



프로젝트 관리론

비즈니스 프로세스 개선 로드맵 작성



비즈니스 프로세스 개선 로드맵 작성

- 비즈니스 프로세스 개선을 프로젝트 시작을 위한 계획수립 필요
- 무작정 개선 프로젝트 시작은 좋은 결과를 기대하기 곤란

CONTENTS

- 비즈니스 프로세스 개선 프로젝트 계호기 수립
- 추세 분석
- 거미 도표
- 성과 매트릭스
- 준거평정법
- 품질 기능 전개

□ 비즈니스 프로세스 개선 프로젝트 계획 수립

- 대부분의 비즈니스 프로세스 개선 작업이 프로젝트 단위로 수행
- 프로젝트 수준이 아니라 한두 사람만이 참여하는 소규모의 개선 활동도 가능하며, 어떤 경우에는 그것이 적절한 접근방식일 수도 있음
- 조금이라도 복잡한 업무의 경우에는 개선 작업을 프로젝트로 수행 권고
- 일반적인 프로젝트의 계획 수립 절차,
즉 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 활동들을 정의.
기간과 비용을 측정하고 역할과 책임을 정의하는 절차를 따라야 함을 의미

□ 추세 분석(Trend analysis)

- 시간이 지나면서 결과나 성과가 어떻게 발전하는지를 분석하는 기법
성과 수준을 이전의 수준과 비교가능케함
- 현재의 결과를 과거의 성과와 비교함으로써 발전 방향에 대한 시사점을 찾을 수 있으며, 가끔씩은 이에 근거해 미래에 대한 예측도 추론
- 추세를 찾아냄으로써 최상의 성과를 낼 수 있도록 하는 것이 목적

■ 추세 분석 단계

- 성과 지표나 성과 범위 및 도표 작성 방법을 정의.
 - ✓ 하나의 차트 안에 몇 가지 지표를 포함할 때의 이점은 지표들 사이의 **공분산(covariance)**을 발견할 수 있다는 것
 - ✓ 서로 **동일한 추이**로 변화하고 있는지 아니면 서로 **상이한 방향으로** 변화하고 있는지 **확인가능**
 - ✓ 지표들이 서로 인과 관계인 경우 중요한 정보를 제공

그림 5.1 삽입

- 3가지 측정 지표를 포함하고 있는 간단한 추세 차트
- 부정적인 추세를 보이는 측정 지표는 명백하게 개선 활동을 위한 후보
- 결정에 영향을 주는 것은 시간에 따른 발전 정도 뿐만이 아님
- 비즈니스 프로세스가 조직의 경쟁력에 얼마나 중요한 역할을 하는지 또한 고려

추세 분석(4)

□ P120 사례 읽어볼 것

□ 거미 도표(Spider chart)

- 데이터를 그래픽으로 표현가능
- 흔히 적용되는 일반적인 도표 유형
- 거미 도표가 유용하게 사용될 수 있는 유형

- 제품 개발 비즈니스 프로세스를 위한 거미 도표
- 도표상의 각 축은 이 프로세스에 해당하는 성과 지표를 나타냄
- 각 축에 각각의 프로세스를 대표하도록 도표를 설계할 수 있으며, 하나의 도표가 전체 조직의 개략적인 모습을 대표하도록 설계하는 것도 가능

거미 도표(3)

■ 거미 도표 생성 절차

➤ 데이터 수집

- ✓ 시장 분석, 설문 조사, 경쟁사 분석 등으로부터 데이터를 수집

➤ 변수 지정

- ✓ 도표상의 각 축에 하나의 변수를 지정

➤ 측정 단위 정의

- ✓ 각 변수별로 별도의 측정 단위를 사용함으로써 각 축을 논리적으로 구분

➤ 성과 수준의 표시

- ✓ 각 변수의 성과 데이터를 축 위에 점으로 표시
- ✓ 이 때 다른 비교 대상과 구분이 용이하도록 색깔이나 기호로 구분

- 자사 조직과 비교 대상이 되는 하나 이상의 조직의 성과 수준을 함께 표시함으로써 조직의 현재 수준을 진단

□ 성과 매트릭스

- 성과 지표 혹은 비즈니스 프로세스를 개선할지 결정하기 위해 거미 도표를 사용할 때 발생하는 문제점
 - 도표에 포함되는 각 지표에 동등한 가치를 부여해야 한다는 점
- 거미 도표에서는 벤치마킹 대상과 가장 큰 차이를 보이는 영역이 바로 개선이 필요한 부분이라고 기계적으로 해석
 - 문제점 : 각 평가 요소별 가중치가 반영되지 못함
- 거미 도표의 문제점을 보완하기 위한 것이 성과 매트릭스
- 성과 매트릭스의 장점
 - 성과가 낮으면서 별로 중요하지 않은 영역에 개선 노력을 기울이는 불필요한 투자를 방지할 수 있다는 것

그림 5.5 삽입

- 상기 그림은 일반적인 형태의 성과 매트릭스
- 중요도를 나타내는 가로축과 현재의 성과 수준을 나타내는 세로축으로 구분되는 4개의 사분면으로 구성
- 분석 대상이 되는 성과 지표는 현 성과 수준에 대한 객관적인 자료와 그 지표의 중요도에 대한 주관적인 평가에 따라 매트릭스상에 표시

성과 매트릭스(Performance Matrix) (3)

■ 각 사분면의 의미

- 중요하지 않음(중요도 낮음, 성과 낮음)
 - ✓ 성과 수준과 중요도가 모두 낮기 때문에 개선을 위해 어떠한 자원도 투입할 필요 없음
- 과잉(중요도 낮음, 성과 높음)
 - ✓ 조직의 경쟁력에 특별하게 중요한 것은 아니므로 관심의 대상이 아님
- 반드시 개선되어야 함(중요도 높음, 성과 낮음)
 - ✓ 개선을 이행해야 하는 명백한 영역에 해당
- 좋음(중요도 높음, 성과 높음)

■ 성과 매트릭스 사용 절차

- 중요도를 가로축에, 현재 성과를 세로축에 배치하고 양 축에 선을 그어 네 개의 사분면 생성 후 각 축을 1부터 9까지 척도로 구분
- 도표 내에서 두 개의 축을 따라 각각 상응하는 위치에 분석 대상 프로세스를 표시
 - ✓ 각 프로세스는 구분될 수 있도록 상이한 기호를 사용해 표시

준거평정법(Criteria testing) (1)

□ 준거 평정법(criteria testing) 설명전 개념 정리: 핵심 성공요소(CSF)

□ 핵심 성공 요소(Critical Success Factor)

- 정의: 조직의 경쟁력과 시장에서의 성과에 상당한 영향을 미치는 제한된 핵심적인 요소
- 조직의 경쟁력 향상을 목적으로 CSF를 개선하고자 노력하는 경우, 여러 성공 요소 중에 어느 것을 집중적 또는 우선적으로 개선할지 결정해야 함

준거평정법(Criteria testing) (2)

- 준거평정법 매트릭스의 일반적인 형태
 - CSF: critical success factor

그림 5.7 삽입

준거평정법(Criteria testing) (3)

■ 준거평정법의 사용 절차

- **CSF(일반적으로 3~5개 정도 선정)**를 매트릭스의 위쪽에 배치. 경우에 따라 **CSF의 중요도를 나타내는 가중치를 표시**
- 매트릭스의 왼쪽에는 이러한 요소에 영향을 미칠 것으로 추정되는, 가능한 모든 비즈니스 프로세스를 나열
- 각각의 비즈니스 프로세스가 **CSF** 각각에 미치는 **영향력을 평가**
- **CSF의 가중치에 프로세스별 영향력을 곱해 얻은 값을 적합한 매트릭스의 빈 칸에 기입**
- 각각의 비즈니스 프로세스에 대해, 상기방법을 통해 얻은 값을 모두 더해 매트릭스의 오른쪽에 기록.
합계의 값이 클수록 조직의 **CSF**에 중대하고 포괄적인 영향을 미친다는 의미
이므로 우선적인 개선이 필요

- 가중치를 할당하고, 프로세스별 영향력을 평가하는 절차로 구성되는 준거평정법은 그 평가 방식이 상당히 주관적

□ 품질 기능 전개(QFD, Quality Function Deployment)

- 제품 개발에 대한 소비자 지향적인 접근법을 제시하기 위해 개발
- 소비자 욕구, 기대 그리고 요구사항을 구조화하고 이들을 세부적인 제품과 프로세스 명세서로 옮기는 작업에 대한 방법론
- 제품 개발에 초점을 두고 있지만, 그 논리 전개 방식은 프로세스 개선 등 다른 문제 해결에도 적용 가능
- 제품 개발 프로세스의 일반 절차

□ QFD 기본 구조 : 단계별 관계 매트릭스(Relational Matrix)

- 상기 그림에서 대상(What)은 분석의 목표를 구성, 제품 개발의 시작 단계에서 소비자의 요구 사항과 기대를 의미
- 수단(How)은 이러한 목표에 이르기 위한 방법. 제품 개발의 시작 단계에서 기술적인 제품 콘셉트에 해당
- 다음 단계에서 기술적인 제품 콘셉트는 다시 대상의 내용을 형성. 수단은 제품 콘셉트를 위한 구체적인 설계 방법을 제시
- 대상에 대한 가중치와 수단에 대한 평가 결과를 곱하면 수단에 대한 성과 지표가 산출되고 이는 수준(How much)의 영역에 기록

품질 기능 전개(Quality Function Deployment) (3)

- 예제) 소비자의 의견이 전체 프로세스를 통해 잘 반영되도록 제품 생산 단계별 관계 매트릭스가 연속적으로 작성

품질 기능 전개(Quality Function Deployment) (4)

- 품질 주택(house of quality) 도표 : QFD에 추가적인 정보 필요시

그림 5. 11 삽입

■ 품질 주택(house of quality) 도표 :

- 각각의 빈칸에 해당하는 내용을 채워 넣음으로써 **QFD** 프로세스를 수행
- 대상은 외부의 요구 조건으로 제품 개발 과정에서 그에 대한 소비자의 요구 조건을 의미
- 구성 요소의 중요성을 표현하는 가중치는 대상에 있는 각각의 요소에 부여되어 일부 요구 조건들을 다른 것보다 더욱 강조할 수 있도록 함
- 이유는 조직이 직면하는 도전을 의미

품질 기능 전개(Quality Function Deployment) (6)

- 경쟁사가 제공하는 서비스에 대한 벤치마킹 수행 결과에 대한 예

그림 5. 12 삽입

품질 기능 전개(Quality Function Deployment) (7)

- 소비자의 요구 조건을 어떻게 수행할 것인지 결정한 후 대상과 수단을 연결하는 관계 매트릭스가 완성
- 매트릭스를 명확하게 하기 위해서, 적은 수의 관계 유형을 사용
- 일반 적으로 사용하는 기호

그림 5. 13 삽입

- 품질 주택의 지붕은 수단의 서로 다른 구성 요소들 사이에 어떤 관계가 있는지 여부를 확인하기 위한 관계 매트릭스로 구성
- 이 매트릭스에서는 각 요소들 간에 작용하는 긍정적이거나 부정적인 관계를 제시하는 것이 가능

- 이러한 매트릭스 작성 시 사용되는 보편적인 기호

그림 5. 14 삽입

- 수단의 각 요소별 평가 값과 대상의 가중치를 곱해 각 프로세스에 대한 중요도를 구함
- 얻은 모든 값들은 도표의 하단에 요약 및 기록. 이는 수준으로 표현
- 수단의 모든 구성 요소들을 산출 값에 포함할 수 없다면, 높은 점수를 획득한 구성 요소들을 우선 기록
- **QFD**는 전체의 개선 계획 과정에서 조직의 전략이 지속적으로 반영될 수 있도록 보장하는 매우 유용한 기술

품질 기능 전개(Quality Function Deployment) (9)

■ QFD 도구를 사용하기 위한 프로세스 절차

- 분석에서 사용할 요구 조건들을 확인하고 품질 주택에서 대상의 영역에 배치
 - ✓ 요구 조건들은 보통 전략적인 결정, 이해관계자의 기대 혹은 시장 조사를 통해 정의
- 각각의 요구 조건에 대해 가중치를 정의
- 개선 프로젝트 후보가 되는 비즈니스 프로세스를 확인하고 수단 영역에 배치
- 수단 내 각각의 구성 요소에 대해, 대상의 구성 요소에 대한 영향력을 평가
 - ✓ 보통 1에서 9의 척도로 평가한 결과
- 대상의 구성 요소에 대한 중요도에 영향력을 곱한 결과 품질 주택 중앙 부분에 기록
- 품질 주택의 지붕을 사용한다면, 대상의 구성 요소 두 개의 교차점에 있는 매트릭스 내의 빈칸에 그 요소들 상호 간 영향력의 정도 및 영향의 방향을 기호로 표시

품질 기능 전개(Quality Function Deployment) (10)

- 품질 주택에 벤치마킹 내용을 반영하고자 하는 경우, 자사를 포함한 벤치마킹 기업의 해당 항목별 점수를 성과측정표에 기록하고, 측정값들을 선으로 이어 프로필을 완성
- 대상의 구성 요소에 대한 중요도에 영향력을 곱한 결과를 관계 매트릭스의 아래 쪽에 수단 항목별로 합산 및 기록해 절대적 중요도를 산정
- 수단 구성 요소별 점수 합계의 퍼센티지를 계산 및 기록해 상대적 중요도를 산정
- 비즈니스 프로세스별로 개선 프로젝트 수행 난이도가 현저히 다른 경우에는 수단의 구성 요소별로 난이도를 할당
- 절대적 중요도에 대한 점수를 수단의 구성 요소 각각에 대한 난이도로 나누어 절대적 중요도 값을 보정
- 보정 값을 반영해 상대적 중요도 점수를 산정