

## BPM기반 프로세스 성과관리

윤 희 우  
(LG CNS)

### 목 차

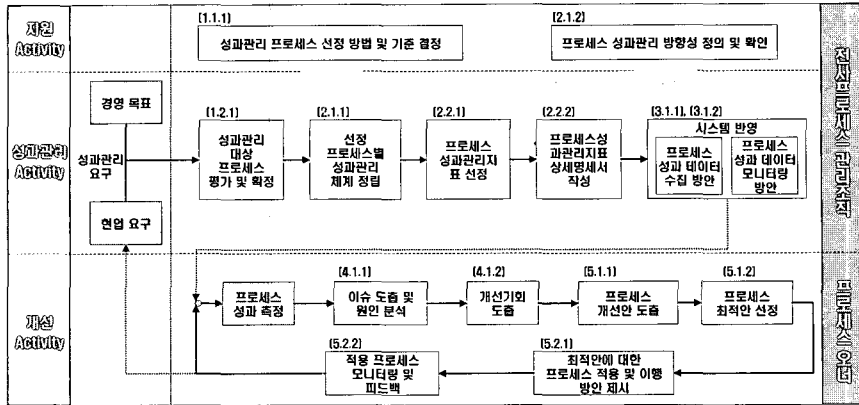
1. 서 론
2. BPM기반 프로세스 성과관리 프레임워크
3. BPM기반 프로세스 성과관리 시스템
4. 결 론

### 1. 서 론

근래 기업의 성과관리를 위한 노력들이 BSC (Balanced Score Card)나 CPM(Corporate Performance Management)으로 접근을 하는 모습들을 보이고 있다. BSC는 기업의 비전과 목표에 따라 추진전략을 수립하고 이 추진전략을 성취하도록 하는 핵심성공요소를 재무, 고객, 프로세스, 학습과 성장 측면에서 고려하여 주요성과지표를 도출하도록 하고 있다. 재무관점에서는 ERP의 FI, CO와 같은 모듈로부터 데이터를 추출할 수 있고, 고객 관점에서는 CRM에서 얻어지는 데이터를 바탕으로 지표를 관리할 수 있다. 학습과 성장 측면에서는 ERP의 HR모듈이나 기타 인사, 교육관련 시스템들로부터 데이터를 추출할 수 있을 것이다. 그러나 프로세스 측면에서는 실제 업무 담당자의 실제 업무에 소요되는 시간을 측정할 수 있어야 할 것이나 이를 측정하기에는 기존의 업무 시스템으로는 불가능하다고 할 수 있다. 왜냐하면 기존의 업무 시

스템은 업무처리 결과 데이터는 관리하지만 업무 처리에 소요된 시간은 관리하지 않기 때문이다. 그러므로 BSC를 적용한 전사적인 성과관리를 위해서는 업무 프로세스의 처리 소요시간을 관리하는 등의 프로세스 성과관리가 선행되어야 할 것이며, 이를 위해서는 BPM과 같은 프로세스의 업무 처리시간을 관리하는 시스템이 필수적이라 할 것이다.

한편으로 여러 연구기관이나 BPM 벤더들은 BPM이 가져야하는 주요한 개념으로서 프로세스의 지속적 개선을 제시하고 있다. 예를 들어 가트너는 “사람과 어플리케이션의 상호작용에 대한 지원과 함께 명확한 프로세스 관리기능을 지원하는 서비스 및 도구”라고 정의하여 프로세스 관리기능을 중요시하고 있으며, IBM은 “기업 내외의 업무 프로세스를 가시화하고, 업무와 관련된 사람, 시스템을 프로세스에 맞게 실행/통제하며, 전체 프로세스를 효율적으로 관리, 최적화할 수 있도록 지원하는 시스템”이라고 정의하고 있고 SI업체인 LG CNS는 “기업 내외부



(그림 1) BPM기반 프로세스 성과관리 프레임워크(LG CNS, 2005)

리소들 간의 업무 프로세스를 자동화, 통합, 최적화함으로써 업무 프로세스를 효율화하고 기업의 가치를 높이고자하는 지속적인 활동”이라 정의하여 프로세스의 최적화를 강조하고 있다. 여러 정의에서와 같이 프로세스를 최적화하기 위해서는 프로세스에 대한 성과를 측정하고 관리할 수 있어야 할 것이다.

전사적인 성과관리를 완성하기 위해서, 그리고 업무 프로세스를 최적화하기 위해서 프로세스의 성과관리는 필요하다라는 결론을 위의 두 가지 사실에서 확인할 수 있다. 그러나 실제 BPMS에서 제공하는 기능은 성과지표를 등록하는 기능과 프로세스 실행 데이터 정도만을 제공하고 있고 실제 프로세스 성과관리를 위한 절차적인 측면의 고려는 아직 미흡하다고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 절차적인 측면에서 프로세스 성과관리를 어떻게 수행할 것인지에 대해 고찰해 보고자 한다.

## 2. BPM기반 프로세스 성과관리 프레임워크

프로세스 성과관리를 위한 절차적인 측면에서 고찰해보면 (그림 1)과 같은 프레임워크를 제시할 수 있다. 성과관리를 위한 액티비티는 크게 성과관리의 방향성과 표준을 제시하는 지원 액티비티, 성과관리를 위한 기반을 구축하는

성과관리 액티비티 그리고 실제 프로세스 개선 활동을 수행하는 개선 액티비티로 나눌 수 있다.

### 2.1 지원 액티비티

지원 액티비티는 조직의 프로세스 성과관리를 준비하는 단계라 할 수 있다. 프로세스 성과관리를 위해 성과관리 대상 프로세스의 선정방법과 기준을 정의하고 업무 영역별 성과지표 정의 방법 및 양식 등을 정의하는 액티비티들로 구성되어 있다.

#### 2.1.1 성과관리 프로세스 선정방법 및 기준 결정

전사적인 프로세스 성과관리를 시작하기에 앞서 대상 프로세스를 선정하기 위한 방법과 기준을 정의한다. 이는 산업별 또는 BPM프로젝트의 단계에 따라 대상 프로세스의 선정방법이 달라질 수 있으며 회사의 전략적 목표에 따라 그 기준이 달라질 수 있을 것이기 때문이다.

먼저 대상 프로세스를 선정하는 방법에 대해 정의해 보면 크게 세 가지로 나눌 수 있다. 첫 번째는 전사 프로세스 나열법이다. 전사 프로세스 나열법은 전사 업무 프로세스가 모두 정의되어 있는 경우에 사용할 수 있다. 예를 들어 Enterprise Architecture프로젝트나 BPM프로젝트가 이미 진행되어 전사 프로세스가 도출되어 있

는 경우이다. 이 방법의 장점은 특정업무 영역이나 조직단위가 아닌 Cross Functional한 관점에서 프로세스 성과관리를 설계할 수 있다는 점이며 가장 효과가 높은 방법이라 할 수 있다.

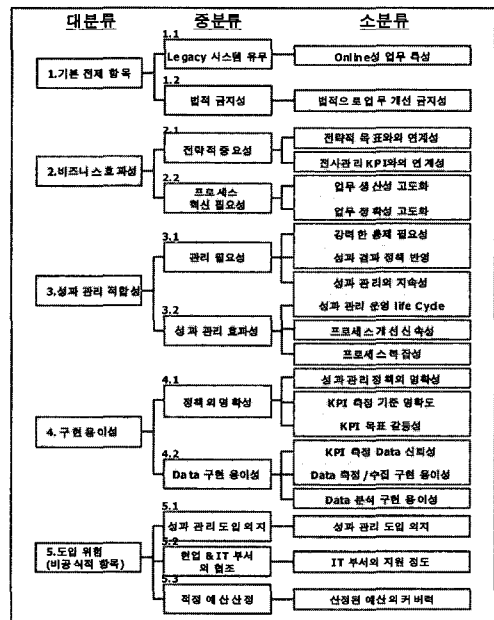
두 번째는 핵심 프로세스 나열법으로써 전사 프로세스 나열법을 사용할 수 없는 경우에 사용할 수 있다. 전사의 업무를 몇 개영역으로 나누고 업무 영역에 대해 프로세스 성과관리 우선순위를 정의하여 가장 높은 우선순위에 속해 있는 프로세스를 대상으로 선정하는 방법이다. 이 방법은 첫 번째 방법에 비해 Cross Functional한 업무 프로세스를 설계하는데 있어서는 한계가 있지만 적은 비용과 시간을 투입해 적정 수준의 효과를 거둘 수 있다는 장점을 가지고 있다. 또한 향후 적용된 프로세스를 기준으로 연관된 프로세스들로 확장함으로써 전사 프로세스 나열법의 장점도 취할 수 있을 것이다.

세 번째는 핵심조직 추출법이다. 핵심조직 추출법은 전사 업무 프로세스를 나열하거나 핵심 업무 영역을 도출하는 것이 시간과 비용이 많이 소요될 경우에 사용할 수 있다. 핵심 프로세스 나열법이 전사의 업무 영역 중 핵심 업무 영역을 중심으로 프로세스를 도출한다면 핵심 조직 추출법은 조직을 중심으로 대상 프로세스를 도출하는 것이다. 공공 조직과 같이 업무 프로세스가 조직별로 구분되어 있는 경우 유용할 것이다. 하지만 그렇지 않은 경우 가장 효율성이 떨어지는 방법이라 할 수 있다.

방법이 결정되었다면 실제로 대상으로 할 것인가에 대한 평가를 하여야 할 것이고 이에 대한 기준을 마련하는 것이 필요하다. 기준은 기본 전제항목, 비즈니스 효과성, 성과관리 적합성, 구현 용이성, 도입 위험 등을 고려하여 결정한다. 기본 전제항목은 평가에 앞서 평가 가치조차 없는 프로세스를 필터링하기 위해 필요한 항목이고, 비즈니스 효과성은 전략적으로 중요하거나 프로세스의 혁신이 필요한 프로세스를

선정하기 위한 항목이다. 성과관리 적합성은 성과관리가 필요한지, 성과관리를 함으로써 개선 효과를 볼 수 있는지를 판단하기 위한 항목이며 구현 용이성은 데이터나 시스템 측면에서 제한된 시간과 비용으로 구현이 가능한지를 판단하기 위한 항목이다. 마지막으로 도입 위험 항목은 경영층의 의지와 IT부서의 협조 정도 그리고 예산상의 제약을 판단하기 위한 항목이다.

각각의 항목들에 대해 아래의 (그림 2)와 같이 세분화하고 세부 항목을 평가하기 위한 설문을 작성하여 준비하는 것이 이 단계의 작업이다.



(그림 2) 성과관리 대상 프로세스 평가 항목 (LG CNS, 2005)

### 2.1.2 성과관리 방향성 정의 및 확인

대상선정 방법 및 기준과 함께 미리 정의되어야 할 것은 성과지표를 어떻게 정의할 것인가 하는 것이다. 산업별, 업무 영역별, 프로세스 유형별로 관리해야 할 지표가 서로 다를 것이므로 조직이 소속된 산업에서 중점적으로 관리해야 하는 성과지표는 무엇인지, 업무 영역이나 프로

세스 유형별로 어떤 성과지표를 관리해야 하는지를 미리 정의하는 것이다. 예를 들어 시간, 건수, 비율, 비용이라는 네 가지 성과지표 유형과 프로세스 유형을 매핑시키는 작업이 포함될 수 있을 것이다. 이렇게 정의된 기준은 성과관리 액티비티에서 성과지표를 실제로 정의하기 위한 지침의 역할을 할 것이다.

## 2.2 성과관리 액티비티

성과관리 액티비티는 조직의 성과관리 체계를 구축하는 작업이다. 지원 액티비티에서 정의된 방법과 기준들에 따라 실제로 성과관리 대상 프로세스를 선정하고 그 프로세스들에 대해 성과지표를 정의하여 시스템에 반영하는 작업들로 구성된다.

### 2.2.1 성과관리 대상 프로세스 평가 및 확정

2.1.2에서 정의한 방법과 기준에 따라 대상 프로세스를 평가하고 확정하는 작업이다. 전사 프로세스 나열법, 핵심 프로세스 나열법, 핵심 조직 추출법 중 어느 방법을 선택하느냐에 따라 세부 절차는 달라질 수 있지만 설문에 의해 프로세스를 평가하는 부분은 동일하다.

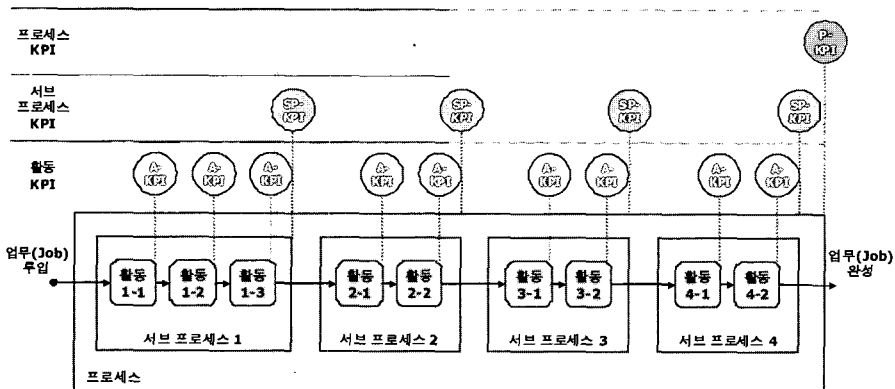
### 2.2.2 선정 프로세스별 성과관리 체계 정립

선정된 프로세스에 대해 이행 전략을 수립한

다. 상세 성과지표를 정의하기에 앞서 이 프로세스가 성과관리를 통해 얻고자 하는 목표가 무엇인지, 그 목표를 달성하기 위한 실행 전략을 무엇인지, 그리고 성과관리를 이행하기 위한 주요 로드맵과 마일스톤을 정의한다. 또한 이 프로세스의 성과수준에 대해 경쟁사 및 Best Practice와의 비교 방안을 수립하고 그에 대한 전략을 수립한다.

### 2.2.3 프로세스 성과지표 선정

2.1.1에 정의된 업무 유형별, 프로세스 유형별 성과지표 선정 지침과 2.2.2에서 정의한 성과관리 목표에 따라 성과지표를 선정하는 작업이다. 먼저 목표에 따른 핵심성공요소를 도출한다. 도출된 핵심성공요소에 따라 PM(Performance Measure) Set을 도출한다. PM Set은 (그림 3)에서 보는 바와 같이 한 프로세스에 대해 수준별로 여러 개가 도출될 수 있다. 도출된 PM Set들에 대해 타당성 검토 및 지표표를 확정하기 위해 CERT모델을 활용한다. CERT모델은 성과지표를 개발하기 위한 비용(Cost), 성과지표 개발을 위한 전문인력이나 경험의 보유(Experience), 성과지표를 도출하기 위해 실제 데이터가 존재하거나 측정가능한지의 여부(Reality), 일정기간 내에 개발이 가능한지(Time)를 판단함으로써 성과지표를 평가하기 위한 모델이다. PM Set의 각 성과지표에



(그림 3) PM Set의 도출[1]

대해 가중치를 적용한 CERT 모델을 적용하여 평가함으로써 관리할 성과지표를 선정한다. 선정된 성과지표에 대해서는 성과지표 명세서를 작성한다.

#### 2.2.4 프로세스 성과지표 상세명세서 작성

2.2.3에서 선정된 성과지표에 대해 상세 명세서를 작성한다. 이 명세서에는 성과지표에 대한 산출공식, 목표치, 필요 데이터, 도시방법 등이 기술되어 실제 시스템에 반영될 수 있도록 한다.

#### 2.2.5 시스템 반영

도출된 성과지표를 시스템에 반영하는 작업이다. 시스템에 반영하는 작업은 성과지표를 비교 분석할 수 있는 모니터링 화면과 모니터링 화면에 사용할 데이터를 추출하는 작업으로 나눌 수 있다. 모니터링 화면은 대시보드, 목록, 표, 추이 그래프, 파이 그래프, 막대 그래프, 정규분포 그래프 등 다양한 형태로 구성될 수 있으며 성과지표의 성격에 따라 가장 적합한 화면을 선택하는 것이 중요하다. <표 1>은 모니터링 화면에 따른 활용범위를 보여주고 있다.

<표 1> 모니터링 화면 유형별 활용

도시 방법	활용 범위
대시보드	한 눈에 전체적인 KPI의 목표 대비 실적 현황을 조회
목록	특정 목적을 가지고 해당 목록을 조회 (예 : 위험수준 KPI 목록)
표	다양한 형태의 그래프 표현에 대한 정확한 수치 중심의 조회
시간적 추이 그래프	프로세스 KPI의 일별/주별/월별 실적 추이를 시간적으로 조회
파이 그래프	구성 요소들 간의 전체적인 비율을 시간적으로 조회
막대 그래프	KPI 목표 대비 실적에 대한 팀별/개인별 비교를 시간적으로 조회
정규분포 그래프	활동 수행 시간을 평균 시간 및 산포도 관점에서 조회

데이터의 수집은 필요한 데이터의 위치를 파악하는 작업부터 인터페이스 프로그램의 개발과 데이터 마트의 구성으로 이루어진다. 필요한 데이터가 BPMS 한곳으로부터만 수집된다면 이 작업이 간단할 수 있지만 여러 시스템으로부터 데이터를 수집하여 계산을 거쳐 화면에 도시한다면 여러 인터페이스와 데이터 마트의 구성과 같은 복잡한 작업이 수반될 것이다.

### 2.3 개선 액티비티

개선 액티비티는 2.2에서 만들어진 시스템을 사용하여 실제로 개선 작업을 수행하는 것이다. 2.1.과 2.2의 작업이 전사 프로세스 관리조직에 의해 수행된다면 개선 액티비티는 프로세스 소유자에 의해 수행된다. 프로세스 소유자 또는 프로세스 개선 담당자는 모니터링 화면을 통해 프로세스를 모니터링하여 문제점을 파악하고 그 문제점을 발생시키는 원인을 분석하여 개선 프로세스를 도출하는 작업을 수행한다.

#### 2.3.1 이슈도출 및 원인분석

프로세스의 문제점을 파악하는 작업은 프로세스 성과관리 체계와 시스템이 구성되어 있지 않다면 매우 힘든 작업일 것이지만 성과지표를 모니터링할 수 있는 화면을 사용한다면 문제점을 직관적으로 파악할 수 있을 것이다. <표 2>는 모니터링 화면 별로 도출될 수 있는 문제점들의 예를 보여주고 있다.

파악된 문제점에 대해 원인을 분석하는 작업을 수행한다. 해당 프로세스와 관련된 직원들에 대한 인터뷰 또는 브레인 스토밍을 통해 가능한 원인들을 도출하고 이 원인들이 실제로 문제점에 영향을 미치는지를 분석한다. 1차적으로 산점도를 사용하여 상관관계분석을 수행한다. 상관관계 분석을 통해 원인이 문제점에 어느 정도의 영향을 미치는지를 파악할 수 있다. 문제점에 영향을 미치는 원인들에 대해서는 파레토 차

〈표 2〉 모니터링 화면 별 문제점 예[2]

모니터링 화면	문제점 예
대시보드, 목록, 표	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 목표 대비 실적이 저조하다.</li> <li>• 목표치에 미달하는 성과를 보이는 업무 담당자는 OO이다.</li> <li>• 목표치에 미달하는 부서는 OO이다.</li> </ul>
추이 그래프 (트렌드 분석)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무 성과가 떨어지는 추세를 보인다.</li> <li>• 비용이 증가하고 있다.</li> </ul>
파이 그래프	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 재작업이 많다.</li> </ul>
막대 그래프	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 특정 부서/특정인의 생산성이 떨어진다.</li> <li>• 특정 활동에서 병목현상이 발생한다.</li> </ul>
정규분포 그래프 (히스토그램)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무 처리 시간의 편차가 크다.</li> <li>• Specification Limit을 초과하는 것이 0%이다.</li> </ul>
관리도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O월의 업무 처리 시간의 편차가 크다.</li> </ul>

트를 사용하여 어느 원인이 더 많은 영향을 미치는지를 분석한다. 이 작업에는 다른 원인들은 고정시킨 상태에서 원인의 비중을 증감시키는 시뮬레이션을 통해 영향도를 분석하는 방법을 함께 사용할 수 있을 것이다. 이 작업을 통해 문제점에 가장 큰 영향을 미치는 근본원인을 찾아낼 수 있다.

**2.3.2 개선기회 도출**

근본원인을 해결할 수 있는 개선기회를 도출하는 작업으로써 근본원인, 다른 프로세스 개선에서 얻은 아이디어, 브레인 스토밍, 벤치마킹, 원인 분석단계에서의 아이디어, 프로세스의 목표 등을 통해 개선기회를 도출할 수 있다. 도출된 개선기회에 대해서는 CDAM(Combine, Delete, Add, Modify)기술을 사용하여 정리하고 마지막으로 필터링 작업을 통해 걸러낸다. 필터링 항목을 예를 들어보면[2],

- 단기간 혹은 장기간에 걸쳐 고객만족도에 부정적 영향을 주지 않는가?
- 기업의 전략적 우선순위나 비즈니스 수행에 부정적 영향을 주지 않는가?

- 법규나 기업 방침, 업무 규정에 위배되지 않는가?
- 프로세스 개선의 범위를 벗어나는 것은 아닌가?
- 프로세스 개선 목표에 부합하는가?
- 회사의 재정에 비추어 불가능한 개선기회는 아닌가?
- 윤리적, 환경적, 문화적으로 위험에 직면하게 하는 것은 아닌가?
- BPMS나 관련 어플리케이션에 수용 불가능한 것은 아닌가?

**2.3.3 프로세스 개선안 도출**

개선기회를 반영한 시작과 끝은 가지는 프로세스를 모델링하고 속성값을 정의한다. 개선 프로세스는 여러 개가 될 수 있다. 그러므로 최적안을 선정하기 위한 작업이 필요하다.

**2.3.4 프로세스 최적안 선정**

개선 프로세스들 중 최적의 개선 프로세스를 선정하는 작업이다. 이 작업을 위해 사용될 수 있는 분석 기법은 시뮬레이션과 ROI 분석이다. 시뮬레이션은 개선안들 중 가장 효율이 높은 프로세스를 가시적으로 선정할 수 있도록 하며 나비효과를 방지할 수 있도록 해 준다. 나비효과는 문제가 된 부분은 개선이 되었으나 다른 부분에서 문제가 발생하지 않는지를 미리 판단할 수 있도록 한다. ROI분석은 비용대비 효과를 분석하는 측면에서 의미가 있다. 시뮬레이션을 통해 효과가 좋다고 판단되나 비용이 너무 많이 든다면 프로세스의 가치가 떨어질 수 있기 때문이다. 두 방법을 적절히 혼용함으로써 최적의 개선 프로세스를 도출한다.

**2.3.5 최적안에 대한 프로세스 적용 및 이행방안 제시**

최적안으로 프로세스에 대해 프로세스를 적용하는 작업이다. 이 작업을 수행하기 위해서는

이행계획의 작성, 이해 관계자 공유, 업무 규정의 제·개정, 시스템 적용, 공지 및 교육 등의 세부 작업을 수행해야 한다. 이행계획에는 이해 관계자에 대한 확산 계획, 시스템 적용 계획, 예산 및 일정계획이 포함될 것이며 이해 관계자 공유는 프로세스의 변경으로 인해 영향을 받게 되는 부서, 재무 부서, IT부서의 협조를 구하는 작업이다. 프로세스의 변경과 함께 업무 규정이 변경되는 경우 이에 대한 제·개정 작업도 필요하며 시스템의 변경은 도입된 시스템에 따라 업무 규정의 변경, 프로세스의 변경, 시스템의 변경, 인터페이스의 변경 작업이 일어날 것이다. 변경이 여러 부서에 걸쳐 일어난다면 이에 대한 공지와 교육도 중요한 작업이 될 것이다.

### 2.3.6 적용 프로세스 모니터링 및 피드백

적용된 프로세스가 기대한 효과를 보이는지를 모니터링하고 그에 대한 대응을 하는 작업이다. 이것은 네 가지 유형으로 나누어 볼 수 있다.

#### ■ 기존 프로세스의 성과에 미치지 못하는 경우

최적안으로 선정되어 개선된 프로세스가 기존 프로세스의 성과보다 떨어지는 경우이다. 이 경우 개선활동이 근본적으로 잘못되었다고 생각할 수 있으며 프로세스를 기존 프로세스의 상태로 되돌린 후 ‘이슈도출 및 문제점 파악’ 활동부터 다시 수행하는 것이 필요하다.

#### ■ 기존 프로세스보다 성과향상이 되었으나 계획한 개선효과가 나타나지 않는 경우

이 경우 이전 활동들의 수행결과가 잘못된 것은 아니지만 만족스럽지 못한 경우다. 즉 ‘이슈도출 및 문제점 파악’, ‘개선기회 도출’, ‘최적안 선정’ 등의 활동들이 적절하지 못했을 수 있다. 그러므로 ‘이슈도출 및 문제점 파악’ 활동으로 돌아가 재검토하는 것이 필요하다.

#### ■ 계획한 개선효과는 나타났으나 목표수준에는 도달하지 못한 경우

개선 프로세스가 기대한 효과를 달성했으나 아직 목표수준에는 도달하지 못한 경우이며 이 프로세스에 대해 아직 개선할 여지가 있음을 의미한다. 그러므로 아직 수행하지 않은 개선기회를 프로세스에 반영하거나 새로운 개선기회를 찾아 반영할 필요가 있다.

#### ■ 목표수준에 도달한 경우

이 프로세스에 설정된 성과지표에 대해서는 더 이상의 개선여지가 없는 상태가 되었음을 의미한다. 이 프로세스를 더 개선하기 위해서는 새로운 성과지표를 정의할 필요가 있다. 예를 들면 이 프로세스의 개선 목표가 3번째 활동의 사이클 타임 개선이었다면 이제는 다른 활동의 성과지표에 초점을 맞추어야 한다는 것이다.

새로운 성과지표의 정의는 전사 프로세스 관리 조직의 역할이므로 이곳에 성과지표의 재정의 요청한다. 전사 프로세스 성과관리 조직은 이 프로세스를 검토하여 효과가 예상되는 성과지표를 새롭게 정의한다.

## 5. 결 론

프로세스 성과관리는 전사적인 성과관리와 프로세스의 지속적 개선을 위해 필요하며, 이를 위해서 프로세스 성과관리의 절차적인 측면을 프레임워크를 기반으로 고찰해 보았다. 위에서 제기한 프레임워크는 그 절차만으로도 의미가 크지만 이를 시스템적으로 구현한다면 더 큰 효과성을 볼 수 있을 것이다. BPM기반 프로세스 성과관리 시스템은 성과지표 관리기능, 모니터링 기능, 데이터 추출 기능, 개선과제 관리 기능을 가질 수 있다.

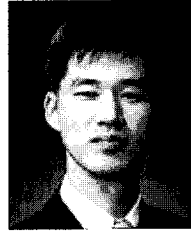
성과지표 관리기능은 도출된 성과지표를 프로세스별로 등록하여 그 이력을 관리하는 기능

이며, 모니터링 기능은 성과지표에 대한 모니터링을 수행하기 위한 기능으로서 다양한 화면으로 구성될 수 있으며, 데이터 추출기능은 성과지표를 보여주기 위해 BPMS뿐만 아니라 기존 시스템으로부터 데이터를 추출하는 기능이고, 개선과제 관리 기능은 성과지표별로 제기된 문제점을 등록하고 이를 개선하는 과정을 관리하는 기능으로서 PMS(Project Management System)이라 할 수 있다. 기존의 BPMS가 이런 기능들을 가진다면 프로세스 성과관리를 위한 최적의 환경을 가진다고 볼 수 있다.

### 참고문헌

- [1] Paul Harmon, Business Process Change, Morgan Kaufmann Publisher, 2003
- [2] LG CNS 연구개발센터, BPM기반 프로세스 성과관리 방안, 2005.4

### 저자약력



윤 희 우

1995년 포항공과대학교 수학과(학사)  
1995년 LG CNS입사  
2004년~현재 LG CNS 연구개발센터 근무  
E-mail : hwyoon@lgcns.com