

품질인증 프로젝트관리 사례

정 학 중[†]

❖ 목

1. 개 요
2. 프로젝트 배경
3. 프로젝트관리 방법론 소개

❖ 차

4. 프로젝트관리의 특징
5. 품질 인증을 위한 외부 감사
6. 결 론

1. 개 요

에스·티·엠은 1994년 7월21일 국내 정보산업계에서는 최초로 회사전체가 정보기술 제품 또는 서비스를 제공하는 공급자의 품질시스템을 평가하여 품질보증 능력 및 신뢰성을 인정해 주는 제도인 ISO9001/TickIT라는 품질인증을 획득하게 되었다.

이번 에스·티·엠이 영국의 DnV-QA사로 부터 획득한 인증은 회사가 제공하는 컨설팅,정보시스템의 개발,통합 및 관리등 회사의 정보기술 서비스는 물론 교육, 정보통신망관리, 자원대여, 리스 등의 지원업무까지 모든 분야를 포함하고 있다.

이는 정보기술 전문업체로서는 최고 수준의 품질을 갖춘 회사임을 공식적으로 인정 받게 되었음은 물론 국내의 정보 산업계의 품질을 국제적인 수준으로 끌어 올리게 되었음을 의미하게 된다.

따라서 금번 프로젝트는 그 규모가 전임직원을 고객으로 하여 전업무를 대상으로 추진한 에스·티·엠의 대표적인 프로젝트관리 사례이다.

2. 프로젝트 배경

그간 에스·티·엠은 개별적이며 산발적으로 이루어지던 각종 품질활동을 '최고의 품질로 최대의 가치를 고객에게 제공'이라는 캐치프레이즈를 내걸고 최고경영층의 의지를 담아 이러한 활동들을 통합하여 ViQ(Value in Quality for customer success)라는 이름의 전사적 품질경영 시스템을 개발하여 적용하기 위한 'GR(Global Reputation)-94'라는 프로젝트를 진행하였다. GR-94프로젝트는 1993년 초 실시하였던 에스·티·엠의 '품질현상평가' 결과로 시작되었다.

당시 평가보고서에서는 고객의 요구와 기대감을 능가하는 제품과 서비스를 제공할 때 고객의 만족과 감동을 이끌어 낼 수 있으며, 고객의 만족과 감동은 고객이 느끼는 가치에 비례하게 되는 것이므로 그러한 가치를 창조해 나가는 과정이 에스·티·엠의 품질이 되어야 한다고 하였다.

또한 이것을 실천으로 옮기기 위해서는 고객이 필요로 하는 가치를 창조해 나가는 활동과 품질향상을 위한 프로그램의 개발과 적용이 필요하다고 결론을 내렸다.

이에따라 품질서비스팀은 1994년 까지는 고객

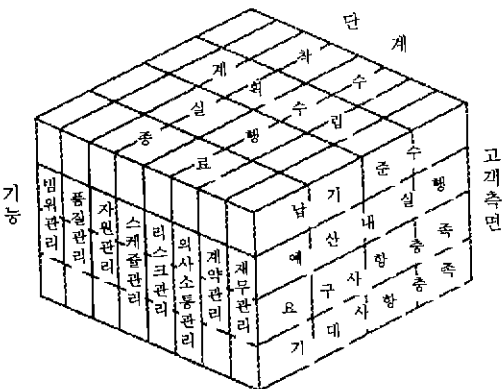
† 중신회원 : 에스·티·엠 품질서비스팀 차장

이 감동할 수 있는 품질을 제공하고 그 결과는 국내 뿐만 아닌 국제적으로도 인정받는 품질활동이 되도록 한다는 목표를 세웠다. 이 목표에서는 에스·티·엠의 품질시스템에 대한 정비와 함께 품질보증 능력에 대해 국제표준화기구(ISO)가 제정한 ISO9001, 즉 제조업체의 업무 전반인 계약, 설계, 제조, 검사, 설치 및 사후관리까지의 품질보증 능력과 신뢰성의 인정 뿐만 아닌 ISO9001을 정보기술(Information Technology) 산업에 적용하기 위해 특별히 영국 무역/상무부가 제정하여 유럽연합(EU)에서 널리 사용 되고 있는 TickIT이라는 정보기술 품질보증규격 또한 획득하기로 하였다.

3. 프로젝트관리 방법론 소개

GR-94 프로젝트는 에스·티·엠의 시스템 개발 방법론인 SLC(Systems Life Cycle)에 포함되어 있는 프로젝트관리 지침서에 따라 진행되었으며, 여기에서는 회사의 업무 보안을 감안하여 실제 진행되었던 내용중 방법론과 특징을 간략히 소개토록 한다.

에스·티·엠의 프로젝트관리 방법론은 다음 그림1과 같이 4단계로 나누어 8가지의 프로젝트관리 기능을 다룰 수 있도록 만들어져 있다.



(그림 1) 프로젝트관리 방법론

3.1 착수단계

프로젝트 진행을 위한 첫단계인 착수 단계에서는 전반적인 프로젝트의 기초를 마련하였다. 프로젝트의 착수 및 계획수립 단계를 담당할 충분한 요원을 구성하고 프로젝트관리자와 착수팀 요원들의 책임과 역할을 명확히 식별하고 정의하여 문서화한 다음 의사결정권자로 부터 프로젝트의 추진 여부를 결정 받았다. 주요 업무는 다음과 같다.

- 프로젝트 착수팀 구성
- 프로젝트 착수계획 수립
- 고객 파악 및 채널 구축
- 프로젝트 관리 도구 설정
- 프로젝트 안내

3.2 계획수립단계

착수단계에서 만들어졌던 전반적인 목표 달성을 위해 프로젝트의 모든 요소를 사전에 파악하고 설계하였다. 수행해야 할 일을 밝혀 내고, 그 일을 하기에 가장 적당한 사람들의 참여를 이끌어 내며, 적절한 비용 및 스케줄을 작성 하였다. 즉, 불필요한 행동을 극소화 시키고 프로젝트에 참여하는 당사자들의 역할과 책임을 명확히 하였으며, 모든 프로젝트요소들에 대한 적절한 배분등을 포함하여 완료일을 지킬 수 있도록 하였다. 특히 이단계에서 가장 중요시 했던 업무는 최고 경영층을 포함한 전 임직원이 모두 참여 할 수 있는 방법에 대한 계획, 즉 의사소통 계획이었으며 주요업무는 다음과 같다.

- 프로젝트 수행 방안 작성
- 프로젝트 작업 구성도의 작성
- 필요 자원 산정
- 스케줄 작성
- 의사소통 계획 수립
- 프로젝트 표준 및 절차
- 예산 수립
- 프로젝트 계획 확정

3.3 실행단계

착수단계와 프로젝트 계획시 파악되었던 프로젝트에 관련된 사람(고객)이 요구한대로 계획에 따라 업무가 실행될 수 있도록 요원들을 지도 통제하고, 요원의 선발, 교육 훈련, 임무부여, 동기 부여 및 자문등의 관리에 중점을 두었다. 또한 진행상태의 모니터, 변경관리 및 프로젝트 워크북 갱신을 포함하여 수시로 프로젝트 진행 상태를 관련 고객과 계층별로 전파하였다. 주요 업무는 다음과 같다.

- 프로젝트 계획의 실행
- 진척도 관리
- 변경관리
- 프로젝트 현황보고

3.4 종료단계

에스·티·엠의 프로젝트 관리 방법론에서는 이 단계를 프로젝트의 성공여부를 결정 짓는 매우 중요한 단계로 인식 한다. 따라서 이 프로젝트의 완료가 관련된 모든 에스·티·엠 임직원과 고객의 만족으로 이어질 수 있도록 모든 업무가 종결 되도록 하였다.

프로젝트에 참여했던 요원들에 대한 시기적절한 환원 및 포상, 사용되었던 자원의 적절한 재배치 및 비용의 정리 등을 포함하여 새로운 품질 혁신 프로젝트로의 연결이 될 수 있도록 하였다. 주요업무는 다음과 같다.

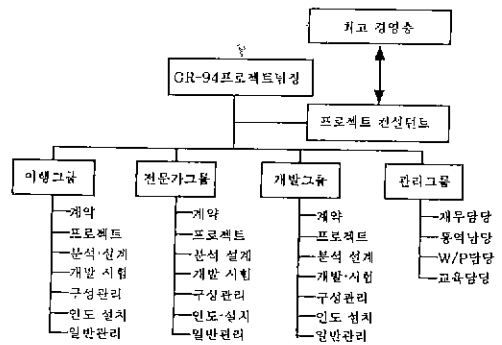
- 자원 계획의 완료(요원환원 및 자원의 재배치)
- 프로젝트 평가
- 프로젝트 완료 통보 및 보고
- 재무업무 종료

문화로 변화 시키는 것이었다.

따라서 프로젝트 조직 또한 최고경영층을 후원자로 하고 전략적으로 프로젝트컨설턴트가 직접 최고경영층과 접촉할 수 있도록 연결된 조직으로 구성 하였다(그림 2참조).

이와 같은 조직 구성은 최고경영층의 직접적인 프로젝트 참여를 가능케 하여 경영층의 의도와 의지를 프로젝트 요원에게 직접 전달 될 수 있도록 하였을 뿐만 아니라 컨설턴트에 의한 현장의 소리를 가감이 없이 직접 듣고 즉시 이를 시정 개선해 나갈 수 있도록 하였다.

또다른 특성의 하나는 프로젝트에 직접 참여한 일반관리그룹과 개발그룹외에 개발된 각각의 시스템을 독립적이며 객관적인 검증이 가능 하도록 그분야에 전문가들로 구성된 전문가 그룹과 이의 실행을 책임지며 감사 기능 까지도 갖춘 그룹을 분리 운영한 점이라 할 수 있다. 이렇게 구성 함으로서 각 그룹에서 보지 못하여 부족한 부분을 보완 할 수 있었으며, 전문가그룹과 이행 그룹 요원들이 파트타임으로 프로젝트에 참여 하므로서 프로젝트에 소요되는 공수를 줄일 수 있는 효과를 가져왔다.



(그림 2) 프로젝트조직도

4. 프로젝트관리의 특징

4.1 조직의 구성

GR-94 프로젝트의 특성이며 첫번째 목적은 조직의 문화를 고객을 중심으로 사고하고 행동하는

4.2 의사소통의 특징

이 프로젝트의 또 다른 특성중의 하나는 모든 임직원의 행동 방법을 동시에 변화시켜야만 하였으며, 이는 의사소통과 교육 훈련이 무엇보다도 신속하고 정확해야 함을 의미 하였다. 따라서 의

사소통 계획은 다른 모든 계획 보다도 신중을 기하여 고객별, 계층별, 사용매체별로 계획을 수립하고 시행 하였으며 대표적인 사용 매체는 다음과 같다.

- 전자사서함(Electronic Mail) : 보고 또는 업무 협의시
- 사내 신문(사내보) : 프로젝트 홍보
- 교육용 소책자 또는 비디오 : 프로젝트 관련자 교육
- 프로젝트 워크북 : 프로젝트 요원 교육
- 각종 회의(경영자,관리자회의등) : 프로젝트 상황 보고

4.3 프로젝트관리도구

에스·티·엠의 일반적인 프로젝트는 컴퓨터를 이용한 도구(Software)의 사용이 생활화 되어 있다고 할 수 있다.

따라서 GR-94프로젝트 또한 대부분 컴퓨터를 이용한 도구를 사용하였으며 주요 사용 도구는 일반적으로 널리 사용되는 도구를 선택하여 사용하게 하므로써 프로젝트에 참여하는 요원들의 교육 훈련 시간을 단축시켰다.

- 의사소통 : 전자사서함(STM SPEED System)
- 프로젝트관리 : MS-PROJECT
- 재무관리 분석 : LOTUS-123
- 문서관리 : STM RADAR System
- 도표작성 : POWER-POINT, Macintosh S/W
- 문서작성 및 편집 : 아래아 한글, MS-WORD

5. 품질 인증을 위한 외부 감사

5.1 인증기관 선정

인증기관의 선정은 에스·티·엠의 품질시스템의 적절한 평가와 더불어 대외적인 공신력에 크게 영향을 미치는 요소이다.

따라서 우리는 인증기관 심사원의 자질과 정보시스템 품질심사 능력을 포함하여 Tick IT(정보기술 품질보증 인증 규격) 심사능력, IT산업에

대한 국제적인 공신력, 인지도등을 감안하여 영국의 DnV-QA를 선정하게 되었다.

5.2 초기감사(Initial Audit)

일반적으로 인증기관의 감사는 소요되는 비용과 회사에 미치는 충격등을 감안 하여 예비감사를 갖는게 일반적인 관례이나 에스·티·엠의 인증감사 목적은 지금까지 실행해 오고 있는 품질시스템에 대한 평가를 받아 보자는 것이었으므로 예비감사는 과감히 생략하여 비용절감과 함께 현재의 상태를 객관적으로 파악하는 계기를 갖고자 하였다.

초기감사는 선임감사원을 포함하여 3명의 감사자가 17일동안 품질시스템에 대한 유효성과 적합성에 대해 전국에 산재되어 있는 160여개의 부서 중 60개 부서를 임의 선정하여 감사를 실시하였다. 감사 결과 경결함 60여개를 발견해내고 이에 대한 시정조치 명령과 함께 이의 완료를 조건으로 하여 감사에 통과하게 되었다(중결함이 발견될 경우에는 재감사를 실시하여야함).

5.3 시정조치

초기감사 결과에 따라 프로젝트팀은 또 하나의 서브 프로젝트를 실시 하여야만 하였다. 앞에서 언급한 에스·티·엠의 프로젝트관리 방법론에 따라 시정조치사항에 대한 전사원에 대한 교육 훈련, 부서의 업무의 시정, 내부감사 계획과 함께 의사소통계획을 마련하여 약 1개월동안 실시 완료하고, 특히 이번 프로젝트에서는 우리에게 부족했던 근거자료를 완비 했다.

5.4 인증서수여

이렇게 완료된 프로젝트의 결과는 감사원의 현장방문에 의한 시정조치 결과 확인을 거쳐 지난 7월 21일 인증서 수여식을 갖게 되었다.

에스·티·엠의 품질향상 프로젝트인 GR-94프로젝트의 결과는 인증기관 감사원의 평가에서 나타났다. 감사종료회의시 DnV-QA의 선임 감사원이

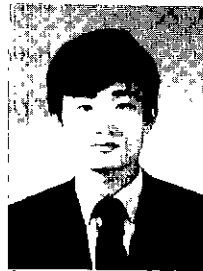
Bal. Matu씨는 “회사의 규모가 이렇게 크고 조직이 전국 각 지역에 산재해 있는 상황에서 이처럼 인증을 획득한 것은 세계적으로도 유례를 찾기 힘들며 이는 그동안 전임직원이 품질경영에 많은 관심을 갖고 품질관리에 많은 준비를 해왔기 때문에 가능한 것이다”라고 표현하므로서 GR-94 프로젝트의 성공을 객관적으로 입증해 주었다.

6. 결 론

결론적으로 에스·티·엠은 GR-94 프로젝트의 성공으로 내부적으로는 품질경영 시스템의 조기 정착이 실현되었으며, 이로 말미암아 소프트웨어 공학의 정착 뿐만 아닌 그동안 부서별, 개인적으로 산재 되어 있는 각종 기술과 노하우의 체계적인 정리도 가능케 하였다. 대외적으로는 시장 경쟁력 확보는 물론 해외시장 진출 기반이 확보 되었으며, 품질에 대한 고객의 신뢰감 또한 고양 시킬 수 있었다.

‘더구나 국내 관련사 및 경쟁사에 정보기술에 대한 품질 시스템 구축의 가능성을 보여 주므로서 우리나라 정보기술 산업계의 전반적인 수준을 높일 수 있는 계기를 마련 하였다고 볼 수 있다.

이러한 성공의 주요 요소는 최고경영층의 전폭적인 지원과 함께 전임직원의 팀워크를 바탕으로 한 프로젝트 관리의 효율성에서 기인한 것이라고 할 수 있으며, 보다 근본적인 성공요인은 에스·티·엠의 프로젝트관리 방법론의 적용에 충실했기 때문에 가능한 것이라고 말할 수 있다.



정 학 종

1978년 농산부산물 전산실 근무
1987년 금성전선 전산실 근무
현재 에스·티·엠 품질서비스 팀장