

급여 프로세스를 최적화한 글로벌 생명과학 기업



비즈니스 과제

- 28개 지역의 30개 조직 연계
- 매 급여 주기 내에 600건의 지역별 승인



솔루션

- 자동 태스크 할당 및 유도 태스크 완료
- 실시간 진척 상황 보고로 병목 현상 관리



고객 혜택

- 사이클 타임을 30일에서 7일로 단축
- 기존 문서 관리 시스템과의 호환성



북미 지역만 하더라도 영업 사원이 12,000명이 넘는 이 생명과학 기업은 **세계 최대의 영업 인력을 확보**하고 있는 기업 중 하나입니다. 그들의 급여 체계는 복잡하며, 인센티브 시스템은 지속적으로 변경됩니다. 28개 북미 지역에 걸쳐 매월 인센티브 보수를 산정하고 검증 및 승인하는 일은 상당한 규모의 작업입니다. 자연스럽게 영업 팀에게 정확한 보수를 적시에 지급하는 것이 우선 과제가 되며, 이는 ICS(Incentive Compensation Solution) 팀의 주된 의무이기도 합니다.

분산된 프로세스 관리의 어려움

ICS 팀이 관리해야 하는 최우선 과제는 정확도와 조정입니다. 각 영업 팀에 대한 정확한 인센티브 보고서를 생성하여, 리포트 템플릿과 산정을 담당하는 중앙 팀의 검증을 받고, 지역 관리자에게 배포하여 승인을 받아야 합니다. 다수의 다른 기업들과 마찬가지로 ICS 팀 역시 MS Excel, 공유 네트워크 드라이브, 이메일, 다량의 전화 통화 등 우리에게 친숙한 도구를 업무에 이용하고 있었습니다. 프로세스에 사용자 상호작용(Human Interaction) 비율이 높았기 때문에 효율성이 떨어졌습니다.

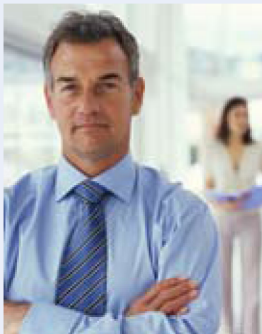
- **오류를 범하기 쉬운 수동 태스크:** 새로운 인센티브와 포맷을 처리할 수 있도록 리포트 템플릿은 주기적으로 업데이트 됩니다. 공유 네트워크 드라이브에서 수동으로 템플릿을 선정하므로 수작업으로 인한 실수와 이를 수정하기 위한 후속 작업이 필요하게 됩니다.
- **프로세스 현황 파악의 어려움:** ICS 팀은 Excel 첨부 문서를 직접 지역 관리자에게 이메일로 발송하여 승인을 받았습니다. 28개 지역에 대한 실시간 현황 파악이 거의 불가능했기 때문에, 병목 현상을 판단하기 위한 전화 통화와 이메일 발송이 필요했습니다.
- **비공식적 오류 핸들링 및 해결:** 오류를 처리하는 공식적인 프로세스가 없었습니다. 따라서 다음 급여 주기 이전에 오류를 수정하는 프로세스 없이 오류가 이메일로 전송되었습니다.
- **불완전한 태스크와 일관성 없는 품질:** 필요한 모든 검증과 승인이 이루어졌는지를 확인하는 공식적인 메커니즘이 없었습니다. 대규모의 검증 및 승인 담당자들에 대해 일관성과 품질을 확보하기 위해서는 절차 시행이 필수적입니다.



협업 관리에 적합한 도구

ICS 팀은 WebSphere Lombardi Edition(이전 제품명 Lombardi Teamworks)을 이용하여 보고 검증 및 승인 프로세스 실행의 효율성과 통제를 개선하였습니다. WebSphere Lombardi Edition을 통해 ICS 팀은 이제 전체 프로세스를 언제든지 시작할 수 있으며 완료 시까지 프로세스를 효율적으로 추적 및 관리할 수 있습니다. 주요 기능은 다음과 같습니다.

- **자동 태스크 할당:** ICS 관리자는 모든 유형에 대한 보고 프로세스를 언제든지 시작할 수 있습니다. WebSphere Lombardi Edition은 어느 사용자와 조직에 태스크를 할당해야 하는지 자동으로 결정하고 필요한 작업과 완료 일자를 통지합니다.
- **모든 태스크의 정확성 및 완전성 확보:** 웹 GUI 환경인 코치(Coach)를 통해 승인해야 할 모든 분야의 보고서를 파악합니다. 이를 통해 사용자들의 태스크를 할당 받고 컴플라이언스와 일관성을 개선합니다.
- **병목 현상 관리:** 웹 기반 스코어보드는 관리자에게 모든 지역의 프로세스 현황에 대한 실시간 가시성을 제공합니다. 관리자는 언제든지 활동을 열람하여 병목 현상을 드릴 다운하고 문제가 있는 사용자를 추적할 수 있습니다.
- **지속적인 프로세스 개선:** 오류 추적 프로세스는 사용자가 자신이 발견한 문제를 기록할 수 있게 합니다. 해결 시까지 오류를 추적할 수 있으므로 보고된 문제가 다음 주기 이전에 해결될 수 있도록 하며, 이를 통해 지속적인 프로세스의 기반을 마련할 수 있습니다.



급여 지급이 훨씬 빨라졌고 오류가 줄어들었기 때문에
현장 인력의 만족도가 높아졌습니다.
현장 인력에게 동기 부여가 생긴 덕분에 우리는 매출
증가라는 결과를 얻을 수 있게 되었습니다.

- ICS 프로젝트 리더



기존 애플리케이션과의 호환

ICS 팀의 주요 요구사항 중의 하나가 기존 인프라를 활용할 수 있는 솔루션이었습니다. WebSphere Lombardi Edition의 표준 기반 아키텍처는 기존 인프라의 활용을 가능하게 만들었습니다. 리포트 템플릿은 Documentum에 저장되며 프로세스 태스크에 자동으로 첨부됩니다. 그런 다음 태스크는 링크로 이메일 발송되어, 관리자가 승인 프로세스를 밟게 됩니다.

미래에 대비한 플랫폼을 90일 이내에 구현

자동 ICP(Incentive Compensation Process) 솔루션의 최초 버전이 프로젝트 개시 후 90일 이내에 전개되었습니다. 여기에는 모든 주요 시스템에 대한 통합이 포함되었으며, 사용자가 수백 명이 넘는 28개 지역 모두에 적용되었습니다. WebSphere Lombardi Edition을 이용하여 ICS 팀은 이제 매 급여 주기마다 지속적으로 프로세스를 개선하는 플랫폼을 갖추게 되었습니다. 앞으로 ICS 팀은 모바일 디바이스를 이용하여 승인을 보고하고 새로운 보고 유형을 도입하며 오류 추적과 해결을 위한 강화된 프로세스를 제공할 수 있게 될 것입니다.

