

6시그마 성공요소들의 적용을 통한 우정사업본부 사례 연구

윤재홍* · 정남숙**

A Case Study of Korea Post Division through the Application of Six Sigma Success Factors.

Yoon, Jae Hong* · Jeoung, Nam Suk**

Abstract

Six sigma practice was introduced in the Korea post division from August, 2003 because the facing postal environment was changed. The Six Sigma success factors which allowed to be successfully introduced in the Korea Post division are infrastructure related factors, organization cultures, operation of belt system, development of six sigma experts, and activate team activities. But for the strategic aspects among the six sigma success factors, CEO leadership, project selection are necessary, first. Second, education and training for the continuous development is required. Third, various assessment compensation and regulations are needed for the practicing aspect of six sigma projects. Maintaining the results of such projects is also necessary. The most important thing is to systematize customized six sigma according to the needs of Korea Post division. Many companies established the ISO 9000 quality management system for many years. However, the cost of quality process in the ISO 9000 quality management system was not correctly settled in many cases.

* 동아대학교 경영대학 경영학과 교수

** 우정사업본부

I. 서 론

최근에 서비스 산업의 중요성이 점차로 증가하고 있다. 대부분의 OECD 국가의 경우 경제활동 중 서비스 산업이 차지하는 비중은 60% 이상이며 한국도 1980년대 이후 꾸준히 증가하여 2002년에는 55.8%를 차지했으며, 전체 고용 인구 중 서비스 산업 종사자의 비중 또한 1980년 37.0%에서 2001년 62.4%로 크게 증가하였다. 2010년까지 한국산업 구조에서 서비스업이 차지하는 비중은 62.9%로 증가하는 반면, 제조업은 34%로 비중이 감소할 것으로 전망하고 있다. 이러한 여건 하에서 국내 서비스 기업들이 글로벌 기업과의 국경을 넘어선 경쟁에 맞서기 위해서는 혁신 활동의 가속화를 통해 서비스 프로세스의 효율성과 품질 수준을 제고해야 한다. 서비스 프로세스의 효율성과 품질의 중요성에도 불구하고, 국내외를 막론하고 서비스 조직의 효율성과 품질 수준은 제조업에 비해 크게 낮고 개선해야 할 부분도 많은 것이 현실이다.

21세기는 서비스 산업을 6시그마 수준으로 높이기 위한 품질혁신활동이 절실히 요구된다. 서비스 분야에서 6시그마 활동이 도입되어야 하는 필요성은 다음과 같다(정남숙, 2010).

첫째, 서비스업은 그동안 제조업에 비해 품질에 대한 인식 및 활동이 전개되지 않았기 때문에 품질에 대한 새로운 인식 및 체계화된 프로세스를 정립할 필요가 있다. 둘째, 서비스 분야는 고객과의 접점에서 비즈니스 활동이 전개됨으로 고객의 불만을 사실에 근거해서 반영할 수 있으며, 6시그마 혁신 활동 자체가 고객을 대상으로 하는 활동으로 전개될 수 있기 때문이다. 셋째, 6시그마 활동은 일하는 스타일과 마인드를 변화시키는 경영혁신 활동이기 때문에 서비스 산업에서의 6시그마 활동은 사람의 스타일과 마인드를 단기간에 변화시키고, 체질화가 가능하다. 마지막으로, 서비스 산업은 개인의 스킬을 조직 스킬화 할 수 있다는 것이다. 특히 서비스 산업 중 외식, 건설/엔지니어링 같은 부문은 자기만이 가지고 있는 전문 기술이 조직과 공유하지 못하는 현상임을 감안 할 때, 6시그마 활동을 통해 일하는 프로세스를 정립하고 매뉴얼 화 할 수 있는 것이 서비스 기업의 6시그마 도입의 가장 큰 이유이다.

우체국에서도 우정사업의 환경변화에 대응하기 위하여 2003년 8월 정부부처로는 처음으로 6시그마를 도입하여 프로세스 개선을 통한 비용절감과 업무효율을 극대화하고, 대국민 서비스 수준을 향상시키는 성과를 이루었으며, 많은 개선전문가와 554개의 과제수행을 통해 750억 원절감의 재무성과를 달성하였다. 이처럼 혁신이 쉽지 않았던 서비스 산업에서도 6시그마를 적극적으로 도입하고 있는 것은 고객 및 프로세스 중심, 데이터를 바탕으로 한 과학적인 문제해결, 경영진과 내부 전문 인력에 의한 주도, 가시적인 재무성과 창출 등 6시그마가 갖고 있는 여러 가지 장점 때문이다. 또한 정보통신기술이 발전하여 업무 프로세스 파악이 용이해지고 업무 처리 결과를 데이터로 축적할 수 있게 된 것도 서비스 산업의 6시그마 도입을 촉진하고 있다.

이상에서 논의한 바에 따라서 본 연구의 목적을 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

첫째 여러 학자들이 제시한 6시그마의 성공요소들을 제시하고, 이 성공요소를 중심으로 대표적인 서비스 기업인 우정사업본부의 성공요소를 잘 적용한 사례를 분석하고 제시하고자 한다.

둘째, 우정사업본부의 사례를 통해 성공요인 중에서 개선하여야 할 점을 분석하여 앞으로 우정사업본부에서 성공적인 6시그마 경영을 위해 도움이 되는 개선방안을 제시하고자 한다.

이를 통해 궁극적으로 서비스 분야의 성공적인 6시그마 경영활동을 통한 경쟁우위를 찾고자 하는 것이 본 논문의 목적이다.

II. 6시그마 성공요소에 관한 선행연구

6시그마는 하나의 경영전략으로 불량률 통계적으로 측정, 분석하고 그 원인을 제거함으로써, 6시그마 수준의 품질을 확보하려는 전사차원의 활동을 의미한다. 6시그마 품질수준은 제품 100만개 당 불량품이 3.4개 발생하는 경우를 의미하며, 이 양품을 99%와 비교할 때 불량률이 300분의 1로 줄어드는 수치이다.

또한 기존 품질 개선활동이 제조과정에 한정되어 이루어졌던데 반해 6시그마 경영은 R&D, 마케팅, 관리 등 경영 프로세스 전반을 대상으로 하며, 6시그마 경영이 정착되면, 생산현장에서는 거의 불량률이 사라지고, 서비스 부문에서는 고객의 불만이 제로에 근접하게 된다. 그리고 6시그마는 과거 하의상달(bottom-up)이라고 불리는 일본식 경영시스템과는 달리 상의하달식(top-down) 경영으로 관리층의 전문지식(통계적 지식이나 테크닉)과 그에 따른 구체적인 지식을 요구한다.

6시그마 성공요소와 관련하여 즉 6시그마 활동을 성공적으로 실행하기 위해서는 어떤 요소들이 포함되어야 하는 문제와 관련하여 여러 학자들이 주장하는 바를 <표-1>에 요약하였다.

박재성 등(2009)은 최근 10년간의 국내 6시그마 도입현황을 분석하면서 국내 6시그마 도입의 효시라 할 수 있는 삼성SDI와 LG 전자는 성공적으로 혁신을 기업문화로 정착하였으나, 수행기간이 증가함에 따라 6시그마 도입성고가 가시화 되지 않은 채 6시그마 성공요인에 대한 이해가 부족하고 비록 이해를 하였더라도 이를 실행에 옮기지 못하였기 때문이라고 한다. 그리고 6시그마를 수행하는 기업들은 이의 성공요인을 사전에 파악하고, 해당 기업에 적합한 요인을 찾아 이를 적용하는 활동이 반드시 필요하다고 하면서 선행연구를 근거로 6시그마 수행의 성공요인으로서 리더십, 추진인프라, 고객지향, 프로세스 관리, 비재무성과 및 재무성과 등 여섯 가지를 제시하였다.

<표-1> 6시그마의 성공요소에 관한 선행연구

Byrne(2003)	이니시어티브 수립, 최고경영자의 참여, 6시그마 기본 원칙 수립, 문제해결을 위한 블랙벨트 선정, 전폭적인 지원체계, 교육훈련 프로젝트의 도전목표 설정
Hahn(2005)	재무적 성과, 최고경영자의 지원과 열정, 과학적 접근의 프로세스 개선, 고객 요구의 이해와 만족도, 교육훈련을 통한 인재개발, 6시그마 전담조직의 운영
Viserras 등(2005)	추진 인프라 구축, 경영진의 참여, 교육훈련, 프로젝트 선정, 종업원 참여, 신제품 개발 적용, 고객정보 수집, 회사전략연계, 협력사 연계추진, 추진조직의 구성
Schroeder 등(2008)	리더십, 인프라 구축, 고객지향, 경영성과
김태훈(2005)	합리적인 성과보상, 임직원의 능력, 시행교육 및 성과관리, 프로세스의 표준화
김계수(2008)	리더십, 조직문화, 프로세스 경영, 고객지향
김금숙 등(2004)	리더십, 인프라 구축, 교육훈련
이범재(2005)	최고경영진 리더십 스타일, 6시그마 교육훈련, 이전 품질프로그램 시행 경험, 지원 인프라 구축, 블랙벨트 제도 운영
지진호 등 (2006)	철저한 사전준비, 최고경영자의 리더십, 데이터에 기초한 관리, 교육과 훈련, 시스템 구축
박주석·김동수 (2004)	강력한 리더십, BB(Black Belt)의 수준, 올바른 프로세스 선정, 분석 도구 전담조직, 꾸준한 유지와 관리
조지현·장중순 (2006)	경영진의 리더십, 벨트제도 운영, 전문가 양성, 추진 시스템, 성과평가 및 보상, 운영조직 체계, 기업문화, 고객중심의 혁신, 프로젝트 선정, 성과유지
박재성·박광태 (2009)	경영진의 리더십, 추진 인프라, 고객지향, 프로세스 관리, 비재무성과, 재무성과

자료: 윤재홍, 2008, 2228쪽을 일부 수정함

6시그마 핵심성공 요소의 추출과 관련된 연구로 조지현 등(2006)은 6시그마의 추진영역은 전략적 측면(경영자의 리더십, 고객중심의 혁신활동, 프로젝트의 선정), 인프라 측면(추진시스템 구축, 벨트제도의 운영, 체계적인 인력양성, 기업문화), 실행 측면(운영조직 체계, 성과평가 및 보상, 성과유지) 그리고 경영성과로 연결된다고 한다. 신뢰성과 타당성을 거친 연구의 결과 6시그마 핵심성공요소에 포함되는 내용으로 30 가지를 들고 있다. 이를 요약한 내용이 <표-2>에 나타나 있다. 향후 이 6시그마 성공요소에 근거하여 사례를 분석하고자 한다.

<표-2> 6시그마 핵심성공요소의 내용

추진영역		내용
전략적 측면	경영진 리더십	의지표명, 자원할당, 참여와 실천
	프로젝트 선정	프로젝트 계획, 프로젝트 실행, 전략전개
	고객 중심의 혁신	고객정보 수집, 고객만족 활동, 고객 연계 활동

인프라 측면	추진시스템 구축	성과지표 운영, 과제관리 시스템, 프로세스 관리
	벨트제도 운영	벨트기준 정립, 벨트제도 운영, 추진인력 양성
	전문가 양성	양성 프로그램, 교육 인프라, 교육과정 개발
	기업문화	팀활동 활성화, 혁신활동 융합, 추진확산
실행 측면	운영조직 체계	조직운영, 커뮤니케이션, 권한 할당
	성과평가 및 보상	인프라 구축, 성과 평가, 사후관리
	성과유지	추진성과 검증, 추진관리, 성과유지 확산

자료; 조지현·장중순, 2006, 177쪽.

Ⅲ. 우정사업본부의 개요와 추진경위

우정사업본부는 1884년 근대통신의 효시인 우정총국이 개국한 이후 120여 년 동안 체신업무의 역사를 이어오고 있는데, 2000년 7월 우정 업무만 관장하는 독립체제로 출범하였으며, 2003년 4월에는 ‘국민의 사랑, 우정서비스 구현’이라는 새로운 비전을 세우고, 2기 경영체제가 출범하였다. 현재 우정사업본부는 전국 3,700여 개 우체국에 4만 5,000여 명의 직원이 근무하고 있다. 주요 사업은 우체국 택배와 국제특송(EMS)를 포함한 우편사업, 우체국 예금과 보험사업 등이다(<http://www.koreapost.go.kr>).

최근 네티즌들의 의사소통 방식은 과거 이메일에서 메신저 등 실시간으로 간단하게 문자 메시지를 보내는 쪽으로 변화하고 있다. 최근 우편사업은 정보통신의 발달과 더불어 인터넷 메일이나, 무선통신의 대중화, 우편시장의 개방 등으로 인하여 사면초가의 양상을 맞이하였다. 우편물량은 급속히 감소하였으며, 과거 독점 영역이었던 통상우편, 소포사업, 국제 특송사업 등 모든 영역에서 민간업체와의 경쟁이 불가피 해졌다. 금융사업의 경우도 마찬가지다. 금융시장 개방에 따라 외국의 대형 금융기관들이 국내에 진출해 금융기관의 대형화 및 겸업화 추세를 보이는 현실에서 우체국은 주로 서민들을 상대하는 소액위주의 금융으로 전문금융 기관보다 경쟁력이 현저히 떨어지는 처지가 되었다.

이 같은 경영환경의 시대적 변화에 따라 우편사업 부문에서는 2003년도에 그간의 흑자유지에서 처음으로 적자를 기록하게 되었는데 그 액수는 무려 461억 원에 달하였다. 새로운 수익모델을 창출하고 변화와 혁신을 하지 않으면, 도태될 수밖에 없었다. 이에 따라 우정사업본부 직원들에게 변화와 혁신은 선택이 아니라, 생존을 위한 필수요소라는 공감대가 형성되기 시작했다. 현업 관서장과 직원들의 변화의지를 고취시키고, 노사합동으로 혁신방향을 설정하는 등 전사적인 혁신 마인드 확산작업을 추진한 끝에, 이를 바탕으로 2010년까지 ‘국민의 사랑, 우정서비스 구현’을 위한 경영혁신 장기 추진전략과 각 부문별 실행전략을 수립하여 추진하였지만, 문제는 그 다음이었다.

추진전략이 세워졌지만, 구체적으로 무엇을 어떻게 할 것인지 정확한 목표와 실행방법을 찾기 어려웠다. 내부 불만의 목소리도 작지 않았다. 처음 겪는 경영수지 적자로 인해 새로운 수익창출과 비용절감을 위한 다양한 방법의 모색에는 동의하면서도 일부 직원들의 경우에 막상 변화와 혁신을 실천하는 데는 동참하기 주저하며, 현실에 안주하는 경향이 있는 것도 사실이었다.

이처럼 우정사업본부에 모처럼 확산된 혁신의 공감대가 그냥 공허한 구호로 끝날지도 모를 위기의 순간, 바로 그 때에 6시그마 도입을 주문했던 것이다. 6시그마를 도입하면 과연 무엇부터 시작해야 하는지, 무엇이 문제인지 알 수 있고, 무엇이 문제인지 알면 해결책은 자연스럽게 나온다는 지론이었다. 6시그마는 120년 역사의 우정사업본부에도 절실한 것이었다. 타성화 되고 관료화된 조직의 벽을 허물고, 본부 자체를 학습 조직화하는 것이야 말로, 급변하는 환경에서 살아남는 길이였다.

이에 따라 우정사업본부의 본부장을 비롯한 경영진은 강력한 경영혁신 의지로 민간 기업에서도 추진하기 어렵고, 실패할 확률도 많아 기피하는 6시그마를 처음 도입하기로 단안을 내렸다. 2003년 8월에 우정사업본부는 우선 시범적으로 5개의 프로젝트를 추진하기로 결정하고 과제수행을 위해 5명을 현업 우체국에서 차출하여 풀타임으로 개선활동을 시작했다.

6시그마 과제 수행자들은 의욕적으로 전문교육과 전문 컨설턴트의 지도를 받아가며, 개선 과제에 대한 데이터 수집과 분석, 그리고 개선 대안 마련 및 개선안 실행 등 6시그마의 실행과정을 익혔으며, 약 5개월에 걸쳐 휴일도 없이 과제수행 작업이 진행되었는데 처음에는 6시그마 수행과 관련된 소수의 관계자만 관심이 있었지 대다수 직원들은 관심 밖의 일이었다. 특히 데이터 수집을 위해 담당자의 협조를 요청하면 불필요한 일만 만든다며 냉대하는 경우도 있었다.

그러나 시범 프로젝트를 통하여 6시그마가 우정사업에 적용 가능하며, 커다란 효과를 거둘 수 있다는 결론을 얻은 것은 정말 큰 성과였다. 그럼에도 불구하고, 시범 프로젝트가 전 직원들에게 6시그마에 대한 명확한 확신을 주기에는 역부족인 것처럼 보였다. 또한 과제 수행자들도 소속 부서로 복귀할 준비를 하고 있었다. 6시그마 사무국을 신설하여 6시그마 활동의 체계적인 추진 기반을 마련하였으며, 향후 독자적으로 지속적인 6시그마 개선활동을 추진 할 수 있도록 중장기 마스터플랜을 수립하여 시행하는 등 구체적인 활동을 개시했다.

IV. 우정사업본부의 6시그마 성공요소 적용을 통한 사례분석

6시그마의 다양한 성공요인 등에 관한 분석을 통하여 현재 우체국에서 적용되고 있는 6시그마 의 성공요인은 무엇이고, 그러한 성공요인이 활성화 될 수 있도록 구축된 인프라는 어떤 것이 있으며, 6시그마가 더욱 활성화되기 위해서 앞으로 우정사업본부가 나아갈 방향이 무엇인지를 앞에서 제시된 6시그마 성공요소들을 중심으로 연구를 통해 진단해 보고, 개선

방안을 찾아보고자 한다.

1. 전략적 측면

1) 경영진 리더십

리더십과 관련하여 우정사업본부의 경영자들은 스스로 경영자부터 GB 교육을 받고 전 직원의 교육 확대를 주도하였다. MBB를 대상으로 정기적으로 만나 활동을 격려하고 현안을 논의하였으며 CEO가 직접 임직원 교육을 담당함으로써 6시그마 실천의 의지를 표명하고, 자원을 우선적으로 할당하였으며 솔선수범하여 참여하고 실천을 전개하였다.

2) 프로젝트 선정

프로젝트 추진을 위한 프로젝트 선정에서 전략과제는 기관(부서)별 정책현안이나, 주요 사업계획 추진등 기관장의 미션 해결을 위한 대형과제(Big Y) 위주로 추진하고, 과제지도는 직할/체신청별 6시그마 전담 지도요원(MBB)을 확보하여 자체적으로 운영 할 수 있는 환경을 마련하는데 중점을 두기로 하였다. 신규과제 수행과 함께 기존 완료과제의 실행 및 확산을 통한 성과 극대화과 업무 프로세서 표준화를 적극 추진하였다. 연간 과제 수행 목표가 다음 표에 나타나 있다.

<표-3> 연간 과제 수행 목표

구분	연간목표	전략과제	단기과제
2008년	250	100	150
2009년	250	85	165
2010년 이후	250 내외	80~90	160~170

3) 고객중심의 혁신

우정사업본부의 전 구성원들은 고객중심과 최적 프로세스 중심의 사고로 전환하였으며 대 국민 서비스 개선을 통해 고객만족 활동을 추진한 결과 9년 연속 고객만족도 1위를 달성하였다. VOC/지식제안으로부터 고객정보를 파악하고 고객의 소리에 귀를 기울였으며 문제점을 도출하기위해 노력하였다.

2. 인프라 측면

1) 추진시스템 구축

추진시스템 구축을 위해 6시그마 전문인력과 함께 우수 우정인력 육성의 산실 역할을 수행할 수 있도록 다양한 교육 프로그램을 운영하였다. 개선전문가는 매년 250명, MBB는 10~15명 내외로 양성하였다. 또한 직원들의 논리적 사고와 혁신마인드 함양을 위한 교육과정 운영하여 '09년부터 총 12개의 6시그마 과정을 운영하였다. 그리고 6시그마 과제수행 지원 및 혁신교육 전담부서로서의 역할을 위해 조직 및 인력규모의 확대·개편을 추진하였다. 개선안에 대한 실행·확산은 전년 대비하여 계속 향상되고 있으나, 본부 담당부서의 확산 실행여부에 대한 피드백 미흡한 상태이다.

MBB의 경우 49명 중 34.7%가 과제지도 불참, 과제 미수행 한 것으로 드러나 유인책 마련 필요한 것으로 나타났다. 그리고 본부 및 챔피언 과제 추진에 대한 부담 및 하위직급 MBB에 의한 과제지도에 대한 거부감으로 과제수행에 한계를 느끼는 점 등은 개선의 사항으로 남겨져 있다.

<표-4> 목표달성 정도

구분	목표	실적	달성률
완료과제수	250 개	336 개	134.8%
개선전문가 양성	250 명	414 명	165.6%
재무성과	230 억원	304 억원	132.0%
자체 지도수	단기100%, 전략68%	단기100%, 전략77.3%	100.0%, 113.7%
사후관리	실행률80%,확산율40%	실행률 94.4%, 확산율49.3%	147.5%, 123.3%

2) 벨트제도 운영

우수 과제 수행자에 대한 인사가점 부여 (2006년), 전담 MBB의 전문직제 시행(2009년) 등의 개선전문가의 인센티브를 강화 하였다. 뿐만 아니라 교육원에 6시그마 아카데미 신설 및 직·청별 6시그마 전담 MBB 확충으로 자체적인 추진기반을 마련하였다. 그 예로 6시그마 퀴즈대회, 우수과제 경진대회, 6시그마 Day 운영 등 다양한 활동을 통해 6시그마 혁신문화 정착을 위한 인프라를 구축하였다.

<표-5> 6시그마 혁신 아카데미 역할

구분	역 할
'09년	-6시그마 전문교육 운영 -신규자 및 재직자 과정, 6시그마 강의 등
'10년 이후	-통합 우정혁신 교육 전담부서로 확대 -일반직원 혁신교육 전담 등 역할 수행

개선전문가 1,228명을 양성하여 우리 조직의 변화와 혁신을 선도하고 과제수행 경험을 바탕으로 업무능률 향상에 기여하였다. 개선전문가 종류별로 양성인원을 보면 MBB, 38명, BB 162명, GB 404명, QW 리더 624명이다. 6시그마 기본교육, 과제수행을 위한 전문, 통계교육 등 다양한 교육과 실습을 통해 직원들의 혁신마인드 고취함양에 노력해 왔다.

기존의 활동과 더불어 전 직원이 참여하는 혁신활동으로 생각과 행동의 변화를 통한 업무 효율성 향상을 위해 3P(Person, Process, Performance) 관점에서 전 직원 참여활동을 통한 작업효율, 품질향상, 원가혁신, 리드타임 단축을 목표로 활동을 추진하였다. 이 내용이 다음 <그림-1>에 나타나 있다.

활동내용으로 생각의 변화(전문가 양성, 학습 동아리), 행동의 변화(문제 발굴, 작업환경 개선) 그리고 방법의 변화(작업자 및 작업/방법의 표준화) 등이다. 추진전략은 인재육성, 낭비제거(기본 지키기), 표준화를 3대 축으로 개선, 실행, 표준화의 선 순환적인 활동을 추구하였다.



<그림-1> 현장개선 활동 목표

3) 전문가 양성

2003년부터 최고경영진이 일관된 추진의지를 갖고 6시그마를 추진하여 우수 전문 인력양성, 재무성과 창출 등의 성과를 거두고 2009년부터는 자체 추진할 수 있는 기반을 마련하였다. 먼저 과제 수행 및 인재양성 부문이다. 우정사업 전 부문에 걸쳐 1,211개(전략과제, 587개, 단기과제 624개)의 과제를 완료하여 1,278억 원의 재무성과를 창출하였다.

교육실적으로는 총 11,530명(전문교육 1,771명, 기본교육 9,759명)이 6시그마와 관련된 교육을 이수하였다.

<표-6> 전문가 양성 주요성과

○ 09년 분야별 목표(누적 1,553명) * 6시그마 개선전문가 : 260명(누적 ,488명) * 현장개선전문가 : 56명(집중국/물류센터 당 2명) * 타운미팅 퍼실리테이터 : 60명(직/청중심) ○ 10~12년 통합혁신전문가 목표(총1,470명) * 6시그마 부문 : 매년 250명 내외 양성 * 현장개선 부문 : 매년 240명 내외 양성 * 타운미팅 퍼실리테이터 : '10년(4급국 당 1명), '11년(5급국 당 1명) ※ 2012년 누적 목표 : 3,023명
--

4) 기업문화

기업문화 구축과 관련하여 첫째, 현장개선 활동 부문이다. 낭비요소 개선 및 프로세스 표준화와 현장직원이 쉽게 참여할 수 있는 현장개선 활동은 집중국과 국제물류센터에 접목하여 짧은 기간 동안 다양한 성과를 거두었다.

국제우편물류센터(항공우편물 교환국)의 프로세스 표준화 추진(2008년 2월~6월)을 진행하여 소포구분(IPSM) 기운용률을 14% 향상시켰고, 통상우편물 취급개소를 확대(62개소→121개소)하여 송달기일이 1~2일 단축이 되는 등 국제물류 프로세스 안정화와 함께 전 직원의 변화마인드 고취에 크게 일조를 하였다.

점진적으로 현장개선 활동을 강화하면서 2008년 7월~11월에는 부천우편집중국의 프로세스 표준화를 추진하면서 소포 구분의 시간당 처리물량이 8% 증대되고 대형우편물 운반 및 대기시간이 75%단축 (120분→30)등 198개 개선과제를 완료하는 쾌거를 달성하였다.

개선->실행->표준화의 선순환적인 활동을 위해 집중국, 총괄국 등 현업관서 중심으로 추진하되, 낭비개선과 프로세스 표준화·평준화를 단계적으로 추진하였다. 1 단계인 낭비개선 단계는 총괄국 및 집중국의 작업환경개선과 현장직원의 현장기본 갖추기 의식개혁 운동으로 전개하였다. 작업환경 개선, 직원의식 교육, 분임조 활동 등을 통해서 현장개선 활동이 전개되었다. 2 단계인 프로세스 표준화·평준화는 분야별 시범관서의 표준 모델화 작업 후 전관서의 벤치마킹을 통한 확산추진 및 각 기관별 분임조 활동을 통해 지속적인 개선을 추진할 계획이다. 그리고 현장개선의 지속적인 추진동력 확보를 위해 절차, 방법 등을 규정한 현장개선 활동매뉴얼을 제작하여 활용 하였다.

둘째, 타운미팅(town meeting) 활동 부분이다. 타운미팅은 조직의 현안문제를 신속하게 해결하기 위해 업무관련 담당자와 의사결정자가 함께 별도의 장소에서 모여 해결안을 찾아내는 회의 방법(혁신기법)으로 현재까지 활용되어 그 효과성이 검증되었다. MBB 등 개선전문가, 6시그마 담당자들이 참여하는 6시그마 연구회 워크숍에서 2~3회 활용되었다(2007년). 이를 통해 부서 간 업무협조와 토론을 통한 유용한 문제해결 기법으로서 도입 필요성은 공감하나 구체적인 세부운영 방안이 결여된 점이 한계였다.

타운 미팅 활동은 신속한 의사결정이나, 문제해결을 위한 토론 및 회의문화 개선에 활용하고, 6시그마 기법과 접목하여 팀 활동 활성화에 기여하고자 하였다. 조직의 회의문화로 정착시키는 방안과 6시그마 접목 방안 등을 중점적으로 추진하였다. 조직의 회의문화를 위해 전문인력(퍼실리테이터) 양성 및 일반직원의 마인드 향상교육, 매뉴얼 제작 등을 추진하였다.

<표-7> 타운미팅 퍼실리테이터 양성

'09 년	'10 년	'11 년
직/청별	4급 관서	5급 관서
2명(총60명)	(118명)	(129명)

전문인력 양성은 MBB, BB를 중심으로 추진되었고, 일반직원 마인드 교육은 사이버 교육과정의 운영을 통해 조기에 전 직원 회의참여 능력 확보토록 하였다. 타운미팅 개요, 절차, 방법 등을 규정한 매뉴얼을 제작·활용하여 2011년까지는 전 관서에 타운미팅 활성화를 추진할 계획이다.

셋째, 지식제안 활동 부분이다. 참신하고 창의적인 아이디어를 상시적으로 접수·평가하는 지식제안 제도는 가장 보편화된 통합혁신 기법으로 활용되었으며, 포상, 인사 등 다양한 인센티브 적극 활용하였다.

모든 직원이 언제 어디서나, 쉽게 접근할 수 있는 혁신기법이 될 수 있도록 기존 활성화 방안을 적극 활용하였다. 제안의 달을 설정하여 운영(주 2회) 하였으며, 우수사례집 발간, 지식제안시스템 성능개선 등의 노력을 하여왔다.

우수제안 발굴은 기존 양적 발굴에 치중하던 것을 양질의 우수제안 발굴로 전환할 수 있도록 제도를 개선해야 할 것이다. 지식 마일리지를 조정하여 현업 채택제안의 마일리지를 축소하고, 우본 채택 및 지식경제부 추천 제안에 대한 마일리지를 상향 조정할 필요가 있다. 6시그마, 현장개선 활동으로 개선·시행된 우수 안은 실시 제안으로 제출·유도할 것이다.

넷째, 우정사업 통합혁신 부분이다. 6시그마는 그동안 개선전문가 양성 등 다양한 성과를 창출하고 직원들의 일하는 방식을 바꾸는 등 핵심적인 혁신활동으로 자리매김을 해왔다. 그러나 2008년부터 타운미팅이나 현장개선 활동 등의 혁신기법이 도입·활용되면서 기존 6시그마와의 관계, 혁신 방향 등 현업의 혼선을 야기 하였다. 이에 따라 6시그마를 포함해 추진하고 있는 혁신기법들 간의 관계를 정립하고, 6시그마의 성공적인 정착을 위하여 민간 기업들의 혁신방향을 벤치마킹하여 우정조직만의 고유한 혁신체제를 구축했다.

3. 실행 측면

우정사업본부가 6시그마를 추진한 후의 경영성과를 보면 재무성과의 관점에서 매년 300억 (6시그마 230억, 현장개선 40억, 제안 30억)을 절감하였으며, 비재무성과의 관점에서는 작업 효율 및 품질 향상, 리드타임 단축 등을 가져 왔다. 이 부분은 우정사업본부에서 부족한 부분이기 때문에 향후 개선방안에서 더 논의가 필요하다.

V. 우정사업본부의 6시그마 성공요소 적용을 통한 개선방안

1. 전략적 측면에서 프로젝트 선정 과제

우체국에서의 6시그마는 개선전문가 양성 등 다양한 성과를 창출하고 직원들의 일하는 방식을 바꾸는 등 핵심적인 혁신활동으로 자리매김해 왔다. 그러나 2008년부터 6시그마의 혁신기법으로서 타운미팅이나 현장개선 활동 등이 도입·활용되면서 기존 6시그마와의 관계, 혁신방향 등 현업의 혼선을 야기하고 있는 부정적인 면도 있었다. 이에 따라 6시그마를 포함해 기존에 추진하고 있는 혁신 기법들 간의 관계를 정립하고 민간 기업들의 혁신 방향을 벤치마킹하여 우정조직만의 고유한 혁신체제를 구축할 필요성이 있다.

앞으로 새로운 10년을 대비한 내실 있는 6시그마 추진을 위하여 첫째, 6시그마 과제에 대한 Life-cycle을 관리·강화할 필요가 있다. 과제 선정 단계에서부터 과제수행에 투입되는 인력, 교육 등의 비용대비 효과분석을 통하여 저효과·중복과제 수행을 최소화하여야 한다.

그리고 관제완료 후 개선 아이디어의 확산여부 점검, 미확산 과제에 대한 진단 사후관리 (monitoring) 및 피드백을 체계화 한다. 개선내용 실행 및 확산에 대한 사후관리 프로세스를 마련하고, 분기별 주관회의 시 부서별 확산실적을 제시하여 확산을 유도할 필요가 있다.

둘째, 6시그마 과제선정에 대한 전략적 접근이 필요하다. 과제 수행시 인력양성에 대한 백화점식 양적 성장주의 보다는 6시그마가 한국우정의 경영과제, 전략 추진에 실질적으로 기여할 수 있도록 연계·강화 되어야 한다. 매년 100여 개의 전략과제를 수행하여 왔으나, 기여도, 난이도가 높은 과제만을 엄선하여 전략과제의 수를 1/2 수준 이내로 줄이고, 과제수행에 따른 직원들의 부담과 애로사항을 파악하여 부담을 완화해 줄 있는 방안을 마련하는 것이 필요하다고 생각된다.

2. 실행 측면의 과제

1) 운영조직 체계

첫째 빠른 변화에 대한 조직 구성원들의 저항이다. 누구나 그동안 익숙해진 것들로부터 벗어나기 힘들어하며, 자신의 패러다임을 바꾸기 싫어한다. 이것을 짧은 시간 내에 바꿀 수 있다고 생각한다면 매우 위험한 생각이다. 6시그마는 장기적인 혁신 프로그램이다. 그래서 최고경영자의 확고한 의지와 리더십이 더욱 요구된다. 최고경영자는 단기적인 성과가 아닌 6시그마적인 조직문화를 구축하기 위하여 지속적인 커밋먼트를 제시하여야 하며 철저한 Top Down의 리더십을 실천하여야 한다. 6시그마는 최고경영자가 리더인 프로젝트이기 때문이다.

둘째 최고경영자의 리더십이다. 6시그마를 처음 접하는 기업들에게 있어서는 최고경영자들의 강력한 추진으로 6시그마가 조직에 깊이 뿌리 내릴 수 있었고, 이를 추진하지 않을 수 없는 환경을 조성하여 결과적으로 큰 성과를 거두었다. 우정사업본부도 처음에 6시그마를 도입하였을 때 전 직원들이 6시그마에 대한 불안감을 가지고 있었고, 처음 실행에 앞서 어떻게 진행되는 지도 모르는 상태에서도 계속적으로 전략의 중요성을 강조함으로써 강력하게 추진하였다.

셋째 교육과 훈련이다. 6시그마 인프라 구축을 위하여 GB 교육, BB 교육, 챔피언 교육, 팀장교육, 전 직원 특강 등 다양하게 실시하였고, 전 직원이 동참할 수 있도록 동기를 부여하고 6시그마의 내용을 이해시키고자 노력하였다. 교육과 훈련은 어떤 캠페인이든지 필요하지만 6시그마 운동에서 특히 강조되고 있다. 6시그마가 일종의 의식개혁 운동이라는 점에서 그렇고 교육과 훈련을 통해 직원들의 거부감을 없애기 위해서도 필요하다.

2) 성과평가 및 보상

다양한 성과 평가 및 보상제도에 대한 보완이 필요하다. 6시그마 프로젝트의 성과에 대한 평가가 정확하지 않다면 임직원들의 공감대를 불러올 수 없기 때문에 성과에 대한 보상이 미흡하다면 자발적인 참여가 이루어지지 않는다. 이를 위해서 우정사업본부에서는 6시그마 활동이 인사평가에 적극적으로 반영되고 이에 대한 보상을 적절히 함으로써 직원들이 자발적으로 참여함으로써 높은 성과를 올릴 수 있었다.

6시그마 완료과제 개선안 실행과 개선결과가 지속적으로 유지·관리될 수 있도록 일정 기간 동안 각 개선안의 관리항목에 대해 주기적으로 모니터링을 실시하고, 모니터링 결과를 SIGMA POST에 등록·관리하여 개선성과가 공유·확산될 수 있도록 추진하는 모든 활동이다.

성과평가는 6시그마 완료과제 사후관리 기간이 종료되는 시점에서 개선효과가 지속된 과제를 대상으로 정량적, 정성적 효과를 평가기준에 의하여 평가하고 보상하는 것을 말한다. 6시그마 완료과제의 개선사항 실행 여부를 확인하고 개선효과의 효과 검증을 통하여 성과의 객관성을 확보하며, 과제수행자에게 성과에 상응하는 합리적인 보상으로 체계적인 개선활동 추진하는 것이 평가의 목적이다. 성과평가는 본부 업무담당자, FEA, MBB 혹은 필요시 외부전문가(컨설턴트) 등으로 구성하되 3인 1조로 편성되어 평가하는 것이 필요하다.

3) 성과유지

6시그마의 관리대상은 전략(챔피언)과제, 단기과제이고, 관리항목으로는 각 개선안의 실행 여부 관리, 원인에 대한 표준화 관리 값에 대한 주기적인 관리지표 항목, 결과에 대한 일별(주간별, 월별)의 주기적인 관리지표 항목, 유형·무형의 개선효과 발생분에 대한 주기적인 관리지표 항목이 관리대상들이다. 사후관리 기간으로는 단기과제와 전략과제로 구분하여 관리되는데, 단기과제는 사후관리 개시월로부터 6개월간이고, 전략과제는 사후관리 개시월로부터 12개월간이다. 성과평가가 완료된 경우에도 해당기간까지 지속적인 관리가 실시되어야 한다.

성과유지 확산을 위해서는 정확한 데이터에 근거한 관리가 필요하다. 현상을 객관적이고 정확하게 파악하고, 이해집단으로부터 거부당하지 않고 정확한 진단을 내리기 위해서 6시그마 운동을 시작하기 전에 각종 데이터를 완벽하게 수집하고 관리할 수 있도록 조직을 정비함으로써 성공할 수 있었다.

앞에서 제시된 내용이 보완된다면 우정사업본부는 6시그마의 성공적인 수행을 위하여 중장기적인 관점에서 준비단계, 확산단계, 및 정착단계로 나누어 구체적인 방향을 설정하여 끊임없이 노력하고 실행에 옮겨 일시적인 유행으로 그치는 혁신활동이 아니라, 전종사원들의

관심과 실행 속에서, 끊임없이 발전해 나갈 수 있는 기틀을 마련할 수 있다. <그림-2>는 우정사업본부의 6시그마 중장기 로드맵을 보여주고 있다.

VI. 결 론

지금까지 6시그마의 성공요소들에 대해서 특히 서비스 분야의 경쟁력 향상을 위한 6시그마의 올바른 적용의 관점에서 우정사업본부의 6시그마 실행 사례를 성공적인 부분을 제시하고 개선할 부분을 제시하였다.

우정사업본부에서의 6시그마가 잘 정착할 수 있었던 이유는 학자들이 주장하고 있는 여러 가지 성공요소 중 인프라 측면 요소로, 전문가 양성, 벨트제도 운영, 추진시스템 구축, 팀 활동 활성화 하고, 혁신활동 융합 추진확산을 했던 기업의 문화가 우정사업본부에서의 6시그마를 지금까지 단단히 뿌리를 내릴 수 있도록 한 요소들이다.

반면에 앞으로 우정사업본부에서 6시그마를 더욱 견고히 하기 위한 조건과 방향으로 다음의 몇 가지 점을 제시하였다. 첫째, 6시그마 성공요소 중 실행 측면 요소로서 최고경영자의 확고한 의지와 리더십이 더욱 필요하다. 둘째로 지속적인 6시그마 인프라 구축을 위한 교육과 훈련이다. 셋째, 6시그마 프로젝트의 다양한 평가 보상 및 제도이다. 마지막으로 이러한 프로젝트의 성과가 실행되고 확산되기 위한 성과유지 확산의 문제를 제시하였다.

6시그마를 지속적으로 추진하기 위해서는 우정사업본부에 적합한 6시그마를 정립하는 것이 무엇보다 중요하다. 6시그마의 형식에 치중하기 보다는 창의적인 6시그마를 개발하는 것이 필요하다. 6시그마 경영은 21세기 경쟁에서 살아남기 위한 하나의 수단이다. 물론 6시그마 경영이 반드시 경쟁에 이길 수 있는 것은 아니며 6시그마 경영은 수많은 경영기법 중의 한 가지이고 일시적인 유행일 수도 있다.

단계별	주요 추진 방향
6시그마 내실화 단계 (~2008)	<ul style="list-style-type: none"> o 통합혁신을 위한 6시그마 자체 추진 기반 마련 <ul style="list-style-type: none"> - MBB 양성, 자체 지도활동, 6시그마 아카데미 구축 - 현장개선 활동, 타운미팅 등 시범 실시
통합혁신 준비단계 (2009)	<ul style="list-style-type: none"> o 통합혁신 기본계획(안) 확정 및 세부사항 준비 <ul style="list-style-type: none"> - 통합혁신 방법론(KITs) 개발(6시그마 중심 툴) - 현장개선 전문가(김중국) 및 타운미팅 진행자(직/청) 양성 - 현장개선활동 확산(총괄국 시범 추진) - 혁신기법별 위탁교육 및 자체 교육 프로그램 개발 - 통합혁신 브랜드 및 심볼 확정
	o 통합혁신을 통한 성과 극대화

<p>통합혁신 확산단계 (2010~2011)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 통합혁신전문가 양성 및 인증제 통합 운영(2010) - 통합혁신 교육과정 자체 운영(2010) - 우정혁신 아카데미 운영(2010) - 우정혁신 페스티벌 개최하여 통합혁신 성과 보고(2010) - 현장개선전문가 및 타운미팅 진행자(총괄국) 양성 (2010~2011)
<p>통합혁신 정착단계 (2012)</p>	<ul style="list-style-type: none"> o 우정 고유의 통합혁신 문화로 정착 - 공공부문 대표 혁신 브랜드로 이미지 부각

<그림-2> 우정사업본부 중장기 로드맵

우정사업본부의 6시그마 경영혁신이 지금까지 성공적으로 운영되고 있다고 해서 계속하여 지속될 것이란 보장은 없다. 조직은 살아있는 유기체이므로 지속적인 관심과 노력이 없이는 소멸되기 마련이다. 단지 몇몇 6시그마 과제 수행자들만의 경영혁신이 아니라 우정사업본부 전 종사원의 관심과 참여를 통해 6시그마 경영혁신이 조직문화와 실정에 맞게 어떻게, 지속적으로 실천하느냐 하는 것이 중요한 관건임을 간과해서는 안 될 것이다. 이렇게 함으로써 우정사업본부의 고객만족 향상을 위해 6시그마의 성공적인 수행을 통하여 끊임없이 노력하고 실행에 옮겨 일시적인 유행으로 그치는 혁신활동이 아니라, 전종사원들의 관심과 실행 속에서 지속적으로 발전해 나갈으로써 우편 서비스의 경쟁력 향상에 기여할 수 있을 것임을 기대해 본다.

참 고 문 헌

김계수(2007), “서비스 조직에서의 프로세스 품질에 대한 이해와 6시그마 모형 개발: 구조방정식 모형분석 이용,” 「품질경영학회지」, 제35권 제2호, 84-99.

김금숙·이홍우 (2004) “6시그마 실행의 성공요인에 관한 탐색적 연구”, 한국생산관리학회지, 제15권 제2호, 135-154.

김영대(2002), “한국 금융산업에서 6시그마 시행의 성공요인에 관한 연구”, 연세대학교 박사학위논문.

김태훈(2005), “IT산업에서의 6시그마 경영활동에 관한 실증적 연구”, 경희대학교 테크노경영대학원 석사학위논문

박재성·박광태(2009), “제조업과 서비스업의 6 시그마 성공요인 비교연구: 서비스업의 6시그마 운영전략을 중심으로”, 「한국생산관리학회지」, 제20권제3호, 46-72.

박주석·김동수(2004), “제조업과 서비스업에서의 6시그마 적용에 관한 비교연구”, 경희대학교 경영학과.

- 윤재홍(2008), “서비스 기업의 운영전략과 6시그마 핵심성공요소의 관계에 관한 연구”, 산업경제학회지, 제21권 제5호, 2225-2244.
- 이범재(2005), “한국전자산업에서 6시그마 성공의 핵심 요인에 관한 실증적 연구“, 중소기업연구, 제27권 4호, 135-158.
- 정남숙(2010), 우정사업본부의 6시그마 성공요소 적용에 관한 연구, 동아대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 조지현·장중순(2006), “6시그마 성공적 실행을 위한 핵심구성요소 선정”, 추계학술대회발표논문집, 한국품질경영학회, 174-183.
- 지진호·구경원(2006), “서비스기업의 6시그마 프로그램 적용방안에 관한 연구”, 문화관광연구.
- Byrne, G.(2003), “Ensuring Optimal Success with Six Sigma Implementations, *Journal of Organizations Excellence*, 45-59.
- Hahn, G. J.(2005) “Six Sigma: 20 Key Lessons Learned: Experience shows what works and does not work”, *Quality and Reliability Engineering International*, Vol. 21, 225-235.
- Schroeder, R. G., K. Linderman, C. Lidftke and A. S. Choo (2008), “Six Sigma : Definition and Underlying Theory,” *Journal of Op-erations Management*, Vol. 26, Issue 4, 536-554.
- Viserras, E. M. Baines, T. and Sweeney, M. (2005), “Key success factors when implementing strategic manufacturing initiatives”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No.2. 151-179.
- <http://www.koreapost.go.kr/>