

# 영업보고 프로세스의 개선

이순철\*, 천정락\*\*

\*홍익대학교 경영학과

\*\*보람은행 석판동지점

## Reengineering on Reporting System

Lee, Soon Chul\*, Chun, Jung Rak\*\*

\*Dept. of Business, Hongik University

\*Sukkwandong Branch, Boram Bank

### 조 록

은행 영업점 직원은 창구고객을 응대하는 것이 주업무이나 그 밖의 부수적인 업무에도 많은 시간을 할애하고 있다. 고객의 금전을 취급하는 특성으로 매일 시재의 검사와, 일인결산을 위하여 일일 항목별 보고서를 출력해서 결제를 받아야 하고 주기적으로 본부부서에 보고서를 작성해서 보내야 한다. 그러나 보고서 관련 업무의 비중이 높아지면 영업점직원의 업무 부담이 과중해서 창구응대에 소홀해질 우려가 있다. 이에 따라 보고업무의 능률화, 보고 경로의 개선, 온라인 업무의 개발로 영업점 보고서 업무가 재구조되어 관리업무를 최소화하고 고객서비스 업무에 투여할 수 있는 시간을 증대시켜야 한다.

### 1. 영업보고 프로세스의 문제점

은행의 영업점 직원은 창구에서 영업시간 중에 고객을 응대해서 상담과 업무처리를 해야 한다. 영업시간이 종료되면 창구별 마감 업무를 진행해야 하며 진행하는 과정에서 착오가 생기면 원인을 규명해야 하고 이상이 없으면 각종 보고서를 작성한다. 이 보고서 중에는 자체적으로 영업성과의 검증을 위해서 작성하는 것도 있고 본부 부서에 보고용으로 작성하는 것도 있다. 본점 전산부서에서 작성하여 영업점으로 주기적으로 보내주는 보고서가 있으며 이런 보고서를 취합하여 본부부서에 보내는 보고서 종류도 많다. 영업점 후선작업에 직원의 인력이 많이 소비되고 있는 실정이다. 영업보고 업무의 구체적인 문제점들은 다음과 같이 파악되었다.

첫째, 전산화가 많이 되었음에도 불구하고 전산화를 뒷받침 하는 보고작업들이 많이 발생하고 있다. 본점의 전산부서에서 작성하여 영업점으로 주기적으로 보내는

보고서들을 영업점에서 다시 취합하여 본점의 부서들에 보내는 보고서의 종류도 많다. 전산부서에서 영업점으로 주기적으로 출력해서 송부하는 업무별 보고서는 [표1]과 같다. 이 보고서들은 영업점의 문서배달을 담당하고 있는 직원이 주로 본점을 방문하여 전달하고 있다.

둘째, 부가가치가 적은 문서수발 업무에 많은 시간이 소요되고 있다. 전산부서에서는 매일 오전 5시경에 보고서를 고속 레이저 프린터로 출력해서 영업점별로 분류하

업무 주기	수신	신탁	여신	외국	공동	카드	대외	정보	계
일보	1	2	15	7	39	3	1	2	70
월보	18	23	36	8	5	1		1	92
수시	10	6	4	2	2	1	1	1	27
순보				17					17
주보						1		1	2
분기	1			2	1				4
년보				2					2
기타	1		1			4	1		-
계	31	31	56	38	47	10	3	5	221

[표1] 업무별 및 주기별 전산화 보고서종류

는데 오퍼레이터의 업무가 과중하다. 오퍼레이터가 해당 영업점별 문서함에 투입하고 나면 영업점의 문서배달을 담당하고 있는 직원이 오전에 본부로 들어와서 해당 문서함에서 보고서를 꺼내서 영업점으로 가져간다. 이 직원은 해당 영업점으로 복귀한 후 서무직원에게 문서를 전달한다. 서무직원은 보고서들을 다시 업무별로 분류해서 업무별 담당직원에게 분배한다.

셋째, 앞에서 언급된 문서수발 과정으로 업무처리 시간이 누연되고 있으며 문서의 보관장소가 필요하다. 일일보고서일지라도 하루 정도의 시차가 발생하고 있으며 결제를 취득한 후 보고서를 편철해서 보관함으로써 보고서가 업무장소에서 보관되어 있어 업무능률의 저해요인이 되며 문서수발과정마다 보관장소가 있어야 한다.

네째, 본점의 부서들은 다른 부서의 비슷한 보고서의 유무를 조사하지 않고 보고를 요구하기 때문에 중복되는 보고서나 항목들이 빈번하게 발생하고 있다. 이에 따라 부가가치가 적은 보고서 작성에 많은 시간이 소요되고 있다. 본점의 부서들로 송부되는 주기적인 보고서의 업무별 내용은 [표2]와 같다.

업무 주기	기획	고객	자금	심사	신탁	국제	총무	계
일보			5			9		14
월보	5	5	1	17		29		57
수시				3	1	5	1	10
분기		3		2	1	6		12
10일보						2		2
5일보		1				2		3
년보	4							4
반기				1				1
반월			1					1
기타			1					1
계	9	9	8	23	2	53	1	105

[표2] 영입점에서 보고하는 본점의 보고서 종류

## 2. 영업보고 프로세스의 비전

영업점 직원들은 고객의 업무처리와 고객관리 업무에 대부분의 시간을 할애할 수 있어야 한다. 이런 환경을 조성하기 위해 영업점 후선 업무의 비중을 최대한 줄이기 위해 전산센터, 영업점, 본부부서를 연결하는 보고서 작성 및 유통경로 간의 연결고리를 차단하면서 영업점 보고서작성 업무량을 50%로 감축할 것을 비전으로 설정하였다. 단순히 보고서 양을 줄이는 것이 아니라 보고서의 전송 및 관리 업무에 이르는 업무 흐름을 재구축하고자 하는 것이다. 영업점 보고서 개선 업무의 비전을 달성하기 위해 다음과 같은 성격을 가지고 있어야 한다.

첫째, 본부부서가 필요로 하는 보고서는 반드시 영업점에서만 보고하여야 할 필요가 없다. 전산부서가 제공하는 보고서를 영업점을 경유하여 본부부서로 보내지 않고 영업점과 본부부서가 동시에 이용함으로써 효율을 높일 수 있어야 한다.

둘째, 보고를 위한 보고서는 폐기되어야 한다. 부서간에 비슷한 내용의 보고서는 통폐합 되어 공동으로 이용되어야 한다. 꼭 필요한 보고서의 경우 본부부서간에 정보를 공유하여 영업점의 보고서작성 작업량이 중복되지 않도록 해야 한다.

셋째, 보고서를 출력하여 보관하고 전산부서로부터 배부받아 보관하던 체계에서 정보처리 기술을 이용하여 개인용 컴퓨터에서 전송받고 필요할 때 조회할 수 있는 체계로 업무의 흐름을 개선해야 한다. 보고서를 출력해서 보관하는 작업은 많은 사후관리 작업이 소요되며 보관하여야 할 공간도 필요한 것이다. 이런 폐단을 과감히 타파할 수 있는 업무처리 방식으로 재구축되어야 한다.

네째, 자료와 보고서들은 필요한 직원에게는 공개되어 업무에 도움이 될 수 있어야 한다. 보고서로 출력하는 체계에서는 정보의 공유가 쉽지 않다. 여러 곳에 보관되어 있어 필요할 때 어느곳에 보관되어 있는지 담당자가 없으면 찾기 어려운 실정이므로 정보공유를 통하여 해결되어야 한다.

## 3. 영업보고 프로세스의 주요개선내용

업무 재설계팀은 전산담당 부서장을 팀장으로 하고 각 부서 서무책임자들을 팀으로 구성하였으며, 6개월씩 2차에 걸쳐 진행하였다.

영업보고 프로세스의 개선은 다음과 같은 원칙들을 이용하여 수행하였다.

(1) 보고서 하나를 개선하는 것보다는 대상을 전체적으로 파악하여 개선하는 것이 더 효과적이므로 현상조사가 철저히 이루어져야 한다. 이에 따라 전산부서에서 영업점으로 가는 보고서, 영업점에서 자체적으로 출력하는 보고서, 영업점에서 본부부서로 보내는 보고서들의 현상조사를 실시했다.

(2) 쉽게 개선될 수 있는 영업보고서들은 즉시 개선하였다. 용도가 분명하지 않은 영업보고서들은 파악 즉시 폐기하였다. 전산부서에서 영업점으로 전달되는 영업보고서에 관련된 보고서도 목적이 없는 것들은 폐기하였다. 또한 본점 부서들이 독립적으로 영업점에 요구하던 보고서들도 비슷한 보고서들끼리 통합하여 영업보고서들의 종류를 축소하였다.

(3) 전산부서에서 영업점으로 배부하던 모든 영업보고서들의 전달경로에서 사람이 개입되는 것을 차단하기 위해 통신네트워크를 통해서 개인용 컴퓨터에서 조회가 가능하도록 하였다.

(4) 통신 네트워크를 통하여 보고서가 전송되더라도 무조건 출력하던 과거의 관행을 타파하도록 하였다. 즉, 관련된 영업보고서들을 데이터베이스에 내부규정과 외부규정에 상응하는 기간 동안 보관해 두고 조회를 하도록 직원들의 마인드를 바꾸는데 주력했다. 다만 월말의 경우에는 필요한 일부 보고서들을 출력하도록 했다.

(5) 본건의 부서들에서 요구하는 영업보고서들 중에서 영업점이 작성하지 않을 수 있는 것들을 파악하여 전산 부서에서 본건의 부서들로 직접보고되도록 전달경로를 개발하였다.

(6) 전산화를 통하여 보고할 수 있는 내역들은 영업보고 업무 자체를 폐기하도록 하였다.

### 3.1 영업보고서들의 폐기와 통합의 주요내용

전산부서에서 영업점으로 배부되고 있는 보고서들의 실태조사 결과를 토대로 영업점에서의 사용 용도와 보관 여부를 조사한 결과 모든 영업점에서 사용 용도가 없는 것은 바로 폐기 하였다. 그러나 사용 용도가 분명하지 않는 것은 영업점에서 요구할 경우 출력해 주기로 하고 짐작적으로 출력을 중단하였다. 잠정적으로 중단한 이후 3개월이 경과될 때까지 어떤 영업점에서도 요청이 없는 보고서는 폐지하였다. 해당 담당자들도 용도를 인식하지 못하고 습관적으로 받아 온 것을 폐지하려고 하면 언제 필요할지 모른다는 막연한 불안감 때문에 없애려고 하지 않아 보고서 종류는 계속적으로 증가해 왔다. 용도는 분명하지 않지만 바로 폐지하겠다고 하면 없애려고 하지 않기 때문에 보고서를 데이터베이스에 보관하고 요청시에는 출력해 주겠다는 조건으로 해당 업무 담당자들을 안심시켜 추세를 보고난 뒤 폐지함으로써 재설계팀과 담당자들간의 마찰을 축소시킬 수 있었다.

영업점 자체적으로 출력하는 마감 관련 계정별 일계표의 경우도도 37종의 마감보고서를 출력하느라고 3시간 이상의 시간을 소비하고 있었다. 일부 담당직원의 불만이 있어 실태조사를 한 결과 출력해서 형식적으로 결재를 맡고 보관할 뿐이었다. 전산부서 출력 보고서와 같이 데이터베이스에 저장하기로 하고 은행계정 일계표와 신탁계정 일계표 2종을 남기고 35종을 폐기하였다.

영업점에서 작성하여 본부부서로 보내고 있는 정기적인 보고서를 영업점과 본부부서 동시에 실태 조사를 하였다. 이 조사에서 비정기 보고서는 제외하였다. 조사 과정에 해당부서가 보고서를 받아 용도가 불분명한 47종을 폐지하였다.

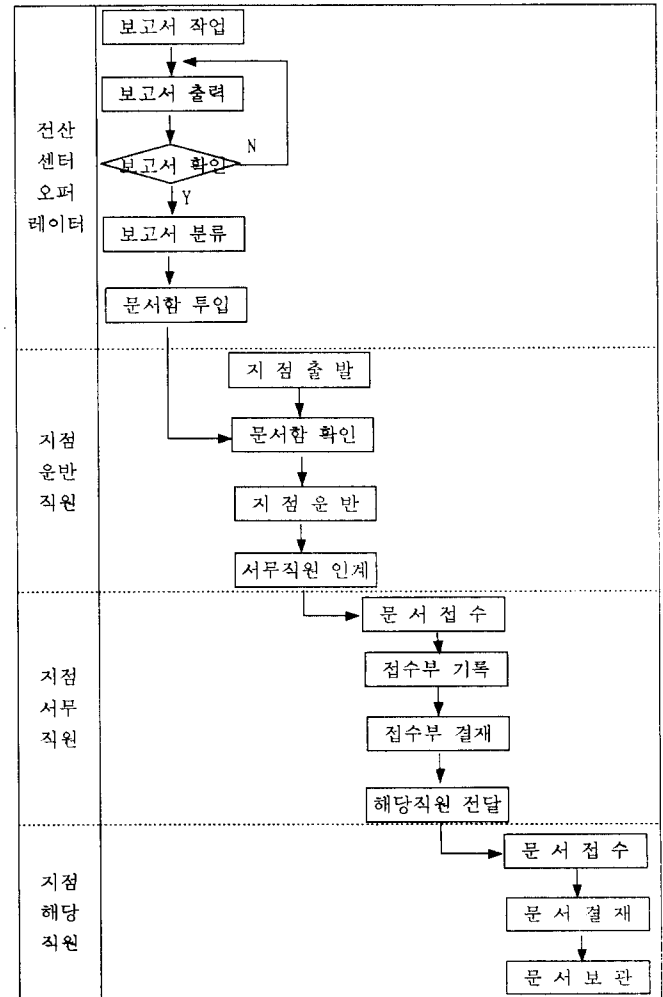
### 3.2 영업보고 경로단축의 주요내용

전산부서에서 영업점으로 보내는 보고서는 크게 세가지 부분으로 나눌 수 있다. [그림1]과 같이 전산센터의 오퍼레이터가 정해진 시간에 보고서 작업을 수행한 뒤 고속레이저 프린터에 의해 보고서가 출력되었는지 확인한다. 이 과정에서 이상이 있으면 다시 작업을 하게 된다. 이상이 없으면 보고서를 수작업으로 분류해서 영업점별 문서함에 투입함으로써 오퍼레이터의 임무가 종료

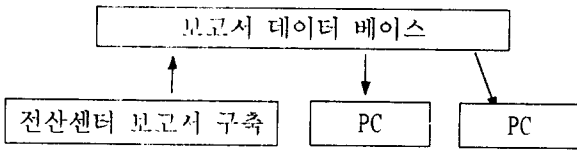
된다.

보고서의 유통경로가 전산센터에서 영업점 담당자에게 전달될 때 까지 많은 시간과 노력이 필요하게 되므로 이의 개선을 위해 데이터베이스에 수록하기로 했다. 전산센터의 오퍼레이터는 보고서 출력 작업대신 [그림2]와 같이 보고서 데이터베이스에 구축하는 작업을 함으로써 작업이 끝난다. 영업점은 언제든지 통신망을 통해 개인용 컴퓨터에서 조회만 하면 된다. 필요한 경우 온라인 프린터에서 출력할 수 있다.

영업점 직원이 보고서를 출력하기 위해 본점과 영업점 간에 통신네트워크와 개인용 컴퓨터는 기존의 설비를 이용하였으나 해당 소프트웨어는 전산담당팀에서 직접 작성했으며 영업점에서 사용하기가 편리하도록 메뉴드리븐(Menu-Driven) 방식으로 작성하였다.



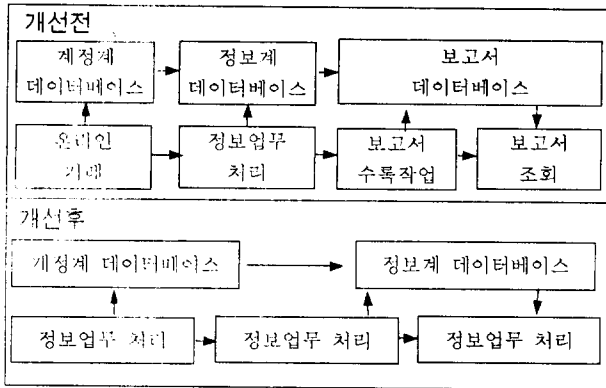
[그림1] 보고서 영업점 전달 프로세스 (개선전)



[그림2] 보고서 영업점 전달 프로세스 (개선후)

### 3.3 보고서 온라인 개발의 주요 개선내용

전산센터에서 영업점으로 매일 출력하는 보고서 중 각종 거래의 비정상적인 거래명세서가 있다. 9종의 보고서를 자체적으로 프로그램을 작성하였다.



[그림3] 보고서 온라인 프로세스 개선전후 비교

[그림3]과 같이 보고서 전송 개발 프로세스 중에서 보고서 데이터베이스를 수록하는 작업 과정을 생략하고 정보계 데이터베이스에서 직접 조회할 수 있도록 했다. 필요한 소프트웨어는 전산담당팀에서 직접 작성했다.

## 4. 영업보고 프로세스의 개선효과

영업보고 프로세스의 개선효과는 다음과 같다.

### 4.1 영업점 관리업무 절감

영업점에서 본부부서로 주기적으로 보내던 보고서 중 1차에 10종, 2차에 37종, 계 47종을 폐지함으로써 44.8%의 절감효과가 발생했다. 특히 일보 14종중 10종의 폐지는 일일보고서의 71.4%에 해당되므로 해당직원의 업무량을 대폭 감축시킨 효과가 있다. 전산센터에서 영업점으로 운송하고 있는 보고서 221종중 1차 66종, 2차 12종으로 전체의 35.3%인 계 78종을 폐지하였다. 영업점 마감보고서 37종중 94.6%인 35종중 폐기하여 영업점 마감직원의 업무량을 매일 2~3시간씩 절약할 수 있었다.

### 4.2 전송경로 단축

전산센터에서 영업점으로 보고서를 운송하기까지 전산실 오퍼레이터, 영업점 운송직원, 지점 서무직원이 개입되어 있다. 이 과정에서 오퍼레이터의 보고서 출력 및 분류 생략, 운송직원의 작업량 감소, 서무직원의 접수 생략으로 인해 해당직원의 업무량을 감소시키는 효과를 가져왔으며 영업점 운송직원의 경우 총무부서 문서함에 있는 문서들과 같이 운반하고 있으나 본부에 들어오는 업무의 반을 줄여서 물류 시스템과 연계하여 운송직원의 감축이 가능하도록 했다.

### 4.3 공간절약

전산부서에서 영업점으로 가는 보고서의 전송경로를 개선함으로써 문서함의 폐기가 가능해져 공간의 절약과 경비의 절약이 가능해졌다. 영업점에서는 보고서 보관을 위해 공간이 필요했으나 개인용 컴퓨터로 조회가 가능해져 보관을 위한 업무감소와 공간의 대폭적인 절감이 가능해졌다.

## 5. 영업보고 프로세스의 향후 개선방향

1, 2차에 걸친 영업보고 프로세스의 개선을 시도하였으나 다소 정량적인 목표를 달성하는데에 초점을 두었다. 그러나 향후에는 정량적인 목표에서 벗어나 정상적인 목표라고 할 수 있는 영업관련 의사결정에 도움이 될 수 있는 개선에 초점을 맞추어야 한다. 이에 따라 향후 지속적으로 개선해야 할 과제들은 다음과 같다.

(1) 의사결정시점들을 먼저 파악하고 의사결정시점에서 어떤 정보가 있으면 더 큰 효과를 달성할 수 있느냐에 맞추어 영업관련 보고서들을 정비하는 것이 필요하다.

(2) 주 거래처리시스템과 연계하여 거래가 이루어지는 즉시 또는 마감일이 이루어지는 즉시 보고서들이 거래를 근간으로 작성된다면 영업점에서 원칙적으로 영업점의 관리업무를 근본적으로 제거할 수 있다.

(3) 1, 2차에 걸친 개선으로 많은 보고서들이 폐기와 통합되었다. 그러나 아직도 많은 정보들이 유통되고 있는 상황이다. 이에 따라 정보를 체계적으로 보고하는 방법과 많은 정보에서 문제점의 증후가 있는 정보를 선별해서 파악할 수 있는 조기경보시스템이 확립되어야 한다.