

일본 기업의 성공적 리엔지니어링

元 相 喜*

리엔지니어링의 초점은 過程

최근 한국에도 리엔지니어링(근본적인 업무 혁신)이 붐을 이루고 있다. 리엔지니어링 혹은 BPR(Business Process Reengineering)은 기능적으로 분화된 縱적인 조직의 틀을 넘어서서, 정보기술을 구사해서 橫적인 최적·최단의 과정을 제로 베이스로 고찰하는 조직의 혁신·고기능화를 도모하는 것이다.

리엔지니어링의 초점은 비즈니스 過程에 있으며, 고객 만족도를 최우선으로 하여 비용, 품질, 유통 등의 過程을 비약적으로 再설계하는 것이다.

중요한 것은 리엔지니어링을 정확히 이해하고, 어떠한 효과를 얻기 위해 어떻게 실행할 것인가 하는 것이다. 어떠한 접근 방법과 자세가 필요할 것인가?

* 현대경제사회연구원 책임연구원, 연세대학교 경영학 석사, 마케팅 전공

일본 기업의 캠페인형 경영

일본인의 캠페인형 행동은 기업 행위에도 나타나고 있다. 일본 기업의 戰後 성장은 이러한 캠페인형 경영에 크게 힘입은 것이라 할 수 있다.

그러나, 이러한 캠페인형 경영의 약점은 자신이 독자적인 새로운 정책을 고려하여 실행하고 결과의 책임을 스스로 지는 각오와 준비가 부족하다는 점이다. 변화에 대한 대응력, 자주성, 실행력이라는 점에서도 문제가 있다.

과거에도 CI, SIS, CS, 사업 재구조 (restructuring) 등 많은 경영기법이 붐을 이루었는데, 과연 어떤 회사가 이런 기법을 효과적으로 활용했는가? CI는 예를 들면, 어느 한 회사가 수십억 엔에서 수백억 엔의 돈을 투자해서 회사명을 문자화하고 로고나 간판 등을 바꾼 경우가 이에 해당한다. 그러나, 한 회사만 하면 차별화가 되는데, 모든 회사가 일제히 하면 결과는 큰 효

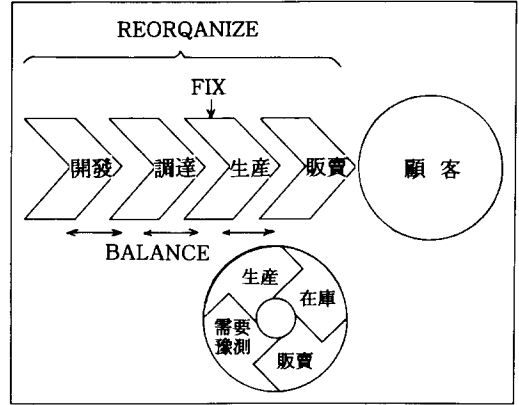
과가 없게 된다. 회사가 처해 있는 상황이 나 니즈가 CI 활동에 적합하고, 정확한 구상과 열의, 리더십이 맞물린다면 좋은 결과를 가져올 수 있지만, 유행을 따르는 것만으로는 효과를 기대할 수 없다.

Fix, Balance, Reorganize

리엔지니어링은 조직을, 목적을 가진 '투입 = 산출'의 시스템으로 보고 있는데, 최근 조직론의 흐름에 속하는 것이다. 조직은 도식적으로 보면, 계획에서 개발·조달·생산(가치 부여)·판매(가치 공여)의 공정을 거쳐서 사용자를 만족시키는 시스템이고, 조직의 기능은 어떻게 최소의 비용으로 최대의 고객 만족을 가져올 수 있는가에 의해서 측정되는 것이다. 이러한 비즈니스 시스템의 관점에서 조직 기능을 개선하는 기법으로는 Fix, Balance, Reorganize 등의 세 가지 접근 방법이 있다(<그림 1> 참조).

'Fix'는 '수리한다'는 의미를 가지고, 비즈니스 시스템의 각 공정별로 그 업무를 완벽에 가깝게 만드는 것이다. QC 활동으로 개선되는 항목의 대부분이 Fix에 속한다. 효과를 쉽게 볼 수 있어 일본인이 가장 많이 활용하는 분야인데, 각 공정에 초점을 두고 있기 때문에 부분 최적화는 가능해도 조직의 틀을 넘는 전체 최적화에 이르지 못한다는 점에 한계가 있다.

<그림 1> 비즈니스 시스템상의 세 가지 기본 시책



'Balance'는 개별 기능의 최적화를 추구함으로써, 앞뒤 공정간의 최적 균형을 고려하는, 전체 최적화를 추구하는 접근 방법이다. 예를 들면, 생산(소품종 대량생산이 유리)과 판매(다품종 소량생산이 유리)를 조정할 때에, '생산→재고→판매→수요 예측→생산'과 관련되는 비즈니스 시스템을 고려해서 총체적인 효과를 추구하는 것이다. 개별 부서에서 담당하고 있는 생산과 판매를 일원화해서 예측의 정확도등을 향상시키고, 전체 최적을 목표로 해서 유연한 정보의 흐름과 의사결정 과정을 설계하는 것이다.

'Fix'와 'Balance'는 기존의 비즈니스 시스템을 前提로 하는 가운데 최적화를 추구하는 것이다. 그러나, 'Reorganize'는 기존의 비즈니스 시스템을 전체로 하지 않고, 전체적으로 투입·산출 관계를 제로 배

<표 1> Reorganize의 다양한 형태

형태	업무 변경의 예
비즈니스 시스템상의 비중 대폭 변경	<ul style="list-style-type: none"> • 판매 1 채널 → 3 채널화 • 라이선스 생산 → 자체 개발 • 특정 부문의 대폭적인 축소, 개폐
프로세스 자체의 변경 (리엔지니어링의 대부분은 이 범주에 해당)	<ul style="list-style-type: none"> • 외주 → 자체 생산 • 전사적인 물류 부문의 통합 및 독립 일체화 • 하드웨어 → 소프트웨어 진출 • 공정 前後 관계의 대폭적인 변경 (예를 들면, 공장 조립 → 판매회사 점포에서 조립) • 제품별 조직 → 고객별 조직 + 종합 서비스센터 설치 • 목조 주택 건설 → 조립 주택 제조 및 판매
조직 前提 자체의 대폭적인 변경 (사업 재구축의 대부분은 이를 포함)	<ul style="list-style-type: none"> • 신규 사업 진출, 다각화 • M&A(매수·합병) • 分社化

이스에서 조정하고, 再설계하는 활동이다. 규모·환경·기술 등이 변하면, 최적 조직 또한 변하는 것이 당연한 것이다(<표 1> 참조).

자기 주장을 가지고 비대하는 경향이 있다. 따라서 큰 조직에서는 항상 Balance와 Reorganize를 염두에 둘 필요가 있는데, 그만큼 저항도 커져서 실시하기가 쉽지 않다.

예를 들면, 목조주택 건설을 조립 주택화하는 것은 제품·공정면에서의 'Reorganize' 이고, 라이선스 도입에 의해 생산·판매에 집중하는 회사가 개발력이 우수한 작은 회사를 매수해서 일관 체제를 구축하는 등, 비즈니스 시스템을 대폭적으로 변경하는 것도 'Reorganize' 이다. 사업 재구축이나 리엔지니어링은 많은 경우에 이 범주에 속한다.

조직이라는 것은 그것을 움직이는 사람의 의욕과 활동에 의해 성립되는 것이다. 기구를 변경하고 사람을 배치하여도, 실질적인 권한과 책임을 부여하지 않으면 제대로 기능을 할 수 없게 된다. 또 거시적으로 보면, 조직은 전체 커다란 사회시스템의 일부를 구성해서 기능하고 있는 것이기 때문에, 사회와의 조화도 요구되고 있다.

이러한 Fix, Balance, Reorganize 중에서 어느 수단을 적용할 것인가는 조직이 처하고 있는 상황이나 과제에 의해 달라진다. 일반적으로 한번 조직이 형성되면, 조직은

정보 전달 체계의 문제

조직이 거대화되고 기능이 분화하여 중간 관리층이 커지면, 필연적으로 2次정보의 취

급이 증대하는 반면, 상대적으로 1次정보의 입력은 저하된다. 문서나 부하·동료 등으로 부터의 보고 등이 많아지고, 자신이 직접 현장에서 파악하는 정보는 줄어든다.

그리고 이들 2次정보에 기초한 판단 기능이 최고경영층에 이르기까지 각 단계에서 여러번 다른 입장에서 수정되는 경우가 많다. 조직에 대한 투입(1次정보)의 양에 비해서, 좁은 범위에서의 판단과 전달(가공)의 노력만이 증대하고 있다.

우려되는 것은 이와 같은 좁은 틀 속에서 의 판단과 조정·전달만의 기능을 20년 이상 계속하면, 그 사람의 능력 중에 1차정보에 대한 감수성이나 요구 정도, 조직의 전체 목적에 바탕을 둔 결단력·실행력이 줄어들게 된다.

더욱 우려되는 것은 관리직이 부하를 이러한 관점과 니즈에서 지도하고, 조직 전체가 중간층이 많은 縱型으로 비대해지면, 특정 성장 환경에서만 최적으로 기능하는 특수한 조직 운영 풍토가 형성되어 버린다.

골프는 즐거운 스포츠이다. 즐거운 이유는 여러 가지가 있지만 기술·경험에 관계없이 모든 사람이 동일 선상에서 경기를 하고, 그 결과가 자신에게 바로 되돌아 오기 때문일 것이다. 그리고 기량의 차이를 핸디라는 교묘한 방법으로 해소하여, 어느 누구라

도 대등하게 참가할 수 있는 구조를 이루고 있다. 골프를 하는 동안 모든 것이 1次 정보이고 행동이 직접 성과로 나타나기 때문에, 매슬로(A. H. Maslow)가 말한 자아 실현으로 연결된다.

사람은 잠재적으로는 1次정보, 직접적인 행동, 성과를 즐기는 성향을 가지고 있다. 이것은 나이가 많아지더라도 변하지 않는다. 조정 기능이나 전달 기능은 오랜 조직생활에 의해서 형성된 2차적인 기능에 불과한 것이다.

일본 기업의 리엔지니어링

미국에서 긴급 수입된 리엔지니어링이지만, 원래 발생하는 일본인 것으로 알려졌다. 도요타자동차, 마쓰시다전기 등이 일본에서 리엔지니어링을 처음 실천한 기업들이다.

도요타자동차의 유명한 ‘看板 方式’은 부품 재고를 가지지 않는 대량 생산이라는 획기적인 원가 절감을 실현하는 생산 방식이다. 그 기본적인 틀은, 도요타가 戰後의 궁핍한 회사였던 때에 고안된 것이다. 일본형 리엔지니어링의 원조는 이른바 간판 방식이다.

도요타 생산 방식과 함께 리엔지니어링 원조의 하나로 들 수 있는 것은 이토요카堂

의 ‘業務改革’이다. 업무 개혁은 도요타 생산 방식의 기본적인 사고 방법을 소매업에 응용한 것이다.

업무 개혁은 고객의 소비 행동을 정보로서 철저히 수집하고, 나아가 현장 대응책을 즉석에서 지시하는 ‘業務革新會議’를 중추로 추진된다. 업무혁신 회의는 매주 개최되는데, 이미 10년이 넘었다.

물론, 도요타나 이토요카堂의 리엔지니어링은 기업 수익 확보를 겨냥한 것이다. 그렇지만, 고객 만족의 실현과 같이 기업과 고객 간의 일정한 이해의 共有가 없으면 성공하지 못할 것이다.

고객과 접하는 진실한 순간

기업은 고객의 지지가 없으면 생존할 수 없는 것이다. 고객의 지지라는 것은 기업이 시장에 공급하는 제품이나 서비스를 고객이 구매하는 것을 의미한다.

수요자인 고객이 제품이나 서비스를 구매하기 위해서는 고객과 기업 간에 일정한 이해의 공유가 불가결하다. 고객과 기업이 공유하는 이해는 고객 만족이다. 고객 만족을 고객에 제공·실현할 수 없는 기업은 장기적으로 보면 실패하게 된다.

자신의 생존이 걸려 있는 기업은, 고객 만

족의 실현이 기업 행동의 목표가 되고 리엔지니어링은 그 수단이 된다.

宅配業의 선두 기업인 야마토운수는 이번의 심각한 불황하에도 4기 연속의 매출액과 이익을 신장시켰다. 야마토운수가 필사적으로 노력한 것은 ‘사풍혁신운동’이다. 이 운동의 최대 목표는 고객 만족의 실현에 있었다. 고객 만족이 실현되면 자연스럽게 매출액과 이익이 증가하게 되는 것이다.

야마토운수는 작업관을 수정하여 불필요한 일을 줄인 결과, 본사 사원은 372명에서 90명이 줄어든 292명으로 경량화되었다. 이 회사는 새로운 조직틀을 구축하기 위해 철저히 노력하고 있다. 시간제 고용 사원들도 임금이 저렴하기 때문에 느슨하게 장시간 일하게 한다는 종래의 경영태도를 고쳤다. 임금을 인상시켜 주는 대신에 단시간 열심히 일하도록 변경하였다. 이 회사의 4기 연속 매출액과 이익의 증가는 이러한 리엔지니어링의 결과이다.

회사를 근본에서부터 수정

일본의 최근 심각한 불황은 대기업에도 변혁을 초래하였다. 종합전기 메이커인 도시바(東芝) 등도 경영의 기본 자세를 점차 바꾸고 있다. 예를 들면, VTR에 그 변화가 나타나고 있다.

버블 호황기에는 BS(위성 방송) 튜너가 부착된 VTR 등이 발매되었다. 'BS 특화 전략' 혹은 '高부가가치화 전략'으로 불리어진 기업측의 편리한 일방적인 전략이 전개되었다. 고객을 무시한 이러한 전략의 강행은 오래 지속되지 않았다. 버블 호황이 끝난 1991년에 高부가가치화 전략은 중단되었다.

고객의 요구 방향이 변했기 때문에, 도시바도 제품의 제조 방향을 수정할 필요가 있었다. 제조 방향을 변경한 상품이 1993년 후반부터 시장에 등장했는데, 'BF1', 'F1' 등 4 기종의 VTR 신제품이다.

도시바의 새로운 VTR 시리즈는 기본 성능을 중시하였다. 구체적으로는 3배 모드의 재생 화질 향상에 최대의 노력을 들였다. 3배 모드 전용 헤드가 트래킹의 폭을 넓혀, 선명한 화상을 실현했다. 조작 보턴도 줄인 대신에 자동 조정 기능을 증가시켰다. 되감는 속도도 시간 단축형으로 만들었다.

기본 기능을 중시할 뿐만 아니라 제조면에서의 원가 절감도 추진했다. 부품 수를 종래 기종의 1/2로 줄였다. 제조 공정도 단축했는데, 조립해서 단축이 가능한 電子회로를 만들어 합리화했다.

도시바는 이제 조직 개혁에 착수했다. 의사결정을 가능한 한 현장에 위임하고 있

다. 리엔지니어링의 핵심은 어디까지나 고객 만족의 실현에 있는 것이다.

간접부문의 30% 경량화에 착수한 마쓰시다

마쓰시다전기산업(松下電器産業)은 종래 빈번하게 적용하던 상향식 경영 혁신과, 전체를 보고 대담하게 수정하는 하향식 경영 혁신의 양 바퀴로 효율 향상을 추진하고 있다.

지금까지 마쓰시다는 부분 최적화를 철저하게 추구해서 난국을 극복해 왔다. 사원은 자기가 맡은 일을 전력으로 수행함으로써 경쟁사에 뒤지지 않았다. 그러나 기본적으로 문제 해결이 가능했던 것은 마쓰시다의 사업 분야인 家電을 중심으로 하는 전기산업이 거의 순조로운 성장을 지속해 왔기 때문이다.

그러나 지금은 환경이 변했다. 환율은 대폭적인 엔고를 기록하고 있다. 미국 제조업의 부활이나 아시아 국가들의 대두로, 일본 국내 空洞化 현상을 피하면서 기업으로서는 어떻게 성장할 것인가라는 해결하기 어려운 문제를 돌파해야 되는 상황이다. 한편, 기술면에서는, AV기기는 아날로그에서 디지털로 급속히 전환되고 있다. 마쓰시다가 지금까지 유지해 왔던 우위성이 점차 흔들리고 있는 상황이다.

리엔지니어링의 최대 과제는 간접 부문의 생산성 향상

마쓰시다의 리엔지니어링은 평가받을 만하다. 예를 들면, 'MIT 93'인데, 1989년도에 2,050 시간이었던 연간 평균 노동시간을 1993년도에는 1,800 시간으로 줄이는 운동이다. 대기업 메이커 중에서는 가장 앞선 시간 단축 프로그램이었다. 1993년도에는 불황에 의한 조업률 저하 등으로 노동 시간은 1,806 시간으로 되어 목표는 대체로 달성되었다.

이 운동에서는 경영자 마인드의 혁신이 강조되었는데, 특히 효과가 나타난 것은 각 현장에서의 업무 개혁 추진이다. 회사 전체적으로 220개의 팀과 1만 개의 하위팀이 결성되었다. 업무·시간 분석에서 비롯하여 중요한 일과 불필요한 일의 분석 등 세밀한 개선을 반복했다. 이것은 상향식 경영 혁신 운동이었다.

현재, 마쓰시다가 리엔지니어링의 최대 과제로 들고 있는 것은 간접 부문의 생산성 향상이다. 일본 기업은 공장 등 직접 부문의 생산성은 높는데, 본사 등 간접 부문은 극히 낮다는 것을 마쓰시다도 인식하고 있기 때문이다.

마쓰시다의 종업원 9만 명 중에서 간접 부문에 속하는 인원은 약 2만 명이다. 1996년

까지 업무 처리 방법을 대폭 개선해서, 간접 부문 인원을 30%(약 6,000 명) 줄일 계획이다. 이것이 마쓰시다의 인재 활용책의 핵심이다.

마쓰시다는 기본적으로 인원 정리 등 고용에 손을 대지 않는 회사다. 그래서 간접 부문의 약 6,000 명의 스태프는 새로운 일을 창조하는 부문으로 이전될 것이다. 영업 부문에서 새로운 판로 개척, 연구개발 부문에서 시스템 사업의 강화 등이 인재활용의 강화책이다.

신속한 의사 결정을 지향

사업부제가 견실하게 확립되고, 각 사업부가 독립 회사와 같이 경영되어 온 마쓰시다에서 이러한 인재의 이동은 종래는 각 사업부의 틀 속에서 행해져 왔다. 그러나, 사업에는 급속히 성장하는 분야도 있지만, 노력해도 성장률이 낮은 분야도 있다.

따라서, 사업부 내에서 해결할 수 없는 부분은 1993년 가을에 마쓰시다의 본사에 설치한 「인재활용 추진실」에 인재를 등록하여 조정하도록 했다. 이것은 사업부 차원이 아닌 마쓰시다 회사 전체의 관점에 입각해서 개혁을 추진하겠다는 의사 표시이다.

간접 부문의 경량화는 인건비 등 직접 비용의 개선만을 목표로 한 것은 물론 아니

다. 환경 변화가 급속하고, 정보가 커다란 무기가 되고 있는 현실 속에서, 시장 상황을 최고경영층에 정확히 전달하고, 또 최고경영층의 생각을 하부에 신속하게 전달되게 할 수 있는가가 기업간 차이를 결정적으로 초래한다. 중간에 스태프가 비대화하면, 정보에 의한 판단·결정이 치명적인 실수를 초래할 수도 있다.

마쓰시다는 1994년 2월부터 종래의 사업본부제를 폐지하고, 사장과 각 사업부장이 직접 참여하는 조직 대개혁을 단행했다.

간접 부문 경량화의 대원칙은 아직 만족스럽지 못한 상태이나, 그 중에서 리빙영업본부의 움직임이 가장 주목된다. 리빙영업본부는 가전 유통의 총본부로서, '판매의 마쓰시다'의 관건을 쥐고 있다. 그러나, 비대화·관료화가 되어 판매점에서도 리빙영업본부의 대응 속도가 느리다고 비판을 하고 있는 상황이다.

따라서 1994년 봄에 본부 조직을 대폭 간소화할 계획이다. 전국적으로 전개하는 직계 각 판매 회사에 대해 영업본부가 결재해 왔던 사항을 대폭 위임하고, 스태프도 종래의 약 1/3 수준인 200명으로 줄이는 방침을 결정했다. 영업본부에서 이동되는 약 400명은 멀티미디어 시대를 겨냥한 3DO 규격기의 「전문 영업 부대」 등 판매 제일선에 보내질 것이다.

BPR로 새로운 단계에 도전하는 무라다제작소

세라믹을 바탕으로 하는 세계 유명 전자 부품 메이커인 무라다제작소(村田製作所)가 21세기를 향한 새로운 도전을 개시했다.

무라다는 사업 확장과 시장 니즈의 다양화에 대응하기 위해, 전향적인 사업 재구축과 리엔지니어링을 병행 추진하여, 한층 더 기업 체질 강화를 도모하고 있다.

사업 재구축은 ①기존 사업을 안정적인 발전 궤도에 올리고, ②모듈상품 등 새로운 수익원이 되는 신규 사업의 구축 등 두 가지를 중심으로 추진하고 있다. 한편, BPR은 ①시장 니즈 지향형 기술 품도, 연구개발 체제로의 전환, ②고객 만족과 全社적인 효율성 중시의 관점에서 매트릭스 경영의 재구축 등 두 가지를 중심으로 추진하고 있다.

시장 니즈 지향형 기술 품도, 연구개발 체제로의 전환

기술 지향형 경영을 중시하여, 매출액(국내 기업의 경우는 부가가치액)의 7%를 연구개발에 투자하는 무라다는 연구개발 측면에서도 대폭적인 리엔지니어링을 추진하고 있다.

멀티미디어 시대의 도래가 예측되는 등 기술을 둘러싼 사업 환경이 크게 변화되는 가운데, 무라다가 가지고 있는 기술 과제는 두 가지이다.

첫째는 커다란 흐름 가운데서, 장래 어떠한 영역의 사업을 겨냥할 것이며, 그 사업을 추진하기 위한 요소 기술을 어떻게 확보할 것인가 하는 문제이다. 둘째는 시장 니즈 지향형인데, 사업상의 시간 개념이 부족한 무라다의 기술 풍토를 어떻게 해서 니즈 지향형으로 전환시킬 것인가 하는 문제이다. 언제까지라는 시간 개념이 부족한 기술 풍토에서는 멀티미디어 등 스케줄 개발형에서 추진되는 대형 사업기회를 놓칠 가능성이 크기 때문에, 무라다의 장래를 좌우할 가장 중요한 과제이다.

매트릭스 경영의 리엔지니어링

신규사업 구축을 위한 수직적인 리엔지니어링의 두번째는 이 회사의 고수익 체질의 기본이 되는 매트릭스 경영의 재구축이다. 매트릭스 경영은 철저한 원가 절감이 요구되는 전자부품 사업 전개 중에 형성된 수익관리 기법이다. 이 기법은 사업 부문의 횡적인 조직, 원료·반제품·완성품 제조 공정의 종적인 조직, 나아가 사업·지역 조직을 조합한 것으로, 개별 사업 부문, 공정, 지역에 대해 독립 채산의 관점에서 수익관리를 하기 위한 것이다.

소재형 전자 부품 메이커로서 상당히 긴 공정을 가진 무라다는 사용자본 이익률을 지표로 하는 공정별 관리를 사업 부문별 관리, 지역(사업소)별 관리를 조합한 매트릭스 경영으로 전환했다.

매트릭스 경영은 이와 같이 제품의 생산 공정이 길고, 사업 내용이 다양하고, 생산 거점이 분산되어 있는 기업의 수익 관리에는 매우 좋은 반면, 단점도 적지 않다.

이와 같은 개혁은 부문간의 마찰도 있기 때문에 하향식 개혁이 필요한데, 1993년 12월의 조직 개편에서 사무관리부를 신설할 때 최고경영층의 의사를 조직적으로 명시하고, 전사적인 문제 의식의 공유화를 촉구했다.

고객 만족, 전사적 효율성의 중시

고객 만족, 전사적 효율성의 관점에서 추진되고 있는 구체적인 사례는 다음과 같은 것이 있다.

무라다는 시장 니즈에 신속히 대응하기 위해, 이미 국내외의 생산거점을 각 사업부 산하에 두고, 지휘명령 계통의 일원화에 착수했다. 이것은 공정별 관리의 이점을 이용하면서, 생산기능의 지휘명령 계통 일원화에 의한 효율성 제고를 추구하기 위한 것이다.

무라다에는 납기 회답 시스템이 있는데, 이것은 개별 상품 개발이나 생산시스템 확립 과정에서 창출되어 온 생산관리 시스템, 품질관리 시스템, 재고관리 시스템을 전제로 한 것이기 때문에, 고객측의 니즈는 거의 고려 대상이 되고 있지 않다. 이에 대해서, 새로운 시스템이 겨냥하는 것은 상호 관련성이 있는 개별 시스템을 통합하는 것이다.

자사의 상황에 가장 적합한 개성있는 경영을 지향

일본 기업의 경쟁력 원천은 어디까지나 사람이다. 사람을 생기있게 하고, 연령·직무에 관계없이 제일선에 서서 직접 활동하는 사기 높은 공동체 조직을 구상하는 지혜와 용기가 필요한 것이다. 따라서 최적 수단·방법은 회사의 기업 문화, 연령 구성, 사업 내용에 따라 당연히 다른 것이다.

사업 재구축이나 리엔지니어링은 타사가 하고 있기 때문이거나, 인원 정리를 정당화할 수 있기 때문이라는 안일한 선택은 바람직하지 못하다. 생동하는 사람의 모습, 능력이 새로운 조직 목적과 행동을 지향해야만 된다.

리엔지니어링뿐만 아니라 오랫동안 형성된 기업 행동의 교정, 심리적 저항을 해소하는 인재 훈련, 인사 고과·운용의 구조, 행동 규

범의 확립 또한 중요하다. ♣

참고 문헌

- 後正武. 1994. 리엔지니어링だけでいいのか. 『週刊ダイヤモンド』.ダイヤモンド社.. 3月. pp.100-103.
- 小倉正男. 1994. 顧客満足への業務抜本革新. 『週刊東洋経済』. 東洋経済新報社.. 4月. pp.6-20.
- 情報リソース部. 1994. 技術・営業・財務のBPRで新たなステージに挑む村田製作所. NOMURA SEARCH. 野村総合研究所.. 3月. pp.20-25.
- 梅澤豊. 1994. これが実践的リエンジニアリングだ. 『プレジデント』. プレジデント社.. 3月. pp.272-277.