

# BSC와 BPM의 연계를 통한 공공 부문의 경영 혁신의 사례

## Effective Process Innovation in Public Sector by Linking BPM and BSC

<sup>a</sup>채명신, <sup>b</sup>김상태, <sup>c</sup>이효섭

서울벤처정보대학원 정보경영학과

135-090, 서울특별시 서초동 1603-54

<sup>a</sup>mschae@sit.ac.kr, <sup>b</sup>stk0320@dreamwiz.com, <sup>c</sup>ruru7735@hanmail.net

### 초 록

참여 정부 출범 이후 정부와 공공 부문 혁신이 정부의 중요 관심사가 되어왔다. 프로세스 혁신과 정보 시스템을 효과적으로 연계시키기 위해서는 프로세스 전반에 걸쳐 프로세스의 효율화, 프로세스의 운영의 모니터링 및 효과 측정과 평가를 반영하면서 지속적인 최적화를 가능케 하는 IS (Information System)이 필요하다 본 사례는 K 공사의 경영 혁신 과정에서 도입, 적용한 BPM의 역할을 구체적으로 살펴보고 전자 정부에 있어 BPM 응용 가능성에 대하여 논의 한다.

### 1. 서론

참여 정부가 들어서면서 공공 부문에 있어 혁신이 화두가 되고 있다. 그리고 그 중앙에는 BSC ((Balanced Score Card: 균형성과 지표) 와 BPM (Business Process Management: 업무프로세스 관리)이 자리잡고 있다.

“지방 자치 단체와 지방 공기업에도 ‘행자부식 탑재 ‘도입이 본격화 된다. 특히 지방 공기업은 의무적으로 도입되어 대대적인 경영혁신이 추진된다... 행자부는 탑재가 제대로 정착 되기 위해서는 성과 관리가 매우 중요하다고 보고 행자부가 현재 도입하고 있는 BSC 시스템도 함께 도입하도록 하였다. (서울신문, 2005, 06,23)

“최근 전국 16개 시도청의 24개의 업무를 시스템화하는 시도 행정 정보화 1단계 개발 사업을 마무리한 행정자치부는 내년(2006년) 본격적으로 추진되는 2단계 사업을 통해 BPM을 핵심솔루션으로 전국 시도에 적용할 계획이라 밝혔다.....

... 향후 BPM 기반의 성과 평가 시스템 도입을 위한 기반을 마련한다는 게 행자의 그림이다.” (디지털 타임즈 2005, 06,17)

K 공사는 BPM (Business Process Management)를 업무 프로세스 혁신의 도구로서 효율적으로 사용하여 오늘날 공공 기업 업무 혁신의 모범으로 일컬어지고 있다. 본 사례는 K사의 BPM 중심의 CRM과 BSC와의 연계와 그 운영 사례를 통해 공공 기관의 업무 혁신의 방향과 방법에 대하여 논의하고자 한다.

### 2. 배경 이론

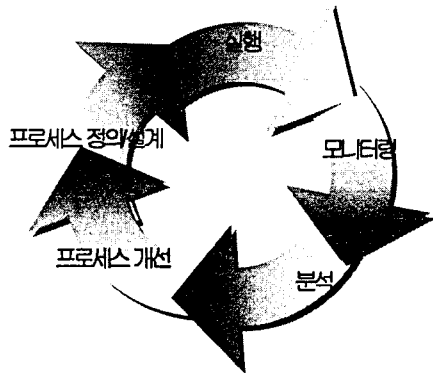
#### 2.1 BPM

BPM에 대하여 다양한 정의가 존재한다: Gartner는 사용자와 어플리케이션 그리고 명확한 프로세스 운영 보조하는 서비스 또는 도구로 [5] CMM은 ‘조직 내의 사용자와 시스템이 상호 작용하는 비즈니스 프로세스를 인식하고 경영하는 것을 보조할 수 있는 변화 관리 시스템 그리고 구축 방법론으로 정의하여[5] 프로세스 중심의 관점으로 정의하고 있다. 반면, Foreest Research는 다양한 내부 어플리케이션과 트랜잭션 파트너를 아우르는 Event-oriented 통합 도구로[5], Delphi Group은 ‘프로세스 기반의 소프트웨어의 새로운 layer로 정의하여[5] 시스템적인 측면을 강조한다.

이러한 BPM에 대한 정의를 바탕으로 하여 본 BPM의 기능은 크게 프로세스 정의/설계, 실행, 모니터링, 그리고 분석으로 나눌 수 있다. 우선 BPM 도입을 위해선 As-Is 프로세스를 분석하고 To-Be 프로세스를 도출한다. 관련 조직 및 책임자가 정의되는 동시에 프로세스 관련된 업무 어플리케이션이 정의되어 실행시 자동적으로 외부

시스템이 호출되거나 연동 되도록 한다. 또한 그 실행 과정의 실시간 모니터링과 과제에 따른 분석이 가능하며 모니터링과 분석을 통하여 비효율적인 프로세스 재설계할 수 있다. [2] (그림 1) 이러한 일련의 과정은 기존의 프로세스를 개선하는데 체계적이며 지속적인 방법론을 제시하여 줌으로써 BFM은 혁신을 시도하는 구체적인 도구로 인식되고 있다.

<그림 1> BFM의 개념 및 기능



## 2.2 BSC

BSC란 데이비드 노턴과 로버트 카프란에 의해 1992년 처음 발표된 조직의 비전과 전략을 측정하고 관리할 수 있도록 포괄적인 측정 지표로 바꾸어주는 틀이라고 할 수 있다. BSC는 기업 조직의 사명과 전략을 측정하고 관리할 수 있도록 측정 지표를 만들어주는 틀로, 재무적인 측정 뿐만 아니라 고객, 내부프로세스, 학습과 성장 등 4분야로 구분하여 기업별 특성에 맞는 지표, KPI(Key Performance Indicator)를 선정하고 각 지표 별로 가중치를 적용하여 산출하는 것이다. [3]

## 2.3 공공기관의 혁신과 BFM과 BSC의 연계

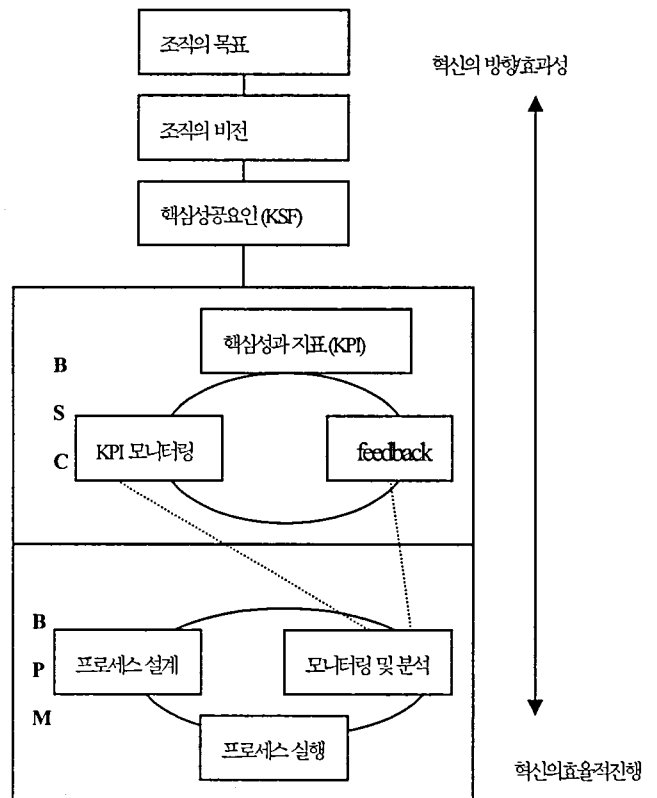
혁신이란 조직의 새로운 구조, 관리 기법, 업무 형태, 문화 등을 고 실행하며, 이를 성공적으로 정착시키는 것을 의미한다 혁신을 성공시키기 위해서는 혁신의 목표를 효율적으로 이루어 가야 한다. 특히 공공 서비스에서는 무엇을 목표로 하는가 하는 그 방향성은 아주 중요하다. 공공 서비스의 특징은 일반 회사와 틀리게 국민들이 다른 대안을 선택하기 어렵다는 점이다. 그래서 혁신의 방향을 어떻게 잡느냐는 매우 중요한 요소가 되고 있다.

그림 2에서 보듯이 BSC의 KPI 설정은 무엇을 중요시 하여 업무를 처리하여야 할지 제시함으로써 혁신의 방향을 구체화 시켜주

고 있다. BSC의 KPI를 도출하기 위해서는 그 조직의 존재 이유(Mission)따라 비전(Vision) 즉 전략적 도달점을 정의한다. 그 비전을 달성하기 위해 AS-IS를 분석하고 구체적으로 전략적인 목표를 개발하고 전략 요소간의 인과관계를 정의하며 그 정의에 따른 구체적으로 관리가 가능한 KPI를 개발한다[4].

이처럼 BSC 모델은 전략적 성과 관리를 위해 전략 과제를 체계화하고 KPI와 연계하여 관리하여 혁신이 이루어야 할 목표 및 방향성을 제시하여 혁신이 효과적으로(Effective) 이루어지도록 한다. 한편 BFM은 프로세스를 표준화, 가시화하고 통제력을 높이는 데 주요한 역할을 함으로써 혁신이 효율적으로(efficient) 추진되게끔 한다. 한편 BSC를 시도하였던 기업의 50% 정도는 그 실패를 기록하고 있다. 그 실패의 가장 큰 원인은 살펴보면 내부 프로세스 관련 객관적인 성과 측정이 불가능하다는 점이다. BFM은 이런 문제에 대한 해결의 실마리를 제공하여 준다. BSC에서 요구하는 다양한 데이터를 프로세스가 처리되면서 자동적으로 BFM을 통해 제공되어지기 때문이다.

<그림 2> 혁신 추진에 있어 BSC와 BFM의 연계



3. K공사의 사례

K사는 1962년 설립되어 우리나라의 수출과 외국인 투자 유치를 지원하는 국영 무역 투자 진흥 기관으로 주로 해외 시장 개척과 해외 무역 정보 제공 등 무역 진흥을 위한 지원 활동을 수행해 왔다. K 공사는 공공 기관의 전형적인 관료주의의 대명사처럼 불리어 왔으며 1999년, 2000년 공기업 부문 순위를 조사한 결과, 최하위로 집계되었다. 이러한 K 공사에 2001년 4월 새로운 시장의 부임과 함께 경영 혁신이 추진되기 시작되었다.

### 3.1 혁신의 방향과 BSC

K 공사는 <그림>와 같이 비전을 세계 일류의 무역 투자 전문 기관으로 정하고 이를 이루기 위해 구체적으로 현장 중심의 조직, 성과 중심의 사업, 실적 중심의 평가, 역량 중심의 인사로 그 개혁의 방향을 결정하였다.

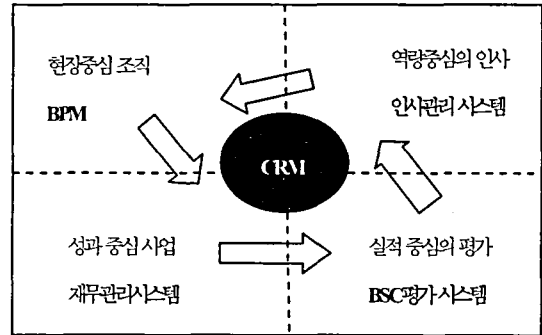
### 3.2 BFM 중심의 CRM과 경영 혁신

K 공사의 경영 혁신의 가장 큰 특징은 IS (Information System)을 통해 혁신이 효율적으로 이행되고 또한 지속될 수 있도록 지원하였다는 점이다.

<그림>에서 보듯이 BFM을 이용한 CRM으로 대민 서비스가 강화되고 조직간 커뮤니케이션이 활성화되었다 또한, 본사 인력의 슬림화에 따른 기능 하락을 막고 현장 중심의 기능을 활성화하였다.

K 공사에서 CRM에 BFM을 적용한 이유는 근본적으로 K 공사의 업무의 성격이 BFM이 가진 특성과 잘 맞기 때문이다. 일반적으로 사기업의 CRM은 다른 기업과의 경쟁에서의 우위를 지키기 위한 목적을 가지고 있기 때문에 주로 분석적 CRM (Analytical CRM)가 많이 강조되고 있다. 따라서 일반적으로 지명도가 높은 CRM 패키지들도 역시 분석 기능이 다른 기능에 대해 강화되어 있다. 하지만 공기업은 소비자에게 서비스를 제공함에 있어 기회의 균등성, 프로세스의 투명성, 소비자의 만족도가 그 업무의 성공을 평가하는 척도가 된다. 따라서, 공공 기업의 CRM은 협력적 CRM (Collaborative CRM)이나 운영 CRM (Operational CRM)이 분석적 CRM보다 중요성을 띄게 된다. 이러한 관점에서 현업 업무의 프로세스를 가시화하고 체계화할 수 있는 BFM이 공공 기업 서비스를 위한 IS로 적합하다고 할 수 있다. 모니터링 기능을 이용하여 고객들에게 업무 처리 과정을 공개적으로 볼 수 있게 함으로써 프로세스의 투명성을 확립하고 소비자

만족도를 높였던 것이 그 예라 할 수 있다. 한편 관리 시스템에서 처리한 사업 실적 데이터는 모든 BSC 평가 시스템에 연계되어 실시간 평가가 가능하게 되었다. 인사는 BSC 평가 결과에 인사관리 시스템으로 자동 연계되어 공정하고 투명한 인사가 이루어지도록 하였다.



<그림> K 공사의 의 정보 시스템을 통한 경영 혁신의 지원

### 3.3 K 공사의 BSC 온라인 평가 시스템

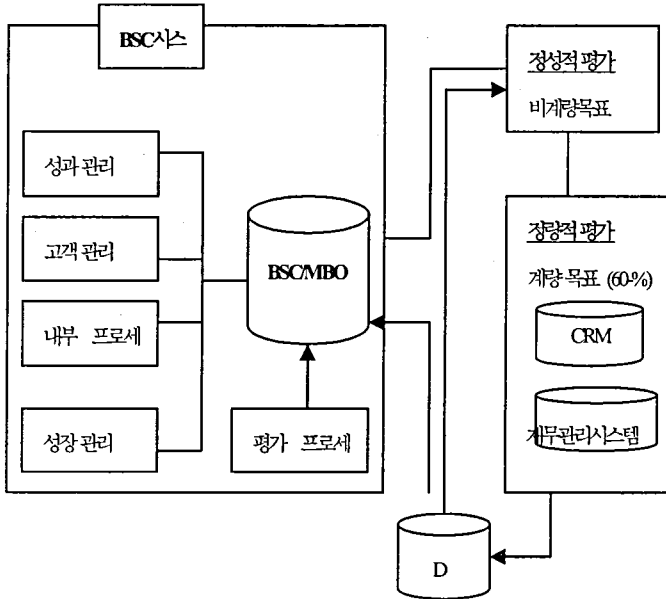
K 공사 혁신의 주된 도구는 BFM과 BSC였다. K 공사는 경영 혁신 과정에서 10개월에 걸친 집중적 논의로 K 공사형 BSC 모형을 성공적으로 개발하였다.

K 공사의 BSC 평가는 성과, 고객, 내부 프로세스 및 성장의 네 개의 관점으로 구성되어 있으며 각 관점별로 평가 지표 KPI가 세부적으로 제시되어 있다. 성과 관리의 KPI는 객주문 정보 처리 수, 고객주문정보처리수, 국가수출목표달성도, 국가투자목표달성도, 부가가치, 신규수출창출액 상대액, 신규수출창출액 유망잠재투자가, 지사화유치목표달성도 로 구체화 되어 있다. 또한 고객 관리는 고객지원목표달성도와 외부고객만족도로 내부 관리는 관리업무비, 인건비, 정보 생산건수로 그리고 성장 관리 관점은 학습으로 그 KPI가 명시 되었다. 사업 추진 결과로 얻어지는 개인의 실적과 평가 결과는 인사정보시스템과 연동되어 실시간으로 분석되고, 그 결과는 개인의 인사에 즉시 반영된다.

K 공사의 의 온라인 평가 시스템에서는 주로 CRM과 재무관리 시스템의 데이터를 이용하여 계량적인 목표를 설정하고, 조직 목표의 40%는 비계량 목표로 내부 및 외부 평가단의 정성적 평가를 거쳐 BSC 시스템에 입력 즉시 평가가 가능하였다(그림4참조) 한편, BFM의 자동 분석 및 보고서 기능을 통해 조직 (팀) 단위별, 평가지표별 성과 목표 달성도를 상시 모니터링을 할 수 있는데, 이 기능은 조직 단위별 성과 달성도 뿐만 아니라 기간별 추세도 분석하여 보여준다.

<그림5>는 한 해의 자사의 BSC 온라인시스템 평가 화면을 보여주고 있는데, 이곳의 2004년 5월에 신규 수출 창출액은 50% 고객 지원목표 달성도는 96%를 기록한 것을 알 수 있다.

<그림 4> K 공사의 의 BSC 온라인 시스템의 예시화면



<그림 5> K 공사의 BSC 온라인 시스템 출처:

목표	실적	달성률	명칭	가중치	목표점수
총 매출	0.00	0.00	12.90	41.00	31.46
지형성장사업목표달성도	441.00	0.00	0.00	13.00	0.00
지식사업목표달성도	67.00	0.00	0.00	5.00	0.00
수출목표달성도	90,141.00	33,230.00	0.45	3.33	41.52
비용절감수익률	0.00	0.00	0.00	4.00	100.00
고객수용률목표달성도	500,000.00	224,081.00	0.45	1.00	45.00
수급수용률목	145,120.61	59,820.00	0.56	1.12	56.00
지식유지목표달성도	15.00	20.00	1.15	2.00	100.00
지식사업역사비율	10.00	0.00	0.00	2.00	0.00
지식사업역사비율	0.00	0.00	0.00	2.00	0.00
지식사업양극화	0.00	0.00	0.00	2.00	100.00
고객 관리	0.00	0.00	27.75	45.00	61.67
고객지원목표달성도	230.00	213.00	0.96	6.75	36.43
인부고용목표도	0.55	0.67	1.05	20.00	100.00
내부고용목표도	0.00	0.00	0.00	2.00	0.00
고객수용극화	0.00	0.00	0.00	5.00	0.00
혁신평가사업수용률	0.00	0.00	0.00	10.00	0.00
내부 관리	0.00	0.00	3.00	11.00	27.27
주요사업스프레드-기타	0.00	0.00	0.00	8.00	0.00

K 공사 발표 자료

3.4 혁신의 결과

이러한 경영 혁신 추진의 노력으로 <표 1>에서 보듯이 K 공사의 의 핵심 성과로 정의된 지표들의 성과가 계속적으로 향상되고 있

음을 알 수 있다.

<표 1> K 공사의 핵심 성과지표의 변화 추이

지표 년도	1999	2000	2001	2002	2003
고객수 (명)	169억	180억	179억	233억	277억
자체 수입 (\$)	7000	86,000	11,000	12,000	14,000
수출창출 (\$)	/	/	79억	119억	275억
투자유치 (\$)	53억	55억	64억	63억	65억

4 논의 및 결론

프로세스 변화에는 강력한 동기 유발이 필요하고, 이를 위해서는 성과 관리가 아주 중요하다. BSC를 IT 시각으로 도입 추진하거나 구축하게 된다면 결국 또 하나의 업무 자동화 시스템 또는 개발 시스템을 도입에 그칠 수가 있다[6]. BSC가 혁신의 도구로서 활용되기 위해서는 업무 평가 시스템과 얼마만큼 효율적으로 연결되느냐에 의해 결정된다. BSC가 KPI를 통해 실무자들에게 기업의 목표 달성을 위해 어떤 점을 중요하게 다루어야 하는가에 대한 방향성을 제시하면, BSC를 프로세스를 가시화하고, 모니터링 분석을 통한 프로세스의 점진적 개선을 지원함으로써 혁신을 효율적으로 추진할 수 있는 동력이 될 수 있음을 K 공사의 사례가 보여주고 있다.

참 고 문 헌

- [1] 김주엽, 강주엽 “BSC 구축과 프로세스 혁신활동의 연 계성 확보,” Entru Journal of IT, 4권 1호 (2005) pp 69-78
- [2] 이승현, 송호성, 원형준, 주재영, 배혜림, “BSC 기반의 업무 매뉴얼 시스템을 활용한 프로세스의 효율성 제고”, 추계한국경영학회 논문집 (2004)
- [3] Kaplan, R.S. & Norton, D.P.: “Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes”, BSSol, 2003
- [4] Kaplan, R.S. “The Balanced Scorecard and Nonprofit Organizations,” Balanced Scorecard Report, November-December, (2002). pp. 1-4.
- [5] LG CNS, “BPM Definition and Framework” LG CNS R& D Report April. (2004)
- [6] Smith, H. & Finger, P “IT Doesn't Matter Business Processes Do: A Critical Analysis of Nicholas Carr's IT. Article in the Harvard Business Review”, Meghan-Kiffer Press, 2003