

保險產業 經營革新과 벤치마킹

李 炅 周

(弘益大 教授・經營學博士)

目 次

I. 序言

1. 經營革新의 當爲性
2. 經營革新의 一般의 要件
3. 韓國의 經營革新의 方向

II. 保險產業 經營革新의 必要性 및 그 方向

1. 保險產業 經營環境의 變化
2. 環境變化에 대한 韓國保險產業의 對應方向

III. 벤치마킹에 대한 理解

1. 벤치마킹의 定義
2. 벤치마킹의 核心
3. 벤치마킹의 適用分野

IV. 韓國 保險產業에서의 벤치마킹 活用可能性

1. 서비스조직에서의 벤치마킹 活用事例
2. 三星生命에서의 벤치마킹 活用事例

V. 要約 및 結言

I. 序 言

1. 經營革新의 當爲性

최근 몇년간, 특히 지난해 이후의 경제신문이나
업계전문지를 펼쳐보면 비즈니스 리엔지니어링이

나 벤치마킹 등과 같은 最新 經營技法에 대한 기
사나 세미나광고, 또는 관련서적 선전문구를 일상
적으로 접하게 된다. 사회과학부문의 서점가에서
는 이들 경영혁신 관련서적이 베스트셀러의 대부
분을 점하고 있는 것이 또한 요즘의 한국 현실
이다.

그만큼 한국기업들, 기업인들이 經營革新에 대
해 지대한 관심을 보이고 있다는 것을 우리는 알
수 있다. 利益追求라는 기업의 궁극적 목표를 고
려할 때 收益性 強化를 위해 기업들이 경영혁신에
관심을 가지고 있다는 것은 너무나 당연한 일임에
도 불구하고 근래의 현상들이 눈에 두드러지는 것
은 과거와 비교할 때 그 관심의 정도가 급격하게
높아졌기 때문일 것이다.

이는 한국기업들이 얼마전까지만 해도 優良經營
의 實踐이라는 명제를 지나치게 소홀히 취급했다
는 것을 반증하고 있다. 산업기반이 취약했던 과
거의 經濟開發時代에는 競爭優位가 量的擴大를 중
심으로 결정되었다는 것이 한국기업들로 하여금
質的成長을 게을리하게 만든 중요한 이유라고 할
수 있겠다. 한정된 資源의 效率의 配分이라는 명
분하에 금융을 비롯한 각종 산업지원이 市場經濟

原理보다는 정부의 자의적인 판단에 따라 이루어졌기 때문에 政府의 規制와 保護의 틀이 기업의 성장 내지는 흥망에까지 영향을 미치는 한편 기업 입장에서는 외형적인 면에 치중하지 않을 수 없었던 것이다.

그러나, 이제 한국기업이 당면하고 있는 현재 그리고 미래의 경영환경은 과거와는 너무나 판이한 生存條件을 기업들에게 요구하고 있다. 국내외적으로 급속하게 진행되고 있는 開放化, 國際化의 높은 파고는 優良企業만이 살아남을 수 있는 시장 경쟁의 원리에 한국기업들을 무방비상태로 노출시키고 있는 것이다.

최근에 한국기업들이 經營革新에 눈을 돌릴 수밖에 없게 된 것은 이처럼 변화된 경영환경과 그에 대해 적절히 대응하고자 하는 기업들의 바람을 반영하고 있는 것이다. 더욱이, 경영혁신의 필요성은 절실히 느끼면서도 그에 대해 축적된 경험의 거의 없는 상태이기 때문에 最新 經營技法들에 대해 한국기업들이 나타내고 있는 관심은 산업계에 약간의 관심을 가지고 있는 사람들이라면 피부로 느낄 수 있을 정도가 된 것이다.

競爭優位는 動態的인 概念으로서 경영환경 및 기술의 변화에 따라 항상 변하게 되어 있는 것이

며, 따라서 환경 및 기술의 변화가 가속화되어 가고 있는 현대에는 競爭優位要素의 변천도 그만큼 급속할 수 밖에 없다. 결국, 시장에서 도태되지 않고 살아남기 위해서는 변화하는 생존조건에 맞춰 기업조직이 끊임없이 변신하지 않으면 안되고, 그 변신의 수단은 각종 우수기법들을 활용하는 경영 혁신 프로세스이어야 한다. 그런 의미에서, 現在 및 未來의 國際化趨勢와 經營環境의 可變性을 고려할 때 경영혁신활동이 기업조직의 다른 활동과 분리된 별개의 프로세스이어서는 곤란하며, 전화를 받는 것과 같이 기업조직의 전분야에 걸쳐 일상적인 활동으로 자리잡아야 할 것이다. 經營革新活動이 현대기업의 生存, 즉 經營成果와 밀접한 관련을 가지고 있다는 것은, 일본기업들을 대상으로 한 최근의 어느 조사의 결과에도 잘 나타나 있다.¹⁾ 그 조사결과에서 알 수 있는 것은, 경영혁신을 수행한 기업들의 경우 賣出과 利益이 성장한 반면 경영혁신을 수행하지 않은 기업들은 같은 기간에 매출과 이익이 감소했으며, 흥미로운 것은 경영혁신을 시도했으나 실패했다고 평가받은 기업들보다도 그 減少率이 더 크다는 사실이다(〈표-1〉 참조).

이와같은 조사결과는 현대기업에 있어서 經營

〈표-1〉 經營革新活動과 經營成果의 關係

구 분	경영혁신을 수행한 기업		경영혁신을 수행하지 않은 기업
	성공한 기업	실패한 기업	
매출성장률	2.2%	-1.4%	-1.8%
이익증가율	0.5%	-0.03%	-0.1%

1) 신흥철, 변지석, 이경주 外 2인 공저, 한국의 벤치마킹 (2), 사계절출판사, 1994. 4., p. 137 참조.

革新이 가지는 중요성의 한 단면만을 나타내고 있을 뿐이다. 단기적인 수치상의 변화 뿐만 아니라 미래에 유연하게 대비하기 위해서는 지속적인 혁신활동을 통해 기업의 체질관리를 해야 할 필요가 있는 것이다. 특히, 顧客滿足 등의 개념을 포괄하는 '廣義의 品質管理'에 대한 경험이 미흡한 한국 기업들의 경우 단기간에 경영혁신활동을 조직내에 정착시켜야 한다는 어려운 과제에 직면해 있다.

2. 經營革新의 一般의 要件

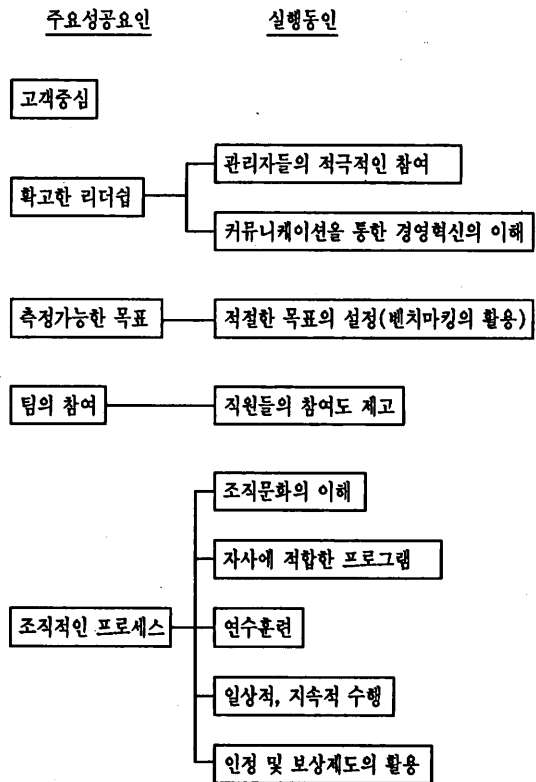
經營革新의 目的은 앞서 지적한 대로 질적성장에 기초한 競爭優位의 確保라고 규정할 수 있다. 그러면, 이와같은 경영혁신에 대한 올바른 접근방법은 무엇일까? 이에 대해서 어느 조직이나 적용될 수 있는 단 하나의 절대적인 답이 존재한다고 말할 수는 없다. 자기 조직의 고유한 특성과 문화를 반영하는 경영혁신프로세스는 조직마다 다를 수 밖에 없기 때문이다.

그러나, 組織의 特性과 文化가 저마다 달라서 구체적인 활동내용은 제각기 달라질지라도 어떤 조직에 있어서도 의미를 가지는 원칙적인 내용에 대해서는 우리가 생각해 볼 수 있다. 물론 이것도 환경의 변화와 더불어 변화할 수 밖에 없는 것이지만 현재 그리고 앞으로 상당기간 유효하리라고 생각되는 經營革新의 一般論을 우리는 세계적으로 인정되고 있는 우량기업들의 경험을 관찰해 봄으로써 추출해 낼 수 있는 것이다.

그런 의미에서, 국내의 S그룹이 자사의 경영혁신프로세스를 정립하는 과정에서 경영혁신프로세스를 그 주제로 세계적인 선진기업들과 공동으로

수행한 벤치마킹 프로젝트에서 얻은 다음과 같은 결론은 음미해 볼 만한 가치가 충분히 있다.²⁾ 우선, 경영혁신이 성공하기 위해 갖추어야 하는 요소, 즉 經營革新의 主要成功要因(Critical Success Factors; CSFs)으로 파악된 것은 (1)顧客中心 (2)確固한 리더십 (3)測定可能한 目標 (4)팀의 參與, 그리고 (5)조직적인 프로세스의 다섯 가지였다(〈그림-1〉 참조).

〈그림-1〉 經營革新의 主要成功要因과 實行動因



자료: 신흥철, 변지석, 이경주 외 2인 공저, 한국의 벤치마킹 (2), 사계절출판사, 1994. 4., pp. 86-106.

2) 신흥철, 변지석, 이경주 외 2인 공저, 전제서, pp. 53-105 참조.

顧客中心이 의미하는 것은 현대의 경영환경하에서는 기업의 내부가 아닌 기업외부가 경영의 초점이 되어야 한다는 것이며, 확고한 리더십은 일방적인 指示形的 組織管理가 아닌 지지 내지는 支援形的 從業員管理를 의미한다. 또한 조직의 목표는 가급적 구체적이어야 하며 그 측정방법이 신뢰를 얻을 수 있어야 하고 또한 쉽게 이해될 수 있는 것이어야 한다는 것이다. 經營革新의 效果를 극대화하기 위해서는 팀접근방법을 통해 종업원들의 자발적인 참여와 창의력 발휘가 긴요하며, 組織文化를 고려한 가운데 자사에 적합한 프로그램을 일상적 그리고 지속적으로 수행해야 한다는 것도 중요한 결론이었다.

이와같은 내용들은 그 속한 지역, 산업, 규모 등이 다양한 세계적인 優良企業 10個社가 몇년에 걸쳐 시행한 경영혁신과정에서 얻은 경험들을 종합, 요약한 것으로서, 경영혁신프로세스를 입안함에 있어 업종을 불문하고 일반적으로 적용할 만한 基本原則들이라고 할 수 있겠다. 다시 말해서, 經營革新의 必要性은 절실하게 느끼고 있지만, 그 기본방향에 대해서는 분명한 지침이 정립되어 있지 않다고 할 수 있는 대부분의 한국기업들의 경우, 유용한 지침으로 활용할 수 있는 내용들이었다. 물론 조직이 속해 있는 산업, 조직의 고유한 문화 등의 요인에 따라 그 구체적인 내용은 달라져야 하겠지만 준수해야 하는 원칙은 변함없는 것이라고 할 수 있다. 한국기업들이 앞으로 경영혁신을 수행함에 있어 명심해야 할 기본적인 요건인 것이다.

3. 韓國的 經營革新의 方向

최근에 국내에서 가장 각광을 받고 있는 經營革新技法을 들라고 한다면 비즈니스 리엔지니어링을 떠올릴 수 있다. 비즈니스 리엔지니어링은 기존 프로세스의 전면적 개편을 통해 革命的인 成果改善을 도모하고 있다는 점에서 현재 한국기업들이 처해 있는 상황, 즉 과거의 量的擴大戰略을 탈피하여 단기간에 開放化, 國際化時代에 걸맞는 質的 成長 爲主의 經營으로 전환해야 할 시점에 있다는 것을 고려할 때 적절한 방향을 제시하고 있는 개념이라고 하겠다.

다만 문제는 그와같이 바람직한 개념을 구체화시키는 방법론에 있을 뿐이다. 비즈니스 리엔지니어링의 發源地라고 할 수 있는 미국의 경우에도 500대 기업중에서 비즈니스 리엔지니어링을 시도한 기업들 가운데 70% 정도가 성공적인 결과를 보지 못했다는 것은 잘 알려져 있는 사실인 것이다.

이러한 사실을 염두에 둘 때 경영혁신에 필요한 환경적인 뒷받침이라는 점에서 미국과 같은 서구적인 기업문화에 비해 열악하다고 할 수 있는 한국에서, 상당한 事前的 費用과 事後的 變化가 요구되는 비즈니스 리엔지니어링이 과연 그 의도하는 바대로의 결과를 얻을 수 있을 것인가에 대해서는 의문이 제기될 수도 있는 것이다. 한가지 다행스러운 것은 국내에서 시도된 비즈니스 리엔지니어링 프로젝트의 成功事例가 몇개 있어서 이를 통해 교훈을 얻을 수 있다는 것이다.³⁾ 물론 공정한 관점에서 볼 때 아직 그 장기적 효과까지는 평

3) 이순철, 한국기업의 리엔지니어링 사례, 명진출판사, 1994. 5. 참조.

가할 단계가 아니라고 판단되나 적용될수 있는 분야나 접근방법에 대해서는 의미있는 시사점들을 얻을 수 있으리라고 여겨진다.

비즈니스 리엔지니어링이 만족스럽게 이루어질 때 혁명적이라고 할 수 있는 성과개선이 가능한 것은 사실이지만 막연히 추측이나 상상에 의해 수행될 수 있는 프로세스는 결코 아니다. 잘못될 경우 企業의 長期的 生存에까지도 영향을 미칠 수도 있기 때문이다.

그런 의미에서 비즈니스 리엔지니어링의 必須的 段階이며 核心的 要素인 벤치마킹의 중요성을 강조하지 않을 수 없다. 구체적인 현실에서 효과를 본 다른 조직의 경험을 고려함으로써 전혀 새로운 프로세스로 변화를 시도할 때 조직이 겪을 수도 있는 위험의 가능성을 감소시켜 주기 때문이다.

變化의 目標를 설정하고 變化의 方法을 구축함에 있어 비즈니스 리엔지니어링이 벤치마킹작업을 필요로 한다는 면에서는 벤치마킹이 비즈니스 리엔지니어링의 한가지 수단이지만, 品質管理經驗이 없는 한국기업들의 입장에서는 비즈니스 리엔지니어링 수행시 거의 전적으로 타조직의 앞선 경험을 수용해 나가는 과정을 밟을 수 밖에 없다는 관점에서 보면 비즈니스 리엔지니어링을 넓은 의미에서 벤치마킹의 한 부분으로 이해할 수도 있다. 다만, 直列組織의 並列化, 情報技術의 活用 등과 같은 비즈니스 리엔지니어링 고유의 방법론을 염두에 둘 때에만 일반적인 벤치마킹과 비즈니스 리엔지니어링이 확연히 구별될 수 있는 것이다.

필자가 비즈니스 리엔지니어링에 관한 지금까지의 논의에서 지적하고자 하는 것은, 한국기업들이

현재 보유하고 있는 품질관리경험과 능력을 고려할 때 급격히 증대되고 있는 최근의 競爭壓力을 이겨나가기 위해서는 전반적으로 기업을 ‘學習組織化’하는 것이 가장 진요하다는 점이다. 비즈니스 리엔지니어링과 같은 혁신적 개선기법이 매력을 가지고 있으며 올바른 방향을 제시하고 있는 것은 틀림없으나 기업의 전반적인 체질개선 없이 어느 한 부분의 수술만 시도하는 경우에는 오히려 不均衡에 따르는 浪費的 要素가 새로이 발생할 수도 있는 것이다.

品質管理의 모범으로 첫손가락에 꼽히는 제록스사나 휴렛팩커드사 같은 경우도 조직의 모든 분야, 모든 계층에 있어 선진사례로부터 배우는 학습활동이 조직화, 일상화되어 왔기 때문에 그와같은 결과가 가능했던 것이지 一過性的의 일부분 혁신으로 오늘날의 위치를 구축한 것은 아니기 때문이다.

더우기, 앞서 지적한 것처럼 質爲主 經營에 관한 경험이 일천한 한국기업들의 경우에는 특정 경영기법의 일면적 수용이 매우 위험한 결과를 초래할 수도 있다. 미국에서 행해진 한 조사결과에 따르면, 기업의 경영성과와 특정 단일 품질관리기법과의 相關關係가 거의 없다고 한다.⁴⁾ 다시 말해서 단일 경영기법이 기업의 경영성과와 직접적인 관련이 없다는 것이다. 이 결과가 시사하고 있는 것은 해당 조직의 고유한 조건과, 새로이 도입되어 시행되는 경영기법이 조화를 이룰 때에야 비로소 우수 경영기법이 그 의도되는 효과를 볼 수 있다는 것이다.

그러면, 품질관리경험이 부족한 조직들이 새로

4) 신흥철, 변지석, 이경주 공역, 전략적 벤치마킹(그레고리 왓슨 저), 사계절출판사, 1993. 12. pp. 84-85 참조.

운 경영방법을 자기 조직의 실정에 조화시켜 활용하기 위해 취해야 할 접근방법은 무엇인가? 그것은 자기 조직에 대한 이해를 선행조건으로 충족시킨 다음 우수한 성과를 실현하고 있는 타조직으로부터 그러한 성과를 달성할 수 있었던 이론을 배워 이를 자기 조직에 적합하게 변형시키는 것이며, 바로 벤치마킹의 개념과 接近方法을 채택해야 한다는 것이다. 벤치마킹은 그 궁극적인 목표가 조직을 學習組織化하는 것이며 이는 한국기업의 현실, 즉 질위주 경영에 대한 경험미숙과 급속히 진행되는 개방화, 국제화의 압력을 고려할 때 바람직한 개념이라고 할 수 있는 것이다.

II. 保險產業 經營革新의 必要性 및 方向

1. 保險產業 經營環境의 變化

韓國의 保險產業은 지금까지 다른 어떤 산업에 비해서도 政府의 規制와 保護를 많이 받아온 산업이라고 할 수 있겠다. 물론 국민경제적인 파급효과가 크다는 일면 때문이기도 하겠으나 事前的, 無形的 商品을 생산한다는 특성 때문에 상대적으로 市場의 分離가 용이하고 發展의 速度가 느릴 수 밖에 없었다는 것도 중요한 원인이었던 것으로 여겨진다. 그러나 근년에 들어 개방의 압력이 서비스, 금융부문에 미치기 시작함으로써 1986년 12월 '외국생명보험업자 국내지점설치 허가기준' 제정 이후 국내외적으로 市場開放이 이루어지게 되었고 더이상 정부의 규제와 보호의 틀 속에 안

주할 수는 없게 되었다.⁵⁾

다른 산업과 마찬가지로 보험산업내의 기업들에게도 效率性과 效果性이 生存者를 결정하는 시장 경쟁의 원리에 입각한 경영이 요구되는 시점에 와 있는 것이다. 앞서 지적한 것처럼 시장에서의 경쟁우위는 끊임없이 변화하게 되어 있는 동적인 개념이며 환경에 따라 경쟁우위를 결정짓는 요소들이 달라진다.

더군다나 시장의 근본적인 성격이 規制市場에서 開放市場으로 바뀌게 되는 오늘날의 한국보험산업에서 과거의 경쟁우위 결정요소들과, 현재 그리고 앞으로의 경쟁우위 결정요소들이 판이하게 달라지고 있다는 것은 자명한 사실이다. 따라서 이와같은 환경변화 그리고 새로이 부각되고 있는 競爭優位要素들에 대한 철저한 인식과 수용을 바탕으로 경영의 중점을 이행시켜야 할 단계에 있는 것이 오늘날의 한국 보험산업이라고 하겠다.

2. 環境變化에 대한 韓國 保險產業의 對應方向

그러면 이와같은 國際化, 開放化 時代에서 한국 보험산업이 생존하고 성장해 나가기 위한 戰略의 方向은 무엇인가? 지금까지의 논의에서 지적한 바와 같이, 市場占有率이나 賣出額 등과 같은 量的 指標 爲主의 經營이 아닌 質爲主 經營의 一流企業을 그 목표로 해야 할 것이다. 정부규제가 保險料率의 결정에까지 미치고 있는 경우에는 양적확대가 의미있는 경영방법일 수도 있으나 머지 않아서 料率을 중심으로 自律性이 강조될 전망이고 보면 顧客滿足이나 減量經營과 같은 질위주의 경영방법을 필수적으로 채택하지 않으면 안되게 되어

5) 자세한 내용은, 2000년대 보험산업연구위원회, 2000년대의 보험산업전망, 보험감독원 1990. 4., pp. 19-52 참조.

있는 것이다.

전세계의 超一流企業들을 대상으로 한 어느 조사의 결과에 따르면, 현대기업의 競爭優位는 (1) 新製品 開發力 (2) 品質水準 (3) 業務의 스피드 (4) 顧客滿足 등의 네가지 조건에 의해 결정된다고 한다.⁶⁾ 물론 이들 네가지 요소가 동등한 중요성을 지닌 것은 아니며, 고객만족의 개념이 나머지 세가지 조건을 포함한다고 볼 수 있다(〈표-2〉 참조)

〈표-2〉 經營革新指標와 經營成果의 關係

신제품의 비중(%)	0-10	10-30	30-50	50-70	70이상
매출성장률(%)	10.1	11.9	13.3	32.0	36.1

구 분	총자산수익률	매출이익률
품질상위 1/3	26.6%	7.7%
품질하위 1/3	8.9%	2.9%

구 분	가 격	시장점유율	매출이익률
서비스가 평균 이상인 기업	109%	연 6% 증가	12%
서비스가 평균 이하인 기업	100%	연 2% 감소	1%

자료 : 신흥철, 변지석, 이경주 외 2인 공저, 한국의 벤치마킹 (2), 사계절출판사, 1994. 4., pp. 143-149.

조사결과를 구체적으로 살펴보면, 新製品의比重과 企業의 賣出成長率は 正比例關係에 있으며 品質水準과 總資産收益率 및 賣出利益률이 밀접한 陽의 相關關係를 가지고 있다는 것을 알 수 있다. 또한, 시장출하에서 앞선 선두 2개회사가 신제품 시장점유율의 80%를 차지하며 IBM, 모토롤라,

도미노피자, VISA 등 세계적인 초일류기업이 시장에서 성공한 배경에는 기업내부의 浪費時間을 없애고 고객의 待期時間을 줄이고자 하는 끊임없는 노력이 있었음을 알 수 있다.

한편, 서비스수준이 상대적으로 상위에 속하는 기업들의 경우, 서비스수준이 낮은 기업들에 비해 제품가격이 높음에도 불구하고 市場占有率 增加나 賣出利益率 면에서 오히려 우위에 있다는 것이 밝혀졌다. 더욱 중요한 사실은, 신규고객 유치비용이 기존고객 유지비용의 5배에 달하며, 불만을 해결한 소비자의 재구입비용이 불만을 신고하지 않은 소비자의 재구입비용보다 높다는 것이다. 이는, 흔히 추상적인 개념, 단순한 슬로건으로 인식하기 쉬운 顧客滿足이라는 요인이 기업의 경영성과에 가시적인 영향을 미치고 있다는 것을 단적으로 보여주고 있는 것이다.

이 조사는 그 대상으로 제조업 뿐만 아니라 금융, 서비스 등의 각종 산업에 속한 기업들을 포괄하고 있었기 때문에 조사에서 얻은 위와 같은 결론은 일반적으로 적용될 수 있는 성격을 가지고 있다고 할 수 있다. 특히, 경영의 질적인 측면을 상대적으로 소홀히 해왔다고 할 수 있는 한국의 보험회사들에게 이들 결론이 시사하는 바는 매우 크다고 하겠다. 양적확대 일변도의 전략에서 質爲主의 經營으로 전환함에 있어 취해야 할 방향에 대한 의미있는 통찰을 제공하고 있는 것이다.

그런데 문제는, 그와같은 방향으로 경영의 초점을 이행시킴에 있어 구체적으로 기존의 프로세스를 어떻게 개선하고 또 어떠한 프로세스를 새로이 도입해야 할 것인가에 대한 답이 현실에서 찾아지

6) 신흥철, 변지석, 이경주 외 2인 공저, 전제서, pp. 141-149 참조.

지 않으면 戰略的 方向이 企業의 經營成果로 연결
지어지지 않는다는 사실이다. 바로 이 문제에 대
한 해결책을 제시해 줄 수 있는 것이 벤치마킹이
라고 이름지어진 經營革新技法이다.

한국 보험산업의 환경이 과거와 판이하게 달라
지고 있다는 인식하에 취해야 할 전략적 방향을
뒷받침해 줄 수 있는 具體的인 方法論은 각 프로
세스에 대한 선진 우량기업의 경험에서 얻을 수
밖에 없으며 벤치마킹은 그러한 선진경험을 조직
내에 성공적으로 이전시키기 위한 체계적인 프로
세스인 것이다. 벤치마킹은 가야 할 곳과 더불어
가는 방법을 제시해 주는 기법인 것이다.

III. 벤치마킹에 대한 理解

지금까지의 논의에서 한국 보험산업이 나아가야
할 방향을 모색해 보았고 그와같은 큰 방향하에서
바람직한 戰略方向을 수립하고 구체적인 방법론
구축을 위해 벤치마킹이 必須不可缺한 經營技法임
을 지적했다. 이제 보험산업에서 벤치마킹을 어떻
게 활용할 수 있을 것인가를 구체적으로 논의하기
에 앞서 벤치마킹에 대한 개략적인 설명을 하고자
한다.

1. 벤치마킹의 定義

벤치마킹에 대한 가장 간단한 定義는 ‘부끄러워
하지 않고 훔치는 것(stealing shamelessly)’이라
는 정의라고 할 수 있다.⁷⁾ 이 정의는 비록 간단하
나마 벤치마킹의 핵심적인 부분을 잘 표현하고 있
다고 할 수 있겠다. 보다 구체적이며 엄밀한 정의

로는 미국생산성본부(American Productivity &
Quality Center; APQC) 산하의 벤치마킹 전담조
직인 국제벤치마킹교류회(International Bench-
marking Clearinghouse; IBC)가 내린 ‘벤치마킹
은 체계적이며 지속적인 측정프로세스를 의미하며
자기 조직의 성과개선에 유용한 정보를 얻기 위해
自記 組織의 業務遂行方式을 측정하고, 그 결과를
지역이나 조직의 형태를 불문하고 先導者的 位置
에 있는 조직의 프로세스와 비교하는 것’이라는
정의를 들 수 있다. 이 정의는 IBC의 250개에 달
하는 회원조직들이 인정하고 있는 정의이다.

위의 정의들에서도 알 수 있듯이, 벤치마킹은
組織의 學習을 의미하며 그 궁극적인 목표는 조직
을 ‘學習組織化’하는 것이다. 組織의 成果를 極大
화한다는 조건을 충족시키면서 동시에 현실적으로
달성가능한 목표를 설정하는 방법으로 실현가능한
것은 해당 프로세스에 있어서 ‘최선의 실무(best
practices)’로 인정되는 방법을 그 이론과 더불어
자기 조직의 문화에 맞도록 변형시켜 도입하는
것, 즉 學習이라고 할 수 있다. 또한 끊임없이 변
화하는 경쟁우위를 확보하려면 학습이 지속적으로
이어져야 하는데, 그러기 위해서는 조직이 변화
를 추구하는 자세를 갖추고 그 변화의 원천이 우
수한 타조직이 될 수 있도록 ‘기존사고의 틀을 탈
피하여 항상 새롭고 우수한 방식을 채택하고자 하
는 經營體質을 구축’해야 하는 것이다.

문제는 利潤動機에 따라 행동하는 시장경제내의
타조직으로부터 어떻게 그 조직의 성공을 가져온
실행방법을 도입할 수 있느냐 하는 것인데, 따라
서 개인의 학습과 달리 조직의 학습이 성공적으로

7) 신흥철, 변지석, 이경주 공역, 전계서, p. 24. 참조.

이루어지기 위해서는 여러가지 필요한 요소들이 있는 것이다. 일반적으로 벤치마킹이라는 것이 남으로부터 배운다는 면에서 늘 해왔던 일이며 용이하게 도입되어 그 성과를 단기간에 볼 수 있는 것으로 생각하기 쉽다. 그러나, 벤치마킹에 관한 선진 우량기업들의 사례들을 살펴보면 組織의 學習이라는 것, 그리고 組織의 既存限界를 뛰어넘는다는 것이 그리 간단한 일이 아님을 알수 있다.

무엇보다 가장 중요한 것은 외부시각을 통해 자기 조직의 변화를 도모할 수 있다는 배움의 철학을 수용해야 한다는 것이다. 벤치마킹의 개념이 매우 간단하다고 여기면서도, 경쟁에서 앞서 있는 조직들은 '우리는 남으로부터 배울 것이 없다'라고 생각하는 경우가 일반적이며 뒤처진 조직의 경우에도 '우리 조직의 상황은 다르다'라고 생각하는 경우가 흔하다.

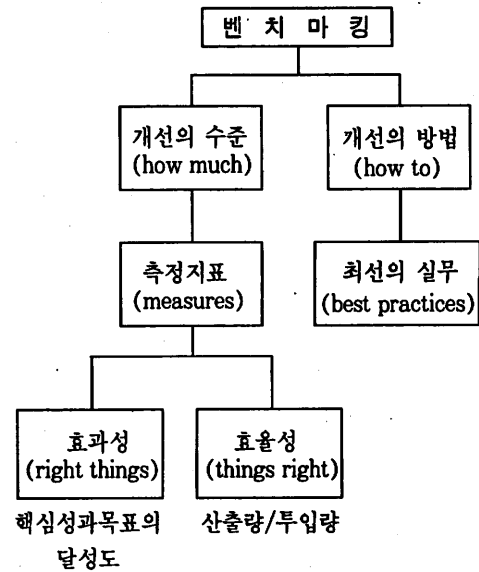
그러나 현재 선도적 위치에 있다고 해서 영원히 선도적 위치를 유지할 수 있는 것은 아니며 타조직으로부터 배울 수 있는 부분이 전무한 것도 아니다. 또한 조직의 기존 상황이라는 것도 그 조직이 지금까지 해왔던 관행을 반영하는 것에 불과하며 지금까지의 관행을 깨고자 한다면 얼마든지 革新的인 轉換이 가능한 것이다.

2. 벤치마킹의 核心

벤치마킹 프로세스의 가장 중요한 두가지 產物은 '벤치마크(benchmark)'와 '실행동인(enabler)'이라고 할 수 있으며 이들 두 가지의 개념을 분명히 이해한다면 벤치마킹의 核心은 파악했다고 할 수 있겠다. 벤치마크란 해당프로세스에서 最優良組織으로 인정되는 조직이 나타내고 있는 성과를 의미하며, 실행동인은 그러한 성과를 설명해주

는 이론이라고 하겠다(〈그림-2〉 참조).

〈그림-2〉 벤치마킹 結果



자료 : 신흥철, 변지석, 이경주 외 2인 공저, 한국의 벤치마킹 (1), 사계절출판사, 1994. 4., p. 85.

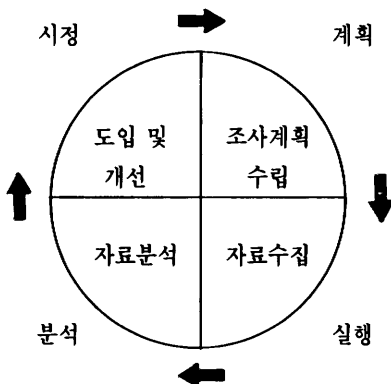
타조직으로부터 배우기 위한 先行條件은 자기 조직에 대해 정확하게 이해하는 것이며 자기 조직을 이해한 바탕 위에서 우수조직의 성과, 즉 벤치마크와의 비교가 가능해진다. 흔히 벤치마크와의 비교를 위해 자기 조직을 파악하는 과정에서 단기적으로 자체내에서 개선가능한 부분을 찾아낼 수 있게 되며 이는 벤치마킹의 중요한 副產物 중의 하나이다. 이와같은 단기적 개선이 이루어진 후에 더이상 자체적으로 해결할 수 없는 부분에 대한 도움을 받기 위해 필요한 것이 바로 實行動因이라고 할 수 있다.

외부적으로 드러나는 優秀組織의 成果가 자기 조직에 성공적으로 이전되기 위해서는 그러한 성

과의 배경을 정확하게 이해하고 조직간 환경차이를 반영하여 실행계획을 수립해야 한다. 타조직의 뛰어난 성과를 自記組織의 達成目標로 설정하는 경우에 일반적으로 쉽게 범할 수 있는 誤謬는, 그러한 성과가 가능했던 이유를 명확히 파악하지 않은 상태에서 기존의 틀로는 이루기 벅찬 목표를 달성하고자 한다는 것이다. 그 결과로 쉽게 나타날 수 있는 것은 조직구성원의 의욕이 오히려 저하되어 組織成果가 退步하게 되는 현상이다.

따라서 기존의 업무수행방법으로는 달성하기 어려운 최고의 성과수준에 성공적으로 도달하기 위해서는 主要成功要因들(critical success factors)과, 그와같은 성공요인들을 뒷받침한 구체적 프로세스, 즉 實行動因이 무엇인지를 파악한 위에 조직간의 차이점들을 고려한 長短期 實行計劃이 수립되어야 한다. 벤치마킹과 타조직 성과의 단순한 모방은 이러한 의미에서 엄격한 차이가 있는 것이다. 이와같은 관점에서 볼 때 벤치마킹의 실질적 성공을 위한 노력에 있어서는 實行動因의 파악이 중요한 비중을 차지한다고 할 수 있다.

〈그림-3〉 벤치마킹프로세스의 모델



자료 : 신흥철, 변지석, 이경주 공역, 전략적 벤치마킹, 사계절출판사, 1993. 12., p. 119.

실행동인의 파악이 매우 중요한 것은 틀림없으나 많은 경우에 있어 이의 파악이 그리 어려운 것은 아니다. 물론 단순한 산업시찰 성격의 방문이나 二次資料에 드러난 성과지표들만 가지고 성공의 실행동인이 파악될 수 있는 것은 아니다.

그러나 二次資料 그리고 한걸음 더 나아간 設問 調査나 전화인터뷰 정도만 가지고도 대부분의 프로세스에 대한 成功要因과 實行動因은 파악될 수 있다. 이에 필요한 것은 단지 꾸준한 조사노력과 인내심 정도인 것이다. 벤치마킹이 대상으로 하는 정보가 知的財産權 性格을 가진 情報가 아니라는 것을 고려하면 이와같은 논의의 의미는 더욱 분명해진다.

R&D 투자와 같은 기업의 主要資源을 소비하여야 획득할 수 있는 情報나 技術, 新製品 등은 벤치마킹이 목표로 하는 정보의 범위에서 벗어난다. 벤치마킹을 통하여 얻고자 하는 정보의 주종은 프로세스의 운영에 관한 것일 뿐이다. 즉, 조직내에서 축적된 經驗, 환경변화에 대한 정확한 洞察 등을 기초로 廣義의 品質管理에 있어 우수한 성과를 시현하고 있는 조직의 앞선 '經營方法'을 배우고자 하는 것이 벤치마킹에 대한 올바른 접근이라고 할 수 있는 것이며, 타조직이 막대한 비용과 장시간을 투자하여 획득한 정보를 대가없이 벤치마킹을 통해 취득하고자 하는 것은 절대 옳지 않은 이해인 것이다.⁸⁾

이러한 관점에서 볼 때 벤치마킹의 가장 중요한 遂行指針으로서 互惠性(reciprocity)을 꼽지 않을 수 없는 것이다. IBC와 SPI(the Strategic Planning Institute; 전략기획연구소)가 공동으로 제정하고 산하 회원조직들이 인정하고 있는 벤치마킹 수행규정(Benchmarking Code of Conduct)도 바

로 그러한 취지에서 나온 것이다.⁹⁾

組織間 協助가 자연스러운 환경이 조성된다면 벤치마킹을 위해 가장 바람직할 것이다. 개별조직이 중복적인 노력을 할 필요없이 사회전체적으로 이미 존재하고 있는 情報를 共有할 수 있기 때문이다. 그러나, 그와같은 여건이 미비하더라도 실행동인을 포함한 대부분의 프로세스 혁신정보는 관심을 가지고 꾸준히 조사한다면 직접 상대방의 적극적인 협조, 예를 들면 현장방문의 허락과 같은 도움을 받지 않더라도 획득이 가능하다. 한국의 경우에도 금성사나 삼성전자가 바로 그 예를 보여주고 있다.¹⁰⁾

3. 벤치마킹의 適用分野

현재와 같은 형태의 벤치마킹이 시작되고 가장 많이 활용되고 있는 분야는 역시 製造業이다. 미국의 제록스, 휴렛-팩커드, IBM 등의 회사를 벤치마킹에 있어 가장 앞선 조직들로 꼽을 수 있는데, 이들은 모두 제조기업들이었다. 그러나 중요한 것은 벤치마킹의 철학이지 속한 산업분야가 아니다. 어떠한 종류의 조직이든지 效率性和 效果性を 높임으로써 궁극적으로 顧客滿足度를 향상시킬 수 있고 결국 조직의 성과혁신으로 그 결과가

이어지게 되어 있는 것이며 그 방법론으로 채택할 수 있는 것이 벤치마킹이기 때문이다.

실제로 미국의 경우 최근에 은행, 시설관리부서 등의 서비스조직 그리고 병원과 같은 非營利組織에서도 벤치마킹을 활발하게 도입하고 있다(이에 대해서는 다음의 IV장에서 보다 자세히 기술할 것임).

우리나라에서도 1993년말 이후 청와대, 내무부 등의 政府機關에서 삼성그룹과 같은 민간기업들에 위촉해서 공무원들에게 企業組織의 效率的인 經營, 顧客中心意識 등을 교육시키고 있는 것도 넓은 관점에서 보면 초보적인 단계의 벤치마킹이라고 할 수 있는 것이다.

어떤 의미에서는, 벤치마킹의 수행이 용이하고 그 성과가 단기간에 나타날 수 있는 분야를 상대적으로 많이 보유하고 있는 산업이 오히려 金融產業을 포함한 서비스산업이라고 할 수 있겠다. 서비스산업의 정의상, 제조업에 비해 巨額의 費用投資와 長期間이 소요되지 않고도 프로세스 운영방식의 변경이나 종업원에 대한 교육 등을 통해 선진기업의 우수한 실행방법을 쉽게 이전할 수 있는 부분이 많이 존재하기 때문이다.

8) 이에 대한 한가지 예로서, 1994년 3월에 한국경제신문의 벤치마킹 기획기사중에 실린 삼성석유화학의 이야기를 하지 않을 수 없다. 기사에 따르면 삼성석유화학은 미국의 아모코사와 벤치마킹을 공동으로 수행하기로 합의하고 이를 추진하는 과정에서 핵심정보에 대한 협조를 상대방인 아모코사로부터 받지 못하여 벤치마킹 프로젝트가 실패하고 말았다는 것이 기사의 취지였다. 그리고 그 결론으로서 벤치마킹은 핵심정보를 얻지 못하면 성공할 수가 없다고 쓰고 있었다. 그러나 이는 벤치마킹을 올바르게 이해하고 있지 못한 데서 연유한 오해라고 할 수 밖에 없다. 삼성석유화학이 그 벤치마킹 프로젝트를 통해서 얻고자 했던 정보가 공장설계와 원료처리 핵심기술이었기 때문이다. 그와같은 정보는 그야말로 지적재산권의 대상이 되는 전형적인 정보로서 삼성석유화학이 별도의 투자를 통해서 획득하거나 아니면 로열티를 지불하는 계약을 통해 얻어야 하는 정보로서 벤치마킹의 범위를 넘어서는 것이다. 삼성석유화학의 벤치마킹팀이 벤치마킹을 잘못 이해하고 있었거나 아니면 취재하는 과정에서 잘못 전달이 되었거나 한 것으로 여겨진다.

9) 신홍철, 변지석, 이경주 공역, 전계서, pp. 99-104 및 353-356 참조.

10) 신홍철, 변지석, 이경주 외 2인 공저, 전계서 참조.

IV. 韓國 保險產業에서의 벤치마킹 活用可能性

1. 서비스조직에서의 벤치마킹 活用事例¹¹⁾

여기서 소개할 서비스조직의 벤치마킹 活用事例는 최근에 미국에서 벤치마킹을 활용하여 成果改善을 도모한 퍼스트시카고은행(First National Bank of Chicago)과 국제시설관리협회(International Facilities Management Association; 이하 IFMA)의 두가지 사례이다.

가. 銀行業에 있어서의 벤치마킹 活用事例

美國 銀行業은 지난 15년간 엄청난 도전을 겪어온 서비스산업의 하나이다. 상업어음이나 유로마켓과 같은 財務分野의 革新的 發展의 結果로 信用도가 높은 大規模 顧客들을 잃게 되었으며, 利率 自由化에 따른 利率 競爭으로 마진이 거의 사라지게 되었고, 非銀行金融機關들이 小賣銀行業의 영역을 계속 잠식해 왔다. 이와같은 치열한 경쟁환경하에서 미래를 내다보는 은행들이라면 기존의 營業實務를 재검토하고 去來處理 生産性 및 顧客서비스水準을 향상시키지 않으면 안된다.

資産規模 470억 달러로 미국 중서부에서 가장 큰 은행인 퍼스트시카고은행에서는 銀行發展을 위해 중요한 10가지 분야를 파악했는데, 그중에 포함된 것들로서 從業員 權限賦與(Employee Empowerment)와 自律作業팀(Self-Directed Teams)이 있었다. 특히 商業貸出部署에서 이들 개념을 적극 지지했는데, 그 이유는 이 분야에서의 경쟁

력은 대출서비스의 질이라고 할 수 있기 때문에 일상적이고 거래처리중심적인 일을 담당하는 부서에 비해 직원들이 보다 많은 재량을 가질 필요가 있었기 때문이다.

이 두가지 發展分野를 담당하고 있는 부서는 영업서비스부(Operating Services Department; 이하 OSD)였는데, 이미 作業再設計, 職員教育 등을 통해 본질적인 基礎作業의 일부를 시행하고 있었다. 그러나, OSD책임자들은 그와같은 조치는 從業員 權限賦與 그리고 종국적으로 자율작업팀에 이르는 連續過程의 한 단계에 불과하며 보다 발전된 단계로 이르는 길은 분명하게 보이지 않았고 조사를 필요로 하고 있다는 인식을 하고 있었다. 그래서 '權限賦與와 自律管理팀을 통해 生産性과 서비스질이 向上될 수 있을 것인가'라는 주제를 가지고 문헌조사에 착수하게 되었는데, 곧 깨닫게 된 것은 銀行産業 自體內에서는 얻을만한 것이 거의 없으므로 다른 산업의 조직들로부터 교훈을 얻어야 한다는 사실이었다.

이 시점에서 OSD는 종업원 권한부여와 자율작업팀에 대한 경험을 가지고 있는 조직들에 대한 벤치마킹을하기로 결정했다. 우선 외부에서 벤치마킹전문가를 초청하여 OSD팀에게 벤치마킹기법에 관한 교육을 실시하였으며 初期의 文獻調査를 기초로 벤치마킹을 위한 설문들을 작성하게 되었다. 또한 문헌조사 및 팀멤버들의 개인적인 지식을 토대로 벤치마킹대상기업들을 선정하였는데, 모두 14개 회사가 선정되었다. 이중 70%는 다양한 종류의 製造業體들이었으나 銀行과 保險會社 같은 금융서비스 업체들도 포함되었다.

11) 이 부분은 신흥철, 변지석, 이경주 공역, 전계서에 실린 내용을 요약, 발췌한 것이다.

이들 대상회사로부터 협조를 얻는 데는 팀멤버들이나 다른 은행직원들의 개인적인 친분관계도 이용되었지만 가장 중요했던 것은 퍼스트시카고은행의 品質管理 擔當者들이 다른 회사 담당자들과 가지고 있던 네트워크였다. 이들 회사로부터 얻은 협조의 유형은 전화면담에서부터 해당조직 자율작업팀과의 회까지 다양했다. 設問紙에 대한 回答과 OSD팀의 觀察事實을 종합하여 작성한 報告書의 결론은 다음과 같았다.

금융서비스조직을 포함한 많은 경우에 종업원에 대한 권한부여는 가치있는 비즈니스전략이다. 조직에 권한을 부여하는 데 초점을 맞추으로써 생산성, 서비스질, 작업완수, 직원참여도, 신축성 등을 향상시키는 다목적과업을 해결할 수 있다. 우리가 면담한 대부분의 회사들은 이러한 노력의 결과로서 유형적인 금전적 이득을 보았다.

퍼스트시카고은행의 사례는, 금융서비스 조직에서 어떤 분야를 개선대상으로 삼을 수 있을 것인가에 대한 의미있는 시사와 더불어 金融產業 이외의 다른 산업에서도 얼마든지 유용한 정보를 얻을 수 있다는 것을 보여주고 있다. 특히 이 사례에서는, 관심을 가지고 있는 이슈에 대해 기존의 實務經驗만을 가지고는 파악할 수 없는 여러가지 사항들에 대해 미리 철저히 조사함으로써 경영진으로 하여금 충분한 정보에 입각한 意思決定을 내릴 수 있도록 하는 데 벤치마킹이 결정적인 역할을 할 수 있음을 알 수 있다. 또한 퍼스트시카고은행에서는 새로운 商品開發을 고려하게 되었을 때 앞서의 벤치마킹경험을 토대로 이미 그러한 상품을 제공하고 있는 회사들에 대한 벤치마킹조사를 함으로써 營業方式에 대해 많은 것을 배우게 되었다.

나. 施設管理에 있어서의 最善의 實務에 대한 벤치마킹

IFMA는 회원사들의 施設管理 및 그에 관한 專門의 技法의 개선을 목적으로 하는 업계조직이다. 大規模의 私的, 公的 施設들을 관리하는 것을 일반적으로 경영기능의 하나로 간주하지 않는 경우가 흔한데, 실제로는 施設管理가 회사의 이익에 미치는 영향이나 공공기관의 예산에서 차지하는 비중은 상당하다.

IFMA의 회원사로는 포드자동차, 벨캐나다, 휴렛팩커드, DEC, 컴팩 등 美國 主要企業들이 포함되어 있는데, 대개의 경우 시설관리에 관한 정보를 공유하는 것은 競爭力情報을 노출시키는 것으로 인식하지 않고 있다. 따라서 벤치마킹에서 발견한 사항을 보급하고 후속조사를 개발하는 데 있어 협회기관의 情報機能이 중요하다는 점을 고려할 때, IFMA와 같은 기관은 協會의 存立目的인 시설관리에 관한 정보를 저장하고 교환하는 자연스러운 장소가 된다.

IFMA에서는 1991년 2월에 회원사들이 관심을 가지고 있는 各種 施設管理指標에 대한 정보를 제공하기 위해 벤치마킹을 실시하기로 결정하고 設問紙를 이용한 조사를 하였다. 설문조사의 결과는 각 회원사가 각종 시설관리지표면에서 어떤 위치에 있는지에 대해 실무자들에게 유용한 기준선을 제공하기는 하였으나, 중요한 두가지 요소, 즉 설문지 응답자들에 대한 정보와 우수성과의 實行動因이 나타나 있지 않았다. 보다 깊이있는 조사를 위한 정보가 결여되어 있었던 것이다.

그래서 IFMA는 휴렛팩커드사에 근무하는 전문가에 의뢰해서 IBM, USAA, 휴렛팩커드 등을 포함한 다수의 회사로부터 내부적으로 수행된 조사

결과를 얻게 되었다. IFMA의 의도는 회원사들의 지식과 경험을 계속 축적해 놓음으로써 이를 전 회원사가 이용할 수 있도록 하는 것이다.

IFMA의 事例는 서비스조직의 경우에 벤치마킹이 효과적으로 이루어질 수 있는 한가지 좋은 방향을 제시하고 있다. 競爭力과 직접적으로 관련된 情報가 아닌 경우 非營利性的의 업계 전문조직이 회원사들이 상호간에 필요한 정보를 교환하고 경우에 따라서 보다 심층적인 조사를 수행할 수 있는 기반을 제공하는 것이다.

2. 三星生命에서의 벤치마킹 活用事例

가. 벤치마킹의 背景

三星生命은 현재 收入保險料나 總資產規模에서 국내 생명보험업계 1위이며 그 상대적인 규모는 2위와 3위를 합한 것에 필적할 만큼 大規模의 會社이다. 동시에 保險監督院의 生命保險 綜合評價에서 7년간 연속수위를 차지하고 있어 經營의 質面에서도 국내 생명보험회사 중에서 가장 뛰어나다고 볼 수 있겠다. 그럼에도 불구하고 國際化, 開放化時代에 대비하기 위해 1980년대말 이후 經營革新運動을 전개해왔고 그 중의 하나인 비즈니스 리엔지니어링에 관한 내용은 최근에 출판된 「한국기업의 리엔지니어링 사례」(이순철, 명진출판사, 1994)에 포함되어 있다.

비즈니스 리엔지니어링을 추진하기 위해서는 그 目標 및 方法論 設定을 위해 벤치마킹이 필수적으로 수행되어야 하며, 三星生命의 경우에도 류쥬얼 베네피트, 일본생명 등을 벤치마킹대상으로 삼았다. 그러나 이들 선진기업에 관한 내용은 이미 二

次資料들을 통해서도 실행동인 파악까지 가능한 상태이기 때문에 벤치마킹을 단계별로 수행할 필요는 없었던 것으로 알고 있다.¹²⁾

이와같이 비즈니스 리엔지니어링을 추진하는 과정에서 벤치마킹을 수행한 이외에도 삼성생명은 각 분야의 經營革新을 위해 벤치마킹개념을 별도로 적용하고 있다. 물론 그 적용분야나 방법에 있어 초보적인 단계에 머물러 있다고 할 수 있으나 金融產業, 특히 保險會社의 경우에 어떠한 분야에 어떻게 벤치마킹을 적용할 것인가에 대해 三星生命 事例에서 의미있는 통찰을 얻을 수 있다. 더우기 국내 보험업계에서는 단연 으뜸의 위치를 확보하고 있음에도 불구하고(흔히 말하듯이 벤치마킹의 대상이라고 할 수 있음에도 불구하고), 자기 조직이 마흡한 분야를 개선하고자 他組織을 배움의 대상으로 삼았다는 것은 아무리 높이 평가해도 지나침이 없는 자세라고 할 수 있겠다.

벤치마킹에 임함에 있어 무엇보다도 중요한 것은 타조직으로부터 배울 것이 반드시 있다는 것을 인정하고 이를 항상 수용하려는 자세를 갖추는 것이라고 할 수 있겠다. 그러한 자세를 가지지 못하는 한 애당초 벤치마킹이 시작될 수가 없으며 시도된다고 하더라도 일면적이거나 일시적인 도입에 그쳐 벤치마킹의 궁극적인 목표인 學習組織의 構築과는 거리가 멀 수 밖에 없게 되는 것이다.

나. 서비스모니터링을 통한 벤치마킹

三星生命은 顧客満足度の 면에서 개선의 여지가 있다는 판단에 따라 (1) 고객접점에서의 親切서비스 國內 最高水準 示現 (2) 設計士의 대고객서비스

12) 보다 자세한 내용은 이순철, 전게서, pp. 10-77 참조.

스 선진수준 달성이라는 두가지 혁신목표를 세웠다. 이와같은 目標設定의 概念은 바로 벤치마킹에서 전형적으로 볼 수 있는 것이다. 즉, 기존의 관행을 토대로 점진적인 개선을 하는 것이 아니라 최선의 실무수준을 목표로 지금까지와는 전혀 다른 새로운 우수실무를 도입하여 成果를 革新하고자 하는 哲學이 반영되어 있는 것이다.

위의 두가지 목표를 추구함에 있어 三星生命이 택한 接近方法이 벤치마킹이었는데, 親切서비스에 있어서는 窓口서비스와 電話應對를 개선분야로 선정했고, 設計士 大顧客서비스에 있어서는 請約書 自筆署名率, 約款傳達率, 設計士 定着率, 民願發生件數 등의 분야를 개선분야로 선정했다.

우선, 친절서비스에 있어서 국내 최고수준을 파

악하기 위하여 삼성생명(三星生命)은 國內의 金融機關, 즉 保險會社들을 비롯하여 銀行, 證券會社 등을 調査對象으로 하여 창구서비스에서는 標本顧客에 의한 서비스수준을 체크하는 방법으로, 전화응대에 있어서는 모니터요원이 직접 전화하는 방법으로 벤치마킹의 資料蒐集段階를 수행하였다. 물론 동시에 自社 窓口와 本社 및 外野의 全組織에 대해서도 조사를 실시함으로써 최고수준과의 비교를 통한 성과값 파악이 가능하도록 했다. 구체적인 調査項目으로는, 창구서비스에 있어서는 窓口職員 應對水準, 勤務姿勢 및 業務水準, 窓口環境 및 備品 등을, 그리고 電話應對에 있어서는 電話應對要領 및 親切度を 포함시켰다(〈표-3〉 참조).

〈표-3〉

三星生命의 서비스 모니터링

구 분	창구서비스	전화응대	생활설계서비스
조사방법	표본고객에 의한 서비스 수준 체크	모니터요원이 직접 전화 실시	생존조사, 일반상담
모니터대상	자사 창구, 보험, 은행, 증권	자사의 전조직, 보험, 은행, 증권	생존조사대상 및 일반고객
조사항목	창구직원응대수준 근무자세 및 업무수준 창구환경 및 비품	전화응대요령 및 친절도	생활설계사 가입단계 서비스수준

자료 : 삼성생명 내부자료

이와같은 조사는 1991년 상반기부터 지금까지 꾸준히 이루어지고 있으며, 窓口應對에 40점, 電話에 25점, 姿勢準備에 15점, 窓口管理에 20점을 부여한 총 100점 만점을 기준으로 조사대상조직들이 어느 정도의 성과를 보이고 있는 지를 평가하여 비교하고 있다. 조사결과, 친절서비스에 있어 國內最高水準으로 평가되는 조직은 S은행이었으며 三星生命은 S은행을 벤치마킹대상으로 선정하

여 어느 측면에서 S은행과 차이가 생기는지를 파악하여 자사의 친절서비스를 개선하고자 했다.

조사를 수행하면서 파악된 삼성생명 친절서비스의 相對的 脆弱點들은 다음과 같았다. 먼저 창구서비스에 관해서는, 서비스매너의 표준화는 어느 정도 수준급이었으나 표정이 밝지 못하고 응대가 기계적이었으며 특히 창구후선 근무자의 고객에 대한 태도나 매너가 부족하다는 인상을 주어 顧客

意識이 不充分한 것으로 판단되었다. 電話應對에 있어서는 전화종료시에 인사가 미흡하고 통화중인 비율이 은행권보다 높으며 말이 빠름으로써 고객에게 바쁘다는 인상을 강하게 주고 있는 것으로 파악되었다.

三星生命은 이 S은행에 비해 상대적으로 취약한 것으로 나타난 부분들을 1991년 이후 꾸준히 개선하여 왔으며 1994년도 내에 電話應對는 S은행 수준으로, 窓口應對는 S은행의 90% 수준으로 끌어올려 1996년도까지는 국내최고수준을 달성한다는 목표를 세우고 있다. 특히 이러한 점들이 종합적으로 반영된 顧客満足度 側面에서 업계최고수준을 이룩해 이를 계속 유지하는 것을 목표로 삼고 있다.

또한, 지금까지의 서비스모니터링은 주로 친절 서비스 측면에 대해 행해져 왔으나 앞으로는 이를 設計士서비스에까지 확대함으로써 日本生命과 같은 선진업체에 비해 훨씬 뒤져 있는 請約書 自筆署名率, 約款傳達率, 設計士 定着率, 民願發生件數 등의 분야에서 日本生命의 水準에 근접한다는 목표를 세우고 있다. 참고로 日本生命의 경우, 청약서 자필서명율과 약관전달율이 100%이며 설계사 정착율은 54%, 민원발생건수는 전무하여 국내 보험업계에서는 경영의 질적인 측면에서도 가장 앞선 것으로 인정되고 있는 三星生命을 훨씬 앞지르고 있다.

다. 評價

三星生命이 현재 수행하고 있는 벤치마킹은 비교적 자료입수가 용이하고 적은 비용으로 단기간에 혁신이 가능한 분야를 대상으로 함으로써 벤치마킹의 수준으로 보면 初步的인 段階라고 할 수

있다. 그러나, 삼성생명 사례가 다른 국내 보험회사들에게 시사하고 있는 몇가지 점들은 매우 중요한 意味를 가지고 있다.

우선, 앞서 지적한 바와 같이 국내 생보업계에 서는 질, 양 모두에서 현격한 우위를 차지하고 있으면서도 經營革新을 통해 기업체질을 개선하고자 하는 강한 의지를 보이고 있다는 점이다. 開放化, 國際化가 신속하게 진행되고 있는 현시점에서 다른 보험회사들이 본받아야 할 점이라고 여겨진다.

두번째로 지적할 수 있는 점은 미국에서 비롯된 先進經營技法인 벤치마킹을 수용하는 단계를 옮겨 밟고 있는 것으로 보여진다는 것이다. 벤치마킹이 기업경영의 전분야에서 체계적이고 지속적으로 수행되기 위해서는 산업을 불문하고 企業間, 組織間 情報共有環境이 조성되는 것이 선결과제라고 할 수 있다. 이는 미국의 경우에 IBC나 SPI, 일본의 경우에 異業種交流會와 같은 공공조직을 통해 경영개선정보의 교환이 이루어지는 한편 개별기업들 간에도 프로세스정보에 대한 공유환경이 상당히 조성되어 있다는 것에 비추어 보면 알 수 있다.

이에 비해 한국에서는 아직까지 기업들간에 프로세스 운영정보라 할지라도 상호 공유한다는 인식이 부족한 것이 현실이다. 그렇다 하더라도 二次資料 蒐集水準에서 타조직의 우수성과를 뒷받침하고 있는 실행동인을 파악할 수 있는 부분이 상당히 많이 존재하는 것이 사실이며, 그와같은 예를 三星生命의 벤치마킹사례가 보여주고 있다고 하겠다. 중요한 것은 자기 조직이 뒤져 있는 부분을 찾아 이를 개선하고자 하는 강력한 의지인 것이다. 한꺼번에 너무 많은 것을 바랄 것이 아니라 시행이 가능하고 현실적으로 자료수집이 용이한 부분에서부터 시작할 수 있는 것이 벤치마킹인 것

이다. 三星生命이 벤치마킹을 도입함에 있어 窓口 서비스 및 電話應對에서부터 시작하여 設計士서비스로 범위를 확대해 가는 接近方法은 바람직해 보인다.

V. 要約 및 結言

지금까지 論議한 내용의 초점은 다음과 같이 세 가지로 요약될 수 있다. 첫째, 國際化, 開放化의 급속한 진전에 따라 과거와 달리 市場經濟原理에 입각한 質爲主의 經營에 치중하지 않으면 안되는 한국기업들, 특히 보험회사들 입장에서 경영혁신을 위해 택할 수 있는 바람직한 접근방법으로 벤치마킹을 우선적으로 꼽을 수 있다. 둘째, 벤치마킹이 保險産業을 포함한 금융, 서비스산업의 경우에도 매우 유용한 經營技法임을 선진국의 사례나 국내의 삼성생명 사례를 통해 알 수 있다. 셋째, 자료수집이 용이하고 실행이 쉬운 분야를 먼저 벤치마킹 대상분야로 선정했다는 점에서, 삼성생명이 택한 벤치마킹의 導入節次가 한국의 기업문화에서 매우 바람직한 하나의 典型을 제시하고 있다는 사실이다.

경영에 있어 革新이 이루어지고 그 결과 變化가 발생하기 위해서는 무엇보다도 내부 및 외부환경에 대한 이해가 선행되어 기존의 관행을 가지고는 경쟁에 있어 우위를 유지할 수 없다는 인식을 할 수 있어야 한다. 이 단계는 확고한 리더십에 의해 뒷받침되지 않으면 안되는 부분이다. 그 다음으로 중요한 역할을 수행해야 하는 組織構成員은 중간관리자 및 실무자들로서 組織의 變化를 실제로 담당할 사람들이다. 이들에 의해 혁신이 수용되고 자발적인 참여가 이루어지지 않으면 혁신을 통해

원하는 결과를 충분히 얻을 수 없을 것이다. 바로 이러한 점에서 급격히 변화하지 않으면 안되는 한국기업들에게 벤치마킹은 매우 有用한 技法으로 지적될 수 있는 것이다.

벤치마킹을 수행함으로써 타조직과의 현실적인 비교 위에서 자신을 철저히 이해할 수 있게 되며 타조직이 이룩하고 있는 성과를 기초로 제시되는 목표는 組織構成員들의 受容度를 높이게 될 것이다. 최선의 실무수준을 지향하는 목표라는 것은 당연히 벅찰 수 밖에 없지만 타조직에서 이미 달성하고 있는 것이며 동시에 實行動因 把握을 통해 구체적인 達成方法까지 제시된다면 얼마든지 自發的인 參與意識을 이끌어낼 수 있는 것이다.

한국의 다른 어떤 산업보다도 保護와 規制를 많이 받아왔다는 점에서 한국의 보험산업은 가장 많은 변화를 필요로 하는 분야라고 할 수 있다. 이는, 벤치마킹이 어떤 의미에서는 서비스조직에 더욱 유용성이 큰 經營技法이라는 점을 고려할 때 벤치마킹을 통한 經營革新의 效果를 가장 많이 볼 수 있는 분야라는 말도 된다. 따라서 미래를 내다보는 보험회사 경영진이라면 다음과 같은 질문들을 스스로에게 던져보아야 할 것이다.

- 우리 회사가 다가오는 未來에 競爭優位를 갖도록 하는 데 내가 관심이 있는가?
- 주요성과요인면에서 우리 회사의 상대적 위치는 어디인가?
- 우리 회사의 프로세스중에서 가장 改善效果가 큰 분야는 무엇인가?
- 고객들이 不滿을 가지고 있어서 迅速한 改善을 필요로 하는 분야는 무엇인가?
- 벤치마킹을 통해 우리 회사에서 개선이 필요한 분야와 그 改善方法을 파악할 수 있다고

내가 믿고 있는가?

변화하고자 하는 욕구가 없다면 벤치마킹은 아무런 의미가 없다. 벤치마킹의 최초단계는 變化의 必要性을 인식하고 변화를 받아들일 자세를 갖추는 것이다. 그 다음에 필요한것이, 問題點을 解決하고자 하는 경영진의 支援, 벤치마킹 파트너, 그리고 유능한 벤치마킹팀이다. 물론 꾸준한 調査와 강한 忍耐가 필요한 것은 두말할 나위 없다.

벤치마킹에 대해 진지하게 고려할 것을 권한다.

參考文獻

- 박영종 역, 벤치마킹(캐롤 맥내어 외), 21세기북스사, 1993.
- 삼성경제연구소, 변혁프로세스 벤치마킹보고서, 1993.
- 송경근 외 2인 공역, 성공벤치마킹(로버트 캠프 저), 명진출판사, 1993.

신홍철, 변지석, 이경주 공역, 전략적 벤치마킹(그레고리 왓슨 저), 사계절출판사, 1993.12.

신홍철, 변지석, 이경주 외 2인 공저, 한국의 벤치마킹 (1), 사계절출판사, 1994. 4.

신홍철, 변지석, 이경주 외 2인 공저, 한국의 벤치마킹 (2), 사계절출판사, 1994. 4.

이순철, 한국기업의 리엔지니어링 사례, 명진출판사, 1994.

Altany, David, "Share and Share Alike", *Industry Week*, July 15, 1991.

Fortune, "How to Steal the Best Ideas Around", October 19, 1992.

Fortune, "Are You as Good as the Best in the World?", December 13, 1993.

Watson, Gregory H., *The Benchmarking Workbook: Adapting Best Practices for Performance Improvement*, Cambridge, MA, Productivity Press, 1992.