

금융권 차세대 프로젝트 제안요청서 분석을 통한 PMO 기능 연구

최성준*, 이석주**,
*고려대학교 컴퓨터정보통신대학원
** 고려대학교 컴퓨터정보통신대학원 교수
e-mail : tgv2002@gmail.com

A PMO Function Study through RFP Analysis of Financial Next- Generation Project

SeongJun, Choi*, SeoukJoo, Lee**
*Dept. of Computer Information & Communication, Korea University
**Dept. of Computer Information & Communication, Korea University

요 약

여러 산업 분야에서 신기술 도입 및 고객의 요구 사항 변화에 따라 급속한 정보화가 진행 중이다. 정보 시스템을 주요 기반으로 한 금융산업의 경우, 이러한 변화에 대응하기 위해 상당한 규모의 차세대 프로젝트를 진행하고. 이를 통해 기업은 법률, 규제 및 고객 요구 사항 등 외부 요인에 신속히 대응하고, 내부 프로세스 개선을 통해 기업의 가치를 성장시키려고 한다. 차세대 프로젝트란 기업이 반드시 성공시켜야 하는 프로젝트로, 금융권은 프로젝트 성공률을 높이기 위해 PMO 제도를 도입하고 있는 추세이다. 본 연구는 프로젝트 준비단계 산출물인 제안요청서(RFP)를 국제 프로젝트 관리 표준인 ISO 21500 (Guidance on Project Management)을 기준으로 제안요청서(RFP)가 프로젝트 성공에 필요한 제반 기능과 정보를 포함하고 있는지 분석하였다. 분석 결과 차세대 금융 PMO 의 RFP 는 ISO21500 의 기준과 상당한 차이가 있음을 발견하였다. 향후 제안요청서(RFP) 작성의 중요성을 인식하고, ISO21500 관리 기준에 맞춰 기능을 개선하고 보완해 나간다면 프로젝트 성공률을 높일 수 있을 것이다.

Keyword : ISO21500, PMO, RFP, FINANCE

1. 연구 배경과 목적

최근 여러 산업 분야에서 정보화가 진행 중이며, 기업에서 진행되는 프로젝트에는 정보시스템의 개발이 필연적으로 포함되고 있다. 금융기관의 경우 IT 예산이 총 예산의 8.2%(2013년 기준)에 달 할 만큼 높은 비중을 차지하고 있다. [한국은행, 2014]

프로젝트의 성공은 기업의 성장 및 생존으로 이어지는 중요한 과제이다. 그럼에도 불구하고 2002년 NASA Study 자료에서는 잦은 사업 우선순위 변경, 불분명한 목표, 경영층의 지원 부족, 비효율적인 팀, 부적절한 재정 투입, 프로젝트 통합 비효율성, 초기 가정의 오류, 효과적인 의사소통 체계의 부족을 지적하였다. 2009년 Standish Group 자료에 의하면 불명

확한 요구사항, 변경된 요구 및 사양, 사용자 참여부족, 자원 부족, 비현실적인 기대감, 경영층의 지원 부족, 계획 부족, 불필요, IT 관리 역량 부족, 기술 이해 부족을 프로젝트 실패 요인으로 분석하였다.[김홍섭, 2012]

불명확한 요구사항과 요구사항의 변경은 프로젝트의 성공적인 수행을 저해하는 위험요인이다. 따라서 요구사항에 대한 공식 문서인 RFP(제안요청서)는 성공적인 프로젝트 수행의 중요한 요소가 된다. 본 연구의 목적은 프로젝트 관리의 국제표준인 ISO21500 기준으로 금융권 PMO 가 기본 기능을 수행하고 있는지 분석하고 프로젝트 관련 과제들을 연구 해 보고자 한다.

2. 문헌 연구

PMBOK(5th)에서 프로젝트란 “특정한 서비스나 제품을 창출하기 위해 필요한 한시적 노력”이라 정의하며, ISO21500(2012)에서 프로젝트는 시작과 조정 및 통제 활동으로 구성된 프로세스의 고유한 집합으로 구성되며 프로젝트의 목표를 달성하기 위해 여러 제약이 있을 수 있으며 많은 프로젝트가 유사 할 수 있지만, 각 프로젝트는 고유하다 설명하고 있다.[PMBOK, 2013 / ISO21500, 2012]

제안요청서(Request For Proposal)란 발주기관이 소프트웨어 사업을 성공적으로 수행하기 위해 입찰대상자들에게 발주기관의 요구사항을 알리기 위해 작성하는 공식문서이다. 또한 제안요청서(RFP)는 발주계획서, 정보제공요청서(Request For Information) 결과 등을 기준으로 작성하고, 입찰공고를 통해 외부에 알리는 의사표시를 말한다. [한국소프트웨어진흥원, 2008]

금융 차세대 프로젝트는 업무 프로세스 변경이나 신기술 도입을 목표로 이루어진다. 비즈니스 모델 변화를 통해 타 금융기관과의 경쟁에서 우위를 점하기 위함이다. 지난 과정을 돌이켜 보면 신기술의 변화 및 업무의 복잡성 및 과도한 금융 상품 경쟁 등의 내/외부 요인으로 인하여 경영진과 현업 그리고 IT 부서 모두의 합의 아래, 3년여의 개발기간과 수천억의 자본투자, 그리고 시스템 완전 교체에 따른 심각한 비즈니스 운영 리스크를 감내하고서라도 신 시스템을 다시 개발할 수 밖에 없도록 만들었다. 가동중인 시스템을 빅뱅 방식으로 지금까지 두 번이나 완전히 재개발한 결과 우리나라 은행 IT 시스템은 기능과 서비스 수준 측면에서 짧은 시간 안에 선진국 코어뱅킹 시스템을 따라 잡게 되었으나 이러한 방식의 재개발은 엄청난 비즈니스 리스크를 수반하는 작업이었다. [한국은행, 2011]

차세대 프로젝트로 인한 업무 영향을 최소하고, 프로젝트 성공률을 높이기 위해 대부분의 차세대에서는 내부/외부 PMO를 운영하고 있다. PMO(프로젝트 관리조직, Project Management Office)는 정보화 사업의 성공적인 수행을 위해 전문적인 사업관리 활동을 수행하는 조직으로 프로젝트 관리능력을 향상시키고

발전시키기 위한 실질적인 사항을 제시하여 주는 프로젝트 근간의 조직으로 프로젝트 관리 관행 등을 표준화하고, IT 프로젝트 포트폴리오 관리를 촉진해 주며, 반복적인 프로세스를 위한 방법론을 결정하는데 필요한 기본구조를 제공하고 있다. [위키백과, 2014]

3. 접근 방법 및 분석

ISO(International Organization for Standardization, 국제 표준화기구)는 성공적인 프로젝트 수행을 위한 프로젝트 관리의 개념 및 프로세스에 대한 지침을 제공하는 것을 목적으로 2012년 9월 프로젝트 관리 프로세스 표준인 ISO21500을 발표하였다. ISO21500은 프로젝트경영 국제표준으로 아래 [표-1]과 같이 5개의 Process 그룹(착수, 계획, 실행, 통제, 종료)과 10개의 Subject 그룹(통합, 이해관계자, 범위, 자원, 일정, 의사소통, 원가, 위험, 품질, 조달), 39개의 세부 프로세스로 구성되어 있다. [문선희, 2013]

Subject groups	Process groups				
	Initiating	Planning	Implementing	Controlling	Closing
Integration	-Develop project charter	-Develop Project plans	-Direct Project work	-Control Project work -Control changes	-Close project phase or project
Stakeholder	-Identify stakeholders		-Manage stakeholders		
Scope		-Define scope -Create work breakdown structure -Define activities		-Control scope	
Resource	-Establish project team	-Estimate resources -Define project organization	-Develop project team	-Control resources -manage project team	
Time		-Sequence activities -Estimate activity durations -Develop schedule		-Control schedule	
Cost		-Estimate costs -Develop budget		-Control costs	
Risk		-Identify risks -Assess risks	-Treat risks	-Control risks	
Quality		-Plan quality	-Preform quality assurance	-Perform quality control	
Procurement		-Plan procurements	-Select suppliers	-Administer procurements	
Communication		-Plan communications	-Distribute information	-Manage communications	

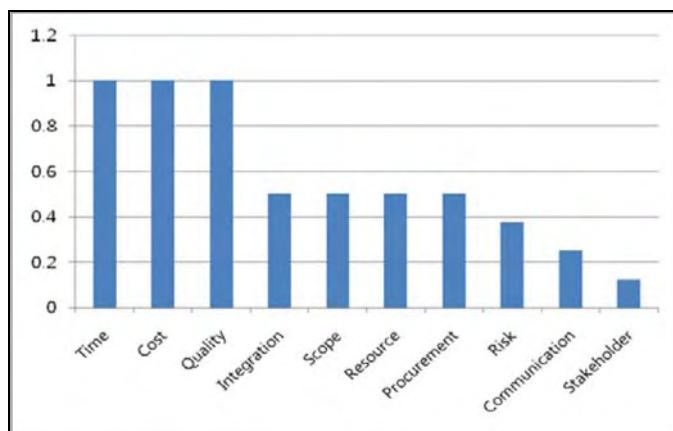
[표-1] ISO21500 Project Management Subject Groups & Process Groups

본 연구에서는 금융권 PMO 가 금융 차세대 제안요청서(RFP)를 ISO21500 기준으로 Subject 그룹과 Process 그룹의 적합성을 분석하는데 초점을 맞춰 연구 모형을 설정하였다. 문헌연구 및 선행연구를 기반으로 10 개 Subject 그룹을 기준으로 각 그룹에 속한 프로세스 항목들이 제안요청서(RFP)에 명시되었는지 정리하였다. 10 개 그룹별 프로세스 항목들이 누락 없이 명시된 경우 'O', 일부 누락은 'Δ', 해당 사항이 전체 누락된 경우 'X'로 표시하였으며, 분석 결과는 [표-2]과 같이 나타났다.

Subject Groups	A 사 2015 년	B 사 2014 년	C 사 2014 년	D 사 2011 년
Integration	Δ	Δ	Δ	Δ
Stakeholder	X	X	X	Δ
Scope	Δ	Δ	Δ	Δ
Resource	Δ	Δ	Δ	Δ
Time	O	O	O	O
Cost	O	O	O	O
Risk	X	Δ	Δ	Δ
Quality	O	O	O	O
Procurement	Δ	Δ	Δ	Δ
Communication	Δ	Δ	X	X

O (전체 명시) / Δ(일부 명시) / X(전체 누락)

[표-2] 그룹별 프로세스 항목 분석 결과



[표-3] ISO21500 그룹별 RFP 분석도표

[표-2]의 분석 결과를 바탕으로 각 Subject 그룹에 대한 평균치를 정리한 내용은 [표 3]과 같다. 전체명시의 경우 1, 일부 명시의 경우 0.5, 전체 누락의 경우 0 으로 기준을 설정하였다.

[표-3]의 그래프를 기준으로 차세대 제안요청서가 일정 및 예산, 품질 부분에 대해서 ISO21500 표준을 준수하여 작성되었음을 알 수 있다. 이는 정해진 예산과 일정 안에서 사용자가 원하는 결과물 제공을 통해 프로젝트 성공 기준에 초점을 맞추고 있는 PMO 의 현실을 반영한 것으로 분석된다.

하지만 이해관계자 및 위험, 의사소통 영역은 평균치에 미달하는 것으로 나타났다. 여러 연구들과 ISO21500, CMMI 및 PMBOK 등 국제 프로젝트 관리 표준에서는 프로젝트 성공을 위해 이해관계자 분석을 통한 체계적인 요구사항 개발 및 관리를 기본적인 프로세스로 정의하고 있다. 하지만 조사 된 RFP 에서는 요구사항 및 범위 도출을 위한 사전활동에 해당하는 이해관계자 및 의사소통 등에 대한 정의가 부족한 실정이다.

프로젝트 실패요인으로 불완전한 요구사항(13.1%), 고객참여부족(12.4%), 자원부족(10.6%), 비현실적 기대치(9.9%), 경영진의 지원부족(9.3%), 요구사항 및 규격의 잦은 변경(8.7%), 미흡한 기획(8.1%), 더 이상 필요하지 않은 시스템(7.5%)으로 요인을 분석할 수 있다.[김홍성, 2012] 이를 통해 프로젝트 실패의 주요 원인이 불명확한 요구사항 및 이해관계자 분석 실패, 의사소통의 부족으로 인해 발생하는 것을 알 수 있다.

4. 결론

Standish Group Report(2013)에 따르면, 프로젝트의 43%는 일정 및 비용 초과, 요구사항이 만족스럽지 못한 채로 프로젝트가 종료되고, 18%는 종료되지 못하고 중도에 취소되거나 아예 이용되지 않으며, 약 39%의 프로젝트만 성공적(일정, 비용, 요구사항을 충족함)이라고 한다.

제안요청서(RFP)는 성공적인 프로젝트 진행을 위해 사업 구축 범위, 대상, 규모 등을 대외에 알리고 공개

경쟁입찰 등으로 최적의 제안자를 선정하기 위한 발주 행정 절차를 시작하는 공식적인 문서이다. 공공사업이 신 RFP 를 통해 프로젝트 진행 시 반드시 명시해야 될 사항들을 법제화하고 있는 상황인 것을 감안했을 때, 프로젝트 관리 기준을 준수하는 명확한 제안요청서 작성이 필요하다. 본 연구를 통해 제안요청서(RFP) 작성 시점부터 ISO21500 에 포함된 10 개 Subject Group 의 관리 필요성을 확인할 수 있다. 프로젝트 준비 단계에서부터 10 개 Subject 그룹에 항목들을 준수하여 제안요청서(RFP)를 작성함으로 금융권 PMO 는 이해관계자 및 의사소통 관리 기능을 보완하여 프로젝트 성공률을 높이고 기업 가치를 성장시킬 수 있을 것이다.

향후 ISO21500 에 정의된 10 개 Subject 그룹과 39 개 프로세스 그룹을 기준으로 금융권 제안요청서 및 PMO 기능 상세 분석을 통해 프로젝트 성공률을 높이기 위한 연구가 필요하다고 사료된다.

5. 참고문헌 정보

1. FINAL DRAFT INTERNATIONAL STANDARD ISO/CD 21500 Guidance on project management – ISO, 2012
2. PMBOK 5th –PMI, 2013
3. 금융 IT 컨퍼런스 - 한국은행, 2011
4. 금융 정보화 프로젝트의 위험요인에 대한 발주자와 수행자간 인식 차이에 대한 연구 - 김정수, 2014
5. 프로젝트 준비 단계에서 프로젝트 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구 - 김기문, 2013
6. 상세 제안요청서(RFP) 구현기법 및 적용 사례연구 - 김홍섭, 2012
7. 국방 소프트웨어 프로젝트의 성공적 수행을 위한 RFP 적합성에 관한 연구 - 문선희, 2013
8. 공공 SI 프로젝트의 성공적인 수행을 위한 RFP 적합성에 관한 연구 - 정재봉, 2010
9. SW 사업 수행 관계법령과 공공 정보화 프로젝트 성공의 기여에 관한 연구 - 배성우, 2013
10. SI 환경하에서 품질관리가 프로젝트 성공에 미치는 영향에 관한 연구 - 문수현, 2004
11. Standish Group Report –The Standish Group International, 2013
12. ISO21500 기반의 정보시스템 개발 요구분석 감리 개선연구 - 김양훈, 2012
13. PMO 가 정보화프로젝트 성공에 미치는 영향에 관한 실증적 연구 - 김은석, 2013