



## 글로벌 프로젝트(베트남 농업은행) 사례

- 1 Agribank의 IPCAS 프로젝트 개요
- 2 발주자의 명쾌한 요건 정의(예)
- 3 수/발주자 관점
- 4 프로세스 비교
- 5 시사점
- 6 첨부

이 종 호 (Ph.d, 기술사, 감리사)  
jhlee1402@korea.com

# 1. Agribank의 IPCAS 프로젝트 개요

## Agribank 주요 정보 (2009.12)

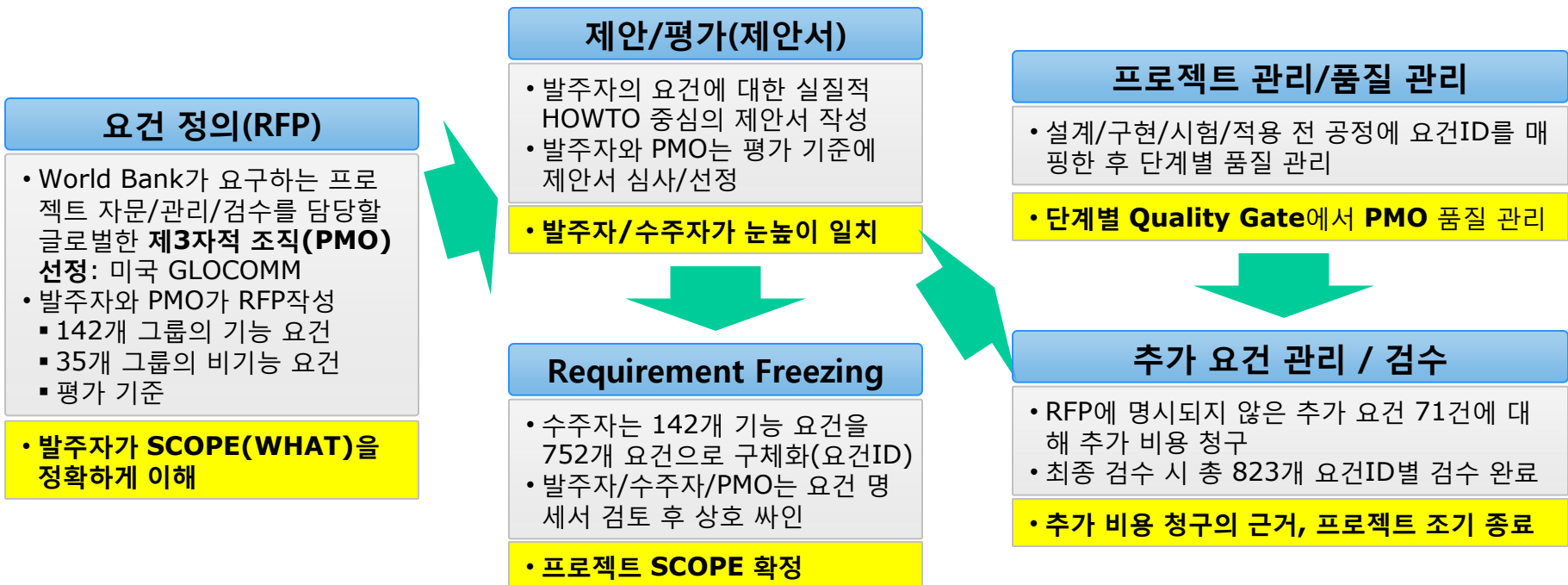
<http://www.agribank.com.vn/101/782/gioi-thieu/thong-tin-chung.aspx>

Agribank는 1998년에 설립된 베트남의 최대 상업은행(정부 95% 출자)으로, 베트남 경제 발전을 위해 농민, 농촌, 지방에 대한 투자에 중점

- 총 자산: 470,000 billion VND. (약 247억USD)
- 지점(출장소 포함) 수: 전국 2300개
- 총 직원 수: 35,135명

## IPCAS 프로젝트 소개

Agribank는 현대정보기술과 2차(2002~2009)에 걸쳐 전 지점을 온라인화하는 IPCAS(Intra-bank Payment and Customer Accounting System) 프로젝트를 조기 오픈(2009.05)함.



# 2. 발주자의 명쾌한 요건 정의[예]

## RFP

Requirement for change No. 07 Security Enhancement	
Req07.1	It is necessary to add more information to the password encoding process: user ID, "Time Created" to ensure that each password is unique for each user and it's impossible to directly update one user's password by using other user's password in database.
Req07.2	No permission of complete deletion of user. If necessary, it's advised to lock user from accessing system and adding a "Deleted" status into the "Standing Data" - "Possible Flag".

## Solution to given Req.

Securely	Req7.1: Use one-way hash function(MD5) for password and remove 2way Encrypt/Decrypt Function Req7.2: No Physical delete operation in User Information Database(TBRC_USR1, TBRC_USR2)
Clearly	Analyze Change Impact before Programming Using ChangeMiner™ ☞ In advance we can guess which parts of source code should be modified and this modification's side effect (change impact)
Easily	Every teller and IT staff can recognize new version. ☞ We will make new symbol image to client program like this and everybody can easily recognize.

### 3. 수/발주자 관점

## 베트남 농협(VBARD) 프로젝트는 M/M방식이 아니었다 !!

#### 발주자 관점

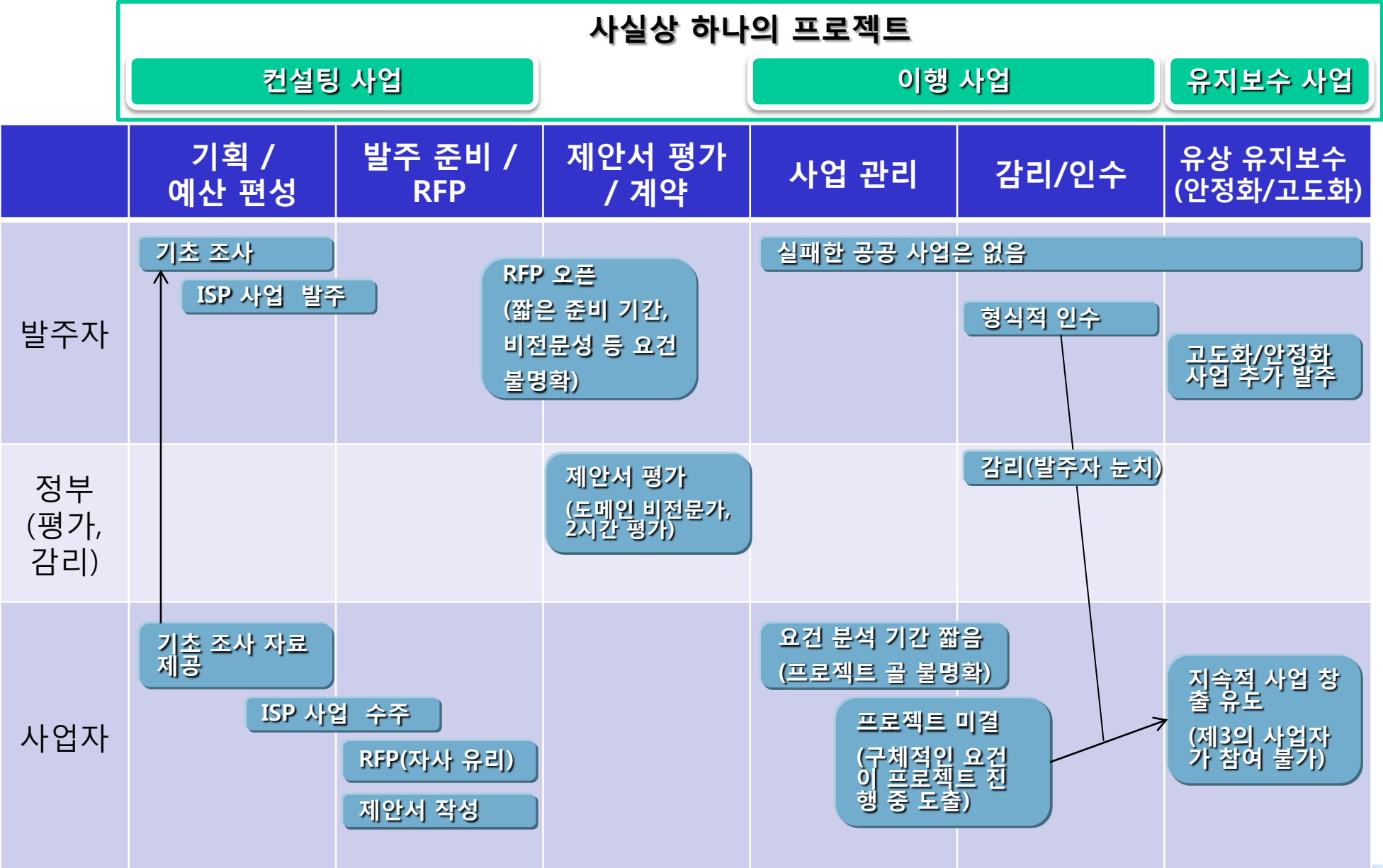
1. M/M방식의 사고방식에서 탈피
  - “일” 중심의 사고 및 인력요청
  - 투입인력의 등급(초급/중급/고급..)에 무관
2. 단계별 결과물 검수/품질보증 확보 자신감
  - 글로벌 컨설팅 업체를 통해 글로벌하게 수용될 수 있도록 구체적인 RFP 명세
  - RFP상의 각각의 요구사항이 FP의 단위가 되어, 전체 공정상 품질관리의 기준이 됨
3. 선진사례에 대한 지속적 학습
  - 프로젝트 관리 시 글로벌 스탠다드를 따름

#### 수주자 관점

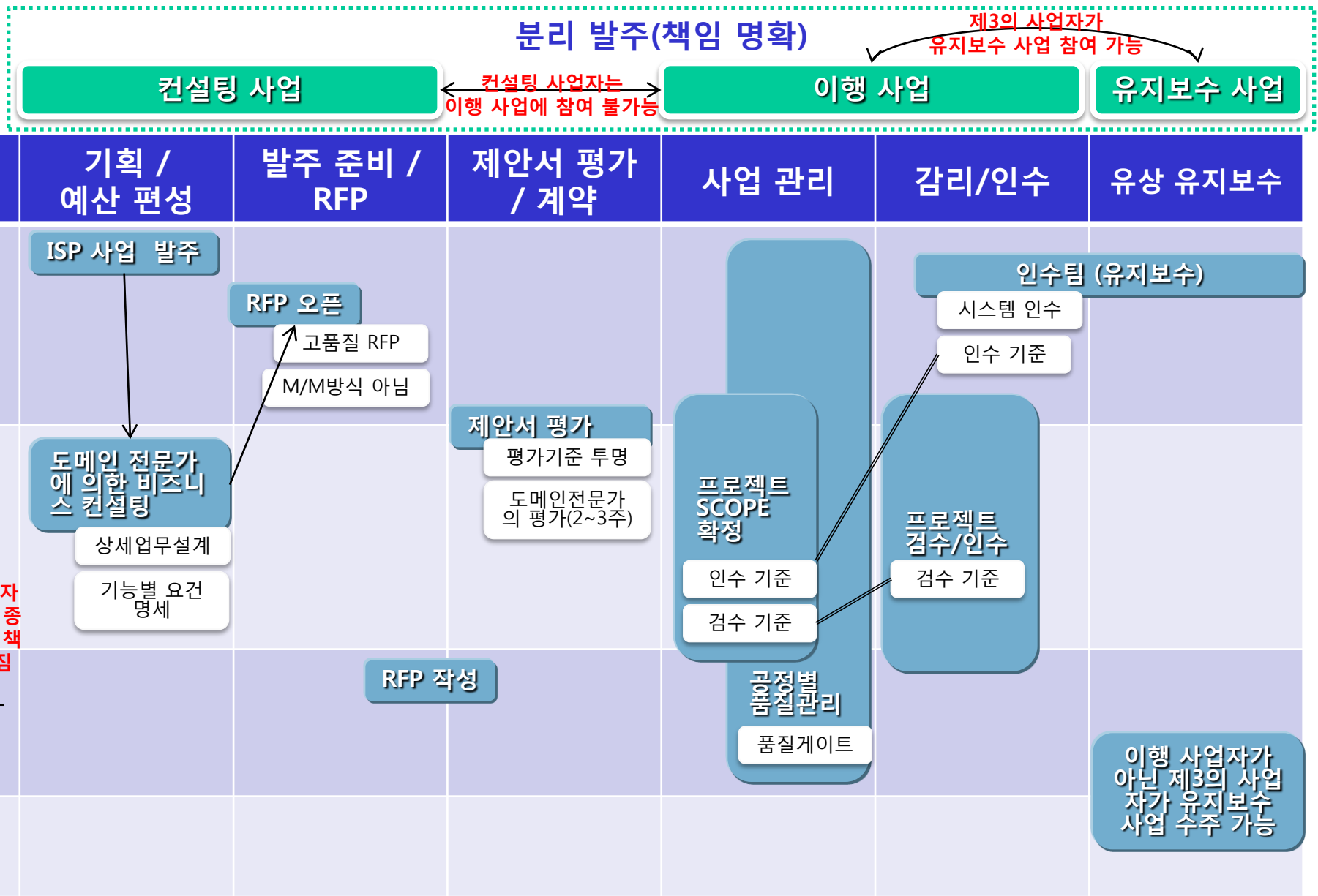
1. 전통적인 한국의 M/M 방식의 원가 의식 탈피
  - 최초 수행계획서는 M/M 기준으로 제출
  - 발주자와의 합의를 통해 일 중심의 수행계획서로 전환
2. 요구사항 정의 시 프로젝트 GOAL 합의 도출
  - 142개 요구사항(RFP) → 752개의 DETAIL 요구사항 식별(수행계획서)
3. 설계, 개발, 테스트 등 전 공정에 걸쳐 일관된 프로젝트 GOAL (752+71(추가)=823개 요건)
  - 위험관리 가능 (추가 M/M 투입이 거의 없음)

💡 RFP, 제안서, 수행계획서에 공히 일관된 FP 사업대가기준이 적용되어 일(Function) 중심의 프로젝트 공정 관리가 가능해져 Win-Win

# 4. 프로세스 비교 - 한국 관행



# 4. 프로세스 비교 - 대안(월드뱅크 기준 글로벌 사례)



## 5. 시사점

### 국내 사례[예시]

1. 프로젝트 GOAL[요구사항] 불명확/일관성 미흡
  - RFP의 요구사항 정의가 불명확하므로 FP 사업대가산정이 불가능, 추가 요구사항 대량 발생
2. RFP/계약서/수행계획서 사업대가기준 상이
  - 결국 발주자는 M/M 위주로 사업 관리
3. 획일화된 투입인력의 등급[특급/고급/중급/초급]관리
  - “갑” 과 “을” 의 명확한 구분
    - 서로 다른 근무환경
4. “갑” 과 “을” 의 명확한 구분
  - 서로 다른 근무환경
5. 각 단계별 절차적 / 형식적 승인
  - 산출물을 위한 산출물 작성

### 베트남 농협 프로젝트

1. 명확하고 세분화된 요구사항
  - 시스템의 세부기능까지 도출
  - 명확한 “역할/책임” 정의
2. “일” 중심의 업무방식으로 체질화
  - **일이 끝나면 프로젝트 조기 종료 가능!!!!**
3. 투입인력의 등급이 아닌 일을 위한 Skill 보유가 중요한 요인
4. 완벽한 협업체제 구축
  - Face-to-Face 환경 구축
5. 실증적 승인을 통한 결과물의 변경 최소화
  - 원격지 개발 [일부 업무 원격지 개발]



# 첨부1 : 성공적인 FP 사업대가방식의 전제조건

## 발주자는 프로젝트의 목표를 정확히 명세했나?

### ■ 요구사항 정의가 명쾌한 RFP (Request For Proposal)

[ 베트남 농협 프로젝트 RFP 샘플 ]

Technical Requirements	182
Requirement for change No. 42	
• Main conversion change of Mortgage of Passbook, Deposit Certificate, transactions documents.	
1.1.5.4.5 Completion of processing of Transactions Groups	
Current situation.	
• Currently, the system does not support Transactions Groups processing function, usually occur with small-sized items in Bilateral Payment Method and Inter-bank electronic payment.	
• When Standing Order is overloaded that means there are more than	
Requirement for change No. 44	
• Support Transactions Groups processing function, usually occur with small-sized items in Bilateral Payment Method and Inter-bank electronic payment by the various methods of FX dealing.	
• Solving the problem of lost information in case of overloaded Standing Order.	
Related issues to the Management and Serving Customer's transactions demands	
• Management of collateral accounts	
- When customer repay all loans and transactions officer finishes necessary procedures in Deposit Module but does not finish necessary procedures in Loan Module, customer still cannot withdraw money (if necessary).	
• Co-ownership account	
- All debit transactions must be approved. However, deposit	
Transfer / Funds Dealing) must be carried out via CCA.	
• Overdraft Account management.	
- This is currently managed at both modules Deposit and Credit, then causes difficulties for management.	
1.1.5.4.6 Technical requirement.	
Current situation.	
• If a teller has some mistakes resulting to the failure of loading file to the system, he must delete all the data. Currently, the teller has to delete	

Current Situation 소개

요구사항 (번호별 정리)

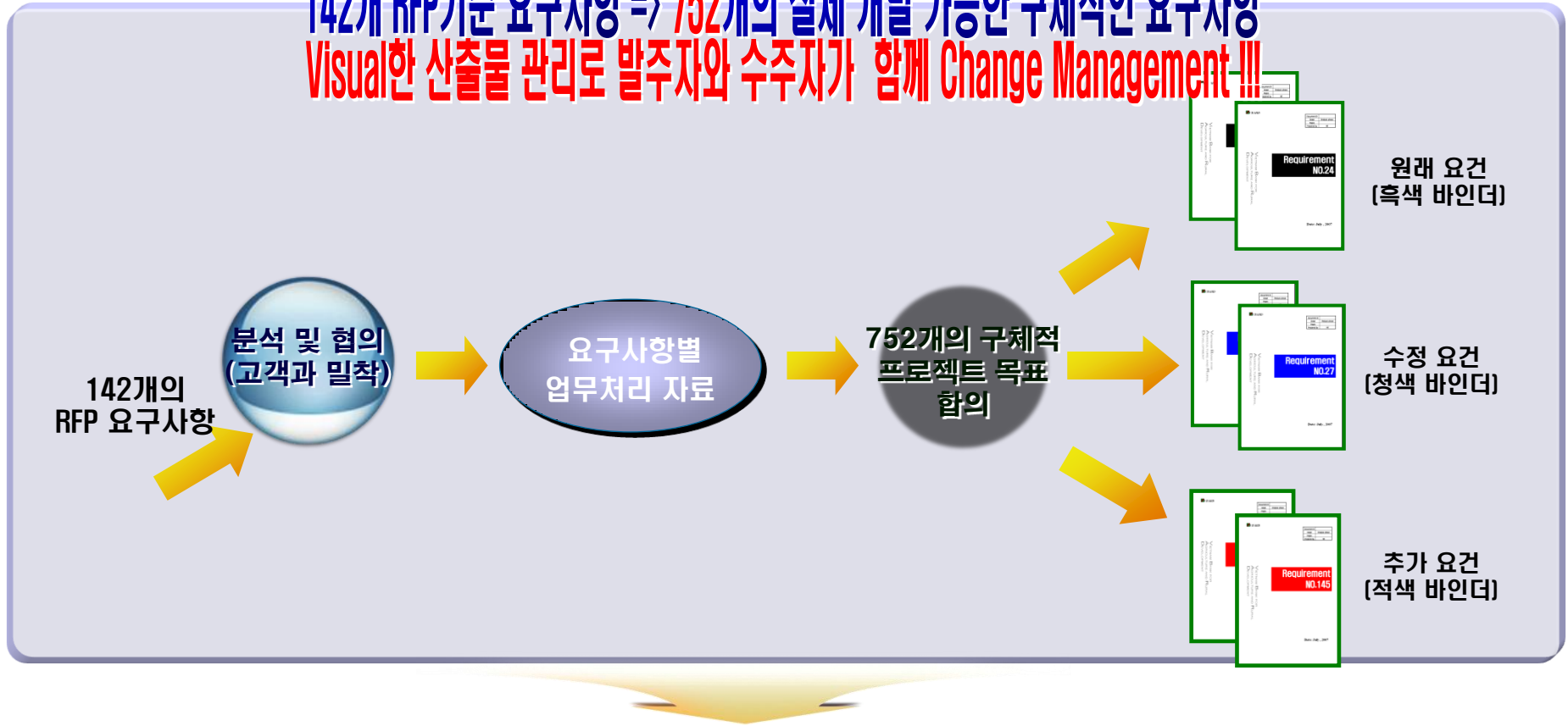
1. 일반사항 및 기술부분으로 정리(약 600Page)
2. 기술부분만 약 400Page로 정리
3. 142개 그룹의 요구사항
  - 향후 752개 세부 요구사항으로 분류하여 프로젝트 관리 및 검수 단위가 됨

- 컨설팅 업체 참여 : GLOCOMM
- 요구사항 식별의 명확화
  - 142개의 기술 요구사항 정의
  - 업무별, 기능별로 구분하여 기술
  - 세부 시스템 사항 기술



## 첨부2: 프로젝트 GOAL 합의 도출 무엇을 할 것인가!!! vs. ~~누가 얼마 동안 할 것인가?~~

142개 RFP기준 요구사항 => 752개의 실제 개발 가능한 구체적인 요구사항  
Visual한 산출물 관리로 발주자와 수주자가 함께 Change Management !!!



전 공정에 걸쳐 일관된 프로젝트 GOAL이 유지됨 => 수주자는 합의된 목표 달성에만 전념함으로써 고 품질의 S/W 탄생

# 첨부3 : 조기 오픈 전략

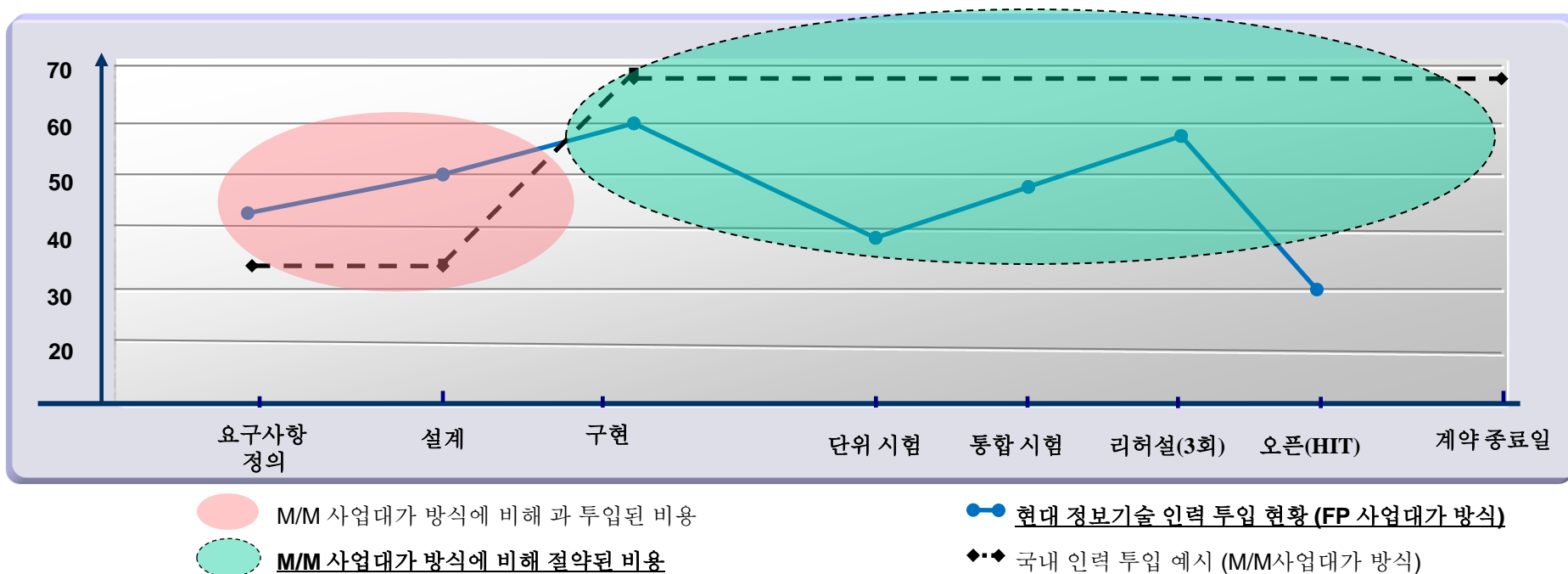
## 적재적소에 탄력적 인력 투입 가능!!!

- 국내의 전통적인 M/M 방식의 사업관리에서는 불가능했지만, 수주자의 창조적 전략 수립 및 탄력적 인력 운용이 가능

☞ 프로젝트 조기 종료는 발주자와 수주자 모두 Win-Win

- 통합시험, 리허설 시 발생한 예측 불가능한 문제(위험)에 대해 전문 인력의 적시 투입이 가능해서 대형 위험 요소를 초기에 발견/해결할 수 있는 유연한 구조

☞ 선진 IT 업체로서의 기술적/관리적 위상, 신뢰를 드높이는 계기(조기 오픈 결정!!!)



## 첨부4 : 발주자의 책임한계 명확화

### 1. 발주자의 절차(방법론) 준수 여부

절차(방법론)가 있지만 안 지킨다

절차(방법론)이 있지만 형식적으로 지킨다

#### 해외 사례

- 약속된 절차는 반드시 지킨다
- 요건 명세에 서명한 이상, SCOPE를 지킨다

- 1) RFP에 명시된 요건 이상을 원하지 않음
- 2) 추가 요건에 대한 추가 비용 지급

## 첨부4 : 발주자의 책임한계 명확화

### 2. RFP에 대한 감리

ISP 결과물(RFP)의 품질 관리

도메인 전문가의 의한 RFP 감리

#### 해외 사례

- 글로벌 컨설팅 펌이 고객과 RFP를 함께 작성
- 요건별로 공정별 Quality Gate 역할 수행(공동 책임)

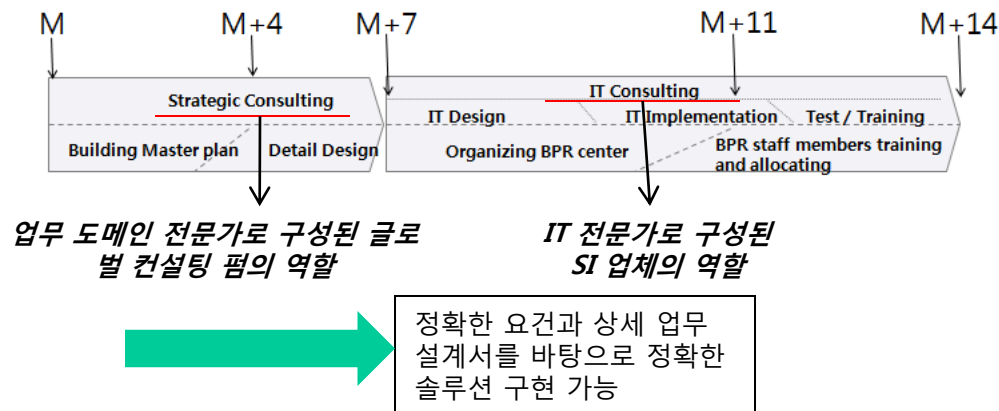
World Bank의 자금 지원으로 진행되는 프로젝트에 강제됨

# 첨부4 : 발주자의 책임한계 명확화

## 3. 국내외 성공 사례(요건 정의)

### 국내

- BPR 프로젝트는 크게 전략컨설팅,IT컨설팅으로 나눔
- 전략컨설팅의 결과물은 명쾌한 요건, 상세 업무설계



### 해외 사례

- RFP는 업무 부분만 500~600장 분량
- cf) 한국의 1000억 차세대 RFP 50~60장 분량

## 첨부4 : 발주자의 책임한계 명확화

### 4. 평가 / 선정

- 평가 위원이 2시간 동안 평가
- 평가 위원의 도메인 전문성 부족

파워포인트의 화려한 장식 위주의 제안서(내용이 대동소이)  
cf) 글로벌 프로젝트의 제안서는 MS-WORD로 HOWTO 위주의  
고품질 / 합리적 제안서

## 첨부4 : 발주자의 책임한계 명확화

### 5. 공공 사업의 예

- 프로젝트 준비 기간이 짧다(RFP 부실)
- 프로젝트 개시 후 요건 분석 시간이 짧음

프로젝트 개시 후 사무실 세팅 등 불필요한 시간들이 소요됨



- 요건 분석이 부실한 상태에서 설계, 구현이 진행됨
- 결국 검수 단계에서 발주자와 수주자의 의견 불일치



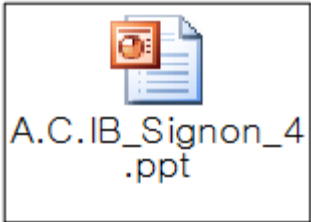
# 별첨. JP모건(RFP-제안서) 사례

- 대형SI업체가 수주했으나, JP모건 실사 결과 탈락
- 실제 수행능력(솔루션 보유)을 갖춘 2순위자 수주

Korea Internet Banking Services RFP - Business System Questionnaire		
2	Describe how the system controls users getting access into the system? In particular how does the system ensure that only authorized users have access to perform functions specific to their roles, e.g. a corporate user with initiation rights can only have access to the system to create, modify, delete and inquire transactions but cannot authorize them.	<p><b>1. System access and authority control</b> The representative manager does insert a user information (User name, ID, PASS, Authority registration) by each user for user registration step, and the user will be managed by the representative manager to have a restricted authority only given by the representative manager.</p> <p><b>2. User management</b> As for the authorized user, he/she can operate within the restricted authority assigned by a representative manager, and the task out of his/her authority can be escalated to a higher approver to operate.</p>
3	Describe if your system conforms to industry security standards on authentication, e.g. use of digital certificates, One-Time password, etc. to enforce strict authentication?	<p>Our authentication system is to comply with KFTC regulation, and it will be synchronized and be assigned to operate a management task through a message communicated with KFTC. All messages related to authentication system implementation are to abide by a guideline of KFTC security standard.</p>
4	Provide any additional material that supports your proposal in this area?	<p>1. Revoke by each user 2. Register user key damaged and copy a certificate 3. Pause user transaction and recover (for designated user only)</p>

RFP

제안서



별첨 형태의 PPT 자료

# 별첨. 말레이시아 BSN은행(RFP-제안서) 사례

- 요구 사항을 주제별로 정확히 명시(EXCEL화일)
- 제안사는 빈 칸을 채워서 제안서로 제출(YES/NO형)

No	Requirements	Compliance (Please √ to indicate Full, Partial or Non- Compliant)			Customisation Charges (Indicate Cost)	Bidder Comment (The Compliance Matrix must cross-reference with the Bidder's Proposal, failure which the item will be deemed as Non-Compliant)
		Full	Partial	Non		
4.5	Branch Delivery System (BDS)					
4.5.6	Deposit / Withdrawal					
4.5.6.1	The system shall provide an interface to the Deposit system for the Tellers to handle the following transactions types (Cash and Cheque) for Saving Deposit products: a. Account opening b. Passbook issuance c. Passbook renewal d. Deposit e. Withdrawal f. Updating g. Balance inquiry h. Account blocking i. Account closing j. Transfer k. Account sweeping l. Account statement m. Passbook update n. Returned cheques					

# 별첨. World Bank ICT 조달 체계 사례 <http://www.worldbank.org>

- World Bank에서는 ICT 조달 시 “제안요청(RFP) 방식”을 권고
- RFP작성을 위한 **컨설팅 사업**과 SI사업자를 위한 **IT구축 사업**을 분리 발주

**제안요청(RFP) 방식**

SW 설계 및 개발의 비중이 큰 사업의 경우에는 ‘제안요청(RFP) 방식’을 사용하여야 함

‘제안요청(RFP) 방식’을 사용할 경우, 컨설팅 사업의 선행을 권고함 (국내 ISP사업과 유사)

- RFP: ‘컨설팅사업을 위한 표준입찰문서’ 활용

**컨설팅 사업범위**

- 사업관리 지원, 제안요청서 작성 및 제안서 평가 지원
- 정보통신기술 전략 수립
- 사용자 요구사항 정의, 기능명세서 개발, 응용SW 설계

단, **이행사업**은 컨설팅사업과 분리발주되어야 함

- 일반적으로 컨설팅사업자는 이행사업 참여 불가
- RFP: ‘정보시스템 조달을 위한 표준입찰문서’ 활용

\* ICT: Information and Communications Technology

• 요구사항 정의 시 도메인 전문가(경험자)가 참여  
• 업무 상세 설계 결과가 RFP에 반영

• SI 사업자와 컨설팅 사업자의 분리  
• 정확한 요건을 바탕으로 SI는 IT설계/구현/시험에 집중  
• 최종 인수 시 컨설팅 사업자의 제3자 검토