

Projects_Not Planning Well Enough

프로젝트들- 충분히 기획되지 않고 있다

진행자: 부족한 Planning(계획하기)과 실패. 오늘 발표해 주실 분은 20년 넘는 경력을 가진 수상자이신 선임 프로그램 매니저 이신 Pedro Serrador 박사님 이십니다. 2000년도에 PMP를 취득하였고, 프로젝트 전략, 프로그램 그리고 프로젝트 관리로 박사학위를 받으셨습니다. 이분은 프로젝트 관리 분야 선생님, 강사, 연구가일 뿐 아니라 다양한 학술지의 저자 그리고 "프로젝트 Planning(계획하기) 과 성공하기 25% 솔루션"의 저자 이십니다. 기쁜 마음으로 오늘 발표자이신 Serrador 박사님에게 진행을 넘기겠습니다.

감사합니다. 그리고 프로젝트 "부족한 Planning(계획하기)과 실패" 세미나에 참여하신걸 환영합니다. 죄송합니다만 모두 청취에 문제가 없기를 바랍니다. 제가 약간의 감기로 고생을 하고 있습니다. 잘 들리지 않으시다면 알려주시면 좀더 크게 말하도록 하겠습니다. 인용구부터 사용해 보겠습니다. Yogi Berra가 말한 "당신이 어디로 가고 있는지 모른다면 엉뚱한 곳에도 도착해 있을 것입니다." Yogi Berra는 유명한 야구 선수이고 아마도 야구에 관한 얘기겠지만 제 생각엔 프로젝트에도 동일하게 적용될 수 있다고 생각합니다. 이 모든 게 프로젝트에 적용되기를 바랍니다. 여러분들도 그렇게 적용될 수 있을 거라고 생각하길 바랍니다. 전 제가 그렇게 바라고 있는 것을 알고 있거든요.

배경으로서, Planning은 1930년대의 저자 Gulick에 의해, 심지어는 Koontz와 Goetz를 거쳐 오늘날까지 수십년 동안 관리 학문 분야의 주제였습니다. 하지만 과거에 언급되는 것처럼 Planning이 정말 그렇게 중요한지 의문을 갖는 사람들이 많이 있습니다. Mintzberg나 Kotter같은 분들은 이런 결론을 내렸습니다. 사실 성공적인 선임 CEO였던 분들은 선천적인 행동가는 아니었고 이 분들은...

죄송합니다. 오디오 문제가 있는 것 같습니다. 조정을 좀 하겠습니다. 네, Mintzberg나 Kotter는 알게 되었는데요, 사실 성공적인 CEO들은 많은 시간을 문제를 해결하거나, 전략적 계획 또는 계획에 대하여 논의하는 것 뿐만 아니라 조직을 이해하는데 노력하거나 또는 이 두 가지에 노력을 기울입니다. 그래서 이들은 사람들이 생각하는 것처럼 Planning이 그렇게 중요하지 않다고 생각합니다.

학술 분야의 프로젝트 관리 연구는 1930년대까지 거슬러 올라가지 않고 70, 80년대로 거슬러 올라갑니다. 예를 들면 Pinto나 Presscott의 연구는 프로젝트 단계와 여기서 다룰 것들에 대해 얘기 합니다.

(Serrador 박사님, 죄송합니다. 지금 많은 참가자들이 청취하기가 매우 어렵다고 회신하고 있어서요, 조금 불편하실 수 있겠지만 최대한 크게 말씀해 주실 수 있나요? 저희 쪽에서 할

수 있는 건 다 하고 있지만 참여자들이 듣는데 너무 어렵다고 회신하고 있어서요. 슬라이드를 되돌릴 수 있다면 처음부터 다시 해 주시겠습니까? 많은 사람들이 힘들어 하고 있습니다.)

네. 헤드셋 없이 해보겠습니다. 좀 낮나요?

(아, 훨씬 나은 거 같아요. 모두 좋다고 회신하고 있어요. 그래도 최대한 크게 말씀해 주시면 좋겠네요.)

아, 네. 죄송합니다. 그렇게 해 보겠습니다. 다시 말씀 드리자면 Mintzberg 와 Kotter 는 성공적인 CEO 는 Planning,에 많은 시간을 들이지 않았고 행동지향으로써 문제를 해결하고 직원들과 대화하고 조직에 일어나고 있는 사항들에 대해 이해하는데 시간을 보냈습니다. 그래서 질문은 "Planning 하는 것이 얘기되는 것처럼 정말 그렇게 중요한가요?"입니다. 프로젝트 관리에 대한 연구는 1930 년대도 아닌 70, 80 년대로 거슬러 올라 갑니다. 예로, 1988 년 이 연구는 다른 단계에 대해 얘기하는데 그 이후로도 큰 변화가 없습니다. 아시다시피 프로젝트에는 착수, 계획, 실행 그리고 종료의 단계가 있습니다. 한번 물어보죠. 이걸 여러분에게 하는 일종의 간단한 투표, 간단한 조사 입니다. Rebecca, 지금 시작해 주시겠어요? 프로젝트에서 가장 중요한 단계가 여러분은 무엇이라고 생각하는지 알아보기 위해서요. 여기 이 강의에서는 단순화 또는 분석과 논의를 쉽게 하기 위해서 실행 단계 전 하는 모든 것 즉 Planning 에 대해 얘기해 보도록 하죠. 분석을 포함해 모든 요구사항 수집, Planning 단계에서 일어날수 있는 모든 것. 아시다시피 착수는 PMBOK 에 따르면 Planning 단계가 아닌 하나의 작은 프로젝트 이지만 제가 하고자 하는 얘기에서는 Planning 단계의 한 부분 입니다.

네, 지금까지 투표에 의하면 Planning 이 프로젝트의 가장 중요한 부분이라는 거에 대해 전적으로 공감하고 있네요. 약 3/4 이 투표해 주었고 90%정도가 그렇게 답하고 있는데, 여러분이 Planning 에 관심이 있고 중요하다고 생각하고 그렇게 느꼈기 때문에 이 세미나에 참여 한 거겠죠? 네 OK. 여기서 투표는 마쳐도 되겠어요. 감사합니다. 90.4%가 Planning 이 가장 중요하다고 답해 주셨습니다. 높은 비율인데, 다른 연구를 접목해 보면 LunkedIn 에서는 64% 응답자가 Planning 이 프로젝트의 가장 중요한 단계라 답했습니다. 900 명 응답을 대상으로 해서 높은 비율입니다.

우리 모두가 자문해 볼 필요가 있습니다. 64% 즉 최소한 60%이상에서 90% 의 사람들이 Planning 이 가장 중요한 단계라고 생각하는데, 60%의 PMBOK 이, 당신이 청취하는 웨비나의 60%가 또는 당신이 참여하는 교육의 60%가 Planning 이 중요하다고 얘기 하나요? 그렇지 않습니다. 그래서 어떤 의미에서 보면 저는 Planning 연구가 덜 되었거나 실제보다 중요하게 다루어지지 않았다고 생각 합니다. Planning 이 단순히 간트 차트를 작성하는 것만이 아니라 요구사항 수집, 이해관계자 분석, 초기 위험 분석을 포함한 다른 많은 것이라든지 프로젝트의 다른 매우 중요한 면들을 포함한다는 것을 상기 하시기 바랍니다.

우리는 Planning 그리고 Planning 과 성공에 대해 얘기 했습니다. 음, 성공이 뭔지 정의할 필요가 있는데요, 실제로 그건 여러분이 생각한 것 보다 어렵습니다. 나이든 사람들이 늘

말하는 것 과 비슷합니다. “보야지 아는 것이다.”라고. 지금까지 늘 성공은 시간, 예산, 범위와 관련이 있고 프로젝트 관리자로서 그것을 만족 시키면 당신은 성공적으로 임무를 완수하는 것이고 다음 프로젝트 성공을 위해 착수 합니다. 모든 것이 달성 되었고 당신은 만족 했지만 Thomas 에 따르면 다양한 예가 있습니다. “프로젝트의 원래 목적은 달성되지 않았지만 고객은 만족했다. 다른 예에서는 초기 목적은 달성 되었지만 고객은 만족하지 않았다.” 그래서 프로젝트 트라이앵글(시간, 예산, 범위)이 프로젝트 성공의 모든 것이 아니고 그 이외의 무언가 더 복잡한 것이 있다라는 것입니다.

예를 들어 Heathrow Terminal 5 프로젝트에 대해 얘기해 봅시다. 2008 년 3 월 모든 게 예정대로 완료 되었고 예산 그리고 모든 요구사항을 만족 시켰습니다. 대단히 성공적으로 보이고 모든 게 좋았고 큰 성공이 예정되었으나 직원들에 대해 서비스와 수하물처리 교육이 되어 있지 않았습니디. 아. 문제가 생겼죠. 사업착수를 하지 못했고 비상계획을 실행할 참이었죠. 이건 다른 위험 신호 아닌가요? 마침내 사업을 개시 했을 때 비행을 취소해야 했고 승객은 대기해야 했습니다. 15,000 건의 수하물은 분실 되었습니다. 엄청난 수하물 분실이고 이 프로젝트는 아마 이해관계자 그리고 몇몇 분들에게 성공적으로 보이지 않겠죠? 따라서 견고한 트라이 앵글 (시간, 예산, 범위)이 만족 되었다 하더라도 슬라이드 윗부분에 언급되어 있듯이 이건 어마어마한 프로젝트 실패 입니다.

관련 다른 연구가 있습니다. Zwikael 과 Globerson 의 연구에서 시간, 예산 목표를 만족시키는 것은 다른 성공, 더 폭넓은 성공을 만족시키는 것과 동시에 일어나며 프로젝트는 이 두 가지를 다 만족시키는 경향이 있다라는 것을 발견 했습니다. Rodney Turner 와 함께한 연구에서 저는 둘 다 60% 영향이 있다라는 걸 발견 했습니다. 60%의 상관관계가 있고, 견고한 트라이 앵글 요소는 무시할 수도 없습니다. 그건 여전히 중요합니다. 전체 프로젝트 성공과 60% 상관관계가 있지만 그게 전부는 아닙니다. 당신이 추구하고자 하는 전체 프로젝트 성공에 여전히 40%가 남아 있습니다. 성공에 2 가지 측면이 있는데, 범위, 시간, 예산이라는 효용성과 스폰서, 이해관계자를 계속 만족시키는 즉 회사의 지속적인 발전, 미래 제품혁신, 서비스를 혁신 시키는 전반적인 성공 측면이 있습니다.

이 인용구는 흥미로운데요, Planning 의 가치는 어떤가요? 다른 사람들이 이 인용구를 읽으면 다르게 받아 들입니다. “ 매번 준비할 때마다 Plan 은 쓸모 없는 것 이지만 Planning (계획하기)은 정말 중요하다는 것을 새삼 느낀다.” 이 인용구는 Dwight D.Eisenhower 장군이 한 말 입니다. 그는 연합국 미 사령관, 실제로는 2 차 세계 대전시 연합 사령관이었습니다. 따라서 그는 분명 수많은 병력, 물자, 장비에 대한 운용 계획을 해야 했고 많은 노력을 필요로 했습니다. 그는 이렇게 말했습니다. “I have always plans are useless, but planning is indispensable.” 어떤 사람들은 “Plan 은 쓸모 없고, Planning,은 중요하지 않다.” 라고 해석하고 어떤 이들은 “Planning 은 매우 중요하다.” 라고 해석 합니다. 그의 한 병사는 “어떤 계획도 교전을 하게 되면 남지 않는다.” 라는 의도로 말했다라고 믿는다. 저는 이게 그가 의도한 말이라고 생각 합니다. 계획은 변경될 수 있어야 하고 융통성이 있어야 한다. 하지만 먼저 Planning 을 적절히 하지 않으면 성공할 수 없을 것입니다.

예로 다른 엄청난 프로젝트 실패에 대해 예기해 보죠. 1993 년에 FoxMeyer 는 자산가치 50 억불 엄청난 규모의 제약 업체 입니다. 엄청난 규모의 회사죠. 회사는 SAP 시스템을 셋업 하고 자재 관리 자동화 시스템을 적용시키기 위해 앤더슨 컨설팅과 계약 합니다. 그런데 직원들이 그 프로젝트에 협조적이지 않았습니다. 자동화되는 첫 물류창고는 엉망이었고 재고는 작업자에 의해서 파손 되었습니다. 새로운 시스템은 예전 시스템 만큼의 주문 효율을 보여주지 못했습니다. 기존 시스템은 250,000 건을 하루에 처리하는 반면 새로운 시스템은 겨우 10,000 건을 처리 했습니다. 1996 년 회사는 부도가 났고 경쟁사에 8 천만 불에 팔렸습니다. 50 억불의 회사 가치가 8 천만 불로 가치 하락 했습니다. 거의 50 억불 정도의 손실이죠. 사람들은 직장을 잃었고 그건 엄청난 실패 인 거죠. 그들이 Planning 을 잘 했다면 이 상황을 회피할 수 있었을까요? 아마도 모두 “예” 라고 답 할 겁니다. 그렇죠? 그들이 이해관계자 분석을 적절히 했나요? 그들이 이게 물류창고 직원에게 어떤 영향을 미칠 것인지 고려 했나요? 그들이 물류 직원이 이 프로젝트에 잘 참여 하도록 하는 방법에 대해 생각해 보았나요? 아마도 아닙니다. 그들은 새로운 시스템이 이 시스템을 통해 좋은 효율(throughput)을 낼 수 있도록 요구사항 분석을 했습니다. 이 사례에서 Planning 이 도움을 줄 수 있었다는 것은 확실해 보입니다. 많은 직원들의 직장, 주주들 이익을 보호하고 자금 손실을 막을 수 있었습니다.

현재 Planning 과 성공은 학술분야에서도 연구되고 있습니다. 예를 들면 건설분야에서 많은 활동이 이뤄지고 있고 PDRI 라고 불려지는데, 이것은 건설 프로젝트에서 Planning 의 품질과 완성도를 측정 하는 것입니다. 그리고 네, 아주 훌륭하고 명확한 결과가 있는데 매끈한 직선처럼 낮은 PDR 은 성공적이지 못한 Planning 을 의미 합니다. 아, 죄송 합니다. 반대입니다. 낮은 PDR 은 성공적이고 완벽한 Planning 이고 높은 PDR 은 낮은 수준의 Planning 을 의미 합니다. 따라서 만약 PDR 이 100 이면 대략 -10% 비용 달성율이 기대 되며 예산 목표를 달성하는 것입니다.

만약 500 이상이면 25% 이상 예산초과가 예상됩니다. 소프트웨어 산업에서 수년 동안 얘기되어 오는 내용으로 결함이나 이슈가 이른 단계에 제거되는데 훨씬 적은 비용이 든다는 것 입니다. 늦은 단계에서 조치를 취할수록 더 많은 비용이 듭니다. 요구사항을 올바르게 이해 하는 것, 분석을 올바르게 하는 것, 이 시작단계는 SW 에서 보상을 잘 보여 줍니다. 심지어 애자일을 보면 적은 선행 작업, 적은 공식 문서화, 적은 Planning 을 요구하는 방법론으로 알려져 있지만 실상 애자일 프로젝트에 참여한 프로젝트 관리자나 사업관리자 에게 물어보면 다소 Planning 게임 같다 라는 특성을 Koskela 와 Abrahamsson 이 발견해 냈습니다. 애자일은 그 밖의 다른 것이 아닙니다. 테스트도 아니고 애자일은 Planning 게임입니다. 어떤 다른 연구에서도 애자일 프로젝트에서 전통적인 많은 다른 프로젝트 보다 많은 Planning 이 있다라는 사실을 밝혀 냈습니다.

따라서 Planning 은 좋은 것이네요, 그렇죠? Planning 이 좋다는 것을 듣고 나서는 대부분은 Planning 으로 시작하는 것은 좋은 것이고 매우 쉽다고 생각 했습니다. 그런데 얼마나 Plan 을 해야 하죠? 가능한 많이? 모든 것이 올바르게 될 때까지 전체 프로젝트의 절반의 시간을 보내야 할까요? 100% 분석을 완료할 때까지?

글쎄요, Chroma 와 Bhat 는 그들이 브라질의 공업화와 건축 프로젝트를 연구할 때 다음과 같은 사실을 발견 했습니다. 최악의 프로젝트의 Planning 이 성공적인 프로젝트의 평균 Planning 기간보다 약 71%정도 길었습니다. 최악의 프로젝트가 아주 긴 Planning 단계를 가졌다는 것입니다. 일반적으로 이 결과가 다른 나라 또는 다른 산업에서도 동일하게 일어나는 것을 의미 하는 것이기 때문에 그래서 그게 매우 흥미롭습니다. 물론 Dvir 가 얘기 했듯이 이와 같은 Planning 을 연구하는 것과 학술적인 연구를 하는 것은 다소 쉽지 않습니다. 왜냐하면 모든 프로젝트에서 심지어는 성공적이지 못한 프로젝트에서도 일정 수준의 Planning 이 이루어 집니다. Planning 이 없는 프로젝트와 Planning 을 잘한 프로젝트, 이들의 차이가 무엇인지 구분하기가 쉽지 않습니다.

좋은 계획이 있습니다. 그들 모두 어느 단계까지 Planning 이 있습니다. Turner 와 Muller 가 유사한 말을 했는데, PMBOK 의 Planning 처럼 전통적인 분야는 (위생관리처럼) 기본적인 것이고 그것들은 프로젝트 관리의 필수적인 입문 티켓입니다.

따라서 그것들이 훌륭한 성과를 이끌어 낼 필요는 없지만 성공적인 프로젝트를 위해서는 꼭 필요 합니다. 어떤 연구에서 이런 말을 했습니다. Planning 은 성공의 결정적인 요소는 아니지만 실패의 결정적인 요소이다. 그래서 이게 없다면 결정적인 실패 요인이 됩니다. 그래서 일반적으로 제가 이 분야를 연구할 때 이 분야는 제 논문의 일부분이기도 하구요, 200 건의 관련자료를 심도 있게 읽었습니다. 그래서 여러분은 이런 관점에서 이것을 바라 볼 수 있습니다. 왼쪽은 Planning 은 중요하다. 오른쪽은 Planning 은 중요하지 않다라고 했을 때 대부분 연구가들은 왼쪽에 있었습니다. 명백히 첫 번째 열은 실질적이고 경험적인 연구가 실제로 연구하고, 계산하고 Planning 이 성공에 얼마나 영향을 미치는지 찾아낸 그런 사람들이며 거의 만장 일치로 Planning 은 성공에 필요하다라는 입장이며, 그렇지 않은 유일한, 오른쪽에 위치한 사람은 Chroma 와 Bhat 입니다. 그러나 Chroma 와 Bhat 은 왼쪽 앞쪽에도 있으며 그 이유는 이들은 Planning 은 성공과 실패 프로젝트 모두의 지표라고 생각하기 때문입니다.

자, 통계. 여기 얼마나 많은 분이 통계를 좋아하시나요? 답 하실 필요는 없습니다. 저는 아무도 통계를 좋아하지 않는다고 생각 합니다. 심지어는 저도 통계를 좋아하지 않습니다. 바로 본론으로 들어가 보죠. 기억하시게 되면 마크를 하십시오. 프로젝트 관리자와 연구의 개략적인 통계의 실제 자료들. P 는 데이터셋에서 그 결과가 얼마나 우연과 관련이 있는지의 값입니다. P 가 0.1 이면 결과의 10%는 우연에 의한 것입니다. 만약 P 가 0.01 이라면 1000 개중 하나는 잘못된 data 이며 결과가 의미 없어 집니다. 그래서 상관분석에서 P 값이 낮으면 낮을수록 좋습니다. 반면에 상관계수는 변수들간 상관성의 정도를 알려 줍니다. R² 값이 1 이면 100% 상관성을 의미 합니다. 따라서 Planning 과 성공간에 R² 값이 1 이라면 성공적인 프로젝트를 위해서 유일하게 해야 하는 것은 Planning 이라는 것을 의미 합니다. 당신이 만약 그렇게 하면, 즉 Planning 을 성공적으로 잘 했다면 이제 편히 집에 가시면 됩니다. 그래도 프로젝트는 성공적일 것입니다. 물론 프로젝트란 복잡해서 그 한가지 요인이 성공적인 프로젝트를 만들 수 없다는 사실을 압니다.

그래서 10%에서 50% 사이의 어떤 R^2 값이 프로젝트 성공에 또는 이와 같은 성공에 매우 중요합니다.

숫자를 보면, 경험적인 관점에서 이 연구를 보면 이게 제가 Planning 과 성공에서 찾은 거의 모든 성과라고 할 수 있습니다. 데이터의 일관성이 매우 흥미롭습니다. 항상 0.3 정도의 값을 갖는데, 분야 중 1/3, 상관계수로 0.33 이 Planning 였고 Planning 품질이 프로젝트 성공에 1/3 정도 책임이 있다라는 것입니다. 그게 매우 흥미로운데요, 흥미로운 부분은 일관성입니다. 왜냐하면 이 연구는 다른 시대, 다른 방법론 심지어는 다른 Planning 과 성공의 정의를 갖는 다른 산업을 다루는데도 결과가 여전히 같습니다. 매우 일관 됩니다. 그런데 여러분께서 이렇게 말씀 하실 수 있겠는데요. 0.33 이라는 값은 아주 작은 값이다. 저도 항상 그렇게 생각 했습니다. Planning 이 더 많은 영향이 있어야 하는데 33%밖에 되지 않습니다. 그건 성공의 일부분에 불과하죠. 그런데 실제로는 그렇지 않습니다. 실제로는 매우 중요합니다. 이 실상을 보여줄 다이어그램으로부터 보시면 1/3 영향이 매우 성공적인 프로젝트를 평범하게, 평범한 프로젝트를 실패로 성공적인 프로젝트를 성공적이지 못한 프로젝트가 될 수 있게 합니다. 다시 말씀 드리자면 매우 복잡하고 도전적인 최근의 프로젝트에서 그것은 매우 큰 영향인 것입니다. 그게 바로 다른 사람이 작업한 것에서 제가 찾아낸 연구의 요약 입니다. 이 이후 제 개인의 연구를 했지만 말이죠. 그 논문을 다 썼고 제 논문의 일부로써 정보를 수집하려고 했습니다. 그리고 그게 4 학술논문의 결론에 이르는 결과 입니다.

이 조사에서 약 900 명 참가자가 참여해 주셨습니다. 제가 약 1400 개 프로젝트에서 대부분 프로젝트 관리자로부터 의미 있는 데이터를 얻었습니다. 전세계 조사 입니다. 슬라이더가 지지분해 보이는데 그림을 보면, 얼마나 많은 국가로부터 참여했느냐 하면 오늘 세미나에 참여한 국가의 수만큼 참여 했습니다. 미국이 가장 많이 참여 했지만 전체의 40% 미만 입니다. 그래서 결론은 뭘까요? 첫째 제가 본 것은 Planning 품질을 본거는 아니고 Planning 에 소요된 시간에 더 관심이 있습니다. 이 질문에 관심이 있었는데, Planning 에 얼마나 많은 시간을 들여야 하는가? 50%의 시간을 들이십니까? 5%면 충분한가요? 아무도 대답을 하거나 전에 거부를 하지 않았습니다. 그 일부분으로 이전의 다른 대부분의 연구에서 Planning 품질은 프로젝트 성공에 매우 중요하다고 연구했으므로 저 역시 Planning 품질을 보기 위해 데이터를 얻었습니다. 제 데이터에서는 상관계수 0.27, 다른 연구에서 얻었던 것과 비슷한 대략 30%인 값을 얻었습니다. 물론 이거보다는 약간 낮지만 정말 합리적인 방법으로 Planning 품질을 구한 것은 아니기 때문에 일리가 있습니다. 대부분 포괄적인 뷰 관련한 몇 개의 질문을 했습니다. P 값이 0.001 보다 낮은 즉 100,000 분의 1 정도에서 매우 흥미롭습니다.

다른 흥미로운 부분은 Planning 품질의 어떤 부분이 프로젝트에 중요한지 하는 것과 제 연구에서 새롭게 다뤄지는 것은 사람들이 얼마나 구체적으로 Planning 하는지 인 WBS 의 상세 수준 이었습니다. 따라서 상세수준의 WBS 가 좋았는지는 매우 중요합니다. 그런 다음 Planning 품질이 좋았는지가 의미 있습니다. 만약 당신이 명확한 목표와 당신이 하는 일에 대한 명확한 비전을 가지고 있지 못하다면 성공적인 프로젝트를 Planning 하기란 매우 어렵습니다. 그렇죠? 경험이 많은 팀은 매우 중요 합니다. 그렇죠? 경험이 많은 팀은 당신이

계획을 잘 할 수 있도록 도움을 줄 수 있고 예측을 잘 할 수 있게 해주며 그게 매우 중요합니다. 경험이 없는 팀은 계획을 잘 못 하거나, 잘못된 예측, 원가를 놓치거나 리스크를 놓치는 경향이 있습니다. 경험 있는 팀은 주요한 이해관계자 레벨을 참여 시킬 줄 아는데 주요한 이해관계자를 Planning 단계에 참여 시키게 되면 프로젝트가 더 성공적이며 더 나은 Planning 을 할 수 있게 됩니다. 일리가 있습니다. 그렇죠?

자, 이제 얼마나 많은 시간을 Planning 에 사용할까요? 제가 조사한 방법은 Planning 하는데 들인 노력 %(퍼센티지) 입니다. 즉 총 프로젝트 대비 사용한 Person(man) day, 또는 Person(man) month 입니다. 차트의 맨 아래를 보시면 대단히 성공적인 프로젝트는 15.8% 시간이 Planning 에 해당하고 계속 줄어들어 아주 성공적이지 못한 프로젝트는 14.3%였습니다. 그래서 성공적인 프로젝트가 되기 위해서는 더 많은 시간을 Planning 에 사용해야 한다는 게 일리가 있습니다.

그렇지만 약간 너무 지나친 경우도 있는데 그건 큰 실패 중에 하나 입니다. 가장 성공적이지 못한 프로젝트들 역시 대부분 시간을 planning 하는데 보냈습니다. 이게 매우 일반적인 결과인 것 같습니다. Chroma 와 Bhat 가 언급했지만 전세계 다양한 산업에 적용됩니다. 그래서 이 설문은 IT 분야나 특정 산업에만 국한 되는 건 아닙니다. 누구나 설문에 응하고자 한 사람들은 그렇게 했고 저는 모든 다른 산업분야로부터 결과를 얻었습니다. 그래서 저는 수학적으로 분석할 수 있는 방법이 있는지 찾아보려고 했고 선형적인 아닌 곡선(비선형)인 관계인지 궁금했습니다. 그래서 저는 산포도 그래프를 그렸고 곡선(비선형) 을 적용해 보았습니다. 기쁘게도 그건 곡선(비선형) 관계를 보였습니다. 그건 U 자를 뒤집은 모양의 곡선이었습니다. 다시 약간의 분석을 더 하고 일부 조정요소들을 도출해 냈으며 최종적으로 노력과 성공간의 관계 모델을 얻었고 보시다시피 U자 형의 곡선입니다. 계획을 너무 적게 하면 성공적이지 못하고 계획을 너무 많이 해도 마찬가지로 성공적이지 못합니다.

네. 그래서 질문은 왜 계획을 너무 많이 했는데 성공적이지 못하냐 가 될 수 있겠습니다. 음, 그게 대부분의 사람들이 가질 수 있는 일반적인 관심사항 이겠죠. 계획을 너무 많이 하다 보면 실행을 늦게 하게 되고 납기일을 놓치게 됩니다. 단순하게 생각하면 그렇고 아마도 다른 요소들도 마찬가지로 관련이 있겠습니다. 복잡한 프로젝트는 훨씬 많은 계획을 필요로 할 수 있습니다 즉 복잡하기 때문에 더 도전적일 수 있고 사람들이 계획단계에 더 많은 시간을 소비해야 하고 더 실패할 수 있다는 겁니다. 이런 경우가 있을 수 있는데, 좋은 목표나 비전이 없기 때문에 후속의 Planning 하는데 당연히 어려움을 겪을 수 있습니다. 그리고 목표나 비전이 계획 단계에서 3-4 번 바뀌면서 Planning 을 다시 시작하게 됩니다. 그게 Planning 단계가 길어지는 이유입니다. 그건 리스크가 큰 프로젝트일 수 있습니다. 관련자들이 매우 걱정하고 리스크를 줄이려고 하지만 그렇게 쉽게 하지 못합니다. 기술적으로 도전적인 프로젝트 라면, 문제를 해결하는 방법을 이해하는 기본적인 디자인에만 많은 시간을 소비해야 합니다.

그래서 Planning 에 너무 많은 시간을 소비해야 하는 프로젝트들도 많은 이유로 성공적이지 않을 수 있습니다. 하지만 Planning 에 너무 많은 시간을 소비하는 것이 위험 신호라는 것을

상기하는 것은 흥미로운 일입니다. 그리고 그 이유에 대해 생각해 보는 것은 중요한 일일 것입니다. 따라서 질문은 최적의 Planning 은 무엇일까? 고등학교 수학시간을 상기 시켜 봅시다. 곡선에는 최대값이 있고 당신이 그 지점을 찾을 수 있습니다. 공식을 적용하면 최대값을 보이게 할 수 있습니다. 그래서 최대값은 얼마 인가요? 음, 제가 계산을 해 보았습니다. 곡선의 최대값은 전세계, 모든 산업 1400 개 프로젝트로부터 얻은 성공에 대한 평균 값은 25.5% 즉, 효율성에 대한 평균값은 약 25% 입니다. 그래서 그 값이 평균적으로 프로젝트를 성공적이게 하는 수치 입니다. 자, 이제 질문은 전형적으로 얼마나 많이 Planning 을 하죠? 평균 15.3% 였습니다. 그래서 평균 프로젝트의 Planning 은 15.3% 입니다. 가장 성공적인 프로젝트는 25% Planning 이었습니다. 그러면 차이가 있네요.

우리가 얘기했던 두 프로젝트를 보실 수 있습니다. 잠재적으로 15%에 해당 하거나 그보다 낮은 비율에 해당하는 엄청난 실패 프로젝트가 있습니다. 만약 25%를 Planning 을 했다면 이 리스트에 없었을 것이고 사람들이 이 프로젝트에 대해 얘기하지 않았을 것입니다. 그리고 저는 예산 관점에서 살펴 보았습니다. 항상 일관되게 Planning 이 예산사용이 약간 낮았습니다. 대부분 실행단계 때문예요. Planning 단계는 사람과 관련이 있습니다. Planning 은 팀을 이뤄서 분석하고 좋은 계획을 만드는 것 입니다. 거의 인원 문제 입니다. 반면에 실행 단계의 예산은 장비, 빌딩, 재고를 포함할 수 있고 더 높은 예산을 필요로 합니다. Planning 단계의 예산은 전체 예산대비 낮은 비율을 차지하며 그래서 25% 대비 21%로 낮은 이유이고 결과는 일반적으로 매우 일관 됩니다. 자 이제 질문은 효과가 얼마나 강한지 입니다. 말했던 것처럼 상관계수를 다시 보면 품질에 대한 상관계수 값이 30%, 1/3 입니다.

Planning 시간에 대한 상관계수는 값은 그리 좋지 못했습니다. 그건 15% 였지만 일리가 있죠? 품질을 측정했었기니까요. 만약 당신이 경험이 많은 팀과 함께 한다면 훨씬 더 빨리 할 수 있습니다. 그건 마치 이전에 수행한 프로젝트와 같습니다. 품질 요소를 확보 했다면 즉, 좋은 요구사항, 좋은 상위/하위 디자인, 좋은 리스크 분석, 그리고 계획, 좋은 WBS 를 만들어 냈다면 성공에 이르게 될 것입니다. 따라서 시간은 품질만큼 중요하지 않지만 여전히 중요 합니다. 15%는 한 단계 더 높은 성공을 갖게 해 줄 것입니다. 당신 프로젝트를 성공적에서 매우 성공적으로 또는 평범한 수준에서 실패나 성공적이지 못한 수준이 될 수 있게 할 수 있습니다.

이제 이것에 대해 언급하고 싶은 것은 효율계수가 단지 8%라는 것 입니다. Planning 에 사용된 시간, 그리고 회수는 이해관계자, 스폰서 그리고 회사의 성공에 정말 중요 합니다. 회수는 당장 또는 예산 시점에는 보이지 않지만 프로젝트의 장기적 성공에 매우 중요 합니다. 다시 한번 Heathrow Terminal 예제를 되돌아 볼 수 있습니다. 더 많은 Planning 으로 더 늦어졌을 수 있습니다. Planning 에 더 많은 시간을 보내느라 1 개월 늦어졌을 수 있습니다. 그렇지만 프로젝트는 더 성공적이었습니다. 그렇죠? 그리고 저는 추가 분석을 위해 서브그룹으로 분류 시켰습니다. 여러분도 할 수 있습니다. 작은 산업은 프로젝트가 없어서 의미 없는 결과값을 얻기 때문에 서브 그룹으로 분류 시켰습니다. 이것은 제가 얻은 의미가 적은 서브 그룹의 결과 입니다.

그런데 예를 들어 전문적인 서비스를 보면 흥미롭습니다. 최적 Planning 레벨은 25% 입니다. 교육 분야는 최적 레벨이 약 21% 입니다. 이제 재미있는 건 50, 40 적은 수의 프로젝트 수이지만 그것 들은 최소한 통계적으로 유의한(의미 있는) 결과 입니다. 이 두 산업에서 최적 성공이 목표인 중요한 프로젝트라면 25% 수치를 참조 하는 게 일리가 있다는 것을 이게 보여 줍니다. 하지만 정부 프로젝트나 소매 산업의 프로젝트를 보면 먼저 소매 산업은 최적 Planning 이 50% 입니다. 이건 일리가 있는데 왜냐하면 일반 소비자품 출시가 프로젝트라면 건선 프로젝트나 T 프로젝트와는 달리 뭔가를 짓기 위해 수개월이 필요하지도 않습니다. 해야 할 일이 바로 앞에 있는데 마케팅 계획 수립, 물자 수급 그리고 출시는 많은 작은 범위의 프로젝트 들이기 때문에 일리가 있습니다. 다음은 정부 프로젝트인데 매우 재미 있습니다. 정부 프로젝트는 약 14.7%로 다른 어떤 산업 분야보다 가장 낮은 Planning 수치를 보여 줍니다. 정부 프로젝트에서는 Planning 이 중요하지 않은 걸까요? 글썄요, 제 생각엔 정부 프로젝트의 프로젝트 관리자들은 프로젝트 계획을 잘 셋업 합니다. 그렇지만 프로젝트의 성공 여부는 제 생각엔 많은 다른 요소들에 의해 결정 되는데 Planning 이 최고 영향을 미치는 요소는 아닌 것 같습니다. 다른 정치적 이슈들 또는 프로젝트 성공에 영향을 미치는 많은 다른 잠재적 요소들이 있을 수 있습니다. 그래서 매우 흥미롭죠.

지역적으로는 북미의 경우 다른 전세계와 비교 시 약간 낮은 최적 Planning 레벨을 보이지만 값은 의미가 있으며, 인터네셔널 팀 역시 약간 낮은 레벨이지만 마찬가지로 의미 있는 값입니다. 인터네셔널 팀에게 Planning 은 성공에 매우 중요 합니다. 그래서 결론은, 오! 누군가가 N 이 무엇인지 궁금해 하네요. 네 답해 드리죠. N 은 숫자인데 총 프로젝트 개수 입니다. 그래서 54 전문 프로젝트 42 개 산업 프로젝트 152 개 정부 프로젝트 입니다. N 이 몇몇 슬라이드에 나오는데 이해 하는데 문제 없겠죠? 네, 결론은 Planning 은 프로젝트 성공에 중요 합니다. 90% 설문 결과를 얻는 동안 변형된 내용으로 설교를 한 것 같습니다. 그러나 제 연구 뿐만 아니라 다른 사람들이 얻었던 결론은 명확 합니다. 평균적으로 프로젝트는 성공을 극대화하기 위해 이른 Planning 단계에 충분한 시간을 보내고 있지 못합니다. Planning 단계 노력과 성공간엔 역 U 자 형태 관계가 있습니다. 너무 많은 Planning 을 해서는 안됩니다.

너무 Planning 을 많이 하는 지점이 존재하고 그건 프로젝트 성공에 부정적인 영향을 미칩니다. 제가 제안 하는 건 아니지만 모든 사람들이 생각하는 25%, 모두가 25%에 주목해야 하고 25% Planning 을 하도록 해야 한다. 제 생각에 이건 좋은 경험에서 얻은 법칙이다. 그렇지만 지난 Table 에서 보았듯이 그건 산업 또는 프로젝트에 따라 차이가 있을 수 있지만 산업과 프로젝트에 관계 없이 적용 되는 것, 역 U 자 형태 관계 즉, 프로젝트에 부정적인 영향을 미치는 너무 Planning 을 많이 하는 지점이 있다는 걸 명심하길 바랍니다. 그래서 이른 Planning 단계에 노력을 줄이는 거는 고객, 이해 관계자, 회사 그리고 나 자신에 대한 가치를 줄이게 되는 것이다. 이것이 바로 프로젝트 관리자가 추구해야 하는 방향이다.

프로젝트 관리는 시간과 예산가치에 맞게 달성 하는 것뿐 프로젝트 관리가 성장하듯이 고객, 이해 관계자 그리고 회사에 가치를 제공 합니다. 그렇게 프로젝트 관리 커뮤니티, 프로젝트 관리자, 경영 연구 그리고 학문에서 받아들여지고 있습니다. 그래서 당신이 Planning 단계에

노력을 줄여 시간과 예산을 맞출 수도 있겠지만 진정으로 달성할 가치 있는 보다 폭 넓은 법칙과 폭 넓은 이해 관계자에 끼치는 영향을 고려 해야 합니다.

마지막 결론으로, Planning 의 품질은 Planning 에 사용된 시간보다 성공에 더 성공에 더 영향을 미치는 요소 입니다. 그래서 다시 말하지만 품질이 중요한 것 입니다. 만약 당신이 50%의 시간을 Planning 에 보냈다면, 여러 가지 면에서 바람직하지 못 합니다. 하지만 30%의 시간을 Planning 에 보냈고 경험이 적고 제품을 잘 이해하지 못하는 프로젝트 팀과 함께 하거나 프로젝트에 이해 관계자의 참여가 없다면 결과는 좋지 못 할 것입니다. 따라서 시간뿐 아니라 품질적인 요소를 갖추어야 합니다. 프로젝트가 적절하게 Planning 하지 못하는 현상은 높은 실패 확률의 요인 일 수 있다는 건 말할 필요조차 없습니다. 우리가 보아왔던 예제들로부터 그리고 많은 실패 프로젝트와는 별개인 많은 예제들이 있었습니다. 이른 더 많은 Planning 을 할 것을 권고 합니다. 이거는 전통적인 프로젝트뿐 아니라 애자일 프로젝트에도 적용 됩니다. 왜냐하면 이 관계는 제가 아는 한 애자일 프로젝트에도 적용 됩니다. 애자일 프로젝트, 전통적인 프로젝트보다 더 많은 Planning 이 있고 워터폴 프로젝트 보다 더 늦게 Planning 이 이루어 집니다. 그래서 대부분의 애자일 프로젝트, 아마 하이브리드 애자일, 반복이 없고 앞선 Planning 에 더 적은 시간을 보내지 않는다. 워터폴 프로젝트와 유사하다.

25% 이상의 노력을 앞선 planning 에 사용한 프로젝트에 대해서는 진척과 리스크 요소에 대한 리뷰가 필요합니다. 만약 planning 단계에 오랫동안 묶여있고 여전히 더 많은 시간을 필요로 한다면 그건 즉시 대처해야 하는 프로젝트 입니다. 하지만 프로젝트 측정기준으로 본다면 우리 프로젝트가 도움을 필요로 하는 건 아닌지, 다시 시작해야 하는 건 아닌지 또는 취소해야 하는 건 아닌지 생각해 볼 필요가 있습니다. 마지막으로 planning quality 에 대하여 생각해 보아야 합니다.

제가 확인한 방법으로는, 만약 당신이 프로젝트에서 좋은 planning 단계를 만들고 싶다면 그게 WBS 이건 또는 당신이 사용하는 다른 방법이건 간에 상세한 계획을 가지고 있어야 합니다. 품질은 당신이 한 분석의 상세함에 달려 있습니다. 만약 당신이 WBS 까지 분해하지 못했거나 작은 상세부분까지 전개하지 못했다면 뭔가를 빠뜨릴 수 있습니다. 운이 좋다면 빠뜨린 것이 작은 것 일 것이고 운이 없다면 그것은 큰 것일 수 있습니다. 비전 이나 목표의 품질은 매우 중요 합니다. 따라서 상위의 경영진이 프로젝트의 목표를 명확히 하도록 해야 하며 당신은 그것이 무엇인지 이해해야 합니다.

만약 목표가 명확하지 않다면 좋은 계획을 만들기가 쉽지 않을 것이고 중간에 목표가 바뀔 수 있기 때문에 계획을 이끌어 가기가 어렵 습니다.

팀의 경험 정도는 중요합니다. Planning 을 할 때 당신을 도울 수 있도록 가능한 가장 경험이 많은 사람으로 구성 하십시오. 이게 Planning 하는 방법입니다. 경험이 적은 멤버들과 planning 을 하게 된다면 결과는 그리 좋지 못할 것입니다. 이해관계자 개입의 정도, 그것이 agile 프로젝트의 큰 장점 중 하나인데, 모두가 할 수 있듯이 이해관계자가 가능한 한 일찍

프로젝트에 관여할 수 있도록 하십시오. 네, 그게 논의를 위한 내용이었습니다. 더 상세한 내용을 원하신다면 제 책 "프로젝트 Planning 과 성공 25% 해결책" 을 참조 하십시오.

네. 몇 가지 질문이 왔네요. 몇 가지 질문으로 시작해 보도록 하죠. 네. 첫 번째 질문은요,

1. 모니터링 단계의 컨트롤은 왜 고려 되지 않는가?

글쎄요. 모니터링 단계의 컨트롤은 프로젝트 전 단계에서 시간으로 구분할 수 있는 단계가 아닙니다. 제 견해로는 모든 단계의 일부분으로 시간단위 관점에서 연구하기가 어렵습니다. 왜냐하면 얼마나 많은 시간이 그 외 다른 것 대비 컨트롤이나 실행보다 많은 시간인지 알기 어렵기 때문입니다. 하지만 프로젝트의 시간구분에 포함되어 있는 거는 분명 합니다. 저도 그 부분을 인식하고 있습니다.

2. 어떻게 회사가 더 좋고, 더 긴 계획단계를 요구하는 지속적으로 변화하는 시장 상황에서 시장에 대응 스피드 요구에 균형을 맞출 수 있을까요?

네. 정말 어려운 질문인데요. 그건 회사나 산업에 따라 달라질 수 있겠습니다. 그건 경영진의 판단 이나 원가효용분석 그리고 조직의 프로젝트 관리에 달려 있습니다. 단지 이거는 상기할 필요가 있는데 단순히 planning 을 너무 많이 삭감한다면 프로젝트에 부정적인 영향을 미친다는 것입니다.

3. 장기프로젝트 계획에서 예를 들면 건설프로젝트에서 어떻게 기후 변화에 대비해 계획할 수 있을까요?

글쎄요. 제가 그 분야 전문가가 아니어서...그 분야를 해석할 수 있는 전문가를 통해 리스크 분석을 잘 해서 그로 인한 영향이 어떤지 이해하는 시간이 필요 할 것 같습니다. 견고한 계획이 매우 중요하니까요.

4. PDRI?

이거는 건너뛰고 싶은데요. 구글에 가서서 PDRI 라고 치면 바로 이해할 수 있으니까요.

5. 성공을 어떻게 정의 하나요?

제 연구에서 8 개의 질문을 참석자에게 이용했습니다. 프로젝트가 어떤 다양한 각도에서 바라봐 질 수 있는지 물었는데, 프로젝트 성공에 어떤 관점이 어떻게 관련이 있는지, 프로젝트 성공에 스폰서 관점은 무엇인지, 팀 관점 그리고 마지막 유저들의 관점이 무엇인지 가능하면 프로젝트 성공의 360 도 각도에서 최대한 다양한 관점을 반영 하려고 했습니다.

6. 프로젝트 계획단계에서 고객참여에 대해 어떻게 느끼시는지요?

제 견해로는 그거는 가능하면 많이 하십시오. 그건 아주 좋은 것입니다. 많은 부분을 알 수 있는 방법입니다. 고객을 참여 시키는 게 쉬운 일은 아니지만 정보를 일방적으로 너무 많이 배포하지만 말고 가능하면 고객을 많이 참여 시키는 게 좋습니다.

7. PDRI, 건설프로젝트 planning 진행의 품질

PDRI 는 건설에 적용되는 Planning 항목에 대해 많은 체크리스트를 제공하는 아주 좋은 도구입니다. 일반적인 프로젝트에는 PDRI 와 상응하는 이러한 도구가 없습니다. 그래서 차이가 있는데, 프로젝트 관리 학문 이나 또는 누군가가 앞으로 이 분야에 대해 더 연구하면 좋을 것 같습니다. 좋은 질문입니다.

8. 성공 요소는 성공 측정치와 다른가?

네. 성공에 관해서... 그건 약간 너무 상세한 통계내용에 해당 하는데, 학술적인 내용을 담고 있어서 죄송스럽게 생각 합니다. 실제로 제가 사용한 측정치는 프로젝트 관리자에게 물었던 질문들이었습니다. 전체적으로 프로젝트가 성공적인지? 무엇이 성공요소인지? 조합은 무엇인지? 스폰서, 이해관계자 그리고 마지막 유저를 평균화하기 위해 4 개의 다른 질문을 사용했습니다.

9. Planning 이 이루어진 단계가 어떻게 프로젝트가 얼마나 성공적인지에 영향을 미치는가?

제 연구에서 planning 을 앞 단계에서 할 필요가 있다라고 했습니다. Planning 은 이전에 이루어 지는데, Planning 을 하고 실행단계에서 다시 Planning 하는 것이 애자일의 성공 요인 중에 하나라고 생각 합니다. 어떻게 애자일 프로젝트가 평균적으로 워터폴 프로젝트보다 더 성공적인지에 관한 연구자료가 제게 있는데요, 다시 Planning 하기보다는 실행단계에서 Planning 하는 것이 그 이유입니다. 애자일 프로젝트가 앞선 단계에서 Planning 을 하기 때문에 모두 앞선 단계에서 Planning 을 하는 것이 바람직합니다.

10. 과거 데이터가 Planning 에서 얼마나 도움이 되는가?

음. 산업에 따라 달라질 수 있습니다. 만약 건설, 즉 일반 가정주택을 건설하는 거라면 수백 또는 수천의 과거 기록이 있을 것이고 매우 유용할 것입니다. 만약 완전히 새로운 소프트웨어 제품을 만드는 것이라면 과거 데이터가 없을 뿐 아니라 유용하지 못하겠죠. 따라서 산업에 따라 달라질 수 있어서 정의 내리기 쉽지 않네요.

11. 무엇이 Planning 을 너무 많이 하도록 하나요?

글쎄요. 다시 말씀 드리자면, 일관적이지 않습니다. 평균적인 프로젝트에 대해 최적 25%

이상 지점에 도달했다면 Planning 을 너무 많이 하는 것입니다. 어떻게 프로젝트가 Planning 을 너무 많이 했다는 걸 알 수 있는가? 이걸 정량화하기는 매우 어렵습니다. 그건 프로젝트 관리자, 팀, 경영진에 따라 다를 수 있으며 판단해야 하는 것입니다. 만약 팀이 같은 것을 계속 반복하는 것을 알아 차렸다면, 그건 진전이 좀처럼 이루어지고 있는 것이 아닙니다. 그렇다면 그것은 Planning 을 너무 많이 하고 있는 것이고, 팀은 그것을 멈추기가 쉽지 않습니다. 그것은 팀이 같은 것을 계속 반복해서 하는 상태이고 분석 마비라 불리는 지점이다. 이런 경우에 “완벽하지는 않지만 한달 뒤, 일정 기간 이후 또는 더 명확해지면 다시 Planning 을 하자” 라고 진도를 나가야 합니다. 그것이 잠재적으로 일을 진전시키는 좋은 방법입니다.

프로젝트 실패, 그건 12 번 질문 이군요.

12. 문화 이해관계자의 니즈를 충분히 반영하지 못하는, 프로젝트 범위가 충분히 넓지 못함으로 인한 프로젝트 실패

네. 그건 분명히 맞다고 생각 합니다. Planning 단계에 분명히 놓친 부분 입니다. Planning 단계의 이해관계자 분석 부분이 적절히 이루어 지지 않은 경우이고 이해관계자의 모든 니즈를 커버했어야 하는데 그렇게 하지 못했습니다. 이것은 명확히 놓친 부분이기 때문에 모든 Planning 단계에서 일부분으로 꼭 포함해야 하는 부분 이라고 생각 합니다. 범위와 요구사항 을 다루는 것은 정의 부분으로 Planning 단계의 매우 중요한 부분이며 프로젝트 성공을 위해 잘 진행될 필요가 있습니다.

13. 연구에서 lanning 프로세스에 사용된 시간을 참조 한 것인지 아니면 Planning 단계에 사용된 시간을 참조 한 것이지요?

Planning 단계에 사용된 시간을 참조 한 것입니다. 프로젝트에서 Planning 프로세스 에서 사용한 시간을 얻을 정도의 상세 단계의 값을 얻는 것은 매우 어렵습니다.

프로젝트에서 Planning 인 것과 Planning 이 아닌 것을 구분할 수 있으면 좋겠지만 그건 정말 쉬운 일이 아니며 프로젝트 수도 5 개에서 10 개정도 밖에 되지 않습니다. 프로젝트가 5 개에서 10 개 정도 밖에 되지 않으면 P 값이 대략 0.5 로 통계적으로 유의 하다고 결론을 내리기에 충분하지 않습니다. 그래서 Planning 단계로 수정을 했고 그것은 합리적인 근사치라고 생각 합니다.

14. 프로젝트 Plan 을 완료하지 않았으므로 프로젝트 총 기간을 알 수 없는 경우 어떻게 적절한 planning 시간을 제시할 수 있나요?

네. 합리적인 질문이기는 하지만 저는 여러분이 Plan 을 완료하라고 말하고 싶습니다. Plan 을 완료해서 첫 번째 Planning 단계를 만들고 그것이 20~25% 를 차지 하도록 하십시오. Planning 이 노력이라고 할 수 있나요? 네. 그렇습니다. 왜냐하면 Planning 단계에서 당신의

프로젝트 팀을 또는 서브팀을 갖추어야 하기 때문 입니다. 그들이 고객과 일을 시작합니다. 그 기간 동안 고객과 일을 한다면 또는 시간을 보낸다면, 제가 조사를 위해 응답자에게 얼마의 시간을 Planning 에 보냈는지 물어보면 응답자는 실행단계 이전에는 몇 퍼센트의 시간을 Planning 에 보냈는지의 정보를 주지 못 할 것입니다.

15. 주관적인 평가에 대해 성공측정지표를 미리 정할 수 있나요?

글쎄요. 그것은 쉽지 않을 것 같습니다. 그게 완성을 위해 좋은 질문입니다. 아무튼 좋은 질문에 감사합니다. 하지만 주관적으로 아니 객관적으로 성공, 즉 스폰서 또는 이해관계자에게 프로젝트가 얼마나 가치 있었는지를 어떻게 측정할 수 있을까요?

당신은 얼마나 가치가 있었는지에 대해 물어보아야 할 것이고 결과는 다분히 주관적일 것입니다. 만약 객관적인 측정 지표를 정하고자 한다면 그것은 대부분 시간, 예산 그리고 범위와 관련된 것들 뿐이고 프로젝트 전체의 성공을 다 커버하지는 못하고 일부분만 커버하게 되는 것입니다. 그리고 우리는 큰 그림을 위해 주관적인 평가를 볼 필요가 있습니다.

16. 역 U 형태 관계는 프로젝트 복잡성 같은 다른 요인 때문인가요?

글쎄요. 실제로 저는 프로젝트 복잡성을 체크 했습니다. 제가 응답자에게 그들 프로젝트의 복잡성 정도를 물어 보았고 조정요소를 이용하여 data 를 수정 하였습니다. 그래서 복잡성에 대한 요인은 제거를 한 셈입니다. 실제로 그 문제는 큰 이슈는 아니고 덜 복잡하건 더 복잡하건 결과값은 도움이 됩니다.

17. Planning 단계에 어떻게 정부가 자금을 승인하게 할 수 있습니까?

이 문제는 제가 답할 수 있는 범위를 넘어서는 것 같습니다. 분명히 중요한 부분이긴 합니다. 아마 Planning 선호가 인텔 프로젝트에 끼쳤던 예제에 대해 얘기할 수 있다면 요점을 이해할 수 있을 것입니다. 당신 책임하에서 프로젝트를 실패하지 않고자 하는 것, 무엇이 잘못되었는지 발견해서 사람들이 실망하는 것, 어떻게 내가 실패했는지에 대해서 듣고자 하는 것은 그리 중요한 일이 아니며 이것을 올바르게 하고 계획하고 일이 올바르게 진행될 수 있도록 하는 것이 중요 합니다.

사회자: 네. 이제 1 분 정도 밖에 남지 않아서 정리를 해야 될 것 같네요. 우선 오늘 참석해 주신 여러분께 감사 드립니다. 프리젠테이션 참석에 대해 1 PDU 가 자동으로 주어지는데 3-4 주 후에 증명서에서 보실 수 있습니다. 그때까지 PDU 가 나타나지 않으면 PMI 커뮤니티 지원 사이트 에서 저희에게 연락 주시기 바랍니다. 다시 한번 오늘 참여해주셔서 감사 드립니다.