

< 요약 >

-리엔지니어링은 마이클 해머(Michael Hammer)에 의해 미국에서 발달한 經營革新 技法의 하나로 최근 2·3년 동안 우리나라 기업에도 활발하게 도입되고 있는 추세임.

-리엔지니어링은 업무를 기능별로 파악한 것이 아니라 顧客의 觀點에서 일관된 프로세스로 파악하고 정보기술을 적극적으로 활용하여 프로세스, 즉 業務흐름을 완전히 새롭게 바꾸어 놓는 작업임.

리엔지니어링은 정보기술과 프로세스 혁신의 개념이 결합된 것으로서, 정보기술을 적극 활용하여 현재의 환경에 맞는 경영방식을 찾아내는 것임.

-리엔지니어링을 실시하게 되면 경영 프로세스 자체의 변화뿐 아니라 업무설계, 조직구조, 경영시스템을 통합된 방식으로 재설계하게 되어 조직 운영의 효율성을 높일 수 있음.

-리엔지니어링의 실시 사례는 많지 않으나 초기의 결과들은 상당히 고무적임. 성공적인 사례가 될 수 있는 기업으로는 GE, IBM 크레디트, 페더럴 모굴(Federal Mogul), 삼성전자, 대림산업 등이 있으며 그룹내의 기업으로는 인천제철, 현대전자, 현대자동차 및 현대건설에서 그 도입을 추진 중에 있음.

-리엔지니어링의 실시상의 問題點으로는

- 사업전략과 대상 프로세스의 不調和
- 리엔지니어링에 대한 理解 不足
- 혁신에 대한 조직의 抵抗感 유발을 지적할 수 있음.

-리엔지니어링의 成功 要件으로는

- 사업전략의 診斷作業 先行
- 대상 프로세스의 選定
- 最高經營者의 支援 확보
- 適切한 推進組織의 구성이 있음.

-官僚的인 組織 文化가 지배적인 우리나라 기업의 특성을 고려해 볼 때 리엔지니어링의 성공 가능성을 성급히 진단할 수는 없음. 그러나 관습적이고 무의식적으로 진행해온 경영형태를 버리고 새로이 시작하자는 經營革新의 추이를 살펴볼 때 리엔지니어링에 대한 관심은 필수적임.

1. 리엔지니어링 概念의 生成 背景

顧客 觀點에서의 經營革命
 情報技術의 發達
 美國企業의 競爭力 強化

-顧客 觀點에서의 經營革命

· 아담 스미스의 分業思想과 테일러의 科學的 管理를 경영현장에 가장 잘 접목시킴으로서 기업경영에 성공한 사람은 헨리 포드임. 그후 알프레드 슬론같은 전문경영자의 등장으로 인하여 기업경영의 비약적인 발전을 가져오게 됨.

· 이와 같은 經營思想이 거의 1세기 동안 지속되어 왔으나 지금까지 기업경영의 성공을 가져오게 된 分業사상과 기능별 전문화의 잇점을 송두리채 없애버리자는 새로운 패러다임의 등장이 바로 비즈니스 리엔지니어링임.

· 리엔지니어링은 업무를 기능별로 파악할 것이 아니라 顧客의 觀點에서 일관된 프로세스를 파악하여 업무의 흐름 자체를 완전히 새롭게 바꾸어 놓는 작업임. 리엔지니어링은 마이클 해머(Michael Hammer) 등이 1990년대 초부터 주창한 이래 우리나라에서도 최근 활발하게 도입되고 있는 실정임.

· 리엔지니어링의 사고는 기존의 경영질서를 무너뜨리는 급격한 변화를 요구하기 때문에 經營革命이라고 할 수 있음. 리엔지니어링을 실시하게 되면 經營 프로세스 자체의 변화뿐만 아니라 業務設計, 組織構造, 經營시스템 등이 변화하기 때문에 톰 피터스는 필요에 의한 組織의 解體作業(Necessary Disorganization)이라고 하면서 既存의 모든 秩序로부터의 解放(Liberation Management)을 주장하고 있음.

-情報技術의 發達

· 또한 리엔지니어링의 生成 背景은 정보기술의 발달 덕분임. 기존의 업무 프로세스를 전혀 생각하지 않아도 발달된 정보기술을 통해 직관적으로 경쟁력있는 새로운 업무 프로세스를 만들어낼 수 있다는 思考方式이 리엔지니어링 개념을 낳았음.

· 이러한 사고방식은 한국과 일본 기업가들이 工程 分析을 통해 불필요한 사람은 몇 사람이라든가, 어떤 공정에는 로봇트를 도입하면 無人化가 가능할 것이라는 개선 차원의 사고와는 근본적인 差異가 있음.

· 고용관행과 사고방식에 차이가 있기 때문에 우리나라에서 리엔지니어링 작업은 의미나 작업 방법 자체에 있어서 美國과는 많은 差異가 있다고 봄. 미국처럼 모든 조건을 무시하며 완전한 백지 상태에서 새로운 그림을 그리는 리엔지니어링 작업이 얼마만큼 효과가 있는 것인지에 대해서는 쉽게 단정할 수 없는 상태임.

· 특히 우리나라 기업은 성장과정에서 問題點을 하나하나 解決하는 식의 경영이었다면 리엔지니어링 작업에서는 세세한 문제점을 무시해 버릴 것을 강조하는 것으로 과연 우리나라 기업에서 경영자들이 이러한 개념에 의해 획기적으로 업무를 바꾸는 것이 가능할지는 疑問임.

-美國企業의 競爭力 強化

· 미국에서 리엔지니어링 개념이 왜 생성되었는지 그 根源을 살펴보려면 그들의 고용관행을 이해해야 함. 미국은 화이트 칼라들이 조건에 따라 職場移動이 빈번한 나라임. 따라서 사람이 移職을 하면 그 자리를 다른 사람이 손쉽게 대체하여야만 하고 이것이 가능하려면 회사내의 業務分掌이 개인 레벨까지 細分化하고 明確히 해주지 않으면 안됨.

· 그러나 韓國과 日本에서는 한 기업에서 長期 雇傭이 일반화되어 있고 직장내에서 잦은 職務 로테이션(Job Rotation)이 이루어지고 있기 때문에 미국처럼 업무를 세분화할 필요가 없었음.

· 美國에서 업무 분장은 시간이 흐르면서 더욱 세분화되어진 것으로 1980년대에 조직구조의 변경을 통해 경쟁력을 강화시키려 했던 시도들은 별다른 효과를 내지 못한 채 끝나게 됨. 그 反省으로서 조직 내부에 지극히 세분화 독립화된 업무들을 새로운 형태로 統合 調整하지 않고는 경쟁력을 강화할 수 없다는 것을 깨닫게 됨.

· 이것이 고객만족을 위해 白紙 狀態에서 프로세스를 再設計하지 않으면 안된다는 리엔지니어링 개념을 필요로 하게된 직접적인 배경임.

2. 우리나라 리엔지니어링 作業의 現況

리엔지니어링 作業의 導入 增加 趨勢임
본격적인 리엔지니어링 概念 適用의 限界

-리엔지니어링 作業의 導入 增加 趨勢임

· 우리나라에서는 올해 초부터 본격적으로 리엔지니어링 작업에 대해 관심을 갖기 시작함. 三星그룹은 비서실이 주관이 되어 각 계열사마다 활발한 리엔지니어링 작업을 추진중인 것으로 알려지고 있음.

· 한편 大宇建設이나 大林産業에서는 受注업무와 圖面設計過程을 핵심 프로세스로 선정해 작업이 이루어지고 있음. 그리고 그룹내에서도 현대자동차, 현대건설, 인천제철 등에서 시작되었음.

-본격적인 리엔지니어링 概念 適用의 限界

· 최근 우리나라 기업 특히 현대그룹에서 행한 작업들에 대한 점검을 해보면 리엔지니어링 작업이 앞에서 지적한 바대로 리엔지니어링의 본래 개념에 따라 기존의 업무 프로세스를 고려하지 않고 白紙 狀態에서 작업을 한다든지, 기존 조직의 틀을 완전히 무시한 형태의 작업은 거의 이루어지지 않고 있다는 점임.

다시 말해 組織은 그냥 둔 상태에서 作業方法이 만들어지고 있음. 때문에 이러한 작업은 과거부터 현장에서 무수히 많이 생각하고 고치려고 노력했던 것을 다시 시도하는 改善作業에 불과한 것이지 전혀 새로운 것이 아니다라는 주장들이 생겨남.

· 이러한 현상은 人間關係를 重視하면서 성장해온 우리 기업들의 조직발달 과정의 특성상 美國 기업처럼 기존 조직의 틀을 완전히 무시하고 작업을 하여 剩餘人力을 解雇하는 것과 같은 방법은 미국 사회에서나 통하는 것이며 우리나라에서는 이러한 행위가 어려운 데에 있음.

· 이러한 이유에 대해서는 미국 기업은 最高經營層의 任期를 완전히 보장하고 그 주어진 임기내에서 오로지 企業成果만이 評價의 對象이 되는 상황과 최고경영층이 미국과 같은 정도의 권한과 책임을 갖지 않는 우리 기업들의 상황과의 차이로도 설명할 수 있다고 봄.

3. 리엔지니어링 作業 實施上의 問題點

事業戰略과 對象 프로세스의 不調和
 리엔지니어링에 대한 理解 不足
 革新에 대한 組織의 抵抗感

-事業戰略과 對象 프로세스의 不調和

· 작업상의 매우 중요한 失手로서 리엔지니어링 작업에서 비효율적인 업무 프로세스를 고쳐야 한다는 것이 너무 강조된 나머지 목표시장에서 회사의 구체적인 攻擊戰略이 무엇이 되어야 하는지를 확인하지 않고 작업 대상 프로세스를 미리 결정해버리는 경우가 많음. 우리나라 기업에서는 성장과정에서 굳이 사업전략이 필요없었기 때문에 작업 대상인 핵심 프로세스를 선정할 때 目標市場에 대한 뚜렷한 사업전략이 없는 경우가 많아 사업전략과 연계된 핵심 프로세스를 선정하지 못하고 있음.

· 대부분의 우리나라 기업에서는 임원급 이상 경영층을 한 곳에 모이게 해서 구체적인 목표시장을 설정하고 이에 맞는 事業戰略이 무엇인지에 대한 통일된 시각을 형성하는 經驗이 거의 없었기 때문에 업무 프로세스를 선정하기 위해서 임원급을 한 곳에 모으는 것 자체가 生疎함. 때문에 우리나라에서의 작업은 대부분이 경영층과의 면담 및 설문조사를 기초로 해 추진지원팀이나 컨설턴트가 작업 대상 프로세스를 선정하고 있음.

· 따라서 사업전략 수립작업이 차후에 이루어지게 되면 그 이전에 행한 리엔지니어링 작업이 모두 쓸데없는 것으로 끝나고 새로이 리엔지니어링 작업을 해야하는 사태가 발생함.

-리엔지니어링 作業에 대한 理解 不足

· 프로세스의 비효율성에 대한 核心 原因을 작업 대상 프로세스를 선정하는 단계에서 제대로 把握하지 않고 우선 프로세스를 선정된 이후 작업을 진행시켜 작업이 기대만큼 효과를 내지 못하는 경우가 빈번함.

· 이와 같은 일이 발생하는 것은 혁신추진팀 요원들의 리엔지니어링에 대한 充分한 理解가 결여되었거나 경영 컨설턴트들의 經驗不足으로 인하여 일관성있게 추진하지 못하는 경우가 있음.

-革新에 대한 組織의 抵抗感

· 리엔지니어링 작업은 톱 다운에 의해 이루어지지만 構成員들의 協助를 얻어내는 것이 성공을 위한 중요한 前提條件임. 그간 우리나라 기업에서는 사무/업무개선과 같은 정도의 작업에서도 해고를 염려한 저항으로 실패로 끝난 사례가 많았음. 구성원들의 혁신에 대한 意識轉換이 제대로 이루어지지 않은 상태에서 조직전체를 혁신하는 리엔지니어링 작업은 많은 저항에 부딪힘.

· 조직구성원들이 혁신의 必要性을 느끼게 하고 또 지속적으로 리엔지니어링 작업을 하기 위해서는 리엔지니어링 작업의 성공이 매우 중요하지만 組織雰囲気가 충분히 형성되지 않는 상태에서 작업하는 것은 실패할 가능성이 큼.

4. 리엔지니어링의 成功 포인트

事業戰略의 診斷
 對象 프로세스의 選定
 最高經營者의 支援
 리엔지니어링의 推進組織

-事業戰略의 診斷

· 사업전략의 진단작업은 自社 포지션, 革新의 必要性 파악과, 3-4일의 비전 워크 샷을 실시하는 작업으로 크게 구분됨. 리엔지니어링 작업의 범위가 넓다고 해서 진단에 너무 많은 시간을 사용하면 타이밍을 놓치게 되므로 미국에서는 대략 6내지 12주 정도의 短期集中的인 診斷作業이 많이 실시됨.

· 진단작업에서는 먼저 시장에서 **自社の競争力位置(포지션)**를 확인하는 작업을 함. 회사에 따라서는 구체적인 장기계획이 있어서 리엔지니어링 작업을 하면서 사업계획을 작성할 필요가 없는 경우도 있으나, 이때도 **對象顧客**이 변했다든지 **競争會社**가 새로운 사업계획을 계획하고 있는 경우에는 시장에서 자사의 포지션을 다시 설정하는 작업이 필요함. 포지션 확인 방법으로는 고객 만족도 조사를 대규모로 실시하거나 주요 고객과의 인터뷰를 하는 방법이 있음.

· 자사 포지션이 확인되면 **自社** 포지션과 **事業戰略**에 대한 **共感帶**를 형성하기 위한 **비전 워크샵(Vision Workshop)**을 실시함. 이때는 **全任員**이 필히 참여해야 하며 **最高經營者**가 반드시 **參席**해야 함. 비전 워크샵은 보통 3·4일간 지속되며 부서장들에 대해서도 별도로 1·2일간의 비전 워크샵을 갖게 되는데 여기에는 임원층에서 나온 사업전략에 대한 결과를 홍보하며 리엔지니어링 작업에 대한 공감대를 형성시키는 것을 목표로 함.

· 비전設定作業에서 또 하나의 중요한 점은 **변화에의 必要性**을 전체 조직구성원들에게 **擴散**시키는 일임. 리엔지니어링의 필요성을 단순히 매상이 떨어지고 있다든지, 불황으로 경비를 삭감하여야겠다는 식의 일반적인 이유로는 구성원들을 설득할 수 없음. 매상이 나빠지는 것은 고객에 대한 납기가 신속치 못해 제대로 대응하지 못하고 있다든지, 클레임 처리시 부서간의 책임전가가 심한 데에 경쟁력 약화의 원인이 있다는 등 **構成員의 行動** 레벨까지 구체적으로 리엔지니어링의 필요성을 **納得**시켜야 함.

· 리엔지니어링 작업에서 사업 품목이 같은 부류의 단일 품목처럼 보이는 자동차, 아파트 혹은 철강 사업이라고 할지라도 **品目들의 內容**을 보면 세부 품목이 지향하는 **目標市場**이 전혀 다르며 **事業戰略**도 다를 수 밖에 없음. 때문에 작업 대상 프로세스를 선정하는 데에 있어서 단일 품목처럼 보인다고 해서 목표시장에서 자사 포지션이나 사업전략을 구체화하지 않고 리엔지니어링 작업을 하는 것은 **禁物**임.

-對象 프로세스의 選定

· 리엔지니어링 작업의 **成功 與否**는 절반 이상이 **對象 프로세스 選定**에 있음. 미국에서 많은 기업들에서 기대만큼 효과를 내지 못한 중요한 이유중 하나는 **대상 업무 프로세스에 대한 定義와 範圍**에 대한 것의 **誤謬**로 밝혀지고 있음. 대상 프로세스의 범위를 작게하면 리스크는 작은 반면 별반 성과도 없고 너무 크면 작업 범위가 커져 실패시 **危險負擔**도 매우 높아짐. 텍사스 인스트루먼트社와 같이 큰 회사도

전체 업무 프로세스를 10여개 정도로 정리하며 下部 프로세스간의 連結關係나 하부 프로세스의 內容을 완벽하게 定義하는 작업을 매우 중요하게 생각함.

- 作業 對象 範圍에 자사만의 업무를 대상으로 할 것인가 아니면 외부 관련 조직의 업무를 포함해서 할 것인가를 결정할 경우, 외부 조직까지를 리엔지니어링의 대상 프로세스에 끌어들이면 失敗 危險도 높아지므로 대상 범위에 대한 판단은 最高經營層의 意思決定이 필요함.

- 美國에서는 자동차업체들이 生存 手段으로서 타업종 보다 리엔지니어링 작업을 먼저 시작했는데 작업상 革新의 정도나 긴급도는 業種에 따라 다르며, 혁신 대상이 되는 핵심 프로세스도 회사마다 相異함. 미국에서 이루어진 리엔지니어링 작업의 대상 프로세스를 업종별로 분류하면 다음 <표1>과 같음.

<표1> 業種別 리엔지니어링 作業 對象

업종	主要 作業對象 프로세스	期待 效果
素材 業種	顧客開拓 프로세스 生産販賣物流 프로세스 購買支拂 프로세스	在庫 削減 製品數의 調整 新規顧客 獲得
組立/加工 業種	製品開發 프로세스 生産販賣物流 프로세스 調達 프로세스	物流 費用 삭감 市場까지 스피드 서비스 향상
消費財 業種	販賣 프로세스 메이커/소매 直接 去來 生産販賣物流 프로세스	市場까지 스피드 商品數 삭감 在庫費用 삭감
小賣 業種	發注 프로세스 物流 프로세스	缺點率 저하 단위면적당 收益率 向上 물류비용 削減
金融 機關	리스크 管理 프로세스 본점/지점간 連絡業務 법인 顧客開拓 프로세스	리스크 삭감 人件費 삭감 서비스 向上/新規顧客 獲得

자료원: 美 앤더슨 컨설팅사의 내부자료

-最高經營者의 支援

· 리엔지니어링 作業의 成敗는 거의 전적으로 最高經營者에게 달려있음. 미국에서 1/3의 리엔지니어링 作業은 社長 直屬의 프로젝트이고 그중 8할 이상이 임원들이 직접 作業에 참여하는 것임.

· 최고경영자는 리엔지니어링의 作業에 대한 具體的인 目標을 提示해야 함. 다음 내용은 리엔지니어링 作業에서 採擇할 수 있는 目標值의 例임.

- 受註로부터 納品까지의 리드타임, 商品開發및 導入까지의 리드타임
- 商品의 回轉率과 같은 스피드
- 1인당 生産性 및 부가가치, 新規顧客獲得率 등의 生産性
- 클레임數, 不良率, 商品의 라이프 사이클과 같은 品質
- 그 외에 收益性 등

· 현재 60-70%의 리엔지니어링 作業이 큰 효과를 내지 못하는 것을 최고경영층의 參與의 缺如라고 함. 리엔지니어링 作業이 성공하려면 作業의 도입기에 최고경영층이 자기 시간의 50% 이상을 투입해야 하며 그 이후에도 作業 段階마다 직접 토론이나 作業에 참여하여 意思決定을 해야 함.

-리엔지니어링의 推進組織

· 作業의 성공을 위한 추진체제의 요건은 대상 프로세스에 관해 관련 있는 모든 부서의 견해를 集約 調整하여 혁신안이 도출된 후에 그 안을 실제로 추진할 사람을 育成하는 것임. 보통 추진체제는 革新推進팀 위에 혁신지원팀과 推進委員會가 있으며 대상 프로세스마다 檢討委員會(혹은 분과위원회)가 만들어짐.

· 先進國의 경우 혁신추진팀의 팀장은 任員이 直接 擔當하며 혁신안을 현장에서 실행할 역할을 할 리더를 프로세스 책임자(Process Owner)의 후보자로 하여 혁신추진팀의 멤버나 검토위원회의 위원으로 활동하게 하여 처음부터 혁신안의 구현까지 作業進行上 混亂이 없도록 해야 함.

· 혁신안을 낸 혁신추진팀이 현장에 혁신안이 정착되기까지 그 역할을 담당하도록 하는 것이 바람직하나 많은 기업에서 後續 推進(Follow Up) 作業에 대한 중요성을 간과하는 예가 많음. 혁신추진팀이 具現段階까지 존재한다고 해도 現場에 適用하는 과정에서 과연 혁신안대로 구현할 수 있을지는 組織構成員들의 革新에 대한 意識이 가장 큰 關鍵이라고 볼 수 있음.

· 또 혁신작업의 추진체제상 프로세스 책임자의 직급이 낮다든지 구현 단계에 필요한 후보 프로세스 책임자를 양성하여 두지 않았을 경우 후속 추진 작업 단계에서 혁신안에 대한 구현이 제대로 이루어지지 않는 사태가 발생함.

5. 우리나라 리엔지니어링 作業의 方向

革新 분위기 造成과 지속적인 改善活動이 重要
새로운 기업 변신 概念 등장에 유념

-革新 분위기 造成과 지속적인 改善活動이 重要

· 리엔지니어링을 原來 概念대로 우리나라에 적용시키기에는 많은 어려움이 있다고 봄. 그러나 우리나라 조직의 운영에 대한 문제점과 對案을 點檢하는 기준으로서 유용한 도구이며 또한 그 효과는 확실한 것으로 미국 기업들처럼 단기간에 모든 것을 혁신한다는 방법 보다는 장기간에 걸쳐 꾸준히 노력하는 것이 필요함.

· 아무리 효과가 좋다고 해도 혁신에 대한 雰囲気부터 造成하는 것을 시작해야 하며 概念適用에 다소 시간이 걸리더라도 忍耐性 있게 작업을 추진해야 함. 친구 성원의 혁신에 대한 의식 개혁을 하면서 핵심 프로세스를 확인하고 그 중에서 작은 프로세스부터 하나씩 하나씩 혁신시켜 나가는 방법이 바람직함.

그 對案으로서 우선 事務改善作業과 같이 조직구조의 변화를 피하면서 부서내 업무 혹은 부서 횡단적인 업무에 대해 리엔지니어링적 개념으로 개선 활동을 해가면서 革新에 대한 意識을 鼓吹시킨 후 리엔지니어링 작업 단계로 옮겨가는 것이 수순임.

- 새로운 기업 변신 概念 등장에 유념

· 현재 미국에서는 60 - 70% 가까이나 되는 리엔지니어링 작업들이 期待水準의 효과를 내지 못하자 리엔지니어링 작업으로는 원래 달성하려는 競爭力 強化에 限界가 있는 것이 아닌가라는 懷疑的인 反應이 나오고 조직구조를 미래형의 조직구조로 바꾸는 새로운 代替 概念(企業變身 概念:Enterprise Transformation)에 대한 주장이 提起되고 있음. 이러한 개념이 리엔지니어링 개념을 대체하기에는 아직 많은 연구와 시간이 필요하다고 보나 새로운 代替 概念이 거론되는 것은 각 企業들의 競爭力을 強化하는 方法으로서 리엔지니어링 작업 이외에도 여러가지 어프로우치가 있을 수 있음을 암시하는 것임.