

정보환경에서의 업무프로세스 재설계 및 효과에 관한 연구

- 국내 금융업을 중심으로 -

박노현* · 김정환**

요 약

21C 정보환경의 대두와 더불어 업무역량의 폭이 매우 넓어졌다. 특히 인터넷이라는 매체의 도구적 활용이 보다 광역화되고 있으며, 소비자와의 직접적인 업무연결이 가속화되고 있는 현 시점에서 업무프로세스의 재설계는 업무효율의 증대는 물론, 총비용을 절감하는 효과를 가져올 것이다. 본 연구는 업무프로세스의 재설계를 통한 성과 및 그 성과에 긍정적인 영향을 미치는 요인들을 밝히고자 하는데 연구의 목적을 두었다.

업무프로세스의 구성요인을 전략차원, 조직문화 차원, 방법론 및 운영차원, 정보기술 및 교육차원 등 4개로 분류하여 각각의 성과요인들을 정리하였는데 분석결과는 다음과 같다. 첫째, 성과에 중요한 요인으로 IT의 교육 및 훈련, 전사적 참여, Vision의 수립과 공유, 조직구성원의 프로젝트 수행에 관한 저항관리 등 4개의 요인이 밝혀졌다. 둘째, 프로젝트 목표가 혁신적이거나, 전사적 참여가 이루어질 경우 프로세스 시간의 감소를 가져왔으며, 프로젝트가 고객지향적일수록, 벤치마킹의 실행이 자주 일어날수록, IT의 교육 및 훈련이 많을수록 프로세스 산출물에 대한 품질향상에 중요한 요인으로 작용하였다.

1. 서론

최근 기업의 경영환경은 정보화로 인한 변화 지향적 사업정책을 앞다투어 수립하고 있는 실정이다. 특히 인터넷을 통한 사이버 거래가 활성화되고 있는 현시점에서 기업운영의 효율화 및 성과향상에 목표를 두고 사무혁신은 물론 운영시스템의 자동화가 경쟁의 수단으로 부각되고 있다. 이와 더불어 인터넷은 현대사회에서 주된 정보활동의 도구인 동시에 정보활동과 소비활동을 가능케 해주는 핵심도구로서 그 비중이 가중되고 있다.

이와 같이 기존 시장의 질서와는 전혀 다른 경영패러다임이 수립되고 있는 현 시점에서 보다 적극적인 변화지향적 사고로의 전환점 모색이 경쟁우위의 수단으로 제기되고 있다. 최근 기업들은 서비스품질을 향상시키기 위한 노력이 지속적으로 전개되고 있으며, 더욱이 우리나라의 IMF체제 이후 국내 금융권의 경영체제 변환은 더욱 가속화되고 있다. 금융권의 체제변환은 기업경쟁력을 확보하려는 노력의 일환으로서 특히 금융업이라는 특성상 고객서비스를 위주로 하는 경영체제를 기본으로 하고 있다.

이와 같이 기업의 서비스향상 노력은 경쟁적 환경에서 주요성공요인(Berry et al., 1992)으로 작용된다는 것을 의미하며, 이러한 기업의 노력은 최근 벤치마킹(benchmarking), 지속적인 프

* 세종대학교 경영학과, 겸임교수

** 행정학 석사, 가천길대학 인터넷 무역과 조교

로세스 개선(CPI; continuous process improvement), 업무프로세스 재설계(BPR; business process reengineering), 리스트럭처링 등의 다양한 경영 관리방법으로 나타나고 있다.

이중 '업무프로세스 재설계'(이하 BPR)는 Hammer(1990)가 'Harvard Business Review'를 통해 처음으로 용어를 사용하였으며, 이러한 방법을 통해 현재의 성취도에서 50%, 100% 때로는 그 이상의 효과를 얻는 것을 목표로 하고 있다(이순철, 1993). 즉 BPR은 기본적으로 현재 인식하고 있는 기업 운영방식을 완전히 버리고, 과감하게 재설계하는 '신경영창조'라고 할 수 있는 것이다(이재범, 1993).

Hammer(1990)는 오늘날 기업의 경영환경을 변화시키는 핵심적인 요인을 고객(customer), 경쟁(competition), 변화(change)의 3C로 설명하고 있는데, 즉 시장여건이 공급자 중심(seller's market)에서 소비자 위주(buyer's market)의 시장으로 전환되고 기업경영의 국제화와 지역화를 통한 경쟁위기의 상황을 설명하고 있다. 이러한 변화속에서 BPR은 고객의 욕구에 신속히 대응하고 고객만족을 극대화 할 수 있는 새로운 접근방법임을 시사하고 있다.

Howard(1990)는 경영환경이 혁신, 신속성, 서비스 품질 등이 기업의 주된 목표로서 감응적(responsible)인 업무프로세스, 고객접점을 통한 책임과 권한 및 정보의 위임 등에 대한 필요성을 제기하고 있다.

국내에서의 BPR에 대한 관심은 최근들어 다른 신경영이론이나 혁신기법을 압도하는 양상을 뚜렷하게 보이고 있으나, 아직 이론적 측면에서 체계적인 정리가 미흡할 뿐만 아니라 적용기업에 대한 사례정리도 미미한 편이다. 그럼에도 불구하고 국내기업이 BPR을 경영에 도입하고자 하는 열의는 대기업은 물론 중소기업에 이르기

까지 광범위하게 확산되고 있다.

국내 기업들은 환경변화에 대응하기 위하여 생산혁신, 사무혁신, 전사적 품질관리, 고객만족 경영 등 경영혁신 활동을 펼치고 있으며, 인력 절감을 위하여 자동화, 전산화를 추진하고 있지만 기대한 만큼의 성과를 거두지 못하고 있다. 이러한 방법들은 기업의 많은 문제들 중 극히 일부분만 개선하는 것이어서 기업경영의 본질적인 문제들을 해결하지는 못하고 있는 실정이다. 또한 자동화, 전산화 역시 종래의 업무방식을 그대로 고수하고 업무내용만 단순히 전산화 한 것에 불과하기 때문에 정보기술에 대한 과도한 투자가 실망스러운 결과를 보여주는 예가 많다. 따라서 일부 부문제 차원이나 기능적 차원에서 미래가치를 도출하기 위한 전략방안을 수립하는 것은 또 다른 문제점을 야기하게 된다.

따라서 국내 기업이 처한 상황과 특수성을 감안한 새로운 경영기법의 도입이야말로 한국실정에 맞는 BPR을 성공적으로 구축하는 것이 관건이며, 바람직한 방향으로 진행시켜 나가고 있는가에 대한 연구의 필요성이 증대되고 있다.

특히 금융권의 경우, 자본시장의 개방으로 인한 경쟁력이 가속화되고 있는 현실점에서 정착될 수 있는 기업문화 창출은 앞으로의 대전제로 남게 될 것이다. 대외경쟁력 강화는 물론, 내적으로 경영합리화 및 사무혁신 등이 그 중요성을 더할 것이다. 더욱이 금융권의 경영관리 형태는 고객접점에서 이루어지는 것으로서 고객만족경영의 중요성이 증대되고 있다. 상품의 개발 및 서비스의 개선, 업무혁신의 필요성 등이 제고되고 있으며, 고유의 기업문화 정착을 통한 미래가치의 창출을 전제하고 있는 것이다.

본 연구에서는 기존의 연구자들이 도출해 낸 성공요인을 토대로 한국의 제1금융권의 기업상황에 맞는 BPR의 주요성공요인(CSFs)을 도출

해 내고, 이러한 요인들과 성과변수들과의 관계를 제시함으로써 이들간의 유기적인 관계를 밝히고자 함을 목적으로 한다. 주요성공요인을 도출하기 위하여 측정요인을 4개의 차원으로 구분하였는데, 즉 전략차원, 조직문화차원, 수행차원, 정보기술차원으로 분류하여 주요성공요인에 따른 성과와 주요성과항목과의 관계를 알아보고자 한다. 이에 따라 어떠한 요인들이 성과달성에 중요한 요인으로 작용하고 있으며, 어떠한 제시요인들이 성공적인 경영환경을 정착시킬 수 있는가, 또한 미래지향적이며 효율적인 활용방안 등을 밝히고자 한다.

이와 같이 연구목적은 달성하기 위하여 항목별유기적인 관련성을 밝히고자 하였는데, SPSS for Windows v.8.0의 통계패키지 프로그램을 이용하여 다중회귀분석(multiple regression analysis) 및 정준상관분석(canonical correlation analysis)을 적용하여 제변수들간의 관계를 분석하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 선행연구 검토

2.1 BPR의 개념적 정의

2.1.1 BPR의 정의

BPR은 급변하는 프로세스들 중에서 변화가 필요한 것 가운데 일부를 재설계하는 것을 말하며, 특히 새로운 프로세스를 구성하는 것을 의미한다.

Hammer and Champy(1993)는 BPR을 “비용, 품질, 서비스, 속도와 같은 주요 평가척도의 급

격한 향상을 위해 업무프로세스를 근본적으로 다시 생각하고 재설계하는 것”이라고 정의하였으며, 이순철(1993)은 확장된 정의로서 “기존의 업무방식을 근본적으로 재고려하여 과격하게 비즈니스 시스템 전체를 재구축하는 것으로 프로세스를 근본단위로 업무, 조직, 기업문화까지의 전 부문에 대하여 성취도를 대폭적으로 증가시키는 것”이라고 정의하고 있다.

Davenport(1993)는 프로세스 이노베이션이란 용어로서 “혁신적인 기술과 조직의 자원을 총동원하여 프로세스를 완전하게 재구축하는 것”이라고 정의하였으며, 가장 중요한 핵심용어로서 프로세스와 정보기술이라고 설명하고 있다. 프로세스에 대한 시각은 해머와 동일하며 특히 정보기술과 인적자원을 BPR의 가능요인으로 제시하고 있다.

또한 환경문화에 감응적(responsible) 대응전략으로서 “이제까지의 기업철학과 기본과정 및 조직의 구성원칙 등은 더 이상 변화하는 기업환경에 적합하지 않으므로 새로운 기업철학과 조직구성 원칙을 바탕으로 새로운 기업을 만드는 것”으로 정의되기도 한다(안중호, 1993).

이와 같이 BPR은 많은 학자들에 의해 정의되고 있는데, 공통적인 용어의 개념정의를 통해 핵심개념을 설명할 수 있다.

첫째, ‘근본적(fundamental)’이란 용어는 혁신을 통하여 큰 성취도를 획득하고, 이러한 성취도는 업무방식의 근원적이고 본원적인 재설계를 통하여 이루어진다는 것이다.

둘째, ‘혁신적(dramatic)’이란 업무방식의 근본적인 재설계를 통하여 과거의 고정관념을 타파하는 것을 의미한다.

셋째, ‘프로세스(process)’란 기업의 내/외부 고객에게 결과를 전달하는 시점에서 종점까지의 과정으로 과거의 부서별 관점이 아닌 프로세스

의 관점으로 혁신을 시도하는 것이다.

넷째, '비즈니스 시스템'은 BPR의 전반적인 대상으로 작업흐름, 업무내용, 조직, 채용, 교육, 측정, 보수, 기업문화 등의 제반관리 및 운영시스템을 지칭한다.

즉, 기업은 고객에게 제품 및 서비스를 제공하기 위한 존재로서 기존 업무의 흐름을 관찰하고 시작에서 끝까지 고객에게 부가가치가 되지 않는 업무는 과감하게 없애 버려야 한다. 다시 말해 고객지향적인 업무흐름을 시작에서 끝까지 재구축하며, 조직, 보상, 기업문화를 변화시키는 것이 BPR인 것이다.

2.1.2 BPR의 원칙

최근 BPR 자문회사인 CSC인덱스사(1994)의 연구결과에서는 BPR 운동이 실제 기업혁신과 생산성 향상에 도움이 되지 않는다고 지적한 바 있다. 즉 BPR 이론은 고객 우선주의, 팀작업 중시, 노동자 업무 강화론, 실적보상주의, 부서간 장벽철폐 등 이전부터 익히 들어온 경영학 이론을 적절하게 조합해 놓은 것에 불과하고, 실제 이 이론을 적용한 기업의 85%가 부정적인 응답을 하고 있다. 또한 조사대상이 된 기업 중 미국의 69%, 유럽의 75%가 BPR을 채택하고 있고 나머지 기업들도 과반수가 이 이론의 적용을 검토 중이지만 BPR 도입이 기업쇄신에 직접적인 영향을 주지 못한다고 밝히고 있다.

BPR의 성공을 위해서는 지속적인 문제 제기 와 탄력적인 사고로의 전환이 필수적이다. 오래된 규칙들에 대한 도전만이 아니라 기존의 운영 체제내에 감추어진 기본 가정들에 대해서도 지속적인 연구과정을 거쳐야 한다. 과거 경영의 핵심적 용어였던 원가, 성장률, 매출액, 통제보다는 품질, 혁신, 이익, 서비스가 보다 중요한 의미를 갖는 시대가 되었다.

BPR의 목표는 기업이 고객에게 최대의 가치를 제공하는 것으로서, 주요 핵심은 조직이 아니라 프로세스이다. 재구축되는 것은 프로세스, 즉 조직구성원들이 수행하는 일과 그 일을 수행하는 방식이며, 조직은 사람들이 일하는 방식이 결정된 다음 그에 맞게 재구축될 것이다. 여기에서 중요한 것은 기업의 관점에서가 아니라 고객의 관점에서 최대의 가치를 가장 효율적으로 제공할 수 있도록 프로세스를 재설계하는 것이다. 프로세스를 재설계하는 것은 기업마다 BPR을 하고자 하는 목표와 그 대상 프로세스의 특성, 상황에 따라 달라진다.

프로세스 재설계는 많은 기업에게 있어서 성공요인은 물론 실패요인이 되기도 한다. 개별적인 운영과정에 있어서 극적인 향상을 이룩했으나, 기업의 전반적인 성과는 오히려 퇴보한 경우가 많다. 미국의 100여개 기업의 BPR 계획을 연구/분석한 결과를 보면 실제로 재설계 계획과 그 실행이 어려우며, 그러한 계획이 실제로 단위기업의 성공에 영향을 주지 못한다는 점을 밝히고 있다(Hall, Rosenthal, and Wade, 1993). 이 연구에 의하면 단기적이고 제한적인 시각의 운영과정을 개선하여 장기적 이윤으로 전환시키는 데 중요한 두 가지 요인이 있음을 확인했다. 첫째, 재설계될 운영과정은 기업 전반에 걸친 성과향상을 위해서 혹은 비용이나 고객의 가치와의 관계에 있어서 광범위하게 정의되어야 한다는 것이다. 둘째, 재설계는 기업의 핵심적이고 근본적인 중요한 조직상의 요인 혹은 심화를 위한 수단인 역할과 책임, 성과측정과 동기부여, 조직구조, 정보기술, 공유한 가치, 기술 등에 정통해야 한다.

이처럼 BPR이 제 기능적 역할을 수행하기 위해서는 다른 주요 변화계획과 마찬가지로 경영진의 시간과 노력의 투자정도, 최고 경영층의

의지, 그리고 실제로 수행할 사람들을 어떻게 선발하고 조직화하는가 하는 것이 성공의 관건이 된다.

2.2 BPR의 구성체계

2.2.1 프로세스 경영(process management)

AT&T사에서는 프로세스를 “특정한 산출물을 만들어 내는 특정한 투입물과 가치를 부가하는 직무에 의하여 특정지워지는 상호 연관된 작업 활동의 집합”이라고 정의하였으며, GE사에서는 “자원 및 정보를 특정한 제품 또는 산출물로 변환시키는 데 필요한 활동과 직무들의 집합”이라고 정의하였으며, IBM사에서는 “내부 또는 외부 고객을 위하여 유용한 결과를 도출하는 것”이며 “반복적이며 측정가능한 직무들의 연속체”라고 정의하였다(Harrington, 1991).

따라서 프로세스는 첫째, 반복적으로 발생하는 작업들로서 예측가능하며 정의될 수 있어야 하고 둘째, 측정가능한 투입물(input)을 측정가능한 산출물(output) 즉, 제품 및 서비스로 전환하는 부가가치가 있는 일련의 활동이라고 성격을 규정할 수 있다.

프로세스의 종류는 크게 운영 프로세스와 경영관리 프로세스로 구분할 수 있고, 이를 다시 고객관련 프로세스, 관리 프로세스, 경영프로세스, 산업에 따른 프로세스로 구분할 수 있다. 운영프로세스는 최종고객의 주문에서 운송 또는 A/S에 이르기까지 주거래와 관련된 프로세스로 제품개발, 고객의 제품구입, 고객의 필요성 파악, 생산, 운송, 주문관리, A/S 등이다. 경영관리 프로세스는 회사운영상 필요한 기획, 통제, 관리에 관련된 프로세스로 목표에 대한 모니터링, 정보관리, 인력관리, 기획 및 자원배분 등을 들 수 있다. 이러한 프로세스의 파악은 조직도를 떠나

서 파악하여야 한다(Davenport and Short, 1990).

2.2.2 고객만족 경영(customer satisfaction/service management)

고객만족 경영은 기업의 최종산출물을 획득하는 고객에 의해 측정된다. 따라서 모든 측정기준은 경영 의사결정의 전제가 되며 의사결정의 최종목표가 된다. 고객의 관점은 외부고객은 물론 내부고객까지도 포함된다. 이는 프로세스의 최종산출물을 수용하는 부서나 개인을 고객으로 인식하여 이들의 만족을 충족시켜야 한다. 따라서 과거의 피라미드 형태의 조직이 역피라미드 형태의 조직으로 전환하여 경영층이나 관리층의 역할이 지시, 감독에서 지원의 역할로 전환되어야 한다.

고객만족은 기업과 고객의 연계를 통하여 고객의 욕구(needs), 필요(wants), 기대를 만족시키거나 혹은 그 욕구((needs), 필요(wants), 기대를 상회하여 그 결과로서 고객의 재구매나 상표 충성도(brand royalty)를 제고시키는 것이다. 따라서 고객만족경영은 “회사가 제공하는 상품, 서비스, 기업이미지 등에 대하여 정기적이며 지속적인 만족도를 조사하고 그 결과에 기초하여 불만사항을 신속히 개선하여 고객만족을 충족시키려는 경영활동”이며, “제품 및 서비스에 대한 고객만족을 계량적으로 평가하고 그 결과를 토대로 제품 및 서비스, 사내풍토를 조직적이고 지속적으로 개선, 혁신하는 것을 주요과제로 삼는 경영”이라고 정의할 수 있다(김영한, 1992).

이러한 고객지향적인 경영은 고객 대응체제를 확립하여야 하는데, 먼저 고객을 이해하고 고객 욕구에 따른 기업경영을 추구하는 것이다. 둘째, 시장이나 고객의 변화를 주시하여 시장이나 고객의 욕구에 맞는 대응전략을 수립하여야 한다.

셋째, 신제품이나 서비스 개발을 위한 아이디어의 창출을 목표로 하여 고객대응체제가 수립되어야 한다. 넷째, 지속적인 고객확보를 위한 전략이나 계획을 포함하여야 한다.

고객만족 경영은 끊임없이 고객의 욕구를 파악하여 이에 대응하고 고객접점을 중점적으로 관리하여야 한다. 고객접점의 중점적인 관리는 담당자에게 권한을 이양하거나 조직 전체를 고객의 접점을 확대할 수 있도록 개편하여야 함은 물론, 고객서비스에 대한 업무의 전반적인 사항이나 조직을 프로세스적인 관점에서 관리하여야 한다.

2.2.3 벤치마킹(benchmarking)

벤치마킹은 BPR의 성과에 대한 기준으로 성과차도를 제공한다. 또한 최우량 기업과의 벤치마킹을 통하여 혁신적인 성과달성의 방법으로서 혁신의 목표와 방법을 제공하여 경쟁우위 달성을 위한 이정표 역할을 한다. 과거의 측정치를 통한 성과측정이 아닌 최우량 기업과의 벤치마킹이 성과측정의 기준이 되어야 한다.

벤치마킹과 지속적 프로세스 개선은 기업의 전사적 품질을 향상시키기 위한 중요한 도구로서 작용하기 때문에 최고경영층은 훌륭한 마케팅계획과정을 지속적으로 벤치마킹하고, 조직의 프로세스를 지속적으로 향상시키고자 노력해야 할 필요가 있다. 이러한 노력은 재무적 성과(Zeithaml et al., 1996)는 물론, 고객만족을 향상시키는 중요한 영향요인이 되고 있다(Spreng et al., 1996; 강선단 등, 1998)

그런데 벤치마킹은 지속적인 개선의 목표 설정뿐만 아니라 특정 프로세스의 목적을 정하고 혁신적인 프로세스 속성으로 파악하는데도 효과적인 도구가 될 수 있다. 벤치마킹은 기업으로 하여금 프로세스 설계의 대안적 방법을 외부에

서 찾을 수 있도록 해줌으로써 기업의 내부지향적인 사고방식을 타파하는 것이다. 산업에 관계없이 특정 프로세스의 성과를 기준으로 기업을 선택하며, 전체 프로세스의 성과뿐만 아니라 구체적인 혁신과 기반요인의 이용을 다루는 최고경영기술 또는 혁신은 비즈니스 리엔지니어링의 목적에 가장 적절한 것이라 할 수 있다(Davenport, 1993).

2.2.4 정보처리 기술(Information technology)

정보처리 기술은 BPR을 성공적으로 구축/실행할 수 있도록 하는 역할을 한다. 업무재구축이나 재개편과 동시에 정보처리기술의 활용방안을 생각하는 것은 물론, 정보처리 기술과 BPR이 시너지 효과(synergy effect)를 거둘 수 있도록 하여야 한다.

1980년대에 들어와 기업간의 경쟁이 치열해짐에 따라, 과거에는 기업내부의 운영 및 관리통제를 효율적으로 지원하는데 그쳤던 정보시스템을 그 범위를 넓혀 기업의 경쟁우위를 확보하기 위하여 전략적으로 활용하려는 움직임이 늘어나고 있다. Wiseman(1988)은 기업의 경쟁우위 획득이나 유지 또는 경쟁기업의 우위삭감을 위한 기업의 경쟁전략에 컴퓨터와 통신망을 일체화시켜 전략적 추진력을 강화함으로써 지속적인 경쟁우위를 확보하고자 하는 정보시스템을 '전략정보시스템(SIS; strategic information system)'이라고 정의하고 있다.

BPR에서의 정보처리기술의 역할은 4가지로 구분하여 설명할 수 있다. 첫째, 정보처리기술이 경영혁신의 방해물이 될 수 있다. 이는 업무를 개별적으로 단순 자동화함으로써 업무와 정보시스템의 비용통성이 발생하게 되어 경영혁신에 방해물이 된다. 둘째, 경영혁신을 수행하기 위하여 정보처리기술이 이용될 수 있다. 셋째, 정보

처리기술로 인하여 새로운 경영혁신의 계획을 수립할 수 있다. 이는 정보처리기술을 위주로 하여 혁신점을 파악하는 것이다. 넷째, 정보처리기술과 경영혁신을 두 개의 독립적인 관계로 간주하지 말고 반복적으로 동시에 고려해 시너지 효과를 얻을 수 있다. 이는 경영혁신과 정보처리기술을 반복적으로 고려하여 더욱 경영혁신에 많은 도움이 되도록 하여야 한다(Popper and Moore, 1991).

2.3 성공요인의 차원분류

지금까지 BPR에 대한 선행연구를 토대로 많은 학자들의 주요성공요인을 정리하였는데, 이러한 요인들은 과업수행시 차원별 구조들을 중심으로 연구가 진행되었다.

먼저 Grover, Teng, and Fiedler(1993)는 3가지 차원으로 구분하여 구조들을 제시하였는데, 즉 전략적 차원, 혁신적인 환경차원, 수행차원으로 나누어 설명하고 있다. 또한 성태경과 한석철(1995)은 4가지 차원으로 구분하였는데, 즉 전략차원, 조직문화 차원, 방법론 및 운영차원, 정보기술 및 교육차원으로 나누어 설명하고 있다.

본 연구에서는 이러한 분류차원을 토대로 하여 4가지의 차원으로 분류하여 정리하고자 한다. 즉 전략차원, 조직문화차원, 수행차원, 정보기술차원으로 분류하여 주요성공요인에 관한 분석틀을 제시하였다.

경영층에서는 전략적인 차원에서 리엔지니어링의 필요성을 인식하고 이를 조직구성원들에게 동기부여를 통한 기업의 최우선 과제로 하여 가용되는 자원의 투입을 제공하고 있으며, 성과에 대한 비전을 제시하고 전사적인 차원으로 이끌어 감으로써 혁신적인 목표달성에 대해 그 중요성을 부가하고 있다.

조직문화 차원에서는 수행결과에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 항목들로서, 커뮤니케이션, 조직의 연계성, 기업 및 조직문화, 협력분위기, 종사원들의 사기 및 의욕, 조직구조, 변화관리, 신속한 의사결정 등이 이에 속한다. 이러한 항목들은 일반적으로 변화 혹은 혁신이 조직내에서 발생하고, 파급효과를 결정하는 중요한 요인이라 할 수 있다.

수행차원에 있어서는 BPR을 추진하면서 고려되어야 할 항목들로서, 전사적 프로세스, 혁신적 목표설정, 경영층의 지원, 벤치마킹, 고객지향성, 다기능적 하향식 프로세스 등이 이에 속하는데, 조직내에 적합한 담당자를 선발하거나 외부 컨설턴트에게 의뢰하여 지속적인 실행을 해야 한다.

마지막으로 정보기술 차원에 있어서는 정보기술의 활용정도와 교육훈련을 들 수 있는데, 원형개발 및 정보도구의 활용을 통한 구조적 정착이 필요하다. 정보기술의 활용정도는 기업의 정보기술 기반구조와 정보시스템 전략 및 계획과 연계되어 있기 때문에 기업에 따라 정보기술의 활용이 제한적일 수 있다. 또한 BPR에 대한 이해나 홍보, 동기부여 등이 부족할 경우 이에 대한 교육 및 훈련에 대한 효과는 매우 중요한 필요 요인이라 할 수 있다.

III. 실증조사의 준비

3.1 개념적 모형설계 및 가설의 설정

BPR의 전개에 있어서 주된 과제가 되고 있는 성공요인(CSF)은 많은 연구자들에 의해 정리되고 있으나, 현실적인 기업의 환경이나 의식수준에 따라 적용되는 범위와 방법이 제한되고 있

다. 따라서 본 연구에서는 선행연구를 토대로 하여 국내 제1금융권의 BPR의 추진현황을 알아보기 위해 <그림 1>과 같이 연구모형을 제시하였다.

우선 BPR의 측정항목을 4가지의 차원으로 구분하고 이에 대한 성과요인과의 관계를 밝힘으로써 상호관련성이 높은 항목을 도출하여 정리하고자 한다. 또한 측정요인들과 일반적 특성과의 관계를 제시하여 각 항목별 달성정도를 밝히하고자 한다.

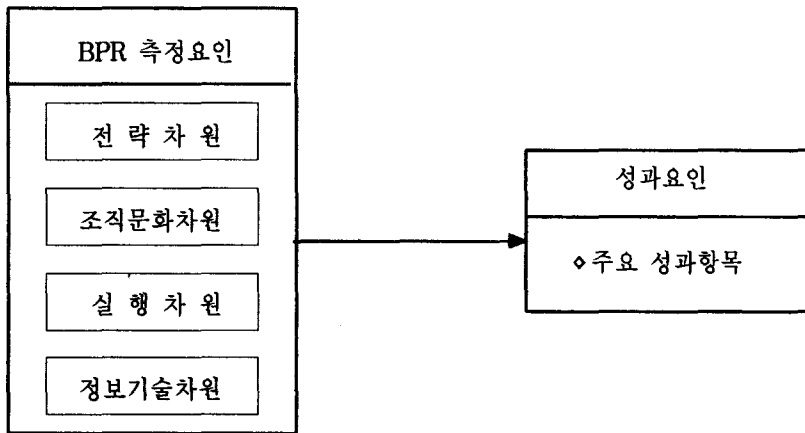
[가설 I] 각 차원별 측정요인에 따라 프로세스 성공여부에 미치는 영향정도가 다를 것이다.

[가설 II] 각 차원별 측정요인에 따라 성과항목별 달성정도가 다를 것이다.

3.2 변수의 조작적 정의와 측정

3.2.1 전략차원

BPR의 필요성을 인식하고 동기부여를 통한



<그림 1> 업무프로세스 재설계 및 성과에 관한 연구모형

연구모형에서와 같이 BPR 측정 차원에 따라 항목별 측정요인과 성과요인과의 관계를 제시하였는데, 이는 선행연구를 통해 주요성공요인들이 갖는 특성 및 성과연구를 근거로 하고 있다. 따라서 이러한 선행연구 결과를 토대로 도출된 주요 발견점을 근거로 실증분석을 실시한다. 또한 연구의 일반적 특성과의 관계를 밝히기 위해 모형설계를 하였다.

이에 따라 속성항목 요인간 분석관계를 통해 가설을 설정하고자 한다.

가용되는 자원의 투입과 비전을 제시함으로써 전사적인 차원에서 수행목적을 효율적으로 달성하기 위한 계획단계에서의 요인들로 구성하여, 최고경영자의 지원에 대한 3개 문항, Vision의 수립과 공유에 대한 2개 문항 등 5개 문항에 대하여 7점척도로서 측정하였다.

3.2.2 조직문화 차원

수행결과에 대해 직접적인 영향을 미칠 수 있는 항목들을 구성하여 변화 혹은 혁신이 조직내에서 실행되고, 파급효과를 결정할 수 있는 일

반적 문화/환경 요인들로 구성하여, 조직의 혁신성에 대한 3개 문항, 커뮤니케이션에 대한 2개 문항, 조직구성원의 저항관리에 대한 3개 문항 등 8개 문항에 대하여 7점척도로 구성하였다.

3.2.3 수행차원

프로젝트 수행시 고려되어야 할 항목들로 구성하였으며, 목표에 대한 설정 및 수행계획에 따른 규범적이고 합리적인 절차계획 등으로 구성하였는데, 프로젝트의 고객지향성에 대한 2개 문항, 프로젝트 목표의 혁신성에 대한 2개 문항, 벤치마킹의 실행성에 대한 2개 문항, 전사적 참여에 대한 2개 문항 등 8개의 문항에 대하여 7점척도로 구성하였다.

3.2.4 정보기술 차원

프로젝트 수행결과에 따른 피드백을 통해 장기적인 프로그램으로서의 역할증대를 위한 정보기술에 대한 교육 및 활용 정도로서, 원형개발은 물론 활용 및 교육훈련 등 정보기술의 혁신적 사용과 인식에 관련된 3개 문항에 대하여 7점척도로 구성하였다.

3.2.5 주요 성과항목

BPR을 통하여 달성된 정도를 각 항목별로 제시하였는데, 이는 프로세스 시간 감소, 비용 감소, 사용자의 기술이나 지식의 향상, 프로세스 산출물의 품질향상, 근무여건의 질적 향상, 고객의 요구에 대한 반응성, 프로젝트 성공에 대한 전반적인 인식 등 7개 문항에 대하여 7점척도로 구성하였다.

IV. 실증분석

4.1 표본의 일반적 특성

본 연구에서 이용된 모집단은 서울시내 거주 12개의 제1금융권에 속한 은행을 그 대상으로 하였으며, 은행의 BPR 수행에 따른 평가를 기준으로 연구를 실시하였다. 자료의 분석은 전체 218명의 응답을 토대로 정리하였는데, 은행별 20-30대씩의 설문을 본사 기획실 및 각 지역의 점포를 대상으로 하였다.

각 은행별 응답자의 직급별 구성은 일반 행원이 96명(44%), 계장 및 대리가 74명(33.9%), 과장이상이 44명(20.2%)으로 나타났다. 또한 BPR 추진에 관련된 주요 목적들 중 가장 중요한 우선순위를 차지하는 전략유형으로서는 업무처리의 전산화가 90명(41.3%), 매출액 증대가 52명(23.9%), 시장점유율 증대가 34명(15.6%), 기타가 34명(15.6%) 순으로 나타났다. 이는 복잡한 업무처리를 전산화함으로써 보다 신속하고 합리적인 처리시스템을 정착시키고자 하는 의미를 내포하고 있음을 알 수 있다.

4.2 BPR의 측정요인에 대한 신뢰도 검증

신뢰도 검증이란 항목들이 내적일관성을 측정하는 것으로 먼저 측정도구의 질을 평가하기 위하여 크론바하 알파(Chronbach- α)계수를 구하는 것이 필요하다. 이 값은 항목분석을 할 때 각 속성항목들의 신뢰성을 증진시키기 위해 신뢰도가 낮은 항목을 제외시키고 신뢰도가 높은 항목들만 보유할 수 있도록 항목평가를 하는 것이다.(채서일, 1999)

신뢰도 검증의 α -계수는 연구의 목적에 따라 달라질 수 있으나 일반적으로 0.60이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 평가하고 있다.

본 연구에서의 BPR 측정요인에 대한 신뢰도 검증결과 <표 1>과 같이 나타났는데, 전체 신뢰도 계수(α)는 0.8907, 요인별 신뢰도 계수는 모든 요인에서 .70 이상으로 매우 높게 나타났으며, 각 변수에 따라 제거시킬 항목은 나타나지 않고 있다. 따라서 모든 적용 변수들을 채택하여 검증을 실시하기로 하겠다.

수립과 공유, 종사원의 저항관리, 전사적 참여, 정보기술의 교육 및 훈련 등 4개의 요인이 도출되었다. 도출된 주요성공요인(CSF)들은 유의수준 .05를 기준으로 하여 정보기술의 교육 및 훈련이 가장 높은 영향력(.312961)을 가지는 것으로 나타났는데, 이는 모든 조직구성원이 실질적으로 참여할 수 있는 기회를 제공할 수 있는 요인으로서 보다 장기적인 기업문화 창출의 계기가 되고 있음을 알 수 있다.

다음으로는 전사적 참여(.229001), Vision의 수

<표 1> BPR측정요인에 대한 신뢰도 검증

구 분		항목수	알파계수(α)	
			요인별	전 체
전략차원	최고경영자의 지원	3	.8680	.8907
	Vision의 수립과 공유	2	.7833	
조직문화차원	조직의 혁신성	3	.7572	
	커뮤니케이션	2	.7866	
	저항관리	3	.8273	
수행차원	프로젝트의 고객지향성	2	.8036	
	프로젝트 목표의 혁신성	2	.8202	
	벤치마킹의 실행성	2	.7703	
	전사적 참여	2	.7971	
정보기술차원	IT의 교육 및 훈련	3	.7303	

4.3 연구기설 검증

4.3.1 BPR의 주요성공요인 도출

가설 I 을 검증하기 위하여 BPR의 측정요인을 중심으로 수행결과에 대한 성공여부를 알아보기 위해 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였는데 그 결과는 <표 2>와 같다. 즉 10개의 측정요인을 투입하여 주요성공요인을 도출하고자 하였는데, 측정요인의 투입방법 중 단계별 투입방법(stepwise)을 사용하여 통계적 유의도가 낮은 독립변수를 제외시키고 중복회귀식을 얻는 방법을 적용하였다.

10개의 측정요인 중에서 통계적 유의도가 .05를 기준으로 하여 상대적 영향이 큰 Vision의

립과 공유(.164042), 종사원의 저항관리(.151127) 순으로 나타나고 있다.

이와 같이 BPR의 주요 성공요인은 범 기능적이고 전사적인 차원에서 계획이 수립되어야 하며, 전체 조직구성원이 공유할 수 있는 사고의 전환 및 기업문화로서의 정착가능한 요인들로 나타나고 있다. 이와 더불어 비즈니스 리엔지니어링 수행시 조직구성원의 저항에 대한 관리시스템이 정착되어야 하며, 환경변화에 대한 적극적인 수용정책이 필요함을 알 수 있다.

표에서와 같이 비즈니스 리엔지니어링의 측정요인을 중심으로 주요성공요인을 도출하기 위한 회귀분석 결과, 회귀계수들을 이용하여 나타난 회귀방정식은 다음과 같다.

<표 2> BPR 측정요인에 대한 성공여부

	회귀계수	Beta	t-값	p-값
Vision의 수립과 공유	.164042	.189549	2.392	.0186
저항관리	.151127	.169276	1.993	.0489
전사적 참여	.229001	.243906	2.513	.0135
IT의 교육 및 훈련	.312961	.312630	3.553	.0006
(상수)	.617111		1.595	.1138

<분산비율>		자유도	제곱의 합	평균제곱
회귀		4	52.98085	13.24521
잔차		103	49.78766	.48338
		F = 27.40151	Signif F = .0000	
		Multiple R = .71801	R Square = .51554	

$$Y = .617111 + .164042x_1 + .151127x_2 + .229001x_3 + .312961x_4$$

이러한 회귀분석 결과를 토대로 결정계수(R Square)의 값은 .51554로서 본 연구의 회귀모형이 전체 자료의 약 51.6%의 설명력을 갖고 있음을 알 수 있다.

4.3.2 BPR의 측정요인과 주요 성과항목과의 관계

가설H를 검증하기에 앞서, 변수내 속성들간의 상관관계가 존재한다는 가정을 들 수 있다. 따라서 이러한 경우에는 정준상관 분석(canonical correlation analysis)이 적합하다. 정준상관분석의 적용은 독립변수의 집합과 종속변수의 집합간의 관련성을 찾는 데 그 목적을 두고 있으며, 적용기준은 종속변수들간에 상관관계가 어느 정도 존재 할 경우, 이들이 서로 상호관련되어 있기 때문에 이를 별개의 변수로 분리하기 힘들 때 사용한다.

이와 같이 BPR의 측정요인들과 성과항목들 사이에 존재하는 관련성 패턴을 알아본 결과는 <표 3>과 같다.

BPR 측정요인중 Vision의 수립과 공유, 커뮤니케이션, 저항관리, 프로젝트의 고객지향성, 프

로젝트 목표의 혁신성, 전사적 참여, IT의 교육 및 훈련 등은 주요 성과항목에 대해 전반적으로 정(正)의 관련성을 보이고 있다. 특히 IT의 교육 및 훈련은 근무여건의 질적 향상에 가장 큰 관련성을 갖는 것으로 나타났으며, 그 다음으로 Vision의 수립과 공유, 전사적 참여, 커뮤니케이션 등이 중요한 영향요인으로 제시되고 있다.

반면에 최고경영자의 지원, 조직의 혁신성, 벤치마킹의 실행성 등은 역의 관련성 패턴을 보이고 있는데, 특히 조직의 혁신성과 벤치마킹의 실행성은 비교적 상반되는 요인들로서 조직의 큰 변화 및 우수기업을 모방하는 식의 문화창출은 그다지 고려대상이 되지 못함을 의미한다.

표에서는 정준부하량과 정준교차부하량을 제시하였는데, 정준부하량은 기준변수집단(BPR 측정요인)과 설명변수집단(주요 성과항목) 각각에 대해 개별변수들의 공헌도를 설명하는 것이며, 정준교차부하량은 기준변수집단과 설명변수집단 사이의 집단적 관계를 나타내는 정준함수에서 한 변수집단의 개별변수가 상대적 변수집단의 정준상관함수에 대한 상대적 설명력을 의미하는 것이다.

<표 3> BPR 측정요인과 주요성과항목과의 정준상관분석a

	표준화 정준계수	정준구조분석	
		정준부하량	정준교차부하량
BPR 측정요인			
최고경영자의 지원	.081 ^b		
Vision의 수립과 공유	-.352 ^b	-.466	-.381
조직의 혁신성	.320 ^b	-.585	-.477
커뮤니케이션	-.244 ^b	-.440	-.359
저항관리	-.165 ^b	-.604	-.493
프로젝트의 고객지향성	-.043 ^b	-.647	-.528
프로젝트 목표의 혁신성	-.151 ^b	-.684	-.558
벤치마킹의 실행성	.244 ^b	-.662	-.540
전사적 참여	-.263 ^b	-.434	-.354
IT의 교육 및 훈련	-.598 ^b	-.757	-.618
		-.831	-.678
-중복성 지수	.259		
주요 성과항목			
프로세스 시간 감소	-.234 ^b	-.742	-.605
프로세스 비용 감소	-.004 ^b	-.627	-.511
기술이나 지식 향상	-.211 ^b	-.713	-.581
프로세스 산출물의 품질향상	-.186 ^b	-.713	-.582
근무여건의 질적 향상	-.354 ^b	-.752	-.614
고객욕구에 대한 반응성	-.129 ^b	-.755	-.616
BPR성공에 대한 전반적 인식	-.222 ^b	-.800	-.653
-중복성 지수	.355		
정준상관계수(Rc)		.816	
Wilk's lambda		.169	
Chi-Square		175.917	
d.f.		70.000	
p-value		.000	

a; 위 분석은 SPSS for Windows v.6.0의 정준상관분석 routine에 의해 수행되었음.

b; 정준교차부하량(canonical cross loading)이 0.3이상인 표준화정준계수를 의미함.

BPR의 측정요인과 주요 성과항목간의 관계를 좀 더 자세히 확인하기 위하여 단순상관관계 분석(simple regression analysis)을 통해 그 유형을 <표 4>와 같이 밝히고 있다. 이 분석은 변수간의 상관성을 비교하여 계수의 값이 클수록 상대적으로 영향관계가 큰 것임을 의미한다.

즉, 최고경영자의 지원, Vision의 수립과 공유, 조직의 혁신성, IT의 교육 및 훈련 등은 BPR 성공에 대한 전반적 인식수준을 높이는데 중요하게 고려되는 요인들임을 알 수 있다.

〈표 4〉 BPR 측정요인과 주요 성과항목과의 상관관계 분석

	프로세스시간 감소	프로세스 비용감소	기술 및 지식향상	산출물의 품질향상	근무여건의 질적향상	고객요구에 대한 반응성	성과달성에 대한 전반적 인식
최고경영자의 지원	.3128a (.001)b	.2189 (.022)	.2716 (.004)	.2369 (.013)	.1786 (.063)	.3864 (.000)	.4148* (.000)
Vision의 수립과 공유	.3713 (.000)	.2585 (.007)	.3019 (.001)	.3145 (.001)	.2798 (.003)	.4701 (.000)	.4848* (.000)
조직의 혁신성	.2160 (.024)	.2035 (.034)	.2445 (.010)	.2725 (.004)	.2341 (.014)	.3040 (.001)	.3756* (.000)
커뮤니케이션	.2002 (.037)	.2758 (.004)	.3945 (.000)	.3046 (.001)	.4800* (.000)	.3957 (.000)	.3779 (.000)
조직구성원의 저항관리	.3700 (.000)	.3592 (.000)	.3131 (.001)	.3145 (.001)	.4916* (.000)	.3862 (.000)	.4112 (.000)
프로젝트의 고객지향성	.4033 (.000)	.3604 (.000)	.3933 (.000)	.4664* (.000)	.3798 (.000)	.4405 (.000)	.4555 (.000)
프로젝트 목표의 혁신성	.5144* (.000)	.3675 (.000)	.3371 (.000)	.3839 (.000)	.3699 (.000)	.3900 (.000)	.4280 (.000)
벤치마킹의 실행성	.3244 (.001)	.2777 (.003)	.2694 (.005)	.3623* (.000)	.1298 (.178)	.2588 (.007)	.3300 (.000)
전사적 참여	.4995* (.000)	.3663 (.000)	.4825 (.000)	.4241 (.000)	.4624 (.000)	.4130 (.000)	.4587 (.000)
IT의 교육 및 훈련	.5219 (.000)	.4653 (.000)	.4998 (.000)	.5867* (.000)	.4089 (.000)	.4947 (.000)	.5884 (.000)

a : 상관계수(coefficient), b : p-value를 의미함(p<.05)

커뮤니케이션과 조직 구성원의 저항관리는 근무여건의 질적향상을 이룩하는데 중요하게 고려되는 요인이며, 프로젝트의 고객지향성, 벤치마킹의 실행성, IT의 교육 및 훈련 등은 프로세스 산출물에 대한 품질향상에 중요한 고려 요인으로 나타났다.

마지막으로 프로젝트 목표의 혁신성과 전사적 참여는 프로세스의 시간을 감소시킬 수 있는 중요요인으로 나타났다.

V. 결론

본 연구는 BPR 측정요인을 전략차원, 조직문화차원, 수행차원, 정보기술차원 등 4개 차원으로 분류하여, 프로젝트 성공여부와 주요 성과항

목과의 상호 유기적인 관련성 패턴을 확인하고자 제1금융권 12개 은행에 근무하는 구성원을 대상으로 분석하고자 하였으며, 주요성공요인(CSF) 도출은 물론, 주요 성과항목과의 관련성 패턴을 파악하여 보다 효율적인 정책수립 및 전략방안의 근거를 제공하는 데 그 목적을 두고 있다.

본 연구의 실증분석 결과와 시사점은 다음과 같다.

첫째, 국내 제1금융권의 주요 성공요인(CSF)은 4개의 특성요인을 가장 중요한 평가척도로 제시되고 있다. 즉, IT의 교육 및 훈련이 가장 중요한 요인이며, 그 다음으로는 전사적 참여, Vision의 수립과 공유, 조직구성원의 프로젝트 수행에 관한 저항관리 순으로 나타났다.

둘째, IT의 교육 및 훈련은 주요 성과항목 달성에 매우 중요한 기여요인으로 제시되고 있다.

여기에 기여되는 성과항목은 근무여건의 질적 향상이 가장 큰 설명변수로서 매우 큰 영향관계를 나타내고 있다. 이와 더불어 Vision의 수립과 공유, 전사적 참여, 조직내 구성원간의 커뮤니케이션 등이 상대적 변수집단에 대해 상호 유기적인 관계임을 밝히고 있다.

셋째, 프로젝트 목표가 혁신적이거나, 전사적 참여가 이루어질 경우 프로세스 시간의 감소를 가져왔으며, 프로젝트가 고객지향적일수록, 벤치마킹의 실행이 자주 일어날수록, IT의 교육 및 훈련이 많을수록 프로세스 산출물에 대한 품질 향상에 중요한 요인으로 작용하고 있다. 또한 조직구성원간의 커뮤니케이션이 원활할수록, 조직구성원의 저항관리가 잘 이루어질수록 근무여건의 질적 향상이 이루어짐을 나타내고 있다. 마지막으로 최고경영자의 지원, Vision의 수립과 공유, 조직의 혁신성 등은 BPR 성과달성에 대한 전반적 인식에 상당히 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

결론적으로 본 연구에서 제시된 연구모형에 대한 실증결과들은 BPR 추진시 주요 성공요인 및 주요 성과항목에 대한 이론적인 준거체계를 적절히 지적해 주고 있으며, 정책수립 및 전략방안 도출의 기틀을 마련하는 데 적용가능성을 시사해 주고 있다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있으며, 이에 따라 미래의 연구방향을 제시하고자 한다.

본 연구의 목적달성을 수행하기 위하여 표본을 추출함에 있어서 범위상의 제약으로 인해 그 결과를 일반화(generalization) 하는데 있어서 다소 편의(bias)될 수 있는데, 표본프레임을 확장하여 보다 많은 시간적 경험을 갖고 자료수집을 해야 할 것이다.

둘째, BPR 추진 및 시행기법에 관련된 선행

연구의 결여로 보다 충분한 선행연구의 조명이 되지 못함을 아쉽게 생각한다. 따라서 본 연구에서는 BPR의 측정요인을 4개의 차원으로 분류하여 성과요인과의 상호 영향관계를 종합적으로 적용하고자 하였는데, 연구결과에 대한 지속적인 안정성을 유지하기 위해서는 본 연구와 관련된 주제에 대해 비판적이고 반복적인 연구가 수행되어야 하며, 다양한 차원에서의 실증적 자료 분석이 필요할 것이다.

셋째, 설문응답의 과정에서 전체 구성원이 BPR 추진에 관련된 인식부재로 인한 자료측정의 정확성에 대해 한계를 갖는다. 따라서 BPR에 대한 사전적 지식 및 예비조사를 통한 응답자의 객관적 인식을 넓혀야 할 것이다.

넷째, 국내 제1금융권의 충분한 환경적 근거를 제시하지 못함으로써 BPR의 성과도출 연구에 적합한 변수선정의 한계를 갖는다.

다섯째, BPR의 측정요인이 하나의 은행에 있어서 특성변화에 따라 어떻게 발전되어 가는지 검토하기 위해 종단적 연구(longitudinal study)가 필요하다.

마지막으로 삶의 질(quality of life)과 관련하여 정보화 사회로의 전개에 있어서 자본산업의 전문화와 구조적 개선을 통한 기업내적 만족과 금융소비자들이 원하는 바를 충족시켜줄 수 있는 근거의 틀로서 본 연구의 결과가 제공될 필요가 있다.

참고문헌

- 강성단, 유동근, 이용기(1998), "벤치마킹 및 지속적 프로세스 개선이 성과에 미치는 영향," *관광학연구*, 제21권, 제2호, pp.66-81.

- 김영한(1992), 「고객만족혁명 - 한국기업이 깨어나고 있다」, 도서출판 성림.
- 성태경, 한석철(1995), 「비즈니스 리엔지니어링의 성공요인에 관한 연구」, 「한국경영정보학회」, 1995년 춘계학술대회.
- 안중호(1993), 「경영과 정보통신기술」, 학현사.
- 이순철(1993), 「비즈니스 리엔지니어링 I」, 명진출판.
- 이재범(1993), 「기업 재창조를 위한 신사고」, 경영과 컴퓨터.
- 채서일(1999), 「마케팅조사론」, 제3판, 학현사.
- CSC 인텍스사(1994), 「리엔지니어링 현황 리포트」.
- Belmonte, Rocco W., and Richard J. Murray (1993), "Getting Really for Strategic Change; Surviving Business Process Redesign," *Information Systems Management*, (Summer).
- Berry, Leonard L. and Parasuraman(1992), "Prescriptions for a Service Quality Revolution in America," *Organizational Dynamics*, Vol.20, No.4, pp. 5-15.
- Davenport, Thomas H.(1993), "Process Innovation: Reengineering Work through Information," *Harvard Business School Press*.
- _____ and James Short(1990), "The New Industrial Engineering ; Information Technology and Business Process Redesign," *Sloan Management Review*, (Summer).
- Grover, V., JTC Teng and KD Fiedler(1993), "Information Technology Enabled Business Process Redesign: An Integrated Planning Framework," *Omega*, Vol.21, No.4, (July).
- Hall, Gene, Jim Rosenthal and Judy Wade (1993), "How to Make Reengineering Really Work," *Harvard Business Review*, (November-December).
- Hammer, Michael(1990), "Reengineering Work: Don't Automate, Lbliterate," *Harvard Business Review*, (Nov.-Dec.).
- _____ and James Champy(1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harpercollins Publishers, Inc..
- Harrington, H. J.(1991), *Business Process Improvement - The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*, McGraw Hill Inc..
- Howard, Robert(1990), "Values Make the Company: An Interview with Rover Haas," *Harvard Business Review*, (Sep.-Oct.).
- Popper, Walter J. and James F. Moore(1991), "Innovation and the Business Artist," *Indication*, (December).
- Spreng, Richard A. and Robert D. Mackoy (1996), "An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction," *Journal of Retailing*, Vol. 72, No.2, pp. 201-214.
- Stewart, Thomas A.(1994), "Managing : Rate Your Readiness to Change," *Fortune*.
- Wiseman, C.(1988), *Strategic Information System*, Homewood, Illinois: Irwin.
- Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry, and A. Parasuraman(1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality," *Journal of Marketing*, Vol.60(April), pp. 31-46.

A Study on the Business Process Reengineering and Effect in Information Environment: The Case of First Banks.

No-Hyun Park* · Jung-Hwan Jung**

Abstract

Recently business reengineering is the most attractive management reforming skill. Many of the Korean firms are paying attention to business reengineering and many of them have initiated it. The major purposes of this study are; (1) to investigate the relationship between each variable and success or failure of business reengineering, and (2) to examine interaction effects of measurement and performance variables. Two hundred eighteen questionnaires were used for analysis. In order to apply in these purposes into the thesis, I found 10 critical success factors of the four dimensions throughout studies that I executed earlier. To look for dependence of critical success factors on business reengineering, multiple regression analysis were performed. In addition canonical correlation analysis was performed to examine patterns between measurement and performance variables.

In conclusion, the hypothesized relationships in the research model are supported by the empirical findings of this study. Additionally it is possible to establish theoretical reference system on the basis of critical success factors.

* Visiting Professor, Business Administration, Sejong University

** Research assistant, Department of Internet Trade, Gachongil College