

Using Earned Value Management Concepts to Improve Commercial Project Performance 상업 프로젝트의 성과를 향상시키는 EVM(획득가치관리) 기법

00:00 – 00:44

안녕하세요 여러분, Scott Brunton 의 EVM(획득가치관리) 웨비나에 참여해주셔서 감사드립니다. Scott 은 Lewis Fowler 와 함께 본질적 문제 해결 컨설턴트(principal solutions consult)로 활동하고 있으며, 특히 프로젝트 관리 EVM 의 교육, 평가, 적용과 멘토링에 있어 전문가입니다. 또한 그는 비용효율이 높은 프로그램 포트폴리오나 위험관리가 가능하도록 컨설팅 업무를 하고 있습니다. 그는 진보기술과 비즈니스 교육 학위를 가지고 있는 전문 엔지니어로 증명되었고 허가되었습니다. 그는 가르치는 것과 지역 봉사활동을 즐겨워합니다. 더 이상 기다리지 말고 Scott 을 환영해 주십시오.

00:44 - 19:35

Steven 감사합니다. 참여한 여러분 환영합니다. 아마도 여러분은 이전의 "Getting ready to Earn Value Management"의 도입 강의에 참여한 분들일 것입니다. 여러분, 다시 한번 참여해 주셔서 감사합니다. 만약, 지난번에 이야기 한 미식축구팀 Denver Broncos의 슈퍼 볼 플레이오프로 가고 있는 팬 이야기를 기억하신다면 저는 여러분에게 Denver Broncos가 챔피언이 된 것을 행복하게 이야기 하고 싶습니다. 그 팬들은 Broncos의 미식축구 팬입니다. 두 번의 EVM 강의 중 지난번 강의를 1월에 진행 되었습니다. 이 정보를 얘기한 이유는 다시 한번 리뷰하라는 이야기입니다. 이 강의는 웹사이트 "Projectmanagement.com" 에서 다시 보실 수 있습니다. 1월 강의에 참여하실 수는 없기 때문에 자유롭게 다시 보시기 바랍니다. 첫 번째 강의에서는 초기의 EV(획득 가치)와 EVM(획득가치 관리)와 관련된 이슈들을 고려해 보았습니다.

자 이제 시작하겠습니다. 오늘의 주제는 상업 프로젝트의 성과를 향상시키는 EVM(획득가치관리) 기법 (Using Earned Value Management Concepts to Improve Commercial Project Performance)입니다. 여기서 키워드는 상업(Commercial)입니다. 우리에게 익숙한 획득가치 관리는 국방부나 정부 계약환경에서 더 자주 적용되고 있는 것을 잘 알고 있기 때문입니다. 저는 상업계약(Commercial contract)에서의 EVM 에 대해서 더 집중해서 이야기해 보려고 합니다. 그러나 먼저 PMI 에서 이야기 하는 근본적인 EVM 은 지식 영역에서 이미 인정된 위치에 있습니다. 그리고 매뉴얼과 가이드가 있으면 이는 PMI 에서 출판한 EVM 을 위한 모범예제(Best Practice)입니다. 그중 몇 개는 슬라이드에서 나올 것입니다. EVM 은 코스트 관리(Cost management)와 지식영역의 톨과 테크닉으로 간주 되었고 특히 컨트롤링과 모니터링 프로세스로 간주 되었습니다. 일반적으로 프로젝트 매니지먼트 방법론에 있어서 EVM은 모니터링과 컨트롤 프로세스에 매우 잘 적용되고 있습니다. 이 웨비나를 통해 진행해나가면서 어디에 잘 맞고 얼마나 효율적으로 원가와 일정성과의 차원에서 기술적인 진행상황을 평가할 수 있는지 보게 될 것입니다.

우선 방법론의 하나로써 획득가치 관리의 역량을 살펴봅시다. 획득가치는 객관적이고 측정 가능한 지표 (measurable metrics)체제를 홍보합니다. 다시 말해 여기서의 "객관적"이라는 생각은 반론의 여

지가 없는 방법으로 진행상황을 평가할 수 있도록 합니다. "25% 정도 끝냈습니다"라고 말하는 것은 우리를 인도할 측정지표(measurable metrics)를 가질 것이고 조직 의사결정 프로세스에 공지할 수 있게 합니다. 그렇다면 "우리는 25% 마쳤습니다"라는 것은 일정에 앞서고 있는 것인지 뒤지고 있는 것인가? 이는 시정조치와 리더십 커뮤니티에 하부 진행상황 보고를 만들 수 있도록 한다는 것인가? 추가적으로 성공적인 프로젝트 실행을 함으로써 프로젝트 통제(project control)를 지원합니다. 우리가 어디 있어야 하는지 알고 우리가 어디 있는지 점검하고 나서 현재 얼마나 많은 편차를 갖고 있고 리더십으로부터 내려져야 하는 추가 조치를 평가할 수 있습니다. 이러한 것들은 상업 프로그램을 위한 내부 비즈니스로 유도된 비즈니스 효율성(efficiency)과 연관되어 있습니다. 말이 꽤 길고 복잡하네요. 표현하고자 하는 것은 우리는 내부적으로 자본(capital)과 운영비용(operational expense) 프로그램에서의 달러 사용을 최적화하기를 기대하고 최대한 효율적이고 싶어합니다. 이 경우 상업 프로그램 상황 내에서 우리 프로그램에 실제로 적용한 모든 달러는 매우 소중하고 내부적으로 최대한 효율적으로 펀드를 사용해야 한다는 것에서 기회를 갖는다는 사실과 연결시킬 수 있길 바랍니다.

잠시 물려서서 획득가치가 어디에서 그리고 왜 개발되었는지 상기시켜 봅시다. 공장의 성과를 최적화하는데 중점을 두었던 1800 년대로 뿌리를 추적할 수 있습니다. 제조업 환경에서 대량생산의 진화를 보여주기 위해 작은 사진을 가지고 있습니다. 네 그러나 이는 우리가 만들어온 획득가치의 뿌리를 가진 그것은 아니고 여러 다른 이름으로 알려져 있을지도 모릅니다. 사실상50년대와 60년대 미국 해군이 근원적인 체계/framework)를 채택하였고 PERT와 원가기법(cost technique)이라고 불렀습니다. 여러분중 몇 분은 원가 일정 통제 시스템 기준(cost schedule control criteria)의 초기 이름에 익숙해져 있을지도 모릅니다. 여러분을 위해 약자가 주어져 있습니다. 그러나 조금씩 진화하여 최종적으로 1998년에 NDIA(National Defence Association Industry Association) 이 획득가치를 성문화하였습니다. 현재EIA표준-748인 초기에는 ANSI표준은 32개의 가이드라인 표준이 있었습니다. 이는 더 나은 비즈니스 의사결정을 하기 위한 수단으로서 성과측정 (performance measurement)을 예상하고자 하였습니다. 그래서 개발된 것입니다.

더 나아가 이름 속에 무엇이 있고 획득가치관리는 실제로 무엇을 의미하는지 스스로 물어보세요. 아마도 역사적으로는 국방 산업에서 주로 유래된 것을 인지하게 될 것입니다. 오늘 참석한 분들은 이런 경우라는 것을 알 수 있는 관련된 경험을 가지고 있을 것입니다. 에너지부(Department of Energy)뿐 아니라 NASA 프로그램 일을 했던 제 특정경험에서 획득 가치 관리는 잘 이해되었고 실은 이것은 계약 요구사항이며 특정 가치의 임계치(threshold of the value)에 걸쳐 정부계약 관련 업무를 수행하는 부계약자에게도 흘러 내려갑니다. 상업부분으로 돌아가봅시다. 그러나 상업영역에서는 운용하기 부담스럽다는 인식이 있습니다. "오,개개인의 카드 어레이(card array)가 있어야 하고 이 체계/framework)를 지원할 수 있는 정보기술 시스템이 있어야 합니다". 실제로 국방시스템을 위한 것이었기 때문에 불편하고 상업영역에서 생활하고 있는 우리에게는 적용되기 어렵다는 인식이 있습니다.

네, 사전적 계획(priori planning)이 되어야 하는 것은 사실입니다. 다시 말해 미리 계획을 세우고 나서 그 계획에 대해 측정하고 주기적인 보고를 해야 합니다. 당신이 하는 대로 계획할 수는 없

습니다. 왜냐하면 의미상 내일 당신이 하고자 하는 일만 계획한다면 당신은 항상 '일정준수(on schedule)' 이기 때문입니다. 필요한 노력은 사실 이전에 계획을 배치할 수 있어야 하는 것입니다. 성취한 것들이 객관적이고 측정 가능한 수단임을 분명히 하고 나서 그 프로그램을 실행을 해나가면서 측정하고 원가초과(ahead of cost)인지 일정지연(behind schedule)인지 스스로 물어보고 나서 대화를 할 수 있게 됩니다. 이는 조직에게 알려주고 우리에게 근본원인(root cause)과 잠재적으로 적용 가능한 완화단계 식별하도록 우리를 인도합니다. 완화단계는 프로그램을 일정준수(on schedule)로 되돌리고 혹은 예를 들어 일정초과(exceeding schedule)시 어떻게 이를 활용하고 추후 일정을 더 앞당길(ahead of schedule) 수 있는지에 적합합니다. 요약하자면, 모든 편차가 나쁜 것은 아니고 어떤 것들은 다른 것들보다 낫습니다. 그러나 우리는 그것들이 어떤 것인지 알아야 하고 관리 팀이 근본원인(root cause)을 평가하고 완화 전략을 이끌어 낼 수 있도록 해함으로써 결국에는 우리는 책임감 있고(accountable) 활동적인(active) 관리를 수행할 수 있습니다.

질문을 다른 방향으로 돌려보면, 어떤 EV가 아니고(what EV isn't) 무엇이 EV가 아닌가(what is EV not)라고 묻는 것은 질문을 뒤로 되돌리는 것입니다. 스스로에 대한 성과측정이 아니라 성과측정하는데 이익이 되는 체계/framework)입니다. 이는 프로젝트 성공을 보장하지는 않습니다. 예를 들어 만일 최신 오일과 가스 프로그램에 관한 일을 하고 있고 컴프레서 시스템을 개발 생산하고 있는데 만일 관리 팀에게 "이 프로그램에 대해 획득가치 관리를 적용하고 있습니다"라고 말한다면 의미상'나는 성공할 것입니다'입니다. 그러나 그렇지 않습니다. 프로젝트 관리 전문가로서 이런 방법론은 도구, 도구벨트(tool belt)에 있는 도구입니다. 도구벨트는 성과에서 어떻게 우리가 진행하는지(progress)에 대해서 그리고 성과에서의 차이뿐 아니라 위험에 직면하여 어떻게 대응해야 하는지에 대한 객관적인 인사이트를 주기 위해 우리가 뽑아내고 적당하게 사용하는 것입니다.

그리고 한 사이즈에 모든 것이 맞는 것이 아닙니다. 이것이 상업영역의 커뮤니티에게 가장 중요한 것이라고 생각합니다. 모든 ANSI-487 표준의 32가지 가이드라인 모두를 적용할 필요가 없고 조직과 개인적인 조직이 겪고 있는 성숙도에 맞출 필요가 있습니다. 이제 당신이 획득가치 관리 적용의 가치를 보게 되면 획득가치의 추가적인 차원들을 기꺼이 받아들이는 게 될 것이라는 것은 희망적입니다. 그러나 이는 성숙도의 궤적이 되어서 GM이나 항공사업에만 맞는 그런 것일 필요는 없습니다. 맞춰질 수 있습니다. 획득가치는 잘못된 계획을 보상하지는 않습니다. 이런 얘기는 건 미안하지만, 프로젝트 관리자로서 우리는 여전히 일정과 원가분산으로 완전한 프로젝트를 개발해야 합니다. 만일 불완전한 요구사항을 갖고 있거나 앞 좌석에 좋지 않은 프로젝트 관리자를 가지고 있다면 획득가치 관리 방법론은 프로그램을 성공적으로 이끌어내는 데 도움이 되지 못할 것입니다. 전에 말했듯이 이것은 도구입니다. 그리고 정부만을 위한 것은 아닙니다. 이는 상업영역에도 동등하게 적용된다는 것을 점을 말하고 싶었습니다. 우리는 언어를 조금 바꿀 필요가 있을지도 모릅니다. 정부나 국방계약에 함축되어 있는 획득가치에 대해서는 너무 많이 얘기하지 말고 성과 측정에 관해서 말해 봅시다. 성과 측정은 기반 기술(enabling technology)에서 만큼처럼 실제로 솔루션은 아닙니다. 그래서 성과를 측정한다면 모든 C-level 이사진들은 이런 말들을 높이 평가한다는 것을 알게 될 것입니다.

여러분, 우리는 성과 진척도를 측정하고 있고 이는 그 용어로 반향을 일으키고 차이분석의 개념

으로 그들에게 영향을 미칠 수 있을 것입니다. 차이분석의 개념은 궁극적으로는 근본원인(root cause), 결정, 시정조치(corrective action)로 이어질 것입니다. 무엇이 아닌가를 얘기했지만 그러면 어디에 가치가 있습니까? 누군가는 우리가 오늘 무엇을 할 수 있게 될 것인가는 가시성을 가짐으로써 성공할 있게 하는 것을 의미하는 성공유도자(Success enabler)라고 말할지도 모릅니다. 이는 기본적인 프로젝트 관리 역량 혹은 성과 감시(performance monitoring)를 통해 절제된 프로젝트 통제(control)를 실행하게 될 도구입니다. 성과감시는 어떻게 우리 프로젝트가 수행하는 지까지 간접적으로 내부 관리 인사이트를 강화할 것입니다. 결국 엘리베이터에 탔을 때 리더십이 프로젝트 관리자로서 당신에게 물어볼 질문이 아닐까요? "프로젝트는 어떻게 진행되고 있나요?" "아주 잘 되고 있습니다." 다음 질문을 할겁니다. "아주 잘되고 있는지는 어떻게 알지요?" "전 왜 우리가 한 영역에서는 뒤져있고 다른 영역에서는 계획에 앞서가고 있는지 보여줄 수 있는 기술적인 성과에 대한 객관적인 측정치를 가지고 있기 때문에 이 질문을 해주셔서 기쁩니다." 그러고나면 대화는 의미 있어 집니다. 국방사업에 적용 가능하지만 상업관점에서도 동등하게 적용될 수 있다는 것을 말하고자 여기 와 있습니다. 그러나 내 말 그대로 받아들이지 말고 이미 행해진 초기 통계자료와 설문자료를 살펴봅시다. 사람들이 획득가치에 반대하게 하는 것은 획득가치 관리를 적용하는데 필수적으로 필요할 수 있는 추가 원가, 인력, IT 시스템, 인프라스트럭처입니다.

누군가는 물어볼 수도 있습니다. "비용이 큼니까 작습니까?" 너무 벅차고 소위 직접적인 이유를 만들지 않기 때문에 이를 지원할 수 없을 거라고 생각하기 쉽습니다. 그러나 실시된 몇 가지 객관적인 설문자료와 평가를 살펴봅시다. 여기 DOD내에서도 아무리 많이 잡아도 당신의 프로젝트 원가에 최대 추가 5%를 더 한다는 것을 보여주는 6개의 설문 조사 목록이 있습니다. 그러면, "그 5%의 가치는 무엇인가?" 스스로 물어볼 수 있을 것입니다. 그냥 평균을 살펴봅시다. 오른쪽열을 내려보면 평균은 약 2%정도입니다. "이 추가 2%는 프로그램 인사이트에서 프로젝트를 제공하는 데 나한테 충분한 가치인가?" 프로그램 인사이트는 변화나 위기인식에 대하여 추측하고 반응할 수 있도록 합니다. 이는 프로그램 인사이트 측면에서 가져다 줄 결과에 관하여 그 가치를 살펴볼 수 있거나 살펴보아야 한다는 주목해 볼 만한 논점이라고 말할 것입니다. 이 슬라이드에서 잠시 멈추고 Stephen을 초대해서 우리 스스로 평가해볼 있는 흥미로운 첫 질문을 공유해 보고자 합니다. 시간을 잠시 할애해서 경험상 획득 가치 관리와 같은 원가와 일정 추적 프로세스(process)와 관련하여 원가영향을 어떻게 인식하고 있는지 개인적인 생각을 골라주세요. 오늘 투표 질문에 참여하는 게 괜찮으면 여기서 잠시 쉬고, 오늘 50명 이상이 참석한 걸로 알고 있는데 사람들이 제안하는 것이 돌려받는 가치의 정보보다 더 가치 있고 더 정확한 정보라고 추론해 봅시다. 돌려받는 가치보다 더 많은 노력이 필요하다는 인식을 가지고 있다면 실제로 방법론으로써 획득 가치 관리를 홍보할 수 있는 기회를 갖게 됩니다. 감사합니다.

19:36 - 33:19

그래서 오늘 발표의 가치. 서비스를 제공하거나 혹은 아마도 다리나 차량 혹은 배를 건조하기 위해 계약을 맺는 사람들을 의미하는 고객 만족의 가치를 살펴보면, 고객만족은 프로젝트 관리 역량의 성숙도의 추세를 따라가는 것으로 나타납니다. 그리고 여기에 당신도 포함시키고 싶습니다. 획득가치 관리는 프로그램 관리 역량을 선도하는 기여자입니다. 그래서 이것은 간접적인 연관입니다.

네, 인정합니다만 기술적 성과의 객관적인 측정은 우리가 궁극적으로 일정 내(on time) 예산 내(on budget) 프로젝트와 프로그램을 전달할 수 있도록 하는 인사이트를 제공하고 궁극적으로 더 나은 고객만족 레벨로 이끌어낼 수 있도록 하는 통찰력을 줄 것이라는 것을 리더십 커뮤니티에게 교육시킨다면 이는 우리가 올바른 방향을 가리키게 합니다. 그러면 개별 조직 내 획득가치 관리를 옹호할 수 있는 논점을 만들 수 있습니다. “언제 우리는 획득 가치 관리를 고려해야 할까요?” 이는 다시 한번 돌립니다. 단기일정의 작은 프로젝트에 대해서는 그다지 중요하지 않고 그 도구나 기법을 쓰는 것이 필수적이지 않을 수 있지만 장기 일정으로 높은 가치를 가진 프로젝트의 경우에는 획득 가치 관리는 고려해 볼 가치가 있습니다. 작업완료 퍼센트에 따라 점진적 지불을 요청할 수 있는 점진적인 지불방식(Progress payment) 프로그램을 가지고 있을 때, 획득 가치 관리는 개개의 객관적인 측정이 그 지불에 대한 객관적인 주장을 할 수 있게 합니다.

많은 계약종류에 적용됩니다. 네 확정고정(Firm Fixed)에 작용합니다. 이는 단지 가산 원가(Cost Plus) 종류의 방법론이 아니거나, 의미하고자 하는 것은 어떻게 확정고정이 적용되는지를 의미합니다. 이는 서비스를 제공하기 위해 고정액의 이윤을 받게 되는 경우이기 때문입니다.

보고하는 커뮤니티가 우리 고객들뿐 아니라 내부 고객도 포함한다는 것을 기억하십시오. 결국 우리는 조직의 재정부문에 있어 훌륭한 담당자여야 하고 그 돈을 가장 효과적으로 사용해야 합니다. 그래서 획득 가치 관리는 확정 고정 계약 내에서 효과적인 역할을 할 수 있고 조직자산을 사용할 때 효율성과 효과성을 이끌어내는 회사 미션을 지원합니다. 왜 우리는 성과를 측정하고 싶어할까요? 성숙도의 객관적 기술 측정을 가질 수 있도록 우리가 그렇게 할 수 있다는 것은 중요합니다. 다른말로 누군가가 프로젝트가 어디쯤 왔는지 얼마나 더 가야 하는지 물어본다면 객관적 기술 측정치 없이 어떻게 대답할 것입니까? 당신은 객관적으로 시간 위상 원가와 일정성과를 검증하고 측정할 수 있습니다. 말이 길고 복잡합니다만 키워드는 ‘객관적으로’입니다. 다시 말해 시간이 지나 누군가가 “난 75% 완료했습니다”라고 말한다면 그 사람에게 물어볼 것입니다.” “대단합니다. 거의 끝나가는 것처럼 들리네요. 보여주세요” 이는 다른 말로 “어떻게 75% 완료했는지 알 수 있습니까?” 여기에는 “얼마나 기다릴 수 있습니까?”를 포함합니다.

다시 말해 마일스톤을 전달하는데 늦었다는 것을 알기 위해, 객관적으로 말해준다면 좀더 신뢰할 수 있고 당신이 제공하는 평가에 확신이 들거 같습니다. 이는 경향뿐 아니라 절대적인 측정을 제공합니다. 획득가치의 누적특성인 경향화 역량은 프로그램 방향에 유용한 정보를 주고 현재 진행되고 있는 프로젝트 실행 궤적을 시각적으로 볼 수 있기 때문에 상당히 힘을 도와줍니다. 최종적으로는 문제점 진단을 가능하게 합니다. 네, 10% 일정지연입니다. 여기에는 차이가 있습니다. 이제 제가 어떻게 프로젝트 관리팀이 프로젝트 실행을 안전한 상태(green status)로 되돌리는데 참여하고 도와줄 수 있을 수 있을까요? 우리가 왜 성과를 측정해야 하는가? 최종적으로는 프로그램 성공 가능성을 증가시키는 것입니다. 이런 객관적인 측정을 가지는 것은 성공을 보장하지는 않지만 객관적인 측정을 보고하고 프로젝트를 완료하는데 쓸 수 있습니다. 위기와 기회 관리를 가능하게 합니다. 네 그렇습니다. 위험관리대장(숙련된 프로젝트 관리자에게는 익숙한 용어인)을 통합하여 프로젝트 거버넌스로 집어 넣습니다.

다른 말로 하면 우리는 편차를, 근본원인(root cause)을, 여러 기회를 갖고 있습니다. 프로젝트를 향상시키는 여러 가지 방법이 있습니다. 거버넌스 보드로 가서 어떤 것이 시정조치를 적용할 원가와 시간에 대한 최선의 조치인지를 토론하고 결정합니다. 더욱이 이는 다음 질문에 대답합니다. “이 프로그램이 계획에 따라 실행되고 있는가?” “측정하세요” “성과 경향은 부상하고 있는 것인가?” 프로젝트와 프로그램 포트폴리오 관리인 회사의 성공에 관하여 프로그램으로 부터 경향성을 살펴 보자. 다른 개념들도 있습니다. 개념들은 분명할 수 있습니다. 처음 우리가 하고자 하는 것은 기술 범위를 확인하는 것입니다. 각각은 범위가 실제 무엇인지에 대한 영구적으로 이해되고 공유된 비전과 관점을 확실히 가져야 합니다. 그것은 변할 수 없습니다. 만일 변한다면 당신은 거버넌스 리뷰 프로세스를 가져야 하지만 최종적으로 획득 가치 관리는 특정적으로 인식된 범위 요소를 전달할 것이라는 사실과 얼마나 비용이 들것이고 언제까지 완료할 것인지에 의존합니다. 왜냐하면 이것이 계획을 대변하고 있기 때문입니다.

프로젝트 실행으로 진행해가면서 당신은 성과를 측정하고 차이를 평가하며 근본원인(root cause) 분석을 진행하고나면 획득 가치 관리로부터 제공받은 객관적인 데이터의 힘을 바탕으로 피드백 할 수 있을 것입니다. 시정조치를 제공하고 회사의 포트폴리오를 관리하고 있는 리더십에게 프로젝트 성과 면에서 우리는 어디에 있는지 공지하십시오.

이 그림이 획득가치 관리 시스템에 연관되어 구동하는 부분들을 시각화하는데 도움이 되기를 바랍니다. 네 EVMS 시스템은 당신의 고객이나 프로그램으로부터 오는 펀딩에 의존하고 이를 바탕으로 특정 자원들을, 만족해야 하는 일정과 계약에 명시된 대로 정의된 범위를 가질 것입니다. 이제 아래쪽 밑에 ‘원가와 일정 성과 데이터 집합(cost and schedule performance data collection)’이라고 보여지는 궤적을 가질 것입니다. 이는 조직이 지원해야 하는 IT 섹션입니다.

원가 면에서는 재정 ERP 시스템을 갖고 있을 것이고 조직의 크기와 성숙도에 따라 큰 회사의 ERP 시스템에 물어보거나 혹은 엑셀 스프레드시트일 수도 있습니다. 이런것은 상관없습니다. 당신의 획득 가치 관리 시스템에 원가정보를 제공하는 원가 시스템을 가지고 있고 또한 프로젝트 일정을 가지고 있어야 합니다. 일정은 언제를 명시합니다. 마이크로소프트 프로젝트이거나 당신이 선택해서 사용하는 어떤 도구인지 보다는 언제 객관적인 측정이 완료되는지 입니다.

하루 일을 마칠 때 작업완료 퍼센트를 보고할 것입니다. 여기서 완료 퍼센트(percent completed)가 아니라 작업완료 퍼센트(percent work completed)라는 것을 강조했습니다. 프로젝트 일정수립하는 곳에 있는 사람들은 시간경과(progress of time)가 아니고 작업을 측정하는 가치를 높이 평가할 것입니다. 오른쪽에는 후처리 프로세스(post processing), 다른 말로 차이분석, 근본원인 결정(root cause determination), 시정조치 실행의 거버넌스 그리고 마지막으로 오른쪽 위에 리더십이 비즈니스 포트폴리오 검토에서 보게 되는 대쉬보드(dashboard)입니다.

우리가 어디 있어야 하는지 언제 따라갈 역량을 가져야 하는지에 대해 우리의 자본 비용(capital expense) 프로그램이 어떻게 하고 있습니까? 이 그림은 획득 가치 관리 시스템과 거기에 의존하

는 요소들의 필수 구동 부분을 잘 표현했다고 생각합니다. 획득 가치 시스템을 전에 본 사람들에게 이것은 어떻게 계산하고 산정하는지에 대한 표현이고 획득 가치 관리의 구조로 들어가는 다음 번 웨비나에 좋은 주제라고 믿습니다. 그러나 이번 세미나를 통해 표현하고자 하는 것은 원가 측정의 가치입니다.

예를 들어 여기 원가차이를 보면, 객관적인 용어로 획득가치에서 그 기간 동안의 노력 혹은 누적된 노력을 수행한 실제원가를 뺀 값으로 되어 있습니다. 비슷하게 일정차이는 같은 획득가치에서 계획가치를 차감함으로써 측정됩니다. 획득가치가 계획가치보다 큰 경우가 발생한다면 양의 차이를 갖게 됩니다. 양은 좋은 것이지만 너무 큰 양은 당신을 다른 문제들을 물어보게 할지도 모릅니다. 이때 차이분석의 중요성이 활동하기 시작합니다. 모든 차이가 좋은 것은 아니라고 이전에 말한 나의 요점으로 돌아갑니다. 이상하게 들릴 수도 있지만 인식하는데 중요한 것은 당신이 차이를 설명할 수 있다면, 차이 뒤에 내재되어 있는 구동자(driver)를 이해한다면, 당신은 거기에 반응할 수 있고 그러면 이는 완전히 나쁜 것은 아닙니다.

어떤 것이 나쁜 차이가 되는가는 당신이 설명할 수 없는 것입니다. "모르겠습니다. 지난번보다 이번에 더 많은 돈을 썼습니다. 그리고 진짜 어디에 쓰였는지 모르겠습니다." 그렇게 되면 그 PM과 그 사람의 기술적이고 전문적인 스킬을 향상시키는 기회를 위해 추가 지원이 필요할 것입니다. 완료시점 산정치(Estimate At Complete) 그리고 완료시점에서까지 사용할 것을 얼마나 오랫동안 예측할 수 있는지의 잔여분 산정치(Estimate To Complete) 같은 획득가치 관리의 다른 요소들도 있습니다. 그러면 이런 것들은 매달 혹은 정기적인 차이분석으로 피드백 될 측정들입니다. 이는 프로젝트 관리 리더십에게 공지하여 시정조치를 취할 수 있도록 합니다.

33:20 - 39:54

계획을 수립하는 것으로부터 시작하십시오. 완전히 놀랄만한 것은 없습니다. 물론 여기에서는 두 번째 목표에 대해 이야기하고 있습니다. 계획 구간 동안 천천히 하세요. 현실적이 되세요. 계획이 어떻게 되어야 하는지를 배치하세요. 이는 계획하는 동안에 차이를 만들면 프로그램 실행에 들어가서 그것들에 대해 설명을 해야 할 것이고 그러면 왜 당신에게 배정된 원가와 자원 내에서 성취하기 어렵거나 성취할 수 없던 계획에 사인하였는지에 대해 설명해야 하는 어려운 대화가 되기 때문입니다.

객관적인 용어로 측정하세요. 당신은 전체 프로젝트를 계획하거나 기반시설 고속도로 프로젝트 같은 큰 프로그램에서 당신이 정하는 대로 계획할 수도 있습니다. 이는 또한 연동(rolling wave)이라고 알려져 있습니다. 그래서 나의 첫 번째 연동이 될 콜로라도 주 일부를 가로지르고 나서 나의 두 번째 연동이 될 와이오밍에 오릅니다. 이는 단지 와이오밍에 어떤 흙 종류가 있는지에 대해 잘 모르기 때문입니다. 현재 이에 대해 계획을 선언할 준비가 되지 않았습니다. 이것이 연동의 개념입니다. 그러면 당신의 성과를 측정할 수 있습니다. 첫번째 포인트의 키워드는 부정할 수 없는 '객관적인'입니다. "오늘 몇 피트의 파이프를 도랑에 배치했습니까?" 당신은 셀 수 있고 측정할 수 있습니다.

'아주 잘했어'라고 말하는 것은 측정이 되지 않습니다. 당신이 아주 잘하고 있다는 평가를 기준으로 당신에게 지불할 수는 없습니다. 그것에 대해 측정할 수 있는 사전 정의되고 객관적인 계획이 있어야 합니다. PMI의 지식영역내의 거버넌스 프로세스에 수립한 범위에 변화가 생긴다면, -예를 들어 우회도로를 만들어야 한다든지- 당신이 범위변경을 보드로 가져가서 그들이 조치를 취하고 고객을 참여시킬 수 있도록 합니다. 일단 진행상황을 객관적으로 측정했다면 차이를 평가합니다. 맞습니다, 이것은 기계적인 과정이고 방법론입니다. 획득가치 차이를 계산하는데 첨단 과학이라고 얘기할 수는 없지만 중요한 것은 이는 가시성을 제공한다는 것입니다.

이는 희미한 "충분히 좋아" "아주 잘 했어" "내 생각에는 괜찮은 거 같아"에서 "오늘 목표에 천 피트 가까이 갔어"를 꼬집어 냅니다. 이런 경우라면 시정조치는 무엇입니까? 계획으로 되돌아갈 수 있을까요? 그러면 당신은 그 차이의 주요 구동자에 초점을 맞출 수 있습니다. 프로젝트를 걸쳐서 많은 작은 차이들을 가지고 있는 동안 눈에 띄게 양 혹은 음의 차이를 구동하고 있는 큰 구동자에 초점을 맞춘다면 그들이 뒤쫓아가야 하는 것입니다. Potato Rule에 익숙한 사람들은 그것들이 당신이 처음 공격하는 것들이라는 것을 잘 알고 있을 것입니다. 이는 그것들은 시정행동을 제공하고 계획으로 돌아가는데 훌륭한 기회를 가지고 있기 때문입니다.

우리는 근본원인(root cause) 분석에 대해서 얘기했고, 여기서 잠시 시간을 내서 강조하고 싶습니다. "왜 이런 일이 일어났는가?" 혹은 "왜 당신은 일당 피트를 만들지 못했는가"에 대한 질문을 하게 되면 측정하거나 오늘 계획을 세우십시오. 스스로 '왜'를 여러 번 물어보아야 합니다. 누군가가 "오늘 오르막 경사가 있었기 때문에 오늘 계획을 세우지 않았습니다." 그러면 "왜 오르막 경사가 있었습니까?" "글쎄요. 계획에 있지 않았습니다. 증축하는 섹션에서 경사의 변화가 있었다는 것을 인지하지 못하였습니다."

계획에 없었다면 설명할 수 있는 차이입니다. 설명할 수 있는 차이는 선천적으로 나쁘지는 않습니다. 이는 시정조치를 가능하게 하고 결국은 앞으로 잠재적인 위기를 잡아낼 수 있습니다. 아마도 감독관을 보내서 우리의 남은 경로를 살펴서 일정지연이나 원가증가를 최소화 하기 위해 현재 계획해야 하지만 놓친 어떤 것들이 있는지 볼 수 있어야 합니다.

이 슬라이드에서 얻어가야 하는 것은 'WHY' 질문을 한번 이상 하라는 것입니다. 왜냐하면 누군가가 "왜 늦었습니까?"라고 물었을 때 "어려웠기 때문입니다"라고 대답하면 별로 도움이 되지 않습니다. "왜 어려웠습니까?" "사람들이 충분히 없어서 어려웠습니다" "왜 사람들이 충분히 없었습니까?" "휴가기간이었고 모두 휴가를 냈습니다"라고 한다면 그것에 대해 이젠 무언가 할 수 있습니다. "어려웠습니다."라는 대답에는 어떤 것도 할 수 없었습니다.

Stephan, 두번째 설문조사를 하기 좋은 기회라고 생각합니다. 당신의 조직 내에서 근본원인(root cause)결과는 어떻게 다루어지는지에 대한 질문입니다. 이번 설문조사에서 중복 응답할 수 있으므로 원하면 하나 이상을 편히 선택해 주십시오.

이 설문결과가 우리에게 흥미로울 거라고 생각한 이유는 근본 원인 분석을 하는 것이 하나의 연습이기 때문입니다. 근본 원인 분석을 통해 무엇이 중요한지, 어떤 것을 했는지 알아내고 기록했다면, 그것을 따라 하면서 좀 더 성숙한 조직이 될 것입니다. 조직원 모두가 참여한다면 이러한 정보는 조직원들에게 유용한 정보가 될 것입니다. 그리고 이러한 활동을 통해 조직원들은 결국 '이제 난 근본 원인 분석을 더 잘할 수 있고, 내가 하는 활동이 조직에 도움이 되는 가치 있는 자료가 되겠구나'라고 깨닫게 됩니다.

설문조사에 응해주신 여러분께 대단히 감사 드리고, 다음 단계로 이제 우리는 근본 원인을 정의한 후 어떤 시정조치(corrective action)를 해야 하는지, 그 시정조치가 프로젝트 예산으로 가능한지, 시정조치로 인해 프로젝트 스케줄에 영향이 있는지를 살펴보도록 합니다. 시정조치(corrective action)로 인해 프로젝트 계획을 바꿔야 하기 때문에 관리정책과 마찰이 있을 수도 있지만, 그 시정조치(corrective action)로 인해 프로젝트에 더 많은 비용, 시간이 들 수도 있는 반면에 기회로 작용하여 상황을 호전시켜서 프로젝트 비용을 줄일 수도 있게 됩니다. 비용을 줄이는 것은 언제나 긍정적인 일이고, 특히나 확정원가계약(Firm Fixed Price)를 맺었다면, 계약조건을 만족시키는 한, 절약하는 비용 하나하나가 당신의 조직에 이익이 될 것입니다. 목록에 있는 시정조치(corrective action)를 바로 시행하기 보다는 각각의 시정조치를 기록하고, 추적해서 마무리 지어야 합니다. 그래서 이러한 시정조치들이 완료되었을 때 우리는 프로젝트 성공을 말할 수 있고, 만약 시정조치가 완료되지 않았다면 계속 관리해서 마무리지어야 합니다. 과거의 프로젝트 활동기록을 보관(Archiving) 하는 것은 조직과 프로젝트 관리에 가치 있는 자료가 됩니다. 따라서 관리정책의 변경에 대한 기록 및 문서화같이, 프로젝트 기록 보관(Archiving)은 매우 중요한 단계입니다.

넓은 의미에서 보면 우리가 여태까지 말한 모든 것이 다음을 위한 준비과정입니다. 리스크와 관련된 기회 관리, 프로젝트 계획과 실제 결과의 오차에 대한 대응을 가지고 프로젝트 관리자를 비난하면 안됩니다. 예를 들면, '마이클, 지금 프로젝트가 지연되고 있는데, 상황을 해결하기 위해 당신은 무슨 일을 할건가요?' 라는 대화를 '마이클, 지금 프로젝트가 지연되고 있는데, 상황을 해결하기 위해 우리가 해야 할 시정조치가 어떤 것이 있을까요? 프로젝트 구성원들과 함께 토의해보고 기술적인 성과도 확인해 보는 것이 필요할 것 같군요.' 라고 변경해야 합니다. 이러한 대화를 통해 당신의 조직에 가치를 주는 것뿐만 아니라 포트폴리오 및 기업 전략 목표에 도움이 되는 방향으로 프로젝트를 진행해야 합니다. 그래서 EVM은 다시 한번 강조하지만 하나의 도구와 방법으로, 이러한 대화(value chain of organization)를 할 수 있도록 해줍니다.

EVM을 적용한다는 것은 하루아침에 이뤄지는 것이 아닙니다. EVM은 점진적으로 적용되어야 하고, 또 다른 표현으로는 다음 슬라이드에서 사용할 '맞춤'(Tailored)이 적절합니다. 당신은 비용, 스케줄과 같은 여러 가지 성과지표 자료들을 취합하게 됩니다. 여기서 강조하고 싶은 것은 우리는 단 하나의 중요한 기준이 있어야 제대로 자료를 정리할 수 있습니다. 모두가 각자의 정보들을 가지고 있기 때문에, 예를 들어 '트랙터'를 만드는 비용을 예상할 때, 서로 다른 두 명은 서로 다른 비용을 예상하게 되고, 이때 어떤 정보가 진짜인지 구별해야 합니다. 단 하나의 중요한 기준을 통해 정보를 취합하여 진짜 필요한 정보를 가려내야 합니다.

이렇게 하나의 기준을 갖고 EVM을 하면 프로젝트의 성과를 주기적으로 측정하여 경향(Trend)을 알 수 있습니다. 현재의 문제가 앞으로 더 큰 문제가 되기 전에 추세를 예측하여 예방하는 경향 분석(Trending analysis)은 매우 중요하고 가치가 있습니다. 경향 분석을 하면 이번 달 계획대비 성과에 작은 차이가 다음달에 어떤 영향을 줄지 알 수 있을 것 입니다. 이렇게 우리가 경향분석을 통해 프로젝트를 앞질러 간다면 좀 더 효과적인 프로젝트 관리자가 될 것입니다.

우리는 프로젝트가 creep으로 인해 추가적인 범위변경이 생겨 기준 계획이 변경되지 않도록 집요하게 관리할 필요가 있습니다. 왜냐하면 프로젝트 범위가 증가하면 추가적인 예산 편성이 필요하고 납기에도 영향을 미치기 때문입니다. 예산편성과 납기 지연은 종종 프로젝트를 실패로 이끄는 큰 요인이기 때문입니다. ANSI(American National Standard Institute) standard로 돌아가봅시다. EVM 시스템 인증에는 여러 가지 단계가 있습니다. 인증을 받으려고 한다면, NDIA 748 을 기반으로 한 EVM 관리 원칙을 참고 하십시오. 그것이 당신의 비즈니스 가이드라인이 될 것 입니다. 오랜 시간과 노력이 드는 EV 재정 관련 인증을 받으라고 조직을 압박할 필요가 없습니다. 이 비즈니스 가이드라인은 객관적인 평가자가 되어, 조직의 변경관리 절차에 기반하여 정의하고 공표한 당신의 프로젝트의 WBS가 잘 정의되어 있는지 확인하고 추적할 것 입니다.

지금 화면에 보여지는 32개의 가이드라인에 따라 당신의 맞춤형(Tailored)형 해결책을 세울 수 있습니다. 예를 들어 7번(Identify products and milestones) 가이드라인을 보면, 당신도 알다시피 모든 훌륭한 프로젝트들은 첫 번째로 WBS를 공표합니다. 또 다른 예로 기간별 예산을 잡을 때 잘 맞는 가이드라인이 될 것입니다. 왜냐하면 EV를 측정 시 프로젝트 진척율 및 비용 지출에서 우선순위를 정해야 하기 때문입니다.

이 32개 가이드라인은 꼭 모두 적용해야 하는 것은 아닙니다. 당신 조직의 성숙도에 맞게 일부를 취사선택을 해서 사용해도 됩니다. 경우에 따라, 이 가이드라인 중 몇몇은 당신의 조직에 절대 적용되지 않을 수도 있습니다. 그건 전혀 문제가 되지 않습니다. 취사선택 하는 것이 당신이 EVM을 효과적으로 적용하지 못하고 있다는 걸 의미하진 않습니다. 하지만 너무 순진하게 받아들이지는 맙시다. EVM을 효과적으로 적용하는 것은 쉽게 얻어지는 것이 아니기 때문이지요. 훈련과 교육이 필요하고, 프로젝트나 프로그램의 목적에 EVM이 가져다 주는 진면모를 알아 볼 수 있는 리더십도 필요합니다. 또한 IT의 지원도 필요합니다. 앞에서 설명한 IT 시스템 슬라이드를 떠올려 보면, 기본적인 Financial ERP과 프로젝트 일정을 관리하는 기반 프로그램과 같은 것들의 지원이 필요합니다.

당연히 MS 엑셀 시트를 이용해도 되고, 유명한 ERP 시스템을 이용해도 됩니다. 하지만 어떤 것을 선택하든지 일종의 비용은 발생합니다. IT비용 대비 업무시간 및 업무효율을 비교하여 프로젝트 일정을 맞출 수 있는 것을 선택하여 보고하시기 바랍니다. 일반적으로 IT에 비용이 투입되는 만큼 더 높은 EVM 관리를 할 수 있습니다. 이 가이드라인을 적용함으로써 프로젝트와 프로그램의 성숙도와 수행력이 향상되어 제시간에 알맞은 비용으로 끝낼 수 있습니다. 당신이 동료, 상사, 이사진 들과 대화할 때, 성과지표를 가지고 이야기 하시기 바랍니다. 저는 여태껏 성과지표로 이야기 할 때 공감하지 않는 기업가는 만나보지 못했습니다. 그들은 성과지표가 프로젝트의 성과와 진행

상황을 측정할 수 있는 객관적인 방법이란 것을 아주 잘 알고 있습니다.

만약에 당신이 '음, EV에 관한 웨비나를 들으니 즉시 적용해야겠어.'라고 생각하고 우연히 감성적인 목표(객관적인 성과지표가 아닌 것)를 만났다면 앞서 말한 프레임을 이용하여 풀어나갈 수 있습니다. 수행력의 가치가 얼마나 중요한지 인식함으로써 개발부서의 부사장에게 당신의 프로젝트와 프로그램이 객관적으로 정확히 어떤 상태인지 설명할 수 있습니다. 당신이 프로그램의 성공 확률을 증가시키기를 원한다면, EV는 성공을 보장하지는 않지만 성공확률을 높여줍니다. 그리고 성공확률을 증가시키는 것은 조직의 비용적인 문제보다 훨씬 더 중요하다는 것을 강조 하고 싶습니다. 또한 이것은 당신 조직의 목적과 당신의 포트폴리오가 생산하는 제품과 프로그램과 쉽게 일치하도록 도와줍니다. 앞으로 두세 장의 슬라이드 후에 질문을 받고 끝내도록 하겠습니다.

이것을 적용하기 위해 준비해야 당신은 프로젝트의 비전(vision)을 공유하고 싶을 것입니다. 그렇다면 당신이 생각하는 성공이란 어떤 모양이고 어느 방향을 향하고 있습니까? 이해관계자들로부터 동의를 얻고 실질적인 도움을 받는다면, 당신은 EV를 효과적으로 관리할 수 있습니다. 프로젝트의 정체성을 개발하십시오. 왜냐하면 EV 관리를 프로젝트에 적용하게 되면, EV 자체가 프로젝트로 여겨집니다. EV 관리를 시작하고 EV 관리 범위를 정하기 때문에, 프로젝트 팀 내부에서 스스로 정체성과 조직을 정비하여, EVM은 프로젝트 성공을 도와주기 위해 프로젝트에 들어온 것이고, 이것들은 당신을 더욱 효율적이고 전문적인 프로젝트 매니저로 만들어 줍니다.

EVM이 잘 수행되고 있어야, 재무, 공학, 기반시설, 인수합병 등 기업의 모든 분야들을 관리하는 통합적인 변경관리가 잘 작용할 수 있습니다. 자 이제 마지막 슬라이드입니다. 마지막으로 EVM을 장려하는 이유는 이겁니다. 세계적으로 이름난 이윤이 증가하고 있는 기업들에게, 제가 다시 강조하지만, EVM 그 자체가 조직의 성장과 발전에 공헌하고, 프로그램 관리 능력을 세계적인 수준으로 끌어 올립니다.

오늘 웨비나를 정리하자면, Stephan이 처음에 언급한 바와 같이 저는 Louis Ballard씨와 함께, Denver Colorado에서 컨설턴트를 하고 있습니다. 저희 웹사이트인 Lewis Fowler.com을 통해서 언제든지 저희에게 방문해주시고, projectmanagement.com를 통해서 방문해주시면 감사하겠습니다. 또한 저희 Lewis Fowler 컨설팅은 프로젝트 역량이나 프로젝트를 할 수 있는 조직에 관련된 것들을 컨설팅 하고 있습니다. 오늘 저희의 웨비나 자료는 프로젝트 관리에 관해서 집중적을 다루었고, 중간중간 채팅창을 통해 해주신 질문들은 Stephan이 캡처해서 저희에게 알려준다면 제가 도움을 드릴 수 있는 것들은 답변해드리겠습니다.

56:22 - END

가장 최근에 남겨진 질문을 살펴 보면 Ramon씨께서 질문해 주셨는데, "근본 원인 분석 기법을 적용한 예시를 보여주실 수 있나요?"입니다. 음, 근본 원인 분석은 하나의 질문 도구로써, 왜 이러한 차이가 발생한 건지에 대해 지속적으로 질문해 들어가서 진짜 원인을 찾는 적용 예시라고 볼 수 있습니다. 또 다른 질문으로 John씨가 질문하셨는데, "EVM이 환경적인 조정 분야에서는 얼마나 효과가 있을까요? 환경적인 조정 분야는 프로젝트 범위, 비용, 일정이 급격하게 변하고 내재된 리

스크가 많은 분야입니다.” 라고 질문을 해주셨습니다. 음, 이러한 분야라면 Risk register가 굉장히 중요한 역할을 하게 될 텐데, EVM가 프로그램의 기준선을 설정하는데 많은 도움을 줄 것입니다. 만약 프로젝트 범위가 크게 변경된다면, 엄격한 EVM 관리가 필요할 것 입니다. 하지만 다시 한번 강조하지만 EVM은 프로젝트관리의 하나의 도구로서 필수조건은 아닙니다.

또 다른 질문으로 Won씨가 질문하셨는데, “SPI(Schedule Performance Index)나 CPI(Cost Performance Index)를 어떻게 관리하나요? 단순 계산법이 아니라 이 지표들이 미래에 긍정적일지 부정적일지 어떻게 알 수 있나요?”라고 질문해 주셨습니다. 이 질문은 약간 복잡한 면이 있으니 projectmanagement.com으로 연락하신다면 그때 답변해드리도록 하겠습니다. Francisco 씨가 질문 하셨는데, “EVM을 특별한 소프트웨어 없이 복잡한 프로젝트에 적용할 수 있나요?” 예, 가능합니다. 앞에서 언급한 바와 같이 간단하게 MS 엑셀 시트를 사용하셔도 되고 유명한 ERP 시스템을 사용 하셔도 됩니다. 시중에 많은 솔루션들이 있고, 예를 들면 MS 프로젝트도 있고, 이러한 커뮤니티를 조금만 찾아보신다면 다수의 솔루션을 찾으실 수 있을 겁니다. Steph와 저는 더 질문을 해결해 드리고 싶지만, 이쯤에서 시청해주신 모든 분들께 감사인사를 드려야 할 것 같습니다. 오늘 이 웨비나가 여러분께 도움이 되고 유용한 시간이었으면 하고, 시간을 내주셔서 감사합니다. 저에게는 오늘 이 웨비나를 할 수 있어서 매우 감사한 시간이었습니다.

(진행자 Steven) 오늘 훌륭한 웨비나를 진행해 준 Scott에게 대단히 감사하고, 더 많은 질문을 해결해 드리고 싶지만 오늘은 여기까지 해야 할 것 같습니다. 오늘 참석해 주신 모든 분들께 감사드리고, 끝내기 전에 간략한 안내 말씀 드리겠습니다. 이 웨비나의 PDU는 자동적으로 PMI로 보고되어, 당신이 생방송을 보았건, 녹화방송을 보았건 1~2주 내에 당신의 PMI 프로파일에 PDU가 적립될 것입니다. 만약에 PDU가 자동적으로 등록되지 않았다면 당신이 거주하고 있는 지역 PMI 담당자에게 연락해 주시기 바랍니다. 오늘 웨비나는 녹화 되었고 24시간 이내로 projectmanagement.com에 게시될 예정입니다. 다운로드 는 안되지만 projectmanagement.com에서 시청하실 수 있습니다. 다시 한번 오늘 웨비나에 참석해 주신 여러분께 감사드리고, 훌륭한 웨비나를 해주신 Scott 에게도 다시 한번 감사하다는 말씀 드립니다. 그럼 다음 기회에 뵙겠습니다.