 함
- (과제 6 : 자신만의 6시그마를 만들어라) 선진 기업의 6시그마를 단순히 모방하는 것이 아니라 우리의 문화나 사정에 적합한 형태로 체질화시켜야 함

1. 6시그마의 意義 및 適用

○ 6시그마의 意義

- 의의

- 6시그마는 현재의 제품이나 서비스의 품질 수준을 통계적으로 측정하고, 이를 획기적으로 향상시키기 위한 전사적인 품질 혁신 운동으로서, 6시그마 운동 또는 6시그마 경영이라고도 함
- 6시그마는 원래 통계학적 용어로서, 1백만개 중 불량률 3.4개만 발생하는 확률을 나타냄
- 6시그마는 기존의 품질관리 기법과 달리 생산된 제품뿐만 아니라 수주에서 출하에 이르는 모든 경영 프로세스를 대상으로 하는 종합적인 품질 혁신 운동임
- 애초에 6시그마는 생산 현장의 불량 감소를 목적으로 개발되었으나, 이제는 인사, 관리, 회계 등 비생산 분야와 서비스 업종에도 적용되고 있음

- 도입 배경

- 6시그마는 80년대 초 모토롤라가 일본의 휴대형 무선호출기 시장에 진출했을 때 일본 기업과의 품질 격차에 자극받아 개발됨
- 그후 미국 기업들은 6시그마를 통해 일본 기업과의 품질 격차를 해소하고, 뒤쳐진 경쟁력을 회복하려 함
- 최근 들어 국내 기업도 과거와 같은 가격 경쟁력만으로는 경쟁 우위를 확보할 수 없다는 판단에 따라 품질의 중요성을 인식하게 되었으며, 이는 여러 선진 기업이 이미 도입해 높은 성과를 거둔 6시그마에 대한 관심으로 나타남

- 도입 현황

- 6시그마는 '87년 모토롤라에서 개발된 이후 얼라이드 시그널(Allied Signal), GE, ABB, 소니 등 수많은 선진 기업들이 6시그마를 받아들여 큰 성공을 거둔
- 특히 GE의 6시그마는 현재 확산되고 있는 6시그마의 원형이 되고 있으며, 6시그마가 전세계 기업에 급속도로 확산될 수 있는 계기를 제공함
- 국내에 6시그마가 도입되기 시작한 것은 '97년 이후이며, 특히 '99년 들면서 많은 국내 기업들이 6시그마 도입을 준비중임
- 현재 국내에서는 현대, 삼성, LG, SK 등 주요 대기업을 중심으로 50여 개의 기업이 도입하고 있거나 준비중임

○ 6시그마의 適用

- 추진 프로세스 : MAIC

- 6시그마의 추진 프로세스는 기업의 특성에 따라 다소 다르게 나타나겠지만, 일반적으로 'MAIC'라는 4단계 프로세스를 거쳐 목표를 달성함
- 측정(Measurement) : 현재 불량 수준을 측정하여 수치화하는 단계
- 분석(Analysis) : 불량 발생 원인을 파악하고 개선 대상을 선정하는 단계
- 개선(Improvement) : 개선 과제를 선정하고 실제 개선 작업을 수행하는 단계
- 관리(Control) : 개선 결과를 유지하고 새로운 목표를 설정하는 단계

- 6시그마의 핵심 추진 인력

- 6시그마는 주로 프로젝트 단위로 추진되며, 마스터 블랙벨트, 블랙벨트 등이 6시그마 추진의 핵심적인 역할을 담당함
- 마스터 블랙벨트와 블랙벨트는 모든 업무 시간을 6시그마에 투입하며, 6시그마 프로젝트의 추진에 책임을 짐
- 그린벨트는 자신의 고유 업무를 하면서 6시그마에 참여함
- 챔피언은 각 사업 부문의 책임자로서 품질에 대한 의식을 고취시킴
- 퀄리티 리더는 사내를 유격대처럼 돌아다니면서 부서간 조정 역할을 담당함

2. 6시그마 成功, 무엇이 問題인가?

○ 既存 經營 革新의 失敗와 6시그마의 成功

- 기존 경영 혁신의 실패

- 국내 기업들은 지금까지 수많은 혁신 활동들을 수행해 왔지만, 애초에 의도한 목표를 달성한 기업은 거의 없음
- 이는 국내 기업들이 경영 혁신을 도입·추진한 과정에 여러 가지 문제점이 있었으며, 이를 적절히 해결하지 못했음을 의미함
- 이러한 현실에서 6시그마를 새롭게 도입하여 실시한다 하더라도 높은 성과를 획득할 수 있을지 의문임
- 따라서 국내 기업들은 6시그마의 도입에 앞서, 기존 혁신의 추진 과정이나 방법상에 어떠한 문제점들이 있었는지를 살펴볼 필요가 있음

- 기존 경영 혁신의 실패 요인

- (최고경영자의 무관심) 국내 기업의 경영 혁신이 성공적이지 못했던 가장 큰 이유는 최고경영자가 혁신을 부차적인 활동으로 간주했다는 것임
- (구호성 혁신 남발) 남에게 보이기 위한 전시용 혁신, 실천이 따르지 않는 구호성 혁신이 남발됨으로써 혁신이 지속적으로 추진되지 못함
- (무계획적인 추진) 혁신에 대한 철저한 사전 준비와 계획없이 남들이 하나까나도 한다는 식의 무계획적인 추진이 많이 이루어졌음
- (혁신 기법의 단순한 모방) 혁신의 개념이나 방법론에 대한 이해가 부족한 상태에서 단순히 유행하는 혁신을 흉내내는 차원에 그침
- (관리 시스템 미비) 혁신 활동의 진행 상황을 점검하고, 성과를 측정·평가·보상할 수 있는 관리 시스템이 제대로 갖추어져 있지 않았음

- 6시그마의 성공과 실패 요인의 극복

- 6시그마가 비록 많은 선진 기업에서 도입하여 획기적인 성과를 달성한 우수한 기법임에는 틀림없지만, 과거와 같은 방식으로 국내 기업들이 추진하려 한다면 기존 혁신의 전철을 그대로 밟을 것이 분명함
- 따라서 6시그마를 한 순간의 유행이 아닌 성공적인 혁신 운동으로 정착시키려면, 기존 혁신에서 나타난 문제점들을 해결할 수 있는 방안을 마련해야 함

○ GE는 어떻게 推進했나?

- GE의 6시그마

- GE는 '95년부터 전사적 차원에서 6시그마를 도입하여 '97년 6억 달러에 이르는 효과를 보았으며, 2000년에는 10억 달러 이상의 성과를 달성할 계획임
- GE의 성공 요인 분석은 국내 기업의 6시그마 추진에 많은 도움이 될 것임

- GE의 성공 요인

- 잭 웰치 회장이 강력한 추진 의지 표명함으로써 지속적이고 적극적인 실천이 가능한 기반 여건을 조성함
- 6시그마 도입전에 5년여에 걸쳐 철저한 사전 계획을 수립함
- GE의 문화적 특성을 반영한 고유의 6시그마를 개발·정착시킴
- 종업원 교육에 주력하고 블랙벨트와 같은 사내 전문가를 양성함
- 공정한 평가 및 보상시스템 구축하여 6시그마를 승진 및 임금과 연계시킴으로써 종업원에 대한 동기 부여를 확실히 함

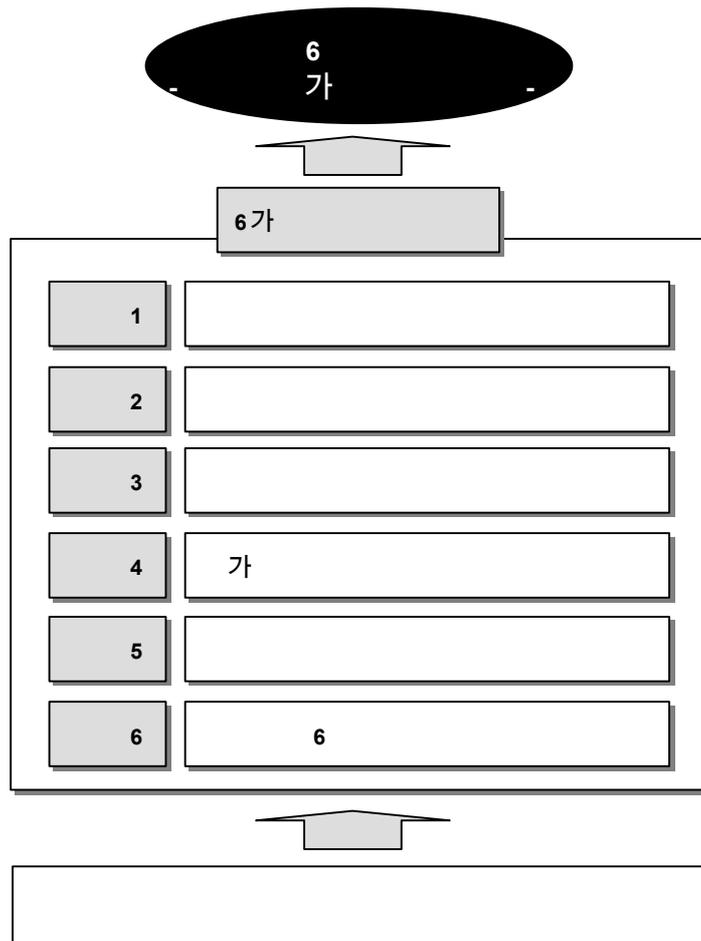
3. 6시그마 成功을 위한 6가지 實踐 課題

○ 6시그마의 指向 目標

- 새로운 가치창출시스템으로서의 6시그마

- 6시그마 추진시 이를 단순히 품질 향상 기법의 하나로 간주해서는 안됨
- 6시그마의 목표는 품질 향상이나 원가 절감과 함께 고객, 투자자, 조직 구성원의 가치를 증대시켜 궁극적으로 기업의 수익성을 제고할 수 있는 가치창출시스템으로 자리잡는 것이어야 함
- 이러한 목표 달성은 6시그마 성공을 위한 6가지 실천 과제의 중요성을 이해하고, 이것이 모두 충족될 때 가능할 것임

<그림> 6시그마 성공을 위한 6가지 과제



○ 6시그마 成功을 위한 6가지 實踐 課題

- (과제 1) 사전 준비를 철저히 하라

- 6시그마의 도입에 앞서 추진 목표 및 일정, 조직 개편 등과 관련하여 철저한 계획을 수립하여야 함
- 목표는 될 수 있으면 높게 책정하되, 도저히 실현이 불가능할 정도로 높게 잡는 것은 오히려 구성원들이 6시그마를 과거와 같은 구호성 혁신으로 인식할 가능성이 있음을 유의해야 함
- 너무 단기간에 완료하려 해서 안되며, 장기 계획 하에 조직 문화, 조직 구조 등 전반적인 것을 고려하면서 점진적으로 접근하는 방식을 택해야 함
- 6시그마의 변화 방향에 적합한 형태로 조직을 개편해야 하며, 6시그마 추진을 담당할 전담 부서를 신설하는 것이 바람직함
- 이미 6시그마를 추진했던 기업에 대한 철저한 벤치마킹을 통해 추진 중에 직면할 수 있는 문제점과 해결책을 마련함으로써 시행착오를 최소화해야 함

- (과제 2) 최고경영자의 강력한 의지를 표명하라

- 최고경영자는 혁신의 전사적인 확산과 조직 문화 변혁에 가장 큰 영향을 미치며, 6시그마 성공에도 최고경영자의 의지와 관심 표명은 결정적인 요소가 됨
- 6시그마 성공의 대표적인 사례로 꼽히는 GE의 경우도 잭 웰치 회장의 강력한 의지가 없었다면 지금까지와 같은 성과 달성은 불가능했을 것임
- 의지 표명은 소니와 같이 6시그마를 총괄하는 최고품질책임자(CQO : Chief Quality Officer)를 사장이 겸임하거나, 최고경영자 스스로 마스터 블랙벨트와 같이 6시그마와 관련된 자격을 획득하는 것 등을 통해 가능할 것임

- (과제 3) 적극적인 참여 문화를 조성하라

- 이미 조직 구성원들은 기존의 구호성·단발성 경영 혁신에 익숙해져 있는 경우가 많으므로, 6시그마에 대해서도 냉소적인 태도를 보일 가능성이 큼
- 따라서 이러한 태도를 불식시키고 조직 구성원의 적극적인 관심과 실천을 유도할 수 있는 참여 문화를 조성해야 함
- 이를 위해 우선 조직 구성원들이 6시그마의 필요성과 기본 원리를 이해하는데 도움이 될 수 있도록 체계적인 교육 및 홍보 프로그램을 마련해야 함
- 모토롤라, GE, 얼라이드 시그널 등 선진 기업의 성공 사례 소개와 홍보를 통해 우리도 6시그마를 성공적으로 추진할 수 있다는 자신감을 불어넣어야 함

- (과제 4) 평가 및 보상 시스템을 구축하라
 - 성과에 대한 공정하고 가시적인 평가와 보상은 6시그마의 원활한 추진과 구성원들의 적극적인 참여 유도를 위해 필수적임
 - 6시그마의 진행 과정을 지속적으로 점검하여 잘못된 점을 개선해야 하며, 객관적이고 합리적인 기준 하에서 성과를 평가할 수 있는 시스템을 구축해야 함
 - 이러한 평가에 기초하여 가시적인 인센티브를 제공함으로써 자발적인 참여를 유도해야 함
 - 이와 함께 참여가 미흡한 구성원에게 부(-)의 인센티브(불이익)를 가함으로써 어느 정도 강제성을 부여하는 방안도 고려할 수 있음
 - 예컨대 GE는 6시그마를 승진, 임금과 연계시켜, 중상위 또는 고위관리직으로의 승진 조건으로 그린벨트 또는 블랙벨트 훈련 이수를 필수적으로 받도록 했으며, 부사장들은 보너스의 40%를 품질 향상 성과에 연계해 받도록 함
- (과제 5) 추진중인 혁신 활동들을 통합하라
 - 대부분의 기업은 동시에 여러 혁신 활동을 추진하는 경우가 많으며, 이는 조직 구성원을 혁신에 대해 무감각하게 만들고 혁신의 방향성이 상실되는 결과를 초래할 수 있음
 - 따라서 기업 목표 달성에 필수적이라고 판단되는 혁신을 중심으로 기존의 혁신 활동들을 통합함으로써 불필요하게 낭비되는 자원을 최소화시켜야 함
 - 6시그마 도입을 결정했다면 통합의 중심축은 6시그마가 되어야 할 것임
 - 즉, 기존에 6시그마와 유사한 목적으로 추진해 오던 혁신이나 6시그마 추진에 도움을 줄 수 있는 혁신을 6시그마와 효과적으로 연계시키는 작업이 필요함
- (과제 6) 자신만의 6시그마를 만들어라
 - 6시그마가 획기적인 성과 향상을 가져올 수 있는 우수한 기법이라는 것은 여러 기업의 사례를 통해 증명되었지만, 다른 기업이 큰 성과를 거두었다고 우리에게도 성과를 가져다주는 것은 아님
 - 즉, 혁신 기법을 단순히 모방할 것이 아니라 우리의 문화나 사정에 적합한 형태로 체질화시키는 노력이 필요함
 - 이를 위해 6시그마에 대한 사내 전문가를 육성하고, 이들로 하여금 추진 과정에서 직면한 문제점의 지속적인 개선과 노하우 축적이 가능하게 함으로써 우리에게 적합한 6시그마를 개발하여 정착시킬 수 있는 여건을 조성해야 함

(정기봉 : kbj@hri.co.kr ☎724-4105)