「정보시스템연구」 제10권 제2호
한국정보시스템학회
2001년 12월, pp. 89-101.

한국과 미국기업의 경영혁신 작업성과에 관한 비교 연구*

이 재 정 부경대학교 경영학부 leejj@pknu.ac.kr
류 태 모 부경대학교 경영학부 tmryu@pknu.ac.kr
박 문 규 부산여자대학 인터넷영상과 hook@seisong.pwc.ac.kr

<목 차>

Ⅰ. 서론
Ⅱ. 선행연구
2.1 성공요인에 관한 선행연구
2.2 경영혁신 성과에 관한 선행연구
2.3 한국 및 미국의 핵심 성공요인 발견
Ⅲ. 연구방법 및 가설
3.1 가설 설정
3.2 자료 수집
Ⅳ. 자료 분석 및 결과
Ⅴ. 결론
참고문헌
Abstract

Ⅰ. 서론

최근 무한경쟁시대를 맞이해 급변하는 기업환경과 정보기술(Information Technology)의 발전은 기업으로 하여금 새로운 혁신적인 경영방법으로의 전환을 요구하고 있다. 이에 따라 기업에서의 정보기술 역할은 점점 높은 비중을 차지하고 있지만, 첨단 정보기술에 대한 막대한 투자에도 불구하고 생산성은 다른 부문의 투자에 비해 낮게 나타나고 있다(Bowen, 1986; Davenport, 1993; Hammmer and Champy, 1992; Scott-Morton, 1991). 정보기술의 생산성을 높이기 위해서는 업무처리방법을 단순히 자동화하기보다는 새로운 시각을 가지고 첨단의 정보기술을 이용하여 업무처리과정을 새롭게 디자인하는 것이 중요하다고 주장하고 있다(Hammer, 1990; Davenport, 1993).

* 이 논문은 2001년도 부경대학교 학술연구조성비에 의하여 연구되었음.

오늘날 경영혁신작업은 기업이 치열한 경쟁의 세계시장(global market)에서 생존하기 위한 수단일 뿐 아니라, 과거의 관료적인 기업활동을 대체할 수 있는 기업의 패러다임이라 할 수 있겠다(Lee, 1994). 경영혁신작업의 개념은 1990년대 초에 우리기업에 도입되기 시작했으며, Hammer(1990)의 리엔지니어링의 개념이 소개된 이후 많은 기업들은 리스트럭츄어링(restructuring), 다운사이징(downsizing), 벤치마킹(benchmarking), 라이트 사이징(right sizing) 등 다양한 형태의 경영혁신 작업을 수행해 왔다. 특히 정보통신기술을 이용하여 업무처리방법(process)의 변화를 가져오는 경영혁신기법인 비지니스 프로세스 리엔지니어링(BPR : Business Process Reengineering)기법은 대표적인 경영혁신 기법이라 할 수 있다.

리엔지니어링 작업은 높은 실패율로 인한 구현문제가 아주 심각하게 부각되고 있다. 리엔지니어링 작업은 공정시간의 단축, 비용의 감소, 품질의 향상, 고객만족의 극대화를 통해 생산성을 향상시킬 수 있는 잠재력을 지니고 있다. 이러한 잠재력을 달성하기 위해서 리엔지니어링 작업은 고객과 종업원 그리고 기업의 관점에서 구현되어야 할 것이다. 리엔지니어링 작업은 단순히 "부가가치를 증대시키지 못하는 업무를 제거하기 위한 프로세스의 재설계"가 아니며 "기업문화, 조직구조, 경영방식 리더쉽 스타일 등을 포함하는 전사적인 조직의 변화"이다(Goll, 1992).

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

본 연구의 목적은 한국과 미국 기업에서 리엔지니어링 작업의 구현에 영향을 주는 조직·관리적 요인들에 대한 성과를 실증적으로 비교하여 분석하는 것이다. 이를 위해 기존 연구를 바탕으로 한국 및 미국에서 도출된 핵심 성공요인을 비교하여 기술하고, 한국과 미국의 경영혁신 성과에 대한 비교가 수행된다.

Ⅱ. 선행연구

2.1 성공요인에 관한 선행연구

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; Jackson, 1997). 그들에 따르면, 경영혁신 작업은 결코 상향식(bottom-up)으로는 발생하지 않으며, 최고경영진의 개혁에 대한 의지없이 프로세스 재설계 그 자체만으로는 조직원

들의 업무처리방식을 성공적으로 변화시키지 못할 것이라고 주장하고 있다. 특히 Champy와 Arnoudse(1992)는 리엔지니어링 작업을 성공적으로 구현하기 위해 필요한 요인으로 지도자의 역할(role), 태도(attitude), 비젼(vision) 그리고 지식(knowledge)을 들고 있다. 그들에 따르면, 리엔지니어링 작업은 급격한 변화를 요구하는 경영혁신 작업이기 때문에 전사적품질경영(Total Quality Management)보다는 최고경영진의 의지를 바탕으로 하향식(top-down)으로 이루어져야 한다고 강조한다.

경영혁신작업의 성공을 위한 또 다른 견해는 종업원의 입장에서 구성원들이 새로운 변화에 대해 확신을 갖고 적응할 수 있도록 그들에게 동기를 부여하는 것이다. Kanin-Lovers와 Keilty(1993)는 이러한 동기부여의 방법으로써 종업원들의 바람직한 행동에 대한 합리적인 보상, 경력관리, 승진 등이 필요하다고 주장했으며, 주식옵션제도나 이익분배(gain-sharing)와 같은 특별한 성과보상제도가 성공적인 리엔지니어링 작업의 구현을 위한 중요한 접근 방법이 될 것이라고 주장한다. 또한 Hammer와 Champy(1993)는 새로이 설계된 업무처리공정의 성과에 대한 측정과 이에 따른 보상이 중요하다고 강조하고 구성원들의 직위에 근거해 보상하는 것은 불합리한 원칙이라고 주장한다.

경영혁신작업은 의사결정 수준을 조직의 하위 단계까지 확장시키기 때문에 구성원에 권한을 부여하는 것(empowerment)이 성공적인 경영혁신작업을 위한 또 하나의 중요한 요인이다. 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. 투명하고 공정하며 활발한 의사소통(communication) 또한 성공적인 경영혁신작업을 위한 중요한 요인이며, 구성원들과 정보를 공유하는 것은 경영혁신작업의 장애요소인 구성원들의 저항(resistance)을 최소화하는데 기여할 수 있다(Janson, 1993).

Hall과 그의 동료들은(1993) 리엔지니어링 작업이 성공하려면 다음의 핵심 성공요인을 완전히 재구축(restructuring)하는 것이 필요하다고 주장한다. 리엔지니어링 작업의 성공은 여섯 가지 핵심 성공요인 즉, 역할과 책임(roles and responsibilities), 성과측정과 보상제도(measurement and incentives), 조직구조(organizational structure), 정보기술(information technology), 가치의 공유(shared value), 기술(skill)등이 리엔지니어링 작업의 결과로 인해 얼마만큼 변화하는가에 달려있다고 한다.

Harrison과 Pratt(1993)는 경영혁신작업의 구현(implementation)은 프로젝트의 시작과 동시에 시작되어야 한다고 강조하였다. 그들은 경영혁신작업의 구현이 성공하기 위해서는 프로젝트를 수행하는데 구성원의 참여와 권한부여가 보장되어야 한다고 주장했다. 변화에 대한 종업원들의 반발을 감소시키고 보다 적극적으로 변화에 적응하기 위해서는 종업원들의 프로젝트 조기참여와 광범위한 의사소통이 경영혁신작업의 성공적인 구현을 위한 요인이라 할 수 있다(Bashein et al., 1994; Johnson et al., 1993).

조직의 구조와 리엔지니어링 작업의 관계를 기술하기 위해 사용되어지는 중요한 개념중의 하나는 업무의 통합(integration of tasks)이다. 업무의 통합은 리엔지니어링 작업의 결과로 새로이 설계된 프로세스의 가장 기본적이고도 일반적인 특징이다. 산업시대에서의 조직은 분업(division of labor)이라고 하는 세분화된 직무의 전문화를 통해 높은 효율성을 추구하였다. 그러나 리엔지니어링 작업은 일반적으로 기능별로 세분화된 다양한 업무와 직책들을 몇 가지 업무와 직책으로 통합한다. 리엔지니어링을 주장하는 학자들은 개인 또는 소규모의 팀이 일련의 과업 전체를 행하는 것이 품질향상, 프로세스 시간과 비용의 감소를 가져올 수 있는 이상적인 프로세스라고 주장한다(Hammer, 1992; Morris and Brandon, 1992). 여기서의 개인이라는 용어는 프로세스 전체에 대해 책임과 권한이 있는 case worker 또는 case manager를 의미한다(Hammer, 1992; Davenport and Nohria, 1994).

대부분 기업의 조직구조는 기능을 기초로 한 관료적 계급구조를 근간으로 이루어져 왔다. 조직구조적 측면에서 리엔지니어링 작업은 이러한 경향을 없애기 위한 시도라 할 수 있다. 팀 중심의 조직구조는 기능간의 경계를 모호하게 만들고 기능적 책임을 희석시키는 반면에 조직의 관료구조를 의사결정 단계가 짧은 수평적 조직으로 변화시킴으로 급격히 변화하는 시장환경에 기업이 빠르게 적응할 수 있게 한다(Woofe, 1993).

2.2 경영혁신 성과에 관한 선행연구

경영혁신작업의 성공여부를 측정하기 위해 다음 항목을 조사하였다. 성공적인 경영혁신작업은 외부적으로는 전략적 성과와 내부적으로는 효율적인 운영을 제공한다. 이러한 내부 운영의 우수성은 (1) 프로세스 시간의 단축(Davenport, 1993; Davenport and Short, 1990; Hammer, 1990; Hammer and Champy, 1993; Guha et al., 1993), (2) 프로세스 비용의 감소(Davenport, 1993; Davenport and Short, 1990; Hammer, 1990; Hammer and Champy, 1993; Guha et al., 1993; Morris and Brandon, 1992), (3) 직원들의 기술력이나 업무 능력의 향상(Davenport, 1993; Hammer and Champy, 1993; Johannson et al., 1993; Randall, 1993), (4) 양질의 생산 처리(Davenport and Short, 1990; Hammer, 1990; Rohm, 1992; Morris and Brandon, 1992), (5) 직원들의 삶의 질 향상(Davenport and Short, 1990) 등을 포함하며, 외부 지향적인 전략의 성과는 주로 (6) 고객의 욕구 변화에 대한 적응력의 향상(Hammer and Champy, 1993; Janson, 1993) 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 과업들을 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 권한 부여, 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).

2.3 한국 및 미국의 핵심 성공요인 발견

앞의 2.1의 문헌연구에 근거하여 경영혁신 작업의 성공적인 구현을 위한 요인을 다섯 가지 요인으로 집약하여 미국 및 한국의 핵심 성공요인에 대한 실증연구를 수행하였다(이재정 등, 1997, 1998). 분석에 사용된 다섯 개의 성공요인은 업무의 통합(Hammer and Champy, 1992; Morris and brandon, 1992; Davenport and Nohria, 1994), 형식화(Zmud, 1982), 자율적인 기업문화(Rohm, 1993; Hall et al., 1993), 최고경영자의 의지(Hammer and Champy, 1990; Bashein et al., 1994; Stanton et al., 1992), 관리제도상의 변화(Hall et al., 1993; Randall, 1993; Harrison and Pratt, 1993; Kanin-Lover and Keilty, 1993)이다.

경영혁신 작업의 핵심 성공 요인에 관한 연구 수행 결과로는 한국의 핵심 성공요인으로는 최고 경영자의 의지와 관리제도상의 변화였고(이재정 등, 1998), 미국의 핵심 성공요인으로는 자율적인 기업 문화와 관리제도상의 변화로 확인되었다(이재정, 1997). 관리제도상의 변화에서는 두 나라에서 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

3.1 가설 설정

경영혁신작업의 성공여부는 프로세스 시간의 단축(Davenport, 1993; Hammmer and Champy, 1993; Guha et al., 1993), 프로세스 비용의 감소(Davenport, 1993; Hammmer and Champy, 1993; Guha et al., 1993), 직원들의 기술력이나 업무 능력의 향상(Davenport and Short, 1990), 양질의 생산 처리(Davenport and Short, 1990; Hammmer,

1990; Rohm, 1993; Guha et al., 1993), 직원들의 삶의 질 향상(Davenport and Short, 1990; Randall, 1993) 등을 포함하며, 외부지향적인 전략의 성과는 주로 고객의 욕구 변화에 대한 적응력의 향상(Hammmer and Champy, 1993) 등에 대해서 측정하였다.

앞서 설명한 문헌연구에 근거하여 한국과 미국에 있어 경영혁신작업을 통한 성과를 비교하기 위해 실증분석을 통하여 논문이 목표로 하는 가정을 설정하였다.

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 우수하다.
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 성공인식(overall perception of BPR success)이 한국기업보다 높다.

3.2 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 BPR프로젝트에 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 BPR을 수행했는지 여부를 결정하는데 도움을 주는 것이다. 이와 같은 핵심 정보제공자들에 의해서 연구자들은 BPR실행 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

지방에 있는 21개의 기업이 본 연구의 분석 대상으로 사용되었다. 144부의 질문지가 배부되었으며, 그 중에서 47부가 회수되었다.

<표 1> 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	

본 연구에서 분석된 리엔지니어링된 프로세스의 유형이 <표 1>에 나타나 있다. 상기의 조사된 유형들 중에서 34가지는 고객서비스 프로세스이며(38%), 21개는 생산과 관련된 프로세스이다(23%). 두 개 분야에 프로세스가 집중되어 있다는 것은 BPR을 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 연관된다.

Ⅳ. 자료 분석 및 결과

한국과 미국기업의 경영혁신작업 성과 차이를 비교하는 가설들을 테스트하기 위해 두 집단의 표본평균간 차이를 검증하는 T-test를 실시하였다. 본 연구에 이용된 변수들은 다음과 같다.

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

한국과 미국기업의 경영혁신 작업의 성과를 비교하기 위한 가설 검증결과가 <표 2>에 나타나 있다. 표의 결과에 따르면 업무처리 시간의 단축, 업무처리 비용의 감

소, 직원들의 기술력이나 업무처리 능력의 향상, 양질의 생산처리, 직원들의 삶의 질 향상, 고객 만족도 향상 및 요구변화에 대한 적응력, 경영혁신 작업의 성공인식 등 모든 변수에 대해 미국기업이 한국기업 보다 평균값이 높게 나타나고 있는데, 이러한 차이가 통계적으로 유의한 것으로 나타나고 있다. 즉, 미국기업에 비해 한국기업의 경영성과가 상대적으로 낮게 나타나고 있는데, 이와 같이 한국기업과 미국기업의 경영작업 성과가 확연한 차이를 보이는 것은 경영혁신 과정의 차이에서 찾아 볼 수 있을 것이다.

<표 2> 한국과 미국기업의 경영혁신 작업의 성과 비교

경영혁신 작업의 성과	Mean		t Value	유의도	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
LEAR	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

한국기업의 경영혁신 과정이 기능단위(functional unit)에 초점을 둔 부분적인 업무처리의 개선(improvement)일 뿐만 아니라 점진적인 개선을 추구하고 있는 반면, 미국기업의 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 나타

나고 있다. 이는 한국기업의 경영혁신 과정이 기능단위(functional unit)에 초점을 둔 부분적인 업무처리의 개선(improvement)일 뿐만 아니라 점진적인 개선을 추구하고 있는데서 기인하는 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 허물려는 노력을 필요로 한다. 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 개별성과를 향상시키는 방안에 관한 연구가 필요하다.

참고문헌

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

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

Bashein, B.J., Markus, L.M., and Riley P., "Precondition for BPR Success," Information Systems Management, Vol. 11, No. 2, Spring, 1994, pp. 7-13.

Bowen, D.E. and Lawler, E.E., "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When," Sloan Management Review, Spring, 1992, pp. 31-39.

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, pp. 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, pp. 11-27.

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

Goll, E.P., "Let's Debunk the Myths and Misconceptions About Reengineering," APICS-The Performance Advantage," December, 1992, pp. 29-32.

Guha, S., Kettinger, W.G., and Teng, T.C., "Business Process Reengineering: Building a Comprehensive Methodology," Information Systems Management, Summer, 1993, pp. 13-22.

Hall, J., and Rosenthal, J., and Wade, J. "How to Make Reengineering really Work?" Harvard Business Review, November-December, 1993, pp. 119-131.

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

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

Hammer, M., and Champy, J.A., "Explosive Thinking," Computer World, Vol. 27, No. 18, May, 1993, pp. 123-125.
Harrison, D.B., and Pratt, M.D., "A Methodology for Reengineering Business," Planning Review, Vol. 21, No. 2, March/April, 1993, pp. 6-11.

Jackson, N. "Business process re-engineering '96", Management Services, February, 1997, pp. 34-6.

Janson, R., "How Reengineering Transform Organizations to Satisfy Customers?," National Productivity Review, Vol. 12, No. 1, Winter, 1992/1993, pp. 45-53.

Johansson, H.J., McHugh, P., Pendlebury, J., Wheeler, W.A., Business Process Reengineering: Breakpoint Strategies for Market Dominance, West Sussex, UK: John Wiley & Sons, 1993.

Kanin-Lovers, J., and Keilty, J., "Designing Incentives to Support Business Reengineering," Journal of Compensation and Benefits, Vol. 8, No. 5, March-April, 1993, pp. 55-58.

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

Morris, D., and Brandon, J., Re-engineering Your Business, New York, NY: McGraw-Hill Inc., 1992.

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

Rohm, C.E., "The Principal Insures a Better Future by Reengineering Its Individual Insurance Department," National Productivity Review, Vol. 12, No. 1, Winter, 1992/1993, pp. 55-64.

Scott Morton, M.S., The Corporation of The 1990s: Information technology and Organizational Transformation, New York Oxford, Oxford University Press, 1991.

Stanton, S., Hammer, M., and Power, B., "From Resistance to Results: Mastering The Organizational Issues of Reengineering," Insight Quarterly: The Executive Journal of Business Reengineering, Vol. 4, No. 2, Fall, 1992, pp. 6-16.

Woofe, R., "The Path to Strategic Alignment," Information Strategy: The Executive's Journal, Vol. 9, No. 2, Winter, 1993, pp. 13-23.

Zmud, R.W., "Diffusion of Modern Software Practice: Influence of Centralization and Formalization," Management Science, Vol. 28, No. 12, December, 1982, pp. 1421-1431.

<Abstract>

A Comparative Study of Business Innovation Project : Korean Companies vs. US Companies

Jae Jung Lee Pukyong National University leejj@pknu.ac.kr
Tae Mo Ryu Pukyong National University tmryu@pknu.ac.kr
Moon Kyu Park Pusan Women's College hook@selsong.pwc.ac.kr

The purpose of this research is empirically investigating organizational /managerial factors affecting BPR implementation between Korean and US companies. And we compared the critical success factors and business innovation performance of Korean companies to those of US companies based on the prior research.

Seven variables that represent success of BPR implementation are identified. They are: (1) reduction of process time (2) reduction of process cost (3) upgraded skill or knowledge (4) improved quality of process output (5) improved quality of work life (6) responsiveness to customer need (7) overall perception of BPR success.

The result showed that the performance of US companies is better than that of Korean companies. Especially level of overall perception of BPR success of US companies is more high than that of Korean companies. The reason is that business innovation of Korean companies is focused on functional unit and incremental improvement.