

全社的 創造性 開發을 통한 戰略經營의 展開 —The Unfolding of the Strategic Management through the Company-Wide Creativity Development— 洪 性 學*

Abstract

This study aims to consider the necessity and meaning of the Company-Wide Creativity Development(CWCD) for the unfolding of the strategic management in the creation age.

The brief summary of the meaning of the CWCD for the unfolding of the strategic management is as follows.

- (1) The activation of the information interchange through the consonance among the all department.
- (2) The information interchange and cooperation between the worker and the manager.
- (3) The creativity development of worker.

1. 序 論

기업의 활동목표는 제품에 대한 가치창조의 활동을 통해서 고객의 현재욕구를 충족시키고 잠재되어 있는 욕구를 이끌어 내면서 시장을 확보하는 데 있다. 고객이 갖고 있는 제품에 대한 가치관과 공감대를 형성할 수 있는 가치를 제품에 부여해야 하는 것이다. 새로운 제품의 개발, 새로운 제조방법, 새로운 판매방법 등을 통하여 고객에 대한 제품의 공현도를 높여야 하는 것이다.

그런데 고객의 제품에 대한 가치관은 대체로 고객의 소득증가와 밀접한 관계를 갖고 계속 바뀌었고, 따라서 기업 입장에서도 고객의 소득수준에 어울리는 제품에 대한 부단한 가치창조 활동을 하게되는 것이라고 할 수 있다.

다시 말해서 산업혁명 초기를 비롯하여 물자가 부족하고 고객의 소득수준이 낮았던 시대에는 제품의 질보다는 싼 가격으로 '생산만 하면 팔린다'라는 생산중시의 사고가 팽배하여 작업의 분업화, 전문화, 표준화와 더불어 제조량의 대규모화를 통한 비용절감에서 제품의 가치를 추구하였으나 산업사회가 전개되어 가면서 점차 생산량이 증가하여 생산파이에 까지 이르게 되고, 한편 소비자의 소득이 증가하면서 급변·다양화된 수요형태를 나타내게 되는가 하면, 생산과정과 제품이 생활환경에 미치는 영향 등에 대해서도 관심이 높아지고 있어 기업 입장에서는 단순히 量의 經濟性을 추구하던 방식에서 벗어나 제품의 質과 機能, 디자인, 서비스, 환경보호 등 非價格的인 측면의 향상을 통한 고객의 창조, 시장확보에 더 많은 노력을 기울이게 되었다. 生產重視의思考에서 벗어나 市場重視, 研究開發重視, 環境變化重視의思考속에서 제품의 가치를 찾게 된 것이다.

한편 이러한 사실은 戰術中心經營으로부터 戰略中心經營으로의 전환을 의미하게 되었다. 즉, 기업외적으로는 고객의 소비형태가 점차 分衆化, 個性化되면서 자기나름의 모습을 표출해 줄 수 있는 자기나름의 제품을 다양하게 요구하게 되었고, 여기에 기업간, 국가간에 시장확보를 위한 치열한 경쟁이 벌어지면서 사회, 정치, 경제 등의 여러분야가 이 경쟁을 중심으로하여 관련되어 더욱 복잡한 기업환경을 초래하고 있고, 따라서 기업내적으로는 이러한 외적인 복잡하고 다양한 변화에 유연히 대처해 갈 수 있도록 더욱 더 새로운 제품의 개발, 새로운 제조방법, 새로운 판매방법 등 戰略的側面에서의 노력을 강화시켜야 하는 것이다.

전략중심경영을 실현하기 위해서는 특정 부문, 특정계층의 중심적 노력에서 벗어나 전 부문의 각 계층이 협력하는 가운데 정보를 상호교환하면서 새로운 제품의 가치를 창조해 낼 수 있는 기업이 요구된다. 最大多數의情報交換과 協力を 바탕으로 하여 이루어진 제품은 最大多數의 고객의 다양한 욕구를 수렴할 수 있기 때문이다. 특히 현장 작업자는 기업 외적으로는 고객의 입장에 있게 되므로, 이들의 의견속에는 기업 내부현장과 기

*전국대학교 산업공학과 박사 과정

*수원전문대 강사

접수 : 1991. 10. 28.

업 외부시장에 대한 구체적인 정보가 들어있을 가능성이 많아 중요시 하지 않을 수 없는 것이다.

이러한 관점에서 본 논문에서는 먼저 현 기업활동을 둘러싼 환경의 특질을 살펴보고 전사적 창조성개발이 전략경영의 전개상 갖는 의의를 고찰하고자 했다.

2. 現企業環境의 特質 및 課題

현 기업환경의 특질은 먼저 競爭의 深化로서 표현된다. 국제적으로도 국내적으로도 기업간에서 경쟁은 피할 수 없을 뿐만 아니라, 경쟁에 뒤떨어지게 되면 기업의 안정, 성장, 존속을 확보하기 어렵게 된다. 따라서 타사에 앞서 새로운 분야를 개척하여 타사의 점유율을 공격하여 자사의 것을 확대하고 또 타사의 공격으로부터 자사의 점유율을 보호하기 위해서, 생산, 제품, 판매면 등에서 끊임없는 창조력을 발휘하여야 하는 것이다. 不確實한 未來에 대해서 不安全한 情報를 바탕으로 하여 자사의 능력, 자원을 투입하면서 고객의 창조, 시장의 창조를 위한 전략적 노력을 기울여야 하는 것이다. 그림 1과 같이 기업의 경쟁수단을 크게 비가격 경쟁과 가격 경쟁으로 나누어 볼 수 있다.¹⁾

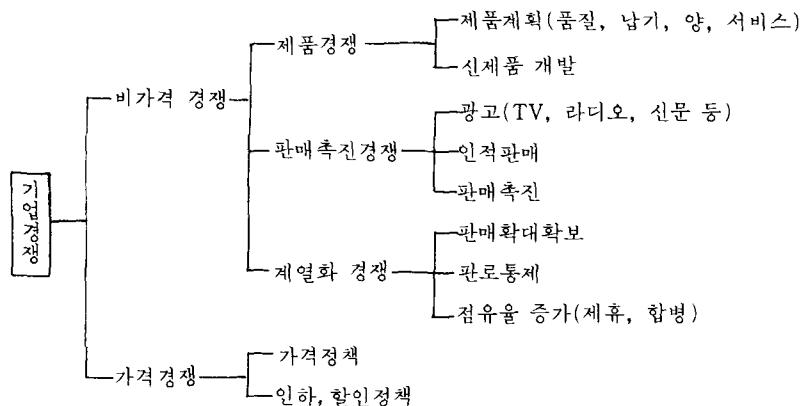


그림 1. 기업 경쟁의 분류

그리고 비가격측면의 중심을 이루는 것이 제품의 기능, 가격경쟁측면의 중심이 원가절감에 있다고 할 수 있으므로 L. D. Miles의 價値(Value)=機能(Function)/費用(Cost)라는 가치공학적 개념에 두 경쟁수단을 비유시켜²⁾

$$\text{價值}(\text{Value}) = \frac{\text{機能}(\text{Function})}{\text{費用}(\text{Cost})} = \frac{\text{非價格}}{\text{價格}}$$

로 표현해 볼 수 있는데 결국 기업은 제품의 가치를 향상시키므로써 고객을 창조하고 시장을 확보하여 경쟁에 이길 수 있는 것이다.

그런데 오늘날 기업환경을 보면 경쟁의 심화는 고객의 소비형태의 고도화와 기술혁신의 가속화에 밀접한 관계를 갖고 있고, 이제는 비가격측면, 기능측면에서의 경쟁이 더 큰 비중을 차지하게 되었다고 할 수 있다. 물자가 부족하고 소비자의 소득의 생활필수품 구입에 대한 비율이 높았던 시대에는 '생산만 하면 팔린다'라는 생산중심의思考 속에서 제품에 대한 질과 기능측면이 등한시 되었다. 오히려 작업의 분업화, 전문화, 표준화와 제조량의 대규모화를 통한 비용절감에서 제품의 가치를 추구하였다.

그러나 오늘날에 있어서는 생산량과 소비자의 소득이 증가함에 따라 필수품에 비해서 限界費用이 존재하지 않는 문화품에 대한 비중이 높아지고 고객은 分衆化, 個性化되면서 자기나름의 나름주의를 다양하게 速變하는 제품에 표현하려는 경향이 심화되고 있다.³⁾ 또한 기업은 이러한 소비자의 수요형태에 맞춰 제품의 질과 기능,

1) 研究開發ガイドブック, 日科技連, 1973, p. 114.

2) 田中雅康, 金原中, 洪文基 共譯, VE, 韓國能率協會, 1988, p. 26.

3) 白崎文雄, 經營工學概論, 日刊工業新聞社, 1969, p. 50.

金東基, 國際化時代의 經營戰略, 매일경제신문사, 1990, p. 70.

디자인, 서비스 등 비가격적 측면의 제품가치를 추구하여 고객을 창조하고 시장을 확보하는 노력을 기울여야 하는 환경이 되었다.

즉 제품의 가치를 둘러싼 기업환경은 생산중심에서 시장중심으로, 비용중심에서 기능중심으로 바뀌었다고 할 수 있다. 그리고 이러한 변화는 '생산만 하면 팔린다'는 개념과는 달리 시장에서의 소비자의 소비형태를 비롯하여 수많은 지식, 정보를 바탕으로 타 기업과 치열한 경쟁을 해야하는低成長時代를 의미하기도 한다. 소비자의 욕구가 고도화되고 개성화되어 감에 따라 제품의壽命週期(PLC;Product Life Cycle)도 점차 짧아지는 경향을 보이고 있고, 이에따라新製品과工程등에 대한 기술혁신의 부담감이 커지는 동시에 시장확보에도 어려움이 가중되고 있어 국가간, 지역간에 경제력화를 통한 공동 대응 노력도 나타나고 있기도 하다.

이러한 기업환경의 변화속에서 기업은 끊임없는 제품에 대한 가치창조, 특히 제품의 기능측면에서의 가치향상을 수행할 수 있는 능력을 갖추어야 하는 것이다.

앞으로의 시대는 새로운 가치를 만들어 내는 일이 중시되고, 또한 새로운 가치를 만들어 내는 관리경영이 중요하게 될 것이다.

기업환경의 변천을 조감적으로 관리사이클 모델에 비유하여 그림 2와 같이 나타내 보았다.⁴⁾ H. Fayol의管理의 순환과정에서 근원을 찾아 볼 수 있고 W. E. Deming에 의해서 제시된 관리사이클은計劃(Plan), 實行(Do), 檢查(Check), 措處(Action)가 되돌아가는 순환을 이루고 있다.⁵⁾

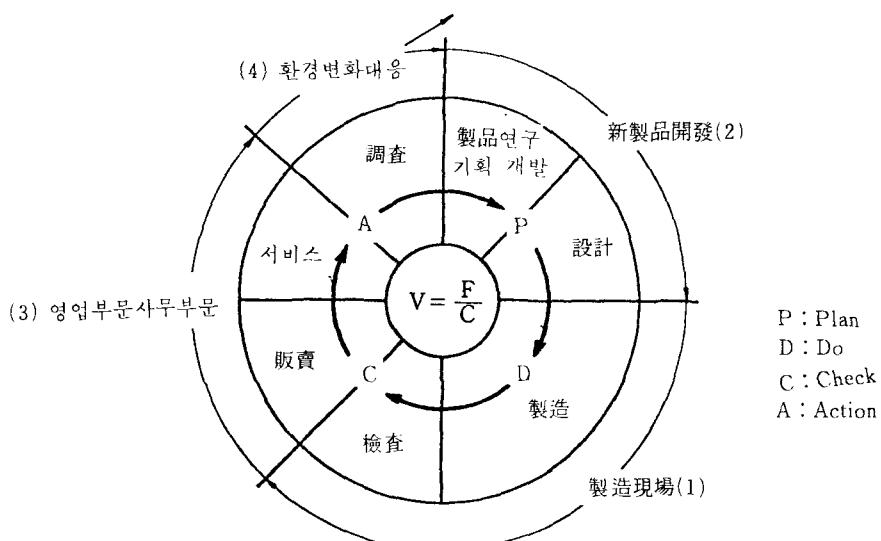


그림 2 관리사이클과諸部門

그림 2에서 중앙에 있는 $V=F/C$ 는 모든 부문의 활동이 제품의 가치를 지향해야 한다는 의미로서 설정한 것이다. 즉 모든 부문은 성과를 상호 교환하면서 협력적 순환관계를 갖고 가치(V)창조를 위해 활동해야 하는 것이다.

제조현장 중심시대에서는 제조부문은 주어진 표준에 따라 수동적으로 활동하고, 활동의 결과가 표준대로 실행되었는지 검사(Control: 협의의 관리통제)하는 것이 관리의 주요 활동이었다. 즉 앞의 그림 2에서 P에서 C 까지로만 관리활동이 이루어지고, 표준설정도 권위주의적으로 설정된다.

그러나 오늘날과 같은 시장중심시대에서는 하나의 표준을 설정하기 위해서는 제조된 제품의 시장가치를 면밀히 검사하여 얻어지는 정보를 필요로 하고, 표준도 항상 새롭게 시장지향적으로 설정해 가야 한다. 계획단계를 중시하는源流管理와 시장을 통한 소비자 분석이 중요해진 것이다. 뿐만 아니라 제품의 사용후 자연환경을

4) 持本志行, TOCによる戦略經營の展開, 日科技連, 1985, p. 6.

5) 水野滋 著, KSA(譯), 全社綜合品質管理, 韓國工業標準協會, 1988, pp. 29-34.

金相漢·鄭忠泳(共譯), 工業經營學概論, 博英社, 1989, pp. 36-40.

파괴하지 않고 처리할 수 있는 문제까지도 제품개발 단계에서 고려해야 한다.⁶⁾

이렇듯 그림2의 가운데에 있는 제품의 기능과 비용이라는 가치의 두 측면을 둘러싸고 기업환경은 변천되어, 제조중심에서 신제품개발 중심으로, 다시 영업부문·사무부문, 생태계 및 정치·사회문제에 관련된 미래환경 변화등을 중시하는 방향으로 나아가고 있음을 살펴 볼 수 있다. 이러한 점을 그림 2에서 제조현장을 (1), 신제품개발을 (2), 영업부문·사무부문을 (3), 환경변화 대응을 (4)로 하여 그 변천의 흐름을 나타내었다.

그리고 이러한 제조현장중심에서 시장중심, 연구개발중심으로의 變遷은 戰術中心經營에서 戰略中心經營에로의 전환을 의미하게 되었다. 전략이란 조직이 기업능력을 환경적機會 및 威協과 결합시켜 기업목적을 달성하는 방책을 강구하는 일로 정의되며, 전략적 경영은 전략의 수립과 전략의 수행을 유도하는 의사결정과 행동의 집합으로 정의되는데, 오늘날의 기업환경은 전술했듯이 경쟁과 불확실성과 기술혁신이 심화되고 있어 自社의 생존과 기업발전에 영향을 미치는 외부환경에 보다 잘 대처하기 위해 전략적 경영을 중요시하게 되는 것이다.⁷⁾

즉 自社의 내부 제조중심사고에서 벗어나 예상되는 환경상의 기회와 위협을 내부능력과 서로 결합시키는 의사결정 과정인 것이다. 철저한 시장에 대한 분석, 사회-정치적 영향력의 고려 등 기업외부요인에 대한 이해를 바탕으로 내부 제조능력을 고려하여 새로운 표준-계획-전략을 설정해 가는 것이다. 이러한 시장중심, 연구개발중심, 전력중심의 기업환경에서의 기업은 각 부문간 각 계층간의 협력을 도모하고 필요한 정보를 교환하며 각자의 창조력을 발휘할 수 있는 시스템을 갖추어야 하는 과제를 안고 있다고 할 수 있다. 경쟁과 더불어 미래에 대한 불확실성이 가중되고 있는 환경에서는 더욱더 신제품개발, 새로운 생산공정, 새로운 판매방법 등 제품의 가치를 창조해내기 위한 노력이 절실히 되는데, 이들은 상호협력적 정보교류를 통해서 효율을 펴할 수 있기 때문이다. 전반적 사원들도 창조하는 보람을 찾고 있다.

기업은 시대와 더불어 존재하며, 또한 기업의 혁신이 시대를 바꾸어 가는데, 기업의 혁신은 그 시대환경에 적합한 경영전략과 관리경영에 의존하고 있는 것이다.⁸⁾ 우리나라의 생산기업의 경우를 보면, 신규의 제품개발이나 기술혁신보다는 他社 제품의 모방이나 외국으로부터의 노하우(know-how) 및 원자재 도입에 따른 기술제 내지 기술 도입에 크게 의존하였는데, 전개되고 있는 시장중심의 시대적 환경을 맞이하여 선진산업국의 시장중심의 시대적 환경을 맞이하여 이들이 시장개방을 요구함과 동시에 기술보호주의를 강화하는 경향을 보이고 있어 경쟁면에서 크게 불리하다.⁹⁾

따라서 한국기업은 이러한 시대적 기업환경을 인식하고 제조현장 중심적인 경영, 권위주의적 경영에서 벗어나¹⁰⁾ 創造性開發을 촉진시키고 효율화 시킬 수 있는 시스템을 구축하고 諸部門이 협력하여, 제품의 가치향상을 실현시킬 수 있는 방향으로 나아가야 할 것이다.

3. 全社的 創造性 開發의 戰略經營의 意義

경영전략이란 前節에서도 살펴 보았듯이 기업의 외부환경의 요건에 대응하여 내부능력을 관련시킨 조직적 의사 결정 노력으로 수행된다.¹¹⁾ 즉 경영의 특정 부분에 한정된 단기적인 것이 아니라, 全社的 입장에서 장기적이며 대단위적인 경영문제와 관계되는 방안이라 할 수 있는데, 이런 의미에서 全社 全部門의 各 階層이 협력을 기할 수 있는 시스템구축이 경영전략의 수행상 필요하게 된다.¹²⁾ 환경-전략-조직의 적합관계를 잘 이루는 것이 중요한 것이다.¹³⁾

현 기업환경은 시장중심·연구개발중심적 경영이 전개되면서 소비자의 다양하게 속변하는 수요형태에 맞춰 제품의 비용보다는 기능측면을 강조하게 되었고, 그 밖의 여러 요인에 의한 환경변화의 불예측성과 불확실성이 점점 더 심화되고 있기 때문에, 기업활동에 있어서 전략의 비중은 커지고 있다. 전략에 대한 비중이 커지면 커질 수록 전략중심 경영의 전개가 필요하게 되고 全社 全部門의 各 階層이 협력하여 창조성을 발휘할 수 있는

6) 水野滋, *Ibid.*, p. 19.

7) 金寅鎬, 經營政策과 戰略的 經營, 比峰出版社, 1991, p. 14.

8) 野村總合研究所(編), 劉捍卿(譯), 創造의 戰略, 1990.

9) 李順龍, 生產管理論, 法文社, 1982, p. 172.

10) 이관희, 오늘의 韓國의 經營, 經文社, 1990, p. 73.

11) 金寅鎬, *op. cit.*, p. 14.

12) 安有鎬, 經營戰略과 技術戰略, 人文堂, 1990, p. 18.

13) 金寅鎬, 戰略經營, 韓國經濟新聞社, 1990, p. 11.

全社的 창조성 개발시스템 구축을 통한 끊임없는 새로운 제품에 대한 가치창조와 함께 환경변화에의 유연한 대응이 중요하게 된다고 할 수 있다.

좀 더 구체적으로 全社的 창조성 개발이 갖는 전략경영적 意義를 전사적 창조성개발을 실현시킴에 있어서 중요시 다루어야 할 사항을 바탕으로 살펴 보고자 한다. 먼저 부문간의 協和를 통한 정보의 상호교환의 활성화를 들 수 있다. 앞절의 그림 1에도 나타났듯이 제품의 가치를 높이기 위한 영역은 종래의 제조 현장중심 관리에서 시장중심과 신제품 개발중심, 더 나아가 미래환경에의 대응문제까지에로 확대되었고, 각 부문은 사이클을 이루며 소비자와 교감되는 새로운 표준, 새로운 가치를 항상 창조해야 하는데 그러기 위해서는 무엇보다도 부문간의 協和를 바탕으로 한 정보교환이 필요한 것이다.

다음으로 생각할 수 있는 것은 현장작업자와 관리·경영자 간의 협력과 정보교환이다. 현장작업자에게는 현장에서 얻을 수 있는 수많은 소중한 체험과 체감이 있는데 대체로 체계화를 시키지 못한 경우가 많다. 반면에 관리경영자의 경우는 체계화의 시간적 여유와 능력은 현장작업자에 비해 상대적으로 갖추고 있으나 현장에 대한 체감과 체험은 부족하다. 따라서 현장작업자의 현장에 대한 다양한 문제파악이 전문 관리 경영인에게 소중한 정보로서 제공될 수 있는 협력체계가 필요하게 되는 것이다.¹⁴⁾ 더욱이 새로운 표준설정을 항상 염두에 두어야 하는 오늘날의 기업환경에서 현장작업자의 체험감각은 새로운 표준설정에 중요한 정보가 될 것이다.

끝으로 현장작업자의 창조성 개발을 들 수 있다. 모든 인간은 자발력과 창조성을 갖고 있는데 '생산만하면 팔린다'라는 제조중심의 思考를 바탕으로 작업의 분업화, 전문화, 표준화, 제품량의 대규모화를 통한 비용절감에서 제품의 가치를 추구하던 시대에는 현장작업자의 창조성은 중요시 되지 않았다. 단지 기계, 자재와 같은 수준의 하나의 생산요소로서 다루어졌고, 주어진 표준대로 작업만 하면 되는 것이다. 창조성은 연구개발부문과 같은 특정부문의 특정인의 능력으로서만 받아들여졌던 것이다. 그러나 시장중심적, 연구개발 중심적 사고 속에서 새로운 가치를 만들어내야하는 시대에는 현장작업자의 창조성개발은 매우 소중하다. 즉 시장확보를 위해 기업간에 치열한 경쟁을 벌이는 低成長 시대에서는 돌발적 진보를 가져다 주는 革新(innovation)과 더불어 점진적 진보를 부여하는 改善(improvement) 모두가 중요하게 되는데 현장작업자의 창조성 개발은 개선측면에는 직접적으로, 그리고 혁신측면에 대해서는 관리경영자나 연구개발부문에 정보를 제공하면서 간접적으로 역할하게 되는 것이다.

작업자를 機械, 資材와 동등한 수준의 생산요소로서 취급하던 시대에서는 현장작업자의 창조성을 통한 혁신에의 참고는 물론 개선활동도 중요시 되지 않았기 때문에 개선에는 비용이 수반되는 것으로 받아들여져 개선과 비용의 적정선의 설정(trade off)에 의거한 개선에 중점을 두었던 것이다. 그러나 현장작업자의 창조성에 의한 개선은 비용을 수반하지 않으므로 개선과 비용의 적정선을 중시할 필요도 없고, 오히려 더 철저한 개선을 할 수 있어 철저하지 못한 개선에 따른 사후처리 비용도 줄일 수 있다.¹⁵⁾ 최근에는 종래의 改善과 개념을 구별하기 위해서 知力에 의한 改善을 카이젠(改善의 본발음:KAIZEN)이라 부르기도 한다.¹⁶⁾ 혁신에 있어서도 창조성의 역할은 중요하다.

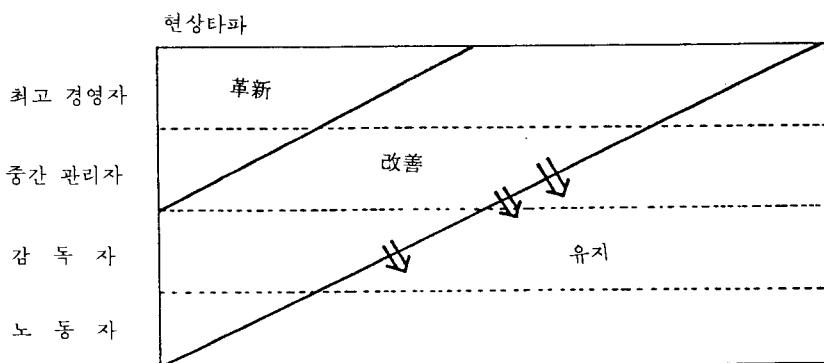


그림 3. 직무기능과 현상타파

14) 水野滋, *Ibid.*, p. 50.

15) 正明今井(著) 이길진(역), *KIZEN*, 法文社, 1990, p. 6.

16) *Ibid.*, p. 9.

그림 3은 수직적 조직체계에 革新(innovation)과 改善(KAIZEN) 그리고 維持의 관연활동을 나타내 보았다.¹⁷⁾

표준을 새로 설정하고 향상시켜 가는 것이 現狀打破인데, 이러한 현상타파는 그림 3에서 보고 알 수 있듯이 革新(innovation)과 改善(KAIZEN)의 활동으로 실행되고 최고 경영자에서 노동자에 이르기까지 모든 계층의 참여가 필요함을 보이고 있다. 더욱이 현장작업자를 비롯하여 전반적 사원들의 창조성 발휘를 통한 改善(KAIZEN)活動은 低成長 時代에서는 革新活動 이상으로 소중하게 된다.

표 1에 改善(KAIZEN)과 革新(innovation)을 비교해 보고, 그림 4와 그림 5를 함께 고려하며 살펴볼 수 있듯이, 둘발적 진보로서의 革新과 점진적 進步로서의 改善이 함께 실행될 때 향상된 새로운 표준설정이 가능하다고 할 수 있고, 특히 低成長 時代에서의 改善(KAIZEN)活動은 소중하게 되는 것이다. 따라서 그동안 소홀히 취급되었던 現場作業者의 創造性의 開發이 간요하게 되는 것이다.¹⁸⁾ 한편 現場作業者를 비롯한 전반적 사원들도 창조하는 보람이 있는 일, 자기실현의 보람이 있는 일을 추구하는 경향이 커가고, 자동화와 정보화의 진전은 작업자의 창조성 개발을 촉구하게 되므로 그림 3의 화살표 방향으로 현장작업자의 혁신 및 개선활동에의 참여의 폭을 확대시켜야 할 것이다. 최고경영자로 부터 작업자에 이르기까지 현상타파에의 노력에 중점을 두어야 하는 것이다.

표 1. 改善(KAIZEN)과 革新(innovation)의 대비

| | 改善(KAIZEN) | 革新(innovation) |
|------------|----------------------------------|----------------------------------|
| 1. 효과 | 장기적이고 계속적이지만 극적이 못된다. | 단기적이지만 극적이다. |
| 2. 진척정도 | 소폭 | 대폭 |
| 3. 시간 | 계속적이고 점진적 | 계속적이지만 점진적이 못된다. |
| 4. 변화 | 완만하고 일정 | 급격하고 폭발적 |
| 5. 참가 | 전원 | 일부 엘리트만 참가한다. |
| 6. 어프로치 | 집단주의, 집단노력 및 조지적 어프로치 | 철저한 개인주의, 개인적인 아이디어와 노력 |
| 7. 방식 | 유지 및 개선 | 재건 |
| 8. 원동력 | 재래의 노하우와 기존의 기술수준 | 기술적 비약, 신발명, 신이론 |
| 9. 실제의 필요성 | 투자는 거의 불필요하나 그것을 유지하는 데 큰 노력이 필요 | 많은 투자가 필요하나 그것을 유지하는 노력은 적어도 된다. |
| 10. 노력방향 | 인간 | 테크놀로지 |
| 11. 평가기준 | 보다 나은 결과를 위한 진행과 노력 | 이익면의 결과 |
| 12. 이점 | 저성장 경제에 있어서 잘 가능하다. | 고동성장 경제에 보다 적합하다. |

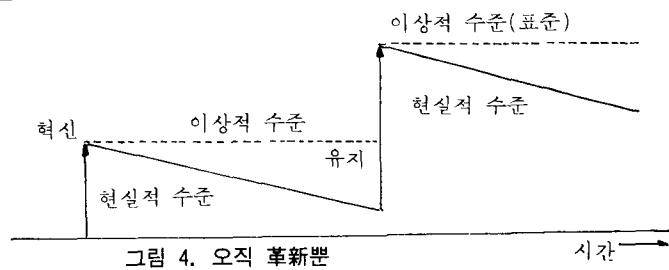


그림 4. 오직 革新뿐

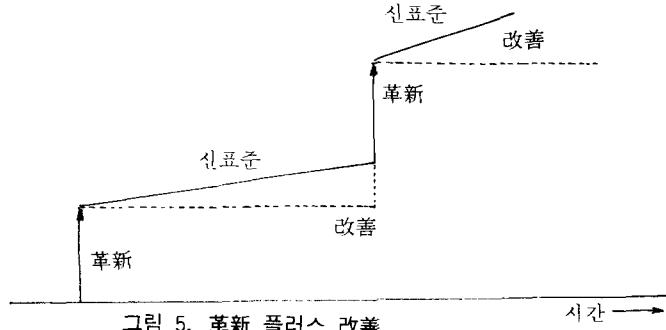


그림 5. 革新 플러스 改善

17) Ibid., p. 37.

18) Ibid., p. 59, 61.

제품에 대한 가치창조를 통한 고객애의 공헌도를 향상시키려고 하는 기업목표 앞에서 각부문, 각계층의 활동은 평등하다고 할 수 있다.

지금까지 전사적 창조성 개발이 갖는 전략경영적 의의를 살펴 보았다. 결국 새로운 창조화의 시대를 맞이하여 종래의 권위주의적 경영에서 벗어나 전사, 전부문의 각 계층이 협조하는 가운데 창조성을 발휘할 수 있는 시스템의 구축이 제품의 시장가치를 향상시키는 토대가 될뿐만 아니라 기업의 보다 향상된 새로운 표준설정을 가능케 하여 전략의 수립과 수행에 절대적인 역할을 하게 되는 것이다.

4. 結 論

본 논문에서는 시장중심시대, 연구개발 중심시대에 있어서 전략을 수행해 나가는데는 전사적 창조성개발이 필요조건이 된다는 점과 전략경영에로의 전개상에 있어서 전사적 창조성개발이 갖는 의의에 대해 고찰하였다.

전사적 창조성 개발의 전략경영적 의의에 대해 간략하게 요약하면 먼저 부문간의 協和를 통한 정보의 상호교환의 활성화를 들 수 있었고, 다음으로는 현장작업자와 관리·경영자 간의 협력과 정보교환의 원활성을 고찰할 수 있었다. 그리고 끝으로 현장작업자의 창조성 개발을 들 수 있었다. 바로 이러한 것들이 기업전략을 수행하는데 있어서 뿐만아니라 향상된 새로운 전략, 새로운 표준을 설정하는데 중요한 역할을 하게 되는 것이다.

參 考 文 獻

1. 李順龍, 生山管理論, 汎文社, 1990.
2. 金相漢·鄭忠泳, 工業經營學概論, 博英社, 1989.
3. 金寅鎬, 經營政策과 戰略的 經營, 比峰出版社, 1991.
4. 金寅鎬, 經營戰略, 韓國經濟新聞社, 1990.
5. 安有鎬, 經營戰略과 技術戰略, 人文堂, 1990.
6. 李寬熙, 오늘의 韓國의 經營, 經文社, 1989.
7. 金東基, 國際化 時代의 經營戰略, 매일경제신문사, 1990.
8. 正明今井, 이길진(역), KAIZEN, 汎文社, 190.
9. 田中雅康, 김원중·홍문기(共譯), VE, 韓國能率協會, 1988.
10. 野村總合研究所(編), 劉冽卿(譯), 創造의 戰略, 汎文社, 1990.
11. 水野滋, KSA(譯), 全社綜合品質管理, 韓國工業標準協會, 1988.
12. 研究開發ガイドブック, 日科技連, 1973.
13. 持本志行, TQCによる戰略經營の展開, 日科技連, 1985.