

1

위험관리 절차

01 위험관리 절차

1 위험관리 절차



01 위험관리 절차

2 위험식별

- 🔍 위험을 발굴하는 활동
 - 프로젝트 성공에 위협이 되는 요소 파악
 - 식별된 위험을 피하고,
불가피한 경우 대응책을 마련
 - 공동의 노력을 통해 위험을 발굴할 필요가 있음

 - 🔍 위험발굴 기법
 - 브레인스토밍
 - 조사
 - 인터뷰
- 위험 리스트 작성

01 위험관리 절차

2 위험식별

🔍 위험리스트 작성(예)

분야	위험요소	원인
제품기능	예상보다 많은 기능	잘못된 요구사항의 정의
개발계획	개발기간의 부족	투입 인력과 적절한 기술자의 부족
	예산의 부족	수행 범위의 잘못된 산정
기술	주요기술의 안정성 부족	기술에 대한 조사 부적절
	전문가 부족	전문기술자의 발굴에 실패
투입인력	개발 도중 퇴사	무리한 개발업무로 중도에 퇴사자 발생
	신규인력 투입난항	시장에서 적절한 인력을 구할 수 없음

01 위험관리 절차

3 위험의 계량화

🔍 발생가능성과 영향도

- 식별된 위험은 발생가능성과 발생시 프로젝트에 미치는 영향의 정도로 계량화
- 발생가능성과 영향도는 과거 프로젝트에 참여한 경험이 있는 팀원들이 작성
- 예) 발생가능성 : 상(90%), 중(50%), 하(20%)
영향도 : H(60%), M(50%), L(10%)

01 위험관리 절차

3 위험의 계량화



심각도

- 발생가능성과 영향도를 곱하여 심각도를 계산함

$$\text{심각도} = \text{발생가능성} \times \text{영향도}$$

- 심각도의 계산결과에 따라
위험관리를 위한 우선순위를 결정함

01 위험관리 절차

4

우선순위 결정

- 🔍 심각도의 결과에 따라 우선순위 결정
- 🔍 우선순위 결정의 예

분야	위험요소	우선순위
제품기능	예상보다 많은 기능	7
개발계획	개발기간의 부족	4
	예산의 부족	3
기술	주요기술의 안정성 부족	5
	전문가 부족	2
투입인력	개발 도중 퇴사	1
	신규인력 투입난항	6

01 위험관리 절차

5 위험관리 계획

 대응방안의 강구가 가장 우선임

- 식별된 위험은 영향을 최소화할 수 있도록 전략을 강구하여 방안을 수립함
- 대응전략(**회피, 전가, 완화, 수용**)
- 위험관리 계획에는 언제, 어떠한 방법으로 관리할 것인가에 대한 내용이 포함

01 위험관리 절차

5 위험관리 계획

위험관리 계획서 작성

위험관리계획서					
위험ID : R-0016 (개발 도중 개발인력 퇴사)					
대응방안	대응활동		담당자	완료예정일	
	스카우트 제의에 대하여 방어적 전략 팀웍을 다지고, 중도 퇴사가 없도록 단속			안길한 06-11-10	
비상조치계획	실행기준	퇴사의 징후가 나타남			
	조치내역	개인면담, 새로운 기회의 제시			

01 위험관리 절차

6 위험 해결

- 🔍 위험은 프로젝트 수행도중 언제나 문제로 발생할 수 있음
- 🔍 위험관리는 프로젝트 착수에서부터 종료에 이르기까지 수행됨
- 🔍 한번 해결된 문제도 다시 발생할 수 있음
- 🔍 주기적으로 위험을 발굴하고 수시로 해결방안에 대하여 프로젝트 팀원들과 협의 필요
- 🔍 발생된 문제는 시간과 자원을 투입하여 적극적인 해결노력이 필요

01 위험관리 절차

7

결과 평가

- 위험관리 계획에 따른 대응방안의 수행결과가 어떤 효과가 있는지에 대해 평가
- 결과에 대하여 자체적인 평가를 하고 향후 더 좋은 결과를 위해 기록
- 위험관리 결과는 Lessons Learned로 남김

2

위험 대응 전략

02 위험 대응 전략

1 위험 대응 전략



02 위험 대응 전략

2 회피(Avoid)

- 🔍 해로운 위험을 야기하는 위협의 제거 혹은 멀리함
 - 예) 위험한 지역을 피해서 멀리 돌아감

- 🔍 회피 방안
 - 위험의 영향으로부터 프로젝트 목표를 변경
 - 프로젝트 일정의 연장 또는 수행 범위의 축소
 - 초기에 발생한 위험은 전문가의 도움으로 비교적 쉽게 회피할 수 있음

02 위험 대응 전략

3 전가(Transfer)

- 🔍 위협의 부정적 영향을 제3자에게 넘김
 - 예) 보험에 가입

- 🔍 전가 방안
 - 위험에 대한 관리책임을 전가하는 것은 아님
 - 위험의 발생에 대비하여 연대보증, 담보 등등의 방안을 재무적으로 전가함
 - 기술적으로 어려운 개발은 전문개발회사에게 전가하여 책임지도록 함

02 위험 대응 전략

4

완화(Mitigate)

- 🔍 위험발생 가능성 및 영향도를 허용 가능한 수준으로 감소시키는 것을 의미
 - 예) 더위를 이기기 위해 복날에 삼계탕을 먹음

- 🔍 완화 방안
 - 덜 복잡한 프로세스의 적용
 - 더 많은 테스트 인력을 투입
 - 좀 비싸지만 안정적인 컴퓨터의 선정

02 위험 대응 전략

5 수용(Acceptance)

- 🔍 모든 위험의 제거가 불가능한 경우,
최종적으로 수용할 수 밖에 없음
 - 예) 더운데 아무런 조치를 취하지 않음
⇒ 결국, 더위 먹고 병원에 실려 감 (병원비 지불)
- 🔍 수동적 수용 : 그대로 방치
- 🔍 능동적 수용 : 예비비를 마련해 둠
 - 수용의 자세는 위험을 감수하고 정면으로
맞서고자 하는 것이지만, 문제가 발생할 경우
제대로 대처하지 못할 가능성이 있음

③

위험관리 사례 분석

03 위험관리 사례 분석

1 위험관리 계획서 작성 및 제출

- 🔍 다양한 위험에 대한 발생가능성을 예측하는 것이 위험의 식별이며, 발생에 대비하여 밀 평가 및 계획을 수립하는 것이 필요
- 🔍 먼저 위험에 대한 리스트 업이 필요하며, 리스트 업 된 것 중에서 발생가능성이 높은 것을 우선적으로 선별하는 과정이 필요
- 🔍 브레인스토밍으로 팀원끼리 활발한 토론에 의해 결과를 도출해야 함

03 위험관리 사례 분석

2 위험관리 계획서 작성 순서

1 위험식별

- 위험요소를 식별하고 리스트로 작성

2 심각도 계산

- 발생가능성과 영향도를 추정하여 심각도를 계산

3 위험 우선순위화

- 위험의 우선순위를 만듦

4 대응방안수립

- 우선순위별 대응방안을 수립하고,
필요시 비상조치 계획을 별도로 수립

03 위험관리 사례 분석

3 위험관리 내역서 작성 사례

- 🔍 위험관리는 계획을 수립한 이후 지속적으로 관리해야 함
- 🔍 위험관리 내역서는 프로젝트 진행 동안 지속적인 관리결과를 보여줌
- 🔍 위험관리는 상황의 변화에 따라 위험을 지속적으로 평가하고, 문제발생에 대비하여 수시로 대응계획을 점검해야 함

03 위험관리 사례 분석

3 위험관리 내역서 작성 사례

🔍 위험리스트 양식

위험 리스트 및 분석

위험 ID	위험명	영향도	발생가능성	심각도
R-0016	개발 도중 개발인력 퇴사			

03 위험관리 사례 분석

3 위험관리 내역서 작성 사례

🔍 위험리스트 양식

위험관리계획서					
위험ID : R-0016 (개발 도중 개발인력 퇴사)					
대응방안	대응활동		담당자	완료예정일	
	스카우트 제의에 대하여 방어적 전략 팀웍을 다지고, 중도 퇴사가 없도록 단속			안길한 06-11-10	
비상조치계획	실행기준	퇴사의 징후가 나타남			
	조치내역	개인면담, 새로운 기회의 제시			

03 위험관리 사례 분석

4

위험관리 내역서 작성 요령

- 위험관리는 계획서 수립 이후 지속적으로 관리되어야 함
- 위험관리 내역서는 프로젝트 진행 동안 지속적인 관리 결과를 보여주는 것임
- 상황의 변화에 따라 위험을 지속적으로 평가하고, 문제 발생에 대비하여 수시로 대응계획을 점검해야 함