

# 전략적인 목표를 향하여 프로젝트와 운영유지를 위한 TD Bank N.A. 의 사업 단위 PMO 운영 사례

(토론토 도미니온 은행 : 이하 TD Bank, TDBNA)

## 한눈에 보기

- 초창기에 TDBNA는 프로젝트 관리 사무국(이하 PMO)을 합병과 민영화 활동을 지원하는 것으로 시작했다.
- PMO의 잠재성을 확인한 후, 미국 내의 사업 단위 PMO를 발족 했으며 모든 은행의 프로그램과 프로젝트를 관장하였다.
- PMO는 은행의 기존 상품들과 신 제품들을 개발하는 것을 강화 하였으며 이는 소비자 중심의 프라이빗 बैं킹, 자산 관리 서비스, 자동차 금융 그리고 상업 중개 서비스 등을 포함한다.
- TDBNA의 PMO 는 PMI의 조직적 프로젝트 관리 성숙모델 (OPM3r)을 이용하여 관리하는 프로젝트가 랜덤으로 실행되는 것이 아니라 사업 목적에 부합하도록 하였다.
- PMO는 또한 은행의 사업 파트너들에게 중심 창구 역할을 제공하였다.
- PMO는 미국 15개 주와 콜롬비아에 있는 1,300 여 개의 단위 은행들을 위해 하드웨어와 소프트웨어의 업그레이드를 관장 하였다.

## 도전이 해결책을 만들다

기업, 프로그램 그리고 프로젝트 매니저들은 사업의 성장과 기업간 합병 할 때에는 언제나 고 난이도의 복잡성을 마주하게 된다. 1300 개도 넘는 지역에서의 인프라 업그레이드, 제품 개발과 강화 그리고 여기에 늘 강화되는 정부의 재무분야 규정을 준수하는 것과 프로젝트 실패 위험까지 감수한다면 이 복잡성에 대한 도전은 기하 급수적으로 증가 한다.

TDBNA 는 지난 10년간 작은 지역 은행에서 시작하여 미국 10대 저축과 자산 서비스 기업 중의 하나로 성장하였다. 빠른 성장은 프로젝트 수의 증가를 초래했다. TDBNA는 성공적인 프로젝트 실행을 위해서 단위 활동들을 총괄하는 것이 필요 하였다.

TDBNA 는 IPMO (Implementation PMO)를 창설하였다. 프로젝트가 모두 기한 내에 정해진 예산으로 부드럽게 운영되는 것을 확인한 후, TDBNA는 IPMO를 미국 내에서 운영하는 사업 단위로 PMO를 이행 하기로 결의했다. 이를 통해 성공적인 프로젝트와 이를 발전 시키기 위해서는 프로젝트 관리가 어떤 산업 분야든지 기업의 전략적인 목표를 달성하기 위한 교훈들을 가지고 있음이 증명 되었다. 단지, 재무적인 분야에 국한된 것이 아니다.

## “상당한 공적”

2008년부터 TDBNA PMO가 지원한 포트 폴리오는 넓고 다양한 프로젝트들을 포함하고 이는 기업 전체에 영향을 끼칠 수 있는 주요한 규제력을 지닌 다양한 산업 분야로부터 후원을 받았다. 이것은 TDBNA PMO가 미국 15개 주와 콜롬비아에 있는 1,300 여 개의 단위 은행들의 모든 하드웨어, 소프트웨어와 인프라 업그레이드를 관장하기 때문에 결코 작은 일이 아니었다.

PMO는 은행의 기존 상품들과 신 제품들을 개발하는 것을 강화 하였으며 이는 소비자 중심의 프라이빗 बैं킹, 자산 관리 서비스, 자동차 금융 그리고 상업 중개 서비스 등을 포함한다.

Ruth-Anne Guerrero (전무, PMO Head)는 PMO는 경영진에게 회사의 모든 프로젝트 계획을 전체적인 관점에서 볼 수 있도록 제공하도록 설계 되었고, 이러한 PMO의 역할은 현재 TDBNA에서 진행되는 무수히 많은 프로젝트들을 관리하는 비행 관제사와 같다 라고 말한다.

이러한 프로세스는 최고 경영진들의 전략 개발과 이행 사이의 갭을 줄여 준다. PMI가 후원하고 EIU(Economist intelligence Unit)에서 출판한 ‘*왜 좋은 전략이 실패하는가: 최고경영진에게 주는 교훈 – Why Good Strategies fail: Lessons for the C-suite*’ 보고서에서 조직 적인 성공의 중요한 키로 언급하고 있다.

---

*“PMO는 TDBNA의 경영진이 전략적인 계획을 빠르고 효율적으로 결정할 수 있도록 현재 진행되고 있는 모든 프로젝트들로 적용 가능하도록 분명하고 확실하게 접근하는 길을 제공한다 ”*

*- Ruth-Anne Guerrero (전무, PMO Head)*

---

## TDBNA의 내부 프로젝트 관리 생애 주기

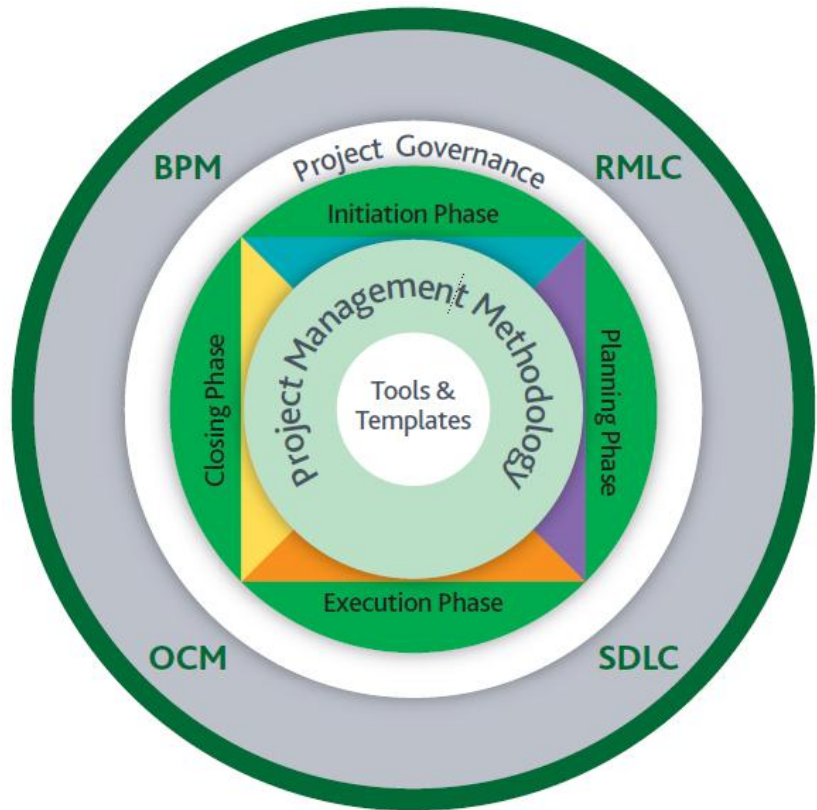
PMO의 발족 이래로 은행의 지속적인 요구를 맞추기 위해 끊임없이 발전하고 변해 왔다. 탄탄한 프로젝트 생애 주기 (PMLC)는 지난 몇 년간 개발되고 지속적으로 업데이트 되었다. 이는 또한 내부시스템 생애주기(SDLC)와 요구사항 관리 생애 주기(RMLC)의 개발을 이끌어 내었다.

PMLC 는 프로젝트를 단계별로 구성하는 프레임과 결과물을 위한 템플릿을 제공한다. 이러한 아이템들은 통일된 총괄 프로세스가 반드시 요구되는 반면에 각 개별 프로젝트의 필요에 따라 테일러링 되기도 한다. 기술 분야의 프로젝트는 시스템 개발 생애 주기(SDLC)를 따르는데 이는 내부 조직에서 PMLC 를 보완하기 위해 개발 되었다. 이러한 생애주기의 사용, 단계적인 접근 그리고 결과물들은 모든 프로젝트에 일관적인 프레임과 공용 언어를 제공한다. 최근에 추가된 생애주기는 요구사항 관리 생애 주기 (RMLC)이다. 이는 PMLC 와 SDLC 의 교두보 역할을 하지만, 프로젝트 결과물과 관련된 요구사항에 대한 모든 가이드 라인을 제공한다. 이는 사업과 시스템 요구사항, 추적 매트릭스 경우의 수와 시험 스크립트 등을 포함한다.

PMLC를 더욱 원숙하게 하기 위하여 사업 프로세스 맵핑(BPM) 과 조직 변화 관리(OCM)을 추가 한다. 이것들은 모두가 기계장치의 기어처럼 작동하여 프로젝트들이 다양한 관점에서 모든 주위 환경을 조사하게 함으로서 어느 한 분야도 간과하지 않도록 한다.

## TDBNA의 프로젝트 관리 생애 주기

PMLC의 뼈대는 통합적인 접근의 핵심이다. 그것은 프로젝트의 시작이 은행의 투자와 우선순위와 전략적으로 조정된다는 것을 확실히 도와 주기 위한 프로젝트 총괄에 의해 둘러싸여 있다. SDLC, RMLC OCM 그리고 BPM 훈련은 모두 PMLC 안으로 통합되고 도입되어 진다. 이것은 프로젝트 팀들이 생애 주기를 통하여 이러한 지침들의 역량을 조절하여 사용 할 수 있다.



“효과적인 리더십, 변화, 위험 관리 그리고 의사소통은 프로젝트 성공을 위한 대단히 중요한 요소 이다. 또한, 표준화와 우수 사례는 모두 반응과 행동을 요하는 결과물이나 시나리오를 예측하는 도구를 제공해 준다. 이러한 속성들이 필요함은 PMLC 로 들어 갈때 강조되어 진다. 왜냐하면 그것이 행동과 결정 그리고 앞으로 갈 길을 자극하기 때문이다.” – Ms. Guerrero

Ms. Guerrero 씨는 멤버 개개인들이 프로젝트 관리를 위해서 역량을 조정할 필요가 있을 때, 통합적 접근으로 PMO가 능동적으로 일하도록 해 준다고 한다.

“ 이 접근 방법으로 사용되어진 투명성의 단계가 우리 팀과 파트너들 간에 시너지를 제공하는 환경을 구축하고 다양한 지침들로 구성된 하나의 단위로 프로젝트를 수행하게 된다. 이는 우리의 프로세스를 전체적으로 이해하도록 도와 줄 뿐만 아니라, 프로젝트가 시작되기 전에 고객들에게 어떤 영향력을 미칠 것인가를 이해할 수 있게 해 준다.”

게다가 2011년에는 은행은 Clarity Project Portfolio Management (PPM) 도구를 전체 TD에 시행하였으며 이를 통해 포트폴리오 프로그램 프로젝트 보고를 표준화 했다. 이를 통해 경영진들에게 보고가 쉽고 더 부드러운 프로세스로 전달되게 되었다.

이 틀은 프로젝트 기술서, 후원하는 경영진, 프로젝트 매니저, 현재 프로젝트 단계와 진행 상태 예산 정보 등을 현재 수치와 전망 수치로 기술하여 보고하도록 한다. 이는 프로젝트 매니저 들로 하여금 보통 기준으로 정보를 갱신하며 정보들이 납득이 되도록 할 것을 요구한다.

제품 취급을 강화하고 개발하는 IT 프로젝트에는 PMO가 Sarbanes-Oxley, Dodd-Frank 법과 같은 준수사항을 이행했는지 철저히 확인한다.

“현재는 다양한 규제 대행 업체로부터 재무 검열을 하는 기관이 대단히 많다. 결과적으로 준법, 리스크, 검수 및 다른 이해 관계자가 프로젝트 초기 단계부터 관여하여 프로젝트가 미칠 영향에 대해 바르게 예측하고 계획해야 한다” – Ms. Guerrero

## 사업 목표를 지원하는 OPM 원칙

TDBNA의 PMO는 PMI의 조직적 프로젝트 관리 성숙모델(OPM3r)을 이용하여 관리하는 프로젝트가 랜덤으로 실행되는 것이 아니라 사업 목적에 부합하도록 하였다. PMO는 OPM3r 원칙을 이용하여 프로젝트 포트폴리오가 사업 목표에 부합하는지 다양한 범주에서 평가하는 우선순위 뼈대를 만들었다.

PMO 팀은 의도적으로 탄탄한 12명의 멤버로 구성되어 있어서 전략적인 목표에 집중하는데 도움이 된다.

---

*“TDBNA PMO는 작지만 강력한 팀이며 이들의 가치는 프로젝트 팀들이 주어진 프레임과 가이드들을 얼마나 잘 감독하여 실현해 내는 데에 있다”*

*- Dina Clark, Change Management Executive, TDBNA.*

---

TDBNA의 프로젝트 투자 위원회(PIC)의 임원들로 구성된 다양한 그룹에 의해서 지배 된다. PIC는 미국 프로젝트 포트폴리오에서 한 달에 한번 정기적으로 열리며 프로젝트의 상태와 정당성을 심의 한다. PIC는 또한 주기적인 평가와 게이트 그리고 다음 단계로 프로젝트를 진행할지에 대한 결정을 한다. (이는 단계 관문 프로세스로 알려져 있다.) 이러한 단계 결정 과정에서 PIC는 프로젝트에 대해 특정한 펀딩 결정을 내린다.

미결된 프로젝트 예산이 승인되기 위해서는, 미국과 캐나다 경영진으로 구성된 동일한 경영진의 추가적인 승인이 요구 된다. 만약 이 승인이 필요하다면 PMO는 프로젝트 팀과 경영진 스폰서와 함께 심의를 위한 자료를 준비한다.

“OPM3r에 틀에 나온 BP를 이용하여, PMO는 포트 폴리오 안에 있는 모든 프로젝트들이 조직의 전체 목표 달성을 위하여 확실한 로드맵을 작성한다.” Ms. Guerrero

## 파트너 업체에게 긍정적인 영향

PMO의 의미 있는 영향력은 TDBNA가 사업 파트너 업체와 협력할 때이다.

“TDBNA PMO 미국 내에서 프로젝트 관리의 허브 역할을 하는 것으로 인식된다. 미국 내 당사의 사업파트너 업체들은 질문에 답하거나 이슈를 해결하거나 훈련을 제공하거나 방법론이나 툴 지원 그리고 앞으로 필요한 모든 지원에 대해서 포트폴리오부터 프로젝트 총괄 까지 모두 우리에게 연락 할 수 있다.” Ms. Guerrero

PMO는 또한 TDBNA 가 내부 사업을 결정하는 도중에 영향력을 줄 수 있다. 왜냐하면 그것이 미국 전체의 프로젝트 포트폴리오를 관장하는 PIC 통해야 하기 때문이다.

“ 몇몇 프로젝트는 PIC로부터 펀딩을 받아야 하는 반면에 기업이나 제품 분야에서 펀딩을 받는 프로젝트도 있다. 펀딩의 종류에 상관 없이 TDBNA PMO 는 미국 내에서 진행되는 모든 프로젝트 포트폴리오의 예산 진행 상태들을 요약하여 매월 제공한다.” Ms. Guerrero

프로젝트들은 모두 같은 방법론을 사용하기 때문에 PMO는 프로젝트들이 PIC의 결정을 받는 특정한 게이트를 통과해야 한다.

“ PMO는 이러한 프로젝트 팀들이 의제에 오르고 발표 자료를 준비하고 승인 받는 것을 도와 준다. 프로젝트의 단계와 관련된 규모 예산과 리스크에 기인하여 사업장 단위의 관리 게이트에 추가적으로 PIC 승인이 필요할 때도 있다. PMO는 이러한 게이트를 준비하는 것도 지원한다.” Ms. Guerrero

반면에 PMO는 외부 고객과 직접적으로 연계하지 않으며, 많은 프로젝트들이 TDBNA의 고객의 경험에 영향력을 끼칠 수 있다.

“ PMO는 확실히 모든 의사소통과 고지요구에 맞춘다. C/S 직원은 잘 훈련되어 있어서 고객들이변화에 대한 지원을 제공하고 고객들의 시스템의 기능을 기대한 만큼 맞춰줄 준비가 되어 있다. 이러한 방법으로 TDBNA PMO는 모든 고객들이 우리 은행과 거래할 때 ‘와우’ 하고 놀라도록 한다. ” Ms. Guerrero

## 다양한 접근으로 변화를 관리

복잡하고 빠르게 변하는 TDBNA 에서 PMO 를 성공적으로 도입했음에도 불구하고 몇몇 도전이 아직 남아 있다.

“우리는 여러 산업 분야에서 규모와 프로젝트 관리 성숙도가 다양한 많은 프로젝트를 지원하고 있다. 그래서 이러한 분야의 필요를 확실히 만족 시킬 다양한 접근 방법이 요구된다.” Ms. Guerrero

또 다른 도전은 프로젝트들이 서로 매우 다르고 다양한 영향력을 갖는 다는 것이다. “어떤 프로젝트는 큰 규제와 준법사항들에 대한 것인 반면, 어떤 프로젝트는 회사에 매출을 가져다 주거나 비용 지출이 적어야 하는 것이 필요하다.”

미국 포트폴리오에서 각 프로젝트의 중요한 관련성을 이해 하는 것에 우선순위화 뼈대를 사용한다. 그러나 이는 단지 가이드 라인 이며, PIC 위원회에서 사업 우선순위에 더 잘 부합 하도록 리스트들을 재 조정한다.

PMO는 계속적으로 프로젝트의 성과와 프로젝트 또는 프로그램 매니저들의 기술이 개선되도록 분투한다. 끝으로 현재는 프로젝트 관리 커리큘럼 교육을 확대 하는 것을 검토 하고 있다.

“추가로 말씀 드리자면, 프로젝트들의 규모와 복잡성이 계속적으로 증가하기 때문에 사업 분석과 수용에 대한 검증 능력에 대한 개선이 강조되고 있다.” Ms. Guerrero

## 결과물을 측정하는 방법

TDBNA PMO는 프로젝트의 결과물이 이익 실현에 미친 가치를 기초로 프로젝트를 수치화 한다. 미국 내에서 프로젝트 포트폴리오의 2013년 예산은 \$300 million USD 였다. 2013년까지 완수한 프로젝트들로 인해 2013년에 \$122 million USD의 이익이 있었다. 거의 1/3 에 해당하는 프로젝트들이 재무적인 성과가 아닌 대규모 규제와 관련된 성격으로 예산이 편성되었다는 점에서 2013년에 거둔 성과는 매우 긍정적이다.

“프로젝트의 성과는 단순히 기한과 예산을 준수하는 것을 측정하는 것이 아니라 프로젝트를 통해 기대 이익이 확실히 실현되었는가를 측정하는 것이다.” Ms. Guerrero

Ms Guerrero씨는 성공한 프로젝트에서 배울 점을 얻는 것도 실패한 것에서 얻는 것 만큼이나 중요하다고 이야기 한다. “만약 예리한 분석적 관점에서 결과를 검토한다면, 더 나은 결과를 나올 수 있는 통찰력을 얻게 된다. 모든 기업은 독특하기 때문에 매번 성공을 보장하는 절차집은 없다.”

프로젝트 팀의 초기 목적이 어찌되었던지 간에 PMO는 프로젝트를 그룹 전략과 확실히 일치 시켜야 한다.

“ 프로젝트를 관리할 때에는 기업 전체적인 시야를 가지고 프로젝트에 영향을 받을 수 있는 모든 그룹과 개인들에 초점을 맞추는 것이 중요하다. 즉 단순히 해당 프로젝트가 아닌, 기업 관점에서 중요한 전략과 목표에 집중하는 것이 굉장히 중요하다.”

## 모든 산업에 적용이 가능한 교훈

TDBNA PMO가 특별히 금융 산업에 대한 도전에 대해 직면해 있지만, 대부분의 직면한 과제들은 모든 산업 전반에 걸쳐 적용이 가능하다고 Guerrero 씨와 PMO는 이야기 한다. TDBNA의 기업 전사적 PMO를 창설한 것에서 배울 점이 많다.

“기능이 다른 부서들간의 경영진들이 비즈니스 케이스의 정당성 유지에 기초한 프로젝트 투자 결정을 내리도록 회의체를 구성한 것이 성공의 첫 단추였다. 같은 산업 내에서도 자신들에게 영향력을 끼칠 비즈니스 케이스 검토를 위한 각자의 특정 자료들이 있지만, 그 개념은 모두 일치한다. 모든 조직들은 투자를 판단할 더 좋은 아이디어를 가지고 있기 때문에 기업의 관점에서 최고의 선호도를 따져서 모두 함께 의사 결정을 할 수 있는 회의체가 필요하다.”

성공적인 PMO 운영을 위한 다른 중요한 요소는 프로젝트 관리 방법론을 수립하는 것이다.

“프로젝트 관리 방법론을 실행하면 모든 프로젝트 매니저 들이 그들의 프로젝트를 일관된 절차로 접근하게 될 것이다. 시간이 흐르면 프로젝트 용어와 절차들은 조직 고유의 한 문화로 자리잡게 될 것이기 때문에 다른 프로젝트에서 근무 하더라도 많은 임직원들은 비슷한 용어와 팀원으로서 기대할 수 있는 기초를 가지게 된다.” 표준 포맷이나 툴을 이용한 프로젝트 상태를 보고를 요구하게 되면, PMO는 포트폴리오에 기초한 더욱 강력한 보고를 수행 할 수 있다.

“ 이러한 작업이 일상적으로 된다면, PMO는 포트폴리오나 트렌드 분석 또는 전망까지 폭넓은 분석을 수행할 수 있게 된다. 이러한 정보들은 새로운 프로젝트들에 투자를 할지 말지 또는 편당하는 기준에 부합하는 지를 판단하는데 굉장히 소중한 기업 자산이 된다.”

프로젝트 방법론, 톨 그리고 절차에 대해서 프로젝트 매니저를 지원하면서 PMO는 기업 내에서 이러한 역량을 신장하는데 도움을 준다. 이것은 또한 프로젝트 매니저들로 하여금 확실하지 않은 것은 실행하기 전에 문의하도록 해 준다.

“이러한 것들은 실수나 재 작업을 예방하고 프로젝트 팀들이 업무를 진척하는데 집중하도록 해준다. 또한 PMO로 하여금 어느 부분이 가이드나 추가 교육이 필요한지 알게 되어 능동적으로 대처하도록 한다.”

TDBNA PMO로 부터 배울 점이 정말 많다. 미국과 같이 프로젝트 점유 비율이 높은 곳에서 PMO를 중심 허브로 배치하면서, 은행은 모든 노력들은 조직의 목표와 확실히 일치하게 되었고 불필요한 자원들은 모두 줄일 수 있었다. 이 모든 성과의 기초에는 프로젝트 관리 원칙에 집중하고 이에 대한 역량과 성숙도를 끊임없이 개선하고자 하는 노력이 있었다.

“견고한 프로젝트 관리 적용을 통해 대규모 조직의 목표를 달성 또는 능가할 수 있다. 또한 관리 감독에 대한 가치도 더할 수 있으며, 이 모든 것은 결국 성공적인 프로젝트 실행과 연결 된다고 Ms Guerrero 씨는 언급했다.