

여신업무중심의 사례 연구를 통한 효과적인 BPM 기능 구축

류현선*

*고려대학교 컴퓨터공학과

e-mail : rhyunsun@korea.ac.kr

A Study BPM for Effective Construction On the Loan process

Hyun-Sun Ryu*

*Dept. of Computer Engineering, Korea University

요 약

기업에서 BPM 을 구축하면 BPM 의 많은 기능들을 업무에 적용하여 비즈니스 프로세스가 개선 될 것으로 기대한다. 그러나, BPM 도입 후 실제적인 기대효과가 무엇인지는 명확하지 않았고, 완벽하게 비즈니스의 필요를 충족시키는 BPM 솔루션도 부재하여 효과적인 구축사례가 많지 않았다[3]. 이것이 BPM 이 가지고 있는 다양한 기능을 업무 프로세스에 적절히 적용하지 못하여 BPM 도입을 망설이게 되는 이유이다. 따라서, 산업별로 BPM 구현 전략에 대한 기능 가이드가 필요하게 되었다. 본 논문에서는, BPM 을 도입 하는 금융권 여신 업무사례를 통한 구체적인 효과를 검토하고 여신업무에 적절한 BPM 기능들을 연구하여 효과적인 BPM 구축이 이루어지도록 제시한다.

1. 서론

BPM(Business Process Management)은 비즈니스 프로세스의 분석, 정의, 실행, 모니터링, 관리에서 프로세스 경영을 위한 제반 자원간 상호 작용을 지원하기까지 모든 것을 포함하는 비즈니스 프로세스 관리 기법이다. 그러나 BPM 은 다양한 솔루션들과 기법이 진화 되면서 아직까지는 완벽하게 기업들의 필요를 충족 시키는 솔루션은 부재[3]하다고 해도 과언이 아닌 상황이며, 대규모 프로젝트에서 진행 사례가 많지 않았다[3]. 때문에 솔루션 선정 시 기업 내 구축 목적에 부합하는 기능들을 검토하고, 미래를 위한 기능보완[3] 도 충분히 보장할 수 있는 것을 선정하는 것이 중요하기 때문에 아래와 같이 기업 내 다양한 BPM 구축 목적[3] 과 BPM 솔루션들이 가지고 있는 기능여부[4]를 충분히 검토해야 한다.

- 1) 기업 내 다양한 BPM 구축 목적[3]
 - ① 업무 프로세스의 자동화
 - ② 프로세스 성과관리 와 개선

- ③ 프로세스 기반 지식관리
- ④ 프로세스 기반 IT 시스템 통합
- ⑤ 프로세스 표준화 / 변화관리
- ⑥ 프로젝트 업무관리
- ⑦ Risk / Event 관리
- ⑧ 비즈니스 Activity Monitoring (BAM)
- ⑨ Activity Based Costing (ABC)

2) BPM 솔루션의 검토해야 하는 기능여부[4]

- ① 인간과 인간에 관련된 업무들의 비즈니스 프로세스 흐름을 지원 여부
- ② 용이한 운영과 관리 여부
- ③ 아키텍처, 표준 그리고 플랫폼 지원 가능성
- ④ 성능과 확장성 여부
- ⑤ 연계, 파트너 쉽 등의 통합 지원성
- ⑥ 비즈니스 활동 모니터링 기능 지원
- ⑦ 비즈니스 룰엔진 및 시뮬레이션 기능지원여부
- ⑧ 서비스 중심의 개발 환경지원
- ⑨ 산업별 template 제공 가능성 여부

BPM 도입이 기업에서 전사적으로 확산 된다면, 다양한 BPM 솔루션에서 그의 기능을 적절하게 업무 프로세스에 적용할 수 있도록 기능가이드를 할 수 있도록 구현 전략과 BPM 기능 구현의 사례 연구도 필요하다.

본 논문에서는 위의 BPM 기능을 적용하여 금융업무 중 여신업무에서 기대할 수 있는 효과적인 BPM 구축이 이루어 질 수 있도록 실 구축사례를 바탕으로 연구하여 여신업무중심의 BPM 최적화 구축사례를 제시하고자 한다. 본 연구의 구성은 다음과 같다. 제 2 장에서는 여신업무 프로세스에 대한 절차소개와 BPM 적용기능을 소개한다. 제 3 장에서는 효과적인 적용을 증빙하기 위한 적용사례를 제시하고 프로세스 수행 시간 및 업무 효율성에 대한 연구 및 결과를 제시한다. 마지막으로 제 4 장에서는 결론과 연구의 시사점 및 향후 연구 과제를 기술한다.

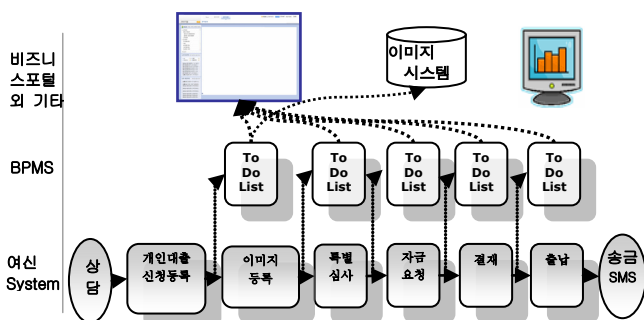
2. 관련연구

2.1 여신 업무프로세스에 적용할 BPM 기능

2.1.1 적용 대상 업무프로세스

S 사 여신업무 BPM 구축 사례로, 개인 대출 프로세스를 선정 한 이유는 여신 심사 시 특정 단계에서 정해진 시간에 처리해야 하는 업무들이 공존하고 비효율적이거나 프로세스 누락이 다분하기 때문이다. 반복적이지만, 처리 단계의 누락과 처리 지연의 관리가 필요한 프로세스이기 때문이다.

(그림 1) 과 같이 개인대출 프로세스는 대출상담, 대출신청, 이미지등록, 심사, 자금신청, 결재, 지급 후 완료의 크게 7 단계로 진행이 된다. 7 개의 업무 단위를 다시 BPM 프로세스로 정의하기 위하여 16 개 액티비티(단위업무)인 정형화된 표준 업무절차로 정의하고, 시스템과의 연계 단계를 정의하고, 각각 수행자를 정의하고, 모니터링 할 업무 요건을 정의하여 BPM 관리로 적용된 개인대출 프로세스를 정립하였다. 또한 연관 시스템들과의 연계를 아래와 같이 정의 하였다.



(그림 1). 개인대출프로세스의 BPM 관리요점 분석, 유관시스템 연계된 BPM 적용 프로세스

2.1.2 BPM 의 적용 기능

(그림 1)의 개인대출 프로세스에서는, 특히 처리해야 할 업무 알림(ToDo List) 이나, 대출 진행 상태 맵, 관리자 관점의 KPI 지표를 제시함으로써 여신업무에 BPM 기능을 적용하는 사례로 연구한다.

3. 효과적인 BPM 구축을 위한 기능 구축 사례 제시

월 평균 150 건의 개인대출 업무를 처리 하는 S 사에서 BPM 관리 데이터를 추출, 화면에 적용 함으로써 여신업무의 BPM 기능의 사례를 연구 하였다.

3.1 작업 알림 : 포털 화면에 정보 전달

BPM 은 업무 알림 정보를 통해 다음 스텝으로 진행 되도록 하고 업무의 시작과 종료를 관리 하면서 스텝의 누락을 방지하는 업무 흐름을 관리한다.

(그림 1) 에서 표현된 여신 system 의 표준화된 프로세스를 진행 시키기 위해 BPM 은 다음 스텝담당자에게 업무 정보를 (그림 2)와 같이 포털 화면으로 전송하고, 업무 담당자는 자신의 “작업 알림창” 으로 BPM 이 제시한 업무 스텝이 자동 이동하여 업무를 처리할 수 있었다.

결국 표준화된 프로세스 실행, 업무 자동 전이 효과를 볼 수 있었다.



(그림 2). BPM 연계된 EP 화면의 작업 알림창

3.2 통계기능: 부서간 효율적인 업무방법을 벤치마킹

(그림 3)은 A 고객센터와 B 고객센터의 개인대출 한달 처리 건수를 추적 비교한 통계 화면이다.

A 고객센터가 월등히 많은 업무를 처리하였는데, 그 원인을 파악해보니 A 고객센터의 경우 많은 시간

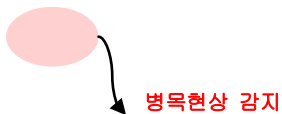
이 소요되는 이미지 스캐닝 작업은 담당자를 지정하여 공동 작업으로 처리 시키고 쉬운 업무는 개인이 처리하는 방식으로 진행하였다. 그에 비해 B 고객센터의 경우는 개인 할당 방식으로 진행 되었는데, 그로 인해 개인 처리 시간이 많이 소요된 것으로 파악되어 A 고객센터의 업무 방식을 벤치마킹 하게 되었다.



(그림 3). 각 센터별 프로세스 처리 현황 비교 후, 업무 처리 방법 과 환경을 벤치마킹 함

3.3 통계기능 : 처리결과 건수조회로 병목업무해소

C 지점의 진행중인 개인대출 프로세스 중 평균처리 건수를 BPM 통계 화면으로 보니, 이미지 등록 업무가 평균 진행 건 수 보다 월등이 높아 붉은색으로 표기되었다. 이미지 등록 때문에 빠른 처리가 필요한 대출 자금요청 진행이 어려웠다.



(그림 4). 진행중인 프로세스의 병목현상 감지 후, (그림 5)로 진행중인 업무조회 화면 연동

이미지 스캐닝 작업과 대출 자금요청 작업이 병렬된 진행 되도록 프로세스를 개선하여 특정 업무에서 병목 현상을 해소 하였다.

3.4 업무 현황 조회 : 진행 건수 조회로 미래 도래 업무감지 및 프로세스 개선

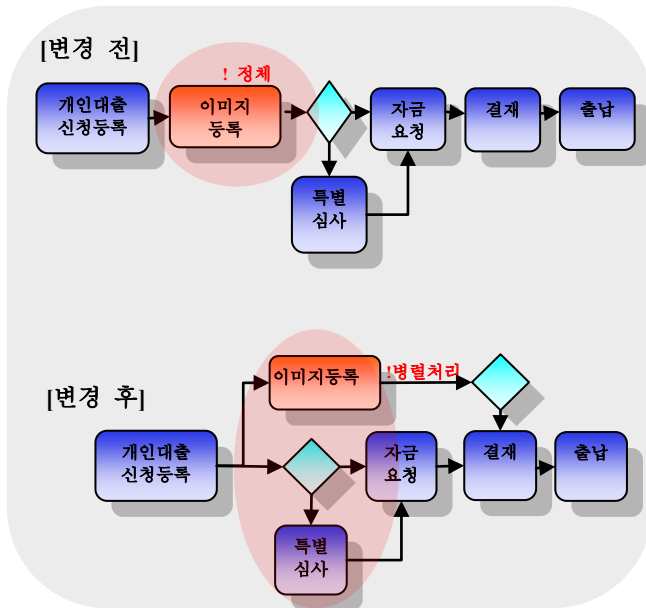
(그림 5)는, 진행중인 프로세스 현황 조회 화면이다. 그림에서 개인 대출 이미지 등록 업무에서 150건이 누적 되어 있고, 후속 업무인 자금요청과 결제에는 진행건 수가 아주 적거나 없는 것으로 파악 되었다.

특정 업무에서 병목 현상이 발생을 감지하게 되었고, 원인을 파악해보니 프로세스 상의 문제가 있어 개선을 요청 하게 되었다.

	액티비티	진행건수	상세내역
개인대출승인심사	개인대출 신청등록	70	▶
개인대출승인심사	개인대출 이미지등록	150	▶
개인대출특별심사	특별심사승인신청	15	▶
개인대출특별심사	특별심사	40	▶
개인대출승인심사	대출실행 자금요청	20	▶
개인대출승인심사	자금결제 1차	45	▶
개인대출승인심사	자금결제 2차	20	▶
개인대출승인심사	지급처리	30	▶

(그림 5). 진행중인 업무(액티비티) 내역 조회

BPMs 관리자는 (그림 6) BPM 을 통한 프로세스 개선과 적용에서 확인 할 수 있는 것 처럼 변경전의 이미지 등록시 발생하는 정채업무를 시스템 담당자와의 업무개선 작업을 통해 개인대출 프로세스 이미지 등록에 대한 액티비티를 병렬 처리로 재구성토록 하고, 후속 업무인 자금요청과 결제가 원활히 진행 되도록 BPM 프로세스를 수정하여 프로세스 수행 시간이 단축 되는 것이 확인 되었다.



(그림 6).BPM 을 통한 프로세스 개선과 적용

4. 결론 및 향후 연구방향

4.1 결론

여신 업무프로세스는 표준화된 프로세스 이지만 기업에서 업무의 투명성과 리스크 관리를 위하여 BPM 도입 시도했으며, 아래의 BPM 기능들이 여신 업무프로세스에 적절하게 구축 되었다.

(1) 표준화된 프로세스 진행 지원

담당자에게 처리할 업무를 자동 알림으로 다음 작업자에게 진행 되어, 표준화된 프로세스로 원활하게 진행 되도록 할 수 있었다.

(2) BPM 데이터를 이용한 관리 기능

개인대출 프로세스를 통한 여러 통계 화면이나, 진행 중인 업무(액티비티) 현황 조회와 같은 화면들은 모두 BPM 의 관리 팩터들을 활용 한 것이다.

- ① 지점(부서)간 효율적인 업무방법의 벤치마킹
- ② 프로세스 병목 현상 감지 후 프로세스 개선
- ③ 미래에 도래할 나의 업무 감지 및 프로세스 개선

(3) 민첩한 프로세스 변경 적용

(그림 6). 은 이미지 등록 업무가 다음 단계 업무진행에 방해가 됨을 신속하게 발견하고, BPM 관리화면에서 제공하는 개인대출 프로세스의 맵을 변경하여 프로세스를 개선하고 병목현상을 해소 하게 하였다.

이것은 프로세스 생명 주기 관리 입장에서, 표준 프로세스 및 지표의 가시화, 시스템 연계를 통한 프로세스 자동화, 프로세스 모니터링 분석을 통한

지속적인 개선단계가 Closed Loop 으로 연결되어 있는데[2]에 비교하여 BPM 을 맵 변경만으로 민첩한 개선을 실현 하였다.

4.2 향후 연구방향

향후 관련된 연구는 다양한 산업군, 다양한 조직, 문화, 전략 등에 따라 상이한 프로세스가 존재하므로 금융업무의 한계점을 넘어 제조, 서비스, 공공에 대한 BPM 적용 사례를 연구하여 개별 구현 목적에 맞는 기능을 보유한 솔루션 선정에 대한 가이드 라인을 제시 할 수 있도록 하는 것이다.

참고문헌

- [1]김현, “엔터프라이즈 포탈시스템의 핵심 성공에 관한연구” 2007
- [2]김경원, “비즈니스 중심의 프로세스 통합” 2007
- [3]전희철, “프로세스 경영과 BPM” 2007
- [4]Gartner Group , “BPM Report” 2008
- [5]John Jeston, Johan Neils, “Business Process Management : Practical Guideline to Successful Implementations”
- [6]조항민, “건설기업의 BPM 도입대상 업무 선정과 기업 전략과의 상관성” 2009
- [7]신태정, “BPM 기반 금융여신프로세스의 구현” 2004
- [8]조지운, “BPM 설계 및 구현” 2008
- [9]강경훈,임홍순, “프로세스 경영” 2008
- [10]TmaxSoft 사, “BPMSolution 소개: BizMaster” 2007