



# 프로젝트(Project)의 이해

# 오늘의 학습내용

---

- 프로젝트 업무의 가치
- 프로젝트의 개념
- 프로젝트(Project) vs 운영(Operation)

## ◆ 프로젝트 업무의 가치

인류의 역사는 프로젝트의 역사입니다.



기자의 피라미드  
(Pyramids of Giza)



수원 화성 성역 의궤



후버 댐  
(Hoover Dam)



월드컵



제트기 개발



폴리오 백신  
(Polio Vaccine)



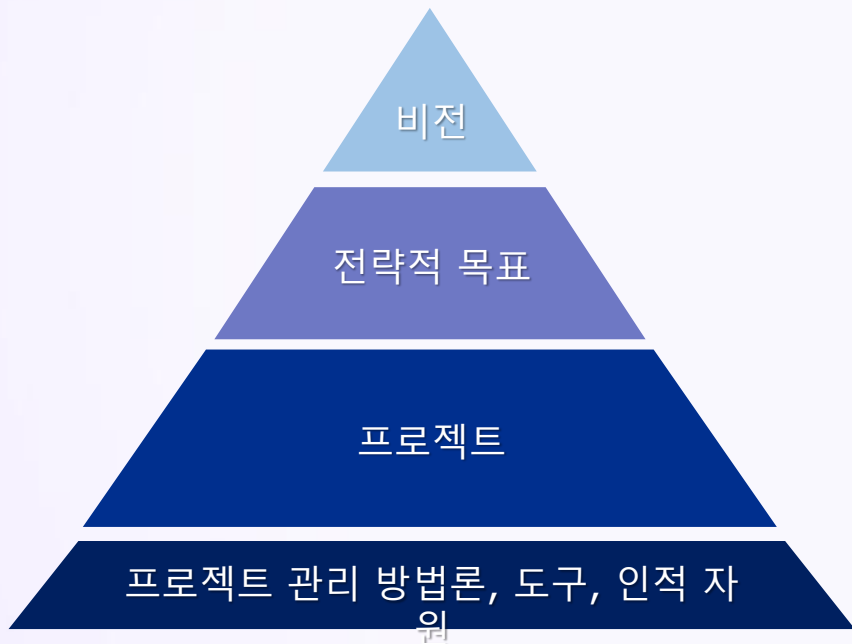
GPS  
(Global Positioning System)



산업 단지 개발

## ◆ 프로젝트 업무의 가치

# 조직의 역사도 프로젝트의 역사입니다.



- 조직의 역사는 도전과 성취의 프로젝트 역사입니다.
- "프로젝트 관리"는 1년 후, 3년 후 조직의 미래 모습을 주도적인 기획으로 개척해 나가는 것을 의미합니다.



## ◆ 프로젝트 업무의 가치

# 프로젝트 관리자(PM)는 조직의 핵심 인력입니다.

---

- 조직은 경영 전략을 **프로젝트화(Make it project)**하고, 프로젝트 중심으로 성장하고 발전합니다.
- 조직이 성장하고 발전하기 위해서는 프로젝트 관리자(Project Manager, PM)의 전문적인 역량이 매우 중요합니다.
- 프로젝트 관리를 위한 조직의 노력
  - **프로젝트 관리 방법론**은 프로젝트의 제안과 실행을 성공시키기 위한 필수 조건입니다.
  - **프로젝트 관리 정보 시스템(Project Management Information System, PMIS)**을 사용하는 기업이 늘어나고 있습니다.
  - 많은 조직들이 프로젝트 관리 역량을 전문화할 수 있는 **PMO(Project Management Office)**를 운영하고 있습니다.

## ◆ 프로젝트 업무의 가치

### ■ 프로젝트 업무의 예

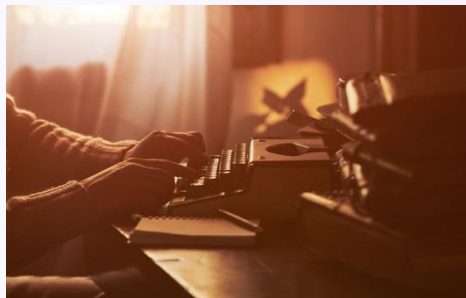
- 빌딩, 공장, 주택, 도로, 다리 등의 건설
- SW, HW, 정보 시스템, 게임, 홈페이지 등 신제품 또는 신규 서비스의 개발
- 신차, 신무기, 인공 위성 등의 개발 또는 납품 계약
- 여객선, 유조선, 화물선, 전함, 구축함, 예인선 등의 조선
- 영화, 드라마, 뮤지컬 등의 제작
- 도서 출판, 온라인 콘텐츠 개발, 광고 기획, 판촉 이벤트 등
- 올림픽, 월드컵, 정상 회담, 박람회 등의 행사



## ◆ 프로젝트 업무의 가치

### ■ 프로젝트 업무의 예

- 신규 사업의 추진, 지사 설립, 설비 증설 등
- 신제품의 해외 시장 현지화(Localization)
- 조직의 구조, 구성원 및 스타일을 효과적으로 변화시키는 행위
- 정치적인 목적으로 수행하는 선거 운동, 정책 홍보 등의 캠페인
- 결혼, 돌잔치, 회갑, 고희, 장례 등 개인 대소사
- 여행, 책 쓰기, PMP 시험 준비 등 개인의 도전
- 군사 작전, 전쟁 등



## ◆ 프로젝트(Project)의 정의

### ✕ 프로젝트란?

고유한 목표(제품, 서비스 또는 결과)를 산출하기 위해 수행하는 한시적인 노력  
(A temporary endeavor undertaken to create a unique product, service or result)

\* 출처 : PMBOK® Guide – Sixth Edition, Glossary

#### 프로젝트 업무(Project)

- 목표의 달성(Achieving the goal)
- 고유성(Unique)
  - » 고유한 목표 → 산출물(Deliverable)
- 한시성(Temporary)
  - » 시작과 끝 → 분명한 마감일(Deadline)
- 불확실성(Uncertain)
  - » 단계(Process) 제시
  - » 점진적 상세화(Progressive Elaboration)

#### 일반 업무(Operation) = 운영

- 사업의 유지(Sustaining the business)
- 프로젝트 결과의 활용
- 일반 업무의 특징 : 상시성(On-going), 반복성(Repetitive)

공통점 > 사람이 수행, 자원의 제약을 받음, 계획-실행-통제를 거침



## ◆ 프로젝트(Project)의 특징

### ■ Unique

× 산출물

인도물 = 결과물 = 성과물 = 성과품

### ■ 산출물 예

최종 산출물  
(Final Deliverable)

계약된 용량을 발전할 수 있는 발전소

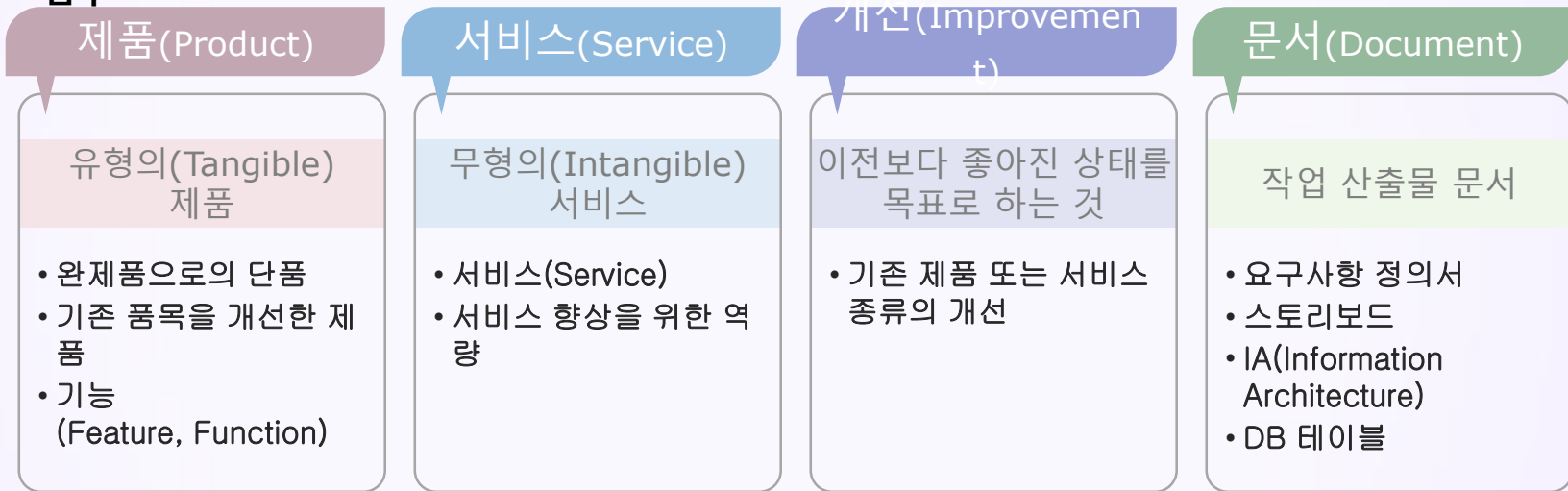
중간 산출물  
(Interim Deliverable)

- 사양서
- 설계 도면
- 각종 기자재 검사 성적서
- 운영 정비 지침서
- 운영 요원에 대한 이론 및 실무 교육
- 예비품(spare parts)
- 보증서(warranty bond) 등

## ◆ 프로젝트(Project)의 특징

### ■ Unique

- 프로젝트는 고유한 목표(Unique Goal)에 따라 산출물이 분명한 업무



## ◆ 프로젝트(Project)의 특징

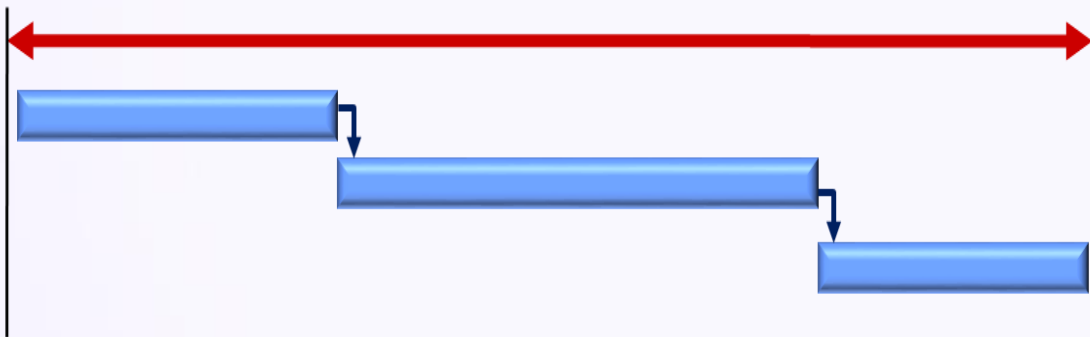
### ■ Temporary



Temporary(한시성)

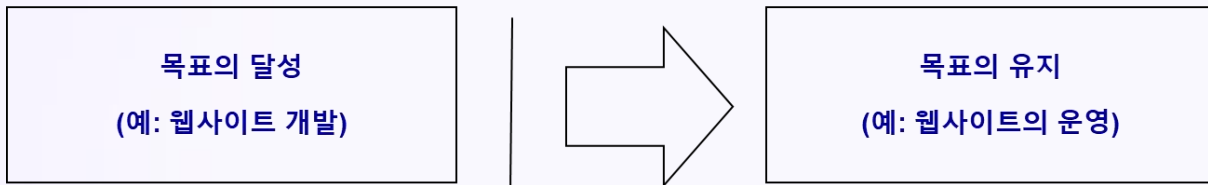
시작(Start)과 끝(Finish)이 존재

- 프로젝트는 일의 시간적인 맺고 끊음을 분명히 하는 업무입니다.



## ◆ 프로젝트(Project)의 특징

### ■ Temporary



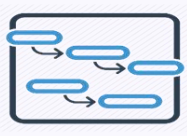
**프로젝트(Project)**

프로젝트 종료

**운영(Operation)**



목표, 계획



프로세스



제품



영향력



## ▲ 프로젝트(Project)의 특징

■ Uncertain



Progressive Elaboration

점진적 상세화 = 점진적 구체화

✖ 불확실성 완화를 위한 세밀한 기획(Dedicated Planning)은  
점진적 상세화(Progressive Elaboration)를 통해서 가능해짐 ✖✖

점진적, 시간이 흘러가면서,  
단계적으로

상세화, 구체화, 정교화,  
보다 구체적인 결과물의 구현

## ◆ 프로젝트(Project)의 특징

■ Uncertain



Progressive Elaboration

점진적 상세화 = 점진적 구체화

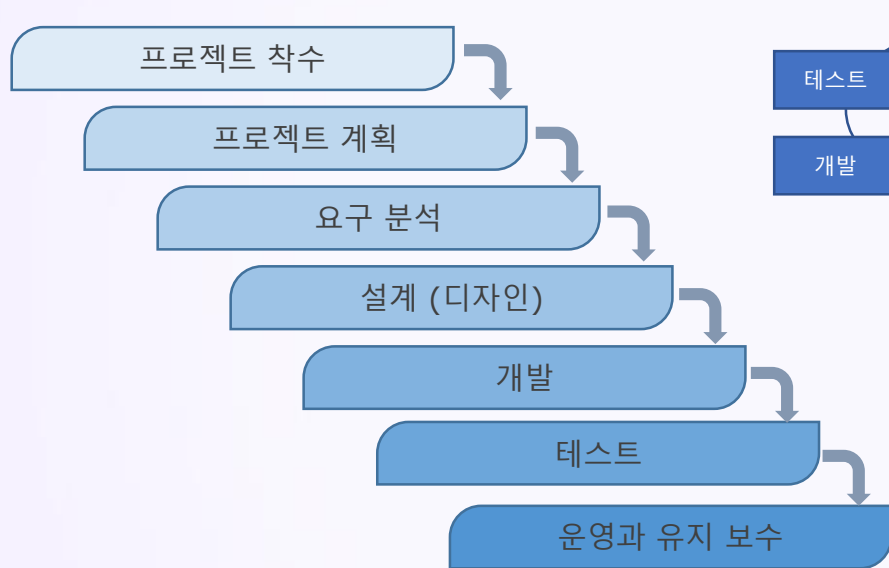
■ 표준 프로세스 = 반복(Iteration)



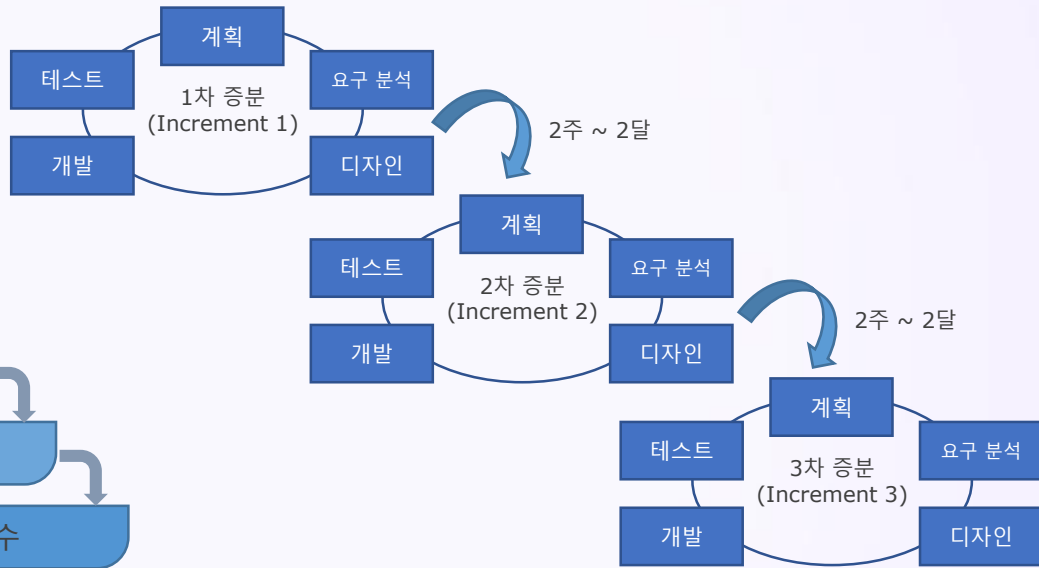
■ 프로젝트는 점차 정보의 양이 증가하고 정확한 산정치가 제시됨에 따라 계획의 정확도를 높여 나가는 반복적인 프로세스로 진행됩니다.

## ◆ 프로젝트(Project)의 특징

- 프로젝트의 범위는 프로젝트 전 단계에 걸쳐 점진적으로 상세화됩니다



<예측형 프로젝트의 점진적 상세화>



<애자일 프로젝트의 점진적 상세화>

## ◆ 프로젝트(Project)의 특징

### ■ 프로젝트를 통해 산출할 수 있는 고유한 산출물

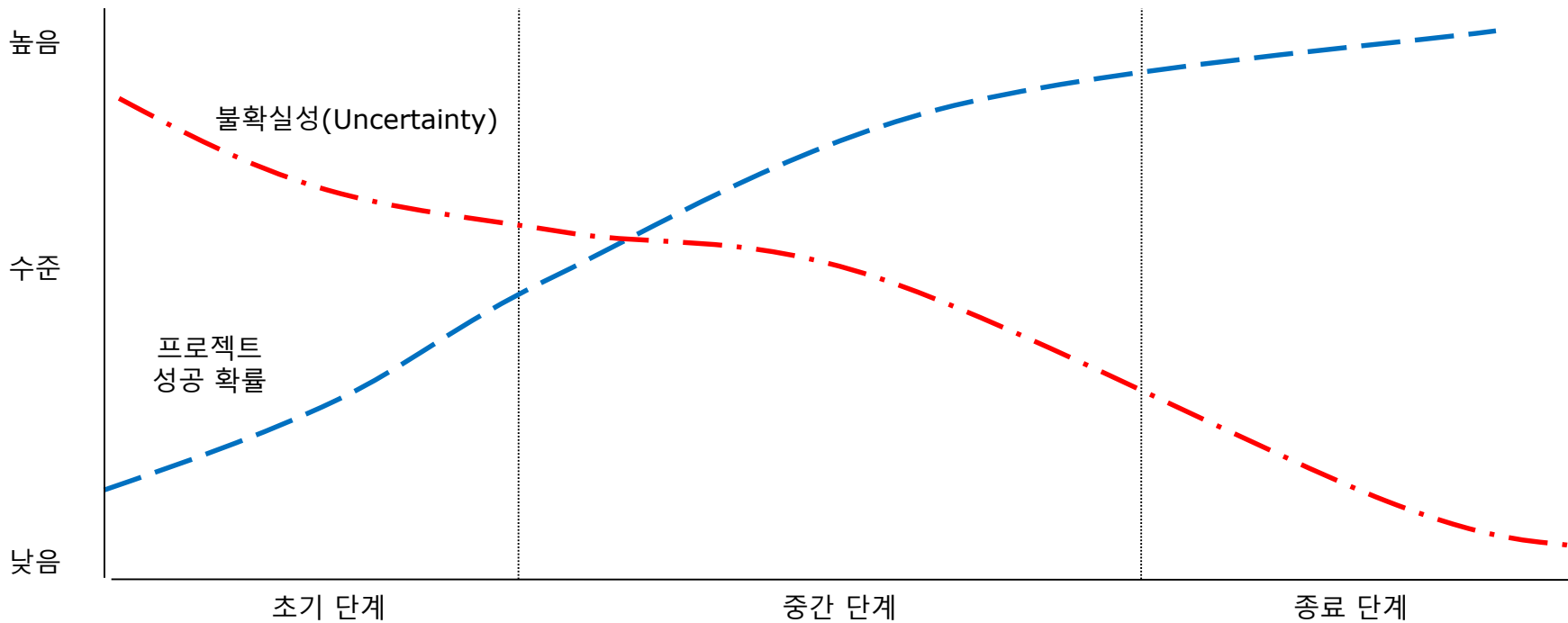
분석	<ul style="list-style-type: none"><li>• 사용자 요구사항 정의서</li><li>• 유스케이스 명세서</li><li>• 요구사항 추적표</li></ul>
설계	<ul style="list-style-type: none"><li>• 클래스 설계서</li><li>• 사용자 인터페이스 설계서</li><li>• 컴포넌트 설계서</li><li>• 아키텍처 설계서</li><li>• 총괄시험 계획서</li><li>• 시스템 시험 시나리오</li><li>• 엔터티 관계 모형 기술서</li><li>• 데이터베이스 설계서</li><li>• 통합 시험 케이스</li><li>• 단위 시험 케이스</li><li>• 데이터 전환 및 초기 데이터 설계서</li></ul>

개발	<ul style="list-style-type: none"><li>• 프로그램 코드</li><li>• 단위 시험 결과서</li><li>• 데이터베이스 테이블</li></ul>
테스트	<ul style="list-style-type: none"><li>• 통합 시험 결과서</li><li>• 시스템 시험 결과서</li><li>• 사용자 지침서</li><li>• 운영자 지침서</li><li>• 시스템 설치 결과서</li><li>• 인수 시험 시나리오</li><li>• 인수 시험 결과서</li></ul>



## ◆ 프로젝트(Project)의 특징

### ■ Uncertain



## ◆ 프로젝트(Project)의 특징

### ■ Uncertain

#### ■ 방법론의 작업 분류 기준

##### 폭포수 모델(Waterfall Model)

상위 단계(Phase)

하위 단계(Stage)

프로세스(Process)

##### 애자일(Agile)

증분  
(Increment)

반복  
(Iteration)

에픽  
(Epic)

기능  
(Feature)

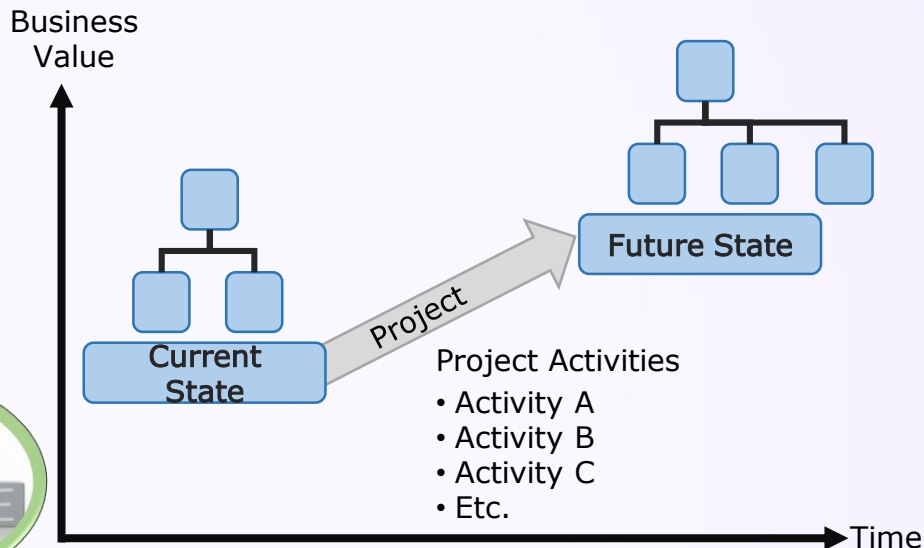
사용자 스토리  
(User Story)

작업  
(Task)

프로젝트의 범위는 프로젝트 전 단계에 걸쳐 점진적으로 상세화됩니다.  
(Scope is progressively elaborated throughout the project life cycle.)

## ◆ 프로젝트(Project)의 특징

### ■ Projects Drive Change



### ■ 프로젝트는 조직 내에서의 변화를 야기함(Projects drive change in organizations.)

- 프로젝트가 시작되기 전에 조직은 일반적으로 "현재 상태"(Current State)에 머물러 있는 것으로 간주됨
- 프로젝트에 의해 추진된 변화의 바람직한 결과를 "미래 상태"(Future State)라고 볼 수 있음

## ◆ 프로젝트(Project)의 특징

### ■ Business Value Creation



- 프로젝트는 비즈니스 가치를 창출하는데 기여함(Projects enable business value creation.)
- 편익은 유형 또는 무형이거나 두 가지 모두에 해당될 수 있음(The benefit may be tangible, intangible, or both.)
- **비즈니스 가치에 대한 명확한 이해와 공감대** 형성이 되지 않으면, 프로젝트는 갈등이 커지고 이로 인해 실패할 수 있음

## ◆ 프로젝트(Project) vs 운영(Operations)

### 프로젝트(Project)

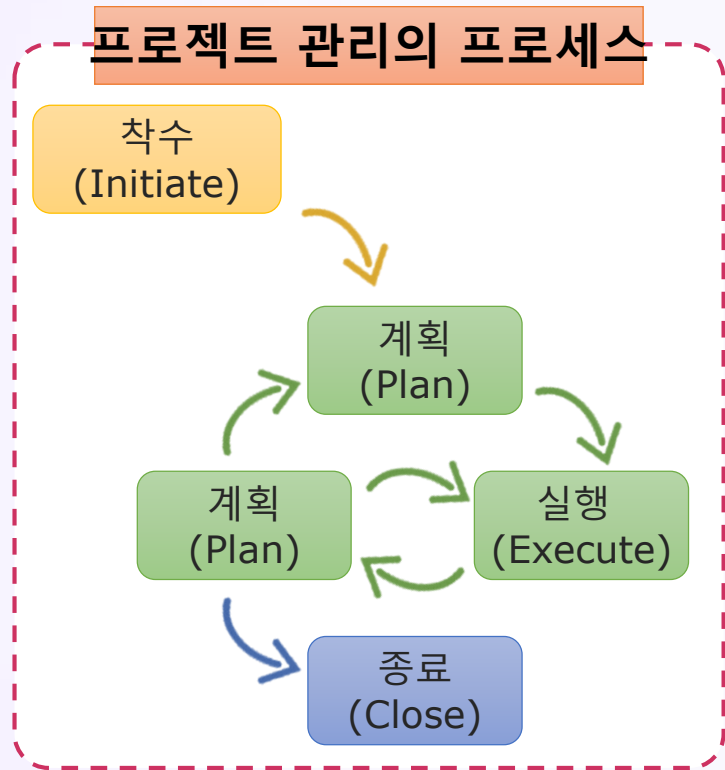
- 고유성(Unique)
  - 고유한 제품, 서비스 또는 결과  
(Unique Product, Service or Result)
  - 새로운 제품, 서비스 또는 결과  
(New Product or Service or Result)
  - 목표의 달성(Achieving the goal)
- 한시성(Temporary)  
: 명확한 시작일과 종료일(solid start and finish)
- 사업 운영(Business Operations)의 중대한  
변경(새로운 제품 또는 서비스의 인도, 개선 등)은  
집중적인 프로젝트 관리를 필요로 함

### 운영(Operations)

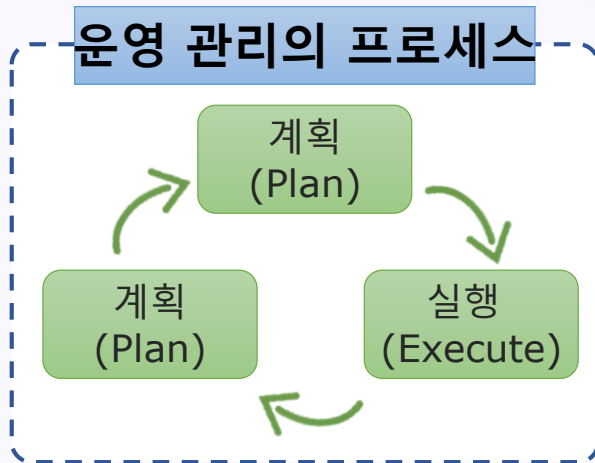
- 반복성(Repetitive)
  - 표준 제품 또는 서비스  
(Standard Product or Service)
  - 동일한 제품, 서비스 또는 결과  
(Same Product or Service or Result)
  - 사업의 유지(Sustaining the business)
- 지속성(Continuous) = 상시성(On-going)  
: 명확하지 않은 시작일과 종료일  
(no solid start and finish)
- 프로젝트 결과를 활용함

## ◆ 프로젝트(Project) vs 운영(Operations)

### 프로젝트 관리의 프로세스



### 운영 관리의 프로세스



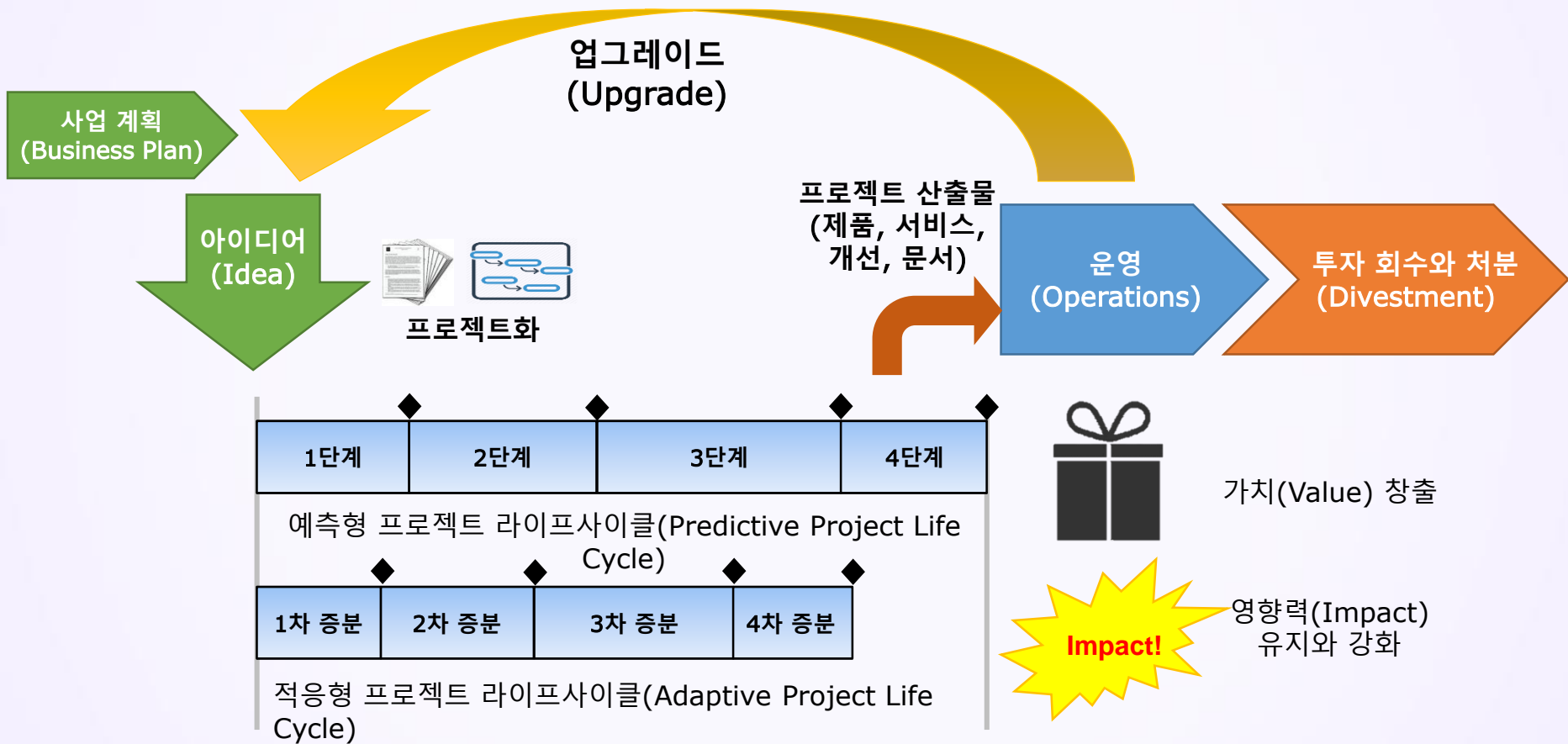
#### ■ 착수(Initiate)

- 타당성 검토(Feasibility Study)
- 공식화(Authorize Project)

#### ■ 종료(Close)

- 산출물 이관(Deliverable Transition)
- 팀원 발령 해제(Release Resource)

## ◆ 프로젝트(Project) vs 운영(Operations)



## ▲ 프로젝트(Project) vs 운영(Operations)

프로젝트와 운영의 상호 선순환을 통해서  
조직의 전략적 목표를 달성합니다!

프로젝트(Project)를 수행하여 산출물(제품, 서비스, 개선, 결과)이 나오면, 운영(Operations)으로 이관합니다.

프로젝트 산출물의 영향력이 약화되거나 사라지면 산출물의 업그레이드(Upgrade)를 위한 새로운 프로젝트를 진행합니다.





## KEY POINT

- 조직은 경영 전략을 프로젝트화(Make it project)하고, 프로젝트 중심으로 성장하고 발전합니다.
- 조직이 성장하고 발전하기 위해서는 프로젝트 관리자(Project Manager, PM)의 전문적인 역량이 매우 중요합니다.
- 프로젝트(Project)의 특징
  - 고유하다(Unique)
  - 한시적이다(Temporary)
  - 불확실하다(Uncertain) → 점진적 상세화(Progressive Elaboration)
  - 변화를 추진한다(Projects Drive Change)
  - 비즈니스 가치를 창출한다(Projects Enable Business Value Creation)
- 프로젝트(Project)는 한시적(Temporary)이고 고유(Unique)합니다. 반면에 운영(Operation)은 상시적(On-going)이고 반복적(Repetitive)입니다.
- 프로젝트(Project)와 운영(Operations)의 상호 선순환을 통해서 조직의 전략적 목표를 달성합니다.