

강좌

비즈니스 리엔지니어링

최 성†

❖ 목 차 ❖

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

리엔지니어링의 필요성

우리 기업들은 아직도 경영혁신의 단계에 이르지 못하고 있는 것이 현실이다. 대부분의 기업들은 위기의식으로 인하여 경영혁신을 시도하고 있으나 아직 의식개혁 측면을 벗어나지 못하고 있다. 초판 리운동, 결재서류 줄이기, 회의의 효율화, 5-S 등이 많이 사용되고 있는 방법으로 이러한 개선들도 중요하지만, 이렇듯 점진적인 개선으로는 현대의 세계 각국의 기업들과 경쟁을 벌이기에는 역부족이라고 할 수 있다.

국제 경쟁의 세계에서 살아남기 위해서는 다음과 같은 새로운 경영혁신의 목표가 필요하다.

- 첫째, 시장에 대한 민첩성
- 둘째, 업무 리드타임의 가속화
- 셋째, 간접비의 절감
- 네째, 최우량 서비스

이와 같은 목표에 대한 기업들의 성취도가 향후 기업들의 새로운 경영평가에 대한 척도와 경영혁신의 척도로 사용되어야 한다. 과거의 경영혁신은 지속적인 개선만을 강조하였다. 예를들면 품질관리의 기법인 전사적 품질 경영(Total Quality Management)은 현재의 작업방식에 끊임없는 개선을 이룩하는 과정이었다. 그러나 이러한 개선과정은 작업방식의 근본적인 것을 과감히 변화시킬 수는 없으

므로 5~10%의 개선은 가능하나 50% 또는 100% 이상의 효과는 기대하기 어렵다. 따라서 리엔지니어링에서는 과거의 업무방식을 보완하는 것이 아니고 과감히 재구축함으로써 업무방식에 일대혁신을 꾀하여 개선이상의 훨씬 큰 효과를 목표로 한다.

앞의 사례에서처럼 이제는 우리 기업들도 과거의 단순한 10~20%의 생산성 향상이나 10~20%의 원가절감이 아닌 50% 이상의 생산성향상, 50% 이상의 원가절감으로 경쟁하여야만 되는 시점에 이른 것이다. 그러나 이와같은 극적인 성과를 창출하기 위하여 단순히 컴퓨터를 도입한다거나, 단순한 업무개선만으로는 원하는 효과가 나타나지는 않는다. 앞에서 언급된 기업들은 과거의 경영개념을 타파하고 정보처리기술을 이용한 업무방식의 재구축을 통해 기업이윤의 극대화를 이룩하였다.

리엔지니어링의 정의

리엔지니어링의 정의는 “고객만족이라는 경영전략에 맞추어 기존의 업무시스템을 근본적으로 다시 생각하고 과감하게 재설계하여 극적인 성과를 이룩하는 것”이라고 정의할 수 있다. 즉, 품질, 서비스, Cycle Time, Cost 등에서 혁신적 발전을 이루기 위해 업무처리과정을 과감하고 새롭게 설계하는 것이다.

“우리가 현재 하고 있는 일은 왜 해야 하나?”,
(WHY? WHY IF?)

†중신회원 : 남서울산업대학교 전산과 교수

“우리는 왜 그런 방식으로 해야 하나?”를 깊이 생각하여 일의 뿌리까지 바꾸어 현재의 모든 구조와 절차를 완전한 새로운 방식으로 일을 수행하는 것이다.

리엔지니어링은 가정도 아니고 미리 주어진 것도 아닌, 근본에서 출발하여 모든 시스템을 재설계하는 것이다. 여기에는 다음과 같은 단어들(자주 등장한다.

‘근본적으로 다시 생각한다(FUNDAMENTAL RETHINKING)’는 것은 어떤 업무에 대해 “이 일을 왜 해야 하는가?”, “왜 이러한 방법으로 하고 있는가?”라고 근본적인 질문을 던지는 것(BREAK THROUGH THINKING, 현상부정)이다. 여기에는 기존의 관습이나 어떠한 가정도 있을 수 없다.

‘과감하게 재설계한다(RADICAL REDESIGN)’는 것이 뜻하는 것은 업무방식의 제한된 고정관념을 타파하는 것으로 현재 존재하는 구조나 절차를 과감히 버리고 목적 달성을 위해 완전히 새로운 방법을 창조하는 것이다.

‘극적인 성과(DRAMATIC IMPROVEMENT)’는 리엔지니어링이 추구하는 것이 10%~20%의 점진적인 진보가 아니라 50%, 100%의 비약(Quantumleap)이라는 것을 의미한다.

‘프로세스(PROCESS)’란 기업 내부로 부터 외부의 고객에게 가치를 전달하는 즉, 시작에서 끝까지의 과정을 의미한다. 예를 들면, 신제품을 개발할 때는 설계부서뿐만 아니고 제조부서, 판매부서까지 연계된다. 판매부서로부터 고객의 요구사항을 전달받아 실제 제조시 고려해야 할 사항도 검토되어야 하기 때문이다. 리엔지니어링의 대상이 되는 가장 중요한 요소인 프로세스에 대하여는 다음에 자세히 살펴 보도록 하겠다.

리엔지니어링의 특징

일반적으로 개선이라고 하면 기업내의 전 직원이 참여하여 부가적인 개선을 의식개혁 측면에서 시도하는 것이라고 하며, 리엔지니어링은 최고 경영층이 주관하여 조직과 조직을 연계하고 부서와 부서

를 연계시키는 새로운 시작을 뜻한다. 특히, 개선에서는 어떤부서 내의 업무를 단순화시키고 제거하는 것을 목표로 하는데 반해 리엔지니어링의 경우에는 조직간 또는 부서간의 연계를 대상으로 업무의 단순화, 제거, 통합을 목표로 한다. 그러나 부문내 개선활동이 이루어지지 않은 상태에서 부문간 리엔지니어링은 아무런 의미가 없다는 것은 간과해서는 안된다.

제조업체에서의 수요예측을 예로 들면 영업부서에서는 매출목표 책정을 위하여 수요예측을 하며 생산부서에서는 생산계획 수립을 위하여 수요예측을 한다. 이것을 기업의 입장에서 보면 한가지 일을 두개의 부서에서 중복되게 수행한 것이고, 각 부서의 입장에서 보면 독립적으로 수행된 것이다. 이러한 이유로 부서내의 개선활동에서는 수요예측이 개선대상으로 파악되지 않았으나, 부서간의 연계 프로세스를 대상으로 연구하는 리엔지니어링에서는 개선의 대상이 되어 이러한 중복된 작업은 제거가 필요하게 된다.

리엔지니어링과 정보기술 (IT, Information Technology)

리엔지니어링에 정보처리기술이 꼭 필요한 것은 아니지만 대표적인 사례들을 통하여 볼때 거의 모든 성공기업들이 정보처리기술을 사용하고 있다. 이러한 정보처리기술, 특히 네트워크나 데이터베이스 등은 과거부터 있어왔던 기술이지만, 이러한 기술의 발달이 현재의 업무방식을 대폭적으로 혁신시킨 것은 최근에 와서 일이다.

과거의 업무방식은 종업원이 일정한 업무를 해야만 효율적으로 수행할 수 있다는 가정하에 만들어졌다. 이러한 가정은 산업혁명 이후 거의 150여년간 업무처리방식의 전통으로 이어져 대부분의 기업이 업무의 전문화와 분업화에 중점을 두어 업무처리방식을 설계하였다. 전문화와 분업화에 따른 문제점으로는 업무의 연계가 직렬로 이루어져 작업시간이 길어지지만, 과거의 개선방식에서는 이러한 점을 고려한 경영혁신이 이루어지지 않았다.

정보처리기술을 사용하는 경우에도 업무처리방

식을 재개편하는 정도까지는 미치지 못하고 현재 업무처리방식의 테두리에서 지원하는 정도로만 사용되었다. 그러나 이제는 정보처리기술을 이용하여 모든 부서에서 정보를 공유한다면 동시에 여러 부서에서 같이 작업할 수 있는 병렬작업이 가능하여 과거의 전통은 타파되고 작업시간을 대폭적으로 단축할 수 있다. 그러나 이를 위하여는 정보처리기술의 단순한 도입인 현업무의 지원만으로는 부족하며 정보처리기술에 의해 업무처리방식이 근본적으로 바뀌어야 한다. 업무처리방식의 변화와 정보처리기술의 응용은 혼합물처럼 이용되지 말고 본질이 바뀌는 화합물처럼 이루어져야 한다.

프로세스의 정의

경영혁신의 대상이 부서가 아니고 업무흐름의 전체 프로세스이므로 때로는 리엔지니어링을 프로세스 혁신이라고 치칭하는 컨설팅 전문가나 학자들도 있다. 프로세스 혁신 또는 리엔지니어링의 프로세스적 접근방식을 파악하기 위해서는 먼저 프로세스에 대한 정의가 필요하다.

〈웹스터백과사전〉에 의할 것 같으면 프로세스는 여러방식으로 정의되어 있다. 그중 “어떤 목적에 이르게 하는 활동들 또는 작업들의 시리즈, 특히 제조업에 있어서는 계속적인 작업의 처리들”이라는 정의가 가장 프로세스 혁신에 필요한 정의라고 할 수 있다. 프로세스 혁신에 가장 선도적인 기업들의 정의도 이와 비슷한 형태이다.

AT&T사에서는 “특정한 산출물을 만들어 내는 특정한 투입물과 가치를 추가하는 직무들에 의하여 특정지워지는 상호연관된 작업활동들의 집합”이라고 정의하고 있다. 특히 프로세스는 한 부서내에 있을 수도 있고 또는 여러 부서들 간에 걸쳐 있을 수도 있다고 지적하고 있다.

GE사에서는 “자원 및 정보를 특정한 상품 또는 산출물로 변환시키는 데 필요한 활동과 직무들의 집합”이라고 정의하였다.

IBM사에서는 “내부 또는 외부 고객을 위하여 유용한 결과를 도출하는 것이라고 정의할 수 있으며 반복적이며 측정 가능한 직무들의 시리즈”라고

제시하고 있다.

앞의 정의들에서 프로세스는 다음과 같은 성격을 가지고 있다는 것을 유추할 수 있다. 첫째, 프로세스는 반복적으로 발생하는 작업들로서 예측가능하며 정의될 수 있어야 한다. 둘째, 프로세스는 측정 가능한 한 INPUT(투입물)을 측정 가능한 OUTPUT(산출물: 제품 또는 서비스)으로 전환시키는 부가가치가 있는 일련의 활동이라고 할 수 있다.

프로세스의 종류

프로세스의 종류로는 최종 고객에게 제품 또는 서비스를 제공하기 위한 운영 프로세스와 기업 운영상 필요한 경영관리 프로세스로 크게 분류될 수 있다. 운영 프로세스는 고객의 주문에서부터 배달 또는 애프터 서비스까지의 주거래에 관련된 프로세스이다. 구체적으로 제품개발, 고객의 제품구입, 고객의 필요성 파악, 생산, 배달, 주문관리, 애프터 서비스 등이 운영 프로세스에 속한다.

반면 경영흐름의 기획, 통제, 관리에 관련되는 경영관리 프로세스로는 성취도 모니터, 정보관리, 자산관리, 인력관리, 기획 및 자원배분등을 들 수 있다. 프로세스를 파악하기 위하여는 기업의 조직도에 집착하여서는 안된다. 조직도는 기업업무의 계층을 제시하여 줄 뿐이지 작업의 흐름을 나타내 주지는 않는다. 실례로서 신제품개발의 경우는 R & D, 마케팅, 제조부서들이 관련되어 있다는 것이 되는 조직도를 통하여 알 수가 없다. 프로세스에서 더 중요한 것은 이 세 부서들 간에 작업이 어떻게 연결되는가 하는 흐름이 더 중요한 것이다.

프로세스의 속성

프로세스의 속성에는 구조, 주인(OWNER), 비전, 고객, 척도의 5가지를 들 수 있다.

프로세스에 구조가 있다는 것은 그 프로세스가 한번만 실행되는 것이 아니고 계속 여러번 반복되어 발생한다는 것을 의미한다. 즉, 정형화되어 있으며 측정 가능한 일련의 작업으로 특정 산출품을 생산하거나 서비스한다는 개념이다. 단 한번 발생하는 작업을 경영혁신하기는 어려우므로 반복되는

작업을 대상으로 그 작업의 시작과 끝, 투입물과 산출물을 분석할 수 있어야 한다.

실제적으로 프로세스에는 주인이 없는 경우가 대부분이다. 그러나 업무전체를 통괄할 수 있는 책임자인 프로세스 주인이 선정되어야 한다. 주인은 한 부서의 부서장 역할을 하는 것이 아니고 업무 흐름 전체의 책임과 권한을 가져야 한다. 예를 들면 고객은 자신의 주문이 지연되면 판매부서에 재촉을 할 것이다. 그러나 많은 기업에서는 판매부서의 역할이 고객의 주문접수에 제한되어 있으므로 판매부서는 실제 고객의 주문처리에 대한 상황을 알기 위하여는 여러 부서와 연락을 하여야 한다. 이 경우 주문처리를 담당하는 주문처리 프로세스의 주인이 있으면 주인이 모든 부서들과의 조정업무를 담당할 수 있다.

프로세스의 비전은 프로세스의 전략적인 목표의 의미한다. 전략적인 목표로는 계량적인 목표와 향후의 바람직한 모습을 들 수 있다. 계량적인 목표는 생산성향상, 원가절감, 사이클타임 단축 등이 있으며, 바람직한 모습은 프로세스에서 실현해야 할 미래의 모습을 의미한다. 흔히 간과하기 쉬운 것으로 부서에는 목표가 있으나 프로세스에는 목표가 없는 경우가 대부분이다. 한 예로써 구매 프로세스의 목표를 물어보면 구매부의 목표로 답변을 하는 경우가 많다. 결과적으로 구매 프로세스의 목표없는 부문별 최적화만 이룩할 수 있지 구매 전과정의 최적화를 이룩하기는 어려운 것이다.

프로세스의 고객은 프로세스의 최종 산출물을 받는 사람 또는 부서를 의미한다. 앞에서 언급된 구매 프로세스의 경우, 최종 고객은 구매를 요청한 현장의 업무 담당자가 될 것이다. '구매 프로세스의

성취도는 업무 담당자를 기준으로 결정되어야 하며 업무 담당자의 평가가 가장 중요한 평가로 받아들여져야 한다.

프로세스의 척도는 여러가지 형태가 있을 수 있지만 일반적으로 품질, 고객만족, 원가, 시간, 서비스 등으로 구성된다. 그러나 이러한 척도들이 한 부서에 제한된 부문별 척도가 아니라 전체 프로세스에 대한 척도가 되어야 한다. 예를들면 각 부서에서 걸리는 시간은 상당히 짧을 수 있다. 그러나 전체 프로세스에 걸리는 시간은 부서간의 연계, 부서간의 조정업무, 부서들 사이에서 기다리는 시간 등으로 인하여 장기간을 요할 수 있다. 프로세스의 시간 측정에서는 각 부서에서 걸리는 시간도 중요하지만 전체 프로세스를 마치는 데 걸리는 시간이 더 중요한 척도이다.

(3회 연재 계속)

참 고 문 헌

1. 비즈니스 리엔지니어링의 핵심: 1994년도 베스트셀러 한국생산성본부간, 최 성저
2. 신경영혁신을 위한 비즈니스 리엔지니어링 아남산업 사내교육교재, 93년
3. Process Innovation Reengineering, Thomas H Davenport저, 93년 HBSP발간
4. Reengineering the Cooperation, Michael Hammer & James Champy, Harper Business
5. Bench-Marking 지속적인 성장의 열쇠, 1993년, C.J.McNAIR, Harper Business
6. K P C 93년 7월 세미나 자료 "리엔지니어링 & 벤치마킹"