

매 단계별 실패와 성공요인 점검하는 접근법 필요

지난 연재를 통해서 정보시스템 프로젝트의 성공적인 관리를 위한 성공요인과 실패요인, 그리고 관리요소와 프로젝트 관리 프로세스에 대해 살펴보았고, 이제 우리는 과거의 실사례를 되짚어 읽어 봄을 통해 반면교사(反面敎唆)하는 기회를 가져보고자 한다. 본 고에서 제시된 사례들은 저자들이 실제 가까이에서 경험한 것들도 있고 이미 널리 알려진 사례들도 있으나, 지금까지 제시한 성공 및 실패요인과 관리요소, 그리고 프로세스 관점에 따라 재해석해 보는 기회를 가져보는 것도 의미가 있다고 하겠다.

- 조민호/ 포스데이터 컨설팅사업부 Biz.솔루션 책임컨설턴트
- 설중웅/ 포스데이터 컨설팅사업부 IT전략팀 컨설턴트

연재순서

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

몇

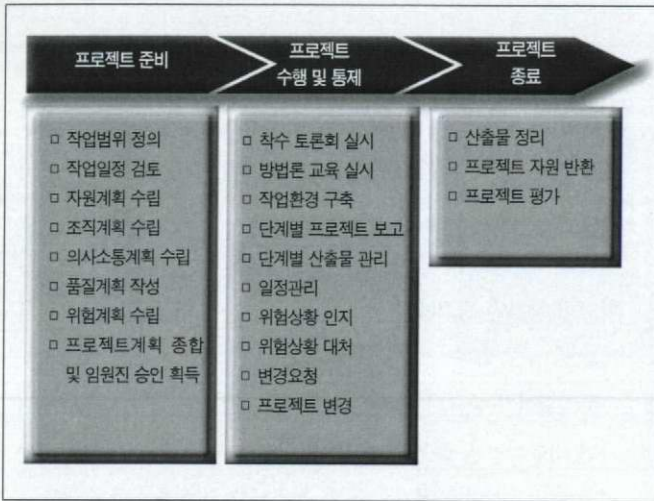
해전 우리는 현실세계에서 프로젝트 관리 소홀로 인한 폐해의 결과를 목격하였다. 서해안 고속도로 공사구간 중 최대의 난공사 구간으로 여겨지는 서해대교 공사 현장에서 발생한 서해대교 주탑의 붕괴 사건이 바로 그것이다. 이와 유사한 사건은 그 몇 해전 김포대교의 공사 현장에서 발생하였던 현상이었다.

앞의 두 사건이 프로젝트 진행 중 비교적 조기에 발생했던 사고였다면, 1998년 홍콩에 새로이 개항된 첵랍콕 공항의 화물 자동 분류시스템의 오작동(誤作動) 사건과 1991년 미국 우주왕복선 쉘린저호의 발사 중 폭발 사고는 프로젝트 관리 부실로 인한 위험이 프로젝트 완료 이후 노출된 것이다.

이러한 사건의 발생 이유는 시공 환경의 열악함과 기술적 역량 부족, 무리한 공기단축, 잠재 위험의 미인식 등 프로젝트 진행 과정상 활발히 그리고 적극적으로 전개되어야 할 프로젝트 관리 활동의 미흡에 기인한다.

사례로 살펴보는 정보시스템 프로젝트 관리

- 이야기 하나 의사소통은 오로지 공식적이고 통상적인 것만 해당된다?
- 이야기 둘 프로젝트 계획은 계획일 뿐이다?
- 이야기 셋 일하는 사람은 많을수록 좋다?
- 이야기 넷 품질계획은 원론적인 품질만을 거론한다?
- 이야기 다섯 품질이 먼저인가 시간이 먼저인가?



(그림) 프로젝트 관리 프로세스

이야기 둘

프로젝트 계획은 계획일 뿐이다?

우수한 소비자 제품을 생산하는 A회사는 판매, 마케팅, 공급관리 부문에 운용되고 있는 기존의 정보시스템을 분산형 시스템 구조로 이행하는데 구조적 방법론을 적용하여 구현하기를 희망하고 있었다.

이미 A회사는 해당 시장 내에서 독보적인 경쟁우위를 확보하고 있었으며 급변에 시도하는 새로운 분산형 기술구조의 정보시스템이 보다 높은 수준의 고객 만족과 업무 효율성을 가져 올 것으로 믿고 있었다.

그러나, A회사의 조직 문화적 특징으로는 소비자 구매 고객을 대상으로 해 온 여건으로 인해 비즈니스 요구에 빠르게 대응하는 것이 최고의 정답이라는 신념이 지배적이었다. 물론, 이는 대고객 서비스 제고를 위해서는 타당하며 반드시 유지 강화하여야 하는 부분이다. 하지만 정보시스템 이행 프로젝트에 이와 같은 특징이 부정적으로 작용하기 시작한 것이다. 말하자면, 프로젝트 산출물의 문서화 부족은 물론 이들 산출물의 정합성, 완전성, 논리성의 결핍이 나타났음에도 불구하고 그 누구도 적용 방법론상의 지침과 프로젝트 계획상의 단계를 연결시켜 해결하고자 하는 노력을 기울이지 못한 것이다.

즉, 전략적 관점에서 고려되어야 할 프로젝트 계획, 자원 배분, 최종 사용자 기대수준 관리 등이 모두가 무시되고 오로지 기술적 측면에서의 시스템 구조 이행만이 최선의 정점으로 인식되었던 것이다.

이야기 하나

의사소통은 오로지 공식적이고 통상적인 것만 해당된다?

1995년 하반기, 영국의 주요 은행 가운데 하나인 UK Investment Bank에서는 지지부진 해지고 현상 파악이 어려운 대규모 정보시스템 개발 프로젝트를 관장할 일원화된 체계를 찾고 있었다.

"우리는 정말로 중요한 5가지의 정보시스템 개발 프로젝트를 진행하고 있으며, 이 모두는 내부 규정과 절차에 따라 기일 내에 완료되어야 합니다. 이와 같은 요구 사항들을 충족시켜주지 못하는 경우에는 은행 전부서에 심각한 문제를 야기시킬 겁니다." (정보기술 담당부장)

UK Investment Bank의 정보기술 담당부장의 이와 같은 각오와 신념에도 불구하고 프로젝트 추진팀으로부터 정보기술 담당부장에게 전달되는 의사소통은 지나치게 공식적인 것들 뿐이거나 잘못 전달될 소지가 많은 절차들로 가득 차 있었다.

"우리는 프로젝트 진행 과정에서 발생하는 의사소통을 원활하게 해줄 수 있는 단순하고도 효과적인 절차를 원합니다. 잠재적 문제로 발전할 소지가 있는 부문은 즉각적으로 대응을 해야 합니다. 그럼에도 불구하고 프로젝트 관리자들은 대개가 자신의 프로젝트 업무 진행에만 바쁜 나머지, Microsoft Project Tool로 프로젝트 관리 방법을 자기 학습하고 주간 진도 보고를 하는 것이 고작이지요." (프로젝트 추진팀원)

- 이야기 여섯 조직계획과 의사소통 계획은 잘 만들지만 하면 된다?
- 이야기 일곱 품질과 단계별 프로젝트 보고는 관계가 없다?
- 이야기 여덟 방법론대로 하면 안된다?

이 사례에서는 의사소통 방안의 미강구와 운영 부족으로 인해 가시화된 프로젝트 진행상의 위험에 대한 외면과 관심 소홀이 문제점으로 전개될 가능성을 보여주고 있다. 지금까지 살펴본 프로젝트 관리 프로세스에 의하면 이 경우, 조직 구성원 모두가 참여하고 이용할 수 있는 의사소통의 채널이 계층간, 그리고 계층내 공식적 비공식적으로 존재하고 있으며 이와 같은 상황을 외면한 통상적인 프로젝트 보고 활동은 잠재적인 문제를 조기에 발견해내지 못한다는 점을 알 수 있다.

의사소통계획은 고객과의 의사소통, 프로젝트 추진팀원간의

의사소통 모두를 포함하며 이를 기반으로 프로젝트 변경사항이나 위험상황에 대한 조기 인지가 가능해진다.

이와 같은 경우에 우리는 흔히 적용 방법론이 고려된 프로젝트 계획과 프로젝트 관리 절차에 문제가 내포되어 있음을 경험을 통하여 알고 있다. 그럼에도 불구하고 프로젝트 착수 초기에 프로젝트 계획 수립에 시간을 그다지 많이 투입하지 않거나, 제안 활동에 제시된 프로젝트 계획에 집착하여 변경된 환경 여건과 세부 제약조건을 추가로 반영하지 못한채 프로젝트 진행 과정 중에 그때 그때 변경하는 경우를 종종 보아왔다.

그러나, 전략적 관점에서의 프로젝트 계획이 없는 경우 프로젝트 추진팀은 자원 투입의 효율성을 파악하지도 그리고 통제하지도 못할 뿐만 아니라 프로젝트 진행의 방향성이 타당한지에 대한 인지도 불가능해진다. 특히 급변하는 정보기술 동향을 고려해 볼 때 정보기술 구조에 관한 올바른 전략 및 정책과 이에 기반한 프로젝트 계획, 그리고 합당한 적용 방법론만이 위와 같은 혼돈

이야기 셋

일하는 사람은 많을수록 좋다?

미국내에서 50대 보험회사에 위치하고 있는 B회사에서는 정보기술의 발전에 따라 지금까지 생활 설계사나 보험 전문 영업원에 의해 진행되어 온 보험 영업활동을 인터넷을 통해 전개하기로 결정하였다.

그러나 프로젝트 조직은 여러 소속의 인원이 참여하고 외주회사, 기술지원회사, 공급회사 등이 총망라된 거대한 공룡과 같은 조직이었으며 이들간의 권한과 책임 범위

도 빈번히 변경되어 구성원들 초차도 자신의 역할에 대해 모호한 이해를 갖고 있는 상황에 다다르게 되었으며 급기야는 프로젝트 가동 마감일을 지키지 못하는 사태가 발생하였다.

프로젝트 추진위원회에서는 우선적으로 가동일에 맞추어 시범 적용만이라도 가능하도록 요구하였으나 이미 때에는 요청이었으며 결국, 수많은 인력이 목표 없고 대상없는 프로젝트에서 자원의 비효율성만 노출시키고 말았다.

의 오류를 미연에 방지할 것이라는 점은 자명해진다.

앞의 사례에서 가장 먼저 착안하여야 할 사항은 프로젝트 조직 계획 수립의 미흡이다. 정보기술분야와 같이 다양한 기술과 공급사, 경험을 보유한 인력이 투입되는 프로젝트는 프로젝트 조직 구성원들간의 역할 분담과 책임 소재에 관한 명확한 사전 정의가 필수적이다. 아울러, 주기적이고 지속적인 역할과 책임에 대한 관찰활동은 프로젝트 관리자의 몫이다.

출신 배경과 문화가 상이한 조직 구성원들이 명확한 책임과 권한에 관한 정의 없이 활동한다는 것은 긍정적 요인보다는 부정적 문제를 야기할 가능성을 훨씬 더 많이 내포하고 있다. 우리는 여러 업체가 공동으로 작업하는 프로젝트의 경우에 있어서 합리적인 기준과 절차를 가진 조직관리 보다는 핵심 요소기술을 제공하는 공급사의 성향에 의해 좌지우지되거나 전체 목표 보다는 자사의 영리에 급급한 수적 우세에 의한 다수의 횡포가 발견되는 것을 많이 보아왔다.

이야기넷

품질계획은 원론적인 품질만을 거론한다?

1990년 미국 워싱턴 주정부 면허국에서는 면허 신청 업무의 편의성 향상을 위해 5년간 총 4,180만달러를 투입하여 차량등록과 면허등록 업무를 자동화하고자 LAMP라는 애칭의 정보시스템 개발 프로젝트에 착수하였다.

그러나 1993년 George Lindamood가 주정부 정보시스템 담당 부서장으로 부임해 올 당시, LAMP프로젝트는 만신창이가 되어 있었다. 예산은 이미 5,100만달러를 초과해 있었고, 일부 부문은 계획이 변경되어 예정대로라면 가동되어야 할 시스템이 완결되지도 못한 상황에 놓여 있어서 지속적으로 예산만을 소비할 소지가 농후한 상태였다.

"이건 마치 난장이가 걸리버를 질질 끌고 가는 것과 같은, 프로젝트가 도중에서 무용지물이 되어버렸다. LAMP프로젝트는 너무 거대해서 설사 완료된다 하더라도 완료되면 쓸모없어질 거야."

Lindamood는 프로젝트를 성공적으로 완결지으려 시도했지만 실패로 돌아갔고, 결국 1997년 LAMP프로젝트는 중도에서 중지되고 말았으며 프로젝트 추진 7년 동안 총잡아 4,000만달러의 예산이 낭비되었다.

후에 Lindamood는 "원칙과 기준에 맞추어져 만들어진 산출물이 거의 없고 덩치만 컸던 벌벌일 있는 프로젝트였다"라고 회상하였다. 장비 구매상의 품질보증부터 LAMP프로젝트는 프로젝트 중심이라기 보다는 구성원 개인의 관심과 정치적 요인 등 복합적인 성격이 강하게 작용하였고, 내부 개발인력과 외부로부터 투입된 개발인력간의 부조화로 인해 불협화음과 공기 지연이 빈번히 발생되었다.

본 사례에서 우리는 정보시스템 프로젝트의 진행에 있어 품질 계획의 중요성을 깊이 인식하게 된다. 즉, 대규모 프로젝트의 경우 관리가 가능한 소단위로 나누어 진행되며, 이들간 명확한 품질 기준과 절차가 선언되지 않으면 필연코 공기지연과 부작용이 야기된다.

이 경우, 때로는 외부로부터 선임된 품질관리담당자가 객관적이고 원칙적인 관점에서 이를 조정하고 통제하는 방식이 오히려 적합할 수도 있다.

품질관리가 단순히 산출물 형식만을 관리하는 준거(準據)관리라면 내부적인 품질관리인이 보다 적합할 수 있으나 산출물의 논리적 연결관계와 합목적성 등을 검토하고 통제하여야 한다면 보다 전문적이고 객관적인 외부 품질관리인의 투입이 보다 나은 결과를 가져온다는 점을 인식하여야 한다

이야기 다섯

품질이 먼저인가 시간이 먼저인가?

몇 해전 한 소비자 보호단체에서는 소비자 구매에 관한 보다 폭 넓은 분석기능을 강화하기 위해 18개월간 100만 달러를 투입하여 소비자 데이터베이스를 변환하고자 하는 프로젝트에 착수하였다. 데이터베이스 교체 프로젝트는 자체 정보시스템 부서 인력에 의해 분석, 설계 및 추진되었으며 공기에 맞추어 개발이 완료되었다. 그러나, 납기준수 뒤에 숨어있는 문제사항이 대두되었는데 이는 가동 이후에 뒤늦게 발견한 문제였지만 시스템 기능이 제대로 작동하지 않는다는 것이다.

소비자별 선호도와 구매 형태에 관한 분석 기능을 강화하고자 시도한 데이터베이스 변환 프로젝트의 결과물인 신규 데이터베이스가 종전의 것과 그다지 차이가 없었을 뿐만 아니라 종전 데이터베이스에서 신규 데이터베이스로 이행하는데 자그마치 3주나 걸렸다. 또한 고객의 선호도에 따른 등급 구분이나 거래 처리도 중도에 작동하지 않거나 상당 시간을 소요하고도 제대로 된 결과를 내지 못했다.

결국, 교체된 프로젝트 관리자는 신규 데이터베이스 가동을 중단하고 프로젝트를 원점부터 재출발하여 업무분석과 시스템 설계의 반복과 새로운 데이터베이스의 구축으로 다시 진행되었다.

위의 사례는 시간기준 경쟁에 잠복되어 있는 허점에 관한 것이다. 흔히 납기와 품질은 프로젝트 성패를 가름하는 대표적인 측정치(Vital Sign)이다. 즉, 정시가동에 정상가동이라면 1차적으로는 프로젝트 성공으로 판단한다.

하지만, 대부분의 경우 품질 문제는 수면하에 잠복되어 있기 때문에 시간 기준으로 공기를 진행하고 정기적인 보고 활동에서 품질상의 문제가 발견되지 않으면 덮어두는 것이 일상적인 관행이라는 점을 상기해볼 때 위의 사례는 많은 시사점을 던져준다. 현행 정보시스템이 없는 환경에서 새로이 창조하는 신규 정보시스템 프로젝트인 경우와는 달리, 기존의 정보시스템을 신규 시

시스템으로 보장 이행하는 작업은 신규 개발보다 연관성 파악 및 파급효과에 대해 몇 배, 몇십 배의 주의와 노력이 요구된다.

대표적인 경우가 Y2K프로젝트인데 흔히 연도 표기 부분만을 2자리에서 4자리로 변경하면 전부인 것으로 이해하고 작업 범위와 일정계획을 수립하여 프로젝트를 진행하지만 그 이면에 숨어 있는 파급효과에 대해서는 깊이 있는 고찰을 외면한다. 연도 표기 부분의 자릿수 변경이 프로그램 내부 여타 다른 변수 및 처리 논리 흐름에 미치는 영향을 미치기도 하며, 설계서가 없고 실행 모듈만 남아 있는 경우는 설계서 까지 작성 해야하고 필요에 따라서는 업무 분석 까지 새로 해야하는 경우가 발생한다.

이야기 여섯

조직계획과 의사소통 계획은 잘 만들지만 하면 된다?

1996년 미국 샌프란시스코의 한 은행에서는 고객 불만사항을 접수하여 체계적으로 관리할 정보시스템 가동을 눈 앞에 두고 있었지만, 여전히 아프리카 밀림의 덩불 속을 헤치고 나아가는 19세기 탐험가의 모습과 다를 바가 없어 보였다.

본 프로젝트가 성공적으로 완료되면 자동적으로 산출되는 고객 불만관련 보고서가 은행 경영진에게 직접 실시간으로 제공됨은 물론, 체계적으로 정리되어 고객 불만에 대응할 수 있게 될 것이라는 기대효과는 모두가 갈망하고 있는 원론적인 구조로 퇴색되어버렸다.

지난 시험 가동 기간 동안 보여준 시스템 성능은 형편없는 수준이었다. 정보시스템 담당부장과 현업 부장 모두는 그럭저럭 쓸 수 있는 수준이라고 애써 태연한 채 했지만 프로젝트의 시스템 분석가로 활동했던 Jim Daviner는 "프로그램 소스 코드가 엉망이어서 개인용 컴퓨터에서 제대로 가동되기 위한 가동시간이 무려 20분씩이나 걸리는 엉터리 시스템"이라는 혹평을 할 정도였으니 성공적인 프로젝트 완료는 머나먼 정글처럼 느껴지는 것이 당연하였다.

이처럼 시스템이 정상적으로 가동하지 못한 근본적인 이유는 은행의 보안인중 요구사항을 충족시키며 수많은 사용자를 일시에 처리하기 위한 기술적인 대책에 대한 심도 있는 검토가 미비했다는 데 그 원인이 있다. 가동 시점을 넘기고도 3개월 동안 보완 작업을 진행하던 본 프로젝트는 결국 무효로 되고 말았고 20만 달러에 상당하는 인력과 시간이 낭비되고 말았다.

뒤집어 보면 데이터베이스를 설계하는 팀원과 응용프로그램을 개발하는 팀원간에 의사소통이 전무하였고 통상적으로 수행되는 품질보증활동과 주기적인 보고 과정에서도 프로그램 소스 코드에 관한 언급이나 공개가 이루어지지 않았다.

결국 보다 근본적인 실패 이유로는 보고 절차의 복잡성과 책임 소재의 불분명성 등을 거론할 수 있다. 현업, 컨설팅 회사, 개발 부서는 물론 기술 공급사 등 다수의 조직이 참여하고 있음에도 불구하고 어느 한 부문도 공식적으로 명확한 책임범위와 보고절차가 명문화된 경우가 없었다는 점이다.

본 사례에서 우리가 눈여겨 보아야 할 관점은 다양한 조직을 포괄하는 조직계획과 이들간의 의사소통 계획이다.

즉, 적합한 인력과 기술자원이 적절한 시점에 적절한 기간 동안 투입되도록 계획되어야 함은 물론이고 이들간의 의사소통에 관한 공식적 경로, 보고 절차, 권한과 책임의 범위 등이 명시되어야 한다.

이야기 일곱

품질과 단계별 프로젝트 보고는 관계가 없다?

밤이 깊은 보스턴시 보건당국의 정보시스템 프로젝트 관리자는 진땀을 바짝 흘리고 있었다. 왜냐하면 그가 주관한 새로운 급여관리시스템이 지난 테스트 기간 중 임원급여의 수령액과 연간 합산액이 맞지 않고, 임직원 이름과 인원수가 일치하지 않는 정도는 약과였고 심지어 급여 산출액이 마이너스를 보여주는 알 수 없는 갖가지 오류를 보여주고 있지만 이와 같은 오류를 해결하지 못한 채 정상가동 예정일이 내일로 다가왔기 때문이다. 그는 물론 지난 6개월의 테스트 기간 동안 급여 관리부서의 도움을 받아 이러한 문제 해결을 위해 골몰해있었지만 그다지 나아진 점을 발견해내지 못했다. 그도 그럴 것이 지난 테스트 기간 동안 동시 병행 테스트는 전혀 시도하지 않은 채 단위 테스트 만을 수행했으며 정보시스템이 사용하는 인사 데이터 베이스와 신규 개발된 급여 시스템간의 호환성에 대해서는 더더욱 검토하지도 못했었다.

개발이 완료되고 가동이 눈앞에 있는 이 시점에 획기적으로 상황이 나아질 것 같지는 않군." 정보시스템 담당부장은 되뇌이듯 이야기했지만 이와 같은 문제는 프로그램 설계상 논리의 오류에 기인한 것만은 아니었다.

보스턴시의 보건당국은 급여시스템 사용자와 그 파급효과에 대해 그다지 검토하지 않고 프로젝트 추진을 승인했으며 테스트 기간 중 발생한 문제에 대해서도 주도적으로 해결하고자 하는 의지를 보이지도 않았다. 지난 프로젝트 기간 동안 현업 프로젝트 담당 관리자는 전혀 참여하지도 않았으며 오로지 정보시스템 부서의 프로젝트 관리자만이 프로젝트에 참여하였다.

이 경우 우리가 일차적으로 착안하는 관점은 의사소통 방법과 원칙이다. 그러나, 그 내면에는 품질계획에 기반하지 않은 프로젝트 계획과 방법론 적용 및 프로젝트 단계별 보고활동이 복합적으로 작용되어 발생된 문제라는 점을 알 수 있다. 프로젝트 착수 초기에 시행되는 품질 계획에서는 여러 가지 품질 기준과 원칙, 절차 등이 선언되고 이는 적용 방법론에 근간을 둔 것이어야 한다.

그리고 품질계획에 따라 진행되는 프로젝트의 매 단계마다 이루어지는 보고활동은 통상적인 진척 보고가 아닌 품질차원의 문제 파악과 대책이 주내용을 이루어야 함에도 불구하고 대부분의 경우 그러하지 못한 것이 현실이다.

뒤늦게 테스트 기간 중 "오류를 고치자. 나중에는 고치기 힘들다"라는 식으로 테스트만을 강조하는 경우가 실패한 프로젝트에서는 종종 발견된다. 앞서 지적한 바와 같이 복합적이고 대규모이며 파급 효과가 클 것으로 기대되는 프로젝트일수록 외부로부터 객관적인 품질관리인을 선임하여 공정한 관점에서의 품질관리 활동을 전개해야 한다.

이야기 여덟

방법론대로 하면 안된다?

사례의 고객은 단위 조직에 표준화된 업무 프로세스를 정립하고 표준 정보시스템을 개발 보급하고자 정보화 프로젝트를 발주하였다. 고객사에서는 자체적으로 검토한 결과에 따라 해외 유명 컨설팅회사의 표준 방법론에 따라 프로젝트를 진행하기를 강력히 희망했지만 프로젝트 추진 외주회사의 입장은 달랐다.

프로젝트 추진 수주회사의 한 관리자는 이렇게 술회했다. “우리는 고객사가 요청한 방법론을 원치 않아요. 왜냐하면 너무 오래되어 최근의 정보기술 동향을 반영하지 못하기 때문이죠. 고객은 최신 기술이 적용된 정보시스템을 요구하면서도 방법론은 1980년대 수준의 전통적 접근법을 고집하고 있어요. 우리는 우리 자체 방법론을 활용할 계획입니다. 금번에 우리가 개발한 적용 방법론은 최신 정보기술 모두를 감안 하였고 다양한 적용 방법과 이론적 근거가 있기 때문에 훨씬 타당하다고 판단합니다. 다만 고객의 요구가 강력한 경우에는 고객이 요구한 적용방법론과 우리의 방법론을 비교하여 제시할 예정입니다.”

그러나 업무 재설계가 완료된 6개월 이후 고객사 프로젝트 관리자는 물론, 외주회사 프로젝트 관리자 모두 놀라움에 빠지고 말았다. 고객사에서는 적용 방법론에 대한 이해가 부족하여 전통적인 관점에서의 품질 감리 활동을 전개하였고, 반면 외주회사는 자사의 방법론만을 고집하여 프로젝트를 진행하였기 때문에 전혀 품질 감리 활동이 무의미해진 결과가 발생하였다. 더욱이, 외주회사가 고집한 자체 방법론은 금번 프로젝트가 본격적으로 적용된 첫 사례였다는 점에서 당혹스럽기는 고객이나 수행 용역회사나 미친가지였다.

본 사례에서 우리는 적용 방법론에 대한 공감대 형성이 프로젝트 성공의 주요 요소라는 점을 알 수 있다. 적용 방법론은 프로젝트 구성원 모두가 균일한 수준의 품질로 원칙과 절차에 따라 프로젝트를 진행할 수 있도록 해준다. 물론, 하나의 방법론에 지나치게 심취해 접근하다 보면 조금은 편향되고 왜곡된 시각이 보일 수도 있다. 그러나, 적어도 고객과 프로젝트 수행 용역회사간에 적용 방법론에 관한 이견은 없어야 한다는 점은 분명하다. 때문에 프로젝트 착수 이전 계획 수립 단계에서 적용 방법론에 근거한 품질계획도 작성하는 것이고, 착수 이후에 방법론에 대한 교육도 실시하는 것이다.

지금까지 우리는 실제 발생한 정보시스템 프로젝트 실패 사례를 살펴봄에 프로젝트 관리 프로세스의 중요성과 관리요소의 의미에 대해 생각해 보는 기회를 가졌다. 실패한 경험을 밝히기 꺼리는 국내의 정서와는 달리 해외에서는 실패한 경험을 공유하고 연구하여 차후에 반복되지 않기 위한 노력이 오래 전부터 진행되어왔다. 금년 봄 미국의 저명한 경영정보학술지인 “Journal of Management Information Systems”에서 발표된 논문 중 실패한 프로젝트를 회생시키는 방법으로 몇 가지를 제시하였는데 정리하면 다음과 같다.

- 최고 경영진의 관심과 지원을 보다 강화한다
- 프로젝트가 직면한 문제를 정리하여 명확히 한다

- 프로젝트 추진 조직 외부로부터 객관적 입장의 의견을 구한다
- 프로젝트 관리자를 교체한다
- 허용공차(실패에 관한 허용 폭)를 변경한다
- 프로젝트 소요비용을 투명하게 관리한다
- 성공과 실패의 기준을 명확히 한다
- 수행절차를 중시할 것인지, 수행결과를 중시할 것인지 결정한다
- 프로젝트 평가 결과에 관한 승인권한을 명확히 한다

우리는 지금까지 3개월에 걸쳐 정보시스템 분야의 프로젝트 관리에 대해 살펴보았다. 정보기술 분야의 프로젝트는 앞서 언급한 바와 같이 기술의 복잡성과 추진 조직의 복잡성으로 인해 매우 정교하고도 세부적인 프로젝트 관리 기법이 고려되지 않으면 심각한 위험에 빠질 수 있음을 깊이 인식하여야 한다.

지난호에서 제시한 프로젝트 실패 원인과 성공요인, 그리고 프로젝트 관리요소, 프로젝트 관리 프로세스 등이 선언적 의미로 활용되어서는 안되며 사례에서 살펴본듯듯이 프로젝트 착수 이전 단계에서 고객과의 충분한 의사소통과 공감대 형성을 통해 동의를 구하고 프로세스 관점에서 매 단계별 실패와 성공요인을 숙고하는 접근법이 요구된다고 하겠다.

마치 동일한 카메라 렌즈로 동일한 장소에서 동일한 기법으로 동일한 시간대에 촬영을 하여도 각기 다른 느낌과 품질의 사진이 나오는 이유가 사진 촬영에 관한 지식과 경험이 복합적으로 작용하기 때문인 것과 같은 연유이다. 