**프로젝트 평가/검토 리포트(PMER)와**

**워크시트 템플릿**

*프로젝트 평가/검토(Project Management Evaluation Reviews이하 PMER)*는 프로젝트를 성공적으로 완수하기 위해 변경을 가하지 않거나 해결책을 찾지 않을 경우 품질과 가치결과에 영향을 줄 수 있는 이슈, 관심사항 또는 난제를 밝혀줄 공식적인 검토이다.

***누가 PMER를 완수하는가?***

PMER은 프로젝트가 잘 관리되고 있는지 사전 자체 점검 차원의 프로젝트팀에 의해서 또는 프로젝트 관리 능력의 지속적인 향상에 관심이 있는 PMO(Project Management Office)에 의해서 사용될 수 있는 프로세스이며 템플릿이다. 워크시트는 프로젝트 관리 행태에 수반하여 프로젝트 수행를 측정하는 PMO가 추적할 수 있도록 전반적인 점수를 나타내 준다.

***언제 PMER이 완수되어야 하는가?***

PMER프로세스는 프로젝트 생명주기 중 특정 시점에 헬스체크로써 사용될 수 있다. 그러나 평가지표(evaluator capacity)로써 또는 프로젝트 규모, 기간과 중요도 같은 요인에 따라 빈도는 달라질 수 있다. 예를 들면, 프로젝트에 착수 준비상태를 평가하기 위한 프로젝트 초기에, 계획과 관련된 수행를 평가하는 실행단계에 또는 교훈을 수집하는 프로젝트 종료 시기에 수행될 수 있다. 워크시트와 점수는 현재 수행에 영향을 주는 데 따라서 갱신될 때 재평가가 이루어진다.

***무엇을 측정하는가?***

PMER은 주요 속성들에 평가 결과를 기초하여 점수화한다. 대체로 수행 결과는 목적을 달성하고 프로젝트가 현실화되거나 예상된 결과(benefits)를 유지할 수 있도록 프로젝트에 연관성, 효율성과 효과성에 기초하여 평가된다. 이러한 예시 템플릿은 프로젝트 관리 행태에 초점을 맞출 뿐 아니라 파트너(즉 third party) 기여도를 매기는 것도 포함된다. 완료된 프로세스에 따라 수행을 비교함으로써 PMO는 도입된 정책, 절차 그리고 템플릿 기타 등등에 효과성을 평가할 수 있다. 준수성은 각 속성의 점수로 편입되고 또는 독립적으로 점검표에 기록될 수 있다.

***평가에 주요 단계에는 무엇이 있나?***

1. 평가 준비 – 프로젝트가 어떻게 평가 될지, 검토될 프로젝트 문서들에 위치, 그리고 어느 이해관계자들과 만났는지, 어떤 형식으로 접촉하였는지(조사, 인터뷰, 미팅)에 대해 의논하기 위한 프로젝트 매니저(이하 PM)와의 미팅.
2. 프로젝트 평가 – 문서검토, 인터뷰 수행, 질문 수집 또는 피드백 워크숍 수행. 검토한 워크시트에 정보 수집 및 분석. 평가, 주요 발견점 및 제안된 교정들에 문서화 및 초안 리포트 작성. 프로젝트 팀에 자체 프로젝트 수행 평가서를 평가자(evaluator)와 함께 상태 논의를 제안한다.
3. 보고서 제출 – PM에게 발견사항을 제출하고 주요 쟁점이나 차이점들을 알려준다. 모든 제안사항이 적절한 책임자에게 시기와 함께 할당하고 최종 경과를 제출하고 PM, 스폰서와 PMO에게 결과를 인지하였다는 것과 쟁점들에 해결을 지원하기로 한 동의에 관해 확인을 받는다.
4. 평가 검토와 Follow-up Tracking– PMO는 프로젝트 검토 기록을 진행하는 동안 보관해야 하고 스코어를 추적하고 교훈을 수집하고 쟁점이 해결되었는지를 후속 조치한다.

템플릿

**프로젝트 평가/검토 리포트**

*속성이나 템플릿은 조직에 맡게 변경하여 사용하십시오*

**개요**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **프로젝트 타이틀:** | 등록된 또는 예정인 타이틀 | | |
| **설명:** | 간략한 목적 | | |
| **스폰서:** |  | **PM(매니저):** |  |
| **프로젝트 단계:** |  | **프로젝트 클래스 :** |  |
| **평가자:** |  | **검토일:** |  |
| **문서 버전:** |  | **이전 검토:** |  |

***배경***

검토와 관련한 프로젝트 이력을 간략히 기술 예를 들면, 주요 마일스톤 일정.

***이전 검토 결과***

개선 권고사항과 현황

***검토 프로세스***

검토와 관련된 목적과 범위를 간략히 기술하시오. 예:

* 전반적인 프로그램에 정의와 관리 계획을 확인하고
* 완료 상태에 실적을 검토하고, 교훈을 수집하고, 결과물에 품질을 평가하라(다음 단계에 입력물로)
* 계획된 작업이 차터에 언급한 이익을 실현해 줄 수 있는지를 확실히 하고
* 이전 검토에 나타난 이슈와 차이점들을 검토하고 후속 조치한다

검토가 필요한 문서들을 어떤 식으로 검토가 이루었는지 그리고 입력물로 제공된 이해관계자들을

설명하시오.

**스코어카드 및 주요 발견사항 요약**

| **속성** | **스코어** | **설명** |
| --- | --- | --- |
| 1. **프로젝트가 잘 정의되고 목적물에 연관성** |  | 알려진 강점이나 약점을 표시 |
| 1. **계획이 목적물을 이루기에 충분한가** |  |  |
| 1. **프로젝트가 잘 수행되고 있고 목적물을 이룰 수 있겠는가** |  |  |
| 1. **협력업체들은 잘 관리되고 있는가** |  | 해당하는 경우 |
| 1. **프로젝트가 결과물을 만들어 낼 수 있도록 잘 유지되고 있는가** |  |  |
| **전반적 실적 스코어:** |  |  |
| **프로세스 준수성 스코어:** |  | 선택사항 |

권고 및 개선 계획

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **권고** | **제안된 개선 사항** | **상태** |
|  | 시간과 담당자를 포함 시키시오 |  |

**Report Acknowledgement**

*프로젝트 평가/검토 리포트* 를 검토하였고, 결과와 권고에 동의함.

| **직책** | **이름 / 부서** | **서명** | **날짜** |
| --- | --- | --- | --- |
| **매니저:** |  |  |  |
| **스폰서:** |  |  |  |
| **PMO:** |  |  |  |
| **기타:** |  |  |  |

**첨부A – 상세 평가 워크시트**

상세표를 삽입하시오

**그 외 첨부**

질의, 조사 결과물, 검토 회의록 같은 관련 문서에 일정을 포함.

**템플릿**

**프로젝트평가워크시트**

개요

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **프로젝트 타이틀:** | 등록된 또는 예정인 타이틀 | | |
| **매니저:** |  | **스폰서:** |  |
| **프로젝트 단계** |  | **프로젝트 클래스:** |  |
| **평가자:** |  | **워크시트 버전:** |  |
| **검토 문서:** |  | **회의 날짜:** |  |

*조직에 맡게 품질 표준, 관련 지시사항이나 속성은 수정, 추가 또는 제거할 수 있다. 속성 사항은 시간이 지나도 측정된 성능에 추이가 일정하게 측정 가능해야 한다. 또한, 속성 지사사항과 품질 표준이 조직에 프로젝트 관리 성숙도에 따라 갱신할 수 있다.*

**속성 1: 프로젝트가 잘 정의 되고 목적물에 연관성**

| **지시** | **품질기준** | **스코어** | **설명** |
| --- | --- | --- | --- |
| * 1. 목적물에 적절성 | * + 1. 목적물이 측정할 수 있고, 분명하고, 실현 가능한가 |  |  |
| * + 1. 목적물이 부서 단위 계획과 회사의 목적과 부합하는가 |  |  |
| * + 1. 수익자의 요구가 목적물에 반영되어 있는가 |  |  |
|  | **지시 합계:** |  | 품질 기준에 대한 합계 스코어 |
| * 1. 이해관계자들에게 잘 인지되어 있고 관련되어 있는가 | * + 1. 이해관계자들이 식별되어 있고 그 영향이 고려되어 있는가 |  |  |
| * + 1. 목적물과 요구사항을 정하는데 적절한 이해관계자들이 관련되었는가 |  |  |
| * + 1. 이해관계자들에게 통보 되고 목적과 목적물, 접근이 이해 됐는가 (킥오프) |  |  |
|  | **지시 합계:** |  |  |
| * 1. 프로젝트 요구사항과 범위는 잘 정의되어 있고 목적물과 일치하는가 | * + 1. 프로젝트 요구사항이 문서화 되어 있고 추적될 수 있도록 형성되어 있는가 |  |  |
| * + 1. 범위가 주요 인도물과 상위 레벨의 작업 단계에 맡게 잘 정의되어 있는가 |  |  |
| * + 1. 인도물에 적당히 자세히 정의되어 있는가 |  |  |
| * + 1. WBS가 문서화 되어 있는가 |  |  |
|  | **지시 합계:** |  |  |
| * 1. 프로젝트 지배구조는 정의 됐는가 | * + 1. 프로젝트운영위원회가 형성 되었는가(해당하는 경우) |  |  |
| * + 1. 프로젝트 스폰서가 식별되고 책임성이 전달되어 졌는가 |  |  |
| * + 1. 자격수준과 보고체계가 명확히 이해되었는가 |  |  |
|  | **지시 합계:** |  |  |
|  | **전반적인 속성1:** |  | 지시합계 스코어; 이 스코어를 스코어카드 요약에 넣어라 |

**속성 2: 계획이 목적물을 이루기에 충분한가**

| **지시** | **품질기준** | **스코어** | **설명** |
| --- | --- | --- | --- |
| * 1. 프로젝트가 어떻게 관리되는지에 대한 전반적인 검토 | * + 1. 프로젝트관리계획이 통합되어 있고 모든 관련 하위 계획들이 포함되어 있는가(수집된 문서들) |  |  |
| * + 1. 전체 프로젝트 수명과 상세계획단계에 맞도록 프로젝트 일정이 수립되었는가 |  |  |
| * + 1. 모든 팀원이 프로젝트 관리계획에 접근 가능한가 |  |  |
| * + 1. 프로젝트 관리계획이 문서통제에 따라 정기적으로 갱신되는가 |  |  |
|  | **지시 합계:** |  |  |
| * 1. 타임라인, 예산과 인력 계획이 목적물에 충분히 반영되었는가 | * + 1. 타임라인이 자원이 이용 일정, 다른 계획, 또는 계획되지 않은 일까지 반영되었는가 |  |  |
| * + 1. 예산은 프로젝트를 도입하는 데 필요한 주요 구성물을 모두 포함하는가 |  |  |
| * + 1. 자원 측정이 문서화 되어있고 개별로 검토되었는가 |  |  |
| * + 1. 프로젝트에 작업을 완료할 적당한 능력에 자원이 할당되었는가 |  |  |
|  | **지시 합계:** |  |  |
| * 1. 전반적인 위험 평가는 마쳤는가 | * + 1. 팀원들이 정기적인 위험 식별, 평가 및 계획에 참여하였는가 |  |  |
|  | **지시 합계:** |  |  |
|  | **전반적인 속성2:** |  |  |

**속성 3: 프로젝트가 잘 수행되고 있고 목적물을 이룰수 있겠는가**

| **지시** | **품질기준** | **스코어** | **설명** |
| --- | --- | --- | --- |
| * 1. HR이 효과적으로 이용되고 있는가 | * + 1. 필요한 자원에 능력이 반영되어 있고 교육이 제공되고 있는가 |  |  |
| * + 1. 자원에 역할에 책임과 기대치가 명확히 정의되어 있는가 |  |  |
| * + 1. 자원에 이용이 잘 관리되고 있는가 |  |  |
| * + 1. 팀원들이 지연이나 문제가 있을 때 누구를 만나야 하는지 알고 있는가 |  |  |
| * + 1. 팀원들이 제때에 인도물을 지속해서 완수하고 있는가 |  |  |
| * + 1. 팀원들 사이에 이해 상충은 효과적으로 해결되고 있는가 |  |  |
|  | **지시 합계:** |  |  |
| * 1. 프로젝트에 진행 정도가 적절한 이해관계자의 적절한 레벨에 보고되고 있는가 | * + 1. 진행 정도가 정기적으로 팀레벨에 평가 되고, 보고되고 있다(주 단위 또는 일 단위) |  |  |
| * + 1. 진행 정도가 정기적으로 프로젝트운영위원회에 보고되고 있는가 |  |  |
| * + 1. 프로젝트팀 이외에 다른 이해관계자들에게 진행정도가 알려졌는가 |  |  |
|  | **지시 합계:** |  |  |
| * 1. 실적이 모니터링되고 일정, 범위, 비용 및 품질기준에 맞게 통제되고 있는가. | * + 1. 일정이나 범위 변경에 대한 의사결정은 적절한 사람이 포함되는가 |  |  |
| * + 1. 범위, 일정 및 예산에 변경은 평가되고 문서화 되고 있나 |  |  |
| * + 1. 프로젝트 위험, 변경 그리고 이슈로그가 있는가 |  |  |
| * + 1. 인도물이 적절한 테스트 단계를 거치고 있는가 |  |  |
|  | **지시 합계:** |  |  |
| * 1. 이해관계자들이 참여하고 있고 기대치를 관리되고 있는가 | * + 1. 이해관계자에 관심사항이 적극적으로 전달 되었는가 |  |  |
| * + 1. 이해관계자 평가표가 유지되고 있는가 |  |  |
| * + 1. 이슈들이 적절한 담당자와 시기에 효과적으로 해결되고 있는가 |  |  |
|  | **지시 합계:** |  |  |
| * 1. 프로젝트가 목적물과 마일스톤을 진행 중인가(그리고 잠재적으로 실현될 수익도) | * + 1. 활동과 인도물이 일정, 예산 그리고 품질기준에 맞게 완료되고 있는가 |  |  |
| * + 1. 인도물 인수가 적절하게 문서화 되었는가 |  |  |
| * + 1. 프로젝트에 명기된 전반적인 평가가 목적물을 실현할 수 있겠는가 |  |  |
|  | **지시 합계:** |  |  |
|  | **전반적인 속성3:** |  |  |

**속성 4: 협력업체들은 잘 관리 되고 있는가 (**해당하는 경우**)**

| **지시** | **품질기준** | **스코어** | **설명** |
| --- | --- | --- | --- |
| * 1. 회사 처리 기준에 맞추어서 벤더 평가 절차가 이루어 지는가 | * + 1. 선정기준 정의 및 문서화 |  |  |
| * + 1. 목적 그룹에 평가위원대표 |  |  |
| * + 1. 평가위원에게 적절히 보고 되고 있는가 |  |  |
| * + 1. 구매절차에 맞게 정책과 절차가 진행되고 있는가 |  |  |
| * + 1. 서비스 접촉범주가 명확하고 간략하게 그리고 프로젝트 목적물과 계획에 일치하는가. |  |  |
|  | **지시 합계:** |  |  |
| * 1. 계약서는 잘 관리되고 있는가 | * + 1. 계약대로 지불이 이루어지는지 프로젝트 목표와 계획에 일치하는지. |  |  |
| * + 1. 보고 체계와 프로세스 |  |  |
| * + 1. 계약 인도물이 수행되고 획득된 금전에 대한 가치화 되는지 |  |  |
|  | **지시 합계:** |  |  |
| * 1. 비용은 감시되고 보고되고 있는지 | * + 1. 컨설턴트의 비용이 적절히 보고되고, 추적되고, 지급이 계약사항에 맞게 이루어지고 있는지 |  |  |
|  | **지시 합계:** |  |  |
|  | **전반적인 속성4:** |  |  |

**속성 5: 프로젝트가 결과물을 만들어 낼수 있도록 잘 유지되고 있는가**

| **지시** | **품질기준** | **스코어** | **설명** |
| --- | --- | --- | --- |
| * 1. 프로젝트가 목적에 맞게 진행되고 있는가 | * + 1. 프로젝트가 성공적으로 도입되고 차터에 명시된 대로 목적을 명시하고 있는지. |  |  |
| * + 1. 프로젝트의 코스 내에 명시되지 않은 이익이, 남은 프로젝트에 이익을 실현하기 위해 계획들이 승인되었는지 |  |  |
|  | **지시 합계:** |  |  |
| * 1. 프로젝트가 생명주기를 넘어서까지 이익을 내고 유지될 수 있는지 | * + 1. 프로젝트 완료 후에도 이익을 줄 수 있는 충분한 지식, 능력과 자원이 있는 경우 |  |  |
| * + 1. 솔루션이 조직이 제공하는 재정적 능력 내에 있고 라이프사이클 예산 내에서 유지되는 경우 |  |  |
| * + 1. 솔루션을 유지하는데 충분한 지식, 능력이 있는 자원이 있는 경우 |  |  |
|  | **지시 합계:** |  |  |
|  | **전반적인 속성5:** |  |  |

**전반적 실적 스코어**

| **속성** | **스코어** | **설명** |
| --- | --- | --- |
| 1. **프로젝트가 잘 정의되고 목적물에 연관성** |  |  |
| 1. **계획이 목적물을 이루기에 충분한가** |  |  |
| 1. **프로젝트가 잘 수행되고 있고 목적물을 이룰 수 있겠는가** |  |  |
| 1. **협력업체들은 잘 관리되고 있는가(**해당하는 경우**)** |  |  |
| 1. **프로젝트가 결과물을 만들어 낼 수 있도록 잘 유지되고 있는가** |  |  |
| **전체 프로젝트 실적 스코어:** |  | Average of applicable attributes |

*(옵션) 프로젝트 정책, 절차 및 템플릿을 작성하는데 있어 준수 되는 전반적인 등급을 제공한다*

| **준수성 등급** | **스코어** | **설명** |
| --- | --- | --- |
| PMO 문서 점검표에 맞춰 프로젝트 보관소에 적절한 문서들이 보관되고 있는지 |  |  |

**스코링 및 연관성 (검토시점에) 지침**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **스코어** | **등급** | **정의** |
| 최상 | 5 | 혁신적이고 단위 표준에 적합한 보통 이상에 해당하는 경우 |
| 완전 만족 | 4 | 모든 요구사항에 충족하고 프로젝트에 중대하지 않은 결함이 있는 경우 |
| 대체로 만족 | 3 | 품질 요구사항에 만족하는 가장 낮은 스코어로 결함이 있으나 프로젝트의 진행에 크게 지장이 없는 경우 |
| 일부 만족 | 2 | 프로젝트를 진행하는 데 있어 바로 시정 조치가 필요한 중대한 결함이 있는 경우 |
| 취약 | 1 | 프로젝트 품질 요구사항에 중대한 결함이 있으며, 문제점이 프로젝트 전반에 걸쳐 있고 즉각적인 시정이 요구되는 경우로 프로젝트가 중단될 수도 있다. |