

**Introduction to
IT PI (Performance Improvement)**
(금융기관 사례를 중심으로)

2003. 11

IBM Business Consulting Service



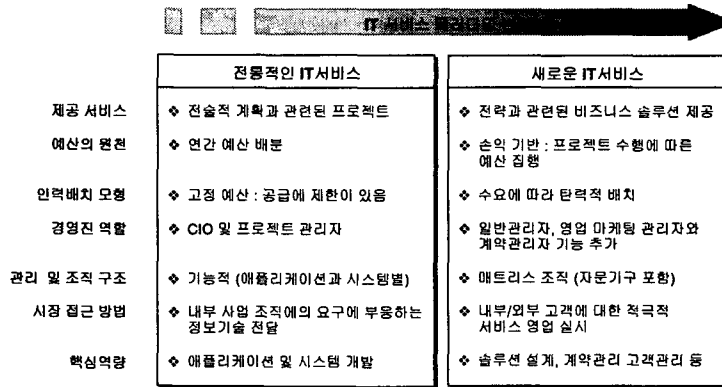
목 차

1. Introduction to IT PI

2. Case Study
(국내 금융기관의 Case)

IT 서비스 패러다임의 변화

IT 서비스는 기술적인 요소보다는 사업 전략을 수행할 수 있도록 비즈니스 솔루션 공급에 그 초점이 맞추어져야 하며 단순히 정보기술을 전달하고 관리하는 서비스에서 벗어나 'IT와 Business 연계성 강화'를 통하여 시장 경쟁력 강화를 위한 핵심적인 역할을 수행할 수 있도록 요구 받고 있음

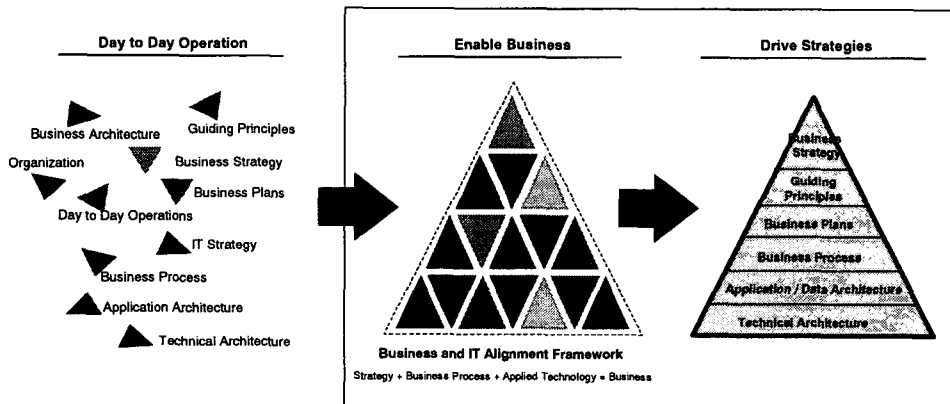


Source : Forrester Research

3

IT 역할에 대한 변화 방향

IT 부서 역할의 변화 방향은 기업의 비즈니스와 이를 수행하기 위한 전략, 그리고 이로 인하여 기업가치를 향상시킬 수 있는 **Business Enabler** 역할을 수행하여야 하며 궁극적으로는 **Business** 전략을 리드하는 역할로 확대되어야 함



4

환경변화에 따른 IT 시사점

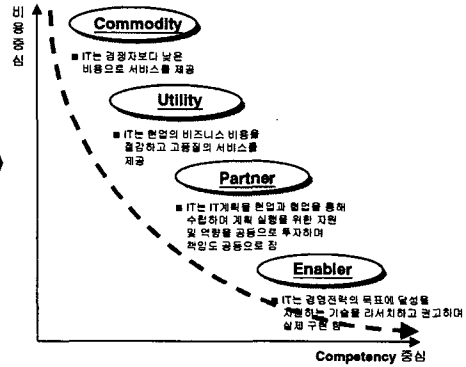
IT 패러다임이 IT 조직의 효율성(Efficiency)이나 비용절감(Cost Reduction) 중심에서 점차 효과성(Effectiveness)이나 경영전략 달성 기여도(Contributing to the Achievement of Business Objectives) 중심으로 이동하고 있음. 따라서 최대의 비즈니스 성과를 끌어내기 위한 위한 IT와 비즈니스간의 관계변화를 모색해야 함

Change Strategic Context in FS Industry

Area	Key question	Range of alternatives
Cross-LOB synergies	How important are cross-LOB synergies to the company's overall business strategy?	Not important <input type="radio"/> → <input type="radio"/> Very important
Business overlap	How much overlap is there in customers, business processes and technology between lines of business?	Little overlap <input type="radio"/> → <input type="radio"/> Significant overlap
Technology focus	Does competitive advantage rely more heavily on IT cost savings or IT leadership?	IT cost savings <input type="radio"/> → <input type="radio"/> IT leadership

Source : IBM BCS, 2002

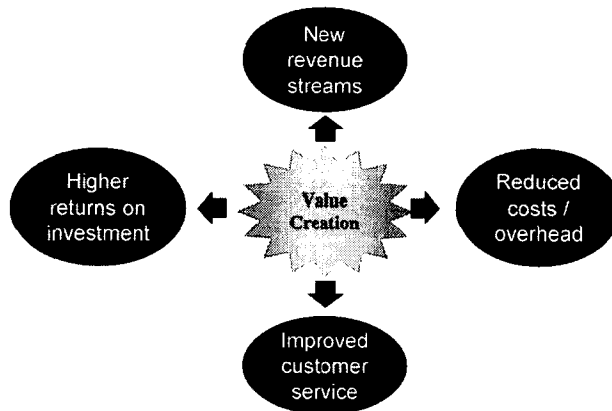
IT와 비즈니스의 관계 변화 방향



5

IT-PI의 목적

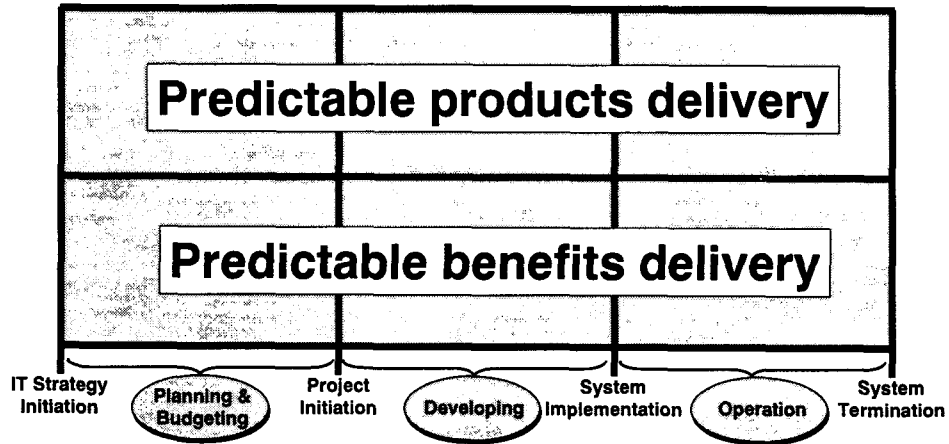
IT 주요 기능에 대한 Transform을 통하여 고객, 주요 제휴기업과의 비즈니스 트랜잭션을 지원하고 가치를 증대시켜 고객서비스 향상, 운영비용의 절감을 이루기 위한



6

IT-PI objectives: To achieve.....

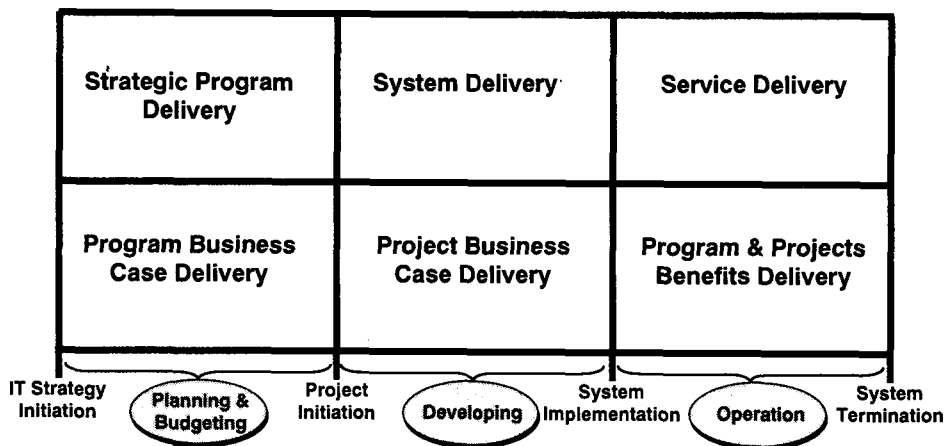
IT 전략의 개발/수립, 프로젝트의 계획 및 구현, 운영 등에 이르는 일련의 IT 기능, 프로세스 영역에서 예측 가능한 서비스, Benefits의 구현을 효과적, 효율적 및 경제적으로 이루는 것을 목표로 함



7

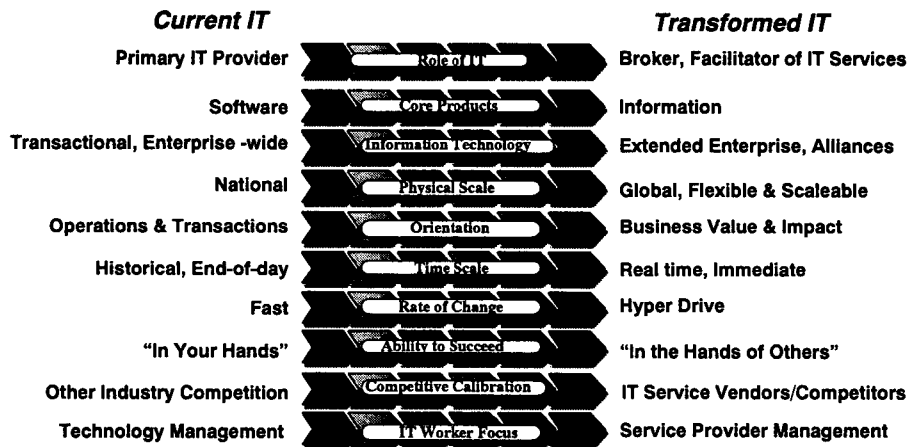
IT-PI objectives: To optimize... ..

IT PI를 통한 최적화를 이룰 주요 대상영역은 다음과 같음



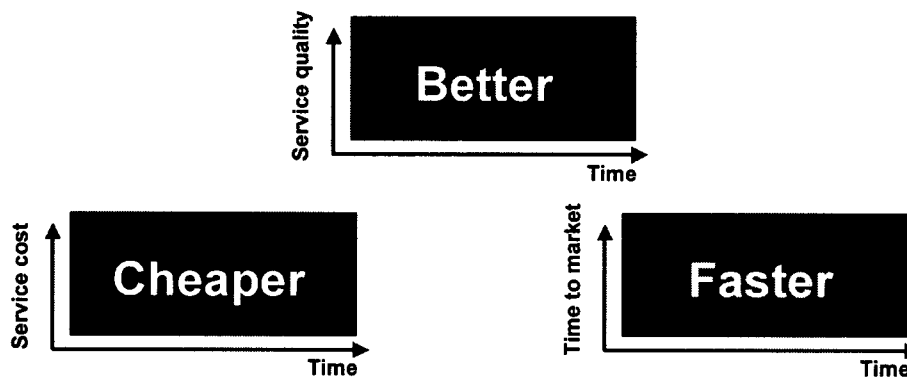
8

The Shape of the Transformed IT Organization



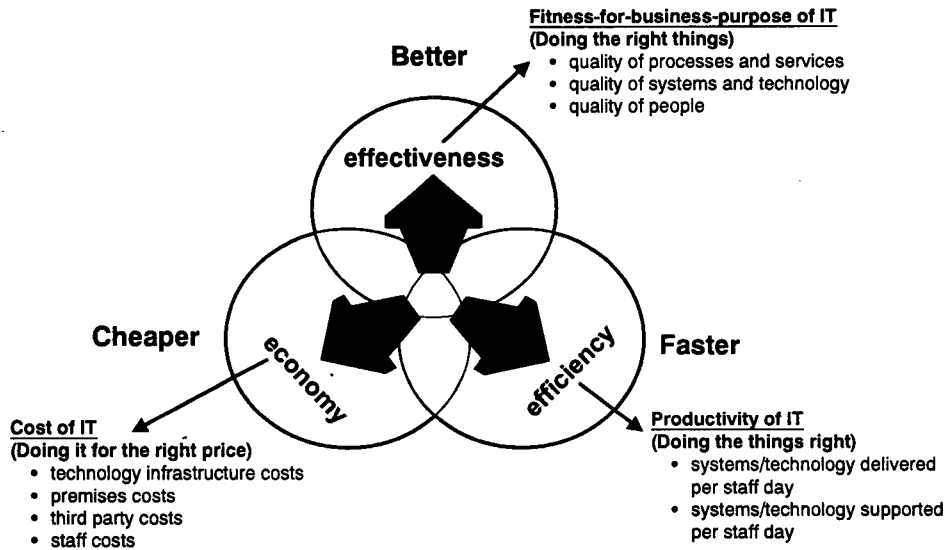
9

What are we trying to improve?



10

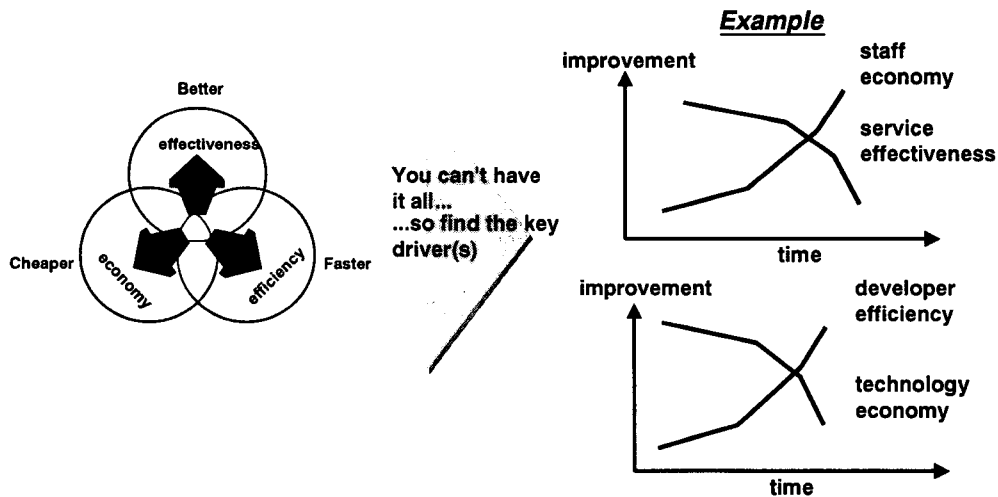
The 3E Model – the 3 key IT-PI drivers



11

Targeting the Goal

3E 모델을 통하여 현 IT 부서가 달성하고자 하는 목표에 대한 명확하게 하여야 하며 이를 달성하기 위한 주요 개선기회를 파악해야 함



12

Case for identifying critical drivers

Global A 사 (Oil company)

- Global A사는 IT 전영역에 걸친 아웃소싱을 계획함
- 3주간의 상세한 대상영역과 계획을 수립함
- 상세계획 작성 중 A사가 아웃소싱을 하려는 주된 이유가 운영비용절감에 있음을 확인
- Real Driver가 아웃소싱 또는 인하우스에 관계없이 운영비용 절감에 포커스 되어있음을 확인
- 아웃소싱을 통한 기대효과 중 품질보다는 최소서비스 수준을 통한 비용절감에 초점을 맞춤

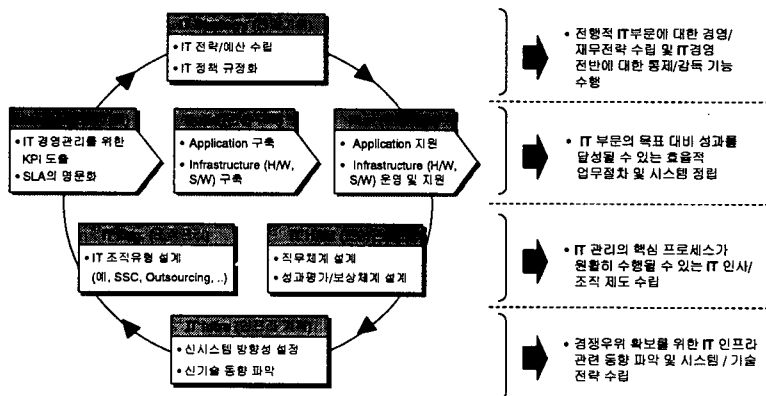
Global S 사 (증권사)

- S사는 IT를 통한 재무적 효과증대를 요청
- 초기에는 비용절감을 통한 재무효과 증대에 포커스 되어있다고 판단함
- 2주간의 주요 기회영역도출, 계획서 작성시 주된 동인이 IT 서비스 품질의 향상에 있음을 확인
- 주요 품질향상을 위한 개선기회도출 및 이행을 통하여 고객사의 만족을 이끌어 냄

13

What is IT PI trying to manage?

IT PI 영역은 핵심 프로세스 영역인 관리기획(Manage), 개발/구축(Build), 운영관리(Run)와 관련 영역인 IT전략/조직/인사/인프라 부문으로 구성됨



14

Business - IT Alignment

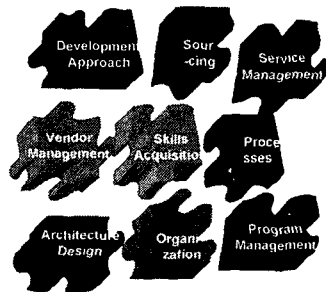


15

IT Process Innovation

프로세스 혁신을 통해 분산, 독립관리되고 있는 IT기능들을 전체의 관점으로 통합하여 성과향상을 이룰 수 있도록 Transformation함

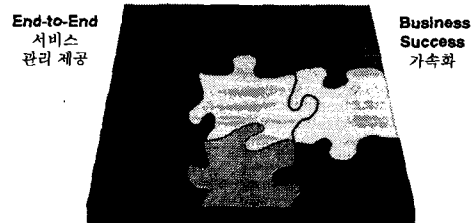
Current IT operations



- ✓ 비 정형화된 개발 프로세스 ("Black Box" system파)
- ✓ 비 표준화된 IT 아키텍처 (development means increasing complexity)
- ✓ 합리적인 KPI부재

High performing IT Function

효과적, 경제적, 효율적인 IT services 제공



- ✓ 최적화되고 표준화된 개발 프로세스3
- ✓ 컴포넌트 기반 IT 아키텍처 (development is increasing business success)
- ✓ 합리적인 KPI의 설정

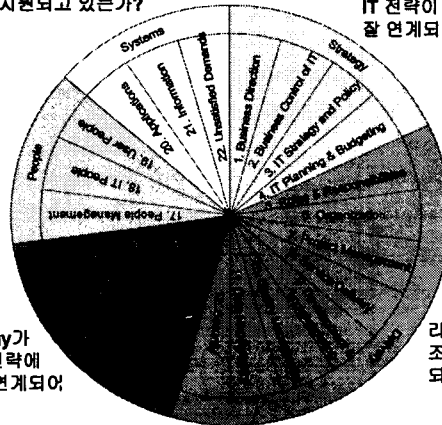
16

IT Processes can be grouped into Topics

Applications Service가
비즈니스의 정보요구에 대하여
얼마나 잘 연계, 지원되고 있는가?

IT 전략이 비즈니스 전략과 얼마나
잘 연계되어 있는가?

IT 제공서비스를
향상시키기 위하여
현업인력과 IT기능들이
얼마나 잘 연계되고
있는가?



Technology가
비즈니스 전략에
얼마나 잘 연계되어
있는가?

리소스들이 얼마나 잘
조직되고 Monitor, Control
되고 있는가?

Alternatively, IT Processes can be grouped into Activities

IT FUNCTION

MANAGE

1. Manage
IT Business

BUILD

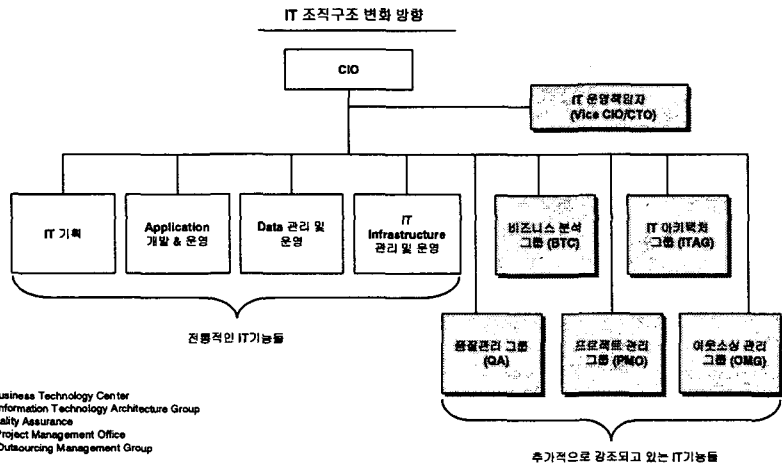
2. Develop
Applications
4. Develop
Infrastructure

RUN

5. Operate
Infrastructure
6. Support
Infrastructure

전문 기능직 구조 - 예시: 조직구성 방안

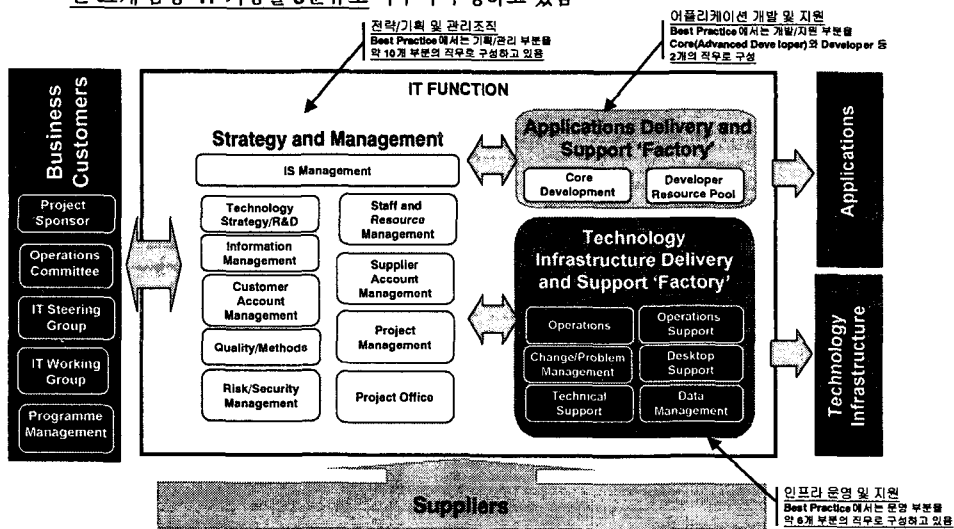
고객중심적, 전략중심적 및 Business Enabler/Partnership을 위하여 과거의 전통적 IT 조직에 덧붙여, 추가적으로 강조되고 있는 기능은 비즈니스 분석, IT 아키텍처, QA, PMO 및 아웃소싱 관리 기능 등 임



19

IT organizational blueprint

IBM BCS가 Global하게 제시하고 있는 금융 IT Organization Blueprint (Best Practice)는 크게 금융 IT 기능을 3분류로 나누어 구성하고 있음



IT PI의 목적

IT PI 프로젝트의 목적은 IT 조직능력 및 수준향상을 위하여 필요한 전략, 프로세스, 조직/인사, 성과평가/제도 및 관리시스템 등의 설계, 구축을 통하여 IT 부문의 조직, 프로세스 관리체계를 선진화 할 수 있도록 지원하는 것에 있음

프로젝트 목적 및 Value Proposition



- 변화요소를 고려한 금융기관 IT 조직의 전략, IT 프로세스, 조직관리체계 방향을 설정하고 이에 맞는 프로세스, 조직/인사, 표준화체계 및 관리시스템 등에 대한 설계, 개발 및 구축 함으로써...
- 금융기관이 성공적으로 IT 조직능력 및 수준향상을 이룰 수 있도록 지원함



- 급변하는 경영환경에 적극적으로 대응하고 IT 조직의 경쟁력 강화를 위하여 IT 조직의 소프트웨어 프로세스 진단을 수행하고 이의 결과를 바탕으로 IT 프로세스 개선, 인적/조직 관리에 대한 **To-Be Model**을 설계, 기획 및 체계적인 이행을 지원함으로써 IT 조직 능력 및 수준 향상을 목적으로 함
- 이러한 프로젝트의 목적 달성을 위하여 수행이 필요한 범위는
 - 내부 외부 환경 분석과 내부의 역량 및 현행 사업 전략 검토를 통한 IT 전략의 수립 (High Level)
 - 이러한 IT 전략이 성공적으로 달성되기 위한 조직 및 운영구조 (프로세스, 표준화 참조체계 등)를 설계
 - 이러한 전략과 계획이 성공적으로 구현되기 위한 마스터 플랜의 수립

주요 범위

IT 조직의 선진화를 효율적으로 달성하기 위해서는 IT 부문의 프로세스, 조직(일부), 인사제도 및 표준화관리 등에 대한 목표를 설계하고, 이를 지원하기 위한 시스템 구축 및 주요 프로세스에 대해서는 성과측정까지 시행하는 장기적인 계획이 필요함

구분	내용
IT 전략 및 프로세스	<ul style="list-style-type: none"> • 현 IT 조직의 비전, 전략 및 운영모델의 개발 • IT 프로젝트 Valuation Model & Framework 개발 • IT 프로세스 설계
IT 조직/인사	<ul style="list-style-type: none"> • IT 전략 목표달성을 위한 IT 조직의 구조 및 책임/역할 리뷰 • IT 프로세스 평가 방안 수립(성과평가 체계 측면) • 성과와 연동된 보상체계 구축 (보상 체계 측면) • 인재 육성을 위한 경력개발계획 및 교육훈련 계획 수립 (인사제도 측면)
표준화 관리	<ul style="list-style-type: none"> • 현 사용 IT 기술에 대한 Repository 설계 및 구축
시스템 구축	<ul style="list-style-type: none"> • 기존 관리시스템의 분석 및 확대방안 설정 • 관련 지원시스템의 구축

주요 성공 요소 (Critical Success Factors)

주요 성공 요소으로써 경영진을 포함한 주요 이해관계자의 참여 및 지속적인 변화/혁신 활동을 지속할 수 있도록 IT 부서 내 “전담 조직, 프로세스 체계”가 구축되어야 함

이행에 대한 위험요소 (Failure Factors)

- 단기적 성과에 지나친 기대
- 이행 추진주체의 오너십, 리더십 결여
- 프로젝트 결과에 대한 잘못된 이해
- 비 현실적인 실행계획 및 실행안
- 변화에 대한 저항 또는 인식 부족
- 이해관계자간의 이해 상충
- 의사결정의 지연 등



주요 성공 요소 (Critical Success Factors)

- IT 부문의 변화와 혁신을 위한 프로세스 개선활동은 IT 부문에 국한된 것이 아니라 전행적인 활동임, 따라서 IT 부서 뿐만 아니라 현업의 지원 및 적극적인 참여는 필수적으로 필요함
- 변화와 혁신을 위한 프로세스 개선활동은 Spot형 활동이 아닌 지속적으로 개선될 수 있도록 조직속면에서 지원되어야 함
- 경영진의 지원은 모든 수준에서 이루어져야 함
- 프로세스 개선의 목표를 경영전략과 일치시켜야 함
- 표준화 및 자동화를 원활하게 지원할 수 있는 지원 인프라(시스템)의 구축

23

목 차

1. Introduction to IT PI

2. Case Study (국내 금융기관의 Case)

현재 국내금융기관 IT 부문의 주요 이슈 사항...

IT 관리기획 측면	IT 구축 측면	IT 운영관리 측면
<p>IT관련 업무에 대한 적절한 관리지표 (KPI)의 부재</p> <ul style="list-style-type: none"> · 주요 운영지표의 결여는 IT 부문별 적정 인력 선정 및 업무분장의 효율성을 저하시킴. · 또한 IT 부문에 대한 Service Level Agreement(SLA)의 수준을 효율적으로 측정하기 어려움 · IT 투자 프로젝트에 대한 사후적 평가지표의 결여는 향후 사전적 IT 투자의 사실검정에 대한 객관성을 떨어뜨림. · 이에 따라 자기년도 IT 예산 기획/승인의 불확실성이 증대됨 · 따라서 성과동인의 부재는 IT 관리기획 능력 저하를 초래하게 되고 새로운 IT 환경변화에 능동적으로 대처하기 어려워짐 	<p>개발결자의 비표준화에 따른 시스템의 Black Box화로 인해 여러 발생시 원인 해결이 어려움</p> <ul style="list-style-type: none"> · 복구 지연 및 서비스 대응속도의 저하를 초래함 · 업무인수인계 및 인력운영이 경직되며 조직체계가 아닌 담당자에 의한 운영이 이루어짐 <p>개발과 운영 담당자간의 직군이 명확히 분리되지 못해 해당 업무에의 전문성이 결여됨</p> <ul style="list-style-type: none"> · 복잡/다양한 금융 IT 서비스 수준의 일관성을 유지하기 어려움 <p>IT Architecture의 표준이 설정되어 있지 않아 개발의 효율성이 떨어짐</p> <p>다수의 프로젝트를 동시에 진행하면서 종합 관리할 수 있는 PMO 기능이 약함</p>	<p>운영 프로세스의 비표준화에 따라 시스템 여러 발생시 Operational Risk가 발생하게 됨</p> <ul style="list-style-type: none"> · 사고손실 발생에 따라 대내외 고객의 신뢰도가 저하될 가능성이 큼 <p>업무의 성격상 단순 반복 작업성 활동이 증가 되므로 직원의 자기개발에 대한 Needs가 저하됨</p> <ul style="list-style-type: none"> · 성과에 대한 동기부여가 어려워 업무 효율성 향상을 다소 기대하기 어려움 <p>운영관리 서비스에 대한 사내 거래가격체계의 미흡에 따라 서비스 수준의 향상이 기대되기 어려움</p> <ul style="list-style-type: none"> · 이에 따라 최적의 Application 및 Infrastructure 지원 역할이 취약함

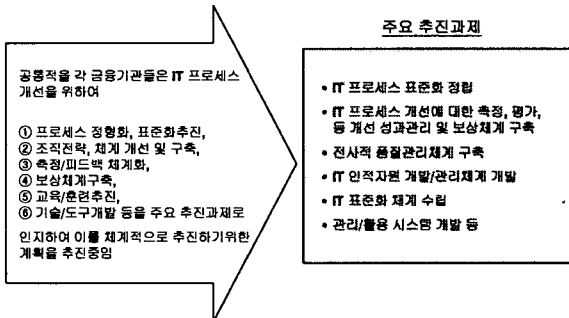
Source : 국내 금융기관 IT 부서 관리자 인터뷰, IBM GCS Analyst, 2002. 8월 - 10월
대우금융기관은행(주), 모험사(주) 및 증권사(주) 등임

국내 금융기관의 진행 현황

국내 주요 금융기관들은 차세대 프로젝트 등 대규모 IT 프로젝트 추진과 더불어 IT 프로세스, 인적자원 역량 개발/관리체계, IT 표준화체계 및 관련 시스템 개선/신규 개발 등을 통하여 IT 부문의 조직능력, 수준향상을 통한 경쟁력 강화를 추진하고 있음

주요 금융기관 추진 경과

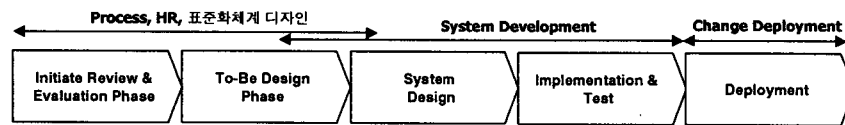
- **A 은행**
IT 부문의 변화와 혁신을 위한 전 부문(조직, 인사, 프로세스 및 관리시스템)에 대한 Master Plan을 수립하였으며 현재 이행과정에 있음
- **B 증권**
프로그램 관리(프로세스와 관련된 조직의 역할 변경 및 전산화 방안), 인프라설비 관리, 어플리케이션 개발관리(개발 및 변경 절차와 표준), 운영관리 개선을 통하여 업무 효율성 및 생산성 향상, 안정성 및 가용성의 증대, 직원안락도 고취, 공정한 성과측정기준 수립 등의 효과를 이룸
- **C 은행**
2002년 지주회사 출범직후, 금융계열사법 IT 운영에 대한 전략, 조직체계, 프로세스 및 성과평가/보상에 대한 진단 및 개선을 위한 프로젝트를 수행하였으며 향후 상세설계를 통하여 이행계획을 추진중에 있음
- **D 은행**
차세대시스템개발 프로젝트와 더불어 IT Project Valuation, IT Process 개선(QMS) 및 IT Cost Analysis 프로젝트를 기획, 추진하고 있음
- **E 카드**
차세대시스템 개발 프로젝트의 일환으로 IT 조직에 대한 비전, 역할 및 IT 프로세스 정립을 위한 프로젝트를 진행중임



국내 금융기관 Case Study

프로젝트	A 은행 IT 부문 성과 향상 프로젝트
목 표	금융저주사, 분사 등 경영환경의 변화, IT 투자금액의 급격한 증가 등에 따른 IT에 대한 기대역할의 변화 및 정부 관리감독 강화, 운영모형/운영방안의 효율성 압력 증대 및 IT 기술요소에 대한 새로운 역량강화필요 등의 내부 및 외부 환경에 대응하기 위한 IT 부문의 전략수립, 인력관리/운영 모델 개발 및 프로세스 개선 등을 통한 IT 부문의 변화와 혁신을 추구함
적용내용	<p>IBM BCS(exPwCC) IT-PI 방법론을 적용하였으며 Topic Level 22개 영역 중 13개 영역 적용</p> <ul style="list-style-type: none"> IT 전략의 개발 프로젝트 평가체계 개발 - Valuation Model 및 Framework, 수행조직 및 프로세스 체계 개발 조직설계 및 신 직무/전문직 직급체계 개발 성과측정체계, 평가 및 보상체계 개발 (IT 부문에 한함) 프로그램 관리 - 프로젝트 포트폴리오 관리체계 및 인력자원 관리 프로세스 개발 어플리케이션 개발관리 - 시스템 및 어플리케이션 개발 및 변경 절차와 표준 운영관리 - 시스템 운영에 대한 절차와 표준 구매관리 - 자산관리 및 아웃소싱 관리 프로세스 개발 SLA/Charge Back 제도의 설계/개발
결 과	<p>업무 효율성 및 생산성 향상, 안정성 및 가용성의 증대, 직원만족도 고취, 긍정적인 성과측정기준 수립 등의 효과 기대</p> <ul style="list-style-type: none"> PMO(Project Management Office) 도입 - 개발비용 대비 효과분석이 가능, IT리소스(장비/개발인력)의 적정관리 프로세스 도입 - 정보의 축적 및 기술 축대로 생산성이 향상, 업무지식이 개인중심에서 조직중심으로 변경됨 IT 서비스의 품질향상 및 업무 운용이 용이 - 신규업무의 OPEN시 장애를 최소화, 운용직원의 업무운용이 용이 투자평가 표준화 및 효율화에 따른 IT 경영에 대한 효과성 증대 (Effectiveness)

27



1 **프로젝트 관리**
 건설철에서 시스템 설계, 구축 및 이행까지 이르는 통합된 프로젝트 관리
 건설형 결과물과 시스템 디자인, 요구사항 정의의 일치성 확보, 시스템 구축 및 이행까지의 일련의 프로젝트들을 일관성 있게 조정, 관리함
 특히 산출물 결과물과 이행되고 적용된 사항과의 일치성 관리함 위하여 체계적으로 정의, 관리해야 하며 이행단계에서는 변화관리 영역과 협업하여 조직내에 정착이 되도록 해야 함

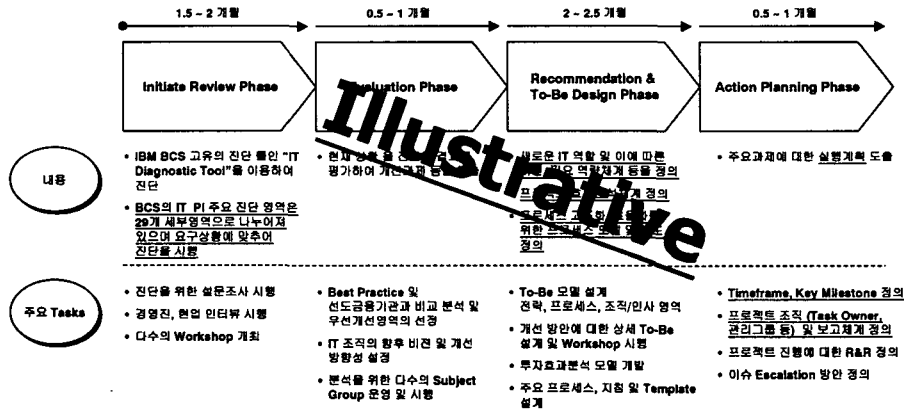
2 **프로세스, HR, 표준화관리방안 디자인 등 분석, 설계**
 프로세스 진단, **To-Be Model** 설계 시, **ITBM PI (IT Business Management Performance Improvement)** 방법론 적용
 프로세스 참조모델로 선도은행의 **Best Practice**, **IBM PM**, **CMM** 또는 **SPICE** 모델을 활용하며,
 조직/인사 및 성과평가모델로 선도은행 **Case**를 활용하여 고객사에 최적화 될 수 있도록 **Customizing** 함



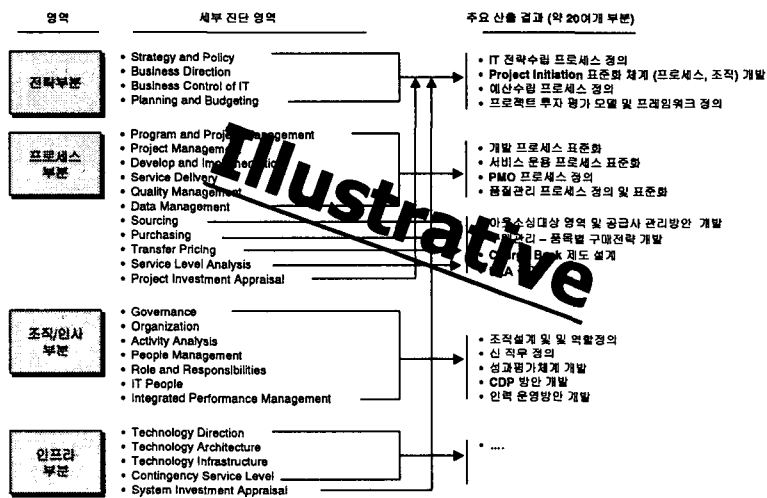
4 **Change Integration (변화 관리)**
 사용자 업무 절차 수립 및 교육 / 문서화
 변화 관리
 신 업무절차 이행 및 교육/문서화를 위한 Training
 다양한 communication 계획을 통하여 변화할 유도

28

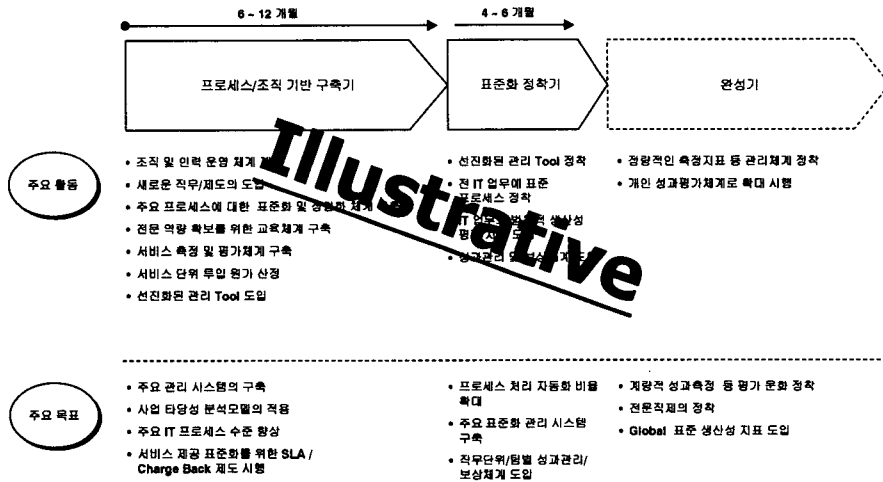
IT-PI 컨설팅 프로젝트 (Master Planning Period) (예시)



프로젝트 범위 및 주요 산출 결과 (예시)



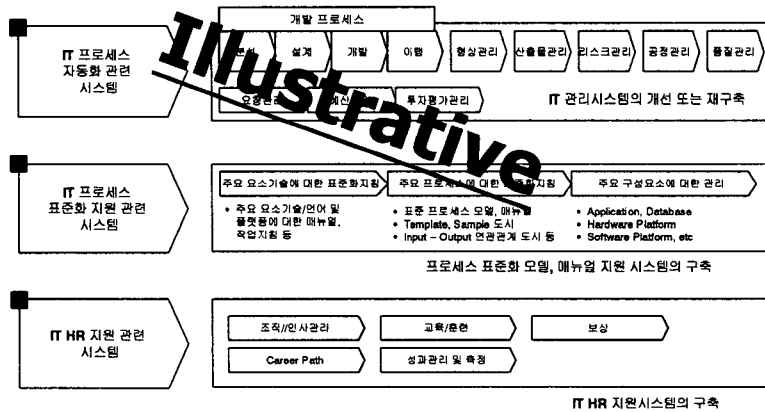
이행 추진 일정 (예시)



31

필요 지원 시스템 (예상)

성공적인 변화를 위해서는 IT 프로세스 자동화, 표준화 지원 시스템 및 (IT) HR 관리 시스템 등 기존 시스템의 구축이 필요함



32