

# KPMA

## 프로젝트경영誌

통권 제65호 Summer 2010

- 기술 논문    성공적인 건설현장 관리사례 연구  
                  고속도로 구조물 유지관리 전략  
                  품질관리의 품질비용과 7단계 개선 프로세스의 연계에 대한 연구  
                  기업의 전략적 경쟁우위 확보를 위한 프로젝트관리(PM) 적용
- 기술 정보    프로젝트, 프로그램, 포트폴리오 경영에 관하여  
                  프로젝트 우선순위  
                  중국의 프로젝트 매니지먼트
- PM 광장    원활한 커뮤니케이션을 위한 코칭 스킬  
                  글로벌 프로젝트경영 전문가와의 만남  
                  인터뷰기고 - 미국 조지워싱턴대학교 프로젝트 경영학교수 곽영훈



한국프로젝트경영협회  
KOREA PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION

# C Contents

2010 Summer 프로젝트경영誌



© 한국프로젝트경영협회, 2010

'프로젝트경영誌'에 수록된 내용은 필자 개인의 견해이며 한국프로젝트경영협회의 공식적인 견해가 아님을 밝힙니다.

2010년 여름 (통권 제65호)

발행처 · 사단법인 한국프로젝트경영협회

서울시 강남구 역삼동 840-11

동희빌딩 6F

TEL: 02-523-1644~6

FAX: 02-523-1680

http://www.pma.or.kr

E-mail: jblee@pma.or.kr

발행인 겸 편집인 · 김종신

인쇄 / 편집 / 제작 · 금화 P&C TEL: 02-2263-3444

인쇄 · 2010년 7월

발행 · 2010년 7월

02 Photo News

06 Executive Message

Kim, Jong Shin

08 Column

Shon, Berm Young

11 Technical Papers

Case Study - Successful Project Management of a Construction Project

Kim, Myung Hwan

Maintenance Strategy for Highway Structures

Seo, Sang Gil

A study on the relation for Cost of Quality in Quality Management versus 7 Step Improvement Process

Cho, Hee Joon

Using Project Management to Gain Strategic Advantage for Business Firms

Kim, Seung Chul

49 Technical Information

Project, Program and Portfolio Management

Kwon, Hyuk Chun

Project Prioritization

Jung, Young Suk

Project Management in China

Park, Pyung Mok

71 New Books

Han, Dong Hwan

73 PM Forum

Coaching Skills for better communication

Choi, Eun Young

Interview with Young Hoon Kwak, Ph.D.,

Park, Chang Woo

83 KPM Events

## 인터뷰 기고

# 글로벌 프로젝트경영 전문가와의 만남 ‘PM은 블루오션이다!’



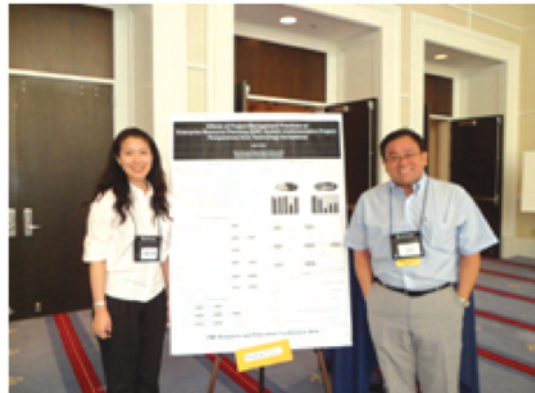
미국 조지워싱턴대학교 프로젝트경영학 교수, Ph.D.,  
곽영훈 (kwak, Young Hoon)

지난 2010년 7월 11일부터 14일까지 미국 워싱턴 (Washington, D.C.)에서 개최된 2010년 PMI 학술 및 교육학회 (PMI Research & Education Conference) 둘째 날 프로젝트 포트폴리오 매니지먼트 (Project Portfolio Management) 학술토론회 패널(Symposia panel)로 참가한 조지워싱턴대학교 경영대학 (The George Washington University School of Business) 프로젝트경영학 교수인 곽영훈 (Kwak, Young Hoon) 박사와의 인터뷰 내용입니다. [인터뷰 일자: 2010년 7월 12일(월)]



**Q1** 곽영훈 박사님 삼성경제연구소 (SERI) PMP® 포럼을 통해 2005년 인연이 되었는데 이렇게 직접 만나 뵙게 되어 영광입니다. 몇 가지 질문에 간단히 말씀해 주시면 한국에서 PM을 공부하고 연구하는 분들께 도움이 될 것 같습니다. 먼저 미국에 오신지는 얼마나 되었고, 오시게 된 동기는 무엇인지요?

» 1991년도 대학원 과정으로 미국에 유학을 와서 캘리포니아 버클리대학교에서 석사(1992년)와 박사(1997년)를 마치고, MIT 공대 토목환경공학과 연구원 및 플로리다 주립대학 마이아미 분교 (FIU) 공대 건설경영학 조교수를 거쳐 1999년 지금의 The George Washington University School of Business (조지워싱턴대학교 경영대학)에서 프로젝트경영학 교수로 재직 중이며 올해로 미국에 온 지 20년이 되었습니다.



2010 PMI 연구 및 교육학회 GWU 박사과정 박제인 조교 논문 포스터 발표장에서

**Q2** 곽박사님께서 ‘공학’을 전공하고 ‘경영’을 연구하게 된 동기와 ‘프로젝트 매니지먼트’를 간단히 설명해 주십시오.

» 저는 학부에서는 토목공학을 전공하였습니다. 전공과목들도 재미있었는데, 기술 및 공학적인 것 외에 사회기반 시설물들을 기획, 관리, 운영하는 즉, 경영학적 사고 방식 및 접근방법에 많은 관심을 가지게 되었습니다. 프로젝트경영 / 프로젝트관리는 건설사업관리의 첨단관리 기법을 모태로 하여, 특정한 프로젝트의 성공적인 수행을 위해 계획, 분배, 관리를 효율적으로 하는 종합적인 관리행위를 말합니다. 이러한 프로젝트경영의 적용분야로는 기존의 건설구조물, 부동산 개발, 연구개발 (R&D), 기술경영 (MOT), 신제품 개발, 소프트웨어 개발, 시스템 구축 이외에 TV, 음악, 영화, 스포츠 (월드컵, 올림픽 등), 이벤트, 고난도 수술등등 그 적용범위가 무궁무진합니다.



2010 PMI 연구 및 교육학회 학술토론회 발표하는 곽영훈 교수

**Q3** 현재 재직중인 조지워싱턴대학교 경영대학의 '디시전 사이언스 (Decision Sciences)' 전공을 간단히 소개해주시요.

» 디시전 사이언스 전공은 한국의 경영과학 전공과 유사합니다. 세부전공으로 '통계학', '오퍼레이션 리서치', '공급사슬관리, 운영관리', '프로젝트 매니지먼트' 이렇게 4개 분야의 세부 전공으로 구성되어있으며, 프로젝트 매니지먼트 석사과정(Master of Science in Project Management)의 경우 전일제 / 시간제, 외국학생 포함 약300여명의 학생들이 공부를 하고 있습니다. 박사과정의 경우 학과소속으로 되어 있으며, 오늘 PMI 연구 및 교육학회에서 'ERP 프로젝트들의 성공적 실행'을 주제로 한 연구논문 포스터 발표를 한 박제인 조교가 그 중 한 명입니다. <http://business.gwu.edu/decisionsciences/>에 접속하면 더 자세한 사항을 알 수 있습니다.



<http://business.gwu.edu/decisionsciences/>  
미국 조지워싱턴대학교 경영대학  
디시전 사이언스 전공 홈페이지



PMI, IPMA, IBM 등 광영훈 박사의 최근 연구업적

**Q4** 광박사님께서 지금 연구하고 계신 주요 분야 및 내용을 소개해 주시요.

» 저의 주요 연구테마는 웹사이트에 자세히 소개되어 있습니다. 웹사이트 주소는 [home.gwu.edu/~kwak](http://home.gwu.edu/~kwak) 입니다. 간단히 설명드리면 크게 두 가지 분야에 관심을 가지고 연구를 하고 있는데 첫 번째는 미국정부 관련 프로젝트에 PM을 적용하는 연구이고, 두 번째는 사회간접 투자기반 프로젝트(SOC) 등 메가 프로젝트의 PM 적용 연구입니다. 특히, 최근에는 프로젝트 포트폴리오 매니지먼트를 정부 공공프로젝트의 효율성 확보 측면에서 적용하는 것을 연구하고 있는데 미국 정부의 많은 일들이 프로젝트를 기반으로 추진되고 있어 그 중요성이 점점 높아지고 있는 추세입니다.

프로젝트경영의 미래를 미시경제학의 관점에서 설명 드리겠습니다. 2009년에 나온 세계은행 자료를 보면 전세계 GDP (48조 달러)의 약 22%가 총 고정자본형성 (GFCP: Gross Fixed Capital Formation) 즉, 민간부문은 개인과 기업의 주택 및 설비, 정부부문은 정부주택, 도로, 철도, 항만, 청사건설 등에 투자되었습니다. 다시 말하면 건설, 엔지니어링, 사회간접자본만 계산하더라도

세계경제활동의 평균 20% (개발국가는 약 30% 인도34%, 중국45%)가 프로젝트를 기반으로 진행되고 있는 것입니다. 물론 요즘 거의 모든 분야에서 프로젝트를 기반으로 비즈니스가 운영된다고 할 때, 효율적이고 체계적인 첨단 프로젝트경영기법의 적절한 적용이 세계 경제의 가치 창조에 핵심적인 영향을 미치고 있다고 하겠습니다.



2010 PMI 연구 및 교육학회 학술토론회  
패널토론하는 곽영훈 교수

### Q5 곽박사님께서 보시기에 한국의 PM 발전 현황은 어떻게 생각하시지요?

» 건설분야의 건설경영(CM)을 공부하고 계신 학자 분들이 많고, 우수 외국 저널에 우수한 연구결과도 많이 발표되고 있습니다. 건설경영 및 관리연구분야는 글로벌 경쟁에서 대등한 위치에 있다고 하겠습니다. 또한 연구를 위한 각종 펀드도 많은 걸로 알고 있습니다. 지난 5월 캐나다에서 개최된 미국토목학회(American Society of Civil Engineers)의 분과중의 하나인 건설연구학회(Construction Research Council)에서도 한국의 학자 및 대학원학생들이 많이 참가한 것으로 알고 있습니다. 하지만 건설 / 엔지니어링 외에 연구개발 (R&D), 소프트

웨어 개발, 신상품 개발, 정부관련분야 등의 프로젝트경영 적용은 아직 걸음마 단계로 조금 더 관심을 기울여야 할 것 같습니다.

### Q6 한국은 CM 분야의 경우는 글로벌 연구활동을 하시는 분들이 나오고 있기는 하지만, PM 분야에는 PMI나 IPMA 등 글로벌 연구활동을 하시는 분은 꼭박사님 외에 찾아 볼 수가 무척 힘듭니다. 그만큼 한국의 PM 연구활동이 저조한 건 아닌지요?

» PM은 여러 관련 학문(경영학, 경제학, 행정학, 사회학, 법학, 도시공학, 정보관리학, 토목, 건축, 기계, 전기, 전자, 산업공학 등)을 융합하는 첨단학문입니다. 한국은 분야별로 연구활동에 편차가 심한 것 같습니다. 미국의 경우 최근에는 영화 및 스포츠 산업 등 PM 적용 영역이 확대되어가고 있습니다. 예를 들자면 아카데미상을 수상한 '반지의 제왕'은 3편 모두 주인공이 같은 나이로 동시에 출연하는데, 감독이 처음부터 3편을 기획하고 1년 동안 뉴질랜드에서 동시에 3편을 촬영하는 고도의 PM을 적용한 성과 사례를 남겼으며, 남아공월드컵이나 북경



2010 PMI 연구 및 교육학회에서  
왼쪽부터 곽영훈 교수,  
Dr. Christophe Bredillet (Skema Business School 교수/  
현 PMI-Wiley Project Management Journal 편집장),  
David L. Pells (PMForum.org 대표),  
Dr. Frank T. Anbari (Drexel Univ. 교수)

올림픽과 같이 대형 스포츠 이벤트 및 기획 프로젝트에도 PM 적용이 확대되고 PM 전문인력의 수요가 증가하고 있습니다. 제가 생각하기에는 PM분야는 PM이 수요를 창출하는 블루오션이라고 하겠습니다.

**Q7** PM 분야가 블루오션이라고 말씀하셨는데, PM은 새로운 분야가 아닌 오랜 역사를 가지고 있습니다. 예를 들어 기존에 전통적인 프로젝트 관리자의 역할은 있지만 블루오션으로서 PM 분야의 새로운 고용창출이 가능할까요?

» PM 분야의 인력수요는 특히 엔지니어링 분야에서 '80, '90년대 중반 전문직으로서의 프로젝트 관리자 요구와 관심이 증대되었고 프로젝트 관리자의 역량과 역할을 중요시 여겼습니다. 미국에서는 최근 전공불문하고 PM 전문인력의 수요가 늘어나고 고용이 확대되어가고 있습니다. 예술 및 인문사회학 분야에서도 PM 지식과 경험이 있으면 고용이 가능합니다. 한국으로 돌아가시기 전에 워싱턴포스트 신문의 주말세션을 구입해보면 구인 / 구직 광고에 프로젝트 매니저를 채용하기 위한 광고(특히 정부사업영역에)가 많다는 것을 직접 확인할 수 있을 것입니다.

**Q8** 그렇다면 한국에서 미국으로 PM 분야의 고용 창출도 가능하겠습니까?

» 가능한 하겠지만 영어로 의사소통이 가능한 것이 가장 중요합니다. 영어를 유창하게 하라는 것이 아니고 자기가 생각하는 것을 겁 먹지 않고 표현할 수 있어야 합니다. 워싱턴 D.C. 지역의 경우 미국에서 실업률이 제일 낮은 대도시이기도 하지만 미국 정부 및 안보

와 관련된 일을 많이 하고 있는 관계로 시민권 없이는 고용이 쉽지는 않을 겁니다.

**Q9** 오늘 PMI 연구 및 교육학회 학술토론회에서 광박사님의 발표를 듣고 이곳에서 광박사님의 PM 연구 영역의 영향력을 또 한번 느꼈습니다. 끝으로 한국에서 PM을 공부하고 연구하고 계신 분들께 한 말씀 부탁드립니다.

» PM 분야에 많은 관심과 훌륭한 연구를 기대합니다. PM의 미래를 보면 1980년대 이전에는 건설, 방위산업, 1990년대에는 제조업, 정보산업, 소프트웨어, 연구개발, 제약, 2000년대에는 스포츠, 이벤트, 디자인, 연예산업 등으로 PM 기법의 적용범위가 계속 늘어나고 있는 추세입니다. 이미 많은 조직에서 PM이 조직전략수행의 핵심 요소로 부각되고 있고 누구나 프로젝트를 성공적으로 수행하기 위해서 꼭 필요한 PM 기법의 연구가 절대적으로 필요하다고 생각합니다. 특히 국제학회에서 연구결과를 공유하고 네트워크를 형성하는 것이 큰 도움이 될 것입니다. 감사합니다.



PMI REC 2010 행사장에서 인터뷰를 마치고 기념촬영

□ 인터뷰 기고: 서울대학교 공과대학 글로벌공학 객원교수, PMP®, 박창우 (Park, Chang Woo)