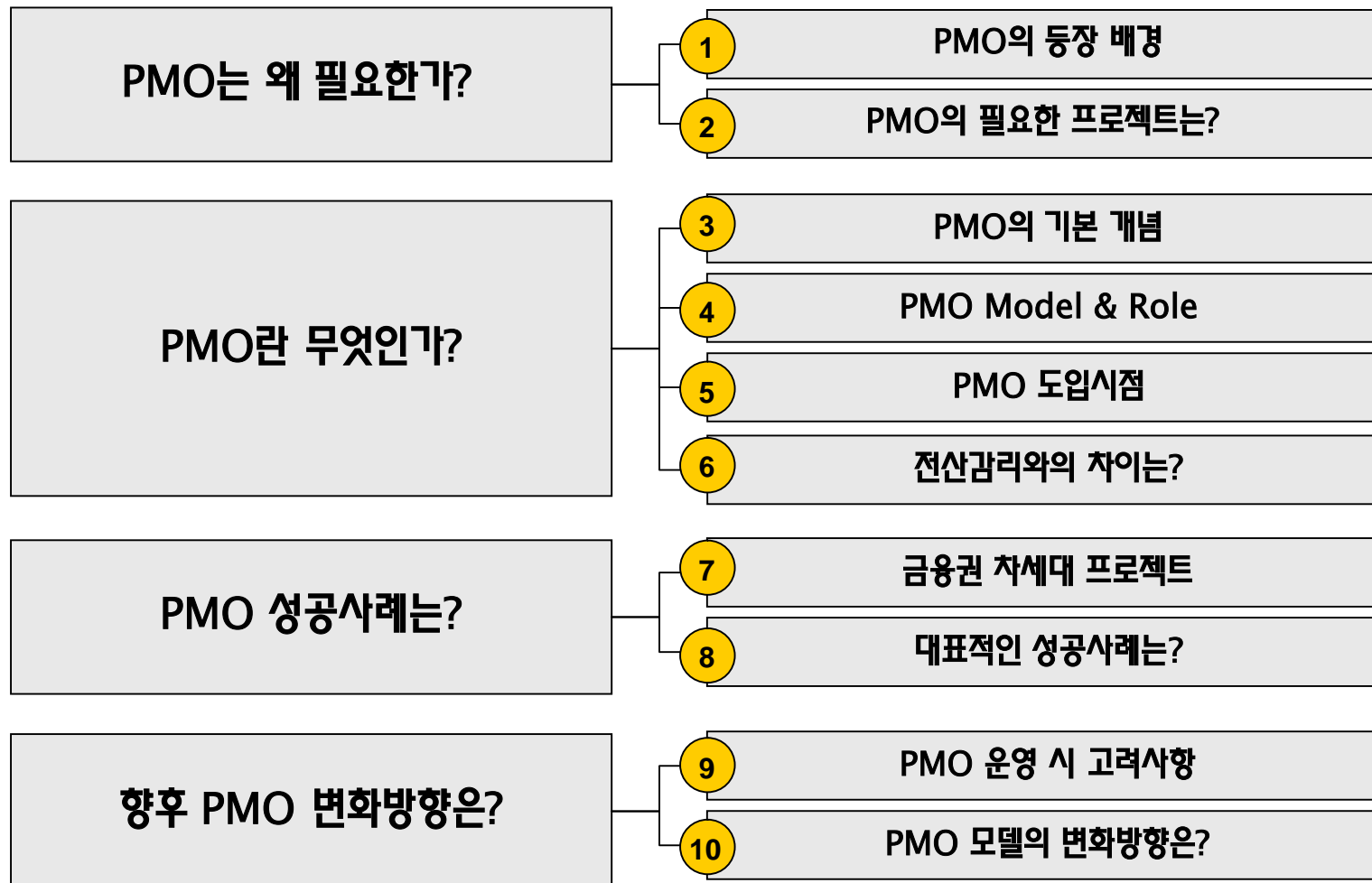


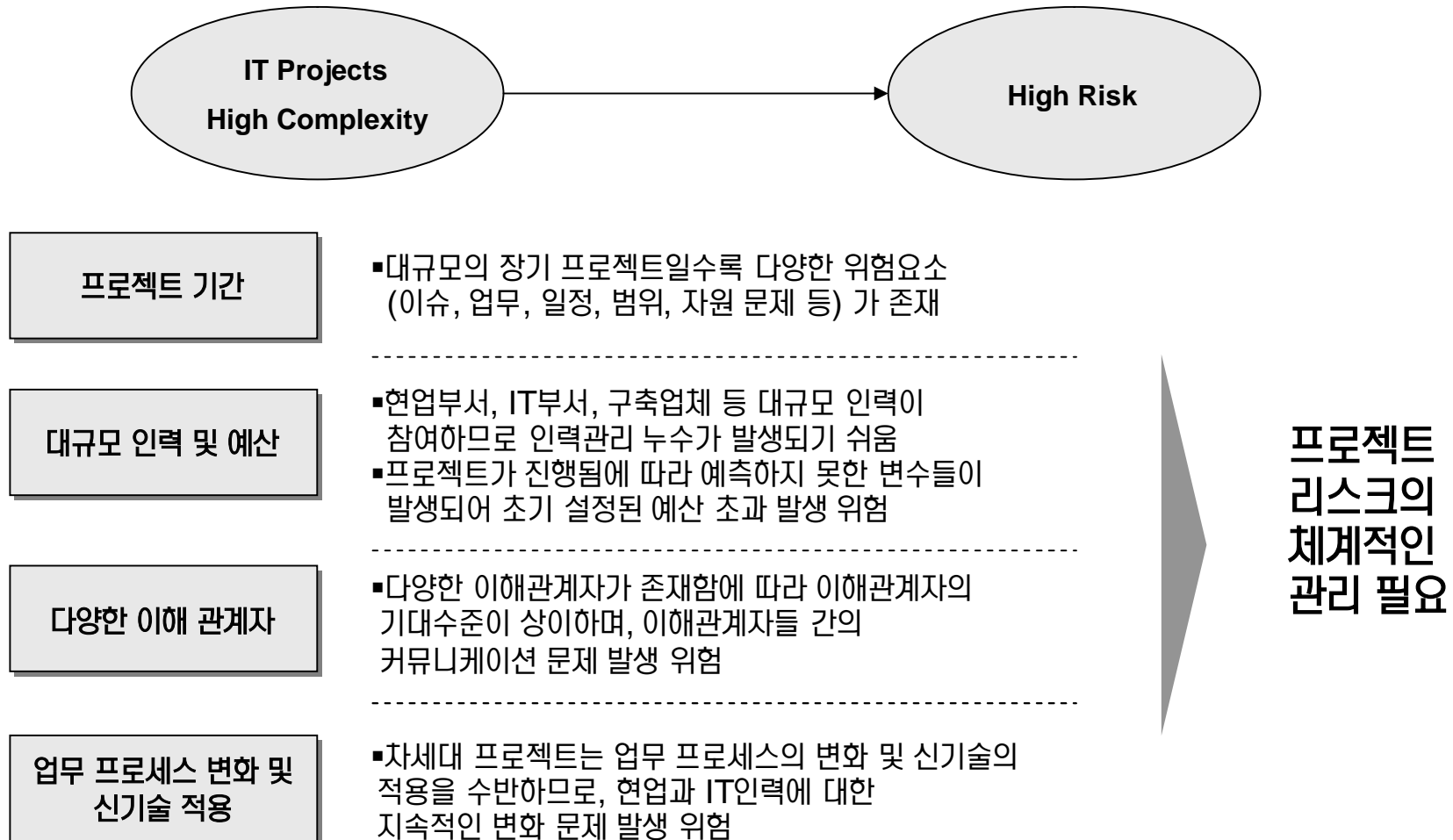
PMO를 통한 프로젝트 관리방안



Key Questions for PMO



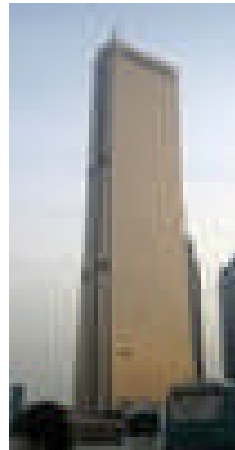
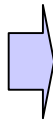
Question 1: PMO의 등장배경은?



“최근의 IT환경은 고객이 혼자 프로젝트를 감당하기에는 어려울 정도로 기술이 복잡하고 관련이해관계자가 많음 “

Question 1: PMO의 등장배경은?

High Complexity in Size & Technology
High Specialist Requirements
Resources & Budgets

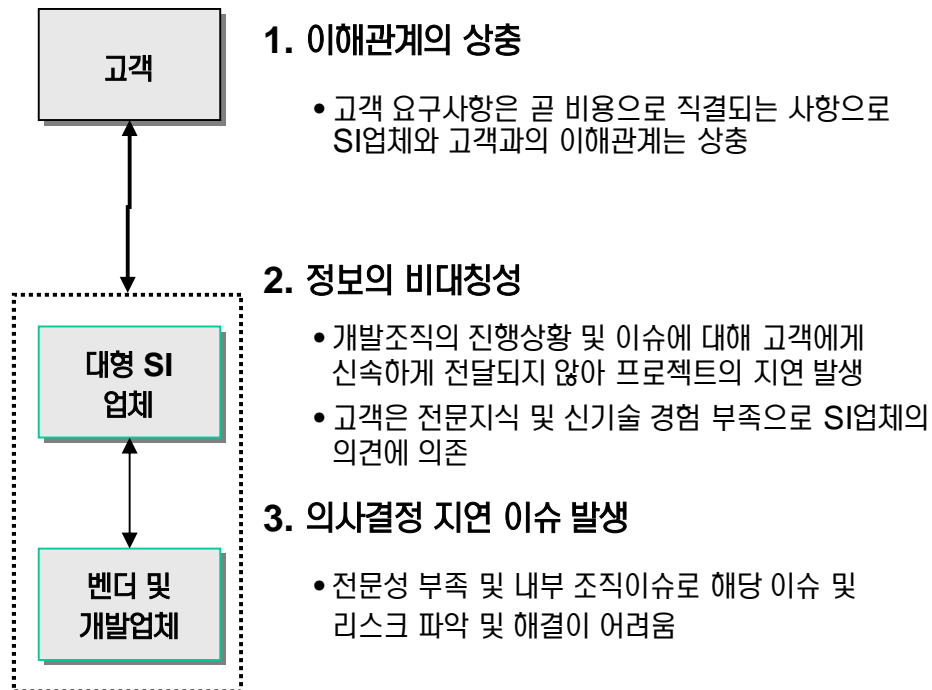


Construction Management

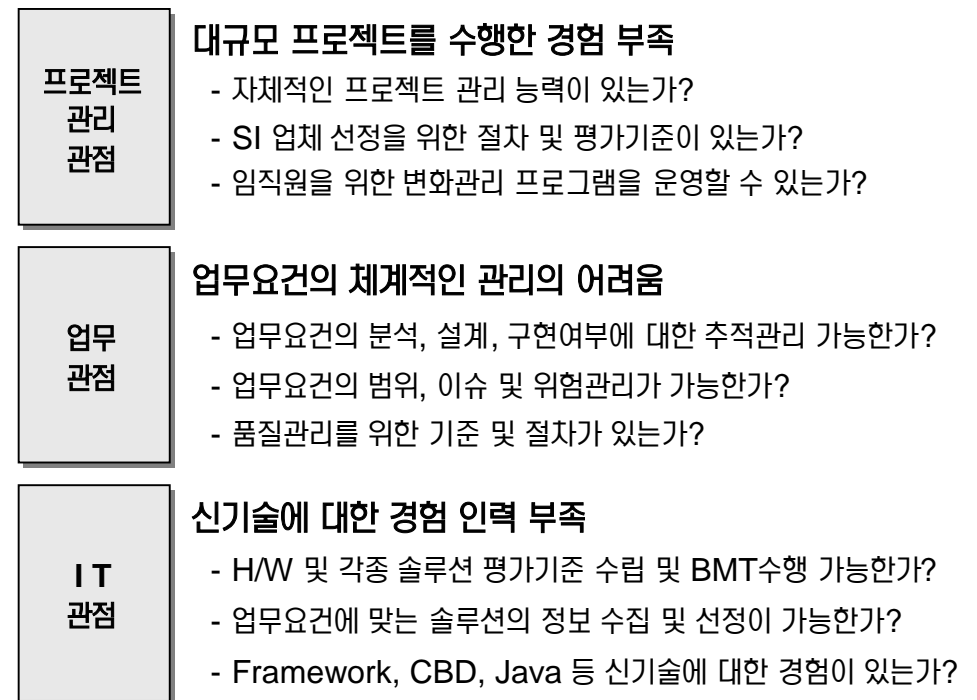
같은 점과 다른 점은 무엇인가? 글로벌 전문회사를 예를 들면...

Question 1: PMO의 등장배경은?

차세대 프로젝트의 구조적 이슈



고객사의 내부역량 이슈



만드는 방법도 관리하는 수준도 차세대 이어야 합니다.

Question 2: PMO가 필요한 프로젝트는?

구분	소형 프로젝트 (10억~20억)	중형 프로젝트 (20억~100억)	대형 프로젝트 (100억 이상)
프로젝트 성격	특정 부서에서 수행	장기계획에 의거 수행	시스템의 완전 신규 다양한 시스템의 통합 Compliance
사업기간	6개월 정도	1년에서 1년 6개월	1년 6개월 이상
PMO 필요여부	x	△	○ 반드시 필요
사업 예	CRM 시스템 인터넷 뱅킹 등	EDW 구축 AML 등	차세대 IFRS시스템 등
PMO 역할	공정관리 및 품질관리 영역	보통 PMO역할	보통 PMO역할 비즈니스 컨설팅 포함 경영진 의사소통

Question 3: PMO의 기본개념은?

PMO는 대규모의 전사적인 변화관리 프로그램에서 통합적인 관리역할을 수행하는 것이 기본적인 개념으로 “프로젝트 관리능력을 향상시키고 발전시키기 위한 실질적인 사항을 제시하여 관리하는 조직”으로...

PMO

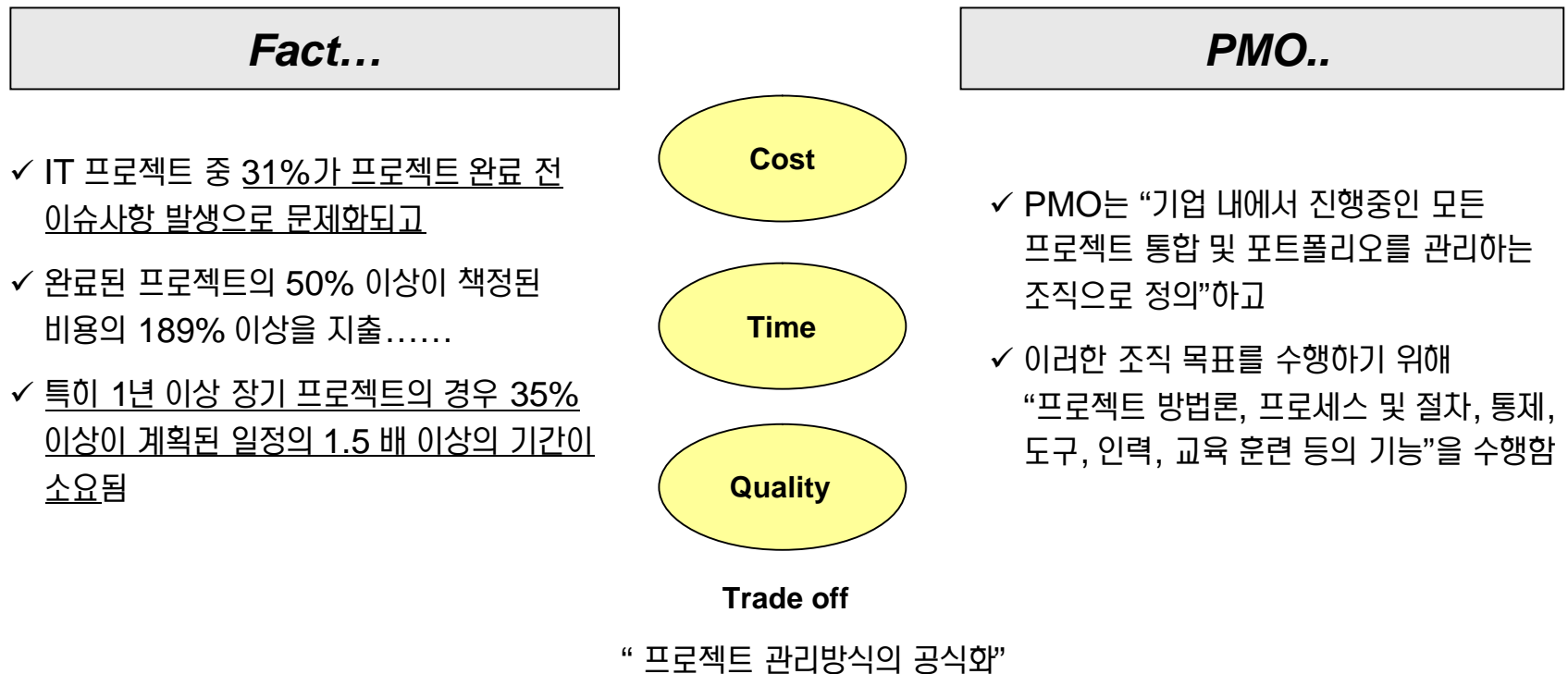
Project Management Office

Σ Project.. Program.. Portfolio

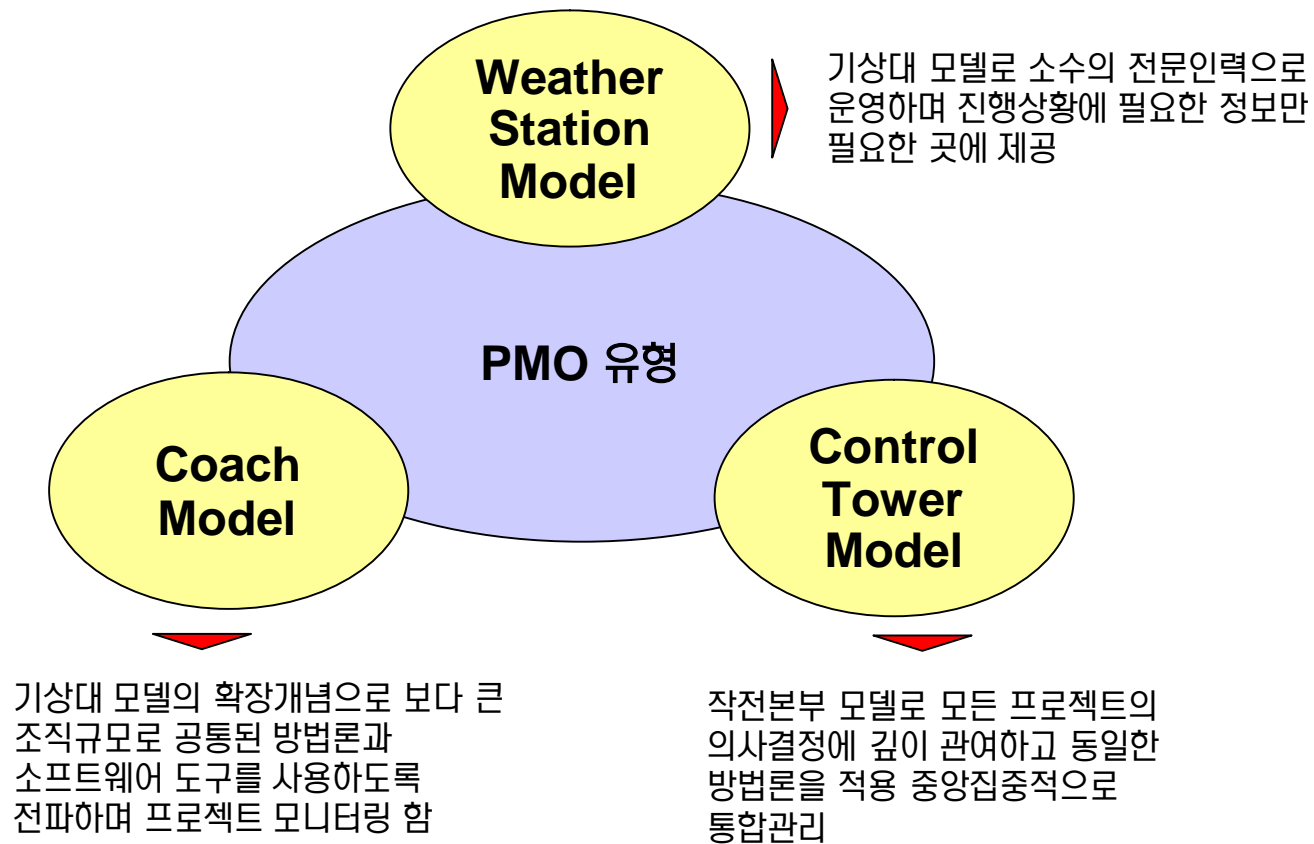
Enterprise Change & Transformation like M&A, IT, etc

Question 3: PMO의 기본개념은?

.....Cost, Time, Quality 관점에서 프로젝트를 효과적으로 관리하기 위한 통합 기능입니다.

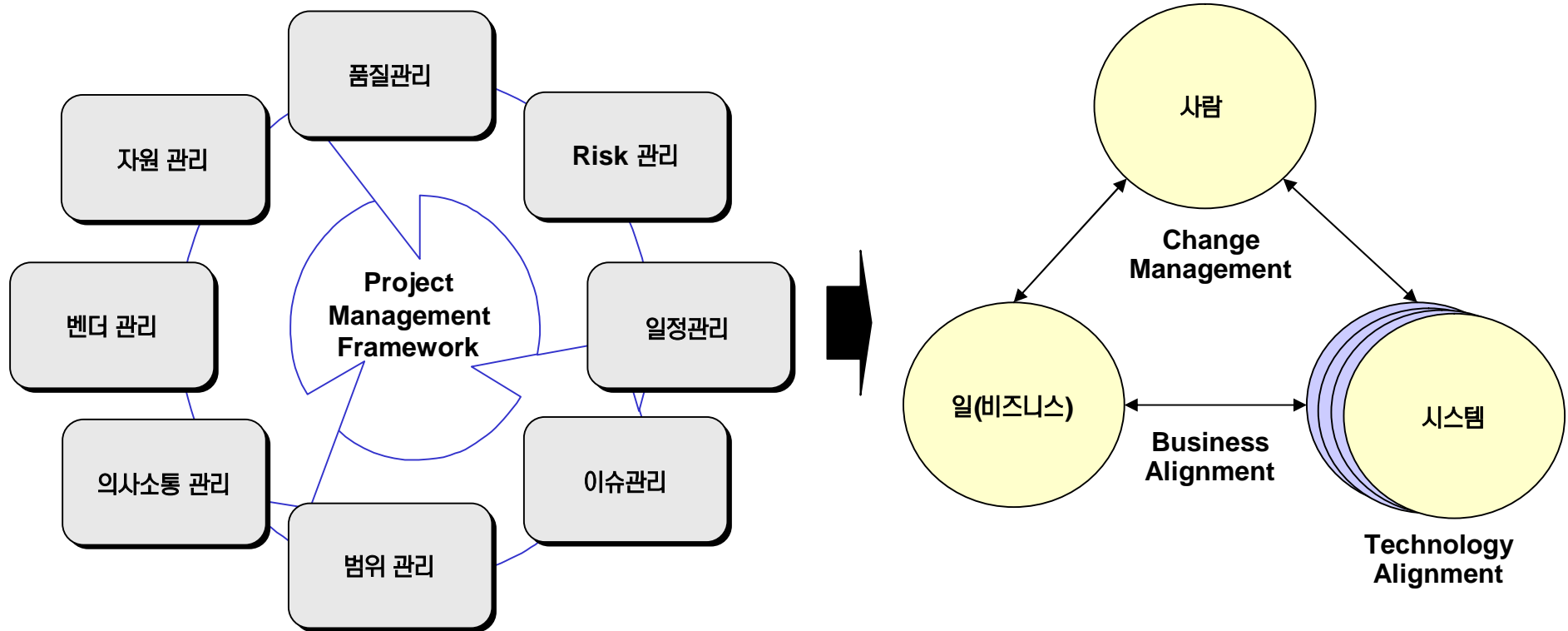


Question 4: PMO Model & Role?



기업의 조직문화, 내부 역량 등 프로젝트 규모 및 특성에 따라 선택함

Question 4: PMO Model & Role?



PMO의 기본적 역할은 품질관리, 변화관리, 리스크관리 등 8개의 주요기능이며 주로 사람, 일, 시스템 적 관점에서 수행됨

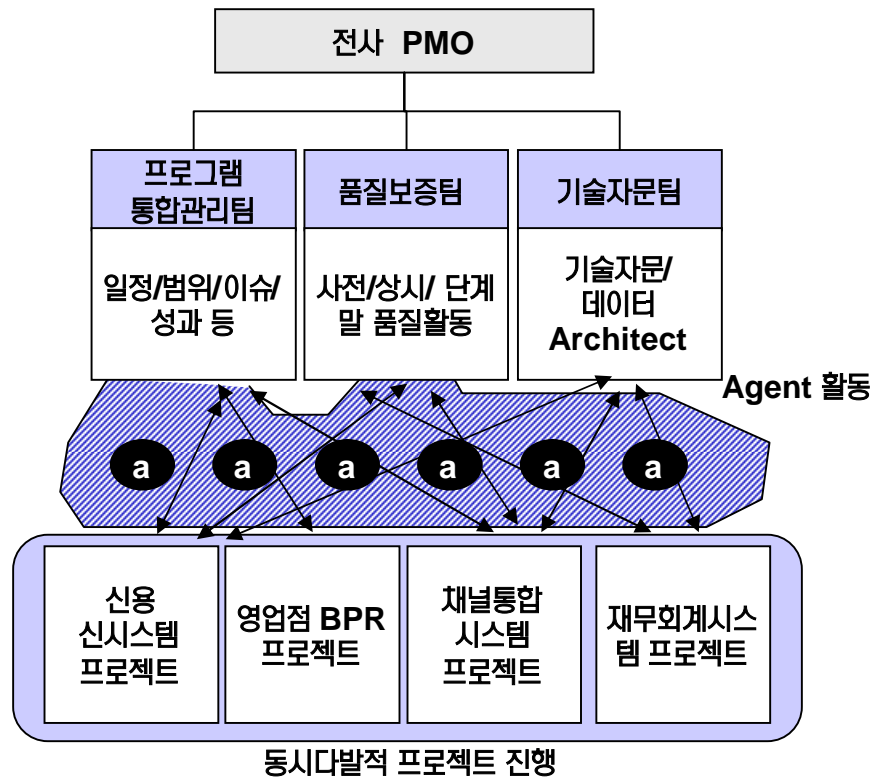
Question 4: PMO Model & Role?

PMO 수행 범위	수행 내용	PMO	내부 PMO
1. 일정관리	• 프로젝트 추진 일정, 범위 및 기술 향상 목표의 달성을 보장하기 위한 프로젝트 관리	●	●
2. 이슈관리	• 선행 프로젝트 및 선진사례 분석을 통해, 발생 가능한 Issue들을 사전에 예측하여 이에 대한 대응 및 관리방안 수립	●	○
3. 위험관리	• 체계적이고 적극적인 위험 관리 및 통제를 지속적으로 실시하며, 이에 대한 결과를 프로젝트의 주요 Sponsor들에게 정기적으로 보고	●	○
4. 범위관리	• 프로젝트의 범위(Scope)에 대한 명확한 정의를 통해, 향후 발생할 수 있는 오해의 소지를 사전에 예방	●	○
5. 의사소통관리(변화관리)	• 프로젝트 내 의사소통이 원활하게 진행되며, 팀원간의 회의와 주요 이해 관계자들에 대한 보고를 지원할 수 있는 효과적인 Communication 방안 수립	●	○
6. 이해관계자관리(변화관리)	• 조직 및 업무변화에 대한 조직구성원의 적응 및 차세대시스템 성공적 안착 위해 이해관계자 대상으로 의사소통, 교육훈련, 의견수렴 등 다양한 변화관리 실행	●	○
7. 품질관리(상시품질검토)	• 프로젝트 전반에서 제시되는 산출물에 대한 중요도 인식 및 Quality Assurance를 통해 Business Requirement와 부합성 검토	●	○
8. 벤더관리	• 성공적인 프로젝트 추진을 위해 상품 및 서비스를 제공할 벤더와의 계약 및 이에 대한 효율적인 관리방안 제시	○	●
9. 자원관리	• 프로젝트에 소요되는 자원에 대한 정의 및 효율적인 관리 방안 제시	○	●
10. 프로젝트 성과 관리	• 프로젝트 조직별 성과지표를 설정하고, 지속적인 모니터링, 측정, 평가 및 피드백을 통하여 궁극적으로 개별과제의 성공 및 비즈니스 효과를 산출할 수 있도록 격려/유도	●	○

● 주도 ○ 지원

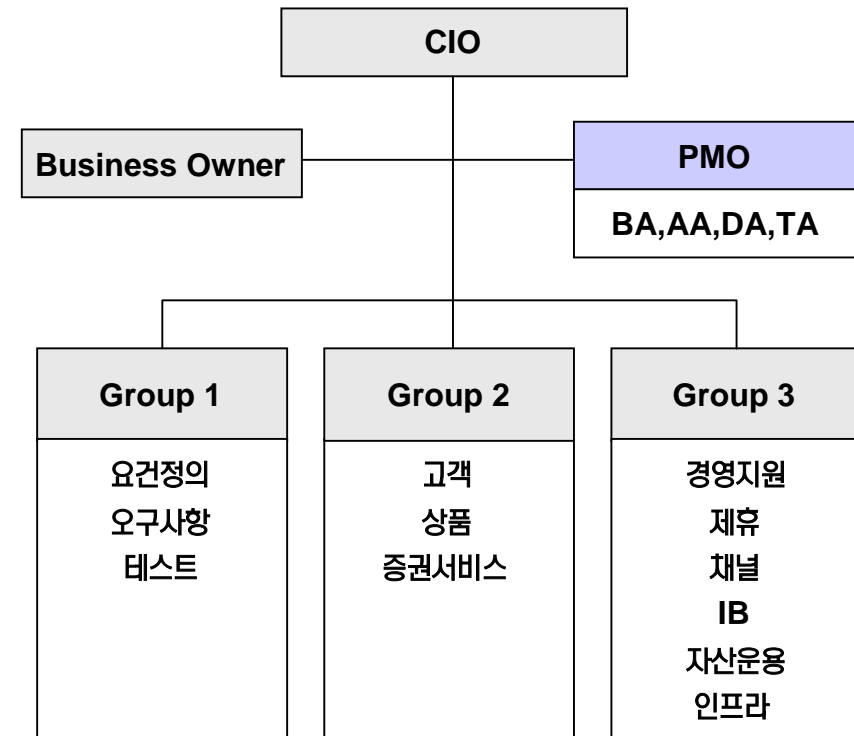
Question 4: PMO Model & Role?

Case 1:



PMO: 총 12명 30개월(2006.09~2009.02)

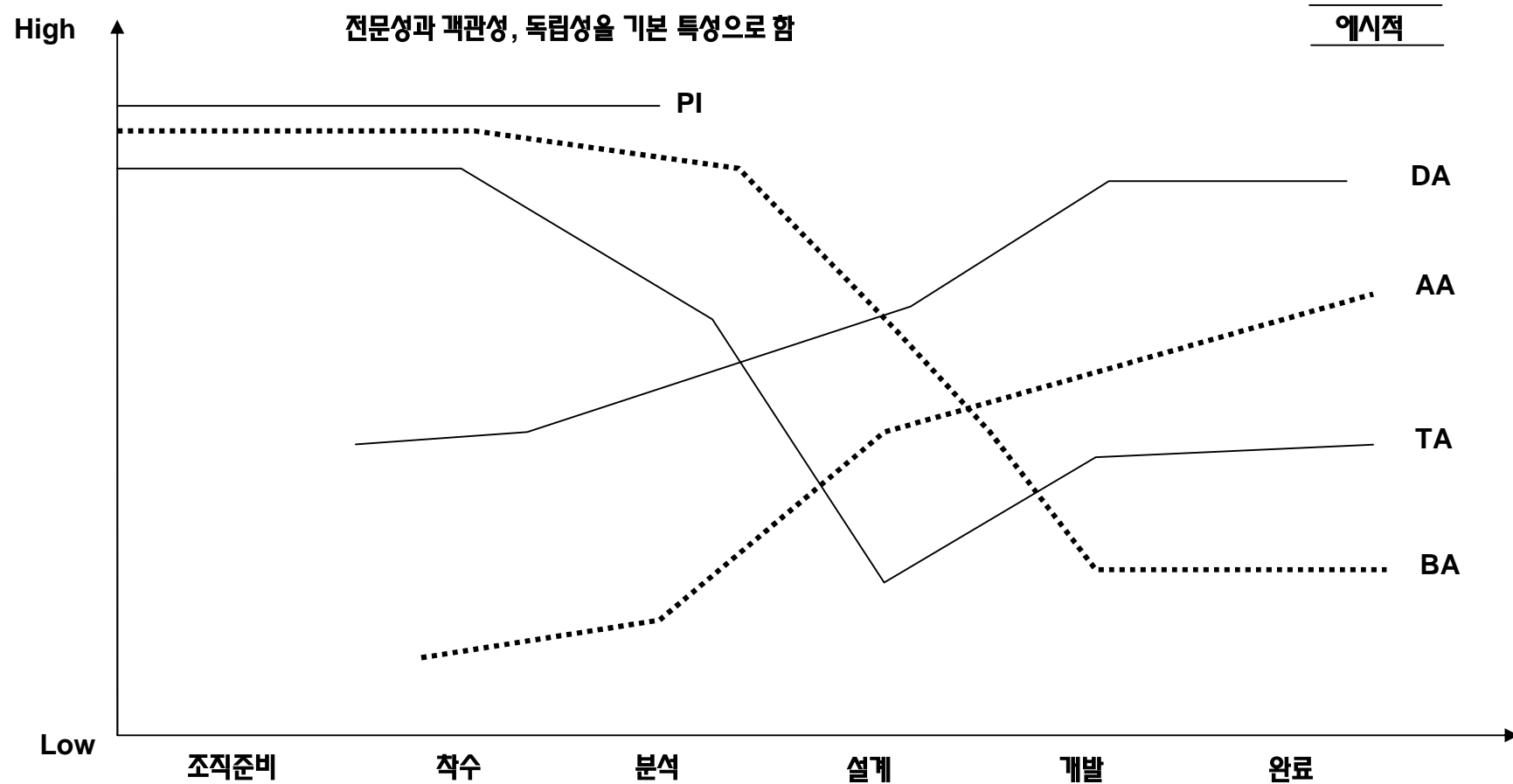
Case 2:



PMO: 총 6명 21개월(2007.06~2009.03)

PMO의 실질적인 도입 모델은 기업의 특성에 따라 다양한 형태로 운영되고 있으며...

Question 4: PMO Model & Role?



PMO에 요구되는 역량은 각 단계별로 상이하므로 인력 투입 시 고려되어야 함

Question 5: PMO Key Activity

http://www.ebstorm.com:8080/itpms/webapps/index.html - Microsoft Internet Explorer

파일(F) 편집(E) 보기(V) 즐겨찾기(A) 도구(T) 도움말(H)

프로젝트예정 프로젝트착수 프로젝트계획 프로젝트진행 프로젝트현황 프로젝트종료 단순/비상변경 매니저 PMS관리

Sitemap Logout

김아이티 | PL

Project

TEST프로젝트

프로젝트선택 ▶

방법론관리 ▶

질의응답 ▶

공지사항 ▶

2004-05-22(토)

프로젝트작업실적등록

프로젝트종료 대우증권 IE방법론 - 유지보수(A-B) | 할당 1 | 완료 0 | 미완료 1

검색기준 현재날짜 | 검색어

작업	담당	시작일	종료일	작업구분	실적진도 (%)	진도차이 (%)	계획진도 (%)	산출물
입출력양식2	김아이티	2004-04-14	2004-04-23	업무	12,0	-88,0	100,0	

진도보고차수	계획진도(%)	실적진도(%)	진도차이(%)
2004-04-11~2004-04-17 (3주차)	28,6	12,0	-16,0
2004-04-18~2004-04-24 (4주차)	100,0	12,0	-88,0

진도보고차수 3
실적진도(%) 12
업무실적등록

작업산출물목록	선택	산출물유형	파일
공용모듈목록	<input type="checkbox"/>	공용모듈목록	pmsCreate.sql
교육훈련교재			
교육훈련목록			

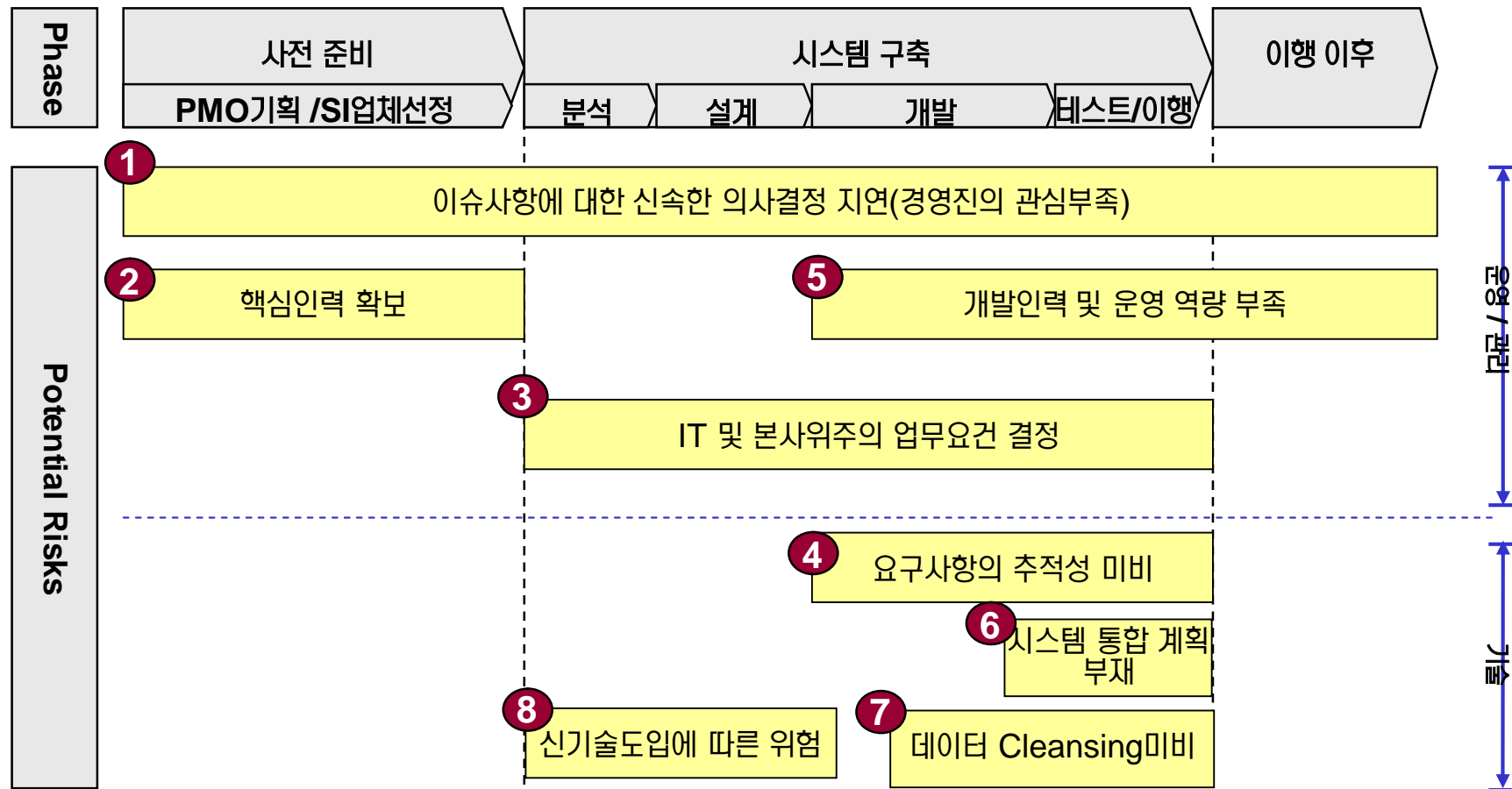
추가 삭제

Copyright ©2004 Daewoo Securities Co., Ltd. All rights Reserved

인터넷

통상적으로 PMS 시스템을 통하여 품질관리, 일정관리 등이 통합적으로 관리됨

Question 5: PMO Key Activity_ 이슈관리



프로젝트 각 단계 별 잠재 위험 요인을 신속히 파악하여 사전에 예방 또는 효과적으로 위험을 완화할 수 있음

Question 5: PMO Key Activity_ 이슈관리

	이슈 및 문제점		Key Solution
이슈사항에 대한 신속한 의사결정 지연	<ul style="list-style-type: none"> To-Be 업무 프로세스(경영지원 등), 화면, 산출식 및 신규발생 프로세스에 대한 의사결정 지연으로 작업순연 	➡	<ul style="list-style-type: none"> 차세대추진단장을 중심으로 한 의사결정 협의체 가동 (총괄 및 관리 PMO)
핵심인력 확보 부재	<ul style="list-style-type: none"> 업종지식을 보유하고 있는 어플리케이션 아키텍트, 데이터 모델러, DB I/O 리더 등 프로젝트 미 투입 	➡	<ul style="list-style-type: none"> 개발 핵심인력(어플리케이션 아키텍트, 데이터 모델러, DB I/O 리더 등) 프로젝트 투입 유도 필요 시 사전 인터뷰 등 실시 (공통)
요구사항 추적 어려움	<ul style="list-style-type: none"> 업무요구사항 및 시스템화 범위간 정합성 부족, 정의된 요구사항 각 단계별 반영내역에 대한 일관성 파악 모호 	➡	<ul style="list-style-type: none"> 요구사항 추적표를 작성하고 단계별로 갱신하여 지속적 관리수행 (관리 PMO)
개발인력 역량 부족	<ul style="list-style-type: none"> 개발자 숙련 수준에 따라 어플리케이션 변경과 품질차이가 종속적으로 발생함 	➡	<ul style="list-style-type: none"> 표준화 형태로 개발등급에 관계없이 동일한 품질을 지원할 수 있는 구조 및 교육 실시(관리 PMO)
신 기술도입에 따른 위험	<ul style="list-style-type: none"> 타사 프로젝트에 적용한 Reference가 존재하나 당사 적용 시 예상치 못한 기술적 문제 직면 솔루션업체와의 컨소시엄을 구성한 주 개발사업자가 솔루션에 대한 프로젝트 경험 없는 경우 	➡	<ul style="list-style-type: none"> 신기술 활용하는 주요핵심 업무에 대한 Prototyping 분석 및 설계 단계 수행 개발사업자 기술팀과 기술PMO 공동으로 전체시스템에 대한 아키텍처 점검 (기술 PMO)

Question 5: PMO Key Activity_ 범위관리

범위관리 문제점

범위 확정

- 설계단계에 범위가 확정되지 않고 구축 단계로 미루어 질 경우 Risk및 영향
- 설계단계 미 종료 및 일정지연
- 일정지연에 따른 추가 비용 발생
- 일정지연에 따른 개발 시스템 및 테스트 과정의 Product 품질에 영향



Key Solution

- 프로젝트 시작단계에 단계별 산출물에 대한 업무 기능 및 솔루션에 대한 요구사항 추적 Matrix 관리
- 각 단계 말 승인 및 확정작업을 PMO 주관, 고객사 PM및 Project Sponsor 공유 및 보고
- 범위확정 이후 변경 Issue 발생시 프로젝트 영향도 분석 후 등급에 따른 Change Control Board 통해 협의

◆ Change Control Board (변경관리 위원회) : 변경의 중요도에 따라 A급, B급, C급으로 나누어짐

- * A급 : 프로젝트 전체일정에 영향을 주는 변경 Issue 발생, 프로젝트 Steering Committee이하 PM 및 담당업무 관련자 참석
- * B급 : 프로젝트 전체일정에 영향을 주지 않고 각 업무 팀 간의 협조로 상호 해결 가능한 Issue 발생
참석자 : PM (고객사, 개발사), PMO, PL 및 업무 담당자
- * C급 : 프로젝트 단위업무에서 해결 가능한 변경 Issue 발생, 참석자:PM(개발사),PL(고객사, 개발사), PMO, 업무담당자

Question 5: PMO Key Activity_ 품질관리

품질관리 문제점

프로젝트 품질관리

- SI 인도 산출물 전체에 대해 동일하게 전체 내용을 Review하는 것은 사실상 불가능
- SI의 품질관리 활동은 주로 산출물의 구조적 인 측면 위주로 이루어짐
- 개발 담당자의 수준 및 관리자의 역량에 따라 산출물의 품질수준이 상이



Key Solution

- PMO 기획에서 단계 시작 전에 품질관리 대상 산출물 목록 및 검토대상 범위 등 확정
- 핵심 산출물에 대해 사전에 정의하고 검토대상 확정
- 사전/상시/사후 품질관리 활동에 대한 시점 및 활동내용을 체계적으로 정의
- 핵심 산출물은 사전에 Guide 제공

품질 보증

- 요소 아키텍처에 대한 전문적인 품질관리 미흡



- 데이터 및 어플리케이션에 대한 기술적인 품질보증
- 데이터 모델을 체크리스트를 통해 정확성, 완전성, 통합성, 안정성 측면에서 검토

Question 5: PMO Key Activity_ 일정관리

일정관리 문제점

WBS 검토

- 수행사의 독단적인 WBS 조정 및 반영 후, 고객사 승인 요청

진도 관리

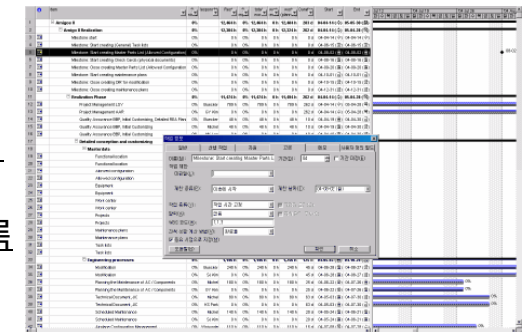
- 비계량적인 진도관리 진행
- 진척율에 대한 시의적인 보고 불가
- 진척지연에 대한 사전 대응 미흡 및 진척지연 사유 발생시 예상 소요시간 산출 불가

변경 관리

- 단위 업무 변경에 대한 작위적 진행
- 변경이력 부재 문제

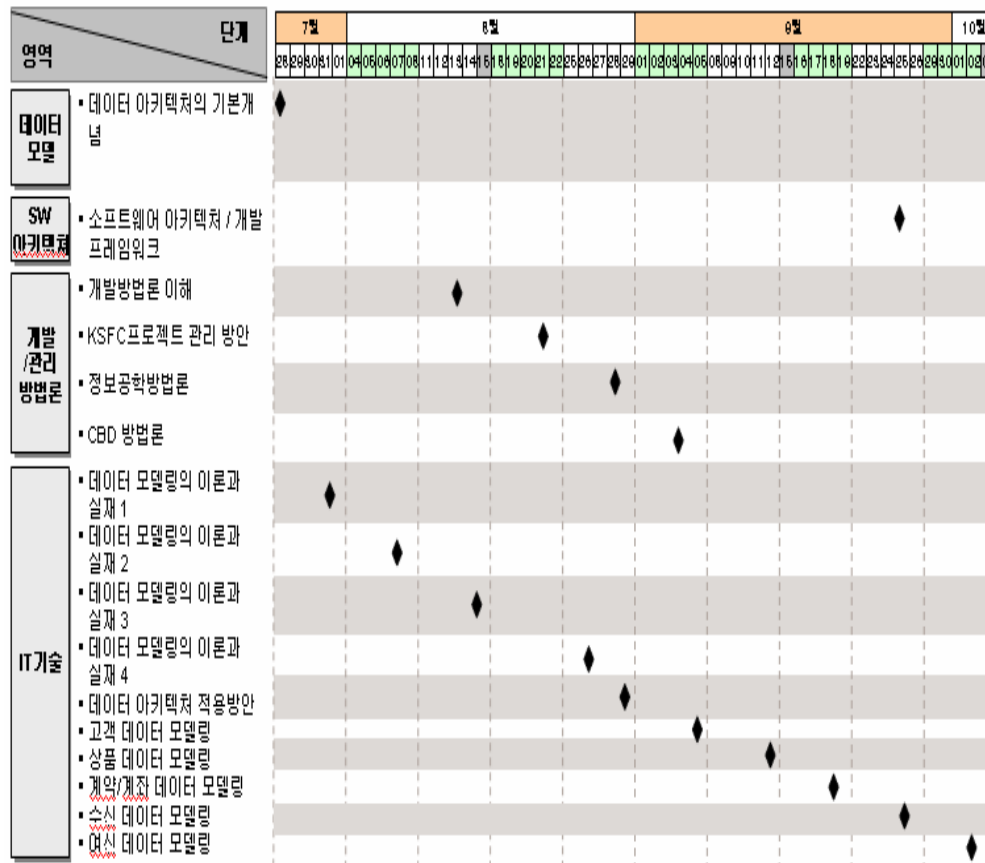
Key Solution

- WBS의 사전 충분한 검토 후 변경 사유 발생시 Root & Cause Analysis를 통해 근원적인 문제 발견 및 타부문과의 영향도 분석**
- 모든 단위 작업 정량화 후 PMS 툴을 통한 관리
- 진척율에 대한 Dash Board System을 도입
- Activity 수준의 연관관계를 설정하여 Critical Path Management 및 작업소요시간 Simulation 을 통해 종료 시점 예측 관리**
- Critical Path에 걸려있는 공정의 진척도가 떨어질 경우 주간단위의 대책을 관련 책임자에게 마련
- 각 팀 PL이 변경요청서 작성 및 제출
- 일정 관련 모든 변경사항은 SI 변경관리자가 변경관리대장에 기록하도록 하고 PMO모니터링**



Question 5: PMO Key Activity_ 변화관리

역량강화 교육 프로그램



변화준비도 조사

변화준비도 진단 항목		변화준비도 설문 문항	
I	변화에 대한 일반적 태도 형성	1. 회사 변화 경험 2. 경험한 변화의 유익성 3. 미래에 대한 관심 정도 4. 미래의 가능성과 위협요인 대비 정도	
II	현재의 위기인식과 필요성 공감	5. 위기 상황 인식 6. 변화 필요성 인식	
III	커뮤니케이션 활성화 정도	7. 효과적 정보를 받고 있다고 느끼는 정도 8. 경영계획이 하부에 전달되는 정도 9. 정보를 얻으려는 경영층의 노력	
IV	차세대 추진에 대한 인지도	10. 차세대 추진에 대한 인지도	
V	차세대 추진 필요성 공감대 수준	11. 차세대 추진 필요성 공감대 수준 15. 차세대 추진 의지	
VI	차세대 추진 주도 계층	12. 차세대 추진 주도 계층	
VII	차세대 추진의 장애/성공요인	13. 차세대 추진의 장애요인 14. 차세대 추진의 성공요인	
※	응답자 분류 기준	▪ 근무 부서 / 직급 / 근무연수	

The diagram illustrates the structure of the PMO Topics (Magazine). It is represented as a stack of three overlapping rectangular boxes. The top box is labeled "차세대 PMO TOPICS (Magazine)". Inside this box, there are three smaller rectangular boxes arranged horizontally: "CEO & executive Message", "Project & PM Focus", and "IT Terms & Trends". Below these three boxes, spanning the width of the top box, is a single larger rectangular box labeled "Key Milestone, Issue, Events".

Question 6: PMO 도입시점 및 감리와 차이는?

	1안) SI 선정 이전 PMO 도입	2안) SI 선정 동시 PMO 도입	3안) SI 선정 이후 PMO 도입
선정 시기	<p>BPR/ISP완료 → 2~3개월 → PMO 선정 → SI 선정</p>	<p>BPR/ISP완료 → PMO 선정 / SI 선정</p>	<p>BPR/ISP완료 → SI 선정 → PMO 선정</p>
장점	<ul style="list-style-type: none"> PMO 계획수립 및 내부인력사전준비기간 확보 SI 업체 선정 및 제품 선정 시, 선정기준 제공 품질관리계획 미리 수립 SI 시작 후 즉시 이행 가능 BPR/ISP결과를 PMO에게 인수인계로 SI와 연속성 유지 	<ul style="list-style-type: none"> 비용 절감 	<ul style="list-style-type: none"> 비용 절감
단점	<ul style="list-style-type: none"> PMO 선 투입에 따른 비용증가 	<ul style="list-style-type: none"> PMO를 중심으로 한 SI업체 선정 기준 마련과 프로젝트 표준 마련 등의 초기 준비기간 부족 	<ul style="list-style-type: none"> PMO부재로 Project 초기 표준 및 통합성 결여 내부 혹은 SI업체의 프로젝트관리계획 및 표준과 PMO 계획 및 표준에 대한 Gap 존재 초기 설정한 계획의 수정 가능성

Pre PMO의 역할

Architecture 상세화
SI업체 선정 Guide
제안요청서 준비
차세대 개념모델 구체화

단점에 대한 해결방안

- [PMO부재 대비] PMO선정 전까지는 내부 PMO 수행인력 보강하고 필요 시 경력직 전문인력 확보
- [Gap에 대한 보완] PMO도입 이전 산출물에 대해서는 표준변경에 따른 재 작성 최소화
- [초기 업무과다] PMO시작 시 인력을 다수 투입하여 초기 Set-up 기간 단축

Question 6: PMO 도입시점 및 감리와 차이는?

PMO 서비스		전산감리	
목적	<ul style="list-style-type: none"> • 전체 IT 조직 내에 진행중인 복수의 프로젝트(신규개발, 유지보수)에서 요구되는 자원 및 일정을 모니터링하고 진행과정에서 발생하는 이슈를 중재하는 기능을 수행 • 내부 혹은 SI업체를 통해 수행해 왔으나 사업이 장기화, 대형화 됨으로 인해 전문PMO 도입이 추세임 		<ul style="list-style-type: none"> • 프로젝트가 기본계획과 설계대로 되었으며, 효율성, 신뢰성, 품질보증 등 기술적 요건이 보장되고 있는가를 평가하는 것 • 프로젝트 진행의 공정성과 투명성을 보장받기 위해 수행 • 제3자적 관점에서 정보시스템의 구축에 관한 사항을 종합적으로 점검하고 문제점을 개선하도록 하는 것임
역할	<ul style="list-style-type: none"> • 초기부터 품질, 위험, 일정, 산출물 관리에 이르는 <u>전 과정에 적극적으로 개입</u> • 프로젝트 팀간, 내외부 이해당사자간 <u>의사소통</u> 역할 • 감리결과에 대한 시정 조치(SI업체와 함께 수행) • 조직 내 PMO체계가 정착할 수 있도록 프로젝트관리 know-how에 대한 인수인계까지 포함함 • <u>경영적, 관리적 성격이 강함</u> 		<ul style="list-style-type: none"> • 계약서와 실제 진행내용의 차이에 대해서 확인하고, 원인을 파악해 적절한 조치를 권고 • <u>기술적인 측면에 대한 품질검토가 강함</u>
기대효과	<ul style="list-style-type: none"> • 잠재적인 프로젝트 위험을 조기에 식별 • 조직의 목적과 IT전략을 연계하여 관리 • 효과적인 자원배분을 통한 궁극적으로는 비용절감 		<ul style="list-style-type: none"> • 사업관리에 대한 점검 및 지원 • 위험요소의 대응방안 제시 • 정보시스템 및 산출물의 품질 향상

품질관리 측면에서 다소 중복하는 측면이 있으나 **PMO**는 프로젝트 전 과정에 개입하는 관리적 성격이 강하나, 감리는 기술적인 측면에 대한 평가 성격임

Question 6: 전산감리와의 차이는?

S사 사례

<p>개요</p>	<ul style="list-style-type: none"> 성공적인 차세대 시스템 완료 및 BPR실행효과를 거두기 위해 외부 PMO 도입 PMO팀을 프로젝트통합관리팀, 품질보증팀, 품질감리팀으로 구성하여 품질보증팀의 상시 품질활동 외 단계 말에 품질감리팀이 감리활동을 수행함 	<p>일정 및 규모</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2006.5.1 ~ 2007.12.31, SI 시작 전 2개월을 포함하여 약 20개월 동안 수행 규모: 16억 예산 (SI구축규모의 약 5~6%, 감리포함)
<p>주요 추진범위</p>	<ul style="list-style-type: none"> 프로젝트 관리 (SI선정지원, 일정관리) 변화관리(프로젝트 팀내 의사소통, 이해관계자관리) 성과관리(KPI관리) 프로젝트 통제 품질관리(품질검토, 감리, 기술/데이터 아키텍처 자문) 	<p>감리 활동 내용</p>	<ul style="list-style-type: none"> 감리경험 24개월 이상 혹은 5회 이상의 경험을 보유한 전문감리인력을 선임 단계종료 시 다음분야에 대해 품질감리 수행 <ul style="list-style-type: none"> -응용시스템 부문 감리 -데이터아키텍처 부문 감리 -인프라 기술아키텍처 부문 감리 -보안 아키텍처 부문 감리

기존에도 내부 혹은 SI업체에서 프로젝트관리를 하고 제 3자의 감리를 받는 형태였음. 최근 사업이 대형화, 장기화되면서 내부인력만으로는 프로젝트 관리에 한계가 있어 외부 전문 PMO를 도입하는 것임

Question 7: 금융권 차세대 사례는?

차세대 프로젝트 주진의 어려움

프로젝트 초기	사용자 요구사항을 정확한 정의 어려움
	일괄계약으로 초기 규모산정 어려움
프로젝트 진행 중	개발범위가 지속적으로 변경/추가 다양한 이해관계로 의사결정 애로
	개발자 의존도 높음
	프로젝트의 통합적 / 전사적 차원 관리 어려움
	프로젝트 진행이 눈에 보이지 않음

차세대시스템
구축은
금융업에서
중요한 전사적
변화로 PMO
필요성 인식

PMO 도입사례 (진행 중)



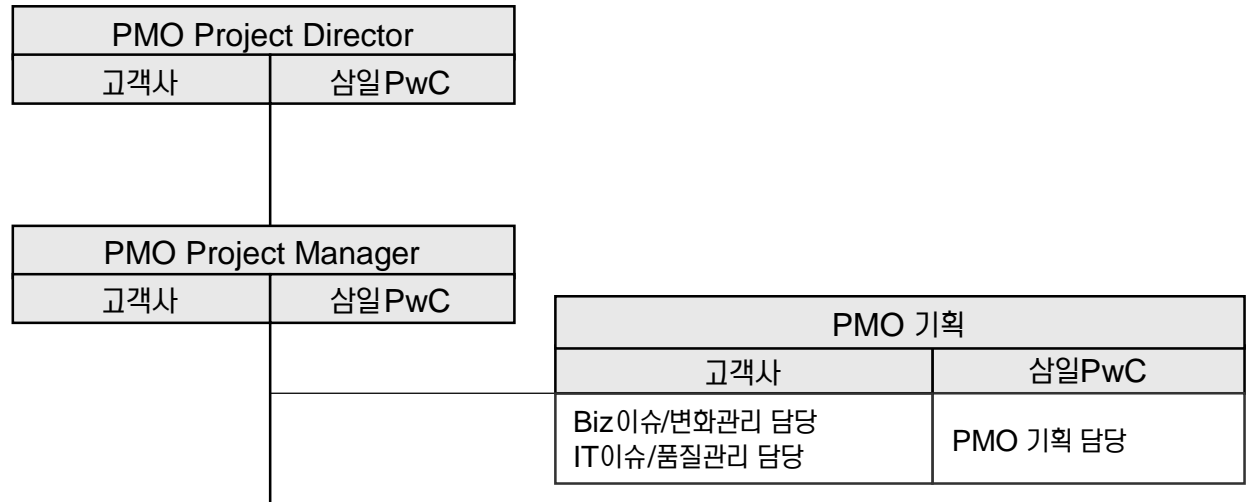
Question 7: 금융권 차세대 사례는?

프로젝트	요약 설명	PMO 역할	도입시기
우리투자증권	차세대시스템 개발 선정에 있어 기술적 자문 차세대시스템 개발 전반 관리	<ul style="list-style-type: none"> • 내외부 의사소통 • 교육훈련 • 품질보증활동 • BMT 등 기술요소지원 	SI선정 이전
대신증권	외부 PMO를 통해 기술력, 방법론, 대형프로젝트 노하우를 활용하여 리스크 최소화		SI선정 이전
신영증권		<ul style="list-style-type: none"> • SI사업자 선정지원 • 논리모델 선행 구축(업무요건 분석) 	SI선정 이전
신한은행	전체 프로젝트 관리에 필요한 변경관리, 의사소통, 위험, 이슈 사항 등을 관리하며 수행여부를 모니터링 신한금융그룹과 외부컨설팅 사가 공동 수행	<ul style="list-style-type: none"> • 일정/성과관리 • 이슈관리, 범위관리 • 의사소통관리 • 내부변화/조직관리 	SI선정 이전
S보증보험	BPR/ISP이후의 차세대 시스템 구축사업으로 전사 대상의 변화관리 필요	<ul style="list-style-type: none"> • 일정/성과관리 • 이슈관리 / 범위관리 • 의사소통관리 • 벤더관리, 품질관리 • 내부변화/조직관리 	SI선정 이전
K은행 차세대 시스템	국내 시중은행 최초로 Core Banking 부문을 Mainframe시스템에서 Unix 시스템으로 Downsizing	<ul style="list-style-type: none"> • Risk관리 / 일정관리 • 이슈관리 / 범위관리 • 의사소통관리 	SI 선정 시
S기금 차세대 시스템	전사 대상으로 전체 시스템을 대상으로 Big Bang 형태로 개발을 하며, 기간제 업무를 CBD 형태 개발 방법론을 적용하여 개발하는 것이 특징	<ul style="list-style-type: none"> • Risk 관리 / 일정관리 • 이슈관리 / 범위관리 • 의사소통관리 / 벤더관리 	SI 선정 시

Question 8: 대표적인 성공사례는?

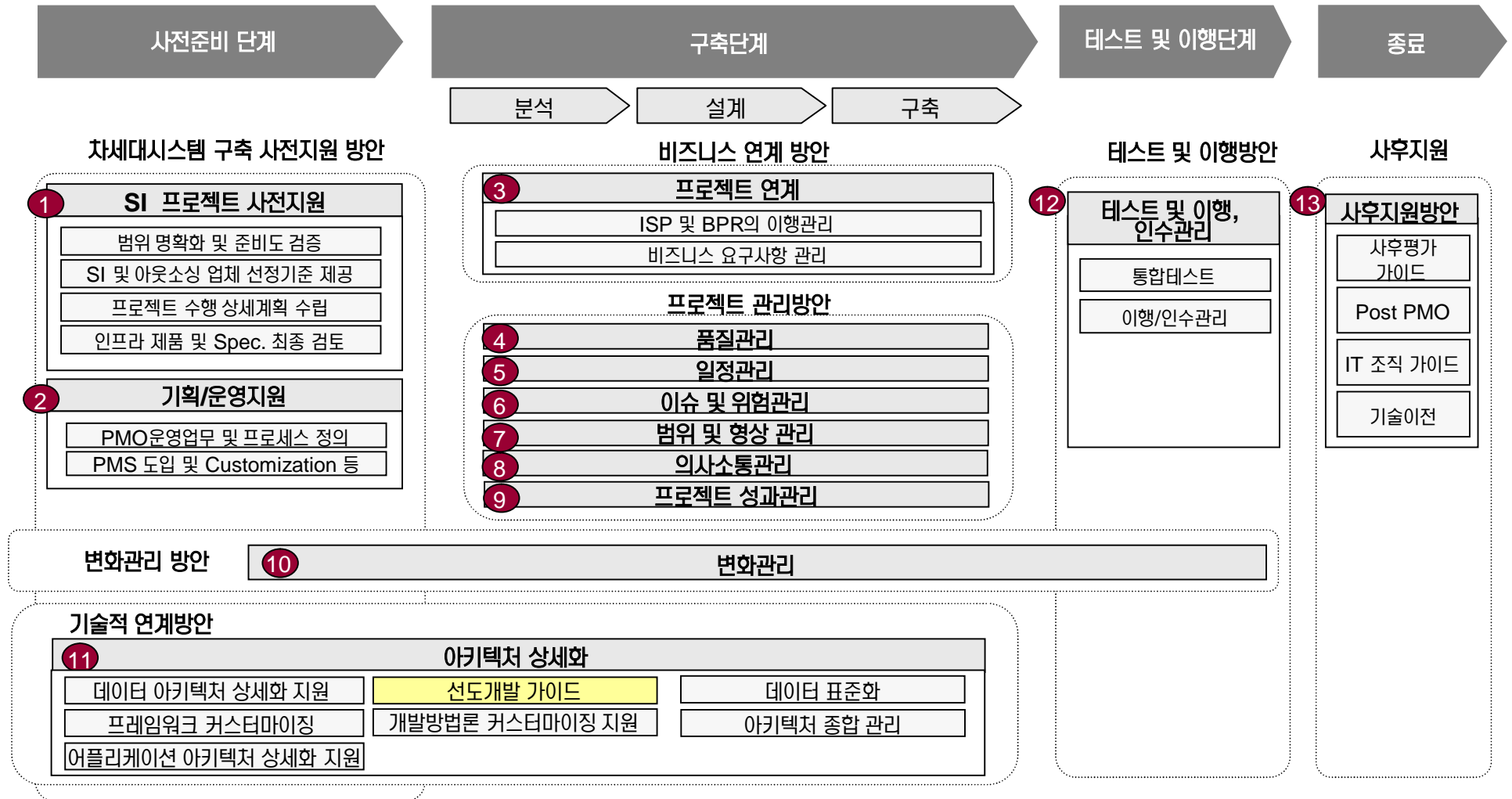
S사 PMO 프로젝트

- 프로젝트 개요 : S사 차세대 프로젝트 수행에 대한 PMO 관리 및 운영
- 범위 : SI 선정지원, 계획관리, 이슈관리, 위험관리, 품질관리, 변화관리, 성과관리,
- 기간 : 2006년 5월부터 2007년 12월까지
- 투입인력 : 112 MM

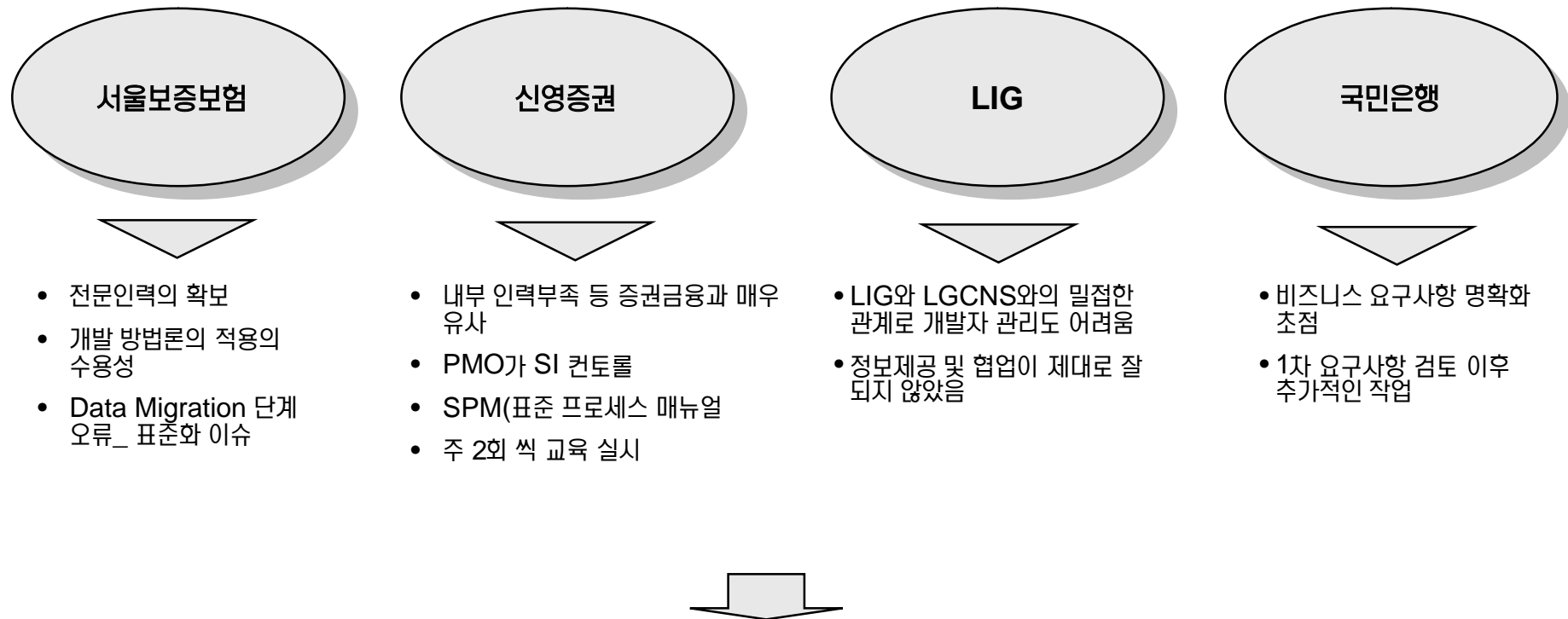


PMO Agent	PMO Agent 1 (계정계 담당)		PMO Agent 2 (AA 담당)	PMO Agent 3 (DA 담당)	PMO Agent 4 (TA 담당)	PMO Agent 5 (분석/채널계 담당)	PMO Agent 6 (정보계/지식인프라 담당)	
	계정계팀		AA팀	DA팀	TA팀	분석/채널계팀	정보계팀	지식인프라팀
개발팀	<ul style="list-style-type: none"> 상품파트 심사파트 보상파트 구상파트 통합고객파트 영업파트 	<ul style="list-style-type: none"> 경영지원 파트 	<ul style="list-style-type: none"> 공통모듈 프레임워크 X-Internet EAI MCA SSO EP EAMS ITPMS 	<ul style="list-style-type: none"> 전사메타/DQM 계정계데이터모델링 데이터이행 RBMS 	<ul style="list-style-type: none"> 아키텍트 (BMT/POC) 통합보안 네트워크 DBA 자동화 	<ul style="list-style-type: none"> 요율/손해율 파트 채권평가 파트 콜센터파트 	<ul style="list-style-type: none"> 사전업무 분석 BMT지원 DW파트 OLAP파트 EIS 파트 	<ul style="list-style-type: none"> KM파트 사이버캠퍼스 파트 문서/이미지 파트
변화/KPI관리	변화관리 담당(컨설턴트 1명, 고객사 1명)							

Question 8: 대표적인 성공사례는?



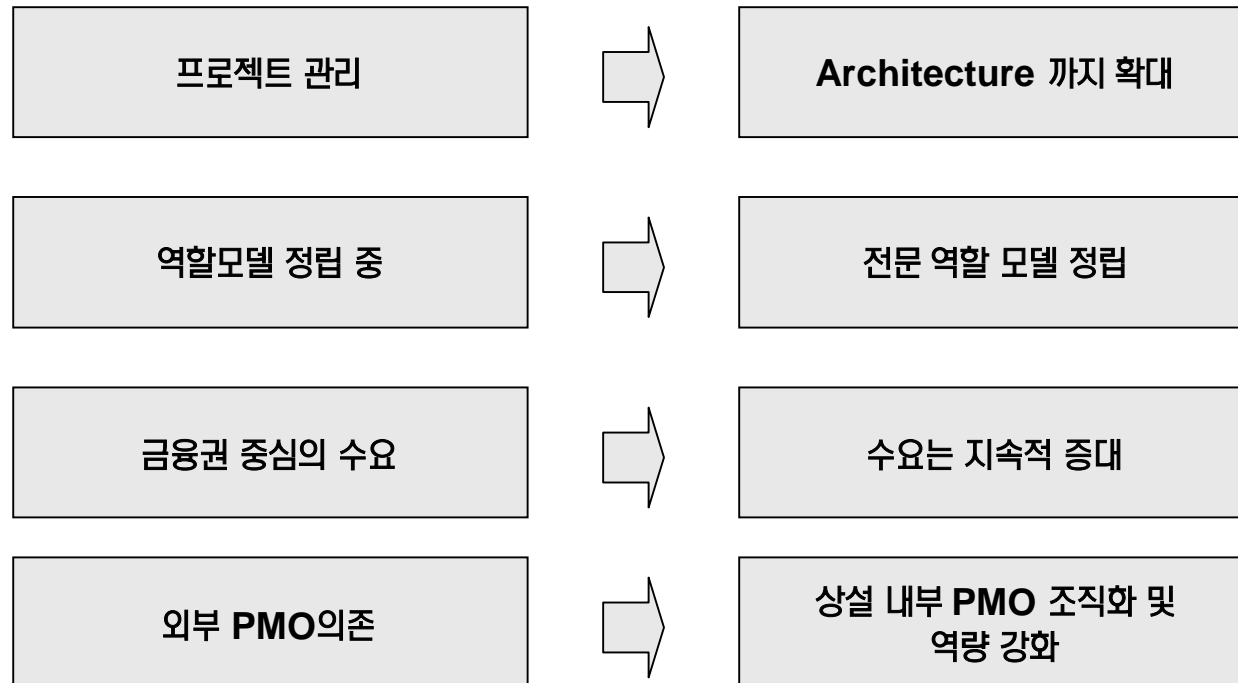
Question 9: PMO Lesson Learned



“Project 수행에 있어 개발 조직과 고객과의 **Communication channel**의 역할”
“PMO조직이 하나의 옥상옥이 아니라 실질적으로 개발사업자에게도 도움이 되면서 적절한 Guide를 줄 수 있어야 함”

Question 10: PMO 운영 변화방향?

PMO 수요는 지속적으로 증가될 것이며 보다 기술적 영역 중심의 전문 모델이 정립 될 것임



“ 프로젝트의 성공은 SI의 능력에 있습니다.
차세대의 품질은 고객의 수준에 있습니다.
두 가지 목표를 동시에 달성하는 것은 PMO의 역량에 있습니다.”

PRICEWATERHOUSECOOPERS



PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Samil PwC Consulting, Korea,

이양복 이사 011-9110-2183

yang-pok.rhee@kr.pwc.com