

## IFRS 도입 회계관리시스템 개발 프로젝트 수행을 위한 활동-커뮤니케이션 중심 관리 사례 연구

김 정 수\*  
이 영 면\*\*

본 연구에서는 A은행의 IFRS 도입 회계관리시스템 개발에 적합한 활동-커뮤니케이션 중심 관리 사례를 분석하였다. 이를 통해 대규모 프로젝트의 성공적 수행을 위한 핵심 적용 방안을 도출하는 데 본 연구의 목적을 두고 있다.

연구 대상인 IFRS 도입 프로젝트는 광범위한 업무 영역, 국내 선행사례의 부재, 고품질의 정합성이 요구되는 복잡한 업무, 오랜 기간 동안 다양한 분야의 전문가들이 참여하는 협업 등 수행 상의 난제가 발생하였다. 이와 같은 상황에서 기존에 적용된 관리 방법만으로는 프로젝트를 성공으로 이끌 수 없다는 판단 아래 발전적인 관리 방법론 적용의 필요성이 대두되었다. 이와 같은 배경 하에 수립된 '활동-커뮤니케이션 중심 프로젝트 관리 방법론'은 세분된 업무 활동을 중심으로 업무 커뮤니케이션 오류에 따른 프로젝트 위험 요소를 효율적으로 감소시켜 본 프로젝트의 특수한 상황에 적절히 기여한 것으로 평가되었다.

본 연구에서 분석한 A은행의 IFRS 도입 회계관리시스템 개발 프로젝트에서는 1만9천여 개에 이르는 미시적 단위로 세분된 활동이 평균 수행일수 2주를 넘지 않도록 정의된 바 있다. 또한, 프로젝트의 수행자 성격이 강한 회계사나 IT 개발 담당자보다 발주자 성격이 강한 은행 현업 종사자의 활동 분포가 많은 특징을 보였다. 업무 단계별로 수행되는 활동의 분포가 단계 초기나 말기보다 중기에 상대적으로 다수 밀집된 것으로 파악되었으며, 이는 업무 수행 성과를 높이기 위한 이상적인 과정과 유사하게 진행된 것으로 분석할 수 있다.

사례의 분석결과 본 연구에서는 역할자의 전문분야가 각기 독립적이고 다수일 경우 프로젝트 성공률을 높이는 방안을 제안하였다. 이는 역할과 책임의 명확한 규정, 활동의 표준화, 활동 완료 시한의 소단위 지정 및 규정 준수, 실시간 운영 환경의 시스템화, 업무 커뮤니케이션의 활성화 및 지연 원인의 적극 개선, 입출력물의 명확한 규정 등에 집중하는 것으로 요약된다.

주제어: IFRS, 프로젝트 관리, 프로젝트 커뮤니케이션, 활동-커뮤니케이션 중심 관리

### 1. 서론

IFRS(International Financial Reporting Standards)<sup>1)</sup>는 금융 환경의 국제화가 가속화되는

가운데, 2001년부터 IASB(International Accounting Standards Board)에 의해 추진된 범세계적 회계 표준이다. 세계 각국은 이를 적극적으로 받아들여 시행해 왔다(신현걸, 2008). 국내 상장기업의 경우, 2011년 1월 1일 이후 개시하는 회계연도부터 IFRS

논문접수일: 2013. 10. 28.

1차 수정본 접수일: 2014. 04. 14.

게재확정일: 2014. 04. 15.

\* 서울과학종합대학원 박사과정(wave3kjs@gmail.com), 제1저자

\*\* 동국대학교 경영대학 교수(youngman@dongguk.edu), 교신저자

- 1) IFRS의 특징은 자산과 부채의 공정가치 평가를 중시하고 회계정보의 신뢰성보다 목적적합성에 큰 비중을 두고 있다는 점이다. 또한, 규칙 중심의 회계기준이 아닌, 원칙 중심의 규정을 제시한다는 특징도 가지고 있다. IFRS를 도입함에 따라 국가마다 다르게 적용되어 왔던 회계정보 보고의 규제 및 회계기준이 표준화될 수 있다. 따라서 기업의 국제 상장에 대한 부담 감소, 자본시장의 국제화, 재무제표 작성 및 성과 측정 비용 절감, 해외 사업 확장 촉진, 자본시장의 활성화 등을 기대할 수 있다(최희영, 2013).

를 적용하도록 의무화하였다(박홍조·정태범, 2008). 이에 따라, 국내 은행들은 자사의 회계 시스템 전반에 걸쳐 IFRS를 도입하기 위한 대규모 프로젝트를 수립하여 진행하였다.

A은행은 IFRS 도입을 위한 마스터플랜 작성을 위해 2007년 11월에 1단계 프로젝트를 진행하였다. 그 결과, 프로젝트의 성공적 수행을 위해 별도의 관리 방법론을 수립할 필요성을 인식하게 되었다. 이는 전체 프로젝트가 갖는 광범위한 업무 영역, 국내 구축 경험의 부재, 고품질의 정합성 요구, 소요 기간의 장기화, 다양한 분야의 전문가 참여 등의 프로젝트 특징에 따라 기존 방법론 적용만으로는 이를 성공적으로 수행할 수 없다는 판단에 따른 결과로 볼 수 있다.

한편, 문성계 등(2009)에 의하면 기존에 제시되고 있는 프로젝트 관리 도구는 개발자 중심이거나 관리자 중심의 통제 관리 도구라고 문제점을 지적하였다. 수많은 이해당사자의 의사소통 문제를 원활하게 해결하는 데 그 한계를 드러내고 있다고 보았다. 이와 같은 이유로 대규모 프로젝트를 관리하기에는 부적합하다고 지적한 바 있다. 그러나 대부분의 프로젝트 관리에서는 프로젝트의 스케줄링 관리 측면에서 위험성 있는 활동을 발견하고 이를 집중 관리해왔다. 이를 통해 프로젝트 전체의 완성 납기를 지키려는 시간적 요소를 가장 많이 사용해 온 실정이다(정기호, 2002).

이와 같은 문제를 해결하기 위해 일선 현장에서는 부득이 일정 관리에 치중한 보편적 관리방법론을 도입하여 사용해 왔다. 그렇기 때문에, 중요한 부분을 편의상 누락시켜 사용하는 경우가 종종 발생하고 있으며, 역할자간의 원활한 커뮤니케이션을 도모하는 규정들이 소홀히 취급되는 경우가 많았다. 이는 커뮤니케이션에 소요되는 시간과 노력이 업무 일정을 지연시킨다는 잘못된 생각이 원인인 것으로 추측된다.

하지만 각자의 전문성을 바탕으로 다양한 역할자

들이 협동하는 프로젝트인 경우, 원활한 업무 커뮤니케이션의 중요성을 간과하는 것은 여간 위험한 일이 아닐 수 없다. 다수의 개발인력이 하나의 목표로 정한 정보시스템을 구축할 때는 내연적 접근 시 감안되지 않았던 문제들도 야기될 수 있다(이돈희·김종은, 2009). 또한 고객과 개발자간의 서로 다른 사고와 이해는 프로젝트 수행 시에 빈번히 발생한다. 이로 인해 프로젝트 지연뿐 아니라 취소 및 실패와 같은 중대한 문제점 또한 발생할 수 있다(문재현·김진형, 2008, 300).

아울러, 프로젝트 조직 내에서의 긍정적 커뮤니케이션을 통해 프로젝트 수행에 필요한 창의성을 증대시키는 기회를 놓칠 수 있다(이준호·이준규, 2010). 그리고 프로젝트의 전반적인 질을 향상시킬 수 있는 기회를 스스로 저버리는 결과를 가져올 수도 있다. 그러므로 독립적인 전문성을 갖춘 다중의 역할자들이 협업해야 하는 대규모 프로젝트에서는 역할자간 업무 이해가 신속하고 정확하게 이루어질 수 있어야 한다. 따라서 커뮤니케이션 수단을 중시하는 관리 방법의 적용이 필수적이라 할 수 있다.

이와 같은 배경에서 본 연구에서는 A은행의 IFRS 도입을 위한 회계관리시스템 개발에서 적용된 활동-커뮤니케이션 중심 관리 사례를 분석하였다. 본 방법론은 독립적인 전문성을 갖춘 은행의 현업 종사자, 회계사, IT 전문가 등이 각자의 업무는 물론, 광범위하게 협업해야 하는 IFRS 도입 프로젝트의 특수한 상황에 적절히 적용된 것으로 평가된 바 있다. 그러므로 이를 사례로 채택하는 것이 적절하다고 판단된다. 또한, 사례 연구 방법은 인위적 조작 환경이 아닌 자연스런 환경에서 현상에 대한 연구가 가능한 장점을 지닌다(조항정·송찬후, 2008). 그러므로 본 사례 연구를 통해 다중 역할자의 협업에 의해 수행되는 프로젝트의 성공적 수행을 위한 핵심 적용 방안을 도출하고자 하였다.

## II. 사례 프로젝트 특성

### 2.1 프로젝트 환경 및 개요

본 연구의 사례인 IFRS 도입 회계관리시스템 개발 프로젝트는 2007년 11월부터 시작하여 3단계에 걸쳐 수행되었다. 본 프로젝트는 1단계로 분석 및 마스터플랜 작성, 2단계로 시스템 설계 및 구축을 거쳐, 3단계 병행 적용을 통해 2010년 말 성공적으로 완수되었다.

제1단계, 분석 및 마스터플랜 작성 과정에서는 IFRS에 대한 심층적인 이해를 바탕으로 기존 시스템과의 차이점을 분석하는 데 역점을 두었으며 상세 영향 분석을 통한 회계정책안 수립과 회계정보 산출 방법론 도출을 수행하였다. 이와 같은 과정을 통해 다음 단계 프로젝트 수행을 위한 마스터플랜을 작성하였다.

제2단계, 시스템 설계 및 구축 과정에서는 IFRS 회계정책, 회계 매뉴얼의 제정과 개시 대차대조표 작성, 계정과목체계 설계, 업무 프로세스 및 조직의 정의, 외부 감사인과의 협의를 수행하였다. 또한, 이를 바탕으로 업무 요건 및 데이터 요건을 정의하여 IT 시스템 기능 프로세스를 정의하였으며 시스템 설계, 구축, 통합 테스트 및 시험운동을 실시하였다.

제3단계, 병행 적용 과정에서는 IFRS 기준의 재무제표를 작성하고 기존 재무제표와의 차이 분석을 통한 시스템 검증 및 공시 사항을 작성하였다. 또한, 변경된 시스템 시행 후 발생한 문제점을 파악하여 개선하였으며 IFRS 업데이트 및 변경된 프로세스와 시스템에 대한 교육을 실시하였다.

본 프로젝트의 목적은 A은행의 통합 재무회계 시스템을 IFRS에 적합하도록 구축하는 것이었다. 이러한 구축 작업에는 새로운 표준을 도입하는 데 따른 영향 분석 및 이에 대한 개발 요구 분석, 그리고 다수의 시스템에 대한 신규 개발과 개선 작업이 포

함되었다. 신규로 개발한 시스템에는 연결 및 공시 시스템, 수익 인식 시스템, 공정가치 시스템이 해당 되었으며, 기존의 10개 시스템은 이미 개선을 완료한 바 있다.

이와 같이, 모든 단계별 프로젝트가 복합적으로 진행되면서 합리적인 프로젝트 관리가 필수적이었으며 다양한 역할자간 지식 이전 또한 중요하게 다루어져야 할 목표라 할 수 있다.

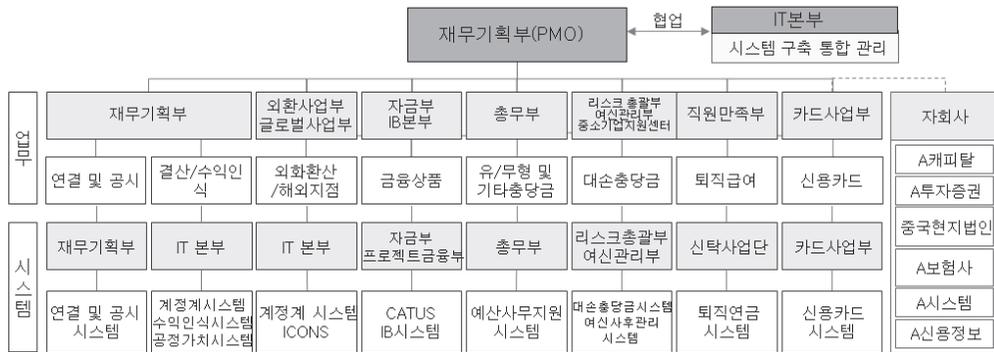
### 2.2 프로젝트의 특성 및 해결 과제

본 프로젝트의 수행에 따른 특성은 광범위한 업무 영역, 유사한 프로젝트 구축 경험의 부재, 고품질의 정합성 요구, 장기적인 소요기간, 다양한 분야의 전문가 참여 등의 다섯 가지로 요약할 수 있다.

#### 2.2.1 광범위한 업무 영역

IFRS의 도입은 그 동안 사용해 온 회계와 관련한 규정을 근본적으로 변경하는 작업이므로, 기업 전체의 업무에 영향을 미치게 된다. 이는 프로젝트의 업무 영역이 매우 광범위하다는 의미로 해석할 수 있다. 실제로 본 사례 프로젝트의 경우 총 18개의 업무 영역과 13개의 시스템에 대한 수정이 필요하였으며, 이를 위해 15개 부서 및 6개 자회사에 소속된 160여명의 인력이 참여하였다. <그림 1>은 본 사례 프로젝트의 조직별 업무 영역 및 시스템을 간략히 표현한 것이다.

신규 구축 사항으로는 그룹 표준 계정과목을 기반으로 연결재무제표를 생성하기 위한 시스템, 공시 산출 정보 관리 및 다양한 공시 보고서 생성 시스템, 대출 채권의 이자 수익을 유효 이자율로 인식하여 이연대출부대손익으로 관리하기 위한 시스템, 공시용 계정별 공정가치를 산출하기 위한 시스템, 집합평가 방식으로 대손충당금 산출 시스템이 해당되었



〈그림 1〉 프로젝트의 조직별 업무 영역 및 시스템

다. 개선 사항으로는 대손충당금 개별 평가 및 소송 관련 충당금 산출 업무 반영을 위한 개선, 신용카드 마일리지의 수익 인식 회계 처리를 위한 개선, 금융 상품 재분류, IFRS 기준 결산, 외화환산 관련 IFRS 요건 등을 반영하기 위한 계정계<sup>1)</sup> 시스템 개선, 해외 지점에 대한 IFRS 회계 처리를 반영하기 위한 개선, 금융 상품의 식별 및 분류, 공정가치 평가 및 회계 처리, 위험 회피 회계 적용 등을 위한 개선, 유무형 자산 및 투자 부동산에 대한 IFRS 기준 회계 처리, 복구충당부채<sup>2)</sup> 산출 업무 등을 반영하기 위한 시스템 개선이 포함되었다.

2.2.2 구축 경험의 부재

IFRS는 일부 초기 도입을 실시한 경우가 있었으나 실질적으로 2011년을 목표로 모든 국내 상장기업이 동시에 프로젝트를 진행해야 하는 상황이었다. 그러므로 동일한 프로젝트를 수행해 본 경험이 있는 조직이 드물었으며, 벤치마킹을 실시할 대상 또한 찾기 어려운 상황이었다. 따라서 구축 업무의 범위,

방법론 등을 프로젝트 진행과 동시에 연구하며 추진해야 하는 실정이었다.

따라서 프로젝트의 시행착오를 최소화하기 위한 방법을 찾는 문제가 시급하였다. 구체적으로는 프로젝트를 효과적으로 수행할 수 있는 강력한 Project Management Office(PMO) 조직의 구성, 효율적인 업무 협의 방법 등의 문제가 포함되었다. 또한, 정보화 시스템 관점에서 프로토타이핑(prototyping)<sup>3)</sup>의 기법을 활용하여 회계사의 지식을 전산 개발자에게 정확히 전달해 줄 수 있는 방안이 과제로 대두되었다.

2.2.3 고품질의 정합성 요구

회계 정보 산출을 위한 시스템은 적합한 알고리즘에 따라 정확한 결과가 산출되어야 하는 것은 당연한 것이다. 이를 위해서는 회계기준에 따른 은행 자체의 방법론 수립이 필요했으며, 정확한 정보가 산출될 수 있는 시스템 개발 및 테스트 등 제반 사항이 요구되었다.

1) 계정계: 은행 고객의 예금, 대출 등과 같은 모든 거래의 계정처리를 담당하는 시스템.  
 2) 복구충당부채: 영업활동을 위해 설치 후 원래 상태로 환원해야 할 강제적 의무가 있을 경우, 이를 대비하여 적립하는 충당부채(예 : 오염시설 철거 후 토양의 질 복구, 임대차 시설 복구 등).  
 3) 프로토타이핑(prototyping): 소프트웨어 또는 하드웨어 시스템을 본격적으로 생산하기 전에 그 타당성의 검증이나 성능 평가를 위해 미리 시험 삼아 만들어 보는 모형제작방법.

이와 같은 특성에 따라 IFRS 기준의 회계 정합성을 어떻게 확보할 것인가의 문제가 대두되었다. 회계 정책이 IFRS에 부합하는지에 대한 점검 방안, 산출 정보의 정합성을 어떻게 검증할 것인가의 방안 등, 구체적인 해결 과제가 주어지게 되었다.

이와 같이 IFRS 기준의 회계 적합성 검증은 회계적 관점, 시스템적 관점, 실무적 관점의 검증과 더불어 모든 것을 통합한 연결 관점에서의 검토도 포함되어야 한다. 그렇기 때문에 보통의 프로젝트에서 추진되는 테스트 방안을 넘어, 회계사와 개발자가 상호 교차 검증을 할 수 있는 체제의 테스트 방안이 도입되어야 했다.

#### 2.2.4 장기적인 소요 기간

IFRS 적용을 위한 프로젝트는 국제적으로 대기업의 경우 1.5~2년, 중소기업의 경우 0.5~1년의 기간이 소요되는 것으로 알려져 있다. 그러나 국내 은행의 경우 평균적으로 3년 이상이 소요되었고, A은행의 경우에도 총 38개월이 소요되었다.

이와 같이 장기적으로 추진되는 프로젝트가 수행되는 동안 발생하는 변경사항을 효율적으로 관리할 수 있는 방안, 신속한 정보의 공유와 공감대의 형성 및 갈등 관리, 참여인력 변경에 따른 업무 공백의 최소화 등 업무의 연속성 관리의 문제가 대두되었다.

#### 2.2.5 다양한 분야의 전문가 참여

본 프로젝트는 현업 은행 종사자, 회계사, IT 전문가 등으로 대별되는 역할자들을 중심으로 수행되었다. 즉, 하부적으로 더욱 세분되는 내외부 전문가들이 대규모로 투입되는 프로젝트라는 특성이 있다. A은행에서는 현업 종사자 60명, H회계법인 소속 회계사 41명, 본사 및 계열사 IT 전문가 66명 등 총 167명이 참여하였다.

따라서 상이한 분야의 전문가들이 어떻게 의사소통할 것인가의 문제가 중요하게 대두되었다. 전문성이 높지만 서로의 분야에 대한 깊은 이해가 이루어져야 했다. 아울러, 각자가 해당 분야의 전문가라도 IFRS 도입 업무에 대해서는 모두가 처음이었다. 그러므로 서로 협동하여 문제를 해결해나가는 과정도 필요하였다. 이와 같은 문제는 본 프로젝트 특성을 통틀어 가장 심각한 문제로 인식되었다. 결과적으로 조직 및 구성원 간의 커뮤니케이션 문제는 프로젝트 결과물에 대한 적합성 및 프로젝트 성과에 가장 큰 영향을 미치는 요인으로 인식되었다.

### 2.3 프로젝트 수행 전략

본 사례 프로젝트의 특징을 요약하면, 앞에서 살펴 본 바와 같이 전문 회계사 집단 및 은행 현업 요원, IT설계 및 개발자가 함께 투입되는 대규모 종합 프로젝트라는 것이다. 이를 원활히 수행하기 위해 보다 체계화되고 전체적인 원활한 커뮤니케이션을 보장할 수 있고, 시행착오를 최대한 줄일 수 있는 프로젝트 관리 기법 도입이 절실하였다.

A은행의 본 프로젝트 수행 조직은 이와 같은 필요성에 입각하여 유사 프로젝트를 수행한 바 있는 개발 경험 인력을 최대한 투입하였다. 금융 업무의 전문가라 할 수 있는 회계사 조직을 대폭 확대하여 투입하였고 철저한 사업 관리를 추진한다는 전략을 세워 이를 실천하였다. 특히, 각 분야의 전문가들이 각자 가지고 있는 전문 지식을 공유하기 위해 원활한 업무 커뮤니케이션을 최우선적인 선결 조건으로 삼았다. <표 1>은 본 프로젝트의 특성에 따라 선택 수립된 수행 전략을 요약한 것이다.

이와 같은 전략에 따라 도입된 것이 바로 '활동-커뮤니케이션 중심' 방법론이다. 이는 업무 커뮤니케이션의 활성화를 위한 각종 기능이 잘 구현된 관리 도구 개발 및 프로토타이핑 기법의 적극 도입을 강조

〈표 1〉 A은행 IFRS 도입 시스템 구축 프로젝트의 수행 전략

구 분	내 용
IFRS 분석/설계 프로젝트 경험 활용	<ul style="list-style-type: none"> <li>IFRS 분석/설계 프로젝트 수행 시 수립한 상세 수행(To-Do) 업무 확정</li> <li>IFRS에 대해 보유한 풍부한 회계 지식 활용</li> </ul>
전문 인력 투입	<ul style="list-style-type: none"> <li>IFRS 1단계 참여자를 2단계 개발 인력으로 투입</li> <li>A은행의 시스템 이해도가 높은 유지보수 인력 투입</li> </ul>
활동-커뮤니케이션 중심 관리 방법론 적용 및 프로토타이핑 기법 활용	<ul style="list-style-type: none"> <li>철저한 일정 및 산출물 관리</li> <li>명확한 R&amp;R<sup>4)</sup> 정의 및 원활한 업무 커뮤니케이션 도모</li> <li>업무요건정의서, IT요건정의서와 개발 프로그램들 간의 관계 활용</li> <li>주요 업무 영역 및 업무 사이클 정립을 위한 프로토타이핑 기법 도입</li> </ul>
회계법인과의 원활한 협업	<ul style="list-style-type: none"> <li>IFRS 1단계를 수행한 회계법인과 2단계를 진행하여 협업체계 마련</li> <li>통합 테스트 및 결과 검증 요청에 즉각적인 지원 가능</li> </ul>
다용도 메신저 활용	<ul style="list-style-type: none"> <li>전자결제를 이용한 근태관리</li> <li>공지사항 안내 등 원활한 의사소통 채널 확보</li> </ul>

한 방법론이다.

### III. 활동-커뮤니케이션 중심 프로젝트 관리 방법론

본 사례연구에서 프로젝트 수행을 위해 사용한 방법론은 '활동-커뮤니케이션 중심 프로젝트 관리 방법론'이다. 여기서는 이 방법론의 개요와 특징을 설명하도록 한다.

#### 3.1 방법론의 개요

일반적으로 활동 분석은 복잡한 전체 시스템을 관리가 가능한 개별적 활동으로 분리하는 것을 말한다. 이를 통해 조직의 현재 기능을 이해하고, 활동 계획 작성이 가능하며 자원 낭비 및 비즈니스 프로

세스의 중복을 피할 수 있다. 또한 적절하고 일관성 있는 방식으로 정의된 활동은 모범 사례로 제공될 수 있으며, 이는 활동 간의 유사점을 파악하도록 하여 성과 비교를 용이하게 해준다(Brimson & Antos, 1996).

이와 같은 활동 분석의 취지 아래, 본 연구에서는 업무 개선 과제별, 그리고 세부 개선 영역 별로 작업 간 선·후행 관계를 고려하여, 프로젝트 참여자의 활동을 분석 및 정의하였다. 그리고 이를 업무 사이클 형태로 관리함으로써 원활한 업무 수행 및 PMO 관리가 가능하도록 하였다.

본 사례에서 이용되는 활동-커뮤니케이션 중심의 프로젝트 관리 방법론에서는 업무 커뮤니케이션 효율성의 극대화가 최우선적으로 고려되어야 한다는 전제하에서, 그에 대한 기능을 강화하였다. 또한 원활한 프로젝트 수행에 필요한 요건을 효율적으로 관리하여 업무 커뮤니케이션 효과를 상승시키도록 하였다.

이 방법론의 기본적 틀은 보편적인 프로젝트 관리 방

4) R&R: Roles and Responsibilities의 약자로, 역할과 책임을 의미함.

법론으로 적용되어 온 Project Management Institute (PMI, 국제규격연구회)의 Project Management Body of Knowledge(PMBOK) 체계를 근간으로 하고 있으며, 프로세스 성숙도 모델인 Capability Maturity Model Integration(CMMI)<sup>5)</sup>의 성숙도 3단계의 요건을 충족하고 있다.

아울러, 프로젝트의 실행 및 통제 단계에 관리 도구를 사용하고 있으며, 방법론의 핵심 요소인 '활동 및 상호 업무 커뮤니케이션 효율 극대화'를 실현하는 구체적 방안을 적용하였다.

### 3.2 활동 주체별 핵심 역할 정의

본 프로젝트의 활동 주체는 현업 은행 업무 담당자, 회계사, TFT, IT 설계자, IT 개발자, 현 IT 운영자 등 6 가지로 대별된다.

현업 은행 업무 담당자는 업무 분석 지원 및 업무 요건 검토를 주로 담당하였으며 개시 재무상태표(B/S) 작성을 지원하였다. 프로젝트 후반부에는 시스템 이행 및 IFRS 결산을 수행하였다. 회계사는 H회계법인에 소속된 회계사로 구성되었으며, 주 업무는 업무 요건 정의, 설계·구현·테스트 지원, 개시 B/S작성이다. TFT(Task force team)는 본 프로젝트를 위해서 A은행 내에 신설된 팀이다. 분석 지원 및 업무 요건 검토, 구현·테스트 지원 및 결과 검토, 이행 테스트 계획 수립 및 결과 검토를 담당하였으며, IFRS 결산을 지원하였다.

IT 설계자는 은행 IT 담당 조직 및 전문 개발 업체의 유사 프로젝트 수행 경험이 풍부한 고급 및 특급 전문가로 구성되었다. 현업 담당자 및 회계사 등과 협업하여 IT 요건을 정의하였다. 또한, 설계서

작성, 통합 테스트 시나리오 및 이행 테스트 시나리오 작성을 담당하였다. IT 개발자는 전문 개발 업체 소속의 유사 프로젝트 수행 경험이 있는 개발 인력으로 구성되었다. 시스템 구현 및 단위 테스트를 전문적으로 수행하였다. 또한, 개시 B/S 작성 데이터 집계, 통합 테스트 수행 지원, 시스템 이행테스트 수행 및 시스템 사용자 교육을 담당하였다. 현 IT 운영자는 은행이 가동 중인 시스템의 운영을 담당하는 인력으로 구성되었다. IT 요건 협의 및 IT 요건 검토, 구현·테스트 지원 및 결과 검토, 이행테스트 계획 수립 및 결과 검토를 담당하였고, IFRS 결산을 지원하였다.

### 3.3 활동 구분 원칙

각 활동의 업무 속성은 개발 요구 사항에 관한 단계적 정의를 기반으로 구분하는 요소들과 업무 진행에 필요한 요소, 산출물 등으로 정의하였다. 또한, 프로젝트의 성격에 따라 적합한 요소들을 설정하여 사용할 수 있도록 하였다. 즉, 요구 사항의 단계별 업무 속성으로 '업무 개선 과제', '세부 업무 개선 과제', 'Task(과업)'를 정의하였다. 업무 진행에 필요한 요소로는 '작업', '활동', '시스템', 'R&R(Roles and Responsibilities: 역할과 책임)', '작업 종료 일자'가 도입되었다. 산출물은 'Input'과 'Output'으로 정의하였다. 각각의 속성에 대한 원칙의 개략적 설명은 다음 <표 2>와 같다.

개발 요구 사항이나 이를 개발하는 업무 등은 해당 업무를 담당해야 할 역할자에 맞도록 배치되어야 하며, 특히 활동의 경우 정의하는 데 필요한 규정들이 철저히 준수되어야 한다. 이와 같은 규정의 철저

5) Capability Maturity Model Integration(CMMI, 능력성숙도모형결합)은 조직의 수행을 향상시키기 위해 업무 절차들을 체계화하는 것으로, 기존에 미국의 대표적인 소프트웨어 프로세스 모델인 CMM(Capability Maturity Model)의 후속모델임. 2000년 미국 국방부의 지원 아래 산업계와 카네기멜론대학 소프트웨어 공학연구소가 공동으로 완성한 것으로 1단계부터 5단계까지 있으며 5단계가 가장 높은 수준임.

〈표 2〉 사례 프로젝트에서의 활동 구분 원칙

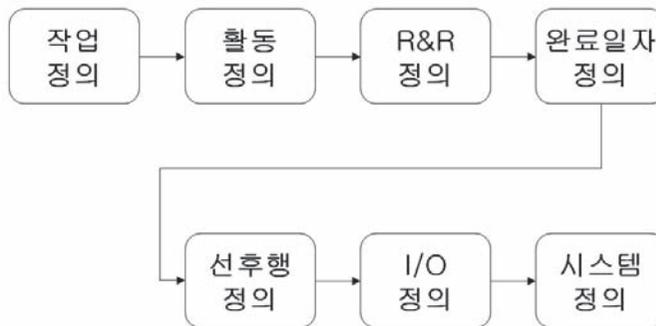
구분	내용
업무 개선 과제	요구 분석 단계에서 도출된 업무영역을 주제별로 선정한 개선 과제
세부 업무 개선 과제	업무 요건 정의서의 목차에 해당하는 활동 작성 단위
Task	IT 및 비즈니스 별로 관리되어야 하는 마일스톤으로, 분석, 설계, 구현, 테스트, 이행 등으로 구성
작업	순차적으로 정의된 활동을 조합한 개념으로, Task 별 여러 작업이 도출됨.
활동	동일 작업 내에 업무 흐름이 고려된 참여 인력 별 수행 업무로, 담당자, 할 일, 기간, 시스템 등이 다르면 활동도 구분해야 함
시스템	개발 목적물이 적용되는 시스템 구분으로 정의되며, 활동 별로 해당 시스템에 표시됨
R&R	활동을 수행하는 주체자를 의미하며 몇 가지의 역할로 나뉨. 책임 소재를 의미하기도 함
작업 종료 일자	활동의 수행 완료일을 의미함. 전체 프로젝트의 일정 및 개별 업무 개선 과제의 일정을 고려하여 정해지는 값이며 특별한 경우가 아니라면 2주 이내에 완료할 수 있도록 함
Input/Output	Input은 활동에 참조해야 할 자료를 의미하며, Output은 활동의 결과로 나타나는 산출물을 의미함. 필수적으로 등록해야 할 산출물인지의 여부를 결정해야 함
기타	Input 및 Output에 의해 해당 참조 활동의 일련번호, 각 관리도구 작성 단위 별 일련 번호 등이 있음

한 준수로부터 본 방법론의 성공적 적용이 시작된다 고 할 수 있다.

활동 속성을 작성하는 순서는 (1) 작업 정의, (2) 활동 정의, (3) R&R 정의, (4) 완료일자 정의, (5) 선·후행 활동 정의, (6) Input/Output 정의, (7) 시스템 정의 순으로 이루어지며 이를 정리하면 다음 〈그림 2〉와 같다.

작업을 정의할 때는 업무 요건 정의서의 작성 순

서와 동일하게 해야 하며, 하나의 업무가 여러 시스템과 관련이 있을 때는 작업을 시스템별로 나누어서 작성할 필요가 있다. 또한, 업무의 특수성을 반영하여 설계할 경우에는 작업을 경우의 수만큼 작성하는 것이 필요하다. 분석 Task에서의 작업은 업무요건 정의서에 반영될 주요 요건을 기준으로 작성한다. 설계 및 구현 Task에서의 작업은 시스템 개선 요건을 기준으로 하되, 업무 요건 정의서에 반영될 주요



〈그림 2〉 활동 속성 작성 순서

요건을 반영하여 작성하도록 하였다. 타 업무 개선 과제 지원 Task까지의 작업은 템플릿에서 정의된 내용을 준용하되, 업무 개선 과제 별로 필요한 작업을 추가적으로 기재할 수 있게 하였다.

활동을 정의할 때는 동일 작업 내의 업무 사이클 및 업무 흐름을 고려하여 작업의 시작부터 종료에 필요한 업무 활동으로 정의해야 한다. 또한, 참여 인력 별로 작업 수행에 필요한 활동을 정의하되, 업무 흐름에 따라 순차적으로 정의한다. 활동 번호는 업무 개선 과제부터 Task까지 사전적으로 부여된 ID와 함께 활동의 시퀀스 넘버(sequence number)의 조합으로 완성하도록 하였다.

하나의 활동은 전체 프로젝트 일정 및 개별 업무 개선 과제의 일정을 고려해야 하며, 주로 1주 단위로 작성하였다. 단, 최대 2주를 넘지 않도록 하여 활동의 수행 기간 최소 단위 규정을 준수하도록 하였다.

이충헌 등(2009)은 보편적으로 사업 관리 활동을 디자인, 모델링, 실행, 모니터링, 최적화의 5가지로 구분할 수 있다고 하였다. 본 방법론에서의 활동은 이와 같은 보편적인 구분을 기반으로, Task 단계에 따라 적절하고 구체적인 성격을 구분하였다. 예를 들어 업무 요건 정의 단계에서는 '정의' 또는 '검토' 두 가지로, 설계 단계에서는 '업무 요건 협의', '설계 자료 작성', '설계 자료 검토'로 구분하여 정의하였다. R&R은 참여 인력 별로 정의하며, 해당 활동의 수행 주체 또는 지원 인력으로 구분하여 지정해야 한다. 해당 활동별 선·후행 담당자도 명확히 지정되어야 한다.

작업 간 활동의 연관 관계가 파악되는 경우에는 작업 간 선·후행 관계를 파악하여 이를 정의하는데 반영해야 한다. 이때, 분석 업무의 종료는 다른 분석 업무의 시작 또는 설계 업무의 시작으로, 설계 업무의 종료는 구현 업무의 시작으로, 구현 업무의 종료는 통합 테스트의 시작으로, 통합 테스트의 종료는 이행의 시작으로 연결되어야 한다. Input과

Output을 정의할 때는 참여 인력 간 주고받아야 할 산출물을 식별하며 양식을 정의해야 한다. 개별 Task 수행 결과를 보고하는 최종 산출물의 경우에는 프로젝트 전체의 표준 양식에 따라야 한다. 마지막으로, 개선을 필요로 하는 시스템에 대해서는 현행 시스템 담당자가 세부 업무 추진 내용 별로 관련 시스템을 표시하도록 하였다. 신규 개발을 필요로 하는 시스템의 경우 설계자가 세부 업무 추진 내용 별로 관련 시스템을 표시하도록 하였다.

### 3.4 활동 관리 시스템 자체 개발 및 운영

본 프로젝트에서는 방법론에 입각한 활동 관리 시스템을 자체 개발하여 운영하였다. 본 관리 시스템은 프로젝트의 실행 및 통제 단계에 적용되어 업무 커뮤니케이션에 중점적으로 대처할 수 있도록 하였고, 사용 편의성을 높이도록 개발된 지원 도구이다.

관리 시스템의 기능은 활동의 등록, 조회, 변경이나 참여 인력 및 자원 관리 등, 기본적 기능으로부터 출발하며 크게 '업무 일정 및 프로젝트 진척 관리', '요건 전달 관리 및 이슈 파악 지원', '보고자료 산출 및 관리'로 요약할 수 있다.

#### 3.4.1 업무 일정 및 프로젝트 진척 관리

관리 시스템에서는 기본적으로 진행 중 또는 진행이 완료된 활동에 대한 현황을 시스템별, 담당자별, 진행 상태별로 검색할 수 있도록 하여, 개발 일정을 확인하고 개발 지연 여부, 검토 지연 여부 등을 한 눈에 볼 수 있도록 화면을 구성하였다. 예를 들어, 개발자가 개발 완료 예정일이 지나도록 결과물을 등록하지 않으면 개발 지연으로 분류가 되며, 리스트 상에서 붉은 색으로 표시되어 쉽게 눈에 띌 수 있도록 하였다. 개발자가 개발 결과물을 등록한 후 3일을 초과할 때까지도 검토자가 검토하지 못한 경우

검토 지연으로 분류되고, 리스트 상에서 푸른색으로 표시가 되도록 하였다.

시스템 별 진척 현황을 통해서 각 시스템의 개발 상황을 수치화하여 전체 프로젝트의 진행 상태를 파악할 수 있다. 또한, 담당자 별 진척 현황을 통해서 각 개발자의 지연 여부를 파악할 수 있다. 이와 같은 자료는 향후 업무에 대한 역할 배분에 적절히 활용될 수 있다.

미결 관리 기능의 경우, 프로젝트 관리자가 각 개발자의 지연 목록을 검색하여 미결 상황을 한눈에 확인하고 전체 프로젝트에 영향이 없도록 일정 조정 또는 담당자 변경 등의 후속 조치를 취할 수 있으며, 업무 보고 자료도 즉시 산출할 수 있다.

### 3.4.2 요건 전달 관리 및 이슈 파악 지원

관리 시스템에서는 기본적으로 프로젝트의 전반적인 공지 내용은 물론, 각종 이슈 사항을 파악할 수 있는 단계별 게시판이 운영되었다. 또한 개발자의 개발 결과를 검토자와 공유하여 의사소통의 도구로 활용이 가능하다. 이를 위해 직접적으로 연관된 활동의 담당자에게는 로그인 이후의 첫 화면에서 개별적으로 공지될 수 있도록 하였다.

언제라도 활동을 상세 조회하여 업무 요건 정의 또는 설계 단계의 활동 내용을 상세 조회할 수 있으며, 이를 통해 타 활동 및 역할 담당자와의 연관 관계를 쉽게 파악하여 신속한 의사 및 자료 전달이 시행될 수 있도록 하였다.

요구사항 추적에 대한 상세 조회 화면에서는 해당 활동의 IT 요건 ID 및 프로그램 ID를 즉시 조회할 수 있다. 그러므로 업무 요건 정의 단계에서의 활동과 설계 단계의 활동, 구현 단계의 프로그램ID를 연관하여 조회할 수 있다. 이를 통해 업무 요건 정의와 관련된 설계 산출물 및 프로그램ID를 파악함으로써 요건 변경 또는 설계서 변경에 따른 영향도를 파악

할 수 있도록 하였다.

### 3.4.3 보고 자료 산출 및 산출물 관리

주간 업무 보고, 월간 업무 보고에 필요한 자료는 시스템에서 직접 출력할 수 있도록 하여 업무 편의성을 높였다. 범용 프로그램인 엑셀 포맷으로 모든 자료가 산출될 수 있도록 엑셀 데이터 변환, 등록, 출력 기능을 두었다.

활동이 완료되는 시점에서는 해당 활동 산출물을 등록해야 하며, 이는 후행 활동의 자료로 활용될 수 있도록 하였다. 예를 들어, 개발자가 특정 프로그램 ID의 개발 일정을 완료하기 위해서는 결과물을 필수적으로 등록해야 한다. 검토자는 개발자의 산출물을 확인하고 결과물이 정당함을 승인하거나 오류 또는 누락이 있을 경우 이를 반려할 수 있다. 반려할 경우에는 반려 사유를 상세히 기록하도록 하였다.

산출물을 체계적, 통합적으로 관리할 수 있도록 산출물 관리 기능을 별도로 두었다. 또한 산출물 구분, 산출물 명, 담당자 구분 등을 이용한 조건 검색을 통해 해당 산출물을 일목요연하게 집계 및 조회할 수 있도록 하였다.

## 3.5 활동 관리 절차

활동 관리는 전체적으로 5단계 과정을 거치게 된다. 제1단계에서는 하나의 팀을 선정하고, 선발 수행을 통해 활동 프로세스의 표준화를 수립하게 된다. 제2단계에서는 1단계에서 수립한 활동 프로세스를 통해 전체 팀을 대상으로 활동 프로세스 표준화 교육을 실시한다. 이를 통해 통일된 프로세스를 바탕으로 활동을 정의할 수 있다. 제3단계는 앞에서 기술한 바 있는 활동구분 원칙에 따라 정의한 활동을 관리 시스템에 등록하는 단계이다. 제4단계에서는 정의된 활동을 수행한다. 마지막으로 제5단계에

서는 진척 사항을 파악하여 미결된 활동을 피드백하는 등 PMO 관리를 수행하게 된다.

### 3.6 커뮤니케이션 효율성 제고

본 방법론의 활동 작성 규정에 따르면 앞에서 살펴본 바와 같이 최대한 구체적이어야 하고, 여러 측면에서 단순화된 단위로 분할되어야 한다. 이와 같은 이유는, 기존의 고전적 관리 방법에 도입된 WBS(Work Breakdown Structure)에서 나타나는 문제점을 극복하기 위해서이다. 이는 결국 업무 커뮤니케이션에 대한 문제를 극복하는 일이 되기 때문이다.

WBS를 구현해 주는 도구들은 매우 유용하다. 또한, 업무 단위를 최소화하는 것 또한 얼마든지 구현할 수 있다. 그러나 항시 해당 업무의 선후 간 관계를 고려해 업무를 수행해야 하는 환경에서는 단순한 업무 단위 설정 및 자원 설정 기능만으로 그 효과를 얻기에는 충분하지 않다. 그러므로 별도의 커뮤니케이션 도구의 도입이 필요하게 된다.

반면, 활동-커뮤니케이션 중심 방법론에서 정의하는 활동은 단순히 업무의 최소 단위를 규정하는 것에 그치지 않는다. 업무의 선후 관계나 전체 일정에 대한 고려, 업무 사이클의 원활한 진행 등을 배경에 두고 정의한다. 따라서 어떤 선행 결과물을 가지고 업무를 진행해야 하는지, 어떤 산출물이 나오고 이 산출물이 어떤 후행 활동과 연결되어야 하는지, 누구에게 이를 전달해야 하는지를 첫 과정에서부터 명확히 정의하도록 하고 있다. 또한, 아무리 동일한 업무로 분류될 수 있다 하더라도 활동의 완료 기한 최소 단위인 2주를 넘지 않도록 규정하였다. 이를 통해 관리적 측면의 목적에도 부합해야만 한다. 그러므로 본 방법론의 활동은 WBS에서 다루는 업무 단위와는 질적으로 다른 의미를 갖는다.

이와 같이 특정 활동에 대한 정의가 업무 커뮤니-

케이션을 원활히 하는 데 꼭 필요한 이유는 올바른 커뮤니케이션을 이끌어 낼 수 있는 조건이기 때문이다. 왜냐하면 활동 정의 단계에서 커뮤니케이션의 대상을 명확히 해주기 때문이다.

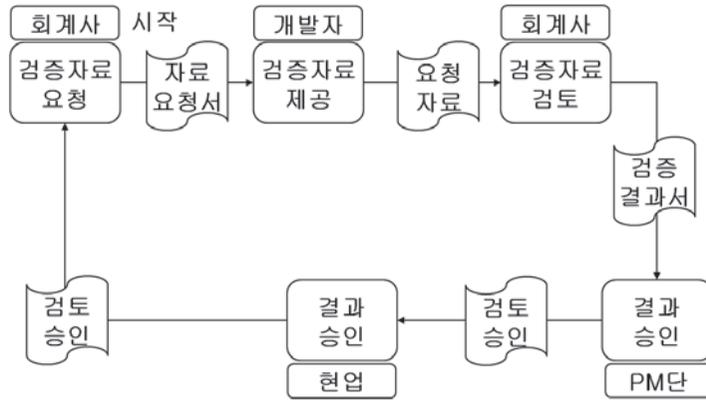
또한 해당 업무 수행자는 자신의 업무에 대한 성격부터 산출물의 경로에 이르기까지 전반적인 사항을 미리 알고 있어야 특정업무에 대한 정의가 가능하다. 다시 말해 전체 업무 사이클에 대해 충분히 이해한 후에야 가능하다. 업무 커뮤니케이션은 전체적 업무 사이클을 이해하는 데에서 출발한다.

오직, 자신의 업무에만 신경을 쓰고, 이에 대한 일정만을 준수하면 그만이라는 생각은 최근의 복잡다단한 프로젝트를 수행하는 데에는 전혀 도움이 되지 않는다. 그러므로 본 방법론에서 도입한 활동의 개념은 업무 커뮤니케이션의 활성화와 직결되는 요소라 할 수 있다.

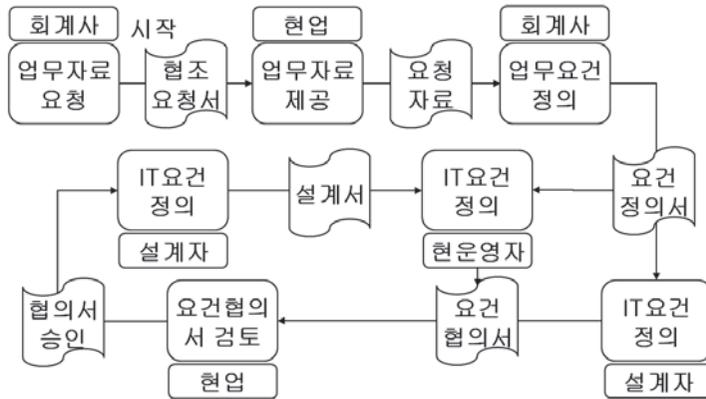
업무 사이클은 활동의 집합체라는 의미보다는 활동의 흐름을 효율적으로 진행시키기 위한 선도자 역할을 하도록 도입되었다. 그러므로 업무 사이클은 프로젝트의 성격에 맞도록 구성되어야 하며, 전체 일정 및 자원이 면밀히 고려된 상태에서 정의되어야 한다. 다음 <그림 3>~<그림 5>는 IFRS 도입 프로젝트에서 사용한 기본 형태의 사이클, 분석 설계 단계의 사이클, 테스트 단계의 사이클을 보여준다.

### 3.7 프로토타이핑의 도입

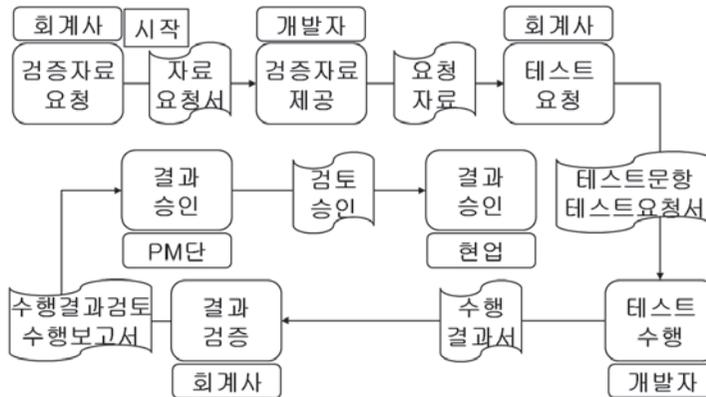
프로토타이핑은 본격적인 업무가 시행되기 전에, 시제품 형태의 시스템을 통해 약간의 시행착오를 거쳐 가장 적합한 모델을 찾는 과정이다. 정보 시스템 개발 과정상의 프로토타이핑은 주로 IT 개발자들과 현업 사용자들의 의사소통상 효과를 증진시키기 위해 취해진다. 그러므로 프로토타이핑을 수행할 때 중요한 점은 IT 개발 수행자와 현업 사용자 간의 상호 이해 및 지식 교환이 본 목적이라는 점에서 본 방



〈그림 3〉 기본 형태의 업무 사이클



〈그림 4〉 분석 설계 단계의 업무 사이클



〈그림 5〉 테스트 단계의 업무 사이클

법론의 중심적인 사고와 밀접한 관련이 있다.

또한, 업무의 개별적인 활동과는 달리, 업무 사이클은 시행착오를 겪게 될 경우 프로젝트가 위협에 빠질 수 있기 때문에, 업무 성격 별로 명확하고 안정적인 정의가 사전에 이루어져야만 한다. 그러므로 본 프로젝트에서는 업무 사이클 정의를 위한 프로토

타이핑 과정을 통해 기본적 형태의 프로젝트 단계별 업무 사이클을 찾아 수립해 나갔다. 이를 기반으로 Task나 업무에 따라 최적화된 업무 사이클을 규정하여 실제 프로젝트 수행시 이에 따르도록 하였다.

본 사례인 IFRS 도입 프로젝트에서는 <표 3>에 제시한 바와 같은 비즈니스 영역 부분에서 프로토타

<표 3> 프로토타이핑 작업 내역

단계	프로토타이프 제목
1단계	집합충당금 <sup>6)</sup> 의 측정1: IBNR 분석
	집합충당금에 대한 미수이자보정 및 충당금의 계산
	집합충당금의 측정2: Roll-rate 분석
	유효이자율법
	대출약정
	금융보증계약
	SPC 연결여부 판단 및 연결재무제표 작성
	임대차보증금의 현재가치 산출
	개별충당금의 측정
	금융상품의 공정가치 산출(대출채권)
	파생상품 평가(Credit risk 반영)
	파생상품 평가 (Bid-Offer adjustment)
	위험회피효과 산출
	마일리지포인트충당금
해외지점의 재무제표 환산	
2단계	금융상품 공정가치 공시
	집합충당금 산출
	금융보증계약, 대출약정 및 지급보증에 대한 충당부채의 산출
	유효이자율법 - 시행착오법 방법론별 비교
	유효이자율법 - 이자계산코드별 단리상각스케줄
	유효이자율법 - 이자계산코드별 복리상각스케줄
	Bid-offer adjustment의 산출
	Credit adjustment의 산출
	위험회피회계의 적용
	중업원급여
	이연법인세
	기간으로 인식하는 외화환산손익
	신용카드 마일리지 수익인식

6) 집합충당금: 집합적으로 손상검토를 하는 금융자산 집합의 미래 현금흐름은 당해 금융자산 집합의 신용위험과 유사한 신용위험을 가진 자산의 과거 손상차손 경험에 근거하여 추정한다. 손상차손 경험이 없거나 손상차손 경험이 충분하지 않은 경우 유사기업의 비교 가능한 금융자산 집합의 경험을 사용한다. 이러한 방식에 따라 손상차손(충당금)을 산출한 경우 이를 통상 '집합충당금'이라한다.

이평의 필요성을 확인하였고 이를 구현하였다.

## IV. 적용 결과 고찰

### 4.1 적용 저항의 해결 과정

A은행에서 IFRS 도입 프로젝트를 수행하기 위해 활동-커뮤니케이션 중심 프로젝트 관리 방법론이 처음 도입될 당시, 일선에서는 필요성에 의문을 제기하였다. 기존의 상용 관리 툴로도 프로젝트 관리가 효율적으로 이루어질 수 있는데 굳이 새로운 관리 방법론을 도입할 필요가 있느냐는 의견이었다. 하지만 이와 같은 문제 제기는 IFRS 도입 프로젝트에 대한 기본적 환경을 충분히 이해하지 못한 데에서 일어난 것이었다. 또한, 개발된 관리 도구가 프로젝트 관리 및 수행자의 PC에 설치되자 저항이 심화되었다. 상세한 내용까지 고려해야 하는 활동 수립 및 관리 절차의 번거로움, 실시간으로 자동 집계되는 업무 진척 사항에 대한 부담이 그 이유였다. 이는 프로젝트 업무를 관리하는 역할을 맡은 인력들은 상대적으로 덜했으나 직접 개발을 담당한 인력들은 불만이 높았다. 자신의 업무가 필요 이상으로 가중되었다는 인식 때문이었다.

또한, 빈틈없는 관리 툴을 통해 자신들을 통제하려고만 한다는 오해가 발생했고 실제적으로 업무 협조가 제대로 이루어지지 않기도 하였다. 그러나 프로젝트 추진 책임자를 중심으로 본 방법론에 따라줄 것을 지속적으로 독려하자 사용자들이 점차적으로 적응하게 되었다. 결과적으로, 사용자들이 관리 방법론을 따랐고 목적인 바 있는 편리함과 합리성을 제공해준다는 것을 인식하자 발주 및 관리자와 수행자 모두가 만족하게 되었다. 관리자의 입장에서는 업무가 상세하게 정의되고 이를 계획적으로 관리할

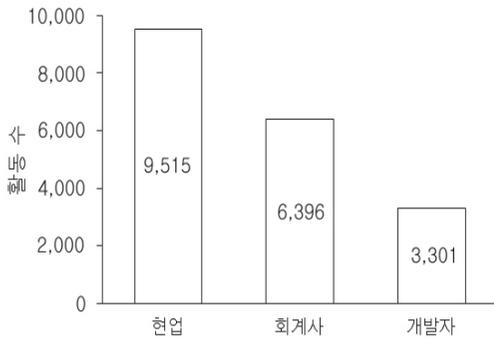
수 있으며, 업무 선후 관계를 명확히 할 수 있다는 효용성을 높게 평가하였다. 수행자의 입장에서는 업무 커뮤니케이션을 위해 별도의 행동을 취할 필요 없다는 점, 그리고 자신의 업무가 진행되기 위해 선행의 관리자 업무가 해결되지 않았을 경우 발주측 인력에게 무언의 독촉이 가능하게 되었다는 점을 높이 평가하였다.

### 4.2 결과 분석

#### 4.2.1 역할별 활동 분포 현황

A은행 IFRS 도입 프로젝트에서는 총 1만9천여 개에 달하는 활동이 정의되고 수행되었다. 이들을 대상으로 역할구분별 분포를 분석해 보면, 현업, 회계사, 개발자의 순으로 업무 활동이 많은 것으로 나타났다. 또한 IFRS 프로젝트의 특성상, 시스템 개발 부문에만 인적 자원이 투입되는 것이 아니라, 업무요건 설정이나 결산 처리 등을 수행하면서 현업이나 회계사의 활동이 오히려 많게 나타났다.

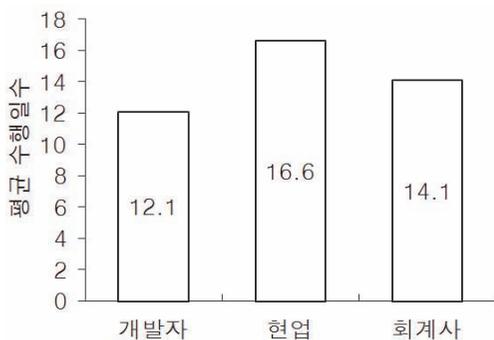
기존의 프로젝트들의 경우 대부분 프로젝트 수행자인 소위 '을(乙)', 즉 설계 및 개발자의 업무 활동이 월등히 높은 양상을 보인다. 그러나 본 프로젝트와 같이 소위 '갑(甲)'에 해당하는 현업 역할자들의 업무 활동이 많을 경우에는, 활동-커뮤니케이션 중심 방법론과 같은 체계적인 관리 방법론 도입의 필요성이 높아진다고 할 수 있다. 즉, 이를 시스템화한 관리 기법을 통해 '갑(甲)'으로서도 업무 활동에 적극적으로 참여할 수 있도록 해야 하기 때문이다. 본 프로젝트의 경우, 이와 같은 상황에도 관리 도구를 통해 현업의 활동이 잘 관리되면서 프로젝트가 성공적으로 진행될 수 있었다. 다음 <그림 6>은 역할별 활동 분포를 보여준다.



〈그림 6〉 역할별 활동 분포

#### 4.2.2 활동별 수행일수 분포

하나의 활동별 수행된 일수는 현업 > 회계사 > 개발자 순으로 나타나고 있으나 평균 2주를 넘지 않는 것을 알 수 있다. 이는 활동의 기한에 대한 최소 단위를 2주로 규정한 것이 잘 지켜진 것으로 볼 수 있다. 이를 통해 업무의 경량화가 확보되고 원활한 커뮤니케이션에 도움을 준 것으로 볼 수 있다. 다음 〈그림 7〉은 역할 및 활동별 평균 수행일수 분포를 보여준다.



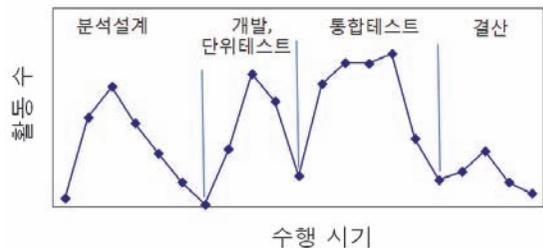
〈그림 7〉 역할/활동별 평균 수행일수 분포

#### 4.2.3 과정별 활동 분포

수행 시기에 따라 진행되고 있는 활동의 수에는

변화가 보인다. 이는 프로젝트의 Task 별 구분과 잘 일치하고 있음을 알 수 있다. PMI(2004)에서 제시한 이상적인 자원 및 업무 활동 양상을 살펴보면 해당 공정의 중간에서 많은 업무 활동이 이루어지며, 시작 및 종료 부분에서 상대적으로 적은 업무 활동이 이루어진다.

이와 같은 이상적 업무 투입은 해당 공정이 계획적으로 잘 이루어졌다는 것을 의미한다. 실패한 프로젝트의 경우에는 초기 및 중기에 활동 분포가 적고 말기에 집중되는 경향이 발생하며 결국, 일정에 쫓겨 품질이 떨어지는 현상이 나타난다. 그러므로 종합적으로 판단할 때, 본 프로젝트에 적용된 방법론은 원활한 커뮤니케이션을 기반으로 효율적인 업무 활동 지원을 수행했다고 볼 수 있다. 다음 〈그림 8〉은 수행 시기별 활동 수 분포를 보여준다.



〈그림 8〉 수행 시기별 활동 수 분포

#### 4.2.4 커뮤니케이션 산출물 분포

본 방법론에서는 커뮤니케이션을 수행하는 구체적인 방법으로 산출물 형태를 취하도록 규정하고 있다. 여기서 말하는 산출물은 보통의 프로젝트에서 생산되는 최종 산출물을 의미하는 것이 아니다. 업무 커뮤니케이션을 위해 주고받은 모든 문서 및 전자적 결재 등을 말하며 활동별로 최소한 1개 이상의 커뮤니케이션 산출물이 생산된다. 이 산출물들은 커뮤니케이션의 매개체로 이용되므로 대부분 선행 활동의 Output이 후행 활동의 Input이 되는 형식을

취하게 된다. 다음의 <표 5>는 업무구분별 산출물의 수 분포를 나타내고 있으며 총 35,000 여 종의 커뮤니케이션 산출물이 관리 도구 상에서 Input과 Output 형태로 전달된 것으로 나타났다.

이와 같은 분석 결과는 IFRS 프로젝트를 진행함에 있어서 수많은 업무 커뮤니케이션이 발생했음을 보여준다. 또한 명확한 산출물 형태로 이를 관리한 것이 프로젝트의 성공에 중요한 역할을 한 것으로 볼 수 있다.

### 4.3 성공 핵심 요인

A은행의 IFRS 도입 프로젝트의 성공적인 수행을

위해 활동-커뮤니케이션 중심 프로젝트 관리 방법론을 도입한 바 성공적인 결과에 대해서는 다음의 여섯 가지 요인을 들 수 있다.

#### 4.3.1 명확한 R&R(역할과 책임) 규정

본 성공 요인은 특정 업무를 누가 수행하도록 하며 누구에게 정보를 전달해야 하는가의 관점에서 출발한 요인이다. 업무 분장 및 책임소재를 명확히 설정하는 것은 합리적인 업무 수행의 가장 기본적인 요건이다. 커뮤니케이션 활성화 측면에서 볼 때는 의사소통의 선후 대상을 명확히 식별하도록 하여, 의사소통의 부재에서 발생하는 문제를 사전에 방지

<표 5> 업무구분별 커뮤니케이션 산출물 분포 현황

구분	산출물 개수
업무요건정의	3,527
프로토타입	67
설계	8,953
외부프로세스	6
회계정책 결정	3,458
회계규정집 작성	1,315
테스트과목	4,776
재무제표	578
요인분석	283
기타	218
개시B/S	3,441
잔액대사	2,522
G/L대사	1,984
체크리스트	70
결산	2,449
주석	724
연결결산관리	213
사용자 매뉴얼	78
운영자 매뉴얼	58
보고서	694
계	35,414

할 수 있다. 또한 이를 통해 문제 발생의 원인을 명확하고 쉽게 파악할 수 있으며 이렇게 축적된 노하우 자료는 해당 활동이나 업무 사이클의 정의적 오류를 바로잡는 데 활용될 수 있다.

#### 4.3.2 표준화된 활동 적용

본 성공 요인은, 해야 할 업무가 어떤 것인지 명확히 하는 의미에서 출발한 요인이다. 활동은 성립 요건이 명확하도록 최소 단위로 세분해야 하며, 작업 간의 선·후행 관계를 업무 연관 관계에 맞도록 합리적으로 설계해야 한다. 이를 위해서는 활동의 성립 요건을 규정하여 이를 표준화할 필요가 있다.

표준화 과정에 있어서는 프로토타입 작업을 통해 잘못된 점을 곧바로 개선하여 완벽한 활동 표준이 수립되어야 한다. 또한 표준화된 활동을 각 역할자들이 엄격히 준수할 수 있도록 독려해야 한다. 이것이 잘 지켜질 경우 업무 효율성과 신속성, 커뮤니케이션 활성화를 도모할 수 있게 된다.

또한, 표준화된 활동을 통해서 각 역할자간 주고받아야 할 정보들을 명확히 규정할 수 있으며, 커뮤니케이션 사이클이 효율적으로 규정될 수 있다. 커뮤니케이션 사이클도 활동과 마찬가지로 표준화하여 불필요한 업무 과정이 삽입되지 않도록 미연에 방지해야 한다. 이는 프로젝트를 원활히 수행하기 위해 꼭 필요한 커뮤니케이션 환경을 제공하게 된다.

#### 4.3.3 활동 완료 시한 규정

본 성공 요인은 단위 업무의 종료 시기를 언제로 규정할 것인가의 의미에서 출발한 요인이다. 프로젝트의 전체 일정과 병행되는 활동들을 정의하되, 수행 완료 시점이 시작 시점으로부터 너무 오래 걸리지 않도록 활동을 세분화해야 하는 점을 의미한다. 활동의 수행 기간 단위가 단순히 어떤 업무의 총체

적 완료 시한으로 정해질 경우, 수행자나 관리자 모두의 입장에서 업무 효율성을 확보할 수 없게 된다.

특히, 활동이 세분화되지 않은 경우에는 업무가 한 사람에게 오래도록 적체되는 경우가 발생할 수 있다. 또한 적시에 업무가 이관되지 않아 일부 인력은 손을 놓고 있는 일이 발생할 수 있다. 그러므로 본 방법론에서는 아무리 동일한 성격의 업무 목표를 가지고 있다 하더라도 일정상의 최소 단위인 2주를 넘을 경우 분할하도록 강제하고 있다. 이를 통해 프로젝트의 일정을 합리적으로 관리할 수 있고, 업무의 지연을 사전에 예방할 수 있으며, 업무 지연의 원인을 판단하여 이를 개선하는 데에도 용이한 환경을 제공하고 있다.

#### 4.3.4 실시간 운영 환경 시스템화

본 성공 요인은 프로젝트가 일괄적으로 어디에서 수행되어야 하는가의 의미에서 출발한 요인이다. '어디'란, 업무 수행에 필요한 사무실과 같은 물리적 공간의 의미가 아니라 프로젝트의 모든 업무가 하나로 통합된 가상공간을 의미한다. 즉, 다양한 전문성을 가진 수행자들이 산재해 있고 지리적, 시간적인 차이가 존재하는 업무들을 통합된 '시스템 상'에서 수행할 수 있도록 일괄 관리해야 한다는 것을 말한다. 이와 관련하여 김재은·박용태(2011)는 최적화된 관리 소프트웨어를 사용함에 따라 IT 실무자들로 하여금 소프트웨어 개발 팀 구성원의 의사소통 원활성과 프로젝트 관리 성과를 향상시킬 수 있다는 점을 실증적으로 보여준 바 있다. 프로젝트 관리 소프트웨어를 사용한 개발팀이 그렇지 않은 개발팀에 비해 의사소통 원활성과 프로젝트 관리 성과가 향상되었고 분석하였다.

본 요인이 효과적으로 작동하기 위해서는 모든 업무가 규격화, 전산화, 시스템화 되어야 하며, 시스템 외적인 활동이 존재하지 않을 정도가 되어야 이상적

이라 할 수 있다. 시스템 외적인 활동이 순기능적이려면 무조건 시스템 내 공간으로 끌어들여야 하며, 역기능적이려면 이것이 프로세스에 개입하지 못하도록 철저히 관리해야 한다. 이를 통해 커뮤니케이션의 전산화, 업무의 표준화 및 실시간 운용성이 확보될 수 있으며, 커뮤니케이션의 일관성, 즉시성이 확보될 수 있다.

#### 4.3.5 업무 커뮤니케이션 활성화 및 지연 원인 개선

본 성공 요인은 본 방법론을 적용하고자 하는 목적이 무엇인가 하는 의미에서 출발한 요소이다. 이 요인은 모든 핵심 성공 요인의 기본이 되는 것이다. 업무 커뮤니케이션을 활성화하기 위한 목적을 수립하고 이를 적용함으로써 프로젝트의 성공을 이끈다는 의미이다.

한편, 프로젝트 수행과정에서 왜 위험이 발생하는지를 파악하고자 하는 의미에서도 본 영역에 대한 요인을 도출할 수 있다. 프로젝트 수행에 장애가 되는 요인을 조기에 발견하여 대처할 수 있도록 하고 있는 사항도 이에 해당한다. 이 두 가지 의미는 모두 앞에서 언급된 성공 요인들에 공히 포함되어 있는 기능이다.

특히, 활동에 대한 미결 현황 출력 기능을 그 예로 들 수 있다. 이는 프로젝트 진척 관리를 위한 기본적인 기능이다. 또한 업무를 독촉하거나 책임 소재를 파악하기 위한 수단으로 주로 사용될 수 있다. 그러나 이보다는, 지연이 되는 활동을 파악하고 그 원인이 어디에 있는지 도출해 내는 데 적극적으로 활용할 수 있다. 본 기능은 어떤 활동이 누구의 손에 걸려 있어 정체되고 있는지, 미결의 원인 제공자가 누구인지 등을 파악하기가 용이하므로 향후 해당 프로세스를 개선하기 위한 방안을 세우는 데 유용하게 활용할 수 있다.

#### 4.3.6 Input/Output의 명확한 규정

본 요인은 어떻게 하면 커뮤니케이션의 오류를 피하고 신속하게 진행할 수 있는가에 대한 의미에서 출발한 성공 요인이다. 본 방법론에서는 업무와 관련하여 상대방에게 전달해야 할 정보 내용을 누락하지 않도록 항목을 선별하고, 이를 위한 문서 양식을 표준화하여 효율적인 의사전달이 이루어지도록 하였다. 양식과 절차의 표준화를 통해 보다 빠른, 그리고 보다 쉬운 커뮤니케이션 수단을 제공해줄 수 있는 요인이 된다.

## V. 결론

본 연구에서는 은행 현업 종사자, 회계사, IT 전문가 등, 독립적인 전문성을 갖고 있는 다수의 역할자들이 공동으로 수행한 A은행의 IFRS 도입 회계관리시스템 구축 프로젝트 관리 사례를 심층 분석하였다.

본 사례에서는 프로젝트수행의 성공을 위한 최우선적 요인으로 '커뮤니케이션 활성화를 위한 사상의 수립 및 적극 활용'을 설정하였다. 이를 충분히 시스템적으로 구현하여 운영한 활동-커뮤니케이션 중심 프로젝트 관리 방법론을 적용하여, 프로젝트를 성공적으로 완수하였다.

프로젝트 수행 과정에서 정의된 1만9천여 개의 활동 및 업무 사이클의 분석 결과, 본 프로젝트에 적용된 활동-커뮤니케이션 중심 프로젝트 관리 방법론은 효과적인 프로젝트 관리에 기여하였으며, 궁극적으로 수행성과를 높이는 데 중요한 역할을 한 것으로 분석되었다.

본 방법론의 성공적인 적용과정에서 도출된 여섯 가지 성공요인은 (1) 명확한 R&R(역할과 책임) 규정, (2) 활동의 표준화, (3) 소단위 활동 완료 시한

의 지정 및 규정 준수, (4) 실시간 운영 환경의 시스템화, (5) 업무 커뮤니케이션의 활성화 및 지연 원인의 적극 개선, (6) 입출력물의 명확한 규정으로 정리할 수 있다.

이상의 성공 요인들은 각각 프로젝트 업무를 수행하는 수행자 및 이를 관리 감독하는 발주자들에게 필요한 커뮤니케이션 환경을 제공하였다. 특히 본 사례와 같이 다중 역할자의 협업에 의해 수행하는 프로젝트의 성공을 위해 적용할 수 있는 확장된 개념의 요인임을 알 수 있다.

본 사례에서 적용된 '활동-커뮤니케이션 중심 프로젝트 관리 방법론'에서 제시된 기본적 성공 요소들이 최근 대형화, 역할 세분화되고 있는 대형 프로젝트의 성공적인 수행을 위한 밑거름이 되기 바란다.

## 참고문헌

- 김재은·박용태(2011), "PLM이 소프트웨어 개발팀의 의사소통 원활성과 프로젝트 관리 성과의 차이에 미치는 영향에 관한 연구: iPLM Enterprise 사례를 중심으로," **경영학연구**, 18(2), 1-23
- 문성계·김지혁·류성열(2009), "의사소통 개선을 위한 프로젝트 통합 관리 도구의 설계에 관한 연구," **한국컴퓨터정보학회논문지**, 14(7), 132-141.
- 문재현·김진형(2008), "PGM: 프로젝트 개발단계에서 Stakeholder간의 문제점 협상모델 및 프로세스," **제29회 한국정보처리학회 춘계 학술발표대회 논문집**, 15(1), 300-303.
- 박홍조·정태범(2008), "국제회계기준(IFRS) 도입 과정에 대한 평가 및 정착방안연구," **대한경영학회지**, 21(4), 1751-1785.
- 신현걸(2008), "국제회계기준 도입에 따른 연결 재무제표와 개별 재무제표의 가치 관련성 비교," **대한경영학회지**, 21(3), 1109-1136.
- 이돈희·김종은(2009), "SI 개발 프로젝트 생산성 향상을 위한 프로젝트 관리 방법론 구축에 관한 연구," **한국IT서비스학회 2009년도 춘계 학술대회 논문집**, 453-458.
- 이준호·이준규(2010), "집단주의 조직 문화에서 창의적 성과를 위한 커뮤니케이션의 역할," **대한경영학회지**, 23(1), 183-203.
- 이충현·이종학·서정만·조완섭(2009), "BPM과 SOA 기반의 비즈니스 프로세스 자동화와 분석기법," **한국컴퓨터정보학회논문지**, 14(4), 171-178.
- 정기호(2002), "엔트르피에 의한 e비즈니스 IT 프로젝트 관리 모형의 개발," **한국IT서비스학회 2002년도 창립기념 학술대회 논문집**, 63-69.
- 조향정·송찬후(2008), "국내 대기업들의 IT 거버넌스 분석: 비교 사례 연구," **2008년 한국경영정보학회 춘계 학술대회 논문집**, 816-826.
- 최희영(2013), "한국채택국제회계기준(K-IFRS)의 도입이 재무분석가의 이익예측에 미치는 영향," 가톨릭대학교대학원 박사학위논문.
- Brimson, James A., and Antos, John(1996), 남명수 역, **활동기준경영**, 서울: 진화.
- PMI(2004), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: 3rd ed.*, Newton Square: PMI.

# The Activity and Communication-centric Management Case Study for the Financial Management System Development Project Performance with IFRS

Jung Soo Kim\* · Young-Myon Lee\*\*

## Abstract

The purpose of this study aims to derive a core application plan for successful implementation of large-scale projects by an analyzing communication-centric management case of A bank, which have been applied to accounting management system development project with IFRS.

In the financial management system development project with IFRS of A bank which is analyzed in this study, the activities that reach 19,000 were subdivided into micro units and the average performance days were defined to not go over two weeks. And it features the activity distributions of bank practitioners who have owners personality were much more than accountants or IT developers who have performers personality of projects. In addition, the analysis of business cycle configuration based on the number of active connections shows that the business standardization which fits phased job characteristics has been attempted. And the distribution of the activity which is performed step-by-step, is relatively concentrated in the middle of the stage than an early stage or late stage, so it has been analyzed that it has been progressed similarly with an ideal process to improve business performances.

According to the analysis results, in this study, in case the expertises of the people are numerous and independent as the example of the financial management system development project with IFRS of A bank, we suggest that it is crucial to concentrate on clear regulations of R&R, activity standardization, compliance with regulations and designation by small unit, systemization of real-time operating environment, aggressive improvement of delay causes and activation of business communication, and clear regulations of input and output for project success rates.

Key Words: Activity and Communication-centric management, IFRS, Project management, Project communication

---

\* Ph. D. Candidate, Seoul School of Integrated Sciences & Technologies, Seoul, Korea

\*\* Professor, Dongguk Business School, Dongguk University, Seoul, Korea

## 〈Teaching Note〉

# IFRS 도입 회계관리시스템 개발 프로젝트 수행을 위한 활동-커뮤니케이션 중심 관리 사례 연구

### Synopsis

프로젝트의 원활한 수행을 위해 도입한 전통적인 프로젝트 관리 방법론들은 일선 현장에서 보편적으로 스케줄링 관리 측면에 치중하여 적용되어 왔다. 즉, 프로젝트 과정 상 위험성 있는 활동을 발견하고 이를 집중 관리해주는 방법을 통해, 프로젝트 전체의 완성 납기를 지키려는 노력을 가장 우선적으로 취급해 왔다. 그러나 이와 같은 접근은 프로젝트 수행 역할자간의 원활한 커뮤니케이션을 위한 규정들을 소홀히 다루는 문제점을 발생시켰다. 또한, 수많은 이해당사자의 의사소통 문제가 얽혀 있는 대규모 프로젝트에서는 단순히 스케줄링 관리만으로는 무리가 따른다는 지적이 제기되어 왔다.

본 연구에서는 금융 환경의 국제화 및 표준화 노력이 가속화되는 가운데 국내에서 2011년부터 의무 적용토록 한 IFRS(International Financial Reporting Standards) 도입을 위해 A은행에서 수행한 IFRS 도입 회계관리시스템 개발 프로젝트 사례를 집중적으로 분석하였다. 본 연구사례의 특징은 앞에서 제기된 문제점들을 해결하기 위해 프로젝트 관리 활동 및 다양한 역할자 간의 커뮤니케이션 활동에 중점을 둔 관리 방법론(활동-커뮤니케이션중심 관리 방법론)을 적용한 사례에 해당한다. 또한, 성공적으로 프로젝트가 완료됨으로써 본 방법론의 효용성도 입

증되었다. 그러므로 본 사례의 핵심 성공 요인을 분석하여 일반적인 대규모 프로젝트 수행에 필요한 효과적인 관리 방안을 도출하고자 하였다.

이와 같은 연구 내용을 분석함으로써 최근에 수행되고 있는 대규모 프로젝트들의 특징적 어려움을 이해할 수 있을 것으로 본다. 그리고 프로젝트 수행에 있어서의 커뮤니케이션 활동의 중요성을 파악하고 이와 같은 관점에서 프로젝트 실패의 위험을 효과적으로 해결하기 위한 방안들을 모색할 수 있을 것으로 판단된다.

### Teaching Point

첫째, 고전적인 프로젝트 관리 방법론들은 일반적이고 종합적인 관점에서 관리 프로세스를 표준화하고 이를 지침으로 제시하고 있다. 그러나 실제 프로젝트를 수행할 때는 기준이 되는 방법론을 채택하고는 있지만 이를 실정에 맞게 변형하여 적용하고 있으며 스케줄링 관리 측면에 치우친 경향이 나타난다. 이와 같은 문제점을 인식할 수 있도록 하고 대형 프로젝트일수록 역할자 간 커뮤니케이션의 관리의 중요성에 대하여 논의한다.

둘째, 사례 프로젝트에서 대두되었던 문제점들은

다음과 같이 요약된다.

- 광범위한 업무 영역
- 구축 경험의 부재
- 고품질의 정합성 요구
- 소요 기간의 장기화
- 다양한 분야의 전문가 참여

이와 같은 특징들을 바탕으로 오늘날 대규모 프로젝트에 내포되어 있는 문제점들을 프로젝트 커뮤니케이션 관점에서 인식하고 이를 해결할 수 있는 일반화된 방안에 대하여 논의한다.

셋째, 사례 프로젝트의 성과 분석을 통해 활동-커뮤니케이션 중심 프로젝트 관리 방법론이 프로젝트의 수행성과를 높이는 데 중요한 역할을 한 것으로 평가되고 있다. 이에 대한 판단 기준에 해당하는 것을 열거하면 다음과 같다.

- 역할별 활동 분포 현황
- 활동별 수행일수 분포
- 과정별 활동 분포
- 커뮤니케이션 산출물 분포

각각의 분석 결과가 프로젝트의 긍정적 성과로 판단되는 이유에 대하여 논의한다.

넷째, 사례의 분석 결과 본 연구에서는 역할자의 전문분야가 각기 독립적이고 다수일 경우 프로젝트의 성공률을 높일 수 있는 방안을 제안하였다. 이를 열거하면 다음과 같다.

- 역할과 책임의 명확한 규정
- 활동의 표준화
- 활동 완료 시한의 소단위 지정 및 규정 준수
- 실시간 운영 환경의 시스템화
- 업무 커뮤니케이션의 활성화 및 지연 원인의 적극 개선
- 입출력물의 명확한 규정

각각의 제안이 커뮤니케이션의 활성화 측면에서 프

로젝트의 성공률을 높일 수 있는 이유에 대하여 논의한다.

## Assignment Question

고전적인 프로젝트 관리 방법론 및 현재 적용되고 있는 관리 방법상의 현실에 대해 파악하고 문제점을 도출하시오. 또한, 오늘날의 대형 프로젝트 수행에서 역할자 간 원활한 커뮤니케이션 관리의 중요성에 대해 논의하시오.

A은행의 IFRS 도입 회계관리시스템 개발 프로젝트 사례에서 대두된 문제점들을 바탕으로 최근의 대규모 프로젝트에서 발생할 수 있는 문제점들을 프로젝트 커뮤니케이션 관점에서 인식하시오. 또한 이를 일반화하여 해결할 수 있는 방안에 대하여 논의하시오.

A은행의 IFRS 도입 회계관리시스템 개발 프로젝트 성과 분석을 위해 실시되었던 평가 방법에 대해 논의하시오. 또한, 활동-커뮤니케이션 중심 프로젝트 관리 방법론이 사례 프로젝트의 수행성과를 높이는 데 중요한 역할을 한 것이라 평가하는 이유에 대하여 논의하시오.

A은행의 IFRS 도입 회계관리시스템 개발 프로젝트 성과 분석 결과에 따라 제안된 프로젝트 커뮤니케이션 활성화 방안을 개별적으로 논의하시오. 그리고 역할자의 분야가 상이하고 전문성이 높은 경우, 이 방안이 효과적일 수 있는 이유에 대하여 논의하시오.

## Analysis

### 1. 기존 관리 방안의 한계 및 프로젝트 커뮤니케이션의 중요성

프로젝트 관리에는 다양한 형태의 관리 방법론이 적용되고 있으며 프로젝트의 성격이 다변화되면서 관리 방법론 또한 변화를 거듭하고 있는 상황이다. 그러나 프로젝트 수행에 전문성을 가진 일부 대규모 조직을 제외하고는 아직도 기존 관리 방법론의 전통적 기법을 그대로 답습하고 있는 실정이다.

여기서 전통적 기법이란, 프로젝트 관리 기준을 제시한 표준형 방법론을 충분히 최적화하지 않고 적용하거나 일부 외형적 완성 내용에만 치중되게 약식으로 규정을 따르는 것을 말한다. WBS<sup>7)</sup> 기반 일정 관리 중심 기법이 그 대표적인 예라 할 수 있다.

이와 같은 전통적 기법은 몇 가지 근본적인 문제점을 안고 있다. Frame(2007)은 이를 크게 '프로젝트의 수명 주기' 및 '프로젝트 관리자의 참여 영역'에 관한 두 가지의 문제로 보고 있는데 이를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 전통적 기법에 사용된 표준형 방법론들은 프로젝트의 생명 주기를 매우 간단하게 제한하고 있다는 문제이다. 즉, 단순히 프로젝트를 개시부터 종료까지로 한정한다는 것이다. 이는 겉보기에 적절해 보일 수 있으나 경쟁적인 세계 경제 환경을 고려한다면 이야기가 달라진다. 오늘날 가장 큰 비중을 차지하는 것은 고객만족이므로 개시부터 종료까지가 프로젝트의 전체 과정이라고 단정 짓는 것은 문제가 있다. 이는 프로젝트 이후의 운용과 지속 과정을 간과하는 것이 될 수도 있으며 고객에게 프로젝트의

결과물을 넘겨주는 순간, 프로젝트 팀원들은 일을 마쳤다고 생각하는데, 이는 고객만족을 실현할 기회를 포기하는 것이나 마찬가지라는 것이다.

둘째, 전통적 기법은 프로젝트 관리자가 무엇을 해야 하는지에 대해 제한을 필요 이상으로 두는 문제가 있다. 이에 따르면 프로젝트 관리자는 프로젝트 수행자와 차이를 갖는다. 그리고 지원해야 할 프로젝트를 결정하는 사람도 따로 있다. 업무의 성격이 규정된 이후에야 비로소 프로젝트는 실질적인 프로젝트 관리자의 손에 넘어간다. 그러나 이때부터의 프로젝트 관리자의 책무는 이미 정해진 영역 내에서 주어진 업무를 해내는 것에 불과하다. 프로젝트 관리자들은 프로젝트 생명 주기의 일부분에만 종사하고 있는 것이며 개시부터 종료까지 전 과정을 책임지는 경우도 드물어진 형편이라는 것이다.

이와 같은 지적과 함께, 전통적 기법에 사용되는 표준형 방법론에 대한 문제점에 대해 좀 더 살펴보자. 프로젝트 관리 표준형 방법론들은 모든 프로젝트 수행 상황을 포함할 수 있도록 매우 방대한 규모로 규정되어 있는데, 그로 인해 이를 일선 현장에 적용할 때는 불합리한 면이 존재한다. 또한, 이와 같은 표준 모델들은 소프트웨어 개발 프로세스 개선을 도와주는 모델이지 요구사항은 아니다. 소프트웨어 개발 프로세스 개선이란 비즈니스 목표를 달성하기 위해 소프트웨어 프로세스를 향상시키는 기술과 원리를 적용하는 것이다. 현장에서 적용되는 표준 프로세스는 표준 모델을 참조로 하여 쓰이는 것이 아니다. 오히려 회사의 비즈니스 목표를 달성하기 위해 현재 수행중인 프로세스를 바탕으로 기술자들에 의해 작성되어야 한다(박재모, 2007).

전반적으로 표준형 방법론들은 다양한 조직과 프로젝트에 적용할 수 있도록 포괄적인 개념을 사용하

7) WBS(Work breakdown structure): 프로젝트 전체의 업무 범위를 정의하기 위해 산출물 중심으로 프로젝트 요소들을 그룹화한 것 또는 반복되는 분해를 통해 더 작고, 더 관리하기 쉬운 크기로 나누어진 프로젝트의 산출물을 체계화한 문서를 말한다.(홍성용·김대진, 2009)

고 있으며 때에 따라서는 경우에 맞지 않는 용어들을 사용하고 있다. 그러므로 이를 제대로 적용하려면 각 표준형 방법론에 대한 상세한 내용을 모두 이해해야만 하는 문제가 있다. 대부분의 일선 프로젝트를 준비하면서 방대한 내용을 이해하여 해당 프로젝트에 최적화된 방법론으로 재편하는 것은 결코 쉽지 않은 일이다. 결국, 외형적 성과에만 치중한 일정 관리 중심 방법으로 축소되는 일이 자주 발생한다. 이는 표준형 방법론이 실제 적용되는 데 편의성이 떨어진다는 점을 의미하는 것이다.

시스템적 관점에서의 한계점도 나타난다. 표준형 방법론들은 프로젝트를 합리적으로 수행하기 위한 상세한 지침서로 활용도가 높다. 그러나 이를 실제 현장에 적용할 때 이를 잘 준수할 수 있는 방법에 대한 시스템적 관점의 해결책이 전혀 제시되어 있지 않다. 이는 표준형 방법론으로서 지녀야 할 요건을 벗어난 것으로 볼 수도 있다. 반면, 아무리 훌륭한 모델로서 꼭 적용해야 할 지침이라 할지라도 이를 실제 프로젝트 수행 과정에 적용할 구체적인 방법으로 구현하기 힘든 것이라면 그 의미는 크게 축소될 수밖에 없다. 결국, 이를 제대로 적용하기 위해서는 해당 방법론을 제대로 구사해 줄 수 있는 별도의 도구를 선정하여 사용한다. 그렇지 않으면 해당 모델을 시스템적 관점에서 효율적 구현해야 하는 매우 부담스러운 작업을 전제로 하고 있다.

시스템 관점의 문제점은 구체적으로 원활하지 못한 '업무 커뮤니케이션의 문제'와 연결될 수 있다. 이는 프로젝트 관리 방법론을 시스템화하여 적용하는데 있어서 '원활한 정보 교환'이라는 목적의 기능들이 주류를 이루기 때문이다. 결국, 표준형 방법론들을 일선 프로젝트에 적용하는 데에는 업무 커뮤니케이션의 원활한 수행에 대한 강력한 대책이 적용되어야 한다는 의미이기도 하다. 이상과 같이 도출된 문제점들은 프로젝트를 수행하고자 하는 조직의 성격이나 규모에 따라 다양한 규모와 방식으로 표출되고

있다. 이를 해결하기 위한 방법 또한 각각의 실정에 맞도록 알맞게 적용되어야 한다.

각자의 전문성을 바탕으로 다양한 역할자들이 협동하는 프로젝트인 경우, 원활한 업무 커뮤니케이션의 중요성을 간과하는 것은 여간 위험한 일이 아닐 수 없다. 다수의 개발인력이 하나의 목표로 정한 정보 시스템을 구축할 때는 내연적 접근 시 감안되지 않았던 문제들도 야기될 수 있다. 또한 고객과 개발자간의 서로 다른 사고와 이해는 프로젝트 수행 시에 빈번히 발생하여 이로 인해 프로젝트 지연뿐 아니라 취소 및 실패와 같은 중대한 문제점 또한 발생할 수 있기 때문이다.

아울러, 프로젝트 조직 내에서의 긍정적 커뮤니케이션을 통해 프로젝트 수행에 필요한 창의성을 증대시키고 프로젝트 전반적인 질을 향상시킬 수 있는 기회를 스스로 저버리는 결과를 가져온다. 그러므로 독립적인 전문성을 갖춘 다중의 역할자들이 협업해야 하는 대규모 프로젝트에서는 역할자간 업무 이해가 신속 정확하게 이루어질 수 있는 커뮤니케이션 수단을 중시하는 관리 방법의 적용이 필수적이라 할 수 있다.

이와 같은 관점에서, 기존 방법론에 비하여 커뮤니케이션-활동 중심 프로젝트 관리 방법론에서 중점적으로 취한 방안의 차이점을 간단히 요약하면 다음 <표 1>과 같다.

## 2. 사례 프로젝트의 문제점 및 해결 방안

본 연구사례 프로젝트에서는 시스템 개발에만 업무가 국한되어 있는 것이 아니라 2009년 말 최초의 IFRS 기준 대차대조표 작성을 지원하는 업무가 포함되어 있다. 그리고 IFRS 기준이 적용된 2010년 1분기 결산 및 재무제표 작성 또한 업무에 포함되어 있다. 그러므로 사례 프로젝트의 가장 큰 특징은 전문 회계사 집단 및 은행 현업 요원, IT설계 및 개발

〈표 1〉 기존 방법론과 활동-커뮤니케이션 중심 방법론의 주요 차이점

구 분	기존 방법론	활동-커뮤니케이션 중심 방법론
활동 표준화	표준화 시행 미흡 또는 미시행	업무 성격에 따른 분류별 업무 사이클 표준화 활동 성립 요건 표준화
활동의 기한	업무 단위의 성격에 따른 다양한 기한 설정	최대 2주 기한으로 업무 단위를 세분화
업무 커뮤니케이션 활성화	의사소통을 위한 회의, 정보전달 방식의 규정 후 시행	업무 커뮤니케이션 장애 요인 파악 및 개선을 위한 활동의 강화, 양질의 커뮤니케이션 활동 환경 확보
산출물	최종 산출물 규정에 치중	업무 활동별 산출물을 규정하고 이를 효과적인 커뮤니케이션 수단으로 활용

자가 함께 투입되는 종합 프로젝트로서의 성격을 가지고 있다는 것이다. 이를 원활히 수행하기 위해 프로젝트 커뮤니케이션을 위한 체계적인 프로젝트 관리 기법이 도입되어야 하는 당위성이 존재하였다.

사례 프로젝트에서 대두된 문제점은 크게 다섯 가지로 요약되고 있는데, 이는 광범위한 업무 영역, 구축 경험의 부재, 고품질의 정합성 요구, 소요 기간의 장기화, 다양한 분야의 전문가 참여 필요가 그것이다.

오늘날 수행되고 있는 프로젝트들은 날로 전문화, 대형화되는 추세에 있으며 이로 인해 야기되는 문제점들이 구체적인 부분에서 차이가 있다. 그러나 거시적으로 사례 프로젝트에서 분석한 내용과 크게 다르지 않다. 이와 같이 상존하는 문제점들을 해결하기 위해서는 유사 프로젝트를 수행한 바 있는 개발 경험 인력을 최대한 투입하고 각 분야의 전문가를 선별하여 대량 투입해야만 한다. 이와 같은 조직적 효과를 극대화하기 위해서는 철저한 사업관리가 필수적이라 할 수 있다. 특히, 각 분야의 전문가들이 각자 가지고 있는 전문 지식을 공유해야 하는 특성에 의해 원활한 업무 커뮤니케이션을 최우선적인 선결 조건으로 삼고, 이를 실현할 수 있는 전략을 세워 시행하는 것이 필수적이다.

이와 같이 그 중요성이 강조되고 있는 프로젝트 커뮤니케이션을 활성화하기 위한 방안을 살펴보자. 프로젝트에 있어서의 커뮤니케이션 계획은 초기부터

반드시 확립되어야 할 것들 중 하나이다. 이를 통해, 지역적으로 분산되어 있는 수많은 사람들과 부서들, 기타 참여 주체들을 하나로 연결할 수 있어야 한다. 특히, 대규모의 프로젝트를 진행할 경우, 더욱 체계적이고 완벽한 커뮤니케이션 계획을 수립해야 한다. 이와 같은 기반이 마련되지 않는다면 프로젝트에 참여한 사람들의 노력을 조화시켜 문제를 해결하기 어려울 뿐만 아니라 목표로 삼은 품질과 기한을 맞출 수 없게 된다.

또한, 프로젝트를 진행하는 데 있어서 여러 기능을 가진 사람들이 협업해야 하므로 상호 기능적인 팀을 구성하는 것이 중요하다. 이는 바로 커뮤니케이션의 중요성과 직결되는 문제이기도 하다. 그러나 프로젝트를 수행하는 데 있어서 기능을 담당하는 각각의 부서와 의견을 조율하는 것은 프로젝트의 진행을 더디게 하고 프로젝트의 결과에 대한 만족도를 낮추며 오류가 발생할 위험이 커지게 된다. 그러므로 기업들은 이 점을 인식하고 수직적이 아닌 수평적인 커뮤니케이션과 협력이 가능하도록 하는 체계를 세우고 실행할 수 있어야 한다.

어떤 경우에는 직원들을 자신이 속해 있던 부서에서 분리해 따로 프로젝트 팀만의 공간에서 일하도록 할 수 있다. 경우에 따라서는 자주 협업을 해야 하는 부서들의 위치를 프로젝트 공간 내에서 최대한 가까이 배치해야 한다. 보통, 가까이 위치해 있을수록

사람들 간의 협력은 쉽다. 물론, 이것이 항상 현실적으로 가능한 것은 아니지만, 가까이에 위치할 수 없다면 자주 회의를 갖고 커뮤니케이션을 제대로 하는 것도 대안이 될 수 있다.

회의의 경우에도 미리 그 방법과 시기에 대한 기준을 명확히 하고, 이를 준수해야 한다. Clements and Gibo(2006)가 제안한 세 가지의 프로젝트 미팅 범위 즉, 현황 파악 회의, 문제 해결 회의, 기술적 설계 회의를 기본으로 두고 프로젝트의 환경에 맞도록 합리적으로 계획하여 시행해야 한다.

최근 대부분의 프로젝트들은 저마다의 관리 방법론을 기초로 운영되고 있기 때문에 시스템화 된 관리 도구를 이용하게 된다. 그러므로 시스템 내에서의 커뮤니케이션이 보다 효율적으로 이루어질 수 있는 방안을 모색하는 것 또한 매우 중요한 일이다. 이를 위해서는 무엇보다 업무 표준화, 특히, 양식의 표준화 작업이 우선되어야 한다. 시스템 상에서 교환되는 정보들은 결국, 어떤 업무의 결과로서 나타나는 문서들이다. 문서 양식의 표준화는 필요한 정보를 식별해주고 누락을 방지할 수 있으며 정보의 의미를 해석하는 데 긴 시간을 요구하지 않는다. 이와 함께, 정보를 송신해야 하는 사람은 전달해야 할 대상자가 누구인지 즉시 알 수 있어야 하고 해당 정보들이 꼭 필요한 수신자에게 누락 없이 전달되어야 한다. 이는 해당 정보를 생산해 내는 단계에서부터 담당자가 정확히 규정되어 있어야 함을 말한다. 그리고 궁극적으로는 시스템 상에서 이루어지는 업무가 표준화되어 예외적인 커뮤니케이션이 일어날 필요가 없어야 한다.

마지막으로, 송신자가 의식하지 않더라도 해당 정보가 수신자에게 즉시 전달되어야 한다. 이는 시스템 내 정보 전달의 즉시성을 요구하는 것이다. 실시간 통신, 모바일 통신 등을 적극적으로 활용함으로써 해결될 수 있으며 사용자 인터페이스를 설계할 때 가장 눈에 잘 띌 수 있도록 우선적으로 고려되어

야 할 사항이기도 하다.

### 3. 사례 프로젝트 관리 방법론 적용 성과에 대한 분석 및 평가

사례 프로젝트는 도입 초기 수립된 활동-커뮤니케이션 중심 프로젝트 관리 방법론에 따라 수행되어, 성공적인 성과를 낸 것으로 평가되고 있다. 실제로, 이를 분석하기 위해 역할별 활동 분포 현황, 활동별 수행일수 분포, 과정별 활동 분포, 커뮤니케이션 산출물 분포 등에 대한 조사가 이루어졌다. 그리고 이를 통해 프로젝트 커뮤니케이션이 원활히 작용한 것으로 평가하였다. 각각에 대하여 살펴보자.

역할별 활동 분포 현황을 보면, 프로젝트 초기에 구분한 역할자들에 따라 업무 활동이 차별적으로 수행된 바 있다. 시스템 개발 부문에만 인적 자원이 투입되는 것이 아니라, 업무요건 설정이나 결산 처리 등을 수행하면서 현업이나 회계사의 활동이 오히려 많게 나타나는 것을 알 수 있다. 일반적 프로젝트 관점에서 보면 업무 수행자의 역할에 매우 편중된 활동 분포를 볼 수 있다. 그러나 오히려 프로젝트 발주자에 해당하는 역할자들의 활동 분포가 많아졌다는 점은 복잡한 은행 현업 업무 및 전문 회계 업무에 대한 커뮤니케이션 노력이 시스템화 된 관리 기법 및 관리 도구를 통해 크게 활성화 되었다고 분석할 수 있다.

활동 별 수행일수 분포를 보면 활동의 기한을 최소 2주 단위로 규정한 것을 대체적으로 정확하게 준수한 것으로 판단된다. 가능한 한 세부적으로 활동을 분류하고자 한 의도에 잘 맞게 수행된 것으로 볼 수 있다. 이에 따라 업무의 경량화에 따른 원활한 커뮤니케이션이 실행된 것으로 볼 수 있다.

과정별 활동 분포를 보면 생애주기 공정별로 각각의 중간 과정에서 많은 업무 활동이 이루어지며 시작 및 종료 부분에서 상대적으로 적은 업무 활동이

이루어지는 것으로 나타났다. 이는 성공하지 못하는 프로젝트의 경우 초기 및 중기에 활동 분포가 적고 말기에 집중되는 경향이 발생하는 것과는 대조적인 현상이다. 그리고 원활한 커뮤니케이션을 기반으로 효율적인 업무 활동이 이루어진 것으로 평가될 수 있다.

커뮤니케이션 산출물 분포를 보면 매 활동 당 하나 이상이 생산되어야 하는 규정을 잘 준수하여 35,000종 이상의 산출물이 생산된 것으로 조사되었다. 즉, 이와 같은 커뮤니케이션 산출물들은 업무적 커뮤니케이션의 상호 이해 증진 및 근거 자료 확보 측면에서의 성과물로 간주할 수 있다. 그러므로 프

로젝트 전반적인 커뮤니케이션 활성화에 긍정적인 영향을 미친 것으로 판단된다.

#### 4. 사례 프로젝트 성공 요인 분석

사례 프로젝트 방법론이 적용되는 과정에서 도출된 성공 요인은 명확한 R&R 규정, 표준화된 활동 적용, 활동 완료 시한의 규정, 실시간 운영 환경 시스템화, 업무 커뮤니케이션 활성화 및 지연 원인 개선, Input/Output의 명확한 규정으로 요약된다. 이를 정리하면 다음 <표 2>와 같다.

<표 2> 사례 프로젝트 성공 요인

성공 요인	내 용
명확한 R&R 규정	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 업무 분장 및 책임 소재의 명확한 설정</li> <li>- 의사소통 선후 대상의 명확한 식별</li> <li>- 의사소통 부재에서 발생하는 문제의 사전 방지</li> <li>- 문제 발생 원인의 명확한 식별</li> <li>- 업무 사이클 정의 오류 시정</li> </ul>
표준화된 활동 적용	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 활동의 최소단위 세분화</li> <li>- 작업 간 선 후행 관계의 합리적 설계</li> <li>- 활동 성립 요건의 표준화</li> <li>- 프로토타이핑 작업 과정의 도입</li> <li>- 표준화에 대한 엄격한 준수</li> <li>- 주고받을 정보의 명확한 규정</li> <li>- 불필요한 업무 과정 삽입 방지</li> </ul>
활동 완료 시한의 규정	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수행 완료 기한이 2주가 넘지 않도록 활동 세분화</li> <li>- 업무 적체 발생 및 전체 업무 지연 방지</li> <li>- 프로젝트 일정의 합리적 관리</li> <li>- 업무 지연 원인 판단 용이</li> </ul>
실시간 운영 환경 시스템화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 프로젝트 업무를 위한 통합 가상공간(시스템) 확보</li> <li>- 지리적, 시간적 차이의 극복</li> <li>- 업무의 규격화, 전산화, 시스템화 실현</li> <li>- 실시간 운용성의 확보</li> <li>- 커뮤니케이션의 일관성, 즉시성 확보</li> </ul>
업무 커뮤니케이션 활성화 및 지연 원인 개선	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 업무 커뮤니케이션 장애 요인의 정확한 파악</li> <li>- 업무 미결 제공처의 명확한 파악</li> <li>- 원인에 따른 커뮤니케이션 프로세스 개선</li> </ul>
Input/Output의 명확한 규정	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 전달 정보 항목의 엄선</li> <li>- 전달 정보 내용 누락 방지</li> <li>- 문서 양식의 표준화</li> <li>- 전달 절차의 표준화</li> </ul>

각각의 성공 요인에 대해 간단히 분석해보자.

명확한 역할과 책임 규정은 프로젝트 관리의 가장 기본적인 사항임에도 잘 지켜지지 않는 부분이다. 원론적인 수준에서만 강조되어서는 안 되는 것이며 명확한 체계와 규정을 세우고 이를 철저히 준수하는 것이 필요하다. 커뮤니케이션 활성화 측면에서 의사소통의 선후 대상을 명확히 식별하는 것이 매우 중요하며 의사소통의 오류에 의해 나타날 수 있는 문제들을 예방할 수 있게 된다. 또한, 문제 발생의 원인을 쉽고 빠르게, 그리고 명확하게 판단할 수 있는 수단을 제공한다.

표준화된 활동을 적용하는 것은 활동 성립 요건을 명확히 수립하는 것과 일맥상통하는 말이 된다. 즉, 가능한 한 최소 단위로 세분된 활동, 선 후행 작업간의 업무 관계를 명확히 한 설계 등이 기본 요건이 된다. 그리고 이를 기반으로 표준화된 활동 성립 요건을 세우는 것이 필요하다. 이 과정에서 주목할 수 있는 것이 프로토타이핑 작업이며 잘못된 점을 면밀히 개선하기 위한 과정을 통해 표준화를 실현해 나갈 수 있도록 한다. 또한, 커뮤니케이션 사이클은 세부적 활동 수립에 대한 것과 다르지 않게 표준화하는 것이 필요하다. 그리고 불필요한 업무 과정이 삽입되거나 필요한 업무 과정이 누락되는 것을 방지할 수 있는 지표로 작용된다.

활동 완료 시한 규정은 활동의 세분화에 대한 중요성 인식을 바탕으로 작용된 성공 요인이라 할 수 있다. 이는 업무 커뮤니케이션의 복잡성을 제거하기 위해 가능한 한 단순화된 작업 단위를 수립하도록 하는 것이며 업무의 적체나 공백을 제거하는 효과가 있다. 또한, 프로젝트의 전체적인 일정을 합리적으로 관리할 수 있고 업무 지연에 대한 원인을 파악하는 데에도 유리한 환경을 제공하게 된다.

실시간 운영 환경 시스템화란, 프로젝트 업무가 언제 어디서나 관리될 수 있도록 업무 환경을 제공하는 것이다. 다양한 전문성을 가진 역할자들이 물

리적, 시간적 공간의 제약에 따라 적시에 커뮤니케이션을 수행하지 못할 경우, 의사소통 내용의 변질이나 누락이 발생할 수 있다. 그리고 직간접적인 커뮤니케이션 오류의 원인을 제공할 수 있다. 그러므로 통합된 시스템 상의 원활한 커뮤니케이션 장치는 필요불가결한 요소라 있다.

업무 커뮤니케이션의 지연 원인을 개선하는 것은 모든 핵심 성공 요소의 기본이라 할 수 있다. 사례 프로젝트 관리 도구에서 채택한 바 있는 '미결 현황 출력 기능'의 경우 프로젝트 진척 관리 및 지연 원인의 개선을 위한 효과를 극대화시킨 바 있다. 그리고 책임 소재의 명확화 측면 및 수행자 입장에서의 발주자 업무 독촉의 자료로도 적극 활용될 수 있다.

입출력물의 명확한 규정 및 준수의 경우도 프로젝트 관리의 기본 요소이며 앞서 언급한 활동의 표준화와 활동 완료 시한 규정, 업무 커뮤니케이션 지연 원인 개선과 맞물려 작용하는 중요한 성공 요소이다. 프로젝트 커뮤니케이션의 중요한 내용을 누락하지 않도록 관리되어야 하며 규정이 명확히 준수되어 효율적 의사전달 체계를 항시 유지할 수 있도록 관리되어야 한다.

## 참고문헌

- 박재모(2007), "소프트웨어 개발 프로젝트의 제약 도출 및 해결 방안"에 관한 연구, **정보과학회지**, 25(9), 97-104.
- 홍성용·김대진(2007), **차세대 프로젝트 관리**, 서울, 내하출판사.
- Frame D.(2007), 이석주·신영환 역, **프로젝트 관리의 해법**, 서울, 한연.
- Clements J. P., and Gido J(2006), *Effective Project Management*, Canada: South-Western.