

II. GTE社의 企業 革新 事例¹⁾

<要 約>

1. 事業 現況

○ 沿革 및 經營 環境 變化

- GTE는 미국의 3대 지역 전화 회사(Bell社, SBC社)의 하나로서 29개 주에서 유·무선 통신 서비스를 제공하고 있음
- '97년 매출액은 230억 달러에 달하며, 10만여명의 종업원이 2,100만명의 가입자에게 통신 서비스를 제공하고 있음
- GTE가 직면한 환경 변화로 인해 통신 사업 영역간의 장벽이 없어짐에 따라 다양한 사업 진출이 가능해 진 반면에, 선점 시장에서 여러 유·무선 통신 회사와의 경쟁을 피할 수 없게 됨

○ GTE의 革新 活動과 成果

- 이러한 환경 변화 속에서 살아남기 위해 '92년부터 5년간에 걸쳐 프로세스 리엔지니어링 작업을 실시하였음
- BPR 작업에 약 13억 달러가 투자되었으며, 18%의 노동자가 해고됨
- GTE의 리엔지니어링 작업은 미국 내에서 가장 성공한 BPR 작업으로 손꼽히고 있음
- GTE는 리엔지니어링 작업을 통하여 연간 10억 달러의 비용을 절감함
- 고객 중심적인 접점(接點) 서비스(front-service)로 인하여 GTE는 30% 이상의 생산성 증대

2. 프로세스 리엔지니어링 進行 過程

○ 顧客 中心的 프로세스 리엔지니어링 節次

- 現在의 經營 프로세스 分析
 - 프로세스 리엔지니어링을 수행하기 위하여 8개의 전담팀을 구성하였음
 - 8개의 팀은 40여개의 현장에 파견되어 1,000명의 임직원 인터뷰 및 10,000개 이상의 실제 거래 현황을 조사하였음
- 問題點 發見
 - 조사 결과, 가치없는 업무가 생산성의 50%를 감소시키고 있으며, 지역별로 비정형화된 업무가 서비스의 질적 하락을 가져오고 있음을 발견함

1) Charles R. Lee의 "Process Re-engineering at GTE"(STRATEGY & BUSINESS, Fourth Quarter 1996, BOOZ · ALLEN & HAMILTON)를 번역 · 정리한 것임

- 벤치마킹
 - 문제 해결을 위해서 고객지향적인 경영을 하고 있는 국내외의 초우량 기업 85개를 대상으로 벤치마킹을 실시하였음
 - Otis Elevator社의 「顧客 地帶(customer zone)」라는 경영 프로세스를 벤치마킹함
 - 顧客 地帶를 받아들임으로써 현장 기술자들은 자신의 관할 지역하에서 스스로 작업 일정을 조정하고 고객과의 긴밀한 관계를 유지할 수 있게 됨
- 問題點 解決 및 檢證 過程
 - 고객의 입장에서 경영 프로세스를 재설계하고 직원 교육 및 점점 임직원의 권한을 강화함으로써 고객에게 보다 신속하고 값싼 서비스를 제공할 수 있게 되었음
- 對 勞動組合 關係
 - GTE의 프로세스 개선 작업은 고객 가치 창조와 비용 절감이라는 기업 혁신을 가져왔으나, 근로자들의 업무 변화 및 실직 등의 문제를 발생시킴
 - 고용자들의 과반수 이상이 노동조합에 가입하고 있기 때문에 노동조합과의 원활한 관계 유지가 BPR 성공의 중요한 관건으로 대두됨
 - 리엔지니어링 진행 결과를 노동조합에 통보하고 본 작업의 결과가 실제로 노동자들에게 미치는 영향을 지속적으로 설명하였음
 - 그러나, 리엔지니어링을 수행함에 있어 노조와 타협을 하지는 않았고, 리엔지니어링 과정에서 약 17,000명의 고용자 해고가 발생하였음

3. 프로세스 리엔지니어링 實行 結果

- 프로세스에 의한 管理(managing by process) 가능
 - 주요 업무를 중앙 집중화하고 주요 고객 집단 중심으로 조직을 재정비함과 동시에 기능적 계층 구조를 수평적 관리 조직으로 변화시켰음
 - 프로세스 관리자는 업무 프로세스에 관한 목표와 예산 등에 대한 모든 책임을 지며, 프로세스 각 단계의 운영을 평가함
 - 프로세스팀은 원가 절감, 품질 개선, 수익 향상 등 설정한 목표 성과치에 대한 실행 계획의 수립, 실천, 수정하는 책임을 맡음
 - 업무 프로세스에 대한 데이터베이스를 만들고 이를 통해 프로세스내의 직무 할당과 직원들의 위치 파악 및 다른 직원들과의 관계를 정립시킴

- 長期的 成果와 새로운 收益源 確保에 寄與
 - 비용을 절감하고 생산성을 향상시킴
 - 전화 통신업계의 생산성 지수인 종업원 1인당 네트워크 접속 라인수 (network access lines per employee)가 1993년 말 234개에서 1995년 말 289개로 향상됨
 - 사업 전반에 걸쳐 수익성을 개선시킴
 - 리엔지니어링을 통해 개발된 “판매는 곧 봉사(Selling is Caring)”라는 프로그램은 신제품과 새로운 서비스에 대한 고객 만족도를 향상시킴(이를 통해 1995년 1,100만 달러의 추가 수익을 획득)
 - 새로운 제품이나 서비스의 전달 속도를 높여 수익률을 향상시킴
 - 제품 관리자가 제품에 대한 완전한 통제 권한을 가지고 모든 기능 업무를 담당함에 따라 고객까지의 전달 속도를 높임
 - 전통에서 벗어난 혁신적인 제품과 서비스의 수익도 증가시킴
 - 혁신 제품과 서비스 수익이 '93년 2억 4,000만 달러에서 '95년에는 8억 5,000만 달러로 증대됨

1. 事業 現況

○ 沿革 및 經營 環境 變化

GTE는 美國 3대 지역 전화 회사의 하나로 29개 주에 有·無線 통신 서비스를 제공하고 있음

- GTE는 미국의 3대 지역 전화 회사(Bell社, SBC社)의 하나로서 29개 주에서 유·무선 통신 서비스를 제공하고 있음
 - '97년 매출액은 230억 달러에 달하며, 10만 2,000명의 종업원이 2,100만 명의 가입자에게 통신서비스를 제공하고 있음
 - GTE는 유·무선 전화, 인터넷 서비스, 비디오 서비스 및 항공 통신 서비스를 제공하고 있으며, 미국내 통신 인프라의 중심적 역할을 수행하고 있음
 - 최근 GTE는 사업 영역을 캐나다와 남미 지역으로 확대하고 있음

GTE가 직면하게 될 가장 큰 經營 環境의 변화는 관련 法律 改正으로 인한 無限 競爭 環境임

- GTE가 직면하게 될 가장 큰 經營 環境의 변화는 관련 法律 改正으로 인한 無限 競爭 環境임
 - '97년 이후 通信개혁법(Telecommunication Reform Act)이 發效됨
 - 이 법으로 기존 通信 事業 영역의 境界가 허물어져 장거리 전화 사업자, 케이블 TV 사업자, 휴대폰 사업자 및 기타 커뮤니케이션 사업자들은 完全 競爭 시대로의 전환을 맞이함

- 通信 市場의 完全 競爭 체제는 GTE에게 새로운 기회 요인과 함께 위협 요인을 제공함
 - 機會 要因: 通信 事業 領域간의 장벽이 없어짐에 따라 GTE는 장거리 전화뿐만 아니라 비디오· 데이터 서비스, 다양한 유선 전화 서비스(휴대폰 서비스와 연계 상품 등) 事業에 진출할 수 있게 됨
 - 威脅 要因: 선점하였던 자신의 지역 市場에 Bell社를 비롯하여 대형 커뮤니케이션 회사와 중소기업이 진입할 수 있게 됨에 따라 다양한 유· 무선 通信 회사와의 경쟁을 피할 수 없게 됨

○ GTE의 革新 活動과 成果

GTE는 無限 競爭 環境 속에서 살아남기 위해 '92년부터 5년동안 프로세스 리엔지니어링 작업을 시작함

- GTE는 이러한 環境 변화 속에서 살아남기 위해 '92년부터 5년동안 프로세스 리엔지니어링 작업을 시작함
 - 通信법이 개정될 경우 과거 70% 이상의 매출을 점유한 유· 무선 通信 事業 분야에서 치열한 競爭이 예상됨
 - 이에 대한 대비책으로 '92년부터 5년간에 걸쳐 GTE 전화 事業을 중심으로 대대적인 企業 혁신 작업을 수행함

- GTE의 리엔지니어링 작업은 미국내에서 가장 성공한 BPR 작업으로 손꼽히고 있음
 - GTE는 리엔지니어링 작업을 통하여 연간 10억 달러

- 의 비용 절감 효과를 획득함
- BPR 작업에 약 13억 달러가 투자되었으며, 18%의 노동자가 해고됨

<표 1> GTE의 프로세스 리엔지니어링의 구체적인 성과

항 목	성 과
현장(front) 서비스	74% 증가
현장 수리	23% 증가
인프라 설치를 위한 엔지니어링 비용	22% 감소
대금 청구 작업량	54% 감소
대금 청구 비용	28% 감소

2. 프로세스 리엔지니어링 進行 過程

○ 프로세스의 再設計(Redesign Process)

GTE는 顧客이 직면한 문제를 顧客 입장에서 즉각적으로 해결하는 데 리엔지니어링의 目標을 설정

- GTE는 고객이 직면한 문제를 고객의 입장에서 즉각적으로 해결하는 데 리엔지니어링의 目標을 설정함
 - 이러한 목표하에 ‘고객들이 가장 이용하기에 용이한 커뮤니케이션 회사’가 되기 위해 노력함
 - 성공적인 프로세스 리엔지니어링을 위해 다음의 <표 2>와 같은 규칙을 설정하였음

<표 2> 성공적인 프로세스 리엔지니어링을 위한 5가지 규칙

규 칙	세부 내용
정직성	· 현재의 프로세스에 대한 정확한 이해
적극성	· 현업 종사자로부터 실질적인 정보 수집
고객 중심	· 고객의 관점에서 프로세스의 재설계
용감성	· 혁신적인 아이디어의 개발 및 벤치마킹의 활용
확실성	· 새로운 프로세스는 전사적으로 적용하기에 앞서 검증 실시

- GTE의 고객 중심 프로세스 개선은 다음 사례에서 잘 설명되어짐
 - 과거 접점 요원들은 고객에게서 서비스 요청을 받을 경우, 문제 해결보다 정보 접수자(information taker)로서의 역할을 수행하였음
 - 그러나, BPR 이후 접점 요원들은 고객들의 문제를 직접 해결함
 - 예컨대, 접점 요원들은 고객의 전화선을 직접 테스트 하고 본사의 데이터 베이스에 접근하여 고객의 문제 점을 직접 파악함으로써, 과거 타 부서나 직원에게 이전되던 업무를 직접 해결함
 - 이러한 고객 중심적인 접점(接點) 서비스로 인하여 GTE는 30% 이상의 생산성 증대 효과를 이룩함

○ 顧客 中心的 프로세스 리엔지니어링 節次

8개 BPR팀은 40여개의 現場에서 1,000여명의 임직원과 인터뷰를 실시함

- 現在의 經營 프로세스 分析
 - 프로세스 엔지니어링을 수행하기 위하여 8개의 전담 팀을 구성하였음
 - 8개의 팀은 40여개의 현장에 파견되어 1,000명의 임직원 인터뷰 및 10,000개 이상의 실제 거래 현황을 조사하였음
- 問題點 發見
 - 조사 결과, 가치없는 업무가 생산성의 50%를 감소시키고 있으며, 지역별로 비정형화된 업무가 서비스의 질적 하락을 가져오고 있음을 발견함
 - 예컨대, 신규 고객에 대한 서비스가 이루어지는 데에 15개의 업무 단계를 거쳐야 했음을 발견함
- 벤치마킹
 - 문제 해결을 위해서 고객지향적인 경영을 하고 있는 국내외의 초우량 기업 85개를 대상으로 벤치마킹을

문제 해결을 위해서 顧客指向的인 경영을 하고 있는 국내외 초우량 기업 85개를 대상으로 벤치마킹을 실시함

실시하였음

- Otis Elevator社의 「顧客 地帶(customer zone)」라는 경영 프로세스를 벤치마킹함
- 과거 GTE의 각 지역 현장 기술자들은 본사(home-office)로부터 작업 계획과 고객 정보를 전달 받아, 주문받은 서비스를 처리하였음
- 이러한 본사 통제는 서비스의 지연뿐만 아니라, 현장 기술자들을 특정 고객들과의 지속적인 관계를 유지할 수 없게 하는 문제를 갖고 있었음
- 顧客 地帶를 받아들임에 따라 현장 기술자들은 자신의 관할 지역하에서 스스로 작업 스케줄을 조정하고 고객과의 긴밀한 관계를 유지할 수 있게 됨
- 특히 이들은 과거 본사에 의해 일방적으로 제공되어 지던 고객 정보를 노트북 컴퓨터를 통하여 직접 본사와 연결할 수 있게 됨으로써 실시간 정보를 검색, 유지할 수 있게 됨

고객 입장에서 경영 프로세스를 再設計하고 現場 職員의 권한을 강화함

- 問題點 解決 및 檢證 過程

- 고객의 입장에서 경영 프로세스를 재설계하고 직원 교육 및 점점 임직원의 권한을 강화함으로써 고객에게 보다 신속하고 값싼 서비스를 제공할 수 있게 되었음
- 이 과정에서 새로운 프로세스를 실행하기 위한 하드웨어와 소프트웨어를 개발함(<표 3> 참조)

- 導入 및 擴散

- 새로 설계된 프로세스를 플로리다 주 소라소타 지역에서 실험·검증한 후 전 사업 영역으로 확장시킴
- 이러한 검증 과정을 통하여 새로운 프로세스는 보다 자연스럽게 개선됨

<표 3> GTE의 혁신 및 지원 기술

혁신 아이디어	지원 기술
<p>「Follow the Sun」</p> <ul style="list-style-type: none"> · 고객센터에 접속이 어려운 시간(월요일 오전 8:30~11:00)에는 시간대에 따라 접속이 용이한 다른 지역의 고객센터에도 서비스를 요청할 수 있게 함 	<ul style="list-style-type: none"> · 자동 주문 처리 시스템 (automatic call delivery system) · 다양한 지역 연계를 위한 표준화된 하드웨어 및 소프트웨어
<p>「Customer Zone」</p> <ul style="list-style-type: none"> · 수리 기술자들에게 특정 고객 지역을 할당 · 소비자와의 긴밀한 관계 유지 · 기술자들은 자신의 스케줄을 계획하고 고객 정보를 실시간으로 최신화할 수 있음 	<ul style="list-style-type: none"> · 노트북 컴퓨터로 고객 접점에서 본사와 수리 기술자들 간에 직접적인 연결 · 온라인을 통한 신규 고객 가입 및 서비스 요청 사항 처리
<p>「One-Touch Commitment」</p> <ul style="list-style-type: none"> · 고객 접점 요원 및 관리 요원들에 의한 문제해결 	<ul style="list-style-type: none"> · 고객 접점 요원들의 고객 데이터베이스 접근 가능 · 네트워크 전환/ 자동 라인 테스트
<p>「Zero-Touch Commitment」</p> <ul style="list-style-type: none"> · 고객들은 온라인을 통하여 서비스 및 수리를 요청하고 요금 관련 정보를 얻을 수 있음 	<ul style="list-style-type: none"> · 쌍방향 음성 서비스

○ 對 勞動組合 關係

GTE의 프로세스 개선은 顧客 價値를 창조하고 費用 節減이라는 기업 혁신을 가져왔으나, 勤勞者들의 業務 內容 變化 및 失職 등의 문제를 발생시킴

- GTE의 프로세스 개선 작업은 고객 가치 창조와 비용 절감이라는 기업 혁신을 가져왔으나, 근로자들의 업무 내용 변화 및 실직 등의 문제를 발생시킴
 - 리엔지니어링 과정에서 약 17,000명의 고용자 해고가 발생하였음
 - 외부 고객의 가치 창조는 내부 고객인 고용자들에 의해 창출되므로 이들의 문제점은 간과할 수 없는 중요한 부문임
- 고용자들의 과반수 이상이 노동조합에 가입하고 있기 때문에 노동조합과의 원활한 관계 유지가 BPR 성공의 중요한 관건으로 대두됨
 - 리엔지니어링 진행 결과를 노동조합에 통보하고 본 작

- 업의 결과가 실제로 노동자들에게 미치는 영향을 지속적으로 설명하였음
- 그러나, 리엔지니어링을 수행함에 있어 노조와 타협을 하지는 않았음

3. 프로세스 리엔지니어링 實行 結果

○ 프로세스에 의한 管理(managing by process) 가능

고객센터 구축하여 地域 管理 組織을 없애고 각 지점의 판매 사무소와 고객 센터에서 主要 業務 상황을 직접 본사에 보고하도록 하였음

- 리엔지니어링을 통한 조직 구조의 변화
 - 과거 지역 분권적인 경영 활동을 중앙 집중화시킴
 - 중앙 집중화가 이루어진 주요 업무는 요금 청구, 정보 수집 활동 등이 있음
 - 고객센터를 구축하고 지역 관리 조직들을 없애고 각 지점의 판매 사무소와 고객 센터에서 주요 업무 상황을 직접 본사에 보고하도록 하였음
 - 주요 고객 집단을 개인 고객, 비즈니스 고객 및 장거리 통신 회사의 3개 카테고리로 구분함(고객 집단별로 사업부장을 임명함)
 - 이 사업부장들은 해당 고객 집단과 관련된 모든 사항(고객 접촉, 제품 관리, 판매, 시스템, 요금 청구)에 대한 책임을 지게 하였음
 - 전통적인 기능적 계층 구조를 수평적 관리 구조로 대체함으로써 일상 업무를 재조직하였음
 - 3개의 주요 서비스 업무 프로세스(서비스 이행, 보증, 요금 청구)와 주요 관리 프로세스(하부 구조, 제품 개발, 인적 자원, 재무, 공공 사업)로 조직을 수평화시켰음
- 구체적인 프로세스에 의한 관리
 - (프로세스 관리자) 3개의 주요 고객 집단별 사업부장 이외에 업무 프로세스에 관한 목표와 예산 등에 대해 모든 책임을 지는 프로세스 관리자를 둠

3개의 主要 고객 집단별 사업부장 이외에 업무 프로세스에 관한 목표와 예산 등에 대한 책임을 지는 프로세스 관리자를 둠

프로세스 패널은 프로세스내 각 단계에서의 우수 組織員들로 구성

組織員들의 프로세스 指向性을 높이기 위해 組織內 주요 업무 프로세스의 각 단계를 데이터베이스화 함

- 재설계된 조직에서 사업부장과 프로세스 관리자는 수직적 기능과 수평적 기능의 두 가지 관점을 동시에 갖게 됨
 - 사업부장들과 프로세스 관리자들은 성장률과 수익성뿐만 아니라 품질, 효율성, 고객 만족에 의해 평가됨
 - 철저하게 프로세스 중심적인 조직은 다른 프로세스나 사업부와의 자원 공유를 원활히 하고 조직의 공통 목표를 더욱 강하게 추구하도록 함
 - 과거에는 개인 고객, 비즈니스 고객, 장거리 통신 회사 별로 독립된 주문 시스템이 있었으나 리엔지니어링 이후 고객들에게 최상의 서비스를 제공할 수 있는 하나의 방법으로 통합하여 운영함
 - (프로세스 패널) 프로세스 패널은 프로세스내 각 단계에서의 우수 조직원들로 구성됨
 - 이들은 정기적으로 만나 성과, 비용, 품질 등에서 프로세스가 얼마나 잘 운영되고 있는지를 평가함
 - (프로세스 팀) 프로세스 팀들은 원가 절감, 품질 개선, 수익 향상 또는 프로세스 패널에서 설정한 성과 목표치에 대한 실행 계획을 세우고 이를 이행, 수정하는 책임을 맡음
- 전사 조직원들의 프로세스 지향성 함양
- 조직원들의 프로세스 지향성을 높이기 위해 조직내 주요 업무 프로세스의 각 단계에 관한 데이터베이스를 만들
 - 이 데이터베이스는 조직내 모든 단계에서 진행할 표준적인 절차를 만드는 데 도움을 주고, 전체의 프로세스내에서 각 조직원의 직무를 어디에 할당해야 하는지 이해하는 데 도움이 됨
 - 또한 이것을 통해 조직원들은 그들의 업무와 그 성과가 어떻게 다른 조직원들에게 영향을 미치는지를 알 수 있게 됨
 - 일단 조직원들이 프로세스 지향성을 함양하면 조직원들은 그들 스스로가 프로세스 개선을 위한 아이디어를 제

속 만들어내게 됨

○ 長期的 成果와 새로운 收益源 確保에 寄與

費用을 절감하고 生産性を 향상시킴

- 비용을 절감하고 생산성을 향상시킴
 - 전화 통신업계의 생산성 지수인 종업원 1인당 네트워크 접속 라인 수(network access lines per employee)가 1993년 말 234개에서 1995년 말 289개로 향상됨

收益性있는 새로운 事業 機會를 제공함

- 사업 전반에 걸쳐 수익성을 개선시킴
 - “판매는 곧 봉사(Selling is Caring)”라는 프로그램 개발로 신제품과 서비스의 고객 만족도를 높임(이를 통해 1995년 1,100만 달러의 추가 수익을 얻음)
 - 요금 청구(billing)와 요금 납부(payment) 프로세스 부분의 능률 향상으로 송금 프로세스의 성과도 증가됨
 - 집중화된 네트워크 영업 센터로 GTE 자체의 통신망(wireline)과 이동 통신 네트워크 이외에 2000여개의 비즈니스 고객의 네트워크를 운영할 수 있게 됨

製品 開發 프로세스 部分의 리엔지니어링으로 新製品과 서비스를 보다 신속하게 고객에게 전달할 수 있게 됨

- 제품 개발 프로세스의 리엔지니어링은 신제품이나 서비스의 전달 속도를 증가시킴
 - 과거에는 제품 관리자가 제품 디자인 작업에만 관여했고 그 밖의 업무는 생산, 마케팅, 판매 부서로 이양하였음
 - 그러나 변화된 프로세스에서는 제품 관리자가 제품에 대한 완전한 통제 권한을 가지고 제품 컨셉트 결정에서 고객에 이르기까지 모든 기능 업무를 담당하게 됨
- 프로세스 리엔지니어링은 전통에서 벗어난 혁신적인 제품과 서비스의 수익도 증가시킴
 - '93년 혁신 제품과 서비스 사업에서 2억 4,000만 달러의 수익을 거두었고 '95년에는 8억 5,000만 달러로 수익이 더욱 증대됨

<別添 1> BPR 障碍 克服을 위한 5가지 計劃

○ 프로세스 리엔지니어링의 障碍

- 프로세스 리엔지니어링을 추진하는 데 있어서 가장 결정적인 문제는 종업원의 비관적 견해와 노골적인 저항임
- 따라서, 종업원의 지지를 획득하지 못한 상황에서는 성공적인 리엔지니어링을 추진하기 힘들

○ 成功的인 프로세스 리엔지니어링을 위한 5가지 敎訓

- 變化 事例의 反復的 提示(*Present the case for change - again & again*)
 - 통신개혁법의 범제화 이전부터 개혁적 변화의 도래와 대응을 위한 준비가 필요하다는 점을 역설해 왔음
 - GTE가 지속적으로 성장하고 성공적인 기업으로 남기 위해서는 고객 서비스, 제품 전달 능력, 비용 효율성에 있어서 의미있는 향상이 필요하며, 이를 위해 조직의 통합 및 종업원 수의 감축이 불가피하다는 점을 솔직하게 밝혀 왔음
 - 이러한 시도는 반복적으로 이루어졌음
- 비전의 創出(*Create a vision*)
 - GTE의 비전은 음성, 비디오, 그리고 데이터 서비스가 통합된 시장에서 시장 선도자의 지위를 형성하고, 고객 서비스에 있어서는 경쟁사가 필적하기 어려운 수준을 달성하는 것임
 - 이러한 비전은 ViViD라는 용어로 표현되었으며, 최고경영자의 연설에서 비디오 프리젠테이션에 이르기까지의 다양한 방법으로 전파되었음
- 비전과 연계된 行動과 變化(*Link all actions and changes to the vision*)
 - 리엔지니어링을 통해 쉽게 사업을 수행할 수 있게 된다는 점을 계속적으로 주지시켰음

- 종업원 게시판을 이용해 매년 650여 건의 제안을 발표하고 이를 전국의 사업장에 전파하였음

- 意見 交換의 活性化(Create a dialogue)

- 변화에 대한 일방적인 전달보다는 종업원들과의 상호 의사 소통을 통해 서로간의 관심사를 표명하고 새로운 아이디어를 제안하도록 유도함
- 리엔지니어링의 초기 단계부터 화상회의 등을 통해 서로간의 의사를 나누고, 어떤 제안도 매일 게시판을 통해 알리며 이에 대한 피드백이 가능한 경영자나 관리자의 이름, 전화번호, 이메일(E-mail)을 고지함
- 프로세스 리엔지니어링을 추진하는 과정에서 인트라넷 시스템을 가동하여 온라인 의사소통을 실현함

- 프로세스 리엔지니어링 推進의 다섯 가지 필수 요소 사용(Utilize the five imperatives for process re-engineering)

- 성공적인 프로세스 리엔지니어링을 완수하기 위해서는 다음의 5가지 요구 사항을 따라야 함
 - ① 존재하는 프로세스 자체를 이해해야 함
 - ② 실제 업무를 추진하는 종업원들의 이야기를 경청하며, 종업원들에게 필요한 것이 제공되도록 하여야 함
 - ③ 고객의 관점에서 프로세스를 재설계해야 함
 - ④ 초우량 기업들의 혁신적인 사고와 모델을 찾아서 활용하여야 함
 - ⑤ 전사적으로 적용하기 전에 새로운 프로세스와 시스템을 검증해야 함

○ 프로세스 리엔지니어링의 結果

- 프로세스 리엔지니어링을 추진하는 과정에서 회사의 전략적 방향을 지지하는 종업원이 69%에서 75%로 늘어남
- 회사의 전략이 올바른 방향으로 변화되고 있다는 확신을 갖게 됨

<別添 2> BPR과 관련된 質疑 및 應答

○ BPR의 意義

- 리엔지니어링은 ‘무엇이 잘못되었는가’, ‘어떻게 우리가 더 잘할 수 있는가?’라는 질문에 대한 대답 이상의 것을 제공함
- 리엔지니어링의 초점은 단순한 문제 해결이 아니라 기회의 개발과 포착임
- 근본적으로 리엔지니어링은 새로운 세계에 대한 조직의 적응 전략이기 때문에 일회성으로 끝나는 것이 아니라 영구히 계속되어야 하는 작업임

○ BPR이 必要한 企業 狀況

- 큰 어려움에 직면한 기업
 - 경쟁자의 위협을 받고 있는 기업, 매출이 감소하고 있는 기업
- 중요한 변화에 직면하고 있는 기업
 - 글로벌화되고 있는 산업, 규제가 완화(deregulation)되고 있는 산업내 기업
- 경쟁자보다 훨씬 뛰어나고자 하는 기업

○ 프로세스 리엔지니어링과 프로세스에 의한 管理의 差異點

- 프로세스 리엔지니어링(process reengineering)
 - 프로세스를 관리함으로써 조직을 재설계한다는 개념임
 - 따라서, 프로세스에 초점을 맞추지 않는다면 리엔지니어링을 할 수 없음
- 프로세스에 의한 管理(managing by process)
 - 새로운 사고 체계와 비즈니스를 바라보는 새로운 관점을 제시하고 조직원들이 자신의 위치를 파악할 수 있는 방법임
 - 장기적 관점에서 프로세스에 의한 관리는 리엔지니어링보다 큰 이슈임

○ BPR을 통한 競爭 優位 達成 條件

- 경쟁자와 대비한 리엔지니어링의 실행 상황의 지속적인 파악
- 리엔지니어링에 대한 전사적인 관심과 관여도 제고
- 리엔지니어링의 창조적 적용

(고연정: ejko@hri.co.kr ☎724-4091, 김정윤: jykim@hri.co.kr ☎724-4090)