

# Reengineering과 Restructuring: Downsizing과 Team제 그 이후 : “K” 은행의 사례

신 택 현  
(서울산업대학교 산업공학과)

## 초 록

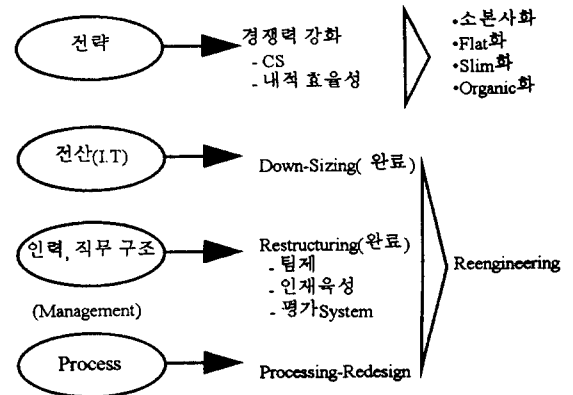
지난 5년 전부터 국내기업에 도입되기 시작한 ‘Team제’는 지금에 와서는 대다수 기업들에 적용되고 있다. 그러나 이 ‘Team제’는 ‘Restructuring’ 차원에서 일정 부분 조직의 혁신에 기여한 바가 없지 않으나, 일부 기업에서는 ‘Team제’의 한계점을 인식하고 또 다른 대안을 모색하고 있는 중이다.

‘K’ 은행의 경우 금융권에서는 거의 최초로 본부조직에 대해 ‘전면 팀제’를 도입, 실행하는 과정에서 예기치 못했던 한계에 봉착하게 되었는데, ‘K’ 은행은 이를 극복하기 위한 하나의 전략적 대안으로 기존에 구축된 ‘Downsizing System’을 축으로 ‘小銀行長制’를 도입, 조직의 혁신적 ‘Restructuring’을 추진하고 있다.

본 논문은 기존에 구축된 ‘Downsizing System’과 ‘Team’ 조직이 고객지향적 시장전략에 발맞추어 어떤 형태로 결합되어 활용될 수 있는지를 ‘K’ 은행의 사례를 통해 살펴 보려는데 그 목적이 있다.

### I. 머릿글: “K” 은행의 Reengineering

지방의 K은행은 1989년 대규모 외환딜링 사고로 인해 350억이라는 - 당시의 소규모 지방은행의 입장에서는 회복하기 어려운 - 대규모 손실을 입은 적이 있다. 이에 K은행의 대주주인 K그룹은 강력한 리더의 필요성을 절감하면서 국민은행장, 증권감독원장 등을 역임한 S행장을 새로운 리더로 추대하게 되었는데, K은행은 S행장의 주도하에 다음과 같은 구도로 (그림1) 경영혁신을 추진하게 되었다.

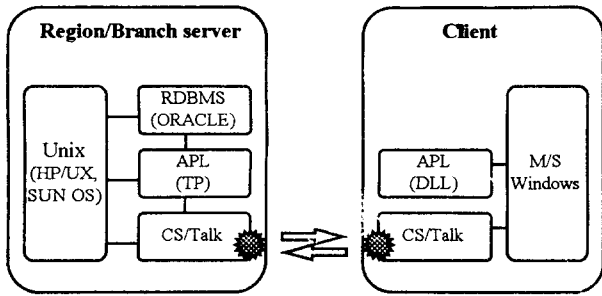


(그림1) K은행의 경영혁신 구도

### II. IT 전략으로서의 Downsizing 구축

K은행은 1994년 1월 3일에 계정계(CD/ATM 포함)를 중심으로 은행업무의 전면적인 다운사이징에 성공했다. 여태까지 대부분의 은행들이 그러했듯이 K은행 역시, 중앙의 대형 컴퓨터(Mainframe)를 근간으로 중앙 처리 시스템으로 은행을 운영해 왔다. 금융업이라는 산업의 성격이 그러하듯이, 일별 처리 자료들을 모두 On-Line으로 처리해야 했으며, 또한 Real Time방식으로 처리할 필요가 있었으므로 사실상 중앙 처리 방식에 크게 의존해 있었고, 또 이 방법만이 유일한 수단인 것으로 간주되었다. On-line/Real-time Processing에 있어서 Distributed Data Processing은 거의 불가능한 것으로 여겼었기 때문이었다. 그러나, 약 10여년간 Central Data Processing방식으로 업무를 처리해 오던 관행에 따를 때, 기존 시스템에 대해 엄청난 Maintenance를 필요로 하였고, 지점이 확산되어 갈수록 이런 문제는 점점 더 커져 나가기 시작했다. 그 뿐 아니라 금융업계 전반에 걸쳐서 금리규제의 완화, 국제경쟁의 본격화, 금융업무 다각화 등의 변화들이 하나 둘씩 대두되기 시작하면서 이런 변화들에 효과적으로 대응하는데 한계를 느끼게 되자 이제는 시스템이 바뀌어야 한다는 생각을 갖게 되었다. 그때 즈음해서

한국의 다른 산업계에서는 발달된 정보기술상의 변화에 맞추어 Distributed Data Processing 기법이 대두되기 시작하였고, Open System에 대한 관심이 늘어가기 시작하고 있었다. 이런 이유들로 인해서 K은행도 1991년 5월부터 Open System으로의 전환을 적극 검토하기 시작했으며, 1992년 3월부터는 본격적인 시스템 다운사이징에 착수하여 1994년 1월 Client-Server 시스템(그림2)을 구현한 바 있다.



(그림2) Client/Server Software Structure

### III. Restructuring 전략으로서의 Team제 도입

#### 1) K은행의 Team제 도입 배경 및 설계방향

##### (1) Team제 도입의 배경

K은행은 1993년 12월부터 1994년 4월까지 약 5개월에 걸쳐 외부 컨설턴트와 합동으로 조직경쟁력 제고를 위해 Restructuring을 실행하였다. 진단과정에서 조직구조(organizational structure)와 관련한 문제들을 구체적으로 언급하면 다음과 같다.

① 경직적 계선조직 구조를 가지고 있어 공식화의 정도가 매우 높아 기동성있는 업무처리가 곤란하였고, 수직, 수평적 의사소통의 지연, 왜곡현상이 발생하였다.

② 기능중심적으로 분화된 조직형태를 띠고 있었기 때문에, 업무 process가 여러 부서로 산재되어 있어 하나의 업무처리를 위해서 관련된 여러 부서들이 합의에 도달해야 처리될 수 있었다. 이같은 분업방식은 부서간 Hand-off time을 증가시켜 업무처리를 지연시킬 뿐만 아니라 업무와 관련된 책임을 분산시켜 책임과 권한을 불분명하게 하기도 한다.

③ 스텝조직인 본부가 라인조직인 영업점을 지원하기 보다는 관리통제를 위주로 하고 있었고, 관리목적을 위해서 영업점의 자율성을 침해할 뿐만 아니라, 불필요한 업무를 생성하

는 현상까지 초래하였다. 이같은 조직상의 문제점을 해결할 수 있는 착안점은 경직화되어 있는 조직을 유연하게 만들어 주는 것과 복잡한 process를 단순화시켜 통합하는 쪽으로 구조와 기능을 재설계하는 것, 본부조직의 mission을 영업점에 대한 관리통제가 아닌, 영업점들이 영업성과를 가장 극대화할 수 있는 영업점 지원으로 바꾸어주는 것 등이었다.

##### (2) Team제의 설계방향

조직의 재설계를 위해 가장 먼저 본부와 영업점 조직의 mission을 정의하였다. 본부는 일선 라인조직인 영업점의 지원을 가장 효율적으로 하는 것과, CEO의 의사결정을 효과적으로 지원하는 것, 영업점은 고객의 가치를 극대화함으로써 외부고객을 만족시키는 것을 기본 mission으로 정의하였다. 이에 따라 기존조직을 어떻게 재설계하는 것이 정의된 mission을 가장 효율적으로 추진할 수 있겠는가에 기준을 두고 조직구조를 재설계하였다.

재설계된 조직구조는 종래 기능식 조직의 단점인 업무의 단절, 복잡성, 부서간 이기주의, 간접인력의 과다 등을 제거할 수 있도록 단위조직을 process 단위로 통합조정하고 post 조직인 部課制度 대신 전면 팀제로 재설계하였다. 그 결과 본부는 영업점 지원을 가장 중시하는 체제로 전환될 수 있었고, 업무처리 또한 신속해질 수 있었다. 상하간의 결재라인도 종래 5~6단계에서 3단계로 축소되었다. 한편 팀장의 보직기준을 1급에서 3급까지 확대하고, 팀원은 1급부터 7급까지 누구나 가능케함으로써 효율적인 인력운용의 기반을 조성하였다.

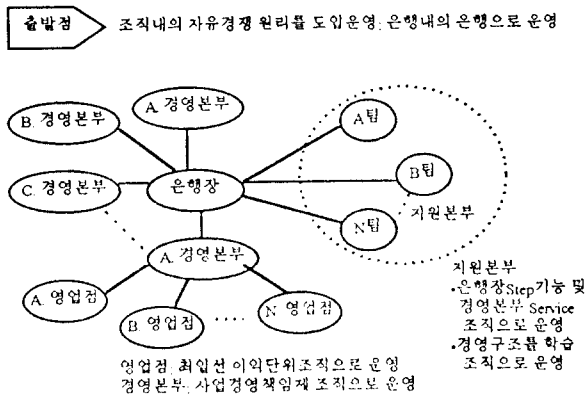
##### 2) K은행에서의 Team제의 한계와 대안

K은행은 Team제를 운용하는 과정에서 여러 가지 긍정적 효과와 부정적 효과를 경험하게 되었는데(신태현, 박상언:1994), 이들은 여타의 조직에서도 흔히 경험할 수 있는 현상들이라 할 수 있다. K은행의 경우 본 논문과 관련하여 특히 주목할 만한 것은 본부부서의 전면 Team제 도입 이후 일선 영업점의 입장에서는 기존의 부서체제에 비해 상대해야 할 본부 부서(본부 팀)가 대폭 증가한 결과, 업무의 신속한 추진이 저해되고 본부와 영업점간의 의사소통이 오히려 번잡하게 되는 등 Team제 도입의 취지가 무색하게 된 점이다.

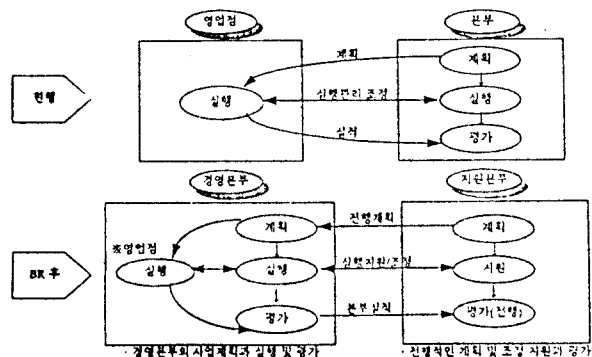
따라서 K은행은 이상과 같은 Team제 운용상의 결함을 보완하는 동시에 각 지역의 고객에 대한 밀착 서비스를 토대로 한 고객만족을 달성하기 위하여 소위 “小銀行長制度”를 도입하기에 이르렀다. 이와같은 소은행장제도를 가능하게 한 것은 기존에 구축된 Downsizing System이라는 IT(Information Technology)의 기반구축에 힘입은 바 크다고 할 수 있다.

#### IV. 고객지향전략 실행을 위한 조직의 재구축 - “小銀行長制度”

K은행은 1995년 1월, 기존 Team제도가 가지는 구조상의 한계를 극복하는 동시에 고객만족극대화를 지향하면서 책임경영체제를 구축할 수 있는 방향으로 조직을 전면 재설계하게 되었다. 그 기본구도는 다음과 같다(그림3)(그림4). 즉, 기존에는 본부(팀)와 영업점이라는 2원화된 구조였으나, 이러한 기존의 구조를 벗어나 Downsizing System의 기반과 접목시켜 각 지역별로 5개의 경영본부를 창설하여 이들 5개 각 지역별 경영본부의 최고책임자(지역 은행장)를 두고 이들이 해당 지역에 상주하며 은행장으로서의 실질적인 책임을 지도록 함으로써 책임경영체제를 구축한 것이다. 나아가서 각 경영본부별로 직속으로 5-6명의 각 업무분야별 인원을 지원팀으로 구성하여 경영본부 산하의 각 영업점에 대한 즉각적 지원이 이루어지도록 배려하였다. 그리고 기존의 본부를 지원본부로 명명하여 각 지역의 경영본부에 대해 업무를 지원해주는 체제로 재설계하였다.



(그림3) 경영구조의 틀



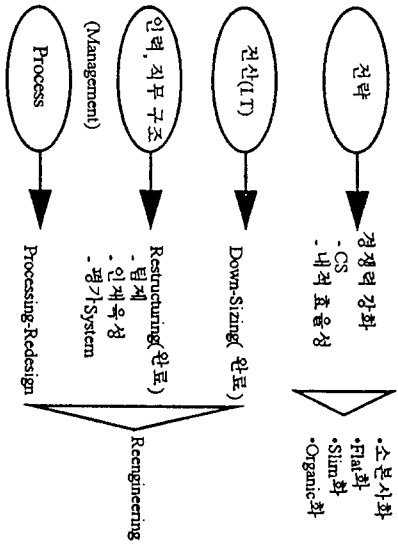
(그림4) 업무운영 기본구조

#### V. 마침글

이상과 같은 k은행의 사례는 그 운용결과 여하를 떠나 기존에 구축된 Reengineering(IT)의 기반을 토대로 고객만족극대화와 책임경영체제구축이라는 전략적 의도를 조직구조의 재설계를 통해 반영시킨 주목할 만한 사례이며, Reengineering이 어떻게 활용될 수 있는지를 보여준 교과서적인 훌륭한 사례라고 할 수 있다.

#### \* 참고문헌

1. 金榮敏, 全相炫, 尹享根, 宋學東 공동번역, 개방시스템 구축 가이드 - 열린 세계로 가는 길, 대청정보 시스템(주), 서울, 1993
2. 안중호, 강성구, 정보시스템의 다운사이징에 따른 정보시스템 부문의 역할변화, 한국 경영정보학회 93 추계학술대회 논문집, 129-144쪽, 한국경영정보학회, 서울, 1993.
3. 윤용근, 문장모, 네트워크 계획 및 관리분야 : 기아 자동차, 한국 경영정보학회 92 추계학술대회 논문집, 73-96쪽, 한국경영정보학회, 서울, 1992.
4. 장석권, 네트워크 관리 : Teh State of the Art 한국 경영정보학회 92 추계학술대회 논문집, 183-210쪽, 한국경영정보학회, 서울, 1992.
5. 이승호, 개방시스템과 MIS, 한국 경영정보학회 92 추계학술대회 논문집, 211-214쪽, 한국경영정보학회, 서울, 1992.
6. 박주석, 다운사이징 : A survey of Client/Server DB & Distributed DB, 한국 경영정보학회 92 추계학술대회 논문집, 313-322쪽, 한국경영정보학회, 서울, 1992.
7. 김준석, 정보시스템 - 경영관리적 관점에서, 법문사, 서울, 1989
8. Stair, R.M., Principles of INFORMATION SYSTEMS - A Managerial Approach, boyd & fraser publishing, Boston, 1992.
9. Earl, M., Management Strategies for Information Technology, Prentice Hall, UK, 1989.
10. Robotti, S., Network Management Strategies, Computer Technology Research Corp., New York, 1990.



·소본사화  
 ·기타화  
 ·Slim화  
 ·Organic화

