

事務自動化的 推進方案



崔 星

(韓國生産性本部 OA推進事務局)
責任專門委員

目 次

- I. OA의 目標
- II. 事務自動化 戰略計劃의 諸要素
- III. 事務自動化的 接洽 方法
- IV. OA 推進 體制의 構成
- V. OA의 重點的 課題
- VI. 結 論

I. OA의 目標

事務自動化的 推進에 있어 事務 및 事務 運營의 改善에 對한 基本的인 目標設定없이 無分別하게 OA 및 컴퓨터 器機를 導入한다고 하면 事務自動化的 圓活한 推進은 어려워 질 것이다. 또한 OA 導入과 推進에 따라 Cost 節減은 數值的으로나 書類上으로 相對的인 評價가 可能하며 充分한 說得力을 갖지만, 質的인 面에서의 向上은 評價 基準에 따라 달라질 수 있고 그 效果도 各각 나 타나지 않는 境遇가 많다. 이와같이 特定한 基準이 없어 評價가 어려운 效果에 企業의 努力을 集結시키기 爲해서는 OA의 目的을 明確히 할 必要가 있는 것이다. OA의 目的을 明確히 한다는 것은 可能的 社內業務 全盤에 걸친 事項을 考慮하여 實踐的이고 計量的인 目標을 設定한다는 點에서 OA는 이룩될 수 있는 것이다.

事務自動化는 經營合理化를 爲한 經營手段이므로 經營方針에 合當한 目標가 되어야 한다는 事實을 잊어서는 안될 것이다. OA의 目標을 設定할 경우 必然的으로 檢討되어야 할 事項은 아래와 같다.

〈事務自動化 推進 目標設定時 착안사항〉

- ① 經營에 必要한 意思決定에의 有效한 情報 提供
- ② 全社的인 通信 Net-Work의 效率化
- ③ 綜合情報 System의 構築
- ④ Service의 向上(間接部門의 效率化 및 活性化)
- ⑤ 各 部門(電算, 營業, 技術開發 등)의 效率化 등을 들 수 있는데 이처럼 各 企業은 OA 推進에 있어서 OA의 戰略目標을 어떻게 取할 것인지 明確하게 하여야 하며 企業의 全般的인 狀況을 把握하고 分析·檢討후에 決定함으로서 OA의 出發點을 整備하여야 한다.

II. 事務自動化 戰略計劃의 諸要素

OA를 效果的으로 推進하기 위해서는 OA의 基盤을 이루는 OA의 特性을 理解하고 OA의 目的에 적합한 戰略的 思考를 實行하는 것이 重要하다. 즉 ‘무엇을 위한 OA인가?’가 出發의 基本原則이 될 것이다. 그러므로 效果的인 戰略計劃을 세우기 위해서는 基本的으로 다음과 같은 事項을 고려하면서 推進하여야만 한다.

〈OA推進 戰略計劃時 考慮 事項〉

- ① OA의 基本的인 目的은 事務의 生産의 向上이라는 점.
- ② OA는 實際的인 概念이지 어떠한 完結點이 있는 Project나 課題가 아니라는 점.
- ③ OA System의 主體는 組織內의 組織구성 원이지 機器가 아니라는 점.
- ④ OA는 한번에 이루어 지는 것이 아니라 점진적인 技術의 應用에 따라 段階的으로 發展되어 나간다는 점.

等은 OA推進의 基本的인 事項이다.

OA의 戰略計劃은 상기와 같은 OA의 基本的 特性과 더불어 企業의 特性面·風土側面·技術管理面·財政側面·人的資源側面 等を 考慮하여 組織의 最終目的에 連結되도록 樹立되어야 하며 最少한 다음의 項目들은 必須的으로 응용되어야 한다.

① OA技術 集積 戰略(Technology Integration Strategy)

급속히 發展하고 있는 技術과의 步調方法, 技術을 效果的으로 集積시켜 組織內로 同和시키는 方法

② OA應用項目 戰略

應用시킬 技術의 種類와 優先 順位, OA를 爲한 妥當性基準 設定方法, 開發費의 充當方法

③ OA測定 戰略(Measurement strategy)

OA生産性的의 測定方法, 生産性測定 Program 및 應用的 妥當性을 爲한 Program을 支援하기 위한

必要한 標準經費 產出法

④ OA實行 戰略(Implementation Strategy)

應用項目과 System이 定해 졌을 때 이를 組織內에서 가장 效果的으로 擴散시키는 方案, 擔當者의 選定, 技術의 傳受方法

⑤ OA管理 戰略(Control Strategy)

設置된 여러 形態의 機器들을 管理할 方針, 節次 그리고 擔當者의 選定

⑥ OA教育 戰略(Education Strategy)

管理者 및 職員들에 對한 教育方法, 組織員들의 失職에 對한 不安感 生成에 對한 對應策

⑦ OA組織 戰略(Organization Strategy)

OA機能의 編性方法(構成方法, 보고할곳), 고용의 혼란 가능성에 대한 대처, 組織의 業務를 實行하는데 要求되는 機能혼합의 정도.

等이 OA戰略計劃에 包含되어야 하는데 여기서 重要的 것은 OA를 爲해 樹立되는 計劃은 製品(Product) 指向이 아닌 過程(Process) 指向의 計劃이 되어야 한다는 점이다.

III. 事務自動化的의 接近 方法

OA는 여러가지 關聯된 要素들이 서로 調和와 補完이 됨으로서 效率을 얻을 수 있는 一種의 Total System이라고 할 수 있다. 결론적으로 OA는 office를 構成하는데 必要한 推進方法과 더불어 Computer 및 通信技術, System 技術 등의 技術的인 要素들을 相互有機的으로 結合시켜서 하나의 System을 構築함으로서 Office의 System化를 指向하는 것이다. 그러므로 OA의 바람직한 接近方法은 우선 導入이 간단한 器機들을 利用하여 個別業務處理를 遂行함으로서 導入初期에는 Stand-Alone形態를 취하고, 點次的으로 部門內의 局部的인 統合化를 이루어, 더 나아가 全部門을 相互有機的으로 結合시켜 窮極的으로 統合 System을 構築함으로서 全體的인 最適化를 기할 수 있도록 하는 것이다.

OA推進을 爲한 段階的 推進內容을 例示해 보면 아래와 같다.

第1段階：OA에의 雰圍氣造成, 事務의 分析 및 文書, 書式, 樣式 등의 標準化를 進行(部分的인 器機利用을 試圖하여 器機利用에 對한 親熟度를 높인다)

第2段階：事務管理制度의 改善과 함께 業務方法 및 節次의 體系化(業務에 單純器機를 併行하여 利用하면서 器機가 業務에서 갖는 各機能을 習得하고 器機利用에 따른 技術的 思考와 應用力을 배양한다).

第3段階：部門業務가 總括的으로 進行될 수 있도록 體系的인 System化를 推進한다.(여러 가지 Terminal 器機의 利用, Office Lay Out에 의한 System化를 實施한다).

第4段階：全社的인 統合化를 通하여 全體業務의 體系化가 이루어 진다.(全體的인 標準化 및 再整備, LAN등을 通한 統合情報 System化를 도모한다).

이러한 4段階는 時間的으로 明確히 區分되는 것은 아니고 서로 重復될 수 있다.

IV. OA推進 體制的 構成

企業에 있어 OA를 效率的이고 體系的으로 推進하기 위해서는 推進의 中心的 役割을 할 수 있는 推進體制的 確立이 必要하다. 우선적으로 各推進體制別 特徵을 整理해 보면 다음 <도표-1>과 같다.

OA를 推進하려는 기구는 事務室 業務에 대하여 깊숙히 把握하고 있어야 할 뿐만 아니라, 組織全體의 Consensus를 얻어 事務全般에 對하여 쉽게 協助를 얻을 수 있어야 하며 또한 컴퓨터와 通信등에 對해서 많은 것을 알아야 한다.

그러므로 기존 部署보다는 全擔組織을 構成하는 것이 바람직하다고 본다. 全擔組織의 構成은 우선 企業에서 상당한 지위를 가진 管理者(가능

<도표 1> OA추진체제별 특징

추진체제	특징
전문조직 주도형	1. 전문 스태프로 구성된 조직이 가능 2. 추진부서로서 타부서의 Consensus를 얻기 쉬움 3. 종합적인 추진이 가능
사용부서 주도형	1. 개선대상이 서류등에 한정되는 경향이 있음 2. 전산지식이 일반적으로부족함 3. 타부문에 대한 개선 지도력이 일반적으로 부족함
전산부문 주도형	1. 컴퓨터 중심의 개선이 되기 쉬움 2. 조직, 제도 등은 그 대상이 되기 어려움 3. 많은 Backlog를 안고 있어 개선활동이 제약이 됨

하면 最高經營者)를 包含한 各部門 管理者들로 OA推進委員會(가칭)를 構成하고, 이와함께 實務에 能한 各部署 要員들로서 OA推進 實務team을 編成하는 등, OA事業全般을 調整할 수 있는 權限 및 力量, 技術을 갖는 獨立된 體制를 構築하는 것이 바람직하다. 이와같이, OA推進委員會는 주로 方向의 策定이나 案件審議에 關한 役割을 맡고, OA推進實務 Team은 OA關聯事項의 全般的 推進의 役割을 맡음으로서 業務分擔에 對한 體系的인 推進이 可能하다.

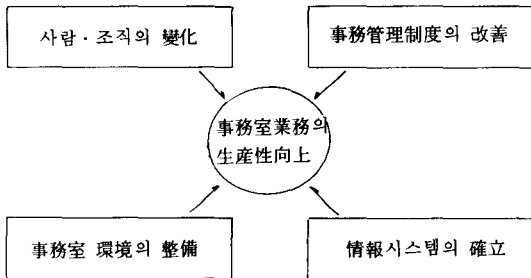
OA가 Total System化인 만큼 이러한 獨立된 全擔組織의 構成을 通하여 OA를 推進할 必要가 있는 것이다.

V. OA의 重點的 課題

OA는 어느 完結點이 있는 것이 아니므로 System化 과정의 持續性이 要求된다고 할 수 있다. 나아가 事務의 生産性向上이라는 OA의 目的을

達成하기 위해서는 器機의 導入에 의한 시스템화와 함께 이에 수반되는 여러가지 課題가 있다. 課題로서는 첫째, 사람·組織의 變化, 둘째 事務管理制度的 改善, 셋째 事務室環境의 整備, 넷째 情報處理System의 確立 등을 들 수 있는데 이러한 課題들을 持續적으로 改善시켜 나감으로서 OA의 早期定着이 可能하며 이러한 課題들의 解決없이는 進전한 OA實現은 이루어 질 수 없다고 볼 수 있다.

〈도표 2〉 OA의 重點的 課題



1. 사람·組織의 變化

OA의 推進은 最高經營者로부터 下位職社員에 이르기까지 一致團結하여 推進하지 않으면 成功하기 어렵다. 우선은 經營者가 OA의 概念과 推進效果에 對한 확고한 信念을 갖도록 하는 것이 重要하다고 본다. 經營者가 System mind leader가 됨으로서 意識構造의 改善과 基盤造成에 가장 큰 힘을 발휘할 수 있기 때문이다. OA의 導入을 效果的으로 進行시키는데 있어서 最終的인 成功의 열쇠는 可能性있는 새로운 使用者 및 기존 使用者들에 對한 教育·訓練이라고 할 수 있다. 먼저 組織員의 意識轉換에 주력해야 한다. 意識轉換의 一環으로서 3S運動(Simplification, Standardization, Specialization)과 같은 간단한 思考方式을 基礎로한 運動을 전개하는 것도 좋은 方案이라 할 수 있다. 그리고 System 導入前에 Training Program을 實施하여야 하며 使用者를

爲한 Manual을 開發하는 것도 必要하다. 教育을 爲한 具體的 方法으로는 意識改革을 爲한 外部講師의 招請講演, OA基礎教育을 爲한 外部講習會 參加, OA先進企業에의 見學, 海外에 出장 단과견, 企業內 우수제안의 表彰등을 들 수 있으며 企業의 與件에 따라 적절한 方法들을 開發·利用할 수 있다. 또한 OA의 導入에 依해 情報處理機能이 改善됨에 따라 情報體系에 變化가 일어날 것이다. 이와함께 組織의 構造도 情報時代에 알맞는 形態로 改善되어야 할 것이다. 組織과 그機能은 職務를 中核으로 하는 人間과 機械의 造化를 통한 System속에서 成果를 얻을 수 있기 때문이다. 새로운 情報機能과 情報흐름에 一관성 있는 組織構造를 形成하기 爲해서 改善해 나가야 할 方向은 아래와 같다.

- 組織階層의 簡素化(특히 中間階層의 簡素化)가 必要하다.
- 責任과 權限의 明確化가 이루어져야 한다.
- 職位中心의 組織에서 機能中心의 組織形態로 改編되어야 한다.

結論적으로 OA의 主體가 사람이어야 한다는 것은 주지의 事實이고, 이들이 環境의 變化에 對應할 수 있도록 하기 爲하여는 教育과 組織構造의 改善를 통한 個人과 組織의 活性化가 이루어져야 할 것이다. OA System의 導入과 活用問題는 企業組織의 能率問題와 社員間의 人間的問題에 對한 均衡과 調和를 이룩할 수 있는 前提下에서 積極적으로 推進될 수 있는 것이다.

2. 事務管理制度的 改善

OA는 종래에 手作業으로 하고 있던 것을 그대로 機械化하는 것이 아니고, 될수 있는 한 不必要性 事務를 먼저 廢止하고 남은 必要한 事務만을 골라서 機械化하는 方式을 擇하여야 한다. 그러므로 OA System을 導入하기 爲해서는 우선적으로 事務業務 그 自體를 再檢討하고 改善하여 效率的인 事務處理가 이루어질 수 있도록 再整備되어야 한다.

가. 事務分析

自動化 이전에 重要な 段階가 事務全盤에 關한 分析이다. 分析을 通하여 現狀況에서 自動化가 必要한 사람이 누구이며 우선적으로 自動化해야 할 事務가 무엇인가를 決定할 수 있다. 事務調査方法에는 資料法, 양케이트 調査法, 面接法, 관찰법, 실험법이 있으며, 우선적으로 事務處理方法 및 節次, 事務作業의 種類에 對한 調査와 함께 問題點 및 改善에 對한 意見을 수렴하는 것도 必要하다.

다음으로는 事務量의 調査와 單位時間當 所要 時間을 調査할 必要가 있다.

나. 事務改善

事務分析을 通하여 收集·整理한 資料를 基礎로 하여 事務가 신속하고, 간결하고, 정확하게, 進行될 수 있는 方向으로 改善되어야 한다. 一般의 事務業務를 다음과 같은 측면에서 檢討하여야 한다.

① 事務節次の 改善: 不必要한 節次를 없애고 重複되는 節次는 한번만 行하도록 調整하여 節次를 標準화한다.

② 事務方法의 改善: 書式項目 및 作成순서의 標準化를 通하여 事務의 Manual 體系를 確立하고 事務處理方法의 自動化 또는 電算化의 可能性을 檢討한다.

③ 書式·文書의 改善: 各 書式·文書의 目的과 比較하여 必要없는 項目의 簡素化, 同一한 內容의 類似書式の 統閉合, 用語의 統一.

④ 會議의 效率化: 參席者를 엄선하고, 公式會議時에는 登록을 制度化하거나 議事錄 提出을 義務화하는 등 會議의 效率化를 위한 細部指針을 마련한다.

⑤ 文書管理制度(Filing System)의 改善: 文書管理의 水準을 높이고 文書管理用品의 節減등을 위해 文書의 作成, 保管, 檢索, 廢棄의 方法上 節次上的 改善, 나아가서는 Micro-Film, 光 Disc, 電子Filing 등을 점차적으로 導入하여 Record

Management를 定着시킨다.

事務業務는 事務分析을 通하여 問題點을 發見하여 單期間에 改善될 수도 있으나 企業의 財政面 또는 業務의 特性上 長期間에 걸쳐서 점진적으로 改善시켜야 할 性格의 것도 있는 것이다. 그리고 經營環境의 계속적인 變化에 따라 事務의 方法 및 節次도 더욱 複雜해지면서 새로운 問題點은 계속 導出될 것이다. 그러므로 事務管理制度의 改善을 爲한 努力을 계속적으로 進行되어야 한다.

3. 事務室 環境의 改善

事務의 生産性向上을 爲해서는 OA機器가 重要な 역할을 擔當하지만 機器의 主體는 결국 人間이다. 그러므로 性能이 우수한 機器와 함께 人間の 能力이 最大限으로 發揮될 때 비로소 最大의 效果를 얻을 수 있다.

그러나 OA의 導入과 더불어 非人間的인 緊張狀態를 強要당함으로써 오는 一種의 無感覺·無神經의 傾向은 事務의 生産性向上이라는 側面에서 Office에 對한 새로운 問題로 提起될 것이다. 이를 극복하기 위하여는 人間の 生理的 側面과 함께 作業의 合理化를 追求할 수 있도록 하는 事務室環境의 整備가 重要な 課題라 할 수 있다. 그러므로 事務室環境을 整備시켜 나감에 있어 다음과 같은 점에서 유의할 필요가 있다.

㉠ 色彩, 照明, 換氣裝置, 防音裝置, 冊床, 溫度 및 濕度 등에서의 生理的 側面을 考慮한 整備.

㉡ 組織內外의 情報흐름이 圓活하게 進行될 수 있도록 Office Layout을 整備한다. 특히 事務室의 移動 또는 新築時가 가장 좋은 機會로서 情報 Net-Work등 通信網에 유의하여 Layout을 設計하여야 한다.

㉢ 各種 OA機器로 作業의 效率化를 期할 수 있도록 機能的인 配置에 유의해야 한다.

4. 情報處理 System의 確立

OA機器를 導入하여 情報處理 System을 確立하는데 있어서 어떤 目的을 위하여 System을 構築하는가에 따라 System의 內容은 달라질 것

이다. 그러나 構築하고자 하는 System의 内容이 무엇이건간에 우선 現在 使用되고 있는 System에 對하여 正確한 파악이 이루어져야 한다. 現 System에 對한 特性, 處理方法, 活用狀況 등을 評價·檢討 함으로서 現在의 情報支援狀態를 파악하고, 將來 情報處理 System의 確立을 爲한 整備를 할 必要가 있다. 이런 과정에서 System을 檢討·整備하는데 있어서 다음과 같은 問題에 留意하여야 할 것이다.

㉑ 앞으로 現存하는 各種機器들을 어떻게 活用할 것이며, 새로이 構成될 System과는 어떻게 運用할 것인가?

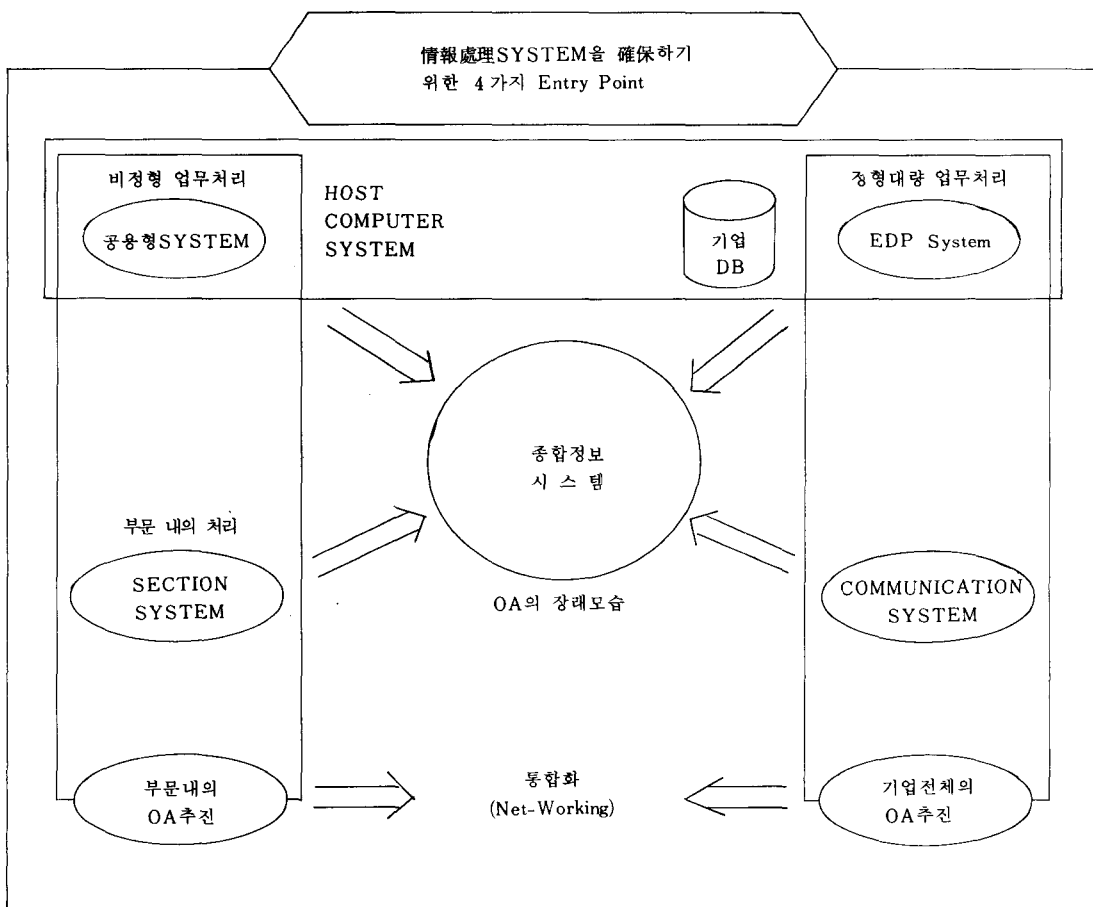
㉒ 앞으로 어느 程度까지를 System化할 것이며 Net-Work는 어떻게 構成할 것인가?

㉓ 人間이 계속해야 할 機能은 무엇이며 어느 機能까지를 機械化 할 것인가? 등을 考慮하여야 할 것이다.

이러한 努力은 將來 統合 System構築 Schedule에 따른 推進過程에서 持續적으로 檢討되어야 하며 이러한 過程을 通하여 目標 System의 實現을 앞당길 수 있는 것이다.

一般的으로 情報處理 System의 確立을 爲해서는 다음 <도표-3>과 같은 System 構築이 必要하다.

<도표 3> 情報處理System의 確立



VI. 結 論

OA推進은 Office System 化를 통하여 事務業務의 生産性向上을 目的으로 하고 있다. 그러므로, 各 企業마다 個個의 業種이나 企業의 特性, 環境條件 等에 依하여 OA推進方法은 當然히 달라져야 할 것이므로, 各 企業組織이 갖고 있는 Office 構成要素나 OA推進의 企業水準을 基本으로 하여 固有性과 特性에 알맞는 System化를 推進할 必要가 있으며, 各各의 企業水準에 合致한 段階에서 Step by step으로 OA를 推進하는 것이 바람직하다. OA推進을 위한 Point로서 모든 企業이 共通의 念頭에 두어야 할 事項을 열거해 보면, 첫째로, 機械가 할 수 있는 部分은 機械가 하고 人間은 人間다운 일을 하도록 하여 OA는 人間이 中心이 되도록 推進하여야 한다.

둘째로, OA導入의 明確한 目標設定과 함께 長短期的인 期待效果를 明確히 하여 積極效果를 追求하여야 한다.

세째로, 電算部署 主導가 아닌 現業主導의 獨立된 推進體制를 構成하여 最高經營者에서 부터 一般職員에까지 全員參加型으로 推進하여야 한다.

네째로, 全事務機能들의 橫斷的 連結이 이루어지도록 하고 中央에서 一元的, 集中的으로 管理되는 Data Base構築 등을 통하여 窮極의 情報 Net-Work를 갖춘 統合情報 System을 指向해야 한다.

이와함께 具體的이고 綿密한 計劃없이는 소기의 目的을 達成하기 어렵다. 우리나라 企業에서의 OA는 아직 初步段階이고 外國과의 與件이 다르며, 아직 OA를 推進해서 成功을 한 經驗이 적으므로 더 조심스럽고 치밀하게 推進되어야 한다. 이를 위한 推進形態는 目標와 方針을 決定해 指針을 내리는 下向式 接近方法(Top-down Approach)과 이를 받아서 具體的 目標를 定하고 改革을 實行하는 上向式 接近方法(Botton-up Approach)의 結合이라는 形態가 되어야 한다.

OA推進에 따른 浪費를 除去하고 效率을 擴大하기 위해서는 事前準備에 徹底를 期하여야 하며, 이를 위한 基礎作業으로서 事前分析, 事務改善, OA對象 事務 및 機器의 選定, 期待效果分析 등을 段階別로 철저하게 檢討하여야 한다.

이렇듯 OA推進은 感覺的이거나 概念的인 것이 아니어야 하며 組織的이고 具體的인 方向으로 展開시켜 나가야 한다.

〈참 고 문 헌〉

1. OA概論 I, II, III 韓國生産性本部
2. 企業經營 '87.6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 KPC
3. 國內事務自動化 現況調査 KPC
4. 이기식, 事務自動化, 1984 正益社
5. 이철수, 事務自動化, 1984 大恩出版社.

나라사랑 따로없다 긴침신고 나라사랑