

## Preparing a Project Plan Quickly

### 신속한 프로젝트 계획 수립 요령

00:00 – 00:44

오늘의 웨비나에 함께 해주셔서 감사합니다. 이 시간에는 마크 월도프(Mark Waldof)씨의 강연이 준비되어 있습니다. 월도프 씨는 시스템 엔지니어링, 프로젝트 및 프로그램 관리, 시스템 설계, 전기 설계, 소프트웨어 개발, 시스템 통합, 마케팅 및 기획, 법무 지원, 하도급 관리, 그리고 조직 프로세스 개발분야에서 44 년간 종사해왔으며, 지난 20 년 동안 기술 관리분야에서 조직 평가와 프로세스, 교육 과정과 관련 인프라를 개발하고 구현하는 일을 담당하였습니다. 그럼, 이제 월도프 씨의 강연을 시작하겠습니다.

00:45 – 10:48

프로젝트 계획 수립은 그 규모나 종류에 상관없이 모든 프로젝트 관리자에게 상당히 중요한 주제입니다. 우리는 어떤 기준과 프로세스가 필요한지에 따라 상당한 난관에 부딪힐 수도 있습니다. 프로젝트의 계획을 수립하는데 장애요인도 있습니다. 이 시간에는 이 문제에 관해 논의해볼까 합니다. 먼저 계획이 무엇이며, 왜 필요한지에 대해 조금 후에 간략히 설명 드리겠습니다. 물론 모두 잘 알고 있겠지만 이것은 프로젝트 관리자가 다른 이해관계자들과 소통할 때 상당히 중요합니다.

두 번째 파트에서는 좋은 프로젝트 계획을 수립하려면 무엇이 필요한지, 그리고 정보 수집을 위해 반드시 해야 할 일에 대해 말씀 드리겠습니다. 계획 수립에 아무리 유능한 사람이라도 이런 과정 없이는 프로젝트를 제대로 계획할 수 없습니다.

세 번째 파트는 기술적인 관점에 대한 것입니다. 계획 수립 프로세스는 무엇일까요? 그리고 각 단계를 달성하기 위해 어떤 점을 고려해야 할지 알아보니다.

네 번째 파트는 전략적인 관점에 대한 것입니다. 혹시 경영이나 프로젝트 관리, 인프라 개선, 조직의 프로젝트 관리방식 등을 담당하고 있다면, 장애요인을 제거하고 계획을 성공적으로 수립하는데 상당한 도움이 될 것입니다.

그렇다면, 프로젝트 계획 수립이란 무엇이며 왜 필요한지 말씀 드리겠습니다. 여러분은 이 내용을 잘 알고 있겠지만 회사의 팀원들이나 경영진, 고객들은 잘 모를 수 있습니다. 계획을 수립하고 실천하는 것은 매우 어려운 일입니다. 먼저 계획 수립의 중요성을 이해관계자들에게 인식시키고 협조를 구하는데 필요한 자료를 살펴보겠습니다.

강연을 하거나 고객과 업무를 진행할 때 계획 수립을 중요하게 생각하지 않거나 업종에 따라 생각의 차이를 보는 경우가 종종 있습니다. 의료 분야를 예로 들어보겠습니다. 치료과정은 원인을 진단하고 다양한 치료방법을 고려하고 평가하여 이를 통해 선택한 치료방법을 적용합니다. 재판에 참여한 적이 있는데 흥미진진한 경험이었습니다. 변호사는 재판에서 할 변론과 출석할 증인을 사전에 치밀하게 준비합니다. 응급구조대도 기본 계획을 가지고 있습니다. 현장 상황에 따라 계획을 수정할 수 있도록

기본 계획을 제대로 준비하고 있어야 합니다. 건설분야도 계획 수립과 관리에 대한 좋은 예입니다. 계획의 중요성을 인식시키는 방법이 궁금하다면 계획 수립이 결정적으로 중요한 다른 업종을 예를 들어보십시오. 일상 생활에서도 예를 찾을 수 있습니다. 계획 수립 방법에 대한 주제도 있습니다. 계획을 세우려는 것은 인간의 본성입니다. 우리가 인생에서 계획을 세우는 예를 들어보여 경영진과 이해관계자, 특히 팀원들에게 계획의 중요성을 이해시키십시오. 계획이 왜 중요한지, 그리고 계획의 의도를 설명하는 것이지요.

그렇다면 계획의 기본 역할은 무엇일까요? 계획에는 마케팅적 요소도 일부 있습니다. 모든 PM 활동에서 우리는 아이디어를 설득력 있게 공유해야 합니다. 일정이나 재원에 대한 계획 없이 무작정 업무를 진행하는 경우도 있습니다. 이런 프로젝트는 실패로 끝나는 경우가 많습니다. 좋은 계획, 그리고 왜 계획이 필요한지를 설명하는 타이밍도 중요합니다. 바로 팀원들에게 업무 지시를 내릴 때이지요. 킥오프 미팅에서 역할을 정하고 협업하는 방식을 정합니다. 이것이 계획이 필요한 이유입니다. 진척 정도를 확인하는데 필요하기도 합니다. 진행사항을 확인하는 기준이 되기도 하고 문제 파악에 활용되기도 합니다. 좋은 계획은 프로젝트를 원활히 수행하는데 중요합니다. 좋은 계획을 가지고 있다면 계획과 실천 사이의 간극을 파악하여 문제를 도출할 수 있습니다. 일단 문제가 파악되면 해결책을 찾기는 어렵지 않습니다. 계획은 이해관계자와 소통할 수 있는 수단이 되기도 합니다. 업무 대상, 업무 제외사항, 업무 진행상황, 필요한 지원 등을 파악하는 기초가 됩니다. 물론 경영에도 활용됩니다. 비즈니스를 운영하고 여러 프로젝트를 동시에 진행하고 있다면 여기에는 요구사항과 계획이 필요합니다. 각 프로젝트에 대한 진행경과를 파악하고 지출된 비용을 확인할 수도 있습니다. 프로젝트에 어느 정도 투자해야 하는지도 알 수 있습니다. 이 모든 것들이 비즈니스를 운영하는데 매우 중요하며 계획을 통해 이들을 조율할 수 있습니다.

프로젝트에서 또 하나 중요한 것은 기대치를 정하는 것입니다. 계획 수립은 여기서 상당히 중요한 역할을 합니다. 우리는 계획에 기초하여 현재 상태를 파악하고 보고하기 때문에 이해관계자와 원활히 소통할 수 있습니다. 프로젝트의 결과물을 정의해주는 계획이 없다면 불가능한 일입니다. 개인과 프로젝트 팀의 구성원, 이해관계자의 역할이 명확히 정해지지 않으면 혼란이 생길 수 있습니다. 따라서 계획은 프로젝트에 관한 소통과 이해관계자들의 기대치를 정하는 토대가 됩니다. 팀원들에게 계획에 대한 설명이 필요할 때가 있습니다. 계획은 우리가 무엇을 할 것인지 알려줍니다. 업무의 범위를 정하고 업무를 분담해줍니다. 공급업체가 있는지, 회사와 어떤 관계인지를 공유할 수 있습니다. 프로젝트에 누가 참여하고 어떤 역할을 하는지, 언제 업무가 진행될지, 일정이 어떻게 되는지, 각 단계에서 어떤 일이 진행되었는지, 팀은 어떤 역할을 해야 하는지, 공급업체에 납품은 언제 요청할지, 공급업체는 어떤 요구사항을 가지고 있는지, 우리 업무에 대해 회사에 언제 보고와 협의를 해야 하는지 등에 대해 말해줍니다.

그리고 프로젝트에 필요한 재원을 파악하기 위해서는 구체적으로 누가, 어떤 일을, 언제 수행하는지 알아야 합니다. 이런 요소들을 파악하는데 계획이 필요합니다.

예전에 읽었던 내용의 제목인 것 같은데요. 잘 기억이 나지 않는군요. 인용하자면 소크라테스는 "이미지 없이는 사고가 존재할 수 없다"라고 했습니다. 프로젝트가 어떻게 진행되고 프로젝트 수행팀에서 어떤 수행계획을 가지고 있는지 그림을 그려야 합니다. 다른 이해관계자, 경영진, 고객,

공급업체, 조직이 우리가 어떤 그림을 그리고 있는지 알고 있습니까? 그럴 때도 있고 아닐 때도 있습니다. 그러기 위해서는 시각화된 자료를 만들어야 합니다. 그림 어떤 시각자료가 필요할까요? 프로젝트 업무와 주요 단계에 대한 차트를 만들고 커뮤니케이션을 진행해야 합니다. 구체적인 차트는 주로 네트워크 도구로 만들 수 있습니다. 업무와 진행순서, 책임사항, 기타 요소들을 파악하는데 중요한 역할을 하지요. 어떤 업무가 진행 중이고 담당자가 누구인지 모형을 작성합니다. 그리고 해당 업무를 위해 필요한 일과 결과물을 제안하여 시각자료를 구성합니다. 프로젝트 조직도 역시 계획에 포함될 시각자료입니다. 앞에서 보신 그림에서 소크라테스가 이미지의 중요성을 강조했던 이유를 이제 이해할 수 있을 것입니다. 우리는 시각자료가 포함된 계획서를 통해 이해관계자들과 소통할 수 있습니다.

10:49 -20:17

컨텍스트 플래닝(Context Planning)에 대해 모두 잘 아실 것입니다. 다른 팀원과 이해관계자들에게 설명하기 쉽게 몇 가지를 말씀 드리겠습니다. 상단에는 구성 단계/초기 단계로 이루어져있습니다. 즉, 프로젝트를 시작하는 단계입니다. 계획이 수립되면 이제 프로젝트를 관리하고 업무를 수행하고 프로젝트를 완료하게 됩니다. 계획은 시작 단계부터 필요하며 진행과정에서 계획을 지속적으로 수정해나갑니다. 수정이 필요 없는 완벽한 계획이란 없습니다. 따라서 계획을 조정하는 것이 필요합니다. 완료일이나 예산을 변경하는 것뿐만이 아닙니다. 최종 결과물을 완성하는데 있어 과정을 수정하는 것이지요. 그렇기 때문에 프로젝트 계획을 수정하는 것은 매우 중요한 일입니다.

지금까지 마케팅적인 측면과 계획의 중요성에 대해 알아보았습니다. 이제 계획을 수립하기 위해 어떤 정보가 필요한지 살펴보겠습니다. 세 번째 파트는 우리가 실제로 활용하는 프로세스입니다. 먼저 프로젝트 관리자로서 팀이 계획을 잘 수립하기 위해 어떤 정보가 필요한지 알아보시다.

제가 강연에서 활용하는 몇 가지 자료를 보여드리겠습니다. 슬라이드 왼쪽에 있는 항목을 보십시오. 먼저 우리는 프로젝트를 정의해야 합니다. 어떤 조건에서 프로젝트를 진행해야 하는지 알아야 합니다. 그리고 결과물에 대한 요건을 파악해야 합니다. 즉, 세 가지 유형의 정보가 필요한 것입니다. 이 세 가지 유형의 정보를 통해 우리가 해야 할 일을 파악할 수 있습니다. 이것이 바로 프로젝트 결과물에 대한 정의입니다. 예를 들면 아주 흔한 것들인데요. 설계도를 생각해봅시다. 슬라이드 왼쪽에는 고객이 집을 알아볼 때 수집하는 정보가 나와 있습니다. 우리는 그들의 필요와 조건을 종합하여 설계도를 작성합니다. 먼저 상단에는 어떤 일이 필요한지 파악하기 위한 기초를 제공합니다. 이를 토대로 우리는 프로젝트 계획을 수립하는 것이지요.

제 세미나나 강연을 들어보신 분들을 아시겠지만 저는 프로젝트 정의나 규정을 상당히 중요하게 생각합니다. 여기에는 많은 내용이 포함됩니다. 물론 여러분의 분야와 직접적인 관련이 없는 것도 있을 수 있습니다. 프로젝트에 무엇이 필요한지 무엇이 중요한지를 파악하는 것은 상당히 중요합니다. 프로젝트 수행팀의 동기부여와 노력도 중요합니다. 그리고 성공을 가늠할 수 있는 기준과 목표, 프로젝트에서 성공이 의미하는 것이 무엇이고 조직의 큰 그림에서 어떤 역할을 하는지도 알아야 합니다. 이것이 바로 결과물 목록입니다. 업무 대상과 대상이 아닌 것, 최상위 이해관계자와 그들의 역할, 결정적인 장애요인, 조직과 공급업체, 경영진의 협조 및 지원사항, 고객들에게 제공해야 하는 설치 지원, 장비, 소프트웨어, 정보 등 주요 항목들을 정의합니다.

이것은 프로젝트에 대한 정의를 내리는 것입니다. 프로젝트 관리에서는 프로젝트 사용자의 관점에서 접근하는 것이 필요합니다. 그러기 위해서는 프로젝트를 직접 정의해야 합니다. 이를 프로젝트 관리자에게 제공하거나 프로젝트 관리자와 함께 이를 완성합니다. 프로젝트 관리자로서 회사에서 이런 업무표를 사용하면 계획 수립에 매우 유용합니다. 회사에 이러한 기반절차가 없다면 이런 업무표를 직접 만들어 보는 것도 좋을 것입니다. 작성한 업무표를 경영진과 이해관계자, 팀원과 공유하면 좋은 계획을 수립할 수 있습니다.

프로젝트를 통해 우리가 어떤 결과물을 만들지에 대한 요구사항도 정해야 합니다. 몇 가지 예를 들어보겠습니다. 집을 지을 때에는 어떤 요구사항을 파악해야 할까요? 하이브리드 자동차를 예로 들어 보겠습니다. 개발 프로젝트에서 파악해야 할 주된 요구사항에는 어떤 것이 있을까요? 새로운 비즈니스 프로세스를 구축해야 한다면 무엇이 필요할까요? 의료 제품을 예로 들어 보겠습니다. 대부분은 안전성과 신뢰성에 중점을 둘 것이며 여기에 나와 있는 요인들도 고려해야 합니다. 이전 계획들을 참고하기도 합니다. 이 요구사항들이 적절한지도 검토합니다. 또 다른 요인은 제약사항입니다. 상단에는 예산이나 일정 등 기본적인 제약사항이 있습니다. 프로젝트에 따라서 외부 정부기관이 정한 제약사항이 있을 수도 있으며 다양한 변수가 존재합니다. 추가로 계획 수립 단계에서 중요한 제약사항이 있습니다. 선행 프로젝트에서 사용했던 것을 재활용하기도 합니다. 프로젝트에서 가장 중요한 것이 무엇인지 파악하기 위해 우선순위를 정하기도 합니다. 또한 프로젝트 관리에 있어서 특별한 목표가 있는지도 파악해야 합니다. 이들은 모두 중요한 요인들입니다.

그런 다음, 우리는 결과물을 정의합니다. 집 설계도, IT 아키텍처, 비즈니스 애플리케이션 다이어그램, 신규 서비스의 정의, 장치의 부품 상세도 등이 될 수 있습니다. 결과물을 명확하게 정의해야 어떤 업무를 수행할지 파악할 수 있습니다.

개발 모델을 구체적으로 만들지 않아 프로젝트가 실패로 끝나는 경우도 많습니다. 프로젝트 개발에는 어떤 모델을 사용할까요? 그림 몇 가지를 예로 보여드리겠습니다. 제품 개발에서 사용되는 모델 중에 워터폴 구조가 있습니다. 각 단계별로 차례차례 진행되는 것이지요. 공원을 지을 때에는 증가형 모델을 적용하기도 합니다. 나선형이나 고리형 모델도 있습니다. 만족스러운 결과물을 얻을 때까지 뭔가를 만들고 테스트하여 개선하는 과정을 반복합니다. 이런 모델들을 조합하여 사용하기도 합니다. 소프트웨어 개발 분야에서 사용되는 모델을 적용하기도 합니다. 애자일 원리와 업무 접근방식을 XP 나 다른 내부 프로세스와 조합하기도 하지요.

어떤 프로세스를 사용하든 조합하든 중요한 것은 이를 수립하고 원활히 소통하는 것입니다. 프로젝트를 수행하는 모든 팀원과 이해관계자들이 프로젝트가 어떻게 진행될지 잘 알고 있어야 합니다. 그렇게 한다면 프로젝트 계획을 제대로 수립하는 능력을 향상시킬 수 있을 것입니다. 그렇지 않으면 프로젝트에 대한 공통된 비전을 공유하기 어려울 것입니다.

지금까지 프로젝트 정의와 결과물에 대한 요건, 제약사항, 개발 모델들에 대하여 살펴보았습니다. 이들은 주요 요인들의 원동력이 될 것입니다. 이 중 누락된 사항이 있다면 추후에 이를 확인해야 하고 작업을 다시 진행하거나 처음부터 다시 진행해야 할 수도 있습니다.

20:18 – 25:20

세 번째 파트에서는 프로젝트 계획의 전략적인 측면을 살펴보도록 하겠습니다. 우리는 계획 수립 프로세스를 활용하기를 원합니다. 이것은 계획 수립 프로세스에 대한 그림이 아닐 수도 있습니다. 사람들은 빠르게 움직이고 단계별로 업무를 진행합니다. 여기에서는 일정대로 일을 하고 업무 차트에 따라 일을 합니다. 컨테이너 안에서 무작위로 돌아다니는 공들은 계획 수립 프로세스라고 할 수 없습니다.

우리에게 필요한 것은 단계별로 진행하는 논리적인 접근방식입니다. 우리는 중복되고 반복되는 수많은 정보를 가지고 계획을 수립해야 합니다. 여기서 기억해야 할 간단한 프로세스가 있습니다. 단순한 프로젝트를 진행할 때에는 모든 단계를 거치되 신속하게 진행할 수 있습니다. 그럼, 이 단계들을 살펴보겠습니다.

0 단계는 일종의 기초 지표입니다. 선행 프로젝트에서 유용한 정보들을 검토할 수 있습니다. 만일 중요한 정보가 누락되었다면 이 단계로 돌아와 누락 정보를 확인해야 합니다.

1 단계는 업무 개요를 작성하는 것입니다. 업무 구조(WBS)를 만들고 원하는 양식으로 업무 개요를 작성할 수 있습니다. 업무 구조는 상품 중심으로 작성하는 것이 중요합니다. WBS 의 각 항목이나 요소는 실제 업무의 결과물이 됩니다. 각 상품에 대한 실제 업무에는 조건이 존재합니다. WBS 는 본질적으로 기능을 수행하기 때문에 매우 중요합니다. 계획의 핵심을 구성하며 WBS 를 제대로 작성하면 좋은 계획을 수립할 수 있게 됩니다. WBS 를 잘못 작성하면 문제 발생 가능성이 그만큼 커집니다.

2 단계에 우리는 다양한 방식으로 팀을 구성합니다. 상품 구조에 따라 팀을 구성할 수도 있으며 이는 4 가지로 분류됩니다. 각 부분을 책임지는 팀이 있고 완성된 부분을 조합하는 팀도 필요합니다. 또는 단계별로 팀이 구성되어 교육을 받을 수도 있습니다. 이런 방식들은 저마다 장단점이 있습니다. 필요에 따라 가장 적합한 방식을 선택하면 됩니다. 각 조직이나 주어진 프로젝트에서 중요한 것들이 있을 수 있습니다. 일일이 나열할 수는 없지만 명확한 역할과 업무 분담이 중요합니다. 의사결정권자의 역할도 중요합니다. 보시는 것처럼 다른 항목들도 있습니다. 예를 들어 하도급 업체의 보고에 관한 문제입니다. 여기서 하도급 업체는 PM 이나 팀장에게 보고를 합니다. 이와 같이 팀 구성은 매우 중요합니다.

3 단계에서는 업무의 순서를 정해야 합니다. 여기서는 프로젝트 일정에 대한 단계별 접근방식이 중요합니다. 첫 번째 단계에는 일정에 대한 요구를 파악합니다. 이 업무는 가능하면 위임을 하게 됩니다. 납품이나 고객 검토를 위한 중간 일정이 필요하기도 합니다. 매우 중요한 것들이지요. 공정표를 만들고 순서도를 작성합니다. 세부사항을 정하기 전에 작업 일정을 만드는 것입니다. 이것이 완료되면 두 번째 단계에서는 세부 네트워크 일정을 정할 수 있습니다.

이런 세부사항을 조합하기 위해 시스템 설계 프레임워크를 활용합니다. 순서도는 프로젝트를 계획하는데 상당히 유용합니다. 집을 짓는 예를 들어보겠습니다. 프로젝트가 시작되고 준비가 완료되면 각 단계에서 필요한 업무에 대한 일정을 파악할 수 있습니다. 팀에서는 공정표를 기반으로

순서도를 작성합니다. 전체 프로젝트에 대한 일정이나 순서도를 동시에 작성하는 것은 효율성이 떨어질 수 있습니다. 각 단계별로 순차적으로 작성해나가는 것이 더 바람직합니다.

25:21 – 31:20

프로젝트의 규모가 크거나 참여하는 팀이 많을 때에는 팀 별로 순서도를 따로 작성하는 것이 좋습니다. 중요한 것은 각 팀의 순서도 사이에 연결점을 파악하는 것입니다. 모든 팀들이 어떤 방식으로 업무를 진행하고 일정이 어떻게 상호작용하는지 파악해야 합니다. 팀 간의 상호작용을 제대로 파악하지 못하면 수립한 일정이 의미가 없어지며 문제 발생 가능성이 높아집니다. 또 하나 중요한 것은 공정표를 정하는 기준입니다. 기준을 제대로 정하고 이를 팀과 협의해야 합니다. 각 공정표에 대한 완료 기준도 정하십시오. 그렇지 않으면 해당 업무의 완료 여부를 확인할 수 없어 업무 진행에 혼선이 올 수 있습니다. 공정표를 명확하게 수립하면 업무가 제대로 진행되고 있는지 확인하기 쉽습니다. 완료 기준이 명확하지 않으면 프로젝트 팀의 업무가 지연되어 일정에 차질이 발생할 수 있습니다.

그런 다음 업무 세분화 구조를 만듭니다. 집을 짓는 과정을 예로 든 WBS 수립 단계가 완료되면 이를 세부적인 일정과 예산에 대입하고 미흡한 부분을 세부적으로 보완합니다. 이런 방식은 마이크로소프트의 네트워크 도구 개발 프로젝트에서 주로 사용하는 방식입니다. 이 단계는 프로젝트 일정 수립에 있어 매우 중요합니다.

4 단계와 5 단계는 책임소지를 분명히 하는 것입니다. 이를 위해서는 모형을 작성하는 것이 효과적입니다. 쉽지는 않지만 먼저 재원을 확인해야 합니다. 하지만 이는 상세 작업구조가 충분히 정립된 후에 진행해야 합니다. 따라서 이러한 것들을 모형으로 작성해두면 효과적입니다. 또 하나 중요한 것은 프로젝트 계획 프로세스에 있어서 책임을 명확히 분담하는 것입니다. 그리고 프로젝트에 문제가 발생하는 원인을 파악하는 것입니다. 의사소통이 원인이 될 수 있으며 담당의 부재가 원인이 되기도 합니다. 해당 업무에 대한 책임을 누가 져야 하는지, 업무의 결과물이 정확히 무엇인지 알 수 있어야 합니다. 이는 좋은 프로젝트 계획을 수립하는데 꼭 필요한 요소입니다.

그럼, 지금까지의 단계들을 요약해보겠습니다. 왼쪽에 있는 선행 프로젝트에 관한 정보는 이미 설명 드렸습니다. 이 중 어떤 정보가 적합한지 선별한 후 업무 개요를 작성합니다. 이를 기반으로 공정표와 업무 순서도를 작성하고 세부일정을 수립하는데 활용합니다. 업무 개요, WBS 와 일정은 필요한 자원과 예산을 정하는데 필요합니다. 이 모든 것들을 통해 프로젝트 팀을 구성하는데 적합한 구성원을 선정하고 어떤 방식으로 구성할지 정하게 됩니다. 그리고 책임을 분담하면 상단에 있는 프로세스는 완료됩니다.

잊지 마십시오. 프로젝트마다 차이가 있습니다. 어떤 프로젝트는 보수작업의 비중이 큰 반면 다른 프로젝트는 모델링에 중점을 두기도 합니다. 신규 개발 프로젝트지만 기존 모델을 기반으로 새로운 집이나 비행기를 개발하기도 합니다. 또는 인공 팔 개발과 같이 기존 모델이 없는 신규 개발 프로젝트이거나 조사에 목적을 둔 프로젝트가 있을 수도 있습니다.

이렇게 프로젝트들의 차이점을 이해해야 합니다. 이들은 서로 다른 장소에서 상이한 조건으로 시작됩니다. 이 차트를 한 번 살펴봅시다. 어떤 프로젝트를 진행하고 있습니까? 이 차트에 나와있는 모든 조건들은 여러분들이 진행하는 프로젝트에서 활용 가능한 것들입니다. 이들 각 프로젝트는 서로 다른 방식으로 시작됩니다. 선행 프로젝트도 다르며, 그 이전 프로젝트들도 모두 다릅니다. 지금까지 살펴본 프로세스가 완료될 수 있도록 모든 선행 프로젝트가 정리되어야 합니다.

또 하나, 어떤 수준의 계획이 필요한지 파악하는 것도 중요합니다. 여기 왼쪽 아래에 있는 상자를 예로 들어보겠습니다. 팀 규모도 작고 프로젝트의 복잡성도 낮습니다. 이런 경우에는 액션 플랜만 목록으로 작성하면 충분합니다. 팀의 규모가 크고 시간이 오래 걸릴수록 프로젝트는 복잡해집니다. 따라서 수행해야 하는 작업과 공정표, 역할이 포함된 순서도를 작성해야 합니다. 상대적으로 소규모 프로젝트를 진행하는데 충분할 수도 있습니다. 더 오랜 시간이 걸리고 팀의 규모가 커지면 더 복잡해지기 때문에 더 상세하고 명확한 계획이 필요합니다.

상당히 작은 규모의 프로젝트를 진행한다면 계획을 대충 빨리 만들어도 충분합니다. 중요한 구성요소에 대한 파악이 끝나면 그리 길게 만들 필요가 없습니다.

31:21 - 38:00

네 번째 파트는 성공적인 프로젝트 계획 수립을 위한 장애요인을 제거하는 것입니다. 여기에서는 장애요인을 제거하는 방법에 관하여 설명 드리겠습니다. 전략에 중점을 둔 논의가 될 것입니다. 여러분이 프로젝트 관리자들을 관리해야 하거나 프로젝트 관리자로 일하고 있다면 업무에 대한 인프라가 갖춰져 있을 것입니다. 지금 말씀 드리는 장애요인이 여러분이 일하는 곳에서도 해결 가능한지 생각해보시기 바랍니다.

어떤 장애요인이 있을까요? 연구논문, 그리고 동료들이나 제 경험을 참고해서 장애요인을 몇 가지 추려보았습니다. 지금부터 이 장애요인들을 하나씩 살펴보고 해결책에 대해 설명하겠습니다. 세 번째 파트에서 설명한 계획 수립 프로세스에 이어지는 내용입니다. 앞서 우리는 아이디어와 선행 정보, 계획 수립을 위한 프로세스가 무엇인지 살펴보았습니다. 효과적으로 계획을 수립하려면 해결해야 하는 과제가 있습니다.

그럼, 몇 가지를 살펴보겠습니다. 먼저 계획을 하나에만 국한시키는 것입니다. 프로젝트는 성격이 모두 다르기 때문에 구성 단계도 모두 다릅니다. 여러 단계로 구성된 프로젝트를 보도록 하겠습니다. 이전 단계가 후속 단계를 결정하는 프로젝트가 있다고 가정해보겠습니다. 이 경우 우리는 1~2 단계를 세부적으로 수립할 수 있습니다. 하지만 후속 단계들은 어떤 업무가 필요한지 알 수 없기 때문에 미리 수립할 수 없습니다. 따라서 후속 단계에 대해서는 상위 구성요소만 포함한 계획을 수립하게 됩니다. 그런 다음 프로젝트가 진행되면서 세부사항을 추가해나가는 것이지요. 우리는 확실하지도 않은 세부사항에 너무 많은 수고를 들이는 경우가 많습니다. 이런 의미에서 단계적으로 계획을 수립하는 것이 중요합니다.

또 하나 중요한 점은 실제 업무에 대한 지식이 충분한지 고려해야 한다는 것입니다. 예를 들어 집을 짓는다면 계획 수립을 위해 어떤 일들이 필요한지 알고 있어야 합니다. 선행 프로젝트의 정보를 토대로 결과물을 정의하고 모든 업무와 일정을 정할 수 있어야 합니다.

작업 결과물에 대한 계획과 작업 계획은 엄연히 다릅니다. 물론 두 가지 모두 필요하지요. 이들에 관해 잘 알고 있어야 계획을 수립할 수 있습니다.

그럼, 어떻게 해야 할까요? 팀원들이 실제 업무에 대한 지식이 부족하다면 다른 전문가의 도움을 받아야 합니다. 외부 전문가가 필요할 수도 있습니다. 전문가의 도움을 받아 선행 정보를 검증하고 이를 토대로 프로젝트의 결과물을 정의해야 합니다.

어떤 경우에는 계획을 성공적으로 수립하는데 있어 역할의 부재가 장애요인이 되기도 합니다. 상당수의 회사에서 프로젝트 계획을 수립할 때 역할과 책임을 명확히 정하지 않고 있습니다. 일반적으로 계획에 대한 책임은 프로젝트 관리자가 지는 것으로 생각하고, 이를 명시하지 않습니다. 따라서 계획 수립에 대한 책임을 개인이 지게 됩니다. 이것조차 하지 않는 경우도 있습니다. 역할을 명확하게 정하는 것이 필요합니다. 어렵지 않습니다. 프로젝트 관리자가 이런 역할을 맡는 경우가 보편적입니다. 제가 경영자라면 이것으로도 충분합니다. 모든 프로젝트에는 프로젝트 관리자가 존재합니다. 프로젝트 관리자는 다음과 같은 역할을 수행합니다. 그 중에는 프로젝트 계획을 수립하는 것도 포함됩니다.

하나의 프로젝트를 여러 조직에서 분담하여 진행하는 경우도 있는데, 이때는 상황이 더 복잡해집니다. 따라서 역할을 명확히 정하고 필요에 따라 책임을 공유하기도 합니다. 어떤 상황이든 역할을 확실히 정하는 것이 필요합니다.

계획에 대한 책임의식이 필요합니다. 지금부터 계획 수립과정에 대해 설명하겠습니다. 팀 회의를 통해 어떤 업무를 진행해야 하는지 구체적으로 설명합니다. 업무 구조를 상세하게 작성하고 일정과 예산을 편성할 수도 있습니다. 이 모든 일들을 혼자서 할 수도 있습니다. 하지만 이것은 개인의 계획이지 팀의 계획이 아닙니다. 팀이 계획 수립에 참여하는 것이 중요합니다. 먼저 제가 대략적인 구도를 완성하면 팀 내에서 세부사항을 추가합니다. 개별 팀원들에게 특정 분야에 대한 세부적인 업무내역이나 일정을 전달받기도 합니다. 팀원들은 해당 업무에 대한 경험이 많기 때문에 그들의 전문성을 활용하는 것입니다. 이를 통해 프로젝트에 대한 팀의 책임의식과 팀원간의 협동심을 고취시킬 수 있습니다.

38:01 – 55:07

업무를 진행할 때 계획 수립에 충분한 지원을 받지 못하는 경우도 있습니다. 경영진의 지원이나 고객사의 지원을 받지 못하는 경우도 있습니다. 이런 경우, 변화가 필요합니다. 경영진이 공감할만한 좋은 계획에 대한 필요성을 지속적으로 인식시켜야 합니다. 그들이 좋은 계획을 수립했다면 이 사실을 공유하십시오. 업무를 진행하는 개개인과 진행상황에 대해 소통하십시오. 언제 완료되어 검토가 가능한지 확인하십시오. 프로젝트 관리자라면 제가 첫 번째 파트에서 소개해드린 마케팅 자료를 활용하는 것도 좋습니다. 어떤 계획이 필요하고 왜 필요한지 팀원들과 공유해야 합니다.

팀원들은 계획 수립에 관심이 없을 수도 있습니다. 따라서 계획의 중요성에 대해 여러 번 언급하는 것이 필요합니다.

성공적인 계획 수립의 또 다른 장애요인은 정의의 부재입니다. 앞서 말씀 드린 것처럼 업무를 정하는 양식을 작성하는 것입니다. 여기에는 업무내역을 정하는데 필요한 것들이 포함되며 다소 형식적일 수 있으나 경영진과 이해관계자에게 양식을 전달하여 작성하도록 해야 합니다. 작성한 내용들이 서로 다를 수도 있습니다. 따라서 이들을 일관성 있게 통합할 필요가 있습니다.

계획 능력의 부재 역시 계획 수립의 장애요인이 될 수 있습니다. 경험과 교육을 통해 계획 수립에 필요한 능력을 키우는 것이 중요합니다. 제가 강연에서 자주 사용하는 말이 있습니다. 초보 파일럿을 비행사로 고용하여 시행착오를 통해 비행하는 법을 배우도록 하는 것은 위험합니다. 사고가 발생할 수 있기 때문입니다. 파일럿이나 의사, 변호사들도 마찬가지입니다. 하지만 프로젝트 관리의 경우, 직무 능력이 없거나 해당 분야의 경험이나 교육을 받지 않은 사람이 역할을 맡게 되는 경우가 많습니다. 당연히 좋은 결과를 기대할 수 없습니다.

교육이 반드시 필요합니다. 워크숍도 효과적입니다. 상급자와 경험이 부족한 개인이 같이 일을 하는 것이 효과적이며 외부의 도움을 받을 수도 있습니다. 이렇게 다양한 방법으로 팀의 계획 수립 능력을 향상시킬 수 있습니다.

팀원들의 마인드도 계획 수립의 장애요인이 될 수 있습니다. 제 전문분야는 기술입니다. 엔지니어로 일을 했지요. 엔지니어들은 모든 것을 완벽하게 하려고 합니다. 하지만 계획 수립은 항상 완벽하지 않습니다. 시행착오 때문에 적응하는데 어려움을 겪기도 했습니다. 추측해서 일을 해야 하는 경우가 많습니다. 기술분야에서는 생소한 부분이지요. 그래서 계획이 완벽할 필요는 없다는 사실을 이해해야 합니다. 상당히 복잡한 계획을 수립해야 하는 경우도 많습니다. 이때는 일을 진행하면서 수정과 보완 과정을 거쳐야 합니다. 사람들은 계획 없이도 일을 할 수 있다고 생각합니다. 계획은 경영진을 위한 것이고 시간낭비이며 오히려 방해가 된다고 생각합니다. 팀원들에게 계획은 두꺼운 책이 아니라는 것을 설명해야 합니다. 아무도 두꺼운 책을 쓰거나 읽고 싶어 하지 않습니다. 책은 수정이나 보완이 되지 않습니다. 앞서 설명 드린 것처럼 시각적인 자료로 계획서를 작성할 수 있습니다. 업무 개요와 WBS, 순서도, 일정, 모형, 엑셀, 책임사항, 자원들도 모두 시각자료입니다. 프로젝트 구성도 역시 시각자료입니다. 계획서를 두꺼운 책처럼 만들지 않도록 팀원들의 인식을 바꿔야 합니다. 그렇지 못하면 성공하지 못할 수 있습니다. 시각자료로 구성된 계획서를 서버에 올려 모두가 공유할 수 있도록 하고 지속적으로 수정하고 보완해야 합니다.

그 밖에도 실제 업무와 관련된 다양한 시각자료들이 있습니다. 이 자료들과 계획서의 자료들을 조합하면 자료를 더 효과적으로 구성할 수 있습니다. 계획 수립과 팀 협업 과정에서 고려해야 할 또 하나 중요한 것은 사람들마다 성격이 다르다는 것입니다. 플래너 유형의 성격을 가진 사람들이 있고, 전혀 그렇지 않은 사람들도 있습니다. 이들은 계획 수립과정을 돕겠다고는 하지만 실제 업무에만 관심이 있습니다. 세 번째 유형의 사람들은 계획은 시간 낭비라고 생각하며 참여 자체를 꺼려합니다. 따라서 첫 번째 유형의 사람들을 최대한 활용하고 두 번째 유형의 사람들의 참여를 유도하며 세 번째 유형의 사람들에게는 다른 생산적인 업무를 분담해야 합니다.

계획 수립에 투자할 시간이 어디 있어요. 경영진이나 프로젝트 책임자는 이런 말을 자주 합니다. 그들은 계획을 만들 시간이 없다고 말합니다. 이 때 저는 다른 직업을 예로 듭니다. 의사와 변호사는 시간을 들여 계획을 수립합니다. 파일럿과 선장도 마찬가지 입니다. 계획이 매우 중요합니다. 저는 프로젝트 관리자들에게 이런 방법을 권유합니다. 어떤 사람들은 계획을 수립할 때까지 팀원들을 가둬놓자고 말합니다. 그런 업무 방식은 결코 도움이 되지 않습니다. 일반적으로 프로젝트 초기 단계에는 계획을 수립할 정도로 프로젝트 업무에 대한 충분한 지식이 없습니다. 물론 다양한 경우가 있겠지요. 프로젝트 팀에 제가 원하는 방법은 매일 일정 시간을 할애해서 계획을 수립하는 것입니다. 예를 들어 오늘은 프로젝트 정의에 관한 작업을 하고 이번 주말에는 요구사항에 관한 작업을 하는 것입니다. 그러다 보면 업무 구조에 관한 작업을 하고 있게 됩니다. 계획을 수립하는 과정에서 세부사항을 파악할 수 있기 매일 계획의 일부분을 작업하는 것이 효과적입니다. 그리고 나머지 시간에는 실제 업무를 진행합니다.

계획 수립을 위해서는 인프라가 일정 정도 구축되어 있어야 빠르고 효과적으로 진행할 수 있습니다. 신규 프로젝트를 시작하려는데 백지상태에서 일이 원활하게 진행하기를 기대하기는 어렵습니다. 어느 정도 인프라가 필요합니다. 그렇다면 어떤 종류의 인프라가 필요할까요? 이것도 상황에 따라 다릅니다. 핵심 부분에 대한 인프라가 필요할 수도 있고 체크 리스트나 프로세스, 양식이 필요할 수도 있습니다. 어떤 사람들은 보편화된 사례를 선호하는 사람들도 있습니다. 여기서는 보편적이라는 단어에 주의해야 합니다. 특정 프로젝트에 특화된 계획을 참고한다면 기술적인 세부사항들이 프로젝트를 파악하는데 장애요인이 될 수 있습니다. 사례를 활용하는데 있어 또 어려운 점은 실제 사례를 보여주는 일입니다. 각 사례에는 장단점이 있기 때문에 이를 직접 가려내야 합니다.

따라서 경험이 많은 사람들로 팀을 구성하는 것이 필요합니다. 이전에 성공했던 사례나 어려웠던 점을 참고하고 어떤 종류의 인프라가 중요한지 파악해야 합니다. 준비 작업을 위한 체크 리스트나 프로젝트 정의서가 필요하거나 보편화된 업무 개요가 필요할 수도 있습니다. 이런 것들이 매우 유용할 수 있습니다. 단계별로 프로세스를 진행하는 것이지요. 유사한 모형이나 보편화되고 반복 가능한 일정표도 유용할 수 있습니다.

복잡한 인프라는 피해야 합니다. 부담스럽고 복잡한 절차나 양식, 지침은 피해야 합니다. 많은 사람들이 구체적으로 계획을 세우는 것을 좋아하지만 실제 사람들은 그런 세부사항을 원하지 않으며 이해하지 못하는 경우도 많습니다. 프로젝트와 직접적인 관련이 없는 것이 하나라도 있으면 계획 전체를 무시하게 됩니다. 따라서 세부사항은 어려운 문제입니다. 전체적인 그림을 확인하고 업무를 진행할 수 있는 간소화된 인프라가 필요합니다. 인프라는 기본적인 사항을 충족시켜주면 충분합니다. 하지만 무엇보다 업무방식과 프로젝트의 유형을 고려해서 결정해야 합니다. 왼쪽에는 간단한 인프라가 있고 오른쪽에는 실질적인 인프라가 있습니다. 간단한 것은 개발과 실행이 편리하고 창의성을 발휘할 수 있는 반면 장점을 활용하고 단점을 피할 수 있는 내실 있는 방향을 제시해주지는 못합니다.

반면, 세부적이고 구체적인 인프라의 경우 유용한 지침을 제시하지만 개발과 실행이 어려울 수 있습니다. 또한 창의성을 억제하고 모든 프로젝트에 적용시킬 수 있는 보편성이 결여될 수도 있습니다.

그럼, 지금까지 설명한 내용을 요약해 보겠습니다. 다양한 장애요인에 대하여 살펴보았는데요. 이것을 하나하나 살펴보도록 하십시오. 여러분의 조직에 해당하는 내용을 찾을 수 있을 것입니다. 가장 쉽게 개선할 수 있는 것부터 문제를 해결하시기 바랍니다.

먼저, 첫 번째 파트에서는 계획이 무엇이고 왜 필요한지 파악합니다. 잘 알고 있겠지만 다른 사람들이 중요성을 인식할 수 있도록 마케팅할 수 있는 언어로 바꾸는 것이 필요합니다. 두 번째 파트에서는 선행 정보를 통해 보다 빠르고 효과적으로 계획을 수립하는 것입니다. 선행 정보가 빈약하면 프로젝트 팀에서 업무를 진행하면서 여러 문제에 직면할 수 있으며 계획에 대한 신뢰가 떨어질 수 있습니다. 반면에 선행 정보가 있다면 상황은 훨씬 좋아질 것입니다. 세 번째 파트는 간소한 계획 수립과정에 대하여 말씀 드렸습니다. 중복과 반복 작업을 통해 빠르고 효과적으로 계획을 수립하는 것입니다. 네 번째 파트에서는 조직 내에 존재하는 장애요인에 대해 설명하였습니다. 이런 장애요인을 파악하고 해결하는 것이 매우 중요합니다.

배운 내용 몇 가지를 정리해보겠습니다. 먼저 선행 정보에 대하여 말씀 드렸습니다. 정말 중요하지요. 세부사항을 정하기 전에 상위 단계의 계획 수립과정에서 많은 프로젝트 팀들이 실패를 경험합니다. 세부사항을 너무 성급하게 진행해서 그렇습니다. 세부일정을 너무 일찍 정하고 프로젝트를 어떻게 진행할지 계획을 수립합니다. 팀원들을 계획 수립과정에 참여시켜 그들의 전문성을 활용하는 것이 중요합니다. 이를 통해 업무를 빠르게 진행할 수 있습니다. 다양한 계획수립 방식에 대해서도 설명 드렸습니다. 간단한 프로젝트에 대해서는 간략한 계획을 수립하고 기간이 긴 프로젝트의 경우 공정표와 순서도를 작성하기도 합니다. 프로젝트의 규모가 클수록 계획 수립 활동이 더 많이 필요합니다. 업무에 집중하면서 계획을 지속적으로 관리해야 합니다. 계획을 관리하지 않으면 계획이 뒤쳐지고 더 많은 오류가 발생합니다. 다시 말해, 계획을 관리하지 않으면 진행상황을 파악하고 문제를 해결하기 어렵게 됩니다. 팀원들과 이해관계자에게 계획의 필요성을 인식시키는 것은 매우 어려운 일이며 앞서 말씀 드린 장애요인도 제거해야 합니다.

질문에 답을 드리기에 전에 몇 가지 인용문을 소개할까 합니다. "최고의 리더들은 경쟁자가 자는 동안 깨어있다. 그들은 뉴스나 신문을 보는 것이 아니라 계획을 세우고 있다" - 로빈 S. 샤르마 "계획을 세우지 않으면 실패한다" - 알란 레이크인 "계획은 아무것도 아니지만 계획 수립은 성공의 전부이다" - 드와이트 D. 아이젠하워. 재미있는 말들입니다. 프로젝트에 있어 계획은 반드시 필요하며 계획 수립과정은 매우 중요합니다. 계획 수립과정을 통해 팀은 결과물을 어떻게 완성할지에 대해 서로 소통하고 협력합니다. 또한 우려사항을 제기하고 해결책을 제시합니다. 프로젝트 계획을 수립하면서 여러 가치 있는 것들을 얻을 수 있습니다. "무언가를 생산하거나 이루기 위해서는 사전 숙고와 계획, 지적 능력, 정직한 목적과 인내심이 필요하다" 토마스 A. 에디슨. "계획이 없으면 모험에 불과하다" - 로알 아문센

어떤 사람들은 계획이 없는 모험적인 일에 열광합니다. 저도 한 때 그런 프로젝트에 흥미를 가졌지만 지금은 아닙니다. 저는 좋은 계획을 세워 예상치 못한 상황을 최대한 줄이려고 노력합니다. "내가 성취한 일들은 결코 무모한 것들이 아니다. 많은 기술과 치밀한 계획의 결과물이다." - 펠릭스 바움가터

높은 곳에서 뛰어내려 자유낙하를 하는 것은 정말 짜릿한 경험이겠지요. 저런 사람들은 원래 겁이 없을 거라 생각할 수 있지만 이것은 치밀한 계획과 노력의 결과입니다. 수많은 문제들을 해결하는 과정을 겪어야 가능한 일입니다. 우리에게도 프로젝트 관리와 시스템 엔지니어링, 계획 수립과정도 필요합니다. 남은 5분 동안은 최대한 많은 질문에 답을 드리도록 하겠습니다. 방금 답했던 질문을 포함하여 모든 질문에 대한 답변은 따로 작성하여 올리도록 하겠습니다. 이제, 제가 가진 질문에 대해 답변을 드리겠습니다.

55:08 - END

1. 이 강연 내용을 모든 종류의 프로젝트에 적용할 수 있습니까?

그렇습니다. 물론 프로젝트는 서로 다르지만 강연에서 다룬 내용은 어떤 프로젝트에도 해당되는 핵심 내용들이며 프로젝트를 진행하는데 도움이 될 것입니다. 적용 가능합니다.

2. 프로젝트의 몇 퍼센트를 계획 수립에 할당해야 할까요?

좋은 질문입니다. 상황에 따라 다릅니다. 프로젝트 기간이 2 년이라면 최소 수 개월은 프로젝트에 관해 알아가는 단계이기 때문에 계획 수립에 집중해야 합니다. 반면 2 주짜리 프로젝트라면 오늘 오후에라도 당장 계획을 완료해야 할 것입니다. 아마 이것이 대략적인 계획 일정일 것입니다.

3. 계획이 과하거나 부족한지는 언제 알 수 있나요?

좋은 질문입니다. 계획에 너무 치중한 나머지 업무를 제때 완료할 수 없다면 과한 경우입니다. 의사결정을 내리고 업무를 진행하는데 어려움을 겪는 사람들이 있습니다. 앞에서 계획을 수립할 시간이 없다고 말하는 경우에 대하여 언급했었지요. 매일 조금씩 시간을 할애하여 계획을 수립해 나갈 것을 권해드립니다. 그러면 계획이 부족한지는 어떻게 알 수 있을까요? 계획이 왜 필요한지 설명했던 페이지로 돌아가보겠습니다. 계획의 목적은 팀에 업무지시를 하고 진척 정도를 파악하고 기대치를 정하며 다른 여러 소요를 충족시키는 것입니다. 이런 것들을 충족시킬 수 없다면 계획이 부족한 것으로 볼 수 있습니다.

4. 계획서 양식이나 문서를 공유해줄 수 있습니까?

이런 자료들이 있습니다. 제 홈페이지에는 슬라이드가 있습니다. 도구나 양식, 체크 리스트도 있지요. 계획 수립과 관련된 자료들이 있는지 찾아보겠습니다. 제 홈페이지를 살펴보시면 자료를 찾으실 수 있을 것입니다. 홈페이지에 없는 자료들은 다음 주 중에 찾아 다운로드 할 수 있도록 올려놓도록 하겠습니다.

5. 추천하시는 계획 실행 비율에 대하여 설명해주시요.

앞서 한 질문과 유사한 질문인데요. 계획 수립에 얼마의 시간을 할애할지 앞에서 설명 드렸습니다. 계획을 수립하는데 충분하지만 과하지는 않을 것입니다. 그 내용을 참고하시면 도움이 될 것입니다.

6. 프로젝트 진행상황에 따라 계획을 진척시켜야 하나요? 빠른 시간 안에 최소한의 계획을 수립하고 싶은데요.

무엇보다 중요한 것은 좋은 계획을 수립하는 것입니다. 이때 계획 수립업무로 인해 팀에 부담을 주지 않는 것이 중요합니다. 세 번째 파트에서 예를 들어 설명한 간소한 프로세스를 활용해보세요. 프로젝트에 적합한 간소한 프로세스를 개발하고 업무 환경을 고려하고 선행 프로젝트를 참고하여 정보를 수집하고 계획 업무에 착수하는 것이 효과적입니다.

7. 신규 서비스 도입이나 정부기관 사업 진행(콜 센터 등), 신규 구축 등에 적합한 공정표에는 무엇이 있을까요?

앞에서 프로젝트의 유형, 계획의 중요성, 선행 정보, 계획 수립 프로세스, 장애요인에 대하여 설명 드렸는데요. 이것들은 어떤 환경에도 적용이 가능합니다. 저라면 시작 단계에 적합한 것들을 선별하여 활용해보겠습니다. 이 모든 것들을 한 번에 실행하기는 쉽지 않습니다. 따라서 일부를 선별하여 업무환경에 적합하게 수정하고 적용해야 합니다.

8. 계획 수립에 투자할 시간이 제한되어 있거나 부족한 조직에서 계획을 수립하는 가장 좋은 방법은 무엇인가요?

정말 좋은 질문입니다. 오늘의 마지막 질문이 될 것 같습니다. 계획 수립을 위해서는 시간이 필요합니다. 다른 업무를 진행하면서 동시에 계획을 수립하면 시간을 절약할 수 있습니다. 계획을 수립하기 위해서는 시간과 재원이 필요하다는 사실은 고객들에게 인식시켜야 합니다. 이 때 충분한 시간을 투자하지 못해 실패했던 선행 프로젝트를 예로 들면 효과적입니다.

이제 강연을 마치도록 하겠습니다. 여러분의 질문에 대해서는 답변을 작성하여 여기 홈페이지에 올리겠습니다.

고맙습니다. 멋진 강연을 해주신 마크 씨께 감사 드립니다. 최근 여러 웨비나를 진행하셨으니 녹화된 영상을 찾아보실 수 있습니다. 아울러 참석해주신 청중 여러분들께도 감사의 말씀을 전하며, 앞으로 진행될 웨비나에도 많은 참석 부탁드립니다. 모두 좋은 하루 되시기를 바랍니다.