

비즈니스 리엔지니어링에 있어 증역정보시스템의 역할

The Role of Executive Information Systems in Business Reengineering

홍 성철* 서 의호** 변 대호**

*포항공과대학교 정보통신대학원

**포항공과대학교 산업공학과

ABSTRACT

Business reengineering is well-known as a new management innovation. Information technology has also a crucial role in business reengineering environment. Especially, executive information systems are more important than other information technologies owing to their excellent features compared to the characteristics of business reengineering. But previous researchers were overlooked the relationship between executive information systems and business reengineering and dealt with them independently. This paper presents the role of executive information systems as; enabler of business reengineering, implementor of business reengineering and business reengineering tool. We propose the importance of executive information systems in the future.

1. 서론

오늘날 업무의 현장에서는 고객지향, 프로세스적 사고 그리고 정보기술의 활용을 바탕으로 과거의 몇%가 아닌 몇 배의 향상을 추구하는, 비즈니스 리엔지니어링(BR)이 새로운 경영패러다임으로 등장하고 있다. 이중 정보기술(IT)은 BR을 가능케 하는 핵심요인으로서 오늘날 다양한 기술이 존재한다. 특별히 그러한 기술 가운데 BR과는 무관하게 그 활용에 있어 주목받고 있는 중역정보시스템(EIS)은 그 특성상 여러 측면에서 BR이 추구하는 제반정보 제공과 그 수행 자체를 가능하게 할 잠재력을 지니고 있다.

그러나 이제까지의 연구에서는 이의 관계성을 간과하여 상호간에 독립적인 연구가 진행되어 왔기에 본 연구는 BR에 특화될 수 있는 IT로서 EIS의 중요성을 이해하고 이것이 어떠한 방식으로 BR에서 기능할 수 있는지를 구체적으로 논의해 보고자 한다.

BR에 있어 EIS의 역할을 이해하기 위해 우선 IT가 BR에 어떻게 활용되는가를 기본골격으로 하여 EIS의 역할을 파악하고자 하였다. 이러한 시도는 Davenport에 의해 'BR에 있어 IT의 역할'[9]이 제시되어 있으나 본 논문에서는 BR 자체의 운영을 위한 EIS의 역할을 중시하여 다음과 같은 확장된 세가지의 관찰을 시도한다.

- BR의 추진요인으로서의 EIS.
- BR의 실행요인으로서의 EIS.
- BR의 운영도구로서 EIS.

이를위해 국내외에 발표된 관련논문과 사례를 기초로 하여 각각의 적용방식을 확인해 보고 아울러 향후 가능성을 지닌 차세대의 EIS의 모습도 제시해 본다. 이러한 EIS의 활용에 관한 프레임워크는 BR을 추진하는데 있어 EIS라고 하는 특정 IT의 이해와 구현에 있어 크게 도움을 제공할 것이며 나아가 BR을 더욱 효율적으로 추진하게 할 것이다.

2. EIS와 비즈니스 리엔지니어링

2.1 EIS의 개념

1) 정의

EIS는 "기업의 주요 성공요소와 관련한 기업 내외의 정보를 쉽게 이용할 수 있도록하는 컴퓨터시스템"[17], 혹은 "경영진들의 요구에 따라 정보를 접촉, 축약, 생성하여 제공하는 컴퓨터 기반의 시스템"[17] 등으로 정의 할 수 있다.

이는 기업활동의 성패에 대한 정보활동의 비중이 증대되고 정보를 다루는 일이 점점 어려워져감에 따라 경영자가 정보를 올바르게 이용하여 여러가지 사내, 외의 문제에 대처할 수 있도록 도와주는 도구이며 주로 하위 직원들이 이용하던 기존의 다른 정보시스템들과는 달리 경영자가 자신들의 경영활동에 직접적으로 이용하고 이를 통해 기업에 발생하는 각종 사안들에 대해 파악하고 대안을 세울수 있도록 하는 시스템, 기업의 미래에 영향을 미치는 시스템이 된다.

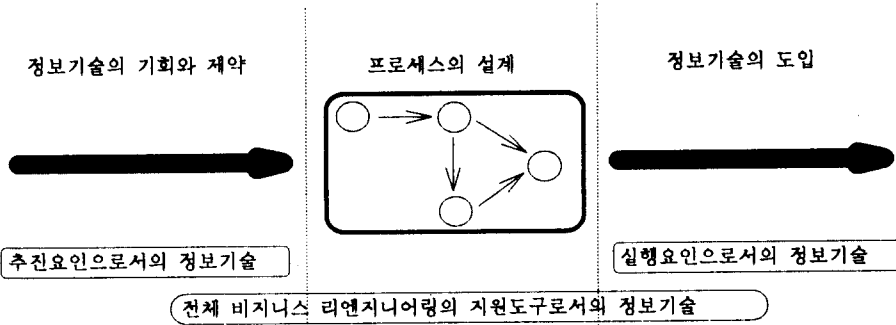


그림1 : BR에 있어서 IT의 역할

① BR을 지향하는 업무상황에서의 중역의 역할

- 종합적 관리자 : 해당 프로세스의 다양한 업무를 이해하여 종합적 관리를 한다.
- 선도자 : 권한을 위임하며 리더로서 구성원들을 지도하여야 한다.
- 생산자 : 스스로 정보욕구를 충족하며 조직에게 능동적으로 정보를 제공 하여야 한다.

② BR 추진시 중역의 역할 : BR은 다음과 같은 추진조직 속의 중역을 갖는다.[5]

- 리더 : 최고경영층으로서 BR에 대한 사명감을 지니고 그 필요성을 전사적으로 전파한다.
- 프로세스 오너 : 하나의 프로세스에 책임과 노력을 집중시키는 고위경영자.
- 리엔지니어링 팀 : 프로세스에 대해 실질적인 리엔지니어링을 추진하는 그룹.
- 조정위원회 : BR관련 전략개발과 그 진척사항을 파악하는 고위경영자들의 정책기구
- 리엔지니어링 전문가 : BR기술의 개발 및 개별 BR프로젝트간의 효과에 책임.

이러한 조직구성에서 리더, 프로세스 오너, 조정위원회, 전문가 등 상당수의 구성원은 중역으로 구분될수 있는 사람들이다. 다음과 같은 이유에서 중역의 역할은 가장 중요하다 볼 수 있다.

③ 중역의 중요성

- 아래로부터의 개혁은 불가능하다 : BR의 시도는 Top-Down Approach로 이루어져야 한다.[9]
- 새로운 비전의 제시가 필요하다.[5]
- BR 성공의 핵심요소 : 경영자의 열정적인 경영지도력과 BR에 대한 이해.[21]

3) EIS의 중요성

① 조직 측면

- 중역의 역할에 따른 근본적인 중요성.
- 조직구조의 변화 : 중간계층의 감소를 대체할 시스템의 필요성.
- 관리의 가시화 : 성과에 대한 올바른 평가와 이에대한 보상을 위한 관리능력이 요구된다.
- 전문적 집단화 : 전문적 집단의 Teamwork에 대한 종합적 판단력, 지식, 관리력 요구.
- BR 실현의 어려움 : 변화의 범위, 기간, 세심한 사전준비, 영향력에 대한 철저한 분석.

2) 특징

앞서 살펴본 바 처럼 이 시스템의 주요 사용자는 기업의 경영진이 되며 기존의 시스템들을 기준으로 분류해 볼때 가장 상위의 개념으로 존재하게 된다. 따라서 이러한 시스템은 다음과 같은 특성들을 지녀야 한다.

- 중역에게 선별된 데이터를 제공하여 정보의 양을 감소 시킨다
- 정보의 적합성, 적시성, 지속성 등을 제공한다
- 자료에 대한 이해를 향상 시킨다
- 다양한 의사소통과 접근성을 지닌다

2.2 BR의 개념

1) 정의

BR은 비용, 서비스, 속도와 같은 핵심적 성과에 극적인 향상을 이루기 위해 기업 업무 프로세스를 다시 생각하고 근본적으로 재설계하는 것[5] 이다. 이는 기존의 경영패러다임에서 벗어나 변화하는 패러다임에 능동적으로 대처하기 위한 수단으로서 IT와 프로세스 혁신의 개념이 결합된 것이며, IT를 적극 활용하여 현재의 환경에 맞는 경영방식을 찾아내려고 하는 것이다.[14]

2) 특징

이와같은 개념하에서 구분해볼 수 있는 BR의 특징으로는 첫째, 프로세스 중심의 변화; 둘째, 종전의 업무방식을 고려하지 않은, Zero-Base에서 출발함을 의미하는 본질적인 재고찰; 셋째, 업무의 향상, 개선, 수정이 아닌 새로운 창출로서의 근본적인 재설계; 넷째, 목표의 성과가 기존의 이해를 뛰어넘는 의미에서의 급진적인 향상; 다섯째, 성과의 측정을 위해 기존의 기준과는 달리 객관적 처럼 명확한 새로운 평가지표의 제시 등을 들수있다.[5]

2.3 BR에서 EIS의 중요성

1) BR에 있어서의 IT 활용

몇몇 연구를 토대로 비교해 볼때 IT가 생산성의 효과를 가져오기 위해서는 프로세스의 변화가 따라야 한다는 결론이 제기되었다. 이러한 이해를 바탕으로 Davenport는 생산성을 높이기 위한 프로세스의 변화를 시도하고자 할때 IT를 통해 프로세스를 창출시킬수 있는 경우와 변화된 프로세스에 IT를 적용시키는 경우를 제시했다.[9]

여기서 BR이라는 특정상황을 고려해 볼때 이전의 두가지 경우는 개별업무의 상황에서 고려된 IT의 역할이라고 한다면 또다른 경우는 이러한 BR 추진과정 전체를 지원하는 BR 도구로서의 IT가 있을 것이다. 이를 종합해서 도식화하면 다음과 같이 나타낼수 있다. (그림1 참고)

2) BR과 중역

일반적 의미에서 중역은 조직의 상위층에서 기업에 강력한 영향력을 행사하는 관리자를 의미하며 그 역할은 매우 중요하다 하겠다. 그러나 기존의 경영환경과 다른 BR환경에서 그 의미는 어떻게 변할 것인가? 이를위해 BR의 상황을 기준으로 관찰해 보면 다음과 같다.

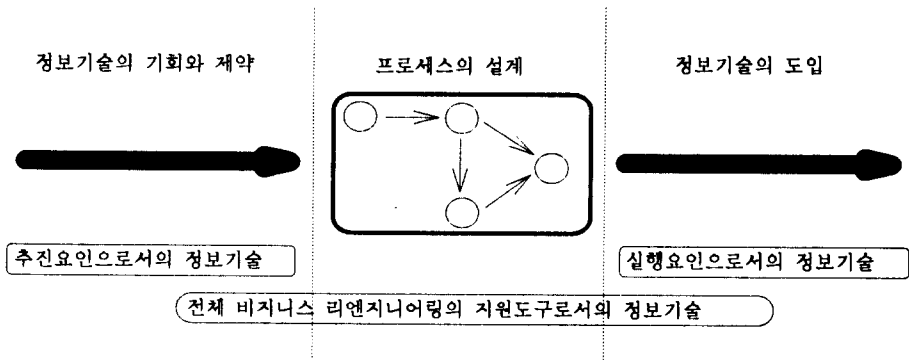


그림1 : BR에 있어서 IT의 역할

① BR을 지향하는 업무상황에서의 중역의 역할

- 종합적 관리자 : 해당 프로세스의 다양한 업무를 이해하여 종합적 관리를 한다.
- 선도자 : 권한을 위임하며 리더로서 구성원들을 지도하여야 한다.
- 생산자 : 스스로 정보욕구를 충족해가며 조직에게 능동적으로 정보를 제공 하여야 한다.

② BR 추진시 중역의 역할 : BR은 다음과 같은 추진조직 속의 중역을 갖는다. [5]

- 리더 : 최고경영층으로서 BR에 대한 사명감을 지니고 그 필요성을 전사적으로 전파한다.
- 프로세스 오너 : 하나의 프로세스에 책임과 노력을 집중시키는 고위경영자.
- 리엔지니어링 팀 : 프로세스에 대해 실질적인 리엔지니어링을 추진하는 그룹.
- 조정위원회 : BR관련 전략개발과 그 진척사항을 파악하는 고위경영자들의 정책기구
- 리엔지니어링 전문가 : BR기술의 개발 및 개별 BR프로젝트간의 효과에 책임.

이러한 조직구성에서 리더, 프로세스 오너, 조정위원회, 전문가 등 상당수의 구성원은 중역으로 구분될수 있는 사람들이다. 다음과 같은 이유에서 중역의 역할은 가장 중요하다 볼 수 있다.

③ 중역의 중요성

- 아래로부터의 개혁은 불가능하다 : BR의 시도는 Top-Down Approach로 이루어져야 한다. [9]
- 새로운 비전의 제시가 필요하다. [5]
- BR 성공의 핵심요소 : 경영자의 열정적인 경영지도력과 BR에 대한 이해. [21]

3) EIS의 중요성

① 조직 측면

- 중역의 역할에 따른 근본적인 중요성.
- 조직구조의 변화 : 중간계층의 감소를 대체할 시스템의 필요성.
- 관리의 가시화 : 성과에 대한 올바른 평가와 이에대한 보상을 위한 관리능력이 요구된다.
- 전문적 집단화 : 전문적 집단의 Teamwork에 대한 종합적 판단력, 지식, 관리력 요구.
- BR 실현의 어려움 : 변화의 범위, 기간, 세심한 사전준비, 영향력에 대한 철저한 분석.

② 시스템의 기능적 측면

- 정보의 쉬운이해 : Graph, Table, Icon, Image
- 사용의 용이성 : User Friendliness
- 종합적, 고도화 된 정보 : What-If, Trend Anaysis, Drill-Down, Ad-Hoc Query
- 시스템의 유연성 : Accessibility, Reusability, Front_End Tool
- 향후 모든 정보시스템이 지향하는 가능성을 지니고 있다.

따라서 'BR에서 IT의 역할'을 대비해 지금까지의 논의를 고찰해 볼때 앞서 본 'BR을 지향하는 업무상황에서 중역의 역할'을 지원하는 EIS는 'BR 추진요인으로서의 EIS' 와 'BR 실행요인으로서의 EIS'로 구분할 수 있고 'BR 추진시 중역의 역할'은 'BR 도구로서 EIS'로 대별할 수 있게된다. 앞으로 는 이러한 기준과 EIS의 중요성에 입각하여 각각 어떻게 구분할 수 있는지 살펴 보도록 하겠다.

3. 추진요인으로서의 EIS

3.1 개념

EIS가 도입되어 기존에 없었던 새로운 프로세스와 기회를 창출시키는 역할을 담당하는 경우이다. 이를 BR의 Enabler 라고 표현 하기도 한다. 일반적으로 IT가 프로세스의 혁신에 영향을 줄 수 있는 가능성은 다음의 몇가지 범주로 제시되나[9] EIS는 이를 다음과 같이 활용할 수 있다. (도표1 참고)

IT의 영향력	설 명	적용 가능한 EIS의 기능
자동화	프로세스에서 인간의 노동을 제거	보고체계의 개선
정보화	이해를 위한 프로세스 정보획득	Value-Added 된 정보제공
순차성	프로세스 순서의 변화 혹은 병행처리	업무의 순차 제거
추적	프로세스의 상황과 목표를 모니터링	Monitoring
분석	정보분석과 의사결정의 개선	Trend-Analysis, Drill-Down
지역성	지역간 프로세스의 조화	다양한 정보원천 접근
통합성	과업과 프로세스의 조화	정보 생성체계의 통합
지적능력	지적 자산의 획득과 분배	의사결정의 지원
매개물의 제거	프로세스에서 중간 매개적 존재를 제거	Paper less

도표1 : IT를 활용한 프로세스 혁신 가능성과 EIS

3.2 적용 방법론

- 1) EIS Study : EIS의 기술적 요건, 특성, 기존의 EIS 적용 상황과 제약성 등을 파악
- 2) 현행 업무의 문제점을 비롯한 프로세스적 적용 가능성의 검토
- 3) 새로운 가능성과 EIS의 Mapping : 모형화
- 4) 실행계획 수립 및 실행

3.3 사례 : Phillips66 (필립스의 계열 석유회사, 그림2 참고) [18]

- 1) 원인 : 본사의 일방적인 가격통제로 시장의 수요를 기민하게 대응하지 못함
관리 및 지원부서, 중간관리직 등의 감축으로 정보의 가공 및 제공이 더욱 어려워짐
- 2) 목표 : 의사결정과 관리에 필요한 정보와 합리적인 유가결정 프로세스 제공
- 3) 새로운 프로세스 : EIS를 활용한 정보의 검토로 가격 결정권의 전폭적인 이양 가능
관리의 중앙집권화, 의사결정의 분권화

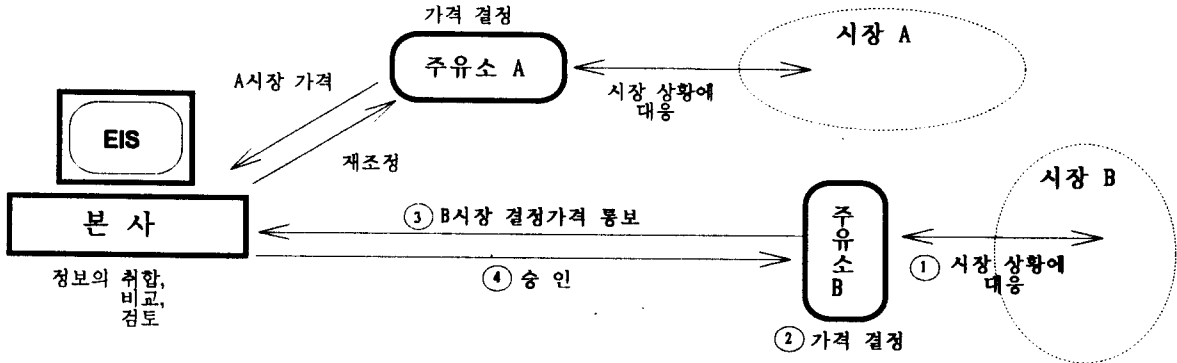


그림2 : Phillips66의 사례

4. 실행요인 으로서의 EIS

4.1 개념

새롭게 디자인된 프로세스에 EIS의 기능적 특성을 활용하여 이를 적용시키는 경우로서 Implementer로 표현된다. 프로세스의 재설계는 모든 경우의 상황이 동일하지 않으므로 재설계된 상황이 가정된 프로세스의 범주에 대해 EIS의 기능을 연계 시켜보는것이 바람직 할것이다. 특별히 실행요인의 개념에있어 EIS는 기존의 기술적 특성을 유지한채 주로 중역을 사용계층으로 삼는 보고, 관리, 분석의 업무영역에 적합할 것이다. 다음은 새롭게 설계된 프로세스의 상황을 가정하여 EIS의 개략적인 적용 가능성을 펴본 것이다. (도표2 참고)

프로세스의 종류	EIS의 기능이 적용 가능한 업무
관리 프로세스	리얼타임 정보제공 - 신속한 전략수립, 조직 대응력
	Group Work - Conferencing, Group Decision
	업무평가, 보고 - 표준적 보고체계, Work Flow
	의사결정지원
	관계자와의 커뮤니케이션 - 업무조정, 책임의 설정
대 고객 프로세스	계획, 자원의 할당 - 인적자원관리
	분석과 예측 - 다양한 정보입수를 통한 분석과 예측
	고객의 이해 - 옴브즈맨 기법 활용으로 시장의 이해
	사례의 관리 - 서비스의 개선
제조, 개발 프로세스	프로젝트의 관리 - 진척도 파악, 조직경보체계
	다양한정보의 접근 - 원자재 수급상황, 시장전망
물류 프로세스	현황파악 - 물류계획, 자산, 주문, 재고, 물품관리
	조직간의 정보전달 - 전, 후방 기업간의 연계

도표2 : 프로세스의 상황에 따른 EIS의 적용 가능성

4.2 적용 방법론

- 1) 새로운 프로세스의 특성파악
- 2) EIS의 타당성 파악 : EIS의 기능성, 적용상황과 제약등을 이해하기 위한 Study
- 3) EIS의 요구사항 정립
- 4) 영향력의 평가: EIS 사용자, 직원들과의 평가과정, 사용을 위한 공감대 형성
- 5) 실행계획의 수립 및 실행

4.3 사례 : 제록스의 경우 (그림3, 4 참고) [18]

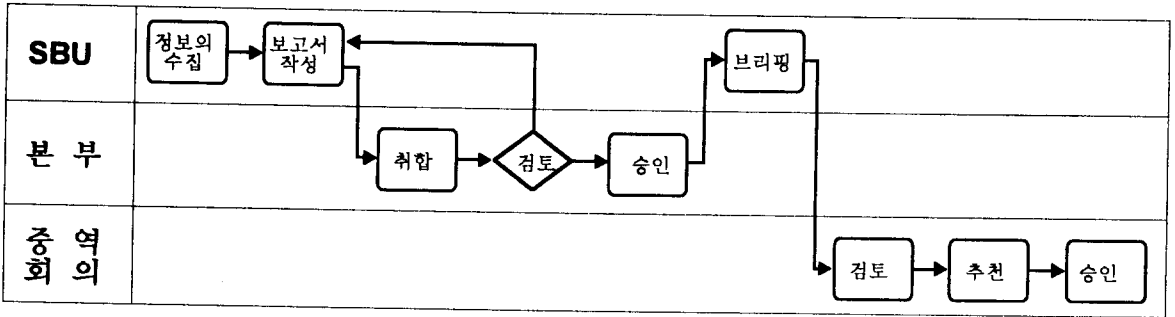


그림3 : 개선전의 경영계획 수립 프로세스

문제점 : 잦은 오류발생, 방대한정보, 개별적인 보고양식으로 관리자의 이해가 어렵다
 계획수립의 장기화

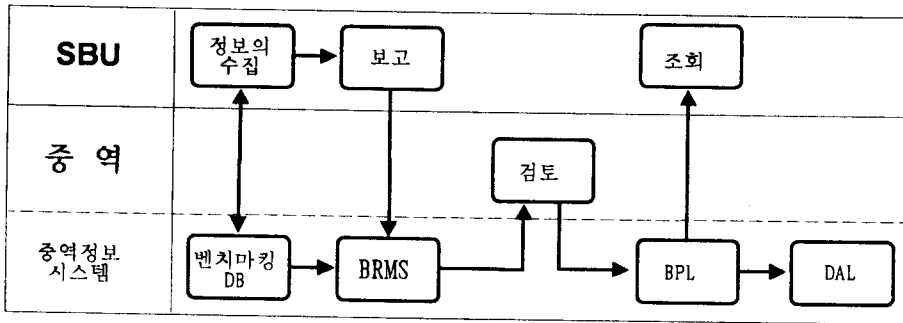


그림4 : 개선후의 프로세스

BRMS : Business Resource Management Statement

- 통일된 문서양식으로 보고하게 하여 관리자의 이해를 높이고 오류를 방지
- 보고서의 회송에 의해 발생하는 시간을 절약함
- 그밖에 예외사항, 변동사항을 파악 가능하도록 함

PBL : Business Priorities List

- 부서에서 제안된 사업중 우선순위를 가려 중요 사업을 선정
- 각종자료, DB 등과 목표치를 비교

DAL : Direct Action List

- 중점 사업에 따르는 업무를 분담하게 함

5. BR의 운영도구로서 EIS

5.1 개념

이는 BR의 상위레벨에서 전체 과정을 운영, 관리하는 일종의 지원도구로서 앞서 제시된 두가지의 경우와는 달리 사용 대상자인 중역의 역할에서 부터 EIS가 제공하는 정보나 기능에 이르기까지 프로세스 지향적인 특성을 지니게 될 것이다.

BR은 경영패러다임으로서 이의 추진에 도구의 필요가 논의되진 않았다. 그러나 앞서 본 바와 같이 여기에는 많은 노력과 시간 그리고 자원이 소요되는 어려운 작업이기에 성공적 추진을 위해 이것을 지원할 수 있는 도구의 중요성을 간과할 수 없게된다. 특별히 중요한 역할을 담당하는 중역의 임무를 보다 우수하게 수행하도록 지원해줄 도구가 필요하며 이의 적합한 형태로서 EIS가 제안될 수 있는 것이다.

5.2 BR의 방법론

BR이 정형화하기 시작한 이후 Hammer[5], Morris[2], Davenport[9] 등의 여러 연구자들에 의해 다양한 방법들이 제기되었으나 그 기저에는 프로세스를 파악, 이해하고 이를 최적화 하고자 하는 공통된 노력이 보인다. 여기서는 가장 일반적인 형태를 지향하고 있으면서도 보다 구체적으로 프로세스를 지향하고있는 Davenport의 방법론을 보도록 한다.[9]

- 1) 새롭게 디자인할 프로세스에 대한 판별
- 2) 경영전략과 프로세스 비전의 설정
- 3) 현존 프로세스의 구조와 그 흐름에 대한 이해
- 4) 새로운 프로세스의 설계
- 5) 새로운 프로세스의 모델화 작업
- 6) 프로세스와 이와 관련된 시스템의 실행, 운용
- 7) 활동의 지속적인 결과에 대한 커뮤니케이션

5.3 BR 운영도구로서 EIS의 기능

1) 변혁의 대상이 될 프로세스에 대한 판별, 선정

이는 기본적으로 정보의 수집과 분석의 기능을 의미한다.[9] 기존의 EIS가 제공하는 정보가 전사적인 정보이므로 조직 전반의 프로세스를 규명할 수 있는 데이터가 갖추어져 있다고 볼 수 있다. 그림에서 보듯 특정 기능영역들의 연결되어 하나의 프로세스를 구성한다고 보았을때 EIS가 제공하는 각 기능부분의 중요정보들이 해당 프로세스의 측정기준으로서 프로세스를 구성하는 기능영역의 상태를 제시해 줄수 있고 이를 전체적인 시야로 파악할 수 있다면 훌륭한 프로세스 정보가 되어 중역은 리엔지니어링의 대상이 될 프로세스의 선정에 도움을 얻게 된다 (그림5 참고)

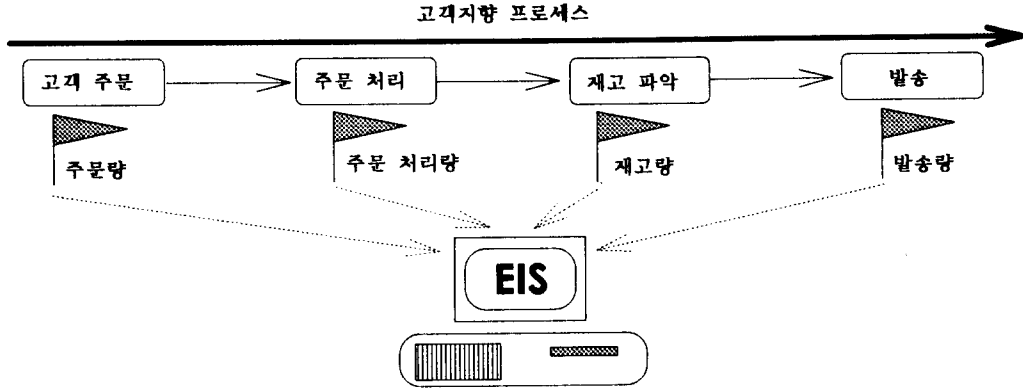


그림5 : 중요정보를 활용한 프로세스 상태의 파악

이러한 방식으로 중요프로세스를 선정하기 위해 기업의 내부적 관심도에 따라 조건을 통한 선별이 가능할 것이다. 그러나 BR의 Tool로서 EIS는 보다 프로세스를 직접 표현할수 있도록 구성되어야 할 것이며 이러한 점에서 새로운 형태의 EIS로 기능할 수 있을것이다.

2) 새로운 프로세스 디자인을 위한 프로세스 추진요인의 구체화

이를위해 중역은 조직 내부의 다양한 자원과 요인에 대한 이해및 이에대한 잠재력을 바탕으로 과거 사용되었던 프로세스 혁신기법들의 정보를 습득하여야 한다. 이러한 정보는 전자의 경우 기존 EIS에서 활용 되었던 조직의 전반적 정보를 사용할 수 있을 것이며 후자의 경우 몇몇 사례에서 제시되듯 해당 프로세스에서 최고성과의 조직을 대상으로 학습하는 방식인 벤치마킹 정보를 데이터베이스로부터 얻도록 하여 기존의 Manual로 진행 되었던 학습방식이 제공못하는 깊이있는 정보를 신속하게 획득할 수 있다. 이를통해 비전문가인 중역은 IT의 이해를 통해 새로운 가능성을 파악함과 동시에 방법을 제공할 것이다.

3) 경영전략과 프로세스 비전의 설정

전략과 비전은 기업 내, 외부의 환경과 경쟁자 이에대한 기업의 상태와 같은 지식이 요구된다. 이러한 비전설정 은 중역 고유의 업무이며 EIS의 본원적인 기능이기 때문에 기존의 EIS가 제공하는 CSF에 관한 정보를 그대로 활용할 수 도 있다. 이를통해 과거, 정보습득 방식으로 인한 지식의 왜곡과 지연을 제거하여 그만큼 힘들고 중요한 비전설정 작업에 큰 도움을 제공하게된다.

부가적인 기능을 갖게 한다면 효과적인 비전설정 작업을 위하여 개별중역간에 전자회의나 Group Work을 가능하게 GDSS 기술을 도입해 볼 수도 있다.

4) 현행 프로세스의 구조와 그 흐름에 대한 이해

이 단계에서는 선택된 프로세스를 분석하고 이해하기 위해 구조적인 프로세스정보를 제공할 수 있어야 한다. 기존의 시스템은 기능성 위주의 정보를 제공하는데 비해 새로운 형태의 EIS는 다양한 정보 표현능력을 통해 프로세스를 제시해야 할 것이다.

과거의 프로세스 정보를 바탕으로 BR에서 이용하는 Active Map등의 표현기법등을 사용할 수도 있겠으나 좀더 현실적인 방법으로 EIS의 Front-End Tool로서 특징을 활용하면 다른 우수한 기술들을 시스템의 Sub Technology로 수용할수 있게된다. 가령 CASE와 같은 시스템 분석도구를 통해 제시된 원

시데이터를 정보를 가공의 과정을 거쳐 중역이 이해하기 쉬운 형태로 제시한다면 중역으로 하여금 분석의 깊이와 폭을 증진 시킬수 있다.

5) 새로운 프로세스의 설계 및 모델화 작업

BR에 있어 중역의 역할은 비교적 상위의 개념적 업무로 제약하기 쉬우나 실제적인 프로세스의 설계나 모델작업에 있어서도 지속적인 관찰과 참여를 통해 설정된 프로세스의 목적이나 기능성등에 대비한 실제 설계의 상황등을 모니터링 하여 성공적인 프로세스 설계가 이루어질수 있도록 해야한다. 특히 중역과 EIS가 갖고있는 조직 내,외의 전체적인 시야는 개별 프로세스에 국한되어있는 추진팀이 얻을 수 없는, 설계과정시에 발생가능한 중요정보를 즉시에 알려주며 그러한 과정상 중역이 창출한 아이디어를 활용하여 효과적인 설계가 되도록 할 수 있다. 덧붙여 이러한 실무적 차원에서 중역의 참여는 조직 상, 하 모두의 일치된 시야를 통해 유리되지 않은 BR이 가능하다는 측면에서 그 의의가 크다.

여기서도 기존의 분석도구와 접속하여 재설계된 프로세스를 이해하거나 그 영향력을 평가하기 위해 시뮬레이션 기능을 이용하면 기존 조직의 생산성 및 문제점, 조직 전반에 걸친 영향력과 그 파급 효과등을 파악, 예측할 수 있도록 기능할 수 있다.

6) 프로세스와 및 이와 관련된 시스템의 실행, 지속적인 커뮤니케이션

관리적 측면의 기능이 두드러진 EIS에 특화될수 있는 업무이다. 가능한 기능을 보면 첫째, 새로운 프로세스에 관련된 제반 업무를 정형화 하여 이의 중역의 실행능력 향상 둘째, BR의 추진상황을 파악하여 성공적 실행을 위한 정보의 제공.

특히 BR같은 대규모의 급진적인 프로젝트에는 중요한 기능으로 작용하며. BR의 시행에 소요되는 인력 및 기술력의 각종 자원을 자원의 할당을 위해 가능한 조직전반의 자원을 평가하는 일이 가능하다.

셋째, 프로세스의 새로운 설계이후 이를 조직에 적용 시키기 위해 많은 어려움과 장애가 따르는데 이러한 경우 효과적 도입을 위해 조직구성원, 부서, 추진상태 등에대한 제반사항을 추적함과 동시에 커뮤니케이션을 가능하게 하여 BR의 실행기대치와 실시상의 차이를 지속적으로 관찰할수 있으며, 개선을 위한 정보를 제공한다.

8. 결론

이상의 관찰과 연구를 통해 BR에 있어 EIS의 역할은 매우 중요하다 할 수 있다. 그것은 첫째, BR 환경에서 경영층의 역할이 매우 중요하며 둘째, EIS가 제공하는 정보와, 기능성이 매우 우수하다는 데서 기인한다

이러한 이해에서 EIS는 '추진요인'으로서 새로운 기능과 역할을 담당하여 프로세스를 창출할 수 있으며 '실행요인'으로서 EIS 고유의 특성을 적용한 관리적 프로세스에서 활용될 수 있고 'BR도구'로서 BR업무에 특화될 수 있는 새로운 가능성을 지녔다고 하겠다. 따라서 BR의 성공적 수행을 위해 EIS의 의의는 매우크며 이를위해 EIS는 프로세스 지향적 정보의 제공과, Enterprise-Wide System으로서의 확장성 과 같은 보다 진화된 모습을 갖추어 나가야 할 것이다.

참고문헌

- [1] A.L.Scherr, A New Approach to Business Processes, IBM System Journal, Vol.32, No.1, 1993. pp80-98.
- [2] Daniel Morris and Joel Brandon, Reengineering Your Business, McGraw-Hill, Inc, New York, 1993.
- [3] Gregory H. Watson, Strategic Benchmarking, Wiley & Sons, Inc, 1993
- [4] Joe Wilson, Reengineering Business Performance : Is Technology Needed ?, Networks 92, 1992, pp249-262.
- [5] Michael Hammer and James Champy, Reengineering The Corporation, Harper Collins Publishers, Inc, New York, 1993.
- [6] Michael J. Spendolini, The Benchmarking Book, AMACOM, New York, 1993.
- [7] Theodor Richman and Charles Koonts, "How Benchmarking Can Improve Business Reengineering", Planning Review, 1993, pp26-27.
- [8] Tomas A. Stewart, "Reengineering - The Hot New Management Tool", Fortune, 1993, pp25-29.
- [9] Tomas H. Davenport., Process Innovation - Reengineering Work through nformation Technology, DRT International, Boston, 1993.
- [10] Wetherbe J. C. "Executive Information Requirements : Getting It right", MIS Quaterly, Vol. 15, No. 1, 1991, pp51-65.
- [11] Watson H. J. and Frolick M, "Executive Information System : Determining Information Requirements", Journal of Information System Management, Vol.9, No2, 1992, pp37-43.
- [12] Watson H. J. Koh C. E. and Rainer R. K. "Executive information System A Framework for Development and a Survey of Current Practice", MIS Quaterly, Vol.15, No.1, 1991, pp13-30.
- [13] Yutaka Kobayashi, Zukai Reengineering, Chuken Shuppan, co, Tokyo, 1994.
- [14] 김성익, 임재익, 송진국, 장영, 정태영, 다이내믹 리엔지니어링, 한국경제신문사, 서울, 1994.
- [15] 서의호, 중역정보시스템 첫걸음, 하이테크정보, 서울, 1993.
- [16] 서의호, "중역정보시스템의 정의 : 경영정보를 적시에 제공한다", 컴퓨터월드, 1993. 10, pp236-242.
- [17] 서의호, 박흥국, 중역정보시스템, 명진출판, 서울, 1994.
- [18] 이순철, "비즈니스 리엔지니어링", 명진출판, 서울, 1993.
- [19] 일본능률협회, 일본기업 리엔지니어링, 21세기북스, 서울, 1993.
- [20] 조재희, "전략적 가치가 있는 EIS", 컴퓨터월드, 1992,12, pp31-35.
- [21] 이성환, "BR 70%가 실패한다", 컴퓨터타임즈, 1994,7, pp46-51.