

Effective Control Mechanisms in a BPO(Business Process Outsourcing) Arrangement

김향빈 , 김경민
이화여자대학교 경영대학

Kim, Hyang Bin , Kim, Gyeong Min
College of Business Administration
Ewha Womans University

E-mail : binny78@ewha.ac.kr, gkim@mm.ewha.ac.kr

BPO(Business Process Outsourcing) is defined as outsourcing the management and operation of the IT intensive business process to another company that has specialty in managing the process. In the outsourcing arrangement, the design of the effective control mechanisms is essential to the success of the outsourcing. The purpose of this study is to investigate the effective control mechanisms between two organizations in a BPO arrangement. The specific research questions put forth are as follows: (1)What are the control issues in relation to BPO? (2)How the control mechanisms in the successful BPO arrangement are designed? and (3)What kind of effect or change do the designed control mechanisms have on the buyer's job process in terms of BPO? The results of this study found that the following mechanisms are effected in BPO setting: (1)Automation (2)Standardization & Modularity (3)Embedding (4)Balanced control (5)control segmentation (6)hierarchy (7)output/behavior control (8)back-end control (9)informal control.

I. 서론

전통적으로 아웃소싱은 데이터 프로세스, 시스템 개발 등 비용이 많이 들어가는 부문을 외부에 맡기는 비용절감 방안으로 활용되었다. 그러나 BPO(Business Process Outsourcing)는 기업이 개발, 구매, 생산, 판매 등 기업활동의 모든 면을 담당하던 전통적 기업형태로부터, 비전략적인 프로세스는 아웃소싱 함으로 기업으로 하여금 자사의 핵심역량에 주력할 수 있게 한다[4]. BPO에서는 BPO 수행업체가 하주업체의 업무 프로세스를 분석하고 설계하게 되므로 양방 간의 이해와 협력이 필수적이다. 수행업체와 하주업체 두 조직간의 관계에 근간을 두고 있는만큼, 두 조직간 업무수행 관계를 어떻게 control하는가가 매우 중요한 문제가 된다. 이에 따라 본 연구에서는 사례연구를 통해 BPO 수행업체와 하주업체 간의 관계에 주목하였다.

BPO와 관련된 control issues는 무엇이며, BPO 수행에 있어 두 조직간의 control mechanisms이 어떻게 디자인 되어야 하는가, 디자인된 control mechanisms이 BPO를 수행하는 기업의 업무 프로세스에 어떠한 영향을 주는가(어떠한 변화를 가져오는가)에 대하여 살펴보았다.

II. Organizational Control 문헌연구

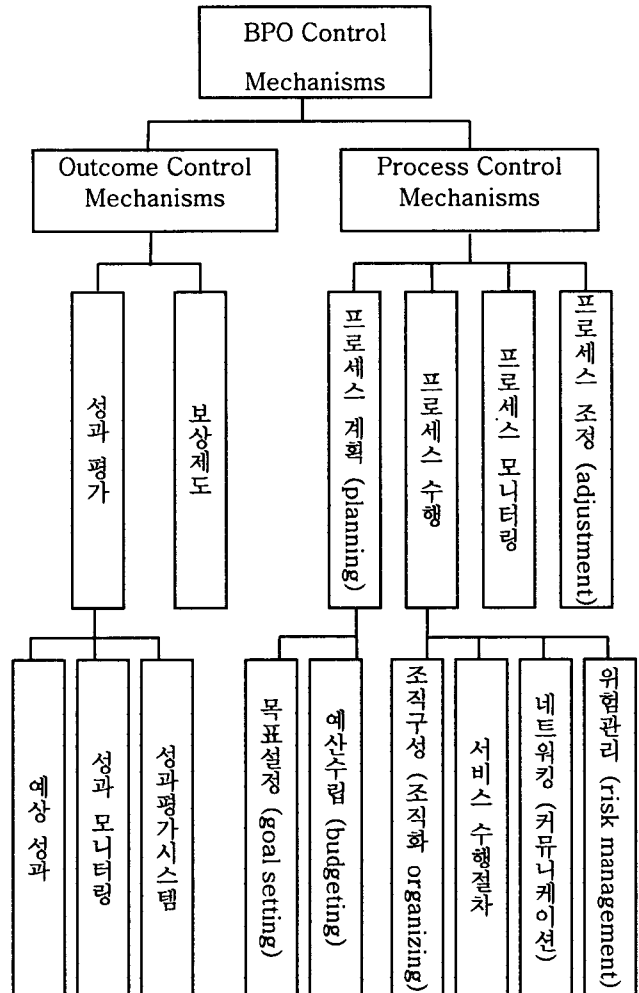
본 연구에서는 먼저, Siew Kien Sia & Boon Siong Neo(1997)[11]는 세 가지 측면에서 control 개념을 살펴보았다. (1)자원의 의존성 측면에서는 자원 간 의존성이 높거나 자원의 흐름이 원활하지 않을 때 control이 필요하다고 보았다 [7]. 이는 조직의 목표를 재정의한다든지, market 이나 hierarchy와 같은 의존관계를 선택하는 문

[7]. 이는 조직의 목표를 재정의한다든지, market 이나 hierarchy와 같은 의존관계를 선택하는 문제를 말한다. 수직적 통합, 아웃소싱, 다각화 경영 같은 것들이 그 예에 해당한다. 이 전략에서는 의존성을 조정하는 데 중점을 두기보다, control이 과연 의존관계를 재구성하거나, 감소시키거나, 제거할 수 있는가를 검토한다[11]. (2)Feedback을 포함한 Control System, Process적 측면에서는 자원의 흐름을 조정하는 조직의 업무 프로세스로써의 계획수립, 업무수행, 모니터링을 수반하는 feedback 프로세스를 control로 보았다. (3)Control 모드로 카테고리화한 모델은 behavioral control의 경우, 절차에의 순응 (compliance), outcome control의 경우, 타겟 셋팅, clan control의 경우, 사회화를 통한 영향력, self-control의 경우, 개인 의사결정력의 향상 등과 같은 관련된 특성들을 카테고리화 한다.

다음으로, Ouchi(1979)[10]가 분류한 control mechanism form에 의거하여 framework을 구성하였다. Control mechanism form에 대한 실용적인 분류는 control mechanisms을 formal & informal하게 나누는 것이다(Smith et al.(1995)[12]). Ouchi(1979)[10]에 의하면 formal control은 계약적 의무와 협력을 위한 formal organizational mechanisms으로 구성되어 있으며, outcome & behavior control mechanisms으로 세분할 수 있다. Social control 또는 관계적 구조로 불리워지는 informal control은 informal한 조직문화와 조직 구성원들에게 영향을 미치는 시스템과 관련이 있으며, self-regulation을 유발하는 mechanisms에 근간을 두고 있다[10]. Outcome control mechanisms은 inter-organizational relationship과 파트너 관계 또는 퍼포먼스 타겟의 성과를 모니터링하기 위한 outcomes에 대해 상세히 기술하고 있다[6]. Behavior control mechanisms은 inter-organizational relationship 파트너의 행동 그리

고, 모니터링 작업이 어떠한가 하는가에 대해 상세하게 기술하고 있다[6].

III. Research Framework



IV. 연구 방법론

1. 사례선정(연구대상기업)

하주업체(A사)는 전통적으로 오프라인을 기반으로 한 전자업체로 인터넷의 급속한 확산추세에 따라 온라인 판매채널로써 전문쇼핑몰을 운영하게 되었다. 온라인 사업 초기, 온라인 상에서의 운영 업무를 위해 인터넷 회사인 S사로부터 물 호스팅 서비스를 받았으나 시장확대와 마케팅 사업의 중요성이 대두되며 기존 시스템에 한계를 느끼게 되

었다. 이에 SI업체인 수행업체(P사)로부터 BPO 서비스를 받게 되었다.

2. 인터뷰 대상 및 자료수집 절차

먼저 P사(수행업체)의 e-Solution 사업부와의 인터뷰를 통해 현재 한국의 BPO 시장 실태와 실행사례 존재여부에 대해 조사하였다. 이를 통해 e-Solution 소속 e-Marketing팀에서 A사(하주업체)의 전문쇼핑몰에 대한 온라인 운영업무를 담당하고 있는 본(本) 사례를 선정하였고, 실무자인 e-Marketing팀 소속 실무자(과장급)를 contact, 인터뷰하였다. A사(하주업체)와의 인터뷰는, P사(수행업체)의 e-Solution, e-Marketing 팀과 운영업무 및 프로세스에 대한 인터뷰 과정을 거쳐 여러 문제상황들을 점검한 후 이루어졌다. 한국시장에서 BPO 서비스는 초기단계이므로, 시장에서의 BPO 개념과 인지정도에 대한 확인이 필요했기 때문이다. A사(하주업체)와의 인터뷰는 P사(수행업체)와의 인터뷰 과정에서 미흡했던 부분이나 잘못 이해한 부분들에 대한 수정작업과 구체적인 성과, 프로세스 mechanisms을 이끌어내는 데 중점을 두고 이루어졌다.

V. 사례연구

1. 연구개요

(1) BPO 서비스 수행 범위 및 조직구성

사례의 경우 P사(수행업체)는 분야별 전문가 6명을 A사(하주업체)에 상주하도록 하고, P사(수행업체)에서 개발한 전문 시스템 및 인프라를 사용하여 업무를 담당하도록 하였다. 하주업체는 핵심업무인 전략, 마케팅 기획, 프로모션, 고객관리 등의 기획부문을 담당하고, 수행업체는 온라인 상에서의 실제적인 쇼핑몰 운영업무로서의 시스템 운영 및 연구개발, 유지보수, 보안, 고객의 제품 주문처리 등의 영업업무를 담당하였다.

(2) BPO 서비스 수행성과

1) 성과측면 : 매출의 급성장

전자상거래의 활성화라는 외부적 요인 외에 BPO 수행으로 인해 연 매출액 3000만원에서 300억원으로 급성장하였다.

2) 프로세스 측면

i) 업무의 세분화

“point of contact”¹⁾이라는 시스템을 통해 하주업체가 담당하는 기획부문과 수행업체가 담당하는 영업업무부문으로의 명확한 역할 분할 및 프로세스 효율화 작업이 이루어졌다.

ii) 업무처리속도

BPO를 통해 안정적인 시스템 구축 및 관리업무가 이루어져 업무처리속도가 향상되었다.

3) information 측면 : 업무처리절차의 효율화

온라인 쇼핑몰 운영은 디스플레이되는 제품 및 그에 대한 주문정보 등 모든 운영업무가 신속하고 체계적으로 이루어져야만 한다. 사례의 경우와 같이 BPO 형태로 외부 업체에 운영업무를 맡기는 경우 전문성과 비용 측면에서 이득을 가져올 수 있으나, 하주업체와 수행업체 간 커뮤니케이션이 제대로 이루어지지 않는다면, 정보의 수정과 관리작업에 문제가 발생할 수 있다. 그러나 사례의 경우, “point of contact”이라는 시스템을 통해 정보에 대한 수정, 관리작업을 카테고리별로 전산화하였고, 업무와 관련된 요청사항 등 상호 원활한 커뮤니케이션이 가능하였다.

4) 경쟁력 측면

¹⁾ “point of contact”(가칭)은 P사(수행업체)가 개발한 시스템으로 지적재산권 보호 차원에서 실제 시스템 명(名)을 쓰지 않고 가칭 “point of contact”이라 한다. “point of contact” 시스템을 통해 하주업체는 수행업체에 운영업무와 관련된 모든 서비스를 요청할 수 있다.

: 전문쇼핑몰

BPO 수행으로 시스템의 운영범위가 확대되고 전문성이 높아지며, 대 고객 신뢰성이 확보되고, 차별적인 경쟁력을 갖추게 되었다.

2. Implementation

Research framework에 따른 인터뷰 결과는 다음과 같다.

(1) outcome control mechanisms

1) 성과평가

ㄱ) 예상성과

BPO 수행업체에 온라인 운영업무를 맡김으로 전문적인 운영 시스템 구축, 관리가 가능하여 업무처리속도의 향상과 고객만족, 온라인 시장선점, 매출액 증가의 성과가 있을 것으로 예상하였다. 인터뷰 관계자는 BPO 서비스를 통한 성과를 예상하는 데 있어 무엇보다 중요한 것은 사업목표를 명확하게 하는 것과, 하주업체와 수행업체 두 조직간 뚜렷한 목적의식이 있어야 할 것이라 하였다.

ㄴ) 성과 모니터링 및 성과평가시스템

BPO 수행성과를 control하기 위해 업무성과에 대한 모니터링과 평가기능을 하주업체의 온라인 쇼핑몰 담당부서 내 ‘마케팅 센터’와, 하주업체 조직 내 모든 IT 투자에 대한 심의, 합의, 평가 부서로서의 ‘IT지원부서’ 두 곳에서 담당하였다²⁾. 먼저, 성과 모니터링은 적자 프로세스 측면에서 검토되었는데, 예를 들어 일반 주문 & 취소 메뉴에서 setting된 모델의 가격과 수량이 특정한 이유로 인해 서로 맞지 않는 경우, 고객이 제품을 구매하여도 적자가 나는 현상이 나타나게 된다. 이러한 문제는 하주업체의 재무상 불균형의 문제

²⁾ ‘마케팅 센터’는 수행업체로부터 실제 BPO 서비스를 받는 현업부서이고, ‘IT지원부서’는 BPO 서비스 계약을 주관하는 부서이다.

를 야기시킬 수 있기 때문에 적자 프로세스를 개선하기 위한 프로세스 로직에 대한 검토수정작업을 하게 된다. 다음으로, 평가기능으로써의 성과 평가기준은 “client service request”³⁾에 두고 있었다. “client service request” 처리를 몇 건이나 하였는지, 정상적으로 납기처리한 것이 얼마나 되는지와 같은 납기와 품질, 양적인 건(件)수와 처리된 업무의 수준을 평가기준으로 삼았다. 그러나 두 조직 간 관계에 있어 성과를 모니터링하고 평가하는 작업이 쉽지 않았는데, 이는 기준점을 마련하는 것이 어렵기 때문이었다. 실무자들은 이 문제를 해결하기 위해 두 조직 간 상호신뢰를 바탕으로 한 합의가 매우 중요하다고 보았다.

2) 보상제도

사례의 경우, 수행업체와 하주업체는 계약관계에 있었고, 계약상의 fee만 지불하였다.

(2) process control mechanisms

1) 프로세스 계획(planning)

ㄱ) 목표설정(goal setting)

사례의 경우, goal setting은 전략적 관점에서 매 연초 연간목표사업계획을 세우는 것으로 이루어진다. 연간목표사업계획이 세워지면 이를 실행하기 위해 BPO 관련 과제들에 대해 수행업체와 논의한다. 실무 담당자들은 BPO를 수행함에 있어 사업목표의 명확성과, 왜 이 사업이 필요한지에

³⁾ “client service request”(가칭)는 P사(수행업체)가 개발한 시스템 “point of contact”(가칭)의 실무적 컨택도구이다. “client service request” 요청은 요청사항의 수준이 새로운 시스템 구축과 같은 신규 사업이나 신규 프로젝트 외에 현재 구축된 시스템 또는 그것의 연장선상에서 추가 또는 변경을 요청하는 고객(하주업체)의 요구사항을 총칭하는 것이다. 지적재산권 보호 차원에서 실제 명(名)을 쓰지 않고 가칭 “client service request”라 한다.

대한 가치공유가 있어야 한다고 하였다.

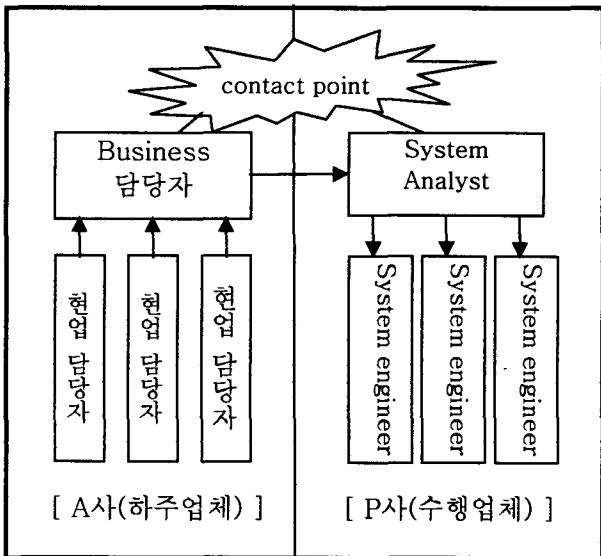
ㄴ) 예산수립(budgeting)

예산은 사업목표에 따라 과제별로 확보된다. 예산수립근거는 과거년도의 실적자료에 근거하지 않고, 사업년도에 수행될 경영활동에 대한 분석을 기초로 한다. 예산통제를 예산항목별 통제가 아닌, 사업목표 달성을 위한 활동별로 통제하는 것이다 [1]. 사업계획에 따른 예산수립 승인여부는 사업목표의 적절성과 사업목표에 따라 수립한 투자예산에 대한 ROI 평가에 따라 투자우선순위를 정하고 인준여부가 결정된다.

2) 프로젝트 수행

ㄱ) 조직구성(조직화 organizing)

운영업무나 시스템 측면에서의 요구사항, 불편사항에 대해 서로 정보를 공유하기 위해 하주업체와 수행업체 사이에 “point of contact” 시스템을 두고, 중간에 시스템 관련 업무에 대한 이해가 많은 사람을 contact point로 두어 요청파일들을 관리하도록 하였다. 다음 <그림1>과 같다.



<그림 1> 하주업체-수행업체 간 업무 조직구성

하주업체에서 수행업체에 요청사항이 있는 경우, 하주업체의 contact point로서의 ‘Business 담당

자’가 현업 담당자들의 의견을 취합하여(업무범위와 요구사항을 정리하여) 수행업체의 contact point인 ‘System Analysis’에게 요청파일을 보내게 된다. 수행업체의 ‘System Analysis’는 하주업체로부터 받은 요청파일을 각 system engineer들에게 분배하여 요청사항에 대한 업무를 담당하도록 한다.

ㄴ) 서비스 수행절차(automation)

하주업체는 “point of contact” 시스템을 통해 수행업체에 운영업무와 관련된 모든 서비스를 요청할 수 있다. 모든 문서는 전자적으로 처리되며, 조직 구성원들은 “point of contact” 시스템을 통해 문서에 쉽게 access 할 수 있다. 시스템은 Naming 규칙이라든지, coding templates, session 처리 등 표준구조에 의해 정의되어 있었다. 또한 수행업체가 담당하는 운영업무는 자동화 시스템에 의해 제어되었다. 예를 들면, 주문 order 시스템의 경우, 고객이 제품을 order하면 이를 자동으로 tracking하고 시스템간 interface 처리되었다. 지불 data도 자동으로 정산처리 되었으며, 고객이 주문한 제품을 배송하는 경우, 배송 상태를 자동으로 check하고 조회할 수 있는 프로그램이 개발되어 있었다.

ㄷ) 네트워킹(커뮤니케이션)

사례의 경우, “point of contact” 시스템을 통해 서로 간의 업무처리내용을 볼 수 있고, 모든 정보에의 접근이 가능하여 하주업체와 수행업체 간의 유대관계와 신뢰관계가 매우 돈독하였다. 구성원들의 불만이나 건의사항에 대해서도 구조적인 문제가 아닌 한 informal하게 개인적으로 해결하도록 하였다. 현안으로 상정하여 상부조직이 관여하여 통제하고 제재를 가하기보다 상호관계 속에서 구성원들이 서로 밀고 당기며 문제를 해결해가도록 하였다.

ㄷ) 위험관리(risk management)

온라인 쇼핑몰 운영업무를 위한 BPO 서비스의 경우, 운영 시스템의 안정적 서비스에 방해를 주는 것(장애)에 대한 관리가 필요하다. 이에 따라 사례의 경우, 시스템의 고장, 장애, 서비스 불가능 상태 등 장애 여부를 정확하고 신속하게 필터링하여 현재의 장애원인을 분석하고, 동일한 장애가 재발하지 않도록 관리하고 있었다.

3) 프로세스 모니터링

하주업체는 BPO 서비스 수행과정을 “point of contact” 시스템을 통해 모니터링하고 그에 대한 reporting을 요구할 수 있다.

4) 프로세스 조정(adjustment)

BPO 서비스 수행과정을 모니터링하고 reporting 받는 과정에서 기대하였던 목표나 예상한 성과에 미치지 못한 경우 feedback을 통한 프로세스 조정이 필요하다. 실제적인 프로세스 조정은 “client service request” 요청사항 건별로 피드백 과정을 통해 이루어지며, contact point인 ‘Business 담당자’와 ‘System Analysis’가 조정업무를 담당한다.

3. 연구결과

- Effective Control Mechanisms(principles)

지금까지 살펴본 인터뷰 결과에 바탕하여 BPO에 있어서의 효과적인 control mechanisms을 이끌어내고자 한다. 다음과 같다.

(1) Automation

사례의 경우, “point of contact”라는 시스템을 통해 정보에 대한 수정, 관리작업을 카테고리별로 전산화되도록 하였고, 수행업체가 담당하는 운영업무는 주문 order 시스템의 경우와 같이 자동화 시스템에 의해 제어되었다.

(2) Standardization & Modularity

사례의 경우, 두 조직 간의 업무범위와 요구사항을 “point of contact” 시스템을 통해 정의하고 모듈화하였다. 또한 시스템은 Naming 규칙이라든지, coding templates, session 처리 등 표준구조에 의해 정의되었다.

(3) Embedding

Blau & Schoenherr's(1971)[3]의 연구에 의하면 복잡한 조직의 경우, control과 coordination 활동이 증가한다고 한다. 사례의 경우, 수행업체는 하주업체의 업무지연을 최소화하기 위해 하주업체 부서 내에 직접 들어와서 하주업체와 함께 있으면서 모든 운영업무를 지원하고 있었다.

(4) Balanced Control

사례의 경우, 하주업체는 BPO 수행성과를 control하기 위해 ‘마케팅 센터’와 ‘IT지원부서’에서 수행업체의 업무성과(performance)에 대한 모니터링과 평가기능을 담당하였다. 성과에 대한 모니터링과 평가기능을 조직 내 서로 다른 두 부서에 이관한 것은 성과평가방식에 있어서의 의사결정 권한을 decentralization 시킨 것이요 (Barnard(1968)[2]; coordination mechanisms), 또한 integration과 effectiveness를 높이고자 한 것이다 (Lawrence & Lorsch(1967)[9]). 그러나 여기에서의 integration은 부서 간 통합이라는 조직 구조적 측면에서의 통합이 아닌, 업무상 과업 해결을 위해 상호협력하고 정보를 공유하는 측면에서의 통합을 의미한다.

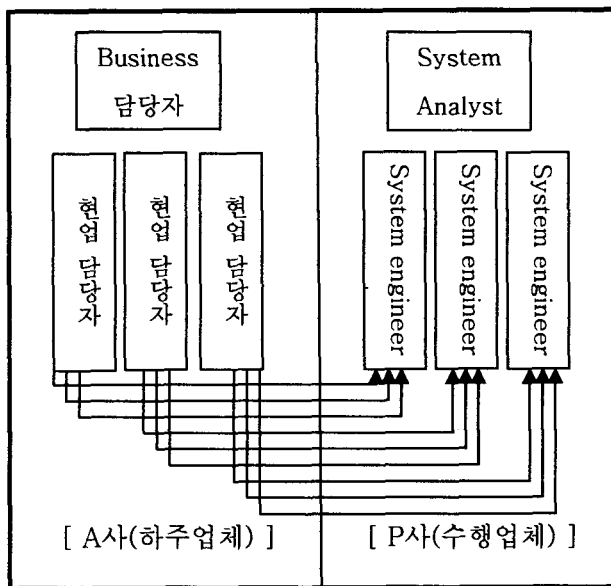
(5) Control Segmentation

BPO는 비즈니스 프로세스 일부 혹은 전체를 아웃소싱하는 것으로 그 자체만으로도 기업 프로세스에 대한 control 권한이 분할된다 할 수 있다. 그런데 사례의 경우, BPO를 통해 하주업체는 핵심업무인 마케팅 기획부문을 담당하고, 수행업체

는 온라인 상에서의 실제적인 쇼핑물 운영업무를 담당함으로써 두 조직 간에 서로 다른 업무범위와 책임범위를 갖게 된 것 외에, <그림1>에서와 같이 두 조직 사이에 contact point를 둠으로써 조직 프로세스에 대한 control 권한을 분산시켰다.

(6) 계층화(Hierarchy)

“point of contact” 시스템을 통한 control segmentation은 과업에 대한 arrange 과정에서 조직의 계층화(hierarchy)를 이루게 하고, 이는 필연적으로 coordination complexity 위험을 줄이는 효과를 가져왔다[8]. 만일 다음 <그림2>처럼 각 담당자들이 contact point를 거치지 않고 개별적으로 업무를 요청하는 경우 coordination complexity 위험이 크게 증대될 것이다[8].



<그림 2> contact point를 거치지 않고 개별적으로 업무를 요청, 수행하는 경우

(7) Output / Behavior Control

사례의 경우, 업무수행 성과(output) 뿐 아니라 업무수행 과정(behavior)에 대한 모니터링과 평가 과정이 수행되었음을 보았다. 사실 이는 BPO 서비스를 수행하는 데 있어 예측하지 못했던 특이한 사례결과가 아닐 수 없다. BPO는 수행업체에 비즈니스 프로세스 전부 혹은 일부를 전적으로 위탁

한 것이기 때문에 behavior에 대한 모니터링이 불필요한 서비스이기 때문이다. 그러나 이에 대해 Das & Teng(1998)[5]은 inter-organizational relationship은 대부분 조직목표에 맞지 않거나 수행해야 할 작업 자체가 불명확하기 때문에 behavior control mechanisms이 바람직한 행동을 이끌어내는 데 중요한 역할을 한다고 주장한다. 사례의 경우, “point of contact” 시스템을 통한 수행업체의 업무수행에 대한 모니터링, 평가작업으로 효과적인 피드백과 조정작업이 가능하였고, 조직 구성원 간의 커뮤니케이션이 원활하게 이루어져 상호이해와 신뢰성 구축이 이루어졌다. 만일 시스템이 없었다면 수행업체의 behavior에 대한 모니터링, 평가는 불가능하였을 것이다.

(8) 프로세스 조정을 통한 Back-end(periodic review & adjustment) Control

하주업체는 수행업체가 담당하는 BPO 업무수행을 “point of contact” 시스템을 통해 모니터링하고 그로부터 reporting을 받는 과정에서, 기대하였던 목표나 예상한 성과에 적합하지 않은 경우 곧, 결과가 나쁜 경우 프로세스 feedback을 실시하고, 업무평가기준을 조정하게 된다.

(9) Informal(social) Control

업계 실무자들은 BPO를 성공적으로 수행하기 위해서는 명확한 사업목표를 세우고, 목표에 대한 하주업체, 수행업체 두 조직 간의 의식공유가 중요하다고 하였다. 사례의 경우 하주업체와 수행업체 서로 다른 두 조직 간 커뮤니케이션과 업무수행이 원활히 이루어지도록 “point of contact” 시스템을 구축하였고, 구성원들의 불만이나 건의사항에 대해서 top-down식의 control 권한을 자제하고, 시스템 구축을 통한 communication 창구를 마련함으로써 구성원들이 상호관계를 통해 문제를 해결해가도록 하였다.

VI. 결론

본 연구는 BPO를 성공적으로 수행하고 있는 기업사례를 통해 하주업체와 수행업체 서로 다른 두 조직 간에 적용되는 9가지 organizational control mechanisms을 도출하였다. 이를 통해 첫째, 조직 프로세스의 시스템화, 자동화, 표준화, 모듈화를 통해 조직업무를 관리하는 것, 둘째, 시스템을 통한 control segmentation 및 조직 계층화, 셋째, 조직 구성원들이 조직환경을 coordinate 할 수 있도록 이끄는 것이 중요함을 알 수 있다. 결국 control mechanisms은 management, coordination, modification, balance의 측면에서 접근할 수 있는데, 조직의 특성, 업무의 특성, 조직 간 관계의 특성에 따라 적절한 control mechanisms을 이끌어내야 한다. BPO 서비스의 경우, 조직 간 관계의 특성에 따른 control mechanisms이 필요하다. 이러한 관점에서 볼 때 BPO를 성공적으로 이끄는 control mechanisms은 i)자동화, 표준화, 모듈화 ii)시스템을 통한 control segmentation으로써의 업무의 세분화와 조직의 계층화 iii)상호 조직 구성원 간의 coordinate를 통한 신뢰관계 구축이라 할 수 있겠다. 그러나 본 연구는 단일 사례를 통해 control mechanisms을 이끌어내고자 하였다는 한계를 갖고 있다. 앞으로 한국의 BPO 시장이 활성화되어 다양한 측면에서 수행되고 있는 비즈니스 프로세스 아웃소싱 사례 분석이 있기를 기대한다.

References

- [1] 한은(2002), “활동기준예산 수립하기”, CFO View, http://www.ciokorea.com/020915/cfo_views.htm
- [2] Barnard, C. (1968), “The functions of the executive”, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- [3] Blau, P. M., Schoenherr R. A. (1971), “The structure of organizations”, New York: Basic Books.
- [4] Dash, J. (2001), “Business Process Outsourcing”, Computerworld, Vol.35, No.1.
- [5] Das, T. K., & Teng, B. S. (1998), “Between trust and control: developing confidence in partner cooperation alliances”, *Academy of Management Review*, Vol. 23, pp.491-512.
- [6] Dekker, H. C. (2003), “Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements”, *Accounting, Organizations and Society*, In Press, Corrected Proof, Available online, 25 March 2003.
- [7] Green, S.G., and Welsh, M.A. (1988), “Cybernetics and dependence: reframing the control concept”, *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 2, pp.287-301.
- [8] Hall, H. R. (1991), “Organizations: Structures, Processes, & Outcomes”, by Prentice Hall, Inc., Fifth edition.
- [9] Lawrence, P. R., Lorsch J. W. (1967), “Organization and Environment”, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- [10] Ouchi, W. G. (1979), “A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms”, *Management Science*, Vol. 25, No. 9, pp.833-848.
- [11] Siew Kien Sia, & Boon Siong Neo (1997), “Reengineering effectiveness and the redesign of organizational control: A case study of the Inland Revenue Authority of Singapore”, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 14, No. 1, pp.69-92.
- [12] Smith, K. G., Carroll, S. J., & Ashford, S. J. (1995), “Intra- and interorganizational cooperation: toward a research agenda”, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp.7-23.
- [13] Yin, R. K. (1989), “Case Study Research: Design and Methods”, Newbury Park, CA: Applied Social Research Series, Sage Publications.