

## 프로세스 조직의 설계와 효과: 상황적 접근

허문구

고려대학교 경영대학 초빙교수  
(mghuh@posri.re.kr)

.....

최근 기업에서 활발히 도입되고 있는 프로세스 혁신 또는 프로세스 경영이 정착되기 위해서는 조직구조도 프로세스 지향적으로 근본적인 변화가 따라야 한다. 그러나 프로세스 조직에 대한 기존 문헌들은 처방적, 규범적 측면에 치우쳐, 프로세스 조직에 대한 이해가 부족하고 논의가 추상적이다. 본 논문은 이론적 고찰과 국내외 기업에 대한 사례를 바탕으로, 프로세스 조직의 세 유형을 도출하였다. 프로세스 조직은 혼합형 구조로서의 특성에 따라 다양한 유형이 있으며, 그 구조적 특징과 효과적 운영방안도 각 유형별로 상이하다. 또한, 기업에 도입시 프로세스 특성에 따른 효과적인 프로세스 조직화 방법도 제시하였다. 마지막으로 환경, 기업특성, 경쟁전략 등과 같은 상황적 요인과 프로세스 조직의 관계에 대해서도 상황적 관점에서 명제를 제시하였다. 프로세스 조직은 모든 종류의 기업에 적합한 만병통치약이 아니다. 프로세스 조직은 기술적 환경의 불확실성은 높지 않으나, 고객이 차별적이고 고객의 교섭력이 강한 환경에 처한 기업에 보다 적합하다. 또한, 각 부문별 역량은 잘 구축되어 있는 반면, 특정 기능분야의 전문성이나 역량이 더 이상 경쟁우위의 원천으로 작용하지 않으며, 규모가 크고 역사가 오래되어 조직의 수평적 분화와 관료화가 심한 성숙기의 대기업에 효과적이며 적용의 여지도 가장 크다. 또한, 원가주도 전략이나 기술 차별화 전략보다는 마케팅 차별화 전략을 추구하는 기업에 보다 효과적이라고 판단된다.

.....

### 1. 서론

90년대 들어 Davenport and Short(1990)와 Hammer and Champy(1993)에 의해 그 개념이 소개된 이후, business process reengineering, process innovation, business system redesign 등의 다양한 명칭 하에 많은 기업들이 기능 중심에서 프로세스 중심으로 혁신이나 변화를 추진하고 있다. 근래에는 보다 포괄적인 의미로서, 프로세스 혁신에서 한걸음 더 나아가 조직 및 관리방식도 프로세스 지향적으로 개편함으로써, 경영활동의 초점을 기능이 아니라 프로세스에 두는 경영방식(Hammer and Stanton, 1999), 또는 조직을 상호 연계된 프로세스로 구성된 하나의 시스템으로

보며, 프로세스의 개선을 중시하는 제반 경영방식(Benner and Tushman, 2003)을 일컬어 프로세스경영(process management)으로 통칭하고 있다.

이러한 프로세스 중시 관점이 대두된 것은 사실상 80년대까지 거슬러간다. 프로세스 관점은 80년대 많은 미국의 많은 기업들에서 도입되기 시작한 총체적 품질경영(total quality management: TQM)의 핵심 요소(Hackman and Wageman, 1995; Zairi and Sinclair, 1995)로 인식되어 프로세스 개선을 위한 활발한 노력이 이루어졌다. 그리고 90년대의 BPR에서부터 전사적 자원계획(enterprise resource planning: ERP), 그리고 가장 최근의 식스 시그마에 이르기까지, 이들 경영혁신 활동은 범위나 접근법은 서로 상이하지만 포

로세스의 개선에 초점을 둔다는 점에서 그 공통점이 있다. 그러므로 프로세스 경영은 오늘날 기업에서 경영혁신 활동의 근간이 되고 있다.

그러나 프로세스의 지속적인 개선과 이의 상향적(bottom-up) 실행을 중시하는 TQM이 일정한 성공을 거둔 것으로 평가받는 것과는 달리, 프로세스의 혁명적 변화에 초점을 두고 대체로 기업전체에 걸쳐 대대적으로 도입, 실행된 BPR 등의 프로세스 혁신 프로그램은 많은 투자와 노력에도 불구하고 그 성공률이나 효과는 상당히 미흡한 것으로 나타나고 있으며(Goodstein and Burtz, 1998; Garvin, 1998), 더욱이 프로세스 혁신이 새로운 경영방식이나 조직운영 방식으로 정착한 기업들을 발견하기는 쉽지 않다(Pritchard and Armistead, 1999).

왜 그럴까? 통상 최고경영층의 전폭적인 지원 하에 많은 인력과 자금을 투입하고, 외부 전문컨설턴트의 지원을 받아 상당한 기간을 소요하며 수행한 작업의 효과가 왜 미약하게 나타나는가? 많은 경우, 그 이유는 프로세스 혁신에도 불구하고 조직구조나 조직운영 방식이 바뀌지 않았기 때문이다(Al-Mashari, 2002; Hammer and Stanton, 1999). 즉, 많은 기업에서 기존의 수직적 기능중심 구조에 수평적 프로세스를 단순히 덧붙이는 경우가 많다(Garvin, 1998: 36-37쪽).

프로세스를 혁신적으로 재설계하기는 쉬워도 재설계대로 프로세스가 작동하기 위해서는 기존 조직구조와 업무관행의 변화가 필요하다. 프로세스 혁신이 그 효과를 심분 발휘하고 성공적으로 정착되기 위해서는 혁신된 프로세스와 조직과의 융화가

필수적이다. 전통적 경영 및 조직체제에서는 구매, R&D, 생산, 판매 등의 각 기능부문이 수직적 업무구조와 기능세분화의 특징을 갖는다. 반면, 재설계된 프로세스는 수평적 업무구조와 기능통합의 성격을 띤다. 따라서 재설계된 프로세스는 기존 조직구조 및 운영방식과 상충될 수밖에 없다. 따라서 프로세스 혁신이 성공하기 위해서는 조직구조 및 조직운영 방식의 근본적인 변화가 뒤따라야 한다.

그러나 기존 문헌에서는 그 중요성에도 불구하고 프로세스혁신이 조직구조에 미치는 영향이나 프로세스 조직<sup>1)</sup>의 구축(설계) 방법, 그리고 프로세스 조직의 다양한 형태에 대한 체계적이고 깊이있는 논의나 연구는 찾기 어렵다. 이러한 문제의식 하에 본 연구는 기존의 연구 및 국내외의 사례에 대한 분석을 토대로 프로세스 조직의 특징과 그 유형을 구체적으로 분석한 후, 이를 바탕으로 프로세스 조직의 설계 원리 및 그 적용상의 이점과 한계 등을 제시하고자 한다. 따라서 본 연구의 과제는 다음과 같다.

첫째, 프로세스 조직이란 무엇이며, 전통적 조직과 어떻게 다른가? 기능식 조직이나 제품별 조직처럼 하나의 대안적 조직형태로서 정의될 수 있는가?

둘째, 프로세스 조직에는 어떤 유형들이 있는가? 프로세스 조직은 어떻게 도입하고, 어떻게 설계해야 하는가?

셋째, 프로세스 조직은 모든 종류의 기업에 다 적합한가? 아니면, 기업이 처한 상황이나 기업의 특성에 따라 차별적으로 적용되어야 하는가?

1) 프로세스에 따라 조직화된 조직(구조)을 지칭하는 용어로서, 기존 문헌에서는 horizontal organization(structure), process-based organization, process organization 등이 사용되고 있다. 본 논문에서는 이를 프로세스 조직으로 통칭한다.

위의 연구과제를 다루기 위해, 본 연구는 우선 프로세스 조직이 등장하게 된 배경이 되는 전통적 조직의 한계와 프로세스 관점의 특징을 비교, 분석한다. 다음으로 국내외 기업의 프로세스 조직 사례를 분석하고, 비교한다. 사례연구를 바탕으로 프로세스 조직의 제 유형과 그 특징을 도출하고, 효과적인 설계방안을 제시한다. 마지막으로 프로세스 조직이 어떤 경우에 어떤 기업에게 가장 효과적인지 그리고 그 한계와 단점에 대해 논의하고 결론을 맺는다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 조직에 대한 프로세스 관점

#### 2.1.1 프로세스의 개념과 이해

프로세스에 대해서는 다양한 관점과 정의가 존재하지만(예컨대 Monge, 1990; Galbraith and Kazanjian, 1986), 일반적으로는 투입물(inputs)을 산출물(outputs)로 변환하는 과정과 활동의 집합(Garvin, 1998: 33쪽)이나, 하나 또는 여러 종류의 투입물을 가지고 고객에게 가치있는 산출물을 창출하는 활동들의 집합(Hammer and Champy, 1993: 35쪽)으로 정의할 수 있다. 여기서 투입물과 산출물은 물리적인 제품이나 원재료뿐만 아니라, 서비스, 정보, 사람 등을 포함하는 개념이며, 고객은 외부 고객뿐만 아니라, 동일 조직 내의 내부고객도 포함한다. 그러므로 프로세스는 기업이 고객을 위해 가치를 창조하는 수단이라 할 수 있다. 기업에 있어서 가장 중요하고 대표적인 프로세

로서 주문충족 프로세스, 신제품개발 프로세스, 고객서비스 프로세스 등을 들 수 있다.

프로세스의 특징으로서 시작부터 끝까지 경계의 명확성, 자체완결성, 계층적 속성 등을 들 수 있다. 주문충족프로세스의 경우 고객의 주문 정보가 투입물(시작)이며, 제품의 고객인도가 산출물(끝)에 해당한다. 여기서 프로세스가 창출한 가치는 고객이 주문한 제품을 인도한 것이다. 프로세스는 명확한 시작과 끝점을 가지고 있으므로 자체완결적이다. 이는 특정 프로세스는 다른 프로세스와 비교적 독립적임을 의미한다. 또한 주요 프로세스는 대체로 여러 개의 하위 프로세스로 구성된다.

프로세스는 연구 관점이나 목적에 따라 다양하게 구분된다. Garvin(1998)은 기존 연구들을 프로세스 관점에서 고찰, 통합하여 가장 포괄적으로 프로세스를 구분한다. 즉, 프로세스의 수준에 따라 전체조직 수준의 조직프로세스(organizational processes)와 개별관리자나 관리자들간의 관계에 초점을 두는 관리프로세스(managerial processes)로 구분하고, 조직프로세스는 다시 작업프로세스, 행위적프로세스, 변화프로세스로 구분한다. 그리고 작업프로세스를 다시 운영프로세스와 행정프로세스로 구분하고 있다. 한편, Vanhaverbeke and Torremans(1999)는 외부 고객에게 가치를 제공하는 고객프로세스, 장기적 관점에서 조직효과성 제고에 기여하는 개발프로세스와 계획/통제프로세스 및 스텝/서비스 프로세스로 구분하고 있다.

본 연구에서는 프로세스를 크게 가치창출프로세스(value-creating process), 지원프로세스(enabling process), 및 경영관리프로세스(management process)의 세 가지로 구분한다. 경영관리프로세스는 조직의 상위계층의 프로세스로서 전략의사결정 프로세스, 자원배분 프로세스, 조직 성과관리 프로세

스 등이 이에 해당한다. 실제 대부분의 프로세스 혁신의 초점은 사업프로세스(business process), 즉 가치창출프로세스와 지원프로세스를 그 대상으로 한다. 가치창출프로세스는 외부 고객에게 가치를 창출, 제공하는 활동들로 구성된 프로세스인 반면, 지원프로세스는 내부고객을 그 대상으로 한다. 가치창출프로세스는 신제품개발, 제조프로세스 등과 같이 거의 대부분이 여러 가지 복합적인 기능부문의 활동을 필요로 하며, 또한 주문충족이나 고객 서비스프로세스 등에서 알 수 있는 것처럼 기업의 외부 경계를 넘어서는 활동들을 포함한다. 반면, 지원프로세스는 정보시스템 개발/운영프로세스, 성과평가 및 보상프로세스, 인력채용 및 육성 프로세스 등과 같이 내부고객을 그 대상으로 하며, 외부 고객에게 직접 가치를 창출하지는 않는다. 그러나 가치창출프로세스가 효과적으로 수행되기 위해서는 지원프로세스의 기만하고 효과적인 지원이 필수적이다(Hammer and Stanton, 1995).

### 2.1.2 조직에 대한 관점: 전통적 조직 vs. 프로세스 조직

프로세스 관점이나 프로세스 혁신이 많은 주목을 받는 것은 전통적인 경영방식이나 조직에 대한 관점이 가지는 한계에 기인한다. 오늘날까지 기업의 조직은 아담 스미스가 제시한 분업화의 원리가 조직화의 근간을 이루고 있다. 이 과정에서 공동목적의 달성을 위해 필연적으로 발생하는 과업과 과업간, 단위 조직과 단위 조직간, 부서와 부서간, 기능부문과 타 기능부문간의 조정(coordination)은 조직이 부여한 지위에 따른 공식적인 권한에 따라 차 상위계층(hierarchy)이 담당한다. 이에 따라 조직은 유사한 기능에 따라 조직화되고, 지휘와 조

정을 위해 많은 계층구조가 필요해진다. 이는 조직 구조를 '일을 세분화된 과업으로 나누고 이들 간의 조정을 달성하기 위한 방안들의 총합'(Mintzberg, 1979: 2쪽)으로 정의하는 데서도 잘 나타난다. 이 정의에는 프로세스나 고객의 관점은 전혀 반영되지 않고 있다. 이런 이유로, 조직은 기능 중심의 수직적 구조(function-oriented, vertical structure)를 갖게 되는 것이다. 기업의 다각화가 진전됨에 따라 나타난 사업부제 조직의 경우에도 사업부 산하의 조직은 대체로 기능에 따라 세분화, 조직화되므로 사업부 수준에서는 기능식 구조와 동일한 특징을 가진다.

이러한 관점에 따라, 전통적으로 조직설계는 분업화의 원리에 따라 조직의 일들을 과업단위로 세분화하고, 세분화된 과업들을 grouping을 통해 부서화하고, 수직적인 보고관계를 설정한 후, 마지막으로 부문간 조정 등과 같은 횡적 통합 시스템을 설계하는 것으로 이해되어 왔다.

전통적, 수직적 조직의 가장 큰 장점은 기능별 전문성의 개발과 축적이 용이하다는 것이다. 반면, 가장 큰 문제는 프로세스가 단절된다는 것이다. 기업은 프로세스를 통해 고객에게 가치를 창출하는데, 이러한 프로세스가 각 기능부문들로 흩어져 분절화된다. 그러므로 수직적 기능조직에서는 프로세스가 드러나지 않으며, 이에 따라 제대로 관리될 수가 없었다. Mintzberg(1979: 125쪽)는 이를 '기능식 조직의 핵심적 문제는 workflow를 조정하기 위한 내재된 장치(built-in mechanisms)가 결여되어 있다는 것'으로 지적한다.

따라서 고객의 관점이 조직활동에 반영되지 않고, 부서간의 단절과 부서 이기주의가 만연하게 된다. 최고경영층을 제외한 누구도 전체 프로세스에 관심을 두거나 책임을 지지 않는다. 또한, 계층 및

횡적통합 시스템의 설계 등과 같이 조정을 위한 많은 노력과 다양한 조직적 장치에도 불구하고, 수평적 의사소통의 부족과 조정의 곤란 등과 같은 문제는 여전히 해결되지 않고 있어서, 오늘날까지도 대부분의 조직에서 심각한 문제가 되고 있다. 특히 기업간 경쟁이 치열해지고 고객의 교섭력이 더욱 강화되고 있어서, 고객욕구 및 환경변화에 신속한 대응이 중요해짐에 따라, 기능별 전문성 강화로 인한 이점보다는 프로세스의 분절화에 의해 초래되는 고객대응력의 약화가 많은 경우에 더 큰 문제가 되고 있다.

이에 비해, 프로세스 관점은 다음과 같은 이점이 있다. 첫째, 기업 활동을 구체적으로 파악할 수 있으며, 이러한 활동들이 기업 전체의 목표달성이나 가치창출을 위해 어떻게 서로 연계되어 있는가를 이해할 수 있게 한다. Garvin(1998)은 이를 프로세스 관점이 조직분석에 있어서 편리하면서도 중간적인 분석수준을 제공한다는 관점으로 이해한다. 즉, 전통적인 관점들이 부분을 보면 전체를 알지 못하고, 전체를 보면 부분을 알지 못하는 문제(part-whole problems)를 안고 있었다. 반면, 프로세스 관점은 개별적 과업과 활동들을 구체적으로 파악하면서도 이들이 조직전체의 행동과 어떻게 연계되어 있는가를 파악할 수 있게 한다. 즉 프로세스 관점은 프로세스와 프로세스를 구성하는 제반 활동들 간의 연계를 체계적으로 분석할 수 있게 할 뿐만 아니라, 프로세스와 전체 조직과의 연계도 명확하게 규명할 수 있게 하므로 부분과 전체를 통합하는 역할을 한다.

둘째, 프로세스 관점은 항상 고객의 관점에서 기업활동을 수행할 수 있게 한다. 예를 들면, 생산계획 부서는 예전에는 생산계획 자체의 최적화에 초점을 두었다고 한다면, 프로세스 관점에서는 고객

에게 적시에 제품을 제공하는데 초점을 두게 된다. 이러한 일에 대한 새로운 관점은 필연적으로 일을 수행하는 관점과 다른 사람이나 부서와 일을 조정, 처리하는 방식의 변화도 이끌어낸다.

셋째, 일 자체보다는 성과에 초점을 둔다. 프로세스는 명확하고 측정가능한 투입물과 산출물을 가지며, 이에 따라 성과목표가 분명히 설정되고, 투명하게 측정될 수 있다. 따라서 개인이나 단위조직이 자신들이 수행하는 일이 프로세스의 성과와 어떻게 연계되어 있는가를 명확히 인식할 수 있으며, 일의 성과에 대해서도 객관적으로 평가할 수 있다.

기업은 프로세스를 통해 고객을 위한 가치를 창출한다는 점에서 프로세스는 모든 조직활동의 근간이자 핵심이라 할 수 있다. 이런 점에서 Rummler and Brache(1995: 45쪽)는 "조직은 단지 그 프로세스만큼만 효과적이다"(An Organization is only as effective as its processes)라고 한다.

프로세스 관점을 반영한 프로세스 조직에 대해서는 연구자들마다 이해와 논의에 상당한 차이가 있으나, 그 본질은 기능식, 수직적 구조와 상반되는 하나의 대안적 조직형태 라는 것이다. 일은 기능이 아니라 소수의 핵심 프로세스에 따라 조직화된다. 따라서 기능별 조직화에 기반한 기존 조직에서는 조직과 프로세스가 상충되고 조직에 의해 프로세스가 단절되는 반면, 프로세스 조직에서는 프로세스가 조직화에 그대로 반영되므로 조직과 조화를 이루게 된다.

업무수행의 기본 단위는 개인(직무)이 아니라 다양한 기능과 인력을 포함하는 프로세스 팀이 되며, 프로세스 팀은 과업에 대해 상당한 책임과 동시에 권한을 가진다. 역할 및 책임의 측면에서 보면, 프로세스 팀장은 프로세스의 목표 달성에 책임을 지며, 다양한 구성원들의 협동을 이끌어내고 효과적

업무 수행을 지원하는 역할을 한다. 또한 스탭 등의 일부 기능부서는 핵심프로세스의 목표 달성을 지원하는 역할을 한다. 평가 및 보상도 프로세스 성과에 의거, 프로세스 및 프로세스 팀 단위로 이루어진다. 따라서 프로세스 팀이 조직설계 및 성과관리의 기본단위가 된다.

한편, 프로세스는 계층적 속성을 지니므로, 주요 프로세스는 대체로 여러 개의 프로세스로 구성되며, 각 프로세스는 다시 하위 프로세스로 세분화될 수 있다. 보통 몇 개의 세분화된 하위 프로세스를 가진 프로세스가 팀으로 구성되며, 이러한 팀 단위의 여러 프로세스를 포괄하는 상위 프로세스의 책임자가 상위 계층을 형성하게 된다. 따라서 프로세스 조직에서도 프로세스의 수준에 따라 자연히 계층이 형성되며, 보통 프로세스 오너(process owner)가 최상위의 프로세스를 관장하게 된다.

프로세스 조직의 가장 큰 장점은 고객의 요구에 신속하고 탄력적으로 대응할 수 있다는 것이다. 또한, 조직내의 활동이 고객의 관점에서 고객에게 가치를 제공하는데 초점을 두고 이루어지게 되며, 구성원들도 프로세스와 조직 전체의 목표를 공유하며, 업무수행에서 폭넓은 관점을 가지게 된다. 다양한 구성원들의 상호 신뢰와 협조가 필요한 프로세스 팀이 업무수행이나 평가의 기본 단위가 되므로 구성원들 사이에 팀웍과 협력이 증대된다. 또한, 프로세스의 속성상 성과목표가 명확히 설정되고 목표달성 결과도 객관적으로 측정될 수 있으므로 성과관리의 투명성과 효과성이 확보될 수 있다.

## 2.2 기존 연구의 한계

프로세스 개선 활동에 대해서는 TQM을 중심으로 많은 논의들이 있었지만, 본격적인 의미에서의

전사적인 프로세스 경영이나 프로세스 조직에 대한 연구는 많지 않다. 이에 대한 기업에서의 도입 노력이 비교적 최근의 일이며, 실무계를 중심으로 논의가 시작된 후 학술적 연구는 이제 시작 단계에 머물고 있다. 이에 따라 이론발전은 상당히 미흡한 수준이다. 여기서는 프로세스 조직의 구조적 특징에 대한 구체적 이해와 설계 원리 및 그 효과를 분석, 제시하고자 하는 본 연구의 목적에 비추어, TQM을 포함한 기존 연구들을 그 한계를 중심으로 살펴본다.

첫째, 대체로 프로세스 변화에 따른 프로세스 조직화의 필요성에 대한 인식이 미흡하다. 기업 현장에서의 프로세스 혁신 노력들이 상당한 투자에도 불구하고 그 성과가 미흡하거나 실패로 끝나는 중요한 이유 중의 하나는 프로세스 혁신에 부응하는 조직변화가 뒤따르지 못했기 때문이다. 프로세스 혁신은 조직과 기업활동을 보는 관점과 업무수행 방식의 근본적인 변화를 수반한다. 따라서 재설계된 프로세스가 효과적으로 작동하고 제도화되기 위해서는 프로세스 지향적으로 조직구조의 변화가 필요하다. 그러나 프로세스 개선의 중요성을 제시한 TQM(Hackman and Wageman, 1995; Harrington and Mathers, 1997)이나 BPR에 대한 초기 문헌(Davenport and Short, 1990; Hammer and Champy, 1993) 및 최근의 6 Sigma에 대한 문헌(Harry and Schroeder, 2000)에 이르기까지, 프로세스 혁신 활동들이 조직구조에 미치는 영향이나 재설계된 프로세스의 조직화 필요성에 대해서는 논의가 충분히 이루어지지 못하고 있다. Benner and Tushman(2003)도 프로세스 경영의 요체를 프로세스 분석(mapping), 프로세스 개선 및 개선 활동의 지속화의 세 가지로 제시하고 있는데, 이는 프로세스 경영에서 프로세

스 조직화의 필요성과 의의에 대한 고려가 미흡함을 드러내는 것으로 볼 수 있다.

둘째, 프로세스 조직에 대한 개념적 모호성이나 논의의 추상성을 들 수 있다. 앞서 2.1에서 살펴본 것처럼, 프로세스 조직의 특징과 장점에 대해서는 어느 정도 보편적인 기술이 가능하다. 반면, 프로세스 조직의 구체적 모습에 대해서는 상이한 관점이 존재한다. 프로세스 혁신이나 프로세스 경영을 주창하는 몇몇 선도적 연구자(Davenport, 1993; Hammer, 1996)는 대체로 규범적, 처방적인 관점에서 프로세스 조직을 이상적인 모습으로 제시하고 설명한다. 즉 프로세스 조직을 핵심프로세스에 따라 조직화된, 계층이 대폭 축소된 수평적 구조로 기술하며, 기존 조직구조와는 완전히 상반된 이상적인 형태로 묘사하고 있다. 이와 동일한 관점에서 Johansson et. al(1993)은 프로세스 조직을 프로세스를 지원하는 소수의 주요 기능 전문가들을 제외하고는 대부분의 일이 프로세스 팀에서 수행되는 것으로 개념화하고 있다. 이처럼 기존 연구에서 프로세스 조직(구조)에 대한 논의는 상당 부분 단편적이거나 추상적인 수준에 머무르고 있다.

이와는 달리 몇몇 소수의 연구자들은 프로세스 조직의 구현된 모습에 대한 통찰력있는 관점을 제시하고 있다. Conti and Warner(1996)는 프로세스 조직의 현실 적용 가능성에 주목한다. 그들은 프로세스 조직을 'process-based hierarchy of teams'로 개념화하고, 프로세스에 따라 성공적으로 조직화되는 기업의 수는 예상보다 적을 것이며, 대부분의 기업에서 프로세스 조직은 특정 활동에 한정하여 단지 임시적 성격으로 실행될 것으로 전망한다. 또한, 성공적인 프로세스 조직화의 가능성이 낮으므로, 프로세스 조직을 성공적으로 실행하는 기업은 지속적인 경쟁우위를 누릴 수 있는 기회

를 갖게 된다고 보았다. 그들은 현실에서의 프로세스 조직은 순수한 형태가 아니라 사실은 기능식 구조와 프로세스 구조의 혼합형 구조의 성격을 가지며, 조직은 여전히 기능에 따라 조직화된 활동 부문을 보유할 것으로 파악하였다. 이와 유사하게 Vanhaverbeke and Torremans(1999)는 프로세스 조직을 '조직의 핵심 차원으로 프로세스 오너가 존재하는 다차원적 구조'로 정의하고 있다. 이 역시 프로세스 조직은 혼합형 구조를 가진다는 것을 간파하고 있는 주장이며, 다만 이들은 여러 가지 조직화의 기준 중에서 프로세스가 중시되어야 함을 지적하고 있는 것이다.

그러면, 실제로 어떻게 프로세스 조직을 설계하고 구현할 것인가? 이에 대한 구체적이고 체계적인 기준과 방법을 제시하는 연구는 더욱 드물다. Johannessen, Olsen, and Olaisen(1997)은 프로세스 조직화를 위한 틀로서 비전, 다기능팀, 상호보완적 관계 구조라는 세 요소를 제시하였지만, 구체적인 조직화의 원리나 방법은 설명하지 못하였다. 더욱이, 최근의 프로세스 경영에 대한 많은 논의에서 조직구조보다는 조직운영이나 조직문화 등의 측면이 지나치게 강조되고 있다(예를 들면, Armistead, 1996; Hammer, 2002; Majchrzak and Wang, 1996 등). 이에 따라 실제로 프로세스 지향적인 조직의 구체적 모습이 무엇이며, 어떻게 프로세스 조직을 설계하고 운영해야 하는가에 대한 체계적 이해를 가능케하는 이론의 개발이 미흡하다.

마지막으로, 프로세스 조직의 적용과 효과라는 측면에서 살펴보면, 많은 문헌들은 프로세스 경영 또는 프로세스 조직화의 효과로서 고객만족, 업무 간소화로 인한 생산성 향상과 원가절감, 제품개발 및 인도 시간 단축, 종업원 만족 및 이로 인한 수

익성 증대 등을 제시하고 있다. 그러나 이러한 효과가 어떤 조건과 상황에서 나타나는지, 또는 프로세스 조직의 단점이나 한계는 무엇인가를 탐구하는 균형잡힌 논의는 찾아보기 어렵다. 즉 기존 연구는 프로세스 경영이나 이를 구현한 프로세스 조직을 어떤 상황에서나 어떤 종류의 기업이든지 모두 효과적인 것으로 보는 경향이 강하다(예를 들면, Davenport, 1993; Hammer, 2002; Harry and Schroeder, 2000; Johansson and McHugh, 1993 등). 일부 연구에서는 동태적이고 복잡한 환경((Johannessen, Olsen, and Olaisen, 1997) 등으로 효과적인 상황을 규정하지만, 이는 오늘날의 기업이 당면한 환경을 통칭하는 의미로 사용한 것으로, 앞서의 일반론적 관점의 연장선상에 있다.

이러한 경향은 비교적 연구가 활발히 이루어진 TQM 관련 연구에서도 나타나고 있다. 즉 기업마다 실행한 TQM 기법들이 상당히 다름에도 불구하고(Zbaracki, 1998), 여러 연구(예를 들면, Easton and Jarrell, 1998; Ittner and Larcker, 1997; Powell, 1995; Samson and Terziovski, 1999)가 단순히 프로세스 경영의 채택이 재무성과에 미치는 영향을 규명하였다. 이에 따라 연구결과가 상충되며, 프로세스 경영 기법의 효과에 대한 실증 연구는 의미있는 결론을 내리기가 힘들다(Staw and Epstein, 2000; Sterman et al., 1997). 이는 프로세스 경영의 도입 효과가 상황에 따라 다를 수도 있다는 추론을 가능케 한다.

기존 연구 중 프로세스 조직에 대한 가장 깊이있고 균형잡힌 논의는 수평조직(horizontal organization)이란 명칭 하에 Ostroff(1999)에 의해 이루어졌다. 그는 여러 기업에 대한 프로세스 조직의 적용 경험을 토대로 프로세스 조직에는 여러 가지 형태가 있다는 점을 기업 사례를 통해 설득력있게 제시

하였으며, 이를 바탕으로 프로세스 조직의 설계와 효과적 운영방안을 상세하게 제시하였다. 그러나 프로세스 조직의 여러 유형을 개념적 틀에 따라 체계적으로 분류하거나, 각 유형별 특징을 일관되게 비교, 분석하지는 못하고 있다. 특히, 프로세스 조직의 효과에 대해서는 기존 연구들과 마찬가지로 일반론적, 규범적 관점을 벗어나지는 못하고 있다.

요약하면, 근래에 들어 경영혁신의 일환으로 기업에서 활발하게 도입되고 있는 프로세스 조직에 대한 문헌들은 대체로 일반론적이고 규범적, 처방적 관점에 치우쳐 있다. 그리고 연구자들 간에도 프로세스 조직에 대해 이상적인 조직모델에서부터 기능식 조직의 부분적인 수정으로 보는 견해에 이르기까지 다양한 관점과 상충된 의견이 존재한다. 또한 프로세스 조직의 적용 환경과 그 효과에 대해서도 대부분의 논의가 지나치게 규범적이고 예찬 일변도이며, 구체적인 논리와 분석이 결여되어 있다. 이에 따라 최근의 활발한 논의와 연구에도 불구하고, 프로세스 조직의 형태와 구조적 특징 및 그 효과에 대한 등에 대한 구체적인 이해나 이론 개발은 미흡한 상황이다.

### III. 연구방법

프로세스 조직의 유형과 효과에 대한 이론 개발을 위해 국내의 기업의 사례 분석을 통해 시사점을 얻고자 한다. 사례 분석을 선택한 이유는 첫째, 프로세스 조직으로 성공적인 조직 변화를 이룬 기업들의 수가 적고, 둘째, 프로세스 조직에 대한 체계적 논의와 연구가 부족하여 탐색적 연구접근이 필요하며(Eisenhardt, 1989), 셋째, 조직변화와 같

은 복잡한 조직 현상과 과정을 연구하는데 효과적이며(Hartley, 1994; Yin, 1994), 넷째, 향후 연구를 위한 아이디어나 개념 및 명제를 개발(Noda and Bower, 1996) 할 수 있기 때문이다. 이러한 목적을 위해서는 복수 사례연구(multiple cases research)가 필요한데(Eisenhardt, 2002; Yin, 1994), 프로세스 조직으로 성공적으로 전환한 국내기업의 사례가 부족하여, 부득이 이차자료를 통해 분석한 해외기업의 사례도 포함하였다.

자료의 수집은 주로 P사로 부터 의뢰를 받아 본 연구자가 연구책임자로서 수행한 '프로세스 혁신과 ERP 도입에 따른 프로세스 조직의 설계'라는 연구 프로젝트를 통해 이루어졌다. 연구기간은 2001년 1월부터 12월까지 12개월이며 3명의 연구자가 full-time으로 연구를 수행하였다. 연구자는 연구 프로젝트의 완료 후에도 P사의 조직 부문에 대해서는 2003년 까지 지속적으로 경영자문을 수행하였으며, 이를 통해 프로세스 조직의 실제 운영 현황과 효과 및 관련 문제점을 지속적으로 파악할 수 있었다. 연구의뢰 기관인 P사의 전폭적인 지원과 협조 하에 사실상 내부인의 입장에서 연구를 수행하고 자료를 수집할 수 있었다. 면담, 문서, 기록 자료, 관찰 등 가능한 모든 방법을 통해 여러 가지 심층적이고도 다양한 유형의 자료를 수집하였으며, 이같이 복수 자료원을 활용한 삼각 측정(triangulation)을 통해 자료의 타당성과 신뢰성을 제고(Yin, 1994) 하였다.

본 연구에서 각 기업의 사례분석을 위한 자료수집 및 분석 기준은 연구의 진행 경과에 따라(연구자의 학습과 지식 축적에 따라) 점진적으로 수정, 개선되었다. 최종적으로 사례 기업의 분석에 공통적으로 적용한 자료수집 및 분석 기준은 프로세스 조직으로의 변화 동기, 조직변화의 과정, 프로세스

조직의 도입 수준(level) 및 적용 범위(scope), 조직 변화 이전과 조직변화 이후의 구조적 특징, grouping 기준 및 방식의 변화, 조직 변화 후의 효과, 조직변화를 뒷받침하는 경영관리 시스템의 변화 등이다.

P사에 대한 연구에서 개별 면접은 가장 기초적이면서도 중요한 자료수집 방법이었다. 본 연구의 분석 대상인 고객 충족 프로세스로만 한정하더라도, 임원으로부터, 전반 관리자, 각 팀장 및 실무 담당자에 이르기까지 약 20 여명에 대해 평균 2-3시간의 개별 면접을 1회 이상 시행하였다. 또한 연구 진행 경과에 따라 추가로 전화 인터뷰 및 이메일을 통한 서면조사를 병행하였다.

개인별 면담과 함께 관찰을 병행하였다. 면담에 장시간이 소요되었기 때문에, 피면담자들은 면담 도중 중요한 업무처리나 전화 통화 등을 병행하였다. 이는 연구자가 격의없는 면담 분위기 조성을 위해 제안한 방식이다. 이 과정에서 자연스럽게 그들의 업무수행 활동과 다른 부서나 제조 부문 등과의 의사소통을 관찰할 수 있었다. 또한, 몇몇 회의에는 관찰자로 참석하였다. 이러한 관찰은 피면담자들의 답변을 검증하는데 유용하였으며, 추가적인 분석 대상을 규명하고 현장감있는 질문과 답변을 가능케 하였다.

면담과 관찰 외에도 각종 문서와 기록자료(archival data)도 자료의 수집과 분석에 상당한 역할을 하였다. 내용 분석한 주요 자료로서는 외부 컨설팅회사와 P사의 경영혁신 전담 부문이 공동으로 수행한 상세 프로세스 분석 결과물, P사의 경영전략 및 프로세스 혁신의 추진 경과 및 목표, 프로세스 혁신에 대한 최고경영자 발언 모음집, 관련 이사회 및 임원토론회 회의록, 각 부문별 프로세스 개선 워크샷 자료 등 수십 여 종에 이른다.

P사의 전 부문을 대상으로 프로세스 분석에서부터, 프로세스 개선, 이에 따른 조직재설계 및 재설계된 프로세스와 조직의 초기 정착을 위한 인사제도의 변화 등과 같은 변화관리(change management)에 이르기까지의 폭넓고 깊이 있는 연구 경험은 타 기업에 대한 자료 수집과 이를 통한 사례 분석 능력을 제고하는데 크게 도움이 되었다. S사, 포드 및 제록스에 대한 자료 수집은 일차적으로는 P사에 대한 연구 프로젝트에서 수행된 벤치마킹을 통해 이루어졌다. 국내 기업은 여러 가지 경로를 통해 프로세스 조직을 도입한 기업을 찾았으나, 실질적으로 프로세스 조직으로 변화한 기업은 S사 외에는 발견하지 못하였다. 해외의 경우에도 실제로 프로세스 조직이 정착한 기업은 비교적 소수에 불과하였다. 포드와 제록스를 분석 대상으로 선택한 것은 소수의 기업 중에서도 프로세스 조직으로의 뚜렷한 전환이 이루어졌고 비교적 관련 자료를 많이 확보할 수 있었기 때문이다.

S사에 대한 자료 수집은 2001년과 2003년 두 차례에 걸쳐 이루어졌다. 본사는 조직 전담 관리자(2회)와 조직 개편 작업에 참여한 실무자 2명과 각각 개별 면접을 하였으며, 연구의 진행에 따라 추가 자료수집이나 확인이 필요한 부분에 대해서는 이메일 및 전화로 응답 결과를 확인하고 보완하였다. 특히 실무자 1명은 연구자와 개인적 관계가 있어서 수집된 자료의 보완이나, 분석결과의 타당성 여부를 확인받을 수 있었다. 한편 실제 각 사업부에서의 조직 구성과 운영 현황 및 그 효과를 분석하기 위해 2개의 사업부를 대상으로 임원과 실무자 각각 2명에 대해 공식적, 비공식적 면담을 시행

하였다. 사업부에 대한 분석 결과는 본사에서 면담 결과와 상당히 유사하였으며, 조직의 운영도 전사적인 틀에 따라 운영되고 있음을 확인하였다. 분석에 활용한 내부 문서는 조직변화 이전의 조직구조와 문제점, 조직개편의 목적과 방향, 조직개편 이후의 효과를 분석한 자료 등이다.

포드 및 제록스, 두 외국기업에 대해서는 주로 복수의 관련 연구를 통해 자료를 수집, 비교, 분석하였으며,<sup>2)</sup> 벤치마킹 과정에서 국내 지사를 통해 입수한 내부 자료도 일부 활용하였다. 해당 기업의 프로세스 조직 도입 과정과 그 효과 등과 관련하여 문헌 및 내부 자료를 보완하고 그 타당성을 확인하기 위해서 잡지(Fortune, Business Week, Industry Week 등)와 신문(Wall Street Journal 등) 등의 기사를 부분적으로 활용하였다.<sup>3)</sup>

국내기업의 경우 사례분석 결과에 대해서는 주요 내부인(key informant)의 검토를 거쳤다. 특히 P사는 연구 단계별로 경영자 및 관리자를 대상으로 여러 차례의 발표회를 가졌으며, 이 과정에서 참석자들과의 활발한 토의와 확인을 통해 분석결과의 타당성을 확인하고 제고할 수 있었다. 한편, 외국기업의 경우에는 복수의 연구가 수행된 기업들을 선택하였기 때문에, 각 연구들을 상호 비교함으로써 이차자료의 분석에 따르는 한계를 어느 정도 보완하고자 노력하였다. 본 논문에서 분석한 사례기업 및 자료 수집 방법을 요약하면 <표 1>과 같다.

자료의 분석은 근거이론(grounded theory)(Glaser and Strauss, 1967) 방법론을 준용하였다. 이는 분석과 자료수집의 지속적 상호작용을 통해 이론을 개발하거나, 기존 이론을 수정, 정교화 하는데 유

2) 주요 문헌에 대해서는 4장 사례분석에서 제시하였다.

3) 연구 프로젝트 수행시 주요 벤치마킹 대상 기업에 대해서는 기존 문헌을 조금이라도 보완하기 위해, 신문, 잡지의 관련 기사를 지속적으로 검색, 수집하여 DB화 하여 활용하였다.

〈표 1〉 분석대상 기업과 자료수집 방법

대상 기업		자료수집 방법	연구설계상의 주요 고려사항
국내	P 사	인터뷰, 관찰, 문서(내부 문서)	복수 자료원 활용(triangulation), 내부자 검토, 발표회 개최
	S 사	인터뷰, 문서(내부 문서)	복수 자료원 활용, 내부자 검토
해외	포드	문서(기존 연구, 내부 문서)	관련 문헌의 비교, 검토 신문, 잡지 등의 기사 DB화, 문헌과 비교
	제록스	문서(기존 연구, 내부 문서)	관련 문헌의 비교, 검토 신문, 잡지 등의 기사 DB화, 문헌과 비교

용하다(Strauss and Corbin, 1998). 본 연구에서 이를 활용한 방식을 구체적으로 제시하면 다음과 같다. 우선, 기존 연구의 고찰과 그 한계에 대한 인식을 바탕으로, 여러 자료원으로부터 수집한 자료를 분류, 유형화하고, 이를 분석하여 새로운 이론적 해석을 하고, 이러한 해석의 타당성을 확인하기 위하여 다시 관련 자료를 수집하고 비교하는 과정을 반복하였다. 자료 수집, 기존 문헌과 연계한 해석, 새로운 이론적 해석 도출, 다시 관련 자료 수집 및 이론적 해석의 수정 또는 정교화 등으로 이루어지는 이러한 반복적 상호작용(Rafaeli and Sutton, 1991)을 통해 프로세스 조직의 제 유형과 특징, grouping 방법 및 상황요인과의 관계에 대한 이론과 명제를 도출하였다.

#### IV. 사례분석

##### 4.1 S 사

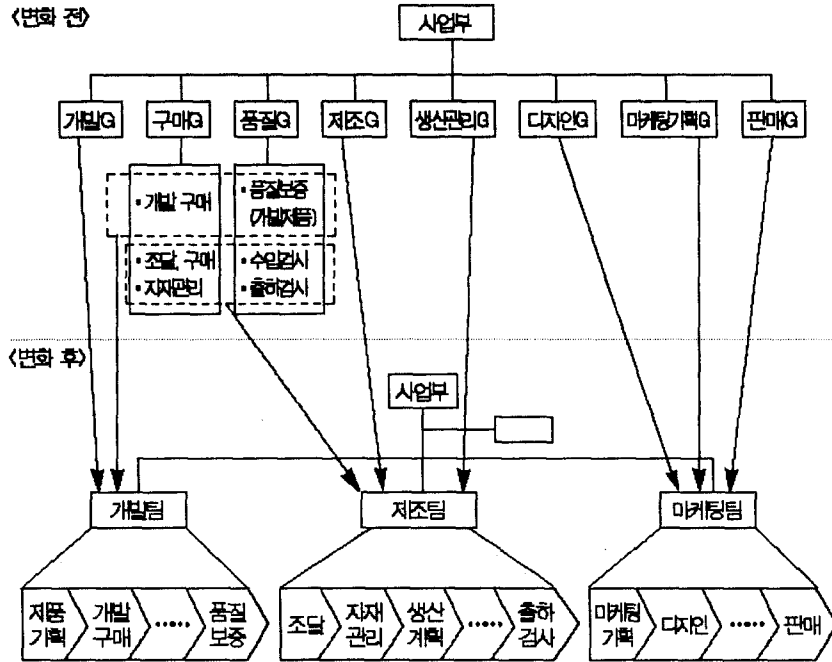
다각화된 사업구조를 갖고 있는 이 회사는 IMF 위기극복의 일환으로 책임과 권한의 일치를 통한 책임경영체제를 구축하고, 개발, 제조 및 마케팅을

일체화하는 고객지향적 조직체제의 구축과 신속한 의사결정을 통한 환경적응력 강화를 목표로 조직구조를 혁신하였다. 이에 따라, 유사한 제품군들을 하나로 묶는 전략사업단위(strategic business unit: SBU) 성격의 기존 사업부제 조직을 제품별 손익관리를 통해 완전한 책임경영이 가능한 운영사업단위(operating business unit: OBU) 성격의 제품별 사업부제로 바꾸고, 각 운영사업단위별로 프로세스 조직을 도입하였다.

프로세스 조직으로의 전환을 위해 동사는 각 운영사업단위별로 핵심프로세스로서 마케팅프로세스, 제조프로세스, 개발프로세스를 선정하고, 각각의 프로세스를 재설계하였다. 조직화의 원칙은 해당 프로세스의 모든 활동을 프로세스그룹이 완전히 담당토록 함으로써, 책임과 권한을 일치시키고 나아가서는 투명하고 공정한 성과평가 및 보상이 가능토록 하는 것이었다.

〈그림 1〉에서 보듯이, 개발프로세스의 경우 종전에는 제품개발을 위한 구매는 구매그룹에서, 개발 제품에 대한 품질검사 및 보증은 품질그룹에서 담당하였으나, 이제는 개발 프로세스와 관련된 모든 활동을 개발팀에서 전담하도록 조직을 재설계하였다. 마찬가지로 제조팀의 경우에도 구매, 자재관리에서부터 출하검사까지 제조프로세스의 시작부터

〈그림 1〉 기능식 조직에서 프로세스 조직으로의 변화(S 사)



끝 단계까지를 제조팀에서 일괄적으로 관장하게 되었다. 전반적으로 프로세스 조직으로의 전환을 통해 책임경영체제의 구축, 고객대응성의 향상, 신속한 의사결정, 및 효과적인 자원운영이 이루어졌으며, 내부적으로는 IMF 위기 극복에 이리한 조직혁신이 중요한 역할을 한 것으로 평가하고 있다.

S 사의 팀은 전형적인 프로세스 팀이다. 이를 통해 해당 프로세스의 활동들 간에 조정이 원활해져서 프로세스의 산출물(제품개발 사이클, 제품개발 성공률 등)이 향상되었다. 특히, 각 프로세스 팀장에게 해당 프로세스에 대한 모든 책임과 함께 권한이 부여됨으로써, 평가 및 보상이 용이해지고 투명해져서 전반적으로 구성원들의 업무에 대한 몰입이

크게 향상된 것으로 평가된다.<sup>4)</sup>

한편, 새로운 조직의 도입과 함께 보상제도의 변화가 이루어졌다. S 사는 이윤분배제도를 도입하여 각 사업부별 성과에 따라 연봉의 50%까지 배분토록 하였다. 이에 따라, 구성원들이 소속 사업부의 성과목표 달성에 몰입하여 전체 프로세스의 효과적 운영을 증시하게 되었다. 또한, 각 프로세스별로 성과목표가 분명히 책정되고, 이에 따라 평가도 투명하게 이루어져, 개인의 보상도 프로세스 성과와 연계되었다. 이처럼 프로세스 조직은 조직내 성과관리(performance management)의 근본적인 개선을 가져다 줄 수 있다.

4) S사의 프로세스 조직 도입 효과는 본사 및 사업부에 대한 면담을 통해 확인한 것이다.

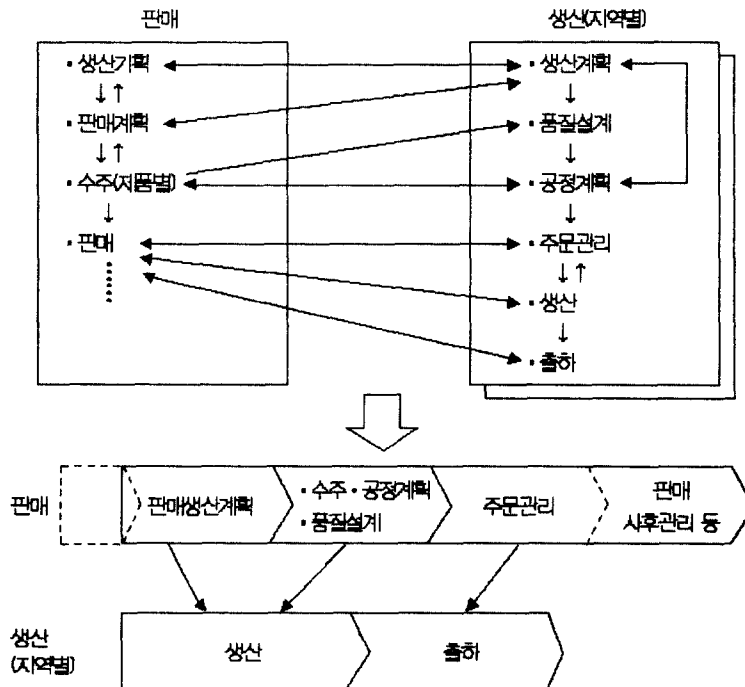
#### 4.2 P 사

산업재를 생산, 판매하는 P사는 3년여에 걸쳐 전사적 경영혁신의 일환으로 프로세스혁신과 ERP (enterprise resource planning), SCP(supply chain planning) 시스템의 구축을 완료하였다. 그리고 이를 뒷받침하기 위해 프로세스중심, 고객 중심의 조직 구현을 목표로 조직을 재설계하였다. 전형적인 기능식 조직으로 관리, 통제를 담당하는 스태프 부문의 기능이 비대하였던 P사는 수주-생산-출하를 핵심프로세스로 하고, 여타 활동이나 기능은 핵심프로세스의 가치창출을 효과적으로 지원하도록 조직을 구상하였다. 여기서는 고객충족프로세스 및 일부 하위프로세스(프로세스체인)의 재설계

결과와 이에 따른 조직구조의 변화를 살펴본다.

조직재설계 이전에는 판매와 관련된 업무(판매계획, 수주 등)는 판매부문에, 생산과 관련된 업무(생산계획, 품질설계, 공정계획 등)는 생산부문에 나누어져 조직화된 전형적인 기능식 구조였다. 따라서 <그림 2>에서 보는 것처럼 판매와 생산부문간에, 그리고 판매나 생산부문내의 각 부서간에 업무수행에 있어서 수많은 hand-offs가 발생하였고, 이에 따른 갈등과 업무지연, 조정 등에 따른 시간낭비와 비효율에 따른 비용이 심대하였다. 즉, 고객의 입장에서 그리고 프로세스의 관점에서 조직의 업무와 활동을 수행하는 것이 아니라, 내가 속한 기능, 내가 속한 부서의 입장에서 업무를 수행하기 때문에 이러한 문제가 초래되는 것이다.

<그림 2> 고객충족프로세스의 조직변화(P 사)



이를 극복하기 위해 프로세스중심, 고객중심이라는 원칙 하에 프로세스를 혁신적으로 재설계하고 조직을 개편하였다. 그 결과, 물리적으로 생산부문에서 수행할 수밖에 없는 생산과 출하 외의 생산계획, 공정계획, 품질설계 등의 업무는 판매부문으로 이관하거나 또는 판매부문의 관련 업무와 통합하였다. <그림 2>에서 보는 것처럼, 판매와 생산부문간의 조정의 필요성은 크게 감소하였고, 업무프로세스는 대폭 간소화, 단축되었다.

이로 인해 표준적 제품을 기준으로 주문투입부터 고객인도까지의 기간이 종래 30일에서 14일로 획기적으로 단축되었다. 또한 고객 접점부서가 종전의 8개 부서에서 판매(계약) 부서로 단일화되어 소위 one-stop 서비스가 실현되었다. 그 결과로 고객만족과 고객의 가치가 크게 향상되었음은 물론이다. 즉 프로세스혁신과 프로세스 조직을 통해 고객을 위한 가치창출이 이루어진 것이다.<sup>5)</sup>

물론 이러한 성과의 달성에는 ERP, SCP와 같은 통합 정보시스템의 효과적인 구축과 활용이 큰 역할을 하였다. 예를 들면, 판매생산계획프로세스의 경우, 프로세스재설계와 더불어 ERP/SCP 시스템의 구축으로 기존에 분리, 운영되었던 판매계획시스템과 생산계획시스템이 하나로 통합되어 동시 병렬적 계획수립이 가능해졌다. 이에 따라 프로세스가 대폭 단축되고 관련 업무도 하나의 팀으로 통합됨으로써 기존에는 수요예측으로부터 업체별 판매계획이 도출되기 까지 약 60일이 소요되었으나, 이 기간이 15일로 단축되었다.

요약하면, P사의 특징은 프로세스재설계 및 ERP/SCP 등의 혁신적 정보시스템에 바탕을 두고

프로세스 혁신이 이루어졌으며, 조직구조는 이를 효과적으로 구현하기 위하여 재설계되었다. 수주 - 출하까지의 주문충족프로세스가 혁신의 주 대상이었으며, 프로세스단축과 고객지향에 초점이 두어졌다. 이로 인해 생산 등 타 부문에 산재되어 있던 여러 업무가 판매부문으로 이관되거나 관련 업무와 통합되었다. 즉 고객충족프로세스를 구성하는 대부분의 업무와 활동이 판매부문으로 통합되어, 프로세스가 단축되고 고객대응성이 대폭 향상되었다.

#### 4.3 포드<sup>6)</sup>

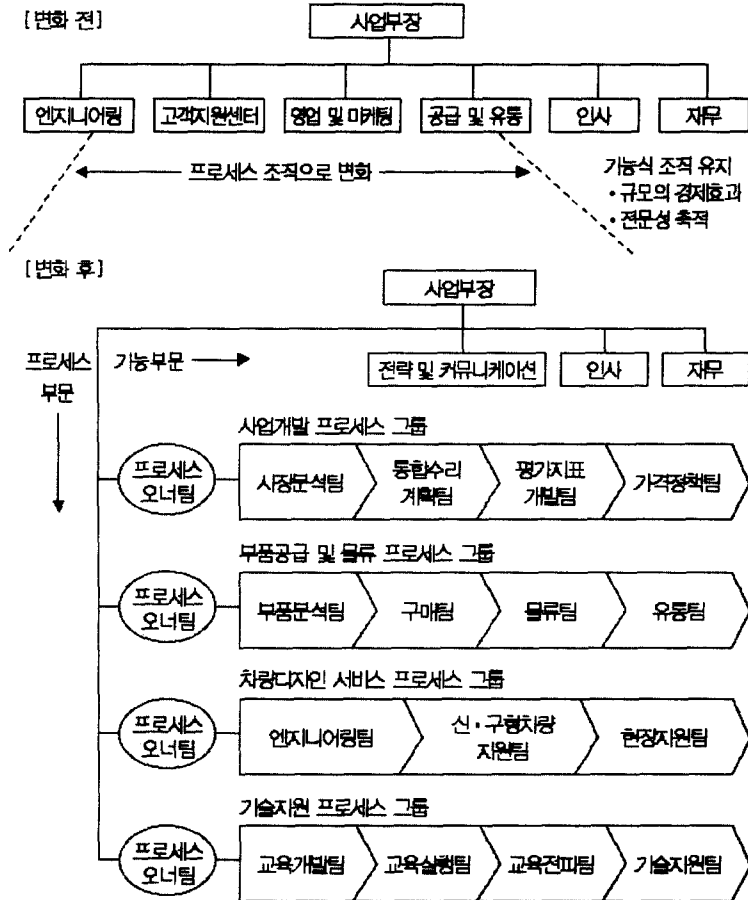
90년대 들어, Ford사는 경쟁사의 잇따른 신차 출시와 고객서비스의 질 향상에 따라, 고객서비스에 불만을 가진 기존 고객들의 이탈이 증대되어 신차의 매출저하가 우려되었다. 이에 따라 1995년 'Ford 2000'을 선포하면서 고객서비스부문(Ford Customer Service Division: FCSD)에 프로세스 조직의 도입을 단행하였다.

전세계 15,000 여명의 달러에 대한 서비스를 담당하는 FCSD는 12,000명의 구성원으로 전세계에 걸쳐 사업을 운영하고 있었다. 기존 조직은 전형적인 기능식 조직으로서 부서간의 장벽으로 기능부문간 업무협조가 원활하지 못해서 고객요구에 대한 대응이 느리고, 서비스의 비표준화로 지역에 따라 고객만족도에 커다란 편차가 있었다. 신차구입 1년 후의 고객만족도는 독일 자동차사의 절반에도 못미쳤고, 10년 후의 고객만족도는 1/10에 불과하였다. 이에 따라, 고객만족의 영향요인 및 고객가치에 대한 면밀한 분석을 토대로 4개의 핵심프로

5) P사의 프로세스 조직 도입 효과는 내부자료와 이에 대한 연구자의 확인 및 면담 결과를 바탕으로 작성한 것이다.

6) 포드의 사례는 Boehm and Phipps(1996), Jacob(1995), Ford Customer Service Division(1995), 및 Ostroff(1999) 등을 참고하였다.

〈그림 3〉 포드 고객서비스 부문의 프로세스 조직으로의 변신



\* 〈변화 후〉의 조직도는 Frank Ostroff(1999), *The Horizontal Organization: What the Organization of the Future Looks Like and How It Delivers Value to Customers*, Oxford University Press, NY, p.34 인용.

세스를 규명하고, 기존에 엔지니어링, 고객지원, 영업 및 마케팅, 공급 및 유통 등으로 편성된 기능식 조직을 핵심프로세스별로 재설계하였다. 한편, 인사, 재무 등의 스텝 부서는 규모의 경제에 따른 효율성 제고를 위해 기능식 조직을 유지하였다(〈그림 3〉 참조).

조직설계 측면에서 FCSD의 추가적인 특징을 살

펴보면 다음과 같다. 첫째, 핵심프로세스별로 하위 프로세스를 규명하고 각 프로세스 단계별로 팀을 구성하여 프로세스 관련 활동이 순차적으로 연결되도록 하였다. 이는 Xerox의 경우와 거의 동일하다. 둘째, 하위 프로세스의 팀장을 각 프로세스의 오너로 임명하고, 핵심프로세스의 책임자(director)를 오너팀장으로 하는 프로세스 오너 팀을 구성하

여, 이 프로세스 오너 팀에서 프로세스에 대한 모든 책임과 의사결정, 조정 등이 이루어지도록 하였다. 셋째, 프로세스 및 조직설계 단계에서 고객 및 공급자와 통합이 이루어질 수 있도록 하였다. 즉, 사업개발프로세스그룹의 가격정책팀에서 부품별 정비가격 결정시 수리비용에 대한 정기적인 고객 서베이 결과를 반영하도록 하였다. 또한 부품공급프로세스의 경우에도 공급자와 공동으로 적정부품을 탐색토록 프로세스를 재설계하였다.

한편, 조직운영 측면의 주요 변화는 다음과 같다. 첫째, 프로세스 부문과 기능부문의 원활한 통합(조정)에 중점을 두었다. 기능부서의 평가에 프로세스부문의 목표달성에 대한 지원 정도를 반영하고, 각 프로세스에서 인력채용이나 인력운영에 대해 인사부서에서 전문적 서비스와 조언을 제공하고, 필요한 기능을 가진 인력의 확보나 교육을 지원하였다. 둘째, 정보기술의 효과적 활용이다. 문제가 되었던 지역간 서비스 격차 해소를 위해 문제 해결 DB를 구축하여 온라인을 통해 문제해결에 대한 지식을 공유할 수 있도록 하고, 전 세계의 기술자들에게 최신 서비스 기술이나 정보에 대한 온라인 교육을 시행하였다. 셋째, 인사고과방식도 프로세스지향적으로 바꾸었다. 상사, 동료 및 부하직원의 평가 등 360도 평가를 도입하고, 평가기준도 프로세스팀장의 경우에는 권한위양, 의사소통, 팀 내 신뢰성 구축 정도 등에 의해, 팀원은 상호협조, 다기능 보유 정도 등에 의해 평가토록 하였다.

FCSD는 프로세스 조직의 도입을 통해 고객만족도 및 생산성이 크게 증가하였다. 또한 종업원 만족도도 높아졌으며, 특히 기능 부문보다는 프로세스 팀의 만족도가 크게 향상된 것으로 나타났다.

#### 4.4 제록스<sup>7)</sup>

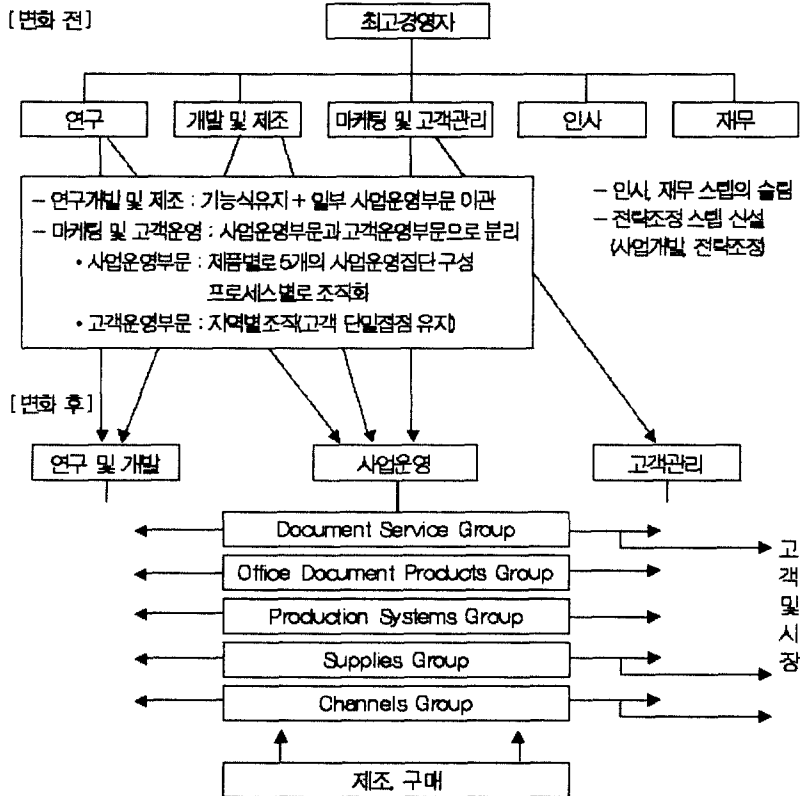
90년대 초 디지털 기술의 발전으로 복사기산업의 구조가 변화함에 따라, 제록스(Xerox)는 '전세계 문서처리 회사의 리더'로 새로운 비전을 설정하고, 고객만족, 사이클 타임의 단축, 제품출시의 성공에 대한 종업원의 책임감 강화 등의 요인을 비전 실현에 필수적인 요인으로 규정하였다. 이에 따라 기능식 조직구조가 비전 실현에 가장 장애요인으로 인식되었다. 기존 조직은 기능간 장벽으로 제품출시의 전체 프로세스를 책임지는 부문이 없고, 고객을 위한 가치창출에 직접적으로 기여하지 않는 스텝 부문이 비대하며, 상명하달식 명령체계와 종업원의 수동적 자세가 문제점으로 지적되었다. 이에 프로세스 조직의 전면적인 도입과 이에 따른 스텝 슬림화를 통해 기존 조직의 운영방식에 대한 근본적인 개혁을 단행하였다.

기존의 기능식 조직을 개편하여, 핵심이 되는 사업운영부문을 제품별로 5개의 사업운영그룹으로 나누고, 이를 프로세스별로 조직화하였다. 한편, 연구개발 및 구매, 제조 부문은 프로세스와 밀접한 관련이 있는 부분은 사업운영부문의 해당 프로세스 그룹으로 이관하고, 나머지는 전문성 제고를 위해 기능식 조직을 유지하였다. 한편, 고객운영부문은 고객과의 단일접점 유지를 위해 지역별로 조직화하였다. 이를 도시화하면 <그림 4>와 같다.

조직구조적 측면에서 다음과 같은 변화가 함께 수반되었다. 첫째, 조정 메카니즘의 설계이다. 조직 전체에 관련된 사항은 최고경영자, 각 프로세스 오너팀의 리더 및 각 부문장으로 구성된 프로세스 협의회(process council)에서 담당하였으며, 사업

7) 제록스의 사례는 Garvin(1995), Ostroff(1999), 및 Xerox Corporation(1997) 등을 참고하였다.

〈그림 4〉 제록스의 프로세스 중심의 조직혁신



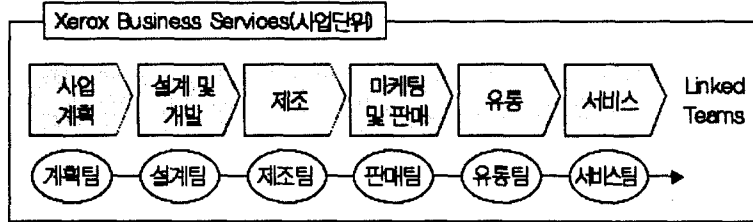
\* 〈변화 후〉의 조직도는 Ostroff, Frank(1999), *The Horizontal Organization: What the Organization of the Future Looks Like and How It Delivers Value to Customers*, Oxford University Press, NY, p.134를 수정, 보완하였음.

개발이나 기술심사 등과 같은 사안에 대해서는 프로세스 조직으로 구성된 사업부문과 기능부문의 담당자들로 구성된 위원회에서 담당하였다. 둘째, 사업운영부문의 계층 구조 및 운영방식의 변화이다. 계층구조는 사업운영부문(Group) 산하에 사업단위(Unit)와 프로세스 팀으로 단순화하였다. 그리고 각 사업운영부문의 책임자와 사업단위의 팀장들로 프로세스 오너팀을 구성하였다. 사업단위는 시장 상황의 변화에 따라 신설, 축소, 폐지 등이 가

능토록 하였으며, 각 사업단위는 〈그림 5〉와 같이 각 프로세스에 따라 상호 연계된 형태의 팀들로 구성하였다. 이를 통해 중간관리자 계층은 없어지고 그 권한이 팀원들에게 자연스럽게 위양되었다.

한편, 조직운영 측면의 주요 변화는 다음과 같다. 첫째, 독립채산제의 전면적 시행이다. 사업운영부문 뿐만 아니라 전사적으로 독립채산제를 도입하여 내부시장(internal market)을 활성화하여 연구개발, 제조, 고객관리 부문은 계약을 통해 각

〈그림 5〉 제록스의 사업단위별 팀 조직화 방식(예시)



사업운영부문에 서비스를 제공토록 하였다. 이를 통해 각 기능부문들이 프로세스부문을 고객이라는 입장에서 지원토록 하였으며, 프로세스부문도 계약을 통해 필요한 서비스를 지원받게 됨에 따라 보다 완전하고 공정한 성과평가 및 관리가 가능하게 되었다. 둘째, 관리자의 보상에서 조직전체 및 프로세스의 성과 결과를 반영하고 평가방법도 가법(加法) 방식에서 승법(乘法) 방식으로 전환함으로써 기능부문을 중시하는 사고와 태도를 탈피하도록 하였다. 셋째, 정보기술의 활용이다. COLAB, First System 등의 구축을 통해 팀 구성원들의 협력적 과업 수행을 촉진하고, 영업사원들이 고객의 애로사항을 현장에서 신속히 해결할 수 있도록 함으로써 프로세스가 단순화되고 효율적으로 운영될 수 있도록 지원하였다. 넷째, 고객중시, 팀지향, 라인중심, 수평적 의사소통 등 프로세스 조직의 정착과 효과적 운영을 지원하는 방향으로 조직문화의 변화 관리를 실행하였다.

제록스는 프로세스 조직 도입 후 6년(1991-1996) 동안에 주당순이익 3배 증가, 종업원 1인당 수익 1.5배 증가, 170개의 신제품 출시 등의 가시적 성과와 아울러 종업원의 만족도도 크게 향상된 것으로 나타났다.

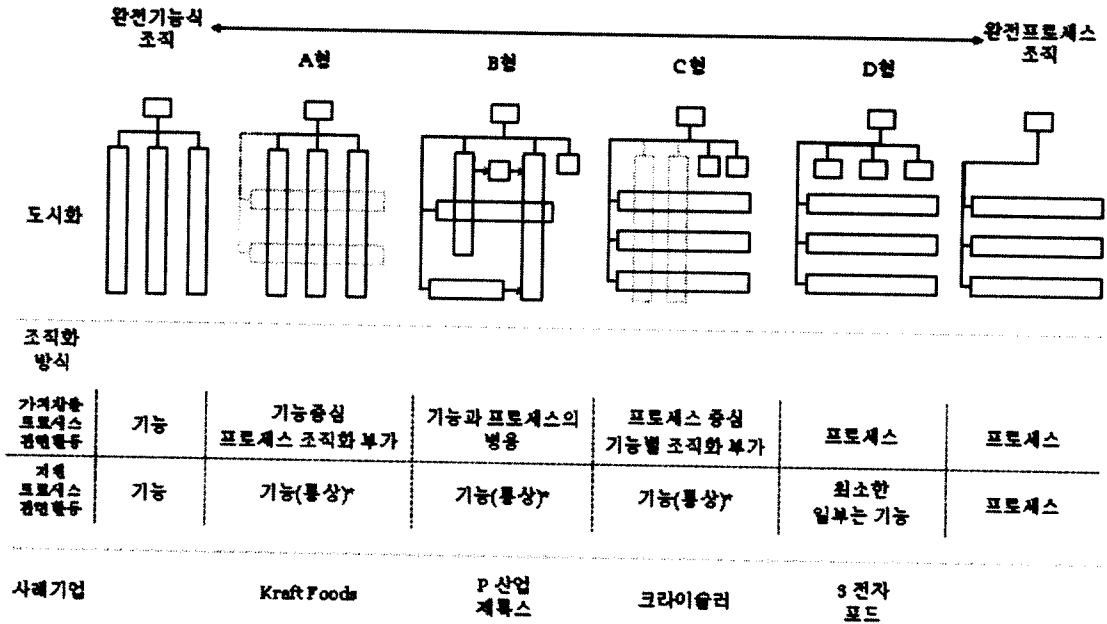
## V. 프로세스 조직의 유형과 설계

이 장에서는 앞서 제시한 사례분석의 결과를 바탕으로 프로세스 조직의 제 유형과 기업에서의 도입방법 및 설계원리에 대해 자세히 논의한다.

### 5.1 프로세스 조직의 유형과 특징

수평조직이나 프로세스 조직을 주창하는 몇몇 처방적 문헌에서는 프로세스 조직을 조직 전체가 수평적, 프로세스 중심적으로 구조화된 하나의 이상형으로 묘사하고 있다. 그러나 사례에서도 알 수 있듯이 완전한 형태의 프로세스 조직은 현실에서 찾아보기가 어렵다. 왜냐하면 어느 기업이나 그 활동 중에서 기능별 조직화에서 오는 이점을 활용하는 것이 바람직한 부분들이 존재하기 때문이다. 따라서 프로세스 조직은 대체로 어느 정도의 기능별 조직화가 가미된 혼합형 구조(hybrid structure)의 특징을 보이는 경우가 대부분이다. 순수한 기능조직과 순수한 프로세스 조직을 양 극단으로 하고, 조직화의 대상인 기업의 활동을 가치창출프로세스 관련 활동과 지원프로세스 관련 활동으로 구분한다면, 각각에 대한 조직화 방식의 대안을 적용하여, 존재가능한 여러 가지 프로세스 지향적 조직의

〈그림 6〉 프로세스 조직의 제 유형과 조직화 방식



\* 이 부분의 조직화 방식은 프로세스 조직의 유형 분류에 직접 관계는 없으며, 여기서는 통상적으로 기능별로 조직화된다는 의미임.

유형과 각 유형별 조직화 방식을 제시하면 〈그림 6〉과 같다.

〈그림 6〉에서 A유형은 기존 기능식구조의 큰 변화없이 부분적으로 프로세스팀의 운영을 통해 프로세스 조직화의 이점을 활용하고자 하는 방식이다. 조직은 기능식 조직을 근간으로 하고, 일은 여전히 기능부문 내에서 수행된다. 다만, 특정프로세스에 책임을 지는 관리자(프로세스 통합자)를 선임하거나, 각 기능부문에 속해 있는 일정한 집단의 사람들에게 특정 프로세스에 대한 책임을 부여하는 형태로 운영되는 것이 보편적이다. Hammer and Champy(1993)가 프로세스 팀의 유형 중의 하나로 제시한 가상팀(virtual team)도 이에 해당된다.

개념은 단순하지만, 조직구조의 근본적인 변화를 수반하지 않기 때문에 실제 목표로 하는 성과를 거두기 위해서는 여러 가지 제도적 장치와 운영의 묘가 필요하다. 왜냐하면, 프로세스 조직화가 부가적인 차원이 될 경우, 기존 조직구조에서 기능중심의 관성이 영향력을 발휘하여 프로세스 차원이 제대로 효과를 발휘하기 힘들기 때문이다.

기존 구조의 큰 변화없이 프로세스 조직의 효과를 달성한 사례로서 Kraft Foods<sup>8)</sup>을 들 수 있다. Kraft는 기능식 구조를 유지하면서 그 업무 특성에 따라 다양한 기능부문의 대표자들로 구성된 supply chain team, category business team, customer business team 등 세 유형의 프로세스 팀을 기존

8) Boehm and Phipps(1996), George, Freeling, and Court(1994)를 참고하였음.

기능식 조직에 증첩적으로 구성하고, 각 프로세스 팀에서 고객에게 가치를 창출하는 핵심프로세스를 담당토록 하였다. 또한 프로세스 사이에 연계성을 강화하기 위해 팀간 구성원 공유, 공통의 성과목표 설정, 조직전체 및 프로세스 성과와 연계된 인센티브 보상 등을 활용하였다. 이 유형은 기능식 조직 구조를 유지하면서 제품 또는 브랜드 관리자나 고객관리자 등과 같은 프로세스 관리자의 운영을 통한 기능횡단적 업무 수행에 익숙한 기업의 경우에 조직구조의 커다란 변화없이 도입하기에 효과적인 방법이다.

유형 B는 가치창출 프로세스와 관련된 활동에 대해 그 특성에 따라, 프로세스 조직화와 기능식 조직화를 병용하는 방식(어떤 부문이나 활동은 프로세스 조직화, 다른 부문들은 기능식 조직화)이다. 즉, 프로세스 조직화의 이점과 함께, 기능식 조직화의 이점도 함께 누리려는 경우이다. 앞의 사례에서 제록스와 P 사의 경우가 여기에 해당한다. 제록스는 사업운영부문을 제품별로 구분하여 프로세스 조직을 도입하였다. 반면, 연구개발은 전문성 유지를 위해 일부 활동만 사업운영부문의 프로세스 조직으로 이관하고, 나머지는 기능식 조직을 유지하였다. 한편, 고객관리 부문은 각 고객별로 단일 접점을 유지하기 위하여 지역별로 조직화하였다. 이처럼, 제록스는 가치창출프로세스에 대해 프로세스 조직을 도입하였지만, 그 특성에 따라 기능식 조직과 지역별 조직화도 활용하고 있다. P 사의 경우에도 고객충족프로세스에 프로세스조직의 개념을 도입한 반면, 여타 부문은 전문성과 규모의 경제에서 오는 이점을 활용하기위해 기능식 조직을 유지하였다.

유형 B와 A에서 중요한 것은 프로세스가 기존 구조나 부서에 의해 위축되지 않도록 경영층에서부터 끊임없이 관심을 기울이고 힘을 부여해야 한다

는 것이다. 기본 관점은 기능 부서가 프로세스 목표 및 성과달성을 우선시해야 하며, 이 과정에서 프로세스 책임자(또는 그룹)의 파트너로서의 역할을 해야 한다는 점이다.

이를 위해서는 성과목표의 설정, 운영계획의 수립 및 제품/고객 관련 활동의 주요 개선이나 변화에 프로세스 팀이 주도적인 권한과 책임을 가져야 한다. 반면, 기능부서는 프로세스 팀에서 수립한 목표와 계획에 대한 일상적인 실행에 책임을 진다. 한편, 이러한 일상적인 실행에 있어서도 부서간의 조정은 프로세스 팀이 담당하여야 한다. 따라서 프로세스 팀이 일차적인 의사결정권을 가지며, 추가 자원이 필요할 경우 팀 리더는 기능부서에 자원배분을 요구할 수 있으며, 기능부서에서도 프로세스 관련 활동에 대해서는 프로세스 팀에 보고하여야 한다. 이러한 방안들이 효과적으로 실행되기 위해서는 성과관리 시스템도 근본적인 변화가 필요하다. 기능 부서가 프로세스의 성과 달성을 적극 지원할 수 있도록 프로세스의 성과달성에 공동책임을 부여하고, 기능부서의 성과 평가 및 보상에 프로세스 성과달성을 우선적으로 반영하는 것이 필요하다.

C 유형은 가치창출 프로세스는 프로세스에 따라 조직화를 한다. 그리고 통상 재무, HR 등의 스탭 부서는 규모의 경제에 따르는 효율성의 이점을 누리기 위해 기능별로 조직화를 하게 된다(이는 A-D 유형에 대체로 공통적으로 적용될 수 있다). 그러나 기능적 전문성이 프로세스의 성과 향상에 중요한 영향을 미칠 수 있는 기능부문에 대해서는 간접적인 방식으로 기능식 조직화를 병행한다. 예를 들면 기능관리자를 선임하여 여러 프로세스에 분산된 관련 분야의 인력들의 전문성 향상을 지원하게 한다든가, 실행공동체(communities of practice) (Wenger and Snyder, 2000)의 형성 및 운영을

지원하는 등의 활동을 할 수 있다.<sup>9)</sup> 이는 R&D나 기술 부문 등의 경우에 흔히 적용되지만, 다른 분야에도 활용될 수 있다. 보통 연구개발이나 기술 등은 프로세스별로 조직화되는 핵심프로세스에 포함된다. 그러나 이러한 기능이 고객별 또는 제품별로 여러 프로세스로 분산되는 경우, 단기적인 프로세스 성과 향상에는 기여하지만, 장기적인 관점에서 기능적 전문성의 배양이 어렵다는 단점이 있다. 그렇다고 기능별 조직화를 하면, 당장 프로세스에 문제가 초래된다. 이 경우 프로세스별 조직화에 느슨한 형태의 기능별 조직화를 추가함으로써 장기적인 전문성 향상도 동시에 꾀하는 것이다. 이 유형이 의도한 바의 성과를 얻기 위해서는 A 유형과는 반대로 경영층이 장기적인 관점에서 기능부문의 역량 강화에 지속적으로 관심을 가져야 한다는 것이다. 그렇지 않으면, 프로세스 중심의 조직구조에서는 기능부문의 역량 약화가 초래될 수 있다.

크라이슬러는 90년대 초반 신모델 출시의 지원으로 시장이 잠식되자 프로세스 관점에 의거, 신차 개발의 전 과정을 담당하는 프로세스팀(공식 명칭은 platform teams)을 조직화하였다. 그 결과, 매력적인 디자인을 갖춘 신차를 개발하게 되었으며, 신차 개발기간도 대폭 단축하는 성과를 이루었다. 그러나 이러한 프로세스 조직화의 결과로 기능별 전문가들은 각 프로세스별로 분산되어 다른 분야의 구성원들(예컨대, 판매, 제조, 재무 등)과 함께 일을 하게 되었다. 따라서 기능별 전문성의 축적에 장애가 되었다. 그 결과는 서서히 나타났다. 프로세스 조직을 도입한 몇 년 후부터 예전에는 발생하지 않았거나 바로 해결할 수 있었던 품질 문제

가 반복적으로 발생하였다. 이처럼 프로세스 조직화에 따른 기술적 전문성의 약화에 대응하기 위해 크라이슬러(다임러 크라이슬러의 크라이슬러 사업부)는 최근에 들어 차량개발의 특정 영역별로 기술자들이 서로 만나서 아이디어를 교류할 수 있는 Tech Clubs(Davenport and Beck, 2001: 175 쪽)을 조직화하여 운영하고 있다.

D유형은 핵심 프로세스는 프로세스에 따라 조직화하고 특정 부문은 기능식 구조를 유지한다는 점에서 C형과 유사하다. 그러나 기능식 구조를 유지하는 부문이 기술적 전문성을 가지고 프로세스의 성과에 장기적이고도 직접적인 영향을 미치는 가치 창출프로세스와 관련된 부문이 아니라, 주로 규모의 경제에 따른 효율성 제고나 전사적 관점의 유지가 필요한 일부 스태프 부문에 한정된다는 점에서 차이가 있다. 앞서 살펴본 Ford의 고객서비스부문(FCSD)의 조직이 이에 해당한다.

마지막으로 완전 프로세스 조직은 기능식 조직이 전혀 존재하지 않고 기업의 모든 활동을 프로세스에 따라 조직화한 형태이다. 개념적으로는 가능하지만, 현실적으로는 구현이 쉽지 않기 때문에 실제로 매우 드물 것으로 판단된다. 그리고 일부에서 추상적으로 주장하는 것처럼 완전한 프로세스 조직이 실제로 바람직한지도 상당히 의문이다. 왜냐하면 프로세스 조직은 전문성 향상과 자원활용의 효율성 측면에서는 기능식 조직에 비해 비효과적이다. 따라서 기업의 제반 활동부문에서 이러한 이점을 활용할 부문은 대체로 있기 마련이기 때문이다. 극히 예외적인 상황에서, 극히 예외적인 기업의 경우에만 나타날 수 있는 유형으로 판단된다.

9) 세계적인 종합컨설팅회사들은 통상 고객(산업)별로 조직화되어 있는데, 기능별 전문성 제고를 위해 조직, 전략, HR 등의 각 기능분야별로 on-line 상에서 practice group을 운영하고 있다. 이를 통해 전세계의 컨설턴트들이 각 기능분야별로 새로운 지식이나 베스트 프랙티스를 습득하고, 아이디어를 교환하거나 공유하는 등의 활동을 통해 전문성을 지속적으로 제고해 나가고 있다.

### 5.2 프로세스 조직의 도입 방법

많은 문헌들은 프로세스 조직의 전사적인 도입을 전제로 하고 있지만, 프로세스 조직은 특정 부문이나 특정 프로세스만을 대상으로도 도입, 운영할 수 있다. 앞의 사례에서 보면, 제록스가 전사적인 범위에서 프로세스 조직을 도입했으며, 포드는 특정 부문(고객서비스부문)만을 대상으로 프로세스 조직을 적용하였다. 한편, 국내의 경우 S 사는 전사적으로 프로세스 조직을 도입했지만 각 사업부 수준에서 활용하였다. 한편, P 사는 전사적으로 프로세스 혁신을 추구하고 정보시스템을 구축하였지만, 프로세스 조직은 주로 주문충족프로세스를 대상으로 적용하였다.

프로세스 조직의 유형과 도입 수준의 두 차원에 따라 앞서 논의한 기업들의 프로세스 조직 도입유형을 분류하면 <표 2>와 같다. <표 2>에 나타난 것처럼 프로세스 조직은 다양한 형태로 그리고 기업의 특정 부문 등 여러 수준에서 도입, 활용될 수 있음을 알 수 있다. 한편, 도입 수준(level) 뿐만 아니라, 도입 범위(scope)에서도 기업들간에 차이가 있다. S 사는 사업부 수준에서 도입하였지만, 제록스와 마찬가지로 전사적으로 프로세스 조직을 적용한 경우이다.

### 5.3 프로세스 조직의 적용과 설계: process grouping 방법을 중심으로

이상에서의 논의와 사례분석 결과를 바탕으로 프로세스 조직의 구축을 위한 주요 설계원리를 도출, 제시하면 다음과 같다.

첫째, 프로세스에 따른 조직화이다. 이는 프로세스 조직 설계의 핵심 원리로서 아래에서 보다 자세히 다룬다.

둘째, 프로세스 팀의 구성과 활용이다(Attaran and Nguyen, 1999; Conti and Warner, 1996; Johannessen, Olsen, and Olaisen, 1997; Ostroff, 1999). 프로세스 조직에서는 다양한 기능과 배경을 가진 사람들로 구성된 프로세스 팀이 조직설계의 기본 단위가 된다. 프로세스 팀은 공식적, 영속적인 팀이 될 수도 있고, 특정 과업의 수행을 위해 구성되고 해당 과업을 완수할 때 까지만 한시적으로 운영되는 성격의 가상팀(virtual team), 또는 기능부문에 속하면서 case manager 등과 같은 프로세스 통합자(Davenport and Nohria, 1994)와 함께 일하는 구성원들로 이루어진 팀일 수도 있다.

셋째, 프로세스 오너 또는 프로세스 오너 팀의 존재이다(Hammer, 2002; Hammer and Stanton, 1999; Ostroff, 1999). 프로세스 오너는 프로세

<표 2> 기업별 프로세스 조직 도입방법

도입수준 유형	A형	B형	C형	D형	완전 프로세스 조직
전사	크라프트	제록스			
프로세스		P 사	크라이슬러		
(사업)부문				포드, S 사	

스 전체를 관장하며 프로세스의 목표 달성에 책임을 지고, 전후의 프로세스나 고객 또는 공급자의 요구를 프로세스에 반영하며 프로세스 팀과 구성원들을 이끌고 지원하는 역할을 수행한다.

넷째, 핵심 프로세스는 비교적 독립적이지만, 전체 조직의 목표 달성이라는 측면에서 프로세스간의 상호 협조나 어느 정도의 조정은 필요하다. 이를 위한 방안으로서 성과목표를 기업전체의 성과와 연계하여 설정하고, 프로세스팀간에 구성원을 일부 중복적으로 운영하거나, 또는 주요 사안에 대해 책임과 역할을 명확히 부여하는 방안이 있을 수 있다. 또한 제록스의 process council 등과 같은 프로세스간의 조정 메카니즘의 구축도 필요하다.

마지막으로 프로세스는 고객을 위한 가치창출 활동이므로 조직의 경계를 넘어서서 고객 및 공급자의 요구가 조직활동에 반영될 수 있도록 프로세스 및 조직을 설계하여야 한다(Ostroff, 1999).

이제 첫 번째 원리인 프로세스에 따른 조직화 방법에 대해 보다 자세히 살펴본다. 프로세스 조직에서는 말 그대로 과업이나 기능이 아니라 프로세스가 조직화의 기준이 된다. 이를 적용, 구현하기 위한 절차를 단계별로 제시하면 다음과 같다.

첫째, 우선 프로세스 조직의 적용 단위 및 도입 수준(level)을 결정하여야 한다. S사의 경우 SBU를 OBU제로 전환한 후 OBU를 대상으로 프로세스 조직을 도입하였다. 만약, SBU를 그대로 둔 채 프로세스 조직을 도입했다면 상당히 다른 형태의 조직이 되었을 것이다. 또한 전사적으로 도입할 것인지, 특정 부문에만 도입할 것인지도 결정하여야 한다. 포드가 프로세스 조직을 도입한 고객서비스 부문은 전형적으로 프로세스 조직의 효과가 가장 잘 나타날 수 있는 부문이다.

둘째, 도입 수준과 적용범위를 결정한 후에는 핵심 프로세스를 선정해야 한다. 핵심 프로세스는 고객에 대한 가치창출에 중요한 영향을 미치며, 많은 기능부문들의 연계된 활동들로 구성되며, 고객이나 공급자도 포함하는 경우가 많다. 또한 다른 핵심프로세스와 비교적 독립적으로 구성되며, 프로세스의 성과에 대해 명확하게 측정할 수 있다. 핵심프로세스는 기업의 규모나 업종에 관계없이 보통 4-5개를 넘지 않는다(Ostroff and Smith, 1992). S사는 개발, 제조, 마케팅의 3개 프로세스를, P사는 고객충족, 신제품개발, 구매조달, 경영계획 및 지원 프로세스 등 5개의 프로세스를 선정하였다.

셋째, 프로세스 조직화를 적용할 부문(활동)과 기능별 조직화를 적용할 부문을 결정한다. 이미 논의한 것처럼, 규모의 경제에서 오는 효율성 제고나 기능별 전문성 강화가 중요한 부문은 기능별 조직화를 우선적으로 고려한다. 한편, <그림 6>에 제시한 것처럼, 프로세스 조직에도 다양한 유형이 있으므로 어느 유형이 타당한가를 함께 고려하여야 할 것이다.

마지막으로, 프로세스의 특징에 따라, 어떤 방법으로 프로세스를 조직화할 것인지를 결정하여야 한다. 개념적 논의와 사례를 바탕으로 할 때, 프로세스 조직화의 대안은 크게 병렬적 조직화(parallel grouping)와 연결 조직화(linked grouping)로 나눌 수 있다(Ostroff, 1999). 병렬적 조직화란 특정 제품이나 고객에 대해 프로세스팀이 전체 프로세스를 관장하는 경우를 말한다. 반면, 연결 조직화(linked grouping)란 Ford나 S사의 사례에서 알 수 있는 것처럼 프로세스팀이 프로세스의 각 단계를 담당하는 경우를 말한다. 프로세스팀은 전후 관계로 연결되어 있어서 특정 팀의 활동이 종료되어야 다른 팀의 활동이 시작될 수 있다는 관점

(Conti and Warner, 1996: 104쪽)은 연결조직화의 경우를 의미하는 것이다. 그러면 이러한 서로 다른 조직화 방식을 어떻게 활용하여야 하는가?

프로세스별 조직화의 방법은 프로세스의 복잡성 정도와 해당 프로세스가 충족하고자 하는 고객의 차별성 여부에 따라 달라질 것이다. 개념적으로 프로세스 조직화의 이점을 최대한으로 활용하기 위해서는 프로세스를 하나의 단위 조직(팀)으로 조직화하는 것이 가장 효과적이다. 이렇게 되면 고객의 욕구에 신속하게 대응할 수 있으며, 조정의 필요성도 최소화되기 때문이다. 그러나 프로세스가 매우 복잡한 경우에는 해당 프로세스를 하나의 단위로 조직화하는 것은 사실상 불가능하다. 또한 해당 프로세스의 고객들이 차별적이고, 이에 따라 고객의 요구가 다양한 경우에도 하나의 단위 조직에서 다양한 고객의 요구에 차별적으로 대응하기가 어려워진다.

프로세스의 고객은 동질적이지만, 프로세스가 복잡한 경우에는 하나의 팀에서 전체 프로세스를 담당하기 어렵다. 이 경우 복잡한 프로세스를 단계별로 구분하여 연계하는 연결 조직화를 통해 고객의 욕구에 신속하게 대응하면서도, 조직의 복잡성으로 인한 혼란을 방지할 수 있다.

한편, 프로세스는 단순하더라도 해당 프로세스의 고객이 차별적인 경우에도 하나의 팀으로 프로세스를 조직화하는 것은 비효과적이다. 왜냐하면, 하나의 팀에서 상이한 고객의 요구에 효과적으로 대응하기가 어렵기 때문이다. 이런 경우에는 프로세스의 시작부터 끝까지를 하나의 단위로 조직화하되, 단위 조직을 고객의 특성에 따라 차별적으로 조직화하는 병렬적 조직화가 바람직하다. 이는 프로세스와 관련된 활동들이 각 지역별로 분산된 경우에도 마찬가지로 적용된다. 이를 통해 고객의 욕구에

신속하게 대응하면서도 조직의 단순성을 유지할 수 있기 때문이다.

끝으로 프로세스가 복잡하고 동시에 고객의 요구도 차별적인 경우에는 프로세스 단계에 따른 연결 조직화와 고객의 요구에 따른 병렬적 조직화를 혼용하는 혼합적 조직화(hybrid grouping)가 가능한 대안이 된다. 이상의 논의에서 다음과 같은 명제를 도출할 수 있다. 여기서 프로세스의 복잡성은 프로세스를 구성하는 단계(steps)가 많을수록, 해당 프로세스에서 요구되는 과업수행 요건이 상이할수록 증대되는 것으로 본다.

명제 1: 프로세스의 복잡성 정도와 프로세스 고객 요구의 다양성 정도에 따라 프로세스 조직화 방법(process grouping)은 달라질 것이다.

명제 1a: 프로세스가 단순하고 고객 요구가 동질적인 경우에는 하나의 단위 조직(팀)으로 조직화한다.

명제 1b: 프로세스는 비교적 단순하지만 고객의 요구가 차별적이거나 해당 프로세스 관련 활동이 지역적으로 분산된 경우에는 프로세스를 병렬적으로 조직화한다.

명제 1c: 프로세스 고객 요구는 동질적인 반면, 프로세스가 복잡한 경우에는 프로세스를 단계별로 분리하여 조직화한다.

명제 1d: 프로세스가 복잡하고 고객의 요구도 다양한 경우에는 프로세스를 단계별로 구분함과 동시에 고객의 요구에 따라 서로 차별화하여 조직화한다.

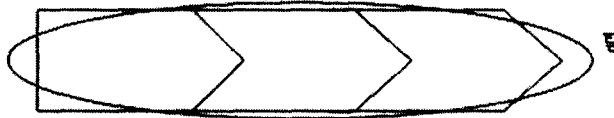
〈그림 7〉 프로세스의 특성과 조직화 방식

**프로세스의 복잡성 정도**

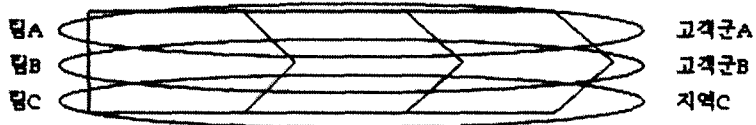
		단순	복잡
프로세스 고객요구의 다양성 정도	동질적	One-Unit(team)	연결 조직화
	이질적	병렬적 조직화	혼합적 조직화

〈그림 8〉 프로세스 조직화 방식의 유형 비교(도시화)

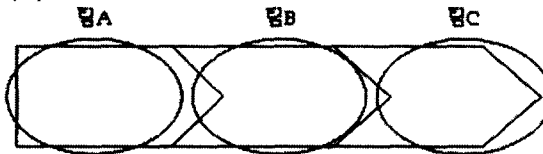
① 하나의 단위 조직(팀)으로 조직화



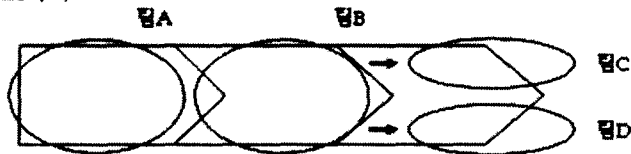
② 병렬적 조직화



③ 연결 조직화



④ 혼합적 조직화



## VI. 상황요인과 프로세스 조직

새로운 조직 형태의 하나로서 프로세스 조직은 기능식 조직을 완전히 대체할 수 있는가? 일부 연구자들이 주장하는 것처럼 프로세스 조직은 모든 기업에 다 적합한 만병통치약인가? 조직설계에 대한 상황적 관점은 더 이상 유효하지 않는가? 그렇지 않다. 프로세스 조직도 조직형태에 대한 하나의 대안으로서 고려되고, 기업의 전략이나 특성 등을 고려하여 신중히 활용하여야 한다.

프로세스 조직의 주요 장점으로서 고객욕구에 대한 유연하고 신속한 대응성, 결과를 창출해내는 실행력(프로세스는 산출물이 분명하고, 이를 가장 효율적으로 달성할 수 있도록 조직화 되므로), 지속적인 프로세스개선을 통한 프로세스 효율성 향상 등을 들 수 있다. 그러나 모든 조직화의 대안이 그 장점과 함께 단점이 있는 것처럼, 프로세스 조직도 예외가 아니다. 프로세스 조직은 기능부문의 활동들이 관련 프로세스로 분산되므로 기능별 전문성의 개발이나 축적이 곤란하다. 또한 현재 고객의 욕구에 대한 신속한 충족과 대응을 강조하므로 장기적 관점에서의 역량 개발 등이 저해될 소지가 있다. 즉 근본적인 기술혁신이나 창의성 함양을 통한 획기적인 발견 등을 저해하는 요인으로 작용할 수 있다. 신약개발능력이 취약한 제약회사가 신제품개발프로세스를 재설계하고, 프로세스에 따라 조직화하는 것이 바람직한가? 엔지니어링 역량이 취약한 건설회사가 고객별 프로세스에 따라 엔지니어링 기능을 분산하여 배치하면 어떤 결과를 초래할 것인가?

Benner and Tushman(2002)은 프로세스경영이 기술혁신에 미치는 영향에 대한 실증연구에서, 프로세스경영은 기존 지식을 활용하는 점진적 혁신(exploitative innovation)을 촉진함으로써 단기적인 환경적응에는 긍정적인 영향을 미치는 반면, 탐색적 혁신(exploratory innovation)을 제약함으로써, 결과적으로 기업의 장기적 적응에는 부정적 영향을 미칠 수 있다는 점을 발견하였다. 그들은 결론적으로 프로세스 위주의 경영방식을 채택하고 실행하는데 있어서 어떤 상황(when)에서 어떤 부문(where)에 적용할 것인가에 대한 신중한 고려가 필요함을 지적하고 있다. 즉, 안정적이고, 기술적으로 확실한 환경에서는 효과적일 수 있지만, 불확실한 환경 또는 기술적으로 복잡한 환경에서는 매우 비효과적일 수 있다는 것이다(Benner and Tushman, 2003).

한편, Baweden and Zuber-Skeritt(2002)는 프로세스 경영방식이 정부나 고등교육기관에도 효과적으로 적용될 수 있음을 제시하고서, 확실성이 매우 높은 환경에서는 전통적 구조나 관리통제 방식이 효과적인 반면, 환경의 불확실성이 높은 경우에 프로세스경영이 효과적이라고 주장하고 있다. 이는 위에서 제시한 Benner and Tushman(2003)과는 상충되는 견해로 받아들여질 수 있다. 그러나 이들의 환경 불확실성에 대한 개념은 주로 고객 측면의 불확실성을 의미하는 것으로 받아들여야 한다.

이는 사례분석의 결과에서도 잘 나타나고 있다. P사는 우선 고객충족 프로세스만을 대상으로 프로세스 조직으로 조직을 재설계하였다. 이는 고객이 다양하고,<sup>10)</sup> 완전 시장개방으로 인해 고객의 교섭

10) P사의 고객은 유수의 대기업부터 영세 중소기업에 이르기까지, 제품의 구성도 고품질의 제품에서부터 일반 제품에 이르기까지 매우 다양하다. 그럼에도 불구하고, 그동안은 모든 고객을 가격 등의 측면에서 동일하게 대우하는 정책을 시행하여 왔다.

력이 증대된 상황에 효과적으로 대응하기 위한 것이었다. 이에 따라 P사는 프로세스 조직의 도입에 있어서 고객지향적 조직의 구축을 최우선적 목표로 설정하였고, 이를 통해 제품인도 기간의 획기적 단축과 one-stop service 등과 같은 고객대응성의 향상을 실현하였다. 반면, 기술부문은 주요 공정 및 제품별로 나누어진 기능식 조직을 그대로 유지하여, 해당 분야의 기술 발전 추세에 대한 정확한 대응과 기술적 전문성을 제고할 수 있도록 하였다. Xerox의 경우에도 <그림 4>에서 보는 것처럼, 사업운영 부문은 프로세스별로 조직화를 한 반면, 연구개발 부문은 사업운영과 직접 관련된 일부 기능은 사업운영 부문으로 이관하고 핵심 R&D 부문은 기능식 조직을 그대로 유지함으로써, 급변하는 기술환경의 변화에 효과적으로 대처할 수 있도록 하였다. 마찬가지로 Ford는 자동차 시장의 경쟁이 치열해지는 상황에서 경쟁사에 비해 고객서비스에 대한 만족도가 떨어지자, 이의 개선을 위해 고객서비스 부문을 대상으로 전면적 프로세스 조직을 도입하였다.

정리하면, 기술적 환경의 불확실성이 높아져, 기술부문의 역량강화와 기술발전에 대한 대응이 중요한 경우에는 프로세스 조직이 바람직하지 못할 수 있다. 오히려 기능식 조직이 전문성의 축적과 활용에 효과적이다. 반면, 고객이 차별적이며 고객의 욕구가 다양하고 교섭력이 큰 경우에는, 이에 대한 신속하고 효과적인 대응이 중요하므로 프로세스 조직이 보다 효과적인 대안이 될 것이다.

명제 2a: 고객이 차별적이고, 고객의 교섭력이

클수록 프로세스 조직이 효과적이다.

명제 2b: 기술적 환경의 불확실성이 낮을수록 프로세스 조직이 효과적이다.

프로세스 조직의 효과는 기업의 규모나 역량 등과 같은 조직특성에 따라서도 다를 것이다. "수평 조직은 경쟁력이 취약한 기업을 위한 회생 프로그램이 아니다. (중략) 수평조직은 약점을 보강하기 위한 것이 아니라, 강점을 활용하기 위한 방법이다."(Boehm and Phipps, 1996: 130쪽) 라는 지적에서와 같이 프로세스 조직의 이점을 최대한 활용할 수 있는 기업은 이미 각 기능분야에서 상당한 역량을 갖추고 있는 기업이다.

또한 기업의 규모나 역사도 프로세스 조직의 효과에 주요한 영향을 미칠 수 있다. 프로세스 조직은 구조적 복잡성, 특히 수평적 분화(horizontal differentiation)의 정도가 높고 이로 인한 부문간 장벽이 높은 기업에 더욱 효과적이다. 이런 경우에 프로세스의 단절이 현저하며, 부문간 조정이 어렵기 때문이다.<sup>11)</sup>

그러면 이를 촉진하는 요인은 무엇인가? 기업의 규모가 커지면 구조적 분화(structural differentiation)가 촉진되며(Blau, 1970; Blau and Schoenherr, 1971; Pugh et al., 1969), 구조적 분화는 기업의 역사가 오래될수록 고착화되어 부문할거주의(sectionalism)와 같은 조직병리 현상에도 영향을 미친다. 또한, 기업의 규모와 역사(age)는 공식화에도 정(+의 영향을 미쳐서(Inkson et al., 1970; Samuel and Mannheim, 1970) 조직이 관료화된다는(Kalleberg et al., 1996). 따

11) 본 연구는 프로세스 조직으로의 전환의 어려움 정도는 고려하지 않고, 프로세스 조직으로 변화한 후를 전제로 명제를 제시하고 있다. 만약, 과정적 관점에서 본다면, 역사가 오래되고 분화된 조직일수록 프로세스 조직으로 전환하기가 더욱 어려울 것이다.

라서 기업의 규모가 커지고 역사가 오렐수록 프로세스의 단절에 따른 부문간 조정의 문제가 훨씬 심각해지고, 효과적인 조정이 어려워진다. 반면, 규모가 작은 중소기업의 경우에는 프로세스도 복잡하지 않고 인적 감독(direct supervision)에 의한 부문간 조정이 용이해지므로 프로세스 단절에 따른 문제가 크지 않을 것이며, 신생기업일수록 관료화나 부문 할거주의가 나타날 가능성이 낮다.

이상의 논의는 사례를 통해서도 확인되고 있다. 본 연구에서 분석한 S사와 P사는 각각 해당 업종에서 국내 선두기업이며, 세계적으로도 경쟁력을 갖추고 있다. 그러므로 각 기능별 역량은 업계에서 선도적인 위치를 차지하고 있다고 볼 수 있다. 또한 두 회사는 기업 규모면에서도 Fortune 500대 기업에 속하며, 역사도 비교적 오랜 편이다.<sup>12)</sup> 이는 해외 사례기업의 경우에도 유사하다. 즉 전반적으로 프로세스 조직의 성공 사례로 확인되거나 문헌(Ostroff, 1999; Hammer and Stanton, 1999)에서 제시하는 기업들은 대부분 해당 분야에서 경쟁력을 갖추고 있으며, 조직의 규모도 크고 역사도 오래된 기업들이다. 규모가 작은 중소기업의 경우 프로세스재설계나 ERP 등을 통한 프로세스 개선(혁신)의 사례는 많이 발견할 수 있었지만, 이를 프로세스 조직화를 통해 프로세스 조직으로 재설계한 기업은 거의 찾기가 어려웠다. 이는 규모가 작거나 오래되지 않은 기업은 조직구조가 덜 경직적(rigid)이므로, 단순히 프로세스의 개선만으로도 소기의 성과를 거둘 수 있기 때문으로 볼 수 있다. 따라서 앞서의 이론적 논의와 사례 기업의 특

성에 대한 분석을 바탕으로 다음과 같은 명제를 도출할 수 있다.

명제 3a: 프로세스 조직은 각 부문별 역량이 취약한 기업보다는 부문별 역량이 잘 구축된 기업의 경우에 보다 효과적이다.

명제 3b: 프로세스 조직은 기업의 규모가 클수록, 역사가 오래될수록 효과적이다.

프로세스 조직은 경쟁우위의 원천과 기업의 전략에 따라서도 그 효과가 다르게 나타날 것이다. 프로세스 조직은 특정 기능부문에서의 전문성이나 규모의 경제가 경쟁우위의 원천이 되는 기업에는 적당하지 않다. 공장이나 설비에 대규모 투자가 필요하고, 이를 통해 대량의 제품을 생산함으로써 이익을 창출하는 경우에는 값비싼 설비의 생산성을 최대한 제고하고 이를 통해 원가우위를 창출하는데 초점이 있으므로, 이런 부문에 대해서는 기능에 따른 조직화가 최선의 대안이 될 수 있다.

P 사의 경우에도 전사적인 프로세스 혁신을 추진하면서 생산부문만은 그 대상에서 제외하였다. 이는 전통적으로 P 사의 경쟁우위의 원천이 생산효율성에 기반한 원가우위를 감안할 때, 제조부문의 경쟁우위 기반을 그대로 유지하기 위한 바람직한 방향으로 볼 수 있다. 마찬가지로 전사적으로 프로세스 조직을 도입한 Xerox의 경우, <그림 4>에 제시한 것처럼 사업운영 부문과는 별도로 제조와 구매 부문은 기능식 조직을 유지하여 전체 사업 운영 프로세스를 지원하도록 하였다. 이는 제조 및

12) 본 연구의 사례기업이 프로세스 조직을 도입한 전체 기업군을 대표한다고 할 수 없기 때문에 이를 일반적으로 적용하기에는 무리가 있다. 그러나 연구방법에서 제시한 것처럼 연구자가 P사의 프로세스 조직설계에 대한 1년여에 걸친 연구 프로젝트를 수행하였다. 이 과정에서 벤치마킹을 위해 문헌검색, 전문가 조회, 국내 진출 해외 경영컨설팅 회사 등을 통해 국내외 프로세스 조직의 성공적인 사례를 수집, 분석하였다. 그 결과, 국내의 경우에는 S사 외에 거의 성공사례를 발견할 수 없었다.

구매 부문의 규모의 경제를 유지하여 원가경쟁력을 유지하기 위한 것이다.

동일한 논리는 특정 분야의 기술이나 역량이 가치창출의 원천이 되는 조직에도 그대로 적용될 수 있다. 생명공학이나 우주항공 등의 분야에서는 혁신적 제품의 개발이나 엔지니어링 등과 같은 연구 개발 능력이 경쟁우위의 원천이 될 수 있으며, 이런 경우에는 해당 부문의 기술적 역량과 전문성을 강화하는데 조직화의 일차적인 목표를 두어야 할 것이다.<sup>13)</sup>

이를 경쟁전략의 논리로 분석하면, 프로세스 조직은 고객의 욕구에 대한 신속하고 효과적 대응에 그 목적이 있으므로 원가주도 전략보다는 차별화 전략에 보다 효과적으로 활용될 수 있다. 한편, 차별화도 기술차별화 전략(innovative differentiation)과 마케팅차별화 전략(marketing differentiation)으로 나눌 수 있다(Miller, 1986, 1988). 두 경우를 비교하면, 기술차별화 전략은 대체로 기술부문의 역량이 중요한 반면, 마케팅차별화 전략은 고객의 욕구에 대한 탄력적이고 신속한 대응을 중시한다. 그러므로 프로세스 조직의 장점은 마케팅차별화 전략에 특히 적합한 특성을 가진다. 따라서 프로세스조직은 기술적 우위를 바탕으로 하는 기술차별화 전략 보다는 마케팅 차별화 전략을 사용하는 경우에 보다 적합할 것이다.

사례에서 제시한 것처럼, S사는 고객지향성 제고와 신속한 의사결정을 통한 고객 대응성(customer responsiveness) 강화를 주요 목표로 프로세스 조직을 도입하였다. 이는 고객에 대한 마케팅 측면에서의 차별화를 강화하겠다는 관점에서 해석할 수

있다. Ford가 고객서비스 부문을 대상으로 프로세스 조직을 도입한 것이나, P사가 고객충족 프로세스를 프로세스 조직으로 개편한 것은 모두 고객욕구에 대한 대응성 강화와 고객만족도 제고라는 분명한 전략적 목표에 따라 이루어졌다.

명제 4a: 경쟁우위가 특정 기능부문의 전문성이나 규모의 경제에 의존할수록 해당 부문에 대한 프로세스 조직은 비효과적이다.

명제 4b: 프로세스 조직은 원가주도 전략이나 기술차별화 전략보다는 마케팅 차별화 전략을 추구하는 경우에 효과적이다.

대부분의 기업은 기능과 프로세스의 혼합형 구조가 바람직하며, 양자의 균형을 맞추는 것은 사업의 특성이나 기업의 전략, 조직문화 등에 따라 달라져야 할 것이다. 그러므로 프로세스 조직은 전부 아니면 전무(all or nothing)식의 접근이 아니라, 프로세스 관점과 조직화를 어느 부문에 적용하는 것이 효과적인가를 검토하여 그 목적에 따라 선별적으로 적용하는 지혜가 필요하다.

요약하면, 프로세스 조직은 각 기능별로는 이미 상당한 역량을 갖추고 있는 반면, 특정 기능분야의 역량이 더 이상 경쟁우위의 원천으로 작용하지 않으며, 역사가 오래되어 내부조직의 수평적 분화(horizontal differentiation)와 관료화가 심한 대기업의 경우에 가장 효과적이며 적용의 여지가 더욱 많다. 더불어, 환경적 특성으로는 시장이 성숙기에 진입해 정체 상태에 있으며, 강력한 경쟁자

13) 그러나 이러한 기업들에 있어서도 프로세스 조직의 개념과 원리를 고객서비스 활동 등과 같은 특정 분야에만 적용하여 좋은 성과를 거둘 수도 있다. 이들 기업에는 <그림 8>의 프로세스 조직 유형 중에서 유형 B 또는 유형 A가 검토 가능한 대안이 될 수 있다. 그러므로 명제 4a에서는 '해당부문에 대한 프로세스 조직'으로 명기하였다.

의 출현 등으로 고객의 교섭력이 강한 경우에 보다 타당할 것이다.

## VII. 토의 및 결론

프로세스 조직은 조직설계에 대한 새로운 관점이자 하나의 대안적인 조직형태이다. 80-90년대 이후 새로운 조직으로 제시되고 논의되었던 팀제, 학습조직, 네트워크조직 등 다양한 명칭의 조직들은 조직에 대한 새로운 관점이나 시각을 제시하고는 있으나 그 자체로서 구체적인 조직형태나 전반적인 조직설계의 새로운 원리를 제시하지는 못하고 있다. 따라서 이들은 기존 조직에 대한 새로운 대안이라기보다는, 기존 조직의 약점이나 한계에 대한 하나의 보완적 개념으로 받아들여져야 한다. 반면, 프로세스 조직은 그 자체로서 새로운 조직설계의 원리를 구체적으로 제시하고 있고, 이에 기반하여 조직을 재설계할 수 있다는 점에서 기존 조직에 대한 하나의 통합적, 자체 완결적인(self-contained) 대안이 될 수 있다고 하겠다.

이와 같은 가능성을 염두에 두고서 프로세스 조직의 구조와 설계에 초점을 둔 본 연구에서의 주요 발견과 요지를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 개념적으로 논의되는 것처럼 완전한 형태의 프로세스 조직은 극히 드물다. 프로세스 조직을 도입한 많은 기업에서 실제 조직구조는 프로세스에 따른 조직화 방식과 기능식 또는 제품별 조직화 방식을 혼합하는 혼합형 구조(hybrid structure)의 성격을 띤다. 따라서 기능부서는 결코 없어지지 않으며, 기업에 따라 또는 특정 활동부문에 있어서는 여전히 중요한 역할을 한다.

둘째, 프로세스 조직은 매우 다양한 유형으로 기업에서 도입, 활용되고 있다. 이는 프로세스 구조가 본질적으로 가지는 혼합형 조직으로서의 특성에 기인하는 것이다. 기능식 구조를 근간으로 하면서 일부 프로세스에만 프로세스관리자나 프로세스 팀을 병용하는 형태에서부터, 일부 스태프 기능만을 제외하고 대부분의 조직을 프로세스에 따라 조직화하는 기업에 이르기까지, 프로세스 조직은 그 스펙트럼이 매우 다양하다.

셋째, 프로세스 조직의 도입수준이나 적용범위에 있어서도 기업에 따라 상당한 차이가 있다. 도입수준에 따라 전사적 수준, 사업부 수준, 또는 특정 프로세스나 하위 프로세스 수준에서도 도입할 수 있다. 적용범위에 있어서는 전체 기업에 도입할 수도 있고 특정 사업부나 특정 부문에만 이를 도입할 수도 있다. 그러므로 반드시 전사 수준에서 기업 전체에 걸쳐 적용, 활용할 필요는 없으므로, 도입 목적이나 기업의 내부여건, 전략적 우선순위 등을 감안하여 차별적으로 그리고 탄력적으로 활용이 가능하다.

넷째, 프로세스의 다양한 유형 분류에서도 알 수 있듯이 프로세스에 따라 그 특성이 상당히 다르다. 또한 주문충족프로세스 등과 같은 동일 프로세스라도 기업의 특성이나 해당 프로세스에 대한 관점, 목표 등에 따라 상당한 차이가 있다. 그러므로 프로세스에 대한 구조화 방법도 프로세스에 따라, 그리고 동일 프로세스라도 기업에 따라 달라져야 한다.

다섯째, 흔히 이야기하는 것처럼 프로세스 조직이 반드시 조직의 수평화나 계층단축을 수반하는 것은 아니다. 국내기업의 사례에서 보는 것처럼 이미 계층을 단축한 기업의 경우에는 물리적으로 계층을 단축할 여지도, 필요성도 크지 않다. 한편,

기존의 계층을 유지하더라도 관리자의 역할 변화 등을 통해서 조직계층이 프로세스 조직의 정착에 부정적으로 작용하는 것을 방지하는 것도 가능하며, 이는 실제 여러 기업에서 활용되고 있는 방식이다.

오늘날, 많은 기업들이 프로세스를 재설계하고 혁신하는데 상당한 노력과 투자를 하고 있다. 그러나 프로세스 조직으로의 변신이 성공에 도움이 될 수는 있어도 성공을 보장하지는 못한다는 점을 유념할 필요가 있다. 이는 너무도 당연한 말이지만, 실제로 프로세스 혁신을 추진하는 기업을 보면 그렇지 못한 사례가 종종 발견된다. 이러한 맥락에서 Davenport and Beck(2001)는 프로세스 리엔지니어링이 차츰 기업들의 신뢰를 잃어가고 있다고 지적하면서, 그 이유로서 잘못된 적용과 과도한 기대를 들고 있다.

한편으로 프로세스를 중시한다고 해서 기능부문을 불필요하거나 문제의 근원으로 간주하는 것은 매우 위험하다. 기능부문의 역량 강화도 여전히 매우 중요한 기업 성공의 한 요소이다. 이러한 수직적, 기능부문의 역량 강화는 수평적 프로세스의 효과적인 운영에 직접적인 도움이 될 뿐만 아니라, 핵심역량 강화를 통한 기업의 새로운 경쟁우위의 창출이나 지속적인 유지에 큰 기여를 할 수 있다. 특정 분야의 전문성은 기업의 미래를 위한 초석이 될 수 있다. 프로세스가 현재, 특히 현재의 고객에게 초점을 둔다면, 기능적 전문성은 새로운 제품의 개발 등을 통해 미래의 고객을 창출하는 역할을 할 수 있다.

이상에서의 논의를 바탕으로 할 때, 일부에서 주장하는 것과는 달리 조직설계에 있어서 전략과 환경의 영향을 중시하는 상황론적 관점(contingency view)은 프로세스 조직의 경우에도 여전히 타당하

다. 프로세스 조직은 고객의 교섭력이 크고 기술변화가 그렇게 심하지 않은 환경에서, 그리고 기업의 전략이 신속한 고객 대응성을 중시하는 경우에, 또한 기능적 역량은 강한 반면 수평적인 분화가 진전되어 내부 프로세스가 복잡한 대기업의 경우에 보다 효과적이다. 반면, 기술적으로 불확실성이 매우 높은 환경, 기업의 전략이 규모의 경제나 내부효율성 향상을 통한 원가우위를 추구할 때, 또는 기업의 경쟁우위의 원천이 특정 부문의 핵심역량에 바탕을 두고 있거나, 기능부문의 전문성이 상대적으로 취약한 중소기업 등의 경우에는 프로세스 조직이 오히려 비효과적이거나 불필요할 수 있다.

최근 기업에서 활발히 전개되고 있는 프로세스혁신이 소기의 성과를 거두고 조직 내에서 효과적으로 정착되기 위해서는 프로세스에 따른 조직화, 즉 프로세스 조직의 구축이 절실하다. 그러나 프로세스 혁신이나 프로세스 조직의 구현이 기존의 수직적, 기능식 조직의 완전한 대체나 소멸로 이해되어서는 안된다. 오히려 프로세스 조직과 기능식 조직의 연계와 효과적인 결합에 조직설계의 초점이 두어져야 한다. 이를 통해 유연한 고객대응성과 강한 기능적 전문성을 함께 지향하는 조직이 새로운 대안이 되어야 할 것이다.

본 연구에서는 이론 개발을 위해 국내외 기업에 대한 사례분석을 통해 시사점을 도출하였다. 그러나 국내기업의 사례가 불충분하여, 분석에는 이차 자료를 통한 해외기업의 사례를 포함하였다. 해외 사례의 경우, 입수가능한 복수 문헌과 기업 내부문서를 상호 비교함으로써 자료의 타당성을 높였지만, 현장조사를 하지 못하였기 때문에 깊이 있는 분석이나 평가에는 일정한 한계가 있었다. 또한 사례기업의 조직 형태는 다양한 특성을 보였지만 대부분이 대기업이어서 상황요인과 프로세스 조직의

관계에 대한 명제 개발에 있어서 사례는 부분적으로만 활용되었다.

프로세스 조직에 대한 이해와 이론개발이 미진한 상황이므로 향후에도 다양한 기업사례에 대한 깊이 있는 분석을 통한 탐색적 연구가 필요하다고 본다. 이를 통해 새로운 명제나 가설의 개발과 함께, 본 논문에서 제시한 명제들의 타당성에 대한 활발한 논의가 이루어져야 할 것이다. 또한 본 연구는 프로세스 조직의 구조적 측면과 설계에 중점을 두었기 때문에 조직운영과 관련된 요인들은 깊이 다루지 않았다. 그러나 프로세스 조직이 조직 내에서 정착되고 효과를 발휘하기 위해서는 조직구조의 변화와 아울러 리더십의 변화(Hammer and Stanton, 1999), 새로운 성과평가 및 관리 시스템의 구축(Keung, 2000; Toni and Tonchia, 1996), 정보기술의 효과적 활용(Goodstein and Burtz, 1998) 및 공동책임감과 협조적 문화의 창출(Hammer, 2001; Majchrzak and Wang, 1996) 등이 뒷받침되어야 한다. 그러므로 이들 변수를 고려한 프로세스 조직의 운영이나 관련 지원 시스템에 대한 연구도 프로세스 조직에 대한 이해의 지평을 넓히는데 기여할 것이다.

## 참고문헌

- Al-Mashari, Majed (2002), "Business Process Management - Major Challenges," *Business Process Management Journal*, 8(5), 411-430.
- Armistead, Colin (1996), "Principles of Business Process Management," *Managing Service Quality*, 6(6), 48-57.
- Attaran, Mohsen and Tai T. Nguyen (1999), "Design and Implementation of Self-Directed Teams," *Management Decision*, 37(7), 553-563.
- Bawden, Richard and Orturn Zuber-Skerritt (2002), "The Concept of Process Management," *The Learning Organization*, 9(3), 132-138.
- Benner, Mary J. and Michael Tushman (2002), "Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of Photography and Paint Industries," *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 676-706.
- Benner, Mary J. and Michael Tushman (2003), "Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited," *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
- Blau, Peter M. (1970), "A Formal Theory of Differentiation in Organizations," *American Sociological Review*, 35, 201-218.
- Blau, Peter M. and Richard Schoenherr (1971). *The Structure of Organizations*, Basic Books, New York, NY.
- Boehm, Rodger and Cody Phipps (1996), "Flatness Forays," *McKinsey Quarterly*, No.3, 129-143.
- Conti, Robert F. and Malcolm Warner (1996), "Technology, Teams and Theories of the Firm," *Human Systems Management*, 15(2), 101-112.
- Davenport, Thomas H. (1993), *Process Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Davenport, Thomas H. and J. E. Short (1990), "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign," *Sloan Management Review*,

- 31(4), Summer, 11-27.
- Davenport, Thomas H. and John C. Beck (2001), *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Davenport, Thomas H. and Nitin Nohria (1994), "Case Management and the Integration of Labor," *Sloan Management Review*, 35(2), 11-23.
- De Toni, A. and S. Tonchia (1996), "Lean Organization, Management by Process and Performance Measurement," *International Journal of Operations & Production Management*, 16(2), 221-235.
- Easton, G. S. and S. L. Jarrell (1998), "The Effect of Total Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation," *Journal of Business*, 71, 253-307.
- Eisenhardt, K. (1989), "Building Theories from Case Study Evidence," *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Eisenhardt, K. (2002), "Interview with Kathy Eisenhardt, 2002 OMT Distinguished Scholar," OMT Newsletter, Fall.
- Ford Customer Service Division (1995), FCS2000 Info Exchange Global Bulletin.
- Galbraith, J. R. and R. K. Kazanjian (1986), *Strategy Implementation: Structure, Systems, and Process*, West, St. Paul, MN.
- Garvin, David A. (1995), "Leveraging Processes for Strategic Advantage," *Harvard Business Review*, Sep/Oct, 77-90.
- Garvin, David A. (1998), "The Processes of Organization and Management," *Sloan Management Review*, Summer, 33-50.
- George, Michael, Anthony Freeling, and David Court (1994), "Reinventing the Marketing Organization," *McKinsey Quarterly*, No.4, 43-62.
- Glaser, Barney G. and Anselm Strauss (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine, Chicago.
- Goodstein, Leonard D. and Howard E. Butz (1998), "Customer Value: The Linchpin of Organizational Change," *Organizational Dynamics*, Summer, 21-34.
- Hackman, J. R. and R. Wageman (1995), "Total Quality Management: Empirical, Conceptual and Practical Issues," *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 309-342.
- Hammer, Michael (1996), *Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives*, Harper Business, New York.
- Hammer, Michael (2001), *The Agenda: What Every Business Must Do to Dominate the Decade*, Crown Business, New York.
- Hammer, Michael (2002), "Process Management and the Future of Six Sigma," *MIT Sloan Management Review*, Winter, 26-32.
- Hammer, Michael and James Champy (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York.
- Hammer, Michael and Steven Stanton (1994), *The Reengineering Revolution: A Handbook*, Harper Business New York, New York.
- Hammer, Michael and Steven Stanton (1999), "How Process Enterprises Really Work," *Harvard Business Review*, Nov/Dec, 108-118.
- Harrington, H. J. and D. D. Mathers (1997), *ISO 9000 and Beyond: From Compliance to Performance Improvement*, McGraw-Hill, New York.

- Harry, M. J. and R. Schroeder (2000), *Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations*, Currency, New York.
- Hartley, Jean F. (1994), "Case Studies in Organizational Research," in Catherine Cassell and Gillian Symon(eds.), *Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage, Thousand Oaks, CA, 208-229.
- Inkson, J. H. K., D. S. Pugh, and D. J. Hickson (1970), "Organization, Context and Structure: An Abbreviated Replication," *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 318-329.
- Ittner, C. D. and D. Larcker (1997), "The Performance Effects of Process Management Techniques," *Management Science*, 43, 522-534.
- Jacob, Rahul (1995), "The Struggle to Create an Organization for the 21st Century," *Fortune*, 131(6), 90-96.
- Johannessen, Jon-Arild, Bjorn Olsen, and Johan Olaisen (1997), "Organizing for Innovation," *Long Range Planning*, 30(1), 96-109.
- Johansson, Henry J., Patrick McHugh, A. John Pendlebury, and William A. Wheeler III (1993), *Business Process Reengineering: BreakPoint Strategies for Market Dominance*, John Wiley & Sons, Baffins Lane, Chichester, England.
- Kalleberg, A. L., D. Knocke, P. V. Marsden, and Joe L. Spaeth (1996), *Organizations in America: Analyzing Their Structures and Human Resource Practices*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Kueng, Peter (2000), "Process Performance Measurement System: A Tool to Support Process-based Organizations," *Total Quality Management*, 11(1), 67-85.
- Majchrzak, Ann and Qianwei Wang (1996), "Breaking the Functional Mind-Set in Process Organizations," *Harvard Business Review*, Sep/Oct, 93-99.
- Miller, D. (1986), "Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis," *Strategic Management Journal*, 7(2), 233- 249.
- Miller, D. (1988), "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications," *Academy of Management Journal*, 31(2), 280-308.
- Mintzberg, Henry A. (1979), *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Monge, Peter R. (1990), "Theoretical and Analytical Issues in Studying Organizational Processes," *Organization Science*, 1(4).
- Noda, T. and J. L. Bower (1996), "Strategy Making as Iterated Processes of Resource Allocation," *Strategic Management Journal*, 17, 159-192.
- Ostroff, Frank and Douglas Smith (1992), "The Horizontal Organization," *McKinsey Quarterly*, No.1, 148-168.
- Ostroff, Frank (1999), *The Horizontal Organization: What the Organization of the Future Looks Like and How It Delivers Value to Customers*, Oxford University Press, NY.
- Pandya K. Vinodrai, Andreas Karlsson, Stefano Sega, and A. Carrie (1997), "Towards the Manufacturing Enterprises of the Future," *International Journal of Operations & Production Management*, 17(5); 502-521.
- Powell, T. C. (1995), "Total Quality Management

- as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study," *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.
- Pritchard, Jean-Philip and Colin Armistead (1999), "Business Process Management: Lessons from European Business," *Business Process Management Journal*, 5(1), 10-32.
- Pugh, D. D. Hickson, C. R. Hinings, and C. Turner (1969), "The Context of Organizational Structures," *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 91-114.
- Rafaeli, A. and R. I. Sutton (1991), "Emotional Contrast Strategies as means of Social Influence: Lessons from Criminal Interrogators and Bill Collectors," *Academy of Management Journal*, 34, 4, 749-775.
- Rummler, Geary A. and Alan P. Brache (1995), *Improving Performance: How to manage the White Space on the Organization Chart*, 2nd ed., Jossey-Bass, CA.
- Samson, D. and M. Terziovski (1999), "The Relationship between Total Quality Management Practices and Operational Performance," *Journal of Operations Management*, 17, 393-409.
- Samuel, Y. and B. F. Mannheim (1970), "A Multidimensional Approach Toward a Typology of Bureaucracy," *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 216-228.
- Staw, B. and L. Epstein (2000), "What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation and CEO Pay," *Administrative Science Quarterly*, 45, 523-556.
- Sterman, J. D., N. P. Repenning, and F. Kofman (1997), "Unanticipated Side Effects of Successful Quality Programs: Exploring a Paradox of Organizational Improvement," *Management Science*, 43, 503-521.
- Strauss, Anselm and Juliet Corbin (1998), "Grounded Theory Methodology: An Overview," in Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln(eds.), *Strategies of Qualitative Inquiry*, Sage, Thousand Oaks, CA, 158-183.
- Vanhaverbeke, Wim and Huub Torremans (1999), "Organizational Structure in Process-based Organizations," *Knowledge and Process Management*, 6(1), 41-52.
- Wenger, Etienne C. and William M. Snyder (2000), "Communities of Practice: The Organizational Frontier," *Harvard Business Review*, 78(1), Jan/Feb, 139-145.
- Xerox Corporation (1997), *Xerox 2005 Transformation: Our Strategy, Our Organization, and the Way We Work*.
- Yin, R. K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd ed., Sage, CA.
- Zairi, Mohamed and David Sinclair (1995), "Business Process Re-engineering and Process Management: A Survey of Current Practice and Future Trends in Integrated Management," *Management Decision*, 33(3), 3-16.
- Zbaracki, M. J. (1998), "The Rhetoric and Reality of Total Quality Management," *Administrative Science Quarterly*, 43, 602-636.

## Design and Implementation of Process Organization: A Contingency Framework

Moon-Goo Huh\*

### Abstract

This paper investigates the nature and characteristics of the organization structure in process-based organizations. In recent years, a number of companies have introduced the massive process redesign programs such as business process redesign and process innovation, and have redesigned their business processes accordingly. However, the results are mixed at best. Why most of the business redesign efforts have produced such disappointing results? One of the main reason is that the companies typically maintain a traditional functional structure and few have fundamentally changed the way they run their organizations. The combination of integrated processes and fragmented organizations have created confusions and conflicts, undermining performance. They need a new organization called process or horizontal structure. The literature on process organization to date, however, is overly both normative and prescriptive, hindering the balanced view of process-oriented organization structure.

In this study, I develop a framework for the design and implementation of process organization, especially about its various types, structural forms, design principles, strengths and weaknesses, and relationships with contingency factors including external environment and firm strategy. What does a process organization really look like and how do we realize the process-based view of organization? Four cases of the domestic and foreign leading companies that have recently implemented process-oriented restructurings with significant success are analyzed over the period of their organizational change toward process organization in order to illustrate how they undergo structural transformation and their structure has been changed. These cases show that process-based groupings can be

---

\* Invited Professor, College of Business Administration, Korea University.

applied to varying degrees and produce different organizational structures.

Based on the theoretical considerations and the closer examination of what these companies have attempted and achieved, I delineated five possible types of process-oriented structures from the functional organization with horizontal process overlays to ideal process organization. I focused on the question how processes can be translated into the design of organizational units. Three key ideas underpin a process-based organizational structure. First, organizational units are organized around core processes. Second, firms cannot be designed upon organizational processes solely or that process-based grouping can be simply imposed as an additional structural dimension on the existing functional (or product) dimension. Third, being good in horizontal processes is not good enough. Companies need a set of core disciplines and it might need to be organized around their functions. Essentially a design continuum exists-ranging from the traditional functional hierarchy, all the way to an organization that is fully process-based, and has no functional groupings whatsoever. However, most companies that have implemented horizontal grouping principles emerge with a hybrid organization that lies somewhere in the middle of the design continuum -balancing functional and process dimensions to meet their unique situations. In addition, I suggested the effective method of process organizing such as linked, parallel, or mixed grouping, depending upon both the complexity of process itself and the diversity of the customer needs of process.

Process organization is not a panacea as popularly perceived and anticipated. I argue that success lies in the tailored application of process groupings to each individual organization and its situation. The appropriate scope of change (how much of the organization is transformed) and depth of change (how completely the process organizing is applied) depends on the nature of the company's external environment, customer base, competitive strategy, size and history, and value delivery system. First, it is more appropriate for businesses whose technological environment is not dynamic, and when the bargaining power of the customer is strong. Second, it is not suitable for companies whose value stems from excellence in specific functional skills or economies of scale. The same would hold true for organizational areas where mastering a single skill is source of value. Third, it is especially well suited for those organizations which are large, old, and thus horizontally differentiated and bureaucratized. Fourth, firms pursuing marketing differentiation strategy rather than those seeking after technological differentiation or cost leadership strategy are more likely to capitalize on the potential of process structure.

The arguments presented in this paper are as follows: (1) Process redesign efforts should lead to a process-oriented new organizational structure; (2) As illustrated by the four organizations analyzed, every process organization is different although they have some fundamental traits in common (e.g., organized around core process); (3) In even the most process-oriented organizations, functional units continue to play essential roles. Rather, it means that horizontal and vertical structures have to coexist in partnership; (4) The design has to be tailored to fit each organization, taking into account its goals, environment, strategy, and internal capabilities. The idea of process organization represents a fundamentally new approach to design of organization structure. While process organization is not appropriate for all companies and all situations and needs company-wide efforts for organizational innovation to put into action, if customer requirements are changing rapidly, agility and responsiveness are critical, and multiple, interdependent functions are involved to deliver customer value, it would hold great promise.

Key words: process organization, process grouping, horizontal organization, process management, organization structure, horizontal structure.