

**Benefits Realization Planning Template**

**편익실현 양식**

Benefits realization is commonly a poorly executed area of project execution. Benefits are identified during business casing and projects are approved based on those benefits, but once the project delivers the commitment is often not tracked--and if it is, the owner of the benefit is not held accountable for the attainment of the commitment made in the business case.

일반적으로 편익실현은 프로젝트 수행과정에서 잘 이행되지 못하는 분야입니다. 프로젝트의 승인은 투자대비효과(기업효용business case)분석을 통해 발굴되는 편익에 근거합니다. 그러나, 일단 프로젝트가 시작하게 되면, 편익실현여부는 잘 추적 관리되지 않는 경우가 다반사입니다. 그런데, 이러한 경우, 해당 편익의 소유자(owner)는 기업효용분석에서 발굴된 편익을 실현하는데 책임이 없습니다.

This template aims to tie business case commitments to specific tracking activities and measures. Not all projects will have objective measures, but it is not acceptable to ignore that form of benefit realization for all initiatives. This plan should be completed at the same time as the business case, and the measured and total benefits identified here should align with the commitments made in the business case.

본 양식은 기업효용(비즈니스 케이스)과 이를 실현하기 위해 실시되는 활동들을 추적하고 측정방안을 연계시킬 수 있도록 하는 것이 목적입니다. 모든 프로젝트들에 객관적인 측정방안이 존재할 수는 없으나, 이러한 이유로 인해 수립되는 모든 계획에 대해 편익실현 관리를 도입하지 않아도 된다는 것은 아닙니다. 본 계획서는 기업효용분석(비즈니스케이스)과 동시에 작성되어야 합니다. 또한, 본 계획에서 도출된 측정방안과 모든 혜택은 기업효용분석에서 명기된 내용들과 일관되야 합니다.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 프로젝트 |  | | | 프로젝트 관리자 | |  |
| **Objective Measures 객관적 측정방안** | | | | | | |
| Nature of benefit  편익의 종류 | Value of benefit  편익의 가치 | Date of benefit  편익실현일자 | Measurement approach  측정 방법 | | Notes  기타 | |
|  |  |  |  | |  | |
| Choose an item. |  |  |  | |  | |
| Choose an item. |  |  |  | |  | |
| Choose an item. |  |  |  | |  | |
| Choose an item. |  |  |  | |  | |
| Choose an item. |  |  |  | |  | |
| **Subjective Measures 주관적 측정방안** | | | | | | |
| Description of benefit  편익의 종류 | | | Person responsible for assessment  측정책임자 | | Notes  기타 | |
|  | | |  | |  | |
|  | | |  | |  | |
|  | | |  | |  | |
|  | | |  | |  | |
|  | | |  | |  | |
|  | | |  | |  | |
| **Declaration of no measurable benefits 편익의 측정불가능 확인** | | | | | | |
| Approved by  확인자 | | Explanation  사유 | | | | |
|  | |  | | | | |
|  | |  | | | | |

Guidelines 지침

* **Project**: The project for which this plan is being developed.
* **프로젝트:** 본 계획을 작성하는 대상이 되는 프로젝트이다.
* **Project Manager**: The name of the person appointed to manage the project, if known. Because this template is completed at the time of business casing, it is quite possible that no PM will have been appointed
* **프로젝트 관리자:** 프로젝트를 관리하기 위해 임명된 자를 말한다. 본 양식은 기업효용분석을 수행과 동시에 작성이 되어야 하므로, 작성 시점에 프로젝트 관리자가 임명되지 않는 경우도 있다.
* **Objective Measures**: This section is reserved for benefits that will be measured and tracked in quantifiable terms based on specific outcomes of the project. These are the most reliable metrics but can also be difficult to measure. All projects should strive to have at least one quantifiable measure, and there may be multiple measures.
* **객관적 측정방안:** 이 부분에서는 프로젝트를 통해 실현되는 구체적인 결과물을 통해 얻고자 하는 편익 중 정량적으로 추적하고 측정할 수 있는 편익을 관리할 수 있다. 정량적으로 측정이 되어 이 표에 포함되는 내용은 가장 신뢰할 수 있겠지만, 그 측정 또한 어렵다. 모든 프로젝트는 적어도 하나 이상의 정량적 측정방안을 가져야 하며, 다수의 측정방안도 가능하다.
  + **Nature of Benefit**: This is a drop-down selection of the category of benefit that is being measured. This is usually some form of financial gain, employee reduction measure or product/market expansion, although other measures are possible. This drop-down list can be modified to suit your needs.
  + **편익의 종류:** 본 드롭다운 선택지는 측정될 편익의 종류를 정한다. 일반적으로 재무적 이익, 직원 감원 방안 또는 제품/시장확장 등의 내용을 포함하지만, 다른 측정방안의 추가도 가능하다. 본 드롭다운 선택지는 각자의 사업목적에 맞게 변경할 수 있다.
  + **Value of Benefit**: The amount and unit of measurement for the selection in the Nature of Benefit column. These are left as standalone entries without a total as there may be multiple units of measurement for different values: a $100,000 cost reduction and a 3 FTE staff reduction, for example. Care should be taken to include the unit as well as the numeric value to avoid confusion.
  + **편익의 가치:** 편익의 종류 열에서 선택된 항목에 적용되는 단위 또는 금액이다. 서로 다른 가치에 대한 측정방안으로 복수의 단위가 사용될 수 있으므로, 총액의 개념은 고려하지 않고 독립적으로 입력되는 내용이다. 예를 들면, $100,000 의 원가절감 및 FTE 직원 3명 정리 등과 같다. 혼동을 피하기 위해 숫자 뿐만 아니라 단위도 선정하기 위한 주의가 필요하다.
  + **Date of Benefit:** The date by which the benefit is to be accrued. This may be expressed as an absolute date or as a period of time after project delivery/product launch/etc. Examples include “within six months of launch”, “by December 31st” or “at end of first complete quarter after completion.”
  + **편익실현일자:** 편익이 실현되어야 하는 일자이다. 날짜 또는 프로젝트개시로부터 기산하는 기간으로 표시 가능하다. 예를 들면, “시작일로부터 6개월 내”, “12월 31일” 또는 “종료일로부터 첫 분기의 마지막 일”등과 같다.
  + **Measurement Approach:** A description of how the benefit will be measured. This should be as precise as possible and should include all relevant details.
  + **측정방법:** 어떠한 방법으로 편익을 측정할 것인지에 대해 기술한다. 가능한 자세하게 기술하고, 관련성 있는 모든 사항들을 포함하도록 한다.
  + **Notes**: Any additional information that is considered relevant to the measure.
  + **기타:** 편익측정으로 위해 고려되어야 할 추가 정보가 있다면 포함한다.
* **Subjective Measures**: These measures require interpretation and cannot be measured as precisely as the objective measures. Subjective measures likely require an assessment of the post-project environment and a comparison of that with the environment prior to the delivery of the project in order to determine whether benefits have been achieved. Subjective measures may still include numbers, but these are likely to be related to interpretive values: staff or customer surveys, for example
* **주관적 측정방안:** 객관적인 측정방안으로는 자세하게 측정을 할 수 없고 주관적인 해석이 필요한 사항을 측정한다. 주관적 측정방안은 편익이 성취되었는지를 확인하기 위해 프로젝트완료후의 환경에 대한 평가나 프로젝트가 수행되기 전과 후의 환경을 비교할 필요가 있다. 주관적 측정방안에 숫자를 포함할 수는 있지만, 이러한 숫자는 피평가자의 주관적 해석을 이해하기 위한 도구가 된다. 예를 들면, 직원 또는 고객설문조사 등이 있다.
  + **Description of Benefit**: This section should include the description of how the benefit is to be determined and the kind of improvement that is being sought. If a survey, then it should include the target values; if an interpretive assessment, it should include a description of the kind of behavior/scenarios/environment that is expected
  + **편익의 종류:** 어떠한 방법으로 편익이 결정되는지와 추구하고자 하는 개선에 대해 기술이 되어야 한다. 만약 설문조사가 사용된다면, 목표하는 가치가 명시되어야 한다. 만약 주관적 평가가 사용된다면, 기대하고 있는 행동/시나리오/환경의 종류에 대한 설명이 포함되어야 한다.
  + **Person Responsible**: Not everyone can carry out a subjective assessment; the person identified needs to be both qualified and independent. This helps to ensure that the assessment is credible and is not subjected to personal bias (deliberately or inadvertently). If the person identified is not qualified and independent, then the validity of the measure should be questioned.
  + **측정책임자:** 모든 사람이 주관적 평가를 수행할 수 있는 것은 아니다; 주관적 평가를 위해서는 자격을 보유하고 독립적인 자가 특정되어야 한다.
  + **Notes**: Any additional information that is considered relevant to the measure.
  + **기타:** 편익측정으로 위해 고려되어야 할 추가 정보가 있다면 포함한다.
* **Declaration of No Measurable Benefits**: There will be occasions where projects are undertaken with no expectation of measurable benefits (at least in the short term). At one extreme, these may be strategically important projects that are considered to be “game changers” in the future, but where there is no short-term benefit requiring measurement: a major new product that will redefine a category, for example. At the other extreme are regulatory projects and “keep the lights on” style initiatives where the tangible benefits are less relevant (although here arguments could be made that the benefits exist in the form of problem prevention).
* **편익의 측정불가능 확인:** (최소한 단기적인 관점에서는) 측정이 가능한 편익이 존재하지 않는 프로젝트를 수행하는 경우가 있다. 예를 들어, 한편으로는, 시장에서 제품의 분류를 재정의할 수 있는 새로운 주력제품의 개발과 같은 경우, 미래에 시장흐름이나 판도를 바꿀만한 것으로 평가(game changer)되어 전략적으로 중요한 프로젝트이지만, 단기적 관점에서 측정이 가능한 편익은 존재하지 않는 경우가 있다. 다른 한편으로는, 눈으로 직접 확인할 수 있는 편익이 적지만 규제를 목적으로 하는 프로젝트가 있을 수 있는데, 예를 들면 “항상 라이트를 켜시오”라는 것과 같다(물론, 이 경우에도 문제예방이라는 형태로 확인이 가능한 편익이 존재한다는 주장이 가능하다).
  + **Approved By**: If a project is to go forward for approval without benefits, then this should be approved by a senior stakeholder/organizational leader who can authorize initiatives that do not need to generate an immediate return on investment.
  + **확인자:** 프로젝트가 편익에 대한 확인이 없이 진행되기 위해서는 상위의 이해당사자나 조직의 리더의 승인이 필요하다.
  + **Explanation**: The reason why a project is being approved without benefits should be provided. This should be as complete as possible to allow a reader to understand the explanation behind the decision
  + **사유:** 편익이 없음에도 불구하고 프로젝트의 진행이 승인된 사유가 제시되어야 한다. 이러한 사유는 제3자가 그와 같은 결정의 근거를 이해할 수 있도록 가능한 자세하게 작성되어야 한다.