

대우조선해양, “전략과 실행 연계한 실질적 BPM 구현”

기업 환경 변화의 속도는 점점 빨라지고 있다. 기업들은 생존과 경쟁력 확보를 위해 환경변화에 적극 대응하고 있다. 환경변화 대응 수단으로 꼽는 대표적인 수단이 BPM(Business Process Management)이다. 대우조선해양은 BPM을 통해 협력사에 의뢰하고 있는 블록(선박 제조에 필요한 작은 부품) 제작을 체계적이며 실시간으로 관리한 결과 지난해 원가절감 측면에서 높은 성과를 이뤄냈다.

류호성 hs_ryu@ciokorea.com



BPM 도입 후 전략 목표 100% 달성

대우조선해양의 BPM 시스템이 선박 제조 업계에서 BPM을 접목시킨 우수 사례로 주목받고 있다.

대우조선해양은 지난해 BPM 파일럿 시스템으로 인해 상당한 원가절감을 거뒀으며, 자체 전략적 목표를 100% 달성한 것으로 나타나 단기간에 최대의 효과를 거둔 선박제조 업계의 사례로 꼽히고 있다.

대우조선해양은 지난해 7월부터 BPM 시스템을 운영하고 있다. 대우조선해양은 BPM을 도입하기 이전에 기존 업무를 ERP(Enterprise Resource Planning)에 의존해 처리해 왔으나 실행력을 강화하고 통합적으로 업무를 처리하기에는 무리가 있었다. 대우조선해양의 BPM은 도입되면서 기업 전략을 실행하기 위한 경영혁신 도구뿐만 아니라 포스트 ERP 역할까지 담당하고 있다.

대우조선해양의 장정안 차장은 “ERP 도입 이후, 심화될 수 있는 조직 간의 장벽이 극복됐으며, ERP 프로세스 개선 사항을 시스템에 반영해 프로세스 실행력을 강화시켰다”고 설명했다.

이어 그는 “BPM 도입 후 기업의 전략과 업무의 연계를 통해 자신의 업무가 기업 전략 목표에 미치는 영향을 즉각적으로 판단할 수 있게 됐다”며 “업무 수행 목표와 기업 전략 목표가 일치되는 효과로 기업 생산성이 한층 향상됐다”고 밝혔다.

BPM 구축 후 선박부품 적기 공급 받아

대우조선해양은 건조량을 기준으로 볼 때 세계 3위의 선박 및 플랜트 제조업체로 연간 60여 척의 선

파일럿(Pilot)의 8대 성공요인

- ① 비즈니스 측면의 접근
- ② BPM 구현 전략 수립
- ③ 스폰서십 확보
- ④ 단계별 접근 방식
- ⑤ BPM에 대한 충분한 준비
- ⑥ 프로젝트 초기에 BPM 전문 컨설턴트 참여
- ⑦ PI 이후 BPM 접근 방법
- ⑧ 성공에 대한 열정

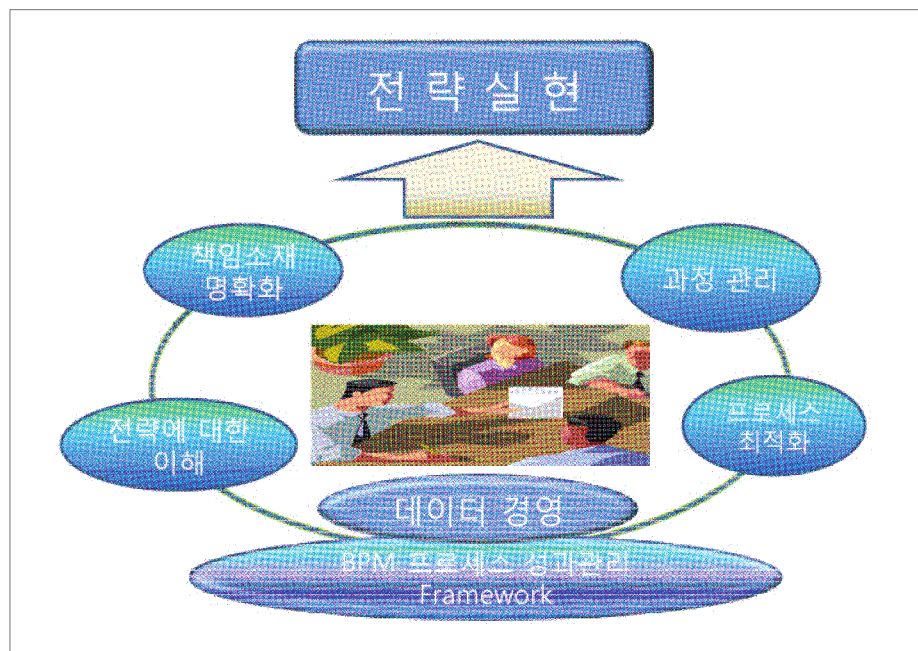
박과 40기의 플랜트를 제작해 판매하고 있다. 지난해 약 7조 원의 매출을 올렸으며, 올해는 10조 원의 매출을 예상하고 있다.

대우조선해양과 같은 선박제조 기업은 대량의 선박 제조를 위해 블록의 적기 공급이 매우 중요하다. 선박은 단편적인 블록이 조합되어 전체 규모를 형성하고 제작되는 것으로 대우조선해양은 블록의 40~50% 정도를 협력사를 통해 제작하고 있다. 만일 블록이 적기에 공급되지 않는다면 선박제조 공정에 차질이 생기게 돼 기업 영업 및 이미지에 막대한 손실을 가져올 수 있다. 보다 안

정적이면서 공급 프로세스를 원활하게 할 수 있고, 통제 및 관리가 가능한 가시성 확보는 대우조선해양에게는 늘 고민해야만 하는 숙제였다.

대우조선해양은 이런 문제를 BPM 구축을 통해 해결했다. 협력사의 블록 제작 공정 현황을 실시간으로 파악하고, 블록 제작

대우조선해양 BPM 개념도



“BPM은 비즈니스 측면과 End-to-End 관점으로 접근할 경우,

즉각적이고 다양한 효과를 창출할 수 있다.”

과정을 7개의 체크포인트로 나누어 실적을 관리함으로써, 어떤 블록에 대한 생산이 지연되는지와 어떤 자재가 부족한지를 파악해 신속히 대처할 수 있게 됐다. 기존에는 납기 지연에 대한 예측이 어려워 사후관리가 문제해결 방법이었지만 이제는 지연발생 현황뿐만 아니라 지연 가능성까지 사전에 파악할 수 있어 보다 안정적인 공급망 체계를 확보할 수 있게 됐다.

또한 블록 생산이 지연될 경우, 기존에는 책임소재가 불분명했지만 현재는 설계, 자재, 공정, 생산 등 각 업무의 데이터가 명확하게 관리되고 있어 책임 소재가 분명해졌다.

데이터관리도 이전에는 개인 능력에 의존해 수행했지만 BPM 구축 이후 체계적인 관리가 가능해졌다. 또한 상하위 관리자와 업무담당자가 업무 수행에 필요한 데이터가 실시간으로 제공돼 보다 신속한 의사결정을 내릴 수 있어 업무의 지연을 막을 수 있게 됐다.

이로 인해 대우조선해양은 지난해 100% 적기 납기 목표를 달성했으며, 지연 블록 개수 약 90% 격감, 협력사 블록 생산성 40% 증대, 원가절감이라는 4가지의 주요한 성과를 얻어냈다. 이밖에도 프로세스 경영활성화, 협력사에 대한 대우조선해양 이미지 제고, 내부 고객 만족도 증대, 기업 이미지 제고, BPM 성숙도 제고라는 다양한 효과를 이뤄냈다.

BPM은 비즈니스 측면으로 접근해야

대우조선해양은 BPM을 성공적으로 정착시킨 이유로 비즈니스 측면의 접근을 꼽았다. 대우조선해양의 장정안 차장은 “BPM을 IT 시스템으로 접근하는 것보다 비즈니스 측면

으로 접근하는 것이 즉각적인 비즈니스 효과를 낼 수 있다”며 “IT 시스템적으로 BPM을 접근하게 되면 프로세스의 최적화를 이룰 수 없다”고 설명했다.

또한 장 차장은 “BPM 구축 이전에 많은 준비를 통해 성공확률을 높이는 것이 중요하다”며 “프로세스 개선이 BPM 구축 이전에 반드시 이뤄져야한다” 강조했다. 대우조선해양은 BPM을 적용하기 이전에 프로세스 표준화와 프로세스 분석 작업을 실시한 바 있으며, 분석을 통해 약 280개의 이슈를 도출해 이슈 틀을 작성했다. 이런 면밀한 과정을 거친 결과 실제적이면서 성공적인 BPM 구축이 가능해졌다고 장 차장은 설명했다.

이와 함께 장 차장은 “프로세스 표준화와 분석이 End-to-End 관점에서 수행되어야 한다”고 강조했다. BPM 적용을 단편적으로 적용하는 단위 기능보다는 보다 큰 그림을 그리고, End-to-End 프로세스에 적용하는 것이 보다 다양한 효과를 창출하기 때문이다.

이밖에도 장 차장은 ‘파일럿’ 시행 이전의 단계별 접근 방식, 스폰서십 확보, BPM 전문 컨설턴트 참여 등을 BPM 성공의 기본 요인으로 꼽았다.

대우조선해양에 BMP 솔루션을 제공한 리얼웹의 전희철 부사장은 “대우조선해양은 선박제조 업계 및 기타 분야에서 단기간에 큰 성과를 낸 우수한 사례”라며 “ROI 측면에서 상당한 성과가 있었고, 무엇보다도 프로세스와 전략의 연계로 업무 성과가 기업의 목표달성으로 이뤄지고 있다는 것이 높이 살만한 점”이라고 말했다. **CIO**