

## 기업체들에서 경영업무공정의 재설계절차

주 혁 일

경애하는 최고령도자 김정은동지께서는 다음과 같이 말씀하시였다.

《모든 부문, 모든 단위에서 과학기술을 생명선으로 틀어쥐고 우리 나라의 실정에 맞게 생산공정과 경영관리의 현대화, 정보화를 적극 밀고나가는것은 현시기 기술혁명수행에서 나서는 중요한 과업입니다.》

인민경제의 주체화, 현대화, 정보화, 과학화를 높은 수준에서 실현하자면 기업체들에서 높은 수준의 정보화체계를 리용하여 경영업무를 보다 효과적으로 설계하고 업무공정을 혁신하여야 한다.

경영업무는 기업체들에서 경영활동을 보장하기 위한 사무처리사업의 총체로서 여기에는 생산관리, 기술관리, 로력관리, 자재관리 등 기업관리에서 제기되는 업무내용들이 포함된다.

이러한 경영업무들은 일정한 공정에 맞추어 순차적으로 진행되는데 여기서 중요한것은 업무공정의 흐름을 합리적으로 구성하기 위한 공정재설계를 잘하는것이다.

업무공정의 흐름은 기업체들에서 여러가지 업무들이 일정한 련관성을 가지고 순차적으로 또는 계통적으로 진행되는 과정이다.

일반적으로 하나의 업무공정은 다른 업무공정의 부분으로 될수 있고 여러개의 업무공정들이 결합되어 하나의 업무공정을 이룰수도 있다. 또한 여러개의 업무공정들은 병행적으로 실행될수도 있고 한 공정이 끝난 다음 다른 공정이 실행될수도 있다. 이것은 구체적인 업무내용과 업무공정설계에 기초하게 된다.

그러므로 업무공정들을 효과적으로 설계하는것은 업무공정의 흐름을 원만히 보장하기 위한 필수적인 요구이다.

경영업무공정재설계는 기업체의 업무처리방식을 정보기술을 리용하여 지식경제시대의 요구에 맞게 혁신하는 사업이다. 다시말하여 업무공정재설계는 기업체들에 존재하는 경영정보체계의 효과를 높이고 품질을 개선하며 원가를 낮추고 기업체경영활동의 효과성을 최대한 보장하기 위하여 업무자료의 흐름이 끊어졌거나 부적절하며 중복되거나 오류가 발생하는 업무를 찾아내어 새로운 업무공정흐름을 구축하는 사업이다.

많은 경우 기업체들에서의 경영업무처리는 기능중심의 원리에서 진행되고있으며 전반적인 업무공정의 흐름보다도 개별적인 업무들의 추가적인 개선향상만을 지향하여왔다. 이것은 유연성과 적응성을 중시하는 현시기 경영활동의 요구에 적합하지 못한 결함을 가지고있다.

경영업무공정재설계는 이러한 기능중심의 업무처리방식을 정보기술을 리용하여 공정중심으로 전반업무공정을 재설계함으로써 경영활동의 효과성을 보다 높일수 있게 한다.

그러므로 경영업무공정재설계는 발전하는 최신정보기술을 활용하여 업무의 흐름과 공정을 근본적으로 개선함으로써 생산성을 높이고 수요자의 요구를 원만히 충족시키며

경영성과를 최대로 높일수 있게 한다.

경영업무공정재설계는 원가, 품질, 봉사 등 경영활동의 기본요소를 근본적으로 향상시키기 위한 업무공정의 재설계를 의미하며 기업체내의 핵심업무공정을 선택하여 최대한의 실리보장에 초점을 두고 그것을 개선하는것을 목표로 한다.

경영업무공정재설계는 준비단계와 설계단계로 구분하여 진행할수 있다.

경영업무공정재설계의 준비단계는 목적과 절차규정, 환경분석, 현행업무분석, 모형설계단계로 설정할수 있다.

경영업무공정재설계의 목적과 절차규정단계에서는 재설계를 실행하기 위한 중심고리를 찾아내고 경영업무공정재설계를 통하여 기업체가 달성하려고 하는 목표수준을 설정한다.

여기에서는 주로 기준설정법(Bench Marking)을 리용할수 있다. 기준설정법은 가장 합리적인 업무공정을 찾아 그것을 자기 기업체의 업무공정에 도입하는 방법론이다.

실례로 ㄱ구두공장과 ㄴ구두공장에서 생산하는 신발중에서 ㄱ구두공장의 신발이 더 잘 팔린다고 하면 이때 ㄴ구두공장은 왜 자기 공장의 신발이 잘 팔리지 않겠는가 하는것을 분석하게 된다. 이때 ㄴ구두공장에서는 생산과 관련된 업무공정을 ㄱ구두공장의 업무공정과 대비하여 종합적으로 분석한다.

신발을 생산할 때 거기에 합성가죽, 고무와 합성수지 등이 들어가며 그것을 리용하여 다양한 신발형태를 규정하고 그에 따르는 바닥의 모양과 크기를 설정한다.

ㄴ구두공장에서는 ㄱ구두공장에서의와 같은 합성가죽과 고무, 합성수지를 쓰며 일부 경우에는 자기 공장에서 쓰는 접착제의 질이 더 좋다는것을 알게 된다. 이러한 분석에 기초하여 바닥의 재질과 무게에 원인이 있다는것을 판단하게 된다. 따라서 신발바닥의 원자재 배합비율을 연구하게 되며 새로운 방법으로 바닥을 만들어 판매량을 늘이고 실리를 보장하게 된다. 이것이 바로 기준설정법의 대표적인 실례이다.

기준설정법에서는 먼저 자기 기업체보다 경영활동방식이 우수한 다른 기업체를 찾아낸다. 다음 찾아낸 기업체의 경영활동상태를 구체적으로 분석하여 경영활동방식에서 자기 기업체보다 우수한 점과 부족한 점을 찾아낸다. 여기에 기초하여 자기 기업체와 다른 기업체와의 차이를 분석해낸다. 다음 이러한 차이가 나타나게 된 원인이 무엇인가를 구체적으로 분석하고 그것을 대책하기 위한 가능성을 검토한다. 여기에 기초하여 해결해야 할 방안들중에서 중심고리를 찾아 목표를 설정한다.

경영업무공정재설계의 환경분석단계에서는 생산과 경영활동에 영향을 주는 외부환경을 분석한다.

경영활동에 대한 외부분석은 생산의 목적과 생산물에 대한 수요, 생산능력, 로력구성상태, 과학기술보장능력, 수송능력, 자금보장능력 등이 업무수행에 미치는 영향을 구체적으로 분석하여야 한다.

경영업무공정재설계의 현행업무분석단계에서는 현존 경영업무체계를 종합적으로 분석하고 개선방향을 설정한다.

현행업무분석에서는 기능중심이 아니라 전체 업무공정을 중심으로 기업체의 업무를 분석하여 기업체내에 어떤 업무공정들이 존재하는가를 밝혀낸다. 또한 매 업무공정의 기능과 관련된 부서와 그 담당자, 다른 업무공정들과의 련관, 그 중요성을 분석한다. 이것을

전제로 하여 기본업무공정을 파악하고 업무공정상 문제점과 그 근본원인을 분석한다.

현행업무공정은 대부분 복잡한 구성체제를 이루고있으므로 현재의 상태를 정확히 파악하지 못하면 요구하는 수준의 업무공정재설계를 원만히 실현할수 없다.

업무공정분석에서는 업무공정들과 그 내용, 중요성을 파악하여야 한다. 이를 위하여 업무의 총적목표와 업무공정의 선후차관계, 해당 업무공정관리부서 및 관리자를 분석한다. 다음 현재의 업무공정의 문제점과 그 원인을 분석하고 분석자료에 기초하여 기본업무공정들을 규정한다.

개선방향수립에서 기본은 업무공정의 최량화를 실현하는것이다.

현재의 업무공정에 따라 업무를 진행할 때 생산성이 올라가지 않고 원가가 절약되지 않는다면 그것은 기본업무공정이 최량화되지 못했기때문이다.

업무공정을 최량화한다는것은 업무의 생산성을 높이고 시간과 비용을 최대로 절약할수 있도록 업무공정을 개선한다는것을 의미한다.

업무공정을 최량화하기 위하여서는 우선 업무공정흐름이 원활하지 못하고 공정이 지연되는 원인을 밝혀 최량흐름도를 작성하여야 한다.

업무공정이 지연되는 원인은 대체로 종업원들이 자기의 과제를 제대로 인식하지 못했거나 종업원들의 작업부하가 클 때 그리고 정보가 부족하거나 종업원들이 동시에 여러가지 작업을 진행할 때 발생할수 있다.

그러므로 매 업무활동의 경과시간을 확인하고 과제수행이 지연되는 원인을 분석하여 업무공정의 내부특성에 맞게 최량흐름도를 작성하여야 한다. 업무공정들을 최량화하기 위하여서는 또한 전체 업무공정들의 수행시간을 줄이도록 업무들의 정보화를 실현하여 통합업무체계를 구축하여야 한다.

여기서는 중요하지 않은 업무단계들은 없애고 정보화를 높은 수준에서 실현하는것이 중요하다.

경영업무공정재설계의 설계단계에서는 개선방향수립, 개선된 업무의 내용확정, 업무구성방식설계, 표준화된 방안확립이 진행된다.

개선방향수립단계는 현재 진행하려는 재설계를 어떤 방법으로 어떻게 진행하겠는가를 확정한다.

개선된 업무내용의 확정에서는 업무공정의 도식화를 리용하여 개선되는 업무공정들을 확정하고 그 내용과 범위를 규정한다.

우선 개선방향에 맞게 전반업무흐름을 재구성하여 종합적인 관리를 실현할수 있게 하여야 한다.

이 단계에서는 얻어진 기업관리정보에 기초하여 해당 업무부서에서 정보가 직접 처리되게 할뿐아니라 기업체의 자원에 대한 정보를 분산적으로가 아니라 집중적으로 처리하도록 업무를 설계한다. 오늘날 정보기술과 정보기술수단의 급속한 발전은 기업체에 분산되어있는 모든 자원을 집중적으로 관리할수 있는 가능성을 준다.

또한 업무결과들의 단순한 통합보다도 업무공정들을 호상 연결하고 개별적업무수행부서의 임무와 권한을 명백히 구분하며 수집된 정보를 한번만 처리하여 정보처리가 중복되는 현상이 없이 업무의 효과성을 최대로 높이도록 하여야 한다.

업무구성방식설계에서는 업무공정재설계원칙에 기초하여 업무재설계를 진행한다.

먼저 업무공정중심에서 공정을 단축하고 종업원들의 결심채택수준을 높이며 실현해야 할 목표와 그에 대한 평가를 총적목표와 연결시켜 업무공정설계의 목적을 실현할수 있게 하여야 한다.

표준화된 방안확립에서는 업무공정의 표준화를 실현한다. 여기에서는 단계별업무표준화설계에 기초하여 업무공정을 개선하고 그에 맞게 업무표준화를 실현해나간다. 즉 업무공정재설계와 함께 그에 맞는 업무관리방법을 표준화하여 더욱 개선해나가게 된다.

현시기 경영업무공정재설계에서는 업무공정관리체계(BPMS)와 같은 지원도구들이 널리 리용되고있다. 업무공정관리체계를 리용하여 업무공정재설계를 실현하면 업무설계가 쉽고 어떠한 업무에도 대처할수 있는 유연성을 가지게 되며 업무부하조종과 공정자동화기능, 최량화도 지원받게 된다.

현시기 세계적으로 기업체들사이의 경쟁은 누가 더 우수한 제품을 생산하는가 하는 품질위주의 경쟁에서 누가 더 빨리 새로운 제품을 생산하는가 하는 속도위주의 경영방식으로 전환되고있다. 그것은 제품에 따르는 품질의 차이가 지난 시기에 비하여 상대적으로 많이 줄어들었기때문이다. 그러므로 기업체들에서는 경영업무공정재설계를 진행하여 이러한 속도위주의 경쟁에서 유연성과 적응성을 보장함으로써 경영업무를 현대화하고 최대한의 실리를 보장하여야 한다.

우리는 업무공정설계가 가지는 중요성과 의의를 잘 알고 그것을 적극 활용하여 경영관리의 현대화, 정보화를 적극 밀고나감으로써 경제강국건설을 다그치는데 이바지하여야 할것이다.

실마리어 업무, 공정, 업무공정관리