

BPM 기반의 PMS 적용 사례



LG CNS
Consulting and Solutions

엔지니어링솔루션부문 PLM팀 2007.04

본 문서의 저작권은 (주)LG CNS에 있으며 사전 승인 없이 본 내용의 전부 또는 일부에 대한 복사, 전제, 배포, 인용을 금합니다.

**“Project management is a key to
Surviving these turbulent times”**

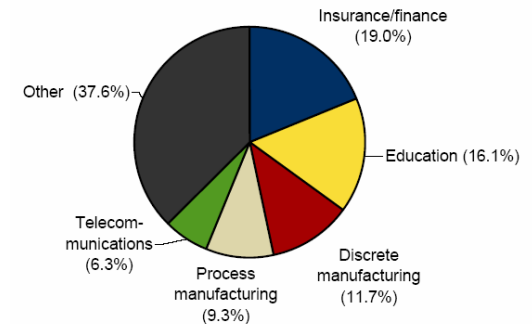
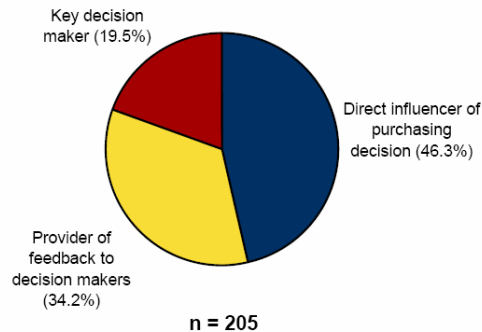
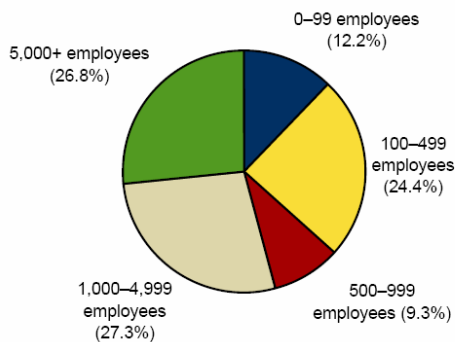
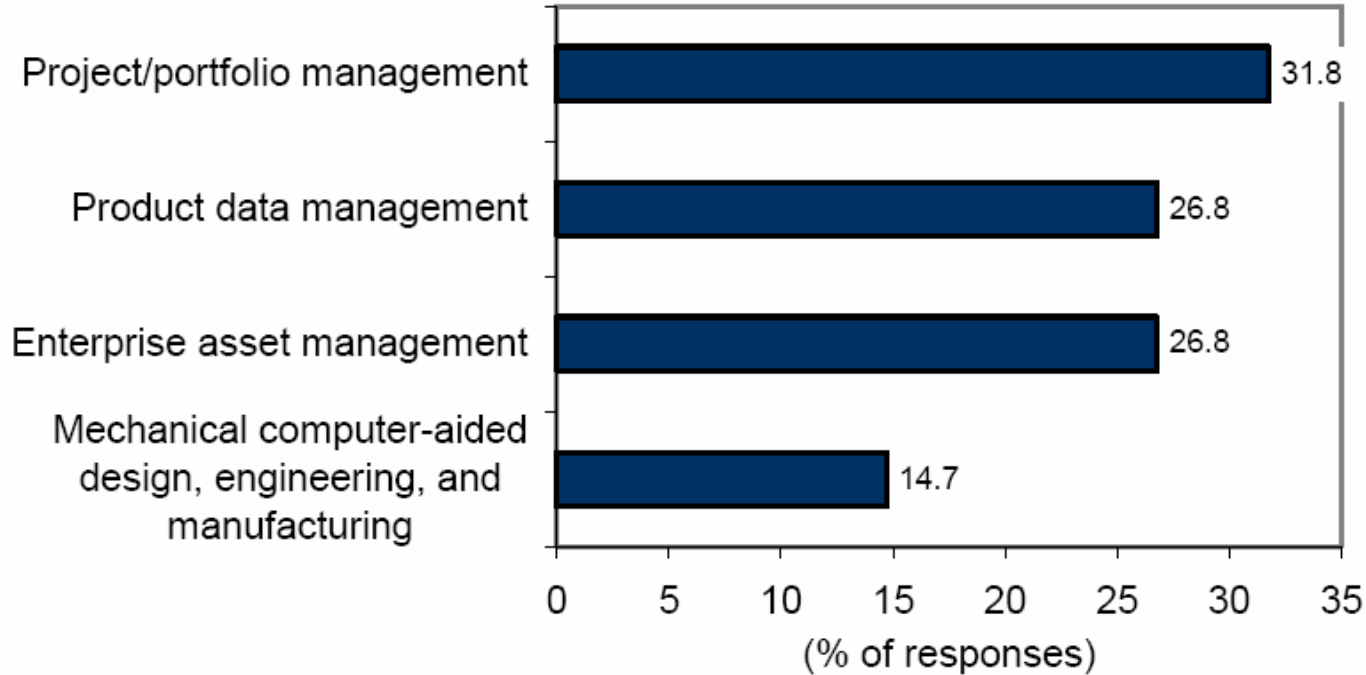
**“이것은 이제 ‘선택사항’이 아닌
‘생존의 필수조건’이다”**

Dr. J . Davidson Frame

저서 “ Managing Projects in Organization” 에서

Global Situation Overview

Software Solution Applications Used by PLM Users



⟨IDC's Appstat Survey, 2006⟩

N = 381

Note: Multiple responses were allowed

Hype Cycle for PLM



Peak of Inflated Expectations
 : During this phase of over enthusiasm and unrealistic projections, a flurry of well-publicized activity by technology leaders results in some successes, but more failures, as the technology is pushed to its limits. The only enterprises making money are conference organizers and magazine publishers.

Plateau will be reached in:

- less than 2 years
- 2 to 5 years
- 5 to 10 years
- ▲ more than 10 years
- ⊗ obsolete before plateau

Source: Gartner (July 2005)

전자신문

2006년 08월 03일 011면

PMS업계, 수요 급증에 '신바람'

〈프로젝트관리시스템〉

KT·LG계열사 등 도입...중소기업으로 확산

신제품 개발·준거사이트 확보 주력

프로젝트 생성에서부터 종료에 이르는 전 과정을 관리하는 프로젝트 관리시스템(PMS) 수요가 늘고 있다.

2일 관련업계에 따르면 국내 최대 구매처중 하나인 KT는 지난 1일 프로젝트 종합관리시스템 구축을 위한 사업설명회를 개최한데 이어 이달 중순경 사업자를 선정, 다음달부터 프로젝트에 착수한다.

최근에는 LG 계열사들이 신제품 개발에 PMS를 적용한데 이어 현대 정보기술, 동부정보기술 등 IT서비스 업체들도 PMS를 도입, 운용하기 시작했다.

여기에 광동제약·신성건설 등이 PMS를 시범운용하는 등 중견중소기업으로 까지 PMS 도입이 확대되고 있다.

이러한 추세는 PMS가 프로젝트 효율성 증대 뿐 아니라 관리 투명성을 제공하기 때문이다. 업무 위험요소를 사전 제거할 뿐 아니라 납기 및 원가관리 등 프로젝트 효율성을 높일 수 있기 때문에 최근 특정 IT 프로젝트는 물론 일상적인 업무활동으로 적용범위가 넓어지고 있다.

이에 따라 미라콤아이앤씨, 위즈솔루션, 유토닉스 등 PMS 전문업체

들은 신제품 개발에 나서는 한편 준거사이트 확보에 주력하고 있다.

미라콤아이앤씨는 최근 현대정보기술에 성공적으로 공급한 것을 기반으로 국내 중견 IT 업체 및 제조, 통신 분야 같은 대기업 영업에 적극 나서고 있다.

이달 들어 소프트웨어 업체 뿐만 아니라 포스데이터, LG CNS, 현대정보기술 등 국내 IT서비스 업체들도 PMS 신제품을 내놓고 영업을 본격화하고 있다.

KT IT 본부의 '스마트' 프로젝트에 PMS를 공급한 포스데이터는 PMS '스마트 프로'를 확대하기 위해 중소기업 프로젝트관리를 위한 '스마트 프로 라이트버전'을 내놓고

대의 영업을 강화할 예정이다.

LG CNS도 지난달 PMS를 직접 출시했다. 이 회사는 LG 계열사의 신제품 개발에 성공적으로 적용하며 패키지화한 자체 PMS 제품의 안정성 및 도입효과가 높다는 점을 활용하고 있다.

윤용진 포스데이터 상무는 "프로젝트의 효율적인 관리를 위해 위험요소를 사전 모니터링, 신속한 의사결정을 내리는 것이 요구되고 있다"면서 "최근에는 전사 차원의 프로젝트 관리 체계로 확대되는 추세여서 PMS 시장은 지속적으로 확대될 것"이라고 전망했다.

이병희기자@전자신문
shake@etnews.co.kr

Product Portfolio Management [Gartner, 2006]

Definition : Product Portfolio Management (PPM) is the continuous cultivation of a product set. Software that supports it assists in analyzing and reporting risks versus opportunities and makes these analyses and opinions visible to all decision makers. PPM includes dashboards with executive views of decision variables, such as risk, opportunity, resource allocation, investments, product–revenue performance and customer acceptance. For decision teams, this visibility makes selection of product investments more objective. It also helps manufacturers systematically allocate resources for product life cycle support.

Product Portfolio Management [LG CNS, Entru World 2004]

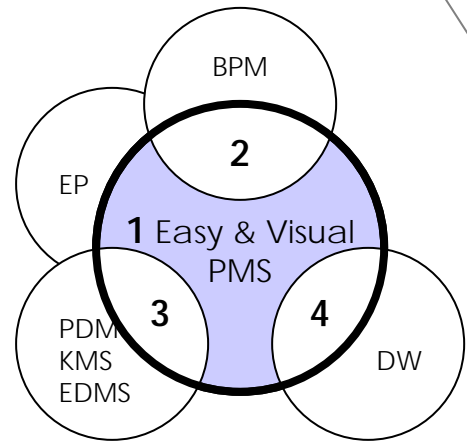
Definition : 기업에서 추진되는 다수 프로젝트의 탐색, 평가, 계획, 수행, 종료에 이르는 전 Lifecycle 상에서 필요로 하는 관리를 수행할 수 있도록 하는 체계.

이는 기존의 단위 Project Management System의 고유 기능에 프로세스 관리, 프로젝트와 관련된 정보 즉시 제공, 프로젝트 추진 전 평가 및 선정 등의 프로젝트 전 Lifecycle 관리에 필요한 영역을 포함한다.

LG CNS PPM 정의

- 1
- PMS 최적화된 WBS 제공
 - 용이한 데이터 처리
 - 데이터 가공 서비스 제공

- 2
- 최적 Process 정형화 지원
 - 연관 작업 간, 지체 최소화
 - One Stop Service



- 3
- 주요 단계별 산출물, 지식 연계
 - ※ 주요 단계는 PMS에서 정의
 - 보안 등급 강화

- 4
- 프로젝트 사전/사후 평가, 분석
 - 비용/단가 Simulation

Project/Program Mgt. (PMS)

프로젝트 및 프로그램 관리 체계의 구현을 통해 효율적인 일정/자원/비용/Risk/Event 산출물 등록 등이 가능함

※ Program은 Project의 집합

Process Mgt.

개발 업무와 관련된 사람 및 시스템을 프로세스에 맞게 통제하여 프로세스를 가시화 함으로써 업무 프로세스를 관리하고 최적화함

Document & Information Mgt.

주요 Event에 필요로 하는 정보들을 정의하고, 여러 프로젝트에서 발생된 정보들을 단계별 주제별로 KMS가 됐든, EDMS가 됐든 등록, 활용할 수 있도록 함

Portfolio Mgt.

상품 및 프로젝트 포트폴리오 구성의 리스크 및 수익이 회사의 전략적 목적에 지속적으로 부합되도록 정책 결정자들의 의사 결정을 지원함

Stakeholder's viewpoint

Management Level



- 전체의 Snapshot을 보기를 원함
- 전체 관점에서의 각각의 프로젝트 Status 파악
- 위험요소의 빠른 제거
- 비용 집행에 내역확인
- 각 프로젝트의 이슈 사항
- 전략적인 의사결정의 기본 Data

Project Manager



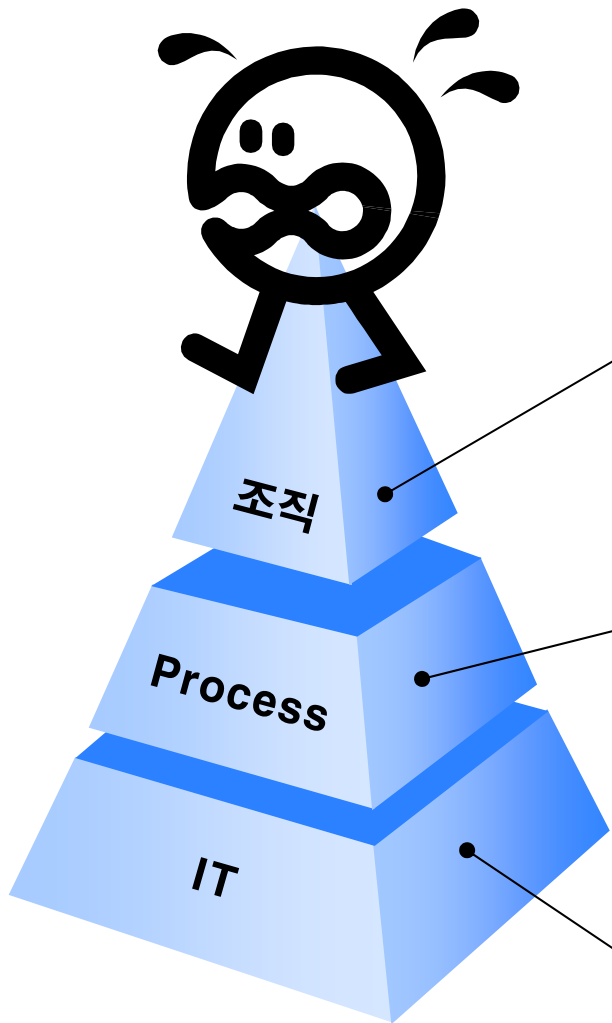
- 담당/관리 프로젝트에 대한 일목요연한 정보
- 프로젝트 관련 일련 정보
- 보고를 위한 자료 취합
- 일관된 업무 지시의 Channel

Project Member



- 유사 프로젝트의 정보 조회
- 프로젝트 관련 각종 Reference 자료 확보
- 전체 일정 확인
- Know-How의 간접적인 전달
- 내가 해야 할일

PPM/PMS 실패 요인 분석



- 관련 부서간 R&R 불명확하여 일정 지연 발생
- 개발 인력 이력관리 및 업무 할당 절차 미흡
- PMS에 Data 입력하는 Load에 비해, 얻을 수 있는 정보가 부족하다는 Mind가 확산되어 활용도가 떨어짐
- Issue관리 내용의 부서 내/부서간 공유가 어려움

- PMS 내 프로세스와 실제 개발 Process가 불일치함
- Issue/Risk 관리에 대한 Process/Guideline 미비
- 정보/문서 보관/관리에 대한 규정 미비
- 프로젝트 리더에 관리 및 PMS입력 업무 Load 집중
- 보고 및 회의 시, 별도 보고서 작성으로 이중 작업

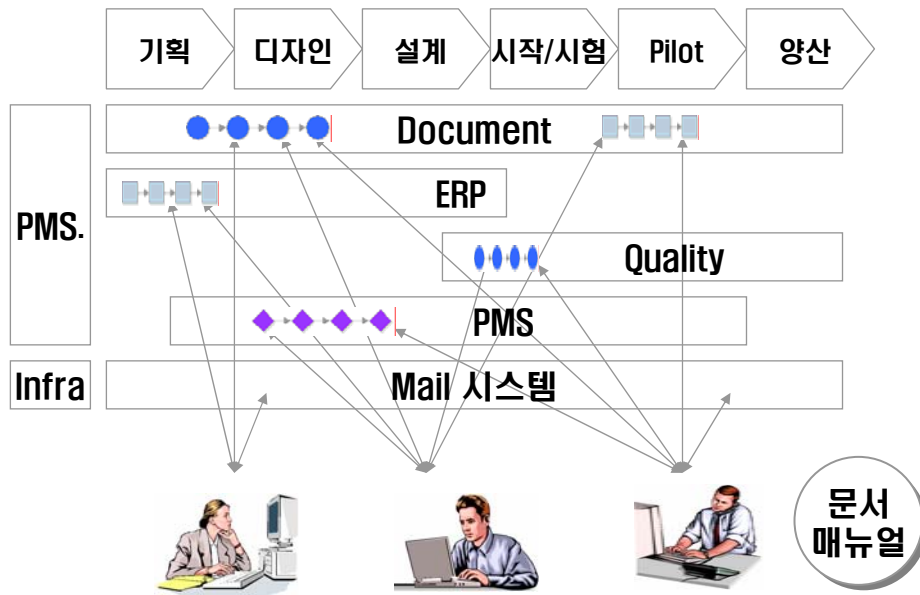
- 정보가 PMS내 분산되어 있어 조회가 어려움
- Activity 진행 현황의 실시간 파악이 어렵고, 개발 일정 정보가 정확하지 않음
- PMS 및 개발 관리 관련 교육이 없거나 미흡함
- 산출물을 개인 PC에서 관리하여 자료 공유가 어려움
- Data 입력에 대한 책임이 따르지 않고, 실적 취합과 보고는 시스템 사용과 별도로 수행함
- 관련시스템에 개별 접속하여 프로젝트 정보를 얻음
- 시스템을 통한 일정수립 및 변경이 불편하고, WBS Template이 실제 프로젝트를 잘 반영하지 못함

Package PMS와 LG CNS BPMS의 차이

구분	방법	장점	단점
BPMS	<p>LG CNS 보유 Reference를 기초로 BPM 도입 및 PMS 기능 개발 구축</p> <p>-BPM 시스템 도입 -현업 요구 기능 중심으로 시스템 구축</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 시스템을 통한 사용 강제성 강화 (To-Do List 제공) • 타 시스템 연계 기능 개선이 용이 • 가시적인 프로세스 흐름 제공 가능 및 업무 프로세스 변경이 용이함 • 기 구축, 안정화된 시스템을 기초로 개발하므로 Risk 낮음 • 현업 요구 기능을 기반으로 한 시스템 개발로 인한 사용자 편의성 증대 • In-House 개발 시스템으로 추가 기능 개선 용이 및 필요한 기능의 선택적 적용가능 • 표준 WBS는 BPM에 반영하고 비 표준 WBS는 Template으로 재활용 	<ul style="list-style-type: none"> • BPM Tool 도입에 따른 비용 발생 • 개발 기간이 길어질 수 있음
PMS Package	<p>PMS Package를 기본으로 현업의 요구 사항의 추가 개발 및 UI 개선</p> <p>-일정관리 등으로 포함한 다양한 현업 요구사항의 추가 개발 -관련 시스템 연계 강화 중심으로 기능 보완 -Menu 체계 등 UI 개선 -개발 주요 단계 Checklist 관리 기능 추가(Optional)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PMS Package가 제공하는 분석 기능 제공 (일정 Simulation 등) • 시급히 필요한 기능 중심의 개선으로 일정 단축 및 개발 비용이 낮을 수 있음 (현업의 요구사항에 따라 변동의 여지가 있음) • 추가 기능에 대한 Tailoring(구성 환경 설정 변경)이 용이할 수 있음 • 선진 Best Practice가 적용된 시스템임 	<ul style="list-style-type: none"> • 범용 package로 고객의 상황을 정확하게 반영하기 어려움 • 사용자의 편의성 부족 (Menu 구성 복잡, 사용법이 어려움) • Work List 기능은 제공하나, BPM 개념의 Activity 단위의 통제가 어려움 • 타 시스템과 연계 개선을 위한 작업이 어려움(Package Source 수정 필요) • 국내 상황에 대한 고려가 부족함 • PMS Package의 초기 비용 투자가 큼 (SW 유지보수 비용 + 개발비용)

LG CNS BPMS의 특징

AS-IS



- 개별 시스템별 별도의 프로세스 관리가 이루어짐
- 타 시스템간 프로세스(업무) 연계가 용이하지 않음
- 각 시스템 별 적응/사용으로 인한 활용도 및 업무효율 저하
- 정보 및 지식 접근의 어려움 존재

TO-BE



- 해야 될 업무는 때가 되면 업무 담당자에게 자동 할당/통보
- 업무가 끝나면 다음 사람이 바로 업무를 할 수 있는 환경 제공
- 담당자/시스템간 프로세스 연계
- 이미 시스템으로 연결을 해 놓았기 때문에 한 곳만 접근하면 됨
- 자동적으로 업무가 담당자에게 투하됨
- BPM 및 Portal을 통한 최적화된 통합업무환경을 구축

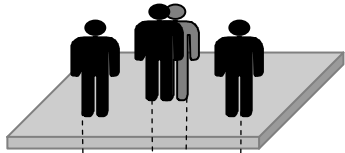
LG CNS BPMS의 장점

- 비즈니스 프로세스를 시스템에서 분리하여 자동화함
- 환경변화에 민첩하게 대응할 수 있도록 프로세스를 모니터링하고, 발전시켜, 최적의 비즈니스 프로세스를 만들 수 있는 관리 기능 포함됨
- 향후 기업확장 영역의 Process Portal 역할 가능
- PMS Package가 제공하는 기본 기능 이외에 최적화된 Process를 지원
- 기간 시스템과의 원활한 연계를 통해 연관 작업간 지체를 최소화
- 사용자의 편의성을 극대화 / One Stop Service
- 프로젝트의 사전/사후 평가 분석 가능
- 비용 및 단가 등 Simulation 가능
- BPM을 통한 업무 프로세스의 개선 작업 가능

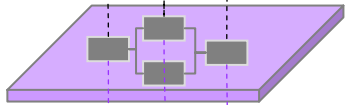
- ✓ **향후 IT 시스템의 증가 등 변화하는 IT특성에 보다 유연한 대처**
- ✓ **PMS 전문 Package와 달리 Process를 별도 관리함에 따라 업무 변화 환경에 능동적으로 대처 가능**
- ✓ **찾아서 하는 업무가 아니라 자동으로 일이 할당되는 업무 형태로 변화**
- ✓ **업무에 필요한 시스템을 자동으로 연계**

LG CNS BPMS Architecture

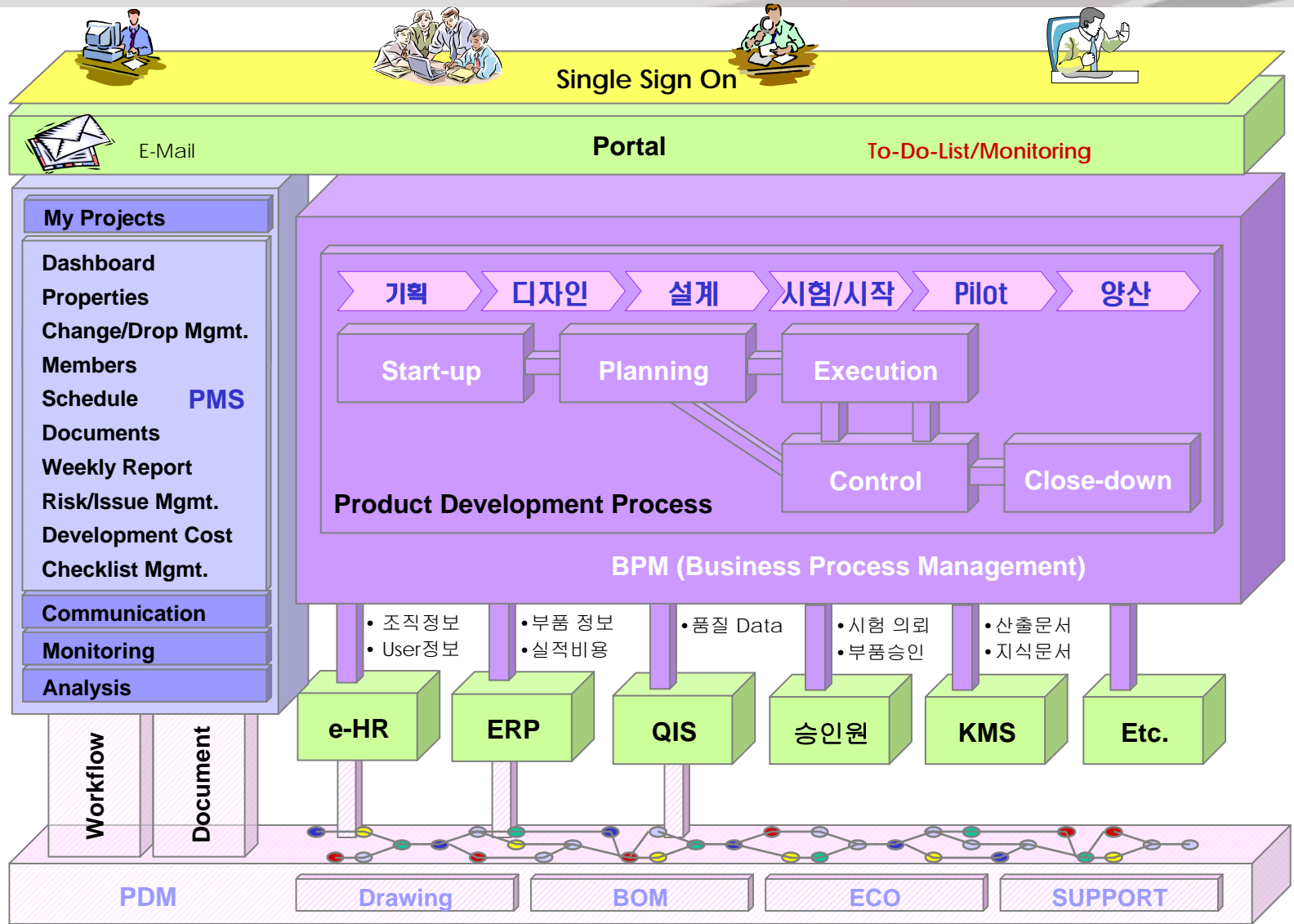
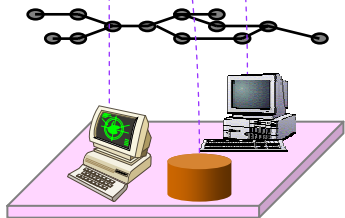
High Performance Organization



Innovative Process

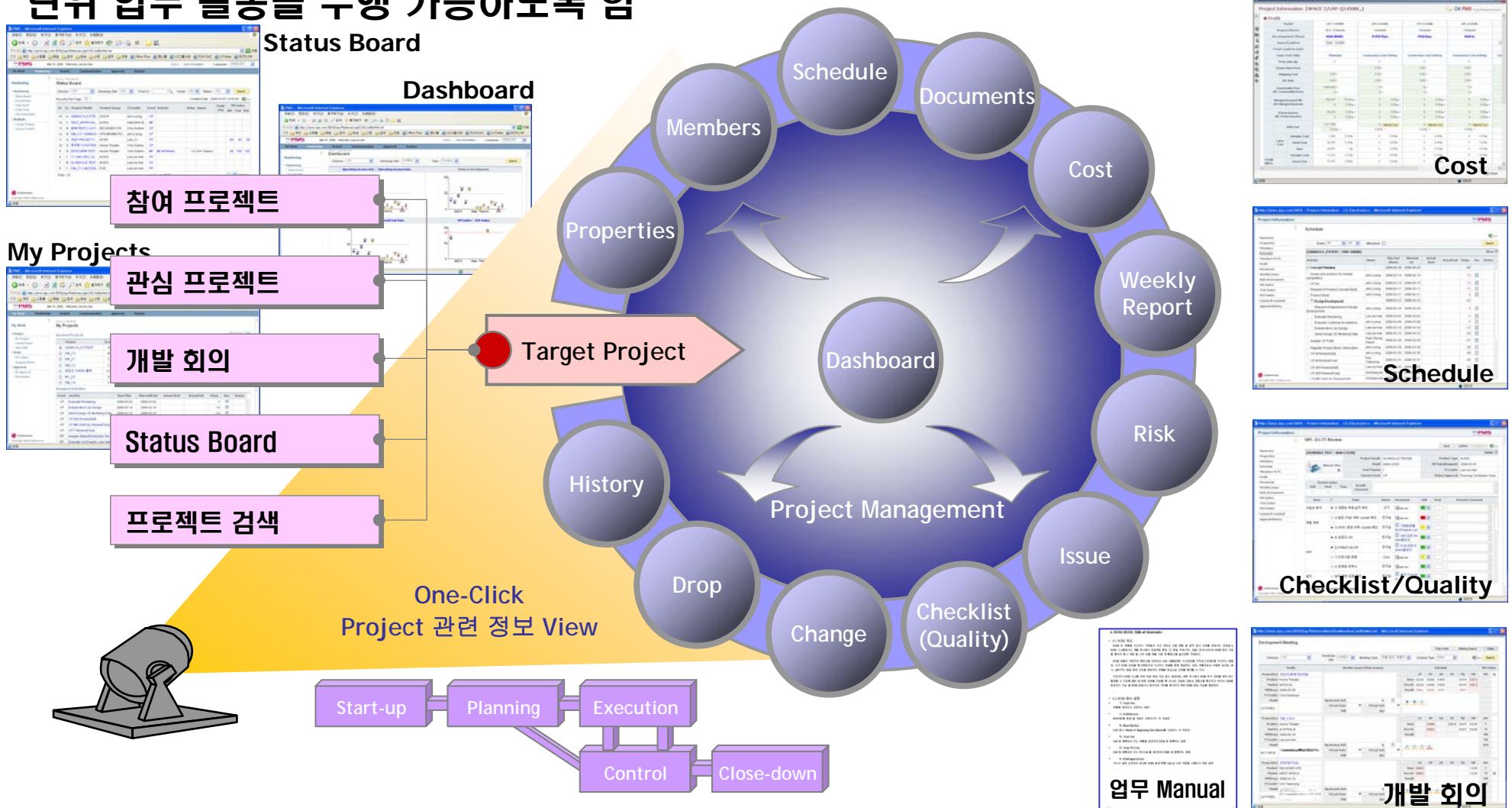


Digital Technology (System Integration)



LG CNS BPMS의 구성

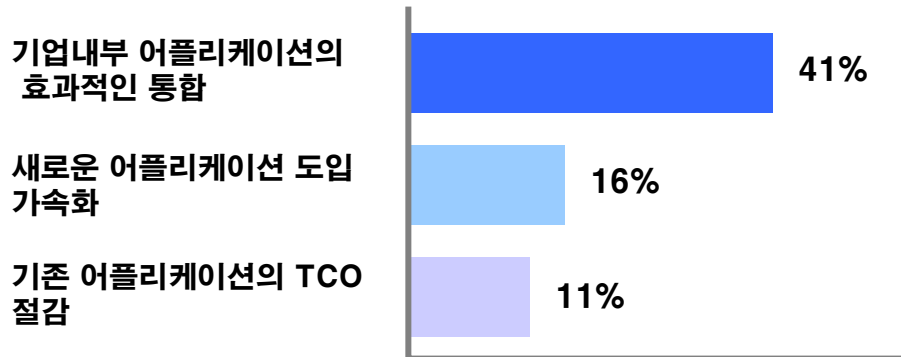
다양한 경로를 제공하고 개인 업무별 작업 활동들을 단일 환경에서 수행할 수 있도록 제공하며, Legacy 시스템과 연계를 통하여 필요한 정보/지식 등을 축적/제공함으로써 단위 업무 활동을 수행 가능하도록 함



BPM의 적용효과

업무상의 비효율적 요소를 관리하고 프로세스를 자동화 함으로써, 적은 노력과 비용으로 더욱 많은 효과를 가져올 수 있게 함

IT 측면의 기대효과



비즈니스 측면의 기대효과



- 개발 기간의 30% 단축
- 기존 개발 방식 대비 ROI 개선 15%

- 업무 처리기간 20% 단축
- 작업 오류 50% 감소
- 1인당 업무처리 생산성 30% 향상

운영 원가의 절감 및 업무 생산성 향상

Source : Delphi Group, 2003

BPMS의 적용 효과 사례

최적 절차와 Push 방식의 업무 처리 체계를 기반으로 하는 BPMS 구축은 절차의 명확한 관리, 업무처리 효율 향상, 업무 수행과 데이터 처리의 동기화 부분에서 효과를 보고 있음

구축 전

Speed

찾아서 처리해야 하는 업무

비연속적으로 각 시스템 별
업무처리

Quality

주사용자 : Project Leader

약 40 여개의 주요 Event 활동만
일정 관리 수행

개발 정보 품질 확보 미흡

Control

1개 연구실만 사용

비현실적인 처리현황 및 실적

산출문서 등록 권한은 팀원만
조회는 전 개발자가 가능

- Top 및 부문의 적극 활용/정착 의지
- PMS에 등록/승인("Released")된 모델만
 - 표준 프로세스 적용이 가능
 - 품질시스템에서 인정 시험 의뢰 가능
 - 단계별 Final Review 수행 가능

- 표준 프로세스 Template 제공
- 산출문서 및 Review Checklist Template 제공
- Review Checklist 활동 수행

- 진행 프로젝트 현황 정보 e-mail 공지
- 시스템상으로 사업부 제품 개발회의 실시
- Dashboard, Status Board 등 분석 정보 제공 (지연일수, 수익성 분석, Index 등)
- BPM의 프로세스 진행현황 모니터링 및 분석
- 적용상 문제점 및 개선사항에 대한 지속적인 Upgrade

구축 후

처리해야 할 업무가 찾아오는 업무

프로세스 중심의 시스템 연계 및 통합을
통한 업무 처리

주사용자 : 제품 개발 전반에 참여하는
PJT 팀원으로 확대 적용

- 제품 개발 업무의 표준 절차 제공
- 시스템을 통한 지수 관리 가능

• 제품/부품 : 110여개/90여개 단위활동

제품/부품사업부 : 100% 사용

실시간 업무 진척 현황 파악

프로세스 모니터링 및 분석을 통한
지속적인 개선 가능

- 프로젝트 및 사용자 평가 기반 확보
- 프로젝트 : 등급별 평균 소요일수 및 대표 모델별 단계적 수익성 분석 정보
 - 사용자 : 프로젝트/활동 참여 이력

디지털타임스

2006년 07월 10일 009면

LG CNS, PMS 공략

프로세스 단계별 관리

2010년 매출 200억 목표

<프로젝트관리시스템>

LG CNS(대표 신재철)는 기업이 제품 개발 프로젝트를 효율적으로 진행할 수 있게 지원하는 프로젝트관리시스템(PMS)을 개발, 시장공략에 나선다고 9일 밝혔다.

이 솔루션은 업무 프로세스에 따라 단계별로 프로젝트를 관리해주는 것이 특징으로 회사는 업무 프로세스관리(BPM) 기반 PMS 시장에서 2010년까지 200억원의 매출을 달성한다는 목표다.

LG CNS 측은 “주요 이벤트 업무를 중심으로 일정과 산출물을 관리하는 기존 제품과 달리 이 솔루션을 이용하면 상품기획을 비롯한 제품개발 전반에 대한 표준절

차를 모든 관련 직원과 공유할 수 있다”며 “담당자는 IT시스템이 규정한 표준 프로세스 절차에 따라 할당된 개발 업무를 능동적으로 수행할 수 있다”고 설명했다. 이와 함께 회사 내 다른 시스템들과도 연계되기 때문에 업무 수행결과 데이터가 자동으로 여러 시스템에 등록 및 관리돼 업무중복을 피할 수 있는 장점이 있다.

회사는 계열사들의 신제품 개발에 적용한 시스템을 패키지화했기 때문에 시스템 도입효과는 이미 검증된 상태라고 밝혔다. 앞으로 솔루션을 제조업체들의 제품 개발 특성에 맞게 컨설팅한 후 최적의 I

T시스템으로 구현할 수 있도록 ‘맞춤형 IT서비스’를 제공할 계획이다.

LG CNS 엔지니어링솔루션부문장인 박재건 상무는 “국내 프로젝트관리시스템 시장에서 BPM 기반의 솔루션을 갖춘 업체들은 있으나 실제 검증이 이뤄진 사례는 거의 없다”면서 “실제로 R&D 영역의 제품개발 프로젝트를 프로세스 중심으로 관리해 IT시스템 도입효과를 입증한 경험은 LG CNS가 유일할 것”이라며 자신감을 밝혔다.

안경애기자@디지털타임스
naturean@

서울경제

07월 10일 015면
프로젝트 관리 솔루션 개발

파이낸셜 뉴스

07월 10일 016면
LG CNS PMS시장 진출

전자신문

07월 10일 009면
업무프로세스관리 기반

PMS 개발

LG CNS

한국경제

07월 10일 a16면
프로젝트 관리 솔루션 개발

1. Project Management System은 대규모 건설 현장으로부터 시작되어 현재는 다양한 industry에서 활용되고 있습니다.
2. 각각의 Project를 관리하는 차원을 넘어서 Project의 Group인 Program, Program의 그룹인 Portfolio의 관리에 대한 수요와 관심이 증가하고 있습니다.
3. Portfolio/Project Management를 바라보는 시각이 사용자 계층에 따라 크게 차이가 납니다.
4. 또한 업무 Process가 계속 변경/진화함에 따라 Process 자체를 관리해야 할 필요성도 증대되고 있습니다.
5. 하나의 Project 관리부터 Portfolio 관리를 하기에는 기존의 PMS Package가 여러 한계를 보이고 있으며 상황에 맞도록 많은 Customization이 이루어 집니다. 그럼에도 불구하고, 사용성 또는 ROI 측면에서 만족할 만한 성과를 보이지 않고 있습니다.
6. 이러한 시대적인 요구에 따라 LG CNS는 업무에 좀더 유연하게 대처하고, 시스템의 활용성을 극대화하며 Portfolio까지 관리가 가능한 BPM 기반의 PMS를 개발하였고,
7. 이미 계열사 및 시장에 성공적으로 구축함으로써, 그 성능을 인정 받았습니다.

경청해 주신데 대하여 감사 드리며, LG CNS는
여러분의 성공적인 사업수행을 약속 드립니다.



Q&A