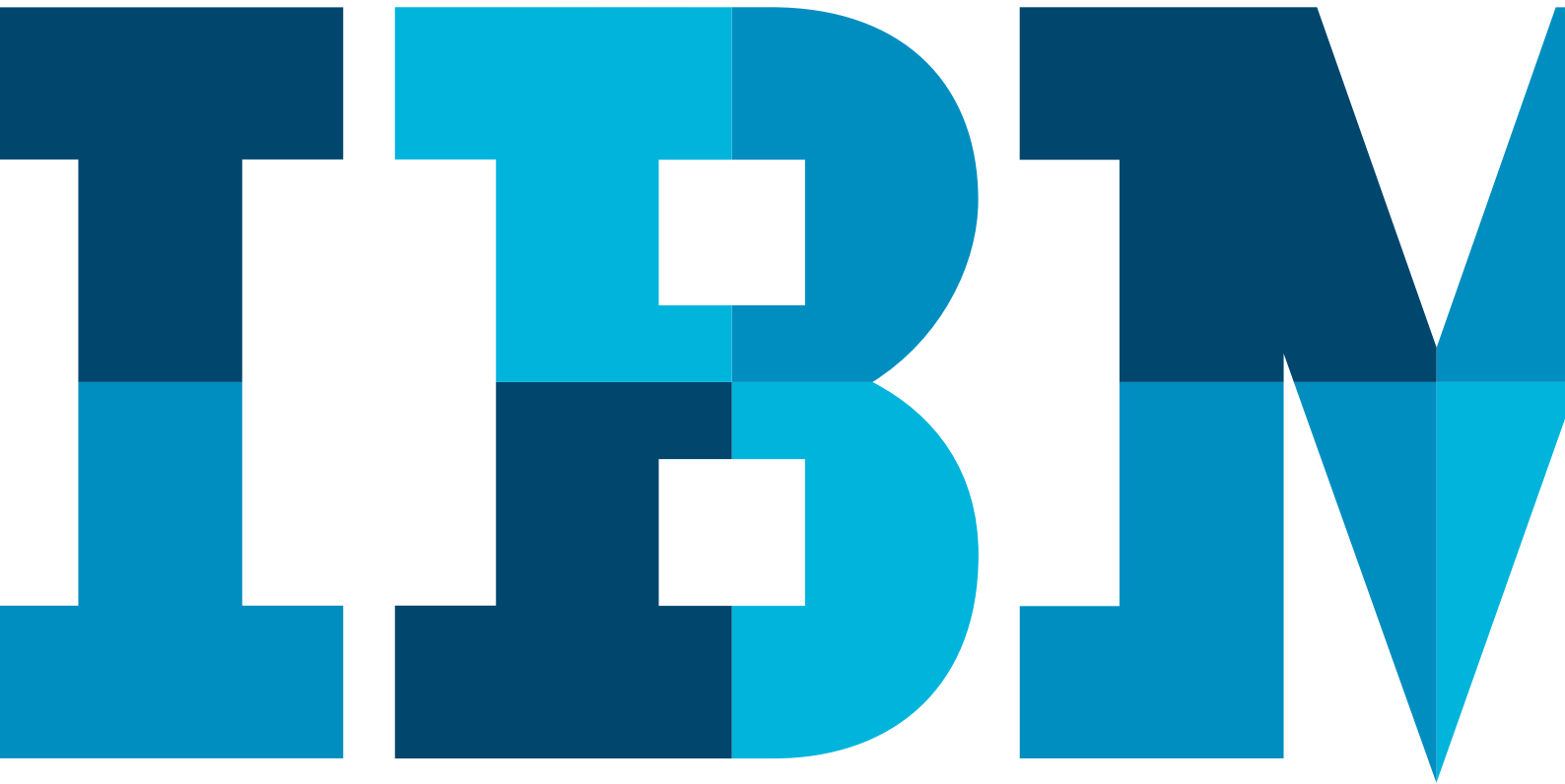


# 성공적인 BPM 프로그램 구현을 위한 11가지 습관

프로세스 개선을 위한 입증된 단계



## 목차

### 2 서론

### 3 성공적인 프로젝트/전달

- 습관 #1 - 먼저 비즈니스 가치를 검증한다
- 습관 #2 - 생산성과 가시성에 대하여 BPM을 구축한다
- 습관 #3 - 결코 일회성에 그치지 않는다
- 습관 #4 - 프로세스 분석을 생략하지 않는다
- 습관 #5 - 가치 전달을 위한 시간을 가진다

### 7 BPM 팀의 역량 증대

- 습관 #6 - 완벽한 팀을 구성한다
- 습관 #7 - 자금자족을 우선순위로 삼는다

### 9 전사적인 BPM 활용

- 습관 #8 - 최초 릴리스가 아닌 가치에 투자한다
- 습관 #9 - 협업을 의무화한다
- 습관 #10 - 소유자를 정한다
- 습관 #11 - 성과를 홍보한다

### 14 그렇다면 다음 단계는 무엇인가?

### 15 매우 성공적인 BPM 프로그램의 11가지 습관의 요약

### 15 왜 IBM의 BPM인가?

## 서론

우리는 거의 10년이라는 오랜 시간 동안 BPM 개발을 위해 매진해 왔습니다. 우리는 수많은 고객 경험을 통해 고객이 기대하는 BPM 프로젝트 계획을 많이 들어 왔습니다. 고객들은 IBM WebSphere Lombardi Edition 또는 IBM BPM 스위트의 관련 제품을 사용하여 성공적인 BPM 구현을 위해 자신들이 할 수 있는 일을 찾아내기를 원하고 있습니다.

시간이 지나면서 우리는 장기적으로 BPM 프로젝트를 성공적으로 이행한 검증된 고객들의 습관을 파악했습니다. 여기에는 프로젝트를 성공적으로 이끌기 위해 고객들이 무엇을 하는지, 어떤 방식으로 투자를 하는지, 어떻게 전사적인 BPM 기능을 도입하는지에 대한 내용이 포함되어 있습니다.

우리는 Stephen R. Covey의 저서 성공하는 사람들의 7가지 습관의 관점에 따라 이 가이드라인을 제시하기로 결정했습니다. 그가 제시하고 있는 기본적인 요점은 성공하기 위해서는 사물에 대한 생각을 조금 달리 하는 패러다임의 전환이 있어야 한다는 것입니다. 보다 성공하기 위한 역량을 구축함에 있어 반드시 거쳐야 하는 진행과 단계가 있습니다. 첫 번째 단계는 개인적으로 스스로 노력하는 것으로, 추후 자신이 속한 커뮤니티에 지대한 영향을 미칠 수 있는 사람으로 발전하게 됩니다. BPM 또한 이러한 동일한 전략의 절차를 밟게 됩니다.

성공은 또 다른 성공을 낳습니다. BPM에 대한 경험이 없다면 고도로 발달된 엔터프라이즈 프로그램을 바로 시작할 수 없습니다. BPM은 각 레벨이 그 다음 레벨을 뒷받침하는 과정임이 분명합니다. 우선 단일 프로젝트를 전달할 수 있는 능력을 갖추어 여러분이 성공할 수 있다는 것을 입증해야 합니다. 그런 다음 팀 역량과 BPM이 전사적으로 프로세스 개선을 추진할 플랫폼이 되는 인프라를 구축해야 합니다. 이러한 과정과 이후 언급될 각 단계의 매우 구체적인 습관을 따르면, 성공적인 BPM 프로그램 이행 수준으로 올라가면서 여러분의 조직은 전사적으로 진정한 자산을 제공할 수 있게 될 것입니다.

## BPM 성공의 단계



기업을 높은 수준으로 끌어 올리는데 도움을 주는 습관에는 어떤 것들이 있을까요?

### 성공적인 프로젝트/전달

#### 습관 #1 - 먼저 비즈니스 가치를 검증한다

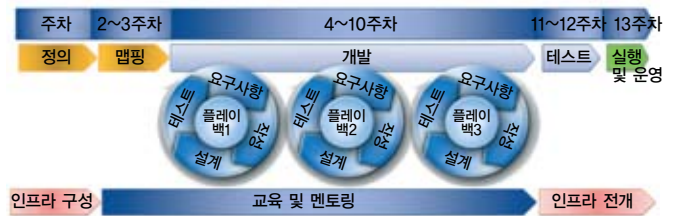
- 비즈니스 가치에 주안점을 두어야 합니다.
- 최초 프로젝트에 대한 트레이드오프를 반드시 수행해야 합니다

소규모의 초보 프로젝트에 착수할 것이 아니라 창출해 낼 수 있는 보다 어려운 과제에 도전해야 합니다. 성공을 이룬 BPM 고객들은 중요한 비즈니스 문제를 해결하기 위해 적극적으로 추진 과제에 착수했습니다.

첫 번째 프로젝트에서는, 해결할 수 있다고 확신하는 별개의 문제를 목표로 삼아야 합니다. 첫 번째 반복 과정을 성공적으로 마치고 나면, 다음 전개도 충분히 성공할 수 있다는 근거를 마련할 수 있고 추가 프로세스 개선을 위해 지속적으로 비즈니스의 다른 부분을 자세히 검토할 수 있게 될 것입니다.

BPM은 민첩합니다. BPM을 충분히 활용해야 하며 단 하나의 엔드 투 엔드 프로세스의 빅뱅 접근 방식으로 모든 문제를 해결하려 해서는 안 됩니다. 지속적으로 개선하고 반복해야 합니다.

### BPM 프로젝트 일정



비즈니스 가치를 전달하는데 효과가 있는 유일한 방법이 프로세스의 반복적인 전달이라는 것은 BPM 영역에서는 일반적인 공통의 사실이 되었습니다. 종래의 테스트 수행 후 완성하는 형태의 개발 방식은 최종 프로세스를 전개할 준비가 되어가는 시기에 비즈니스와 그 요구사항이 변경될 수도 있기 때문에 실패의 위험성이 높습니다. 그러나 반복 및 플레이백을 이용하면 개발 단계 전반에 비즈니스를 참여시킬 수 있게 됩니다. 그들은 핵심 가치가 프로세스의 어디에 있는지를 여러분과 공유할 수 있게 되어, 결국 적절한 애플리케이션을 구축할 수 있게 됩니다.

WebSphere Lombardi Edition을 사용할 경우, IBM은 각각의 프로젝트 전달에 최소 3차례의 대규모 플레이백을 실시할 것을 권장합니다. 10~12주 과정의 장기 프로젝트에 대하여 모든 이해관계자와 함께 3차례 이상의 플레이백으로 프로세스 애플리케이션을 단계적으로 검토하는 것이 절대적으로 필요합니다. 일부 고객들 중에는 플레이백의 중요성을 인식한 후 이를 매주 지키고 있는 고객도 있습니다.

### 습관 #2 - 생산성과 가시성에 대하여 BPM을 구축한다

- 메트릭, KPI 및 SLA가 정의 단계의 일부가 되어야 합니다
- 메트릭이 범위를 벗어나지 않도록 해야 합니다
- 가시성이 프로세스 개선에 매우 중요하다는 것을 명심해야 합니다

또한 가시성에 대한 프로세스 개선이 이루어져야 합니다. 수많은 사람들이 워크플로우 관점에서 BPM에 접근했다가, BPM은 자동화가 전부인가 라고 생각하게 됩니다. 그렇습니다. BPM의 핵심은 현재 사용자 의존도가 높고 자주 오류가 발생하는 태스크를 자동화하는 것입니다. 하지만 BPM에는 비즈니스가 이루어지는 방식에 대한 가시성을 제고하고, 이전에는 갖추지 않았던 메트릭을 설정하는 다른 측면도 있습니다.

성공적인 BPM 고객들은 프로세스 개선 이전과 이후를 파악하여 주요 메트릭을 결정합니다. 기준에 대한 측정이 없으면 모든 프로세스 개선에서 비즈니스가 얻을 수 있는 가치를 증명해 내는 것이 어렵습니다. 다수 기업들이 특정 부서에 대한 별개의 메트릭을 제시할 수 있지만, 주요 고객에 대한 프로세스의 엔드 투 엔드 메트릭을 제시하지는 못합니다. IBM BPM은 도움이 될 수 있습니다.

### 기업들은 IBM WebSphere Lombardi Edition을 어떻게 사용하고 있을까요?



일부 고객들은 첫 단계의 BPM이 프로세스의 특정 분야를 자동화하는 것이 전부는 아니라고 말합니다. 그들은 문제가 어디에 있는지를 정확히 짚어내는 엔드 투 엔드 프로세스에 대하여 충분히 알지 못합니다. 대신 그들의 첫 번째 단계는 엔드 투 엔드 프로세스를 검출하고 추적할 수 있는 능력을 갖추는 BAM(비즈니스 활동 모니터링)입니다. BAM을 이용하여 자신들의 가장 큰 고충 사항, 병목 현상과 개선의 기회를 찾아낼 수 있습니다.

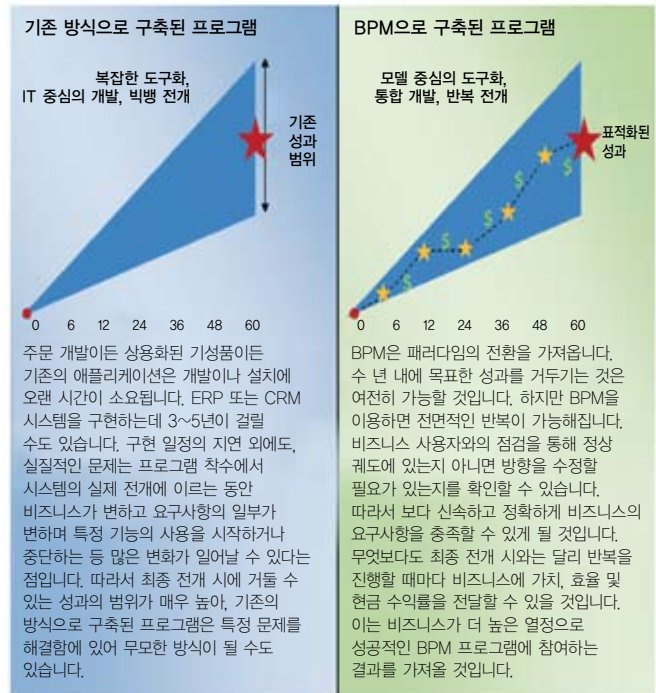
성공한 고객들은 자동화 및 통합의 기회를 고려할 뿐만 아니라, 프로세스 개선을 추진하고자 하는 주요 메트릭에 훨씬 더 주안점을 둡니다. 엔드 투 엔드 가시성은 일반적으로 학습 과정이 필요한 일련의 새로운 스킬 세트(Skill Set)입니다. 비즈니스 소유자들이 관심을 가지고 있는 메트릭이 무엇이고, 현재 기준선은 무엇이며, BPM의 구현이 성공적이었다고 평가할 수 있도록 3개월 내에 개선해야 할 메트릭이 무엇인지를 여러분에게 말해 줄 수 있도록 첫 번째 프로젝트는 적극적인 추진력이 필요합니다. 이를 통해 여러분이 비즈니스에 전달하고자 하는 BPM 솔루션의 가치를 전달할 수 있게 하므로 언제나 가장 중요한 문제가 됩니다.

### 습관 #3 - 결코 일회성에 그치지 않는다

- 지속적인 프로세스 개선을 위한 반복적인 접근 방식이 필요합니다
- 단계 및 V2, V3 ... VN이 항상 발생하게 됩니다
- 트레이드오프를 합니다 (하지만 메트릭은 트레이드오프를 하지 않습니다.

반복적인 접근법을 이용할 경우 여러분의 BPM 프로젝트 팀 내에서뿐만 아니라 조직 전체에 걸쳐서 애플리케이션을 단순 전개하는 것이 아니라는 관점인 패러다임을 정립해야 합니다. BPM은 첫 번째 버전의 프로세스를 신속하게 전개하여, 별개의 문제를 해결하고 비즈니스에 대한 가치를 입증할 수 있도록 합니다. 하지만 실질적인 기회는 V2, V3 이상에 있으며 여러분의 조직에 대한 효율성이나 효과성에 있어서의 능력과 지식을 완전히 새로운 단계로 끌어올립니다.

### BPM은 더 나은 비즈니스 성과를 촉진합니다



### 습관 #4 - 프로세스 분석을 생략하지 않는다

- 요구사항 문서는 프로세스 분석이 아닙니다
- 초기 요구사항 정의 단계에 무리하지 않습니다
- 초기에 여러분의 팀의 프로세스 분석 스킬 세트(Skill Set)를 개발합니다

우리는 새로운 고객들이 BPM을 이용하여 비즈니스 문제 해결에 직접 참여하는 모습을 볼 때마다 그 적극적인 열정에 흥미를 느끼지만 그들이 극히 중요한 단계를 놓치고 있다는 것을 여러 차례 발견하게 됩니다.

요구사항 문서를 이용하여 맞춤형 프로세스 애플리케이션을 직접 구축하는 것만으로 BPM 이니셔티브를 시작할 수는 없습니다. 프로세스 분석은 성공적인 BPM 프로그램의 토대를 마련하는 과정이기 때문에 우선적으로 이 분석을 완료하는 것이 필요합니다.

여러분과 여러분의 팀은 BPM에 따른 기회를 통해 즉시 협업적인 컨텍스트에 놓이게 되는 일종의 프로세스 사고 방식을 채택하게 되는 것입니다. 프로세스는 조직 내의 여러 그룹에 의해 실행됩니다. 효과적인 맞춤형 애플리케이션을 구축함에 있어 요구사항 문서에만 전적으로 의존해서는 안 됩니다.

**프로세스 분석은 엔드 투 엔드 프로세스를 설명하는데 유용합니다**

*다른 지점에 필요한 데이터는 무엇인가?  
이 프로세스에서 필요한 속도는 무엇인가?  
소요 시간을 얼마나 단축해야 하며 그 요구사항을 충족함에 있어 문제점은 어디에 있는가?*

기존의 요구사항 문서에서는 이러한 문제에 대한 해답을 찾을 수 없었을 것입니다. 프로세스 분석의 숨은 목적은 프로세스 개선 활동을 마칠 수 있도록 도움을 주는 것입니다.

**프로세스 분석은 다음에 유용합니다**

*특정 비즈니스 프로세스의 분석  
현재 사용 중인 프로세스의 주요 문제 분야 파악  
권장 프로세스 개선에 대한 로드맵 수립*

성공을 거두려면 여러분의 팀 내에 프로세스 분석 기술을 개발해야 합니다. 이는 BPM을 이용한 프로세스 애플리케이션 솔루션 구축을 기존의 애플리케이션과 차별화시킬 수 있는 매우 중요한 요소입니다.

**습관 #5 - 가치를 전달을 위한 시간을 가진다**

- 프로젝트가 90일 이상이 소요된다고 해서 실패한 것은 아닙니다
- 자급자족을 통해 프로젝트 시한을 연장할 수 있습니다
- 시한은 프로세스의 정교함에 따라 달라질 수 있습니다

좋다거나 나쁘다거나, 2주 내에 BPM을 전개할 수 있다거나, 한 달 이내에 가치를 창출해 내는 완벽한 솔루션을 제공할 수 있다고 단언하는 식의 마케팅이 비일비재합니다. 특정 여건 하에서는 한 달 내에 전개가 이루어질 수 있으므로 우리는 이처럼 짧은 일정 내에 전개가 가능하다는 점을 부인하지는 않습니다. 그게 여러분의 회사에 적합한 일정이라면 그렇게 하실 수도 있습니다.

하지만 우리는 습관 #1인 비즈니스 가치 검증에 명심해야 합니다. IBM WebSphere Lombardi Edition을 이용하는 대부분의 BPM 프로젝트들은 발주일로부터 90일이라는 합리적인 기간 내에 다음 목표를 달성하도록 설정되었습니다.

- 비즈니스 가치를 검증합니다
- 첫 번째 반복을 전개합니다
- 여러분의 성공을 공고합니다
- 가치를 비즈니스로 전달하기 시작합니다
- 다음 단계에 착수할 권한을 획득합니다

반면에 여러분의 팀을 강화하는데 90일 이상이 필요하다고 여기거나 사전 프로세스 분석을 원한다면 그것도 무방합니다. 비즈니스 가치를 최대한 빨리 전달할 수 있도록 하면 됩니다. 그리고 단지 진행 상황을 보여주기 위해 30일 만에 무관한 TTS(Trouble Ticketing System)를 출하하려 서두르지 말아야 합니다. 그럴 경우 장기적으로 BPM 프로그램에 도움이 되지 않기 때문입니다. 오히려 가치를 전달할 충분한 시간을 가지는 것이 좋습니다. 충분한 준비를 먼저 해야 합니다. 힘이 들긴 하겠지만 일단 여러분의 회사가 최고의 비즈니스 가치를 인식할 수 있게 된다면 이 모든 것이 그만한 가치가 있을 것입니다.

또 다른 중요한 점은 BPM 프로그램 초기에 자급자족을 결정할 경우, 그 과정에서 여러분은 학습을 위해 시간이 필요하므로 프로젝트 일정을 연장할 필요가 있다는 점입니다. 여러분은 조수석에 가만히 앉아 구경만 하는 것이 아닙니다. 일정 수립 시에는 이러한 요인들을 고려해야 합니다. 여러분의 팀에게 다소 시간이 더 걸린다는 것을 알려야 하겠지만, 여러분의 조직은 일부 새로운 능력을 갖추고 프로젝트를 종료하게 될 것이므로 여러분은 성공을 거둘 수 있을 것입니다. 여러분의 회사가 무엇에 가치와 우선순위를 두느냐에 따라 결정하면 반드시 효과적인 트레이드오프가 될 것입니다.



## BPM 팀의 역량 증대

### 습관 #6 - 완벽한 팀을 구성한다

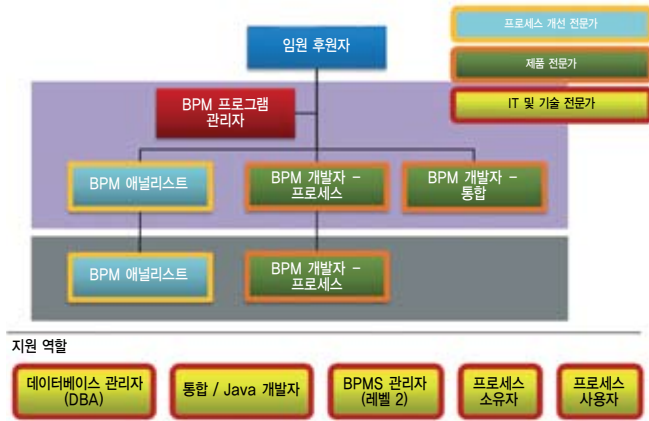
- Java (또는 .Net) 개발자가 있다고 해서 모든 것이 다 해결되는 것은 아닙니다
- 팀의 자원이 적절한 조화를 이루어야 합니다
- 우수한 개발자 인재 풀을 파악합니다 (BPM 컨설턴트)

우리의 견해로 볼 때 여러분은 BPM에서 완벽한 팀의 구축에 대하여 생각해 볼 필요가 있습니다. BPM 프로그램을 확보하는 것은 일종의 투자입니다. 우리가 보기에 그것은 발전적인 IT 부서로서는 극히 중요한 능력입니다. 일련의 광범위한 스킬 세트(Skill Set)를 구축해야 합니다. 유용한 BPM 프로세스 애플리케이션이 여러분의 핵심 기록 시스템과 통합될 것이고, 여러분이 서비스를 활용하게 될 것이므로, 여러분의 팀에는 매우 숙련된 사람들을 위한 자리가 분명 있습니다. 하지만 여러분도 마찬가지로 프로세스 분석과 같은 일부 새로운 스킬과 능력을 확보해야 합니다.

IBM WebSphere Lombardi Edition을 사용하고 있는 성공적인 기업들은 최초의 BPM 프로젝트 중에 다음에 대하여 생각하기 시작합니다.

- 이 프로그램을 확대하면 나의 팀이 어떻게 될까?
- 내가 접촉하여 이 여러 역할을 맡길 책임자는 누구인가?
- 나는 어떠한 재능과 능력을 더 확보해야 하는가?

BPM 프로젝트 역할




한 가지 좋은 소식은 잘 정의된 역할 세트가 있다는 것입니다. 용어는 대화 상대에 따라 다르겠지만, 대체로 필수 스킬 세트는 아주 명확하게 구분되어 있습니다.


**BPM 덕분에 가장 중요한 비즈니스 우선순위에 먼저 주안점을 둘 수 있게 되었습니다.**

- Erik Keller, SIRVA社 CIO (Driven Online 2009 기조 연설 중)


BPM 역할 설명

- 


**프로세스 소유자**

  - 프로세스 목표와 프로세스 성공 기준을 수립
  - 프로세스 범위와 프로세스 활동과 관련된 가치를 명확하게 제시
  - 팀의 발전을 명백하게 저해하는 요인에 대한 주요 비즈니스 의사결정
  - 프로세스 개선의 채택을 촉진하는 문화적 리더십을 제공
- 


**BPM 프로그램 관리자**

  - 반복 전달(Iterative Delivery)에 대한 가이드 제시
  - 범위, 예산 및 자원을 관리
  - 위험을 파악하여 완화
  - 에스컬레이션 및 문제 해결의 동료
  - 내부 및 외부 현황과 대시보드를 제공
  - 프로젝트 팀에 정확한 의사 전달
- 


**BPM 애널리스트**

  - 프로세스 개선 활동을 주도
  - 프로세스 분해, 프로세스 및 데이터 분석, 범위 설정, 최적화의 전문가
  - 비즈니스 사례, 주요 기회, 우선 순위가 부여된 로드맵과 ROI를 파악
  - KPI, SLA 및 스코어보드의 전달을 확인하고 강화
- 

**BPM 개발자 - 프로세스 컨설턴트**

  - 비즈니스 플레이백 세션을 추진
  - 제품 및 솔루션 기능에 대한 전문가
  - 프로세스 플로우, 서비스, 비즈니스 로직 및 사용자 인터페이스를 구현
  - KPI, SLA 및 스코어보드 개발
  - 조직 및 태스크 배치 룰의 모델링
- 

**BPM 개발자 - 기술 통합 컨설턴트**

  - 시스템 아키텍처를 담당
  - 통합, 맞춤형 데이터 스토리지 및 복잡한 데이터 조작을 설계하고 구현
  - 인프라 설계 및 구현에 대한 가이드 제시
- 

**BPMS 관리자**

  - 애플리케이션 서버, 데이터베이스 및 엔터프라이즈 운영 체계의 설치 및 구성을 담당
  - 개발, 테스트 및 제품 마이그레이션 요구사항의 지원에 필요한 적절한 환경 아키텍처를 파악
  - 시스템 및 애플리케이션 문제에 대한 해결 및 근본 원인 분석을 실시
  - 서비스 기반의 통합이 이루어진 다중 티어 솔루션의 성능 모니터링 및 튜닝 전문가

습관 #7 - 자급자족을 우선순위로 삼는다

- 불안정한 사람을 배치하지 않습니다
- 모든 적절한 스킬을 발휘하도록 합니다
- 자급자족과 빠듯한 일정을 결합하지 않습니다



궁극적으로 BPM 프로그램에 성공을 거두는 고객들은 다음 두 가지 중의 하나를 실천합니다.

- 모든 스킬을 갖춘 BPM 팀을 구성하기 위해 정규 직원의 배치에 전념합니다.
- 자급자족을 빠듯한 일정과 결합하지 않고, 가치 전달에 충분한 시간을 가지는 것을 우선순위로 삼습니다. 이 경우 프로그램의 초기에 팀이 BPM을 익힐 수 있는 시간을 할애해야 합니다. 일부 고객들은 제3자 파트너를 폭넓게 이용합니다. 그런 경우에도 BPM을 제대로 다루고 자급자족 능력을 갖추며 여러분을 지원하는데 필요한 기술을 습득하려면 파트너들도 시간이 필요할 수 있습니다.

레벨 1 인증	레벨 2 인증	레벨 3 인증
개개인이 레벨 2 및 레벨 3 리더의 지도 하에서 BPM 프로젝트를 인수하는데 필요한 기본적인 스킬을 갖추고 있습니다	개개인이 여러 BPM 프로젝트를 전달하는 팀을 이끄는 데 필요한 고급 기술을 갖추고 있습니다	개개인이 프로그램 레벨에서 BPM 전달, 아키텍처 및 거버넌스를 촉진하는데 필요한 전문가 기술을 갖추고 있습니다

**교육은 자급자족의 관건입니다.**  
IBM은 다음을 권장합니다.

역할 중심의 교육 대 획일적인 교육	다양한 성숙도 레벨에 서의 지속적인 교육과 테스트	애플리케이션 스킬의 습득에 대한 멘토링
------------------------	-----------------------------------	--------------------------

스킬이 결여되었거나 불충분하면 채택 지연, 가치 손실 또는 완전한 실패를 유발할 수 있습니다

반드시 교육에 시간과 투자를 할애해야 합니다. 이를 지원하기 위해 IBM은 WebSphere Lombardi Edition을 사용하는 BPM 프로그램에 대한 역할 중심의 교육 및 인증 프로그램을 마련하였습니다. 테스트 외에도 인증 프로그램은 전개 중에 시연되는 실제 적용 스킬로 구성되어 있습니다. 이와 같은 OJT(현장 연수)와 멘토링은 성공적인 BPM에 적합한 사고 방식을 갖추는데 도움을 줍니다. IBM은 인증, 교육 및 멘토 제도의 조합이 여러분의 성공적인 BPM 프로그램에 도움이 될 것임을 확신합니다.

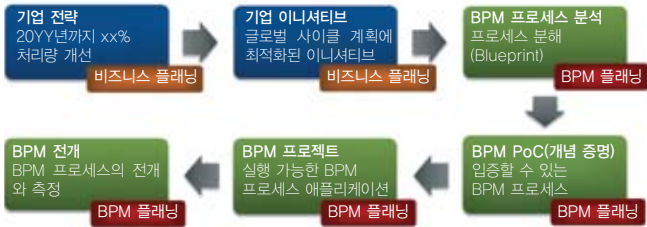
### 전사적인 BPM 활용

#### 습관 #8 - 최초 릴리스가 아닌 가치에 투자한다

- BPM은 지속적인 프로세스 개선입니다
- BPM은 프로그램에 입각해야 합니다
- 투자 모델은 프로젝트와 프로그램을 신중히 고려해야 합니다

BPM에 대한 경영진의 인식을 제고하기 위해, 성공적인 고객들은 프로젝트의 최초 릴리스가 아닌 지속적인 프로세스 개선의 가치에 대한 투자를 이끌어냅니다. 여러분은 단순히 프로젝트에 투자하는 것이 아니라 프로그램에 투자하는 것입니다. 프로세스 개선에 성공을 거두고 있는 기업들은 개선을 통해 성숙에 이르는 모든 단계에 걸쳐 프로그램에 투자가 원활하도록, 수 분기 및 수 년이 걸릴 것임을 알고 있는 주요 이니셔티브에 BPM을 연계시킵니다.

기업 전략에 대한 BPM 연계



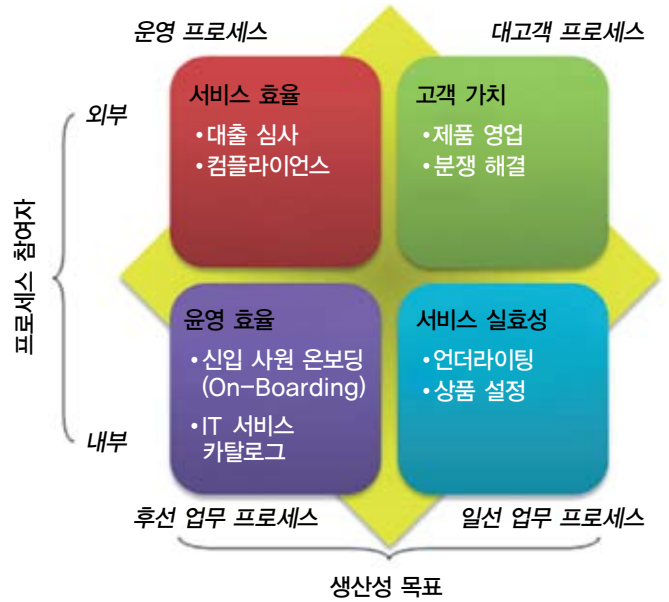
PM 파이프라인 (경영진 검토) - 프로젝트를 단계별로 진행시킬 때 조정위원회의 승인을 거쳐 각 단계별 프로세스 정의의 레벨을 상향 조정

가장 성공적인 기업들은 BPM을 조직의 기업 전략에 연계시키며, 회사가 달성하고자 하는 글로벌 이니셔티브를 검토합니다.

- 우리 모델을 아웃소싱 제조 모델로 변경하는 것을 검토하고 있는가?
  - 그렇다면 어떤 부분이 문제점이 될 것이며, 우리 회사가 성공을 거두는데 BPM과 프로세스 애플리케이션이 얼마나 도움이 될 것인가?

일부 기업들은 글로벌 이니셔티브를 채택하고 자사의 목표 달성에 BPM이 얼마나 기여할 수 있는지에 대한 전략 및 전술적 비전을 판단하는 하향식(Top-down) 접근 방식을 사용하여 업무를 처리하고 있습니다. 이는 BPM 프로그램을 지속하고 프로젝트 단위의 사고 방식에 의해 지체되는 것을 방지하는데 바람직한 방식입니다.

BPM을 통한 기회 분석



우리 고객 중에는 공유 서비스(Shared-Service) 조직 모델을 따르며 여러 부문에 BPM이 유용할 수 있다는 점을 인식하고 있는 고객들이 있습니다. 이와 같은 고객들은 우선순위에 따라 다음을 촉진할 수 있도록 여러 가지 다른 현업 부서에 BPM을 추천합니다.

- 고객 가치
- 서비스 실효성
- 운영 효율
- 서비스 효율

그런 다음 자신들의 프로세스에 유용한 BPM의 사용에 관심이 있는 여러 그룹의 의견을 수집하고 조직 내에서 구현 가능한 모든 위치의 파이프라인을 확인합니다.

또한 그들은 우선순위 매트릭스(Prioritization Matrix)도 갖추고 있으며, 이를 이용하여 투자수익률(ROI)을 고려하고 BPM 구현 비용을 정당화함으로써 비즈니스 가치의 전달에 도움이 될 프로젝트 완수에 기여합니다. 또 다른 흥미로운 점은 BPM 프로그램을 주도하는 팀에서 현업 사용자들을 볼 때, 그 그룹의 어떤 조직상의 능력이 변화를 수용할 수 있는지 프로세스에 대한 그룹의 인식이 어떤지 등을 판단한다는 것입니다. 그 그룹이 변화를 제대로 수용하지 않거나 프로세스에 대하여 전혀 모르고 있다면, 그러한 점을 그 프로젝트의 성공을 위한 우선순위에 고려해야 합니다.

### 습관 #9 - 협업을 의무화한다

- 첫 번째 프로젝트를 신중하게 고려합니다
- 비즈니스 및 IT 출신 팀원을 같은 곳에 배치합니다
- 플레이백을 활용합니다

조직으로서 BPM의 성공을 거두기 위해서는, 여러분이 비즈니스에 직접 참여해야 합니다. BPM의 핵심 학습에는 협업의 의무화가 요구됩니다. 팀원들을 같은 곳에 배치해야 하며 사내의 IT 팀만으로 구축했던 기존의 애플리케이션에 대하여 여러분이 했던 것과는 전혀 다른 수준의 비즈니스 개입이 이루어져야 합니다. 우리의 성공적인 고객들은 플레이백을 수행할 때 사내의 IT 및 비즈니스 담당자들로 실재를 가득 채울 수 있습니다. 이런 식으로 애플리케이션 개발 과정의 전반에 걸쳐 정상 궤도를 유지해야 합니다. 그렇게 하면 비즈니스로 되돌려줄 가치를 극대화할 수 있습니다.



우리의 접근 방식과 일련의 도구를 통해 매우 신속하고 간편하게 반복 과정을 구현할 수 있습니다. 우리는 이를 플레이백(Playback)이라고 합니다. IT와 비즈니스가 나란히 앉아 수정하고 재생하며 반복할 수 있습니다. WebSphere Lombardi Edition을 이용할 경우 언제라도 플레이 버튼을 누를 수 있습니다. 지체 없이 오버헤드 없이 프로세스 이해관계자들로부터의 의견을 즉시 활용할 수 있습니다.

### 고객 사례: 모든 담당자들의 참여를 촉진하는 플레이백



어느 대규모 제약회사의 플레이백 진행 과정 중에 촬영한 사진

콜 센터, 파트너의 직원들과 프로세스 소유자들이 참석합니다. 이 프로세스의 GM은 이 부서의 10억 달러 이상 매출을 책임지고 있습니다. 하지만 그는 이 초기 플레이백에 참석하여, 프로세스를 검토하고, 주요 메트릭과 프로세스의 향후 방향에 관한 의견을 제시하며, 플레이백을 우선순위로 여깁니다. 우리는 성공적인 고객들이 비즈니스 소유자, 프로세스 소유자 및 프로세스 관계자들 한 곳에 모아 프로젝트의 전달 과정 전반에 걸쳐 하나의 그룹으로 이러한 프로세스 애플리케이션을 한결같이 반복적으로 개발하고 있는 것을 볼 수 있습니다. 이는 성공의 중요한 요소입니다. 이러한 협업이 이루어지지 않는다면, 전사적인 BPM 프로젝트의 반복적인 성공을 거둘 수 없을 것입니다.

**습관 #10 - 소유자를 정한다**

- 프로세스는 비즈니스 소유입니다
- BPM은 규범 및 프로그램입니다
- BPMS는 구현 기술입니다

비즈니스 사용자들이 참여하여 프로젝트의 우선순위가 무엇인지를 말하게 해야 합니다. 이와 같은 반복된 접근 방식이 중요한 이유는 변화하는 비즈니스 여건과 요구사항에 적응하도록 트레이드오프를 하고 도중에 변경할 수 있다는 점입니다. 올바른 결정을 내리기 위해서는 BPM 여정에서 여러분을 안내하고 방향을 제시해 줄 비즈니스 레벨의 참여가 있어야 합니다.



비즈니스 소유자는 BPM의 성공에 있어 절대적인 요구사항입니다

전형적인 질문	IBM의 답변
BPM 프로젝트의 소유자는 비즈니스인가 아니면 IT인가?	비즈니스가 프로세스 개선을 소유해야 하며 IT는 BPM 프로그램을 소유해야 합니다.

BPM 프로그램에서, 핵심 요구사항 중의 하나가 엔터프라이즈 소프트웨어인 BPM 스위트(BPMS)입니다. BPMS는 여러분의 핵심 시스템과 통합되어 애플리케이션과 서비스에 대한 정보를 공유하게 됩니다.

여러분의 주요 파트너와 IBM은 BPMS가 발전하는 IT 팀의 차별화 기능이 되어야 한다고 봅니다. BPMS를 이용하면 팀이 어떠한 비즈니스 그룹에 있더라도 짧은 시간 내에 프로세스 애플리케이션을 통합하여 비즈니스 가치와 ROI를 전달하기 시작할 수 있는 능력을 갖추게 될 것입니다.

### 습관 #11 - 성과를 홍보한다

- 프로세스에 관한 정기적인 내부 커뮤니케이션 방안을 마련합니다
- 동영상, 위키 및 포탈 등을 이용하여 새로운 프로세스를 과시합니다
- BPMS는 구현 기술입니다

일부 IT 그룹들은 이러한 습관을 자연스럽게 행하기도 하지만, 그렇지 않은 그룹의 경우에는 의도적으로 이런 습관을 발달시킬 필요가 있습니다. 우리가 발견한 흥미로운 점은 특히 사내의 비즈니스 부문에서 자신들이 눈으로 확인하기 전까지 BPM을 이해하지 못한다는 것입니다.

다행히도 WebSphere Lombardi Edition과 같은 제품을 이용하면 다음을 용이하게 파악할 수 있습니다.

- 프로세스 애플리케이션
- 프로세스 현황
- 드릴다운 보고서
- 누가 어떤 태스크를 진행하고 있는가
- 병목 현상과 문제
- 시스템 통합

7가지의 다른 시스템을 함께 사용해야 했던 사용자들이 단 하나의 프로세스 애플리케이션과 상호작용하는 단계로 진일보할 수 있습니다. 이러한 모든 측면들은 BPM이 얼마나 프로세스를 효율적으로 운영하도록 지원하는지에 대해 비즈니스 사용자들이 잘 인식할 수 있도록 도움을 줄 것입니다.

조직 내의 여러 그룹이 BPM을 구입하게 하려면 그들에게 홍보해야 합니다. 현장을 직접 방문하여 순회 홍보행사를 통해, 여러분의 프로젝트가 어떤 프로세스 개선을 가져왔으며 BPM이 그들을 위해 무엇을 할 수 있는지에 대한 정보를 전해야 합니다.

프로세스 대화에 착수해야 하며, 무엇보다도 그 대화를 지속해야 합니다.

여러분이 신속하게 홍보 활동을 착수하는데 유용한 기술적인 소스는 매우 다양합니다. 내부 위키와 사내 소식지를 이용할 수도 있습니다. 우리 고객 중에는 프로세스 애플리케이션 데모나 최종 사용자와의 인터뷰를 녹화해 둔 고객도 다수 있습니다. 이 자료는 동료들이 편하게 볼 수 있도록 때로는 YouTube에 업로드 됩니다.

**프로세스에 대한 비즈니스 소유자가 없다면,  
프로세스 애플리케이션도 없습니다.  
저는 그러지 않을 것입니다.**

- Erik Keller, SIRVA社 CIO

중요한 것은 사람들이 BPM을 보고 기회를 확인할 수 있게 만드는 것입니다. 일단 그렇게 하면 여러분에게 아주 많은 기회가 찾아오게 될 것입니다. 수많은 사람들이 찾아와 비즈니스의 특정 부분에 대하여 여러분의 도움이 필요하다고 할 것입니다. 그 때가 바로 여러분의 BPM 프로그램이 실질적으로 전사적인 영향과 성숙도를 달성한 시점입니다.

### 그렇다면 다음 단계는 무엇인가?

여러분이 이제 막 BPM을 시작하려고 하거나 팀 역량을 구축하여 비즈니스 전반에 걸쳐 프로세스 참여도를 높이려 할 경우, 우리에게는 여러분에게 도움이 될 수 있는 자산이 있습니다.

#### Blueprint 계정

- 다음 사이트를 방문하시어 <http://www.ibm.com/software/integration/bpm-blueprint/>
- 무료 30일 계정에 가입하십시오
- BPM에 관한 비즈니스 사고방식을 직원들에게 심어주고 프로세스 문제의 문서화에 착수하여 프로세스 프로젝트 파이프라인에 제공할 수 있는 단 한 가지 최상의 방법

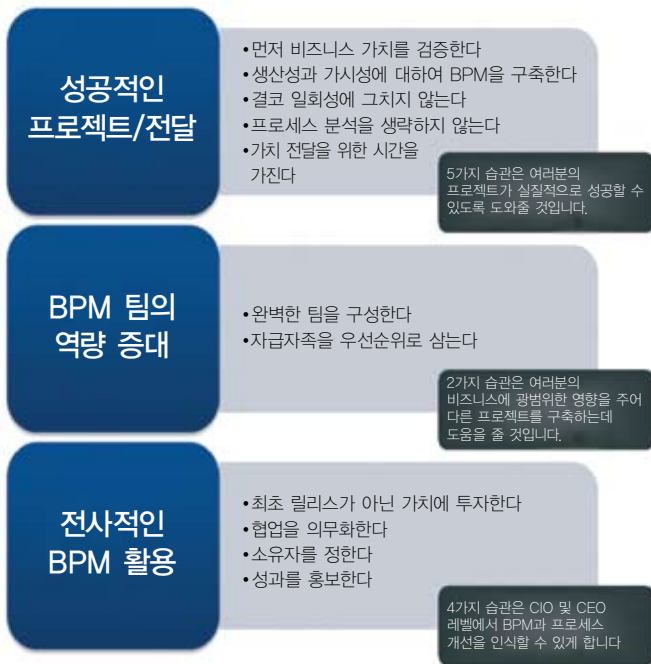
#### 백서: 사례로 보는 BPM 적용 방안

- 여러분의 조직에 BPM을 갖추려 하신다면 이 백서를 읽어보시기 바랍니다
- 이 백서는 왜 프로세스 개선이 IT 팀과 CIO가 투자해야 하는 최우선순위인지를 역설하고 있습니다

#### 자원

- 다음 사이트를 방문하십시오. <http://www.ibm.com/software/integration/lombardi-edition/library/>
- 다음 사이트를 방문하십시오: [www.bpmbblueworks.com](http://www.bpmbblueworks.com)
- BPM 프로젝트에 착수하여 전사적으로 유지하는 방법에 대한 여러 가지 내용과 아이디어가 제공되어 있습니다

## 성공적인 BPM 프로그램 구현을 위한 11가지 습관 요약



IBM은 BPM이 고객의 자사 직원들의 생산성을 향상시키는데 매우 유용하다고 믿습니다. 우리는 프로세스 개선의 모든 측면에서 비즈니스 프로세스 소유자와 관계자를 참여시키는 혁신적인 BPM 소프트웨어와 전문 지식을 제공하고 있습니다. 비즈니스 프로세스의 선행 조사 및 문서화에서, 프로세스 애플리케이션의 개발 전반에 걸친 비즈니스 관계자의 참여와 프로세스 개선 분야의 파악과 측정에 사용되는 적절한 비즈니스 데이터와 메트릭의 수집을 통한 지속에 이르기까지, 여러분의 BPM 역량을 개발할 수 있을 것입니다. 비즈니스 프로세스 개선 이니셔티브에 있어 회사의 초점을 비즈니스 참여에 우선적으로 두어 왔으며, 이는 지속적으로 우리 고객들에게 가장 획기적인 결과를 가져다 주었습니다.

### 왜 IBM BPM인가?

IBM의 BPM 소프트웨어 및 서비스는 검색, 문서화, 자동화 및 지속적인 비즈니스 프로세스 개선을 통해 효율을 제고하고 비용을 절감함으로써 기업이 비즈니스 성과를 최적화하는데 기여하고 있습니다.

우리의 견해에서 볼 때 각 단계마다 BPM 역량이 개발될 것입니다

## 추가 정보

IBM BPM 및 IBM WebSphere Lombardi Edition에 대한 자세한 정보가 필요하시면, 해당 IBM 영업대표 또는 IBM Business Partner에게 문의하시거나, 다음 웹 사이트를 방문하시기 바랍니다.

IBM WebSphere Lombardi Edition:

[ibm.com/software/integration/lombardi-edition/](http://ibm.com/software/integration/lombardi-edition/)

IBM BPM: [ibm.com/bpm](http://ibm.com/bpm)



© Copyright IBM Corporation 2010

IBM Corporation  
Software Group  
Route 100  
Somers, NY 10589  
U.S.A  
제작지: 미국

2010년 6월  
All Rights Reserved

IBM, IBM 로고, ibm.com 및 WebSphere는 미국 및/또는 다른 국가에서 IBM Corporation의 상표 또는 등록 상표입니다. 상기 및 기타 IBM 상표로 등록된 용어가 본 문서에 처음 나올 때 상표 기호(® 또는 ™)와 함께 표시되었을 경우, 이러한 기호는 본 문서가 출판된 시점에 IBM이 소유한 미국 등록 상표이거나 관습법에 의해 인정되는 상표임을 나타냅니다. 해당 상표는 미국 외의 다른 국가에서도 등록 상표이거나 관습법적인 상표일 수 있습니다. IBM의 최신 상표 목록은 [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml) 웹 페이지의 "저작권 및 상표 정보" 부분에서 확인할 수 있습니다.

나머지 상품, 회사 또는 서비스 이름은 그 회사의 상표이거나 서비스 마크입니다. 본 사례연구는 고객의 IBM 제품 사용에 대한 일례를 나타내며, 유사한 결과를 보장하지는 않습니다.

이 문서에 IBM 제품 또는 서비스가 언급되어 있는 경우에도 IBM이 비즈니스를 진행하고 있는 모든 국가에서 사용할 수 있음을 의도한 것은 아닙니다.