

실리콘밸리 PM의 기술 성과를 내는 프로덕트 & 팀 매니지먼트



1-1 실리콘밸리의 PM은 어떤 일을 하는가

실리콘밸리 PM의 조직 내 역할





전략Strategy과 실행Execution의

총 책임자





PM은 어떤 직책인가?

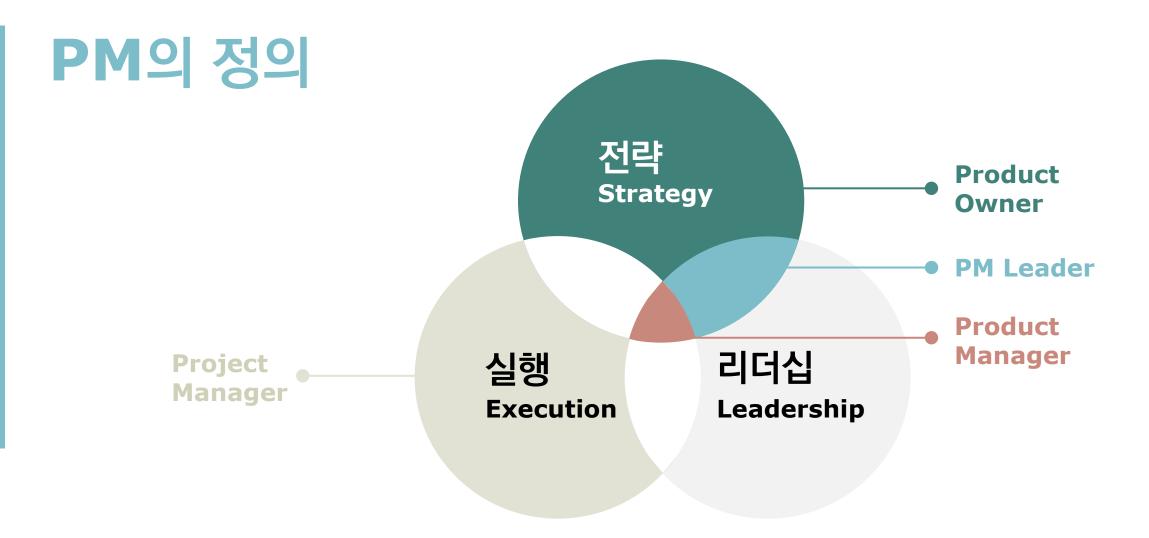
다양한 전문가로 이루어진 팀을 이끌어, 제품을 출시, 유지, 보완해 최고의 성과를 이루도록 하는 직책



PM의 책임

- 1 전략 옳은 방향으로 가는가?
- 2 실행 정해진 시간 내에 약속한/최고의 성과를 냈는가?
- 3 리더십 팀의 역량이 커져 가는가?







기술이 아닌, outcome으로 정의된 직종

- PM=미니 CEO
 - 최종 목적지를 정하고, 그 목적지에 다다르기 위해 가장 중요하고 필요한 일이 무엇인지 찾아내고, 그일을 성사시킴
 - 사용자와 트렌드에 대한 안목을 가지고 성공할 만한 아이템 제시
- PM=환경 미화원
 - 목표 달성을 위해서라면 어떤 업무든 직접 뛰어들 준비가 되어 있음
 - 테스터가 긴급히 더 필요할 때는 QA
 - 리서처가 바쁠 때는 리서치 보조
 - 사기 충전이 필요한 시기에는 간식 운반
 - 개발자가 본인 일에 더 집중할 수 있도록 잡무 처리
- 스포츠 감독과 비슷한 책임 의식



회사 성숙도에 따라 필요한 PM 업무

회사 초기 단계	회사 성숙 단계
 타깃 유저가 자주 바뀜: 빨리 인사이트 만들어가기 제품이 자주 바뀜: 멀티 플레이어로 다양한 일 해내기 	 업무의 틀이 짜여 있음 한 가지를 전문성 있게 깊이 파기



CEO 성향에 따라 필요한 PM 업무

Top-down	Bottom-up
 CEO의 비전을 제품으로 빠르게 출시 더 나은 결정을 내리도록 리서치 공유 우선순위가 자주 바뀌어도 팀원을 번아웃으로부터 보호 	 비전 제시 신사업 기획과 스토리텔링 빨리 배우기 결정권자를 informed하게



제품 특성에 따라 필요한 PM 업무

기술 의존도

- 신기술을 적용한 신제품 설계
- 미래의 유저 니즈를 대변하는 기술 리서치 방향 제시
- 기술 전문가의 리서치 도움

유저

- B2B
 - 영업, 적은 클라이언트의 니즈 깊이 파악, 영업팀과의 협업
- B2C
 - 유저 파악, 최신 트렌드 접목, 브랜딩, 마케팅,
 - 디자이너와 함께 쓰기 쉽고 아름다운 제품 모색



제품 성숙도에 따라 필요한 PM 업무

초기 단계	성장 단계
 유저 및 시장 파악 제품 디자인 빠른 테스팅으로 product market fit 만들기 	 growth, scale을 위한 기초 다지기 해외 진출 업무 기존 사업 다른 유저로 확장 최적화optimization



PM과 매일 함께하는 팀원-개발자

1명의 PM당 함께 일하지만 부하 직원은 아닌 팀원들

- 개발자(3-12명)
 - 엔지니어링 매니저 (≤1명)
 - 테크 리드(1명)
 - 개발자
 - 백엔드
 - 프론트엔드
 - 특수 전문가(머신 러닝, 보안 등)
 - * 개발자 1명이 함께 일하는 PM은 1명 이하가 정석



PM과 매일 함께하는 팀원-XFN

1명의 PM당 함께 일하지만 부하 직원은 아닌 팀원들

- XFN(Cross Functional Partners)
 - 데이터 사이언티스트(≤1명)
 - 디자이너+카피라이터(각 ≤1명)
 - 마케터(각 ≤1명)
 - UX 리서처(각 ≤1명)
 - QA(각 ≤1명)
 - 법률, 정책, PR, Privacy 자문(각 ≤1명)



XFN의 책임과 업무

- 데이터 사이언티스트
- 디자이너+카피라이터
- 마케터
- UX 리서처
- QA
- 법률, 정책, PR, Privacy 자문

실리콘밸리 PM 조직도

PM & EM

테크 리드 개발자, 개발자, 개발자 데이터 사이언티스트 디자이너 리서처 마케터 QA

실리콘밸리 밖에서 자주 보는 구조



PO PM 매니저

PM PM PM Project Manager Project Manager

Product Requirement 전달 및 개발 관련 일 지시 7114171

개발자 개발자 개발자

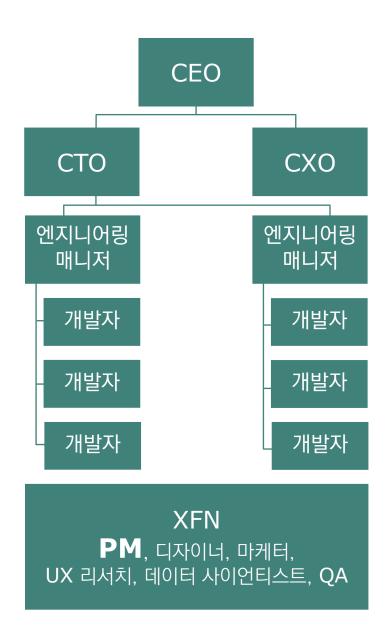
EM

(개발자 매니저)

데이터 사이언티스트, 디자이너, 리서처, 마케터, QA

조직도 (개발자 10-25명)

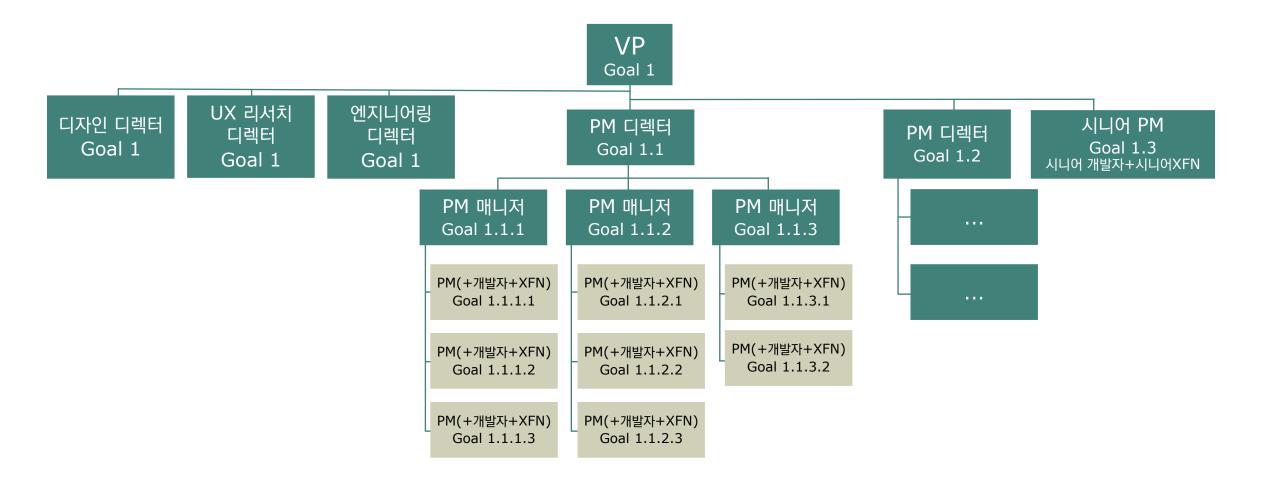
- 1-2명의 PM이 모든 개발자 커버
- PM이 프로젝트 단위로 필요한 개발자와 같이 일함





조직도 (개발자 25명 이상)

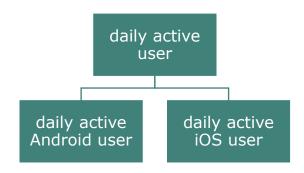
- 각 PM이 서비스 개발에 필요한 모든 전문가(개발자+XFN)를 갖춘 독립적인 팀 운영
- (개발자 25명 이상) 각 PM팀의 미션/비전/목표는 각자 다른 방식으로 회사 미션/비전/목표에 기여하도록 설계

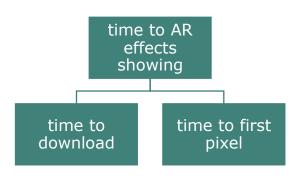


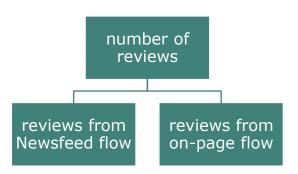


실리콘밸리 PM 조직 특성: 성과 및 목표

• 실리콘밸리: aligned but different









실리콘밸리 PM 조직 특성: 전문 분야 분배

- 일반 회사
 - 사원, 대리, 팀장 등이 한 팀을 이루고, 비슷한 업무를 함
 - 하나의 전문 분야의 "깊이"가 차이 나는 사람들이 같이 일하는 팀
- 실리콘밸리
 - 여러 분야의 전문가가 모여 한 팀을 이루고, 한 명이라도 빠지면 서비스가 만들어질 수 없음



실리콘밸리 PM 조직 특성: 정보 흐름

- 일반 회사
 - 정보는 위에서 아래로 흐르고, 리더가 가진 정보가 사원의 정보보다 월등히 많음

일반 회사



• 실리콘밸리

- 팀원과 리더는 각기 다른 정보를 갖고 있음
- 리더는 회사 방향과 시장 동향에 관한 정보를,
- 팀원은 고객과 가까운 정보 보유

실리콘밸리







PM으로서 실무를 "잘"한다고 느끼기 어려운 이유는?





빠르게 변화하는 환경에서 불완전한 정보에 기반해 판단을 내리지만 책임은 져야 한다



제품의 전략과 비전을 세우지만 끊임없이 주변을 설득해야 한다

하루 종일 한 건 많아도 보여줄 게 없을 때가 있다



부하직원은 없지만 책임은 있어 끊임없는 설득과 협력이 필요하다

못하는 **PM**은 티가 확 나지만, 잘하는 **PM**도 오랜 시간 티가 나지 않을 때가 있다





그럼에도 PM이 매력적인 이유는?

책임지는 것을 꺼려하지 않고, 협업을 사랑하고, 전략적인 사고를 즐기며 끊임없이 배워나가는 걸 좋아하는 사람에게는 최고의 직업

전략이라

"어디로 갈 것인가"(North Star) 매일 숲도 보고 나무도 보는 를 정하는 직업

• 팀원의 input을 존중하지만, 책임자 인 PM의 의견이 가장 중요

실행이란

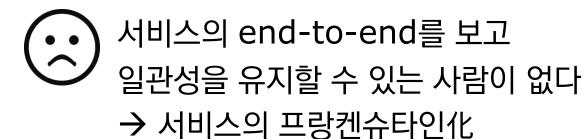
- 제품 하나를 론칭할 때마다 느끼는 팀원의 정신적 지주 기쁨
 - 내가 만든 제품을 쓰는 사용자를 볼 때 생기는 뿌듯함과 자부심
 - 나보다 훨씬 뛰어난 전문가들과 일하 고,
 - 끊임없이 변화는 환경에서 끊임없이 학습

리더십이란 팀의

- 모든 성과를 책임지는 역할



PM이 없을 때 생기는 일들



- 사용자의 니즈를 최우선시하는 사람이 없다→ 사용자가 없는 제품化
- 전체를 보고 방향을 제시하는 책임자가 없다→ 결단력 부족으로 자원 낭비





(••) 개발자에게 요구는 많은데, 우선순위를 정할 수 없다 → 중요한 일 〈 위급한 일이 되어 자원 낭비

PM0| 없을 때 생기는 일들



CEO가 PM 일을 대신하기 시작한다

→ 회사의 존폐가 걸린 일을 못 하게 되고, CEO 효율 감소



PM 커리어의 꽃

- Marissa Mayer: 전 야후 사장, 구글 지도 PM 출신
- Sundar Pichai: 현 구글 사장, 구글 크롬 PM 출신
- Fidji Simo: 현 Head of facebook, facebook 라이브 PM 출신
- Adam Mosseri: 현 Head of Instagram,

페이스북 뉴스피드 PM 출신



1-2 PM의 커리어 패스

PM이 되기 위한 스텝, 혹은 PM의 넥스트 스텝



PM의 커리어 패스

- 시니어 PM → PM 매니저 → PM 디렉터 → VP → CPO → CEO
- 스타트업 창업(CEO) → PM → 스타트업 창업 → PM
- 투자자(벤처 캐피탈)
- Product 팀 내 전문가로 전향
 - UX 리서치, 디자이너, 개발자, 데이터 사이언티스트
- 스타트업, IT 기업 매니저/간부
- 기존 산업의 혁신 책임자(Innovation Officer)



PM이 되는 경로

실리콘밸리에서 가장 많이 보이는 백그라운드

- 비경력자 공채
 - 대학생/MBA 인턴
 - 집중 리더십 프로그램 젊은 인재를 뽑아 회사에서 전폭적으로 지원해주는 Rotational PM, Associate PM (Google, facebook, MS, twitter)
- 제품 팀원 → PM으로 전향
 - 개발자, 디자이너, 리서처, 마케터, 데이터 사이언티스트
- 스타트업 창업 CEO → PM으로 전향

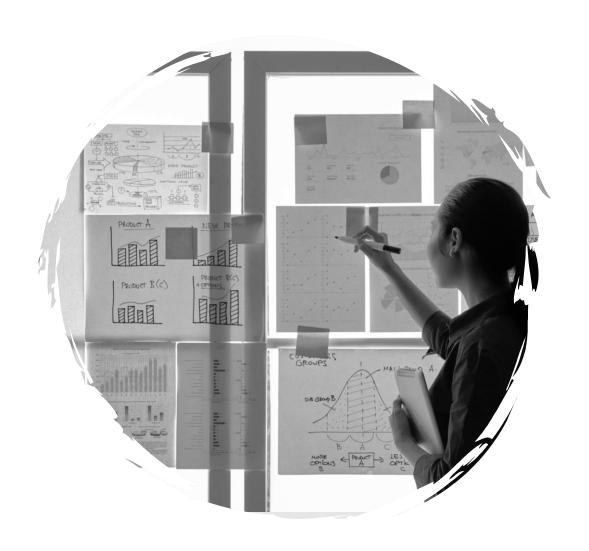


PM이 되는 경로

실리콘밸리에서 가장 많이 보이는 백그라운드

- 전략 컨설턴트
- 특수 업계 전문가
 - 핀테크(금융권 종사자), 블록체인(연구원), 인공지능(연구원), 바이오테크(의료업 종사자), 리걸 테크(변호사, 로비스트)
- IT 회사 문과 출신 직무(영업, HR, 사업 개발)
 - PM과 협업, PM을 도와주다 정식 전향





CASE STUDY 1

- 문과 졸업
- IT 회사에서 HR 담당
- 회사 내 HR 관련 소프트웨어를 만드는 팀 과 협업
- 협업 팀 PM에게 관련 업무를 돕고 싶다고 제안, PM에게 멘토가 되어 달라고 부탁
- 비공식 PM → 인터뷰 후 정식 전향





CASE STUDY 2

- 문과 졸업
- 컨설팅 회사 → 구글 세일즈 팀 이직
- 커리어 전향을 위해 MBA 수학
- PM 여름 인턴 후, 졸업 후 PM 취직





CASE STUDY 3

- 예술대학 졸업
- 디자인 에이전시 설립, 매각
- 매각 후 디자이너로 IT 회사 취직
- PM과 가까이 일함, PM 멘토십 아래 작은 PM 프로젝트를 맡고, 정식 PM으로 전향



2-1 PM²| R&R

PM의 역할, 권한, 책임



PM의 책임

- 1 전략 옳은 방향으로 가는가?
- 2 실행 정해진 시간 내에 약속한/최고의 성과를 냈는가?
- 3 리더십 팀의 역량이 커져 가는가?



전략Strategy, 옳은 방향을 위한 모든 것

- 책임: 옳은 방향으로 가는가?
 - 전략적으로 옳은 방향을 채택, 피칭 및 설득

• 업무

- 회사 미션에 부합하는 팀 미션, 비전 설정
- 경쟁사 분석
- 시장 트렌드 분석
- 새로운 방향 제시, 피칭 및 설득
- 기술 발굴 및 적용 (엔지니어링 매니저와 협력)
- 안 되는 서비스 피봇pivot 및 종료sunset



실행Execution, 속도와 질을 위한 모든 것

- 책임: 정해진 시간 내에 약속한/최고의 성과를 냈는가?
 - 목표 달성
 - 고퀄리티 제품

• 업무

- Goal (KPI, 목표 설정)
- 로드맵/우선순위 설정
- 협업 인프라 구축, 및 다른 팀과의 미팅
- 팀원과의 미팅

- 팀을 대표해 윗선과 다른 팀과 커뮤니케이션 및 글쓰기
- 팀 내 프로세스, 커뮤니케이션, 도큐멘테이션, 규칙 정립
- 팀 내 전문가에게 일 잘 위임하기





팀 간 협업을 통해 공동의 성과를 낸 사례



이미 효과적으로 운영되는 팀에서 불필요한 프로세스 만들기



리더십Leadership, 지속 가능한 성공을 위한 모든 것

• 책임: 팀의 역량이 커져 가는가?

- 업무
 - 코칭, 멘토십
 - 팀 문화
 - 개개인의 역량을 최대한, 마음 편하게 발휘할 수 있는 환경 조성
 - 팀원의 업무 역량을 키울 수 있는 질 높은 피드백 주기
 - 채용





변아웃된 팀으로 시작해서 headcount를 두 배로 늘린 사례



동료 EM과의 트러블로 긍정적인 팀 문화를 깬 사례



PM 업무 바운더리의 원칙

- A PM만이 할 수 있거나, PM이 전적으로 책임져야 하는 일 (예) 전략, 우선순위, 로드맵, 신제품 기획, 목표 수립, 커뮤니케이션
- B PM이 할 수 있고, 다른 팀원도 할 수 있는 일 (예) 개발, 디자인, 리서치, 노트 쓰기, 데이터 분석, ...

C PM은 할 수 있지만, 다른 팀원은 할 수 없거나 할 시간이 없는 일 (예) 디자이너가 없는 팀에서의 디자인



PM 업무 바운더리의 원칙

1 해당 업무가 A인지, B인지, C인지 확인한다

- A(PM만이 할 수 있거나, PM이 전적으로 책임져야 하는 일)일 경우 이미 맡고 있던 다른 A형 업무와 비교해서 우선순위를 정하고, 업무에 임한다
- B(PM이 할 수 있고, 다른 팀원도 할 수 있는 일)일 경우 B형 업무를 할 경우 우선순위에서 밀려나야만 하는 A형 업무를 파악한다 밀려난 A형 업무가 중요하거나 급하지 않을 때에만 해당 B형 업무에 임한다 B형 업무를 꼭 해야 할 경우, 바운더리를 정해 놓고 한다 (예: "제 시간의 최대 20%만 B형 업무에 쓰겠습니다")
- C(PM은 할 수 있지만, 다른 팀원은 할 수 없거나 할 시간이 없는 일)일 경우 C를 했을 경우 밀려나는 A형 업무를 파악한다 짧은 시간 동안만, 가장 중요한 A형 업무가 장시간 미뤄지지 않을 때만 업무에 임한다



PM 업무 바운더리의 원칙

- 2 무슨 일이 있어도 절대 PM blocked 상황을 만들지 않는다
 - 예: PM이 신제품 계획을 제때 세우지 않아 개발자가 할 일이 없어지는 경우

3 PM은 점차 미래 전략에 쓰는 시간을 최대화하고, 나머지 업무(실행, B-C형 업무)에 쓰는 시간은 (효율성과 팀원의 역량을 높임으로써) 최소화한다



1년차, 5년차, 10년차의 PM 업무 차이

	1 년차	5년차	10년차
범위scope	+	++	+++
모호성ambiguity	+	++	+++
시간 분배: 전략과 실행 strategy & execution	전략 20%, 실행 80%	전략 70%, 실행 30%	전략 80%, 실행 20%





図 PM은 최종 결정자? NO! 책임자

모든 결정을 PM이 내리려고 하면 속도가 느려지고 팀원의 주체성을 줄이는 악영향

- → daily 결정은 팀원이 스스로 내릴 수 있게끔
- → 우선순위, goal, 중요 정보는 확실히 전달하고,
- → 팀원이 직접 내린 결정은 문서화하게 하기





図 팀원의 사기를 위해 목표를 일부러 낮게 세운다





図 제품 기술 지식 개발자처럼 깊이 알아야 한다

PM이 결정에 필요 없는 지식까지 알고 싶어 하면 개발자는 질문에 피곤해하고, PM은 시간 낭비

- → 엔지니어링 매니저를 통해서
- → PM이 결정을 내리는 데 충분한 지식 정도를 알고
- → 그에 알맞게 습득하기





☑ 모든 결정은 다수결로, 만장일치로 도출한다

PM이 자신만의 의견을 내놓지 않고, 팀원들의 의견을 모으기만 함으로써, 전략 등 PM만의 장기를 쓰지 않아 팀원들의 존중을 받지 못하게 된다

- → 팀원의 의견과 전문성을 인풋으로 이용하되
- → 최종 결정은 PM이 내리기





図 스트레스도 투명하게 전가한다

팀이 회사에서 일어나는 모든 일을 투명하게 아는 것은 좋지만, 결국 모두가 스트레스를 받는 상황이 된다

- → 상부에서 내려오는 스트레스의 "우산"이 되어 주기
- → 팀원을 보호하며 감정적 안정을 유지하기



2-2 제품/서비스 수명과 함께하는 PM의 라이프사이클

주기별 PM이 할 일



PM의 라이프사이클 (3개월-1년+)





2 신제품 제작

1 플래닝

- •팀 비전/goal 설정
- 로드맵 설정
- 신제품 기획
- 리더에게 승인 받기



3 기존 제품 개선

- 제품, 유저 리서치 및 인사이트 찾기
- 기회 찾기
- 제품 개선, 피봇, sunset 계획 만들기
- · backlog 간수하기
- growth
- 테스팅
- 배우기



4 팀 운영

- 우선순위 정하기
- 각 분야 전문가에게 일 잘 시키기
- 양질의 피드백 주기
- 360도 커뮤니케이션
- 장기적으로 꾸준히 양질의 일을 할 수 있는 팀 꾸려 나가기
- 다른 팀과 협업
- 채용



5 PM 역량 키우기

- 프로덕트 인투이션 키우기
- •글 쓰기
- 피드백 받기
- 멘토 찾아다니기



로드맵: 템플릿 (6개월)

- 로드맵이란?
 - 장기적 업무 계획서. 보통 3개월 내지 6개월 로드맵 작성
 - 보통 A4용지 3-15장 길이
- 누가 로드맵 전체적인 퀄리티에 대한 책임을 지는가?
 - PM, 하지만 CEO 측에서 먼저 가장 중요한 우선순위에 대해 언급함
- **언제** 쓰는가?
 - 초안은 PM이 항상 구상하면서 일을 진행함
 - 완성본은 로드맵 실행해야 하는 시점에서 1-1.5개월 전부터 작성 시작
 - PM이 펜대를 잡고, 로드맵 각 필요한 부분을 팀원에게 맡겨서 작성
 - 팀원, 상사, 협업하는 팀이 input과 피드백을 주고, 그걸 취합해서 완성



로드맵: 템플릿 (6개월)

- 쓰고 나서 누가 **결재**하는가?
 - 직속 상사, director, VP, CEO: 로드맵의 퀄리티, 그리고 다른 팀의 로드맵과 상충하는 점이 있는지, 시너지를 만들 수 있는지에 대해 피드백
 - 정해진 시간에 로드맵 리뷰를 하러 가고, 피드백을 반영해서 다시 씀
- **누가**, **언제** 보는가?
 - 팀원: 매주-매월. 우선순위 선정기준, 목표, 타임라인은 참고해야 할 상황이 많기 때문
 - 협업하는 팀: 매월

로드맵 템플릿 (**6**개월)

- 팀: 이름, 비전, 미션, 목표
- 전 6개월 리뷰
 - 팀 목표 달성 결과
 - highlights
 - lowlights
 - 6개월간 배운 것들

• 앞 6개월의 계획

- 전략 제안
- 목표 제안
- 로드맵 테마 및 샘플 프로젝트
- 우선순위 선정 기준
- 테마당 headcount 배분
- timeline
- 주요 리스크와 돌파 방안
- (필요시) headcount 제안
 - headcount가 늘어나면 할 수 있는 일
 - headcount가 줄면 로드맵에서 빼야 할 일
- 리더로부터 필요한 질문과 피드백

상사/Director/VP에게 6개월 시작 지점 2주-1달 전쯤 공유

팀원이 6개월 내내 실행을 하면서 봄 우선순위 선정 기준, 목표, 타임라인은 매번 참고해야 하기 때문



신제품: 프로덕트 브리프(Product Brief) 템플릿

- **신제품**: 프로덕트 브리프(Product Brief) 란?
 - 제품 기획서, Product Requirement Document(PRD)
 - 보통 A4용지 2-4장 길이
- 누가 프로덕트 브리프의 퀄리티에 대한 책임을 지는가?
 - PM
- 언제 쓰는가?
 - 신제품 기획을 시작하는 시점; 신제품의 윤곽이 잡히는 과정에 완성
 - 프로덕트 브리프가 신제품 기획을 체계적으로 할 수 있게 체크리스트가 되어 줌
 - PM이 펜대를 잡고, 프로덕트 브리프의 각 필요한 부분을 팀원에게 맡겨서 작성
 - 팀원, 상사, 협업하는 팀이 input과 피드백을 주고, 그걸 취합해서 완성



신제품: 프로덕트 브리프(Product Brief) 템플릿

- 쓰고 나서 누가 **결재**하는가?
 - 제품의 중요도와 크기에 따라 직속 상사, director, VP, CEO가 결재
 - 기획의 퀄리티, 더 잘할 수 있는 노하우, 회사 입장에서 중요한 게 무엇인지에 대한 피드백을 줌
- **누가, 언제** 보는가?
 - 팀원: 필요할 때마다 수시로

신제품 프로덕트 브리프 Product Brief 템플릿 (앞)



- 1 팀: 이름, 비전, 목표
- 2 제품: 이름, 비전, 한 줄 설명(One-liner)
- 3 왜 이 제품을 만들어야 하나?
 - background 리서치/history/경쟁사/트렌드
 - 제품이 팀과 회사의 목표에 기여하는가?
 - 어떻게 기여하는가?
 - 얼마나 기여하는가?
 - 목표 달성을 위해서는 (왜) 이 제품이어야만 하는가?

4 타깃 유저

- 타깃 유저 정의
- 니즈 정의
 - 유저에게 이 니즈가 있는 이유는?
 - 이 니즈가 있다고 확신할 수 있는 증거는?
- 5 제품 원칙principles

신제품 프로덕트 브리프 Product Brief 템플릿(뒤)



6 기능 리스트

- MVP(Minimum Viable Product)에 포함된 기능 리스트-유저에게 약속한 핵심 가치를 전달하기 위해 필요한 최소 기능
- fast-follow에 포함할 기능 리스트-MVP에 들어가지 못했지 만 그다음으로 가치가 높은 기능
- 7 "Good Enough to Ship"의 정의
 - PM의 정의
 - 개발자의 정의
 - 디자이너의 정의
- 8 성공 정의: 유저의 니즈를 충족했는가?
- 9 핵심 리스크
- 10 어떻게 런칭할 것인가?
 - 초기 유저 모으기, 마케팅, in-app 프로모션 등
- 11 어떻게 키울 것인가?
 - 장기적으로 유저가 제품을 찾아오게 하는 법
- 12 timeline & milestone

유저 리서치: 기존 제품



evaluative: 평가

- 제품의 어떤 방면이 가장 잘되고 있는가?
- 잘되고 있지 않은가?
- 가장 빠르게 성장하고 있는 behavior, use case, 유저 그룹은?

generative: 기존 제품을 바탕으로 새로운 방향 제시

- 어떻게 키울 것인가?
- 새로운 behavior을 만들 것인가?
- 원래도 잘되고 있는 것에 기름을 부을 것인가?
- 어떤 새로운 기회가 있는가?



backlog 템플릿

- backlog란?
 - 지금 당장은 할 수 없지만, 미래에 로드맵에 넣고 싶은 프로젝트를 담아두는 엑셀 파일
 - 파일은 팀원 누구에게나 열려 있고, 누구나 자신의 아이디어를 추가할 수 있음
 - PM이 backlog에 있는 내용을 로드맵으로 승격시키는 도구
- **언제** 쓰는가?
 - 아이디어가 있을 때 언제나
- **누가**, **언제** 보는가?
 - PM: 새 로드맵 쓸 때
 - EM/PM: 개발자 일이 비어서 새로운 일이 필요할 때

backlog 템플릿



- 날짜
- 프로젝트 이름&설명
- 책임자
- 예상 효과: 왜 이 프로젝트가 중요한가?
 - 기여하는 팀 goal
 - 유저에게 주는 가치
- 예상 cost
- 현재 준비된 정도
 - 예: 아이디어 단계, 디자인 완성, 엔지니어링 estimate 완성, 협업하는 팀의 동의 구함, ...



backlog 템플릿 샘플

날짜	프로젝트 이름	설명	책임자	기여하는 팀 목표	유저에게 주는 가치	예상 cost	현재 준비된 정도
2020/11/20	탈잉 웹사이트에 "튜터 추천하기" 버튼 넣기	소비자 입장에서 보고 싶은 튜터의 강의를 제출할 수 있게 함 탈잉은 어떤 강의에 수요가 있는지 알게 됨 소비자는 자신이 보고 싶은 강의가 생길 수 있게 됨	철수(마케팅), 영희(개발자)	매월 계약하는 튜터 수	원래 어디에서도 볼 수 없었던 튜터의 강의를 탈잉을 통해 볼 수 있게 됨	개발: 1개월 마케팅: 1개월 디자인: 3주 프로덕트: 2주	엔지니어링 estimate 완성
				•••			



테스팅 프로세스

- 테스팅 프로세스란?
 - 팀이 동시에 실행하는 테스트가 많아져서 PM이 모두 관여하기 어려울 때 씀
 - 팀원이 각자 좋은 테스트 셋업을 해서 테스팅을 시작하고
 - 팀 전체가 테스트를 통해서 배운 것을 잊지 않게 하기 위한 프로세스

테스팅 프로세스 템플릿



- 테스트 제안서 템플릿
 - 테스트 목적
 - 테스트 설명
 - 테스트하고자 하는 가설
 - 테스트로 발생할 수 있는 리스크
 - 테스트 결과에 따라서 로드맵에 미치는 영향
- 모든 테스트는 한곳에 기록(changelog)
- 매주 테스트 리뷰



3-1 Great PM의 조건

Good PM에서 Great PM이 되는 길



마음가짐



업무(output) vs. 성과(outcome)

Good PM	Great PM
 PM의 업무에 충실 계획했던 로드맵을 바탕으로 꼼꼼하고 치밀하게 실행 프로세스 중시 	• 업무보다 성과 에 충실



확신 VS. 유연성

Good PM	Great PM
• 로드맵에 대한 강한 확신으로 팀원의 신임을 얻음	 확신으로 시작하나, 다양한 팀원의 견해와 새로운 지식을 겸허히 받아들이고, 확신을 의심할 줄 아는 사고의 유연성



결정권 vs. 모두의 결정권

Good PM	Great PM
• 제품에 관해서는 항상 최고의 결정을 내림	• 팀 전체가 최고의 결정을 내릴 수 있는 환경을 만들고, 모든 결정을 PM이 내려야 한다는 강박에서 벗어남



성공을 함께하는 vs. 실패도 함께하는

Good PM	Great PM
능력 있는 PM으로서	PM은 직급이 올라갈 때마다
팀원들에게 자주 성공 경험을 가지게 해 주고,	더욱 모호하고 쉽게 성공하기 어려운 일을 맡기 때문에,
성공의 짜릿함을 원동력으로 그 다음 성공을 가져옴	몇 번의 실패에도 끄떡없는 팀을 운영



Great PM 멀리서 알아보는 법



- 공격적 목표를 세우는 데 주저하지 않는다
- 분기마다 up & down 적음
- **⑥** 전문가가 함께 일하고 싶어 하는 PM
 - 각 분야 실무진이 줄 서서 같이 일하고 싶어한다
 - "빨리 승진하고 싶으면 해빈 PM과 함께 일해라" -UX 매니저
- 이 기본기에 아킬레스건이 없고, 장점이 확실
 - PM의 필수 기본기는 고루고루 잘하지만,
 - 한 가지에 특출 나고 자기 장점을 활용할 줄 안다



회사가 생각하는 Great PM-실리콘밸리 인사평가

- 인사평가는 6개월에 한 번 진행
- 360도 피드백, 가장 가깝게 일하는 ±5명의 피드백 참고
- PM의 성과, 직급, 영향력에 따라 평가가 내려짐
 - Does not meet expectations
 - Meets expectations (대략 30%)
 - Exceeds expectations
 - Greatly exceeds expectations
 - Redefines expectations (상위 5%)



인사평가 항목

- 성과(Impact)
- 제품[서비스] 복잡성과 범위(Product Complexity & Scope)
- 프로덕트 인투이션(Product Intuition)
- 실행(Execution)
- 리더십(Leadership)
- 커뮤니케이션(Communication)
- 사내문화 기여도(Citizenship)



3-2 Great PM은 빠르고 깊게 팀을 파악해 성과를 낸다

성과 내기를 위한 PM의 필수 체크리스트



새 팀에 들어간 Good PM vs. Great PM

Good PM	Great PM	
 팀의 현재를 파악한다 제품, 팀 상황을 봤을 때, 성공에 가장 필요한	 팀의 과거, 현재, 미래를 파악한다 팀이 원하고/필요하고/지금 당장 필요한 일을	
게 무엇인가?	파악하고, 그 과정에서 신임을 얻는다	

Great PM의 체크리스트 새 팀에서 살펴볼 것



- ☑ 전략: 옳은 방향으로 가고 있는가?
 - 명확한 비전과 그에 상응하는 목표 및 로드맵
 - 전략이 맞는다는 증거 자료 및 데이터
- ☑ 실행: 효율적인 팀 운용이 되고 있나?
 - 목표는 잘 세웠나?
 - 일에 낭비가 없나?
 - 생산성 있는 조직인가?
 - 핵심 인력이 있는 조직인가?
- ☑ 리더십: 건강한 조직인가?
- ☑ 제품 퀄리티
 - 고질적인 문제, 새로 생겨나고 있는 문제
 - 제품의 가장 큰 장점과 단점
 - 제품의 비전과 부합되는 명확한 명제가 있나?
 - 유저 피드백
 - 제품의 장인정신(craftsmanship)
- ☑ 유저: 누구인가? 우리가 유저를 잘 아는가?

체크리스트 새 팀에 들어가면 최소한으로 해야 하는 일



- ☑ 1:1 미팅 하기(concentric circle)
- ☑ 체크리스트 내용 알아보기: 자료 찾기, 유저 만나기, 우리 제품 써 보기, 경쟁사 제품 써 보기, ...
- ☑ 1주일마다 새로 배운 내용, 이를 바탕으로 어떤 견해를 가지게 되었는지 팀원에게 업데이트
- ☑ 팀원의 개인적인 커리어 목표 알아보기

체크리스트 1:1 미팅에서 꼭 물어봐야 하는 것

- ☑ A님 생각에 제가 이 팀과 제품에 대해서 **알아야** 할 것, 생각 나는 대로 다 말해 주세요 (역사, 목표, 비전, 어려움, ...)
- ☑ 팀과 제품에 지금 가장 **필요한 게** 뭐라고 생각하세요?
- ☑ 팀과 제품에 지금 중요한 일이 뭐예요?
- ☑ 제가 지금 뭐든지 할 수 있다면, PM으로서 **뭘 가장 먼저 하면** 바로 A님에게 도움이 될까요?
- ☑ 누구와 일대일 면담을 하는 걸 추천하세요?
- ☑ 어떤 문서를 읽으면 빨리 적응[파악]하는 데 도움이 될까요?



가장 먼저 해야 할 일 **1**순위

1 팀이 원하는 일

2 팀에 필요한 일

3 당장 해야 하는 일



빠른 성과를 내기 위해서 PM이 자주 하는 프로젝트

- 프로세스 줄이기
 - 조직과 협상해서 줄여 주기
 - 더 효율적으로 하는 방법 만들기
 - 팀원들이 본인의 전문 분야 외에 쓰는 시간을 최소화하기
- 기술 documentation 업데이트 도와주기(wiki documentation)
- 기존 불협화음 중재하기



빠른 성과를 내기 위해서 PM이 자주 하는 프로젝트

- 팀이 하고 있는 일의 새로운 사내 고객 찾아주기;
 - 팀 내에서 배운 것이나 framework 을 다른 팀에도 적용할 수 있는 기회 찾아 주기
- 경쟁사 분석, 벤치마킹, 데이터 분석을 통해, 유저가 생각하는 good enough 정의하기

PM이 자주 보는 적신호



☑ 현재 목표와 우선순위

- 알고 있지 못한 팀
 - 최우선순위가 무엇인지, 목표가 무엇이며 왜 그것이 목표인지 모두가 알지 못한다
 - 결정의 바탕이 되는 리서치나 데이터를 모두가 알지 못한다
- 목표와 우선순위에 대해 서로 동의하지 않는 팀

☑ 미래

- 비전이 있어야 하나 없다
- 비전에 동의하나 확신이 없다
- 비전에 서로 동의하지 않는다
- 비전을 오해한다

PM이 자주 보는 적신호



☑ 팀원 사이의 충돌

- 두 개의 태양(2명 이상의 영향력 있는 책임자)
- 한 사람에 대한 의존도가 너무 높다
- 팀원 간 불화

☑ 팀 사기

- 일에 흥미가 없어 함
- 번아웃



3-3 Great PM의 업무 우선순위 설정

우선순위 기준과 우선순위 정하기



Good PM vs. Great PM

Good PM	Great PM	
• 팀원 모두의 태스크마다, 우선순위 를 때에 따라 정한다	 팀원이 각자의 태스크에 직접 우선순위를 정할수 있게, 우선순위 선정 기준을 만든다 팀 목표와 우선순위 선정 기준은 일치한다 	



전략부터 버그까지, 우선순위가 꼭 필요한 이유

- 1 제한된 자원으로 최고의 성과를 내기 위해서
 - 개발자에게 요구를 하는 사람은 많은데, 우선순위를 못 정하면?
 - → 중요한 일보다는 위급한 일을 먼저 함으로써 자원 낭비 초래

- 2 제품이 산으로 가는 것을 막기 위해서
 - 단계별 우선순위가 없으면 제품의 명제가 확실히 보이지 않고,
 쓰기 어려운 서비스가 됨



우선순위를 제대로 정하지 않으면 생기는 일

facebook group의 group archive 기능을 만들다가 산으로 갈 뻔한 이야기



우선순위의 기본 단위 P=priority

P0 무조건 완료할 업무

P1 50:50의 확률로 완료할 업무

P2 완료하지 않아도 상관없는 업무



우선순위 vs. 우선순위 선정 기준

우선순위

필요할 때마다 PM이 정하는 것

우선순위 선정 기준

PM이 한번 만들어 놓으면, PM 아닌 팀원도 쉽게 우선순위를 가늠할 수 있게 하는 도구



우선순위 선정 기준의 정석

- 1 우선순위 선정 기준은 무조건 세우고, 자주 바꾸지 않는다 (최소 1달은 바꾸지 않고 지킬 수 있어야 이상적이다)
- 2 좋은 우선순위 선정 기준은? 팀원이 꼭 PM을 통하지 않더라도, 자신 있게 우선순위를 정하게 할 수 있게 한다
- 3 좋은 팀 목표와 우선순위 선정 기준은 일맥상통해야 한다



일맥상통하는 Goal의 예시

유투브 홈 팀의 목표

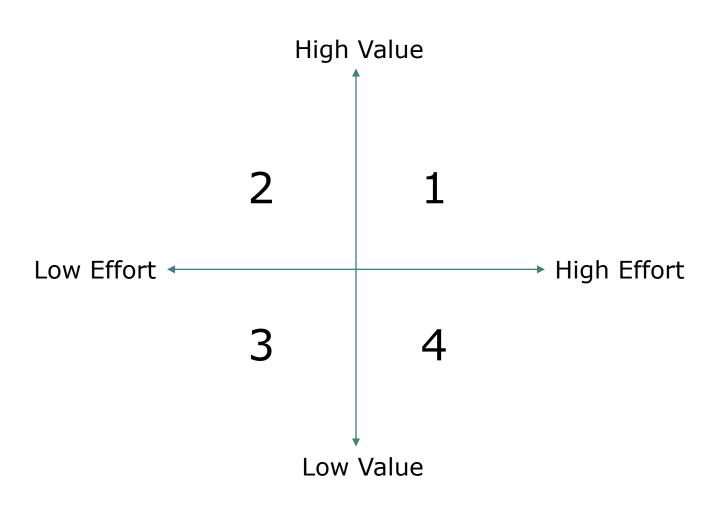
- 1. 유저가 하루 평균 홈에서 쓰는 시간(Time Spent) 7분으로 늘리기
- 2. 인도 유저의 유튜브 홈 사용을 늘리기 위한 전략 구축
- 3. 스트리밍 관련 인프라 업데이트 완료: 홈 로딩에 걸리는 시간 20% 줄이기
- 4. 가장 큰 버그인, 프리뷰가 끊겨 보이는 현상을 겪는 유저 80% 줄이기



자주 쓰는 우선순위 선정 기준 프레임워크

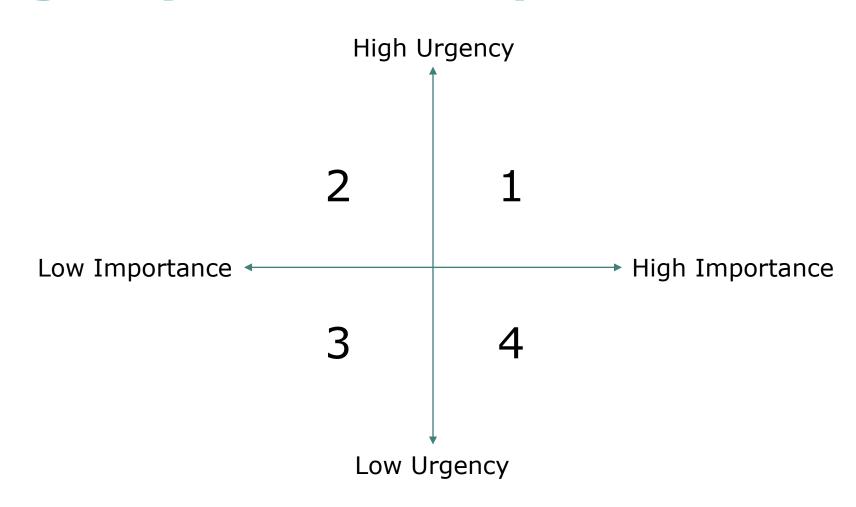


가치Value vs. 노력Effort





긴급도Urgency vs. 중요도 Importance





PM이 가장 많이 보는, 우선순위가 필요한 상황

1 로드맵 내 프로젝트 간 우선순위

2 task 간 우선순위

3 버그 간 우선순위





팀을 새로 꾸리는 시기의 우선순위

- 옳은 vision, goal, 신사업 기회를 찾기 위한 리서치
- 테스팅 및 피칭



도약을 위한 큰 기회를 발견하고자 하는 시기의 우선순위

- high risk high return 프로젝트
- 새로운 인사이트를 줄 리서치



꾸준한 성장을 하는 시기의 우선순위

- low risk predictable return 프로젝트
- 또는 위 프로젝트와 관련된 것들

로드맵 내 프로젝트 간 우선순위

팀의 Stage를 정의하고, 그에 알맞은 우선순위를 정함





공격적인 성장을 하는 시기의 우선순위

• high risk high return과 low risk predictable return 프로젝트를 적절히 섞은 포트폴리오를 만들고, 테스트 결과에 따라 프로젝트의 향후 우선순위를 유동적으로 결정

로드맵 내 프로젝트 간 우선순위

팀의 Stage를 정의하고, 그에 알맞은 우선순위를 정함



미뤄왔던 퀄리티 이슈를 해결하는 시기의 우선순위

- Ideal Quality Bar 정의
- 퀄리티 문제를 해결하는 데 가장 기여도가 높은 프로젝트

task 간 우선순위



- 팀 목표에 대한 기여도
- 팀의 미래 생산성에 미치는 기여도
- **cost**(시간, 돈) **vs. impact 대비 가치** (예상 impact 계산은 되도록 정확하게)
- risk vs. return 대비 가치

우선순위	task	cost (S/M/L)	impact
P0	apple ID로 회원가입	S	1M 월 이용객





버그를 경험하고 있는 유저 수



버그가 목표에 미치는 영향





버그가 초래하는 불편함의 크기 "Death by a thousand cuts"

팀 목표 정하기



3-4 Great PM의 목표(goal) 설정



Product Team의 Goal 이란?

성공에 대한 정의

8

방향, 우선순위, 속도를 알려주는 간결한 커뮤니케이션 수단

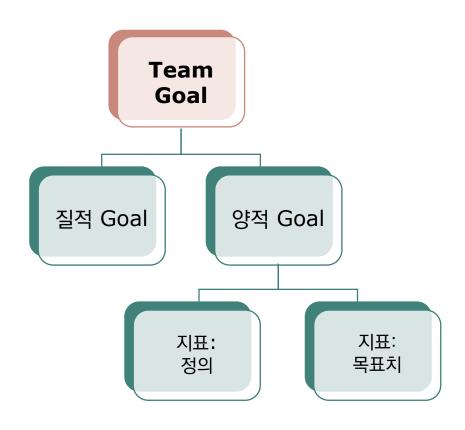


팀 목표Team Goal

- OKR=KPI=Goal
- 무조건 있어야 한다
- 아무리 바쁘더라도 성공에 대한 정의가 없으면?
 - 성과를 측정할 수 없다
 - 성과에 따른 인센티브를 줄 수가 없다
 - 우선순위를 세울 수 없다
 - 회사 리더가 봤을 때 하는 일이 명확하지 않은 팀이 된다









팀 목표 예시: 질적 goal과 양적 goal

유투브 홈 팀의 목표

- 1. 유저가 하루 평균 홈에서 쓰는 시간(Time Spent) 7분으로 늘리기 [양적 goal: 핵심 제품 성공 지표]
- 2. 인도 유저의 유튜브 홈 사용을 늘리기 위한 전략 구축 [질적 goal: 신사업]
- 3. 스트리밍 관련 인프라 업데이트 완료: 홈 로딩에 걸리는 시간 20% 줄이기 [양적 goal: 기술적 투자]
- 4. 가장 큰 버그인, 프리뷰가 끊겨 보이는 현상을 겪는 유저 수 80% 줄이기 [양적 goal: quality]



팀 목표 예시: 팀 방향과 우선순위 전달을 위한 수단

"facebook pages에서 코멘트 다는 유저 수 하루 100만"이라는 목표 설정 시, facebook pages의 성공을 위해서 가장 중요한 것은

- 코멘트를 다는 유저를 늘리는 것(방향성)
- 매일 활발히 코멘트 다는 유저 수를 늘리는 프로젝트에 매진(우선순위)



팀 목표 예시: 팀의 속도를 알려주는 수단

"facebook pages에서 코멘트 다는 유저 수 하루 100만"이라는 목표 설정 시 상황 1) 현재 99만 유저 → 1만 명만 늘리면 됨

상황 2) 현재 90만 유저 → 10만 명을 늘려야 함

→ 현재와 미래(목표)를 비교해, 달성까지의 속도 피력

양적 Goal 세우는 법





지표: 정의



지표 정의 가이드

- 1. PM이 글로써 성공 정의 제시
 - 글로써 원하는 성공, 원하지 않는 성공 설명하기
 - 3개월/6개월/1년 후 팀의 성공 정의하기
- 2. PM이나 데이터 사이언티스트가 성공 정의를 지표로 전환; 여러 옵션 및 추천하는 지표를 PM에게 제시
 - Metric Tree
 - 지표 정하기 프레임워크로 좋은 옵션만 가려내기
- 3. PM과 데이터 사이언티스트가 공동으로 지표를 정함
- 4. 1-3개월간 새로운 지표를 실험 운영해 보거나, 시뮬레이션을 돌림
- 5. 축적된 데이터로 지표가 움직이는 기본적인 원리 파악
- 6. 지표 정의 확정

*팀 성공 지표 정의뿐만 아니라, 제품 각각의 성공 지표 정의에도 적용됨



지표 정의 프레임워크

- 팀의 progress를 측정할 수 있음
 - 팀 성공과 밀접한 관계를 가지고 있음
 - 팀이 맡고 있는 일을 잘할 때는 지표가 움직임
 - 팀과 무관한 외부 쇼크에는 지표가 출렁이지 않음
- 성공 여부를 확인할 수 있음
 - 성공 지표를 목표치까지 달성했을 때, 자신 있게 팀의 성공 정의도 달성했다고 할 수 있음
 - 지표가 목표치까지 다다랐는지 Yes/No로 명확히 답할 수 있는 지표

좋은 지표란? 체크리스트



- ☑ 기술적으로 높은 정확성으로 측정할 수 있음
- ☑ 한동안 계속 쓸 수 있음: 몇 년 동안 같은 지표를 가져가면 최고지만, 최소 5개월은 바꾸지 않을 수 있는 확신이 서는 지표
- ✓ not gameable:성과에 급급한 팀원이 인위적으로, 팀의 성공과 상관 없이움직일 수 없음
- ☑ product cadence와 부합됨:매일 쓰는 제품은 daily, 매월 쓰는 제품은 monthly
- ☑ 되도록 분수 형태는 아니어야 함:분모와 분자가 따로 움직일 때 지표 해석이 어려움
- ☑ 조직의 상위 성공 정의에 대한 기여도가 잘 보임



예시: 탈잉 브오디 서비스 성공 지표 정의

- 나쁜 예시
 - 월간 사용자 수
 - [사용자 수] 정의가 모호함(웹사이트/어플 방문자? 현재 수강생? 로그인은 하지만 현재 수강하는 강의가 없는 방문자?)
- 좋은 예시
 - 주간 브오디 서비스 웹사이트 및 어플을 방문하는 수강생 수
 - [주간] product cadence와 알맞음. 수강생은 최소 1주일에 1번 정도는 방문해야 정해진 시간 내에 완강할 수 있음. 월 1회 방문했다가는 완강(우리가 원하는 성공) 불가능.
 - [대상 정의] 더욱 정확한 명확한 정의
 - [팀 성공 여부와 더 밀접한 관계를 가진 대상 정의] 탈잉 프로덕트 팀이 지향하는 성공과 들어맞음. 비수강생 방문자보다, 수강생이 자주 방문해 좋은 강의 경험을 가져가는 게 장기적 전략과 부합함.
 - [측정 가능] 기술적으로 웹사이트와 어플을 방문하는 수강생 수를 측정하는 것은 쉬움.

지표: 목표치



목표치 정의 가이드

- 1. 지표 정의 완성
- 2. PM이나 데이터 사이언티스트가 목표치 min, max 그리고 추천 목표치 제안
- 3. 이를 바탕으로 PM이 핵심 인력 수와 프로젝트를 바탕으로 목표치 제안
- 4. 팀원과 리더에게 발표, 지지를 얻음
- 5. 목표치를 정한 후 매주 목표치 달성 여부 및 progress에 대해 커뮤니케이션



PM이 자주 쓰는, 목표치 정하는 방법

- 과거 성장률을 바탕으로 미래 목표치 세우기
- 회사, 조직의 목표치에서 우리 팀에서 가능한 목표로 reverse engineering 하기
- 기존 제품에서 보이는 유저 혹은 behavior 중 가장 가져가고 싶은 부분의 성장률 및 사이즈를 벤치마킹해서 미래 전체 목표치 세우기
- 타사 벤치마킹하기

좋은 목표치란? 체크리스트



- ☑ 공격적인 목표치: 달성 가능성이 50%-70%
- ☑ 핵심 팀원과 리더가 동의하는 목표치
- ☑ 목표치 달성을 위한, 상응하는 프로젝트 포트폴리오를만들어 가며 정의한 목표치

목표를 제대로 세우지 않으면 일어나는 일





- 지표 정의/목표치를 세우지 않았을 때:
 - 0이 아닌 모든 성과에 열광하게 됨
 - 우선순위 선정 불가능
 - 팀이 잘하고 있는지 모르기 때문에 평가 및 성장 불가능; 리더도 잘 도와줄 수 없음
- 지표 정의를 잘못했을 때:
 - 지표에 이상한 숫자가 자주 나오고, 이게 실제 문제인지 파악하는 데 시간을 낭비
 - 팀은 성공적인데도, 지표가 성공적이지 않아서 이유를 파악하는 데 시간 낭비; 실제로 팀이 성공한 것인지에 대해서도 확신할 수 없음
- 목표치를 잘못 세웠을 때:
 - 팀 현 상황에 부합하지 않는 프로젝트가 선정됨
 - 핵심 인력 수가 잘못 선정됨



3-5 Great PM의 커뮤니케이션

Great PM은 커뮤니케이션도 전략적으로 한다

인스타그램 video chat 출시 3달 전부터 1달 후까지, 치밀했던 커뮤니케이션 전략



Good PM vs. Great PM의 커뮤니케이션

Good PM	 전략 수립과 실행에 집중한다 정확하고 명료한 글을 쓰는 데 목표를 둔다
Great PM	 전략 세우기 못지않게, 이를 효과적으로 커뮤니케이션 하는 데 시간을 투자한다 커뮤니케이션의 대상이 내용을 정확하게 전달 받고, 그 사람이 다른 사람에게도 다시한 번 정확하게 전달할 수 있게 하는 데 목표를 둔다



커뮤니케이션에 힘써야 하는 중요한 이유

- 미래의 시간 낭비를 최소화하기 위해서
 - 예시 1) 비전과 우선순위를 제대로 이해하지 못한 엔지니어가 필요 없는 기능을 만듦
 - 예시 2) 팀이 무슨 일을 하는지 이해를 못 한 리더가 자꾸 메신저로 자료 요청 및 업데이트 요구
 - 예시 3) 협업하는 팀 간의 오해로 불화가 생김
- 팀이 원하는 걸 얻기 위해서
 - 예시 1) 프리젠테이션으로 리더 설득하기
- 커뮤니케이션을 할 때마다 축적되는 지식을 미래에 활용하기 위해서
 - 예시 1) 주간 리포트를 쓸 때마다 주별로 배우는 내용이 기록되기 때문에, 향후 새 팀원이 들어왔을 때 더 빨리 팀에 대해 배울 수 있음; 오랜 시간에 걸친 기록으로 트렌드, 강점, 약점을 잘 파악할 수 있음





매주

- 팀 미팅(30분)
 - 팀 KPI가 얼만큼 도달했는지
 - 회사 및 제품 팀 소속 조직에서 벌어지는 일 업데이트+팀에 미치는 영향
 - 전략 및 비전에 대한 토론
 - 우선순위 정하기, 새로 알아낸 인사이트를 함께 배우고 공유하기, wins
- PM끼리 미팅(30분)
 - KPI 업데이트
 - 다른 팀은 어떤 일을 하고 있는지 파악하고, 여러 팀의 협업이 필요한 일 함께 계획하기
 - PM끼리 서로 레벨업을 도와주는 강의





매주

- 팀 Weekly Summary
 - A4용지 ½ 정도 분량
 - 회사 전 직원이 볼 수 있는 곳에 업로드
 - 내용: KPI 업데이트, highlights, lowlights, learnings, upcoming launches



매달

- 일대일 미팅(30분)
 - 직속 상사의 상사, 엔지니어링 매니저의 상사, 디자이너의 매니저, 데이터 사이언 티스트의 매니저, UX 리서처의 매니저





매달

- 리더 리뷰(30분)
 - 주로 다루는 내용
 - 팀이 배운 새로운 인사이트를 리더들에게 공유하여, 리더가 스마트한 결정을 내릴 수 있는 발판 제공
 - 신제품 및 신사업 기회에 대해 피칭
 - 팀 성과 보고
 - 필요한 인재가 있을 때 채용할 수 있게 도움 요청
 - 협업하는 팀과 합의점을 찾지 못할 때 탑다운으로 결정 요청





3개월마다

- 팀 전체 Post-Mortem (60분)
 - 이미 잘하고 있는 것, 앞으로 고쳐야 할 것, 팀으로서 한번 짚고 가야 할 것



6개월마다

- 상반기 learnings에 대한 정리(A4용지 3장 정도 분량)
- 하반기 전략(A4용지 3장 정도 분량)





- 반복 예: 매주 팀 미팅에서 goal과 우선순위를 반복 발표
- 🥜 커뮤니케이션 API 활용
- 定 다양한 커뮤니케이션을 복합적으로 사용
- 🧽 요점부터. 더 읽고 싶은 사람을 위해 디테일을 밑에
- 편집자 서클을 활용한다
- 똑같은 설명을 3번 이상 하게 되면? 글로 정리해, 다음부터는 글로 보낸다

커뮤니케이션 API: 템플릿



- 커뮤니케이션 API란?
 - "나 사용 설명서": 다른 사람이 나를 대상으로 커뮤니케이션할 때 어떻게 하면 잘할 수 있을지 정해 줌
 - 함께 일하는 팀원, 협업하는 팀에게 써 달라고 제안
- 커뮤니케이션 API 템플릿
 - 내가 선호하는 커뮤니케이션 방식 기록
 - 매체: slack, 메일, 전화, 문서, ppt, mockup, ...
 - 시간: 오후 **7**시 전
 - 톤: 친구처럼, 격식을 차려서, ...
 - 나의 현재 우선순위
 - 우리 팀의 우선순위



커뮤니케이션 API: 템플릿 예시

커뮤니케이션 API: 홍길동

- 선호하는 커뮤니케이션
 - 매체: 슬랙 > 이메일 > 전화
 - 방식: 실제로 써 보기 〉 대면 미팅 〉 슬라이드 보기 〉 듣기 〉 문서 읽기 〉 비디오 보기
 - 시간: 오전 9시에서 4시 사이는 바로 답변 가능. 주말에는 급한 일이 아니면 이메일로
- 내가 커뮤니케이션 하는 방식
 - 팀 내: 페이스북 그룹
 - 팀 외: 슬랙 채널 A, 메일링 리스트 B
- 나의 현재 우선순위: 하반기 목표 세우기, 추가 인력 채용
- 팀의 현재 우선순위: 신제품 제시간에 출시하기

편집자 서클 Editing Circle

- 사내에서 서로 믿을 수 있고, 글을 자주 써야 하는 사람 4-20 명으로 결성
- 서로서로 필요할 때 글을 첨삭해 주는 그룹
- 서로 읽은 초안은 기밀로 유지
- 초안 완성 후 편집 도움이 필요할 때 서클에 이메일 발송
- 이메일 템플릿
 - Google docs 링크
 - 글의 목적
 - 글의 대상 (예) 회사 리더, 협업하는 팀
 - stage: outline, 초안, second draft, final draft
 - 필요한 피드백 요청 (예) 문법 교정. 명료성 및 전달력
 - 타임라인: 언제까지 피드백이 필요한지

최소한의 커뮤니케이션 자기 평가 내 커뮤니케이션은 성공적이었을까? 전달 내용으로 알아보기



• **내**가

☑ 미래의 일을 덜고 있는가? 아니면 아직도 배움의 축적, 시간 낭비 등이 생기는가?

• 팀원이

☑ 나 없이도 목표, 우선순위, 그 이유를 말할 수 있는가?

• 리더가

☑ 우리 팀의 목표, 우선순위, 그 이유를 말할 수 있는가?

☑ 우리 팀의 성공이 회사의 성공과 어떻게 맞닿아 있는지 설명할 수 있는가?

최소한의 커뮤니케이션 자기 평가 내 커뮤니케이션은 성공적이었을까? 전달 내용으로 알아보기



• 나의 직속 상사가

- ☑ 우리 팀의 목표, 우선순위, 그 이유를 말할 수 있는가?
- ☑ 우리 팀의 일이 왜 상사가 총괄하는 조직에 필요한지, 중요한지 설명할 수 있는가?
- ☑ 지난 6개월간 우리 팀의 가장 큰 도전이 무엇이었으며, 그것이 왜 중요했는지 설명할 수 있는가?
- ☑ 우리 팀이 계획하고 있는 가장 큰 도전이 무엇인지, 그 배경이 무엇인지 아는가?
- ☑ 우리 팀의 가장 큰 리스크를 알고 있는가?
- ☑ 향후 1달간 나의 우선순위를 알고 있는가?
- ☑ 나의 커리어 목표를 알고 있는가?



3-6 Great PM의 프로덕트 인투이션

프로덕트 감을 키우는 방법





제한된 정보를 가지고도 유저가 product/feature에 어떻게 반응할지를 빠르고, 정확하게 예측하는 능력

유저 및 시장의 반응 =당장 보이는 것(디자인)+보이지 않는 것





B2C PM의 디자인 프레임워크

- PM에게 디자인 프레임워크란?
 - 제품을 보고 유저 반응을 가늠하고 싶을 때 쓰는 도구
 - 많은 디자이너들이 본능적으로 알고 있고 디자인에 녹여내지만, PM에게 자주 설명하지는 않는 컨셉
 - 유저/제품군마다 약간씩 다른 중요 프레임워크가 있어서, 항상 리스트를 늘려 나가는 것
- 디자인 프레임워크 쓰는 법
 - PM이 디자이너에게 제품 디자인 관련 피드백을 줄 때(기획, 유지, 보완 단계 다 포함)
 - 벤치마킹하는 타사 제품을 평가하고 디자인상 장단점 파악





유저가 핵심 가치까지 도달하는 데 마찰이 큰 서비스는 그만큼 가치도 커야 함

디자인: B2C PM으로 가장 많이 쓰는 디자인 프레임워크

time to value

유저가 제품을 쓰기 시작한 순간부터 가치를 느낄 때까지의 갭은 적을수록 좋음

information hierarchy

유저가 제품상에서 했으면 하는 주된 행동 패턴에 따라 색깔, 크기, 포지션을 안배해 시선을 유도





feedback

유저가 한 클릭을 제품이 인지했다는 시각/촉각/청각 신호

디자인: B2C PM으로 가장 많이 쓰는 디자인 프레임워크

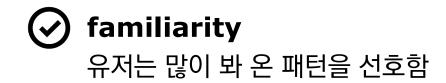


유저가 혼자 힘으로 제품의 여러 기능을 알아낼 만큼, 쉽게

recovery

유저가 제품에 혼란을 느끼거나, 실수를 했을 때 제자리로 돌아갈 수 있는 장치 필요





- 디자인:
 B2C PM으로
 가장 많이 쓰는
 디자인 프레임워크
- system consistency 일관성 있는 디자인 패턴을 써야 불편이 적음

more investment, more return visits 유저가 제품에 더 많은 시간을 투자했을 때, 더 자주 돌아옴



디자인: B2C PM으로 가장 많이 쓰는 디자인 프레임워크

- appearance of activity leads to more activity
 - 많은 사람들이 제품을 쓰는 것처럼 보이게 하면 더 많은 사람들이 제품을 씀
- death by a thousand cuts
 작은 불편이 쌓이면 유저는 어느 순간 제품을 포기함





primary value in unscrolled surface

가장 중요한 기능은 스마트폰 한 화면 안에, 스크롤을 하지 않고도 다 보여야 함 스크롤을 유도하려면 유닛을 반쯤 걸쳐서 보여줌

디자인: B2C PM으로 가장 많이 쓰는 디자인 프레임워크

디자인 계획적/의도적으로 제품 디자인하기 훈련



Good PM	Great PM
• 제품이 좋은지 나쁜지 판단한다	• 제품 곳곳에 숨어 있는 의도를 샅샅이 보고, 무 엇이 좋은지 무엇이 나쁜지 정확히 안다

디자인 계획적/의도적으로 디자인하기 훈련





1 앱스토어 각 카테고리의 상위 5개 앱 다운로드



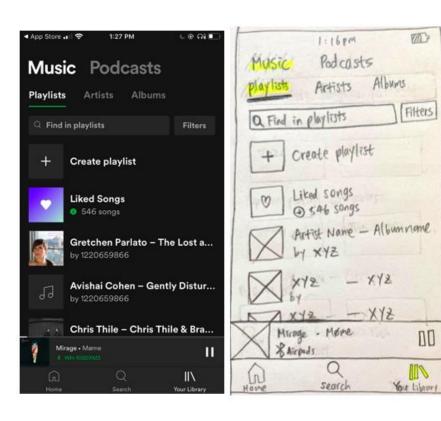
2 앱 디자인을 연필로 종이에 따라 그리면서, 디자인을 자세히 뜯어보고 디자인 패턴을 연구



3 계획적/의도적인 제품 디자인 훈련의 6가지 질문에 답하기



연필 스케치 예시



770

Filters

00

계획적/의도적인 제품 디자인하기 훈련의 6가지 질문

- ☑ PM이 의도한 이 제품[서비스]의 목적은 무엇이었는가? ○
- ☑ PM은 어떤 유저들을 대상으로 하는가?
- ☑ 각 피처들이 제품[서비스]의 목적에 어떻게 기여하고 있는가?
- ☑ PM이 선택할 수 있었지만 선택하지 않은 피처나 디자 인이 있을까? 왜 그런 결정을 내렸을까?
- ☑ PM은 다음으로 어떤 것을 만들까?
- ☑ 이것은 유사한 목적과 유저 베이스를 가진 다른 제품 [서비스]과 어떻게 비교되는가? 이것이 왜 특별한가?

보이지 않는 것 제품 성공에 중요한 요소 캐치하기 훈련 1





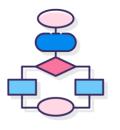
1 제품을 여러 개 다운로드하여 사용해 보기



2 제품 성공에 가장 큰 영향을 미칠 요소 중요도 순으로 나열하기



3 상위 1-3개 요소가 왜 4-5번째보다 확실히 더 의미 있는지 설명하기



4 설명이 불가능하면 가능할 때까지 중요도 순서 다시 나열하기

- 경쟁 구도
- 기술: 기술 적용, 기술적 탁월함
- 비즈니스 모델
- 제품/UX: 디자인, ease of use, speed
- 마케팅/브랜딩
- 유통(distribution)
- 시장 구조

보이지 않는 것 제품 성공에 중요한 요소 캐치하기 훈련 2

트렌드를 보면서 업계별 다른 중요 요소 파악하기



1 앱스토어 각 카테고리의 상위 5개 어플 다운로드



2 상위 5개 어플의 최근 아티클과 보도 자료 섭렵하기





3-7 Great PM이 피드백 받는 법

피드백을 통해 한 단계 더 성장하기



Good PM과 Great PM의 피드백 받는 법

Good PM	 6개월에 한 번씩, 인사평가를 통해서 받는다 받는 피드백을 실천해서 장점은 살리고, 단점은 고쳐 나간다
Great PM	 정식 인사평가 외에도 1년 내내 끊임없이 피드백을 주고받는다 최소한 주 1회 피드백을 주고받는다 먼저 다가가서 피드백을 요청한다 피드백을 통해서 배우고자 하는 게 명확하다 피드백 받은 내용을 실제로 실천하고, 피드백 주는 사람이 앞으로 더 주고 싶도록 조치를 취한다 남에게 피드백을 주는 것도 어려워하지 않는다



피드백을 받는 것보다 주는 게 훨씬 더 어렵습니다





동료가 PM에게 피드백 주기 힘든 이유

"PM은 만나는 사람도 많고, 정보도 많으니까, 내가 말 안해도 이미 누군가가 말해 줬겠지."

"PM은 다들 자기만의 일하는 스타일이 있다는데, 이게 피드백 거리인지, 스타일인지 몰라서 터치하기가 그래."

"같은 프로젝트를 하면서 보니까 피드백을 주고 싶은 게 몇 가지 있는데, 내가 직급은 높지만 직속 상사가 아니고 PM도 아니기 때문에 피드백을 주기가 꺼려져."





피드백 주기 쉽게 만들어 주기 템플릿

자주 같이 일하는 사람에게 받는 피드백 (유저나 투자자 X)



STEP 1내게 꼭필요한피드백 정하기

 월/분기/상반기 나의 커리어 목표는 a), b), c) 이다 내가 책임지는 팀 목표는 d), e), f)이다 내 커리어와 팀 목표 달성 확률을 극대화하기 위해서, 내가 성장해야 하는 역량은 1), 2), 3)이다.

내게 꼭 필요한 피드백이란?1), 2), 3)의 역량을 높여줄 수 있는 피드백+직속 상사의 의견도 물어본다





WHAT 나는 무엇에 관한 피드백이 필요하지?

• 행동

- 성과
- 기술, 역량 잘하고 있어서 계속해줬으면 하는 것
- 작업 output 못하고 있어서 고쳤으면 하는 것





HOW 나는 어떤 방식으로 피드백 받아야 잘 수용하지?

- "피드백을 드리고 싶은데, 지금 혹시 시간 괜찮으세요?"
- 일대일 or 남들 앞에서
- 본인에게 직접 or 상사를 통해서
- 구두 피드백 or 서면 피드백





WHEN 나는 언제, 어느 시점에 피드백 듣는 게 좋지?

- 실시간
- 패턴이 생기면 그때



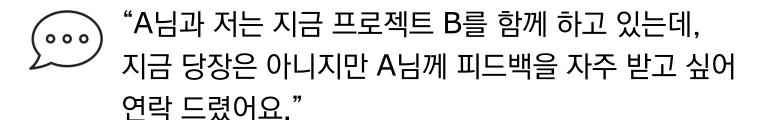


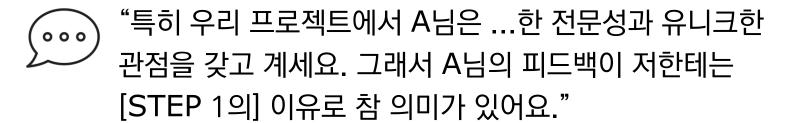
CADENCE 나는 얼마나 자주 피드백을 받고 싶지?

- 매주
- X 기간 동안 Y번
- 특정 업무/상황이 발생할 때마다
 - (예) 시장 보고 후, 디자인 협업 후, ...



STEP 3 피드백을 받고 싶다는 의사 전달





이때까지 다른 동료분들께서는 [STEP 2]와 같은 방식으로 제게 피드백을 주셨는데요, A님께서도 언제든지 피드백을 주시면 감사히 받겠습니다. 이런 부탁 드려도 될까요?





"피드백을 주셔서 감사합니다"

• 피드백에 동의하지 않더라도 감사를 표시





"제가 들은 바를 정리하자면 ...인 것 같은데, 이게 맞나요?"

• 피드백의 의미와 의도를 제대로 들었는지 확인



추후 피드백을 어떻게 반영했는지 알려주기

- 그 피드백이 유의미했고, 피드백을 잘 주었다는 것을 상기시키기
- 다음에도 상대방이 신이 나서 피드백을 줄 수 있게끔



피드백을 주고받는 **방식**에 대해 체크인하기

• 프로세스에 고칠 것이 있다면 고치기







패턴

- 이미 여러 사람이 비슷한 피드백을 주었다
- 상충되는 피드백을 받았다면 근거가 더 필요하므로 우선 반영 보류



(√) 선의

• 피드백 준 사람의 악의를 의심할 특별한 이유가 없다



(🗸) Two-way Door

• 실험 삼아 실천해도 배울 점이 있고, 잃을 게 없다



4-1 PM이 되려면 이것부터 갖춰야 한다, 기본기

디자인, UX 리서치, 데이터, 그로스, 기술 이해도, 비즈니스 이해도



PM이 갖춰야 할 기본기 **6**가지

- **1** 디자인
- 2 UX 리서치
- 3 데이터
- 4 그로스growth
- 5 기술에 대한 이해
- 6 비즈니스에 대한 이해



인스타그램 비디오 챗을 만들 때 PM의 업무 필수 스킬을 모두 사용



기본기. 어디까지 알아야 할까?

- PM은 보통 모든 스킬을 평균 이상으로 보유, 일을 효과적으로 주고 고퀄리티의 피드백을 1-2가지에는 특출 나다
 - 망치만 쓸 줄 아는 목수는 톱을 써야 할 때도 망치를 쓴다.
- 제품의 현 상황에서 성공을 극대화하기 위한 핵심이 무엇인지 알아낼 수 있을 만큼
 - growth? 더 나은 디자인? 유저에 대한 새로운 인사이트?
- 팀원이 일을 완수해 내는 모든 과정을 알고, 각 과정을 **성공적으로 완수하는 데 필요한 인 풋을** 줄 수 있을 만큼

- 줄 수 있을 만큼
- 팀원의 결과물을 good vs. bad 로 가려낼 수 있을 만큼의 **안목**

실리콘 밸리의 입사 필수 교육



- 회사 비전
- 회사 조직도
- ! PM Best Practice
- ! 디자인과 디자이너와 일하는 법
- (!) UX리서치 방법과 리서처와 일하는 법
- ① 데이터/growth의 기본기와, 데이터 사이언티스트와 일하는 법
- (!) 기술/코딩과 개발자와 일하는 법
- 비즈니스: 회사가 돈 버는 법





디자인을 완성하는 데까지 필요한 모든 과정

디자인 principle

• 디자인 스프린트

- 브레인스토밍
- 디자인 크리티크



최소한

디자인

알아야 할 것:

디자이너의 output

- pixel perfect
- mock-up
- prototype

- user journey
- wire frame
- North Star vision



디자이너의 종류

- system
- graphic

• UI



리서치를 완성하는 데까지 필요한 모든 과정





리서치 방법과 각각의 장단점

- 인터뷰
- diary studies
- 설문조사

- 포커스 그룹
- intercepts
- at home interview



리서처의 output

- generative/evaluative 설문지 설계
- 유저 페르소나
 경쟁사[제품] 분석



리서처의 종류

qualitative/quantitative

알아야 할 것: UX 리서치

최소한





데이터 분석을 완성하는 데까지 필요한 모든 과정



데이터 분석 방법과 각각의 장단점



데이터 사이언티스트가 만들어낼 수 있는 output



(✓) 좋은 goal metric과 나쁜 것의 차이점



좋은 테스트 디자인과 나쁜 것의 차이점; 테스트 디자인 방법과 각각의 장단점

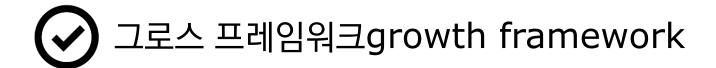


약간의 SQL

최소한 알아야 할 것: 데이터



최소한 알아야 할 것: 그로스 growth



그로스가 어느 시점에 필요한지 캐치

그로스에서 가장 많이 쓰이는 방법



최소한 알아야 할 것: 기술 이해도



제품에 해당되는 내용이 가장 중요

- "개발자가 아닌 사람을 위한 개발자와 이야기하기" 같은 강의
- 제품의 핵심 가치가 기술에 의존해 있는지; 그렇다면 어떤 기술인지
- 제품의 어느 부분이 기술적으로 어려운지
- 기술의 기본 컨셉
 - future proof, scalability, speed, reliability...
- 개발자가 하는 말을, 리서처와 디자이너에게 설명할 수 있는 정도의 이해도



최소한 알아야 할 것: 비즈니스 이해도



₩ 자주 보는 비즈니스 모델, 장단점, 언제 사용하는지



돈의 흐름



✔ 제품 팀 외 사람들이 제품에 하는 기여



개발자 출신이 유리한가? 비즈니스 출신이 유리한가?

• 개발자 출신

- 장점: 개발자와의 커뮤니케이션이 잘 된다
- 단점: 모든 전문가의 의견이 중요한데, 개발자 의견에 치우치는 팀을 운영할 가능성이 있다 (개발자끼리 말이 가장 잘 통하므로)

• 비즈니스 출신

- 장점: 비즈니스에 대한 이해도가 높다
- 단점: 개발자를 이해하기 위해, 초기에 노력이 필요하다 (이 시기 에 좋은 개발자 파트너를 만나, 잘 가르침을 받아야 한다)

• 정답

- 개발자 출신이든, 비즈니스 출신이든, 기본기가 있고 편견을 극복 하면 상관없다
- 개발자 출신이든, 비즈니스 출신이든, 자신의 장점이 필요한 제품 팀에 들어가면 된다



개발 지식이 중요한가? 고객에 대한 이해(인문학)가 중요한가?

- "개발 지식/고객 이해"와 같은 이분법적 접근은 위험
 → 둘 다 기본기 이상은 넘겨야 한다
- 팀의 상황이 자주 바뀐다는 가정하에서, PM이 팀의 모자람을 채워주는 경우가 있다
 - (예) 주니어만 있는 개발자 팀이면, 개발 지식을 갖고 있는 PM 이 엔지니어링 매니저 역할을 해주면 편하다. 하지만 이게 불가 능하다면 빨리 개발자 중에 한 명의 리드를 키워야 한다
- 더 중요한 것은 한 제품의 핵심을 아는 것
 - → 어떤 제품, 어떤 스테이지, 어떤 팀에는 개발이 더 중요하고, 어떤 스테이지에는 고객에 대한 이해가 중요하다



5-1 PM을 위한 Q&A

현직 PM, 예비 PM들을 위한 질답





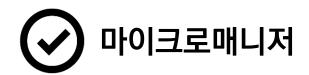
대표가 모든 제품 관련 결정에 관여해서, 제가 PM으로서 무기력합니다. 어떻게 해야 하죠?







대표가 하는 결정이 마음에 들지 않지만 직원으로서 어쩔 수 없이 받아들여야 해서 무기력하다면, 대표의 intuition이 기본적으로 내 intuition과 부합하는지 알아보세요. intuition이 확연히 다르다면, 대표가 아무리 좋은 결정을 내려도 이해할 수가 없고, 불만은 더 커질 수 있어요.



대표가 적절한 위임을 못 하고, 간섭을 많이 해서 무기력하다면, 이건 대표가 아직 여러분의 역량을 믿지 못해서일 수도 있고, 매니저로서의 경험이 부족하기 때문일 수도 있어요. 대표와 피드백 세션을 갖고 그 원인을 찾아보세요. 대표가 외주 형식의 일만 해 봤을 수도 있어요.





대표가 제품에 관한 비전이 확실한 한국의 스티브 잡스일 수도 있어요. 이런 경우에는 PM으로서 대표에게 정보의 날개를 달아주는 게 현명해요. 대표가 보지 못했던 인사이트, 새로운 기회, 새로운 트렌드를 공유하면서, 대표가 더 나은 전략적 결정을 내리게 도와주세요.

이런 경우 대표가 좋은 사업 기회를 많이 생성하게 되고, 그 모두에 관여하기엔 불가능하기 때문에 결국 PM에게 위임할 수 있어요.

그렇지 않더라도 visionary 대표와 함께 하는 건 PM의 성장에 도움이되기 때문에 꼭 바꿀 필요가 있는지 생각해보세요.





프로젝트와 각 프로젝트 **KPI**는 어떤 프로세스로 정해야 하나요?







프로젝트가 팀 목표와 제품 목표 달성에 기여할 것이라는 확신과 증거가 있을 때만 진행



확신과 증거가 없을 때도 있음

• 대표[상사]가 시켜서, 유저가 나쁜 리뷰를 적어서, 세일즈가 시켜서, PM으로서의 감, ...



프로젝트의 목표 달성 관련 기여도가 확실치 않을 때는,

최대한 리스크를 줄이는 게 우선

- 최소한의 시간과 노력으로
- 프로젝트를 최대한 작게 잘라서
- 기여도를 가늠할 수 있는 증거를 먼저 수집 (제작/리서치/테스트/...를 통해)





유저 인터뷰는 어느 타이밍에, 어느 강도로 해야 가장 효과적인가요? 자주 하면 좋다지만 스타트업으로서 여유가 없어요.







유저 인터뷰는 제품 제작이나 개선 단계에서, 가설에 대한 검증을 위해, 또는 중요 리스크를 도저히 다른 방법으로 줄일 수 없을 때 실시



높은 강도의 유저 인터뷰가 필요한 때는

- 신제품 기획 전 유저 니즈에 대한 가설 검증 시
- 제품 기획 및 디자인 후, 개발 시작 전
- 개발 후, 출시 전, 유저가 실제로 제품을 써 보고 주는 피드백이 필요할 때





PM으로서 계속 배워 나가고 싶은데, 어떤 자료로 어떻게 배워야 할까요? 효과적인 레벨업 방법을 알려주세요.





많은 제품[서비스]을 써 보고, 비평하며 안목 키우기 (3-6강 프로덕트 인투이션 참고)





비슷한 일을 하는 PM과 코칭 서클 만들기: facebook PM의 코칭 서클 참고

- ±6명이 한 조, 1시간씩, 매주, 6주 만나기
- 20분: highs & lows
 - 한 명씩 돌아가면서 지난 한 주 PM으로 있었던 하이라이트, 로우라이트 솔직하게 공유
- 25분: topic 공유
 - 돌아가면서 한 가지 PM 관련 topic에 대해 가르치기
- 15분: mastermind
 - 한 명이 자신이 겪고 있는 이슈 중 함께 풀어보고 싶은 문제를 정하고, 함께 토론하기



튜터가 자주 찾아보는 자료



- https://productmanagers.substack.com
- https://almanac.io/product
- https://boz.com/
- https://www.reforge.com/all-programs
- https://www.lennyrachitsky.com/
- https://www.facebook.com/groups/productmanagementgrowth/
- https://www.facebook.com/groups/hhProductManagement/about





주니어가 PM이 되려면 어떻게 해야 하나요? (특히 문과 출신)





직접 제품이나 서비스를 출시하는 경험을 쌓으세요



당장 괜찮은 아이디어가 없다면? 인터넷에 있는 아이디어 리스트를 보고 영감을 얻으세요

- 구글 검색: request for startups
- 예시
 - https://www.requestforproduct.co/
 - https://requestforstartup.co/
 - http://www.requestsforstartups.com/

코딩을 할 줄 모른다면?

no-code tool로 이제는 문과도 혼자서 웹사이트를 만들 수 있어요

- www.bubble.io
- www.airtable.com
- www.webflow.com



직접 제품이나 서비스를 출시하는 경험을 쌓으세요



출시만 하고 끝내지 말고, 최소한 유저를 만들고 키우는 단계까지는 가 보세요. 가장 좋은 건 사이드 프로젝트를 꾸준히 하면서 프로덕트 라이프 사이클의 전체를 경험하는 거 예요.

하나의 사이드 프로젝트를 통해서 출시하는 경험을 쌓고, 그 프로젝트를 빌미삼아 주변의 PM에게 조언을 구하고, 피드백을 받으면서 안목을 키우세요.



같은 회사의 PM에게 멘토가 되어 달라고 요청하세요



같은 회사의 PM에게, PM으로 언젠가는 전향할 의사가 있다고 말하고, 멘토가 되어 줄 수 있는 지 물어보세요. 그리고, 원래의 업무 외에 PM 일을 도울 의향이 있다고 말하세요.

- 그 PM의 제품과 업무에 대해서 알아본 후, 도움이 될 만한 일 리스트를 만들어 가세요. 최 대한 PM의 일을 줄이고, 그 리스트 중 하나의 일을 뽑아서 돕기 시작해 보세요.
- PM은 보통 바쁘기 때문에 한 번에 1명 이상의 멘티를 받기 어려울 수 있어요. 멘토가 되어 주지 못한다고 해도 너무 상심하지 마세요.



현재 직무에서 PM의 일을 할 수 있는지 찾아보세요



지금 있는 팀에서 생산성을 높이기 위해서 엔지니어에게 tool을 만들거나 자동화를 해 달라고 부탁하는 일이 있나요? 그럼 그 일을 돕겠다고 하세요. 그 엔지니어의 PM 역할로, 유저의 니즈 파악과 project management 를 도와주면서 경험을 쌓을 수 있어요.



PM의 기본기에 대한 이해도를 높이세요



- 프로덕트 인투이션: 3-6강을 참고하세요
- 기본기: 4강을 참고하세요
- 디자인/UX리서치
 - 사이드 프로젝트 주제로 wireframing, pixel-perfect design과 prototype를 무료 웹 사이트에서 연습해 보세요
 - wireframing: https://whimsical.com/wireframes
 - pixel-perfect Design: https://www.figma.com/
 - prototyping: https://origami.design/
- 데이터
 - 데이터를 엑셀로 다운로드해 간단한 인사이트를 도출하는 연습을 해 보세요
 - 연습에 필요한 큰 데이터셋을 무료로 다운로드 받을 수 있는 곳: https://data.world/