



제 1부. 스마트경영과 정보기술(IT)의 의미

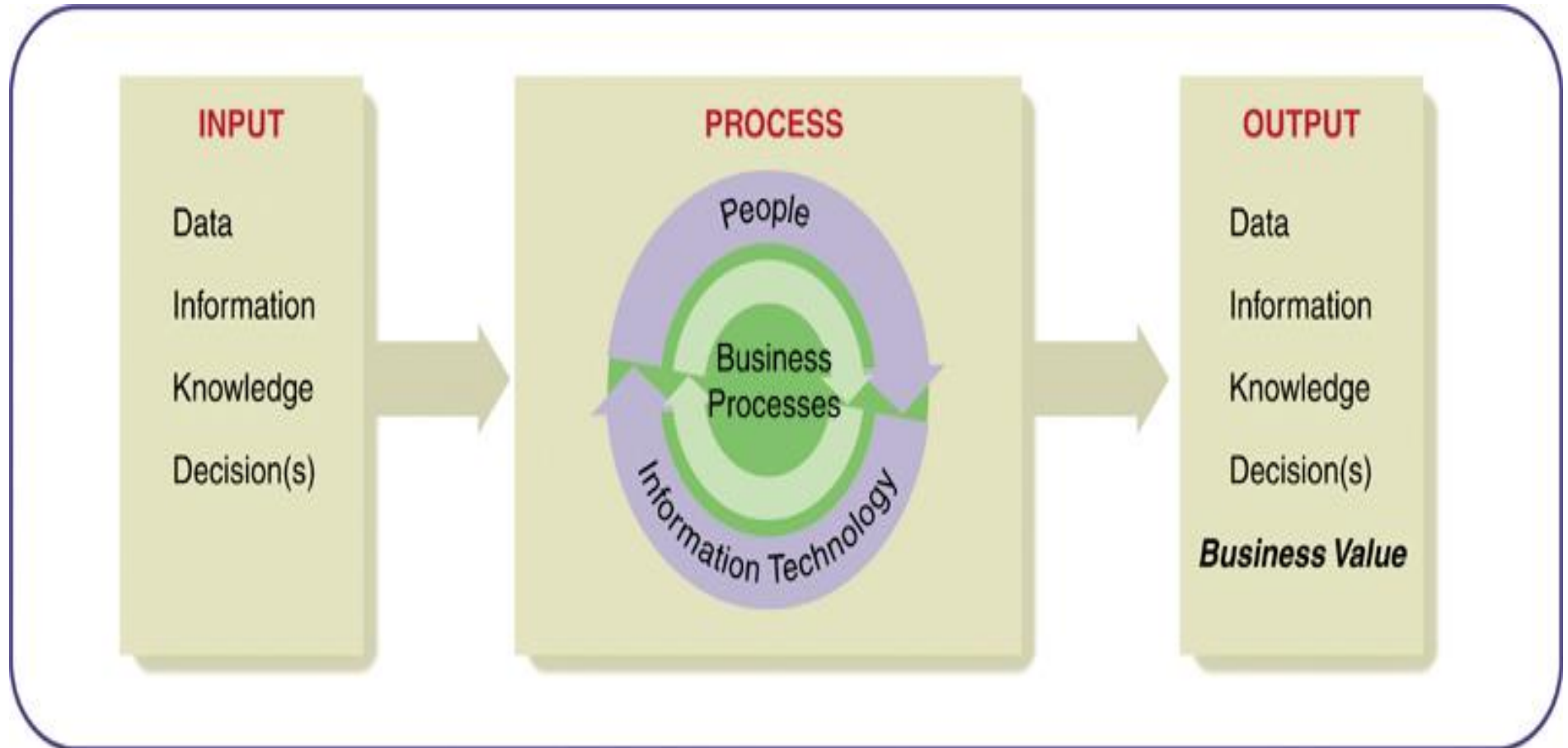
제 3장. 프로세스와 경영혁신



혁신의 의미

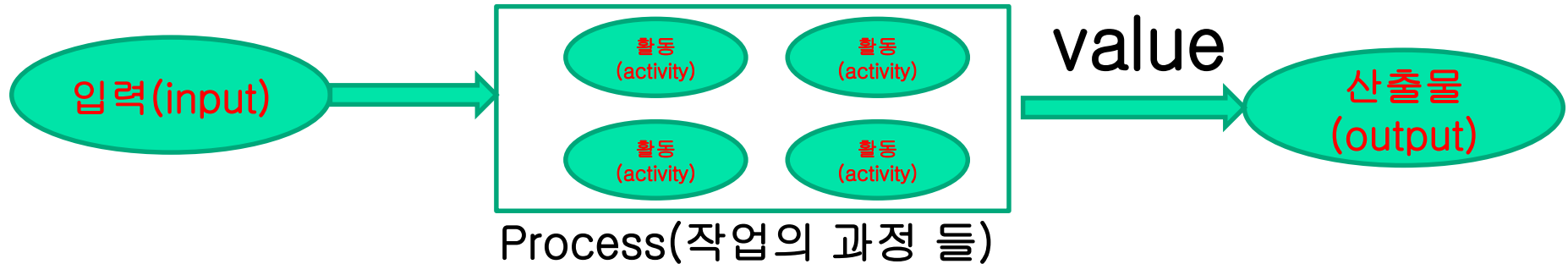
- 혁신은 비즈니스 업무처리방식의 개선에 초점을 기반으로 조직, 제도, 문화, 시스템 등을 포함하고 있으며, 조직과 제도, 업무처리방식개편, 시스템 통합 등을 통하여 직접적인 개선을 목적으로 문제점 분석을 통한 개선방향을 추구하는 활동으로 정의한다
- 혁신의 주활동:경영혁신과 정보처리기술의 유기적 결합을 통한 업무프로세스의 재구축을 하는 활동으로 정의
- 새로운 패러다임을 창조하고 조직을 새롭게 창출함으로써 근본적인 변화를 유발하여 고객측면에서는 다양한 제품과 서비스에 대한 기회의 폭을 넓혀주고 기업으로부터 보다 빠른 제품과 서비스 혜택을 받을 수 있도록 해주고, 저렴한 가격으로 제품을 구매할 수 있도록 해준다.

비즈니스에서의 입력-프로세스-출력모델



프로세스(process)란

Process의 사전적 정의: 하나 이상의 input을 받아들여 customer에게 value있는 output을 산출하는 행동들의 집합



- 프로세스의 정의
 - GE: 자원 및 정보를 특정한 제품 또는 산출(Output)으로 변환시키는데 필요한 활동(activity)과 과업(task)들의 집합
 - IBM: 내부 또는 외부 고객을 위해 유용한 결과를 도출하는 것이라고 정의할 수 있으며, 반복적이며 측정가능한 과업(직무)들의 시리즈
 - Webster new word: 어떤 목적에 이르게 하는 활동들 또는 작업들의 시리즈, 특히 제조업에 있어서는 계속적인 작업의 처리들
- 프로세스의 성격
 - 프로세스는 반복적으로 발생하는 작업들로써
 - 측정가능한 Input(투입물)을 측정 가능한 output(산출물)으로 전환하는 부가가치가 있는 일련의 활동
- 프로세스의 첫단계의 이해는 re-engineering임(마이클 해머의 BPR주장)



정보기술과 프로세스 환경

- 급변하는 기업환경에 지속적인 혁신
- 기업혁신 프레임워크: 리엔지니어링, 업무개선
- 혁신의 성공
 - 사업전략, 정보기술전략, 사업인프라스트럭처, 정보기술인프라스트럭처의 균형있는 혁신
- 정보기술전략과 비즈니스전략을 연계해서 수행하고자하는 경영자의 의지가 필요한 시점



BPR의 혁신이론

- 1992년 Hammer(해머)and Champy(챔피)에 의해 소개된 BPR(Business Process Reengineering)은 “하나 이상의 입력을 받아들여 고객에게 가치 있는 결과를 산출하는 행동들의 집합”으로 비즈니스프로세스를 정의하고 프로세스의 이름과 목표에 대한 정확한 이해, 프로세스 성능평가 기준, 프로세스 관리체계 등의 중요성을 강조
- 또한 Daveport와 Short(1990)는 “활동의 구조로서 처음과 끝, 그리고 확연히 구분된 투입요소와 산출요소를 가지고 시간과 장소를 가로질러 수행되는 작업 활동의 일정한 순서”로 정의
- 종합적으로 BPR은 업무와 관련된 입력요소를 받아들여 산출요소로 변환시키는 일련의 작업활동들의 집합으로 정의할 수 있다



BPR의 기본개념

■ 기본적

- BPR을 할 때에는 먼저 기업이 무엇을 해야 할 지를 먼저 결정하고, 그 다음 그것을 어떻게 해야 할 지를 결정해야 한다. BPR에서는 어떠한 것도 당연한 것으로 여기지 않는다. BPR에서는 ‘지금 있는’ 것을 무시하고 ‘반드시 있어야 할’ 것에 집중한다.

■ 근본적

- 현존하는 모든 구조와 절차 버리고 완전히 새로운 업무처리 방법을 만들어 내는 것을 의미한다. 비즈니스 프로세스는 업무를 개선시키거나 향상시키거나 또는 변경시키는 것이 아니라 다시 만들어 내는 것이다.

■ 획기적인 향상

- BPR은 오직 확실한 개혁이 필요할 때에만 사용해야 한다. 점진적인 개선은 미세조정을 필요로 하지만, 극적인 개선은 낡은 것을 버리고 새로운 어떤 것으로 대체해야만 이룰 수 있다.

■ 프로세스

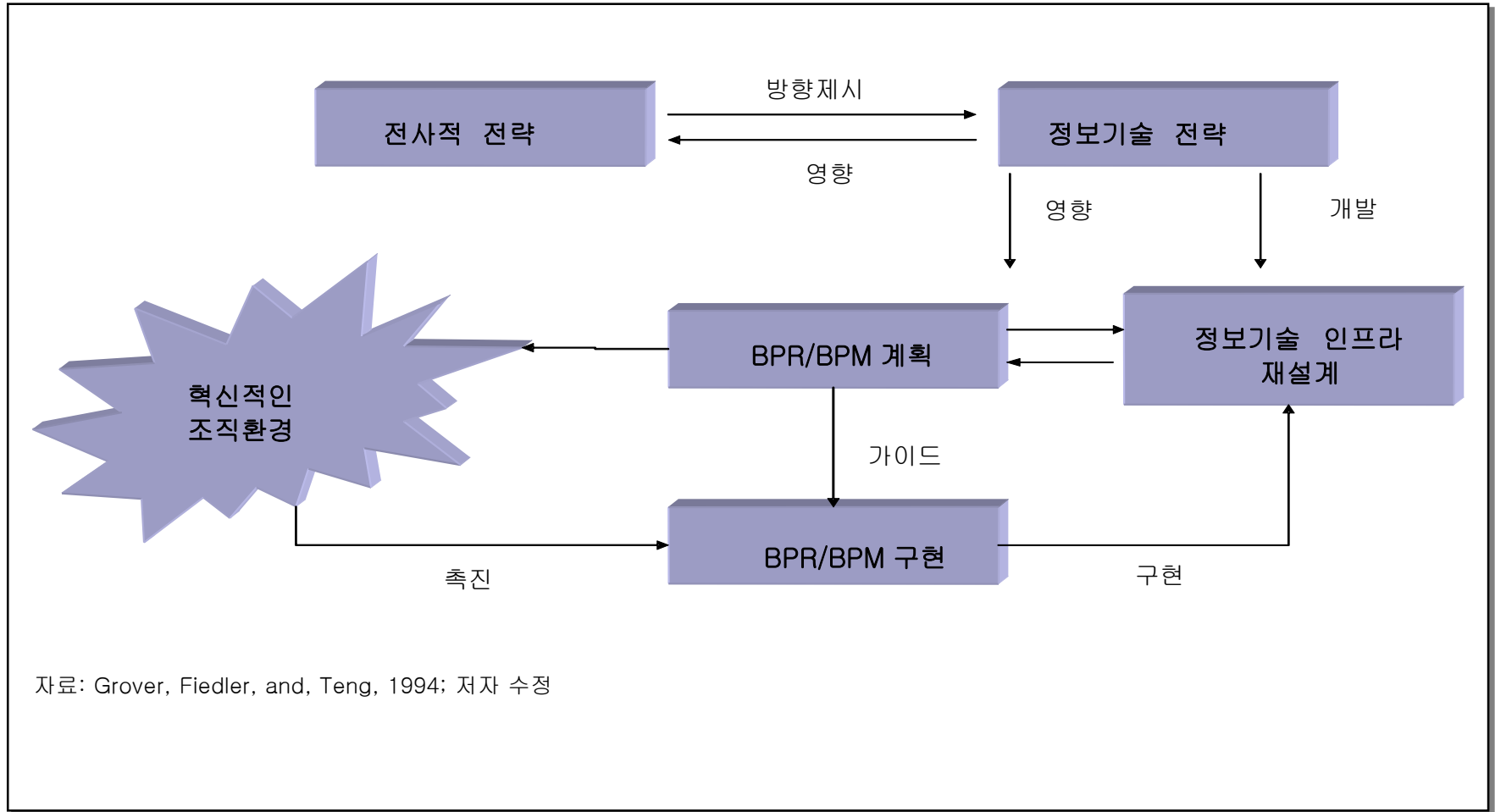
- 업무 프로세스는 “하나 이상의 입력을 받아들여 고객에게 가치 있는 결과를 산출하는 행동들의 집합”으로 정의할 수 있다.



BPR과 정보기술과의 연계관계

- 정보기술
 - 컴퓨터, 소프트웨어 응용, 혹은 정보통신네트워크를 이용하여 얻을 수 있는 기술
- 정보기술을 이용한 BPR
 - 경영혁신과 정보기술의 유기적 결합을 이용한 업무 프로세스의 재구축 (분석 및 설계)
- 따라서 BPR은 두가지 면이 중요하다.
- 첫번째, IT와의 유기적 결합
- 두번째, 업무프로세스의 재설계이다

BPR과 정보기술 연계도

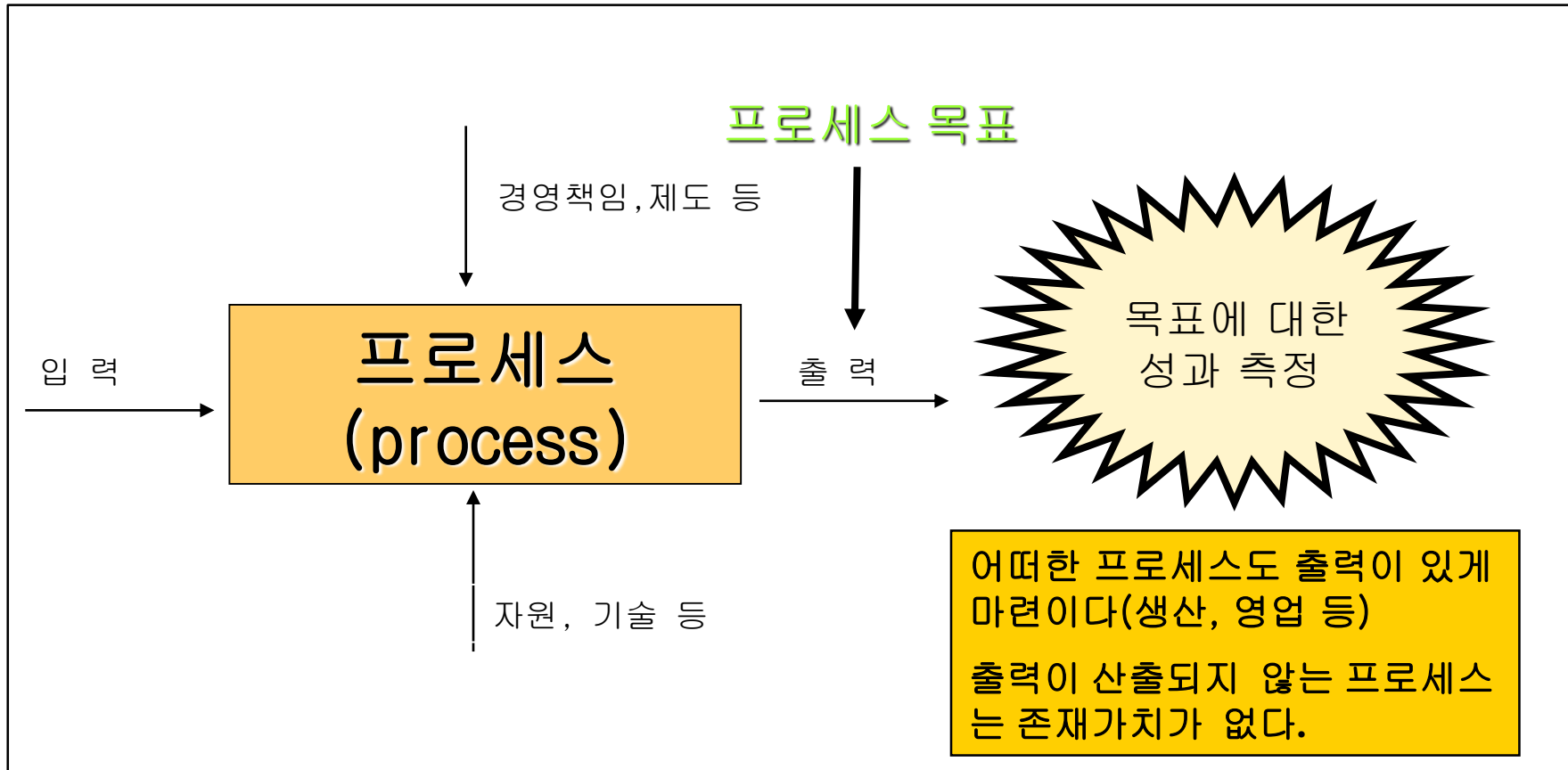




프로세스가 가지는 기본적인 성격

- 프로세스의 목표는 고객이다.
- 프로세스는 조직을 뛰어넘어 수행되며, 조직 간 연계가 쉬워야 한다.
- 프로세스는 시작부터 끝까지 전체적인 최적화를 추구해야 한다.

프로세스 목표와 성과측정



BPR의 실행절차 5단계

1. 경영비전과 프로세스 재설계의 목적 설정
(원가절감 , 시간절약 , 품질 , 작업환경의 질)

2. 경영혁신 프로세스 재설계의 목적 설정
(주요 프로세스의 나열 , 프로세스 영역의 설정 , 전략적 평가)

3. 기존 프로세스 이해와 평가
(선정된 프로세스의 현재 작업방식과 성취도를 이해하고 평가)

4. 필요 정보기술의 파악
(BPR에 필요한 정보기술 파악 및 적용방안의 모색)

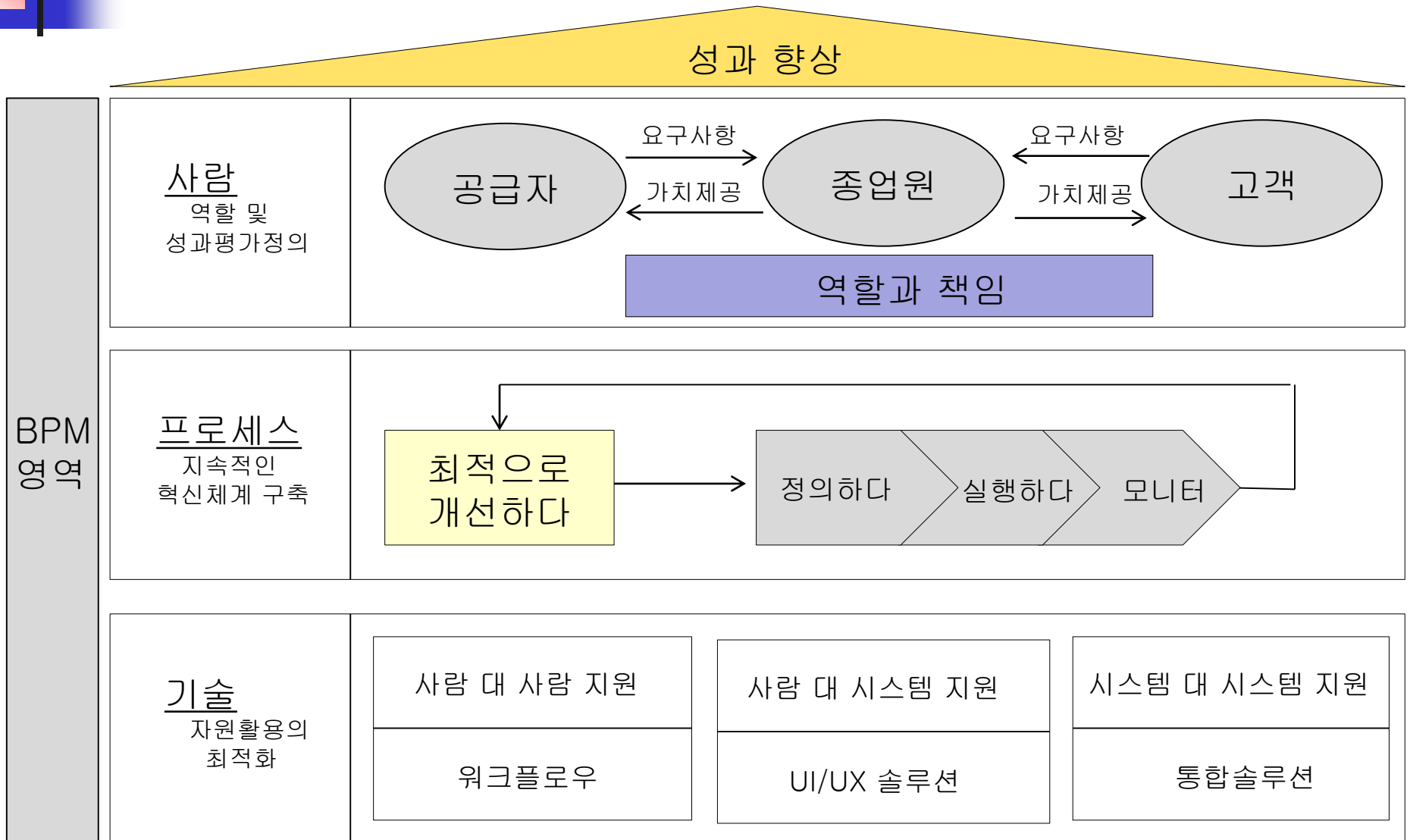
5. 새로운 프로세스의 프로토타입 설계 및 시범운영
(조직과 기술적 측면에서의 저항 , 문제점 , 개선사항 등의 발견 및 조정)



BPM의 배경

- 효율적인 IT자원관리와 시스템 활용되면서 관리용 소프트웨어 및 방법론이 주목을 받기 시작했다---> BPM시장의 주목대상
- 기업의 자원 즉 인적자원과 다양한 애플리케이션을 프로세스를 중심으로 연결시켜주고 묶어주는 역할을 BPM이 수행
- BPM에 의해서 프로세스가 인적자원과 그들의 업무를 직접, 간접적으로 지원하는 업무용 솔루션들의 물리적, 논리적인 백본(Back Bone)역할을 하도록 구성
- 기업내 산재한 업무용 솔루션들과 각 업무 수행자들이 이를 중심으로 재정렬되고, 통합되는 것
- 한번의 BPR구축으로 조직재설계를 만들어내는 대신에 지속적인 업무프로세스 관리를 목적으로 하는 BPM(Business Process Management)
 - 점진적이고 지속적인 업무흐름의 개선활동
 - 데이터로서의 프로세스를 관리하는 활동
 - 비즈니스와 정보기술간의 밀접한 연계를 구성하는 활동
 - 전사적 업무프로세스를 관리하는 활동을 포함

BPM의 영역





BPM으로 실현하는 프로세스관리

- 프로세스의 정의(Process Definition)
- 프로세스의 실행(Enactment)
- 프로세스의 측정(Measure)
- 프로세스의 분석과 개선(Analysis and Improvement)
- 프로세스의 통제와 모니터링(Control and Monitoring)



BPM의 기능

- ① 업무 프로세스의 자동화
- ② 업무프로세스의 개선
- ③ 새로운 업무 프로세스 생성



BPM의 모델기능

구분	기능
모니터링 소프트웨어	비즈니스 프로세스를 흘러가는 데이터를 추적해 주는 도구
워크플로우	직원들에게 비즈니스 프로세스에 대해 안내해주는 도구
EAI(Enterprise Application Integration)	미들웨어 애플리케이션에 대한 사용자 인터페이스 를 제공



워크플로우 정의와 변화

- 워크플로우란 기업 내·외적으로 정의된 업무들과 그에 관련된 사람, 정보, 및 기타 자원의 흐름을 통합적으로 관리·지원해 주는 업무처리 자동화시스템
- 여기서 언급되는 업무는 프로세스이며 자원은 문서, 자금, 제품뿐만 아니라 IT시스템, 데이터, 애플리케이션과 같은 다양한 업무자원에서부터 사람에 이르기까지 모든 프로세스 구성체를 말한다.
- 또한 워크플로우의 개념상의 변화는 기업통합, 변화관리, 성과관리의 3가지 요소



BPM 2.0

- 과거의 BPM은 단편적인 프로세스에서 비용절감이라는 목적하에 자동화를 추진하였다면 BPM2.0은 전사적인 범위에서 기업의 민첩성 확보를 위해서는 기업전략수행 및 성과향상을 기하기 위하여 지속적인 체질개선 확보 등을 통해 위상이 커짐
- 또한 BPM이 주로 정보기술의 중심의 비즈니스 현업에 대한 통제를 강조하였지만 BPM2.0은 기업을 둘러싸인 모든 이해관계자를 대상으로 하며 기업전략과 조화가 참여와 공유를 통한 자율적으로 확대
- 과거의 BPM이 비즈니스 프로세스의 자동화에 초점을 두어 한정적인 범위의 프로세스만을 대상으로 하였지만 BPM2.0은 정형 및 비정형 프로세스, 추상 및 실행프로세스, 개별 및 통합프로세스와 같은 다양한 측면에서 비즈니스 프로세스가 이루어질 것이다.
- 결국 BPM2.0은 사용자의 참여와 공유가 되기 위한 블로그, 위키, 웹서비스, 인공지능, 시맨틱웹 등을 채택하고 다양한 플랫폼기술을 기본인프라로 장착할 것이다