

2000년 문제와 위기관리계획

Contingency Plan to Ensure an Organization Survive the Year 2000 Crisis



孟 哲 顯*

Mang, Chul Hyun

* 전자계산조직응용기술사.

씨크코리아 지사장.

컨틴젠시플랜 (Contingency Plan)이란 “위기관리계획”이라고 번역할 수 있다. 2000년 문제에 있어서 위기관리계획은 큰 관심사중의 하나이다.

위기관리계획이란 “예측치 못한, 전혀 고려하지 못한 재해나 사고에 대처하기 위한 계획”이다. 2000년 문제에 있어서 2000년 1월 1일 이후에 예상치 못한 장애가 나타나도 자사의 비즈니스에 영향을 주지 않고 업무를 계속할 수 있게 하기 위한 계획이다.

2000년 문제에 대비한 위기관리계획은 “발생 가능성이 있는 리스크(risk)를 체계적으로 찾아내어 그 리스크에 대한 대책을 정비하는 것”이다. 그러나 이런 작업은 결코 쉽지 않다. 2000년 문제의 특수성을 고려해야하기 때문이다.

2000년 문제의 특수성의 하나는 장애의 규모를 정확히 예측할 수 없다는 것이다. 이런 이유로 하여 2000년 문제의 위기관리계획은 통상의 재해나 사고 등에 비하여 광범위한 리스크를 감안하지 않으면 안 된다. 즉, 자기회사의 정보시스템이나 제조설비에 아무 이상이 없어도, 납품업자나, 업계의 부가가치통신망(VAN)같은 인프라스트럭처, 또는 전기, 자금결제시스템같은 사회적인 인프라스트럭처가 문제를 일으키면 비즈니스의 수행이 어렵기 때문이다.

2000년 문제의 발생은 주로 2000년 1월 1일 이후부터 수일간에 걸쳐서 일어날 가능성이 크다. 이런 의미에서 2000년 문제는 특수하다. 따라서 재해나 사고 등에 대비한 기존의 위기관리계획은 2000년 문제에 대한 위기관리계획으로서 그대로 통용되지 않을 수 있다.

이런 특수성으로 인하여 2000년 문제의 위기관리계획은 리스크 그 자체를 감소하기 위한 예방책과 트러블 발생 후에 피해확대를 방지하기 위한 복구책을 균형 있게 고려하여 만들 필요가 있다.

예방책은 문제가 발생하여도 실제 피해가 발생하지 않도록 하는 것이 대책의 중심 포인트이다. 예를 들면, 정보시스템분야에서는 다른 메이커의 하드웨어나 소프트웨어를 도입하여 백업(Backup)한다던가, 비상전원장치를 설치한다던가 하고, 정보시스템이외의 분야에서는 재고를 충분히 확보한다던가, 원자재 도입선을 분산한다던가, 제조수단이나 통신수단을 다양화하는 방법 등이 있다. 또는 2000년 문제를 해결하지 못한 기업과는 거래를 중지하는 강경책도 있을 수 있다.

반면에 복구책에는 장애회복을 신속하게 하거나 대체수단을 동원하여 비즈니스에 영향을 최소화하기 위한 대책이다. 정보시스템에서는 시스템



을 재가동 시키기 위한 리커버리(recovery)순서의 재확인, 데이터나 프로그램의 백업(back-up) 등이다. 정보시스템 이외의 분야에서는 수작업 계획 등을 포함한 대체수단 준비가 중심이 된다.

예방책과 복구책은 “비즈니스에의 영향도”와 “예상복구시간”을 고려해서 균형 있게 작성하여야 한다. 예를 들면 “비즈니스에 큰 영향을 주나 단시간 내에 트러블을 해결할 수 있는 업무”는 복구대책에 중점을 두는 것이 좋고, “비즈니스에 영향은 다소 적으나 복구에 시간이 걸리는 업무”는 예방책을 철저히 준비하는 것이 좋다. 물론 비즈니스에 지대한 영향을 주며, 복구에도 시간이 걸리는 경우에는 예방책과 복구책에 모두 중심을 두고 계획을 수립하여야 한다.

2000년 문제 위기관리계획을 어떻게 작성하여야 좋을 지를 잘 모르는 경우가 많다. 2000년 문제 위기관리계획을 세우기 위해서는 다음의 6단계에 따라서 작성하면 된다고 생각한다.

● 업무 프로세스의 조사

중요한 업무 프로세스(process)를 나열하고, 각 프로세스 수행에 필요한 시스템이나 기기의 리스트를 작성한다. 거래선 등 사외의 시스템이나 기기도 필요에 따라서 리스트에 추가한다.

● 리스크의 파악

리스트로 작성한 시스템이나 기기에 2000년 문제가 발생할 가능성을 조사한다. 서면에 의한 조사를 기본으로 하고, 필요에 따라 실제 테스트 및 인터뷰를 한다.

● 리스크 분석

각 시스템이나 기기에 2000년 문제가 발생할 경우 얼마만한 영향이 있는가를 분석한다.

리스크가 언제부터 예측되는지, 발생가능성은

어떠한지, 복구까지의 예측시간은 얼마인지를 조사한다.

영향도는 인적인 피해가 예상되는지, 법적인 책임이 예상되는지, 자기회사에 금전적인 손실을 가져오는지, 거래선에 금전적 손실을 끼치는지 등을 고려해서 대/중/소로 구분한다.

● 우선 순위와 복구목표의 결정

피해 영향도나 리스크의 발생 가능성 등을 감안해서 어디부터 우선적으로 대책을 강구할지를 결정한다. 각 리스크에 대한 우선 순위를 결정하고, 복구목표도 결정한다. 예를 들면, “24시간 내에 정상시의 50% 생산량을 회복한다”, “24시간 내에 수주/발주가 정상화되게 한다”등 이다. 이 목표에 맞추어 대책을 수립하여야 한다. 목표는 너무 이상적으로 무리하게 세워서는 안되며 해당 기업이 할 수 있는 현실적인 최적의 목표를 설정하여야 한다. 판단이나 평가기준은 사내의 광범위한 의견을 수렴하고, 경영층의 판단이 필요한 경우도 있으므로 경영층과의 의견교환도 필요하다.

● 리스크대책의 결정

앞에서 설명한 예방책과 복구책을 효과적으로 균형 있게 작성한다. 대책은 실행가능성 있게 작성하여야 한다. 대책의 발령기준과 실시책임자 등도 결정하여야 한다.

● 대책의 발령준비

결정된 대책이 사내 외에 철저하게 주지되도록 하고, 필요에 따라서 예행연습을 한다. 대책을 실시하는데 필요한 기자재와 인력을 수배한다. 소책자를 발행하여 현장에 비치하도록 하고, 장애 발생에 대비한 비상근무체제, 연락망, 의사결정 규칙, 연락규칙 등도 준비한다.

이상에서 위기관리계획을 수립하는 단계를 설명하였다. 다시 한번 정리해보기 위해 귀사의 위기관리계획을 작성하는데 도움이 되는 다음과 같은 질문을 해보는 것이 필요하다.

2000년 문제에 관련하여 자사의 업무나 경영에 중대한 영향을 주는 리스크(risk)는 무엇인가?

현재의 대책으로서 이러한 리스크에 대처할 수 있는가?

리스크가 실제로 일어나지 않도록 사전에 실시할 대책은 없는가?

리스크가 나타나도 리스크의 파급을 억제할 방법은 없는가?

2000년 문제의 리스크가 높아지는 시기에 어떠한 체제를 가동하여야 할까?

마지막으로 2000년 문제의 위기관리계획의 일환으로 법적인 문제에 대한 대책도 필요하다. 이를 위해서는 문서는 반드시 5W1H(Who, When, Where, What, Why 그리고 How)에 의해 기

재되도록 하여야 한다. 증거가 중요한 요소이므로 증거를 확보하는 작업이 필요하다. 또한 사내의 정보를 적극적으로 공개하여 관련 업체나 고객에게 자사의 2000년 문제 대응정보를 홍보하고, 알릴 필요가 있다.

업체나 거래선으로부터 문의하는 2000년 문제 관련 설문서에도 신중하게 답변할 필요가 있다. 무조건 2000년 문제가 없다는 식으로 답변하는 것은 추후 법적인 위험이 있다. 따라서 문제가 있는 것은 있다고 알림으로서 상대방이 대처할 수 있는 기회를 제공하여야 한다.

2000년 문제는 우리가 원하든 원하지 않든 간에 우리에게 닥쳐 올 수 있다. 따라서 철저한 위기관리계획만이 이를 최소화 할 수 있다고 생각한다. 다시 한번 귀사의 대책을 점검하십시오. 그것이 새로운 천년을 평안한 마음으로 맞을 수 있는 준비를 하는 것입니다.

(원고 접수일 1999. 7. 6)