

IT 거버넌스(Governance)의 이해

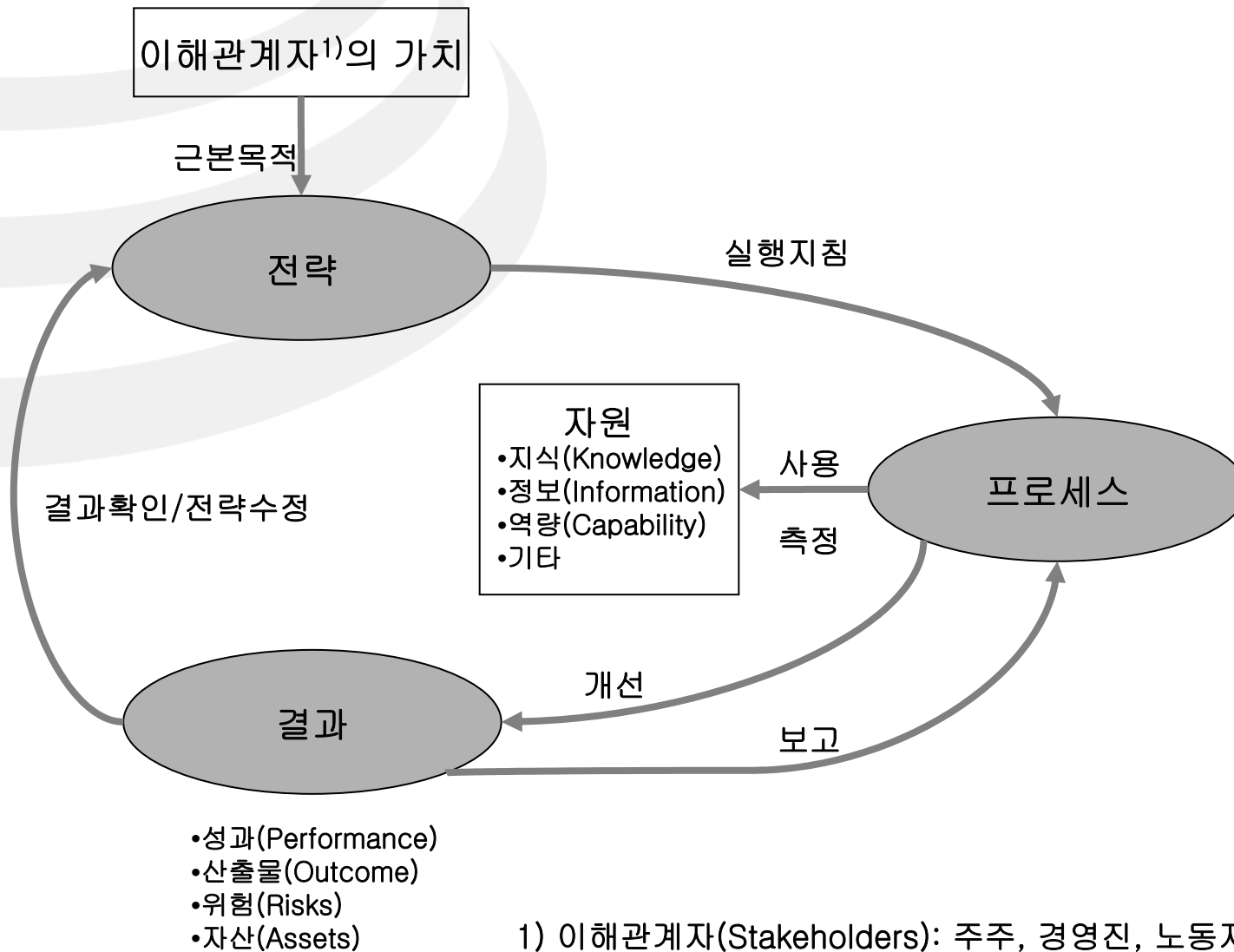


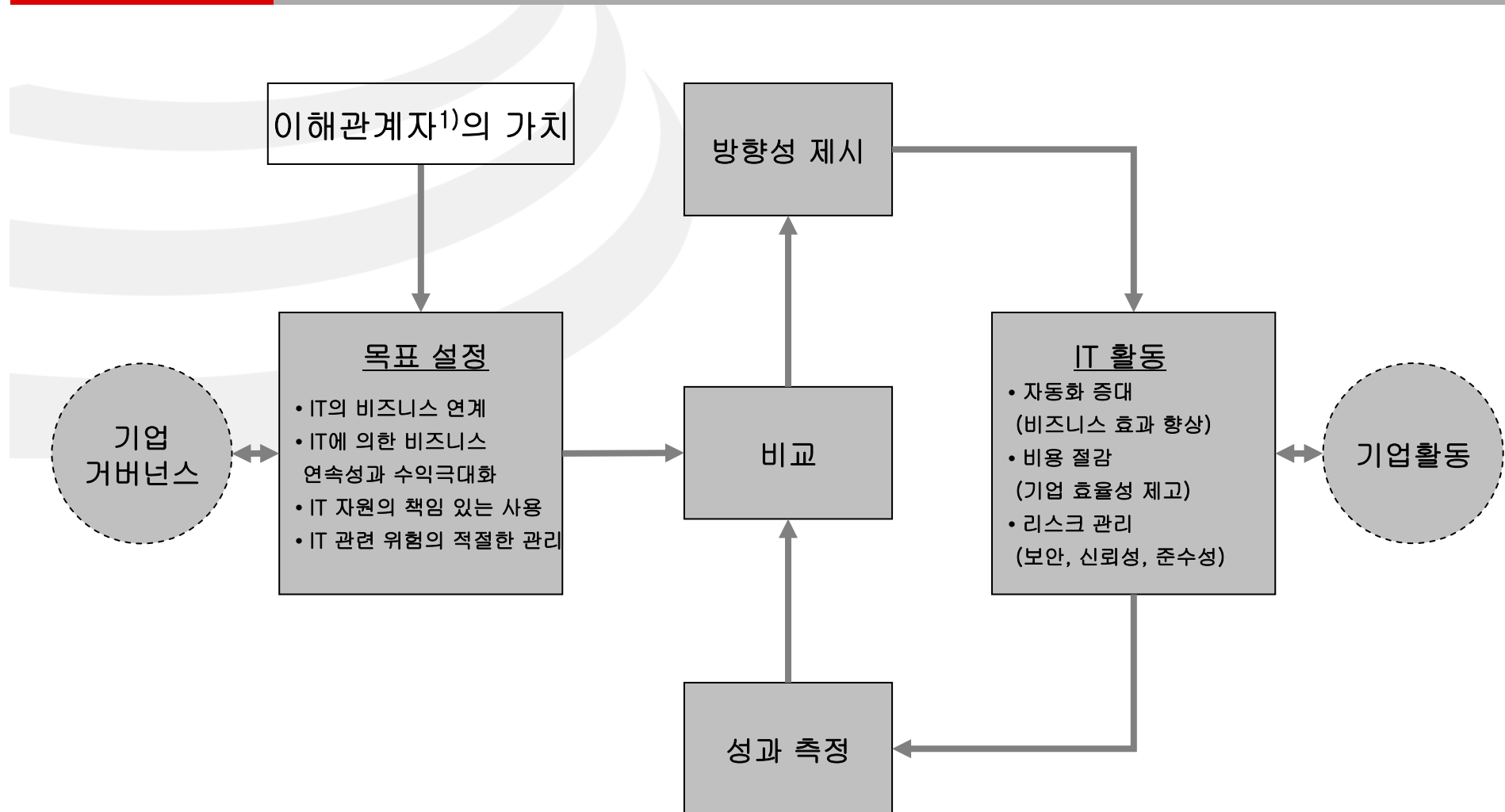
목 차

- IT 거버넌스란?
- 왜 중요한가?
- 현실은?
- 다루고 있는 영역은?
- 엔트루의 서비스는?
- 성공적인 실행을 위해서는?
- 사례는?
- 맺는 말

Key Words : 조직의 전략과 목표에 부합, IT와 비즈니스 연계, IT 투자효과 극대화, 위험의 최소화, 리더십, 조직구조, 프로세스 통제/관리

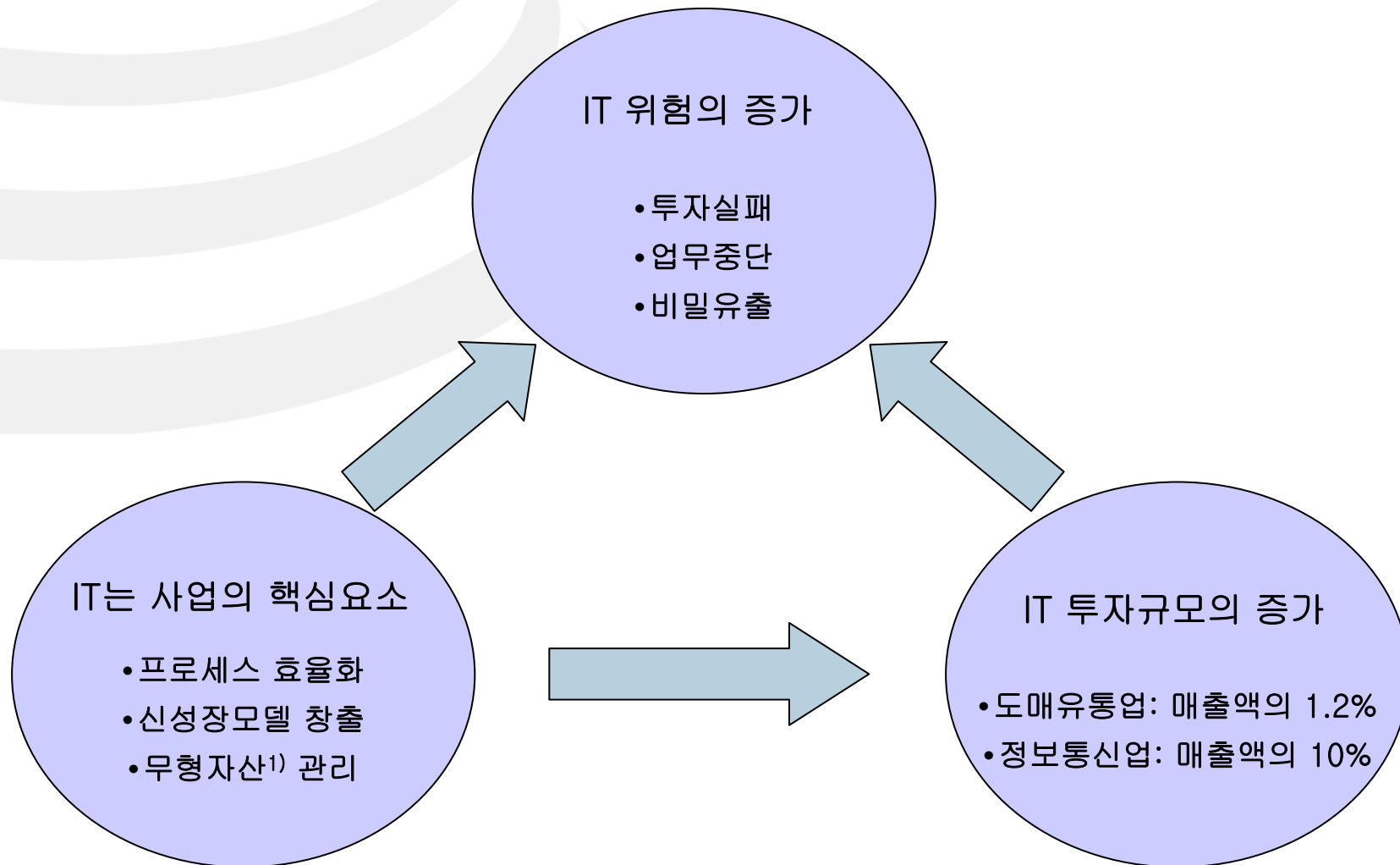
전문기관/업체	정 의
Entrue Consulting Partners	조직의 전략과 목표에 부합하도록 IT와 관련된 Resource 및 Process를 통제/관리 하는 체계
ITGI (IT Governance Institute)	이사회와 경영진의 책임하에서 수행되는 Enterprise Governance의 일부로서 IT가 조직의 전략과 목표를 유지하고 확장할 수 있게 하는 리더십, 조직구조, 프로세스로 구성됨
ISACA (Information Systems Audit and Control Association)	IT 및 IT 프로세스에 관련된 위험과 수익간의 균형을 맞추는 동시에 가치를 추가하여 기업의 목표를 달성할 수 있도록 기업을 통제하고 지도하는 관계와 프로세스의 구조
Gartner	IT를 바람직하게 사용할 수 있도록 의사결정 권한과 책임을 정립하는 것
Cisco Systems	IT 투자 효과를 극대화할 수 있는 Process와 Culture
Mercury Interactive Corporation	IT에 대한 통제력을 높이고 IT가 기업의 비즈니스 Goal과 Align되도록 하는 프로세스, 조직의 관리방법





1) 이해관계자(Stakeholders): IT 책임자, 사용자, 수혜자 등 IT에 영향을 주거나 받는 사람들

왜 중요한가?



1) 무형자산은 기업가치의 85%를 차지함

현실은?

기대와 결과의 GAP

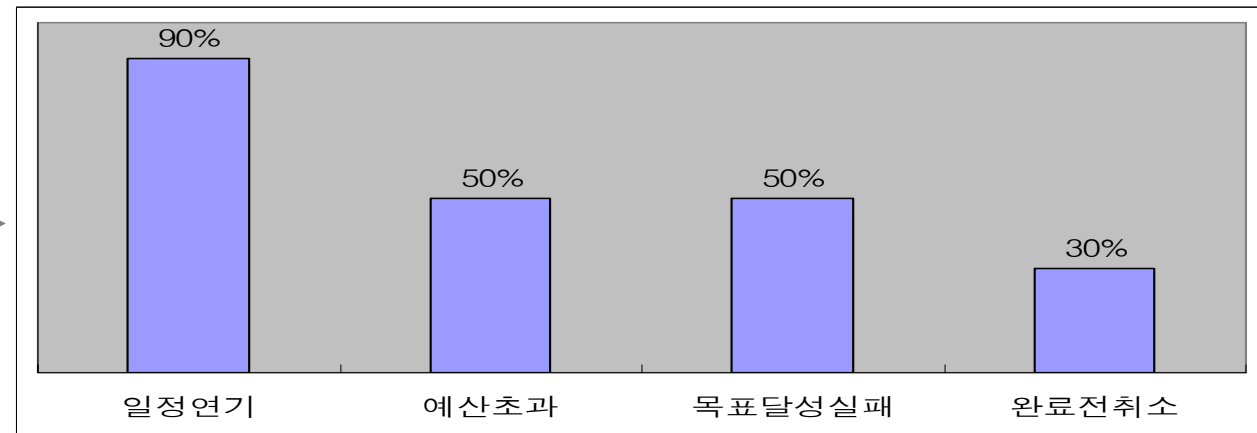
기대

- 1) 최적 품질 IT 솔루션을 예산내에서 적시 도입
- 2) IT를 이용하여 비즈니스 가치 획득
- 3) IT 위험관리와 동시에 효율성과 생산성 증대

결과

- 1) 비즈니스 손실, 명성 손상, 경쟁적 지위 약화
- 2) 납기 미준수, 예상비용 초과, 품질미달
- 3) 핵심프로세스에 부정적 영향
- 4) 혁신이나 이익 목표 달성 실패

결과



해외

□Fortune 500대 기업 조사

- 60%가 이사회에서 IT 전략을 승인받고, 이 중 50%가 IT 전략위원회 운영

□북미지역 기업 조사

- IT는 Investment(not cost) Center 16%
- CIO가 CEO에게 직접 보고 47%
- 개별 프로젝트 단위의 예산/일정관리 35%
- 고객만족도 미 측정 36%
- IT계획수립에 비즈니스 부문 미 관여 45%
- IT비용 지출의 적절한 통제 14%

국내

□국내기업 조사(맥킨지&KAIST)

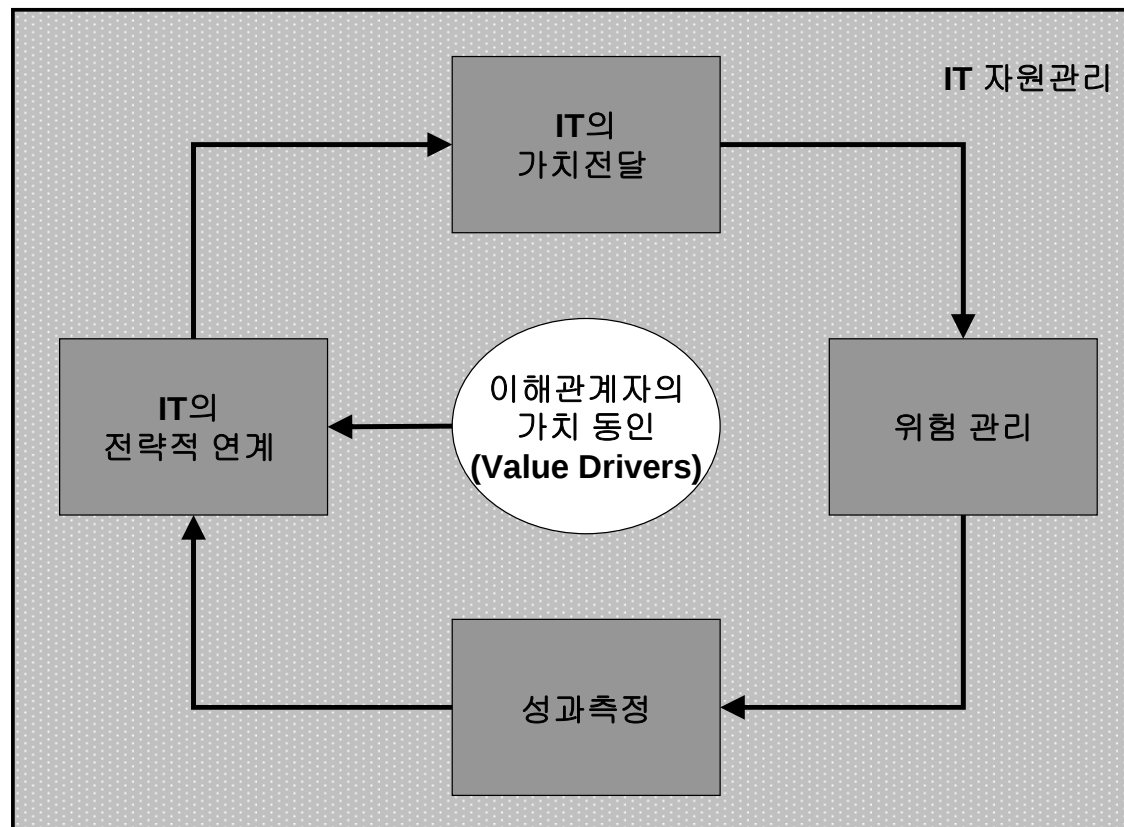
- 비즈니스와 IT 전략의 통합 14%
- 예산지원이 구체적인 가치창출과 연계 33%
- 프로젝트예산 의사결정에 현업참여 저조 43%
- 프로젝트 실패에 대한 현업의 무책임 48%
- IT 운영결과에 대한 체계적 검토 미 수행 57%

→IT 의사결정/책임이 CIO와 IT 부서에 일임,
CIO가 비즈니스 전략수립에 참여 미흡

이사회/경영진 차원에서
논의되지 않는 이유

- 1) IT의 역할, 위험, 기회에 대한 통찰력 부족
- 2) 비즈니스와 IT를 별개 요소로 인식
- 3) IT를 너무 어렵고 복잡한 것으로 이해 (네트워크화된 경제구조)

ITGI (IT Governance Institute)의 영역 구분



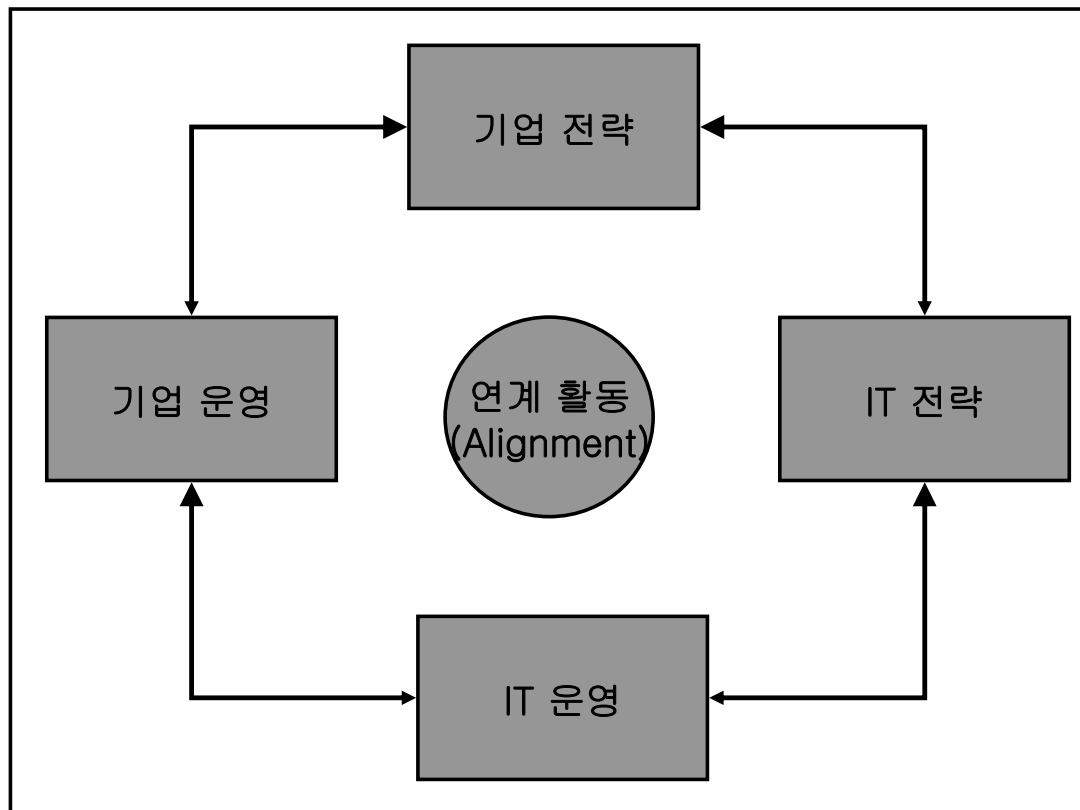
Outcomes

- IT의 가치전달
- 위험관리

Drivers

- IT의 전략적 연계
- 자원관리
- 성과측정

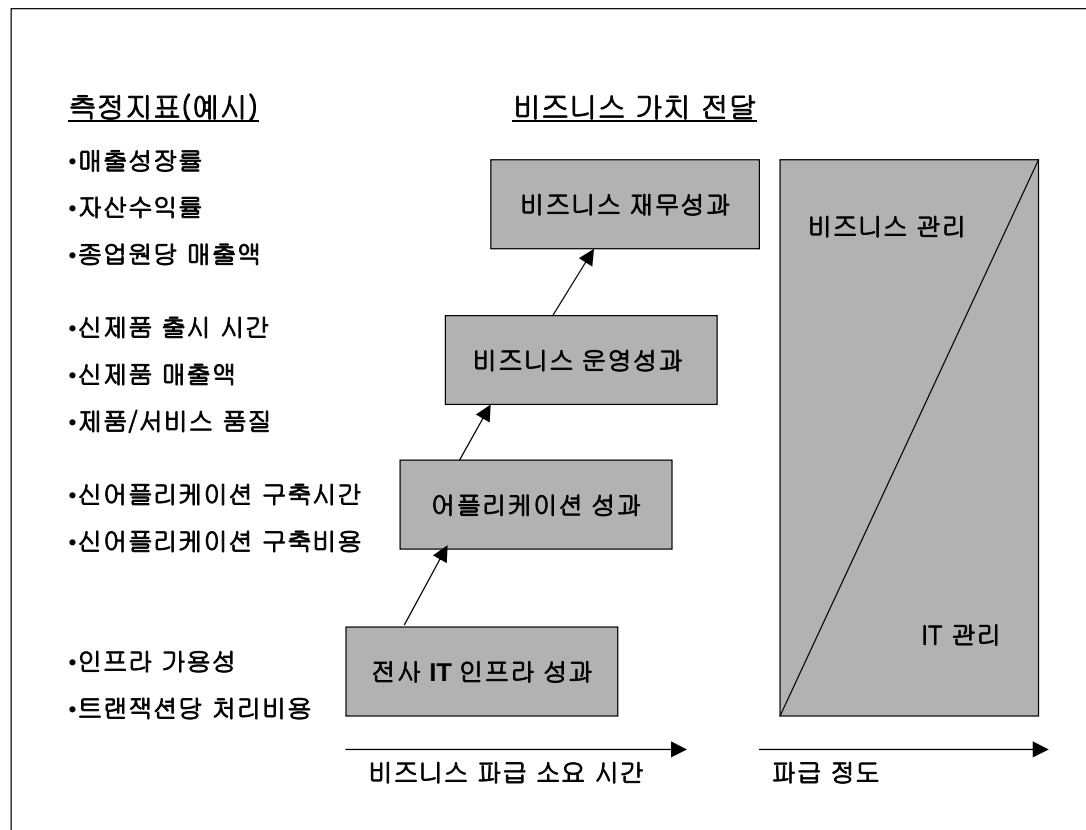
IT 투자가 기업전략과 목표 달성에 부합하는가?



□ 전략적 연계 고려사항

- 비즈니스 목표와 기업의 경쟁 환경
- 현재/미래의 필요 IT 정의
- 관련 비용/위험/효과 파악
- IT 조직과 기술 측면의 구현요소 및 투자범위
- 현재 운영 중인 IT 비용과 비즈니스 효과
- 성공/실패로부터의 교훈

약속한 품질의 IT서비스를 주어진 기간과 예산 내에서 제공하는가?



□IT 산출물 요건

- 비즈니스 요구사항 충족
- 요구변화에 대한 유연성
- 처리/반응시간의 적합성
- 용이성/복구성/보안성
- 정보무결성/정확성/전달성

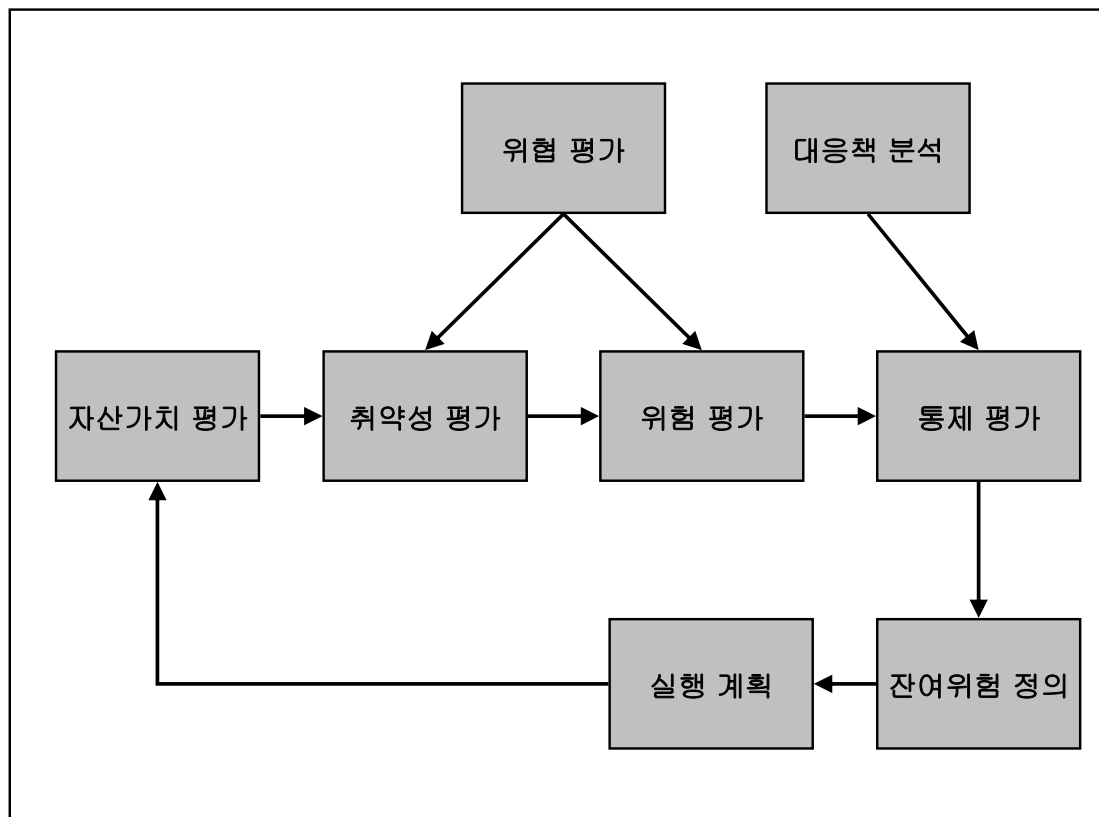
□비즈니스 부문의 요구

- 제품의 적시 제공
- 비용과 시간의 관리
- 성공적인 파트너십
- IT 스태프의 능숙한 스킬

□과정과 최종 성과와의 괴리

- 과정상의 성과측정 및 최종 성과와의 관계파악 중요

IT 인프라 및 정보자산에 대한 위험[업무중단, 보안]이 관리되고 있는가?



□위험 완화 (Mitigation)

- 보안기술 등 내부통제시스템 구현

□위험 전이(Transfer)

- 파트너와 위험을 공유하거나 보험가입

□위험 수용(Acceptance)

- 위험의 존재를 인정하고 모니터링

IT자원의 효율성이 극대화되고 비용이 최적화 되고 있는가?

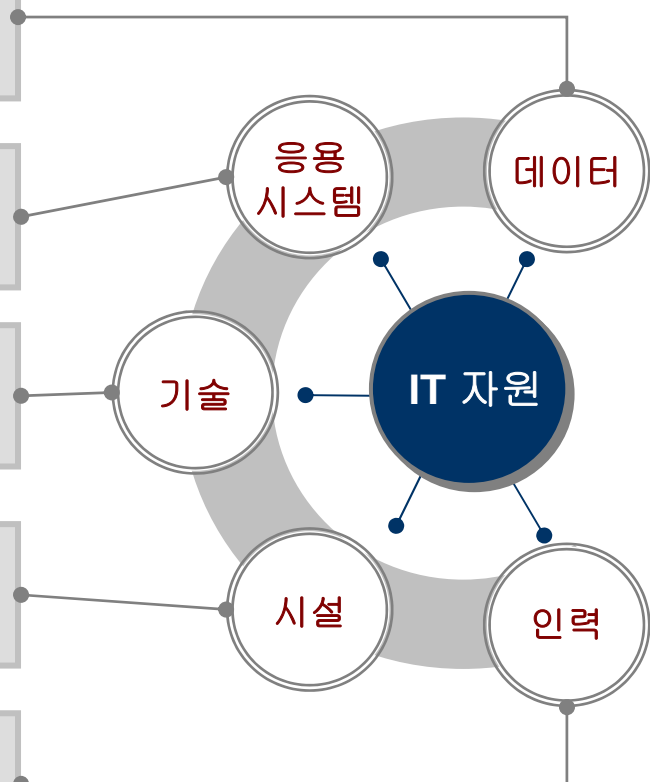
• 가장 광범위한 의미의 데이터 (즉, 외부데이터 및 내부데이터 포함), 구조적 데이터 및 비구조적 데이터, 그래픽, 사운드 등

• 응용시스템은 수작업 절차와 프로그램화된 절차를 모두 포함

• 기술에는 하드웨어, 운영체제, 데이터베이스 관리시스템, 네트워킹, 멀티미디어 등이 포함

• 정보시스템을 수용하고 지원하기 위해서 필요한 모든 시설

• 인력에는 정보시스템 및 정보서비스를 계획, 조직화, 도입, 운영, 지원, 모니터하는 인력들의 작업기술, 인식, 생산성 등이 포함



IT자원의 효율성이 극대화되고 비용이 최적화 되고 있는가?

서비스 수혜자

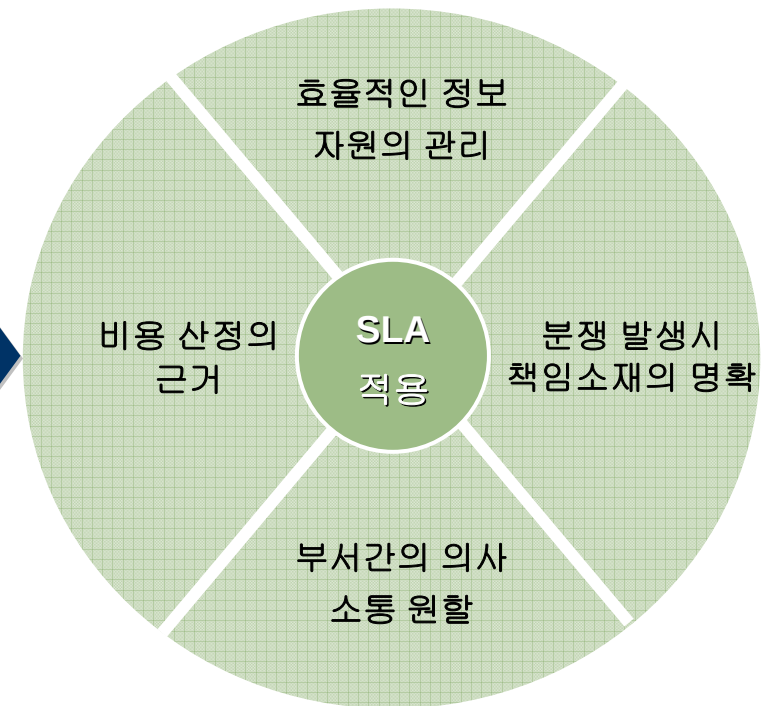
- ☑공정한 성과측정
→적정한 가격(Cost Down)
- ☑공급자 경쟁력 강화(품질향상)
→고객만족도 향상
- ☑계약방식의 선진화
→World No.1 Company

서비스 수준 요구사항

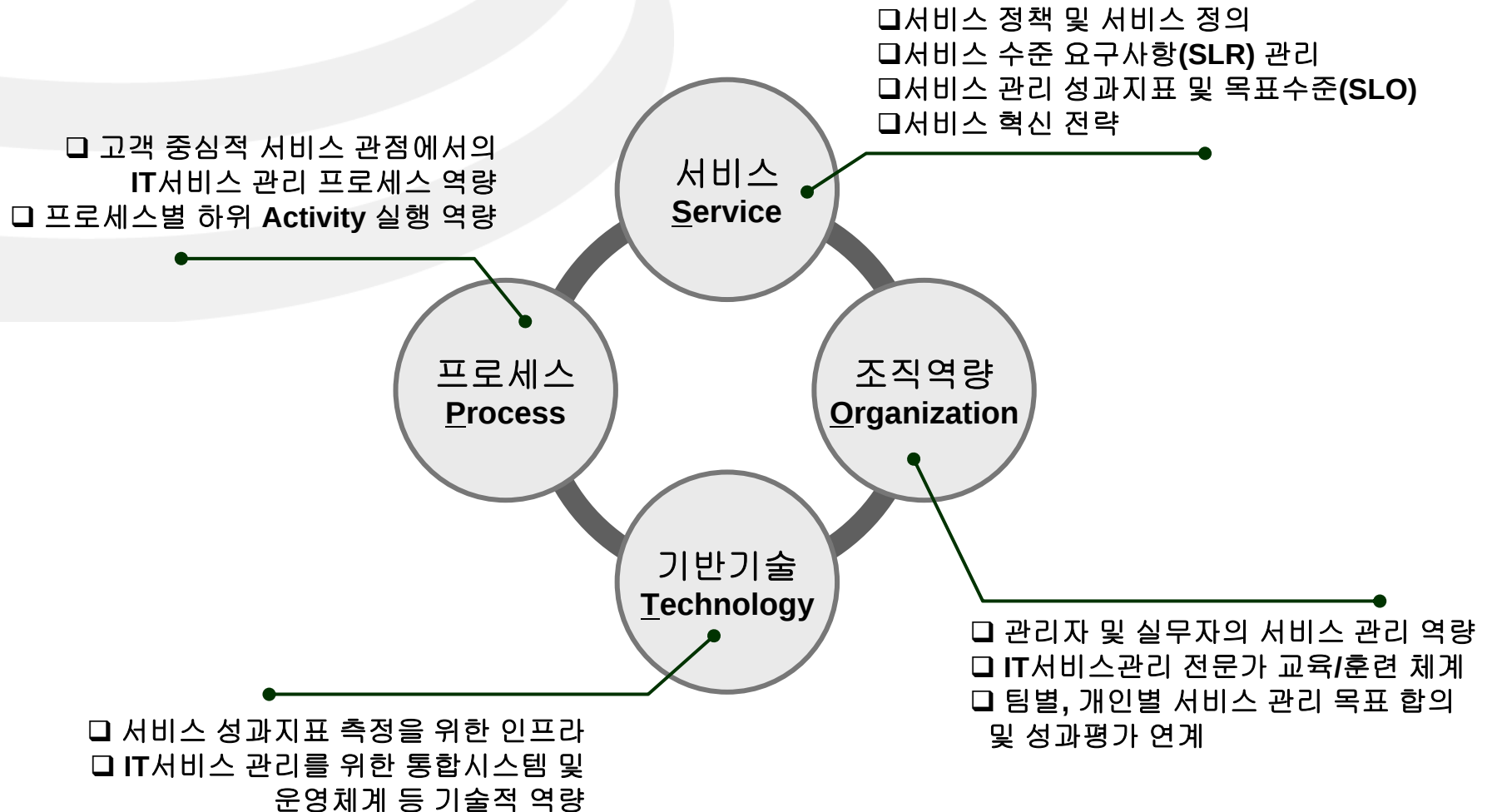
서비스 공급자

- ☑책임있는 SM서비스 수행
→Head-Count계약방식 지양
- ☑인력운영의 Flexibility
→사원만족(SM↔SI),Revenue증대
- ☑조직운영의 Flexibility
→역량강화,외부Biz진출기반확보

서비스 수준 합의



IT자원의 효율성이 극대화되고 비용이 최적화 되고 있는가?



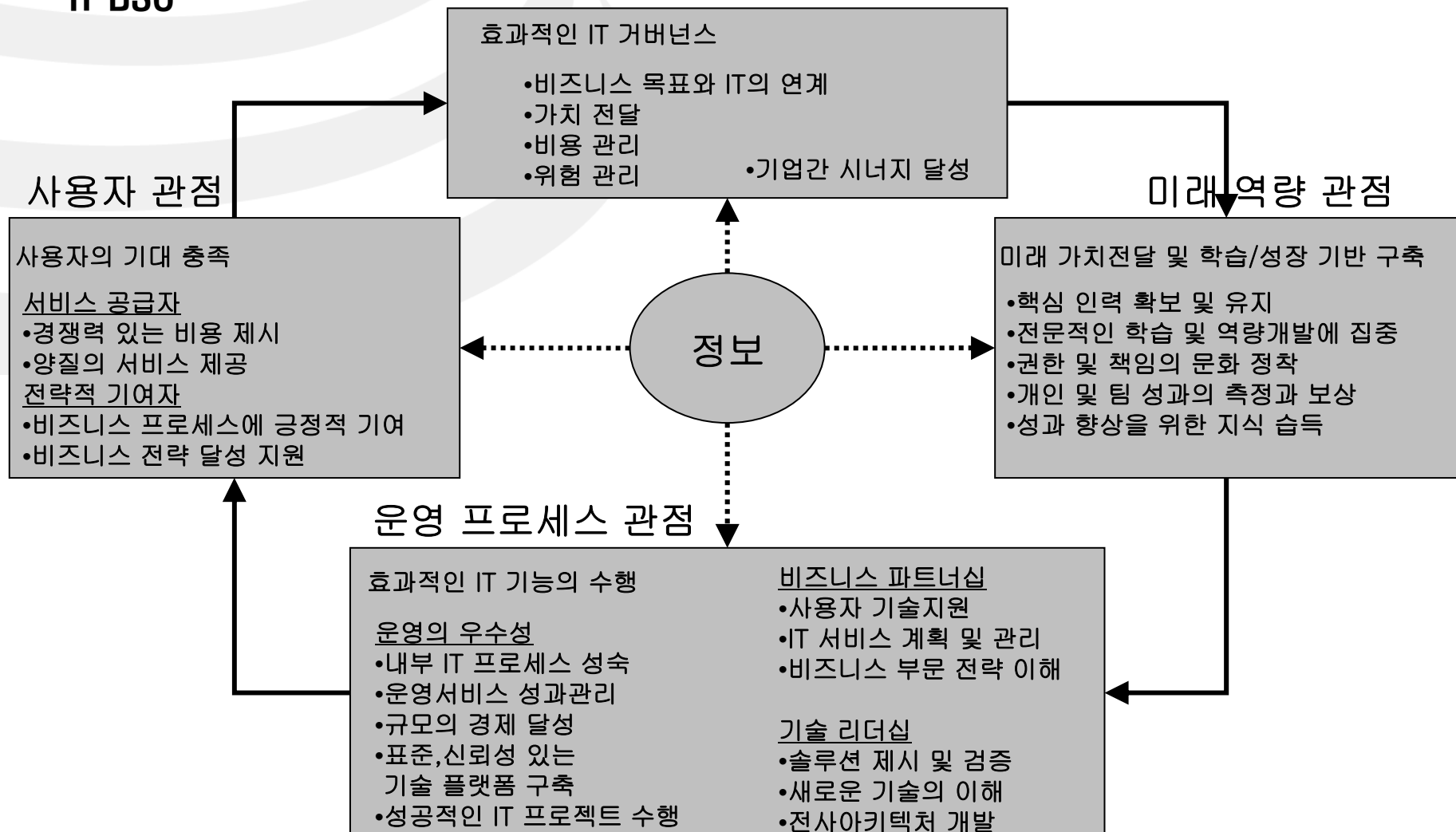
IT BSC

전사 비즈니스 공헌 관점

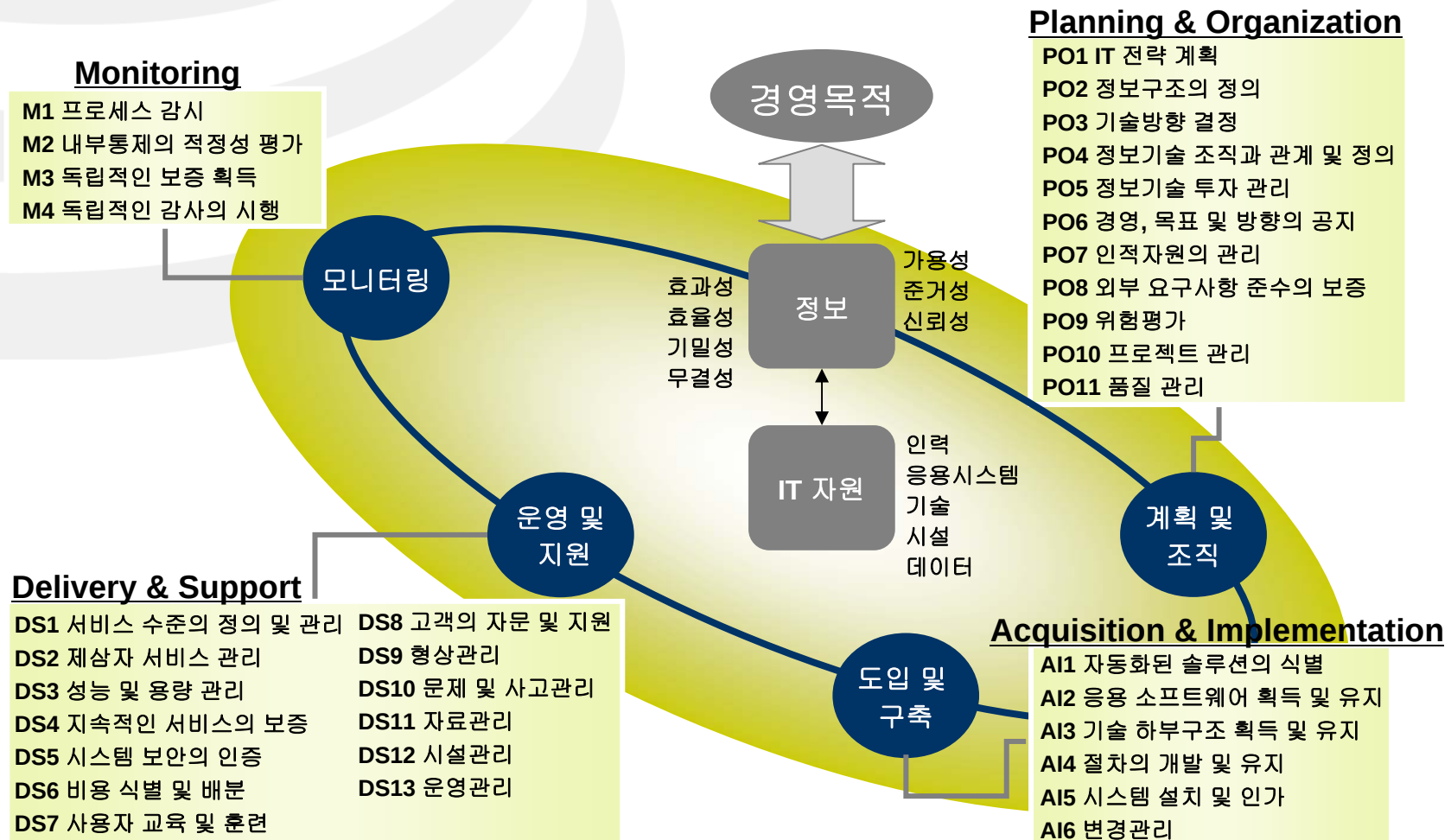
사용자 관점

미래 역량 관점

운영 프로세스 관점



CoBIT (Control Objectives for Information and related Technology)



다루고 있는 영역은?

CoBIT 모델

DOMAIN

Planning & Organisation

PO1
PO2
PO3
PO4
PO5
PO6
PO7
PO8
PO9
PO10
PO11

PROCESS

Define a strategic IT plan
Define the information architecture
Determine technological direction
Define the IT organisation and relationships
Manage the IT investment
Communicate management aims and direction
Manage human resources
Ensure compliance with external requirements
Assess risks
Manage projects
Manage quality

Acquisition & Implementation

AI1
AI2
AI3

Identify automated solutions
Acquire and maintain application software
Acquire and maintain technology infrastructure

Information Criteria

IT Resources

Information Criteria						IT Resources				
efficiency	effectiveness	consistency	flexibility	availability	completeness	defined by	people	applications	technology	business
P	S						✓	✓	✓	✓
P	S	S	S					✓		✓
P	S							✓	✓	
P	S						✓			
P	P				S		✓	✓	✓	✓
P				S			✓			
P	P						✓			
P				P	S		✓	✓		✓
P	S	P	P	P	S	S	✓	✓	✓	✓
P	P						✓	✓	✓	✓
P	P		P			S	✓	✓	✓	✓
P	S							✓	✓	✓
P	P		S		S	S		✓		
P	P		S						✓	

IT GOVERNANCE MANAGEMENT GUIDELINE

Governance over information technology and its processes with the business goal of adding value, while balancing risk versus return

ensures delivery of information to the business that addresses the required **Information Criteria** and is measured by **Key Goal Indicators**

is enabled by *creating and maintaining a system of process and control excellence appropriate for the business that directs and monitors the business value delivery of IT*

considers **Critical Success Factors** that leverage all **IT Resources** and is measured by **Key Performance Indicators**

Critical Success Factors

- IT governance activities are integrated into the enterprise governance process and leadership behaviours
- IT governance focuses on the enterprise goals, strategic initiatives, the use of technology to enhance the business and on the availability of sufficient resources and capabilities to keep up with the business demands
- IT governance activities are defined with a clear purpose, documented and implemented, based on enterprise needs and with unambiguous accountabilities
- Management practices are implemented to increase efficient and optimal use of resources and increase the effectiveness of IT processes

Information Criteria

effectiveness
efficiency
confidentiality
integrity
availability
compliance
reliability

IT Resources

people
applications
technology
facilities
data

Key Goal Indicators

- Enhanced performance and cost management
- Improved return on major IT investments
- Improved time to market
- Increased quality, innovation and risk management
- Appropriately integrated and standardised business processes
- Reaching new and satisfying existing customers
- Availability of appropriate bandwidth, computing power and IT delivery mechanisms
- Meeting requirements and expectations of the customer of the process on budget and on time
- Adherence to laws, regulations, industry standards and contractual commitments
- Transparency on risk taking and adherence to the agreed organisational risk profile
- Benchmarking comparisons of IT governance maturity
- Creation of new service delivery channels

Key Performance Indicators

- Improved cost-efficiency of IT processes (costs vs. deliverables)
- Increased number of IT action plans for process

IT Governance Maturity Model

Governance over information technology and its processes with the business goal of adding value, while balancing risk versus return

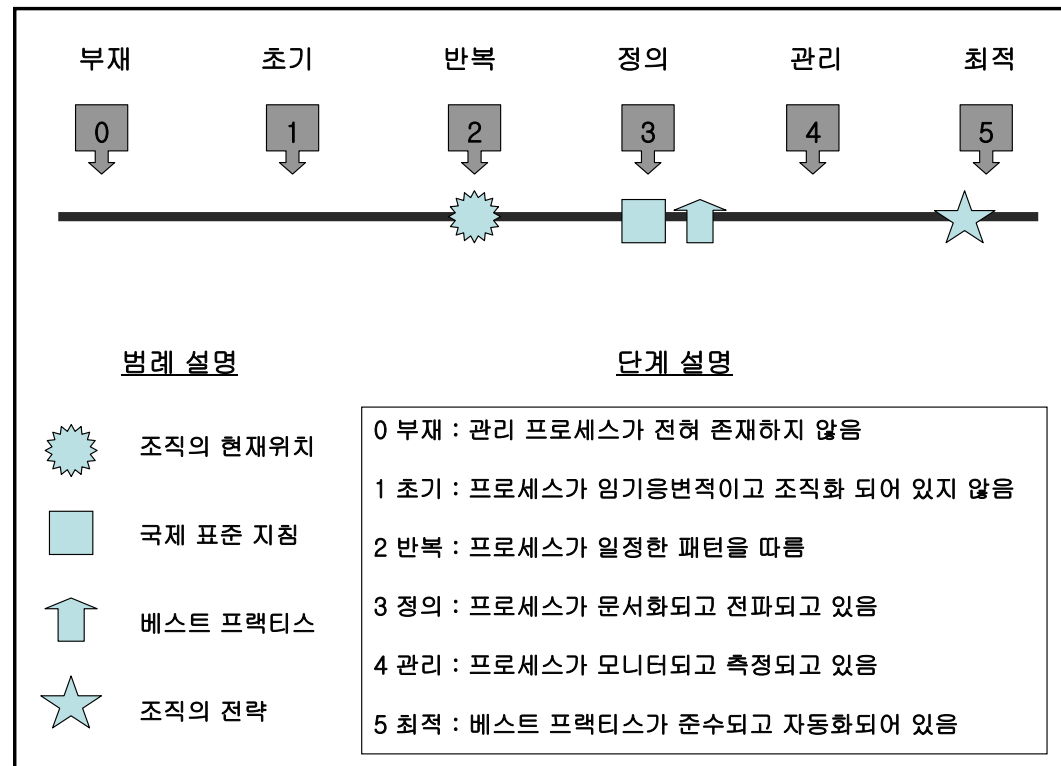
- 0 Non-existent: There is a complete lack of any recognisable IT governance process. The organisation has not even recognised that there is an issue to be addressed and hence there is no communication about the issue.
- 1 Initial /Ad Hoc: There is evidence that the organisation has recognised that IT governance issues exist and need to be addressed. There are, however, no standardised processes, but instead there are ad hoc approaches applied on an individual or case-by-case basis. Management's approach is chaotic and there is only sporadic, non-consistent communication on issues and approaches to address them. There may be some acknowledgement of capturing the value of IT in outcome-oriented performance of related enterprise processes. There is no standard assessment process. IT monitoring is only implemented reactively to an incident that has caused some loss or embarrassment to the organisation.
- 2 Repeatable but Intuitive: There is global awareness of IT governance issues. IT governance activities and performance indicators are under development, which include IT planning, delivery and monitoring processes. As part of this effort, IT governance activities are formally established into the organisation's change management process, with active senior management involvement and oversight. Selected IT processes are identified for improving and/or controlling core enterprise processes and are effectively planned and monitored as investments, and are derived within the context of a defined IT architectural framework. Management has identified basic IT governance measurements and assessment methods and techniques, however, the process has not been adopted across the organisation. There is no formal training and communication on governance standards and responsibilities are left to the individual. Individuals drive the governance processes within various IT projects and processes. Limited governance tools are chosen and

implemented for gathering governance metrics, but may not be used to their full capacity due to a lack of expertise in their functionality.

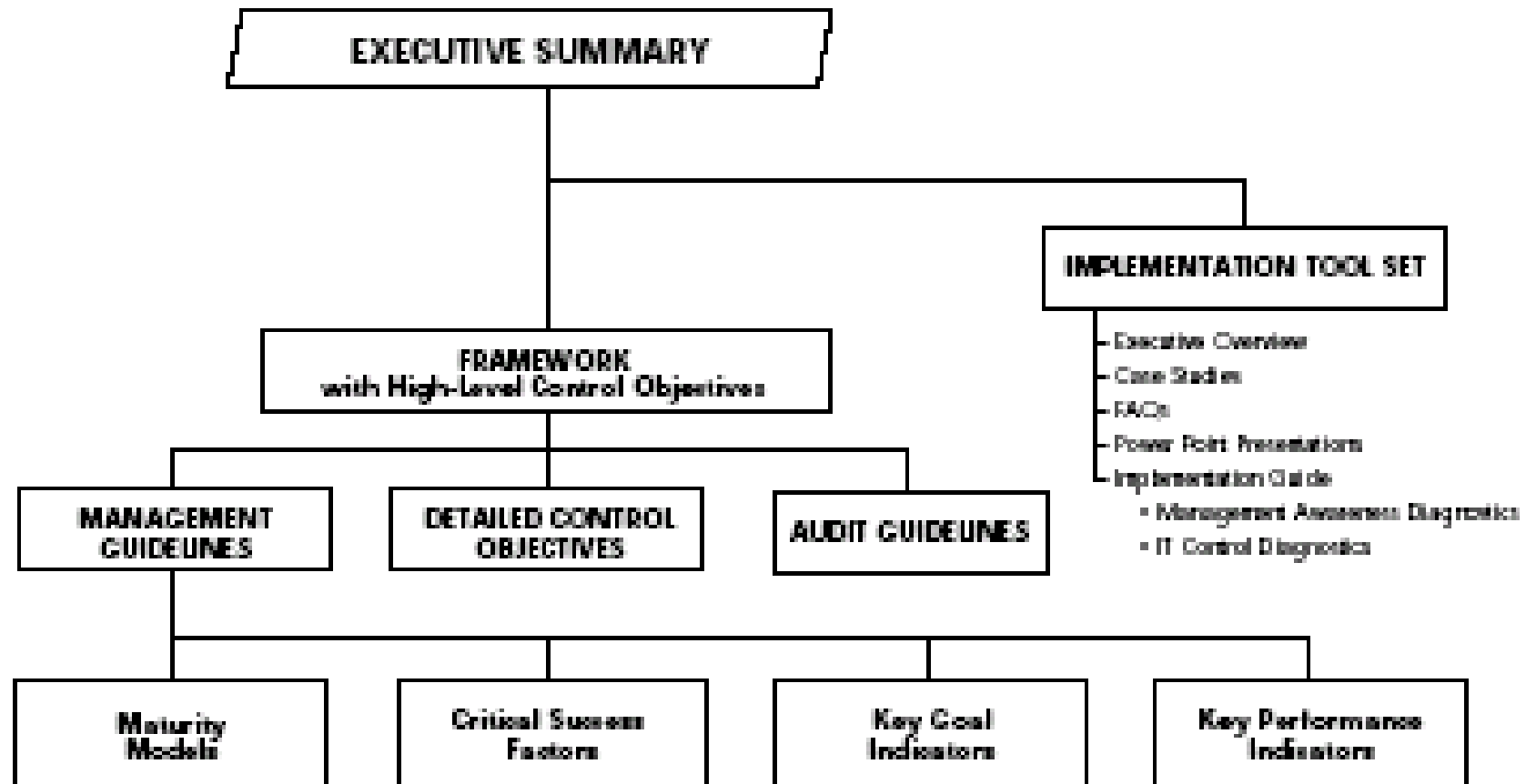
- 3 Defined Process: The need to act with respect to IT governance is understood and accepted. A baseline set of IT governance indicators is developed, where linkages between outcome measures and performance drivers are defined, documented and integrated into strategic and operational planning and implementation. Procedures have been implemented. Management standardised procedures established. Performance governance activities are leading to enterprise-wide measurable, procedures formalisation of existing standardised, using core Balanced Business Score the organization. It is, to get training, to follow it. Root cause analysis is a process are monitored but any deviation, while individual initiative, no management. Nevertheless process performance is rewarded based on key
- 4 Managed and Measured: There is a clear understanding of IT governance supported by formal training and understanding of who it is defined and monitored agreements. Responsibility ownership is established the business and with the processes is based primarily understanding and it is compliance with process stakeholders are of IT and the opportunity defined tolerances under Action is taken in many processes appear not to

efficiently. Processes are occasionally improved and best internal practices are enforced. Root cause analysis is being standardised. Continuous improvement is beginning to be addressed. There is limited, primarily tactical, use of technology, based on mature techniques and enforced standard tools. There is involvement of all required internal domain experts. IT governance evolves into an enterprise-wide process. IT governance activities are becoming integrated with the enterprise governance process.

governance requirements. All problems and deviations are root cause analysed and efficient action is expediently identified and initiated. IT is used in an extensive, integrated and optimised manner to automate the workflow and provide tools to improve quality and effectiveness. The risks and returns of the IT processes are defined, balanced and communicated across the enterprise. External experts are leveraged and benchmarks are used for guidance. Monitoring, self-assessment and communication about governance

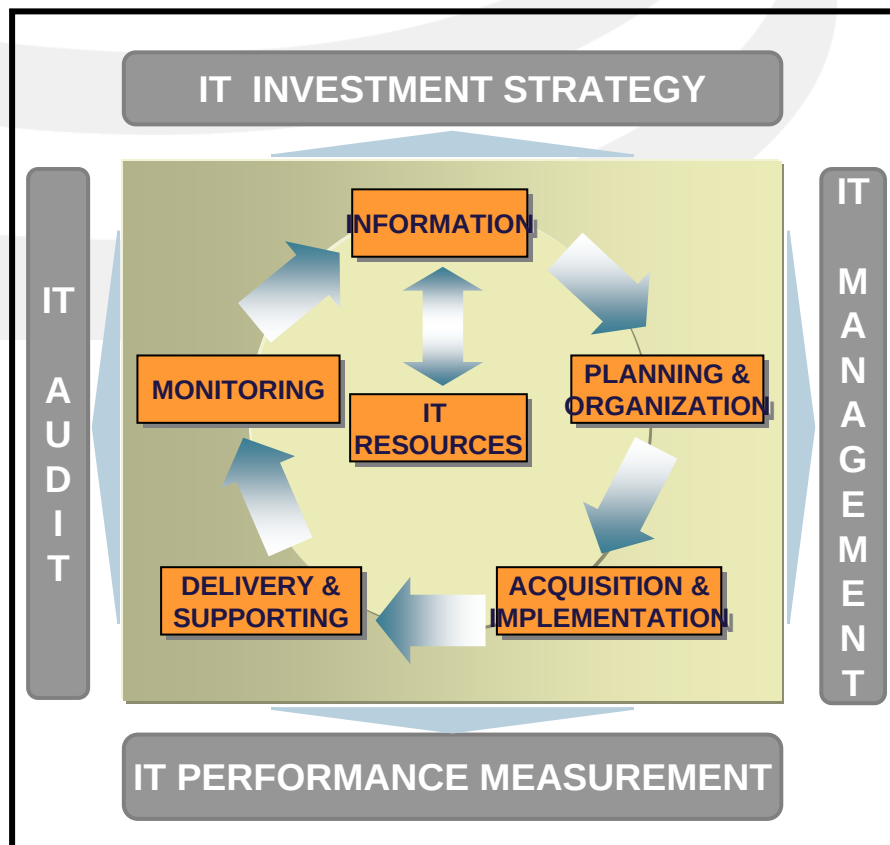


COBIT Family of Products



IT Governance팀은 IT Life Cycle관점에서 IT Investment Strategy, IT Audit, IT Performance Measurement, IT Management 영역의 서비스를 제공함

IT Governance Service Model



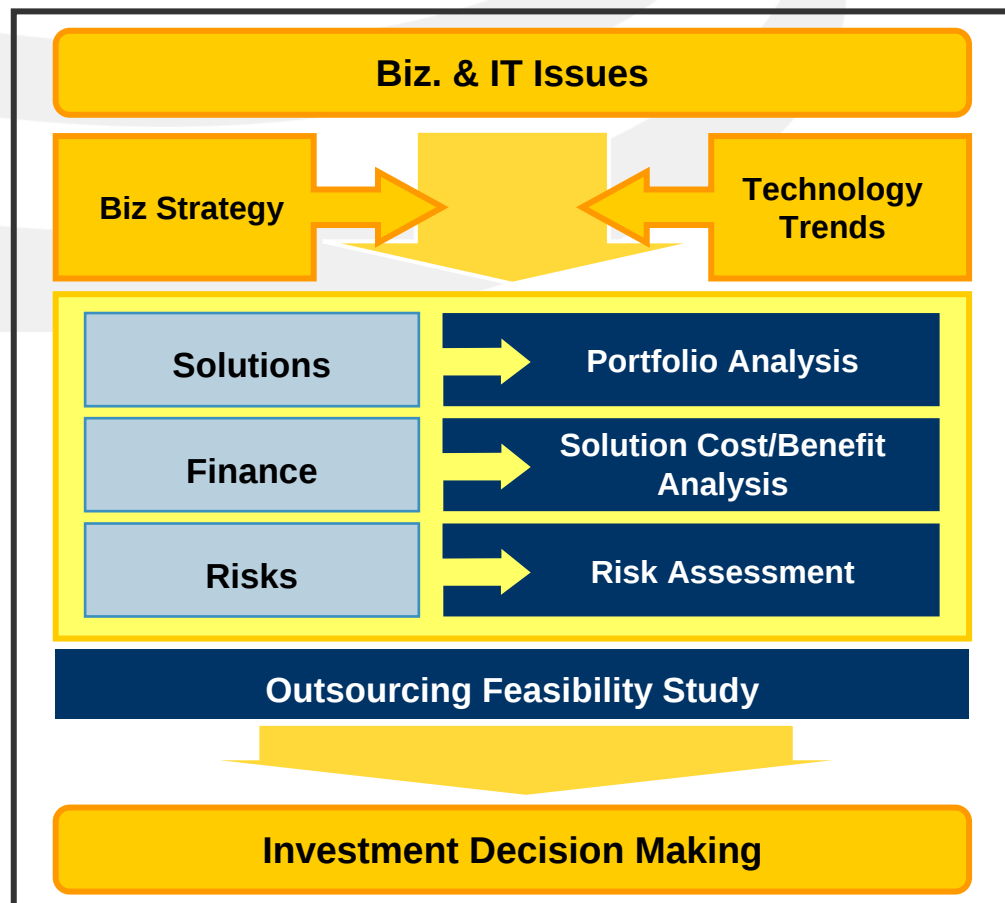
Service Offerings

Service Offerings	Description
IT INVESTMENT STRATEGY	고객의 Biz & IT Issues를 해결할 수 있는 Solution에 대하여 경영층 관점의 투자 의사결정을 지원
IT AUDIT	고객의 IT 개선방향을 제시하기 위한 수준 진단 및 Outsourcing 수행조직의 서비스 수준 진단
IT PERFORMANCE MEASUREMENT	전사적인 IT 투자효과 및 효율적인 관리를 위한 IT 성과측정 지표 개발 및 평가
IT MANAGEMENT	비즈니스 및 IT 전략에 부합할 수 있는 People, Process, Quality 관리 체계 수립

Reference : IT Governance Institution, CobiT 3rd Edition, July, 2000

Biz Strategy와 Technology Trend를 고려하여 고객의 Biz & IT Issues를 해결할 수 있는 Solution에 대하여 경영층 관점의 투자의사결정을 지원하는 컨설팅을 제공함

IT Investment Strategy Framework



상세 Service Offering

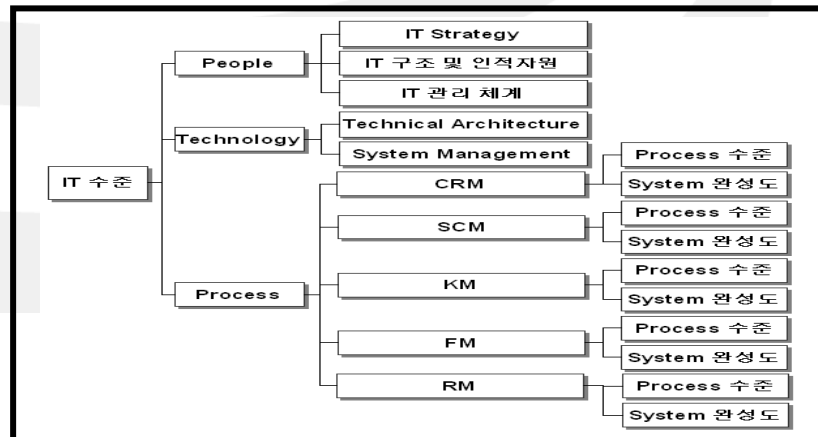
- **Portfolio Analysis**
 - IT Domain별로 Trend 분석 및 Quick 진단을 통한 최적의 Solution도입 방향 제시
- **Solution Cost/Benefit Analysis**
 - Solution 대안별 Cost/Benefit 분석을 통한 도입 의사결정 지원
- **Risk Assessment**
 - IT 투자에 대한 Technology, Security, Continuity, Regulatory 등 Risks에 대한 정성적/정량적 평가
- **Outsourcing Feasibility Study**
 - ITO 및 BPO의 Cost/Benefit 분석과 예상이슈 해결방안 제시

기대효과

- IT 투자가 필요한 영역에 대한 신속한 방향제시
- Cost, Benefit, Risk에 대한 분석으로 경영층의 의사결정 지원
- Outsourcing 사업의 Door Open 역할 수행

IT 수준(Customer) 및 IT 서비스(IT Service Provider) 수준에 대한 객관적인 평가를 통해 조직의 IT 투자/관리 및 IT 서비스 수준 향상을 위한 방향성을 제공함

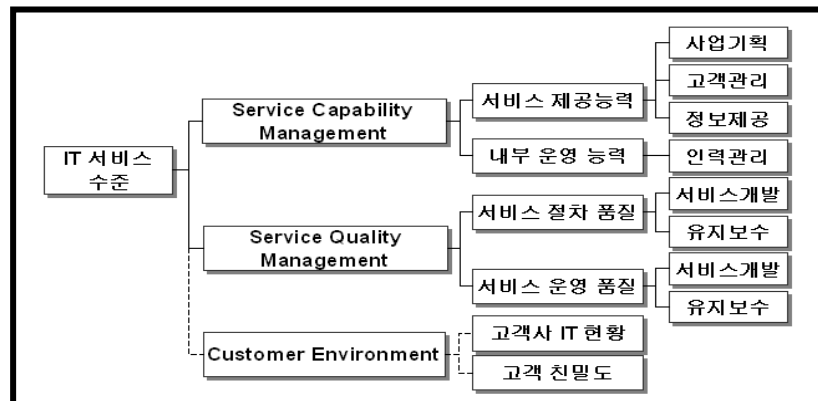
Corporate IT Audit Framework



상세 Service Offering 및 기대효과

- 상세 서비스 Offering
 - Corporate 규모 조직의 IT 수준(인력, 기술, 프로세스 성숙도 등) 진단
- 기대효과
 - IT 인적 자원의 수준, IT 기술 수준, IT와 Business Processes의 정합성의 객관적 평가를 통한 IT 투자 및 관리의 방향성 정립

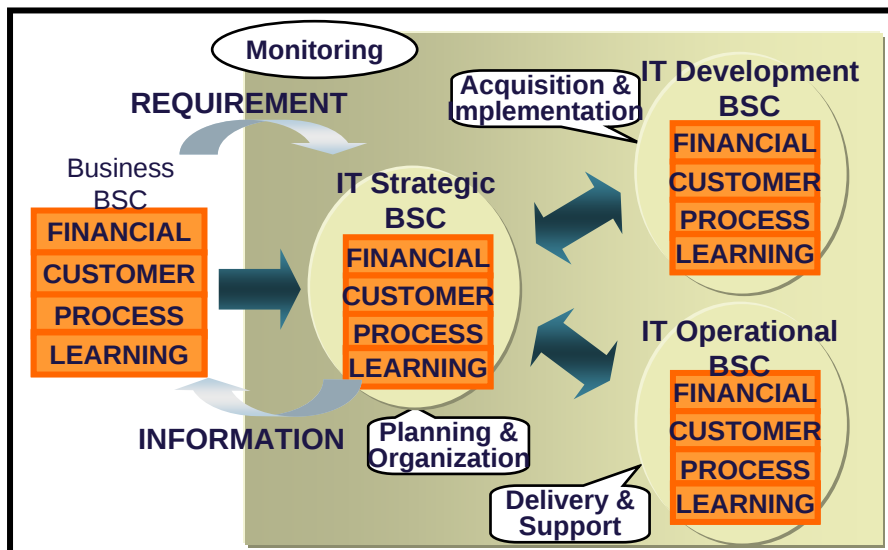
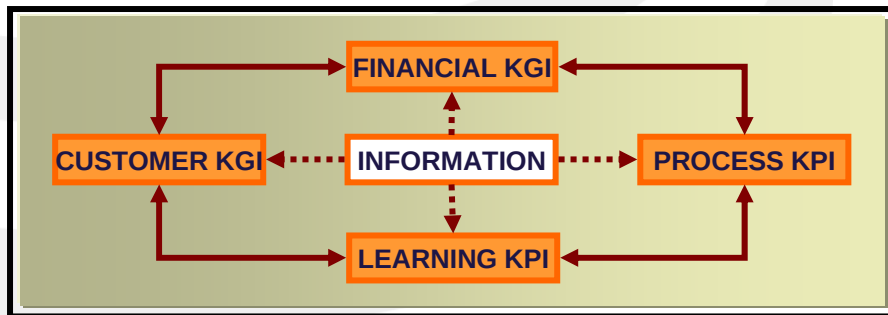
IT Service Organization Audit Framework



- 상세 서비스 Offering
 - IT(IT기획/SI/SM) 조직의 IT 업무/서비스 수준(조직 능력, 품질수준) 진단
- 기대효과
 - 서비스 능력, 품질 수준의 객관적 평가를 통한 IT 서비스 수준 향상을 위한 방향성 정립

IT Performance Measurement Framework을 기반으로 IT의 Value를 정량화하여 관리하기 위한 방안을 수립함

IT Performance Measurement Framework



상세 Service Offering

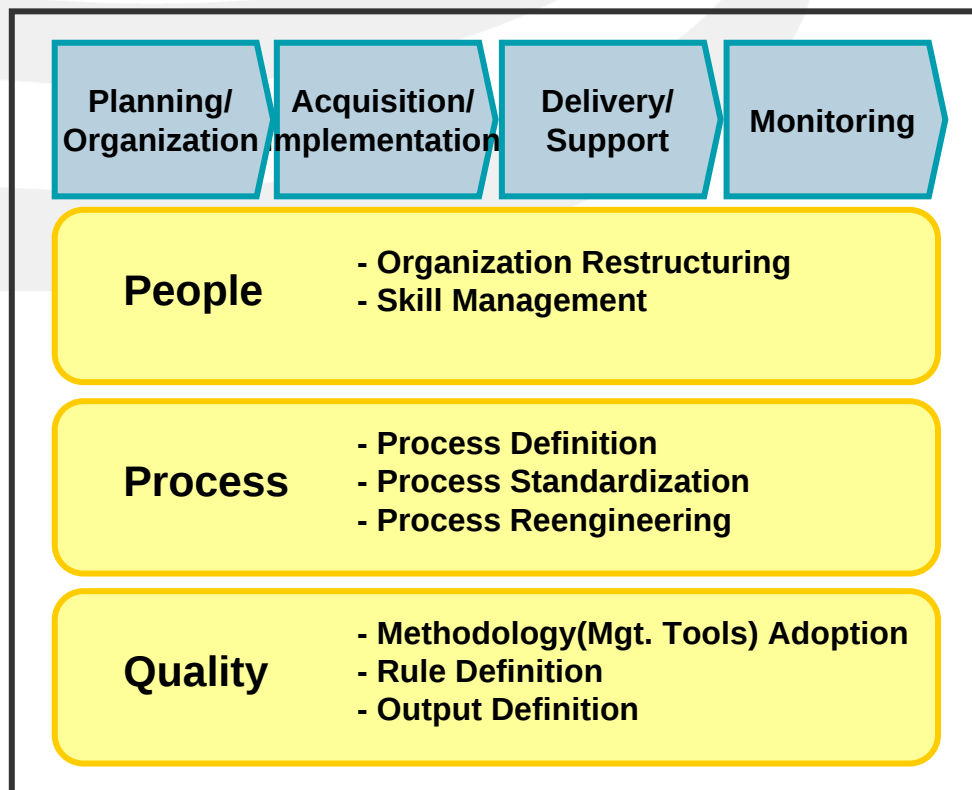
- KGI(Key Goal Indicator) 개발 및 평가
 - Measure of outcome (“What”)
 - ROI 등의 Financial KGI
 - 고객만족도 등의 Customer KGI
- KPI(Key Performance Indicator) 개발 및 평가
 - Measure of Performance (“How well”)
 - Cycle Time 등의 Internal Process KPI
 - Employee Knowledge 등 Learning & Innovation KPI
- BSC(Balanced Scorecard) 개발 및 평가
 - KGI와 KPI를 Package화 한 Measurement Tool

기대 효과

- IT Value의 정량적인 관리 방안 제시
- 강,약점에 대한 상대적 비교, **Benchmarking** 가능
- 지표 상호 연관성을 고려한 종합적 관점에서 관리 가능
- 지속적 **Monitoring**을 통한 신속한 원인분석, 대응 가능

조직 전략에 부합하는 IT 관리 수행체계 정립을 통해 고객 Business의 수행효율 향상, IT 관리활동 품질 향상 및 실질적 IT 관리비용 절감 방안을 제공함

IT Management Framework



상세 Service Offering

- 신규 IT Mgt. 조직 체계 및 R & R 정립
- IT 인력의 **Skill Set** 정의, **Skill** 향상 방안 수립
- IT Mgt. 프로세스 정립 및 **Reengineering**
- 복수 IT Mgt. 조직에 대한 프로세스 표준화
- IT Mgt. 방법론/Tool 비교 분석, 도입 지원
- IT Mgt. 항목 결정, 상세 지침/절차 수립 및 산출물 정의를 통한 IT Mgt. 인증 획득 지원

기대효과

- 조직의 전략에 부합하는 IT 관리 체계 정립
- **Business**와 IT의 정합성 향상을 통한 **Business** 수행 효율 향상
- IT 관리 기술 수준의 향상
- IT 관리 활동의 품질 향상
- IT 관리 비용 절감

성공적인 실행을 위해서는?

최고경영진이 적극 참여하라

명칭	■ IT 전략 위원회 (IT Strategy Committee)
구성	■ 이사회 구성원 ■ 전문가 (비 이사회 구성원)
책임	■ 다음 주제에 대한 조언과 방향성 제시 - IT 개발에 대한 비즈니스 관점의 타당성 - 비즈니스 방향성에 대한 IT의 연계 - 전략적 IT 목적의 달성 - 전략적 목적에 부합하는 IT 리소스, 기술, 인프라의 가용성 - IT 비용의 효율적 활용 - 외부 IT 소싱의 역할 및 가치 창출 - IT 투자의 위험, 성과, 경쟁력 - 주요 IT 프로젝트의 진도 - IT의 비즈니스에 대한 공헌 (약속한 비즈니스 가치 제공) - 가능한 IT 위험 (규제와 관련된 위험 포함) ■ IT 운영에 대한 전략적 방향성 제시
권한	■ 이사회와 운영 조직에게 IT 전략과 관련하여 조언 ■ 현재 및 미래의 전략적인 IT 이슈 검토 및 승인

성공적인 실행을 위해서는?

최고경영진이 적극 참여하라

명칭

- IT 운영 위원회 (IT Steering Committee)

구성

- 책임 경영진
- CIO
- 현업 경영진 (주요 사용자)
- 필요한 주요 조연자 (IT, 진단, 제도, 재무 등)

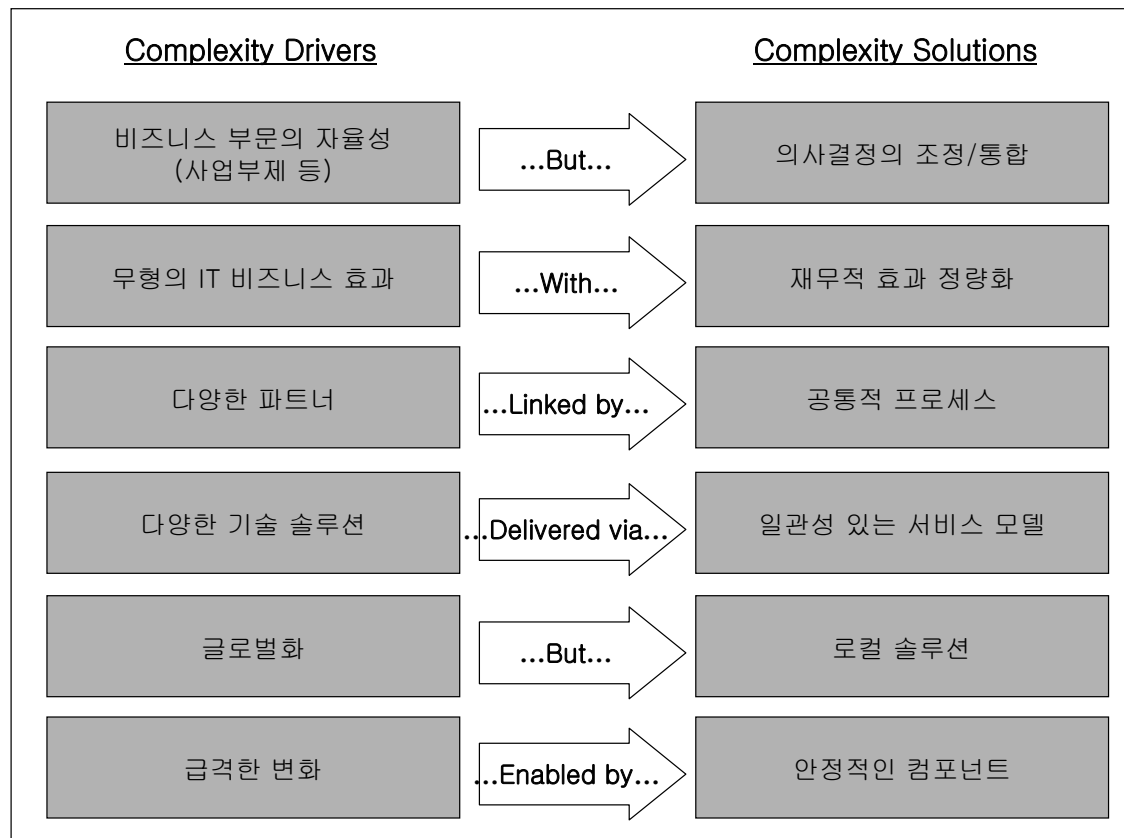
책임

- IT 지출 수준 및 비용 할당 결정
- 기업 IT 아키텍처 조정, 승인
- 프로젝트 계획 및 예산, 우선 순위, 마일스톤 승인
- 적절한 자원 확보, 할당
- 프로젝트가 지속적으로 현업 요구사항을 충족시키도록 유도
- 약속된 가치와 산출물이 정해진 기간과 예산 내에서 나오는지 검토
- 각 IT 영역, 프로젝트 간에 발생하는 자원 및 우선 순위 조정
- 전략 계획의 변화(우선 순위, 펀딩, 기술 접근, 자원 등) 권고, 요청
- 전략적 목표를 프로젝트 팀들에게 전달

권한

- 경영진이 IT 전략을 전달하는 것을 지원
- IT 서비스 및 IT 프로젝트에 대한 일상적인 운영 감독
- 실제 이행에 중점

복잡성이 증가할수록 원칙이 중요해진다.



□ 복잡성의 효과적인 관리를 위해 원칙중심의 문화가 중요

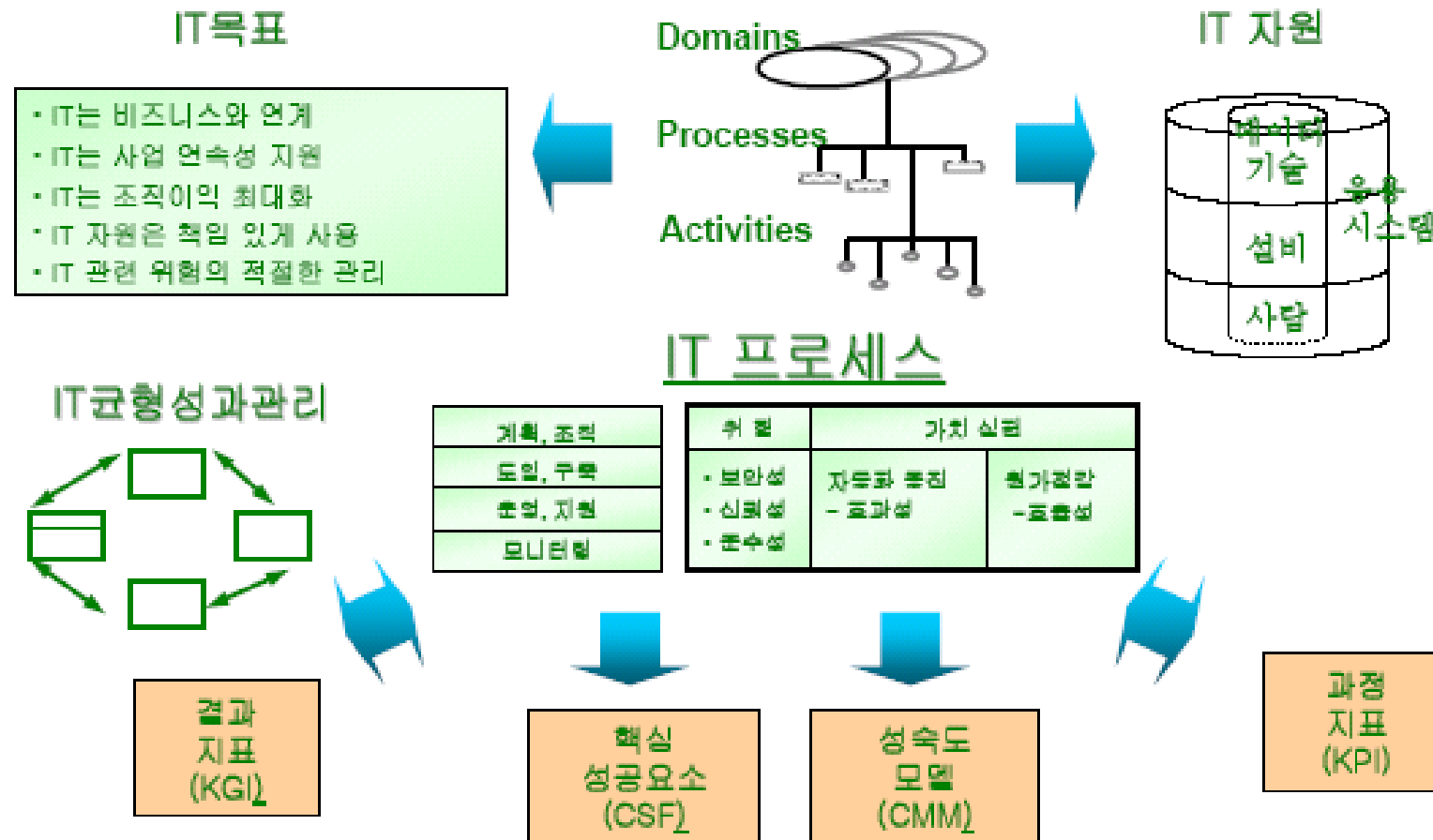
- 원칙을 잘 이해하고 있는 인재의 육성과 원칙의 공유 및 실행을 통해 정착

□ IT 거버넌스의 목적은 원칙으로 구체화

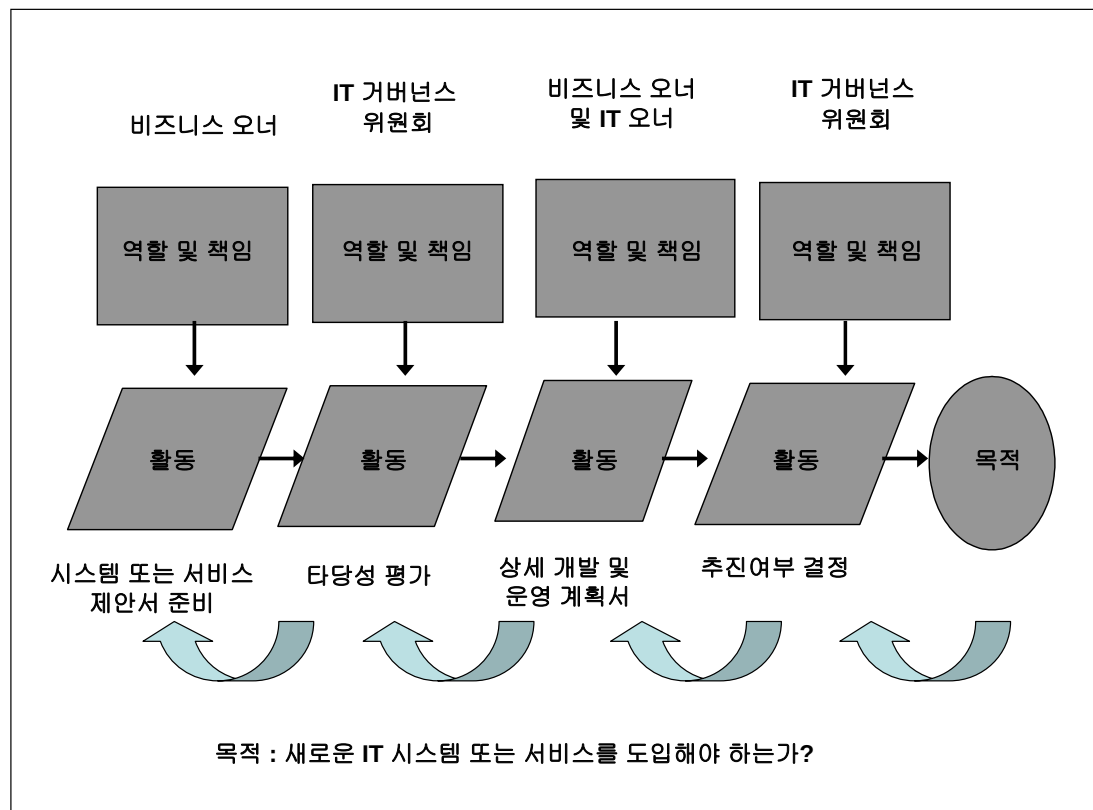
- 솔루션 관점의 원칙(IT의 비전, 미션, 역할)
- 기술적 관점의 원칙(상위개념의 IT 아키텍처 원칙)

성공적인 실행을 위해서는?

대상영역 정의, 성과측정지표를 개발하라



목적에 따른 의사결정 단계와 방법의 명확화가 필요함

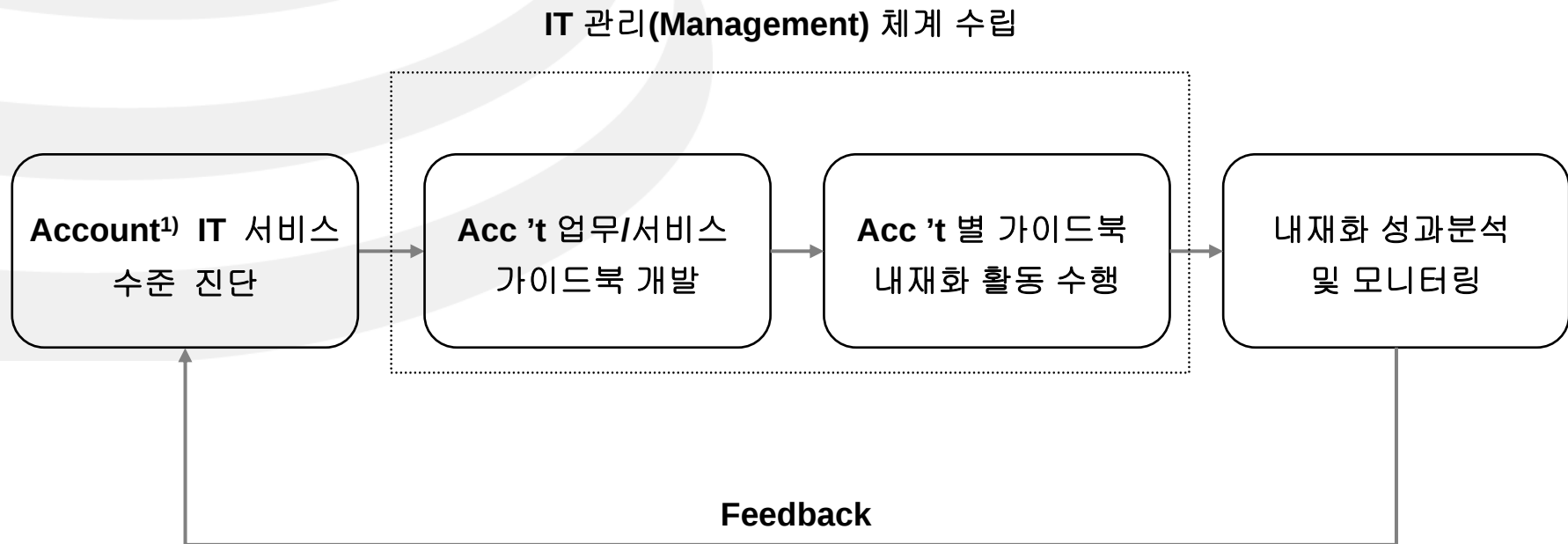


- 목적
- 단계(시기)
- 투입요소
- 산출물
- 활동
- 역할과 책임

성공적인 실행을 위해서는?

기업특성에 맞는 스타일을 찾아라

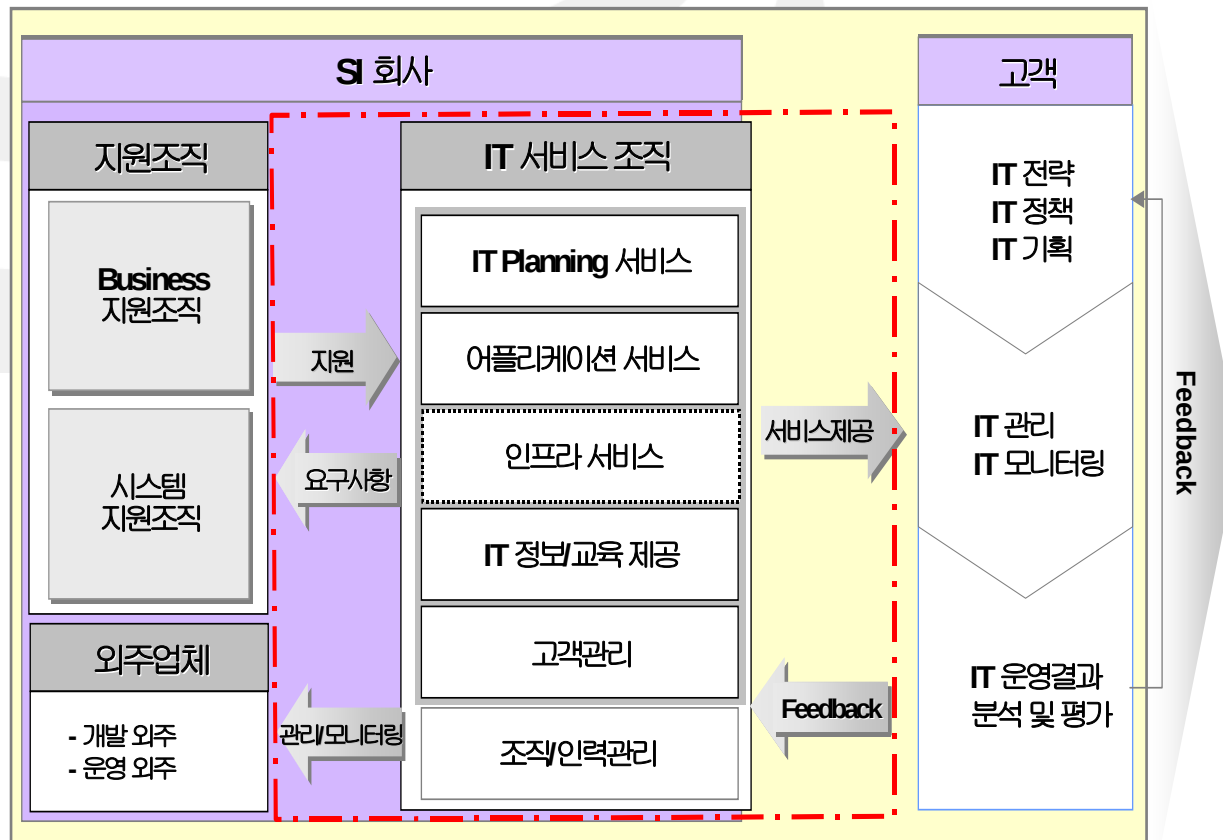
구분	유형특성	시너지형 기업 (Synergistic)	민첩형 기업 (Agile)	자율형 기업 (Autonomous)
기업 유형별 특성	비즈니스 프로세스	• 사업부간 표준화와 통합	• 모듈화, 적응성, 결합용이성	• 독립성, 고유성
	조정 스킬	• 중복성 제거, 시너지 의무화	• 전사적 현장 대응력	• 사업부별 혁신과 경쟁력
	조정 시스템	• 전사차원의 전략에 초점을 맞춘 중앙집권화	• 전사전략내에서 사업부 환경 고려한 연방화	• 재무, 위험관리를 제외한 분권화
	정보 및 정보 시스템	• 인프라 통합, 서비스 공유	• 중앙 통제하의 모듈화	• 사업부별 인프라 (전사차원 최소화)
기업 유형별 IT 거버넌스	의사결정	• 비즈니스와 IT 경영진간 밀접한 관계 통한 전사적 의사결정 • 하향식의 의사결정	• 특정 목적을 위해 비즈니스와 IT리더 연합 • 조직내 조정체계 및 학습문화 강조	• 사업부 또는 비즈니스 오너별 IT 운영 • 사업부별 독립적 의사결정
	주요 메커니즘의 Focus	• 명확하고 체계적인 의사결정 프로세스 • 경영진/이사회 차원의 위원회 • 전사적인 프로세스/ 인프라의 통합화, 표준화	• IT 원칙의 폭넓은 적용 • IT 프로젝트의 비즈니스 오너십 • IT-비즈니스 교육프로그램 • 투명성 및 의사소통	• CIO가 사업부별로 협상 • 베스트 프랙티스 확산에 의한 표준화 • 사업부와의 SLA 운영



1) Account : SM 업무를 담당하는 IT 서비스 조직

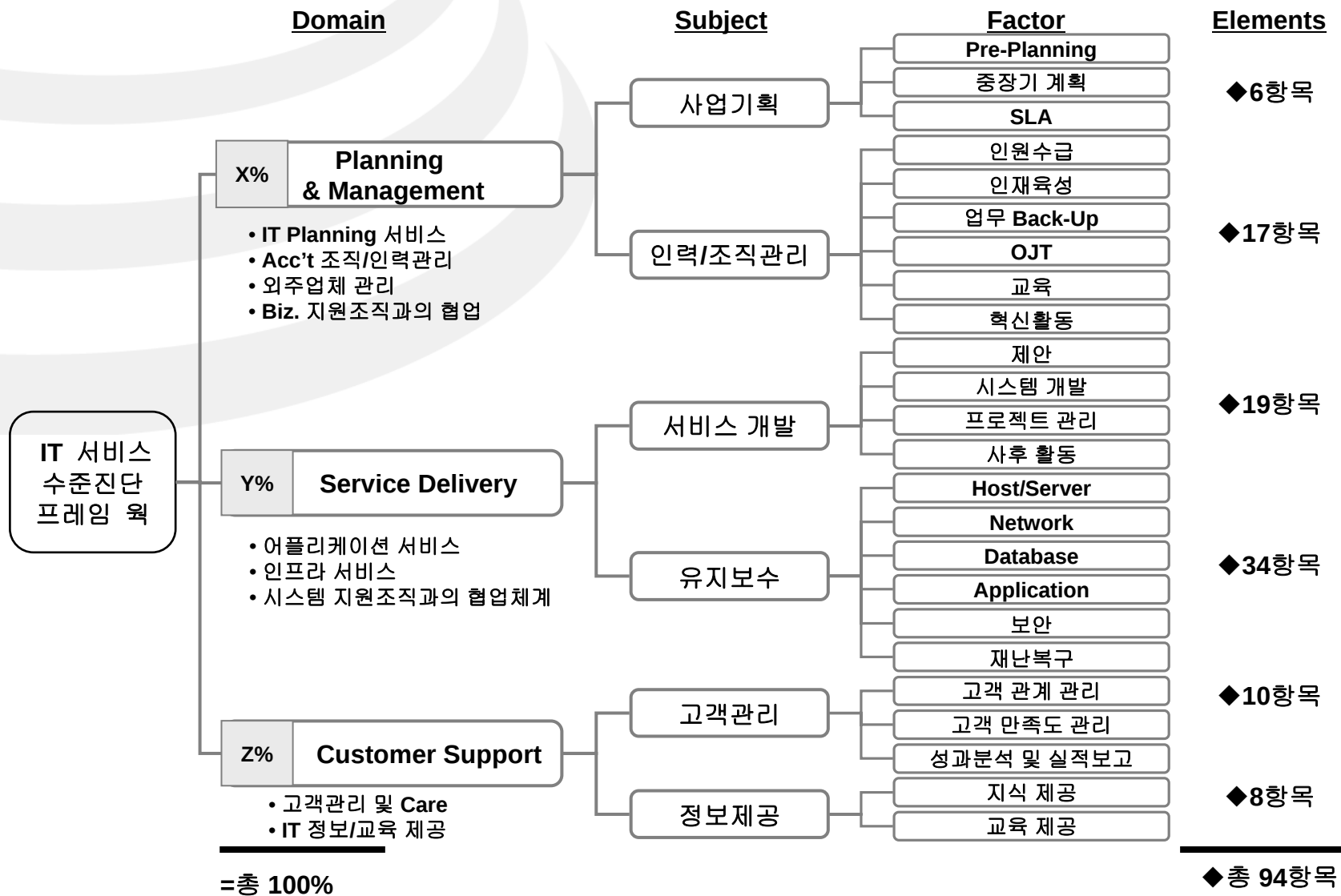
IT 서비스 수준 진단

기대효과



- IT 서비스 조직 표준 업무/서비스 프로세스 정착
- Acc't¹⁾ 개선활동 수행을 통한 업무/서비스 수준 향상
- 고객의 체감/기대 서비스 수준 파악 및 기대수준 달성 방안 도출/이행을 통한 고객만족도 제고
- 서비스 수준 향상을 통한 대고객 신뢰, IT Leadership 및 Long Term Relationship 확보

1) Acc't : SM 업무를 담당하는 IT 서비스 조직



Acc't IT 서비스 수준 진단 설문

Domain : Planning & Management

소속 :

성명 :

직위 :

연락처 :

일자 :

모든 질문에 답변하는 것이 중요합니다. 각 질문에 대한 답변을 확신할 수 없는 경우, 현 상황을 가장 잘 반영하는 척도에 응답하여 주십시오.

Subject : 사업기획

Factor : Pre-Planning

세부항목		응답							
1.1.1.1.1	Pre-Planning의 지침이 명확히 수립되어 있으며, 지침에 따른 Pre-Planning이 실행되고 있습니까?	N/A	1	2	3	4	5	6	7
1.1.1.1.2	Pre-Planning에서 도출된 사업항목 중 당해년도의 고객 사업계획에 반영된 항목의 비율은 얼마입니까?	N/A	1	2	3	4	5	6	7
1.1.1.1.3	고객사 정보화 방향 제시를 위하여 선진사례(국내/해외)의 Benchmarking을 실시하고, 분석자료를 작성하여 고객에게 제시	N/A	1	2	3	4	5	6	7

Factor : 중장기계획

세부항목		응답							
1.1.1.2.1	전사 또는 사업본부의 Vision을 참조하여 팀내 Vision을 수립/공유하고 있습니까?	N/A	1	2	3	4	5	6	7

Factor : SLA 체계

세부항목		응답							
1.1.1.3.1	SLA 항목을 관리하고 있습니까?	N/A	1	2	3	4	5	6	7
1.1.1.3.2	SLA 체결을 위하여 Acc't의 구체적인 활동이 이루어지고 있습니까?	N/A	1	2	3	4	5	6	7

▶ ▶ \ Planning & Management / Service Delivery / Customer Support /

◀ ◀

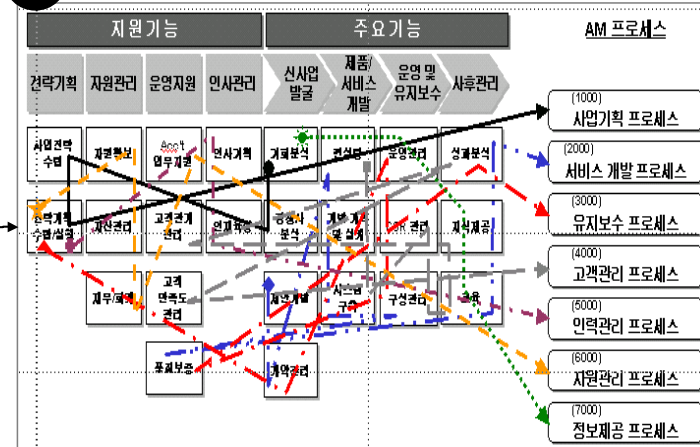
Audit Guide Example

Biz./Service Level

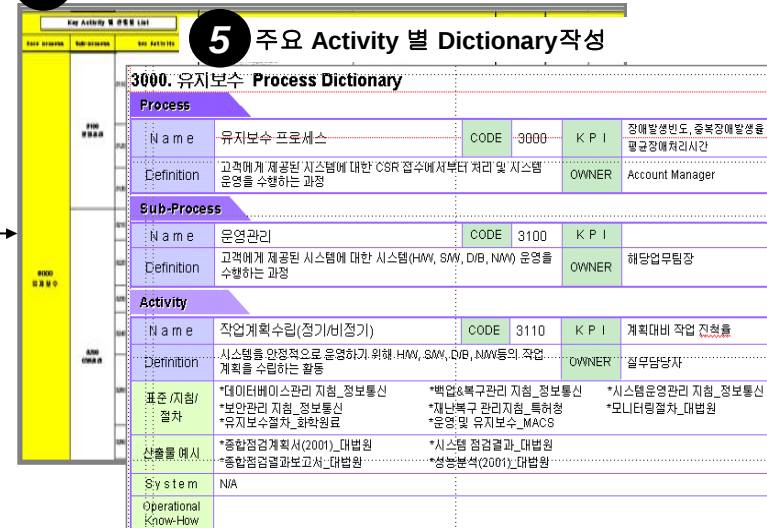
Domain : Planning & Management		Subject : 연혁/조직관리		Factor : 연별 수급																						
Element	필요 기술 정의서			해당 여부 : ☐ Yes ☐ No																						
Question (1.12.1.3)	서비스 제공에 필수적인 필요 기술이 정의되어 있습니까?			No 업 경 우 사 유																						
Audit Point	■ 팀 업무에 필요한 필요 기술 정의 여부 ■ 서비스 영역별 세부 필요 기술 정의 여부 ■ 핵심 기술의 별도 정의 여부 ■ 향후 필요 기술 정의 여부			응답 척도																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>대상자</th> <th>방식</th> <th>증빙자료명</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> ■ Team Leader ☒ ■ 종간관리자 ☐ ■ 실무자 ☐ </td> <td> ■ 설문지 ☒ ■ Interview/심사 ☒ </td> <td> ■ 필요기술 정의서(합의업체 인력의 필요 기술 정의서 포함) ■ 인력/프로젝트별 Skill 정의서 ■ 고객 정보와 추진계획 관련 자료 </td> </tr> <tr> <td colspan="3">Key Fact & 개선안</td> </tr> <tr><td colspan="3"></td></tr> <tr><td colspan="3"></td></tr> <tr><td colspan="3"></td></tr> <tr><td colspan="3"></td></tr> </tbody> </table>				대상자	방식	증빙자료명	■ Team Leader ☒ ■ 종간관리자 ☐ ■ 실무자 ☐	■ 설문지 ☒ ■ Interview/심사 ☒	■ 필요기술 정의서(합의업체 인력의 필요 기술 정의서 포함) ■ 인력/프로젝트별 Skill 정의서 ■ 고객 정보와 추진계획 관련 자료	Key Fact & 개선안															☐ 1	필요 기술 정의가 수립되어 있지 않음
				대상자	방식	증빙자료명																				
				■ Team Leader ☒ ■ 종간관리자 ☐ ■ 실무자 ☐	■ 설문지 ☒ ■ Interview/심사 ☒	■ 필요기술 정의서(합의업체 인력의 필요 기술 정의서 포함) ■ 인력/프로젝트별 Skill 정의서 ■ 고객 정보와 추진계획 관련 자료																				
				Key Fact & 개선안																						
☐ 2																										
☐ 3	필요 기술 정의를 수립하고 있으나, 각 서비스 영역별 세부 필요기술은 정의되어 있지 않음																									
☐ 4																										
☐ 5	서비스 영역별 필요기술이 정의되어 있으며, 핵심기술도 별도로 정의되어 있음																									
☐ 6																										
☐ 7	향후의 고객 정보와 추진계획을 반영한 필요기술이 별도로 정의되어 있음																									

업무/서비스 가이드북 개발

2 핵심 프로세스 도출

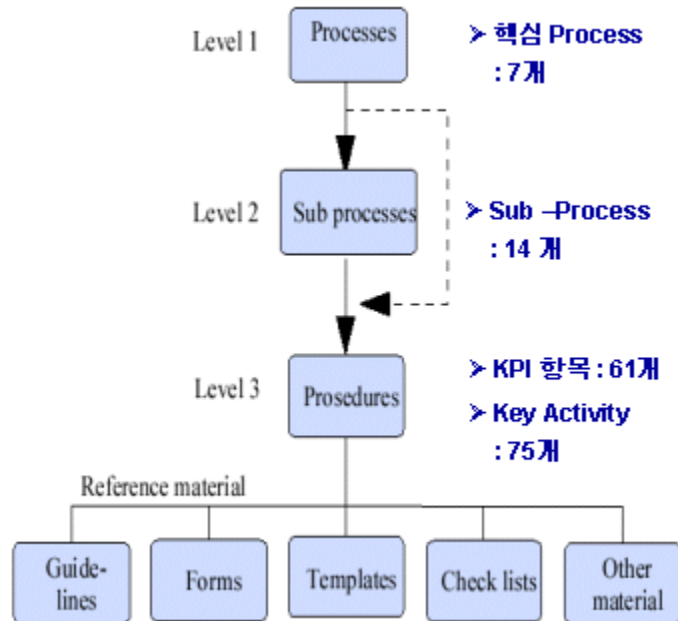


4 표준양식 정리/개발 및 KPI 도출



사례는?

업무/서비스 가이드북 개발

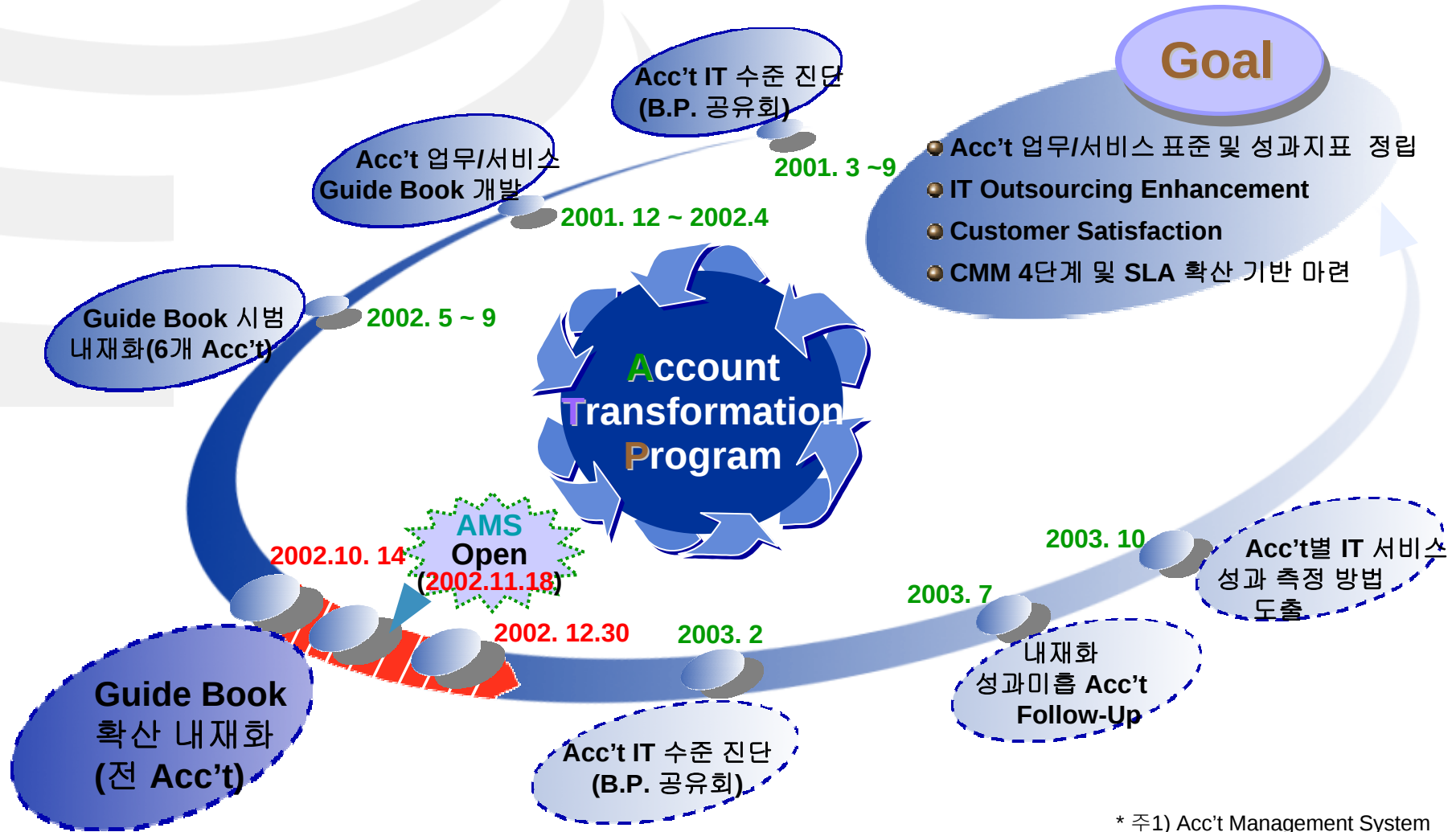


Acc't 프로젝트 개요	사업기획 프로세스	서비스개발 프로세스	유지보수 프로세스
000 개요 0100 사업추진배경 0110 Acc't 연혁 0120 고객의정보화현황 0130 IT아웃소싱의 필요성 0200 사업의 목적 0300 사업의 범위 0400 사업추진조직 0410 조직운영전략 0420 추진조직체계	1010 pre-planning 1020 사업기획 분석 1030 중장기계획 수립 1040 SLA 협의/결정 1050 사업계획수립(년단위)	2010 고객요구사항 분석 2020 제안계획 2030 제안서 작성 2040 계약 2050 시스템구축 2060 프로젝트 관리 2070 이행평가 2080 SM 표준산출물 정리 2090 Lessons Learned 활동	3100 운영관리 3110 작업계획수립 (정기,비정기) 3120 구성관리 3130 장애리스트 작성 3200 CSR 관리 3210 CSR 요청 및 접수 3220 CSR 분석 및 내부검토 3230 작업공정계획수립 및 수정 3240 시스템수정 및 산출물작성 3250 테스트(연계시험) 3260 내부승인 3270 Happy Call
고객관리프로세스	인력관리 프로세스	자원관리 프로세스	정보제공프로세스
4100 고객관계 관리 4110 VOC 등록 4120 VOC 접수 4130 원인 및 처리결과 등록 4140 VOC 실적보고(월간) 4200 고객만족도 관리 4210 고객접점 확보 4220 의사소통채널 관리 4230 고객만족도 조사/분석 4240 서비스만족도 분석 4250 개선계획 수립 4260 이행 및 성과분석 4300 성과분석 및 실적보고 4310 SLA지표 제공 4320 실적종합분석 및 정리 4330 운영업무보고(주간,월간)	5100 인력수급 5110 업무/프로젝트 인력계획 5120 필요인력 조건정의 5130 신규인력 채용요청 5140 사내승원 요청 5150 Skill 검토/인원선정 5160 Acc't 면접 실시 5170 채용/전배결정 5200 인재육성 5210 개인 업무 목표 설정 5220 경력개발 계획 수립 5230 BackupPlan 5240 육성면담 5250 내외부교육 5260 OJT 실시 5270 Skill inventory 입력 5280 평가 및 Feedback	6100 구매관리 6110 Costing/Pricing 6120 구매요청 6130 접수 6200 협력업체관리 6210 인원조회/수배 6220 계약서입력 6230 접수 6240 업체/인원 종합평가 6300 자산/Resale유지보수관리 6310 Costing 요청 6320 계약체결 6330 접수 6400 자산관리 6410 자산리스트 6420 자산이동 6430 자산매각 6440 자산폐기 6500 재무&회계관리 6510 예산편성 6520 실행예산집행 6530 계약체결 6540 매입계약	7100 지식제공 7110 정보기획 분석 7120 정보요청 이관 7130 정기 지식제공계획 수립 7200 교육제공 7210 교육정보 제공 7220 교육결과 통보 및 실적보고

사례는?

가이드북 내재화





과제 영역별 효과

Acc't업무 서비스

Guide Book



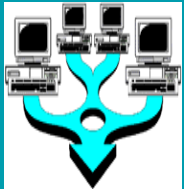
표준 프로세스 중심의 Acc't 운영 관리

Acc't 업무성과지표 확립

Acc't 업무분석 One-Click Answers

Acc't 간 Operational Know-How 공유

AMS 구축



효율적 현장업무 관리지원 가능

Acc't 현장업무의 정량적 실적수집 가능

AMS-EIS 구축을 통한 통합성과관리

대고객 서비스 수준 제고

ATP 내재화 프로그램



전사 업무 표준화 정착

Acc't Communication 활성화

혁신을 위한 구성원의 Mind 제고

ATP 기대효과



자사

- ❖ Acc't 업무/서비스의 생산성 및 관리 /Monitoring 효율 향상을 위한 지원 수단의 확보
- ❖ 사내 Acc't 업무/서비스 개선, 혁신
- ❖ IT Outsourcing 사업의 장기적 경쟁력 확보



Acc't

- ❖ 대고객 서비스 체계 개선을 통한 서비스 수준 제고
- ❖ 지속적 프로세스개선을 통한 선진화된 IT 운영 Model 수립



고객

- ❖ Acc't 활동 및 결과에 대한 평가 가능
- ❖ 고객사의 IT Strategy Supporting을 위한 서비스 및 정보 제공
- ❖ 고객사와 품질에 대한 명확한 합의 및 원활한 의사소통 가능

“IT is an integral part of the Business”

“IT governance is an integral part of enterprise governance”

- ❑ 일회성이 아닌 지속적 수행 필요
- ❑ 프로세스 변화와 함께 문화적 변화 수반
- ❑ 실행에 옮기기 쉬운 영역부터 점진적인 성공체험

- ❑ 컨설팅 **TOOLS**의 준비, 패키지 상품화 필요
 - 범용: CoBIT
 - Entrue:
 - IT ROI
 - 기업 IT 경쟁력진단
 - ACC'T 진단
 - ITSM 방법론 (ITIL,CMM,eSCM,SVO,ACC'T가이드북 통합중)
 - 향후 준비: IT BSC, ITO 타당성평가

- LG 실트론

1. 관련 서비스 오퍼링 : IT Investment Strategy(Solution Cost/Benefit Analysis)
2. 적용회사(컨설팅) : (주)실트론
3. 년도 : 2003
4. 범위(업무 또는 조직 영역) : R&D 분야의 지식/자료 관리, 프로젝트 관리 업무 솔루션
5. 효과 : 2개 솔루션에 대하여 Benefit Flow Analysis(시스코)를 통하여 실제 업무 수행에 있어서 해당 솔루션이 어떠한 Benefit을 창출하고 있으며, 추가 개선 영역을 도출함으로써 최적의 솔루션 선정 및 설계를 지원함

- 농협 BCP

1. 관련 서비스 오퍼링: Risk Assessment(BCP : Business Continuity Planning)
2. 적용회사(컨설팅): 농협
3. 범위(업무 또는 조직 영역) : 농협 계정계 IT 업무/자산 전반
4. 년도: 2002
5. 효과: 농협 계정계 IT 업무/자산 전반에 대한 Risk Analysis 및 Business Impact를 측정/분석하고
재난복구(Disaster Recovery)계획을 수립함

-외환은행 차세대뱅킹 시스템 ROI 분석

1. 관련 서비스 오퍼링: Performance Measurement(ROI)
2. 적용회사(컨설팅): 외환은행
3. 범위(업무 또는 조직 영역) : 외환은행 차세대뱅킹 시스템 도입에 대한 투자 평가
4. 년도: 2002
5. 효과: 차세대뱅킹 시스템 투자 타당성 평가

- LG실트론 IT Portfolio Management

1. 관련 서비스 오퍼링: IT Investment Strategy (Portfolio Analysis)
2. 적용회사(컨설팅): LG실트론
3. 범위(업무 또는 조직 영역) : 엔트루 IT Portfolio Management 의한 IT Quick 진단
4. 년도: 2002
5. 효과: 기존 IT투자의 정성적 Balance 측정과 이에 따른 향후 투자 방향 제시

- LG실트론 WEB프로젝트

1. 관련 서비스 오퍼링: e-Biz. Strategy
2. 적용회사(컨설팅): LG실트론
3. 범위(업무 또는 조직 영역) : 시스코식 전사적 e-Transformation 전략 수립 및 이행
4. 년도: 2002
5. 효과: 전 사업 부분의 e-Biz플랜 완성 및 Quick Win 과제에 대해 자체 이행

- LG 자매사 BPO

1. 관련 서비스 오퍼링: Outsourcing Feasibility Study
2. 적용회사(컨설팅): 4개 LG 자매사
3. 범위(업무 또는 조직 영역) : 4개 LG 자매사를 대상으로 비핵심프로세스의 Outsourcing을 통한 경쟁력 확보 타당성 검토
4. 년도: 2004
5. 효과: 비즈니스프로세스의 아웃소싱을 통해 LG 자매사의 핵심역량 집중화 및 경쟁력 수준 제고

- LG IT 경쟁력 평가

1. 관련 서비스 오퍼링: **IT AUDIT (Corporate IT Audit)**
2. 적용회사(컨설팅): **24개 LG 자매사**
3. 범위(업무 또는 조직 영역) : **26개 LG 자매사를 대상으로 People, Technology, CRM, SCM, KM, FM 영역의 IT 경쟁력 평가**
4. 년도: **2000, 2001, 2002, 2003**
5. 효과: 4차에 걸친 지속적인 평가와 개선방향 제시를 통해 **LG 자매사의 IT 투자 활성화 및 경쟁력 수준 제고**

- LG CNS Acc't 업무/서비스 수준 진단

1. 관련 서비스 오퍼링: **IT AUDIT (IT Service Organization Audit)**
2. 적용회사(컨설팅): **LG CNS 42개 IT Service Organization**
3. 범위(업무 또는 조직 영역) : **42개 조직을 대상으로 Planning and Management, System Service, Customer Support 영역의 업무/서비스 수준 진단 및 서비스에 대한 고객의 체감/기대 수준 파악**
4. 년도: **2001, 2003**
5. 효과: 객관적인 서비스 수준 진단 및 고객의 서비스 체감/기대 수준 파악을 통한 전사적/Acc't별 고객 만족도 향상 방안 도출

- KPI 기반의 IT 수준 평가

1. 관련 서비스 오퍼링: IT Performance Measurement(프로세스 KPI측정/평가)
2. 적용회사(컨설팅): 4개 LG자매사
(LG증권, LG카드, LG전자, LG화학)
3. 범위(업무 또는 조직 영역): CRM 프로세스 평가(LG증권/카드), SCM 프로세스 평가(LG전자/화학)
4. 년도: 2003
5. 효과: IT가 지원하는 주요 프로세스에 대한 성과지표 측정/평가/분석을 통해 IT의 프로세스 지원도 제고

- LG Philips LCD의 IT 성과 평가

1. 관련 서비스 오퍼링: IT Performance Measurement (ROI, 고객만족도, 프로세스 KPI, Learning KPI, IT BSC)
2. 적용회사(컨설팅): LG Philips LCD
3. 범위(업무 또는 조직 영역): LG Philips LCD를 대상으로 IT 서비스의 운용성과에 대한 비즈니스 측면에서의 가치평가 체계 구축
4. 년도: 2003
5. 효과: IT 서비스가 주는 Biz 측면의 영향에 대한 이해 제고 및 향후 SLA 계약 및 운영 고도화 기반 마련

<실트론 ROI>

1. 관련 서비스 오퍼링: Performance Measurement(ROI)
2. 적용회사(컨설팅): LG실트론
3. 범위(업무 또는 조직 영역): LG실트론 전체 e-Biz. 업무 영역에 대한 ROI 평가체계 구축
4. 년도: 2003
5. 효과: 향후 실트론 자체적으로 지속적인 e-Biz. ROI를 평가/관리해 나갈 수 있도록 하기 위한 평가체계를 구축함
(구축한 평가체계를 기반으로, 그 동안 추진해온 e-Biz. 시스템들에 대한 ROI 평가를 통해 비즈니스 효과를 측정하기도 하였음)

<국민은행 ROI(제안)>

1. 관련 서비스 오퍼링: Performance Measurement(ROI)
2. 적용회사(제안): 국민은행
3. 범위(업무 또는 조직 영역): 국민은행의 정보화 성과평가 시스템 및 투자관리 체계 구축을 위한 제안
4. 년도: 2003
5. 효과: 국민은행에 당사 IT ROI 서비스의 우수성 및 차별성에 대해 소개하고, 향후 비즈니스 기회를 조기 구축함

<카드 ROI>

1. 관련 서비스 오퍼링: Performance Measurement(ROI)
2. 적용회사(컨설팅): LG카드
3. 범위(업무 또는 조직 영역): LG카드 CRM 영역에 대한 IT ROI 평가체계 구축
4. 년도: 2003
5. 효과: LG카드 1)CRM 시스템의 품질, 이용, 효과에 대한 체계적인 평가 및 2)향후 지속적인 CRM 시스템 투자 평가를 위한 IT성과 평가 체계를 구축함

- LG.Philips LCD IT ROI 평가

1. 관련 서비스 오퍼링: Performance Measurement(ROI)
2. 적용회사(컨설팅): LG.Philips LCD
3. 범위(업무 또는 조직 영역): LG.Philips LCD 전사 시스템에 대한 IT투자 평가 및 ROI 평가체계 구축
4. 년도: 2003
5. 효과: 현재까지 IT투자에 대한 평가와 향후 자체적으로 지속적인 IT ROI를 평가/관리해 나갈 수 있도록 하기 위한 평가체계를 구축함

- LG마이크론 IT ROI 체계 구축

1. 관련 서비스 오퍼링: Performance Measurement(ROI)
2. 적용회사(컨설팅): LG마이크론
3. 범위(업무 또는 조직 영역): LG마이크론 전사 시스템에 대한 IT투자 평가 및 ROI 평가체계 구축
4. 년도: 2003
5. 효과: 현재까지 IT투자에 대한 평가와 향후 자체적으로 지속적인 IT ROI를 평가/관리해 나갈 수 있도록 하기 위한 평가체계를 구축함

- LG실트론 ERP 시스템 투자 평가

1. 관련 서비스 오퍼링: Performance Measurement(ROI)
2. 적용회사(컨설팅): LG실트론
3. 범위(업무 또는 조직 영역): LG실트론 SAP ERP 8개 모듈에 대한 평가
4. 년도: 2002
5. 효과: 운영중인 ERP 시스템에 대한 정량적 평가

- LG ITSM 개선방안 수립

1. 관련 서비스 오퍼링: IT Service Management (SLA/SLM Strategy-Based)
2. 적용회사(컨설팅): 26개 LG, Non-LG, 공공기관 고객사
3. 범위(업무 또는 조직 영역) : 26개 고객사를 대상으로 Service/Process/Organization/Technology 도메인의 SLM 및 ITSM 현황을 분석하고, 개선방안 및 이행계획 수립
4. 년도: 2003
5. 효과: LG CNS의 전사적 IT Service Management 역량 및 ITO 역량 강화를 위한 전략적 토대 구축

- LG CNS SLA/SLM 추진가이드북 개발

1. 관련 서비스 오퍼링 : IT Management(SLA/SLM)
2. 적용회사(컨설팅) : LG CNS
3. 년도 : 2002
4. 범위(업무 또는 조직 영역) : SLA/SLM에 대한 실무 추진 가이드 북 작성
5. 효과 : SLA/SLM을 성공적으로 수행하고 있는 선진 사례를 기반으로 SLA/SLM 계약 시 필요한 실무 업무를 템플릿 형식으로 제공함으로써 구체적인 가이드 라인을 제시함

- 대법원 SLA 추진 프로젝트

1. 관련 서비스 오퍼링: IT Management (SLA/SLM)
2. 적용회사(컨설팅): 대법원
3. 범위(업무 또는 조직 영역) : 대법원과 대법원에 IT 서비스를 제공하는 LG CNS 대법원 사업담당간의 SLA 체결을 위한 SOW/SLA 작성 및 향후 SLA 추진 Roadmap 작성
4. 년도: 2003
5. 효과: 2004년부터 대법원과 LG CNS 대법원 사업담당간에 SLA를 체결하고, 향후, SLA 기반의 안정적인 IT 서비스 관리를 도모하기 위한 기반 마련

- LG.Philips LCD ITO 비용 산정 모델 개발

1. 관련 서비스 오퍼링: IT Management(SLA/SLM)
2. 적용회사(컨설팅): LG.Philips LCD
3. 범위(업무 또는 조직 영역) : 2003년 SLA계약 지원
4. 년도: 2003
5. 효과: Activity Base에 의한 합리적 비용 산정 모델 제시 및 2003년 계약 적용

- LG전자 SLA Metrics 선정 모델 개발

1. 관련 서비스 오퍼링: IT Management(SLA/SLM)
2. 적용회사(컨설팅): LG전자
3. 범위(업무 또는 조직 영역) : SLA계약 지원
4. 년도: 2003
5. 효과: 합리적 SLA지표 선정 모델 제시 및 운영 평가 지표 확정

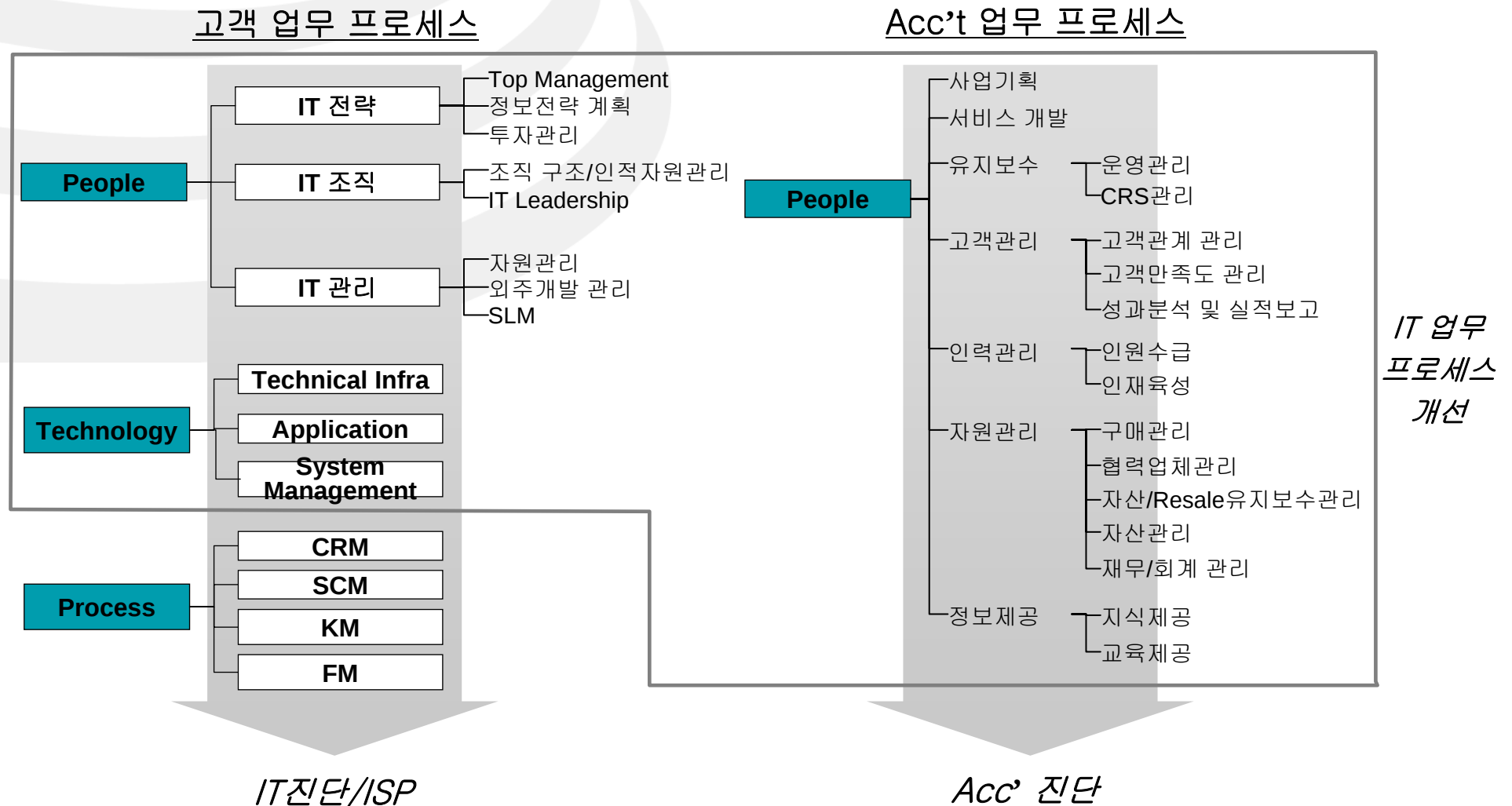
- LG CNS SLM 프로세스 정립 및 SLM 시스템 구축

1. 관련 서비스 오퍼링: IT Management(SLA/SLM)
2. 적용회사(컨설팅): LG CNS
3. 범위(업무 또는 조직 영역) : SLM 프로세스 정립 및 SLM 시스템 구축
4. 년도: 2004
5. 효과: SLM시스템 구축을 통해 효율적 IT 운영 관리 체계 확립

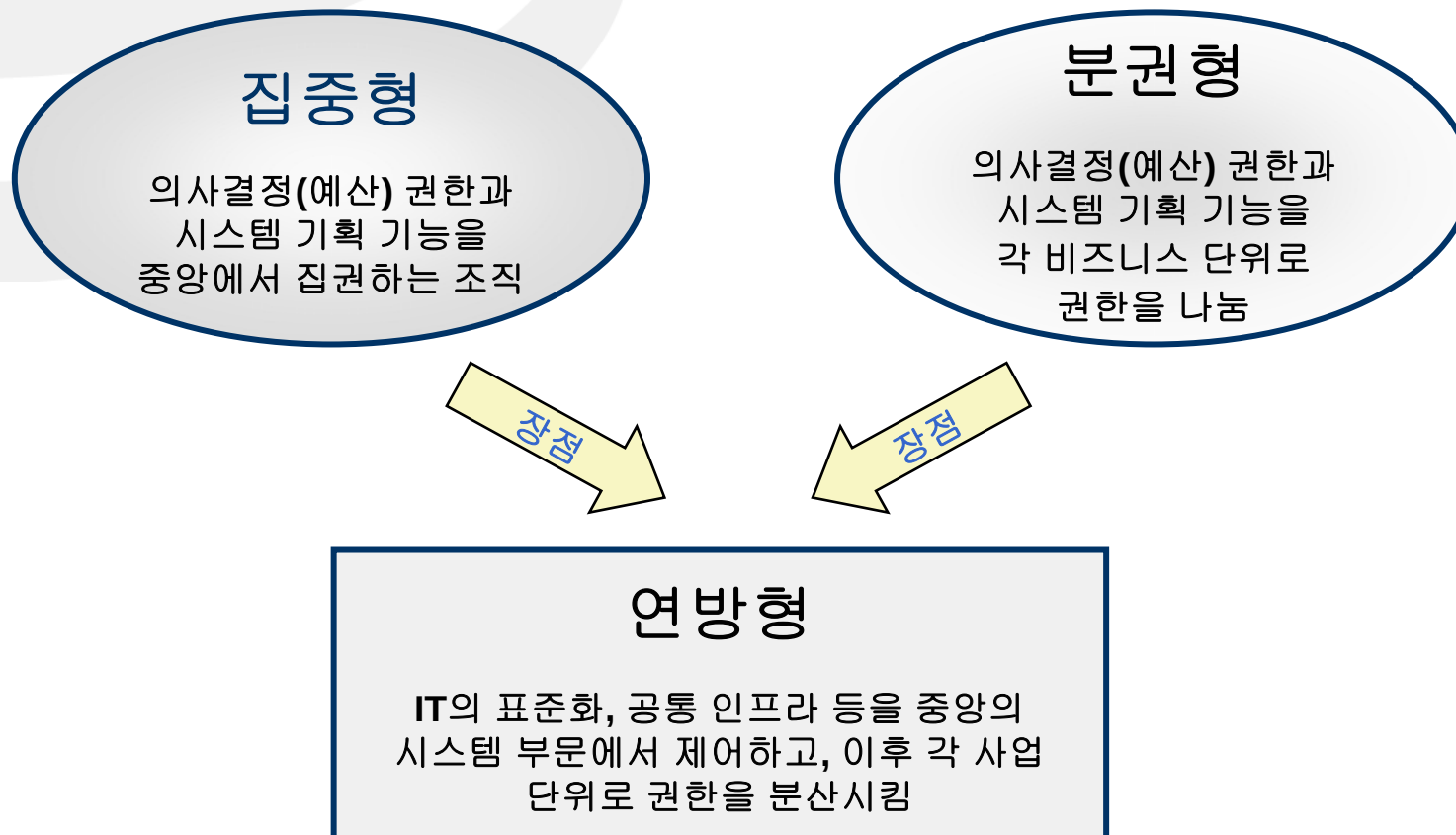
- Acc't 업무/서비스 Guide Book 내재화

1. 관련 서비스 오퍼링 : IT Management (업무/서비스 Guide Book 내재화)
2. 적용 Acc't(컨설팅) : LG 자매사 40개 Acc't
3. 연도 : 2002
4. 범위(업무) : Acc't별 현황분석, Acc't Guide Book 대비 Gap 분석, 업무/서비스 Guide Book 작성, 지속적 변화관리 방안 수립
5. 효과 : Acc't 업무/서비스 Guide Book 내재화를 기초로 대고객 서비스 수준 및 Acc't 업무 효율 향상을 위한 지속적인 혁신활동을 추진하여 Acc't 업무/서비스 수준을 상향 평준화함으로써 자사의 IT Outsourcing 사업의 장기적 경쟁력 확보를 지향함

첨부. IT 거버넌스 프로세스 정립

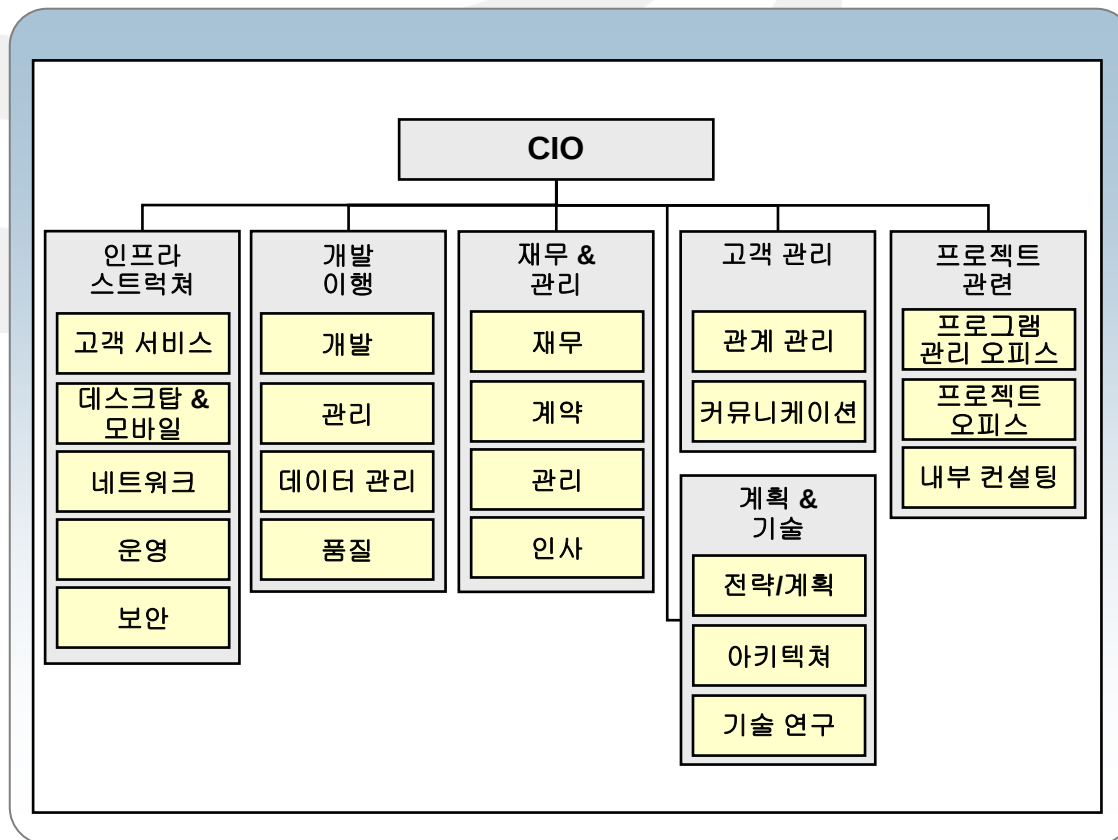


첨부. IT 조직 유형



첨부. IT 조직 유형

집중형 (Centralized) 모델



정의

- 의사결정(예산) 권한과 시스템 기획 기능을 중앙에서 집권하는 조직

장점

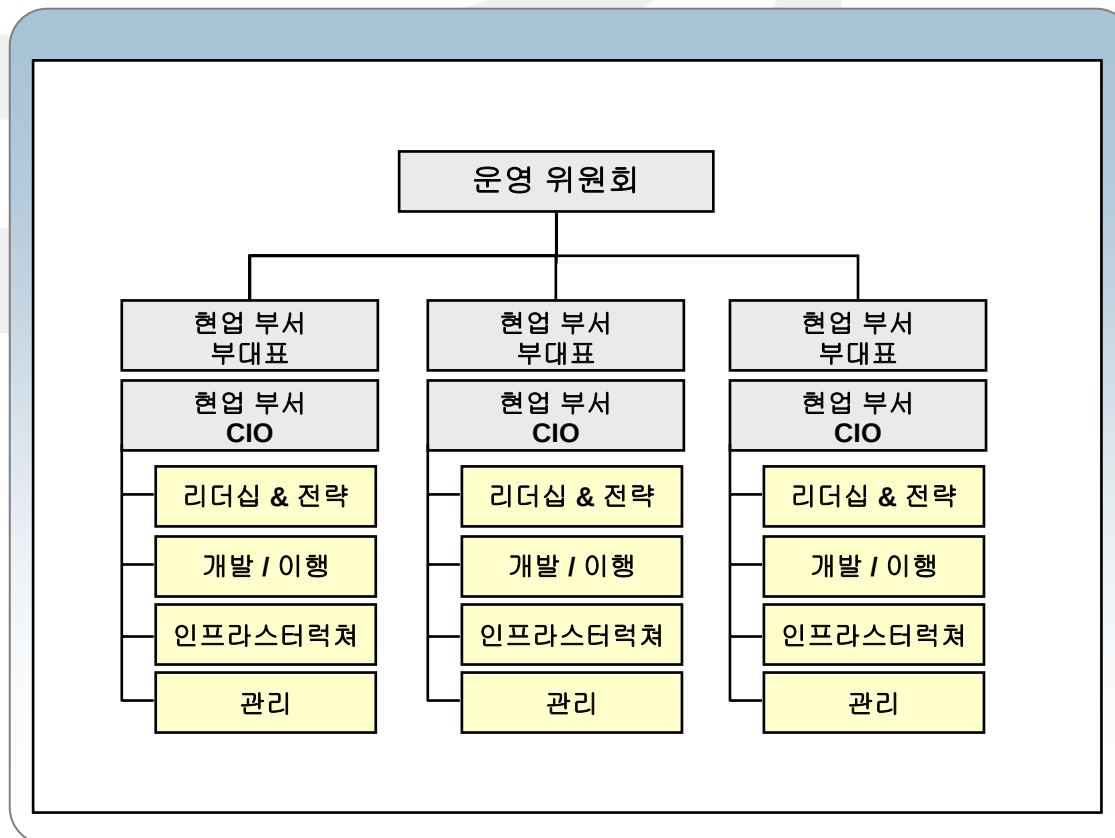
- 구조적인 비용을 감축할 수 있음
- 소프트웨어 관련 비용을 감축할 수 있음
- 전사적인 플랫폼과 하드웨어, 소프트웨어, 데이터의 호환이 쉬움
- 규모의 경제를 이용하여 투자하기 어려운 기술에 투자할 수 있음
- 탁월한 IT 조직 직원을 채용하고 유지하기 쉬움

단점

- 사용자 요구사항에 대응이 늦음
- 사용자가 시스템에 대한 주인의식이 없음
- 사용자가 시스템 비용을 관리할 수 없음

첨부. IT 조직 유형

분권형 (Decentralized) 모델



정의

- 의사결정(예산) 권한과 시스템 기획 기능을 각 비즈니스 단위로 권한을 나눔

장점

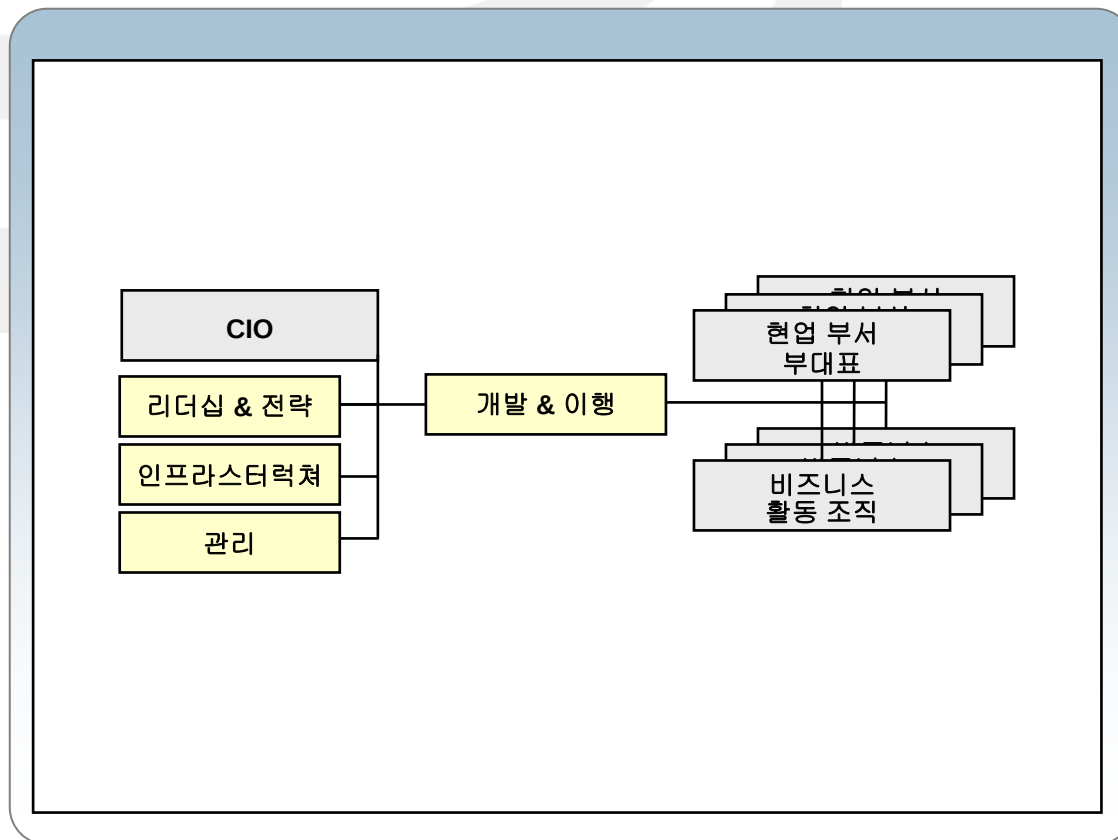
- 사용 주체의 IT 투자로 불필요한 투자를 줄임
- 사용자가 시스템에 대한 주인의식을 가짐으로써 시스템 활용성 및 품질이 향상됨
- 사용자 요구에 신속하게 대응할 수 있음

단점

- 전체 비용이 증대함
- IT 플랫폼 및 기술이 다양해짐
- 유사 개발이 증대하여 투자가 중복됨
- 비즈니스간의 시너지가 생기지 않음

첨부. IT 조직 유형

연방형 (Federated) 모델



정의

- IT의 표준화, 공통 인프라 등을 중앙의 시스템 부문에서 제어하고, 이후 각 사업단위로 권한을 분산시킴
- 집권형과 분산형의 장점을 모두 취함

장점

- 규모의 경제성
- 표준화 용이
- 스킬 축적 용이
- 사용자 주체 IT 투자
- 사용자의 시스템에 대한 주인의식
- 사용자 요구에 대한 신속한 대응

단점

- 분권형 이상의 비용과 기술이 필요함
- 인재 육성을 통하여 조직의 IT 능력을 강화해야 함