

프로젝트 관리를 이용한 신 경영전략 연구 ③

백 승 도 | 한국전력공사 송변전 건설처장

I. 서론

II. Project Management 개요

1. 프로젝트 관리기술의 발전
2. 국가별 프로젝트 관리 발전 동향
3. 프로젝트 관리 지식

III. 경영전략과 Project Management

1. 프로젝트 관리 경영기법들
2. 프로젝트 관리 성공 과 실패 요인 고찰
3. 경영관리에 프로젝트 관리 기법 도입방안

IV. 결론

III. 경영전략과 Project Management

1. 프로젝트 경영관리 기법들

프로젝트 경영(經營)은 정부와 기업 그리고 영리(營利)단체와 비영리(非營利)단체 모두에게 경영수단으로 개발되고, 활용되고 있는 지식체계이다.

현대적인 프로젝트 관리가 미국의 국방과 우주항공 산업에 공식적으로 적용된 이후 1960년대 무기체

계 개발 사업에 참여하는 업체들에게는 단일 접촉창구(Single Point of Contact)로서 프로젝트 매니저의 임명이 의무화 되었고

막대한 국가예산을 효율적으로 관리하기 위하여 오늘날의 획득가치관리(Earned Value Management)가 프로젝트 기획과 통제의 핵심적인 도구로 소개되었다.

또한 프로젝트 경영을 효과적(效果的)으로 그리고 효율적(效率的)으로 추진하기 위하여 단일 프로젝트를 관리하기 위한 프로젝트 관리체계와 복수 프로젝트를 동시에 관리하기 위한 프로그램 관리, 이를 위한 관리 시스템인 전사적 프로젝트 관리 (Enterprise Project Management; EPM)시스템이 사용되기도 한다.

현대적인 프로젝트 경영을 하려면 기존의 경영시스템을 상당부분 바꾸어야 하는데 이를 실현하기 위해서 경영조직의 재설계가 필요하다. 프로젝트 관리 오피스(Project Management Office; PMO)는 경영의 핵심(核心)조직으로서 이런 역할과 책임을 선도적(先導的)으로 수행하는 조직이다.

기업에서는 경영환경의 변화에 따라 현재 수행중인 프로젝트를 취소, 축소하거나 아니면 시간, 예산

등 목표를 수정할 수도 있다. 이것이 포트폴리오 관리(Portfolio Management)이다. 또한 기업전체에서 수행할 프로젝트의 선정 또는 우선순위도 꼭 필요한 경영활동이다.

또한 프로젝트 관리역량의 성숙도(成熟度)를 측정하는 조직적 프로젝트 관리(Organizational Project Management)는 전략적 목표 달성에 프로젝트, 프로그램, 포트폴리오를 정렬시키는 시스템적인 경영관리 분야이기도 하다.

이와 같은 프로젝트 경영관리 기법(技法)들을 기술하면 다음과 같다.

가. Earned Value Method

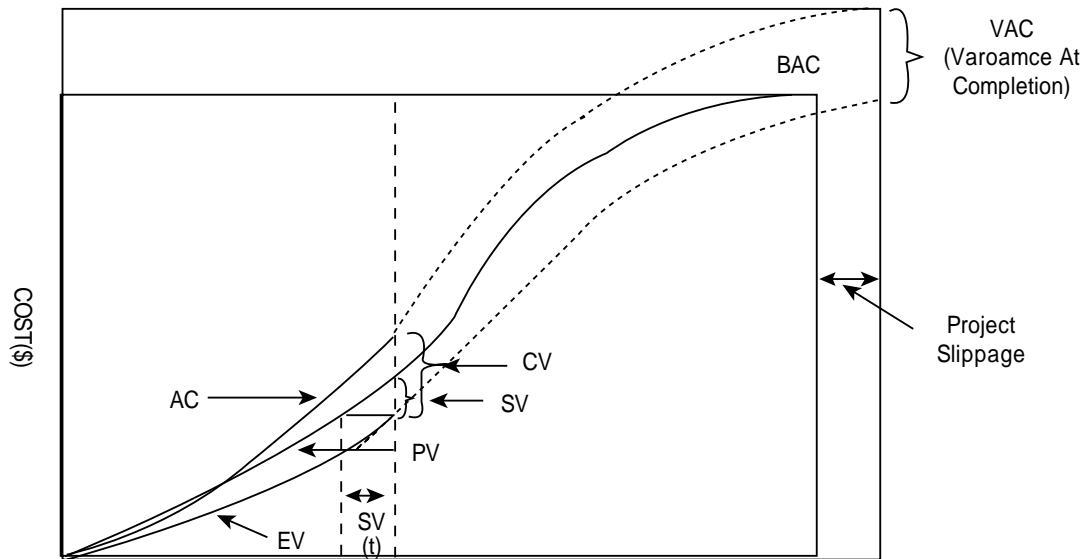
현대적인 프로젝트 관리의 출발점은 미국의 국방산업이었고 새로운 무기 체제를 개발하는 측면에서 개발 소요시간이나 예산을 예측하는 것이 굉장히 어

려운 과제였다. 그러나 현실적으로는 정부의 예산을 사용하기 때문에 금액과 소용예산을 사전에 예측하여야 했고, 이들이 프로젝트의 제약 사항이 되었다. 이러한 현실적인 요구 때문에 10~15%의 공정 진행 상태에서 프로젝트 완료 시점까지 걸리는 시간과 예산을 추정할 수 있는 방법의 개발이 절실하였고 이에 종래에 볼 수 없었던 새로운 개념이 개발되었는데 이것이 획득가치(Earned Value) 개념이다.

종래에는 예산 즉 계획가치(Planned Value)와 실제 투입원가(Actual Cost)만 사용하였으나 오늘날에는 획득가치(Earned Value)가 추가되어 이 세 가치를 상호 비교함으로써 프로젝트 현황(現況)을 알 수 있게 된 것이다.

Earned Value Method의 개념은 원가와 일정 두 가지 측면을 동시에 보면서 이 프로젝트가 총공사비 얼마에 완료될 수 있는지를 원가 성과지수(Cost

11 Earned Value S-Curve



$$\begin{aligned}
 \text{CPI} &= \frac{\text{EV}}{\text{AC}} \\
 \text{SPI} &= \frac{\text{EV}}{\text{PV}} \\
 \text{EAC} &= \frac{\text{BAC}}{\text{CPI}}
 \end{aligned}$$

Performance Index)와 일정 성과지수(Schedule Performance Index)를 이용하여 현재 시점에서 예측(豫測)할 수 있다는 것이다.

Earned Value Method를 실행하기 위해서는 일차적으로 작업분류체계(Work Breakdown Structure)를 확정하고 부서에 할당된 작업 패키지별로 일정과 원가를 확정하고 종합하여 프로젝트 전체의 범위(範圍), 일정(日程), 원가(原價)를 확정한다. 이를 프로젝트 기준선(Project Baseline)이라 한다.

경영층이 결정한 이 프로젝트 기준선은 감시(監視) 및 통제(統制)의 기준(基準)이 된다.

이러한 작업 패키지별로 관리하면 너무 복잡하고 프로젝트 전체를 하나로 묶으면 세부 내용을 알 수 없기 때문에 적절한 단위로 나눌 필요가 있는데

몇 개로 분할된 통제 단위를 통제 책임계획

(Control Account Plan, CAP)이라 하며 CAP단위로 범위, 일정, 원가를 가지고 프로젝트를 관리하게 된다.

획득가치 측정기준은 CAP에 소속된 각각이 패키지별로 달라질 수 있다.

나. 전사적(全社的)프로젝트 관리(Enterprise Project Management)

전사적 프로젝트 관리(EPM: Enterprise Project Management)는 단일 프로젝트 또는 하나의 거대한 프로젝트에 대한 관리의 범위를 뛰어넘어 효율적인 프로젝트 관리를 목적으로 프로젝트 관리 소프트웨어를 사용하여 복수 프로젝트를 통합하는 것, 프로젝트 오피스(Project Office)를 부서단위의 조직으로 적용하려고 검토하는 것, 그리고 “조직 발전 단계” 모델을 적용하여 프로젝트 관리 능력을 향상시

12 | EPM



키리는 것 등을 포함한다.

광역(廣域)의 의미로 EPM은 데이터베이스 기반에 새로운 프로젝트 관리 도구를 적용하는 것으로도 해석될 수 있다.

EPM은 전사적으로 적용하는 관점에서 중요하며 프로젝트 운반조직(Project Delivery Organization; DO)의 효율성을 향상시키기 위한 관련 프로세스와 규정을 포함한다.

EPM을 구성하기 위한 7가지 구성요소는 다음과 같다.

- 위험분석(Risk Analysis)
- 체계적인 산정(Structured Estimation)
- 프로젝트 점검(Project Reviews)
- PM 지도(Project Management Coaching)
- 확대된 이슈 관리(Escalated Management)
- 시간 회계(Time Counting)
- 정보 시스템(Information System)

EPM의 7개 구성요소는 서로 상호(相好)보완적(補完的)이며 완전하지 않음에도 불구하고 EPM을 위해서는 반드시 필요한 필수 조건들이다.

일반적인 관리 단계에서 운영될 순서를 결정지을 때 모든 업무들을 가능한 단순화하는 것은 기본적으로 실행하여야 한다.

다. PMO(Project Management Office)

PMO(Project Management Office)의 등장은 아주 최근의 일이다. 그래서 이조직의 기능이 무엇인지 정확하게 이해하는 것은 프로젝트 경영을 고려하는 기업 최고경영자에게는 중요한 지식이 될 수 있다.

프로젝트 관리는 관료제 조직과 함께 임시조직을 동시에 운영하여야 하는데 기업에서는 변화를 시도하는 것에 매우 민감하다. 그러나 아무리 좋은 경영 전략을 수립하더라도 실천방안이 명확하지 않으면

결국 실패하고 만다.

수립된 프로젝트 경영전략을 효과적으로 수행하기 위해서는 인프라가 존재하여야 하고 이를 해결하기 위하여 새롭게 탄생한 조직이 PMO이다.

PMO운영을 통하여 기업내에 프로젝트 문화를 정착시키며 한편으로 프로젝트관리 시스템의 개발과 인력양성, 그리고 프로젝트 관리자에게 실시간으로 지원을 제공하게 된다.

PMO의 주요기능은

- 프로세스, 표준, 방법론의 개발
- 교육훈련
- 프로젝트 관리 소프트웨어 툴
- 컨설팅과 개인지도
- 프로젝트 매니저의 육성과 공급
- 프로젝트 지원
- 전략과 프로젝트의 연결
- 포트폴리오 관리
- 프로젝트의 선정과 우선순위의 결정이다.

라. Portfolio 와 Portfolio Management

오늘날 기업에서는 여러 가지 프로그램, 프로젝트를 운영 중인데 이들을 효과적으로 관리하는 방법으로서 기업의 판단에 따라 몇 개의 그룹으로 구분하여 관리하는데 이 구분된 그룹을 포트폴리오(Portfolio)라고 한다.

조직들은 구체적인 목표를 바탕으로 포트폴리오를 관리 한다.

포트폴리오 관리의 목표중의 하나는 포트폴리오에 포함시킬 후보 프로젝트나 프로그램을 주의 깊게 검토하고, 포트폴리오의 전략 목표 달성에 미치지 못하는 프로젝트를 시의 적절하게 퇴출시킴으로서 포트폴리오의 가치를 최대화하는 것이다. 또 다른 목표는 기업의 대규모 투자에 있어 포트폴리오 사이의 균형(均衡) 유지와 효율적인 자원 사용이다.

마. OPM3

조직적 프로젝트 관리(Organizational Project Management)는 전략적 목표 달성에 프로젝트, 프로그램, 포트폴리오를 정렬시키는 시스템적인 관리이다.

보다 더 표준적인 용어로 정리한다면 “조직적인 프로젝트 관리는 프로젝트를 통하여 조직의 목적을 달성하기 위하여 지식, 기량(技倆), 도구(道具) 및 기법(技法)을 조직과 프로젝트 활동에 지속적으로 적용하는 것이다.”

OPM3(Organizational Project Management Maturity Model)는 이러한 조직적 프로젝트 관리의 성숙도 모델을 의미한다.

여기서 성숙도(Maturity)는 충분히 개발되어 가는 상태를 의미하며 모델(Model)은 조직이 요구하는 능력을 파악하고 구축하고 유지하는데 사용하는 프레임 워크를 의미한다. 따라서 성숙도 모델은 속성상 평가를 수행하는 방법과 의존관계를 파악하는 방법과 향상 진로의 제시를 포함하고 있다.

OPM3의 핵심 개념은 조직의 전략과 성공적인 프로젝트 결과 사이에 존재할 수 있는 간격(Gap)을 연결하는데 있다.

OPM3는 지식(Knowledge), Assessment(평가), Improvement(향상) 3요소로 나뉘어져 있다. OPM3의 3요소 근간에는 Best Practice(선진실무)가 있고 그 Best Practice는 다시 Capability(능력)로 연결된다.

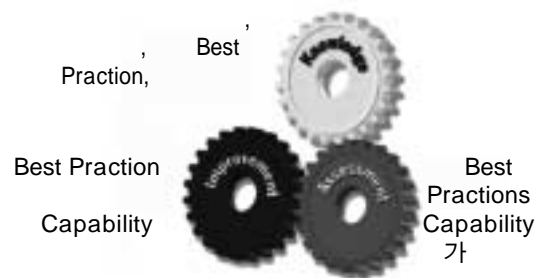
Best Practice는 다음과 같은 3종류의 범주를 구성하며 각 범주에 따른 성숙도를 파악 할 수 있다.

- 1) 프로세스 그룹: 착수(Initiating), 계획(Planning), 실행(Executing), 통제(Controlling), 종료(Closing)
- 2) 조직적인 프로젝트 관리 도메인 프로젝트, 프로그램, 포트폴리오

3) 프로세스 향상 단계

표준(Standard), 측정(Measure), 통제(Control), 지속적 향상(Continuous Improvement)

13 | OPM3



OPM3 표준 수행 단계는 평가준비, 평가수행, 향상계획 수립, 향상작업 수행, 프로세스의 반복이며 그 단계별로 내용을 살펴보면 아래와 같다.

1단계) 표준학습

프로젝트 관리, 조직적 프로젝트 관리, 조직 PM 성숙도, 자가평가 방법론, OPM3 표준등에 대한 기본 지식

2단계) 조직평가

조직 PM 성숙도의 핵심측면 평가, OPM3 Best Practice(BP)와의 비교, 존재하는 BP와 존재하지 않는 BP파악, 점수에 근거한 성숙도 추정, 일반적 결론 추정, 상세 평가 결과 검토

3단계) 집중 향상 결정

자가 평가 결과 검토, 집중을 위한 범주 선택, 집중된 분야에 더욱 집중을 위해 Best Practice 선택

4단계) 향상 경로 결정

집중된 분야에서 각 Best Practice와 연관된 내

적 또는 외적 Capability 파악

5단계) 현재 능력 평가

4단계에서 Best Practice와 함께 파악된 Capability 평가, 미달성되거나 부분적으로 달성된 Capability 판별

6단계) 향상 계획 수립

조직의 필요성과 가용한 자원의 정렬, 우선순위에 기반을 둔 계획 개발

7단계) 향상 작업 수행

향상 계획 수행, 변화관리 요소 고려, 프로젝트 환경에 따라 계획 재조정

8단계) 프로세스 반복

진척 확인 위해 조직 재평가

OPM3는 조직의 전략을 수행하기 위하여 합당한 프로젝트를 수행하는 측면에서 포트폴리오 관리와 연관이 되며 프로젝트를 성공적이고 일관되고, 예측할 수 있도록 인도 할 수 있도록 수행하는 측면에서 프로그램 관리와 연관 된다.

OPM3를 통해 얻을 수 있는 장점은 효과적으로 프로젝트를 우선 순위화 하며, 프로젝트 목적, 문제 분야, 위험을 명확히 해주며, Activity 및 Milestone을 일관되게 추적하며 참여자간 의사소통을 확대시켜주며, 사실적 성과 성과 측정을 수행하여 성과(成果), 효율(效率), 효과(效果)를 증가 시켜 준다.

2. 프로젝트 관리 성공(成功)과 실패(失敗)요인 고찰

프로젝트의 성공과 실패에는 분명한 기준이 있다. 프로젝트 관리의 3대 요소인 범위(scope), 비용

(cost), 시간 (time) 중 하나 이상을 충족시키지 못한 프로젝트는 실패 내지는 유사 실패로 간주(看做)될 수 있다.

PMI 조사에 의하면 프로젝트의 실패 요인으로 부적절한 요구사항(13.1%), 이 가장 크며, 사용자 참여 부족(12.4%), 자원의 부족(9.9%), 비현실적인 기대감(9.9%), 행정적 지원의 부족(9.3%), 요구사항(仕様)의 결핍(8.1%), 필요성이 없어짐(7.5%)순으로 나타났다.

또한, 프로젝트 성공의 요인으로는 사용자 참여 (1539%)가 가장 높게 나타났으며 경영층의 지원 (13.9%), 명확한 요구사항(13.0%), 적절한 계획 (9.6%), 현실적인 기대감(8.2%), 세밀한 일정 계획 (7.7%), 유능한 팀원(7.0%)순으로 나타났다.

스탠디쉬 그룹(Standish group)의 보고서에 따르면, 미국의 경우 75만 달러 미만의 IT 프로젝트들 중 46%가 성공하며, 예산이 증가할수록 성공률이 계속 하락하다가, 1000만 달러 이상의 대형 IT 프로젝트들 중에서는 불과 2%만이 성공을 거두고 있음을 알 수 있다.

성공하는 기업은 성공하는 프로젝트에서 출발하며, 성공하는 프로젝트는 프로젝트 관리 방법론을 이해하고 실천하는 인재로부터 출발한다.

임무(mission) 중심의 프로젝트 관리는 조직의 경영 목표에 역동적으로 반응하며, 생산성을 향상시켜 준다. 바로 프로젝트 관리 방법론을 체계적으로 이해하고 실천하는 인재가 절실히 필요한 이유이다.

모든 프로젝트는 특정한 목적을 제한된 시간 내에 자원을 투입하여 적절한 품질을 갖추어 완수해야 하는 공통된 특징이 있다. 어떤 프로젝트들은 성공하며, 어떤 프로젝트들은 실패하는가?

2003 Standish Group 의 보고서는 성공하는 프로젝트들의 체계적인 분석을 시도하여 매우 의미 있는 결과치를 제공하고 있다.

프로젝트 규모	인원 수	기 간	성 공 율
75만 달러 이하	6명	6개월	55%
75만 달러 ~ 150만 달러	12명	9개월	33%
150만 달러 ~ 3백만 달러	25명	12개월	25%
3백만 달러 ~ 6백만 달러	40명	18개월	15%
6백만 달러 ~ 1천만 달러	250명 이상	24개월 이상	8%
1천만달러 이상	600명 이상	60개월 이상	2%

이 보고서에 의하면 프로젝트의 관리를 위한 기본 요소로 유능한 프로젝트 관리자, 프로세스, 프로젝트 관리 도구, 핵심 역할의 준수가 전제되어야 하며, 프로젝트의 규모가 크더라도 중·단기 목표를 분명히 하고 소단위 프로젝트 중심으로 핵심 인력을 중점적으로 투입함으로써 관리를 효율성이 높아진다는 것이다.

대형 프로젝트가 실패하는 문제점은 바로 프로젝트의 장기 계획과 중·단기 계획의 조화로운 운영의 실패에 있다.

프로젝트는 점진적구체화(Progressive Elaboration)의 특징이 있기 때문에, 프로젝트 초기 단계에서는 불확실성과 위험이 매우 높다. 이를 해결하는 방법은 예측 가능한 기간 이내에서 프로젝트 범위를 규정하고 이를 실천하는 방법이 필요하다.

프로그램을 총괄 관리하는 프로그램 관리자(Program Manager)이나 임원은 프로젝트를 체계적으로 분해하고 이를 통합 관리하는 방법을 이해할 필요가 있다. 전사적 프로젝트 관리로 가는 것이 중요하지만 이보다 중요한 것은 중단기 프로젝트의 범위를 분명히 할 줄 아는 경영 전략이 우선되어야 한다.

성공적인 프로젝트 관리 기준에 대한 가장 권위 있고 설득력 있는 인용은 조지 도란(George T. Doran)의 SMART 방법론일 것이다. 이를 살펴보면

- Specific: 목표 정의가 명쾌해야 한다.

프로젝트 관리가 성공하기 위해서는 무엇보다도 목표(目標)가 분명해야 한다. 목표가 분명하다는 것은 프로젝트의 생성에서부터 타당성 검토가 이루어져야 하고, 고객 및 이해 관계자의 요구 사항을 정의하는 것에서부터 출발한다. 프로젝트 관리 방법론에서는 작업 분류 체계(Work Break-down Structure)에 프로젝트의 목표가 구현되므로, WBS의 원리와 구성 방법론을 체계적으로 이해해야 한다. WBS에는 산출물과 단계가 분명하게 반영되어야 하며, 관리 가능한 범위 내에서 합리적으로 구현해야 한다.

- Measurable: 측정 가능한 진행 상황 관리 기준을 수립해야 한다.

피터 드러커도 “측정할 수 없으면, 관리할 수 없다”라고 지적하였듯이, 프로젝트 계획이 구체적인 수치로 정량화되지 않으면, 관리 기준을 분명히 적용할 수 없다. 단순히 측정 가능해서는 부족하며, 측정값을 시각적인 차트와 그래픽 표시기로 제시하여 직관적이고 정확한 분석을 할 수 있어야 한다.

측정 가능한 프로젝트 계획을 수립하기 위해서 작업은 어떻게 분해해야 하는지, 진행율은 어떻게 측정할 것인지 계획 단계에서부터 고려해야 한다, 작업에 대한 여유 시간은 얼마나 되는지, 가용 자원으

로 수행 가능한지 측정할 수 있어야 한다. 계획 대비 실적의 차이는 얼마나 되는지, 상황 보고 시점에서 프로젝트의 범위, 일정, 작업량, 예산은 어떠한지 측정할 수 있어야 한다. 프로젝트의 착수 시점부터 완료 시점까지 모든 업무를 측정 가능하게 계획하고 실행하는 방법을 이해해야 한다.

- Assignable: 목표 완수를 위한 한 명의 책임자를 지정한다.

프로젝트의 수행도(遂行度)를 높이기 위한 최소한의 기본 지침은 업무의 책임을 분명히 하는 것이다. 자원을 배정하는 기준은 업무 수행 능력뿐만 아니라 책임성이 함께 있어야 한다. 프로젝트를 수행하는 주체는 결국 프로젝트 팀원이며, 팀원들은 프로젝트의 가장 중요한 자원인 시간과 돈을 쓰는 존재이기 때문이다. 프로젝트의 수행도를 높이고 책임 있는 업무 수행을 위해서는 프로젝트 관리자의 역할론을 이해하고 효율적인 의사소통 방법을 이해할 필요가 있다. 분명한 것은 프로젝트 관리에서 자원의 책임성을 강조한 자원 배정 적합성이 매우 중요하다는 것이다.

- Realistic: 현실적인 제약(制約) 조건을 조정할 수 있어야 한다.

프로젝트의 계획은 현실성이 있어야 한다. 현실적인 원칙이란 제한된 시간, 예산 및 자원의 체계적인 운영을 의미 한다. 프로젝트의 현실적인 운영을 위해 필요한 고려 사항은 범위, 시간, 예산, 품질, 작업량이 있으며 이들 제약 조건들은 상호 영향 관계에 있다.

- Time-related: 작업은 분명한 기간을 가져야 한다.

프로젝트 관리자에게 가장 중요한 사고(思考)는 시간 개념이

다. 모든 작업은 기간과 작업량을 가질 뿐만 아니라 프로젝트의 모든 관리 기준 구성 요소들은 시간 요소를 갖고 있다. 정보의 가치는 시간 선상에서 의미를 가지며, 정보 공유 시점이 지난 모든 프로젝트 정보는 가치를 상실하기 때문이다.

3. 경영관리에 Project Management 기법 도입 방안

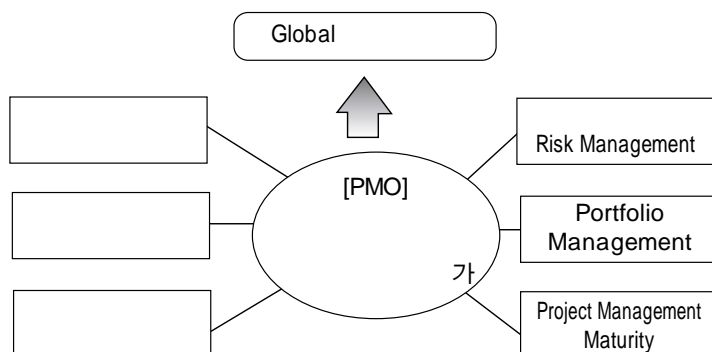
기업의 경영환경 변화에 대응할 수 있는 전사적 차원의 프로젝트관리 역량이나 제도적 장치가 부족한 상황에서 프로젝트관리를 통한 경쟁력 우위를 확보하기 위한 기업 경영전략을 제시하면 다음과 같다.

가. 경영전략 수립과 수행 도구로 프로젝트 지식 활용

변화를 쉽게 표현하면 현재의 상태(As is)에서 바람직한 미래의 상태(To be)로 옮겨가는 것이다. 이러한 경영상의 과제를 다루는 분야가 경영전략이며 경영전략과 프로젝트 관리는 밀접한 상호 보완 관계를 가지고 있다.

기술의 급속한 발전과 제품 사이클의 단축, 지속적으로 확산되는 세계화 등은 기업들에게 새로운 경영환경을 제공하고 있으며 변화를 요구하고 있다.

기회(機會)를 찾아서 새로운 제품을 개발하고 시



장을 개척하는 기업은 지속적으로 발전하고 번영할 것이며, 위협요인을 제대로 파악하지 못하거나 알면서도 효과적인 대안(代案)을 시행하지 못한다면 결국 그 기업은 시장의 상실되고 수익이 떨어져 결국 문을 닫게 될 것이다.

따라서 기업의 생존(生存)과 발전(發展)은 경영전략의 수립과 실행에 크게 의존할 수밖에 없다.

따라서 경영전략 수립은 기업을 포함하여 모든 조직이 수행하여야 할 가장 중요한 프로젝트라는 인식을 가져야 한다는 것이다.

그림15 기업의 경영전략은 과거에 존재하지 않던 것을 새롭게 창조하여 그 기업만이 가지는 유일한(Unique) 것이며, 동시에 경영전략 수립 자체는 한시적으로 이루어지기 때문에 경영전략 수립은 프로젝트이고 분명히 프로젝트라면 프로젝트 관리 지식을 활용할 때 가장 효과적인 경영전략을 수립할 수 있는 것이다.

일단 경영전략이 수립되면 이것은 효과적이고 효율적으로 실행되어야 한다.

대부분 성공적으로 실행되어 훌륭한 성과를 달성한 경우는 그렇게 많지 않다. 그 이유는 훌륭하게 수

립된 복잡하고 방대한 계획을 전사적(全社的), 체계적(體系的)으로 수행(遂行)하고 관리(管理)하는 시스템이 없다는 것이다.

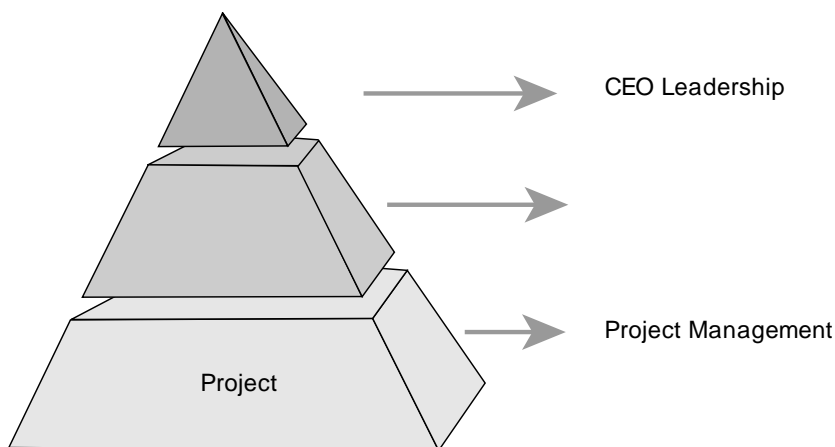
이러한 문제점을 해결하기 위해 제시 되는 것이 프로젝트 관리이다.

회사 전체의 경영전략이 수립되면 수행하여야 할 과제별로 프로젝트를 탄생시키고 프로젝트 관리자를 임명, 프로젝트 팀을 구성하도록 하여 프로젝트를 실행하게 하는 것이다.

전략(戰略)수행(遂行)의 과제들은 모두 프로젝트의 특성을 가지기 때문에 프로젝트 관리가 최적(最適)일 수밖에 없다.

왜냐하면 전략 수행 과제들은 모두 한시적(Temporary)이며 현재에 존재하지 않는 새로운 것을 창조하는 유일무이(Unique) 한 것이며, 실행과정에서 구체화(Progressive Elaboration)되는 프로젝트 특성을 가지기 때문이다.

특히 PMO(Project Management Office)는 프로젝트 관리와 전략경영을 연결시키는 필수(必須) 조직이다.



나. 프로젝트를 이용한 지식경영(知識經營)의 도입(導入) 및 활용

21세기 기업은 전략기획과 지식경영을 회사의 경영시스템 안에 하나로 통합할 수 있어야 한다.

전략은 미래를 담고 있는 청사진(靑寫眞)이다. 시시각각으로 변화는 경영환경에 적응하기 위하여 여러 분야 전문가들이 참여한 가운데 전략 개발 프로젝트팀을 가동하여 전략을 수립하는 것이다.

일단 전략이 수립되면 이 전략을 실행하는 여러 개의 프로젝트 팀을 조직하여 프로젝트 관리자 책임하에 프로젝트를 추진하게 된다.

프로젝트를 추진하기 위하여 이미 보유하고 있는 지식은 재활용(再活用)되어야 한다.

즉 지식 재활용을 원활하게 하기 위하여 지식경영 시스템은 제대로 작동하고 있어야 한다.

보유하지 못한 지식은 새롭게 창조(創造)하여야 한다. 지식창조 부분은 프로젝트 팀에 의하여 이루어져야 하는데 프로젝트 관리 이론과 함께 지식경영에서 개발된 이론을 함께 적용하면 프로젝트의 진도가 더 빨라지게 된다.

여기가 프로젝트 관리와 지식경영이 만나는 접점이다. 즉 지식 창조와 프로젝트 관리는 동시에 이루어진다는 것이다.

또한 프로젝트가 완료되면 창조된 지식을 분류, 가공하여 회사의 지식 창고를 쌓아야 하는데, 창조된 지식을 식별하는 것은 프로젝트 팀의 직무이고 이를 분류, 가공하여 창고를 쌓는 업무는 지식경영 팀의 일이다.

따라서 지식경영과 프로젝트 관리는 상호 보완적이면서도 각자의 명확한 영역을 가지게 된다.

다. 프로젝트관리 조직(PMO : Project Management Office)의 운영

프로젝트의 체계적인 관리를 위해서는 프로젝트

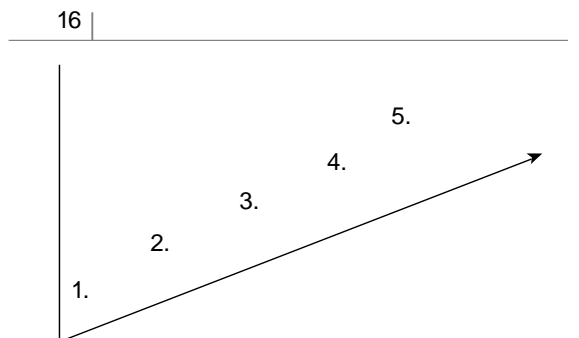
관리 조직의 확보 및 운영이 무엇보다도 중요하다. 프로젝트에 참여하는 조직원들 모두가 프로젝트관리 개념을 정립하고, 프로젝트관리 시스템을 활용하여 소관 프로젝트를 수행할 수 있는 전사적 차원의 또는 부서 중심의 또한 단위 프로젝트 중심의 관리 조직을 확보하고, 책임과 권한을 가지고 소임을 다하도록 해야 할 것이다.

다시 말해 전사적 차원에서 프로젝트 관리시스템과 기준(基準) 및 표본(標本) 등을 확보하여 각 부서에서 공히 사용할 수 있도록 하고, 단위 프로젝트의 추진 현황과 성과를 분석하여 경영층에 보고할 수 있는 전사적 차원의 프로젝트관리 조직과, 본부나 사업단 등 부서 중심의 프로그램관리를 위한 프로젝트관리 조직, 그리고 단위 프로젝트를 관리할 수 있는 조직을 확보 운영하는 것이 필수적이라고 볼 수 있다.

라. 프로젝트 관리 역량 진단 및 Portfolio Management 활용

프로젝트 관리 성숙도(成熟度)는 프로젝트를 수행하는데 있어서 조직의 효율성을 측정하는 것이다. 성숙도는 프로젝트 조직이 사업을 효율적으로 수행하는 방편으로 프로젝트 관리를 얼마만큼 수용했는지를 판단한다.

평가를 통해 조직은 프로젝트 관리 현황에 대한



기초적인 상태를 인식하게 되며 동시에 이를 향상시키는 단계를 설정하는데 도움을 준다.

카네기 메론 대학에서 개발한 능력 성숙도 모델(Capability Maturity Model)에 의하면 공통적으로 사용하는 5단계 모델의 성숙도가 높을수록 프로젝트 성과가 높다는 것을 그림16을 통해서 보여주고 있다.

기업의 성숙도 평가하는 기본적인 방법은

- 초기평가 : 적용할 PMM(Project Management Maturity) 프로세스에 대해 검토하고, 평가받는 조직에의 친숙도, 조사대상 배포 결정, 과거 관련 평가에 대해 검토한다.
- 킥오프 미팅 : 이 회의에서는 평가에 관여할 이해관계자들이 참여하여 평가의 목적과 범위, 조사완료 일정에 대한 합의, 조사표 정렬 확인등의 문제를 다룬다.
- 정보수집 및 초기분석 : 이 단계에서는 조사 대상 자료의 수집 및 배포와 보완적 인터뷰로 이루어진다.
- 평가 : 조직 내 프로젝트 관리 능력, 팀원들의 전문지식과 평가, 조직 내 기술 및 행정적인 지원, 프로젝트 관리 집중도, 조직차원의 보고 체계, 프로젝트 관리자의 역량 등이 평가 대상이다.

프로젝트 성숙도가 정해지면 경험적, 과학적 모델링을 통해 현재 프로젝트 관리 환경 인식하여 성숙도 목표를 향한 계획을 수립하고 실행, 통제, 조정하여 프로젝트 관리 역량을 높여야 한다.

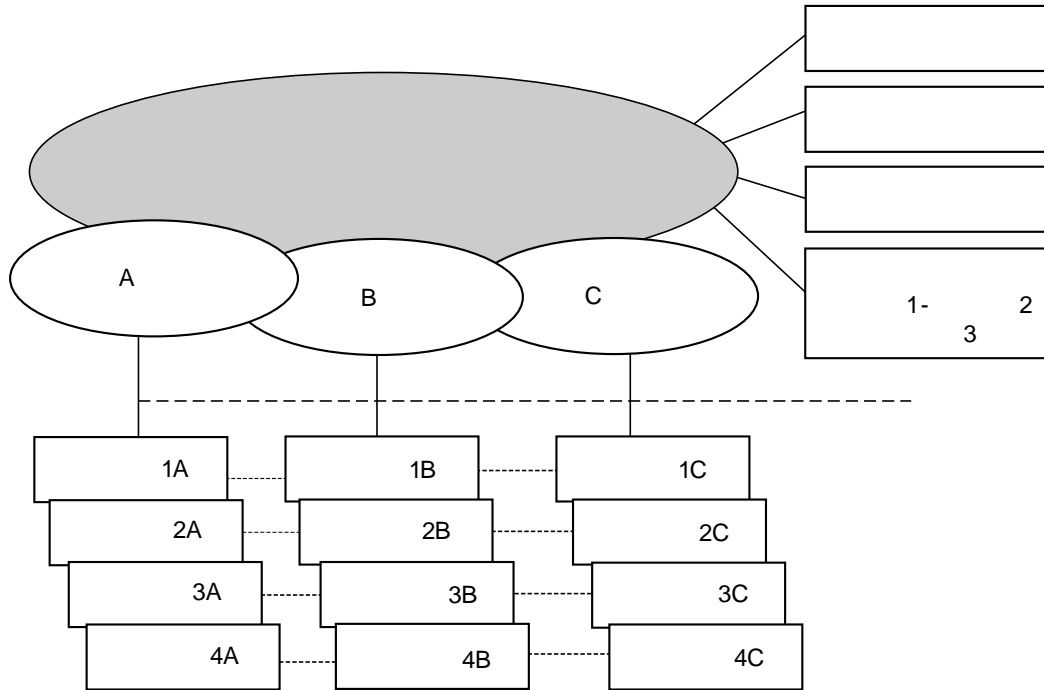
최근의 기업에서 일반관리와 프로젝트 관리가 중복됨에 따라 전사적 프로젝트라는 새롭게 프로젝트화한 관리 형태로 등장하고 있다.

이러한 조직에서 프로젝트 관리 지식은 중요하며 프로젝트 조직의 전략과 일치하여 관리 되어야 한다. 이 조직 전략이 Portfolio이다.

PMO(Project Management Office)는 프로젝트 포트폴리오에 대해 중요한 역할을 수행해야 한다. 다수 프로젝트관리의 주요 포인트로서 포트폴리오는 프로젝트 착수단계부터 완료단계까지 PMO 업무에 포함되어 있다는 것을 알고 있어야 한다. PMO는 전체 프로젝트 포트폴리오 프로세스를 개발하던가, 아니면 현재의 프로세스에 그것이 포함되어 있는지를 확인해야 된다.

포트폴리오 관리 프로세스에는 두 분야가 있는데 프로젝트 선정과 포트폴리오 검토이다. 프로젝트 포트폴리오 프로세스를 개발하기 위한 첫번째 도전은 얼마나 많은 프로젝트가 존재하고 있으며, 어떻게 착수(着手) 되었는가를 아는 것이다. 프로젝트 우선 순위 선정에 있어서 프로젝트가 어떻게 선정되었는지, 그리고 그것이 가장 좋은 사례에 따라 보완되고 있는지에 대한 평가는 프로젝트를 시작하기 위한 신중한 방법 중의 하나이다. 또한 PMO는 프로젝트 선정에 대해 어떤 대안(代案)과 조직이나 사업 운영부서의 경력직원으로 구성된 검토위원회 등을 제시해야 한다. 프로젝트 선정 및 검토분야는 가끔 정책적일 수 있다, 따라서 PMO는 신중하게 이 도전에 접근해야 한다.

대부분의 조직은 프로젝트 선정에 대해 강조하면서도 일관된 검토 프로세스를 거치지 않는 경우가 허다하다. PMO는 행정적인 지원을 해야 하며, PMO책임자는 포트폴리오 검토회의를 분기별로 주관해야 한다. 이와 같은 회의에서 각각의 프로젝트 관리자는 프로젝트 정보를 수집하고 요약하여 검토 위원회에 발표한다. 이렇게 하는 목적은 계획 대비 현황을 확인하여 프로젝트를 계속 추진할 것인가를 결정하기 위한 것이다. 전체적인 프로젝트 포트폴리오 그 조직에 가장 큰 투자회수를 가져 올 수 있어야 한다. 만약 이와 같이 될 수 없다면, 검토위원회는 프로젝트를 연기 또는 종료하든가, 아니면 다른



대안을 모색해야 한다.

프로젝트의 종료 또는 연기에 따라 포트폴리오에서 진행 프로젝트 수를 감소시키는 것은 다른 프로젝트에 긍정적인 영향을 줄 수 있으며, 조직의 명예를 개선(改善)시킬 수 있다.

마. 전략적(戰略的) 위험관리 시스템 활용

불확실성으로 정의되는 위험은 만약 발생한다면 기회(機會)라는 것이 긍정적으로 목표에 영향을 주는 단순한 불확실성이기 때문에 위험 프로세스에서 위험은 물론 기회를 포함하여 하나 이상(理想)의 목표에 영향을 미치는 것이다.

전략적 위험 관리 기법을 이용하면 현재의 위험관리를 향상시킬 수 있다.

전형적인 위험관리 프로세스는 PMBOK(Project

Management Body of Knowledge) 단계를 따라, 프로젝트 수명주기 동안 이것을 반복적으로 수행하는 것이다.

- 위험관리기획 : 위험프로세스의 목적과 범위를 확정하고, 사용될 기술과 도구를 기술하며, 다양한 이해관계자들이 수용할 수 있는 위험 한계를 정하며, 역할과 책임을 자세히 기록하는 것
- 위험식별 : 프로젝트 목표에 영향을 미칠수 있는 가시화된 위험들의 원인과 예측 가능한 영향을 찾고 기록하는 것
- 위험 평가/분석 : 식별된 위험에 대한 영향의 정도와 발생 확률을 산정하고 더 관심을 가지기 위하여 우선순위를 정하는 것, 공통된 원인을 찾기 위한 분류를 위하여 그룹화 시키는 것, 통계적 모델 사용에 대하여 연계된 위험의 효과를

찾거나, 분석하는 것

- 위험 대응 개발 : 개별 위험 및 노출된 전체 위험에 대해 어떻게 대처하여야 하는 것에 대하여 고려하고, 적절하고, 성공 가능한 전략을 선택하는 것, 위험 책임자들에게 각 대책을 맡기는 것
- 위험 감시 : 위험 대응이 계획된 활동이 효과적으로 실행되는지 검증하고, 위험 노출시 영향을 감시하고, 이해관계자들에게 적절한 수준으로 빈번하게 위험정보를 제공하는 것
- 위험 검토 : 발생 위험의 상태를 평가하기 위해 위험 프로세스들을 변경하고, 계획된 대응 조치들의 효용성을 결정하고, 새로운 위험을 식별하고, 전체 위험 프로세스들을 검토 하는 것

이런 프로세스들은 전략적 목표에 영향을 줄 수 있는 불확실성에 초점을 맞추어 전략적 위험에 단순히 전술적 영역을 덧붙이는데 그칠 수 있다.

만일 위험이 불확실성으로 정의되고, 그것이 발생한다면, 영향을 줄 수 있는 다른 목표들에 의하여 여러 가지 형태의 위험으로 나누는 것이 가능하고 하나 이상의 목표에 영향을 주게 될 것이다. 그래서 전술적(戰術的) 위험은 전술적 목표에 영향을 줄 수 있는 불확실성이고, 전략적 위험은 전략적 목표에 영향을 줄 수 있는 불확실성이다.

이것은 안전, 환경, 프로젝트들, 프로그램 관리에 있어서도 똑같이 적용되는 진리이다.

그러므로 위험관리를 실행하는 첫 번째 요구조건은 프로젝트 종류에 따라, 이해관계자 요구에 따라, 기업목표에 따라 이익이 다른 것과 같이 불확실성에 의하여 영향을 줄 수 있는 전략적 목표를 찾아내는 것이다.

전략적 위험관리를 위하여 사용될 수 있는 전술적 위험 프로세스들을 위하여 요구되는 변경은 승인된 수준에서 역할과 책임을 찾아내는 것이다.

전술적 위험은 프로젝트 관리자나 기능부서 관리

자에 의해서 관리될 수 있는 반면에 전략적 위험은 최고 경영자에게 책임이 있다.

그러므로 전략적 수준에서 개별 위험책임은 물론 위험 프로세스 책임자를 정할 수 있도록 고려하는 것이 필요하다. 이러한 변경으로 표준 위험 프로세스는 전략적 위험의 식별(識別), 평가(評價), 관리(管理)에 따라 전략적 수준으로 사용될 수 있다. 그러나 더 광범위한 접근이 채택된다면, 위험 프로세스의 다른 수준 사이에 명확한 관계를 확보하는 것이 매우 중요하다.

이는 위험에 대한 공유된 언어와 정의의 사용, 공통된 위험관리 프로세스 체계(훌륭한 도구, 표, 보고서 양식), 보조적인 위험 인식 문화, 위험관리에 유능하고, 전문적인 접근이 가능한 모든 수준에 적합한 팀원들이 요구된다.

이들이 성숙된 위험관리 조직의 특성이며, 모든 수준에서 위험을 효과적으로 다룰 수 있게 된다.

IV. 結 論

오늘날의 경제는 글로벌 경제(Global Economy)이다. 기업에 있어 국제화(國際化)는 피할 수 없는 시대의 흐름이 되었고 이러한 조류(潮流)에 맞추어 기업은 글로벌 시장(Global Market)에 맞는 체질로 빨리 변화하는 것이 현명한 선택이다.

그러면 어떻게 국제화 할 것인가?

세계시장을 대상으로 한 경영으로의 근본적인 변화(變化) 즉 혁신(革新)을 차질 없이 이루어낼 수 있는 도구(道具)가 있어야 하는 것이다.

프로젝트 경영은 전략경영(戰略經營)과 손잡으면서 이제 국제표준(國際標準)으로 많은 선진 기업에서 경영의 핵심역량(核心力量)으로 자리매김하고 있다. 1980년대의 기업에서는 프로젝트 관리는 경영의

선택사항(Nice to have)일 수도 있었지만 현재는 필수(Necessity)라고 프로젝트 경영의 대가 Kerzner 박사는 최근 저술에서 밝히고 있다.

기업은 프로젝트에 둘러싸여 매일의 기업 활동이 이루어지기 때문에 프로젝트 경영 지식체계가 기업 환경의 변화에 따라 변화와 혁신을 성공시키기 위한 가장 효과적인 도구가 될 것이다.

전사적 차원의 프로젝트관리 역량을 높여 경영전략을 수립하고, 효과적이고 효율적인 PMO(Project Management Office) 조직을 통해 전략 경영 프로젝트들을 수행하며, 포트폴리오 관리를 통해 프로젝트 우선순위를 정하고, 지식 경영 시스템을 통하여 프로젝트 가치를 높이며, 기업의 성숙도(Maturity) 측정을 통해 기업 경영을 진단하며, 체계적이고 전략적인 관리를 통해 위험에 대처하는 프로젝트 경영이 Global 기업의 신(新) 경영전략이며 경쟁력(競爭力)이 될 것이다.

“Everything is a Project” 라는 패러다임 전환이 변화와 혁신의 시대를 살아가는 기업의 운명(運命)을 바꿀 수 있다.

참 고 문 헌

- [1] 이재성, 임광규, 유병용, “지금은 프로젝트 시대”, 을지글로벌, '05, 10.
- [2] Herold Kerzner “Project Management”, John Wiley & Sons.
- [3] “한국의 프로젝트 매니지먼트”, 한국프로젝트관리기술회, '05.10
- [4] 폴C 딘스모어 “Enterprise Project Management”, 한언, '03.9
- [5] 박영민, “PM Globalization 과 PROMAT 발전방향”, 한국프로젝트관리기술회, '05. 여름호
- [6] “Project Management Body of Knowledge”, PMI,
- [7] 2003~2005년 한국프로젝트관리기술회 정기 심포지움 논문집
- [8] 이상호, “효과적인 전사적 프로젝트 체계 확립”, Pmssoft,
- [9] 목성균, “OPM3를 이용한 EPM의 조직적 접근방안”, Pmssoft,
- [10] Stephan A. Devaux. “Total Project Control”, John Wiley & Sons.
- [11] “PM 표준용어 해설집”, 한국프로젝트관리기술회

< >