

프로젝트 관리 및 협업 역량
강화를 위한
구현 전략 및 사례

EDS / HP Korea

정희석 부장

Contents

1. PLM Trend

2. 프로젝트관리 이해

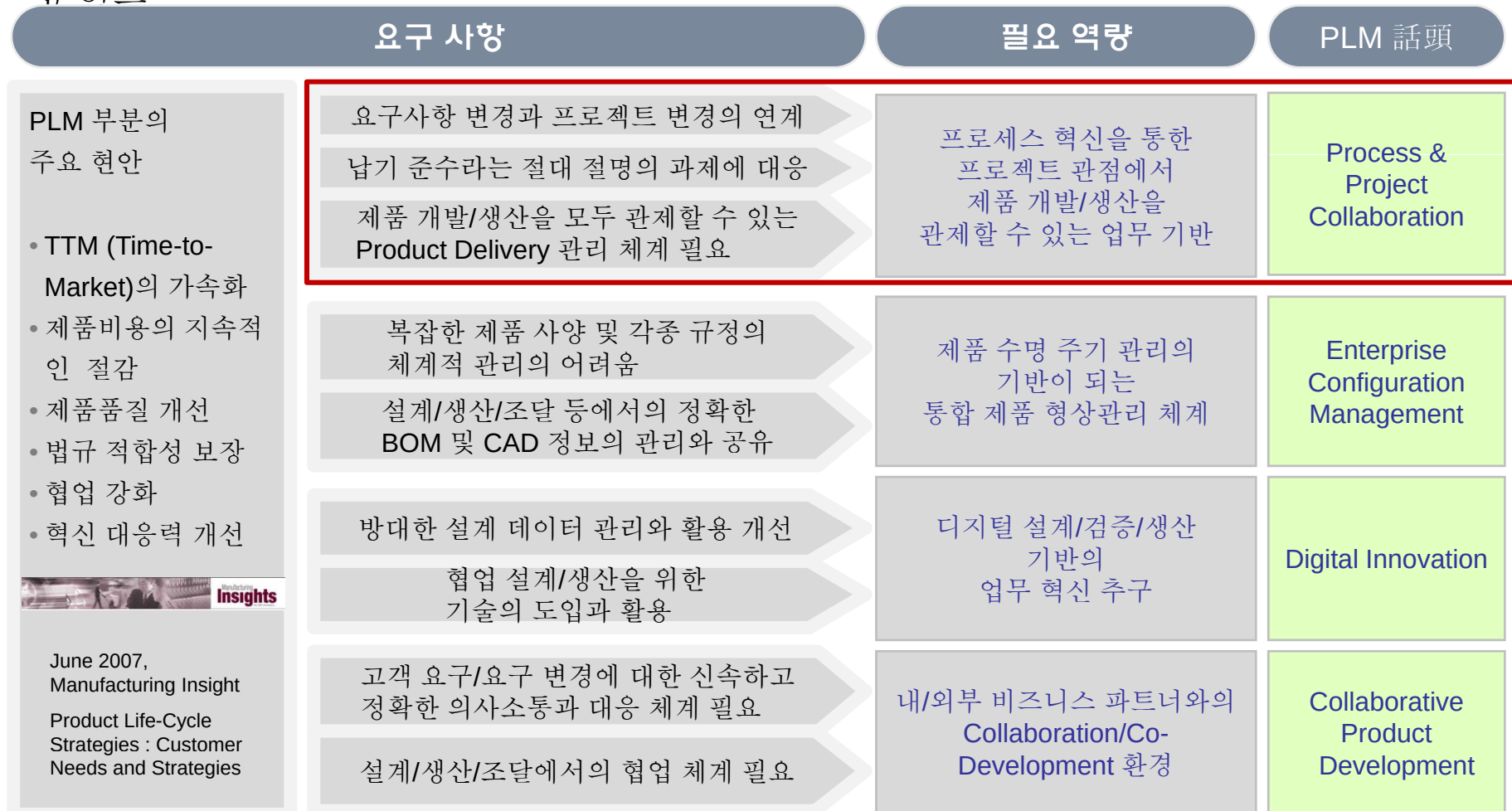
3. PMS 구현 전략

4. PMS 구현 사례

별첨. BPM 기반 PMS 구축 전략

1. 제조업에 있어서 PLM 話頭

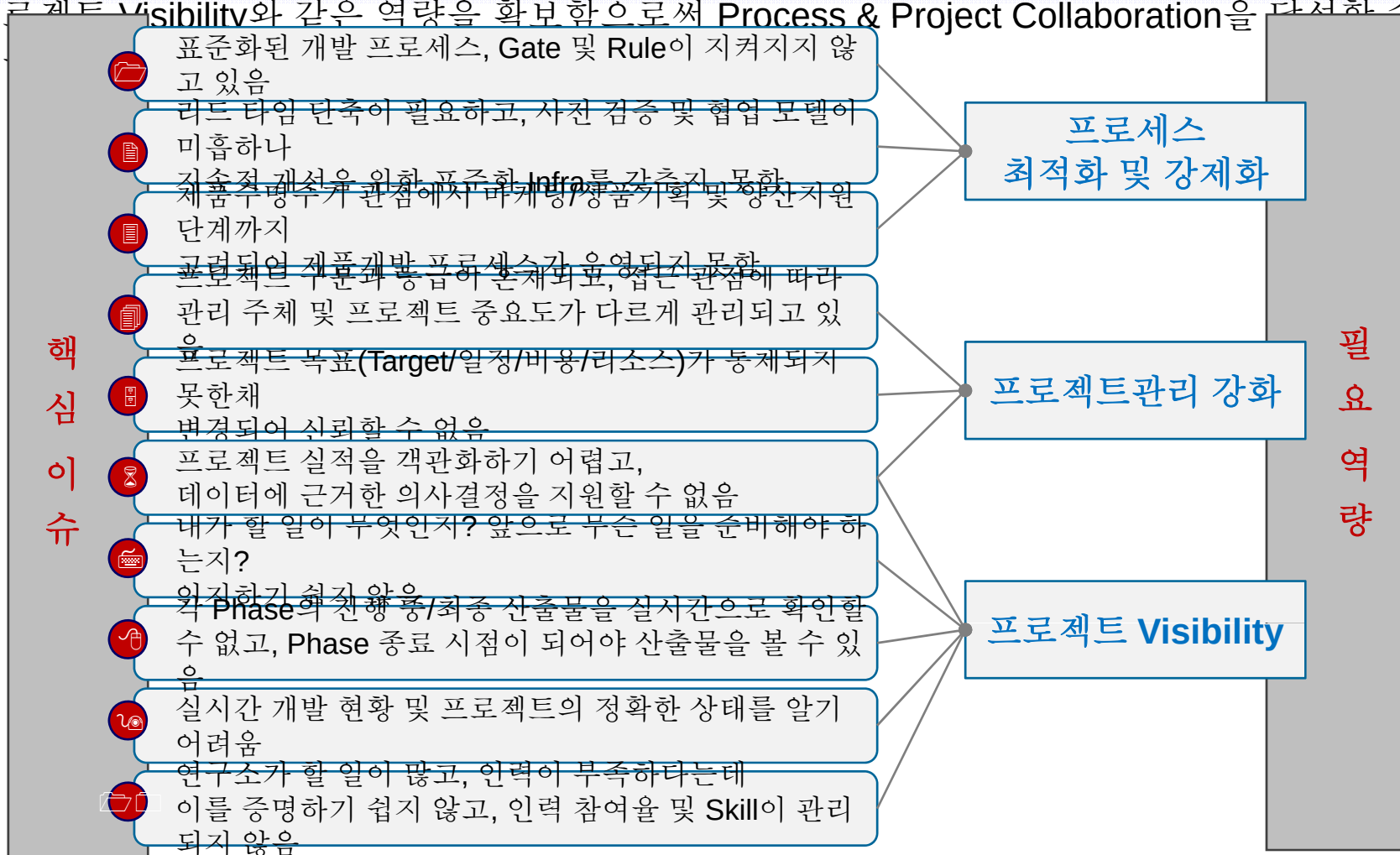
제조업에 있어서 고객 요구 대응 및 납기 준수라는 절대 절명의 과제를 수행하기 위해 Business 요구사항을 만족시키고 Global 비즈니스 환경을 지원하기 위한 PLM 역량이 강조되고 있다



2. Process & Project Collaboration

통상적으로 발생하는 프로젝트관리 상에 핵심 이슈는 프로세스 최적화 및 강제화, 프로젝트 관리 강화 및

프로젝트 Visibility와 같은 역량을 확보함으로써 Process & Project Collaboration을 달성하고 있다.



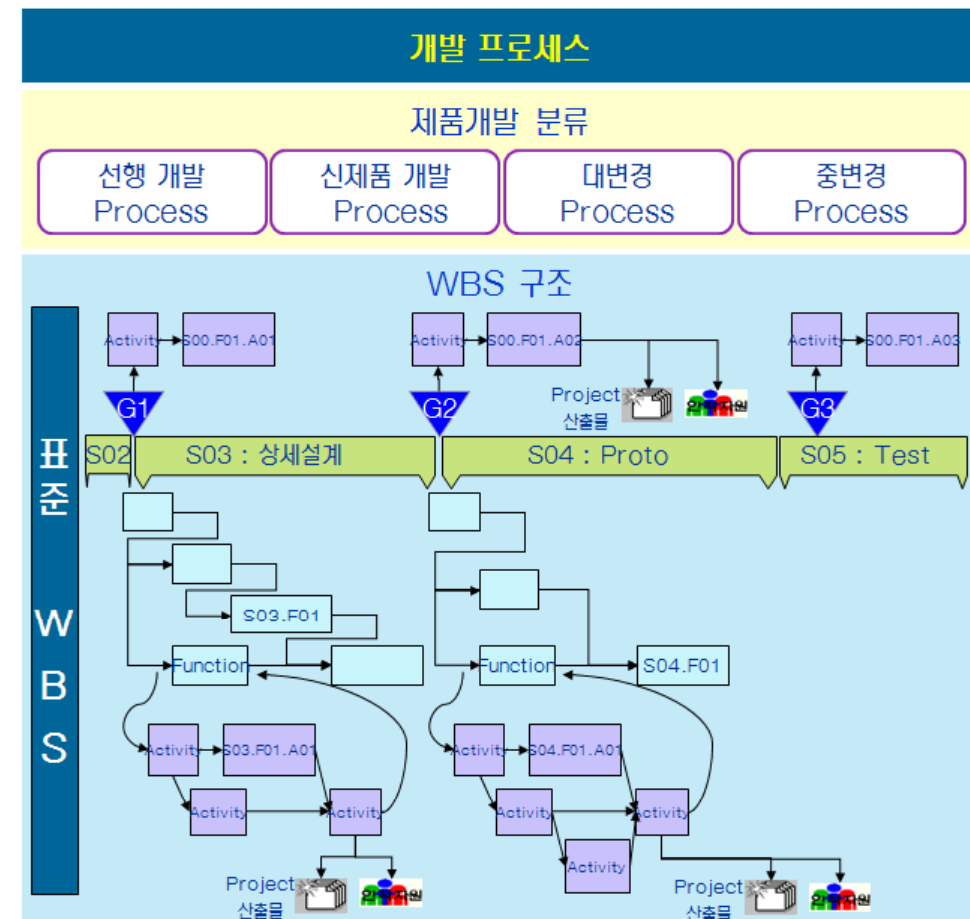
1. 프로젝트관리란 ?

- 프로젝트관리(Project Management)는 모든 산업에서 사업성 업무를 관리함에 있어서 오랫동안 체계적이고 과학적인 관리를 위하여 연구되고 있는 관리 업무의 주요한 부분임
- 문제 해결과 프로젝트관리 업무의 체계화를 위한 “프로젝트관리 시스템” 및 “프로젝트관리 Framework”이 필요함

What is Project ?

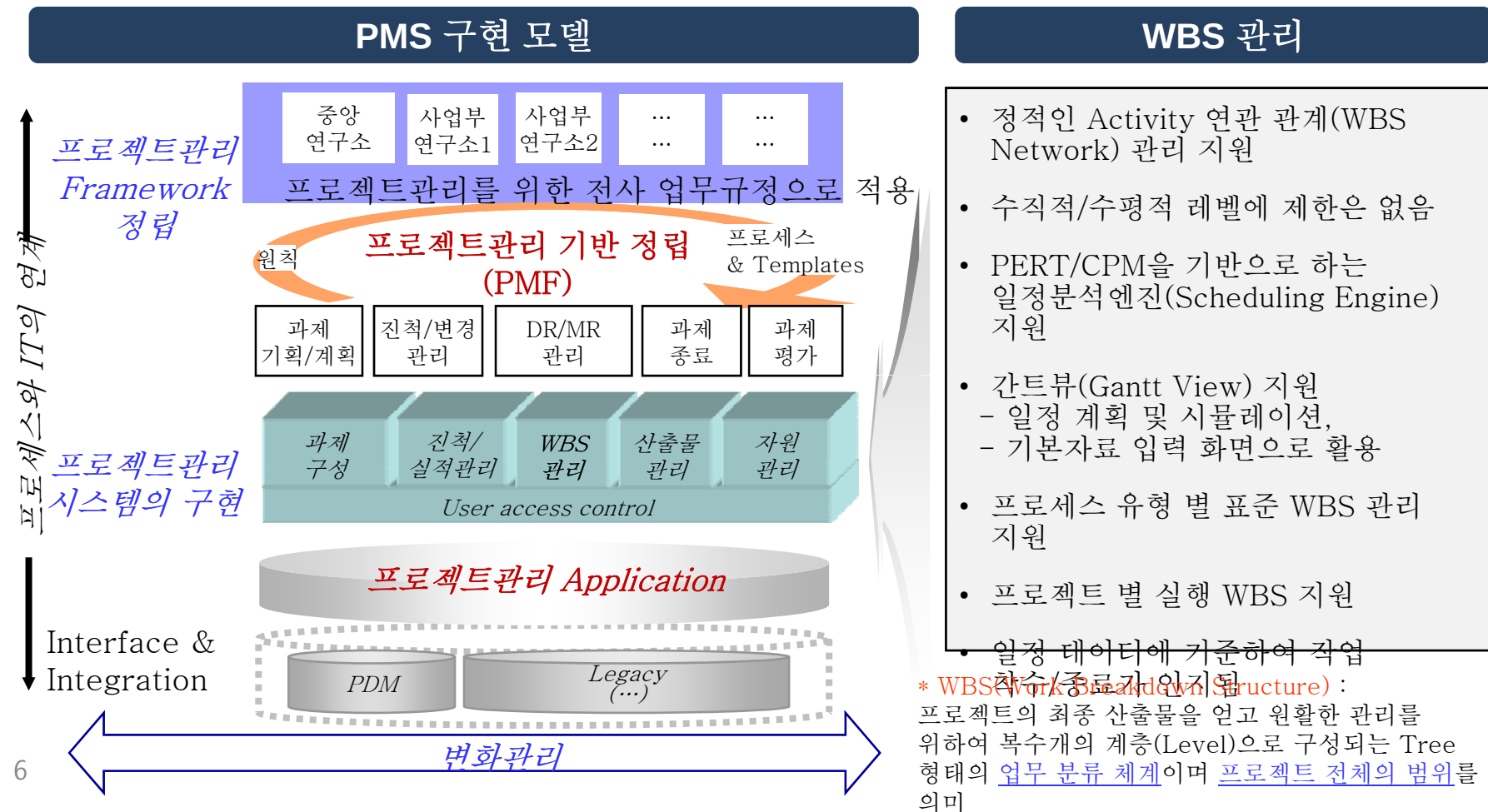
- Product 또는 Service는 프로젝트의 결과이며, 프로젝트는 일시적이다.
- 프로젝트는 반드시 시작과 끝이 있다.
- 프로젝트를 완료하기 위한 자원이 필요하다.
- 프로젝트는 산출물(Deliverables)을 갖는다.

- ✓ Project Goal / Scope
- ✓ Product or Service Specification
- ✓ Project Schedule or Milestone
- ✓ People / R&R → Resources
- ✓ Activities/Tasks → WBS (or Action items)
- ✓ Communication
- ✓ PM Processes & Documents (Toolkits)
- ✓ Project Deliverables



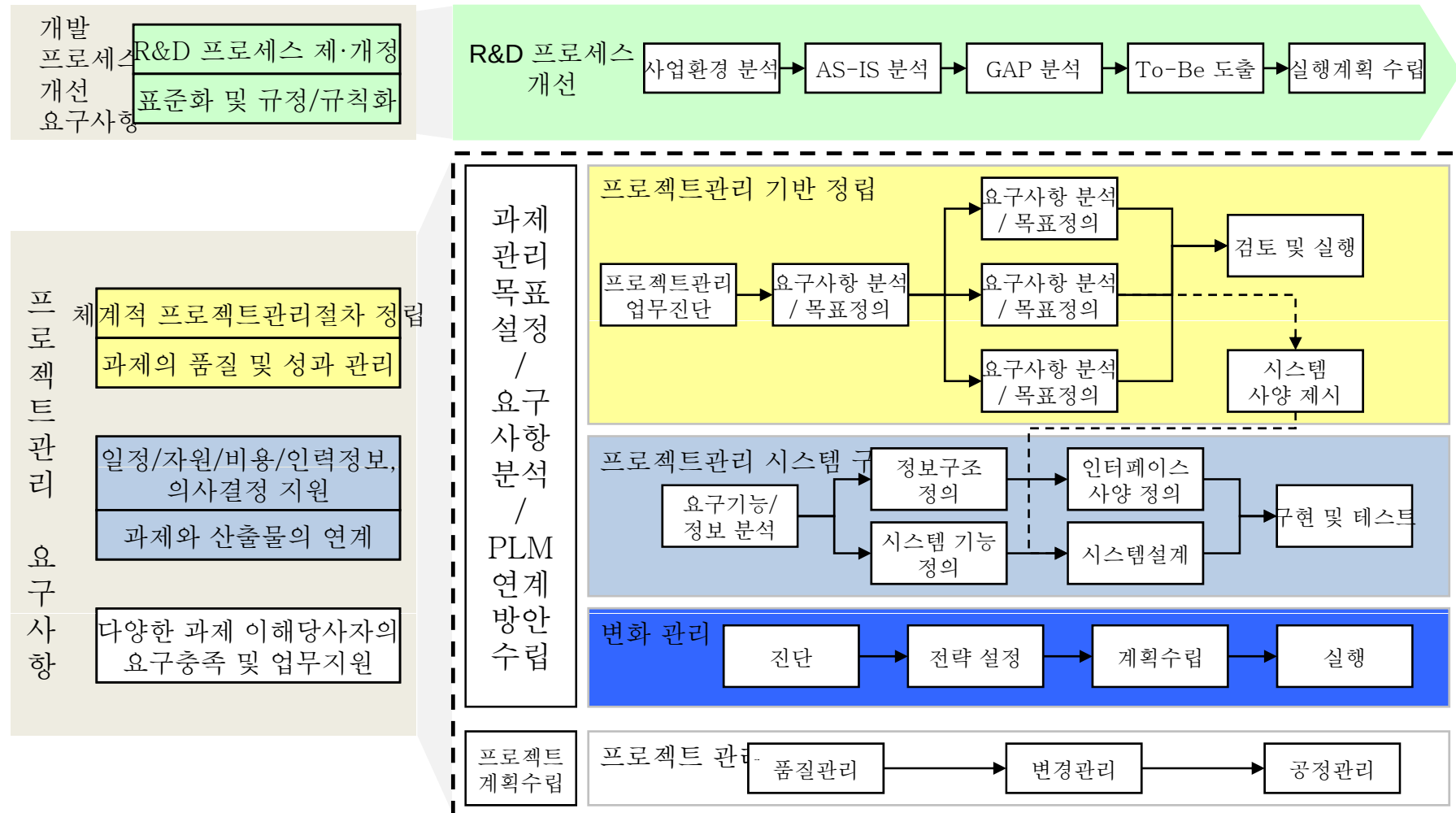
2. PLM 내 PMS 구현 모델

- 프로젝트 관리는 PLM 내 핵심 프로세스의 한 축으로 이를 지원하기 위해 Framework를 정립하고, 요구되는 기능들로 시스템을 구성하여 프로젝트 관리 업무를 지원함
- R&D 업무 프로세스는 PI(표준화)를 통해 정립되고, 이는 통상적으로 PMS 솔루션의 WBS 관리 기능 등을 통해 시스템에서 지원하게 됨



1. PMS 구현 절차

PMS 구현은 ① 개발 프로세스 정립, ② 프로젝트관리 기반 정립 및 ③ 시스템 구현의 과정을 거쳐서 완성됨



2. PMS 표준화 대상

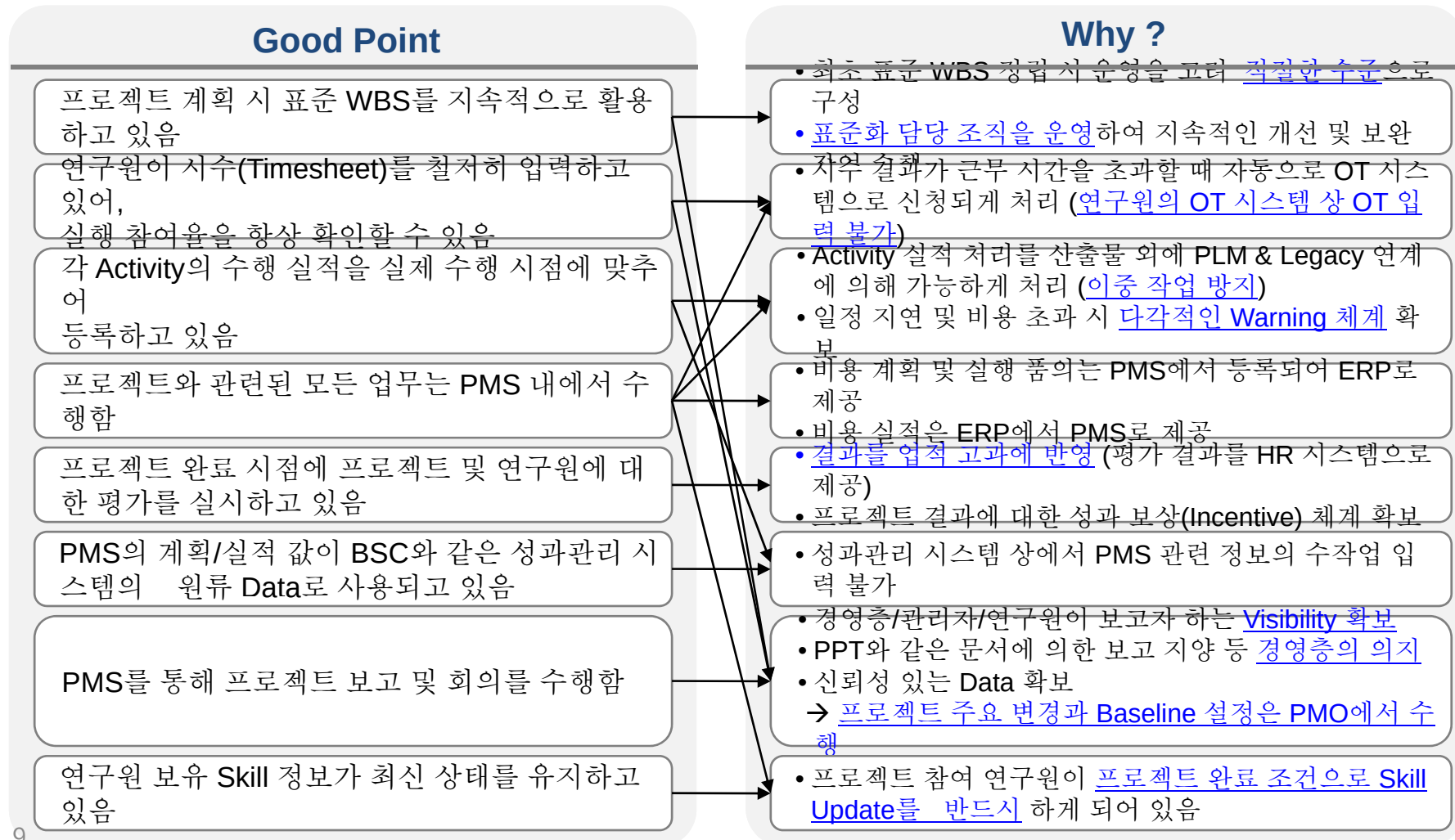
PMS 구현을 위한 표준화(개발 프로세스 정립, 프로젝트관리 기반 정립) 시 정의되어야 할 사항

선행/제품개발 프로세스 WBS(Template) 화	프로젝트 관리 업무 절차 및 규정에 대한 Model 수립	프로젝트 Visibility
- 프로젝트의 정의, 분류(프로젝트 유형/등급) - 프로세스 모델(맵) - 프로젝트 유형별 표준 WBS - Activity ID, Activity Name, Description, 필수/선택, Activity Relation, Role, Duration, Working Time, Input, Output(필수/선택), Gate 등		

</

3. 성공적인 PMS 운용을 위한 구현 전략 (1/2)

hp가 구현한 여러 Site 중 PMS가 잘 운용되고 있는 곳을 모니터링 한 결과 그 근본 원인을 확인할 수 있었고, 이를 통해 성공적인 PMS 운용을 위한 구현 전략의 Tip을 얻을 수 있음



3. 성공적인 PMS 운용을 위한 구현 전략 (2/2)

성공적으로 PMS가 운용되기 위해서는 표준 WBS 활성화, 체계적인 변경관리 및 단일 업무수행 체계 지원을 기반으로 실시간 Visibility를 통한 프로젝트 Tracking이 가능하여야 하며, 객관적인 프로젝트 평가 체계가 필수적

성공 요소

프로세스,
조직,
시스템
측면에서

최적화

+

강제화

+

단순화

+

자동화

추진 전략

1 표준 WBS 관리 체계 확보

적용 가능한 범위에서 시작하고, 지속적으로 개선 및 보완할 수 있는 체계 확보

2 변경관리 체계 확보

신뢰성 있는 Data 보장을 위한 프로젝트 계획 정보의 변경관리 체계 확보

3 단일 업무수행 체계 확보

PMS 내에서 프로젝트 관련 모든 업무를 수행하고 지원할 수 있는 체계 확보

4 Visibility 체계 확보

사용 주체 별 필요 정보를 획득할 수 있는 체계 확보

5 평가/보상 체계 확보

프로젝트 수행 실적을 근거로 한 평가 및 보상 체계 확보

기대 효과

경영진 관점

- 실시간 프로젝트 진행 상황 확인으로 문제의 사전 인지
- 사실에 근거한 의사결정 지원
- 객관적인 프로젝트 평가 용이

관리자 관점

- 각 연구원의 업무 현황과 프로젝트 진행 상황 파악
- 일관된 프로젝트 관련 정보의 관리, 유지 및 획득
- 객관적인 실적 평가

연구원 관점

- 계획에 근거한 작업 진행으로 업무 일관성 유지
- 프로젝트 진행 상황에 대한 이해 증진
- 업무 평가의 공정성 기대

사례 1

추진 배경

연구소의 품질(Quality), 비용(Cost), 납기(Delivery) 측면의 경쟁력 확보를 위해
업무 프로세스와 시스템의 통합(Consolidation), 정보공유와 의사소통을 통한 협업(Collaboration),
제품개발 기반 구축 및 연구개발 업무의 가시성(Visibility)확보를 목적으로 함

구현 결과

< PLM 구현 범위 >

- 프로젝트 관리
 - PMS 시스템 도입
- CAD, BOM 관리
 - CAD Data와 연계된 BOM 통합 시스템 개발
- EO-EC
 - 자동화된 EO 프로세스 개발
- 협업 / 배포
 - 자동 배포 시스템 구축
- 시작/조립 지원
 - 기존 독립된 시스템의 PLM으로 통합화

< PMS 구현 범위 >

- 통합 - 프로젝트 계획/실행/변경/모니터링
- 범위 - [구상서/계획서 정보 관리, 소요계획](#)
- 일정 - WBS 관리
- 원가 - 집행예산 만 관리,
재무회계 연계한 계획/실적 정보 공유
- 품질 - Gate 관리
- 자원 - 프로젝트 멤버 정의
- 의사소통 - 산출물 관리(기술자료, 시험보고서),
프로젝트 커뮤니티
- 위험 - 이슈관리

사례 2

추진 배경

업계 Global Leader로서의 기업 경쟁력 확보를 위해
협업적 제품개발 환경 구현, 고객요구사항 관리 및 연구개발 프로세스 표준화, 제품개발 프로젝트 관리체계 혁신,
제품개발의 전 생명주기에 걸친 지적 자산 축적 및 보존 관리 시스템 구현을 목적으로 함

구현 결과

< PLM 1차 구현 범위 >

- 프로젝트 관리 시스템
 - WBS 관리, 일정관리, 산출물 관리, 자원 관리 등
- 문서 /도면/ 정보 통합 시스템
 - 기술문서, 고객요구사항 관리
 - BM 정보 관리, 시험 의뢰 및 현황 관리
- 시방서/설계변경 시스템
 - 도면 및 시방 관리 (목표 원가 포함)
 - 설계변경 관리

< PLM 지속 확산 >

- 기능 개선 및 시스템 고도화
- 해외 연구소 확산
- 시험 DB 통합 및 Global 시험 시스템

< PMS 구현 범위 >

- 통합 - 프로젝트 계획/실행/변경/모니터링
- 일정 (WBS 관리)
 - [Lead Time 관리 \(일정 준수율의 팀 성과관리\)](#)
- 원가 - 구축 중
- 품질 - Gateway 관리
- 자원
 - 프로젝트 멤버, [인력 지수 관리 및 Simulation](#)
 - [시험기 자원 관리](#)
- 프로젝트 평가
- 의사소통
 - 산출물 관리 + [PLM & Legacy 연계](#)
 - [일상 업무](#) 및 주간보고 관리
- 위험 - 이슈관리

사례 3

추진 배경

Workflow 기반 정보 공유 체계 과제는

개발 협업 체계 강화, 개발 정보 및 산출물을 효율적으로 공유함으로써 개발 기간 단축은 물론 조기 품질을 확보하고

전체 프로젝트 Dashboard 모니터링을 통해 이슈 파악 및 의사결정 지원을 목적으로 함

구현 결과

< 핵심 이슈 해결을 위한 BPM 도입 >

- 프로세스 관리 체계 확보
 - 프로세스 모델링 (프로세스 자산 저장소)
 - 프로세스 실행 지원
- 프로젝트 성과 관리 체계 확보 (프로세스 정의 - 실행 - 측정 - 개선)
 - 프로세스 KPI 정의, 프로세스 분석, Dashboard
- 동적인 Activity 관리 (프로세스 흐름 관리)
 - 다양하고 유연한 프로세스 흐름 정의
 - 서브 프로세스 분리, 분기 조건, Loop 등
 - Multi Instance 관리
- 프로세스 중심의 개발정보 통합
 - 통합된 BPM Portal에 의한 단일 접점
 - Legacy 연계, 신규 Application 통합 구축

< Workflow 기반 PMS 구현 범위 >

- Template 관리 : [프로세스 Repository 관리](#)
- 프로세스 관리 : [의뢰](#) → [검토](#) → [등록](#) → [평가](#) → [종료](#)
- 일정 관리 : BPM 기반의 Activity & [Critical Path 관리](#)
- 산출물 관리 : Activity별 Input/Output 산출물 관리
- 협업 관리 : 프로젝트 게시판, 회의체, 이슈 관리
- 성과 관리 : [프로젝트 Visibility](#) & Monitoring
- 데이터 연계 : [MDM, ERP, MES 연계](#)

사례 4

추진 배경

- 사업환경 변화에 대응할 수 있는 R&D업무 혁신(Engineering Process Innovation)
- 체계적인 과제관리를 위한 절차와 기준을 정립하고, 이를 기반으로 통합정보시스템으로 구축 (PM System)
- 궁극적으로는 핵심역량 집중화와 경영전략 및 목표달성의 기반을 마련하는데 목적으로 함

구현 결과

< 전사 R&D 통합 표준 프로세스 정립 >

- 사용자 측면에서는 관리 위주의 개발 프로세스로부터 업의 특성을 고려하고 실행 업무 위주의 Activity를 구성하여 활용 위주의 Process를 개발
- 관리 측면에서는 Activity 세분화를 통한 과제 진행의 사전 Check 기능으로 문제점 조기 Issue화가 가능
- Activity 세분화로 역할과 책임의 명확화에 따른 업무 효율성의 개선을 기대할 수 있음
- 제품개발 생명주기 차원에서 과제의뢰 프로세스에서 초기 양산 지원까지 확장하여 양산 초기 품질 이상을 조기에 극복하여 QCD 개선 기대

< 과제관리 시스템 구현 >

- 과제 멤버들에게 계획에 근거한 업무수행 및 관리가 가능한
- 경영자 및 관리자에게 실시간 현황 파악 및 의사결정을 지원할 수 있는
- 과제관리 시스템을 사용자가 효율적으로 사용할 수 있도록 사용 편의성을 제공할 수 있는
- 과제와 관련한 모든 자원이 통합 관리될 수 있는 시스템을 구축할 수 있도록 혁신 Point를 두었음

Contents

1. PLM Trend

2. 프로젝트관리 이해

3. PMS 구현 전략

4. PMS 구현 사례

별첨. **BPM** 기반 **PMS** 구축 전략

1.1 WBS 기반 PMS 운영 이슈

WBS 기반의 PMS는 표준 WBS 활용도 저하, 프로세스 개선 활동 미흡, 동적인 업무 미지원 및 Legacy 통합 미흡 등의 이슈로 제한된 범위에서 운영되고 있고, 목적인 바 기대 효과를 달성하지 못하고 있음

1 표준 WBS 활용도 저하

- ✓ 프로젝트 계획/실행 중 WBS 대한 편집 기능의 사용자 제공에 따른 이슈 발생
 - Activity간 연관 관계를 고려하지 않은 WBS 편집
 - Task 관리를 위한 단순 Tool로 만 활용
 - ✓ 기 수행된 프로젝트의 실적 WBS에 의한 신규 프로젝트 WBS 생성
-
- ✓ 개발 관련 Legacy 시스템과 통합 미흡
 - 산출물 관리 시스템 위주의 연계만 초점
 - 실제 수행 업무와 실적 입력이 분리됨에 따라 단순 실적 입력 시스템으로 이해 및 활용
 - Legacy Data 재입력과 실시간 Data 활용 불가로 사용자 불만 요인으로 작용

4 Legacy 통합 미흡

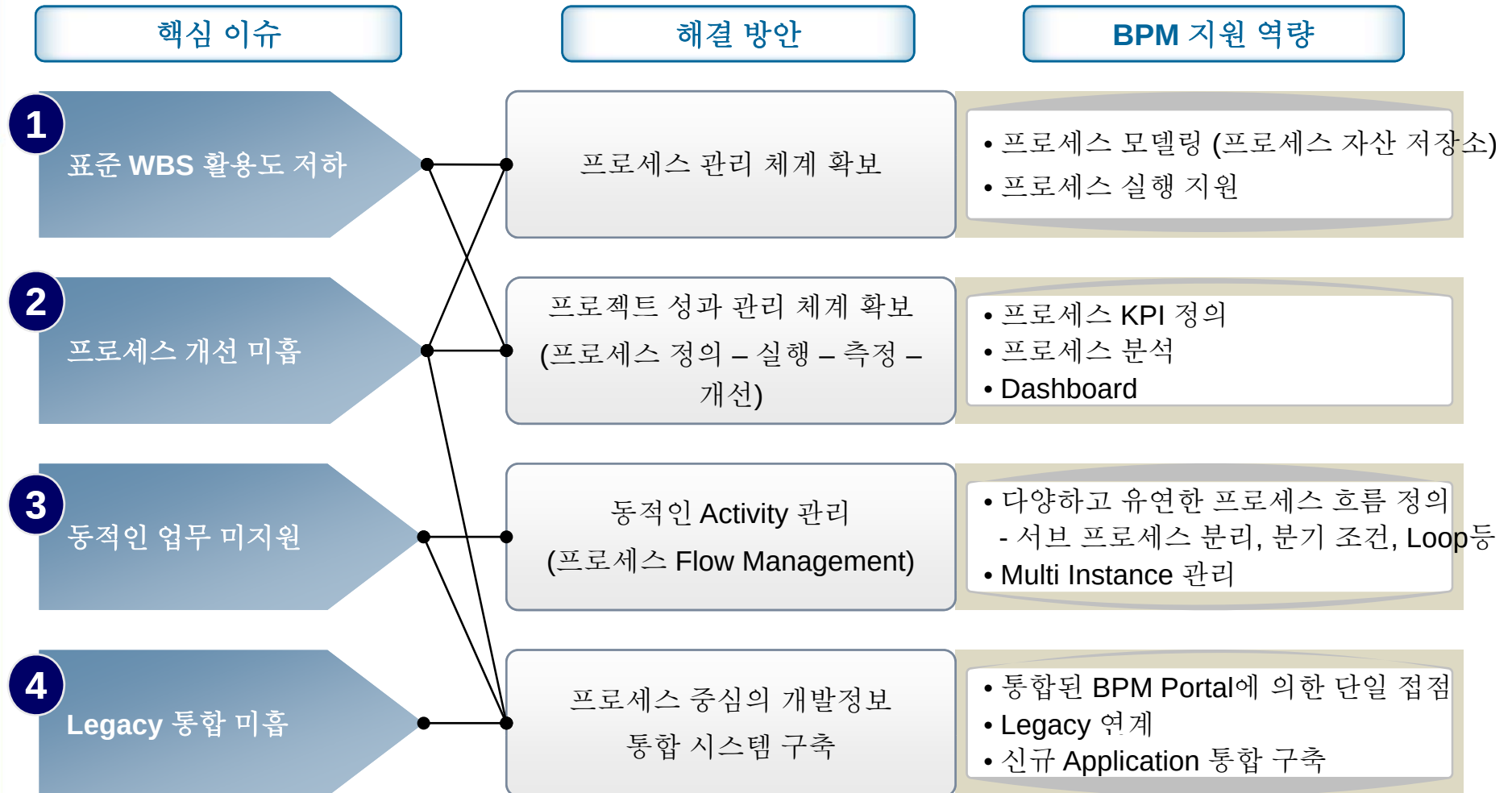
프로세스 개선 미흡 2

- ✓ R&D 프로세스 개선 체계 미흡
 - 표준 WBS 활용도 저하로 개선 기준점이 없음
 - ✓ R&D 프로세스 관련 성과관리 체계 미흡
 - 업무 수행 프로세스 & Activity 기반 프로젝트/팀/개인에 대한 성과관리 미흡으로 개선점 찾기 어려움
-
- ✓ 동적인 업무에 대한 프로세스 지원 어려움
 - 반복(Loop) 처리
 - 예) Test 미흡 시 반복 수행 등
 - Business Rule & Logic에 의한 업무 통제
 - 예) 목표 조기 달성 시 Phase 건너뛰기 등
 - 조건에 의한 프로세스의 Instance 발생

동적인 업무 미지원 3

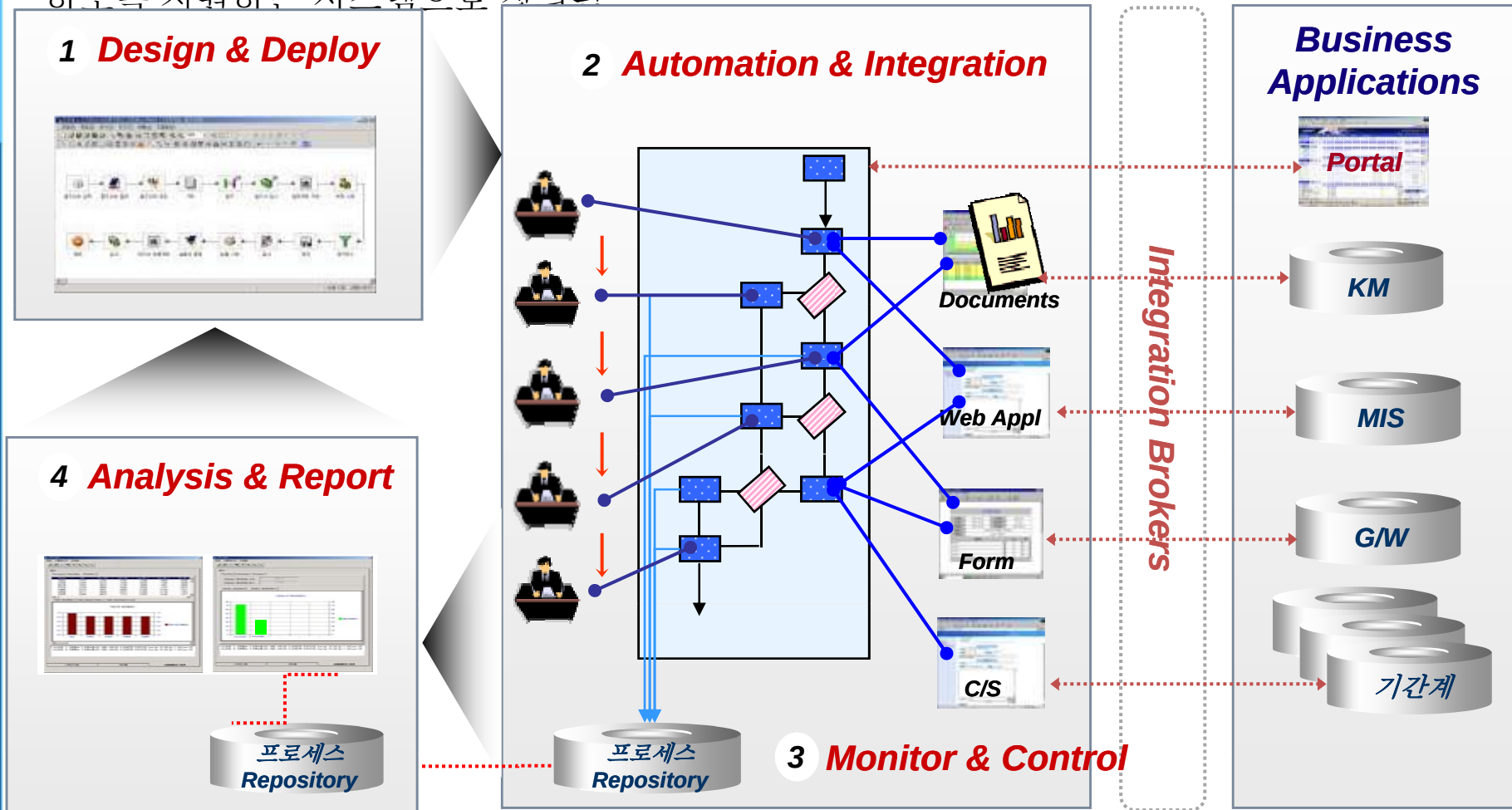
1.2 BPM 도입 배경 및 필요성

WBS 기반의 PMS의 핵심 이슈는 BPM의 프로세스 모델링, 실행 및 모니터링을 통해 해결 방안을 지원할 수 있음



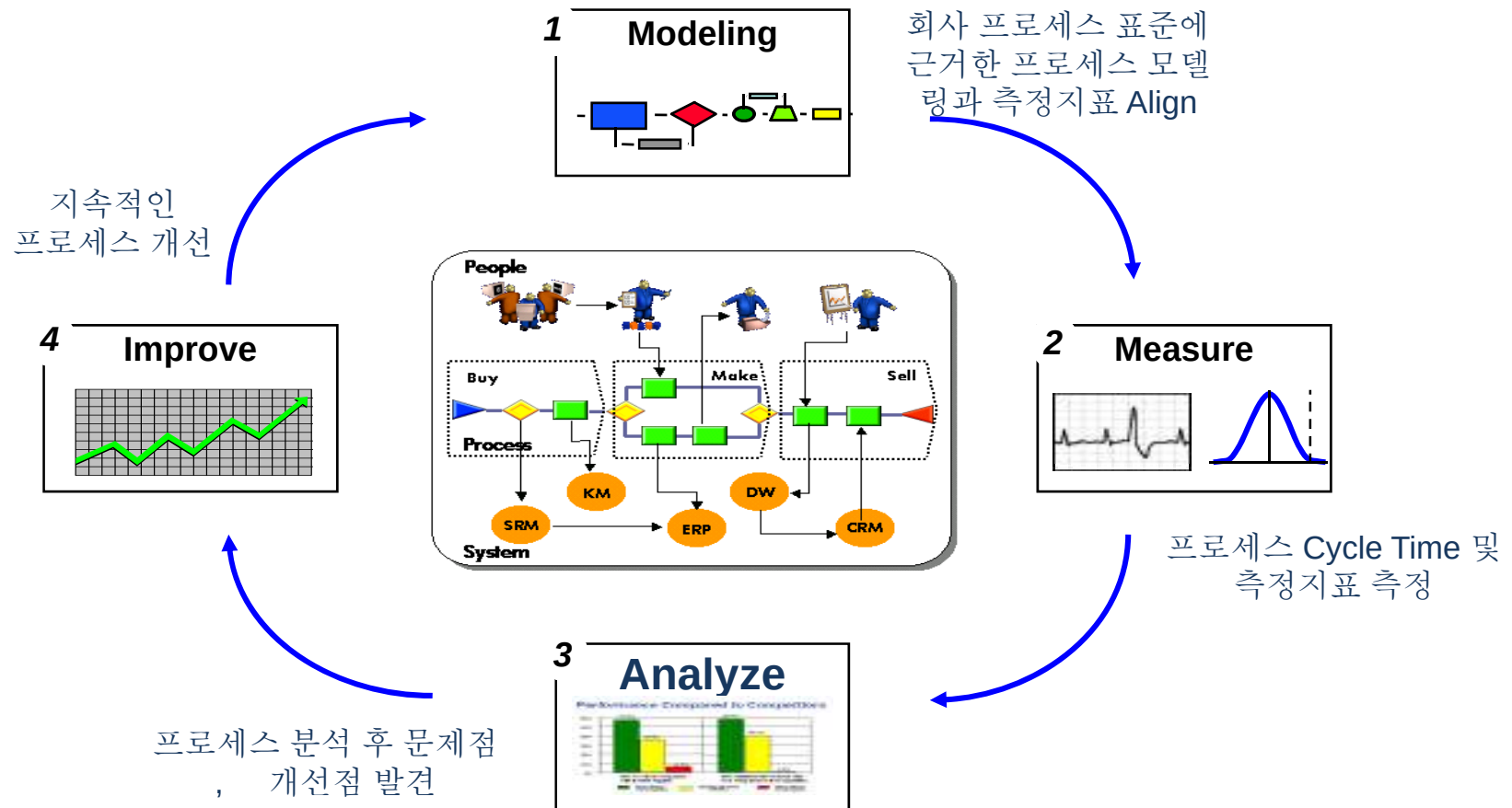
1.3 BPM의 정의

BPM은 기업 내외의 업무 프로세스를 가시화 하고, 업무 수행과 관련된 사람, 업무규칙, 시스템을 프로세스에 자동 할당, 통제하며, 내/외부 환경 변화에 적시에 프로세스 최적화가 가능하도록 지원하는 시스템으로 정의되



1.4 지속적인 프로세스 개선의 Enabler

BPM은 프로세스 Map과 프로세스의 정보, 프로세스를 측정하고 분석할 수 있는 능력을 갖고 있어 지속적인 프로세스 개선을 이룰 수 있음



1.5 BPM을 통한 기대 효과

BPM 도입으로 제품개발 프로세스 핵심 이슈의 해결을 통해 Real-Time Information, 시스템 활용도 증가 및 Flexibility 측면의 기대 효과가 예상됨

Workflow 도입 기대효과

Real-Time Information

- 부서간 연계성 강화 및 정보공유 체계 확립으로 인한 업무 효율 증대 및 제품 개발 기간 단축
- 업무 자동화를 통한 실시간 업무 진행 Visibility 확보 가능
- 업무별 납기 준수 체계 구축 (업무별 업무 소요 시간 정의)
- 업무 프로세스에 대한 분석 정보의 적시 제공으로 신속한 의사결정 지원

시스템 활용도 증가

- 개발 업무의 표준 프로세스 준수율 향상
- 지속적인 프로세스 개선을 위한 신뢰성 있는 데이터 확보
- 프로세스 중심의 관련 시스템 자동 연계를 통한 시스템 활용도 증가
- 관리 중심의 업무 프로세스 관리가 아닌 실 업무 수행을 효과적으로 지원함으로써 시스템 사용률 제고

Flexibility

- 개발 프로세스 변경
- 개발 프로세스의 변경의 동적 반영을 통한 업무 유연성 증대
- 각 프로세스 단계별 업무 Load, 진행사항, 지연 사항, 성과지표 모니터링
- 프로세스/조직/시스템의 통합 관리 강화
- 반복 수행 프로세스의 처리이력 관리 및 개선 Point 도출

① Process 관리 체계 수립

② 프로젝트 통합 Visibility 제공

③ 성과 관리 체계 수립

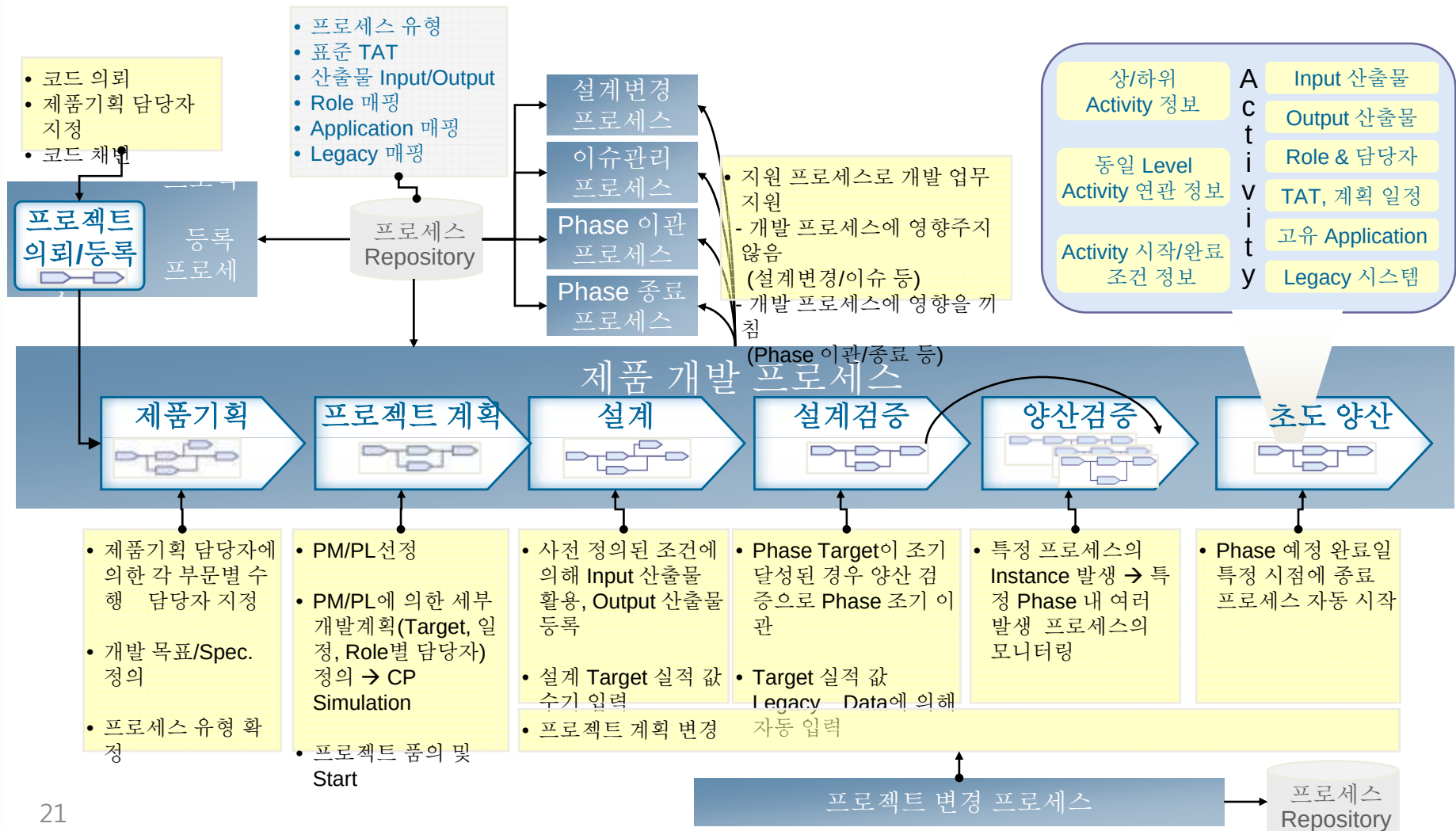
④ 업무 자동화

⑤ 개발 지원 시스템 통합

Business Process Management

2.1 BPM 기반 Project Management 시나리오

BPM 기반의 PMS는 R&D 프로세스를 포함하여 지원 관련 프로세스를 대상으로 다음과 같은 사용자 시나리오를 구현할 수 있음



3.1 주요 추진 전략 대상

PLM 시스템 구축 시 적용되는 통상적인 방법론을 적용하데, BPM 기반의 PMS의 특성 상 고려되어야 할 주요 추진 전략 및 대상을 정의함

1 표준화 단계

- 1.1 High Level 의사결정 항목 검토
- 1.2 통합 Visibility 항목 검토
- 1.3 IT 측면의 To-Be 방향성 정립
- 1.4 BPM Solution 선정

- 4.1 Data Migration 통합 지원 체계 확보
- 4.2 실시간 시스템 모니터링
- 4.3 성과관리 시스템 등과 연계
- 4.4 프로세스 개선 체계 확보

4 시스템 이행 단계

2 시스템 설계 단계

- 2.1 의사결정 항목 세분화 및 검토
- 2.2 Legacy 협의체 운영
- 2.3 Prototyping 수행
- 2.4 BPM Solution 요구사항 반영

- 3.1 Legacy 협의체 지속 운영
- 3.2 BPM Solution 회사와 협업 체계 확보
- 3.3 효율적인 Test 체계 확보

3 시스템 구축 단계

3.2 추진 전략 - 표준화 단계

As-Is 분석, 변화요건 정의 및 To-Be 프로세스 설계를 수행하는 표준화 업무를 포함해서 다음의 항목들이 함께 고려되어 추진되어야 함

추진 전략	목적	추진 대상
1.1 High Level 의사결정 항목 검토	BPM 접목에 따른 주요 의사결정 항목을 도출하여 Vision 및 원칙을 세우고, To-Be 프로세스 및 시스템에 대한 공감 대를 형성하여 시스템 설계 단계의 기준이 되 프로젝트 가시성을 제공하기 위하여	• R&D 프로세스 유형 및 등급 • 지원(Enabling) 프로세스 종류 및 역할 • 어느 수준으로 Workflow로 구현할지?
1.2 통합 Visibility 항목 검토	의사결정 Level별 대상을 도출함으로써 시스템의 궁극적인 모습을 사전 인지하 고, 구축 목표에 맞추어 업무 진행될 수 있 게 함	• 부문장 - 다수 프로젝트에 대한 진행 현황 • 팀장 - 팀원의 프로젝트 투입 현황 • PM/PL - 프로젝트 진척율 및 이슈 현 황
1.3 IT 측면의 To-Be 방향성 정립	To-Be 방향에 대한 IT 이슈를 도출하여 이슈 별 해결방안을 수립하며, 시스템 설계 및 구축을 위한 IT Architecture를 설계함	• 주요 IT 이슈 도출 및 해결방안 - I/F 구현 방안 - 기존 내부 시스템 개선 활용 방안 - 정보 입력 효율화 방안 등
1.4 BPM Solution 선정	To-Be 시스템의 요구사항에 부합하고, 지속적인 보완 지원 및 협업이 가능한 Solution을 선정하기 위함	• 제안서, 솔루션 및 업체 평가 기준 정 립 • BMT 시나리오 작성, 수행 및 평가 • 솔루션 보완 활동

* 프로세스 모델링은 정합성 차원에서 가능한 BPM Tool에 의해 수행되어

3.2 추진 전략 - 시스템 설계 단계

As-Is 분석, 변화요건 정의 및 To-Be 프로세스 설계를 수행하는 표준화 업무를 포함해서 다음의 항목들이 함께 고려되어 추진되어야 함

추진 전략	목적	추진 대상
2.1 의사결정 항목 세분화 및 검토	시스템 설계를 위한 Business Rule을 정의할 항목을 도출하고 방안을 마련하여 의사결정 과정을 통해 확정함	• 각종 일정 계산 로직 - 예상 종료일/진척율/CP 산정 등 • Activity & 산출물 필수/옵션 처리 • Activity & 산출물 Revision 부여 기준 등
2.2 Legacy 협의체 운영	Legacy 담당자와 긴밀한 업무 연계 체계를 구축하여 I/F 설계에 대한 업무 효율 향상을 도모함	• Legacy 협의체 정기 실시 • Spec. 확정을 위한 다각적 활동 등
2.3 Prototyping 수행	요구사항을 확인하고 도출하기 위한 과정이며, BPM 기능 중 주요 사용될 핵심 기능에 대한 가능성이나 타당성을 확인함	• UI-Prototyping • 주요 BPM 기능(업무 지시 및 처리) 구현 • I/F Type별 대표 시스템 연계 구현
2.4 BPM Solution 요구사항 반영	요구사항을 수용하기 위해서 근본적으로나 장기적으로 보았을 때 BPM 솔루션 측면에 해결되어야 할 항목의 솔루션 반영	• Solution 요건 정리 • Solution 반영 정기 협의체 실시 • 요건 반영 관리

3.2 추진 전략 - 시스템 구축 단계

Prototyping 수행 결과 및 시스템 설계서를 근간으로 시스템을 구축하는 단계에서는 다음의 항목들이 함께 고려되어 추진되어야 함

추진 전략	목적	추진 대상
3.1 Legacy 협의체 지속 운영	Legacy 시스템의 변동사항 발생과 같은 제반 이슈 사항 발생 시 신속 해결을 위 한 체계 확보	• Legacy 대표 담당자 상주(Contact Point) • 이슈 발생 시 Legacy 협의체 수시 소집 체계
3.2 BPM Solution Vendor와 협업 체계 확보	Solution 요구사항 Patch 반영, 제품 단 이슈 발생 시 신속 반영 및 해결 을 위한 협업 체계가 지원되어야 함	• Solution Vendor QA 인력 상주 • Patch 반영 결과 공유 및 이력 관리
3.3 효율적인 Test 체계 확보	개발 전체 흐름의 Workflow를 수행하면 서 완벽히 Test하기에 많은 어려움이 있음. 이를 극복하기 위한 대안을 확보하여야 함	• Test 자원(일정, Tester)의 충분한 확보 - 현업 TFT 인력의 프로젝트 기간 상근화 • 단위 Test 수행 Tool 개발 - 특정 Activity 업무 생성 기능

3.2 추진 전략 - 시스템 이행 단계

Prototyping 수행 결과 및 시스템 설계서를 근간으로 시스템을 구축하는 단계에서는 다음의 항목들이 함께 고려되어 추진되어야 함

추진 전략	목적	추진 대상
4.1 Data Migration 통합 지원 체계 확보	2가지 Type의 PMS가 존재함에 따른 사용자의 혼선을 최소화하고 효율적으로 이용할 수 있게 하여야 함	• 기존 프로젝트와 신규 프로젝트 정보의 동시 활용 체계 • 신규 PMS 체계 상 소급 Data 이관을 위한 솔루션
4.2 모니터링 및 경고 체계 확보	업무 수행 지연이나 시스템 문제 발생 등 업무 상 지연을 최대 억제하고자 함 프로젝트 수행의 정량적인 효과를 성과 관리	• 업무 지연 발생에 대한 부문/팀/프로젝트 별 지연 모니터링/경고 • Legacy I/F 장애, 실행 Activity 장애 등에 대한 모니터링/경고
4.3 성과관리 시스템 등과 연계	시스템으로 연계하여, 프로젝트의 성과를 측정하고 객관적인 평가의 자료로 활용할 수	• 프로젝트 성과지표 - KPI Mapping 및 속성 파악 • BSC 연계 등을 통한 성과평가 추진
4.4 프로세스 개선 체계 확보	프로세스 운영 조직과 시스템 상 프로세스 지표/성과 관리를 통해 지속적으로 프로세스를 개선하고자 함	• 프로세스 관리 조직 및 협의체 운영 • 프로세스 지표/성과관리 시스템(BAM)가동 - 성과 지표의 실적을 측정하여 여러 가지 관점에서 분석 기능을 제공

4.1 요약 및 제언

BPM 기반 PMS 추진 전략

프로세스를 측정, 분석할 수 있는
체계를 구축하여
지속적인 프로세스 개선 추구

최종 Goal인
통합 Visibility를 고려한
표준화 및 시스템 설계

시스템 활성화를 위해
성과관리 시스템 연계와 같은
다양한 방법 강구

업의 특성에 부합할 수 있고,
지속적 보완이 가능한
BPM Solution 검토



추진을 위한 제언

R&D 프로세스 표준화 작업은
전사 차원에서
적용 및 관리가 가능한
수준까지 정의

“시범 프로세스 구축” →
“주요 프로세스 구축 실시” 등의
단계적 시행

다양한 제조 산업에서의
PLM+PMS+BPM 구축 경험과
Best Practice 활용

프로젝트 활성화 및 Visibility 확보 / 프로세스의 지속적인 개선 → *Product & Process Leadership*

감사합니다.

hee-seok.jeong@hp.com

011-9978-3727

정희석 부장