

POSCO 정보시스템 아웃소싱

손희철

포스데이타

1. 기업개요
2. 아웃소싱의 배경
3. 아웃소싱의 목표
4. 아웃소싱 계약
5. 아웃소싱의 운영
6. 아웃소싱의 효과

1. 기업개요

POSCO는 제철보국의 기치아래 1968년, 오직 해내고야 말겠다는 의지 하나만으로 기술과 경험의 부족을 극복해 국가 근대화의 역사적 사명을 가지고 태동하여 오늘날 조강생산 2700만톤의 세계 제일의 철강회사로 발돋움한 종합 제철회사이다.

인류가 사용하는 거의 대부분의 종류의 철을 생산하고 있으며, 크게 냉연, 열연, 후판, 선재, 전기강판, 스테인레스 스틸 등 6가지 제품군으로 나눌 수 있다. 포항제철소는 거의 모든 종류의 제품을 생산하는 다품종 소량생산 체제를 갖추고 있고, 광양제철소는 소품종 다량생산 체제로 일반 수요가 많은 열연, 냉연제품을 주로 생산해 상호 보완 관계를 유지하고 있다.

2001년 기준 매출액 11조 861억, 손익 8천 190억, 종업원수 1만 9천 400명, 조강생산량

2783만 톤으로 규모와 내용면에서 명실상부한 세계 최고·제일의 제철회사로 세계 철강업계를 리드해 가고 있다.

또한 POSCO는 92년 신 기업이념 선포와 93년 창립 25주년 신POSCO 선언을 통해 기존의 제철보국의 기치아래 '공인정신, 협동정신, 장인정신, 기본중시'의 미션에서, 시대의 변화에 대응하는 새로운 경영이념을 도입하여, '가치 있는 제품과 서비스 제공으로 고객과 인류사회에 공헌한다'는 대전제 아래 글로벌 경영환경에서 생존을 위한 기본 명제인 '최고지향', 21세기 지식기반 사회의 가치창출의 원천인 '창의존중', 기업의 발전을 위한 토대를 마련하기 위한 '기본중시'를 새로운 경영이념으로 세계 최고의 원가 경쟁력을 보유한 철강기업이다.

2. 아웃소싱의 배경

제철업에서의 IT 아웃소싱은 일반 기업과는 달리 제선, 원료에서 압연, 출하까지의 일관 공정의 특성을 갖기 마련이다. 1년 365일 24시간 연속 작업 체계라든가, 다양한 수요자 요구에 맞추어 생산해야 하는 주문생산방식 등이 제철업의 특성이라 볼 수 있다.

따라서 설비자동화의 필수 기술인 자동제어나 Process- Computer 기술의 발달, 연속적이고 일관된 공정을 관리하기 위한 생산관리, 즉 공정계획, 작업지시, 품질관리의 전산화, 그리고 방대한 인력과 조직 및 매출관리 등을 관리해야 하는 MIS 기법 등이 거기에 해당한다.

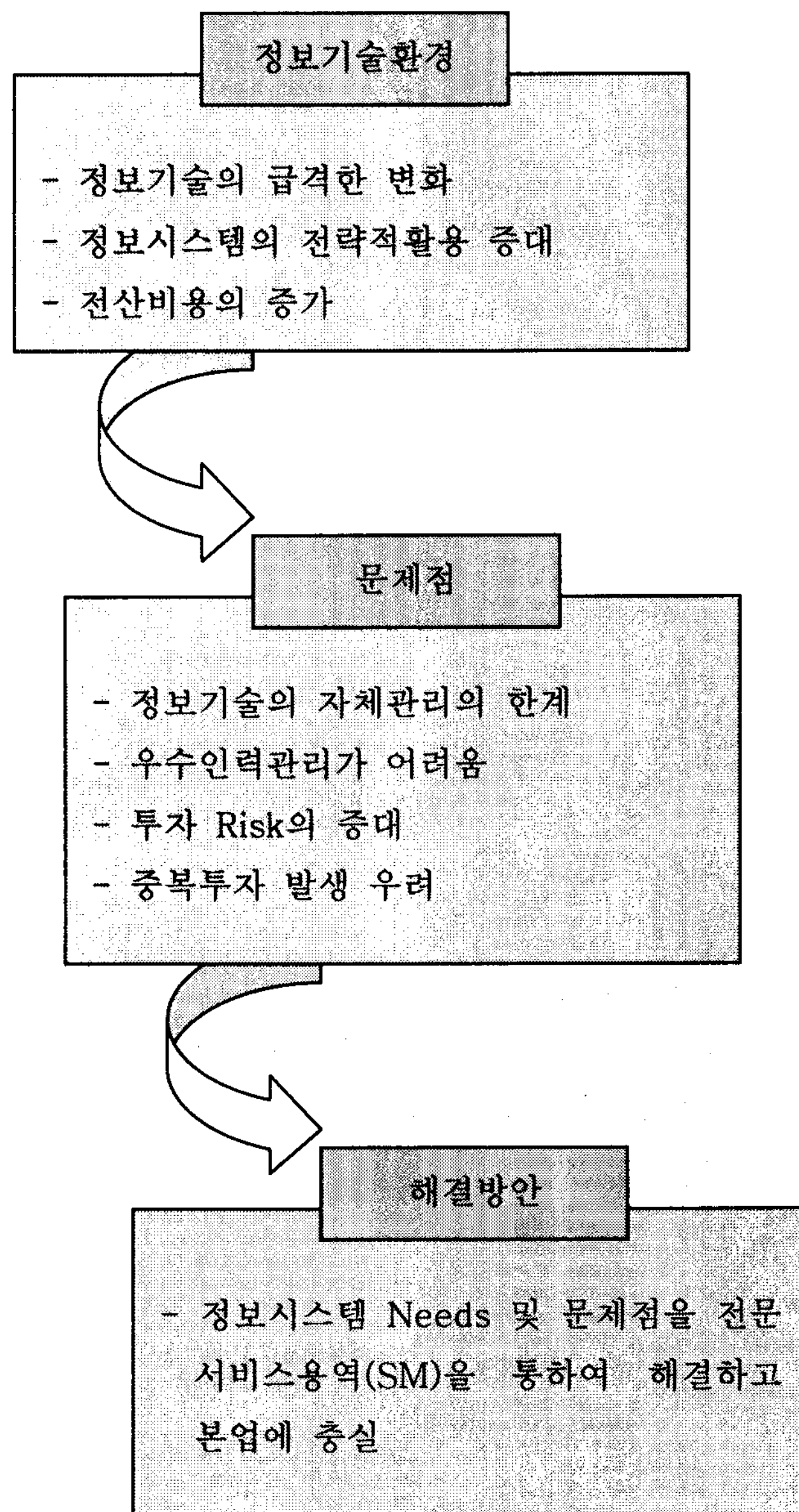
POSCO는 복잡한 일관공정의 속성을 지닌 제철산업에 있어서 컴퓨터 시스템의 절대적 필요성을 조기 인식한 최고경영자에 힘입어 창립 초기부터 전산화의 기틀을 마련하여 설비의 준공과 더불어 전산시스템의 발전도 거듭하여 왔다.

철강업의 특성상 복잡한 업무 특성과, 정보기술의 거의 전 분야인 FA, OA, 통신, IT등에 걸쳐 첨단시스템을 도입적용하고 정책화하는 과정에서 지속적이고 전문화된 집단의 체계적이고 고품질의 서비스와 최신의 첨단기술의 적용을 통한 적기의 의사결정과 신속한 정보관리의 필요성이 대두 되면서 정보통신 분야의 업무가 방대해지고 빠르게 변화하는 IT기술을 유지하기 위한 대안으로 아웃소싱의 필요성이 대두되기 시작했다.

3. 아웃소싱의 목표

POSCO의 아웃소싱은 비용 절감을 논하기 앞서 본연의 핵심사업에 역량을 집중하는 전략적 차원의 접근이었으며, 아울러 전문화되고 효율화된 고품질의 서비스를 제공받아 궁극적으로 경영활동의 경쟁력 향상을 도모하는 데 그 목적이 있다

· 아웃소싱의 필요성 및 해결방안



4. 아웃소싱 계약

POSCO의 아웃소싱은 어느 한 순간에 이루어진 것이 아니고, 1989년 POSCO 직원 390명을 신설회사인 POSDATA에 전환을 하여 S/W운영, H/W운영, S/W개발 업무를 이관시키면서 시작되었다. 초기는 완전한 아웃소싱이 아닌 부분적인 아웃소싱으로서 IT기획 및 전략업무는 POSCO에서 수행했다. 그러다가 96년 전면 SM을 시행하면서 S/W운영, H/W운영, S/W개발뿐 아니라 통신까지 업무를 이관시킴으로써 비로소 완전한 아웃소싱의 형태를 갖추게 된다. 이와 같이 POSCO의 아웃소싱 내용은 단정적으로 표현하기 힘든 점이 있으나, 현재의 내용을 중심으로 계약 내용을 살펴보도록 하겠다.

(1) 서비스 범위

- ① SLA : S/W운영, H/W운영 (Help센터 포함)
- ② 개발용역 : S/W개발, 전산자격 등 (*IT 기획 : POSCO 수행)

(2) 자산운영 및 프로세스

- ① 자산이관 : HOST, 서버, NET, 단말
- ② 투자 : POSCO주도
 - POSDATA 자산 투자 POSCO 승인 전제 (사양, 규모, 예산, 일정)
 - POSDATA는 자산 도입(구매, 리스) 및 운영 (사용료 정산 : 총량제, 원가보전 방식 병행)

(3) 계약기간 : 1년 단위 (시범 운영 없음, Budget 예측 및 관리 용이)

(4) SLA 단가, 계약금액 산정 및 정산 방법

- ① '01년 정부고시 기준의 기술자등급별 단가적용 및 계약금액 산정
- ② 고정비 월할 정산
- ③ 개발도 도입기준 적용하되 기성 정산(자체생산 기준 적용)

④ H/W 산정 기준

- 장치비용 : 장치사용료, 정비료, S/W 사용료, 임차료, 소모품비
- Desk Top 소모품비 : 별도

(5) SLA 서비스 항목 및 수준 : 총 8개 영역의 48개 항목

- ① S/W 영역 : 4개 영역 31개 항목
- ② H/W 영역 : 4개 영역 17개 항목

(6) Penalty & Reward 제도 운영

서비스 수준 달성도에 따라 Penalty & Reward 적용

5. 아웃소싱의 운영

POSCO의 본격적인 아웃소싱은 실제적으로 '96년부터 실시되었다고 할 수 있다. 운영 범위 측면에서 살펴보면 '96년부터 SM이 전면 확대되면서 기존의 S/W운영, S/W개발, H/W운영의 범위에서 H/W자산 이관과 함께 통신 SM확대, IT기획업무로 까지 완전 이관함과 동시에 POSCO인력182명을 이관함으로써 명실상부하게 완전한 아웃소싱의 형태를 이루게 되었다.

그러나 '99년 전사적인 PI(Process Innovation)를 추진하게 되면서 전사적인 업무의 중요성과 업무 추진력을 위해 기획 인력이 일부 POSCO로 재이관하게 되고, 기획 업무도 재이관하게 되었다.

'02년 현재의 운영 형태는 IT전략수립, 중장기 계획수립, 년도계획 수립업무를 POSCO에서 수행하고, S/W운영, H/W운영, S/W개발 업무를 POSDATA에서 수행하는 '99년 이전의 수준으로 회귀하여 운영하고 있다.

이러한 S/W운영 및 H/W 운영 등 전반적인 운영에 대한 업무는 매월 1회 업무 전반에 대해 48개 SLA 설정 항목별 결과 Report를 제출하여 SLA 관리기준에 의한 Penalty & Reward를 판정하여 실행한다. 8개 영역 48개 항목별 결과의 상세 분석 Report는 SLA 계약기준에 의한 월별 정산의 근거

자료로 활용되기도 한다.

6. 아웃소싱의 효과

POSCO 아웃소싱의 효과는 단정적으로 결론내기 어려운 점이 있다. 업무 범위가 광범위하기도 하고, 근 10년에 걸쳐 진행되어 온 특성 때문이기도 하다.

그러나 광범위한 아웃소싱의 효과를 분석해 보면, 먼저 거대한 조직의 특성인 신속한 변화 및 대응 능력의 문제점을 해결하고, 급격하게 발전하는 IT기술의 변화에 대해 체계적이고 전문성을 가진 전문 SI업체의 서비스로 인한 업무의 로스를 줄일 수 있다. 특히 업무 부분별 축적된 기술력을 보유한 전문가를 활용함으로써 운영성 업무의 전문화 및 고도화를 통해 수준 높은 IT 서비스를 결과를 가져오는 점도 있다고 하겠다.

아웃소싱의 효과를 여러 각도에서 살펴보면 다음과 같이 정리할 수 있다.

- (1) 정보시스템의 제반 문제를 해결
 - ① 첨단정보기술의 안정적 확보
 - ② 자본투자의 효율화
 - ③ 본연의 비즈니스 기여도 향상
- (2) 고객에게 적합한 품질을 효율적으로 제공
 - ① 비용상의 효율
 - ② 전산운영상의 효율
 - ③ 인력 이용상의 효율
- (3) 정보시스템을 통하여 고객의 경쟁력 향상
 - ① 고객의 경영과제 해결
 - ② 고객의 Needs변화 주도
 - ③ 경영여건 변화를 선도
 - ④ 고객의 전략 달성 지원

위와 같은 사항들을 종합해 보면 고객의 독자적인 전산 조직에 의해 운영해 오던 전산화 업무의 전부 또는 일부를 일괄 위탁해 운영함으로써 전산 수준의 고도화, 효율화를 통해 고객사의 경쟁력 확보를 지원하는 새로운 형태의 정보시스템 서비스 효과라고 할 수 있다.