

고객감동의 출발,

간편한 업무 프로세스 재설계(BPR) 매뉴얼

포럼참여 | 행정자치부, 민주평화통일자문회의, 국무조정실,
청소년위원회, 환경부, 통계청, 경찰청, 소방방재청

포럼지원 | 행정자치부

과제별 매뉴얼 목록

- 직무성과계약제 운영 매뉴얼
- 조직경쟁력 강화와 공무원의 역량 제고를 위한
경력개발제도(CDP) 운영 매뉴얼
- 법적 의무·권장사항 관리 매뉴얼
- 예산총액배분 자율편성(Top-down) 제도 정착을 위한 매뉴얼
- 재정사업 자율평가 매뉴얼
- 프로그램 예산구조 설정 매뉴얼
- 정부조직의 팀제: 이해와 관리에 관한 매뉴얼
- 미래행정을 위한 뉴오피스 매뉴얼: 혁신사무실에서 행복찾기
- 간편한 업무프로세스 재설계(BPR) 매뉴얼
- 분야별 지방이양 매뉴얼
- 행정정보공유 실무 매뉴얼
- 정책품질관리매뉴얼
- 성과평가 및 관리 매뉴얼
- 지식관리매뉴얼: 정부경쟁력 향상을 위한 지식관리 노하우
- 지식관리를 위한 CoP 운영 매뉴얼
- 갈등관리매뉴얼
- 이젠 정책 e 홍보다: 온라인 정책홍보 혁신매뉴얼
- 규제영향분석서 작성 매뉴얼
- 규제대안 개발을 위한 매뉴얼
- 기록관리혁신 실무매뉴얼
- 정보 - 의제관리 매뉴얼
- 정보공개 기준 매뉴얼
- 국민참여형 민원·제도개선 매뉴얼

이 매뉴얼은 각급 행정기관에서 구성원 모두가 자율적으로 업무절차에 대해 관심을 가지고 불합리한 업무 절차 등을 상시적으로 혁신할 수 있도록 지원하기 위하여 일하는 방식 개선 혁신포럼에서 실제 추진경험을 바탕으로 제작하였습니다. 업무 프로세스 재설계(BPR) 기법을 통한 업무절차 혁신은 업무 전산화의 기초이고, 고객감동을 실현하는 중요한 수단입니다. 이 매뉴얼이 업무 생산성을 높이고, 서비스의 질을 높이는 도구로 널리 활용되기를 바랍니다.

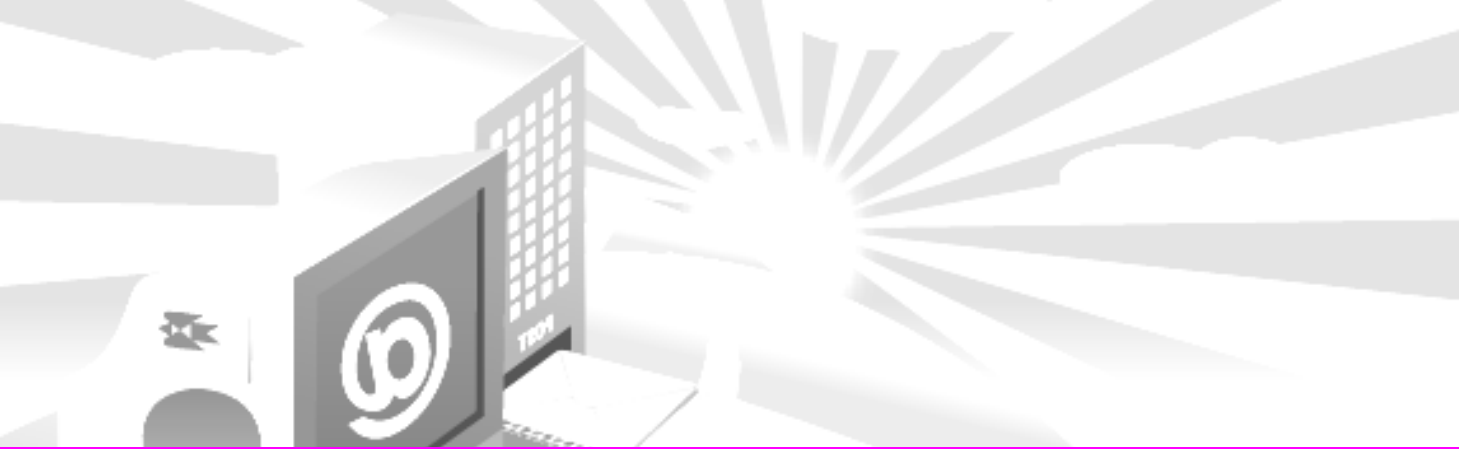
- 일하는 방식 개선 혁신포럼 참여자 일동 -

참 여 기 관

주관부처 : 행정자치부

선도부처 : 민주평화통일자문회의
국무조정실
청소년위원회
환경부
통계청
경찰청
소방방재청

연구기관 : 글로벌경영연구소
삼성경제연구소
한국생산성본부
IBS컨설팅컴퍼니



Contents



Part 1

업무 프로세스 재설계(BPR) 기법의 이해

1. 프로세스란? / 8
2. 업무 프로세스 재설계(BPR) 기법이란? / 10
3. 업무 프로세스 재설계(BPR) 추진전략은... / 13



Part 2

업무 프로세스 재설계(BPR)의 실행

1. 기본방향 설정 / 18
2. 현상 진단 / 21
3. 혁신안의 창출 / 27
4. 혁신안 구체화 / 36
5. 실행계획과 변화관리 / 43



Part 3

유형별 업무 프로세스 재설계(BPR) 추진사례

- 〈유형 1〉 정부차원의 BPR 추진사례 / 48
- 〈유형 2〉 기관단위의 BPR 추진사례 / 64
- 〈유형 3〉 개인/부서 단위의 BPR 추진사례 / 76



Part 1.

업무 프로세스 재설계(BPR) 기법의 이해



1. 프로세스란?
2. 업무 프로세스 재설계(BPR) 기법이란?
3. 업무 프로세스 재설계(BPR) 추진전략은...

고객감동의 출발,

간편한 업무 프로세스 재설계(BPR) 매뉴얼

Business Process Reengineering

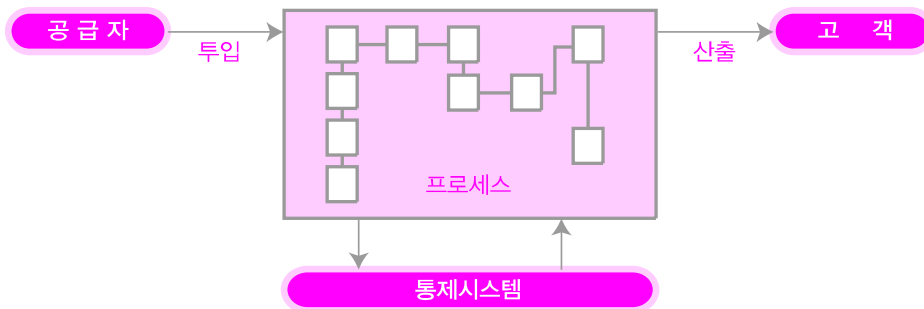
1. 프로세스란?

01



- ❖ 프로세스는 하나 이상의 투입요소(input)를 받아들여 고객에게 가치있는 결과(output)를 산출하는 활동들의 집합으로 정의할 수 있음
- ❖ 따라서, 프로세스는 구체적이고, 반복적이며 정의할 수 있어야 하고, 투입·산출 요소는 측정 가능한 것이어야 함
- ❖ 예를들면, 민원사항을 민원인으로부터 접수받아 관련부서를 경유한 후 처리결과를 민원인에게 통보하였다면 이러한 과정 또는 절차를 프로세스라 할 수 있음

프로세스의 구조 모형도





❖ 프로세스는 다음과 같은 구성요소를 가짐

- 구 조 : 정형화되어 있으며, 측정 가능한 일련의 작업으로 특정 산출물을 생성하거나 서비스함
- 오 너(Owner) : 대상업무에 대한 책임과 권한을 가지는 사람
- 비 전 : 대상 프로세스의 전략적인 목표
- 고 객 : 최종 산출물을 받는 사람 또는 부서
- 척 도 : 처리기간 단축, 고객만족도, 서비스 건수 등



"인생에서 범할 수 있는 가장 큰 실수는 실수를 두려워 하는 것이다"

• Hubbard •

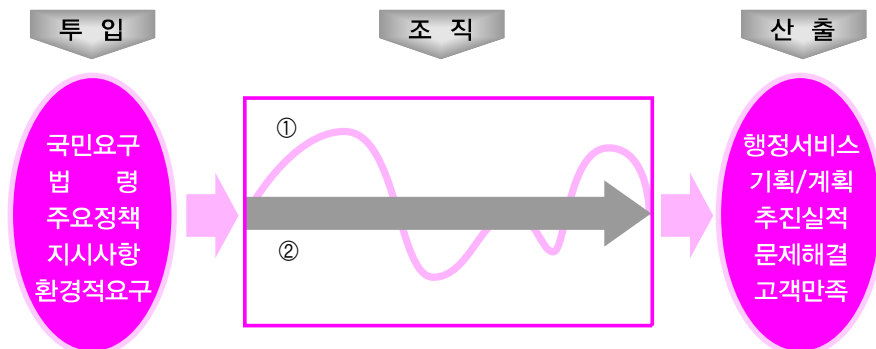


2. 업무 프로세스 재설계(BPR) 기법이란?

02

- ❖ 업무 프로세스 재설계(BPR, Business Process Reengineering) 기법은 비용, 품질, 서비스, 속도 등과 같은 조직의 핵심적인 성과요인들의 향상을 위하여 조직의 업무 프로세스를 근본적으로 검토하여 공급자 위주의 업무처리 방식을 수요자(고객) 위주로 기본에서부터 재설계하는 혁신기법임. 즉, BPR 기법은 고객이 있는 업무의 수행과정(Process)을 새롭게 설계(혁신)하는 것임

프로세스의 구조 모형도

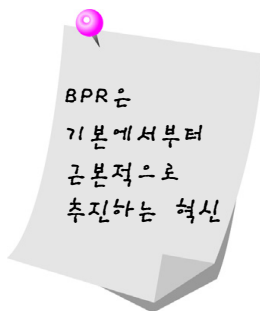


※ BPR은 기본적으로 ①번 프로세스로 처리하던 방식을 ②번 프로세스로 처리과정을 간소화하는 작업임



❖ BPR은 다음과 같은 특징을 가짐

- 현재 수행하고 있는 업무절차(규정, 제도, 전통, 상식)에 대하여 현상을 부정함
- 새로운 시도를 통하여 목적을 철저히 추구함
- 조직 간의 경계를 넘어 프로세스 중심으로 사고함
- 높은 목표에 도전함
- 정보기술을 창의적으로 사용하여 근본적인 혁신을 지원함



행정개혁 로드맵과제 『BPR을 통한 일하는 방식 개선』 과제의 설정 배경 및 추진방향

■배경/문제점



- ▶ 현 업무 처리방식에 낭비적이고 불합리한 요소가 존재함
- ▶ 업무를 수행하는 공무원들이 업무 프로세스에 대한 개념이 미숙
- ▶ 업무가 정형화된 프로세스에 따라 처리되지 않은 경우가 있음

■추진방향



- ▶ 업무 프로세스 재설계를 통해 정형화되어 있지 않은 프로세스를 정형화시킴
- ▶ 불합리하거나 비효율적인 업무 프로세스를 혁신하여 업무량을 줄여줌과 동시에 행정의 효율성을 제고함
- ▶ 각급 행정기관이 자율적이고, 상시적인 BPR이 가능하도록 추진기반을 구축함 (2006년도 이후)

■과제추진시 고려사항



- ▶ 업무 프로세스는 다른 행정기관과 연결되어 있는 경우가 많으므로 관련기관이 모두 참여하여야 효과를 볼 수 있음
- ▶ 기관장 차원의 관심과 참여가 중요함
- ▶ BPR이 단순한 교육수준에 머물지 않고, 실질적인 프로세스의 개선과 제도개선이 될 수 있도록 방안을 강구하여야 함



3. 업무 프로세스 재설계(BPR) 추진전략은...

03



❖ 기본방향

- BPR을 통해 정형화되어 있지 않은 업무 프로세스를 정형화·표준화 함
- 불합리하거나 비효율적인 업무 프로세스를 재설계하여 업무량을 줄여줌과 동시에 행정의 효율성을 제고함



핵심포인트

※ BPR은 비능률적인 업무를 모두 해결할 수 없으며, BPR의 효과를 극대화 하기 위한 방안으로 관리체계의 표준화가 선결되거나, IT시스템 구축과 병행되는 것이 바람직함.

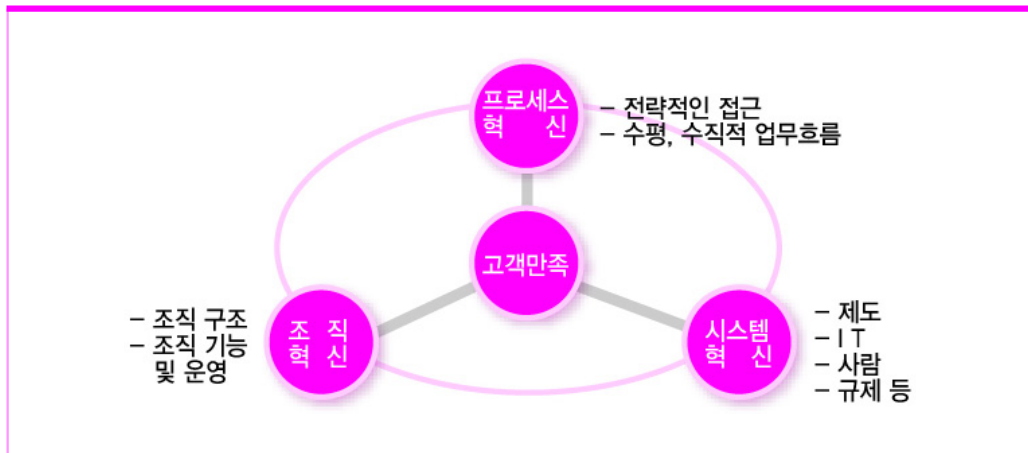
❖ BPR의 진행과정

- 대상 업무의 현재 프로세스를 이해한다.
- 고객의 요구사항이 무엇인지 확인한다.
- 대상 업무 프로세스 문제점을 파악한다.
- 혁신 목표를 정한다.
- 프로세스를 혁신적으로 다시 설계한다.
- 실행과제를 도출하고 해결한다.
- 새로운 프로세스를 실행하고 지속될 수 있도록 변화관리를 한다.



❖ BPR의 기본전략

- BPR은 다음과 같은 관점에서 전략적으로 추진됨



- 따라서, BPR은 업무의 절차와 방법, 제도, 정보시스템 등을 행정 공급자 위주에서 행정 수요자인 고객 중심으로 전환하여 고객만족도 제고 및 행정의 경쟁력 제고에 목표를 두게 됨





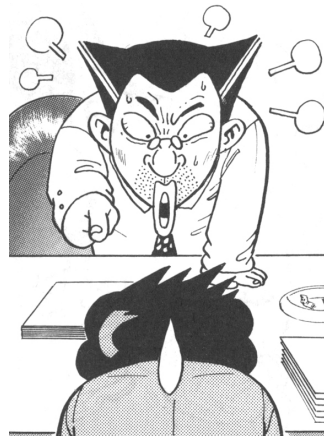
- 일반적으로 행정업무의 프로세스 혁신은 대상업무(BPR 유형) 추진에 적합한 별도의 추진팀을 구성하여 운영함

※ 행정기관에서 이루어지는 BPR은 프로세스 혁신 주체, 업무 편의 등을 고려하여 다음과 같은 유형으로 구분

- ① **정부 차원의 BPR** : 2개 이상의 독립된 기능을 수행하는 행정기관간에 수평적으로 연결되는 프로세스 혁신(예: 다수부처 관련 프로세스 혁신)
- ② **기관 단위의 BPR** : 독립된 기능을 수행하는 행정기관별로 기관내부에서 2개 이상의 부서 간에 횡적으로 연결되는 프로세스 혁신
- ③ **부서/개인 단위의 BPR** : 독립 행정기관 또는 그 소속 부서 내에서 상위 부서 또는 동일부서 내 상급자와 종적으로 연결되는 프로세스 혁신

BPR의 흔한 오류 :

조직목표와의
연계성을
고려하지 않고
문제해결에만
매달림





Part 2.

업무 프로세스 재설계(BPR)의 실행



업무 프로세스를 혁신하는 작업은, 먼저 현재하고 수행되고 있는 업무 과정을 상세히 파악한 후 그 과정을 분석하여 불필요한 부분, 낭비적인 부분, 중복되는 부분, 효과적인 목적 달성을 어렵게 하는 부분, 행정의 품질을 떨어뜨리는 부분 등을 찾아 없애거나, 통합하거나 새로 고치는 작업이며, 아래와 같은 단계를 거쳐 단계별로 결과물을 산출하면서 실행함.

특히, 단계별로 앞 단계의 산출물을 활용하여야 다음 단계를 진행할 수 있기 때문에 단계별로 결과물이 명확하게 산출되어야 함

1. 기본방향 설정
2. 현상 진단
3. 혁신안의 창출
4. 혁신안 구체화
5. 실행계획과 변화관리

고객감동의 출발,

간편한 업무 프로세스 재설계(BPR) 매뉴얼
Business Process Reengineering



BPR은
자율적·
상시적으로

1. 기본방향 설정

01



BPR의 첫 번째 단계는 추진방향을 설정하는 단계로 혁신활동에 대한 추진 계획을 수립하고, 목표와 기대효과를 명확히 하여 조직 구성원에게 일하는 방식 개선에 대한 필요성과 BPR 활동에 대한 분위기를 조성하는 단계임

1 단계

■ 이 단계에서 해야 할 일

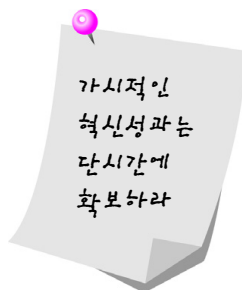
- ▶ 추진계획의 수립 및 대상업무 선정
- ▶ 혁신 분위기 조성

❖ 추진계획에는 목표, 추진체계, 과제내용, 변화관리에 관한 항목이 포함되어야 하며, 각 항목별로는 다음과 같은 세부사항을 포함함

- 목표 : 비전, 추진 배경에 관한 사항
- 추진체계 : 프로세스 오너(과제책임자) 선정, 과제수행팀(프로젝트팀) 편성, 과제추진 발대식(KICK-OFF대회) 시행 등에 관한 사항
- 과제내용 : 추진일정, 과제추진 관리에 관한 사항
- 변화관리 : 조직내 의사전달 방법, 내용, 대상, 시기 등에 관한 계획 등

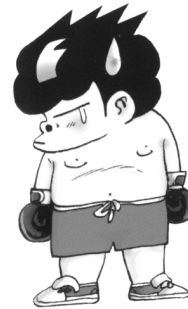


- ❖ 대상업무 선정은 추진 목적에 따라 다양한 방법으로 추진될 수 있으나, 일반적으로 기관단위에서 BPR 대상과제를 선정하는 경우, 프로세스 혁신팀을 편성하고 기관의 미션·비전, 전략적 추진분야, 주요 기능 등을 고려하여 개인별 분장업무를 중심으로 면담, 설문조사 등의 방법을 활용함
- ❖ 분위기 조성은 구성원 모두가 업무 프로세스 혁신활동의 필요성, 중요성을 인식하도록 하는 것으로 기관장의 의지가 중요한 성공요인이 됨으로 하향식과 상향식 방식의 적절한 조화가 필요함.
 - 하향식 방법 : 기관장이 추진 의지와 결의를 표명하고, 이를 확산시키는 방법으로 공식적인 회의 또는 비공식적인 모임 등을 통하여 이루어짐
 - 상향식 방법 : 교육, 워크숍 등을 통하여 구성원 모두가 혁신을 시도할 수 있는 방법을 습득하게 함으로써 혁신을 실천할 수 있는 기반을 조성함



업무프로세스 재설계(BPR)에 실패하는 이유

- ❖ 프로세스를 바꾸는 것이 아니라 고치려고만 한다
- ❖ 프로세스 재설계 이외의 모든 것은 무시한다
- ❖ 조직, 기능, 업무, 사람, 제도, 법 등을 고려하지 않는다
- ❖ 작은 개선에 만족한다
- ❖ 개선활동을 일찍 중단한다
- ❖ 상향식(Bottom up)으로만 추진한다
- ❖ 충분한 자원을 투입하지 않는다
- ❖ BPR이 업무 우선순위에서 밀린다
- ❖ 해결하기 어려운 BPR과제로 힘이 분산되어 있다
- ❖ 최고책임자의 관심과 지원이 부족하다
- ❖ 모든 것을 완벽하게 만족시키려고 한다



프로세스 역신 대상업무로 적합한 업무

- ❖ 전략 및 조직 목표 달성에 영향이 큰 프로세스
- ❖ 순차적인 진행단계가 긴 프로세스
- ❖ 확인과 조정이 많은 프로세스
- ❖ 특별 또는 임시조직을 많이 사용하는 프로세스
- ❖ 처리건수가 많거나, 처리 절차로 인하여 직원들의 불만이나 민원이 자주 발생하는 업무
- ❖ 업무 처리절차가 번거롭거나 부수적인 작업이 많은 업무
- ❖ 업무 처리과정이 여러 사람/부서(또는 기관, 전국 조직 등)에 걸쳐 처리되는 업무 등

❖ 대상업무 선정·분석을 위한 참고서식 ❖

부 서 명	
작 성 자	

대분류	업무명 (프로세스)	업무범위		관련부서	분석자	인터뷰 일정/대상
		시작	종료			



2. 현상 진단

02



이 단계는 혁신 대상 프로세스를 선정하고, 업무 처리자, 업무의 대상 고객, 절차, 처리방식, 생산문서, 처리시간 등을 파악한 후 업무가 처리되는 순서에 따라 통일된 기호 등을 사용하여 한 눈에 볼 수 있도록 그림으로 표시하는 단계로 고객 지향적 업무처리 방법을 개발하기 위하여 혁신요인을 발견하게 됨

2 단계

■ 이 단계에서 이루어져야 하는 주요사항

- ▶ 현상 업무구조도 작성
- ▶ 대상 프로세스의 고객 및 고객의 요구사항 정의
- ▶ 프로세스 혁신목표 설정
- ▶ 즉시 실천항목 발굴

❖ 「현상 업무구조도」 작성(Process Mapping)은 현재 진행되고 있는 업무흐름을 한 눈에 볼 수 있도록 그림으로 나타내기 위한 작업으로

- 「현상 업무구조도」를 작성하는 목적은
 - 해당 업무를 추진하는 목적이 무엇이고, 얼마나 잘 운영되는 지, 어떻게 처리되고 있는지에 대한 이해가 가능하도록 하고,
 - 복잡한 업무절차를 가시화시켜 불필요한 활동, 문제점 등을 파악할 수 있도록 함
 - 또한, 프로세스 혁신에 참여하는 사람들 사이의 의사소통을 촉진하는 계기를 제공함
- 작성 절차는
 - ➡ 먼저, 프로세스 운영에 필요한 절차, 수행기간을 개괄적으로 파악하기 위하여 LT (Lead Time, 총 작업시간), PT(Process Time, 순수작업시간) 등에 대한 자료를 수집하고,

◀ 현상 프로세스 기술서(자료 수집을 위한 참고서식) ▶

번호	프로세스명	담당	LT	PT	빈도	산출물	문제점 및 애로사항

※ 작성요령

- LT 및 PT 산출은 먼저 전체 업무수행과정을 일정한 활동단위(기안~결재 후 시행 등)로 구분하고, 준비·대기 지체 시간 등을 포함하여 구분된 활동의 총 작업시간을 LT로 표시함. 그리고 순수하게 단위행동을 수행하는데 소요되는 시간은 PT로 기재함.
- 빈도는 대상 프로세스의 발생빈도를 월·분기 등으로 표기하며, 산출물은 정보, 문서 등 프로세스 결과물을 기재함
 - ➡ 이어서, 프로세스가 어떻게 구성되어 있고, 시간의 흐름에 따라 어떻게 움직이고 있는지를 순서별로 작성하게 됨

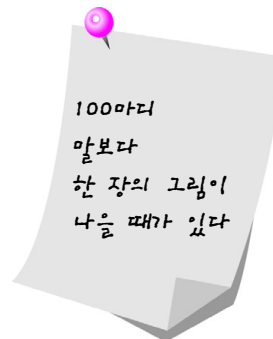


현상 업무구조도 작성서식

조직	기능	기능A	기능B	기능C	기능D	기능E	기능F	L T
조직A		X 영역						
조직B								
조직C								
조직D								
L T								

※ 작성요령

- 가로칸 : 해당 업무의 처리를 위하여 필수적으로 수행되는 대표적인 기능을 업무순으로 표시
- 세로칸 : 해당 업무를 수행하는 데 참여하는 조직(기관이나 부서)을 업무순으로 표시
- X 영역 : 해당 업무 수행에 관련되는 조직들의 수행기능을 화살표(→)를 사용하여 처리순서대로 도식화하는 영역
- LT(총 작업시간) : 업무를 수행하는 데 소요되는 시간을 일 또는 시간단위로 표시, 필요한 경우 PT(순수작업시간)는 LT와 함께 구분하여 표시하거나 단위활동을 도식화하는 영역에 표시할 수 있음



❖ 프로세스의 고객 및 고객의 요구사항 정의

- 고객은 기관 내 · 외부에서 해당 프로세스의 산출물을 사용하거나 그 산출물의 영향을 받는 사람 또는 조직을 의미함
- 고객이 누구인가를 정하는 것이 고객만족의 개념을 정의하는 기초가 되고, 고객에 대한 정의는 그 자체가 고객만족의 행정혁신을 추진함에 있어 조직의 전략이 됨
- 따라서, 고객의 요구를 이해하고, 고객에게 가장 많은 가치를 부가하는 프로세스를 확인하기 위하여 고객의 요구사항에 대한 구조도를 작성해 보는 것이 도움이 됨

❖ 고객의 요구사항 구조도 작성 서식 ❖

프로세스명	대상고객	고객요구사항

❖ 프로세스 혁신목표 설정

- 프로세스 혁신목표는 혁신이 구현되는 시점에서 세계 최고수준이 되도록 설정함
- 절차는 항목 설정 ➡ 내부수준 이해 ➡ 벤치마킹 ➡ 목표 설정 순으로 진행됨



- 항목설정 : 어떤 항목을 비교할 것인지를 결정함
 - 품질, 속도, 비용 등으로 나누어 검토
 - 고객 관점에서 바라본 항목 설정에 주안점을 둠
 - 프로세스를 대표하는 항목들로 선정
- 내부수준 이해 : 목표로 설정된 항목에 대한 현재 수준 파악
- 벤치마킹 : 무엇을 누구와 어떻게 비교할 것인가를 파악하는 단계
- 목표설정 : 목표는 벤치마킹 수준으로부터의 향상도를 고려하고,
 - 기타 부수효과까지도 고려함
 - (목표 = 벤치마킹 수준+향상도+a)

❖ 즉시 실천항목 발굴

- 프로세스를 이해하고 파악하는 과정에서 발견되는 개선사항들은 미루지 말고 즉시 실천할 수 있도록 함
- 대상 항목들은
 - 프로세스 자체에 대한 개선
 - 방침 또는 절차의 변경
 - 기능과 경쟁의 차이 극복
 - 필요한 자원 또는 불필요한 자원 조치
 - 명확한 낭비의 개선 등임



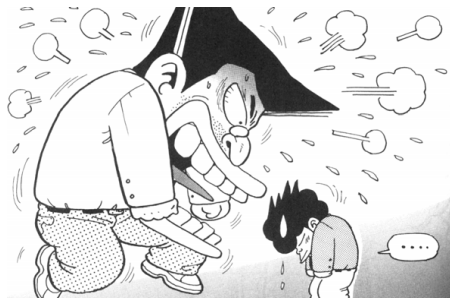
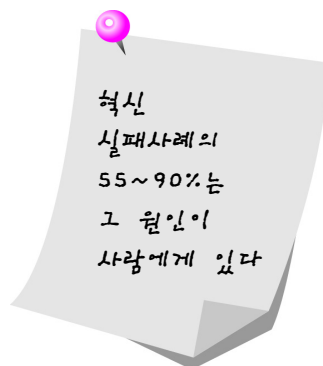
고객감동의 출발,

간편한 업무 프로세스 재설계(BPR) 매뉴얼
Business Process Reengineering

❖ 즉시 실천계획 작성 서식 ❖

테마	현상 문제점	실천안	담당		관련부서		추진일정			의사결정	
			부서	담당자	부서	담당자	조정	실시	완료	결정권자	확인

프로세스 개선전/후 비교		개선효과	
개선전	개선후	정량적	정성적





3. 혁신안의 창출

03



이 단계는 앞 단계에서 작성한 「현상 업무구조도」를 이용하여 업무 처리 과정에서의 문제점을 찾아 개선하는 것은 물론, 업무의 목적 달성과 고객만족도 제고를 위하여 처리과정을 새롭게 혁신하는 아이디어를 창출하는 단계로 업무 프로세스 재설계 단계 중 가장 핵심적인 단계임

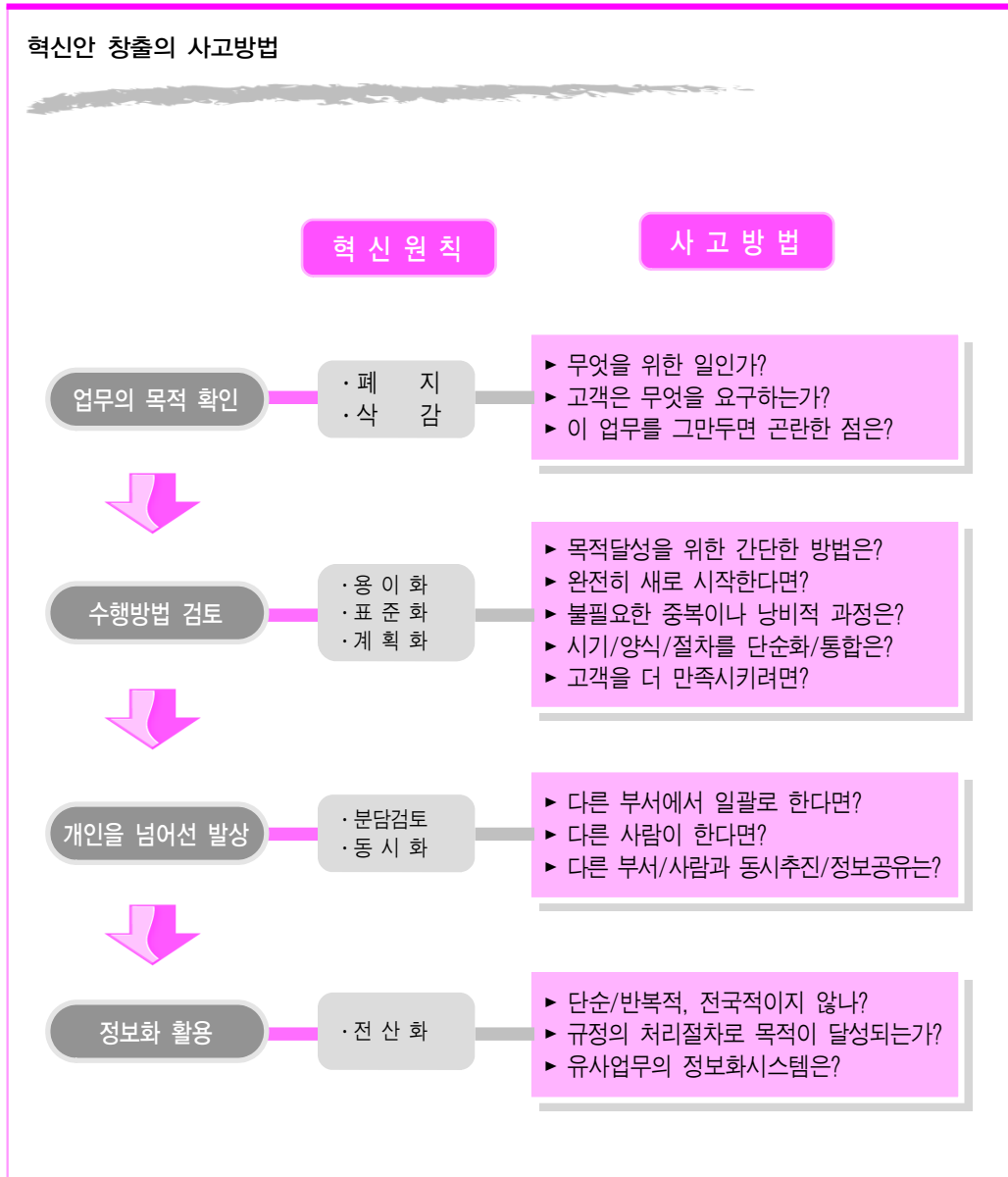
3
단
계

■ 이 단계에서 추진할 작업 개요

- ▶ 필요시 대상업무별로 아이디어 창출팀 편성
- ▶ 현상 업무구조도를 보고 처리과정 숙지
- ▶ 문제점을 발견하고 아이디어 창출
- ▶ 아이디어를 정리하고 평가하여 부서장이 실행할 아이디어를 우선 채택
- ▶ 기관 전체적으로 실행할 수 있는 아이디어를 별도로 정리하여 기관장이 채택여부 결정
- ▶ 기관내 부서간에 공통적으로 실행할 아이디어를 정리
- ▶ 실행할 혁신안 중 법령 개정이 필요한 사항 등의 제도개선 사항 정리

❖ 혁신안은 문제점 해결과 효과적 목적달성을 위한 구체적 방안임

혁신안 창출의 사고방법





❖ 혁신안 창출을 위한 준비

- 「현상 업무구조도」 완성
 - BPR은 현재 수행하고 있는 업무의 처리과정을 가시화시킨 뒤, 그 처리과정에 대한 구체적인 개선안을 창출하여 새롭게 설계하는 작업임
 - 따라서, 혁신안의 창출 단계는 가장 핵심적인 단계이고, 혁신안이라는 아이디어를 창출하기 위해서는 대상 업무의 처리과정을 알 수 있도록 작성한 업무구조도가 있어야 함
 - 전담팀에서 혁신안을 창출하는 경우 팀원 수 만큼 사본을 준비
- 혁신안 창출팀 구성
 - 대상업무 담당자와 전임자, 같은 부서 직원, 대상업무를 전혀 모르는 직원 등 4~5명으로 편성하고,
 - 아이디어 창출과 평가를 진행하고 요약할 팀장 1인, 자료정리를 맡을 간사 1인 선정

❖ 창출한 아이디어의 분류, 정리 및 평가

- 수집된 아이디어의 분류
 - 팀원 등으로부터 제출된 아이디어를 정리하여 유사한 아이디어 분류
 - 아이디어의 내용을 결합하거나 수정하여 아이디어를 발전적으로 수정 보완

● 아이디어의 정리 및 평가

- 아이디어를 분류, 정리하고, 평가하여 다음과 같은 표로 정리함

❖ 혁신안 정리 및 평가표 작성 서식 ❖

■ 업무명 :

해당부분	문제점	혁신안	평가		실행 시기	채택 여부
			효과성	실행성		

※ 작성요령

- 해당부분 : 업무구조도의 프로세스 중 문제점을 발견한 부분, 또는 개선되어(하여)야 한다고 생각하고 아이디어를 창출한 부분(전체에 해당하면 '전체'로 기재), 예를 들면, 업무절차에서 자료를 취합하여 검토보고서를 작성하는 프로세스에 문제가 있다고 생각되어 아이디어를 창출했다면 '해당부분'란에 '자료취합'으로 기재
- 문제점 : 해당부분에서 발견한 문제점, 또는 개선되어(하여)야 한다고 생각한 이유 등을 기재
- 혁신안 : 문제점 해결과 효과적 목적달성을 위한 구체적 방안 기재(막연한 방향이나 기대효과와 같은 수식은 표현에서 제외)
- 평가 : 각 혁신안에 대하여 팀원들이 토의하여 효과성과 실행성(실행가능성)을 기재
 - 효과성 : 해당 혁신안을 실행했을 때 예상되는 효과(고객 만족도, 업무량 감축 등)의 정도를 대/중/소로 구분하여 표시
 - 실행성 : 해당 혁신안에 대하여 조직문화, 조직미션이나 기능, 고객의 수준, 예산규모, 달성기간 등을 고려하여 대/소로 구분 표시
(효과성, 실행성 외에도 시급성, 공공성, 중요성 등의 평가요소가 추가될 수도 있음)
- 실행시기 : 매 혁신안에 대하여 즉시(1개월 이내 실행), 단기(분기 이내 실행), 중기(6개월 이내 실행), 장기(1년 이후 실행)로 구분하여 기재함
- 채택 : 채택여부는 팀원들의 결정사항이 아니며, 실행책임자(부서장)가 채택. 팀원들의 토의를 토대로 채택 여부 확정 ○/×로 표시



❖ 혁신안 정리 및 평가표 예시① ❖

■ 업무명 : 민원접수 및 처리(공통프로세스)

해당 부분	문제점	혁신안	평가		실행 시기	채택 여부
			효과성	실행성		
전체	민원접수 및 처리현황이 즉시 집계 · 열람되지 않고 별도의 취합과정으로 작성 · 보고	<ul style="list-style-type: none"> 민원접수 및 현황처리용 프로그램 개발 민원실에서 접수시 목록작성을 위한 입력으로 현황자료 자동 작성 민원처리 결과 입력으로 현황자료 생성 	대	대	단기	○
수입 증지 부착	수입증지의 제작 · 관리에 경비 낭비 및 민원인 불편 초래	<ul style="list-style-type: none"> 인증기 설치 기기구입 예산 확보 및 정산관련 문제 해결 	대	대	즉시	
·						
·						

❖ 혁신안 정리 및 평가표 예시② ❖

■ 업무명 : 금융기관 해외현지법인 인허가

해당 부분	문제점	혁신안	평가		실행 시기	채택 여부
			효과성	실행성		
전체	생략	• 본인가를 신고제로 전환(내인가 생각)	대	대	04년	○
내인가	신청	• 안내창구를 운영하여 정보제공	소	대	즉시	○
	접수	• 내인가 검토 부분 강화	대	대	04년	○
	협의	<ul style="list-style-type: none"> 신용평가를 추가하여 협의기능 강화 인터넷 이용하여 협의 강화 전문협의기관의 설치 	대 대 대	대 대 소	즉시 즉시 -	○ ○ ×
	심사	<ul style="list-style-type: none"> 심사결재 강화 심사위원회 운영으로 협의제도 생략 	소 대	대 소	즉시 -	○ ×
	통보	• 민원인에 직접 전달	소	대	-	×
본인가	접수	• 내인가 시 미흡했던 사항만 확인	대	대	04년	○
	심사	• 결재권 하부위임하여 장관결재를 차관전 결로 처리	대	대	04년	○

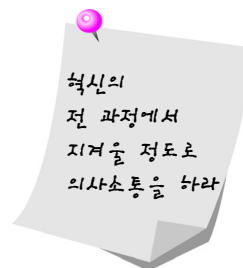
❖ 혁신안 채택

- 창출한 아이디어가 혁신안으로 정리되어 대상업무 담당 부서장 (Process Owner)이 실행가능한 혁신안들을 선택하면, 추진 총괄부서에서 대상업무별로 「혁신안 정리 및 평가표」를 취합하여 정리하고, 「기관장 채택 혁신안」, 「공통분야 혁신안」 등으로 분류함
- 「기관장 채택 혁신안」의 정리 : 실과에서 취합한 「혁신안 정리 및 평가표」 중 실과장이 채택하지 않은 혁신안 중 부서장의 권한을 넘어서는 안이나, 부서장이 소극적으로 채택하지 아니 한 안들을 모아 그 중 기관장의 권한으로 실행할 수 있는 안들을 정리하여 기관장에 보고, 채택 여부 결정

❖ 기관장 채택 혁신안 작성 서식

업무명 (부서장)	프로세스상 문제점	혁신안	실행시기

- 「공통분야 혁신안」의 정리 : 대상업무별 혁신안들 중에는 특정업무에 대한 아이디어나 다른 업무의 프로세스 재설계에도 적용이 가능한 혁신안들이 있을 수 있음. 이러한 안들을 정리함





● 공통분야 혁신안 작성 서식 ●

분야	문제점	혁신안	실행시기	해당부서

☞ 제도개선안 정리

- 혁신안의 평가과정에서 법률, 시행령, 시행규칙, 총리훈령, 조례, 조례규칙, 훈령, 상급기관의 지침 등의 폐지, 개정, 보완 여부 검토 확인
 - 자체기관에서 관리하는 시행령, 시행규칙, 자체훈령 등은 실행시기의 일정에 따라 실행계획에 포함하여 폐지, 개정, 수정
 - 자체기관에서 해결할 수 없는 영역의 제도는 제도개선안으로 정리하여 행정자치부 등 관련기관과 협의

● 제도개선안 작성 서식 ●

■ 업무명 :

■ 부서명 :

관련제도(조항)	문제점	개정안 및 개선사유	기대효과
(대상이 되는 법령 등의 해당조항을 기재)		(문제점을 해결하기 위해 개정되어야 할 조항 내용 및 사유 기재)	

해당법령 등의 해당조항 사본과 관련자료 사본 붙임



◀ 제도개선안 작성 예시 ▶

■ 업무명 :

■ 부서명 :

관련제도(조항)	문제점	개정안 및 개선사유	기대효과
<ul style="list-style-type: none"> • 자동차관리법 제13조 (말소등록) • 자동차등록령 제31조 (말소등록신청) • 자동차등록규칙제37조 (말소등록신청) -법 제13조의 규정에 별지 제17호 서식의 자동차말소등록 신청서에 다음 각호의.... 	<ul style="list-style-type: none"> • 자동차폐차인수증명서의 증명내용과 말소등록신청서의 기재 내용이 중복 • 자동차소유자가 폐차 후 발급받는 폐차인수증명서가 말소등록을 신청한 것으로 착각하는 사례가 많음 -말소등록의 72%가 폐차에 의한 말소등록임 	<ul style="list-style-type: none"> • 자동차등록규칙 제37조 (말소등록 신청) - 법 제13조의 규정에 별지 제17호 서식(제13조제1항 제1호의경우에는 별지 제18호 서식)의 자동차말소등록신청서에 다음 각 호의..... 	<ul style="list-style-type: none"> • 과태료 발생의 사전 예방으로 민원 만족도 향상 • 신청서 작성 생략

붙임 1. 자동차관리법 제13조, 자동차등록령 제31조, 자동차등록규칙 제37조 사본

2. 규칙 별지 제17호 서식(자동차말소등록신청서) 및 작성견본

혁신안 발굴을 위한 참고사항



▶ ▶ 창의적 사고

• 개념

- 문제해결을 위해 알고 있는 경험·지식을 분해하여 새로운 아이디어를 다시 결합하는 것
- 분해·결합의 반복적인 과정을 통해 아이디어를 결합함

• 창의성의 구성요소

- 문제점의 인지 능력
- 사고의 유연성
- 재구성할 수 있는 능력



• 창의력을 높일 수 있는 방법

- 문제의 존재에 극히 민감하라
- 여러 가지 각도에서 생각하라
- 분석과 결합력을 키워라
- 다른 사람의 아이디어를 잘 이용하라
- 기존의 사고의 틀을 바꿔라

• 창의력을 저해하는 요소

- 조직문화의 벽(관료적인 조직사회에서는 권력형의 관계가 이루어짐)
- 고정관념의 벽(상식적인 것들이 자유로운 정신을 제약함)
- 감정의 벽(개인의 여러 감정들이 자유로운 정신을 제약함)

▶ ▶ 아이디어 발상

- 체크리스트법(동일물을 다른 시각에서 사고), 연상법(유사, 반대, 근접연상), 브레인 스토밍법(집단발상기법) 등 활용

• 발상 방법

- 고객에 의한 방법
- 인터뷰를 통한 방법
- 벤치마킹에 의한 방법
- 즉시실천항목에 의한 방법
- 목적 정의에 의한 방법
- 각종 분석자료에 의한 방법
- 가정과 롤 타파에 의한 방법



4. 혁신안 구체화

04

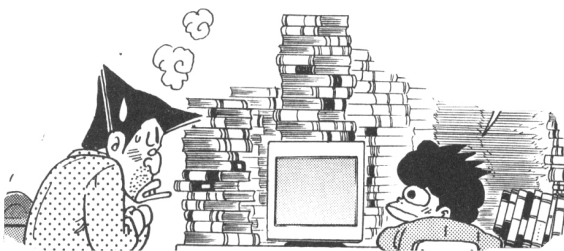


이 단계는 전 단계에서 작성한 「현상 업무구조도」와 「혁신안」을 결합하여 프로세스를 새롭게 설계하는 단계임

4
단
계

■ 이 단계에서 추진할 작업

- ▶ 현상 업무구조도에 채택한 혁신안(부서장채택혁신안, 기관장채택혁신안, 공통분야혁신안)들을 반영함
- ▶ 혁신안의 내용에 따라 현상 업무구조도를 수정(기호 등 표기)
- ▶ 현상 업무구조도에 표기된 수정사항을 토대로 새로운 업무구조도로 정리(재설계 업무구조도 완성)
 - ※ 제도개선안은 미결상태이므로 반영하지 않고 별도 개선안으로만 정리



창의력 저해요소

- 조직문화의 벽
- 고정관념의 벽
- 감정의 벽



❖ 프로세스 재설계 작업

- 「현상 업무구조도」에 채택된 혁신안들을 반영하여 수정(「수정표시 업무구조도」작성)
 - 먼저, 혁신안 창출팀에서 창출하여 정리한 「혁신안 정리 및 평가표」중 담당 부서장이 실행하기로 결정한 혁신안을 모두 반영하여 「현상 업무구조도」상의 해당 프로세스와 처리시간을 수정하고, 기관장 채택 혁신안→공통분야 혁신안 순서로 수정
 - 수정이 끝나면 수정된 LT의 합계를 내고, 수정전의 합계와 비교하여 ‘혁신율’을 계산하고 기재하여 「수정표시 업무구조도」완성함
- 「수정표시 업무구조도」의 삭제된 부분은 지우고, 변동된 부분은 새로 작성하여 「재설계 업무구조도」완성
 - 혁신안에서 관련 대장이나 서식을 수정한 경우에는 수정된 양식을 첨부
 - 「제도개선안」도 정리하여 첨부

「재설계 업무구조도」는 BPR의 최종 산출물로서 향후 대상업무를 수행할 새로운 업무처리 절차가 되며, 대상업무의 전산화 등 지속적인 업무 혁신자료로 활용할 수 있고, 업무매뉴얼의 중요한 부분으로도 활용되는 자료임

❖ 프로세스 재설계 성과 측정

- BPR에서 성과측정 개념 : 혁신성과를 개괄적으로 인식하는 수단으로 ‘혁신율’ 산출

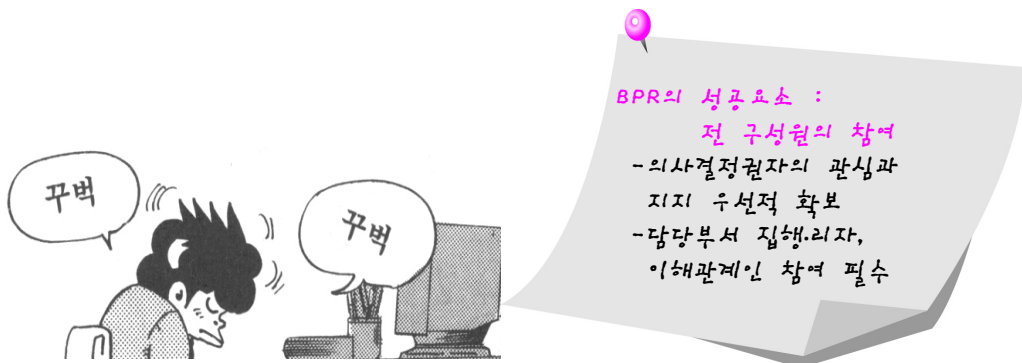
- 현재 수행되고 있는 프로세스와 혁신된 '재설계 프로세스'의 소요시간을 비교하여 단축된 시간비율을 혁신활동의 기준으로 활용
- 프로세스 혁신활동의 성과는 고객만족도, 비용, 업무량의 감축 등 정량적 기준과 일하는 방식의 변화, 조직문화의 변화, 구성원의 사기 진작 등 다양한 기준에 의하여 측정할 수 있으나, 측정방법상의 문제로 여기에서는 업무구조도 작성시에 조사하여 표시한 작업 소요시간(LT)을 이용하여 간단한 방법으로 개략적으로나마 성과를 측정함

* BPR에서 '혁신율'은 비록 계량적 수치로 산출되지만 사무실 업무의 특성상 해당업무의 처리 속도나 투입인력을 실제로 감축할 수 있는 절대적인 수치는 아님

● 혁신율의 산출

- 혁신율 = {(혁신전 프로세스의 LT합계 - 재설계 후 프로세스의 LT합계)} / 혁신전 프로세스의 LT합계 × 100

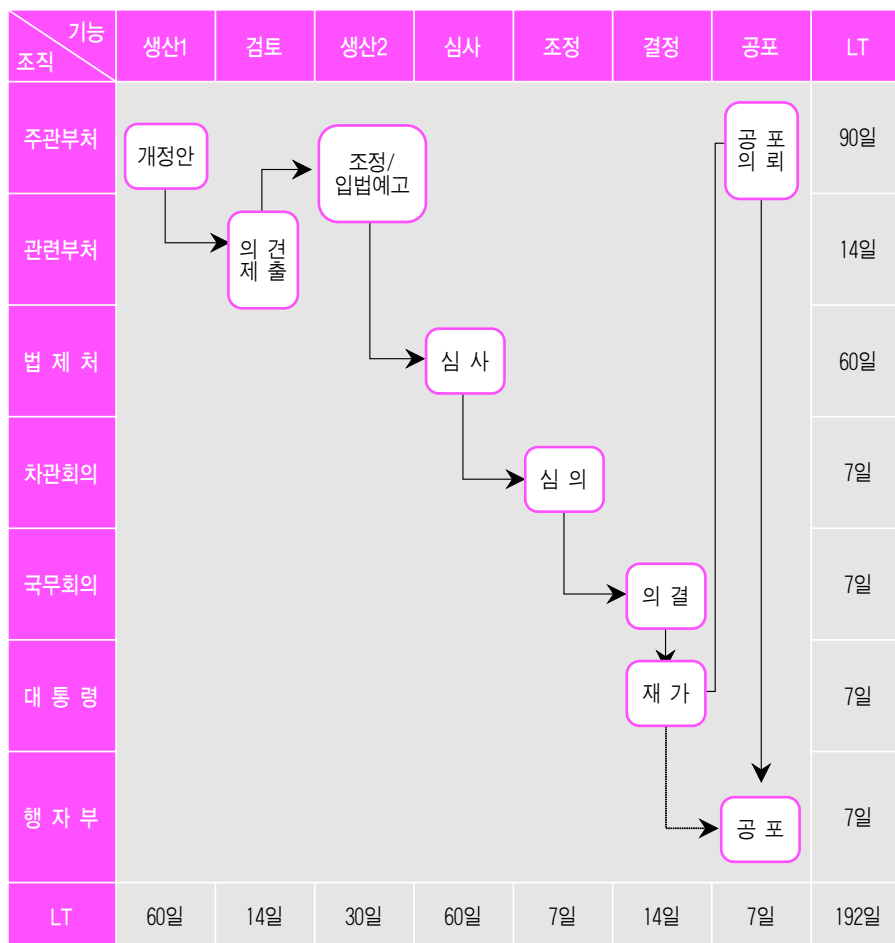
* 혁신율이 30%가 나왔다는 것은 현재와 비교하여 30% 정도 빠르게, 또는 불필요한 부분이 없이 업무를 처리할 수 있다는 뜻이며, 업무량이 30% 감소했다고 볼 수는 없음. 물론, 혁신의 내용상 목적 달성의 품질이 향상된 경우는 시간 단축과 직접적으로 관련이 없는 경우도 많음





시행령 제·개정 프로세스에 대한 혁신안 구체화 절차 예시

① 현상 업무구조도(개선전 업무구조도)

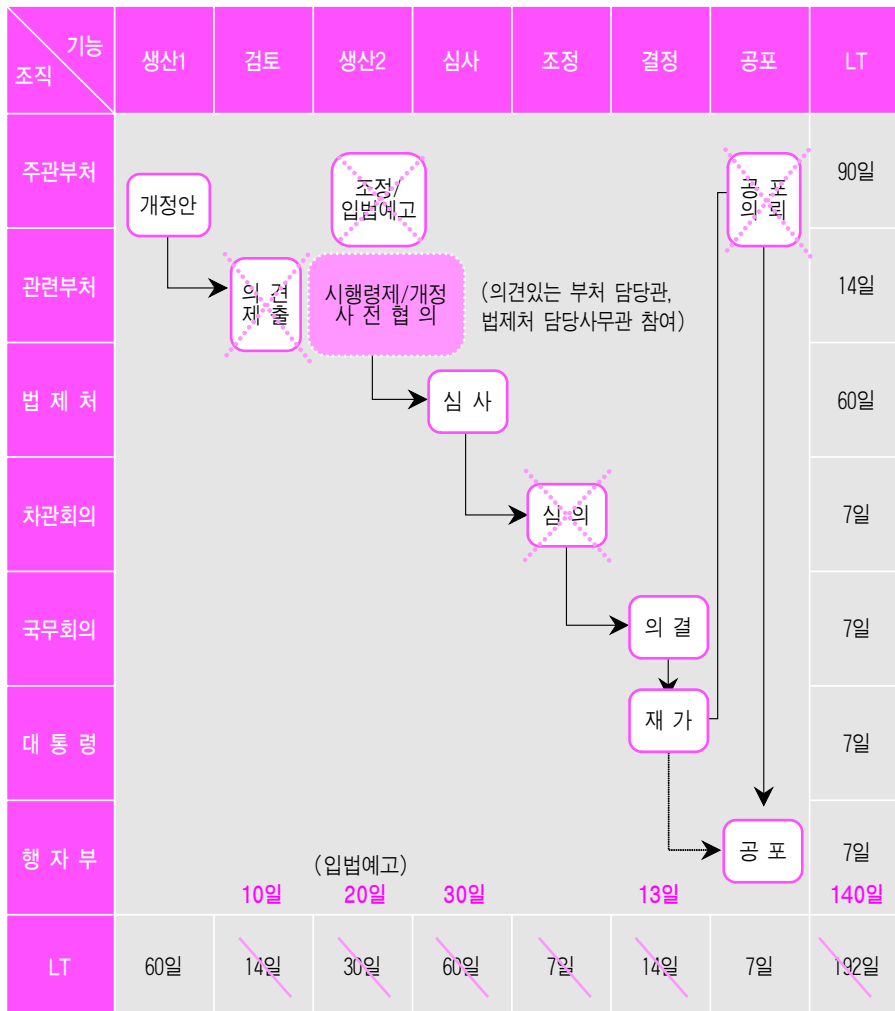


② 혁신안 정리 및 평가표

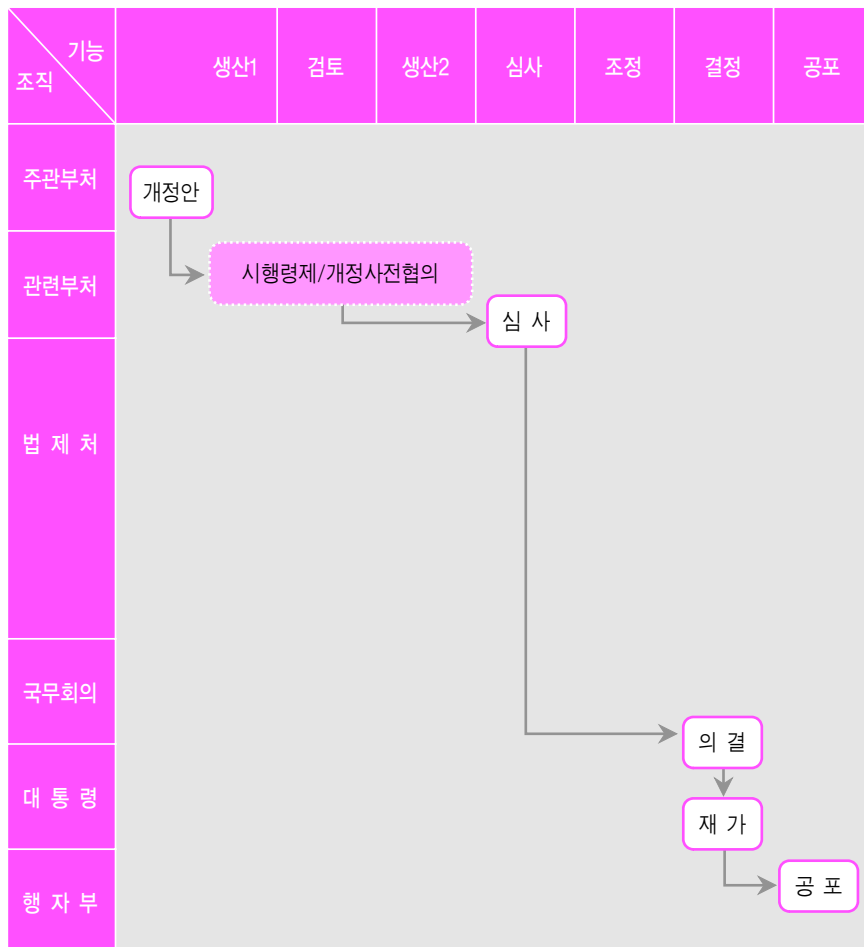
해당 부분	문 제 점	혁 신 안	평가		실행 시기	채택
			효과성	실행성		
검 토	관련부처에 대한 의견 조회가 본래의 취지대로 운영되고 있지 않음.	<ul style="list-style-type: none"> · 관련 부처에 대한 의견조회를 생략하고, '법령제/개정사전협의회'(가칭)를 설치 -의견조회시 실무선 및 관련부서장의 검토가 충분히 이루어지지 않으므로 의무적인 '협의회'를 비상설로 설치 -참석범위 : 주관부처 해당부서장, 관련 기관 해당부서장, 법제처 법제관실 담당사무관 -주요기능 : 관련기관의 의견조율 및 사전법령 심사, 차관회의 심의자료의 사전조율 -'협의회'설치 법제화(법제처) 	대	소	중기	◎
입법예고	입법예고 과다	<ul style="list-style-type: none"> · 입법예고기간을 법정예고기간으로 단축 -30일→20일 	소	대	즉시	◎
심 사	법령심사 기간 과다	<ul style="list-style-type: none"> · '법령제/개정사전협의회'(가칭) 개최시 법제처 법령심사 담당사무관을 참석범위에 포함하여 의견제시 등 사전심사기능 수행 	대	소	중기	◎
심 의	실무적 검토가 없는 경우 요식행위	<ul style="list-style-type: none"> · 차관회의에서 법령심의 폐지 '법령제/개정사전협의회'(가칭) 개최시 관련기관의 해당부서장이 참석하여 주관부처, 법제처 등과 충분히 검토/토의하여 사전 조율 	대	소	중기	◎
공포의뢰	절차번잡	<ul style="list-style-type: none"> · 공포의뢰절차 간소화 (현행) 대통령재가(법제처)→개정법령이송→공포의뢰(주관부처)→공포(행정자치부) (개선) 대통령재가(법제처)→공포의뢰(법제처) 공포(행정자치부) <p>※필요한 경우 「행정자치부직제규정」 개정</p>	대	대	중기	◎



③ 수정표시 업무구조도



④ 재설계 업무구조도(개선후 업무구조도)



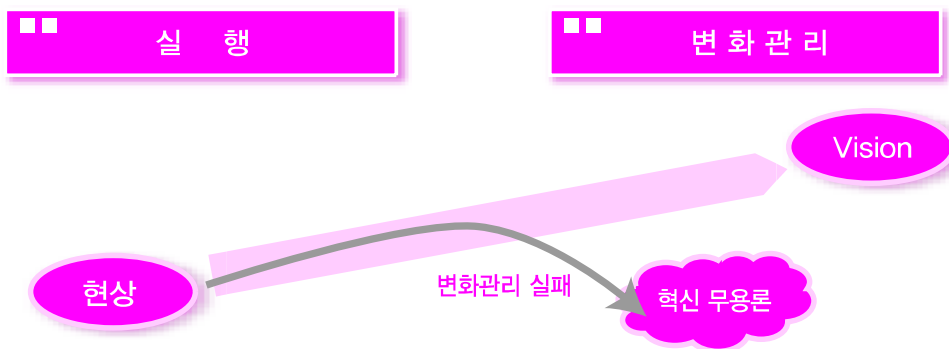


5. 실행계획과 변화관리

05



재설계한 프로세스를 실제로 적용하고, 새로운 프로세스가 유지·정착되도록 하는 노력을 전개하는 단계임



5 단계

■ ■ 이 단계에서 추진할 작업

- ▶ 새로운 프로세스를 구체적으로 실행하는 실행계획(Action Plan -누가, 언제, 어떻게) 수립
- ▶ 실행계획을 지속시키는 변화관리규칙 설정

❖ 실행계획(Action Plan) 수립

- 재설계된 프로세스를 구체적으로 어떻게, 누가, 언제 실행할 것인지를 결정
- 실행에 대한 점검이 용이하도록 사전에 점검계획과 연계하여 수립

〈실행계획의 구성요소〉

- 혁신계획 : 재설계업무구조도, 정보시스템
- 실행주체 : 담당부서, 실행책임자, 담당자 선정
- 추진방안 : 규칙 제정, 사업계획에 반영
- 추진일정 : 실행시기, 점검, 평가, 정착계획 등 포함

〈추진 일정별 실행안 구분〉

- 즉시 실행안 : 1개월 이내 실행완료
- 중기 실행안 : 1~6개월 이내에 실행완료
- 장기 실행안 : 실행완료에 6개월~1년 이상 소요

❖ 혁신안 실행계획 작성 서식

■ 프로세스명 :

혁 신 안 개 요			
실 행 책 임 자	소 속		직 위 및 성 명
실 행 시 기	"즉시" 는 완료시기, 중·장기는 단계별 목표시점 표시		
실 행 계 획	상세추진내용을 일정별로 수립		
필 요 사 항	법령 및 자체규정의 제개정, 예산확보 등이 필요한 경우 기재		



❖ 변화관리규칙 설정

- 실행 점검계획
 - 점검 및 보고체계 설정
 - 기관장 또는 부기관장이 관장하고 혁신팀에서 점검 수행
 - 혁신팀은 분기별(월별) 추진상황을 점검하여 기관장 또는 간부회의에 보고
 - 부진대책 강구
 - 실행책임자의 책임하에 실행에 대한 검토와 성공적 실행을 위한 대책 수립
 - 실행책임자별로 간부회의를 통하여 대책을 보고하고 필요한 경우 기관장이 지원
- 부서별 실행평가 및 포상계획 수립
 - 평가결과의 공개, 우수부서(개인)에 대한 인센티브 부여





Part 3.

유형별 업무 프로세스
재설계(BPR) 추진사례

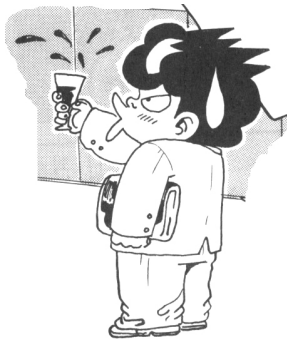




〈유형 1〉 정부차원의 BPR 추진사례

〈유형 2〉 기관단위의 BPR 추진사례

〈유형 3〉 개인/부서 단위의 BPR 추진사례



고객감동의 출발,

간편한 업무 프로세스 재설계(BPR) 매뉴얼
Business Process Reengineering

〈유형 1〉 정부차원의 BPR 추진사례

01



과제명 | 국가안전관리 (소방방재청)

📌 기본방향 설정

- 추진배경
 - 기상이변 · 산업화 등으로 재난의 다양화 · 대형화 및 불확실성 증가
 - 선진 재난관리 체계 구축에 대한 국민적 요구 증대
 - 국가 재난관리 중장기 정보화 전략과 비전 제시 필요
- 비전 및 목표
 - 비전 : 언제 어디서나 국민의 안전을 보장하는 선진 재난관리 정보체계 구축(U-SAFE KOREA)
 - 목표 : 재난관리 업무 효율성 제고, 국민피해 선진국 수준 저감, 종합 재난정보 서비스 기능 강화
- 프로세스 개요
 - 내 용 : 인명피해 최소화를 위하여 실효성 있는 사전 대피계획 준비 · 사후 정보수집 · 판단부터 대피완료까지 최단시간내에 효과적으로 이루어지는 대피체계 수립

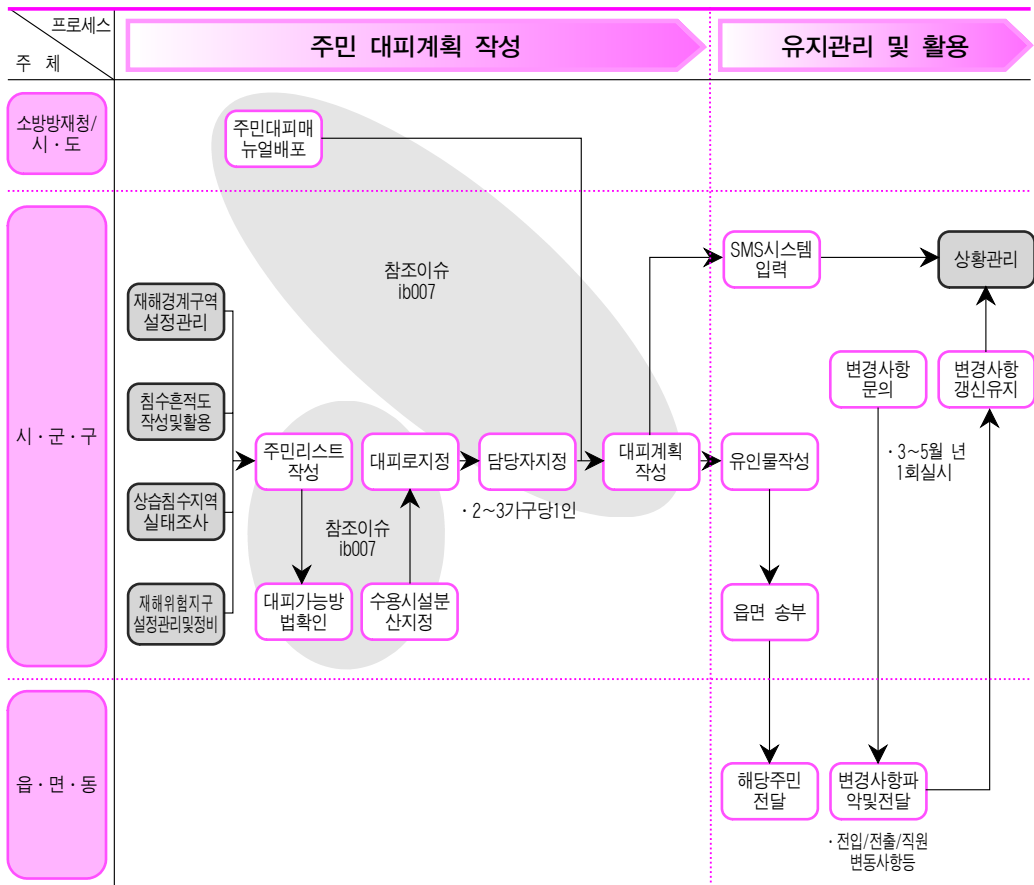


· 관련기관 : 소방방재청, 시·도, 시·군·구, 읍·면·동

※ 선정이유 : 재난발생 또는 예견시 신속하고도 효과적인 대피실시를 위해 대피계획 수립 및 보완절차를 강화하고 대피시스템 중 취약부분을 정비·보완

❖ 현상진단

● 현상 업무구조도



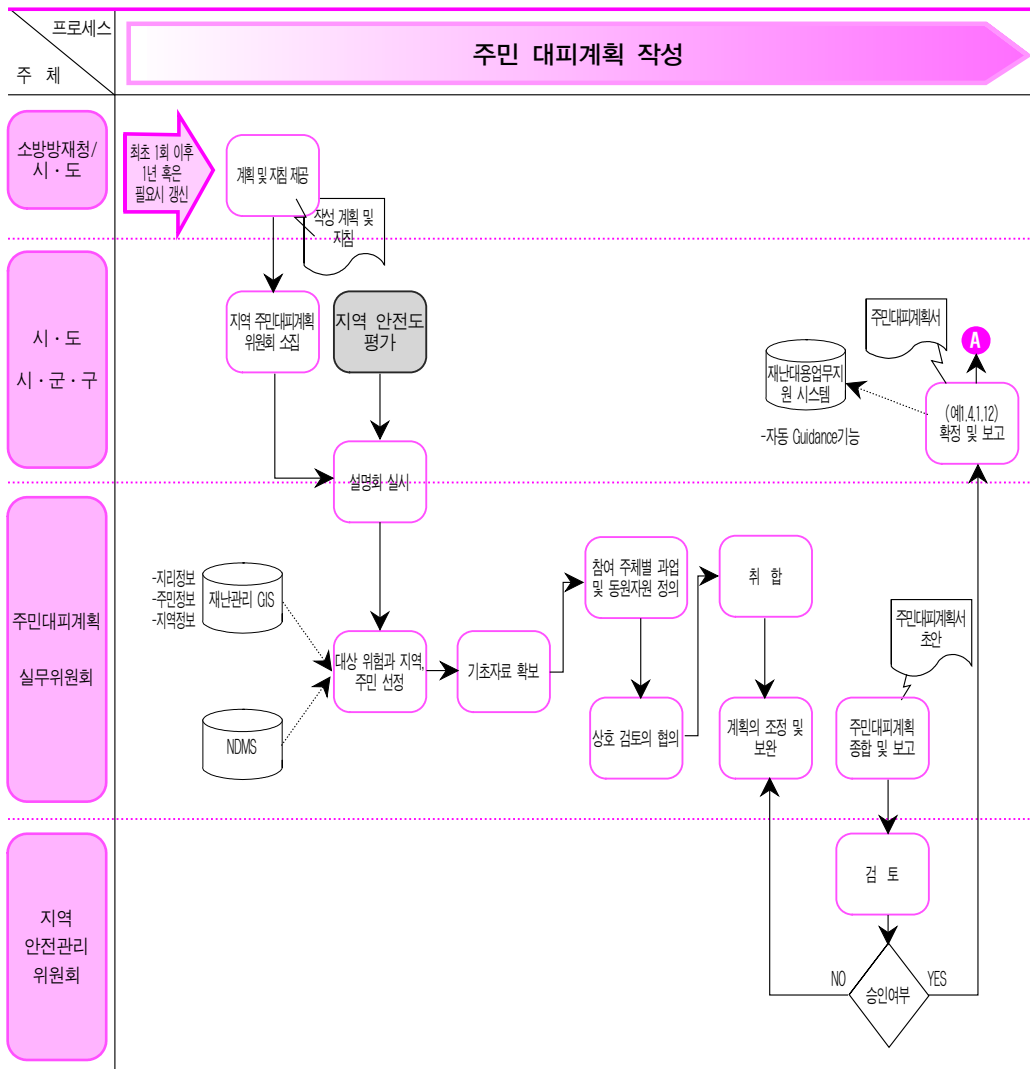
- 현황 및 문제점

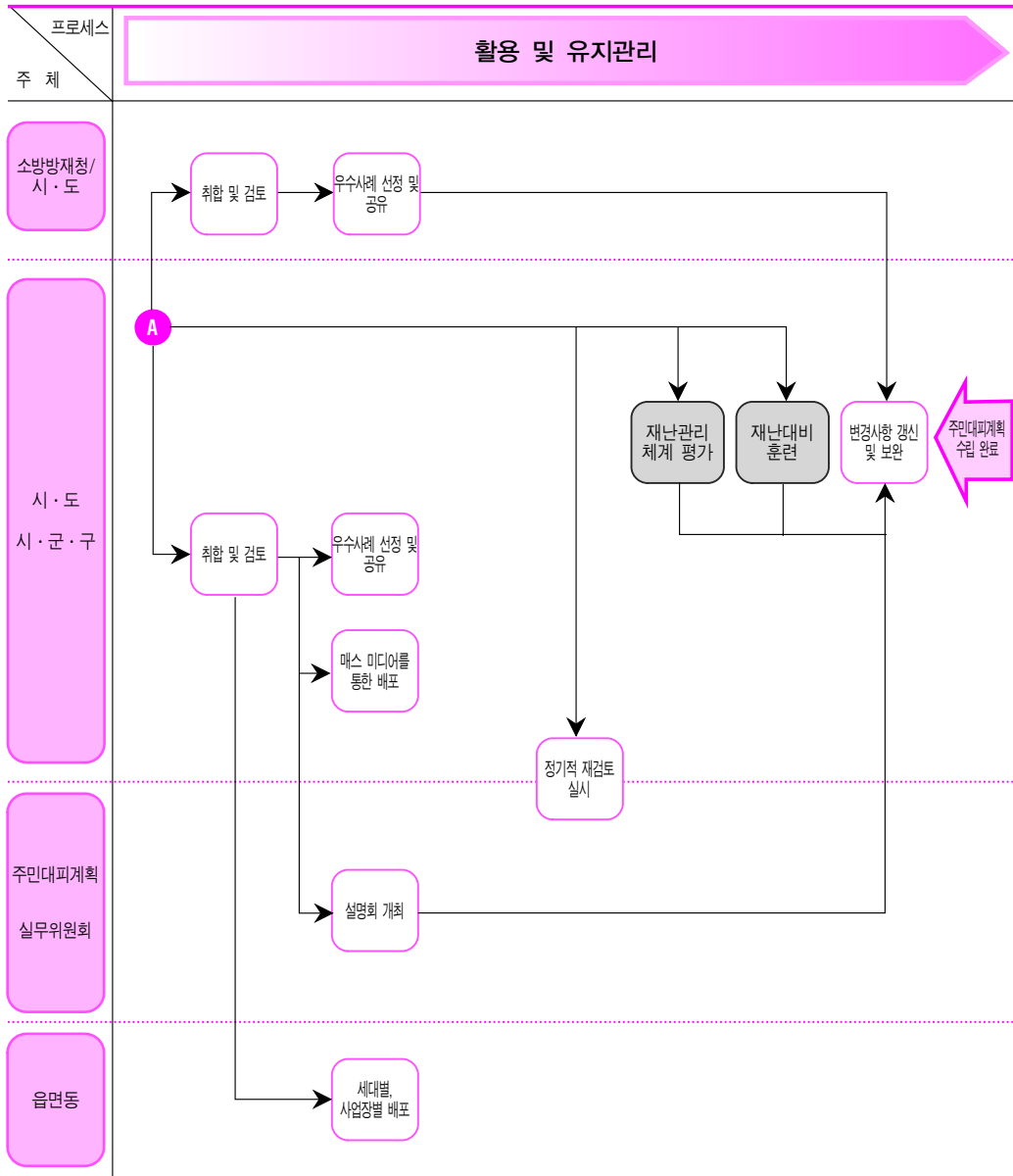
- 대피계획의 단계별 조건이 포괄적이지 못하고, 연락방법, 대피 이동수단 등이 구체적이지 않아 실제 긴급상황 대처시 활용도가 낮음
- 대피계획상의 대부분의 정보가 텍스트나 표 형태의 종이문서로 되어 있어 긴급상황시 상황정보에 따른 대피조치 실행에 지연 발생 가능성
- 상황전파 및 경보발령에 지연요소가 존재하고, 대피소 및 대피로 지정에 어려움이 있으며, 지정된 사항에 대한 홍보나 안내가 부족
- 주변지리에 익숙하지 않은 대피자를 유도할 대피 안내요원이나 재해약자의 피난을 지원할 담당인력 임명 등 신속한 대피를 위한 적극적인 조치사항 필요



❖ 프로세스 재설계

• 재설계 업무구조도







● 개선방안

· 대피계획 수립절차 개선

- 중앙에서 지역 주민대피계획의 지침을 제공하여 계획수립의 방향성 및 일관성을 확보
- 재난담당 부서가 주관이 되어 유관기관의 담당자, 민간단체, 지역주민 및 민간사업자 등이 참여하는 ‘(가칭) 주민대피계획 실무위원회’를 소집하여 계획의 작성 및 검토·협의 실시
- 각종 훈련시 주민대피계획을 적극적으로 시험함으로써 담당자의 준비상태와 이에 따른 계획의 수정·보완을 지속적으로 실시
- 정기적인 위원회 소집을 통한 계획의 재검토를 실시하여 관련 변경사항을 지속적으로 반영, 항상 최신 버전의 계획 운용

· 상황전파 및 대피절차 개선[자연재난 대비 30분 대피시스템(E-30)]

- 기존 상황전파 전달 수단을 강화하고 휴대전화 문자방송 등 최신의 재난정보 전달 수단 추가 보완
- 대피지도 배포, 안내판 설치 등을 통해 대피소·대피로 지정사항에 대한 안내·홍보를 강화하고, 준비물·구호물자 등을 충분히 확보
- 재해약자 등에 대한 대피 안내자 지정, 관광객, 외국인 배려 강화, 대피 안내요원 지정 등 적극적인 대피 유도 실시

· 재난대응업무지원시스템 구축·활용

- 재난유형별 주민대피에 관한 행동요령 등 시나리오 등록
- 재난발생시 지시사항에 대한 One-Stop 업무지원
- 훈련결과 등을 반영하여 지속적인 대피계획의 수정·갱신

- **주요성과**

- 지역 재난관리 책임기관 실무자 및 지역 대표자 등의 참여로 보다 실효성 높고 지역특성에 맞는 주민대피계획 수립 · 운용
- 재난방송, 휴대폰 긴급재난문자방송(CBS) 도입 등 재난정보 전달체계 다양화를 통한 신속하고 효율적인 상황전파 가능
 - ※ 재난정보 송출비용 약 10억원 절감, 실시간 재난정보 서비스 제공 등
- 사전 작성되어 배포된 대피지도 및 재해위험지구 등 주요지점에 설치된 대피안내판을 통해 신속한 대피 가능
- 대피안내요원 지정, 대피준비물 및 물자준비 철저 등을 통한 신속한 안내 및 구호실시로 재난피해 최소화
- 재해약자에 대한 담당자 지정, 외국인 및 관광객 대피 안내 강화 등으로 재난 사각지대 해소

변화관리

- 유관기관 협의체 구성 · 활용 강화
 - ‘(가칭) 주민대피계획 실무위원회’ 구성 · 운영, 설명회 개최
- 커뮤니케이션 및 모니터링 기능 강화
 - 재난대응업무지원시스템을 활용한 쌍방향 의사소통 활성화
 - 재난대비 훈련 및 재난관리체계 평가 등을 통한 지속적인 모니터링 및 피드백 활성화
- 교육 및 홍보 기능 강화
 - 주민대피계획 발간물 작성, 인터넷 · 매스미디어 등을 통한 배포, 세대별 · 사업장별 배포, 설명회 개최 등
 - 각 지자체별 주민대피계획 우수사례 선정 및 공유



과제명 | 전체회의 개최방식 개선(민주평화통일자문회의)

❖ 기본방향 설정

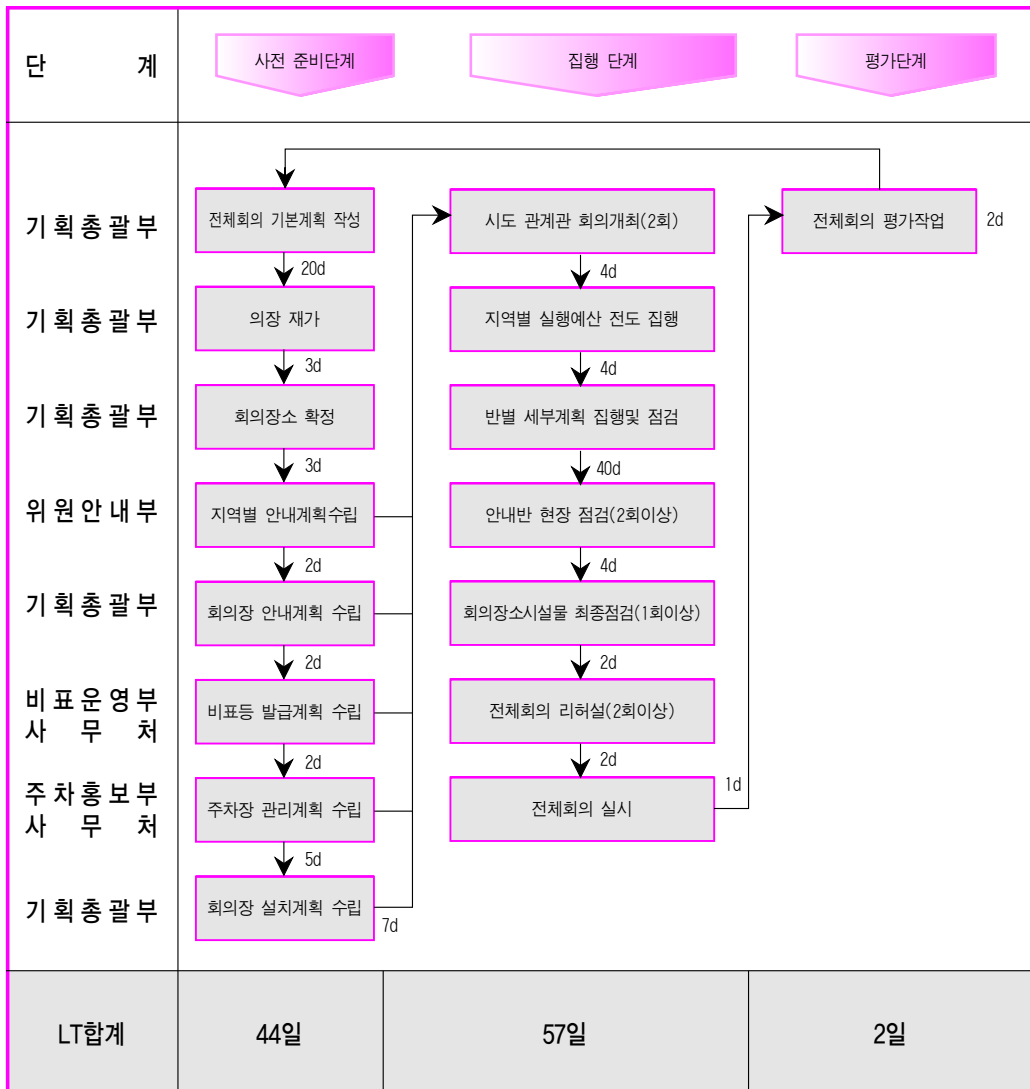
- 프로세스 개요
 - 2년 임기의 새로운 자문위원 구성에 따라 법정회의인 전체회의를 기존의 군중집회식 체육관 회의방식에서 국내 16개 지역 및 해외 9개 지역을 동시에 연결하는 화상회의로 변경하여 개최하는 과정
- 관련부서
 - 내부 : 전 부서
 - 외부 : 청와대(의전, 행사기획, NSC, 보도지원 등), 외교통상부, 정보통신부, 행정자치부, 지방자치단체(광역 16, 기초 234) 관할 경찰서, 소방서, 보건소 등
 - 민간 : 한전, KT 등
- 프로세스 비전·목표
 - 그동안의 낡은 회의개최방식을 지양하고 형식과 내용을 획기적으로 개선하여 IT 강국으로서의 이미지 제고 및 실시간 화상대화, 회의장별 인터넷방송 등 새로운 회의모델 정립

※ 선정사유

- '체육관 전체회의'는 하루회의를 위해 십수억을 쏟아 부어야 하는 낭비의 온상으로 늘 지적되어 왔고, 회의를 준비하는 사무처 역시 전체회의가 열릴 때마다 전 직원이 4개월가량 행사준비에만 전적으로 매달려야 하는 등 부작용과 후유증이 만만치 않았으며,
- 자문위원들의 만족도 또한 상당히 낮은 수준에 머물러 있었기 때문에 회의개최 방식 변경을 추진

❖ 현상진단

• 현상 업무구조도





- 문제점

- 고객 만족도 미흡

- 짧은 회의시간(1시간 내외)을 위하여 전국에서 한 장소에 모여 회의를 진행한다는 것에 대한 자문위원들의 비판과 진행시간 대비 진행내용에 대한 만족도가 낮았음(65% 만족도)

- 회의참석률 저조

- 전국에서 동시에 한 장소에서 모이기 위하여 이른 시간부터 원거리에서 출발해야 하는 문제로 인하여 회의 참석률이 낮았음 (국내외 66.3%의 참석률)

- 예산의 낭비

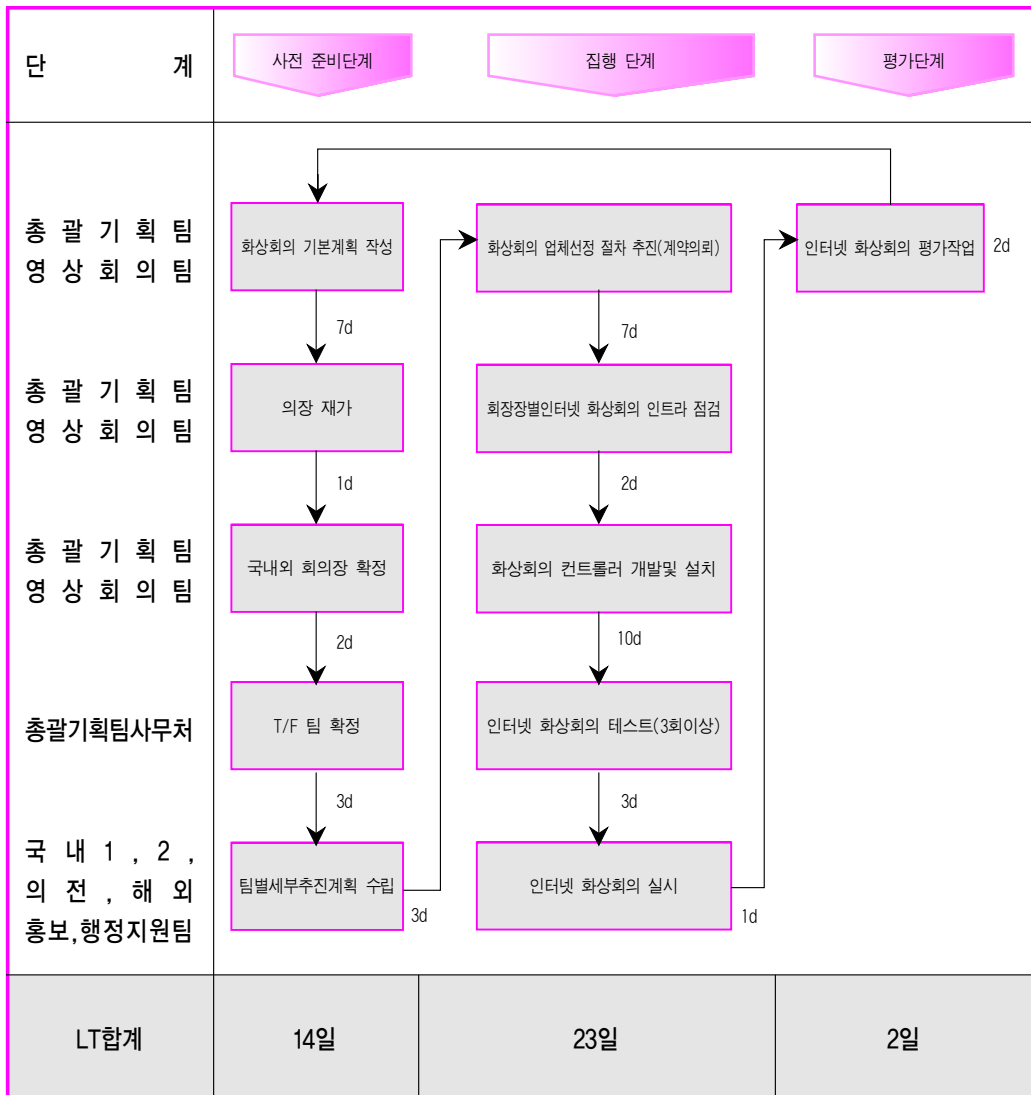
- 집체식 회의인 체육관회의는 회의자료 인쇄물의 과다생산과 해외위원들의 참석여비 지급으로 인한 예산낭비요인 발생 (예산 집행 : 14억 3천만원)

- 준비기간 및 준비인력 과다

- 대규모 인원이(1만 5천여명) 한 장소에 모이는데 따라 통상 4개월 동안 준비 기간이 소요되고 전 직원이 모두 투입되어야 하는 부담이 발생

❖ 재설계

● 재설계 업무구조도





● 개선내용

· 예산 절감

- 제11기 자문위원과 대비해 12기 자문위원수가 2,253명 증원(1인당 평균경비 10만원/전체 2억3천만원 추가비용 발생)했음에도 불구하고 회의방식을 화상회의로 변경함으로써 예산을 절감 (1억7천만원)

· 준비기간 단축

- 군중집회의 낭비요인을 극복함으로써 본격적으로 회의를 준비하는 기간을 통상 4개월에서 1개월로 대폭 감축

· 소요인력 절감

- 과거 전 직원이 행사준비에 매달려야 했던 행태에서 벗어나 일부 해당 담당직원들만으로도 행사개최가 가능하도록 조직을 효율적으로 조정하여 인력낭비의 소모적인 요인을 제거

· 자문위원의 참석률 제고 및 만족도 증진

- 11기에 비해 참석률 제고(66.3% → 67.5%) 및 자문위원 만족도 상승 (65%→ 80%)

· IT강국으로서의 우월한 기술력 입증

- 사상최초로 단순한 음성정보가 아닌 엄청난 용량의 화상정보를 전세계와 국내로 실시간으로 구현함으로써 IT강국의 월등한 기술력을 과시

- 주요성과

- 조직구조 및 제도적 측면

- 회의개최 준비를 위하여 기능적으로 사무처 조직을 재편성한 4부 6개반 조직을 8개의 T/F팀으로 재조정하여 운영함으로써 효율적인 조직시스템으로 개선 (결재단계 축소 효과)

- 기능적 측면

- 국내 17개 지역 및 해외 9개 지역을 동시에 연결하는 화상회의로 개최함으로써 준비기간을 단축시키고 참석률을 제고시켜 회의운영의 효율성을 극대화 함

- 인력 운영적 측면

- 기존에는 전 직원이 회의준비에 매달릴 수밖에 없었으나 회의개최방식을 변경하고 효율적인 인력조정으로 해당 담당직원들만으로도 회의 개최가 가능토록 개선(100%→60%의 직원)

- 정보화 측면

- 11개 관련업체의 컨소시엄으로 이뤄진 뛰어난 IT기술을 바탕으로 성공적인 화상회의를 개최함으로써 새로운 방식의 회의개최 모델을 제시하였으며 타 부처의 벤치마킹을 확산시킴(예: 전자통신연구원 등)

- 예산 운영적 측면

- 당초 이 정도 규모의 화상회의 개최에 소요되는 예산소요액이 30억 정도에 이르렀으나 관련업체와의 긴밀한 협조와 낭비요인 제거로 실제로는 7억여원의 예산을 집행하여 대폭적인 예산절감을 이룸



❖ 변화관리

- 화상시스템의 지속적 점검
 - 화상시스템 구축에 대한 노하우를 지역간 화상연결 회의 및 중앙-지역 회의, 협의회간 실시간 연결로 발전시켜 다양하게 화상시스템을 활용할 수 있도록 지속적 점검
- 화상회의 담당자 지정 및 변화관리 회의 운영
 - 기상악화로 인한 네트워크 전용선의 불안 등 다소 문제점이 노출되었으므로 화상회의 담당자를 지정하여 문제점을 관리·개선하며 주요성과지표와 활용 목표치를 설정하여 연간 성과분석 및 변화관리 회의 개최

과제명 | 정부입법 정보체계 구축(행정자치부 주관 대상사업)

구 분	내 용
대 상 기 관	법제처, 중앙행정기관
문 제 점	<ul style="list-style-type: none"> - 정부입법과정의 복잡성/ 장기성 - 법령안 작성 및 수정의 수작업으로 업무의 비효율성 - 정부입법추진시 조사/연구 등의 중복성 - 각종 입법정보의 접근 불편 및 정부입법과정의 국민참여 곤란 - 입법관계기관 실무자의 대화채널 미구축에 따른 정부입법 추진 지연 발생 - 각 부처별 DB 구축 및 서비스제공에 따른 업무 중복, 예산 낭비 등
개 선 방 안	<ul style="list-style-type: none"> - 정부입법과정의 표준화/전자화 - 프로세스별 전자화 및 단축을 통한 정부입법 소요기간 단축 - 입법정보의 통합 구축 및 공동 활용을 통한 효율성 및 전문성 제고 - 중앙행정기관 실무부서 등 입법관계기관간의 대화채널 구축으로 정부입법 추진 지연 사유 사전 제거 - 현행법령 DB 구축을 자동화하여 신속/정확한 법령서비스 제공 - 입법정보의 통합/구축 및 각 부처 홈페이지 제공 등 공동활용으로 업무 중복 해소 및 예산 절감 등
기 대 효 과	<ul style="list-style-type: none"> - 정부 입법의 효율성 제고 - 고객 만족도 제고 - 정부입법의 전문성 강화


과제명 | 수출입 통합공고 및 민원절차 개선 (행정자치부 주관 대상사업)

구 분	내 용
대 상 기 관	산자부, 문광부, 농림부 등
문 제 점	<ul style="list-style-type: none"> - 부처별 관리되는 요건확인 업무의 특성상 통합공고를 통해 변경사항에 대한 실시간 공지가 이루어지지 못함 - 산자부의 수요조사 시 일부 접수가 미비된 기관이 있는 등 요건확인 관련 법/제도와 개별법의 내용이 상호 불일치할 가능성 - 민원안내 채널이 단일화 되어 있지 못하고, 민원인이 각 요건확인기관 혹은 산업자원부 무역정책과에 개별적으로 질의사항을 전달 - 산업자원부에서 접수받은 민원의 경우에는 대부분 해당 소관부처나 요건 확인기관 으로 이관하는 절차를 거치게 됨으로 민원인에 대한 처리 지연 가능성이 상존 등
개 선 방 안	<ul style="list-style-type: none"> - 관련 부처의 해당 정보 연계/관리를 통한 요건확인업무 및 관련 정보의 유기적 관리체계 - 제공정보의 채널 통합 및 서비스 정보 고도화 - 요건확인절차 및 법/제도, 각종 질의응답사항에 대한 효과적인 검색을 위하여 표준화된 분류체계 도입 등
기 대 효 과	<ul style="list-style-type: none"> - 지식 발굴 및 공유공간 제공 - 가치있는 지식 창출 - 창출 정보의 활용 극대화

〈유형 2〉 기관단위의 BPR 추진사례

02



과제명 | 민원사건 처리 프로세스 개선(경찰청)

📌 기본방향 설정

- 프로세스 개요
 - 방문민원의 사건검토 및 사건조사 후 결과를 검찰청에 송치하는 과정
- 관련부서
 - 내부 : 민원실, 수사과(수사지원팀, 경제팀)
 - 외부 : 검찰청
- 프로세스 비전 · 목표
 - 즉일조사 100%, 사건처리시간 단축 50%를 통해 고객만족도 90% 이상 달성

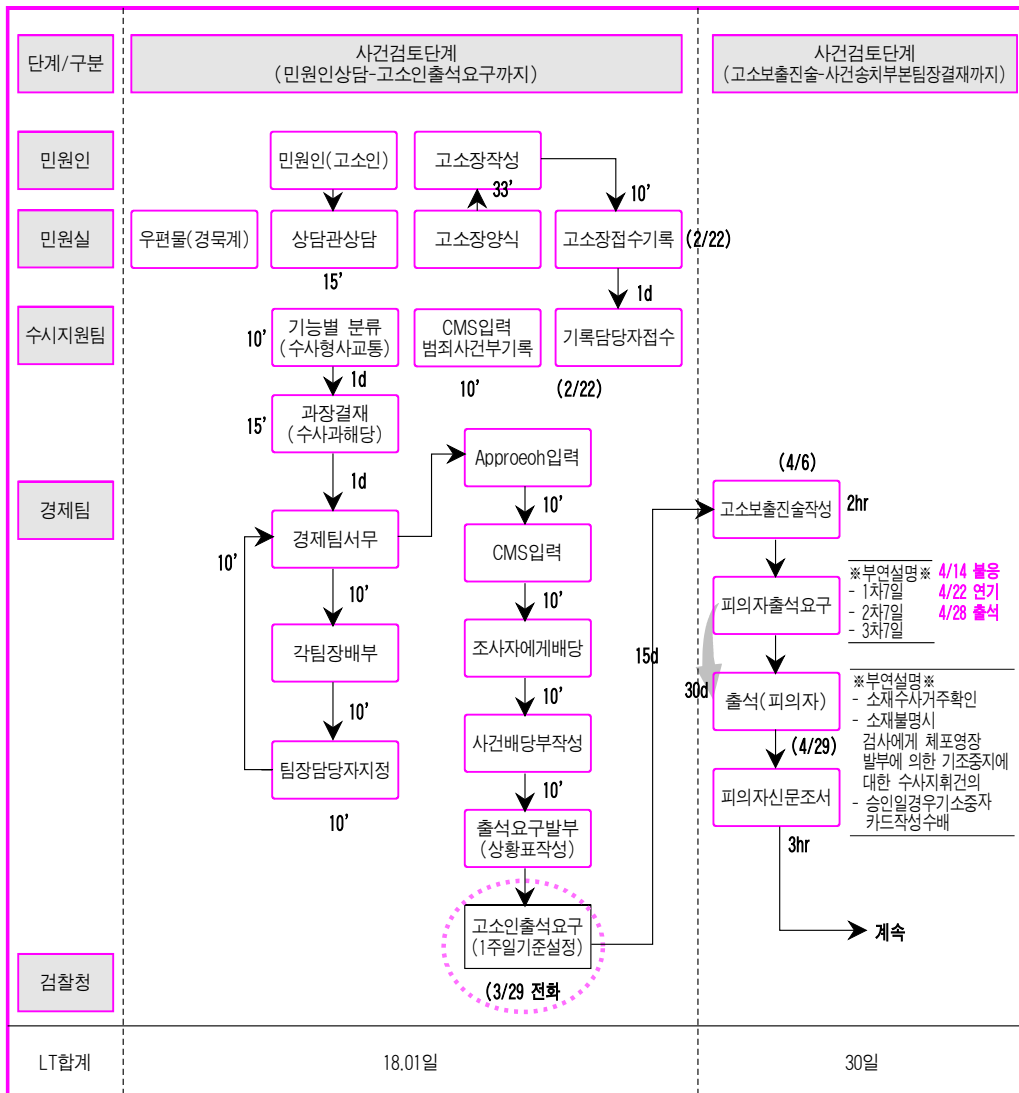
※ 선정사유

- 고소·고발 등 민원사건 처리, 특히 민원인 방문에서 최초 조사까지 장시간 소요되어 불만 야기
예) 임의로 조사완료한 사건을 선정하여 소요시간을 추적한 결과 민원인 방문('04. 2. 21)에서부터 피해사실 확정을 위한 진술조사('04. 4. 6)까지 46일 소요
- 조사관별 업무량 과다로 업무효율성·의욕 저하



❖ 현상진단

• 현상 업무구조도



● 문제점

- 사건접수 처리단계 복잡
 - 민원사건 접수에서부터 담당자 지정까지 4개 부서, 총 14단계의 절차가 진행되는 동안 담당자는 물론 사건내용 파악 불가
- 사건접수 처리기간 장기화
 - 사건 접수에서 최초 민원인 피해조사까지 평균 15.4일이 소요됨에 따라 민원 문의전화 쇄도
- 조사관 업무량 과다
 - 개인별 처리해야할 사건량 과다(월평균 40.8건)로 심층수사 어려움 및 업무의욕 저하
 - 피의자 호송 · 소재수사 등 사건외 돌발적인 잡무가 많음

※ 대상 프로세스 분석

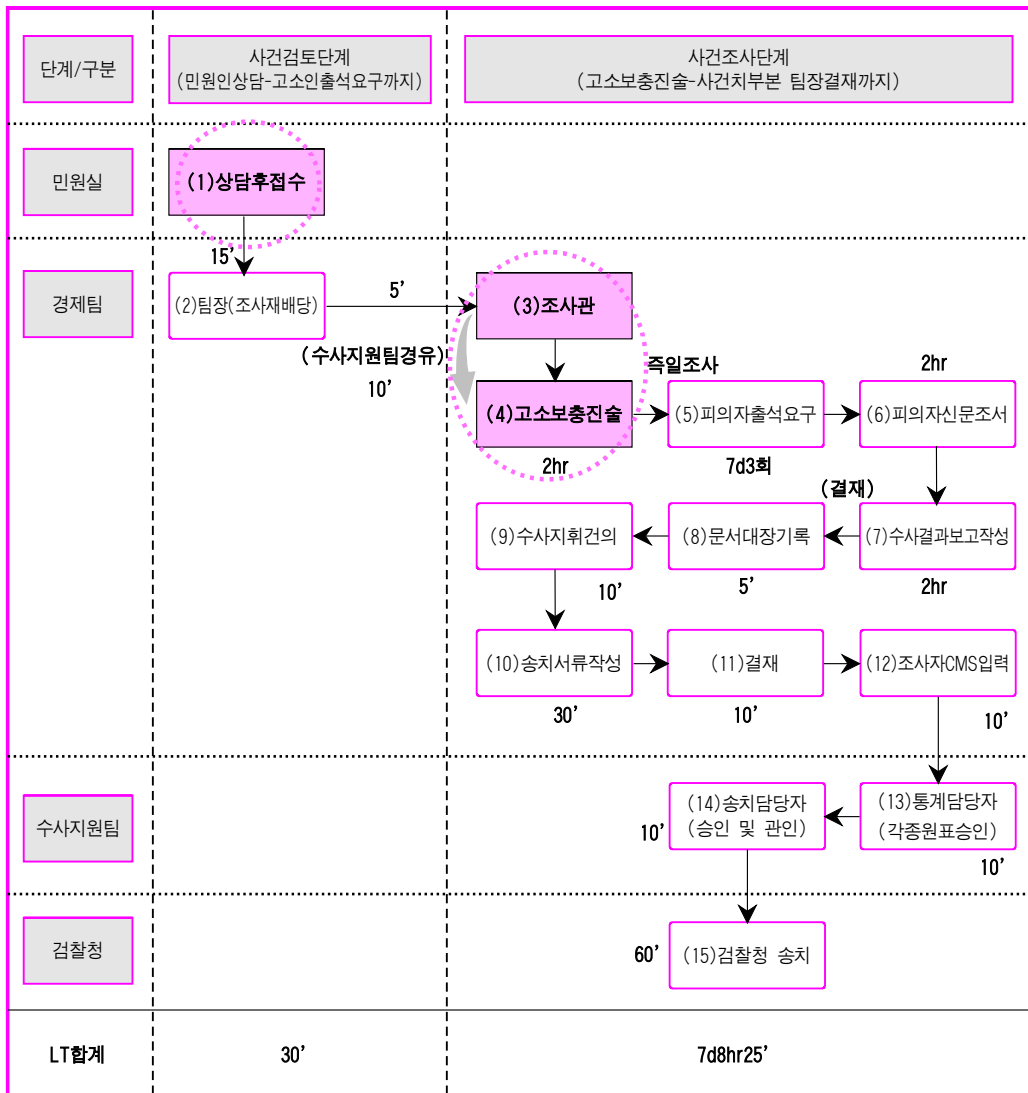
분석대상: 2004.1-12(1년간)

구분	총건수	사건유형(민원) (고소, 고발, 진정)	처리단계	PT (처리시간)	LT (처리기간)	결재단계	문서량 (매수)
경제	6313건	6218건 사건번호: 05-1642	50eksrO	930hr	114일간 (2005.2.21-2005.6.14)	39개	128매
형사	4062건	150건 사건번호: 05-3252	30단계	123hr	67일간 (2005.4.6-2005.6.12)	19개	70매
지능	474건	278건 사건번호: 05-1436	15단계	152hr	137일간 (2005.1.29-2005.6.14)	22개	64매
총건수	10,849건	6,646건(61.25%)					



❖ 프로세스 재설계(혁신안 구체화)

● 재설계 업무구조도



- 개선내용

- 사건 접수 처리절차 축소

- 민원인 방문에서부터 담당자 지정까지 기존 14단계에 달하던 접수절차를 2단계로 축소

- 즉일조사 체계 구축

- 기존 7·8인 1팀(4개팀) 체제를 팀장중심으로 심층수사가 가능하도록 3인 1팀(9개팀)으로 개편
 - 1주일 단위 책임조사제를 실시하여 주간 접수되는 사건을 즉일조사에서부터 송치까지 책임지는 체계로 전환

- 민원인 상담기능 강화

- 종래 민원실에 퇴직경찰관을 상담관으로 배치하여 활용하던 것을 수사경력이 있는 경찰관으로 대체, 경제팀 사무실 안에 배치하여 상담기능 대폭 강화
 - 민사사건의 경우 구제절차를 상세히 안내하여 민원인이 손쉽게 피해를 회복할 수 있도록 지원

- 추적전담반 신설

- 피의자 호송 및 소재수사를 전담하는 추적전담반을 신설하여 직원들이 수사에만 전념할 수 있는 환경 조성

- 주요성과

- '05. 7. 1.부터 민원사건 처리절차 개선안을 도입한 결과, 민원인 방문에서부터 피해사실 조사까지 15.4일의 소요시간을 0.08일로 단축



- 40.8건에 해당하는 개인별 업무량을 28.5건으로 축소
- 민원인을 대상으로 해피콜을 실시한 결과 만족도 92.3%

❖ 변화관리

- BPR 추진팀 중 1인을 변화관리 담당자로 지정
- 고객 · 프로세스 · 내부직원 관점에서 주요 성과지표(KPI)와 목표치를 설정하여 매월 성과분석 및 변화관리 회의 개최

변화관리 양식

관 점	성공요인 (CSF)	KPI	목표치	산식	실행 전		실행 후		조사방법
					조사일	결과	조사일	결과	
고 객	편리성 신속성	즉일조사율	100(%)	즉일조사건/방문 접수건 × 100	6.30 (6월)	10%	10. 2 (7-9월 평균)	95%	비교관서(3개소) 선정, 상담부 확인
	Feed back	민원인 만족도	90(%) 이상	항목별 (가, 나, 다) 응답비율			10. 2 (7-9월)	93%	해피콜
프로세스	효율성 신속성	장기사건 보유량	1(건) 이하	3개월 이상	6.30 (6월)	184 건	10. 2 (9월)	84건	CIMS 자료 분석
	효율성	개인 · 팀별 사건 보유량	10(건) 이하		6.30 (6월)	40.8 건	10. 2 (9월)	28.5건	"
	편리성 신속성	사건처리 기간	방문 즉시 (H)		6.30 (6월)	15.4d	10. 2 (7-9월)	0.08d	사건기록 추적

과제명 | 공모(지원)사업 프로세스 개선(청소년위원회)

❖ 기본방향 설정

- 프로세스 개요
 - 공모사업, 정부지원사업 수행과정을 정보시스템을 구축하여 One-stop으로 업무를 처리하는 과정
- 관련부서
 - 내부 : 공모사업, 정부지원사업 기금담당자, 사업담당팀,
 - 외부 : 공모사업, 정부지원사업에 참여하는 개인, 사업자, 관련단체, 심사/평가에 참여하는 전문가
- 프로세스 비전 · 목표
 - 즉시처리 100%, 업무처리시간 단축 76%를 통해 고객만족도 90% 이상 달성 및 업무효율 배가 효과와 심사/평가의 공정성 및 투명성 확보

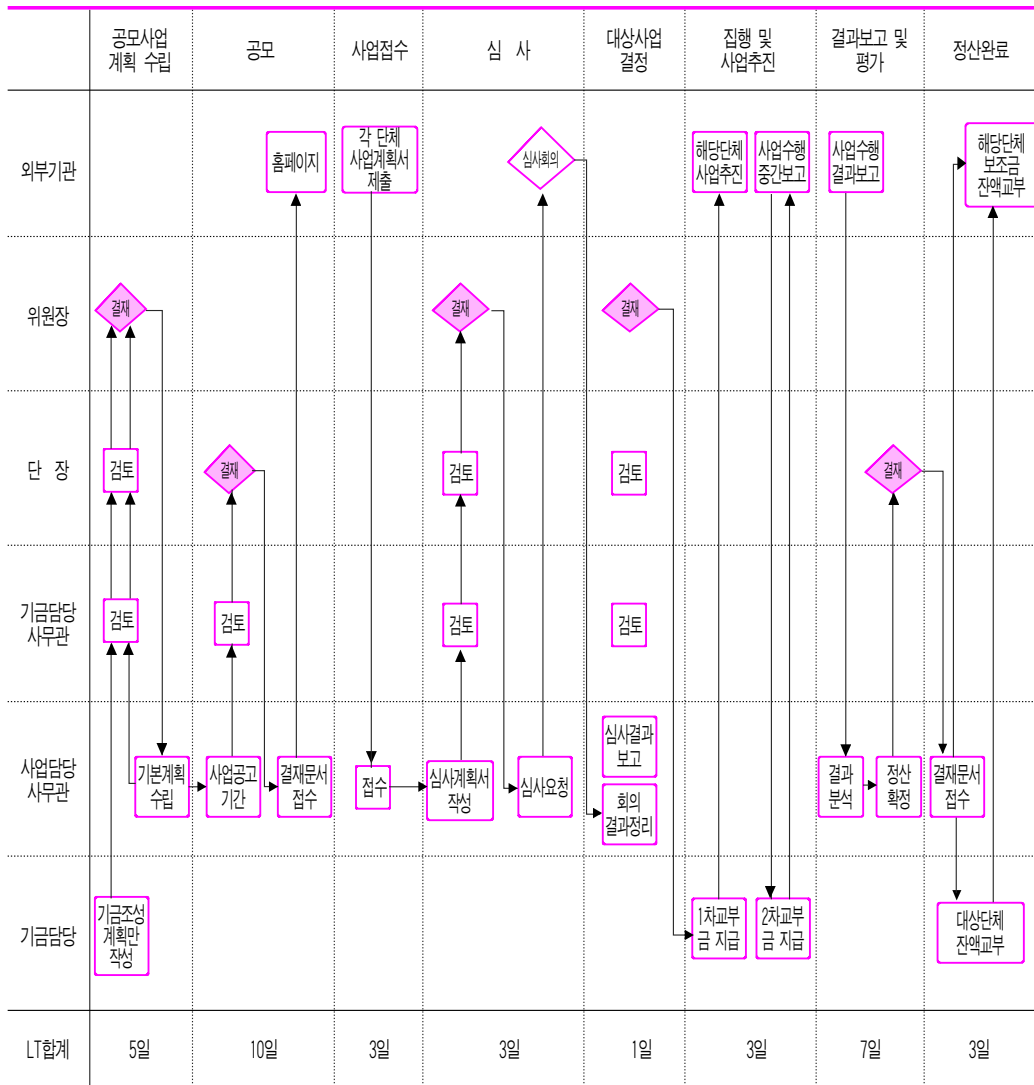
※ 선정사유

- 담당부서별로 사업의 성격에 따라 업무 프로세스가 조금씩 상이하고 판단기준도 담당자에 따라 기준이 약간씩 다름으로 인하여 민원인에게 업무처리시 혼란을 야기.
예) 사업계획수립 후 공모사업부터 정산완료까지(사업에 따른 집행기간은 상이함으로 제외) 평균 35일이 소요
- 공모사업, 정부지원사업은 사업추진 타당성을 검토하기 위한 심사, 심사시 인력풀에서 심사위원을 선정하는데 심사위원의 심사결과 및 실적이 관리되지 못함으로 인하여 편중, 과다, 불성실 심사결과를 초래할 수 있음.
예) 심사위원 선발의 어려움, 사후관리의 문제, 인력 풀의 문제
- 지원자금 사용의 공정성, 투명성, 효율성 확보
- 담당자별 업무량 과다로 업무효율성 · 의욕 저하



❖ 현상진단

• 현상 업무구조도



- 문제점

- 업무단계 복잡

- 공모, 지원사업의 계획 수립에서부터 정산완료까지 사업계획서 제출, 심사/평가요원 구성, 사업계획서 심사, 1차 교부금 지급, 중간심사, 2차 교부금 지급, 사업수행결과 평가, 지원금 잔액 지급 등으로 이루어짐

- 업무 처리기간 장기화

- 공모, 지원사업의 계획 수립에서부터 정산완료까지 평균35일이 소요 (사업에 따른 집행기간 제외)

- 사업담당자의 업무량 과다

- 개인별 처리해야할 업무량 과다로 효율적업무수행의 어려움 및 업무 의욕 저하

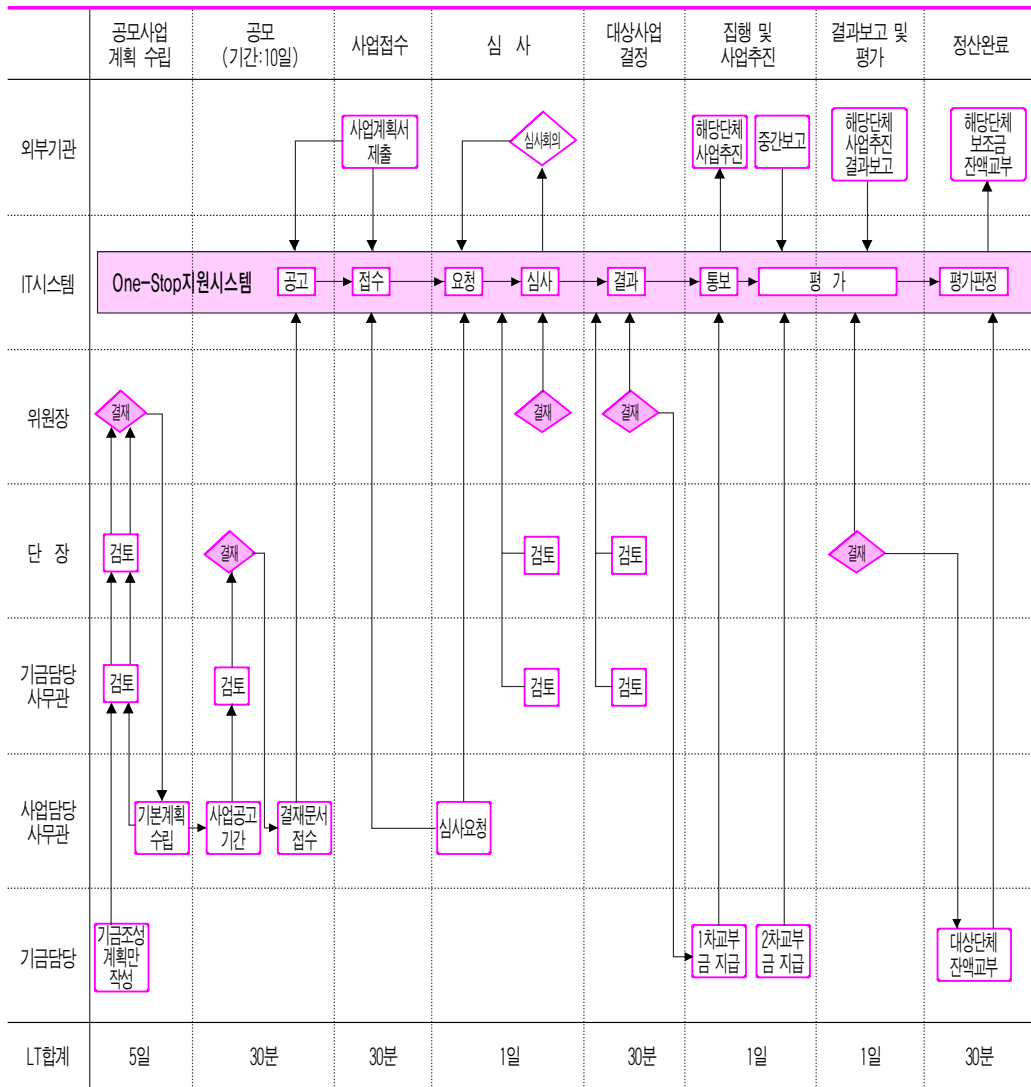
- 심사/평가요원 확보의 어려움

- 청소년관련 전문가의 부족으로 심사/평가요원을 확보하는데 어려움이 있음
 - 현재는 심사/평가요원이 전산관리 되지 않아 심사/평가 결과의 적정성, 투명성, 공정성을 확인할 수 없음



❖ 혁신안의 구체화

• 재설계 업무구조도



- 개선내용 및 성과
 - 업무처리절차를 One-stop 정보시스템으로 구축
 - 사업계획 수립은 종전과 같이 5일 동안에 충분한 준비를 하고 이후는 One-stop 정보시스템을 활용하여 종전 35일 소요되던 업무를 8일 2시간으로 단축
 - 즉시 업무처리
 - 웹상에서 사업신청서 접수, 심사/평가, 사업자 결정, 사업집행, 1,2차 교부금 지급, 중간보고, 결과보고, 잔액지급 등을 즉시 처리, 실적데이터 사후관리
 - 사업추진 기록 및 실적관리
 - 종래 사업진행방법으로는 사업추진상황이나 결과를 한눈에 파악하기가 어려웠고 기록도 산재하여 그 실적을 확인하여 인사평가, 기록관리 등에 활용할 수 없었으나 One-stop 정보시스템은 모든 관리가 웹상에서 One-stop 으로 이루어지고 기록이 일목요연하게 관리됨으로 효과적인 관리가 가능함.
 - 사업의 투명성, 공정성, 신뢰성 확보
 - 사업관련자가 모두 웹상에서 사업의 시작부터 종료까지 뿐만 아니라 사업종료후도 참조가 가능함으로 민원인에게는 신속하게 처리하여 고객만족도를 제고하고 공정성, 투명성을 보장하여 청소년위원회의 신뢰를 보장
 - 사업담당자는 실적으로 관리되며 추후 관련정보로 활용이 가능하며 KMS(지식관리)에 축적하여 지속적인 활용 효과를 보장



❖ 변화관리

- BPR 추진팀 중 1인을 변화관리 담당자로 지정
- 고객 · 프로세스 · 내부직원 관점에서 KPI와 목표치를 설정하여 매월 성과분석 및 변화관리 회의 개최 및 현재 진행중인 성과평가시스템(BSC)와 연계하여 인사평가에 반영

변화관리 양식

관 점	CSF	KPI	목표치	산식	실행 전		실행 후		조사방법
					조사일	결과	조사일	결과	
고객	편 리 성 신 속 성	즉시처리	100(%)	즉시처리/ 방문접수건×100					
	F e e d b a c k	민원인 만족도	90(%) 이상						
		심사/평가 요원	90(%) 이상						
		내부고객 만족도	90(%) 이상						
프로세스	신 속 성	장기사건 보유량	1(건) 이하	3개월 이상					
	효 율 성	팀별지연 업무보유량	10(건) 이하						
	편 리 성	사건처리기간	방문 즉시(H)						
	간 편 성								
	투 명 성								
	실적관리								

〈유형 3〉 개인/부서 단위의 BPR 추진사례

03



과제명

환경지리정보서비스 체계 개선 (환경부)

❖ 기본방향 설정

- 프로세스 개요
 - 환경지리정보의 신청에서 결과물 발송에 이르기까지 전과정이 오프라인 체계로 진행
- 관련부서
 - 내부 : 정책홍보관리실 정보화담당관실
 - 외부 : 지방자치단체, 공공기관, 학교 및 연구소 등
- 프로세스 비전·목표
 - 자료제공 처리시간 대폭 단축(현행 8.8일 ⇒ 1일 목표)
 - 온라인 유통체계 구축으로 인력절감 효과 ⇒ 50% 절감

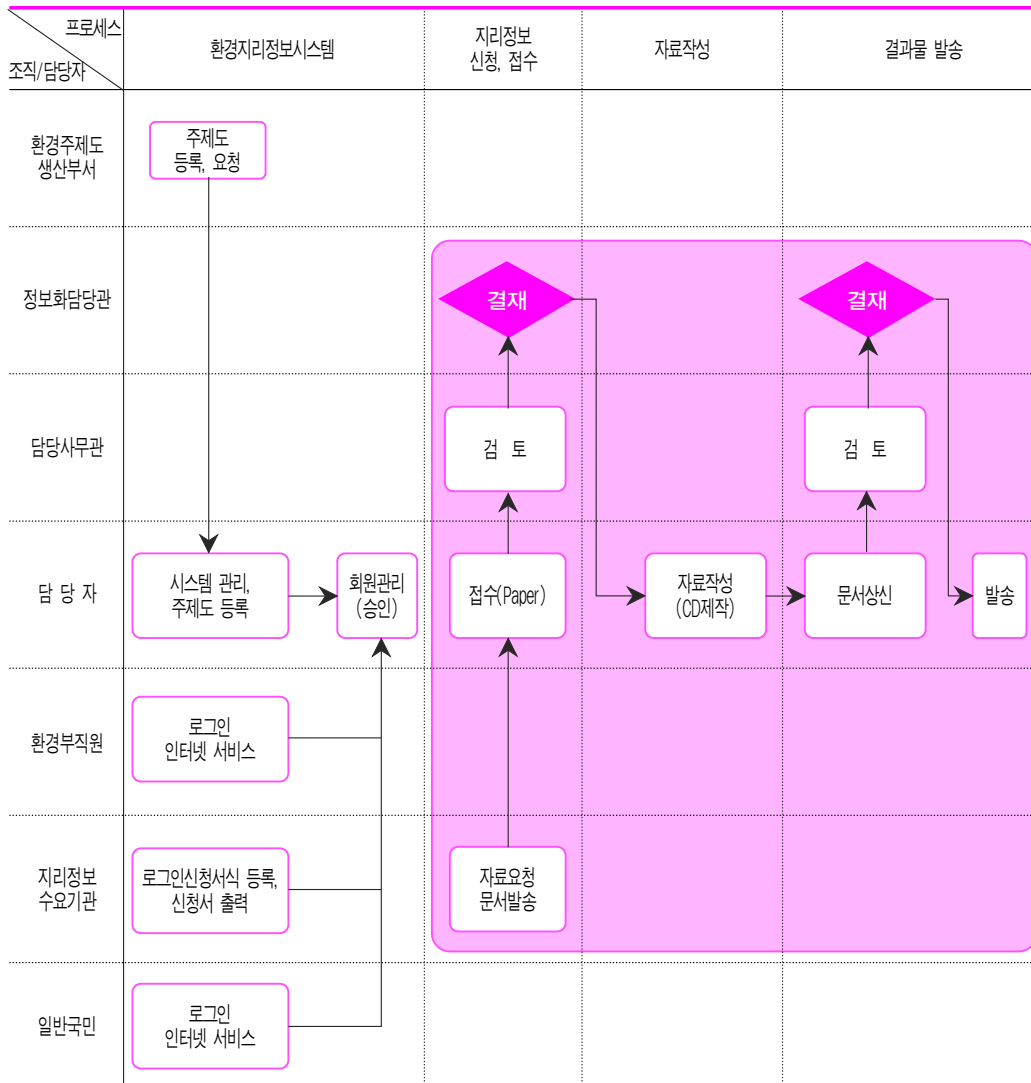
※ 선정사유

- 지리정보 자료의 신청에서 처리 및 결과물 발송에 이르기까지 전과정이 오프라인 체계로 진행되어 처리에 상당한 기일이 소요됨
예) 신청자료 접수(평균 3.8일), 자료작성 기간(평균 2.5일), 수령기간(평균 2.5일) 등 처리의 전과정에 총8.8일이 소요됨으로써 사용자 입장에서 자료활용에 어려움이 상존
- 자료제공 부서는 자료작성 및 발송과정이 오프라인 체계로 진행됨으로써 업무의 효율성 저하



❖ 현상진단

• 현상 업무구조도

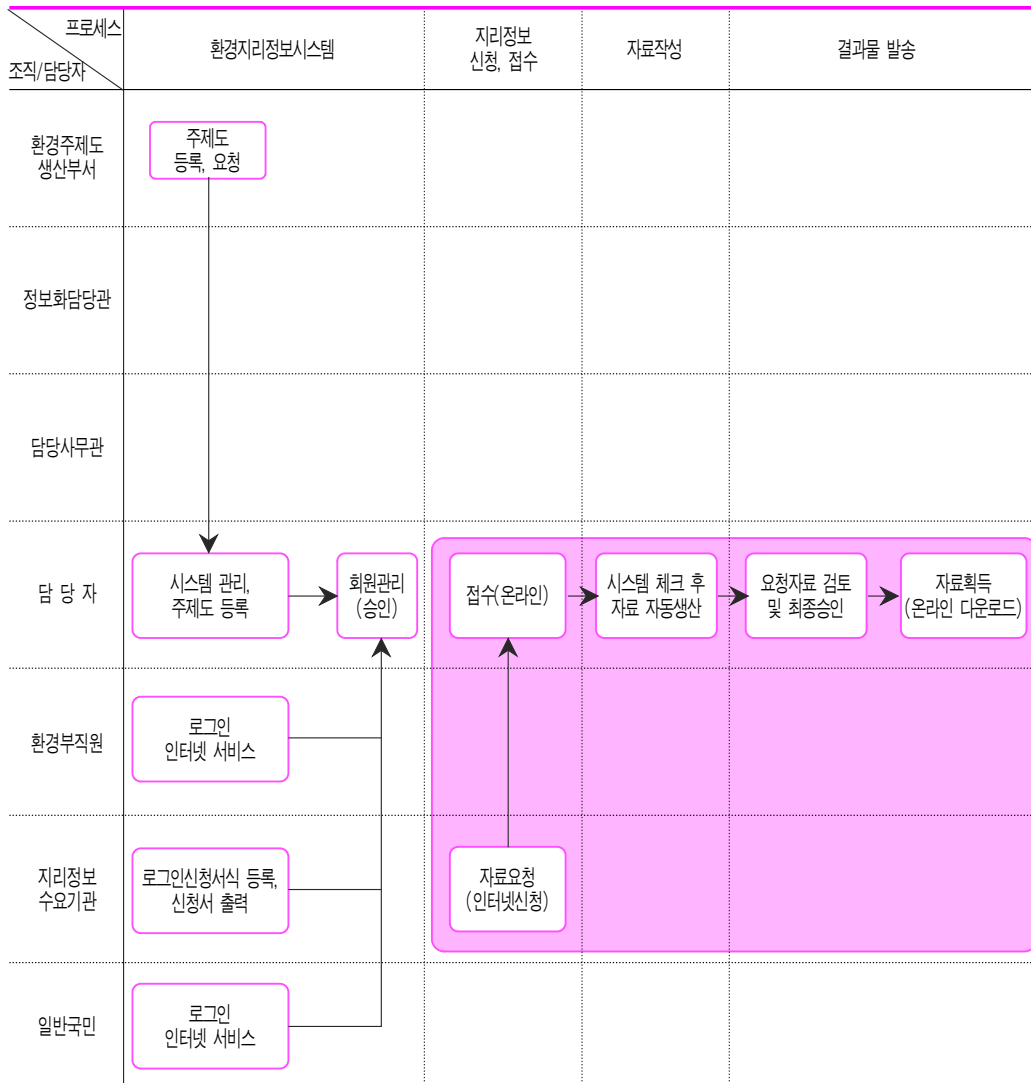


- 문제점
 - 신청절차 복잡
 - 자료요청서 및 결재문서를 작성하여 전자문서 시행 혹은 우편접수 등으로 자료요청
 - 접수 및 자료작성 장기간 소요
 - 전자 혹은 우편으로 문서를 접수하여 담당자에게 전달하고 신청자료의 보안성 검토 및 자료작성에 장기간이 소요되며 담당자 업무량 과다
 - 자료전달 장기간 소요
 - 제작된 자료(CD 작성)의 포장 및 택배전달 체계로 인한 경비발생 및 유통에 장기간 소요
 - 자료의 포장 및 택배전달 등 담당자의 업무과중



❖ 혁신안의 구체화

• 재설계 업무구조도



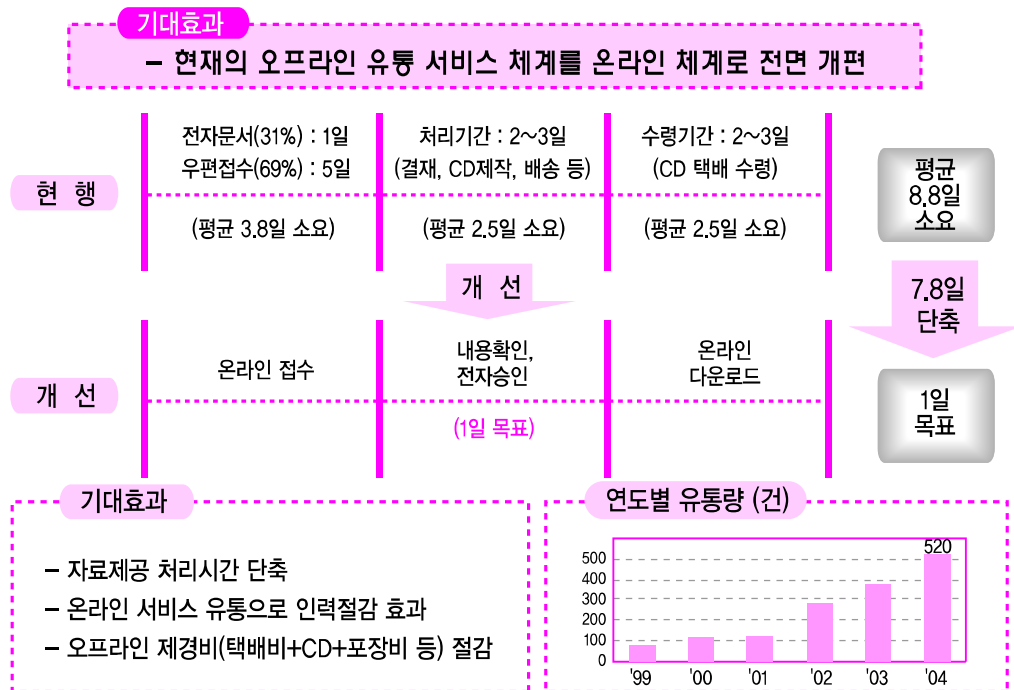
- 개선방안
 - 온라인 문서접수 및 자료신청
 - 자료요청 기관에서는 환경지리정보 홈페이지에서 신청 안내에 따라 신청자격 인증을 받기 위한 문서, 서류첨부
 - 취득하고자 하는 자료에 대하여 온라인상에서 자료신청(장바구니 기능을 이용)
 - 자료신청 자격 검토 및 다운로드 인증
 - 자료활용의 합목적성 검토 및 신청자격 인증을 위한 구비서류 검토
 - 신청자료에 대한 보안성 검토 등 다운로드 인증을 위한 내부검토
 - 자료취득 시간 최소화
 - 자료제공 기관으로부터 다운로드 자격이 부여되면 온라인상에서 최단시간내에 자료취득이 가능하도록 조치
 - 기존의 전화문의 방식에서 검토결과 등을 민원인 편의를 위하여 SMS 기능으로 내용전달
 - 온라인 유통체계로 업무 효율성 기대
 - 자료작성(CD 제작) 및 전달 등 담당자의 업무과중에서 온라인 유통체계로 인한 업무의 효율화 기대
- 주요성과
 - 자료신청에서 자료의 작성, 전달체계를 온라인 다운로드 유통체계로 전환
 - 오프라인 자료제공(약8.8일 소요)에서 온라인 유통체계(1일 이내)로 전환함으로써 사용자 편의 극대화



❖ 변화관리

- 월별, 분기별, 반기별 성과분석 체계 가동
 - 성과표 작성
 - 고객 만족도 조사
- 업무처리 기간 단축으로 내부직원의 타업무처리 역량강화
- 업무처리 프로세스 개선으로 민원인에 대한 편의제공

목표시스템 도표



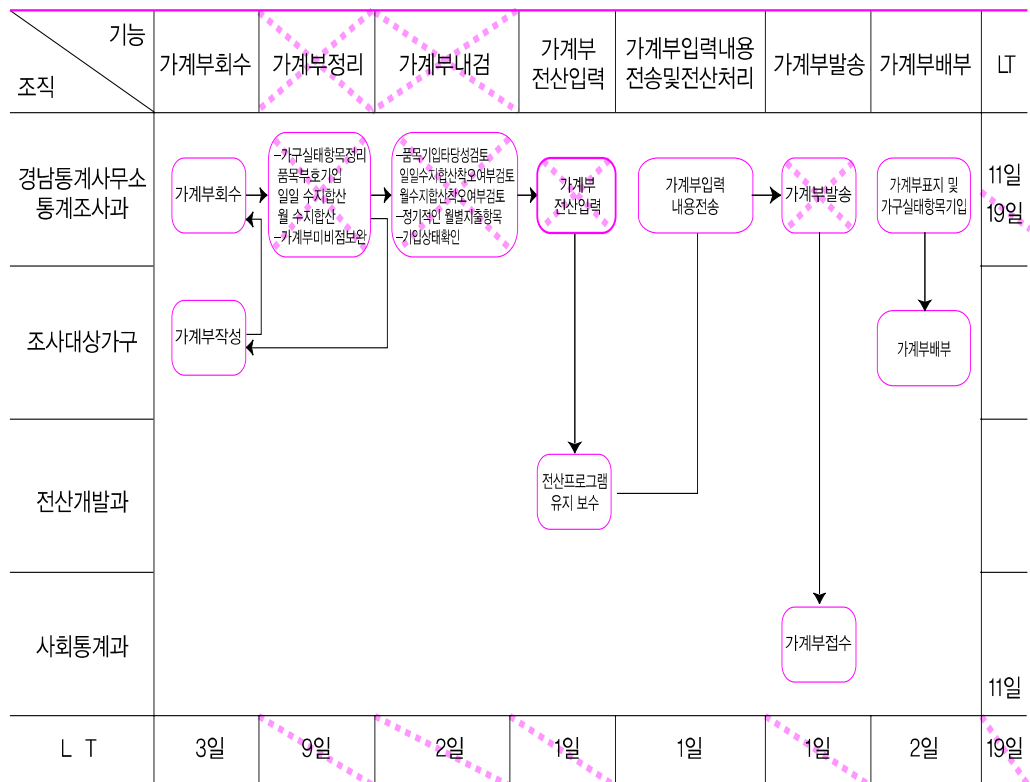
과제명 | 가계조사 가계부 정리(통계청)

❖ 혁신안 정리 및 평가표

해당 부분	문 제 점	혁 신 안	평가		실 행 시 기	채 택 여 부
			효 과 성	실 행 성		
가계부 정리 단계	-품목부호를 찾아서 기입 한다 -일일 수지합산을 수작업으로 계산해서 기입 한다 -월수지 합산을 수작업으로 계산해서 기입 한다	-전산프로그램을 개발하여 품목부호 나 품목명을 입력하면 원하는 (품목부호나 품목명) 것을 입력 될 수 있도록 한다 -위에서 원하는 것을 입력하면서 금액을 입력하면 일일 수지합산과 월수지 합산을 자동 계산으로 설정 한다	대	대	단기	●
가계부 내검 단계	-일일 수지합산을 검토 한다 -월수지 합산을 검토 한다 -품목부호 기입이 바로 되었는지 검토 한다	-프로그램 자동 계산 되므로 검토 필요 없음.	대	대	단기	●
가계부 전산입력 단계	-정리된 가계부를 전산입력 한다.	-정리단계에서 바로 입력되므로 입력을 다시 할 필요가 없다	대	대	단기	●
가계부 발송 단계	-완료된 가계부를 발송 한다	-발송할 필요 없이 사무소 자체 보관 한다	대	대	즉시	●



❖ 수정표시 업무구조도



간편한 업무 프로세스 재설계(BPR) 매뉴얼

발행일 / 2005년 12월 20일

발행처 / 일하는방식혁신포럼

주 소 / 서울특별시 종로구 세종로 55

전 화 / (02)2100-3425

팩 스 / (02)2100-4190

편집·인쇄 / 아 람