

# 효과적인 프로젝트 관리는 절차와 원칙에 기반한 경험에서 출발

지금까지 경험해온 정보시스템 프로젝트의 경우 프로젝트 자체의 적용 방법론이나 기술의 우수성보다 오히려 프로젝트 관리방법이 프로젝트의 성공을 좌우하는 관건임을 수차례 걸쳐 경험하였다. 이에 따라 프로젝트 관리자는 이제 절차와 원칙에 근거하여 프로젝트 성공을 위한 핵심 관리 요소들을 지속적이고 유기적으로 대응, 조정해야 하는 상황에 놓여 있다.

■ 설중웅/ 포스데이터 컨설팅사업부 IT전략팀 컨설턴트

## 연재순서

- 1 프로젝트 경험과 지식을 공유하라
- 2 프로젝트 관리의 절차 및 고려사항 -이번호-
- 3 성공적인 프로젝트를 위한 제언

**최** 근 경영환경에서 가장 많이 화두(話頭)에 올려지는 단어가 세가지 있다면 아마도 프로세스, 디지털화, 그리고 지식관리일 것이다. 프로세스란 고객에게 가치를 부여하기 위해 입력물을 산출물로 변환하는 가치 창조 과정을 의미하며, 디지털화는 이러한 프로세스를 보다 빠르고 이음새 없는 모습으로 만들어주는 가능성을 제시해준다.

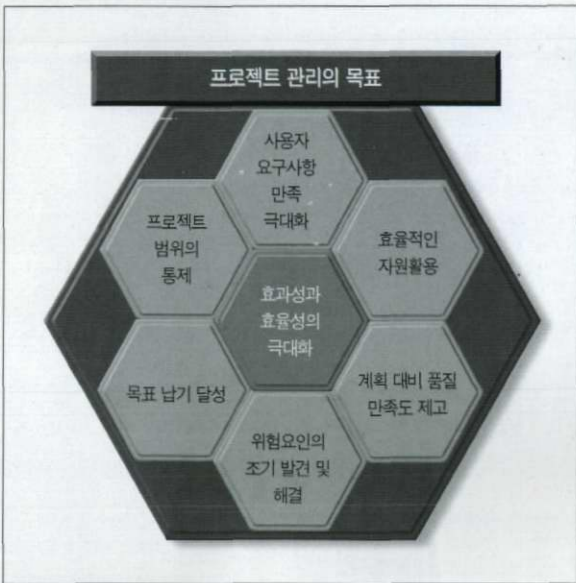
동시에 지식관리는 정성적이며 결정적인 의사결정이 필요한 부분에 전문가의 지식과 경험을 체계화하고 프로세스에 내재화하여 효과적으로 활용하고자 하는 시도를 의미한다. 프로젝트 관리의 세계도 마찬가지이다. 왜 이와 같은 움직임이 나타나고 있는가? 그리고 이러한 패러다임 변화는 과거와 달리 어떤 시사점을 던져주는가?

얼마 전까지만 해도 프로젝트 관리자가 인식하고 판단해야 하는 환경은 한 장의 스냅사진에 해당했던 수준이라고 비유할 수 있다. 즉, 그다지 역동적(Dyna-

mic)이지 않으며 약간은 분석적인 사고와 어느 정도 통제 가능한 시간자원 속에서 향유해온 프로젝트 관리 활동이 바로 그것이다.

반면, 최근의 추세는 더 이상 한 장의 스냅사진에 머무르지 않고 있음을 알 수 있다. 현재 프로젝트 관리자가 처한 환경은 영화와 같은 활동사진이며 더 나아가 입체영화를 보는 듯한 역동적인 현실속에서 성공적인 프로젝트 완수를 달성하기 위해 통찰력과 경험, 지식을 총동원한 시기적절하고도 효과적인 의사결정을 요구받고 있다.

이와 같이 효과적인 판단은 바로 프로젝트 관리 프로세스, 프로젝트 관리 정보의 디지털화, 그리고 과거 경험과 지식의 체계적인 활용에 기초한다는 점에서 과거와는 다른 프로젝트 관리가 요구되고 있는 것이다. 과거의 프로젝트 관리가 소요자원의 추정과 작업 표준, 품질기준에 중심이 주어졌었다면 앞으로의 프로젝트 관리는 절차와 원칙에 기반한 경험에서 출발하게 될 것이다.



(그림 1) 프로젝트 관리의 목표

## I. 프로젝트 관리의 목표

프로젝트 관리가 필요한 이유로는 프로젝트 추진을 위한 가용 자원과 달성 목표간에 존재하는 상충관계(Trade off) 때문이라고 할 수 있다. 즉, 시간, 인력, 장비, 기술 등 투입자원에 제한이 없다면 달성 목표의 성취도 상대적으로 용이할 수 있겠지만 현실 세계의 논리는 언제나 제한된 자원 조건하에서 목표를 달성하도록 요구하고 있다.

그리고 정보시스템 분야에서 프로젝트가 달성해야 하는 목표로는 사용자 요구사항 만족 극대화, 효율적인 투입 자원활용, 프로젝트 범위의 통제, 목표 납기의 달성, 계획 대비 품질 만족도 제고, 위험요인의 조기 발견 및 해결 등 여러 가지가 있을 수 있겠으나 결론적으로는 효과성과 효율성의 극대화로 정리될 수 있다.

효과성이란 성과물이 고객 요구사항에 부합되는 정도를 의미하며 효율성은 투입자원의 경제적 효익을 의미한다. 따라서 이론적으로는 최소의 자원으로 고객 요구사항을 만족시키는 것이 정보시스템

프로젝트의 효과성과 효율성을 동시에 극대화시키는 길이 된다.

## II. 프로젝트 관리의 체계

프로젝트 관리과정에서 이루어지는 활동은 작업의 명확화, 프로젝트 예산의 관리, 프로젝트 진행, 품질관리, 효익 분석 등 여러 가지 활동들이 구성되어 있으나, 프로젝트를

중심으로 운영되는 경영을 프로젝트 관리라고 정의할 때, 프로젝트 관리의 절차 또한 경영활동의 순환 과정인 계획-실행-평가(PLAN-DO-SEE)의 과정과 크게 다르지 않다.

### ● 프로젝트 준비 프로세스

프로젝트가 시작을 고객으로부터 승인받고, 승인받은 프로젝트의 성공을 위한 작업체계를 고안하는 프로세스

### ● 프로젝트 수행 및 통제 프로세스

프로젝트를 계획에 따라 진행하기 위해 투입자원을 조정하며 지속적인 모니터링과 조정을 통해 소기의 목적을 달성코자 하는 프로세스

### ● 프로젝트 종료 프로세스

프로젝트 수행 결과를 공식화하고 결과에 대한 승인 획득과 고객사에게의 인계를 거치고, 프로젝트를 공식적으로 마무리하는 프로세스

성공적인 프로젝트를 위한 핵심 관리요소로는 기술적, 지식적, 조직적 측면에서 아래와 같이 8가지로 정리될 수 있다.

### ● 프로젝트 범위 관리

고객과의 예비진단 과정을 거쳐 파악된 프로젝트 작업 범위로 넓이와 깊이 모두가 고려된다.

### ● 프로젝트 일정 관리

고객, 컨설턴트 모두가 투입 가능한 시간 자원을 의미하며 전후 연관 프로젝트와의 영향도 고려된다.

### ● 프로젝트 비용 관리

일차적으로 프로젝트 추진에 필요한 계량화된 금액만이 관리 대상이 되지만, 궁극적으로는 프로젝트와 관련한 모든 이해자 집단이 지불하여야 할 직간접적이고 계량화/비계량화된 비용 모두가 고려대상이 된다.

### ● 프로젝트 인력 관리

프로젝트 진행에 참여하는 인력을 의미하며 인력은 지식과 기술, 경험을 보유한 주요 자원이다. 적합한 시기에 적절한 인력이 정확한 위치에 투입되는 것이 고려되어야 한다.

### ● 프로젝트 자원조달 관리

프로젝트 진행에 관련된 인력, 장비, 공간, 지식, 기술 등 제반 자원을 확보하고 내재화하는 과정을 의미한다.

### ● 프로젝트 위험 관리

프로젝트 수행시 발생할 수 있는 문제점의 발생확률과 영향 정도를 예측하여 보다 나은 해결책을 제시하기 위해 수행되는 활동을 의미한다.

### ● 프로젝트 의사소통 관리

피변화자와 변화자간의 공식, 비공식적인 의사소통 채널을 구축하고 이를 운영하는 과정을 의미한다. 고객의 불만사항이나 추가적인 요구사항 파악도 이를 통해 이루어지며 잠재적인 위험요인의 파악도 의사소통과정을 통해 수행된다.

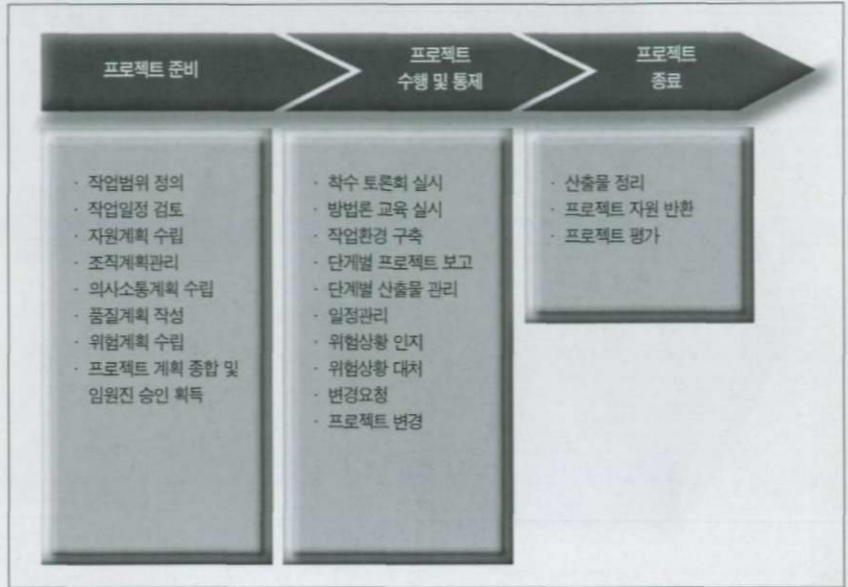
### ● 프로젝트 품질 관리

프로젝트 수행결과나 과정에 관한 품질이 계획되고 검증되는 활동이다. 이는 효과성과 효율성이 동시에 확인되는 과정으로 고객과 수행자 모두에게 관심사항이 된다.

지금까지 살펴본 바와 같이 프로젝트 관리에는 '계획-실행-평가'라는 관리 순환과정이 존재하며 각 단계별로 상기 8개 항목의 핵심 관리요소가 내재되어 있음을 알 수 있다. 이를 구성하면 <그림 2>와 같다.

이와 같은 핵심 관리 요소들은 프로젝트 관리 프로세스의 어느 특정 단계에서만 중요시되는 것은 아니며 전 단계에 걸쳐 지속적이고도 유기적인 관점에서 모니터링되고 대응된다는 점은 주지의 사실이다.

대상 프로젝트의 성격이 정보시스템 진단인지 혹은 컨설팅, 진단, 계획 수립, 개발 등인지에 따라 프로젝트 관리 프로세스의 각 단계는 신축적으로 조금씩 가감될 수는 있지만, 이는 어디까지나 각 핵심 관리 요소의 경중에 귀결되는 문제일 뿐이다. 따라서 핵심 관리 요소에 대한 지속적인 모니터링과 대응, 그리고 프로젝트



<그림 3> 프로젝트 관리 체계

목표 달성을 위해 프로젝트 관리 프로세스와 핵심 관리 요소를 결부하여 구성된 프로젝트 관리 체계는 <그림 3>과 같다.

상기에 구성된 프로젝트 관리 체계는 순차화(Sequential)된 절차가 아니며 동시 병행(Parallel Processing)되어 진행된다.

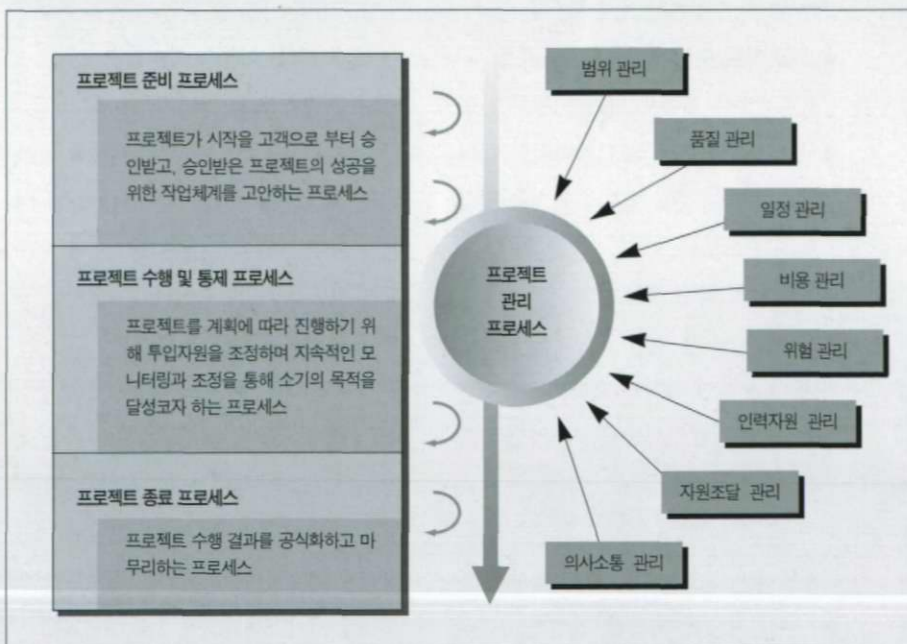
프로젝트 준비 단계에서는 사안의 성격에 따라 작업 범위와 자원, 일정, 인력 계획 등의 의사결정사항이 상호 연관되어

결정되는 경우가 있으므로 프로젝트 관리자는 본 단계에서 통찰력과 혜안을 가지고 고객과 상의하여 달성 가능한 프로젝트 계획을 산출해내야 한다. 프로젝트 계획은 일단 작성되면 반드시 준수되어야 하는 프로젝트 헌장이며 이를 기반으로 이후 수행 및 통제단계가 수행된다는 점을 반드시 고려하여야 한다.

프로젝트가 종료되고 고객으로부터 성과물에 대한 승인을 획득하면 프로젝트는 공식적으로 종료된다. 이후, 조달 자원의 반환 및 수행 결과에 대한 체계화를 통해 향후 프로젝트 수행에 활용을 위한 정리 작업도 중요하다는 점을 인식하여야 한다.

### III. 프로젝트 관리 프로세스의 제반 단계

지금부터는 프로젝트 관리 프로세스의 각 단계에서 수행하여야 하는 활동들에 대해 살펴보고자 한다. 즉, 앞서 나열된 핵심 관리 요소들이 프로젝트 관리 프로세스의 제반



<그림 2> 프로젝트 관리 순환 과정

단계에서 어떻게 고려되는지가 주된 관심 사항이다.

## ● 프로젝트 준비

### 작업범위 정의

프로젝트의 목표와 범위를 정의하고 해당 산출물을 선정해서 이해 당사자간의 공감대를 형성한다. 주요 산출물을 관리 가능한 소단위로 분할해서 프로젝트 범위를 세분화시킨다.

### 작업일정 검토

프로젝트가 정해진 기간 내에 완료될 수 있도록 철저한 작업일정계획을 수립한다. 먼저 수행작업을 정의하고 그들 간의 상호 의존성을 도출하며 작업완료에 소요 되는 기간을 견적한다. 상기 정보 및 자원 계획 수립 활동으로부터 소요자원을 분석해서 프로젝트 일정계획을 수립한다.

### 자원계획 수립

프로젝트 작업을 수행하기 위해서 어떤 자원(사람, 장비, 원자재 등)이 얼마만큼 필요한지에 대한 자원 소요량을 계획

하고 결정한다. 이것은 프로젝트 비용 건적 및 예산 배정(본 방법론의 범위에선 제외)의 중요한 기초 입력자료가 된다.

### 조직계획 수립

프로젝트에 직간접으로 참여하는 인력(매니저, 고객, 프로젝트팀, 재정 후원자 등)을 가장 효과적으로 운용할 수 있는 방안을 마련한다. 프로젝트 역할, 책임 및 보고 체계 등을 규정하는 조직 계획을 세우고, 해당 인력을 프로젝트에 할당하는 요원확보 및 배치 작업을 수행한다.

### 의사소통계획 수립

프로젝트 이해 관계자 사이의 공유 정보 및 의사소통 방안을 결정한다. 즉, 누가 어떤 정보를 언제 필요로 하며 그것이 어떻게 전달될 수 있는지를 정의하고 의사소통 관리 계획을 수립한다. 마찬가지로 불만사항이나 요구사항에 관한 접수와 처리, 통보 과정을 정의하는 것도 본 단계의 중요한 목적 가운데 하나이다.

### 품질계획 작성

프로젝트가 목표로 하는 양질의 제품

이나 서비스를 생산하기 위해서 해당 프로젝트에 적절한 품질 기준을 정의하고 그 기준을 만족시키기 위한 품질 관리 계획을 세운다.

### 위험계획 수립

프로젝트에 내재되어 있는 위험요소를 식별하고 분석해서 적절한 대처방안을 강구한다. 이것을 통해 긍정적인 사건의 결과는 극대화시키고, 반대로 부정적인 사건의 결과는 극소화시키도록 한다.

### 프로젝트 계획 종합 및 임원진 승인 획득

프로젝트 범위 정의, 일정 수립, 자원 계획, 조직 계획, 의사소통 계획, 품질 계획, 위험 계획 등의 작업을 통해 나온 결과를 종합해서 상호 모순이 없고 일관성 있는 프로젝트 계획을 수립한다. 이것은 향후 프로젝트 수행 및 통제를 위한 기본 지침으로 사용된다. 프로젝트 계획을 고객 경영층 및 담당자에게 설명하고, 필요에 따라 검토를 거쳐 추가 요구사항을 반영한 후, 본격적인 프로젝트 착수를 위한 승인을 받는다.

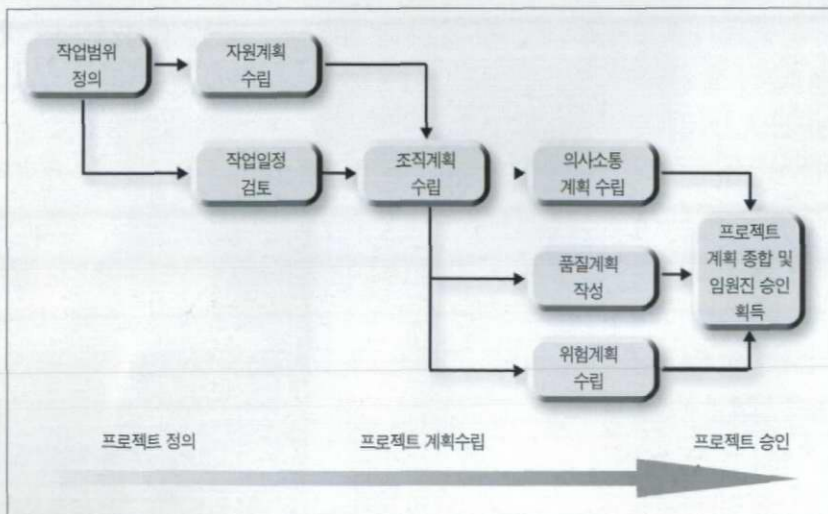
## ● 프로젝트 수행 및 통제

### 착수 토론회 실시

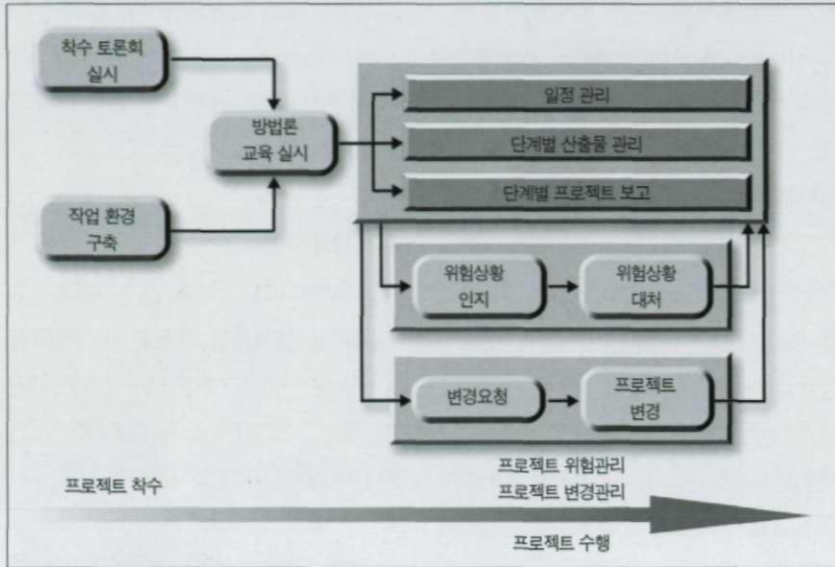
프로젝트 목표 및 프로젝트 범위, 주요 일정에 대한 공감대 형성을 위한 워크숍을 실시한다. 워크숍 실시는 프로젝트의 공식적인 실시를 피변화자나 사용자 모두에게 전파하는 목적외에도 참여를 유도하는 의사소통의 장을 제공하는 변화관리의 목적도 있다.

### 방법론 교육 실시

프로젝트 수행에 필요한 기본적인 내



〈그림 4〉 프로젝트 준비 프로세스의 제반 작업 단계



(그림 5) 프로젝트 수행 및 통제 프로세스의 제반 작업 단계

용들과 적용 방법론에 대한 교육을 실시한다. 정보시스템 분석 혹은 개발, 통합, 변경 프로젝트의 경우 수행사가 적용하는 제반 방법론에 관한 교육이 이루어진다. 경우에 따라서는 고객사측에서 적용 방법론을 사전에 설정하는 경우도 있으나 어느 경우든 적용 방법론에 관한 교육을 실시하여 진행되는 제반 단계별 작업에 관한 혼선을 방지한다.

**작업환경 구축**

프로젝트에 필요한 공간과 자원을 확보함으로써 작업환경을 구축한다. 물리적으로 통신선과 작업용 하드웨어, 소프트웨어는 물론 논리적인 측면에서 테스트 환경도 고려된다. 아울러 프로젝트 팀원 간의 업무공지 및 의사소통 촉진을 위해 품질 게시판 또는 그룹웨어의 도입도 이루어진다.

**단계별 프로젝트 보고**

프로젝트 진행과 관련하여 주기적으로 또는 프로젝트 진행 순기에 따라 진행상황을 보고함으로써 프로젝트의 진행상황

에 대한 문제점을 조기에 판단할 수 있도록 하고, 프로젝트 진행상황에 대한 이해를 높이도록 한다.

**단계별 산출물 관리**

적용 방법론과 프로젝트 계획에 따라 산출물을 작성하여 제출하며, 이 산출물을 평가하고 지식 자산화한다. 단계별 산출물은 프로젝트 중간 보고서 및 최종 보고서 작성시 기반 자료가 된다.

**일정관리**

상기 작업일정 검토 과정에서 정의된 프로젝트 일정표를 바탕으로 프로젝트 일정을 관리한다. 계획 대비 일정이 지연되는 경우 연관 작업에의 영향도를 고려하고 추가 소요자원 검토 결과를 바탕으로 일정을 조정하는 작업 등이 이루어진다. 단계별 작업은 진

행 과정상 약간의 변동과 지연이 발생할 수도 있으나 중간 보고회, 최종 보고회 등의 행사는 마일스톤으로 설정하여 반드시 일정을 준수하도록 한다.

**위험상황 인지**

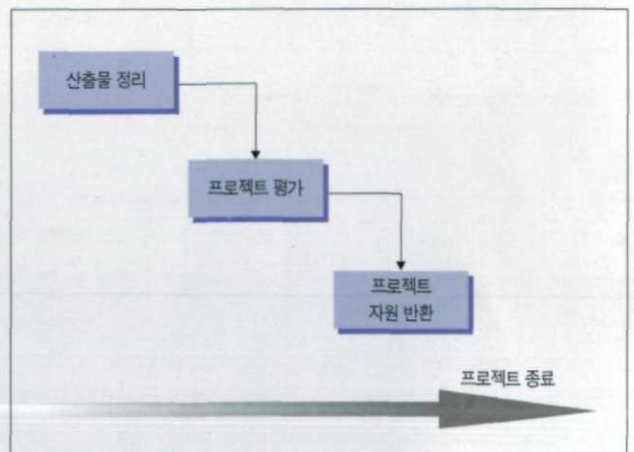
프로젝트 추진 과정에서 일어나는 모든 예외사항을 지속적으로 모니터링하고, 분석함으로써 위험 상황을 조기에 인지하도록 한다. 위험 상황을 조기에 인지하기 위해서는 피변화자 혹은 고객과 지속적인 의사소통이 매우 중요하며 이외에도 품질 수준과 일정 진행, 자원 투입 점검 등이 위험 상황 인지를 위한 사전 활동이 된다.

**위험상황 대처**

위험 상황 대처 방안을 시행하고, 이를 지속적으로 모니터링하는 활동이 수행된다. 위험 상황의 대처는 각 위험의 경중 및 완급에 따라 사전에 계획된 대처방안에 기준하여 진행되며 예기치 못한 위험에 대해서는 프로젝트 관리자의 경험과 지식에 기반하여 상황에 맞게 위험 대처 방안을 수립하는 것이 일반적이다.

**변경요청**

프로젝트를 수행할 때 고객사나 수행



(그림 6) 프로젝트 종료 프로세스의 제반 작업 단계

용역사에서의 필요에 따라 프로젝트의 범위, 일정, 조직, 예산 등 다양한 변경 요인에 대해 변경 요청을 하는 활동을 포함한다. 본 방법론에서 예산 변경에 대한 내용을 포함하지 않았다.

**프로젝트 변경**

접수된 프로젝트 변경 요청서를 바탕으로 변경 내용을 심의하고, 프로젝트 자원과 일정이 허용하는 범위에서 고객과의 협의를 거쳐 변경 방안을 수립한 후 변경을 실시한다. 변경 과정과 변경 내용의 정도에 따라 계약서를 변경하기도 한다.

● **프로젝트 종료**

**산출물 정리**

프로젝트의 수행과 관련하여 발생한 각종 중간 산출물, 노하우 등 프로젝트 관련 지식을 수집, 정리한다. 본 과정을 통해 최종 보고회에 사용될 보고서와 보고자료가 작성되며 정리된 보고서는 지식베이스에 지식 자산화된다.

**프로젝트 자원 반환**

프로젝트 기간 동안 사용하였던 프로젝트 룸과 사무기기 등을 반납한다. 이때 사용 자원 목록표와 대조함으로써 자원의 분실을 방지하며, 자원 반환서를 사용하여 기록함으로써 향후 분쟁의 소지를 방지한다.


**프로젝트 평가**

프로젝트 산출물을 납품하고, 이를 평가함으로써 프로젝트의 성공 또는 실패를 판단한다. 프로젝트의 평가는 통상 최종 보고회와 테스트 및 시험 가동을 통해 검증되며 프로젝트가 성

공이라고 판단되는 경우 완료된 산출물을 고객사에 납품하고 프로젝트를 종료한다. 프로젝트 종료는 계약의 종료를 의미한다. 계약서 상의 요구조건을 충족하였는지 여부를 점검한 후 프로젝트 관련 비용 정산이 완료되면 공식적으로 프로젝트를 마무리한다.

지난 호 연재에서는 정보시스템 프로젝트가 성공하는 이유와 실패하는 원인에 대해 살펴보았다. 그러나, 그 어떤 경우나 구호라도 절차와 원칙에 근거하지 않으면 공허한 말잔치로 끝난다는 점을 우리는 과거의 프로젝트 수행 경험을 통해 알고 있다. 그리고 우리가 지금까지 경험해온 정보시스템 프로젝트의 경우 프로젝트 자체의 적용 방법론이나 기술의 우수성보다 오히려 프로젝트 관리방법이 프로젝트의 성공을 좌우하는 관건임을 수차례 걸쳐 경험하였다.

프로젝트  
관리자

는 이제 절차와 원칙에 근거하여 프로젝트 성공을 위한 핵심 관리 요소들을 지속적으로 유기적으로 모니터링하고 대응, 조정해야 하는 통찰력과 지식, 그리고 경험을 요구받고 있는 것이다. 마치 정적(Static)인 스냅사진에서 간과되어왔던 역동성을 영화 속에서 찾고자 하는 것이 고객들의 기대사항이라면 이제 고객들은 단편적인 사진 기사가 아닌 영화 감독으로서의 프로젝트 관리자를 갈망하고 있다는 점을 명심하여야 한다. 

다음 호에서는 사례로 살펴보는 정보시스템 프로젝트 관리의 이론과 실제에 대해 살펴보고자 한다.

