

고정된 예산 환경에서 민첩성(Agility) 달성법

Host:

안녕하세요. 오늘 웹 세미나에 참여해 주셔서 감사합니다. 오늘 우리의 주제는 고정가격 애자일 프로젝트입니다. 발표자 제시 파웰입니다. 제시?

안녕하세요 여러분, 저는 제시입니다. 저에게 매우 친근한 주제인 고정 가격 애자일 프로젝트에 대하여 여러분께 오늘 말씀 드리게 되어 정말 흥분됩니다. 전 세계에 있는 많은 애자일 프로젝트 매니저들로부터 이 주제에 대한 질문을 받고 있는데요, 여러분이 오늘 저와 함께 이 주제에 대한 몇 가지 통찰력을 공유함으로써 가치를 얻으실 수 있길 바랍니다.

Slide 2

시작하기 앞서, PMI 의 회원이 됨으로써 얻는 몇 가지 장점을 강조하고 싶습니다. PMI 애자일 CoP 는 애자일 기법을 사용하는 여러분과 저와 같은 프로젝트 관리자를 위한 PMI 의 공식 조직입니다. 이 학술모임은 2009 년에 설립된 후 몇 년이 지났고, 이 조직의 목표는 PMI 회원들이 이 애자일 기법과 지식을 갖추도록 하는 것입니다. 그것이 여러분일 수도 있습니다. 처음 몇 년 동안 애자일 커뮤니티는 13,000 명 이상의 구독자를 확보해 왔는데요 이는 곧 이주제에 관해 많은 사람들이 관심을 가지고 있다는 것을 보여주죠.

그러나 흥미 이상으로, 많은 활동들이 이루어져 왔는데요, 애자일 방법과 접근에 대한 1000 개 이상의 포스팅을 하는 대략 150 개 단체토론이 있고, 무엇이 애자일 프로젝트 관리인가라는 질문과 토론부터, 팀원들 주위에 있는 특정한 기술 적인 이슈 및 전략 및 어떤 것이든 다 아우릅니다. 게다가, 애자일 학술모임은 PMI-ACP 인증서의 지원 및 생성에 매우 중요합니다. PMI 가 이 학술 모임에 와서 참가자들이 전문직으로써 인정받기 위해서는 무엇이 필요합니까? 라고 말하였습니다. 그리고 이 CoP 는 바로 PMI 와 상의하여 이 자격증 발급을 시작하기로 하였습니다.

Get Involved

그것이 흥미로운 것 입니다. 여러분이 PMI 에 속하게 되었을 때 무엇이 정말 주목되는 것이냐고 한다면 좋은 일들이 일어난다는 것입니다. 첫째로 단순하게 말하면 대화에 참여하게 된다는 것입니다. 만약 여러분이 PMI 의 자격을 갖춘 회원이라면, 바로 대화에 참가할 수 있게 됩니다. 애자일 학술모임에 부합한 CoP 로 가서 실용적인 실생활의 질문과 기술에 대한 활발한 토론이 있는 학술모임의 세계로 진입할 수 있습니다. 세계적 전문가와 상호작용하는 소셜 미디어와 블로그를 통하여 실질적인 세계의 전문가들과 소통할 수 있는 기회도 있고, 흥미로운 주제를 담고 있는 정기 뉴스레터를 구독할 수 있는 기회도 얻게 됩니다.

또한 커뮤니티 안에서 운영되는 지식의 장이 있습니다. 위키스(wikis)와 유사하게 좋은 글들을 모아놓은 진짜 전문가와 함께 일하는 현업 종사자들이 있습니다. 또한, 이 단체는 여러분이 PMI-ACP 인증을 목표로 하던, REP 교육자이건, 자격을 취득하고자 하는 지원자이건, 혹은 새로운 질문

또는 시험 관련 작문을 위해 왔던지 에 상관 없이 PMI 멤버로서 최신 정보를 얻고 애자일 기법에 관한 확실한 이해를 도울 수 있는 최적의 장소가 될 것입니다.

Fixed price agile projects.

자 이제 본격적으로 시작해 보도록 하겠습니다.

고정가격 애자일 프로젝트. 이것은 흔히 나타나는 주제입니다. 일반적인 인식이 애자일 접근 방식은 탐험과 혁신, 적응학습을 허용하는 문화를 만드는 믿음이기 때문에 여러분은 시간 및 자료를 사용해야 한다는 것입니다. 여러분은 고정 가격 환경에서 작업해야 할 때 실제로 어떻게 하고 있습니까? 저는 그 질문을 나라와 분야에 상관없이 많이 받습니다.

Jesse Fewell

전 이미 PMI 애자일학술 모임에 대해 조금 이야기 했습니다 - 저는 그 학술모임에 운영 위원회를 시작한 사람이었습니다. 그 때문에, 저는 국제적인 전문가들과 함께 PMI-ACP 인증을 만들어 내는데 참여할 수 있었습니다. 최근에 저는 또한 PMBOK 가이드의 소프트웨어 확장 작업을 시작했습니다. 이것은 우리가 소프트웨어 프로젝트 관리를 위한 국제 표준이 되기를 희망하며 개발하는 PMI 와 IEEE 의 공동 노력입니다. 그 모든 바탕으로, 나는 전문 지식의 일정량을 축적할 수 있게 되었고 매우 흥미로운 환경에서 일할 수 있는 기회를 많이 가질 수 있었습니다. 분산된 해양문제들의 다른 면을 찾고자 인도에서 시간을 보냈고, 정부 분야, 닷컴(.com)분야에서 시간을 보냈습니다. 따라서, 이 주제에 대하여 말할 수 있는 다양한 소재들을 가지게 되었습니다.

Slide 3 Setting Expectations

기대치를 중간 수준의 설명으로 설정하겠습니다. 저는 애자일 프레임 워크에 대해 얘기하지 않을 것입니다. 저는 이미 여러분이 다른 웹 세미나를 보셨거나 관련 책자를 읽으셨거나, 이미 애자일 개념에 대한 기본적인 이해를 가지고 있다고 믿고 시작하겠습니다. 저는 계약에 대해 이야기 하지 않겠습니다. 제가 기존에 발표한 애자일 계약에 대한 주제를 가진 웹 세미나가 있습니다. 이 것에 앞서 그 웹 세미나를 먼저 시청 하시기를 권해 드립니다. 왜냐면, 고정 가격 애자일 프로젝트에 포함된 도구중의 하나가 계약이기 때문입니다

여기서는 4 가지 시나리오를 통해 9 가지의 기법에 대해 얘기하고 몇 가지 간단한 제안에 대해서도 이야기해 볼까 합니다. 간단한 제안들이 사실 가장 어려운 것들이죠. 웹 세미나 중간에 깜짝 시험이 있습니다. 제가 여러분의 프로젝트 지표를 계산하는 능력을 테스트할 것이므로 연필과 종이를 준비하시기 바랍니다.

Slide 4 Intro to Agile Values

말하자면 빠른 레벨설정을 하자입니다. 애자일 가치와 애자일 선언문 소개- 여러분이 이전에 애자일 선언문을 웹 사이트에서 읽었을 것이라 믿습니다.

우리는 4 개의 값 중에 2 개에 집중할 것입니다. 이 선언문은 성공적인 프로젝트에 대한 가벼운 접근 방법이 있다는 문장으로 2001 년에 작성 되었습니다. 그것은 프로젝트의 복잡도나 크기, 혹은

가벼운 방법에 대한 어려운 도전이든, 가벼운 방법은 전통적인 방식에 비해 종종 더 효과적일 수 있다는 것이 밝혀 졌습니다.

1. 이 선언의 기본적인 강조점은 개인이 프로세스보다 더 많은 가치를 얻는 것입니다.
2. 소프트웨어 산업 위한 소프트웨어를 통해 얻은 결과물은 포괄적인 문서보다 더 많은 가치를 얻을 수 있습니다.
3. 협력은 계약보다 더 중요하고,
4. 계획에 따르기 보다는 문제를 바꾸기 위해 노력합니다.

여러분이 기억 한다면, 이 선언문은 둘 중 하나를 선택해야 하는 것이 아니라는 점입니다. 그것은 하나와 다른것 사이의 싸움이 아닙니다. 여러분은 현실에서 사업을 수행하기 위해 오른쪽에 있는 작업을 수행해야 합니다. 여러분은 급여대장 같은 프로세스를 가져야만 하며, 종종 법에 의해 요구되는 사용자 지침서나 기술 사양과 같은 문서를 가져야만 하며, 구두계약이 강제성을 갖도록 계약서를 작성해야만 하고, 사업 계획 또는 프로젝트 플랜을 가져야만 합니다. 그렇지 않다면 여러분은 자금 조달을 할 수 없습니다.

이것이 바로 현실에서 작동하는 방법입니다. 하지만 이러한 현상이 왼쪽의 상황에서 자주 일어날 경우에만 그 기술을 구현해야 합니다. 여러분은 우리가 어떤 문서를 가지고 있든 우수한 제품과 결과물을 만들어 낼 수 있도록 도울 수 있는 프로세스와 도구를 원합니다. 그러한 사람들은 훌륭한 제품과 결과물 그리고 고객과 팀 사이의 환상적인 협력을 만들어 낼 수 있습니다. 계획을 따르는 것이 중요하지만, 그 방법에 따라 변화에 대응하여야 합니다.

Intro to Agile Vaules

그리고 우리는 고정 가격 프로젝트를 볼 때, 이 것이 작동되게 하게 위한 두 개의 핵심 가치가 있음을 알게 됩니다. 첫 번째는 계약서내의 협력입니다. 우리가 이야기 할 것은, 하나는 우리가 고정 가격 계약에 있을 때, 그것의 계약구조나 범위, 일정, 비용이 무엇인지는 중요하지 않다는 것입니다- 여러분이 긍정적인 협력 관계가 없는 경우 여러분의 프로젝트는 이미 도전을 받게 됩니다. 여러분이 예산을 초과하거나 프로젝트가 지연되어도, 긍정적인 협력관계가 있다면, 여러분은 아마도 그것을 만회할 수 있는 기회를 가지게 될 것입니다.

또한 우리가 고정 가격 프로젝트에 대해 이야기 할 때, 근본적인 불안은 바뀌지 않습니다. 변화가 위험적이지 않지만 현실 이라는 것은 밝혀졌습니다. 세계는 매일 변화하고 있습니다. 어제 새로웠던 기술이 내일은 쓸모없어 집니다. 어제 권력을 쥐었던 세계 지도자들은 내일 망명합니다. 그로 인해 우리의 프로젝트 역시 변화합니다. 이와 같은 세계의 변화에 발 맞추어 우리는 고정 가격 계약이 무엇인지 논의하고 변화에 응답 할 수 있어야 합니다.

Slide 5 Agenda

오늘 토론에서는 프로젝트 라이프 사이클이 3 개의 핵심 분야로 세분화되는 구조에 대해 이야기 하고자 합니다. 왼쪽에 있는 첫 번째는 높은 수준의 가치를 제공하는 제안입니다. 우리는 그 제안 및

주요 위험 지역을 강화하기 위한 계약이 결실을 맺게 할 것입니다. 그리고 마지막으로 우리는 계약이 적용되는 위험 제약 조건 내에서 최대한의 가치를 달성하기 위하여 실행으로 이동합니다.

여러분이 기억한다면, 저는 다른 웹 세미나에서 이것의 계약 측면을 자세히 언급하였기에, 그것에 대한 이야기에 너무 많은 시간을 할애하지 않겠습니다. 대신 프로젝트의 '의사' 또는 프로젝트의 '건강 전문가'로서 우리가 고려해야 할 첫 번째 것들인 제안 단계와 실행 단계에 대해 이야기하려고 합니다.

우리가 고려해야 할 첫 번째 것은 예방의 무게(1 온스)는 치료의 무게(1 파운드)보다 가치가 있다는 것입니다. 많은 고정 가격 프로젝트는 시작도 하기 전에 가치를 다 하고 말았고 우리는 이것을 알고 있습니다. 그래서 이 문제를 방지하는 방법에 대해 설명하는 시간을 갖고자 합니다.

Slide 6 /1.Have a "definition of done' before estimating"

기법 1: 여러분이 프로젝트 견적을 내기 전에 '수행의 정의'를 내려야 합니다. 우리가 고객의 사업제안서(RFP)를 가지고 있고 여러분이 더 나은 제안을 함께 넣고자 하는 경우, 고객이 원하는 특정 요구 사항이 있을 것입니다. 한가지 작업을 수행할 수 있는 능력이나 다른 하나를 수행하는 능력일 수 있습니다. 또한 문서, 보안 및 성능에 관한 부록 항목이 있습니다. 따라서 프로젝트 팀은 조직은 이러한 산출물과 각 기능에 대해 '반드시 가지고 있어야 하는 것', 그리고 '가지고 있으면 좋은 것'이 무엇인지 각각을 결정해야만 한다.

예를 들어, 여러분이 온라인으로 자신을 홍보하는 페이스북 정도의 통합 능력을 가지고 있다고 가정한다면 다음을 포함하나요?:

- 일부 문서 또는 기술적 사양, 또는
- 통합을 사용하는 마케팅 부서에 대한 교육
- 보안은 어떤가요? 아마 없을겁니다. 보안 전문가는 제안서에 무엇인가 추가하길 원하지만 보안에 입찰하지 않도록 할 것이며, 우리는 범위를 유지해야만 합니다.
- 우리는 능숙한 기술 조직이 되기 위하여 고도의 능력이 요구되지만, 페이스북의 통합을 위하여 이 작업을 하는 것은 중요하지 않습니다.
- 동적인 모양과 느낌을 위한 것 - 그렇습니다. 이것이 우리의 기대입니다. 그리고
- 고성능 - 사람들은 최신 뉴스를 보기 위해 오랫동안 기다리는 것을 좋아하지 않습니다.

그래서 내용에 따라 여러분은 산출물이 어떻게 될 것인가에 대한 완전한 정의가 무엇인지 조정할 필요가 있습니다. 그리고 그 때 여러분은 견적을 낼 수 있을 것입니다. 때때로 여러분은 프로젝트의 말미에 이르러 사양서에 따른 기능을 제공하지만, 여러분이 잊고 있었던 제공되어야 할 많은 부가 가치들이 있습니다. 그 부가가치란 프로젝트의 스케줄과 예산에 큰 영향을 줄 수 있는 것으로 제어할 수 없는 형태로 발생하는 프로젝트 사양에 대한 변화들입니다.

Slide 7/ 2. Use the actual team to estimate a project.

기법 2: 프로젝트를 산출하기 위해 실제 팀을 이용하세요. 대부분의 조직에서 마케팅과 실행 사이에, 영업 및 운영 사이에 지어진 저장창고가 있습니다. 시나리오는 다음과 같이 진행됩니다: 영업사원은 아마도 우리는 우리의 매출 목표를 맞추는 것이 필요합니다 라고 말할 겁니다. 그리고 경쟁력을 가지기 위해서, 우리는 이런 역량의 단지 절반 정도만 맞추는 것이 필요합니다. 여기 있습니다. 프로젝트 관리자씨, 우리는 이미 계약을 수주했기 때문에 우리가 정말 필요로 하는 것은 겨우 월당 8 명입니다.

하지만 프로젝트 팀은 실례합니다만, 이 것에 대하여 누군가 내게 우리의 실제 기술 투입이 어떻게 물어 본적 있었나요? 라고 물을 것입니다. 왜냐하면 월당 8 명이 아니라 적어도 월당 40 명이고 절차를 생략할 수 없기 때문입니다. 이런 비 연결성 때문에 프로젝트의 예산이나 일정에 관해서 몇몇 진짜 문제를 가지게 됩니다. 그들은 프로젝트 관리자가 하늘에서 기적을 부를 수 있다고 생각합니다. 그리고 여러분은 그곳에는 기적은 없다고 깨닫게 됩니다. 사실, 저는 여러분께 현실을 말씀 드리려고 합니다. 시작 단계에서부터 어떤 실제적인 견적을 제공합시다.

저는 여러분이 이의를 제기할 것을 알고 있습니다. - 우리 팀원들은 다른 프로젝트 작업에 너무 바쁘기 때문에 다가올 기회를 예측할 시간 조차 없습니다. 그게 현실인 걸 압니다만, 여러분은 팀에서부터 프로젝트 제안에 포함된 다른 누군가에게 요청하는 게 필요합니다. 아마 여러분은 이전 계약에서 PM, 또는 덜 비싼 팀원에게 그가 이전 프로젝트에서 경험한 도전들과 간단한 질문 등을 할 수 있습니다. 아마 창조적인 사람 중 하나는 제안에 잠시 참여할 수도 있을 것입니다. - 조금 섞어봅시다. 여러분은 적어도 몇 가지 입력 물을 가지고 있어야 합니다. 예측된 것들을 응용하는 것은 여러분에게 달려있습니다. 그래야만 현실적인 예측이 될 것이니까요.

Slide 8/ 3: Respect the estimate

기법 3: 견적을 존중하세요. 이것은 단지 프로젝트 매니저뿐만 아니라 고위 관리자들에 대한 도전입니다. 여러분이 찾을 수 있는 것들 중 하나는 우리가 팀으로 수행한 견적이 매우 높다는 것입니다. 그리고 그 숫자로는 경쟁력이 없다는 것을 프로젝트 팀으로써 여러분은 알고 있을 것입니다. 고위 관리자들은 그 숫자를 낮추도록 여러분에게 압력을 넣을 것입니다. 그렇게 하진 마세요.

대신 여러분은 프로젝트 비용과 프로젝트의 수익 차이에 대해 매우 계획적이고 분명해야 합니다. 여러분이 경쟁할 입찰 가를 낮출 필요가 있는 경우, 다른 뭔가를 해야 합니다. 어찌면 여러분은 낮은 이윤을 가져야 할 겁니다. 비용과 근로 시간은 동일하게 유지됩니다. 아니면 전략적 가치를 가지고 있기 때문에 프로젝트가 돈을 잃을 것이라는 사실에 동의하게 됩니다. 아니면 비용의 증가 또는 일부 창의적인 비즈니스 기회를 상쇄하기 위해 고객에게 서비스의 교환의 어떤 종류를 제공 할 수 있습니다.

하지만 여러분이 적극적인 제안을 위해 야근과 주말특근에 일한 것을 보상을 한다는 것을 가정하지 않고는 진행할 수 없다는 것입니다. 불가능 할 것 입니다. 왜냐면 대신 절차를 없애면서 손실이 발생하고 이는 곧 많은 소모가 있을 것이기 때문에 비즈니스 부작용으로 이어지기 때문입니다. 좋은 사업 관리는 비즈니스 전략과는 다르게, 현실적으로 소모된 비용을 정확히 예측하는 것입니다.

Slide 9 4.separate success away from the number of features.

기법 4: 우리가 프로젝트를 하기 전에 제안서를 구조하기 위한 것은 여러분이 현장을 정의하거나 프로젝트 제안할 때, 그리고 수많은 특징들로부터 성공을 구분 짓게 되었을 때입니다.

공급 업체 중 하나가 가격에 100 가지 기능을 여러분에게 제공한다고 해봅시다. 저는 여러분에게 동일한 예산과 동시에 내 가치 제안으로 20 가지 추가 기능을 제공할 것입니다. 여기서 여러분은 고정 가격 환경에 매우 위험한 패키지와 산출물의 수에 성공을 연결하려는 성향을 가지게 될 것입니다. 대신 여러분은 얼마나 많은 기능을 제공했는지와 별개로, 성공기준의 측정치를 설정하고 정의하기 원하게 됩니다.

예를 들어 보겠습니다. 여러분이 새로운 급여 시스템을 사용하는 경우, 많은 관리자는 간단하다 말할 것입니다 - 범위를 제공하기 위해 기존 시스템의 이전 기능을 복제하라고요. 하지만 그건 진정한 프로젝트 성공이 아닙니다. 진정한 프로젝트의 성공은 업무흐름의 90 %를 자동화하는 것이라고 볼 수 있습니다. 어쩌면 나머지 10 %는 수동일 것입니다. 특히, 예산을 지킬 경우라면 말입니다. 성공 기준 중 하나로 보자면 바로 사용자의 80 % 이상이 자신의 경험에 만족하는 것입니다. 우리는 모든 기능을 구현하였고 그들 중 일부가 불만족인 경우에, 우리는 모든 것을 완전히 새로운 시스템으로 가져 오길 원하지 않을 것입니다.

그렇다면 우리는 어떻게 나쁜 기능으로부터 독립적으로 성공했는지 측정합니까? 어쩌면 우리는 몇 번이고 로그인 할 필요가 없고 어떻게 로그인 했는지 신경 쓰지 않는 단일인증(SSO) 능력을 가질 필요가 있습니다. 운영 비용이 증가할 필요가 없습니다. 이러한 것들은 모두 여러분이 새로운 제품에서 보여주고자 하는 핵심적인 역량으로부터 분리된 것으로서 프로젝트 관점에서는 훨씬 더 나을 겁니다. 왜냐하면 제가 이제 제한된 기능을 가지고 프로젝트 성공 기준을 맞추는데 초점을 맞출 수 있을 것이기 때문입니다. 그리고 프로젝트 매니저로서 여러분은 범위보다는 비즈니스 역할에 대하여 더 많이 신경쓰게 될 것입니다. 그런 다음 이러한 비즈니스 역할을 달성하기 위해 범위에 더 유연 할 수 있게 되는 것입니다.

여기에서 핵심은 여러분이 리더라는 것입니다. 여러분은 아무 영향이 없다고 생각하지 마십시오. 여러분은 프로젝트 매니저입니다. 이 프로젝트 성공의 주요 챔피언이 되기 위해 도전 한 사람 입니다. 여러분은 주장과 제안, 두 개의 프로세스에 자신을 투입 할 의무가 있습니다. 성공은 소원과 희망이 아니라 일어날 수 있는 적절한 것을 주장한 적절한 사람으로부터 와야합니다.

Slide 10

자, 제안서는 제출되었으나 이것은 처참했습니다. 우리는 이렇게 될 줄 알았습니다. 우리는 너무 공격적이고 합리적이지 않았다고 영업 팀에게 말하려고 노력해왔습니다. 그래서 여러분이 프로젝트의 '건강 전문가' 로서 수행 할 첫 번째 일은 건강 검사를 실행하는 것입니다.

Diagnosing The Problem

그렇게 할 때 문제에 대한 진단이 포함됩니다. 애자일 접근 방식의 이점 중 하나는 엄격한 데이터입니다. 애자일 방법은 프로젝트의 과정에 따라 여러 검사 체크포인트와 함께 경험적 프로세스

제어를 기반으로 실제 프로젝트와 배송 된 제품 상태를 측정하는 것입니다. 여러분은 이 프로젝트를 시작 하자마자, 경험적 프로젝트 관리 기법을 연습하길 원할 겁니다.

이것이 그 예입니다. 처음에 우리는 제안서에서 이상적인 160 엔지니어링 기간을 산정하기를 원하였습니다. 우리는 또한 반복되는 $V = 20$ 엔지니어링 기간마다 생산성을 예상 하였습니다. 우리의 예상이 산출될 경우, 이 프로젝트는 약 8 번 반복으로 수행됩니다. 차트에 나타났고 이런 제안이었습니다. 하지만 여러분이 프로젝트를 시작하자마자, 혹은 수행 중이나, 프로젝트 착수 미팅 후, 여러분은 실제 프로젝트 팀에게 그들이 믿는 것이 사실인지 물어볼 것입니다.

프로젝트 팀은 와서 아시오, 그건 160 일이 아니었습니다. 계약의 범위를 완료하기 위한 이상적인 엔지니어링 기간은 180 일 이었다고 말할 것입니다. 그 곡선은 또한 너무 공격적이며 반복 당 15 엔지니어링 기간입니다. 우리는 12 번 반복을 예상합니다. 이제 데이터를 가지고 여러분은 고위 관리자들에게 돌아가서 말합니다. 유감스럽게도 우리의 프로젝트는 시작도 하기 전에 이미 일정 50% 나 뒤쳐졌습니다. 저는 그저 이 사실을 알려드리고 싶었습니다. 무엇이냐 하면, 그들이 좋지 않는 계약을 체결한 책임을 가지고 있습니다. 여러분의 역할은 의사 결정자 모두가 옳은 결정을 내리고 모두가 가는 방향을 인식하도록 진실을 이야기하는 것입니다. 여러분은 데이터의 문제를 진단 할 때 대화를 시작할 수 있습니다.

Slide 11 POP QUIZ

깜짝 퀴즈 하나 드리겠습니다. 긴급하게 프로젝트 일정을 재 산정할 수 있는지 여부를 알아보는 테스트입니다. 프로젝트 제안서는 다음과 같습니다.

원안은 총 210 일 동안 두 개 팀이 6 개 구간에 걸친 프로젝트를 수행하는 것 이었습니다. 그런데 동일한 프로젝트 범위를 가지고 일정을 재 수립한 이 팀은 총 250 일이 걸릴 것으로 예상된다고 말합니다. 프로젝트 기간이 210 일에서 250 일로 늘어난 거죠. 그리고 팀별 초기 생산성은 13 일로 예측되었습니다. 제 질문은 어떤 종류의 불이행이 발생하겠는가? 입니다. 프로젝트 일정에는 몇 개의 구간이 추가 되었을까요? 종이에 계산해 보세요. 여러분께서 계산 하시는 동안 저는 다음 문제를 드리겠습니다.

만약 두 팀이 전체 프로젝트를 같은 비용으로 유지한다면, 새로운 일정수립의 결과로 인력비용은 얼마나 증가할까요? 화이트 보드 위에서 계산해 보도록 하겠습니다.

Whiteboard

먼저 전체범위를 수행하기 위해 250 일이 주어 졌고, 2 개 팀은 각 구간별로 13 일이 필요하다고 합니다. 250 일을 2 개 팀*13 일로 나누면 9.6(구간)이 나오는데요, 기억하시겠지만 애자일 프로젝트는 고정된 일정을 사용합니다. 이는 프로젝트 iteration 이 일관되고, 신뢰할 수 있다는 뜻이지요. 따라서 이 프로젝트의 iteration 은 9.6 이 아니라 10 이고, 아직 시작도 안된 이 프로젝트는 4 개의 반복이나 뒤쳐지고 있음을 나타냅니다.

두 번째 문제는 6 개에서 10 개의 반복으로 변경될 경우 프로젝트 예산은 원래보다 1.67 배 증가합니다. 다시 말해 프로젝트가 시작 되기도 전에 비용은 이미 67%나 증가했다는 겁니다. 정말 엄청난 메시지네요. 만약 여러분이 이 사실을 임원진에게 알린다면, 그분들께서는 본인들의 의사결정에 책임을 지셔야 합니다. 그분들이 어떠한 액션도 취하지 않고, 단지 “좋습니다. 저는 PM 께서 해결책을 찾으실 거라고 믿습니다.” 라고 말씀하실 수도 있습니다.

하지만 같은 보고를 매번 반복이 종료될 때 마다하고, 새로운 측정치를 갱신하면서 “저희 팀의 측정치가 맞았습니다” 라고 말한다면, 임원진은 아마 이렇게 말할 겁니다. “야근을 하면 어떨까요? 절차를 무시 한다면 어떤 방안이 있나요? 마법처럼 처리될 수도 있나요?” 여러분은 임원 분들께 예상치 못한 놀랄만한 소식이 있지만, 프로젝트 팀은 최선을 다할 거라고 말할 지도 모릅니다. 하지만 분명한 건 프로젝트 일정은 이미 지연되었고, 원래의 궤도로 회복할 기미는 보이지 않습니다. “부사장님, 기억하시나요? 부사장님께서 이런 결정을 내리 셧었죠. 합리적인 일정이 아니라는걸 아셨는데도 말입니다. 전 단지 당시의 자료를 보여드릴 뿐입니다.” 애자일 프로젝트 계산에서 지금 화면으로 돌아와서, 다음 주제를 살펴봅시다.

Slide 12 6. Use iteration to localize risk

기법 6: 애자일 접근의 장점 중 하나는 비가변적인 시간으로 이루어진 반복이 프로젝트 리스크를 제한 한다는 것입니다. Iteration 의 특징이죠. 앞서 우리는 프로젝트에 대한 세 가지의 상이한 접근법을 살펴보았습니다. 전통적인 방법은 굉장히 리스크가 큽니다. 요구사항을 수집하고, 구조를 디자인하고, 개발하고, 테스트하는 모든 과정을 거치고 나면 프로젝트 최종 산출물이 나옵니다. 프로젝트 목적을 이루거나, 혹은 아무것도 얻지 못할 수도 있죠. 리스크를 프로젝트가 끝나기 전까지 계속 미루고 미루다가 밝히는 건 굉장히 위험합니다.

대신 저는 프로젝트를 세 단계로 나누겠습니다. 기한을 옮길 수 없는 고정된 일정은 프로젝트 팀이 무언가를 해내도록 압박하는 수단이기도 합니다. 기한을 정해놓는 건 확실히 효과가 있습니다. 그래서 저는 기한을 정하는걸 좋아합니다. 저는 프로젝트를 세 개의 기한으로 나누고, 프로젝트 과정 중 수행하는 일들 (요구 사항을 수집하고, 설계하고, 개발하고, 테스트하는) 을 조금씩 수행합니다. 만약 첫 단계에 실수를 하더라도 무엇이 잘못되었고, 어떻게 하면 더 잘할 수 있는지 확인할 기회가 세 배나 더 많으니까 괜찮습니다.

하지만, 리스크를 조금 더 적극적으로 관리하기 위해서 첫 번째 단계에 속한 하나의 작업패키지, 하나의 특징, 하나의 산출물을 하나씩 살펴보겠습니다. 첫 번째 산출물에 대해서만 요구사항, 구조, 개발 및 테스트를 시행하고, 하나의 특징에는 문제가 없다는 걸 확인 합니다. 이런 방식으로 두 번째, 세 번째 산출물을 확인하다 보면, 세 번째 산출물에서 실수가 있었다는 것을 알게 됩니다. 첫 번째 반복의 첫 단계에 속한 최초 두 산출물은 문제없이 도출되었고, 리스크는 완화되었으니 다행입니다. 이것이 애자일 접근법의 핵심 장점중의 하나입니다. 사람들에게 듣는 많은 반대의견은 좀더 일찍 리스크를 파악하지 못하고, 수행해야만 하는 모든 기술적 이슈를 프로젝트 종료 즈음에 알게 된다는 것입니다. 이 부분에 대해서는 나중에 더 말씀 드리도록 하겠습니다. 여기서 모든 조건이 일정 하다는 전제하에, 고정된 프로젝트를 반복되게 접근 하는 것은 본질적으로 덜 위험 하다는 것만 알아 주시기 바랍니다.

Slide 13

지금 우리는 프로젝트를 진행하고 있으며, 계획대로 진척되고 있음을 증빙하는 자료도 충분 합니다. 원래는 일정이 다소 지연 되었지만, 엔지니어링이나 프로젝트 범위를 조금 줄여서 정상 궤도에 들어왔습니다. 그런데 프로젝트 진행 중 고객이 긴급하게 요구사항의 수정을 요청합니다. 이런 상황을 어떻게 대처하느냐는 프로젝트 리더의 자질이 있는지 여부를 말해줍니다.

Dynamic Scope Option

Jeff Sutherland 는 애자일적인 사고로 "Your Money for Nothing, and Your Change for Free" 라는 책을 썼습니다. 역동적인 프로젝트 범위 옵션을 가리키는 말인데요, 여기에서 Change for Free 는 통제되지 않은 상태로 계속 증가하는 프로젝트 범위는 올바르지 않지만, 범위가 변한다는 건 긍정적이라는 것을 뜻합니다.

예를 들어 보겠습니다. 만약 제가 원래의 WBS 가 있고, 납품 가능한 기존 버전의 제품이 있습니다. 저는 제 고객에게 언제든지 보류된 기능들을 같거나 작은 크기로 대체할 수 있다고 말할 겁니다. 왜냐고요? 저는 착수를 먼저 하기 때문입니다. 저는 모든 기능들에 대하여 문서나 선행 구조작업을 하지 않습니다. 저는 사전작업을 하지 않습니다. 선행 작업은 낭비입니다. 왜냐하면, 고객은 그들의 마음을 바꿉니다. 저는 엑셀이나 페이스북에 통합하기 위하여 구조나 문서작업을 모두 완료 하였지만, 그들은 더 이상 원하지 않습니다. 저는 프로젝트의 중간까지 진행 하였고 지금 그들은 새 작업 로그 또는 새로운 스킨을 원합니다.

그리고 저는 이걸 말도 안 된다고 생각합니다. 우리는 계약서에 가격을 고정하였고, 범위와 일정을 고정하였습니다. 여러분은 이런 변경을 가져오고 있습니다. 그리고 고객은 이것을 계약서 조항에 여러분이 제안한 부가가치라고 말하거나 이것은 #5 의 특수 조항에 대한 나의 이해 이라고 말할 것입니다. 특수 조항 #5 는 고객은 이것을 할 수 있다라는 조항입니다. 이제 여러분은 꼼짝할 수 없게 되었지만, 고객은 그저 이것을 이해하고 추가하라고 합니다. 그들이 그렇게 말하자마자, 여러분이 지금 깨닫는 것은 상충관계의 유동적 범위 옵션과 이 안을 수용해야 한다는 것입니다.

다시 말씀 드리지만, PM 의 역할은 의사결정을 하는 것이 아니라, 의사 결정권자들이 책임질 수 있는 의사결정을 하도록 유도하는 것입니다. 고객이나 관리자들은 무언가를 맞교환 하거나 타협하는 것을 좋아하지는 않지만, PM 으로서 여러분은 그들이 그렇게 하도록 해야 합니다.

Slide 14 8. explain it in money.

기법 8: 이 기법은 비용 면에서 이것을 설명하도록 우리를 도와주는 것처럼, 이 문제를 해결 하도록 도와줍니다.

도움이 되는 것들 중 하나는 추정단위의 비용 같은 공식입니다. 많은 애자일 관계자들이 가지고 있는 많은 좌절감은 이야기의 핵심이나 티셔츠의 크기 또는 기능요소와 같이 확실치 않은 애자일 추정 단위가 이런 것들을 변환해야 할 때, 달러, 유로, 혹은 원화로 변환할 수 없게 되는 것 입니다. 어떻게

하면 될까요? 이 공식은 우리가 사용할 고정 반복비용의 함수, 예측 가능하고, 나의 평균 속도로 나눈 신뢰할 만한 연소율 같은 추정 비용의 단위입니다.

인당 일당이 715 달러이고, 7 명으로 이루어진 팀이 약 100 개있는 거대한 프로젝트가 있다고 합시다. 우리는 각각의 반복할 10 일의 청구일을 가지고 있습니다. 이 각각의 반복은 25 스토리 포인트로 구성되어 있습니다. 어떤 스토리 포인트를 사용할 지 알 수는 없지만, 팀은 그 것들을 사용하고 있습니다. 저의 평균 속도로 나누면 각각의 반복은 5 만 달러의 비용을 유발 한다는 것을 알 수 있습니다. 각 스토리 포인트 당 대략 2 천 달러를 유발하고 있는 것을 알았습니다. 이것은 매우 중요합니다. 왜냐하면, 제품의 재고로 돌아가서 돈의 개념 안에서 이것을 설명 할 수 있습니다.

Dynamic Scope Option

“이봐요, 고객님, 당신은 2 만 6 천 달러인 운영로그를 추가하길 원합니다. 당신은 새로운 스킨을 2 만 6 천 달러에 추가하고 싶어하는데, 당신에게 선택권이 있습니다. 추가로 5 만 2 천 달러를 저에게 지불하거나, 우리의 고정 계약가에 변경을 요청하는데 소요되는 추가 시간만큼을 지불할 수 있습니다. 그렇게 하고 싶지 않다면, 좋습니다. 제가 지금 당신에게 변동 범위 옵션을 제안하기 때문입니다. 당신의 변경은 무료입니다. 만약 동일한 비용을 제거 한다면 당신은 이 두 개의 새로운 기능들을 추가할 수 있기 때문입니다.

새로운 기능들을 위한 여지를 남겨두기 위하여 총 5 만 6 천 달러의 페이스북 통합 추출 비용을 제하여야만 합니다.” 이것은 상당히 중요한 경쟁력이 될 수 있습니다. 비즈니스의 관점에서 말할 수 있게 되거나, 변동 범위 옵션을 제안할 수 있게 되는 것은 범위가 고정된다고 밖에 말하는 다른 공급자들과 비교하여 중요한 경쟁력이 될 수 있습니다.

고정가 계약을 갖도록 하기 위하여, 우리는 절대적으로 필요한 것들을 확정해야만 합니다. 그리고 그렇게 하고 난 직후, 그 프로젝트에 대한 개정은 허락되지 않습니다. 필요조건들이 확정 되었습니다. 시장을 바꾸기 위해 적용하는 것은 허락되지 않습니다. 그러나, 만약 여러분이 결정을 내리는 것에 대한 사업책임을 가질 수 있다면 이런 유동 범위에서는 여러분은 고정 가 계약에 실제의 사업비를 추가 할 수 있습니다.

만약 여러분이 매우 부드러운 어조로 말하는 여러분만의 고유한 스타일로 말하는 프로젝트 매니저라면, “미안하지만, 계약서상에 특별 규칙이 있기 때문에 우리는 이렇게 해야만 합니다.” 또는 여러분은 매우 크고 소란스럽게 말할 수 있습니다. 여러분의 스타일이 어떻든지 간에, 사업 결정권자들이 사업 결정을 내릴 수 있도록 하기 위하여 이러한 옵션을 제안합니다.

Slide 15 9. Use the contract to combat scope creep

기법 9: 범위 추가를 방지하기 위하여 계약을 사용하는 것 입니다. 여기 프로젝트 매니저로서 여러분을 평가할 다른 테스트가 있습니다. 여러분은 프로젝트를 진행하고 있고, 많은 협력이 고객과, 주제 전문가, 최종 고객 그리고 이해관계자들과 일어 나고 있습니다. 역동적인 생각들이 오고 있습니다. 우리는 이러한 생각들을 우리의 제품 백 로그에 넣고 있습니다. 우리는 이러한 생각들을 필요요소 문서에 넣고 있습니다. 우리는 이런 것들을 추가하고 있습니다. 왜냐면, 그것 들은 좋고

우리는 긍정적인 관계를 가지고 있습니다. 또한, 우리는 그러한 역동적임으로 인하여 우리의 팀들로부터 좋은 생산성을 만들고 있습니다.

그러나, 여러분은 그 곳에는 많은 범위 추가가 있었음을 보게 됩니다. 많은 추가적인 특징들이 여러분은 이러한 것들 모두가 좋은 생각들이기는 하지만, 어떻게 통제 없이 이 프로젝트를 잘 수행할 수 있을까 궁금합니다. 무엇을 해야 합니까? 다음 단계는 계약서를 보는 것 입니다. 그리고 "고객님, 저는 당신이 정말 이 모든 특징들을 좋아한다는 것을 압니다. 그것들이 정말 좋다는 것을 압니다. 그러나 불행히도 어느 것 하나 승인 받지 않았습니니다. 이런 모든 것들은 승인 받지 않은 기능들이고, 저는 그 업무를 수행하도록 허락 받지 않았습니니다." 라고 말합니다.

예를 하나 들어 보겠습니다. 이 슬라이드를 봐주시기 바랍니다. 계약서에 있는 프로젝트 범위와 여러분이 애자일 프로젝트 관리에 사용하고 있는 제품 백 로그와의 차이는 효과적입니다. 왼쪽 슬라이드에는 승인 받은 것이 무엇이며, 오른쪽 슬라이드에는 구축하기 위해서 팀이 물어야 하는 것이 있습니다. 제 질문은 "이런 요소들 중에서 범위 내에 있지 않은 것들은 무엇입니까?" 입니다. 위에서부터 아래쪽으로 가는 백 로그를 봐주세요, 이들 중 권한이 없는 것은 무엇입니까?

기본값을 선호하는 사용자. 여러분은 왼쪽 슬라이드 아래에 있는 "관리된 이미지의 업로드 권리"를 보고자 합니다. 그곳을 보고 있나요? 아니면 "관리된 이미지의 다운로드 권리" 아래에 있는 것을 보고 있나요? 아니요, 계약서에는 이러한 기능들을 지원하는 조항이 없습니다. 다음을 보세요.

이런 이미지들을 웹사이트에 업로드 할 때, 그것들을 제가 검토해야 하나요? 아니면 이미지 포맷으로 정의하기 위하여 그것들을 공개해야 하나요? 저는 업로드 부분을 보겠습니다. 저는 동적으로 이미지 포맷을 정의하는 것을 보지 못합니다. 한편으로, 다량의 데이터를 이미지와 함께 업로드 하는 것, 보는 것, 그리고 여러분이 첫 번째 장에서 보는, 지역, 나라 그리고 미디어 종류에 의해 이미지의 허가된 사용법이 기술됩니다. 적절한 사용에 대한 추가적인 설명이나 지침을 제공합니다. 그것은 관련된 자료입니다. 제 생각에는 그것이 승인된 것이라고 봅니다. 그래서 업로드 된 자료들이 승인되었습니다. 백 로그에 있는 첫 번째 두 개의 기능들은 아닙니다.

프로젝트 스폰서씨, 이런 기능들을 갖길 원하십니까? 동적 범위 옵션에 대한 이전 슬라이드에 대해서 여러분에게 소개해 드리도록 하겠습니다. 아, 이것은 프로젝트 계약서에 없습니다. 그러나, 아마도 우리는 계약서를 수정하는 게 필요할 것 같습니다. 또는 아마도 여러분 과 제가 좋은 관계에 있고 우리끼리 이것을 지킵시다. 그러나 결국엔 우리는 상호 절충 하려고 할 것입니다. 범위변경은 계약서를 활용하세요.

Slide 16 10.Stop over-engineering

기법 10: 보너스테크닉입니다. 기술적인 문제를 제외하고는 프로젝트가 잘 진행되고 있습니다. 모든 기능은 정해진 사양에 따라 개발되었고 프로젝트는 곧 종료 예정입니다. 그런데 갑자기 구조 담당자가 구조에 문제가 있다고 말합니다. 앞서 말씀 드렸던 내용이기도 한데요, 이 새로운 기능적 특징을 구현하기 위해서는 완전히 다른 구조로 프로젝트가 진행 되었어야 합니다.

이런 사고는 굉장히 자주 일어납니다. 프로젝트는 종료에 이르렀는데, 기술 담당자는 “미안하지만, 우리 아직 안 끝났어요.” 라고 말합니다. 하지만 이 프로젝트는 정해진 비용과 정해진 시간에 따라 계약되었고, 우리는 이런 제약을 잘 알고 있습니다. 그런데도 그들은 “알아요. 하지만 어쩔 도리가 없군요” 라고 말하는 겁니다. 이런 이유로 프로젝트가 지연 되기도 합니다.

엔지니어들에게 말하고자 하는 제 기법은 과도한 엔지니어링을 멈추라고 말하는 것입니다. 여러분은 기술적인 면에서 너무 혁신적이고, 우리의 제약 조건을 늘리고 있으며, 우리의 프로젝트에 예산과 일정을 크게 하고 있습니다.

빌 웨이크의 환상적인 글 – “Twenty ways to Split” 그것은 다소 기술적이기는 하지만, 여러분에게 제안된 어떤 핵심적인 선택사항들, 요구조건들과 함께 마주치게 될 때 마다, 우리는 적은 작업으로 그 요구조건을 충족하던가, 더 많은 작업으로 그 요구조건을 만족시키는 선택을 해야 합니다. 다른 기술 옵션들로 실험하길 원하십니까, 아니면 옵션 A 을 완전히 수행하기를 원하십니까? 그런 다음, 우리는 이것을 원하지 않는다고 결정하며, 옵션 B 를 완전히 수행합니다. 그게 말입니다. 건축가, 엔지니어, 여러분은 이전에 그것을 실험했어야 했습니다.

여러분은 우리가 유연성을 가지고 있을 때 더 확신할 수 있도록 실험해야 합니다. 수동 해결책, 자동화된 자료의 업로드. 우리는 그것이 그다지 필요치 않습니다. 행정부서 기능에 대한 다중사용자 지원 대신에, 우리는 단지 단일 사용자 지원이 필요합니다. 페이스북 통합에 대한 높은 신뢰성이 필요하니까? 아니요, 우리는 그렇지 않습니다. 이것은 운영수익 시스템이 아닙니다.

우리는 그곳에 어떤 유연성이 필요합니다. 때때로, 전 세계적으로, 다른 분야와, 다른 크기의 프로젝트에서, 저는 그들의 기술적 해결책을 정말 믿는 사람들을 보았고 그들은 과도한 엔지니어링을 하였습니다. 엔지니어링은 때로는 거의 예술적인 노력이 될 수 있습니다. 여러분이 가장 아름답고, 우아한 솔루션을 구축하고 싶어하지만, 우리는 그런 돈이 없습니다.

The Impossible Becomes The Pitch

자, 고정 가격 환경이라는 제약조건 내에서 성공을 이루기 위한 방법으로 저는 10 가지 기법들을 말씀 드렸습니다. 그리고 여러분이 그 기법들을 활용할 때, 그 불가능은 여러분을 차별화 합니다. 저는 사람들에게 제가 세상에서 예산 및 일정을 맞추는 것을 100% 보증할 수 있는 유일한 프로젝트 매니저라고 말하는 것을 좋아합니다. 문제 없습니다.

저는 애자일 기법을 사용합니다. 저는 100%예측 가능한 연소율을 구하기 위해서 시간이 설정된 고정 일정 반복을 사용합니다. 범위에 대하여는 다른 토의를 하는 것이 필요합니다. 우리 경쟁사의 대부분은 단지 고정된 가격으로만 제안할 것입니다. 그러나, 저는 유동 범위 옵션을 제공할 유일한 사람입니다. 이런 유연성에 대한 대가로, 우리는 상호교환에 대하여 이야기 할 수 있는 협력적인 관계를 가져야만 합니다.

Slide 17 It's your choice

여러분이 좋은 돈이나 나쁜 돈을 선택해야 하는 상황에 직면하였을 때, 좋은 돈은 우리가 이야기 해온 유연성 같은 여러분이 제안한 고정 가격 계약입니다. 그렇지 않은 고정 가격 계약은 정말 올가미입니다. 그리고, 저는 사업임원으로서 여러분은 수익이 필요하고, 인건비를 확인해야 하며, 현금 흐름이 필요하다고 이해합니다. 그러나, 이것은 결국에는 이것은 너무 동떨어질 겁니다. 자, 그러한 주제들이 제가 오늘 이야기 하고 싶어했던 내용들입니다. 몇 가지 질문들을 나눌 수 있는 시간이 있는 것 같은데요, 사회자께 몇 가지 질문을 요청 드리겠습니다.

Questions

니콜: 감사합니다 제시. 첫 번째 질문은: 프로젝트 스폰서가 재무팀 관리자의 승인이나 지식 없이 새로운 기능들을 추가해 달라고 요구하면 어쩌나 하는 것입니다. 그리고 신속히 진행해야 하는 경우라면 어떻게 하실 겁니까?

제시: 저는 사람들에게 긴급함의 정도가 잘못된 일을 하는 것을 정당화 하지는 못한다고 말씀 드리고 싶습니다. 저는 그 스폰서에게 이렇게 알려줄 겁니다. 이 새로운 기능은 승인 받지 않았으며, 우리의 예산을 증가 시키게 될 겁니다. 어떤 대안을 제안 하실 겁니까? 유동적인 범위 옵션을 사용할 겁니까? 만약 그들이 계속 주장한다면, 그들에게 경고하세요, 이 문제를 위로 보고하겠습니다. 저는 귀하의 잘못된 결정으로 이 일을 하지 않을 겁니다.

이것은 귀하의 결정입니다. 만약 귀하가 제게 강요한다면, 저는 당신 결정의 모든 후속 결과에 대한 귀하의 이해가 필요합니다. 만약 그들이 여전히 그 주장을 철회하지 않고 그럴싸한 대안에 대하여 언급 한다면, 이것을 경영진에게 보고하여 만약 고객이 원하는 것을 하게 한다면 우리는 손실을 보게 될 것이라고 말하세요. 여러분은 경이적인 일꾼이 아니라 진실을 말하는 사람입니다. 여러분은 진실을 말하는 최고 책임자 입니다. 그리고 그것이 결정권자들이 후속 결과들에 대하여 인지 하도록 하는 것이 여러분의 책임입니다.

니콜: 감사합니다. 저는 여전히 구식 프로젝트 관리와 변화에 대응하는 것 사이에 너무 큰 차이가 있다고 생각합니다. 이 차이가 과장된 것인지 아니면 사실인지요?

제시: 그것은 인식의 문제라고 생각합니다. 제가 PMI 컨퍼런스에 갔을 때, 그들이 제게 "제시 프로젝트 매니저에 대해서 우리에게 잠시 설명 좀 해주세요" 저는 가치를 일찍 제공하고 고객을 기다리게 하지 마십시오. 그렇게 하기는 어렵습니다. 따라서, 여러분의 팀원들에게 혁신할 수 있는 권한을 주세요 라고 말합니다. 좋은 것이 충분한 것은 아닙니다. 여러분은 그 방법을 따라 개선시키고 적용해야만 합니다. 전통적인 프로젝트 매니저들 모두는 제게 말할 겁니다. 저는 그렇게 20 년을 해왔고 그것을 애자일 이라고 해 본적이 없습니다.

저는 그것을 성공하는 것이라고 하였습니다. 변화는 위험이 아니라, 현실입니다. 그리고 우리 대부분의 성공적인 프로젝트 매니저들은 그렇게 해왔습니다. 현실을 직시하였습니다. 아마도 그들은 범위, 일정 및 예산을 적용해 왔습니다. 추가적인 예산을 찾고, 긴급 변경 요구서를 승인 받고 그리고 등등. 그러나 성공적인 기존의 프로젝트 매니저들은 항상 경로를 벗어 나기 이전에 프로젝트를 적용할 방법을 찾습니다. 그것은 프로젝트 전 산업분야의 방법입니다. PMI 는 문제를 가지고 있는

프로젝트에 대한 학술모임이 있습니다. 그리고 이 모임은 미결 및 문제된 프로젝트들을 치료하는 변화를 현실화 시킵니다.

니콜: 다음 질문입니다. 정부기관 프로젝트에 대하여 애자일 개념을 소개할 어떤 아이디어가 있으십니까?

제시: 좋은 질문입니다. 좋은 소식은 전 세계에 걸쳐 많은 움직임이 있으며, 중앙 정부의 관계자들이 애자일 기법을 경험하고 있습니다. 그러나 만약 여러분의 중앙 정부 관계자들 중에서 특별히 애자일에 대하여 얘기하는 사람이 없을 지라도, 어떤 정부 사업 제안서(RFP)에 이 기법을 적용해 보시길 제안 드립니다. 그러나 저는 전통적인 전문용어들을 사용하고자 합니다. 단기적인 것들을 보다는, 규칙적으로 프로젝트 중간에 체크포인트를 가진 시간이 설정된 미시단계에 대하여 말씀 드리도록 하겠습니다.

그리고 각 체크포인트는 실제 결정시 수행이 필요한 합법적인 단계 절차들입니다. 저는 유동적 범위 옵션을 논의하기 보다는, 실질적인 이해관계자 그룹인 형상변경 위원회를 가진 규칙적 필요 조건 검토 세션에 대하여 말씀 드리겠습니다. 스크럼 제품 소유주들은 이해관계자 관리가 필요하지만, 저는 그들을 형상변경 관리 위원회 의장이라고 부르겠습니다. 그리고 그는 최신 변경 사항들을 소개해야 합니다. 가벼운 의식이 좀더 빈번히 일어날 것이고, 또한 저는 우선시되고 승인된 적절한 필요 조건들을 갖추도록 절차를 합리화 할 것입니다. 저는 같은 기법과 개념을 사용할 것이지만, 어떤 쓸데없는 말도 사용하지 않을 겁니다. 제가 특별한 방법을 사용하지 않는다 해도, 그러나 여전히 같은 경쟁 우위를 달성합니다. 그것이 제가 접근하는 방법이 될 것입니다.

니콜: 감사합니다. 질문이 하나 더 있습니다. 부분 자원은 어떻습니까? 우리는 고객을 기다리게 할 수 없기 때문에, 우리 팀원들이 한번에 여러 프로젝트에 투입되도록 해야 합니다.

제시: 네, 이것은 일반 적인 문제입니다. 특히, 고정 계약 환경에서 다양한 여러분의 자원에 여유가 없을 때 가 그렇습니다. 제가 일반적으로 제안 드리는 것은 여러분의 사업 전략을 변경하라는 것입니다. 부분 자원이라는 개념은 고객에게 진행사항을 알게 하는 것을 너무 오래 기다리게 할 수 없다는 생각에서 근거 합니다. 그러나 우리는 누군가의 프로젝트가 완료되기 전까지 모든 고객들을 기다리게 할 겁니다. 저에게 7 명의 고객이 있다면, 저는 그 모든 고객들에게 그들의 프로젝트가 동시에 진행되고 있고, 거의 같은 시기에 모든 프로젝트가 종료되기 위해서 기다려야 한다고 이해시킬 겁니다

다른 전략은 아마도 제 모든 자원들을 프로젝트 1 에 투입하는 것일 겁니다. 그리고 프로젝트 2 에, 그리고 프로젝트 3 에 순차적으로 투입합니다. 그것은 현금 흐름이나 수익구조와 같은 종류입니다. 다른 점은 고객 1 과 고객 2 는 그리 오래 기다리지 않아도 된다는 것입니다. 사실, 이것은 7 번 고객은 다른 프로젝트를 처리하는 만큼의 기간을 기다려야 한다는 문제입니다. 누구나 선호하는 고객이나 거래처가 있습니다.

만약 여러분이 하나 혹은 다른 프로젝트에 활용되지 못할 전문가 몇을 보유하고 있다면, 여러분은 그들을 추가적인 조력 자원이나 다른 방법으로 활용하는 방안을 찾을 수 있습니다. 그러나 저는 우선적으로 여러분의 사업 전략을 신속히 완료할 프로젝트에 집중하는 것으로 변경하라고 말씀드립니다. 왜냐하면, 여러분이 엄청난 수익이 없는 한, 이것은 여러분의 미수금 조건과 기간에 영향을 끼칠 수 있습니다. 만약 여러분의 채권이 프로젝트 종료 시 받게 되는 것 이라면, 이것은 상당한 이점이 될 수 있습니다. 만약 여러분이 경쟁우위를 가지고 있다면, 여러분은 시간 내에 프로젝트를 완료하도록 재 구조화하는 것이 필요하게 될 것입니다.

그것들 또한 저의 견해 입니다. 혹시 다른 추가적인 질문이 있으시다면, 여기 제 연락처가 있습니다. 이런 내용들에 대하여 얘기 나누게 되어 정말 기쁩습니다. 시간이 다된 거 같네요, 제게 전화 주셔도 되며, 제 웹 사이트나 이 메일로 차후 연락할 수 있기를 바랍니다.