



# CMMI V2.0 소개 및 대응 방안 세미나

CMMI V2.0 심사 대응 방안 및 Q&A

2018. 05. 17

spid

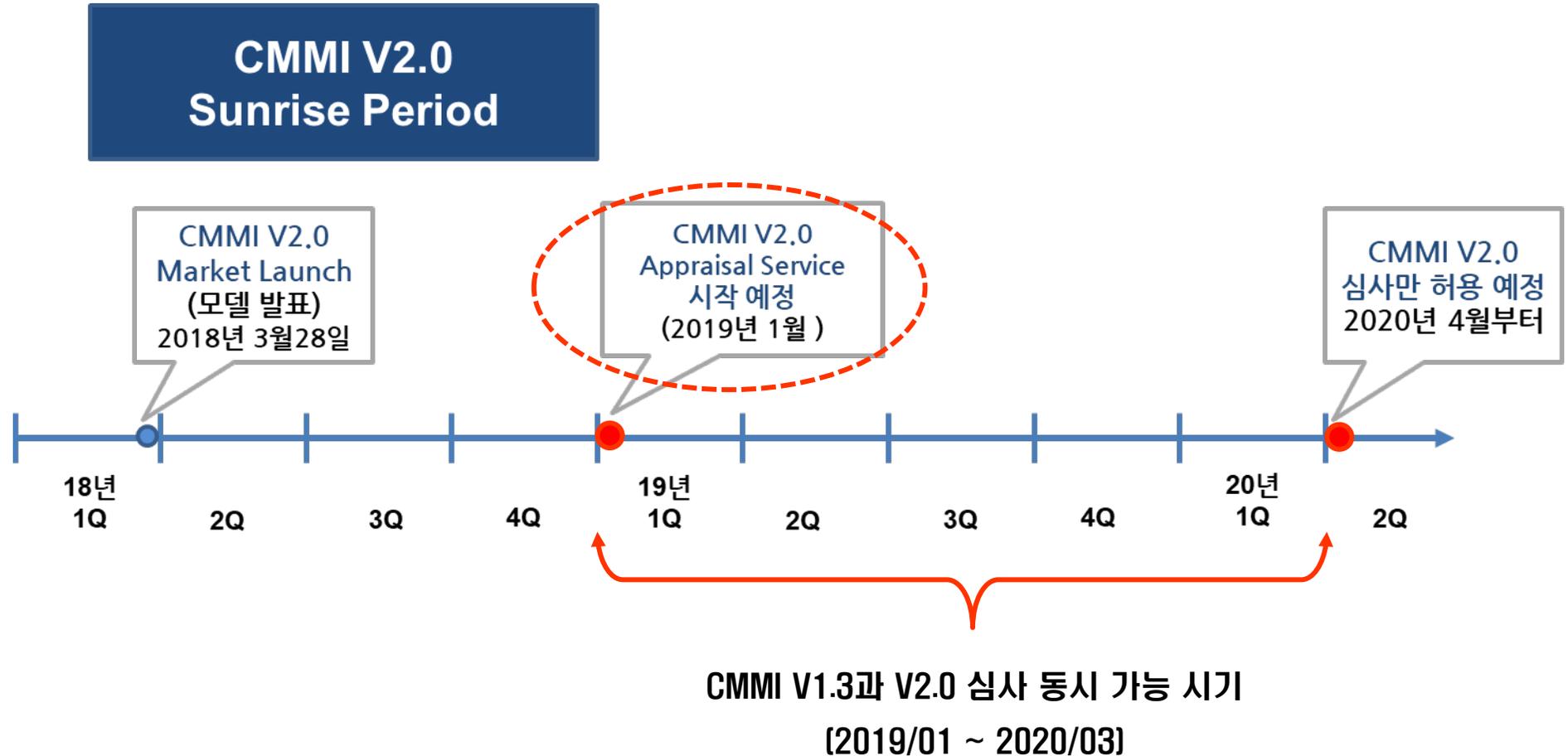


CMMI Institute Partner

# CMMI V2.0 심사 대응 방안 및 Q&A

1. CMMI V2.0 심사 서비스 일정
2. CMMI V2.0 심사 유형
3. CMMI V2.0 심사 변화
4. CMMI V2.0 심사 절차
5. CMMI V2.0 심사 시 고려점 및 대응 방안

CMMI V2.0 심사 서비스는 2019년 1사분기부터 시작하고, 2020년 4월 부터는 V2.0 심사 결과만 허용할 예정임





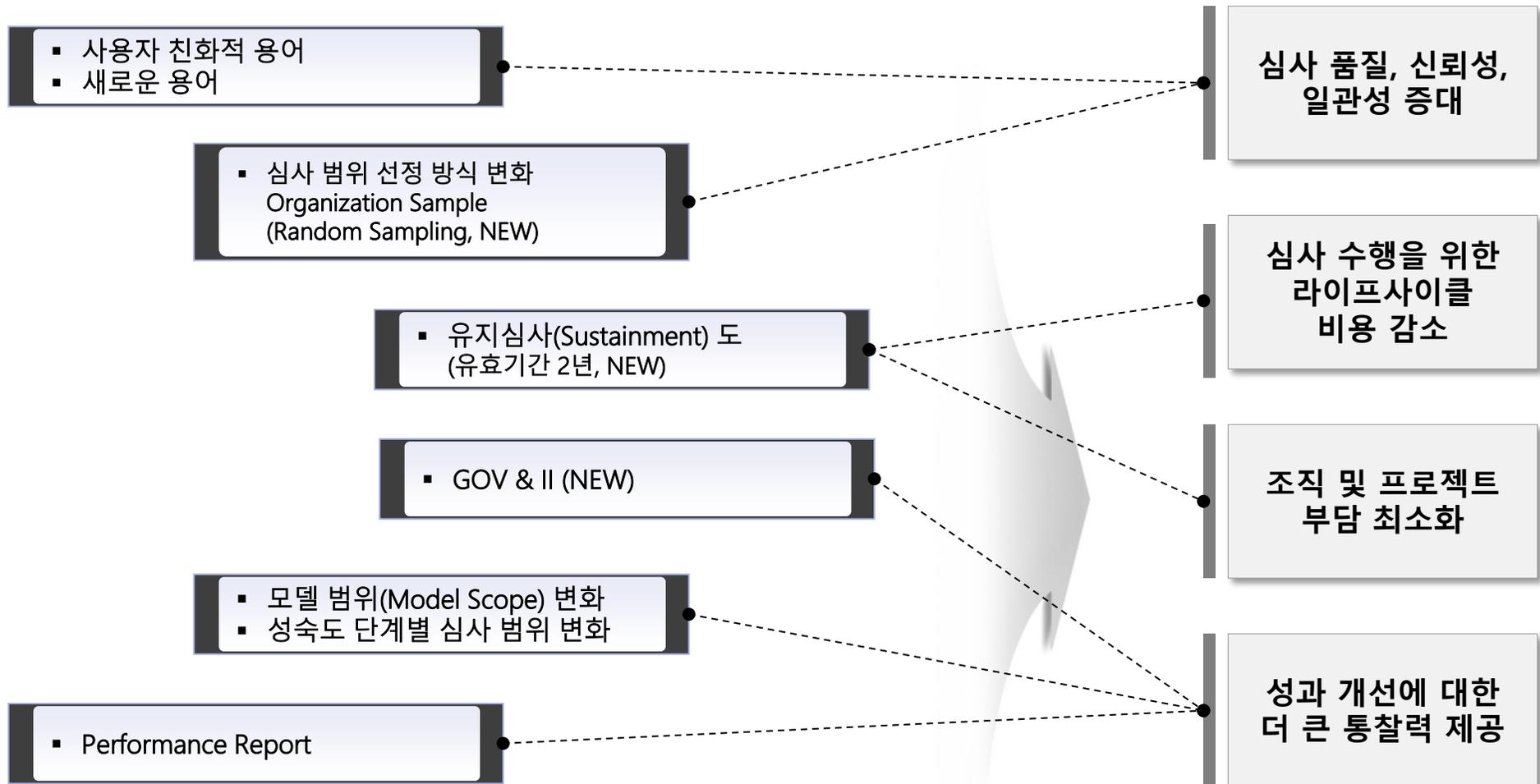
심사 팀 크기, 커버리지 및 목적 비교

심사 방법(Type)	심사 팀 크기	심사 커버리지 범위	목적
벤치마크 (Benchmark)	4+	High <ul style="list-style-type: none"> <li>OU와 모델 범위 모두 대상</li> <li>Random Sampling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Benchmark Model View를 활용하여 Rating</li> </ul>
유지심사 (Sustainment)	2+	High <ul style="list-style-type: none"> <li>Benchmark의 동일 혹은 Subset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>이전 벤치마크의 rating의 지속성 확인</li> <li>대상 조직은 자격 유지(sampling factor 변화 無, 24개월 이내……)</li> </ul>
평가(Evaluation)	전 심사와 동일	Varies <ul style="list-style-type: none"> <li>검토해야 할 범위에 따라 선택될 수 있음</li> <li>Tailoring option</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직 정책과 모델의 프로세스의 일관성을 확인</li> <li>개선 영역 식별</li> <li>벤치마크 심사로의 진행 과정</li> </ul>
Action plan reappraisal	1+	High <ul style="list-style-type: none"> <li>이전 심사 요구사항을 기초로 수행</li> <li>이전 심사에서 “missed practices”에 초점을 둠</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>이전 벤치마크 혹은 유지 심사의 목표에 이르지 못한 부분에 대한 rating을 업데이트</li> <li>APR 실시여부는 선임심사원과 스폰서로부터 평가 받고, CMMI 협회로부터 승인을 받아야 함</li> </ul>

심사 rating, 유효기간 및 비용/기간 비교

심사 방법(Type)	Rating	유효 기간	비용 및 기간
벤치마크 (Benchmark)	YES	3년	<ul style="list-style-type: none"> <li>인력, 시간, 비용 측면에서 가장 큰 비중을 차지</li> </ul>
유지심사 (Sustainment)	YES	2년	<ul style="list-style-type: none"> <li>벤치마크 심사와 비교하여, 인력, 시간, 비용 측면에서 감소</li> </ul>
평가(Evaluation)	NO	N.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>데이터 수집 접근법, OU 및 모델 범위에 따라 매우 다양함</li> </ul>
Action plan reappraisal	이전 심사와 동일	이전 심사와 동일	<ul style="list-style-type: none"> <li>이전 Benchmark or Sustainment 심사 + 추가적인 비용 및 기간 필요</li> <li>이전 심사 완료일로부터 4개월 안에 완료해야 함</li> </ul>

CMMI V2.0의 특징은 심사의 품질, 신뢰성 등은 증대시키면서도 조직의 부담(비용, 일정, 노력 등)을 줄여서, 조직의 개선 성과를 최대화 하는데 중점을 두어 변경된 것이다.

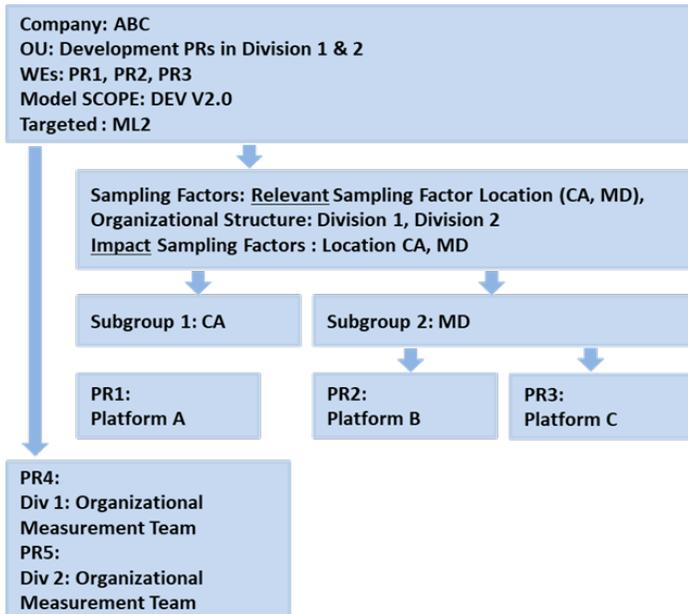


#### 1) 심사 범위 선정 방식 변화

(Sampling Factor & Subgroup → Appraisal Scope)

- 샘플링 요인 및 심사 범위 선정의 접근법이 심사 결과의 신뢰성과 정확성을 높이기 위해 변경됨
- 기존 심사에서 수행되지 않던 **심사 시스템(CAS)를 활용**한 **무작위 추출 형식의 샘플링** 제도 도입
  - 선임심사원이 심사정보를 CMMI Institute에 제공하여, CAS(CMMI Institute Appraisal System)을 통해서 심사 대상 조직 샘플을 결정
  - Sub-group의 커버리지를 최대화 하고 PR(샘플 프로젝트, 이전 기능 조직)의 반복을 피하는 것에 중점
  - Supporting Implementation Capability(CAR, DAR & CM): 다른 PR에 대해 다른 PA 할당(슬라이드 10 벤치마크 Org. sample 예시 참조)

#### 심사 범위(Appraisal Scope) 결정 예시



Capability Area	PA	PR1	PR2	PR3	PR4	PR5
Supporting Implementation	CM	X	X	X		
Managing Business Resilience	RSK	X	X	X		
Planning & Managing work	EST	X	X	X		
	PLAN	X	X	X		
	MC	X	X	X		
Eusuring Quality	RDM	X	X	X		
	PQA	X	X	X		
Improving Performance	MPM	X	X	X	X	X

※ 선정된 프로젝트: highlighted in green below

#### CMMI V1.3 심사 시 최소 BU 수

$$\text{주어진 Subgroup에서 선택될 최소 Basic Unit 수} = \frac{\text{전체 Subgroup 수} \times \text{주어진 Subgroup 내의 Basic Unit 수}}{\text{OU 전체 Basic Unit 수}}$$

#### CMMI V2.0 심사 시 PA 당 최소 PR 수

OU에서 WU 수	최소 샘플링 수(WU)
1-10	1
11-40	2
Over 40	3

\* 출처: MDD V2.0 / 2018, CMMI Institute

#### 2) 사용자 친화적으로 용어 변경

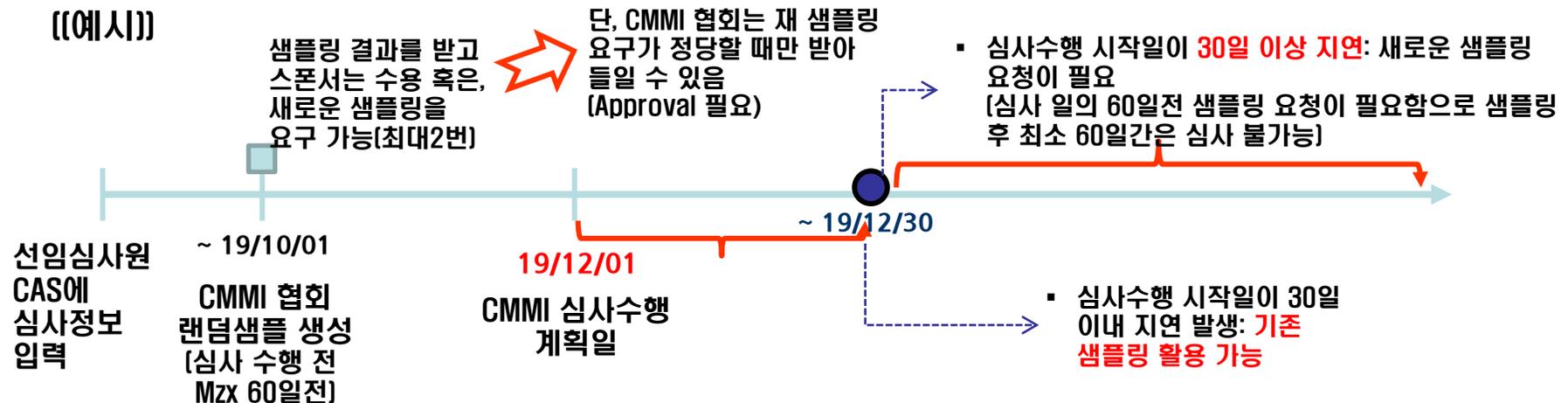
- SCAMPI 방법론 ⇒ CMMI 심사 방법(CMMI Appraisal Method)
- FI(Fully Implemented) ⇒ FM(Fully Meets)  
Practice Characterization : FM, LM, PM, DM(Does not Meets), NY(Not Yet)

.....

#### 3) Organizational Sample (Random sampling)

제출된 심사정보를 기반으로 (수행일 기준) max 60일 이전에 CMMI 협회 심사 시스템(CAS, CMMI Institute Appraisal System)에 의해 랜덤 샘플링 됨

[[예시]]



## 벤치마크심사 Organization Sample 예시

Subgroup #	Name	9		8		7				6			5	4	3			2			1	
		Building & Sustaining Capability		Engineering & Developing Products		Ensuring Quality				Improving Performance			Managing Business Resilience	Managing the Workforce	Planning & Managing Work			Supporting Implementations			Selecting & Managing Supplier	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
		GOV	II	TS	PI	PR	VV	PQA	RDM	PCM	PAD	MPM	RSK	OT	MC	PLAN	EST	CAR	DAR	CM	SAM	
1	Project 1																					
	Project 2																					
	Project 3	S	S	S	S																	
	Project 4																					
	Project 5																					
	Project 6																					S
	Project 7																		S			
	Project 8																					
	Project 9																					
	Project 10						S	S	S	S												S
	Project 11																		S			
	Project 12												S									
	Project 13														S							
	Project 14															S	S	S				
Project 15																						
Project 16																						
Project 17															S	S	S					
Project 18																				S		
Project 19																						
Project 20												S										
Project 21																						
Project 22																		S				
Project 23																						
Project 24	S	S			S	S	S	S														
Project 25																						
Project 26													S					S				
Project 27																						
Project 28																						
Project 29																						
Project 30															S	S	S					
Project 31																						
Project 32																						
Project 33																			S			
Project 34																						
Project 35																						
Project 36																						
Project 37	S	S	S	S																		
Project 38													S									
Project 39						S	S	S	S													
Project 40																					S	
Project 41														S								
Project 42																				S		
Project 43																						
Project 44																						
Project 45																					S	
Project 46													S									
Project 47												S										
Project 48														S								
Project 49																				S		
Project 50	S	S	S	S																		
5	Process Group									S	S											
	선택된 PR 수	4	4	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	

#### 4) 유지심사 도입 (Sustainment Appraisal)

▪ **정의 :**

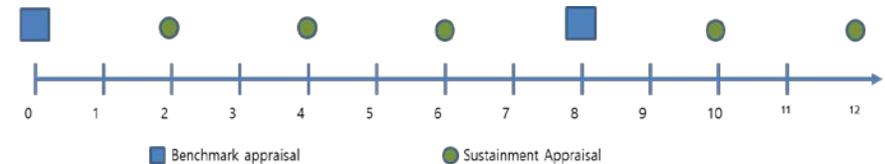
- Benchmark 심사 혹은 Sustainment 심사 이후 2년 이내에 약식으로 Sustainment 심사가 가능하도록 함
- 24개월 내에 심사 등급 유지를 위해 sustainment appraisal을 수검 가능(ML, CL)

▪ **전제조건:**

- 심사 범위가 이전 심사와 비교하여 동일하거나 Benchmark appraisal의 subset이어야 함
- Benchmark 심사 이후, sampling factor에 영향을 주는 사항이 발생하면 안됨

▪ **심사 범위 및 심사 특징:**

- 심사 범위는 이전 심사와 동일함, **최대 3회**까지 연속으로 심사 가능
- 심사 팀은 선임심사원을 포함하여 최소 2명 이상 구성할 수 있음



▪ **Benchmark VS. Sustainment:**

구분	Benchmark Appraisal	Sustainment Appraisal
심사 결과 유효 기간	3년	2년
목표 레벨	제한 無(예: ML3 => ML4)	이전 심사 레벨과 동일 혹은 낮춤(예: ML3 => ML3)
심사 범위	목표 Maturity Level의 모든 Practice Areas	Benchmark 심사의 1/3 동일(In-depth), 나머지 2/3는 High-Level (약식조사)
고려사항	CMMI Institute 심사 시스템(CAS)에 의한 random sampling	Benchmark와 동일. 전제조건 존재: 조직 구조 변화 無 & sampling factor 변화가 없어야 함

- **유지 심사 수행 방법**

: 각 capability Area 별로 1/3 PA(+GOV, II)를 **random sampling**으로 선정하여 **in-depth 평가**, 나머지 2/3 PA는 **high Level 평가**를 수행해야 함.

- 1) In-depth Evaluation**

- PA의 1/3을 선정하고 위험으로 식별된 모델 컴포넌트 부분
- OE Sufficiency: **모든 Practice** 별로 Affirmation & Artifact 확보

- 2) High level Evaluation**

- OE Sufficiency: 각 **Practice group**별로 Affirmation & Artifact 확보
- ※ 단, 최근 심사에서 OU 레벨의 판정이 LM(Largely Meets), PM(Partially Meets), DM(Does not Meet)이었던 프랙티스는 1/3에 포함되어 있지 않더라도 추가 되어야 함

Subgroup #	Name	9		8		7				6			5	4	3			2			1
		Building & Sustaining Capability		Engineering & Developing Products		Ensuring Quality				Improving Performance			Managing Business Resilience	Managing the Workforce	Planning & Managing Work			Supporting Implementations			Selecting & Managing Supplier
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
		GOV	II	TS	PI	PR	VV	PQA	RDM	PCM	PAD	MPM	RSK	OT	MC	PLAN	EST	CAR	DAR	CM	SAM
1	Project 1																		I		
	Project 2																				
	Project 3																				
	Project 4											I									
	Project 5																				
	Project 6																				
	Project 7	I	I	I	H																
	Project 8																				
	Project 9													H							
	Project 10																				H
	Project 11																				
	Project 12																		H		
	Project 13																				
	Project 14																H	H			
2	Project 15																				
	Project 16																				
	Project 17																				
	Project 18																				
	Project 19																				
	Project 20					H	I	H												H	
	Project 21																				
	Project 22																				
	Project 23	I	I											H							
	Project 24																				
3	Project 25																				
	Project 26																				
	Project 27																				
	Project 28																				
	Project 29																				
	Project 30																				
	Project 31																				
	Project 32																				
	Project 33																				
	Project 34																				
	Project 35																				
	Project 36												I								H
	Project 37	I	I	I	H																
4	Process Group									H	H										
선택된 PR 수		3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

모델 범위의 PI: 각 Capability Area 별로 샘플된 프랙티스 영역  
 및 GOV&II의 1/3은 랜덤 샘플링 되어 In-depth 평가  
 나머지 2/3은 High-Level 평가 수행

#### 5) GOV 와 II 소개 : 내재화(Persistence & Habit)

기존 공통 목적(Generic Goal)과 공통 프랙티스(GP)가 명목상 사라지고 두 개의 프랙티스 영역(Practice Areas)으로 통합

#### ▪ II 평가 예시(프로젝트 레벨)

Capability Area	PA	# of PR1	# of PR2	OU Process	Implementation Infrastructure PA					
					1.1	2.1	2.2	3.1	3.2	3.3
Engineering & Developing Products	TS	4	21	기본설계 상세설계 COTS 평가 SW 구현	PR4: LM PR21: PM	PR4: LM PR21: PM	PR4: LM PR21: PM	PR4: LM PR21: PM	PR4: LM PR21: PM	PR4: LM PR21: PM
	PI	4	21	시스템 통합 컴포넌트 테스트 시스템 테스트						
Planning & Managing Work	EST	9	26	Work 건적 건적 통합						
	PLAN	9	26	개발계획 수립 프로젝트 계획 수립						
	MC	9	26	측정 및 보고 이해관계자 검토 마일스톤 보고	PR9: PM PR26: LM	PR9: PM PR26: LM	PR9: PM PR26: LM	PR9: PM PR26: LM	PR9: PM PR26: LM	PR9: PM PR26: LM
	RDM	9	26	요구사항 개발 요구사항 할당 요구사항 확인 요구사항 관리						

#### ▪ GOV 평가 예시(프로젝트 레벨)

Capability Area	PA	OU Process	Governance PA							
			1.1	2.1	2.2	2.3	2.4	3.1	3.2	
Engineering & Developing Products	TS	기본설계 상세설계 COTS 평가 SW 구현								
	PI	시스템 통합 컴포넌트 테스트 시스템 테스트	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM	FM
Planning & Managing Work	EST	Work 건적 건적 통합								
	PLAN	개발계획 수립 프로젝트 계획 수립								
	MC	측정 및 보고 이해관계자 검토 마일스톤 보고	LM	LM	LM	LM	LM	LM	LM	LM
	RDM	요구사항 개발 요구사항 할당 요구사항 확인 요구사항 관리								

- 심사 대상 **OU 내재화(Persistence and habit)수준**을 결정하기 위해 [Building & Sustaining Capability Area]를 평가함.
- [Building & Sustaining Capability Area]는 CMMI 모델 PA 혹은 프랙티스에 적용되는 것이 아니라 OU의 OSSP에 적용
  - 각 샘플링 된 OU 또는 프로젝트에 대해 심사 팀은
    - . II PA의 경우, 각 Capability Area 에서 사용중인 OU 프로세스에 **적용되는 방식**을 특성화(Characterize)
    - . GOV PA의 경우, 경영진이 각 Capability Area에서 사용중인 OU 프로세스에서 **프로세스 역할을 수행하는** 정도를 특성화

#### 5) 레벨 별 심사 범위

성숙도 단계 별로 심사 대상 Practice Area(프랙티스 영역)이 다르고, 관계도는 아래와 같음

- 레벨 2: 형상관리 포함 10개 PA(푸른색 실선 범위 내)의 Practice Group 레벨1&2
- 레벨 3: 형상관리 포함 20개 PA(붉은색 실선 범위 내) Practice Group 레벨 1&2&3(단 형상관리는 1&2)
- 레벨 4: 레벨 3 해당되는 모든 내용 + 인증레벨 범주의 레벨 4에 해당되는 6개 PA의 레벨 4 추가
- 레벨 5: 레벨 4 해당되는 모든 내용 + 인증레벨 범주의 레벨 5에 해당되는 2개 PA의 레벨 5 추가

구분	Practice Area	레벨 1	레벨 2	레벨 3	레벨 4	레벨 5
CORE PA	형상관리(CM)			None	None	None
	성과 및 측정관리(MPM)					
	프로세스 품질보증(PQA)				None	None
	모니터링 및 통제(MC)				None	None
	계획 수립(PLAN)					None
	견적(EST)				None	None
	공급자계약관리(SAM)					None
	요구사항개발/유지(RDM)				None	None
	거버넌스(GOV)					None
	인프라 이행(II)				None	None
	원인분석 및 해결(CAR)					
	의사결정분석/해결(DAR)				None	None
	위험관리(RSK)				None	None
	조직교육훈련(OT)				None	None
	프로세스자산개발(PAD)				None	None
	동료검토(PR)				None	None
	검증 및 확인(VV)				None	None
	프로세스관리(PCM)					None
	DEV PA	기술솔루션(TS)				None
	제품통합(PI)				None	None

인증레벨 범례

레벨2
레벨3
레벨4
레벨5

※ 단, SAM 영역은 해당되지 않을 시, Not Applicable 적용 가능

#### CMMI V2.0 DEV 레벨 별 심사 범위(ML 2 & 3)

CMMI V2.0 DEV Level 2 Requirements		
Practice Area	Level 1	Level 2
원인분석 및 해결(CAR)		
의사결정분석 및 해결(DAR)		
위험관리(RSK)		
조직교육훈련(OT)		
프로세스관리(PCM)		
프로세스자산개발(PAD)		
동료검토(PR)		
검증및확인(VV)		
기술솔루션(TS)		
제품통합(PI)		
성과 및 측정 관리(MPM)		
프로세스 품질보증(PQA)		
형상관리(CM)		
모니터링 통제(MC)		
계획수립(PLAN)		
견적(EST)		
요구사항 개발 및 유지(RDM)		
거버넌스(GOV)		
인프라 이행(II)		
공급자계약관리(SAM)		

**ML2**

CMMI V2.0 DEV Level 3 Requirements			
Practice Area	Level 1	Level 2	Level 3
원인분석 및 해결(CAR)			
의사결정분석 및 해결(DAR)			
위험관리(RSK)			
조직교육훈련(OT)			
프로세스관리(PCM)			
프로세스자산개발(PAD)			
동료검토(PR)			
검증및확인(VV)			
기술솔루션(TS)			
제품통합(PI)			
성과 및 측정 관리(MPM)			
프로세스 품질보증(PQA)			
형상관리(CM)			
모니터링 통제(MC)			
계획수립(PLAN)			
견적(EST)			
요구사항 개발 및 유지(RDM)			
거버넌스(GOV)			
인프라 이행(II)			
공급자계약관리(SAM)			

**ML3**

#### CMMI V2.0 DEV 레벨 별 심사 범위(ML 4 & 5)

CMMI V2.0 DEV Level 4 Requirements				
Practice Area	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
원인분석 및 해결(CAR)				
의사결정분석 및 해결(DAR)				
위험관리(RSK)				
조직교육훈련(OT)				
프로세스관리(PCM)				
프로세스자산개발(PAD)				
동료검토(PR)				
검증및확인(VV)				
기술솔루션(TS)				
제품통합(PI)				
성과 및 측정 관리(MPM)				
프로세스 품질보증(PQA)				
형상관리(CM)				
모니터링 통제(MC)				
계획수립(PLAN)				
견적(EST)				
요구사항 개발 및 유지(RDM)				
거버넌스(GOV)				
인프라 이행(II)				
공급자계약관리(SAM)				

ML4

CMMI V2.0 DEV Level 5 Requirements					
Practice Area	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
원인분석 및 해결(CAR)					
의사결정분석 및 해결(DAR)					
위험관리(RSK)					
조직교육훈련(OT)					
프로세스관리(PCM)					
프로세스자산개발(PAD)					
동료검토(PR)					
검증및확인(VV)					
기술솔루션(TS)					
제품통합(PI)					
성과 및 측정 관리(MPM)					
프로세스 품질보증(PQA)					
형상관리(CM)					
모니터링 통제(MC)					
계획수립(PLAN)					
견적(EST)					
요구사항 개발 및 유지(RDM)					
거버넌스(GOV)					
인프라 이행(II)					
공급자계약관리(SAM)					

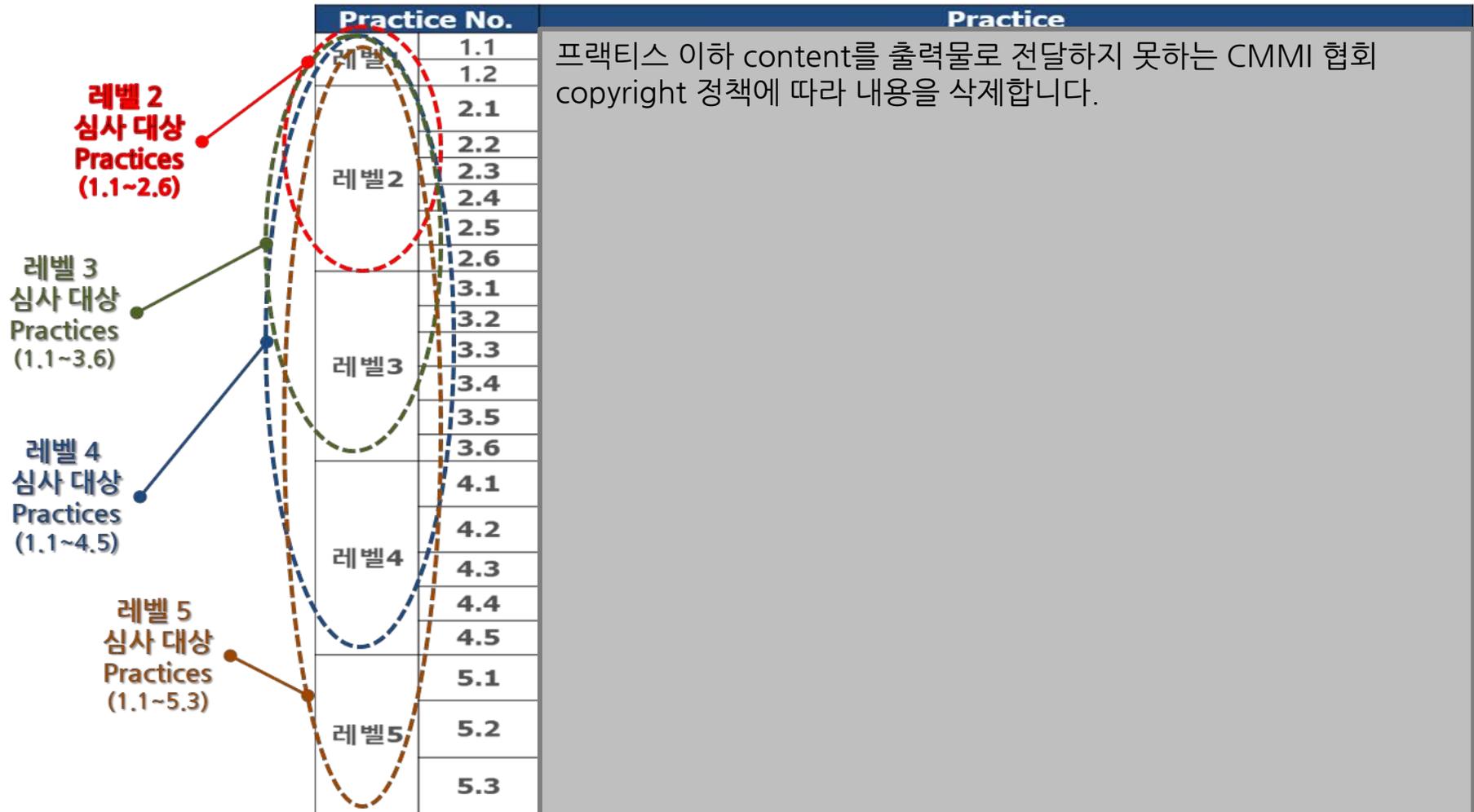
ML5

- ML4 충족: ML3 충족 + 붉은색 타원 프랙티스 그룹  
(CAR, PCM, MPM, PLAN, GOV, SAM에 해당되는 레벨 4 PG)

- ML5 충족: ML4 충족 + 푸른색 타원 프랙티스 그룹  
(CAR, MPM에 해당되는 레벨 5 PG)

각 Practice Area에서는 Capability 개념이 적용되어 각 Practice에는 레벨이 배정되어 있는데, 성취하고자 하는 레벨까지의 Practice가 모두 만족해야 함.

성과 및 측정관리(MPM) PA에서의 Practice 별 해당 레벨 예시



#### 7) 성과 보고서(Performance Report)

- 사업상의 이익과 성과 결과를 더욱 가시화하기 위해, 성과 보고서(Performance Report)가 **벤치마크, 유지심사 혹은 APR** 이후, 스폰서에 제출되어야 함. (Rating에 영향을 미치지 않음)  
(CMMI 협회에서 제공되는 성과 보고서 템플릿을 활용해서 작성해야 함. Modification 불가. CMMI 협회 제출 여부는 스폰서가 결정)

#### Performance Report 에 들어가는 내용 예시

- What is critical to the success of the OU?
- What are performance objectives for business and process/work?  
Are business and process/work objectives traceable?
- These can be qualitative, measurement-based, or quantitative/statistical depending on the objectives for the appraisal.
- A selection of important objectives is sufficient. If there are no objectives, explain why.
- Provide a brief description of the journey to achieve these objectives, responsibilities, communication.
- What are the actions taken to achieve the objectives?
- Example list of important actions taken and relationship towards performance improvement, e.g., why certain processes were changed and how.
- Ability to measure success and achievement of the objectives.
- List the most important measurements/metrics/KPIs used and relate to the objectives

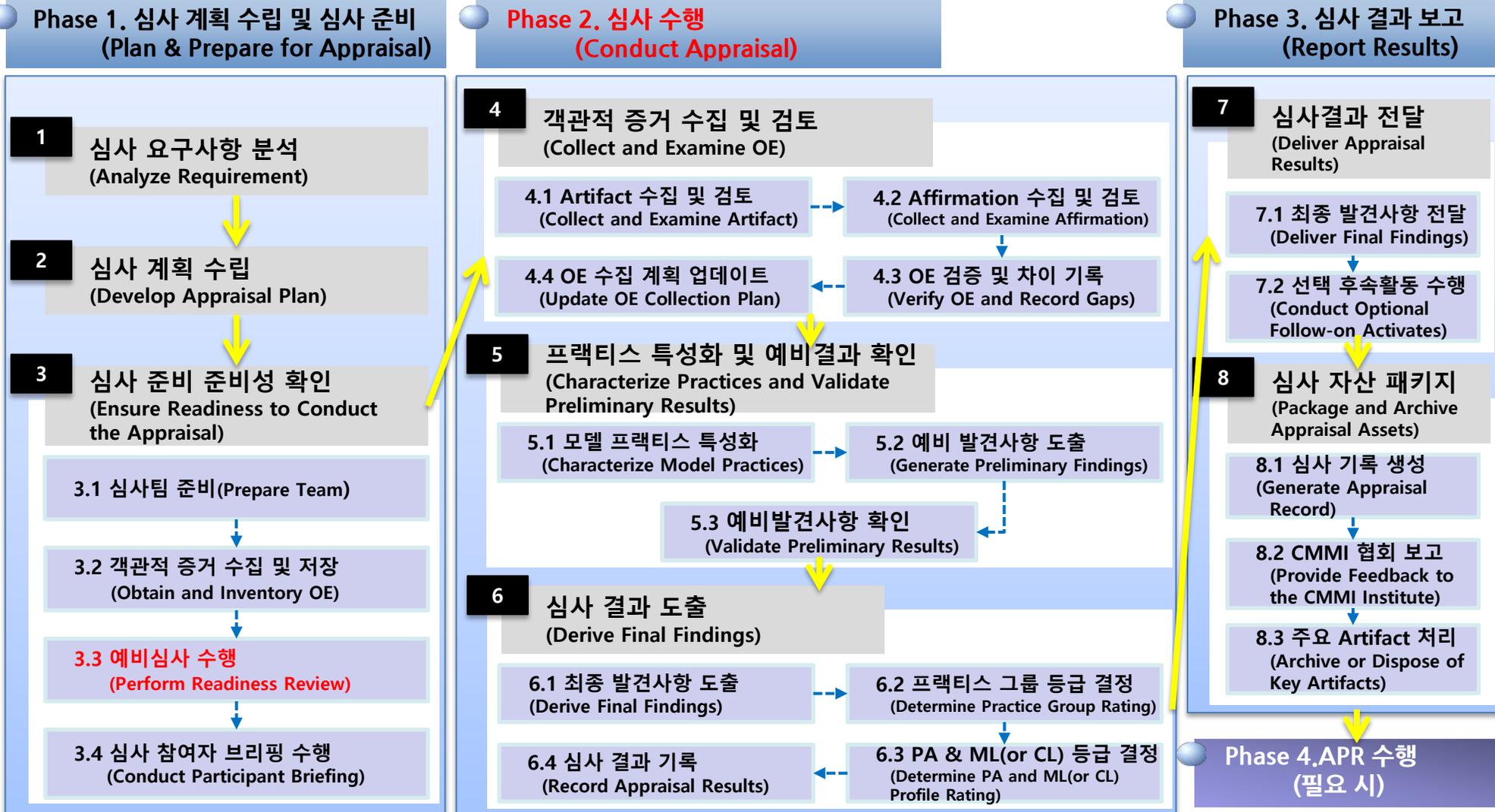
#### 참고: 심사 팀원(ATL) 자격

- 최소 심사팀원 수 : Benchmark 4명/Sustainment 2명(심사 팀 리더(LA) 포함)
- 심사 팀원 자격 조건

구분	심사팀원 개별 자격	심사 팀 자격
관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 선임심사원 제외하고 5년 이상의 관리 경험의 인원이 적어도 1명 이상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 팀원 통합 적어도 10년 이상의 관리 경험 보유</li> </ul>
필드 경험	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 최소 3년 이상의 심사 대상의 형태의 업무를 수행 (선임심사원은 1명 정도는 3년 이하의 ATM은 선정할 수도 있음)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 팀원 모두 심사 범위의 도메인에서 프로세스 수행의 경험을 가지고 있어야 함                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 팀원 평균 10년 이상의 도메인 필드 경험 보유</li> <li>- 팀원 합계 25년 이상의 도메인 필드 경험 보유</li> </ul> </li> </ul>
기타		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 심사 팀에는 심사 받는 프로세스를 작성한 구성원들 로만 구성해서는 안됨</li> </ul>
High Maturity	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ HM 선임심사원이 리딩해야 함</li> <li>▪ 모든 심사팀원들은 CMMI 협회에서 규정한 HM 교육을 이수해야 함(Must)</li> <li>▪ HM 관련 모든 프랙티스 영역 미니팀원들은 HM 선임심사원 혹은 HM 교육 및 실무 경험을 가져야 함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (각각의 경험을 합한) 팀 차원에서 High Maturity 활동 경험 보유</li> </ul>

※ CMMI V2.0 심사에 참가할 심사 팀원(ATM, Appraisal Team Member)은 반드시 CMMI Associate 시험에 합격해야 함  
**Foundations of Capability 과정 + Building Development Excellence 과정(DEV 경우) 과정 수료 혹은 V2.0 upgrade training**

심사 절차는 세부 내용이 일부 바뀌었으나, 큰 변화 없이 아래 3단계로 수행된다. (Reappraisal이 될 경우, 4단계)



V2.0 심사에 효율적, 효과적 대응을 위해서는 기존 인증심사 중심의 준비에서, 조직 내 모든 사업 및 기능조직의 이행 지속성 강화가 필요

## [ 주요 핵심 변경사항 ]

**Random Sampling**

- 기존 방식을 탈피 CAS 시스템을 통한 샘플링

**신규 Practice Area**

- GG에서 변환 GOV, II
- 파생 PA: EST, PR

**High Maturity PA**

- 레벨 3인증에도 레벨 4,5의 6개 PA의 레벨 3 Practice까지 대응 필요



### 고려사항 및 대응방안

- Process Persistence & Habit에 집중
- 상위관리자(경영층)의 스폰서십 및 적극적 참여 필요(구체적 Evidence)
- 원칙에 집중 필요  
: 심사 대상 Project에 집중 ⇨ ALL OU차원
- V1.3의 HM PA부문의 적용.  
: 이전 ML2, 3에 필요하지 않은 활동이 V2.0에서는 필요함

## 문고 답하기



# 감사합니다.



(주)에스피아이디

서울시 강남구 선릉로 93길 27, 아름빌딩 4층 (06151)

T. 02-3453-5345 / Fax: 02-3453-5346 / spid@espid.com

[www.espid.com](http://www.espid.com) / [www.espid.co.kr](http://www.espid.co.kr)