

# 우리가 품질에 대하여 아직 잘못 알고 있는 것들

[Mark Mullaly](#) - November 23, 2015

마크 멀래일리[Mark Mullaly]는 효율적인 조직 프로젝트 관리 솔루션 제작을 전문으로 하는 조직 개발 및 변화 컨설팅 업체 인터씽크 컨설팅 주식회사[Interthink Consulting Incorporated]의 대표이사이다. 인터씽크는 1990년부터 북미 전역의 기업들과 협업하며 효과적인 프로젝트 관리 도구, 프로세스, 조직, 능력 등을 개발하고 향상하며 적용하여 왔다. 또한 마크는 최근 PMI 에서 후원한 프로젝트 관리의 가치 [Value of Project Management] 연구 프로젝트의 공동 주 조사관으로 활약하였다. 그가 쓴 다른 문헌들은 [markmullaly.com](#) 에서 접할 수 있다.

관련 영역: [품질](#), [시험/시험관리](#)

품질은 이론적으로는 중요하다. 이것을 우리가 아는 이유는 품질이 프로젝트 관리 삼각형에서 업무범위(scope)와 동등한 위치를 가지고 있었기 때문이다.

내가 “있었기 때문이다”라고 과거형으로 말하는 이유는, PMBOK 이 더 이상 프로젝트 관리 삼각형(Triangle of Constraints)을 별로 언급하지 않기 때문이다. 사실 전혀 언급되고 있지 않다. 오늘날에는 대신 업무범위, 품질, 일정, 예산, 자원, 위험요소 등 (또한 이보다 더 많은) 상충하는 여러 프로젝트 제약조건들이 존재할 뿐이다. 이러한 세부화에 대하여 내가 지적하고 싶은 문제는 한두 가지가 아니지만, 그 중 가장 중대한 문제는, 우선순위를 설정할 때와 마찬가지로, 모든 것을 제약조건으로 설정하면 실제로는 아무런 제약조건이 없는 것과 같다는 것이다. 품질을 다른 모든 것들과 뭉뚱그려 버리면 뻔하게도 품질은 의식의 뒤편으로 사라져 버린다. 품질을 희망할 수는 있어도, 희망은 절대로 전략이 될 수는 없다.

프로젝트 관리 삼각형의 개념은 여러모로 유용한 점이 많았다. 훌륭한 소통의 도구였으며, 또 임원들에게 많은 공감을 불러일으켰다. “더 빨리, 더 싸게, 더 좋게”의 상호관계를 임원들에게 설명하고 그 중 두 개만을 선택할 수 있다고 얘기하면 이에 공감하는 경우가 많았다. 그리고 그들이 선택했던 두 개중 “더 좋게”는 거의 항상 포함되어 있었다. “더 빨리” 또는 “더 싸게”를 선호하는 경우는 있었지만, 그 두 가지는 가능한 한 높은 품질을 얻기 위한 길 위에서 택일할 수 밖에 없는 것들이었다.

품질에 대한 우리의 집중도 저하를 모두 프로젝트 관리 삼각형이 버려진 탓으로 돌릴 수는 없겠지만, 문제의 일부는 아닌가 하는 생각이 든다.

물론 더 큰 문제는 – 솔직하게 이야기하자면 – 그냥 우리가 더 이상 품질을 강조하지 않는다는 점이다. 일정이나 비용을 맞추기 위한 압박이 그 훌륭한 모습을 드러낼 때, 품질의 중요성에 대한 그 많은 언급에도 불구하고 늘상 가장 먼저 한 칸으로 밀려나는 것이 품질이다. 일정이 빠듯하다고?

Fast track 으로 가! 예산이 부족해? 사업범위를 잘라내! 뭘 잘라낼 수 있지? 간단해, 검수를 줄이면 되지. 아무도 모를거야. 그다지.

냉소적으로 들릴 지 모른다. 허나 내가 아무리 그렇지 않기를 바라더라도 (그리고 분명 이러한 일반화를 반증하는 동떨어진 예외의 경우가 분명히 있음에도 불구하고), 대부분의 임원들은 이러한 언행을 범한 적이 있고, 대부분의 PM 들은 그 피해자가 되었던 적이 있으며, 대부분의 조직에서는 그 결과로 품질이 갈갈이 찢어져버린 살상의 별판을 발견할 수 있다.

이러한 현실에서조차 우리의 품질에 대한 이해는 옳을 때보다 틀릴 때가 더 많으며, 이는 따지고 보면 품질이 프로젝트 관리의 근간을 형성하였다는 점을 볼 때 지극히 흥미로운 현상이다. 품질관리의 가장 초기 개념 중 하나인, 데밍 사이클[Deming Cycle]이라고도 알려져 있는 “계획(plan)-실행(do)-점검(check)-조치(act)” 이야말로 착수-계획-실행-감시 및 통제-종료로 이루어진 프로젝트 관리 사이클의 기반이 된 개념이다. 그럼에도 불구하고 우리는 실행을 감싸고 있는 “계획”과 “점검”의 개념들을 망각하고 있다.

데밍 사이클의 맥락에서 계획이란 단순히 무엇을 할 것인가에 대한 답을 찾는 것이 아니라, 그 무언가를 어떻게 확실히 제대로 해 낼 것인가에 대한 고찰이었다. 달리 말하자면, 중요한 점은 품질이 처음부터 내재되도록 담보하는 것이지 사후 검사를 통하여 오류를 발견해 내는 것이 아니라는 것이다. “점검” 단계는 분명 품질 확보를 위해 필수적이지만, 거쳐야 할 하나의 과정에 지나지 않아야 한다. 계획을 올바르게 잡았다면 점검은 수월해 진다. 계획이 잘못되었다면 점검은 산더미 같은 재작업에 이르는 지름길이 된다.

당연히 이러한 원리들은 프로젝트 관리와 연관된 거의 모든 정의들에 포함되어 있다. 부족한 것은 실천이다. 예를 들면, PMBOK 가이드는 “품질 기획”, “품질 보증” 및 “품질 통제”라는 별도의 프로세스를 정의하고 있다. 이러한 정의들을 통하여 전하고자 의도하는 바는 작업을 제대로 수행하기 위하여 사전 계획이 필요하다는 개념이며, 따라서 처음부터 작업이 올바르게 수행될 가능성을 제고하기 위한 프로세스들을 강조하고 있다 (이는 “두 번 재고 한 번 자르라”는 속담을 프로젝트 관리에 적용한 것이기도 하다). 이에 더하여, 작업이 계획한 대로 수행되고 있는지를 확인하기 위하여 확인, 시험 및 점검 등이 포함되었다.

그러나 문제점은 실제로 프로젝트들의 현황을 보면 품질 통제에만 관심이 쏠려 있다는 것이다. 우리는 (프로젝트 성격에 따라) 검수, 검토, 시찰, 점검 등을 강조하는 반면, 품질 기획이나 보증과 비슷하기라도 한 것들은 폄하하고 있다. 그 결과, 물 속에 뛰어들 후 별 탈이 없기를 막연히 희망하는 상황에 봉착하게 된다. 희망은 이미 얘기한 대로 품질 향상에 아무런 도움을 주지 못한다.

핵심적으로, 우리는 품질이라는 것이 하자와 문제를 뒤져서 추출해 내는 것이 아닌, 기획을 통하여 사전 주입되어야 하는 것이라는 사실을 점점 더 망각하고 있다. 그러지 않기 위해서는 프로젝트를 어떻게 계획하고 사업을 어떻게 실행하는지에 대한 생각의 틀을 바꿀 필요가 있다. 점검과 시험은 항상 필수적인 단계들이지만, 하자를 걸러내는 1 차적 메커니즘이 아닌, 보호장치 또는 검문소의

역할을 하는 단계들로 보아야 한다. 이렇듯 계획과 설계를 통하여 품질을 주입시키기 위하여는 새로운 기대치 체계를 가진 새로운 사고방식을 필요로 한다.

성과에 대한 압박이 문제의 일부이기는 하나, 그보다 더 큰 문제는 품질 기획의 시발점이 어디인지 파악하는 데에 있다. 우리가 가장 중요하게 인식하고 이해하여야 할 점은 품질 기획이란 반응적, 단기적인 문제 해결이 아닌, 사전 고찰에 방점을 두는 장기적인 접근이라는 것이다. 보다 나은 품질의 관리와 완성을 위해서는 우리의 관점을 바꾸어야 하며, 우리의 중점 또한 바꾸어야 한다.

품질 기획과 품질 보증에 있어 강조되는 것은 - 당연하게도 - 과정(프로세스)이다. 어떤 프로세스가 얼마나 잘 작동하는지 이해하고, 그 약점과 비효율성을 연구하며, 상시적인 평가와 지속적인 품질 향상을 늘 염두에 두는 것에 대한 강조이다. 이는 우선 그러한 강조의 대상이 되는 어떠한 프로세스가 존재한다는 것을, 두번째로는 그 프로세스가 반 정기적으로 또 비교적 일정하게 사용된다는 것을 의미한다.

만일 우리가 프로젝트마다 매번 임기응변으로 업무를 수행한다면, 품질 기획과 품질 보증에 대한 기대는 터무니없는 것이다. 이럴 때에 유일한 희망은 발생하는 문제를 최대한 많이 잡아내는 것이며, 이는 또다시 희망이 전략을 대체한 꼴이다. 능동적인 개선을 위하여는 지난 성과의 기록이 필수적이다. 우리에게 필요한 것은 어떤 프로세스의 작동을 파악하는 것, 그 프로세스를 관리하기 위한 장치들을 세우는 것, 그리고 그 프로세스가 얼마나 잘 작동하고 있으며 어디에서 문제가 발생하고 있는지를 가늠하기 위한 노력과 시간을 안배하는 것이다.

실제로, 품질의 능동적 관리의 상당부분은 간단하면서도 통찰력이 있는 몇가지 조치를 통하여 세워질 수 있다. 더더욱 훌륭한 사실은, 이미 (이론적으로는) 행하여 지고 있는 점검, 시험 또는 기타 품질 통제 행위의 결과물이 바로 이러한 조치들로 이어질 수 있다는 점이며 또 그렇게 되는 것이 옳다는 점이다. 더 정확히 말하자면, 프로젝트 결과물에서 발견된 모든 각각의 하자나 문제에 대하여 우리는 다음 두 질문을 던져야 한다.

1. 하자가 어디에서 발생하였는가? 다시 말하자면, 하자가 발생하였을 때 프로세스 중 어느 단계 또는 액티비티의 작업이 진행중이었던가?
2. 하자가 어디에서 발견되었는가? 다시 말하자면, 문제가 감지되어 하자가 지적되었을 때 프로세스 중 어느 단계 또는 액티비티의 작업이 진행중이었던가?

이 두 질문들은 단순하면서도 우리가 사용하는 프로세스가 얼마나 잘 작동하고 있으며 그 기능에 있어 어디에 문제가 존재하는지에 대한 깊이 있는 답을 줄 수 있다. (단지 한 프로젝트에 국한되었을지라도) 어떤 행동이 가장 많은 문제를 야기하는지 추적하는 것은 그 프로세스 중 어느 부분이 잘못되어 있는지를 파악하는 데에 도움이 되며, 그러한 문제를 제거하기 위하여 무엇을 (오류가 발생하는 액티비티 또는 그 선행 작업에서) 바꾸어야 하는지를 알아내기 위한 시발점이 된다. 하자가 어디에서 감지되는지를 찾아내는 것은 어떠한 품질 제어 행위가 문제 발견에 가장 효율적인지를 알아내는 데에 도움이 될 뿐만 아니라, 문제를 프로세스상 더 일찍이 발견하기 위하여 어떠한 조치를 취할 수 있는가 라는 질문을 이끌어낸다.

예를 들어, 어떤 프로젝트에서 문제의 대부분이 (많은 경우 그러하듯이) 요구사항 정의 및 합의 과정의 부실함으로 인하여 발생하는 것으로 나타났으며, 오류의 대부분이 최종 검수 및 인수인계 회의에서 발견되었다고 가정해 보자. 이러한 상황은 드물게 발생하는 경우가 아님에도 불구하고 참담할 정도로 높은 관리 비용을 유발한다. 기본적으로 이러한 상황이 의미하는 것은, 관련자들의 기대치를 이해하는 데에 더 많은 시간을 할애할 수 있었다는 (또한 할애되어야 했었다는) 점, 초기 품질보증 및 제어 행위들이 문제 발견에 실패하고 있다는 점, 그리고 오류를 수정하기 위한 (이제는 정량화될 수 있는) 재작업 비용이 막대하다는 점이다. 진정 더 우수하고 효과적인 결과를 원한다면, 바로 이와 같은 정보와 및 정량화된 데이터를 바탕으로 “더 빠르게, 더 싸게”를 외치는 세력에 효과적으로 저항해야 한다.

품질 관리의 프로세스에서만 “매도 먼저 맞는 것이 낫다”라는 속담이 들어맞는 경우도 없다 [번역자 주: “Pay me now, or pay me later, but you will pay me”를 의역하였음]. 적절하고 합리적인 (그리고 솔직히 말하여 정말 쉽고 저렴한) 품질 정량화 기법의 도입은 품질에 진정 얼마만큼의 비용이 필요한지 정의하여 줄 것이다. 그리고 품질에 대한 쓸데없는 시비에 데이터를 들이대는 것이야말로 성공적인 프로젝트에 대한 기대치를 재설정하는 데에 반드시 필요한 것이다.