

프로젝트 관리를 이용한 신 경영전략 연구 ①

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

I. 서론

21세기 접어들어 지구촌에는 많은 변화가 일어났는데 그 중 하나는 중국의 WTO(World Trade Organization) 가입과 함께 거의 모든 국가들이 시장경제(Market Economy) 체제로 변화하고 있다는 것이다.

이것은 지난 20세기와 21세기를 뚜렷하게 구분해 줄 뿐만 아니라 우리들에게 엄청난 기회와 함께 패

러다임의 전환을 요구하고 있다.

이러한 기업 환경의 주요 변화를 살펴보면 교통수단과 인터넷의 발달로 기업 환경은 글로벌화 되어 기업경쟁력은 심화(深化)되고 있고, 고객 요구사항의 급격한 증가, 급격한 기술혁신, 기업 경영의 불확실성이 지속적으로 증가하고 있다는 것이다.

이와 더불어 기업경영은 협력과 가치창조를 통한 새로운 시장과 고객창조, 프로젝트에 의한 기업 경영, 과학적인 학습과정을 통해 지식과 기술개발, 포

트폴리오(Portfolio) 관리를 통한 전사적(全社的) 투자 효율성 제고 등 새로운 패러다임으로 급속하게 변화하고 있다.

또한 경영자의 사고 패턴이 분석(分析)적인 관점에서 통합(統合)적인 관점으로 변화하고 있고, 비즈니스의 프로젝트화로 프로젝트 수량도 증가하고 있다.

이러한 프로젝트들은 고객을 포함한 이해관계자(Stakeholder)등의 요구사항이 끊임없이 증가함은 물론 그 특성이 복잡하며, 프로젝트의 환경이 단순히 양적으로만 변화하는 것이 아니라, 질적으로 더욱 복잡해져가고 있다. 이러한 요구사항의 변화에 의해서 프로젝트를 둘러싼 환경의 불확실성은 더욱 커지고 기술적, 관리적 복잡성이 커지면서 프로젝트 위험요인이 더욱 증가하여 프로젝트 관리자나 프로젝트팀만의 노력으로는 효과적인 통제가 거의 불가능하다.

그러나 대부분의 기업은 변화에 대한 회피와 경영 환경 변화에 부정적이며, 국제 환경변화에 둔감한 반면 주인의식도 부족한 것이 현실이다. 특별한 문제가 없는 한 과거의 제도와 경험을 바탕으로 관련 업무를 수행하려는 경향을 가지고 있다.

또한 비즈니스의 프로젝트화에 적합한 프로젝트 관리의 지식과 경험이 부족하고 직원들의 기술 역량이 미흡하여 프로젝트 관리자나 조직원이 프로젝트 관리에 대한 개념과 관리 도구를 활용하여 프로젝트를 추진할 수 있는 능력이 부족하며, 프로젝트 관리를 지원할 수 있는 프로젝트관리시스템(Project Management System)의 구축에 필요한 프로젝트관리의 기준(基準), 지침(指針) 및 절차(節次) 등이 제대로 갖추어 있지 못한 실정이다.

이와 더불어 투자의 우선순위 기준이 모호하고, 원가분석 및 투자전략 등의 적정성이 미흡하다, 따라서 프로젝트 성과관리를 통한 포트폴리오 관리를 체계적으로 수행하지 못하는 것도 또한 현실이다.

이에 본 고(稿)에서는 프로젝트 관리 체계의 발전과 조류(潮流), 지식체계를 살펴보고, 경영전략으로 사용되는 프로젝트 관리 도구들을 고찰하여 프로젝트 관리를 이용한 신(新) 경영전략을 제시하여 보고자 한다.

II. Project Management 개요

1. 프로젝트 관리 기술의 발전

프로젝트는 언제부터 시작되었는가?

프로젝트 관리기술은 새로운 사업의 출현과 새로운 경영환경의 변화에 따른 새로운 관리방식의 필요성으로부터 발전되어 왔다.

인류가 문명생활을 시작한 이래 프로젝트는 실제로 무수히 많이 실행되어 왔다. 이집트의 피라미드, 중국의 만리장성 등 아득한 옛날로부터 세종대왕의 한글 창제, 이순신 장군의 거북선 건조, 현재 진행 중인 황우석 교수의 배아줄기 세포에 이르기까지 아주 다양하다.

그러나 프로젝트나 프로젝트 관리(管理)라는 것이 학문적으로 연구되고 독립적인 지식영역을 형성하면서 정확한 개념정의를 이루어진 것은 불과 40년 정도의 짧은 역사 밖에 없다. 그럼에도 불구하고 왜 오늘날 프로젝트와 프로젝트 관리가 중요한 문제로 되고 있는가? 제2차 세계대전이 끝나고 전쟁 중에 있었던 여러 가지 활동 중 미국이 주목을 하기 시작한 것 중 하나가 Manhattan Project¹⁾에서 경험한 관리(Management)상의 문제였다.

절대적으로 부족한 시간, 전 미국 대륙에 흩어져 있는 수많은 전문 인력의 동원, 유사한 사례가 없는

1) 2차대전 당시 미국의 핵폭탄 개발 프로젝트

새로운 기술개발, 엄청난 규모의 예산, 성공의 불확실성 등이었다.

이 경험을 학문적으로 이론적으로 재정리하는 과정에서 당시까지 발전된 행정학이나 경영학과는 본질적으로 차이가 나는 지식경영(知識經營)을 발견하게 된 것이다 거기에서 출발하여 오늘날까지 끊임없이 진화, 발전하는 것이 프로젝트 관리(Project Management)인 것이다.

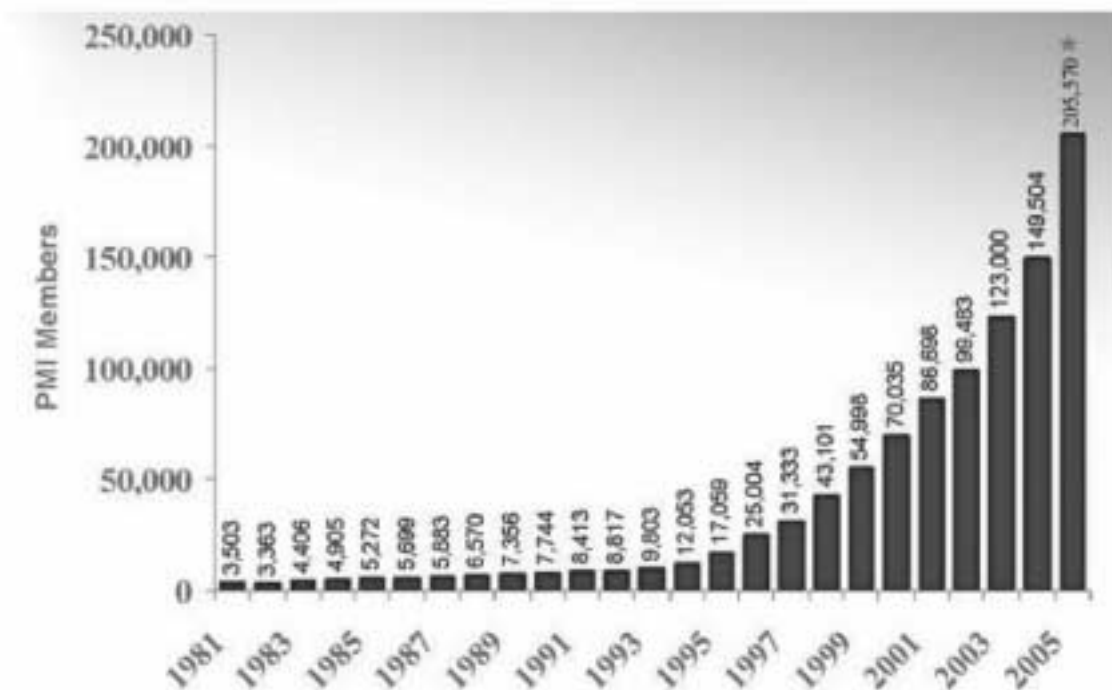
1950년대부터 1960년대를 통하여 급속하게 발달한 프로젝트 관리이론과 기술은 세계 여러 나라에 급속하게 나갔다.

이러한 프로젝트관리 기술의 세계적인 확산과 프로젝트관리 이론 및 기법의 개발은 전적으로 프로젝트관리 전문 단체에 의하여 이루어졌다. 1960년대 말에 미국과 유럽 여러 선진국들의 프로젝트관리 전문가들이 모여 국가별로 또한 국제적인 프로젝트관

리 협회를 조직하였다. 프로젝트관리 전문가들은 개인적으로 국제적인 프로젝트관리 협회에 참여하기도 하고 자기 나라에 프로젝트관리 협회를 만들었다. 프로젝트관리 기술의 발달과 확산에 따라 점차 유럽, 오세아니아, 아시아의 여러 국가에 프로젝트관리 단체가 결성되었으며 각 나라의 여건과 특성에 따라 국제적인 프로젝트관리 단체와 협력관계를 모색하였다. 대표적인 국제 프로젝트관리 단체는 미국을 중심으로 한 PMI(Project Management Institute)와 유럽을 중심으로 한 IPMA(The international Project Management Association)로 양분할 수 있으나 프로젝트관리의 세계화 추세에 따라 두 단체는 상호 협력관계를 유지하고 있다.

PMI는 1969년 미국, 펜실베이니아에 본부를 두고 설립되었다. 유럽, 아시아, 오세아니아, 아메리카, 아프리카 대륙 등 세계 63개국에 244개의 지회(Chapter)

1 | PMI 가 [2005. 5]



와 37개의 특별관심그룹(SIG : Specific Interest Groups)을 결성하여 왕성한 활동을 하고 있으며 사실상 세계의 프로젝트관리를 선도하고 있다.

IPMA는 1965년 INTERNET이라는 명칭으로 설립되었으며 스위스 취리히에 본부를 두고 있다. 영국을 중심으로 한 유럽의 여러 나라와 중국, 인도 등의 아시아권, 남아프리카공화국의 프로젝트관리 단체들이 연합한 국제적인 네트워크 형태로 운영되고 있다. 1995년 INTERNET은 세계의 컴퓨터 네트워크인 인터넷과의 혼동을 피하기 위하여 International Project Management Association으로 개칭하였으며 현재 2만 여명의 회원과 30개국의 프로젝트관리 단체가 참여하고 있다.

가. PMI(Project Management Institute)

1969년 5명의 자발적인 지원자에 의하여 비영리 단체로 설립된 PMI는 미국 펜실베이니아 주의 Upper Darby에 본부를 두고 있으며 세계를 선도하는 프로젝트관리 전문단체로 세계 전역에 약 205,570명(2005.5월 현재)의 회원을 둔 대규모 단체로 성장하였다. PMI는 궁극적인 목표를 “프로젝트관리의 전문적 기술 구축(Building Professionalism in Project Management)”에 두고 있으며 주요 회원은 미국과 캐나다 등의 북미대륙을 기반으로 하고 있으나 유럽, 아프리카, 라틴아메리카, 아시아, 오스트레일리아 등의 국제적인 회원을 포함하고 있다.

PMI는 개인회원의 조직체로 우주항공, 자동차, 비즈니스 관리, 건설, 공학, 금융서비스, 정보기술, 의약, 통신 분야를 포함하는 수많은 산업에 종사하여 프로젝트관리에 참여하고 있으며 특히 77%의 회원이 컴퓨터 및 소프트웨어, 정보기술(IT), 통신, 사업관리 서비스, 금융서비스에 종사하고 있다. 또한 약 150,000명이 PMP(Project Management Professional) 자격을 취득하고 있다. PMI 회원은

지회(Chapter), SIG(Special Interesting Group) 및 대학(College)의 3가지 형태의 단위조직을 선택할 수 있다.

지회는 지역적으로 구분하여 구성되어 있으며 SIG는 유사한 산업이나 관심분야별로 승인(承認)된 그룹과 잠정(暫定) 그룹이 있다.

PMI는 출판활동을 통하여 프로젝트관리 관련 지식을 보급하고 있으며 대부분의 간행물은 PMI 회원들이 작성하고 있다. PMI에서 발행하는 대표적인 간행물은 “PMBOK® Guide : A Guide to the Project management Body of Knowledge”으로 전 세계적으로 165만부 팔린 프로젝트 관리 지침서이다.

PMI는 세계 각국의 프로젝트관리를 위한 기술표준의 개발 분야에서 세계를 이끌어 왔다. PMI의 주요한 표준문서인 프로젝트관리 지식 체계(PMBOK)는 오늘날의 프로젝트관리 시장에서 세계적으로 인정된 기준이다. PMBOK은 미국 표준 학회에 의해 미국의 국가 표준(ANSI)으로 인정받았으며 PMBOK은 2004년 3rd Edition이 발행 되었다.

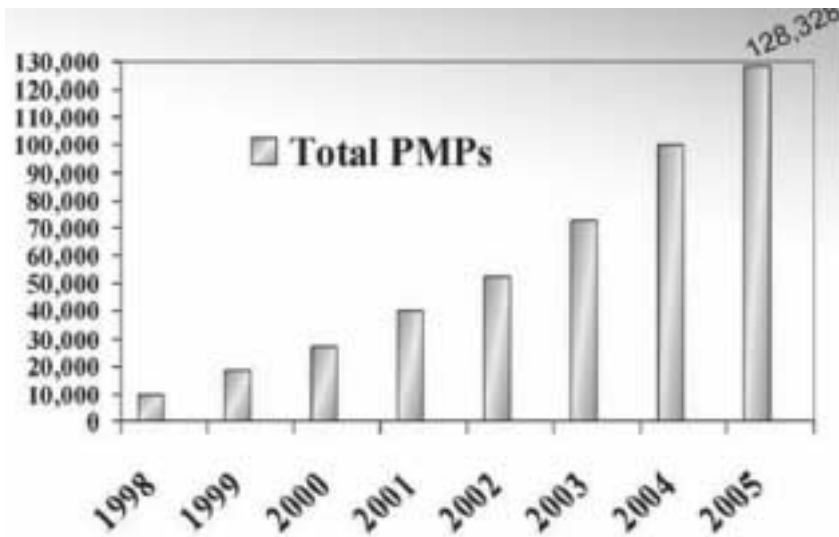
1984년 이래 PMI는 프로젝트관리 전문직(專門職)을 발전시키고 프로젝트관리 분야 종사자의 자격을 인정하기 위하여 엄격한 시험을 기초로 한 전문가 인증 프로그램을 개발하고 유지 발전시켜 왔다.

PMP(Project Management Professional) 자격증은 프로젝트관리 분야의 종사자를 위한 세계에서 가장 인정되는 전문 자격증이다. 1999년에 PMI의 자격인증 프로그램은 ISO 9001²⁾을 취득하였다.

PMP 자격시험³⁾은 일정 자격요건을 갖춘 응시자가

2) ISO(International Organization for Standardization) 9001 : 품질경영시스템에 대한 인증

3) PMP 자격시험은 2005.10.1부로 200문제에서 175문제출제로 시험방법이 변경되었다.



컴퓨터 시험을 통하여 4시간 동안 총 175문항의 4지선다형 문제에 응시하여 141문항 이상의 정답이 나올 경우 취득이 가능하다. PMI는 PMP 자격을 3년 단위로 유지 관리하는 CCR(Continuing Certification Requirements)제도를 운영하고 있다.

나. IPMA(International Project Management Association)

IPMA는 1965년 설립된 유럽국가 중심의 PM단체이다. PMI와 달리 개인 회원은 없고 각 국가별 PM 관련 단체 중의 하나의 단체만이 가입 가능하다.

현재 35개국의 회원단체로 구성되어 있으며 대부분의 회원은 유럽국가의 단체들이나 이외에도 북미, 중남미, 아프리카, 아시아 지역에도 여러 회원국이 있다. 특히 아시아에서는 인도와 중국이 회원국으로 가입되어 있고 싱가포르, 말레이시아, 일본 등이 가입절차를 진행 중에 있는 등 PMI에 이은 또 하나의 범 세계(汎世界)적인 단체를 지향하고 있다.

IPMA는 PMI보다 일찍 설립되었으나 활동 방향

과 조직의 성격이 달라 지식체계나 자격 제도의 개발이 PMI보다 한발 늦게 진행되었다.

IPMA의 지식체계인 ICB(IPMA Competence Baseline)는 PMI의 PMBOK Guide 와 다른 관점에서 만들어진 지식체계이며 다루는 대상은 PMBOK Guide보다 광범위한 지식체계를 다루고 있다. IPMA전략은 각 회원국들이 ICB를 근간으로 회원국가의 문화와 환경,

언어에 따라 독자적인 지식체계인 NCB(National Competence Baseline)를 구축하도록 지원하는데 있다.

자격인증제도 또한 ICB를 근간으로 4가지 레벨(PMF, PMP, CPM, CPD)의 인증제도를 운영하고 있으며 회원국들은 NCB를 근간으로 한 자격제도를 독자적으로 운영하더라도 레벨에 따라 4가지 레벨의 자격제도와 호환성을 인정하고 있다. 이것은 ICB를 근간으로 한 프로젝트 관리 지식체계가 각국의 문화적인 차이를 인정하여 접목할 수 있도록 한 유연성이 PMI의 PMBOK Guide와 PMP 자격인증제도와 다른 점이라고 할 수 있다.〈계속〉