

# 한국과 미국기업 경영혁신 작업의 핵심성공요인과 성공인식에 관한 비교 연구

박문규, 황현숙, 김갑수  
부경대학교 경영정보학과

## 초 록

경영혁신 작업에 대한 연구는 대부분 기술적인 측면과 전략적인 측면이 강조되어왔고 혁신적인 업무처리 과정에 효율적으로 적용하기 위한 기업의 환경에 대해서는 종종 무시되어 왔다. 본 연구에서는 경영혁신 작업에 영향을 주고 있는 조직·관리적인 요인을 바탕으로 기존 연구된 한국 및 미국의 핵심성공요인을 비교 기술한다. 또한, 한국 및 미국기업 경영혁신 작업의 성과를 비교한다. 분석에 사용한 성과 요인들은 업무처리 시간의 단축, 업무처리 비용의 감소, 직원들의 기술력이나 업무처리 능력의 향상, 양질의 생산처리, 직원들 삶의 질 향상, 고객 만족도 향상 및 요구변화에 대한 적응력 등이다. T-test를 이용하여 분석한 결과, 모든 작업 성과에 대해 미국기업이 한국 기업보다 높게 나타났다. 이러한 결과는 한국 기업의 경영혁신 과정은 불필요한 업무들을 과감히 폐기한 후 창의적인 업무처리 과정의 재설계가 필요하다고 판단된다.

## I. 서론

기업에서의 정보기술 역할은 점점 높은 비중을 차지하고 있다. 하지만 첨단 정보기술에 대한 막대한 투자에도 불구하고 생산성은 다른 부문의 투자에 비해 낮다. 정보기술의 생산성을 높이기 위해서는 업무처리방법을 단순히 자동화하기 보다는 새로운 시각을 가지고 첨단 정보기술을 이용하여 업무처리 과정을 새롭게 디자인하는 것이 중요하다고 주장하고 있다(Hammer, 1990; Davenport, 1993).

경영혁신작업은 기업이 치열한 경쟁의 세계시장(global market)에서 생존하기 위한 수단일 뿐 아니라, 과거의 관료적인 기업활

동을 대체할 수 있는 새로운 기업의 패러다임이라 할 수 있겠다(Lee, 1994). 경영혁신작업의 개념은 1990년대 초에 우리기업에 도입되기 시작했으며, Hammer(1990)에 리엔지니어링의 개념이 소개된 이후 많은 기업들이 리스트럭처링(restructuring), 다운사이징(down sizing), 벤치마킹(benchmarking), 라이트 사이징(right sizing) 등 다양한 형태의 경영혁신 작업을 수행해 왔다. 특히 정보통신기술을 이용하여 업무처리방법(process)의 변화를 가져오는 경영혁신기법인 비즈니스 프로세스 리엔지니어링 (business process reengineering) 기법은 대표적인 경영혁신 기법이라 할 수 있다.

지금까지 보고된 리엔지니어링 작업에 대한 연구는 대부분 기술적인 측면과 전략적인 측면이 강조되어왔으며 기업의 변화, 즉 리엔지니어링 작업의 결과로 새롭게 디자인된 업무처리과정에 효율적으로 적용할 수 있는 기업 환경에 관한 부분은 종종 무시되어 왔다.

본 논문에서는 우선, 경영혁신 작업에 영향을 주는 조직·관리적 요인에 대해 기존 연구(이재정, 1997,1998)된 한국과 미국의 핵심 성공요인에 대한 결과를 비교한다. 둘째, 한국과 미국기업의 경영혁신 작업의 성공여부를 측정하는 성과 요인들을 비교한다.

## II. 선행 연구

본 절에서는 경영혁신의 성공요인에 대한 기존 문헌을 기술하고 이러한 요인을 바탕으로 선행연구(이재정, 1997,1998)에서 도출된 한국과 미국의 핵심성공요인에 대해 비교 기술한다.

### 1. 성공요인의 문헌 연구

경영혁신작업의 성공요인에 관해서는 보는

관점에 따라 다양한 해법을 제시하는 많은 연구들이 있다. 많은 연구자들과 실무자들은 최고경영자들의 의지가 경영혁신작업을 성공적으로 수행하기 위한 가장 중요한 요인이라고 말한다(Champy and Arnoudse, 1992; Randall, 1993; Janson, 1993; Davenport, 1993; Bashein et. al, 1994).

경영혁신작업의 성공을 위한 또 다른 견해는 종업원의 입장에서 구성원들이 새로운 변화에 대해 확신을 갖고 적응할 수 있도록 그들에게 동기를 부여하는 것이다. 조직의 상부계층뿐만 아니라 모든 구성원들이 의사결정에 있어서 자율권을 가지고 더 많은 권한과 책임을 갖는 것이 개혁의 기본정신이기 때문에 모든 단계에 있는 구성원들이 더 많은 책임감을 느끼고 자율에 기반을 둔 기업문화를 창출하는 것이 중요하다.

조직의 구조와 리엔지니어링 작업의 관계를 기술하기 위해 사용되어지는 중요한 개념 중의 하나는 업무의 통합(integration of tasks)이다. 업무의 통합은 리엔지니어링 작업의 결과로 새로이 설계된 프로세스의 가장 기본적이고도 일반적인 특징이다.

## 2. 성공 여부 측도

경영혁신작업의 성공여부를 측정하기 위해 다음 항목을 조사하였다. 성공적인 경영혁신작업은 외부적으로는 전략적 성과와 내부적으로는 효율적인 운영을 제공한다. 이러한 내부 운영의 우수성은 (1) 프로세스 시간의 단축, (2) 프로세스 비용의 감소, (3) 직원들의 기술력이나 업무 능력의 향상, (4) 양질의 생산 처리, (5) 직원들의 삶의 질 향상 등을 포함하며, 외부지향적인 전략의 성과는 주로 (6) 고객의 욕구 변화에 대한 적응력의 향상 등이 있다.

프로세스 시간의 감소는 부가가치가 없는 활동들을 제거함으로써 달성되어질 수 있다. 경영혁신작업은 일반적으로 업무 프로세스를 간소화하거나 합리화시키며 구성원들로 하여금 재 설계된 프로세스에 있는 새로운 과업

들을 배우도록 고무시킨다(Hammer and Champy, 1993). 프로세스가 재 설계되면 좁고 과업중심이던 직무는 다차원적인 직무로 변화하게 된다. 경영혁신작업을 하는 중요한 목적들 중에 하나는 작업환경의 질을 개선시키는 것이다. 특히, 작업장에서의 평등의식의 확산, 구성원에 대한 권한부여, 팀 중심의 작업환경 등이 작업환경의 질을 개선하기 위해 중요하다(Davenport and Short, 1990). 재 설계된 프로세스는 프로세스 비용의 감소와 향상된 기술력을 바탕으로 프로세스 고객에게 향상된 품질의 프로세스 결과를 제공한다. 기업 외적으로 고객은 경영혁신작업의 시도를 위한 촉매제의 역할을 수행한다. 고객의 욕구와 그 욕구의 변화에 신속하게 대응하는 것이 오늘날 경쟁시장에서 사업을 수행하는 중요한 요인이 되고 있다(Hammer, 1990; Janson, 1993).

## 3. 한국 및 미국의 핵심 성공 요인 발견

앞 II절의 문헌연구에 근거하여 경영혁신작업의 성공적인 구현을 위한 요인을 다섯 가지 요인으로 집약하여 미국 및 한국의 핵심 성공요인에 대한 실증연구를 수행하였다(이재정, 1997,1998). 분석에 사용된 다섯 개의 성공요인인 업무의 통합, 형식화, 자율적인 기업문화, 최고경영자의 의지, 관리제도상의 변화이다. 또한, 종속변수로 사용된 경영혁신 작업의 성공여부는 프로세스 시간의 단축, 프로세스 비용의 감소, 직원들의 기술력이나 업무 능력의 향상, 양질의 생산 처리, 직원들의 삶의 질 향상 등을 포함하며, 외부 지향적인 전략의 성과는 주로 고객의 욕구 변화에 대한 적응력의 향상 등에 대해서 측정하였다. 이에 대한 결과는 <표 1>과 같다.

경영혁신 작업의 핵심 성공 요인에 관한 연구 수행 결과로는 한국의 핵심 성공요인으로는 최고 경영자의 의지와 관리제도상의 변화이었고, 미국의 핵심 성공요인으로는 자율적인 기업 문화와 관리제도상의 변화로 확인되었다. 관리제도상의 변화에서는 두 나라에

<표 1> 한국과 미국의 핵심성공요인 비교

한국의 핵심성공요인	미국의 핵심성공요인
최고경영자의 의지 관리제도상의 변화	자율적인 기업문화 관리제도상의 변화

서 모두 핵심 성공요인으로 나타났는데, 이는 경영혁신은 업무의 전사적인 변화이므로 이에 대한 행동의 변화를 이끄는 보상제도, 의사소통 방법, 성과측정, 그리고 조직 문화에서의 변화정도에 대한 요소가 중요하게 나타나는 것으로 해석할 수 있다.

### III. 연구 방법 및 가설

#### 1. 가설 설정

앞서 설명한 문헌연구 II.2 절에 근거하여 한국과 미국에 있어 경영혁신 작업 성과를 비교하기 위한 가설은 다음과 같다.

리엔지니어링의 결과로서,

가설(1) : 미국기업의 업무처리 시간(process time)이 한국기업보다 단축되었다.

가설(2) : 미국기업의 업무처리 비용(process cost)이 한국기업보다 감소되었다.

가설(3) : 미국기업의 직원들 기술력이나 업무능력(user learning)이 한국기업보다 향상되었다.

가설(4) : 미국기업의 생산처리 능력(process output)이 한국기업보다 우수하게 되었다.

가설(5) : 미국기업의 직원들 삶의 질(quality of work life)이 한국기업보다 향상되었다.

가설(6) : 미국기업의 고객만족 정도와 고객의 요구변화에 대한 적응력

(responsiveness to customer need)이 한국기업보다 향상되었다.

가설(7) : 미국기업의 경영혁신작업에 대한 성공인식이 한국기업보다 높아지게 되었다.

#### 2. 자료 수집

본 연구는 핵심적인 정보제공자와 응답자를 통해 조사하는 방법을 채택하고 있다. 핵심적인 정보제공자들은 조직이 실제로 리엔지니어링 작업을 수행했는지 여부를 결정하기 위해 이용된다. 이러한 정보제공자들은 기업에 있어서 특별한 분야에 대한 지식을 가지고 있는 사람들이다. 본 연구에서의 정보제공자들은 정보시스템 관리자, 인사부서의 관리자 또는 CAs(change agents)와 같이 경영혁신 프로젝트에 직접적으로 관련되어 있는 사람들이다.

정보제공자와 응답자간의 구분은 아주 중요하다. 정보제공자는 기업의 다양한 측면들을 요약하고 평가함으로써 연구자를 지원하는 사람들이다. 즉 본 연구에서의 정보제공자들의 역할은 연구자가 대상기업이 경영혁신을 수행했는지 여부를 결정하는데 도움을 주는 것이다. 이와같은 핵심 정보제공자들에 의해서 연구자들은 경영혁신 실행 여부를 결정하는 기준이 되는 조직 구조의 변화, 정보기술의 사용, 그리고 프로세스의 재설계에 대한 정보를 얻을 수 있게 된다.

한국의 경우 부산, 대구, 울산, 구미 등 영남지역에 있는 기업이 연구에 참여하였다. 151부의 질문지가 배부되었으며, 그 중에서 44부가 회수되었으며, 미국의 경우 중서부

<표 2> 조사대상 프로세스의 유형

업무프로세스의 유형	Frequency		Percent	
	한국	미국	한국	미국
고객 서비스와 관련된 업무	17	17	39	36
주문처리와 관련된 업무	8	13	18	29
생산업무와 관련된 업무	7	5	16	11
신제품 개발과 관련된 업무	5	4	11	8
구매업무와 관련된 업무	2	4	5	8
기타	5	4	11	8
총 계	44	47	100	

지방에 있는 기업이 본 연구의 분석 대상으로 사용되었다. 144부의 질문지가 배부되었으며, 그 중에서 47부가 회수되었다.

본 연구에서 분석된 경영혁신된 프로세스의 유형이 <표 2>에 나타나 있다. 상기의 조사된 프로세스들 중에서 34개는 고객서비스 프로세스이며(38%), 21개는 생산업무와 관련된 프로세스이다(23%). 두 분야에 프로세스가 집중되어 있다는 것은 경영혁신을 하는 가장 중요한 목적이 다음과 같다는 것을 반영하는 것이다. (1) 경쟁시장에서의 외적인 우월성은 “고객만족”에 직접적으로 관련된다. (2) 내적 공정의 효율성은 “생산 프로세스”에 직접적으로 연관이 된다.

#### IV. 자료 분석 및 결과

본 논문에 사용된 변수 측정에 대한 요인 분석은 Varimax rotation 방법을 사용하였다 (이재정,1997,1998). 특히, 성공인식에 대해서는 모든 항목을 사용할 수 있게 나타났다. 또한, Cronbach's alpha 계수를 사용하여 내적인 일관성에 관한 신뢰성 측정 결과 높게 나타났다.

한국과 미국기업의 경영혁신 작업성과 차이 비교에 대한 가설들을 검증하기 위해 두 집단의 표본평균간 차이를 검증하는 T-test를 사용하였다. 이에 사용된 변수들은 다음과 같다.

- TIME : 업무처리 시간의 단축
- COST : 업무처리 비용의 감소
- CAPA : 직원들의 기술력이나 업무능력의 향상
- QUAL : 양질의 생산처리
- LIFE : 직원들 삶의 질 향상
- CUST : 고객만족도 향상 혹은 요구 변화에 대한 적응력
- SUCC : BPR의 성공인식

성공인식(SUCC)의 평균점수를 분류변수로 설정하고 여러 개의 다른 변수들을 설명변수로 설정하여 각 관찰치가 속하는 집단을 분류하기 위해 판별분석을 실시하였다. 이에 대한 결과로는 분류 집단이 변화된 기업은 별로 없었다. 이는 각 나라에 대해, 성공인식에 대한 응답은 타당한 것으로 해석할 수 있다.

한국과 미국기업의 경영혁신 작업의 성과를 비교하기 위한 가설 검증결과는 <표 3>과 같다. 표의 결과에 따르면 업무처리 시간의 단축, 업무처리 비용의 감소, 직원들의 기술력이나 업무처리 능력의 향상, 양질의 생산처리, 직원들 삶의 질 향상, 고객 만족도 향상 및 요구변화에 대한 적응력, 경영혁신 작업의 성공인식 등 모든 요인에 대해 미국기업이 한국기업 보다 평균값이 높게 나타나고 있는데, 이러한 차이가 통계적으로 유의한 것으로 나타나고 있다.

이와 같이 한국기업과 미국기업의 경영혁신 작업성과가 확연한 차이를 보이는 것은 경영혁신 과정의 차이에서 찾아 볼 수 있을 것이다. 한국기업의 경영혁신 과정이 기능단

<표 3> 한국과 미국기업의 경영혁신 작업의 성과 비교

경영혁신작업의 성과	평 균		t-Value	유의수준	결 과
	한국 (N=44)	미국 (N=47)			
TIME	3.2045	3.8511	3.85	0.000**	Accept
COST	3.2273	3.7234	3.26	0.002**	Accept
CAPA	3.1591	3.5957	3.21	0.002**	Accept
QUAL	3.0227	3.6596	4.12	0.000**	Accept
LIFE	2.6818	3.2766	3.43	0.001**	Accept
CUST	3.3864	3.7660	2.73	0.007**	Accept
SUCC	3.0682	3.7021	3.53	0.001**	Accept

위(functional unit)에 초점을 둔 부분적인 업무처리의 개선(improvement)일 뿐만 아니라 점진적인 개선을 추구하고 있는 반면, 미국 기업의 경우 경영혁신 작업을 근본적이면서 급진적으로 그리고 전사적으로 업무를 재설계하여 실시하는 혁신(innovation)적인 과정에서 기인한 것으로 볼 수 있다.

## V. 결론

본 연구는 한국과 미국기업의 경영혁신 작업의 성과를 비교하여 향후 성공적인 리엔지니어링 작업에 효과적인 대응방안을 모색할 수 있는 계기를 마련하고자 하였다. 연구결과 한국기업이 미국기업에 비해 경영혁신 작업성과 측정변수인 업무처리 시간의 단축, 업무처리 비용의 감소, 직원들의 기술력이나 업무처리 능력의 향상, 양질의 생산처리, 직원들 삶의 질 향상, 고객 만족도 향상 및 요구변화에 대한 적응력 등에서 매우 낮게 나타났다. 특히, 경영혁신 작업의 성공인식정도에서 미국기업이 높게 나타나고 있다. 이는 한국기업의 경영혁신 과정이 기능단위(functional unit)에 초점을 둔 부분적인 업무처리의 개선(improvement)일 뿐만 아니라 점진적인 개선을 추구하고 있는 것으로 볼 수 있다. 따라서 한국기업들은 업무 생산성을 위해 전통적으로 사용해 온 단순한 공정합리화나 자동화의 개념이 아니라, 조직구성과 업무처리 방법 등에 관한 과거의 원칙 또는 규정을 허물어뜨리려는 노력이 필요로 하다. 시대에 맞지 않은 업무처리 규정이나 원칙을 발견하고, 불필요하다고 판단되는 문제점들은 과감히 폐기한 후, 현재 또는 미래에 맞는 업무수행을 위한 창의적인 새로운 업무처리 과정의 재설계가 필요하다.

본 연구의 한계점은 설문조사의 대상이 지역적으로 국한되어 있다는 점이다. 향후 연구과제는 경영혁신 작업의 성공 인식에 따른 각 작업 성과 요인들의 관련성에 대한 연구가 필요하다. 이는 경영혁신 작업의 개별성 과를 향상시키는 연구에 도움이 될 것이다.

## 참고문헌

Bashein, B.J., Markus, L.M., and Riley P., "Precondition for BPR Success,"

Information Systems management, Vol. 11, No. 2(Spring, 1994), 7-13.

Champy, J. A. and Arnoudse, D., "The Leadership Challenge of Reengineering," Insight Quarterly: The Executive Journal of Business Reengineering, Vol. 4, No. 2(Fall, 1992), 17-25.

Davenport, T.H., "Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology," Boston, MA: Harvard Business Press(1993).

Davenport, T.H., and J.E. Short, "The New Industrial Engineering : Information Technology and Business Process Redesign," Sloan Management Review, Summer, 1990, 11-27.

Davenport, T.H., and Nohria, N., "Case Management and The Integration of Labor," Sloan Management Review, Winter, 1994, 11-23.

Hammer, M. "Reengineering Work : Don't Obliterate," Harvard Business Review, Vol. 68, No. 4(July/August, 1990), 104-112.

Hammer, M. and Champy, J.A., "Reengineering The Corporation: A Manifesto for Business Revolution," New York, NY: Harper Collins Publishers Inc., 1992.

Hammer, M. and Champy, J.A., "Explosive Thinking," Computer World, Vol. 27, No. 18, May, 1993, 123-125.

Johnson, H.J., McHugh, P., Pendlebury, A.J., Wheeler Sr., W.W., *Business Process Reengineering: Breakpoint Strategies for Market Dominance*, West Sussex, England: John Wiley & Son, 1993.

Lee, S.M., *World-Class Organization*, Seoul, Korea: Myoungjin Publishing Inc., 1994.

Mckinley, W., "Complexity and Administrative Intensity: The Case of Decling Organization," Administrative Science Quarterly, Vol. 32(March, 1987), 87-105.

Randall, R.M., "The Reengineerer," Planning Review, May/June 1993, pp. 18-21

이재정, "리엔지니어링 작업의 성공요인분석 : 성공요인과 저항관리에 대한 실증연구", 경영정보학연구, 제6권 2호, 1996. 12, pp. 149-169.

이재정, "리엔지니어링 작업의 성공요인분석 : 성공요인 및 적중율에 관한 실증연구", 정보시스템연구, 제6권 1호, 1997. 6, pp. 127-142.

이재정, 황현숙, 김창대, 박철, "조직문화, 구조 그리고 경영지원정책이 중소기업 경영혁신 작업에 미치는 영향", 정보기술연구, 제3권 1호, 1998. 6, pp. 217-238.