

2014. 1. 3. [제79호]

# 적절한 SW프로젝트 포트폴리오 관리방안을 위한 네 가지 팁

소프트웨어공학센터 경영지원TF팀

## C o n t e n t s

- ▶ 서론
- ▶ Tip 1. 프로젝트 포트폴리오 관리방안이란
- ▶ Tip 2. IT 부서 수준의 경우
- ▶ Tip 3. 문제해결을 위한 다른 방법
- ▶ Tip 4. 앞으로 어떻게 할 것인가

**Key  
Message**

SW프로젝트 수행 시 일정시간에 단일 프로젝트를 수행하는 경우 외에도 다중 프로젝트를 수행하는 경우가 흔히 발생함. 이에 따라 각 프로젝트에 상호 간섭을 최소화하고 목표한 결과물을 산출할 수 있는 프로젝트 포트폴리오 관리방안을 제시함.

▶ **서론**

- 프로젝트 관리자에게 진행 중인 개발업무 외 또 다른 프로젝트를 수행할 수 있는 지 질문했을 때 그 자리에서 ‘네’라고 대답하기는 어려운 것이 보통일 것임
- 대부분의 프로젝트 관리자에게 과다한 업무, 불확실한 우선순위, 비현실적인 출시 일정 등에 대한 것들은 일상적인 상황일 것이기 때문임
- 때때로 PPM(Project portfolio management)이라고 불리는 프로젝트 포트폴리오 관리방안은 위의 문제 해결을 위한 하나의 방법일 수 있음
- 본 원고에서는 프로젝트 관리 측면에서의 PPM에 대해 설명할 것임

▶ **Tip 1. 프로젝트 포트폴리오 관리방안이란**

- PPM을 통해 알 수 있는 점은 프로젝트에 필요한 자금을 지출하는 것을 비용이 아니라 투자로 바꾸는 것으로 금융 포트폴리오를 관리하는 것처럼 프로젝트를 투자관리 기법과 유사하게 관리하는 것을 권고하는 것임
- 본 원고에는 분명하지 않은 우선순위를 가지고 여러 가지 업무를 수행할 때와 같이 가장 힘든 사례를 예시로 설정하고 설명하고 자 함
- 만약 이와 같은 상황에 놓여있다면 할 수 있는 한 가지 일은 프로젝트 마감일을 기준으로 동시에 수행하고 있는 프로젝트들이 현재 진행하고 있는 업무는 무엇이고, 단위업무의 수행기간은 어느 정도 인지에 대한 스케줄링(스프레드시트)을 만드는 것임
  - 이에 대해 아래와 같은 스프레드시트를 준비하고 있었다면, 상급자가 프로젝트 관리자에게 새로운 프로젝트를 할 수 있는지를 질문했을 때 초과근무 상황과 업무의 과중함을 데이터를 통해 명확하게 대답할 수 있음

- 아래의 스프레드시트에서는 10월 15일부터 업무여유가 나기 시작해 10월 22일부터 회사에서 요청한 프로젝트를 수행할 수 있다는 것을 알 수 있음

그림 1

PROJECT	Oct 1	Oct 8	Oct 15	Oct 22	Oct 29	Nov 5	Nov 12	Nov 19	Nov 26	Dec 3
SystemX	10	10	10	10	5	5	5	0	0	0
BigCorp Integration	12	10	10	10	12	10	10	10	10	10
ERP Upgrade	6	6	6	0	0	0	0	0	0	0
Real-Time Claims Processing	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Eligibility Change for Merge	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0
Maintenance/Support	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Hours Available/Week	-3	-1	4	10	15	15	15	20	20	20

- \* 마이너스(-) 부분은 시간이 부족하다 또는 초과업무를 요구하고 있는 것을 의미함
- 이를 현실에 적용해 보면, 새로운 프로젝트에 투자하기 위해서 기업은 끝나는 프로젝트를 기다리거나 이미 진행 중에 있는 업무를 늦추거나 멈출 필요가 있다는 것을 인지할 수 있음
  - 만약 프로젝트를 초기 계획보다 천천히 수행한다면, 프로젝트들은 지연되거나 더 많은 비용을 발생시키는 점을 명심해야함
- 보통 관리자는 다른 직원들보다 더 넓은 업무 범위를 가지며 고위급 관리자로부터 새로운 프로젝트에 대한 요청을 받기가 쉬움
- 만약 팀이 위에서 언급한 것과 같은 스프레드시트를 만들 수 있거나 적어도 관리자가 스프레드시트를 통해 팀원들에게 현재 상황을 설명할 수 있다면, 팀 수준에서 같은 시트와 같은 것을 말하거나 제작할 수 있음

## ▶ Tip 2. IT 부서 수준의 경우

- 일단 각 팀이 업무를 수행할 때 다음과 같이 소계를 내고 다음 단계에 대해 보고를 하는 것에는 시간이 많이 걸리지 않음
  - 다음은 6명 정도인 작은 규모의 IT 부서에 대한 사례를 예시로 들고자 함

그림 2

TEAM	OCTOBER	NOVEMBER	DECEMBER	JANUARY
Application Development	- 4.25	- 1.75	0.5	2
Web Development	0	0	0	1
DBA	1	1	1	1
Data Warehouse	-1	-1	0	1
Business Analysis	2	2	3	3
Project Management	1	1	1	1

- 위와 같은 스프레드시트를 가지고 있다면, 과도한 업무에 대한 이유와 문제의 핵심 사항을 파악하는 것이 가능함
  - 해당 표에 의하면 당장 비즈니스 분석가와 프로젝트 관리자는 시간여유가 있으며 새로운 프로젝트를 수행할 여력이 있는 것으로 나타났으며, 반대로 애플리케이션 개발 등 개발 업무는 병목현상이 발생해 프로그래머가 더 많이 배치되어야 할 것으로 나타남
- PPM은 이에 대한 대응책을 수립할 수 있도록 지원할 수 있는 해결책 중 하나임
  - 개발을 통합적으로 보게 하며, 병목이 개발 프로세스에서 발생하고 있다는 것을 인지하게 하고, 적절한 인력 운용에 대한 요구에 맞추기 위해 고용, 인력에 대한 투자 전략을 바꿀 수 있음
  - 또한 유지보수에 많은 시간을 허비한다는 일부의 시각도 바꿀 수 도 있음

### ▶ Tip 3. 문제해결을 위한 다른 방법

- 주식에서 수익을 얻기 위한 한 가지 일반적인 전략은 한 종목에 집중 투자하는 대신 서너 종목을 중심으로 분산투자(포트폴리오 구성)를 선택하는 것임
- SW개발에서도 비슷한 방식을 적용할 수 있는 데 그것은 여러 전문분야의 프로젝트 팀들을 구축하는 것임
  - 일례로 각 팀은 세 명의 프로그래머, 한 명의 웹 개발자, 한 명의 DBA, 한 명의 분석가 등으로 구성할 수 있음

- 이렇게 팀 조직에 대한 포트폴리오 구성은 개발에 대한 통합적 관점이 필요하다는 것으로 프로젝트 팀이 해당 프로젝트 적합한 구성원들로만 조직되지 않는다는 뜻임
- 때때로 프로젝트는 웹상에서 처리되어야 할 것이 가중 될 것이고 프로그래머가 개입할 필요가 있을 수도 있으며, 마찬가지로 프로젝트는 DBA작업을 요청하지 않을 수도 있고 데이터베이스는 항상 100% 사용 중이 아닐 수도 있음
- 적절한 직원이 활용 가능할 때 프로젝트를 선택하는 대신, 적절한 팀이 활용 가능할 때 실제 프로젝트를 시작할 수 있도록 하는 것임
- 실제 투자처럼 팀의 프로젝트 수행 결과에 대한 것이 측정 가능하며, 팀이 실제로 3분기 안에 수행할 일과 팀들의 보상 체계와 새로운 팀의 구성 여부 등 여러 가지 결정사항에 도움을 줄 수 있음

#### ▶ Tip 4. 앞으로 어떻게 할 것인가

- 과중한 업무를 할 때 우선 앞으로 해야 할 업무가 아닌 지금 하고 있는 업무 기반으로 스프레드시트 작성을 해야 함
- 만약 관리자라면, 디렉터가 하는 것처럼 팀원들과 함께 팀 단위의 스프레드시트를 만들 수 있음
  - 좀 더 많은 정보를 얻고자 한다면 요한나 로스먼(Johanna Rothman)과 에스더 더비(Esther Derby)는 그들의 책<실행하는 사람을 위한 실용주의 프로젝트 관리: 위대한 관리의 비밀(Behind Closed Doors: Secrets of Great Management)>에서 단계적으로 실행하는 방법을 찾을 수 있음
- 조직화된 팀을 관리하고 수행하는 일에 대한 평가방법과 포트폴리오 적용방법을 발견하는 것이 중요함

#### 참고 자료

1. [http://www.pmi.org/Knowledge-Center/Knowledge-Shelf/~/\\_media/PDF/Knowledge-Shelf/Systems-Evolution\\_2011.ashx](http://www.pmi.org/Knowledge-Center/Knowledge-Shelf/~/_media/PDF/Knowledge-Shelf/Systems-Evolution_2011.ashx)
2. <http://www.business2community.com/strategy/insights-trends-current-project-portfolio-management-adoption-practices-0719840#!q6i2M>
3. <http://blogs.atlassian.com/2013/10/project-portfolio-management-with-jira-agile-12/>