

# 한국기업의 비즈니스 리엔지니어링 과제와 전망

중앙대학교 경영대

김효석 교수

국내에 리엔지니어링 기법이 소개되기 시작한지 불과 일년밖에 되지 않았는데도 불구하고 국내 많은 기업에서 이를 추진하고 있고 또 이미 구현을 마쳐 성과가 나타나고 있는 기업이 늘고 있어 우리 기업들의 경쟁력 향상을 위해 대단히 바람직한 것으로 생각된다. 앞으로 향후 4~5년이 우리 기업이 UR과 같은 경쟁의 물결에서 살아 남느냐 그렇지 않으면 쓰러지느냐를 결정짓는 중대한 시점이 될 것이기 때문에 리엔지니어링과 같은 경영혁신활동이 가지는 의미가 크다고 하겠다. 필자는 그간 현대자동차, 미원, 대림엔지니어링, 현대해상화재보험, 한국 IBM과 같은 국내 우수기업들과 리엔지니어링을 함께 추진하면서 많은 점을 배우고 느껴오고 있다. 미국의 마이클 해머식의 리엔지니어링 방법론이 국내에 맞지 않는 부분도 있고 이론과 실제업무적용에 괴리가 있는 부분도 상당수 발견되었다. 그러나 이러한 어려운 점에도 불구하고 국내 기업을 세계초일류기업으로 만들어 보겠다는 궁극적인 목표달성이 가까이 와 있다는 자신감을 가지게 되었다.

그러나 리엔지니어링의 역사가 짧다 보니 실무에서 여기에 대해 잘못 인식하고 있는 대목도 자주 발견하게 된다. 특히 우리나라에서 제일 많이 읽혀진 것으로 알려진 마이클 해머식의 리엔지니어링을 기준으로 생각하여 이 기법이 미국에서 만들어진 것이기 때문에 국내기업들의 조직문화에 맞지 않는다는 견해를 피력하는 학자와 컨설턴트들을 종종 접하게 되는데 이들을 국내 실정에 맞게 성공적으로 도입하고 있는 기업들의 관점에서 보면 분명 잘못된 것이라고 지적하지 않을 수 없다.

필자는 이러한 점들을 바로 잡아 주고 또 실제 현업에서의 리엔지니어링활동을 지도하면서 느낀 점들을 본고를 통하여 정리함으로써 현재 리엔지니어링을 추진중에 있거나 또 가까운 시일내에 이를 계획하고 있는 기업에 도움이 되었으면 하는 마음에서 이 글을 쓴다.

첫째로는 리엔지니어링에 대한 기본 인식이 잘못 되어 있는 경우가 많다. 포드자동차의 리엔지니어링 사례에서와 같이 인원의 대폭적인 절감으로 나타날 수도 있다. 그러나 리엔지니어링은 사람을 줄이고 조직규모를 축소하는 것을 목표로 하는 다운사이징(Downsizing)전략이 아니다. 다운사이징만으로는 기업을 일류기업으로 만들 수 없다는 교훈을 우리는 미국의 일세대 경영혁신에서 이미 보았다. 리엔지니어링은 축소지향이라기보다는 성장지향전략이다. 고객중심경영을 지향하고 Best Practice를 만들기 위해서는 사람을 늘이고 선규로 조직을 만들어야

하는 경우도 있고 반대로 인원을 줄이고 조직을 없애야 하는 경우도 있다. 처음부터 사람을 줄이는 목적으로 추진하는 경영혁신활동은 실패하기가 쉽다. “리엔지니어링을 하게 되면 여유인력의 문제가 생기고 이를 해결할 마땅한 대책이 없기 때문에 추진을 보류하고 있다.”는 기업도 만나게 되는데 리엔지니어링의 성과는 인력축면외에도 싸이클타임, 원가, 품질 등의 다양한 핵심성과지표로 나타나게 된다. 만약 인력 감축이 심각한 문제를 야기시킬 가능성이 있을 경우 이 부분은 보류시키고 다른 부분의 성과를 구현시킬 수 있을 것이다. 따라서 여유인원의 문제가 두려워 경영혁신을 망설이는 것은 위기에 너무 안이하게 대처하는 태도임을 명심하여야 할 것이다.

두번째로는 기업의 비전(Vision)제시가 부족하다는 점이다. 프로세스혁신에 있어 가장 핵심적인 성공요인의 하나는 직원들의 동기부여이다. 종업원들의 동기부여에 부정적인 영향을 미치는 혁신은 성공하기가 어렵다. 리엔지니어링을 추진하는 궁극적인 목적은 우리의 직장을 최고의 직장으로 만들기 위해서라는 인식이 공유되어야 한다. 뚜렷한 비전의 제시 없이 무조건 혁신해야 한다는 논리는 공감대를 얻기가 어렵다. 직원들에 대한 대우는 이류이면서 초일류수준의 업무수준을 요구하는 것 자체가 무리일 수 있다. 비록 지금은 우리 회사가 최고수준의 대우를 해 주고 있지 못하지만 우리가 경영혁신을 성공적으로 추진하여 일류기업이 되면 직원들에 대한 대우도 달라진다는 확신을 심어 줄 때 경영혁신은 큰 힘을 발휘하게 될 것이다. 필자는 그간의 경험에서 볼 때 이류수준의 봉급으로 이류수준의 경영관리를 하는 것보다는 봉급도 최고를 주면서 최고의 경영품질을 요구하는 전략이 최근과 같은 무한경쟁시대에 나은 전략임을 강조하고 싶다.

세번째로는 리엔지니어링 추진팀의 운영에 관한 사항이다. 먼저 추진팀의 전담도에 있어서 마이클 해머는 75%, 데이브포트는 50% 이상으로 얘기하고 있으나 필자의 경험으로는 100%전담이 되지 않을 경우 차라리 여건이 조성될 때까지 미루도록 권하고 싶다. 현업에 발을 붙여 놓을 경우 책임소재가 분명한 현업 업무에 모든 신경이 가 있어 조직의 기본틀까지도 흔드는 리엔지니어링을 추진하기에는 부적합하기 때문이다. 온 힘을 기울여도 실패의 가능성을 안고 있는 일을 잠깐씩의 side job으로 성공을 기대하는 것 자체가 무리일 것이다.

추진팀의 운영과 관련하여 또 하나 지적하고 싶은 사항은 팀운영의 관료화이다. 즉 팀의 운영에 있어서도 기존 조직의 운영의 습성이 나타나 보고를 위한 보고자료의 준비, 양식의 중시, 업무협외와 타 팀과의 커뮤니케이션 부족 등 우리가 흔히 얘기하는 대기업병의 증후가 팀에 나타나게 됨을 종종 발견하게 된다. 리엔지니어링을 하게 된 근본적인 동기중의 하나는 부서간의 높은 장벽을 없애기 위해 프로세스관점에서 조직을 조망하고 분석하는데 있다는 사실을 망각하고 팀원간에 프로세스를 서브프로세스로 나누어 작업을 하면서 서브프로세스단위로 독자적인 작업이 이루어지게 되면 리엔지니어링의 효과는 기대할 수가 없게 될 것이다.

네번째로는 프로세스의 오우너(owner)를 둘 것인가의 문제이다. 일반적으로

프로세스 오우너는 대상프로세스의 리엔지니어링에 대한 책임을 지고 끌어 가는 기능을 하며 프로세스와 관련된 부서의 중역이 맡게 된다. 그러나 프로세스 오우너는 신프로세스 설계단계까지는 오히려 장애요인이 된다는 사실을 발견하게 된다. 새로운 아이디어가 나올 때마다 지금까지 자기가 프로세스를 잘못 운영해 왔다는 사실을 지적받는 느낌을 갖게 되어 그러한 아이디어를 인정하지 않으려는 방어적 자세를 견지하기 때문이다. 따라서 프로세스 오우너는 설계가 끝난 후 구현단계에 가서 구현에 대한 책임을 맡기는 것이 바람직할 것이다. 여기에서도 어려운 점이 나타난다. 어떻게 해야만 오우너인 중역이 구현에 대한 실질적인 책임을 지게 할 것인가? 이들의 관심과 책임을 유도하기 위한 방법중의 하나는 그들이 하여금 구현과정에 대한 발표를 직접 하게 하는 방안을 권하고 싶다.

다섯번째로는 프로세스의 범위에 관한 문제이다. 범위결정은 가장 어려운 문제의 하나임에 틀림없다. 범위가 넓어질수록 효과는 크게 나타나지만 일이 복잡하여 어려워지고 반면 범위가 좁아질수록 일은 쉬어지지만 효과가 크지 않을 것이다. 여기에서 고려되어야 할 최우선적인 사항은 성공의 가능성에 영향을 줄 정도로 넓게 잡아서 안된다는 점이다. 효과만을 생각하여 너무 넓게 잡아 일이 복잡해질 경우 성공의 확률은 낮아지게 된다. 그러나 프로세스가 너무 좁아져 하나의 기능부서내의 업무로 떨어질 경우에는 재고되어야 한다. 한 부서의 업무혁신은 굳이 전담요원을 차출하여 회사전체차원에서 추진하지 않아도 가능하기 때문이다. 리엔지니어링의 효과가 가장 큰 부분은 프로세스가 여러 부서에 걸쳐서 이루어져 부서간에 손이 떨어지는 hand-off부분임을 명심하여야 한다.

여섯번째로는 현재프로세스에 대한 이해단계에 관한 부분이다. 대상프로세스가 선정되면 현 프로세스가 어떻게 운용되고 있는지, 주요 이슈는 무엇인지를 파악해야 하는데 필자의 저서를 포함하여 모든 책에서 현재 프로세스에 대한 분석이라는 표현대신에 이해라는 용어를 사용하고 있다. 신프로세스설계는 어차피 제로베이스에서 시작하기 때문에 현 프로세스를 파악하는데 너무 많은 노력과 시간을 보내지 말라는 뜻에서이다. 그러나 우리 기업의 경우 벤치마킹을 통해 아무리 좋은 Best Practice를 찾는다 해도 이를 적용하는데에는 한계가 존재한다. 정보기술 인프라가 정비안되어 있다든지 조직문화가 상이하야 바로 적용하기에는 무리가 따른다. 따라서 신프로세스 설계 아이디어의 상당부분은 현재프로세스분석단계에서 얻지 않으면 안된다. 실제로는 이 단계에서 데이터를 수집하고 분석하는 등 상세분석이 이루어져야만 다음 단계의 작업이 용이함을 인식하여야 한다.

일곱번째로는 신프로세스 설계단계에서 몇가지 유의하여야 할 사항이 있다. 신프로세스를 설계하는데 있어 그간 얻었던 몇가지의 아이디어를 중심으로 전개하려는 경향이 있음을 자주 발견하게 된다. 이 아이디어에는 조직을 손댄다든지, 정보기술의 도움을 받는다든지, 제도나 정책을 변경하는 등의 내용이 포함되는데 정작 프로세스에 관한 내용은 크게 부족하다. 리엔지니어링은 프로세스를 중심으로 작업이 이루어져야 함에도 불구하고 현프로세스에 대해 잘 알고 있다는 자만

심에 쫓겨 상세분석을 게을리한 결과 프로세스측면에서의 개선점이 부족하게 되기 쉽다. 현프로세스에 대해 잘 알고 있으며 그간 프로세스에 대해서는 다양한 형태의 경영혁신활동을 통하여 꾸준히 업무효율화를 추진하였기 때문에 다시 또 들여다 봐야 되느냐고 반문하는 사람에 대하여는 어떻게 하여야 할까? 필자의 경험에 의하면 그 사람들로 하여금 고객의 소리를 듣게 하고 고객이 어디에 가치를 두고 있는지의 분석작업을 하게 되면서 문제를 새로이 인식하는 계기가 되었던 사실을 기억한다.

마지막으로는 구현단계에서 유의하여야 할 사항이다. 프로세스혁신에 있어 가장 어려운 국면이 이 단계이며 국내에서도 많은 기업이 여기에서 흐지부지하고 마는 사례가 나타나고 있다. 새로 만들어진 프로세스안을 현업부서에 넘겨주어 구현하게 되면 어떤 이유에서든 자기합리화를 하여 지연되거나 흐지부지되기 쉽다. 총론 찬성, 각론 반대 즉 변화해야 한다는 총론에는 찬성하지만 막상 자기부서의 이해가 걸리게 되면 소극적인 태도가 되는 부서 이기주의를 최고경영자가 리더십을 가지고 조정해 나가는 능력이 절실히 요구되는 단계이다. 현업부서의 중역으로 하여금 구현에 대한 책임을 지게 하되 작업은 구현팀을 만들어 추진하며 결과는 최고경영자가 철저히 모니터링하는 시스템이 필요하다.

실제 여러 종류의 기업을 대상으로 작업을 하면서 일어나는 모든 문제를 다 열거할 수는 없지만 위에서 지적한 내용들을 유의하면 성공의 가능성은 높아질 것으로 필자는 확신한다. 리엔지니어링을 추진하는데 있어 가장 최우선적으로 고려되어야 할 사항은 반드시 성공하여야 한다는 점이다. 기업에서 목표를 세우고 전사적인 차원에서 추진하다 실패하여 주저앉으면 적어도 향후 3~4년간은 경영혁신활동을 추진할 수 없게 되기 때문이다. 이 시기가 우리 기업에서 가장 중요한 시기인데도 한 발자욱도 나가지 못하고 발이 묶이게 되면 이 기업의 장래는 어떻게 될까? 신중하게 생각하여야 할 문제이다.