



17

## 매자일 프로젝트리스크 관리

# 오늘의 학습내용

---

- 프로젝트 리스크 관리 개요
- 리스크 관리 계획과 리스크 분석
- 리스크 대응 계획 수립

## ◆ 프로젝트 리스크 관리 개요

### ■ 리스크 관리 프로세스의 필요성

- 리스크가 잘 안 보인다. (예측, 분석, 계획 및 통제의 어려움)
- 주먹구구식
  - 안 보이기 때문에 그렇게 못함
  - 이렇게 밖에 할 수 없음

Consensus ⇒ Visibility ⇒ Insight ⇒ Control

- 공감대(Consensus) 형성 : 리스크 관리의 필요성을 조직 구성원 모두가 공유함
- 시각화(Visibility): 잠재적 리스크를 식별하고, 차트, 그래프, 다이어그램을 활용하여 리스크를 시각적으로 분석함
- 통찰력(Insight) : 리스크 분석 정보를 체계적으로 문서화(Documentation)하고, 선제적인(Proactive) 리스크 대응 전략을 실시함
- 통제(Control) : 리스크 관리 프로세스(Risk Management Process)를 적용하여 리스크를 체계적으로 통제함

“ If you can't visualize it, you can't manage it(시각화하지 않으면  
관리할 수 없음) ”

If you can't measure it, you can't improve it(측정하지 않으면 개선할  
수 없음)

- 피터 드러커(Peter Drucker)

## ▲ 프로젝트 리스크 관리 개요

### ■ What is a Project Risk?



프로젝트 리스크(Project Risk)란?

프로젝트의 목표에 긍정적 또는 부정적 영향을 미치는 불확실한(Uncertain) 변수나 상황

- Project Risk is an uncertain event or condition that, if it occurs, has a **positive or negative** effect on one or more project objectives such as scope, schedule, cost, and quality.
- Risk ≠ Uncertainty (리스크는 단순히 불확실성이 아님)
- 리스크는 중요한 역할을 하는 불확실성임 ⇒ 리스크는 목표에 영향을 미친다는 점에서 중요함  
Risk = **Uncertainty that matters** i.e. can affect objectives

## ◆ 프로젝트 리스크 관리 개요

### ■ Why Risk Management?

- 부정적 사건, 즉 위협의 가능성과 영향도를 낮춤(Decrease the probability and impact of adverse events)
- 긍정적 사건, 즉 기회의 가능성과 영향도를 높임(Increase the probability and impact of positive events)
- 리스크에 대한 조기 경고를 제공함(Provide early warnings of risks)

한//번의 대형 사고가 발생할 경우, 그 전에 유사한 29번의 경미한 사고가 발생하고, 그 주변에서는 300번의 이상 징후가 감지된다. //

// - 하인리히의 법칙  
When fate hands you a lemon, make a lemonade. //

// Every threat to the status quo is an opportunity in disguise. //

// - Dale Carnegie

- Jay Samit

## ◆ 프로젝트 리스크 관리 개요

### ■ Common Language for Project Management



## ▲ 프로젝트 리스크 관리 개요

### ■ Assumption vs Risk vs Issue

가정 (Assumption)	리스크 (Risk)	이슈 (Issue)
개념적	개념적	실체적
중립적	부정적 또는 긍정적	부정적 또는 긍정적
조치 필요 없음 (No Action)	선제적 조치 (Proactive Approach)	사후 조치 (Reactive Approach)
의사 결정을 위하여 식별함	<ul style="list-style-type: none"><li>• 미래의 위협을 방어하기 위하여 식별함</li><li>• 미래의 기회를 획득하기 위하여 식별함</li></ul>	현재의 실제 문제를 해결하기 위하여 식별함
새시의 덮개는 필요 없을 것임	새시에 덮개를 씌우지 않으면, 바람에 의한 쓰레기 유입 또는 야생 동물 침입이 발생하여 팬이 손상될 수도 있음	새시에 덮개를 씌우지 않아서 바람에 의한 쓰레기 유입이 발생했고 이로 인해 팬이 손상되어 장비가 과열되고 결국 작동이 멈춤
고객은 디자인에 이의를 제기하지 않을 것임	고객이 디자인에 이의를 제기하면 설계 변경으로 인해 설계 일정이 지연될 수 있을 것임	고객이 디자인에 이의를 제기하여 설계 변경으로 인한 설계 일정 지연이 발생함
가정 목록(Assumption Log)	리스크 관리 대장(Risk Register)	이슈 목록(Issue Log)

## ◆ 프로젝트 리스크 관리 개요

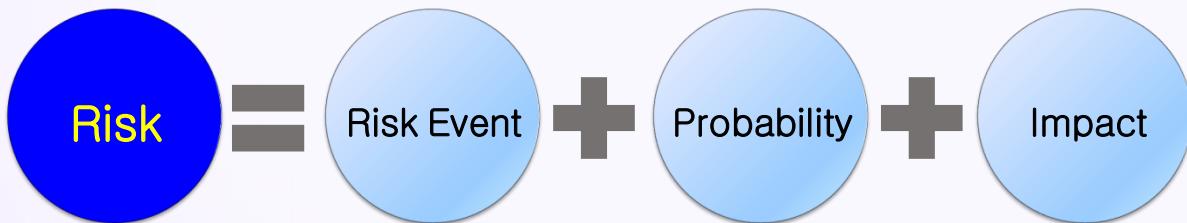
### ■ 리스크(Risk)

#### 리스크(Risk)의 구성 요소

- 리스크 사건(Risk Event) : 프로젝트의 목표 달성에 영향을 주는 것 ⇒ 리스크 이름
- 발생 가능성(Risk Probability of Occurrence) = 확률(Likelihood) = 빈도(Frequency)
- 영향의 정도(Amount at Stake) = 영향도(Impact) = 파급력(Consequence)

#### 리스크에 대한 우선 순위 부여

- 리스크에 대한 우선 순위를 부여하고, 우선 순위가 높은 리스크를 집중 관리함
- 리스크 우선 순위 (Priority)의 핵심 지표 : 가능성(Probability), 영향도(Impact)





## ◆ 프로젝트 리스크 관리 개요

### ■ 리스크(Risk)

#### Proactive Approach : 선제적(先制的) 조치

- 선제적 조치(Proactive Approach)는 리스크가 발생하기 전에 대처하는 방식을 의미하며, 바람직한 리스크 관리 방식임
- 성공적인 프로젝트 관리는 이슈 해결에 있는 것이 아니라, 부정적 리스크의 예방(Risk Prevention)에 있음
- 선제적 조치의 목적
  - 부정적인 사건의 가능성과 영향도는 최소화(Minimize the negative)함
  - 긍정적인 사건의 발생 가능성과 파급 효과는 극대화(Maximize the positive)함
- 유능한 프로젝트 관리자는 위험 요인을 예측하며 대응 계획을 수립하고, 모니터링하고 통제함
- 유능한 프로젝트 관리자는 기회를 적극적으로 찾으며 혜택을 극대화하기 위하여 노력함

#### Reactive Approach : 사후 조치

- 사후 조치는 리스크가 발생한 후에 대처하는 방식이며, 바람직하지 않은 리스크 관리 방식임
- 무능한 프로젝트 관리자는 현재 발생한 문제점을 해결하는 데만 급급함
- 무능한 프로젝트 관리자는 기회를 찾지 않고, 우연을 바라는 소극적 태로 프로젝트에 임함

## ◆ 프로젝트 리스크 관리 개요

### ■ Risk Management



리스크를 관리하는 문서는 리스크 관리 대장(Risk Register)

- 프로젝트의 가정 목록(Assumption Log)에 기록된 가정들 중에서 가정이 프로젝트의 목표에 영향을 주고 프로젝트의 위협 요인 또는 기회 요인이 될 수 있으면, 가정을 리스크로 재정의하여 리스크 관리 대장(Risk Register)에 리스크를 입력함

#### 리스크 관리 대장(Risk Register)의 정보

- 1 리스크 식별 정보 : ID, 식별된 리스크 목록, 잠정적 대응 방법 목록, 트리거(Trigger), 리스크 소유자(Risk Owner)
- 2 정성적 리스크 정보 : 각 리스크의 가능성과 영향도 평가, 리스크 순위, 리스크 긴급성, 추가 분석과 대응이 필요한 리스크 목록, 리스크 종류 구분(RBS), 경계 대상 목록, 정성적 리스크 분석 결과의 추세, 가정 사항 관리 대장의 갱신
- 3 정량적 리스크 정보 : 프로젝트의 확률론적 분석, 예비비(Cost Reserve), 여유 시간(Time Reserve), 원가와 일정 목표를 달성할 확률, 정량화된 리스크의 우선 순위 목록, 정량적 리스크 분석 결과의 추세
- 4 리스크 대응 계획 정보 : 프로젝트 관리 계획의 변경(WBS, 일정, 자원, 비용, 조직도, 조달 계획), 식별된 리스크의 특성(내용, 원인, 종류), 식별된 리스크의 조치 계획(책임자, 관련 작업, 일정), 리스크에 대응하기 위한 비상 계획, 대체 계획, 잔존 리스크와 파생 리스크, 여유 일정과 예비비
- 5 리스크 통제 정보 : 리스크 재평가, 리스크 감사, 주기적 리스크 검토에 대한 결과, 프로젝트 리스크와 리스크

## 프로젝트 리스크 관리 개요

### Risk Management

리스크 관리 대장(Risk Register)의 정보

리스크 코드	분류 (Category)	리스크 이름 (Risk Name)	가능성 (Prob.)	영향도 (Impact)	점수 (Score)	대응 방안 (Response Plan)	담당 (Owner)	시기 (Time)
CUIT-1	코딩	주요 기능에 대한 코딩 미숙으로 인하여 발생하는 오류에 대한 리스크	9	6	54	특급 프로그래머에게 코딩 작업 지시	남00	6.B
QUOT-1	분석	통합 유닛의 디버그 수정 시 소프트웨어 충돌로 인한 반복 코드 생서에 대한 리스크	7	2	14	외주업체 전문가를 초빙하여 원인 분석 및 오류 코드 수정	유00	4.M
QTFN-1	설계	시스템 장애로 인하여 소프트웨어가 비정상적으로 종료되는 리스크	1	5	5	장애와 관계된 하드웨어 교체	문00	5.E
CUON-1	코딩	설계와 프로그래밍의 충돌로 인한 버그에 대한 리스크	7	9	63	개발자 교육	박00	6.E

## ▲ 프로젝트 리스크 관리 개요

### ■ Issue



이슈 (Issue) = 현안

구분	리스크(Risk)	이슈(Issue)
의미	예측(발생할 수도 있음)	결과(발생했음)
관점	선제적 조치(Proactive Action)	사후 조치(Reactive Action)
긴급성	낮음 또는 중간	높음
영향도	높음	높음
구성요소	위험(Threat) 또는 기회(Opportunity)	문제점(Problem) 또는 혜택(Benefit)

- 리스크가 발전하면 이슈가 됨

- 리스크(Risk)는 부정적 리스크와 긍정적 리스크로 발전할 수 있음

- 부정적 이슈(Negative Issue) = 문제점(Problem) = 현실화된 위험

리스크가 부정적으로 발전하여 즉각적으로 해결해야 하는 상황

- 긍정적 이슈(Positive Issue) = 혜택(Benefit) = 현실화된 기회

리스크가 긍정적으로 발전하여 실제로 혜택이 발생하게 된 상황

### ✓ 이슈(Issue)의 정의

- 분쟁 또는 질의 대상이 되는 쟁점이나 문제  
(A point or matter in question or in dispute)

- 또는 미해결 상태에서 논의 중이거나 상반되는 견해나 의견 차이를 보이는 쟁점 또는 문제  
(Or point or matter that is not settled and is under discussion or over which are opposing views or disagreements.)

## ▲ 프로젝트 리스크 관리 개요

### ■ Issue Management



이슈 로그(Issue Log) = 이슈 관리 대장 = 이슈 목록 = 현안 로그

- 이슈를 관리하는 문서는 **이슈 로그(Issue Log)**임
- 이슈 로그에는 긴급성(Urgency)과 영향도(Impact)를 기준으로 이슈의 점수를 관리함
  - 이슈는 사후 조치(Reactive Approach)이기 때문에 긴급성을 판단하는 것이 중요함
    - 지금 이것을 해결하지 않으면, 기회를 놓치는가?
    - 지금 이것을 해결하지 않으면, 문제가 악화되는가?

## ▶ 프로젝트 리스크 관리 개요

### ■ Issue Management

#### 이슈 로그(Issue Log) 보고 형식

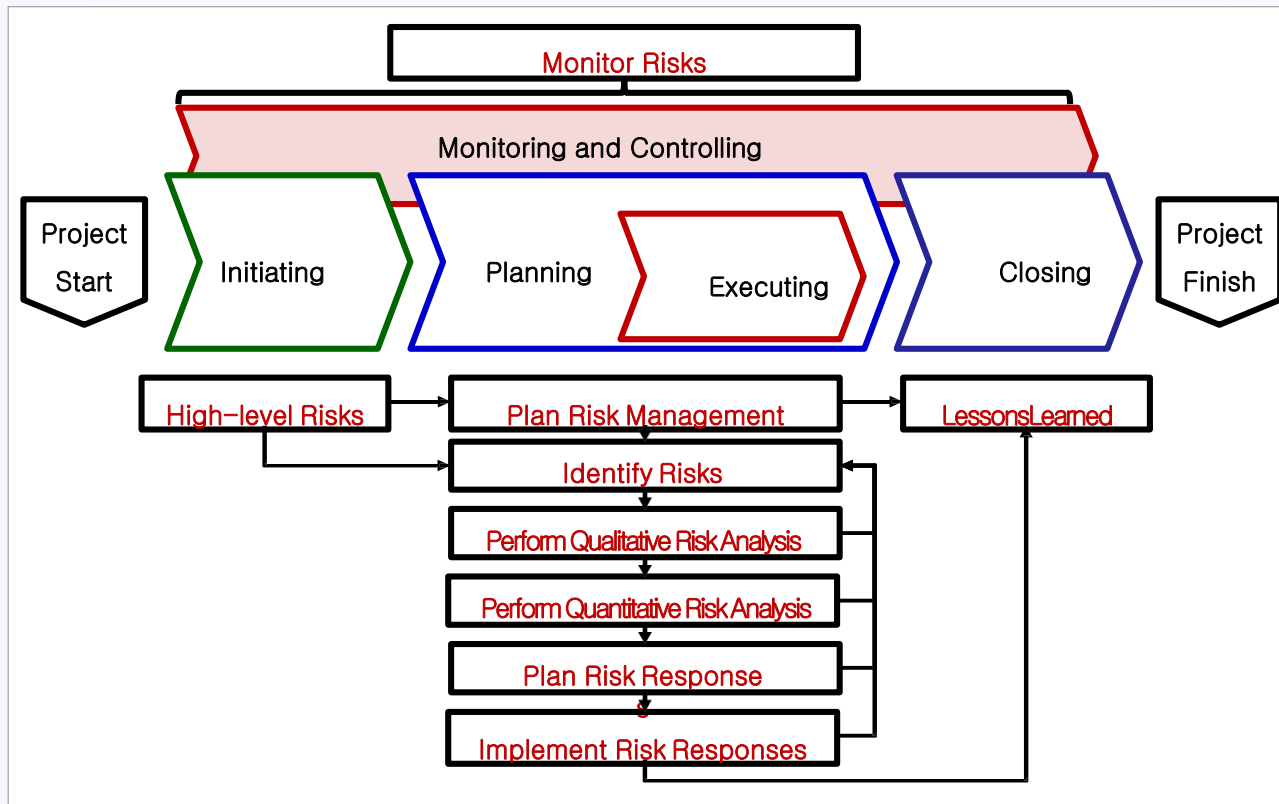
일련 번호	이슈 이름 (Issue Name)	영향범주 (Category)	긴급성 (Urgency)	영향도 (Impact)	점수 (Score)	조치 사항 (Action)	담당 (Owner)	시한 (Deadline)	비고
IL-001	헤드부 납품 지연	일정 지연	10	10	100	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 납품업체 면담 및 지연 사유 확인</li> <li>• 7일 내 납품 독촉</li> </ul>	남00	6.B	추가 지연 패널티 통보
IL-002	시험동 사용 허가 지연	일정 지연	2	8	16	프로젝트의 공공성을 설명하여 조속한 허가 요청	유00	4.M	착공 전까지 사용 허가 담당자 배치
IL-003	예비품 추가 확보	일정 지연	4	7	28	조기 확보를 위한 항공 운송 요청	문00	5.E	예비비 부족으로 장비 가동 중단 시에 일정 지연
IL004	민원 제기	원가 상승	8	1	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 보상 요구에 대한 조기 합의</li> <li>• 주민 영향도 최소화 방안 강구</li> </ul>	박00	6.E	지역 주민 대표와의 지속적인 관계 유지

#### 이슈 로그(Issue Log)의 정의

프로젝트 이해관계자 사이에서 논의 또는 논쟁의 요소를 문서화하고 감시하는데 사용되는 프로젝트 문서  
(A project document used to document and monitor elements under discussion or in dispute between project stakeholders)

## ◆ 프로젝트 리스크 관리 개요

### ■ 프로젝트 리스크 관리 프로세스



## ◆ 프로젝트 리스크 관리 개요

### ■ 프로젝트 리스크 관리 프로세스

- 프로젝트 착수 시에는 개략적인 리스크(High-level Risks)를 식별함
- 프로젝트 계획 수립 시에는 리스크 관리 계획(Risk Management Plan)을 수립하여 리스크 관리의 명확한 원칙과 방법론을 제시함
- 리스크 관리 계획에 따라 리스크를 식별 하고, 분석하고, 대응 계획을 수립하고, 통제 성과를 기록하여 리스크 관리 대장(Risk Register)를 작성함
- 리스크 식별(Identify Risks) 프로세스는 프로젝트 계획 수립 시 일회성으로 진행되는 프로세스가 아님
- 리스크 식별(Identify Risks) 프로세스는 프로젝트 관리 지식 영역(범위, 일정, 원가, 품질, 인적 자원, 조달 등) 별 계획 수립과 통제 관련 프로세스를 실행할 때 항상 필요 한 프로세스임
- 리스크 감시(Monitor Risks) 프로세스도 리스크 식별 프로세스와 마찬가지로 프로젝트 전 단계에 걸쳐 실시함



## ▲ 리스크 관리 계획과 리스크 분석

- 리스크 관리 계획(Risk Management Plan)

### × 가능성 영향도 매트릭스(Probability and Impact Matrix)

= 확률 영향 매트릭스 = P-I 매트릭스

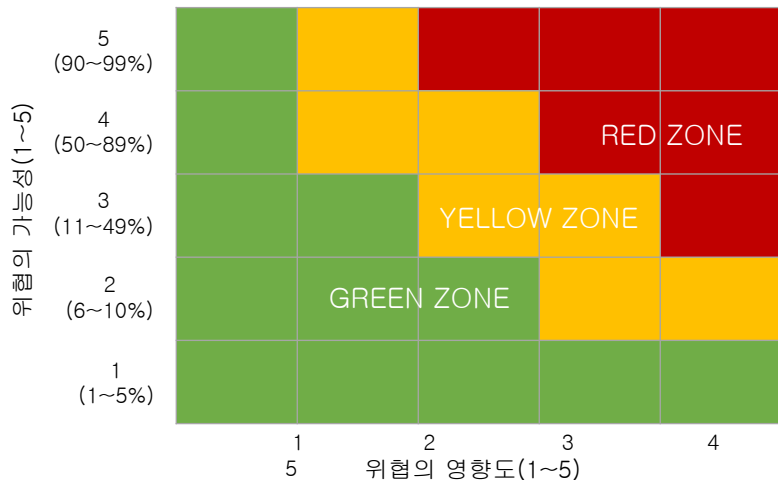
- 리스크 목록 중에서 Top5 또는 Top10을 선별하여 관리할 수 있는 P-I 매트릭스를 제시함
- P-I 매트릭스는 가능성과 영향도를 기준으로 리스크의 우선 순위를 부여한 관리 서식임  
가능성(Probability, 확률) : 이 리스크(위험 또는 기회)가 발생할 가능성이 얼마나 되는가?  
• 영향도(Impact) : 이 리스크(위험 또는 기회)가 발생한다면, 어느 정도 파급 효과를 가져올 것인가?
- 리스크 수치 = 가능성(Probability) X 영향도(Impact)

## ▲ 리스크 관리 계획과 리스크 분석

### ■ 리스크 관리 계획(Risk Management Plan)



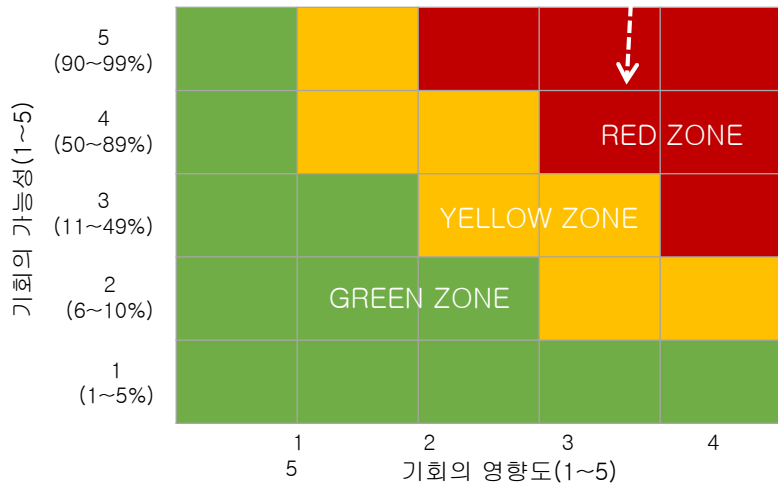
### 가능성 영향도 매트릭스(Probability and Impact Matrix)



**RED ZONE** : 적극적 대응 ⇒ 회피(Avoidance)전략, 전가(Transfer) 전략

**YELLOW ZONE** : 감시(모니터링) ⇒ 전가(Transfer)전략, 완화(Mitigation)전략

**GREEN ZONE** : 관망 ⇒ 수용(Acceptance)전략



**RED ZONE** : 적극적 대응 ⇒ 활용(Exploitation)전략, 공유(Share) 전략

**YELLOW ZONE** : 감시(모니터링) ⇒ 공유(Share) 전략, 증대(Enhancement) 전략

**GREEN ZONE** : 관망 ⇒ 수용(Acceptance)전략

• 기회에 대응하지 못하면 위험이 현실화 될 수 있음

• 따라서 기회의 가능성(확률)과 영향도가 높으면 리스크 사건(Risk Event)을 Red Zone에 배치함

## ▲ 리스크 관리 계획과 리스크 분석

### ■ 리스크 관리 계획 수립

- 리스크 관리 계획에는 리스크에 대한 태도를 반영함
- 리스크에 대한 태도는 리스크 회피형과 리스크 선호형으로 구분함
- 프로젝트 성격에 따라 리스크 회피형 또는 리스크 선호형 태도를 취할 것인지 판단함

구분	리스크 회피형	리스크 선호형
영어 표현	Risk Avoider, Risk Averse	Risk Taker, Gambler
태도	리스크를 수용하지 않음	한계를 넘는 리스크를 받아들임
관리	실패 가능성을 제거하기 위하여 충분한 시간과 비용을 투입함	최소한의 리스크 관리 계획을 수립함
P-I 매트릭스	Red Zone을 크게 정의함	Red Zone을 작게 정의함
예	전염병 환자를 관리하는 병원의 의료 설비 구축하는 프로젝트는 삶과 죽음의 경계와 관련되어 있으므로 조금의 오류도 허용하지 않음	시내에 공원을 조성하는 프로젝트는 프로젝트의 예측성이 높기 때문에 리스크 관리를 상세하게 실행하지 않음

## ▲ 리스크 관리 계획과 리스크 분석

### ■ 리스크 분석

리스크 가능성(Probability)의 척도(Scale)

예

- 확신의 정도를 확인함
- 중간 지점은 프로젝트 기간 동안 최소 1회 이상 발생 가능성이 반반인 경우를 의미함
- 가능성은 매우 주관적이기 때문에 가능성의 척도를 균등하게 정하는 것은 잘못된 리스크 관리 계획임
- 부적합한 척도의 예: 1(20% 미만), 2(21~40%), 3(41~60%), 4(61~80%), 5(81~99%)
  - 적합한 척도의 예: 1(5% 미만), 2(5~25%), 3(25~65%), 4(65~95%), 5(95% 이상)
- **블랙 스완(Black Swan)**: 가능성이 매우 낮지만 발생하면 거액의 손실을 초래하는 사건

척도	1	2	3	4	5
확신의 정도	매우 낮음, 희박	낮음	보통 (중간)	높음	매우 높음, 확실함
프로젝트 중 발생 확률	5% 미만	5~25%	25~50 %	51~95 %	95% 이상
예상 발생 빈도	100년에 1회 미만	20~100년 사이에 1회 이상 발생	5~20년 사이에 1회 이상 발생	2~5년 사이에 1회 이상 발생	2년 이내에 1회 이상 발생

## ▲ 리스크 관리 계획과 리스크 분석

### ■ 리스크 분석

리스크 영향도(Impact)의 척도(Scale) 예

척도	1	2	3	4	5
심각도	매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음
비용	미미한 비용 증가	10% 미만의 비용 증가	10~20% 비용 증가	20~40% 비용 증가	40 % 이상 비용 증가
일정	미미한 일정 지연	5% 미만의 일정 지연	5~10% 일정 지연	10~20% 일정 지연	20 % 이상 일정 지연
범위	미미한 범위 변경	덜 중요한 부분의 범위 변경	중요한 부분의 범위 변경	중요한 부분의 과도한 범위 변경, 스폰서 승인 불가	프로젝트의 최종 산출물이 소용 없게 됨
품질	미미한 품질 저하	보조 요구 사항의 품질 저하	필수 요구 사항의 품질 저하	필수 요구 사항의 품질 저하, 스폰서 승인 불가	프로젝트의 최종 산출물이 소용 없게 됨

## ▲ 리스크 관리 계획과 리스크 분석

### ■ 리스크 분석

리스크 영향도(Impact)의 척도(Scale) 예

척도	1	2	3	4	5
안전	응급 처치를 요하는 부상/질병	의료적 치료를 요하는 부상/질환	노동 시간을 상실하는 부상/일시적 장애	영구적 장애	사망자 발생
시장 효율성	고객이 수행 조직에 민원을 제기함	고객이 정부 또는 위원회에 민원을 제기함	정부 또는 위원회가 관행 및 정책에 대해 조사를 수행함	정부 또는 위원회가 변화를 명령함	요구되는 수준의 서비스 제공 실패. 운영 인가 상실
환경	보고할 만한 환경 사고 없음	1년 이내에 해결할 수 있는 환경 사고	1년 이상 해결의 노력이 필요한 환경 사고	규제 당국의 벌금에 처해질 수 있는 환경 사고	규제 당국의 기소에 처해지거나 해결이 불확실한 환경 사고

## ▲ 리스크 관리 계획과 리스크 분석

### ■ 리스크 분석



P-I 매트릭스 = Probability and Impact Matrix

- 모든 리스크는 리스크 관리 대장에 기록하고, 주기적으로 경영진에게 리스크 Top 5 또는 Top 10을 정리하여 보고함
- P-I 매트릭스는 가능성(Probability)과 영향도(Impact)를 매트릭스에 표시하여 리스크의 우선 순위와 대응 방법을 판단하는 보고 문서임
- 프로젝트의 리스크를 정성적으로 분석하기 위하여 P-I 매트릭스를 주 단위 또는 격 주 단위로 보고함

리  
스  
크  
가  
능  
성


리스크 영향도

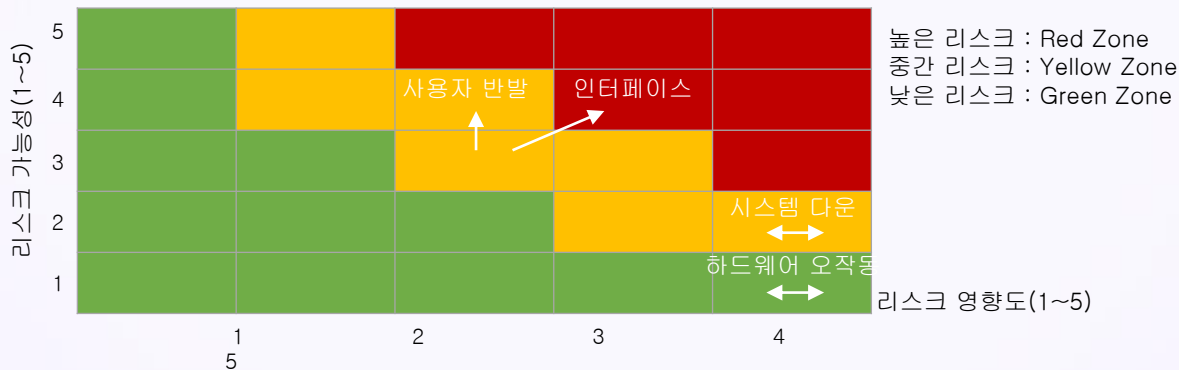
## ▲ 리스크 관리 계획과 리스크 분석

### ■ P-I Matrix의 예



리스크 노출도(Risk Exposure) = 가능성(Risk Probability) x 영향도(Impact)

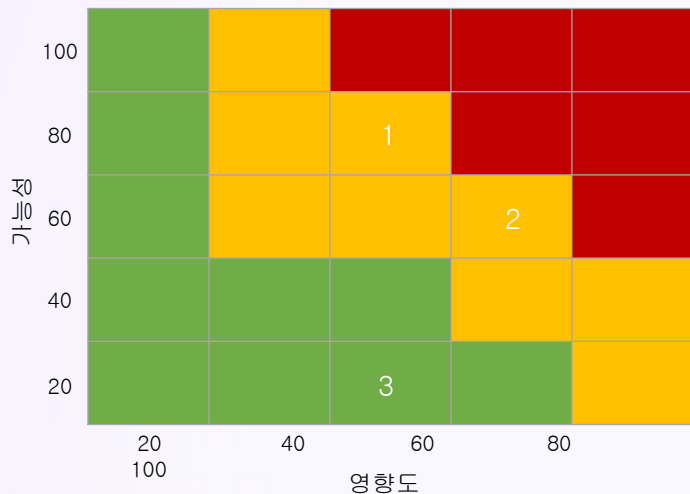
리스크 이름	가능성	영향도	리스크 수치	시기
인터페이스 문제	4	4	16	Conversion
사용자 반발	3	4	12	Post-installation
시스템 다운	2	5	10	Start-up
하드웨어 오작동	1	5	5	Installation











## 리스크 관리 계획과 리스크 분석

### P-I Matrix의 예



순위	추세	Risk ID	리스크 지수	리스크 내용	대응	이전 지수
1		001	70	사업 분석에 관한 전문가 부재	회피	
2		002	70	프로그래머의 퇴사	회피	
3		003	40	디자인 요구 사항의 불명확	수용	

Criticality	가능성 X 영향도 추세
	↓ 감소(개선 중)
	↑ 증가(악화)
	↔ 변화 없음
	□ 새로 등장

## ▲ 리스크 관리 계획과 리스크 분석

### ■ 리스크 분석

리스크 데이터 품질 평가 (Risk Data Quality Assessment)

- 리스크 데이터 품질(Risk Data Quality) = 리스크 신뢰도(Risk Credibility) = 위험 자료 품질
- 식별된 리스크에 대한 데이터들이 믿을만한지(Credible) 확인함
  - 핵심 이해관계자 또는 전문가의 검증을 거쳤는가?
  - 관계자들이 리스크의 내용을 분명하게 이해하고 동의하는가?
  - 편견이 있는가?
  - 데이터에 논리적 일관성이 있는가?
- 프로젝트 관리자가 리스크 데이터의 신뢰성에 문제가 있다고 판단하면, 보다 정확한 관련 정보 수집을 지시하거나 핵심 이해 관계자의 검증을 거쳐야 함

## ▲ 리스크 관리 계획과 리스크 분석

### ■ 리스크 분석

리스크 신뢰도(Credibility)의 척도(Scale) 예

척도	1	2	3	4	5
근거	선례 정보 또는 근거가 전혀 없음	근거 데이터를 제시했으나 전혀 검증되지 않음	소수의 근거 데이터만 검증됨	대부분의 근거 데이터가 검증됨	모든 근거 데이터가 완전히 검증됨
합의	동의하는 사람이 없음	동의하는 사람이 적음	소수의 핵심 이해 관계자가 동의함	대부분의 핵심 이해 관계자가 동의함	모든 이해관계자가 동의함

## ▲ 리스크 관리 계획과 리스크 분석

### ■ 리스크 분석

리스크 긴급성 평가 (Risk Urgency Assessment)

- 위협 요인에 대해서 꼭 지금 대응해야 하는가? 나중에 처리하면, 상황이 더 악화되는가?
- 기회 요인에 대해서 꼭 지금 대응해야 하는가? 나중에 처리하면, 기회가 사라지는가?
- **단기적 대응이 필요한 리스크**는 즉각적인 실행 계획을 수립해야 함
  - 심각도(가능성x영향도)가 큰 리스크를 먼저 해결하기 위하여 노력해야 함
  - 심각도가 큰 리스크를 나중에 풀려고 방치하다가 해결하지 못하면 복구할 시간이 부족해짐
- **장기적 대응이 필요한 리스크**는 전략을 세우고 거시적인 계획을 수립함

## ▲ 리스크 관리 계획과 리스크 분석

### ■ 리스크 분석

리스크 긴급성(Urgency)의 척도(Scale) 예

척도	1	2	3	4	5
긴급성	리스크 관련 작업의 일정을 계획할 필요가 없으며, 리스크에 대한 재논의의 필요성도 없음	리스크 관련 작업의 일정을 배치할 필요가 없으나, 리스크에 대한 재논의의 시기를 표시할 필요가 있음	리스크 관련 작업을 4달(4개 보고 주기) 후로 일정을 배치할 수 있음	리스크 관련 작업을 3달 (3개 보고 주기) 이내에 일정으로 배치해야 함	리스크 관련 작업을 1달(1개 보고 주기) 이내에 일정으로 배치해야 함



## ▲ 리스크 대응 계획

### ■ 리스크 대응 계획 수립

#### 리스크 대응 계획 수립(Plan Risk Responses) 프로세스의 정의

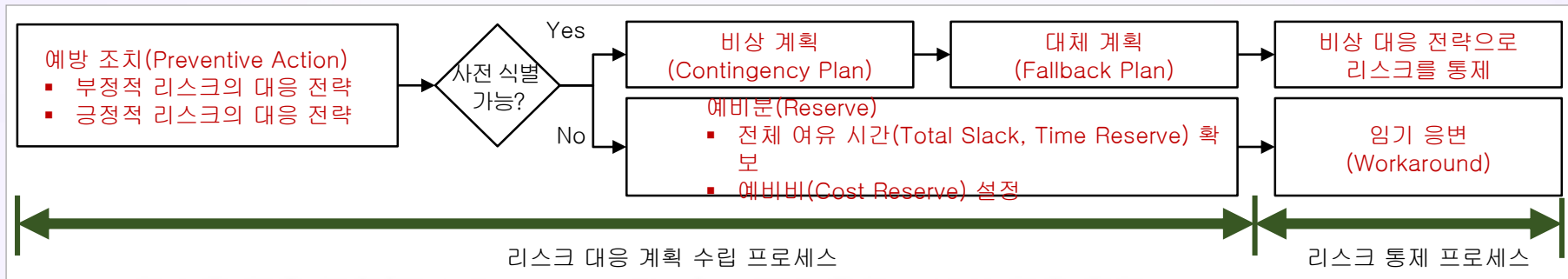
- 리스크 대응 계획 수립 프로세스는 프로젝트 목표에 대한 기회를 증대시키고 위협을 줄이기 위한 대안과 조치를 개발하는 프로세스임  
(Plan Risk Responses is the process of developing options and actions to enhance opportunities and to reduce threats to project objectives)

#### 리스크 대응 계획 수립(Plan Risk Responses) 프로세스의 혜택(Benefit)

- 필요한 예산, 일정 및 프로젝트 관리 계획에 자원과 활동을 추가하면서 우선순위에 따라 리스크에 대응함  
(The key benefit of this process is that it addresses the risks by their priority, inserting resources and activities into the budget, schedule and project management plan as needed)

## ▲ 리스크 대응 계획

### ■ 리스크 대응 계획 수립 프로세스(Plan Risk Responses)



리스크 대응 계획(Risk Response Plan) = 예방 조치 + 비상 대응 전략 + 여유(Reserve)

- 예방 조치(Preventive Action) = 예방 계획 = 부정적 리스크의 대응 전략 + 긍정적 리스크의 대응 전략
  - 부정적 리스크, 즉 위협에 대한 전략(Strategies for Negative Risks or Threats)
  - 긍정적 리스크, 즉 기회에 대한 전략(Strategies for Positive Risks or Opportunities)
- 비상 대응 전략(Contingent Response Strategies): 비상 계획 + 대체 계획
  - 비상 계획(Contingency Plan): 리스크가 발생한 경우를 가정하여 개발하는 전략. 발생 시 필요한 사후 조치에 관한 계획
  - 대체 계획(Fallback Plan) = 복구 계획 = Plan B = Backup Plan = 비상 계획이 예상대로 되지 않을 경우의 계획



## KEY POINT

- 프로젝트 리스크 관리는 프로젝트의 성공의 핵심 성공 요인(Critical Success Factor)입니다.
- 리스크를 관리하는 문서는 "리스크 관리 대장"(Risk Register)입니다.
- 리스크의 발생 확률과 영향을 평가하여 통합함으로써, 추가적인 분석이나 조치에 유용하도록 리스크의 우선 순위를 지정합니다.
- 프로젝트 목표에 대한 기회를 증대시키고 위협을 줄이기 위한 대안과 조치를 개발합니다.