

## How To Be A Project Delivery Hero: Think Big Picture

### 어떻게 프로젝트 수행의 영웅이 될 것인가: 큰 그림을 생각하라

00:00 – 00:31

오늘의 웨비나 주제인 “어떻게 프로젝트 수행의 영웅이 될 것인가, 큰 그림을 생각하라” 는 Sean Hull이 진행하겠습니다.

Sean은 인증된 PM 전문가이며, 스크럼 마스터로서 50년간의 개발기획, 기술진화 업무 개혁을 수행하였으며, 비즈니스의 목표와 전략에 계획을 강조하여 정의하고 병행하면서 글로벌 프로젝트를 수행해왔습니다. 더 지체하지 말고 Sean을 모시겠습니다.

00:32 – 12:59

Derek에게 매우 감사드리고, 또 오늘 웨비나를 진행하는 데 도움을 주셔서 감사합니다. PMI에도 이 웨비나를 진행하게 해준것에 대해 감사드리고, 오늘 인사드리는 모든 사람들에게 감사드립니다. 전세계에 걸쳐 2,700여 분들이 이 웨비나를 지켜보고 계시는데, 이걸 생각하면 정말 멋진 일입니다. 그리고, 많은 분들에게 도움이 되기 위해 이 웨비나는 녹화를 거쳐 PMI에서 보실 수 있을 겁니다. 그래서 오늘 이 웨비나를 못 보신 분들은 다시 보실 수 있을 것입니다.

이제 시작하죠. 오늘의 주제는, 여러분들이 알고 계시는 지 모르겠지만, 전세계에 걸쳐 PM의 숫자는 천육백오십만명 정도로 PMI는 추산하고 있습니다. 그 천육백오십만명중에서PM이나 CAPM 자격증을 소지한 사람들이 약 칠십만명이 되는 것으로 PMI는 추산하고 있습니다. 23명 중 1명이 인증받은 PM입니다. 어떻게 줄여서 생각하더라도 많은 사람들입니다. 당신이 일을 하거나 프로젝트를 수행할 때 경쟁하는 많은 사람들입니다. 이 숫자들을 언급하는 것은 여러분이 PM으로서 자립하기 위해서는 상어로 가득한 수조에서 수영을 잘 해야 하기 때문입니다. 이렇게 표현한 건 유감이지만, 그래도 적어도 제가 이 점은 강조하려 합니다.

저는 Lean 개념에 기대는 것을 좋아합니다. 제가 언급하고 싶은 것은 몇 가지 개념들이 Lean 제조법의 세계에서 유래했다는 겁니다. 이런 Lean 개념은 빠른 움직임을 미리 알려주기도 합니다. 이런 lean 제조법은 아주 상위의 개념이고, 이것에 대해 상세히 언급하진 않겠습니다. Lean 제조법은 2차대전 이후 토요타에서 유래했습니다. 이것은 일본에 현금흐름이 아주 낮았기 때문에 유래한 프로세스나 방법론을 의미합니다.

일본에는 천연자원이 모자랐고, 또한 제한된 공간의 창고를 갖고 있었습니다. 그리고, 실업률도 높았죠. Lean 프로세스가 주로 강조하는 것은 낭비하지 않는 것입니다. 물론 제조관점에서는 모든 것을 시각화하는데, 낭비하지 않는다는 것은 모두 소모한다는 의미입니다. 물론 결함 같은 것들도 없애는 것이지요. 실질적으로 결함뿐만 아니라 재고관리도 포함합니다. 여러분은 커다란 재고창고를 운영하고 싶지 않죠. 여러분은 많은 일들이 진행중인 것도 바라지 않을 겁니다. 여러분은 일하는 데에 변동성이 많은 것도 바라지 않습니다. 그리고, 반품이나 과하게 제조하고

싶지도 않죠. 그리고 아마도 Lean 개념에서 가장 중요한 것은 자동화를 촉진하는 것입니다.. 그것도 반복적인 행위에 대한 자동화죠. 가능한 한 반복적인 행위들은 자동화 합니다. 이것은 미국식 조립라인과는 완벽하게 반대의 개념입니다. 미국식 조립라인은 반복과 규모의 경제를 기본적으로 강조하죠.

그래서 Lean이 내게 어떤 매력이 있었는지, 또는 왜 제가 이렇게나 강조하는 지, 제가 생각하기에 프로젝트를 관리 방법에 포함시키려 노력한 3가지 이유가 있습니다. 이 3개의 원칙, 제가 Lean에서 배워서 프로젝트 관리에 활용한 것 중 하나는 '가치'입니다. Lean에는 압박이 존재합니다. 또는 여러분이 어떤 가치를 창조하고 싶을 때 무엇이랄도 할 거라는 아이디어가 있습니다. 그래서 가치라는 것은 누군가가 기꺼이 지불하고 싶은 행위나 프로세스를 의미합니다. 따라서 이 웨비나나 프로젝트 관리에 있어 가치는 2가지의 의미를 가집니다. 하나는 프로젝트 그 자체 그리고 다른 하나는 이해관계자나 스폰서에 대한 가치입니다. 그것은 하나의 그룹이나 고객에게 가치있는 것이 아닐 수 있습니다. 이 웨비나에서 제가 나타내고 싶은 것은 우리가 어떤 도구에 자세히 다가가보자는 것입니다. 다른 가치의 하나는 프로젝트 관리자로서 여러분이 더하고 싶은 가치가 될 수 있습니다. 프로젝트 관리자로서 더하고 싶은 가치라는 것을 보여주는 것은 매우 어렵기는 합니다. 아주 오래 전은 아니지만, 저의 멘토가 아주 짧은 프로젝트에서 제게 가르쳐준 것을 지금 얘기하려고 합니다. 그는 이렇게 알려주었습니다. 주의를 기울여라, 왜냐하면 내가 일하는 이 프로젝트에서 너가 해야 하는 일은 프로그램을 투입하는 것뿐만 아니라 왜 네가 가치 있는 지를 고객에게 증명해 보여야 하는 것이다. 그래서 또 저는 이것을 중요하게 생각했습니다.

그리고, Lean에서 다른 중요한 요소는 저만의 Just in time(역자 주, 일정관리로 번역 가능)입니다. 제게 중요한 일정관리는 특정시간에 무엇이 이루어져야 하느냐 입니다. 아주 간단합니다. 가장 좋은 예시는 여러분 중에 얼마나 많은 분들이 30페이지의 프로젝트 헌장 또는 개요 등의 것을 작성해봤는가 입니다. 저는 저만의 확실한 일정이 있고,이것을 Share point 사이트 또는 어느 곳에든 항상 공유합니다. 저는 아마 그렇게 하는 마지막 사람이었을 것이고, 그래서 Lean을 고려하지 않을지도 모릅니다. 그리고, Lean에서 배운 것인 지는 모르지만, 저는 그렇게 생각하고 싶습니다. 실제로 프로젝트에서 하는 모든 것에 대해, 그리고 실제 생활에 있어서도 시스템을 갖고 싶습니다.하지만 제가 갖고 싶은 프로젝트 관리는 시스템적으로 운영되어야 하고, 그리고 다음 단계로 나아갈 수 있습니다. 미국에 있던, 두바이에 있던, 시드니에 있던, 어디에서건 다시 반복하는 것은 제게는 쉬운 일입니다. 그래야 시스템에서 한 단계 더 세부적으로 들어갈 수 있고, 이것을 시스템적이라고 하는 겁니다.

다른 하나는 프레임워크 안에서 일하고 싶다는 것입니다. 무언가 다른 것을 하기 전에, 당신이 지금 하고 있는 것이 무엇인지에 대해서 알아봐야 한다는 말이 있습니다. 프레임워크라는 것은 당신이 해야 하는 일을 시각화해 주는 좋은 방법입니다. 시스템적이라고 하는 것은 제 삶 및 프로젝트 관리 업무를 최대한 쉽게 해 주는 것입니다. 이게 무슨 말일까요? 기본적으로 제 시스템의 모든 다른 부분들이 가능한 한 통합되어 있다는 것입니다. 다시 말해, 제가 어느 시점에 무언가를 하고 싶다면, 이것은 제가 해야만 하는 어떤 일에 연결된다는 것입니다. 그리고, 이런 연결이 실제로 어떤 것인지 다음 슬라이드에서 보여드리고자 합니다. 제가 이 웨비나에서

언급하는, 이런 일들의 연결은 당신이 먼저 하는 일과 끝에서 하지 않는 일들 모두 연결되어 있다는 것입니다. 그래서 이를 통합이라고 합니다.

두 번째는 할 수 있는한 최대한 자동화를 할 수 있도록 해야 한다는 것입니다. 여러분은 자동화가 얼마나 단순한지 알고 있을 것입니다. 만약 여러분이 주간현황보고서를 만든다고 하면, 이게 파워포인트건, 드랍박스에 업로드를 하건, 이것을 필요로 하는 사람들에게 매번 이메일을 보내는 것보다 단순하게 자동화 할 수 있죠. 이게 첫 단계입니다. 한가지 제가 하고 싶은 것은 여러분과 제가 지난 웨비나에서 많이 얘기한 협업이라는 것입니다. 협업은 협업 포털을 만드는 것인데, 이는 여러분이 각 부분들을 통합하고 이를 다른 사람들에게 전달하는 것이죠.

다른 사례를 들어보죠. 기본적으로 저를 대신해서 일을 끌어내는 것은 결합이라는 것인데, 저를 대신해서 일을 앞당길 때도 자동적으로 가능한 한 밀어붙이게 되죠. 그리고, 유명한 이에 대한 재미있는 인용구가 있는데, 사실 까먹었습니다. 이 웨비나 전에 필사적으로 찾았지만, 언젠가 알게 되겠죠. 하지만 이런 말이 있습니다. 진척이라는 것은 일찍 일어나는 사람들이 만드는 것이 아니라, 가장 쉬운 방법을 찾고자 노력하는 게으른 사람들이 만들어낸다는 것이죠. 그래서 다음의 ebook 에 감사하고 싶습니다. Peter Taylor 라는 분이 쓴 게으른 프로젝트 관리자라는 책입니다. 한 10년 정도 전에 읽을 것 같은데요, 이 책에서 중요한 것들은 제가 얘기하는 것들입니다. “당신의 삶을 가능한 한 쉽게 만들어라” Peter는 이렇게 얘기합니다. 프로젝트에서 이루어지는 많은 일들은 당신이 시계바늘을 돌릴 필요도 없이 시간이 흐르는 데로 이루어진다는 겁니다. 저도 그렇게 생각합니다만, Peter 와 달리 또는 책에서와 다른 것도 있습니다. 여러분이 슬라이드에서 왼쪽에 보는 분은 Helmuth Karl Bernhard Graf von Moltke 입니다. 제 독일어 실력이 좋지는 않습니다만, 하여간 그는 프러시아 육군의 참모총장이었습니다. Moltke 장군은 그에게 보고하는 장교들을 분류하는 독특한 접근법을 갖고 있었습니다. 그는 여러분이 보는 것과 같이 4분면으로 4개의 그룹으로 분류했습니다. 사분면에서 그는 정신적으로 뛰어나고 육체적으로 게으른 장교들을 선호했습니다.

13:00 – 34:59

그는 이런 부류의 장교들이 게으르기 때문에 쉽게 가는 길을 찾을 수 있도록 동기부여가 되어 있고, 해야 하는 일을 완수할 수 있을 정도로 똑똑하다고 생각했습니다. 아주 오래 전에 이 책을 읽었던 것을 기억하고 있고, 이것이 제가 원하는 운영방식이라고 여러분도 알고 계실 것입니다.. 우리는 지금 6개의 연속된 것 중에서 2번째를 얘기하고 있습니다. 다시 언급하면, 이 연속된 것들의 의미는 프로젝트를 수행하는 도구와 통합된 시스템들에 대한 것을 제공하고 있습니다. 이것들은 제가 완수하고, 전투테스트라 부르는 여러 해에 걸친 프로젝트들에서 만들어낸 것들입니다. 그리고, 지금 모든 프로젝트에서 제가 사용하고 있는 표준화된 도구 세트입니다. 이들 중의 어떤 것들은 극히 직설적으로 프로젝트 관리에 대한 것을 의미합니다. 저는 Module 4의 WBS에 대해 얘기하고 있지만, 결과적으로 좀 더 삶을 쉽게 만드는 방법에 대해 얘기하고 있습니다. 어쨌든 제가 이야기 하고자 하는 개념들은 제가 모든 프로젝트에서 경험하고 전투테스트라 할 정도로 테스트된 것들입니다. 저는 몇 해 동안 고객들을 위해 이런 연속된 것들을 개발해왔고, 글로벌한 환경에서 프로젝트 수행을 시스템적으로 하는 것에 대해 제가 노력한 것들을 언급하고 있습니다. 그래서 여러분들은 무료로 혜택을 얻을 수 있습니다. 제

고객들은 이런 도구들에 대해 많은 금액을 지불했지만 말입니다. 이제 약간 천천히 나가보죠. 도입부와 시리즈에 대해서는 이정도면 충분한 것 같습니다.

자 이제 큰 그림을 생각하라는 오늘의 주제로 들어가봅시다. 자, 여러분이 보고 계시는 그림은 나폴레옹의 대관식입니다. 제가 누이를 만나려고 파리에 있었을 때 찍은 사진인데, 아마 지난 11월쯤이었을 것입니다. 여러분이 보는 아주 큰 그림은 보기에 아주 멋있죠. 멋있기도 하지만, 이 웨비나에서 이 그림을 언급하는 것은 화가인 다비드가 나폴레옹의 대관식 전체 이야기를 담아내려고 했기 때문입니다.. 대관식 자체만이 아니라, 나폴레옹이 권좌에 오르기까지의 과정과 거기에 참여한 사람들에 대한 스토리도 담으려고 한 것이죠. 사실 대관식이 있었던 바로 그 순간을 그렸어야 하지만, 화가는 실제 대관식에 참석하지 않았지만 대관식의 스토리를 위해 중요한 몇 사람을 더 그려 넣었습니다. 한가지 더 추가하자면, 어떤 사람들이 마케팅 전문가라고 하는 Theodore Lovett 는 사람들은 1/4 인치의 구멍을 뚫기 위한 드릴을 원하는 게 아니라 바로 그 1/4 인치의 구멍을 필요로 한다는 겁니다. 기본적으로 그가 말하고 싶은 것은 사람들은 물건 그 자체를 사는 것이 아니라 그 물건이 사람들에게 주는 효용을 산다는 것입니다. 전 이 말이 아주 적절하다고 생각합니다. 하지만 가장 큰 도전을 만들어내는 것은 항상 그 이유가 명확하지 않다는 겁니다. (이 이유는 효용을 판단하는 이유를 말함, 역자주) 사람들이 물건을 사고 다른 사람들에게 돈을 지급하는 이유는 당신이 프로젝트를 관리하는 데에 돈을 지급하는 것과 같은 이유입니다.

그래서 이 웨비나에서 제가 여러분에게 보여드리고 싶은 것은 첫 번째는 문제해결 복잡성입니다. 그리고, 프로젝트의 실제 가치에 대해 자세히 들여다보고, 제가 Lean Six Sigma 세계의 친구에게서 훔쳐온 도구를 사용하는 것을 보여드릴 겁니다. 저는 Lean Six Sigma 인증 과정을 전혀 해보지 않았지만, 많은 것을 배웠고, 이건 아마도 저의 게으름 때문일 것입니다. 그리고 제가 알고 있던 친구인 LSS(Lean Six Sigma를 줄여쓰, 역자주) 친구에게서 가져온 것이기도 합니다. LSS에는 많은 가치 있는 것들이 있습니다. 어쨌든 제가 실제 사용하는 도구라 부르는 프레임워크는 LSS에서 가져와서 더욱 발전시킨 것입니다. 이 도구는 기본적으로 여러분이 프로젝트의 가치를 노출시키고, 이것이 어떻게 큰 그림에 들어맞는 지에 사용됩니다. 제가 지적하고 싶은 것은 BVR(비즈니스 가치 실현, 역자 주) 이라는 컨셉이 존재한다는 겁니다. PMI 뿐만이 아니라 많은 토의에서 이것은 아주 인기 있는 주제입니다. BVR의 마지막 단어인 Realization, 이것은 그 자체로 실현, 가치를 실현하는 것을 의미합니다. 여러분이 프로젝트에서 어떤 일을 한다면, 어떻게 또 언제 여러분이 ROI 등의 방법으로 그 가치를 보게 될 것인가를 의미합니다.

이 웨비나에서 다룰 것은 아니지만, R 부분은 놔두고, 이 웨비나의 가치에 대해 들어가보죠. 여러분이 제가 많이 언급하는 가치 있다는 것은, 프로젝트에서 일하는 모든 사람들에게 완벽하게 서로 다른 의미를 부여합니다. 얼마나 많은 분들이 무에타이에 대해서 알고 계시는지 한번 살펴봅시다. 이건 스포츠입니다. 아니요와 예가 아주 많군요. 무에타이는 킥복싱의 하나인데, 태국버전의 킥복싱입니다. 무에타이는 태국의 국기일뿐만 아니라, 태국에서는 하나의 관념입니다. 우리나라의 가장 인기 있는 스포츠가 야구일 텐데, 태국에서는 이 무에타이에 야구, 축구, 농구 등이 무에타이에 다 녹아있습니다. 제가 말했듯이 킥복싱의 한 형태입니다. 저 화살표가 가리키는 것이 저입니다. 저는 저렇게 무에타이를 하죠. 아주 오래 전에 한 겁니다. 요점은 여러분 중의

많은 분들이 이 무에타이를 다른 많은 무도에 연결할 수 있다는 겁니다. 한가지에 잘 하기 위해서는, 여러분은 기본기를 배우는 데 많은 시간을 소모할 겁니다. 저는 무에타이를 배우기 위해서, 발을 움직이고, 춤추는 것과 같이 움직이는 것을 배우고, 발차기, 펀치 등을 배우기 위해 여러 해를 보냈습니다. 다른 스포츠에서도 마찬가지입니다. 테니스에서도 스트로크나 다른 기술을 배우기 위해서 많은 시간을 써야 하죠. 그러나 흥미로운 것은 첫번째 스파링을 할 때, 한꺼번에 깨우침이 다가왔습니다. 여러분이 기본기를 잊어먹을 때쯤이 되면 여러분은 그 스포츠에서 다른 더 큰 이유가 있다는 것을 알게 될 겁니다. 그래서 그 첫 번째 스파링 이후 저는 무에타이를 다르게 바라보게 되었고, 훈련도 달라졌습니다. 이제 저는 큰 그림이라는 것을 알게 되었고, 저는 글자 그대로 완벽하게 달라졌죠. 이제 저는 같은 일들이 프로젝트에서도 이루어질 수 있고, 저를 포함해서 많은 분들이 그렇게 생각할 수 있을 겁니다. 우리 중의 대부분이 프로젝트의 상황 안에서만 프로젝트를 수행합니다. 우리는 일을 하고, 일을 측정하는 데에 딱 그 프로젝트 상황 안에서만 하고 있습니다. 이런 경험에서 배운 것을 말씀 드리겠습니다. 여러분이 큰 그림을 그리고, 이를 기반으로 프로젝트를 수행한다면, 거의 모든 일과 그리고 프로젝트 팀원들이 더 나은 변화를 위해 나아가는 놀라움을 보게 될 것입니다.

그래서 이 웨비나에서는 사람들에게 정말로 중요한 이 큰 그림을 볼 수 있도록 해주는 프레임워크를 소개하려고 합니다. 제가 이 도구, 프레임워크를 사용한 것은 그리 오래되지 않은, 제가 시드니에 있었을 때의 한 프로젝트에서였습니다. 그 프로젝트는 프로세스 평가와 리엔지니어링에 관련된 것이었고, BPM 자동화를 수행하는 프로젝트였습니다. 지금 보고 있는 그림은 제가 시드니에 있을 때, 호텔에서 찍은 것입니다. 시드니는 환상적인 도시입니다. 단, 한가지 문제는 24시간을 비행해야 한다는 것으로서, 믿을 수가 없었죠.

제가 수행한 바로 그 프로젝트에 대해 얘기해 봅시다. 여기서 얘기하고 싶은 것은 큰 그림을 효율적으로 확인하는 것은 쉽지 않다는 것입니다. 프로젝트라는 수풀 안에서 전체 세상을 보겠다는 것은 쉽지 않습니다. 이게 오늘 바로 여기에서 하고자 하는 것입니다. 이미 언급했지만, 일과 관련되어 제가 하고 싶은 것은, 제가 하는 일을 프레임워크의 상황에 넣어보는 것입니다. 지금 달성하고자 하는 것을 프레임워크에 맞추어 보는 것을 SIPOC라고 부릅니다. 아마도 많은 분들이 친숙할 겁니다. 이 SIPOC는 supplier, inputs, process, outputs, customers 를 말합니다. 앞에서 언급했듯이 이것은 제가 Lean Six Sigma 에서 배워온 것이고, 이를 향상시켜 왔습니다. 이 SIPOC 는 모든 Input, output 프로세스를 연결시키고, 프로세스의 큰 그림을 보여주게 됩니다. 그리고 제가 완료하고, 여러분에게 주고자 하는 것은 이것이 여러분의 프로젝트가 어떻게 또 어딘가에서 맞춰지게 되는 큰 그림입니다. 이 SIPOC 는 80년대 사용되었던 T.Q 전사적 품질관리 프로그램의 일부였을 수도 있습니다. 절대적으로 확신하지는 않지만 말입니다. 저는 Lean Six Sigma 사용자들도 이것을 Lean 제조법과 비즈니스 프로세스 관리에서도 사용하는 것을 보았습니다. 이 도구, SIPOC 가 여러분의 팀에게 암시하는 것은 3가지입니다. 상위 프로세스 개요로서, 여러분이 그리는 프로세스입니다.

그리고, 이름에서 암시하듯 여러분은 프로세스에 제공되는 공급을 구분해 내는 것입니다. 그리고, 여러분은 고객을 식별하고, 고객들이 프로세스에서 가치를 매기는 것과 매기지 않는 것을 구별할 수 있습니다. 이게 SIPOC 입니다. 단순하지만 아주 강력한 프레임워크입니다.

이제 이 예시를 사용하고자 합니다. 이것은 전체 버전은 아니지만, 제가 시드니에서 수행한 프로젝트의 예시를 사용할 것입니다. 제가 시드니에서 수행한 프로젝트는 보험회사를 위한 프로세스 리엔지니어링과 BPM 구축 프로젝트였습니다. 이 예시는 고객의 청구 프로세스에서 프로세스 리엔지니어링과 BPM 기술이 어떻게 배치되는지를 보여줍니다. 제가 얼마만큼이나 보험영역의 경력을 갖고 있는지 여러분이 알고 계실 것이라고 생각하지는 않습니다. 그래서 그냥 모든 사람들이 보험영역에서 일하고 있다고 가정하겠습니다. 가끔 저는 제가 이 보험시장을 끝내는 방법을 생각합니다. 제가 처음 대학을 나와 보험회사에 다닐 때, 제 상사가 얘기한 것을 기억합니다. "보험을 찾아 다니지 말고, 보험이 너를 찾아오게 해라." 어쨌든 보험이 저를 찾았고, 벗어날 수 있을 것 같지 않았습니다.

이 도구를 사용해야 한다는 특정한 지시는 없었으나, 저는 여러분이 보시듯이 중간부분부터 시작해 보겠습니다. 첫 번째로, 여러분은 이 열에서 프로세스를 그립니다. 이 프로세스는 아주 상세한 분석을 거친 것은 아닙니다. 상위 개념을 표현합니다. 청구가 들어오면 여러분은 이를 분배하고, 정산하기까지 조사를 하게 됩니다. 승인이 되면, 정산을 하게 됩니다. 이건 상위 개념들이고 아주 단순한 프로세스입니다. 이제 여러분에게 벌어질 인은 단계별로 아주 자세히 모든 프로세스를 구별해야 하는데, 이를 가치 흐름 분석이라고 합니다. 이런 개념이나 가치 흐름분석들을 하는 이 자세한 프로세스는 아마도 LSS 에서 기안했을 것입니다. 어쨌든 이게 왼쪽 열로 가서 관련되는 각 공급자를 식별하게 됩니다. 이 청구 프로세스에서 공급자 열에는 개인, 개인보험, 그룹 보험 그리고 호주에서는 거대기금이라 부르는 공급자가 존재합니다. 이 거대기금은 각 소비자에게 보험을 공급하는 것을 말합니다. 또 다른 공급자로 제3자 보험회사와 의료공급자 (병원 같은 의료서비스 제공자, 역자주)가 존재합니다. 이들이 모두 우리가 처리해야 하는 프로세스에 연관된 공급자들입니다.

자 이제 이런 프로세스에 연관된 Input 에는 어떤 것들이 있을까요? 이런 것들은 단순하게 전화나, 우편으로 프로세스에 들어오게 되기도 합니다. 문서를 스캔하기도 하고, 이메일을 보낼 수도 있습니다. 의료정보 또한 프로세스의 Input 이기도 합니다. 왼쪽부터 오른쪽으로 공급자와 Input 에 대해 보겠습니다. 이제 오른쪽으로 가보죠. 고객이 누군지는 보시는 바와 같지만, 이제 여러분은 첫 번째 오더를 처리해야 하는 단계에 왔습니다. 여러분들 중 많은 분들이 들어보셨겠지만, 문제해결기술에는 "5개의 왜"라는 것이 있습니다. 자 여기가 여러분이 자세히 살펴봐야 할 곳인데, 여러분의 프로젝트에서 고객이 누구인지를 알아내는 것입니다. 그래서 이 경우에서 예를 들면, 이 프로젝트의 고객이 누구인지를 따로 떼어서 보겠습니다. 우리 프로젝트에서 1번째 고객은 내부자입니다. 내부 IT 부서와 내부 청구 담당부서입니다.. 상위층도 있습니다. COO 와 CEO 와 같은 고객들이죠. 그리고 나서 외부의 고객들을 확인해보면, 거대기금, 보험소매회사와 개인 등 아주 긴 고객리스트가 형성될 것입니다. 이것이 강력한 이유는, 여러분은 실제 모든 고객리스트를 갖게 되었기 때문입니다. 이건 단순한 프로젝트의 스폰서나, 다른 프로젝트 관리자도 아닐 것입니다. 이런 고객들을 위해서 실제로 여러분이 프로젝트를 수행해야 하는 것입니다. 깜빡 잊고 있었는데, 죄송합니다만, 이 프로세스와 고객을 나타내는 열 사이에 Output 이 있습니다. 이런 프로세스들의 output 들은 다음과 같습니다. 소득 보장, 영구장애보장, 말기질병보장, 사망보장, 트라우마 보장 등등. 이런 프로세스의 output 들은 실제 고객이 원하고

필요로 하는 것들과 연계되어 있습니다.

35:00 - 45: 15

맞습니다. 바로 SIPOC 입니다. 하지만 이것만으로는 우리에게 부족합니다. 제가 이전에 언급했듯이, 저는 정말 이 도구를 향상 시켰습니다. 그래서 이 슬라이드에서처럼 하나의 열을 추가한 것을 알 수 있습니다. 저는 이 열을 "결과 열"이라 부르게 되었습니다. 저는 단순히 SIPOC 만 사용하는 것은 뭔가 부족하다고 생각하였는데, 그것은 고객의 기대 부분이었습니다. 이것이 제가 "결과 열"을 추가한 이유입니다. 기본적으로 이 결과 열은 당신이 믿거나 또는 당신과 팀이 믿고 있는 "고객이 기대하고 있는 것"을 의미합니다. 지금 우리의 SIPOC 에 어떤 수준의 고객들이 있는지 기억하시기 바랍니다. 그리고 우리가 생각해야할 것은 이 고객들이 실제로 이 프로세스에서 무엇을 기대하고 있는 지입니다. 여기의예제에서 보다시피, 그들은 이행된 요구들을 기대하기도, 몇몇은 거절된 요구들을 예상하기도 합니다. 그들은 그들의 요구가 어떻게 진행되고 있는지 확인할 수 있는 상태 가시화와 사용자 편의성 등을 원합니다. 벤츠를 구입하는 사람은 아마도 현대 자동차를 구매하는 사람보다 다소 좋은 성능과 고급스러움을 원한다는 것을 당신도 알고 계실 것입니다. 이것이 제가 말하고자 하는 것입니다. 지금까지 드러난 부분들은 모두 "결과 열"이 이끄는 것들 입니다. 그래서 근본적으로 제가 진정으로 말하고자 하는 것은 고객이 생각하는 결과와 산출된 결과물이 일치하는 것이 좋다는 것입니다. 만약 그렇지 않다면 서로를 이해하지 못하는 것이며 불가피하게 당신의 프로젝트는 이 프로세스를 재설계해야 합니다. 그것은 제가 말했듯이 지금 다루는 문제와 완전 다른 문제입니다. 제가 지금까지 말한 것들은 표준 SIPOC 를 SIPOOC 으로 왜 바꿨는가에 대해서 입니다. 조금 말하기 웃기지만 실제로 지금은 SIPOOC 으로 생각합니다. 그리고 여기 있는 전체 계층은 이 가치를 향해 진행됩니다. 당신 프로젝트의 이 과정에서 다양한 고객들은 이 가치를 통해 더욱 큰 그림을 얻고자 노력합니다.

아직, 과정이 더 남아 있습니다. 당신이 가늠할 수 없을 때에는 어떤 좋은 방법이 있을까요? 흔히 말하다시피, 누가 말했는지 모르지만, 숫자로 표현될 수 없으면 그것은 과학이 아니며 단지 의견이라는 말이 있습니다. 그래서, 제 생각에는, 여기서 제가 말하고자 하는 것은 달리 말해 만약 당신이 제대로 판단할 수 없는 경우, 또는 무엇이 가장 중요한지 알 수 없는 경우, 처음으로 돌아가 어떤 점이 좋은지 생각하라는 것입니다. 당신이 프로젝트 그 자체의 가치를 증명하는 것 뿐만 아니라 당신의 프로젝트 매니저로서의 가치를 보여주거나 증명하길 원한다면 말입니다. 음, 단지 의견으로만 여겨지지 않기 위해, 어떠한 구체적인 것을 원할 수도 있습니다. 그래서 저는 여기 SIPOOC 아래에 계층을 추가하였습니다. 그리고 저는 이것을 측정 계층이라 명하였습니다. 저는 이 측정 계층을 SIPOOC 의 윗부분처럼 자세히 다루지 않을 것입니다. 이 측정 열을 살펴보도록 합시다. 이 부분을 제가 설명하는 것도 좋겠지만, 제 템플릿이 아주 잘 정리되어 있으니, 이 프로세스 조각들에서 이런 지표들이 어떻게 나열되었는지 알 수 있습니다. 예를 들어, 입력 지표들은 이 프로세스의 입력 부분아래에 나열되어 있습니다. 한편, 여기에 상위 부분에서 당신이 하는 것이 나열되어 있습니다. 이 것은 당신이 정말 기본적으로 다루는 것들 입니다. 결국 필수적으로 당신의 좋은 지표가 되는 것입니다. 예를 들어 입력 지표에는 NIGO 문서의 백분율이 있습니다. 이것은 다른 LSS NIGO를 없앤 NIGO (Not In Good Order)입니다. 그래서 좋지 않은 어떤 것들이 당신의 프로세스를 방해할 것이며 다소 당신의 프로젝트 등에 영향을 줄 것입니다. 그래서 이 프로세스에는 당신이 다룰 수 있는 것으로, 접촉 시간을 셀 수 있습니다. 접촉

시간으로 당신은 프로세스의 각각의 단계에서 얼마나 많은 시간이 소모되는지를 보여줍니다. 우리는 이를 이 요구 프로세스에서 다뤘습니다. 지금 다시 말해 요구 프로세스는 결국 많은 단계 끝에 종료됩니다. 이 가치 분석에서 우리가 하는 것은 얼마나 많은 시간을 사람들이 각각의 단계에서 사용하는지 파악하는 것입니다. 당신은 요구 프로세스 등에서 만족하지 못한 많은 사람들에 의해 얼마나 많은 것들이 되돌아 오는지 알고 계실것입니다. 따라서 본질적으로 여기서 하는 일은 약간의 엄격함을 가하거나 프로세스만이 아니라 프로젝트로 돌아 가기 위한 매우 좋은 지표에 대한 첫 발을 내딛는 것입니다. 왜냐하면 만약 당신이 하고 있는 일이 가치가 있다는 것을 증명하기를 원한다면, 이 수치들이 잘 되어야 합니다. 이는 위로 가는 것이 아니라, 아래로 내려가면 점점 더 좋아지는 것을 나타냅니다. 이는 프로세스가 점점 잘되고 있다는 것뿐만 아니라 그 프로세스 내에서 당신의 프로젝트가 달라졌다는 것을 증명하는 방법입니다. 그래서 이것은 정말 높은 수준의 정말 그러한 프레임워크 입니다. 그래서 제가 SIPOOC에 매료되었다는 알 수 있을 것입니다.

한가지 사항에 대해서 조금 더 말씀드리고, 마지막에 질문을 위해 약간의 시간을 남겨둘 것입니다. 기다려 주시면 감사하겠습니다. 지금 우리는 중요한 프레임워크를 가지고 있습니다. 좋은 PM으로써 당신은 이것을 사용하기 위한 계획과 접근 방안을 생각하고 계실 것입니다. 이것은 무엇이든 될 수 있습니다. 이것은 SIPOOC 를 사용하는 데에 대한 일부분이 아닙니다. 당신은 계획을 세우거나 생각하고 당신의 접근 방안을 계획하거나 관리를 바꾸는 일 같은 것을 하고 싶어합니다. 저는 여러분들께서 잠시동안 계획하고 있는 과정에 대해 생각해 보시기를 바랍니다. 당신이 다루고자 하는 프로젝트에서 발생할 수 있는 모든 것과 작은 프레임워크라고 부르는 것에 대해 이야기 합니다. 프로젝트에서 어떤 것을 다루고자 할 때 생각할 수 있는 다른 계층이 있습니다. 제가 말했듯이 이는 매우 간단하며, 이는 제 첫번째 강의에서 사실 소개되기도 하였습니다. 그리고 다른 강의에서 들었을 수도 있습니다. 우리가 어떠한 것을 계획할 때, 당신은 이 계층을 고려해야 합니다. 일반적인 의견으로 이것은 어떠한 프로젝트 작업의 기본입니다. 저는 항상 사람들이 프로젝트 작업의 주된 것이 무엇이나 물었을 때, 그건 사람 게임이라고 생각했습니다. 모든 것들이 다 하나의 프로세스 이며, 프로세스는 우리가 단지 말했던 것으로 SIPOOC에서 다루었던 하나의 조각 입니다. 저의 다른 시리즈에서 조금더 깊게 프로세스 조각에 대해 다루었습니다. 그리고 마지막으로 이 케이크의 꼭대기를 플랫폼 또는 기술이라고 말합니다. 이것은 당신이 하는 무엇인가를 가능하게 해줍니다. 저는 이 부분을 작다고 하고 싶지는 않고, 이것은 중요합니다. 하지만 어떤 사람들은 저라는 사람과 프로세스로 싸움을 한다고 하지 플랫폼이나 기술로 싸우지 않는다고 말합니다. 저는 이것에 대해 더이상 다루지는 않겠지만 제가 SIPOOC 에 대해 말씀드리는 것이 충분하지는 않습니다.. 제 이메일 주소를 알려드릴테니, 질문이 있다면 제게 이메일을 보내 주세요. 어쨌든 저는 프로젝트에 대해 접근할 때 가장 중요한 부분은 사람 부분이라고 생각합니다. 이는 중요하면서도, 가장 어려운 부분이기도 합니다. 이것이 어려운 이유는 제 생각에 모든 다양한 스펙트럼을 넘어서 프로젝트에서 분명한 길이 없다고 생각하기 때문입니다. 저는 이 SIPOOC을 소개하고 동작하게 하기 위해, 당신에게 이 사람 부분에 대해 기발한 방법을 보여드리고 싶습니다.

45: 15 – 49:32

일반적으로, 저는 당신에게 제가 많은 프로젝트의 SIPOOC에서 사용했던 3가지에 대해 말씀드릴



수 있습니다. 그리고 이 사람 부분을 접근하는 3가지 방법이 있습니다. 가장 좋은 방법은 협동하는 것입니다. SIPOOC 에 대해 함께 이야기하고 시각화해 보시기 바랍니다. 그리고 프로젝트에 참여한 모든 사람들과 함께 이야기해 보는 것입니다. 이것에 대해 더 이상 제대로 이야기 할 수 있는 방법을 솔직히 모르겠습니다. 큰 그림을 공동으로 공개하는 것은 매우 강력합니다. 이것이 프로젝트에 미치는 영향은 놀랍고, 이것이 시드니의 이번 프로젝트에서 일어난 일입니다. 저는 정말 더 나은 스크립트를 작성할 수 없었습니다. 때문에 협업은 제가 실제로 할 수 있는 다른 방법 중 가장 좋은 방법입니다. 왜냐하면 저는 프로젝트를 위해 사람을 한 명씩 모을 수 없기 때문입니다. 대신에, 저는 사람들과 일대일 대화를 하려고 노력할 것이며, 그 내용을 SIPOOC에 기입할 것입니다. 당신이 생각하는 고객은 누구인지, 누가 당신의 사장인지, 누가 당신을 아는지, 누가 당신의 프로세스에 피드백을 주는지 등을 말합니다. 이러한 대화 하나 하나를 통해 저는 계획을 세두게 됩니다. 결국 이 사람 부분에서 가장 효과적인 방법은 당신에게 달려 있습니다. 어쩌면 이상적이지 않은 방법일지도 모르고 지금도 하고 있지만, 이전부터 기본적으로 저는 대화와 행동에 기반하였습니다. 이렇게 하는 것은 저 스스로에게 내용과 지표를 생성하는데 도움을 주었습니다. 하지만 협업은 더욱 좋은 방향으로 이끌어 줍니다. 마지막으로 공동 작업에 참여한 사람들에게 대해 이야기하기 전에 변경 관리에 관한 언급을 하겠습니다. 조금의 변경 관리는 아무것도 아니지만, 사람들이 제게 이 것에 대해 물어보면 저는 이것은 모든 것에 영향을 미친다고, 모든 부분들은 변경 관리에 의해 어떤 면에서든 스며든 것이라고 합니다. 변경 관리에 관해서 제가 말씀드린 것들을 많이 보게되실 것 입니다. 리더에게 경로 가이드를 보여주세요. 그것은 Heath 형제에 의해 바뀐 주제에 관한 아주 좋은 책에서 나왔습니다. 한번 읽어보시기 바랍니다. 우리가 시드니에서 실제로 한 것은 그 곳에서 젊은 BA 비즈니스 분석가가 있다는 것과 그가 회사에서 C.O.O 와 매우 좋은 관계를 가지고 있다는 것을 알아낸 것입니다. 저는 어떠한 부정적인 행동을 하려고 시도하지 않고, 우리 모두가 회의실에 모이는 기본적인 지점에 도달하기 위해 그와 SIPOOC을 이용했습니다. 당신의 프로젝트에서 변경 관리를 위해 공식적인 리더라고 불리는 그러한 영향가를 찾아서 당신이 원하는 방향으로 이용해야 합니다. 데릭, 제가 준비한 내용은 여기까지 입니다. 질문을 받고자 하는데요, 데릭이 몇가지 좋은 질문을 추려주셨을 것이라고 생각합니다.

이제 시간이 조금 밖에 남지 않았네요. 질문을 받도록 하겠습니다.

49:38 - END

좋아요. 첫번째 질문입니다. "Lean" 은 "Just in time" 과 동일한가요?

"Just in time" 과 최소한 개념은 동일합니다. 미리 알려드리자면, 저는 LSS 인증을 받거나 교육 받은 사람은 아니지만 "Just in time" 이 "Lean"의 한 부분임을 알고 있습니다. 어떻게 서비스 산업에서 "Lean"을 향상 시킬 수 있을지에 대한 좋은 질문이 있습니다. 이것은 제가 아무것도 생산되지 않는 요구 프로세스 재설계 프로세스에 대해 말씀드린 것과 같습니다. 좋은 질문으로, "Lean"은 생산적인 것으로 시작했으며 "Lean"의 개념을 보여주는 것은 서비스 산업의 개념에서 생산의 개념이 쉽지 않을 수도 있다는 맥락에서 쉽습니다. 제가 기본적으로 말씀드리고자 하는 것은 보험 청구에 대한 것입니다. 이것은 그야말로 서비스이지만, 생산과는 연관되어 있지 않습니다. 제가 시작 부분에서 언급했듯이, 세계 1차 대전의 논리가 무엇인지 대한 Moltke 라는

사람의 질문이 있습니다. Moltke 와 이야기를 나눌 수는 없지만, 그의 논리에 대해서 경험하신 분들이 많으실 것이라 생각합니다. 그리고 저는 효율적으로 일하는 사람들과 효과적으로 일하는 것이 가장 좋습니다. 효율성에 대한 예시로서, 제가 프로젝트에 대해 처음부터 이야기를 나눈 사람들과 일을 더 잘하게 된다는 것을 말씀드리고자 합니다. 만약 그들이 당신을 걱정하는 문서를 생산해도 당신은 우리가 그 문서를 배치할 것인지 알고 있습니다. 이것이 바로 계층구조입니다. 문서 및 기타 정보를 가져오는 프로세스가 있습니다. 그리고 이런 문서를 업데이트하고자 할 때, 그들은 어디서 이 정보를 가져올지 알고 있습니다. 그뿐만 아니라 시스템을 만들어서 문서 보존을 하자고 하여 모든 사람들이 같은 페이지에 올려 놓으면 나중에 프로젝트에서 작업이 줄어 듭니다. 모두 이 문서들을 찾기 위해 어디로 가야하는지 알고 있기 때문입니다. 그래서 제 의견으로는 효율적이라는 것은 효율적인 사람들이 제가 찾은 효과적인 시스템이나 프로세스를 아주 잘 활용하는 것이라고 생각합니다. 어쨌든 제가 생각하기에 Moltke 는 그랬던 것 같습니다. 그는 단순히 헛수고 하는 것보다 효율적인 것을 찾고 있었다고 생각합니다.

이 질문은 죄송해요. 넘어가죠. 좋아요. 공급자와 소비자의 슈퍼 펀드에 주목하게 되네요. 그래서 제 예시에서 이 슈퍼 펀드는 보증을 팔 수도 팔지 않을 수도 있습니다. 이것은 회원들에게 패키지의 일부가 될 것 입니다. 호주의 슈퍼 펀드는 본질적으로 미국의 연금 펀드라고 부르는 것과 같습니다. 그러나 제가 호주의 슈퍼 펀드에 대해 알고 있는 정보가 잘못될 수도 있습니다. 그것은 규제일 수도 있습니다. 당신은 실제로 근본적으로 연금 기금인 슈퍼 펀드 중 하나에 속해야 합니다. 어쨌든 연금 기금은 이러한 유형의 보험 권리를 회원들에게 혜택으로 제공합니다. 그래서 만약 누군가 이를 가지고 있다면, 그들의 요구를 프론트 엔드 핸들링하는 것과 같습니다. 그래서 누군가 요구를 가지고 있다면 그들 또한 보험 회사가 하는 요구나 요구 과정의 고객이 됩니다.

좋아요. 저는 이것이 너무 혼동되지 않길 바랍니다. 여기서 SIPOOC 용이화 토론에 대해 이야기 하는 것은 좋은 방법입니다. 그리고 고객 그룹을 찾는 것은 종종 이해관계자의 고객을 찾는 것과 혼동될 수 있습니다. 후자는 고객을 그룹화하는 방법에 대한 모든 정보를 포함할 수 있는 더 광범위한 그룹입니다. 이것은 매우 훌륭하며, 제가 드린 예시는 아주 간단한 것입니다. 하지만 우리가 하루 종일 정말 토론했던 것을 정리하면, 이러한 전자의 사람들, 고객 또는 그런 비슷한 사람들은 어쩌면 주주일 수도 있습니다. 그래서 여기에서 제가 드리고자 하는 조언은 당신이 봐온 SIPOOC 에 들어가는 작업들보다 이것이 더 간단해 보인다는 것을 아셔야 한다는 것입니다. 그리고 사실 당신이 본 것보다 좀더 광대할 수도 있습니다. 하지만 협동적 토론 부분은 모든 사람들의 견해를 넓혀 줍니다. 그리고 토론에서부터 나오는 것들은 정말로 보조 노트처럼 정말 빠르게 내용이 바뀝니다. 그리고 토론에서 나오는 것들은 엄청 흥미로운 것들로 우리는 프로세스를 제설계하고 B.P.M 기술을 구현했습니다. 이것은 우리가 살고 있는 우리의 작은 세계와 같습니다. 여러분들도 알고 계시듯이, 우리를 포함한 팀의 모든 사람들이 효과적인 프로세스를 바란다는 것입니다. 그리고 당신도 그들은 "Lean" 과 같이 최대한 자동화할 수 있는 기술을 원한다는 것을 알고 있습니다. 하지만 우리가 이런 SIPOOC 을 가지고 있고 고객들 중에 슈퍼 펀드가 있다는 것을 밝혀냈습니다.

마지막 고객이 슈퍼 펀드이었는데, 그렇다면 과연 슈퍼 펀드란 무엇일까요? 음 그들이 단지 요구가 신속하게 처리하길 바라는 것만은 아니지만 그들은 프로세스의 시각화를 원합니다. 그래서 클레임을 요청하는 고객들에게 그 프로세스에 대해서 이야기 할 수 이씨를 원하는 것입니다. 지금 시점이 어떤 프로세스인지 당신은 알고계셔야 합니다. 그래서 신속하게 명확하게 되었고 결국 이 프로젝트는 2 단계로 도입하게 되었습니다. 그러면 컨설팅 세계에 있는 누구라도 제가 리메이킹이라고 말한 것을 인지할 것입니다. 그래서 제가 결국 2단계의 프로젝트에서 일어난 일은 이러한 프로세스로부터 B.P.M으로 통하는 포탈입니다. 그리고 이러한 것들로 부터 나올 수 있는 일종의 주식입니다. 요구사항과 기대가 같다는 것은 흥미로운 결과입니다. 우리가 대부분의 프로젝트가 우리에게 불필요하게 반복적일 수도 있습니다. 물론 세계 조차도요. 사용 사례나 사용자 이야기라고 불리는 요구사항 개념이 기본적으로 있지만 당신은 이런 것을 할 때, 그 프로젝트의 한계에 밀접하게 밀착되어 있는 것입니다. 제게 전에 말씀드렸듯이, SIPOOC 은 전 세계의 모든 가치 사슬을 열었습니다. 이것이 그 차이입니다. 아주 좋은 질문입니다. 당신은 ROI 를 계산하기 위해 모든 수치를 달러화하길 요구했습니다. 수치를 하나로 통일하는 것은 제 생각에도 그것은 아주 환상적인 것입니다. 당신이 단지 하나의 숫자로만 무언가를 측정해야 한다면 하나만 써도 상관 없을 것입니다. 제 의견으로는 모든 수치를 달러로 나타내는 것은 거의 항상 모든 사람들에게 의미가 있습니다. 만약 당신이 요구사항 처리시간이 3일이라고 알고 있을 때, 이는 아무런 의미가 없을지도 모릅니다. 하지만 만약 당신이 이를 달러화로 나타내면, 하루의 초과분을 6천 달러 이상이라고 할 때, 3일은 1만 8천 달러의 가치로 나타낼 수 있으며, 하나의 요구사항을 처리하는 비용이라고 생각할 수 있습니다. 이러한 계산법은 사람들의 관심을 끌 것입니다.

좋아요. 우리 시간이 빠르게 지났고 많은 질문을 했네요. P.M.I 에서 이 강의 자료를 PDF 형태로 다운받으실 수 있습니다.. 하지만, 만약 이 강의의 파워포인트 버전이나 스피킹 노트가 필요하다면 여기 제가 하이라이트로 표시한 이메일 주소로 연락주세요. 다른 질문이 있는 경우도 저에게 이메일을 보내주세요. 제 이메일 주소는 heros.pmi@gmail.com 입니다. 다시 말해 다른 질문이 있거나 문의할 것이 있다면 답해드리겠습니다. 그러니 저에게 쪽지나 메일을 자유롭게 보내주세요. 저는 트위터를 지금은 사용합니다. 제 생각에 제가 트위터를 사용하기에 너무 나이가 있는 것 같지만, 여기 Linked In 주소도 있습니다. 그래요. 다른 추가적인 질문이 있다면 제 이메일 주소로 편하게 문의하세요. 데릭 제 생각에 우리 시간 다 된것 같습니다.

오늘 강의에 참여해주셔서 감사합니다. 그리고 오늘 훌륭한 발표를 해주신 Sean 에게 감사합니다. 발표 녹화본은 24시간 이내에 projectmanagement.com 에서 이용하실 수 있습니다. 다음에 봅시다.