

경영의 재창조, 비즈니스 리엔지니어링



비즈니스 리엔지니어링이란 기존의 모든 업무방식을 새롭게 재구축하는 등의 일대 혁신을 통해 기업에 생명력을 불어 넣는 경영의 재창조 과정을 일컫는다. 단순히 과거의 업무방식을 보완하는데 그치는 것이 아니라 비즈니스 과정의 모든 흐름을 새롭게 재구성 하자는 것이다. - 편집자 주 -

최근 기업을 둘러싼 경영환경이 가속적으로 변화함에 따라 많은 기업들이 이러한 경영환경 변화에 효과적으로 적응하기 위한 방법을 탐색하는데 골몰하고 있다. 저명한 경영학자인 피터 드러커 교수는 『비즈니스 리엔지니어링』(Business Reengineering)이 바로 이에 대한 해답이라고 주장한다.

미국의 많은 최고 경영자들도 이와 같은 주장에 동의하고 있다. 465개사를 대상으로 한 최근의 설문조사 결과에 따르면 표본의 60%가 생산성이 높은 기업을 구축하기 위해서는 비즈니스 리엔지니어링이 필수적이며, 최근 미국 기업들의 향상된 경쟁력도 이에 기인한다고 응답하였다.

비즈니스 리엔지니어링이란 기존의 모든 업무방식을 새롭게 재구축하는 등의 일대 혁신을 통해 기업에

생명력을 불어 넣는 경영의 재창조 과정을 일컫는다. 단순히 과거의 업무방식을 보완하는데 그치는 것이 아니라 비즈니스 과정의 모든 흐름을 새롭게 재구성하자는 것이다. 이와 같이 업무방식의 급격한 변화인 리엔지니어링을 도입하는 이유는 개별 업무의 점진적인 개선만으로는 국제경쟁력의 제고가 불가능하다는 인식에서 비롯된다.

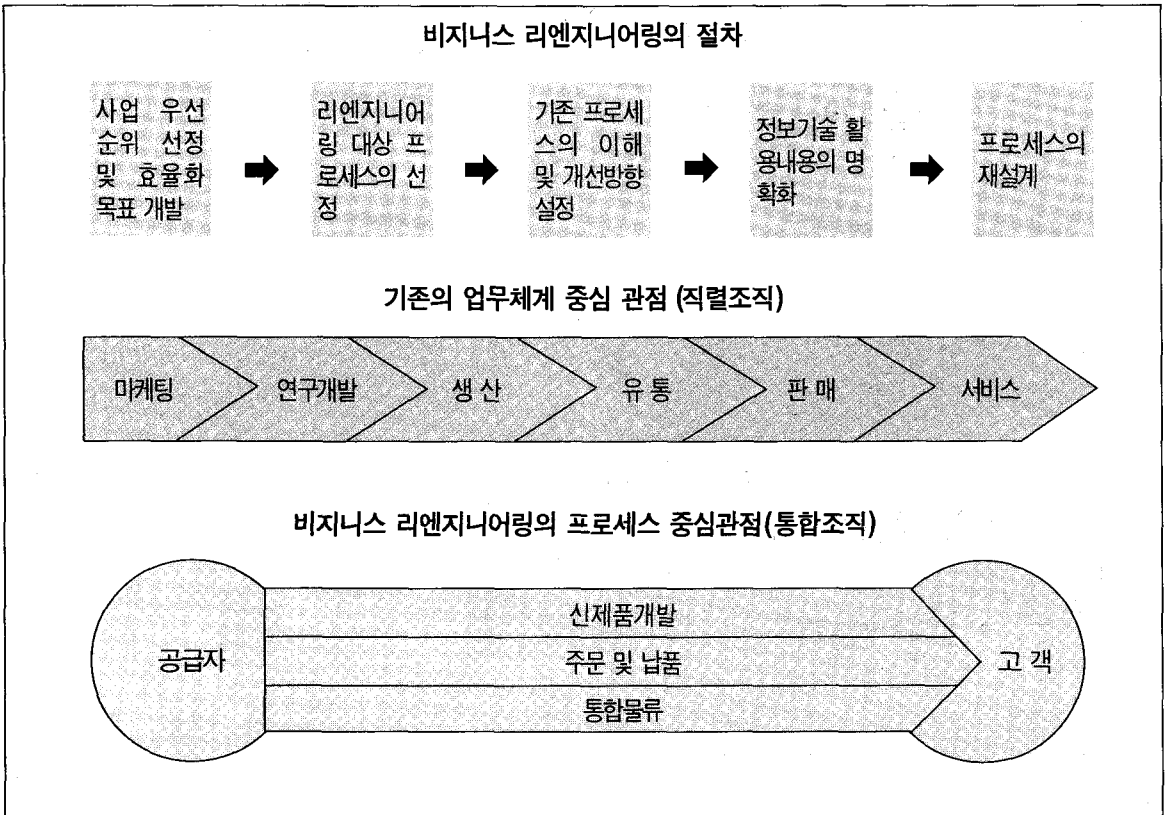
과거의 경영혁신이 10% 정도의 생산성 향상에 만족했다면 비즈니스 리엔지니어링은 50~100% 이상의 효과도 기대된다. 일례로 뮤츠클 베네팅 생명보험(Mutual Benefit Life)은 리엔지니어링을 통해 보험증 발급을 두 달에서 이틀로, 비용은 2분의 1 수준으로 줄일 수 있었다.

신세대 경영학자인 마이클 해머(Michael Hammer)박사가 처음

주창한 리엔지니어링 개념의 특징은 혁신의 대상이 과정(process)으로 본다는 점이다. 개별업무의 개선도 중요하지만 그보다도 업무 전체의 흐름을 근본단위로 하여 업무, 조직, 기업문화까지를 대상으로 경영혁신을 추구해야 한다는 것이 그의 주장이다.

조직의 업무는 일반적으로 여러 부서를 거치면서 수행된다. 이때 업무처리의 강도는 가장 취약한 부문에서 결정된다. 그러므로 일개 부서에서 업무혁신을 이룩하더라도 연계부서에서의 혁신이 수반되지 않으면 전체조직 입장에서는 큰 변화를 느끼지 못한다. 이를 극복하기 위해 비즈니스 리엔지니어링에서는 기존 업무의 개선보다도 업무처리 과정 전체의 재설계를 강조하는 것이다.

업무혁신을 이룩하기 위해서는



혁신대상을 먼저 찾아야 한다. 과거 업무방식에 한정해서 부서별로 업무혁신 대상을 파악하지 말고, 프로세스를 기준으로 혁신대상을 파악한 후 이들 중에서 우선 과제를 도출해야 할 것이다. 즉 기업의 사업 성과에 영향이 크며 운용상의 중요성을 갖는 근본업무를 파악한 후, 이에 관련되는 여러 부서들의 연계 업무 프로세스를 선정하는 것이 중요하다.

근본업무와 이에 따른 연계업무를 고려하여 경영혁신의 대상 프로세스를 선정하면 그에 대한 개선안을 도출해야 한다. 마이클 해머 박사는 업무처리 과정에 대한 재설계 원칙들로서 업무 위주가 아닌 결과 위주의 경영, 업무결과의 단순통합

이 아닌 업무의 연계화, 업무의 중복수행 방지, 업무수행 부서에의 결정권 이양, 정보처리의 현장화, 기업 내부자원의 중앙 집권적 활용 등을 주창한다.

비즈니스 리엔지니어링이 추구하는 광범위한 변화가 성공하기 위해서는 진정한 장기 비전을 가진 최고 경영층의 리더십이 필수적이다. 리엔지니어링은 필연적으로 과거부터 답습되었던 통념과 관행의 타파까지도 포함하기 때문에 조직 구성원들에게 부담스럽게 느껴진다. 조직내의 잠재적 저항을 극복하고 실질적인 경영혁신을 이루기 위해서는 최고 경영층의 강력한 의지가 수반되어야 할 것이다.

아직 많지는 않지만 국내에서도

비즈니스 리엔지니어링을 도입하는 기업체가 늘고 있다. 그 중 제2의 창업을 선언한 대림산업과 삼성생명 등이 선도기업이라 하겠다. 이들 기업들은 리엔지니어링 결과 발생한 잉여시간과 자금을 정보시스템, 해외투자, 서비스, 영업력 강화 등 국제화·정보화·고부가가치화 부문에 투입하여 기업체질을 더욱 강화시키고 있다.

아직까지 의식개혁 운동이나 소극적인 사무개선 운동추진 차원을 벗어나지 못하고 있는 대다수의 우리 기업들도 세계 유수의 외국기업들과 효과적으로 경쟁하기 위해서는 비즈니스 리엔지니어링을 적극적으로 활용해야 할 것으로 보인다.

● 자료제공 : 산업연구원