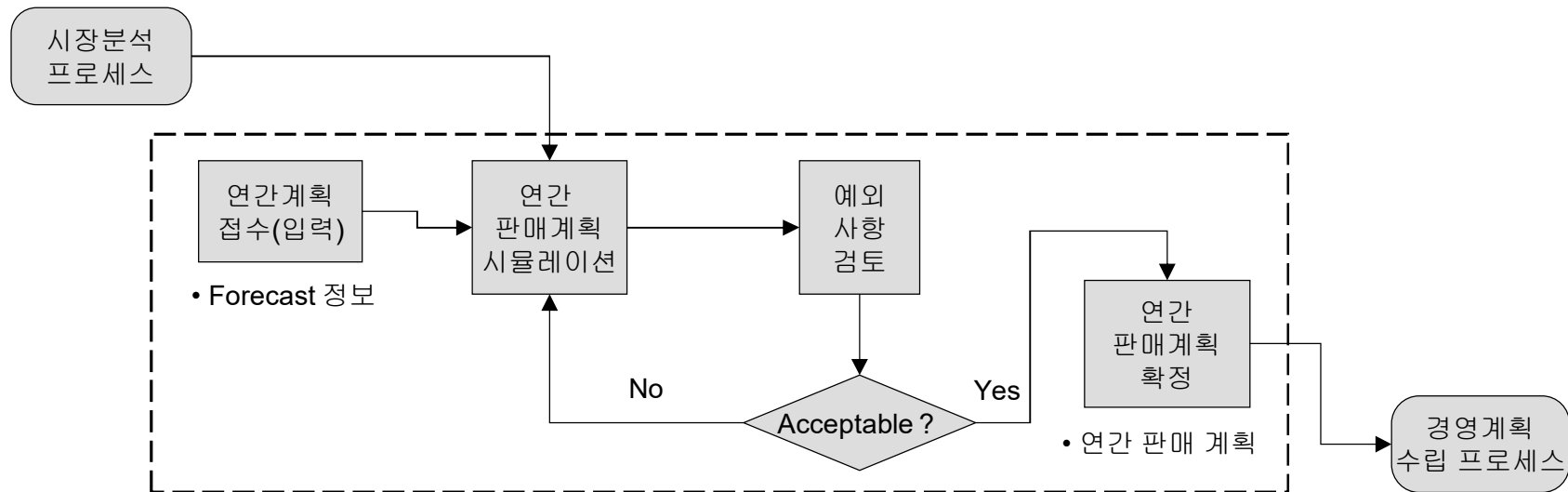

비즈니스 아키텍처를 위한 프로세스 매핑

-
- Process Mapping
 - SIPOC Map
 - Cross Functional Process Map
 - Variables Map
 - Business Architecture 방법론

Process Mapping

■ Process Mapping

- 업무의 수행과정을 한 눈에 볼 수 있도록 그림으로 표현 하는 것으로,
업무가 처리되는 절차에 따라 통일된 기호를 사용하여 업무의 구조를 도식화 함



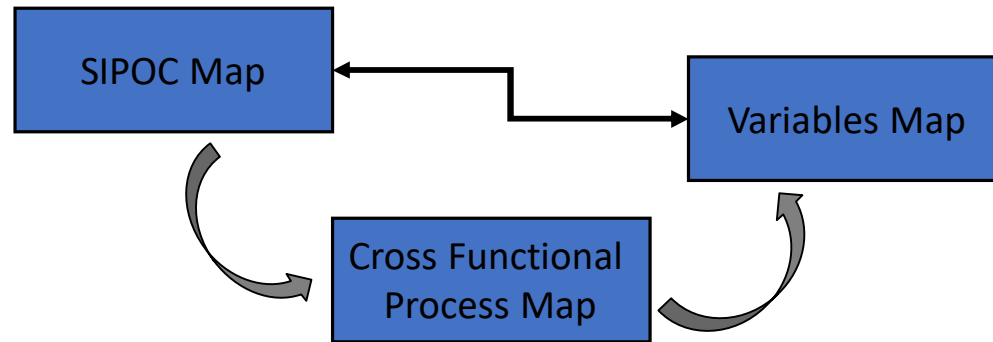
■ Process Mapping의 목적

- 해당하는 업무의 기능과 목적이 무엇이고, 어떻게 처리되며 얼마나 잘 운영되는지 이해가 가능
- 복잡한 업무 절차를 가시화 시켜, 불필요한 활동과 문제점을 파악
- 업무 수행과정에 참여하는 유관 부서간의 의사 소통과 협업을 촉진

Process Mapping

■ Process Mapping의 종류

→ SIPOC Map, Cross Functional Process Map, Variables Map으로 구분



- SIPOC Map

- 공급자(Supplier), 인풋(Input), 프로세스(Process), 아웃풋(Output), 고객(Customer)을 플로우 형태로 도식화 한 것으로, 주로 Macro Level의 프로세스로 분류

- Cross Functional Process Map

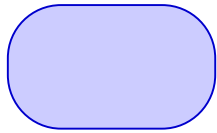
- 프로세스의 범위 내에서 관련된 부서간의 역할 흐름을 파악하고, 각 부서의 기능별로 이루어지는 일을 정의하는 데 유용

- Variables Map

- 고객 요구 또는 프로세스의 결과물에 영향을 주는 Input 요소를 확인하는데 활용

Process Mapping

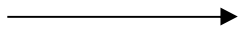
■ Process Mapping시 사용하는 기호



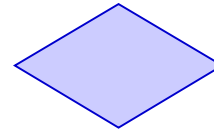
외부 프로세스
또는 프로세스 시작과 끝



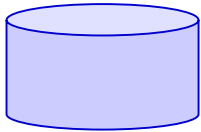
작업 또는 활동 (Activity)



프로세스의 방향, 흐름



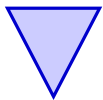
의사결정



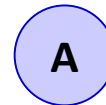
IT System / DB



Input/Output 문서



저장 / 대기



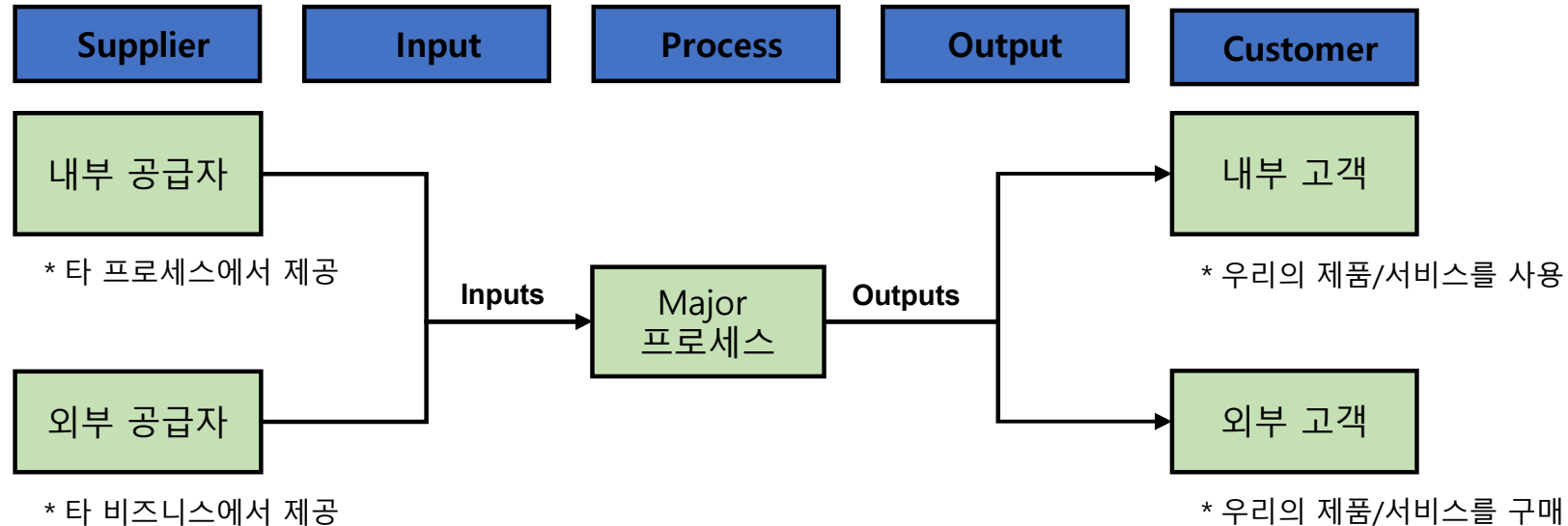
다음 페이지로 연결

☞ 상기 기호의 모형 및 색상은 Mapping 프로그램에 따라 다소 차이가 있음

SIPOC Map

■ SIPOC 용어 설명

- 공급자(Supplier)
 - : 프로세스의 작업대상이 되는 정보와 자료, 자원들을 제공하는 사람이나 조직 등
- 인풋(Input)
 - : 공급자가 제공하는 정보/자료/제품/서비스로서 Process에 의해 소비되고 변형
- 프로세스(Process) : 인풋의 변형이 이루어지는 일련의 단계들
- 아웃풋(Output) : 고객이 사용하는 제품이나 서비스로서 Process에 의해 변형된 결과물
- 고객(Customer) : 프로세스에서 나온 아웃풋을 받는 대상 (사람, 조직 등)



SIPOC Map

■ SIPOC Map 작성절차

1. 고객을 확인, 결정한다. (Customer)
2. 고객에게 결과물로 보내지는 Outputs 또는 고객요구 사항을 파악하고 Output에 기록한다.
3. Outputs에 관련된 내부의 업무 프로세스를 정의 한다. (프로세스 처음과 끝을 분명히 한다)
4. 프로세스에 공급, 투입되는 Inputs을 확인한다 .
5. Inputs을 공급하는 공급자를 확인한다.(Supplier)

Supplier	Input	Process	Output	Customer
-----	-----	<div>Process 1</div> <div>↓</div> <div>Process 2</div> <div>↓</div> <div>Process3</div>	-----	-----
-----	-----		-----	-----
-----	-----		-----	-----
-----	-----		-----	-----

SIPOC Map

■ SIPOC Map (예)

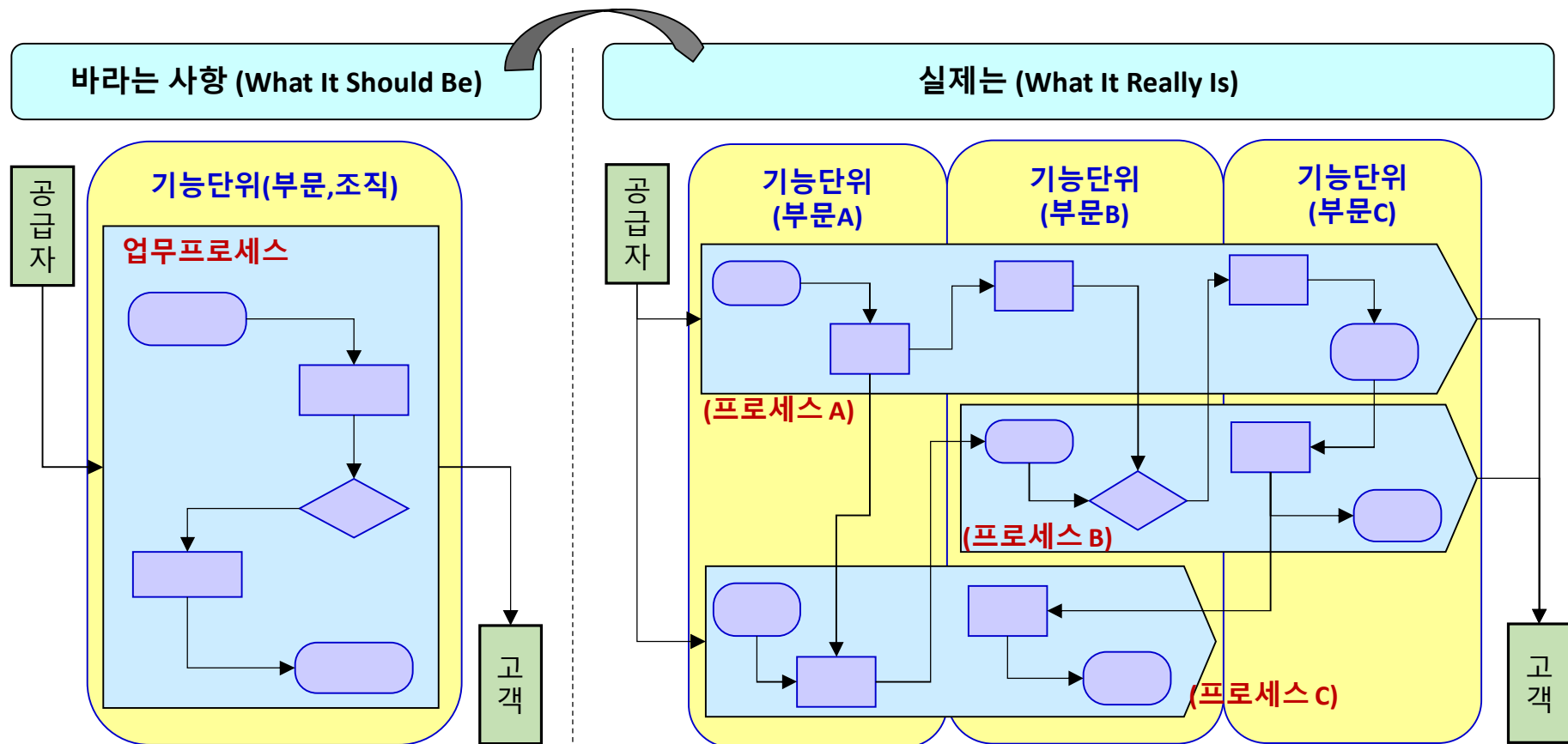
Supplier	Input	Process	Output	Customer
<ul style="list-style-type: none"> SSC 소재약품 공정 	<ul style="list-style-type: none"> FRIT 비이클 교반 시간 작업자 	<div>FRIT조합</div>	<ul style="list-style-type: none"> 조합비가 맞게 조합된FRIT 	<ul style="list-style-type: none"> 봉착 공정
	<ul style="list-style-type: none"> 조합FRIT 도포기 상태 FUNNEL온도 INDEX FRIT기포 	<div>FRIT도포</div>	<ul style="list-style-type: none"> FRIT도포된 FUNNEL 깨짐,성형,두께 	<ul style="list-style-type: none"> 봉착 공정
<ul style="list-style-type: none"> SSC HEG 	<ul style="list-style-type: none"> 가공FUNNEL 작업자 봉착 가대 	<div>FUNNEL투입</div>	<ul style="list-style-type: none"> 가공FUNNEL 가대 안착상태 	<ul style="list-style-type: none"> 봉입 공정
<ul style="list-style-type: none"> 증착 공정 	<ul style="list-style-type: none"> F안착된 봉착 가대 작업자, 방법 공조,기류방향 가공PANEL INDEX 	<div>P+F조합</div>	<ul style="list-style-type: none"> FRIT 깨짐상태 FRIT 오염상태 	<ul style="list-style-type: none"> 봉입 공정
	<ul style="list-style-type: none"> 로보트 PAD 재작업 TUBE DIRECT TUBE 작업자 	<div>봉입,배기,AG</div>	<ul style="list-style-type: none"> FACE에 결함 없는TUBE 	<ul style="list-style-type: none"> 외장 공정

SAMPLE

Cross Functional Process Map

■ Cross Functional Process Map 정의

- 부가 가치가 없는 단계(Steps)를 효과적으로 파악할 수 있는 Map
- 업무 절차나 프로세스의 효율을 높이기 위해서 필수적으로 사용
- 있는 그대로 진행되는 프로세스를 그려야 하며, 이상적인 모습을 그리지 말 것



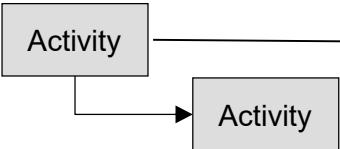
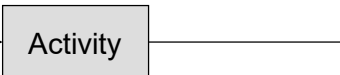
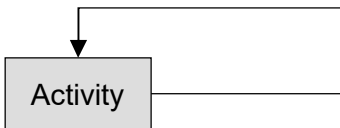
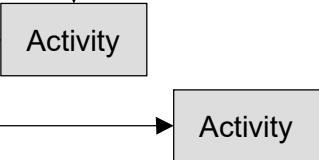
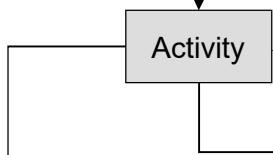

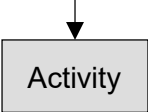

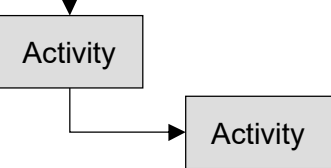
Cross Functional Process Map

■ Cross Functional Process Map 작성절차(1)

1. 프로세스를 이루는 각 Step을 기능별, 단위부서별, Activity별로 세분화 한다
 - Activity를 확인하고 그의 기능이 무엇인지, 어느 단위 부서에서 이루어지는 지를 확인
 - Activity와 기능부서의 매칭 및 배치(매핑)
2. 세분화된 Activity들의 부가가치 여부를 확인
 - 고객이 가치를 인정하거나, 법, 규칙, 혹은 계약에 의해서 요구된 것으로 프로세스 Step 구성을 위해 반드시 필요한 Activity 일 것
 - 바람직한 방향으로 결과물을 산출하도록 투입요소들 변화시키는 Activity
 - ※ 비부가가치 Activity의 확인 시 고려사항
 - ☞ 다른 기능부서에 의해서 유사한 일이 재실행되는 것으로 보이는 부분은 어디인가?
 - ☞ Activity 결과물의 검증 확인, 이동, 대기, 저장 등에 초점을 맞춘다.
3. 프로세스 Step별 진행 시간을 확인, 기록
 - 작업시간 : 부가가치 있는 Activity가 행해지는 데 소요되는 시간
 - 대기시간 : Activity가 이루어 지기를 기다리면서 소요되는 시간
(의사결정, 검사, 정보 전달, 재작업(Recycle) 시간)
 - Cycle time : 작업시간 + 대기시간
 - ※ 프로세스의 효율을 높이기 위해서 Cycle Time이 우선적으로 파악되어야 한다.

Cross Functional Process Map

Cross Functional Process Map 작성절차(2)

Steps	기능부서 A	기능부서B	기능부서 C	Cycle Time
Step 1				00
Step 2				00
----				00
Step N				00
계	프로세스 Total Cycle Time			00

Cross Functional Process Map

■ Cross Functional Process Map 작성 (예)

→ 수출 입금 프로세스

프로세스	영업부서	관리부서	은행	고객	Cycle Time
대금 회수	<div>대금회수 List 확인</div> <div>List 통보</div>	<div>예금 가입</div>		<div>만기 송금</div>	준비 1일
송금 통보			<div>송금 접수</div> <div>송금 통보</div>		1일
입금 처리		<div>입금 처리</div>			1일
계	수출 입금 프로세스 Total Cycle Time				3일

SAMPLE

Variables Map

■ Variables Map(프로세스 변수 Map)의 구성 내용

→ 프로세스 변수맵은 아래의 항목에 대해 기술해야 한다:

- 주요 활동/임무 : 프로세스 내에 이루어지는 활동들에 대한 설명과 기능 및 역할에 대한 기술
- 하위 프로세스 : 프로세스가 이루어지는 과정, 단계 (Step)
- 주요 프로세스 인풋 : Key Process Input Variables (X's)
- 주요 프로세스 아웃풋 : Key Process Output Variables (Y's)

■ 프로세스 변수 Map 작성 준비

→ 맵을 작성하기 위한 준비 항목

- 업무 진행 지침서, 매뉴얼, 기술적 Spec, 작업자나 업무 담당자의 경험적 Knowhow
: 4M 요소(사람, 기계(장비), 방법(절차), 자재)와 브레인스토밍 기법 활용

→ 팀 구성 및 활동 노력

- 프로세스에 관여하고 있는 이해 당사자 간의 기술적, 문화적 장벽을 해소

■ 프로세스 변수 Map의 활용

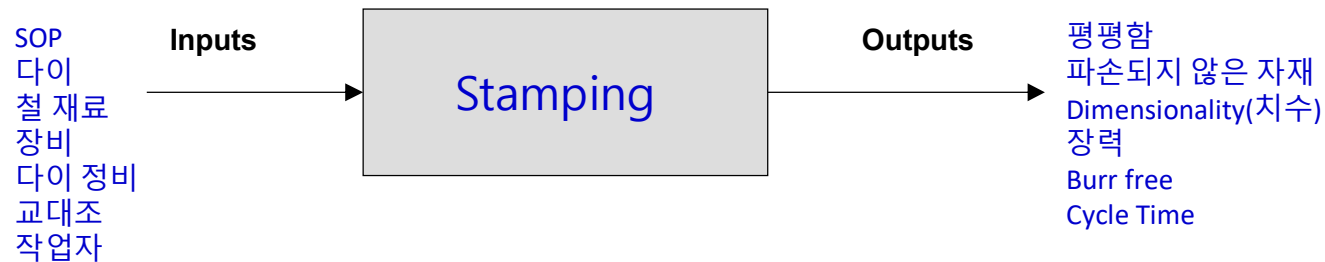
→ 프로세스의 세분화를 통해 단위 업무에 대한 기능을 이해

→ 업무 절차를 통해 활용되어지는 자원(Input)과 결과물(Output)의 연관 관계와 흐름을 파악

Variables Map

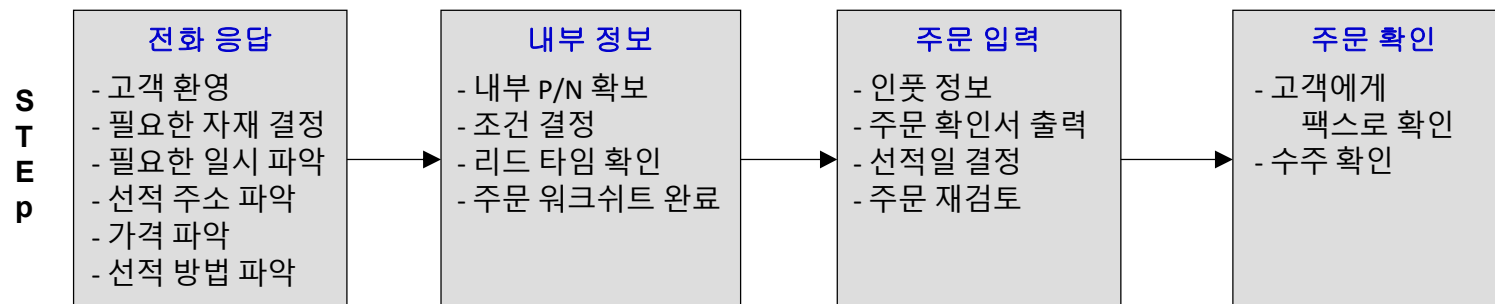
■ Variables Map 작성 절차 (1)

1. 넓은 범위의 프로세스, 공급자로부터 오는 인풋과 고객에게 가는 아웃풋을 파악
 - 프로세스를 넓은 시각의 간단한 용어로 파악
 - 공급자가 제공하는 인풋을 파악 (ex) 원자재, 에너지 요구사항, Incoming information 등)
 - 고객의 요구사항이나 아웃풋을 파악(ex) 제품이나 서비스의 품질 특성 사항, 결과물 등)



2. 프로세스의 모든 단계(Steps)를 도표나 그림을 통해서 파악
 - 모든 부가가치/비부가가치 단계를 포함

[주문 대응 프로세스]



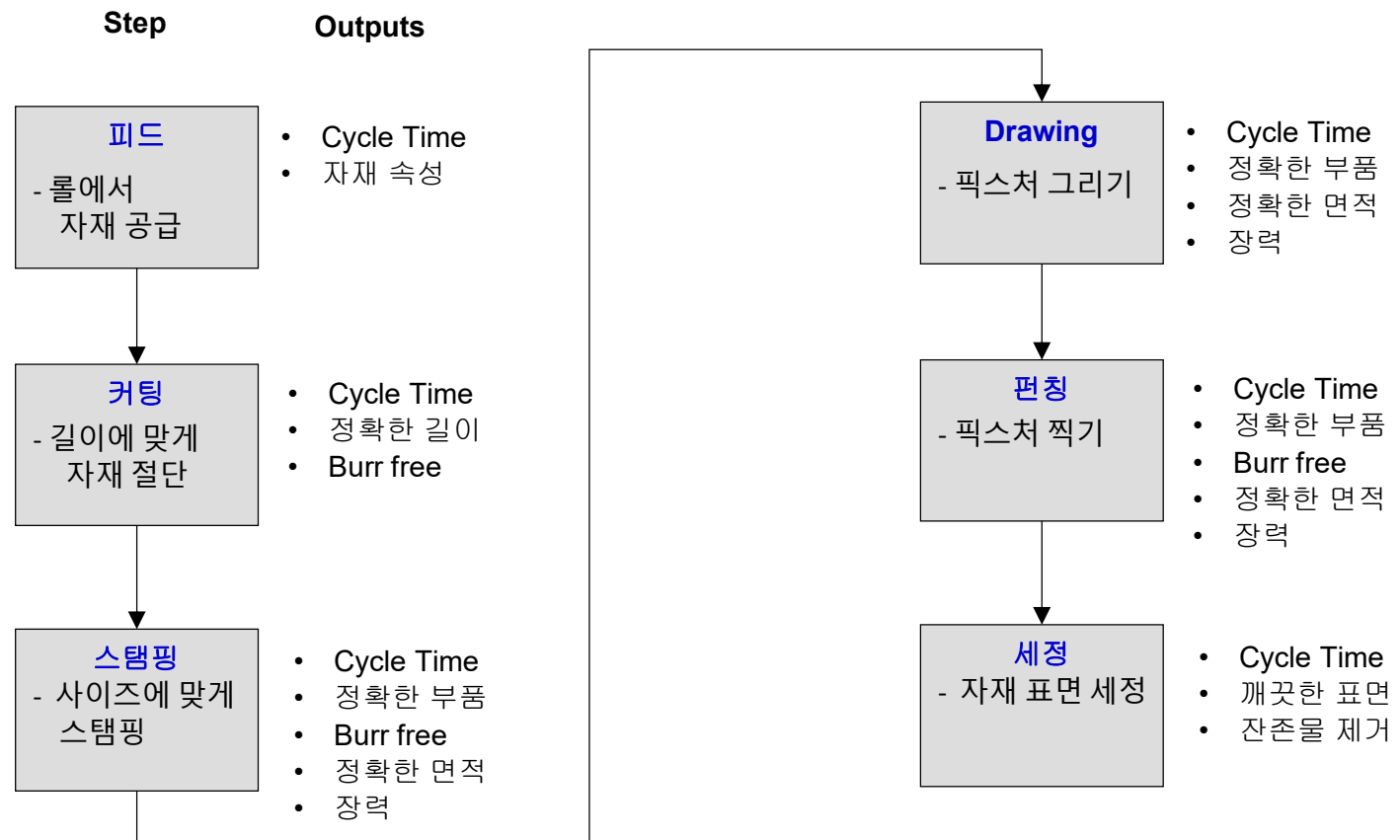
Variables Map

■ Variables Map 작성 절차 (2)

3. 각 단계 별로 핵심 아웃풋 변수를 나열

- 프로세스의 결과물 및 제품이나 서비스의 특성 항목 변수를 포함

[Stamping 공정]

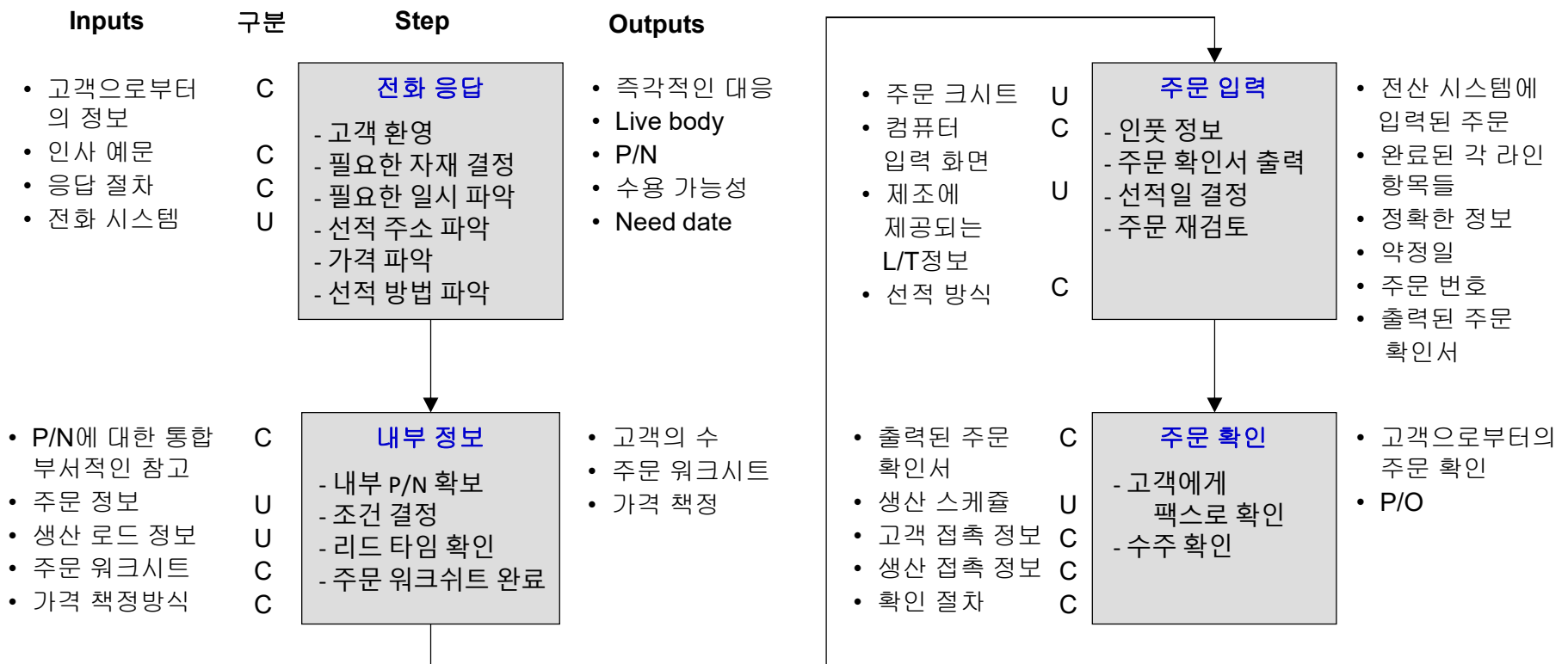


Variables Map

Variables Map 작성 절차 (3)

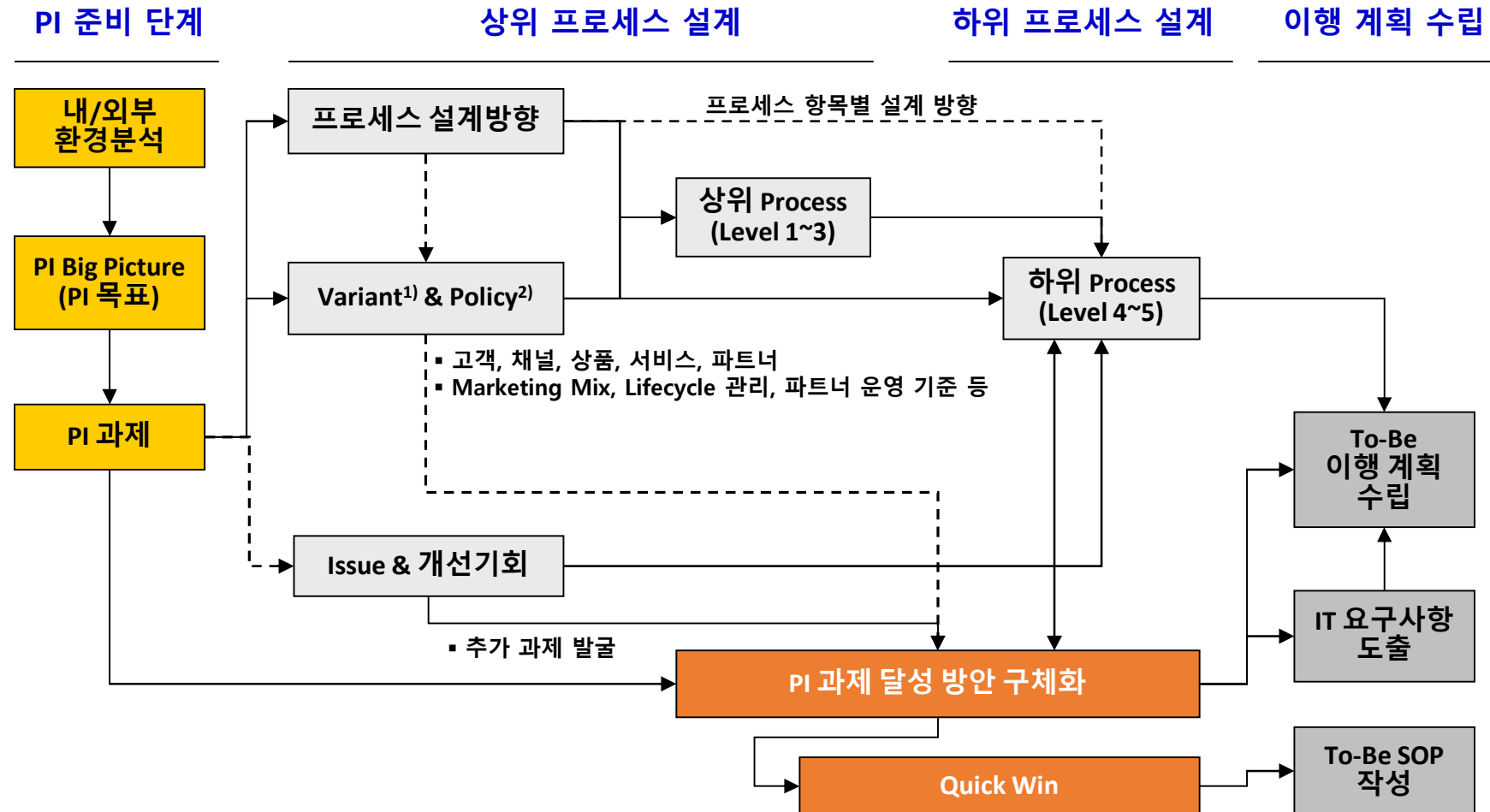
4. 각 단계 별로 주요 인풋 변수를 나열하고 인풋 변수는 제어 인풋과 비제어 인풋으로 구분
- 제어 인풋(Controllable) : 핵심 아웃풋에 대한 영향을 알아 보기 위해 변경할 수 있는 인풋
 - 비제어 인풋(Uncontrollable) : 핵심 아웃풋에 영향을 미치지만 통제하기 힘들거나, 불가능한 인풋 (통제할 수 있을 수 있으나 현재는 통제할 수 없음)

[주문 대응 프로세스]



Business Architecture 방법론

PI 추진 Framework



1) 업무 처리를 위해 사전적으로 구체화가 필요한 개체로 실체를 지니며 정의를 필요로 하는 요소(ex)고객, 상품, 채널, 서비스, 파트너 등]

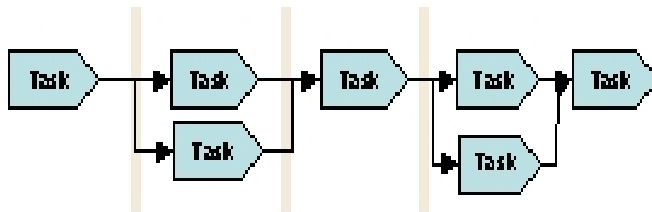
2) 업무 과정에서 필요로 하는 업무처리 기준 [ex]상품, 서비스 관리기준, 파트너 관계 정립 기준 등]

Business Architecture 방법론

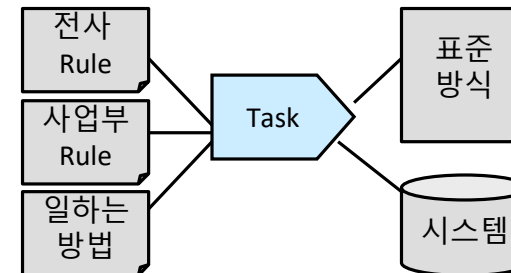
■ 표준 프로세스

- 전사 프로세스 체계를 표준화하여 기업 경영 프로세스에 대한 통일된 관점을 유지하며, 이를 참조하여 세부 프로세스 정립을 추진할 수 있는 기반을 말함
 - : 동일한 업무 프로세스들에 대한 비교 분석을 통해 Best Practice를 표준으로 정립하고, 해당 업무의 수행자나 기능조직이 표준을 통해 균질한 프로세스 성과품질을 달성토록 함
- 표준 프로세스의 목적
 - 전체 최적화 관점의 혁신 체계 구축
 - 분산 관리되어 온 프로세스 정보를 표준화 하고 명문화하여 통합관리
 - Global 표준화를 통한 원활한 커뮤니케이션 가능
 - 표준 Component 관리에 의한 프로세스 변화의 유연성 확보

프로세스 중심의 경영활동



Task에 통합된 업무 정보



- 표준 프로세스 활용 : 프로세스 중심의 일하는 방식 및 지속적 개선 활동의 선 순환 체계 운영
 - 전사 차원의 프로세스 최적화 유지 및 지속적인 업무 프로세스 혁신
 - 성과 모니터링 및 프로세스 성숙도 평가, 프로세스별 오너십 제도 운영

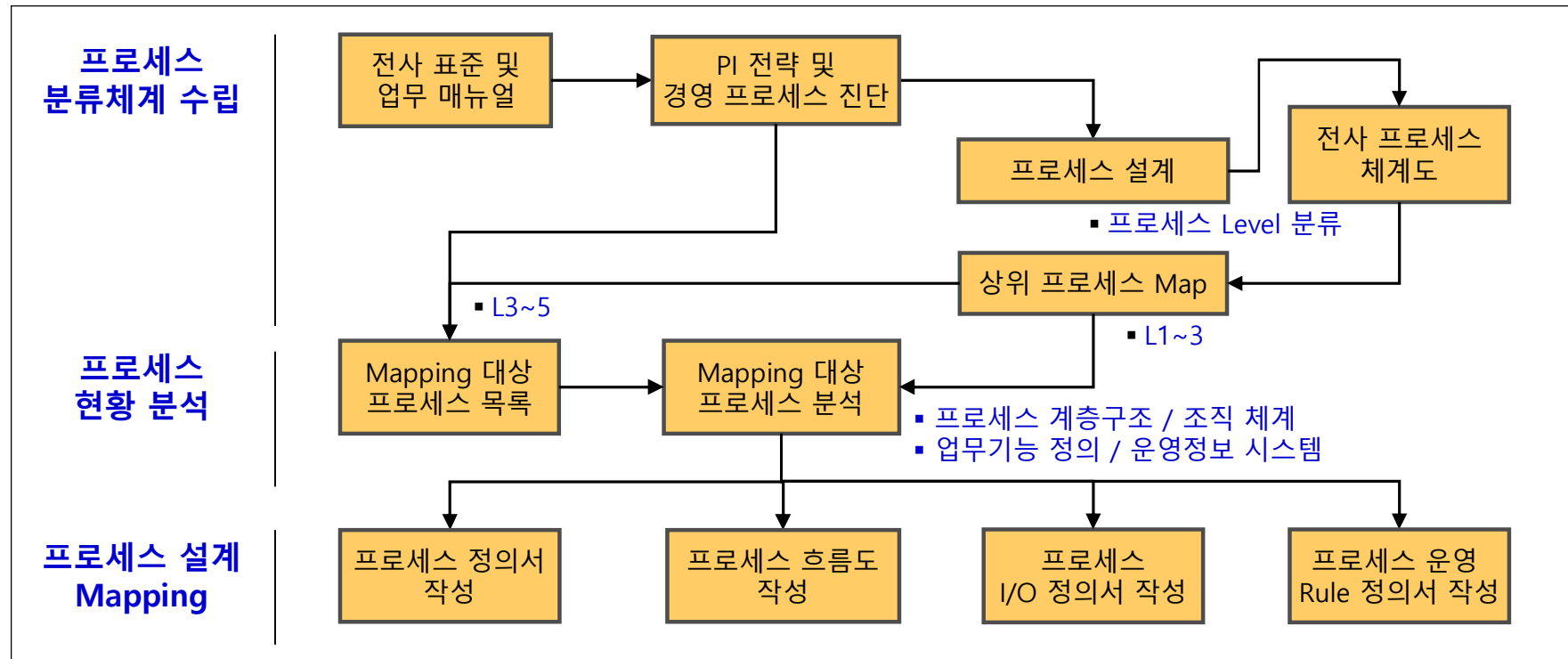
Business Architecture 방법론

■ PI와 프로세스 표준화

→ PI 추진 로드맵의 과정에서 프로세스의 표준화를 진행

- 추진전략 : 수행 방법론
- 표준화 : 표준 분류체계 수립, 분류체계 정의, 프로세스 맵, 프로세스 정의서, 프로세스 매뉴얼
- 최적화 : 프로세스 성과 지표 도출 및 정의, 성과지표 매핑, 지표 현 수준 및 과제 도출
- 관리체계 : 프로세스 수행 조직, 책임/역할, 모니터링 체계, 프로세스 형상관리, 표준준수 방안

■ 표준 프로세스 설계 Mapping 절차



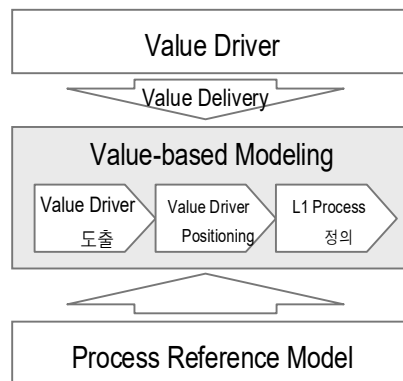
Business Architecture 방법론

■ 프로세스 Level 분류

프로세스 설계 과정에서 상위 프로세스 구조(L1~L3)를 구축하기 위한 Level 별 Framework

Level 1의 Framework

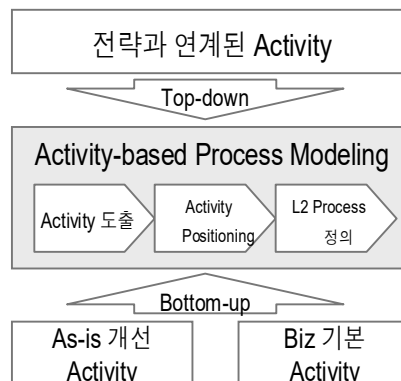
- Level 1 정의 Framework
→ Value-based Modeling



- Value-based Modeling 단계
Step 1) Value Driver 도출
중장기 전략 분석 및 목표 파악, Value Driver Pool에서 Driver Value 도출
Step 2) Value Driver Positioning
Value Driver를 Matrix 개념에 적합하도록 mapping
Step 3) Level 1 Process 정의
Process Reference Model 비교 및 Naming과 정의

Level 2의 Framework

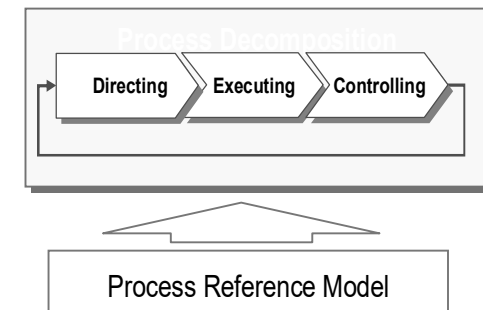
- Level 2 정의 Framework
→ Activity-based Process Definition



- Activity-based Process Definition
Step 1) Activity 도출
전략방향을 도출하는데 필수적인 Activities 및 As-is 개선 Activity 도출
Step 2) Activity Positioning
L1 Matrix 상의 횡, 종축의 Value 및 Value Delivery 단계 중 Mapping
Step 3) Level 2 Process 정의
Dependency 분석과 명확한 Start와 End 정의

Level 3의 Framework

- Level 3 정의 Framework
→ Closed-Loop Based Decomposition

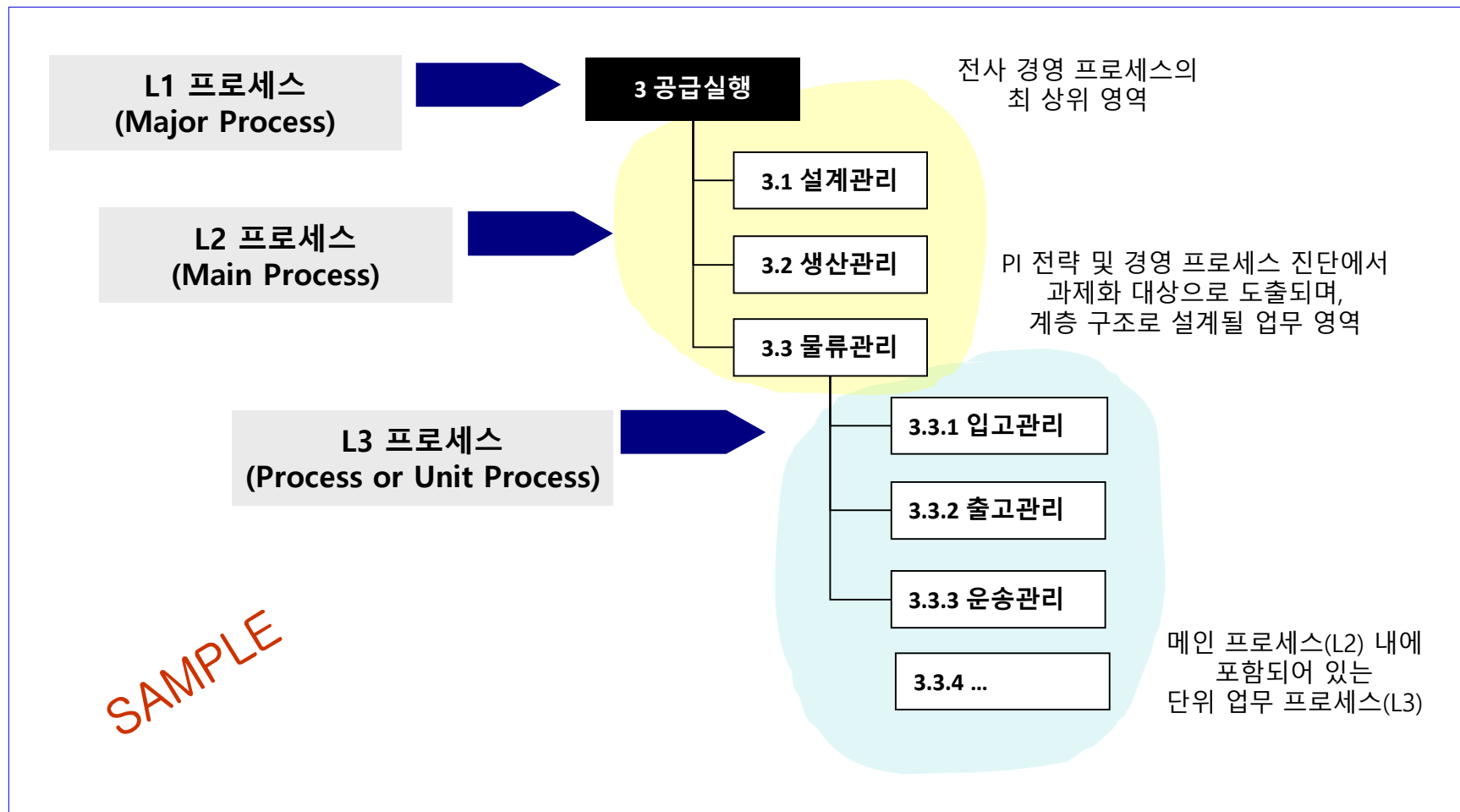


- Closed-Loop Based Decomposition
- 연관된 Process들의 최종 결과가 다시 처음의 Process로 Feedback되는 구조
- L3 Process는 업무의 Life Cycle (Plan-Do-See) 단계를 나타냄
▪ Rule: Process 완결성 제고
- 명확한 Start와 End
- 명확한 Input/Output

Business Architecture 방법론

■ 프로세스 Level 분류 (예)

프로세스의 설계는 전사 경영 프로세스의 메이저 프로세스(L1) 와 메인 프로세스(L2)를 계층 구조로 구축하는 과정이며, 메인 프로세스를 구성하고 있는 단위 프로세스 (L3) 에 대한 수행업무의 상세 분석을 진행 한다.



Business Architecture 방법론

■ 프로세스 분석

단위 프로세스(L3)가 수행하는 주요 업무 내용과 수행범위를 작성하여, 현행 업무 프로세스에 대한 정확한 정의를 공유하고, Business Architecture 설계를 위한 기준 정보로 이용

→ 업무 프로세스 상세 분석을 통해 프로세스의 목적, 수행 내용, 역할/조직, 세부 Activity/Task 및 업무 흐름(Flow), 운영방식 등을 파악하고, 이에 대한 현황이슈를 확인

- 프로세스 정의

- 각 단위 프로세스에 대한 정의(프로세스 명, 기능)를 기술하고, 진행되는 업무의 내용과 프로세스 범위, 관련 핵심 지표(KPI), 주요 입출력물을 확인함. 또한 파악된 현황 이슈 및 업무와 관련된 이해 당사자들의 요구사항을 분석하여 정리함

- 세부 Activity 운영

- 단위 프로세스 내의 세부 업무활동(Activities/Tasks)을 파악하고 이에 대한 상세 내용, 업무 규칙 및 입출력 정보 운영 기준 등의 내용을 자세하게 설명

- 프로세스 업무 흐름

- 프로세스 내의 업무 흐름(Flow)을 Activity 또는 Task가 이루어지는 순서에 따라 수행 조직/역할에 배치하고(Cross Functional Process), 업무 흐름에 따른 입출력 정보의 흐름과 업무 처리 시간 등의 현황 이슈를 파악

Business Architecture 방법론

■ 프로세스 분석

1. 프로세스 정의 (양식 및 항목별 기술 내용)

프로세스명	프로세스 명 : 프로세스 번호와 이름 (계층 구조에 따른 번호)		
구분	내용		
주요 내용	<p>주요내용 : 프로세스의 작업 내용을 명료하게 표현 할 수 있는 문장으로 기술함 업무 기능을 포함하여 절차에 따른 내용 정리</p> <p>수행시간: 프로세스가 수행되는 평균시간을 적음 (예: 2시간, 1일, 4일, 1주일, 한달, 1분기, 1년, ...)</p>		
수행 범위	수행범위: 프로세스가 처리하는 업무 범위	수행 시간	
관련 KPI	관련 KPI: 프로세스의 성과를 측정할 수 있는 지표 를 나타냄	수행 주기	
문제점 및 이슈 사항	<p>이슈사항: 프로세스에서 나타나는 문제점을 정리</p> <p>수행주기: 프로세스가 수행되는 평균주기를 적음 (예: 15회/일, 2회/주, 4회/월, ...)</p>		
요구사항	요구사항: 프로세스에 관련된 업무 수행자 및 이해 당사자 들의 요구사항을 기술		
입력물	입력물: 프로세스 시작단계에서 필요한 정보 및 객체	출력물	출력물: 프로세스 종료 단계에서 산출되는 정보 및 객체

Business Architecture 방법론

■ 프로세스 분석

1. 프로세스 정의 (예)

프로세스명	3.2.2 발주 관리		
구분	내용		
주요 내용	생산에 필요한 자재를 적기에 조달하기 위해 협력회사에 구매의사를 통보		
수행 범위	조달 계획 ~ 발주서 및 납입관리	수행 시간	N/A
관련 KPI	자재 납기 정확도	수행 주기	수시
문제점 및 이슈 사항	<div>▪ 발주서와 납입 지시 내용 차이(구매부서,자재부서,협력회사)</div> <div>✓ 발주서 – 수량 정보 100</div> <div> 납기 (완료) 3/31</div> <div>✓ 납입지시 – 수량 정보 20 30 30 30</div> <div> 납기 3/26 3/28 3/30 4/3</div> <div>▪ 발주서 및 납입지시 수작업 진행</div> <div>✓ 발주서 및 납입지시 정보 공유 미흡 (전화 및 문서 연락, 문서 오류)</div> <div>✓ 협력회사 납기 지연 및 생산 불출 차질</div>		
요구사항	▪ 발주 자재 수량 정보 및 납기 일정 확인 기능		
입력물	조달 계획, 발주 요청	출력물	납입지시 정보

SAMPLE

Business Architecture 방법론

■ 프로세스 분석

2. 세부 Activity 운영 (양식 및 항목별 기술 내용)

프로세스 명	프로세스 명 : 프로세스 번호와 이름 (계층 구조에 따른 번호)					
Activity 명	수행 조직	설명 및 운영기준	입력 정보	출력 정보	운영 시스템	주기
		- Activity 명: Activity 명칭을 적음.				
		- 수행조직: Activity를 수행하는 조직.				
		- 설명 및 운영기준: Activity의 작업 내용을 명료하게 표현 할 수 있는 문장으로 기술.				
		- 입력 정보: Activity의 입력물이 되는 정보를 기재함.				
		- 출력 정보: Activity의 출력물이 되는 정보를 기재함.				
		- 운영 시스템: Activity를 수행하는 운영 시스템 또는 방식(매뉴얼 On-Line/Off-Line)				
		- 주기: Activity가 수행되는 평균주기를 적음. (예: 15회/일, 2회/주, 4회/월, ...)				

Business Architecture 방법론

■ 프로세스 분석

2. 세부 Activity 운영 (예)

프로세스 명	1.2.1 판매 계획 수립					
Activity 명	수행 조직	설명 및 운영기준	입력 정보	출력 정보	운영 시스템	주기
주요고객 연간계획 접수	마케팅	주요 고객에 대한 제품 수요량 정보를 수집, 정리한다	주요고객 Forecast 정보	제품 공급 일정		년
연간판매 계획 시뮬레이션	영업	주요 고객에 제품을 공급할 수 있는 지 여부에 대한 일정 별 계획을 검토한다	판매가이드, 경영계획가이드	판매 계획	영업관리 시스템	년
예외사항 검토	영업	판매 계획 중 기성제품, 신제품, 특별 요청 등 사항을 파악하여 판매 계획 재 검토	신제품, 단종품 사항 검토	수정 판매계획		년
연간판매 계획확정	영업	수정 판매 계획에 대해 내부 승인 검토를 통해 최종 확정, 연간 영업 계획 목표로 활용한다	수정 판매계획	확정 판매계획	영업관리 시스템	년
					SAMPLE	

Business Architecture 방법론

■ 프로세스 분석

3. 프로세스 업무흐름 (양식 및 항목별 기술 내용)

프로세스 명		프로세스 명 : 프로세스 번호와 이름 (계층 구조에 따른 번호)
조직	역할	Activities
		<ul style="list-style-type: none">- 조직 : 프로세스 내 해당 Activity를 수행하는 조직- 역할 : 프로세스 내 해당 Activity와 관련한 역할 기술- Activities: Activity가 이루어지는 순서에 따른 배치(Cross Functional Process), 입출력 정보의 흐름과 현황 이슈 정리- Cycle Time : Activity가 이루어진 시간, Activity간의 흐름에 걸리는 시간 파악
Cycle Time		

Business Architecture 방법론

■ 프로세스 분석

3. 프로세스 업무흐름 (예)

프로세스 명		3.3.1 입고관리
조직	역할	Activities
협력업체	자재 공급	<div> <pre> graph TD Start([시작]) --> Ship[출하] Ship --> Delivered[납품자재] Delivered --> Direct{직납자재?} Direct -- Yes --> Merge1(()) Direct -- No --> Inspect[2. 검수] Inspect --> Quality{3. 품질판정} Quality -- OK --> MatInfo[자재정보] Quality -- NG --> Returned[반품자재] Returned --> RetMgmt{반품관리?} RetMgmt -- Yes --> Merge1 RetMgmt -- No --> RetManage[반품관리] Merge1 --> Reg[4. 입고등록] Reg --> Store[5. 저장] Store --> End([종료]) </pre> </div>
물류	자재 이동	
품질	자재품질 확인	
Cycle Time		<div> [2 hrs] [0.5 hrs] [0.02 hrs] [0.05 hrs] [0.1 hrs] </div>

Business Architecture 방법론

■ 프로세스 설계 Mapping

프로세스 분석을 통해 확인된 프로세스의 정의, 세부 Activity 및 업무흐름 등의 내용을 바탕으로 프로세스 정의서, 프로세스 흐름도, 프로세스 Input/Output 정의서, 프로세스 운영 Rule을 작성하고 Application Architecture 설계를 위한 기본 자료로 활용

- 프로세스 정의서

- 각 단위 프로세스의 수행목적과 적용범위를 명확히 하고, 관련된 주요항목을 작성하여 해당 프로세스에 대한 이해 및 업무 수행을 용이하게 함

- 프로세스 흐름도

- 단위 프로세스를 SIPOC 형태로 표현하고, Activity간의 흐름도와 Input/Output 정보를 기술함

- 프로세스 I/O 정의서

- 프로세스의 입출력(Input/Output) 정보에 대해 데이터의 생성부서, 생성시점, 데이터 형태(Type), 세부설명 등을 작성함

- 프로세스 운영 Rule

- 프로세스 내에서 수행되는 Activity 또는 Task별로 운영 Rule 및 Check point, 수행 부서와 운영 담당자 등을 작성함

Business Architecture 방법론

■ 프로세스 설계 Mapping

1. 프로세스 정의서 작성 (양식 및 항목별 기술 내용)

➤ 항목 및 작성 내용

프로세스 명							
오너		작성자		검토자		승인자	
Rev No.		작성일		검토일		승인일	
목적							
수행 업무 내용							
수행 주기				핵심성과 지표(KPI)			
관련표준 (매뉴얼)				관련 부서			
운영지표	OD (Operational Definition)			관리부서	측정주기	측정수단	

1. 프로세스 명 : 프로세스 번호와 이름
(계층 구조에 따른 번호)
2. 오너, 작성자, 검토자 승인자 이름
3. 날짜 및 제/개정 번호 기입

1. 목적
: 프로세스 수행 목적, 기능 등
2. 수행 업무 내용 : 프로세스의
수행 범위 및 내용 기재
(프로세스 Start ~ End)
3. 수행 주기
: 프로세스를 운영하는 주기
- 4 핵심성과 지표(KPI)
: 프로세스의 기능을 발휘하거나
효율을 높이기 위해 개선을
통해 궁극적으로 목표를
달성하여야 하는 주요 성과지표
[예) 수요예측 정확도(90%목표)]
5. 관련 표준
: 업무 수행과 관련,
관리하고 있는 표준 문서
6. 관련 부서 : 해당 프로세스
수행에 반드시 필요한 부서

1. 운영 지표 : 해당 단위 프로세스 운영 시 관리하는 지표명
[예) Forecast 접수 L/T]
2. OD : 지표에 관한 설명, 산출 공식, 입력변수 정의
3. 측정 수단 : 운영 지표를 계측, 측정할 수 있는 수단으로
시스템(시스템명) 또는 수작업(문서명) 기재

Business Architecture 방법론

■ 프로세스 설계 Mapping

1. 프로세스 정의서 작성 (예)

프로세스 명	31.1.2 연간 판매 계획						
오너	영업팀/000	작성자	영업팀/000	검토자	영업팀/000	승인자	영업팀/00
Rev No.	00	작성일	00.00.00	검토일	00.00.00	승인일	00.00.00
목적	▪ 연간판매계획을 작성하여 관련부서에 제공하여 연간생산계획이 작성될 수 있도록 한다.						
수행 업무 내용	▪ 마케팅전략(주력제품), 경쟁사정보, 시장동향(Trend, End-Market 정보), 고객의 Forecast 정보 등을 입력한 다음 시뮬레이션 수행을 통하여 제품별, 거래선별 수량 및 금액(판가)을 작성한다.						
수행 주기	1회/년			핵심성과 지표(KPI)	▪ 수요예측 정확도		
관련표준 (매뉴얼)	▪ 경영계획수립업무 규칙(W/W)			관련 부서	▪ GPLC ▪ 전략구매 ▪ 경영지원		
운영지표	OD (Operational Definition)				관리부서	측정주기	측정수단
수요예측 정확도	1 - S 수요-실적 /수요*100%				영업	1회/월	CTQ-Y
Forecast 접수 L/T	고객 Forecast 접수일 - 고객 Forecast 요청일				영업	1회/년	수작업

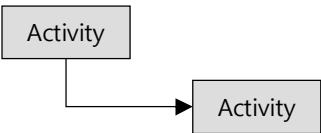
SAMPLE

Business Architecture 방법론

■ 프로세스 설계 Mapping

2. 프로세스 흐름도 작성 (양식 및 항목별 기술 내용)

➤ 항목 및 작성 내용

Supplier	Input	Process	Output	Customer
				
	핵심 Input 프로세스		핵심 Output 프로세스	

1. Supplier : 해당 프로세스에 자원(Resource, Input 정보)을 제공하는 모든 부서(사람)
2. Input : 해당 프로세스 실행에 필요한 타 L3 프로세스
3. Activity : Input정보와 Output정보가 존재하는 최소 업무 단위 (Task 포함)
4. Process : Activity간 업무 흐름도
5. Output : 해당 프로세스의 결과가 연계되는 타 L3 프로세스
6. Customer : 해당 프로세스의 내부나 외부에서 프로세스의 결과물 (Output 정보)을 받는 부서(사람)

1. 핵심 Input 프로세스 : 프로세스 시작과 연계되는 Input 프로세스 중 실행하는데 있어 반드시 필요한 타 L3 프로세스
2. 핵심 Output 프로세스 : 프로세스 업무 수행 후 연계 되어지는 가장 중요한 타 L3프로세스

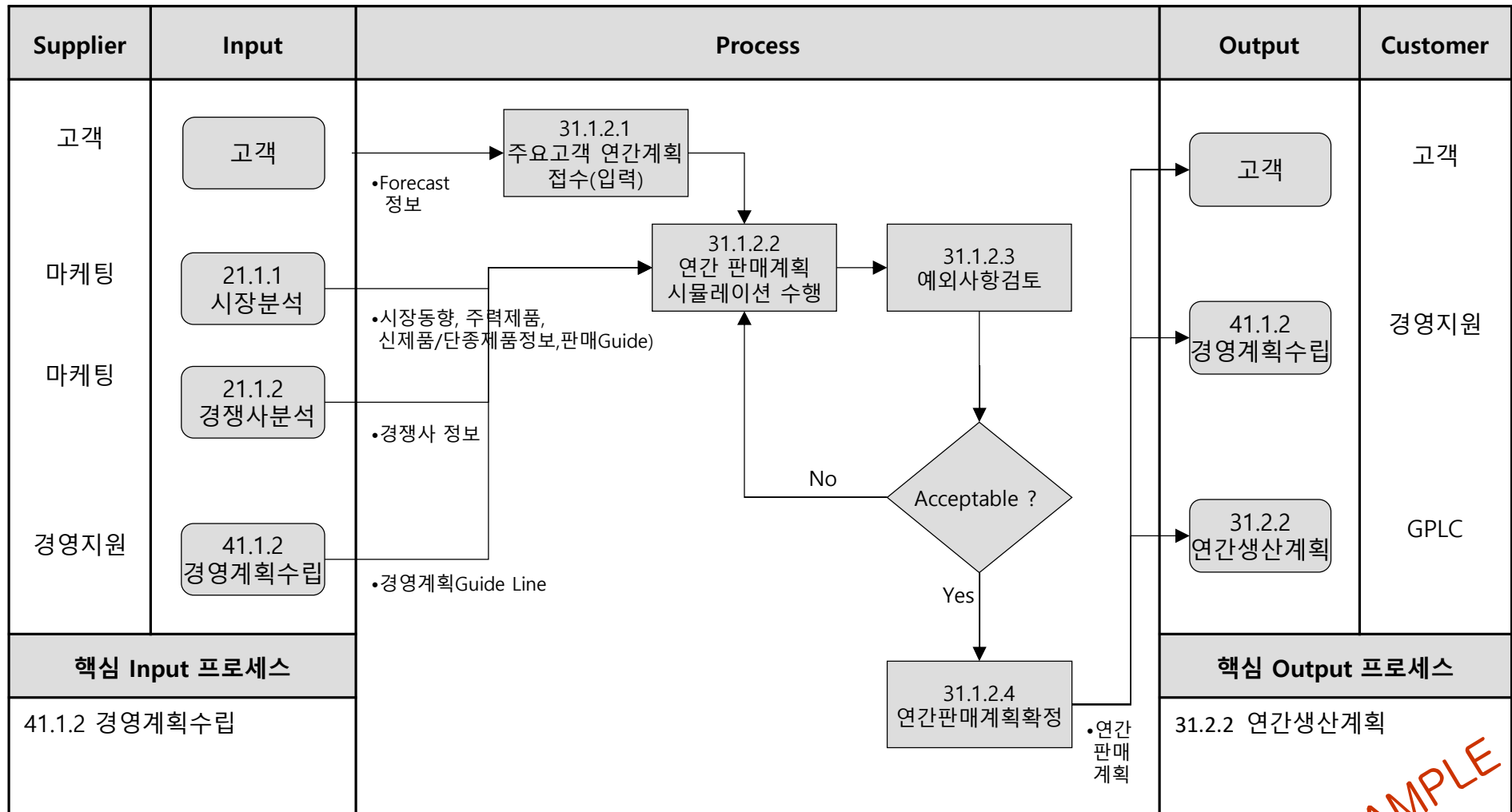
➤ 작성시 유의 사항

- 프로세스 흐름도에는 Input 프로세스와 Output 프로세스가 반드시 있어야 하며, 작성 범위는 "프로세스 체계도"상의 L3 Process에 대해 자세히 기술
- 단위 Process의 추가/삭제 또는 분리가 필요하면, 반드시 Process 체계를 수정/조정 후 작성, 프로세스 내에 "의사결정" 마름모는 꼭 필요한 경우에만 사용.

Business Architecture 방법론

■ 프로세스 설계 Mapping

2. 프로세스 흐름도 작성 (예)



SAMPLE

Business Architecture 방법론

■ 프로세스 설계 Mapping

3. 프로세스 I/O 정의서 작성 (양식 및 항목별 기술 내용)

Information 명	I/O 구분	생성부서	생성시점	Type	상세설명

➤ 항목 및 작성 내용

1. Information 명: 프로세스의 Input/Output 정보와 Activity의 Input/Output 정보(Internal로 표시)를 말함
2. I/O 구분 : Input, Internal, Output 으로 구분
3. 생성부서
: 정보의 생성 및 책임부서
4. 생성시점 : 정보의 생성시점을 세부적으로 기술
[예) 매달 25일 12시]
5. Type : Information의 제공형태를 다음 중 하나로 명시함
- Data(시스템명),
문서종류(시스템명),
업무메일, 기타
☞문서가 시스템 저장 시에만 시스템명 기입
6. 상세설명 : Information의 성격과 내용이 기술되어야 하며, 특히 내용부분은 Information이 다루는 주요항목에 대해서 상세한 기술이 필요함

➤ 작성시 유의 사항

- 여러 부서의 협력에 의해 생성되는 정보는 생성된 정보에 대해 책임을 가지는 부서를 "생성부서" 로 지정한다.
- 상세설명에는 Information에 대한 세부적인 내용이 기술되어야 하며, 정보생성과 관련한 부분(생성기준, Bucket, Horizon, Cycle 등)과 정보의 Contents와 관련한 부분(Information 의미, 포함 내용 등)이 포함되도록.

Business Architecture 방법론

■ 프로세스 설계 Mapping

3. 프로세스 I/O 정의서 작성 (예)

Information 명	I/O 구분	생성부서	생성시점	Type	상세설명
4개월 생산계획	Output	GPLC	매월 25월 12시	Excel 파일	<ul style="list-style-type: none">- 전체계획 구간: 4개월- Bucket: 최근 1개월 Daily, 이후 3개월 Monthly- 생성기준: 제품코드별, Plant별, 라인별, Order별- 주요 Data 항목 : 제품코드, 년/월/일, 생산수량, Plant, 생산라인, 고객, 납기요구일

SAMPLE

Business Architecture 방법론

■ 프로세스 설계 Mapping

4. 프로세스 운영 Rule 작성 (양식 및 항목별 기술 내용)

➤ 항목 및 작성 내용

Activity	운영 Rule	Check Point	수행 부서	담당자	소요 시간	수행 수단

1. Activity : "프로세스 흐름도"에 구성되어 있는 Activity (단위 업무, Task 포함)
2. 운영 Rule : 각 Activity 수행 시 반드시 지켜져야 할 업무 Rule
3. Check Point : 운영 Rule의 준수여부를 판단할 수 있는 근거 항목
4. 수행 부서 : Activity 수행 부서
5. 담당자 : Activity 수행 담당자
6. 소요 시간 : Activity 또는 Task가 수행되는 데 걸리는 시간
7. 수행 수단 : 업무 수행 방법
 - System(시스템명)
 - 수작업(작성 문서명)

➤ 작성시 유의 사항

- 프로세스 운영 Rule 정의서에는 프로세스 흐름도에 있는 모든 Activity(Task 포함)가 빠짐 없이 기술 되어져야 함
- "운영 Rule"에는 5W 1H(언제, 어디서, 누가, 무엇을, 어떻게, 왜)에 입각해서 상세히 기술하고, 설명이 필요한 용어에 대한 정의는 첨부 문서로 자유롭게 작성.
- "수행 수단" 작성시 관련 시스템, 작성 문서(자료)명을 반드시 기재

Business Architecture 방법론

■ 프로세스 설계 Mapping

4. 프로세스 운영 Rule 작성 (예)

Activity	운영 Rule	Check Point	수행 부서	담당자	소요 시간	수행 수단
31.1.2.1 주요고객 연간계획 접수	▪ 주요 고객의 연간계획을 받아 연간판매계획의 기초 자료로 활용	요청후 3일내 접수여부	Disp. 영업	김담당	3일	시스템
31.1.2.2 연간 판매계획 시뮬레이션 수행	▪ 과거의 수요와 시장상황 변화를 근거로 미래의 수요를 예측하고, 예측된 수요를 바탕으로 최적의 판매계획 시뮬레이션 수행	-	Disp. 영업	김담당	3시간	시스템
31.1.2.3 예외사항검토	▪ 시뮬레이션의 결과로 생성된 각종 버전을 비교하여 수립된 모델 및 기준정보에 대한 점검과 예외사항을 검토	예외사항검토 여부확인 (결재여부)	Disp. 영업	김담당	1일	시스템
31.1.2.4 연간판매계획확정	▪ 고객과 미래 수요예측에 있어서 수요예측 정확도를 향상시키고 주문 변경에 대한 유연성 확보	-	Disp. 영업	김담당	1일	시스템

SAMPLE