



11장 . 개선 창출을 위한 도구

⑤. 6시그마



11.5 6 시그마 (Six Sigma)

11.5 6시그마

6시그마는 구체적이고 다양한 도구와 기법 들을 포함할 뿐만 아니라 이러한 도구와 기법 들을 체계적으로 적용할 수 있는 모델과 개념 역시 가지고 있음.

6시그마는 프로세스의 개선과 함께 리더십 및 마음가짐에 관한 내용도 포함.

11.5 6 시그마 (Six Sigma)

11.5.1 6시그마 적용 프로세스

6시그마의 표준 개선 프로세스는 DMAIC

정의(define), 측정(measure), 분석(analyze), 개선(improve), 관리(control)의 다섯 단계로 구성.

DMAIC 프로세스는 계획(plan), 실행(do), 검토(check), 조치(act)로 구성되는 PDCA와 유사한 면 존재

차이점: 보다 철저하고 체계적으로 프로세스를 수행함

11.5 6 시그마 (Six Sigma)

DMAIC의 다섯 단계

1. **정의_** 단계 목적: 목표, 대상, 기대 효과 등을 정의해 프로젝트의 범위를 확정하는 것.
산출물: 프로젝트 정의서, 문제를 발생시키는 비즈니스 프로세스 설명서, 주요 이해 관계자 설명서 등이 있음.
이 단계에서 다양한 도구의 활용이 가능.
예를 들어 6시그마에는 ‘공급자.투입.프로세스.산출.고객(supplier, input, process step, output, customer, SIPOC)지도’라고 불리는 프로세스 지도 그리기 등이 있음.
2. **측정_** 문제를 발생시키는 잠재적인 원인의 범위를 줄이는 것과 현재 프로세스의 가능성을 이해하는 것을 중심으로 함.
측정 단계에서의 결과물: 프로세스에서 발생하는 변동에 대한 성과 관련 자료의 수집 및 분석, 프로세스 능력 지수의 계산, 수치화된 프로세스 지표 등이 포함. 관련 분석 도구에는 파레토 도표, 히스토그램, 런 차트와 같은 자료 분석 도구와 프로세스 능력 지수 산출 공식 등이 있음.

11.5 6 시그마 (Six Sigma)

3. 분석_ 문제에 대한 명확한 분석이 목적

문제를 발생시킬 가능성이 있는 원인들을 식별 및 분석하고 근본적인 원인을 파악해 검증하는 단계.

원인 및 영향을 이해하고 SIPOC(공급자/투입/프로세스/산출/고객, supplier/input/process step/output/customer)와 같은 상세 프로세스 지도를 작성하며 프로세스에 가장 큰 영향을 끼치는 원인을 검증

관련 분석 도구: 상세 프로세스 지도, 부가가치 분석, 원인.결과 도표, 산포도, 가설 검증 등이 있음.

4. 개선_ 식별된 문제 및 원인을 해결하기 위한 개선 방안을 수립

개선 단계의 산출물: 개선 방안에 대한 비용.편익 분석, 개선 방안 실행시의 위험 분석, 이행 계획, 시범 실시 결과 등

관련 도구: 개선안을 도출하기 위한 기법들, 비용.편익 분석, 이해관계자 분석, 역장 분석 등이 있음.

5. 관리_ 목적: 개선 방안이 실제로 적용되고 프로세스가 과거 수준으로 후퇴하지 않도록 하는 데 있음

개선 방안에 대한 문서화, 개선된 상태를 유지하기 위한 방안 수립, 프로세스의 변화에서 발생하는 변동성을 최소화하기 위한 교육 훈련 방안 수립 등을 수행

관련 도구: 관리도, 프로세스 능력 지수, 표준화 방안 등이 있음.

11.6 BPR (Business Process Reengineering)

11.6 비즈니스 프로세스 재설계

비즈니스 프로세스 재설계(business process reengineering, BPR)는 1980년대와 1990년대에 걸쳐 유행한 개선 활동. BPR은 이 시기에 전성기를 누렸지만 다른 한편으로는 복잡한 문제들을 조직 재설계라는 미봉책으로 해결하도록 권고하고, 장기적인 관점의 성장보다는 당장의 다운사이징(downsizing)이나 비용절감에만 초점을 맞춘다는 이유로 비난받기도 함. 하지만 이러한 비난들에도 불구하고 BPR의 핵심 사상은 지금까지도 유효.

11.6 BPR (Business Process Reengineering)

한때 유명세를 떨쳤던 많은 도구들과 마찬가지로 BPR 또한 다양한 형태로 정의. BPR에 관한 대표적인 학자인 해머와 챔피는 BPR을 다음과 같이 정의하고 있음.

재설계란 비용, 품질, 서비스, 처리 속도 등 중요한 평가 척도의 획기적 개선을 달성하기 위해 수행하는 근본적인 사고 전환과 비즈니스 프로세스의 급진적인 재구성.

이러한 정의는 획기적 개선이라는 BPR의 목적에 초점. 이 점은 페파드와 롤런드의 정의에도 제시.

11.6 BPR (Business Process Reengineering)

이러한 정의들을 근거로 BPR을 다른 개선 도구들과 비교해보면 명백하게 차별화되는 요소들뿐만 아니라 명백하게 유사한 요소들도 발견할 수 있음. BPR을 기존의 다른 개선 활동들과 비교해볼 때 가장 주요한 차이점은 **획기적인 개선을 강력하게 강조한다는 점**. 즉 BPR은 10퍼센트 정도의 향상을 달성하기 위해서가 아니라 **업무 성과 수준을 획기적으로 향상하고자 할 때 유용하게 활용할 수 있는 도구**. BPR은 또한 비즈니스 프로세스에서 가치를 창출하는 활동들의 비율을 증가시키는 것을 목적으로 한다는 점에서 11.1에서 소개된 비즈니스 프로세스 능률화활동과 매우 유사. 종합하면, **BPR이란 상호 연관성을 갖는 다양한 도구들의 집합체**라고 볼 수 있음. 비즈니스 프로세스 능률화와 달리 BPR은 다양한 도구들을 통합해 구조화된 프로세스를 구성하고, 이를 일관성 있게 적용해 **획기적인 개선을 달성하는 것을 목표로 함**.

11.6 BPR (Business Process Reengineering)

BPR에 관한 두 가지 상이한 원칙 (BPR을 적용할 때 기존의 비즈니스 프로세스를 바라보는 관점과 관련)

. 새로운 프로세스는 기존의 프로세스를 기반으로 재설계되는가?

. 기존의 프로세스를 개선하는 것인가, 아니면 새로운 프로세스로 기존의 것을 대체하는 것인가?

11.6 BPR (Business Process Reengineering)

기존의 프로세스를 무시하는 것은 오랫동안 축적된 지식과 경험을 무시하는 것과 마찬가지라는 점에서 위험성이 큼. 게다가 기존의 잘못을 되풀이 할 위험도 있음. 전적으로 새로운 프로세스의 적용을 성공적으로 수행한 조직이 거의 없다는 점 또한 고려해야 함. 반면에 기존의 비즈니스 프로세스를 기반으로 프로세스를 재설계하는 경우, 전적으로 새로운 프로세스를 도입하는 경우에 비해 그 개선 효과가 제한될 수도 있음. 이러한 종류의 많은 논의들과 마찬가지로, 이 경우에도 정답이 있는 것이 아님. 중요한 점은 '기존 프로세스의 유지'와 '가장 이상적인 프로세스의 도입'이라는 양극단 사이에서 현실적인 문제를 고려해 어떤 균형점을 선택하는가 하는 것.

11.6 BPR (Business Process Reengineering)

BPR의 구분

- . 점진적 재설계_ 기존의 프로세스를 문서화하고 분석해 개선된 프로세스를 수립
- . 급진적 재설계_ 기존의 프로세스를 무시하고 근본적으로 새로운 사고를 바탕으로 전혀 새로운 프로세스를 수립

점진적 재설계는 여러 가지 관점에서 프로세스 능률화 활동과 유사. 사실 백지 위에 전혀 새로운 프로세스를 고안해 적용하는 것은 현실적으로 거의 불가능하기 때문에 앞으로 BPR을 언급할 때는 급진적 재설계보다는 좀더 점진적인 개념으로 다룸. 프로세스 능률화와 달리 BPR은 기존 프로세스 중에서 가장 잘된 부분과 목표 프로세스의 가장 이상적인 요소를 적절히 반영한, 개선된 프로세스를 제시해야 함. 이것은 가장 이상적인 프로세스에 대한 이미지를 수립하는 것을 목표로 하는 이상적 프로세스 수립 활동과도 유사. 결과적으로 BPR은 프로세스의 가장 이상적인 형태를 수립하는 활동과 능률화하는 활동을 적절히 혼합한 형태로 진행.

11.6 BPR (Business Process Reengineering)

11.6.1 BPR 수행 프로세스

BPR프로젝트의 수행 프로세스는 다양한 형태로 존재. 쿠백의 저서에 제시되어 있는 프로세스를 소개하고자 함. 대부분의 여타 비즈니스 프로세스 개선 활동들과 마찬가지로, 수행 프로세스는 단계별로 구분되며 각각 계획, 문제 해결 방안 수립, 개선 방안 이행 단계로 구성.

BPR의 재설계라는 용어가 암시하듯이 문제 해결을 위해 제시하는 비즈니스 프로세스가 기존의 프로세스와 큰 차이가 있을 수 있으므로, 중간 단계인 문제 해결 방안 수립은 또다시 두 단계로 나뉘어 앞 단계에서는 개선된 비즈니스 프로세스를 제시하고 뒤에서는 이러한 개선 모델이 실제 이행이 가능한지를 평가. 결론적으로 그림 11.24에 나온 것처럼 네 개의 단계로 구성되는 프로세스로 나타낼 수 있음.

11.6 BPR (Business Process Reengineering)

각 단계에 대한 개략적인 내용

1. 계획_ BPR의 수행 조직, 대상 및 목적, 방향 등을 결정.
2. 재설계_ 기존의 프로세스에 기반해 다양한 기법을 활용함으로써 업무 성과를 획기적으로 개선시킬 목표 비즈니스 프로세스를 설계.
3. 변화 관리_ 기존의 비즈니스 프로세스를 개선된 비즈니스 프로세스로 대체하기 위해 요구되는 투자, 업무 담당자 교육 등을 의미.
4. 이행_ 재설계와 변화 관리의 두 단계에서 제시된 방안에 대한 이행이 이루어지는 단계.

11.6 BPR (Business Process Reengineering)

11.6.2 계획 단계

계획 단계에서의 네 가지 중요한 작업

- .BPR을 통해서 개선될 프로세스를 선정하고 그 수행 범위를 정의
- .업무 성과 개선 가능성을 평가하고 달성 목표 설정
- .BPR프로젝트를 수행할 프로젝트 팀 구성
- .BPR프로젝트 수행을 위한 프로젝트 계획 수립

11.6 BPR (Business Process Reengineering)

그림 11.24 BPR프로젝트의 수행 프로세스

11.6 BPR (Business Process Reengineering)

계획 단계에서 수행하는 작업은 다른 도구들의 계획 단계에서 수행되는 작업과 매우 유사. 개선 대상 프로세스를 선정하는 작업은 기존의 비즈니스 프로세스에 대한 분석 결과를 바탕으로 수행.

그다음에는 선정된 프로세스를 개선하는 데 BPR이 과연 적합한 도구인지를 평가. 달성 목표를 정할 때는 반드시 필요하고 현실적이며 적절한 목표를 정해 프로젝트에 투입되는 자원(시간, 비용 등)이 낭비되지 않도록 해야 함.

그다음 단계는 프로젝트 팀의 구성. 계획 단계의 마지막 작업은 프로젝트 수행 계획의 수립. 지금까지의 내용을 보면 BPR의 계획 단계는 다른 도구들의 계획 단계와 동일하다고 볼 수 있으며, BPR이 다른 도구들과 차별화되는 점은 다음 단계인 재설계에서 나타남.

11.6 BPR (Business Process Reengineering)

11.6.3 재설계 단계

재설계 단계의 주요 목적은 그 이름이 설명하듯이 개선 대상 비즈니스 프로세스를 재설계하는 것. 재설계를 수행하기 이전에는 기존 비즈니스 프로세스를 분석하는 작업을 수행해야 하며 재설계 이후에는 개선 효과 달성을 위한 개선 과제를 정리해야 함.

재설계 단계를 구성하는 작업

- . 기존 비즈니스 프로세스의 문서화
- . 비즈니스 프로세스의 재설계
- . 개선 효과 달성을 위한 개선 과제 정의

11.6 BPR (Business Process Reengineering)

재설계를 점진적으로 수행하건 급진적으로 수행하건 현행 비즈니스 프로세스를 분석하는 작업이 선행되어야 함. 그러므로 이 단계에서 가장 먼저 수행해야 하는 작업은 현재의 비즈니스 프로세스를 분석하는 것이며, 이를 위해 흐름도가 가장 많이 사용. 만약 기존에 비즈니스 프로세스를 문서화한 자료가 있는 경우, 곧바로 재설계 작업을 수행할 수도 있음. 하지만 문서화 이후에 적지 않은 시간이 경과되었거나, BPR 수행 조직이 해당 문서를 정확하게 이해하지 못하는 경우 재작성이 필요한 수도 있음.

재설계는 기존의 비즈니스 프로세스에 어느 정도 기반해 수행하는가에 따라서 절차가 상이하므로 여기서부터는 두 개의 접근 방식, 즉 점진적 방식과 급진적 방식으로 구분해 서술함.

11.6 BPR (Business Process Reengineering)

점진적 재설계

점진적 재설계는 프로세스 능률화와 유사. BPR과 관련된 문헌에는 ESIA원칙이라는 용어가 흔히 등장. ESIA는 기존의 비즈니스 프로세스를 점진적으로 재설계하기 위해 수행하는 작업으로서 다음 작업들의 앞 글자를 따서 만든 용어.

위의 작업들이 적용될 수 있는 분야는 표 11.3과 같음.

11.6 BPR (Business Process Reengineering)

표11.3 점진적 재설계 중점 대상



11.6 BPR (Business Process Reengineering)

ESIA 원칙은 표에 나와 있는 대로 순서대로 수행되어야 함. 가장 먼저 수행할 작업은 가치를 창출하지 않는 모든 활동을 제거하는 것. 비즈니스 프로세스에 대한 고민을 충분히 하지 않는 조직에서는 적지 않은 업무 활동들이 가치를 창출하지 않는 것으로 나타나며, 이러한 활동들은 별다른 부작용 없이 쉽게 제거될 수 있음. 도요타의 경우, 전통적 제조 공정에서는 전체 노동자의 85퍼센트가 생산적이지 못한 업무를 수행한다는 것을 발견.

- .전체 노동자의 5퍼센트는 아무 작업도 수행하고 있지 않음
- .전체 노동자의 25퍼센트는 무언가를 위해 대기 중임
- .전체 노동자의 30퍼센트는 작업 수행을 통해 재고량을 증가시키고 있지만 가치를 창출하고 있지는 않음
- .전체 노동자의 25퍼센트는 실제로 가치를 창출하는 작업을 수행하지만 비효율적인 프로세스 및 기준에 따라 수행함

11.6 BPR (Business Process Reengineering)

획기적인 개선 효과는 표 11.3의 ‘제거’ 열의 내용들을 수행함으로써 달성할 수 있음.

필수적이지 않은 작업들을 최대한 제거한 다음에는 남아 있는 사항을 최대한으로 단순화하는 작업을 수행. 보통 복잡한 작업이 수반되는 영역은 표 11.3의 ‘단순화’ 열에 속하는 사항.

11.6 BPR (Business Process Reengineering)

위의 작업을 수행하고 나면, 상이한 주체들(공급자, 업무 부서, 고객)간 업무를 통합하는 작업이 남음. 이러한 통합 작업은 여러 단계로 수행할 수 있음. 우선 **다수의 작은 활동들이 하나의 업무 활동으로 통합될 수 있음**. 이런 식으로 업무를 통합하는 것은 여러 가지 측면에서 긍정적인 효과를 초래. 개개인의 업무 내용을 보다 가치 있게 하면서 상이한 업무 영역(부서, 조직 등)간의 장벽을 극복할 수 있음. 이러한 장벽은 아무리 관리를 잘한다 하더라도 처리 시간 지연과 품질 저하의 문제를 야기하게 마련. **두 번째로, 상이한 분야의 전문가들을 더 많은 업무에 책임이 있는 그룹 단위로 통합할 수 있음**. 전문가들을 통합함으로써 더 많은 자체 결정 권한이 부여되며, 이를 통한 개선 효과는 업무의 통합 효과와 유사. **세 번째는 고객 업무와 공급자 업무를 담당하는 조직을 통합하는 것**. 공급자들 및 고객들과 밀접한 관계를 갖는 조직들의 경우 업무를 통합했을 때 기대할 수 있는 기대 효과가 큼. 이러한 통합의 전형적인 형태가 고객 및 공급자 관련 업무를 제품 개발 단계와 통합하는 것.

11.6 BPR (Business Process Reengineering)

마지막 단계는 자동화임. 자동화해야 하는 프로세스 자체에 문제가 없는 경우 IT기술, 로봇 등은 자동화에 크게 기여할 수 있음. 물론 프로세스를 자동화하는 것이 문제를 악화시키는 사례도 있음. 즉 오류 발생 또는 일정 지연의 원인이 되는 불필요한 업무까지 자동화될 수 있는 것. 그러므로 자동화는 제거, 단순화, 통합 등의 단계를 성공적으로 수행한 다음 반드시 마지막 단계에서 수행. 자동화에 적합한 비즈니스 프로세스가 표 11.3에 설명.

자동화는 일반적으로 80대 20법칙이 적용. 즉 프로세스 전체를 자동화하는 비용의 20퍼센트로 전체 프로세스의 80퍼센트를 자동화함. 발생 가능한 모든 예외 상황과 특별한 상황을 고려해 시스템을 설계하는 데는 매우 큰 비용이 소요. 하지만 대부분의 상황을 고려하면서 때에 따라서 수작업이 어느 정도 수반되는 시스템을 설계한다면 시간과 비용을 절약.

11.6 BPR (Business Process Reengineering)

급진적 재설계

급진적 재설계는 점진적 재설계와 같이 기존의 비즈니스 프로세스를 기반으로 시작하는 것이 아니라, 백지로부터 설계 작업을 시작해 새로운 비즈니스 프로세스를 정립하는 접근 방식. 급진적 재설계의 수행 방법에는 특정 기술보다는 창의적 상상력, 활용 가능한 기술 및 인적 자원 관리에 대한 지식 등이 활용. 이렇다 보니, 어떤 식으로 재설계 작업을 수행해야 한다고 정의하기 어려우며 개별 프로젝트별로 상황에 맞게 방식을 정의하고 그에 따라 수행한다고 볼 수 있음. 하지만 다음과 같은 기본적인 사항들에 대한 해답은 제시해야 함.

11.6 BPR (Business Process Reengineering)

- . '어떤' 요구 사항을 '누구를 위해' 충족해야 하는가? 이 질문에 대답할 수 있다면 기존과 비교해 보다 개선된 서비스 또는 제품을 제공할 수 있음.
- . '왜' 이러한 요구사항을 충족해야 하는가? 조직의 전반적인 전략과 합치되는가?
- . '어디에서' 요구 사항이 충족되어야 하는가? 서비스가 소비자의 집에서 제공되어야 하는가 아니면 별도의 장소에서 제공되어야 하는가? 이 질문에 대한 답은 서비스 제공 프로세스를 획기적으로 변화시킬 위력을 가짐.
- . '언제' 그 요구 사항이 충족되어야 하는가? 몇 시 혹은 언제까지 요구를 맞추어야 하는가? 예를 들어 상점과 은행은 업무 시간을 고객이 편리한 시간으로 맞추어야 많은 고객을 확보할 수 있음.
- . '어떻게' 요구 사항을 충족시켜야 하는가? 어떤 프로세스가 필요한가? 누가 프로세스를 수행해야 하며, 어떤 기술들이 요구되는가?

11.6 BPR (Business Process Reengineering)

이러한 기본적인 질문에 대한 답변을 준비한 다음에는 요구 사항들을 어떻게 충족시킬 것인가에 대한 실질적인 방안을 고민해야 함. 지금까지 설명한 접근 방식을 보면 급진적 재설계 작업은 수행 인력의 창의성에 크게 의존한다는 것을 알 수 있음.

11.6 BPR (Business Process Reengineering)

창의력과 상상력을 발휘하기 위한 몇 가지 질문들

- .당신의 조직에 결정적인 영향을 미치는 경쟁 대상을 상상한다면 그 경쟁 상대는 어떤 모습일 것인가?
- .이상적인 비즈니스 프로세스란 어떤 형태일까?
- .전체 조직을 백지 위에 새로 그린다면 조직은 어떤 모습을 띠게 될 것이며 어떤 프로세스에 따라 움직이게 될 것인가?

11.6 BPR (Business Process Reengineering)

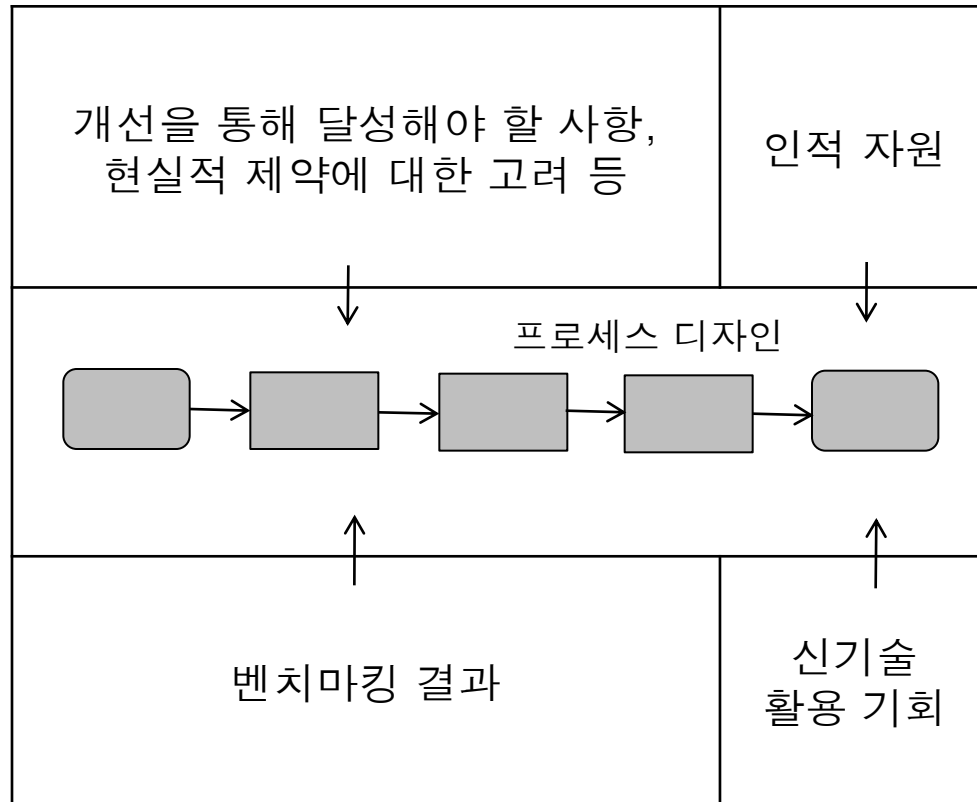


그림 11.25 급진적 재설계 방식을 이용한 프로세스 디자인

11.6 BPR (Business Process Reengineering)

급진적 방식이건 점진적 방식이건 재설계 단계의 마지막 사항은 새로운 프로세스를 적용하는 데 수반되는 변화에 대한 계획. 새로 정의된 프로세스를 기존의 프로세스와 비교함으로써 어떤 변화가 필요한지 파악하는 과정이 필요. 이렇게 정의된 변경 필요 사항(이행 과제)들은 변화 관리 단계의 기준 자료가 됨.

11.6 BPR (Business Process Reengineering)

11.6.4 변화 관리 단계

변화 관리 단계는 새로운 프로세스의 도입을 성공적이고 효과적으로 수행하는 것이 목적.

주요한 작업들

1. 새로운 프로세스 도입을 위한 변경 필요 사항들의 분석
2. 투자, 교육 및 훈련, 신규 장비의 구입 등에 대한 계획 수립
3. 변화를 용이하게 하는 환경 구성
4. 이행 계획

11.6 BPR (Business Process Reengineering)

1. 새로운 프로세스 도입을 위한 변경 필요 사항들의 분석

재설계 단계에서는 참신하고 새로운 아이디어를 최대한 도출하기 위해 현실성에 대한 냉정한 검토를 어느 정도 배제하고 프로세스 개선 과제를 도출하게 됨. 그렇다면 변화 관리 단계에서는 좀더 냉정하고 현실적인 관점에서 개선 과제들의 실현 가능성을 검토하는 것이 필요. 물론 이 단계의 목적이 최대한 많은 개선 과제들의 현실성을 비판적 혹은 회의적으로 판단함으로써 앞서 도출한 과제들을 폐기하는 것은 아님. 조직의 정책 및 전략에 부합되지 않거나 실현성이 낮은 과제들을 식별하는 것이 이 단계의 진정한 목적. 예를 들어 아침 9시부터 오후 5시까지의 영업시간을 오후 2시부터 오후 11시까지로 변경하자고 제안하는 개선 과제가 있다면, 그것은 인사 정책에 명백히 부합하지 않기 때문에 폐기될 수 밖에 없음.

11.6 BPR (Business Process Reengineering)

2. 투자, 교육 및 훈련, 신규 장비의 구입 등에 대한 계획 수립

다음으로 해야 할 일은 변경을 위한 계획을 세우고 필요한 투자, 교육 및 훈련, 인력 총원 등의 수행. 앞서 도출된 개선 과제는 이와 같은 사항들을 수반할 것이며 이행을 계획하기 위해서는 무엇이 필요한지 정의가 되어야 함. 그렇지 않은 경우를 예로 든다면, 새로운 프로세스에 대해 교육 및 훈련이 반드시 선행되어야 함에도 이와 같은 작업이 선행 또는 병행되지 않는 경우 실무자들은 새로운 업무 환경에 성공적으로 적응할 수 없음.

11.6 BPR (Business Process Reengineering)

3. 변화를 용이하게 하는 환경 구성

실제 이행이 시작되기 전에, 변화를 위한 적절한 환경이 우선 조성되어야 함. 매우 훌륭하게 설계된 개선 과제도 실무자들의 지지를 얻지 못한다면 저항에 부딪혀 성공적으로 이행되지 못함. 변화에 우호적인 환경을 조성하는 것 자체가 또 하나의 학문 영역이 될 수 있으므로 그 문제에 대해서는 구체적으로 언급하지 않도록 함. 우호적인 환경을 조성하기 위해서는 BPR 수행 조직에 해당 업무의 관계자를 포함시키는 방안도 고려될 수 있음. 한편으로는 진행되고 있는 작업의 내용을 업무 관계자와 지속적으로 진솔하게 공유해야 함. 큰 변화에 직면한 부서는 마치 저기압 지대와 같아서 주변의 정보들을 모조리 흡수하려 함. 만약 이러한 정보들 중에 경영진으로부터 나온 것이 아닌, 신뢰할 수 없는 악의적 소문이 섞여 있다면 상황은 더욱 악화됨. 12.3에서 소개할 역장 분석이 이러한 입장의 대립을 이해하고 해결하는 데 유용하게 활용될 수 있음.

11.6 BPR (Business Process Reengineering)

4. 이행 계획

이행 단계로 넘어가기 전에 수행해야 하는 마지막 작업은 이행 계획을 세우는 것. 이행 계획을 세우는 목적은 전체 BPR 프로세스의 수행 계획을 세우는 것과 유사하며 포함 되는 내용 또한 유사.

11.6 BPR (Business Process Reengineering)

11.6.5 이행 단계

앞서 설명한 계획 단계와 마찬가지로, BPR 프로젝트의 이행 단계는 어느 프로젝트에 서든지 필요한 과정. 어떤 비즈니스 프로세스 개선 프로젝트건 마지막은 항상 이행 단계로 마무리되기 마련. BPR 프로젝트로 인한 프로세스의 변화 정도가 다른 도구를 활용하는 프로세스 개선 프로젝트에 비해 보다 광범위하다 하더라도 그 이행 단계는 여타 프로젝트와 비교해 크게 다른 점이 없음. 또한 지금까지 소개한 모든 단계 중에서 이행 단계가 가장 어려움이 많은 것도 사실.

여타 도구를 활용한 것과 큰 차이가 없으므로 이행 단계에 대한 설명은 12장에서 하도록 함.

11.6 BPR (Business Process Reengineering)

이행단계의 절차

- .달성하고자 하는 개선 효과 정의
- .개선 모델 도입에 우호적인 환경 조성
- .이행 계획 전개
- .이행 진행 상황의 모니터링