

전략적인 PM 이 되기위한 방법

[Bruce Harpham](#) *PMI Southern Ontario Chapter* - July 8, 2019

Topics: [Strategy](#)

전략(strategy)은 – 특히 전략에 있어서의 변경은- 그다지 좋은 명성을 가지고 있지는 않다. 최고 경영진은 몇 년마다 새로운 전략을 구상해 내기 위해 사라지곤 한다. 그리고 그들은 아이디어와 비전으로 가득 찬 두꺼운 바인더를 가지고 사무실에 돌아온다. 그리고는 무슨 일이 일어날까? 혼란이 덮친다. 주 고객이 문제가 있거나, 경쟁사가 시장 지배율을 높여 나가거나. 그리고 전략은 사라지게 마련이다. 그리 오래지 않아, 새로운 전략을 실행하라는 지시는 완전히 사라지게 되는 것이다.

누구나 전략을 새로 도입하고 속해 있는 조직을 그 목표를 위해 달려갈 수 있도록 하는 역할을 할 수 있다. 그렇다면 프로젝트 관리자로서 어떻게 그런 아이디어를 일상 업무에 적용할 수 있을까? 아래에 있는 단계들을 따르다 보면 전략과 항상 함께하는 자신을 발견할 수 있게 될 것이다.

하지만 먼저, 전략이라는 것에 회의적인 사람들에게 알려 둘 것이 있다. 전략 실행은 어떤 전문가 눈에는 단지 일시적인 인기를 얻을 뿐인 것으로 보일 수 있다. 저자는 당신의 그런 관점을 바꿔 보기를 권한다. 만약 도움이 된다면 전략실행을 '정렬(alignment)'과 같은 용어로 생각해 볼 수도 있다. 전략을 실행함으로써 "도대체 왜 우리 프로젝트 스폰서는 프로젝트 미팅에 한번도 나타나지 않는 거지?"와 같은 질문으로 고민할 필요가 없게 될 것이다.

회사의 전략 중에서 중요한 부분을 실행할 때, 당신의 프로젝트 스폰서 – 그리고 회사를 이끌고 있는 경영진 전부 포함해서 - 는 당신의 프로젝트가 성공할 것인가에 대해 지대한 관심을 가지게 될 것이다.

1 단계: 전략 실행에 대한 지식을 새롭게 하라

전략을 실행하기 전에 당신이 처한 전략적 상황에 대해 알 필요가 있다. 당신의 지식을 새롭게 다지기 위해 아래의 절차를 활용해 보라.

1. *조직의 전략을 검토해 보라.* 가장 좋은 결과를 얻기 위해서는 검토할 필요가 있는 전략관련 문서가 두 가지 있다. 먼저 조직의 최상위 전략을 읽는 것부터 시작하라. 예를 들어 GE(General Electric)나 다른 일반 기업에서 일을 하고 있다면 연간보고서를 읽는 것이 완벽한 시작점이 될 수 있다. 고위 임원이 아니라면 이런 높은 단계의 전략은 당신의 평상시 업무에 직접적으로 와닿지는 않을 것이다. 그래서 필요할 지도...

2. *현재 프로젝트의 전략적 가치를 평가하라.* 현재 진행 중인 프로젝트 리스트와 함께 지난 12 개월 간 끝낸 프로젝트의 리스트를 한번 쪽 훑어 보라. 어느 프로젝트가 조직 전략을 직접적으로 실행한 것인가? 대부분의 경우에 전략에 기여한 프로젝트가 한 두개 정도는 눈에 띄는 것이다.

참고로, 만약 당신이 진행 중인 프로젝트가 어떻게 전략에 기여를 하고 있는지 추측해야 하는 상황에 있는 자신을 발견하게 된다면 그건 분명한 경고 신호다. 프로젝트의 전략적 중요성을 제한적으로만 알고 있는 프로젝트 관리자는 분명 자신의 경력을 쌓는 데 문제가 생기게 된다.

3. *전략적 우선순위를 확정하라.* 대부분의 프로젝트 관리자는 동시에 여러 프로젝트를 진행한다. 많은 업무량을 처리하는 것은 물론 힘들다. 지속적으로 모든 프로젝트가 잘 운영되도록 하기 위해 근무시간을 더 늘이는 것이 항상 옳은 결정은 아니다. 대신, 신중하게 계획적인 선택을 할 필요가 있다.

2 단계: 브라이트라인 원칙(Brightline Principle)을 활용하여 당신의 프로젝트 리더십을 조정하라.

당신의 전략적 상황을 파악했다면 다음 단계는 당신의 전략적 기여도를 높이는 것이다. 이것은 조직 내에서 당신을 차별화할 수 있는 핵심적인 방법이다. 단순히 지시에 따르기만 한다면 당신은 업무를 잘 수행한다는 평가는 받을 수 있을지언정, 리더라고 여겨지지는 않을 것이기 때문이다. 당연히 리더십을 발휘할 수 있는 직급으로 올라서는 것은 어려워지게 된다.

더 나은 전략 수행을 위해 브라이트라인 원칙([Brightline Initiative](#))을 참고하면, 프로젝트 관리자 업무에 특히 도움이 될 몇몇 원칙들을 발견할 수 있게 된다.

*원칙 1: 전략의 완수는 전략의 수립만큼이나 중요하다*는 것을 인지하라. 이 원칙은 뛰어난 아이디어와 뛰어난 실행력 사이의 균형을 잡는데 도움이 된다. 어떤 조직들에서는 온 힘을 다 쏟아 붓는 것이 당연히 되기도 한다. (프로젝트 실행을 알리는 자리에서와 같이)

물론 우리는 최선을 다해야 한다. 하지만 우리의 프로젝트 수행 노력은 전략에 기여하는 바가 있어야 한다. 만약 한 두개의 프로젝트가 전략과 뚜렷한 관련성 없이 승인이 된다면 PMO에서는 이런 문제에 대해 분명히 짚고 넘어가야 한다.

Tip: 프로젝트 관리자로서 당신은 아이디어를 결과물이나 서비스, 기술 또는 일 등으로 전환하는 데 전문가이다. 이는 당신이 전략을 설계하고 수립하는 데 있어서 의미있는 역할을 할 수 있다는 뜻이다. 만약 프로젝트 실행을 위한 조직의 핵심 역량이나 구성원이 부족하다면 당신의 걱정을 겉으로 표출하라. 당신 조직을 큰 손실로부터 구해낼 수 있을 지 모른다.

원칙 4: 고객과 경쟁자에 대한 정보를 활용하라. 이 원칙은 때때로 우리가 프로젝트 계획이나 프로젝트 팀을 넘어 폭 넓게 볼 수 있도록 도와주기도 한다. 대부분의 프로젝트 관리자는 초기 프로젝트 기획 시에 이미 이 원칙을 사용하고 있을 것이다.

하지만 우리는 프로젝트 전반에 걸쳐 할 수 있도록 계획할 필요가 있다. 만약 고객이나 경쟁자를 들여다 보는 것이 익숙하지 않은 일이라면, 습관처럼 만들어라. 예를 들어, 매주 금요일 경쟁자들의 움직임을 보기 위해 산업 관련 뉴스를 10 분동안 찾아보라.

원칙 9: 철저한 계획을 세우되, 실수할 여지를 두라. 실패를 빨리할수록 배우는 것도 빨라진다. 어떤 프로젝트 관리자는 이 원칙을 싫어한다. 왜냐하면 이것은 *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®Guide)*에 나오는 아주 중요한 개념 중 하나를 거스르는 것이기 때문이다. 바로 기획(Plan)이다.

물론 좋은 기획의 필요성은 있다. 상당한 완성도를 가지도록 준비되어야 한다. 그럼에도 당신은 실수들 - 특히 작은 것들- 이 프로젝트 시작 시기에 일어나는 것이 좋다는 것을 알아야 한다. 당신의 팀이 실수도 인정할 수 있도록 독려하는 것도 필요하다. 결국에는, 당신이 현 상황을 어떻게든 변경하게 된다면 식스시그마와 같이 완전한 수준은 기대할 수 없기 때문이다.

이 세 가지 예들은 전략적 실행에 있어서 어떤 것이 가능할지 아주 간단하게 보여준 것이다. 당신이 프로그램이나 PMO 를 이끌고 있다면 당신은 전략 수립과 전략 완수에 대해 직접적으로 생각해 볼 기회를 가지고 있는 것이다.

더 많은 정보

전략적 실행에는 수행능력과 전략이해도의 적절한 조합이 요구된다. 프로젝트를 수행하는 과정에서 당신은 이미 수행부분에 있어서는 강점을 가지고 있다. 한편으로 당신의 전략적 마인드셋과 식견을 기를 필요가 있다. 이를 이루기 위해 A.G. Lafley 와 Roger L. Martin 의 책 [*Playing to Win: How Strategy Really Works*](#) 을 살펴보라. 이 책은 내가 읽어본 책 중 가장 이해하기 쉽고 접근하기 용이한 전략에 관한 책이었다. 이 책은 빈틈없는 전략을 가지기 위해 필요한 핵심 내용을 질문의 형식으로 담고 있다. Lafley 는 전 Procter & Gamble 의 CEO 였다. 즉 이 책은 현실 비즈니스 상황에 튼튼한 기반을 두고 있다.