



BPM (Business Process Management)

BPM 개요



CONTENTS

- BPM 개요
- 프로세스 모델링 및 공유
- 프로세스 실행
- 프로세스 성과 관리

□ Business Process Management

□ 1990년 초반부터 BPM 용어가 사용

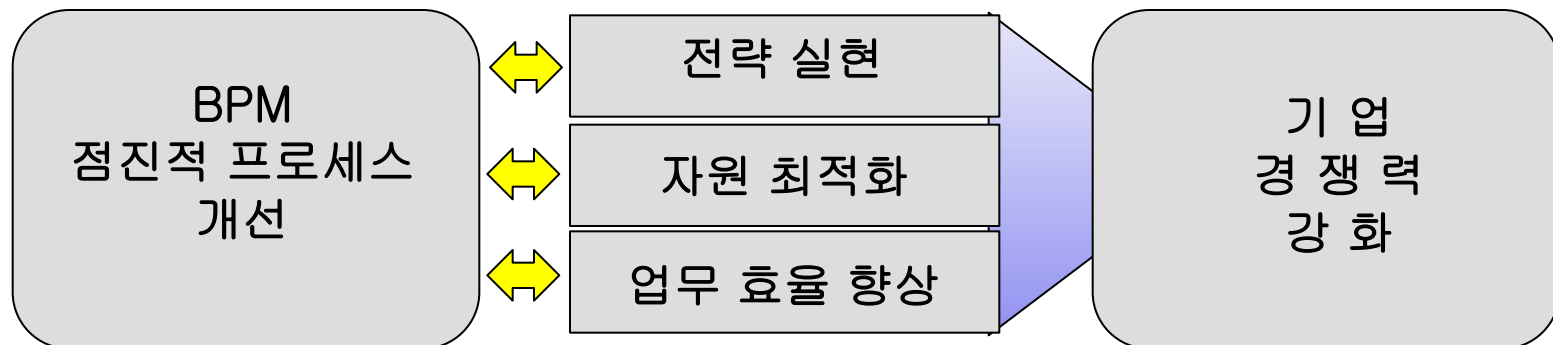
□ 기존의 BPM에 대한 정의 예

- D.J.Elzinga(1995): "제품/서비스의 질적 향상을 위해 프로세스를 분석, 개선, 통제, 관리하는 체계적이고 구조적인 접근 방법"
- M. Zairi(1997): "생산, 마케팅, 커뮤니케이션 등 기업 활동의 주요 요소에 대한 근본적인 활동을 분석하고 끊임없이 개선해 나가는 구조적인 접근 방법"
- H.Smith와 P.Fingar(2002): "비즈니스 프로세스의 도출, 설계, 전개 뿐 아니라 실행 가능하고 고객 만족을 위한 비즈니스 목적에 부합하도록 경영, 관리상의 통제를 포함한다".
- Mazumdar & AbuSafiya(2004), Terry(2004) 등

□ BPM 정의

■ BPM은 '**프로세스 개선의 기반**'을 제공합니다

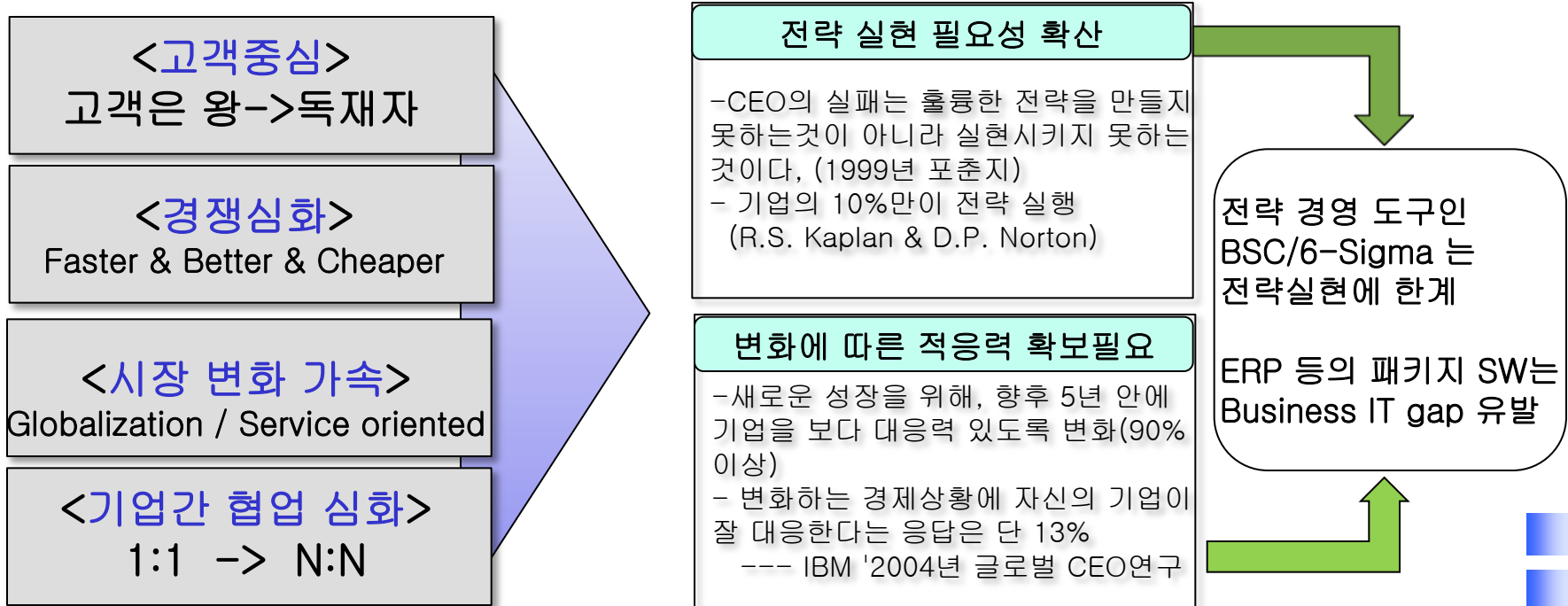
- 핵심, 상호 기능적(Cross-functional) 프로세스 및 기업 내 전체 프로세스를 대상으로
 - ✓ 실적 데이터를 근거로
 - ✓전 직원이 참여하여
 - ✓구조적, 체계적, 분석적 접근 방식을 통해**점진적 프로세스 개선을 도모**하는 것



BPM 개요

□ BPM 필요성

- 급변하는 외부 환경하에서 경쟁력을 확보하기 위해서 전략 경영과 변화에 따른 적응력 확보가 중요한 이슈로 부각됨
- 그러나 기존의 전략 경영 도구가 가진 한계점으로 인해 전략 실현에 어려움을 겪고 있으며, ERP 등의 IT 시스템은 변화하는 프로세스를 적시에 반영하지 못함
- BPM은 상기 문제점을 해결할 수 있는 방안



BPM Vision

- BPM을 통해 기업의 모든 업무 현황이 실시간으로 가시화되고, 이를 통하여 전략 실현의 문제점이 업무 프로세스 상에서 발견된다.
- 문제점 해결을 위해 최적화된 개선 프로세스는 IT 시스템에 즉각 반영된다.

업무 현황 실시간 가시화

- 기업 현황 모니터링/ 통제
- 업무 진행 상황 모니터링
- 위험 상황 사전 예측 및 신속한 대처

전략 실현 문제점 파악

- 전략 실현 문제점을 정확하게 파악 (실시간, 공정성 확보)
- 성과 지표 자체보다는 업무 프로세스 상의 문제점 파악

문제점 해결을 위한 개선

- 자원 재배치/프로세스 재설계를 통한 자원 최적화
- 전략에 기반한 투자 최적화
- 개선 프로세스를 IT 시스템 즉각 반영

- 1) 전략 실행 지원
- 2) 민첩성 확보
- 3) 경영 투명성 확보
- 4) 프로세스 효율 향상(업무 생산성, **Quality, Cost**) 향상
- 5) 프로세스 중심 사고 고취
- 6) 효율적인 시스템 최적화

기대효과(1. 전략실행지원)

- 성과관리 시스템은 성과 창출과 전략 실행의 목표를 가지고 있으나 많은 경우 전략 실행에 성공하지 못하고 있음
- BPM은 기존의 성과관리 시스템의 단점을 극복하여 전략 실현을 시스템적으로 가능하게 함

□ 성과관리 시스템

- 목적: 기업 전략 실현
- 도구: BSC, DSS, EIS, SEM 등
- 문제점:

□ BPM의 프로세스 성과 관리

- 프로세스 표준화를 통해 업무 절차, 역할분담, 업무 처리 기준 등이 명확하게 정의
- 표준화된 프로세스는 정의된 그대로 실행
- 기업 전략을 반영한 프로세스 성과 지표를 모니터링/측정/분석
- 전략 실현을 위한 업무 최적화를 위해 끊임없는 개선을 도모

□ BPMS 성과 관리 기대 효과

- 기존의 성과 관리 시스템을 사용하며, 활용도를 증대
- 성과 관리를 위한 자료 수집을 실시간화/자동화
- 특정 기능의 최적화가 아닌 전략 실현을 위한 전체 최적화를 지향
- 프로세스 성과 지표는 기능 성과 지표의 예측 지표로 활용

기대효과(2. 민첩성 확보, Business-IT Gap 최소화)

- 내/외부 환경 변화에 따라 기업의 프로세스는 변화해야 함
- 최근 시장 변화 속도가 갈수록 빨라짐
- 고객중심/globalization/outsourcing 등 환경 변화에 대응하기 위해 기업 프로세스는 지속적인 적응이 필요함
- 기존 IT 시스템은 프로세스를 내부에 hard-coding하여 변화에 신속하게 대응할 수 없음.
- IT 시스템이 비즈니스의 변화를 수용하지 못함(IT-Business Gap)
- BPM을 통한 IT 시스템 개발은 이러한 단점을 극복
- BPM 기반으로 개발된 시스템은 프로세스 변화에 따른 IT 시스템 변경을 매우 용이하게 함

기대효과(3. 경영 투명성 확보)

- 직무 표준화/프로세스 표준화를 통한 R&R(Role & Responsibility)을 확보하여 책임 소재를 명확하게 함
- 전사 업무 현황이 실시간으로 조회되어 현환 데이터 정합성 확보
- 현황 분석을 통한 업무상의 문제점을 신속하게 파악
(어떤 업무 때문에 문제가 발생하는가에 대한 분석 가능)
- 업무 진행 현황 모니터링을 통한 업무 진행 지연 원인에 대한 문제점 파악이 가능
- 표준화된 프로세스에 따라 업무를 적시에 수행하게 되고 실행 중 발생하는 문제점들이 실시간으로 노출되므로 사전 예측 및 통제가 가능

기대효과(4. 프로세스 효율 향상)

- 프로세스 효율향상
 - 프로세스 평가기준
 - ✓ productivity(생산성)
 - ✓ Quality(품질):-
 - ✓ Cost(비용):

기대효과(5. 프로세스 중심 사고 고취)

□ 프로세스 중심 사고 고취

- 기업 경쟁력 향상은 단일 프로세스 최적화 차원이 아닌 전사적인 관점에서 프로세스를 최적화 해야함
- 이를 위해 전사 차원의 프로세스 성과 관리가 필요함
- BPM은 기업 전략을 **Process/action level**까지 실현시키며, 비즈니스 성과관리를 예측, 통제할 수 있다.



고객 중심, 목표 지향적, 전체적인 관점

□ 효율적인 시스템 최적화

- ERP, PI등을 통한 개혁 시스템 도입 초기에는 업무 효율 저하가 예상
- 급격한 변화에 따른 효율저하를 막고, 적은 투입 자원으로 빠르게 효율을 얻게 하는 방법이 **CPI**(점진적 프로세스 개선, **Continuous Process Improvement**) 활동이며, **BPM**을 통해 실현 됨

프로세스 경영 기술 발전

프로세스 관리 효율성

BPM

- 표준포맷에 의한 매핑
- 개선 프로세스 시뮬레이션
- 프로세스 성과관리에 따른 최적화
- 설계된 프로세스는 IT하부구조로 즉시 반영

프로세스 매핑 도구

- 기업 업무 흐름가시화
- 다양한 비즈니스 관점 통합
- 프로세스 변화 관리
- 시뮬레이션/분석
- 프로세스 실행이비
- 표준부재

Package SW

- ERP /Workflow/CRM/SCM.etc.
- 수작업에 의한 프로세스 도출
- 응용 프로그램이 비즈니스 변화를 저지
- 유연성 부족

Reengineering

- BPR/PI/TQM
- SI에 의한 시스템 개발
- 프로세스 도출/전개 미약
- IT로 전개될 수 없는 프로세스 맵

1990

2000

년도

프로세스 경영 기술 발전

- BPR/PI, BPM 모두 프로세스 중심의 개선(개혁)을 추구함
- BPR/PI는 기존 모든 시스템을 부정하고 업무를 재설계함, 초기에 IT 시스템 뒷받침이 취약하여 많은 경우 실패함

	BPR/PI	BPM
공통점	프로세스 중심	
적용 대상	핵심 프로세스	핵심 프로세스 지원 프로세스
적용 방식	Top-down	Top-down Bottom-up
참여 인원	Process 전문가	Process 전문가 전 직원
개선(개혁) 기반	경험, benchmarking, best practices	+ 실적 데이터
주기	One-time, 주기적	Real-time, 주기적
개선 프로세스검증	경험, 추측	실적 데이터, 시뮬레이션
변화 범위	급격한 변화, 문화적, 구조적 변화	부분적

- Workflow 시스템은 BPM에서 프로세스 실행 부분을 담당하는 하나의 Optional 한 모듈
- 기존 Workflow 시스템은 프로세스의 생산성을 의미
- 그중 프로세스/업무 처리시간(cycle-time)최적화를 지향함
- 즉, workflow의 프로세스 개선은 cycle-time을 줄이는 것을 의미
- workflow 를 통한 프로세스 개선은 프로세스 cost 및 quality에 악영향을 줄 수 있고, 기업의 전략 실현을 어렵게 만들 수 있음(local optimal)
- 이에 반해 BPM은 기업의 전략을 기준으로 프로세스의 전체(global)의 최적화를 할 수 있도록 함

The End

- BPM 개요
- 프로세스 모델링 및 공유
- 프로세스 실행
- 프로세스 성과 관리