

서 론

- 건설프로젝트의 복잡도와 규모가 커지며 이에 관련된 생산과 계약 주체들간의 관계, 그리고 그들의 업무들이 다양해지고 복잡해졌음. 또한 발주자 조직의 규모가 축소되면서 기존의 전통적인 설계-시공 분리(Design-Bid-Build) 발주방식에서 발주자가 해왔던 역할이 다른 계약주체에게 이전되거나 또는 이를 대신할 새로운 계약주체의 참여를 발생시키는 변형된 형태의 공사 발주방식들이 도입되어 활용되고 있음.
- 이러한 발주방식 중의 하나가 건설사업관리(CM) 발주방식이며, CM 발주방식에는 CM-at-Risk 또는 CM-for-Fee 등의 여러 가지 변형된 형태가 존재하나, 기본적으로는 CM이라는 하나의 계약주체가 건설 프로젝트의 도입단계에서부터 공사 완료까지 발주자의 입장에서 발주자의 이익을 대변하여 프로젝트의 관리를 책임지며 프로젝트의 성공적인 완료를 목표로 하는 발주방식임.
- 국내의 경우, 1996년 건설산업기본법에서 건설사업관리(CM)를 하나의 업무영역으로 정의함으로써 건설사업관리를 공사 발주방식으로 이용하는 CM 발주방식이 도입될 수 있는 근거가 마련되었으며 정부에서는 개정안을 통해 이를 더욱 활성화할 계획임.
- 정부에서 수립한 건설기술진흥기본계획(1998~2002)에서는 건설사업관리(CM)제도의 도입과 이를 2002년까지 정부투자기관에서 발주하는 대형건설사업의 10% 수준으로 확대 실시하는 활성화 방안을 추진 중임.
- 결국 국내에서도 건설사업관리(CM) 발주방식의 활발한 사용이 예상되며, 또한 많은 업체들이 설계와 시공 외에 건설사업관리라는 새로운 시장에서의 진출을 선언할 것이 예상됨.
- 정부에서는 건설산업기본법의 개정안에 CM사업자를 사전에 신고토록 하는 방안의 포함을 고려하고 있음. 하지만, 설계나 시공과는 달

**국내에서도
건설사업관리(CM)
발주방식의 활발한
사용이 예상되며,
많은 업체들의
건설사업관리라는
새로운 시장에서의
진출이 예상된다.**

신고제를 통한 정부의
일관된 CM사업자의
자격규제보다는
발주자의 필요와
프로젝트 수행에
적절한 CM의
선정과정을 통한
관리가 합리적이라
판단됨

프로젝트 초기에
CM의 선정부터
제대로 이루어져야
성공적인 프로젝트의
수행과 완료를
기대할 수 있으며
이에 대한 방법과
절차는 수립되어야
함.

리 CM은 그 정형을 정의하기 어렵다는 특성이 있기에, 설계나 시공
처럼 CM 사업자의 자격을 별도로 법에서 규제하기에는 어려운 특성
을 갖고 있음.

- CM 발주방식이 시작되었고 현재도 활발히 사용되고 있는 미국의 경
우를 보면 별도의 자격이나 신고제를 이용한 규제는 존재하고 있지
않음.
- CM 사업자는 신고제를 통한 정부의 일괄적인 자격의 규제와 관리보
다는, 프로젝트의 발주자가 공사의 특성을 고려하여 업무수행에 필요
한 CM 사업자를 적절한 과정을 통해 선정하는 것이 합리적 관리방안
이라 판단됨.
- 건설사업관리(CM) 발주방식은 CM이 프로젝트의 기간동안 발주자의
입장에서 발주자의 역할을 대행하는 것이므로 발주자와 CM간에는 신
뢰를 바탕으로 한 관계가 성립되어야 하며, 이를 위해서는 프로젝트
초기에 CM 사업자의 선정부터 제대로 이루어져야 성공적인 프로젝트
의 수행을 기대할 수 있음.
- 국내의 경우, 건설사업관리자 선정에 관한 평가기준이 존재하지 않는
관계로 경부고속철도와 인천국제공항 건설사업의 경우, 기술제안서를
중심으로 평가 및 선정을 하였으며, 월드컵경기장의 경우는 기본적으
로 책임감리업체 선정방식을 따랐음. 따라서, 국내에도 건설사업관리
자 선정에 관한 절차와 방법이 수립되어야 필요가 있음.
- 이에 대한 방안으로, 본 고에서는 발주자의 입장에서 건설사업관리
(CM) 업체의 선정시 고려해야 할 사항들, 거쳐야 할 여러 가지 절차
와 영향 요소들, 그리고 평가 및 선정 기준 등에 대해 국내외 사례와
문헌조사를 통해 고찰하였음.

건설사업관리(CM) 업체 선정시 고려사항 및 영향 요소

- CM 발주방식이 모든 종류의 프로젝트에 적합한 최선의 발주방식일 수는 없음. 발주자는 프로젝트의 특성을 파악하여 건설사업관리(CM) 발주방식이 당해 프로젝트를 성공적으로 수행하는데 가장 적합한 공사 발주방식(Project Delivery System)이라는 판단이 우선적으로 내려져야 함.
- 일반적으로 발주자는 프로젝트의 규모와 복잡도, 공정의 중요성, 발주자 조직 내의 프로젝트 관리능력 보유 여부, 그리고 과거 CM 발주방식을 사용했던 경험이 긍정적이었는지 여부 등에 따라 CM 발주방식의 사용을 결정하게 됨. 일단 발주자가 CM 발주방식이 최적의 방법이라고 결정한 후에는 다음과 같은 사항들이 CM 업체의 선정시 고려되어야 함.

당해 프로젝트에
요구되는 CM의
업무범위는 사전에
발주자에 의해 명확히
정의되어야 하고
그 업무범위는
입찰안내서와
계약서에 정확히
명시되어야 함.

1) CM의 업무 범위

- CM 선정의 방법과 과정은 당해 프로젝트에 필요로 하는 CM의 업무 범위(Scope)에 따라 영향을 받음. CM의 업무영역은 다양하고 광범위하므로, 발주자는 그 중에서 어떤 업무영역들이 당해 프로젝트를 성공적으로 완료하는데 필요한지를 프로젝트의 특성과 상황을 고려하여 파악하고 명확히 정의하여야 함. 그리고, 그 업무범위는 입찰안내서와 계약서에 정확히 명시되어야 함.

2) CM의 형태

CM 발주방식의
형태에 따라 CM
선정시기나
고려사항들이
달라지게 됨.

- CM 발주방식에도 CM-for-Fee 또는 CM-at-Risk 등의 여러 형태가 존재하며, 이러한 CM 발주방식의 형태에 따라 CM의 선정시기나 고려 사항들이 달라지게 됨. 그러므로, 사용될 CM 발주방식의 형태에 대한 결정이 먼저 이루어져야 함.
- 예를 들면, CM-for-Fee의 경우에 CM 업체의 선정은 가격보다는 능력과 자격(Qualification)조건을 선정기준으로 하는 설계자의 선정과

정과 유사할 것이며, CM-at-Risk의 경우는 CM 업체가 보유하고 있는 능력과 자격조건이 선정기준 중의 하나이기는 하지만, 제시되는 가격(Guaranteed Maximum Price)이나 공사기간(Project Completion Date)의 조건이 더욱 우선될 수 있기에 시공자 선정의 경우와 유사하다고 할 수 있음.

3) CM의 선정 시기

- CM이 프로젝트에 투입되는 시기에 따라 프로젝트에 미치는 영향력의 크기가 달라질 수 있으므로, 이는 프로젝트를 성공적으로 수행하는데 중요한 영향요소임.
- 일반적으로 CM 사업자의 선정 시기는 설계자의 선정 시기와 비교하여 이야기되는데, 여기에는 서로 다른 관점이 존재함. 미국건축가협회(AIA)에서는 설계자(architect)가 프로젝트를 이끌어갈 팀의 리더이므로 설계자(architect)의 결정시기가 CM이나 시공자의 선정보다 훨씬 먼저 이루어져야 한다고 주장하는 반면에, 미국건설관리협회(CMAA)에서는 CM이 프로젝트팀의 리더이므로 설계자보다 먼저 선정되어야 한다고 주장함.
- CM의 선정시기는 전적으로 발주자의 판단과 선택에 달려있으며, 프로젝트에 필요한 CM의 업무범위와 채택된 CM 발주형태에 따라 어느 정도 가변적이나 CM 업무의 특성상 빠르면 빠를수록 좋음. 이르면 공사 기획단계, 그리고 늦어도 설계단계에서의 선정이 이루어져야 하며, CM-for-Fee의 경우 기획단계에서부터의 도입, CM-at-Risk의 경우 늦어도 설계단계에서는 도입이 효과적임.

CM의 선정시기는
프로젝트에 필요한
CM의 업무범위와
채택된 CM의 형태에
따라 어느 정도
가변적이나 CM
업무의 특성상 빠르면
빠를수록 좋음.

4) 발주자의 형태 : 공공 또는 민간

- CM을 선정하는 절차는 해당 사업 발주자의 성격에 따라 달라질 수 있음.
- 일반적으로 정부 및 공공 기관에서 발주하는 공공 공사일 경우, 용

역업체 선정과정의 객관성, 공정성, 투명성, 그리고 개방성이 중요하므로 사전에 정의된 객관적인 평가기준과 선정과정이 명시된 관련 제도나 법규에 따라 용역업체선정을 하게 됨.

- 반면에 민간 공사일 경우, 발주자는 선정과정에 있어서 아무런 제약이 없이 당해 프로젝트의 종류나 특성, 주어진 상황, 그리고 필요로 하는 CM 업무범위의 특성 등에 따라 공개입찰 혹은 협상에 의한 수의계약 등 자유롭게 CM 업체를 선정할 수 있음.
- 민간공사의 경우 어떠한 기준으로 업체를 비교 평가하고 어떠한 과정을 거쳐서 업체를 선정하든, 그 업무는 발주자 고유의 권한인 것임. 하지만, 많은 민간 발주 공사의 경우에 공공공사에서 따라야 하는 선정절차와 유사한 과정을 내부적으로 사전에 정립해 놓고 따르는 경우가 많은 이유는, 비교적 그 절차들이 신중하고 객관적인 판단을 통한 선택을 가능하게 하기 때문임.
- 공공공사와 민간공사를 불문하고 CM의 선정은 CM 업체가 제시하는 가격이 아니라, 프로젝트에서 요구되는 업무를 CM 업체가 수행할 수 있는 능력 및 자격조건(Qualification)이 갖추어져 있는지의 여부가 가장 중요한 조건이며 이를 바탕으로 업체 평가와 선정이 이루어져야 함.
- 미국연방정부 발주공사의 경우, 시공자의 선정은 경쟁입찰이 원칙이며, 설계자(A/E) 선정은 협상에 의한 선정이 가능함. CM-for-Fee 업체 선정의 경우 설계자(A/E) 선정의 경우와 같이 경쟁입찰이 아닌 협상에 의한 선정이 가능함.
- 미국 각 주의 경우를 살펴보면, CM 업체 선정과정과 기준을 상세히 정해놓은 경우는 많지 않으나, 일반적으로 선정위원회의 구성을 명시하고 있으며, 경쟁을 통한 예비후보 업체들의 선정 후 순위에 따른 협상을 통한 계약 절차가 많음.

건설사업관리(CM)업체 선정 과정

.
국내의 경우,
아직 CM업체의
선정기준 및 절차는
정립되어 있지 않지만,
이는 발주자 조직에
의해 사전에
정의되어야 함.

- 국내의 경우, 아직 CM 발주방식의 사용시 적용되어야 할 CM 업체의 선정 기준 및 절차는 정립되어 있지 않지만, 이는 발주자 조직에 의해 사전에 정의되어있어야 함.
- 국내외의 CM업체의 선정 절차를 파악하기 위해 인천국제공항의 PM(Program Management) 선정기준¹⁾을 비롯해 Loulakis와 Wickwire²⁾, Haltenhoff³⁾, CMAA⁴⁾, Airport Planning Manual⁵⁾ 등의 여러 조직과 문헌들에서 제시하는 절차를 비교 분석하였음.
- 여러 문헌들을 조사해본 결과, 약간의 차이점들은 발견이 되지만 일반적인 흐름은 일치하는 것으로 보이며, CM업체 선정의 기본적인 과정을 그림 1에 도표로 정리해보았음.

1) 한국공항공단, 인천국제공항 PM선정절차와 기준, 1995.

2) Loulakis, M. C., Wickwire, J. M., et al., *Construction Management: Law and Practice*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1995

3) Haltenhoff, C. E., *The CM Contracting System: Fundamentals and Practices*, Prentice Hall, New Jersey, 1999

4) CMAA , "How to Select a CM", <http://www.cmaanet.org>

5) National Civil Aviation Organization, *Airport Planning Manual: Guidelines for Consultants/Construction Services*, Doc 9184-AN/902 Part3, 1st Edition, 1983

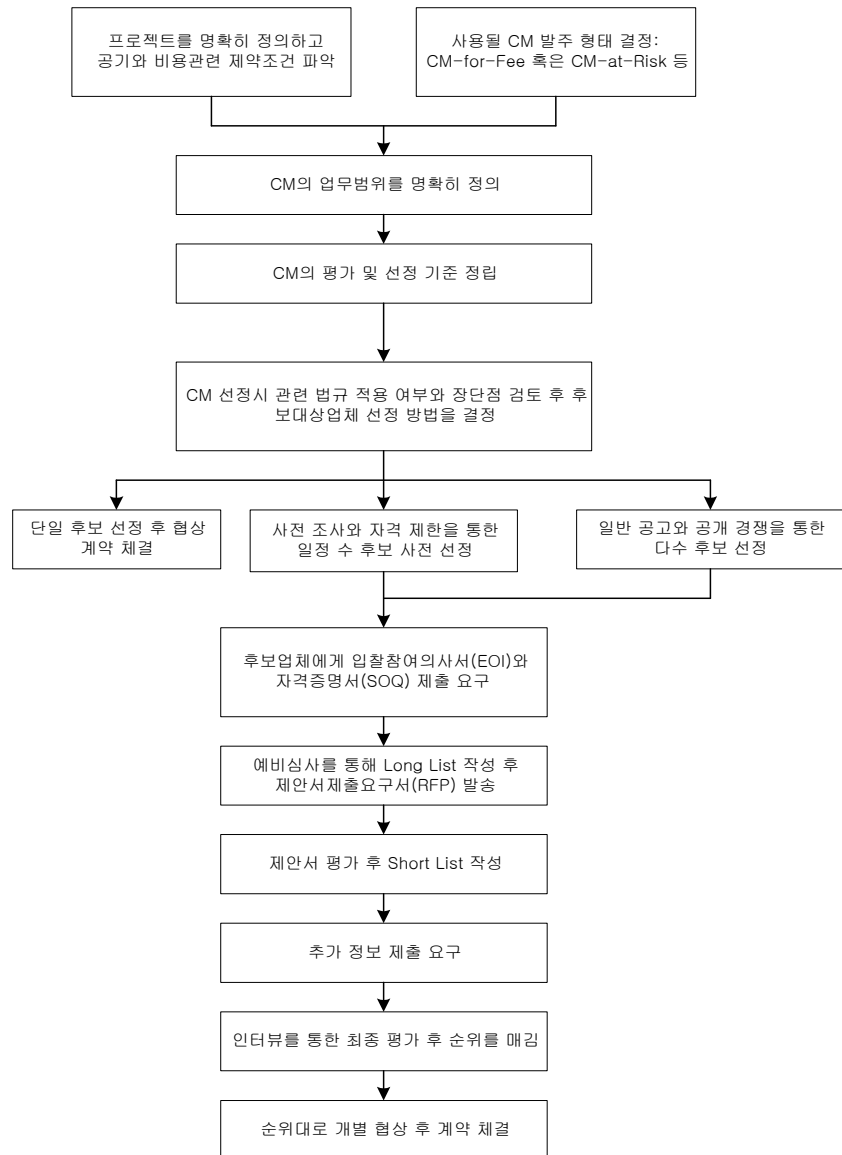


그림 1. CM 사업자 선정의 기본 과정

1) 후보업체의 선정

- 후보업체의 선정에는 아래와 같은 방법이 있으며 상황에 따라 선택될 수 있음.
- 첫 번째 방법은 단일 업체 선정 후 협상에 의한 선정방법으로 아래의 조건들이 동시에 만족될 경우에 사용될 수 있는 방법임. 그 조건들이란 아래와 같음.

- 첫째, 프로젝트가 행해지는 지역의 관련 법규에 의해 제약을 받지 않는 경우. 다시 말해, 비공개 입찰을 통한 협상에 단일 후보에 의한 업체선정이 합법적인 경우.
- 둘째, 단일 후보로 지정된 업체와의 과거 프로젝트 경험이 만족스러웠던 경우. 다시 말해, 과거 공사가 정해진 공사기간과 예산 내에서 완성되었고 기술적으로 만족스러웠던 경우.
- 셋째, 과거의 만족스러운 결과를 내었던 그 프로젝트에서 검증되었던 인력이 계획중인 프로젝트에 투입이 가능한 경우
- 넷째, 공개입찰을 통한 복수 후보업체의 경쟁을 통한 선정하는 방법의 장점이 그렇게 크지 않다고 판단되는 경우.

- 두 번째 방법은 복수 업체의 경쟁을 통한 업체의 선정과정으로서 자격을 갖추었다고 생각되는 일정 수(최소 3개 이상)의 후보업체를 사전 자격심사를 통하여 선정하고 그 업체들에게만 입찰자격을 부여하는 방법임. 다시 말해 입찰자격에 제한을 두는 방법임.

후보업체들의 선정에 있어 가장 중요한 사항은 당해 프로젝트의 특성과 그에 따른 발주자의 요구사항으로, 이때 CM 업체의 전문성이 고려되어야 함.

- 마지막 방법 역시 복수업체의 경쟁을 통한 업체의 선정방법이나, 입찰자격을 사전에 제한하지 않는 방법으로, 공개입찰을 통해 관심 있는 업체는 누구나 입찰에 참가하여 경쟁할 수 있도록 하는 방법임. 이 방법은 시간과 노력이 소모되는 단점이 있는 방법이기도 함.
- 후보 업체들의 선정에 있어서 가장 중요한 고려 사항은 바로 당해 프로젝트의 특성과 그에 따른 발주자의 요구 사항으로, 이때 CM업체의 전문성이 고려되어야 함. 예를 들면, 프로젝트의 특성과 상황에 따라 발주자에게는 공정관리 전문성, VE(Value Engineering) 전문성, 혹은 CM 회사의 지역적 기반과 경험 등이 업체 선정에 중요한 요소가 될 수 있을 수 있음.

2) 선정위원회의 구성

- CM의 선정은 내부와 외부 전문가로 이루어진 선정위원회를 통한 공정하고 객관적 평가를 통해 이루어지는 것이 좋음.

**선정위원회의
구성시점은 발주자
조직내의 프로젝트
파악 능력 보유여부에
따라 달라질 수 있음.**

- 선정위원회는 최소 3인 이상으로 구성함. 구성원으로는 설계와 시공과정을 잘 이해하고 있는 전문가(A/E), 발주자 측의 대리인, 그리고 제안서의 법률적, 재정적 구성 요소와 내용들을 분석하고 검토할 수 있는 전문가 등으로 이루어져야 할 것임.
- 선정위원회의 구성과 개입 시점은, Airport Planning Manual의 경우, 선정위원회의 구성과 개입 시점을 후보업체 선정하기 전으로 제시하고 있으며, 인천 국제공항의 경우에는 예비심사 후에 위원회가 구성되도록 되어 있음.
- 선정위원회의 구성 시점은 발주자 조직 내의 프로젝트 파악능력 보유 여부에 따라 달라질 수 있음. 발주자가 프로젝트 경험이 많거나 발주자 내부조직이 프로젝트의 특성과 CM 업무에 대한 지식과 이해 능력을 보유하고 있을 경우에는 전문가로 이루어진 선정위원회의 구성 시점이 늦어질 수도 있음.
- 하지만, 위원회의 구성 시점은 선정된 위원들이 제안서를 평가하기 전에 프로젝트를 충분히 이해할 수 있는 시간적 여유가 필요함을 고려해야 할 것임.
- 선정위원회는 당해 프로젝트의 특성과 CM 업체로부터 요구되는 업무의 범위를 바탕으로 각 업체가 제출한 서류를 평가하게 됨. 평가는 미리 정해진 평가사항과 상대적 중요도에 따라 분배된 각 평가사항의 배점에 따라 각 업체별로 점수가 매겨진 후 선정위원들의 점수를 합해 등수를 정하게 됨.

3) CM 선정의 평가 기준

- 프로젝트를 성공적으로 수행할 수 있는 CM 업체를 판별 선정하기 위해서는 CM 업체의 자격과 능력을 파악하고 평가할 수 있는 기준이 있어야 하며, 이는 미리 설정되어있어야 함.
- 다양한 종류의 공사 발주가 예상되는 발주자의 경우에는 일반적으로

CM 업체의 선정에 적용될 수 있는 기준들을 정립해 놓고 프로젝트의 종류, 특성 및 상황에 맞는 기준들을 선별 적용하는 것도 하나의 방법이 될 수 있음.

- 같은 종류의 프로젝트를 다양한 규모로 발주하는 발주자의 경우에도 프로젝트의 규모, 복잡도 등을 고려하여 다양한 기준들을 선별 적용할 필요가 있을 것임.

- CM 선정과정의 단계별로 적용되는 기준들에도 차이가 있을 것임. 예를 들면, 후보업체의 수를 줄이기 위한 예비심사에서 적용될 평가 기준들과 마지막 인터뷰에서 적용될 기준들은 차이가 있을 것이므로 이 또한 사전에 정의되는 것이 좋음.

**평가기준의 적용도
프로젝트별로 상대적
중요도가 달라지므로
상황에 맞는
조건들이 적절하게
적용되어야 함.**

- 사전에 정의된 기준들의 적용도 프로젝트에 따라 상대적 중요도가 달라질 수 있으므로, 상황에 맞는 조건들이 적절하게 적용되어야 함. 자격기준(Qualification), 가격(Price), 공기(Schedule), 혹은 그 외의 요소들이 프로젝트의 특성에 따라 주요 평가의 기준이 될 수 있으며, 이러한 다양한 선정기준들에는 프로젝트의 성격 및 상황을 고려하여 상대적 중요도를 반영하는 적절한 가중치를 적용하여야 함.

- CM의 선정은 최저 입찰가격을 써낸 시공업체가 선정되는 것과는 다르게 능력과 자격조건을 우선적으로 평가하여 선택되어야 함. 제안서의 평가에 있어서는 가격이 영향을 받지 않도록 하여야 하며, 가격조건은 일단 제안서 평가 결과를 바탕으로 우선협상대상업체가 선정이 된 후에 업무범위에 따른 비용에 대한 협상을 진행하고 계약을 체결하여야 함.

- 프로젝트에 사용될 CM의 형태에 따라 업체의 설계 또는 시공 경험과 능력이 참고요소는 되지만 설계 또는 시공업체로서의 기술 및 사업수행 경험과 능력 여부는 CM 업체로서의 능력 여부와는 별도의 문제임.

- CM 업체의 자격과 능력을 평가하는 기준들로 사용되는 다양한 항목

들이 여러 가지 문헌들에서 제시되고 있음. 국내외에서 실제로 선정기준으로 사용되고 있거나 사용될 수 있는 항목들의 일부를 열거해보면 아래와 같음.

- 유사 프로젝트 수행경험
- 당해 프로젝트 지역 및 국가에서의 경험
- 과거 프로젝트 경험 지역
- 업체의 지역기반
- 과거 수행 프로젝트의 규모
- 제공 가능한 업무의 다양성
- 업체의 보유인력과 당해 프로젝트에 배치될 주요 인력의 경험 및 능력
- 당해 프로젝트의 공기 혹은 비용 제한조건의 준수 가능 여부
- 과거 수행 프로젝트 CM 업무범위와 당해 프로젝트에서 요구되는 업무범위의 연결성
- 업체의 과거 사업수행 실적
- 업체의 경영 및 관리 방침
- 업체 규모에 따른 현재와 앞으로의 예상 업무 부담
- 조직 내 보유인력의 변동정도와 안정성
- 업체의 재정상태, 신용도
- 제출자료의 명확성 및 완전성

**건설사업관리의
핵심요소인 프로젝트
참여자들간의 조정과
의사소통의 중요성을
고려하면,
참여인력의 개인별
자질, 능력 및
경험을 평가하는
개인평가는 매우
중요한 비중을
차지해야 함.**

- CM 업체에 대한 평가를 조직을 평가하는 기업평가와 투입인원에 대한 개인평가로 구분한다면, 건설사업관리(CM)의 핵심요소인 프로젝트 참여자들 간의 조정(Coordination)과 의사소통(Communication)의 중요성을 고려하면, 참여 인력의 개인별 자질, 능력 및 경험을 평가하는 개인평가는 매우 중요한 비중을 차지해야 하며 이는 평가 기준의 상대적 중요도에 적절히 반영되어야 함.

맺음말

- 국내에서도 정부의 주도하에 CM발주 방식의 활발한 사용이 예상되며, 이에 따른 많은 업체들의 건설사업관리라는 새로운 시장의 진

출이 예측됨. 하지만, 국내의 경우 건설사업관리의 기반이 아직 정착되지 않은 관계로, 제도 도입 초기에는 많은 혼란과 어려움이 예상됨.

**건설사업관리라는
업무영역의 특성상,
건설사업관리회사의
정형을 정의하기는
어려움.**

- 건설사업관리라는 업무영역의 특성상, 건설사업관리(CM)회사의 정형을 정의하기에는 어려움이 있으며, 또한 현재 국내에 건설사업관리 업무를 제대로 수행할 인력이 충분한 지도 의문임. 결국, 자격과 능력 부족 업체의 난립, 외국 업체와 국내 업체와의 경쟁, 또는 일부 소수 업체의 시장 독식 등이 예상될 수 있음.
- Haltenhoff⁶⁾가 지적했던 것처럼, CM은 설계나 시공 업역과 달리 CM 사업자를 법에 의해 강제하는 경우는 선진국에서는 찾아보기 어려움.
- 제도 도입 초기에는 어려움이 예상되지만, 발주기관별로 CM 사업자 선정을 위한 절차와 평가기준을 정립하고 사전에 공개하여 국내 CM 사업에 참여하고자 하는 기업들에게 준비기간을 주도록 하는 것이 합리적임.

**CM은 발주자의
역할이 가장 중요하며,
신고제를 통한
획일화된 자격조건의
통제와 관리보다는
발주자의 CM 평가와
선정과정에서
이루어져야 할 것임.**

- CM은 발주자의 기능을 대신하기 때문에 발주기관의 요건을 국가차원에서 단일화시키기가 불가능함. 따라서 건설교통부에서 추진하고자 하는 신고제보다는 발주기관별로 CM 선정방법, 절차 및 기준을 정립하도록 하는 것이 효과적임.
- CM은 신고제를 통한 정부의 획일화된 CM 자격조건의 통제와 관리보다는 프로젝트 발주자의 CM 평가와 선정과정에서 이루어져야 할 것임.
- CM의 평가 및 선정방식은 건설사업관리업무의 특성상 기존의 국내에 도입되어 활용되고 있는 PQ 방식보다는 TP(기술제안서) 방식이 합리적이라 판단되며, 다만, 평가자의 주관적 판단을 최대한 억제하

6) Haltenhoff, C. E., *The CM Contracting System: Fundamentals and Practices*, Prentice Hall, New Jersey, 1999

기 위한 평가기준에 대한 지침을 정확히 제시하는 것이 필요함.

- CM은 발주자의 필요를 충족시키며 발생하였던 발주방식으로 이의 활성화에도 발주자의 역할이 가장 중요할 것임. 명확한 CM의 선정 기준과 절차의 정립과 적용을 통해 프로젝트에 필요로 하는 적절한 CM 사업자를 선정하여 프로젝트를 성공적으로 수행 완료하는 것이 CM의 활성화 방안이 될 것임.