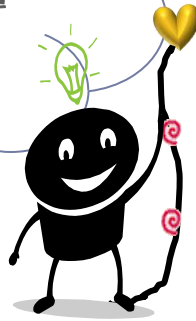


제 3과목 - 업무프로세스

1. 업무프로세스 재설계

3과목 업무프로세스는 기출문
제에 많이 출제됐던 내용들
을 위주로 정리하면 충분히
좋은 점수를 얻을 수 있어요.



오늘의 핵심내용

업무프로세스 재설계(BPR) 학습

ISP 개념및 분석기법 학습



✓ 업무프로세스 재설계(BPR-Bussiness Process Reengineering)

개요

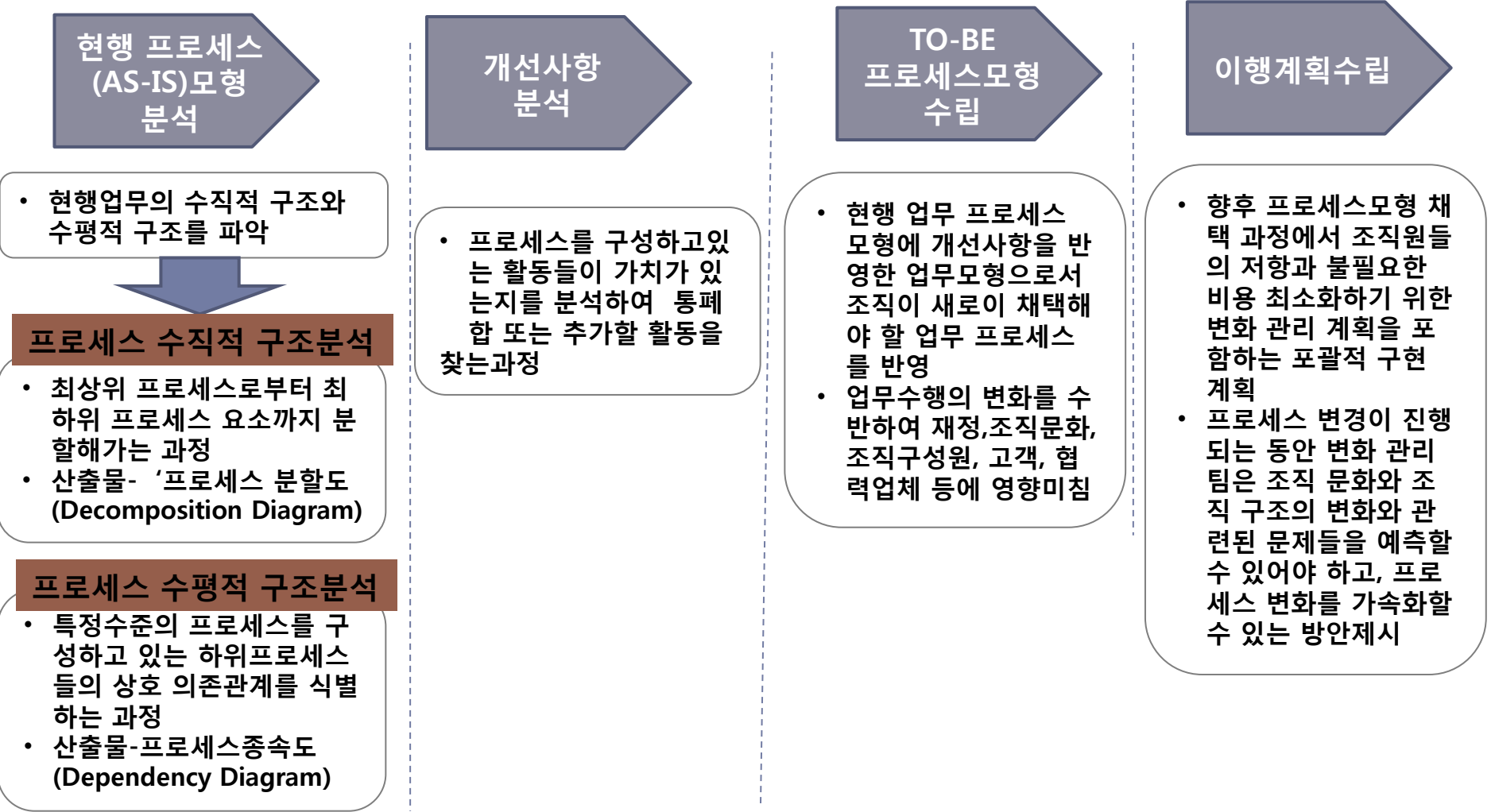
•미국의 마이클 해머(Michaele Hammer)박사가 주장한 BPR(Bussiness Process Regineering)은 근본적으로 다시 생각하고 (Fundamental rethink), 비즈니스 프로세스를 획기적으로 재설계(Radical redesign of business process)함으로써 비용, 품질, 시간을 혁신적으로 개선시키자는 (To archieve dramatic improvement in cost, quality and speed)것으로 단순한 개선 (improvement)이 아닌 혁명(Revolution)적인 개념

목적

- 업무 프로세스를 근본적으로 재검토하고, 근본적으로 재설계함으로써 가격, 품질, 서비스 수준, 속도와 같은 핵심적인 성과요소를 혁신적으로 향상시키는 데 있다.
- ① 고객지향적인 조직 구축
 - ② 비부가가치적인 일 제거
 - ③ 불필요한 데이터와 기능 제거
 - ④ 업무중복 개선
 - ⑤ 업무상 책임소재 명확화
 - ⑥ 관리비용의 감소



✓BPR의 구조와 실행



✓ 정보시스템 계획 수립(ISP-Information System Planning)

방법론의 종류

- IBM –BSP , James Martin사의 Information Engineering Methodlogy(IEM), METHOD/1,4FRONT,SILC등등
- 핵심성공요소(CSF-Critical Success Factor) – MIT 경영대학원에서 개발한 전략 정보 시스템 실현을 위한 기법의 하나로 성공에 필수적인 요소들을 찾아 경영에 중요 정보를 결정하는 방법

정보 전략 수립- 환경 분석을 통한 성공요인 도출기법

5-FORCE분석

- 하버드대 마이클 포터가 주장한 개념으로 기업을 둘러싼 기존 경쟁자 간 경쟁의 정도, 공급자들의 교섭력, 구매자들의 교섭력,잠재적 진입자들의 위협, 대체품의 위협 과 같은 요소들을 이용한 산업환경을 다각도로 분석하여 의사결정에 영향을 주는 분석
- 신규 진입자의 진입 장벽이 낮을수록, 기존 업계 내의 경쟁이 심할수록, 공급자와 구매자의 교섭력이 높을수록, 대체품의 위협이 높을수록 경쟁이 심한 상태라고 할 수있다.



7S분석

• 맥킨지사에서 개발된 조직 역량, 체계 등을 분석하는 기법으로 전략 경영체제에 적합한 내부 역량의 판단 방법론으로 많이 사용된다. 7S는 아래와 같다.

- 가치관(Shared Value) – 경영이념이나 핵심가치 등 기업과 직원의 행동규정
- 전략(Stratgy) – 경쟁우위를 유지하기 위한 정책
- 조직구조(Structure) – 조직의 구조와 형태
- 시스템(System) – 조직의 운영규칙(예, 인사시스템등등)
- 스킬(skill) – 조직과 임직원의 인재 특성
- 인재(Staff) – 임직원의 인재 특성
- 스타일(Style) – 조직의 문화적 풍토

SWOT와 3C분석

- SWOT분석 – 외부환경의 기회, 위협, 내부 환경의 강점, 약점을 분석하여 전략적 과제 및 방향성을 설정하는 분석
- 3C분석 – 기업이 표적시장 선점을 위해서는 고객(Customer), 경쟁사(Competitor),자사(Company)를 분석하여 필요한 전략을 수립하는 기법
- * 4C – 3C 에 유통(Channel)이 추가됨



WORK FLOW(작업흐름)개요

- 작업흐름은 비지니스 과정 내의 직무나, 절차서 내의 작업 단계들, 관련된 조직이나 사람들, 요구되는 입력 및 출력정보, 그리고 각 단계를 위해 필요한 도구들이다.
- 비즈니스 과정을 분석하고 관리하는 작업흐름 접근법은, 문서나 데이터 및DB 에 초점을 맞추는 경향이 있는 객체지향 접근법과 조합될 수 있다. 따라서, 비즈니스 프로세스 라고도 한다.

✓ BPM(Business Process Management)

개요

- 기업의 프로세스를 자동화하고 통합하고 최적화하기 위한 기술을 일컫는 말이다.
- BPM이 제공해야 하는 주된 목표 중 하나는 프로세스 활동 순서와 그들 간의 정보흐름의 활동을 실행하는 리소스, 즉 애플리케이션이나 사람으로부터 분리해내는 것이다. 이렇게 함으로써 기업의 프로세스들은 보다 정확히 가시화되고 관리될 수 있는 것이다. 이러한 프로세스의 가시화와 관리의 개념은 기존 워크플로우에서도 찾아볼 수 있었던 개념으로 새로운 것은 아니지만 BPM은 보다 확장된 개념으로 이해 할 수 있다.
- 기반 - 워크플로우, EAI, B2Bi



1. 프로세스관리 – 프로세스 정의

- 프로세스 관리를 위해 먼저 핵심적인 비즈니스 프로세스를 세부적으로 나누어 분석
- 경영전략에 따른 개선점을 도출하고 반영하여 실행 가능한 형태의 모델로 프로세스를 정의



2. 프로세스의 실행(Enactment)

- BPM 프레임워크 내에서 모델로 관리 될 뿐 아니라 실질적으로 실행됨
- 프로세스가 정의된 업무규칙에 맞게 수행되도록 적절한 사람에게 해당 시점에 수행해야 할 업무를 전달함



3. 프로세스 측정(Measure)

- 프로세스 실행되는 과정 중 발생한 정보들을 이용해 다양한 관점에서의 측정이 가능



4. 프로세스의 분석과 개선

- 구체적인 목표 수준을 정하고 보다 우수한 프로세스로 개선하기 위한 정보를 수집하기 위해 사내외 혹은 동종업계에서 다양한 프로세스 개선 정보를 수집
- BPM이 가지고 있는 프로세스 정보와 사내외 다양한 정보 원천들로부터 데이터를 수집해 다양한 관점에서 프로세스 분석을 수행



5. 프로세스 통제와 모니터링

- 개선을 통해 새롭게 정의된 프로세스가 정의된 대로 수행되도록 하며, 프로세스 성과를 일정 수준에 맞추기위해 필요한 통제작업 수행
- 진행되는 상황을 실시간 통해 모니터링 할 수 있음



✓ **BOS(Business Operating System) = 프로세스 미들웨어=프로세스 백본**

- 프로세스와 데이터를 나타내는 객체 중심의 모델을 수용하는 워크플로우로서 기업내 사람과 정보 그리고, 프로세스 간에 발생하는 방대한 지식 저장소를 의미
- EAI(Enterprise Application Integration=전사적 응용 통합)는 기존의 정보 시스템 통합하고 유기적으로 처리할 수 있는 기반기술을 통칭하는 것으로 웹 서비스와 B2Bi의 개념도 포함
- BOS는 EAI기술이 통합된 것이라고 할 수 있다.

주요용어

- EIP(Enterprise Information Portal=전사적 정보 포털) - ERP, CRM, SCM, E-mail, 텍스트 파일등등 기업내부 정보는 물론 주식, 뉴스 등 외부정보까지 모두 통합하여 웹 포털 형태로 제공하는 통합정보 시스템이다.
- KM(Knowledge Management) – 조직 내의 인적자원들이 축적하고 있는 머릿속에 저장된 암묵적 지식과 기업의 지식정보를 효과적으로 창출하고 공유하며 활용할 수 있도록 한 통합적 정보시스템
- SCM(Supply Chain Management = 공급망관리) – 기업간 제품이나 부품의 생산자로부터 사용자에게 이르는 공급 체인을 효율화하여 불필요한 시간과 비용을 절감하려는 관리기법
- CRM(Customer Relationship Management =고객관계관리) – 기업의 고객관리 방법이나 소프트웨어를 의미하는 것으로 고객의 정보를 정리분석하여 마케팅 정보나 구매력 향상을 위한 지침으로도 활용할 수 있는 경영정보 기법이다.
- SRM(Supplier Relationship Management =공급업체 관계관리) – 기업의 수익창출을 위한 공급망 관리를 제시해주는 기법으로서 전략구매, 개발구매, 조달구매, 전략과 조직, 공급업체 평가와 육성,시스템 구현등에 관한 모든 활동을 의미



- ERM(Enterprise Risk Management) – 기업의 궁극적 목표달성을 위해 기업내 위험관리 환경을 구축하고, 전사적 정보와 커뮤니케이션을 동원해 여러가지 대내외적 위험요인을 인식하고 평가 및 통제 관리
- MDM(Master Data Management) – 마스터 데이터 관리를 위한 기업내 조직으로 비즈니스 전반에 걸쳐 마스터 데이터를 정의하고 통합해서 효율적으로 관리할 수 있는 기술 요소와 구현 방안을 모색하는 것으로, 제품 마스터 데이터를 관리하는 PIM(Product Information Management)과 고객 마스터 데이터를 관리하는 CDI(customer Data Integration)로 구성됨
- TQM(Total Quality Management) – 고객 만족을 목적으로 한 조직적인 관리 방법으로 제품 및 서비스의 지속적인 개선을 통해 높은 품질을 제공하고 경쟁력을 확보하기 위한 전종업원의 체계적인 노력을 의미
- EDMS(Electronic Document Management System) – 업무의 효율화 등을 위해 다양한 형태의 문서와 자료를 그 생성부터 폐기에 이르기까지 전체 생명 주기에 걸쳐 일관성 있게 전자적으로 통합 관리하기 위한 시스템



✓ RTE(Real Time Enterprise) = 실시간 기업

- 기업내/외부에 걸친 지속적인 프로세스의 개선과 실시간 정보 제공을 통해 업무지연을 최소화하고 의사 결정 속도를 높여 경쟁력을 극대화하는 기업을 의미
- 프로세스에 대한 실시간 가시성 확보와 프로세스 자동화, 최적화 등이 필수 성공 요소이며, 이를 위한 핵심요소는 BPM



이장의 핵심 콕!콕! 기출 따라잡기

1. 아래 지문에서 설명하고 있는 분석기법이 무엇인지 쓰시오.

마이클 포터가 주창한 개념으로 기존 경쟁자 간 경쟁 정도, 공급자들의 교섭력, 구매자들의 교섭력, 잠재적 진입자들의 위협, 대체재의 위협 요소를 이용한 산업 환경 분석을 통해서 기업과 그 기업을 둘러싸고 있는 주변 환경을 연결시키는데 본질적인 의미가 있다고 할 수 있다.

답 : _____

2. 아래 지문의 빈 칸에 들어갈 내용을 차례대로 쓰시오.

(1)은 맥킨지 사에서 개발된 조직 역량, 체계 등을 분석하는 기법으로 전략 경영체제에 적합한 내부 역량의 판단 방법론으로 많이 사용된다. 기업의 변화 대처 능력에 영향을 끼치는 7가지 요소는 (2)이다.

1번)

답 : 2번) _____

3. 아래 지문의 빈 칸에 들어갈 내용을 영문약어로 쓰시오.

(1)은 기업내 ,외부에 걸친 지속적인 프로세스의 개선과 실시간 정보 제공을 통해 업무 지연을 최소화하고 의사결정 스피드를 높여 경쟁력을 극대화하는 기업을 말한다

답 : _____

▶

정답

1. 답 - 5FORCE 분석
2. 답 - 1)7S 분석
2) Shared value, strategy, structure, system, skill, staff, style
3. 답 - RTE

