



Project Management

🕒 작성일시	@January 5, 2023 4:16 PM
📅 강의날짜	@2023/01/05
🕒 편집일시	@January 5, 2023 5:18 PM
📁 분야	PM
📁 공부유형	특강
☑ 복습	<input type="checkbox"/>
☰ 태그	

프로젝트 개론 - PM Overview

- 업무방식 변화와 프로젝트 관리 중요성
- 모든 업무방식은 프로젝트 기반으로 변화하고 있어서 프로젝트 관리는 선택이 아닌 필수

IT 프로젝트 복병 다섯 가지

1. 추구하는 결과물이 과도하게 복잡하다
2. 조직 전반에 걸쳐 **합의**가 부족하다
3. 작업에 **우선순위**가 부여되지 않는다
4. **프로젝트 리소스(Resource)** 부족
5. **잠재적인 위험**을 예상하지 못하고 있다

프로젝트(Project) 정의

- A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, result.
- Temporary Duration : 한시적 수행기간

- Unique Deliverables : 독특한 산출물

프로젝트 관리(Project Management) 정의

- Project Management is the application of knowledge, skills, tools and techniques to project activities to meet project requirements
- 고객 요구사항 : 범위관리, 일정관리, 원가관리, 품질관리
- 스폰서 요구사항 : 통합관리, 이해관계자관리
- 사용자 요구사항 : 인력관리, 의사소통 관리, 위험관리, 조달관리



프로젝트 관리는 이해관계자의 요구사항을 만족시키기 위해 다양한 기술과 기법을 프로젝트 활동에 적용하는 것

프로젝트 관리(Project Management) 특징

- 프로젝트 관리 활동은 통합관리, 범위관리, 일정관리 등 10대 지식영역(Knowledge Area)로 정의하거나 시간의 흐름에 따라 프로세스 그룹(Process Group)으로 구분
1. Initiating(착수) Processes
 2. Planning(계획) Processes
 3. Executing(실행) Processes
 4. Controlling(통제) Processes
 5. Closing(종료) Processes

프로젝트 관리(Project Management) 지식체계

- PMBOK : Project Management Body of Knowledge(프로젝트 관리 지식체계)
1. PMBOK Guide
 2. 경영학 지식
 3. 대인관계 스킬
 - a. 마인드셋이 매우 중요함
 4. 프로젝트 경험
 5. 전문기술(실무) 이해

프로젝트 생명주기 비교 : Predictive / Iterative / Incremental / Agile

1. Predictive Life Cycle : 예측형 생애주기
 - a. 전체계획 → 전체실행 (1회 완성)
 - b. 기본 Basic
2. Iterative Life Cycle : 반복형 생애주기
 - a. 전체계획 → 전체실행 (반복하여 완성)
3. Incremental Life Cycle : 점증형 생애주기
 - a. 부문계획 → 부문실행 (점진적 완성)
4. Agile Life Cycle : 애자일 생애주기
 - a. 반복형 + 점증형 (수시로 결과 전달)
 - b. 부분적으로!

PM Basic Skills

Knowledge Areas for Project management

>>> Hard Skills for PM

1. Scope Management (범위관리)
 - a. 일의 분량(=기능) 선택
 - b. 해야될 일, 하지 말아야될 일 구분
2. Time Management (일정관리)
 - a. 마감 날짜를 준수
3. Cost Management (원가관리)
 - a. 예산 및 자원 확보
4. Quality Management (품질관리)
 - a. 일의 난이도 조정

>>> Soft Skills for PM

1. Resource Management (통합관리)
 - a. 의사결정 & 리더십
2. Communication Management (의사소통관리)

- a. 팀 분위기 & 효율성
- 3. Procurement Management
- 4. Risk Management

프로젝트 범위관리

- To ensure that the project includes all the work required and only the work required to complete the project successfully
- 모든 요구사항이 프로젝트 작업에 누락없이 포함되고, 해당 내용이 성공적으로 완료되도록 명확히 하는 것
- Scope Statement (범위기술서 = 요구사항 정의서) → WBS (작업분류체계)

Work Breakdown Structure (WBS) 정의

- WBS 정의
 - 프로젝트의 범위(Scope)를 관리 가능한 수준까지 작업(Work)으로 분할한 것
- 관리 가능
 - 계획 가능
 - 일정과 원가를 추정 가능
 - 역할과 책임을 정의 가능
 - 통제 가능
 - 계획 대비 실적을 비교 가능
 - 명확한 시정조치 권고 기능
- 프로젝트 팀원(Project Member), 즉 실제 작업을 수행할 사람이 작성해야함(경험)
- 실무적 접근
 - 파트가 2개 이상 → 프로젝트 리더(Project Leader) 초안 작성 → 프로젝트 관리자(Project Manager) 확인
 - 5명 ~ 6명 프로젝트 매니저(Project Manager) 초안 작성

WBS 분할 과정

1. Phase : 프로젝트 관리 방법(=단계 구조) 선택 → 예측형, 반복형, 애자일
2. Scope : 요구사항을 기반으로 범위기술서 작성

3. Deliverables(Work) 결과물 : 범위를 구성하는 인도물(결과물) 식별 (What to do 관점)
4. Activities : 인도물을 만들기 위한 과정을 상세화 (How to do 관점)
5. Tasks : 세부 활동 목록(Optional)

특징

- 소규모 프로젝트의 WBS는 시간의 흐름에 따라 순차적 분할이 바람직하다
- 대규모 프로젝트는 계층적 구조(방법론)에 따라 WBS 골격을 만든 후 세부사항에 대해 시간적 흐름으로 작업을 분할함 (경험론)
- 소규모 프로젝트는 정형화된 방법론을 적용하지 않기 때문에 시간 흐름에 따라 작업을 분할함
- Gantt Chart
- Milestone(마일스톤)
 - 마일스톤은 핵심 이정표에 해당하는 Activity로서 착수보고, 중간보고, 종료보고가 대표적인 사례
 - 일반적으로 단계(Phase) 종료시점이나 중요한 작업이 완료된 시점을 마일스톤으로 정의하며 공식적으로 이해관계자에게 프로젝트 진행과정을 공유

프로젝트 일정을 위협하는 3대 요인

- 학생증후군
 - 프로젝트 마감 시간이 다가와야 집중해서 일하는 현상
 - 초기 : 계획일에 업무를 착수하지 않음 → 후기 : 멀티태스킹 증가
 - 일정 준수를 위해 과도한 부담 → 번아웃 증상 발생
- 파킨슨법칙
 - 업무에 몰입하지 않고 느슨하게 장시간 근무하는 현상
 - 초기 : 미흡한 프로젝트 계획 수립 → 후기 : 업무 생산성 저하
 - 의도적 일정지연 발생 → 구성원들의 낮은 성취감
- 멀티태스킹

Student Syndrome(학생 증후군) & Parkinson's Law(파킨슨 법칙) 예방법

- 프로젝트 일정을 계획할 때 Milestone & Microstone 활용 → 구성원들은 Back Scheduling 유도
- Milestone + Microstone = 수직적 소통 + 수평적 소통 ⇒ Team Deepwork 추구 (구글 벤처스 sprint와 유사)

프로젝트 진행과정 공유

- 일정 지연이 발생할 때 화이트 보드(+ 포스트잇) 칸반 보드 활용
- 포스트 잇(색상) : 업무 유형(Activity or Task) / 우선순위 : 왼쪽 포스트잇 아랫쪽보다 우선순위 높음
- 목적 : 병행 작업(멀티태스킹)을 최소화하여 업무 몰이도 향상 → 일정지연 예방
- 칸반 보드 활용
 - 주간회의에서 진행중인 작업을 목록화
 - 이슈업무 식별하여 우선순위 상향
 - 우선순위 낮은 업무는 제거, 지연, 역할 변경에 대한 토의 및 의사결정
 - 피드백 루프 → 짧고 반복적인 회고

WBS 활용

1. 업무의 불필요한 변경 방지
2. 일정 & 원가 산정 정확도 향상
3. 팀원과 이해관계자 의사소통 촉진
4. 전체 팀원 합리적 업무배정
5. 진척관리의 핵심 도구로 활용
6. 프로젝트 리스크 식별 기초 자료

리스크(Risk) 정의

- Uncertain Event of Unknown Condition (=Assumption)
- 프로젝트 목적 수행에 긍정적(기회) 또는 부정적(위협) 영향을 미칠 수 있는 불확실한 상황이나 조건
- 리스크(Risk) 속성 분석
 - 발생가능성(Probability) : 리스크 요인이 실제로 발생할 가능성
 - 영향력(Impact) : 리스크 요인이 발생시 프로젝트에 미치는 충격

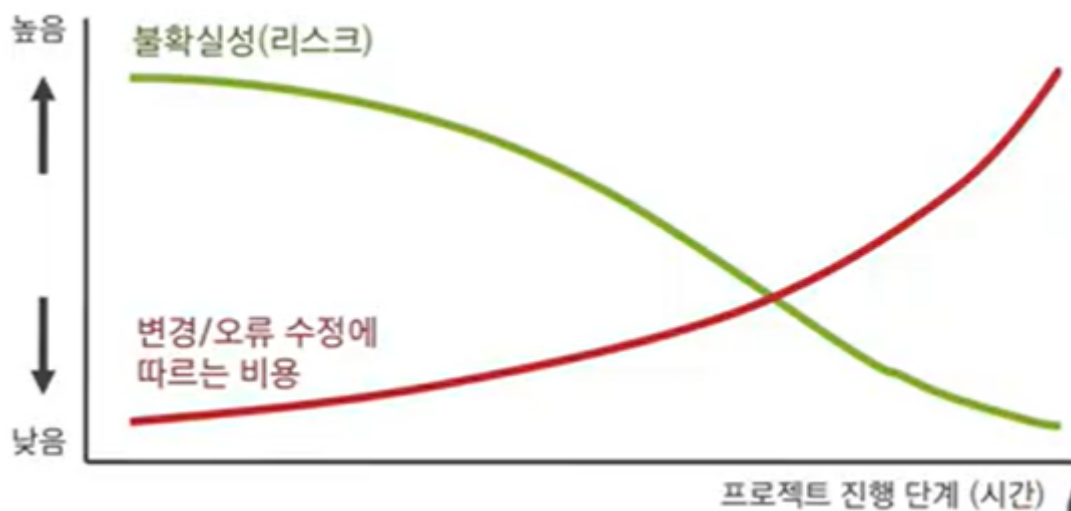
- 리스크 우선순위 정의
 - 리스크 노출도(Risk Exposure) = Probability X Impact

리스크(Risk) vs. 이슈(Issue)

- Risk
 - 불확실한 미래의 사건들
 - 체계적인 예방 (Plan for Risk)
 - 리스크 관리는 리스크 식별, 평가, 대응계획 수립
- Issue
 - 프로젝트 계획 수행에 영향을 주는 현재의 사건
 - 신속한 대응(Respond to Issues)
 - 이슈 관리는 비상조치 계획 수립

리스크(Risk) 관리 원칙

- 프로젝트 초기 리스크(불확실성)는 높으나 이슈 발생에 따르는 대응 비용은 적음
- 따라서 프로젝트 후반부에 리스크가 발생한 이후 대응하기 보다 발생 전에 예방하는 것이 효율적임



리스크(Risk) 관리에 대한 현장 이야기

- 특정부서 중심에서 전사적 관리체계로 변화하고 있으며 기회요인을 활용하는 기업들이 증가하고 있음

- 리스크를 모르는 것이 가장 심각한 리스크 - 리스크 식별은 Bottom up 방식
- 모든 리스크에 대응하지 않음 - 우선순위 높은 리스크에 집중
- 개별 리스크는 상호 연계 되어있음 - 풍선효과를 인식하고 가시적으로 관리
- 리스크 관리는 착수 이전부터 집중 - 기획단계부터 리스크를 고려해야함
- 애매한 리스크는 별도로 관리 - Risk Register(공식적), Watchlist(비공식적)