

투자관리 프로세스 Q&A

2022.02

[개정번호 2.1]

현대IT&E 운영지원담당 사업전략팀

본 자료는 2022년 2월 기준 [ITSM-P-001] 투자관리 프로세스, [ITSM-G-001] IT 투자 가이드, [ITSM-G-002] 업체 평가 가이드에 대한 주요 질의 사항 및 주의 사항에 대해 정리한 것으로, 지침 개정 등으로 인해 차후 질의 사항 및 이에 대한 설명은 지속적으로 보완되어 변경될 수 있습니다.

목 차

1. 투자 검토	3
【Q1-1】 1억 미만 투자는 보고서를 쓰지 않아도 되나요?	3
【Q1-2】 IT 투자 검토보다 현업의 품의가 먼저 진행되는 경우 어떻게 해야 하나요?	3
【Q1-3】 1억 또는 10억 이상 투자 진행 시 사업전략팀의 협조/검토는 얼마나 걸리나요?	3
【Q1-4】 1억 이상 ~ 10억 미만 투자의견서의 전자결재 진행 시, 어떤 양식을 사용 하나요?	4
【Q1-5】 1억 ~ 10억에 해당하는 투자의견서에 사업전략팀 협조가 누락 되었습니다. 어떻게 해야 하나요?	4
【Q1-6】 현업 요구사항이 확정되지 않은 상태인데, 투자 의견서 작성 및 검토를 진행해도 되나요?	5
【Q1-7】 당사의 재원이 아닌 외부 금액으로 투자 진행시에도 IT 투자 의견서를 작성하여야 하나요?	5
【Q1-8】 솔루션 도입 검토시 솔루션 선정을 위한 BMT를 사전에 진행해도 되나요?	5
【Q1-9】 수의 계약 할건데, 견적 여러 개 받아야 하나요?	6
【Q1-10】 비슷한 투자건에 대한 보고서 샘플을 받아 볼 수 없나요?	6
【Q1-11】 투자 관련해서 사전 논의를 하고 싶습니다. 누구한테 내용 공유하면 되죠?	6
【Q1-12】 보안성 검토는 본사 정보보안팀을 통해서만 해야 하는지?	7
【Q1-13】 기존 서비스 추가 개발(리뉴얼 등), 기존 HW 활용 투자도 보안(시스템) 검토를 받아야 하나요?	7
【Q1-14】 솔루션 도입 검토시 고려해야 할 사항은 무엇인지?	8
【Q1-15】 서버를 개별적으로 도입하고자 할 때 서버 용량 산정은 어떻게 하는지?	8
【Q1-16】 입찰 진행 예정인데, 개발 M/M 산정은 어느 수준까지 되어야 하나요?	9
2. 투자 진행 관리	11
【Q2-1】 평가계획서 작성 기준 및 결재는 어떻게 해야 하는지?	11
【Q2-2】 평가표 작성 기준은 어떻게 되나요?	12
【Q2-3】 평가 진행시 평가 참석자 선정 기준이 있는지?	13
【Q2-4】 평가결과서 작성 기준 및 결재는 어떻게 해야 하는지?	14
【Q2-5】 계약 이행 보증 보험, 하자 이행 보증 보험은 어떻게 받나요?	15
【Q2-6】 투자 대금 금액 비중 및 시기, 방식에 관한 규정이나 근거가 있을까요?	15
【Q2-7】 개발 진행시 산출물에 대한 표준 양식은 있는지?	16
【Q2-8】 개발 등 프로젝트 진행 시 작성되는 문서는 언제 보내야 하는지?	16
【Q2-9】 착수 보고서, 중간 보고서, 검수보고서 등은 어디까지 사인 받아야 할까요?	17
【Q2-10】 제안요청서(RFP) 작성 기준이나 표준 양식이 있는지?	17
【Q2-11】 프로젝트가 계약기간내 완료되지 않고 지연되는 경우 변경 계약서를 반드시 작성해야 하는지?	17
개정 이력	18

1. 투자 검토

【Q1-1】 1억 미만 투자는 보고서를 쓰지 않아도 되나요?

【A】 1억 미만 투자의 경우 공식적인 IT투자건의서 양식 사용이 아닌, 자율적인 양식(간편결재도 가능)을 통하여 사업부장님/팀장님의 재가를 증빙할 수 있으면 됩니다.

단, POS/인프라/보안과 같이 당사 주관의 투자의 경우 품의서 등의 기존 양식 유지가 필요합니다.

【관련 기준】 투자 관리 프로세스 제4조(투자 계획 단계)

1. 가. 1) 1억 미만 투자의 경우 사업부장/팀장의 권한 및 책임으로 내부 검토를 진행한다.

(투자가이드에 따른 기본 검토 진행은 필수, 의견서 또는 보고서 작성은 팀내 자율)

【Q1-2】 IT 투자 검토보다 현업의 품의가 먼저 진행되는 경우 어떻게 해야 하나요?

【A】 IT 투자 검토에 따른 금액 산정 결과에 따른 현업 품의가 원칙이므로, 실제 투자 진행을 중단하고, 투자 검토 후 필요에 따라 현업 변경 품의 또는 별도의 시행 품의를 하여야 합니다.

【관련 기준】 투자 관리 프로세스 제4조(투자 계획 단계)

1. 가. 모든 투자건은 아래 금액별 절차에 따른 보고(1억 미만은 내부검토) 절차가 완료 된 이후에 현업의 품의 및 보고가 진행 되어야 한다.

【Q1-3】 1억 또는 10억 이상 투자 진행 시 사업전략팀의 협조/검토는 얼마나 걸리나요?

【A】 1억 이상 투자 : 접수 익일로부터 영업일 기준 2일 이내, 협조 의견 기재

(담당 임원 결재 이전 협조 진행)

10억 이상 투자 : 접수 익일로부터 영업일 기준 7일 이내, 추가 검토 보고 진행 후 회신

(담당 임원 결재 이후 보고서/품의서 및 검토 자료 공유)

- 단, 사안에 따라 연장이 필요한 경우(자료 추가 요청, 타 투자 연계 검토 진행 등) 하며, 검토를 위한 필수 자료가 미비한 경우, 접수가 반려되거나 기한내 회신이 어려울 수 있습니다.

① 필수

- 일시 투자 비용 (산정근거, 견적서 등) (**개발의 경우 M/M 산정 근거 등)
- 인프라 담당 부서 및 보안 담당 부서의 검토 문서 (**기존 서비스 확대 등도 예외 없이 진행)
- 5년간 운영비 및 유지보수 비용, 유지보수 요율 (산정근거, 견적서 등)
- 사후 효과성 평가를 위한 구성 방안 (사용률, 이력 등)

- 법적 적용 사항이 있는 경우 리스크 검토 내역 (보안과 연관된 경우 보안검토 필수)
- 재구축, 보완투자의 경우 관련된 투자 이력

② 옵션 (투자건에 따라 상이)

- 정량적(매출/이익 증대, 비용 절감 등) 및 정성적(업무효율 증대 등) 효과
- 현재 운영중인 시스템 또는 신규 시스템 구성도

【관련 기준 ①】 투자 관리 프로세스 제4조(투자 계획 단계)

- 가. 자료 작성(1억 미만은 내부 검토)시 다음 사항이 포함되어야 하며, 투자 항목에 따라 추가, 제외될 수 있다

【관련 기준 ②】 투자가이드 제2장 투자 계획 가이드 3. 주요 문서 작성 가이드 (9 Page)

【Q1-4】 1억 이상 ~ 10억 미만 투자의견서의 전자결재 진행 시, 어떤 양식을 사용 하나요?

【A】 HART의 전자결재 > 공문/품의서 탭 > 보고서 양식을 활용 하시면 됩니다.

그리고 사업부장님/팀장님 결재 이후 사업전략팀을 협조 부서로 지정(임원 결재 이전)하여 주시기 바랍니다.

※ 부득이한 사유로 서면 결재를 진행하더라도, 사업전략팀 협조는 반드시 진행하셔야 합니다.

【관련 기준】 투자 관리 프로세스 제4조(투자 계획 단계)

- 가. 2) 1억 이상 ~ 10억 미만 투자의 보고는 전자결재를 원칙으로 하고 담당임원 결재 이전에 투자관리부서의 협조를 반드시 진행하여야 한다.

【Q1-5】 1억 ~ 10억에 해당하는 투자의견서에 사업전략팀 협조가 누락 되었습니다. 어떻게 해야 하나요?

【A】 원칙적으로는 해당 전자결재를 취소하시고 재상신 하셔야 합니다.

만약 해당 진행이 어려우신 경우 기존 결재 완료 문서를 첨부하여 해당 팀장님 결재 이후 사업전략팀을 협조 부서로 지정하여 전자결재를 상신하여 주시기 바랍니다.

※ 누락된 투자의견서의 협조 진행 시, 검토 결과에 따라 담당 임원 결재를 사업전략팀에서 임의로 추가할 수 있습니다.

【관련 기준】 투자 관리 프로세스 제4조(투자 계획 단계)

- 가. 2) 1억 이상 ~ 10억 미만 투자의 보고는 전자결재를 원칙으로 하고 담당임원 결재 이전에 투자관리부서의 협조를 반드시 진행하여야 한다.

【Q1-6】 현업 요구사항이 확정되지 않은 상태인데, 투자 의견서 작성 및 검토를 진행해도 되나요?

【A】 현업 요구사항에 따라 투자 기간, 범위, 금액 등이 차이가 발생하므로 진행하시면 안됩니다.

대규모 프로젝트(10억 이상) 등의 경우에도 ISP(정보전략계획) / PI(프로세스 혁신)과 같은 컨설팅을 사전에 수행하거나, 현업/IT 공동의 TFT를 구성하여 요구사항 확정이 반드시 필요합니다.

- 요구사항 정의가 미비한 경우 투자 의견서의 반복적인 수정, 중단이 발생하여 프로젝트 진행이 지연 되는 사례가 있으므로 주의가 필요합니다.

【관련 기준】 없음

【Q1-7】 당사의 재원이 아닌 외부 금액으로 투자 진행시에도 IT 투자 의견서를 작성하여야 하나요?

【A】 특정 사업 진행시 제안사의 옵션으로 “00억 IT 개발 투자 금액 지원” 등을 받는 경우가 있습니다.

비록 계열사의 직접 재원은 투입 되지 않더라도, 해당 금액을 통하여 IT 투자가 실제 발생하는 시점에, IT 투자 관리 프로세스의 기준에 따라 일반 투자와 동일하게 검토를 진행하셔야 합니다.

【관련 기준】 투자 관리 프로세스 제4조(투자 계획 단계)

1. 가. 모든 투자건은 아래 금액별 절차에 따른 보고(1억 미만은 내부검토) 절차가 완료 된 이후에 현업의 품의 및 보고가 진행 되어야 한다

【Q1-8】 솔루션 도입 검토시 솔루션 선정을 위한 BMT를 사전에 진행해도 되나요?

【A】 BMT(Benchmarking Test) 진행은 발주 의뢰 후 진행하는 것을 원칙으로 합니다. BMT에 참여하는 솔루션(회사)에 대한 선정 등은 입찰과 연계되는 사항으로 전략구매팀 협의 후 진행하여야 합니다. 다만, 사전 기능 확인을 위한 PoC(Proof of Concept) 개념은 가능합니다

- PoC는 필요 기능의 구현 가능 여부 등을 확인하여 품의(보고) 진행에 대한 근거 자료로만 활용
- 부득이한 사유로 사전에 BMT를 진행(솔루션 확정)하여야 하는 경우에는, 사전에 전략구매팀과 협의하여 BMT 진행 참여 솔루션(회사)을 선정하여야 합니다.

【관련 기준】 투자프로세스 별첨#1. 투자 관리 표준 프로세스

【Q1-9】 수의 계약 할건데, 견적 여러 개 받아야 하나요?

【A】 3개 이상 업체 견적 수령 및 비교 검토 필요. 현대백화점 그룹은 투자 진행의 객관적인 공정성·투명성 확보 차원으로 최소 3개 이상의 견적 수령 및 비교를 원칙으로 하고 있습니다.

※ 투자 진행 시, HART의 IT 정책/지침 게시판 內 IT 발주 입찰 의뢰 기준과 유의 사항을 반드시 준수하여 주시기 바랍니다.

- ① [1단계] ▷ 투자 성격, 금액에 따른 전략구매팀 의뢰 여부 결정
 - 전략구매팀 의뢰 할 경우, 현업 품의서, 투자의견서/검토서 등의 자료 전달 후 협의 진행
 - 전략구매팀 의뢰 없이 자체 진행(수의)으로 결정시 아래 단계 준수
- ② [2단계] ▷ 3개 이상의 업체의 복수 견적 비교(그룹사 도입 사례 검토하여 관련 업체를 포함)
 - 3개 이상 복수 견적 수령 불가시 사유를 반드시 명시
- ③ [3단계] ▷ 2단계의 검토 결과(사례 비교 등)에 따라 업체에 비용 NEGO(협상) 진행
 - IT 투자 의견서에 구매 대상 선정 사유를 명확히 알 수 있도록, 비교 검토 및 비용 협상 관련 내용을 정리하여 기재하는 것을 권장함
- ④ [4단계] ▷ 현업 품의에 구매 대상 업체명, 발주금액, 선정 사유 명확히 기재
- ⑤ [5단계] ▷ 최종 결재 문서 전략구매팀에 전달(공유)

【관련 기준】 IT 발주 입찰 의뢰 기준 (HART의 IT 정책/지침 게시판 內 게시)

【Q1-10】 비슷한 투자건에 대한 보고서 샘플을 받아 볼 수 없나요?

【A】 불가합니다. 사업전략팀에서 보관하고 있는 계열사별 자료는 원칙적으로 타계열사에 임의 공유 또는 전달 할 수 없습니다. 따라서 우선 사업부/팀 內 기존 투자의견서/검토서(사업전략팀 작성 문서)를 참조 하여 주시기 바랍니다. 부득이하게 타 계열사의 자료 확인이 필요한 경우는 해당 계열사의 IT 담당자/팀장과 협의하여 직접 공유 받으셔야 합니다.

- 기본적인 문서 작성에 필요한 예시는 (ITSM-G-001) IT 투자 가이드에 상세히 설명 되어 있으며, HART IT 정책/지침 게시판에 현행화 게시되므로 적극적인 활용을 부탁 드립니다.

【관련 기준】 투자가이드 제2장 투자 계획 가이드 3. 주요 문서 작성 가이드 (9~16Page)

【Q1-11】 투자 관련해서 사전 논의를 하고 싶습니다. 누구한테 내용 공유하면 되죠?

【A】 현재 사업전략팀은 투자 관련 접수 시, 내부 일정 및 사안의 성격에 따라 담당 인원을 배정하고 있으며 투자 관련한 복수의 인원이 관련 내용을 크로스 체크 하고 있습니다. 따라서 사전 논의 등을 비롯하여 각종 자료 공유 필요시에는 HART 사업전략팀 메일로 전달을 부탁 드립니다.

【관련 기준】 없음

【Q1-12】 보안성 검토는 본사 정보보안팀을 통해서만 해야 하는지?

【A】 아닙니다. 계열사별 보안 담당부서가 존재하는 경우에는 자체적으로 보안성 검토하여도 무방합니다.
다만, 자체 진행이 어려운 경우에는 본사 정보보안팀과 협의하여 보안성 검토 요청을 하시면 됩니다.

- 전자결재 內 보안성 검토 요청서 활용

※ 현대백화점

- 관리보안 : 정보보호담당(본사)

- 기술보안 : 정보보안팀(본사)

※ 현대백화점그룹 : 정보보안팀(본사)

※ 현대홈쇼핑 : 정보보호담당

※ 현대퓨처넷 : 전산팀

※ 한섬 : 정보보호담당

【관련 기준】 투자가이드 제2장 투자 계획 가이드 3. 주요 문서 작성 가이드 (16Page)

【Q1-13】 기존 서비스 추가 개발(리뉴얼 등), 기존 HW 활용 투자도 보안(시스템) 검토를 받아야 하나요?

【A】 기존 운영 서비스의 보안 관련 보완 필요(미비) 사항을 현지점에서 재점검 하여야 하며, 관련 법령 변경에 따라 갱신된 최신의 추가 조치, 개발 진행 유의 사항 가이드가 존재할 수 있으므로 프로젝트에 대한 요구사항 등이 구체화가 되면 반드시 보안 검토를 받아야 합니다.

또한, 기존 시스템 여유율, 라이선스 특수성, 기존 + 추가 서비스의 예상 사용량 검토에 따라 추가 HW/SW 증설 금액이 필요할 수 있으므로 시스템 검토 역시 진행되어야 합니다.

- 보안 검토는 최소한 아래 사항을 정의하여, HART “보안성 검토 요청”을 진행 하여야 합니다.
 - ① 시스템 개요, 시스템 운영 형태 (DB, WEB, APP)
 - ② 운영 프로세스 : 운영할 프로세스 개요 및 설명
 - ③ 정보통신망법 및 개인정보보호법외에 적용되는 기타 법률 (예 : 신용정보보호법, 여전법 등)
- 시스템 검토는 최소한 아래 사항을 정의하여, HART “시스템 구성 검토 및 비용 산정 요청” 진행
 - ① 시스템 개요, 시스템 운영 형태 (DB, WEB, APP)
 - ② 운영 프로세스 : 운영할 프로세스 개요 및 설명
 - ③ 필요 사양 : 산정이 어려운 경우 기존 시스템 中 참고할 시스템 제시
 - ④ 산정시 참고 사항 : 사용자수, 동시접속자수, 트랜잭션 예상 수치 등

【관련 기준】 투자가이드 제2장 투자 계획 가이드 2.프로세스 (8Page)

【Q1-14】 솔루션 도입 검토시 고려해야 할 사항은 무엇인지?

【A】 솔루션 도입 검토시 아래 사항을 고려해야 합니다.

- ① 도입 필요 여부 (문제점 및 개선요소)
- ② 개발 등 대체 가능 여부
- ③ 관련된 그룹사 도입 현황 (→ 공동 또는 확대 사용 가능 여부)
- ④ 단일시스템 또는 연계시스템 등 시스템 영향도 (→ 인프라 담당 부서 협의)
- ⑤ 보안(정보보호 포함) 관련 보완 필요 사항 (→ 보안 담당 부서 협의)

【관련 기준】 없음

【Q1-15】 서버를 개별적으로 도입하고자 할 때 서버 용량 산정은 어떻게 하는지?

【A】 서버 용량 산정은 도입하고자 하는 솔루션 등의 권장 사양을 기준으로 하고, 해당 업체를 통해 산정 근거를 받으면 됩니다. 직접 산정을 원하는 경우 한국정보통신기술협회(TTA)의 HW 규모 산정 지침을 기반으로 산정할 수 있으며, 자세한 사항은 투자가이드를 참고하시기 바랍니다.

【관련 기준】 투자가이드 제3장 하드웨어 산정 기준 (참고) 서버(H/W) 규모 산정 (21~30Page)

[Q1-16] 입찰 진행 예정인데, 개발 M/M 산정은 어느 수준까지 되어야 하나요?

[A] 개발 M/M 산정 방식에 대해서 (ITSM-G-001) IT 투자 가이드에 설명이 되어 있으므로 확인하시기 바라며, 추가적으로 실제 투자 검토 시 진행과 유사하게 예시를 제공하오니 참고 부탁드립니다.
해당 해당 예상 M/M를 근거로 입찰 참여사 중 과다하게 부족한 M/M를 제시한 업체를 탈락시키거나, 수의 계약 금액의 적정성을 검토 하므로 특별한 경우가 아니면 반드시 상세히 진행되어야 합니다.
또한, 해당 상세 자료 작성을 통하여 개발 범위/요구사항의 재점검도 가능하여 투자 효율 향상 (M/M 최적화)에 도움이 될 수 있습니다.

- 단, UI/UX와 같은 경우, 현업 담당 부서의 산정, 기존 유사 프로젝트의 실제 진행 사례 참조, 가견적 수령 비교 등이 일반적으로 진행되오니 참고 부탁드립니다.

① [1단계] 프로그래밍(코딩) 난이도 기준 선정

- 프로젝트 마다 개발 난이도 고려하여 자율적 기준 수립(난이도 선정어려울 시 기본난이도 적용)
- 단, 해당 업무 일수는 분석/설계, 안정화 기간을 제외한 개발, 단위테스트, 통합테스트 수행에 소요되는 일정을 기준으로 산정 하여야 함

기본 난이도	상	중상	중	중하	하
업무 일수 (M/D)	5	4	3	2	1

※ 위자료는 단순 예시임. 해당 일수 외 M/D, 난이도 구분(상, 중상...)도 자율 사용 가능

② [2단계] 개발 내용을 파악하여 개발 화면 리스트 작성후 개발(코딩) M/M 산정

- 프로그램 화면 단위 산정을 원칙으로 함(파악 불가능한 경우 최소한 업무 단위로 기재)
- 중분류 기준 신규화면수, 수정화면수 난이도에 따라 M/M 산정한 사례
- 난이도 기준 선정시와 동일하게, 분석/설계 및 안정화 기간은 고려하지 않음

대분류	중분류	소분류	세부 내용	화면	화면 난이도					M/D	M/M
		(화면명)	(기능, 화면 설명 등)	소계	상	중상	중	중하	하		(M/D ÷ 21 日)
관리자	시스템 공통	코드관리	목록(검색 포함), 수정, 삭제	3	-	-	1	2	-	7	0.33
	시스템 공통	로그관리	메뉴별 사용자용 장표 3 본 및 엑셀 다운로드 (집계는 공통 모듈 개발별도)	3	-	-	3	-	-	9	0.43
	시스템 공통	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	시스템 공통 소계			52	5	10	15	12	10	144	6.86
	채용 관리	지원자 관리	목록(검색 포함), 보기, 수정, 삭제, 엑셀 다운로드	4	-	4	-	-	-		0.76
	채용 관리	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	채용 관리 소계			138	12	20	25	50	31	346	16.5
관리자 개발 합계				4	4					490	23.36

※ 배치, 프로시저 등 특수한 경우, 난이도 기준이 아닌 별도의 M/D를 적용하고 주석을 표기 하여도 무방함

- ③ [3단계] 산정된 화면별 개발 M/M를 프로젝트 전체 일정표에 적용, 2단계에서 산정한 순수 개발 외 M/M는 프로젝트 규모, 기간, 특성에 따라 관련 업무 담당자(경험자) 및 상급자와 협의하여 산정
- 예를 들어, A프로젝트는 분석/설계, 안정화에 각 1개월 소요되지만, B프로젝트는 각 2개월 소요될 수 있음
 - 아래 예시는 2단계에서 산정한 관리자 관련 개발 M/M 배치 사례만 축소 표기 하였음

구분	담당 업무	소계 (M/M)	분석/설계	개발/단테			통테	안정화	
			M+1	M+2	M+3	M+4	M+5	M+6	
사업 관리(PM, PMO, QA...), 전문 기술(TA, SA, DBA, 컨설턴트, 성능관리...), 기획/UI/UX(기획자, 디자인, 퍼블 ..), 개발(프런트, 관리자, 앱...) 등 프로젝트 특성에 따른 월별 예상 투입 필요 인력을 표 형태로 정리									
개발	관리자 (BO)	시스템/공통	8.86	1	1	2	2	1.86	1
		채용 관리	20.5	2	3.5	5	5	3	2
		소 계	29.36	3	4.5	7	7	4.86	3

- 위 사례에서는 2단계에서 산정한 시스템/공통 6.86M/M를 개발, 단테, 통테 기간 내에 배치하고 해당 기간 전후로, 분석/설계, 안정화 1개월 진행 예정에 따라 필요 인원을 추가 배치함 (채용 관리도 동일한 형태로 배치)

- ④ [4단계] 3단계에서 산정된 M/M에 해당년도 “IT실 SW 개발 단가”를 적용 하여 예상 투자 금액 산출
- 등급 구분 가능시 등급별 개발 단가 적용, 등급 구분 어려울시 평균 단가 적용

※ IT 투자 가이드에 제시한 작성 방법은 예시 일 뿐이므로, 가이드라인에서 제시한 내용을 쉽게 확인할 수 있도록 자유 양식으로 작성해도 무방합니다.

【관련 기준】 투자가이드 제2장 투자 계획 가이드 3. 주요 문서 작성 가이드 (9~16Page)

2. 투자 진행 관리

【Q2-1】평가계획서 작성 기준 및 절차는 어떻게 해야 하는지?

【A】평가계획서는 (ITSM-G-002) 업체 평가 가이드에 따른 프로세스를 준용하여야 합니다. 평가계획서 보고 기준은 다음과 같습니다. (IT&E 外 자체 운영 계열사는 계열사별 보고 기준을 준용합니다)

구 분	1억 이상	1억 이하
최소 결재 기준	담당 임원	사업부장/팀장

평가 계획서 내용에는 “일시, 장소, 평가자, 평가 기준, 평가서” 내용이 필수적으로 표기되어야 합니다. 평가 진행시 제안업체 일반평가(재무재표, 신용도 및 Reference 등)가 포함되는 경우는 사전 평가 점수 부여를 권고합니다.

(신용평가 등급 기준 예시 : 업체 평가 가이드 제3장①-1 항목 그룹핑 방식 기준)

신용평가등급	AAA	AA+,AA0	AA-	A+	A0	A-	BBB+~BBB-
점 수	10	9.6	9	7.8	6.4	4.8	3

(신용도 및 Reference 평가 예시 - 내부 실적 30%, 외부 실적 70% 적용시)

구 분	신용도(절대평가)		Reference (상대평가)							최종 점수
	신용도	점수	내부	순위 점수	조정 (30%)	외부	순위 점수	조정 (70%)	산정 점수	
A	AA-	9	4 건	6 (3)	2	15 건	10 (1)	7	9	10 (1)
B	A+	7.8	7 건	10 (1)	3	9 건	8 (2)	6	9	10 (1)
C	AA-	9	7 건	10 (1)	3	3 건	6 (3)	4	7	6 (3)

- Reference 점수 부여 기준 : 1위(10), 2위(8), 3위(6), 4위(2), 5위(0) 적용
- 내부 Reference 점수 : 내부 계열사 실적 건수 기준으로 상대평가후 30% 적용 (반올림)
- 외부 Reference 점수 : 외부 실적 건수 기준으로 상대 평가후 70% 적용 (반올림)
- 최종 Reference 산정 점수 : 내부 점수 + 외부 점수
- 최종 점수 : 산정 점수 기준 순위별 적용

사전 평가 점수 부여하는 경우 해당 점수 부여 기준에 대해서는 평가계획서에 명기하여야 합니다.

- 신용평가 등급 기준, Reference 평가 기준 (비율 적용 등), 상대 또는 절대평가 적용 등

【관련 기준 ①】투자관리 프로세스 제5조 (투자 진행 및 사후 효과 분석)

- 다. 1) 업체 평가는 (ITSM-G-002) 업체 평가 가이드에 따른 프로세스를 준용하여야 한다.

【관련 기준 ②】업체 평가 가이드 제2장 평가 시행 (6~11Page), 제3장 평가 기준 (13~19Page)

【Q2-2】 평가표 작성 기준은 어떻게 되나요?

【A】평가표는 별도의 규정된 양식이 없습니다. 기존 양식을 사용해도 무방하되, 기본 원칙은 평가 항목별 의견란이 있어야 합니다.

평가표 작성에 대한 실제 사례는 다음과 같습니다.

① 요구사항 기준 평가표

구분	ID	요구사항	기준 제시	기준 점수	평가 점수	평가의견
				20	0	
제안업체 일반		신용평가 등급 (기업 안정성)	사전 평가	10		
		Reference	사전 평가	10		
				80	0	
사업추진 방안	BPR-002	업무보고 수행방안 제시		10		▶ 각 평가 항목별 의견란
사업일정 방안	BSR-001	사업 추진 일정 제시		10		

② 기존 방식 평가표

대 항목	중 항목	평가항목	배점	가	나	다	의견
제안평가			100	0			
1. 사업 계획부문			20				
	프로젝트 이해 및 기획						
		당사 제안 요청 내용의 정확한 이해도	10				▶ 각 평가 항목별 의견란
		당사 제안 외 창의적인 제안 여부					
		제안요청서 제시 및 목차의 적합성					
	프로젝트 추진 전략 및 개발 경험						
		당사 제안초영 내용 추진 전략의 적절성	10				
		채용 개발 경험 목록 및 건수					

평가자는 가능한 각 평가 항목별 의견을 기재하도록 합니다. (필수 사항은 아님)

평가 점수는 반드시 100점을 총점으로 할 필요는 없습니다. 평가항목이 많은 경우 평가 점수를 100점으로 적용시 분별력이 떨어지므로, 항목별 5점 또는 10점 등으로 평가 점수를 부여할 수 있습니다.

평가자가 평가시 평가 기준 제시를 권고합니다. 평가 기준 제시는 제안요청에 대한 목적 및 업체 제안에 대한 최소한의 기준 등을 제시하여 평가자의 평가가 편향적으로 치우치는 것을 방지하고, 제안요청의 목적을 명확히 이해시킬 수 있습니다.

평가 기준 제시의 실제 사례는 다음과 같습니다.

평가부분	평가 ID	요구사항 목적	평가 기준
사업추진방안	BPR-002	보고체계, 보고방법, 보고주기 등이 포함된 업무보고 수행방안 적절성 확인	평가자 주관 평가
수행조직방안	POR-004	유지보수 수행 인력에 대한 적절성 판단	평가자 주관 평가하되 아래 기준 준수 [기준 C(8)] - PM 경력이 통합유지보수 경력이 있어야만 기준이상 점수 가능

업체 평가 가이드는 권고 성격의 지침으로, 평가표 작성 기준은 참고사항으로 필수 사항은 아니나, 항목별 평가의견이 작성될 수 있도록 권고합니다. 다만, 투자관리 프로세스에 의거 업체 평가 가이드에 규정된 평가계획서, 평가결과서 보고는 반드시 진행되어야 합니다.

【관련 기준】 업체 평가 가이드 제3장 평가 기준 (18~19Page)

【Q2-3】 평가 진행시 평가 참석자 선정 기준이 있는지?

【A】 평가 참석자 선정 기준은 없습니다. 다만, 업체 평가 가이드에서 제시하는 기준(참고)사항은 아래와 같습니다.

구 분	내 용
평가위원 구성	· IT와 현업의 평가자 비중은 기술적 평가 요소를 감안하여 60:40 또는 70:30 수준 적용 → 연관부서의 수 등에 따라 유동적으로 적용
	· 보안 및 인프라, 사업전략은 프로젝트 내용에 따라 파트별 최소 1인 참석
	· 쉼그룹사 관련 개발인 경우에는 계열사별 1인이 평가에 참여하거나 그룹 주관 현업팀에서 참석 대체 가능 → 단, 평가에선 제외되더라도 참관자로 참석하여 질의/응답 및 의견 제시 가능

※ 평가위원 구성은 프로젝트의 범위, 형태, 내용에 따라 적용하되, 현업과 연관된 프로젝트는 반드시 현업 참석 유도

평가 가이드에서 제시하는 평가위원 구성 제시사항은 참고사항이며, 각 프로젝트의 성격 및 평가가 필요한 사안에 따라 적용하면 됩니다. 평가위원에 대해서는 평가계획서 보고시 최종 승인을 받아야 합니다.

※ 실제 평가계획서 보고시 평가위원이 추가된 경우도 있습니다.

【관련 기준】 업체 평가 가이드 제2장 평가 시행 (11Page)

【Q2-4】 평가결과서 작성 기준 및 결재는 어떻게 해야 하는지?

【A】 평가결과서는 (ITSM-G-002) 업체 평가 가이드에 따른 프로세스를 준용하여야 합니다. 평가결과서 보고 기준은 다음과 같습니다. (IT실외 계열사는 계열사별 보고 기준을 준용합니다)

구 분	1억 이상	1억 이하
최소 결재 기준	IT실장	사업부장/팀장

평가 결과서 내용에는 “일시, 장소, 평가자별 점수, 종합 점수, 종합 의견” 내용이 필수적으로 표기되어야 합니다. 아래는 평가 결과 보고 예시이며, 양식은 해당 내용이 포함되도록 자유롭게 작성하시면 됩니다.

◆ 0000 평가 결과 보고

1. 평가 일정

일시	시간	발표업체	평가 참석
2015.10.01	오전 10:00 ~ 10:50	A	○ 평가자 10명중 9명 참석 - 000팀 : 000 차장 - 000팀 : 000 부대, 000 과장 ※ 불참석자 : 000 대리 (XXXX 사유)
	11:00 ~ 11:50	B	
	오후 14:00 ~ 14:50	C	
	15:00 ~ 15:50	D	

참석 현황 및 불참석자 사유

2. 평가 결과

소속	성명	A	B	C	D	E
○○○팀	XXX 부장					
	YYY 과장					
합 계						
순 위		1	2	3	4	5

평가자별 업체 평가 점수 및 순위

3. 종합 의견

■ A업체를 우선협상 대상으로 선정 (단, D, E업체는 사업수행이 불가능한 것으로 평가되어 제외)

① 5개 업체中 A업체가 가장 우수한 제안을 하였음
- (주요 사유)

② B업체는 ---
(중략)

전체 종합 의견
업체별 주요 내용 요약

4. 평가자별 종합 의견

업체명	소속	성명	종합 평가 의견
A	○○○팀	XXX 부장	
		YYY 과장	

업체별 평가자별 종합 평가 의견 요약

【관련 기준】 업체 평가 가이드 제2장 평가 시행 (9 Page)

【Q2-5】 계약 이행 보증 보험, 하자 이행 보증 보험은 어떻게 받나요?

- 【A】** 현대백화점 그룹은 현재 계약일로부터 14일 이내 부가세 포함 계약금액의 10% 요율의 계약 이행 보증보험을, 잔금 지급 즉시 계약금액의 15% 요율의 하자 이행 보증보험을 업체로부터 수령하고 있습니다. 해당 기준에 따라 업체에 제출을 요구 하시면 됩니다.
- 또한, 프로젝트 관련 일정이 부득이하게 변경(연장 등)될 경우 관련 보험도 해당 기간에 맞게 재발행 하여 수령이 필요합니다.
- 개발 프로젝트 표준 계약서 內 명시되어 있음, 보증보험 발급사는 서울보증보험으로 제한됨

【관련 기준】 개발 프로젝트 표준 계약서 제14조(이행보증) 1항. 제 15조(하자담보책임) 4항.

【Q2-6】 투자 대금 금액 비중 및 시기, 방식에 관한 규정이나 근거가 있을까요?

- 【A】** '22년 1월 이후 투자 진행 기간 등에 따른 대금 지급 기준이 마련 되었사오니, 아래 예시 및 대금 지급 기준을 참고하여 주시기 바랍니다. (현금/어음, 익월/익익월 지급 등은 사업소 기준에 따름)
- (예시) 5개월 이하 개발 투자로 3번 분할 지급일 경우(기성금 1차 20%, 2차 40%, 잔금 40%)
- 지급 시기의 기준은 “수행 계획 보고 승인일 익월 20일”과 같이 명확히 기재하여야 함

구 분	지급시기	금 액	비 고
기성금 1 차 (20%)	수행계획서 승인일의 익월 20 일	₩41,550,000	VAT 별도
기성금 2 차 (40%)	중간보고서 승인일의 익월 20 일	₩41,550,000	
잔 금 (40%)	본건 용역업무 완료일의 익월 20 일 (최종 검수 완료 및 완료 보고 승인)	₩55,400,000	
합 계		₩138,500,000	

[대금 지급 기준]

- ▶ 구축 기간에 따라 아래의 조건 中 선택하여 계약 진행
- 가. 아래 기준은 최초 계약서 적용되며 변경 계약은 전략구매팀 별도 협의하여야 함
- 나. 대금 지급 기준 변경 필요시 현업 및 IT 의 의견서를 통해 변경 가능함

구 분	기 간 / 지급 시기	수행 계획 보고 승인	중간 보고 승인	오픈 보고 승인	완료 보고 승인
개발	3 개월 이하 (취사 선택)	20%(기성금)	-	-	80%(잔금)
		-	-	-	100%(잔금)
	5 개월 이하	20% (기성금 1 차)	40% (기성금 2 차)	-	40% (잔금)
	9 개월 이하	10% (기성금 1 차)	40% (기성금 2 차)	40% (기성금 3 차)	10% (잔금)
	9 개월 초과	상호 협의 진행			

구 분	기 간 / 지급 시기	설치 승인	검수 승인
솔루션/장비/ 영구라이선스	5 개월 이하	-	100%(잔금)
	9 개월 이하	50%(기성금)	50%(잔금)
	9 개월 초과	상호 협의 후 확정	
기간제 라이선스		라이선스 발급후 100% 지급	

※ 기간제 라이선스는 구축 기간내 임시 라이선스 발급을 권장함

※ 유지보수는 통상적으로 설치 승인이 아닌, 검수 승인 완료 이후 개시되므로 업체와 사전 협의 필요함

【관련 기준】 ('21년 1월) 전략구매팀 요청 사항에 따름

【Q2-7】 개발 진행시 산출물에 대한 표준 양식은 있는지?

【A】 개발 산출물에 대한 표준화는 과거 백화점 개발팀에서 진행한 표준을 준수하여야 합니다.
IT&E는 필수로 준수하여야 하며, 자체 운영 계열사(퓨처넷/에버다임/이지웰 등)는
선택적으로 활용하실 수 있습니다.

【관련 기준】 프로젝트 규모 및 특성별 산출물 필수 리스트

【Q2-8】 개발 등 프로젝트 진행 시 작성되는 문서는 언제 보내야 하는지?

【A】 1억 이상의 투자건의 경우 투자관리 프로세스 기준에 따라 보고 완료 즉시 사인된 스캔 문서
(최종 문서)를 전달하면 됩니다. 취합대상 문서는 아래와 같습니다.

- 최초품의서, 발주품의서, 최종(계약)품의서, 평가계획서, 평가결과서, 제안요청서,
착수보고서/수행계획서, 중간보고서, 완료보고서, 검수확인서

프로젝트마다 작성되는 문서가 상이할 수 있으므로 프로젝트 특성에 따라 작성된 문서를 제출하여
주시면 됩니다.

【관련 기준】 투자관리 프로세스 제5조 (투자 진행 및 사후 효과 분석)

1.마.1) 투자 진행 시 프로젝트 단계별로 작성되는 주요 문서는 보고 완료 즉시 투자관리부서로 전달
하여야 한다.

【Q2-9】 착수 보고서, 중간 보고서, 검수보고서 등은 어디까지 사인 받아야 할까요?

【A】 IT의 경우 1억 미만은 팀장/사업부장, 1억이상은 담당 임원의 결재를 최소한 받으셔야 하며, 현업의 경우는 계열사별 현업의 전결 규정을 준수하여 결재를 받으시면 됩니다.
통상적으로 해당 보고서의 결재 완료 기준으로 프로젝트 선수금, 중도금, 잔금 등이 지급 되므로 명확한 전결 규정 준수가 필요하며, 현업 전결 규정이 미비한 경우 해당 계열사의 재경/구매 담당 부서와 결재선을 협의하여 주시기 바랍니다.

【관련 기준】 ITE 전결 규정 - 담당부서 : 지원팀

【Q2-10】 제안요청서(RFP) 작성 기준이나 표준 양식이 있는지?

【A】 HART의 IT 정책/지침 게시판에 업로드 된 표준 RFP를 사용하시면 됩니다.

제안요청서(RFP) 표준은 다음과 같습니다.

- 제안서 작성 방법 표준화 (번호 체계)
- 제안서 목차 예시
- 제안서 주요 항목 표준화
- 요구사항 제시 방법 표준화 (ID 부여 방식)
- 요구사항 항목중 시스템 부분에 대한 H/W 요건 제시 표준화
- 비밀 유지 약약서, 입찰 약약서 표준 양식

관련 사항은 RFP 표준 양식을 참조하시기 바랍니다.

【관련 기준】 제안요청서(RFP) 표준 양식

【Q2-11】 프로젝트가 계약기간내 완료되지 않고 지연되는 경우 변경 계약서를 반드시 작성해야 하는지?

【A】 계약기간내 완료(검수)되지 않고 지연되는 경우에는 반드시 변경계약서 또는 합의서 등 증빙 서류를 구비하여야 합니다.

프로젝트 계약서내 “지체상금” 이라는 항목이 존재하고, “지체상금” 부과 기준은 계약종료일자가 기준입니다. 이에 따라, 완료일이 지연되는 경우에는 그 사유를 명확히 기재하여 내부 승인 품의 및 변경계약 또는 변경합의서를 작성하여야 합니다.

변경계약 또는 변경합의서 작성 필요여부는 계약서의 검수 관련된 계약 관련 문구에 따라 작성 여부가 확정되므로 프로젝트 관리자는 필히 계약 내용을 숙지하여야 합니다

또한, 변경계약 또는 변경합의서 내용에는 일정 변경에 대한 사유가 구체적으로 명시되어야 하며, 계약 기간 변경에 따라 계약 이행/하자 이행 보증 보험도 기간을 변경하여 재수령 하여야 합니다.

【관련 기준】 없음

개정 이력

[illegible]