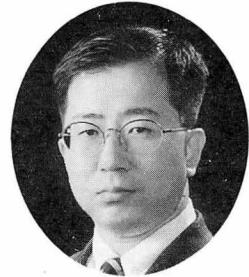


# 비즈니스 리엔지니어링이란 무엇인가? (上)



김태경  
((주)롯데 햄·우유)

## 1. 머리말

어릴 적, 어느 동화에서 어린 두 남매가 길을 잃고 헤매는 안타까운 내용이 있었다.

물론 결론은 늘 착한 아이는 행복하게 잘 살고 나쁜 사람들은 벌을 받는다.

세상이 그렇게 아름다웠으면 한다.

동화처럼...

한참 울다 기쁘게 책을 덮고 잠들 수 있게 말이다.

“양돈산업에 있어 국제경쟁력이 있는가 없는가?”

“수입개방시대의 국제경쟁력이란 무엇인가?  
등등

지난 겨울 이후, 정확히 UR이 타결된 이후 양돈산업, 한국농업, 한국경제 이 모든 분야의 국제경쟁력에 대한 이야기가 많았다.

지하철을 타도, TV를 보고 앉았어도 국제경쟁

력 강화를 외치는 소리를 듣는다.

필자 자신도 국가경쟁력에 대해서 참 많은 고민을 했다.

“한국사회에 국제경쟁력을 가진 것이 무엇일까?” 하는 친구들과의 대화에서 “가장 경쟁력이 있는 것이 아마 대학생들 데모하는 것하고 전경들 데모진압하는 것만이 우리나라에서 가장 경쟁력있는 것이 아닐까!” 하는 농담도 해보았다.

국가경쟁력은 찾는 것이 아니다.

현 상황에서 평가하고 분석해서 고르는 것이 아니라 스스로의 노력으로 만들어가는 것이다.

한국사회에서 국가경쟁력이 있는 분야가 아무 것도 없다면 맨땅에서 맨주먹으로 다시 국가경쟁력을 키우면 된다.

물론 엄청난 땀과 눈물이 필요하겠지만...

한국농업! 그 경쟁력이 제로라고 이야기하는 분야에서 한국농업을 지키고 살아남기 위해서 분명 우리가 해야 할 대안을 찾아야 한다.

그것이 비즈니스 리엔지니어링이다.

비즈니스 리엔지니어링이 만병통치약은 아니다.

다만 이런 혁명적 사고와 경영기법의 도입없이 살아남을 수 없음을 기억해야 할 때다.

이미 농업 이외의 다른 산업 전반에서는 “비즈니스 리엔지니어링”에 대한 연구와 도입이 활발히 진행중이다.

이제 우리 농업분야, 양돈산업(필자는 식육산업이라고 정의함) 분야에 종사하는 사람들도 비즈니스 리엔지니어링에 대한 관심을 가졌으면 하는 마음에서 비즈니스 리엔지니어링에 대해서 원론적으로 정리해 보았다.

신경영기법에 대한 많은 관심과 노력으로 한국 식육산업에 혁명적 경쟁력 강화 방안이 만들어졌으면 하는 바람으로 이 글을 쓴다.

## 2. 목적

아담 스미스의 국부론 이후 200년간 서구의 기업은 아담 스미스의 편에 대한 신화(분업)로 산업혁명의 시대를 개막하였고, 포드의 꿈의 실현을 통한 고도의 산업시대를 구하게 되었다.

값싼 재화의 대량 생산은 세계를 절대적 빈곤에서 해방시켜 인간의 욕망에 대변화를 야기시켰으며, 산업기술의 발달은 정보화 사회를 열어 글로벌라이제이션(범세계화)을 이룩하게 되었다.

기업의 경영방식은 아담 스미스의 분업화 방식과 기업이란 거대조직의 구조적 체계의 운영에 의해서 주도되어 왔다.

새로운 세기를 향해 가는 오늘 자본주의의 선진국인 미국기업은 이미 그 경쟁력을 상실해 가고 있으며 이러한 경쟁력의 상실은 미국기업의 체계와 방식에 익숙한 우리 기업에 있어서도 심

각한 문제로 대두되기 시작했다.

또한 전근대적인 산업구조속에서 뚜렷한 경영이념없이 권력주도형 경제구조속에서 성장한 우리의 기업은 새로운 세기의 변화에 그 대응력을 상실하고 더욱 더 심하게 그 경쟁력을 잃어가고 있다.

앞으로의 기업은 경쟁력 제고를 위해 급속하게 변화하고 있는 시장에 대처하여야 한다.

또한 제품의 주문부터 배달까지 걸리는 시간, 제품의 아이디어부터 생산의 개시까지 걸리는 시간 등의 대폭적인 감축이 이루어져야 한다. 간접부서는 직접부서의 지원역할을 하여야 하나 많은 기업들에서는 거꾸로 관리와 통제부서로 역할이 변경되어 직접부서의 업무수행을 경감시키기는 커녕 직접부서에 더 많은 양의 일을 전가시키는 결과를 낳고 있는데 이러한 현상은 지양되어야 한다.

고객이 기대하는 이상의 서비스를 제공하여 고객의 충성심을 굳건히 하는 전략을 펴 기존고객의 확보외에도 신규시장 개척에 가장 효과적인 무기로 활용하여야 한다.

이제는 과거의 10~20%의 생산성 향상이나 10~20%의 가격절감이 아닌 50% 이상의 생산성 향상, 50% 이상의 원가절감 등을 통하여 경쟁하여야만 되는 시점에 이르렀다.

이같은 극적인 효과를 창출하기 위해서는 단순한 자동화나, 업무개선이나, 한 두대의 컴퓨터의 도입으로는 불가능하다.

과거의 경영개념을 타파하고 정보처리기술을 이용, 업무방식의 재구축을 통한 기업이윤의 극대효과를 이룩하여야 한다.

비즈니스 리엔지니어링은 과거의 고정개념을 타파하여 근본적으로 비즈니스 프로세스, 즉 업무방식을 재구축하는 작업이다.

### 3. 본말

#### 가. 비즈니스 리엔지니어링의 정의

비즈니스 리엔지니어링의 정의는 기존의 업무 방식을 근본적으로 재고려하여 과격하게 비즈니스시스템 전체를 재구축하는 것으로 프로세스를 근본단위로 업무, 조직, 기업문화까지의 전부분에 대하여 성취도를 대폭적으로 증가시키는 것이다. 이를 구체적으로 생각해보면, 일 내부의 고객과 외부의 고객에게 가치를 전달하는 시작에서 끝까지의 과정을 고정관념을 타파하는 새로운 운영시스템을 도입, 기존의 업무를 대폭 개혁해 나가는 것을 의미한다.

#### 나. 비즈니스 리엔지니어링의 특징

비즈니스 리엔지니어링은 기업경영의 타기법들과 차이점이 많다.

특히, 많은 기업에서 실행하고 있는 품질관리운동이나 각종 개선의 활동들과는 근본적으로 다른 차이점들이 있다.

먼저 비즈니스 리엔지니어링과 품질관리운동을 비교하여 보면 <표 1>과 같이 정리될 수 있다.

기업경영에서 품질관리의 필요성은 필요하다고 가정되지만, 비즈니스 리엔지니어링은 경쟁우위를 창출 또는 유지하기 위해서는 반드시 필요하다.

품질관리는 또한 작은 부분의 개선을 통한 끊임

<표 1> 비즈니스 리엔지니어링과 품질관리의 차이점

	품질관리	비즈니스 리엔지니어링
왜 필요한가?	필요하다는 가정	필수
목 표	작은 부분의 개선으로 축적	과격
범 위	과업, 공정	광범위한 프로세스
변화의 정도	부가적, 계속적	가끔, 대폭
중역의 역할	처음에 중요	계속적으로 중요
정보처리기술	필요하기도 함	필수적

없는 개선이 목표이지만, 리엔지니어링은 과격한 변화를 목표로 한다. 이에 따라 품질관리는 과업이나 공정을 업무구분이 되는 기본조직의 한계에서 범위가 설정되지만, 비즈니스 리엔지니어링은 광범위한 프로세스를 대상으로 하여 여러 부서의 연계를 범위로 한다.

변화의 정도는 품질관리가 현재 업무에 대하여 부가적으로 지속적인 개선을 목표로 하는 반면 비즈니스 리엔지니어링은 가끔 실시하되 대폭적인 변화를 시도하는 데에 있다. 품질관리운동의 전개는 처음엔 마인드 확산을 위하여 중역의 역할이 중요하지만 비즈니스 리엔지니어링에서는 중역이 처음 시작에서 끝부분인 구축에까지 중요하다.

정보기술은 품질관리에서는 필요할 수도 있지만, 비즈니스 리엔지니어링은 정보기술이 성공사례에서 거의 필수적으로 사용되고 있다.

비즈니스 리엔지니어링과 대비되는 경영혁신의 방법론으로는 끊임없는 개선을 들 수 있다. 일반적인 개선은 조직내의 전 종업원이 참여하여 부가적인 개선을 의식개혁 측면에서 시도하는 것이라고 하면, 비즈니스 리엔지니어링은 최고경영층이 주관하여 조직과 조직을 연계, 부서와 부서를 연계시키는 새로운 시작을 뜻한다.

특히 개선에서는 부서내 업무의 단순화, 제거를 목표로 하는 데 반해 비즈니스 리엔지니어링의 경우에는 조직간 또는 부서간의 연계를 대상으로 하여 업무의 단순화, 제거, 통폐합을 목표로 한다. **●** <다음호에 계속>

