

전략 실행: 프로젝트가 지향하는 모든 것

마이클 우드([Michael Wood](#)) - 2019년 7월 1일

주제: [PMO](#), 포트폴리오 관리([Portfolio Management](#)), 전략([Strategy](#))

어떤 일을 그냥 한다는 것과 전략을 실행한다는 것은 어떤 차이가 있을까? 이에 대한 답은 전략이 무엇인지를 이해하는 것에서 출발한다. 비즈니스 사전([businessdictionary.com](#))에서 말하는 전략은 다음과 같다.

"목표 성취 또는 문제 해결 등과 같이 바라는 미래를 실현하기 위해 선택된 방법 또는 계획이다."

현대적 경영과 전략을 도입했던 영원한 구루 피터 드러커는, 예상하지 못한 환경에서 원하는 성과물을 얻기 위해 조직이 접근하는 방법이 전략이라고 믿었다. 본질적으로 전략적이려면 접근방법에서 다음과 같은 사항을 고려해야 한다. (윌리엄 코헨 박사가 쓴 "피터 드러커의 비즈니스 전략을 개발하는 10 가지 원칙 [Drucker's 10 Principles For Developing a Business Strategy by William Cohen, Ph.D.](#)"에서 재정리)

- 회사가 추구하는 기회 요인 및 이와 관련된 성과물을 얻기 위해서 감수할 수 있는 위험요인이 무엇인지 여부
- 이러한 성과물을 얻기 위해 필요한 조직 구조
- 시간과 돈에 관련되어 고려할 수 있는 상충 요인(기업내 수행 vs. 합병, 인수 또는 합작투자)

이런 정의를 기준으로 보면, 전략은 원하는 결과를 만들어내기 위해 고안된 어떤 계획이라고 볼 수 있다. 따라서, 전략을 실행하는 것과 어떤 일을 그냥 하는 것의 차이는 같다. 하지만 더 깊이 들어 다 보자. 비즈니스 야르곤([Businessjargons.com](#))에서는 전략 실행을 다음과 같이 정의한다.

"... 계획과 전략을 실행한다는 것은, 조직의 장기목표 달성을 위해 일하는 것을 말한다. 이것은 최적화된 전략이 목표를 달성하려는 조직의 움직임과 행동으로 바뀌게 한다."

또 다른 정의는 에리카 올슨([onstrategyhq.com](#))이 다음과 같이 제시한다.

"... 전략적 목적과 목표에 도달하기 위해 전략과 계획을 행동으로 바꾸는 과정."

나는 내 명함에 "전략을 현실적인 실행으로"라고 적었는데, 여러분은 이것이 올슨이 정의한 것의 일부임을 눈치챘을 것이다.

그러므로 전략이 언급되었다면, 그 맥락은 조직의 장기 목표를 달성하는 것과 연계된 것이다. 이런 관점에서 볼 때, 프로젝트 및 주요 추진계획들이 조직의 장기 목표에 따라 진행되고 있다면, 이것은 본질적으로 전략적인 것이 된다.

그렇다면 그런 종류의 프로젝트를 실행한다는 것이 전략을 실행한다는 것과 비슷하다는 뜻은 아닐까? 이 프로젝트들이 조직에 미치는 영향을 고려하여 프로젝트가 성공할 수 있는 가장 큰 기회를 주기 위한 실행 프로세스(그리고 이 프로세스의 리더)에 투자하고 싶어하는 것도 이치에 맞는 것은 아닌가? 그렇다면 성공적인 전략 실행 프로세스(SIP)의 속성은 대체 뭘까?

동일한 글에서 올슨은, 포브스 잡지 기사를 토대로 몇 가지 충격적인 통계를 제시한다.

- 60%의 조직은 전략과 예산을 연계하기를 좋아하지 않는다.
- 75%의 조직은 직원 인센티브를 전략과 연계하지 않는다.
- 86%의 기업주와 매니저는 전략을 논의하는 것에 한달에 1 시간 이하를 사용한다.
- 95%의 근로자는 그들 조직의 전략을 이해하지 못한다.

이 통계는 전략의 실행방법을 알리고 조정하고 이를 구성원에게 이해시키려는 조직의 필요와 전략이 연결되지 않은 경우가 너무 많다는 점을 시사하고 있다.

이와 같은 조직들의 전략 실행 프로세스가 프로젝트 자산 관리와 연결되지 않았다는 것을 상상하기 쉽지 않다. 전략 실행 역량을 개선하기 위해 조직이 할 수 있는 일은 있다. 이를 시작하기 위해 스캇 에딩거의 가이드("전략 실행의 3C [Three Cs of Implementing Strategy](#)": 명확히 하기, 의사소통 하기, 단계적으로 추진하기)를 참조해 보라.

조직의 리더십이 단지 그들의 목표와 목적을 구체화하는 것에 대한 시간을 갖는다면 – 목표에 대해 명확하게 의사소통하고 직원들이 목표를 성취하는 전략을 지원하면 – 이들의 성공 가능성은 향상될 것이다(아마도 10 배 이상). 이에 대한 더 자세한 내용은 스캇의 글을 살펴보라.

톰 라이트는 그의 책 "전략 실행의 6 단계 가이드([The Definitive 6-Step Guide to Strategy Implementation](#),"에서 더 체계적인 조언을 하고 있는데, 실행 프로세스를 다음의 6 단계로 세분화하고 있다(*다음은 그의 책 내용에서 요약한 것임*).

1. **“전략 프레임 정의”** – 구성원 모두가 조직의 목표와 목적에 대해 어떻게 집중하고 어떤 일관성을 가질 것인지에 대해 정의
2. **“계획 수립”** – 조직 전체가 지원하고 구매하는 계획을 수립하기 위해 집단적, 협력적인 공동작업을 수행하기
3. **“핵심성과지표(KPI’s) 정의”** – 성공의 형태 및 성공여부를 어떻게 측정할 것인지에 대해 정량화하기
4. **“전략의 강약 정립”** – 개입 규칙 그리고 구성원 모두가 어떻게 협력하고 소통하고 항로를 유지할 것인지에 관한 규칙에 동의하기
5. **“전략 실행 진행상황 보고”** – 프로세스가 어떻게 진행되고 있는지 내용, 형식, 보고 주기, 보고 대상에 구체적으로 정의하기
6. **“전략과 수행성과의 연계”** – 전략의 특정 결과를 달성했을 때 구성원에게 보상하는 체계(열망이 있는 곳에 조직의 돈을 투입하라).

이 글은 탁월하기 때문에 읽을 가치가 있다.

좀 더 살펴보자. [Chartered Management Institute](#) 는 전략 실행의 11 단계에 대해 발표했는데 그 내용은 다음과 같다.

1. 조직의 사명, 비전, 가치와 일치하는 계획 확보
2. 효과적인 리더십 팀 구축
3. 실행계획 수립
4. 예산자원 배정
5. 목표와 책임 부여
6. 체계와 프로세스의 정렬
7. 적정 인력의 배치
8. 전략에 대해 소통
9. 진행사항에 대한 검토 및 보고
10. 필요에 따라 전략적 수정
11. 전략을 지원하는 조직문화 개발

위의 전략 실행 11 단계 접근방법은 톰 라이트의 6 단계 프로세스와 유사하면서도 예산배정과 전략에 맞추어 정렬하는 것이 추가된 것이다.

이러한 접근방법이 매우 좋은 프로젝트관리 프로세스(조직이 추구하는 전략적 목표 및 목적에 적용한)와 유사하다는 점은 PM 세계에서 분명하다. 실제로, IPM 아일랜드([Institute of Project Management – Ireland](#)) 기사에 따르면 프로젝트 전략에 대한 이런 접근방법에 공감하고 있다. 아래는 그 내용을 요약한 것이다.

- 프로젝트의 성과물에 대해 동의한 것이 무엇인지 명확히 하라: 무엇이 성공에 기여했다고 인정되는지;

- 다른 프로젝트로부터 경험을 얻되, 가능하다면 그 접근방법을 반복하지 말라;
- 변경이 필수적인지 선택적인지에 따라 다른 접근방법이 있음을 인식하라;
- 자원을 부분적으로 보충하지 말고 완전한 자원으로 보강하라;
- 조기 성공을 격려하여 개선의 증거를 신속히 보여주라;
- 균형 있는 접근방법을 활용하기 위해 회의론자와 열광자로부터 배우라;
- 계획 안에서 변경을 유발하기 위한 시간을 포함한 피드백을 수집하고 분명히 반응하라;
- 프로젝트가 위험에 직면할 수 있는 실행 전략을 수용하라;
- 사용자 기대 사항, 어려움, 실제적인 도전 사항을 예상하라.

내 견해로, 전략 실행은 PMO가 프로젝트 추진에 기꺼이 몰두하게 하는 것이다. 프로젝트 포트폴리오는 우선 순위화 되어야 하며, 주요 추진 계획, 프로그램 및 프로젝트 수준으로 세밀하게 분석된 조직의 목표 및 목적에 따라 진행되어야 한다는 것이다.

조직의 프로젝트 자산과 전략적 목표 추구 간의 연계성을 추적하는 것은 매끄러우면서도 복잡하지 않아야 한다. 첫째 단계는 조직의 목표와 목적을 운영상 측정 가능한 용어로 변환하는 것이다 - 구성원이 쉽게 이해하고 협력하여 성공적으로 실행하기 위해 필요한 도전 사항과 변경사항을 식별하는, 실행 가능하고 효율적인 계획을 개발하는 것이다.

다음으로, PMO의 리더십은 구체적인 프로젝트로 작업을 세분화하고, 최종 목표에 가치를 부여하고 최고의 비즈니스 감각으로 순서를 배열하는 것이 필요하다. 이것이 완료되면 성공을 보장하는 데 필요한 적절한 자원, 일정 및 투자와 함께 상세한 실행 계획을 준비한다.

숙련된 프로젝트관리 전문가(PMP)는 이것을 잘 이해하고 있다. 핵심사항은 모든 작업이 일관되게 유지되고 조직의 목표를 달성하는 데 집중되게 하는 것입니다. 혼란이 허용되지 않아야 되는데, 여기에는 일을 위한 일(애자일, 린 생산방식, 식스 시그마 등)에 매몰되지 않게 하는 것을 포함한다. 측정 가능하고 예측 가능한 가치를 더하는 것은 좋다. 그러나 이러한 것들이 이상을 추구하는 편향에 있기 때문에 오히려 독소적인 존재가 될 수도 있다.

전략 실행은 고도의 지능이 요구되는 일이 아니다. 그러나, 조직을 모든 단계(인력, 자본, 자원배정 등)에서 사로잡고 조정하는, 신중하고 잘 통솔된 접근방법의 실행은 필요하다.

여러분은 전략 실행에 대한 어떤 경험이 있는가? 여러분의 조직에서 사용하는 접근방법은 무엇인가? 여러분의 관심과 의견을 기대한다. 여러분의 의견과 통찰은 언제나 중요하므로 여기에 남겨 두거나 나의 [LinkedIn](#)으로 연락을 해도 좋다.

더 읽을거리

1. 전략의 정의([Definition of Strategy](#))
2. 전략 실행의 정의([Definition of Strategy Implementation](#))
3. 전략적 실행([Strategic Implementation](#), 에리카 올슨)
4. 전략 실행의 3C([Three Cs of Implementing Strategy](#), 스캇 에딩거)
5. 전략 실행의 6 단계 가이드([The Definitive 6-Step Guide to Strategy Implementation](#), 톰 라이트)
6. 전략 실행하기([Implementing Strategy by Chartered Management Institute](#))
7. 전략 실행([Strategy Implementation](#))
8. 효과적인 전략 실행을 위한 주요 구성요소([Key components required for implementing strategy effectively](#))
9. 프로젝트의 전략 실행을 위한 핵심 단계([An implementation Strategy for a project, The critical steps](#) – Institute of Project Management - Ireland)
10. 실행 전략 바르게 선택하기([Choosing the Right Project Implementation Strategy](#) by 밴스 J. 밴도런, 폴 노위키)
11. 피터 드러커의 비즈니스 전략을 개발하는 10 가지 원칙([Drucker's 10 Principles For Developing a Business Strategy](#), 윌리엄 코엔 박사)
12. 전략 실행 시 빠지는 11 가지 함정에서 벗어나기 ([Avoid the 11 Strategic Implementation Pitfalls](#), 에리카 올슨)