

## 성공적인 비즈니스 리엔지니어링의 과제

박 내 회  
서강대 경영학과 교수

최근 비즈니스 리엔지니어링(BR)이 국내외 기업들로부터 큰 관심을 모으고 있다. 경영혁신에 성공한 GE, ABB 사례는 월등한 경쟁력을 갖추는가 하면, 변화하지 않은 기업들은 소멸해 버렸기 때문이다. 이러한 현상은 국내에서도 나타난다. 이 글은 비즈니스 리엔지니어링의 성공적 적용을 위한 유의사항을 정리하고 있다. BR의 기본 방향에서부터 추진원칙, 진행과정, 추진상의 문제점과 장애요인을 살펴보고 있다.

1960~70년대가 대량생산을 중심으로 하는 성장위주의 전략을 구사하는 시대였다면 1980년대는 수익성 향상을 목적으로 하는 財테크, 흡수합병(M&A), 質的 경영에 관심을 크게 두는 시기였다. 그런데 1990년대에 와서는 기업여건이 달라지고 있다. 국제화·세계화 속에서 세계는 국경 없는 시장으로 변해가고 있고 기업이 어느 나라에도 투자하고 활동할 수 있는 여건으로 변하고 있다. 또한 어느 나라 기업도 정보네트워크를 통한 정보 공유가 가능하게 되어 시간의 요소가 더욱 중요해지게 되었다. 그래서 시간축 경영(Time Based Management : TBM)이 기업의 핵심역량으로 중시되고 있다. 즉 최대한 빨리 신제품을 개발하고, 시장에 나가 고객을 확보하여, 이익을 더 많이 창출해 낼 수 있는 사업 전체적인 역량 구축이 중요해지고 있는 것이다.

\* 이 글은 1994년 6월 16일 현대경제사회연구원 주최한 최고경영자 조찬 간담회에서 발표된 내용을 녹취·정리한 것이다.

## BR 추진의 기본 방향

비즈니스 리엔지니어링(Business Reengineering : BR)은 이와 같은 사업역량을 재고시킬수 있는 한 경영기법으로 알려져 있다. 그 특징으로 첫째는 시간에 초점을 맞추는 것이다. 이는 업무 프로세스에 맞추면서 계층과 부서 등 조직을 작게 하는 것이다. 주문에서 배달 단계에 이르기까지 얼마나 신속히 처리할 수 있느냐 하는 것이다. 둘째는 고객에 초점을 맞추는 것이다. 고객이 원하는 시장지향적으로 나가는 것이다. 고객이 원하는 것을 시장에 빨리 도달하게 하는 방법인 프로세스를 도입하는 것이다. 셋째로 BR은 부문적인 혁신이 아니라 전체적인 혁신이다. 사무혁신, 경영개선 등 부분적인 기능 개선이 아니라 조직 전체 기능을 대상으로 한다.

넷째는 시간의 부가가치를 높이는 방법을 고려하는 것이다. 핵심프로세스 상의 대기시간 또는 지연시간을 되도록 없애는 것이다. 다음으로 정보기술(Information Technology : IT)과의 관계를 밀착시키는 것이다. 여기서 주의해야 할 점은 정보화 투자는 BR이 추진되면서 반드시 따른다는 것이다. 그러나 정보화 투자가 이미 상당수준 이루어진 경우의 BR 추진은 현실적으로 쉽지 않다. 全社的인 통합 과정에 있어서 IT는 필히 병행해야 되는 것이다.

또 하나는 BR 결과, 이익이 절대적으로 개선되어야 한다. 사무개선이 20% 개선되었다는 것이 아니라 전체 이익이 20%, 50% 개선된 것으로 나와야 된다. 그래서 BR은 “전부가 아니면 안된다”(all or nothing)고 이야기하기도 한다. 전체적인 혁신을 요구하기 때문이다. 그래서 BR의 특징이기도 하지만 기본적으로 전체적인 변화를 시도할 때, 내부의 조직·과정·정보기술 등이 일반적으로 고려대상이 된다.

## 기업 혁신의 중요성과 유형

지금까지의 기업 변천사를 살펴보면, 1956년에 *Fortune*誌 선정 500대기업에 나타났던 RCA, Singer LTV, Wang Computer(요즈음 다시 재기중) 등 세계 굴지의 기업들이 최근에 와서는 모두다 소멸해 버렸다. 흔히 기업의 역사를 30 년으로 보고 있는데 *Fortune*誌 통계에서도 보면 1950~80년대 기간 중 20%의 기업 생존율을 보이고 있다.

한편 지금까지 생존해 있는 기업 가운데 변화하지 않은 조직을 가진 기업들, 예를 들어 IBM, GM, Sears 등은 오늘날 엄청난 어려움을 당하고 있다. 이러한 현상은 우리나라 기업에서도 마찬가지이다. 1960년대 한국 10대 기업인 삼성, 삼호, 개풍, 대한, 럭키, 동양, 극동해운, 한국유리, 동림산업, 태창방직 가운데 삼성, 럭키만을 제외한 다른 기업들은 1992년에 와 명맥만 겨우 유지하거나 흔적조차 없어져 국내의 기업 생존율 역시 20% 수준을 보이고 있다(자료 : 1992년 공정거래위원회). 그래서 기업의 혁신과 변화의 중요성이 얼마나 중요한지가 나타난다. 앞으로 2000년에 가면 현재의 10대 기업 가운데 3개 기업이, 2010년에 가면 추가로 3개 기업이 탈락하게 될 것으로 전망하는 보고서도 나와 있다(21세기 위원회의 재벌전망보고서). 이는 사업성, 제품의 특성, 현재의 발전속도로 보아 그러한 변화가 예견될 수 있다고 보는 것이다.

기업이 경쟁에서 살아남기 위해서는 다섯 가지 혁신이 꼭 필요하다. 첫째는 제품과 서비스 혁신이다. 제품 라이프사이클이 짧아짐에 따라 기업은 히트할 때 신제품을 도입할 필요가 있다. 이전에는 평균 5년 하던 라이프사이클이 1년으로 단축되고 있는 것이다. PC에서 보면 과거 3년, 2년에서 1년으로 바뀌고 있고 더욱 나아가 계절 제품化되는 모습도 나타나고 있다. 소위 패션화 경향이 나타나고 있다. 그래서 많은 PC 회사들이 근래에는 패션옷 회사를 대상으로 벤치마킹하고 있다. 주문에서 배달까지 어떻게 하고 있는가를 보고 프로세스에 따라 그들 패션옷 회사에 맞추어 가고자 하는 것이다.

재봉틀 회사인 Singer사는 자사제품 수요가 얼마든지 존재할 것으로 보고 제품혁신을 늦추어 왔는데 결국 혁신을 이루지 못한 채 소멸해 버렸다. Singer사는 1970~80년대에 와서 다양해지는 소비자 기대 수준, 욕구에 사전 준비를 통해 대응하지 못했던 것이다.

두번째는 프로세스 혁신이다. 일반적으로 제조과정·사무관리 혁신으로 많이 이야기되고 있는 것이다. 과거의 제조공정이 싼 임금의 인력이 많이 투입되는 것이었는데 지금은 그 제조공정이 대체해야 될 시기에 이르러 지금의 관심은 제조공정을 어떻게 짧게 하느냐 하는 것이다. 마찬가지로 간접부문 프로세스인 사무관리부문 직원들의 생산성 제고 문제가 있다. 특히 이 문제는 제조공정과 달리 투입-산출 관계가 분명하게 나타나지 않기 때문에 생산성 측정이 어려워 오늘날 기업의 당면과제로 여겨지고 있다. 그래서 기업의 조직이 커지면 사무관리의 비효율성이 그만큼 커지게 되므로 오늘날 프로세스 단축을 계기로 정보기술을 이용한 사무자동화(OA), 공장자동화(FA)에 대한 투자가 많이 이루어

어지고 있는 것이다.

세번째는 마케팅 혁신이다. 이는 시장민감성을 어떻게 빨리 포착하여 對고객 서비스를 잘 할 수 있게 하느냐 하는 것이다. 한마디로 표현하면, 시장과 공장을 바로 연결하면 되는 것인데, 판매저점 제조방식인 POS(Point of Sale)시스템이 이의 한 예로 볼 수 있다. 이렇게 하면 고객이 원하는 제품을 바로 만들어 낼 수 있게 되어 제품의 라이프사이클을 짧게 할 수 있다. 그래서 마케팅 혁신이 단순한 광고측면의 혁신이 아니라, 시장·고객·회사공장 간을 연계시키는, 고객니즈를 반영하는 全社的인 혁신을 뜻하게 된다. 기본적으로 고객 입장에서 듣고, 생각하는 관리시스템을 만들어 내는 것이 마케팅 혁신이다.

네번째는 소재혁신이다. 아무리 좋은 제품을 가지고 있더라도 가격과 질, 기능의 개선이 없이는 그 제품은 얼마 안가 없어지고 만다. 예를 들어 TV를 보자. 1960~70 년대의 TV는 지금과 같은 TV와 같은 제품 목적을 가지더라도 가격·질·기능·부피면에서 현재의 것과는 비교가 되지 않을 정도로 뒤떨어진 수준의 것이다. 가격도 비싸고, 질도 좋지 않고, 기능도 단순하며, 부피도 커서 다루기가 어려운 수준의 것이었다. 처음 럭키금성에서 1960년대 후반에 TV를 만들어 내놓았을 때 TV 가격은 당시 쌀 한 가마의 20 배가 넘는 高價였다. 이같은 변화는 소재 혁신에서 온 것이다. 가치분석(value analysis), 가치 엔지니어링(value engineering)이 이같은 지속적인 소재 대체를 통한 제품 개선을 추구할 수 있는 방법이다.

마지막 다섯번째는 조직혁신이다. 즉, 구성원들의 가치관 변화, 조직문화의 변화를 말한다. 조직내 사람이 변화하지 않으면 BR은 성공할 수 없는 것이다. 조직 혁신은 조직 구성원의 마음가짐(mind set), 가치관이나 행동·사고방식·신념이 변해야 제대로 정착될 수 있다. 이를 위해 교육, 커뮤니케이션, 윗분의 확고한 의지도 물론 적극적으로 뒷받침되어야 한다.

이들 다섯 가지가 기업이 앞으로 변화하는 데 필수요건이 된다.

## 세계 초일류 기업의 경영 혁신 특징과 BR 원칙

그럼 세계 초일류 기업이 되기 위해서는, 또는 그 위치를 유지하기 위해서는 무엇을

중요시해야 되는가? 한 마디로 주요 프로세스에서 우월성을 확보해야 하며, 그렇게 함으로써 고객가치를 창조하는 새로운 제품과 새로운 기술의 지속적인 개발이 가능하게 된다. 특정 제품 또는 기술에 근거한 선도적 지위는 일시적일 뿐이다.

세계 초일류 기업은 특히 다음의 몇 가지 프로세스에서 우월성을 보이고 있다. 첫째는 최고경영자의 리더십이 확고해야 한다. BR을 할 때도 전제조건으로 최고경영자의 확고한 의지·비전이 필요하다. 예를 들어, 현재 세계 초우량기업의 하나로 GE(General Electric)를 들고 있는데 이 기업의 경영혁신 과정을 살펴보자.

GE의 경영혁신을 성공적으로 이끈 주요 요인은 현재 최고경영자이자 대표이사인 잭 웰치(Jack Welch) 회장의 확고한 비전이었다고 일반적으로 이야기되고 있다. 잭 웰치는 BR을 1980년대 중반부터 시작하였으므로 현재 10년쯤 된다. 그 결과 나타난 경영성적을 보면 현재의 사업분야에서 세계 어느 기업도 따라오기 어려운 수준의 매출과 이익을 올리고 있다. 지난 4월 *Fortune*誌에 따르면 1993년 GE의 매출은 720억 달러, 이익은 60억 달러로 매출 對比 이익률이 10%선에 이르고 있다. 이제 세계 어느 기업도 매출, 이익, 제품 측면에서 GE와의 경쟁을 한다는 것은 쉽지 않게 되었다. 그래서 잭 웰치는 미국에서 3년 연속 최고경영자상을 수상하기도 하였다.

잭 웰치가 1981년에 GE의 최고경영자에 선출되었을 때 처음 한 일이 사업재구조축(restructuring)이었다. 이를 위해 그는 중역회의를 소집하였다. GE 카펠테리아에서 열린 약 300명의 중역들과의 점심식사 겸 회의에서 잭 웰치는 인사·자금·제품 등 기업운명을 결정할 수 있는 권한을 가진 대표이사 회장으로서 앞으로 다가올 2000년대의 GE의 위상을 전망해 보고 사업방향의 비전을 제시한 것이다. 한 마디로 그는 GE의 당시 제품수 200~300개 가운데 세계 경쟁에서 1~2위의 위치를 차지할 수 있는 제품은 절반도 안된다고 하면서 경쟁력이 없는 제품에서는 물러난다고 선언한 것이다. 이 선언은 참석 임원들에게 조직내 신변 위협을 주면서 저항과 우려심을 자아내게 하였는데, 이에 대해 잭 웰치는 자기가 “최고경영자로서 그 결과에 대한 모든 책임을 지겠다”고 단언함으로써 단호하게 밀고 나갔다.

당시 웰치 회장은 앞으로 2000년대를 앞두고 20여 개의 성장사업군을 GE의 전략사업으로 제시하였다. 제안된 사업 중에는 항공기용 제트엔진, 의료기기, 금융(자금의 활용), 커뮤니케이션(방송등), 발전기(산업용등), 조명기기(산업용·방송용 등) 등이 있

는데 그 후 오늘날까지 이들 사업군은 모두 고도성장을 이룩하고 있다. 보잉이나 맥도날드 등 항공기제조회사는 이전 같으면 롤스로이스등의 엔진을 탑재하였는데 요즘은 GE 엔진을 많이 탑재하고 있다. GE엔진은 질이 좋고 가격이 저렴하기 때문이다. 또한 앞으로 사람들은 생활의 質을 높이는 데 더욱 큰 관심을 가질 것이기 때문에 의료기도 유망시되었다. 번 돈의 효과적 활용이나 財테크도 중요시되어야 할 것으로 보고 금융분야, 즉 리스(lease), 신용카드(credit card) 분야사업에도 관심을 가졌다. 커뮤니케이션 분야인 방송매체 사업에도 진출하고자 미국 3大 방송회사 하나인 NBC 주식 40%를 사들였다.

<표 1> 제네랄 일렉트릭 : 신속 · 단순화 · 자신감에 의한 10 년에 걸친 기업 문화의 변신

Best Practice Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 미국 및 일본의 일류 기업들을 찾아내어 벤치마킹을 함</li> <li>○ 특히 프로세스 벤치마킹을 강조함             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지속적 개선과 기업 문화의 변화를 위한 전반적 프로세스</li> <li>• 신속한 배달, 신제품 개발, 공급경로 관리 등의 구체적 프로세스</li> </ul> </li> <li>○ 최우수 사례를 활용한 연수 프로그램에 수백명의 GE 관리자들이 참여함</li> </ul>
Process Mapping/Redesign	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Process Mapping과 Redesign을 위한 광범위한 노력</li> <li>○ 여러 직능 분야의 직원들로 구성된 팀이 각 사업 분야에 대한 주요 프로세스를 확인함</li> <li>○ 시간 단축과 신속한 반응에 초점을 맞춤</li> <li>○ 표준화된 Process Redesign 방법을 따름</li> </ul>
Work-out Teams	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 3 일 동안 일터를 떠나서 자유스러운 분위기의 회의를 함(40명 내지 100 명의 직원의 참여)</li> <li>○ 첫 날과 둘째 날 : 경영층의 참여 없이 직원들이 만나서 문제점이나 개선사항을 제안 · 토의함</li> <li>○ 셋째 날 : 제안 사항들을 경영층에 제시함. 경영층은 현장에서 가부를 결정해야 하며, 아니면 날짜를 정하여 더 많은 정보를 얻기 위한 팀을 결성함</li> <li>○ 매년 수천 명의 GE 직원들이 work-out 프로그램에 참여함</li> </ul>
경영 교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ GE 경영개발연구원(Crotonville 소재)</li> <li>○ 유수의 경영 대학원 교수들을 초빙</li> <li>○ 기업 교육의 첨단으로 인식됨</li> </ul>

한 마디로 최고경영자의 비전 제시가 매우 중요하다는 사실을 나타내고 있다. BR을 추진함에 있어서도 비전이 제시되지 않으면 많은 혼란을 가져오는 것으로 일반적으로 이야기되고 있다. 이런 뜻에서 보통 BR을 시작할 때 3박 4일 동안 최고경영자와 컨설턴트가 함께 하는 워크숍(workshop)이나 세미나가 개최된다. 이 자리에서 최고경영자는 임원들과 함께 앞으로 나아갈 방향을 중심으로 현재의 능력·역량과 앞으로의 가능성에 대해 구체적으로 토론하게 된다. 즉, 현재의 스태프(staff), 자원, 기술 수준을 점검하면서 앞으로 외부기업의 흡수합병 필요성을 검토하기도 한다.

이런 과정에서 보면 BR은 단순한 부서의 통폐합, 어떤 과정의 단축이 아니다. 그래서 BR은 모델기업을 벤치마킹하는, 비전을 확고히 제시하면서 목표를 정해야 하므로 리더십이 BR프로세스에서 특히 중요하다. 비전과 전략의 확립을 위한 것뿐만 아니라 계획과 통제, 자금조달에 있어서도 리더십은 매우 중요한 역할을 한다.

둘째, 시장여건, 특히 시장의 민감성을 특별히 중히 여긴다. 신제품을 기선적으로 시장에 내놓는 것이다. 예를 들어 자동차 분야의 경우, 미국에서는 빅쓰리가 신제품을 시장에 내놓는 데 5년이 소요되는 반면 일본에서는 이 기간이 3년에 그친다. 이 가운데 미국의 크라이슬러가 이를 39개월로 단축시키기 위하여 일본 미쓰비시자동차의 제품개발 시스템을 도입하였던 바, 미국내의 우려에도 불구하고 이러한 크라이슬러의 계획은 성공을 거둔 것으로 보고 있다. 즉, 시장대응의 신속성, 신제품의 개발 등이 오늘날 크라이슬러의 위치를 확보하게 하는 데 도움이 되었다고 이야기하고 있다.

다음은 주문에서 배달까지 얼마나 빨리 하는가이다. 마케팅 및 판매관리, 주문관리, 공급경로관리, 유통과 물류관리, 서비스/사후관리가 이 기간에 영향을 미치는 주요 관리요인이다.

지금까지 논의된 것을 간추려 보면 다음과 같이 정리될 수 있다.

- 시간을 주요 경영전략 변수로 삼는다.
- 고객지향적인 다양한 제품과 서비스를 제공하고 시장변화에 민감하다.
- 고객에 대한 최대의 가치 창조를 중시한다.
- 산업내 혁신의 선두주자가 된다.
- 경쟁자보다 높은 이익과 성장률을 나타낸다.

이들의 중요성이 확연히 드러나는 사례로 택배업이 있다. 본인이 지난번 테네시주 멤피스에 본사가 있는 웨드럴 익스프레스(Federal Express)社에 가본 적이 있는데 그들이 하는 말이, 세계 어느 곳이라도 24 시간 또는 48 시간 내에 배달서비스를 한다는 것이었다. 한 예를 들어, 미국의 한 화학회사가 뉴욕 엠파이어 스테이트 빌딩 72층에 본사를 두고 있는데 36층의 마케팅 본부까지 서류가 내려가는 데 3일이 걸린다고 한다. 그런데 만일 뉴욕의 이 화학회사 본사(72층)에서 웨드럴 익스프레스에 전화를 하여 36층 마케팅 부서에 배달요청을 한다면, 웨드럴 익스프레스사는 그날 오후 5시에 탁송물을 픽업하여, 멤피스에서 분류 과정을 거친 후 다음날 아침 7시이면 다시 36층 마케팅부서에 정확히 배달할 수 있다는 것이다. 다시 말하면 웨드럴 익스프레스사는 고객서비스에 시간의 중요성을 강조한다는 것이다. 즉 제품서비스를 파는 것이 아니고 시간을 파는 것이다. 이것이 BR의 기본적인 개념인 것이다.

오늘날 BR의 기본원칙은 시간중심, 가치중심, 혁신 또는 개혁, 고객에서 고객까지의 전체 시스템 분석, 내부적인 차원에서의 커뮤니케이션을 통한 실행중심, 고객중심, 조직문화(구성원이 모두 참여), 이익창출 등이라고 할 수 있다. 특히 혁신 또는 개혁은 예산의 10% 절감, 5% 절감이 아니라 40%~50% 수준의 대폭적인 예산 절감을 목표로 하는 全社的인 계획을 의미한다.

## BR의 진행 과정

다음 BR의 진행 과정을 개념적으로 알아보기로 한다. 첫단계는 준비와 조직 진단의 단계이다. 현황 조사가 이루어지며, 워크숍을 통해 최고경영자의 비전과 경영목표를 확인하는 과정이다. 이 과정을 통해 최고경영자의 의지를 종업원에게 계속 알리며, 개별 종업원의 참여를 요청한다. 이 단계는 보통 2 개월이 소요된다. 다음은 분석 단계로 매우 중요한 과정이다. 현재의 모든 업무 절차를 분할하여 나누며, 품의 절차는 어떻게 이루어지는가 등의 활동단위분석(Activity Analysis)을 하는 매핑(Mapping) 단계이다. 즉 구도를 그려보는 것이다. 다음, 이 결과의 현황 자료를 같은 업종 또는 다른 업종의 모델기업의 현황(활동단위나 프로세스)과 비교하는 것이다. 즉, 벤치마킹하는 것이다. 만일 차이가 난다면 그 원인을 분석하여 개선안을 찾아볼 수 있을 것이다. 개선안으로 사업재



구축(restructuring), 새로운 프로세스의 도입, 조직개혁, 의식구조 개혁(일과성이 아닌 지속성)을 추진하게 된다.

실행단계에 들어오면 종업원 감축, 결재단계(부서간, 임원간)의 단축, 부서간 기능의 조정, 작업수 및 직접시간/간접시간의 조정 등 새로운 절차, 새로운 책임, 새로운 조직 도입이 추진되게 된다. 이 과정에서 많은 종업원이 움직여 주지 않는 경향이 있으므로 경영진의 많은 노력과 종업원이 적응할 수 있기 위한 교육이 필요하게 된다. 사람이 변할 필요가 있기 때문이다. 다시 정리하면 BR은 준비·진단 → 분석 → 개선안 → 실행 단계가 다 이루어지기까지 보통 6 개월이 소요된다. 그러나 현실적으로 새로운 조직이 정착되기까지 5~7 년 이상이라는 오랜 기간이 필요하다고 보고 있다. 이렇기 때문에 BR을 정착 시키는 과정에서 그 어려움을 극복하지 못하여 BR을 포기하자고 이야기하는 사람도 많다고 한다.

〈표 2〉 비즈니스 리엔지니어링(BR)의 진행 과정

I. 준비 · 진단	현황조사 워크숍/최고경영자 Newsletter	
II. 분석	매핑(Mapping) 벤치마킹 : 활동단위 분석 프로세스 분석	
III. 개선안	사업 재구축 프로세스 조직 의식구조 개혁(일과성 아닌 지속성)	
IV. 실행	종업원수 결재수(부서간·임원간) 기능간 협동 재작업수 직접시간/간접시간 /표준화 소요시간/비용	새로운 절차  새로운 책임 새로운 조직

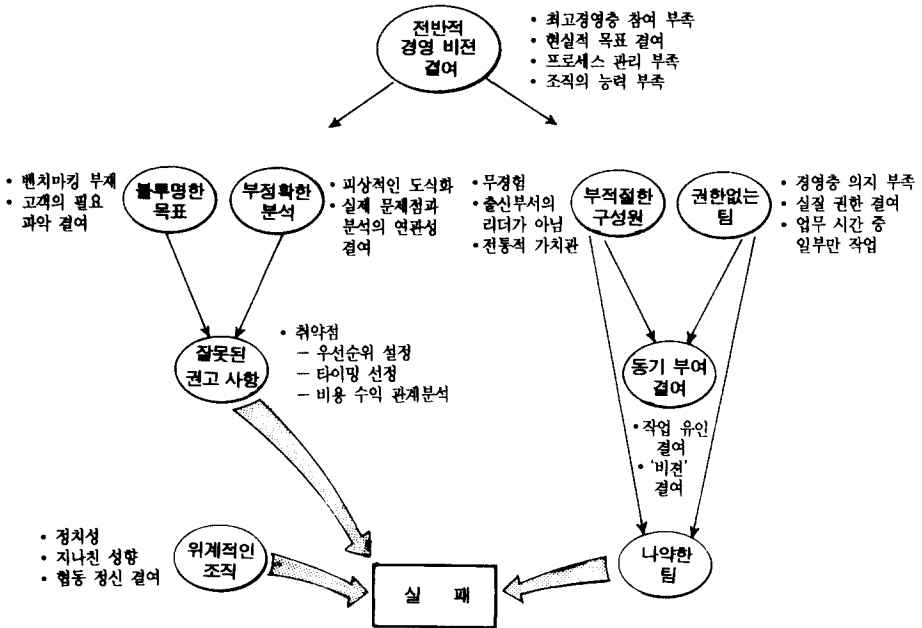
## BR 추진상의 문제점과 장애요인

그럼 BR 추진상의 문제점과 장애 요인이 무엇인가? 이들을 정리해 보면 다음과 같다.

- 전략부재, 현실적 목표결여, 최고경영자의 비전 부재, 조직능력 결여
- 최고경영자의 지원 결여
- 전체적인 프로세스를 대상으로 하지 않고 사무혁신, 생산성 향상, 경영혁신 등 특정기능이나 부서를 대상으로 하는 것
- 관리자(기능 부서장)들의 이기심과 저항, 그리고 부서간의 정치적 알력, 이기주의
- 벤치마킹을 위한 비교대상 기업에 관한 정보의 부족
- 고객의 입장이 아닌, 내부의 입장에서 보는 것
- BR 추진과 관련하여 정보기술(IT) 투자를 하지 않고 사전에 과도히 투자
- 혁신팀 권한 결여(능력 부족)
- 모든 참여자들의 가치 共有의 결여
  - 누구라도 소외되면 그것이 실패의 원인
- 단기 성과를 기대하는 경향
  - 초기 2~3 년간은 다수의 기업이 擴矢경험
- 조직 간소화에 따른 잉여 인력의 처리 문제
  - 일본에서는 종신고용, 연공서열, 관료신화로 인해 BR 실패율이 미국에 비해 높다 함.
  - 이러한 처리문제 어려움으로 인해 기업성장기에 BR을 추진하는 것이 좋다고 함.

마지막으로 BR을 추진하기 위한 네 가지 기본 요건으로 내외적 환경 변화에 따른 '변화의 필요성 인식', 최고경영자의 '비전' 제시, 종업원의 '마음가짐'(인식 및 의지), 그리고 '방법론'(action plan)이 필요한데, 이 가운데 한 가지라도 빠지면 어떻게 될 것인가? 만일 이 네 가지 가운데 '변화의 필요성'을 인식 못하면 종업원들은 방향하거나 거부하게 되고, 최고경영자의 비전이 결여되면 종업원들은 혼란을 일으키게 될 것이다. 만일 종업원의 '마음가짐'이 덜 되어 있다면 종업원들은 회의적이게 되며, 방법론이 부족하면

〈그림 1〉 업무 프로세스 개선 프로젝트의 실패 원인



종업원들은 좌절하게 될 것이다. 그래서 BR이 성공적으로 추진되기 위해서는 이러한 요인들이 일체가 되어 같이 움직여져야 할 것이며 이때 변화는 서서히 이루어질 것이다.

