

강좌

비즈니스 리엔지니어링

최 성†

❖ 목 차 ❖

- | | |
|----------------------|-------------------------|
| 1. 비즈니스 리엔지니어링의 정의 | 3. 비즈니스 리엔지니어링의 추진원칙 |
| 2. 비즈니스 리엔지니어링의 도입방안 | 4. 비즈니스 리엔지니어링을 통한 변화전략 |

이번 호에서부터 남서울산업대학교 최 성 교수 (본회 이사, 전 한국생산성본부 OA추진사무국장)의 비즈니스 리엔지니어링에 대한 글을 4회에 걸쳐 연재 하고자하니 많은 애독 바랍니다.

서 언

신정부가 들어선 후 새로운 시대와 더불어 YS 개혁의 실마리를 찾아가고 있다.

국제적으로 모든 것을 개방할 것을 요구하는 UR의 외압과 경제성장의 정체상황에서, 국내 기업 들은 성장의 돌파구를 찾고 있다. 이러한 가운데서도 삼성그룹 이진희 회장의 질경영 선언은 초일 류를 위한 몸부림이며, 국제화를 위한 초석이라고 볼 수 있다.

기업은 생존하기 위하여 끊임없이 변화에 적응하 며 도전해야 한다. 변화를 수용하지 못하고 새롭게 태어나지 못하는 기업은 바늘이 멈추어버린 시계와 같이 더 이상의 의미를 갖지 못한다. 오늘날에 와 서는 기업의 성장과 발전은 내부 및 외부의 환경 변화에 얼마나 신속하게 대응하는가에 달려있다. 이제는 변화에 대응하여 기업경영을 혁신하는 것이

기업활동의 기본인 것이다. 특히 정치, 사회, 경제 전반에 걸친 대변혁의 물결은 기업의 거시적인 경 영환경에 있어서 뿐만 아니라 기업내부의 조직관 에 있어서도 새로운 변화가 요구되고 있다.

우리는 시대 여전에 맞추어 혁신에 동참하여야 한다. 과거의 이데올로기 전쟁에서 이제는 경제전 쟁으로 비유될 만큼 기업간의 경쟁이 치열해 졌다.

끊임없는 생산성 경쟁에서도 승리하기 위해서는 기업은 내부적으로 혁신이 필요하다. 품질경영, 사 무개선, 초관리운동, 5S 등 끊임없는 혁신을 통하 여 자기 기업에 맞는 이론과 실무가 필요하다.

변화는 점진적 변화와 급진적 변화로 구별할 수 있다. 그러므로, 한국적 기업에 맞는 변화를 찾아 변화를 택하는 것도 현명한 방안이라고 권하고 싶 다.

정보화 사회의 혁신은 바로 리엔지니어링이라고 정의한다.

급격한 변화중의 하나인 리엔지니어링이 시대적 패션이라고 일컫는 혹자도 있다.

그러나 리엔지니어링이 자사의 실정에 맞는다면 상황에 맞추어 시도를 해야 한다.

그리고 반드시 성공해야 한다. 실패의 경우에는 후유증이 따른다.

† 종신회원 : 남서울산업대학 전산과 교수

혁신에는 고통과 위험이 뒤따른다. 혁신의 후에는 초일류 기업으로의 틀이 보일 것이다.

1. 비즈니스 리엔지니어링의 정의

리엔지니어링이란?

리엔지니어링은 업무의 역할과 수행방법에 대해 근본적으로 재검토하는 것을 의미하는 것으로 현재의 업무처리 과정을 근본적으로 분석하고 여기에 새로운 방식을 도입하는 것이다.

이 이론은 마이클 포터, 피터 드러키, 에드워드 테밍과 같은 경영학자들이 주장한 경영철학에 근거를 두고 있으며, 마이클 해머나 정보기술산업에 종사하는 컨설턴트들과 마찬가지로 이들 경영학자들은 비즈니스의 기본 수행방식에서부터 근본적인 재검토가 있어야만이 경쟁에서 살아남을 수 있다는 혁신적 사고를 형성하는데 기여하였다.

리엔지니어링은 현재의 업무 처리과정과 조직의 구조를 조사하고, 조직의 목적을 수행하는 더 좋은 방법이 있는지를 판단하여, 목표달성을 위해 업무 절차가 더 개선될 수 있도록 변화를 시도하는 일련의 과정이다.

이러한 리엔지니어링의 주요 핵심은 다음과 같다.

- 첫째, 계층 피라미드의 축소
- 둘째, 서비스와 품질의 개선
- 셋째, 조직내의 의사결류 촉진
- 넷째, 고객중심
- 다섯째, 의사결정에 필요한 수단, 정보, 권위 등의 전반적인 권한이양

리엔지니어링은 정보기술(IT, Information Technology), 특히 사무자동화에 대한 투자가 왜 예상만큼 이익을 내지 못하는가라는 질문이 제기되었던 1980년대 말부터 시작되었다. 리엔지니어링 제안자들은 경영정보시스템의 실패는 업무의 개선을 통해 풀어야 할 문제들을 전산기술로 풀려고 했기 때문이라고 주장하였다.

1990년 『하버드 비즈니스 리뷰』지 7.8월호에 발표된 혁신적 논문인 『REENGINEERING WORK : DON'T AUTOMATE, OBLITERATE』의 저자인 마이클 해머는 업무를 개선하기 위한 목적보다는 오히려 구식의 업무방식을 체계화하기 위해 정보기술을 사용하는 경향이 있다고 지적하였다. 리엔지니어링은 업무를 단순히 빠르게 하려는 것이 아니라, 업무수행방법을 근본적으로 변화시키기 위해 정보기술을 사용하는 것이다. 리엔지니어링 노력은 “컴퓨터의 이용을 통해 어느 업무를 가속화시킬 수 있을 것인가?”의 수준으로부터 “목표달성을 하는데 있어 최선의 절차는 무엇인가?”의 수준에 이르기까지 전반적인 분석을 수행하도록 하는 것이다.

예를들면 국내 여행을 다닐 때 자가용을 이용하던 사람이 서울에서 포항으로 갈 일이 생겼다. 지금까지의 사고방식으로는 이 사람이 결정해야 할 사항이란 운전할 차의 종류와 운전경로 밖에 없을 것이다. 그러나 리엔지니어링적 사고방식은 자가용이 과연 최선의 교통수단인지 혹, 비행기나 기차, 자전거가 더 나은지 등의 보다 근본적인 문제를 먼저 검토하게 된다.

포항으로의 여행이 합리적인가에 대한 질문을 제기할 수도 있다. 휴가인가, 친지방문인가, 판매목적으로 고객을 방문하는 것인가, 자산투자에 대한 사전조사를 위해 가는 것인가 등이다. 더 나아가 포항에 가는 여행의 목적을 다른 방법으로는 달성할 수 없는 것인가도 질문해 볼 수 있다. 광양으로 가면 안되는가, 전화나 팩스 또는 편지로 대신할 수는 없는가, 기차를 대신 모빌 수는 없는 것인가 등도 검토의 대상이 된다.

리엔지니어링의 중요한 특징은 기존방식을 완전히 폐기할 수도 있다는 것이다. 즉, 현재의 업무를 본질적으로 분석하여 그 일에 대한 선입견을 버린다는 것이다. 업무의 근본적인 목적을 재규정하고 이를 달성할 세부추진전략을 세우는 리엔지니어링

과정으로 정보흐름이 개선될 것이다. 리엔지니어링을 거쳐 다운사이즈된 시스템은 업무처리를 더 편리하고 신속하게 해준다. 업무 재설계의 결과 기업의 문제에 대한 접근방식이 보다 근본적으로 바뀌어 업무가 완전히 새로운 방식으로 변화될 수 있다.

리엔지니어링이 아닌 것은

많은 사람들이 리엔지니어링을 자동화와 동일시하는 경향이 있는데, 리엔지니어링과 자동화는 근본적으로 다르다. 자동화는 단지 속도를 빠르게 하여 효율성을 높여줄 뿐 근본적으로는 똑같은 일을 하게 되어 근본적인 개선이 있을 수 없다. 리엔지니어링은 과거의 구식 정보체계를 새로운 현대기술을 사용하여 단지 조금 더 세련되어 보이는 것으로 재구축한다든지 하는 Software Redesign과도 다르다.

또한 리엔지니어링이 조직재구축(Restructuring)이나 다운사이징을 뜻하는 것도 아니며 단지 조직을 축소하거나 계층을 줄였다고 해서 리엔지니어링이 되었다고 볼 수도 없는 것이다. 조직 재구축이 리엔지니어링과 병행되거나 혹은 리엔지니어링에 수반되는 것은 사실이지만, 근본적으로는 의미가 다르다.

리엔지니어링은 현재의 업무를 본질부터 근본적으로 조사해서 평가하는 작업이 포함된다. 이것은 업무에 대한 이론적 근거와 현재 그 업무를 수행하는 방법과 업무를 다른 방식으로 수행할 수는 없는가에 대해 조사하여 과정의 변화 또는 구조적 프로세스를 창조하는 것이다.

흔히 권위주위나 관료주의(Bureaucracy)를 탓하지만, 관료주의는 오랜 시간에 걸쳐 내려온 것으로 없어지면 혼란이 오게 된다. 이러한 관료주의를 청산할 수 있는 하나의 해결책이 프로세스 리엔지니어링인 것이다.

왜냐하면 우리가 수행하는 업무의 처리과정에

수많은 통제의 수단들이 관료주의를 나타내고 있으므로 이러한 과정들을 리엔지니어링하게 하면 저절로 관료주의가 없어지기 때문이다.

리엔지니어링의 프로젝트들

리엔지니어링 프로젝트는 XEROX사, FORD사, AT&T사 등의 기업에서부터 시작되었다. 이들은 생산성을 증가시키고 관리직을 80% 정도나 감소 시킴으로써 리엔지니어링의 전형적인 사례로 손꼽히고 있다.

리엔지니어링의 성공사례는 아직 많이 나타나고 있지는 않지만, 그 효과는 놀라울 정도여서 많은 기업들의 관심을 끌고 있다.

실례로 IBM사는 신용조회 작업을 리엔지니어링하여 작업기간이 일주일일 걸리던 것을 하루면 할 수 있도록 단축시켰고, 아울러 종업원의 생산성도 10배로 증가하였다. 이 과정에서 IBM사에서 50%의 업무 자동화를 실현할 수 있었다.

자동차 부품회사인 FEDERAL-MOGUL사는 제품 개발부문에 신규부품의 제작기간을 20주에서 20일로 단축시켰다. 모든 부품을 카탈로그로 만들어 신제품 개발시에 같은 부속을 사용하는 부품은 카탈로그를 이용하여 새로 제작하지 않고 과거 제품의 설계를 이용하도록 하였다.

보험회사인 MUTUAL BENEFIT LIFE사는 보험증발급 업무시간을 2달에서 2일로 단축시켰고, 비용은 1/2로 감축시키는 성과를 가져왔다. 이 기업에서는 18단계를 거쳐 수행되던 작업을 한사람이 컴퓨터를 이용하여 수행하도록 하였다.

미국 국세청에서는 비즈니스 리엔지니어링을 시도하여 직원을 1/2로, 지점의 수는 1/3로 감축하고, 감사의 수익은 33%를 증가시켰다.

DEC사에서는 리엔지니어링을 통해 20개의 비호환 미지급 시스템을 하나의 DEC VAX 중형컴퓨터 시스템으로 바꾸고 55개의 회계그룹을 5개로 통합했는데, 이 과정에서 150개의 업무를 폐지하였다.

FORD사에서는 500명이 하던 미지급 조사업무

를 리엔지니어링하고 컴퓨터시스템을 적극적으로 활용하여 인원을 75%까지 줄였다.

리엔지니어링은 작업을 이동시키고 감소시키는 것 이상의 의미가 있다. 이것은 상황을 변화시킴으로써 여러방면의 기회를 창출하게 하는 기법인 것이다. 리엔지니어링은 기회창조에 대한 촉매이다. 간혹 외부의 압력에 대한 반작용으로 리엔지니어링이 도입되기도 하지만 이러한 수동적인 대응책이 되어서는 안된다. 상황이 한계에 이르기 전에 미리 리엔지니어링을 하겠다는 자세로 항상 리엔지니어링을 생각하는 적극적인 사고방식을 가져야 한다.

그래야만 리엔지니어링이 가장 효과가 있을 시기에 이를 시행하여 적절하게 변화에 대응할 수 있는 것이다.

1회 끝

다음호 계속

참고 문헌

1. 최 성 비즈니스리엔지니어링의 핵심, P 210, 1994.1.10, 한국생산성본부간.
2. 신경영혁신을 위한 비즈니스 리엔지니어링 : 아남산업 사내교육교재, 93년
3. Thomas H Davenport, Process Innovation Reengineering, 93년 HBSP발간

4. Reengineering the Cooperation, Michael Hammer & James Champy, Haper Business
5. C.J.McNAIR, Bench-Marking 지속적인 성장의 열쇠, 1993년, Harper Business
6. "리엔지니어링 & 벤치마킹" K P C 93년 7월 세미나 자료
7. "고객만족전략" K P C 93년 5월 세미나 자료
8. "비즈니스 리엔지니어링" 과학기술원 산학 세미나 자료 1993년 8월
9. "비즈니스 리엔지니어링" 포스테이타 93년10월세미나 자료
10. 매일경제신문. 2000년대를 향한 신경영조류 연재
11. 정보경제. 93년2월호, 삼성데이터시스템간



최 성

1994년 남서울산업대학교 전자계산학과 학과장, 기업은행, 제주은행, KCC근무, 조선대 교수, KPC OA추진국장 역임
관심분야 : S/W엔지니어링, C언어, PASCAL언어, 비즈니스 리엔지니어링의 핵심, 생산시스템총론, 전산학개론,

기술경영론 등 다수 국내 OA 현황 등 다수

알림

지금 현재 많은 분께서 신입 회원으로 가입을 하고 있습니다. 지금까지 입회원서만을 제출하고 회비를 납부하지 않은 회원께서는 하루속히 은행지료를 이용하거나 아래의 통장으로 회비를 납부하여 주시기 바랍니다.

1. 한국외환은행 계좌번호 : 232-13-01249-5
 2. 우체국 계좌번호 : 012559-0025588
- 예금주 : 한국정보처리응용학회