

프로젝트를 실패하는 10 가지 이유 (Part 2)



Marc Lacroix - July 5, 2016

Marc Lacroix 는 RTM Consulting 의 Managing Partner 로서 다양한 회사에서 전문 서비스 조직의 성장 및 운영 개선을 달성한 입증 된 실적을 보유하고 있습니다. Marc 은 PS 조직 전략, 전개 방법론 개발, 자원 관리, 전문 서비스 자동화 (PSA) 및 프로그램 / 프로젝트 관리에 대한 광범위한 전문 지식을 보유하고 있습니다.

업무 영역: [의사소통 관리](#), [위험 관리](#), [일정관리](#), [범위 관리](#)

Pitfall(함정): 이 표현은 은유적으로 너무 오랫동안 사용되어 실제 어원을 알거나 기억하는 사람들은 거의 없습니다. 본질적으로 "pitfall"은 구멍을 파고 앞과 가지로 덮여 동물이 빠지기를 기다리면서 사냥을 하는 함정을 뜻합니다.

우리 모두 일반적으로 비즈니스 세계에서 함정이 무엇인지를 알고 있으며 피해야 한다는 것을 이해하지만, 십여 개가 넘는 프로젝트를 관리하느라 주의가 흐려지는 경우 가장 명백한 함정에 빠지기 쉬운 때가 있습니다. 이 두 편의 기사 시리즈에서는 프로젝트 실패의 주요 10 가지 이유를 파악하고 이러한 공통적인 프로젝트 관리 함정을 피하는 방법에 중점을 둡니다. [Part 1: 실패 이유 1-5](#)

6. 효과적이지 못한 프로젝트 헌장. PM 커뮤니티 내에는, 프로젝트 헌장보다 오해하기 쉬운 문서가 없을 것입니다. 프로젝트 헌장을 작성해야 한다는 전반적인 공감대가 있는 반면, Prince2™ 방법론에서는 PID (Project Initiation Document)라고도 부르는 프로젝트 헌장의 작성을 때때로 가로막는 세 가지 일반적인 불만이 있습니다. :

“작성 및 취합에 너무 오래 걸린다”

양질의 프로젝트 헌장은 간결하고 작성하는 데 몇 시간이 걸리며, 추가로 재검토하고 서명하는 데 몇 시간이 더 걸립니다

“정보가 사용하기에 지나치게 간략하다”

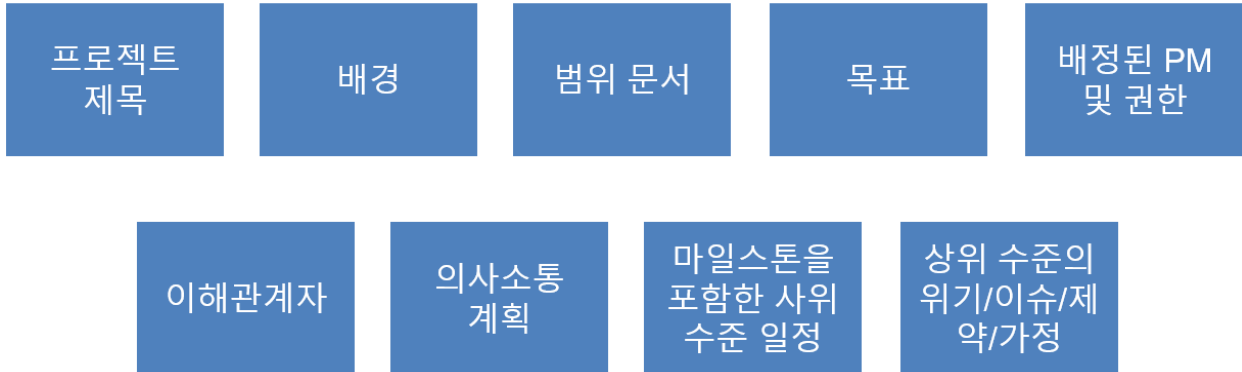
프로젝트 헌장에는 1 시간 분량의 프리젠테이션을 채우기에 충분한 세부 사항이 있어야 합니다. 훌륭한 프로젝트 헌장은 외부인이 프로젝트에 투입됐을 때, 문서를 읽고, 30 분 이내에 프로젝트의 내용, 이유, 방법, 예상 기간 및 예상 결과를 이해할 수 있도록 해야 합니다.

“아무도 읽지 않는다!”

이것은 아마도 사실이지만, 변명은 아닙니다! 최소한 프로젝트 헌장을 받으면 일을 시작하기 전에 누군가 (즉 PM)는 그래도 프로젝트의 중요한 부분을 보여줍니다.

프로젝트 헌장 작성의 모범 사례

PMI™ 또는 Prince2™ 지지자이든 아니든, 성공을 위한 가장 좋은 방법은 프로젝트가 시작되기 전에 몇 가지 중요한 부분을 문서화하는 것입니다. 이는 아래 항목을 포함합니다 :



일반적인 경험 법칙은 프로젝트 헌장의 초안을 작성하는 데 프로젝트 관리자가 4 시간 이상 걸리면, 친숙화하고 업데이트하는 데 약 2 시간이 더 소요되고, 그러면 프로젝트 헌장이 너무 길 것이라는 것입니다. 이 간단한 규칙은 완벽을 달성하지 못할 수도 있지만, 때때로 "충분히 적당한" 비전을 설정하여 모든 사람이 동일하게 이해를 하는 것이 프로젝트 관리자의 권한을 수립하는 데 적절합니다.

7. 프로젝트 도구에 대한 과도한 의존. 원숙한 PMO 조직은 대규모 프로젝트 도구 모음을 유지할 수 있습니다. 왜냐하면 그 조직은 대개 유기적으로 성장했기 때문입니다. 그러나 규모가 작거나 성장하고 있는 PMO의 공통된 실수는 대규모 수동 및 컴퓨터 지원 프로젝트 관리 소프트웨어 도구를 급하게 적용하려는 시도입니다. 또한 프로젝트 매니저가 너무 많은 것을 기대하는 다른 "목발과 같은 것들"이 있습니다:

- 프로젝트 상태의 유일한 출처로서의 프로젝트 일정 계획 소프트웨어
- 너무 간략하거나 너무 자세해서 상태를 효과적으로 전달할 수 없는 프로젝트 대시 보드
- 본질적으로 너무 자세하여 자체 하위 프로젝트가 되어 유지만하고 있는 프로젝트 방법론 및 PSA 시스템
- 공식 의사소통 수단으로써 이메일 및 인스턴트 메시징에 의존

프로젝트 도구 선택의 모범 사례

아래 4 개지 영역을 고려하여 최선의 사례를 추천합니다 :

프로젝트 일정관리 소프트웨어(MS Project 등)

- 해결 : 프로젝트 일정관리 도구는 프로젝트 팀의 작은 부분에서 사용되어야 한다. 모든 이해관계자는 프로젝트 일정 보고서를 스캔한 PDF 또는 다른 포맷으로 요약한 보고서를 받아야 한다.

프로젝트 대쉬보드

- 해결 : 대쉬보드는 조직의 요구사항을 변경할 수 있을 만큼 유연해야 하지만, PM이 30분 이내에 주간 업데이트를 할 수 있을 만큼 간단해야 한다

작업 범위 관리

- 해결 : 적절한 PM 산출물의 수와 프로젝트에서 제시한 범위, 일정, 비용 노력의 제어를 적용하는 "Project Typing" Framework을 개발하라.

이메일 및 메신저

- 해결 : 이메일 경험 법칙 - 내용이 화면을 넘어갈 정도가 되면 문서를 작성하고 회의를 개최하거나 전화를 하라.
- 해결 : 메신저 - 만약 한 사람과 5번의 대화를 한다면 전화를 하라! 직접 만나면 더 좋다.

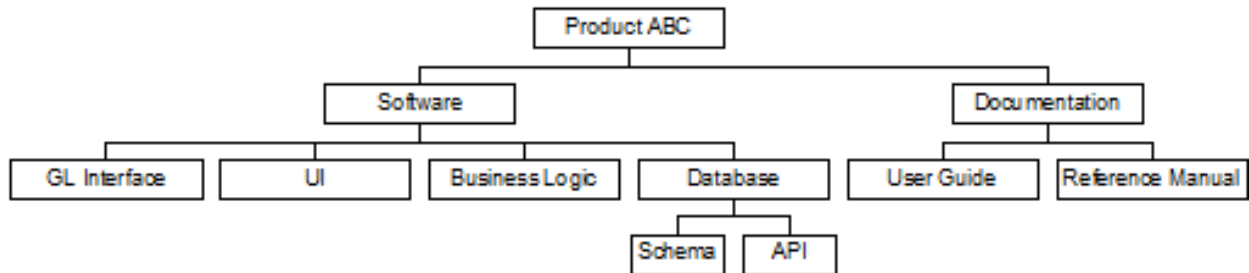
8. 직접 대면 시간의 부족. NFI Research 의 최근 글로벌 조사에 따르면 67%의 상급 간부 및 관리자는 상사가 개인 토론을 통해 보다 많은 의사 소통을 하면 조직의 생산성이 높아질 것이라고 말했습니다. 대부분의 경영진이 팀과 더 개인적인 토론과 직접적인 보고서를 바라지만 동일한 비즈니스 리더가 가장 많이 사용하는 의사 소통 방법은 전자 메일입니다. 프로젝트 관리의 90 %는 의사소통입니다. 원격으로 100 % 의사소통을 할 때 어떻게 효과적일 수 있습니까?

대면 의사소통의 모범 사례

동기 부여 관련 연사 토니 로빈스 (Tony Robbins)는 "의사 소통을 효과적으로하기 위해서는 우리가 세상을 인식하는 방식이 다르고 다른 사람들과의 의사 소통의 지침으로이 이해를 사용한다는 사실을 깨달아야합니다." 라고 말했습니다. 사람이 커뮤니케이션을 완전히 통제 할 수는 없지만, 그들은 그것에 영향을 줄 수 있습니다. 이것은 다음에 의해 이루어 질 수 있습니다 :

- 의사소통의 의미 전달이 적절히 수행되고 있는지 확인합니다. 모든 매니저의 가장 중요한 원칙 중의 하나는 주어진 메시지가 받아 들여지고 이해되도록 하는 것이 그들의 책임이라는 것입니다.
- 비언어적 의사소통의 관찰: 의사소통의 50%는 비언어적입니다. 팀원 및 고객과 화상채팅을 하는 것이 필수적입니다.
- 비음소적 의사소통의 관찰: 사람 목소리의 높낮이와 톤은 많은 의미를 제공합니다. 이 개념을 염두에두고, 이러한 준언어는 이메일 및 인스턴트 메시징을 통해 전달되지 않으므로 얼마나 많은 의미가 손실되는지 고려해 보십시오.
- 능동적인 청취 및 피드백: 메시지의 확인. "제가 방금 들었던 것을 요약 해 보겠습니다."라는 말을 되풀이하십시오.

9. Work Breakdown Structure 없음. WBS 는 업무 패키지(work package)와 과업(task)을 매우 낮은 수준으로 정의하는 과업 위주의 세부 계층 적 분석구조입니다. 시각적으로 WBS 는 조직 구조도처럼 보입니다. WBS 는 목표를 달성하는 데 필요한 노력(effort)을 세분화 하여 보여줍니다:



WBS 완성의 모범 사례

WBS 를 개발하는 것은 종종 단순히 작업이라기 보다 예술입니다. 모든 사람이 훌륭하고 철저한 WBS 를 개발하기 위해 내부적으로 연결되는 것은 아닙니다. 가장 숙련되고 성공적인 프로젝트 관리자조차도 적절한 WBS 를 만들기 위해 고생하고 있습니다. 이 중요한 계획 문서를 작성하기 위해 따라야 할 몇 가지 간단한 팁이 있습니다. 단순한 WBS 조차도 WBS 가 없는 것보다는 낫습니다.

- 관리하는 과업(task) / 활동(activity)의 수를 600 개 이내로 유지하거나, 프로젝트를 여러 개의 서브 프로젝트로 나눕니다.
- 논리적 패키지로 작업을 분해하여 패키지의 각 측면에 대한 세부 사항을 피하십시오.
- 관계 (선행작업) : 먼저 작업을 세분화한 후 관계를 연결하십시오.
- "몇 % 완료" 라는 진척율을 업데이트하기 위한 기준이 있어야 합니다.
- 리소스 평준화 피하기 : 많은 소프트웨어 일정 도구가 이 기능을 수행하지만, 실제로는 좋은 계획에서 빠르게 이탈하게 할 수 있는 복잡성이 더해집니다.
- 피드백을 위해 모든 주요 이해 관계자에게 상위 수준의 WBS 를 배포합니다. 각 패키지로 분리해 들어가기 전에 상위 수준의 WBS 를 검토하기 위한 회의를 계획할 수 있다면 더욱 좋습니다.
- 팀 공동 작업으로 시작한 후, 혼자서 완료하기 바랍니다. MS Project 와 같은 소프트웨어 도구는 작업, 종속성 및 상대적 일정을 구성하는 가장 좋은 방법이지만, 많은 사람들 앞에서 일정을 마무리하는 것은 모든 사람에게 좌절스럽습니다.

10. 금 도금(Gold Plating). 당신은 프로젝트 매니저가 "우리 범위가 왜곡된다!?"라고 말한 후 이어서 선임 개발자가 "나는 그것이 어디서 왔는지 모르겠지만, 우리가 추가 한 멋진 위젯을 보아야 만합니다."라고 말하는 것을 들은 일이 있습니까? 금 도금 은 프로젝트에서 변경 승인을 거치지 않는 작은 변경을 허용하는 것을 의미하는 오래된 용어입니다.

개발자는 신기술에 매료되어 있으며 때로는 현재 제품 개발 범위에서 요구되는지 여부와 상관없이 도구, 언어 및 환경의 새로운 기능을 시험하거나 자신의 매끄러운 위젯을 만드는 데 열정을 갖습니다. 추가 된 기능("금 도금") 중 가장 작은 기능조차도 설계, 테스트, 구현, 문서작업 및 궁극적 지원을 위한 시간을 필요로 하며, 이 모든 것이 일정과 비용을 증가시킵니다.

금 도금(Gold Plating) 방지의 모범 사례

범위 관리에 관한 책이 많이 있습니다. 범위 왜곡을 식별하고 중지 할 수 있는 시기, 장소 및 방법을 다루는 수많은 모범 사례가 있지만 여전히 발생합니다. 가장 좋은 제안은 실제로 "금 도금(gold plating)"을 방지하는 것이 아니라 그것을 장려하는 것입니다! 엄마와 아빠에게서 교훈을 얻습니다 : 때로는 반심리학이 올바른 행동을 유도하는 가장 좋은 방법입니다.

한 유럽의 특정 기술 회사에서는 매월 최고의 새로운 소프트웨어 기능이나 위젯을 제공하기 위한 콘테스트가 있었습니다. 규칙은 간단했습니다 :

1. 모든 개발은 정규 근무 시간 외에 수행해야 하며 회사 또는 고객에게 청구 할 수 없습니다.
2. 모든 개발은 프로젝트 코드 및 중요 시스템과 분리된 놀이용 개발 환경에서 수행되어야 합니다 (참고 : 이 측면에서는 회사에서 임시 개발을 지원하기 위한 추가 환경을 제공해야 했습니다).
3. 모든 개발에는 대상 고객이 누구인지 뿐만 아니라, 새로운 기능의 성격, 이점 및 수익성에 대한 간단한 백서가 첨부되어야 합니다.

매월 수상자에게는 축하 행사와 함께 미화 수백 달러의 가치의 월간 상금이 수여 되었습니다. 연말에는 2 가지의 상을 추가로 선정하여 시상했습니다. 첫 번째는 올해의 가장 좋은 아이디어 상이었고, 두 번째는 제품으로 만들어지고 가장 큰 수익을 얻은 아이디어 상이었습니다. 아무도 "금 도금(gold plating)"을 없애지는 못하지만, 이 기업가적 행동을 올바른 경로를 통해 분명히 드러낼 수 있도록 장려할 수 있는 창의적인 사례가 있습니다.

맺음말

결국에는, 대부분의 프로젝트 함정의 근본 원인은 프로젝트 의사소통 관련 통합된 계획의 부족입니다. 명심하십시오:

- 의사소통은 발생합니다.
- 좋은 의사소통은 때때로 발생합니다.
- 훌륭한 의사소통은 일과 계획을 필요로 합니다!

Average Rating: 5.78