

프로젝트관리지식체계 지침서(PMBOK® Guide) - 제6판

정오표-3쇄

참고: 다음 정오표는 PMBOK® Guide-제6판 1쇄 및 2쇄에 적용됩니다. 사용 중인 지침서(또는 PDF)의 인쇄 차수를 확인하려면 저작권 페이지('고지 사항' 페이지와 목차 앞) 하단을 참조하십시오. "10 9 8" 등으로 시작하는 문자열의 마지막 숫자가 해당 사본의 인쇄 차수를 나타냅니다.

문구와 그림에 편집 상 약간의 변경 사항이 있었습니다. 다음은 주목할 만한 수정 사항입니다.

1부 프로젝트관리지식체계 지침서(PMBOK® Guide)

페이지	수정 사항
75, 76	그림 4-2 및 4-3. 비즈니스 문서의 투입물로서 '편익관리 계획서'의 글머리 기호가 제거되었습니다.
98, 99	그림 4-8, 4-9. 프로젝트 문서의 투입물로서 '공급자 선정기준'의 글머리 기호가 제거되었습니다.
105	그림 4-10. 의사결정을 위한 도구 및 기법으로서 '투표'에 글머리 기호가 추가되었습니다.
138	그림 5-4. 투표의 도구 및 기법으로서 '독단적 의사결정'에 글머리 기호가 추가되었습니다.
179	그림 6-3. 데이터 분석의 도구 및 기법으로서 '대안분석'에 글머리 기호가 추가되었습니다.
180	6.1.1.3 단원. 다음과 같은 글머리 기호가 6.1.1.4 단원으로 이동되었습니다. <ul style="list-style-type: none">• 프로젝트의 특정 요구사항을 충족하도록 조직의 표준 프로세스 및 절차를 조정하는 데 적용할 지침과 기준
183	그림 6-6. 프로젝트관리 계획서의 투입물 아래 글머리 기호가 범위관리 계획서에서 '일정관리 계획서'로 변경되었습니다.
192	그림 6-10. 레이블이 '2주(선도) 적용 FS' 15일(지연) 적용 SS'로 변경되었습니다. {대쉬를 제거함으로써 그림에서 선도 또는 지연이 양수 또는 음수 값을 표시되는지 여부에 대한 혼동 가능성이 해소되었습니다.}
195	그림 6-12. 의사결정을 위한 도구 및 기법으로서 '투표'에 글머리 기호가 추가되었습니다.
235	그림 7-2. 데이터 분석의 도구 및 기법으로서 '대안분석'에 글머리 기호가 추가되었습니다.

2부 프로젝트관리 표준서

페이지	수정 사항
566	그림 3-1. 프로젝트 이해관계자관리에 관한 지식영역에서 프로세스 이름이 '이해관계자참여 계획수립'으로 변경되었습니다.
617	5.2.2 단원. 프로젝트 문서 예로 '변경사항 기록부'에 글머리 기호가 추가되었습니다.

4.1 프로젝트헌장 개발

프로젝트헌장 개발은 프로젝트의 채택을 공식적으로 승인하고 프로젝트 관리자에게 조직의 자원을 프로젝트 활동에 투입할 수 있는 권한을 부여하는 내용의 문서를 개발하는 프로세스이다. 이 프로세스의 핵심 이점은 프로젝트와 조직의 전략적 목표를 직접 연결하고, 프로젝트의 공식적 기록을 작성하며, 프로젝트에 대한 조직의 헌신을 보여준다는 점이다. 이 프로세스는 프로젝트에서 한 번 또는 미리 정해진 시점에 수행된다. 그림 4-2에서 프로세스의 투입물, 도구 및 기법, 산출물을 보여준다. 그림 4-3에서 프로세스의 데이터 흐름도를 보여준다.

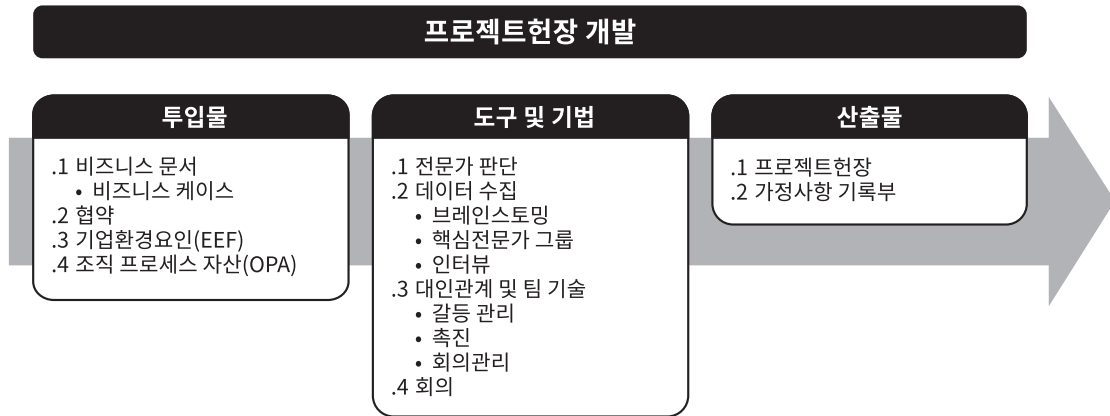


그림 4-2. 프로젝트헌장 개발: 투입물, 도구 및 기법, 산출물

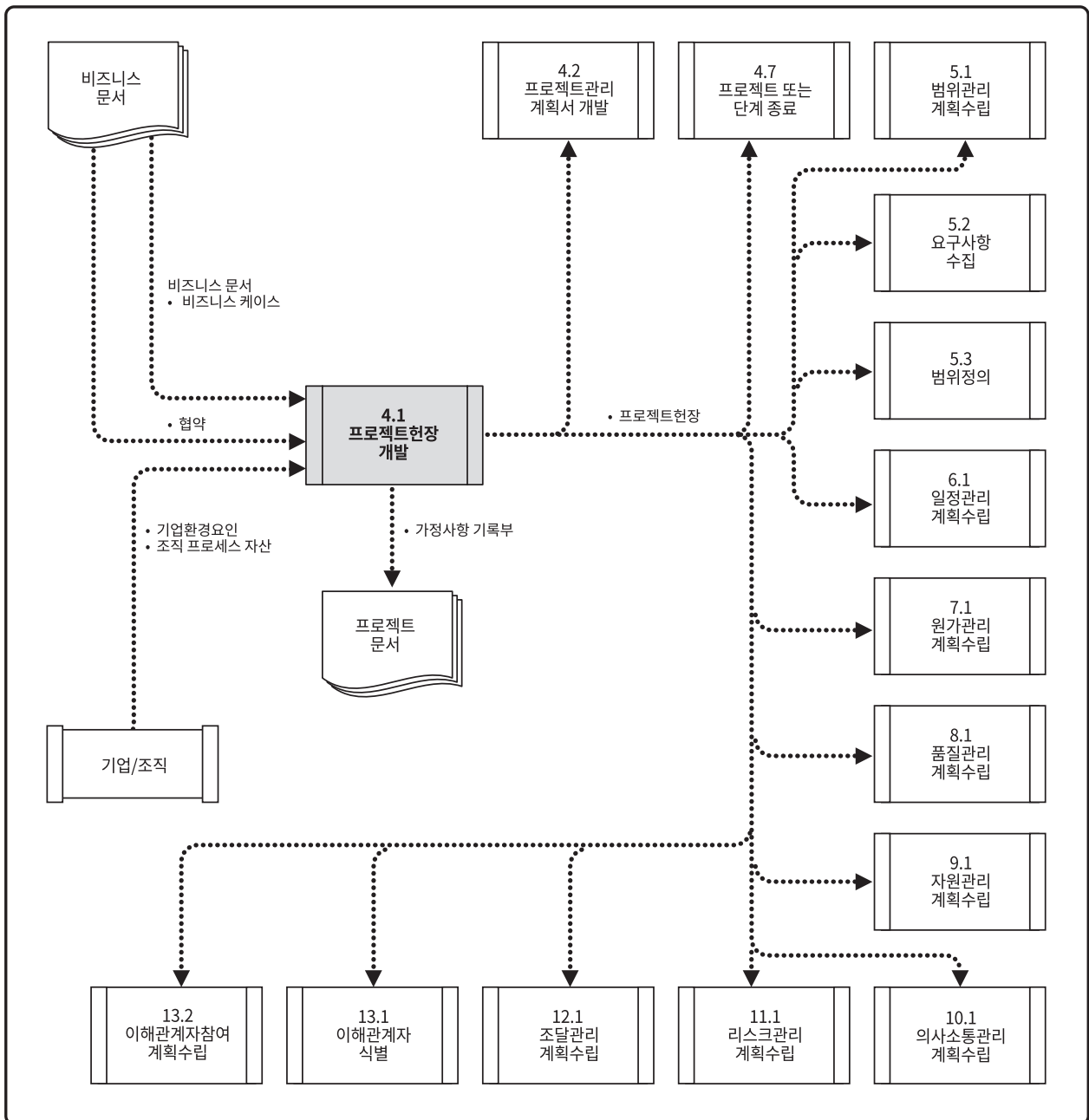


그림 4-3. 프로젝트현장 개발: 데이터 흐름도

4.4 프로젝트지식 관리

프로젝트지식 관리는 프로젝트의 목표를 달성하고 조직의 학습에 기여할 수 있도록 기존 지식을 활용하고 새로운 지식을 만들어가는 프로세스이다. 이 프로세스의 주요 이점은 이전 조직의 지식을 활용하여 프로젝트 결과를 산출하거나 개선하고, 프로젝트에서 습득한 지식으로 조직의 운영업무, 향후 프로젝트 또는 단계를 지원할 수 있다는 점이다. 프로젝트 전반에 걸쳐 이 프로세스가 수행된다. 그림 4-8에서 프로세스의 투입물, 도구 및 기법, 산출물을 보여준다. 그림 4-9에서 프로세스의 데이터 흐름도를 보여준다.

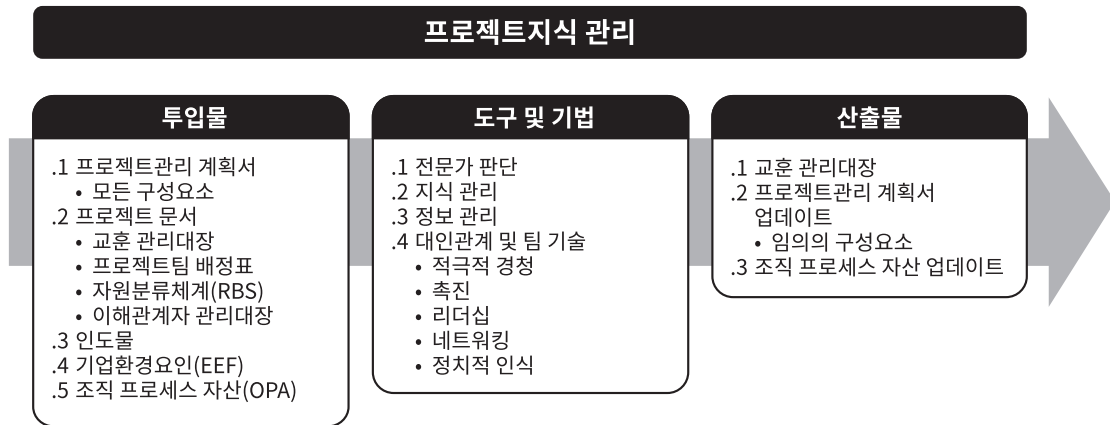


그림 4-8. 프로젝트지식 관리: 투입물, 도구 및 기법, 산출물

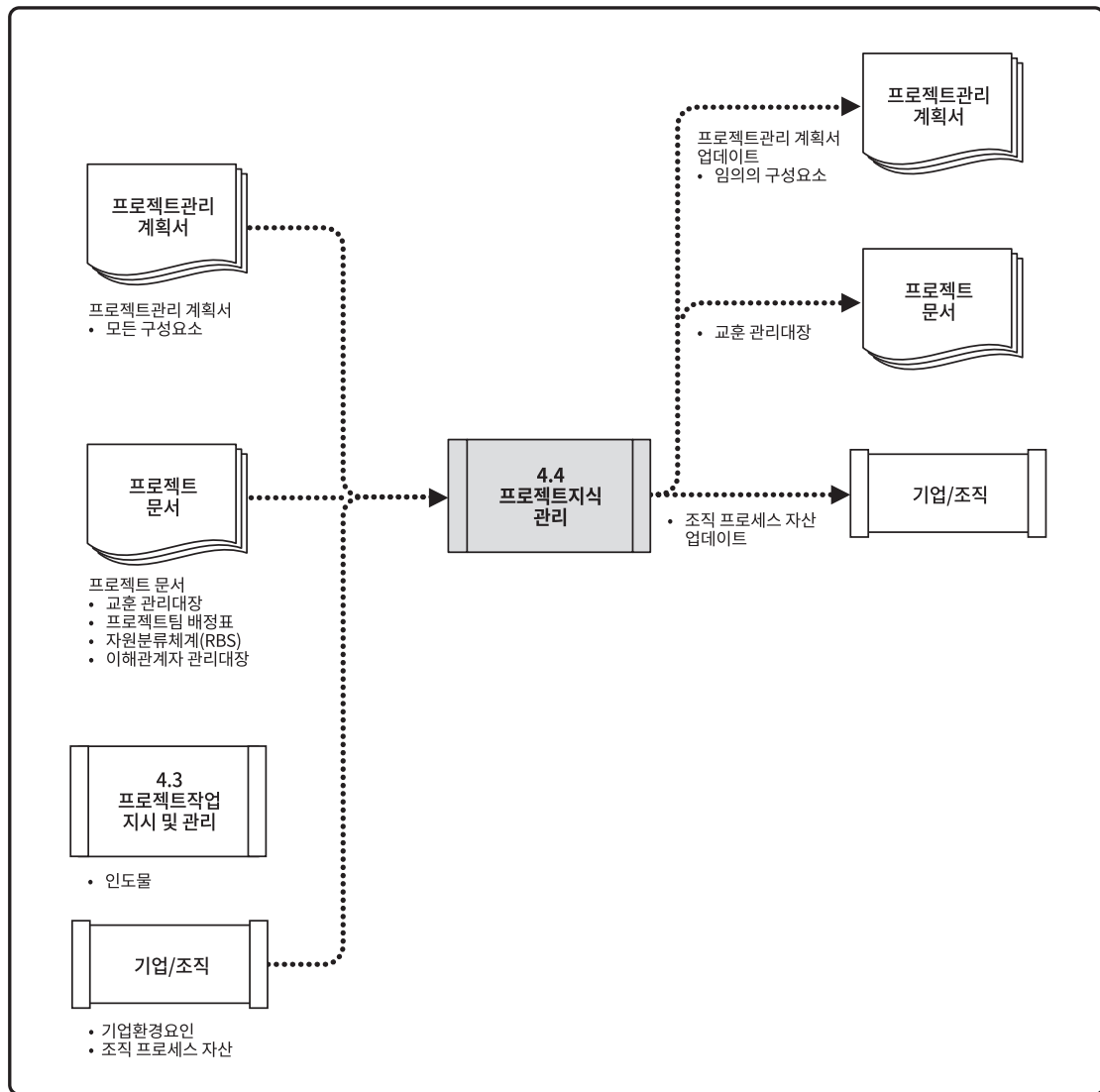


그림 4-9. 프로젝트지식 관리: 데이터 흐름도

4.4.3.2 프로젝트관리 계획서 업데이트

프로젝트관리 계획서 변경은 변경요청을 통한 조직의 변경통제 프로세스를 거친다. 프로젝트관리 계획서의 모든 구성요소가 이 프로세스의 결과로 업데이트될 수 있다.

4.4.3.3 조직 프로세스 자산 업데이트

모든 프로젝트에서 새로운 지식이 창출된다. 프로젝트지식 관리 프로세스의 결과로 지식 중 일부는 명문화되어 인도물에 포함되거나 프로세스 및 절차 개선에 포함된다. 이 프로세스의 결과로 기존 지식이 처음으로 명문화되거나 포함 되기도 한다. 예를 들어, 새로운 절차에 대한 기존 아이디어를 시험적으로 프로젝트에 활용한 결과 성공적이라고 판단되는 경우에 해당한다.

모든 조직 프로세스 자산이 이 프로세스의 결과로 업데이트될 수 있다.

4.5 프로젝트작업 감시 및 통제

프로젝트작업 감시 및 통제는 프로젝트관리 계획서에 정의된 성과 목표를 달성하는 과정에서 프로젝트 진행 상황을 추적 및 검토하고 보고하는 프로세스이다. 이 프로세스의 주요 이점은 이해관계자들이 프로젝트 현황을 파악하고 성과 이슈를 해결하기 위해 취한 조치를 확인하며 원가 및 일정 예측치를 토대로 향후 프로젝트 상태를 확인할 수 있다는 점이다. 프로젝트 전반에 걸쳐 이 프로세스가 수행된다. 그림 4-10에서 프로세스의 투입물, 도구 및 기법, 산출물을 보여준다. 그림 4-11에서 프로세스의 데이터 흐름도를 보여준다.

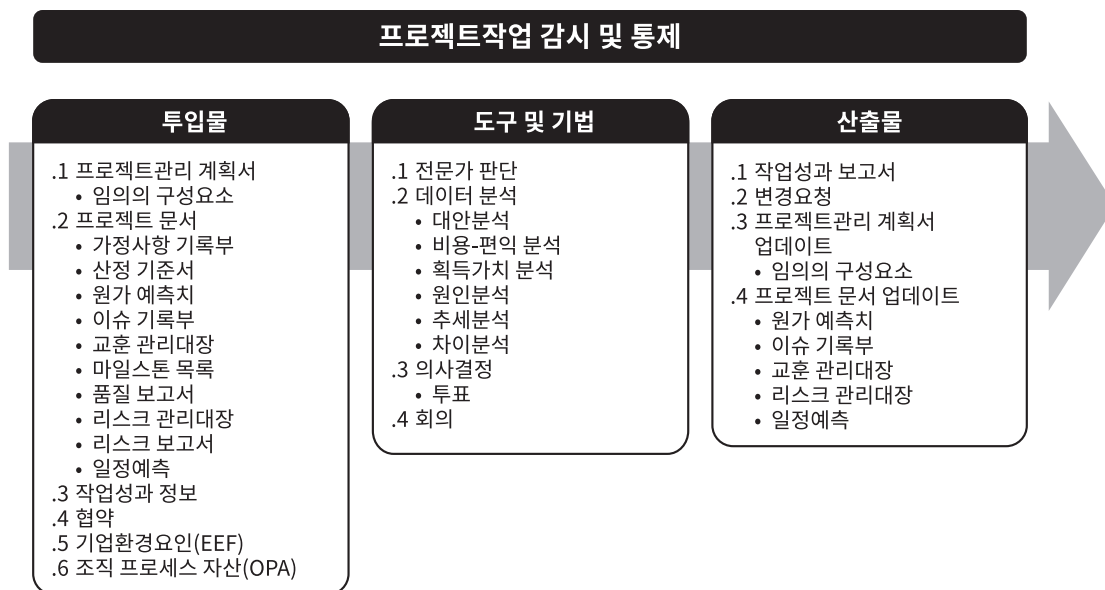


그림 4-10. 프로젝트작업 감시 및 통제: 투입물, 도구 및 기법, 산출물

5.2 요구사항 수집

요구사항 수집 프로세스는 프로젝트 목표 달성에 필요한 사항과 이해관계자의 요구를 판별하여 문서화하고 관리하는 프로세스이다. 이 프로세스의 주요 이점은 제품 범위와 프로젝트 범위를 정의하기 위한 기준을 제시한다는 점이다. 이 프로세스는 프로젝트에서 한 번 또는 미리 정해진 시점에 수행된다. 그림 5-4에 이 프로세스의 투입물, 도구 및 기법, 산출물이 나와 있다. 그림 5-5에서는 프로세스의 데이터 흐름도를 보여준다.

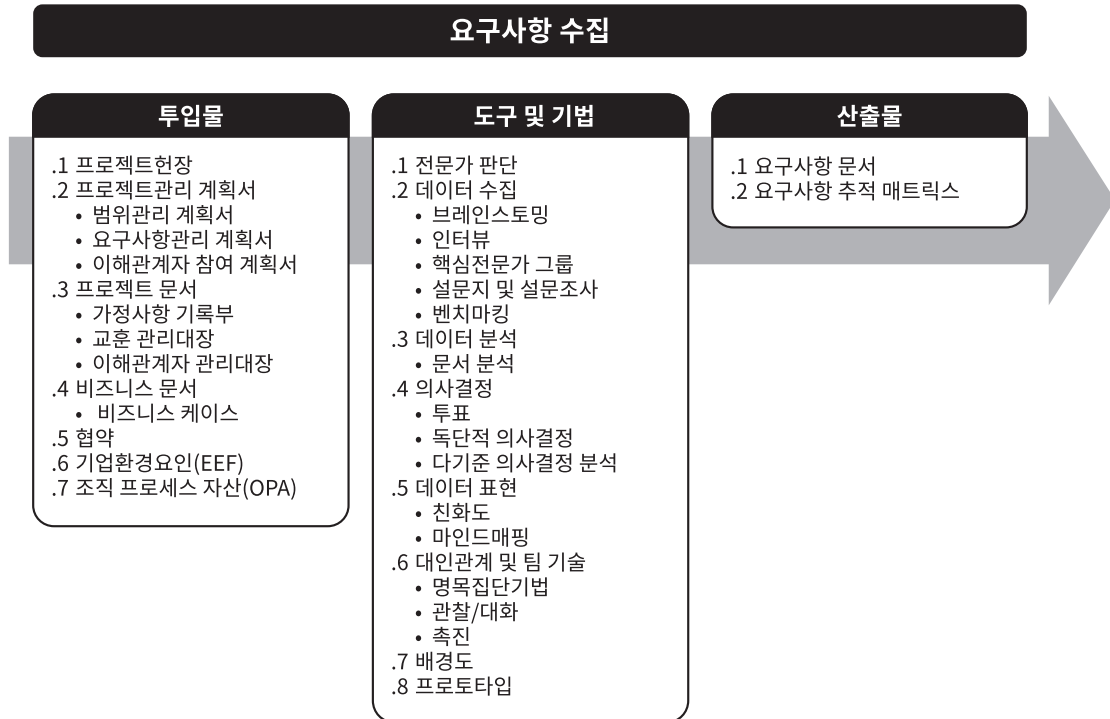


그림 5-4. 요구사항 수집: 투입물, 도구 및 기법, 산출물

6.1 일정관리 계획수립

일정관리 계획수립은 프로젝트 일정의 기획, 개발, 관리, 실행 및 통제에 필요한 정책과 절차, 문서화 기준을 수립하는 프로세스이다. 이 프로세스의 주요 이점은 프로젝트 전반에 걸쳐 프로젝트 일정을 관리하는 방법에 대한 지침과 방향을 제시한다는 점이다. 이 프로세스는 프로젝트에서 한 번 또는 미리 정해진 시점에 수행된다. 그림 6-3에서 프로세스의 투입물, 도구 및 기법, 산출물을 보여준다. 그림 6-4에서 프로세스의 데이터 흐름도를 보여준다.

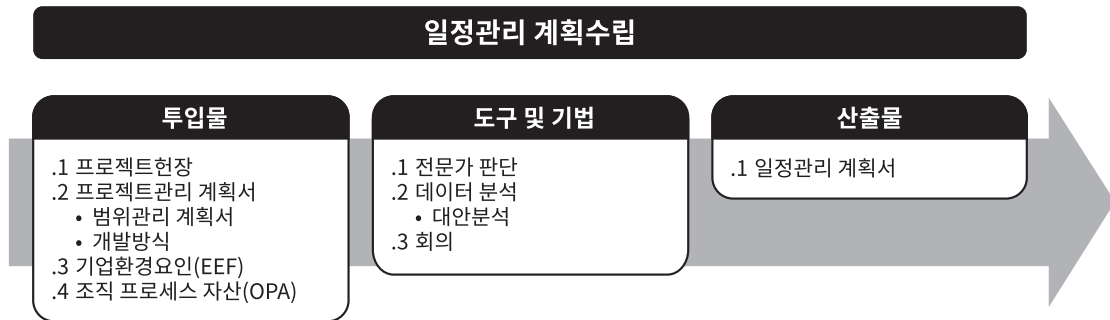


그림 6-3. 일정관리 계획수립: 투입물, 도구 및 기법, 산출물

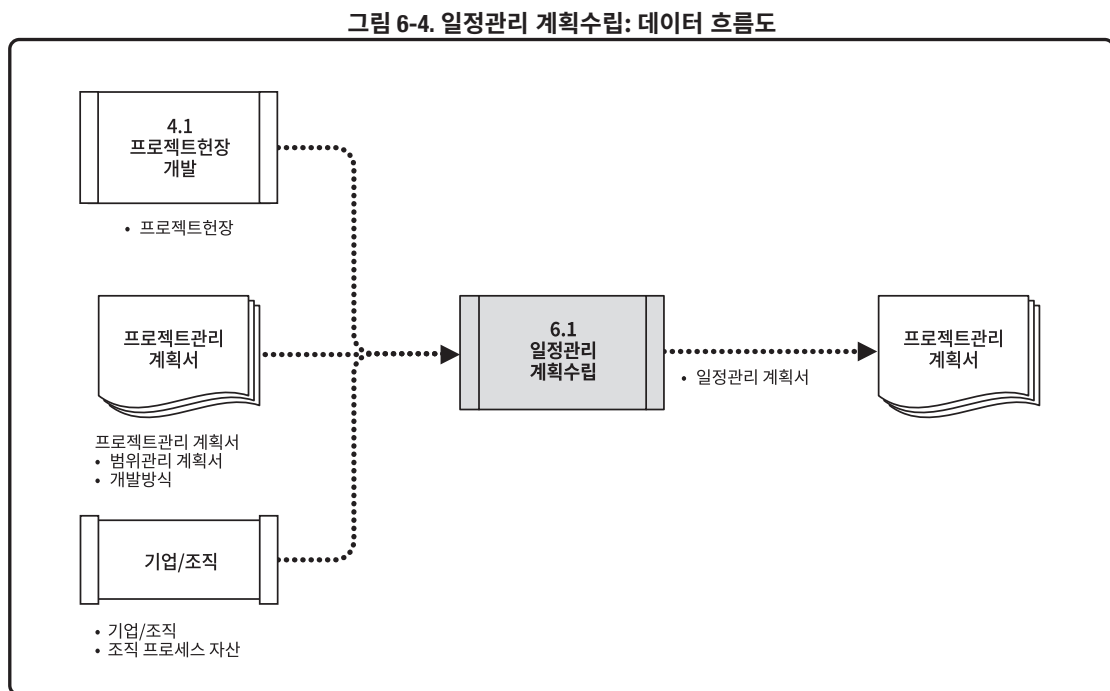


그림 6-4. 일정관리 계획수립: 데이터 흐름도

6.1.1 일정관리 계획수립: 투입물

6.1.1.1 프로젝트헌장

4.1.3.1 단원의 설명을 참조한다. 프로젝트헌장은 프로젝트 일정관리에 영향을 미치는 마일스톤 일정을 간략히 정의한다.

6.1.1.2 프로젝트관리 계획서

4.2.3.1 단원의 설명을 참조한다. 다음은 프로젝트관리 계획서를 구성하는 요소의 일부 예이다.

- ◆ **범위관리 계획서.** 5.1.3.1 단원의 설명을 참조한다. 범위관리 계획서는 범위를 정의 및 개발하는 방법을 기술하고 일정을 개발하는 방법에 대한 정보를 제시한다.
- ◆ **개발방식.** 4.2.3.1 단원의 설명을 참조한다. 제품 개발방식은 일정계획 방식, 산정 기법, 일정계획 도구 및 일정통제 기법을 정의하는 데 도움을 준다.

6.1.1.3 기업환경요인

다음은 일정관리 계획수립 프로세스에 영향을 미칠 수 있는 기업환경요인의 일부 예이다.

- ◆ 조직의 문화와 구조
- ◆ 팀자원 가용성 및 기술과 물리적 자원 가용성
- ◆ 일정계획 소프트웨어
- ◆ 표준화된 산정 데이터 등의 상용 데이터베이스

6.1.1.4 조직 프로세스 자산

다음은 일정관리 계획수립 프로세스에 영향을 미칠 수 있는 조직 프로세스 자산의 일부 예이다.

- ◆ 선례정보 및 교훈 저장소
- ◆ 기존의 공식적 및 비공식적 일정개발, 관리, 통제 관련 정책, 절차 및 지침
- ◆ 프로젝트의 특정 요구사항을 충족하도록 조직의 표준 프로세스 및 절차를 조정하는 데 적용할 지침과 기준
- ◆ 템플릿과 양식
- ◆ 감시 및 보고 방법

6.2 활동정의

활동정의는 프로젝트 인도물을 생성하기 위해 수행할 관련 활동들을 식별하고 문서화하는 프로세스이다. 이 프로세스의 주요 이점은 프로젝트작업의 산정, 일정계획, 실행, 감시 및 통제에 대한 기준을 제공하는 활동들로 작업패키지를 세분화한다는 점이다. 프로젝트 전반에 걸쳐 이 프로세스가 수행된다. 그림 6-5에서 이 프로세스의 투입물, 도구 및 기법, 산출물을 보여준다. 그림 6-6에서 프로세스의 데이터 흐름도를 보여준다.

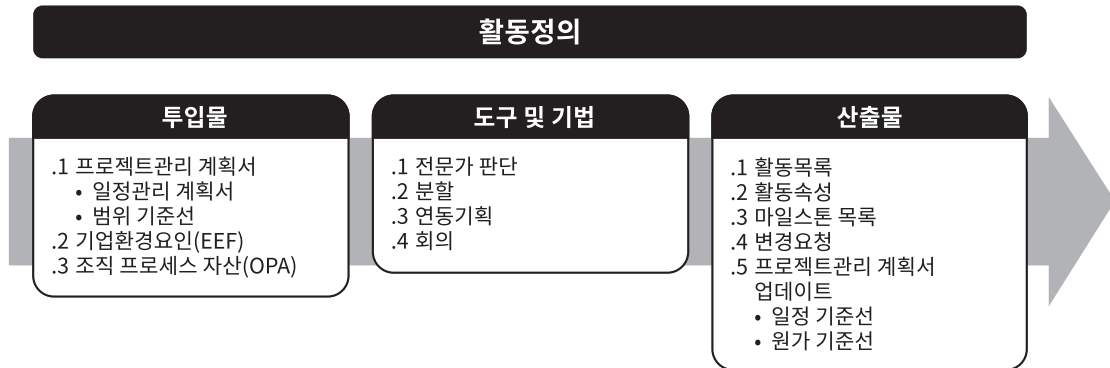


그림 6-5. 활동정의: 투입물, 도구 및 기법, 산출물

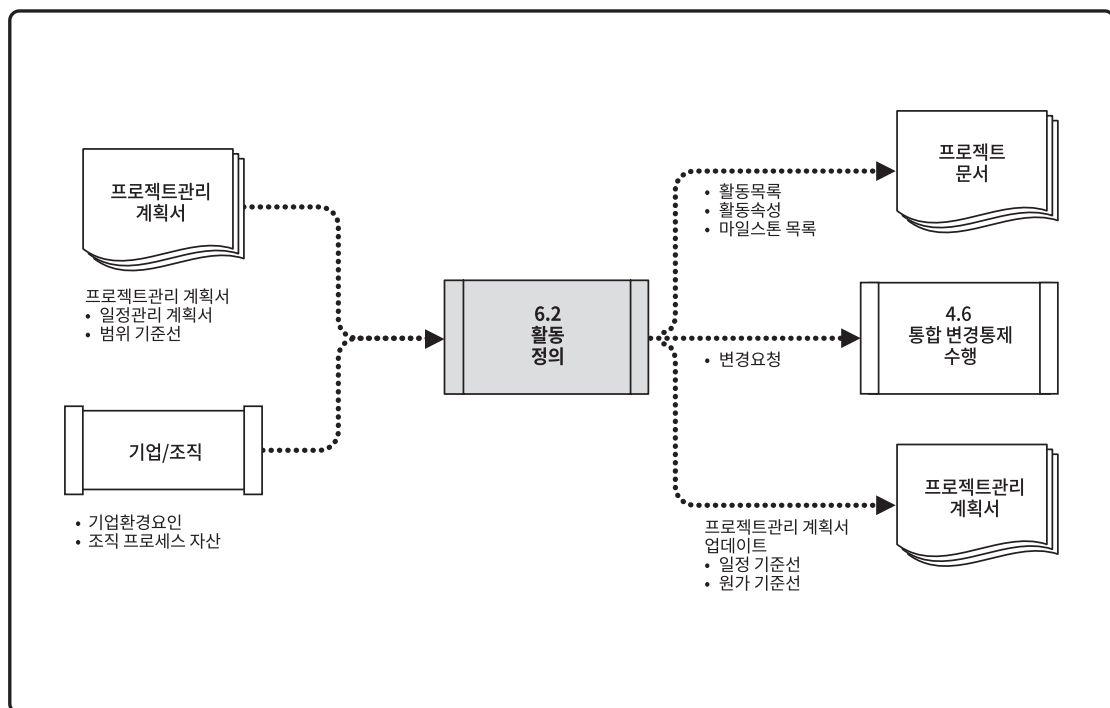


그림 6-6. 활동정의: 데이터 흐름도

- ◆ **외부적 의존관계.** 외부적 의존관계에는 프로젝트 활동과 프로젝트 이외 활동 사이 관계가 포함된다. 이러한 의존관계는 보통 프로젝트팀의 통제 범위를 벗어난다. 예를 들어, 소프트웨어 프로젝트에서 테스트 활동은 외부 공급업체가 하드웨어를 납품해야 수행할 수 있고, 건설 프로젝트에서 부지조성 공사에 앞서 정부의 환경공청회를 개최해야 할 수 있다. 프로젝트관리팀에서 활동순서 배열 프로세스 동안 외부적 관계에 해당하는 의존관계를 결정한다.
- ◆ **내부적 의존관계.** 내부적 의존관계는 프로젝트 활동 간 선후행 관계를 포함하며, 일반적으로 프로젝트팀의 통제 범위 안에 있다. 예를 들어, 프로젝트팀에서 기계가 조립되기까지 기계를 테스트할 수 없는 경우가 내부적 의무적 의존관계에 해당한다. 프로젝트관리팀에서 활동순서 배열 프로세스 동안 내부적 관계에 해당하는 의존관계를 결정한다.

6.3.2.3 선도 및 지연

선행활동을 기준으로 후행활동을 앞당길 수 있는 기한을 선도라고 한다. 예를 들어, 사무용 빌딩을 신축하는 프로젝트에서 예정된 보완공사 목록에 포함된 작업을 완료하기 2주 전으로 조경공사 착수 일정을 계획할 수 있다. 이 프로젝트는 그림 6-10에서 보듯이 2주의 선도를 갖는 종료-시작관계로 표시된다. 일정계획 소프트웨어에서 선도는 지연과 대비하여 음수값으로 대개 표시된다.

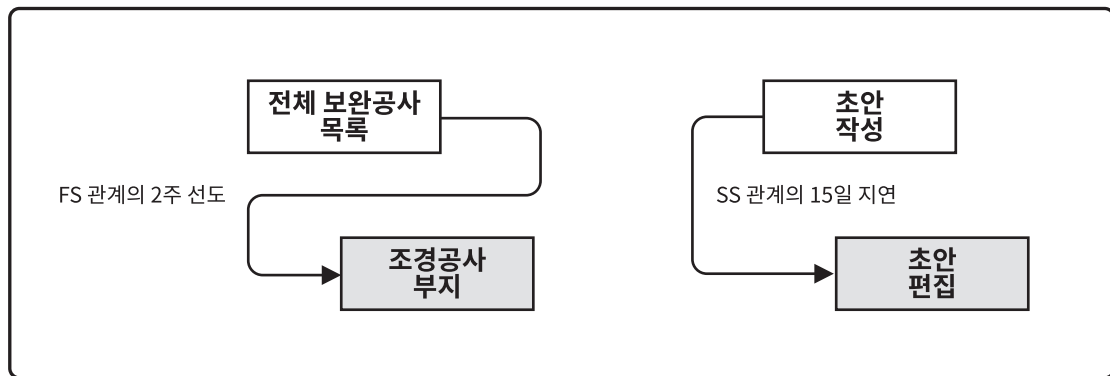


그림 6-10. 선도 및 지연의 예

6.4 활동기간 산정

활동기간 산정은 산정된 자원으로 개별 활동을 완료하는 데 필요한 작업 기간 단위 수를 산정하는 프로세스이다. 이 프로세스의 주요 이점은 각 활동을 완료하는 데 걸리는 시간을 파악한다는 점이다. 프로젝트 전반에 걸쳐 이 프로세스가 수행된다. 그림 6-12에서 이 프로세스의 투입물, 도구 및 기법, 산출물을 보여준다. 그림 6-13에는 프로세스의 데이터 흐름도가 나타나 있다.



그림 6-12. 활동기간 산정: 투입물, 도구 및 기법, 산출물

7.1 원가관리 계획수립

원가관리 계획수립은 프로젝트 원가를 산정하고, 예산을 책정하고, 관리 및 감시하며 통제하는 방법을 정의하는 프로세스이다. 이 프로세스의 주요 이점은 프로젝트 전반에 걸쳐 프로젝트 원가를 관리하는 방법에 대한 지침과 방향을 제시한다는 점이다. 이 프로세스는 프로젝트에서 한 번 또는 미리 정해진 시점에 수행된다. 그림 7-2에서 이 프로세스의 투입물, 도구 및 기법, 산출물을 보여준다. 그림 7-3에서 프로세스의 데이터 흐름도를 보여준다.

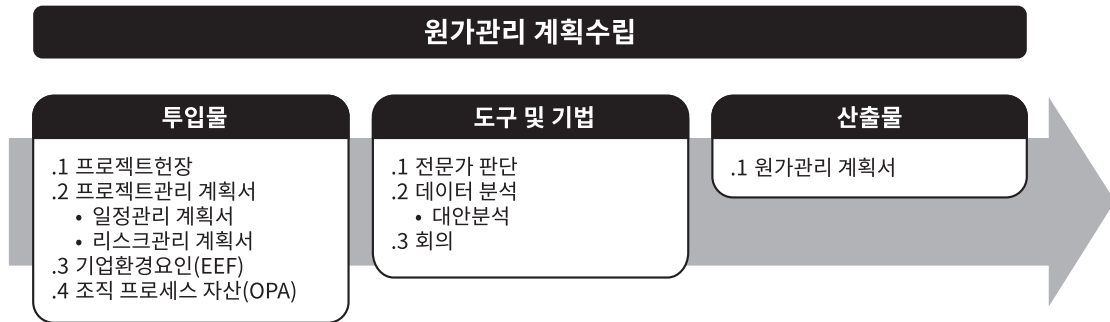


그림 7-2. 원가관리 계획수립: 투입물, 도구 및 기법, 산출물

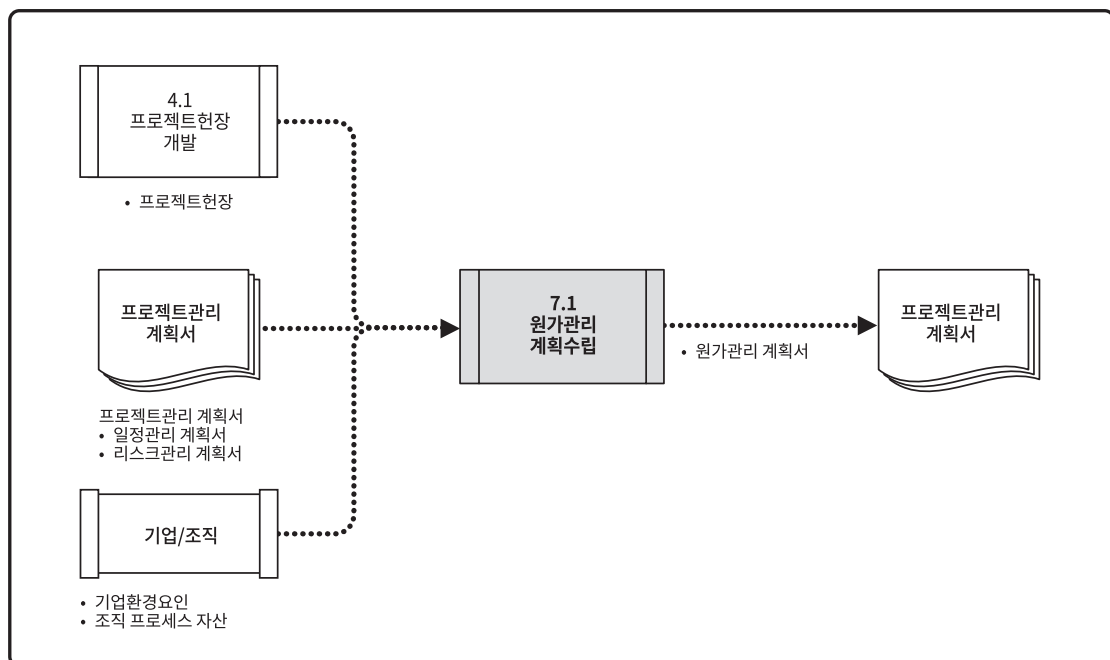


그림 7-3. 원가관리 계획수립: 데이터 흐름도

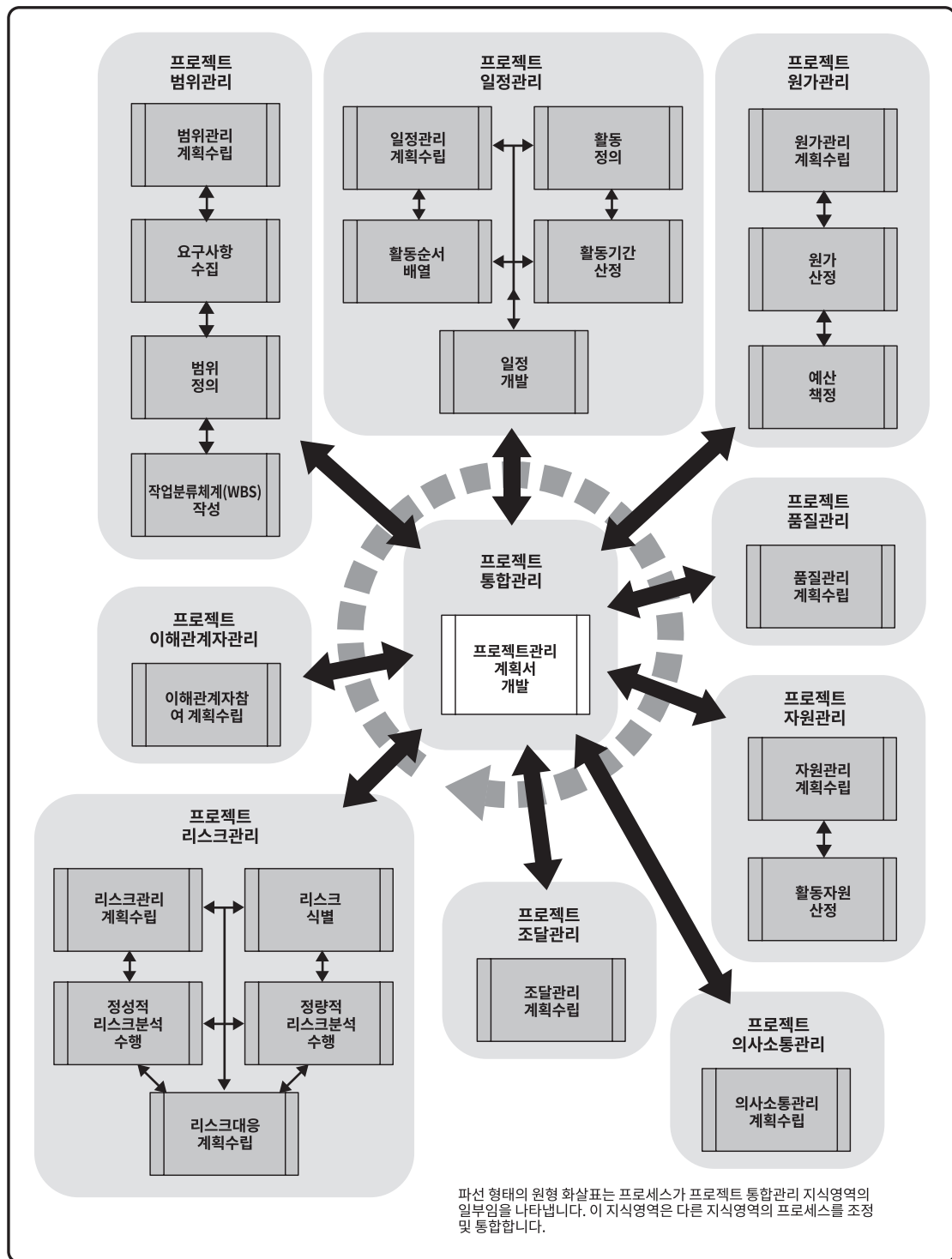


그림 3-1. 기획 프로세스 그룹

5.2.1 프로젝트관리 계획서 구성요소

다음은 이 프로세스의 투입물이 될 수 있는 프로젝트관리 계획서 구성요소의 일부 예이다.

- ◆ 변경관리 계획서
- ◆ 형상관리 계획서
- ◆ 범위 기준선
- ◆ 일정 기준선
- ◆ 원가 기준선

5.2.2 프로젝트 문서의 예

다음은 이 프로세스의 투입물이 될 수 있는 프로젝트 문서의 일부 예이다.

- ◆ 산정 기준서
- ◆ 요구사항 추적 매트릭스
- ◆ 리스크 보고서
- ◆ 변경사항 기록부

5.2.3 프로젝트관리 계획서 업데이트

프로젝트관리 계획서의 모든 구성요소가 이 프로세스의 결과로 업데이트될 수 있다.

5.2.4 프로젝트 문서 업데이트

공식적으로 통제되는 모든 문서가 이 프로세스의 결과로 업데이트될 수 있다. 다음은 일반적으로 이 프로세스의 결과로 업데이트되는 프로젝트 문서는 변경사항 기록부이다. 프로젝트 진행 중 발생하는 변경사항을 변경사항 기록부에 기록한다.