

**비상계획 양식**

**요약 안내**

이 문서는 리스크에 대한 비상계획(Contingency Plan)을 요약했다. 이 정도 수준의 형식은 모든 프로젝트의 각종 리스크에 적합하지는 않을 수도 있으나 잠재적으로 큰 영향을 가진 리스크에는 유용한 도구이다. 능동적으로 관리되는 리스크는 이 정도의 수준은 아닐지라도 비상계획을 요구한다. 리스크가 유발될 때, 결정적인 실행이 필요할 것이고 본 문서는 새로운 상태에서 추가 분석 없이 조치계획들을 실행할 수 있도록 충분히 완성될 필요가 있다.

비상계획은 2 가지 뚜렷한 섹션이 있다. 첫 번째 섹션은 리스크 관리의 개시 활동으로서 구성되고 두 번째 섹션은 비상계획이 실행될 때 완성된다.

각 영역에 대한 설명은 다음과 같다:

       **프로젝트 이름 –** 리스크가 귀속되는 프로젝트의 간단한 확인을 제공

       **리스크 ID # –** 각 리스크에 대한 개별 식별자

       **리스크 소유자 –** 리스크 관리에 책임이 있는 사람. 리스크 소유자는 항상 1 인이어야 한다; 만약 2인 이상의 복수일 경우 리스크 요약에 해당 사실이 나타나 있어야 한다. 시스템상 가능할 경우 비상계획에서 바로 연락되도록 리스크 소유자를 메일 혹은 메신져에 연결하는 것도 고려하는 것이 좋다.

       **최종 업데이트 날짜 –** 비상계획은 리스크 요약만큼 자주 바뀌지는 않으나 리스크 발생 원인이 변화하기 때문에 주기적으로 검토되고 업데이트 되어야 한다. 매우 적은 경우에 수 개월간 업데이트 되지 않은 비상계획이 있을 수 있고 그러한 비상계획이 여전히 유효한지 확인하기 위해 검토되어야 한다. 이 영역는 날짜 지정기능(현재 월과 탐색이 가능한 기능을 나태내는 화살표를 클릭함)을 포함한다.

       **유발 요인들 –** 리스크가 유발되는지 안 되는지 결정하는 상황(들). 모든 유발 요인들은 리스크 발생여부에 대한 해석차이의 여지가 없도록 반드시 분명하고 측정이 가능해야 한다. 복수의 유발 요인들이 존재하는 경우, 이 영역은 유발될 수 있는 리스크가 발생하는 유발요인들의 조합에 대해 정의해야 한다.

       **피해 최소 방법 –** 리스크가 유발될 때 리스크가 가진 영향을 최소화하기 위해 취해져야 하는 일련의 행동들. 이 목록은 순서대로 실행되어야 하고 따로 나타나있지 않는 한 ‘시작-시작’ 종속관계에 따라 발생한다 (예를 들어 작업 2는 작업 1이 시작된 후 가능한 빨리 시작할 것). 굉장히 드문 경우를 제외하고, 피해 최소 작업은 리스크가 유발되면 자동적으로 실행되고 발생하는 리스크에 대해 익숙치 않은 어떠한 사람에게도 명확할 수 있도록 정의되어있어야 한다. 추가 정보를 위해 외부 자료를 참조할 필요가 있을 수 있다.

       **복구 방법 –** 피해 최소 활동을 시작한 후 상황을 복구하기 위해 취하는 순차적 작업들. “피해 최소” 설명부분이 복구항목에 적용 가능하나 복구활동 전에 추가 분석과 승인이 요구될 수도 있다는 점을 알고 있어야 한다 (하기 “승인 영향성 평가 없는 복구방법” 참고).

       **승인된 계획 –** 비상계획은 반드시 검토 및 승인되어야 하며 승인계획은 곧 승인되었고 검토 및 승인 책임자를 다음 단계에 제공한다. 만약 비상계획이 주기적으로 검토 및 업데이트 된다면, 마지막 검토 날짜 기입을 위한 날짜 영역을 삽입하고자 할 수 있다. 이 영역은 현재 ‘네’, ‘아니오’ 선택이 가능한 ‘drop down’ 메뉴를 포함한다. 당신은 이 값들을 수정할 수 있다 (예를 들어 당신 조직이 조건부 승인을 승낙할 경우). 값 수정을 위해서, 워드 내 “개발자” 리본메뉴를 선택하고 “디자인 모드”를 선택해라. 그리고 나서 drop down을 누르고 목록 수정/추가를 위한 팝업 박스와 명령을 “특성항목”를 클릭해라.

       **승인 결재자 – 상기 “승인된 계획’ 참고**

       **승인된 ‘영향성 평가 없는’ 복구활동 –** 대부분의경우리스크가유발되면포트폴리오프로그램 프로젝트 또는 사전 유발 요인 발생상황과 가능한 밀접한 작업 패키지를 복구하기 위해 실행되어야 할 단계들을 승인하기 전에 영향성 평가 또는 비슷한 분석이 필요하다. 이것은 왜냐하면 복구방법에 포함된 작업이 자원 활용의 가장 좋은 방법이 아닐 수도 있기 때문이다. 그러나, 리스크 영향이 잠재적으로 매우 큰 전형적인 경우에, 복구방법은 피해 최소화 작업 후 가능한 빨리 수행될 필요가 있기 때문에 이 영역은 영향성 평가 없이 수행될 작업을 승인한다. 이 영역은 필요할 경우 "네", "아니오"외의 다른 값을 지정할 수 있는 drop down기능을 포함한다. 목록 수정을 위해서는 상기 "승인된 계획"의 주석에 설명을 참고해라.

       **유발 날짜 –** 비상계획의 2번째 부분의 첫 번째 영역으로 리스크가 유발되었을 때 처음으로 완성되어야 하는 영역이다. 유발 날짜는 리스크가 유발된 날짜를 나타낸다. 이 영역은 날짜 지정기능을 포함한다.

       **확인 결재자** – 리스크 유발은 중대한 단계이고 리스크 소유자는 본인의 분석이 정확한지 반드시 확인을 받아야 한다. 만약 리스크 유발 요인이 잘 정의되었다면 이 단계는 단순히 보호장치로서 강제사항으로 고려될 필요가 없다.

       **피해 최소화 기타사항** – 이 영역에는 피해 최소화 단계의 실행으로부터 얻은 모든 정보/관찰사항을 적을 수 있다. 조치에 대한 요점을 제공하기 위해 최소한으로 조치 날짜/시간을 포함해야 하고 더 상세한 요약사항(또는 정보를 얻을 수 있는 조직 내 다른 부서)을 요구할 수도 있다

       **영향성 평가 완료 날짜 –** 영향성 평가가 요구될 경우 (대부분의 경우), 완료 날짜가 기입되어져야 한다. 이 영역은 날짜 지정 기능을 포함한다.

       **결재자 –** 영향성 평가를 완료한 당사자

       **영향성 평가로의 연결 –** 영향성 평가는 비상계획의 “회복/복구” 영역에서 기 식별된 단계들을 수정 또는 대체할 수 있기 때문에 영향성 평가는 반드시 비상계획과 연결되어야 한다.

       **승인된 복구 방법 –** 영향성 평가는 적절하게 포트폴리오/프로그램/프로젝트 관리자에 의해 검토 및 승인되어야 한다. 그리고 이 승인은 다음 단계에서 승인/검토 담당자에 대한 정보를 제공한다. 이 단계는 조직 구성원에게 상당한 추가 업무를 요청하게 되므로 매우 중요한 단계이다. 이 영역은 “예” 그리고 “아니오” 이상의 선택이 필요할 경우 수정이 가능한 “drop down”기능을 포함하고 있다. Drop down 목록을 수정하는 방법은 상기의 “승인 계획”을 참조해라.

       **승인 결재자 –** 상기 “승인된 복구방법”의 주석 확인.

       **복구 기타사항** – 이 영역은 회복/복구 실행으로부터 얻은 모든 정보/관찰사항을 적을 수 있다. 조치에 대한 요점을 제공하기 위해 최소한으로 조치 날짜/시간을 포함해야 하고 더 상세한 요약사항(또는 정보를 얻을 수 있는 조직 내 다른 부서)을 요구할 수도 있다

**비상계획**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 프로젝트 이름 |  | | | | | | 리스크 ID # | |  |
| 리스크 소유자 |  | | | 최종 업데이트 날짜 | | | Click here to enter a date. | | |
| 리스크 유발요인 | | | | | | | | | |
|  | | | | | | | | | |
| 피해 최소방법 | | | | | | | | | |
|  | | | | | | | | | |
| 피해 복구방법 | | | | | | | | | |
|  | | | | | | | | | |
| 승인 여부 | Choose an item. | | 승인 결재자 | |  | | | | |
| 영향성 평가와 추가 승인 없이 피해 복구방법의 승인여부 | | | | | | | | Choose an item. | |
|  | | | | | | | | | |
| 비상계획 실행 | | | | | | | | | |
| 유발된 날짜 | Click here to enter a date. | | | 확인 결재자 | | | |  | |
| 피해 최소화의 기타사항 | | | | | | | | | |
|  | | | | | | | | | |
| 영향성 평가 완료 날짜 | | Click here to enter a date. | | | 수행인 |  | | | |
| 영향성 평가로의 연결 |  | | | | | | | | |
| 복구방법의 승인여부 | Choose an item. | | 승인 결재자 | |  | | | | |
| 복구방법의 기타사항 | | | | | | | | | |
|  | | | | | | | | | |