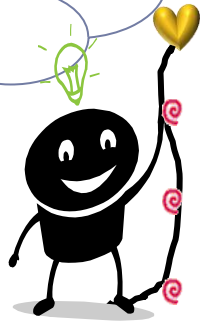


제 3과목 - 업무프로세스

2. ERP와 업무프로세스도 이해

ERP와 관련용어들을 이해하
고 업무프로세스도 대비한 기
출문제를 풀어보아요.



오늘의 핵심내용

전사적 자원관리 시스템과 관련한 용어들을 학습

전자상거래 정의 및 유형을 학습

업무프로세스도 출제관련 접근방법 학습



✓ **ERP(Enterprise Resource Planning=전사적자원관리)**

- 기업의 전반적 업무프로세스 즉, 생산, 판매, 자재, 영업,인사관리 등등을 하나로 통합 및 재구축하여 관련 정보를 서로 공유하고 이를 통한 신속한 의사 결정 및 업무 수행이 가능하도록 한 종합적 패키지 시스템

✓ **KMS(Knowledge Management System=지식관리시스템)**

- 조직구성원의 지식자산에 대한 접근, 조직의 지식 평가/보상 체계, 지식공유 문화 등 조직차원의 인프라와 통신 네트워크, 하드웨어, 각종 소프트웨어 및 도구 등 정보기술 차원의 인프라를 기본 전제로 하고 있다.
- 지식관리시스템은 지식베이스, 지식스키마, 지식맵의 3가지 요소로 구성

✓ **EA(Enterprise Architecture=전사적 아키텍처)**

- 기업의 최고 정보 책임자(CIO)가 효율적인 IT인프라와 전략확보 차원에서 조직의 업무 활동과 IT간의 관계를 현재와 미래에 적용하기위한 밑그림
- 기본요소 - 비즈니스 아키텍처(Business Architecture), 데이터 아키텍처(Data Architecture), 애플리케이션 아키텍처(Application Architecture), 기술 아키텍처(Technical Architecture) 등



✓ **BRMS(Business Rule Management System=비즈니스 규칙 관리 시스템)**

- 기업운영에 사용되는 비구조적이고 복잡한 업무 프로세스를 자동으로 정의 및 제어함으로써 비전문가도 효과적 업무처리와 상품판매등이 가능하도록 지원하는 시스템
(활용예) 금융회사의 대출승인/카드승인 업무, 고객에게 맞는 상품추천 서비스 등등

✓ **SEM(Strategic Enterprise Management=경영 전략적 기업경영)**

- 기업과 경영자가 전략적 목표를 달성하고 가치를 창출하도록 한다.
- IT기술에 기반을 두고 경영자 및 관리자에게 경영환경 및 기업활동에 대해 신뢰할 수 있는 정보의 제공을 통해 자원배분에 관한 합리적인 의사결정과 실행이 가능하도록 도움을 줌으로써 기업가치 극대화를 실현시켜주는 전략적 의사결정지원시스템

종류

- VBM(Value Based Management=가치중심경영) - 주주와 투자자들에게 최고의 경제적 가치를 창조하는 데 역점을 두어 이를 각종 기업자원 활용의 의사결정및 평가에 반영하는 기법을 의미
- ABC/ABM(Activity Based Costing / Activity Based Management 활동기반 가격(관리)) - 기업활동에 근거하여 좀더 정확한 원가를 측정하여 프로세스 관련 활동과 원가대상에 대한 성과 측정
- BSC(Balanced Score Card) - 기업의 성과관리 체계를 단순한 어느 하나의 관점에서 평가하는 것이 아니라 핵심적 관점들 이를테면, 재무, 고객, 내부 프로세스 및 조직학습등을 균형있게 측정하고 관리하여 서로의 인과관계까지 관리



✓전자상거래 정의

- 시공간의 제약이 없고, 유통단계를 축소시키며 모든 거래내역을 컴퓨터로 기록 및 관리하므로 경제 전반의 효율성과 투명성을 제공

✓전자상거래 유형

- B2C(Business to Customer) - 소비자 대상으로 하는 서비스업으로 소비자에게 유무형의 재화를 제공, 판매 및 중개한다.
- B2B(Business to Business) – 특정 기업간의 CALS 및 EDI통한 수주, 구매, 조달 및 납품 등과 관련된 기업간의 전자상거래
- * CALS(Commerce At Light Speed) -1985년 미 국방부에서 컴퓨터를 이용하여 군수 물자와 기술의 흐름을 합리적으로 통제하여 군수품 납품 체계를 개선하기위해 도입됨. 제품의 조달부터 설계, 개발, 생산, 운용, 유지보수에 이르는 제품의 수명주기 전반에 걸쳐 서류,도면, 거래 등 모든 기술정보등을 통합데이터베이스로 관리함
- B2G(Business to Government) – 조달, 행정, 인증 등과 관련된 기업과 정부 간의 전자상거래
- C2C(Customer to Customer) – 소비자 간의 일대일 거래가 이뤄지는 것을 뜻하는 것으로 소비자가 상품 구매자와 공급자가 됨

✓Escrow 서비스

- 전자상거래에서 발생할 수 있는 사기피해등을 막기위한 매매보호 서비스로써 전자상거래시 구매자가 위 서비스를 이용하여 결제대금을 제3의 은행에 맡기면 판매자는 은행으로부터 대금입금 확인 후 물건배송후 구매자가 물품수령확인을 은행에게 알리면 은행이 판매자에게 대금을 공급하는 서비스

✓업무프로세스도 문제대비

1. 다음의 <업무프로세스 관련 설명>을 참조하여, 본문 중에 제시된 <그림> 표의 괄호 안 내용으로 가장 적합한 항목을 <보기>에서 선택하여 해당하는 기호를 답란에 쓰시오.

<업무 프로세스 관련 설명>

IT 서비스 관련 컨설팅을 전문적으로 수행하는 가칭 한마음정보컨설팅 그룹은 직원들의 컨설팅 수준을 향상시키기 위해 내부 포상제도를 도입하기로 하였다. 귀하는 이 그룹의 내부 포상제도를 도입하기 위해 업무규정을 작성하는 임무를 부여받게 되었다. 포상제도에는 내부포상과 외부포상 두가지 측면을 고려할 수 있지만, 귀하는 우선 내부포상제도의 정착을 위해 내부포상에 국한하여 업무규정을 작성하기로 하였다. 귀하가 작성한 규정의 초안은 다음과 같다.

- 포상요령 -

제 1 조(목적)

이 요령은 한마음정보컨설팅그룹(이하 “그룹”이라 한다)에서 행하는 내부포상에 관하여 필요한 사항을 정하는데 그 목적이 있다.

제 2 조(포상의 종류)

- ① 포상은 실적상, 기술상, 및 분사상으로 구분하여 실시한다.
- ② “실적상”은 컨설팅 수주실적이 우수하여 그룹의 경영역량 확보에 크게 기여한 직원에게 수여하는 상을 말한다.
- ③ “기술상”은 컨설팅 관련 기술의 개발 결과로 컨설팅 수준을 향상시키거나 어려운 컨설팅 문제를 해결하는 방법을 창안하는 등 그룹의 기술적 발전에 공헌한 직원에 대하여 수여하는 상을 말한다.
- ④ “분사상”은 인화와 협동으로 타의 모범이 되는 직원에 대하여 수여하는 상을 말한다.

제 3 조(담당부서)

- ① 포상에 관한 업무는 인사업무를 관장하는 담당부서에서 행한다.

제 4 조(포상추천)

- ① 포상을 추천하고자 하는 경우 해당부서는 포상 대상자의 인적사항, 공적자료 등을 첨부한 포상추천서를 담당부서에 제출하여야 한다.

제 5 조(포상자격기본요건심사)

- ① 담당부서에서는 포상추천서와 첨부된 포상대상자의 인적사항 및 공적자료를 참조하여 포상자격기본요건 심사를 행하고 자격요건 심사 결과를 작성하여 포상심사를 의뢰한다.

제 6 조(포상대상자 선정)

- ① 포상대상자 선정은 인사위원회에 행한다.

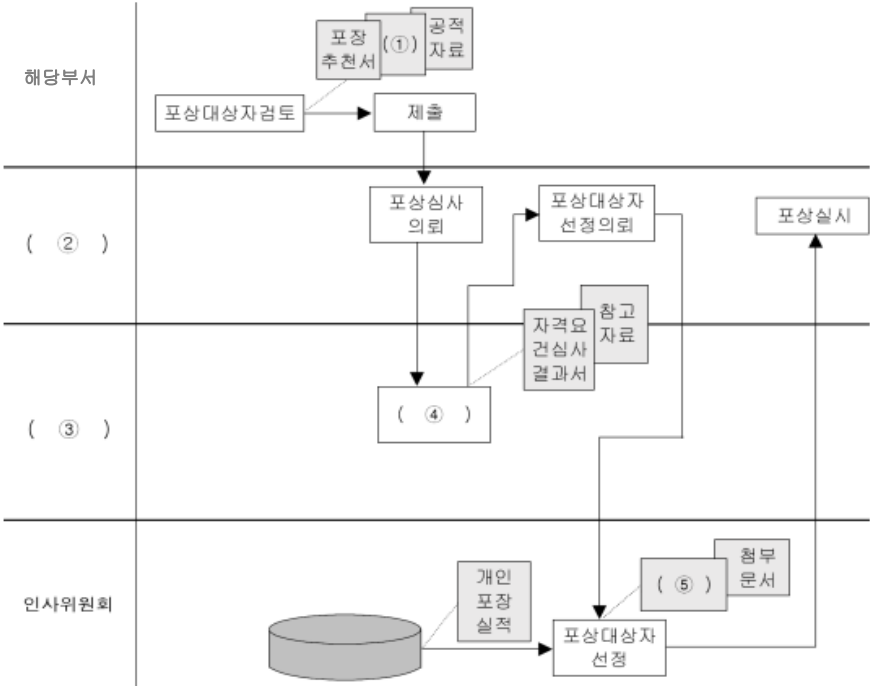
제 7 조(수상자 선정 절차)

- ① 담당부서는 인사위원회에 자격요건심사 결과서에 참고자료(포상 대상자의 인적사항, 공적자료 등이 첨부된 포상추천서)를 첨부하여 포상대상자 선정을 의뢰하여야 한다.
 - ② 인사위원회는 정항에 의거 제출된 자격요건 심사결과서 및 참고자료를 참조하고, 자체 관리하고 있는 포상대상자와 과거 개인포상 실적 등을 복합적으로 검토하여 최종적으로 포상대상자를 선정하고 선정결과서 와 이제까지 참고한 문서전체를 첨부문서로 붙임하여 담당부서에 포상대상자 선정결과를 통보한다.
- 작성한 규정초안으로부터 파악한 업무프로세스를 검토 결과, 포상 심사를 인사위원회에서 하는 것 자체는 큰 문제가 없으나 전문가 의견에 관한 고려가 다소 미흡한 것으로 나타났다.

즉, 전문가 의견을 수렴하기 위해 인사위원회의 심의이전에 포상의 종류별로 해당분야의 전문가로 구성된 심사위원회를 개최하여 포상심사를 의뢰하는 것이 필요할 것으로 판단되었다.

따라서 담당부서가 심사위원회에 포상심사의의를 하면 심사위원회에서는 자격요건심사결과서와 참고자료를 근거로 하여 포상심사를 하고, 그 결과에 따라 담당부서에서는 인사위원회에 포상대상자 선정의의를 하는 안을 마련하여 규정초안을 수정하고, 아래 <그림>과 같이 포상요령의 최종적인 업무프로세스를 완성하게 되었다.

<그림>



<보기>

- A. 담당부서 B. 포장심사
- C. 선정결과서 D. 인적사항
- E. 심사위원회

1번)
2번)
3번)
4번)
답 : 5번)

1. D 2. A 3. E 4. B 5. C

이장의 핵심 콕!콕! 기출 따라잡기

1. 아래 보기에서 설명하고 있는 용어를 영문 약어로 쓰시오.

기업정책, 마케팅 전략, 가격 정책. 이벤트 등 복잡하고 비구조적인 업무 프로세스를 자동으로 정의 및 제어함으로써 경험이 부족한 비전문가도 효과적인 업무 처리 및 상품 판매 등에 나설 수 있도록 지원하는 시스템을 말한다.

답 : _____

2. 아래 지문의 빈 칸에 들어갈 알맞은 용어를 영문 약어로 쓰시오.

()는 기존의 정보 시스템들을 통합하고 유기적으로 처리할 수 있는 기반기술을 통칭하는 것으로, 기업 내 애플리케이션들을 유기적으로 연결시켜 업무 프로세스들을 최대한 단순화/자동화하고, 여러 시스템 간의 실시간 정보조회가 가능하도록 한다.

답 : _____

3. 아래 지문의 빈 칸에 들어갈 용어를 영문약어로 쓰시오.

()은(는) 조직이나 기업의 인적 자원이 축적하고 있는 개별적인 지식을 체계화하여 공유함으로써 경쟁력을 향상시키기 위한 기업 정보 시스템이다. 기업이나 조직의 지식을 이용하기 쉽게 축적하여 해당 지식을 기업의 전략이나 정책 수립, 의사 결정에 사용할 수 있도록 적절한 시기에/적절한 사람에게/적절한 지식을 제공하기 위한 시스템이다.

답 : _____

▶

4. 다음의 <업무프로세스 관련 설명>을 참조하여, 본문 중에 제시된 <그림> 표의 괄호 안 내용으로 가장 적합한 항목을 <보기>에서 선택하여 해당하는 기호를 답란에 쓰시오.

| |
|---|
| <p>정부부처 및 공공기관을 대상으로 컨설팅을 수행하는 (주)대동시스템에서는 이번에 가칭 요동정보과학기술진흥원의 경영을 고도화하는 전략컨설팅을 수주하게 되었다. 귀하는 (주)대동시스템의 정보기술연구팀에 소속된 정보처리기사로서 업무 프로세스 재설계에 참여하게 되었다.</p> <p>전략컨설팅은 크게 ISP와 BPR의 두 관점에서 볼 수 있는데, 2006년 7월 1일부터 시행된 정보시스템의 효율적 도입 및 운영 등에 관한 법률(일명 ITA법)에 의거하여 ITA/EAs의 커다란 틀에서 컨설팅이 적용되게 되었다.</p> <p>미국에서는 지난 1996년에 정보기술 관리 개선법(ITMRA : Information Technology Management Reform Act)과 연방정부 프레임워크(FEAF : Federal Enterprise Architecture Framework)를 수립하여 미국 정부 부처 전반에 걸쳐서 이에 적합한 프레임워크를 개발하고 있으며, 제반 정보화사업의 추진에 있어서 정보기술 아키텍처(ITA : Information Technology Architecture)를 적용하고 있다.</p> <p>정보기술 아키텍처는 모든 정보 프로세스를 지원하는 요소들간 관계의 구조화된 집합으로 크게 전사적 아키텍처(EA : Enterprise Architecture), (①) 표준프로파일(SP : Standards Profiles)로 구성된다.</p> <p>자크만(Zachman)은 전사적 아키텍처를 조직의 지식기반 구조를 구성하는 기본적인 설명적인 산출물의 집합이라고 정의하였으며, 전사적 아키텍처(EA)의 기본요소는 업무 프로세스(Business process), 데이터(Data), 응용(Application), 기술기반(Technology Infrastructure) 등이 포함된다.</p> <p>이처럼 업무 프로세스(Business process)는 기존의 ISP/BPR에서는 물론 ITA/EA 기반 하에서 더욱 발전적으로 적용되고 있는 아주 중요한 핵심요소라고 볼 수 있다.</p> <p>귀하는 기존의 단위사무에서 프로세스 단위로 업무흐름을 파악하여 고도화를 하기 위해 우선 인사부문에서 인사고과와 관련한 프로세스 분석을 위한 인사고과 지침을 검토해 보았다.</p> <p><<인사고과 지침>></p> <p>제 1 조 (목적) 이 지침은 인사고과를 실시하여 성과등급을 평가하고 계산하는 절차와 방법을 정하여 연봉계약 및 인사발령에 활용함에 있다.</p> <p>제 2 조 (적용범위) 이 지침은 진흥원의 상근 임원을 제외한 연봉계약 대상에게 적용한다. 장기 해외교육 훈련자, 연기자, 휴직자, 장기 해외출장자, 외부인력 등은 별도로 정하는 바에 따른다.</p> <p>제 3 조 (용어의 정의) 이 지침에서 사용되는 주요 용어를 간략하게 정의하면 다음과 같다.</p> <p>1. 성과등급 : 인사고과 등의 평가결과에 따라 연봉계약 및 인사발령에 적용되는 등급을 의미한다.</p> <p>2. 평가대상 : 성과등급을 평가하고 계산하기 위한 대상자로서 피고과자를 의미한다.</p> <p>3. 근무고과점수 : 평가대상의 근무상황에 대한 고과를 정량화하여 계산한 점수를 의미한다.</p> <p>4. 업적고과점수 : 평가대상의 특허, 자격, 학위, 논문, 연구 과제, 제한 채택 등 평가대상 기간 중 이룩한 업적을 정량화하여 계산한 점수를 의미한다.</p> |
|---|

제 4 조 (업적고과점수 산정 방법)

| 배 점 군 | 만점 | 산정 방법 |
|--------------|-----|---|
| A (연구 과제) | 125 | 상위 2% 미만 : $a/A(2\%) \times 125$ 상위 2% 이상 : 125 |
| B (특허 및 논문) | 100 | 상위 2% 미만 : $b/B(2\%) \times 100$ 상위 2% 이상 : 100 |
| C1 (자격 및 학위) | 100 | 상위 2% 미만 : $c1/C1(2\%) \times 100$ 상위 2% 이상 : 100 |
| C2 (제안 채택) | 45 | C2(2%) \geq 200인 경우 상위 2% 미만 : $c2/C2(2\%) \times 45$ 상위 2% 이상 : 45 C2(2%) < 200인 경우 $c2/200 \times 45$ |

* a b c1 c2는 배점군별 평가대상의 분야별 업적집계점수
* A(2%) B(2%) C1(2%) C2(2%)는 A, B, C1, C2군의 상위 2%를 제외한 각 군의 최고점수

제 5 조 (담당부서) 인사팀(이하 “담당부서”라 한다)은 이 지침에 따라 대상자의 성과등급을 평가하고 계산하여 연봉 계약 및 인사발령에 활용한다.

제 6 조 (평가시기 및 대상기간) 성과등급 평가는 전년도 1월 1일부터 12월 31일까지의 기간을 대상으로 하며, 매년 상반기 중에 실시한다. 다만, 진흥원 운영상 원장이 필요하다고 인정하는 경우에는 특별계획에 의거하여 평가를 실시할 수 있다.

제 7 조 (고과자) ① 평가대상에 대해 인사고과를 실시하는 자를 의미한다.
② 고과자는 원칙적으로 평가대상이 속하는 팀의 팀장이 고과자가 되며, 각 팀의 팀장에 대한 인사고과는 원장이 고과자가 되어 실시한다.

제 8 조 (성과등급 및 인원배분) 대상자의 개인별 평가등급은 인사고과 결과에 따라 승진대상, 현행유지대상, 경고대상의 3단계로 구분하고 각 등급별로 인원을 배분한다.

제 9 조 (성과등급 결정) ① 평가대상에 대한 성과등급은 다음 각 호와 같은 방법으로 정한다.
1. 인사고과 당해 연도 분야별 연차고과점수가 평가대상 전체의 상위 5%에 해당하는 경우 승진대상에 해당하는 성과등급으로 한다.
2. 인사고과 당해 연도 분야별 연차고과점수가 평가대상 전체의 하위 5%에 해당하는 경우 경고대상에 해당하는 성과등급으로 한다.
3. 인사고과 당해 연도 분야별 연차고과점수가 평가대상 전체의 상위 5% 및 하위 5%에 해당하지 않는 경우에 현행유지대상에 해당하는 성과등급으로 한다.

제 10 조 (성과등급 결정) 평가대상의 성과등급은 고과자에 의해 팀별로 실시된 결과로 작성된 근무고과표와 업적자료표를 참고하여 인사팀에서 1차 인사고과와 2차 인사고과를 거쳐야 하며, 인사위원회의 심의를 거쳐서 결정된다.

제 11 조 (성과등급 조정) 원장은 성과등급에 대한 결재 과정에서 필요시 개인별 성과등급에 대하여 대상자의 업적, 근무실적 등을 종합적으로 고려하여 당해 연도 대상자 총 인원의 3% 범위내에서 대상자의 성과등급을 조정할 수 있다.

제 12 조 (보칙) 이 지침에 구체적으로 정하지 않은 사항은 다른 지침이 있으면 그 지침에 따른다.

귀하가 인사고과지침에 대해 검토한 결과, 프로세스상 불합리하다고 생각하는 부분들이 인지되었다. 우선 1차 인사고과와 2차 인사고과를 거친 후, 어떻게 고과점수가 분류되는지가 불명확하였다. 또한, 2년 이상 연속적으로 고과점수가 하위5%에 해당하는 평가대상에 대해 징계수위가 경고 수준에 그친다는 것은 불합리하다고 판단되었다. 따라서, 귀하는 경고대상에 해당하는 성과등급 이외에 2년 이상 연속적으로 고과점수가 하위5%에 해당하는 평가대상에 대해 연봉인상제한대상에 해당하는 성과등급을 하나 더 만드는 형태로 성과등급체계를 개선하는 것을 강구해 내었다. 또한, 용어의 정의도 일부 보완 및 추가할 필요가 있었다.

귀하는 아래의 용어를 지침에 보완 및 추가하는 것이 좋겠다고 판단하게 되었다.

- 1. 업적고과점수 : 고과자가 작성한 업적자료표를 업적평가기준에 따라 부문별 업적환산점수를 합산한 점수를 의미한다.
- 2. 근무고과점수 : 고과자가 작성한 근무고과표를 근무고과기준에 따라 정량화 된 점수로 환산한 것을 의미한다.
- 3. 연차고과점수 : 고과대상연도의 1차 인사고과와 2차 인사고과를 거쳐 연차고과점수 계산방법에 따라 계산한 점수로써 인사고과점수 계산의 기준이 되는 인사고과성과등급을 결정하는 점수를 말한다.

사실 인사고과라는 것은 원칙이 있어야 하기 때문에 고과원칙이 지침에 포함되는 것도 중요하다.

그래서 귀하는 인사고과의 원칙을 아래와 같이 정리해 보았다.

- 1. 업적고과는 사실 또는 신뢰할 만한 자료에 근거를 두고 객관적으로 고과하여야 한다.
- 2. 근무고과는 평가대상의 능력, 근무성적, 담당직무의 내용 및 책임의 정도 등을 바탕으로 공정하게 고과하여야 한다.
- 3. 고과자는 주관과 편견을 배제하고 공정하게 고과하여야 한다.

뿐만 아니라, 인사고과지침에서는 1차 인사고과와 2차 인사고과를 거치도록 되어 있었지만, 지침상에서 누가 실질적으로 1차 인사고과와 2차 인사고과를 실시하는지가 불명확하였다.

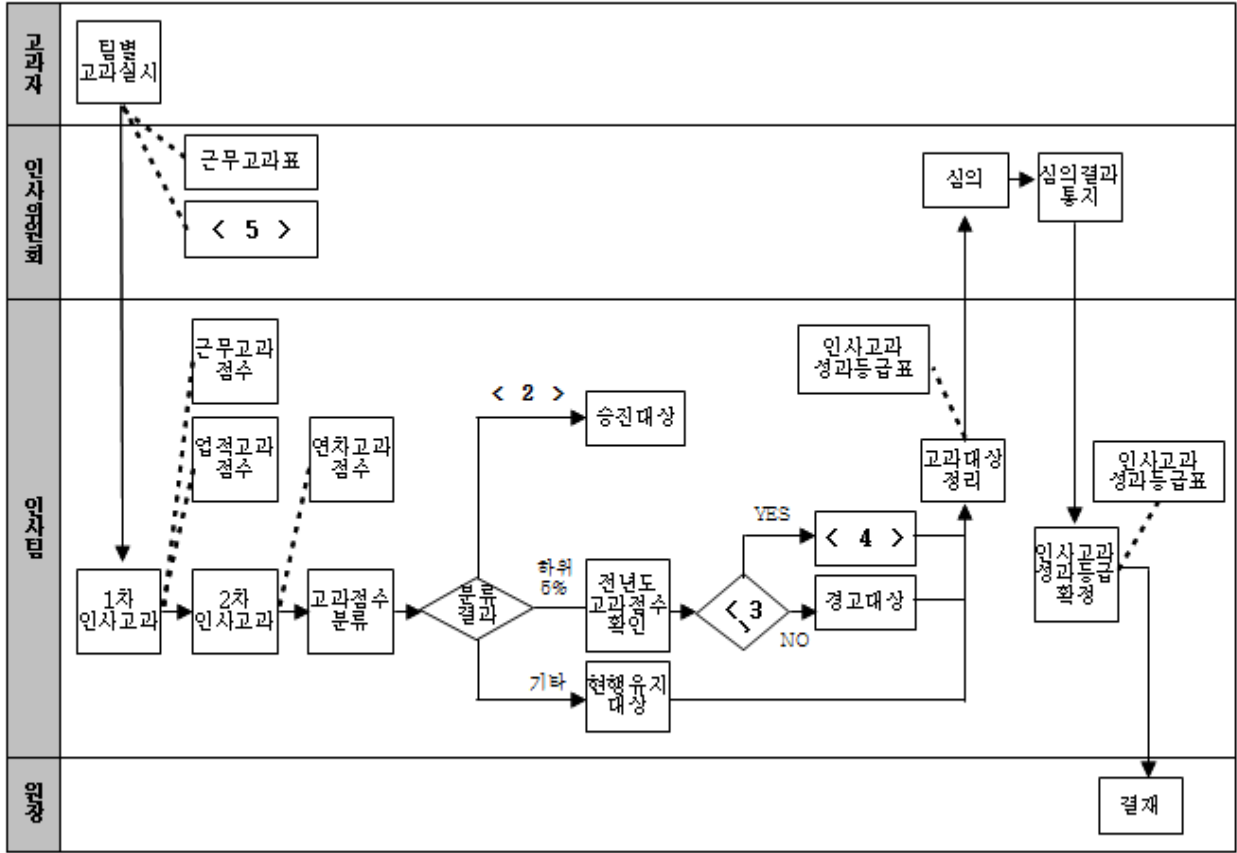
따라서, 귀하는 아래와 같이 1차 인사고과와 2차 인사고과를 구분하여 실시하도록 개선안을 강구하게 되었다.

- 1. 팀별 고과자는 팀장이 된다.
- 2. 1차 인사고과자는 임시로 인사팀에 파견된 소속 그룹장 또는 부서장이 수행하되, 팀별고과에 의한 근무고과표와 업적자료표를 참조하여 객관적으로 검증하는 형태로 실시한다.
- 3. 2차 인사고과자는 임시로 인사팀에 파견된 임원이 수행하되, 원장이 2차 인사고과자인 경우 원장은 2차 인사고과자를 별도로 지정할 수 있다.
- 4. 2차 인사고과자가 없는 경우 및 원장 직속부서 소속 직원에 대하여는 1차 인사고과를 2차 인사고과로 본다.



기존의 인사고과지침과 귀하가 강구해 낸 개선안을 추가하여 작성한 업무 프로세스도는 다음의 <그림>과 같다.

<그림> 인사고과 업무 프로세스도



귀하는 인사고과와 관련한 업무 프로세스 도를 하나 개선하여 작성하는데 있어서도 여러모로 강구해주어야 할 부분이 많다는 점을 생각하고, 이제부터는 보다 프로세스에 대한 중요성을 깊이 인식함과 더불어 시야를 넓게 가지고 접근할 필요성이 있다고 판단하게 되었다.

<보기>

- A. TRM(기술참조모델)
- B. 하위5%
- C. 상위5%
- D. 업적자료표
- E. 연봉인상 제한대상

- 1번)
- 2번)
- 3번)
- 4번)
- 5번)

답 : 5번)

정답

1. 답 - BRMS
2. 답 - EAI
3. 답 - KMS
4. 답 - 1) A
2) C
3) B
4) E
5) D

