

리엔지니어링 성공요인의 이원론적 분석

전 성 현*, 정 승 렬*, 배 준 범**

A Dual-factors Analysis of BPR Success Factors

Juhn, Sung-Hyun, Jeong, Seung Ryul, Bae, Junbum

The previous BPR success factor research assumes that a success factor is responsible for both the success and failure of the BPR implementation. This paper proposes that a BPR success factor is not necessarily a failure factor, i.e., success and failure of BPR implementation are two distinct phenomena that possess different sets of causal factors. The paper also proposes that the factors are different in terms of the degree and type of influence they exert on the BPR implementation. An empirical research was conducted to validate the propositions. The research results indicate that the BPR success and failure have different causal factor sets, and that the factor influence manifests in different realms and domains. The implications of the research are discussed at the end.

* 국민대학교 정보관리학부 교수

** 국민대 대학원 정보관리학과 박사과정

1. 연구의 배경

지난 10년간 국내외적으로 많은 기업들이 비즈니스 프로세스 리엔지니어링의 열풍속에(혹은 프로세스 혁신, 프로세스 재설계 등과 같은 명칭하에) 변화를 추진하였다. 이러한 관심과 비례하여 프로세스 관리와 변화 분야에서 상당한 연구 노력이 있었으며 그 결과 프로세스 사고(process thinking)와 같은 관리적 오리엔테이션이 시스템 분석, 시스템 계획, e-비즈니스 모델링 등의 분야에 적절히 접목되어 왔다[Davenport, 1998; Grover and Kettinger, 2000].

그간의 연구들은 프로세스 변화를 시도하는데 필요한 환경과 요인을 제시하거나 착수와 함께 변화에 필요한 동인(enabler)을 선택하는 문제, 그리고 성공적인 구현 및 변화의 방향을 설명하는 분야 등에 많은 연구 결과를 축적해 왔다[Teng, Grover, Fiedler, and Jeong, 2000]. 하지만 가장 많은 관심을 받아온 분야는 바로 변화 관리 등과 같이 어떻게 하면 성공적으로 프로세스 변화를 마무리 할 수 있느냐 하는 구현과 관련된 분야이다. 그 이유는 변화를 구현한다는 것이 무수한 사회적, 문화적, 인적, 정치적 이슈에 주의를 기울여야 하는 유연하고 다각적인(multi-disciplinary) 시각을 요구하기 때문이다[Smith and Willcocks, 1998]. 이러한 분야는 리엔지니어링 성공요인에 관한 연구로 분류되기도 하는데 프로세스 변화의 성공 확률을 높이기 위해서는 성공요인에 대한 정확한 분석과 이해가 필요하다는 사상에 기초하고 있다[e.g., Bashein, Markus, and Riley, 1994; Caron, Jarvenpaa, and Stoddard, 1994; Grover, Jeong, Kettinger, and Teng, 1995; Hall, Rosenthal, and Wade, 1993; Klein, 1994; Miles, Coleman, and Creed, 1995; Stewart, 1994].

지금까지의 리엔지니어링 성공요인에 관한 연구들을 자세히 살펴보면 중요한 사실이 전제되어 있음을 알 수 있다. 그것은 성공요인 개념이 가지는 단선성(one-dimensionality)이다. 즉, 성

공요인 개념을 설정함에 있어서 성공요인이 '충족되면 성공', '결여되면 실패'라는, 하나의 선상에서 양쪽 극단을 비교하는 단순 논리구조를 택하고 있는 것이다[King and Teo, 1996]. 이러한 인식은 두 가지 가정에 기초하고 있다.

첫째, 리엔지니어링의 성공과 실패에 영향을 미치는 요인들의 집합, 즉 소위 '성공요인군'과 '실패요인군'이 일치한다는 가정이다. 다시 말하면, 리엔지니어링의 성공과 실패를 동일 변수군에 의해 영향을 받는 동질적 현상으로 놓고, 성공요인 개념을 성공요인과 실패요인이라는 두 가지 대칭 개념을 공히 지칭하는 것으로 설정하고 있다.

둘째, 하나의 성공요인이 성공과 실패에 미치는 영향, 소위 '성공기여도'와 '실패기여도'의 크기가 동일하다는 가정이다. 다시 말해 어떤 성공요인이든 리엔지니어링의 성공과 실패에 모두 영향을 미칠 뿐만 아니라 그 영향의 정도도 동일하다는 것이다. 그리고 이러한 개념 설정은 결국 충족되면 성공, 결여되면 실패란 이분법적 논리구조로 나타난다.

이상의 논의는 두 가지 연구 문제를 제기한다.

첫째, 리엔지니어링의 성공요인과 실패요인인 과연 일치하는가 하는 문제이다. 리엔지니어링의 성공에는 영향을 미치나 실패에는 영향을 미치지 않는, 혹은 역으로 실패에는 영향을 미치나 성공에는 영향을 미치지 않는 제 변수가 존재하지는 않는가 하는 문제가 제기된다.

둘째, 비록 어떤 요인이 성공과 실패에 공히 영향을 미친다 하더라도 그 영향의 크기, 즉 요인의 성공기여도와 실패기여도의 크기가 동일한가 하는 문제이다. 성공에는 매우 큰 영향을 미치나 실패에 미치는 영향은 비교적 미미한 경우, 또는 그 반대의 경우를 상정해 볼 수 있다는 뜻이다.

한편 기존 성공요인 연구에서 발견하는 또 다른 이슈는 성공요인의 영향 구조(influence structure)에 대한 설명 부재이다. 즉, 성공요인이 어떠한 영역 및 경로를 통해 영향을 미치는지를 설명하려는 노력이 간과되어 왔다는 점이다. 성공요인의 영향은 다양한 영역에서 다양한 형태로 나타날 수 있기 때문에 이를 밝히는 것은 매우 중요한 의미를 가진다. 기존 연구가 이러한 부분에서 매우 제한적이었던 이유는 우선 성공요인의 영향이 나타나는 영역 설정에 관한 연구노력이 미흡했기 때문이다. 기존 연구는 성공요인의 결과변수로서 대부분 성공-실패에 대한 경험적, 자의적 판단을 토대로 한 단일 성공지수를 사용한다. 그리고 성공요인의 영향을 이러한 단일 성공지수와는 통계적 관계를 확인하는 차원에서 설명한다. 이러한 설명은 단일 성공지수 값의 정확성을 차지하더라도 성공요인의 영향을 지나치게 단순화 내지 왜곡시키는 경향이 있다. 성공요인의 영향은 성공-실패란 이분법적 단일 성공지수로 종합되기까지 다양한 영역에서 다양한 영향 관계로 나타날 수 있기 때문이다.

본 연구는 앞에서 논의한 기존 성공요인 연구의 제반 문제점을 토대로 다음과 같은 연구 문제를 제시한다.

첫째, 리엔지니어링의 성공요인은 동시에 실패요인도 되는가? 즉, 성공요인군과 실패요인군이 반드시 일치하는가?

둘째, 특정 성공요인의 성공에의 기여도와 실패에의 기여도는 항상 같은가? 즉, 성공기여도와 실패기여도의 크기가 다를 수는 없는가?

셋째, 각 성공요인은 어떤 영역에 그 영향력이 나타나는가? 즉, 성공요인들이 미치는 영향 영역간에는 차이가 없는가?¹⁾

1) 상기 논거의 이론적 틀은 Herzberg의 2 요인(two-factor) 이론에 근거한다.

II. 문헌 연구

2.1 리엔지니어링 실행 요인

프로세스 리엔지니어링과 관련한 성공요인은 많은 연구들에서 다루어져 왔다. 이들 성공요인 개념은 성공요인과 실패요인에 대한 분명한 구별이 없었기 때문에 두 가지의 성격을 동시에 가질 수 있는 개념으로 정의된다. 본 연구에서는 이러한 특성을 감안하여 기존 연구가 다루었던 모든 성공요인들을 “실행요인”으로 구별한다.

Hammer & Champy[1993]와 Davenport [1993]는 다양한 리엔지니어링 경험을 토대로 전사적인 변화, 혁신적인 성과 추구, 하향식 접근, 지속적인 변화관리, 재설계와 개선활동의 병행, 프로세스 오너 체제 확립 등을 주요 실행요인으로 도출하였다. Klein[1994]은 명확한 성과 측정, 리엔지니어링의 단기화, 적합한 방법론 선택 등 현실적인 실행요인을 제시한 반면 Caron et al.[1994]은 1989년부터 1993년까지의 CIGNA사의 리엔지니어링 프로젝트 경험을 기초로 환경에 적합한 리엔지니어링 수행과 같은 상황요인(Contingency Factor)을 강조하였다. 한편 Miles et al.[1995]는 GM 등과 같이 리엔지니어링을 수행하여 성공적으로 위기 상황을 벗어난 사례를 기반으로 비전 제시와 이를 뒷받침하는 조직, 적절한 리엔지니어링 범위 선정, 리엔지니어링 대상 프로세스의 우선 순위 결정 등의 실행요인을 제시하였다.

Hall et al.[1993]은 100여개 기업의 리엔지니어링 프로젝트를 연구하고 그 중 20개 기업의 리엔지니어링 프로젝트를 정밀 분석하였다. 그들은 리엔지니어링 프로젝트의 단기적이고 제한적인 운영과정을 개선하여 장기적 이윤으로 전환시키기 위해서는 리엔지니어링이 기업 전반에 걸쳐 광범위하게 정의되어야 하며 리엔지니어링의 핵심적이고 근본적인 수단인 역할과 책임,

성과측정과 인센티브, 조직구조, 정보기술, 공유 가치(shared values), 업무기술(skills) 등에 충분한 변화가 수반되어야 함을 주장하였다. Stewart [1994]는 기업이 변혁을 수용하고 성공할 수 있는지의 여부를 테스트하는 방법을 소개하면서 벤치마킹, 변화에 대한 사전 경험, 조직의 유연성 등을 실행요인으로 제시하였다. Bashein et al.[1994]은 미국의 26개 유명 컨설팅 업체 컨설턴트들과의 면담을 통하여 현실적인 기대수준, 비전 공유 등 전사차원에서 조직의 공감대 형성을 리엔지니어링의 주요 실행요인 중의 하나

로 제시하였다. Grover et al.[1995]는 리엔지니어링 실행요인과 관련된 문헌들을 종합 분석하여 총 64개의 실행요인을 도출한 후 이를 실증적으로 분석하여 9개의 영역, 즉 변화관리, 정보기술 능력, 전략 기획, 타임 프레임, 경영지원, 인적자원, 프로세스 묘사, 프로젝트 관리, 전술적 기획 등으로 분류를 하였다.

현재까지 제시된 가능한 모든 실행요인들에 대해 기존의 전제에 문제가 없는지를 살펴보기 위해서는 이들을 종합적으로 정리할 필요가 있다. 본 연구는 이들 연구들을 토대로 총 14개의

<표 1> 도출된 실행요인과 개념

도출된 실행요인	개념	참고문헌
1. 최고경영층의 지원과 참여	최고경영층이 리엔지니어링에 대한 관심과 열의를 가지고 지속적인 지원과 참여를 함	
2. 정보기술	리엔지니어링 수행 시 다양한 정보기술을 활용함	Alter[1990] Freiser[1992]
3. 적절한 프로젝트 범위 설정	리엔지니어링을 계획하고 실행하는데 있어 적절한 프로젝트 범위를 설정함	Hall et al.[1993] Bashein et al.[1994]
4. 비전 및 명확한 목표 설정	최고경영층이 기업의 전략적 비전 및 리엔지니어링의 명확한 목표를 설정함	Caron et al.[1994] Davenport[1994]
5. 경영전략과 정보전략의 연계	경영전략과 정보전략간의 연계에 의하여 리엔지니어링이 계획됨	Davenport & Stoddard [1994]
6. 자원 확보	리엔지니어링에 소요되는 자원(인적자원, 재정 등)을 정확히 예상하고 확보함	Hammer & Champy[1994] Klein[1994]
7. 리엔지니어링 성과측정	리엔지니어링 성과를 명확하게 측정할 수 있는 기준을 확립함	Rai & Paper[1994] Stewart[1994]
8. 적절한 프로젝트 관리	리엔지니어링 프로젝트를 효율적·효과적으로 통제하고 관리하는 과정	Teng et al.[1994] Venkatraman[1994] Grover et al.[1995]
9. 프로젝트 일정	리엔지니어링 일정에 대한 불확실성을 없애고 적절한 시간을 투입하여 목표 기간내 프로젝트를 완성함	Kettinger & Grover[1995] Miles et al.[1995]
10. 변화관리	리엔지니어링으로 인한 변화관리의 필요성을 인식하고 그에 따른 대책을 마련함	Stoddard & Jarvenpaa[1995] Grover et al.[2000]
11. 부서 이기주의 극복 및 협조	리엔지니어링 실행에 있어 부서간 이기주의를 극복하고 타부서와 적극적인 협조를 함	정병헌[1993]
12. 보상 및 교육	리엔지니어링 팀원과 리엔지니어링에 의해 영향을 받는 구성원들에 대해 적절한 보상 및 교육을 함	성태경, 김준[1993] 김용열[1994]
13. 내/외적 의사교환	리엔지니어링 실행에 있어 외부고객 및 구성원간의 의사교환이 효과적으로 이루어짐	성태경, 김기두[1995] 성태경, 한석철[1995] 윤시중[1997]
14. 적절한 리엔지니어링 방법론	리엔지니어링 실행과 관련하여 기술적인 전문지식, 방법론 또는 노하우를 활용함	

주요 실행요인을 도출하였다. <표 1>은 각 실행요인의 종류, 의미 및 관련 문헌을 보여준다.

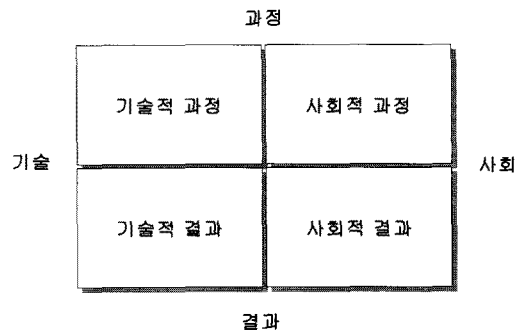
2.2 리엔지니어링 영향 영역

리엔지니어링 실행요인이 어떤 분야에 어떻게 영향을 미칠 수 있는가를 이해하는 것은 리엔지니어링 실행요인의 특성을 파악하고 이들을 분류하는데 가장 기초적인 작업이며 이렇게 실행요인이 영향을 미치는 영역을 바로 영향 영역이라 한다. 기존 연구에서는 이 점을 간과하여 단순히 성공요인을 찾아내어 성과간의 관계를 입증하는데 그치고 있다. 본 연구에서는 리엔지니어링 영향영역 구조를 파악하기 위하여 크게 2가지 이론적 관점에서 살펴본다. 첫 번째 관점은 사회·기술 시스템 접근방법(Socio-Technical System Approach)이며 또 다른 관점은 논리구조 관점(Logical Structure Perspective)이다. 사회·기술 시스템 접근방법은 조직개발(Organization Development) 분야에서 적극적으로 검토·활용된 이론으로서 사회 시스템은 사람(성향, 기술, 가치)의 태도와 연관되어 있으며 보상 시스템, 재량권 구조(Authority Structure)와 관계가 있다. 한편 기술 시스템은 프로세스, 과업, 기술 등이 포함되며 필요시 투입물이 산출물로 전환되는 것과 관계가 있다[Bostrom & Heinen, 1977]. 사회·기술시스템 접근방법이 리엔지니어링에 많이 응용되는 이유는 기존의 많은 조직이 기술요인을 중요시하여 프로젝트를 수행하였으나 사회요인도 기술요인과 같은 비중으로 고려해야 프로젝트 구현에 있어서 더욱 좋은 결과를 얻을 수 있다는 것을 인식하였기 때문이다[Mumford, 1994, Grover et al., 1995].

한편, 논리구조 관점은 정보기술이 조직에 영향을 줄 때 조직의 변화를 설명하는 이론으로서 변화 이론(Variance Theories)과 프로세스 이론(Process Theories)이 있다. 변화 이론은 정보기술의 영향으로 인한 조직변화의 결과를 파악

하는 이론인데 반하여 프로세스 이론은 정보기술의 영향으로 인한 조직의 변화과정을 파악하는 이론이다[Markus and Robey, 1988]. 이러한 논리구조 관점은 MIS 분야의 정보시스템 효과성 분야의 연구결과와도 같은 맥락을 보이고 있다. 즉 정보시스템의 효과성을 측정하는데 결과위주의 접근방법(Goal Oriented Approach)과 시스템 자원 접근방법(System Resource Approach)이 흔히 사용되곤 한다. 결과위주의 접근방법은 미리 정한 목표를 중심으로 얼마나 그 목표가 달성되었나를 판단하는 방법으로 결국 결과물을 살펴보는 접근법이다. 반면 시스템 자원 접근방법은 시스템의 표준적(Normative) 상태를 추구하는 방법으로 표준적인 상태를 최적의 상태로 판단한다. 이는 시스템의 표준적인 상태를 이루기 위한 과정을 중요시하는 접근법이다[Grover, Jeong, and Segars, 1996; Hamilton & Chervany, 1981].

이상에서 볼 수 있듯이, 사회·기술 시스템 접근관점은 리엔지니어링 실행요인이 사회 영역과 기술 영역에 영향을 미칠 수 있음을 보여주고 있으며 동시에 논리구조관점은 과정 영역과 결과 영역에도 영향을 미칠 것이라고 설명한다. 그러므로 리엔지니어링 실행요인의 영향 영역은 아래 그림에서 보는 것처럼 크게 사회, 기술, 과정, 결과의 4축으로 설명되어질 수 있다. 본 연구도 리엔지니어링 실행요인이 미치는 영향 영



<그림 1> 도출된 영역

역을 4개의 영역으로 도출하였으며 도출된 영역은 <그림 1>에서 보는 바와 같이 1사분면을 사회적 과정, 2사분면을 기술적 과정, 3사분면을 기술적 결과, 4사분면을 사회적 결과로 칭한다.

가지는 성공 및 실패에의 기여도 크기를 살펴봄으로써 동시에 성공요인이 곧 실패요인이 될 수 있는지를 검증한다. 또한 실행요인과 영향영역과의 관계를 살펴봄으로써 각 실행요인이 가지는 영향영역의 차이를 확인한다. 본 연구모형을 도식화하면 <그림 2>와 같다.

Ⅲ. 연구 설계

3.1 연구 모형

본 연구는 Herzberg[1987]의 2 요인 이론을 바탕으로, 리엔지니어링 실행요인이 가지는 성공 기여도와 실패 기여도를 측정하고 실행요인이 리엔지니어링 성과에 미치는 영향의 내용과 성격을 규명함을 목적으로 한다. 그러므로 실제 리엔지니어링 수행 시 실행요인이 충족되었을 경우와 결여되었을 경우 리엔지니어링 성과에 얼마만큼의 영향을 미치는지 그리고 실행요인이 어떤 영역 (사회적 과정, 기술적 과정, 기술적 결과, 사회적 결과)에 얼마만큼의 영향을 미치는지를 살펴보아야 한다.

본 연구모형은 크게 3개의 연구변수 그룹과 그들간의 관계로 구성된다. 변수 그룹으로는 리엔지니어링 실행요인 변수, 영향영역 변수, 그리고 성공 및 실패 기여도 변수가 있다. 실행요인 변수는 기여도 변수와의 관계를 통해 각 변수가

3.2 변수정의 및 조작화

리엔지니어링 실행요인은 문헌연구에서 논의된 바와 같이 14개 항목(상세한 내용은 <표 1>을 참조)으로 구성되어 있으며 각각에 대해 응답자의 인식정도를 5점 척도로 측정하였다. 리엔지니어링 실행요인이 미치는 영향 영역은 4개 영역으로 나누어지는데 각 영역에서의 영향은 실행요인이 충족되었을 경우와 결여되었을 경우로 나누어 단일 항목으로 측정된다. 이를 표로 보면 다음 <표 2>와 같다.

리엔지니어링 실행요인 변수의 성공 기여도는 실행요인이 충족되었을 경우 리엔지니어링 수행에 미치는 영향으로 정의된다. 성공 기여도는 리엔지니어링 수행의 4개 영향영역에 미치는 영향의 평균값으로 측정하며 각 영역에 미치는 영향은 5점 척도로 측정한다(예: 1 = 전혀 영향을 미치지 않는다, 3 = 보통이다, 5 = 결정적인 영향을 미친다). 반면에 리엔지니어링 실행요인 변



<그림 2> 연구 모형

수의 실패 기여도는 실행요인이 결여되었을 경우 리엔지니어링 수행에 미치는 영향으로 정의되며, 리엔지니어링 수행의 4개 영역에 미치는 영향의 평균값으로 측정한다. 각 영역에 미치는 영향은 성공기여도와 마찬가지로 5점 척도로 측정한다.

IV. 연구결과 분석 및 토의

4.1 자료 수집 과정 및 표본 특성

본 연구에서는 일차적으로 리엔지니어링 프로젝트를 수행한 경험이 있는 기업들을 파악하여 조사 대상으로 하였다. 우선 신문 및 언론 매체 혹은 컨설팅 업체들을 통해 대상 기업을 선정하고 전화 인터뷰를 통해서 리엔지니어링 수행 여부를 확인하여 설문 대상기업을 추출하였다. 설문은 리엔지니어링 프로젝트에 참여한 경험이 있는 팀원들을 대상으로 배포되었다. 총 140부의 설문지를 우편, 직접방문 또는 E-mail을 통해 발송하였다. 발송된 설문지 중 69부가 회수되었으나 2부의 설문지는 응답상태가 부실하여 분석 대상에서 제외하였다. 최종적으로 67개의 설문지가 분석 대상이 되어 48%의 회수율이 되었다.

설문에 응한 기업은 제조업 50%, 비제조업 50%의 분포를 보였다(<표 3> 참조). 직위별로는

과장급 이상의 중견 사원이 58%, 대리급 이하의 사원이 42%의 분포를 보였다(<표 4> 참조). 또한 응답기업들의 규모는 종업원 수 기준 500명 이상으로 대부분이 대기업 또는 중견기업에 속해 있다.

<표 3> 업종별 현황

업종	빈도(비율)
제조업	11(50)
기타	11(50)
총계	22(100)

<표 4> 직위별 현황

직위	빈도(비율)
과장-부장	39(58)
사원-대리	28(42)
총계	67(100)

4.2 리엔지니어링 실행요인별 중요도

리엔지니어링 프로젝트를 수행하는 과정에서 국내 기업이 중요하게 고려하는 실행요인에 대하여 살펴보았다.

<표 5>에서 보는 바와 같이 리엔지니어링 프로젝트를 수행하는데 있어 매우 중요하게 고려되는 상위 5가지 실행요인은 정보기술, 경영전략과 정보전략의 연계, 적절한 리엔지니어링 방

<표 2> 리엔지니어링 실행요인의 영향 영역 측정

		충족되었을 경우	결여되었을 경우
영향영역	사회적 과정	구성원간의 합의와 협력을 통해 리엔지니어링을 잘 진행함	리엔지니어링 진행상 구성원간의 의견충돌과 불협화음이 발생
	기술적 과정	일정이나 예산상의 차질 없이 리엔지니어링을 효율적으로 진행	리엔지니어링의 진행상 많은 기술적 문제(리엔지니어링 비용의 초과, 리엔지니어링 프로젝트 지연, 리엔지니어링을 지원하는 기술)가 발생
	기술적 결과	리엔지니어링이 목표했던 성과를 달성함	리엔지니어링 결과가 전혀 기대에 못 미침
	사회적 결과	리엔지니어링 결과에 대하여 구성원들의 만족감과 성취감을 고취함	리엔지니어링 결과에 대하여 구성원들의 불만감과 무력감이 고조됨

<표 5> 리엔지니어링 실행요인의 고려 정도

도출된 실행요인	고려 정도
정보기술	3.55
경영전략과 정보전략의 연계	3.53
적절한 리엔지니어링 방법론	3.52
적절한 프로젝트 범위 설정	3.51
변화관리	3.48
최고경영층의 지원과 참여	3.38
프로젝트 일정	3.37
적절한 프로젝트 관리	3.32
비전 및 명확한 목표 설정	3.30
내/외적 의사교환	3.25
자원 확보	3.09
보상 및 교육	2.87
부서 이기주의 극복 및 협조	2.83
리엔지니어링 성과측정	2.80

법론, 적절한 프로젝트 범위 설정, 그리고 변화관리 등으로 나타났다. 반면 상대적으로 소홀하게 취급되는, 그 중요도가 보통 이하인 실행요인은 리엔지니어링 성과측정, 부서 이기주의의 극복 및 협조, 보상 및 교육 등의 3가지 요인으로 조사되었다. 이러한 결과 중, 특히 “정보기술”과 “경영전략 및 정보전략의 연계” 요인이 상대적으로 가장 높게 고려되고 있는 것은 리엔지니어링을 수행하는 기업들이 리엔지니어링의 근본적인 개념을 충분히 이해하고 정보전략과 경영전략의 연계에 의하여 리엔지니어링을 계획하고 이에 대한 수단으로 정보기술을 적극적으로 활용하기 때문으로 이해된다. 반면에 상대적으로 가장 낮게 그 중요성이 고려되고 있는 요인들의 경우, 응답기업들이 실제로 성과측정, 보상 및 교육, 그리고 부서 이기주의의 극복 등과 같은 경영 시스템(management systems)의 역할과 중요성을 잘 인식하지 못하고 있음을 시사한다.

기존 연구에서는 변화관리, 정보기술, 전략계

획, 프로젝트 기간, 최고 경영층의 지원 등이 심각한 이슈들로 인식된 반면에 인적자원, 프로젝트 범위, 프로젝트 관리, 기술적 기획 등은 평균 이하의 심각도를 가지는 이슈로 조사되었다 [Grover et al., 1995]. 본 연구의 결과와 비교해보면 각 이슈의 중요도는 약간의 차이를 보이는 경우도 있지만 전반적인 기초는 유사하다고 하겠다. 특히 사회 조직적 이슈에 대한 이해와 체감도가 기존 연구와 본 연구 모두에서 비슷하게 낮게 나타나고 있으며 기술적, 방법론적 이슈의 심각도에 대해서는 보다 용이하게 인식하는 것으로 보여진다.

4.3 실행요인이 성과에 미치는 기여도

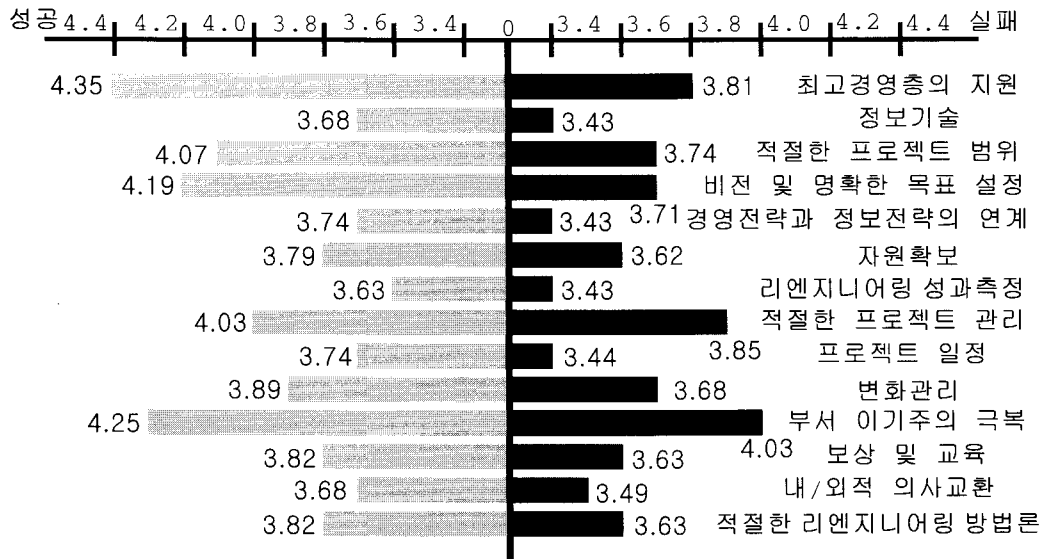
리엔지니어링 실행요인의 성공 기여도와 실패 기여도의 크기가 항상 동일할 것이라는 전제가 적절한지를 살펴보기 위해 각 실행 요인에 대해 충족되었을 경우의 성공기여도 값과 결여되었을 경우의 실패기여도 값을 비교 분석하였다. <그림 3>은 이들 실행요인이 성과에 미치는 기여도의 크기를 보여주고 있다.

전반적으로 성공기여도의 크기가 실패기여도의 크기보다 큰 것으로 보이지만 실제 기여도 값의 차이가 유의한지 알아보기 위하여 T-test를 수행하였다. <표 6>에서 보는 바와 같이 14개의 리엔지니어링 실행요인 모두 P 값이 0.01보다 작게 나타나 성공기여도와 실패기여도의 차이가 분명함이 통계적으로 검증되었다. 본 연구 결과, 즉 절대적 평가값에 의한 분석에 의하면 모든 실행요인은 실패 기여도보다는 성공 기여도가 큰 것으로 나타나고 있다. 이는 실행요인이 그 자체가 결여되었을 때 실패에 도달하게 하는 특성보다 충족되었을 때 성공에 이르게 하는 속성이 더 큼을 나타내는 결과이다. 특히 최고 경영층의 지원과 참여, 프로젝트 일정 등의 요인은 그 차이가 매우 크게 나타나고 있어 이들 요인들은 보다 성공 지향적인 실

행요인임을 알 수 있다.

한편 이러한 결과는 실행요인에 대한 단선성 가정에 문제가 있음을 보여주고 있으며 기여도

의 차이가 분명히 있는 만큼 각 실행 항목이 어느 것에 더 영향을 미치는 지에 대해 추가 분석이 필요하다는 것을 보여준다.



<그림 3> 리엔지니어링 실행요인이 성과에 미치는 기여도

<표 6> 리엔지니어링 실행요인의 성공 기여도와 실패 기여도 차이분석

N = 67	Paired Differences		t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation			
최고경영층의 지원과 참여	0.559657	0.593769	7.715	66	0.000*
정보기술	0.246269	0.526733	3.827	66	0.000*
적절한 프로젝트 범위 설정	0.332090	0.547702	4.963	66	0.000*
비전 및 명확한 목표 설정	0.481343	0.566277	6.958	66	0.000*
경영전략과 정보전략의 연계	0.305870	0.529116	4.733	66	0.000*
자원확보	0.167910	0.483414	2.843	66	0.006*
리엔지니어링 성과측정	0.201493	0.485078	3.400	66	0.001*
적절한 프로젝트 관리	0.186567	0.438107	3.486	66	0.001*
프로젝트 일정	0.309701	0.494457	5.127	66	0.000*
변화관리	0.208955	0.501129	3.413	66	0.001*
부서 이기주의 극복 및 협조	0.223485	0.513526	3.536	65	0.001*
보상 및 교육	0.201493	0.487026	3.386	66	0.001*
내/외적 의사교환	0.186567	0.487229	3.134	66	0.003*
적절한 리엔지니어링 방법론	0.182836	0.411902	3.633	66	0.001*

* P < 0.01

4.4 리엔지니어링 실행요인 분류

각 실행요인이 성공에 긍정적인 영향을 미치지만 이것이 결핍되더라도 실패로 바로 연결되지는 않는 경우 이를 동기요인적(motivation factor) 특성을 가졌다고 정의하고 반면 실패와는 직접적 관련이 있지만 이 문제의 해결이 성공을 보장해 주지는 않는 경우에는 예방요인적(hygiene factor) 특성을 보유하고 있다고 설명할 수 있다 [Herzberg, 1987]. 따라서 성공기여도가 높은 성공요인은 동기요인적 특성을 가지게 되며 실패기여도가 높은 실패요인은 예방요인적 특성을 가진다. 지금까지 살펴 본 연구 결과는 모든 실행요인들이 다 동기요인적 특성을 더욱 강하게 가지고 있어 성공기여도가 높음을 보여 주었다. 하지만 이들 실행요인들은 모두 다른 크기의 성공 및 실패기여도 값을 가지고 있어 이들을 상대적으로 비교해 보면 그 속성을 보다 자세히 분류해 볼 수 있다.

성공 기여도와 실패 기여도의 평균값을 기준으로 상대적 중요도를 도출하여 실행요인들을 분류한 결과, 실행요인은 크게 3개 군으로 나누어졌다.

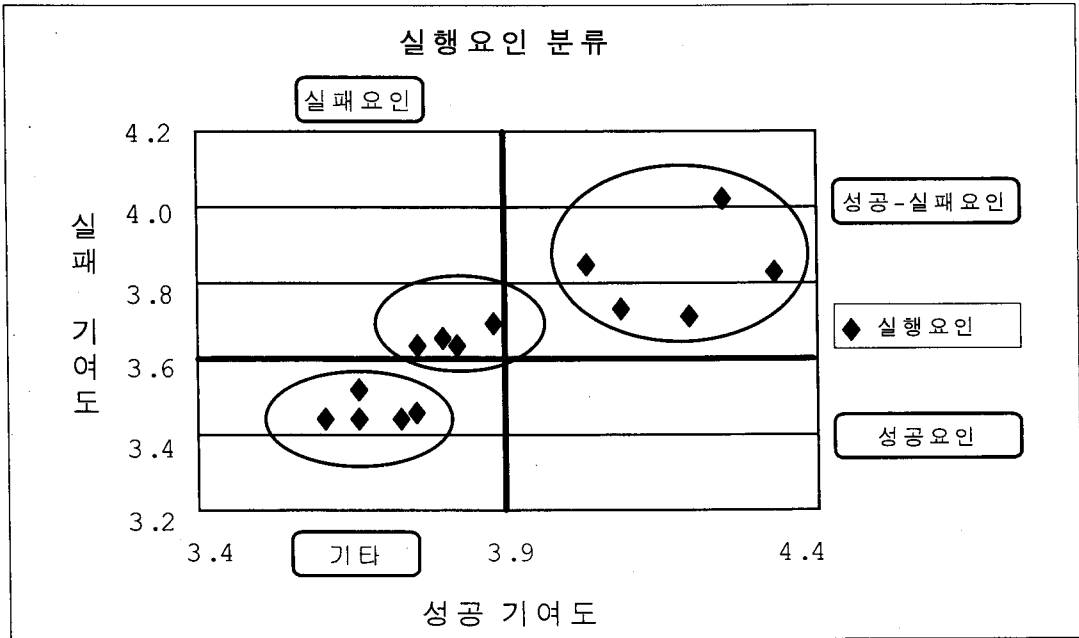
첫째 군은 리엔지니어링 성공과 실패 모두에 상대적으로 강한 영향을 미치는 실행요인(성공-실패요인) 군이다. 여기에는 최고경영층의 지원과 참여, 적절한 프로젝트 범위 설정, 비전 및 명확한 목표 설정, 적절한 프로젝트 관리 그리고 부서 이기주의 극복 및 협조 등이 포함된다. 이들 실행요인은 다른 실행요인에 비해 동기적 효과와 예방적 효과를 모두 기대할 수 있는 중요한 요인이므로 각 조직은 보다 면밀히 준비하고 잘 적용시키도록 특별히 노력하여야 하겠다.

둘째 군은 리엔지니어링 실패에만 상대적으로 강한 영향을 미치는 실행요인(실패요인) 군으로 자원확보, 변화관리, 보상 및 교육, 적절한 리엔지니어링 방법론 등의 요인들이 여기에 속한다. 흥미 있는 사실은 이들 요인들에 대해서

실패요인의 속성이 상대적으로 강하게 내재되어 있다는 것이 일반적으로 간과되어 왔다는 점이다. 따라서 비록 이들 요인들이 절대적 비교로는 성공요인의 속성이 강하지만 실패 방지를 목표로 하는 예방적 효과를 기대할 때에는 특별히 다른 요인들에 비해서 이들을 적극적으로 활용하여야 하겠다.

마지막으로, 셋째 군은 리엔지니어링 성공과 실패에 상대적으로 큰 영향을 주지 못하는 실행요인(기타) 군으로 정보기술, 경영전략과 정보전략의 연계, 리엔지니어링 성과측정, 프로젝트 일정, 내/외적 의사교환 등이 여기에 속한다. 이 그룹은 다른 실행요인들보다 동기적 효과나 예방적 효과가 작다는 것을 의미하고 있으며 이러한 결과는 결국 이들 요인들에 대한 선택 우선순위가 낮아질 수 있음을 시사하고 있다. 특히 정보기술, 경영전략과 정보전략의 연계 등과 같은 요인은 조직에서 그 중요도를 가장 높게 평가하였지만 실제 성공 및 실패에 미치는 영향은 평균이하로 나타난 것이다. 프로세스 변화에서 정보기술의 역할이 구현 가능요인이란 점을 고려해 볼 때 이러한 결과는 놀랄만한 것은 아니다. 하지만 전략의 연계와 같은 조직적, 전략적 이슈가 이러한 평가를 받은 것은 국내 리엔지니어링 프로젝트가 실제로 전략의 연계를 통한 착수 또는 지원이 약했다는 것을 암시하고 있다.

한편 넷째 군은 리엔지니어링 성공에만 상대적으로 강한 영향을 미치는 실행요인(성공요인) 군으로 이론적으로는 나타날 수 있는 그룹이지만 본 연구에서는 이러한 그룹에 속하는 요인이 하나도 나타나지 않았다. 이 결과 또한 매우 흥미 있는 것으로 비록 상대적이긴 하지만 예방적 효과만 강하게 가지는 실행요인은 있으나 동기적 효과만 강하게 나타내는 요인이 없다는 것은 그 만큼 대부분의 실행요인이 성공을 획득하려는 목적보다 실패를 방지하고자 하는 기능에 비슷하거나 더 많이 강조하고 있음을 나타내고 있다.



<그림 4> 실행요인 분류

이상의 네 가지 군을 그림으로 나타내면 <그림 4>와 같다.

4.5 리엔지니어링 실행요인이 영향 영역에 미치는 영향

리엔지니어링 수행 시 실행요인이 충족되었을 경우와 결여되었을 경우 영향영역에 미치는 정도가 어떠한가를 살펴보면 <표 7>과 같다. 이는 실행요인이 충족되었을 경우와 결여되었을 경우 어떤 영역에 상대적으로 강한 영향을 미치는가를 파악하는 것이다. <표 7>의 결과에서 먼저 실행요인이 충족되었을 경우를 요약해 보면

첫째, 상대적으로 사회적 과정에 강한 영향을 미치는 경우이다. 여기에 포함되는 요인으로는 내/외적 의사교환이 있는데 이들은 충족되었을 경우 리엔지니어링 진행 중 구성원간의 합의와 협력을 적절히 도출하여 성공으로 이끌어 가는 실행요인을 의미한다.

두 번째는 상대적으로 기술적 과정에 강한

영향을 미치는 경우를 의미하는데 프로젝트 일정이나 그 예이다. 이들은 충족되었을 경우 리엔지니어링 일정이나 예산상의 차질 없이 효율적으로 프로젝트를 진행시킬 수 있는 실행요인을 뜻한다.

세 번째는 상대적으로 기술적 결과에 강한 영향을 미치는 경우이다. 다른 영역보다 상대적으로 많은 실행요인들이 이 범주에 속하는 데 최고경영층의 지원과 참여, 정보기술, 적절한 프로젝트 범위 설정, 비전 및 명확한 목표 설정, 경영전략과 정보전략의 연계, 자원확보, 리엔지니어링 성과측정, 적절한 프로젝트 관리, 변화관리, 부서 이기주의 극복 및 협조, 적절한 리엔지니어링 방법론 등이 모두 여기에 속한다. 이들은 리엔지니어링이 목표했던 성과를 달성할 수 있도록 영향을 미치는 요인들로 규정되어 질 수 있다.

마지막으로 네 번째는 사회적 결과에 강한 영향을 미치는 경우로서 보상 및 교육이 여기에 속한다. 이들은 충족되었을 경우 리엔지니어링 결과에 대한 구성원들의 만족감과 성취감을

고취시키는데 영향을 미친다.

한편, 실행요인이 결여되었을 경우 각 실행요인이 어떤 영향영역에 영향을 미치는지를 살펴보면 이 역시 4가지 상황으로 구분할 수 있다.

첫 번째는 상대적으로 사회적 과정에 강한 영향을 미치는 경우로서 적절한 프로젝트 관리, 부

서 이기주의의 극복 및 협조, 내/외적 의사교환 등이 포함된다. 이들은 결여되었을 경우 리엔지니어링 진행에 있어 구성원들간의 의견충돌과 불협화음이 발생하게 된다.

두 번째는 기술적 과정에 강한 영향을 미치는 경우인데 정보기술, 적절한 리엔지니어링 방법론

<표 7> 리엔지니어링 실행요인의 충족여부에 따른 각 영역에 미치는 영향

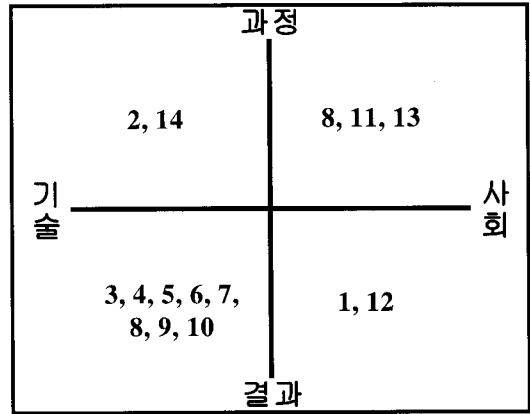
성공 요인		영역	사회적 과정	기술적 과정	기술적 결과	사회적 결과
최고경영층의 지원과 참여	충족되었을 경우		3(4.39)	2(4.46)	1(4.49)	4(4.06)
	결여되었을 경우		3(3.85)	4(3.3)	2(4.01)	1(4.09)
정보기술	충족되었을 경우		4(3.4)	2(3.67)	1(4.04)	3(3.58)
	결여되었을 경우		4(3.12)	1(3.79)	2(3.55)	3(3.25)
적절한 프로젝트 범위 설정	충족되었을 경우		3(4.03)	2(4.16)	1(4.24)	4(3.85)
	결여되었을 경우		2(3.85)	4(3.52)	1(4.01)	3(3.57)
비전 및 명확한 목표 설정	충족되었을 경우		2(4.34)	4(3.96)	1(4.43)	3(4.03)
	결여되었을 경우		3(3.78)	4(3.3)	1(3.99)	2(3.79)
경영전략과 정보전략의 연계	충족되었을 경우		2(3.81)	3(3.64)	1(3.94)	4(3.57)
	결여되었을 경우		4(3.28)	2(3.45)	1(3.61)	3(3.39)
자원확보	충족되었을 경우		3(3.67)	2(3.94)	1(3.96)	4(3.58)
	결여되었을 경우		4(3.48)	2(3.67)	1(3.76)	3(3.57)
리엔지니어링 성과측정	충족되었을 경우		3(3.49)	4(3.39)	1(3.97)	2(3.66)
	결여되었을 경우		3(3.28)	3(3.28)	1(3.69)	2(3.45)
적절한 프로젝트 관리	충족되었을 경우		3(4.01)	2(4.09)	1(4.15)	4(3.88)
	결여되었을 경우		1(3.97)	4(3.64)	1(3.97)	3(3.84)
프로젝트 일정	충족되었을 경우		2(3.73)	1(4.06)	2(3.73)	4(3.45)
	결여되었을 경우		2(3.46)	4(3.34)	1(3.52)	3(3.43)
변화관리	충족되었을 경우		3(3.84)	4(3.72)	1(4.09)	2(3.91)
	결여되었을 경우		3(3.73)	4(3.46)	1(3.76)	2(3.75)
부서 이기주의의 극복 및 협조	충족되었을 경우		2(4.39)	4(4.08)	1(4.44)	3(4.09)
	결여되었을 경우		1(4.24)	4(3.64)	2(4.17)	3(4.06)
보상 및 교육	충족되었을 경우		2(3.88)	4(3.49)	2(3.88)	1(4.03)
	결여되었을 경우		3(3.63)	4(3.22)	2(3.69)	1(3.99)
내/외적 의사교환	충족되었을 경우		1(3.82)	4(3.45)	1(3.82)	3(3.63)
	결여되었을 경우		1(3.64)	4(3.31)	2(3.6)	3(3.42)
적절한 리엔지니어링 방법론	충족되었을 경우		3(3.75)	2(3.97)	1(3.99)	4(3.57)
	결여되었을 경우		3(3.58)	1(3.76)	2(3.75)	4(3.45)

등이 속한다. 이들은 결여되었을 경우 리엔지니어링 진행상 많은 기술적 문제(리엔지니어링 비용의 초과, 리엔지니어링 프로젝트 지연, 리엔지니어링을 지원하는 기술 등)를 발생시키는 데 큰 영향을 미친다.

세 번째는 기술적 결과에 강한 영향을 미치는 경우로서 충족되었을 경우와 마찬가지로 다른 영역보다 상대적으로 많은 실행요인들이 이 경우에 포함된다. 여기에는 적절한 프로젝트 범위 설정, 비전 및 명확한 목표 설정, 경영전략과 정보전략의 연계, 자원 확보, 리엔지니어링 성과 측정, 적절한 프로젝트 관리, 프로젝트 일정, 변화관리, 보상 및 교육 등이 있다. 이들은 결여되었을 경우 리엔지니어링 결과가 전혀 기대에 못 미치도록 영향을 미친다.

마지막으로 네 번째는 상대적으로 사회적 결과에 강한 영향을 미치는 경우인데 최고경영층의 지원과 참여, 보상 및 교육 등이 포함된다. 이들은 결여되었을 경우 리엔지니어링 결과로 구성원들의 불만감과 무력감이 고조되도록 영향을 미친다. 위의 내용을 도식화하면 <그림 5>와 같다.

이상의 논의를 정리해 보면 우선, 대부분의 실행요인은 기술적 결과 영역에 영향을 미치고 있으나 다른 영역, 즉 기술적 과정, 사회적 과정, 그리고 사회적 결과에 미치는 실행요인들도 있으므로 이들을 분리하여 적절히 목적에 맞게 적용



결여되었을 경우

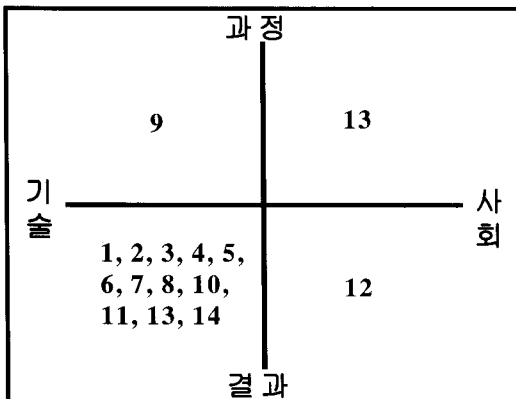
- 1: 최고경영층의 지원과 참여
- 2: 정보기술
- 3: 적절한 프로젝트 범위 설정
- 4: 비전 및 명확한 목표 설정
- 5: 경영전략과 정보전략의 연계
- 6: 자원 확보
- 7: 리엔지니어링 성과측정
- 8: 적절한 프로젝트 관리
- 9: 프로젝트 일정
- 10: 변화관리
- 11: 부서 이기주의 극복 및 협조
- 12: 보상 및 교육
- 13: 내/외적 의사교환
- 14: 적절한 리엔지니어링 방법론

<그림 5> 리엔지니어링 실행요인의 충족여부에 따른 상대적인 영향영역 분류

시키는 것도 중요하겠다. 또한 충족되었을 경우 실행요인이 미치는 영향영역에 비해 결여되었을 경우 비 기술적 결과 영역에 영향을 미치는 경우가 더 많은 것도 시사하는 바가 크다. 즉 실패를 방지하기 위해서는 과정과 사회적 면에 더욱 초점을 맞추어야 한다는 것이다.

V. 결론

많은 기업이 환경 변화에 능동적으로 대처하고 경쟁력을 확보하기 위하여 리엔지니어링을 수행해 왔다. 그러나 이들 리엔지니어링의 성공요인을 다루는 데 있어 대부분 성공요인이 있으면 프로젝트는 성공, 없으면 실패라는 매우 단선적인 관점을 취하고 있다. 본 연구는 리엔지니어링 성공과 실패를 동일선상에서 보는 것이 아니라 성공과 실패는 독립적인 요인의 영향을 받는다는 명제에서 출발하였다. 이러한 관점에



충족되었을 경우

기초하여 수행한 본 연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, 리엔지니어링 성공 요인군과 실패 요인군은 반드시 같지는 않다. 즉 보편적으로 다뤄지고 있는 것처럼 성공요인은 곧 실패요인이라는 등식이 성립되지 않는다. 본 연구 결과는 모든 요인들이 성공에의 기여도가 실패에의 기여도보다 크다고 나타났으나 그 정도는 요인에 따라 매우 다르게 나타났다. 따라서 이들을 상대적으로 분석해 본 결과, 성공-실패요인 군, 실패요인 군, 기타 군 등의 세 그룹으로 분류되었다.

둘째, 리엔지니어링 실행요인이 어떠한 매카니즘을 통해 성공에 영향을 미치는 지를 살펴본 결과 대부분의 실행요인이 상대적으로 '기술적 결과' 영역에 강한 영향을 미치는 것으로 특징을 보이고 있다. 하지만 실패를 방지하기 위한 예방적 요인들은 상대적으로 기술적 과정, 사회적 과정 및 사회적 결과에도 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

마지막으로, 기업에서 리엔지니어링 프로젝트를 수행하는 과정에서 중요하게 고려하는 실행요인은 정보기술, 경영전략과 정보전략의 연계, 적절한 리엔지니어링 방법론, 적절한 프로젝트

범위 설정, 변화관리, 최고경영층의 지원과 참여 등으로 조사되었으나 실제로 성공 및 실패에 기여하는 주요 요인으로는 최고 경영층의 지원을 빼고는 대부분 다른 실행요인(예를 들어, 부서 이기주의의 극복, 비전 및 명확한 목표 설정, 적절한 프로젝트 관리 등)이 조사되었다. 따라서 실제 기업이 중요하게 판단하는 실행요인들이 반드시 성공 또는 실패에 크게 영향을 미치지 않을 수 있다는 사실을 프로젝트 책임자들은 명심하여야 할 것이다.

본 논문의 기대효과는 기존의 주요 성공요인 연구를 보완하고 한 단계 더 나아가 각 실행요인의 역할을 성공기여도와 실패기여도로 나누어 판단할 수 있는 근거를 제공하는 점이다. 또한 리엔지니어링과 같은 변화 프로젝트의 목표를 사회적인 면과 기술적인 면, 그리고 과정과 결과로 나누었을 때 어디에 초점을 두냐에 따라 강조해야 할 실행요인도 다르다는 상황이론적 시각(contingency perspective)을 제시한 점이다. 이러한 내용들은 실무자들에게 변화 프로젝트의 성공 확률을 높일 수 있는 통찰력을 제공할 것이다.

〈참 고 문 헌〉

- [1] 고영준, 정승렬, 이재범, "경영혁신 과정에서 변화관리 방안에 관한 사례연구," *Proceeding of '97 KMIS International Conference*, 1997, pp. 537-553.
- [2] 김용열, "중간 점검 리엔지니어링," *KIET 실물경제*, July 1994, pp. 33-42.
- [3] 성태경, 김기두, "정보기술 기반구조 재구축을 통한 국민생명 재창업," '95 한국 경영정보학회 추계학술대회, 1995, pp. 63-78.
- [4] 성태경, 김준, "21세기를 향한 신경영 - 삼성생명의 튼-프라이드," '93 한국 경영정보학회 추계학술대회, 1993, pp. 5-25.
- [5] 성태경, 한석철, "비즈니스 리엔지니어링의 성공요인에 관한 연구," '95 한국 경영정보학회 추계학술대회, 1995, pp. 3-20.
- [6] 윤시중, "동양생명 업무혁신사례," '97 한국 경영정보학회 춘계학술대회, 1997, pp. 313-320.
- [7] 정병헌, *우리나라 기업의 비즈니스 리엔지니어링 적용에 대한 사례연구*, 홍익대학교 대학원 석사학위논문, 1993.
- [8] Davenport, T., *Process Innovation: Reengineering*

- ing Work Through Information Technology, Boston: Harvard Business School Press, 1993.
- [9] Davenport, T., "Business Process Reengineering: Where It's Been, Where It's Going," *Business Process Change: Reengineering Concepts, Methods and Technologies*, In Grover and Kettinger (edi.), Hershey, PA: Idea Group Publishing, 1998, pp. 1-13.
- [10] Hammer, M. and Champy, J., *Reengineering the Corporation*, New York: Harper Collins, 1993.
- [11] Hammer, M. and Stanton, S., 임덕순 & 장승권 공역, *리엔지니어링 그 이후, 경향신문사*, 1997.
- [12] Alter, A., "The Corporate Make-Over," *CIO*, December 1990, pp. 32-42.
- [13] Bashein, B., Markus, M.L. and Riley, P., "Preconditions for BPR Success and How to Prevent Failures," *Information Systems Management*, Spring 1994, pp. 7-13.
- [14] Bostrom, R. and Heinen, S., "MIS Problems and Failures: A Socio-Technical Perspective," *MIS Quarterly*, September 1977, pp. 17-32.
- [15] Caron, J., Jarvenpaa, S.L. and Stoddard, D.B., "Business Reengineering at CIGNA Corporation: Experiences and Lessons Learned From the First Five Years¹," *MIS Quarterly*, September 1994, pp. 233-250.
- [16] Davenport, T. and Short, J., "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign," *Sloan Management Review*, Summer 1990, pp. 11-27.
- [17] Davenport, T. and Stoddard, D.B., "Re-engineering: Business Change of Mythic Proportions?," *MIS Quarterly*, June 1994, pp. 121-127.
- [18] Freiser, T., "The Right Start for Business Reengineering," *Information Strategy: The Executive's Journal*, Fall 1992, pp. 26-30.
- [19] Grover, V., Jeong, S.R., Kettinger, W.J. and Teng, J.T.C., "The Implementation of Business Process Reengineering," *Journal of MIS*, Summer 1995, pp. 109-144.
- [20] Grover, V., Jeong, S.R. and Segars, A., "Information Systems Effectiveness: The Construct Space and Patterns of Application," *Information and Management*, Vol. 31, 1996, pp. 177-191.
- [21] Grover, V. and Kettinger, W.J., *Process Think: Winning Perspectives for Business Change in the Information Age*, Hershey, PA: Idea Group Publishing, 2000.
- [22] Hall, G., Rosenthal, J. and Wade, J., "How to Make Reengineering Really Work," *Harvard Business Review*, November-December 1993, pp. 119-131.
- [23] Hamilton S. & Chervany, N., "Evaluating Information System Effectiveness," *MIS Quarterly*, September 1981, pp. 55-69.
- [24] Hammer, M., "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate," *Harvard Business Review*, July-August 1990, pp. 104-112.
- [25] Herzberg, F., "One More Time: How Do You Motivate Employees?," *Harvard Business Review*, September-October 1987, pp. 109-120.
- [26] Kettinger, W. and Grover, V., "Special Section: Toward a Theory of Business Process Change Management," *Journal of MIS*, Summer 1995, pp. 9-30.
- [27] King, W. and Teo, T., "Key Dimensions of Facilitators and Inhibitors for the Strategic Use of Information Technology," *Journal of MIS*, Spring 1996, pp. 35-53.

- [28] Klein, M., "The Most Fatal Reengineering Mistakes," *Information Strategy: The Executive's Journal*, Summer 1994, pp. 21-28.
- [29] Markus L. and D. Robey, "Information Technology and Organizational Change: Causal Structure in Theory and Research," *Management Science*, May 1988, pp. 583-598.
- [30] Miles, R., Coleman, Jr., H.J. and Creed, W.E.D., "Keys To Success in Corporate Redesign," *California Management Review*, Spring 1995, pp. 128-145.
- [31] Mumford, E., "New Treatments or Old Remedies: is Business Process Reengineering Really Socio-Technical Design?," *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 3, No. 4, 1994, pp. 313-326.
- [32] Rai, A. and Paper, D., "Successful Re-engineering Through IT Investment," *Information Strategy: The Executive's Journal*, Summer 1994, pp. 15-20.
- [33] Smith, G. and Wilcocks, L., "Business Process Reengineering, Politics and Management: From Methodologies to Processes," *Business Process Change: Reengineering Concepts, Methods and Technologies*, In Grover and Kettinger (edi.), Hershey, PA: Idea Group Publishing, 1998, pp. 493-525.
- [34] Stoddard, D. and Jarvenpaa, S.L., "Business Process Redesign: Tactics for Managing Radical Change," *Journal of MIS*, Summer 1995, pp. 81-107.
- [35] Stewart, T., "Rate Your Readiness to Change," *Fortune*, February 1994, pp. 64-66.
- [36] Teng, J.T., Grover, V. and Fiedler, K.D., "Re-designing Business Processes Using Information Technology," *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 1, 1994, pp. 95-106.
- [37] Teng, J.T., Grover, V., Fiedler, K.D. and Jeong, S.R., "Initiating and Implementing Business Process Change: Lessons Learned from Ten Years of Inquiry," *Process Think: Winning Perspectives for Business Change in the Information Age*, In Grover and Kettinger (edi.), Hershey, PA: Idea Group Publishing, 2000, pp. 73-114.
- [38] Venkatraman, N., "IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition," *Sloan Management Review*, Winter 1994, pp. 73-87.

◆ 이 논문은 2000년 9월 4일 접수하여 1차 수정을 거쳐 2001년 6월 4일 게재 확정되었습니다.

◆ 저자소개



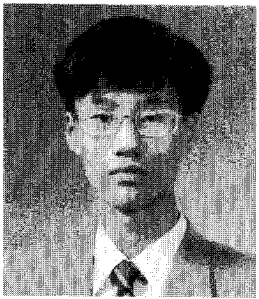
전성현 (Juhn, Sung-Hyun)

저자는 서울대학교에서 수학하였으며 미국 미네소타 대학에서 경영정보학으로 박사학위를 취득하였고 현재 국민대학교 정보관리학부 교수로 재직하고 있다. 주요 연구분야는 정보기술과 조직, 정보전략, 프로세스 혁신 등이 있다.



정승렬 (Jeong, Seung Ryul)

미국 위스콘신 대학에서 경영정보학 석사를, 그리고 사우스 캐롤라이나 대학에서 경영정보학 박사를 취득하였다. 현재 국민대학교 정보관리학부 조교수로 재직중인 그는 Journal of MIS, Communications of the ACM, Information and Management, Information Systems Management, International Journal of New Product Development and Innovation Management, 경영정보학연구, ISR, 경영과학, 한국경영과학회지, CIO연구 등의 국내외 저널 및 여러 학술대회에 프로세스 관리(process management), 정보자원관리, e-비즈니스, 정보시스템 감리, 시스템 구현 등의 주제와 관련하여 많은 논문을 발표하였다.



배준범 (Bae, Junbum)

국민대 대학원 정보관리학과에서 석사학위를 취득하였으며 현재 동 대학원 박사과정에 재학중이다. 주요 관심분야는 프로세스 혁신, e-business 등이 있다.