



2

## 프로젝트 관리 방법론 소개

# 오늘의 학습내용

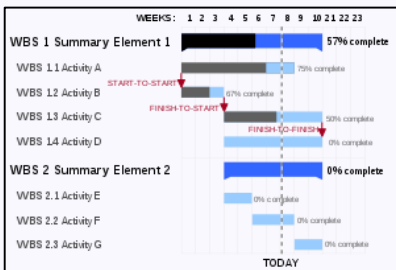
---

- 프로젝트 관리 지식 개요
- 애자일 지식의 발전 과정

## ◆ 프로젝트 관리 지식 개요

### ■ 프로젝트 관리 지식의 역사 개요

- 1910년 미국의 Henry L. Gantt가 Gantt 차트를 개발.



Source: [https://en.wikipedia.org/wiki/Henry\\_Gantt](https://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Gantt)

- Hoover Dam 프로젝트(1931~1936)와 Interstate Highway 프로젝트(1956~1991)에 Gantt 차트가 적용됨.



Source: [https://en.wikipedia.org/wiki/Hoover\\_Dam](https://en.wikipedia.org/wiki/Hoover_Dam)

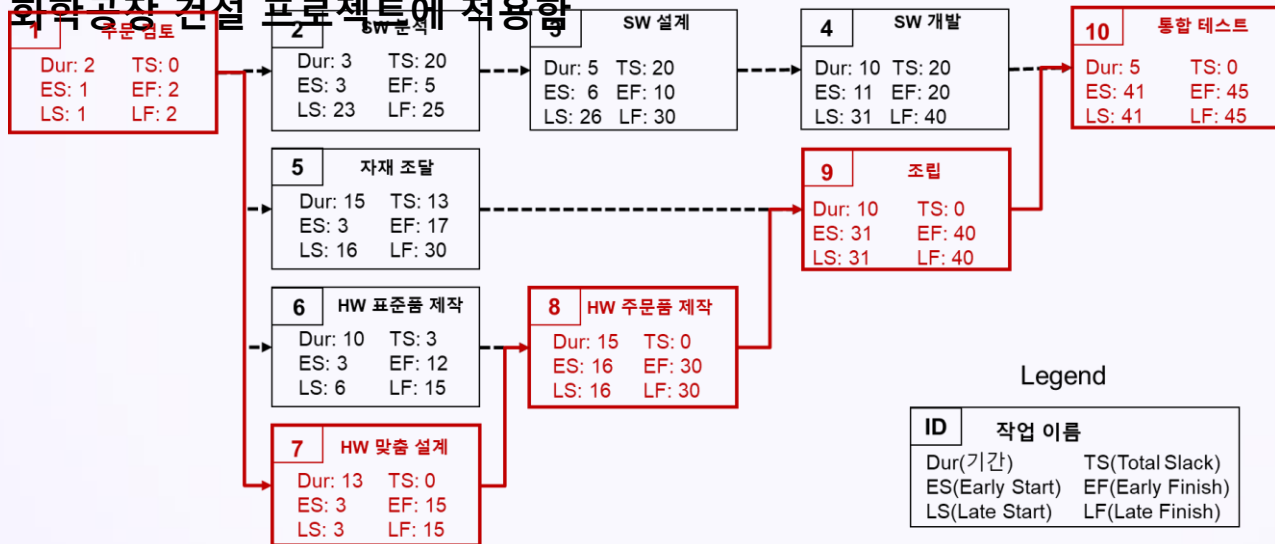
Source: [https://en.wikipedia.org/wiki/Interstate\\_Highway\\_System](https://en.wikipedia.org/wiki/Interstate_Highway_System)

## ◆ 프로젝트 관리 지식 개요

### ■ 프로젝트 관리 지식의 역사 개요

- 1957년 Department of Defense(DoD)가 PERT를 개발하여 Polaris Missile 프로그램에 적용함

- 1957년 미국 Dupont사가 주공정 기법(CPM, Critical Path Method)을 개발하여 화학공장 건설 프로젝트에 적용함



## ▲ 프로젝트 관리 지식 개요

### ■ 프로젝트 관리 지식의 역사 개요

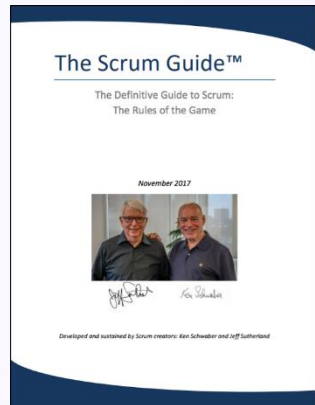
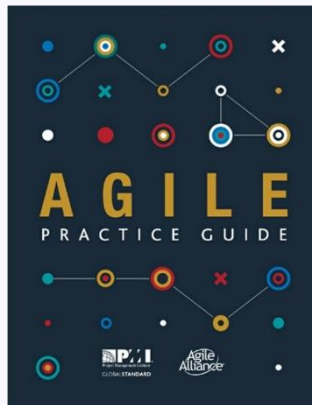
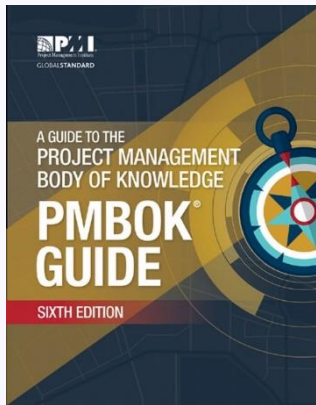
- 1968년 DoD가 WBS for Defense Material Item을 선보임
- 1969년 Project Management Institute(PMI) 설립됨
- 1984년 Microsoft가 Microsoft Project를 출시함
- 1996년 PMI(Project Management Institute)가 Project Management Body of Knowledge(PMBOK) 1st Edition을 출간함
- 1996년 영국 OGC(Office of Government Commerce, 영국 정부 조달청)에서 PRINCE2(Projects IN Controlled Environments)를 출간함
- 2017년 PMI(Project Management Institute)가 Project Management Body of Knowledge(PMBOK) 6th Edition을 출간함

## ◆ 프로젝트 관리 지식 개요

### × 방법론이란?

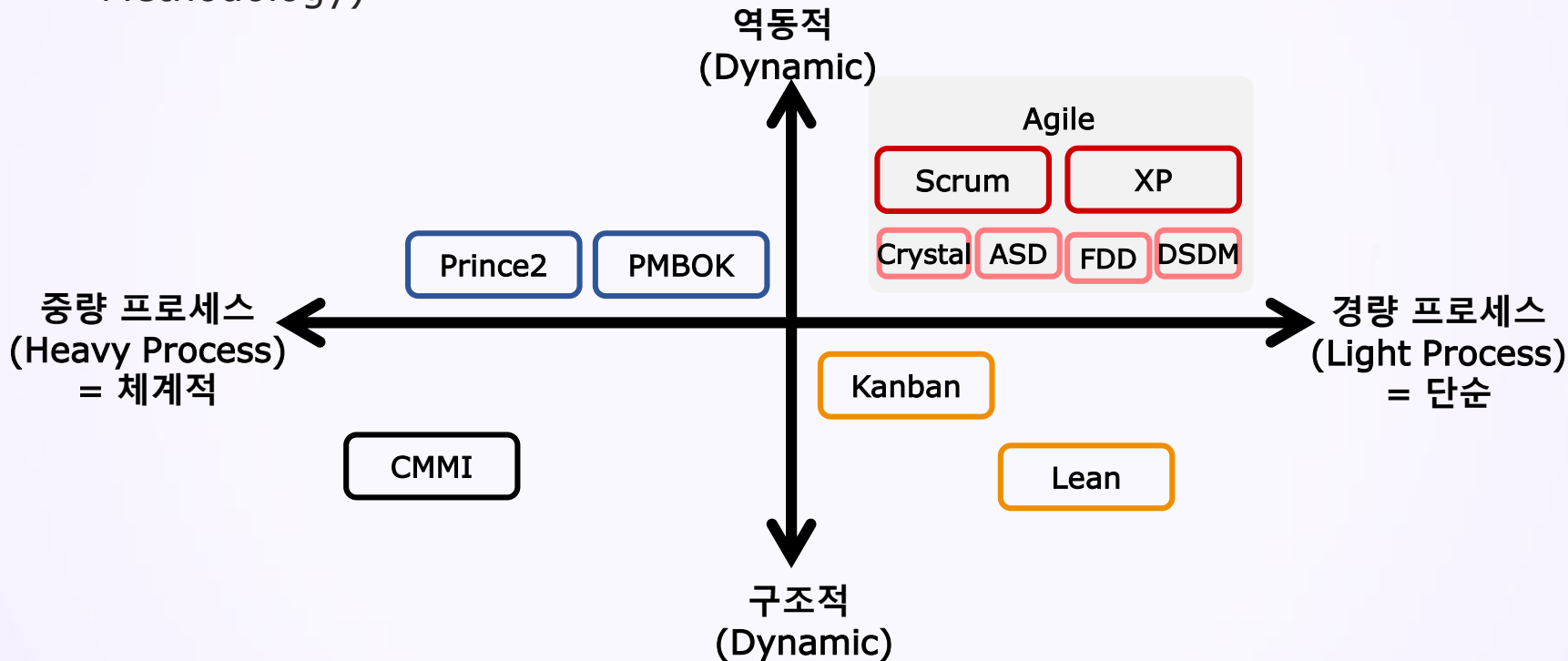
프로젝트를 성공적으로 관리하기 위한 검증된 지식 체계

- 가치를 창출하기 위한 일련의 프로세스(Process)와 도구(Tools) 및 기법(Techniques)
- 프로젝트의 산출물(Deliverable) 목록과 관리 체계
- 업무 수행과 통제를 위한 지침(Guideline)



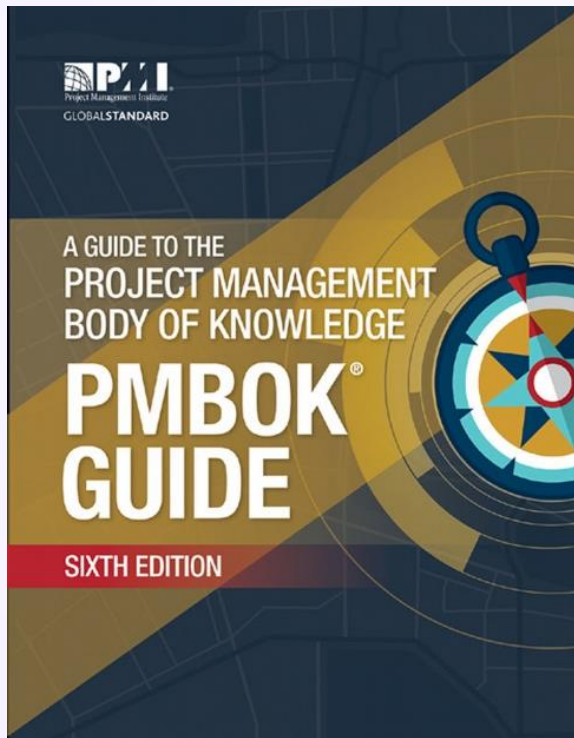
## ▲ 프로젝트 관리 지식 개요

- 프로젝트 관리 방법론(Project Management Methodology)



## ◆ 프로젝트 관리 지식 개요

### ■ Project Management Body of Knowledge: 프로젝트 관리 지식 체계



- 전 세계적으로 가장 많이 알려진 방법론의 Global Standard임
- PMBOK은 2012년 9월 ISO(International Organization for Standardization, 국제표준화기구)에 **ISO 21500** 인증을 받았음
- 모든 프로젝트에 적용할 수 있는 가장 일반화된 지식이며, 프로젝트 관리자에게 필요한 **최소한의 기본 지식**을 소개함
- 애자일(Agile), 예측형(Predictive), 하이브리드(Hybrid) 등 다양한 방법론을 유연하게 적용하여 프로젝트를 성공적으로 완수할 수 있는 가장 포괄적인 지식 체계를 제공합니다.
- 프로젝트 관리자(PM)에게 필요한 ① 전략과 비즈니스 관리, ② 기술적 프로젝트 관리 지식, ③ 리더십의 세 가지 전문성을 획기적으로 강화할 수 있습니다.

Source: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>



## ◆ 프로젝트 관리 지식 개요

### ■ PMBOK 프로젝트 관리 지식 영역

범위(Scope)  
What?

일정(Schedule)  
When?

원가(Cost)  
How much?

리스크(Risk)  
What if?

품질(Quality)  
How good?

통합  
How does it all fit together?

조달(Procurement)  
Outsource?

자원(Resource)  
Who's doing what?

이해관계자  
(Stakeholders)  
Who?

의사소통  
(Communication)  
Who needs to know what?

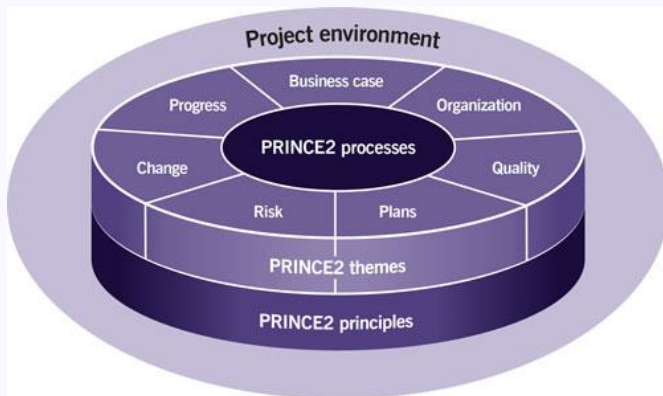
## ◆ 프로젝트 관리 지식 개요

- PRINCE2(Projects IN Controlled Environments): 통제된 환경에서의 프로젝트



- PRINCE2는 1996년 영국 정부기관인 OGC(Office of Government Commerce, 영국 조달청)에서 개발한 프로젝트 관리 매뉴얼입니다.
- 2013년 7월 영국 정부가 투자한 기업, AXELOS에 소유권이 이전되어 사업화되었습니다.

Source: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2/what-is-prince2>



# 프로젝트 관리 지식 개요

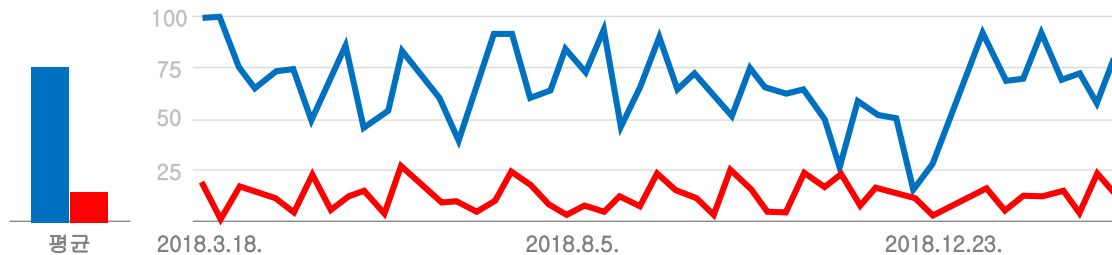
## PMBOK vs PRINCE2

Google Trends | 비교

● PMBOK ● PRINCE2

미국

시간 흐름에 따른 관심도 변화



# 프로젝트 관리 지식 개요

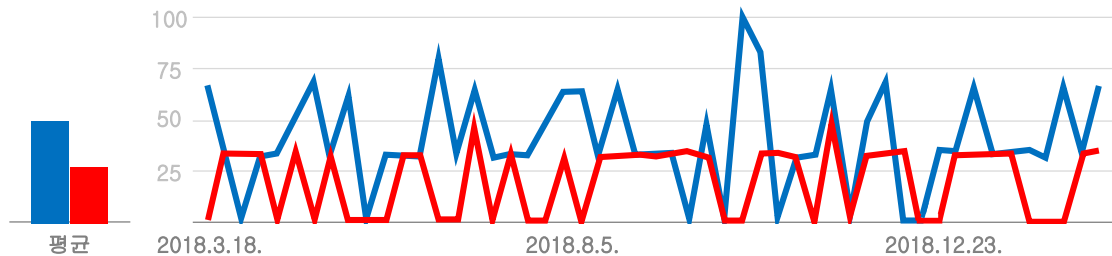
## PMBOK vs PRINCE2

Google Trends | 비교

● PMBOK ● PRINCE2

한국

시간 흐름에 따른 관심도 변화



## ▲ 프로젝트 관리 지식 개요

### ■ 프로젝트 관리 방법론 : PMBOK vs PRINCE2

내용	PMBOK	PRINCE2
개발 조직	✓ 미국 PMI(Project Management Institute)	✓ 영국 OGC(Office of Government Commerce)
초점	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 포괄적 지식 중심</li> <li>✓ 모든 산업 분야에 적용 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 간단한 핵심 프로세스 중심</li> <li>✓ IT 프로젝트에 초점</li> </ul>
지식 영역	✓ 모든 프로젝트 관리 지식 영역을 다룸(10개 영역)	✓ 조달 관리(Procurement Management) 없음
프로세스	✓ 49개 프로세스	✓ 7개 프로세스, 41개 활동
도구와 기법	✓ 132개	✓ 40개
착수 요인	✓ 고객 요구사항(Customer Requirements)	✓ 비즈니스 케이스(Business Case)
적용 방법	✓ 테일러링하고 선택적으로 사용할 것을 추천함	✓ 모든 내용을 반드시 적용할 것을 주장함
우세 지역	✓ 전 세계(북미, 중남미, 아시아, 중동, 아프리카에서 우세)	✓ 유럽, 호주에서 우세
관련 자격증	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ PMP(Project Management Professional)</li> <li>✓ CAPM(Certified Associate in Project Management)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prince2 Foundation</li> <li>✓ Prince2 Practitioner</li> </ul>

## ◆ 프로젝트 관리 지식 개요

# 여러분의 선택은?"

예측형(Predictive) 프로젝트 관      **VS**      애자일(Agile) 프로젝트 관리

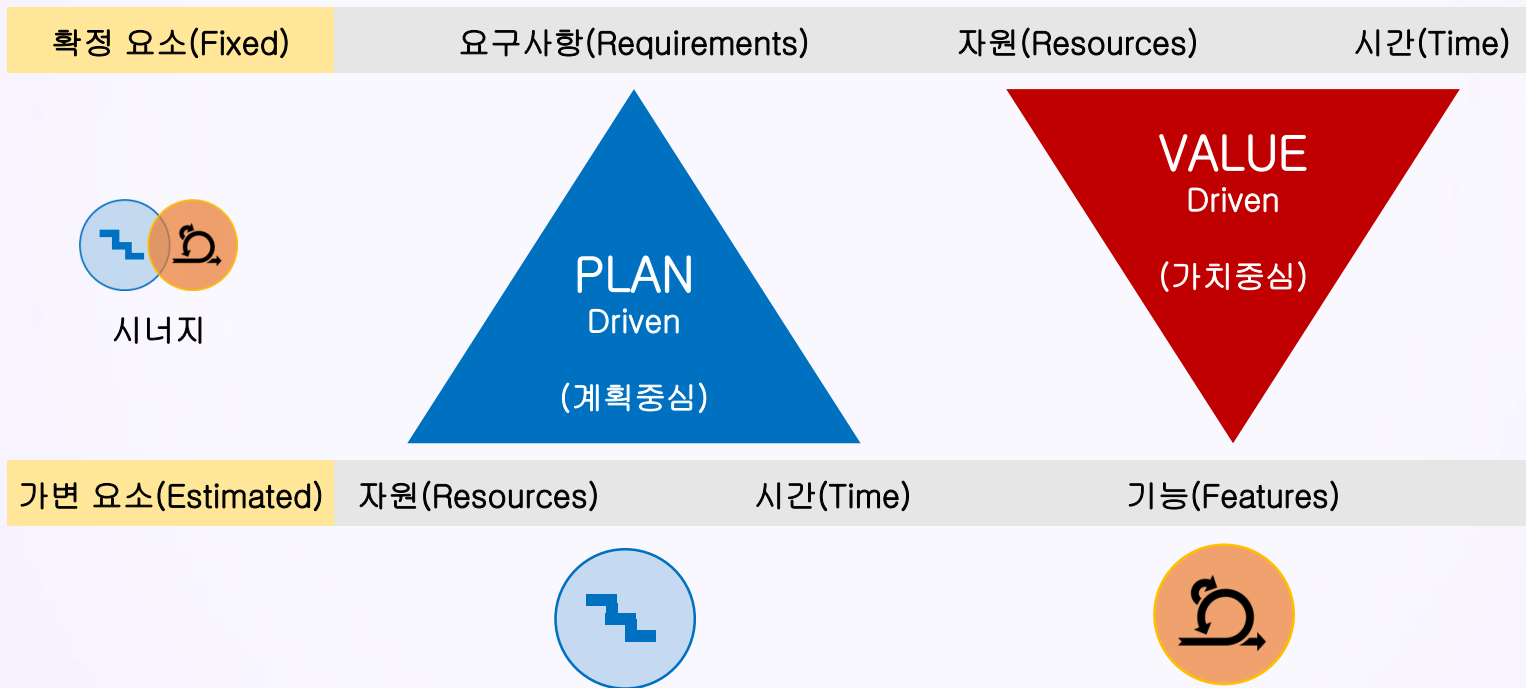


## ◆ 프로젝트 관리 지식 개요

### ■ 프로젝트 관리 방법론의 양대 트렌드(Top 2 Trend)

#### 예측형(Waterfall)

#### 애자일(Agile)



## ◆ 프로젝트 관리 지식 개요

### ■ 예측형 프로젝트 관리 vs 적응형 프로젝트 관리

#### 예측형 프로젝트 관리 = 폭포수 모델(Waterfall)

- 프로젝트의 범위가 **명확**할 때 예측형(Predictive) 프로젝트 관리 방법론을 적용함
- 프로젝트의 요구사항을 초기에 정의하고, 프로세스와 산출물 관계를 명확히 하며, **고객과 경영진**에게 산출물을 **체계적으로 문서화**하여 보고함
- **프로젝트의 범위, 일정, 자원, 비용을 통합 관리**함
- 프로세스에 따라 예측 가능하게 작업을 관리함
- 적용 분야 : 제조, 건설, 조선, 플랜트, 서비스, 제약, IT, 연구개발 등 모든 산업 분야

#### 적응형 프로젝트 관리 = 애자일(Agile)

- 프로젝트 범위의 **변경 가능성과 불확실성**이 크고 창의적인 구현을 필요로 할 때 적응형(Adaptive) 프로젝트 관리 방법론을 적용함
- 프로젝트 전 단계에 걸쳐 요구사항을 계속 추가하며, **문서 격식주의를 최소화**하고 개발 단계에서 **개발자 중심**으로 프로젝트 작업을 진행함
- **창의적**으로 범위를 구현하는데 초점을 맞춤
- 적용 분야 : IT, 연구개발

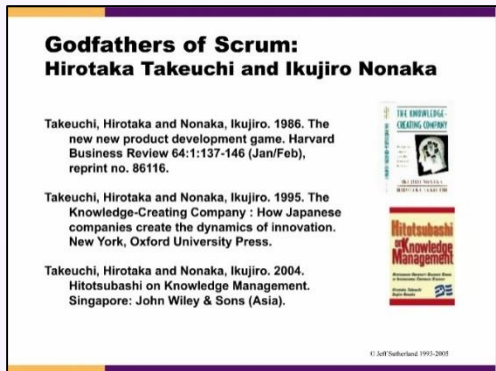


## ▲ 애자일 지식의 발전 과정

### ■ 애자일 프로젝트 관리 지식의 역사

- 1986년 타케우치 히로타카(Hirotaka Takeuchi)와 노나카 이쿠지로(Ikujiro Nonaka)가 속도(Speed)와 유연성(Flexibility)을 향상시키는 제품 개발의 접근법을 발표함
- 전통적(Traditional), 순차적(Sequential) 접근법에 반대되는 관점을 제시함.
- 개발팀이 함께 책임지고 단기적인 공통된 목표를 향해서 일함.

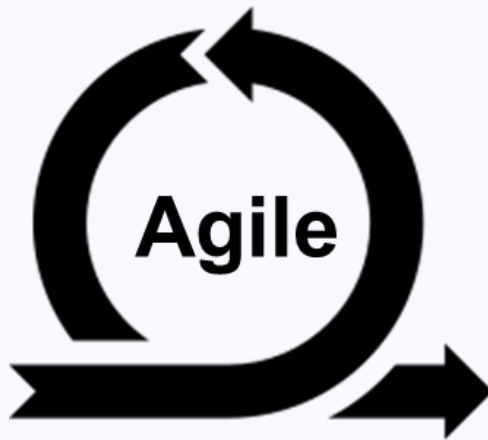
➡ 이들은 이것을 럭비 접근법(Rugby Approach)이라고 부름



## ▲ 애자일 지식의 발전 과정

### ■ 애자일 프로젝트 관리 지식의 역사

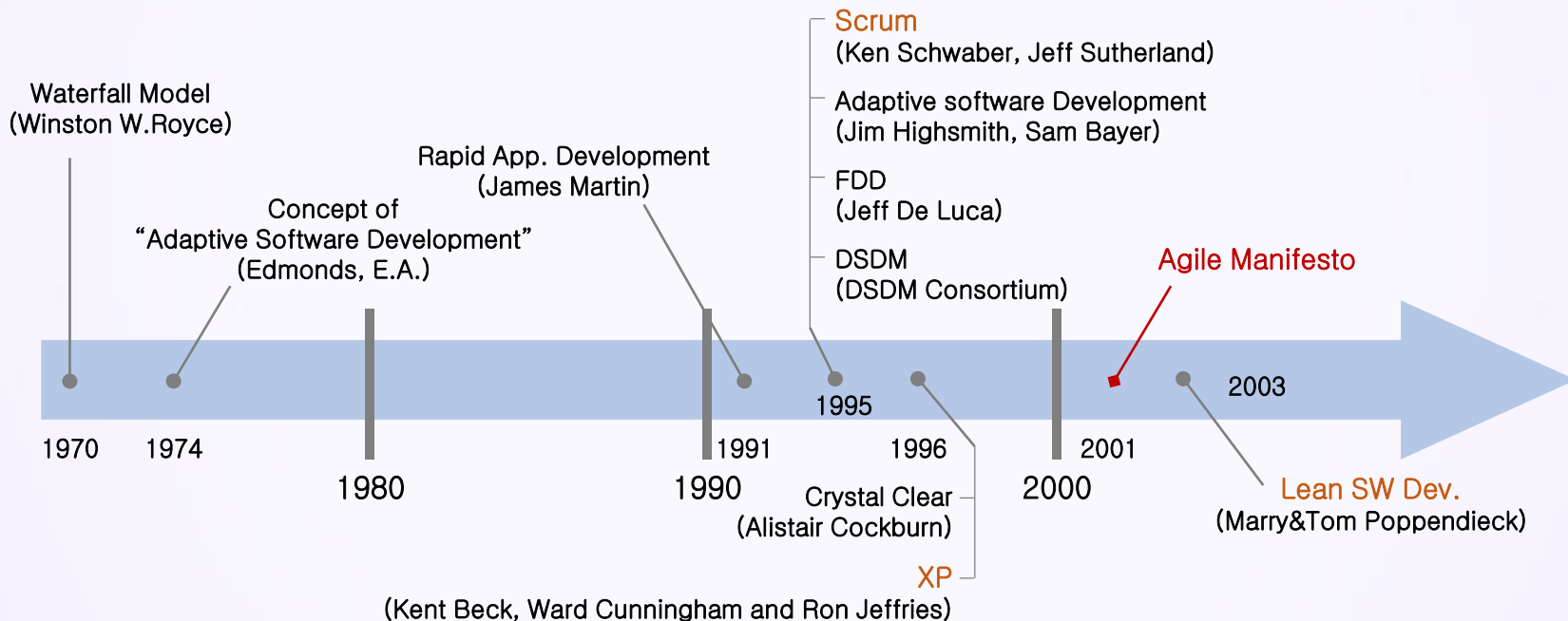
- 1993년 제프 서덜랜드가 스크럼 팀을 구성하여 프로젝트를 진행함
- 1996년 제프 서덜랜드(Jeff Sutherland)와 켄 슈왈버(Ken Schwaber)가 OOPSA 컨퍼런스에서 스크럼 프로세스를 발표함
- 2001년 Agile 선언문(Agile Manifesto)이 발표되고, 2002년 Agile Alliance가 탄생됨



## ▲ 애자일 지식의 발전 과정

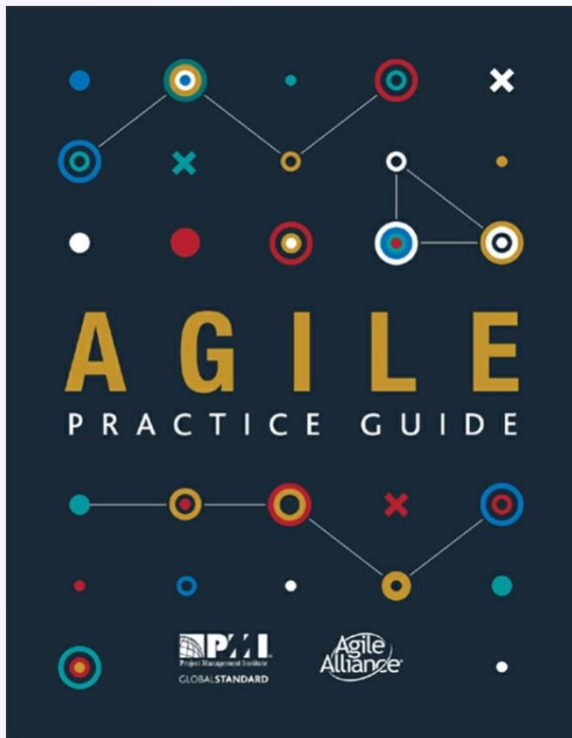
### ■ 애자일 프로젝트 관리 지식의 역사

- 초기에는 단순히 경량방법론(Lightweight methods)으로 통칭되었으나, Agile 선언문(Agile Manifesto)을 만들면서 비로소 "Agile"이라고 이름 불리게 됨



## ▲ 애자일 지식의 발전 과정

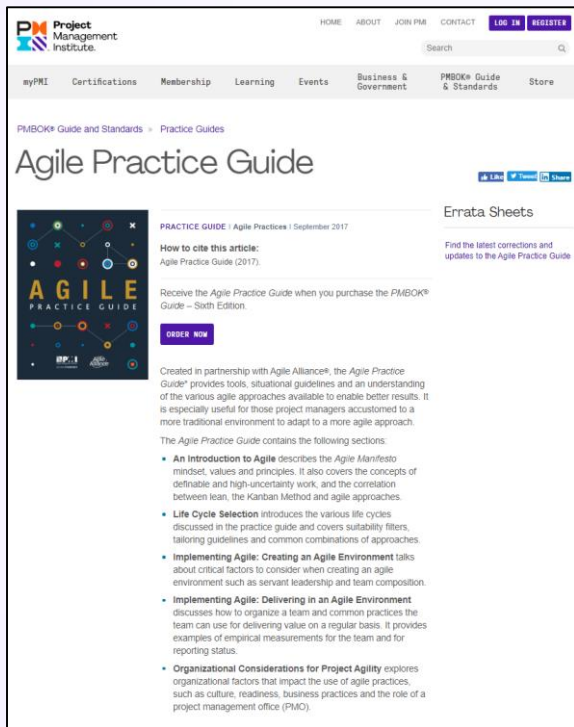
### ■ PMI Agile Practice Guide



- 2017년 9월 미국 PMI (Project Management Institute)가 PMBOK (Project Management Body Of Knowledge) 6th Edition과 함께 Agile Practice Guide를 출시함
- Agile Practice Guide는 Project Management Institute(PMI)와 Agile Alliance의 협업으로 개발됨
- Agile Practice Guide는 다양한 Agile 방법론 전반을 소개함

# ▲ 애자일 지식의 발전 과정

## ■ PMI Agile Practice Guide



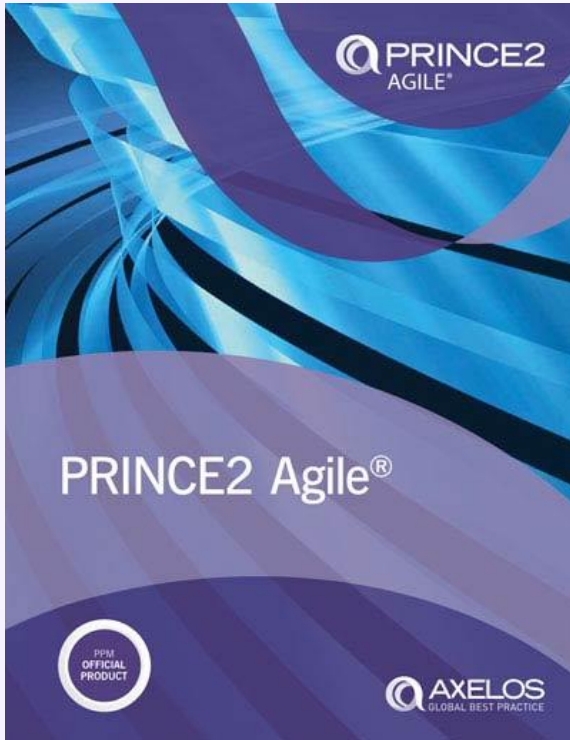
### 내용

- 1 애자일 소개(An Introduction to Agile)
- 2 수명 주기 선택(Life Cycle Selection)
- 3 애자일 실행 : 애자일 환경 조성  
(Implementing Agile: Creating an Agile Environment)
- 4 애자일 실행 : 애자일 환경에서 인도  
(Implementing Agile: Delivering in an Agile Environment)
- 5 프로젝트의 민첩성을 위한 고려사항  
(Considerations for Project Agility)
- 6 행동 지침(Call to Action)

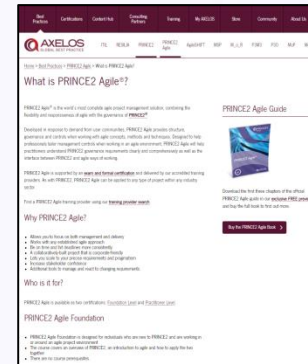
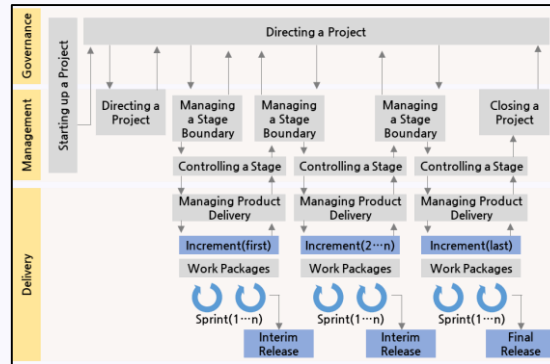
Source: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/practice-guides/agile>

# ▲ 애자일 지식의 발전 과정

## ■ PRINCE2 Agile



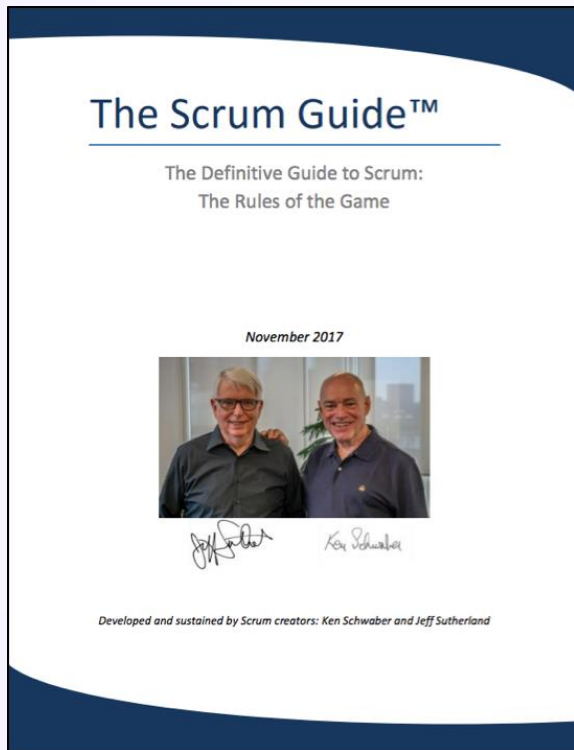
- 2015년 AXCELOS에서 출간하였습니다.
- PRINCE2 Frameworks를 기반으로 Agile Mindset과 Agile Delivery 프로세스를 추가하였습니다.
- PRINCE2 Agile은 Scrum에 초점을 맞추고 있습니다.



Source: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/practice-guides/agile>

## ▲ 애자일 지식의 발전 과정

### ■ Scrum Guide



- 스크럼(Scrum)은 복잡한 제품 개발을 목표로 하는 프로젝트에 필요한 프레임워크(Framework)입니다.
- 스크럼 가이드(Scrum Guide)는 스크럼의 창시자인 제프 서덜랜드(Jeff Sutherland)와 슈왈버(Ken Schwaber)가 개발하였습니다.
- 2010년 초판이 출간되었으며 5번의 개정판이 출간되었습니다.

Source: <https://www.scrum.org/resources/scrum-guide>

# 애자일 지식의 발전 과정

## Scrum Guide



### 내용

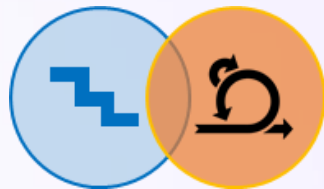
- 1 스크럼 가이드의 목적(Purpose of the Scrum Guide)
- 2 스크럼의 정의(Definition of Scrum)
- 3 스크럼의 사용(Uses of Scrum)
- 4 스크럼 이론(Scrum Theory)
- 5 스크럼의 가치들(Scrum Values)
- 6 스크럼 팀(The Scrum Team) : 제품 책임자, 개발팀, 스크럼 마스터
- 7 스크럼 이벤트 모임(Scrum Events) : 스프린트, 스프린트 계획, 일일 스크럼, 스프린트 리뷰, 스프린트 회고 미팅
- 8 스크럼 산출물(Scrum Artifacts) : 제품 백로그, 스프린트 백로그, 제품 증분
- 9 산출물 투명성: "완료"의 정의 (Artifact Transparency: Definition of "Done")
- 10 맺음말(End Note)



## ▲ 애자일 지식의 발전 과정

- 예측형과 애자일의 공통점

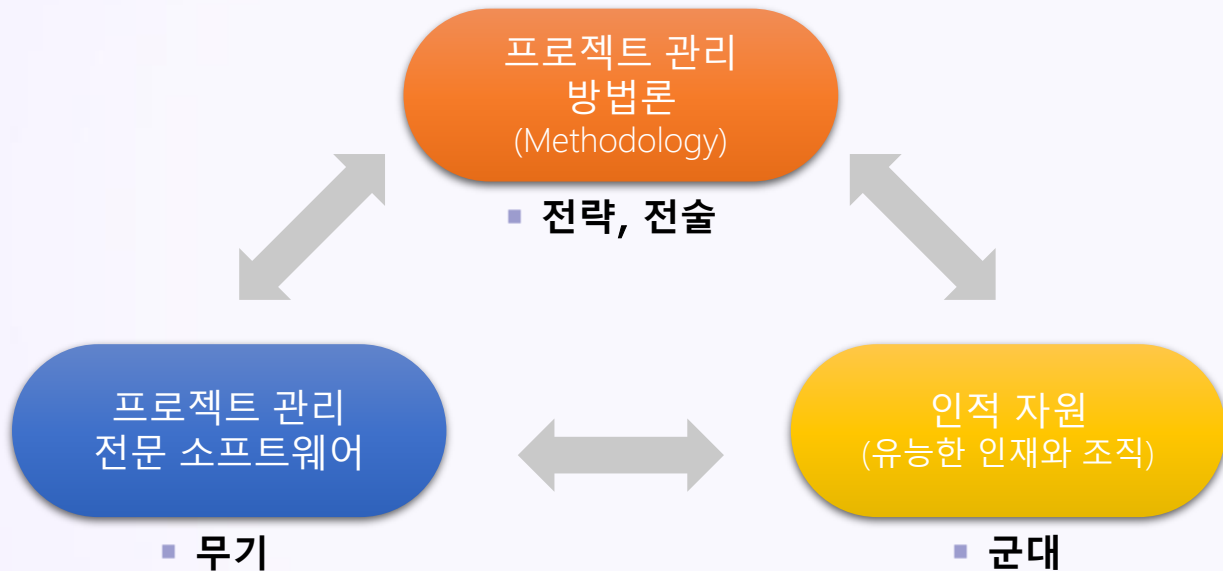
프로젝트를 성공적으로 관리하는 것을 목표로 함



- 요구 사항을 식별(파악)함  
(Identifying requirements)
- 적극적이며, 효과적이고, 실질적으로 상호 협력적으로 이해관계자들 간에 소통함  
(Communications among stakeholders are active, effective, and collaborative in nature)
- 범위, 일정, 비용, 자원, 품질, 리스크 등의 상호 충돌하는 프로젝트 제약 조건을 균형 있게 조정  
(Balancing the competing project constraints  
which include scope, schedule, cost, resources, quality and risks)

## ▲ 애자일 지식의 발전 과정

- 성공적인 프로젝트 관리를 위한 3요소





## KEY POINT

- 프로젝트의 범위가 명확할 때 예측형(Predictive) 프로젝트 관리 방법론을 적용합니다.
- 프로젝트 범위의 변경 가능성과 불확실성이 크고 창의적인 구현을 필요로 할 때 적응형(Adaptive) 프로젝트 관리 방법론을 적용합니다.
- PMBOK은 전세계적으로 가장 많이 알려진 프로젝트 관리 방법론의 Global Standard입니다.
- PMBOK은 애자일(Agile), 예측형(Predictive), 하이브리드(Hybrid) 등 다양한 방법론을 유연하게 적용하여 프로젝트를 성공적으로 완수할 수 있는 가장 포괄적인 지식 체계를 제공합니다.
- Agile Practice Guide는 Project Management Institute(PMI)와 Agile Alliance의 협업으로 개발되었습니다.
- PRINCE2 Agile은 Scrum에 초점을 맞추고 있습니다.
- 스크럼 가이드(Scrum Guide)는 스크럼 실천을 위한 방법론이며, 스크럼의 창시자인 제프 서덜랜드(Jeff Sutherland)와 슈왈버(Ken Schwaber)가 개발하였습니다.