

한국 건설산업의 전략적 선진 프로젝트 매니지먼트 적용에 대한 연구

A Study of the Strategic Advanced Project Management Application in the Korean Construction Industry

박 창 우*
Park, Chang-Woo

요 약

한국 건설산업의 전략적 선진 프로젝트 매니지먼트 적용을 위해 유럽, 미국, 일본 등 선진국의 프로젝트 매니지먼트 지식체계를 비교 분석하였다. 그 결과 프로젝트 매니지먼트 지식체계의 이론적 배경 기반에는 '전략'의 '실행' 연계가 중요한 공통 이슈로 대두되며, 개별 프로젝트에서 복합 프로젝트를 관리·경영하는 통합 기반의 '프로그램 매니지먼트'와 선택과 집중을 하기 위한 '포트폴리오 매니지먼트'를 연계한 전략기획을 강조하고 있음을 알 수 있었다. 이에 본 연구에서는 한국 건설산업의 전략 실행을 위한 전략적 선진 프로젝트 매니지먼트 적용의 기본틀을 구축하고 현재 한국 건설산업에 적용하기 위한 실천방안으로 1) 조직의 전략 실행을 위한 '이념과 철학' 구축으로 글로벌 경쟁력 혁신 2) 조직의 문화와 구조를 고려한 전략적 '환경' 구축, 3) 조직의 실현 가능한 목표를 달성할 수 있는 전략적 '비전' 제시, 4) 이러한 전략과 연계된 포트폴리오 매니지먼트를 통한 '투자', 5) 포트폴리오를 통한 프로그램, 프로젝트 매니지먼트 '실행' 그리고 마지막으로 이들의 통합체제 구축과 운영으로 '성과' 획득을 할 수 있도록 한국 건설산업의 전략적 선진 프로젝트 매니지먼트를 적용한 지속가능한 발전 방안을 제시하였다.

키워드: 전략적 선진 프로젝트 매니지먼트(Strategic Advanced Project Management), 프로젝트 매니지먼트 지식체계(Project Management Body of Knowledge), 프로젝트 매니지먼트(Project Management), 프로그램 매니지먼트(Program Management), 포트폴리오 매니지먼트(Portfolio Management), 한국 건설 산업(Korean Construction Industry)

1. 서 론

1.1 연구의 배경 및 목적

대한민국은 건국이후 짧은 기간에 빠른 경제성장을 달성하였다. 이러한 성장에는 건설산업의 역할이 큰 기여를 하였다. 하지만 오늘날 환경은 국제 유가의 급등과 세계 금융시장의 위기 속에 건설산업은 예측불허의 위기를 맞이하고 있는 것이 현실이다. 이러한 환경 속에 건설산업의 지속가능한 성장발전을 위해 전략적 선진 프로젝트 매니지먼트 접근 방안을 제시하고자 한다.

따라서 본 연구는 유럽, 미국, 일본의 선진 프로젝트 매니지먼트 지식체계의 비교 분석을 중심으로 성과획득을 할 수 있는 '전략'의 '실행'을 위한 '전략적 선진 프로젝트 매니지먼트'의 기본틀을 구축하고 한국 건설산업에 새로운 적용 방법을 제안하고자 한다.

1.2 연구의 범위 및 방법

본 연구는 한국 건설산업의 전략적 선진 프로젝트 매니

지먼트 적용을 위한 연구로서 오늘날 프로젝트 매니지먼트는 조직에서 단일 프로젝트의 관리 측면보다 수많은 복합 프로젝트들이 수행됨에 따른 프로그램 매니지먼트나 포트폴리오 매니지먼트와 같은 조직 전략적 연계 접근의 중요성이 세계적으로 대두되고 있다. 하지만 한국 상황은 단일 프로젝트 관리에 머무는 전략적 접근이 미흡한 것이 현실이다. 이에 선진국의 프로젝트 매니지먼트 지식체계를 중심으로 비교 연구하여 해외 선행연구를 중심으로 전략적 선진 프로젝트 매니지먼트의 기본틀을 구축하고 적용 방안을 제안하는 것으로 연구의 범위를 한정하였다.

본 연구의 방법은 선진 프로젝트 매니지먼트 지식체계를 비교 분석하고 전략적 선진 프로젝트 매니지먼트 방법론의 선행연구 결과를 종합함으로써 한국 건설산업의 조직 성과 획득을 위한 측면에서 현실에 적합한 지속가능한 개선 발전 모델을 제안하고자 한다.

2 한국 건설산업의 프로젝트 매니지먼트 현황

2.1 선행연구

본 연구와 관련된 국내 선행연구는 미흡한 수준이며, 해외 선행연구 내용을 살펴보면 Platje, Seidel, Wadman

* 일반회원, 고려대학교 일반대학원 건축사회환경공학과 박사과정
cwpak@korea.ac.kr

(1994)에 따르면 프로젝트 포트폴리오는 프로젝트가 독립적으로 관리되지 않을 경우 불가능한 효익을 전달하기 위해 통합된 방법으로 관리되는 일련의 프로젝트다. Wadlow (1999)는 기업 전략과 포트폴리오 개발을 연결하는 것은 중요하다. 특히 기업 전략이 높은 수준의 혁신과 고도의 성장률과 관련될 때 더욱 그러하다. Dye & Penny packer (1999)는 프로젝트 포트폴리오 관리는 조직 투자전략의 요구와 기대를 충족 혹은 능가하기 위한 프로젝트나 프로그램들에 일련의 지식, 기술, 방법, 기법 등을 적용시키는 기술과 과학이다. Turner(2000)는 대부분의 프로젝트는 다수 프로젝트나 프로그램의 일부로서 발생한다고 지적한다. Partington(2000)은 전략의 세 가지 수준을 조직, 프로젝트, 그리고 운영(Operation)으로 구별하여, 운영 수준의 전략이 프로그램과 프로젝트에 초점을 맞춘다고 견해를 피력했다. Grabher(2002)는 프로젝트나 프로그램과 조직의 전략사이의 상호작용은 계획적임과 동시에 불시에 나타나며, 결과적으로 프로젝트나 프로그램은 그것들이 전개되는 조직의 환경과 쌍방향 관계를 가진다고 주장한다. Artto와 Dietrich (2004)는 복합 프로젝트 환경에서 전략-포트폴리오-프로젝트 연결과정을 관리하기 위한 수많은 실무 사항을 약술했다. Morris와 Jamieson(2005)는 기업전략으로부터 프로젝트와 프로그램 전략으로의 전환이 일반적으로 인식되는 것보다 훨씬 더 조직적으로 행해지는데 있어 수반되는 프로세스, 실무사항 그리고 사람에 대한 이슈를 중요시했다. 이상과 같이 전략과 실행을 연결하기 위한 프로젝트, 프로그램, 포트폴리오 매니지먼트에 대한 선행연구들이 해외를 중심으로 발전되었다.

2.2 필요성 및 관련사례

한국 건설산업에서 전략적 선진 프로젝트 매니지먼트 적용의 필요성과 관련 사례를 살펴보면 김정석, 채희찬(2008)은 건설경제를 통해 '건설산업의 현안과 미래'를 주제로 최고경영자 및 공직자등 126명을 대상으로 건설기업의 미래 경쟁력을 강화하기위하여 건설기업의 미래에 필요한 직무분야를 설문 조사 하였다.

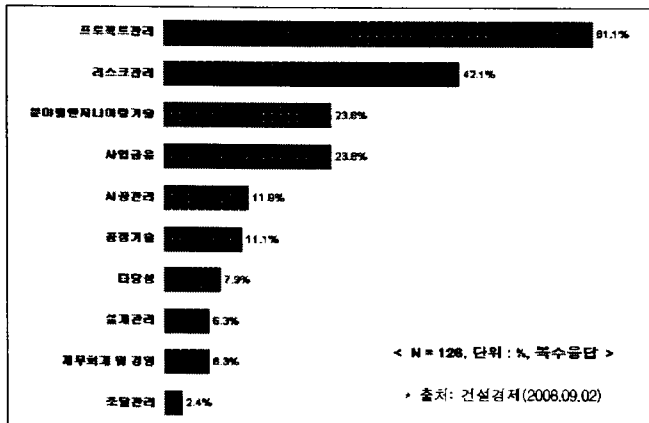


그림 1. 건설기업의 미래 필요한 직무조사

그 결과 상기 그림 1.과 같이 '프로젝트관리(61.1%)'와 '리스크관리(42.1%)'가 우선순위로 나타났다.

한국 건설산업의 프로젝트 매니지먼트 사례로 1996년 창업한 H기업을 대표로 들 수 있다. 1997년 IMF 금융위기는 국내 건설산업의 큰 시련으로 건설시장의 총체적 침체 속에 신규 발주물량의 급감과 기 진행 중인 발주건들도 취소·연기되었다. 특히, CM이라는 새로운 시장을 개척하려던 H기업은 이러한 어려운 환경 속에서도 성공적으로 기업을 운영하였다. 발주자를 대신하여 기획 및 타당성 검토에서부터 설계자 선정, 설계관리, 건설사업비관리, 일정관리, 발주는 물론 시공자 선정, 시공 및 유지관리까지 건설사업의 모든 과정을 전문 기술력을 바탕으로 통합관리 함으로써 발주자가 책정한 예산과 시간내에 최상의 품질을 갖춘 건축물을 완성하여 고객 이윤 극대화를 실현하는 선진 건설 서비스를 제공하였다. 그 결과 아래 그림 2.와 같이 지난 5년(2002~2007년)간 기업매출 240%, 수주액 240%, 세전 이익 350%를 증가하였다. 또한 이직률은 5%를 유지하여 20%를 넘나드는 동종업계 내에서는 매우 이례적이라 할 수 있는 성과를 획득했다.

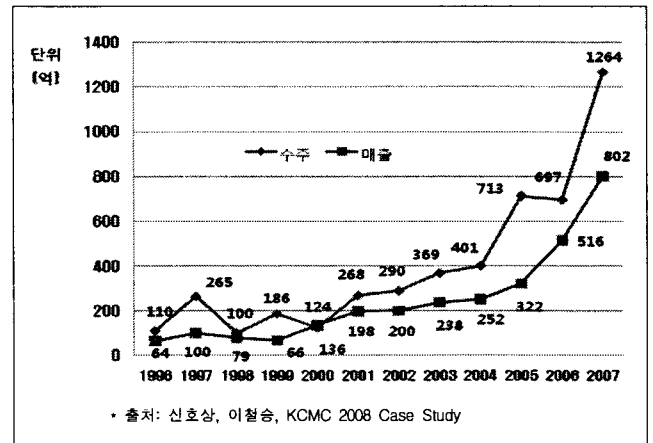


그림 2. H 건설기업의 수주와 매출 성장 변화

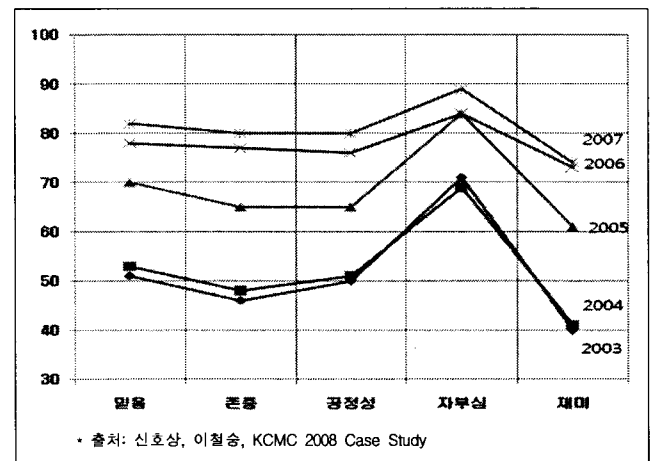


그림 3. H 건설기업의 TI(Trust Index) 지수 향상 추이

또한, 그림 3.과 같이 포춘(Fortune)지가 매년 선정 발표

하는 '훌륭한 일터상' 선정 기준인 티아이(Trust Index; TI) 지표 변화에 있어서도, 2002년 52점(평균)에서 2007년 81점으로 상승하여 글로벌 초일류기업의 수준인 83점에 가깝다. H기업은 세계적인 건설 주간지 이엔알(Engineering News Record; ENR)에 영국 보비스랜드리스, 독일 호호티프 등과 함께 한국 기업으로는 유일하게 세계 16위 CM 기업으로 선정됐다. 이는 지식의 통합·관리를 핵심경쟁력으로 기업문화를 통해 소통한 사례*로 볼 수 있다.

반면 현재 한국 건설산업의 프로젝트 매니지먼트 적용현황은 대기업을 제외하고 낮은 수준이며, 조직의 외부 고객의 요구에 의하여 또는 조직 내부의 고객(임직원)의 요청에 의해서 프로젝트 매니지먼트의 필요성이 대두되고 있는 실정이다. 결론적으로 프로젝트 매니지먼트의 전략적 실행이 미흡한 현실이다.

3. 선진 프로젝트 매니지먼트 이론적 배경

본 논문에서는 전략적 선진 프로젝트 매니지먼트의 기본틀을 제시하기 위해 먼저 선진 주요국 중심지역의 프로젝트 매니지먼트 지식체계(Project Management Body of Knowledge)를 비교 분석하였다.

3.1 유럽중심의 IPMA의 ICB

국제 프로젝트 매니지먼트 협회(International Project Management Association; IPMA)는 유럽 국가를 중심으로 1966년 유럽 프로젝트 관리자 그룹(European Group of Project Managers)에 의해 1994년까지 INTERNET이란 명칭으로 활동하였다. 현재는 전세계에 국가별 프로젝트 매니지먼트 단체를 주관하는 비영리(Non-profit)기관으로 스위스에 등록되어있고, 사무국이 네덜란드에 있는 협회이다.

현재 43개국 프로젝트 매니지먼트 협회에서 IPMA를 대변하고 있다.

IPMA는 1967년 30개국 회원이 참석한 가운데 '네트워크 방법론(Network Methods)을 주제로 오스트리아 비엔나에서 제1회 IPMA 국제회의(IPMA World Congress)를 개최한 이래로 2000년까지 매 2년마다 개최되었고, 2002년 이후 매회 개최되고 있다. 2008년 11월 제22회 IPMA 국제회의를 '프로젝트 매니지먼트의 지속성장(Project Management to Run)'을 주제로 이탈리아 로마에서 개최될 예정이다. 이외에 IPMA 국제전문가세미나(IPMA International Expert Seminar)와 IPMA 학술포럼(IPMA Academic Forum)을 개최하고 있다.

IPMA는 프로젝트 매니지먼트 지식체계인 IPMA 핵심역량 기준선(IPMA Competence Baseline; ICB)을 개발하고 구성요소를 아래 그림 4.와 같이 '해바라기(Sunflower) 모델'로 제시된 ICB Version 2.0 핵심역량요소와 추가요소는

2006년 ICB Version 3.0으로 개정되며 '핵심역량의 눈(The Eye of Competence) 모델'로 기술적, 행위적, 연계적 핵심역량 요소로 구분하여 모두 46개 개별요소를 제시하였다.

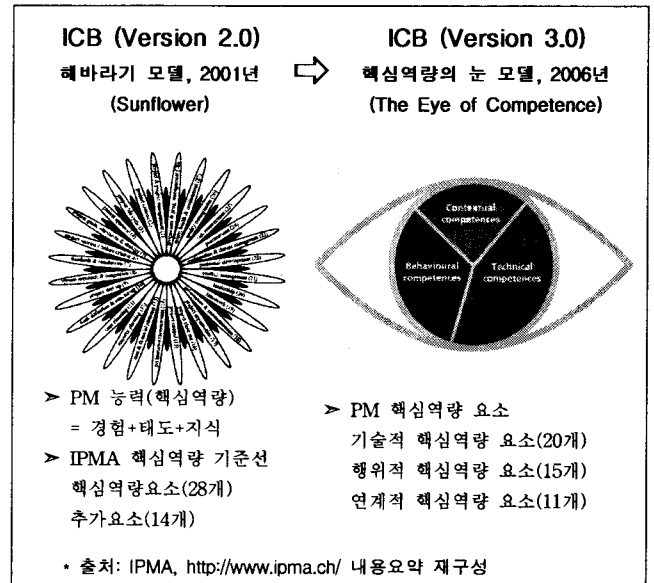


그림 4. IPMA ICB 모델의 변화

다음 표 1.은 ICB(Version 3.0)의 구성요소들을 각 핵심역량별로 나타낸 것이다.

표 1. ICB(Version 3.0)의 구성요소

적용범위	구성요소	
4.1 기술적 핵심 역량 요소	1.01 프로젝트 관리 성공	1.11 시간과 프로젝트 단계
	1.02 이해관계자	1.12 자원
	1.03 프로젝트 요구 및 목적	1.13 원가 및 재무
	1.04 위험과 기회	1.14 조달 및 계약
	1.05 품질	1.15 변경
	1.06 프로젝트 조직	1.16 통제 및 보고
	1.07 팀화합	1.17 정보와 문서화
	1.08 문제해소	1.18 의사소통
	1.09 프로젝트 구조	1.19 착수
	1.10 범위와 결과물	1.20 종결
	4.2 행위적 핵심 역량 요소	2.01 리더십
2.02 약속과 동기부여		2.10 상담력
2.03 자아통제		2.11 협상력
2.04 적극성		2.12 갈등과 위기
2.05 휴식		2.13 신뢰성
2.06 개방성		2.14 가치식별
2.07 창조성		2.15 윤리
2.08 결과증신		
4.3 연계적 핵심 역량 요소	3.01 프로젝트 중심	3.07 시스템, 프로덕트&기술
	3.02 프로그램 중심	3.08 개인관리
	3.03 포트폴리오 중심	3.09 건강, 보안, 안전&환경
	3.04 프로젝트, 프로그램&포트폴리오 실행	3.10 재무
	3.05 영구적 조직	3.11 법무
	3.06 사업	

* 이 사례는 한국다국적기업최고경영자협회(Korean CEO's Association of Multinational Corporation; KCMC)가 주관하고 서울과학종합대학원대학교와 산업정책연구원 공동 개발한 'KCMC 2008 Case Study'에 수록되었다.

• 출처: IPMA(2006), ICB - IPMA Competence Baseline Version 3.0

3.2 미국 중심의 PMI의 PMBOK

미국 중심으로 1969년 설립된 프로젝트 매니지먼트 협회(Project Management Institute; PMI)는 미국 펜실베이니아주 뉴턴스퀘어에 사무국을 두고 있다. 전세계 170개국의 265,000명의 회원을 두고 있는 프로젝트 매니지먼트 전문가를 위한 단체이다. PMI는 프로젝트 매니지먼트의 전문적 표준화 구축 및 연구를 위한 전문적인 활동을 하고 있다.

PMI는 1987년 프로젝트 매니지먼트 지식체계 지침서(The Guide to the Project Management Body of Knowledge; PMBOK® Guide) 초판을 발행하고 1996년 최초개정 이후 미국표준협회(American National Standards Institute; ANSI)로부터 공인된 2000년 제2판과 2004년 제3판이 개정되어 발행되었으며, 2008년말 제4판 개정판이 발행될 예정이다. 다음 그림 5와 같이 2004년 PMI의 PMBOK® Guide 제3판(3rd Edition)은 경영 전략의 효과적 실행을 개념으로 변화를 가져오며 구체적 방법으로서 포트폴리오 매니지먼트와 프로그램 매니지먼트 이론이 프로젝트 매니지먼트 지식체계와 연계되어 확장된다.

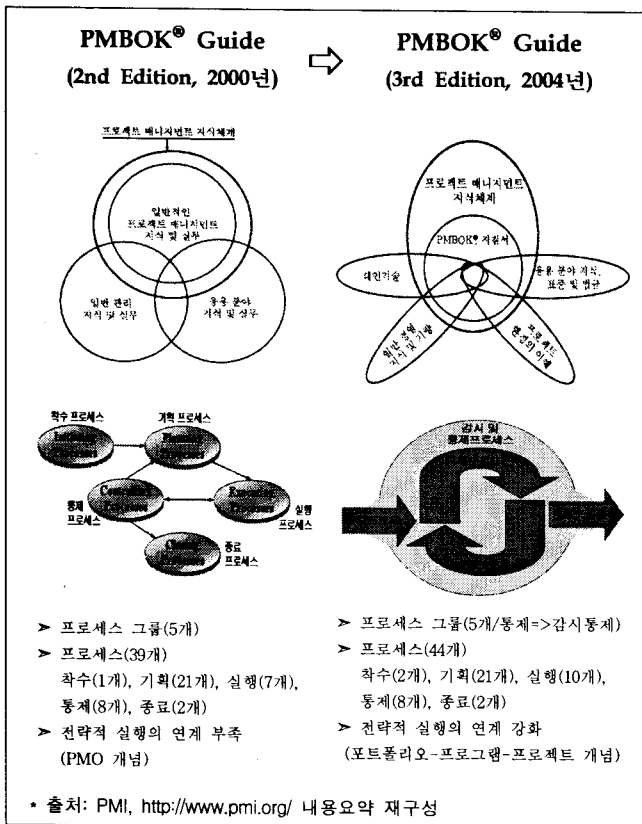


그림 5. PMI PMBOK® Guide의 변화

PMI는 1990년대 중반에 들어서면서 커다란 변화를 갖게 된다. 조직이 전략 목표를 달성하기 위하여 새로운 제품의 개발, 새로운 시장의 개척, 조직 구조 및 문화의 변경, 비즈니스 프로세스 개선 등 핵심역량을 제고할 필요성이 절실한 가운데, PMBOK® Guide는 단일 프로젝트(Single Project) 매니지먼트에 집중하여 전략적 연계의 부재가 문

제시되고 복합 프로젝트(Multiple Project)를 매니지먼트 할 수 있도록 개정되어야 한다는 지적이 대두된다. 이는 조직은 전략 계획과 목표를 설정하지만 이를 효과적으로 실행하는 방법에 대한 구체적 지식체계를 갖추지 못할 경우, 전략 목표 달성은 성공 확률이 상당히 낮을 수밖에 없기 때문이다. 이러한 경영상의 문제를 해결하는 방법을 찾은 것이 전략경영과 프로젝트 매니지먼트를 연결하는 개념으로서, 실제 효과가 입증되면서 조직의 프로젝트 매니지먼트 적용은 급속히 확산되기 시작하였다.

PMBOK® Guide의 지식체계는 다음 표 2와 같이 프로젝트 생애주기 동안의 프로젝트 매니지먼트의 5가지 프로세스 그룹과 9가지 지식영역을 두고 이안에 44개의 프로세스를 프로세스 그룹 중심의 유기적 연동으로 제시하였다.

표 2. PMBOK® Guide(3rd Edition)의 구성요소

지식영역	프로젝트 매니지먼트 프로세스 그룹				
	작수	기획	실행	감시통제	종료
프로젝트 통합관리	4.1 프로젝트 헌장개발 4.2 예비범위 기술서 개발	4.3 프로젝트 관리계획개발	4.4 프로젝트 실행의 지지 및 관리	4.5 프로젝트 일의 감시 및 통제 4.6 통합변경 통제	4.7 프로젝트 종결
프로젝트 범위관리		5.1 프로젝트 범위기획 5.2 프로젝트 범위정의 5.3 작업분류 체계(WBS) 생성		5.4 범위검증 5.5 범위최종	
프로젝트 시간관리		6.1 활동정의 6.2 활동순서 배열 6.3 활동자원 산정 6.4 활동기간 산정 6.5 일정개발		6.6 일정통제	
프로젝트 원가관리		7.1 원가산정 7.2 원가예산 책정		7.3 원가통제	
프로젝트 품질관리		8.1 품질기획	8.2 품질보증 수행	8.3 품질통제 수행	
프로젝트 의사소통관리		9.1 의사소통 기획	9.2 정보배포	9.3 성과보고 9.4 이해관계자 관리	
프로젝트 인적자원관리		10.1 인적자원 기획	10.2 프로젝트 팀 확보 10.3 프로젝트 팀 개발	10.4 프로젝트 팀 관리	
프로젝트 위험관리		11.1 위험관리 기획 11.2 위험식별 11.3 정성적 위험분석 11.4 정량적 위험분석 11.5 위험대응 기획		11.6 위험감시 및 통제	
프로젝트 조달관리		12.1 구매 및 획득기획 12.2 계약채결 기획	12.3 판매자 응답요청 12.4 판매자 선정	12.5 계약행정	12.6 계약종결

* 출처: PMI(2004). A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Third Edition, p. 70.

3.3 일본 중심의 PMAJ의 P2M

일본은 프로젝트 매니지먼트 개발과 보급이 효과적이며 시급하다는 산업정책상의 요청에 의해 일본 경제산업성은 이를 위한 조사와 연구를 (재)엔지니어링 진흥협회에 위탁하였다. 협회는 '프로젝트 매니지먼트 도입 개발위원회'를 설치하여, 2000년부터 3년간에 걸쳐 새로운 일본형 프로젝트 매니지먼트 지식체계의 개발과 자격제도의 신설을 검토하였다. 첫째에는 여러나라의 지식체계와 자격제도 및 국내

의 관련자격제도의 조사를 실시하였다. 2001년과 2002년에는 새로운 지식체계 및 자격제도의 검토를 실시하였다. 위원회에서는 '미국과 유럽의 지식체계를 접목시켜, 그 위에 일본적인 것을 도입'하고, '지금까지의 사상을 초월한 시대의 요청에 맞는 새로운 것을 만든다'라는 기본방침 아래 검토가 이루어졌다. 미국의 PMBOK나 유럽의 ICB의 내용도 충분히 반영되어 있기에 장래 상호승인의 움직임이 제시되었을 때에도 충분히 대응 가능한 내용으로 P2M 표준 가이드북(A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation; P2M)이 일본 프로젝트 매니지먼트 협회(Project Management Association of Japan; PMAJ)에 의해 2001년 11월 최초 발행되었다. 이후 2002년 8월 제1개정판과 2004년 7월 제2개정판에 이어 2005년 10월 제3개정판이 발행되었다. PMAJ는 P2M과 프로젝트 매니지먼트의 영역을 그림 6.과 같이 제시하고 있다.

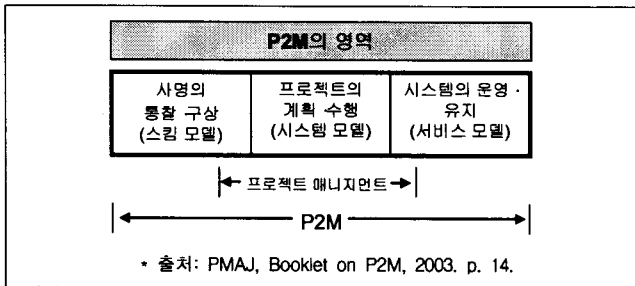


그림 6. 프로젝트매니지먼트와 P2M의 영역

P2M 표준 가이드북의 지식체계 구성을 살펴보면 그림 7.과 같이 프로젝트 매니지먼트 타워로 개념을 정의하며 크게 4부분으로 구성되어 있다.

제1부는 프로젝트 매니지먼트 시작(Entry)으로써, P2M 개발의 전체상과 그 목적을 서술하였다. 제2부의 프로젝트 매니지먼트에서는, 프로젝트나 프로젝트 매니지먼트의 정의, 기본속성과 구조 등을 서술하였다. 기본적인 개념은 과거 프로젝트 매니지먼트 가이드북 등에도 서술 되어 있으나, 표현방법에 다소 차이가 있다. 또한 P2M 표준 가이드북의 특징 중 하나는, '사례' 부분에 해당하는 칼럼을 만들어 개념을 쉽게 이해시키고 있다는 점이다. 제3부에서는 프로그램 매니지먼트가 독립된 형태로 해설되어 있다. 프로그램은 복합·멀티 프로젝트와는 달리 전체의 공통사명을 달성하기 위해 각각 목적이 다른 개별 프로젝트가 통합된 것으로 복합 프로젝트가 유기적으로 결합·통합된 개념이다. 이것은 이후의 동향이나 장래성에 있어 그 개념이 중요하기 때문에 PMI의 PMBOK® Guide라고 하는 '통합 매니지먼트'를 승격시켜 더욱더 강화시킨 것이라고 할 수 있다. 다른 가이드북에서는 여기까지 상세하게 해설되어 있지 않기 때문에 P2M의 커다란 특징 중 하나로 꼽을 수 있다. 제4부에서는, 일반적인 프로젝트 매니지먼트의 구성과 같이 복수로 이루어진 개별 지식 영역에 관해 상세하게 서술하고 있다. PMBOK® Guide에서는 9개의 지식영역으로 서술하고 있는 것도 기본적으로는 같으나, P2M에서는 이것을 11개의 개별지식 영역으로서 정의하고 있다. 이 중에서 전략이나 재

무(Finance), 관계성 등 새로이 확충된 지식 영역이 포함되어 있다. 더불어 각각의 지식 영역 속에서도 포트폴리오나 재무기술, 스코어카드(Score card) 등을 첨가하였다. 또한 정보 매니지먼트를 커뮤니케이션과 분리하고, 개별 지식 영역으로서 독립시킨 것도 미래를 향한 IT 환경의 중요성을 반영 하고 있는 것이다.

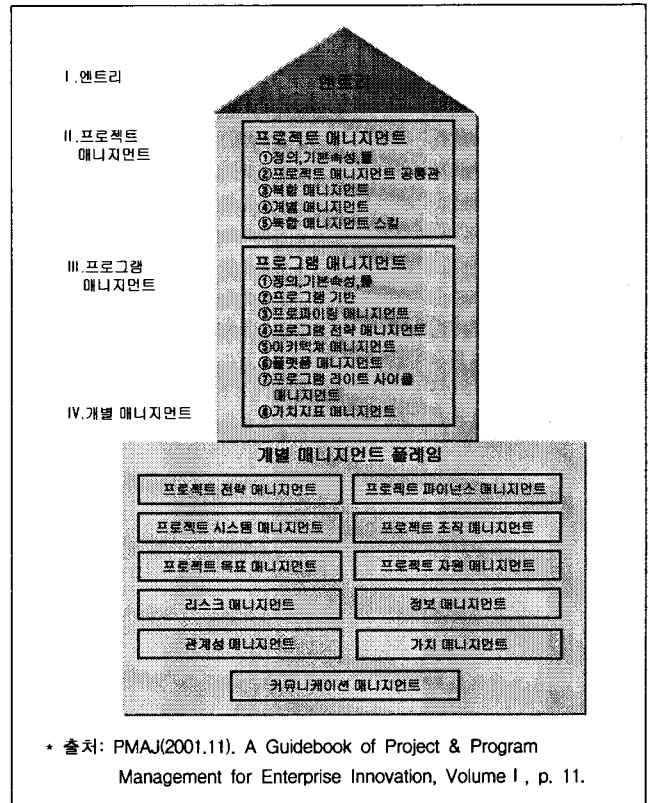


그림 7. P2M 구성의 틀(프로젝트 매니지먼트 타워)

4. 전략적 선진 프로젝트 매니지먼트 기본틀 구축

본 논문 제2장에서 한국 건설산업의 프로젝트 매니지먼트 현황을 사례 중심으로 분석하였으며, 제3장에서는 선진 프로젝트 매니지먼트의 이론적 배경을 비교 연구하였다. 유럽, 미국, 일본 등 선진국들은 전략적 프로젝트 매니지먼트 지식체계를 기반으로 전략기획과 연계한 포트폴리오 매니지먼트를 통한 프로그램, 프로젝트 매니지먼트를 실행하며 조직의 프로젝트 매니지먼트 성숙도의 지속적인 개선이 이루어지고 있었다. 이에 본 장에서는 이러한 세계적인 추세와 한국 건설산업의 현실을 고려하여 향후 이상적인 한국형 프로젝트 매니지먼트 지식체계 구축의 기반으로 전략적 선진 프로젝트 매니지먼트 기본틀을 제시하고 적용방안을 마련하고자 한다. 한국 건설산업의 전략적 선진 프로젝트 매니지먼트 기본틀을 구축하기 위해 우선 1) 조직의 명확한 '목적' 제시와 '정체성' 확립, 그리고 '장기비전'을 통한 관념화(Ideation)와 이를 기반으로 한 2) 조직 '문화'와 '구조'가 연계된 '전략' 수립 '환경(Environment)' 구축, 3) 지속적이고 반복적인 '운영'을 피드백하여 축적된 '매트릭스' 정보로 조직 구성원들이 인지할 수 있는 명확한 '목표' 제

시와 이를 통한 전략 수립을 통한 '비전(Vision)' 구축, 4) 이러한 '환경'과 '비전'이 연계한 '전략(Strategy)'을 구축하고 선택과 집중을 할 수 있도록 '포트폴리오'를 통한 '투자(Investment)'가 이루어지게 한다. 여기서 5) 포트폴리오 매니지먼트를 통한 프로그램과 프로젝트 매니지먼트 '실행(Execution)'에 집중하며, 6) 조직의 지속가능 성장을 위한 지속적이고 반복적인 '운영'은 '프로젝트'와 '프로그램'과 함께 '성과(Performance)'를 획득하는 기반으로 연계되어야 한다. 한국 건설산업의 '전략 실행'을 위한 전략적 선진 프로젝트 매니지먼트 구축을 위한 기본틀을 다음 그림 8과 같이 제시한다.

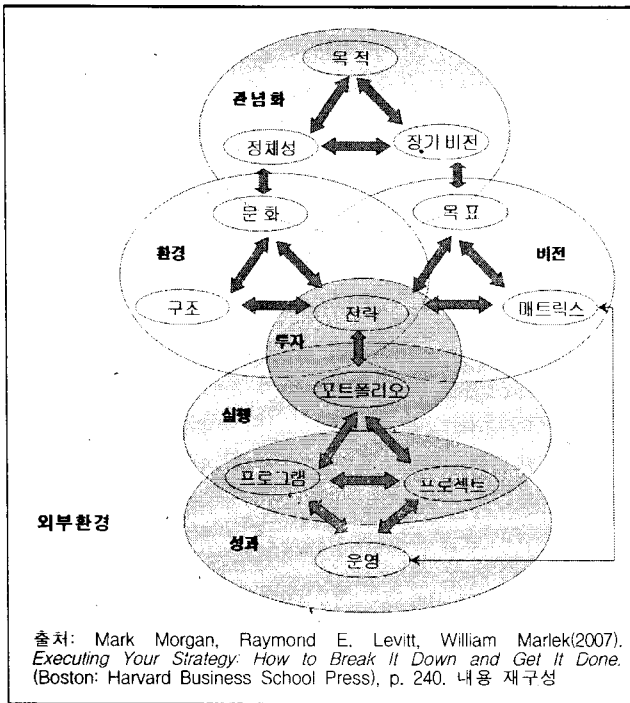


그림 8. 전략적 선진 프로젝트 매니지먼트(SAPM) 기본틀

5. 결론

한국 건설산업의 '전략 실행'을 위한 전략적 선진 프로젝트 매니지먼트 적용은 프로젝트 효율성(Efficiency)과 효과성(Effectiveness) 즉, 성과(Performance)를 획득하고 조직의 프로젝트 매니지먼트 성숙도를 개선시켜 글로벌 경쟁력 혁신에 기여할 것이다. 이를 위한 실천방안으로 1) 조직의 전략 실행을 위한 '이념과 철학' 구축으로 글로벌 경쟁력 혁신 2) 조직의 문화와 구조를 고려한 전략적 '환경' 구축, 3) 조직의 실현 가능한 목표를 달성할 수 있는 전략적 '비전' 제시, 4) 이러한 전략과 연계된 포트폴리오 매니지먼트를 통한 '투자', 5) 포트폴리오를 통한 프로그램, 프로젝트 매니지먼트 '실행' 그리고 마지막으로 이들의 통합체제 구축과 운영으로 '성과획득'을 할 수 있도록 한국 건설산업의 전략적 선진 프로젝트 매니지먼트를 적용한 지속가능한 발전 방안을 제시하였다. 향후 연구과제로 한국 건설산업의 전략적 선진 프로젝트 매니지먼트 적용을 위한 분야별 핵심 역량을 중심으로 한 심화연구와 한국 현실에 맞는 개선 연구가 필요하다.

참고문헌

1. Mark Morgan, Raymond E. Levitt, William Marlek, *Executing Your Strategy: How to Break It Down and Get It Done*, Boston: Harvard Business School Press, 2007, p. 240.
2. Peter W. G. Morris, Ashley Jamieson, Moving from corporate strategy to project strategy", *Project Management Journal*, PMI, 2005, pp. 6-8.
3. PMAJ, A Guidebook of Project & Program Mangement for Enterprise Innovation, Volume I, 2001.11, p. 11.
4. PMAJ, Booklet on P2M, 2003, p. 14.
5. Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 3rd Edition, 2004, p.70
6. 김정석, 채희찬, "건설산업의 현안과 미래 설문조사", *건설경제*, 2008.09.02, p. 7.
7. 신호상, 이철승, 서울과학기술대학교 사설연구, K-03-001, 산업정책연구원, 2008, p. 43.

Abstract

In order to apply strategic advanced project management to the Korean construction industry, the study conducted a comparative analysis of the project management body of knowledge of the advanced countries such as the USA and Japan as well as Europe. As a result, it was found that the connection to 'execution' of 'strategy' was highlighted as a common main issue in the theoretical background of project management body of knowledge, and strategic planning, which aligns 'program management' based on the integration of multiple project management and operations in single project with 'portfolio management' for selection and concentration, has been emphasized. Accordingly, the study built up the framework for the application of strategic advanced project management for strategic action in the Korean construction industry and proposed the following applicable solutions for implementation into the current Korean construction industry: 1) Innovate global competitiveness by preparing an 'ideology and philosophy' for the strategic action of an organization, 2) Establish a strategic 'environment' in consideration of the culture and structure of an organization, 3) Propose a strategic 'vision' for attaining a realizable goal within an organization, 4) Create an 'investment' on the portfolio in line with the strategy, 5) 'Execute' the program through the portfolio and project management. Lastly, the study brought up strategies for sustainable growth by applying strategic advanced project management to the Korean construction industry with a view to acquiring 'Performance' through the implementation and operation of their integrated system.

Keywords : Strategic Advanced Project Management, Project Management Body of Knowledge, Project Management, Program Management, Portfolio Management, Korean Construction Industry