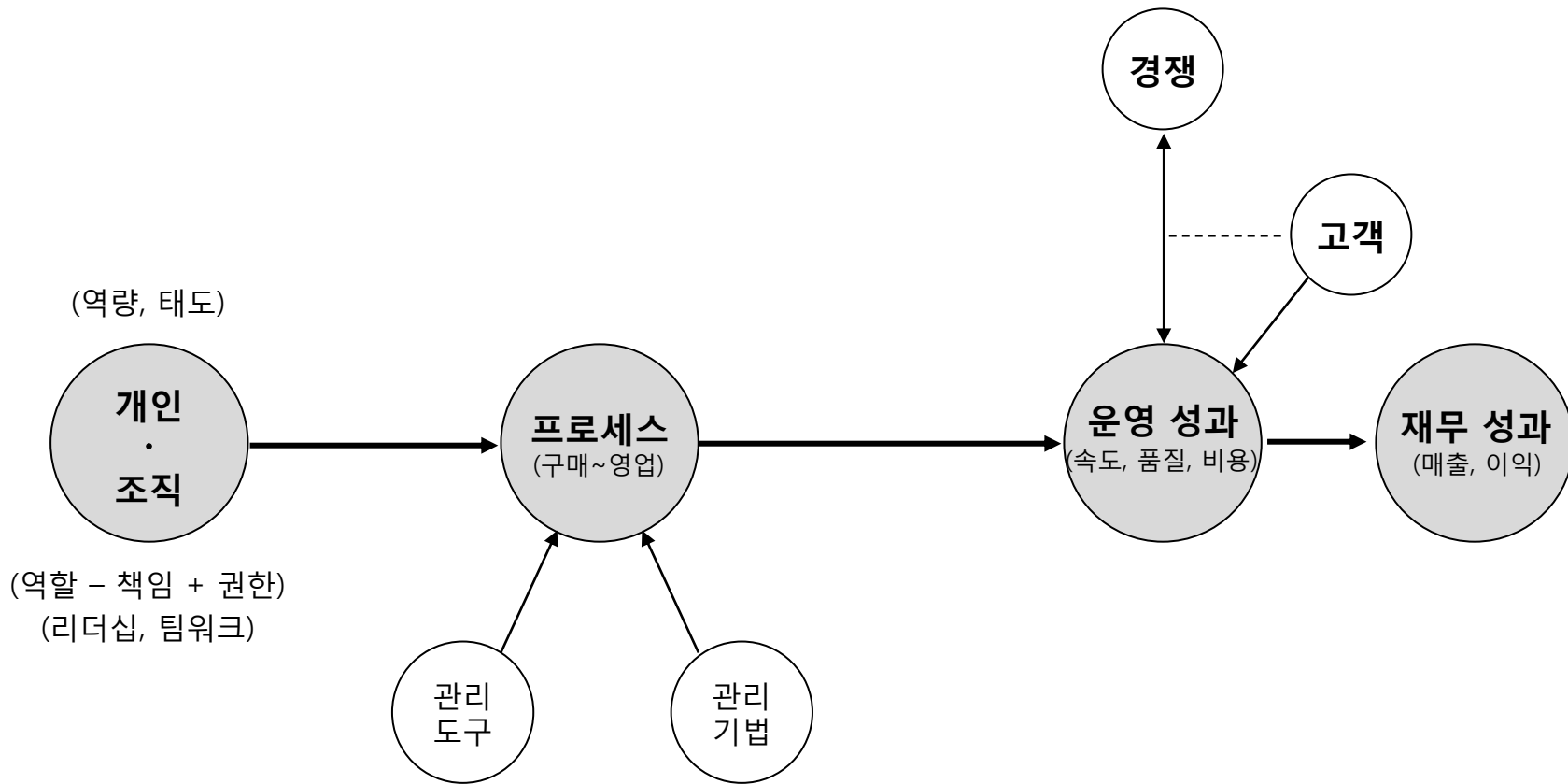


Change up! 지역의 변화와 혁신을 응원합니다!

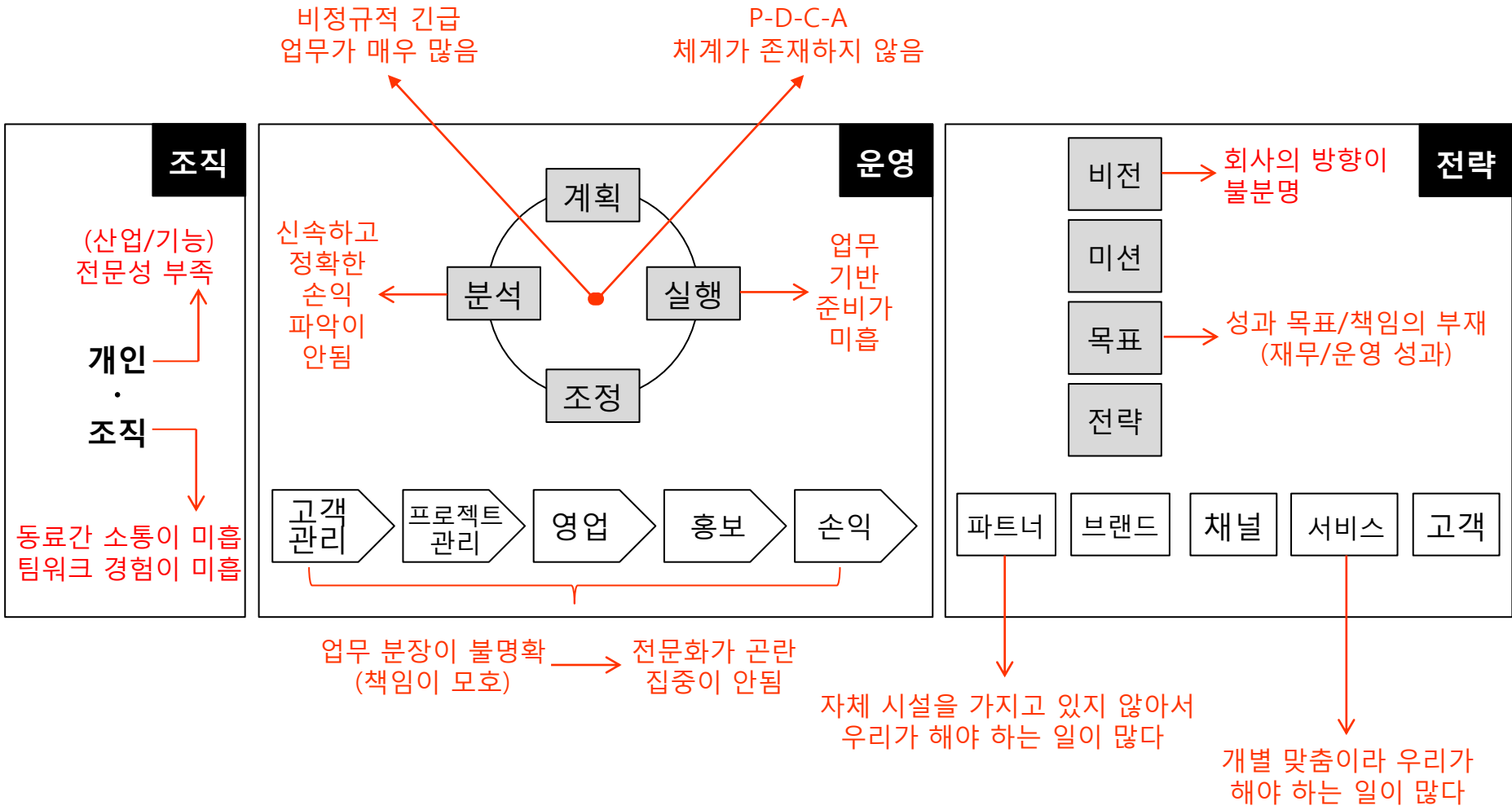
로컬 챌린지 프로젝트

주제: 프로젝트 관리

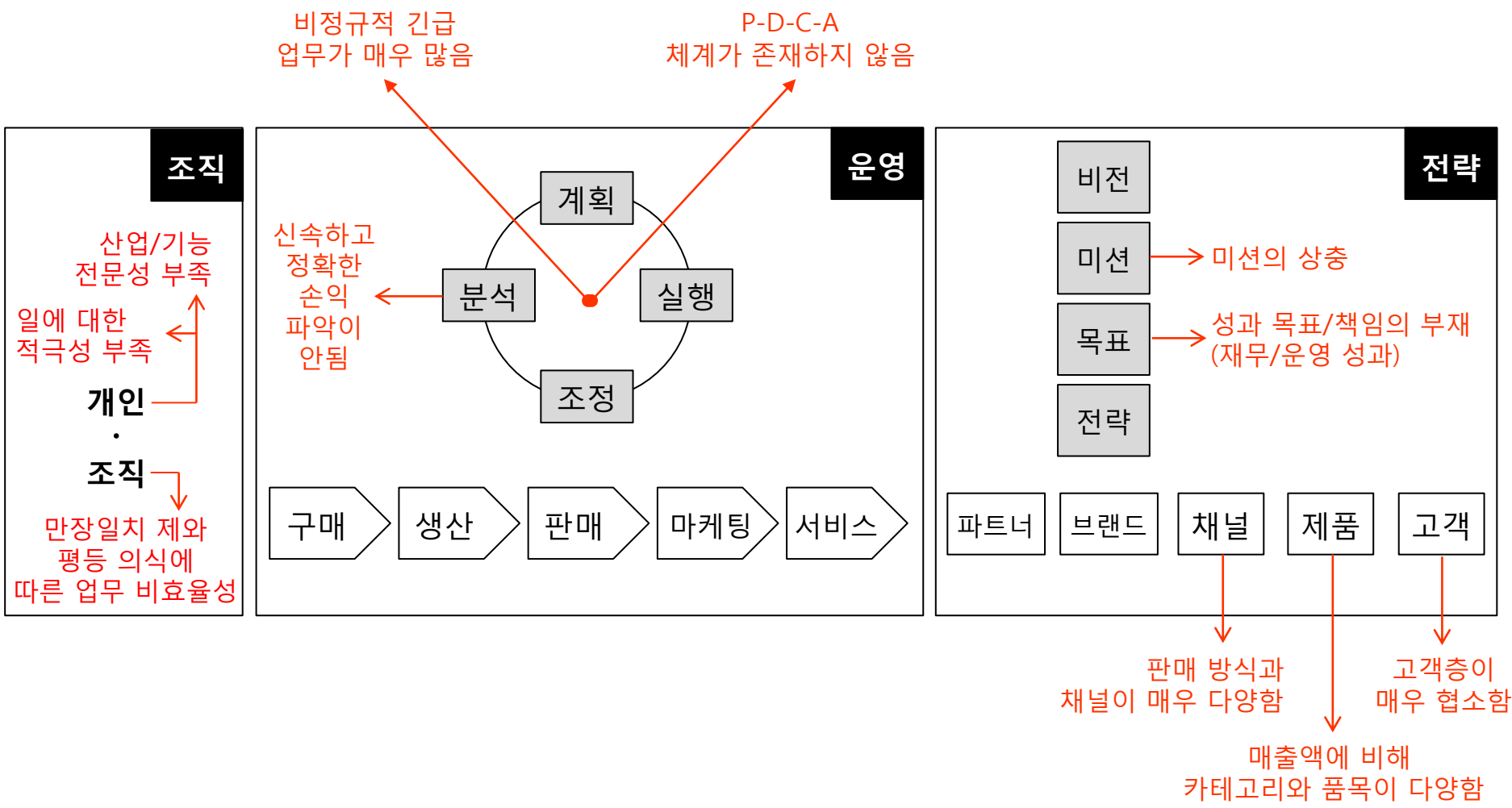
강사명: 김 동헌 (에피투스 컨설팅)



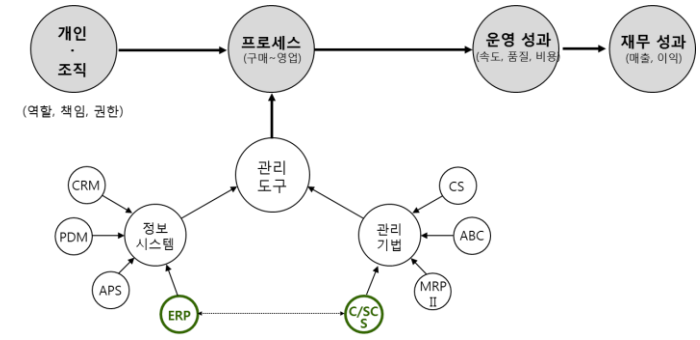
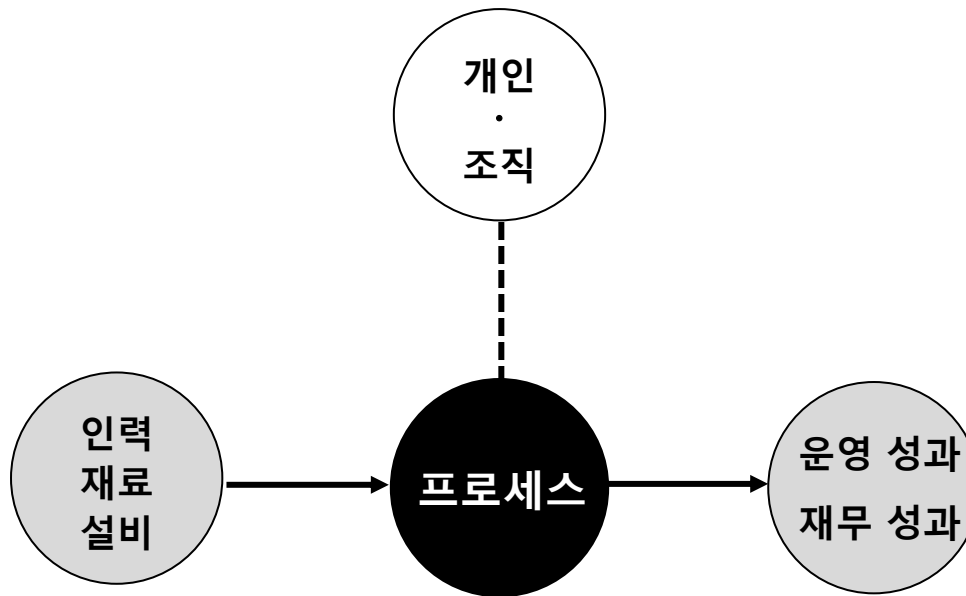
사업/조직 운영 진단의 예 (1/2)



사업/조직 운영 진단의 예 (2/2)

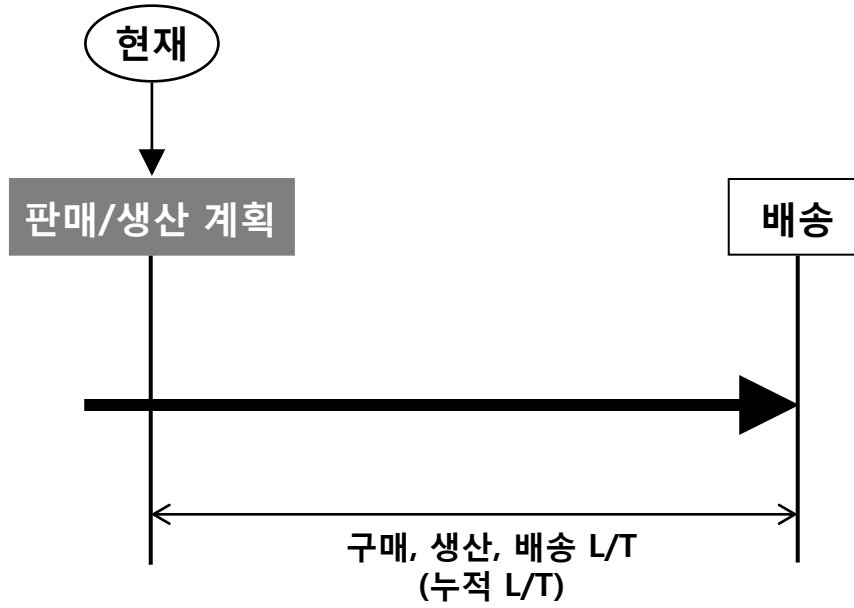


Input – Process – Output

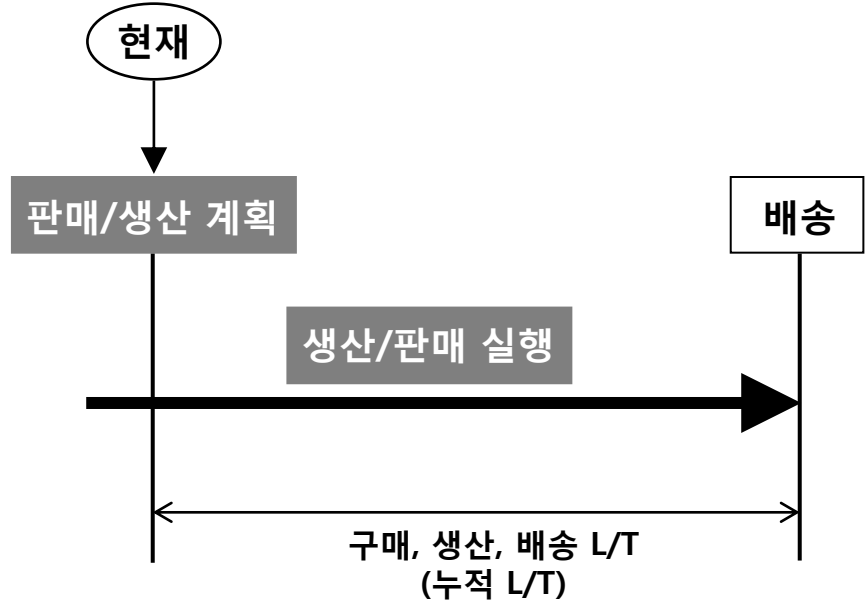


- 프로세스 중심
- 오너 중심
- 성과 중심





계획의 필요성 & 중요성

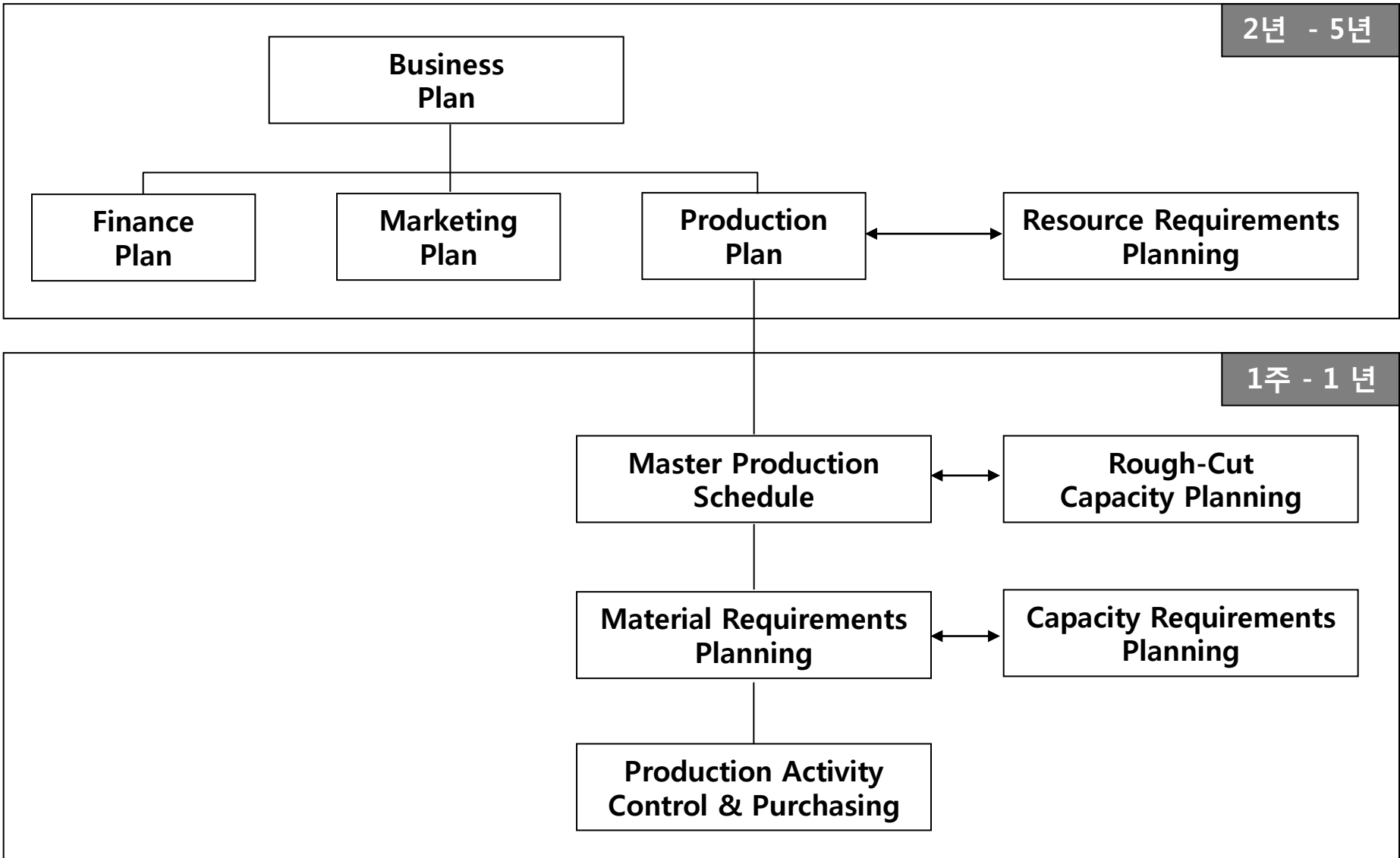


- 계획을 잘하고
- 계획대로 실행

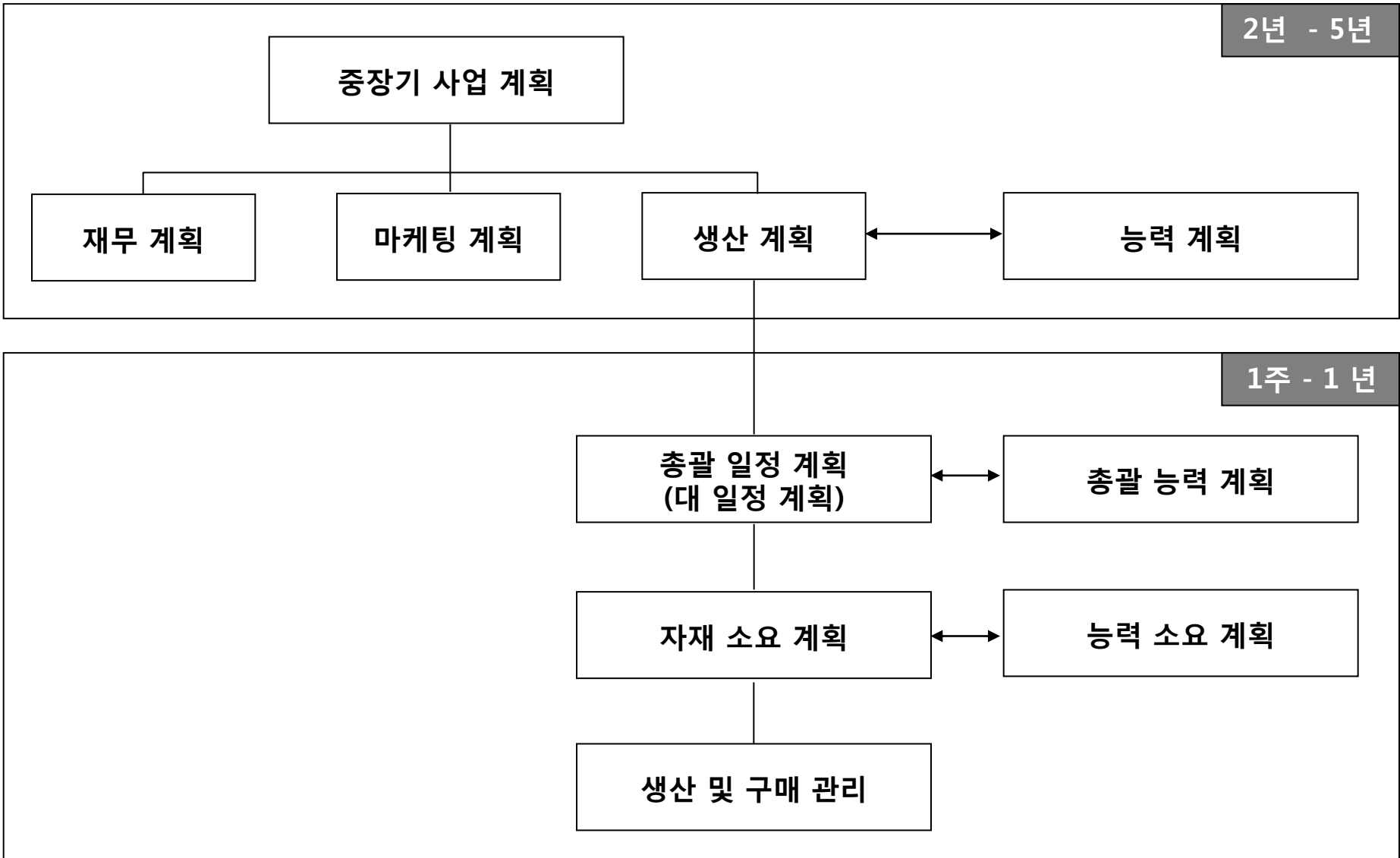
리드타임(Lead Time)의 구성 요소



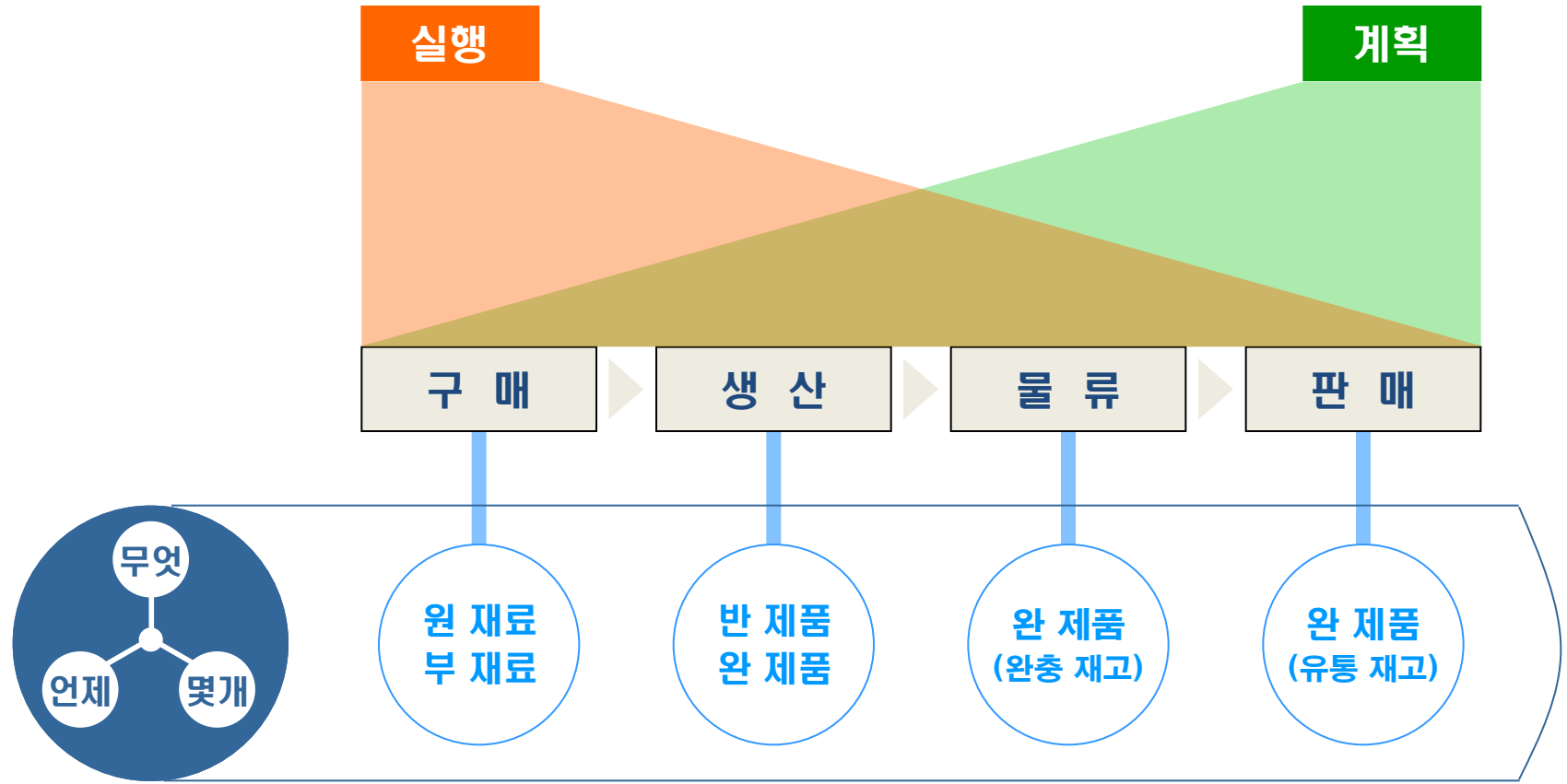
생산/재고 관리 프로세스 (MRP II)



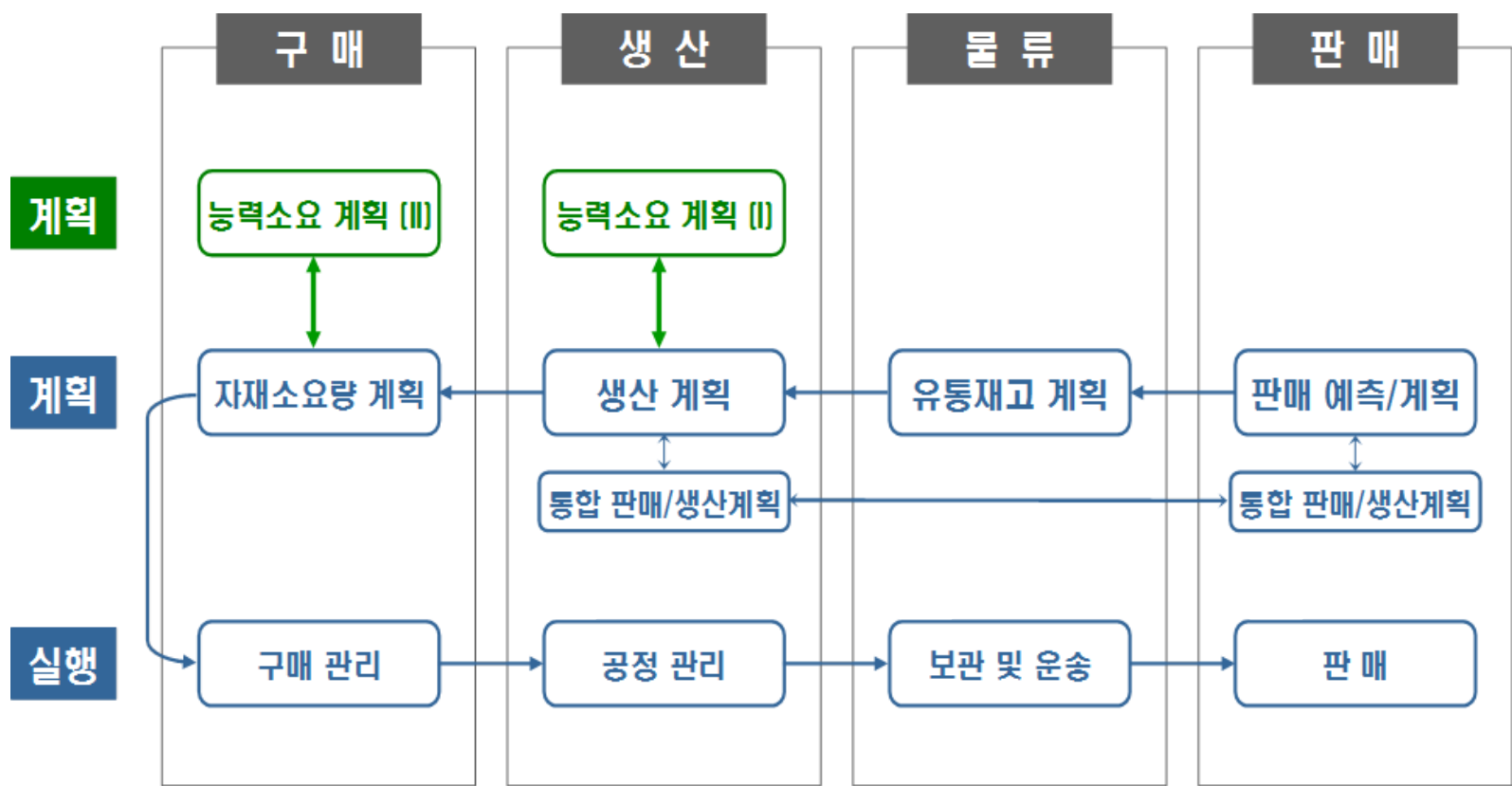
생산/재고 관리 프로세스 (MRP II)



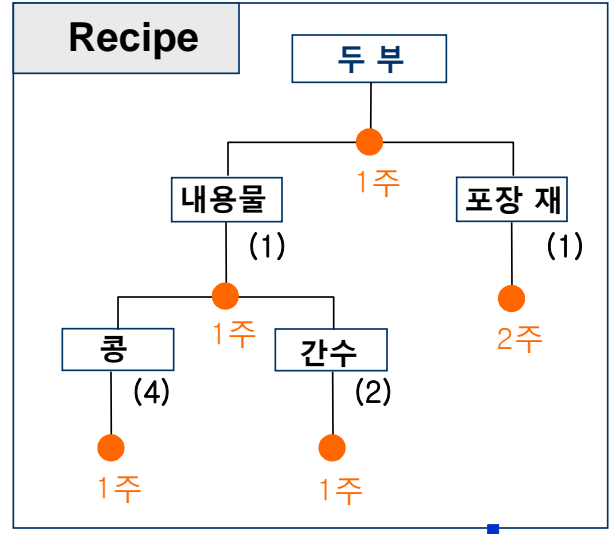
생산/재고 관리 프로세스 (MRP II)



생산/재고 관리 Process Flow



MRP 계산 구조



현 보유 재고	
두부 완제품	50
두부내용물	100
콩	150
간수	20
포장재	50

참조

참조

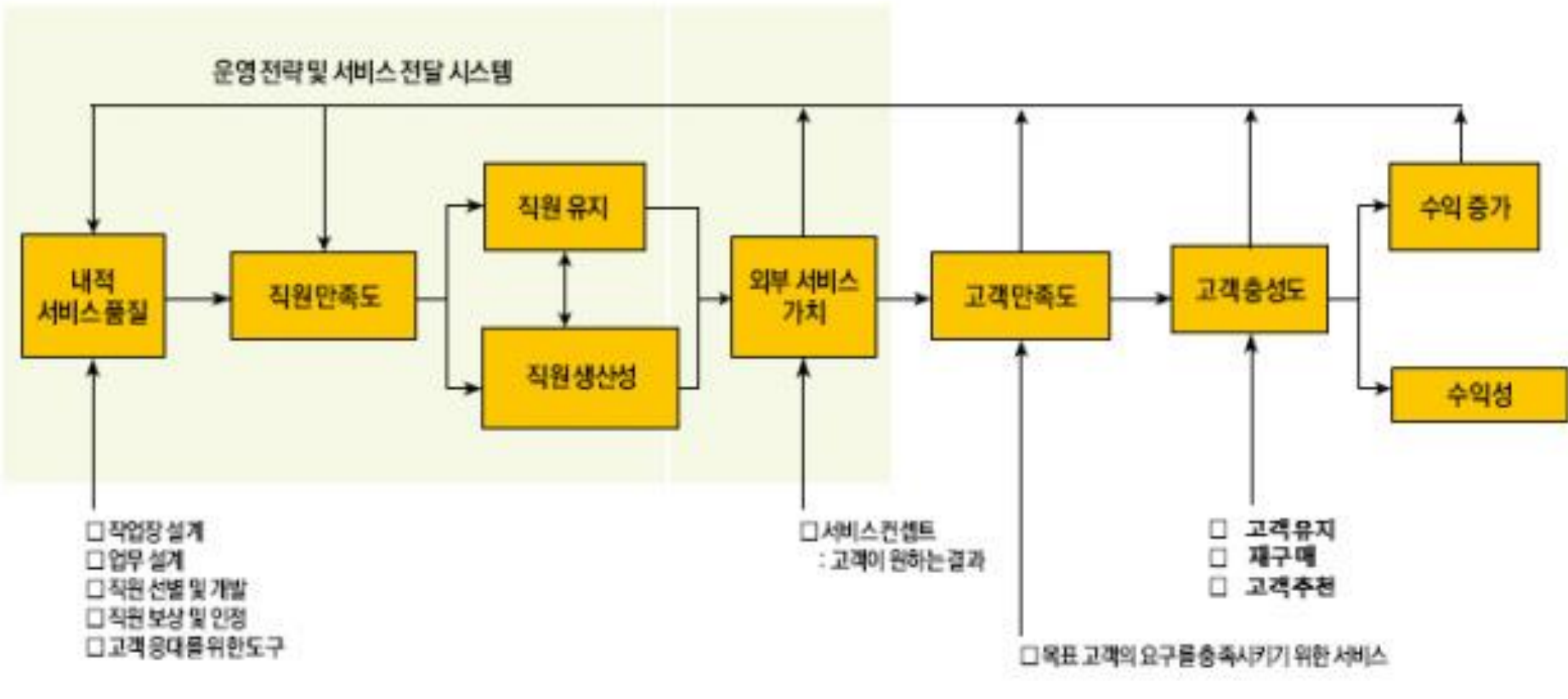
1

주	1주	2주	3주	4주	5주
일정	-	-	-	200	150
계획	-	-	-	200	150

2

자재 소요량 계획		주				
		1	2	3	4	5
두부 완제품	총 소요량	-	-	-	200	150
	현재고 (50)	50	50	50	-	-
	순 소요량	-	-	-	150	150
	발주계획	-	-	150	150	
두부 내용물	총 소요량	-	-	150	150	
	현재고 (100)	100	100	-	-	
	순 소요량	-	-	50	150	
	발주계획	-	50	150		
콩	총 소요량	-	200	600		
	현재고 (150)	150	-	-		
	순 소요량	-	50	600		
	발주계획	50	600			

서비스 수익 사슬 (Service Profit Chain)



※ 각 연결고리를 자세히 살펴보면 서비스 수익 체인 전체가 어떤 기능을 하는지 확인할 수 있다.

서비스 디자인 (Customer Journey)

Tong Ina Market

Pimat-gol

Insa-dong

Ssamzi-gil

Information Center

Restaurant

Shopping center for Art & Gifts

Events

TO TAKE HOME: KITCHEN UTENSILS

COOKING CLASSES (4 CLASSROOM)

TO TAKE HOME: HISTORIC POTTERY PLATES

EXPERIENCE TO TAKE HOME: INGREDIENTS

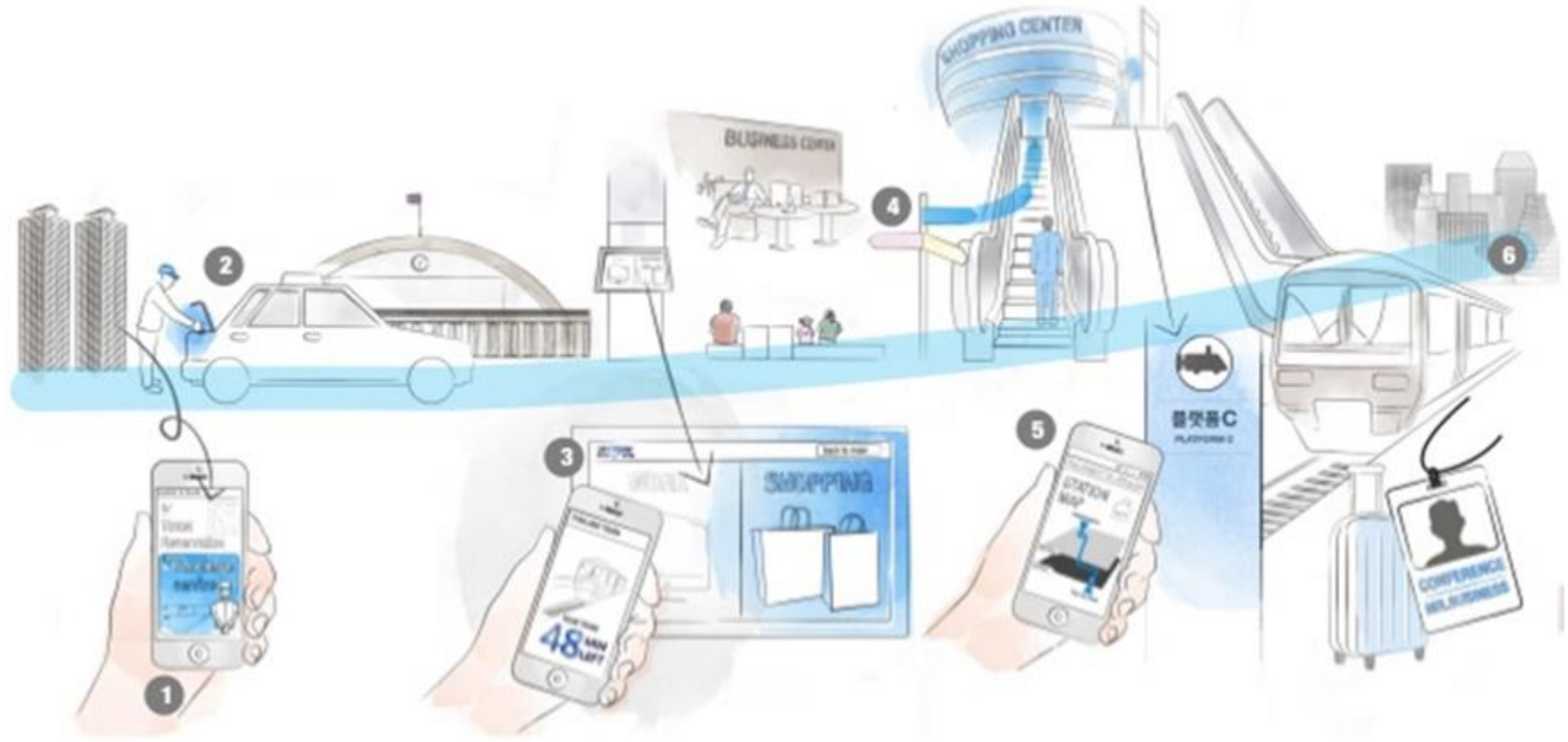
HEAR **COLORS** **HERBS** **TACTILE**

COMMUNICATION **FOOD x SOCIAL**

RENTALIZATION **TIME** **GOVERNMENT POLICY** **HISTORY (CONDITION)** **REAL ESTATE** **BUSINESS (OWNERS)** **OCCUPATION** **LOCAL PUBLIC**

START **END**

서비스 디자인 (Customer Journey)



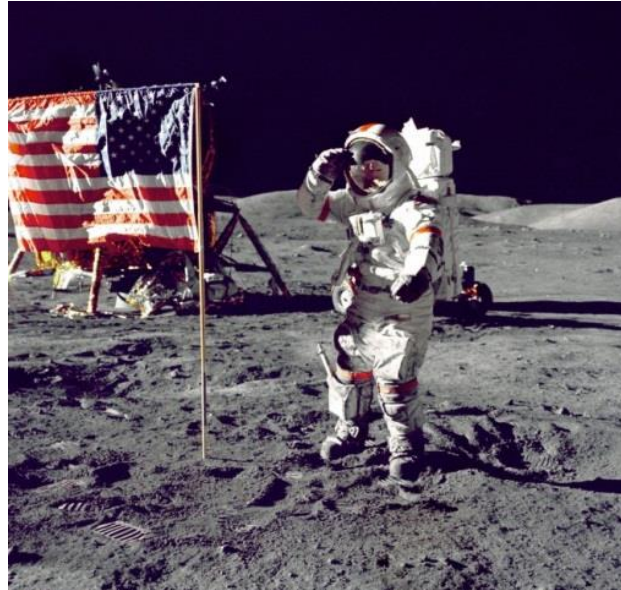
- 1** **예약하기**
 집에서 모바일 E-ticket 예약
 + 방문 컨시어지 서비스 신청
- 2** **환승하기**
 택시 타고 역 도착
 짐 실어주는 파란모자
 (컨시어지 서비스 직원)
- 3** **대기정보알기**
 대기공간에서 앞으로
 남은 시간확인.
 -> 키오스크에 모바일 TAG
 -> 대기시간 활용실시간정보.
- 4** **대기공간 이동**
 쇼핑센터로 가는
 동선 APP+sign를
 따라감
- 5** **플랫폼 찾기**
 쇼핑후, 현재 위치에서 가까운
 플랫폼 입구를 쉽게 알려줌.
 쇼핑센터 역사 바로
 플랫폼으로 이동
- 6** **목적지 도착**
 컨시어지 서비스로
 짐이 컨퍼런스 장소에
 정리되어 있고, 등록 절차 없이
 간편히 입장

독특하고 잘 정의된 생성물 또는 결과를 만들어내기 위해 수행되는 일시적인 노력으로서, 시간, 예산, 수행 산출물(Performance Requirements)로 구체화된다.

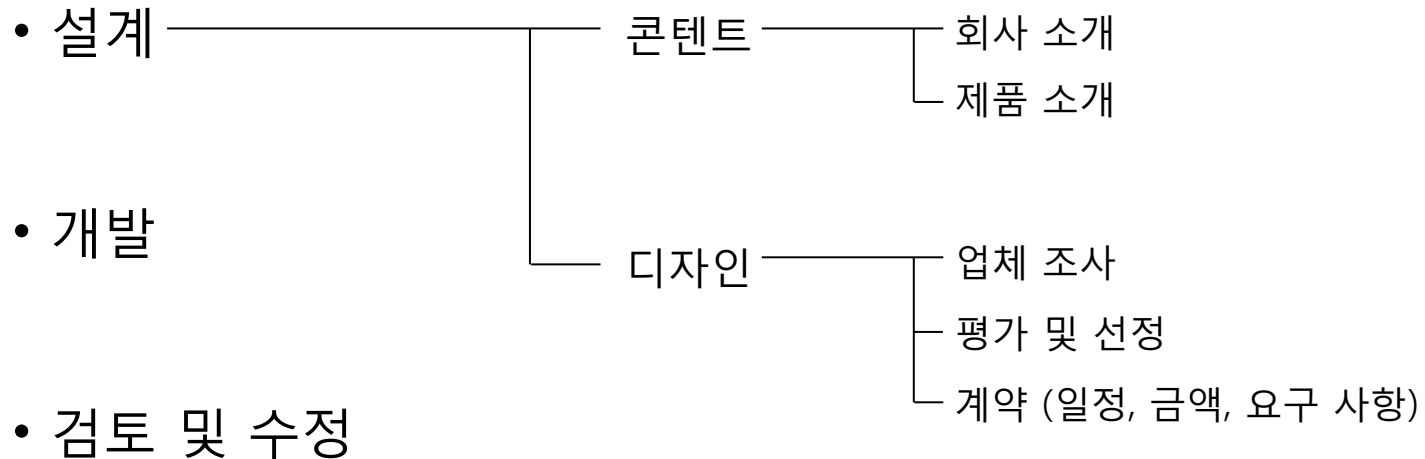
- "산출물(Deliverable)" 또는 "결과"에는 제품 또는 서비스가 포함되나, 이에 국한되지 않는다.
- "일시적인"(Temporary)은 어느 프로젝트든지 시작 날짜와 종료 날짜를 가진다는 것을 의미한다. 즉, 일반적인 의미로서 짧은 기간을 의미하는 것이 아니라, 노력의 지속 기간이 영구적(Permanent)이지 않다는 뜻이다.
- 프로젝트는 점진적 구체화(Progressive Elaboration)로 이루어진다.
- 프로젝트란 분명한 목표를 달성하기 위하여 한정된 기간 동안 수행하는 활동을 말한다.

아폴로 프로젝트 (Project Apollo)

"인간을 달에 착륙시킨 후 무사히 지구로 귀환시키는 것" (존 F. 케네디 대통령)



- 일정 및 예산 계획



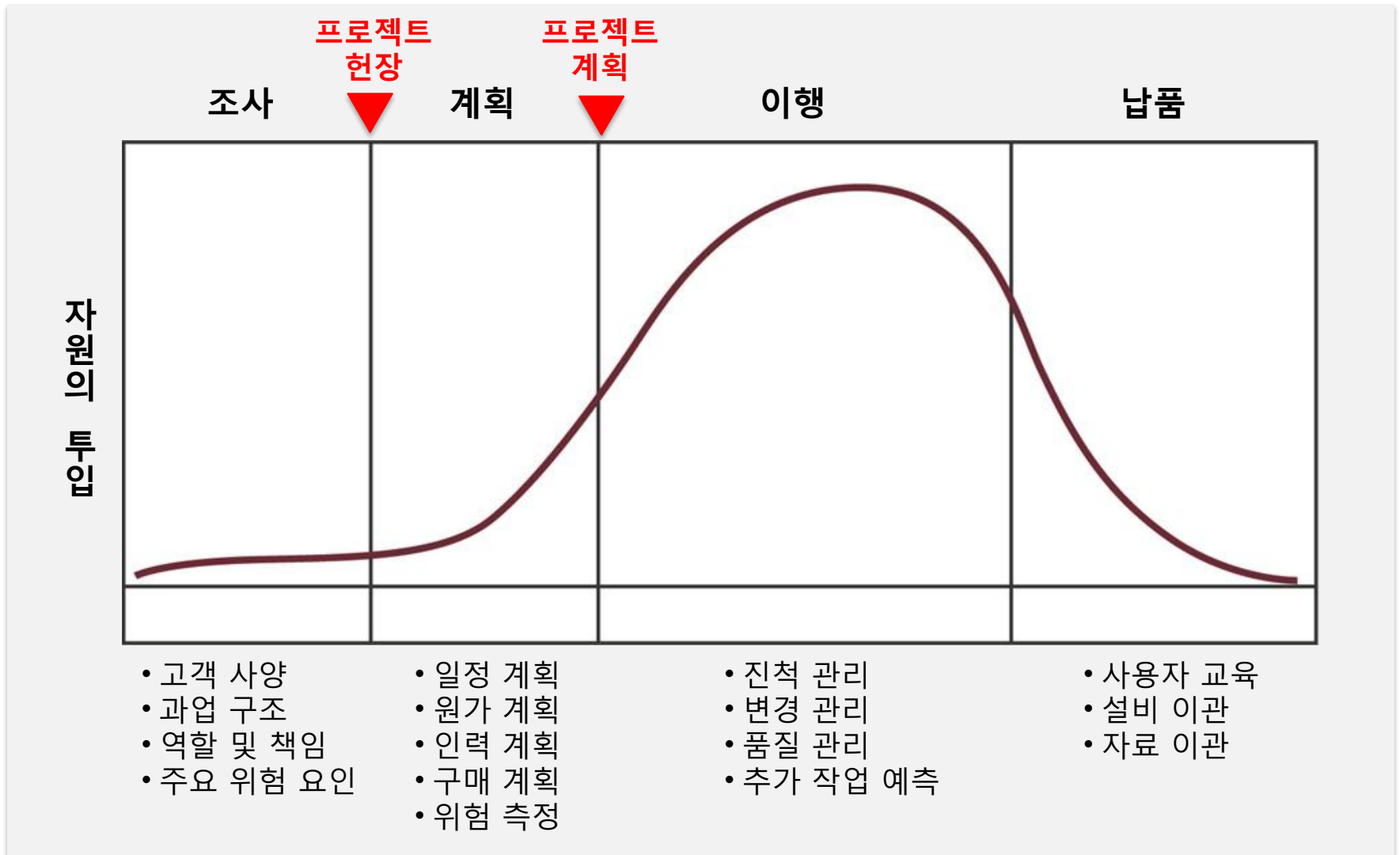
- 검수 및 확정

- 주요 성과 지표 및 목표 수준
- 잠재적 문제 요인 및 대응 방안
- 단계별 산출물 및 완료 일정
- 주요 이해 관계자 및 관리 방안
- 팀 멤버 및 역할
- 사양 포함 항목
- 사양 제외 항목
- 목표 예산 (원가)

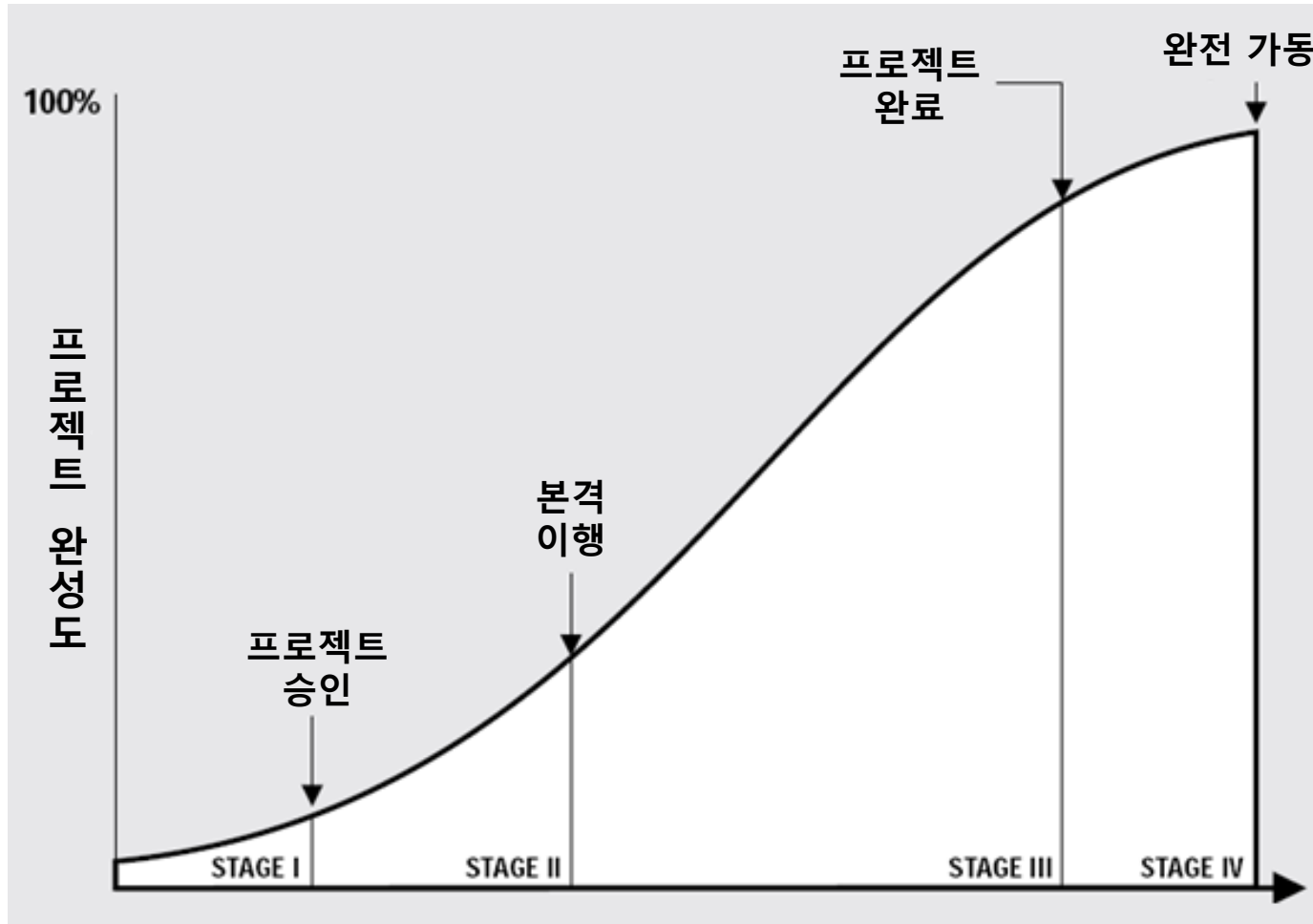


프로젝트 계획

프로젝트 라이프 사이클 (생애 주기)



프로젝트 라이프 사이클 (생애 주기)



(타당성 확인)

- 프로젝트 시동
- 타당성 검토
 - 전략 수립
- 프로젝트 승인

(계획 및 설계)

- 기본 설계
- 원가 및 일정 계획
- 계약 조건 협의
- 상세 설계

(이행 작업)

- 제작 및 시공
- 시운전

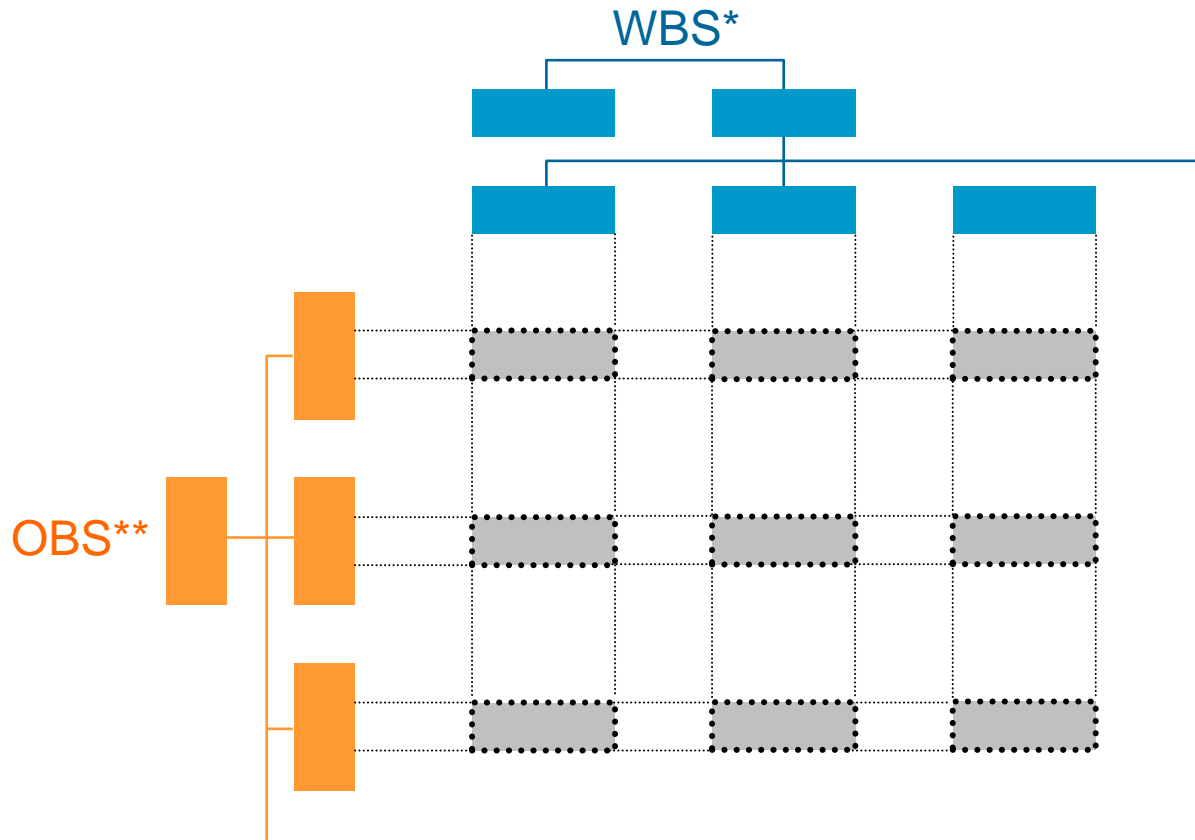
(고객 인수)

- 인수 검사
- 유지 보수

다음에 걸쳐되어 있을 때.....

1. 고위 경영진의 참여 (요구사항의 필요성, 우선 순위)
2. 사용자 부서의 참여 (요구사항의 확인, 요구사항의 추가)
-
3. 정확한 요구 사항
4. 현실적 기대 (무리한 일정, 원가)
-
5. 추가 요구사항의 억제 (요구 사항의 점진적 추가)
6. 프로젝트 매니저의 경험과 전문성
7. 충분한 인력 및 자원

WBS (Work Breakdown Structure)

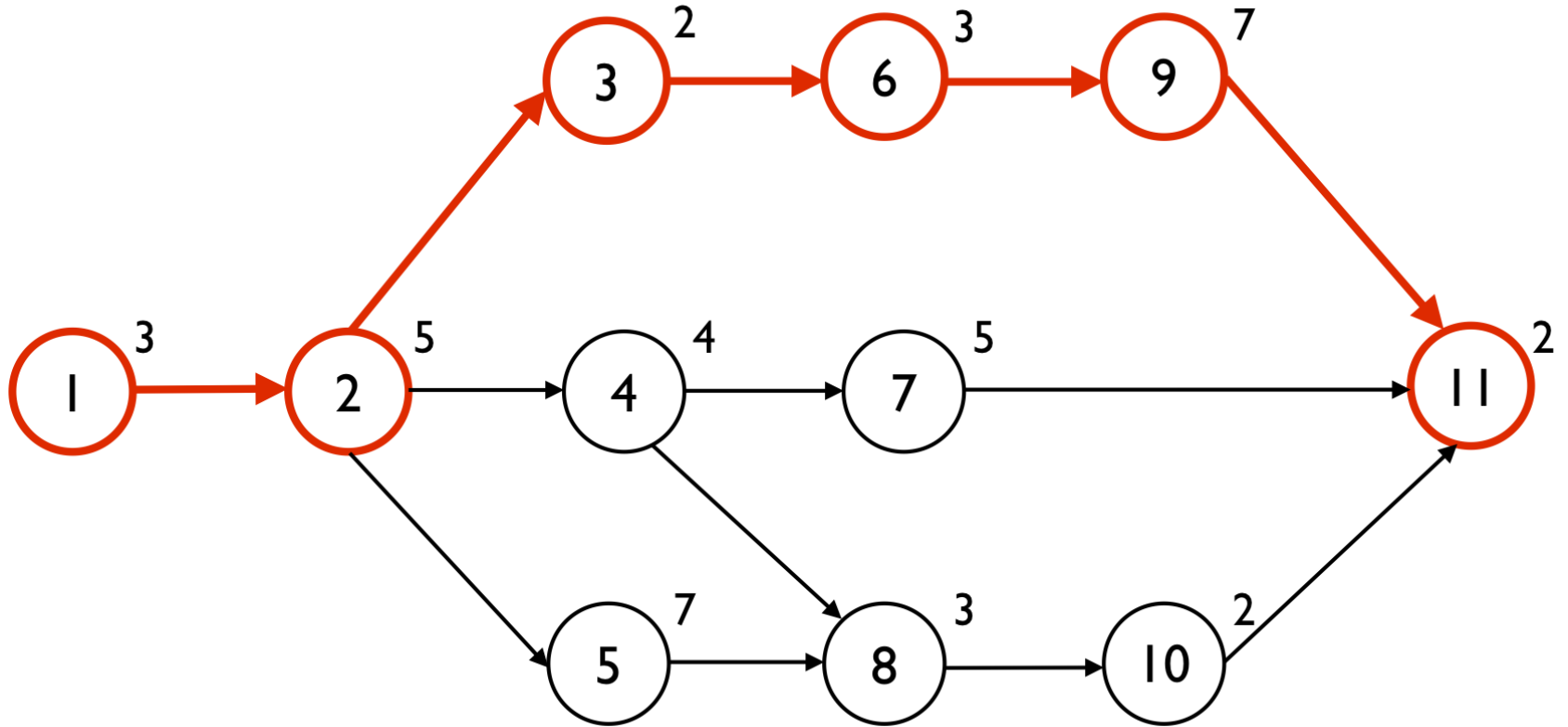


※ 프로젝트 형 조직

- (*) Work Breakdown Structure
- (**) Organization Breakdown Structure

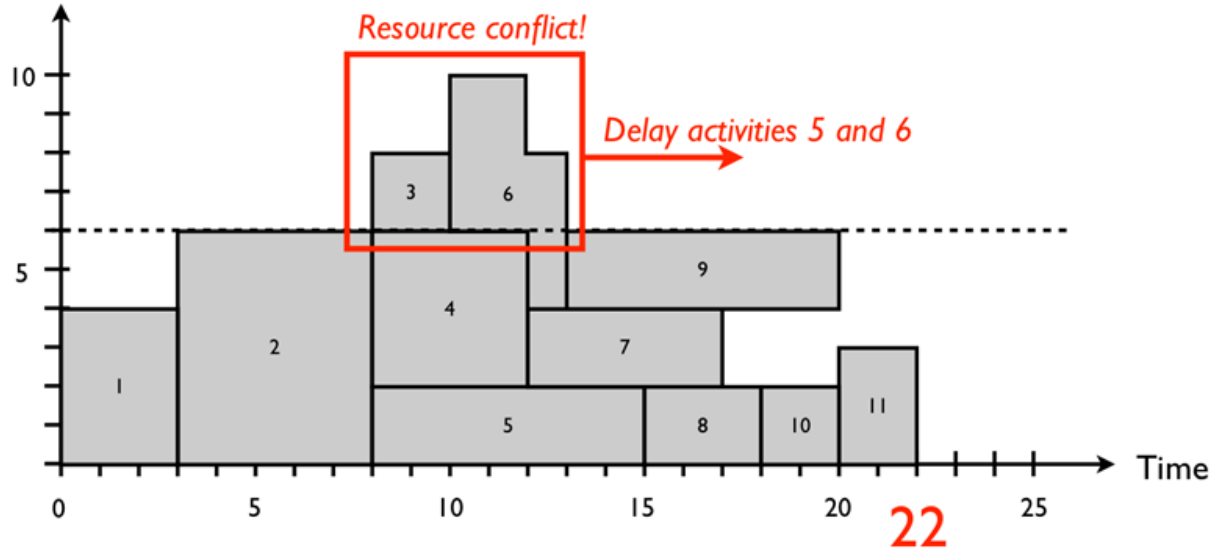


Critical Path 관리

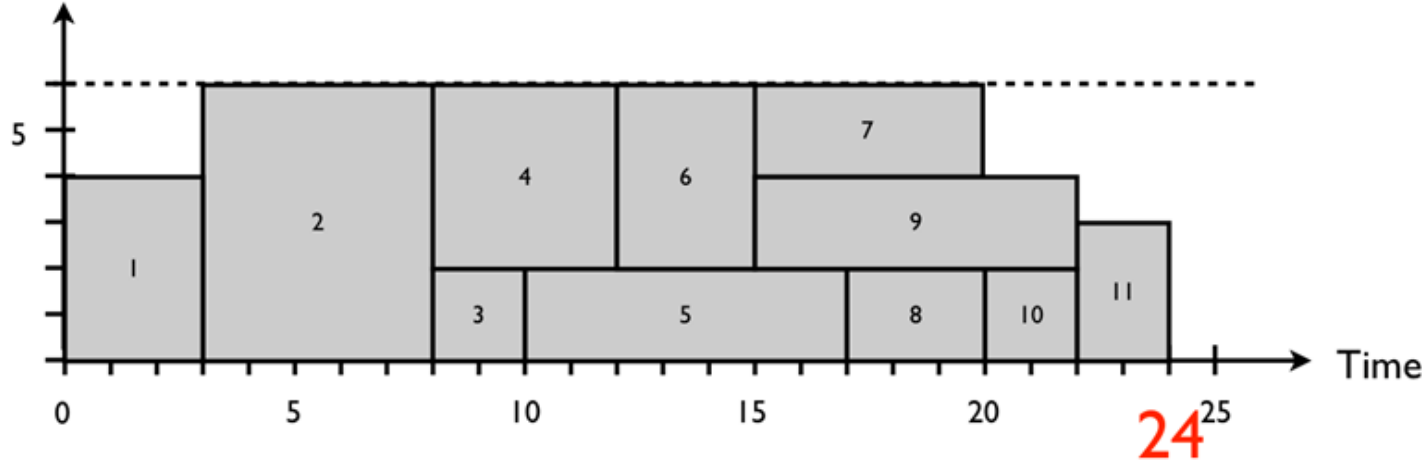


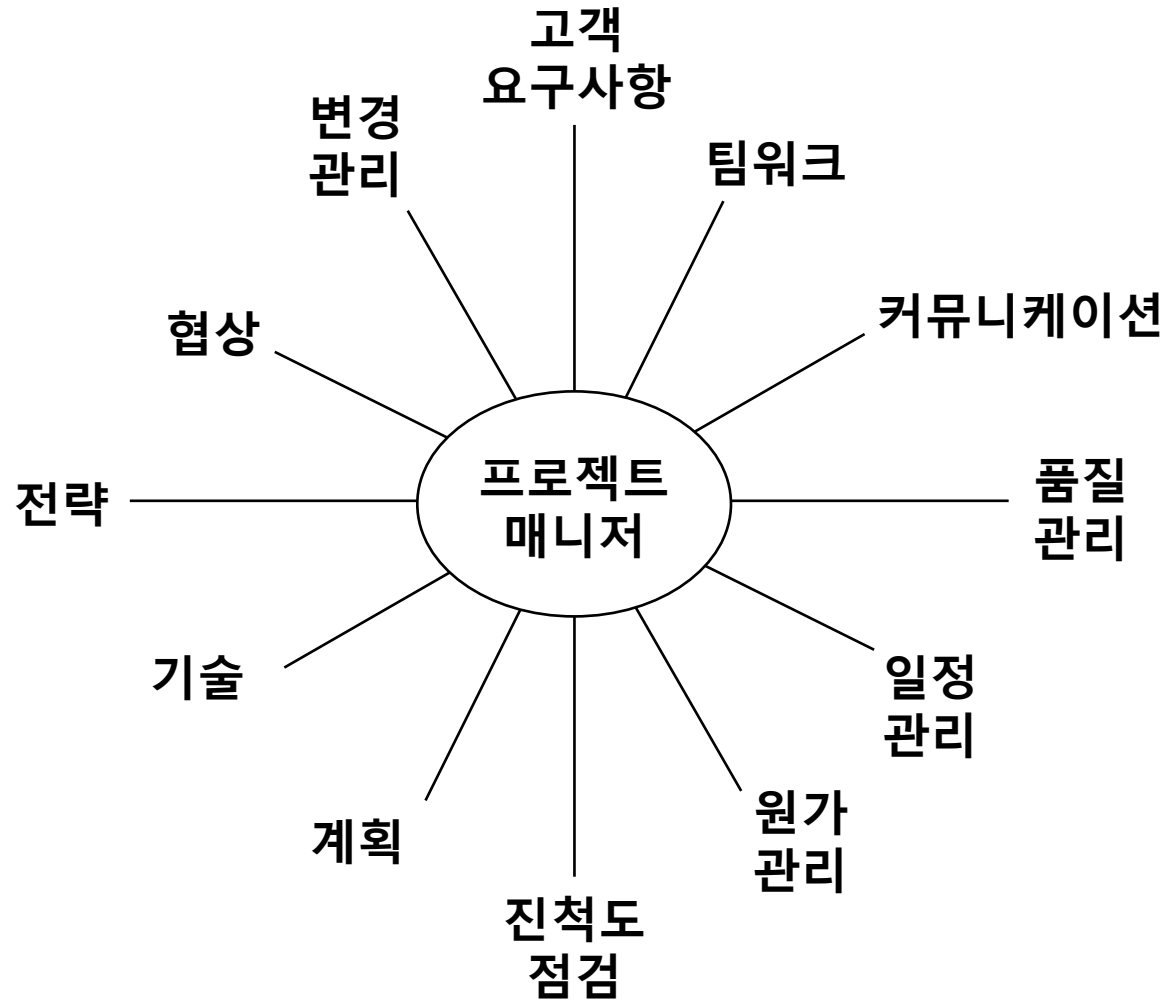
작업 부하 관리

Resource Use



Resource Use





- 기술 지식
- 관리 지식
- 경험
- 의사결정 능력 (우선순위 설정, 대안 별 평가)
- 창의성 (문제 해결 방안의 발굴)
- 리더십 (동기 부여, 커뮤니케이션, 갈등 관리)
- 협상력

1. 프로젝트 관리 방법론(PM BOK-미국, PRINCE2-영국)
2. 프로젝트 관리 보고서 (일정/원가 계획, 사양 변경, 위험/영향요인)
3. 프로젝트 관리 소프트웨어 (MS-PM, Wrike, Basecamp)
(협업 관리)

지식 영역

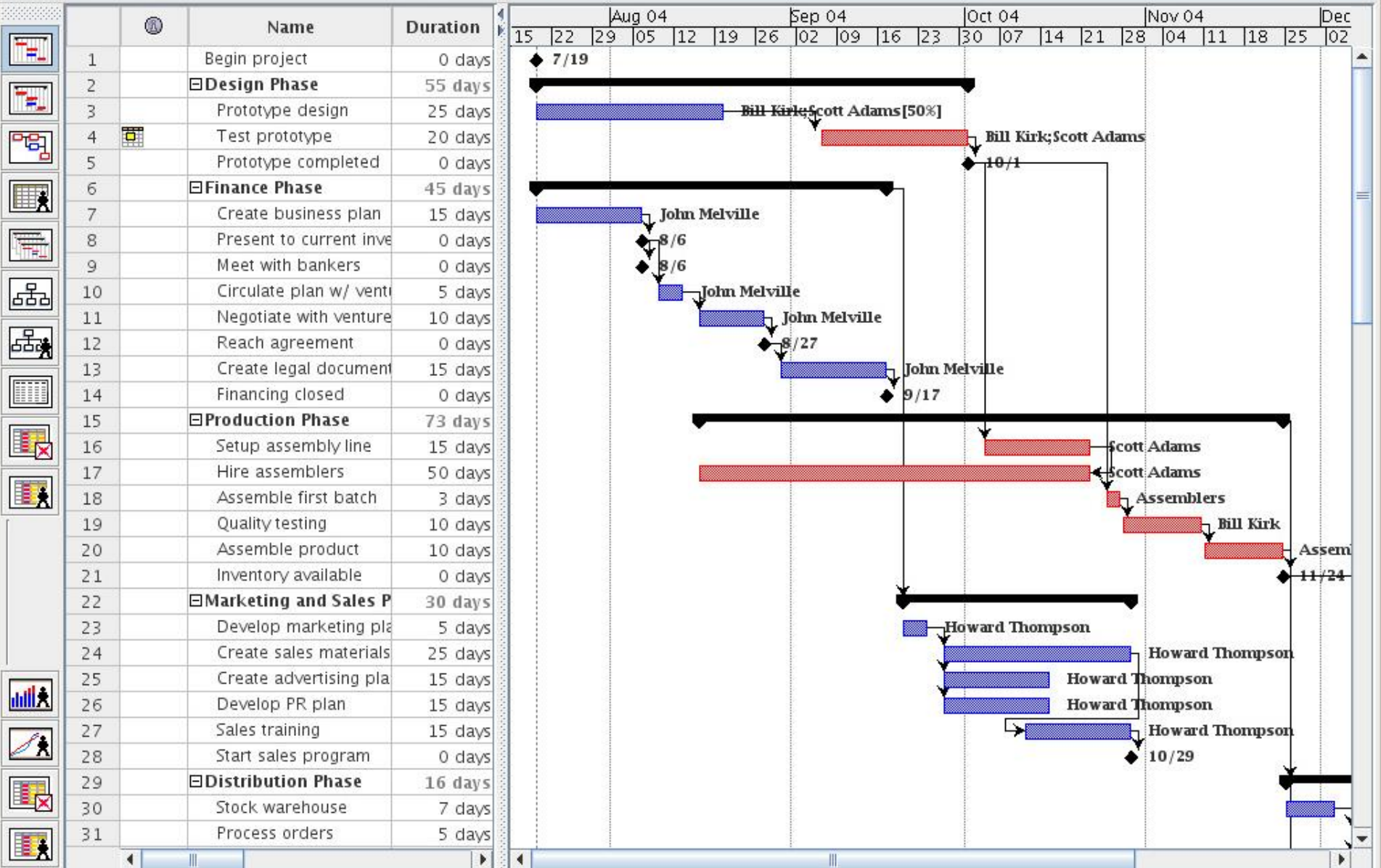
(5대) 프로세스 그룹

	착수(2)	기획(24)	실행(8)	감시 및 통제(11)	종료(2)
총합 (6)	4.1 프로젝트 현장개발	4.2 프로젝트관리계획서 개발	4.3 프로젝트작업 지시 및 관리	4.4 프로젝트작업 감시 및 통제 4.5 통합변경통제수행	4.6 프로젝트 또는 단계종료
범위 (6)		5.1 범위관리 계획 5.3 범위정의	5.2 요구사항수집 5.4 WBS 작성	5.5 범위확인(validate) 5.6 범위통제	
일정 (7)		6.1 일정관리 계획 6.3 활동순서배열 6.5 활동기간산정	6.2 활동정의 6.4 활동자원산정 6.6 일정개발	6.7 일정통제	
원가 (4)		7.1 원가관리 계획 7.3 예산결정	7.2 원가산정	7.4 원가통제	
품질 (3)		8.1 품질관리 계획	8.2 품질보증수행	8.3 품질통제	
인적 자원 (4)		9.1 인적자원관리 계획	9.2 프로젝트 팀 확보 9.3 프로젝트 팀 개발 9.4 프로젝트 팀 관리		
의사소통 (3)		10.1 의사소통관리 계획	10.2 의사소통 관리	10.3 의사소통 통제	
위험 (6)		11.1 위험관리계획 11.2 위험식별 11.3 정성적 위험 분석 수행 11.4 정량적 위험 분석 수행 11.5 위험대응계획		11.6 위험통제	
조달 (4)		12.1 조달관리 계획	12.2 조달수행	12.3 조달통제	12.4 조달종료
이해관계자 (4)	13.1 이해관계자 식별	13.2 이해관계자관리 계획	13.3 이해관계자 관심사항 관리 (Engagement)	13.4 이해관계자 관심사항 통제	

Microsoft Project

File Edit View Insert Tools Project Help

No Filter No Sorting No Grouping





<https://basecamp.com/tour>

<https://www.wrike.com/demo-video-tutorials/#overview>

- **학생 증후군**

시간적으로 여유가 있어서 미리 작업할 수 있음에도 불구하고, 마감일이 닥쳐서야 작업을 시작하는 현상.

- **병행 처리 (멀티 태스킹)**

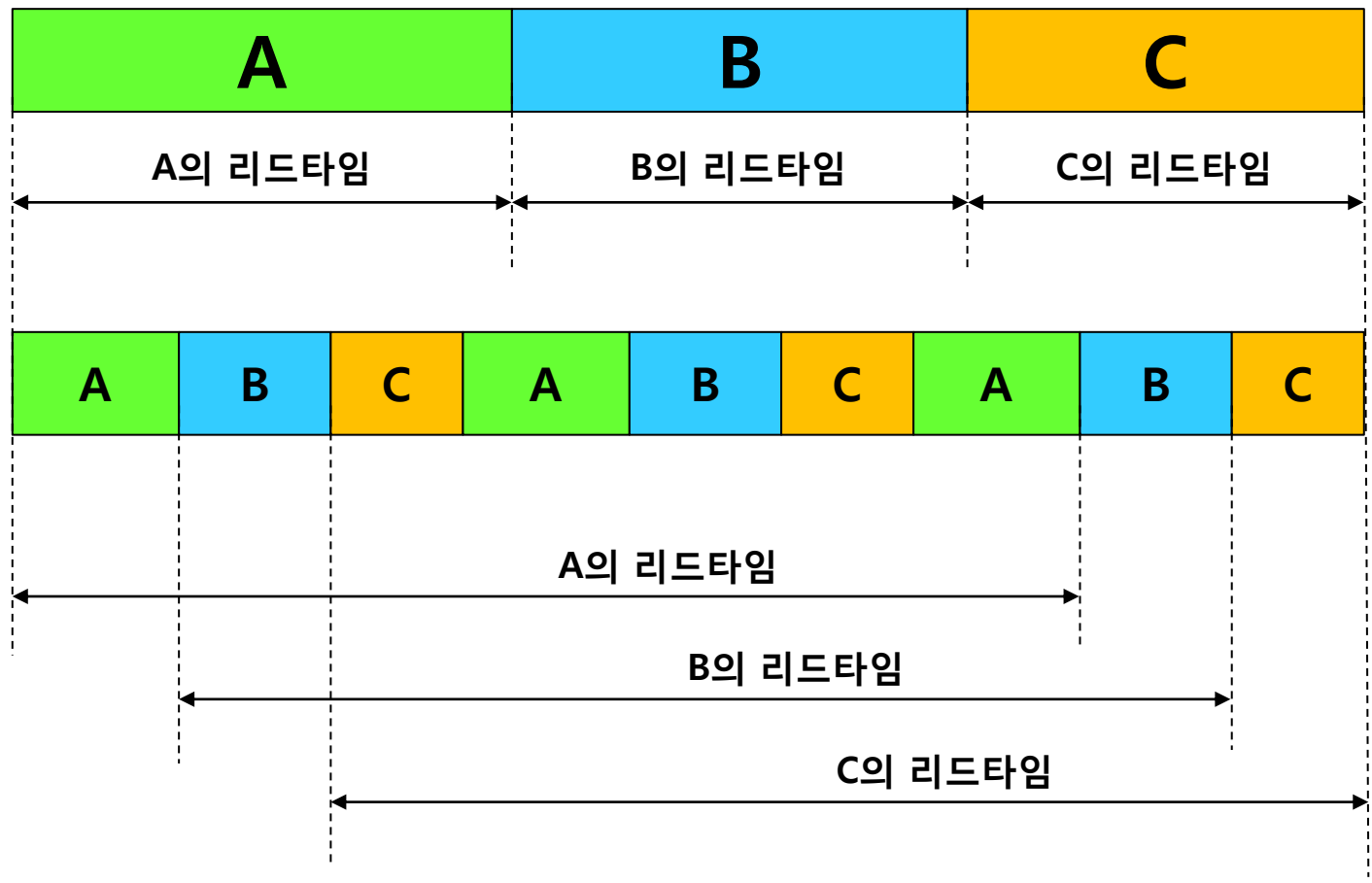
2개 이상의 프로젝트에 걸쳐서 작업을 수행하는 경우 발생하는 현상.

- **파킨슨 법칙**

과업 종료 보고를 미루는 현상. 즉, 어떤 작업을 수행하는데 1시간이 주어졌을 때, 해당 작업을 5분만에 끝냈다 하더라도 그 보고는 1시간에 맞춰서 하는 것.

이러한 현상은 전체 프로젝트에서 일정 단축의 효과는 누적되지 못하고 일정 지연의 효과만 누적시키게 됨.

병행 처리 하는 경우의 일정 지연

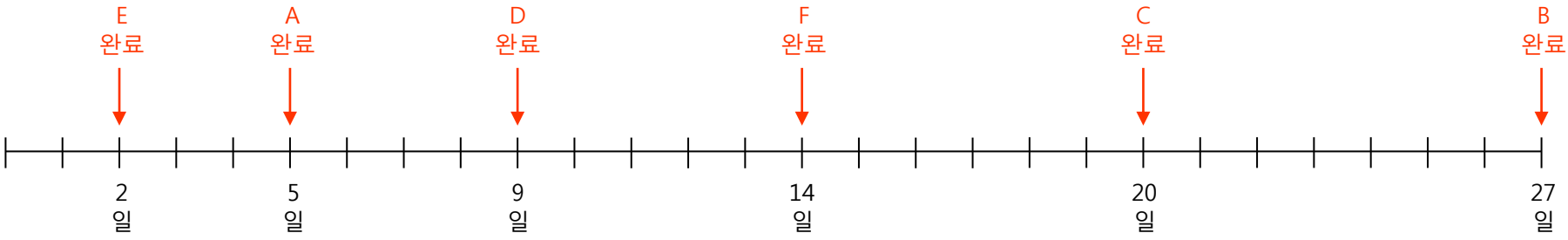


- 선입 선출: First Come, First Served (FCFS)
- 후입 선출: Last Come, First Served (LCFS)
- 최소 납기일 기준: Earliest due date (EDD)
- 최단 처리 시간 기준: Shortest Processing Time (SPT)
- 최단 처리 시간 기준: Longest Processing Time (LPT)
- 긴급 률 기준: Critical Ratio (CR): $(\text{time until due date}) / (\text{processing time})$
- 잔여 작업 당 최소 여유시간 기준: Slack Time per Remaining Operations (S/RO)
= $\text{Slack} / (\text{number of remaining operations})$

우선 순위 결정 기준 예 (1/3)

SPT 방식에 의한 작업 우선 순위 결정

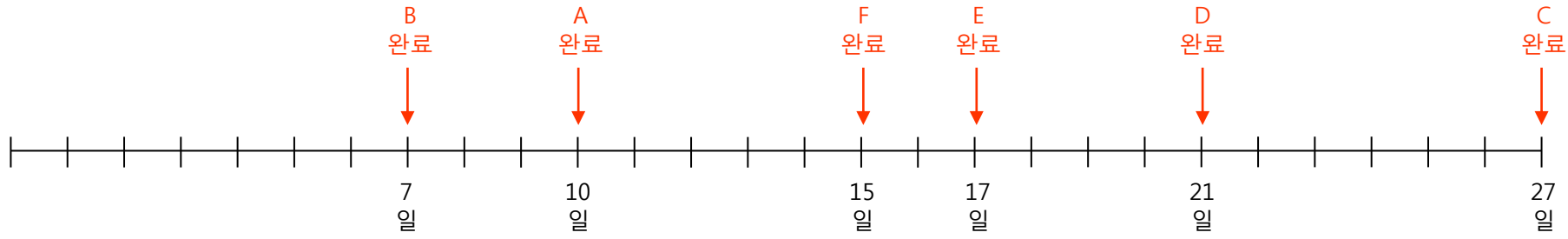
단위 업무	작업 소요 일수	잔여 일수	잔여 작업 수	작업 우선 순위	완료 소요 일수	지연/단축 일수	순지연 일수
A	3	15	3	2	5	-10	0
B	7	20	5	6	27	7	7
C	6	30	4	5	20	-10	0
D	4	20	3	3	9	-11	0
E	2	22	4	1	2	-20	0
F	5	20	4	4	14	-6	0
					평균	-8.3	1.2



우선 순위 결정 기준 예 (2/3)

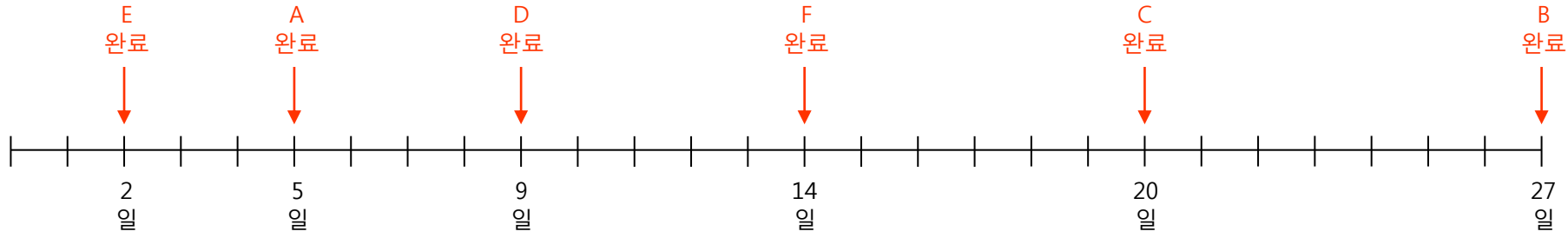
S/RO 방식에 의한 작업 우선 순위 결정

단위 업무	소요 일수	잔여 일수	여유 일수	잔여 작업 수	S/RO	작업 우선 순위	완료 일자	지연/단축 일수	순 지연 일수
A	9	15	6	3	2.00	2	10	-5	0
B	15	20	5	5	1.00	1	7	-13	0
C	11	30	19	4	4.75	6	27	-3	0
D	7	20	13	3	4.33	5	21	1	1
E	9	22	13	4	3.25	4	17	-5	0
F	10	20	10	4	2.50	3	15	-5	0
							평균	-5.0	0.167

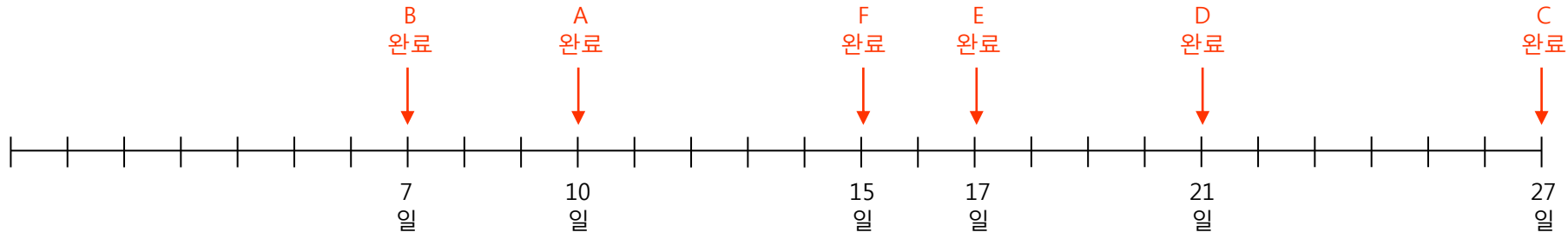


우선 순위 결정 기준 예 (3/3)

SPT 방식에 의한 작업 우선 순위 결정



S/RO 방식에 의한 작업 우선 순위 결정



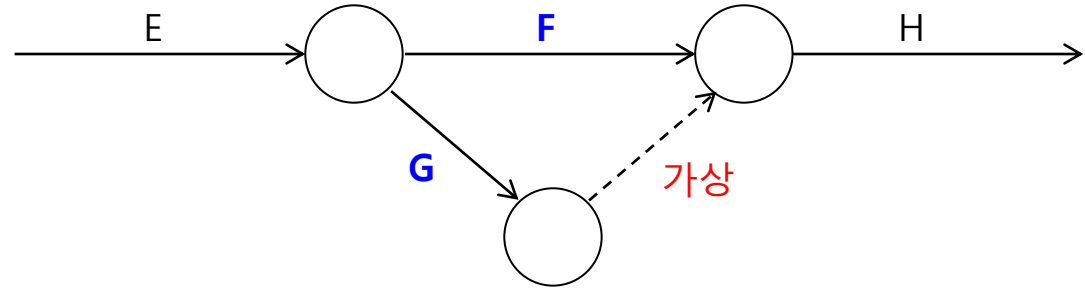
SPT 방식에 의한 작업 우선 순위 결정

단위 업무	작업 소요 일수	잔여 일수	작업 우선 순위	완료 소요 일수	지연/단축 일수	순지연 일수
A	3	15	2	5	-10	0
B	7	20	6	27	7	7
C	6	30	5	20	-10	0
D	4	20	3	9	-11	0
E	2	22	1	2	-20	0
F	5	20	4	14	-6	0
				평균	-8.3	1.2

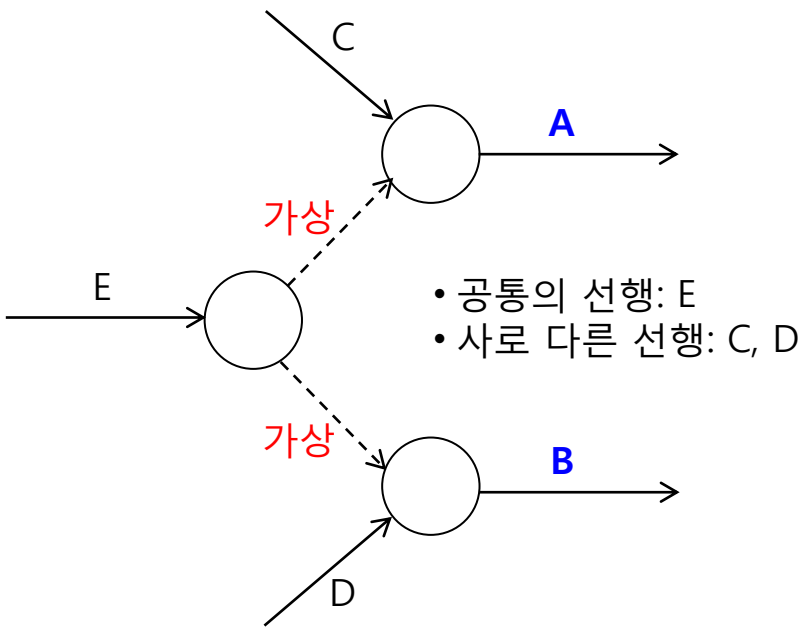
S/RO 방식에 의한 작업 우선 순위 결정

단위 업무	소요 일수	추가 소요 일수	잔여 일수	여유 일수	추가 작업 수	잔여 작업 수	S/RO	작업 우선 순위	완료 소요 일수	지연/단축 일수	순 지연 일수	
A	3	6	15	6	2	3	2.00	2	10	-5	0	
B	7	8	20	5	4	5	1.00	1	7	-13	0	
C	6	5	30	19	3	4	4.75	6	27	-3	0	
D	4	3	20	13	2	3	4.33	5	21	1	1	
E	2	7	22	13	3	4	3.25	4	17	-5	0	
F	5	5	20	10	3	4	2.50	3	15	-5	0	
										평균	-5.0	0.167

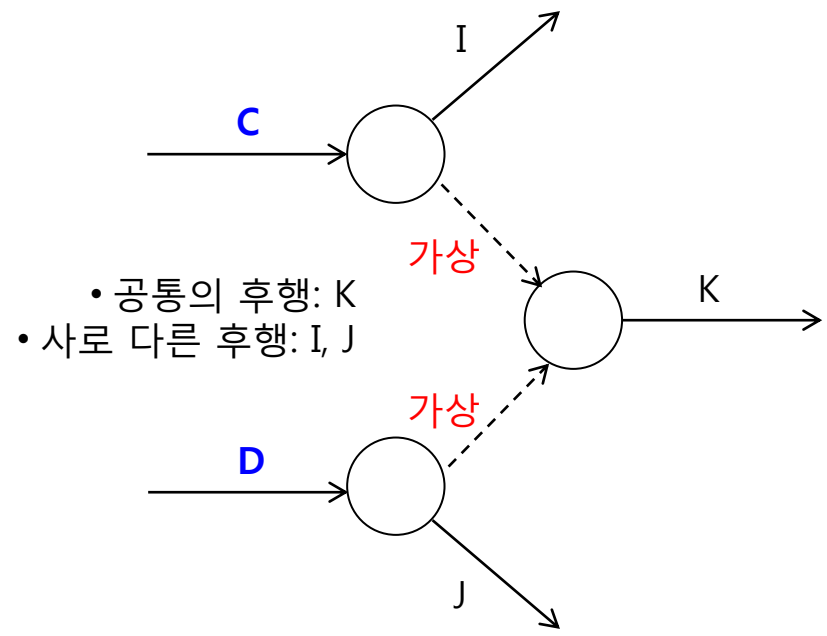
가상 활동



- 동일한 선행: E
- 동일한 후속: H

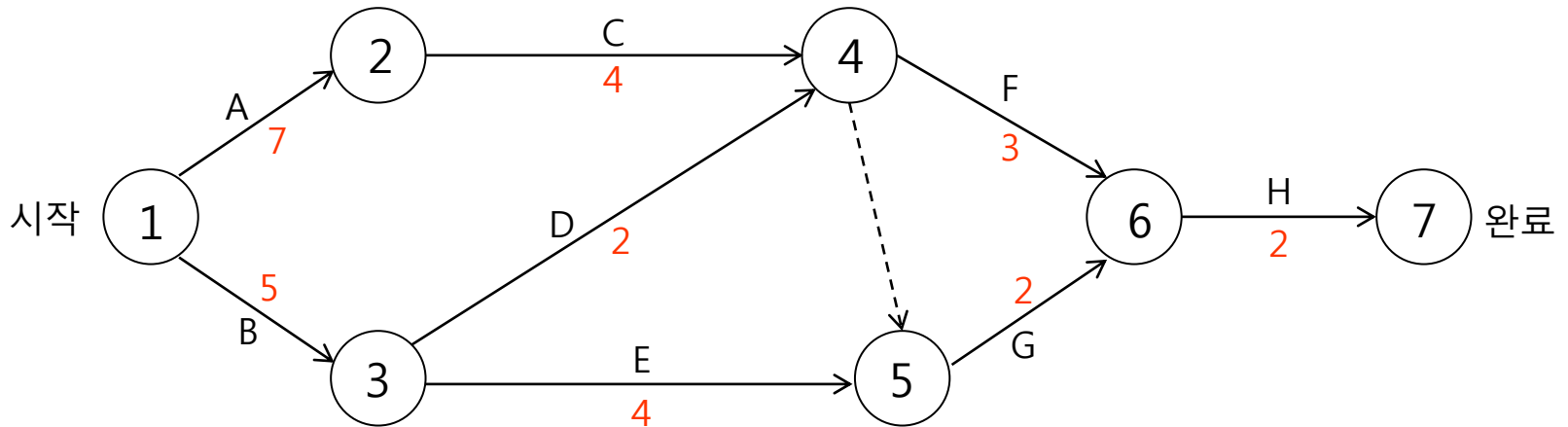


- 공통의 선행: E
- 서로 다른 선행: C, D

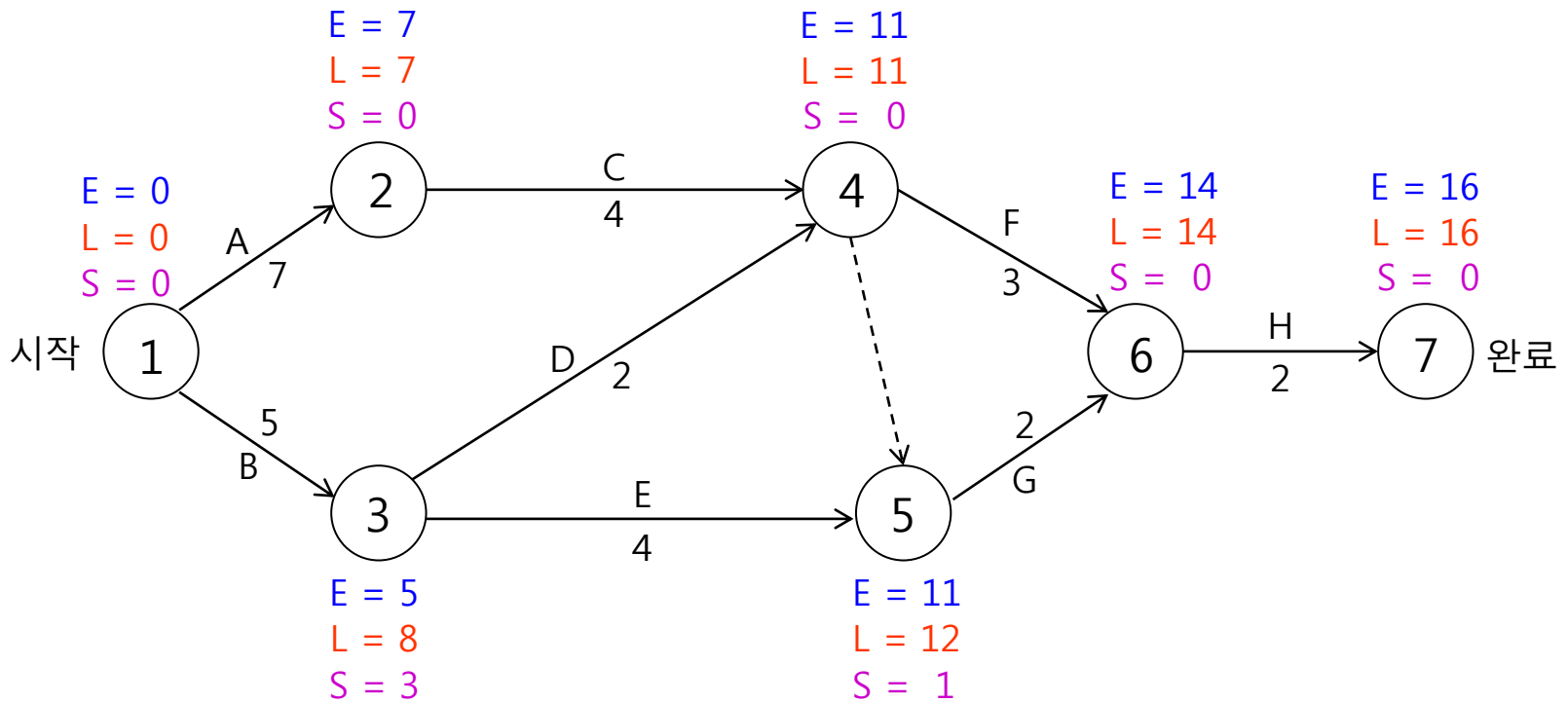


- 공통의 후행: K
- 서로 다른 후행: I, J

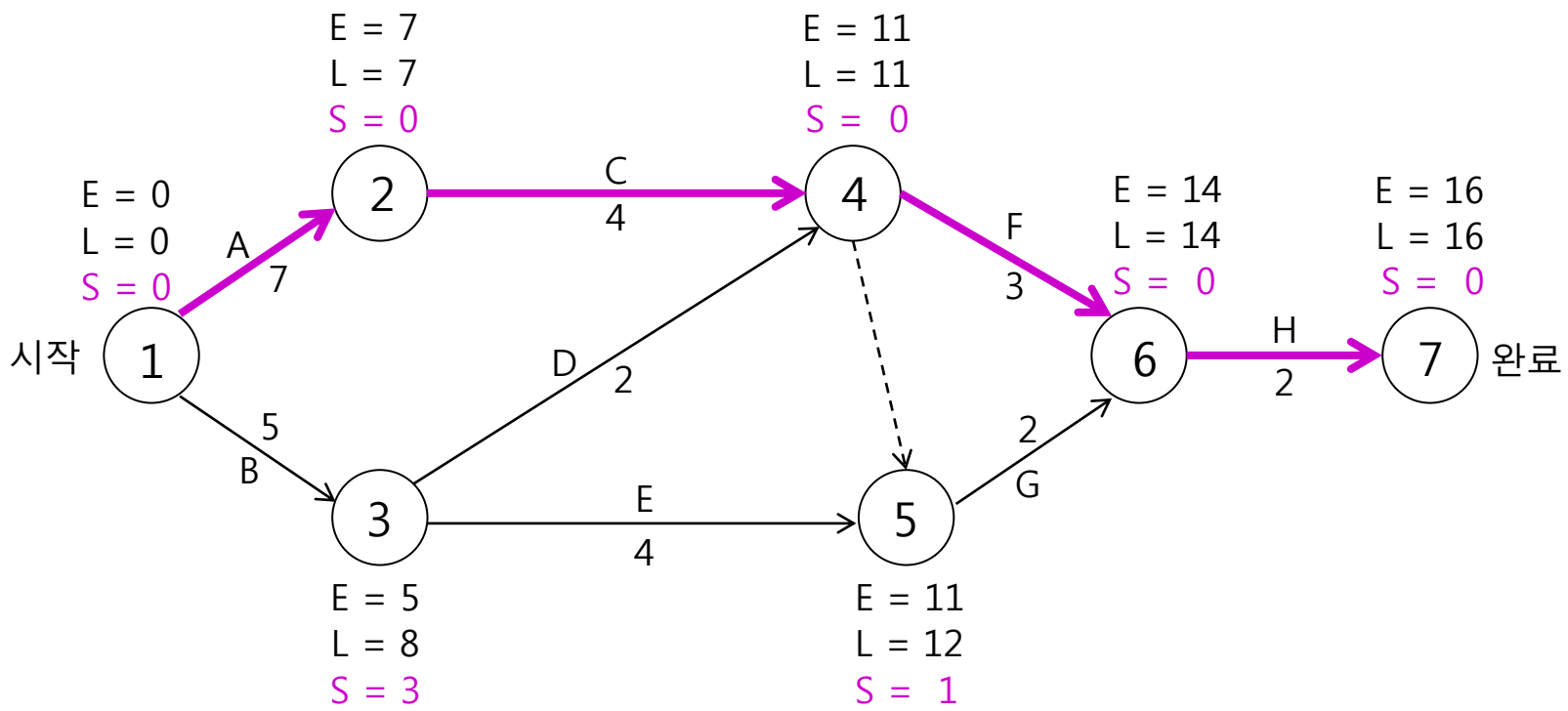
주 공정의 파악 (1/3)



주 공정의 파악 (2/3)



주 공정의 파악 (3/3)



진척율의 계산

예를 들어 어떠한 단위작업의 일정 계획 정보가 착수 계획일이 11일, 완료 계획일이 18일, 기간이 휴일을 제외하고 7일이라고 했을 때, 현재일이 14이면 전체 계획 기간 7일 중 4일이 지난 상태임으로 계획상의 진척율은 다음과 같다.

단위작업의 계획 진척률 = $4/7 \times 100 = 57\%$

그리고, 그 단위작업을 구성하는 세부 항목 A, B, C가 60%, 30%, 10%의 비중으로 구성되어 있고, 각 항목별 작업율이 80%, 70%, 20%라고 했을 때, 실적 진척율은 다음과 같다.

A 항목의 진척율 = $\{(1 \times 0.6) \times 0.8\} \times 100 = 48\%$

B 항목의 진척율 = $\{(1 \times 0.3) \times 0.7\} \times 100 = 21\%$

C 항목의 진척율 = $\{(1 \times 0.1) \times 0.2\} \times 100 = 2\%$

단위작업의 실적 진척율 = $48\% + 21\% + 2\% = 71\%$

- **작업자의 수와 진척도는 비례하지 않는다.**
- 일정계획의 중요한 요건은 난이도와 개개인의 생산성이지만, 측정이 어렵다.
 - 작업의 난이도 측정 가능한가?
 - 자원의 생산성 측정 가능한가?
- **예상치 못한 일들은 항상 발생한다.**
- 자원은 상황에 따라 바뀔 수 있지만, 프로젝트 종료일은 변동이 없다.
- 외형상의 진척율과 실제 진척율은 언제나 차이가 있다.
- **밀어붙이면 된다는 사고를 버려야 한다.**
- **프로젝트 매니저는 팀원들의 낭비되는 시간에 관심을 가져야 한다.**

- 일정 지연의 가장 중요한 원인 중의 하나는 잘못된 예측이다.
 - 일정이 지연되는 이유는 팀원들이 일을 열심히 하지 않아서가 아니라, 초기에 잘못된 일정을 계획했기 때문이다.
- 일정은 제대로 예측되고 계획되는 것이 중요하다.
- 지연된 프로젝트에 사람을 추가 투입은 리스크가 있다.
 - 새롭게 투입된 사람은 생산성을 제대로 발휘하기 까지 많은 것을 배워야 한다.

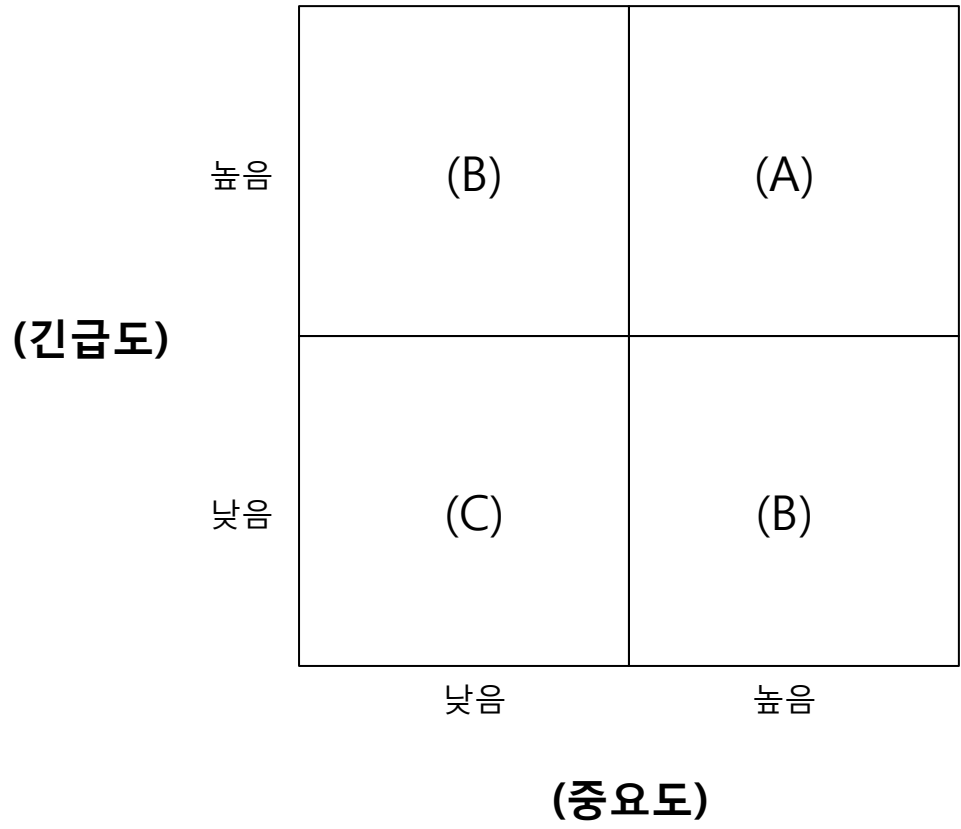
1. 비합리적인 프로젝트 범위와 데드라인
2. 끊임없이 변경되는 요구사항
3. 나쁜 프로젝트 매니저
4. 오버타임과 일중독자
5. 정치적 혼란
6. 비전문가들에 의한 부적절한 작업
7. 커뮤니케이션 통로의 부재
8. 프로젝트 목표와 상관없는 걸치레와 같은 몸짓들

리드타임(Lead Time)의 구성 요소



1. 시간 계획
2. 우선 순위
3. 위임
4. 장애물 제거
5. 정리, 청소

우선 순위의 구분



5S의 정의	기본 착안점
정리 란 "필요한 것과 필요하지 않은 것을 구분하여 필요 없는 것을 처분"하는 일이다.	① 단기간에 일제히 할 것. ② 과감하게 처분할 것(고민되거든 버려라).
정돈 이란 "필요한 것을 정해진 자리에 제대로 놓아 두는 일이다.	① 작업성, 안전성, 미관 등을 고려해서 두는 곳이나 두는 법을 정할 것. ② 표시를 철저히 할 것.
청소 란 "신변의 것이나 직장 안을 깨끗이 치우는 일"이다.	① 단기간에 하찮은 곳까지 청소하도록 할 것. ② 전원이 개인별로 평등하게 분담해서 할 것. ③ 오염 발생원 대책을 세울 것.
청결 이란 "언제 누가 보아도 누가 사용해도 불쾌감을 주지 않도록 깨끗하게 해 놓는 일" 이다.	① 기계 설비, 바닥 등을 반짝반짝 닦아 놓을 것. ② 색채 관리를 잘 해서 청결한 느낌을 들도록 할 것. ③ 몸차림을 청결하게 할 것.
습관화 란 "직장의 규정과 규율을 지키는 일"이다.	① 경영자, 관리자가 솔선수범하고 아랫사람에 대한 감독, 교육 지도, 훈련을 계속적으로 실시할 것. ② 정해진 것을 지키는 운동을 전개할 것.

(리더십 / 팀워크)

- 영업, 생산, 구매의 다 기능 팀을 구성하여,

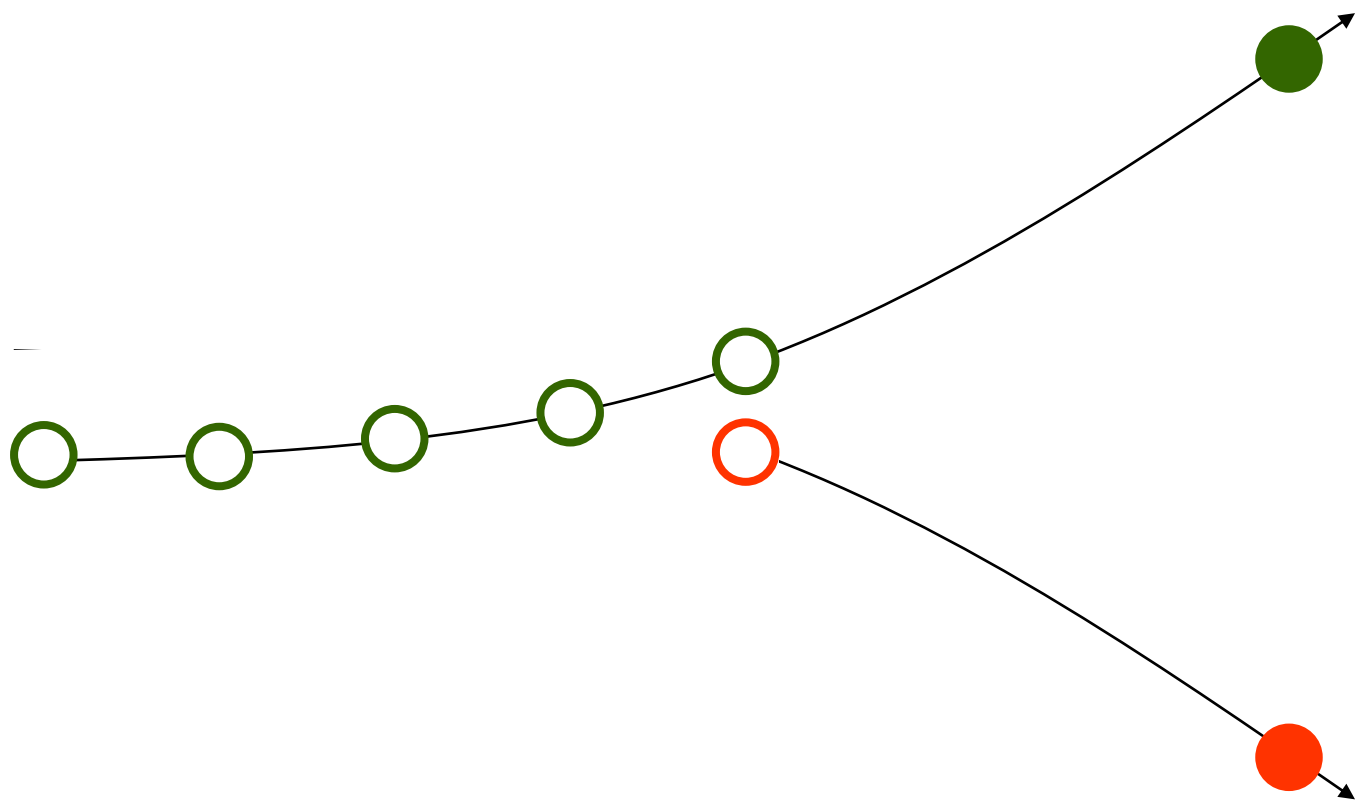
(과제 & 해결 방안)

- MRP II 관리 체계의 도입을 통해 물류 시스템을 효율화함으로써,

(성과)

- 정시 납품 율을 30% 향상시킴

- 나/너는 장래에 무엇을 하고 싶나?
- 나/너는 지금 왜 이것을 하려고 하나?
- 나/너는 그것을 해낼 수 있나?



◦ 진행 방식

- 수강생 50명을 소속 조직 별(또는 프로젝트 별)로 조로 나누어,
- 매주 조별로 모여서 책임자의 주도하에 팀 별(혹은 불가피할 경우 개인별) 문제와 솔루션에 대해 발표하고 토론 및 피드백 제공

◦ 1단계: 문제의 명확한 규정

- 참여자들은 자신이 담당하는 현장의 문제와 학습 목적을 명확히 밝힌다. 문제는 자신이 속한 조직이나 프로젝트에서 해결해야 할 문제를 제시하여야 한다.
- 문제를 명확히 규정하는 것은 액션러닝의 기본.
- 문제는 현장에서 직면하는 조직적 이슈나 당면한 어려움, 개인적인(또는 그룹별) 업무상의 과제 및 문제점 해결, 전략의 실천이나 재점검, 조직 혁신 과제, 새로운 상품이나 시장의 개발, 비즈니스 모델의 재정립, 사업 활성화를 위한 새로운 전략 수립 등 다양한 형태로 주어질 수 있다.
- 문제에 기초해서 행동이 결정되고 이를 성찰함으로써 최상의 학습이 이루어진다.

◦ 2단계: 학습계획 수립 및 학습계약

- 모든 참여자들은 다음을 제출하도록 한다.
 - 자기학습 과제: 탐색해야 할 정보 목록, 찾고 읽어야 할 자료 및 도서 목록, 현장에서의 실천 과제
 - 조언이나 정보를 얻기 위해 만나야 할 사람들, 찾아가야 할 곳
 - 지속적인 네트워크를 구축해야 할 대상들
 - 현장에서의 실천 과제와 기타 자기 계발 계획
- 모든 참여자들은 학습 계약서를 작성하도록 한다. 학습계약은 자신의 학습 계획이자 서로간의 약속이다. 학습자는 이를 통해 과거, 현재, 미래의 관점에서 학습 경로를 탐구한다. 이러한 발견들은 목표와 실행 계획에 반영되어 목표 달성을 돕는다.

◦ 3단계: 해결책(Solution)의 모색과 현장에의 적용 및 피드백, 성찰메모(Reflection Memo)의 작성

- 모든 참가자들은 미션의 수행과 해결책을 찾기 위한 간단한 양식의 메모를 매주 작성하여 매주 세미나 시 이를 토대로 토론을 진행함.
- 교육기간 동안 모든 참여자들은 현장에 적용하여 미션을 해결할 수 있는 솔루션을 현장에서 실천해보도록 노력해야 한다. 그리고 이를 끊임없이 피드백 해본다.

◦ 4단계: 현장 문제 해결 세미나를 통한 상호 학습

- 세미나는 기본적으로 팀 별 대화(Dialogue)와 팀 별 발표 및 조별토론으로 진행된다.
- 대화는 다른 모든 학습 활동들을 위한 구조이자 리듬이며, 개인지식을 팀 지식으로 변환시키는 소셜 프레임이다.
- 조별 전체 토론에서는 각 팀의 발표에 대하여 서로 토론하고 피드백을 해준다.
- 대부분의 사람의 생각은 공동의 산물이므로 팀 학습을 통해 참여자들은 그것을 깨닫도록 한다.

◦ 5단계: 마무리 워크숍과 최종 워크숍

- 모든 팀들은 단계별 마무리와 교육 과정 최종 마무리 워크숍에서 자신들의 미션과 솔루션을 발표한다.

◦ 6단계: 최종 보고서 제출

- 모든 참여자들은 자신의 액션 러닝 최종 보고서를 주어진 양식에 따라 제출한다.

The End of Document

에피투스 컨설팅

Copyright(c) 2015 에피투스 컨설팅 All rights reserved.

모든 권리는 자사에 귀속됩니다. 에피투스 컨설팅의 사전 서면 허가 없이, 이 문서의 전체 혹은 일부를 전자, 기계, 복사, 녹음을 비롯한 어떤 방법으로든 다시 제작하거나 검색 시스템에 저장하거나 어떤 형태로든 전송하는 것은 금지됩니다.