



프로젝트관리란?



강사소개

- 최 광 호 : (주)피엠위즈 대표이사/대표컨설턴트
- E-mail : khchoi@pmwiz.co.kr
- 경력
 - 삼성전자 네트워크 사업부, 한빛은행 전산센터, 서울은행 IT개발부, 제일제당 메리츠화재 등 Enterprise Project Management(EPM)구축
 - EPM & Management By Projects 구축 전문가
- 자격
 - PMP
 - KPMA(전 PROMAT)/한소협/IPS PMP양성 및 프로젝트관리 전문교육강사
 - KPMA 기획혁신운영분과 위원, PMI 정회원
 - 경영진단사



프로젝트 관리 일반

Planning the Future Managing the Present
(주)피엠위즈



프로젝트 관리

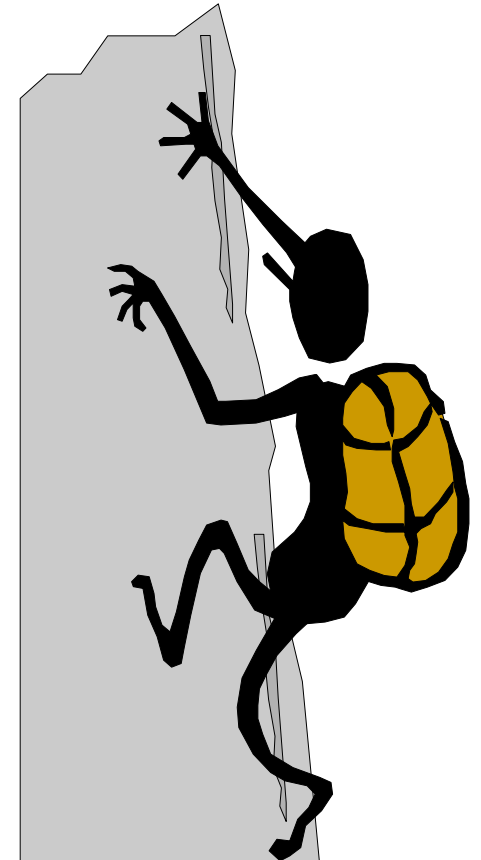
- 프로젝트와 프로젝트관리
- 이해관계자/조직 및 프로젝트수명주기
- 프로젝트관리 프로세스





프로젝트의 현안

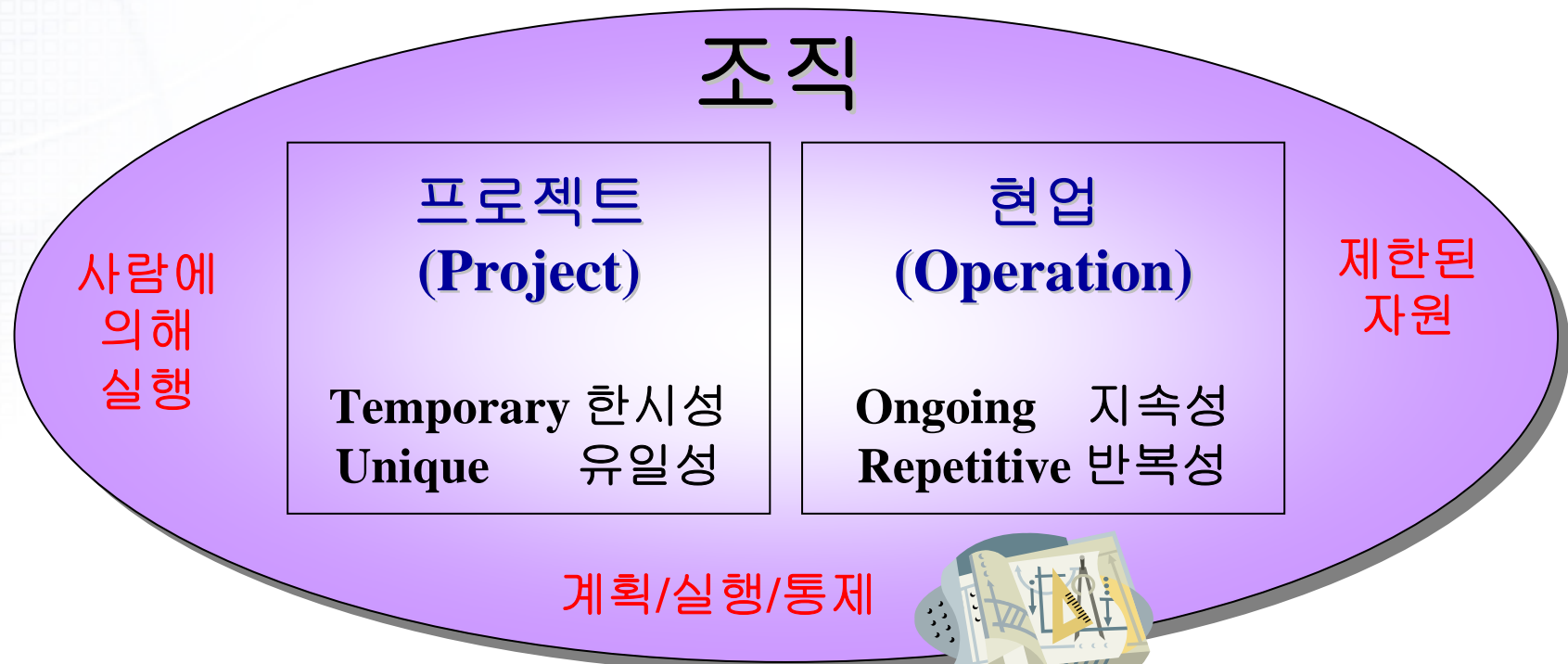
- 경영층의 기대치에 대한 불분명한 목적 또는 이해
- 비 현실적인 기술적 복잡성
- 상향적 입력이 없는 비현실적인 하향식 일정
- 과부하, 잘못되고 부적절한 자원할당
- 불분명하고 변경하는 제품의 저의 및 우선순위
- 빈약한 의사소통 및 표준 의사소통 프로세스의 부족





프로젝트란 무엇인가?

- A **project** is a temporary endeavor undertaken to create a unique product or service.
- 프로젝트란 유일한 상품이나 서비스를 창출하기위해 수행되는 일시적인 노력.



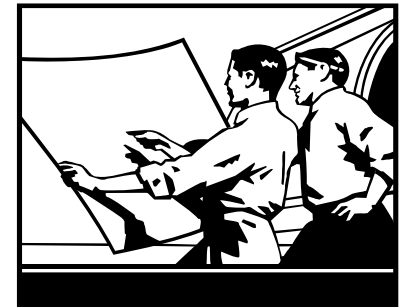


프로젝트의 특성

- 시작과 종료가 명확히 존재
- 유일한 상품이나 서비스
- 목적이 있는 일
- 상호 연관성이 있는 작업
- 순차적으로 연속되는 작업

➤ **Program** : A group of projects managed
in a coordinated way.

“서로 관련된 프로젝트들이 유기적으로
관리되는 프로젝트들의 집합”





프로젝트의 예



- 프로젝트를 위한 입찰
- 사업 프로세스 재설계(BPR)
- 소프트웨어 개발
- 시스템 통합
- 건물 신축
- 서적 출간 등



프로젝트의 형태





프로젝트에 대한 경험

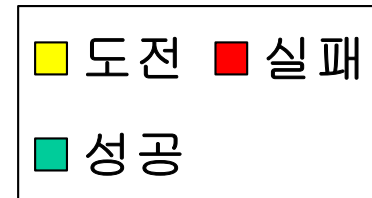
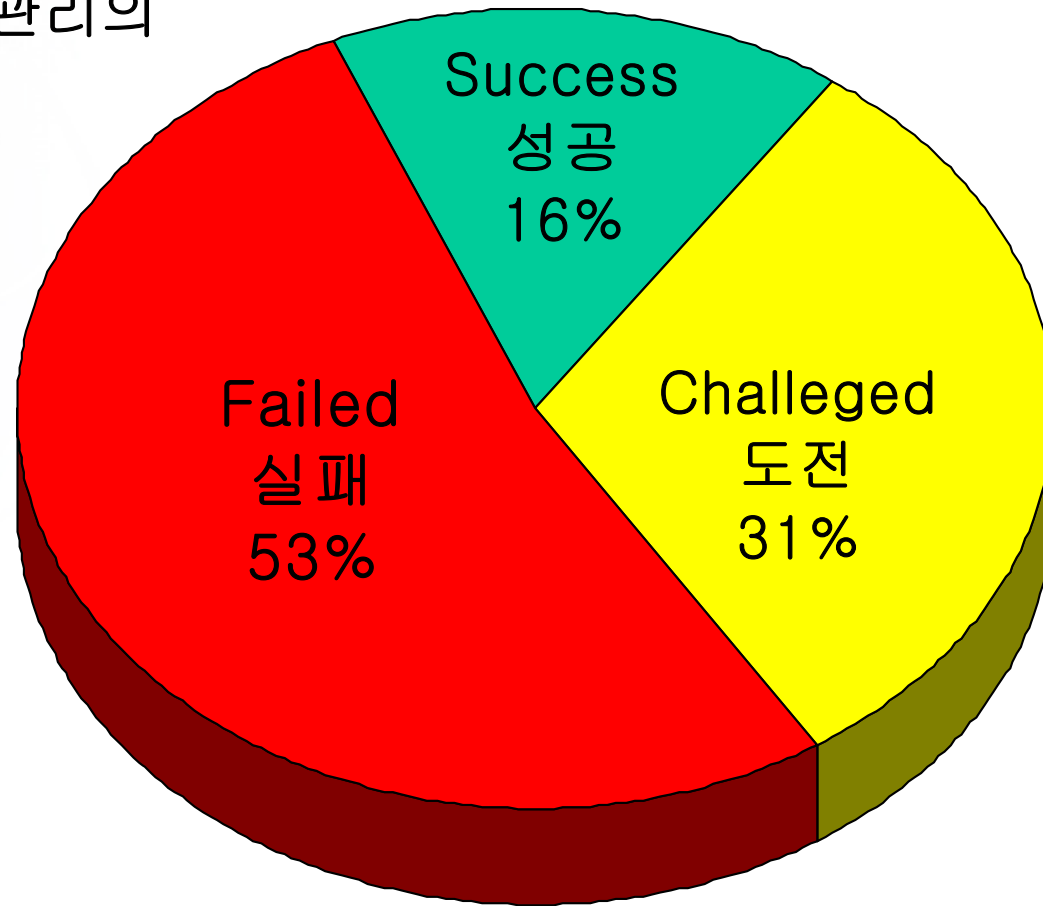
- 고객(사용자)은 그들의 생각을 결정하지 못한다.
요구사항은 계속 변한다.
- 프로젝트 일정은 항상 뒤 처진다.
- 작업기간이 비현실적
- 프로젝트 수행요원 불충분
- 장비 불충분
- 부족한 예산
- 코스트 초과
- 사람문제
- 협력업체





프로젝트 성공, 도전, 실패율 비교

프로젝트관리의
필요성



조사 프로젝트의
평균 초과율

비용 평균 초과율 : 189%
일정 평균 초과율 : 222%



프로젝트 관리란?

- 프로젝트 관리란

- 프로젝트 이해관계자들의 요구나 기대를 만족시키는 것
- 프로젝트 요구 사항을 충족시키기 위하여 프로젝트 작업에 지식, 기술, 툴, 기법 등을 적용하는 것.

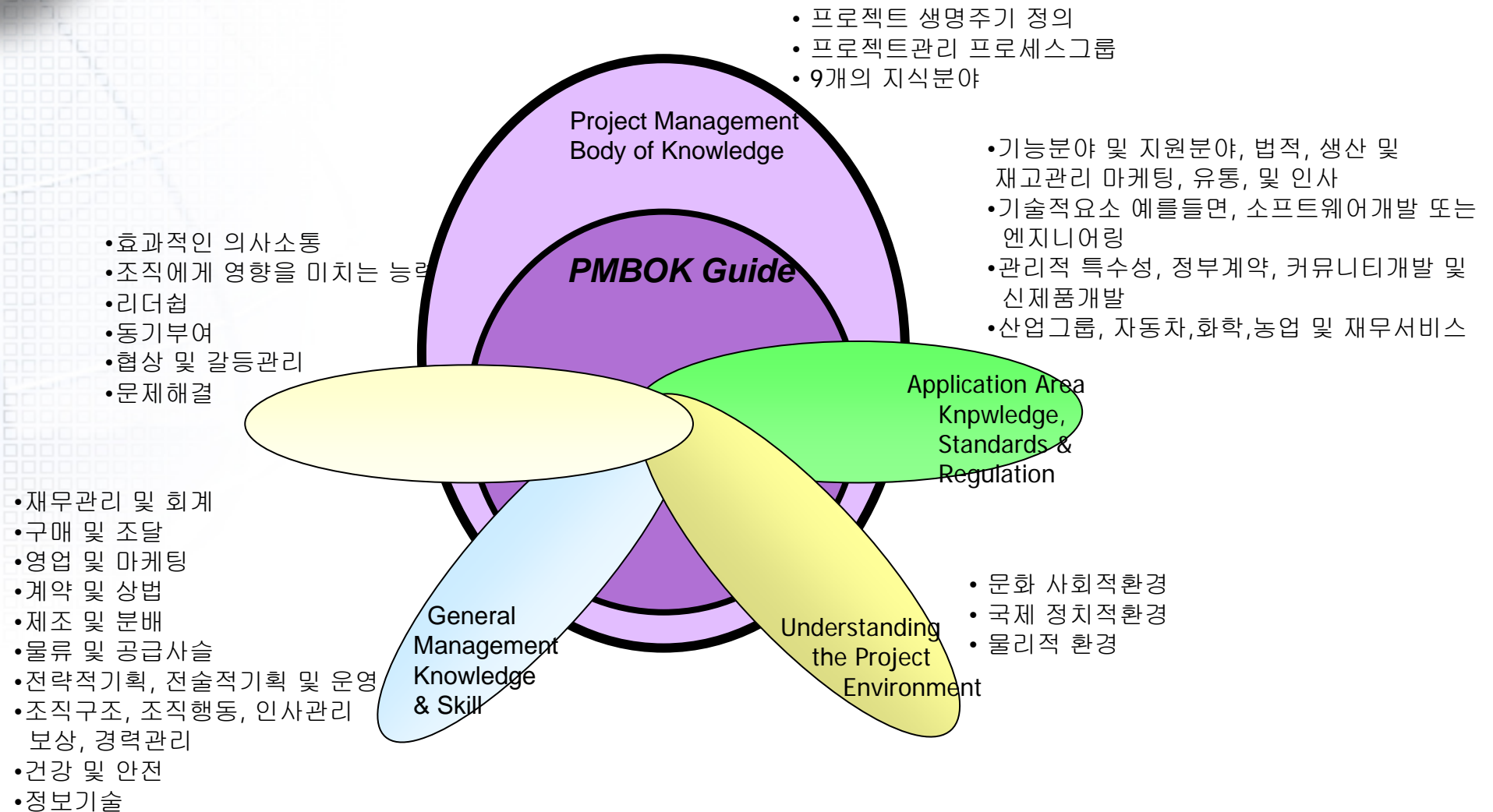
- 프로젝트에서 관리해야 할 사항

- 범위, 일정, 비용, 리스크, 품질에 대한 요구
- 프로젝트 이해 관계자들의 요구와 기대
- 요구 사항의 도출

➤ **Management by Projects** : 현업(ongoing operation)의 관리에 대한 조직적인 접근, 프로젝트를 프로젝트관리 기술에 적용하듯이 현업의 여러 형태를 다룸.



프로젝트 팀에게 필요한 전문분야



Planning the Future Managing the Present
(주)피엠위즈



프로젝트관리 용어

프로그램 및 프로그램관리

- 프로젝트들을 개별적으로 관리하는 경우에 얻을 수 없는 편익이나 통제를 얻기 위하여 관련된 프로젝트들을 조정된 방향으로 모은 프로젝트들의 그룹
- 프로그램들은 프로그램 내에 있는 각 프로젝트들의 범위 이외의 연관된 외부 작업 요소들을 포함하기도 한다 (신차 개발과 생산 중인 부품의 업그레이드)
- 개별 프로젝트관리와는 대조적으로, 프로그램관리는 프로그램의 전략적 목표와 편익을 달성하기 위해, 프로젝트 그룹에 대한 집중적이고 통합된 관리이다

포트폴리오 및 포트폴리오관리

- 포트폴리오는 프로젝트, 프로그램 그리고 기타의 작업을 함께 묶은 것으로서, 그 작업의 효과적 관리를 촉진하여 전략적 사업 목표를 달성
- 포트폴리오에 포함시킬 후보 프로젝트와 프로그램의 주의 깊은 검토, 포트폴리오 목표에 미치지 못하는 프로젝트의 시의 적절한 퇴출로 포트폴리오 가치의 극대화



Project Management Office



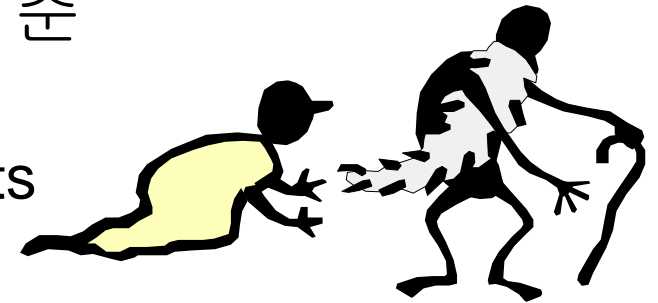
프로젝트의 관리를 중앙화하고 조정하는 조직단위

- 프로그램관리오피스, 프로젝트오피스 또는 프로그램오피스로도 불린다.
- 프로젝트, 프로그램 또는 둘 다의 관리를 감독
- 통합된 기획, 우선순위화 및 모집단과 연관된 프로젝트 및 서브프로젝트의 실행 또는 고객의 전체적인 사업목적에 초점.
- 프로젝트 목적을 달성하기 위한 책임과 실제적인 직접관리를 위해 훈련, 소프트웨어, 표준정책 및 절차를 가지고 프로젝트관리 지원기능을 제공함으로 연속적으로 운영가능
- 특정**PMO**는 각 프로젝트의 착수단계에 주요 의사결정자 및 통합적 이해관계자로서 권한을 부여 받아,권고 및 사업목적의 동질성을 확보하기 위해 프로젝트를 종료시킬 수 있다.



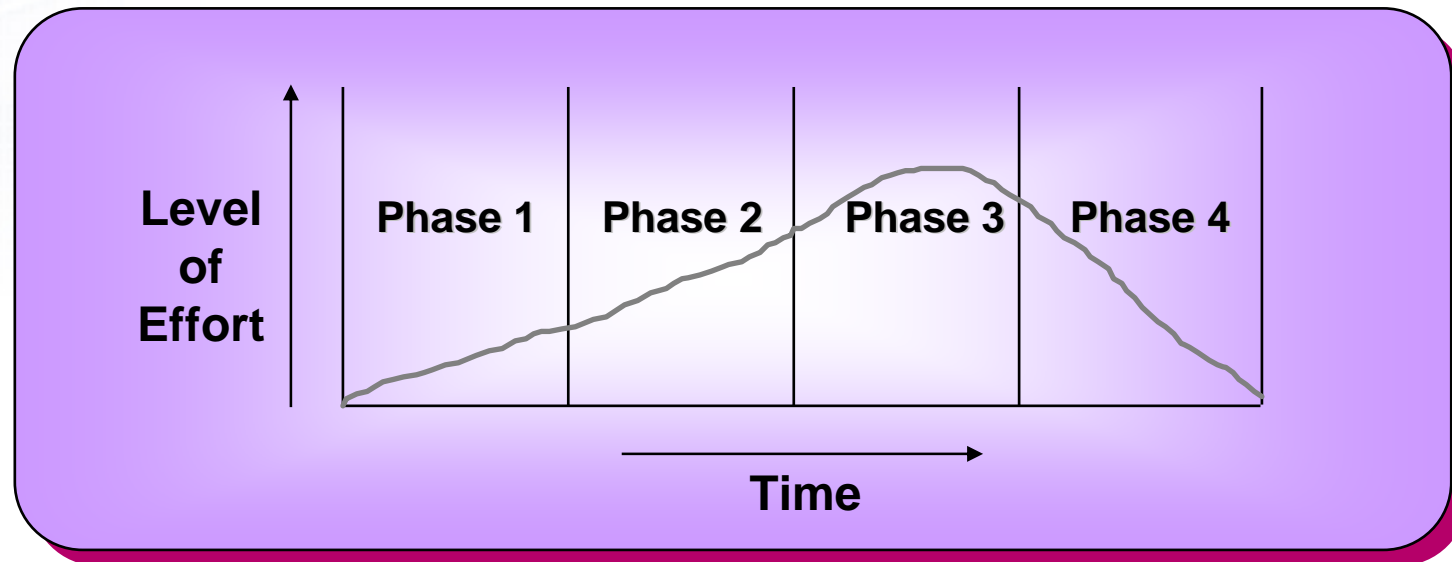
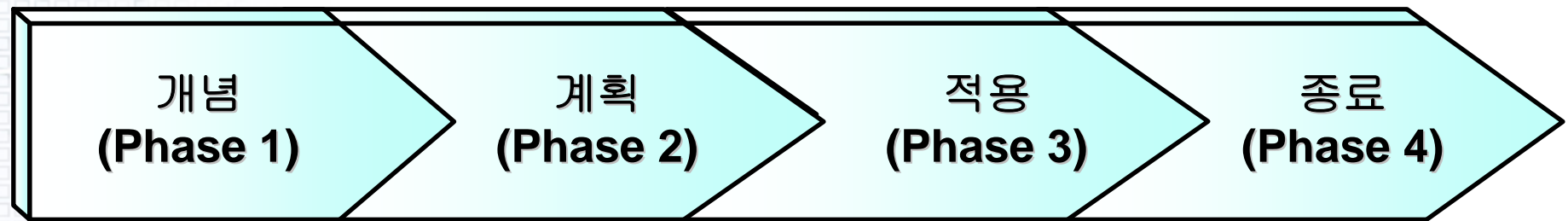
프로젝트 수명주기

- 관리단위를 세분화하여 불확실성에 대비
- 프로젝트수행의 단계
- 성과물, 산출물로 단계의 완료를 가름
 - 작업보다 산출물로 정의하는 것은 관리의 목적과 객관적인 확인이 목적. (WBS도 작업기준에서산출물기준으로 변경)
 - 경제성검토(✕), 경제성검토서 승인(○)
- 다음 단계로의 진척을 위한 검증 기준
 - 다음 단계로의 진척 [확인과 실적]
 - phase exit, stage gates, kill points
 - 프로젝트 진행 중단
 - 프로젝트의 경제성, 기술의 변화. 규정 변화





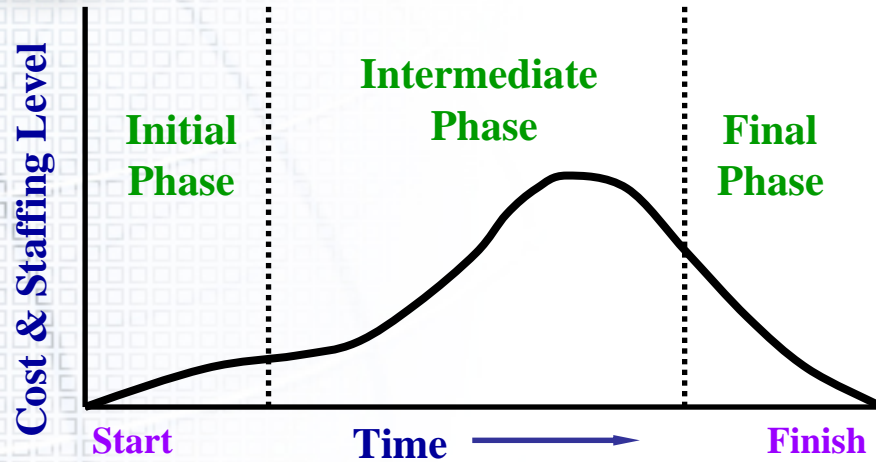
프로젝트 수명주기





프로젝트 수명주기 사례-1

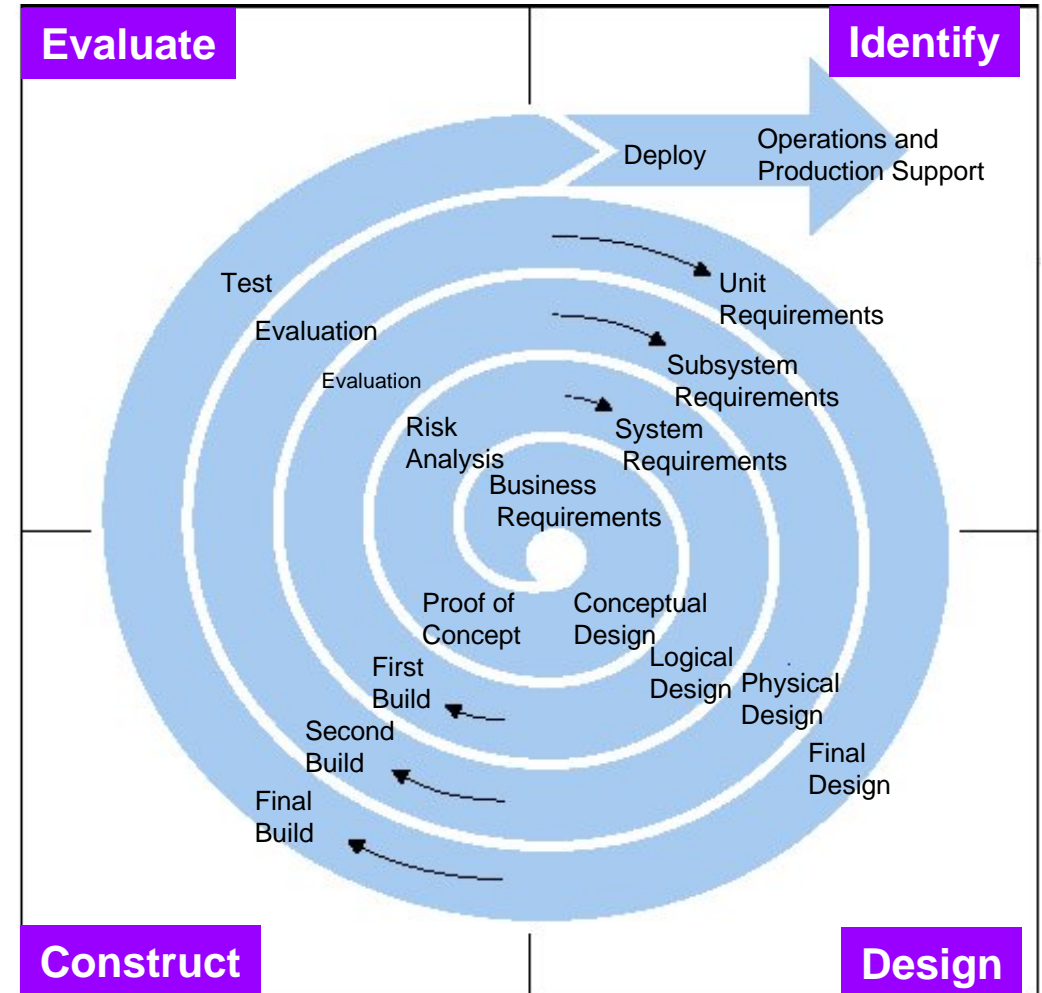
❖ 일반수명주기



❖ 국방획득 수명주기

Concept and Technology Development	System Development & Demonstration	Production And Deployment	Support
Pre-Systems Acquisition	Systems Acquisition (Engrg Development, Demo, Production)	Sustainment & Maintenance	

❖ 소프트웨어 수명주기



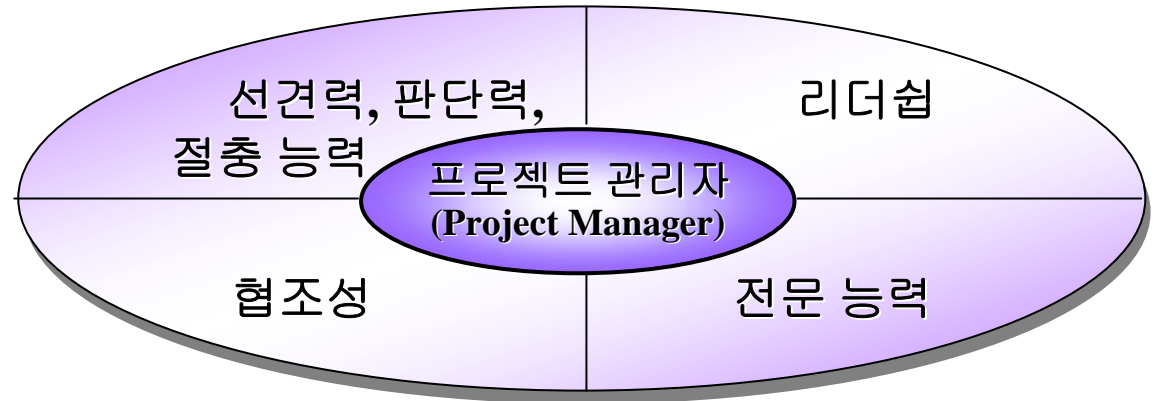


프로젝트 이해관계자

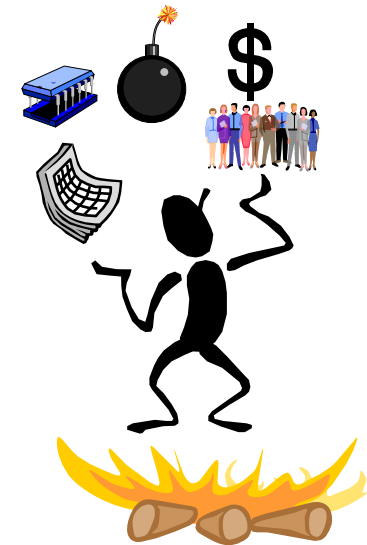
- 프로젝트에 참여하는 사람이나 조직. 프로젝트의 성과나 결과와 이해관계가 있는 사람이나 조직
- 프로젝트관리자
- 고객 또는 사용자
- 프로젝트 수행조직 ,계약자
- 스폰서
- 발주자, 자금주, 공급자, 정부기관, 일반 대중 등
- 이해관계자의 갈등: 기획단계에서 이해관계자간 중점관리사항에 대한 이견발생



프로젝트 관리자(PM)의 역할

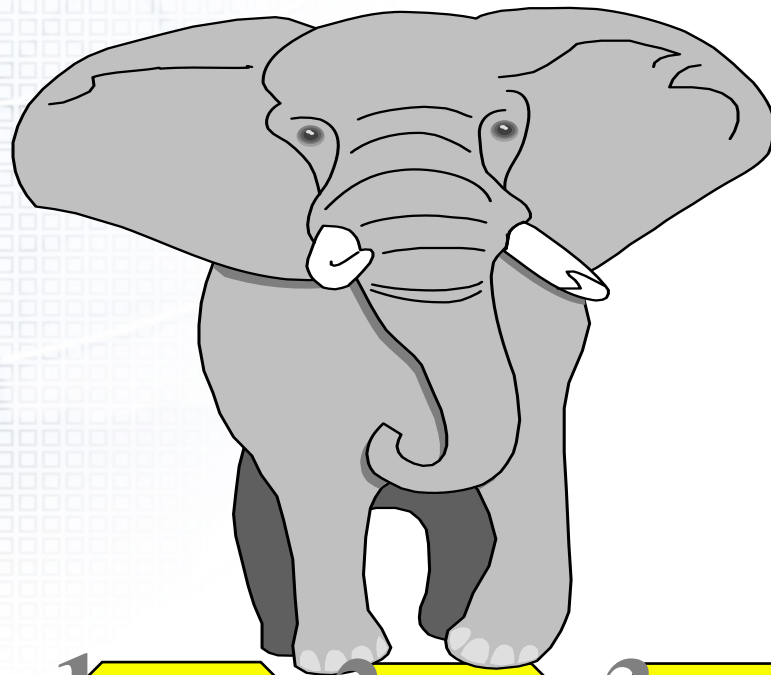


- 통합자
- 의사소통 촉진자
- 리더쉽 : 고객, 내외부
이해 관계자들에 대해 조직의 대표로 행동
- 의사 결정권자 :
 - 작업 지시
 - 자원배치, 비용지출, 변경사항 승인
 - 계약자, 공급자들과의 협상
- 팀 분위기 창출자 : 아버지 모습, 깨진 관계 개선
- 프로젝트 기획자
- 프로젝트 기술 지시자
- 프로젝트 행정 관리자





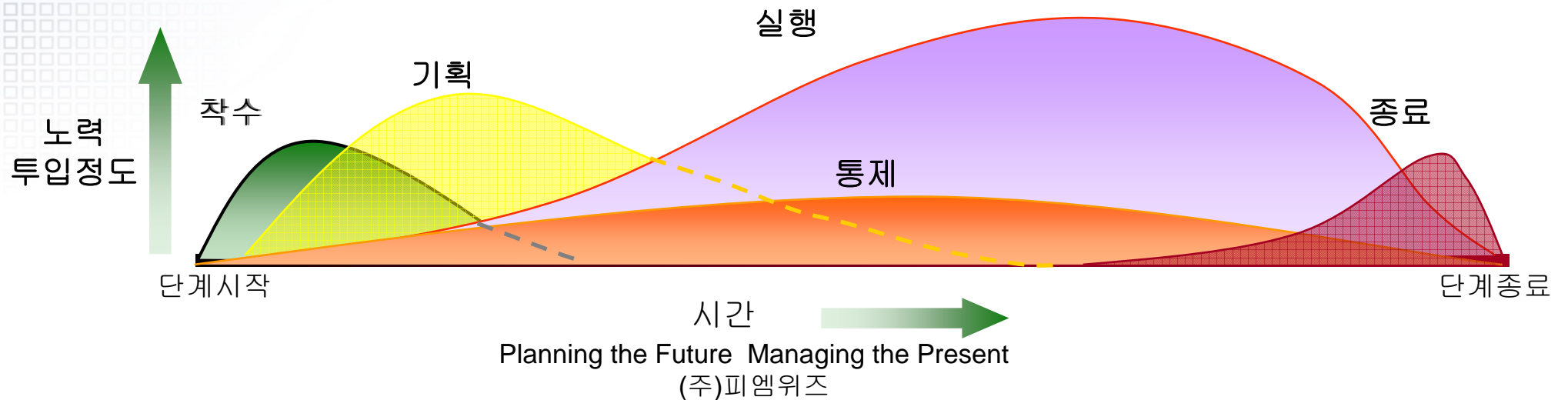
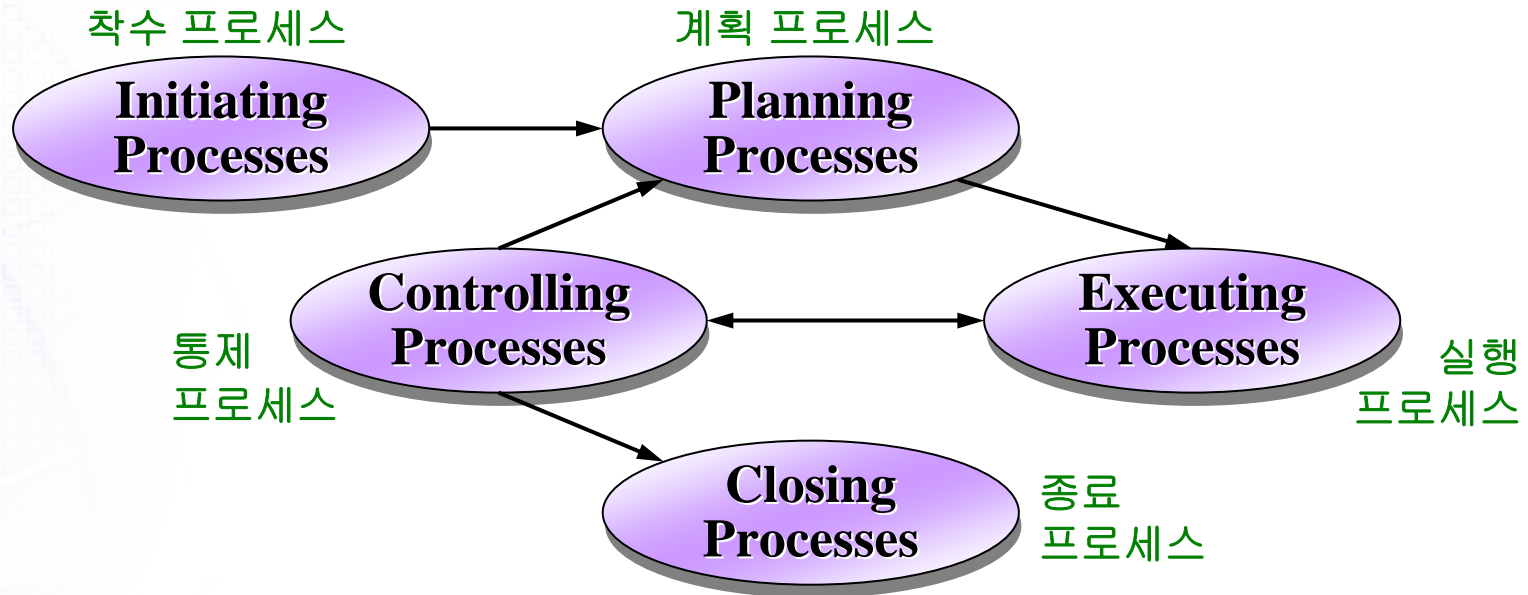
PM 지식분야 개요



Planning the Future Managing the Present
(주)피엠위즈



프로젝트 관리 프로세스





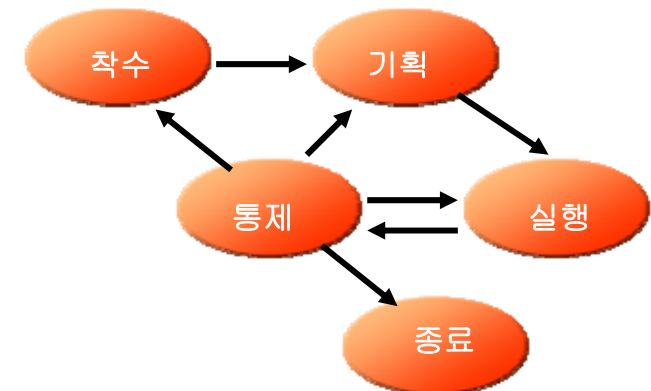
PM 지식 영역과 프로세스

프로세스그룹 지식분야	착 수	기 획	실 행	통 제	종 료
4. 통합	4.1 프로젝트 헌장개발 4.2 범위기술서 개발	4.3 프로젝트관리계획서개발	4.4 프로젝트실행지시 및 관리	4.5 프로젝트 작업 감시 및 통제 4.6 통합 변경 통제	4.7 프로젝트 종료
5. 범위		5.1 범위기획 5.2 범위정의 5.3 WBS 생성		5.4 범위검증 5.5 범위관리	
6. 시간		6.1 작업정의 6.2 작업순서 6.3 작업자원산정 6.4 작업기간산정 6.5 일정개발		6.6 일정통제	
7. 원가		7.1 비용산정 7.2 비용예산		7.3 비용통제	
8. 품질		8.1 품질기획	8.2 품질보증수행	8.3 품질통제수행	
9. 인적자원		9.1 인적자원기획	9.2 프로젝트팀의 확보 9.3 프로젝트팀 개발	9.4 프로젝트의 관리	
10. 의사소통		10.1 의사소통기획	10.2 정보배포 10.4 이해관계자 관리	10.3 성과보고	
11. 리스크		11.1 리스크 관리기획 11.2 리스크 분류 11.3 정성적 리스크분석 11.4 정량적 리스크분석 11.5 리스크 대응기획		11.6 리스크 감시 및 통제	
12. 조달t		12.1 구매 및 획득 계획 12.2 계약체결 계획	12.3 공급자 응답 요청 12.4 공급자 선택	12.5 계약 행정	12.6 계약 종결

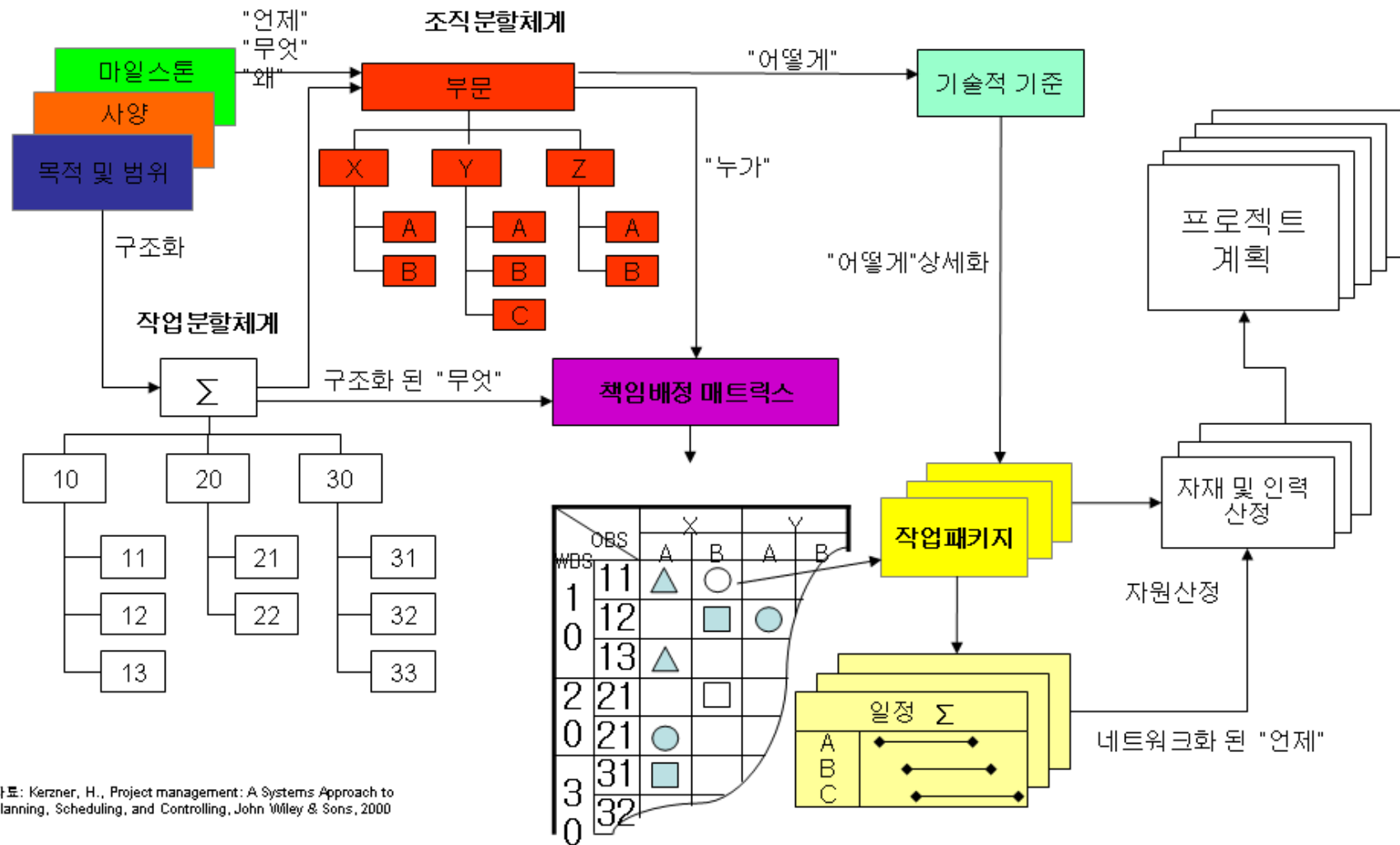
Planning the Future Managing the Present
(주)피엠위즈



PM PROCESS별 주요 작업



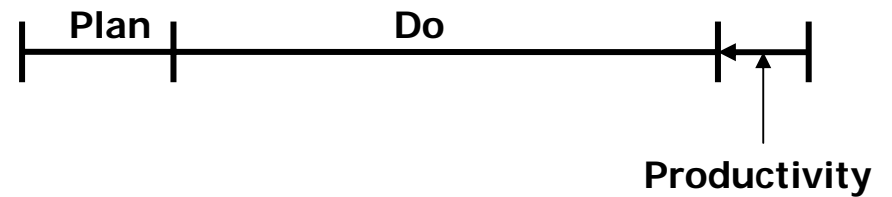
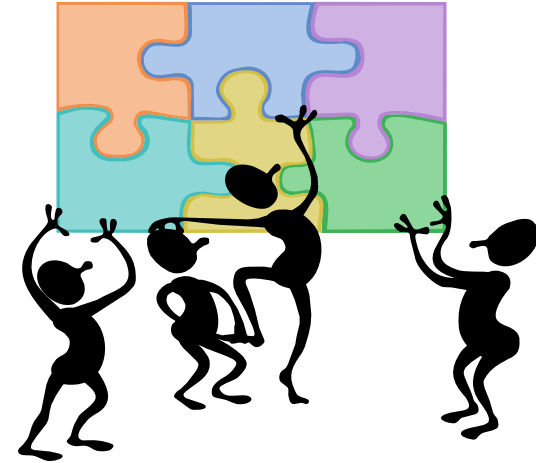
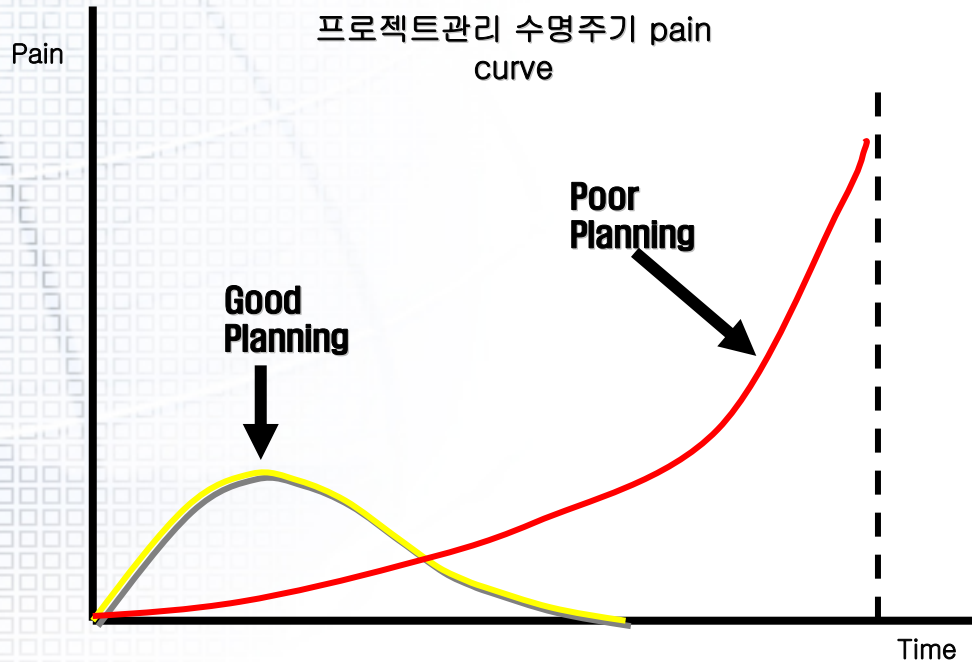
일반기획 프로세스



자료: Kerzner, H., Project management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, John Wiley & Sons, 2000



Pain Curve 및 계획의 중요성



Planning the Future Managing the Present
(주)피엠위즈



Top - 10 프로젝트관리 팁

- 1) 목표에 합의
- 2) 명령 체계수립
- 3) 책임할당
- 4) 미리 주요미팅 고정
- 5) 정보의 강제적인 순환
- 6) 철저한 진척 추적
- 7) 엄격한 예산 체크
- 8) 변경에 엄격하게 대응(유연성을 잃지 말고)
- 9) 문제를 숨기지 말 것
- 10) 오늘의 문제와 대항해 싸워라. 그렇지 않으면 내일 더 커질 것이다

Failing to Plan is Planning to Fail
(계획에 대한 실패는 실패를 계획하는 것과 같다)

Planning the Future Managing the Present
(주)피엠위즈