

특 집

한국적 상황에서의 성공적 BPR 수행 전략

김 상 국[†] 소 영 일^{††}

❖ 목

1. 서 론
2. 문제의 제기
3. 한국적인 환경의 특징

차 ❖

4. 한국적 상황에서 BPR시행시의 주요 성공 요인
5. 결 론

1. 서 론

국가마다 서로 다른 문화의 차이는 동일한 경영혁신의 아이디어에 대해서도 시행 방법상의 서로 다른 차이를 필요로 한다고 생각한다. 우리나라에 BPR이 소개된지도 2~3년이 되어 가고 있다. 처음 소개될 때의 충격과 흥분도 어느 정도 가라앉고, 이제는 우리나라를 대로의 시행 결과도 갖게 됨으로써, 차분히 지난 몇 년간의 경험을 분석해 보고 좋은 점을 살리고 부족했던 점은 보완해야 할 때가 되었다고 판단된다. 이러한 노력은 BPR 아이디어가 과거에 무수히 나타났다가, 별 효과 없이 사라져간 많은 경영혁신 아이디어와 같은 운명을 갖지 않게 하기 위해서도 필요한 작업이라고 생각한다. BPR은 그렇게 사라지기에는 지나치게 중요한 개념이다. 그러나 이것이 우리의 환경에 맞게 재정리되고 정착화 되지 못한다면 BPR 또한 그렇게 될 수밖에 없을 것이다. 왜냐하면 BPR 아이디어 자체가 중요하다는 것이 곧 BPR이 살아남아야 한다는 것을 정당화시키지는 못하기 때문이다.

우리나라는 지금 과거와는 전혀 다른 경쟁 국면에 처해 있다. UR이 우리 경제에 갖는 의미는 절대로 가볍게 처리되어서는 안될 것이다. UR의 의미는 여러 가지로 해석될 수 있겠지만, 그것은 유통시장의 개방 (시장개방이 아님에 주의할 필요가 있음)이라고 해석될 수 있을 것이다. 유통시장 개방의 의미는 곧 이제는 외국 기업들이 우리나라에서 그들이 원하는 대로 물건의 가격과 유통 경로를 결정할 수 있게 된다는 것을 의미한다. 지금까지 우리나라 물건의 가격이 저렴하여서, 또는 품질이 우수하였기 때문에 국내시장을 거의 독점적으로 점유할 수 있었던 것은 아니었다. 국내시장은 개방이 되어 외국제품들은 얼마든지 수입될 수 있었지만 그것을 판매할 수 있는 사람들은 우리 한국인 뿐이었다. 그러므로 수입된 제품은 한국인 판매상의 손을 거치면서 가격이 높게 책정되고 유통조건 또한 불리하게 형성됨으로써 그들이 갖고있는 경쟁력을 잃게되고, 그 결과 최저의 품질도 최고의 가격도 아닌 우리나라 상품들이 국내에서 비교적 편안하게 팔릴 수 있었던 것이다. 그러나 유통시장이 개방됨으로써 우리보다 훨씬 싼 이자율의 풍부한 자금력을 갖춘 외국 기업들이 그들의 높은 마케팅 노하우와 국내기업들이 견줄 수 없는 서비스 정신을 갖추고, 고품격의 물건을 저가로 직

† 정 회 원 : 경희대학교 산업공학과 부교수

†† 정 회 원 : 연세대학교 경법대학 경영학과 부교수

접 판매하게 될 때, 우리기업들의 경영 환경은 크게 악화 될 수밖에 없을 것이다. 이러한 경제상황에서는 최고의 품질과 최적의 가격이 아닌 한국 상품은 국내 시장에서도 살아 남기 어렵게 되고, 바로 이러한 때에 시간과 비용, 품질 그리고 서비스 면에서 획기적인 효과를 가져올 수 있는 BPR이 우리나라 기업의 경쟁력을 보장하는데 절대적으로 필요하게 될 것이다. 바로 이러한 관점에서 BPR 시행의 한국화 작업의 중요성은 더욱 커다란 의미를 갖게 되는 것이다.

2. 문제의 제기

그렇다면 과연 한국과 미국의 어떤 문화, 경영환경의 차이가 BPR 시행상의 차이를 요구하게 되는가를 분석해 보기로 하겠다.

2. 1 마이클 해머로부터의 간접 조언

마이클 해머는 그의 저서 "Reengineering the Corporation"의 서문에서 리엔지니어링의 탄생 배경을 미국인다운 솔직함을 가지고 다음과 같이 설명하고 있다.

“리엔지니어링은 개인주의, 자립정신, 위협을 기꺼이 감수하려는 정신, 변화를 추구하려는 성향과 같이 전통적으로 미국인들은 위대한 기업 혁신가로 만들었던 그러한 특징들을 이용하려고 한다.”

“비즈니스 리엔지니어링은 다른 경영혁신 철학처럼 우리 (미국사람들)를, 그들 (일본사람) 처럼 만들려 하지 않고, 또한 미국의 경영자들과 근로자들의 행동방식을 변화시키려고 하지도 않는다.”

“그 대신 그것은 미국인들 재능의 강점을 활용하여 (즉 미국인들을 더욱 미국인답게 행동하게 함으로써) 미국인들의 천재성을 발휘하도록 하는 것이다.” () 안은 필자가 추가하였음.

해머가 밝힌 리엔지니어링의 탄생 배경은 우리가 반드시 잡고 넘어가야 할 중요한 점을 시사하고 있다. 그가 밝혔듯이 BPR은 미국인들이 전통적으로 가지고 있는 강점을 최대한 살리고, 동시에 미국인들을 더욱 미국인답게 행동하게 함으로써, 외국 특히 일본으로부터의 경쟁우위를 확보하겠다는 것이

다. 그리고 그는 전통적인 미국인들의 강점으로 ① 개인주의 ② 자립정신 ③ 위협을 기꺼이 감수하려고 하는 정신 ④ 변화를 추구하려는 성향을 들고 있다. 해머가 열거한 미국인들의 특성 중에서 어느것 하나 우리 한국인의 성향이라고 자신 있게 얘기 할 수 있는 것은 없다고 생각한다. 우리는 단일민족으로 단일국가를 형성한 세계 유일의 나라이다. 더우기 우리는 농본위주의 사회였으며 지리학적으로는 반도국가로서 대륙에서 움직이는 큰 변화는 우리에게 별 영향을 미치지 못하였다. 오히려 역사적으로 대륙이 안정이 되면 우리에게는 변화의 압력이 직접적으로 적용되었던 것이다. 이러한 여러가지 이유로 우리민족은 개인주의라기 보다는 집단주의로, 자립정신이라기 보다는 공동체정신으로, 위협을 기꺼이 감수하려는 성향보다는 위협을 가능한 한 회피하려는 성향으로, 그리고 변화를 추구하려는 성향보다는 안정을 추구하려는 성향의 민족으로 성장하였던 것이다. 그렇다면, BPR은 요즘 일부 학자들이나 컨설턴트들이 주장하는것 처럼 우리에게 걸맞지 않는 서양으로부터 건너 온 이상한 경영혁신 아이디어일까? 결코 그렇지 않다. 만약 해머가 주장한 그 방식 그대로 시행하는 것이 BPR이라면 그것은 그럴 수도 있을 것이다. 그러나 우리가 BPR의 본질을 정확히 이해하고 거기에 우리민족의 특질과 한국적 경영환경의 특징을 합리적으로 적절하게 결합시킨다면 BPR은 우리에게 더할 나위 없이 강력한 경영혁신의 도구가 되어질 수 있을 것이다.

3. 한국적인 환경의 특징

한국적인 환경의 특징은 여러가지로 나눌 수가 있겠지만 크게 두 가지로 즉 민족특성상의 차이와 문화환경상의 차이로 나눌 수 있을 것이다. 이장에서는 그러한 차이점을 분석하고 그러한 차이점이 BPR의 토착화 작업에 어떤 의미가 있었는가를 분석해 보기로 하겠다.

3.1 민족특성상의 차이

(1) 느끼는 성향의 민족

인문학자들의 주장에 의하면 사람은 크게 두 가지로 나눌 수 있다고 한다. 즉 느끼는 (Feel) 사람과 생각하는 (Think) 사람이 그것이다. 사람들은 주어진 자료를 가지고 그들만의 결론에 도달할 때, 감각적으로 그 결과에 도달하는 사람과 주어진 자료를 분석, 결합 (즉 사고, 생각) 함으로써 어떤 결론에 도달하는 사람의 두 종류가 있다는 뜻이다. 당연히 전자가 느끼는 사람이고 후자가 생각하는 사람이 될 것이다. 우리민족은 지구상에서 드물게도 느끼는 사람이 많은, 그것도 강하게 느끼는 사람이 많은 민족이다. 저자는 가끔 BPR 강의 시 청중들에게 본인들은 스스로를 어떻게 판단하느냐고 질문 할 때가 있다. 그 결과는 어느 자리를 막론하고 거의 8대 2 정도의 느끼는 성향이 많은 것을 관찰할 수 있었다. 생각하는 쪽이 많은 서구에 비하면 상당히 대비되는 수치라는 것을 쉽게 알 수 있을 것이다. 그렇다면 이것이 한국에서의 BPR 수행과는 어떤 의미가 있겠는가?

마이클 해머나 그 밖의 많은 국내외 저자들이 BPR 수행 초기 단계에서 명확한 비전의 정립을 요구하고, 미래 경영환경의 변화, BPR의 필요성 그리고 미래 회사의 모습을 조직원들에게 홍보할 것을 주장하고 있다.

이 주장은 우리나라에서처럼 경영혁신을 피용자들이 자신들의 노동강도를 더하는 일 일뿐이라고 생각하는 경향이 있는 경영환경에서는 그 중요성이 더욱 강조 되어져야 할 것이다. 그러나 본인은 이 주장을 다른 각도에서 관찰하고자 한다. 「사고하는」스타일의 사람에게 있어서는 논거의 정당성이 입증된다면 그것에 의해 추론된 결론은 저절로 당위성을 갖게 되고 구속력을 갖게 된다. 그러나 「느끼는」스타일의 사람에게서는 논거의 정당성이 곧 바로 결론의 당위성과 구속력을 갖게 하지는 않는다. 우리는 가끔 주위에서 "그것이 옳은 줄은 안다. 그렇지만 ..." 하는 식의 발언을 많이 들을 수 있다. 즉 그것이 옳은 줄은 알겠지만 그것이 행동으로 옮겨지기 위해서는 반드시 감정의 동조를 동시에 얻어야만 되는 것이다. 역으로 그 주장이 설령 옳더라도 내 감정에 적격치 않다면 얼마든지 나는 그것을 부정하고 행동에

옮기지 않을 수도 있는 것이다.

BPR을 해야만 하는 이유가 아무리 정당할지라도, 그리고 미래의 경영환경이 아무리 급박하게 변화할지라도, 그 BPR을 수행하는 팀 매니저가 마음에 들지 않는다면 또는 팀원들의 언동 또는 추진 방법이 사소한 점에서 마음에 들지 않는다면 나는 BPR 자체를 부정할 수도 있는 것이다.

비록 이러한 점에서 우리나라에서의 BPR 수행은, 수행의 필요성을 주장하는 것도 중요하겠지만 그 중요성을 홍보하는 방법, 각 그룹의 오피니언 리더를 각 사람의 특성별로 사전에 어떻게 설득할 것인가 하는 점 그리고 BPR 수행 중에 있어서도 분위기의 변화에 따라 사려 깊은 「미세」조정등이 (fine tuning) BPR 성공에 대단히 중요한 의미를 갖게 되는 것이다. 그러나 우리나라에서 시행되었던 초기의 BPR들은 이러한 점을 고찰하지 못하였기 때문에, 감정상의 동의를 얻지 못한 조직원들의 참여를 가져오지 못하였고, 그러한 조직원들을 반강제적으로 참여시키기 위해 탑의 강한 의지 또는 탑다운 방식의 중요성이 특히 강조되었었다. 그러나 조직원들이 모티베이트되지 못한 BPR 수행은 결국 실패할 수 밖에 없었으므로, 요즘은 BPR 수행에 있어서는 조직원들의 참여를 이끌기 위해 탑다운과 함께 바텀업 (또는 미들 업)이 강조되고 있는 것이다. 이 주장의 논거는 BPR에서 뿐만 아니라 다른 모든 경영혁신 활동에서 그리고 경영 이외의 다른 영역에 있어서도 중요한 의미를 가질 것으로 사료된다.

(2) 신나는 문화

두번째로는 신나는 문화 또는 「끼」가 있는 우리민족의 특성을 지적하지 않을 수가 없다. 이점은 얼마전 이면우 교수가 주장하였던 W이론, 신바람 운동과 그 맥락을 같이하고 있다. 우리민족의 또 하나의 특성은 처음의 반론과 어려움이 있을지라도 일단 시작하고 나면 또 그것이 적당한 리듬과 분위기로 화음이 맞춰지기만 하면는 놀랄 만한 집중력을 가지고 업무를 진행시키는 점이라고 할 수 있을 것이다. 우리는 이것을 우리나라 경제 발전에서 이미 경험하였었다. 가시적이고 누구에게나 똑같이 해석되는 명확한 목표의 제시, 우리도 할 수 있다는 자신감의 부

여, 그리고 적절한 진도 체크 및 포상을 통한 중간 중간의 동기 부여는 30년 동안에 거의 100배에 가까운 소득 증대를 가져 올 수 있었던 것이다 (고속 경제 발전의 문제점은 여기에서는 논외로 함). 바로 이점은 조직내의 BPR 운동의 시행에 있어서도 중요한 의미를 갖게 된다.

첫째 : BPR 운동 시작 초기 단계에 명확한 목표를 제시할 것

그러나 그 목표는 반드시 정량화된 목표이어야 하며 그 수준도 「끼」가 있는 상태에서 도달할 수 있는 상당히 높은 수준이어도 무방하다. 미쯔비시와 GE의 경험에서 공격적인 목표 (Aggressive goal)의 설정이 합리적인 목표 (Reasonable goal)의 설정보다 더 효과가 있었으며 우리는 「끼」가 있는 민족으로서 더욱 공격적인 목표를 잡을 수도 있을 것이다.

둘째 : 최고경영자로 부터의 「지속적」인 중간 진도 체크와 적절한 모티베이션 제공의 필요

신바람이나 「끼」는 일종의 흥분 (Agitation)이며 감정 (Passion) 이다. 그러므로 그것은 지속되어지기가 힘들고 때로는 산발적 일 수도 있다. 그러므로 그것을 지속적이게 만들고 또한 공통의 목적으로 합일화 시키기 위해서는 반드시 최고 경영자에 의한 중간 체크가 필요하고 적절한 방법을 통한 모티베이션의 제공이 대단히 중요한 의미를 갖게 되는 것이다. 이점은 BPR의 수행시에도 마찬가지다. BPR은 제로베이스에서 새로운 업무 수행 방식을 창안해 벌려고 하는 것이다. 더우기 우리나라에서의 BPR시행은 예외적일 정도로 보수적이고 변화를 싫어하는 사람들을 대상으로 본원적인 변화를 시도 하려는 것이다. 그러므로 그것은 다른 어느 경영혁신 운동보다도 더 많은 최고 경영자로 부터의 관심과 지속적인 중간 진도 체크 그리고 모티베이션을 필요로 하는 운동인 것이다.

셋째 : 시스템화의 필요성

어떤 혁신운동이나 신바람 운동일지라도 영원히 지속될 수는 없다. 그러나 경영혁신의 목적이 「변화하는 환경에서 장기에 걸친 기업의 건전한 생명력의 유지 확보」라고 한다면, 이와같은 혁신 운동은 그것을 시행하는 사업분야와 강도에 있어서 차이는 있을

수 있겠지만 지속적이지 않으면 안된다. 그리고 그것이 지속적이기 위해서는 반드시 시스템화 되어져야 할 것이다. BPR의 수행에 있어서도 마찬가지이다. 즉 BPR 수행 결과의 지속적 향유와 더 나은 발전을 위해서는 조직내의 BPR 수행을 도와 줄 수 있는 기구의 마련, 시행된 BPR 경험의 문서화, 그리고 문서화된 경험을 누구나 이용할 수 있게 하는 자료 시설, 적절한 성과 지표의 개발 및 측정과 거기에 상응하는 상벌 제도, 종업원의 교육 훈련, 기 시행된 BPR 운동에 대한 의무적인 워크스루 분석 그리고 지속적인 학습 분위기의 조성 등이 반드시 후속 조치로 따라야만 할 것이다.

3.2 문화적인 특성

우리 민족의 특성과 함께 반드시 고찰되어야 할 점은 우리 민족의 문화적인 특성이다. 그러한 특성을 열거한다면 그것은 자기들이 소속되어 있는 집단에 대한 충성심, 유교정신, 우리라는 집단주의적 사고 그리고 의리를 중시 여기는 풍토 등이다. 여기에서 특히 언급하고 싶은 것은 「충성심」이다. 요즘 그러한 충성심이 과거에 비해 많이 약화되었다고 하지만 아직도 외국 기업 특히 서구 기업 종업원들의 충성심에 비하면 훨씬 강하다고 할 수 있을 것이다. 필자의 한 경험을 얘기함으로써 우리 기업이 이러한 충성심을 어떻게 이용하여야만 하는가를 피력해 보고자 한다. 80년대 말 미국 기업들이 큰 곤경에 처해 있을때 미국의 어느 TV 방송국이 한때 대단히 좋은 오토바이를 만들었던 「할리 앤드 데이빗슨」이라는 회사의 주차장을 보여준적이 있었다 (할리는 현재 우리나라 기동 경찰대가 타고 다니는 오토바이를 제작하는 회사이고 우리나라에도 지점이 있음). 오토바이 회사답게 주차장에는 승용차와 함께 많은 오토바이가 있었으나 놀라운 것은 그 오토바이 중에 상당수가 일제 오토바이 였다는 점이다. 직장은 나의 노동력을 제공하고 돈을 버는 곳이고, 나 개인의 생활은 나 개인의 생활이기 때문에 품질 좋은 일제 오토바이를 탄다는 미국식의 합리주의를 보여주는 전형적인 장면이었다고 기억이 된다. 그러나 나는 국내에 돌아와서 소하리에 있는 기아 자동차 공장을

방문하여 그 주차장에 붙여져 있는 조그만 안내판을 보고 “바로 이것이구나” 하는 느낌을 가진적이 있었다. 그 주차장은 분명히 「방문차」 전용 주차장 이었는데도 불구하고 그 안내판에는 「기아자동차에 한해 주차 할 수 있음」이라고 쓰여 있었었다. 이 두가지는 물론 극단적인 예이기는 하지만 동일한 환경에서 위기적 요소가 닥쳐 왔을때, 어느 회사가 살아 남을 수 있겠는가는 자명한 일이라고 생각한다.

우리는 이와같이 금전으로 환산할 수 없는 중요한 자산을 많이 가지고 있다. 그러나 우리는 그것을 귀중한 자산으로 생각하지 않고 그것을 낭비하였으며, 오히려 그것을 조직원들로부터 더 많은 것을 얻어 낼려고 하는 수단으로 사용한 느낌 또한 없지 않다. 그리고 지금에 와서는 과거와 달라진 충성심에 대한 안타까움과 그러나 어쩔 수 없이 변해 버린 그 상태를 그대로 받아 들일려는 경향이 있다. 그러나 필자는 결코 그러하여서는 안된다고 생각한다. 우리나라 기업의 증추는 아직도 가난했던 시절의 기억을 생생히 가지고 있는 40대 이상이 차지하고 있다. 그들은 지금도 마음속에 충분한 충성심과 근면성을 갖추고 있으며 신세대의 방만함과 무책임함을 걱정하고 있다. 그리고 신세대도 마찬가지다. 그들이 신세대라는 소리를 들은 것이 과연 얼마 동안인가. 그것은 극히 최근의 몇년이다. 그들은 겉으로는 신세대 일지라도 마음속 깊은 곳에서는 우리 전통 문화 가치를 가지고 있다. 우리가 그들을 신세대라고 생각하고 너무 쉽게 그렇게 하기를 허락하였기 때문에 그들은 행동하기에 편리한 신세대로 되어버린 것이다. 우리는 그들에게 과거와 같은 근로태도 또는 충성심을 기대할 수는 없을지 모른다. 그러나 그들에게 국가나 회사가 경쟁력을 갖추는데 필요한 수준의 충성심과 근로 정신을 북돋는 것은 어려운 일이 아닐 것이다. 이러한 문화적 특성이 BPR 수행에 있어서도 반드시 고려되어야 한다고 본다. 특히 비전의 설정과 성과의 배분 면에서 그러하다. 비전의 설정은 가시적이고 정량화된 목표를 포함하여야 하지만 그 안에는 반드시 그러한 성과가 나타났을때 종업원들에게 어떠한 이득(Benefits)이 돌아갈 것인가하는 것도 포함되어 있어야 한다. BPR 시행의 결과 생겨진 이득

을 회사 혼자 차지 하면서 BPR을 시행하려고 한다면 그러한 BPR은 성공하기 어려울 것이다. 가장 극단적으로 회사가 BPR 이득을 독차지하는 경우가 곧 종업원의 해고(fire) 일 것이다. 이러한 해고를 전제로한 BPR은 종업원들에게 모티베이션을 주지 못함으로써 성공하기 힘들고, 또한 BPR은 사람 줄이는 것을 목적으로 하는 축소 지향형의 경영혁신 아이디어도 아닌 것이다.

4. 한국적 상황에서 BPR 시행시의 주요 성공 요인

4.1 BPR에 대한 정확한 이해를 확산 시킬 것

지금까지 우리나라에 소개된 경영혁신 아이디어 중 BPR 만큼 큰 오해를 받고 있는 아이디어는 없는 것 같다. 그 중에서도 가장 큰 오해는 아마 BPR은 “사람을 줄이기 위한 것” 이라는 오해일 것이다. 이것은 초창기에 BPR이 우리나라에 소개 될 때의 잘못에 기인하는 것이겠지만 성공적인 BPR 수행을 위해 어느 조직에서나 가장 먼저 극복 해야 할 난제가 되어 버렸다. BPR은 사람을 줄이기 위한 것이 아니다. BPR은 빠르고 다양하게 변화하는 미래의 경쟁 환경에서 살아남기 위해 조직의 업무를 수행하는 최선의 방법을 찾아내자는 성장 지향의 정책이지 사람을 줄이자는 축소 지향의 정책이 아닌 것이다. BPR은 좀더 다른 각도에서 관찰해 보면 다음과 같은 세 가지 것에 기반을 두고 있다. 첫째는 사람 인지의 발달이고 둘째는 컴퓨터로 대변되는 정보기술의 발달이며 셋째는 경쟁 환경의 다양하고 급격한 변화이다. 즉 이와같이 다양하고 급변하는 경쟁 환경에서 살아남기 위해서는 과거의 분업적인 환경에서 종이와 연필로만 업무 수행이 가능했던 시절에 형성된 현재의 업무 관행을 과감히 벗어버리고, 스스로 판단할 수 있는 능력을 갖춘 사람들과 새로운 정보기술을 결합시켜 줌으로써 사람들이 가장 효율적으로 일할 수 있게 해 주자는 아이디어인 것이다. 물론 조직이나 업무수행 방식의 변화로 직종의 변화나 인원의 조정이 있을 수 있겠지만 그것은 어디까지나 BPR 시행의 종속적인 결과이지 목

적은 아닌 것이다. 또 우리나라에서와 같이 일정 이상의 나이가 든 사람들의 직장간 이동이 어렵고, 노동조합 등으로 해고가 어려우며 무엇보다 직장을 돈을 버는 장소 이외의 자기 인격의 담보처로 생각하는 경우에 해고는 조직원들에게 엄청난 정신적 스트레스를 주게 되므로, 해고를 목적으로 하는 BPR은 조직원들의 협조를 얻을 수가 없어 자연스럽게 실패하게 되는 것이다.

동시에 우리나라 기업의 업무는 사람별로 정확히 정의되어 있지 않고 또한 대체적으로 과중한 업무 부담하에 있기 때문에, BPR에 의한 업무 소거는 사이클 타임의 감소 또는 불필요한 작업의 제거로 나타나지 해고로 연결 되어지기는 어려운 실정이다. 그러므로 이러한 점은 반드시 BPR 시작 전에 종업원들에게 그리고 오해하고 있을 수도 있는 최고 경영자에게 반드시 명확하게 이해 되어져야 할 것이다.

4.2 BPR 시행 초기에 명확한 비전을 제시할 것.

일반적인 사람들은 사람의 속성상 구체적인 이미지를 마음속에 갖을 수 없으면 행동할 수가 없다. 특히 느낌이 강한 우리 민족은 더욱 그러하다. 비전은 우리가 추구해야 할 구체적인 목표를 제시해 주며 동시에 조직원들로 하여금 그 목표를 향해邁進할 수 있는 에너지를 제공해 준다. 그러므로 BPR 시행 초기에 모든 조직원들이 공감할 수 있는 명확한 목표를 제시해 주는 것은 성공적인 BPR 시행을 위해 대단히 중요한 일이 될 것이다. 그리고 제시된 목표 또한 누구에게나 명확한 의미를 가질 수 있는 수치화된 정량화된 목표인 것이 바람직하고 그 목표 수치도 우리가 신바람이 나서 도달할 수 있는 상당히 높은 수준이어도 무방하다고 생각한다. 원래 이와같은 목표 수치의 결정에는 ① 타사의 벤치마킹 결과 ② 목적으로 하는 고객그룹을 만족시킬 수 있는 수준 ③ 경쟁자를 이길 수 있는 수준 등이 참고가 되어 조직원들 간의 적절한 의견 수렴의 절차를 거쳐 결정 되어야 한다. 그러나 이와같은 통상적인 방법 이외에 우리가 신바람이 나서 도달할 수 있는 목표를 설정해 보는 것도 명목상으로 공표되는 비전 설

정 작업의 경우에는 의미 있는 일이라고 사료된다. 그러나 이와같은 비전 설정 작업시에 우리가 반드시 포함시켜야 할 중요한 다른 요소가 있다. 그것은 곧 BPR 성공시의 종업원들에게 돌아갈 혜택 (Benefits)에 대한 언급이다. 우리 경제는 이미 배고픈 시절이 지나갔고, 직장을 가지고 있다는 사실 자체가 고마웠던 시절 또한 지나갔다. 동시에 맹목적인 충성심에 기대하기에는 사람들이 너무 깨어 있다. 사회가 변화하였고 사람들이 변화하였다는 것을 우리는 겉혀히 인정하여야 한다. 사람들이 BPR에 대한 저항을 줄이고 최소한 반 강제적인 협조를 얻기 위해서라도 그들에게 돌아갈 혜택에 대한 명백한 언급은 중요하다고 본다.

그러나 그러한 혜택의 내용이 반드시 금전적일 필요는 없으며 조직원들이 중요하다고 가치를 두는 것이라면 그 무엇이든 상관없다. (예: 여가시간의 증가, 정시퇴근, 신나는 직장 ...). 또한 그것이 BPR 시행과 함께 주어질 필요도 없다. 회사와 조직원이 상호 신뢰할 수만 있다면 미래 언젠가에 실행될 수 있는 약속이라도 충분하다.

4.3 BPR 시행 전에 준비를 철저히 할 것

요즈음 우리나라에서 유행처럼 지적되는 한국병 중에 하나가 “빨리 빨리” 병이다. 원래 이것은 우리 민족의 성향은 아니었지만 고속, 무차별 경제 개발을 진행하면서 생겨진 바람직하지 못한 결과 중의 하나라고 본다.

BPR 시행 초기에 철저한 준비를 하지 못하면 많은 무리가 따르게 된다. 첫째 現 프로세스에 대한 전사적인 프로세스 매핑과 세밀한 현 프로세스에 대한 분석 없이 프로세스를 선정하게 되면, 프로세스 개선에 대한 충분한 아이디어를 얻을 수 없게 되고 선정된 프로세스와 추후 실행된 프로세스와는 상당한 차이 (규모, 범위)가 있게 되며 그 결과도 프로세스를 혁신하기 보다는 개선하는 수준에 머무르기가 심상이다. 둘째로 BPR 시행시에 벤치마킹 (BM)은 상당히 중요한 의미를 갖게 된다. 그러나 벤치마킹을 서두르게 되면 상대방 프로세스 하나 하나를 분석하며 그것이 그렇게 되어야만 했던 원인을 이해하

기 보다는 시행 결과 만을 BM하는 수준에 머무르게 됨으로써 BM을 통하여 본질적으로 얻고자 하는 이득을 취할 수 없게 된다. 셋째로 BPR이 갖는 의미와 그것의 폐해, 그리고 그것이 조직 내에 적용될 때 가져오는 충격에 대한 사전 분석과 준비 없이 성급하게 시행됨으로써 불필요한 반발과 반복작업을 하게되는 경우가 많다. 중요한 점은 변화란 경영자가 원한다고 해서 이루어지는 것이 아니라 조직원들이 동의할 때에만 이루어진다는 것이다. 그러므로 본격적인 BPR이 시작되기 전에 조직원들이 느끼고 행동하도록 하는 교육 또는 최소한 강한 반발을 하지 않도록 하기 위한 교육, BPR에 대한 불필요한 오해와 서로 다른 해석 차이에서 오는 불안감을 없애기 위한 교육 그리고 BPR 시행 필요에 대한 최소한의 반 체념적인 공감대 형성을 위한 교육 등은 중요한 의미가 있다고 사료된다.

4.4 최고 의사 결정권자의 경영혁신에 대한 강한 의지가 전제될 것

큰 변화를 가져오기 위한 BPR은 절대로 아래로부터 시작되어질 수 없으며 또한 BPR 수행 중에도 끊임없는 반발에 부딪히게 된다. 그러므로 이러한 어려움을 극복하면서 BPR이 성공되기 위해서는 최고 의사결정권자의 명백하고 지속적인 의지가 절대로 필요하다. 그러나 우리나라에서의 BPR 시작은 이러한 강한 의지에서 비롯 되었다기 보다 "많은 기업이 한다고 하니까, 나의 경쟁 기업이 하니까, 또는 그 시행 결과가 탐이 나서 ..." 등의 이유에서 시작하는 경우가 많다. 이렇게 시작한 BPR은 초기의 강한 의지가 "이슬비에 옷 젖는다."는 우리 속담이 뜻하는 바와 같이 주위에서 잦은 반론이 제기될 때마다 조금씩 약화되어 결국 용두사미가 되는 경우가 많다.

최고 경영자의 경영혁신에 대한 의지는 철학의 수준까지 이르러야 한다. 그리고 최고 경영자는 마지막 실행의 완결 순간까지 그 의지를 견지할 수 있어야 한다. 어떠한 경우에도 BPR 수행에 대해 회의적인 발언을 해서는 안될 것이다.

4.5 적절한 인물로 프로젝트 매니저와 프로젝트 팀원

을 선임할 것

(1) 프로젝트 매니저의 조건

필자가 판단하기에 프로젝트 매니저가 BPR 성공에 차지하는 비중은 70~80%라고 생각한다. 프로젝트 매니저는 누구나 주장하는 바와 같이 관련된 모든 부서에 영향을 미칠 수 있는 직급이어야 하며 문제 해결능력과 자원동원 능력을 갖춘 열정의 소유자이어야 한다. 그러나 한국적 상황에서의 프로젝트 매니저는 몇 가지 다른 조건이 필요하다고 생각한다.

그것을 열거하면 다음과 같다.

첫째 : 사리사욕이 없는 순수한 사람일 것

둘째 : 자기의 편견을 주장하지 않는 오픈 마인드 된 사람일 것

셋째 : 끈질긴 성격의 소유자일 것

넷째 : 실세이며 프로젝트 진행에 적정시간을 할애 할 수 있을 것

다섯째 : 사람을 사랑하는 마음을 갖춘 사려 깊은 사람일 것

쉽게 이해가 가는 조건들이라고 생각한다. 그러나 이 중에서 중요한 것은 첫째와 다섯째이다. 그 이유는 명백하다. BPR은 다양하게 분절된 조직에 본원적인 변화를 가져 올려는 야심찬 계획이다. 당연히 많은 조직원들로부터 큰 저항을 가져오게 될 것이다. 그러나 그러한 사람들로 부터 협조를 얻어야만이 성공시킬 수 있는 것이 또한 BPR이다. 만약 어느 프로젝트 매니저가 자기 자신의 출세를 위해, 또는 최고 의사결정 그룹의 부당한 의견을 관철시키기 위해 BPR을 수행한다면 그것은 거의 절대로 성공할 수가 없다.

사람의 본심은 아무리 잘 포장할지라도 시간을 가지고 언젠가는 주위 사람에게 전달되기 마련이다.

개인의 욕심을 채우기 위한 느낌이 드는 BPR 수행에 동조하는 사람은 거의 없을 것이다. 만약 이렇게 진행된 BPR이 성공하였다면 그것은 그 BPR을 시행한 프로젝트 매니저와 그로부터 보고를 받은 최고 의사결정권자 만이 그렇게 생각할 것이다.

(2) 프로젝트 팀원의 조건

전항에서 언급한 자질을 갖춘 프로젝트 매니저를 발견한다는 것은 매우 힘든 일인 것처럼 느낄지 모르지만 생각보다는 쉽게 발견할 수 있는 경우가 많다. 그러나 정작 어려운 것은 다음과 같은 조건을 갖춘 팀원을 선발하는 일이다.

팀원이 갖추어야 할 조건을 열거하면 다음과 같다.

- 첫째 : 프로젝트 자체에 대해 열정을 가지고 있을 것
- 둘째 : 그 조직에서 일등 또는 이등부류에 드는 사람일 것
- 셋째 : 관찰력과 창조력을 가지고 있을 것
- 넷째 : 은근과 끈기를 가지고 있을 것
- 다섯째 : 오픈 마인드된 사람일 것
- 여섯째 : 반드시 전담자일 것
- 일곱째 : 발걸음이 빠른 사람일 것

이러한 조건을 어느 정도 갖춘 팀원을 발견하는 것도 어렵지만 그러한 사람을 현업에서 차출한다는 것은 현업 부서의 반대로 더욱 어려운 일이다. 왜냐하면 위에 열거한 조건을 갖춘 자라면 틀림없이 그 부서의 핵심멤버일 것이기 때문이다. 더우기 조건을 갖춘 본인도 선발되는 것을 꺼리는 경우가 많다. 왜냐하면 지금까지 우리나라에서 경영혁신 테스트 포스는 무능한 인물을 처리하는 수단으로 이용되는 경우가 많았고, 그렇지 않은 경우에도 혁신 팀에 참여하였던 멤버들이 경영혁신 결과에 따라 불이익을 받은 경우가 많았기 때문이다. 또한 BPR 이후의 원대복귀의 어려움 때문인 경우도 상당히 많다. 그러나 삼류인물로 구성된 BPR팀은 실패를 약속한 것과 마찬가지로 최고 경영자의 의지와 프로젝트 매니저의 능력이 문제해결의 관건이 될 것이다.

(3) 프로젝트 오우너의 선정문제

가장 바람직한 경영혁신 팀이라면 임원급의 프로젝트 오우너, 부장급의 팀장 그리고 과장 또는 대리급의 팀원으로 구성된 팀일 것이다. 만약 앞에 열거한 프로젝트 매니저의 조건을 갖춘 임원이 있다면 당연히 프로젝트 오우너로 임명하는 것이 BPR 수행의 편의를 위해 더 합당하다. 그러나 그런 사람이 없다면 사장 직속의 부장급으로 팀을 구성하여도 좋

다. 그러나 이 경우, 최고 의사결정권자가 비교적 많은 시간을 할애하여 BPR 수행에 관여하지 않는다면, 부장급의 능력으로 필요한 자원을 조달하고 무엇보다 부서간 임원들의 뿔뿔을 조정한다는 것은 상당히 힘든 일이 될 것이다.

4.6 IT 멤버를 프로젝트 초기부터 참여시킬 것

BPR 프로세스 재설계시 프로젝트팀과 IT 멤버 사이의 상호 이해는 대단히 중요하다. 왜냐하면 프로젝트 멤버들이 정보기술의 종류와 가능성에 대해 어느 정도 알고 있는가에 따라 프로세스 재설계가 크게 달라질 수 있기 때문이다. 그러나 여기에서 문제가 되는 것은 IT 멤버들의 태도이다. 꼭 그러한 것은 아니지만 IT 사람들은 경우에 따라서 BPR의 설계에 따라 그들이 지금까지 구축해 놓은 시스템을 전면 개편해야 하는 것을 좋아하지 않을 수도 있다. 또한 현업업무에 대한 지식의 부족으로 정보기술이 업무와 결합됨으로써 어떻게 혁신적으로 업무수행방법을 바꿀 수 있는가를 생각하는 데도 어려움을 겪을 수 있다. 중요한 점은 BPR 수행 팀과 정보기술 팀원이 상호 밀접하게 결합됨으로써 서로의 지식이 공유되게 되고 그럼으로써 BPR의 효과가 지속적으로 상승할 수 있게하는 것일 것이다.

4.7 프로젝트 진행, 접근방법에 세밀한 신경을 쓸 것

뜻이 좋다고 해서 그것이 곧 성공하는 것은 아니다. BPR 시행은 수 많은 설득과 조정의 작업이다. 그리고 무엇보다도 현업참여의 작업이다. 특히 우리 민족처럼 합리적인 논리만으로 사람을 설득할 수 없는 경우에는 더 많은 BPR 수행과정의 미세조정이 필요하다. 각 부서별 특성과 사람별 특성에 따른 설득 및 협조 구득 방법의 필요는 프로젝트 코아팀이 반드시 신경을 써야 할 부분중의 하나이다. 그러나 가장 중요한 BPR 성공요인중의 하나는 프로세스 오우너쉽이다. 즉 현업인들이 느끼기에 BPR 시행결과 새롭게 디자인된 프로세스가 BPR팀에 의해 설계된 「그들의 것」이 아니라, 그 설계과정 중에 현업의 의견이 반영된 「우리의 것」이라는 인식을 어떻게 갖게 하느냐의 문제인 것이다.

여기에서 가장 효율적인 방법은 BPR 시행과정시

에 현업인의 참여이며, 그 참여의 방법은 바텀업(또는 미들업)적인 BPR의 수행이다. BPR 시행의 강요와 목표의 설정에는 탑다운적 요소가 없이는 불가능하다. 그러나 주어진 목표와 틀 안에서 어떻게 그것을 수행할 것이냐는 바텀업적인 방법을 통해서 얻지 않으면 안된다. 그것은 현업의 참여를 증대시키는 방법이기도 하면서, 실행가능한 실질적인 아이디어를 발굴해 내는 효율적인 방법이기도 하다.

4.8 프로젝트 팀원이 지속적인 열정을 가질 수 있도록 할 것

BPR 프로젝트 시행은 길고 힘든 작업이다. 프로젝트 팀원들이 아무리 의욕적으로 시작하였어도 시간이 지나면서 그들의 의욕은 감소되기 마련이다. 프로젝트 팀원의 의기감소는 곧 BPR 프로젝트 자체의 질에 직접적인 영향을 주게 된다. 그 영향을 열거한다면 좀 더 철저한 현실 분석이 이루어지지 않을 수도 있고, 프로세스 재설계가 적당한 개선의 수준에서 머무를 수도 있으며, 현업과의 의사소통 또는 의견 수렴활동을 소홀히 할 수도 있다. 그들의 열정을 잃게하는 것은 여러 가지가 있을 수 있겠지만 최고 의사결정권자의 관심결여, 프로젝트 진행 후의 신분불안, 극히 반대가 심한 자의 언행과 임원들의 무관심, 주위의 압력 그리고 가정으로부터의 압력 등이다. 이러한 요인 중에는 프로젝트 매니저가 해결해 줄 수 있는 것도 있지만, 최고 의사결정권자가 해결해 주는 것이 훨씬 더 효과적인 것이 대부분이다.

BPR 팀원들에게 지속적인 용기를 부여할 수 있는 방법을 열거한다면 다음과 같다.

첫째 : 직급에 딸린 평상시 권한을 뛰어 넘는 권한을 팀원에게 부여할 것

둘째 : 물질적 보상을 줄 것. 이것은 특별 보너스를 지급하라는 의미가 아니라 업무추진과 관련되는 비용을 충분히 지급하라는 뜻임.

셋째 : 프로젝트 진행후의 신분에 대한 보장. 우리나라의 경우 경영혁신 진행 후에 프로젝트 팀원들이 사직하는 경우가 많았음. 이러한 사실의 인지는 팀원들에게 지속적인 압박과 불안감을 주는 경우가 일반적임.

넷째 : 극히 반대가 심한 자에 대한 처리 의견을

들어줄 것. 이것은 팀원들에게 대한 동기부여의 의미도 있지만 다른 고위 직원에 대한 전시효과에 더 큰 의미가 있음.

다섯째 : 팀원들의 가정관리. 팀원들이 느끼는 가장 큰 고통은 동료로부터의 압력이 아니라 가정으로부터 오는 압력임.

5. 결 론

우리가 BPR을 해야 하는 근본적인 이유는 지속적으로 다양하고 빠르게 변화하는 경쟁환경에서 조직이 살아남기 위해서이다. 이 세상에서 변화하지 않는 것이 있다면 그것은 곧 "이 세상에서 변화하지 않는 것은 없다." 라는 말일 것이다. 변화는 지속적인 수밖에 없고 그러한 변화 속에서의 지속적인 생존 보장을 위해서는 우리의 적응 노력 즉 경영혁신 노력 또한 지속적 일수밖에 없다. 그러므로 우리가 BPR을 완성했다고 느낄 수 있는 시점은 거의 영원히 존재하지 않을 것이다. 그러나 우리가 BPR을 어느 정도 완성하였다고 생각할 수 있는 시점은 존재할 수도 있을 것이다. 그것은 곧 다른 때가 아니라, 그 기업을 형성하는 모든 조직원들의 마음에 개혁이 정착될 때 즉 「중전의 개념에 구애받지 않고, 항상 새롭고 보다 합리적인 방법」을 찾는 것이 기업의 「자연스러운 풍토가 되었을 때」 일 것이다. BPR은 일회성의 작업이 아니다. 그리고 그것은 중전의 경영혁신 아이디어처럼 어떤 기법을 전수해 주는 것도 아니다. 그것은 우리에게 기업의 경영환경이 끊임없이 급변하고 있다는 사실을 일깨워 주고, 그 안에서의 생존을 위해서는 사람까지를 포함하는 모든 이용 가능한 자원과 기술의 가장 합리적인 이용 방법을 끊임없이 찾아내어 과거의 틀에 얽매이지 않는 창조적 아이디어의 과감한 실행을 강조해 주는 「개혁의 컨셉트」인 것이다.

참 고 문 헌

1. Hammer, M & Champy, J, Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution, Nicholas Brealey, London, 1993.

2. Davenport, T, Process Innovation : Reengineering Work Through IT, HBS Press/McGraw Hill, New York, 1993.
3. James Brian Quinn, Strategies for Change : Logical Incrementalism, New York : Richard D. Irwin, 1980.
4. Robert H. Shaffer, "Demand Better Result -and Get Them", Harvard Business Review, March-April 1991.
5. Harrington, HJ, Business Process Improvement, McGraw Hill, Maidenhead, 1991.
6. Evertt M. Rogers, Diffusion of Innovation, 3rd ed., New York : Free Press, 1983.
7. Johansson, HJ, et al., Business Process Re-engineering, John Wiley, Chichester, 1993.
8. David A. Garvin, Managing Quality, New York : Free Press, 1988.
9. Walter R. Nord and Sharon Tucker, Implementing Routine and Radical Innovations, lexington, Mass. : Lexington Books, 1987.
10. Keen, PGW, Shaping the Future : Business Design Through Information Technology, Harvard Business School Press, Boston, 1991.
11. Phillip B. Crosby, Quality Is Free : The Art of Making Quality Free, New York : McGraw-Hill, 1989.
12. Ginzberg, Michael J., "IT and the Restructuring of Work", June 12, 1992.
13. Dorothy Leonard-Barton, "Implementation Characteristics of Organizational Innovations", Communication Research, October 1988.
14. Morris, Daniel and Brandon, Joel, Re-engineering your Business, NY, NY : McGraw-Hill, Inc, 1993.
15. Robert H. Hayes and Steven C. Wheelwright, Restoring Our Competitive Edge, New York : John Wiley, 1984.

16. Richard Wilkinson, "Reengineering : Industrial Engineering in Action", IE, August, 1991.
17. Raymond R. Panko, "Is Office Productivity Stagnant?", MIS Quarterly, June 1991.
18. Information Week, "Technology Management", May 5, 1992.
19. Thomas H. Davenport and James E. Short, "The New Industrial Engineering : Information Technology and Business Process Redesign", Sloan Management Review, Summer 1990.
20. Walter J. Popper and James F. Moore, "Innovation and the Business Artist", Indication, December, 1991.
21. Michael Hammer, "Reengineering Work : Don't Automate, Obliterate", Harvard Business Review, July-August 1990.
22. 김효석, "리엔지니어링 열풍 그후", 명진출판사.
23. 일본능률협회, "일본기업 리엔지니어링", 21세기북스, 1993.
24. 고바야시 유다카, "리엔지니어링이 빠지기 쉬운 8가지 함정", 이목, 1994.



김 상 국

1979년 서울대학교 경제학과 졸업(학사)
 1989년 위스콘신대학교 경영대학졸업(박사)
 1994년 재경원 국영기업체 경영평가 교수
 1994년 과기처 2010년 국가과학장기

발전계획 자문교수

1995년 현재 경희대학교 산업공학과 부교수



소 영 일

1977년 연세대학교 상경대학 경영학과 졸업(학사)
 1981년 서울대 대학원 경영학과 졸업(석사)
 1985년 인세대학교 대학원 경영학과 졸업(박사)
 1977년 CPA합격

1979년 23회 행정고등고시합격 총리실 근무

1995년 현재 연세대학교 경발대학 경영학과 부교수