

**특 집**

## 현대약품 BPR 사례

박 형 근 †

❖ 목	차 ❖
1. 서 론	3. BPR PROCEDURE
2. BPR추진 INFRA구축	4. BPR 추진사례

### 1. 서 론

현대약품은 1965년 7월 15일 설립된 자본금 62억원, 종업원 584명 규모로 1991년 매출액 370억에서 1994년 매출액 660억을 달성하여 최근 3년간 고성장을 기록하여 1996년 1000억을 목표로 중위권에서 상위권으로 진입하고 있는 제약업체이다. 또한 한국능률협회가 분석한 1994년도 상장기업 평가에서 제약부문의 최우량기업으로 평가된 뛰어난 안정성을 바탕으로 고속성장을 기록하고 있는 업체이다.

#### 현대약품 현황

년 도	1991 실적	1994 실적	1996 계획
매 출	370억	660억	1000억
관 리	45명	47명	50명
영 업	283명	278명	300명
생 산	174명	200명	200명
연구개발,마케팅	21명	59명	60명
계	534명	584명	610명

일반적으로 대기업이나 그룹사에 속한 기업과는 달리 현대약품공업(주) 규모의 단일기업은 신규설비 및 신규경영기법을 도입하기위한 투자가 쉽지않으며, 구성원들의 변화에 대한 적응도 더딘편이다. 또한 신경영기법을 study하고 부서간의 cordination을 통하여 개선을 추진하는 수준도 높지않은 실정이다. 이러한 환경속에서 현대약품은 외부전문기관의 지원을 받거나, BPR을 위한 별도의 전담추진팀을 구성하지 못하고 대표이사의 강력한 의지하에 소수의 직원들이 고유업무와 병행하며 스스로 study하여 시행착오를 겪으며 진행되었으며, 현재 1차 프로세스를 완료하고, 2차로 더욱 critical한 프로세스를 진행시키고 있는 단계이다.

따라서, 본 사례는 BPR을 추진하기 위한 조직과 투자, 그리고 변화에 대한 직원의 마인드가 형성되어 있지 않은 어려운 환경의 기업과 BPR의 추진을 망설이고 있는 기업을 위해서 미력하나마 BPR추진의 참고가 될 수 있는 목적에서 작성된 것이며, 좋은 환경과 지원체제하에서의 성공사례라기 보다는, 자력으로 성공적으로 가기위한 사례로서 기술하였다.

† 종신회원 : 현대약품공업주식회사 기획조정실 부장

## 2. BPR추진 INFRA구축

### 2.1 HUMAN REENGINEERING

프로세스를 리엔지니어링하는 주체는 인적요소이다. 정보화를 성공시키기 위하여 우선적으로 조직원들이 정보마인드를 갖도록 하는것이 중요한것과 같이, BPR을 성공 시키기 위하여는 변화와 혁신으로 가야하는 마인드를 갖도록 하는것이 제일 중요하다.

BPR에 의한 변화에 대한 마인드를 가지기위해 우선 급변하는 환경에 대한 위기감을 가지고 생존을 위한 혁신의 필요성을 절감하고 혁신의 대상인 프로세스를 이해하는데 첫 주안점을 두었다. 필요성에 공감하고 혁신에 동참할 수 있도록 하기위하여 외부강사를 초청하여 급변하는 환경에 대하여 전사적으로 교육하였으며, 또한 최고경영자는 회의시마다 만나는 사람마다 환경의 급변과 리엔지니어링의 필요성을 역설하고 BPR에 대하여 설명하여 추진에 대한 강력한 의지를 표명하였다.

조직원들이 vision을 가지고 변화를 수용하고 동참할 수 있는 의식으로 바꾸지 않고는 BPR은 성공할 수 없으며, BPR을 수행해야하는 첫번째 단계인 동시에 제일 중요하고 시간이 오래걸리는 부분이다. 이 단계가 process reengineering보다 선행되어야 할 human reengineering이라 명명하며, BPR의 성공을 결정하는 중요요인중의 하나이다.

### 2.2 개혁과 개선을 위한 조직활성화

1992년 '나부터 달라지자'는 의식개혁으로 부터 조직활성화 운동이 시작되었다. 오래된기업의 공통적 기업병인 부서이기주의, 책임회피, 무사안일주의 등을 타파하고 모두가 손잡고 전진해 나가기 위한 움직임이 일어났으며, 당시 370억 매출의 중견 제약업체에서 상위그룹으로 도약하기위한 일체감을 갖는 운동으로 정착시키기 위하여 팀웍을 정비하여 매출 1000억을 목표로 정진하는 '팀1000운동'으로 명명한 조직활성화 운동이 전개되었다.

부서간의 상호이해와 협조를 통한 팀웍을 다지기

위하여 첫단계로 사내씨클활성화를 시작하였다. 임원1명당 1개 씨클을 담당하여 타부서원과의 대화의 장으로서 open 경영을 시도하여 현재 18개의 사내 씨클이 운영되고 있다.

개혁은 '사랑과 신뢰'없이 성공할 수 없다고 하였다. 최고경영자의 조직원에 대한 사랑과 조직원의 최고경영자에 대한 신뢰없이 BPR 또한 성공할 수 없다.

조직에 사랑과 신뢰가 넘치게 하고 직원들이 한마음으로 혁신이라는 데에 동승하여 헤쳐나갈 것인가에 대한 많은 숙고끝에 최고경영자는 기획조정실내에 '94경영방침 중의 하나인 '조직활성화'팀을 신설하였고 제안제도와 함께 '제안위원회'를 신설하여 제출된 제안은 1주일 이내에 결과를 볼 수 있도록 하였다.

1994년 하반기부터 조직활성화를 위한 workshop을 계속적으로 시행하여 조직활성화를 위한 프로그램을 직원 스스로 기획, 이행하게 되었다. 그 결과 직원들 힘으로 기업이념과 비전 그리고 중장기 성장 전략을 수립하는 '비전2000팀'과 1995년 창립30주년을 맞아 다양한 행사를 기획/이행하는 '이벤트30팀'을 직원들이 스스로 결성하여 팀활동을 시작하였다. 또한 고객만족경영을 추구하기 위한 '고객만족팀'도 공모에 의하여 결성되어 '고객불만zero화', '고객불만24시간내처리'라는 대명제하에 각 부문별로 근무하고있는 팀원들이 '고객현장과 행동지침'을 제정하고 '고객만족 경영선포식'을 시발로 고객만족을 위한 전사적인 체제로 전환하였다.

이러한 토대위에서 현재 '제안위원회' '안전관리위원회' '신인사제도연구위원회' '환경위원회' 'VISION2000팀' '조직활성화팀' '고객만족팀' 'BPR팀' 등의 연구와 개선을 위한 팀/위원회, 그리고 18개 사내씨클이 조직되어 활발히 활동을 펼치고 있다.

이상과 같은 조직문화의 변환은 top에 의한 지시의 수동적이행보다 직원스스로가 문제점을 파악/분석, 대안을 수립하고 부서간의 권위와 반목을 버리고 회사차원의 공동목적을 위하여 상호 협조와 이해를 통하여 공동노력할 수 있는 기틀과 문화를 정립해놓은 1단계의 대전환 작업이었다.

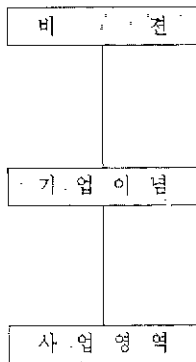
21세기 VISION 달성을 위한 TEAM1000 운동 구축

TEAM1000운동 1 (92~94)	TEAM1000운동 2 (95~96)	TEAM2000운동 (97~2000)	2010운동 (2001→ )
기 초 확 립 기	도 약 기	완 속 기	21C
<ul style="list-style-type: none"> <li>고객만족경영추진</li> <li>조직활성화</li> <li>연구개발력강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>신가치 경영                             <ul style="list-style-type: none"> <li>고객우선 가치</li> <li>사회우호 가치</li> </ul> </li> <li>질의 경영                             <ul style="list-style-type: none"> <li>전략경영</li> <li>인간존중</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>계약업체 최고화</li> <li>국내기능음료업계 리더 고수</li> <li>사업다각화를 통한 기업변신</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2010 Project</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>고객의 소리 청취</li> <li>고객불만처리제도</li> <li>제안제도</li> <li>연구개발투자</li> <li>순환보직제</li> <li>부서장전결제</li> <li>여론수렴제도</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>신인사제도</li> <li>교육제도 개혁</li> <li>CI추진</li> <li>리엔지니어링</li> <li>리스크취령(차재, 환경)</li> <li>위원회, 팀활성화</li> <li>부문별시상(동산상, 제안, 공모)</li> <li>내부고객의 소리 청취</li> </ul>		

2.3 기업비전과 B.P.R

미래에 대한 꿈과 의지가 없는 개혁과 개선은 성공할 수 없듯이, 비전과 이념없는 리엔지니어링 또한 단기적이고 부분적인 성과밖에 거둘수 없다. 직원 모두가 미래에 대한 비전과 가치관을 공유하고

변화에 대처해 나가기 위해 '비전2000'팀에서 직원 공모를 거쳐 기업이념을 제정하였고, 최고경영자는 1995년7월24일 창립30주년을 맞이하여 직원들이 참여하여 만든 기업이념을 수락하여 선포하였고, 21세기로 향한 사업영역과 비전 그리고 1996년 경영 방침을 발표하였다.

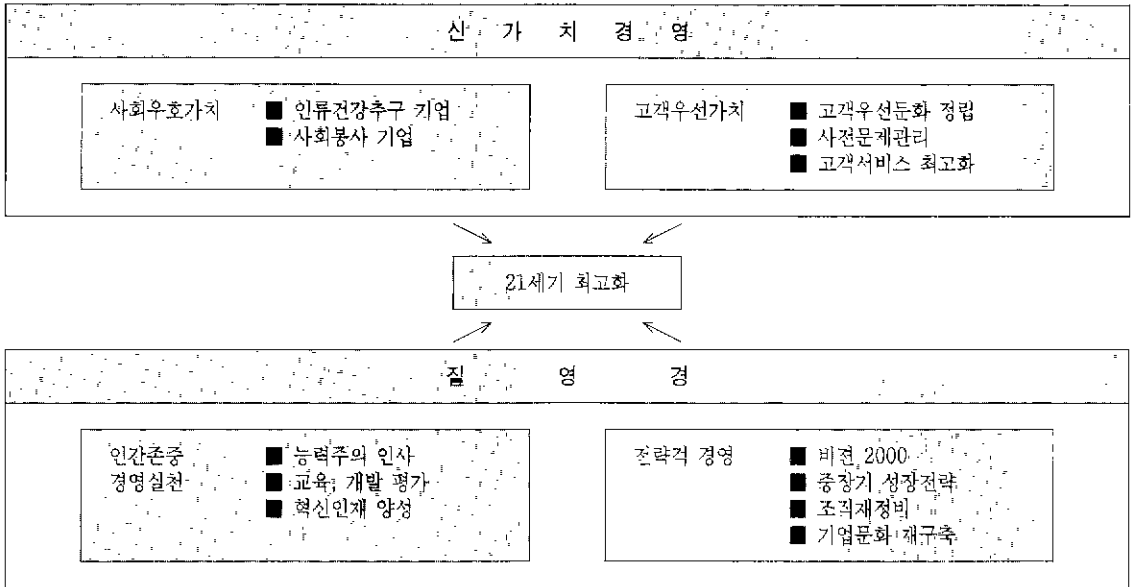


- 1995년 창립 30주년을 기하여 21세기 Vision 제시
  - 21세기 계약업체 최고화 (사람, 제품, 서비스)
  - 21세기 기능음료업계의 리더
  - 사업다각화를 통한 기업변신

- 기업이념 선포
  - “인간존중의 사명으로 미래의 개척지에 도전하여 인류전장을 추구한다”는 건강추구기업으로서의 사회적 책임과 의무

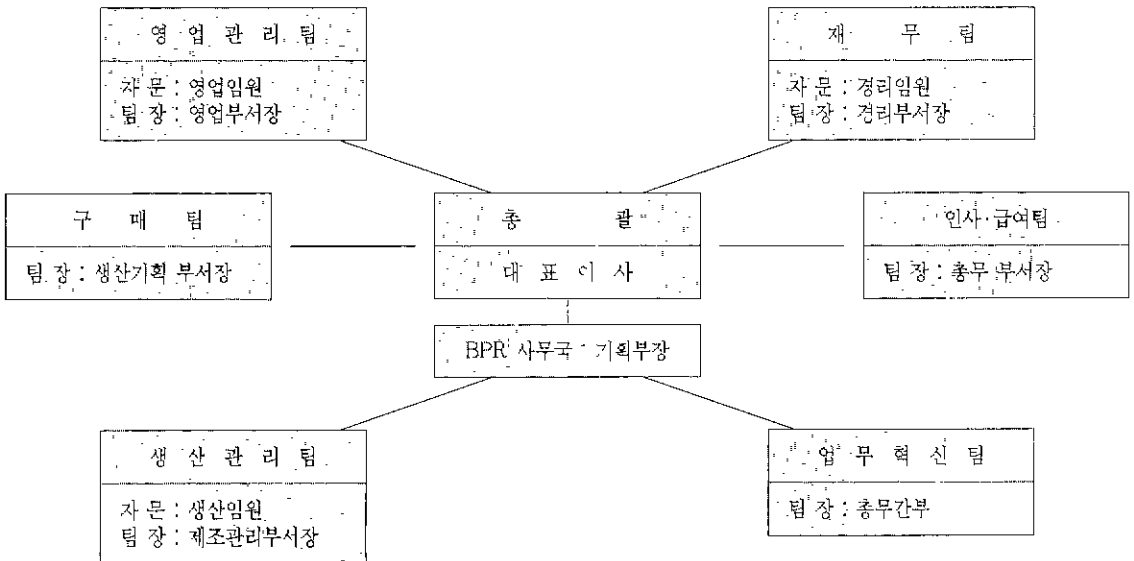
- 사업영역
  - 계약  → 건강사회 구현
  - 건강음료
  - 외식산업
  - 무역서비스  → 고품격 생활 구현

1996년 경영방침



3. BPR PROCEDURE

3.1 BPR팀



현대약품은 기업이념과 비전 그리고 조직활성화등의 계획에서 부터 이행까지의 전과정이 직원 스스로의 힘으로 추진되었다. '기업이념' '고객현장과 행동지침' '창립30주년앨범'등이 task force team으로 추진되어 직원 공모에 의한 전직원의 참여로 작성되고 공포되었다. BPR도 팀장에 대한 국내교육기관의 단기 교육과 study를 거쳐 시행착오를 거치며 1차 선정 프로세스가 추진되었고, 1995년 9월부터 2차 선정 프로세스에 대한 리엔지니어링이 추진되고 있다.

적은 조직으로 별도의 BPR전담팀을 조직하여 추진할 수 없는 여건하에서, BPR의 세분화된 기능별 추진담당자 없이 각 부문별로 임원이 자문을 담당하여 부문별 대상 프로세스를 이해하고 변화에 대한 지원을 하여 team owner의 역할을 수행토록 하였고, 부문별 가장 직무지식이 깊은 부서장을 팀장으로 하고, 프로세스와 관련된 부서의 직원들을 팀원으로 구성하였다. 그리고 적은 프로세스는 임원선정치 않고 간부사원이 팀장의 역할을 담당하여 추진하였다.

BPR팀장을 대상으로 BPR사무국을 구성하여 기획부장이 사무국장의 역할을 수행하며 대표이사에게 진행현황을 보고하였고, 대표이사는 프로세스의 변경으로 인한 조직과제도 변경등의 결정을 즉시 취하여 강력한 top의 의지와 결단으로 리엔지니어링이 추진되었다.

3.2 준비단계

일 자	추진 사항	비 고
93. 9	비즈니스 리엔지니어링 Study 시작	기획조정실
93. 9	환경조성을 위한 비즈니스 리엔지니어링 홍보	대표이사
93. 12	관리직사원 BPR 교육	기획조정실
94. 1	영업사원 BPR 교육	기획조정실
94. 1	생산직사원 BPR 교육	기획조정실
94. 1	경리 Banking Service 개시	경리부
94. 1	무역 EDI(전자자료교환)업무 개시	무역
94. 2	팀장 연수	생산성본부
94. 4	21세기 변화와 위기 그리고 BPR 필요성 교육(본사, 영업사원)	외부강사

일 자	추진 사항	비 고
94. 3	본사 LAN 구축 및 전자문서(E-MAIL) 처리 개시 임원 PC 설치 및 교육	
94. 3	BPR팀 편성	
94. 4	팀별 활동계획표 통보 및 시행	

BPR 준비단계의 개선업무

개선업무명	비 고	팀 명	시행일
무역서류처리	금액 12,000원/건당 (I/L, L/C)→1,000원 신용장 수취기간 2~3일→10분	무역	94. 1. 1
홍백킹시스템	잔액조회, 입금, 대체, 자동화	경리	94. 1. 1
비용전표처리	비용전표작성→비용전표 발행	전사적	94. 8. 1
예산결재	예산초과 비용 전표발행 통계제도 부서장 전결제 시행	전사적	94. 10. 1
근태관리	부서장 관리제	전사적	94. 10. 1

3.3 추진 프로세스

프로세스명	프로세스 비전	팀 명	척 도
주문서처리	14단계→8단계 2일→0.5~1일	영업관리	시간단축 원가절감 고객서비스
수금어음관리	19단계→9단계 4일→1일	재무	시간단축
근태처리	24단계→10단계 12일→3일	인사/급여	시간단축
제조소모품구매	12단계→1단계 9일→4일	구매	시간단축
시약구매	12단계→9단계 1일→3시간	구매	시간단축
원부자재발주처리	3단계→1단계 1일→3시간	구매	시간단축 원가절감
업무개선	본사 내부 E-Mail 개시(94.2) 본사/공장간 E-Mail 개시(94.7) 지방출장소 E-Mail 개시(95.3) 업무양식 폐지 - 기안용지, 제안서, 교육/훈련/휴가원, 사내안내, 감사보고서, 업무점검 List, 예산관련문서, 구매의뢰서, 업무 Manual 등 40여종		

2차 추진 프로세스

프로세스명	프로세스 비전	팀	명	척	도
영업활동정보관리		영	업		
원부지재검수		생	산		
고정자산취득등록		업	무	혁신	
신제품개발등록		개	발		

현대약품공업주식회사

4. BPR 추진사례

4.1 주문서처리프로세스

(1) 주문서처리 프로세스의 개요

주문서처리는 제조·판매회사에서 가장 기본적인이며 중요한 업무이다. 일반적으로 주문서접수를 시발로 하여 주문서심사/승인/출고지시/발송/외상매출금관리 업무가 연계되며, 주문서처리와 수급시 입력된 기초자료로 영업실적, 외상매출금, 마케팅정보 등이 가공되어 생산 및 구매계획 그리고 재무계획의 의사결정 정보로 활용되는 원천적인 프로세스이다.

주문서가 접수되면 접수된 주문서를 전량 한단계의 처리과정을 거쳐 다음 처리단계로 전달하여 진행시키며, 각단계마다 관리상 필요한 증빙 및 부속서류를 규정대로 첨부하여 결재후 타부서로 전달하는 것이 일반적인 업무처리방식 이었다.

영업사원이 거래처를 방문하여 수주키나, 거래처로부터 유선접수된 수주사항에 대하여 매출주문서를 작성하고 신규거래처는 별도의 신규거래 구비서류를, 회전일/외상매출한도액 초과거래처등인 경우 출고승인신청서등의 부속서류를 작성하여 출장소장의 결재를 득한후 본사의 영업본부로 송부한다.

영업본부는 접수된 주문서에 대하여 계약 및 식품영업의 특성상 발생하는 판매수량에 따른 할증/사전할인/경품 등의 요청사항을 영업정책에 준하는가의 여부와 제반 요건 확인사항을 check하고 거래처의 신용상태와 제품개고 유무를 check하여 심사가 끝난후, 심사결과에 부적격한 주문서를 별도로 분류하여 재심사를 한다. 부적격 판정된 주문서에 대하여도 영업지속상 필요한 경우는 승인처리를 하고, 나머지

부적격주문서에 대하여는 심사결과와 사유를 영업소에 서면통보하여 주문 취소처리 한다.

심사후 승인된 주문서에 대하여 출고지시를 내리면, 발송부는 출고지시된 주문서가 집계된 발송집계표를 출력하여 발송 준비작업을 거쳐 제품거래명세서/세금계산서와 함께 거래처로 직접배달 또는 화물로 탁송한다. 이후 거래처의 외상매출금이 발생되고 외상매출금 관리업부가 시작된다.

(2) 주문서 처리프로세스의 문제점

- 관료적, 형식적 서류심사

증빙 및 첨부자료심사(신규고객CARD/불실고객/매출할인/할증처리등)업무가 중앙 부서인 영업본부에 의존되었으며, 결재는 출장소장→지부장→부장→임원→영업관리의 5단계로 처리되었다. 경험이 많은 직원에 의한 수작업 심사가 이루어져 숙련된 직원이 아니고는 심사업무를 수행할 수 없었고, 업무복주시는 형식적인 서류작업이 되었으며, 심사결재 또한 의례적으로 처리되어 처리시간보다 대기시간이 길었다.

- 주문서 작성시 수작업점검에 의한 공수과다

주문서작성시 영업정책(할증/사전할인/경품등)에 준하는가의 여부, 그리고 거래처 신용상태(여신한도, 회전일등)점검등에 1차적으로 출장소담당자들이 1일 약 2시간씩 수작업으로 점검 및 확인하여 출장소장 결재절차로 진행되었다. 이 경우 출장소담당자의 거래처정보 부족과 수작업으로 인한 오류가 약 10% 이상씩 발생하여 영업본부에서 접수후 심사시 수정을 거쳐 출장소로 다시 통보하여 재점검 및 수정을 해야하고, 수정후 출장소장 재결재를 걸쳐 영업본부로 재차 송부하는데 장시간이 소요되는 문제점이 있었다. 이러한 제도하에서 영업본부는 주문서에 부속되는 서류에 대한 신뢰부족으로 전량의 주문서를 심사하여야 하고, 출장소는 부속서류 작성 및 점검에 많은 시간을 소요하고 있었다.

- 집중식 주문서 일괄처리에 의한 지연

영업본부에서 주문서를 일괄적으로 처리하여 다음 단계로 진행시키므로, 하자없는 정상적인 주문서도 심사대상이 되어 심사를 거친후 출고지시가 이루어

졌다. 이 경우 다음 처리단계에서는 대기시간이 길었고, 전달후 조속히 처리를 거쳐 다음단계로 산출물을 전달하였기 때문에 처리시간이 집중화 되어 업무의 효율적인 시간관리가 행하여 지지 않았다.

- 정보의 비공유로 인한 소극적인 고객관리

심사와 승인 그리고 출고지시의 큰 절차가 중앙부서인 영업본부에서 이루어졌고, 출장소 영업담당자들은 그 결과를 즉시 파악치 못하고 영업본부의 결정사항을 기다려야 하므로, 고객주문의 진행사항에 대한 feedback과 고객서비스에 소극적으로 대처하는 요인으로 작용하였다.

(3) 주문서처리 프로세스의 개선목표

- 수작업 심사의 자동화

주문서 심사를 자동화 함으로서 출장소에서 주문서 입력시 심사결과를 즉시 화면으로 확인할 수 있게하여 영업담당자들이 본사의 심사를 위하여 검토되어 작성되는 주문서 준비시간에 소요되는 시간이 없도록 하였다. 또한 영업본부에서는 심사에 필요한 공수가 절감되고, 심사 부적격 주문서에 대하여만 승인결재를 필요시만 하도록 하였다.

- 결재 단계 축소화

출장소장 결재부터 영업임원 결재까지의 5단계 절차를 2단계로 축소하여, 결재단계도 축소하여 문서의 전달시간과 주문서심사와 결재대기및 결재시간이 대폭 단축되도록 하였다.

- 정보의 공유로 인한 능동적 업무처리

주문서 심사결과와 제품재고 부족에 의한 미송처리된 내역도 즉시 정보시스템을 통하여 조회할 수 있게하여 주문서처리의 흐름을 파악토록 하여 즉시 action을 취하여 능동적으로 고객관리에 임하여 고객서비스를 향상시키도록 하였다.

(4) 주문서처리 프로세스의 개선효과

- 출장소 처리시간 단축

출장소 영업담당자들이 거래처를 방문하여 수주후, 매출주문서를 작성하고 출장소장의 결재를 득한후 본사 영업본부로 증빙자료를 송부하던 방식에서 해당 출장소에서 주문서를 직접입력하여 심사결과를 조회

하고 1차 부적격 심사된 사항은 2차적으로 영업본부에서 심사하여 결과를 정보시스템을 통하여 전달하여 결재단계단축(5단계→ 2단계)과 처리시간단축(4시간→2시간30분)을 이루는 개선효과를 얻었다.

- 영업본부부문 시간단축

출장소에서 송부한 주문서에 대하여 심사후 입력하던 방식에서 입력시 전산시스템에 의한 자동심사시스템으로 변경하였다.

이전의 거래처신용도(매출채권회전일, 여신한도 등)를 고객/원장조회하여 수작업으로 파악한 후 부적격주문서에 대한 승인사항은 지부장→부장→임원의 결재과정을 거쳐 승인되지 않은 주문서는 반송처리하고 그의 정상적인것은 출고지시하던 제도에서, 각출장소에서 주문서 입력시 재고품질/고객회전일/신용도/영업정책/할증 등에 대한 자동심사시스템에 의한 심사후, 부적격사항에 대한 승인을 득하지 못하면 자동적으로 취소처리가 된다. 적격 주문서는 영업본부의 결재없이 즉시 출고지시 처리토록 하고, 부적격 주문서에 대하여만 결재처리토록 하였다. 이 결과 주문서처리에만 7단계→3단계, 4시간에서 1시간으로 단축하는 개선효과를 얻었다.

- 영업관리부서의 폐지

이전에는 주문서의 적격여부를 완벽히 심사하기 위하여 1차적으로 출장소에서, 2차적으로 영업본부에서 그리고 마지막으로 영업관리부에서 check하였다. 그러나 주문서자동심사시스템으로 심사가 객관화되고, 부적격주문서에 대한 추가승인사항도 정보시스템에 기록되어 감사실등 감독부서에서 수시로 조회하여 부적격승인에 대한 적정여부를 관리할 수 있게됨으로서 영업관리부의 심사기능및 기타업무를 영업본부로 이관시키고 영업관리부를 폐지하였다.

- 주문서 사후관리 공수절감

본사의 영업본부에서 일괄적으로 주문서를 분류철하여 보관관리하였으나 정보시스템에 의한 자동결재시스템으로 전환하여 별도로 주문서를 사후관리할 필요성이 없어져 사후관리에 수반되는 1일 2시간의 공수가 절감되었다.

(5) 향후 개선방향

－ 주문내역 현장입력

현재 수주후 주문서를 수기 작성하여 출장소에서 입력하여 전자결재 처리하고 있으나, 향후 영업담당자가 소형컴퓨터를 휴대하여 수주시 현장에서 수주내역을 직접입력하여 주문서자동심사 시스템을 거쳐 즉시 발송되도록 할 예정이다.

－ 주문서 자동시스템 보완

거래질별로 여신한도설정을 구체화하여 영업담당자의 책임관리가 될 수 있도록 정책적인 측면에서 개선하고, 다양하고 복잡한 영업정책(사전할인/경품/간담/고객 신용평가기준 등)을 완전 표준화하여, 현재 부분적으로 수작업 심사하는 부분도 전산시스템으로 확대 전면자동화 하여 영업담당자의 권한과

책임하에 2단계 결재를 1단계로 축소하여 출고처리할 예정이다.

－ 발송프로세스 개선

외부발송대행사와 전산망을 구축하여 발송부서의 발송의뢰및 발송제품의 현재이동 위치, 거래처인수일자/인수자, 발송완료통보등의 발송진행사항을 각 단계별로 관리함으로써 관계자들이 항상 발송진행흐름을 파악관리하여 고객서비스를 향상시키고 발송처리시간을 단축할 예정이다.

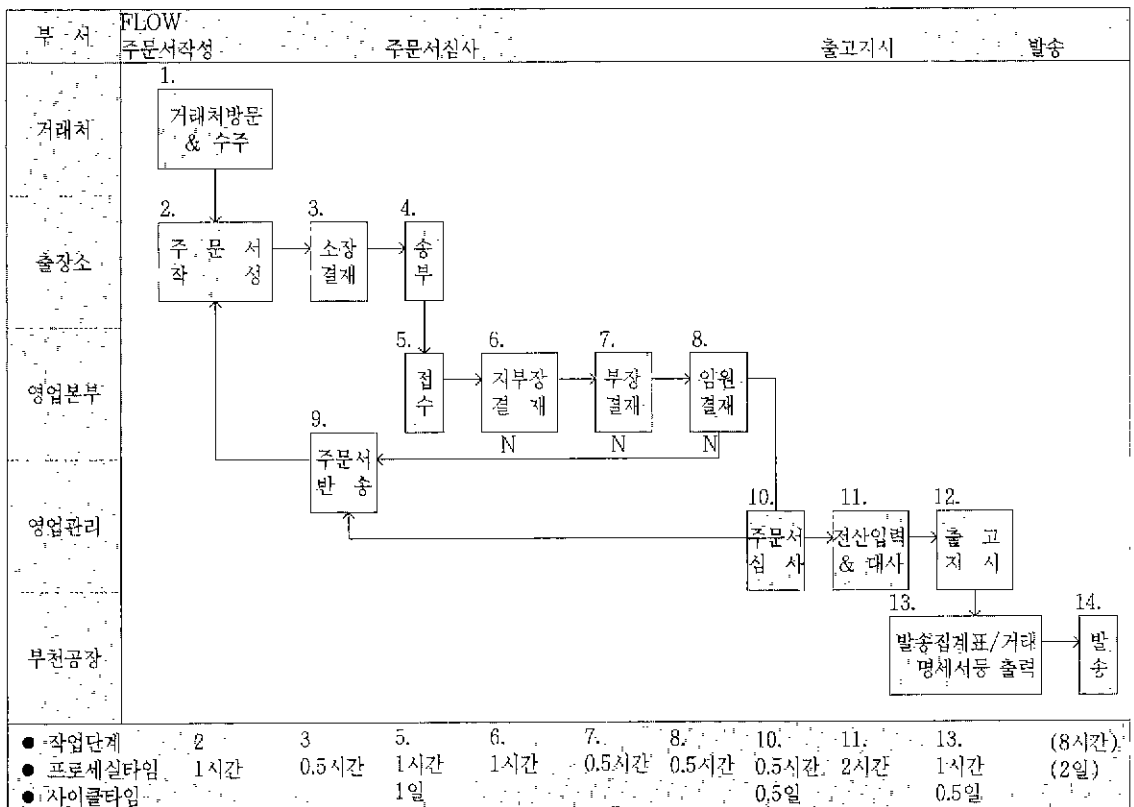
주문서처리 프로세스팀은 팀장문 이 원섭 전무, 팀장 김원배 무장, 팀원 이근호 과장, 차 상주 대리, 구 령준 계장, 이 옥란 사원등이 참가하였다.

PROCESS MAP(개선전)

PROCESS명 : 주문서처리

[영업팀]

작성자 :



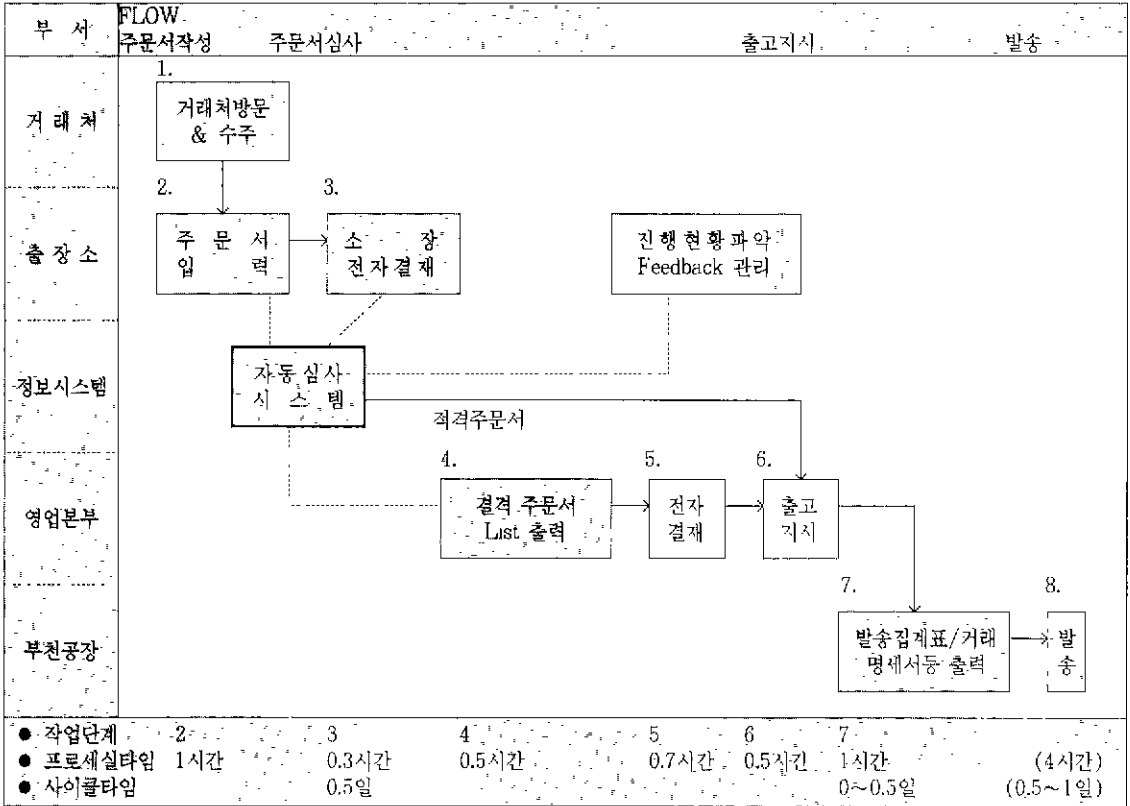


PROCESS MAP(개선후)

PROCESS명 : 주문서처리

[영업팀]

작성자 :



현대약품공업주식회사

4.2 수금어음관리 개선 프로세스

(1) 수금어음 관리 개요

거래처 에서 수금한 어음을 출장소 담당자가 수금 실적 보고및 회계전표(수금)를 작성 결재후 어음은 특수우편으로 회계전표는 행낭(일반우편)편으로 본사에 송부하며 본사에서는 영업 관련부서의 결재및 합의를 필한후 경리부에 접수하고 있는 관계로 업무 처리 지연등 개선의 필요성을 많이 느끼게 되었으며,당사의 정보시스템과 은행에서 실시하고 있는 F/B(Firm Banking) 제도를 이용,수금어음 관리 절차를 개선하고자 하였다. F/B 제도란(수금어음 관련) F/B 계약이 체결된 은행(모점)의 지점계좌(출장소)에 수금한 어음을 입금시키면 F/B모점을 통하

여 그 내역을 전송 서비스로 제공 받을수 있으며 어음기일 도래시 교환및 추심을 어음보관(입금)은행에서 일괄 취급하는 제도이다.

(2) 현행 프로세스의 문제점

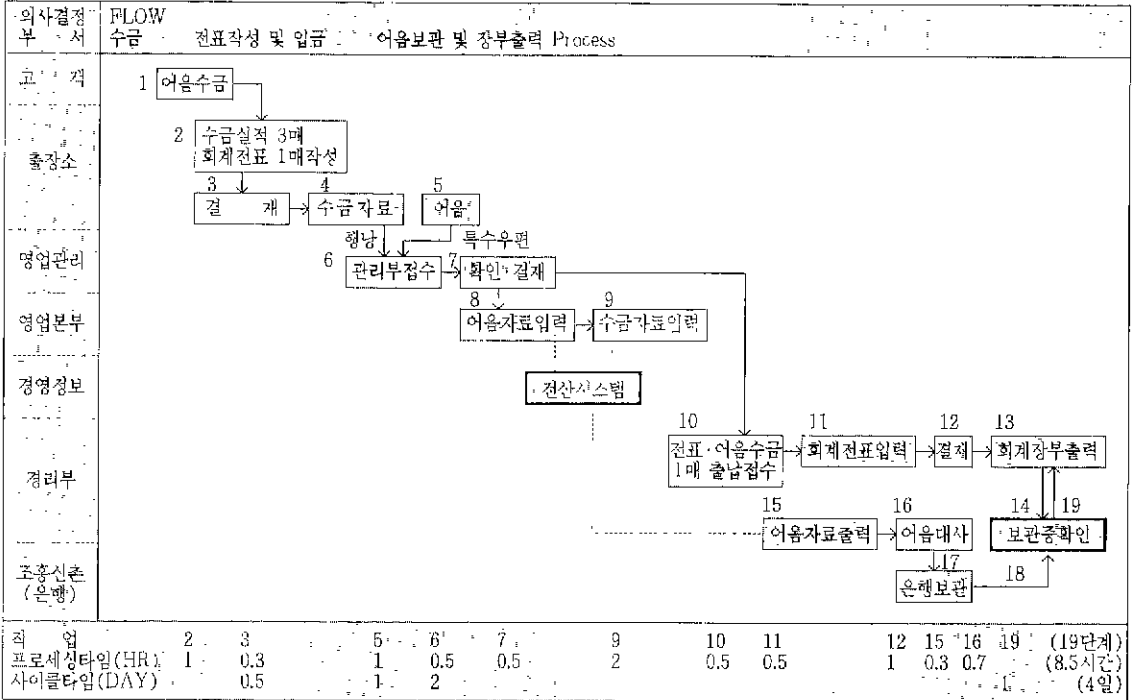
당사는 제약회사로서 전국의 약국및 병원을 상대로 거래를 하므로 거래처수(7000여)가 많은은 물론 수금 관련된 부대비용및 실물을 취급하는데 많은 시간을 필요로 하고 있으며,특히 본사에서 어음및 수금자료를 일괄 관리(입금,교환및 추심)에 따른 부대업무 증가등 문제점으로 대두 되었다.

1) 처리절차 복잡및 많은 시간 소요

출장소의 거래처 담당직원이 수금된 어음을 수금 실적 보고서와 회계전표를 입력및 출력 전결권자

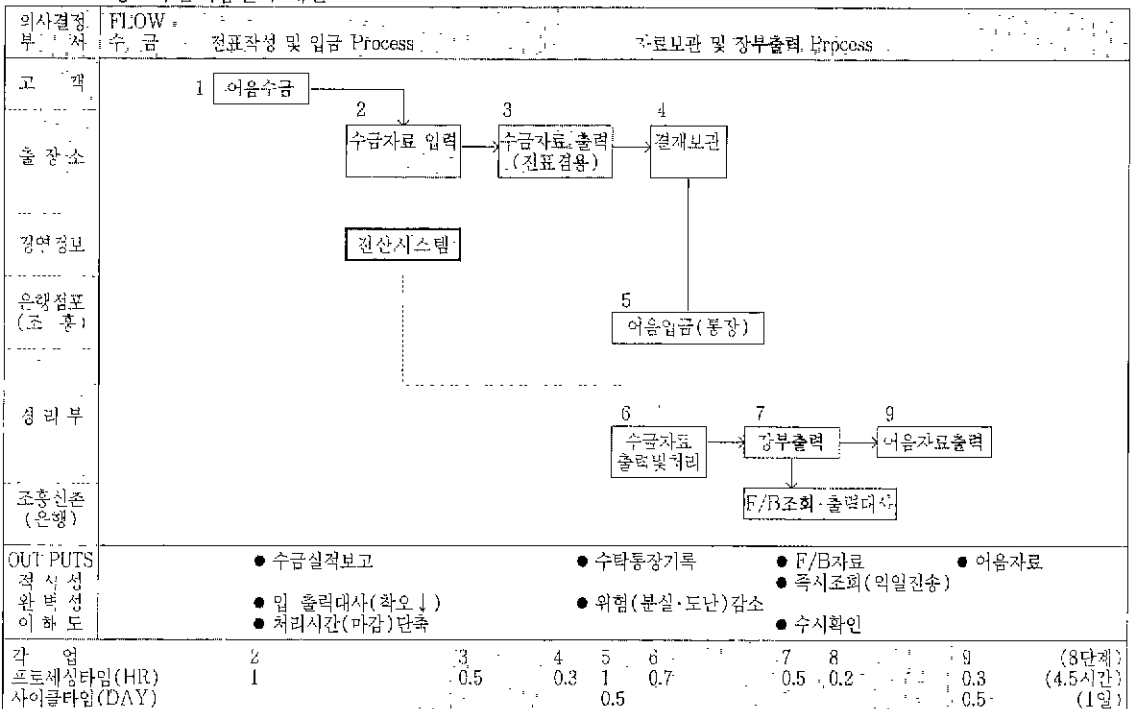
PROCESS MAP(개선전)

PROCESS명 : 수급어음관리 개선



PROCESS MAP(개선후)

PROCESS명 : 수급어음관리 개선



특결후 영업본부로 동자료를 송부한다. 영업본부에서는 관련자료를 심사 검토후(필요시 임원 결재) 이상이 없을시 경리부에 접수시키고, 어음실물은 특수 우편물로 출장소에서 영업본부로 송부 하며, 영업본부는 어음접수후 접수대장에 내용을 기록하여 내부 결재후 경리부에 어음을 인계하면, 경리부는 어음실물과 수금/전산출력 자료를 대사 이상유무 확인후 받아들여어음 보관 은행에 보관의뢰,인수증을 교부받는 일련의 절차가 복잡하게 구성되어 있다.

2) 수금자료및 회계전표 중복입력등

수금자료와 회계전표는 별개의 전산 시스템으로 수금자료및 회계전표를 입력후 각기 출력하여 전표에 수금자료(수기 작성)를 첨부하여 경리부에 접수시키면 경리부는 입력된 수금자료와(어음포함)회계전표를 대사 이상이 없을시 어음입고(경리) 및 전표를 회계 처리한다.

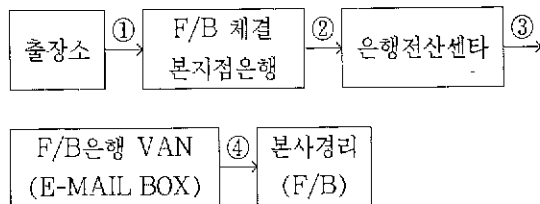
3) 우송 도중 분실등 위험 상존

특수 우편물을 통하여 어음을 우송하는 관계로 분실,훼손등 문제점이 상존하며 이로 인한 예상 불이익을 배제 할 수 없었다.

4) 추심 교환시 수수료 발생

만기도래시 어음을 현금화 하기 위하여 추심지역(지방)은 3-4일전 교환지역은 하루전에 입금,위탁 보관은행의 추심의뢰에 따른 추심 수수료를 매월 반복적으로 지급하는 비용이다.

(3) 프로세스의 개선방안



- 1) 출장소의 제일 가까운 F/B은행 본지점(현재)에 어음 입금
- 2) 은행 영업점에서 수탁내역 확인후 단말기 등록
- 3) 입금내역을 D+1일 오전에 당사 E-MAIL BOX로 DATA 전송

- 4) 당사의 E-MAIL BOX에 수록된 전일 입금내역 수신(경리부)
- 5) 보관어음 만기일에 교환 회부및 추심 - 지정 계좌 자동입금처리

(4) 어음관리 프로세스 개선 효과

- 1) 회계전표 입출력 배제및 자동분개
  - 회계전표 연간 약14,400매 (월1,200매×12) 감소 효과
- 2) 추심료등 경비절감
  - 입금은행에서 어음 교환시 추심료 절약(연간 1,200만원)
- 3) 어음 취급 위험 배제
  - 어음 실물을 은행에 입금 시키므로 관리상의 위험 감소
- 4) 신속한 업무 처리
  - 어음입금및 수금자료 전산입력 즉시 조회 가능
  - 조기 월말 마감 기여(목표 : D+2 영업일)
  - FIRM BANKING을 통하여 P/C로 수탁내역등 조회

수금어음관리 프로세스팀은 탐지문 어 윤호 상무, 탐장이 석봉 차장, 탐원 이 석준 대리, 배 국수 계장, 김은석 주임등이 참가하였다.

참 고 문 헌

1. Michael Hammer & James Champy, Reengineering The Corporation, Harper Business, 1993
2. 이순철, 비즈니스 리엔지니어링(1), 명진출판, 1993.7
3. 이순철, 비즈니스 리엔지니어링(2), 명진출판, 1993.8
4. 이순철, 한국기업의 리엔지니어링 사례, 명진출판, 1994.4

- 5. 경영혁신과 정보기술, 한국경영정보학회, 1993. 11
- 6. 이봉진, 한국식 리엔지니어링. 한국경제신문사, 1994.7
- 7. 시오야 미치, 이광현·갈정웅 역, 기업비전 만들기, 명진출판, 1994.3
- 8. 로버트 슬레터, 이진우·박기호 역, 책 월치의 31가지 리더십 비밀, 명진출판, 1993
- 9. 윤은기, 스마트경영, (주)유나이티드컨설팅그룹, 1994.9

- 10. 노엘 티키, 박영중·정낙준·이상욱 역, 개혁주의자를 위한 핸드북, 21세기북스, 1994.5



박형근

1980년 동국대학교 경상대학 전자계산학과(경영학사)  
 1993년 성균관대학교 경영대학원 정보처리학과(경영학석사)  
 1993년 정보관리기술사 자격취득  
 1995년 현재 현대약품공업주식회사 기획조정실 부장

관심분야 : 비즈니스 리엔지니어링, 시스템통합, 소프트웨어공학

〔제4회 멀티미디어 산업기술 학술대회 발표논문 모집〕

- 1. 회원·임원 여러분의 건승하심을 기원합니다.
- 2. 당학회 멀티미디어시스템연구회에서는(위원장 : 오길록 박사)학술대회 개최와 함께 발표 논문 모집을 하오니 임원여러분의 참여와 주위에 계신분께 독려하여 많은 논문이 접수될 수 있도록 적극 협조 바랍니다

- \* 일 시 : 1995. 12 1(금) 10:00-17:00
- \* 장 소 : 포스코센터 아트홀(선릉역)

발표논문 제출요령

- \* 제출분야 : 멀티미디어 산업기술과 관련된 제반연구 및 응용분야
- \* 초록접수 마감 : 1995년 10월 28일  
발표하실 논문제목과 요약, 저자, 소속, 연락처(전화, 팩스)를 아래의 주소나 팩스로 보내주시기 바랍니다.
- \* 최종발표 원고 제출마감 : 1995년 11월 21일
- \* 작성요령 : 한국정보처리학회 투고양식에 따라 A4르 제출
- \* 작성매수 : Page 제한없음
- \* 발표시간 : 편당 20분(질의응답 포함)
- \* 참가비 : 3만원

문의 및 접수

- \* 이필규 교수(인하대, 전자계산공학과)      \* 진병운 실장(ETRI, 정보자동화연구실)
- 주소 : 인천시 남구 용현동 253(402-751)      • 주소 : 대전시 유성우체국 사서함 106호(305-600)
- 전화 : 032-860-7448      • 전화 : 042-860-5747
- 팩스 : 032-874-6682      • 팩스 : 032-860-6508