

# Project Management Processes for the True Beginner

## - Risk Management Planning

### 기초 프로젝트 관리 프로세스 - 위험 관리 계획

#### PDU Instruction

안녕하세요. 이번 웨비나에서는 저희는 기획단계에 대해 소개 드리려고 합니다. 그런데 기획단계는 PMBOK 안내서에서 가장 광범위한 부분입니다. 그래서 우리는 그 중 리스크기획프로세스만 오늘의 주제로 뽑아내었습니다.

이것들은 PDU 등록요청을 위한 몇 가지 입력사항입니다. 제가 이것을 읽을 시간을 잠시 드리겠습니다. 좋습니다. 여러분이 필요한 정보들을 다 노트에 적으셨다면, 우린 이제 리스크기획 프로세스에 대해 이야기를 할 준비가 되었군요

#### Our goal

우리의 목적은 제가 방금 전 언급한 5 가지 리스크 기획 프로세스들에 대해 토의하는 것입니다. 그래서 우리는 여러분들께서 PMBOK 4 판의 11 장을 참고하여 심화학습을 하시길 기대합니다. 만약 궁금한 것이 생긴다면, 그곳(PMBOK)으로 가시면 환영 받게 될 것입니다. 그 외 주요한 관련자료는 제 동료 로저 와버튼 박사와 저, 비자이 카나바가 공저한 " 프로젝트관리의 기술과 신호들(Signs)"이란 책입니다.

#### Monitoring and Control

웨비나 강의 중 두 개의 슬라이드를 보시겠습니다. 첫번째 슬라이드는 PMBOK 프로세스입니다. 그리고 여러분이 여기에서 보시는 것들은 프로세스 그룹들로서 착수, 기획, 실행, 종료 입니다. 이것들은 프로젝트 전 과정을 걸쳐 일어나는 감시 및 통제로 둘러싸여 있습니다. 오늘 우리는 기획을 중점적으로 다룰 것 입니다. 착수 프로세스 그룹은 초반 웨비나에서 다루었으며, 동일한 연재물들에서 보실 기회가 있습니다.

#### Process

프로세스란 무엇일까요? 프로세스는 하나의 프로젝트 관리 단계 입니다. 대부분의 프로젝트 멤버와 팀원들이 프로젝트의 전후 관계 내에서 프로젝트의 실행을 하는 행위입니다. 예를 들자면, 프로젝트 프로젝트 범위를 정의하고 원가를 산정하고 예산을 통제하는 것들입니다. 이 프리젠테이션에서 우리의 목적들, 즉 말하고자 하는 단계들은 리스크들을 식별하는 단계(과정)입니다. 우리는 정량화를 다루는 단계를 얘기할 것이고 그런 다음 리스크 대응에 대해 이야기 할 것입니다.

#### A process has Inputs and Outputs

여러분이 이 특징적인 슬라이드에서 보아야 하는 것은 어떤 투입물과 산출물들이 있는지에 대한 개략적인 그림입니다. 여러분은 프로젝트 관리자(남자 혹은 여자)가 투입물을 다루어서 산출물을 쟁반에 올려내는 것을 볼 수 있습니다. 그리고 기본적으로 프로젝트매니저는 투입물들을 산출물들로

전환시키기 위해서 도구들과 기술들을 사용하게 됩니다. 이것이 전체 PMBOK 에 구성되어 있는 요소입니다.

여러분은 4 판 안에 있는 42 개 프로세스를 가지고 있으며 여기서 일어나는 일들은, 우리가 투입물을 산출물로 전환시키는 것입니다. 그래서 다음으로 리스크를 위한 예시들을 보게 될 것입니다.

Exemple:risk management knowledge area

리스크관리 지식 영역에서 여러분은 리스크관리기획과 같은 투입물 예시들을 보게 됩니다. 여러분은 범위기준선과 같은 투입물의 참조자료를 보게 됩니다. 오늘 웨비나에서 보는 주요 산출물은 리스크 등록입니다. 여러분은 슬라이드에서 다양한 input 들을 보게 됩니다. 그러나 대부분의 경우에 주요 산출물은 리스크 등록입니다. 여기서 여러분에게 리스크관리 지식영역에서 가장 핵심사항들을 소개합니다.

물론 또한 여러분은 Too & Technique 도 가지게 됩니다. 프로젝트 팀은 브레인스토밍이나 토의와 같은 T&T 를 사용합니다. 그들은 모두 좋은 예제들이죠. 자! 그럼 좀더 심도 있게 얘기해보죠. 그리고 다양한 프로세스 그룹의 투입물과 산출물을 이해해 봅시다.

PMBOK Process Page1

여기 보이는 것은 PMBOK 프로세스입니다. 제가 우리가 착수단계에 다루었던 이전 프로세스들을 강조 했었습니다. 그래서 우리는 착수 프로세스를 다루었고, 프로젝트 헌장 개발을 다루었습니다. 이제 우리는 기획 프로세스를 시작하려 하고 우리의 목적은 이 특정 프로세스 그룹을 살펴보는 것입니다.

그것들은 모두 프로젝트 리스크 관리를 다루고 있습니다. 그래서 우리는 리스크 관리 기획, 리스크 식별, 정성적 리스크 분석 수행, 정량적 리스크 분석 수행을 기획 하게 되며, 최종적으로는 우리는 리스크 대응 기획에 대해 웨비나를 통해 마무리하게 됩니다. 착수단계에서 우리는 의사소통관리의 한 부분인 이해관계자를 식별했습니다. 그래서 우리는 이 슬라이드에서 또 접하게 됩니다.

Risk Planning Processes

기획 리스크 프로세스: 우리는 이제 몇 분전에 제가 언급한과 같이 이런 5 가지 프로세스에 대해 집중하여 살펴보게 될 것입니다.

자, 그럼 우리 첫째로 리스크관리 기획에 대해 살펴 볼까요?

자 다른 것들을 자세히 볼까요. 이 특정 프로세스에서 필요로 할 투입물들이 무엇이 있을지 생각해 봅시다. 제가 리스크관리기획을 정의해 보겠습니다. 리스크관리 프로세스 기획; 리스크관리기획을 위한 구두 기획이 개발 되었습니다. 실제 여러분이 해야 할 것은 여러분의 전략과 기획을 확인 하는 것입니다.

대형 프로젝트에서, 이것은 확실한 key 프로세스가 됩니다. 왜냐하면 리스크관리기획 문서는 기회나 위협을 관리하기 위한 프로젝트 팀의 접근방법이기 때문입니다. 예를 들어, 이것은 팀 멤버들에게

리스크관리 프로세스를 말해 줄 것입니다. 여러분은 리스크관리부서에서 팀원들을 할당 받을 수 있습니다.

여러분은 PMO, 스폰서, 프로젝트 리스크관리 활동을 하는 모든 이해관계자들도 가지고 있습니다. 리스크관리, 즉 리스크관리 프로세스 기획은 핵심적인 것입니다. 이것은 리스크 분석활동을 위해 잘 체계화된 구조와 같습니다. 질문으로 돌아와서, 만약 여러분이 리스크관리기획을 해야 한다면 이 특정 프로세스에 어떤 투입물들을 넣겠습니까? 여러분이 생각하는 첫번째 것은 프로젝트 자체에 대한 정보입니다. 예를 들어, 범위기술서가 있겠죠.

여러분은 프로젝트 범위에 대한 정보 없이 어떤 리스크기획을 세울 수 없습니다. 그래서 여러분은 투입물로 프로젝트 정보가 필요한 것입니다. 또한 그것은 중요한 투입물입니다. 또한 여러분은 아마도 원가 관리기획을 세워야 할지도 모릅니다. 또한 리스크관리기획의 기존 예시들을 참조해야 합니다. 그래서 PMBOK에서는 "자산"이라고 부르죠. 이런 세 가지의 것은 프로세스를 진행함에 있어 여러분에게 매우 유용합니다.

#### Plan Risk Management

다음에 자세한 몇 가지 내용을 보시겠습니다. 여러분이 기억하기에 가장 쉬운 것은 제가 얘기한 범위 기술서입니다 이것은 주요 투입물로 등장하죠. 프로젝트 범위 없이 여러분은 리스크관리기획을 할 수 없습니다.

#### enterprise environmental factors

기업환경요인들은 어떻게 비즈니스가 수행되는지 다양한 부서와 리스크관리 부서에 대한 정보가 필요로 하는 특정 상황에 대한 정보를 제공합니다. 정부표준, 산업표준이 있습니다. 또한 시장상황도 포함이 되겠죠. 이런 모든 것들이 조직문화만큼이나 중요한 거입니다.

여러분은 높은 리스크안에 있다고 생각하십니까? 만약 높은 리스크에 직면해 있다고 생각하신다면, 이런 종류의 정보는 조직문화에서 문서화됩니다. 그래서 그런 데이터를 사용하는 것이 매우 도움이 되는 것이죠.

#### Organizational Process Assets

앞서 말한 바와 같이 프로세스 자산은 특정 프로세스에서 중요한 역할을 수행합니다. 우리는 기획 risk 관리 기획에 대해 이야기 하고 있습니다. 그리고 프로세스 자산의 좋은 예는 기존 프로젝트로부터의 샘플일 것입니다. 그래서 새로운 것을 고안하는 노력과 소비되는 시간 대신에, 여러분이 하고자 하는 것을 기존 프로젝트로부터 얻은 리스크관리 기획 템플릿을 찾게 되고 그것을 사용하는 것입니다.

그래서 그것들은 정보관리 시스템에서 이용 가능합니다. 그것은 아마도 스프레드 시트이며 지식기반의 몇 가지들이 작성되어 있을 것입니다. 그래서 여러분들은 투입물을 가지고 직접 작성할 수 있습니다.

## The tools and Techniques

제가 다른 투입물들을 가지고 여러분께 잠깐 보여드리겠습니다. 여러분은 아마도 누가 리스크관리에 참여할지를 알아야 할 것입니다. 그래서 의사소통 계획은 그 정보를 가지고 있을 것입니다. 일정에 대한 만일의 사태에 대처하는 방법은 평가하고 보고하는 것입니다. 우발상태와 일정과 비용 리스크에 대한 정보를 가지고 있는 것은 매우 중요합니다.

그래서 몇 가지의 Input 들을 직접 입력해 보겠습니다. 다음엔 산출물과 도구 및 기법을 이용해 보겠습니다. 여기 도구 및 기법이 중요합니다. 프로젝트 팀과 관리자는 리스크관리에 익숙한 전문가들의 의견을 가지고 브레인 스토밍과 기획 미팅을 하고 있습니다. 그들은 모두 협동하고 Output 을 내기 위해 서로 도울 것입니다. 이 특정 프로세스로부터 산출물은 리스크관리 계획입니다. 이것은 곧 리스크관리 계획 프로세스로부터 중요한 산출물이 됩니다. 그 산출물은 리스크관리 계획이 됩니다. 자! 다시 한번 해 볼까요. 우리는 산출물에 대해 간단히 이야기 했습니다. 그리고 그 산출물이 범위 기술서, 비용관리 계획, 자산, 프로세스 자산, 환경요인들이 될 것입니다. 우리가 언급한 브레인스토밍과 컨설팅 같은 것은 도구 및 기법이고 산출물은 리스크관리 계획이 됩니다.

## Risk Management Plan

이런 것들을 가지고 제가 여러분에게 웨비나에서 약속한 템플릿의 예를 보여 줄 것입니다. 우리는 실제 프로세스들을 보게 될 것입니다. 우리가 실제로 만들 수 있는 방법 중 하나는 우리가 이야기한 모든 단일 프로세스의 템플릿의 예를 보는 것입니다. 그래서 여기에 리스크관리 계획에 대한 실제 템플릿이 있고 여러분은 시작일, 종료일, 프로젝트 정보뿐만 아니라, 버전정보까지 보게 됩니다. 그래서 여러분은 접근 방법을 알게 되는 것이죠.

예를 들어, 여러분은 리스크에 대한 PMI 방법론과 모범사례 표준이 리스크관리 프로세스 동안 리스크 분석에 대한 문서화가 가능합니다. 여러분은 아마도 작은 단위로 프로젝트를 분할하여 리스크를 줄이는 Agile 방법으로 접근이 가능합니다. 리스크 증가는 프로젝트 통제로 적절하게 마무리 될 것이라는 방법론으로 설명할 수 있습니다. 예를 들어, 고위 관리자는 매주 핵심 일원일 것입니다.

도구 및 기법은 RBS(리스크 Breakdown Structure)와 일정, 자원, 의사소통, 예산, 기술과 같은 리스크 카테고리에 대한 정보를 제공할 것입니다. 여러분이 하는 것은 다양한 리스크 카테고리를 식별하는 것입니다. 그리고 결국엔 정량적 리스크에 가중치와 정의들을 위한 리스크관리 계획에 정보가 되는 것입니다.

예를 들어 여러분은 'high'일때 가능성이 높다고 생각할 것입니다. 그 가능성은 80 퍼센트 정도를 의미합니다. 가능성이 낮다고 할 때 그것은 10 퍼센트 이하의 리스크를 말하는 것입니다. 그래서 여러분은 리스크관리계획에서 확실한 문서와 벤치마크로 원하는 이런 숫자들을 가지게 됩니다. 결국, 여러분은 빈도와 타이밍으로 결론을 내리게 되는 것입니다. 여러분은 프로젝트 팀에서 매주 리스크분석을 해주길 기대할 것입니다.

다음으로, 우리는 리스크관리계획의 일부를 식별할 두번째 프로세스를 다루게 될 것입니다. 이 두번째 프로세스는 리스크식별이라고 부릅니다. 이 프로세스의 목적은 간단하게 리스크 등록부를 추가하고 리스크식별을 하는 것입니다. 리스크들에 예비리스트들은 과거의 비교할만한 프로젝트와 함께 여러분의 경험과 현존하는 자원들로부터 끌어낼 수 있습니다.

#### Identify Risks

자, 그럼 리스크식별의 Input 들을 살펴볼까요. PMBOK 에서 알아야 할 한 가지는 이전 프로세스의 산출물이 전형적으로 다음 프로세스의 Input 이 됩니다. 그래서 이전 프로세스에서 우리는 제가 설명한 리스크관리계획에 Output 을 확인했었습니다. 리스크관리계획은 리스크식별 프로세스의 중요한 투입물 입니다.

다른 Input 들은 프로세스 자산으로 한번 다시 쓰이게 됩니다. 프로세스 자산은 이전 프로젝트로부터 리스크 등록부를 위한 예시 템플릿이 될 것입니다. 여러분은 그것을 사용하고 싶을 것입니다. 기업환경요인들도 사용하고 비용과 기간산정을 사용하게 됩니다.

우리는 프로젝트팀이 Output 을 만들기 위해 사용하는 도구 및 기법들을 알아보겠습니다. 리스크 식별의 산출물은 리스크 등록부가 될 것입니다. 리스크 등록부를 만들기 위해 브레인스토밍과 같은 다양한 도구 및 기법들이 있습니다. 제가 프로젝트에서 브레인스토밍을 많이 사용했습니다. 그래서 여러분인 리스크를 식별할 때 프로젝트 팀을 만나 Post-it 을 나눠주고 거기에 프로젝트에 직면한 여러 가지 리스크들을 나열하게 했습니다.

그리고 약화나 위협들은 확실히 리스크가 됩니다 만약 여러분이 기회가 된다면, 좋은 리스크들을 식별하는 주요 역할을 해보시기 바랍니다. 끝으로 좋은 리스크에 대해 논의하겠습니다. 이 순간 우리는 좋고 나쁜 리스크들에 대해 이야기 할 것입니다. 만약 여러분이 팀에 전문가나, 문제해결 전문가, 그리고 만약 리스크관리부서로부터 자원들을 가지고 있다면, 리스크에 대한 좋은 정보를 제공받을 것입니다.

#### risk register

자 이전에 리스크 등록부에 대해 논의한 다음 슬라이드를 보시죠. 리스크 식별 프로세스의 주요 Output 은 리스크 등록부입니다. 이것은 웨비나 CD 에서 우리가 할 예시들을 제공합니다. 우리는 컴퓨터 업그레이드를 하려는 조직에 대한 것과 운영체제를 변경하는 것에 대해 잠깐 이야기 하겠습니다. 이 사례 연구는 250 대 컴퓨터를 가진 Bargain 기업에 대해 다룰 것이고 최신의 운영체제로 변경하려고 합니다. 윈도우 8 로 변경한다고 가정해 보죠.

이 조직에 어떤 리스크가 있을지 생각해볼까요?

자, 리스크 등록부를 보시죠. 리스크 1 은 새로운 운영체제가 기존의 MIS 시스템과 호환하지 않는 점입니다. 그래서 프로그램 중에 몇 개는 새로운 운영체제에서 동작하지 않을 수 있습니다. 이것이 리스크가 식별된 것입니다. 질문에 대한 답변들 제 프로젝트에서 계속하겠습니다. 식별할 수 있는 또 다른 리스크는 새로운 컴퓨터가 늦게 도착하는 것입니다. 새로운 컴퓨터에 소프트웨어 설치와 업그레이드에 일정지연이 발생하게 되는 것이죠.

그래서 남은 것은 지연된 일정일 것입니다. 그것은 받아들일 수 없는 것이죠. 이 경우, 리스크의 가장 큰 영향은 정확한 일정을 준수 하는 것입니다. 지금 우리는 세번째 컬럼에 대해 아직 이야기 하지 않았습니다. 우리는 다음 프로세스가 끝날 때까지 좀 기다릴 것입니다.

우리가 다섯 번째와 마지막 프로세스를 다루게 될 때 논의할 것입니다. 지금 리스크관리계획이라 불리는 이 컬럼을 넘어가도록 하겠습니다. 리스크식별의 맥락의 다른 목적은 간단하게 이 컬럼을 끝내는 것입니다. 이 특정 리스크에 가장 큰 영향은 어디서 왔으며, 내 프로젝트에 어떤 나쁜 영향을 끼치게 될까 하는 것입니다.

자, 이제 세번째 프로세스를 보겠습니다. 이것은 정성적 리스크 분석이라고 부릅니다. 이전에 설명한것과 같이 이전 프로세스의 산출물은 다음 프로세스의 투입물로 오게 됩니다. 그래서 우리는 여기에 정량적 리스크분석이 오게 되고 여기서 수행되는 투입물들은 다음 슬라이드에서 설명하겠습니다.

다른 프로세스 자산 혹은 기 보유한 다른 템플릿, 범위 기술서, 첫번째 기획프로세스로부터의 산출물인 리스크관리계획과 리스크 등록부와 같은 것이 포함됩니다. 정성적 리스크 분석 혹은 리스크 전반에 걸친 투입물들이 직접 올 것입니다. 영향 매트릭스와 확률, 영향 평가, 리스크 확률과 같은 모수 산정기법이 도구 및 기법으로 사용됩니다. 여러분은 영향 컬럼과 확률 컬럼을 가지고 간단하게 매트릭스를 만들 수 있습니다.

영향은 위태로움에 대한 양적 측정치이며 그 정도를 설명해줍니다. 그리고 영향에 의한 많은 다중 확률은 여러분에게 마법의 숫자를 제공합니다. 이 마법의 숫자들은 여러분이 프로젝트에 리스크에 대해 정성적으로 순위를 부여할 수 있게 할 것입니다. 그래서 이런 것들은 모두 정성적 리스크분석을 위한 좋은 도구가 됩니다.

마지막으로 이 프로세스의 투입물은 리스크 등록부 업데이트입니다. 여기에 열거된 모든 리스크들을 갖기 전에 리스크들에 대해 순서를 정하게 되는 것입니다. 예를 들어, 7 개의 리스크가 있다면 여기에 모두 열거가 될 것입니다. 그러나, 여러분이 확률과 영향을 아는 지금, 여러분은 그것들의 순서를 매기고 제거하고 최우선의 다섯가지 리스크를 정하게 됩니다.

그리고 낮은 확률과 영향을 가진 리스크들은 주요 리스트에서 제외가 됩니다. 여러분들은 그밖의 것들을 문서로 정리하고 분리하여 추적하게 됩니다. 그러나 여러분들은 아마도 이런 리스크들을 관리하는데 많은 시간을 소비하고 싶어하지 않을 것입니다.

여기서 여러분들은 특정 리스크가 속한 카테고리를 가진 다른 정보를 보게 됩니다. 만약 일정리스크가 있다면, 여러분은 여기에 일정을 적어 넣을 것이고 만약 특정 리스크를 관리하기 위한 몇 가지 아이디어가 있다면 또한 여기에 적어 넣을 것 입니다. 그렇지 않으면 여러분은 리스크에 대응하는 동안 그 리스크들을 만나게 되겠죠. 이런 점에서 여러분은 리스크 등록부를 업데이트하게 됩니다. 그래서 우리는 리스크에 대한 정보를 얻게 되죠.

저는 높은, 중간, 낮은 순의 등급 사용을 좋아합니다. 리스트에 가장 처음으로 높은 리스크들이 열거가 되고 그 다음은 중간, 마지막으로 낮은 리스크에 대해 리스트가 작성됩니다.

정량적 분석에 대해 이야기하기 앞서 정량적 분석과 정성적 분석의 차이가 무엇인지 설명하겠습니다. 어느 것이 정량적 리스크분석인지 전 프로세스에서 언급했고, 우리가 할 수 있는 것은 정량적으로 분석하고 순위를 매기는 것입니다. 우리가 하려는 것은 리스크의 높은 확률과 그것을 예방하기 위해 몇 가지 아이디어를 얻는 것입니다.

프로젝트 관리자는 아마도 정량적으로 리스크를 분석하고 더 기초적인 정성적 리스크 분석 프로세스 수행에 산출물을 사용할 것입니다. 그 프로세스는 정량적 분석을 수행하고 그래서 우리가 이야기한 이 특정 프로세스, 즉 세번째 프로세스인 정량적 리스크분석입니다. 이 특정 리스크는 우리가 식별한 리스크의 영향을 산정할 것입니다. 그래서 여러분이 정성적 리스크 분석을 할 때 여러분의 목표는 리스크에 우선순위가 되며, 여기 정량적 리스크 분석 또한 리스크 영향에 산정하는 것입니다. 그리고 그 영향은 일반적으로 여러분 지역의 현금통화 혹은 달러로 측정됩니다.

자, 정량적 리스크 분석 프로세스에 대해 자세히 알아보죠. 정량적 리스크 분석은 여기의 투입물과 같습니다. 첫번째 리스크의 투입물은 리스크 register(리스크 등록부)입니다. 리스크 등록부의 몇 가지 예가 있습니다. 다른 투입물들을 볼까요? 자, 모두 비슷하죠. 지금 우리는 도구 및 기법을 보고 있습니다. 정량적 리스크 분석의 도구 및 기법은 인터뷰와 같은 몇 가지가 있습니다.

그러나 PMBOK 에서 강조하는 것은 EMV(Expected Monetary Value) 기법, 기대값 기법 입니다. 지금 EMV 기법의 예는 전형적으로 여러분이 가지는 각각의 리스크들의 곱으로 나타납니다. 우발 리스크 예비금이 있다고 할때 여러분은 확률과 영향을 곱하게 됩니다. 예를 들어, 여러분이 설명한 리스크가 새로운 운영체제의 설치 지연이 발생했다면, 그 확률은 0.5 이고 영향은 10,000 달러가 됩니다.

공급자에게는 괜찮지만, 계약자는 지불해야 돈은 10,000 달러의 0.5 를 곱한 값입니다. 정량적으로 식별된 우발 리스크 예비금은 5,000 달러가 필요하게 됩니다. 그래서 0.5 곱하기 10,000 달러로 계산해서 5,000 달러가 생기게 되는 것이죠.

자, 다시 한번 마지막 프로세스로 이동하고 그 전에 리스크 등록부를 업데이트하게 됩니다. 마지막 프로세스는 리스크대응 기획입니다. 만약 리스크가 실제 발생시 우리가 무엇을 할지에 대한 기획을 개발하는 프로세스입니다. 우리는 체계적이고 완벽한 대응 기획으로 리스크 영향을 최소화 합니다.

#### Response Planning

리스크대응기획을 위한 투입물들을 보시죠. 중요 투입물은 대부분 리스크 등록부입니다. 리스크 등록부는 여기서 모든 리스크들을 가지고 순위가 매겨집니다. 지금 우리는 이런 특정 리스크들을 대응할 준비가 되었습니다. 다른 주요 투입물은 모든 프로세스를 위한 지속적인 투입물인 리스크 관리 기획입니다. 자! 기억해보세요. 리스크 관리기획은 첫번째 프로세스의 산출물이었습니다. 그래서

도구 및 기법의 예를 살펴보겠습니다. 부정적 리스크와 긍정적 리스크의 전략은 모두 우리가 주목해야 할 중요한 기법들입니다.

다음에 이 모든 것에 대해 이야기해보죠. 우리가 이 특정 프로세스를 끝냈을 때, 우리가 얻는 것은 리스크 등록부 업데이트이고 우리는 확실히 다른 서류들도 업데이트 해야 합니다. 도구 및 기법에 대해 이야기해 보죠. 앞서 제가 리스크가 좋고 나쁨에 대해 언급했습니다. 우리가 나쁘다고 말할 때 우리는 프로젝트에 위협과 이런 리스크들이 프로젝트에 부정적으로 영향을 미칠 것이라고 말했습니다. 만약 리스크가 나쁘다면, 혹은 부정적인 경우, 또는 리스크가 위협이 된다면, 우리는 다음과 같은 대응과 전략을 가져야 합니다.

리스크 대응 카테고리는 리스크를 회피하거나 예방하는 범위여야 합니다. 우리가 리스크를 피하게 되면, 우리가 실제 해야 하는 것은 발생할 리스크의 예방입니다. 좋은 예는 프로젝트 범위의 변경일 것입니다. 우리가 실제로 원하는 것은 완벽하게 프로젝트로부터 특정 리스크를 제거하고 다가올 프로젝트에서 그것들을 고려하는 것입니다.

두번째 예는 리스크 전가입니다. 여러분이 리스크를 전가할 때 전형적으로 제 3 자에게 그것을 이관합니다 예를 들어, 여러분이 외주를 받았다면, 여러분은 IT 매장에서 소프트웨어를 설치합니다. 여러분이 소프트웨어 개발의 일부로 외주용역을 했다면, 여러분이 끝내야 하는 것은 제 3 자에게 리스크를 넘기는 것입니다. 완화! 여러분이 리스크를 완화했을 때, 여러분이 하려는 것이 리스크의 영향과 발생확률을 줄여줍니다.

그래서 완화는 리스크의 영향과 발생의 가능성을 줄여주는 것을 포함합니다. 사례연구에서 보면, 일정 지연을 최소화하기 위한 Bargain 기업은 교육을 제공해야만 합니다. 우리는 메모리 업그레이드와 새로운 운영체제를 설치하기 위해 IT 직원을 교육 해야 합니다. 우리는 모든 직원들에 충분한 교육을 해야만 합니다. 리스크를 완화하기 위해서 말이죠. 그리고 네번째이나 마지막 카테고리는 리스크 감수입니다.

여러분이 리스크를 감수한다면, 할 것은 아무것도 없습니다. 여러분은 그저 예산에 따르는 것뿐입니다. 우발 리스크 예비자금에 대해 확인하세요. 그리고 그 우발 리스크 예비비를 리스크에 사용합니다. 맞습니다! 그래서 여러분은 할 게 없다는 겁니다. 그러나 여러분은 돈을 좀 사용해야겠죠. 이것은 특정 리스크가 발생했을 때 문제를 해결하는데 도움이 될 것입니다.

우린 또한 좋은 리스크도 봐야겠죠. 만약 좋은 리스크가 발생했다면, 그때 우리가 할 것은 개발/활용하는 것입니다. 리스크 개발은 만약 좋은 기법을 수행한다면 아마도 여러분에게 더 많은 가치를 제공할 것입니다. 예를 들어, 제가 제 팀에게 추천하는 것은 비용을 줄이기 위한 리스크 식별을 생각하는 것입니다. 그리고 매우 훌륭한 예를 제시 할 것입니다. 그 예는 bargain 기업입니다. 이 벤더와 거래한다고 얘기해 봅시다.

이 벤더는 위기에 빠져 있지 않습니다. 이 특정 공급자는 소프트웨어와 하드웨어를 제공할 것입니다. 그러나 소프트웨어 벤더는 리스크하지 않습니다. 만약 여러분이 부정적인 리스크 분석을 했다면,

여러분은 표면적으로 특정 벤더에 대한 리스크를 알지 못할 것입니다. 그래서 여러분은 벤더를 통해 기회를 활용 할 수 있는 것입니다.

왜 그럴까요? 좋은 벤더, 공급자인 이 사람 때문에 여러분의 팀원들은 그들과 이야기할 이유가 없는 것입니다. 만약 긍정적인 리스크에 전망을 바라본다면, 여러분은 사실, 정보를 제공하는 공급자와 얘기하게 될 것입니다. 여러분은 부품을 제공하는 대만의 좋은 공급자에게 이렇게 얘기합니다. "예전에 당신이 나에게 적시에 제공한 컴퓨터 부품에 대해 나는 무척이나 고맙게 생각합니다." 여러분은 사업이 잘 진행되어 기쁩니다.

우리는 250 대의 컴퓨터에 업그레이드가 필요합니다. 컴퓨터 부품이 일찍 보내질 가능성이 있나요? 이런 질문을 하게 됩니다. 우리가 실제로 할 것은 기회를 활용하는 것입니다. 여러분이 "오, 그래. 우리는 새로운 관계가 성립되었고 FEDEX 나 DHL 로 처리할 거야."라고 답변을 듣게 될지도 모릅니다. 만약 여러분이 컴퓨터나 다른 것을 위해 5 불을 기꺼이 지불한다면, 그들은 24 시간 내에 당신에게 물건을 보낼 것입니다.

그리고 여러분은 "와우, 좋은 거래네." 라고 말할 것입니다. 왜냐하면 여러분은 10 일까지 프로젝트 일정을 앞당기기(Compress)위해서 관리해야 하기 때문입니다. 2 주 동안 그 부품들을 기다리는 대신에, 여러분은 15 일까지 일을 처리하고 만약 프로젝트가 2 주 앞당겨 완료가 되었다면 여러분의 이해관계자들에게 엄청난 기쁨을 안겨주게 됩니다. 그래서 이것은 긍정적인 가치의 리스크 활용에 항상 좋은 예가 됩니다.

#### Don't Forget risk contingency

여기서 여러분은 템플릿을 업데이트하고 리스크 대응을 위해 리스크 예비단계를 식별합니다. 그리고 여러분은 리스크 대응계획이라 불리는 이 단계를 완료하게 됩니다. 템플릿 추가하고 누가 자원인지에 대한 정보도 추가하고 리스크들을 완화하기 위한 리스크 대응단계를 실행하고 리스크를 활용하거나 완화하는 사람들에게 칭찬을 아끼지 마세요. 이런 모든 정보는 여러분의 템플릿에 추가가 됩니다.

#### What is the Missing Risk Process?

자, 우리는 마지막 프로세스인 감시 및 통제에 대해 이야기하지 않을 것입니다. 그것은 감시 및 통제를 다루는 웨비나 강연에서 소개될 것입니다.

그래서 우리는 리스크의 기획 프로세스그룹에 대해 공부하였습니다. 우리는 5 개의 리스크 프로세스를 소개했습니다. 그 다섯 가지는 리스크관리 기획을 식별하거나 정성적/정량적 리스크 분석을 식별하는 것입니다. 그리고 리스크대응 전략을 생성하는 것입니다. 리스크등록부라 불리는 Output 중에 하나가 이 모든 프로세스에 Output 로 주요하게 등장하였습니다. 그래서 리스크등록부는 스프레드시트에 입력할 수 있습니다.

여러분이 리스크분석 프로세스들을 설계할 수 있습니다. 잊지 마세요. 그것은 감시 및 통제 단계에서조차도 업데이트가 됩니다. 리스크등록부는 특정(정해진)문서라고 생각하지 마세요. 그것은 여러분의 팀 미팅에 매주 업데이트 됩니다. 여러분은 리스크를 업데이트하고 끄집어 냅니다. 자, 지금까지

함께해주셔서 감사합니다. 만약 더 많은 질문이 있으시다면, 저에게 이메일을 보내십시오. 그 밖의 방법을 말씀 드리자면, 우리는 여러분들께서 모두 최선을 다해 꾸준하게 교육을 받으시기를 원합니다.