

# 프로그램 관리 전략



패티 질크리스트(Patti Gilchrist) - January 29, 2015

패티 질크리스트(Patti Gilchrist), PMP, 는 20 년 이상 IT 경력을 가진 시니어 테크니컬 매니저이다. 더 많은 정보는 [www.freemstudy.com](http://www.freemstudy.com) 에서 확인하세요.

개념적으로 프로그램관리는 조직의 전략과 프로젝트 사이에 틈새를 이어주는 가교 구실을 한다. 이는 더욱 폭넓고 전반적인 관점에서의 활동들이라 할 수 있으며 ("[Benefits of Program Management](#)") 그러한 활동들을 정당화시켜준다. 이는 또한 초기에 왜 그러한 노력을 하는지 이해시켜 준다 ("[Bridging the Gap Between Corporate Strategy and Project Management](#)").

하지만 여기에는 프로그램관리에 관한 혼동이 있을 수 있는데, 특히 프로젝트관리와의 차이점에서 더욱 그렇다. PMI 에 의하면 프로그램 매니저는 "단순한 시니어 프로젝트 매니저"가 아니라고 말한다 ("[What Does It Take to Be a Program Manager](#)").

"프로그램이 무엇인지?" 구글에 물어보면, 일반적으로 다음과 같은 답변을 볼 수 있다: "프로그램은 개별적으로 관리하면 얻을 수 없는 혜택과 통제를 얻기 위해 통합적으로 관리되는 관련 프로젝트의 집합이다."

유사하게 "프로그램관리가 무엇인지?" 물어보면, 대다수가 다음과 같은 일반적인 정의를 보여준다 : "프로그램의 혜택과 목적을 이루는 중앙화한 통합적 관리로 프로젝트의 컴포넌트들 사이에 상호의존성을 식별, 감시 및 통제할 필요성에 의한다. 또한, 다수에 프로젝트를 연계시켜 프로그램에 목표를 이루고 비용을 통합화하고 합리화시킨다."

이런 정의가 도움되지만, 프로그램관리와 프로젝트관리를 정확히 이해하는 데는 무엇이 프로그램 관리가 아닌가를 먼저 아는 게 도움이 된다. 즉 단순히 관리 목적으로 하나의 큰 규모의 프로젝트를 여러 개 서브 프로젝트들로 나누는 게 아니라는 것이다. 프로그램 매니저는 프로젝트 간에 노력을 조정하고 프로젝트 매니저들에게 방향과 안내를 해 주는 것이지, 프로그램 매니저가 프로젝트를 관리하지는 않는다.

다시 말해 프로그램은 프로젝트와는 다르다. PMI 의 정의에 의하면 프로젝트는: "프로젝트란 유일한 상품이나 서비스 또는 결과를 만들기 위해 수행되는 한시적인 활동 그룹이다. 하나에 프로젝트는 시작과 끝이 있고 범위와 자원이 한정된 일시적인 것이다."

프로그램은 보통 프로젝트보다 긴 수행 기간이 필요한 데, 이는 중요한 차이는 아니다. 하지만 바로 이 긴 수행 기간이 프로젝트는 할 수 없는 [미래 전략계획](#)에 관여하는 것이 가능하게 해 준다. 이에

더해, 프로그램의 지속적 속성으로 인해 프로그램 매니저가 *지속적인 프로세스 개선*에 관여할 수 있게 해준다.

그리고 프로그램은 다수에 관련 프로젝트들로 구성되기 때문에, 프로그램 매니저는 프로젝트들 사이에 중복성을 없앨 수 있으며 서로의 활동들이 대립하지 않게 한다 ("[Benefits of Program Management](#)"). "프로젝트 매니저는 수직적으로 관리하고 프로그램 매니저는 프로그램에 관련된 프로젝트에 전반적인 기능들을 수평적으로 관리한다." ("[What Does It Take to Be a Program Manager](#)").

프로그램은 프로젝트 보다 더 큰 스케일에 더 큰 영향력을 가지고 있는게 일반적인데, 프로그램의 전반적인 비용이 프로젝트 비용보다 훨씬 많이 든다. 이는 프로그램이 더 다양한 종류의 비용에 쓰여지고 상대적으로 더 많은 자원들이 필요하기 때문이다. 그래서 프로그램 매니저의 책임 중에 하나가 이점관리(benefits management)이지만, 이점관리가 프로젝트의 끝을 말하는 것은 아니다. 즉 비즈니스에 목표와 이점이 이루어질때까지 계속되어야 하는것을 의미한다.

프로그램 매니저와 그 팀은 프로젝트가 종료 될 수 있도록 돕지만, 프로젝트에 투자된 자금 회수에는 관심이 없는 것이 일반적이다. 대신 프로그램 매니저는 조직 전반의 재무와 관련한 수입과 지출에 상당한 책임이 있다. "프로그램 매니저는 프로젝트들 사이에 투입된 노력이나 투자가 비즈니스 관점에서 실현 가능하고 이익을 낼 수 있도록 해야 한다." ("[What Does It Take to Be a Program Manager](#)").

의사소통 능력 또한 중요한데, 프로그램 매니저는 실무진에 효과적으로 전략적인 비전을 전달하고, 팀을 독려하며 영향력을 행사해야 한다.

요약하면, 본 기사는 프로그램과 프로젝트의 역할 사이에 차이점을 논한 것이다. 그러므로 프로젝트 매니저이면서 프로그램 관리 역량 개발에 관심이 있다면, 이들 핵심 사항들을 고려해 볼 것을 권고한다:

- 미래 전략 계획(long-term [strategic planning](#))
- 지속적인 프로세스의 개선(continuous process improvement)
- 영향력을 행사할 수 있는 능력(ability to influence)
- 예산 기획, 관리 및 통제력(budget planning, management and control)
- 이점관리(benefits management)

프로그램 매니저에 관한 더 많은 정보는 PMI's Career Central 에 있다 "[What Does It Take to Be a Program Manager](#)".