

## Failed IT Business Cases, A Career Guide to Lessons Learned 실패한 IT 비즈니스 사례와 교훈을 통한 경력 가이드

00:00 – 00:44

호스트 : 안녕하세요. 오늘 진행될 “실패한 IT 비즈니스 사례와 교훈을 통한 경력 가이드” 웨비나에 참여해주신 여러분께 감사드립니다. 오늘 발표는 Natalie Disque 께서 진행해주시겠습니다. Natalie는 capital one, bank of America, Wells Fargo, Prudential relocation and Johnson & Johnson Canada 와 같은 발주처의 프로젝트를 대상으로 17년 이상의 프로젝트 경험을 갖춘 PMP 전문가 입니다.

2005년 이후, 그녀는 미네소타 Duluth 대학에서 외래교수의 자격으로 프로젝트 관리라는 주제에 대해 온라인 석사과정 교육 프로그램을 개발하고 강의하고 있습니다. 그녀는 매우 열정적인 교수로서 프로젝트 관리라는 주제를 굉장히 관심이 많습니다.

그렇다면, 더 이상 지체할 것 없이 Natalie 를 모시겠습니다.

00:45 – 11:38

Natalie : 안녕하세요 Steven, 제 소개를 해주셔서 감사드립니다. 안녕하세요, 여러분. 오늘 진행되는 웨비나에 이렇게 많은 사람들이 관심을 가져주시는 것에 대해 굉장히 놀라습니다. 여러분들 계신곳을 살펴보니, 미국전역, 캐나다, 남아프리카, 브라질, 스페인, 러시아, 이탈리아 등등 굉장히 다양한 곳에서 이 웨비나를 들으시고 계시군요. 너무 놀랍고 정말 감사드립니다. 우선, 찾아주신 여러분께 환영한다는 인사를 드리고 싶네요. 제가 말씀드릴 “ 실패한 IT 비즈니스 사례”에 관한 웨비나 이렇게나 많은 관심을 가져주셔서 정말 감사드립니다. 자, 여러분들은 이미 IT 산업과 관련한 프로젝트에 종사하고 있고, 이러한 이유 때문에 이 웨비나를 보시리라고 가정하겠습니다. 그러나, 모두가 제 가정과 같으리라고는 생각하지 않습니다. 만약 여러분들 중에 IT 산업에 관련있으신 분이 아니라면, 채팅창에 “No” 라고 적어주세요.

좋습니다. 다른 산업과 관련있으신 분도 있으신가 보군요. 놀라습니다. 여러분들의 응답에 감사드립니다. 걱정할 것 없습니다. 여러분들이 IT 산업과 관련이 없으시다고 하시더라도 실패한 IT 프로젝트와 같은 일들은 다양한 산업에서 일어날 수 있는 일이거든요. 여러분들께서 알고 계시는 것처럼, 여러분들이 종사하시는 헬스케어, 정부 또는 건설회사, 미디어회사, 온라인 회사에서도 IT 관련프로젝트는 여전히 실패할 지도 모른다는 것입니다. 하지만, 우리는 이러한 비즈니스 사례를 통해 실패사례를 배우고, 오늘 웨비나의 목적처럼 교훈을 얻을 수 있습니다.

이번 웨비나를 계속해서 진행하기 전에, 몇가지 기대사항을 정하고 시작해보겠습니다. 우선, 만약 여러분들이 명확하게 이해하지 못했다면, “잘 듣지 못했어요”라고 말해주시면 좋겠습니다. 네, 아주 좋습니다. 저는 IT와 프로젝트 관리에 굉장히 열정이 있습니다. 또 다른 것들은, 우선 저는 projectmanagement.com을 통해 웨비나들을 종종 시청하는데요, 먼저생방송으로 진행되는 웨비나를 보고

녹화된 웨비나를 시청합니다. 웨비나를 볼 때마다, 사람들이 대화창에 무언가를 입력하는데요, “나는 어디 출신입니다”를 제외하고, 혹시 누가 이것이 무엇인지 말해주실 수 있나요? 좋습니다. 저는 여러분들이 채팅창에 입력하는 것에 대해 이야기를 해보려고 합니다. 네, 맞습니다. PDU 입니다. PDU 질문인데요, 좋습니다. 이것에 대해서 이야기하는 사람이 없었겠지만, 저는 여기에서 명확히 말씀드릴 수 있습니다. 저는 진행자가 발표를 하는 동안에, 대화창의 내용 덕분에 매우 쉽게 산만해 지는 사람들을 보게 되고 그들은 보통 채팅을 멈춰라 또는 이야기를 멈춰라 등과 같은 말들을 게시하곤 합니다.

그리고 저는 때로는 ‘사이드대화’가 너무 지나치다는 것을 충분히 이해하고, 대화 중 일부는 매우 재미있다는 것을 인정합니다. 대화 내용이 너무 웃겨서 그것을 보다가 녹음 내용을 놓치게 되면 뒤로 돌아가 다시 보곤 합니다. 또한 대화 내용의 일부는 발표내용과 적합한 것이기도 합니다. 하지만, 슬라이드에 대한 토론은 실생활에 훌륭한 사례를 제공해준다는 것을 알고 있습니다. 만약 여러분들이 대화창의 내용으로 쉽게 산만해지시고, 제게 집중하고자 하신다면, 대화창을 닫아주시기 바랍니다.

그렇게 함으로서, 이 강의를 더 집중해서 들을 수 있습니다. 나중에 녹화된 웨비나를 다시 보시면서, 원하신다면 대화창의 내용을 보실 수도 있습니다.

또 하나는 이 웨비나는 참여적이라는 것입니다. 여러분들께서 이 웨비나를 계속 들으실지, 그만두실지 잘 모르겠지만, 너무 많은 것을 잃지는 않을 것입니다. 하지만, 이 웨비나는 참여적일 것입니다. 저는 진행자가 질문을 하고, 여러분의 피드백을 받을 수 있고, 참여자와의 대화내용에 따라 진행되는 웨비나를 선호합니다.

그래서 저는 많은 슬라이드에서 다양한 질문들을 할 수 있고, 여러분의 피드백도 받을 수 있습니다. 단순히 여러분들이 적극적으로 참여하고 있는가를 보고자 하는 것이 아니라, 스스로의 시나리오와 교훈을 통해서 배우기 위함입니다. 지금 이 웨비나에 참석하신 분들이 대략 1200 명인데, 그 모든 분들을 다 살펴볼 수는 없습니다. 이번 웨비나를 통해 저는 여러분의 비즈니스 사례에 대해 검토하고, 여러분의 피드백을 받고 싶습니다. 왜냐하면 제가 추후에 이야기할 내용에 대한 주제로 책을 서술했다고 해서, 제가 그것을 가르친다고 해서, 제가 IT 산업에 대해 모든 것을 알고 있다는 것이 아니기 때문입니다.

저는 단순하게 제가 알고 있거나 제가 학습한 내용을 가르치고 있는데, 저는 또한 여러분들을 통해 배우고 싶습니다. 저는 IT 실패의 성공 비율을 높이고 싶고, 이를 위한 유일한 방법은 모든 프로젝트 관리자가 서로 배워려고 하고, 효과적인 실천을 해야한다는 것입니다.

슬라이드가 잘 보여지지 않는 듯 하네요, 아직 메인에서 다른 슬라이드로 넘어가지는 못했습니다. 천천히 이야기 하도록 하겠습니다.

어쨌든, 만약 당신이 채팅방에 있으시지만 웨비나 콘텐츠에만 집중하기로 하셨다면, 괜찮습니다. 제가 질문을 할 때 언제든지 채팅방을 열 수 있거든요. 다른 사람들이 글을 쓰는 것 때문에, 집중이 안되시면 언제든지 채팅창을 끌 수도 있습니다. 제가 말씀드린바와 같이 핸드폰을 잠시 치워두시는 것도 좋을 것 같습니다. Steven 씨가 서두에 말한바와 같이, 만약 당신이 질문이 있다면, 질문의 앞부분에 대분자로 question 을 적어주세요. 그렇게 해주시면, 나중에 해당 질문을 보다 쉽게 찾으실 수 있을 것입니다.

네 좋습니다. 시작해보겠습니다. 여러분들이 저에 대해 잘 모르시기 때문에 우선, 제 소개를 간단히 하겠습니다. 저는 유명한 사람도 아니고 프로젝트 관리분야에서 잘 알려진 사람도 아닙니다. 이번이 제가 진행하는 첫번째 웨비입니다. 하지만, 온라인 환경에서 처음 이야기를 해보는 것은 아닙니다. 저는 2005 년 이후 미네소타 Duluth 대학에서 온라인 석사과정 교육프로그램을 개발하고 가르치고 있습니다. 제 모든 교육과정은 온라인환경에서 진행되고, 비즈니스 관리, 품질검증, 시험 교육과정에서 지금은 제가 열정을 품고 있는 프로젝트 관리 과정으로 발전했습니다.

저는 뉴욕의 Pace 대학에서 비즈니스 관리라는 전공으로 학사학위를 받았습니다. 이 대학은 뉴욕시티가 아니라 West Chester Office 에 있습니다. 여기 뉴욕에서 오신 분들이 있으신 것으로 보았습니다. 저는 컴퓨터 공학 및 IT 전공으로 뉴욕의 Marist 대학에서 석사학위를 받았습니다. 그리고 PMI 기관의 PMP 자격이 있고, 소규모에서 대규모 프로젝트 등 다양한 프로젝트에서 약 17 년 이상의 프로젝트 관리 경험이 있습니다. 그리고 capital one, bank America, Wells Fargo 와 같은 금융권, 그리고 prudential relocation, Johnson & Johnson Canada, Boston laboratory 등에서 비정규 직 및 정규직으로 근무했습니다. 그래서 저는 헬스케어 프로젝트 등 많은 경험을 보유하고 있습니다. 또한, 추후에 이야기 할 아마존의 1 등 베스트셀러 책의 저자이기도 합니다. 이것에 대해서는 웨비나가 끝날 때 즈음 다시한번 자세히 말씀드리도록하고, 특히 무료 카피를 받는 것도 말씀드리겠습니다.

끝까지 기다려 주세요.

자 그럼 다음 슬라이드로 넘어가보겠습니다. IT분야에서 몇 년간 일하며, 다수의 프로젝트를 관리한 이후로 다수의 기업이 프로젝트 관리자를 실패한 프로젝트의 희생양으로 삼는것이 매우 힘들게 느껴졌습니다. 심지어 더이상 현재에 그 회사에서 일하고 있지 않은 과거의 프로젝트 관리자들이 여럿이 해당 프로젝트의 실패와 관련해 비난을 받고 있는 것입니다. 그 누구도 해당 프로젝트에 책임을 지고 자 하지 않기 때문입니다. 이런 상황을 보신 분이 있으시면 손을 들어주시겠어요? 네, 이것은 정말 슬픉니다. 불행하게도 저는 그러한 사람을 굉장히 많이 보았습니다. 저는 그 상황을 목격하는게 힘들었는데, 왜 인지 아시나요? 아마도 프로젝트 관리자는 비난을 받을 수 있으나, 모든것의 희생양이 될 수 없기 때문입니다.. 그래서 저는프로젝트 관리자가 절대 비난받아서 안된다고 하지는 않겠습니다. 만약 프로젝트 관리자가 실패한 프로젝트의 진짜 문제였거나 다른 변수들이 내포되어 있다면, 잠시 생각해 보도록 하겠습니다.

프로젝트 관리자의 역할은 몇 년에 걸쳐 변화하고, 강화되었습니다. 왜냐하면 그 역할이 기술운영, 품질검증, 프로젝트 관리, 비즈니스 분석 중 어떤 것이던지, 산업의 서로다른 분야에서 옮겨가는 것을

보았기 때문입니다. 채팅방으로 넘어가서, 여러분들은 프로젝트 관리자의 주요 역할이 있는지 또는 여러분의 회사가 여러분의 하시는 일을 할당하도록한다고 생각합니까? 사람들이 어떻게 말하는지 알고 싶습니다. 네, 기술적인 또는 IT 분야에 종사하는 사람이 아닌 사람들은 여러분이 하는 일이 마치 미화된 베이비시와 같다고라고 말하는데 이는 굉장히 웃긴 이야기입니다. 핵심은 예산, 요구, 훌륭한 리더, 주관자입니다.

대화창이 너무 빨리 내려가서 읽을 수가 없네요. 리더쉽, 완벽하네요. 여러분의 대답이 하나로 동일하지 않아서 기쁘네요.우리가 함께 살펴볼 프로젝트 관리자에 대해 몇가지 질문을 드리겠습니다. 여러분은 오직 범위나 일정만 관리하나요? 비즈니스 분석도 하나요?프로젝트를 위한 자원을 찾아야 하나요?여러분들은 1인 이상의 일을 하고 있다고 느껴지시나요? 제가 이 질문을 한 이유는 소규모에서 대규모에 이르는 다양한 회사에서 일을 하면서 때때로 프로젝트 관리자로서 다양한 역할이 있다는 것을 알고 있기 때문입니다. 그들은 간트차트를 만들고, 타임라인을 계획하고, 일이 정상적인 궤도에 있는지 제 시간에 잘 끝날지 확인하기를 원합니다. 많은 사람들이 1가지 이상의 일들을 하고 있다는 것을 이 채팅방을 통해 알 수 있습니다. 저 혼자만 그랬던 것이 아니라 기쁘네요. 하지만 그들은 요구사항과 모든것들을 여러분들이 갖추길 희망합니다. 때로 여러분이 그 프로젝트를 위한 자원도 찾아야 합니다. 저는 몇몇의 웹기반 프로젝트에서 자원을 찾아야 했습니다.

프로젝트 관리자로서 당신의 역할은 한가지 일로 정의되진 않습니다. 정말로 많은 역할을 가지고 있습니다. 제 생각에는 때때로 여러분은 굉장히 많은 공을 저글링하기 때문에 그 공을 떨어뜨릴 수 있다는 것입니다. 저는 연구를 할 때, 프로젝트 관리자의 역할이 제가 프로젝트 관리 업무를 할 때보다 더 많다는 것을 깨닫곤 합니다. 일반적으로 그들은 회사에서 적은 예산을 받으며, 한사람이 2개 또는 3개의 일들을 담당하게 됩니다. 여러분들도 이를 겪었으리라 확신합니다.

11:38 - 17:40

더 이상, 여러분이 단순히 요구사항을 주고 그 다음에 Gantt chart를 만들고, 이동하는 것이 아닙니다. 여러분은 많은 사례에서,요구사항을 취합하고,승인을 하는 책임을 지닙니다. 여러분은 자원을 모으고 그것들을 업무에 할당하는 책임이 있습니다. 여러분은 회의를 열고 지원하며, 회의록을 작성하고 그것들을 나중에 시행 아이템으로 변환하는 책임이 있습니다. 여러분이 운이 좋으시다면, 이런 업무를 해주는 사람이 따로 있을 수도 있습니다. 저는 그들을 프로젝트 조정자(co-ordinator) 라고 부를 생각이고 그들은 여러분과 함께 회의에 참석합니다. 우리 모두가 그런 행운을 갖지는 못하며, 모든 것을 어느 정도는 우리 스스로 해야 합니다.

제가 가 온라인으로 한 연구에서본 프로젝트 매니저 책임목록이 여러분들이 지금 이 슬라이드 상에서 보시는 것입니다. . 우리는 진척 상황, 원가, 품질, 성능 또는 가치, 현금 흐름, 안전, 위생 그리고 환경 표준, 규제, 보고서, 위험 그리고 변화에 대한 책임이 있습니다. 이 목록을 한 블로그로부터 얻었는데, 만약 여러분들이 여기 그 링크가 있으니, 다시 살펴보시기 바랍니다. 여러분들이 여기서 보는 것처럼 프로젝트

관리자에게 많은 책임이 주어지며, 특히 IT 업계에서한 프로젝트 내에 많은 부분이 변동되기에,그들이 실패하는 것은 놀라운 일이 아닙니다.

IT 프로젝트가 실패하는데 여러 이유가 있고 모든 비난이 프로젝트 관리자에게 돌아갈 수 있습니다. 여러분들이 이점에 동의할 수 있다는 것을 확신합니다. 비록 제가 실제로 책에 수록한 모든 비즈니스 사례를 검토할 수도 있지만, 오늘 웨비나에는 시간이 제한되어 있으므로, 그 일부만을 나중에 다루겠습니다. 제가 3개의 사례를 고를 것이고 여러분들제가 고른 사례를 마음에 들어하시기를 바라며, 조금 더 자세히 논의하도록 하겠습니다.

여러분들께 질문을 하나 드리겠습니다. 여러분들의 조직에서 매니저의 책임인지 아닌지에 상관없이, 프로젝트가 실패한 이유가 무엇입니까?사람들이 뭐라고 이유를 대었는데, 저와 공유해 주시기 바랍니다. . 요구사항, 위임, 소통, 좋습니다.범위 변경은 분명 큰 이유 중의 하나입니다. 나쁜 리더십. 범위 변경에 대한 이야기가 많네요. 요구사항. 리더십. 나쁜 리더십에 대한 이야기가 가장 많네요. 제 생각에 소통이 프로젝트 성공의 핵심입니다. 소통에 대한 이야기가 나와서 기쁘게 생각합니다. 후원자 변경은 흥미로운 이유이군요. 우리는 나중에 분명한 요구사항에 대해서 다룰 것인데요, 평가를 잘못하는 것은 애매한 것입니다. 프로젝트를 시작하는 일정의 예를 말씀해 주셔서 기쁘네요. ,부실한 설계, 우선순위 변경. 고객의 일정 압박, 가끔 그것에 관해서는 여러분들이 할 수 있는 것이 많지 않습니다. 방법론, 어떤 사람들은 하나의 방법론에 집착합니다. 마치 우리가 좋아하든 말든 애자일을 하는 것처럼 말입니다. 가끔 프로젝트는 그 방법론에 적합하지 않습니다. 독자성, 예 좋습니다. 자원은 중요한 이유입니다.

좋습니다, 이 처음의 질문에 대해 숙고한 한 후에, IT 업계 내의 여러 실패한 프로젝트에 관해 그리고 프로젝트가 실패한 이유와 방법에 대해 내가 들은 핑계에 대해 생각하게 되었습니다. 제가 온라인 프로젝트 관리 코스를 가르치기 때문에 학생들에게 그들의 프로젝트가 왜 실패했는지 물어보았고, 다양한 답변을 들었습니다. 여러분들이 여기서 말씀하신 것처럼. 어떤 것은 타당하고 어떤 것은 그렇지 못합니다.하지만 계속해서 매 학기, 학생들이 제출한 IT 프로젝트의 실패 사례에 대해 읽어왔고, 과연 그 프로젝트가 실패한 진정한 이유는 무엇인지에 대해 궁금해 하기 시작했습니다. 이것이 바로, 제가 그 유이에 대해 연구를 하게 된 이유이고, 해당 연구를 통해 책을 저술하고, 오늘 이 웨비나를 하게 되었습니다.이것이 일반적으로 IT 프로젝트가 왜 실패하는지에 대해 제가 생각했던 몇 개의의 질문입니다. 프로젝트가 의사소통 붕괴 때문에 실패했는가? 이것이 당신이 언급했던 것의 일부인가? 아마도 소프트웨어에 사소한 고장 또는 서버에 정전이있는 것 같다. 프로젝트 실패가 예방될 수 있을까? 만약 그렇다면, 프로젝트 매니저나 이해관계자에 의해. 또는 IT 프로젝트 실패가 프로젝트 매니저가 어떻게 순조롭게 프로젝트를 책임지고, 효과적으로 의사소통하고, 프로젝트를 성공적으로 이끄는지를 배우지 않고 실력을 향상시키지 않아서 인가요?

PMI가 프로젝트를 성공적으로 이끄는 주제에 대조하여 실패한 프로젝트로부터의 교훈에 관해 충분한 웨비나와 교육과정을 제공합니까? 제가 이 질문을 한 이유는 제가 조사를 해 본 결과, 이에 대한 교육 과정이 충분하지가 않았기 때문으로, 그래서 제가 이 웨비나에 진행하게 되었습니다. 그리고 프로젝트 매니저는 과거의 실패를 조사하는데 있어서, 그리고 어떻게 그들이 과거의 실패한 프로젝트로부터 불운을

피할 수 있는지를 이해하는데 큰 노력을 기울이지 않습니다. 여러분이 다양한 회사로 옮겨가지 않는다면, 이점은 당신의 회사 내에서 혹은 산업 내에서 그저 머무를 것입니다. 당신은 당신의 과거 경험을 취합니까? 당신은 얻은 교훈을 토대로 폴로업을 하나요? 아니면 하나의 프로젝트를 끝낸 이후에 곧바로 다른 프로젝트로 들어가나요? 당신은 회사를 위해서 과거의 프로젝트나 특별한 부서를 살펴보나요? 제가 이 질문을 소리내서 한 이유는 이들이 프로젝트가 실패하는 이유일 것이라 생각하기 때문입니다. 그래서 여기서 조사를 하겠습니다, 저는 오늘 이 주제에 대한 흥미로운 질문을 여러분들에게 하고 싶습니다. 여러분이 생각하기에 IT 프로젝트의 실패율이 얼마인가요? 구글로 검색하지 마세요. 여기서 부정행위를 하는 것을 원치 않습니다. 단지 여러분이 생각하는 실패 율에 대해 숫자를 생각하시어 대화창에 입력해 주십시오. 단지, 여러분들이 어떻게 생각하시는지가 궁금할 뿐입니다.

여러분들께 몇분의 시간을 더 드리겠습니다. 대략 여러분들의 절반 정도가 참여를 해주신 것 같습니다. Garter 와 mineral 에 대한 비율이 대략 비슷해 보입니다.

17:41 - 26:00

Ok. 자 이제 조사결과를 살펴봅시다. 중간에 있는 두가지가 꽤 균등해 보입니다. 흥미롭네요. 얼마간의 실패 율을 살펴본 후에, 여러분들 제가 발견한 것을 보실 준비가 되셨나요? 연구 결과에 따르면, IT 프로젝트의 평균 실패율이 50% ~ 80% 사이라고 합니다. 놀랍지 않나요? 저는 놀라웠습니다. 실패한 프로젝트가 많다는 것을 알고 있었지만, 그래도 이 수치가 약간 높다고 생각했습니다. 놀라지 않은 분들도 계신 것 같네요. 어떤 산업의 어떤 회사에서 일하시는 지, 여쭙봐도 될까요?

다른 질문을 하나 더하겠습니다. IT 실패라고 무엇이라고 생각하시나요? 제가 여론조사를 실시했을 때, 많은 분들이 본인이 실패를 어떻게 정의하느냐에 따라 다른 말씀을 주셨기 때문입니다. 나는 여기서 IT 업계를 특별히 말하는 것이며, 여러분들이 무슨 말씀을 하셨는지 보겠습니다. 프로젝트에 대해 누군가 IT 실패라고 말할 때 여러분들이 일반적으로 생각하는 것이 무엇인가요? 비즈니스의 요구를 충족하지 못한다. 좋습니다. 누군가 비즈니스에 관해 생각하는 것을 보니 기쁘네요. 목표, 일정 지연, 기술. 중요한 예시입니다. 이해관계자가 만족해 하지 않을 것으로, 그들에 의해 좌우될 것입니다. 예산 과용, 요구사항에 대한 범위의 변경. 변경된 요구사항. 우리는 품질에 대한 변경 요청, 요구해야 합니다. 나중에 질의응답 시간에 이것에 대해 이야기를 나누게 되기를 바랍니다.

이것이 제가 생각해 본 항목의 목록입니다. 제가 IT 업계에 관한 모든 것을 아는 것은 아니지만, 그들이 왜 실패했는지에 대해 제가 생각해 본 바입니다.

서버 또는 시스템의 작동 중단일 수 있습니다. 어떤 분께서 기술이라고 이야기 해준 것으로 기억합니다. 유사한 이야기라고 볼 수 있습니다. 제작 환경으로의 시스템 이행이 적절하게 이루어지지 않았다면? 부정확한 요구사항을 가진 사람이 있었다면? 시스템 상에 에러가 있었다면? 누군가가 품질이라고 이야기 해 주셨습니다. 분명한 것은 예산과 원가의 검토 및 지난 만기일의 배치가 테스트 되지 않았다는 것입니다.

여러분들은 이 프로젝트의 실패가 프로젝트 관리자의 과실이라고 생각하시나요? 여러분들 중 일부는 그렇다고 생각할 것입니다. 이미 만기일이 지난 시점이라면, 옳지는 않을 것입니다. 예, 여러분들이 대화창에 입력해 주신 전반적으로 합의된 내용이 제가 생각하는 바입니다. 저는 프로젝트 관리자가 시스템 서버 중단과 같은 기술적인 면에 관여했다고 생각하지 않습니다. 하지만 부정확한 요구사항에는 관련이 되었을 수도 있습니다. 프로젝트 관리자가 요구사항을 분명하게 분석하지 못했거나 잘못 이해했을 수 있습니다. 시스템 에러와 관련하여, 관리자가 제작 이전의 테스트를 통해 품질을 확실히 보증하지 못했을 것입니다. 마지막의 두가지는 가능하다고 생각합니다.

여러분들이 프로젝트가 실패한 이유라고 들으신 것은 무엇인가요? 그 이유가 무엇인가요? 불확실하고 불완전한 요구사항으로, 이해관계자들로부터 매입이 불가하며, 일정이 비현실적입니다. , 여러분 중 얼마나 많은 분들이 상기의 것들을 다뤄보셨나요? 가용할 수 없는 자원, 원가의 가용. 이것들은 제가 관리했던 프로젝트 및 여러 다른 회사와 업계에서 일반적으로 볼 수 있는 있는 것입니다. . 단지 IT 업계뿐 아니라, 다른 분야의 프로젝트가 실패하는 이유입니다. 부실한 기획. 이쯤해서, 진정으로 중요한, 첫번째 것에 대해이야기를 시작해 봅시다.

요구사항입니다. 이것이 프로젝트의 시작이지 않나요? 이곳은 프로젝트가 모이는 곳입니다. 그것들이 제가 여기 슬라이드 상에 첫번째 리스트를 게시한 이유이기도 합니다. 요구사항에 있어서 우리가 사용하는 시스템은 IT 프로젝트의 성공을 위한 핵심이다. 여러분 중 많은 분들 이미 요구사항에 대하여 대화창에 입력해 주셨습니다. 그리고 제가 여기에 나열한 것을, 하나씩 살펴보겠습니다. 요구사항과 관련하여 IT 프로젝트가 실패한 이유가 있습니다. 불확실한 요구사항 및 부적절하고 불확실한 요구사항은 IT 프로젝트가 크게 실패하는 데 기여할 수 있습니다. . 프로젝트 관리자는 프로젝트가 너무나 명확하지 않아서 심지어 해석하기조차도 어려운 요구사항 내에서 진행되는 것을 원치 않습니다. 비록요구사항을 만들고, 명백하고 간결하게 열거하는 것은 일반적으로 분석가의 업무이지만, 요구사항이 모호한 경우, 프로젝트 관리자 또는 개발자까지도 부족한 부분을 메꾸고 마무리 하게 됩니다.

IT 는 비즈니스이고, 여러분들은 불분명한 부분을 최소화하고자 합니다. 불명확한 요구사항은 프로젝트가 시작하기 전에 받아들일 수 없습니다. . 그렇다면, 간극은 어떻습니까? 프로젝트는 IT 시스템 요구사항과 기대되는 것과의 간극이 남는 것을 원하지 않습니다. 이 간극이 바로 기대가 과장되고 사용자는 그들이 하고자 하는 것이 시스템 상에서 이루어지기를 상상하며 요구사항의 일부로 포착되지 않는 부분입니다. 궁극적으로 사용자에게 프로젝트가 실패했다는 의식을 심어주는 것입니다. 불-이행, IT 프로젝트의 요구사항은 법규를 준수해야 합니다. . 여러분들이 어느 업계에 속하는지는 문제가 되지 않으며, 속하신 업계의 법과 표준 및 규정을 준수하셔야 합니다. . 이러한 규정 중 가장 중요한 것은 최상의 소송절차와 필수 회계감사입니다. 프로세스 계획 과정에서 모든 법규를 공개하여 회사가 어떤 법규가 있는지, 어떻게든 막아야 할 법적 문제가 무엇인지를 알 수 있도록 해야 합니다. 통합을 검토하는 것이 실패하면, 요구사항은 프로젝트 회사 차원에서 철저하게 분석될 필요가 있습니다. 어떤 분이 대화창에 비즈니스 요구라고 말씀을 주셨는데, 이런 생각을 갖고 계신 분이 있다는게 기쁘네요. 이것이 의미하는 것은 프로젝트 관리자들이 IT 프로젝트가 중요한 비즈니스 관습과 어떻게 함께 할 수 있는지를 고려할 필요가

있다는 것입니다. 덧붙여서, 통합은 어떻게 프로그램이 비즈니스 기능과 필수적인 프로세스와 전체로서 함께작동되는지 고려할 필요가 있습니다.

전문가가 관여하게 하지 마십시오. 전문가는 IT 프로젝트 요구사항을 제시할 때 필요합니다. 시스템의 프로젝트를 설계하는 데는 시간이 충분한 시간이 소요되어야 하며, 관련 분야의 전문가를 초빙하여 간단하지만, 단순히 간단하지만은 않은 자문을 구하는 것이 좋은 방법입니다. . 문제점을 찾아보십시오. 일부의 경우, 어떤 기술은 문제를 찾는 거이 바로 해결책이기도 합니다. IT 프로젝트를 진정으로 성공시키기 위해서는, 요구사항이 비즈니스와 조직이 처음으로 직면할 문제점을 해결해야 합니다.시스템의 요구사항이 진정으로 필요로 하는 것이 무엇인지 밝히기 위해, IT 프로젝트의 이해관계자들은 그들의 제품이 그 문제점의 의 요구를 충족시킬 수 있도록, 어떤 문제가 해결되어야 하는지를 알아야 합니다. 나중에 우리가 비즈니스 사례에 대해 이야기 할 때 이것에 관해 다시 이야기를 하도록 하겠습니다. 형편에 따라, 요구사항들이 비즈니스 사례와 공존하지 못할 때, IT 프로젝트는 실패할 수 있습니다. 결국 아무곳에도 이르지 못하는 것입니다. . 요구사항은 프로젝트의 원래 목표에 따라 진행되어야 합니다. 요점은, 여러분이 제안하고자 하는 것에 집중하고, 프로젝트에 더욱 도움이 되는 것이 무엇이며 어떻게 그것을 계속할 수 있을지를 고려하는 것입니다. 프로젝트가 그저 흘러가도록 내버려 두지 마십시오. . 구조는 요구사항에 의해 통제됩니다. 요구사항이 해법을 유도하는 것은, IT 프로젝트에 대해서는 좋지 않습니다. IT 프로젝트가 작동하기 위해 정확한 구조가 반드시 적소에 있어야 합니다. 만약 구조가 사용 불가능하다면 올바른 자원과 적절한 계획을 얻는 것은 아무 소용이 없습니다. 요구사항은 프로젝트가 성공하기 위해 필요할 구조를 보여줄 것입니다. 그리고 잘못된 우선사항은 요구사항에 있어서 높게 우선시되며 기밀로 분류된 것은 보유할 만한 것입니다. IT 프로젝트의 성공을 위해 회사의 우선권은 정확해야 합니다.

26:00 - 30:52

처음부터 요구사항이 정확하지 않으면 IT프로젝트는 망하게 됩니다. 제가 이 슬라이드를 보여드리면 대화창에 엄청나게 많은 의견이 쏟아질 것입니다. 이것이 우리 모두와 연관된 것이기 때문입니다. 만화 하나를 보여드릴 것인데, 이 만화는 프로젝트 팀 멤버간의 요구사항 관련 의사소통 이슈를 잘 보여줍니다. 한 장씩 살펴봅시다. 첫 번째 장은 고객이 설명하는 것과 프로젝트 관리자가 이해한 것을 보여줍니다. 차이가 보이지요? 분석하는 사람이 설계한 것과 프로그래머가 개발한 것과 컨설턴트가 정의한 것의 차이를 보여줍니다.

자 여기 아름다운 소파가 있습니다. 어떻게 그 프로젝트가 문서화되었는지, 그다지 잘 된 것 같지는 않습니다. 어딘가에 기록되어 있기를 바랄 뿐입니다. 무엇이 설치되었나요? 그저 일부분이죠? 고객이 청구된 것은 마치 롤러코스터의 위 아래와 같이 차이가 납니다. 이것이 어떻게 유지가 되었나요? 고객이 필요로 하는 것에 있어서, 고객이 설명한 것과 원하는 것에 있어서는 차이가 있습니다. 심지어 그 둘도 서로 일치하지가 않고, 이것이 여러분들께 재미를 줄 것이라 생각했습니다. 여기에서 변경되어야 할 것이 있습니다. 잠시 그것에 대해 이야기를 해보겠습니다.



이제 실제 비즈니스 사례를 보도록 하겠습니다. 실제 사례를 보면, IT프로젝트가 실패하는 많은 이유가 있고, 모든 비난은 프로젝트 관리자에게 돌아갈 수 있습니다.제 책에 있는 사례를 모두 다루고 싶지만 시간이 충분하지 않군요. 하지만 그 중에서 3개를 골라서 얘기해 볼 터인데, 아마도 재미있고 여러분에게 도움이 될 것입니다. 첫 번째 사례는 Apple 입니다. 우리가 살고 있는 사회는 즉각적인 만족을 원하며, 그 무엇도 충분히 빠르다라고 느껴지지 않습니다. Apple은 신제품을 공개할 때, 여러분이 볼 지 모르겠지만 웹사이트를 통해 실시간으로 중계합니다. 어떤 사람들이 왜 사람들이 SNS에 자신의 신상을 하나하나 올리는지 이해 못하는 것 같이, 또 어떤 사람들은 Apple의 모든 업데이트를 따라가지 못하는 것을 이해하지 못 할 수 있습니다. 이것은 2014년 말에 Apple에 벌어진 일입니다. iPhone6와 손목시계 제막식 중계에서 시청자들은 실제 제막을 보기 어려웠습니다. 쉽게 얘기하자면, Apple 웹 사이트의 코드가 문제 였는데, Apple은 생중계 관련 코드를 수정해서 웹 페이지 이용자와의 상호작용을 개선시켰습니다.

이후에 웹 페이지에 노출되어야 할 이벤트 관련 트위터 메시지가 자바 스크립트 코드 문제에 원활히 작동하지 않았습니다.새로운 코드가 1000분의 1초마다 리프레시 시켜서 캐시 메모리에 저장되어야 할 정보를 계속 제거시켰습니다.

캐시 되지 않은 페이지는 생중계와 콘텐츠 업로드 성능에 굉장히 부정적인 영향을 줬습니다. Apple의 웹사이트 페이지에 삽입된 비디오가 있는데, 생중계 관련 성능 문제가 발생할 때 해당 비디오에도 영향을 줬습니다. 사실 생중계하는 동안 페이지를 로드시키면 브라우저는 작동이 정지 되었습니다. Apple은 새로운 제품 발표에 있어서 이러한 문제를 예상하지 못했고, 또 이것이 그 날에 유일한 문제점은 아니었습니다.

모든 페이지가 자바 스크립트로 인해 리프레시 되었습니다. 그것은 비디오의 질을 떨어뜨렸습니다. 여러 나라에서 제막식 중계를 보는 것을 돕기 위해 외국어 통역 기능이 있었으나, 외국어 인코더와 생중계가 동기화 되지 않았고, 많은 시청자들은 통역되지 않은 외국어로 비디오를 보았습니다. 그리고 어떤 경우에는 시청자들이 비디오를 볼 수 없거나 볼 권한이 없다는 메시지를 보았습니다. 이것은 시청자 뿐 아니라 Apple에도 좌절감을 안겨주었습니다. 그렇다면 이 프로젝트의 교훈은 무엇입니까? 바로 테스트와 로딩입니다. 이 프로젝트에서 배울 수 있는 교훈이 참 많습니다.

30:53 - 39:42

첫째, 다른 IT 프로젝트처럼 새로운 코딩은 테스트 되어야만 합니다. 최소한 저속 환경이나 병렬 제작 서버와 같이 내부적으로만 접속가능한 환경 상에서라도 테스트가 되어야 합니다. 이렇게 함으로서, 전 세계에 실시간으로 코드를 공개하기 전에 해당 코드가 제대로 작동하는지를 테스트하고 검증할 수 있습니다.

둘째, 페이지를 리프레시하기 위해 필요한 저장 공간을 확보했어야 했습니다. 자료 저장은매 1000분의 1초 단위로 관리되어야 하는데, 그것을 확인 했나요? 혹은 절정기 상황에 대비하여 위험 관리가 이루어졌나요? 잘 모르지만 고려된 걸로 보이지 않습니다.

웹사이트의 지장이 없도록 스트리밍의 양 처리를 지원할 수 있도록 자료 저장이 정확히 되거나, 최소한 미리 서버를 보유했어야 합니다.

셋째, 코드를 다양하게 변경할 때는 각각의 코드를 독립적으로 살펴야 합니다. 하지만 이 경우에 그렇게 하지 않은 것으로 보입니다. 그 코드 전부가 한 덩어리로 섞여 있는 듯 보입니다.

다음 사례로 넘어갑시다. 또다른 비즈니스 사례를 살펴보도록 하겠습니다. 네, 백업 계획, 정확합니다. 다음 사례는 바로 Google입니다. Apple 을 공격하니 Google 도 공격해야 겠지요? 여러분들 Google 안경에 대해 들어 보았을 것입니다. 역시나 들어보셨다는 분들이 계시네요. 저는 한 번도 그것에 대해 들어본 적이 없었고, 그래서 이 사례를 포함시키고 싶었습니다. 웨비나의 재미를 위해 이 사례를 넣게 되었습니다. 여러분들이 원하신다면, Google 안경이 무엇인지 검색하실 수 있지만, 제가 간단히 설명해 드리도록 하겠습니다.

온라인 검색 엔진 리더인 Google이 Google 안경을 만들었습니다. 일반적인 안경과 동일하나, 이 안경을 쓰고 인터넷을 브라우징할 수 있는 것입니다. 컴퓨터화된 안경을 쓰고 해 인터넷을 하고, 지도를 보고, e-mail을 이용하고, 비디오를 촬영합니다.

이런 종류의 발명은 참 좋습니다. 눈 앞에 구글 지도가 펼쳐지는 것이죠. 운전할 때 갈 방향을 차에 나타내어 도와줍니다. 이것은 눈이 계속 길을 주시할 수 있도록 도와줍니다. 물론 운전자가 멀티태스킹이 되어야 합니다.

운전할 때 한 손으로 운전하면서 밥 먹는 사람들을 보면서 이런 생각이 들었습니다. 누군가 지루하게 얘기할 때 e-mail을 확인하는 그림을 생각해 보면 재미있습니다. 당신이 들고 있는 줄 알겠죠. 이런 기능은 회사 내 미팅에서 꽤 유용해 질 것입니다. 여러분들은 어차피 지루해서 책상 밑에서 핸드폰을 보시니 말입니다. 아이들의 스포츠나 학교 행사에 참여할 때, 우리는 추가로 사진기를 하나 더 들고 다녀야 합니다. 하지만 여러분의 안경에는 벌써 Google 브라우저가 설치되어 있으므로 차 사고를 당했다면 Snap chat으로 그 장면을 캡처해서 보험회사에 보낼 수 있습니다. 여러분은 심지어 누군가와 대화도 촬영해서 나중에 참고로 가지고 있을 수 있습니다. 물론 이것은 금방 이름을 듣고도 잊어버리는 기억력이 좋지 않은 사람들에게 도움이 되겠죠.

Google 안경 프로젝트는 그 자체로 혁신적인 것 같습니다. 하지만 미화 1500 달러나 하는 가격에 얼마나 많은 사람들이 살 지가 의문입니다. Google의 공동 창립자인 세르게이 브린이 공개적으로 그 안경을 쓰다가 중단한 것도 도움이 되지 않을 것입니다. 이 프로젝트는 얼굴에 컴퓨터를 알게 모르게 걸친다고 말합니다. 이 프로젝트가 미래에는 도움이 될 수 있겠지만, 현재로서 이 프로젝트는 중단되었고, 그들은 새로운 프로젝트에 착수하였습니다.

이 프로젝트에서 배울 수 있는 교훈은 무엇인가요? 너무 비싸고, 사생활 침해 염려에 대한 의견이 있네요. 또한, 연구, 실현 가능성, 사용자의 투입과 같은 의견도 있습니다. 많은 분들이 시장 연구 이외의 답변을 적어주셔서 기쁩니다. 여러분, 제가 문제의 해결방안에 대해서 이야기 했던 것 기억하시나요? 이 사례들에 문제가 있기는 했었나요? 글썄요, 잘 모르겠습니다. 저는 그저 그들이 혁신적이고자 했다고 생각합니다. 첫번째 교훈으로, 소비자의 피드백으로부터 기능들을 뽑아낸다. 저는 몸에 착용할 수 있는 컴퓨터가 수많은 훌륭한 기능을 가질 수 있고, 사람들이 그것을 원할 것이라고 확신합니다. 하지만 우리의 시력을 감퇴할 수 있는 것을 굳이 원하지는 않을 것입니다. 둘째 소비자들이 그런 기기에 얼마나 많은 돈을 쓸 것인가에 대한 자료를 모은다. 미화 800 달러까지 올라간 iPhone의 가격을 대중들이 감당할 수 있는 것으로 파악되었다면, 그 수준에 맞게 시도할 수 있다. 해당 제품에 포함할 기능의 가격을 낮출 수 없다면, 기본 제품을 만들고 거기에 추가로 비용을 들여 추가 기능을 제공하는 방식으로 하면 됩니다. 예를 들어 어떤 사람이 안경으로 인터넷 브라우저를 사용하기 원하지만 e-mail pop-up은 원하지 않는다면 기본 버전에는 그것을 빼면 됩니다. 비디오를 위한 카메라가 필요하면 합리적인 가격에 추가하면 됩니다. 그래서 기업들은 조사를 하고 기준 소매가격이 어떻게 되는지 조사해야 합니다.

막연하게 생각하면 안 된다. 새로운 기술을 발표하고 장난감처럼 재미있는 제품을 만들면 80%의 사람들은 비용적인 문제로 살 수 없습니다. 마지막으로 시력에 문제가 있는 사람들에게는 어떤 일이 생기는가? Google 안경을 기존의 안경 위에 써야 하나요? Google 안경은 일반 GPS 나 스마트폰을 사용하는 것과 동일한 기능을 제공하지만, 너무 어려운 대안처럼 보입니다.

세 번째 사례는 의류와 신발로 유명한 Nike 입니다. 마이클 조던과같은 유명한 운동선수와 함께 했던 Nike 도 다른 회사처럼 IT 프로젝트를 실패한 적이 있습니다. 2001년에 있었던 Nike 공급망 프로젝트는 스니커즈 생산기간을 9개월에서 6개월로 줄여 경쟁사에 앞서 나가고자 하는 것이었습니다. 그러나 공장 주문의 소프트웨어 계획 및 요구사항에 결함이 있었습니다. 그 결함으로 인해 주문이 누락되고, 중복되어 큰 문제가 생겼습니다. 컴퓨터의 아무리 작은 결함이라도 그 시스템을 충분히 테스트 하지 않으면, Nike 처럼 큰 회사도 실적에 영향을 받을 수 있습니다. 왜냐하면 시스템이 너무 느리고 오류가 있고, 직원들은 시스템이 사용되기 전에 충분히 훈련되지 않았기 때문입니다. Nike 는 공급망 시스템과 ERP를 개선하는데 4억 달러를 투입했습니다. Nike는 이 실수가 20% dml 주식 하락과 1억달러의 손실 및 집단소송을 야기했다는 것을 알게된 후 매우 놀랐습니다. 그렇다면 무엇이 문제였을까요? 그들은 새로운 소프트웨어를 테스트도 하지 않고 구현했던 말인가요? 결국 Nike는 잘 팔리는 스니커즈 대신 잘 팔리지 않는 스니커즈들을 주문하게 되었고 그것이 공급망을 무너뜨렸습니다.

제가 이 비즈니스 사례를 오늘의 웨비나 및 제 책에 수록한 몇가지 이유가 있습니다. 첫째, 이 사례는 제작환경 실행 이전에 시스템을 테스트하는 것이 얼마나 중요한 지를 보여줍니다. 또한, 여러분이 어떠한 회사에서 일하던 시스템을 사용하는 모든 직원들은 시스템 사용법에 대해 적합하게 교육을 받아야 한다는 것을 보여줍니다. 기존의 모델을 사용하려면, 해당 모델이 오늘 날의 시장을 준수하고 있는지를 검증하고 분석해야 합니다. 해당 프로젝트는공급망 프로젝트에에 대하여 뛰어난 비즈니스 계획이 회사 전체 차원에서 이해받았기 때문에 만회할 수 있었습니다. 비즈니스를 공부하고 있는 분들은 추후 졸업 후

현실에서 비즈니스 계획을 활용하게 될 것임을 주의하셔야 합니다. 현실에서는 자료가 다운로드되고, 공급망 시스템에 수동으로 재입력되고, 보험 및 비즈니스 관련자들은 시스템을 주기적으로 테스트하고, 조연자들이 어플리케이션 부분을 우회할 수 있는 데이터베이스를 구축하기 위해서 초빙됩니다. 이 프로젝트로부터 얻으신 교훈이 무엇인가요? 비즈니스 분석요구, 정확합니다. 테스트와 트레이닝, 훌륭합니다. 가장 중요한 것은 시스템을 사용하기 전에 테스트가 되어야 하면, 모든 사람들이 적합하게 훈련되어야 한다는 것입니다.

39:42 - 44:54

기술적인 측면을 포함한 IT 프로젝트 업무에 관해 얘기했다고 해서 이 프로젝트의 비기술적인 분야, 즉, 비즈니스는 중요하지 않다는 것이 아닙니다. 결국 모든 IT 프로젝트들은 비즈니스의 필요로 시작 되는 것이 아니겠습니까? 이 슬라이드에서는 비즈니스 사례들이 잘 정의되지 않아서 IT 프로젝트가 실패한 사례를 보여줍니다. 다른 대안을 분석하지 않는 것, 즉 비즈니스 사례들을 다양하게 고려하지 않는 것은 실패를 야기할 수 있습니다. 결국 그 프로젝트는 어려움에 직면하게 될 수 있고, 프로젝트 관리자들과 팀 멤버들은 왜 그들이 특정 접근법을 고려하지 않았는지 자문하게 될 수 있습니다. 그 특정 접근법이 달랐다면 프로젝트는 다른 결과를 낼 수 있었을지 모릅니다.

프로젝트가 재정적으로 부진한 비전을 보유하면, 비즈니스 사례는 잘못된 요구를 갖게됩니다. 즉, 양동이 어딘가가 새는 것입니다. 프로젝트를 진행하는데 있어서 사용될 비용까지 철저히 모니터 하는 회사는 프로젝트가 실패한 이후에도 해당 비즈니스 모델이 지속될 수 있을지를 추적할 수 있습니다. . 현실적으로는 모든 이들은 1년 안에 억만장자가 되고 싶어하지만 그런 일이 일어날 가능성이 얼마나 될까요?

낙관론은 편견을 갖게 합니다. 이미 이야기했듯이, 낙관론 편견은 부진한 재정적 비전과 연관되며, 낙관론 편견은 어떻게 사람들이 생각하는지에 대해 더욱 초점을 두고 있다는 것이 차이점입니다. 긍정적으로 생각하는 것은 좋으나 부정적인 일이 생길 때를 대비하여 계획은 꼭 있어야 합니다. 당신은 현실적 이여야 하고 현실적으로 생각해야 합니다. 비즈니스가 명확하지 않아도 예상을 잘 하고, 상황을 더 잘 다루도록 준비되어야 합니다.

거짓된 수치들. 여러분 모두 이것을 본 적이 있을 것입니다. 재무분석을 할 때에 여러분들은 최대한 객관적이여야 하지만 비즈니스 개발자들은 수치들을 만들어 낼 수도 있고 또한 그들은 그 수치들이 서류상 맞게끔 보이도록 온갖 속임수들을 쓸 수도 있습니다. 서류상 좋아 보이는 것은 아무 의미가 없습니다. 조작된 숫자로 인하여 프로젝트가 망할 것임이 예상될 뿐입니다. 그리고 매트릭스에 기초를 둔 승인 대해 얘기하자면, 회사에 있는 사람들은 왜곡된 매트릭스 때문에 생긴 프로젝트의 실패에 어떤 도움도 주지 않는다. 오직 매트릭스에 대한 부분적인 예견을 토대로 비즈니스 사례를 승인한 회사들은 그들 스스로에게 부당함을 자행하는 것이다. 위험수치는 검사되어야 하며, 제약에 대해서도 기억을 해야 합니다. 길이 평탄해 보인다고 앞에 있는 장애물이 예견되지 못하는 것은 아닙니다.

앞으로 생길 비용을 간과한다면, 현재의 비용을 낮추는 것이 좋게 보일 것이며, 예견치 못했던 새로운 비용이 프로젝트에서 발생한다면 좋아 보이지 않을 것입니다. 좋은 예로 시스템 관리자의 필요를 증가시키는 시스템은 좋은 일이긴 하나 그것은 관리 자원을 감소시키는 것이기도 합니다. 여러분들은 이것도 보셨을 줄로 압니다. IT 프로젝트가 비즈니스 사례 때문에 실패한 것이라면, 그 실패는 사실 다른 것의 부족함 때문일 수 있습니다. 그 프로젝트가 그 어떤 형식적인 발표나 목적, 그리고 실행할 능력에 대한 조사 없이 진행되었던 말입니다.

IT 실패의 이유가 비즈니스 사례 때문이 것 뿐 아니라, 프로젝트 계획 설립 또한 중요한 이유가 될 수 있습니다. 이유들을 몇가지 보도록 합시다. 몇가지 비즈니스 사고들을 말입니다. 지금 돈 벌이가 잘 되고 있다 하더라도 예산에 대한 조치를 취하는 것은 좋은 것입니다. 그렇지 않다면 자원을 다 고갈해 버려서 예산이 없을 수도 있는 것이니까요. 결국 이 말은 무일푼이라는 말이죠. 재정 혼란은 계획해야 할 것이지만 기대할 것은 아니죠.

부진한 위험 분석. 위험은 우리 인생의 일부이고 확실히 비즈니스의 일부이기도 합니다. 당신의 모든 의사결정에 위험이 포함되어 있습니다. 많은 위험들이 당연히 예측 불가능할 수 있으나 상황을 분석한다면 예측이 가능한 위험들도 꽤 있을 것 입니다. IT 프로젝트에도 위험을 분석하는 것이 중요하고 그 위험요소들이 프로젝트 안에서 소통되는 것이 필요합니다.

어떤 이해관계자인지 밝히지 않았어도, 저는 여러분들이 이해관계자를 언급했음을 압니다. IT프로젝트는 여러 종류의 정리가 필요하고 그것은 비용을 필요로 합니다. IT 프로젝트가 실패하는 이유는 프로젝트 관리자가 조직적인 IT 작전을 펼치지 않기 때문 입니다. 이것은 프로젝트가 심각한 문제에 연속적으로 부딪히게 된다는 말일 수 있습니다. 왜냐하면 프로젝트가 시작될 때 책임자가 그 프로젝트 전부를 거절할 수도 있기 때문입니다. 이런 종류의 실패를 일컬을 수 있는 단어는 “궁극적인 역효과”이죠.

IT 프로젝트가 성공하기 위해서는 희망적인 자원의 추정이 필요합니다. 그것은 완벽한 주의를 필요로 합니다. 간단히 얘기하자면, 당신이 다른 프로젝트에 참여하고 있으면, 한 프로젝트에 100% 전념할 것을 계획할 수는 없습니다. 이것은 그 프로젝트의 진전에 따라 확실히 보여질 것입니다.

HOST: 44:55 – 45:21

안녕하십니까 여러분, 잠시만 기다려주십시오. Natalie가 잠시 로그아웃 되었다가 이제 돌아온 것 같습니다. 잠시만 기다려주십시오. Natalie, 거기 계신가요?

45:22 – 49:37

네, 여기있습니다. 죄송합니다. 실수로 전체 화면을 닫아버렸습니다. 죄송합니다. 하던 이야기를 계속하겠습니다. 장밋빛 자원 추정. 해당 자원이 다른 프로젝트에도 사용될 경우, 하나의 프로젝트에 100%로 전념할 수 없습니다. 여러분도 이러한 경우를 보셨을 것이라 생각합니다. . IT 프로젝트와 실패한 사례 및 여기서 발생한 일을 참고해 주시기 바랍니다.. 낙관적인 견적. 프로젝트를 평가할 때는, 순조롭게

시작하여 계속될 수 있어야 할 것입니다. 현실에 기반을 두어 평가를 해야 합니다. 예상치 못한 것에 대한 계획을 세워야 하며, 프로젝트가 진행되면서 발생할 수 있는 실수를 대비해야 합니다. 프로젝트의 실제 범위를 정확하게 고려해야 합니다.

방해된 견적은 강요된 견적의 또다른 종류라고 할 수 있습니다. 프로젝트 관리자가 프로젝트가 더 매력적으로 보일 수 있도록 더 낮은 견적을 제시하지만, 실제로 해당 견적을 가능하게 만들기 어려운 것과 같습니다. 그것들 역시 좋지 않습니다. 순진한 것도 좋지 않습니다. IT 프로젝트에 견적을 제공하는 사람들은 지능적이어야 하고 단순히 직위 뿐만이 아니라, 현장에서의 최소 일정 수준의 경험이 있어야 하며 성공적인 IT 프로젝트에 대해 인지할 필요가 있습니다. 그리고 어림잡은 수치 말입니다. 여러분도 보셨을 것이라 확신합니다. 대략적인 견적은 자녀를 위해 10 달러를 지출하였으나, 돌려 받는 것은 당신이 지출한 경이 아닌 것을 말합니다. 그러나 IT 프로젝트의 경우, 어림셈은 적절하지 못합니다. 개략적 추정의 위험은 어떻게 사실에 입각한 추정치로 간주되는 구체적인 의미로 추정을 할 수 있는가 입니다. 서면 추정을 생각해보십시오. 이 목록은 모든 것을 포함하지는 않습니다. 책에 더 많은 목록을 가지고 있지만 여러분에게 계획을 위한 몇 가지 예를 보여드리고 싶습니다.

전반적으로 IT 실패에 영향을 미치는 여러 요소가 있습니다. 일부는 비즈니스 요인이며 일부는 정치적 요인이며 일부는 기술적 요인입니다. 비즈니스 요소에는 전략의 변화, 시장 환경 또는 조직 내 변화가 포함됩니다. 정치적 요소에는 후원자 변경, 경영진 지원 부재 또는 공급 업체 관계의 혼란이 포함됩니다. 기술적인 요소에는 오늘 이 웨비나에서 본 것과 같이, 기술적 변화, 나쁜 평가 또는 미묘한 디자인이 포함됩니다. 이제 IT 프로젝트가 왜 실패하는지를 이해했으므로, 과거 실패로 얻은 교훈을 반복하지 않도록 신속히 교훈을 논의하도록 합시다.

슬라이드에서 살펴 봅시다. 그래서 우리는 교훈이 무엇이고 언제, 누가 교훈을 얻었는지를 알아야 합니다. 문제, 수정 조치의 이유 및 커뮤니케이션 관리와 같은 성과 향상을 목적으로 프로젝트 이벤트가 해결되었거나 향후 해결되어야 하는 방법을 보여주는 프로젝트 시 얻은 교훈은 무엇입니까? 프로젝트가 완료된 후에도 프로젝트 진행 과정에 얻은 교훈을 살펴봐야 합니다. 그리고 분명한 것은 프로젝트의 모든 사람들, 특히 프로젝트 발표회에서부터 관련된 모든 사람들을 포함해야 한다는 것입니다.

모두가 교훈에 참여해야 합니다. 프로젝트 매니저, 비즈니스 분석가, 기술 팀, 영업 부문, 이해 관계자, 모든 사람이 말입니다. 좋습니다. 제가 왜 이 직업 가이드의 부네를 교훈으로 했는지 아시나요? 왜냐하면 모든 프로젝트에서 프로젝트 매니저는 항상 새로운 것을 배우기 때문입니다. 그리고 모든 프로젝트가 아무리 비슷하다 해도, 보통 다른 프로젝트와 차별화되는 측면이 있습니다. 모든 프로젝트가 끝날 때, 프로젝트 관리자는 모든 팀원들과 교훈을 공유하는 세션을 열어 브레인스토밍을 하고 공유하게 되는 아이디어를 문서화해야 합니다. 이렇게 함으로써, 향후 프로젝트에서 여러분 뿐만 아니라 고객에게 발생할 수 있는 유사한 유형의 실수를 피할 수 있습니다. 또한 프로젝트 관리자가 각 프로젝트가 끝날 때마다 배우게 되는 이러한 새로운 교훈을 고객에게 제공하여 추후 프로젝트가 당면하게 될 어려움을 피할 수 있습니다. 그것은 모두에게 도움이 될 수 있는 윈 - 윈 상황입니다. 시간을 내어 교훈 회의 일정을 잡고 문서화하십시오. 이제

질의 응답시간을 가질 것입니다. 10 분 가량의 시간이 남아있습니다. 여기서 몇 가지 질문을 살펴 보고, 책에 대해 조금 더 말씀을 드리고 책을 무료로 받을 수 있는 방법을 알려드리겠습니다.

49:38 – END

여기서 시작쪽 오른쪽에 있는 질문으로 다시 스크롤 하겠습니다.

1. 제 경험 상 교훈 리뷰는 종종 잘못된 것에 초점을 맞춥니다. 프로젝트가 실패로 여겨져도 긍정적인 부분에 초점을 맞추어야 한다는 데 동의하십니까? 예, 저는 두가지 다 이야기하는 것이 중요하다고 생각합니다. 우선 학습의 이유로 말입니다. 여러분은 올바르게 수행한 것을 배우며 그것을 반복 할 수 있습니다. 항상 부정적인 것에만 집중하는 것은 우울합니다. 그러나 일어난 일을 통해 이것을 피하는 법을 배우야 합니다. 프로젝트 진행 중에 이 모든 것이 발생되면, 방어적이기보다는 주도적이 되시기 바랍니다. 그러나 저는 분명히 양쪽 모두를 보아야 한다고 생각합니다.

2. 프로젝트가 실패하는 여러가지 이유 중 하나로서, 성공적 계약 의무에 대한 프로젝트 관리자의 책임에 대해서 어떻게 생각하시나요? 예, 동의합니다. 이것이 모든 모든 요구 사항이 문서화되어야 하는 이유라고 생각합니다. 그런 다음, 승인을 받아야 하며, 프로젝트를 승인하는 이해 관계자 또는 프로젝트 승인자가 서명해야 합니다. 궁극적으로 프로젝트 관리자로서, 여러분의 계약 의무가 스스로를 또는 프로젝트를 위한 것이더라도, 여러분이 보고해야 할 의무가 있는 모든 사항은 자원, 예산 및 진행되는 모든 사항을 고려하여 함께 진행되어야 하기 때문입니다. 그리고 모든 것을 승인받아야 합니다. 승인 이후, 시간이 지연되는 경우, 여러분은 일정을 준수해야 한다는 것을 알고 있기에, 범위가 증가하고 있으니 주의해야 한다고 할 수 있는 것입니다. 때로는 동일한 비용으로, 일정이 연장 수 있는 부분을 찾게되며, 이것은 받아들여질 수 있습니다. 때로는 일을 빨리 끝내는 것이 중요하지만 비용은 초기 책정되고 승인된 것으로 진행해야 할 것이고 그것으로 괜찮은 것입니다. 따라서 초기에 요청 받는 요구사항이 무엇이든지, 당신은 승인을 받아야 합니다. 이것은 만약을 위해 조심을 하는 것이지만, 또한 그들이 원하는 것이 무엇인지를 명확히 알 수 있도록 하는 것입니다. 비용을 줄이고 싶은지, 더 빠른 결과를 원하는지와 같이 말입니다. 프로젝트를 진행함에 있어서, 합의가 있어야 되는 것이며, 모든 사항을 문서화도 해야 됩니다. 모든 것이 문서화되어야 합니다.

3. 프로젝트 착수 이후에 종료가 되면 실패로 간주됩니까? 그것은 종료 이유에 의해 결정된다고 생각합니다. 리소스가 없기 때문에 종료되는 경우 실제 실패로 여기지는 않습니다. 이 경우, 프로젝트를 보류하는 것과 같다고 생각합니다.. 프로젝트가 실제 생산까지 진행되지 않았기 때문입니다. 프로젝트 실패는 실제로 라이브 환경을 생산 환경으로 옮기려 했으나, 제대로 하지 못한 것입니다. 컴퓨터 결함, 기술적 측면에서,. 사용자가 원하는 모든 요구 사항을 제공하지는 않았으며 특정 부분이 먼저 출시된 것 별로, 분리된 부분이 있었습니다. 아마도 며칠 후 또 다른 부분이 출시될 것입니다. 하지만 바로 착수하거나 프로젝트를 종료하면 실패라고 생각하지 않습니다. 프로젝트를 종료하는 데는 많은 이유가 있습니다. 실패 때문이 아닐 수도 있습니다.

4. 프로젝트가 효력이 없는 원형의 테스트 아이디어인 경우 실패입니까? 아니오. 단지 원형일 뿐이기 때문입니다. 아직 가동 준비가 되지 않았습니다. 생산에 들어가는 실체는 그것을 사용하는 사용자라고 생각합니다.

5. 어떤 프로젝트에는 여러 국가가 시간과 비용을 들이는 글로벌 회의 법이 있습니다. 저도 동의를 하며, 앞서 말씀 드린 법적 부분과 관련된 것입니다. 각 나라마다, 산업마다 확실히 해야 할 부분이 있습니다. 분명히 건강 관리는 IT 분야나 금융과 완전히 다르며, 산업별로 분명히 다른 법과 규제 및 감사가 존재합니다. 그래서 분명히 그것에 대해 살펴봐야 할 것이고 여러분께서 도움을 청할 수 있는 법률 회사나 담당자가 있을 것입니다. 이러한 이유로, 국가별로 법률이 적용되지 않습니다.

6. 어떻게 타당성 관리 및 비즈니스 분석을 성공적으로 처리합니까? (54:05) 매우 중요한 질문입니다. 이에 대한 대답은 회사의 규모가 작은지, 큰지 그리고 한 사람이 한 역할만을 하는지 2 ~ 3 명의 역할을 담당하는지에 따라 달라집니다. 이것이 분리가 되면 관리 및 처리가 훨씬 쉬워집니다. 그러나 비즈니스 분석가와 프로젝트 관리자 역할을 함께 수행하면 좀더 복잡해지고 때로는 더 오랜 시간이 걸립니다. 당신은 100 %의 시간을 헌신하고 있지만 프로젝트에서 다른 역할을 수행하고 있습니다. 그 부분을 고려해야 합니다.

종료까지 5분 정도 밖에 남지 않았고 일부 여러분께서 웨비나 창을 나가실 수도 있으시기에, 질문 몇가지를 받기 전에, 여러분 모두께 감사의 말씀을 드리고 싶습니다. 여러분께서 시간이 조금 더 있으시면 질의응답을 계속할 것입니다. 시간을 내어 주신 모든 분들께 감사 드립니다. 모두가 바쁜 일정 속에서도, 라이브로 또는 녹화된 웨비나를 시청해 주셔서 감사합니다. 오늘 프로젝트 실패와 교훈에 대해 들어주셔서 감사드리며, 추가적인 비즈니스 사례에 관심이 있으신 분들은, 실패한 IT 비즈니스 사례의 프로젝트 관리라는 제목의 제 책을 참고해 주시기 바랍니다. 여러분께서 보시다시피, 아마존 성인 평생교육 부문에서 1위를 한 책 입니다. 간단한 배경으로, 이 책은 원래 제가 제 학생들에게 제공하고자 실제로 작업한 것입니다. 비즈니스 사례를 요약해 본 후에, 그 내용이 책 한권의 분량이 된다는 것을 깨달았습니다. 프로젝트 관리자 주제가 얼마나 인기가 있는지 알고 있기에, 책을 출판하기로 결정했습니다. 100 페이지 이내로, 매우 길지는 않습니다. 처음에는 해당 책을 아마존에 무료로 게시했습니다. . 첫날에만 2천 번이 다운로드 되었고, 유료로 변경하게 되었습니다. 그래서 처음 2 주 동안 고등 교육 부문 아마존에서 1 위를 차지했습니다. 처음에는 교육적이라고 생각하여 해당 카테고리에 게시했으나, 추후 프로젝트 관리 카테고리로 변경했습니다. 아마존에서도 여전히 찾을 수 있으나, 여전히 Top 100 정도인지는 모르겠습니다. 정말 모릅니다. 매일 올려지는 책이 너무 많아서 순위는 계속 변경됩니다. 이 책은 간단한 노트에 불과하지만, 몇 가지 다른 형식으로 출판되어 있습니다. 이 책은 E-book과 종이책, 오디오로도 이용 가능합니다. 여러분께서 이런 매체에 관심이 있는지는 모르겠습니다. 저는 개인적으로 출퇴근 시 많은 시간이 걸려 오디오로 많이 들곤 했습니다. 운전할 때 오디오를 들으면서 공부하시는 것도 좋은 방법입니다. 그러나 이 책 이후에, 두 권의 다른 책을 더 집필하게 되었습니다. 하나는 IT 실패의 정부 산업 또다른 하나는 IT 실패에 대한 의료 관리 분야에 관한 것입니다.. 두 분야 모두에 제 학생들이 있기 때문입니다. 여러분께서 관심이 있으시다면, 이 링크를 통해서 제 아마존 프로필에 접속하실 수 있습니다.



사진을 업로드 하지는 않았지만, 다른 두권의 책과 함께 이 책이 업로드 되어 있습니다. 정부와 보건에 관련된 책 말입니다. 또한 이 모든 내용을 한 권의 큰 책으로 만들기도 하였으며, 모두 종이책, E-book과 오디오로 이용 가능합니다. 모두 아마존에 게시되어 있습니다. 관심을 보여주는 선착순 10분께 10 권의 무료 서적을 나누어 드리고 있습니다. 무료 책에 대한 언급과 함께 [projectmanagemnet.com](http://projectmanagemnet.com)에서 제게 연락을 주시는 선착순 10분께 전자 책 사본을 보내 드리겠습니다. E-book 버전이나 pdf 사본이든 원하시는 형실을 알려주시기 바랍니다.. 답변 드리겠습니다. 여러분께서 [projectmanagement.com](http://projectmanagement.com)에서 제게 연락을 주시면 매우 반가울 것 같습니다. 제 링크 주소가 바로 거기에 있으며, 이제 2분 가량 남았습니다. 아마도 더 이상 질의응답을 진행할 시간이 없는 것 같습니다. 아직 질문이 많이 남아 있지만 말입니다. 제가 너무 빠른 속도로 말하지 않았기를 바랍니다. 말씀 드린 것처럼, 전 프로젝트 관리와 IT에 관해 매우 열정적인 사람입니다. 제가 해당 업계에 종사하고 있고, 많은 관심을 가지고 있기 때문입니다. 여러분께서 오늘의 웨비나를 통해서 무언가를 얻으셨기를 바라며, IT 프로젝트를 성공적으로 수행하고 교훈을 얻고 문서화하여 향후 프로젝트에 활용하기를 바랍니다. 그래서 당신과 당신의 고객이 상생할 수 있고, 그것으로부터 교훈을 얻을 수 있을 것입니다. 여러분 모두에게 감사 드립니다.

호스트 : 훌륭한 발표와 참여에 대단히 감사 드립니다. 매우 활발한 토론이 이루어졌고, 흥미로운 주제가 많았습니다. 마치기 전 몇 가지 알려드립니다. 1 PDU는 이 웹 세미나의 라이브 또는 녹음 버전을 보는 PMI 자격 소지자에게 자동으로 등록될 것입니다. PDU가 회원 프로필에 연계되려면 2주정도 걸릴 수 있습니다. 해당 PDU가 연동이 되지 않으면 [communitysupport@pmi.org](mailto:communitysupport@pmi.org)로 연락 주시기 바랍니다. 오늘 웨비나는 녹음이 되었으며, 24 시간 이내에 [projectmanagement.com](http://projectmanagement.com)에 등록될 것입니다. 보기 링크뿐만 아니라 다운로드 슬라이드도 on-demand 웨비나나 페이지에서 이용하실 수 있습니다. 참석해 주셔서 다시 한 번 감사 드리며 곧 다시 뵙기를 바랍니다.