

# Topic Teasers Vol. 89: 변하는 목표의 추적

[Barbee Davis](#) - December 19, 2016

Topic  
Teasers

Practice Areas: [IT Strategy](#), [Organizational Project Management](#)

관련 문의사항이 있으신 분들은 [Barbee Davis](#) 에게 메시지를 보내시기 바랍니다.

저는 저의 프로젝트들과 세 동료 프로젝트 매니저들이 어떻게 회사의 전략적 목표를 충족시킬지에 대한 자료에 대한 요청을 받아 오고 있습니다. 그것이 현재 제가 하는 일들의 아니기에, 당황스럽게도 그 특성을 이해하고 있으나, 경영진들이 기대하는 자료를 어떻게 준비해야 하는지에 대한 지식이 부족함을 인정합니다. 솔직히 말씀 드리면, 그것은 약간 불분명한 것으로 생각되며, 사실과 숫자로 답변하는 것을 선호합니다. 어떻게 해야 할까요?

A. 전략적 목표는 조직이 잘 운영됨을 이해당사자들에게 확신시키기 위해 만들어진 마법의 마케팅입니다. 그것들은 프로젝트 매니저 또는 프로젝트 팀에게 중요하지 않으며, 만일 지명되었다면 당신은 그들의 원조와 부양을 즉시 거절해야 합니다. 그렇지 않으면, 회사 보고서의 결과가 좋지 않을 때 당신은 비난 받게 될 것입니다.

B. 많은 프로젝트 매니저들은 전략적 목표를 가진 회사와 친숙하고, 몇몇 행운의 소수만이 할당된 프로젝트들에 대해 알 수 있지만, 많은 사람들은 그것들을 추적하는 것이 우리 대부분의 기술과 능력 내에 근원을 둔 숫자 게임이라는 것을 깨닫지 못합니다.

C. 오직 영업팀만이 상위 경영진을 위한 전략적 목표 보고서에 필요한 숫자들에 대한 접근 권한을 가지고 있습니다. 그들은 영업실적이 좋게 보이도록 해당 숫자들을 조정할 수 있으므로, 영업 부사장은 그의 직원들에게 데이터를 캡처하고 보고서를 만들도록 요청해야만 합니다.

D. 전략 목표를 가지는 것은 훌륭하게 들리지만, 중요한 것은 프로젝트 팀이 프로젝트 현장에서 구성하거나 창조하도록 요청된 결과물을 만드는 것입니다. 당신은 그것들을 선택하는데 관여하지 않았으므로, 당신은 조직 내에서 그들을 추적하도록 공정하게 요청 받을 수 없습니다. 당신이 집중해야 할 프로젝트 작업으로 부터 시간을 빼앗을것이기 때문입니다.

(대답은 아래로 스크롤...)

**대답: B. 많은 프로젝트 매니저들은 전략적 목표를 가진 회사와 친숙하고, 몇몇 행운의 소수만이 할당된 프로젝트들에 대해 알 수 있지만, 많은 사람들은 그것들을 추적하는 것이 우리 대부분의 기술과 능력 내에 근원을 둔 숫자 게임이라는 것을 깨닫지 못합니다.**

만일 당신의 남은 경력을 같은 프로젝트로 일하기를 원한다면, 당신은 비즈니스의 최고 경영진으로부터 계속해서 스스로를 고립시킬 수 있습니다. 그러나 많은 프로젝트 매니저는 왜 그들이 담당하는 프로젝트가 필요한지, 경영진에 대한 그들의 상대적인 중요성을 알고 싶어하며, 솔직히 말하면, 프로젝트가 직면한 성공과 도전의 측면에서 조직의 위치를 들여다보고 싶어합니다. 세부 사항을 배우고, 고위 경영진을 만나서 친해지고, 상위 레벨을 목표로 달성하기 위하여 회사 운영의 계량 지표를 인계 받는 것보다 점점 더 중요해지는 역할을 담당하는 데 있어서 내부를 경험하는 것만큼 좋은 방법은 없습니다.

Talent Triangle 의 "Strategic & Business" 카테고리가 포함된 PDU 획득을 위한 주제에 관련하여, PMI 는 경영진에게 현재의 PM에게 부족한 것이 무엇인지를 물어보았고, 이에 대한 답변으로서, 추가적인 리더십 스킬(경영 스킬이 아닌)의 필요성과 프로젝트 리더의 전략적 목표에 대해 더 많은 지식과 능동성의 필요성에 대한 경영진의 메시지를 반영하였습니다. 이는 비용을 줄이거나 수익을 가져다 줄 수 있도록 하기 위해서, 비즈니스 가치 흐름과 프로젝트 완료와 내부적인(또는 고객에게) 양도에 대한 업무에 좀 더 초점을 맞추어야 함을 의미합니다. 그리고 개개인의 추적 작업 또는 어떤 하나의 개별 프로젝트의 세부사항의 과도한 추적에 대해 덜 초점을 맞추어야 함을 의미합니다.

최종적인 조직의 목표를 향한 업무 수행의 방법을 습득하기 위한 추적 계량을 시작하면, 그것들은 더 이상 유용하지 않습니다. 대신에 우리는 프로젝트와 비즈니스 전략간의 더 나은 연계를 위한 시간과 주의를 기울여야 합니다. 프로젝트(Project)의 성공은 반드시 제품(Product)의 성공이 아닙니다.

프로젝트 매니저의 사명은 각 조직의 투자가 최적의 비즈니스 가치로 돌아올 수 있도록 직원들의 기술과 핵심 비즈니스 프로세스를 최적화 하는 것입니다. 그리고 이를 위해서는, 팀이 비즈니스 가치가 창조된 제품 또는 서비스를 제공하기 위하여 우리의 권한이 부여되도록 선택된 각각의 프로젝트가 명확히 확립된 경로를 - 조직적 전략에서 프로젝트 팀으로 - 가지도록 보장해야 합니다.

통계치는 해마다 다르긴 하지만, 평균적으로 Gartner Group 에 의하면 단지 약 40%의 프로젝트가 성공한다고 합니다. 다른 36%의 프로젝트는 중대한 문제를 가지고 도전에 직면하며, 나머지 24%의 프로젝트는 실패한다고 합니다. 그 수치들은 해마다 위아래로 변동 될 수 있겠지만, 그것들에 너무 초점을 맞출 필요는 없습니다. 전략 계획에 그 수치들을 어떻게 사용하는 방법을 보여주기 위함이며, 그것들의 변함에 따라 당신은 당신의 데이터와 프로젝트 목표를 변경할 수 있습니다.

만일 우리가 예시 목적으로 위의 수치들을 수용한다면, 60%의 프로젝트로 기대된 비즈니스 가치가 - 아래 2 가지 숫자의 합계(도전적인 것과 실패한 것; 즉, 프로젝트 포트폴리오에서 프로젝트가 성공되었을

때 예상한 비즈니스 가치, 그리고 프로젝트 진행을 위해 사용된 회사의 비용) – 실현되지 않았습니다. 우리는 프로젝트에 도박을 했고 잃었다고 할 수 있습니다.

수치들을 쉽게 이해하기 위해서, 우리의 연간 프로젝트 예산이 10,000,000 달러라고 합시다. (여기서는 미국 달러를 사용했지만, 다른 화폐로 쉽게 환산할 수 있습니다.) 비록 우리가 어려움에 처한 36%의 프로젝트의 손실을 무시하고 실패한 수치만을 고려하더라도, 우리는 1,000,000 달러에 실패율 24%를 곱하면;

$$\frac{\$10,000,000}{\text{Budget}} \times \frac{.24}{\text{Failure Rate}} = \frac{\$2,400,000}{\text{Cost of Failure}}$$

우리의 실패 비용은 \$2,400,000 이 됩니다. 이것은 어떠한 투자회수율(ROI)로도 상쇄할 수 없는 프로젝트에 투입된 실제 금액입니다. 그리고 회사는 비즈니스를 유지하기 위해 충분한 자금을 확보기 위하여, 그 금액은 반드시 다른 방법으로 충당해야 합니다. 단지 프로젝트 실패 비용을 메우기 위해 판매해야 하거나, 내부 개선에서 절감해야 하거나, 또는 다른 프로젝트를 통해 벌어들여야 할, 또는 이익에서 제외해야 할-것이 너무 많습니다. 우리가 다른 프로젝트를 할 수 있도록, 이 돈을 어떻게 보충해야 할까요?

많은 조직들은 최종적으로 실패 비율과 달러, 영국 파운드, 유로, 엔, 인도 루피 또는 업무를 진행하고 있는 곳의 다른 국제 화폐에 있어서 실패 비용을 줄이고 빠르고 저비용의 프로젝트 진행과 투자회수기간을 줄이기 위한 애자일(agile) 방식 또는 좀 더 유연한 접근법을 찾고 있습니다. **애자일 방법론을 추가를 고려할 때, 그들이 진행하고 있는 비즈니스가 무엇인지가 중요합니다.** 프로젝트 철학을 변화시키고 더 많은 프로젝트를 성공시키기 위하여 중요한 것으로서, 이미 경쟁자들은 새로운 환경에 적응하며, 이를 활용하고 있습니다.

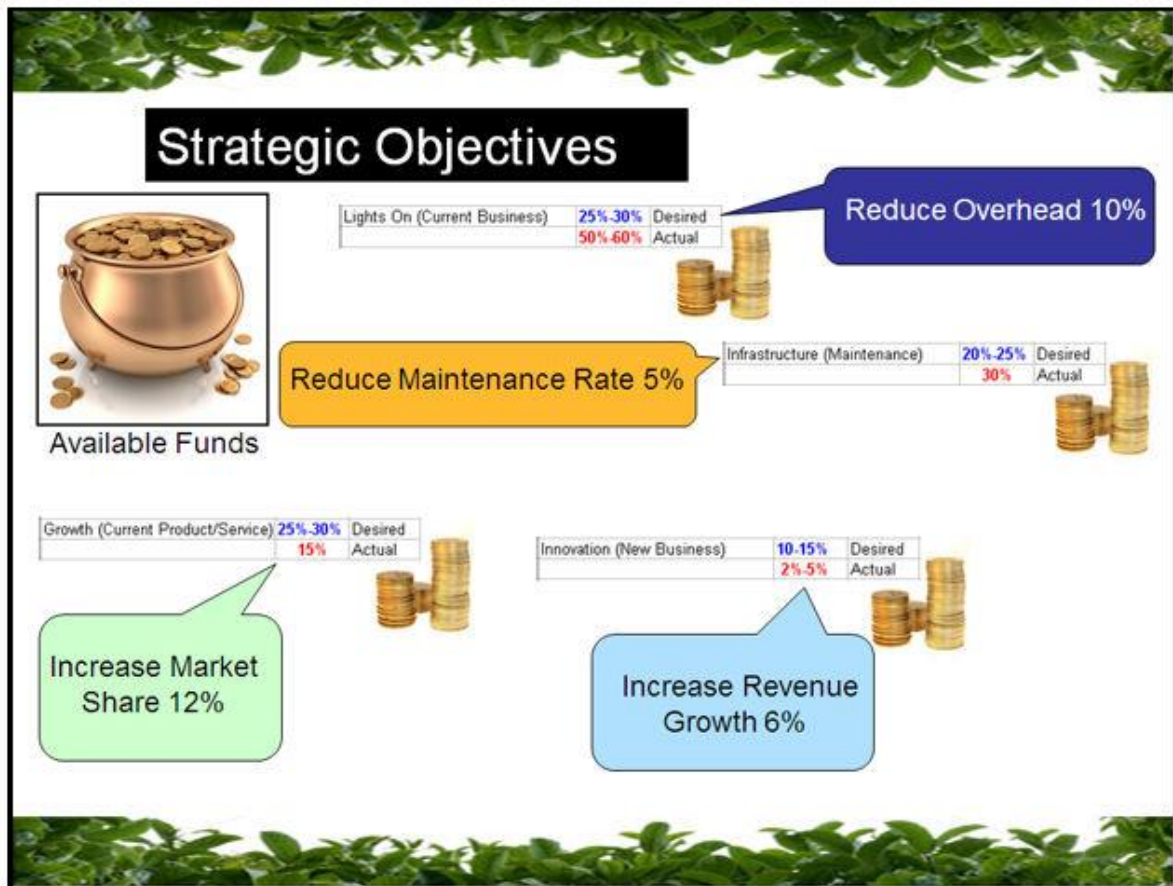
우리가 프로젝트 관리에 대한 교육을 잘 받았다고 하지만, 프로젝트가 비즈니스 전략과 연계되어 있는지를 어떻게 이해해야 할까요? 우리의 조직 예산은 4 가지 주요 카테고리 나뉠 수 있습니다. 첫 번째는 간접비입니다. 재무지표 상에 간접비는 총 예산의 25-30 % 를 차지한다고 명시되어 있지만, 현재 우리의 간접비 지출은 전체 예산의 약 50-60 %를 차지합니다. 한번에 해결할 수는 없겠지만, 프로젝트를 통해 2017 년 12 월 31 일, 4 분기 말 (또는 만일 2017 년이 마지막 법인 연도라면, 2017 6 월 30 일) 기준으로 10%까지 간접비를 줄이기 위한 전략적 목표를 세울 수 있습니다.

기반시설에 대한 목표는 – 컴퓨터 및 유지관리, 비즈니스 수행의 내부 비용 등 – 현재 20~25%이지만, 우리가 실제로 사용하는 금액은 30%입니다. 그러므로 4 분기 말까지 이 수치를 5% 절감하는 전략적 목표로 설정합니다.

예산은 제품 또는 서비스에 대한 판매 수익을 포함하고 있습니다. 현재 제품과 서비스의 성장에 대해 얘기하자면, 우리는 예산의 25-30%가 현재 제품과 서비스로부터 창출된 수입에 의해 충족되기를 원합니다. 그러나 현 시점에서 단지 예산의 15%를 달성하고 있습니다. 다시 말하면, 우리는 한 분기 내에 이를 해결할 수 없겠지만, 연말까지 시장점유율과 상용 수익을 12%까지 증가시키기 위한 프로젝트 진행을 희망합니다.

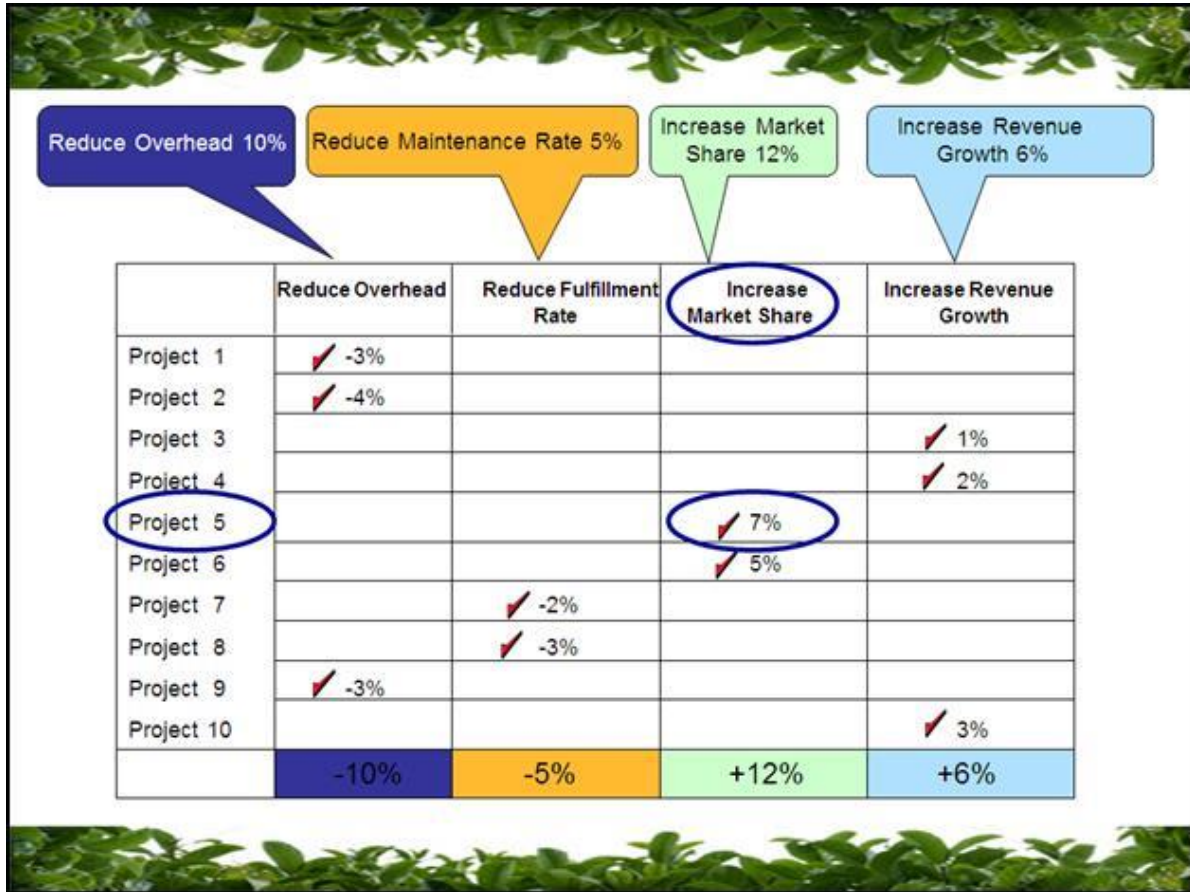
그리고 혁신(새로운 비즈니스 또는 제품 또는 서비스)에 대하여, 우리는 이것으로 인해 우리의 수익(회사로 들어오는 돈)의 10~15%를 창출하는 계획을 세웠습니다. 그러나 실제로는 단지 수익의 2~5%만이 해당 카테고리에 의해 창출 되었습니다. 그러므로 우리는 내년 4 분기 말까지 새로운 제품과 서비스에 의한 수익 성장을 6%까지 증가하기를 원합니다.

위의 내용들을 정리하면 아래와 같습니다.



프로젝트들에 이런 전략적 목표들을 계획하고 추적하는 방법은 아래와 같습니다. 당신은 각각의 프로젝트들이 - 당신 또는 동료의 프로젝트 - 전략적 목표들의 중 하나에 직접적으로 연관되어 있음을 아래에서 볼 수 있습니다. 우리가 설정한 % 목표를 달성하기 위하여 하나 이상의 프로젝트 필요할 수

있습니다. 예를 들어, 아래의 첫 번째 열과 같이, 우리가 이번 분기에 줄이고자 하는 총 10%의 간접비에 대하여, 각각 3%, 4%와 3%를 줄이는 데 3 개의 프로젝트가 필요할 것입니다. 한 명의 프로젝트 매니저가 같은 전략적인 목표에 부합하는 3 개의 프로젝트 모두를 관리하는 것이 이상적입니다. : 간접비 절감



당신이 프로젝트 5 를 주도한다고 가정합니다. 파란색 동그라미 친 숫자들을 보시고, 마음에 새기십시오. 회사는 시장 점유율의 전략적 목표를 12%까지 증가시켜야 하며, 당신의 프로젝트 5 는 그 금액 중에서 7% 를 벌어들여도록 되어 있습니다. 당신이 목표를 달성하고 있는지를 확인하려면, 실제 돈으로 환산해야 합니다. 만일 구체적으로 환산할 수 없으면, 명확하게 % 목표를 달성하는지를 확인할 수 없습니다.

첫 번째 그림으로 돌아가서, 예산 10,000,000 달러는 현재 시장 점유율의 15%를 보유하고 있습니다. 그것들은 실제 숫자입니다. 계산을 해보면 바로 1,500,000 달러가 됨을 확인할 수 있습니다. : 추가적으로 1,200,000 달러(12%)가 필요합니다. 당신의 프로젝트 5 는 그 중에 700,000 달러를 가져다 줄 것으로 기대됩니다. 프로젝트 매니저로서, 우리는 제품을 판매할 수 없지만 판매 가능한 제품 또는 서비스를 창조합니다.

마케팅 및 텔레마케팅 매니저에게 문의하십시오. 고객들의 불평 및 요구사항에 대한 수치가 있습니까? 인지도 사용자 결함 때문에 반품된 제품들이 있습니까? 영업 파트너, 선적 또는 다른 절감을 위한 대체 배송 채널이 있습니까? 추가할 수 있는 소프트웨어 링크가 있습니까? 쉽게 생성할 수 있는 기능 추가(add-ons), 이익 창출 서비스, 자동 업데이트, 주문제작 옵션과 다른 수익 창출 방법은 어떤가요? 당신의 현 프로젝트에 이런 것들을 반영할 수 있나요?

아마도 당신 혼자서는 이런 것들을 추가 할 수 없을 것이지만, 전체 조직에서의 정보를 반영할 수 있도록 대화를 시작한다면, 아마도 하드웨어와 소프트웨어 개발 중 수정으로 수익 증대를 시작할 수 있을 것입니다. 그것이 애자일(agile)의 가치입니다. - 그것들이 개발 프로세스 내에서 발견된다면, 작은 조정들이 이루어질 수 있습니다.

당신의 프로젝트를 전략적 목표에 연결하는데 빠진 부분이 있습니다. 만일 당신이 7%의 목표 달성을 추구한다면, 당신과 팀은 - 제품 또는 서비스가 시장에 출시되기 전에 - 일단 프로젝트가 출시되면, 어떻게 진행되는지에 대한 업데이트를 제공할 수 있는 준비가 되어 있어야 합니다. 당신의 팀이 지난 프로젝트와 미래의 프로젝트들에 대한 전략적 목표 달성에 대한 미팅에 참여하는 것이 중요합니다. 이것은 조직의 다른 부분의 활성화에 의해 실현될 것이며, 이것은 실제 판매 결과를 당신과 공유하기 위하여 실제 판매실적에 대한 권한을 가질 것입니다. 해당 건과 관련하여 당신에게 보고를 해달라는 요청은, 그들이 좀 더 신속하고 명확한 보고체계를 고려하게 할 것입니다.

정기적인 피드백을 받는 것의 다른 이점은, 만일 출시된 재고 품목이 계획보다 판매가 되지 않는 것을 발견한다면, 해당 프로젝트가 실망스러운 실적을 거두기전에 빠른 수정을 할 수 있는 것입니다. 해당 제품을 개발한 당신의 팀은, 판매를 저해하는 특징을 제거하고 개조 하는 데 가장 좋은 위치에 있습니다. 단순한 추가 정보를 얻기 위해 당신이 시도한 처음 몇 번에 대해서만 생각하지 마십시오. 경영진은 판매, 비용절감, 신제품 개발과 법인 지출의 경향에 대한 진행 잣대를 가지고 있습니다. 언론에 흘러 들어가 기업 주가에 영향을 미칠까 두려워서 공표(심지어 내부적으로도)를 때때로 꺼리기도 합니다.

하지만, 당신과 팀에게 프로젝트의 전략적 목표를 달성하기 위해 도움이 되는 덜 민감함 몇몇 정보들은 이유와 함께 조심스럽게 요청하십시오. 시간이 지남에 따라, 시간 내, 예산 내, 그리고 고품질을 제공하는 것 이상으로 당신이 프로젝트를 완수해야 하는 이유를, 경영진의 시각에서 볼 수 있게 될 것입니다.

*바비 데이비스( MA, PHR, PMP, PMI-ACP, PMI-PBA)는 데이비스 컨설팅을 소유하고 있으며, 교육 자료의 출판 작가, 강연자, 저자 및 프레젠테이션 스킬 워크샵의 개발자이다. 그녀는 행정, 교육, 헬스케어, IT와 건설부분 등에 경험이 있다. 그녀는 PMI를 위해 컨설턴트와 R.E.P로 일하고 있으며, PMI의 품질 검토자이다. 바비의 최신 서적 [Agile Practices for Waterfall Projects: Shifting Processes for Competitive Advantage](#),는 Amazon.com에서 판매하고 있다. 또한 [97 Things Every Project Manager Should Know](#) 또는 [Quick Quizzes for Project Managers](#)로부터 그녀에 대해 알 수 있다. 그리고 [ProjectManagement.com](#)이 후원한 PMXPO 2016 webinar에 있는 온라인 프레젠테이션 "[Leading Change That Sticks](#)"으로 확인할 수 있다! 그녀에게 질문 또는 코멘트가 있으면, [barbeedavis@topicteasers.com](mailto:barbeedavis@topicteasers.com)로 연락하시기 바랍니다.*

*Average Rating: 6.57*