

PAL(Process Asset Library) 기반의 PI를 통한 프로세스 혁신의 상시화 및 기업지식화 방안

강운식(CJ시스템즈주식회사)*, 김현수(국민대학교 경영대학)**

E-Mail : uskang@cj.net, hskim@kookmin.ac.kr

요 약

비즈니스 리엔지니어링 이후, 프로세스 개선 및 다양한 정보시스템 구축 등 혁신의 결과에도 불구하고 기업들은 혁신을 체질화 하는 데는 큰 성과를 보이지 못하고 있다.

본 연구에서는 상시적인 혁신 및 혁신결과의 지식화를 달성하기 위하여 가장 효과적인 프레임워크인 PAL(Process Asset Library) 기반의 PI(Process Innovation) 방법론을 소개하고, 국내 소비재(CPG) 기업의 구축 사례를 통하여 PAL 기반의 PI가 기업 내에 체질화되는 과정을 살펴보았다.

1. 서론

1990년대 마이클 해머가 “비즈니스 리엔지니어링”을 주장한 이후, 많은 기업들은 비용, 품질 등과 같은 경영지표의 극적인 향상을 위하여, 기존의 업무 방식을 근본적으로 재설계하는 비즈니스 시스템 재구축(BPR : Business Process Reengineering)을 추진하였다.[20] BPR 이후 경영환경 변화에 따라 혁신의 테마도 지속적으로 발전 하였으며, 6 Sigma와 BPM(Business Process Management)이 가장 대표적인 기법으로 인정받아 왔다.[7]

미국 모토롤라에서 시작된 6 Sigma는 1990년대 중반 삼성과 LG가 그룹차원의 경영혁신 방법론으로 채택하면서 국내에도 큰 관심을 불러 일으켰다.[10] 최근, 진화된 3세대 6 Sigma는 SCM, Lean 생산 등과 같은 경영혁신 기법과의 유기적 결합 및 통합관리체제에 초점을 맞추고 있다.[1][3][4][8][16]

BPM은 1990년대 초반 비즈니스 측면의

“프로세스 경영”으로 시작하여 프로세스 중심의 경영혁신 기법으로 자리잡아 왔다. 세계적으로 가장 영향력 있는 시장조사 기관 중 하나인 Gartner도 2001년 BPM을 하나의 IT시스템으로 정의 하였다가, 4년 뒤 BPM이 IT 중심이 아닌 프로세스 중심의 경영혁신 기법이라고 재정의 하였다.

21세기 혁신활동은 과거 BPR, 6 Sigma, BPM 등이 혁신의 주류였을 때와는 다르게 변화되어야 한다. 1990년대 기업들은 프로세스에 대한 인식과 개선된 프로세스 기반의 정보시스템이 매우 부족하였다. 반면, 21세기 기업들은 지난 10여 년간 혁신 활동을 통하여 프로세스를 개선시켜 왔으며 이를 반영한 다양한 정보시스템도 확보하게 되었다. [2][6][15][17][18][19]

이와 같이 일정 수준 혁신된 프로세스와 시스템을 보유하고 있는 21세기 기업의 혁신 방법에는 두가지 고려사항이 있다. 첫째, 혁신은 과거 1990년대와 같이 대규모 일회성 프로젝트를 통해서 이루어

지는 것이 아니라 상시 진행되어야만 한다(지속적인 혁신)는 것이다. 둘째, 혁신의 테마가 변화하더라도 혁신의 결과는 조직 내에 지식화되어 축적되어야 한다(기업의 자산화)는 것이다.

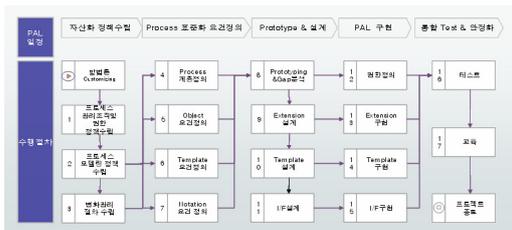
1990년대 비즈니스 리엔지니어링 프로젝트의 핵심성공요소가 To-Be 프로세스를 어떻게 정의하는가에 달렸다면, 21세기 혁신활동의 핵심성공요소는 수많은 혁신 프로젝트를 통하여 개선된, 프로세스를 자산화(PAL: Process Asset Library)하여 상시적으로 혁신이 진행되며, 혁신의 결과가 지식화 될 수 있는 체계를 구축하는 것이라고 할 수 있다.

2. PAL 기반의 PI 방법론

PAL 기반의 PI 방법과 이를 기반으로 한 상시적인 PI 및 지식화에 대한 프레임워크는 프로세스의 자산화와 이를 기반으로 한 PI 활동 그리고 상시적인 혁신과 혁신결과의 자산화를 가능케 할 수 있는 혁신환경 및 인프라의 개선 과정으로 분리하여 설명 할 수 있다. [11]

프로세스 자산화 방법

프로세스 가시화 프레임워크는 기업의 비즈니스에 맞는 As-Is 프로세스의 진단 및 분석, 자산화 대상의 선정, 프로세스 표준 모델링, 관리체계 수립, 확산계획 수립 등으로 구성된다. [그림 1]



[그림 1] 프로세스 가시화 프레임워크

프로세스 자산화 단계에서 유의할 점은 현 프로세스가 이미 일정 수준 개선된 프로세스이므로 혁신적 아이디어를 추가 하기 보다는 현 프로세스의 상황을 명확하게 표현해야 한다는 것이다. 자산화된 프로세스는 지속적인 혁신을 수행하고, 혁신 결과를 조직 내에 지식화 할 수 있는 기반이 되므로 과거와 같이 혁신 프로젝트 초기에 새롭게 프로세스를 분석하는 과정이 사라지게 되는 것이다.

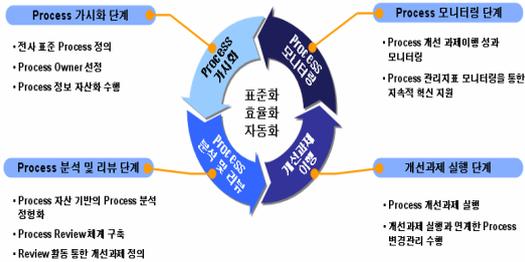
PAL 기반의 PI 추진방법

프로세스 자산화를 위한 PAL이 구축되었다면, 이제 PAL을 기반으로 PI 활동을 진행할 수 있다. 프로세스 별로 존재하는 프로세스 오너는 프로세스 개선이 필요할 때 대상 프로세스를 선진 기업이나 경쟁사와 비교 한 후, 곧바로 개선할 수 있다. 물론 이를 위한 프로세스의 자동화도 함께 진행할 수 있다. 자산화된 프로세스는 지속적인 PI를 통하여 진화하게 되며, PI 활동의 결과는 이미 자산화 되어 있는 PAL에 실시간으로 반영되어 혁신결과의 실행력 제고에 도움을 준다.

혁신환경 및 인프라의 개선 방안

기업의 혁신활동에 있어서 가장 중요한 것은 성공적인 프로세스 개선 프로젝트나 혁신적인 아이디어를 통한 사업 확대가 아니라 기업 내에 혁신을 체질화 할 수 있도록 혁신환경과 혁신인프라를 개선하는 것이다. 즉, 언제라도 프로세스의 개선이 필요할 때, 상시적으로 현업부서 스스로 PI를 진행할 수 있는 환경을 구축해 주는 것이다. 21세기 기업이 추구하여야 할 혁신 프레임워크의 핵심은 프로세스

가시화를 기본으로 변화 대상을 인지하고 프로세스를 개선하며 지속적인 모니터링을 통해 표준화, 효율화를 달성하는 선순환 구조를 확보하는 것이다. [그림 2]



[그림 2] 프로세스 개선의 선순환 구조

3. C사 사례연구

C사는 Global 사업확장 및 업무표준화에 대비한 프로세스의 디지털 자산화, 프로세스 자동화를 통한 업무 생산성 향상, 경쟁력 강화를 위한 지속적인 개선체계 정립 등 3가지 목표를 달성하기 위하여 PAL기반의 PI 상시화 프로젝트를 수행하였다. [11][12][13][14]

프로세스 자산화 및 자동화

C사는 6개 사업 영역과 공통 영역을 76개 메가 프로세스, 399개 비즈니스 프로세스 체인, 1,727개 프로세스로 구분한 후, 자산화 진단, 분석 산출물에 대한 중요성 및 효과성에 대한 평가를 수행하였으며, 혁신부서와 각 프로세스 오너를 중심으로 상세 모델링을 거쳐 프로세스 자산화 시스템을 구축하였다. [그림 3]

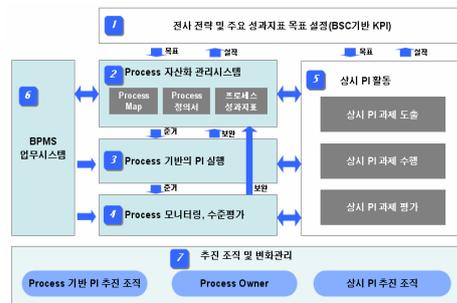
제원 기능										주요 기능										
인사 관리	IT	회계	재무	인사	인사	인사	인사	인사	인사	인사	인사	인사	인사	인사						
인사 관리	IT	회계	재무	인사	인사	인사	인사	인사	인사	인사	인사	인사	인사	인사						

[그림 3] C사 프로세스 프레임워크 정의

또한, 프로세스 가시성 확보를 통한 프로세스 관리, 프로세스 자동화를 통한 업무 생산성 향상을 목표로, 전략적으로 중요한 업무이면서 자동화에 적합하고, 구현 리스크가 높지 않은 Pilot 대상 프로세스로 신상품관리와 구매관리 부문을 선정하고, 이를 최우선적으로 자동화하였으며 자체 확산 작업을 진행 중이다.

프로세스 개선체계

프로세스 자산화와 자동화를 바탕으로 한 상시적인 PI 체계 확보를 위하여 C사는 프로세스 개선체계와 변경체계를 정의한 후, 이를 실무진 중심이 아닌 경영진 중심의 통합관리체계로 발전시켰다. 동시에 BSC체계와 상시 PI체계를 연계하고 프로세스 자산시스템과 업무자동화를 통합할 수 있는 프로세스 개선관리 통합 운영 모델을 추가적으로 정립하였다. [그림 4]



[그림 4] 프로세스 개선관리 통합 운영 모델

기대효과

C사는 PAL 기반의 PI를 통하여 핵심 과제 도출, 개선과제의 실행, 개선결과의 지식화가 가능한 개선관리 통합 프레임워크를 확보하게 되었으며, 향후 자산화된 프로세스의 지속적인 최적화와 지연 및 부진업무에 대한 혁신적 의사결정을 수행할 수 있게 되었다.

4. 결론 및 시사점

본 연구에서는 혁신의 경험이 있는 21세기 기업들에게 적합한 혁신 프레임워크로 PAL 기반의 PI를 제시하였으며, 이를 통해서 PI 활동이 상시화되고, 혁신의 결과가 조직 내에 지식화되는 과정을 사례를 통하여 검증해 보고자 하였다.

이를 위하여 C사의 프로젝트 검토단계에서부터 자산화, 자동화 방법론을 비교하고 실제 구축단계에서 방법론의 한계점 등을 보완한 통합방법론과 실행 체계를 소개함으로써 향후 프로세스 자동화, 자산화 프로젝트를 추진하는 기업들이 활용할 수 있도록 하였다. 그러나 제조업, 특히 CPG (Consumer Packaged Goods) 업계는 구현 프로젝트를 추진하고 있는 기업들이 아직 극소수이며, 본 연구의 사례 연구 기업 또한 현재 프로젝트에 대한 성공체험이 완료되지는 않은 상태이기 때문에 충분한 근거 자료를 활용하여 검증된 프레임워크의 효익을 제시하지 못하였다는 한계점이 있다.

향후 추가적인 연구를 통하여 구체적이고 다양한 검증 자료들을 축적하고 활용한다면 본 연구에서 제시한 방법론의 적용 가능성을 높일 수 있을 것이다.

[참고문헌]

- [1] 고두균, 6시그마 기반 온/오프라인 통합혁신 방법론, 2007.7
- [2] 박성현, 6 시그마의 허와 실, 품질경영, 2001. 1
- [3] 박종현, BPM 과 6 시그마, 디지털타임스, 2004. 11
- [4] 석은규, PI와 6시그마 연계를 통한 Process Excellence 달성전략, 2007.7
- [5] 전희철, 프로세스 경영과 BPM, CIO매거진, 2006.10
- [6] 전희철, BPM을 통한 프로세스 개선, CIO매거진, 2007. 1
- [7] 최만, 프로세스혁신과 6시그마의 통합, SDS 컨설팅 리뷰, No. 1, 2007
- [8] 21C 지식정보센터, 경영혁신 기법의 특징과 시대별 변천, 2004. 5
- [9] 리엔지니어링 가이드북, 경영혁신연구회, 전략기업컨설팅, 2000. 5
- [10] 삼성경제연구소, 6시그마의 현황과 미래, 2005. 8
- [11] C사 BPM 구축 완료 보고, 2007.7.25
- [12] LG CNS, "LG CNS BPM 정의 및 프레임워크", LG CNS연구개발센터 보고서, 2004. 4
- [13] LG CNS, "LG CNS BPM 방법론", LG CNS 연구개발센터 보고서, 2004. 7
- [14] LG CNS, "C사 BPM 컨설팅 최종보고서", ENTRUE컨설팅 보고서, 2007.
- [15] 다카하시도모히로, 프로세스 매니지먼트, 2005.3
- [16] 에드워드 아브로모위치, 정연윤 역, 성장동력으로서의 6시그마, 2005.11
- [17] David W.McCoy, "Business Process Management: Are You Experienced?", Gartner, 2001. 3
- [18] David W.McCoy, "BPM: 프로세스관리형 조직 준비하기", Gartner, 2005. 6
- [19] Devenport, T.H. and Short, J., "The new industrial engineering: IT and BPR", Sloan Management Review, 2003.10.6
- [20] Hammer, M. and Champy. J., Reengineering the Corporation, 1993