

# 통합경영정보체계도입을 위한 업무공정개선문제

한 철 무

현대정보과학기술분야에서 이룩된 성과를 경영활동에 적극 리용하는것은 기업관리일군들이 지식경제시대의 요구에 맞게 일하게 하는데서 중요하면서도 선차적인 문제로 나선다.

위대한 령도자 김정일동지께서는 다음과 같이 지적하시였다.

《정보산업의 시대인 현시대는 일군들이 과학기술적으로 튼튼히 준비할것을 요구하고있습니다.》(《김정일선집》 제21권 증보판 36~37페이지)

인민경제 여러 부문 공장, 기업소들의 구체적인 경영활동실현에 맞게 이미 개발된 우리 식의 통합경영정보체계를 적극 도입하는것은 경영활동의 정보화실현에서 기본문제의 하나로 제기되고있다.

통합경영정보체계는 기업자원계획화라는 개념의 본질적특성에 대한 표현으로서 경영활동에 리용되는 모든 인적, 물적, 정보적자원을 유기적련관속에서 통합관리하여 그 리용효과를 최대한으로 높이기 위한 새로운 형태의 정보체계이다.

통합경영정보체계는 현대정보과학기술수단과 방법에 토대하여 경영일군들을 종합적으로 지원함으로써 공장, 기업소경영활동의 전반적과정이 높은 과학기술적토대우에서 진행될수 있게 하는 현대적인 수단으로 된다.

통합경영정보체계의 도입에서 나서는 선차적인 문제는 기업소의 현행업무처리공정을 통합경영정보체계의 요구에 맞게 근본적으로 개선하는것이다.

ISO 9000에서는 공정이란 입력을 출력으로 변환시키기 위하여 호상작용하는 활동의 집합이라고 하였으며 재공학에서는 공정을 과업이 아닌 연속적업무의 묶음 실례로 주문처리공정은 수요자의 주문이 접수되는 단계로부터 수요자에게 주문품이

전달되기까지의 모든 과정을 의미한다고 하였다.

보통 기업소의 관리부서들에서 업무공정은 명확하지 못하고 불규칙적으로 흘러가는 경우가 적지 않다. 현행업무공정에서는 업무담당자들의 개별적인 능력에 따라 크게 달라지며 또 각 부서별업무의 인식이 명확하지 않고 부서간의 의사소통이 잘되지 않아 중복작업들과 비효과적인 작업들이 발생한다.

이러한 현상을 없애자면 기업소안의 모든 업무공정의 현재상태를 분석하고 업무공정을 재설계함으로써 업무처리의 효과성과 업무통합성을 종합적으로 개선하여야 한다. 특히 과거의 기구체계나 부서단위로 업무를 분석할것이 아니라 부서나 단위의 범위를 벗어나 공정이라는 관점에서 업무를 분석해보고 업무공정을 리해하여 현재의 업무흐름이 합리적인가를 판단할 필요가 있다. 다시말하여 업무공정개선의 기본대상은 부서나 업무단위가 아니라 공정이기때문에 업무처리하는 한 부서 또는 단위에서 진행되는것이 아니라 여러 부서를 경유하여 처리되는 경우가 대부분이라는 관점에서 부서중심으로부터 업무처리 공정중심의 업무공정재설계가 이루어져야 한다.

업무공정재설계는 생산공정이나 업무공정을 근본적으로 새로운 관점에서 재설계한다는 구상으로서 종전의 기능중심의 업무수행방식을 공정중심으로 변화시키는 업무개선방법론이다.

업무공정재설계는 기존의 경영업무공정을 무시하고 근본적으로 재인식한 다음 혁신적으로 업무를 재설계하는것을 통하여 적은 투자와 로력으로 업무처리지표들을 대폭 늘이기 위한 활동의 총체, 업무의

재창조과정이라고 할수 있다.

업무공정재설계의 특징은 첫째로, 변화되어야 할 내용이 사람중심에서 공정중심으로 옮겨진다는것이며 둘째로, 분업화된 개별부서의 업무효과로부터 기업전체의 효과로 중심이 변화된다는것이며 셋째로, 문제의 대상이 담당부서가 아니라 업무처리공정이라는것이다.

업무공정재설계는 과거의 업무방식을 근본적으로 변화시키기때문에 새로운 업무공정의 구축전에 그 방해요소들을 미리 파악하고 대처하여야 한다.

지난 시기 다른 나라들에서 진행된 업무공정재설계추진과제의 약 4분의 1정도가 실패하였다는 사실만 보아도 업무공정재설계에 의한 업무개선을 계획하는 기업소들이 성공할수 있는 조건을 사전에 마련해야 한다는것을 알수 있다.

업무공정재설계는 공정혁신과 정보기술의 효과적인 결합이 부족하여 실패하는 경우가 많다. 낡은 업무방식을 유지하려는 현장업무담당자의 립장에 의하여 통합경영정보체계의 안정한 도입이 어렵고 활용도가 낮아질수 있다. 이때 체계의 활용수준에 대한 평가를 진행하고 그 결과에 기초하여 활용수준을 높이기 위한 업무공정재설계활동을 통하여 업무공정을 효과적으로 재구축함으로써 통합경영정보체계의 적용범위를 확대할수 있다.

업무공정재설계의 주요절차는 목표수립, 개선공정선정, 업무공정재설계에 대한 인식, 구체적인 추진일정계획작성, 실현집단조직, 교육실시, 공정개선대상선정, 공정개선목표설정, 공정개선안작성, 업무공정재설계에 의한 효과평가, 업무공정재설계의 실행계획으로 구성된다.

#### ① 업무공정재설계의 목표를 설정한다.

통합경영정보체계활용수준제고를 위한 업무공정재설계 그 자체를 실제적인 업무공정재설계활동의 목표로 정할수 있다. 업

무분야별 공정합리화가 아니라 전기업소적범위에서의 관리효과를 위한 경영개선활동인 업무공정재설계에서는 경영전략에 맞추어 기업소의 총적목표를 세우고 이 목표를 달성하기 위하여 현행공정을 분석한 다음 문제가 되는 개선공정을 선정하고 그것을 효과적으로 재설계하여 업무처리시간단축과 업무처리의 연속성을 실현하여야 한다.

② 업무공정재설계에 대한 인식을 바로 세워주어야 한다.

일부 현장일꾼들은 통합경영정보체계에 자료를 입력하는것을 종전의 방식에 비해 부담으로 된다고 인식할수도 있다. 그러므로 이전 업무방식에 대한 유지를 주장하는 견해를 바로잡아주는것이 업무공정재설계를 실현하기 위한 가장 중요한 과제로 된다. 이 문제를 해결하자면 새로운 업무방식을 받아들일 필요성을 체계리용자들에게 인식시켜 업무공정재설계작업을 현재의 업무처리공정에서 제기되는 문제점들을 풀기 위한 문제로 받아들이도록 하여야 한다.

#### ③ 구체적인 추진일정계획을 작성한다.

업무공정개선과제를 세분하여 날자별일정계획을 작성하여야 한다. 여기에 들어가는 지표들을 보면 업무공정개선계획단계에서 개선과제정의, 실현집단구성 등이며 경영정보전략수립단계에서 기업소내외부요구분석, 경영환경분석, 경영전략파악 등이며 공정개선대상선정단계에서 경영전략선택, 기본업무공정과악, 문제점분석 등이며 공정개선방안적용단계에서 공정평가기준, 공정개선추진, 개선결과평가 등이다.

#### ④ 업무공정재설계의 실현집단을 조직한다.

업무공정재설계를 위한 집단구성은 통합경영정보체계개발을 담당했던 성원을 주축으로 구성할수 있다. 업무공정재설계활동을 시작하기 전에 담당자에게 업무공정재설계활동의 필요성과 업무공정재설계

활동을 통하여 통합경영정보체계도입을 위한 기업소의 역량이 강화된다는것을 인식시켜야 한다.

⑤ 교육을 실시한다.

업무공정재설계활동에 대한 교육을 직급별로 전체 종업원들을 대상으로 실시하여 기업소적인 지지를 받아야 한다. 기업소 책임일꾼들에게는 업무공정재설계활동에 대한 협력이 성공의 가장 큰 요인라는것을 인식시켜야 하며 기능중심의 경영방식으로 하여 업무공정에서 나타나는 책임한계의 불명확성, 제한된 결심채력, 전통적인 업무공정에 의한 업무처리속도 지연, 업무처리의 유연성부족과 불련속성과 같은 문제점들이 발생한다는것을 설명하고 업무중심의 관리구조에서 공정중심의 관리구조에로의 변화방향을 제시하여야 한다.

⑥ 공정개선대상을 선정한다.

공정개선대상을 선정하기 위해서는 먼저 제기된 개선사항들을 정리하며 기능중심에서 공정중심으로 생각을 바꾼데 기초하여 업무흐름도를 작성하고 분석하여 문제가 있는 공정을 선정하여야 한다. 선정된 대상공정중에서 개선효과가 크고 경영목표에 대한 기여도와 수요가 큰 공정을 선정한다. 개선대상공정을 선정하는 작업은 현재 진행되고있는 업무에서 문제점이 있는 경우에만 한다.

⑦ 공정개선목표를 설정한다.

공정개선목표는 공정개선대상에 대하여 최상의 공정이 되기 위한 구체적인 기준, 측정가능한 지표, 달성가능한 수준, 현실적인 실

현수단, 기한조건 등을 가지도록 설정한다.

⑧ 공정개선안을 작성하여야 한다.

공정개선안은 공정기술지도서에 문제점을 정리하고 장애발생요인에 대한 분석을 진행한 후에 해당 문제를 개선하면 어떤 목표를 달성하는가를 밝히고 그것을 필요한 관련부서에 통지하여야 한다. 공정개선안은 집행에 편리하게 작성하고 그것을 통하여 효과를 나타내게 하는데 중심을 두어야 한다.

⑨ 업무공정재설계에 의한 효과를 평가한다.

첫째로, 업무중심이 공정중심으로 변화되면서 업무중심으로 인하여 발생하던 부서간업무단절이 없어지고 업무의 련속성과 신속성이 제고되었다.

둘째로, 업무공정재설계활동이후 부서별 업무정의가 재정립되면서 이전에는 없었던 체계의 기능모듈들이 확대가동되게 된다.

셋째로, 업무공정재설계활동의 결과 새로운 수법을 받아들여 업무공정을 개선하려는 열의가 높아지고 기업환경변화에 대응하는 변화관리능력이 제고된다.

⑩ 업무공정재설계를 실행한다.

여기서는 기업전략 및 공정모형을 실행하고 업무공정개선과 정보기술응용을 통하여 경영활동을 개선해나가야 한다. 또한 업무공정재설계를 리용하여 부분적인 수정이 필요한 부분, 단기개선이 가능한 부분, 전반적인 재설계작업이 필요한 부분으로 공정령역을 분류한 다음 작업계획을 수립하고 개발에 착수하여야 한다.