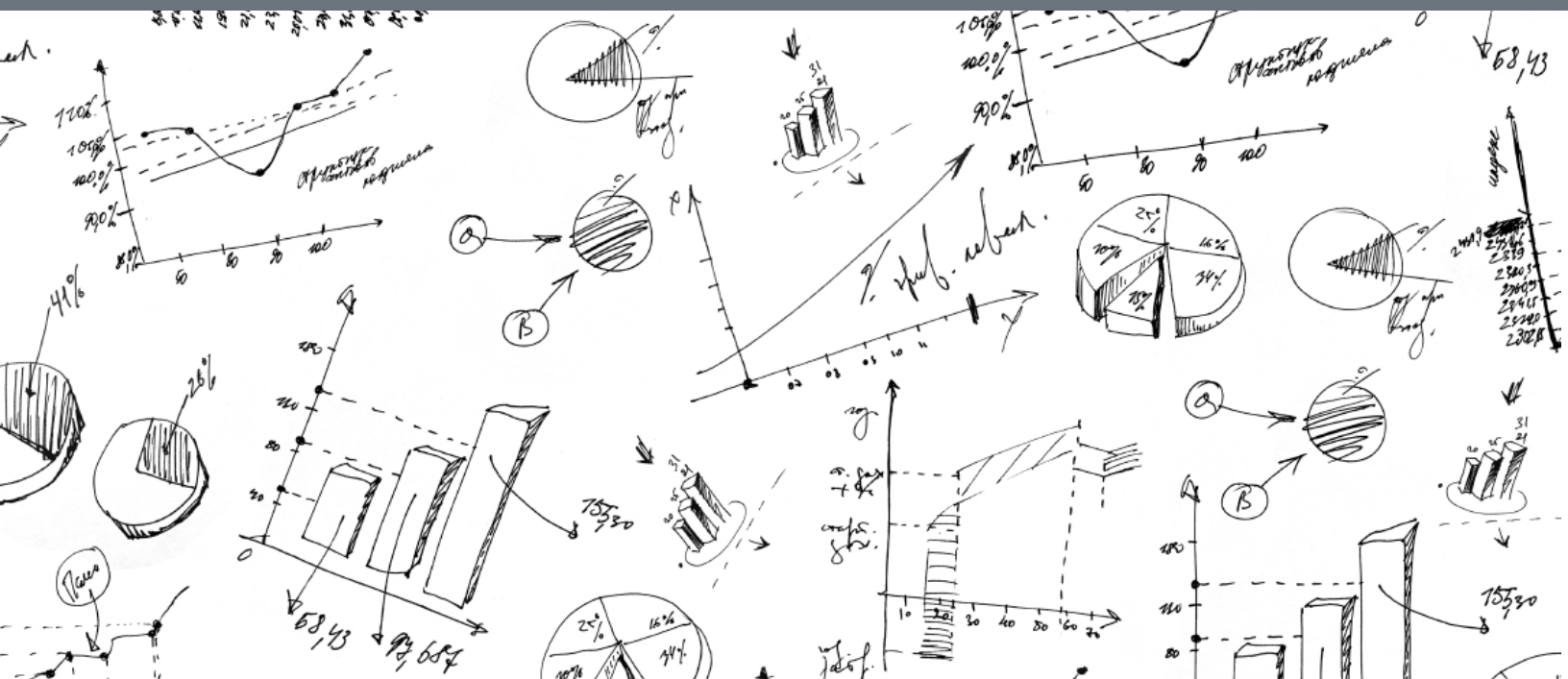


全球 1000 强企业 信息治理 基准测试报告

跨法律、RIM 和 IT 利益相关者的防御性处理和一致协作是最大的收益和最大的挑战。



许多人都谈到了法律和 IT 之间的差距，或记录管理对于实现更严格的发现或信息处理的重要性，却没有人去测量这个差距有多大，或者评估利益相关者认为弥补该差距而有必要或有可能做的各方面工作。CGOC 与 EDRM 和新的信息管理参考模型（Information Management Reference Model）项目相配合，决定以一个同类别中的首个调查来评估该差距以及企业如何解决这个问题，该调查访问了来自金融服务、能源、生命科学、保险、消费品、化工等行业的法律、记录和 IT 利益相关者。我们的问题是，他们认为实现更好的信息治理有什么效益和障碍，以及传统工具和流程的信息治理效果如何。

这份 CGOC 基准测试报告所包含的调查结果揭示了实践中的利益以及主要冲突的真正共识。虽然 98% 的受访者认为防御性处理是信息治理计划的一个关键所在，但只有 22% 的企业能够处理今天的数据，超过 70% 的受访者声称其数据保留时间表对于 IT 而言是不可操作的，或仅用于物理记录的处理。50% 的企业设立了执行委员会，但只有 17% 的企业认为委员会由合适的利益相关者组成。70% 的企业使用“人员胶水”将法律责任和业务价值连接到信息资产。并不奇怪的是，85% 的企业将法律、记录和 IT 系统之间更一致的协作和系统化联动视为最关键的成功因素。

在现代信息环境中对加强协作的要求以及更少使用传统的方法，强调了像 CGOC 这种组织的重要性，这些组织将法律、记录和 IT 人员融合在一起，利用信息治理流程成熟度模型（Information Governance Process Maturity Model）等工具和 EDRM 及其最新附件信息管理参考模型（Information Management Reference Model, IMRM）等参考模型促进人们实践这些措施。此处收集的事实在这些措施中是非常宝贵的。我希望您能发现调查结果是引人深思的，分析是有用的，并且执行路线图可以帮助您的企业更快减少有意义的风险并降低成本。



Deidre Paknad
创办人，CGOC
总裁和 CEO，PSS Systems

此基准测试报告和它所包含的调查结果对于希望改进其信息管理实践的法律、记录和 IT 高管而言是重要的工具。通过我们的 EDRM 工作我们知道，诉讼中的大部分成本、复杂性和数量与公司信息治理的实践和习惯有关。EDRM 在 2009 年 5 月推出的信息管理参考模型 (IMRM) 项目旨在帮助企业在源头就解决这些挑战。

作为该措施的一部分，EDRM 和 CGOC 中的 IMRM 项目进行了一项雄心勃勃的调查，针对实现更好的信息管理和治理实践来评估所认识到的效益和障碍；更重要的是，我们寻求在信息管理中作为主要（但经常没有关联的）利益相关者的法律、记录和 IT 人员的观点。该调查还评估了在变更管理以及增加信息治理的跨职能参与方面，IMRM 作为一种工具的价值。该数据有助于在 EDRM 内告知我们的工作成果，并且与企业对自己的实践和流程进行基准测试具有同样的价值。本次调查发现，数据处理对于许多企业而言仍然是遥不可及的，并且存在大量组织挑战，虽然我对此并不感到惊讶，但它们的确突显出为了建立同样支持防御性处理的严格发现过程，仍然有重要的工作要完成。

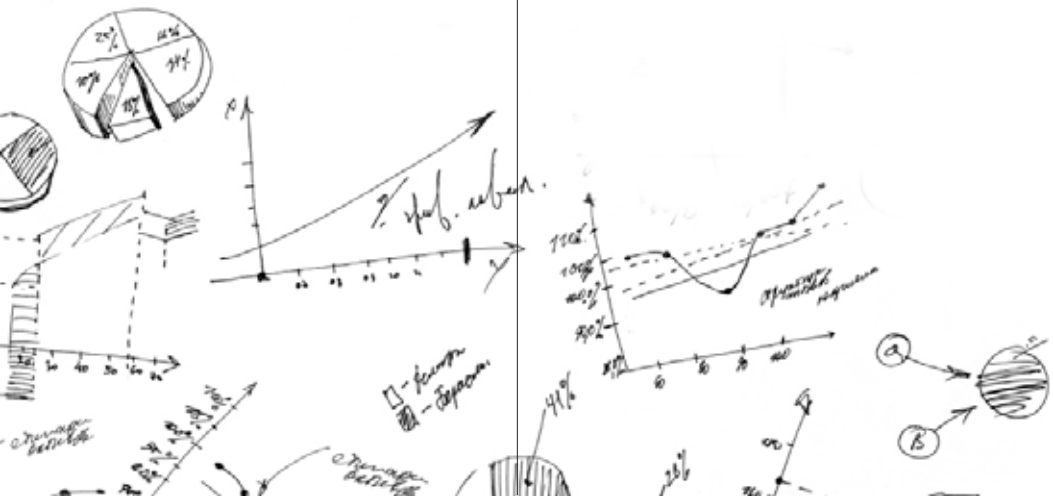


George J. Socha, Jr., Esq.
联合创始人，EDRM
总裁，Socha Consulting LLC

“为了建立同样支持防御性处理的严格发现过程，仍然有重要的工作要完成。”

信息治理基准测试报告

- 6** 关于本报告
- 7** 执行摘要 调查和分析
- 9** 信息治理目标
- 10** 当前流程与实践
- 13** 组织障碍
- 19** 实现更佳信息治理的路线图



关于本报告

信息治理是一门根据其法律义务及其业务价值对信息进行管理的学科，它可以支持防御性数据处理并降低法律合规性的成本。

对 10 个行业中的法律、记录和 IT 人员的调查

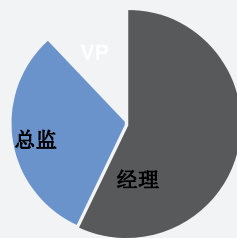
信息治理基准报告让 IT、法律和业务方面的高级管理人员可以了解：

- ✓ 他们的信息治理实践与同行相比情况如何
- ✓ 破坏合规性的职能之间的关系脱节
- ✓ 同行如何利用各种典型信息治理措施和流程评估方法来加快 IG（信息治理）工作

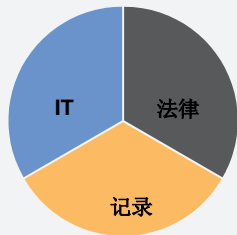
它提供了由合规性、治理和监督委员会（Compliance, Governance and Oversight Council, CGOC）与 EDM 内的信息管理参考模型（Information Management Reference Model, IMRM）项目合作进行的同类别中的首个调查的结果。本次调查寻求来自全球 1000 强企业中的法律、记录管理和 IT 方面的企业从业者对信息治理、电子发现和记录管理的观点。

使用独特的，有时甚至是对比性的问题来调查各利益相关者组织，CGOC 能够捕获令人痛苦的合规性与治理出现关系脱节的实质 - 特别是那些在同一家企业中跨法律、记录和 IT 从业者的关系脱节，它们阻碍了企业的发展。

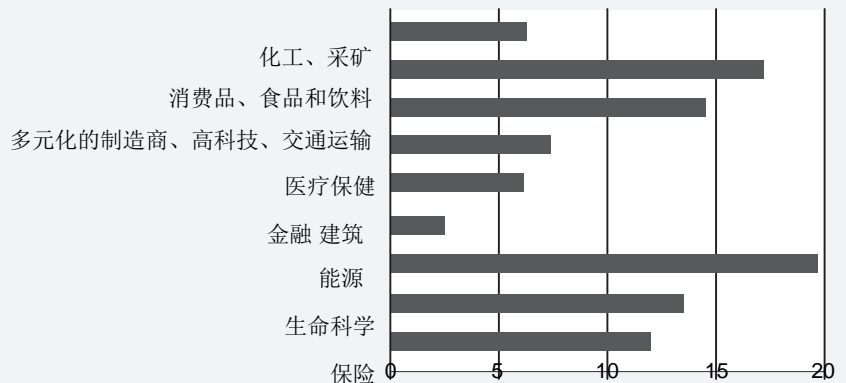
所收集的数据反映了受访者是均匀分布的，其中法律、记录管理和 IT 人员各占 1/3。在各自的组织中，52% 的受访者管理其职能，28% 是总监级别的，还有 11% 是 VP 级别的。



52% 的受访者管理其职能
28% 的受访者是总监级别的
11% 的受访者在其组织中是 VP 级别的



来自各职能的受访者（法律、记录管理、IT）各占 1/3



调查结果总览

执行摘要

本信息治理基准测试报告让 IT、法律和业务角色的高级管理人员可以根据其他公司的情况确定其实践的基准，并提高他们认识到职能之间破坏合规性的差异和关系脱节，并找到典型信息治理措施和流程评估方法，以加速其工作。本报告提供了由合规性、治理和监督委员会（CGOC）与 EDM 内的信息管理参考模型（IMRM）项目合作进行的同类别中的首个调查的结果。本次调查寻求来自全球 1000 强企业中的法律、记录管理和 IT 方面的企业从业者对信息治理、电子发现和记录管理的观点。

本次调查揭示了所有利益相关者关于信息治理目标的真正共识：98% 的受访者同意防御性数据处理，75% 的将其视为他们当前实践中所面临的巨大挑战。使用独特的，有时甚至是对比性的问题来调查各利益相关者组织，CGOC 能够捕获令人痛苦的合规性与治理断裂出现关系脱节的实质 - 特别是那些在同一家企业中跨法律、记录和 IT 从业者的关系脱节，它们阻碍了企业的发展。

1. 对问题的共识：

75% 的受访者认为没有能力对数据进行防御性处理是最大的挑战，还有许多人强调大量遗留数据对业务造成了财务拖累并且对合规性造成了危害。

2. 人员胶水将流程凝聚在一起：

70% 的人使用“联络员和人员胶水”将发现和法律义务连接到今天的信息管理实践，但 85% 的受访者将这些利益相关者之间一致的协作和系统化联动视为任何信息治理工作取得成功的一个关键因素。

3. 法律、记录和 IT 实践没有实现很好的协调：

保留时间表的制定、法律保留通信和实际信息管理之间的差距很大，意味着时间表的形成在今天的信环境具有很低的相关性。

85% 的受访者声称他们的保留时间表涵盖了电子信息

77% 的受访者声称他们的保留时间表以其目前的形式无法操作，或可能只适用于纸质工作

75% 的时间表仅包括保存需求或远程业务信息的监管记录

34% 的受访者在保留期间纳入了信息的更多隐私和数据保护监管责任

66% 的受访者没有说明与他们相关记录的法律保留情况

50% 的 IT 部门在数据处理时从未使用过保留时间表

100% 的 IT 受访者表示，他们对数据积累实行配额制

4. 缺乏明确的执行责任：

记录管理部门认为自己是负责“信息管理和处理”的组织，法律部门将记录部门识别为负责的组织，而 IT 将该责任视作是自己的。毫不奇怪的是，目前只有 25% 的企业表示所有制模型运作良好，并且只有 17% 的人认为合适的人在参与这些工作。

5. 新兴的领导模型：

然而，57% 的企业现在已设立了由跨职能的高管组成的治理委员会，还有 32% 已制定的计划取得了运营方面的进展。跨职能的高管领导非常重要，因为预算的限制、缺乏跨部门协作以及变更工作的范围被列为信息治理的最大障碍。

6. 明确的目标和价值：

在这些计划的预期收益中，98% 选择了防御性数据处理，53% 选择了合规性和风险降低等好处。62% 的受访者表示，他们目前的实践降低了法律风险，50% 的受访者已开始处理信息治理，但尚未实现价值。一致的跨职能协作、更准确地反映监管和业务需求的且可操作的保留时间表、法律保留的准确清单和透明度，这些都被列为一个成功计划的基本要素。

85%

的受访者声称他们的保留时间表涵盖了电子信息，但

77% 的

受访者声称他们的保留时间表以其目前的形式无法操作，或可能只适用于纸质工作

只有 33%

的受访者声称法律保留是根据保留已识别的记录类别。

本报告中强调了这些组织和结构上的挑战和障碍，并且提供一个信息治理成熟度模型作为消除这些障碍的路线图。

该报告还强调流程融合的重大机会和利益相关者的协调，以减少法律风险并降低法律和 IT 成本：

1. 信息治理是一门根据其法律义务及其业务价值对信息进行管理的学科，它可以支持防御性数据处理并降低法律合规性的成本。由于未来十年中的数据量增长预计将增加 44 倍¹，满足数据的法律义务将变得更具挑战性，并且防御性处理比以往任何时候都更为重要。
2. 良好的信息治理需要负责实际管理它的人具有对法律和监管责任以及业务价值的专业性和透明度。如果没有这种专业性和透明度，IT 必须在管理所有数据时都假设它具有高价值和持续义务，否则公司会面临着处理不当的极高风险。就所有行业平均而言，IT 花费 3.5% 的收入，而在金融服务和保险行业，其运行成本高达收入的 11%，信息的过度管理是资本资源的严重浪费。与此同时，使用者对于实际或感觉到的企业不当行为的态度是极其恶劣的，将不当纪录的破坏风险推进到“公众感知法院”。

3. 对于大量数据、其在所有人员和系统间的分布，以及全球法律义务的多样性，传统的发现、记录管理和数据管理方法以及各种孤立做法是不够的。这些方法不断产生更高的运营成本、更高的法律风险，以及有增无减的遗留数据累积；需要新的和更成熟的流程来实现信息治理目标。成熟度的标志是流程跨利益相关者职能的系统化联动，并用可靠、可重复的系统和流程取代“人员胶水”。

在本报告和 CGOC 网站上，治理委员会成员和职能高管都将发现一个路线图和资源，可以评估其公司所处的位置并现代化其流程，包括：

- » 治理委员会的结构充分利用了信息管理参考模型
- » 利益相关方研讨会模板，激励跨职能的协作和意识
- » 信息治理流程成熟度模型，定义了流程风险和成本要素
- » 现状流程评估工具和未来状态的处理流
- » 跨利益相关者组织的工作流示例
- » 优先级场景和可衡量的成果

1. 数字宇宙的十年 - 您准备好了吗? IDC iView, 2010 年 5 月

2. IT 开支和人员报告 Gartner IT 指标, 2010

调查和分析

本次调查寻求的数据包括公司当前和未来的信息治理目标、他们目前的流程和所需的实践，以及他们当前的组织模型和责任模型。虽然对信息治理的目标有很强的共识，但调查显示，跨利益相关者的流程和实践存在不一致性。它所强调的一些流程和组织问题妨碍了企业实现其降低风险和成本的目标。

信息治理的目标

跨法律、记录和 IT 利益相关者拥有几乎一致的信息治理目标：

- » 98% 的受访者认为信息的防御性处理是预期的获益
 - » 72% 认为信息治理计划最大的获益是处理。
 - » 66% 认为是跨法律、记录和 IT 的一致协作和系统化联动
 - » 53% 认为是合规性和风险降低
- 对计划成果的共识水平是有希望实现的。

“我们仍然在试图让所有利益相关方参与其中。”

有效的、高效的信息治理和信息的防御性处理，要求公司将特定的、分散的法律责任（因诉讼或监管要求，以及信息的业务价值的持续时间引起）关联到信息资产本身，让数据管理员可以定期和自信地应用可靠的合规性和业务指令。在每个职能组织中所使用的工具和方法，虽然在理论上对于该职能本身是有效的，但对于让其他组织能够有效地参与或高效地管理合规性来说却是低效的。这在受访者对于有效信息治理方案需要哪些元素的观点方面有所反映：一致的跨职能协作、更准确地反映监管和业务需求且可操作的保留时间表、以及法律保留的准确清单和透明度，被列为成功计划的基本要素。

信息治理措施在 12-36 个月内的最大计划收益

风险降低

- » 降低法律风险
- » 实现合规性
- » 保护敏感信息

成本节省

- » 提高 IT 效率
- » 确保日常数据处理
- » 减少数据量和降低 IT 成本

98%

的受访者认为信息的防御性处理是预期的获益

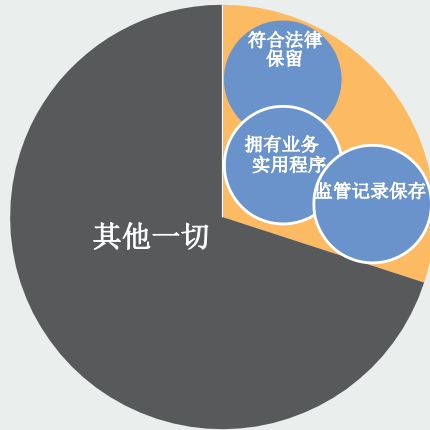
72%

认为信息治理计划最大的获益是处理。

53%

认为是合规性和风险降低

您认为信息治理的基本要素是什么？



85% 的受访者同意跨法律、记录和 IT 的一致协作和系统化联动

77% 的受访者同意反映监管和业务需求的保留时间表

75% 的受访者同意法律保留流程和所有法律保留的清单

77% 的受访者同意操作的和防御性的保留时间表

当前的流程和实践

尽管对目标有共识，但只有 30% 的受访者认为他们的公司现在正在实现信息治理的收益，并且只有 22% 的法律和记录受访者说，他们现在可以实现防御性数据处理。现行法律保留流程、记录时间表的形成，以及法律、记录和 IT 工作人员之间的低协作水平与 IT 实践的相结合，被认为是阻止数据处理并增加法律风险的障碍或挑战。

“极少主动适应记录。只考虑 IT 能力需求和业务运营需求。”

“由于系统的数量和 IT 外包，在沟通和执行中存在差距：数以千计的系统在不断变化。”

85% 的受访者认为缺乏跨法律、记录和 IT 的系统化联动和协作是关键失败点

70% 的受访者使用人员胶水将法律义务和业务价值链接到信息资产

50% 的 IT 部门完全没有使用保留时间表

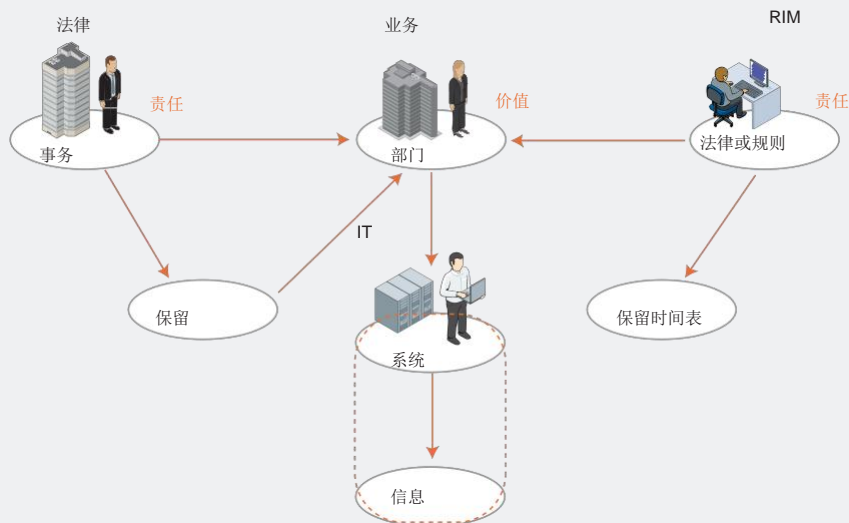
33% 的受访者将符合法律保留的记录识别为保留定义的一部分

30% 的公司目前正在实现信息治理的处理和风险降低的收益

22% 的公司可以定期执行数据处理，主要以纸张方式进行

目前的实践是问题

法律保留由托管和保留要求按记录的类别进行定义，但人们没有按照其中的任一属性存储、管理或识别绝大多数信息，没有为 IT 留下按信息的价值或责任对信息进行管理的可靠说明。



数据显示，70% 的受访者仍使用“人员胶水”将他们的发现和监管责任以及业务价值链接到信息资产。正如一位受访者说，“我们的‘系统方法’是过度保留和保存一切。”

对于在多个国家运营多个业务单元并且有数百或数千项法律事务的企业，在信息义务的各种来源、其独特的业务价值，以及数千个系统和系统所驻留的服务器之间维持联动所需的工作和人力资源是巨大的 - 或者根本是不可行的，因为无法进行防御性数据处理，这是多数受访者的意见。

透明度和一致性被破坏，制定了较差的假设，因此很难评估成功，也很难及时防止或检测故障。手动保持这种联动的企业会面临更多风险，并因此而保留更多的数据。

	法律与合规性	业务	IT
概况	知道信息义务	知道信息的价值	拥有信息
事实	没有信息	没有沟通价值	不知道它的义务或价值
规模	事务、国家和业务单元各有不同的数千项法律责任	具有独特用途和流程的数千个部门	数千个服务器和系统全部被管理和备份
典型	在内联网或通过电子邮件广泛地发布	当它不再有用时，忘记它	保存一切
最差	只有法律知道什么被保留或什么是一个记录	在达到配额时删除它	根据需要迁移和删除

“IT 有自己的可交付物，而法律保留和发现往往被忽略不计。”

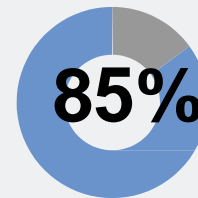
形式必须遵循职能：保留时间表和法律保留实践不能很好地工作

受访者认为，准确、可操作的保留时间表、可靠的法律保留流程和准确的法律保留清单是信息治理中两个最重要的流程要求。超过 75% 的受访者认为其目前的保留时间表对于目前电子信息的可操作性不足，但 85% 的时间表涵盖了电子信息。

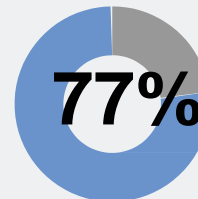
业务记录大规模地从纸张形式转移到业务应用程序，也说明并反映出同样的情况，75% 的 IT 受访者认为系统特定的保留时间表是必需的，而只有 20% 的记录受访者认为，存储了任何适用记录的系统或数据已位于或应位于保留时间表或过程中。超过三分之二的受访者声称他们的法律保留并没有识别记录或信息类别，而是强调托管人（员工姓名）。目前的保留时间表和法律保留的形式不支持 IT 合规性和效率。

虽然只有 22% 的法律和记录受访者表示他们的公司能够处理今天的数据，但这些公司的 IT 受访者则 100% 表示他们实施了数据配额。法律和记录领导人的看法与 IT 实践之间的这种明显差距表明，处理判断力被广泛分布在需要存储新信息时执行此判断的每个员工身上 - 重大风险领域。

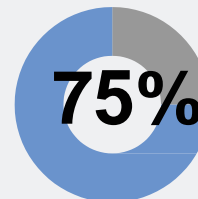
法律、记录和 IT 部门的实践没有实现很好的协调。保留时间表的制定、法律保留通信和实际信息管理之间的差距很大，意味着时间表的形成在今天的信息环境中具有很低的相关性。



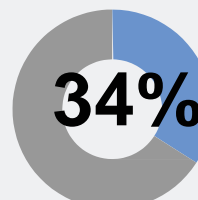
85% 的受访者声称他们的保留时间表涵盖了电子信息



77% 的受访者声称他们的保留时间表以其目前的形式无法操作，或可能只适用于纸质工作



75% 的时间表仅包括保存需求或远程业务信息的监管记录



34% 在保留期间纳入了信息的更多隐私和数据保护监管责任

记录时间表的典型形式可以追溯到跨国公司的数量很少，并且纸质记录被存储在可预见的仓库位置的时代。在过去的二十年中，全球化和整合的趋势增加了接受管理的业务职能的多样性，以及它们开展业务所在的司法管辖区的多样性，从而增加了记录类别和治理它们的适用法律的数量。由美国驱动的电子发现在欧洲和其他地方造成了对隐私期望的加剧，也增加了跨司法管辖区的记录保存和发现法律的冲突。

同时，各种公司已经转移到信息模型，几乎所有重大的业务信息都以电子手段创建，能够以多种外观和形式被存储在多个位置，并最终变为静止的，从而离开人们的视线。在全球化和信息化实践中的转变，与传统上用于识别并保存记录的管理资源是重叠的，并远离普遍的管理资源。

不幸的是，保留时间表的传统模型是针对任何给定类别中的记录围绕一种形式和一个位置进行设计的，没有国家法律之间的冲突，也没有选择适用若干规定的最长保留期限的成本；它还假设，记录保存者可以持续地主动监控记录清单。

在纸张记录以外应用法律保留也是相对较新的现象，其主要原因是 2004 年的 Zubulake 意见，以及于 2006 年 12 月修订的 **Federal Rules of Civil Procedure**（联邦民事诉讼规则）。虽然 Gartner 预计到 2011 年，有 25% 的跨国公司实施了系统化法律保留软件³，但其余企业将继续在法律部门内跟踪“处于黑暗中”的电子表格和电子邮件消息 - 对于其他利益相关者而言实用性较低的流程。

由于保留时间表在今天对于 IT 是不可操作的，并且 IT 对法律保留缺乏在制度上的透明度，企业发现自己处于一种奇怪的困境中：并不是由 IT 的数据管理员进行系统化处理，处理以将近乎随机的方式通过存储配额被分配给可能明白或可能不明白相应监管与发现责任的独立员工。

以创建和管理数据的形式现代化并统一法律保留及保留时间表，这对于降低合规性的基础成本是必不可少的：用于实现合规性或解决合规性失败的人力资源和资本资源。

组织障碍

公司所面临的各种组织挑战，反映（或者可能导致）了调查受访者所认为的流程和结构挑战。该调查揭示了有关职责、主管和投资回报的若干混淆领域：

- » 当被问及记录管理人员是否参与构建、支持或监测常规信息处理时，60% 的记录受访者回答“是”，而 60% 的 IT 受访者回答“否” - 但受访者通常来自同一家公司。
- » 57% 的企业设立了治理委员会，但只有 17% 的认为委员会由正确的利益相关者组成
- » 只有 12% 的受访者认为 IT 效率是执行支持中的一个因素，但数据处理在 98% 的情况下都是一个目标。

3. 在 2010 年，合作是管理电子发现的关键，2010 年 3 月，Gartner

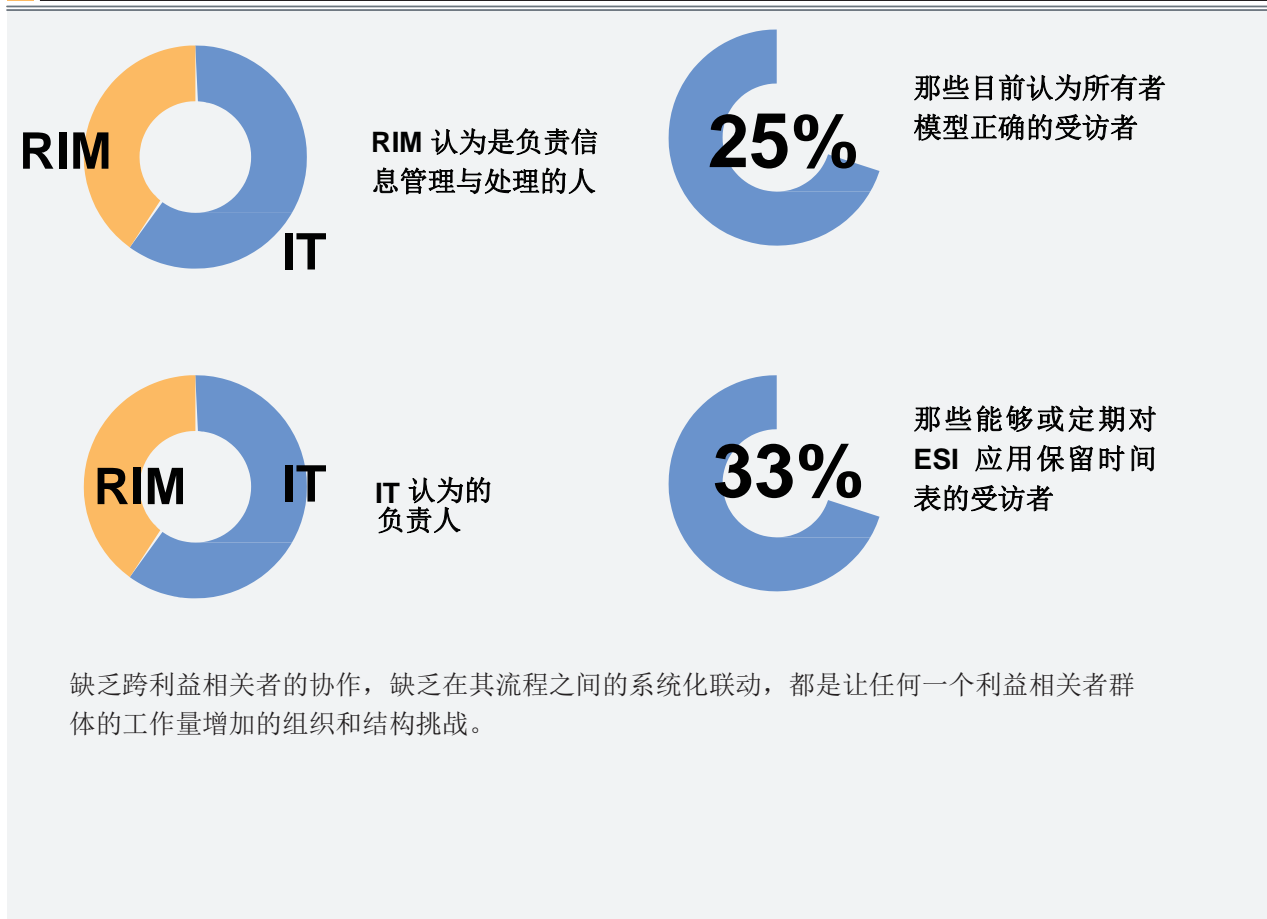
它是一项企业措施

也许信息治理最大的组织挑战是，没有任何一个部门可以独立地实现预期的目标和收益。这是一个真正的跨职能实践，需要协调不同的活动，这些活动在一个全球性组织中涉及数千个人。法律保留实践，涵盖监管、隐私和业务需求的保留程序，以及数据管理实践都必须相交，以高效地满足各种法律义务并执行防御性数据处理。

各种部门孤岛困扰着推动更好的信息治理实践的工作。缺乏跨法律、记录和 IT 的协作，经常被认为是重大的挑战。

相反，利益相关者之间的系统化协作，被 85% 的受访者列为成功的基本要素之一。除了跨组织的协同作用，各组织内的认知也为公司带来了挑战，并延缓了他们的进度。例如，记录管理部门认为自己是负责“信息管理和治理”的组织 (43%)，法律部门对此表示同意，而 IT 将该责任视作是自己的——而 IT 在实践中实际管理信息。毫不奇怪的是，目前只有 25% 的企业表示所有制模型运作良好，并且只有 17% 的人认为合适的人在参与这些工作。

IT
责任和所有权问题



法律领导不足

“要推进信息治理，高管支持是必须的。”

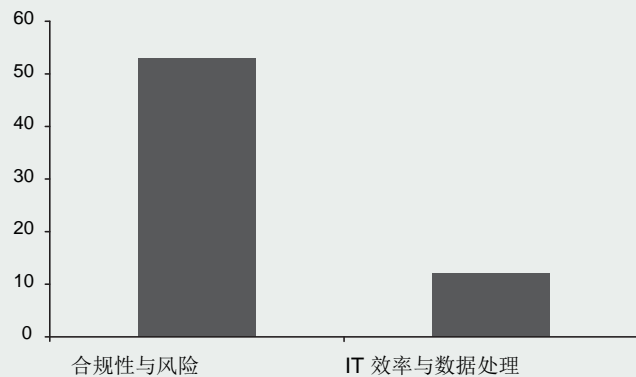
超过一半的受访者 (57%) 设立了治理委员会，约 1/3 已经从他们的计划中实现了一些收益。

在 53% 的情况下更好的合规性促进了管理支持，但只有 12% 的情况下 IT 效率是一个管理驱动因素 - 这表明法律更有可能支持最初的工作，而与数据处理紧密相关的巨大经济效益尚未被所有法律和 IT 管理人员很好地理解。鉴于此，并不奇怪的是，52% 的受访者认为缺乏预算是运营障碍，而 63% 的受访者则认为工作的艰巨性。

考虑到将数据处理作为计划收益的愿望，高管支持和所有权模型中存在的问题可能反映了 IT 领导既没有参与管理，也没有完全参与信息治理措施。由于管理了绝大部分信息，IT 领导人是风险减少和数据处理的重要参与者。

良好的信息治理需要负责实际管理它的人具有对法律和监管责任以及业务价值的专业性和透明度。如果没有这种专业性和透明度，IT 必须在管理所有数据时都假设它具有高价值和持续义务，否则公司会面临着处理不当的极高风险。

高管支持的驱动因素



“我们的‘系统性方法’是过度保留和保存一切。”

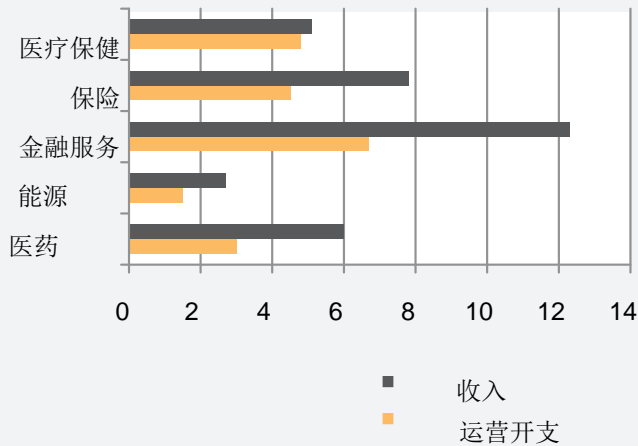
持有数据的人必须参与

具有讽刺意味的是，IT 是信息治理最大的受益者，这是因为非常高的信息管理成本和数据量的增长速度。根据 2010 Gartner 研究“IT 指标：IT 支出和工作人员报告”，IT 成本占收入的 3.5%，并且承受着巨大的压力；61% 的成本是信息量的一个函数。

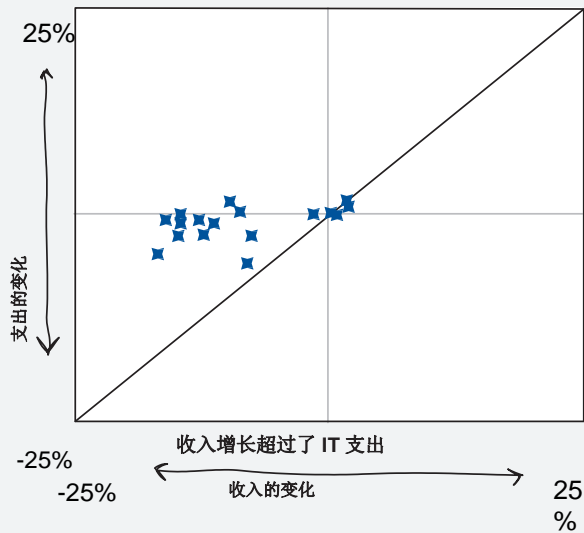
在参与本 CGOC 调查的各垂直行业中，IT 成本往往高于平均成本。

法律和记录可能低估了信息管理成本

IT 支出占收入和运营开支的百分比



IT 在所有行业中的收入增长分布



虽然在调查中不是一个特定的问题，但对组织挑战是一个贡献因素，CGOC 法律社区普遍持有的看法是，IT 成本是微不足道的，随着技术的进步，而不是雇员人数或预算的减少而自然下降，并保持不受一般的法律保留或用于降低法律风险的“保留一切”的方法影响。这个“筒仓意见”对运营挑战做出了一定的贡献，并阻止法律与合规性人员意识到他们在 CIO 的潜在盟友。

事实上，IT 支出的增长速度超过收入，尽管强迫 2009 年平均开支削减 0.9%，以应对经济条件。CIO 承受着要降低成本的巨大压力。运营操作的数据量每 18 个月增加一倍，越来越难以通过具有重要战略意义的技术投资来平衡不断增加的运营操作成本。

正如一位受访者所说，“我们的数据量在过去的五年中增长了 875%，但是我们的预算在缩减。某些东西必须放弃。”数据积累的这种快速增加，与法律保留的 Zubulake 意见和“保留一切”的出现替代更精确的法律保留的定义和执行相吻合 - 大多数公司面临着意想不到的后果，传统数据积累已证明了这一点。非常高的平均 IT 成本（在金融服务中高达 12%）、过度管理信息是资本资源的严重浪费。同时，使用者对于实际或感觉到的企业不当行为的态度是极其恶劣的，将不当纪录的破坏的风险推进到“公众感知法院”。

来源：IT 支出和工作人员报告，Gartner IT 指标 2010

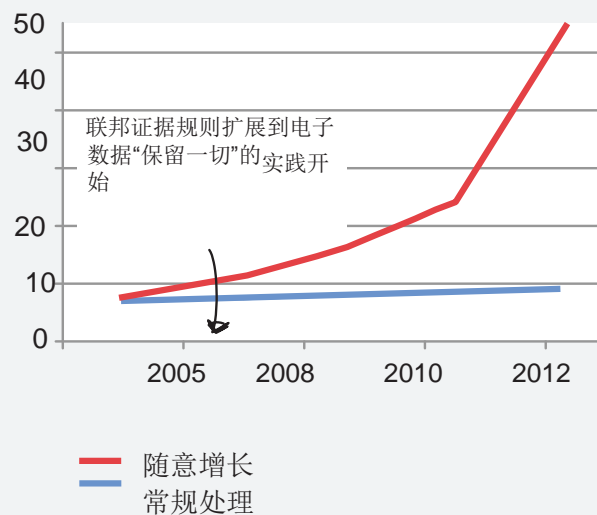
若没有处理，CIO 面临着严峻的挑战

更为严峻的组织挑战是由于记录管理程序的所有者和控制了大多数企业数据的 IT 管理员之间缺乏交集，这些企业数据是在过去十年中因重大信息大规模转移到电子应用程序和数据源而创建的。虽然 85% 的企业表示他们的保留时间表也应用到电子信息，但有一半的 IT 受访者表示，他们并没有对数据处理或应用程序的配额使用保留时间表，有 77% 的受访者表示时间表的形式对于电子信息而言是不可操作的。

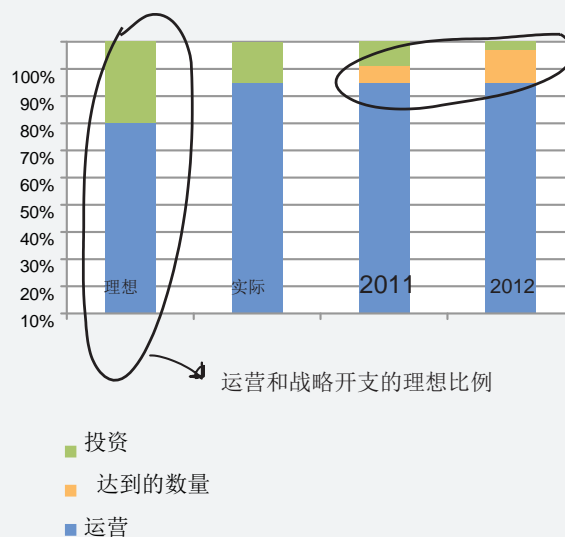
在 2010 年的研究中，IT 行业分析公司 IDC 预测，信息量将在未来十年内增加 44 倍（而他们还低估了在 2009 年和 2008 年的数据增长）。这个“数据熔炉”，结合含糊沟通的合规性要求，以及法律与合规性对 IT 依赖性的因果关系，让 CIO 成为信息治理措施中的一个完美（如果仍然未利用）合作伙伴。

“我们的数据量在过去的五年中增长了 875%，但是我们的预算在缩减。某些东西必须放弃。”

在 5 年期间积累了过多数据



IT 预算增加的部分用于管理数据量



来源：
全球 1000 强企业的法律保留现行实践的基准调查，CGOC Publication，2008
5 选择法律保留软件时的 IT 考虑，CGOC Advisory Publication，2010

把流程和人凝聚在一起

以创建和管理数据的形式现代化并统一法律保留及保留时间表，这对于减少合规性的基础成本是必不可少的：用于实现合规性或解决合规性失败的人力资源和资本资源。

从 30% 实现了信息治理收益的企业以及那些建立了正确领导的企业的回复中可以得出若干明确的结论：

- » 法律和记录管理的实践领导人认识到，IT 管理员和托管人对其法律保留和保留时间表的使用（而不是公布）是成功的标志。
- » IT 的实践领导人认识到，有关保留以及处置什么信息的清晰、可靠和具体的说明

可以大量简化合规性，并节省数亿美元。

- » 首席财务官认识到手动信息治理和手动供应链实践中跨职能的依赖和低效之间的基本相似点。如果销售部门不知道仓库中有什么，而制造部门不知道订单上有什么，公司就会在制造上超支，同时会出现库存积压和收入下降。同样，如果 IT 不知道保留或处置什么信息，公司可能在风险方面超支，而不是实际减少它，并出现资源浪费，从而降低了利润。
- » 执行委员会认识到，信息治理中的运营卓越性非常符合股东利益，可降低风险和提高运营利润，并且运行良好的跨职能举措可以在这两项指标中均产生重大的成果。

总结

1 严密的发现

牢记最终游戏

- » 法律必须有可靠的流程
- » 为一切保留必要的透明度
- » 必须可以易于审计
- » 有利于对文档的执行

2 基于价值的保留

形式必须遵循职能

- » 现代化不同来源、形式的时间表
- » 捕获业务价值
- » 确保 IT 可用系统性的方式应用时间表
- » 考虑您的消费者

3 防御性处理

打破这个恶性积累循环

- » 利用成本下降的好处刺激 CIO 支持
- » 减少系统性风险
- » 降低数据量将拉低发现和 IT 的成本
- » 为企业而不是您的部门选择

实现更好的信息治理的路线图

本调查和基准测试报告对于跨法律、记录管理和 IT 的实践领导人，以及对于信息治理指导委员会的成员都是一个必不可少的工具和重要的洞察。它在这里澄清的是：

在法律和记录管理中的传统方法和普遍实践，将继续产生公司今天所看到的相同结果：大量数据积累、高运营成本、发现和监管责任方面出现问题的高风险。

对于进展良好的 30% 的企业和尚未组织工作的 70% 的企业，**信息治理都是共同的责任和重大机遇。**

虽然目前风险减少获得了高管支持，**但信息治理有巨大的成本降低潜力，可以刺激 CIO 提供支持，提高执行能力，并获得重要的计划资金。**

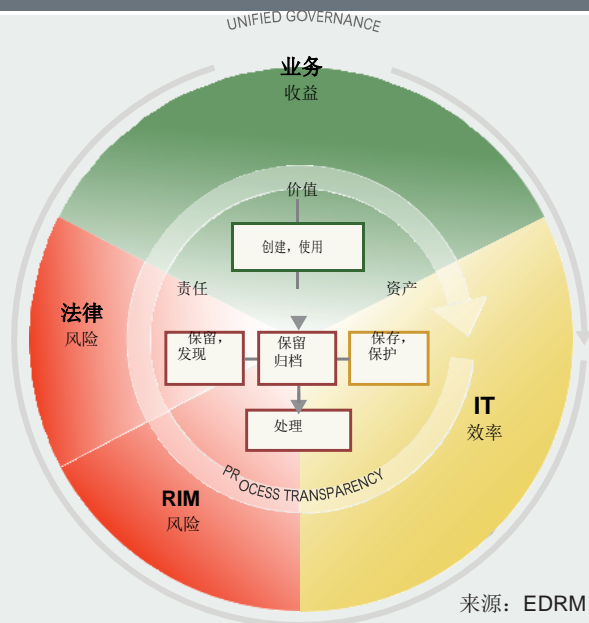
信息治理是一项共同的责任

跨法律、记录和 IT 流程以及团队的系统化联动对于合规性和防御性处理都是必不可少的。治理委员会应该由这三个职能的高层领导，以及首席营运官或首席财务官组成，确保根据信息对企业的价值以及企业的义务来管理这些信息。利用这个跨职能的执行架构，信息治理章程可以推动各利益相关者领域的绩效，促进正确水平的问责，并确保部门的策略与企业目标保持一致。就像电子发现参考模型 (EDRM) 为电子发现所做的一样，信息管理参考模型 (IMRM) 可以提供一个高层管理人员的责任模型，突出利益相关者、他们的流程域，以及他们在实现防御性处理和高效的信息治理以及管理中的相互依赖性。

信息治理整体方案打破各种孤岛，实现严格的合规性和防御性处理

信息管理参考模型 (IMRM) 为企业提供了一个责任模型，并强调利益相关者、他们之间与信息相关的行动和流程透明度。它将有关信息的行动放在模型中心，而“处理”作为信息的最终状态；有关信息的行动也可以被看作是“信息门”，信息在这里不必要地累积，缺乏透明度和跨利益相关者的协作。

业务线对信息的兴趣与其价值成正比 - 它有助于推动企业本身提高利润或目标的程度。一旦价值失效，他们很快就失去兴趣，不想管理它，



清理它或为保存它而付钱。IMRM 所做的一件事情是，从监管义务或 IT 效率中区分出价值。该图定义了业务组的责任，以定义和声明信息的具体价值；并非所有数据都具有价值，数据的价值也不是恒定的。

如图的左侧所示，法律和记录管理 (RIM) 为企业管理风险。该图强调法律部门的责任是定义要保留什么，以及何时通过数据发现收集数据和收集什么数据。同样，RIM 的责任是确保定义并满足了信息的监管责任，包括保留和归档，以及保留多长时间。在公司如何以及何时能处理数据方面，这两个部门有多个角色。与业务细分一样，该图中特别列出了法律和 RIM 对信息的具体职责 - 这些职责是什么，它们何时结束。

IT 存储并确保在其管理下的信息安全。他们关注的是效率，并且他们通常承受着要提高效率和降低成本的压力。该图特别指出，没有协作和统一治理，IT 不知道也不能说出什么信息是有价值的，或适用于特定信息的职责是什么。IMRM 可以帮助企业认识到，为了让 IT 高效地管理数据，有必要将具体职责和业务价值链接到信息资产。

该图的内环要求信息资产的职责和价值的结构联动。这就要求：

- » 可在部门流程中阐述，并由 IT 在实践中执行的策略
- » 具体的而不是通用的法律保留和保留要求的沟通，让企业能够执行和处理

图的外环要求统一治理，这意味着：

- » 法律保留、发现、记录保留、信息价值评估，以及信息和数据管理的透明跨职能流程
- » 在法律保留和记录保留实践方面简仓方法的终结 - 这是企业而不是部门级流程
- » 跨利益相关者统一的词汇表，可以在信息方面识别并协调其不同利益

流程和实践变更是必须的

缺乏协作、透明度，以及法律保留和保留时间表的企业低效率，这些都是必须解决的问题，让企业能够实现防御性处理，并降低风险和成本。由于缺乏透明度，评估现有流程并对它们提供跨职能的可见性，对于任何系统性改善都是一个重要的出发点和明确的先决条件。

在为信息确定法律和监管义务的人员、确定其价值的人员和管理信息的人员之间创建系统化联动和透明度，这显然是非常必要的。要认识到信息治理需要流程变更，以及当前记录管理或法律保留的形式在当今复杂的信息环境中可能不适合其目标功能。

本报告中的信息治理流程成熟度模型可以帮助企业评估其流程的当前状态，并定义成熟的企业信息治理流程。该模型为 13 个信息治理流程定义了四个级别的成熟度 - 从临时性的、非结构化的活动，到跨职能集成的、自动的活动，实现更可靠的发现和防御性处理。使用流程成熟度模型评估并（重新）设计流程，使其贡献者和使用者都可以确保实现既定的企业成果：

1. **系统化链接法律、RIM 和 IT 的业务流程，在可能的地方提供结构性协作和透明度，以及系统的工作流和自动的协作。**了解哪些保留，以及哪些规章适用于哪些数据和系统，还有什么信息仍然有价值，要跨越数千个数据

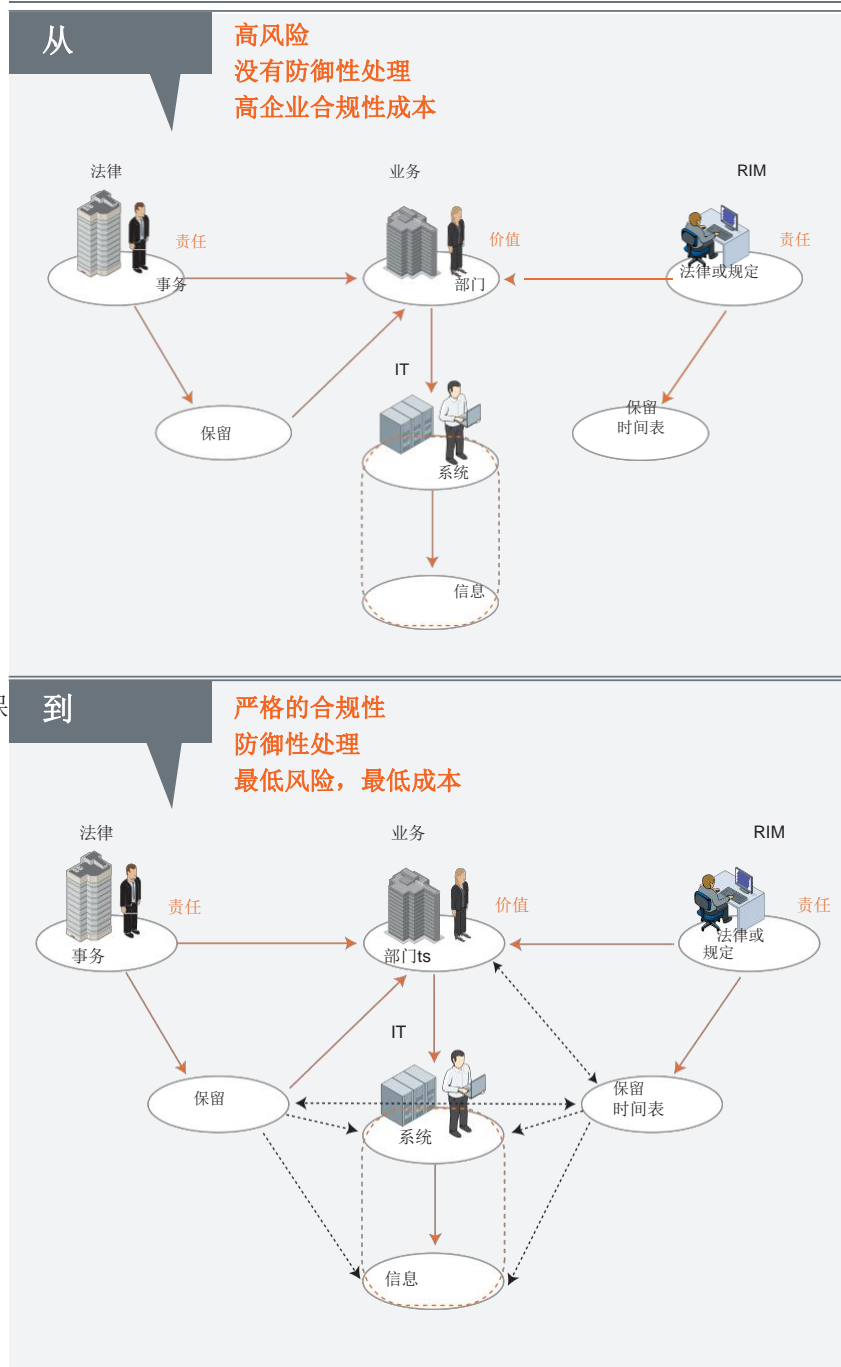
源、决定保留或隐私要求的成千上万个法规，以及跨多项业务的数百或数千个法律保留进行手动管理几乎是不可能的。

2. 现代化记录管理程序，让它可以提供可靠的、可操作的信息过程，供 IT 执行。业务单元的多样性需要一个更现代和全面的方法来实现信息库存，以捕获独特的业务价值、本地术语和信息存储的多个不同位置；在一个共享的应用程序中覆盖该库存的时间表和程序，让 IT 人员能够根据数据的价值管理数据，法律可以迅速地发现信息，并且可以对保留程序进行系统性的审计。

3. 将法律保留视为一个企业流程，而不是一个法律部门的任务。确保法律可以发起保留工作，那么与一个保留有关的人员、记录、信息类别和数据源都可以被正确识别并准确地沟通。消除空白和参考保留。拥有所有开放法律保留的库存清单是必要的，当前保留对所有信息利益相关者的实时透明度也同样是必要的，让他们在执行自己的工作时能够有准确的信息。当 IT、业务人员和记录管理人员确切地知道保留了什么，他们也知道没有保留什么，并且可以在其工作过程中正确地处理数据。考虑在大容量数据源中可以自动传播保留的系统，如电子邮件归档、内容管理系统和事务性应用程序，那么常规处理也可以被自动化。

4. 确保 IT 可以决定（使用他们的术语，只有很少或根本没有解释）谁和什么被保留，什么有价值，什么是法律义务。换句话说，让 IT 部门能够实时确定如何更准确、更有效地为企业管理数据。

来自传统记录管理和法律保留活动的最大变化之一是，与这些义务有关的信息不再留在纸上，并接受法律或记录管理，98% 是接受 IT 管理的电子信息。因此，IT 必须被视为法律保留通信以及保管时间表的目标“使用者”。这需要改变这些传统工具的形式，以满足他们今天的目标：严格的合规性、防御性处理。



流程成熟度模型

在跨法律、IT 和业务的高管参与重要的流程透明度问题，以减少风险和控制数据量后，对当前流程的成熟度和透明度进行评估可以帮助您识别故障点和具体经济价值的提高。在接下来的两页中，信息治理流程成熟度模型会指出达到严格的发现和防御性处理所必需的 13 个流程。每个流程按成熟度的四个阶段为描述特点：

级别 1 是一个临时、手动和非结构化的流程，每个从业者都以不同的方式执行；只有每个从业者访问流程事实或结果。这些流程是非常不可靠的，并且难以审计。

级别 2 是一个手动流程，在一个特定职能或部门内的从业人员如何执行它具有的一致性；只有该部门可以访问

流程事实或结果，而且往往这些事实或结果被嵌入到多个电子表格中，很少被访问。这些进程可能更可靠一些，但仍然非常难以审计。

级别 3 是在一个部门内一致执行的半自动流程，提供部门利益相关者随时可访问的流程事实和结果。参与或依赖该流程的部门以外的利益相关者都没有集成。这些跨部门的流程更一致，并且可以随时被审计；但审计结果可能反映了他们缺乏跨部门协作。

级别 4 是被一致执行的自动、跨职能的流程，其中包含跨多个部门的利益相关者。流程事实和结果在整个组织中都是随时可用的。这些流程的风险最低，可靠性最高，并且可以很轻松地、成功地进行审计。

法律保留

	级别 1： 临时、手动和非结构化	级别 2： 手动、结构化	级别 3： 在筒仓内半自动化	级别 4： 自动化，且跨职能完全集成的	您的级别
A. 法律保留范围 托管人	多托管人电子表格。	集中式托管人电子表格。	由组织、人员界定的范围；在所有保留中系统地跟踪所有托管人，包括每个托管人的多个保留；在一定范围内实时离职/调职员工。	持续更新托管人角色、职责、自动员工过渡提醒；对类似事项系统地使用现有托管人列表。	
B. 法律保留范围 信息	来自数据源的有限集合，基于托管，而不是基于信息；电子表格跟踪/列表。	按组织识别数据源；了解备份程序。	将传统的磁带和数据源链接到组织，并打开保留/集合。	在保留中自动划定人员、系统和磁带、信息和记录的范围；划定离职员工的数据和历史数据/磁带（如适用）的范围。	
C. 法律保留发布	手动通知、确认，没有升级。与保留有关的记录或信息的临时描述，需要解释和手动的合规性工作。	集中回复电子邮箱，以获得确认。在内联网上处理良好沟通的所有保留。	系统发送通知和提醒，要求并跟踪确认，管理异常的能力，员工可以随时查看自己的保留内容。根据收件人的角色（IT、RIM、员工）进行定制通信。	发布到系统，传播保留，自动的保留执行。IT 员工在常规数据管理活动中拥有对当前发现职责、保留的持续可见性；在适当的系统中自动标记各种记录。	
D. 法律保留访谈 托管人	临时手动访谈和跟进。	将问卷发送给托管人，手动编制响应集合，进行律师跟进。	在线/自动访谈与系统的跟进，查看个人和汇总的回复，自动无回复升级，特定答案的警报，导出 O/C。	独立的答复被传播到集合、托管人特定的集合指令、与外部律师共享访谈结果，以交流异常情况。	

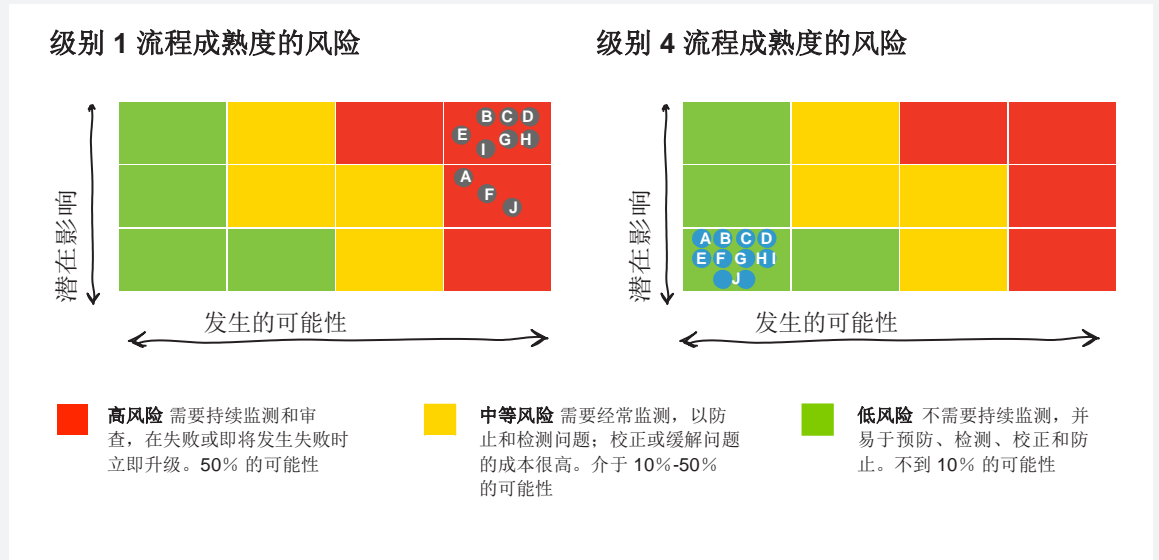
集合/审查

	级别 1: 临时、手动和非结构化	级别 2: 手动、结构化	级别 3: 在简仓内半自动化	级别 4: 自动化, 且跨职能完全集成的	您的级别
E. 集合 workflow	IT 和法律之间的托管人和信息的详细且重复的电子表格; 所收集的数据有多个副本。	托管人和信息集中式版本控制的电子表格; 无库存的证据服务器。	IT 可以有效地按托管人和内容来收集数据, 避免重复收集, 自动记录所收集的文件、源代码、托管链。IT 自助服务查询。	律师可以通过自己的浏览器直接从托管人或任何系统收集数据。	
F. 集合方法	图像驱动或从托管人过多地收集数据, 托管人范围过大; 有大量数据要进行审查	图像驱动或从托管人过多地收集数据, 托管人范围过大; 有大量数据要进行审查	通过严格限定范围的托管人来审查数据量, 充分利用以前划定范围的历史、准确的企业地图。	通过严格限定范围的托管人来审查数据量, 充分利用以前划定范围的历史、准确的企业地图、对 IT 的详细说明。	
G. 成本控制	收集和审查之前没有成本评估; 没有可用的成本基线。	在电子表格中或由外部顾问估计“大问题”的成本。	只要划定保留的范围, 就会立即自动生成发现成本预测, 事务的成本是持续计算的。	不断设定成本转变参数, 以限制收集和审查的范围; 最早/优化的问题解决; 在组合层面管理成本。	
H. 监控, 合规性	每个律师跟踪他们自己的事务、状态。	正式的, 但手动报告开放的保留; 对访谈、集合、回复没有摘要报告。	自动提醒和升级, 在线审计跟踪, 发现状态的管理报告, 在法律部门内跨托管人、收集的库存以及事务的可见性。	跨 IT、法律和业务的适当可见性; 法律责任、任务、风险的自助服务仪表盘, 以及成本降低的机会。	

保留和信息管理

	级别 1: 临时、手动和非结构化	级别 2: 手动、结构化	级别 3: 在简仓内半自动化	级别 4: 自动化, 且跨职能完全集成的	您的级别
I. 建立保留程序、目录法	只为物理记录定义保留期。	针对物理和电子记录的最新保留时间表。	为所有信息建立保留期, 定义国家/地区特定的时间表 (不会出现过多或过少的记录保留)。	基于价值的保留适用于业务、国家运作。针对发现、隐私、保留的国家协议库。警报程序、债务工作人员, 当法律改变时, 时间表会受到影响。	
J. 管理部门级信息管理程序	没有实际程序、信息、位置、使用、价值的知识。	执行部门级实践和信息的盘点。	根据价值和监管要求为部门级信息定义保留时间表和存储; 支持对主时间表以及部门/国家时间表的变更请求 workflow。	当系统、业务目标出现变化时, 通知 IT 部门代表。法律、IT 和部门代表持续访问准确的保留时间表、法律保留、隐私程序。信息存储库的联合时间表, 实现常规处理。	
K. 常规处理	IT“保留一切”, 因为它没有系统化的方法来定义义务或价值。	当事件要求执行 IT 操作时, 如员工被保留时, IT 收到电子邮件	IT 通过保存或保留义务的自助服务意识执行常规处理; 查找任何资产或员工, 以决定价值和当前的法律要求。	IT 通过保存或保留义务的自助服务意识执行常规处理; 查找任何资产或员工, 以决定价值和当前的法律要求。	
L. 处理传统数据	没有保留释放通知, 没有查询的能力。	电子邮件保留解放了从法律到 IT 的沟通	法律之间的闭环, IT 明确定义与保留相关的传统数据。通过交叉引用的组织结构、时间和员工与打开的事务, 系统地处置传统磁带, 通过交叉引用法律事务, 系统地处理离职员工数据。	传统数据被处理, 并没有额外的传统数据被积累。离职员工的常规处理流程; 磁带回收流程是一致的、防御性的。	
M. 信息策略审计	我们希望没有人审计 - 我们从来没有通过审计。	记录的审计限于物理记录。	跨电子和物理记录的保留计划的年度审计。	跨物理和电子信息的保留、隐私、数据保护和发现流程的审计。	

流程成熟度直接关联到法律与风险



流程	手动流程中的失败风险源:
A 法律保留 范围托管人	法律定义了错误的员工范围，这些员工在事务过程中离职或调职，应当保留的数据被丢失。
B 法律保留 范围信息	法律无法识别由 IT 人员管理的数据，应当保留的数据被破坏。
C 法律保留 发布点	IT 由于没有保留的可见性，出现员工迁移、退役或修改数据。
D 法律保留 访谈托管人	法律无法识别或跟进从数千个访谈中收集的信息。
E 集合工作流 发现报告	没有收集数据是因为缺少数据源、离职的员工，以及不完整的事前集合库存、通信和跟踪错误。
F 常规处理	无法组装、了解或防卫发现活动的审计线索。
G 法律处理	记录保存和监管变更管理中的失败。
H 保留程序	IT“保存一切”增加了可发现内容的规模。
I 策略审计	IT 根据法律责任或对业务的价值来处理数据
J	对记录和法律保留的内部合规性审计失败，从而在发现中暴露了公司的问题，或公司无法回复监管机构的询问。

在 53% 的情况下，提高的合规性可推动高管支持，但很少有公司可以量化风险或定义如何减少风险。

来源：信息治理流程成熟度模型和白评估指南 PSS 系统工具，2009

节省与风险减少同样重要

法律、记录和 IT 组织互相依赖，以有效地降低风险，并高效地管理数据。在流程成熟度级别 1、2 和 3，根本就没有安全的数据处理，因为 IT 无法评估什么信息受法律义务约束，或具有业务价值。因此，数据被大量超额保留，导致巨大的 IT 成本和不断上升的发现成本。

信息治理的领导和委员们应该认识到，解决具有更高精确度和严谨性的法律与合规性风险，不仅可降低这些风险，还可让 IT 能够自信地处理数据和退役应用程序以及资产，从而大幅减少运营开支并增加利润。

在级别 4 流程成熟度，法律和 RIM 利益相关者可以高效地确保信息的法律义务得到满足，而 IT 可以防御性处理没有价值或义务的信息。防御性处理对于企业的经济影响是巨大的，如右边的示例所述，有 700 个法律事务的价值 500 亿美元的企业。

虽然许多当前计划都根据其减少风险的能力来判断好坏，但许多都由于缺乏相应的资金或跨利益相关者的协作，而无法实现信息治理的全部收益。可证明具有较强成本正当理由的企业举措不仅可以找到必要的资金；它们也能实现某种管理方式，从而改变行为，并让团队对预测结果负责。

级别 1 法律和 IT 成本

流程	数据管理	外部法律	内部生产力	总计
保留		\$0	\$1,408,000	\$1,408,000
收集		\$0	\$64,000	\$64,000
审查	\$2,072,000	\$67,200,000	\$0	\$69,272,000
发现报告	\$0	\$448,000	\$4,603,200	\$5,051,200
其他外部发法律	\$0	\$42,000,000	\$0	\$42,000,000
保留计划	\$0	\$0	\$200,000	\$200,000
存储/管理数据	\$160,000,000	\$0	\$140,000,000	\$300,000,000
信息策略审计	\$0	\$0	\$0	\$0
总计	\$162,072,000	\$111,120,000	\$145,999,744	\$419,191,744

级别 4 法律和 IT 成本

流程	数据管理	外部法律	内部生产力	总计
保留		\$0	\$752,000	\$752,000
收集		\$0	\$63,872	\$63,872
审查	\$414,400	\$40,320,000	\$0	\$40,734,400
发现报告	\$0	\$448,000	\$4,257,120	\$4,705,120
其他外部发法律	\$0	\$0	\$0	\$0
保留计划	\$0	\$0	\$190,000	\$190,000
保留计划	\$80,000,000	\$0	\$70,000,000	\$150,000,000
存储/管理数据	\$0	\$0	-\$40,000	-\$40,000
总计	\$80,414,400	\$41,583,872	\$75,489,501	\$197,487,773

有 700 个活动法律事务的价值 500 亿美元的企业使用的节省模型可实现的节省：1.97 亿美元

关于 CGOC

CGOC (Compliance, Governance and Oversight Council, 合规性、治理和监督委员会) 是由保留、法律保留、发现和隐私领域的专家所组成的社区, 专门面向企业从业者。其宗旨是建立一个论坛, 法律、IT、合规性管理人员可以在其中获得所需要的洞察、交互和信息, 以制定出色的业务决策。它成立于 2004 年, 填补了 ARMA 和 The Sedona Conference 的关键从业者之间的差距, 提供从理论到高效实践的能力。CGOC 为企业的诉讼、发现和记录管理领导人与从业者提供了教育研讨会、基准调查、小组研讨会, 一个年度峰会和讨论会、由专家教授编制的白皮书、专业的社交网站, 以及区域工作组。该论坛的会员身份将免费提供给合格的管理人员。如需更多信息, 请访问 www.cgoc.com。

关于 EDRM

2005 年 5 月推出的 EDRM 项目是为了解决电子发现市场中缺乏标准和指南这个问题而创建的, 该问题已于 2003 年和 2004 年的 Socha-Gelbmann Electronic Discovery 调查中被识别为一个供应商和消费者的主要关注点。已完成的参考模型为电子发现产品和服务的开发、选择、评估和使用提供了一个通用的、灵活的、可扩展的框架。在参考模型定义的基础上扩展, EDRM 项目于 2006 年 5 月扩展到包括 EDRM Metrics 和 EDRM XML 项目。在过去的 4 年中, EDRM 项目涵盖 180 多个组织, 包括涉及电子发现的 120 个服务和软件供应商、45 个律师事务所、三个产业组和 16 个企业。如需有关 EDRM 项目的更多信息, 请访问 edrm.net。



关于 IMRM

第一代 IMRM 模型更多的是一个责任模型, 而不是文档或案例生命周期模型。它有助于确定利益相关者, 定义其在信息中各自的利益, 并突出这些利益相关者彼此之间的交集和依赖性。

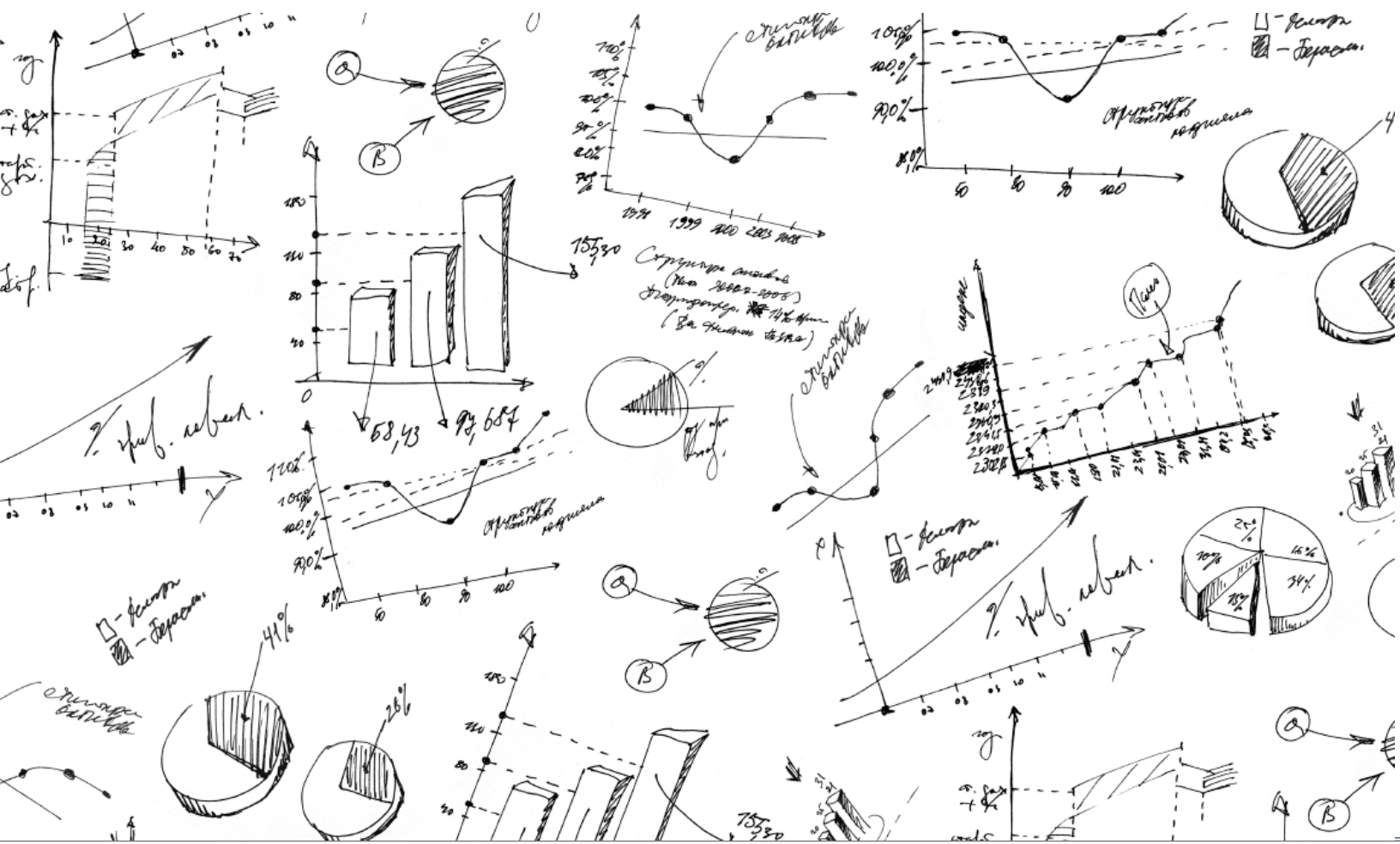
IMRM 将和 EDRM 同样重要, 它们都是流程改进的催化剂。在许多方面, IMRM 更有野心和建设性, 因为它超越了企业的法律职能。与传统的信息生命周期和案例生命周期模型 (包括 EDRM) 不同, IMRM 阐明了信息治理中的多个利益相关者、他们的职责和相互依赖关系, 以及将法律责任和业务价值链连接到信息源的重要性, 以实现防御性处理。

IMRM 可以为跨职能和执行的对话提供一个框架, 并且可以作为一个催化剂, 针对将价值和责任链接到信息资产的信息来定义统一的治理方法。

超过 70% 的调查受访者表示, IMRM 提供了一个“管理催化剂”, 或帮助他们“组织其工作。”如需更多信息, 请访问 edrm.net/projects/imrm

未经 CGOC 的书面许可，不得全部或部分复制本出版物，虽然在编写本出版物时已极为谨慎，但不应依赖它作为法律咨询的替代内容或将其作为制定业务决策的基础。

© 2010 CGOC - 2525 Charleston Rd. Suite 201. Mountain View, CA 94043 – 2010 年 10 月 a1



CGOC

THE COUNCIL

CGOC 2010 赞助商的特殊贡献者鸣谢:

