

비즈니스 리엔지니어링의 전략적 접근 방향

李壯均*

프로세스的 經營 方式

21세기 생존의 준비 시기로 볼 만큼 경영 환경이 급박하게 변하고 있는 지금, 국내외 기업들은 적극적으로 새로운 시각에서 사업 영역의 재구축, 기업 운영의 재조망 작업을 서두르고 있다. 그 일환의 하나로써 국내외 기업들이 최근에 들어와 열풍과 같이 앞다투어 도입하고 있는 비즈니스 리엔지니어링(Business Reengineering, 이하 BR이라 칭함) 작업이 있다.

불투명한 미래 환경속에서 국내 기업들간의 성장 주도형 경영에서 국내외 기업들간의 競爭 主導型 經營으로 변모를 하게 되면서 새로운 경영 방식이 없으면, 미래에서 업계의 선두 위치를 유지할 수 없으리라는 불안감이 팽배하다.

이와 같은 상황 속에서 해외 초일류 기

업들이 미래 성장의 관건으로 고려하고 있는 것이 經營 管理의 프로세스(process) 概念 導入이다. 기존의 경영 사고 방식이 자사의 기능식 조직 구조뿐만 아니라 자사의 하청 업체를 수직적인 관계에서 살펴본 垂直 指向的(vertically oriented) 경영 방식이었다면, 미래에 필연적으로 전개될 프로세스적 思考 經營은 경영의 흐름을 수평적으로 보면서 가치를 창조하는 水平 指向的(horizontally oriented) 經營 方式이라 할 수 있다.

따라서 수평적 경영 방식에서는 지금까지 이익 원천이 시장 점유율이었다면 앞으로는 質(Quality)的 優位가 이익의 원천이며, 이를 위해서는 고객을 중시하면서 가치를 창조하는 프로세스의 접근을 통한 全社 最適化 개념이 도입되어야 한다.

최근에 프로세스적 경영 방식으로 등장하고 있는 기법들로는 BR을 포함하여 ABM(Activity Based Management; 활동

* 현대경제사회연구원 책임연구원, 중앙대학교 대학원 경영학과, 생산 및 경영과학 전공.

기준 경영 관리), 그리고 제조 회사와 부품 공급 회사를 독립적인 관계로 보지 않고, 협력적 관계인 '파트너(partners)'로서 가치 창출의 연장선 위에서 관계를 형성, 장기적 이익을 달성한다는 關係 指向的 마케팅(Relationship Oriented Marketing) 등이 있다.

改善?, 革新?

이 가운데에서 BR은 미국의 마이클 햄머가 제창한 경영 혁신의 개념으로 전사 차원에서 경영 운영 시스템을 프로세스적인 관점에서 보고 근본적인 개혁을 추진하는 방법이다.

기존에 많이 유행되었던 '全社的' 추진 기법들이 단지 단위 부문의 실행 차원을 회사 전체로 확대하여 추진하는 것을 나타내는 부문 최적화에 지나지 않았지만, BR에서는 실질적인 기업 경영 시스템의 전사 최적화를 목적으로 분업의 원리를 제거시킨 상태에서 작업을 추진하는 것이다.

국내에도 몇년전부터 기업들이 실시해 왔지만, 금년에 들어와 대기업을 중심으로 확산되는 경향에 있다. 동서식품, 현대중공업, 삼성생명보험, 제일기획, 대림산업, 한국통신, 아남산업, 금성계전, 삼성전자, 현대건설, 현대전자, 현대자동차, 미원 등의 기업들이 자체 진행 혹은 교수/외부 컨턴

트의 자문을 받는 형식으로 추진 완료 또는 진행중에 있다.

아직 많은 사례가 없어 구체적인 성과를 살펴보기 어렵지만, 아직도 많은 국내외 기업들이 BR 추진 및 그 성과에 반신반의하고 있다. 기존 문헌의 실제 조사를 근거로 보면¹⁾, 국내, 해외 기업 불문하고 아직 BR의 유효성에 확신을 가지지 못하고 있는 상태에 머물고 있다 할 수 있다.

실제적으로 작업에 참여한 팀원들은 자기들이 창출한 혁신 아이디어가 '改善이냐?', '革新이냐?' 판단에 어려움이 있다고 토로한다. 그리고 그 결과를 놓고 볼 때, 단순히 프로세스를 '再設計(redesign)'한 것이지 '再構築(reengineering)'한 것은 아니라는 반론도 만만치 않다. 또한 기존의 품질 관리 운동과 다를 바가 없다는 의견도 나온다.

따라서 최근 全社 참여형이 아닌 책임을 부과받은 사내 일부인으로 구성된 프로젝트 팀의 '해야만 되는 일'이라는 인식이 높

1) 국내 설문 조사 자료는 KIET, "중간 점검 리엔지니어링 -마법의 지팡이인가, 유행성 신기루인가", 「KIET 實物經濟」, 1994. 7. 6., 33~42쪽 참조.

해외 인터뷰 조사 자료로는 J.Robb Dixon, Peter Arnold, Janelle Heineke, Jay S. Kim, and Paul Mulligan, "Business Process Reengineering: Improving in New Strategic Directions", *California Management Review*, Summer 1994, pp.93~108.

아가고 있으며, '이론과 실제'의 갈등을 겪고 있는 BR 작업을 재사고해야 됨을 많이 느낀다.

이하에서는 BR 작업을 수행할 시 그 수단으로서 작업 수행의 지침이 되는 '나침반'을 보유하면서 작업을 진행하는 이른바 전략적 접근 노력이 필수불가결함에 대해 설명하고자 한다.

BR 추진에 戰略的 接近이 필요한 理由

기업이 BR과 같은 전략적 혁신 기법 또는 점진적 개선 기법인 TQM(Total Quality Management: 전사적 품질 관리)이든 경영 혁신/개선 기법을 수행하는 과정상, 추진 성과에 상관없이 수행상 가장 힘든 것이 추진 담당자들을 포함한 企業 利害 關係者들에게 변화를 가해야 할 부분(사업 방향, 조직 구조, 하위 경영 시스템)에 대한 說得 部分이다.²⁾

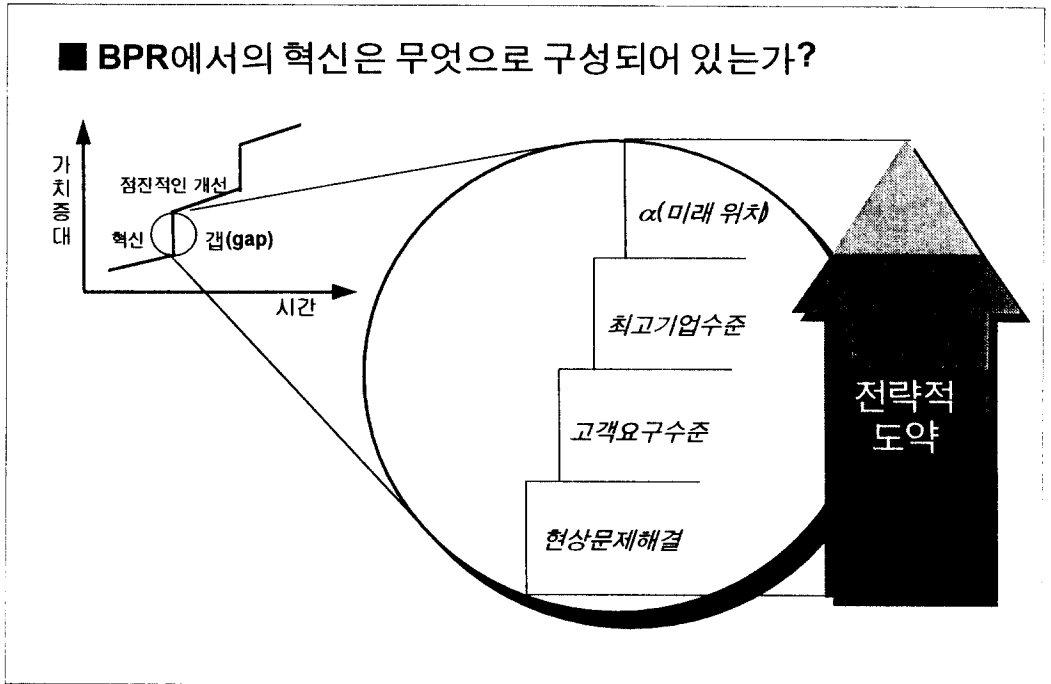
2) 일반적으로 경영 혁신 작업을 수행할 때, 최고경영자와 종업원간의 원활한 커뮤니케이션 과정이 행해지면, 장애물이 많이 해소됨. 최근에 미국 기업들이 새로운 경영 방식, 제품, 서비스를 개발할 때 이런 모습이 많이 보여지고 있음. GE社의 Work-outs, GM-새턴社의 99그룹 등 참조. 이런 형태를 보고 일반적으로 BR의 추진 방식을 Top-Down 뿐만 아니라 Bottom-Up 형식을 같이 가지고 있는 것이라 보는 견해도 있음.

이는 이해 관계에 따라 심각한 반응을 보이게 되는 관련자(조직 구성원, 협력업체, 고객)들을 설득시킬 '기준', '잣대'가 부족하기 때문이라고 할 수 있다. '이상한 나라의 엘리스'에서 엘리스가 가고자 하는 길에 대한 불분명한 질문에 대해 고양이는 자기 마음대로 결정하라는 대답을 하였다. 이와 같이 기업이 나아가야 할 方向과 또한 해야할 意志가 부족한 상태에서 BR이 추진되면, 기업내 프로세스 선정, 혁신안 도출, 조직내 체화 과정 등 전 과정에서 원하는 결과를 얻을 수 없다.

작업의 기준 필요성은 BR 이외의 다른 많은 기법을 활용할 시에도 나타나는 부분이지만 BR에서는 특히 중요한 점으로 대두된다. 왜냐하면 BR이 최종적으로 얻고자 하는 성과에는 여타 기법과 달리 전사적인 관점에서 '기업의 미래 위치'를 달성하려는 목적의 '戰略的 跳躍 側面'이 내재되어 있기 때문이다. 따라서 준비 단계부터, 실행까지 BR의 전과정에 걸쳐 각 작업마다 구체적으로 명시된 '기준'을 설정하여 그에 맞는 행위를 전개하는 전략적 접근이 이루어지지 않으면, 성공의 의미는 축소될 수 밖에 없다.

다음에는 <그림 1>을 통해 BR이 전략적 도약을 달성하기 위해 갖고 있는 검토 요소를 설명한다.

<그림 1> BR 작업을 통한 경영 혁신의 구성 요소



일반적으로 BR은 점진적인 개선이 아닌 '전략적인 도약'을 이루는 혁신 기법이므로 품질등 價値 增大 要素에 관한 不連續性 (incontinuity)이 발생하는 것으로 보고 있다. 그러면 이런 불연속성으로 발생하는 갭(gap)은 무엇으로 구성되어 있는가? 이의 대답은 BR 추진 방법상에서 살펴볼 수 있는데, 일반적으로 선정 프로세스에 대하여 세 가지의 검토 및 비교 대상을 단계적으로 살펴보면서 최종 실행 구축 대안을 결정하게 된다.

첫번째 검토 요소는 프로세스와 관련된 企業 內部的 問題點 解決로서 하나의 프로

세스내에 불합리하고 불필요한 하위 활동, 내부 고객의 입력 및 출력 서비스 불만 등을 탐색하여 해결하는 방법을 찾게 된다.

두번째 요소는, 프로세스의 外部 顧客 要求를 통한 아이디어 도출로서 첫번째 요소는 효율성(efficiency)에 강조를 두었지만 이는 효과성(effectiveness)에 중점을 둔 것이다. BR의 중요한 목표 대상인 시장의 요구에 부합된 프로세스를 개발하려는 작업이다.

세번째 요소는, 벤치마킹(Benchmarking) 특히 초일류 기업 또는 경쟁 기업 등 社外

벤치마킹 과정이다. 자사의 대상 프로세스와 동일한 비교 기업의 프로세스를 조사, 분석하여 프로세스 혁신에 적용하는 과정이다.

이와같은 과정을 거치면서 프로세스의 새로운 혁신안을 도출하게 되지만, 여기에는 한 가지 부족한 점이 남는다. BR과 같은 작업을 단기간에 여러번 추진할 수 없을 뿐만 아니라 한번 구축된 프로세스는 장기간에 걸쳐 부분적인 수정을 거치므로, 새로이 구축된 프로세스는 장기적으로 지속적인 경쟁 우위 체제를 갖추 수 있게끔 재개발될 필요가 있다는 점이다.

그러므로 마지막으로 BR에서 요구하는 것은 ‘未來 어느 시점에 企業이 있어야 할 位置’에 맞는 프로세스를 구축해야 한다는 것이다. 이 부분은 BR과 여타 방법(QC, 사무 개선 기법)간에 차이점을 지적하는 것이며, 또한 BR 추진에 戰略的인 觀點(Strategic View)이 필요함을 말해주는 부분이다.

앞의 세번째 요소까지는 지금까지 기업들이 단독 또는 부분적으로나 수행해 왔던 요소들이었다. 그에 따라 BR 추진시 이 부분들에 대한 강조가 크고, 네번째의 전략적 관점에서의 혁신 요소를 상대적으로 작게 고려한다면 BR이 추구하는 개념 및 목적에 의심을 하게 된다.

따라서 BR은 네 가지 경영 혁신 요소를 통한 전략적 도약을 하기 위해서는, 미래 위치 달성을 목적으로 한 기업의 장기 경영 전략에 일치한 작업과 기업이 처해 있는 상황에 따라 각 혁신 요소별로 차이를 두면서 단계 작업을 전개해 나가는 전략적 접근이 필요하다. BR 작업은 최근의 경영 전략이 부재인 기업에서는 전략 도출부터 출발하여야 하며, 설정되어 있는 기업인 경우에도 네 가지 혁신 요소 가운데 특히 어느 요소에 중점을 두면서 혁신안을 도출하여야 하며 또한 단계적 실행 계획을 작성하는 방향으로 추진되어야 할 것이다.

BR이 전략적 관점에서 추진되므로써 추진 기업은 긍정적인 결과를 도출하기 위해 또다른 중요한 두가지 면을 고려하여야만 된다. 그 하나는 ‘경영 전략’은 停滯된 것이 아니며, 漸進的으로 발전하는 것으로서 “발전하는 상황에 대한 대응으로 발생하거나 또는 전략 개발 과정에서 의도적으로 발생할 수도 있다”³⁾는 데에 따른 것이다. 그러므로 BR이라는 경영 혁신 작업의 단 한번 수행만으로 장기간의 경영 목표를 달성하겠다는 사고 방식은 바뀌어져야 하며, 차후 전략 변화에 따른 리엔지니어링을 위한 지속적인 노력이 뒷받침되어야 한다.

경영 환경이 변화하면, 그에 대응하여

3) Mintzberg, *Mintzberg on Management*, 1989.

전략도 변해야 하며, 기존 전략에 맞춰 구축, 체화된 경영 프로세스들도 또한 재구축이 이루어져야 한다. 이것은 모리스와 브랜드의 다이나믹 리엔지니어링(Dynamic Reengineering)에서 제창한 정립(Positioning) → 리엔지니어링 → 재정립(Repositioning) → 리엔지니어링……의 전개 과정에서도 설명되어지고 있다. 여기서 정립은 시장에서의 자사 위치를 파악하여 자사의 행동 방향을 정하고, 신속하고 효과적인 변화를 행하기 위한 환경을 조성하는 과정을 나타낸다. 물론 기업내에 BR이 자주 행해질 수는 없기 때문에 실행 기간 동안에는 응집력이 높은 작업을 지속적으로, 신속히 대응할 수 있는 조직내 체계를 구축하여 성공 문화를 창출하는 것이 중요하다.

다른 하나의 중요한 고려 요소도 또한 '경영 전략'의 특징으로 파생된다. 한 기업의 경영 전략은 자사의 경쟁력 원천을 중심으로 설정되며, 경쟁 기업이 거의 모르는 상태에서 전개되는 특수성을 띤다. 그러므로 경쟁 기업의 우수한 전략도 자사의 특수 조건에 맞추어 수행될 때에만 그 실질적인 효과를 거둘 수 있다. 따라서 기업 경영 전략이 외부에 노출되지 않는 노력뿐만 아니라 자사의 核心 能力(Core Competence)에 맞춘 전략 수립이 필요하다.

BR 추진을 내부인으로 행하는 경우가 있지만, 일반적으로 외부 컨설턴트에 의존

한다. 그러므로써 기업의 경영 전략 및 핵심 능력이 파악되지 않은 상태에서 BR 작업이 수행된다면, 도출된 혁신안은 경쟁 기업과의 비교 또는 컨설턴트의 지식에 의존되어 만들어질 가능성이 높게 되어 자사만의 독특한 능력에 맞춘 '특별 안'이 아니라 '유사 안'이 되기 쉽다. BR 성공 기업 사례를 단순히 자사에 적용하는 것은 업계 선두 지위 확보를 위한 프로세스 '창조'가 아닌 후발 업체로서의 '모방'에 지나지 않는다.

이하에서는 '미래의 기업 위치' 목표 달성이라는 BR의 최종 성과에 이르기 위해 전략적 접근의 기본 방법으로서 필요한 '목적-수단' 방식의 적용을 BR 작업 과정을 통해 설명한다.

BR의 戰略的 接近 思考 方式

전략적으로 BR 작업을 추진하기 위해서는 '目的-手段'의 접근 방식을 살펴볼 필요성이 있다. 이 방식은 분명하고 구체적인 '목적'이 제시되어야만 전략적 접근 방향이 수립되고 이에 따라 '수단'의 합리적 활용이 용납된다는 것이다. 따라서 BR 추진에 있어 '목적'은 각 단계마다 해당 작업이 갖는 사명, 존재 의의를 가리키며, '수단'은 이 '목적'을 달성하기 위한 행위나 행동을 가리킨다. 그러므로 BR의 각 단계는 다음 단계의 '나침반' 역할을 하는 '목적'이 되면

서, 아울러 이는 그 다음 단계의 '수단'이 되는 고리를 형성하고 있다.

목적과 수단의 이런 관계를 인식하고 못하고 수단 때문에 행위가 존재하는 경우가 종종 있다. 장기간에 걸쳐 프로세스 관점이 아닌 기능식 관점에서 업무를 구성해 온 상황에서 원점에서 모든 행위를 다시 재검토해야 할 필요가 있다. BR과 같은 '전략적 도약' 기법에서는 이런 접근 방식이 반대의 '수단-목적' 접근 방식보다 더 적합하다. 경영의 「백지 상태」에서 프로세스를 재조명하기 위해서는 그 변화 노력의 기준 즉 목적을 먼저 명확히 규정해 두지 않는다면, 차후에 행할 작업의 구체적 방법이 제시되는 데 어려움이 있게 되어 원하는 결과에 도달하기 힘들게 된다.

이하에서는 혁신안 도출 과정까지 중요히 고려해야 될 두 부분을 '목적-수단'의 관점에서 설명한다.

經營 戰略과 BR 革新案의 連繫

경영 혁신은 경영 위기 상황일 때 기업의 경쟁적, 기술적, 관리 능력을 극적으로 개선하기 위한 조직 측면, 기술 측면, 문화 측면의 변화를 촉진시키는 것은 사실이다. 그러나 BR을 도입한 기업 사례 조사에서 볼 때, 반드시 그렇지는 않고 현재 능력을 증강시키는 경영 비전을 개발하려는 목적

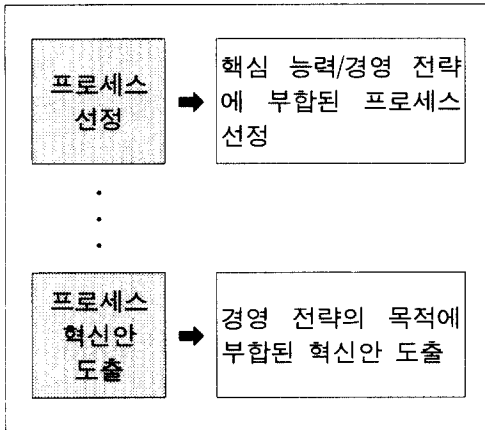
이 더욱 많은 것으로 나타난다.

여하튼 경영 내외부 환경에의 변화에 대처하려는 기본적인 기업 변신 및 경영 전략 수립 동기는 변함이 없다.

그러므로 기업이 추구하는 목표 및 방향 제시가 결여 또는 불분명한 상태에서는 경영 전략이 도출되기 어려우며, 그에 따라 대상 프로세스의 선정, 그리고 프로세스의 비전 설정, 프로세스 목표 및 측정 지표의 개발 등, 그리고 최종적으로 혁신안 도출은 사상누각에 지나지 않는다고 할 수 있다.

더욱 바람직한 것은 경영 전략도 경영 이념 및 비전에서 도출되기 때문에 이에 대한 선행 작업이 이루어진 다음에 하는 것이 바람직하다고 할 수 있다. 이와같이 BR을 여러 선행 작업들과의 연결 속에서 추진되어야 함은 IBM社가 리엔지니어링의 실천으로서 1990년부터 강력히 추진하고 있는 MDQ(Market Driven Quality) 사례를 통해서 잘 알 수 있다. MDQ는 가치관(Values), 비전(Vision), 사명(Mission), 전략(Strategy), 실행(Implementation), 성과(Results) 등 6 가지 요소로 구성되어 있다. 이것은 전사 차원에서 시장의 요구는 쏠 경영의 시작점으로 보고 가치관 요소를 기반으로 그 하위 개념들을 차례대로 정립해 나간다는 인식하에 프로세스의 사이클 타임을 단축시킨다.

<그림 2> 경영 혁신과 BR 혁신안의 연계



<그림 2>는 ‘목적’ 역할의 구체적인 경영 전략이 BR 작업의 어느 부분과 연계되는가를 개념화한 것이다. 준비 단계에서는 자사의 핵심 역량에 맞춘 경영 전략의 수립과 이에 따른 프로세스 선정, 혁신안 도출 단계에서는 경영 전략이 목적하는 기업의 미래상에 맞는 신 프로세스를 구축하는 연계 작업을 통해 <그림 1>에 설명된 것처럼, 궁극적으로 BR 작업으로 얻고자 하는 결과에 도달하게 된다. 구체적인 경영 전략이 수립되면 다음 단계의 작업에 분명한 지침을 제공하게 되므로, BR 작업을 일관되게 수행할 수 있게 되며 이것은 ‘개선’이 아닌 ‘혁신’으로 이어질 가능성이 높아진다. 경영 전략 수립후의 BR 추진은 추진 팀원 뿐만 아니라 자사의 모든 이해 관계자의 공감대 형성에 이바지해 준다.

또한 일반적으로 BR 작업을 추진할 때

준비 단계에서 경영 전략을 수립한 다음 이후 작업을 추진하는 단계를 여러 방법론에서 지적하고 있지만, 실제 작업 추진 상에서는 새로운 프로세스안 도출시에도 또한 경영 전략 관점이 개입되어야 한다. 그렇지 못하면 초기의 ‘혁신’ 분위기가 후기에는 ‘개선’ 분위기로 변모하여 결국 ‘용두사미’ 식의 아이디어가 도출된다.

이는 경영 전략을 수립한 후 프로세스를 선정하고 난 다음부터 새로운 혁신안을 도출하기까지 상당한 기간이 소요되며, 이 기간 동안에 추진 팀원은 추진팀 내외의 상당한 저항을 받아 많은 갈등을 겪게 되므로서 혁신안 도출에 어려움이 많아 처음에 생각하였던 목표보다 상대적으로 축소된 ‘개선안’이 되기 쉽기 때문이다. 따라서 혁신안 도출 단계에서 경영 전략 목적과 프로세스 비전을 재차 상기하여 ‘미래 기업의 위치’에 상응한 새로운 프로세스 구축 아이디어를 창출하여야 한다.

活動(Activity)의 診斷

BR 작업에 있어서 기존 프로세스를 단순화, 자동화하는 것만이 능사는 아니다. 그러나 장기간에 걸쳐 구축된 프로세스는 기능별 최적주의에 의해 여러 형태의 불필요하거나 중복 작업이 상당히 많이 발생되므로 제거되어야 할 업무 활동이 많다.

업무 프로세스를 효율화하는 데에 있어서도 앞에서 말한 '목적-수단' 개념이 아주 중요하다. 효율화를 위한 특정 프로세스의 '목적'이 불분명하고 구체적이지 못하다면, 일반적으로 의사결정권이 부족한 추진 팀원들은 최고 경영자의 추진 전권을 위양받았다 하더라도 팀원의 소속 부서의 이해에 얽혀 진정한 프로세스의 하위 활동(Activity)에 대한 진단을 할 수 없다. 이 또한 신 프로세스내에 기존 프로세스의 불필요한 하위 활동을 없애지 못하고 그대로 존속시키는 위험을 낳게 된다.

그러므로 팀원이 프로세스 하위 활동의 진단에 활용할 수 있는 유용한 '목적'을 제공해 주어야 한다. 프로세스의 활동을 수행하는 방법이나 수단은 여러 가지일 수 있지만 달성해야 할 목적은 하나로서 '목적'을 규정하는 것은 프로세스의 진정한 기본 모습을 탐색하는 최선의 방법이 된다.

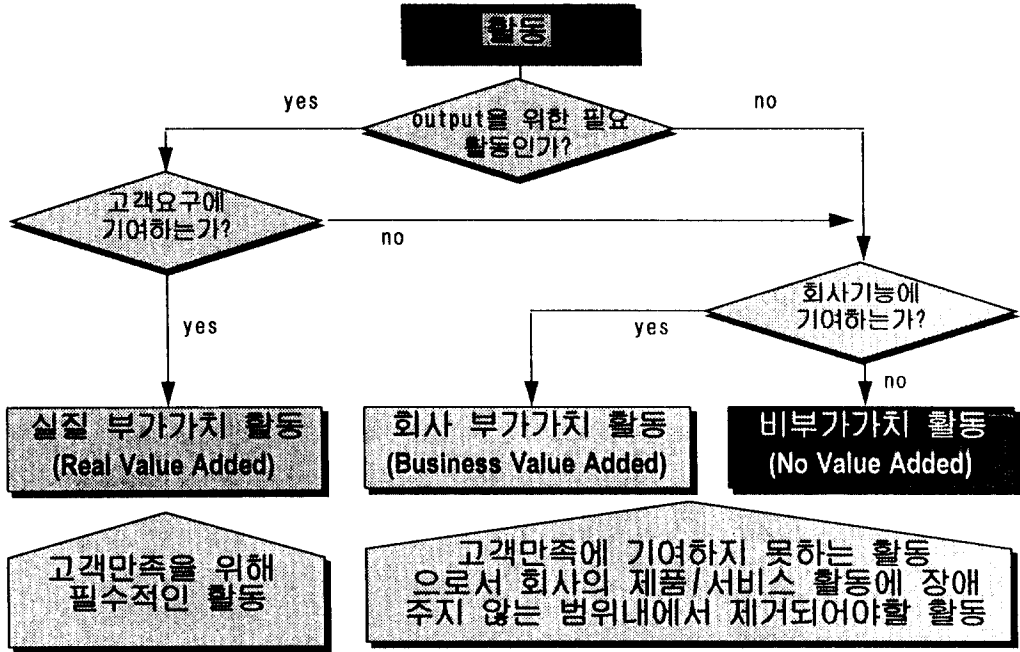
프로세스 활동을 진단하는 '목적' 역할로는 먼저 프로세스 비전(Vision)과 속성을 말할 수 있다. 이는 앞서 경영 전략에 부응한 프로세스 진단 및 혁신에 설명한 것과 마찬가지로의 이치이다. 경영 전략에 근거를 두고 선정된 프로세스의 비전에 의해, 설정된 목표 및 측정 지표라는 '목적'하에 하위 활동들을 진단하게 된다. 팀원들은 이런 기준을 프로세스의 진단 전과정 속에 활용하는 의식을 잃지 말아야 한다.

다른 또하나의 '목적'으로는 프로세스의 각 활동을 가치 창출(Value Creation)로 보기 때문에 하위 활동의 부가가치 창출 성과를 판단해 보는 것이다. 前 활동에 의해 창출된 가치가 당해 활동의 수행으로 부가되어 다음 활동으로 이어져야 한다는 원리로서 이는 VE(Value Engineering) 기법이 그 원용이다.

프로세스의 附加價值 分析은 프로세스가 부적절하게 설계되어 있거나 본래 역할을 제대로 수행하지 못한 경우 그리고 최종 성과(고객 요구)에 영향을 주지 않는 활동을 제거하는 데 초점을 둔다.

이의 판단 과정은 <그림 3>에 제시되어 있다. 프로세스 활동은 부가가치 측면에서 고객이 필요로 하는 결과를 산출하는 實質 부가가치 활동(Real Value Added) 또는 고객의 입장에서는 불필요하지만 회사에 기여하는 會社 부가가치 활동(Business Value Added) 또는 고객, 회사 모두에 불필요한 非附加價值 활동(No Value Added)으로 나누어 볼 수 있다. 이중에서 고객 필요 활동이 아닌 회사 부가가치 활동 또는 비부가가치 활동은 일단 대상 프로세스의 제거 대상 활동으로 의심받게 된다. 각 활동을 이런 기준에 의해 정리하면 최종적으로 대상 프로세스는 입력시의 부가가치와 출력시의 부가가치가 正(+)으로 나타나 부가가치를 창출하는 활동들로 구성된다.

<그림 3> 부가가치 분석에 의한 프로세스 활동 평가



자료: James H. Harrington, *Business Process Improvement*, McGraw-Hill, Inc., 1991. p.141.

추진 팀원들은 프로세스의 각 활동을 프로세스의 비전에 비추어 필요한 활동인지를 살펴보고, 그런 다음 부가가치 판단 과정을 행하게 된다. 추진 팀원들은 이런 전략적 접근 사고 방식을 갖고 각 활동을 평가하게 되므로써, '自己防禦的'인 논리에 의한 프로세스의 비효율화 기회를 막을 수 있게 된다.⁴⁾

4) 프로세스의 부가가치 분석 기법으로는 이외에도 프로세스 리엔지니어링 전후의 부가가치를 평가하는 미국의 퍼시픽 벨(Pacific Bell)사가 개발·적용한 PVE (Process Value Estimation: 프로세스 가치 평가)법이 있음.

BR의 의미 재조명

점진적 개선 기법중의 하나인 TQM (Total Quality Management: 全社的 품질 관리)을 통해 볼드리지상을 수상한 경력이 있는 미국 회사들 중에도 현재 곤경에 빠진 회사들도 있다. 점진적 개선 기법보다 추진상의 어려움이 상대적으로 많은 BR을 단 한번의 추진으로 경영의 전략적 도약을 달성하려면, 기존의 경영 운동/기법과는 다른 구체적이고 단계적인 접근 방법이 필요하다.

경영자들은 BR 추진이 '전략적 도약'을 지향하는 것으로서 단순히 유행에 따르는 일과성 작업이 아니라 향후 미래 변화에 대응하기 위한 지속적인 실행 작업임을 인식하여야 한다. 또한 BR 추진을 미래 원하는 경영 위치로의 이행을 목적으로 한 공격적이고, 급진적인 경영 일환으로 받아들여야 한다. 그러므로 추진 준비 단계부터 실행, 체화 단계까지 작업 추진과 관련된 모든 활동에 대한 전략적 접근과 함께 사사의 이해 관계자가 공통된 가치관, 목표를 공유하도록 의사 소통에 심혈을 기울여야 한다.

전략적 접근에 의해 BR이 추진되기 때문에, 환경 변화는 전략 변화를 가져오므로 또다시 리엔지니어링의 가능성이 많아진다. 그러므로 경영 혁신이 이루어진 다음에도 지속적인 가치 창출 노력이 조직내로 체화되기 위해서는 성공의 문화와 분위기를 이어가기 위한 노력을 해야만 한다. 그러므로 성공적인 BR 추진을 달성하였더라도 이것을 향후 조직의 학습 효과로 나타낼 수 있어야 한다. 경험한 경영 혁신의 어려움과 그 과정상의 노하우(know-how)를 잃게 된다면 조직의 커다란 비용 지출이 아닐 수 없다.

BR 추진은 기업 경영에의 미래 방향을 시사해주는 점이 많다. 특히 커다란 의미는 기업 활동을 프로세스로 본다는 점이

다. 초일류 기업들은 미래 업계 선도 위치를 유지하기 위해서는 프로세스 대상의 변혁이 중요하며, 이는 고객에 초점을 두면서, 변화의 예견 및 통제, 가용 자원과 조직내 상호 관련성의 효과적 관리를 가능케 해주는 것으로 인식하고 있다. 그러므로 BR 추진으로 작성된 각종 자료들 중에서 일반적인 組織圖를 포함하여 프로세스와 관련된 프로세스 MAP, 활동(Activity) 입력/출력 통계 자료 등 세 가지 자료에 대한 관리 체제를 구축해야 한다. 이런 자료들은 미래의 전략 실행 속도를 단축시켜주며, 곧 경쟁력 우위의 원천이 된다.♣

참고 문헌

- Daniel Morris, Joel Brandon, *Re-engineering Your Business*, McGraw-Hill, Inc., 1993.
 Michael Hammer, "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", *Harvard Business Review*, July-Aug. 1990., pp. 104~112.
 Thomas H. Davenport, *Process Innovation*, Ernst & Young, 1993.