



Taking Control of Monsters:- e-Government Projects in Korea

16 September, 2012

Young Min Park
President
PMI South Korea Chapter

Agenda

- ◆ e-Government Projects = Monsters ?
- ◆ Why it became Monsters?
- ◆ Kick them out? or Make it pet

e-Government Projects = Monsters?

Screaming of one SW developer

·지하철2호선 서울대입구역, 무통 한방치...
·레이저 레벨기, 45도 다방향레이저, 자동...
·서울경기 10개점 미술림 지방분해전문 10...
·한예종, 서울대, SADI, 계원, 유학, 디지...

"야근 인정해달라"...한 IT 근로자의 절규

"2년간 거의 매일 殺人야근...폐 절제 수술",
"사측 '탄소리'에 산재신청도 쉽지 않아요"

입력: 2010-03-05 11:17 | 수정: 2010-03-05 14:19



양모(34) 씨가 폐 일부를 잘라내는 수술을 받은 것은 지난해 1월이었다.

"수술을 할 수밖에 없었습니다. 항생제가 전혀 듣질 않았니까요. 면역력이 너무 약해졌다고 하더군요. 2년 동안 거의 매일 자정 넘어 들어갔으니 그럴만도 하겠다는 생각이 들더라고요"

전세계 70여 개국

얘기하는 양씨의 눈시울이 순간 붉어졌다. 그 동안 가슴 속에 꼭꼭 눌러두었던

서러움이 폭발치는 듯했다.

◇ "무조건 일정 맞춰라"...야근 불가피

양씨는 2006년 7월 금융기관 IT 계열사에 경력직으로 입사했다. 첫 프로젝트는 무회사인 금융기관의 인터넷 슈핑몰 사이트 재구축 작업이었다

" Please admit 2 years my night work !!"

Mr. Yang(34) got surgical operation and removed one of his lung. Medicine did not work and his body has no more energy against stress and tiredness.

Since the last 2+ years, he returned back home after midnight since the project went that way.

....

Digital Times, 5th March 2010

Media Clippings

“ SW산업이 4D 직종 취급을 받고 있다. 3D에 ‘ 꿈이 없다(Dreamless)’ 는 것까지 더해 4D라고 한다.”
(' 08년 11월 27일 전자신문)

Nobody wants 3D (Dirty, Difficult, Dangerous) job, but Software work is 4D job. Another ‘D’ is Dreamless.
(Electronic Times, 27 Nov 2008)

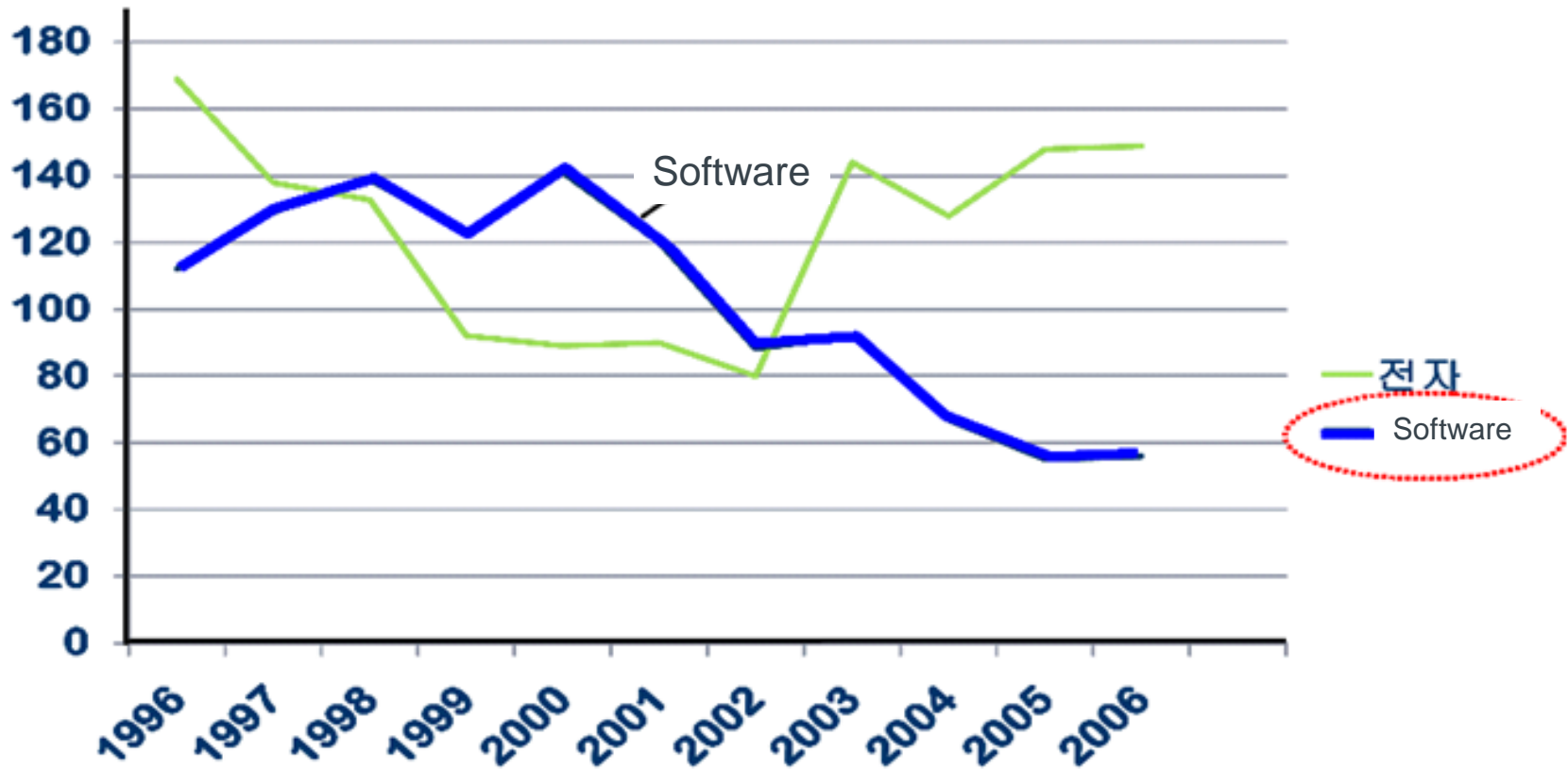
“ 지금 같은 사회분위기에선 프로그래머를 꿈꾸는 어린이들도 꿈을 버릴 것이다..”
(' 09년 1월 4일 아이뉴스24)

Even Children who dream ‘Great Software Engineer’ will immediately give up to be so since they realize the SW environment today.
(iNews24, 4 Jan 2009)

Decreasing the applicants in SW Study

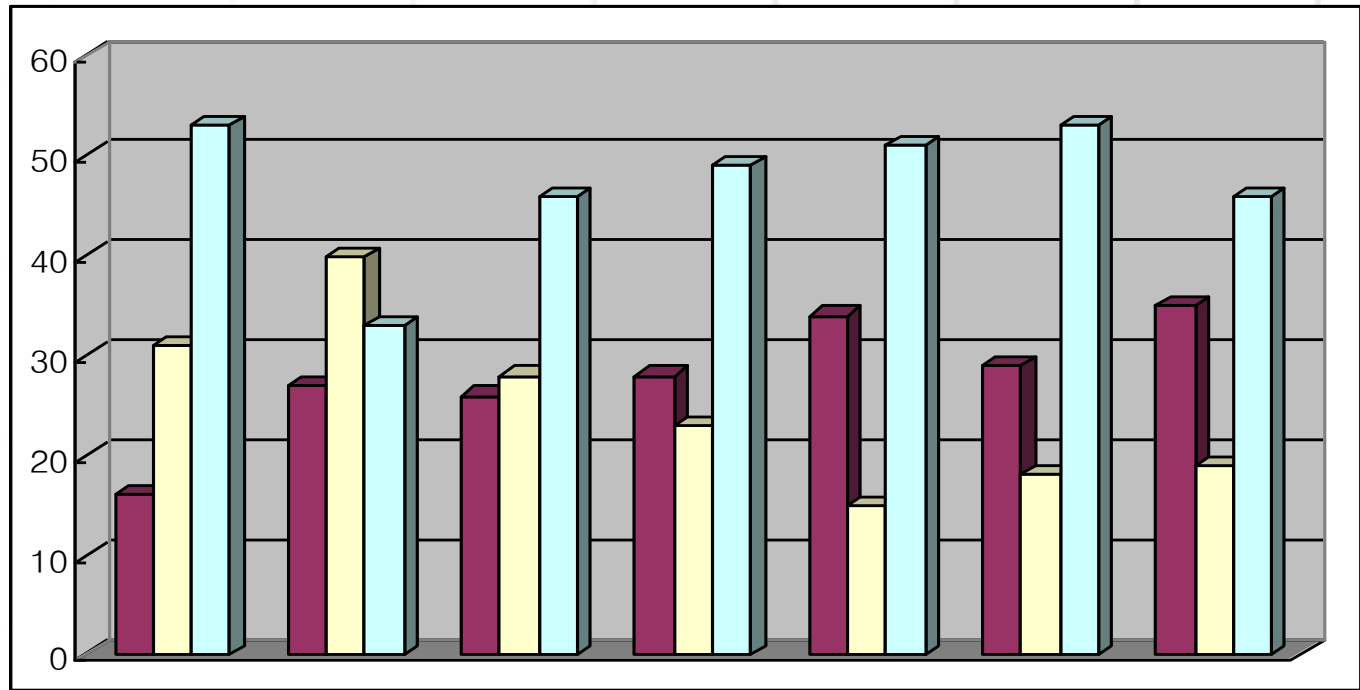
Seogang University

인원



[컴퓨터 전공자 감소 추세 - 서강대]

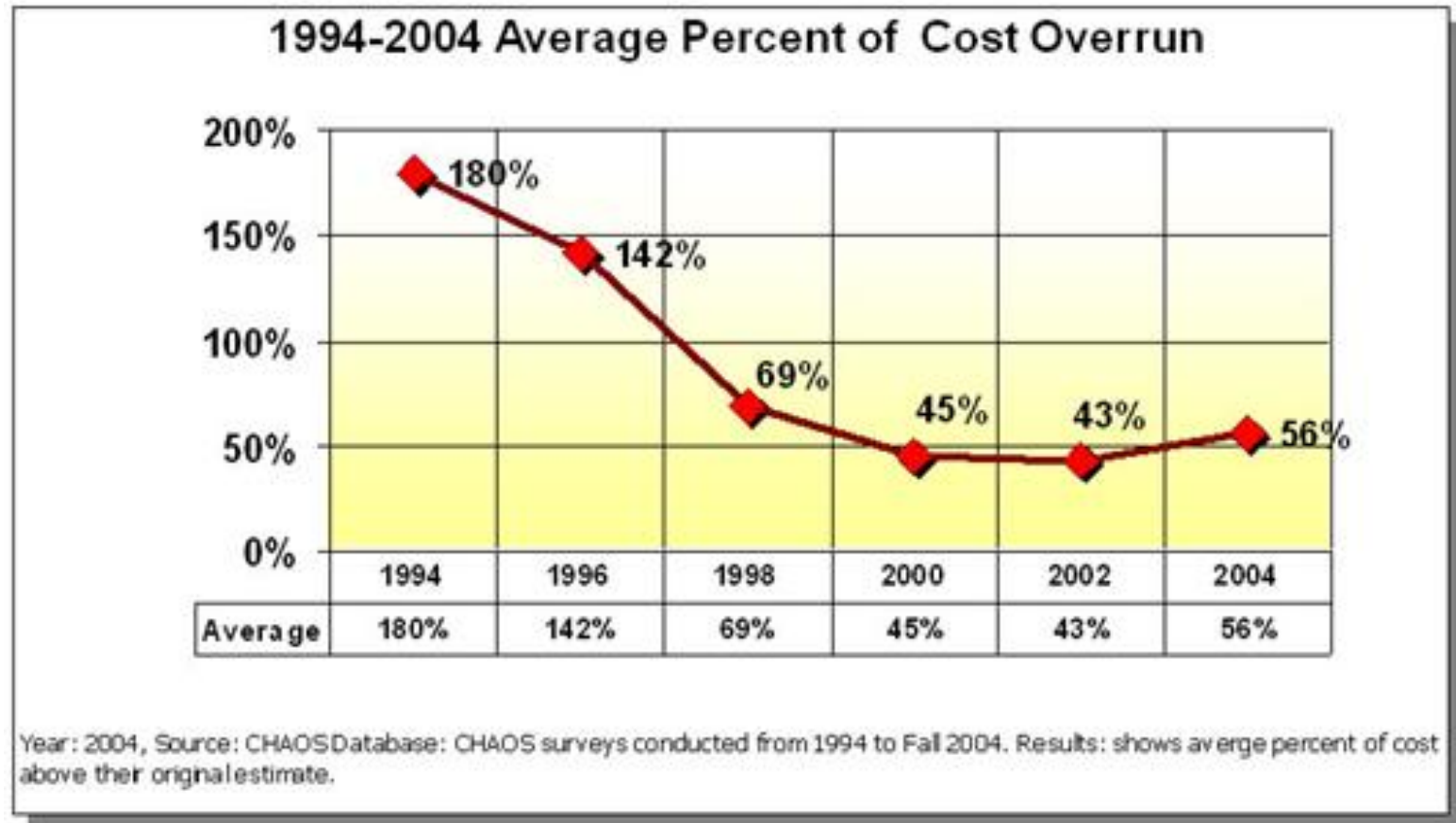
Projects Success & Fail in SW Projects



	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2006
Success	16%	27%	26%	28%	34%	29%	35%
Fail	31%	40%	28%	23%	15%	18%	19%
Challenge	53%	33%	46%	49%	51%	53%	46%

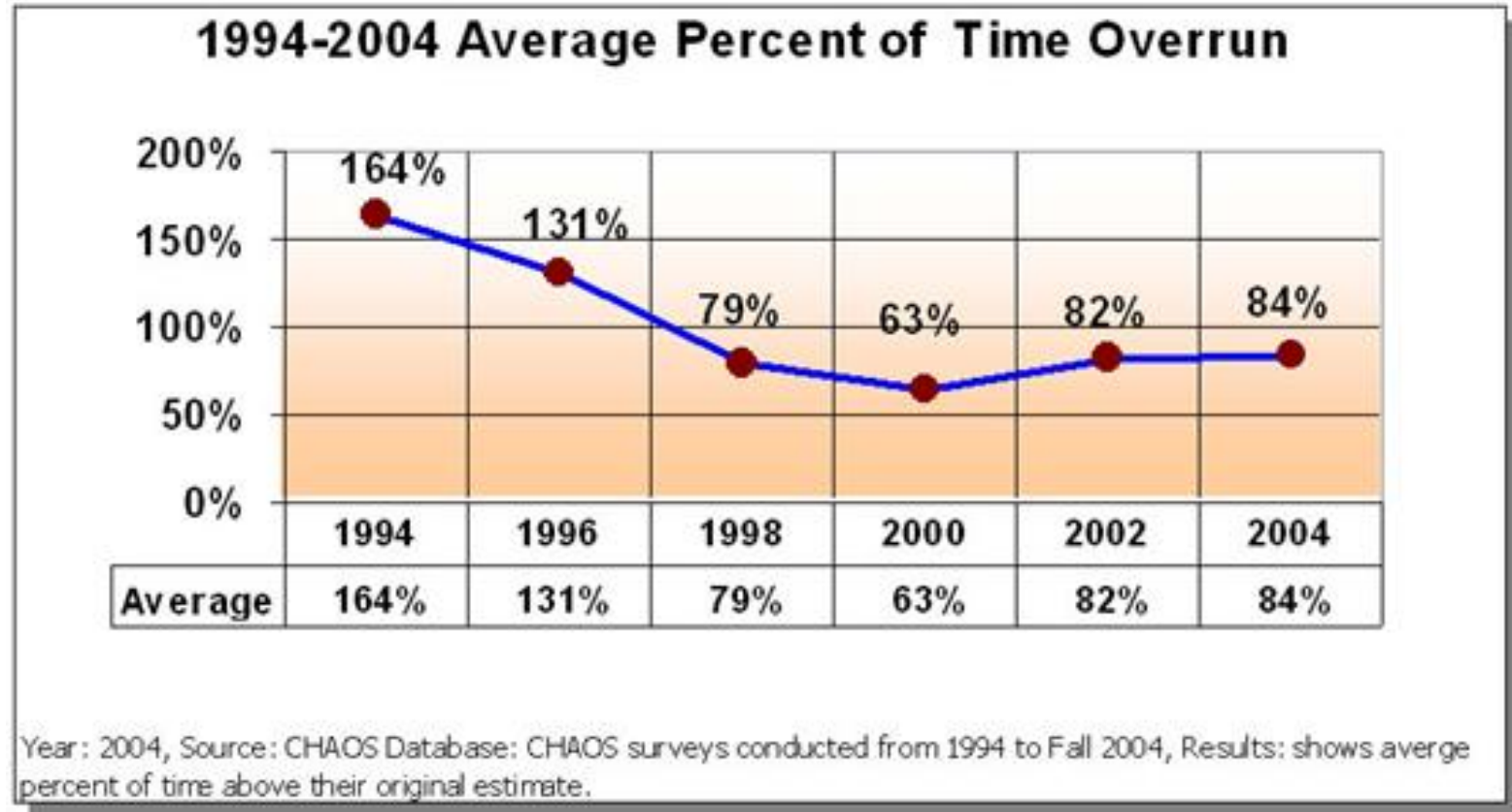
Source: CHAOS TEN, Standish Group, 1996-2006

Projects Success & Fail in SW Projects



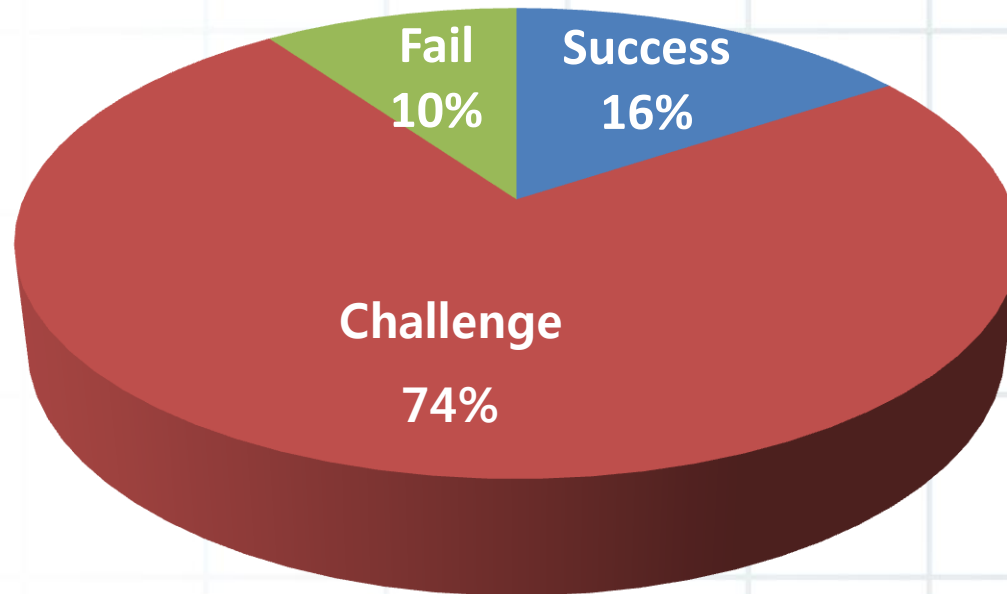
Source: CHAOS TEN, Standish Group, 1996-2006

Projects Success & Fail in SW Projects



Source: CHAOS TEN, Standish Group, 1996-2006

Projects Success & Fail in Korea



- Success : 90% < Quality , 5% > Time Delay and/or Cost Overrun
- Fail : Cancelled projects or Nobody use after complete
- Challenge : In between

© SW advancement Forum, 2010

Projects Success & Fail in Korea

Success/Fail	Frequency	Percent
Missing Target completion date and budget Overrun	106	79.1
Achieving Target completion date and budget Overrun	28	20.9
Total	134	100.0

Source : Software Engineering White Book 2010, NIPA

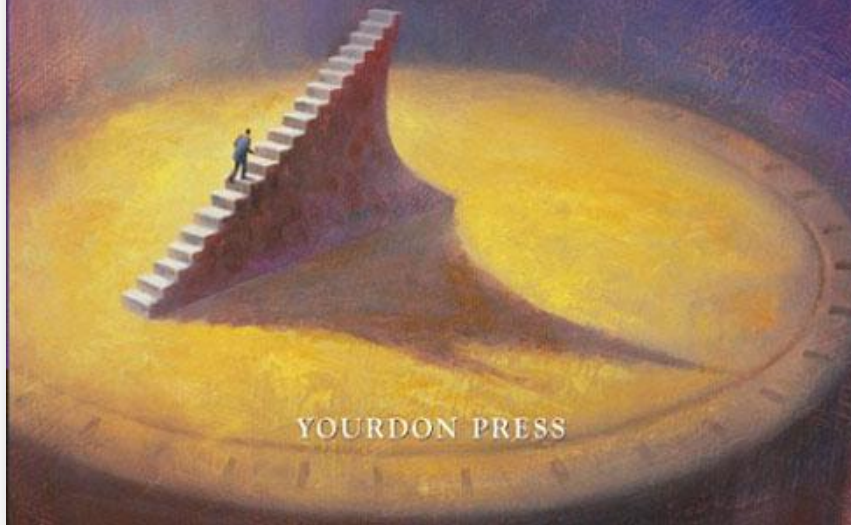
FROM THE NEW YORK TIMES BEST-SELLING AUTHOR

The #1 guide to identifying and surviving death marches... *expanded and updated!*

SECOND EDITION

DEATH MARCH

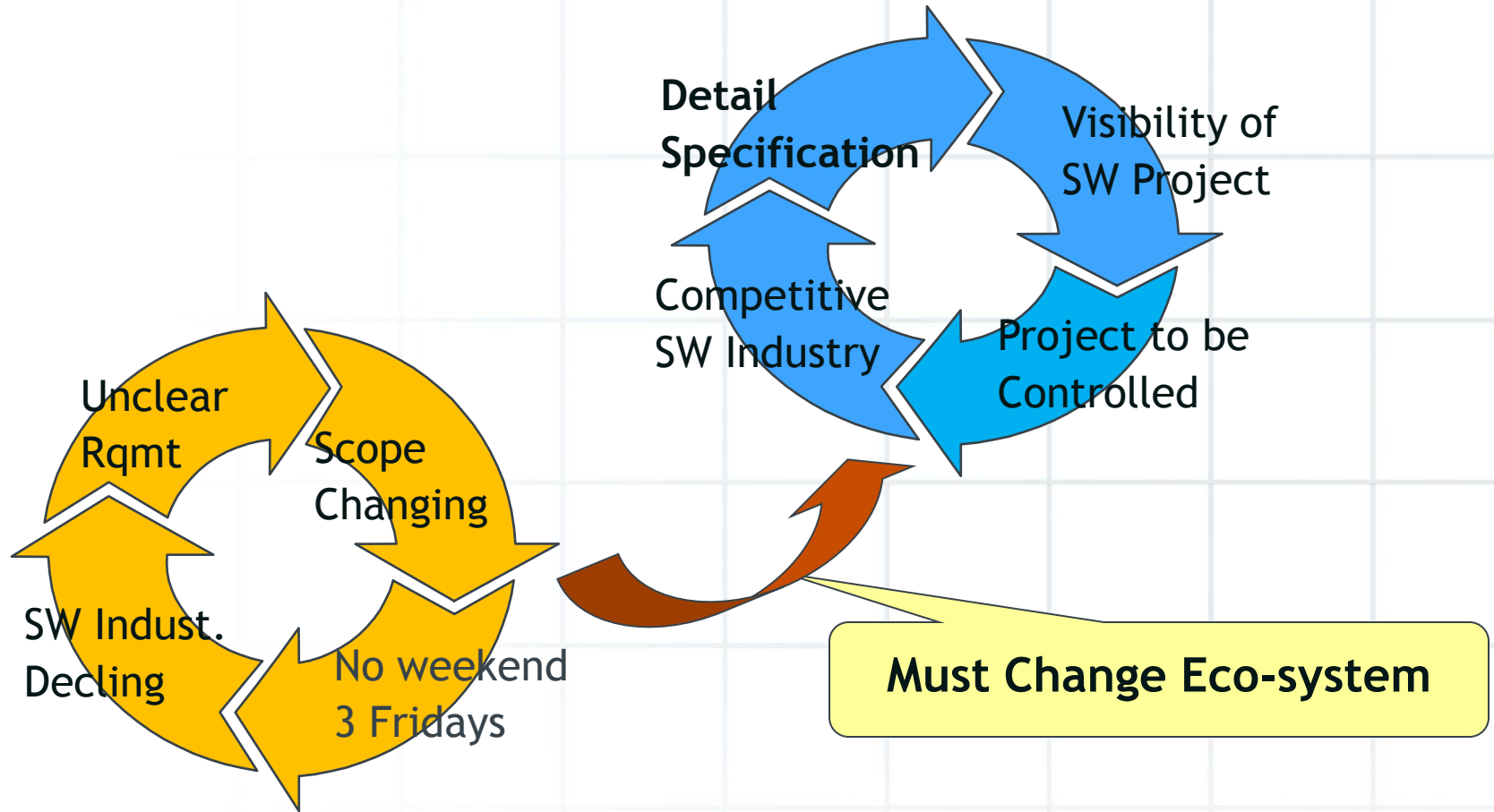
EDWARD YOURDON



YOURDON PRESS

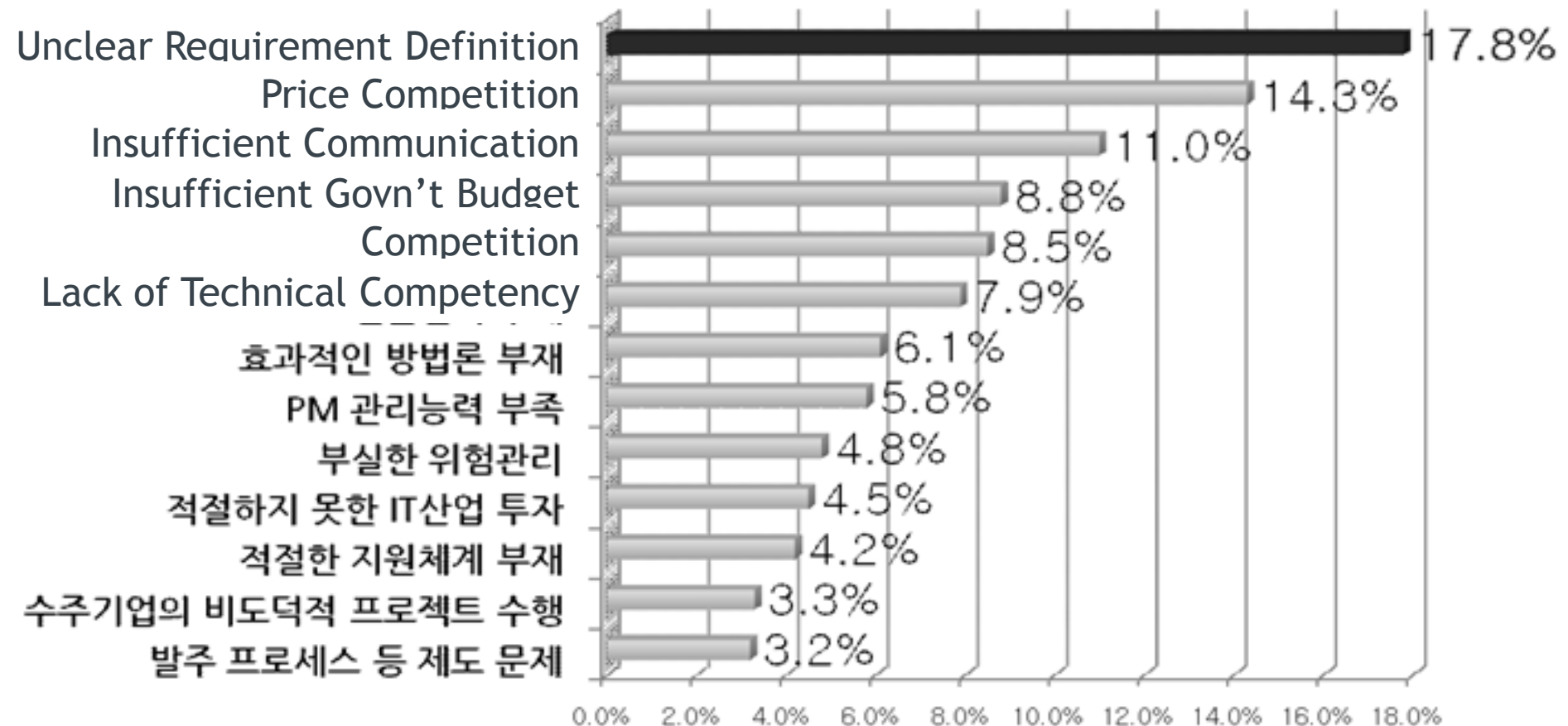
Why it became Monsters?

Korea Software Eco-system



Source: Dr. Kiwon Chung, SW Advancement Forum

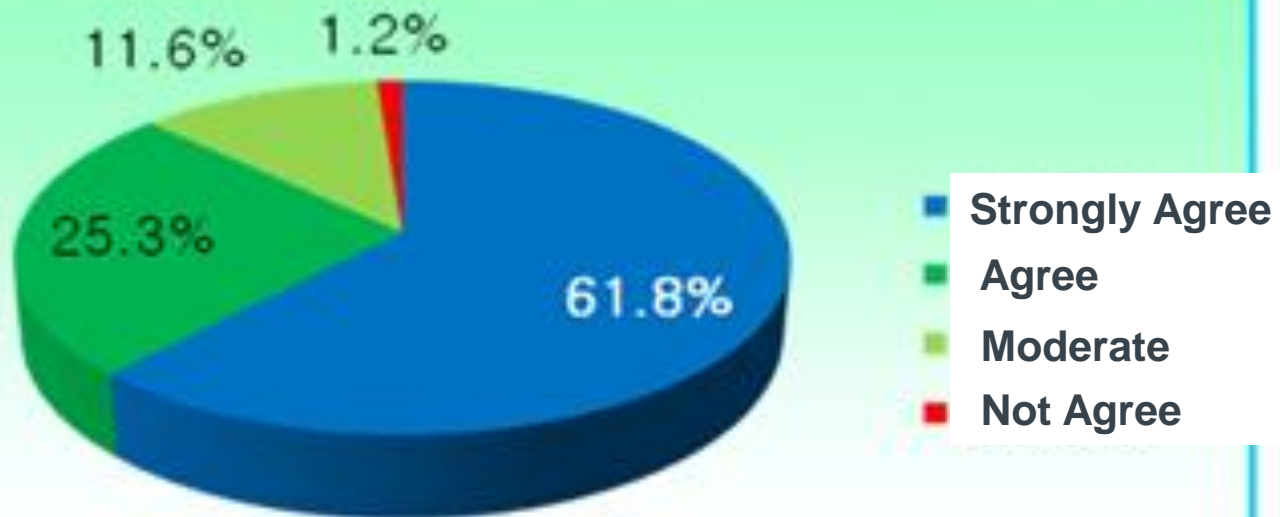
Reasons of Failure in SW Projects



National IT industry Promotion Agency, 2008

What to do for improving SW Projects ?

Clear Requirement Definition in RFP



❖ 컨설팅 업무 종사자의 68.3% 많이 필요

National Information Society Agency, 2008

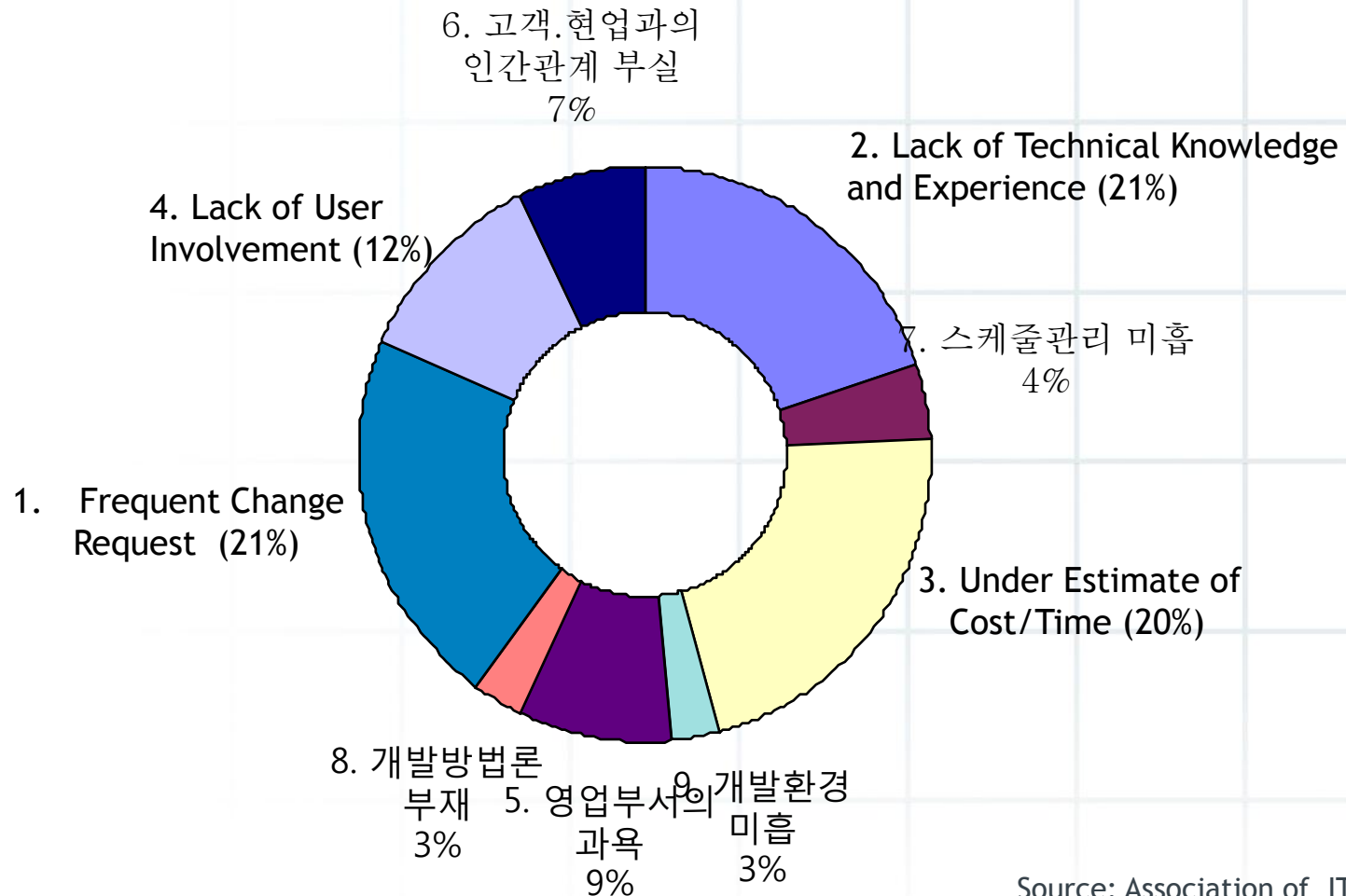
Project Success Factor: CHAOS Ten

By Standish Group

1. User involvement [R]	: SF17
2. Executive support	: SF15
3. Experienced project manager	: SF14
4. Clear business objectives [R]	: SF14
5. Minimized Scope [R]	: SF12
6. Standard software infrastructure	: SF 6
7. Agile requirement process [R]	: SF 6
8. Formal methodology	: SF 5
9. Reliable estimate	: SF 5
10. Skilled Staff	: SF 5

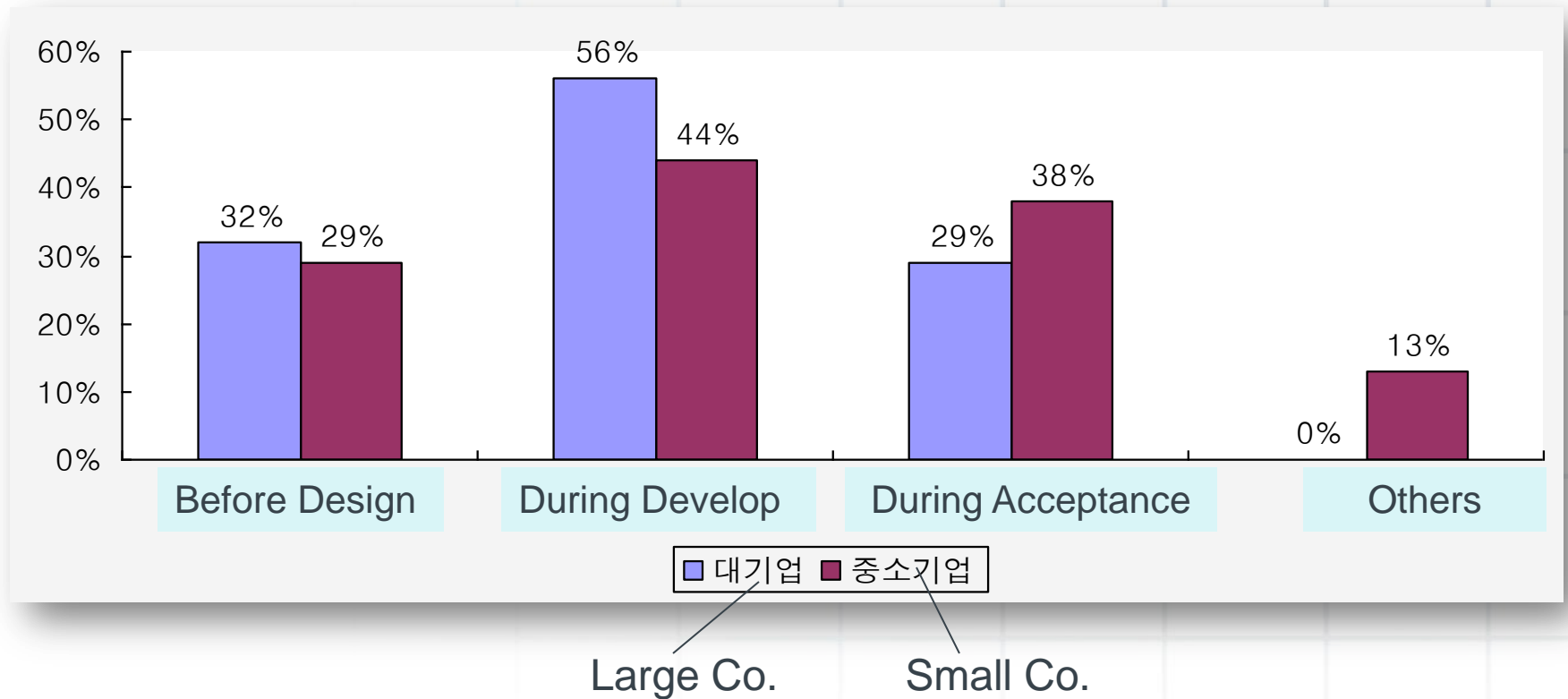
SF : Success Factor %

Reasons of Project Failure



Source: Association of IT Audit

Client Change Request by Stage in SW Projects



Source: Korea SW Industry Association

What made it Monsters?

- ◆ No up front homework before start
- ◆ Unclear Requirement Definition
- ◆ Scope Creeping
- ◆ Continuous Change Request
- ◆ No additional payment (FFP contract)
- ◆

**Kick them out
or Make it Pet?**

Government Strategy for Win-Win Software eco-system model

② 선진적인 수발주체계 구축

□ 제안요청서(RFP) 상세 의무화 및 PMO제도 도입

○ 사업 발주시 요구사항이 명확한 RFP 작성 의무화 (SA&I)

* 외부전문기관을 통해 상세RFP 작성에 소요된 비용은 사업비에 반영 (기재부)

○ 발주기관 전문성을 강화하기 위한 PMO제도 도입 (전자정부법 개정)

* PMO(Public Management Office) : 정보시스템의 기획·구축 등 사업관리 전문조직

* 발주기관의 전문조직(PMO) 활용 비용을 사업비에 반영 (기재부)


□ 공공 정보화시스템 지식재산권을 개발 기업이 행사

○ 정보화사업 결과물은 발주기관과 민간 개발기업이 공동소유하되,

RFP with detail Requirement List and institutionalize PMO

실시간 뉴스속보 전체보기

정부, 불법복제와의 전쟁 돌입
 신생 벤처, 워런 버핏과 디지털교과서로 ...
 강아지도 돌보는 카메라...한국에서 만들었다..



실시간 핫이슈 AD

- 1 효리의 올봄 공황패션 잇백은?
- 2 2%부족함을 채워주는 강력한 그것!
- 3 성인女 100명발마다 흥분시킨 정력제!
- 4 주유상품권이 뭘지알아?! 요즘 대세라던데..

많이 본 뉴스 인기 쇼핑 뉴스

- 1 스마트폰 70만대 조사해보니...1등 폰은?
- 2 엄청난 속도...쿼드코어 LTE폰 전쟁 시작...
- 3 서술시 교통카드시스템 10년 만에 "다 바뀐"
- 4 '와이파이' 속도에 숨겨진 불편한 진실은?
- 5 '한국' AM OLED 기선제압...B-대만 꿈도...

기사 보내기 

폰트  크기 

Public notice for revision of " SW industry promotion law" 15 May 2012

발행일 2012.05.15 권상희기자 shkwon@etnews.com  기자의 다른기사보기

- 8 100배 빠른 컴퓨터...삼성이 만들 수 있다
- 9 '디아블로3'에 제대로 낚였다...이럴수가!
- 10 '디아블로3' 사려고 여기저기 가봤지만...

오늘의 주요뉴스



주말만 되면 속삭이는 '카카오북'...대체 왜?

[AD] 새로운 2012년 연산 증폭기 선택가이드 공개

대기업의 공공정보화 시장 참여를 제한하는 소프트웨어(SW)산업진흥법이 공포돼 내년 1월 1일부터 시행된다.

정부는 15일 김항식 국무총리 주재로 국무회의를 열고 지난 2일 국회를 통과한 SW산업진흥

IT를 통한 가치창출의 시대. **KAIST** 한국과학기술원

IT Professional을 양성합니다.

기간	2년 (4학기)
수업	Part-Time제 (수요일 저녁, 토요일 전일)
수여학위	MS in Information Management
개강시기	2012. 9. 1

최상의 정밀도를 갖춘 DAC가 필요하다면 ADI 로 문의하십시오



ANALOG DEVICES DATA CONVERTERS

a/ads/click_lx.ads/etnews.co.kr/All/837445299/x43/OasDefault/IBM_CA...

Solution-1

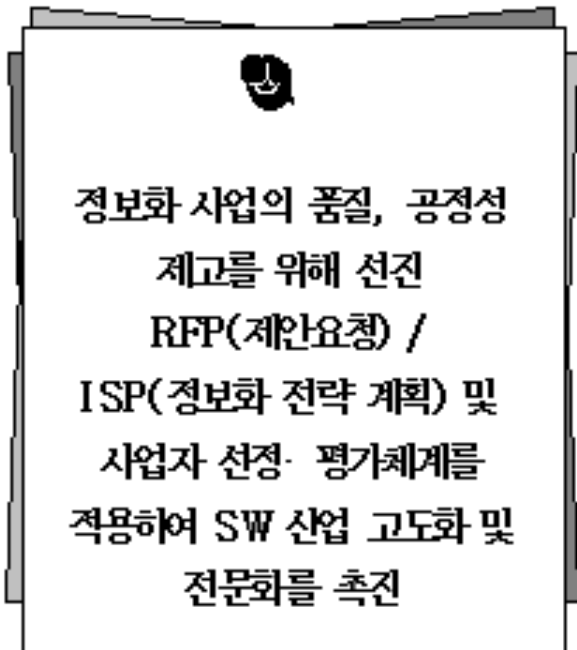
ISMP

(Information System Master Plan)

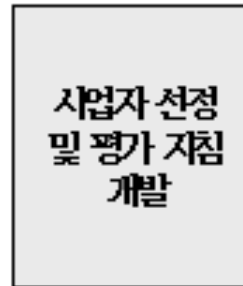
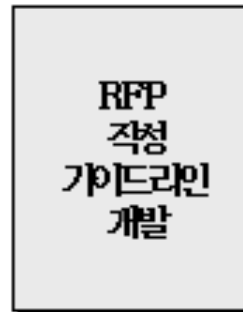
ISMP Objectives

Developing RFP Guideline and Improving Vendor Selection Process

추진 목적



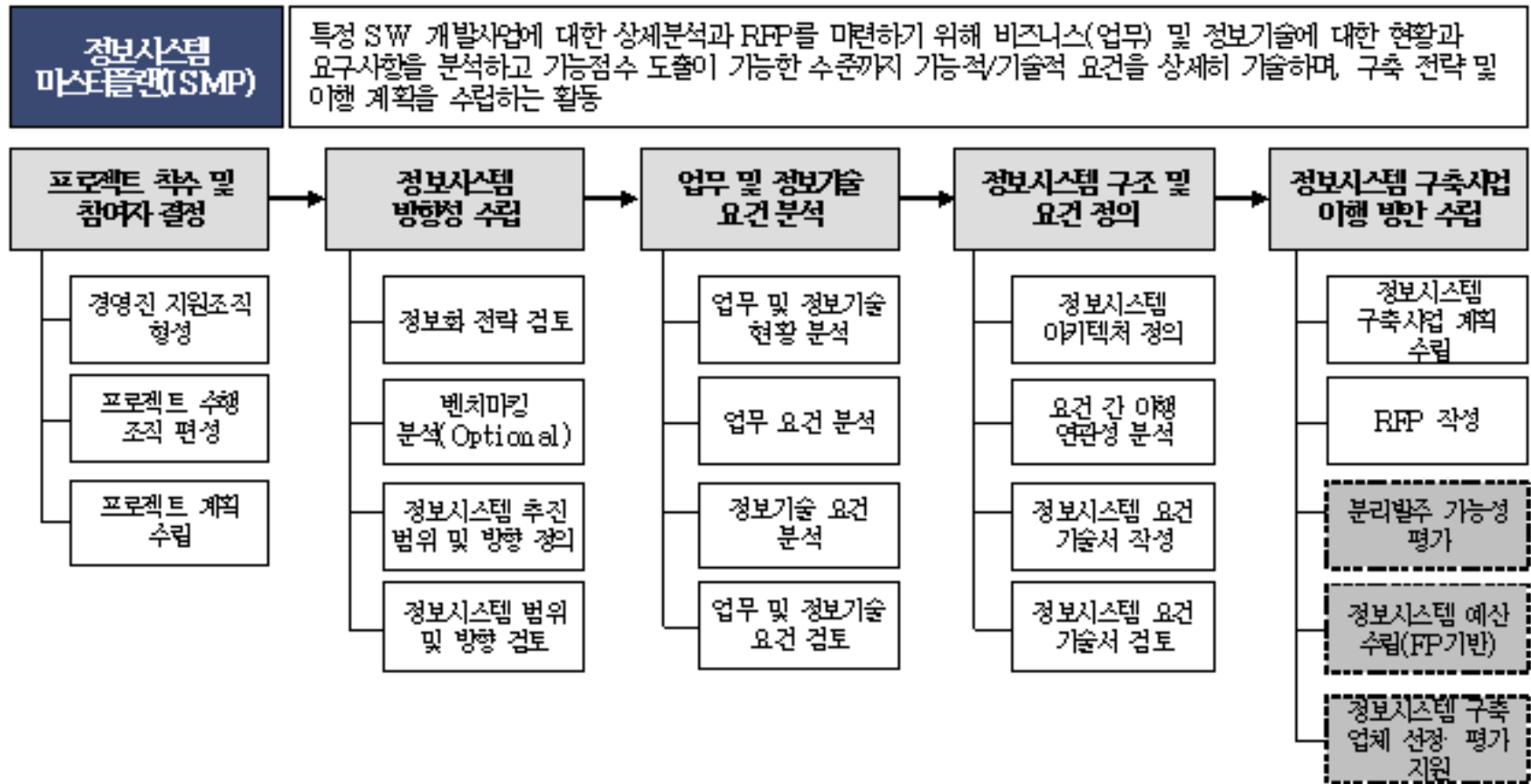
추진 내역



- ISMP(정보시스템 마스터플랜) 개념 정의 및 절차 개발
- ISMP 추진 관련 현행 법제도 검토
- 신RFP체계(RFP 작성)의 세부원칙 도출
- 요구사항 상세화 기준 도출
- 아키텍처 및 기술분류체계 별 상세 Checklist 개발
- 신RFP 템플릿 보완 및 수정
- 신RFP 세부 작성지침 개발
- 선진국의 평가체계를 기반으로 평가 템플릿 개정
- 사업자 선정, 평가 세부 평가지침 개발
- 사업자 선정 평가지침 현행 법제도 검토
- RFP 컨설팅 사업자 구축 사업자 선정? 평가 지원방안 수립
- 현 기술성 평가기준 분석
- 신RFP체계에 따른 기술성 평가기준 개정안 수립

ISMP Methodology

- ❖ 기존에 일반적으로 통용되는 ISP 및 연관 방법론을 분석하여 문제점을 도출하고, 선진 방법론 및 표준 지침을 참고하여 ISMP 방법론을 수립함



ISMP Characteristic

- ❖ 기존 RFP의 문제를 해결하고 전문화된 표준 제안서를 생성하기 위해 신RFP 체계에서는 다음과 같은 사항을 보완하였음

신RFP 체계 특징

Detailed Requirement Definition

- 가능 요구사항은 기능점수 도출이 가능한 수준까지 각 기능에 대해 처리 절차와 방법, 입 출력데이터 등을 기술하며, 발주기관에서 기능점수를 산정하여 명시함
- 가능 이외의 요구사항을 시스템, 성능, 보안 품질, 인터페이스, 데이터, 시스템 요구사항 제약사항 그리고 프로젝트 자원 요구사항으로 분류하여 상세화한다

Detailed Quality & Test Requirements

- 기능을 검증(테스트)하기 위한 절차 및 방법을 기술함으로써 향후 요구사항 만족여부를 평가할 수 있도록 구성함
- 구축될 목표시스템이 만족해야 하는 성능 및 품질을 측정 가능한 요구사항으로 기술함

Interlink between Requirements

- SW 사업 수행 시 지속적이고 체계적으로 요구사항을 관리할 수 있도록 서로 관련이 있는 요구사항들을 명시하여 상호 교차 추적되도록 함
- 각 요구사항은 영역 별로 분류하여 코드체계로 관리되도록 구성함

ISMP Requirement Check list for RFP

- RFP 작성을 위한 요구사항을 정의하는데 도움을 주기 위해 요구사항 분류 체계에 근거하여 각각에 대해 상세 점검 항목(TRC, Technical Requirement Checklist)을 제시함

RFP 작성을 위한 요구사항 체크리스트

1 ID	2 항목	4 적용 여부		3 검토 의견
		O	X	
일반				
3YS-001	언어지원 - 모든 정보기술은 [한국]에 대한 지원을 제공해야 한다. - 모든 전자기술과 소프트웨어는 [ISO/IEC 10646] 문자셋트를 지원한다.	V		
3YS-002	전기적원 - 모든 작동하는 장비는 [220v +/- 20v, 50Hz +/- 2Hz]으로 작동되어야 한다. - 작동 중인 모든 장비에는 [한국] 전원플러그 표준이 포함되어야 한다.		V	
3YS-003	환경 - 별도의 언급이 없다면 모든 장비는 [실제 10-60도 상대습도 20-80%, 평균미터 당 0-40 그램의 먼지]의 환경에서 작동되어야 한다.	V		
3YS-004	소음 - 별도의 언급이 없다면 모든 장비는 [55] 데시벨 이하의 소음수준에서 작동되어야 한다.	V		
3YS-005	전자기 방사 - 전자기를 방출하는 모든 전자장비는 [방출표준, US FCC class B 또는 EN 55022, EN 55022-1]에 부합하거나 동등한 방사 표준으로 확인되어야 한다.		V	

1 요구사항 ID

- RFP 작성을 위해 필요한 세부항목들의 ID, 시스템화를 통한 자동 요구사항 추출에 활용

2 항목

- RFP 작성을 위해 필요한 세부 항목별 요구조건의 리스트를 제시함

3 검토 의견

- 해당 요구조건에 대한 특이사항 및 추가요 상세요건 등을 기재함

4 적용 여부

- 해당 요구사항이 본 사업에 적용되는 내용인지의 여부를 파악함

참고 자료

- 월드뱅크 및 선진 RFP 요구사항
- 국내 RFP (G4B 사업 RFP 등)
- 정보시스템 구축운영 기술 가이드라인
- 정보시스템 설계 감리 지침 등

ISMP requires to define detail Requirements in 10 area such as;

- ① System
- ② Functional
- ③ Performance
- ④ Security
- ⑤ Quality
- ⑥ Interface
- ⑦ Data
- ⑧ Systems Operation
- ⑨ Constraints
- ⑩ Project Support

ISMP Pilot

- 사업 명 : SW산업정보 종합시스템 구축(2단계) PMO
- 사업 기간: 2009. 04.16 ~ 2009. 12.15 (약 8개월)
- 사업의 배경 및 목표

● 사업의 범위

<p>시스템의 체계적 관리 및 활성화</p> <p>? 현행 시스템 (1단계 구축)의 운영 효율화 ? 운영/유지보수 서비스 수준 향상 ? 현행 시스템 개선 요구사항 도출 ? DB설계 및 관리방안 수립</p>	<p>고도화 사업의 품질 제고</p> <p>? SW산업정보 종합시스템 2단계 구축 방안 및 실행 계획 수립 ? 신 제안요청서 작성 및 사업자 선정 지원 ? SW산업정보 종합시스템(2단계) 구축 관리</p>	
<h3>주진 배경</h3>		
<p>● SW산업정보 종합시스템은 SW사업자, 발주자 및 정책기관에서 필요 하는 SW산업 정보를 종합 관리하는 시스템으로 다양한 이해관계자의 요구 분석을 통한 맞춤형 정보 제공이 요구됨</p>	<p>● SW사업자? 실적정보, SW 제품정보 등 다양한 정보 제공을 위하여 다년간 구축됨에 따라 현행 시스템의 운영/유지보수 및 활성화, 기 구축된 시스템과 호연적 연계, 2단계 구축 시스템의 고도화 등 업무의 체계적인 분석 및 관리가 요구됨</p>	<p>● SW사업의 품질 및 성공률 제고를 위하여 선진 RFP 작성 및 사업자 선정? 평가체계가 적용됨에 따라 사업 기획부터 관리, 사업 종료까지 전문적인 지식 및 기술이 요구되므로 프로젝트 전문관리조직(PMO)의 지원이 필요</p>

1. SW산업정보 종합시스템(2단계) 구축 방안 및 실행 계획 수립

- 변경된 요구사항을 통한 2단계 To-be Image 로드맵 수립
 - 시스템 사용자 별(SW사업자, 발주자 등)대상 시스템 요구사항 등 설문조사 수행(30명 이상)
 - 목표시스템 정의를 통한 To-be Image 도출
 - SW산업 정보 DB체계 및 관리 방안 수립
- SW제품정보시스템 구축 또는 연계 방안 분석
 - 사업 범위, 정보 제공 범위, 메뉴 구성, 구현 방법(검색 옵션 포함) DB 구성 주요 항목 도출, 기능 구조도 등을 고려하여 구축 또는 연계 방안 수립
- SW산업정보포털 서비스 기능 및 역할 방안 수립
 - SW산업정보포털로서의 기능을 위한 콘텐츠 확보 및 서비스 제공 방안 수립

2. 신 제안요청서 작성 및 사업자 선정 지원

- 新 RFP 작성 가이드라인 및 사업자 선정?평가 지침(4월 중 상체 지침 도출 예정)에 따라 '09년 5월 29일까지 新 제안요청서 작성
- 신규 사업자 선정?평가 체계 적용

3. SW산업정보 종합시스템(2단계) 구축 사업관리

- 시스템 구축 범위, 일정 품질, 위험, 이슈 및 품질 등

Improving from Lessons Learned

❖ 기술적 관점

- 상세화 수준 조정
 - 입출력 데이터 항목, 테스트 요건 등은 일반적으로 설계 단계에서 결정되는 정보인데 발주 단계에서 확정하는 정보의 부정확, 변경가능성이 높음.
 - 이후 단계에서는 변경처리를 해야 하므로 관리 부담이 증가함.
- 기능점수 제도의 맹점 보완
 - 디자인 작업 (ex. 홈페이지 구축), 배치업무는 기능 점수 방법으로 적정하게 평가하지 못함.
- 방법론 조정 필요
 - 통상적으로 분석단계에서 업무/시스템 분석을 통해 요구사항을 정의하고 있음.
 - 신 RFP체계에서는 요구사항이 RFP에서 확정됨에 따라 프로젝트 수행 과정에서 방법론 테일러링이 필요함.
 - 반복개발방법론에서는 반복의 범위에 분석단계도 포함되고 있음.
- Big Picture를 제시하여 사업에 대한 이해도 향상 도모할 필요
 - 전체 기능 목록을 제시하여 이해관계자 (발주기관, 제안업체, 평가위원)의 사업에 대한 이해도 향상을 지원해야 함.

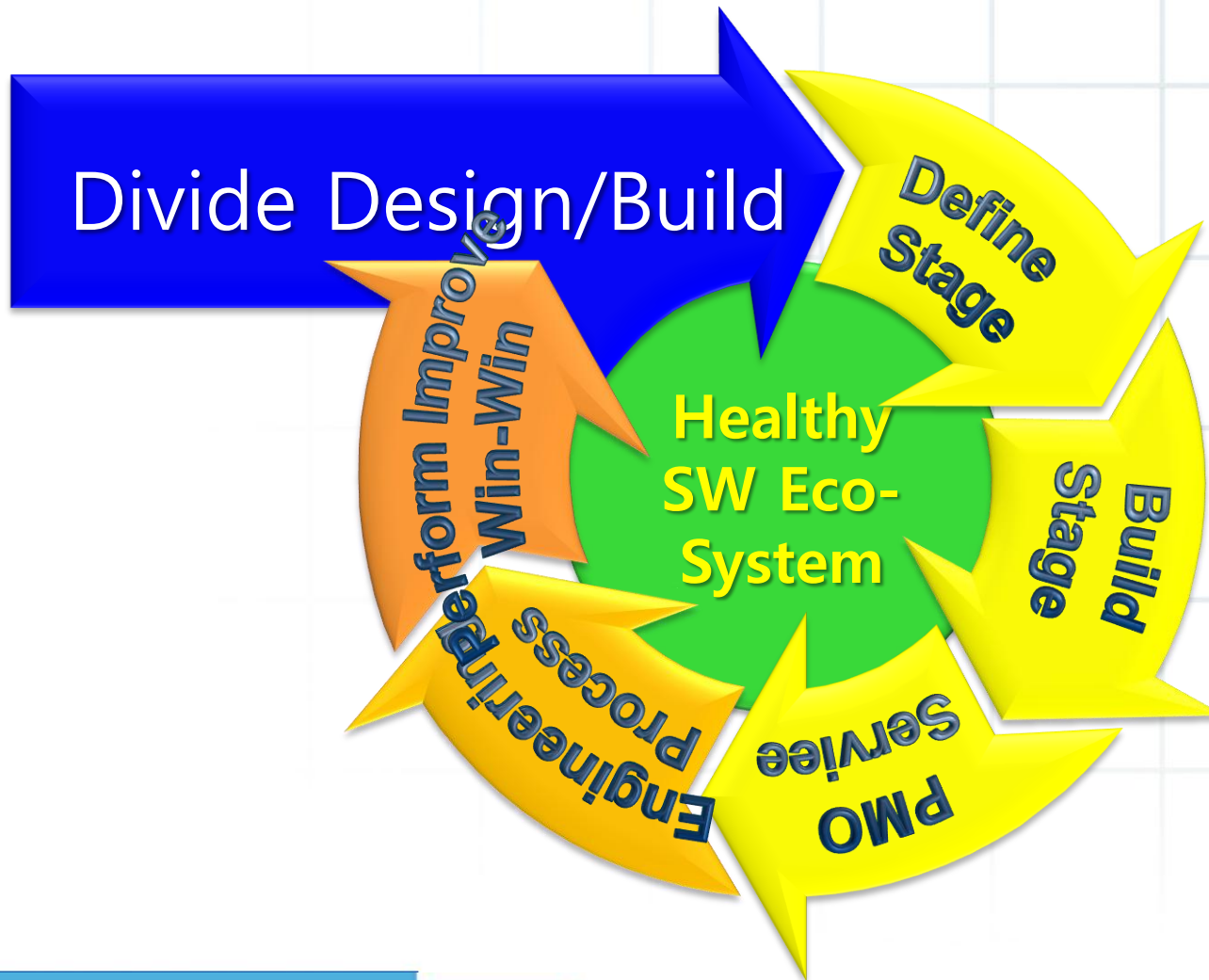
Solution-2

Phased Approach:

**Divide Contract into Two stages
“Define and Build stage”**

Proposed to Korean government by SW Advancement Forum

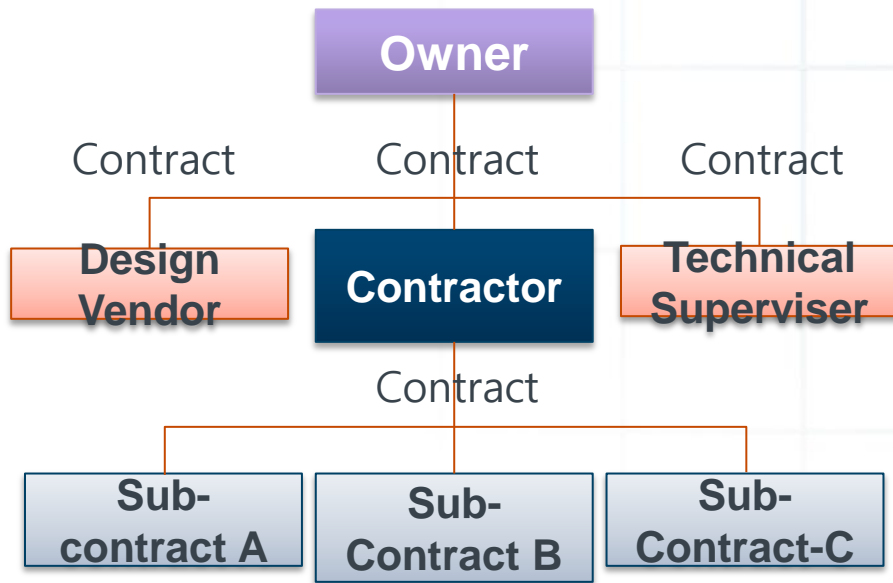
Phased Approach:



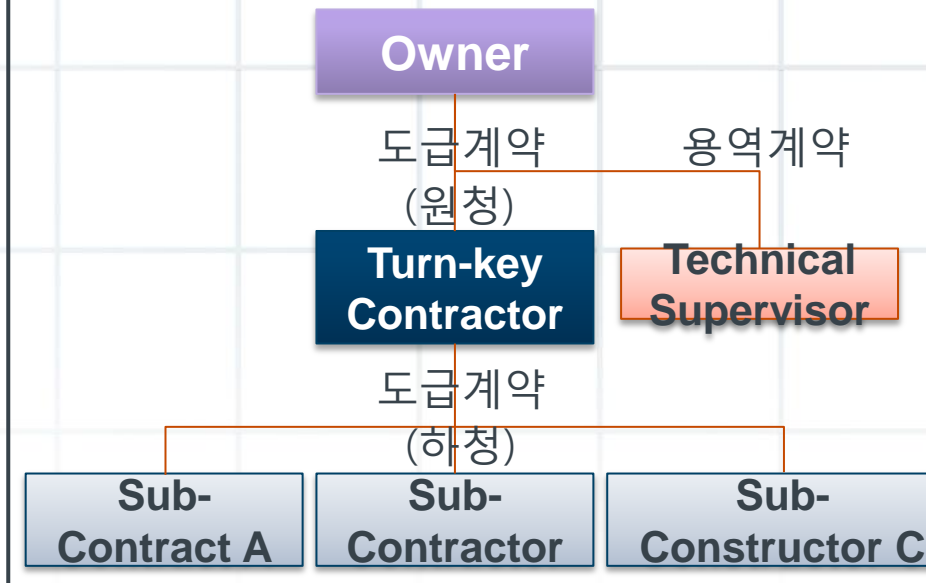
Phased Approach: Learning from E&C

In Construction projects, Design and Build are separately contracted and perform separately.

Design/Build separate

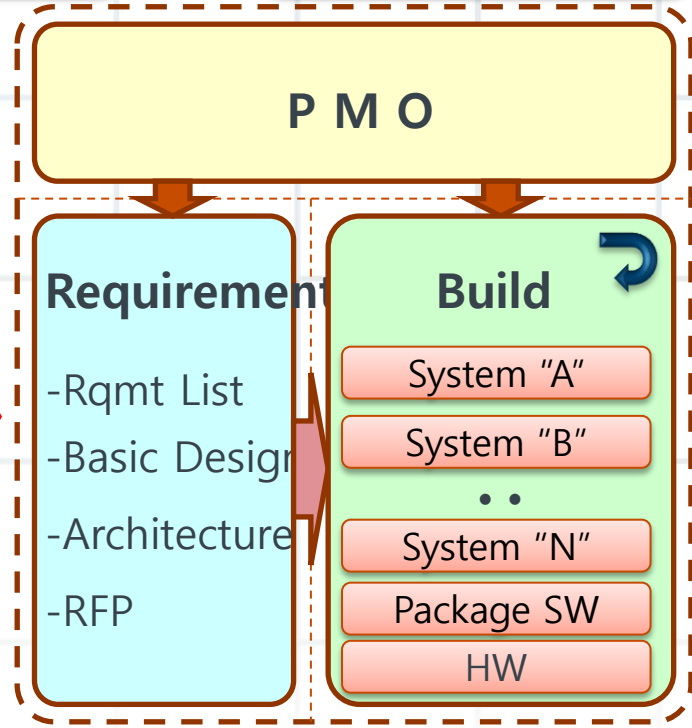
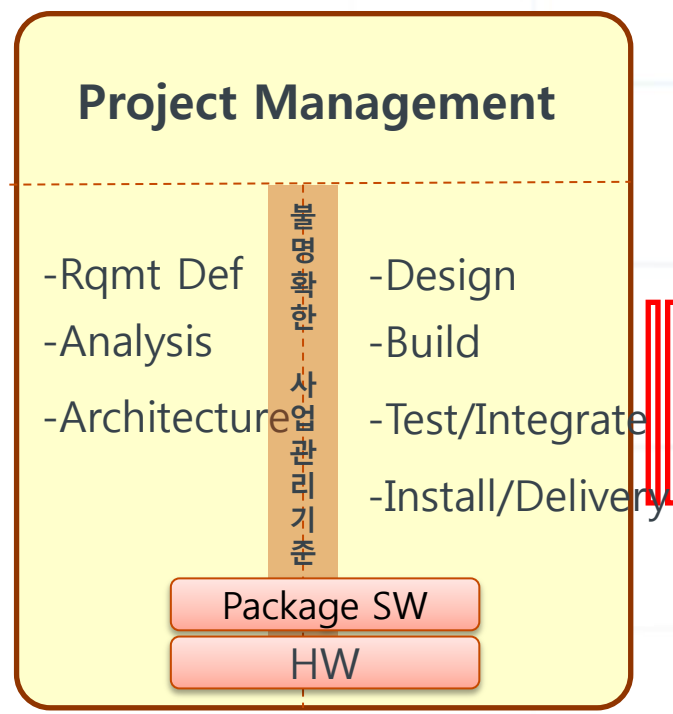


Turn-key Contract



Source : NIA

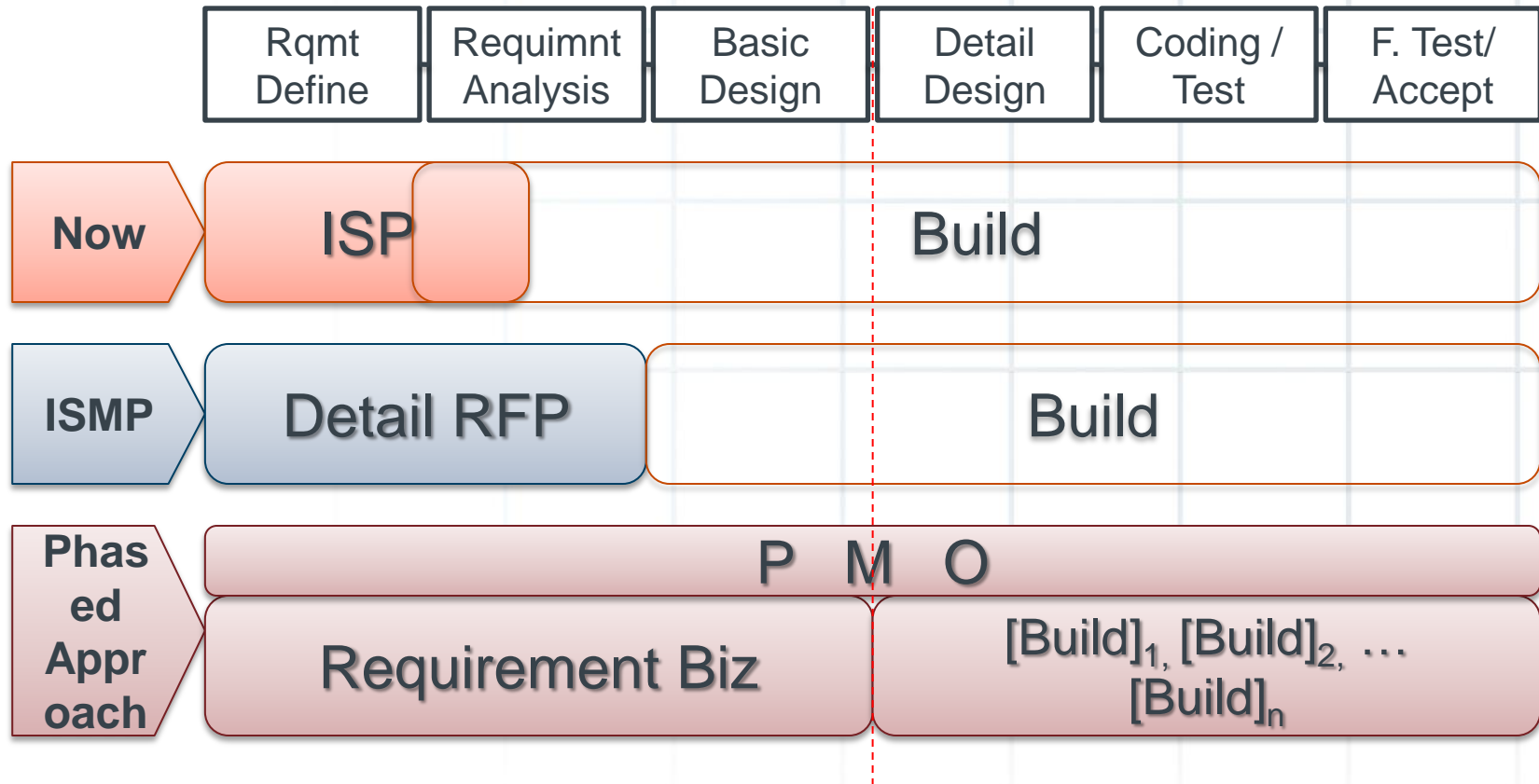
Phased Approach



Current Process

Phased Approach

Phased Approach



Solution-3

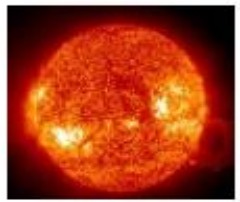
Institutionalize PMO in Public SW Projects



"조직 목표달성의 도구 전략적 PMO"

Strategic PMO : Tool for achieving Organizational Goal

오늘의 주요뉴스



흑점 폭발, 30분간 통신 장애...이게 원인

[AD] Sic 파워 모듈 세계 최초 양산 개시!

“고객 만족도 향상과 비용절감 등 조직 목표를 달성하는 데 프로젝트관리조직(PMO)이 핵심적 역할을 하고 있습니다. PMO는 각기 다른 부서와 조직에서 산발적으로 진행되는 프로젝트의 경계를 허물어 일관성을 가져다줍니다. 따라서 개별 프로젝트가 아닌 전체 프로젝트를 아우를 수 있는 `전략적 PMO`가 필요합니다.”



야후-페이스북, 특허 소송 합의'



프로야구 열기에 야구 게임도 동반 인기몰이

<루이스 그단스키 미국 프로젝트관리협회 (PMO 미래를 위한 글로벌 콘퍼런스

Dr. Gedansky of PMI
Electronic Times, July 5, 2012



뉴스 홈 > IT정보화

- 화성인 폭식녀 47Kg 유지
- 중년女 이혼사유 알고보니
- 로또1등 여대생 32억 수령
- "42억" 로또 "1등번호" 이

Government needs 'Enterprise PMO Model' Installed for e-Government Projects

Digital Times, July 12, 2012

"PMO 전담조직 상시 운영해야"

박영민 PMI한국챕터 회장 강조... 전문인력 양성도 필요

강동식 기자 dskang@dt.co.kr | 입력: 2012-07-12 20:17

[2012년 07월 13일자 8면 기사]

[단독] 카카오톡, 컴투스, 게임빌의 숨겨진 성공 전략은?

"중국에는 프로젝트 관리(PM) 석사 과정을 둔 대학이 160여개인데 한국은 3개에 불과합니다. PM, 특히 IT 분야의 PM은 중요성이 잘 드러나지 않았고 잘못 알려진 것도 많습니다."



박영민 PMI한국챕터 회장은 최근 진행 중인 프로젝트관리조직(PMO) 관련 논의가 PMO 운영방안을 넘어 PM의 중요성, 국제표준, 전문인력 양성 등 근본적으로 국내 PM 영역을 강화하기 위한 방

실시간 뉴스속보

전체보기

[대학 수시]한국외국어대학교
[대학 수시]한양대학교
공기로 튀김을? 아이디어의 습격

비주얼 SNS시대
공감소통의 주역
인포그래픽
9월 11일 (화)

실시간 핫이슈

AD

- 1 여자들 성형하기전 꼭 들리는 이곳..
- 2 경악! 연예인 꿀복근 알고봤더니..
- 3 왜소증, 조루증 그 기준은?
- 4 명품가방 80%파격세일!!우와 가격이..

기사 보내기 > 

폰트  크기  작게

[CIO BIZ+/전문가기고]SW 강국, PMO에 달렸다

발행일 2012.07.22

성현희기자 sunghh@etnews.com

 기자의 다른기사보기

[CIO BIZ Special Report] PMO makes SW Excellency

Electronic Times, July 22, 2012

오늘의 각



삼성 어쩌나...美 본토

최근 정부는 '공생발전형 SW생태계 구축전략'의 일환으로 다양한 제도를 추진 중이다. 특히 프로젝트관리조직(PMO)은 공공사업의 대기업 참여 제한에 따라 정보화사업의 부실 방지를 위해 제도화에 힘쓰고 있는 부분이다. 최근 시행한 공공정보화 PMO 도입을 위한 공청회에서는 PMO 대상사업, PMO 사업자 및 수행 인력 자격요건 등 핵심적인 이슈들에 대해 심층



뉴스 홈 > 피플&칼럼

폰트 [+ -] [icon] [icon]



[디지털포럼] PMO 제도화 이후 준비하자

입력: 2012-08-01 20:05

[2012년 08월 02일자 22면 기사]

[Digital Forum] What to prepare for PMO institutionalization?

Digital Times, August 2, 2012

게임빌의 숨겨진 성공 전략은?

진흥법 개정
(PMO) 제도화



이러한 움직임의 이해 당사자인 정부와 대기업, 중견중소 소프트웨어 업계, 그리고 PMO 서비스 제공을 염두에 두고 있는 [관련단체](#)나 기업 등이 각자 자신의 관점에서 이해득실과 입장을 다양한 형태의 의견으로 제시하고 있는 상황이다.

PMO는 프로젝트 관리 업무를 수행하는 조직을 일컫는 용어이다. 최근 PM솔루션사가 조사한 자료에 의하면, 전 [세계](#) 조사대상의 87%가 조직 내에 PMO가 존재한다고 답했다. 이 자료를 보면, 이제 PMO의 설치 및 운영은 세계적인 추세로 이해가 된다. 이제는 우리나라도 공공 소프트웨어 프로젝트에서의 PMO는 기정사실화 된 상황이므로 이제부터는 제

Thank you