

Presented by
Microsoft TechNet

IT 프로젝트를 성공시키는 10가지 PM 기술

류한석

Microsoft MVP (Solutions Architect)

ZDNET 칼럼리스트

피플웨어 블로그 (peopleware.co.kr) 운영

강사 소개



- Microsoft MVP (Solutions Architect)
- MCT, MCSD, MCSE, MCDBA, PMP, CISA, CISM, CISSP
- ZDNET 칼럼리스트
- 블로그 피플웨어(<http://www.peopleware.co.kr>) 운영
- 14년간 개발자, 컨설턴트, 프로젝트 매니저, 아키텍트로서 다양한 소프트웨어 프로젝트에 참여
- [저서] 마이크로소프트의 IT 전략과 미래 (공저/한빛미디어), PMP 학습 가이드 (번역/정보문화사) 등

대상 기술범위:

- 프로젝트 매니저가 갖추어야 할 Soft Skills
- 프로젝트 매니저가 갖추어야 할 Hard Skills
 - Microsoft Office Project
 - Microsoft Office Project Server
 - Microsoft SharePoint Portal Server
 - Microsoft Live Communication Server
 - PMBOK
 - SWEBOK 등

이 주제를 이해하는 데 필요한 지식

- IT 프로젝트에 개발자, 엔지니어, 매니저, 기타 이해관계자로 참여해 본 경험
- PM/협업 소프트웨어 대한 기본 개념

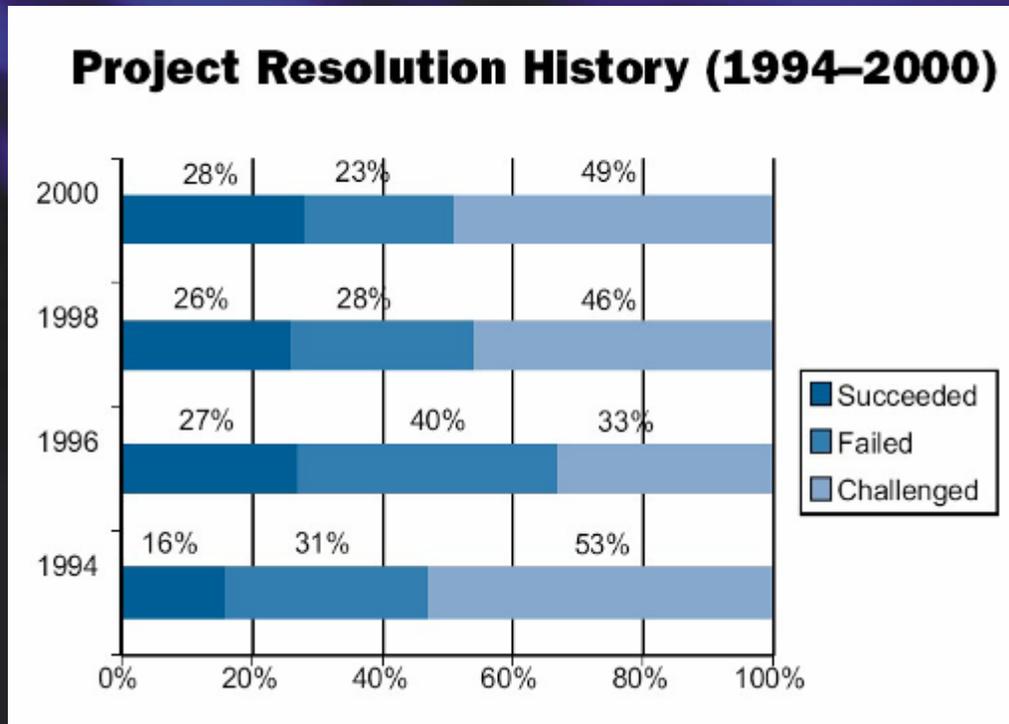
Level 100

목차

1. 프로젝트 현장 활용의 기술
2. 이해관계자 관리의 기술
3. 핵심 인적자원 배정의 기술
4. 적절한 프로세스 관리의 기술
5. PM/협업 소프트웨어 활용의 기술
6. 일정 관리의 기술
7. 리스크 및 문제점 관리의 기술
8. 협상의 기술
9. 팀 빌딩 및 동기부여의 기술
10. 프레젠테이션의 기술

프로로그

- 많은 IT 프로젝트가 성공하지 못하고 있다



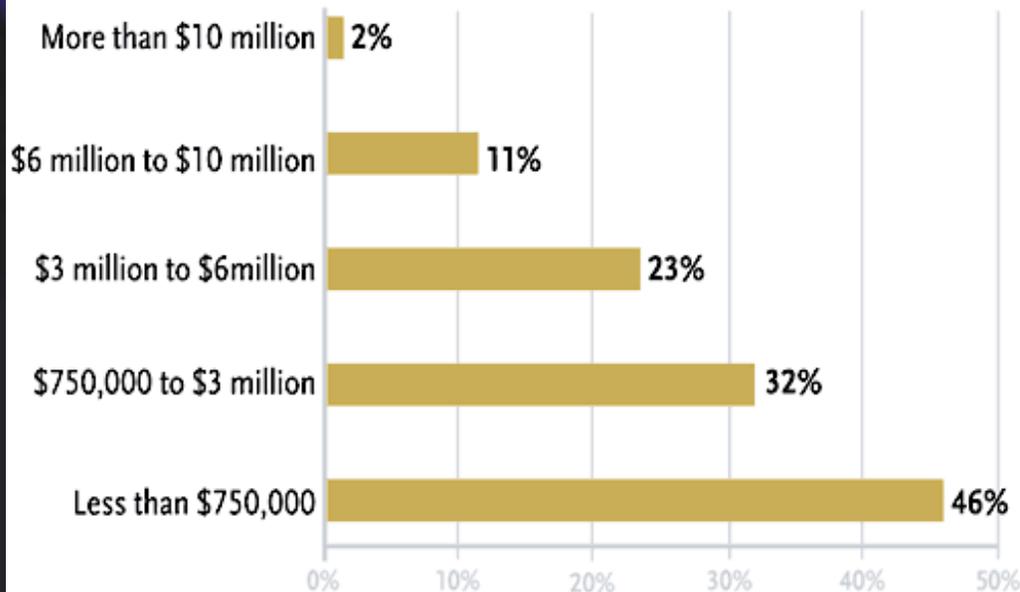
출처 - The Standish Group CHAOS Report

프로로그

- 대형 IT 프로젝트는 실패할 가능성이 더 높다

Project Success

Smaller initiatives fare better at reaching goals than larger projects do.



SOURCE: THE STANDISH GROUP

“잘못되는 모든 것은 원래
그런 것이다”

– 머피의 법칙

프로로그

- 경쟁의 심화, 그리고 IT 환경의 복잡성 증대



- 기존의 프로젝트 경험이 도움이 되지 못 하는 경우도 많다
- 조직의 사활을 건 프로젝트의 성공 방법은?

프로로그

- 프로젝트의 성공을 위해 우리가 해야 할 것
 - 프로젝트 매니지먼트에 대한 고민과 기술이 없는 프로젝트 관행에서



- 효과적인 프로젝트 매니지먼트 기술을 갖추어서 프로젝트를 수행하는 관행으로
- 물론 프로젝트 매니지먼트 기술이 프로젝트의 성공을 '보장'하지는 않는다. 하지만 성공을 도와주는 것은 분명하다

첫째. 프로젝트 현장 활용의 기술

질문:

여러분의 조직에서는 프로젝트
현장이 사용되고 있습니까?

첫째. 프로젝트 헌장 활용의 기술

- 프로젝트 헌장이란?
 - Project Charter
 - 공식적으로 프로젝트를 승인하는 문서
- 프로젝트 헌장이 중요한 이유
 1. 프로젝트의 목적과 범위를 기술하고 리뷰함으로써 이해관계자들의 생각을 '동기화'한다
 2. 프로젝트 매니저의 '권한과 책임'을 명확히 한다
 3. 문제 발생 시 '방어'에 사용할 수 있다

첫째. 프로젝트 현장 활용의 기술

- 프로젝트 현장 작성을 위한 필수 점검 항목
 1. 프로젝트를 위해 할당된 시간과 비용의 한도는?
 2. 프로젝트의 제약 사항과 우선 순위는?
 3. 프로젝트로부터 고객이 기대하는 결과는 무엇인가?
 4. 검토 및 승인 프로세스에 반드시 포함되어야 할 사람은?
 5. 프로젝트를 수행하는데 있어서 수용 가능한 리스크의 한도는?
 6. 프로젝트 매니저의 권한과 책임은?
 7. 고객을 만족시키기 위한 가장 중대한 요인은 무엇인가?
 8. 프로젝트의 진도를 조회하고 의사소통하기 위해 필요한 보고서는?
 9. 프로젝트 이해 관계자가 올바르게 식별되었는가?

첫째. 프로젝트 헌장 활용의 기술

지침:

‘문제’ 프로젝트에서는 반드시
프로젝트 헌장을 작성하십시오

둘째. 이해관계자 관리의 기술

질문:

프로젝트 이해관계자의 범위는 어디까지 일까요?

둘째. 이해관계자 관리의 기술

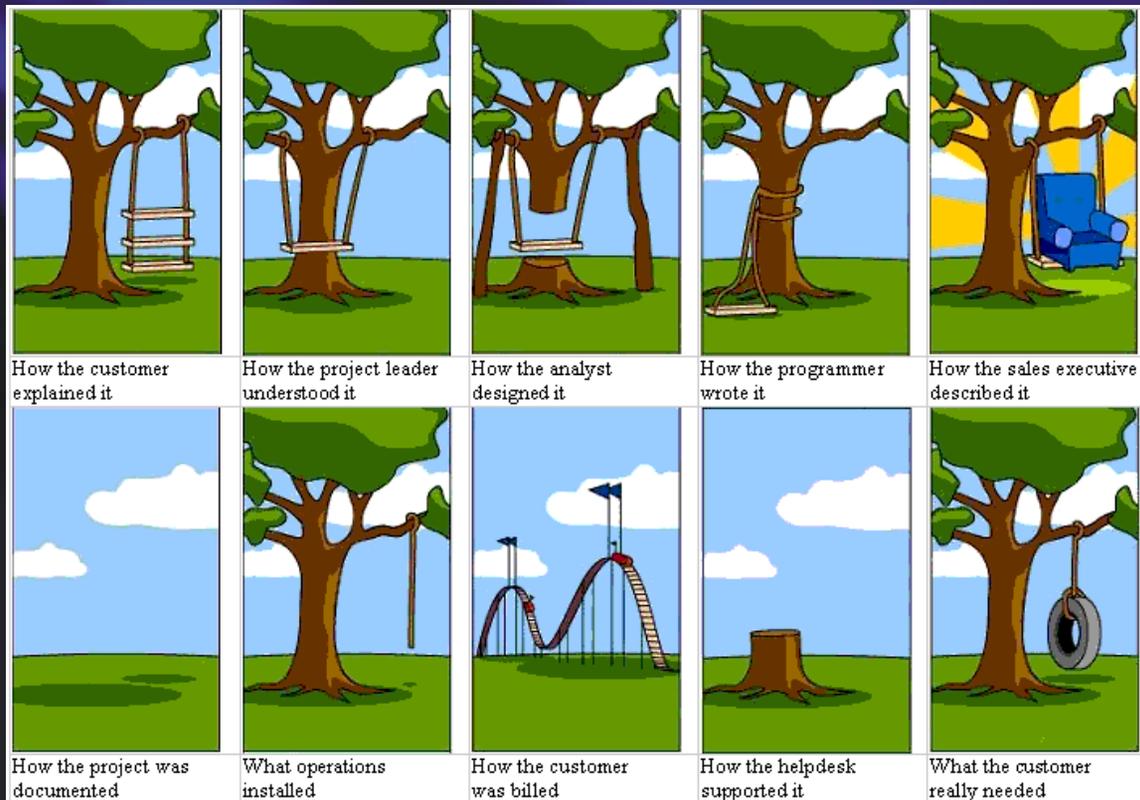
- 프로젝트에 나쁜 영향을 미치는 요인은?

순위	요인	응답 %
1	사용자 참여의 부족	12.8%
2	불완전한 요구사항 및 스펙	12.3%
3	요구사항 및 스펙의 변경	11.8%

출처- Standish Group survey

둘째. 이해관계자 관리의 기술

- 프로젝트의 현실



출처 - <http://www.sacramentoweb.org>

둘째. 이해관계자 관리의 기술

- 이해관계자 관리가 중요한 이유
 - 이해관계의 차이가 '해석의 차이'를 가져온다
 - '개인의 기호'가 프로젝트를 좌우해서는 안 된다
- 이해관계자의 올바른 식별
 1. 프로젝트 챔피언
 2. 프로젝트 챔피언 후보자
 3. 무익한 사람
 4. 방해자

둘째. 이해관계자 관리의 기술

지침:

프로젝트 이해관계자를 빠짐없이
식별하고 그들의 욕구를
관리하십시오

셋째. 핵심 인적자원 배정의 기술

질문:

프로젝트에 적합한 능력을 갖춘
프로젝트 매니저, 아키텍트, 품질
매니저가 있습니까?

셋째. 핵심 인적자원 배정의 기술

- 프로젝트 매니저의 자격 요건
 - 프로젝트에 직접적으로 참여한 경험
 - 프로젝트 매니지먼트 지식 (PMBOK 등)
 - PM/협업 소프트웨어에 대한 활용력
 - 측정하기 어렵고 개발하기 어렵지만 필수적인 덕목들 (soft skills)
 - 스마트함, 순발력, 판단력, 리더십 등
 - 그 외 이 강의에서 언급한 여러 기술들

“무능력한 매니저 밑에서는 외계인으로부터 인류를 구하는 것이 프로젝트의 목표라고 하여도 팀원들은 노력하려고 애쓰지 않는다.” - 에드워드 요든

셋째. 핵심 인적자원 배정의 기술

- 아키텍트의 자격 요건
 - 아키텍트란 시스템의 구조, 시스템의 구성요소 및 여러 가지 속성과 그것들의 관계를 디자인할 수 있는 능력을 갖춘 사람이다
 - 일반적으로 10년 이상의 경력을 갖고 있어야 한다
 - 비즈니스 요구사항과 테크니컬 요구사항을 모두 고려할 수 있어야 한다
 - 아키텍처를 설계하고 문서화하고 프레젠테이션 할 수 있는 능력이 있어야 한다

셋째. 핵심 인적자원 배정의 기술

- 품질 매니저의 자격 요건
 - 소프트웨어 테스팅에 대한 충분한 지식을 갖추고 있어야 한다
 - 품질 매니저는 테스터가 아니므로, 단순 테스팅이 아닌 소프트웨어 개발의 라이프사이클에 대해 이해하고 있어야 한다
 - 테스터가 테스트한 결과를 판단하고 취합하여 문서화하고 보고할 수 있어야 한다
 - 꼼꼼하고 치밀한 성격을 갖고 있어야 한다
 - 품질은 프로젝트의 모든 레벨에서 보증되어야 하므로, 프로젝트 매니저와 효율적으로 협업할 수 있어야 한다

셋째. 핵심 인적자원 배정의 기술

- 인적자원 배정과 관련된 중요 원칙
 - 프로젝트 매니저, 아키텍트, 품질 매니저는 반드시 적합한 능력을 갖춘 사람을 배정한다
 - 현실적으로 100% 만족스러운 사람을 배정할 수는 없지만, 적절한 사람을 배정하려는 노력이 중요하다
 - 적합하지 않은 사람을 배정했을 경우 프로젝트 팀 전반에 미치는 악영향은 상당하다
 - 권한과 책임을 명백하게 위임한다
 - 조직 내에 고급 인력으로 성장할 수 있는 커리어패스를 확보한다

셋째. 핵심 인적자원 배정의 기술

지침:

프로젝트에 적합한 프로젝트 매니저, 아키텍트, 품질 매니저를 반드시 확보하십시오

넷째. 적절한 프로세스 관리의 기술

질문:

프로젝트에서 방법론과
프로세스가 얼마나 중요하다고
생각하십니까?

넷째. 적절한 프로세스 관리의 기술

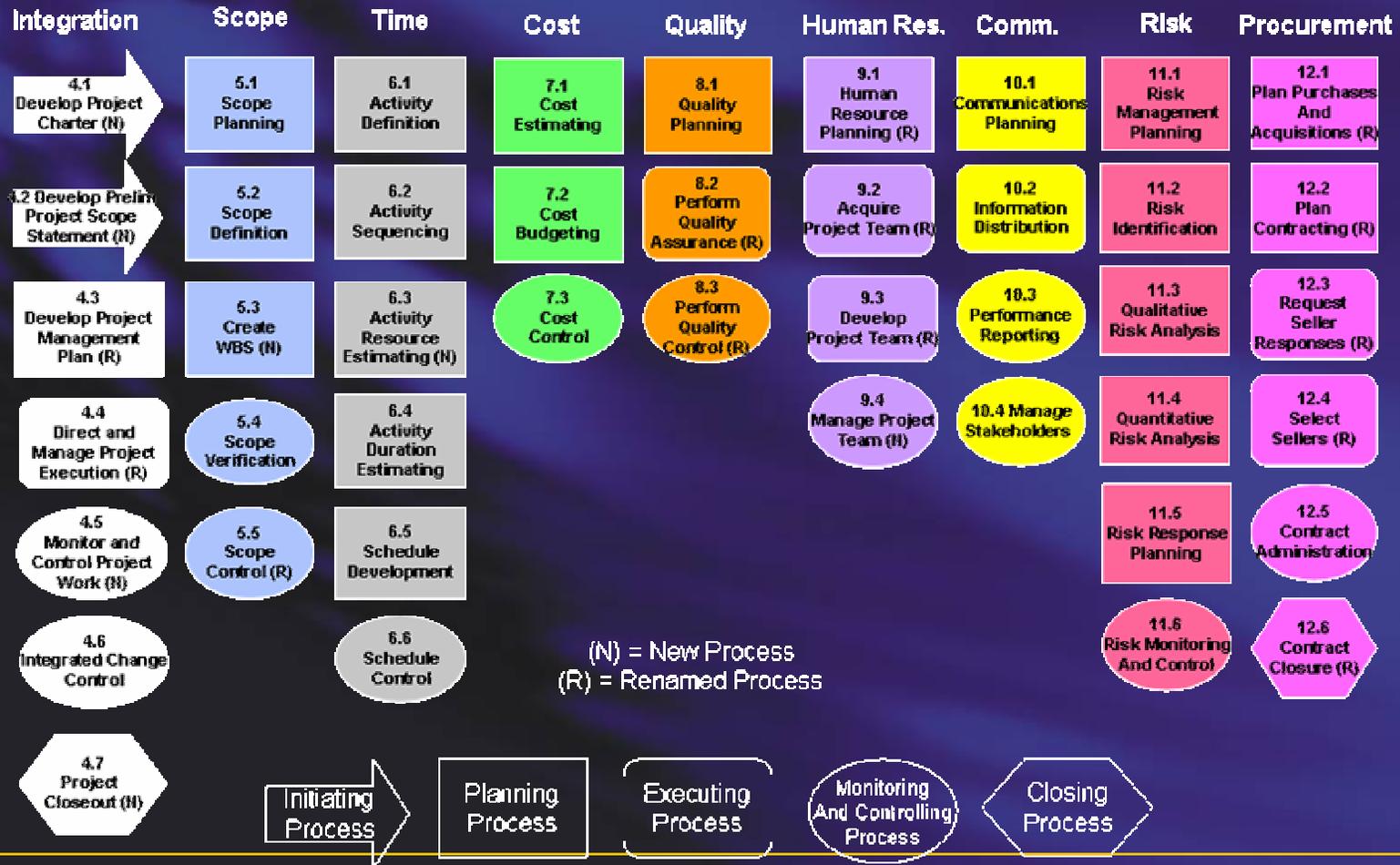
- 프로세스란?
 - 넓은 의미: 프로젝트 관리, 메트릭스, 품질 관리 및 기타를 포함하는 프로젝트 전체에 걸친 팀의 모든 작업을 포함한다
 - 좁은 의미: 프로젝트 내에서의 산출물과 그 상태(예: 진행중, 완료) 및 관련된 활동들을 의미한다
- 많은 방법론들은 두 가지 가정을 갖고 있다
 - 프로젝트의 상황이 합리적이라고 가정하고 있다
 - 좋은 프로세스가 좋은 제품을 만든다고 가정하고 있다

넷째. 적절한 프로세스 관리의 기술

- 당면한 프로젝트의 상황이 합리적인지, 그리고 경험상 '좋은 프로세스'의 범위가 어디까지인지 냉정하게 판단해 볼 필요가 있다
- 프로세스에 대한 주요 지식을 갖추고 있는 것은 필요하다
 - PMBOK 3rd Edition
 - SWEBOOK 2004 Edition
 - ISO-9000, SPICE
 - CMMI 등

넷째. 적절한 프로세스 관리의 기술

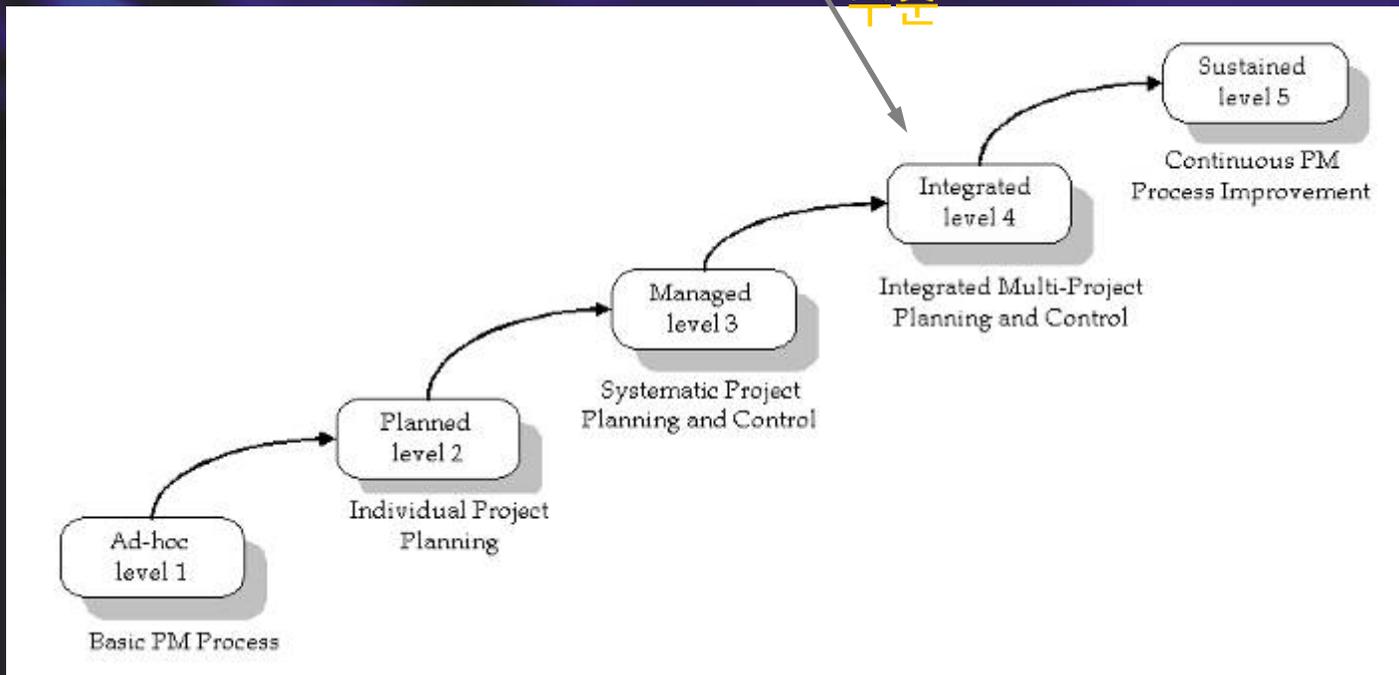
- PMBOK 3rd Edition



넷째. 적절한 프로세스 관리의 기술

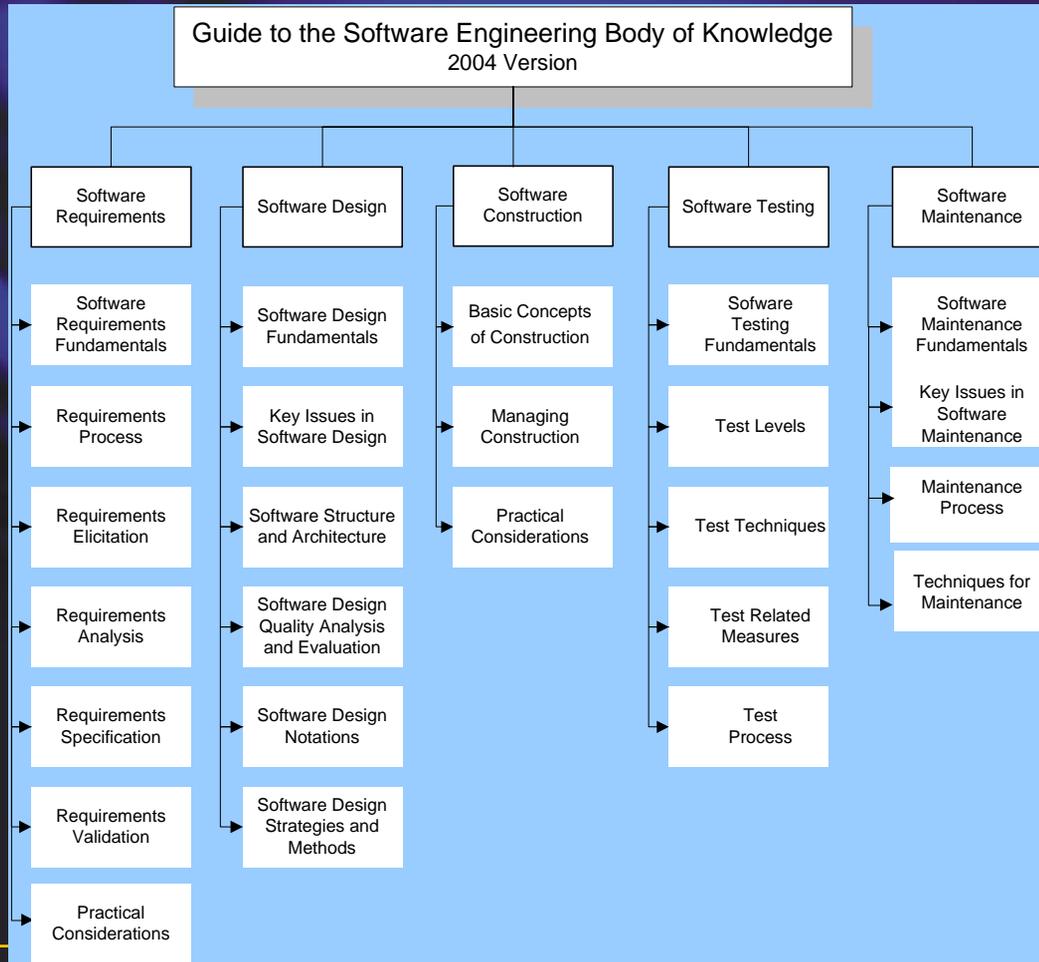
- PMM(Project Management Maturity) 모델을 통한 조직 프로젝트 역량의 파악

EPM 도입이 가능한
수준



넷째. 적절한 프로세스 관리의 기술

- SWEBOK 2004 Edition



넷째. 적절한 프로세스 관리의 기술

- 프로세스 관리의 함정을 조심하자
 - 방법론과 프로세스를 연구하는 비실무자들이 계속하여 새로운 방법론과 모델을 만들어내고 있다
 - 하지만 그것들은 거의 활용되고 있지 않으며 성공 사례도 거의 없다
 - 명백한 경험적 성공 사례가 있는 것만을 사용하도록 하자
 - 프로젝트가 잘 되지 않는 이유가 정말로 프로세스가 없거나 부족하기 때문인지 생각해보자 (더 중요한 다른 원인이 없는가?)

넷째. 적절한 프로세스 관리의 기술

지침:

우주공학 프로젝트가 아니라면
대개의 경우 '적절하고 가벼운'
수준의 프로세스가 좋습니다

다섯째. PM/협업 소프트웨어 활용의 기술

질문:

여러분의 조직에서는 어떤
PM/협업 소프트웨어가 사용되고
있습니까?

다섯째. PM/협업 소프트웨어 활용의 기술

- 최신 트렌드
 - Desktop to Enterprise



Organizations



Personal

- 개개의 매니저 단위
- 일정 관리 및 리포팅



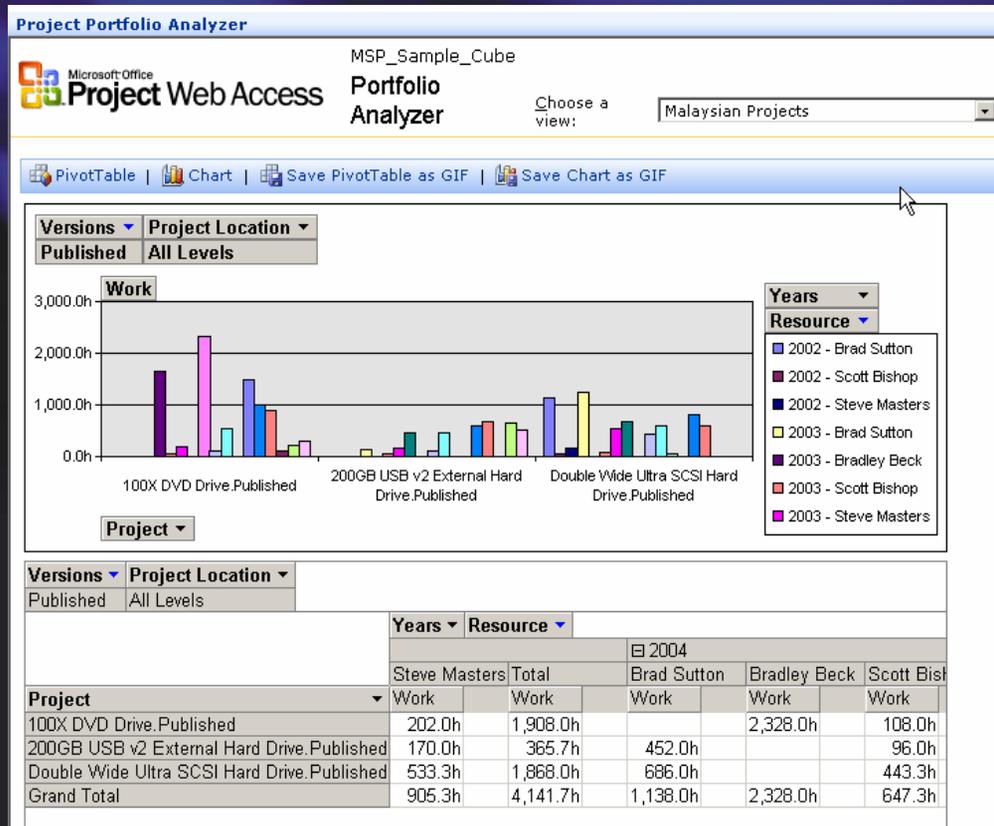
Teams

- 팀 참여의 강화
- 문서 협업
- 리스크/문제점 관리

- 프로젝트 포트폴리오 매니지먼트
- 인적자원의 효율화 및 트래킹

다섯째. PM/협업 소프트웨어 활용의 기술

- 웹 기반의 소프트웨어를 통하여 활용도를 높인다



다섯째. PM/협업 소프트웨어 활용의 기술

- 고위층에서는 진도 현황과 '신호등' 보고를 원한다

The screenshot shows a 'Project Report' window with a Gantt chart on the left and a task list on the right. The task list has columns for 'Task Name', 'Schedule Indicator', and 'Start'. A mouse cursor is pointing at the 'Develop risk analysis' task.

Task Name	Schedule Indicator	Start
100X DVD Drive	●	4/21/2003
New Product- 100X DVD Drive	●	4/21/2003
Preliminary Investigation Stage	●	5/2/2003
Perform financial evaluation	●	7/1/2003
Develop risk analysis	●	7/15/2003
Conduct preliminary stage review decision	●	7/22/2003
Decision point - go/no-go to development stage	●	7/23/2003
Development Stage	●	7/24/2003
Assign resources to development stage plan	●	7/24/2003
Market Evaluation	●	7/25/2003
Gather market information	●	7/25/2003
Identify and contact customer sample group	●	8/15/2003
Perform competitor analysis	●	8/15/2003
Redefine product requirements	●	9/5/2003
Technical Product Evaluation	●	7/25/2003
Establish product characteristics (performance criteria)	●	7/25/2003
Develop prototype process	●	7/29/2003
Produce prototype product	●	8/12/2003
Conduct internal product review	●	9/16/2003
Document patent application process	●	7/29/2003
Conduct marketing/technical review	●	9/23/2003
Redesign process (if necessary)	●	1/29/2004
Modify prototype process	●	2/12/2004
Develop plan for customer product testing	●	3/4/2004
Produce product for customer evaluation	●	3/4/2004
Conduct preliminary manufacturing process review	●	4/8/2004

Print Grid Export Grid to Excel

다섯째. PM/협업 소프트웨어 활용의 기술

프로젝트 매니저 /
중간 매니저 (자원 매니저)



Microsoft Project Professional

- 프로젝트 계획 작성
- 프로젝트 작업 일정 입력
- 진행 상황 업데이트 및 분석
- 자원 배정
- 프로젝트 차이 관리
- 일정/작업량/비용 충돌 해결
- 상황 보고서 요청
- 사내 공식 보고서 작성
- enterprise 팀 구성
- 문제점 관리
- 프로젝트 데이터 분석
- 프로젝트 상황 모델링
- 여러 버전 유지 관리

Project Server



- Web Server
- Database Server

- Enterprise Global
- Enterprise 자원 공유
- 문서 보관
- 역할과 정보 보안부여



팀원



Internet Explorer

- 작업 배정 확인
- 완료 작업 기록
- 작업표 작성
- 상황 보고서 작성
- 문제점 제출
- 산출물과 문서 제출

프로젝트 이해 관계자



Internet Explorer

- 프로젝트 포트폴리오 보기
- 프로젝트 세부사항 보기
- 자원 배정 정보 확인
- 우선 순위 설정
- 프로젝트 데이터 분석
- 자원 분석
- 프로젝트 상황 모델링
- 프로젝트 문제점 보기

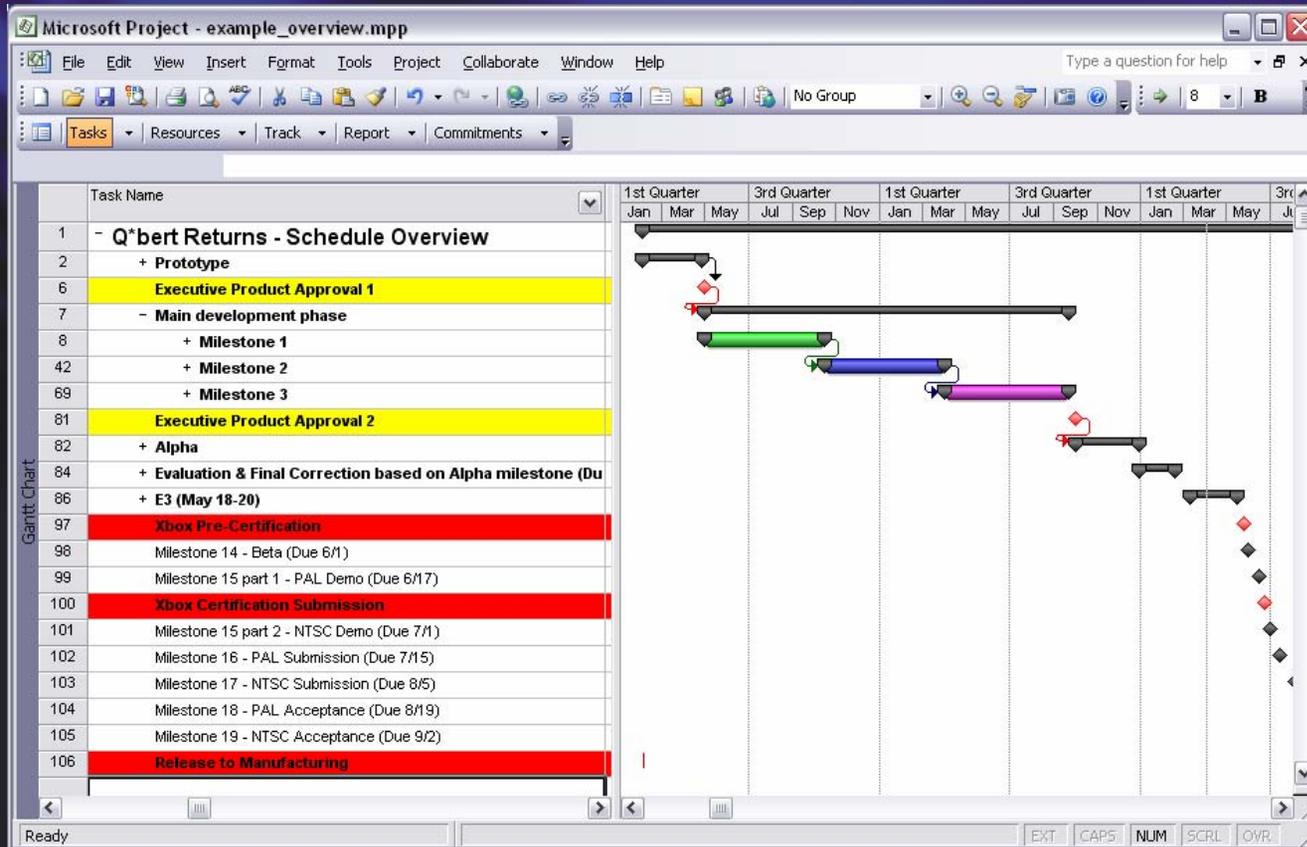
다섯째. PM/협업 소프트웨어 활용의 기술

- 레퍼런스 사이트

- SK C&C: 통합경영정보 시스템의 프로젝트 관리
- 대우조선해양: 모바일 솔루션 연동의 공정관리
- 효성: 해외 프로젝트 공정관리
- 삼성 SDS: SI 프로젝트 관리 연동, CMM, INNOVATOR Project Guide
- LG전자 CDMA 연구소: 연구소 단위 표준 프로젝트 관리
- 아시아나 IDT: 전사 통합 프로젝트 관리
- SK 텔레텍: 휴대폰 SW 개발 관리
- 해양경찰청 : 정책 및 현안관리시스템
- 유신정밀: 3,500여 개에 이르는 제품의 공정 현황 및 각 프로젝트의 일정 관리
- 대한항공: 전사적 전략의 실행을 밀착 지원하는 EPM 시스템
- 대한생명: 새로운 전산 인프라 구축을 위한 프로젝트 관리

다섯째. PM/협업 소프트웨어 활용의 기술

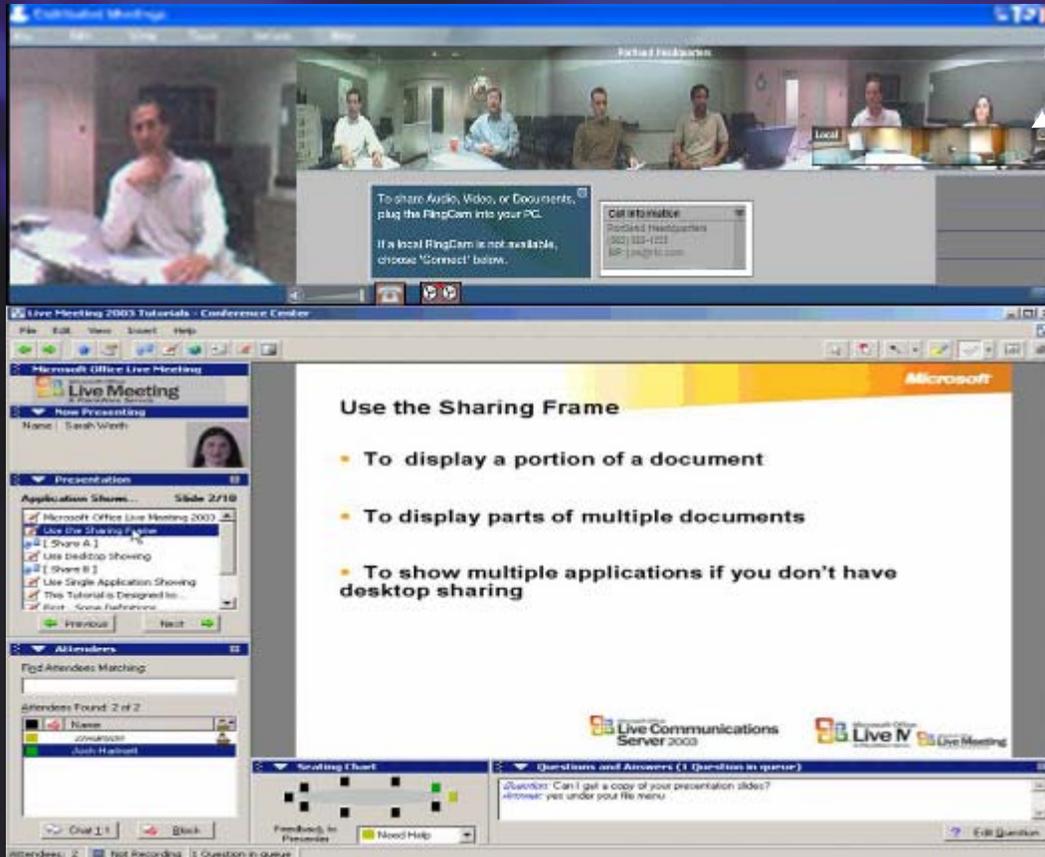
- MS Project 12의 Screenshot



다섯째. PM/협업 소프트웨어 활용의 기술

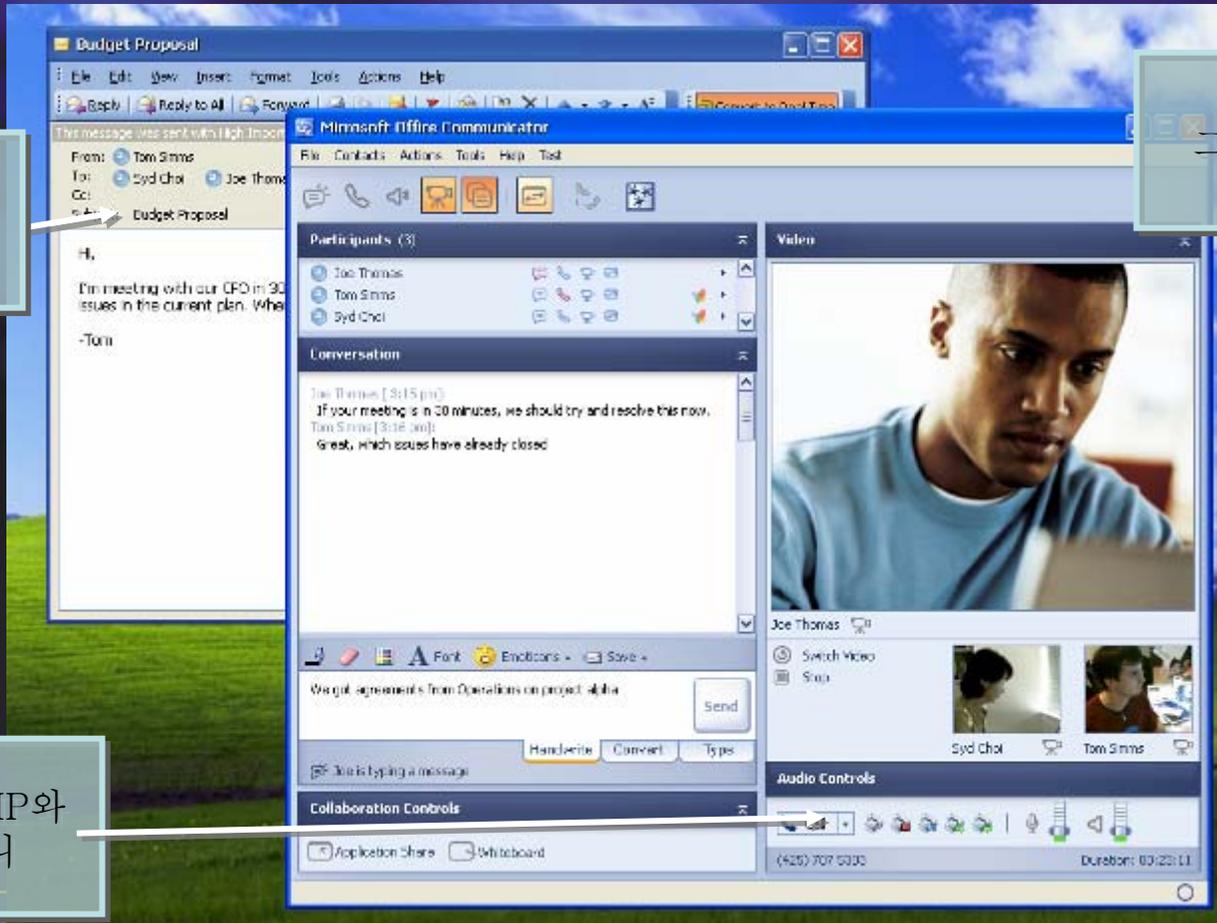
- 원격 회의 도구 : Live Meeting

라운드 테이블
(파노라마 캠)



다섯째. PM/협업 소프트웨어 활용의 기술

- 실시간 협업 도구 : RTC



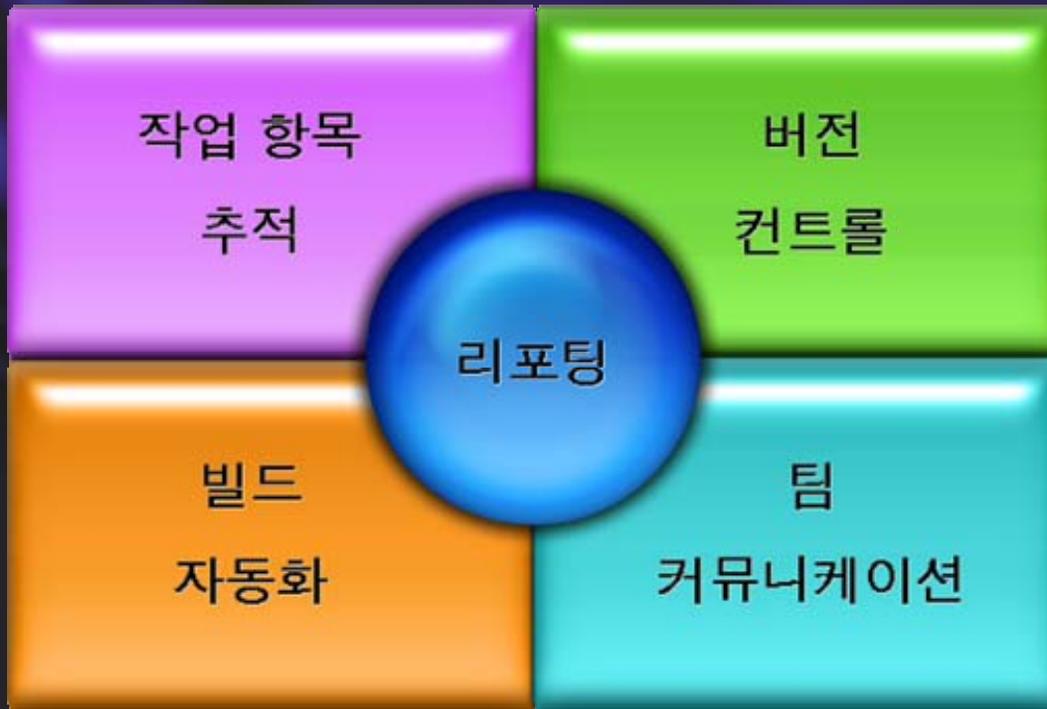
Presence
정보 확인

그룹간의 IM

향상된 VoIP와
텔레포니

다섯째. PM/협업 소프트웨어 활용의 기술

- TFS (Team Foundation Server)
 - 소프트웨어 개발 프로젝트의 협업을 위한 통합된 플랫폼



다섯째. PM/협업 소프트웨어 활용의 기술

TFS를 이용한 작업 항목의 추적

Microsoft Excel - All Items.xls

Title	Kind	Status
Online pickup: Customers should be able to pickup their online orders in a retail store.	Requirement	Active
Store locator: The website should provide the store locator functionality.	Requirement	Active
Store search: Customers can locate a store by City, State, Zip Code.	Requirement	Active
Store Map: The website should assist the customer with map and driving directions to the store of their choice.	Requirement	Active
Store inventory: Customers should be able to check inventory by store or a store within a specified radius.	Requirement	Active
Hold inventory: The website should allow customers to reserve inventory for 6 days.	Requirement	Active
Confirmation: Customers should be notified upon the completion of the sale.	Requirement	Active

Microsoft Project를 이용하여 작업 항목을 할당

Microsoft Project - All Items.mpp

Task ID	Task Name	Duration	Priority	Resource Names
1	Active - Development	3 days	High	Art Demosel [P]
2	Active - Design online pickup, store locator and inventory services	2 days	Medium	Tue 4/27/04 Art Demosel
3	Active - Identify implementation tasks for new services	1 day	Medium	Wed 4/28/04 Art Demosel
4	Active - Testing	13 days	High	Mon 5/17/04 Renee Davis [P]
5	Active - Scenario Tests	19 days	High	Wed 5/12/04 Renee Davis
6	Active - Test: Online pickup: Customers should be able to pickup their online orders in a retail d...	3 days	Medium	Mon 5/24/04 Renee Davis
7	Active - Test: Store locator: The website should provide the store locator functionality.	1 day	Medium	Tue 5/24/04 Renee Davis
8	Active - Test: Store search: Customers can locate a store by City, State, Zip Code.	1 day	Medium	Wed 5/24/04 Renee Davis

Excel안에 있는 작성자의 작업항목

Microsoft Excel - PhaseView

ID	Status	Priority	Title	Kind
1	Active	1	Online pickup: Customers should be able to pick...	Requirement
2	Active	1	Store locator: The website should provide the st...	Requirement
3	Active	1	Store Search: Customers can locate a store by ...	Requirement
4	Active	1	Store Map: The website should assist the custo...	Requirement
5	Active	1	Store Inventory: Customer with map and driv...	Requirement
6	Active	2	Hold Inventory: The website should allow custom...	Requirement
7	Active	1	Confirmation: Customers should be notified up...	Requirement

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
	Title	Phase	Iteration	Status	Reason	Priority	Process Guidance	Docs	Reports
1	Activate	Plan	1	Closed	Resolution Confirmed	1	PG	Project Structure	
2	Identify & Assign Team Resources	Plan	1	Closed	Resolution Confirmed	1	PG	Vision Scope	
3	Validate objectives	Plan	1	Closed	Resolution Confirmed	1	PG	Requirements	Reqmnts By
4	Gather requirements	Plan	1	Closed	Resolution Confirmed	1	PG	Usage Scenarios	Scenarios
5	Create usage scenarios	Plan	1	Closed	Resolution Confirmed	1	PG	Solution Concept	
6	Build use cases	Plan	1	Closed	Resolution Confirmed	1	PG		
7	Document Solution Concept	Plan	1	Closed	Resolution Confirmed	1	PG		
8	Create architecture and design	Plan	1	Resolved	Fixed	1	PG		
9	Design: Online pickup, store locator and inventory services	Plan	1	Resolved	Fixed	1	PG		
10	Specify Features	Plan	1	Resolved	Fixed	1	PG	Feature Specifications	Prioritized Milestone
11	Estimate Schedule and Costs	Plan	1	Resolved	Fixed	1	PG	Risk Driven Schedule	
12	Develop	Implement	1	Resolved	Fixed	1	PG		Workload
13	Code Features	Implement	1	Resolved	Fixed	1	PG		
14	Implement Business Logic for Find Store	Implement	1	Resolved	Fixed	1	PG		Stress Test Code
15	Unit Test Features	Implement	1	Resolved	Fixed	1	PG		
16	Refactor Features	Implement	1	Resolved	Fixed	1	PG		
17	Test	Implement	1	Resolved	Fixed	1	PG		
18	Write Test cases	Implement	1	Resolved	Fixed	1	PG		
19	Complete Test Passes (all other in-depth tests)	Implement	1	Resolved	Fixed	1	PG		
20	Run Load Test on Lab Configuration	Implement	1	Resolved	Fixed	1	PG		
21	Resolve Bugs	Implement	1	Resolved	Fixed	1	PG		
22	Stabilize	Implement	1	Resolved	Fixed	1	PG		
23	Perform Integration Testing	Implement	1	Resolved	Fixed	1	PG		
24	Reach ZBB	Implement	1	Resolved	Fixed	1	PG		
25	Final Customer Acceptance Test	Implement	1	Resolved	Fixed	1	PG		
26	Identify Release candidates	Implement	1	Resolved	Fixed	1	PG		
27	Release to Production	Implement	1	Resolved	Fixed	1	PG		
28	Transition	Implement	1	Resolved	Fixed	1	PG		
29	Complete final documentation	Implement	1	Resolved	Fixed	1	PG		
30	Transfer to operations	Implement	1	Resolved	Fixed	1	PG		
31	Closeout	Implement	1	Resolved	Fixed	1	PG		
32	Obtain customer approval	Implement	1	Resolved	Fixed	1	PG		
33	Post Project Review	Implement	1	Resolved	Fixed	1	PG		Post Project Analysis

Microsoft Excel 이나 Microsoft Project를 통해서 프로젝트 상태를 확인

작업할 항목이 비주얼 스튜디오에 표시됨

다섯째. PM/협업 소프트웨어 활용의 기술

- 도구 선택 시 고려할 요소
 - 엔터프라이즈 클래스의 솔루션(EPM)이 필요한가?
 - 레가시 시스템과의 통합이 필요한가?
 - 경영 의사결정에 활용하는가?
 - 사용자 친화적인 UI를 갖추고 있는가?
 - 문서 관리 기능이 필요에 적절한가?
 - 프로젝트 매니저, 경영진, 아키텍트, 개발자, 테스터, 기타 이해관계자들간의 원활한 협업을 지원하는가?

다섯째. PM/협업 소프트웨어 활용의 기술

지침:

정량적 측정정보보다 실질적인 협업
환경의 구축에 먼저
투자하십시오

“어디로 배를 저어야 할 지 모르는
사람에게는 어떤 바람도 순풍이
아니다”

- 미셸 드 몽테뉴

내일 뵙겠습니다!

여섯째. 일정 관리의 기술

질문:

프로젝트의 초기에 일정의 추정을 누가 하고 있습니까?

여섯째. 일정 관리의 기술

- 일정 관리의 기본

- 프로젝트를 작업(task)으로 나누고, 작업을 완료하기 위해 요구되는 시간과 자원을 산정한다
- 최적화된 자원 사용을 촉진하도록 작업을 구성한다
- 작업들간의 의존성을 줄여서 다른 작업이 대기하지 않도록 한다
- 프로젝트 매니저의 직관과 경험에 의존하는 경향이 있다

여섯째. 일정 관리의 기술

- 일정 관리의 문제
 - 작업하는 사람 숫자와 생산성이 비례하는 것은 아니다
 - 작업의 난이도와 개개인의 생산성이야말로 일정 계획의 중요한 요건이나, 측정이 어렵다
 - 작업의 난이도를 측정할 수 있는가?
 - 자원의 생산성을 측정할 수 있는가?
 - 예상치 못한 일들은 항상 발생한다.
 - 예비비/예비일정(contingency)을 준비하여야 한다

여섯째. 일정 관리의 기술

- 일정 관리의 문제
 - 자원은 정치적 결정에 따라 바뀔 수 있지만, 대개의 경우 시간은 바뀌지 않는다
 - 외형상의 진척과 실제 진척에는 언제나 차이가 있다
 - 90% 신드롬은 위험한 환상
 - 팀원들의 경험 부족이나 밀어붙이면 된다는 순진한 낙관주의를 경계해야 한다
 - 팀원들의 낭비되는 시간에 무감각한 프로젝트 매니저들이 많다

여섯째. 일정 관리의 기술

- 일정 관리에 있어 기억해야 할 것
 - 일정이 지연되는 가장 흔하면서도 중요한 원인 중의 하나는, 잘못된 추정이다
 - 일정이 지연되는 이유는 팀원들이 일을 열심히 하지 않아서가 아니라, 초기에 잘못된 일정을 계획했기 때문이다
 - 일정은 적절한 사람에 의해 처음에 제대로 추정되고 계획되는 것이 중요하다
 - 지연된 프로젝트에 사람을 추가 투입하면 프로젝트 일정은 더 지연된다
 - 새롭게 투입된 사람은 생산성을 제대로 발휘하기 까지 많은 것을 배워야 한다

여섯째. 일정 관리의 기술

지침:

프로젝트 초기에 적절한 사람에 의해 일정을 수립하고, 팀원들의 낭비되는 시간을 소중하게 생각하십시오

일곱째. 리스크 및 문제점 관리의 기술

질문:

문제점 관리에 있어 가장 중요한
행위는 무엇일까요?

일곱째. 리스크 및 문제점 관리의 기술

- 리스크 관리란?
 - 갑자기 아플 때를 대비하여 ‘상비약’을 준비하는 것과 동일하다
- 리스크 관리의 절차
 1. 발생 가능한 리스크 사건을 파악한다
 2. 그것이 미칠 수 있는 영향과 발생 가능성을 분석한다
 3. 우선순위가 높은 리스크 위주로 대응 방안을 준비한다
 4. 프로젝트 중에 리스크가 발생하면 ‘문제점’이 되며, 준비한 대응 방안을 실행한다

일곱째. 리스크 및 문제점 관리의 기술

- 어떻게 대응할 것인가?



출처 - Karen D. Larkowski

일곱째. 리스크 및 문제점 관리의 기술

- 풋내기 문제 해결사
 - 갑작스런 문제가 발생하는 경우... 풋내기 문제 해결사들은 문제 정의에 시간을 투자하지 않고 성급하게 문제 해결에 나선다
 - 또는 심각한 문제를 '무시하기'로 버틴다 = 감각을 마비시키는 것과 동일하다
 - 그 결과 추진력을 확보하지 못하고 우왕좌왕하다가 실패하게 된다

일곱째. 리스크 및 문제점 관리의 기술

- 문제 인식의 어려움
 - 사람들은 문제를 자신에게 가장 편한 수준에서 이해하려고 한다
 - 그것은 문제의 본질을 '잘못 이해하는' 결과를 가져온다
 - '나의 진실'과 '너의 진실'은 다르다 = 백이면 백 사람 생각이 모두 다르다

일곱째. 리스크 및 문제점 관리의 기술

- 스마트한 문제 해결사
 - 단수에서 복수로 보는 사고 능력이 있다
 - “누구의 문제인가?”를 먼저 생각한다
 - 만일 그것이 그들의 문제라면 그들의 문제가 되도록 하라
 - 인간 본성에서 비롯된 문제들은 거의 해결할 방법이 없다는 것을 안다
 - 본성의 무관심성: 본성은 동기가 없다
 - 똑똑한 학생은 교수의 관점에서 시험 문제를 푼다.
교수가 원하는 답을 주지 않는 학생은 바보다

일곱째. 리스크 및 문제점 관리의 기술

지침:

먼저 문제가 '누구의 문제'인지
파악하고, 문제의 정의에 시간을
투자하십시오

여덟째. 협상의 기술

질문:

프로젝트에서 협상의 실패로
곤란을 겪은 적이 있습니까?

여덟째. 협상의 기술

- 프로젝트에서 협상이 중요한 이유
 - 한정된 시간과 비용, 인적자원으로 인해 프로젝트 매니저는 빈번하게 협상을 수행해야 한다
 - 특히 부족한 인적자원에 대한 경합이 있는 경우, 해당 인적자원이 원래 소속된 조직의 부서장과 만족스러운 협상을 이끌어내야 한다
 - 프로젝트 매니지먼트의 모든 활동은 협상의 과정이라고 해도 과언이 아니다

여덟째. 협상의 기술

- 전문 인력들이 취약한 부분이 바로 협상
 - 개발자, 엔지니어 등은 자신의 분야에서 자신이 가장 능력 있는 사람임을 증명하려는 욕구를 가지고 있다
 - 그러한 동기에 심취한 나머지 터무니없는 고집을 하거나 협상의 목적을 망각하는 경우가 있다
 - 인간에게 있어 감정적 함정은 거의 무한대로 존재하므로 '감정'을 조심해야 한다

여덟째. 협상의 기술

- 협상의 본질

- 당신 자신에 대한 강렬한 관심과 자신 이외의 것에 대한 미적지근한 관심을 한번 비교해보라
 - 세상의 모든 사람들도 그런 식으로 생각한다
- 비난은 어리석은 자만이 하는 것이며, 현자는 상대방을 이해하려고 노력한다
- 상대방에게 어떤 아이디어가 전적으로 그의 것이라고 느끼도록 하라
- 반대 의사나 분쟁 없이 상대방을 변화시키려면 '상대방의 입장에서 매사를 보라'

여덟째. 협상의 기술

- 협상을 위해 알아야 할 것
 - 이 베팅이 진정 할 만한가를 따져보아야 한다
 - 얻는 것이 매력적이고 잃는 것이 커 보이지 않는 경우, 사람들은 게임의 잠재적인 대가를 과소평가하는 경우가 있다
 - 상대방의 관점에서 세 가지를 따져보고, 그가 다음에 어떤 행동을 할 것인지를 예측해 본다
 - 경험이 쌓임에 따라, '최악의 상황에서도 최상의 결과를 낼 수 있는 자신만의 기술'이 향상되어야 한다

여덟째. 협상의 기술

지침:

분쟁 없이 원하는 것을 얻으려면,
상대방의 입장에서 매사를 보고
상대방의 동기에 호소하십시오

아홉째. 팀 빌딩 및 동기부여의 기술

질문:

프로젝트 팀 빌딩에 있어 가장 중요한 요소는 무엇이라고 생각하십니까?

아홉째. 팀 빌딩 및 동기부여의 기술

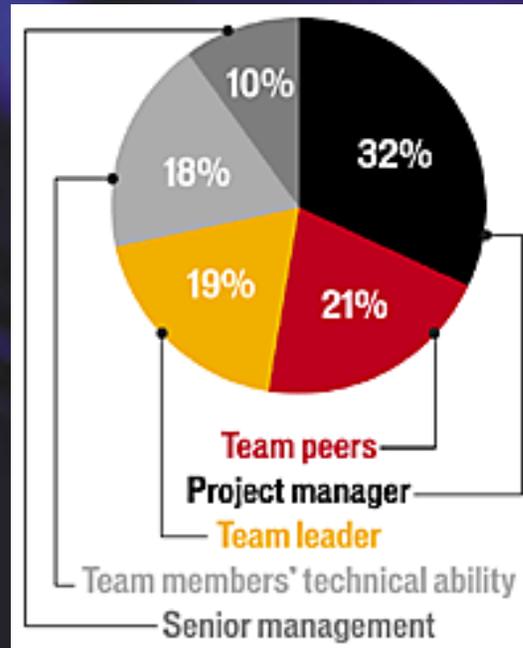
- 팀의 진화 과정 (로버트 바인더)
 - 포밍(forming) 단계
 - 목표, 역할, 팀의 방향을 정의한다
 - 스토밍(storming) 단계
 - 규칙과 프로세스를 정의하고 종종 팀원의 역할을 재조정한다
 - 노밍(norming) 단계
 - 표준, 절차, 여러 가지 기준에 대해 합의한다
 - 퍼포밍(performing) 단계
 - 팀이 하나의 시스템처럼 기능을 수행한다

아홉째. 팀 빌딩 및 동기부여의 기술

- 프로젝트 팀에 나쁜 영향을 미치는 요인들
 1. 비합리적인 프로젝트 범위와 데드라인
 2. 끊임없이 변경되는 요구사항
 3. 나쁜 프로젝트 매니저
 4. 오버타임과 일중독자
 5. 정치적 혼란
 6. 비전문가들에 의한 부적절한 작업
 7. 커뮤니케이션 통로의 부재
 8. 프로젝트 목표와 상관없는 걸치레와 같은 몸짓들

아홉째. 팀 빌딩 및 동기부여의 기술

- 프로젝트 팀의 동기부여에 가장 영향을 미치는 요소는?
 - 250여 개 조직의 S/W 프로젝트 팀을 조사한 결과



출처- Cutter Consortium, Arlington, Mass., 2004

아홉째. 팀 빌딩 및 동기부여의 기술

- 건강한 프로젝트를 유지하려면,
 - 팀원들이 종결감을 느끼게 하라
 - 엘리트 의식을 느끼게 하라
 - 이질성을 허락하고 격려하라
 - 성공적인 그룹을 잘 보호하고 유지하라
 - 기술적인 것이 아니라 전략적인 방향을 제시하라
 - 불완전한 제품(싸구려 제품)을 만드는 일에, 공동의 만족감이란 있을 수 없음을 기억하라

아홉째. 팀 빌딩 및 동기부여의 기술

- 동기부여와 관련해서 알아야 할 것
 - 뛰어난 개발자는 평범한 개발자에 비해 5~28배까지 뛰어나다
 - 하지만 급여는 2배가 되지 못한다
 - 개인간 5배 이상의 생산성 차이는 일반적이다
 - 소프트웨어 개발에 있어 기술이 부족한 다수의 사람보다 뛰어난 소수의 사람이 훨씬 낫다
 - 작업 환경은 생산성과 품질에 상당한 영향을 미친다
 - 중요한 점은 “팀원의 생산성을 어떻게 최대한 이끌어 내는가?”이다

아홉째. 팀 빌딩 및 동기부여의 기술

지침:

프로젝트의 목표를 명확히 하고,
팀원들이 완벽한 제품을 만드는
것에 대한 자부심을 느끼게
하십시오

열째. 프레젠테이션의 기술

질문:

회의실에서 난도질을 당해본
적이 있습니까?

열째. 프레젠테이션의 기술

- 프레젠테이션이 중요한 이유
 - 업무에 대해 평가 받는 시간이 회의이고, 회의의 꽃이 바로 프레젠테이션이다
 - 프레젠테이션이야말로 프로젝트 매니저가 평가 받은 가장 중요한 활동이다
 - 몇 달을 일한 내용에 대해 단 한 시간에 평가 받는다는 사실을 기억해야 한다
 - 프레젠테이션을 못하는 프로젝트 매니저는 언제나 능력을 과소 평가 받게 되며, 그것은 팀원들에게도 좋지 않다

열째. 프레젠테이션의 기술

- 프레젠테이션을 하는 자세
 - 달변이 중요한 것이 아니며, 진실성을 담은 말이 중요하다
 - “나는 어째서 이것을 믿는가?”라는 마음으로 주장한다
 - 영혼을 속이는 헛소리로는 절대 청중에게 좋은 인상과 감동을 줄 수 없다
 - 당신 이외에는 그것을 누구보다 더 잘 아는 사람이 없다는 강한 자신감을 갖고서 얘기한다
 - 당신이 말하고 있는 것이 청중에게도 중요한 일이라고 느끼게 만들어야 한다

열째. 프레젠테이션의 기술

- 프레젠테이션 기술의 향상
 - 능력이 향상됨에 따라 자신의 사상이나 생각을 청중에게 분명하게 전달할 수 있게 된다
 - 프레젠테이션 기술을 습득하고 연습함에 따라 분명하게 향상되어 간다
 - 참고: 강사는 학창 시절 말을 더듬어 사람들 앞에서 국어책도 제대로 읽지 못했다
 - 기술의 향상에 따라, 참된 자아가 일찍이 준 적이 없는 영향과 감동을 남에게 줄 수 있다

열째. 프레젠테이션의 기술

지침:

‘나는 이것에 대해 가장 잘 아는 사람’이라는 마음으로 진솔하고도 열정적으로 표현하십시오

에필로그

- 강사가 마지막으로 다시 한번 ‘프로젝트의 3대 성공 요인’을 꼽아 본다면,
 1. 핵심 인적자원에 대한 명백한 권한과 책임의 부여
 2. 이해관계자의 만족 관리
 3. 공정하고도 명백한 논공행상(論功行賞)
- 결론: 프로젝트에서 가장 중요한 3가지 요소는?

에필로그

프로젝트 매니저먼트란...

“열역학 2법칙(사물은 무질서 상태를 지향한다)과의 투쟁이다”

프로젝트 매니저란...

“넓은 1마일과 깊은 1인치를 이해하는 사람이다”

참고 자료

- 프로젝트 매니지먼트 관련 사이트
 - <http://www.pmi.org>
 - <http://www.projectconnections.com>
 - <http://www.gantthead.com>
 - <http://www.allpm.com>
 - <http://www.pmboulevard.com>
 - <http://www.standishgroup.com/>
 - <http://www.swebok.org>
- Microsoft Office Project
 - <http://www.microsoft.com/office/project>
 - <http://msdn.microsoft.com/project>
 - <http://www.microsoft.com/office/project/prodinfo/epm/overview.mspx>

참고 자료

- 참고 문헌
 - 톰 디마르코 외, 피플웨어, 매일경제신문사
 - 에드워드 요든, 죽음의 행진, 소동
 - 로버트 L. 글래스, 소프트웨어 공학의 사실과 오해, 인사이트
 - 도널드 고즈외, 대체 뭐가 문제야?, 인사이트
 - 아일린 샤피로 외, 예측 지능, 북플래너
 - 데일 카네기, 카네기 처세술, 범우사
 - 데일 카네기, 카네기 스피치&커뮤니케이션, 씨앗을뿌리는사람들
 - 모리야 히로시, 인물 삼국지, 범우사
 - Microsoft, MVP, Partner, MCT 자료
 - PMI, Project Management Body Of Knowledge Guide Third Edition, PMI, 2004
 - Leon "Lee" Swartz & PMI Clear Lake / Galveston Chapter, PMBOK® Guide 3rd Edition - So What's The Big Deal?

Your potential. Our passion.TM

참고자료 :
IT 전문가를 위한 Microsoft 인증

여러분의 *Microsoft* 기술 능력 평가

Microsoft Skills Assessment 무엇인가?

- 현재 제품 및 기술 솔루션에 대한 능력 평가
- *Windows Server 2003, Exchange Server 2003, Windows Storage Server 2003, Visual Studio .NET, Office 2003*
- 무료, 온라인, 누구나 사용 가능
- 평가결과를 기초로 Microsoft 교육 프로그램을 제안합니다.
- 평가항목과 최고점수 표시
- 방문하세요! www.microsoft.com/assessment

Microsoft Certified Systems Administrator(MCSA)가 되자!

- MCSA 무엇인가?
 - Microsoft Windows Server 기반의 시스템, 네트워크 유지보수와 관리를 하는 IT 전문가를 위한 인증제도
- 어떻게 MCSA(Windows Server 2003) 합격?
 - 3개 코어 시험 통과
 - 1개 선택 과목
- 자세한 정보는 아래 URL를 참고하세요?

www.microsoft.com/mcsa

Microsoft Certified Systems Engineer (MCSE)가 되자!

- MCSE 무엇인가?
 - Microsoft Windows Server System 기반의 비즈니스 솔루션, 인프라스트럭처의 설계, 도입계획, 도입방법, IT 운영자의 요구분석 능력을 인증하는 제도
- 어떻게 MCSE(Microsoft Windows 2003) 합격?
 - 6개 코어 시험 통과
 - 1세 선택 시험 통과
- 자세한 정보는 아래 URL를 참고하세요?

www.microsoft.com/mcse

Microsoft Certified Desktop Support Technician(MCDST)

- What is the MCDST certification?
 - Microsoft Windows 오퍼레이팅 시스템에서 실행되는 데스크톱 환경의 문제해결 및 전문가의 기술지원 능력을 인증하는 제도
- 어떻게 MCDST(Microsoft Windows XP) 합격?
 - 2개 코어 시험 통과
 - 오퍼레이팅 시스템
 - 데스크톱 애플리케이션 지원
- 자세한 정보는 아래 URL를 참고하세요?

www.microsoft.com/mcse

Specialization 인증을 도전하세요.

- MCSA/MCSE specializations?
 - IT 전문가를 위한 메시징, 보안 전문분야의 인증제도
- 현재 인증 가능한 전문?
 - MCSA: Security
 - MCSA: Messaging
 - MCSE: Security
 - MCSE: Messaging
- 자세한 정보는 아래 URL를 참고하세요?

www.microsoft.com/mcsa or www.microsoft.com/mcse



TechNet에 가입하세요.

최신 기술 뉴스를 받고 싶으세요?

평가기간 없는 소프트웨어! Technet Plus 가입자는 평가 목적으로 Microsoft 정품제품을 다양하게 시험을 할 수 있다.

무료 기술지원: 가입자는 2개의 무료 기술지원을 받을 수 있으며, 중요한 문제해결을 위해 시간을 절약할 수 있다.

최신 TechNet 정보를 오프라인에서 사용: TechNet 사이트의 Microsoft 평가, 설치, 솔루션의 정보를 CD 또는 DVD로 받을 수 있다.

www.microsoft.com/technet/subscriptions



어디서 정보를 얻을 수 있나요?

- 웹 캐스트 또는 온라인 채팅
www.microsoft.com/technet/community/chats
www.microsoft.com/technet/community/webcasts
- 뉴스그룹 목록
www.microsoft.com/technet/community/newsgroups
- Microsoft 커뮤니티 사이트
www.microsoft.com/technet/community
- 커뮤니티 이벤트
www.microsoft.com/technet/community/events
- 커뮤니티 칼럼
www.microsoft.com/technet/community/columns