

일반 PMO 와 차세대 금융 PMO 의 기능 비교에 관한 연구

간효진*, 이석주**

*고려대학교 컴퓨터정보통신대학원

**고려대학교 컴퓨터정보통신대학원

hj_kan@korea.ac.kr*, seouklee@korea.ac.kr**

A Study on Comparison with General and Next generation financial PMO Function

HyoJin Kan*, SeoukJoo Lee**

*Graduate School of Computer Information & Communication, Korea University

**Graduate School of Computer Information & Communication, Korea University

요 약

오늘날 기업들의 경쟁력 강화를 위해 활발하게 IT 프로젝트가 수행되고 있다. 특히 복잡한 업무 환경의 금융권에서는 차세대금융시스템구축 프로젝트가 진행되고 있다. 하지만 차세대금융 PMO 에서 선행연구자들이 정의한 PMO 의 주요기능이 얼마나 수행 되고 있는지 현 차세대 금융 PMO 상 황에 대해서는 연구되지 않았다. 이에 본 논문에서는 프로젝트, 프로젝트관리, PMO 의 정의와 주요기 능에 대해 살펴보고, 3 사의 차세대 금융 PMO 사례를 통해 일반 PMO 의 주요기능과 차세대금융 PMO 의 기능을 비교해보고, 그 결과 중점적으로 준수되고 있는 기능과 준수되고 있지 않은 기능을 판별해 차세대 금융 PMO 이 보완되어야 할 점을 제시 할 수 있었다. 향후 연구에서는 다양한 차세대 금융 PMO 사례의 기능비교를 통해 차세대금융 PMO 의 성공적인 운영방안을 제시 해 볼 수 있을 것이다.

Keyword : PMO(Project Management Office), Project Management, Project, The Next generation

1. 서론

오늘날 많은 기업들은 기업 경쟁의 심화 속에서 IT 를 통한 새로운 기업 경쟁력을 확보하기 위해 많은 IT 프로젝트를 수행하고 있다[9]. 제 1 금융권인 은행들을 중심으로 기존의 업무 중심에서 고객 중심으로 업무구조를 개편하기 위한 차세대 금융시스템 구축 프로젝트가 경쟁적으로 계획 또는 진행 중에 있으며 이러한 움직임은 제 2 금융권인 카드, 증권, 보험으로도 확산되었다[9].

특히나 복잡하고 광범위한 업무 내용과 범위를 포괄하여야 하는 국내 금융권에서는 차세대 시스템 구축 프로젝트가 활발하게 수행되고 있으며, 이들의 성공을 위해서는 고도의 프로젝트 관리 능력뿐 아니라 예측 가능한 모든 리스크에 대한 철저한 분석 및 해결 능력이 요구된다[12].

이러한 금융 정보시스템 프로젝트 사업을 성공적으로 추진하기 위한 다각적인 노력이 요구되었고, 이러한 노력의 일환으로 프로젝트 관리의 필요성이 대두 되었으며, 최근 프로젝트 성공을 위한 프로젝트 관리 노력이 배가되고 있다[10].

프로젝트의 통합적 관리를 위해서는, 올바른 프로젝트 관리 프로세스를 정의하고 적용토록 하며, 예산

목표와 일정 계획에 맞추기 위한 필요한 지식, 통계, 모범사례를 적절하게 활용해 주어야 하는데 이러한 역할을 담당할 전사적 차원의 프로젝트 통합관리 조직이 바로 PMO 이다[11]. 따라서 금융권에서는 자체 적으로나 외부적으로 이러한 능력을 갖춘 PMO 를 고려하거나 이미 도입하여 운영하고 있는 상황이다[12].

현재에 이르러 많은 기존 선행연구자들에 의해 금융 PMO 의 기능과 운영 등 금융 PMO 에 대해 연구되고 방안이 제시 되었으나 실제로 일반적 PMO 의 주요기능이 차세대금융 PMO 에서 어떻게 적용되고 있는지에 대해서는 연구되지 않았기에 본 논문에서는 일반 PMO 의 주요기능과 차세대금융 PMO 의 주요기능을 비교하여 차세대 금융 PMO 의 현 상황을 파악하고 더욱 효과적인 도입과 운영을 위한 방안을 제시하고자 한다.

2. 문헌 및 선행연구

1) 프로젝트와 차세대금융프로젝트

프로젝트란 유일한 제품, 서비스 또는 결과를 창출하기 위해 수행하는 한시적인 활동을 말하며 여기서 한시적이라는 것은 시작과 끝이 정해져 있는 것을 얘기한다[1]. 차세대 시스템이란 기존 정보시스템을 전면적으로 교체하여 새로운 하드웨어, 소프트웨어, 운영 체제, 어플리케이션을 도입 구축하는 것을 통칭하며,

차세대 금융시스템 구축 프로젝트는 하나의 거대한 프로젝트 형태로 진행이 되지만 그 내부는 소규모 단위 프로젝트가 서로 복잡하게 얽혀서 진행되는 대규모 프로젝트이다[10].

2) 프로젝트 관리

프로젝트 관리란 프로젝트 요구사항을 충족시키기 위해 지식, 기술, 도구, 기법 등을 프로젝트 활동에 적용하는 것이며, 착수, 기획, 실행, 감시 및 통제, 종료의 5 가지 프로세스 그룹을 구성하는 논리적으로 분류된 42 가지 프로젝트 관리 프로세스를 적절히 적용하고 통합하여 프로젝트 관리를 수행한다[1].

3) PMO의 정의

PMO는 해당 영역의 프로젝트를 조정된 중앙 통제 방식으로 관리하기 위하여 필요한 다양한 책임을 배정 받은 조직 부서나 주체이며, PMO의 책임은 프로젝트 관리 지원 기능을 제공하는 일부터 직접적인 프로젝트 관리에 이르기까지 다양하다[1].

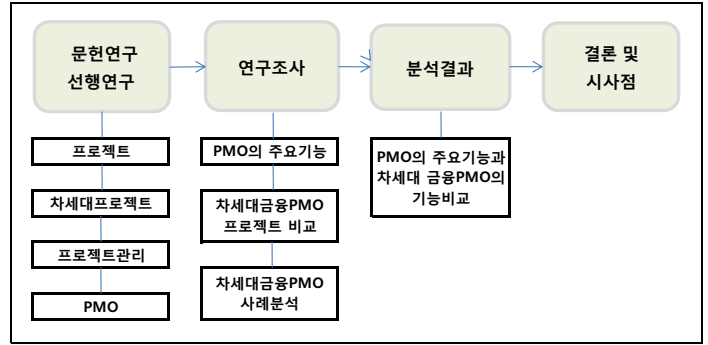
4) PMO의 기능

<표 1> PMO의 주요 기능.

Berry & Parasuraman,1991 [2]	프로젝트 산출물 품질관리 역할 및 기능
Chase & Stewart, 1994 [3]	프로젝트 보고 및 템플릿 개발, 프로젝트 산출물 유지보수 등의 업무 수행, 중간자적 입장에서 요구사항을 수집/정리하여 개발자들에게 제공, 산출물 검토
Dai & Well,2004 [4]	프로젝트 관리 지원, 프로젝트 관리 표준 및 방법론 개발, PM 자문 및 멘토링, PM 교육 및 교육 계획 수립, 과거 프로젝트 관리 및 지식 축적
Gerad M.Hill,2004 [5]	프로젝트 관리 방법론, 프로젝트 관리 도구, 표준 및 측정지표, 프로젝트 지식 관리, 프로젝트 관리체계, 평가, 조직 및 구조, 설비 및 장비 지원, 자원 관리, 교육 및 훈련, 경력 개발, 팀 개발, 멘토링, 프로젝트 계획, 프로젝트 감리, 프로젝트 복구, 프로젝트 포트폴리오 관리, 고객 관계 관리, 벤더/계약자 관계 관리, 사업 성과 관리
Hobbs & Aubry,2005 [6]	경영진에게 프로젝트 상태보고, 모니터링 및 프로젝트 성과 관리, 프로젝트 정보 시스템 구현 및 운영, 프로젝트 스코어보드 개발 및 유지보수, 표준 방법론 개발 및 구현, 조직 내 프로젝트 관리 증진, 교육 등 직원 역량 개발, 프로젝트 관리자를 위한 멘토링 제공, 표준화 도구 제공, 프로젝트 간 조정, 프로젝트 우선순위 선택 및 식별, 하나이상의 포트폴리오 관리, 하나이상의 프로그램 관리, 프로젝트 간 자원 할당, 경영진에 대한 조언 제공, 전략 계획 참여, 이익 관리, 네트워크와 환경 탐색 수행, 모니터링 및 PMO 성능 통제, 프로젝트 문서 보관 관리, 프로젝트 사후 검토 수행, 프로젝트 감사 수행, 교훈 데이터베이스 구현 및 관리, 전략 계획 참여, 프로젝트 관리자를 위한 전문적 작업 실행, 고객 인터페이스 관리, 채용, 선택, 평가, 급여결정
Crawford,2006 [7]	프로젝트 지원 보고 통제 및 계획 수립, PM 방법론 및 표준, PM 도구, PM 역량 및 경력 개발, 프로젝트 전략 목표 연계, 자원관리, 감사 및 검토, 과거 프로젝트 경험 축적, PM Community 참여, 구매 및 계약 관리
Ayyagari & Henry & Puviv,2006 [8]	프로젝트 관리 방법론/선진 사례 및 표준 파악 및 개발, 프로젝트 정책/절차/템플릿/체크리스트/기타 공유문서 관리, 프로젝트 관리 방법론/템플릿/운영 절차 교육, PM용어 및 관행에 따른 표준 및 기법 적용, 멘토링 등을 통해 프로젝트 관리자 간 지식 및 경험 공유, 교훈의 분석/통합/취합/전파, 조직 내/외부의 프로젝트 관리자와 팀원 지휘 및 감독, PMS를 포함한 프로젝트 도구의 운영 및 관리 통합, 식별된 위험요인의 분석/완화/전파, 품질 계획/보증/관리를 위한 표준 및 규정 제공, 프로젝트 간 커뮤니케이션의 집중화/조율/관리, PMO에서 관리하는 프로젝트에 대한 집중화된 형상 관리, 프로젝트에서 발생한 위험요인의 취합 및 분석, 전사 차원의 프로젝트에 대한 현황 정보 취합, 제안서/변경관리/위험평가 등 PM 기준 및 방법 시행, 프로젝트 성과 측정의 명확한 기준 마련 및 적용, 내/외부 표준 및 요구사항의 부합성 여부에 대한 감사 실시, 필요할 경우 프로젝트 사후 평가 서비스 제공, 프로젝트 관리에 대한 포괄적 권한 부여, 모든 PMO 프로젝트의 납기 및 예산의 모니터링 및 통제, 프로젝트 관리 도구 평가 및 선정, 자원 기술/자원 할당 및 용량 관리/생산성 최적화 관리, 프로젝트 관리자 선정 및 팀원 채용, 프로젝트 팀원 평가, PMO에서 관리하는 모든 프로젝트의 손익 관리, 프로젝트 자금 및 운영비 지출에 대한 예산 편성 및 추적, 재무에 대한 총괄적 책임, 인력 관리에 대한 총괄적 책임, 프로젝트 관리 교육 과정 개설/경력 계획 및 진척 관리

3. 연구 조사

1)연구모형



2)PMO의 주요기능

<표 1> 에서 선행연구자들이 정의한 PMO의 주요기능을 크게 Control 프로세스와 지원프로세스로 약 30여개의 프로세스로 구분하였다.

① Control 프로세스

- 프로젝트 포트폴리오관리 (프로젝트우선순위, 전략 및 목표연계)
- 성과/평가관리(지표관리, 위기평가, EVM)
- 형상 및 산출물관리(산출물관리, 형상관리)

② 지원프로세스

- 프로젝트 관련 업무지원 (행정지원, 문서관리, 프로젝트 승인 및 인가, 계약사항, 각종 미팅 및 회의 준비지원)
- 프로젝트 기술지원 (멘토링, 코칭, 교육 및 훈련, 컨설팅, 감독, 정보저장)
- 방법 및 도구지원 (표준화, 방법론, 템플레이트, 시스템)
- 계획수립지원 (요구사항관리, 이해관계자/의사소통, 3Baseline, IBR/PMB, Risk Planning)
- 통제/운영 지원 (중요일정, 자원관리, 이슈추적 및 위기관리, 변경통제, Baseline 통제)

3)차세대 금융 PMO의 주요기능 사례

A,B,C사의 차세대금융 PMO 사례를 통해 정의한 주요기능은 다음과 같다.

①A사의 차세대금융 PMO의 주요기능

- 사전준비 (차세대 프로젝트 계획 수립, 차세대 프로젝트 관리체계 정의, 구축 주사업자 제안요청 및 평가지원)
- 프로젝트 통합 계획 관리
- 성과관리 (프로젝트 성과지표 및 목표정의, 평가결과 취합 및 검토, 개선결과 반영)
- 의사소통관리 (주간 Board 진행, 월간 프로젝트회의, 프로젝트 진행보고)
- PI 관리 (PI 일정관리, PI 산출물관리, PI 품질관리, PI 추적관리)
- 범위관리

(요구사항 도출관리, 요구사항 취합 및 확정, 요구사항 변경수집, 요구사항 변경검토, 요구사항 변경 결과 공지)

- 위험관리
(위험요인 식별, 위험평가, 사전대응계획수립, 위험공유, 위험추적, 위험상태보고)
- 이슈관리
(이슈식별, 이슈등록, 이슈추적, 이슈상태보고)
- 일정/진척관리
- 통합테스트/이행관리
- 품질관리
(SI 방법론 사전검토, SI 품질보증 활동모니터링, PMO Review)
- 정보보안관리
- 변화관리

②B사의 차세대금융 PMO의 주요기능

- 차세대 관리 체계수립
(프로젝트 통합 관리 프로세스 수립, 프로젝트 관리 조직 구성 및 거버넌스 체계 수립)
- 실행계획 현행화 및 구축사업자 착수 지원
(차세대 프로젝트 실행계획 현행화, 과제 간 연관관계를 고려한 세부 일정 수립, 구축사업자 선정 및 착수지원)
- 기반인프라선정(주요 기반 인프라인 프레임워크, 통합단말 솔루션, 플랫폼, 개발도구 등 선정 계획 수립 및 실행, 수행관리 및 의사결정 지원)
- 프로젝트 통합관리
(프로젝트 일정 및 진척 관리, 범위 및 변경 관리, 의사소통 관리, 이슈 및 위험관리, 인력 및 벤더 관리, 통제 및 보고, 변화 및 성과관리, 통합 품질 관리)
- 테스트 및 이행관리
(총괄 테스트 전략 수립, 테스트 진행 및 통제, 이행 전략 수립, 차세대 시스템 이행 진행 및 통제)

③C사의 차세대금융 PMO의 주요기능

- 시스템 구축 사업자 선정 지원
- 프로젝트관리
(일정/진척관리, 범위/변경관리, 의사소통관리, 이슈/위험 관리, 인력/벤더관리, 통제 및 보고)
- 변화관리,
- 성과관리,
- 통합 품질관리,
- 개별 프로젝트 통합관리 및 통제
- 통합테스트 및 통합이행 관리,
- POST 차세대 기반 인프라 선정지원
(주요 기반 인프라 선정계획수립, 수행관리 및 의사결정 지원)

4. 분석 및 결과

1) 금융 A,B,C사의 차세대 금융 프로젝트 비교

①A사

- 프로젝트 관련 업무지원:차세대 프로젝트 계획수립, 의사소통관리
- 프로젝트 기술지원: 차세대 프로젝트관리체계 정

의

- 방법 및 도구지원: 차세대 프로젝트관리체계 정의, 품질관리
- 계획수립지원:범위관리, 의사소통관리, 위험관리
- 통제/운영 지원:일정/진척 관리, 이슈관리, 위험관리, 변화 관리
- 프로젝트 포트폴리오관리:프로젝트통합계획관리
- 성과/평가관리:성과관리, 위험관리
- 형상 및 산출물관리:품질관리, PI 관리

②B사

- 프로젝트 관련 업무지원:구축사업자 착수 지원
- 프로젝트 기술지원:POST 차세대 관리 체계수립
- 방법 및 도구지원:기반 인프라 선정
- 계획수립지원: 실행계획 현행
- 통제/운영 지원:프로젝트 통합관리
- 프로젝트 포트폴리오관리:프로젝트 통합관리
- 성과/평가관리: 프로젝트 통합관리
- 형상 및 산출물관리:프로젝트 통합관리

③C사

- 프로젝트 관련 업무지원:통합 품질관리, 시스템 구축 사업자 선정 지원
- 프로젝트 기술지원:통합 품질관리
- 방법 및 도구지원:주요 기반 인프라 선정
- 계획수립지원: 프로젝트관리
- 통제/운영 지원: 프로젝트관리
- 프로젝트 포트폴리오관리:개별 프로젝트 통합관리 및 통제
- 성과/평가관리:성과관리
- 형상 및 산출물관리:통제 및 보고

2) PMO의 주요기능과 차세대 금융 PMO의 비교분석
PMO의 주요기능과 A,B,C사의 차세대금융 PMO 기능을 세분화하여 비교한 결과는 <표 2>와 같다.

<표 2> PMO 기능 비교

일반PMO		차세대금융PMO		
		A사	B사	C사
프로젝트 관련 업무지원	행정지원			
	문서관리	○	○	○
	프로젝트 승인 및 인가	○	○	○
	계약사항	○	○	○
프로젝트 기술지원	각종 미팅 및 회의 준비지원	○	○	○
	멘토링 및 코칭	○		○
	교육 및 훈련	○	○	○
	컨설팅	○	○	○
	감독	○	○	○
방법 및 도구지원	정보저장	○	○	
	표준화	○	○	○
	방법론	○	○	○
	템플레이트	○	○	○
계획수립지원	시스템	○	○	○
	요구사항관리	○	○	○
	이해관계자/의사소통	○	○	○
	3Baseline			
통제/운영 지원	IBR/PMB			
	Risk Planning	○	○	○
	중요일정	○	○	○
	자원관리	○	○	○
프로젝트 포트폴리오관리	이슈추적 및 위기관리	○	○	○
	변경통제	○	○	○
	Baseline 통제			
	프로젝트 우선순위	○	○	○
성과/평가관리	전략 및 목표연계	○	○	
	지표관리	○	○	○
형상 및 산출물관리	위기관리	○		
	EVM			
	산출물관리	○	○	○
	형상관리	○	○	○

A,B,C 3 사가 모두 수행한 PMO 기능은 문서관리, 프로젝트승인 및 인가, 계약사항, 각종 미팅 및 회의 준비지원, 교육 및 훈련, 컨설팅, 감독, 표준화, 방법론, 템플레이트, 시스템, 요구사항관리, 이해관계자/의사소통, Risk Planning, 중요일정, 자원관리, 이슈추적 및 위기관리, 변경통제, 프로젝트우선순위, 지표관리, 산출물관리, 형상관리로 22 가지이다.

3 사가 모두 수행하지 않은 PMO 기능은 행정지원, 3Baseline, IBR/PMB, Baseline 통제, EVM 의 5 가지이다.

3 사가 모두 수행하지는 않았지만 2 개사가 수행한 기능은 멘토링 및 코칭, 정보저장, 전략 및 목표연계이며 한 곳에서만 수행한 기능은 위기평가이다.

3) 분석결과

일반 PMO 의 주요기능과 차세대금융 PMO 사례의 기능을 비교해 본 결과

첫째, 차세대금융 PMO 는 PMO 의 주요기능 31 가지중 22 가지 즉 약 70%를 준수하고 있다. 특히 방법 및 도구지원 프로세스와 프로젝트 포트폴리오관리 프로세스는 3 사가 모두 준수하고 있는 기능들로, 이것을 통해 차세대 금융프로젝트에서 PMO 가 표준화된 방법론을 제시하고 템플릿과 프로젝트관리 시스템을 지원해주고 있는 것으로 볼 수 있으며 프로젝트의 우선순위를 관리하고 프로젝트 전략 및 목표연계 즉, 포트폴리오 관리도 잘 수행되고 있는 것으로 볼 수 있다.

둘째, 차세대금융 PMO 에서 준수하고 있지 않은 기능은 5 가지로 약 16%를 준수하지 않고 있다.

특히 5 가지 기능 중 에서 3Baseline 과 Baseline 통제는 일정(time), 범위(scope)Baseline 부분은 지켜지고 있으나 원가(cost) Baseline 이 수행되지 않음을 확인할 수 있었다. 이는 외부 PMO 로 제한이 있었을 것으로 예상해 볼 수 있다.

셋째, 나머지 4 가지 기능 중 멘토링 및 코칭, 정보저장, 전략 및 목표연계는 세 곳 중 두 곳에서 지켜지고 있는 것으로 한 곳에서만 지켜지는 기능인 위기평가기능에 비해서는 더 중요시 여긴다고 할 수 있다.

5. 결론

오늘날 프로젝트는 날이 갈수록 복잡해지고 많은 기업들은 기업 경쟁의 심화 속에서 IT 를 통해 새로운 기업 경쟁력을 확보하기 위해 수 많은 IT 프로젝트를 수행하고 있다. 특히 복잡하고 광범위한 업무의 금융권에서는 차세대 시스템 프로젝트가 활발하게 진행되고 있으며 프로젝트를 성공적으로 완료하기 위해 PMO 를 도입하여 실행하고 있는데, 실제로 차세대 금융 PMO 가 선행연구자들이 정의해 놓은 PMO 기능들을 얼마나 수행하고 있는지, 어떤 점이 잘 되고 어떤 점이 부족한지에 대해서는 연구되지 않았기에, 본 논문에서는 실제 프로젝트의 사례를 통해 선행연구자들이 정의해 놓은 PMO 의 주요기능이 수행되고 있는 정도를 비교, 분석하였으며 그 결과는 다음과 같았다.

첫째, 차세대 금융 PMO 는 PMO 의 주요기능을 약 70% 준수하고 있어 대체적으로 많은 기능이 실행되고 있음을 알 수 있었다.

둘째, 지켜지고 있지 않은 기능은 16%였으며, 그 중 재무, 행정에 관한 기능들은 외부 PMO 로서 제한이 있을 수 있음을 알 수 있었다.

셋째, 3 사가 모두 준수하고 있지는 않았지만 2 개사가 준수하고 있는 기능들을 살펴봄으로써 차세대금융 PMO 에서 보완해야 할 기능에 대해 알 수 있었다.

이를 통해 차세대금융 PMO 에서는 대체로 많은 PMO 기능들이 수행되고 있으며, 외부 PMO 로서 재무, 행정에 관련된 기능을 수행하지는 않고 있다는 현 상황을 짚어보고 앞으로 차세대 금융 PMO 에서 보완되어야 할 기능들을 제시해 차세대 금융 프로젝트의 성공적인 PMO 도입에 참고가 될 수 있도록 하였다. 하지만 3 사의 사례를 통해 차세대금융 PMO 의 전부를 말하기엔 신뢰성이 높다고 할 수 없으므로, 향후 연구에서는 더 폭넓은 사례를 연구하여 차세대금융 PMO 의 현황을 파악하고 더 나아가 운영방안을 제시할 수 있을 것이다.

참고문헌

- [1] PMI(PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE) "A Guide to the Project Management body of knowledge" 4th Edition
- [2] Berry L.L. & Parasuraman A. "Marketing Services: Competing through Quality", New York: Free Press (1991)
- [3] Chase R.B. and Stewart D.M. "Mark Your Service fail-safe.", Sloan Management Review Vol.35 (1994)
- [4] Dai C.X. & Wells W.G. "An exploration of project management office features and their relationship to project performance", International Journal of Project Management (2004)
- [5] Hill, G. M. "Evolving the Project Management Office: A Competency Continuum.", Information Systems Management (2004)
- [6] Hobbs Brian & Monique Aubry "A Realistic Portait of PMOs: the results of an empirical investigation" Proceedings PMI Global Congress 2006-North America (2005)
- [7] Crawford, Lynn. "Developing organizational project management capability: theory and practice," Project Management Journal, Vol. 37 Issue 3 (2006)
- [8] Ayyagari R. Henry R. & Purvis R. "A Conceptual Framework of the Alignment of the Project Management Office(PMO) with the Organizational Structure", Proceedings of the Twelfth Americas Conference on Information Systems (2006)
- [9] 이재철 "금융권 핵심 PMO 기능과 운영 형태에 관한 연구" (2007)
- [10] 김유신 "금융기관 정보시스템 구축에 있어 프로젝트 관리가 프로젝트 성공에 미치는 영향에 대한 실증 연구" (2008)
- [11] 박헌준 "선행 PMO 기능 연구에 따른 한국형 PMO 발전 방향에 관한 연구"(2014)
- [12] 이종호 "차세대 금융시스템의 성공적인 구축을 위한 외부 PMO 역할에 관한 연구" (2005)