
KACES-0720-C010

효과적인 문화예술교육 사업실행을 위한 프로젝트 관리 워크숍

■ 문화예술교육 전문인력 아카데미

이번 연수는 기관 및 단체 실무자, 기획자의 사업수행 능력 향상 도모를 위해 경영학 분야의 프로젝트 매니지먼트에 대한 개념 이해 및 실습을 하고자 기획된 연수입니다. 보다 효과적인 사업실행을 모색 할 수 있는 기회가 되시기를 바랍니다.

■ 연수 내용

Step	시 간	과 정 명	주요 내용
1	9:30- 9:40	○ 사업설명회 및 아카데미 연수과정 소개	○ 사업담당자
2	9:40-11:00	○ 문화예술교육 전문인력 양성 사업 사업설명회	○ '08년 기관, 선정 개요 설명 ※ 우리 원 <문화예술교육 전문인력 양성 사업> 연계
3	11:00-12:30	○ 문화예술교육과 프로젝트 관리 ○ 프로세스 관점의 업무 처리란 무엇인가? ○ 프로세스 관리 Step1 : 목표 설정	○ 문화예술교육에 대한 오리엔테이션 ○ 문화예술교육 사업실행에 있어서 프로젝트 관리의 의미와 역할 등 ○ 문화예술교육의 정책, 대상, 시행방향 ○ 업무 프로세스의 정의 ○ 프로세스 관점이 필요한 이유: 일의 내용과 프로세스 구분 ○ 업무 프로세스 관리의 개념 정립 ○ 업무 프로세스 담당자의 역할 이해 ○ 업무 목표설정의 이해와 실습
	12:30-13:30	※중 식	※ 개별식사
4	13:30-14:30	○ 프로세스 관리 Step 2: 이해관계자와 외부자원 관리	○ 업무 팀 구성 기본 원리:누구를 선택해야 하는가 ○ 이해관계자와 외부자원의 이해:이해관계자 MAP 그리기 ○ 업무 팀원과 담당자의 리더십 ○ 팀원에 대한 인정과 보상
5	14:30-15:30	○ 프로세스 관리 Step 3:계획과 예측	○ 프로세스 계획의 의미 ○ 프로세스 수행에 필요한 예측을 위한 다양한 접근법
6	15:30-17:00	○ 프로세스 관리 Step 4-1:범위 관리 ○ 프로세스 관리 Step 4-2:일정관리 ○ 프로세스 관리 Step 4-3:비용관리	○ 업무 범위의 의미와 이해, 과업세부도 작성 및 범위관리
			○ 업무 일정관리를 위한 기본 개념, 일정관리를 위한 7단계 접근법, 사례를 통한 일정관리 실습 ○ 업무에 대한 원가 개념의 이해, 비용의 유형: 직접 비용, 간접 비용, 사례를 통한 비용관리 실습
7	17:00-18:30	○ 프로세스 관리 Step 5 : 리스크 관리와 문제 해결 ○ 프로세스 관리 Step 6: 진행 과정 및 성과 관리 ○ 프로세스 관리 Step7: 종료 프로세스	○ 리스크 관리의 개념, 리스크 관리를 위한 기본 단계 ○ 문제해결을 위한 Tips
			○ 업무 진행과정 관리. 업무 목표 달성 성과지표 구분 ○ 목표 달성을 위한 커뮤니케이션과 개인별 코칭 ○ 업무 종료 후 사후 분석 과정, 업무 참여자 (이해관계자와 팀원) 평가, 업무 참여자 평가 실습
8	18:30-19:00	○ 프로젝트 관리 7 Step 종합	○ 프로젝트 관리 7 Step 종합 리뷰

※ 중식은 제공되지 않음 / 사정에 따라 일부 내용은 변경될 수 있음

목 차

□ Intro	9
●프로세스 관리 Step 1 : 목표 설정	21
●프로세스 관리 Step 2 : 이해관계자와 외부자원 관리	34
●프로세스 관리 Step 3 : 계획과 예측	51
●프로세스 관리 Step 4-1 : 범위 관리	58
●프로세스 관리 Step 4-2 : 일정 관리	71
●프로세스 관리 Step 4-3 : 비용 관리	87
●프로세스 관리 Step 5 : 리스크 관리와 문제 해결	93
●프로세스 관리 Step 6 : 진행 과정 및 성과 관리	112
●프로세스 관리 Step 7 : 종료 프로세스	139
□ 실습 : Let's manage a project!	154

효과적인 문화예술교육 사업실행을 위한 프로젝트 관리 워크숍

조 성 빈 / 더모멘텀그룹 대표

강의 목표

사업수행 능력 향상을 도모할 수 있는 경영 분야의 프로젝트 매니지먼트에 대한 개념 이해 및 실습을 통해 효과적인 사업실행을 도모하고자 한다.

강사소개_ 조 성 빈

서울대학교 경영학 학사석사 과정 졸업 및 박사과정을 수료하였으며, 포스코경영연구소 책임연구원으로 포스코직원만족도지표 개발, 포스코직원 복리후생제도 개선 등의 프로젝트를 수행하였다. 현재 더모멘텀그룹 대표로 현대하이스코, NHN/naver, 한국전력 등의 인사조직분야 프로젝트 관리 관련 컨설팅을 진행하고 있다.

효과적인 사업실행을 위한 프로젝트 관리 스킬 개발 워크숍

:: Intro : 프로세스 관점의 업무처리 ::



Copyright © 2006 by The Momentum Group. ALL RIGHTS RESERVED.
This report is only for the use of client personnel. No part of this report may be circulated, quoted, or reproduced for distribution outside the client organization without prior written approval from The Momentum Group.

Agenda		
Agenda	내용	시간
Ice-Breaking	자기소개 및 사인 경쟁게임을 통한 조장 선출	10
1. 프로젝트 관리의 이해	- 프로젝트의 정의 - 프로젝트 관리 개념 정립 - 프로젝트 관리자의 역할 이해 - 실습: 프로젝트 관리자 Quick Checklist	25'
2. 효과적인 문화예술교육 실행을 위한 프로젝트 관리 워크숍 소개	- 효과적인 문화예술교육 실행을 위한 프로젝트 관리 워크숍 과정 개요 - 토론: 프로젝트 관리 워크숍에 대한 기대사항	15'

프로젝트란?

프로젝트

Vs.

일상의 업무

특별한 목적을 이루기 위해
어떤 기간 동안
팀을 꾸려서
활동하는 것

조직은 계속적으로 있다는
전제 하에서
반복적이고 지속적으로
활동하는 것

2



“조직 내에서 수행되는 업무의 50%는 프로젝트형 업무이다”
- Tom Peters, <해방경영(Liberation Management)>

일상적인 업무도 특별한 목적을 가지면 프로젝트가 될 수 있다!
예) 한국문화예술교육진흥원의 지원사업

3

프로젝트의 예

새로운 제품이나 서비스 개발

조직의 구조, 인력,
스타일의 효과적인 변화도출

건물이나 시설물 건축

정치집단의 선거운동

새로운 업무절차 또는
프로세스 진행

몸짱 프로젝트,
다이어트 프로젝트

4

프로젝트의 특징

1. 시간적인 제한: 시작과 끝 시점이 명확

2. 고유성: 프로젝트의 결과물은 새로 만들어진 것

3. 점진적 상세화: 업무가 진행되면서 계획이
구체화됨

4. 불확실성: 다양한 위험(risk) 요소가 존재



5

프로젝트의 성공이란?

정해진 시간 내에 주어진 예산으로
원하는 결과를 얻음으로써
고객/프로젝트 대상을 만족시키는 것



6

고객/ 프로젝트의 대상이란?

고객/ 프로젝트의
대상

- 프로젝트의 최종 결과물을 이용할 개인 이나 조직
 - 예) 지자체와 연계한 학교 문화예술교육 지원사업의 대상일 경우: 해당 지역 학교의 학생들
 - 예) 사회취약계층 문화예술교육 지원사업의 대상일 경우: 주관 단체가 소속된 지역의 노인, 장애인, 저소득층 가정 등

고객/ 프로젝트의
대상에 대한
지속적인 관심

- 프로젝트 대상의 요구가 무엇인지 명확하게 정의하는 것이 필요
 - 예) 이번 교육의 목표가 고객의 만족인지, 고객의 필요에 의한 것인지, 고객의 활동참여 정도 인지 등
- 고객/ 프로젝트의 대상은 다양하고 상호갈등을 유발할 수 있는 목표를 가지고 있으므로, 고객의 기대사항-요구가 무엇인지를 프로젝트 전 기간 동안 지속적으로 관심을 기울여야 함

7

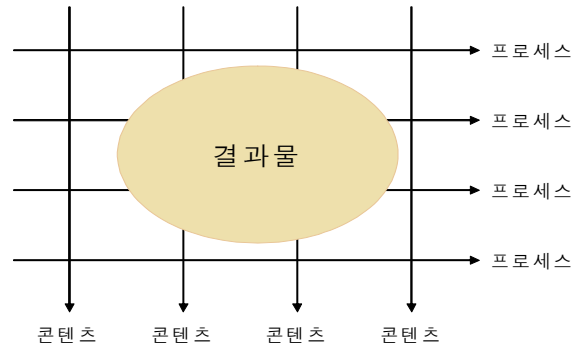
콘텐츠와 프로세스의 구분

콘텐츠(Contents, Quality)

- 하고자 하는 일의 내용
- 하고자 하는 일의 목적

프로세스

- 하고자 하는 일의 절차
- 하고자 하는 일의 방법



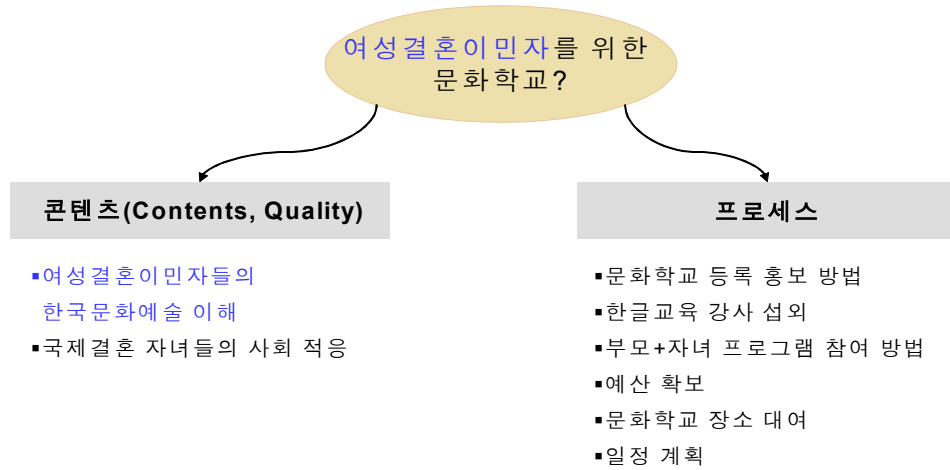
8

콘텐츠와 프로세스의 구분 실습 1



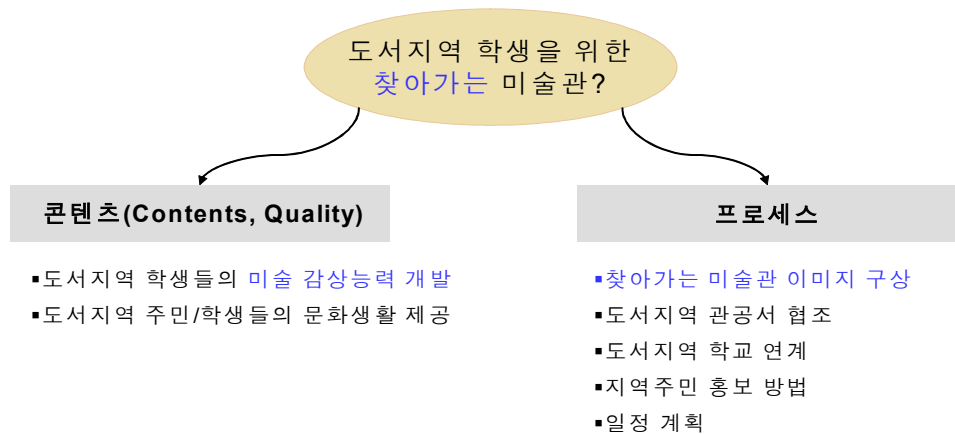
9

콘텐츠와 프로세스의 구분 실습 2



10

콘텐츠와 프로세스의 구분 실습 3



11

프로젝트 관리 (Project Management)란?



“프로젝트의 요구사항을 만족시키기 위해 지식, 기술, 도구 및 기법을 프로젝트 활동에 적용하는 것”

– *Project Management Institute*

12

프로젝트 관리의 원칙

1. 목적을 명확히 하고 팀원과 공유한다.
2. 프로젝트의 성공과 실패의 이미지를 머리 속에 그려둔다.
3. 목적이 여러 개일 경우, 구체적이고 단계적인 목표를 설정한다.
4. ‘범위’, ‘일정’, ‘비용’ 이라는 3요소를 확실히 관리한다.
5. 프로젝트의 진행 방향을 설정한다.
6. 프로젝트 계획을 수립한다.



13

프로젝트 관리 - 무엇을 관리할 것인가?

범위(Scope)

일정(Time)

비용(Cost)



14

프로젝트 관리자(팀장)란?

프로젝트의 전체 흐름을 관리하고 책임지는 사람

프로젝트에 대한 책임

조직에 대한 책임

팀에 대한 책임

자기자신에 대한 책임



15

팀장의 책임

프로젝트에 대한 책임

프로젝트의 비용과 일정, 품질에 대한
요구나 기대를 충족시켜야 함

팀 내-외부에 존재하는 서로 다른
프로젝트에 대한 목표들을 조정

협상과 갈등 관리: 팀 내-외부의 서로 다른
이해관계와 요구로 인해 발생하는 상황을 조율

문제 해결: 프로젝트 수행 중 필연적으로
발생하는 문제들에 대한 정의, 분석, 해결 및
의사결정을 포함

조직에 대한 책임

조직에 가시적인 이익을 제공

단체나 기관의 대리인

단체나 기관에 대한 정보의 흐름 관리

16

팀장의 책임

팀에 대한 책임

프로젝트 수행과정에서 필요한 정보를
지속적으로 제공

건설적인 피드백 제공

성과에 대한 긍정적이고 공정한 인정과 칭찬

팀원들에게 성장과 개발기회 제공

자기자신에 대한 책임

개인 성장과 개발에 대한 책임

자신에 대한 성찰과 자기인식 필요

17

팀장이 흔히 겪게 되는 문제들

1. 책임과 권한의 괴리

2. 비현실적인 목표를 설정하는 압력

3. 본연의 임무와 프로젝트라는 이중 책임

4. 확실성과 불확실성의 충돌



18

성공적인 프로젝트 팀장이 되는 8가지 비결

1. 하나에 집착하지 말고 모든 것에 신경을 써라

5. 의사결정을 할 때 기술과 사람, 비즈니스를 동시에 고려하라

2. 무엇인가를 하라고 요구 받을 때까지 기다리지 말라

6. 모호하고 불완전한 정보를 가지고 의사결정을 하는 법을 배워라

3. 인간의 본성에 대한 날카로운 통찰력을 개발하라

7. 끊임없이 당신의 대인관계 기술을 개발하라

4. 누구에게 언제 어떻게 의지할 수 있는가를 배우라

8. 정치적인 감각이 가지는 가치를 확실하게 인식하라

19

프로젝트 관리자 Quick Checklist

	프로젝트 관리자 자가 진단 Checklist	O	X
1	일을 하기 전에 명확한 목표를 세우고 실천하기 위해 노력하는 편이다.		
2	수행해야 할 일의 범위에 대해 사전에 명확하게 정의한다.		
3	함께 일하는 팀이 화합할 수 있는 기회를 다양한 형식으로 자주 만든다.		
4	함께 일하는 Staff과 정기적으로 대화를 가진다.		
5	멤버들간의 갈등 상황을 발견하면 직간접적으로 해결하기 위해 적극 노력한다.		
6	업무 진척 상황과 성과 수준을 정기적으로 점검한다.		
7	보다 효과적으로 업무를 수행하기 위해 개인별 업무 배분에 대해 수시로 검토하고 재조정하는 편이다.		
8	사용 예산의 세부 계획을 미리 세워 놓으며, 지출이 계획 수준을 넘지 않는다.		
9	일을 하기 전에 수립한 일정 계획은 대부분 지키는 편이다.		
10	업무가 종료되면 해당 업무에 대해 결산하고 부족한 점을 찾아 개선한다.		

20

프로젝트 관리자 자가 진단 결과 해석

프로젝트 관리자 자가 진단 결과는 아래와 같이 해석 가능합니다.

자가진단 결과 의미

자가 진단 결과	설명
9 ~ 10 항목	▪ 훌륭한 프로젝트 관리자 역할을 수행하고 있음
6 ~ 8 항목	▪ 훌륭한 프로젝트 관리자의 가능성을 보임
3 ~ 5 항목	▪ 훌륭한 프로젝트 관리자가 되기 위해 많은 노력이 필요함
2개 항목 미만	▪ 프로젝트 관리자로서 자질이 부족함

21

프로젝트 관리 워크숍 중점 사항

프로젝트 관리 Step 숙지 !!!

프로젝트 관리 Step 별 실습 !!!

Workshop: Let's Manage a Project !!!

22

참가자 기대 사항

Q. 이번 효과적인 문화예술교육 실행을 위한 프로젝트 관리 스킬 개발 워크숍을 통해 얻고 싶은 것은 무엇입니까?

23

효과적인 사업실행을 위한 프로젝트 관리 스킬 개발 워크숍

:: PM Step 1 - 목표설정과 프로젝트 제안서 작성 ::



Copyright © 2006 by The Momentum Group. ALL RIGHTS RESERVED.
This report is only for the use of client personnel. No part of this report may be circulated, quoted, or reproduced for distribution outside the client organization without prior written approval from The Momentum Group.

Agenda		
Agenda	내용	시간
1. 프로젝트 목표설정	- 문제와 기회의 이해 - 최적의 해결책 선택 - 목표 설정 방법 - 실습: 나라와 친구들의 목표를 설정하라	30'
2. 프로젝트 제안서 작성	- 프로젝트 제안서 작성 기법 - 실습: 나라와 친구들의 프로젝트 제안서 작성 - 프로젝트 Kick-Off Meeting	25'

문제나 기회를 찾아내는 법

Problems	Opportunities
리모델링한 지역 문화원의 교육시설에 대한 인식 미비로 공연장 및 문화시설 이용실적 부족	지역주민이 함께 참여할 수 있는 문화공연 활성화를 통한 지역 문화원 홍보
학생들의 연극에 대한 이해 및 연극관람 기회 부족	연극공연 관람체험 및 특기적성교육을 통한 연극창작 체험기회 필요
진료 대기시간의 지연으로 인한 고객 민원이 증가하여 다른 병원에 비해 경쟁력이 떨어지고 있는 병원	병원 시스템 개선을 통해 진료 대기시간을 단축할 필요

2

SWOT 분석

SWOT 분석이란 기업의 경영 환경을 분석하여 이를 토대로 마케팅 전략을 세우는 기법입니다. SWOT 분석을 통해 문제와 기회를 좀더 구체적으로 파악할 수 있습니다.

내부 환경 분석	- 경쟁자와 나/우리 회사를 비교 - 강점 (Strength)과 약점 (Weakness)을 분석 - 강점 및 약점의 내용: 보유, 동원 가능하거나 활용할 수 있는 자원
외부 환경 분석	- 나/우리 회사를 제외한 모든 것(정보)를 기술 - 긍정적으로 작용하는 것: 기회 (Opportunity) - 부정적으로 작용하는 것: 위협 (Threat) - 언론매체, 개인정보망 등을 통해 정보 수집

3

SWOT 분석

	Opportunity(기회)	Threat(위협)
	▪우리 회사 나 에게 긍정적으로 작용하는 것 ▪예) 삼촌이 외국에 거주 어학연수의 기회 활용 가능	▪우리 회사 나 에게 부정적으로 작용하는 것 ▪예) 경기침체기로 인한 기업의 신규 채용 감소
Strength(강점)	S-O 전략: 강점을 가지고 기회를 살리는 전략	S-T 전략: 강점을 가지고 위험을 회피하거나 최소화하는 전략
▪경쟁자와 비교한 우리 회사(나)의 강점 ▪예) 건강한 체력, 공부에 전력투구할 수 있는 경제적 배경		
Weakness(약점)	W-O 전략: 약점을 보완하면서 기회를 살리는 전략	W-T 전략: 약점을 보완하면서 위험을 회피하거나 최소화하는 전략
▪경쟁자와 비교한 우리 회사 나 의 약점 ▪예) 컴맹 아르바이트로 공부 시간을 많이 빼앗김		

4

SWOT 분석 - 실습

SWOT 분석을 통해 현재 호랑이 선생님의 학교가 가지고 있는 문제와 기회가 무엇인지를 분석합니다.



우리의 호랑이 선생님이 어느새 세월이 흘러 경기도 용인의 토월초등학교 교장선생님이 되셨군요. 이 지역은 도시와 농촌의 중간 정도 되는 수준이어서 학부모들의 교육열과 인성교육에 대한 관심이 똑같이 높은 수준입니다. 그런데 최근 재개발 지구로 선정되어 학급수가 갑자기 증가하였고 신규교사들이 많이 부임하게 되었습니다. 젊은 선생님들은 컴퓨터나 인터넷에 익숙하다는 장점이 있지만 경험이 다소 부족한 경향도 있지요. 또한 갑자기 증가한 학생들을 모두 다 수용하기에 학교 시설도 조금 부족하군요.

그럼 토월초등학교에 대한 SWOT 분석을 통해 토월초등학교의 문제점을 확인해 보도록 합시다.

5

SWOT 분석 - 실습

	Opportunity	Threat
Strength	S-O 전략	S-T 전략
Weakness	W-O 전략	W-T 전략

6

SWOT 분석 - 실습

	Opportunity	Threat
Strength	인성교육에 높은 관심 정보화 교육의 호응 높음 학교방문의 날 긍정적 반응 용인시 어린이 도서관과 근접 도-농 교류학습 시범운영	재개발 지구로 학급 수의 증가 정보화 교육 수준의 가속화 학부모와의 대화 기회 축소 등-하교시 교통의 혼잡
Weakness	S-O 전략 실천 위주의 인성교육 실천 다양한 체험학습 전개 열린교육 풍토 조성	S-T 전략 교사자율연수 참여 지원 학생의 토의문화 형성 교수기자재 활용능력 신장
	W-O 전략 독서지도의 강화 자기학습력의 신장 수행평가 예고제 운영	W-T 전략 학부모 간담회 정기 개최 안전생활지도 강화 학교시설의 현대화

7

브레인스토밍의 기본 규칙

아이디어는 질보다 양!

자유 분방!

비판이나 판단 금지!

이미 나온 아이디어에 편승 환영!



8

실습: 브레인스토밍

Mission:

방학을 맞아 개최되는
“숲속의 국악캠프”를
좀더 효과적으로 홍보하고
참여를 유도할 수 있는 방법에
대하여 생각해 봅시다.



9

대안의 모색

브레인스토밍을 통해 찾아진 아이디어를 바탕으로 좀더 합리적인 대안을 모색합니다. 대안의 모색은 다음과 같은 방법을 이용하면 효과적입니다.

팀을 통해 함께 대안을 모색하라

관련된 주제의 전문가나 이해관계자들을 포함시켜라

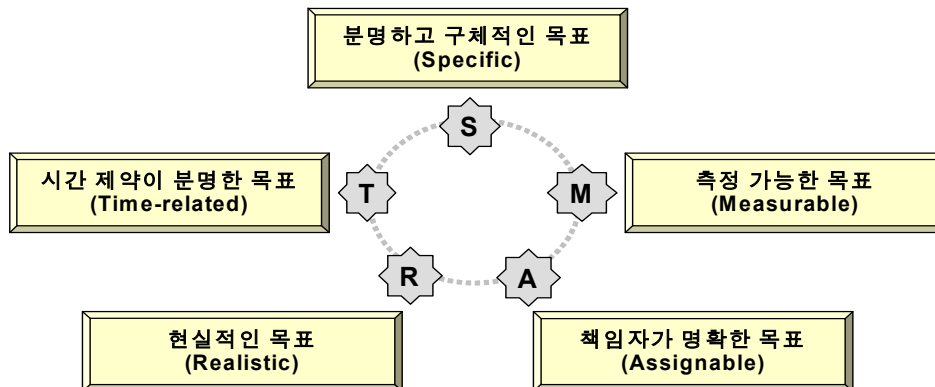
모든 대안이 아니라 합리적인 대안의 개발에 집중하라 (8:2 법칙)



10

목표 설정 원칙 : SMART

구체적이고 주어진 시간 내에서 달성 가능하며, 책임 소재가 분명하고 현실적인 수준의 목표를 설정해야 합니다.



11

목표 설정 사례

분명하고 구체적인 목표 (Specific)	월드컵 16강 진출
측정 가능한 목표 (Measurable)	명확하게 측정이 가능했던 목표
책임자가 명확한 목표 (Assignable)	목표 달성(감독 및 선수 포상, 병역 면제 등) / 미달성의 보상체계 명시화
현실적인 목표 (Realistic)	월드컵 1승 및 16강 진출 → 당시 상황에서 충분히 달성 가능하며 현실적인 지원이 가능한 목표
시간 제약이 분명한 목표 (Time-related)	월드컵 기간 동안 달성해야 할 목표

12

목표 설정 - 실습

‘나라’는 하자작업장학교에 다니고 있는, 글쓰기에 관심이 많은 15살 소녀입니다.

하자는 또 다른 나라, 혹은 섬으로 볼릴 때가 자주 있지만 ‘나라’와 친구들에게는 커다란 마을 같습니다. 그 안에 광장이 있고 거리와 골목길이 있고 분수와 시장이 있습니다. 언젠가 하자에 꽃집, 혹은 커다란 열대의 식물들이 자라는 온실이랑 카페, 떡볶이 집도 하나쯤 생겼으면 합니다.

거기에 높은 천정 꼭대기에 둥근 창문이 달린 교실에서 아이들과 누워 두런두런 이야기도 하고 싶은 것이 이즈음의 작은 바램입니다.



13

목표 설정 - 실습

그런데 정말 하자에 있는 친구들은 어떤 생각을 하고 있는지 '나라'는 궁금해 했습니다. 무엇을 꿈꾸고 있는지, 그 꿈을 이루기 위해 어떤 생각을 하고 있는지 등등... 그러한 생각들을 모두 담아낼 수 있는 무언가를 만들어 보고 싶은 생각이 들었는데요.. 어떤 형식을 빌어야 친구들과 '나라'의 이야기, 우리들과 하자학교의 이야기를 가장 잘 표현할 수 있을까요? 그리고 그 방식을 실현하기 위해서는 어떤 목표를 세워야 할까요?



14

프로젝트 제안서 작성원칙

보편성 Universality

- 작성된 제안서를 누가 읽어보더라도 제시된 내용들을 이해할 수 있을 뿐 아니라 수긍할 수 있도록 작성해야 합니다.

현실성 Reality

- 실현 가능한 제안이 되어야 합니다.
- 우선 프로젝트를 따내기 위해 급급하여 허황되거나 실현 가능성이 없는 제안을 하여 향후 신뢰성을 잃어서는 안됩니다.

구체성 Concreteness

- 전체적인 각 항목들이 유기적으로 연결되도록 작성해야 합니다.
- 제안요청서가 있었다면, 요청서에서 제시한 항목들이 빠짐없이 포함되어 있어야 합니다.

15

프로젝트 제안서 포함 내용

앞서 선택한 해결책 및 목표를 중심으로 공식적인 결재를 획득하기 위한 프로젝트 제안서를 작성합니다. 프로젝트 제안서에 포함되어야 할 내용은 다음과 같습니다.

필요성: 프로젝트가 왜 필요한지에 대한 설명이 반드시 포함되어야 합니다.

기대효과: 프로젝트를 통해 기대할 수 있는 모든 긍정적 이익에 대하여 말합니다.

선택된 대안: 프로젝트를 함으로써 실시될 해결책에 대한 설명입니다.

프로젝트 수행에 따른 위험: 선택된 대안을 추진하는 경우 발생할 수 있는 부정적 영향들도 언급합니다.

제약조건: 프로젝트의 진행을 제한하거나 방해하는 요인들을 나열합니다.

이해관계자: 프로젝트에 관계하거나 프로젝트의 결과에 영향을 받게 되는 개인이나 조직을 말합니다.

16

프로젝트 제안서 작성시 포함 내용

앞서 선택한 해결책 및 목표를 중심으로 공식적인 결재를 획득하기 위한 프로젝트 제안서를 작성합니다. 프로젝트 제안서에 포함되어야 할 내용은 다음과 같습니다.

일정: 프로젝트를 시작하고 마칠 때까지 걸릴 시간에 대한 예상치를 제시합니다.

성공기준: 프로젝트가 성공했다고 판단할 수 있는 기준을 적습니다. 여기에는 핵심성공요소도 포함됩니다.

비용: 프로젝트를 수행하는 데 발생할 비용에 대한 추정치를 제시합니다.

팀원의 구성 및 팀장에게 부여된 권한의 수준

17

프로젝트 제안서 작성요령

제안서는 논리적으로!

프로다우면서도 친절하게 작성!

깨끗하고 산뜻하게 작성!

읽는 사람을 고려하여 작성!

오자나 탈자가 없어야!

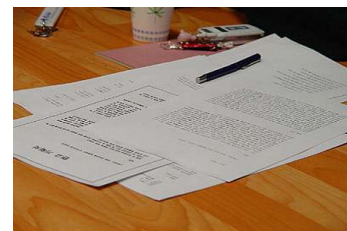
제출하기 전에 충분한 검토를!

18

실습: 프로젝트 제안서 작성

나라와 친구들은 자신들의 꿈과 희망을 구체화하여
담을 그릇으로 잡지 “작업창고”를 만들어 보기로
했습니다. 그리고 “작업창고” 잡지 **프로젝트에 대한
제안서를 멋지게 작성해서 지원사업 공모에 접수,
선정되어 재정적인 지원을 받으려고 합니다.** 그렇게
된다면 정말 “우리 손”으로 우리의 생각과 꿈을 담은
우리의 잡지를 발간하게 되는 것이겠지요! 이
생각만으로도 나라와 친구들은 너무나 신이
난답니다~~

**그렇다면 지금부터 공모에 제출할
“작업창고” 프로젝트 제안서를 작성해 볼까요?**



19

프로젝트 제안서 - 양식

주관기관- 단체현황	단체명(주소)	
	단체대표(설립일자)	
	실무자(전화/휴대폰 /Fax/e-mail)	
지방자치단 체지원사항	지자체 명(부서) (담당자/ 연락처)	
	지자체 지원예정사항 (예산 지원 등, 언제까지, 무엇을 지원함)	
지역교육청 지원사항	교육청 명(부서) (담당자/ 연락처)	
	교육청 지원예정사항 (언제 까지, 무엇을 지원함)	예시: 1) 예산지원사항 2) oo폐교시설의 무상 활용 지원 등
사업연계 대상 학교 현황	참여학교명 (부서/담당자/ 연락처)	예정되어 있는 경우 기재
	학교 참여사업 개요	예시: 1) 0학년 0개 학습 000명의 학생 참여 /xxx과정 (교과과정, 재량활동, 특별활동, 특기적성, 체험학습 중 선택)을 통한 연계 등

20

프로젝트 제안서 - 양식 (계속)

주관기관-단체 개요

1. 단체명:
2. 설립목적:
3. 조직 및 인원:
4. 사업추진실적(최근부터)

사업계획

1. 사업운용 개요
 1. 사업목적
 2. 지역의 문화예술교육 환경특성
 3. 사업추진방향

II. 사업개요

1. 사업명칭:
2. 사업기간:
3. 총 사업비: 총 만원
4. 사업참여학교 현황
5. 사업내용
 - 가)
 - 나)
 - 다)

III. 관련기관 지원예정사항

1. 지방자치단체
2. 교육청
3. 문화예술기관-단체
4. 학교 등

IV. 기대효과

21

프로젝트 제안서 - 양식 (계속)

세부예산 소요내역

(금액단위: 천원)

세부사업	금액	산출내역	비고(국고, 지방비)

22

프로젝트 Kick-Off Meeting

조직의 공식적인 결재

팀원 명단 확정, 프로젝트에 공식 배정

프로젝트 Kick-Off Meeting

프로젝트 공식 출범



23

프로젝트 Kick-Off Meeting

프로젝트 Kick-Off Meeting의 의미

- 프로젝트 팀의 형성을 공식화
- 프로젝트 과업이 실제로 추진됨

프로젝트 Kick-Off Meeting의 기대 효과

- 팀원 상호 간의 기대를 확인
- 프로젝트 결재자의 참여와 격려를 통한 사기 진작
- 팀의 결속력 강화

24



효과적인 사업실행을 위한 프로젝트 관리 스킬 개발 워크숍

:: PM Step 2 -효과적인 팀 구성 및 이해관계자 관리 ::





Copyright © 2006 by The Momentum Group. ALL RIGHTS RESERVED.
This report is only for the use of client personnel. No part of this report may be circulated, quoted, or reproduced for distribution outside the client organization without prior written approval from The Momentum Group.

Agenda		
Agenda	내용	시간
1. 효과적인 팀 구성	- 팀 구성 기본원리 - 팀원과 리더십 - 팀 구성 실습	30'
2. 이해관계자 관리 사례 공유	- 이해관계자의 구분 - 이해관계자 관리 사례 공유	30'

팀 제의 특징

프로젝트 팀	Vs.	일상적 조직
▪수평적 조직 ▪빠른 의사결정 ▪프로젝트 목표 달성에 적합 ▪다양한 업무 경험 가능		▪다계층 조직 ▪느린 의사결정 ▪안정 추구 ▪낮은 이동 가능성

2

팀 구성 기본원리

1. 언제 팀을 구성할 것인가?	2. 누구를 선택해야 하는가?
프로젝트가 충분히 정의되어 있어야만 한다 지나치게 세부적으로 정의되어 있어서는 안된다 팀원 조직에 따른 비용과 예상 공헌도를 고려한다	프로젝트에서 요구되는 기술이나 기능을 가장 잘 보유하고 있는 사람을 선택 내부 인력을 선택할 경우: 핵심 팀 이외의 다른 부서 인력까지 고려하여 선택 외부 인력을 선택할 경우: 프로젝트에서 요구하는 기술이나 기능에 대한 소유 및 경험이 분명해야 하고, 외부인력을 선택할 시 발생할 비용, 일정에 대한 고려가 있어야 함

3

조직 내부 인력 선택: 프로젝트에 필요한 인력을 확보하는 법

프로젝트 팀원으로 확보하려고 마음에 두고 있는
특정 개인이 있다면?

원치 않는 인력이 프로젝트 팀에 배정될 가능성이
매우 크다면?

인력 확보를 위한 사전 준비 필요

그 개인의 기능이나 기술과 관련된 근거 준비
("\$씨는 프로그래밍 실력이 뛰어나므로 이번
프로젝트에 꼭 필요합니다")

감정적인 이유 배제
("00씨와 한번 일해보고 싶어요", "00씨와는
전에 함께 일해봐서 스타일이 잘 맞아요"
등은 곤란)

가능한 한 빨리 담당팀장에게 알려 인력 확보

인력 확보 전략 수정

담당 팀장이나 상급 팀장에게도 프로젝트의
중요성 및 프로젝트에 대한 책임이 있음을
상기시킴

가능한 방법을 동원하여 원하는 인력 확보를
위해 노력

4

팀 구성 기본원리 - 3. 누가 무엇을 할 것인가?

이제 팀이 구성되었으면 각 팀원의 기능과 역할에 맞게 과업을 배분해야 하는데, 이는 전적으로 팀장의 몫
입니다.

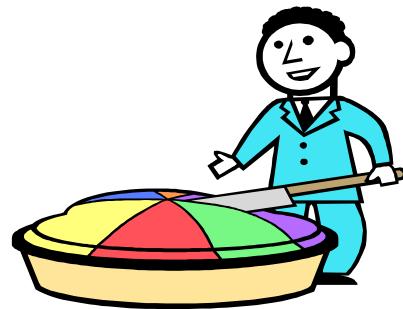
적재적소의 원칙에 따라 인력 배치

팀원의 기능이나 역량에 합당한 과업 할당

역량을 초과하는 일을 요구할 경우 → 좌절, 포기

능력을 제대로 활용하지 못할 경우 → 흥미 상실,
프로젝트 성과에도 영향

팀 조직도, 과업 할당표 등을 활용



5

실습: 팀 조직도

나문희 여사의 생일이 다가오고 있습니다.
 “야동순재” 이순재 원장은
 “모피문희” 여사의 생일파티를 위해
 프로젝트 팀을 구성하고 각 인물에게 업무를
 할당하려고 합니다.
 필요한 업무는 총 5가지!
 업무에 할당해야 할 인물은 총 5명!
 각 인물의 역량에 적합한 업무를 할당해 보세요!



6

프로젝트를 위한 필요한 업무는...

할망구 생일파티 하는데
 필요한 일이 뭐 이리 많아...
 그래도 해줘야지..^^

계획 및 예산

음식물 준비

선물 준비

세팅

청소



7

:: 프로젝트 팀원 5인 ::

8

현재 무직, 식신(食神)준하
음식에 관한 한 타의 추종을
불허하는 미감과 식탐을 지님



이준하

9

한 의사, 주몽해미
 싹통바가지
 야무지고 툭툭하고
 똑 부러지는 면이 강함



박해미

10

고등학교 체육선생님
 까칠한 면이 많이 보이긴
 하지만 의외로 섬세하고
 배려심이 많음



이민용

11

모범생, 피돌이
키높이 구두를 신음
생활에 필요한 권모술수에
능함



이민호

12

터프 가이
무식하고 힘이 셸
민호의 술수에 말려
긋은 일을 하는 경우가 많음

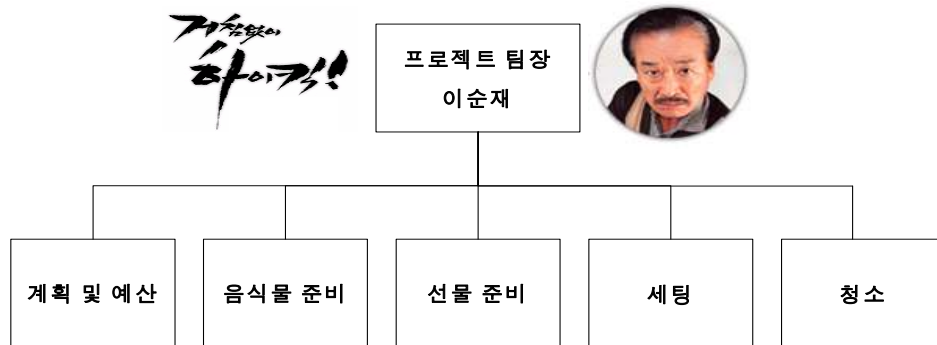


이윤호

13

프로젝트 팀 조직도 작성하기

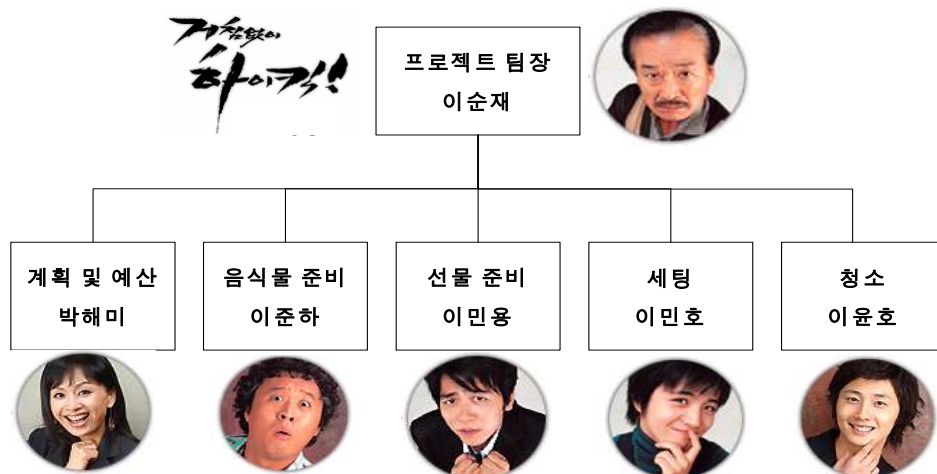
“모피 문희” 나문희 여사의 생일파티 프로젝트를 위한 프로젝트 팀 조직도입니다.



14

프로젝트 팀 조직도 - 예시

“모피 문희” 나문희 여사의 생일파티 프로젝트를 위한 프로젝트 팀 조직도입니다.



15

팀 구성 기본원리 - 4. 공개적인 팀 미팅 개최

프로젝트의 이유, 필요성, 배경 등 공유

팀원들에 대한 팀장의 기대 전달

팀장의 리더십 철학 공유

팀원들의 의문, 고민, 불안감에 대한 대응



16

팀원과 리더십

모든 개인이 서로 다르다는 것을 인정

갈등 해결 훈련 필요

서로 다른 시각을 인정하고 개발할 필요

팀원들 간의 상호작용을 설계하고 관리하는 노력 필요

정기적인 팀 미팅 개최



17

효율적인 팀 미팅을 위한 Tips

미팅 전 의제와 예상 시간 등 주요 내용을 미리 문서로 알리라

시간을 지켜 시작하고 마치라

지각한 사람을 위해 진행된 내용을 반복하지 마라

안건이 해결되면 신속히 해산시켜라

논의할 내용이 없을 경우 미팅을 최소화하라

미팅의 목적을 프로젝트 관리로 제한하라

미팅 기록은 문서화하라



18

회의 유형 구분

회의 유형 구분

전달형 회의

보고형 회의

협의형 회의

아이디어 개발 회의

19

효과적 회의 운영 Tips

회의 시간에 대해 비용 개념을 가져라

사전 회의 안건 공유는 필수!

**회의 주재자는 회의 내용, 진행, 결과에 대해
미리 예상하라**

회의시 독주하는 사람을 막아라

20

효과적 회의 운영 Tips

미흡한 의견이라도 편견주거나 단정하지 말라

화제에 집중하라

회의 후 실행 담당자를 정하라

**회의 결과는 반드시 기록하여
참석자 간 메일로 공유하라**

21

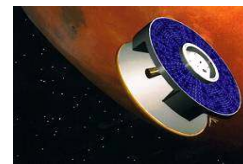
팀 구성 실습

Astronaut Game

22



Mission :
한국 최초의 화성 탐사선에 탑승
우주인을 선발하라!



23

:: 최종 후보자 5인 ::

24

경험이 많음
성숙하고 믿음직함



노주현

25

풍부한 지식
창조적임
친화력 높음



차인표

26

부드러운 말투
섬세함
존경받음
가장 오랜 경험



신구

27

젊고 에너지가 넘침
다양한 탐사 경험
X세대



노홍철

28

올라운드 플레이어
팀웍이 좋음
손재주 있음



유재석

29

탐승 후보자 결정

<Discussion>

총 5명의 후보 중 팀을 이끌 Leader 1명과
 Team Member 2명을 선정하고,
 그 이유를 제시해 봅니다.

30

사전 평가 결과 (1=Low, 5=High)

Profile	노주현	차인표	신구	노홍철	유재석
직원 코칭	4	2	3	3	2
리더십	5	3	2	5	3
팀워크	4	3	2	1	3
기술적 지식	2	5	2	5	3
동기 부여	5	3	3	5	4
문제 해결	3	4	2	2	3
영업 Skill	1	2	5	2	2
고객 지향	1	1	5	2	1

31

탐승 후보자 결정

<Discussion>

총 5명의 후보 중 팀을 이끌 Leader 1명과 Team Member 2명을 선정하고, 그 이유를 제시해 주십시오.

구분	성명	이유
Leader		
Member 1		
Member 2		

32

이해관계자 이해

이해 관계자

■ 특정 사안에 대해 직간접적으로 이해관계가 형성되어 사전적 또는 사후적으로 영향력을 미칠 수 있는 대상이나 단체/조직

이해관계자 찾기 Tips

- 업무 경계: 내부, 외부
- 역할: 주관, 담당, 협력, 참여자
- 프로젝트 시점: 준비기, 과정, 사후
- 접촉 빈도: 1회, 수시, 지속
- 조직: 중앙정부, 지방정부, 공공단체, 민간단체

33



효과적인 사업실행을 위한 프로젝트 관리 스킬 개발 워크숍

:: PM Step 3 - 계획과 예측 ::



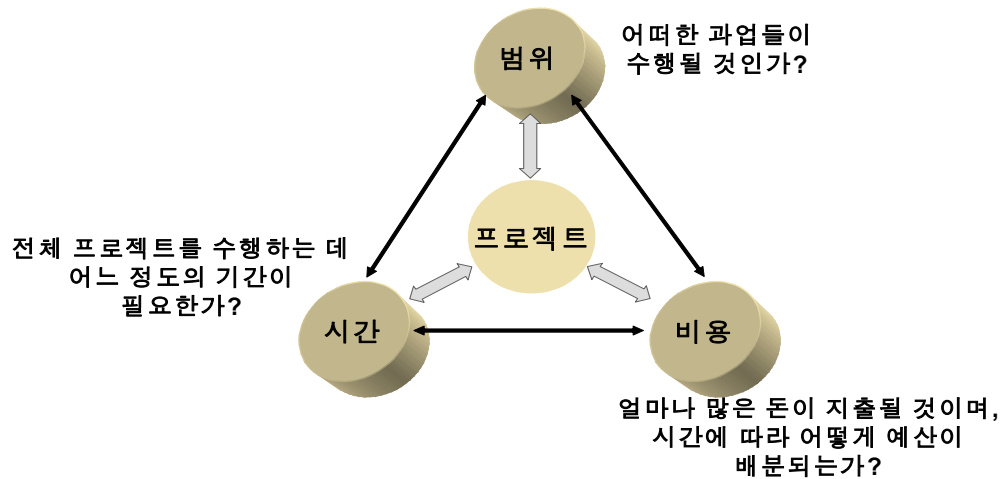


Copyright © 2006 by The Momentum Group. ALL RIGHTS RESERVED.
This report is only for the use of client personnel. No part of this report may be circulated, quoted, or reproduced for distribution outside the client organization without prior written approval from The Momentum Group.

Agenda		
Agenda	내용	시간
0. Break Time	게임: “토끼와 거북이”	10'
1. PM Step 3: 계획	- 프로젝트의 계획 - 범위, 일정, 비용의 차원에서 계획을 수립 - 프로젝트 계획의 특성: 점진적으로 완성됨 - 프로젝트 계획과 관련된 일반적인 실수들 - 합리적인 계획 수립의 범위	25'
2. PM Step 3: 예측	- 예측 - 예측을 위한 다양한 방법 - 토론: 예측을 할 때 피해야 할 함정들	25'

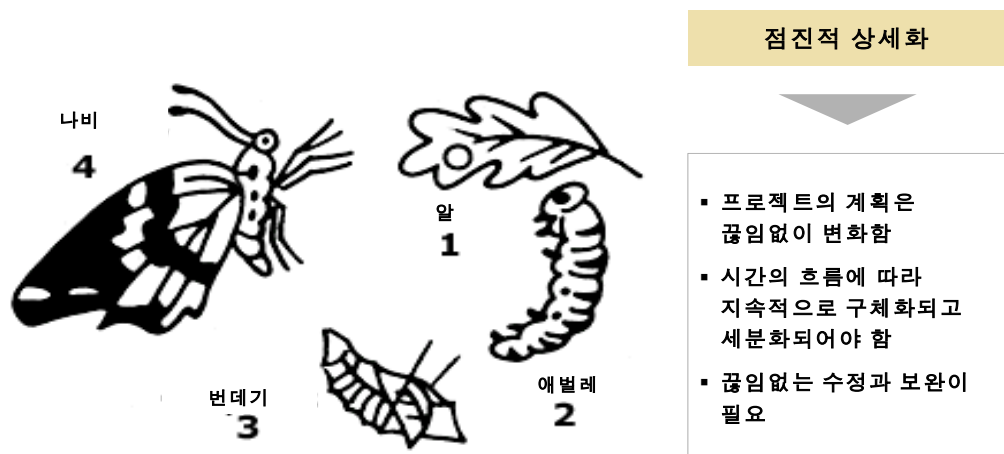
프로젝트의 계획: 프로젝트의 3 차원

프로젝트의 계획은 비용, 시간, 범위라는 중요한 차원을 포함하고 있습니다.



2

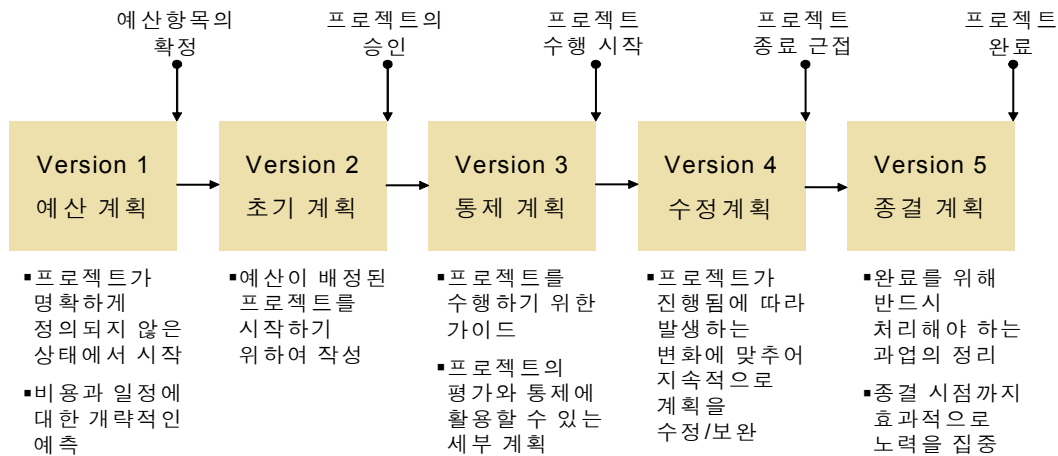
프로젝트 계획의 특징



3

프로젝트 계획의 변화

일반적으로 중요한 의사결정이 내려진 이후 계획이 수정되는 경우가 많이 있습니다.



4

계획 관련 실수들 1, 2

계획 세울 시간이 없다?

- 의욕적인 팀장들의 경우 행동을 중시하는 경향이 강함
- “계획을 세우는 일 = 시간 낭비”로 간주
- 경영층이나 프로젝트 이해관계자들로부터 “신속한 행동을 취하라”는 압력
- 무계획의 악순환 반복: 계획보다 행동 우선 → 일의 순서가 없어 많은 시간 투자 → 눈코 뜰 새 없이 바쁨 → 계획 세울 시간이 부족

큰 틀만 세우면 돼!

- 계획은 세우나 충분한 세부적인 내용을 담지 않는 경우
- Big plan과 관련된 오류를 줄이기 위한 Tip
 - 모든 참여자들이 그 안에 포함되어 있는 내용을 이해할 수 있을 것
 - 기간과 비용에 대하여 어느 정도 정확한 예측을 준비할 수 있을 것
 - 진척 상황을 효과적으로 모니터 할 수 있을 것

5

계획 관련 실수들 3, 4

클립 한 통도
보고하고 결재
받아라?

- 계획을 지나치게 세분화 하는 오류
- 예를 들어, 2주 단위로 진행을 점검하는 프로젝트라면 매일매일의 세부적인 계획은 큰 의미를 가지지 못함
- 과업을 지나치게 세분화 할 경우 지속적인 계획의 수정이나 업데이트가 거의 불가능
- 불필요한 서류작업이나 행정 절차가 발생할 가능성이 많음

계획은 팀장
혼자?

- 팀원들을 계획에서 배제하는 오류
- 프로젝트를 수행할 사람들은 반드시 계획 과정에 참여시켜야 하는 이유
 - 프로젝트에 대한 주인의식 고취
 - 실제 작업을 하는 사람의 의견이 계획에 반영될 수 있어 더 정확한 계획 수립 가능

6

계획 관련 실수들 5, 6

계획만 장밋빛?

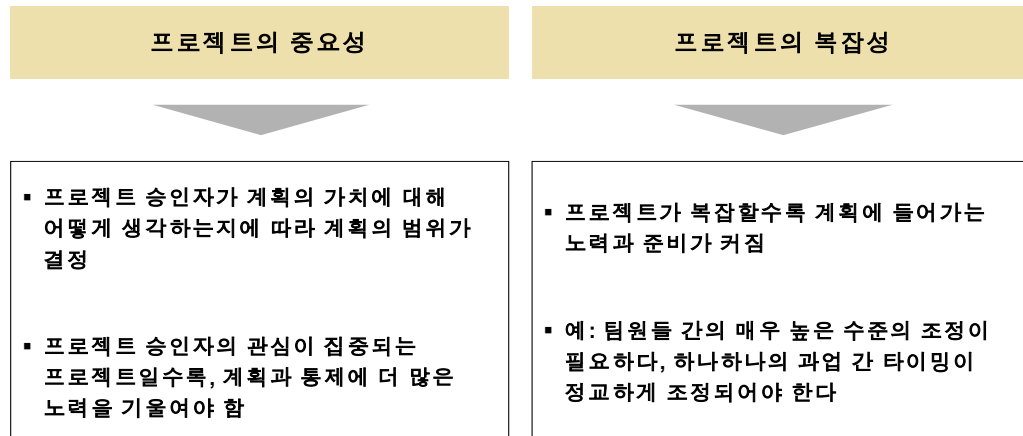
- 프로젝트에서 발생할 수 있는 위험과 불확실성을 반영하지 않은 오류
- 프로젝트가 순조롭게 진행될 것이라는 막연한 기대감으로 인해 위험 요인을 간과
- 프로젝트 이해관계자나 고객 혹은 시장의 압력에 의해 어쩔 수 없이 위험 요인 무시

언제적
계획인데...

- 계획을 한번 하는 것으로 끝나는 활동으로 생각하는 오류
- 프로젝트가 진행됨에 따라 계획도 지속적으로 업데이트 해야 함
- 수정, 변동 사항이 반영되지 않은 계획은 프로젝트를 더욱 혼란스럽게 만듦

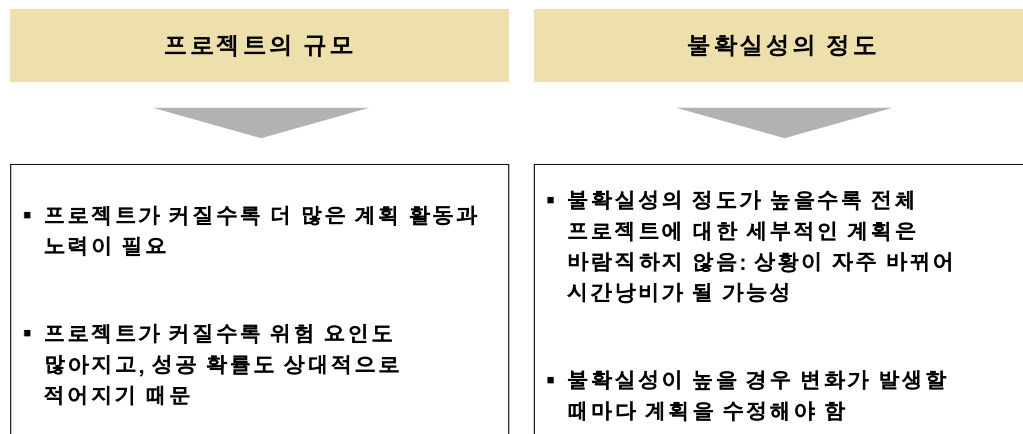
7

합리적인 계획 수립을 위해 고려해야 할 점 1, 2



8

합리적인 계획 수립을 위해 고려해야 할 점 3, 4



9

예측을 위한 다양한 방법

실제 과업을 수행하는 책임을 지고 있는 사람이 예측을 하는 방법

관련된 분야의 지식과 경험이 있는 전문가가 예측하는 방법

역사적 자료를 사용하여 일정한 조정을 하는 방법

모형이나 시뮬레이션 등을 통해 예측하는 방법

팀장 자신이 예측하는 방법

- 상황에 따라 여러 가지 방법 중 가장 효과적인 방법을 선택하여 예측
 - 예) 역사적인 자료가 존재하는지, 전문가의 예측 능력은 어떠한지, ..
- 한 가지 이상의 방법을 활용한 후 자신의 판단에 근거하여 선택

신뢰할 만한 충분한 근거가 있을 경우
정보나 자료를 판단하여 활용하는 것을
두려워 하지 마라!

10

예측을 할 때 피해야 할 함정들 1, 2

뭘 어디까지
하라는 거야...

- 과업의 범위가 적절하게 정의되지 못한 경우
- 과업이 충분히 세분되어 정의되지 못한 경우
- 개별 과업이 정확하게 이해되지 못한 경우
 - 과업에 대한 정의를 분명하게 해야!

어, 지난 번에
생각했었는데..

- 중요한 내용이나 정보를 누락시킨 경우

11

예측을 할 때 피해야 할 함정들 3, 4, 5

다 잘 될 거야..



- 지나친 낙관주의의 경우
- 모든 것이 성공적으로 잘 될 것이라는 가정에 입각하여 예측을 하는 경우

이거 빨리
해야 되는데...



- 시간의 압력에 의해 급하게 예측을 해야 하는 경우
- 외부의 압력으로 인해 비현실적인 목표를 그대로 수용해야 하는 경우

우리끼리
하지, 뭐...



- 실제 과업 수행자가 빠진 상태에서 예측을 하는 경우

12

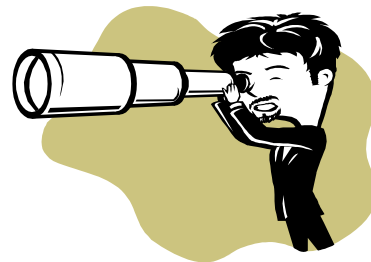
합리적인 예측을 위한 Tip

가능하면 실제로 그러한 작업을 수행하는 사람이 예측하도록 하라

예측의 근거를 제시하도록 하라

예측치에 대한 팀 혹은 전문가의 검토를 거치도록 하라

실행 중 새로운 정보가 들어오면 예측치를 조정할 수 있도록 하라



13

효과적인 사업실행을 위한 프로젝트 관리 스킬 개발 워크숍

:: PM Step 4-1 - 범위 관리 ::

**THE
MOMENTUM
GROUP**

Copyright © 2006 by The Momentum Group. ALL RIGHTS RESERVED.
This report is only for the use of client personnel. No part of this report may be circulated, quoted, or reproduced for distribution outside the client organization without prior written approval from The Momentum Group.

Agenda

Agenda	내용	시간
1. PM Step 4-1: 범위 관리	- 프로젝트의 범위란 무엇인가? - 범위의 개념과 정의 - 범위 관리에 사용되는 용어 소개 및 정의	20'
1. PM Step 4-1: 범위 관리(계속)	- 과업세부도 - 과업세부도 작성의 목적 - 과업 세부도 작성법 - 실습: “하숙범” 김범 생일파티를 위한 과업세부도 - 과업 속성의 파악 - 실습: “내가 그리는 대로 세상이 바뀌어요” 프로젝트를 위한 과업세부도 작성	30'

프로젝트의 범위란?

프로젝트의 범위(Scope)

- 프로젝트의 미션, 목적, 목표들과 밀접하게 관련이 되어 있는 개념
- 프로젝트의 전체적인 크기나 프로젝트가 해결하려고 하는 것이 무엇인가를 전체적인 차원에서 설명

과업의 범위(Scope)

- 프로젝트를 수행하기 위해 필요한 모든 개별적인 과업들의 집합을 의미
- 작업 일정표에 나타난 모든 과업활동 = 과업의 범위

2

프로젝트 범위 관리란?

프로젝트를 성공적으로 완수하기 위한 필수과정

모든 작업을 빠짐없이 수행하고,
동시에 불필요한 작업을 하지 않도록 하는 것



3

프로젝트의 범위일까요?

유명 뮤지컬의 지방공연을 위해
지방 **문예회관** 대여를 신청한다

Yes

No

4

프로젝트의 범위일까요?

진료대기시간을 줄이기 위해
병원 전산시스템을 개선한다

Yes

No

5

프로젝트의 범위일까요?

스키여행을 위해
콘도를 예약한다

Yes

No

6

범위 관리에 사용되는 용어 정의

활동 혹은 과업

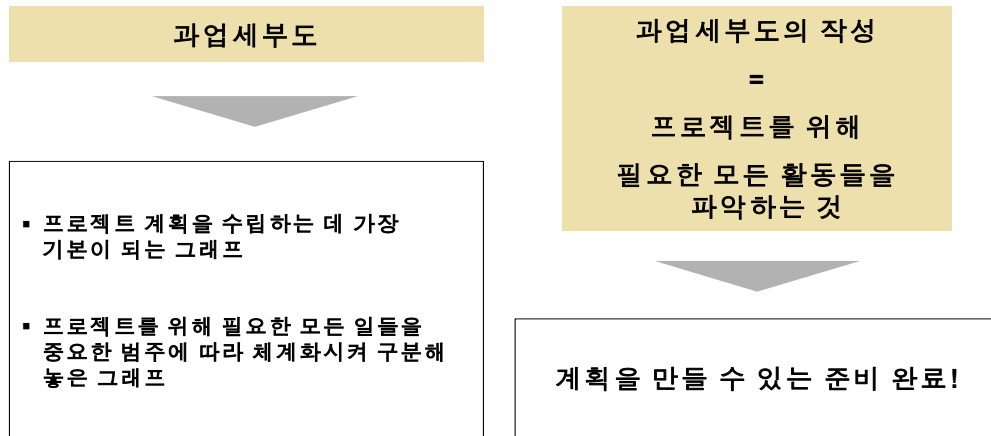
과업 할당표

- 유사한 의미로 사용되는 용어
- 프로젝트를 위해 수행되어야 하는 일
- 완료 기간과 예상 비용이 명확하게 정해져 있음

- 프로젝트를 이루고 있는 활동들이 누구에게 할당되어 있는가를 보여주는 표
- 세로축: 수행해야 할 과업의 리스트
- 가로축: 과업을 책임질 사람의 이름

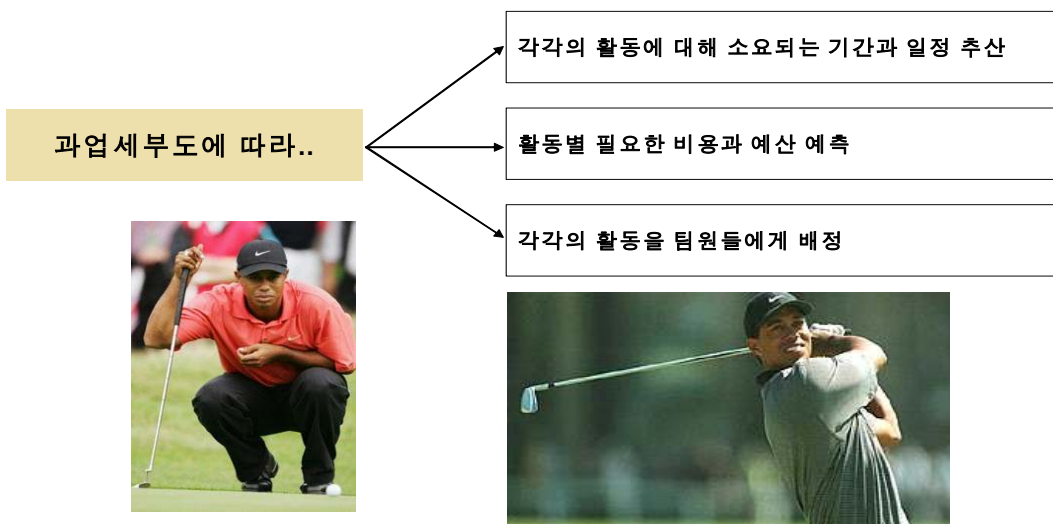
7

범위 관리에 사용되는 용어 정의



8

과업세부도에 따라..



9

과업세부도 작성의 목적 1, 2

프로젝트를 위한 전체적인 나침반

- 굳이 과업세부도가 없이도 진행할 수는 있음
- 하지만 체계적인 틀이 없이 필요한 모든 활동들을 찾아내는 것은 더 많은 노력과 시간을 요구
- 프로젝트 중간에 '아차!'하는 실수를 방지하기 위해서라도 과업세부도 작성은 필수!

프로젝트의 안내서

- 프로젝트의 내용을 쉽게 이해할 수 있도록 함
- 프로젝트에 관련된 사람들이 누락된 내용이 없는지 철저하게 검토할 수 있게 함
- 실제로 수행되어야 할 활동들의 범위와 내용을 정확하게 보여줌

10

과업세부도 작성의 목적 3, 4

프로젝트 예측의 기초

- 과업세부도를 이용하여 각각의 활동에 필요한 기간과 비용을 추정
- 개별 활동들을 누가 수행할 지 결정
- 자원의 배분을 결정하는 지침

프로젝트 리스크 관리의 지표

- 프로젝트의 활동을 정확하게 이해함으로써 앞으로 어떤 위험이 있을 수 있는지에 대한 예측을 가능하게 함

11

과업세부도 작성 - 1단계

범이녀석 생일파티 하는데
필요한 일이 뭐가 있을까?
생각을 해보자고..

필요한 일의 큰 덩어리를 확인하라!

- 프로젝트를 구성하는 중요한 일의 덩어리
혹은 범주들이 모두 빠짐없이 포함되어
있는가를 잘 검토



12

과업세부도 작성 - 1단계

가장
하이킹!

프로젝트 팀장
이순재



계획 및 예산

음식물 준비

선물 준비

세팅

장소섭외

13

과업세부도 작성 - 2단계

어디 인터넷으로
한번 찾아볼까?

정해진 범주를 세분화하라!

- 해야 할 일들의 구분이 끝났으면, 각 범주 별로 더 세부적인 과업을 구분함

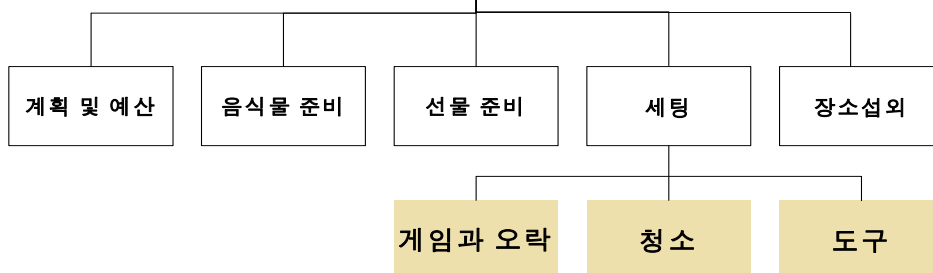


14

과업세부도 작성 - 2단계

가장 중요한
하이킹!

프로젝트 팀장
이순재



15

과업세부도 작성 - 3단계

이제 다 됐겠지?
범이가 좋아할까?^^

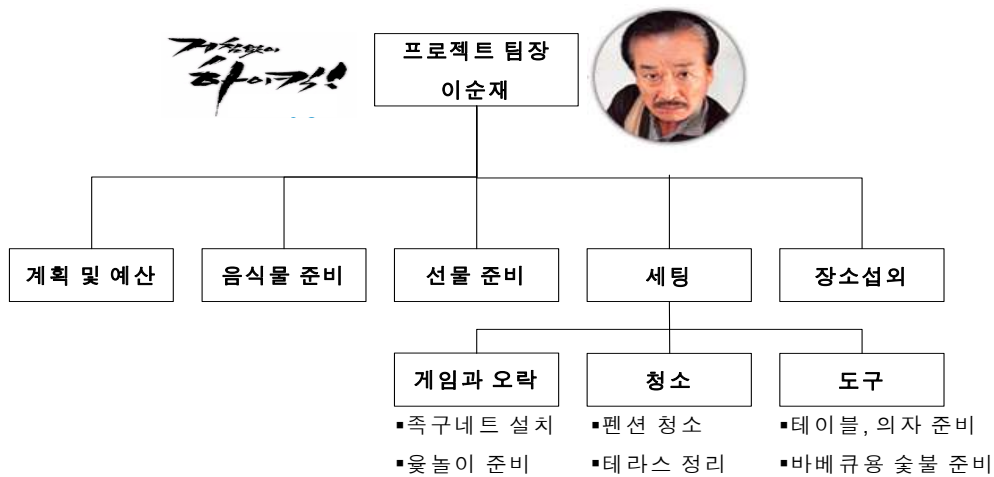
충분히 세분화 되었다면, 정의하라!

- 각 범주마다의 과업이 충분히 세분화되었다면, 그 개별적인 활동의 내용을 정의해야 함



16

과업세부도 작성 - 3단계



17

과업세부도 작성의 Tip

일단 과업만을 고려하라!

- 과업세부도를 작성할 때에는 시간 일정이나 각 활동들 간의 관계는 배제함
- 오직 프로젝트를 수행할 때 필요한 활동들을 찾아내는 것이 최우선 목표!
- 기간이나 비용, 자원 등에 대한 고려는 그 이후에 계획하는 것이 효과적



18

과업 속성의 파악

과업세부도 작성

- 프로젝트를 위해 필요한 모든 활동 혹은 과업을 파악

과업 속성의 파악

- 과업이 가지는 중요한 특징들을 이해 → 과업 속성
- 향후 계획활동들을 위한 기초 자료로 활용

19

과업 속성

- **시간:** 주어진 활동을 할 때 사용될 날짜나 주 수
- **비용:** 인건비나 자재비로 사용될 금액
- **범위:** 수행할 과업과 수행 방식, 그리고 그 결과 기대되는 산출물
- **책임:** 과업을 성공적으로 수행해야 할 책임을 가진 사람
- **자원:** 활동을 수행하는 데 있어 지원하기 위한 재료나 인력
- **품질:** 얼마나 과업이 잘 수행되어야 하는가
- **다른 과업들과의 관계:** 하나의 과업이 시작되기 전에 먼저 완료되어 있어야 할 활동들

20

실습: 과업세부도 작성



Mission:
“내가 그리는 대로 세상이
바뀌어요” 프로젝트를
위한 과업세부도를
작성하라!

21

실습: 과업세부도 작성

서민정 선생님은 올해 초 신한군의 도서지역인 신한 안자초등학교에 부임하였습니다. 아이들은 너무나 맑고 착했지만 **문화예술교육**을 접할 기회가 부족한 것이 안타까웠지요. 그러던 차에 **지역의 문화예술교육 단체**에서 서민정 선생님에게 전화가 왔습니다.



22

실습: 과업세부도 작성

문화예술교육 프로그램을 목포와 신한의 섬 지역 학교에서 전개하여 학생들에게 문화향유 기회를 부여하고 직접 지역의 관광 리플렛과 조형물 표지판들을 제작, 설치케 하여 섬의 이미지를 바꾸고자 하는 사업을 진행하려고 하는데, 초등학교에서도 참여할 의사가 있는지를 물어보는 것이었습니다. 서민정 선생님은 너무나 좋았죠^^ 아이들에게 흔히 접하지 못하는 기회를 줄 수 있으니까요.



23

실습: 과업세부도 작성



당신이 해야 할 일은?

자신이 살고 있는 신한군에 대한
탐구를 통해 지역에 대한 문화적
독창성과 자긍심을 키워주기 위한
프로젝트 “내가 그리는 대로
세상이 바뀌어요!”에 참가,
초등학교 학생들을 대상으로
프로젝트를 진행하는 데 필요한
활동을 정의하는 과업세부도를
작성!

24

실습: 과업세부도 작성



그럼 조별로 초등학교 학생들이 참가하는 “내가 그리는
대로 세상이 바뀌어요!” 프로젝트를 위한
과업세부도를 작성해 보세요!

25

효과적인 사업실행을 위한 프로젝트 관리 스킬 개발 워크숍

:: PM Step 4-2 - 일정 관리 ::



Copyright © 2006 by The Momentum Group. ALL RIGHTS RESERVED.
This report is only for the use of client personnel. No part of this report may be circulated, quoted, or reproduced for distribution outside the client organization without prior written approval from The Momentum Group.

Agenda		
Agenda	내용	시간
1. 일정 관리	■ 일정 관리 - 나는 어떤 유형? : 일정관리 유형 Quick Test - 일정 관리를 위한 기본 개념 소개와 이해 - 일정 관리를 7단계 접근법 - 실습: 일정관리 다이어리 작성	50'
2. 네트워크 다이어그램	■ 네트워크 다이어그램 - 과업(활동) 간 선후관계 결정 - 선후 관계에 따른 네트워크 다이어그램 작성법	30'

MBTI 검사 실시 전 Orientation

문항 선택 기준

- 지속적이고 일관성 있게 사용하는 경향
- 자연스럽게 편안한 경향
- 습관처럼 크게 의식하지 않고 자주 쓰는 경향
- 상대적으로 더 쉽게 끝리는 경향
- 자신이 바라는 이상형이 아닌 편안한 경향

주의사항

- 시간제한은 없으나 한 문장에 오래 머무르지 않는 것이 좋습니다.
- 의식적으로 일관성 있게 응답하려 하지 않습니다.
- 이상적이거나 앞으로 그렇게 되기를 바라는 문항에 응답하지 않습니다.

2

일정관리 유형 Quick Test : 약식 MBTI

1. 나는 일을 처리하는 데 있어서

(A) 미리 시작해서 여유있게 마무리하는 편이다

(B) 막바지에 가서 서둘러 끝내는 편이다

2. 나는 모임이나 파티 등을 다음과 같이 하는 편이다

(A) 미리 여유있게 계획하는 편

(B) 계획없이 자유스럽게, 상황에 맞추는 편

3. 나에게 있어 짜여진 시간표를 따르는 일은

(A) 맘에 든다

(B) 답답하게 느껴진다

4. 주말에 마쳐야 하는 일의 목록을 작성해야 한다는 생각은, 나에게 있어

(A) 호감이 간다

(B) 별로 마음이 내키지 않는다

(C) 생각하면 우울해진다

5. 나에게 있어 일상적인 일은

(A) 쉽고 편안하다

(B) 지루하다

6. 나에게 더 가까운 말은

(A) 신속한

(B) 신중한

7. 나는 마지막 순간에 가서 일을 처리하기를

(A) 좋아한다

(B) 불안하고 성미에 맞지 않는 편이다

8. 나는 평상적인 하루의 일과를 알고 있는 것이

(A) 일상적인 일처리에 편리하다고 생각한다

(B) 필요는 알겠으나 그것을 매일 따르는 것이 고통스럽다

3

일정관리 유형 Quick Test : 약식 MBTI

9. 내가 처리해야 될 사소한 일이나 구입해야 할 물건이 생각에 떠올랐을 때, 나는
(A) 자주 잊고 있다가 나중에야 기억하는 편 (B) 기억하기 위해 메모해 두는 편 (C) 그때그때 즉시 처리하는 편
10. 나에게 적응하기 더 어려운 일은
(A) 틀에 박힌 일상적인 일 (B) 계속적인 변화
11. 일주일 안에 마무리 지어야 할 큰 일을 시작할 때 나는
(A) 시간을 내어 목록을 작성하고 처리순서를 정한다 (B) 그냥 뛰어들어 시작한다
12. 만약 어느 일요일 아침에 그날 무엇을 할 것이냐고 질문을 받았다면, 나는 그 순간에
(A) 무엇을 할 것인가를 술술 얘기해 줄 수 있을 것 (B) 기다렸다가 지나보아야 무엇을 할지 알 수 있다고 말할 것
(C) 실제 할 수 있는 일보다 거의 두 배나 될 정도의 계획을 나열할 것
13. 나에게 더 가까운 말은
(A) 변화하는 (B) 영구적인
14. 나에게 더 가까운 말은
(A) 규칙적인 (B) 느긋한
15. 나에게 더 가까운 말은
(A) 충동 (B) 결심

4

약식 MBTI Test (개인 유형 판정)

구분		J	P
1	A	0	
	B		1
2	A	2	
	B		1
3	A	2	
	B		2
4	A	1	
	B, C		1
5	A	1	
	B		0
6	A		1
	B	0	
7	A		1
	B	1	
8	A	0	
	B		2
9	A		1
	B	1	
	C	0	

구분		J	P
10	A		1
	B	1	
11	A	2	
	B		1
12	A	0	
	B, C		1
13	A		0
	B	1	
14	A	2	
	B		1
15	A		2
	B	1	
합계		J의 총합 =	P의 총합 =
판단 기준	$J > P \rightarrow J\text{형}$ $J \leq P \rightarrow P\text{형}$		
나의 유형은?	형		

5

MBTI란?

MBTI의 이해

- MBTI: Myers-Briggs Type Indicator
- C.G.Jung의 심리유형론을 근거
- Katharine Cook Briggs와 Isabel Briggs Myers가
보다 쉽고 일상생활에 유용하게 활용할 수 있도록
고안한 자기보고식 성격유형지표



6

MBTI 4가지 지표

MBTI는 4가지 분리된 선호경향으로 구성되어 있습니다.



7

MBTI 4가지 지표 - 판단/인식

어떠한 생활양식을 더 선호하는가에 따라 판단형과 인식형으로 구분합니다.

판단 (J) Judging

- 정리 정돈과 계획
- 분명한 목적의식과 방향감각
- 의지적 추진
- 뚜렷한 기준과 자기의사
- 신속한 결론
- 기한 엄수
- 통제와 조정

인식 (P) Perceiving

- 상황에 맞추는 개방성
- 목적과 방향은 변화할 수 있다는 개방성
- 이해로 수용
- 유유자적한 과정
- 재량에 따라 처리될 수 있는 포용성
- 융통과 적응



8

프로젝트 관리 Step 4-2: 일정 관리

- 나는 어떤 유형? : 일정관리유형 Quick Test
- 일정관리를 위한 기본 개념 소개와 이해
- 일정관리를 위한 7단계 접근법
- 실습: 일정관리 다이어리 작성

9

프로젝트 일정 관리

프로젝트의 과업들을 다 파악했다면, 이제 그 활동들에 얼마만큼의 시간이 필요한지를 예측해야 합니다.

각각의 활동에 어느 정도의 시간이 필요한지를 예측

모든 활동들에 소요되는 기간을 논리적으로 결합

활동별 일정 및 전체 프로젝트 완료 기간 산정



10

시간관리를 위한 기본 개념들

네트워크 다이어그램

- 적절한 활동순서를 결정하는 모델
- 어떤 활동이 다른 것에 비해 먼저 완료되어야 하는가를 보여주는 그래프

핵심 활동

- 시작 시점과 종료 시점 양측 어디에서도 여유 시간이 존재하지 않는 활동
- 핵심 활동이 기한대로 진행되지 않을 경우 프로젝트 전체 일정에 차질을 빚게 되는 활동

11

시간관리를 위한 기본 개념들

병행 활동, 선행 활동

- 병행 활동: 동시에 같이 진행할 수 있는 활동들
- 선행 활동: 관심의 대상이 되는 활동을 수행하기 위해서는 반드시 그 전에 완료되어야만 하는 활동

순차 관계

- 특정한 순서에 따라 수행되어야 하는 두 개의 활동들
- 예: 하나가 다른 하나에 비해 반드시 먼저 종료되어야 한다.

12

일정관리 - Quiz

<Quiz>
대전문화예술교육연구회
사진스튜디오에서는
〈지역을 바라보는 사진의 시선〉전을
준비하고 있습니다.
지역의 문화를 카메라라는 도구를 이용하여
읽어보고 기록하는 작업을 할 예정인데요,
당신의 팀에는 총 6명의 참가자가
배정되었습니다.
A, B, C의 총 3구역을 촬영하고 사진전에 쓸
사진을 선택해야 하는데,
전체 일정을 보고 총 소요되는 시간은
얼마인지 계산해 보세요.



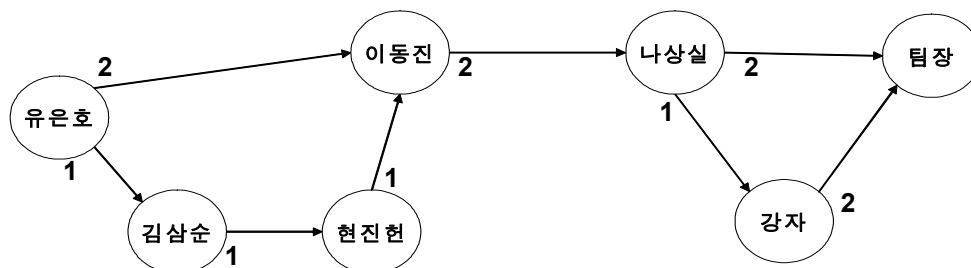
13

일정 관리

- 유은호: 하루 걸려 A~C 구역 지도를 그려 김삼순에게 전달, 이틀에 걸쳐 사진 스튜디오 자료를 준비하여 이동진에게 전달
- 김삼순: 유은호로부터 받은 지도로 하루 걸려 A 구역 촬영, 지도와 사진을 현진현에게 전달
- 현진현: 김삼순에게 받은 지도로 하루 걸려 B 구역 촬영, A, B 구역 사진과 지도를 이동진에게 전달
- 이동진: 사진 스튜디오 자료를 토대로 이틀 걸려 A, B 구역에 대한 사진을 정리, 정리한 내용을 나상실에게 전달
- 나상실: 하루 걸려 지도를 보고 A, B 구역 촬영에서 누락된 부분을 표시, 강자에게 전달, 이동진이 정리한 자료를 토대로 이틀 걸려 촬영 A, B 구역 촬영 리뷰 작성, 팀장에게 전달
- 강자: 하루 걸려 C구역 사진 촬영, 또 하루 걸려 A, B 구역 누락부분 촬영, 자료를 팀장에게 전달
- 팀장인 당신은 나상실과 강자의 결과물을 받은 후, 리뷰에 따라 전시회에 쓸 사진을 바로 선택

14

일정 관리



총 8일 소요!

15

일정 관리를 위한 Tips 1

완료 기한은 반드시 지킨다!

**업무를 지시할 때 일의 목적, 결론, 기한을
정확하게 알린다!**

**업무를 지시할 때 담당자로부터 언제까지
완료하겠다는 약속을 반드시 받는다!**

**일정 관리에 문제가 있는 팀원이 있으면
특별히 신경을 쓴다!**

16

일정 관리를 위한 Tips 2

**업무상 무엇을 먼저 해야 하는 지를
명확히 지시한다!**

**업무 성격에 따라 하루 중 효과적인 시간대를
활용할 수 있도록 지도한다!**

**팀원 각각에게 개인별 시간표를
작성하도록 한다!**

**동시에 진행될 수 있는 일이 있는지
미리 검토한다!**

17

일정관리를 위한 7단계 접근법

1. 과업세부도에 나타나 있는 활동들을 파악하라!
2. 네트워크 다이어그램을 만들어라
3. 활동에 소요되는 시간을 잠정적으로 추정하라
4. 구체적인 날짜와 시간을 계산하라
5. 자원을 확인하고 제약조건을 고려하여 최종 소요기간을 추정하라
6. 외부의 제약조건을 파악하여 이를 반영하라
7. 추정된 완료일과 요구되는 완료일을 비교하라

18

실습: 일정 관리

당신은 매일 아침에
그날의 시간 단위 업무 계획을 세웁니다.
당신은 오늘 할 일을
다이어리에서 체크해 보고,
오늘의 업무 계획을 세우기로 합니다.

19

일정 관리

시간	업무 계획
08:00	
09:00	
10:00	
11:00	
12:00	
13:00	
14:00	
15:00	
16:00	
17:00	
18:00	
19:00	

20

네트워크 다이어그램이란?

네트워크 다이어그램이란?

프로젝트를 위한 활동들 간의 논리적
관계를 표시해 준 그래프

일의 선후관계 및 동시관계를 명료하게
파악

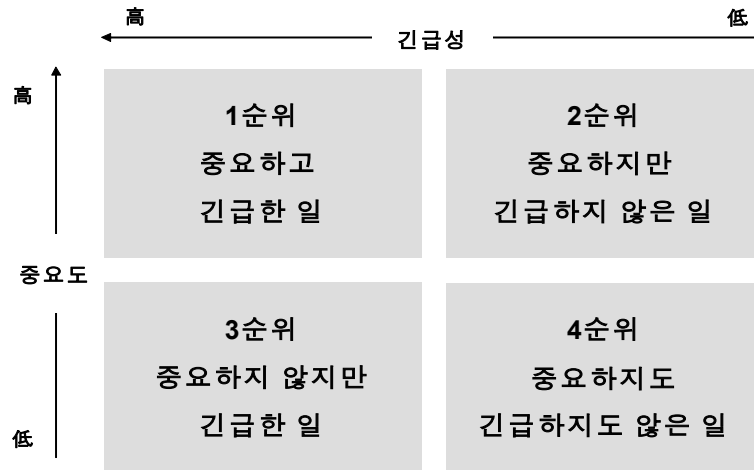
다양한 형식으로 작성 가능

우선순위를 정하는 Tip: 중요한 일을 먼저 하라!

- 내가 해야 할 일을 '중요도'와 '긴급도'로 구분
- 중요도와 긴급도의 매트릭스에 따라 일의 우선순위를 결정
- 중요하지도 긴급하지도 않은 일의 경우: 과감하게 포기하거나 다른 사람에게 위임

21

우선순위 정하는 Tips



22

우선순위 정하는 Tips



“나는 하루의 업무를 시작하기 전 꼭 하는 것이 있습니다.
바로 업무의 우선순위 정하기.
업무의 중요성 및 긴급성을 기준으로
1~5번까지 업무의 우선순위를 정하고,
그 외의 나머지 일들은 모두 기타로 돌립니다.
해야 할 일은 많고, 시간은 한정돼 있는 상황에서
이렇게 업무를 시작하면 효과적입니다.”

-이희부, SK네트웍스 네트워크본부 기획팀

23

실습: 네트워크 다이어그램 작성법

하이킥 가족의
스키여행 프로젝트를 통해 알아본
네트워크 다이어그램

24

네트워크 다이어그램 작성법 - 1단계

스키여행이라..
오~케이!
한번 준비해보지, 뭐!

필요한 과업들을 확인!

- 과업세부도를 활용, 필요한 과업들을 빠짐없이 파악
- 파악된 과업들에 일련번호를 부여



25

네트워크 다이어그램 작성 - 1단계

파악된 활동들에 일련 번호를 붙입니다.

활동의 번호	활동의 명칭	선행 활동
1	피크닉 바구니 준비하기	
2	기상, 샤워, 옷 갈아입기	
3	차에 짐 싣기	
4	샌드위치 만들기	
5	뜨거운 커피 만들기	
6	스키장으로 출발	
7	스키장비 준비하기	
8	차에 기름 넣기	
9	간단한 간식 준비하기	

26

네트워크 다이어그램 작성 - 2단계

뭐를 먼저 해야 하지..?
어디 한번 찾아보지, 뭐..

활동들 간의 선후관계 및 동시관계
파악!

- 활동들의 선후 및 동시관계를 파악하여
번호로 정리



27

네트워크 다이어그램 작성 - 2단계

파악된 활동들에 일련 번호를 붙입니다.

활동의 번호	활동의 명칭	선행 활동
1	피크닉 바구니 준비하기	4, 5, 9
2	기상, 샤워, 옷 갈아입기	--
3	차에 짐 싣기	1, 7
4	샌드위치 만들기	2
5	뜨거운 커피 만들기	2
6	스키장으로 출발	8
7	스키장비 준비하기	2
8	차에 기름 넣기	3
9	간단한 간식 준비하기	2

28

네트워크 다이어그램 작성 - 3단계

이제 화살표만
그리면 돼?

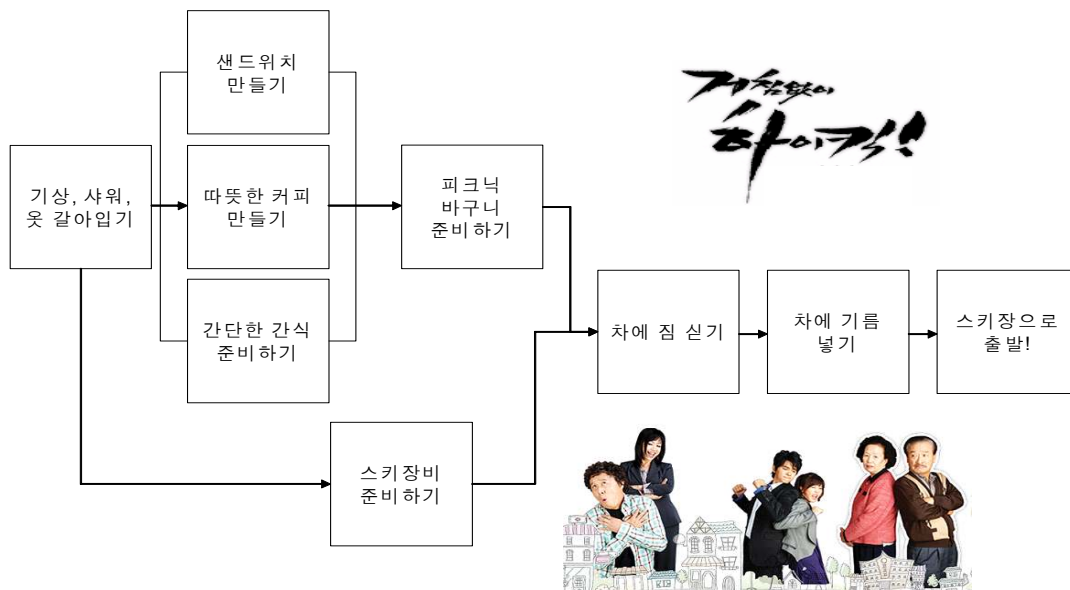
화살표로 보기 쉽게 정리하라!

- 선후관계 및 동시관계까지 다 파악되었다면
다이어그램이나 다른 형태를 이용하여
화살표로 알아보기 쉽게 정리



29

네트워크 다이어그램 작성 - 3단계



30

효과적인 사업실행을 위한 프로젝트 관리 스킬 개발 워크숍

:: PM Step 4-3 - 비용 관리 ::



Copyright © 2006 by The Momentum Group. ALL RIGHTS RESERVED.
 This report is only for the use of client personnel. No part of this report may be circulated, quoted, or reproduced for distribution outside the client organization without prior written approval from The Momentum Group.

Agenda		
Agenda	내용	시간
비용 관리	- 프로젝트의 비용 유형 - 과업세부도를 활용한 비용 관리방법 - 실습: 프로젝트를 위한 일정 및 비용 관리 실습	30'

프로젝트 관리 Step 4-3: 비용관리

- 프로젝트 비용의 유형
- 과업세부도를 활용한 비용관리 방법
- 실습: 대학축제 준비를 위한 일정 및 비용관리

2

비용의 유형

직접 비용: 프로젝트를 수행함으로써 발생하게 되는 지출,
가장 명확한 비용의 범주

인건비

재료구매비

워크숍 비

교육훈련비

재료와 장비, 임대비

시설

여행비

잡비

3

비용의 유형

간접 비용: 시설이나 일반적인 서비스, 혹은 프로젝트 팀이 활동하고 있는 조직 환경을 지원하기 위해 발생하는 비용

- 복리후생비: 건강보험료, 사회보장비용 등 간접적인 방식으로 제공되는 서비스의 비용. 인건비에 포함되어 처리됨
- 시설: 사무실의 임차료, 각종 공과금, 통신비, 사무비품비 등
- 일반관리: 프로젝트 팀에게 제공되는 일반적인 경영지원 서비스에 대한 비용. 비서지원, 구매, 회계, 인사서비스 등

4

과업세부도를 활용한 비용 관리 방법

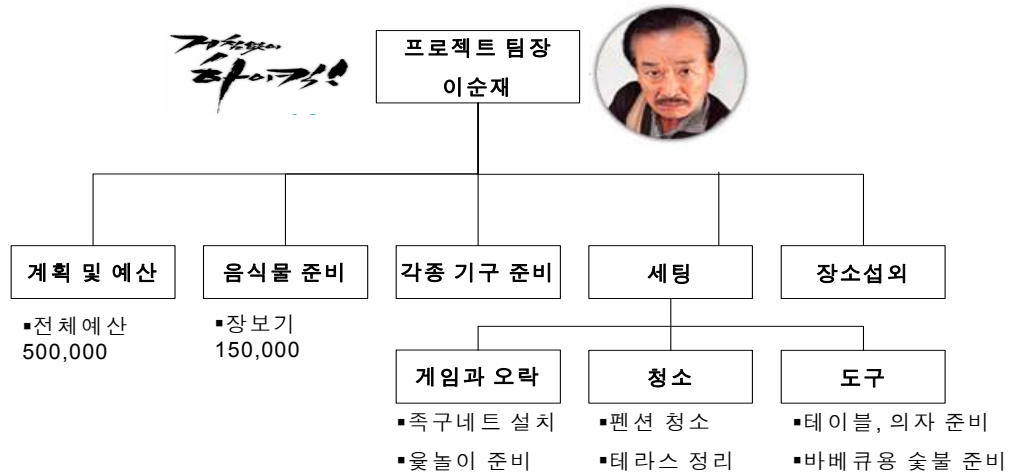
과업세부도

- 각각의 과업에 필요한 비용 예측을 위한 비용관리표로 활용 가능
- 전체 프로젝트 일정별로 할당된 비용을 시각적으로 명확하게 보여줌



5

과업세부도를 이용한 비용 예측



6

실습: 일정 및 비용관리표 작성



Mission:
 “내가 그리는 대로 세상이
 바뀌어요” 프로젝트를
 위한 일정 및
 비용관리표를 작성하라!

7

실습: 일정 및 비용관리표 작성

“내가 그리는 대로 세상이 바뀌어요” 프로젝트를 위한
과업세부도를 완성했습니다.
그럼 구체적으로 어떤 일에 얼마의 시간이 걸리고
비용은 얼마나 들 지에 대해 생각을 해보아야겠지요?
아이들이 학교의 수업과 병행해야 하므로
그 점에 대해서도 생각을 해야 할 것 같네요.



8

실습: 일정 및 비용관리표 작성



당신이 해야 할
일은?

자신이 살고 있는 신한군에 대한
탐구를 통해 지역에 대한 문화적
독창성과 자긍심을 키워주기 위한
프로젝트 “내가 그리는 대로
세상이 바뀌어요!”의
과업세부도를 바탕으로 일정과
비용에 대하여 토론을 한 후,
일정관리 및 비용관리표를
만들어 봅시다!

9

실습: 일정 및 비용관리표 작성



그럼 조별로 초등학생들이 참가하는 “내가 그리는 대로 세상이 바뀌어요!” 프로젝트를 위한 일정 및 비용관리표를 작성해 보세요!

효과적인 사업실행을 위한 프로젝트 관리 스킬 개발 워크숍

:: PM Step 5 - 리스크 관리와 문제해결 ::



Copyright © 2006 by The Momentum Group. ALL RIGHTS RESERVED.
This report is only for the use of client personnel. No part of this report may be circulated, quoted, or reproduced for distribution outside the client organization without prior written approval from The Momentum Group.

Agenda		
Agenda	내용	시간
1. PM Step 5: 리스크 관리	- 리스크와 리스크 관리의 기본 개념 이해 - 리스크 관리를 위한 단계 - 실습: “내가 그리는 대로 세상이 바뀌어요” 프로젝트 리스크 관리	30'
2. PM Step 5: 문제해결	- 문제 해결 프로세스 - 문제 해결 방법론 - 실습: 현빈과 김태희의 SUV 구매하기	20'

프로젝트 관리 Step 5: 리스크관리

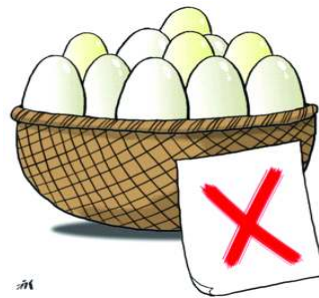
- 리스크와 리스크 관리의 기본 개념 이해
- 리스크 관리를 위한 단계
- 실습: 대학 축제 준비

2

리스크 관리?

주식에서의 리스크 관리란 손실을 최소화하는 포트폴리오를 구성하라는 투자 전략을 말합니다.

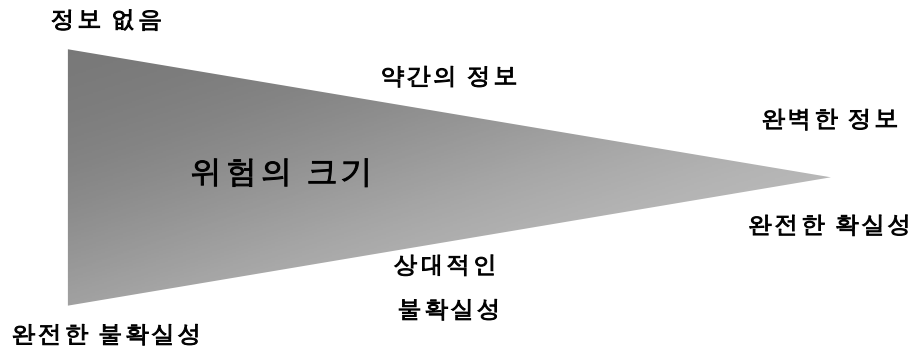
계란을 한 바구니에 담지 마라



3

정보와 리스크

리스크는 정보의 양과 반비례하는 성격을 가지고 있습니다.



4

프로젝트의 리스크란?

- 프로젝트 수행 중에 있을 수 있는 경우의 수
- 위험과 기회의 양면을 모두 포함한 개념
- 기회: 리스크의 긍정적인 효과
- 위험: 리스크의 부정적인 효과

프로젝트 리스크 관리란?

- 긍정적인 기회를 최대화하고 부정적인 위험을 최소화하는 방법론
- 리스크에 대한 충분하고 신뢰할 수 있는 정보를 획득함으로써 불확실성을 감소시킴

5

리스크 관리 단계

1. 위협의 파악: 어떤 위협이 존재하는가?

- 프로젝트 전체를 통해서 발생할 가능성이 있는 위협을 찾음
- 구체적인 위협을 포함하여 위협의 요인까지 파악
- 브레인스토밍 기법 활용, 가능한 한 많은 잠재적 문제의 리스트 작성

2. 위협의 측정: 위협이 얼마나 큰 것인가?

- 위협 요소들이 포함하고 있는 위협의 크기나 정도를 측정
- 1단계에서 수집된 잠재적 문제들에 대한 정보를 수집, 검토
- 문제의 심각성과 그러한 문제가 발생시키는 효과의 크기로 구분하여 검토

6

위협의 정도에 영향을 미치는 요소

문제의 성격이나 사태의 심각성에 따라 위협의 정도는 달라짐

예) 근로자의 파업이 예견되는 경우

- 누가 파업을 주도하고 있는가?
- 소규모의 작업 집단인가, 아니면 전체 공장의 근로자들인가?
- 언제 파업이 일어날 것인가?
- 다음달인가, 아니면 3개월 후로 예정되어 있는가?

문제가 가지고 오는 효과의 성격이나 심각성에 따라 위협의 정도는 달라짐

예) 근로자의 파업으로 인해 생산일정이 늦춰지는 경우

- 도대체 얼마만큼 늦어질 것인가?
- 한 주일인가 아니면 한 달인가?
- 프로젝트 역시 한 달만큼 늦춰질 것으로 추측되는가?

7

리스크 관리 단계

3. 위협의 분석: 어떤 위협이 관심의 대상인가?

- 위협의 요인을 분석한 후, 프로젝트를 가장 심각하게 위협하고 있어 특별한 주의와 관심을 필요로 하는 문제들을 파악
- 관심의 대상인 위협을 찾아내는 근거
 - 1) 잠재적 문제가 발생할 확률
 - 2) 잠재적 문제가 프로젝트에 미칠 영향력
- 심각한 위협 요인 확정
- 위협분석은 팀원들과 함께 진행

4. 위협에 대한 대응: 위협에 어떻게 대응할 것인가?

- 위협이 발생할 확률을 낮추거나 그 부정적 효과를 줄일 수 있는 대응조치
- 심각한 위협요인에 대한 대응 방법
 - 위협의 회피
 - 위협의 이전
 - 위협의 용인
 - 위협의 예방

8

심각한 위협요인에 대한 대응 1, 2

위협의 회피

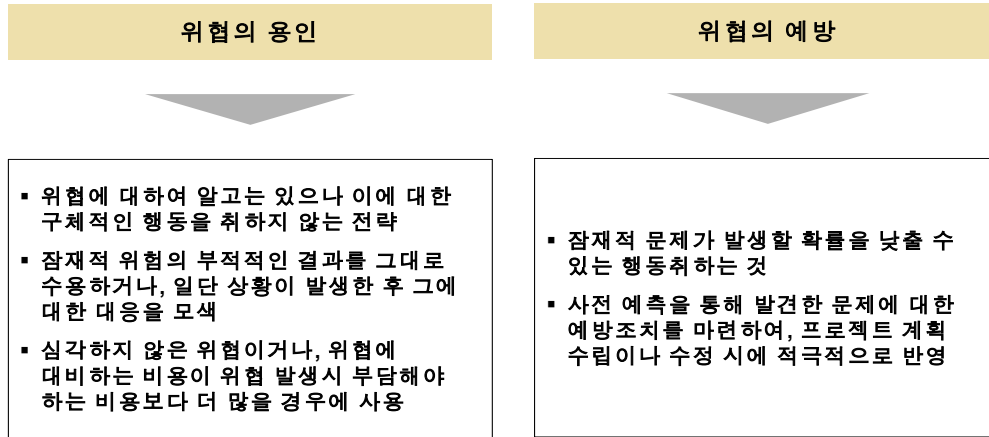
- 심각한 위협에 노출되는 것 자체를 피할 수 있는 방안을 선택
 - 원래 세웠던 계획 대신 새로운 대안을 선택
- 예) 우주비행선 발사 프로그램
- 약간의 기상조건의 악화가 있는 경우마다 발사 자체를 연기
 - 위협요인이 발생할 확률을 Zero化

위협의 이전

- 위협을 직접적으로 처리하지 않음
- 위협의 결과에 대해 다른 제3자가 책임을 지도록 위협에 대한 책임을 옮기는 것
- 예) 보험
 - 질병이나 사고가 발생했을 때 보험사에서 책임을 지도록 계약

9

심각한 위협요인에 대한 대응 3

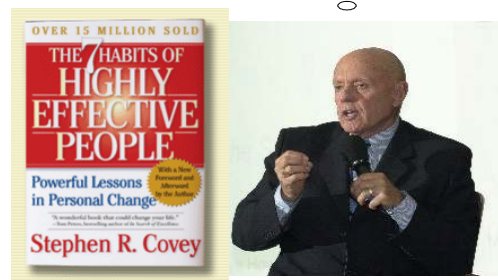


10

Be Proactive!

성공하는 사람들의 7가지 습관
-스티븐 코비

- 주도적이 되어라!(Be Proactive!)
 - 사전에 예측하는 것을 즐기는 습관
 - 성공하는 사람들은 아침에 샤워할 때부터 오늘 있을 일과 경우의 수를 예측하며 성공으로 이끌기 위해 어떻게 할 것인가를 생각하기를 즐김



11

실습: 리스크 요인 예측



Mission:
 “내가 그리는 대로 세상이 바뀌어요” 프로젝트
 준비에서 발생할 수 있는
 리스크 요인을 예측하라!

12

실습: 리스크 요인 예측

여러분은 이미
 “내가 그리는 대로 세상이 바뀌어요”
 프로젝트 준비를 위한
 범위, 일정 및 비용 관리표를 가지고 있습니다.
 이제는 리스크에 대한 대비를 해야 할 때입니다.

13

실습: 리스크 요인 예측



당신이 해야 할 일은?

자신이 살고 있는 신한군에 대한 탐구를 통해 지역에 대한 문화적 독창성과 자긍심을 키워주기 위한 프로젝트 “내가 그리는 대로 세상이 바뀌어요!” 준비에서 발생할 수 있는 리스크 요인을 예측하고 문제 해결 방법을 탐색하라!

14

실습: 리스크 요인 예측



그럼 조별로 ‘내가 그리는 대로 세상이 바뀌어요’ 프로젝트에 대한 리스크 요인 및 해결방안에 대해 토의해 보세요!

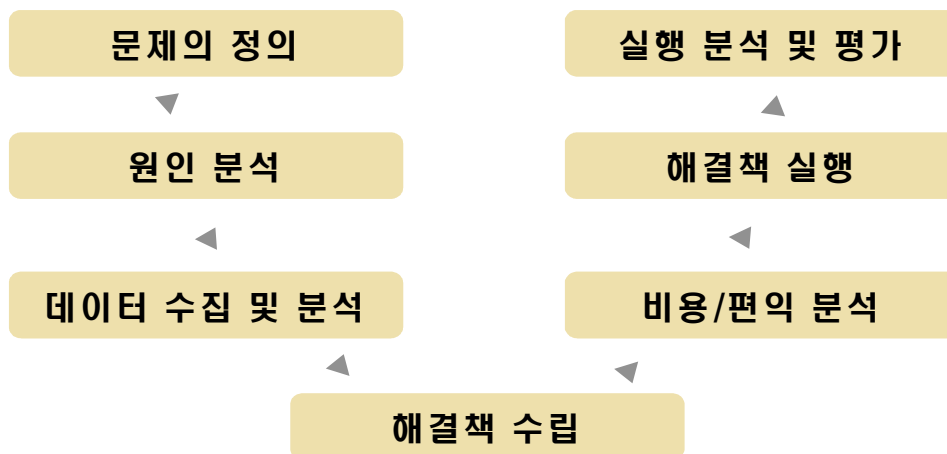
15

프로젝트 관리 Step 5: 문제 해결

- 문제 해결 프로세스
- 문제 해결 방법론

16

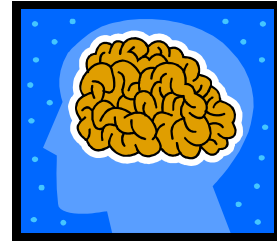
문제 해결 프로세스



17

Brainstorming

〈문제해결 방법론〉
Brainstorming



18

Brainstorming이 필요한 경우

아이디어 목록이 필요할 때

많은 사람의 참여를 이끌어내고 싶을 때

창의적인 대안을 찾아야 할 때

19

Brainstorming 방식

Free Wheeling

순서에 구애 받지 않고 의견 개진

Round Robin

한 사람씩 순서대로 계속 돌아가며 의견 개진

Post-it Posting

Post-it 이용하여 자유롭게 아이디어 Posting

비판 엄금

자유 분방

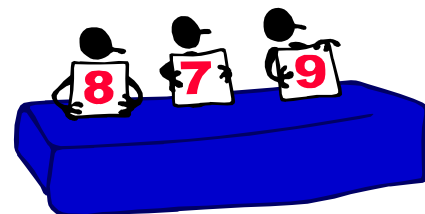
질보다 양

편승 환영

20

Criteria Rating

〈문제해결 방법론〉 Criteria Rating



21

Criteria Rating 이 필요한 경우

여러 대안들 중 하나를 선택해야 할 경우

의사 결정 시 팀 내 합의가 필요할 경우

결정의 근거에 대한 설득이 필요할 경우

결정하는 이유를 명확하게 정의해야 할 경우

22

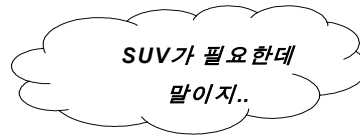
실습: Criteria Rating

Mission :
데이트를 위한 SUV를 구입하라!



23

Criteria Rating Step 1



Step 1: 대안 열거

- 가능한 대안에는 어떤 것들이 있는지 열거



24

실습: Criteria Rating

Step 1 : 대안 열거

기준	가중치	대안					
		스포티지	투산	산타페	카니발	쏘렌토	베라크루즈
최종점수							

25

Criteria Rating Step 2

무엇을 기준으로
결정하나?

Step 2: 판단 기준 결정!

- 어떤 기준으로 판단할 것인지 판단 기준을
열거합니다.



26

Criteria Rating

일반적 판단 기준

실행의 용이성

비용의 경제성

고객 요구 조건 충족도

리스크 회피 가능성

자원의 가용성

27

실습: Criteria Rating

Step 2 : 판단 기준 결정

기준	가중치	대안					
		스포티지	투산	산타페	카니발	쏘렌토	베라크루즈
가격							
연비							
안전							
내구성							
스타일							
최종점수							

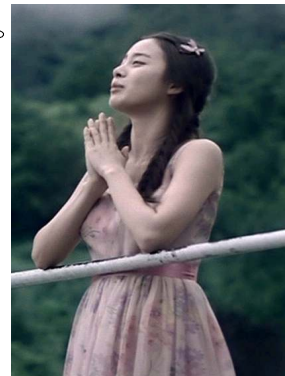
28

Criteria Rating Step 3

가중치는 내가
선택할 수
있으리라~~

Step 3: 가중치 결정!

- 문제의 성격 및 판단자의 가치에 따라 가중치를 설정



29

Criteria Rating

Step 3 : 가중치 결정

기준	가중치	대안					
		스포티지	투산	산타페	카니발	쏘렌토	베라크루즈
가격	20%						
연비	20%						
안전	20%						
내구성	20%						
스타일	20%						
최종점수	100%						

30

Criteria Rating Step 4

이제 점수를
한번 매겨보자!

Step 4: 평가척도 구성 및 평가!

- 대안들에 대해 기준별로 평가, 점수 부여



31

실습: Criteria Rating

Step 4 : 평가척도 구성 및 평가

기준	가중치	대안					
		스포티지	투산	산타페	카니발	쏘렌토	베라크루즈
가격	20%	1	2	4	3	5	6
연비	20%	2	1	4	5	3	6
안전	20%	5	6	4	3	1	2
내구성	20%	5	3	2	4	1	5
스타일	20%	3	6	1	5	4	2
최종점수	100%						

1 ← 좋음 ————— 좋지 않음 → 6

32

Criteria Rating Step 5

계산을
해야겠네..

Step 5: 합산 및 최종 선택!

- 주어진 점수에 가중치를 계산
- 최종 점수 합산 및 선택



33

실습: Criteria Rating

Step 5 : 최종 점수 계산 및 최선안 선택

기준	가중치	대안					
		스포티지	투산	산타페	카니발	쏘렌토	베라크루즈
가격	20%	1	2	4	3	5	6
연비	20%	2	1	4	5	3	6
안전	20%	5	6	4	3	1	2
내구성	20%	5	3	2	4	1	5
스타일	20%	3	6	1	5	4	2
최종점수	100%	16	18	15	20	14	21

34

잠깐!

차는 뭐라해도
스타일이지!
스타일에 가중치 100%!

- 앞의 사례는 가중치를 동일하게 설정한 경우
- 문제의 성격 및 판단자의 가치에 따라 상이한 가중치를 설정하여 선택 가능



35

실습: Criteria Rating

SUV 구입 판단 기준

기준	가중치	대안					
		스포티지	투산	산타페	카니발	쏘렌토	베라크루즈
가격							
연비							
안전							
내구성							
스타일							
최종점수							

36



효과적인 사업실행을 위한 프로젝트 관리 스킬 개발 워크숍

:: PM Step 6 - 프로젝트 진행과정 및 성과관리 ::





Copyright © 2006 by The Momentum Group. ALL RIGHTS RESERVED.
This report is only for the use of client personnel. No part of this report may be circulated, quoted, or reproduced for distribution outside the client organization without prior written approval from The Momentum Group.

Agenda		
Agenda	내용	시간
1. PM Step 6: 프로젝트 진행과정 관리	- 프로젝트 진행 과정 관리 - 프로젝트 통제의 의미 - 진행과정 관리를 위한 대응방법 - 보고서 작성 - 보고서 작성을 위한 Tip - 실습: Elevator Talk	30'
2. PM Step 6: 성과 관리	- 성과 관리 - 성과지표의 의미와 도출 방법 - 실습: 성과 지표 도출 훈련 - 커뮤니케이션 - 성과 향상을 위한 커뮤니케이션과 코칭 - 실습: 성과에 따른 개인별 coaching 실습	30'
사례 공유	프로젝트 성과관리 사례 소개	30'

프로젝트 관리에서 통제 의미

- 목표를 달성하기 위해 끊임없이 계획을 수정하고 보완하는 것
- 배의 방향을 조정하는 것과 동일
- 배가 목적지에 다다르기 위해 바다, 기상, 기타의 상황에 따라 적절하게 항로를 조정하는 것



2

통제에 필요한 프로세스 요인들

무엇으로 통제의 기준을 삼을 것인가?

- 프로젝트 계획에 제시된 일정, 예산, 최종 성과물과 관련된 모든 것

통제를 위해 필요한 정보는 무엇인가?

- 일정, 비용, 기능에 관한 정보
- 정보 수집 과정에서 가장 중요한 것은 팀장과 팀원들 간의 자유롭고 정직한 커뮤니케이션

3

진행과정 관리를 위한 대응 방법

언제 대응행동이 필요한지를 인식하라!

즉각적인 대응과 장기적 대응을 구분하라!

문제에 일일이 개입하지 마라!

최상의 수정전략을 선택하라!

4

선택 가능한 수정전략

- **원안에 충실하라:** 원래의 계획을 유지하도록 노력
 - **나중에 문제를 해결하라:** 장기적 대응이 더 유리할 수도
 - **자원을 증가하라:** 추가적인 자원을 모색
 - **대체물을 사용하라:** 필요한 자원이나 인력을 활용하기 힘들다면 유사한 대체물을 사용
 - **다른 작업방법을 사용하라:** 비용과 일정에 미칠 영향을 고려하여 사용
 - **인센티브를 제공하라:** 성과를 개선하기 위한 보너스나 인센티브를 활용
 - **비용과 일정 목표를 재교섭하라:** 필요하다면 완료일을 연기하거나 예산을 증가시키는 방법을 모색
- ...
- **프로젝트의 범위를 줄여라:** 모든 방법이 소용없다고 느껴질 경우, 최후의 수단으로 사용

5

효과적인 보고(서) 작성을 위한 Tip 1, 2

과유불급(過猶不及)!

- 지나친 것은 모자란 것과 같다
→ 중용(中庸) 강조
- 너무 많은 보고서 작성: 시간과 노력 낭비
 - 배보다 배꼽이 큰 경우 발생
 - 보고할 내용 < 보고서 작성에 걸린 시간
- 표준화된 서식을 활용, 보고서 작성 시간을 줄여야

목적에 따라 내용을 구성하라!

- 의사결정용인지? 설명용인지?
- 어떠한 결론을 낼 지 예상을 하고 전개하라
- 에둘러 이야기하지 말고 핵심을 짚어라

6

효과적인 보고(서) 작성을 위한 Tip 3

의사 결정자는 늘 바쁜 사람이다!

- 보고서의 1 페이지의 가치를 계산하여 기억하라
- 30초~1분 내에 핵심적인 내용이 다 전달될 수 있도록 하라
- 듣는/ 읽는 사람이 궁금해 하는 얘기를 하라
- 결론을 먼저 제시하고 간결하게 얘기하라
- 사전에 미리 연습하라



7

실습: Elevator Talk

팀장인 당신은 엘리베이터를 기다리고 있던 중 CEO를 만났습니다. 엘리베이터가 바로 도착했고, 엘리베이터 안에는 CEO와 당신 둘만 있습니다. 엘리베이터가 올라가는 30초 동안, 당신은 현재 프로젝트 진행상황 전반에 대해 CEO에게 간단하게 브리핑하고자 합니다.



8

프로젝트 관리 Step 6: 성과 관리

- 성과지표의 의미
- 성과지표를 도출하는 방법
- 실습: 성과지표 도출 훈련

9

성과지표의 이해

기능	기준	도구
학생 선발	우수 학생	▪ 공부 잘하는 학생 ▪ 인간성 좋은 학생 ▪ 착한 학생 ▪ 수학적 능력 시험 점수 ▪ 내신 성적 점수 ▪ 영어 점수
사원 선발	창의력 논리력 분석력	▪ 당신은 창의력이 높습니까? ▪ 당신은 논리적입니까? ▪ 이 붓을 이용하여 신체에 접촉할 수 있는 방법을 제시하시오 ▪ 서울 강남구에서 안경을 쓴 20대 여성의 숫자는?

10

성과지표의 이해

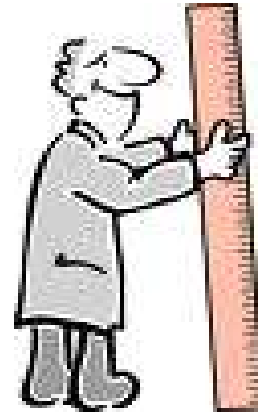
현상	목표	성과지표
▪ 일처리가 느리다	▪ 빠른 일처리	▪ 납기 준수율 ▪ 목표일정 단축 일 수
▪ 학생들의 문화예술 소양이 부족하다	▪ 문화예술 소양 함양	▪ 1인 1악기 목표 달성을 ▪ 문화예술 동아리 개발 건수
▪ 작년 대학축제 노래패 공연의 실적이 부진하다	▪ 공연 입장률 100% 달성	▪ 공연티켓 판매량

11

성과지표란?

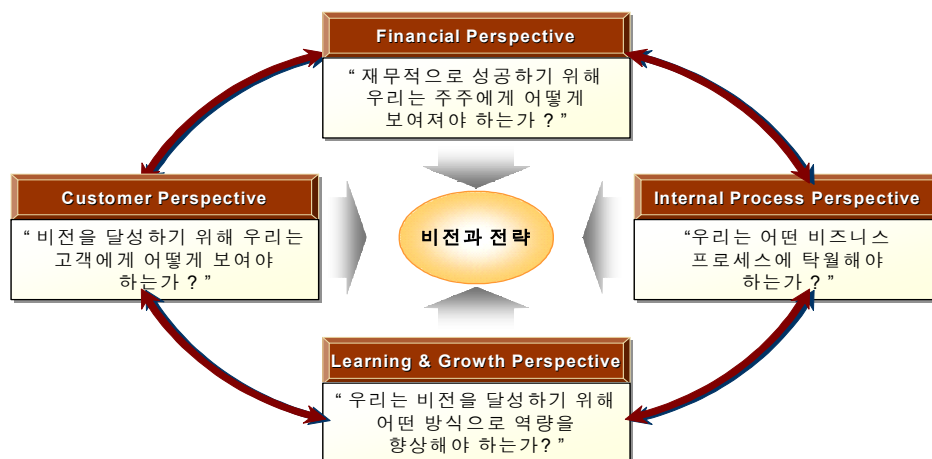
고객이 바라는 것과 내가 달성하고자 하는 것의 기준이 바로 성과지표임!!

- 측정하지 않으면, 행해지지 않고 고쳐지지도 않는다
- 성과를 측정하기 위한 평가 기준
- 팀원이 무엇을 해야 하는지에 대한 정확한 정보를 전달



12

BSC



13

BSC

Financial Perspective

“재무적으로 성공하기 위해
우리는 주주에게 어떻게
보여야 하는가?”

- 주주가 성장과 수익성의 측면에서 기업에게 가지고 있는 기대 수준으로 경영전략의 실행된 결과를 측정

측정 지표 예시

- 총자산
- 수입/총자산
- 신제품, 신규 사업으로부터의 수입
- 종업원 1인당 수익
- 시장 가치
- 투자자본 수익률
- 현금 흐름
- 투자수익률
- 순자산수익률

14

BSC

Customer Perspective

“비전을 달성하기 위해
우리는 고객에게 어떻게
대응해야 하는가?”

- 고객의 관점에서 얼마나 가치를 창출하고 있는지를 측정

측정 지표 예시

- 보유 고객 수(목표고객/전체 고객)
- 시장 점유율
- 고객 유지율
- 고객 관계에 투하된 시간
- 판매완료/판매접촉고객 만족 지수
- 고객 충성 지수
- 불평불만 건수
- 브랜드 이미지 지수
- 마케팅 비용

15

BSC

Internal Process Perspective

“주주와 고객을 만족시키기 위해 우리는 어떤 비즈니스 프로세스에 탁월해야 하는가?”

- 기업 내부의 운영 및 업무 프로세스의 효율성을 측정, 시장에서 재무적으로 성공하기 위해 필요한 핵심적인 역량과 능력을 규명

측정 지표 예시

- 관리비용/총수입
- 프로세스 타임
- 리드타임
- 의사결정에 걸리는 시간
- 관리상의 하자로 인한 비용

16

BSC

Learning & Growth Perspective

“우리는 비전을 달성하기 위해 어떤 방식으로 역량을 증진시켜야 하는가?”

- 조직의 지속적인 학습과 성장, 혁신을 가능하게 하는 지표들을 포함하며, 조직 핵심 역량을 측정함

측정 지표 예시

- 교육 훈련 투자액
- 신규시장 개발 투자
- 고객과의 직접 Communication 회수
- 특허출원건수
- 권한 위양 지수
- 직원 만족도

17

팀 단위 성과지표 분류

재무적 지표

역량 지표

선행(심리) 지표

18

팀 단위 성과지표 분류

재무적 지표

- Frontline Indicator
- 업무 성과와 직접 연계되어 숫자로 표시될 수 있는 지표

매출액

재고일수

채권회수율

영업이익

절감율

불량률



19

팀 단위 성과지표 분류

역량 지표

▪ Fundamental Indicator

▪ 조직의 업무 수행에 근간이 되어 조직의 건강성을 보여주는 지표

이직률

업무순환율

결근율

내부추천비율

연장근로시간

교육실행율



20

팀 단위 성과지표 분류

선행 지표

▪ Latency Indicator

▪ 조직에 대해 느끼는 심리적인 지표로 미래 성과의 징후를 감지

직원 만족도

고객 만족도

직원희식빈도

계층 비밀 희식

타 부서 평판

업무 협조성



21

ARTE 평가지표 예시 - 2005 사회문화예술교육 프로그램 개발·운영 지원사업 평가 지표

요소	범주	평가지표	요소	범주	평가지표
투입	기획력 / 계획성	프로그램을 기획한 목적	과정	자원관리	프로그램에 필요한 도구와 기자재 확보
		목표를 달성하기 위한 커리큘럼은 준비되어 있는지			예산의 적정 집행
		다른 프로그램과의 차별성과 차별화를 위한 노력			프로그램을 위한 인적, 물적자원의 애로와 극복방안
		다른 조직과의 연계		혁신 / 수용 / 공유	프로그램이나 교안의 독창성, 혁신성 (시도와 성과)
과정	대상종시	적절한 대상의 참여			다른 프로그램이나 교안 참고
		교육대상자를 확보하기 위해 강구하는 방법			프로그램의 시스템화 노력
		커뮤니케이션의 확보			프로그램의 홍보 및 파급을 위한 노력과 성과
		교육참여자와의 커뮤니케이션		과정관리	프로그램의 진도관리 및 관리방법
		강사들과의 커뮤니케이션			프로그램이 파행없이 진행되는지
		강사들의 프로그램 및 환경 및 대우에 대한 만족도			프로그램이 이루어지는 시간과 공간의 적절성
	자원관리	강사임용방식, 적합성, 대체방법 등			프로그램 실시 중 오류, 문제 수정을 위한 방안

ARTE 평가지표 예시 - 2005 사회문화예술교육 프로그램 개발·운영 지원사업 평가 지표(계속)

요소	범주	평가지표	평가지표
산출 (성과)	효과성 / 적시성 / 능률성 / 형평성 / 대응성 / 영향성	프로그램의 질적, 양적 효과	프로그램이 주관단체에 주는 영향
		이후 예산지원 없이도 유지, 발전 가능성	프로그램이 지역사회에 주는 영향
		프로그램 시행 시기의 적절성	프로그램이 강사에게 주는 영향
		프로그램 진행에서 비능률적인 부분	프로그램이 교육참여자에게 주는 영향
		현재 교육참여자들을 대상으로 시행하는 이유	공교육과의 연결 또는 보완점
		주관단체의 프로그램 만족도	다른 지역 및 단체에 전파
		교육참여자들의 만족도	다른 프로그램에 비해 지원받아야 하는 이유

ARTE 평가지표 예시: 2005 학교-지역사회 연계 문화예술교육 시범사업 평가 지표

평가영역	평가지표	지표에 대한 설명
사업목표 및 실행계획의 적합성	목표정확성 정도	목표가 구체적이고 명확하여 사업추진의 준거기준으로 작용하고 있는지 정도
	지역특성 분석 및 반영도	지역특성 분석 및 결과의 사업계획에의 반영도
	사업목표와 사업내용간 연계성 정도	제시된 사업내용이 사업목표와 부합하는 정도
	대상수요집단의 수요부합 정도	사업대상집단에 대한 수요조사 및 프로그램 반영도
	교육프로그램의 질적수준 제고	교육프로그램의 수준을 높이기 위한 사업주관기관의 활동 정도
추진체계의 적절성	학교와의 파트너십 구축	학교와 사업주관기관과의 협력 정도
	현장교사와의 협력	현장교사와 사업주관기관과의 협력 정도
	교육청, 지방자치단체와의 협력	교육청 및 지방자치단체와 사업주관기관과의 협력 정도
	지역문화예술단체 및 사회단체와의 협력	지역문화예술단체 및 사회단체와 사업주관기관과의 협력 정도
	우수강사 확보 및 관리체계	우수한 강사의 확보 및 관리체계의 적절성
	교육 커리큘럼의 전문성	시범사업 교육 커리큘럼의 전문성 정도

24

ARTE 평가지표 예시: 2005 학교-지역사회 연계 문화예술교육 시범사업 평가 지표(계속)

평가영역	평가지표	지표에 대한 설명
사업추진 기관의 역량과 의지	사업주관기관 담당인력의 전문성	시범사업을 전문적이고 체계적으로 추진할 전문인력 확보 수준
	인식공유 및 협력 네트워크 구축 노력	시범사업 참여자 및 관계자의 인식 제고 및 공유 노력
	사업 모니터링 체계	시범사업 참여자 및 관계자의 협력네트워크 구축을 위한 공식 프로그램 운영 정도
	장애요인에 대한 극복 노력	자체 사업 모니터링 시스템 구축 정도
사업성과	사업목표 달성도	사업 추진과정에서의 장애요인 진단과 극복 노력 정도
	이해관계자 만족도	당초 사업목표 대비 목표 달성도
	학습자 만족도	강사, 학교관계자, 관련 공공기관 등 이해관계자들의 만족도
	학습자 만족도	시범사업의 교육프로그램에 대한 학습자 만족도
	파급효과	시범사업의 운영결과가 학교 및 지역사회에 미친 긍정적 효과

25

조직 성과지표 실습 - 축구클럽 성과 관리 지표 작성

- 설정: 축구클럽 무한도전 FC의 구단주
(내년부터 K리그 참여 예정)
- 목표: 5년 내 리그 우승
- 방법: 훌륭한 감독, 코치진 및 선수 영입(타 구단, 해외)
유소년 선수 육성 프로그램 자체 운영
- 기대효과: 활발한 선수 유출입을 통한 수익 창출
충성도 높은 관중 중심으로 입장수입 확대(ex. 가족 관중)
연관상품 판매를 통한 수입 확대
언론 노출 및 광고를 통한 모기업 0000 홍보
- Mission: 축구팀의 성과 관리 지표 작성, 관리
(전반적인 팀의 경영 성과 측정 및 개선)



26

조직 성과지표 실습

무한도전 FC의 성과지표를 만들어 보고,
성과 지표 유형을 세 가지로 분류해 봅시다.

27

조직 성과지표 실습

지표	내용	구분

28

조직 성과지표 실습

관중 수	입장 수입	상품 판매액	광고 판매액
트레이드 수익			
부상 선수 비율	팀웍 정도	연봉 대비 출장률	교육 실행률
리그 성적	득점 수	파울 수	퇴장 수
언론 노출 건수			
어린이 관중 수	관중 만족도	유소년 클럽 회원 수	인지도
연간 회원권 판매율			

29

실습: 과제의 목표 이해와 지표 도출

과거 또는 현재 본인이 수행하는 과제를
선정해서 과제의 목표와 성과지표를
도출해 봅시다.

30

실습: 과제의 목표 이해와 지표 도출

[Step 1: 과제의 목표 이해]

과제 내용	과제 목표	과제 달성 방안	성과 지표

31

실습: 과제의 목표 이해와 지표 도출

[Step 2: 과제 목표달성 방법]

과제 내용	과제 목표	과제 달성 방안	성과 지표

32

실습: 과제의 목표 이해와 지표 도출

[Step 3: 과제 성과지표 도출]

과제 내용	과제 목표	과제 달성 방안	성과 지표

33

실습: 과제의 목표 이해와 지표 도출

[종합]

과제 내용	과제 목표	과제 달성 방안	성과 지표

34

실습: 프로젝트 성과지표



Mission:
 “내가 그리는 대로 세상이
 바뀌어요”
 프로젝트의 성공여부를
 평가할 수 있는
 성과지표를 개발하라!

35

실습: 프로젝트 성과지표

여러분은 이미 “내가 그리는 대로 세상이 바뀌어요” 프로젝트를 위한 기본 계획을 가지고 있습니다. 이제는 어떠한 결과가 나왔을 때 “내가 그리는 대로 세상이 바뀌어요” 프로젝트가 성공했다고 말할 수 있는지에 대해 생각할 때입니다.

36

실습: 프로젝트 성과지표



당신이 해야 할 일은?

자신이 살고 있는 신한군에 대한 탐구를 통해 지역에 대한 문화적 독창성과 자긍심을 키워주기 위한 프로젝트 “내가 그리는 대로 세상이 바뀌어요!”의 성공여부를 평가할 수 있는 성과지표를 도출하라!

37

실습: 프로젝트 성과지표



**그럼 조별로 “내가 그리는 대로 세상이 바뀌어요”
프로젝트를 위한
성과지표에 대해 토의해 보세요!**

38

실습: 프로젝트 성과지표

과제 내용	과제 목표	과제 달성 방안	성과 지표

39

프로젝트 관리 Step 6: 커뮤니케이션과 코칭

- 성과 향상을 위한 커뮤니케이션과 코칭
- 실습: 성과에 따른 개인별 coaching 실습

40

직원 심정 관리

개인별 성향을 이해하라

기회를 활용하라

차이를 인정하라

칭찬에 인색하지 말라

41

직원 심정 관리

당근과 채찍을 번갈아 사용하라

항상 관심을 보여라

가끔은 기대하지 못한 것을 보여줘라

42

회사에서의 Coach란..

Coach

+

ing

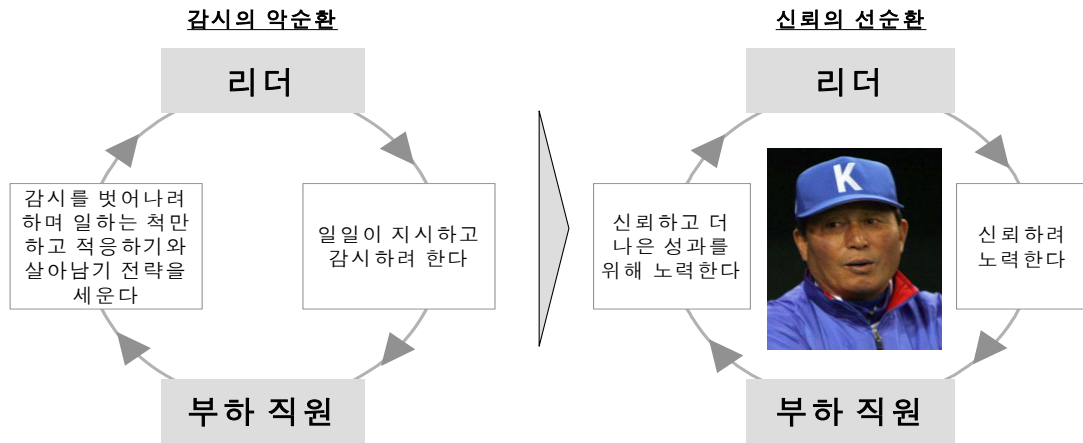
Coaching이란...

팀원의 수행능력 향상을 위해...

1. 지식을 익힐 기회를 제공하고,
2. 성공적으로 업무를 수행할 수 있도록 행동을 변화시키는 과정

43

감시의 악순환에서 신뢰의 선순환으로....



44

코칭의 방법

- 1 미리 생각하라!
- 2 판단적 피드백은 삼가라!
- 3 자세에도 주의하라!
- 4 구체적으로 하라!
- 5 변화 가능한 것을 다뤄라!
- 6 적극적으로 들으려 하라!
- 7 피드백의 목적을 고려하라!

45

코칭하기 : 업무 성과에 대해

미흡한 직원에게 피드백하기

1. 왜 성과가 미흡한지에 대한 원인을 분석
2. 일하는 과정에서 오류가 있었는지 검토
3. 우수한 사례는 어떤 것이 있는지에 대한 정보 제공
4. 성과가 부족한 것에 대한 개인적인 비난 금지
5. 의욕과 도전의식을 북돋울 수 있게 피드백
6. 새로운 업무에 대하여 잘할 수 있도록 격려

46

코칭하기 : 업무 성과에 대해

우수한 직원에게 피드백하기

1. 직원에 권한과 책임을 최대한 위임
2. 자발적인 자기계발과 목표달성을 위해 지원
3. 우수 성과에 대한 노하우를 팀내 다른 직원들과 함께 공유



47

코칭하기 : 업무 태도에 대해

미흡한 직원에게 피드백하기

1. 잘못된 행동을 한 직후에 실시
2. 따로 불러 개별적으로, 솔직하게 이야기
3. 앞으로 행동을 변화시킬 수 있도록 지도
4. 현재의 행동에 제한하여 피드백(지난 잘못까지 언급하는 것은 삼가야..)
5. 팀장의 개인적인 감정이나 가치판단이 들어가는 안됨
6. 잘못된 행동이 팀이나 프로젝트에 어떤 부정적인 영향을 끼치는지에 대해 이야기
7. 격려와 지도가 포함된 피드백

48

코칭하기 : 업무 태도에 대해

우수한 직원에게 피드백하기

1. 잘한 행동을 한 직후에 실시
2. 공개적으로 모든 사람이 알도록
3. 잘한 행동에 대하여 구체적으로 피드백
4. 상사의 만족감이 충분히 전달되도록
5. 더 잘 할 수 있도록 격려와 기대를 표시
6. 잘한 행동이 팀과 성과에 미치는 긍정적인 영향을 말해주고
7. 앞으로도 성공을 위해 계속 지원하겠다는 격려의 말도 포함

49

Role Play



팀장(평가자)
정성호

■대상: 김주연 씨

- 우리 부서에 새로 배치된 팀원
- 그 자리에 적임자라는 평을 듣고 있음

■특징: 탁월한 업무 경험

새로 배치된 지 한 달 만에 업무 파악 완료

■단점: 다른 사람과의 접촉에서 수줍어하는 경향이 강함

■사례: 우리 팀 및 타 부서와의 관계 형성에는 거의 관심 없음 주로 혼자 밥을 먹거나 시간을 보냄

- 다른 팀원들의 호소: “주연씨와 같이 일하는 게 좀 불편해요”
“주연씨는 일은 잘하지만 좀 잘난 척하는 거 같아요”
“주연씨는 우리랑 같이 일하는 게 싫은가 봐요”

→ **Mission: 주연씨에게 적절한 피드백을 하라!**

50

Role Play



팀원(피평가자)
김주연

주연씨의 고민

30일 전: 프로젝트 팀으로 발령이 났다구?

흠, 이놈의 인기는 식을 줄을 몰라~~

28일 전: 흠.. 이 일은 꽤 재미있겠는걸?

나의 도전정신을 자극하는 구만!!

25일 전: 여기에는 지난 번 프로젝트 경험을 살리면 되겠고..

이 문제는 이런 방식으로 접근하면 좋겠네..

20일 전: 근데 여기 분위기가 왜 이래?

15일 전: 오늘도 또 회식이라고? 열라 짬뽕나~~

이건, 뭐, 맨날 점심도 같이 먹자, 저녁에도 회식하자,
놀자판 아냐?

7일전: 왜 이렇게 보기만 하면 커피 한잔 하자는 사람이 많아?

근데 저사람은 왜 이렇게 나한테 비협조적이지?

3일전: 또 수다를 떠는 구만.. 저럴 시간에 보고서라도 쓰지..

→ **나는 일에만 집중하고 싶다구!!** 일만 잘하면 되지,
왜 다른 사람들까지 신경을 써야 하난 말이야!!

51

Role Playing : 실시 원칙

1. 3인 1조로 진행하며, 평가자/피평가자/관찰자 역할을 Case별로 각자 돌아가면서 수행합니다.
2. 다음 장에 제시된 평가자의 역할을 참고하여 평가자는 피평가자에게 피드백을 실시합니다.
3. 피평가자는 피평가자 역할을 참고하여 평가자의 피드백에 대해서 적절히 대응합니다.
4. 관찰자는 피드백 실시 과정을 관찰하여 잘한 점과 개선이 필요한 점을 메모합니다.
5. 역할 연기가 끝난 후 관찰자는 잘한 점과 개선이 필요한 점을 말해 줍니다.
6. 각자의 역할을 바꾸어서 다른 사례로 동일한 역할 연기를 실시합니다.



효과적인 사업실행을 위한 프로젝트 관리 스킬 개발 워크숍

:: PM Step 7 - 종료 프로세스 ::



Copyright © 2006 by The Momentum Group. ALL RIGHTS RESERVED.
This report is only for the use of client personnel. No part of this report may be circulated, quoted, or reproduced for distribution outside the client organization without prior written approval from The Momentum Group.

Agenda		
Agenda	내용	시간
1. PM Step 7: 종료 프로세스	▪ 사후 분석과정 -프로젝트 완료 체크리스트의 작성법 -실습: “내가 그리는 대로 세상이 바뀌어요” 프로젝트 완료 체크리스트 작성 -효과적인 사후 분석과정을 위한 Tip ▪ 프로젝트 팀원 평가 -평가의 목적 -평가 오류 및 예방 방법 -실습: “내가 그리는 대로 세상이 바뀌어요” 프로젝트 결과에 대한 평가 실습	50'

프로젝트 관리 Step 7: 사후 분석과정

- 프로젝트 완료 체크리스트 작성법
- 실습: 프로젝트 완료 체크리스트 작성
- 효과적인 사후 분석과정을 위한 Tip

2

성공적인 프로젝트 종료를 위한 핵심요소

프로젝트가 처음 약속했던 것들을 이행할 수 있어야 한다

혼란스러운 시기에 팀원들을 적극적으로 리드하라

남아있는 활동들을 제때에 완료하라

프로젝트 종료 이후 단계로의 전환을 준비하라

프로젝트가 종료되었음을 모두 확인할 수 있도록 하라

프로젝트 기록을 정확하게 업데이트하여 다른 사람에게 전달하라

참가자들의 공헌을 인정하라

3

프로젝트 완료 체크리스트 작성

- 프로젝트의 완료를 위해 반드시 수행되어야 할 과정에 대하여 이슈별로 정리
- 프로젝트 결과물 뿐 아니라 프로젝트 완료와 관련된 다른 기능들까지 모두 고려
- 성공적으로 프로젝트를 종료하기 위한 필수과정



4

프로젝트 완료 체크리스트 - 신제품 개발 사례

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ 고객 관련 이슈들 <ul style="list-style-type: none"> ☐ 모든 최종결과물의 종료 ☐ 최종결과물 작동 시험 ☐ 운영 매뉴얼 작성 ☐ 유지 보수 매뉴얼 작성 ☐ 고객인력의 훈련 ☐ 고객의 공식적인 수용 평가 ☐ 고객의 만족도 확인 ▪ 조직 관련 이슈들 <ul style="list-style-type: none"> ☐ 프로젝트 결과의 정리와 커뮤니케이션 ☐ 최종 보고서 준비 ☐ 프로젝트 성과 평가 ☐ 의사결정자와 최종적인 프로젝트 평가 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 팀장 개인적인 이슈들 <ul style="list-style-type: none"> ☐ 팀원들에 대한 인정과 보상 ☐ 프로젝트 팀에 대한 성과평가 보고서 ☐ 프로젝트 팀원 재배정 지원 ▪ 관리적/기타 이슈들 <ul style="list-style-type: none"> ☐ 프로젝트 후 남은 자재, 자원들의 처분 ☐ 프로젝트 룸 정리, 청소 ☐ 잔여 청구서 지급 ☐ 프로젝트 비용 청구와 프로젝트 팀 해체 |
|--|---|

5

실습: 완료 체크리스트 작성



Mission:
“내가 그리는 대로 세상이
바뀌어요”
프로젝트를 완료하기
위한
체크리스트를 작성하라!

6

실습: 완료 체크리스트 작성

자, 이제 “내가 그리는 대로 세상이 바뀌어요”
프로젝트도 끝이 보이고 있습니다. 마무리를
잘해야 이제까지의 수고가 헛되지 않겠죠?
“내가 그리는 대로 세상이 바뀌어요”
프로젝트를 완료하기 위해 꼭 챙겨야 할 일들은
어떤 것들이 있을지 생각해 봅시다.

7

실습: 완료 체크리스트 작성



당신이 해야 할 일은?

자신이 살고 있는 신한군에 대한 탐구를 통해 지역에 대한 문화적 독창성과 자긍심을 키워주기 위한 프로젝트 “내가 그리는 대로 세상이 바뀌어요!”를 완료하기 위한 체크리스트를 작성하라!

8

실습: 완료 체크리스트 작성



그럼 조별로 “내가 그리는 대로 세상이 바뀌어요” 프로젝트를 완료하기 위한 체크리스트를 작성해 보세요!

9

사후 분석과정에서 꼭 물어봐야 할 질문들

1. 무엇이 문제였으며 그 영향은 어떠했는가?

2. 무엇이 이 문제를 발생시켰는가?

3. 알지 못하고 지나간 문제들은 무엇이었는가?

4. 이 문제가 향후에는 제거될 수 있는가?

5. 문제가 제거될 수 없다면 조기에 파악될 수는 있는가?

10

효과적인 사후분석을 위한 Tips

필요한 정보를 얻기 위해 종료 때까지 기다리기 마라

익명의 의견을 허락하라

프로젝트 기록을 정확한 자료로 업데이트하라

문제뿐 아니라 성공요인도 검토하라

단순히 잘된 것과 잘못된 것을 나열하지 마라

교훈을 프로젝트에 제한하지 마라

사후분석을 프로젝트의 시작단계에 포함시켜라

11

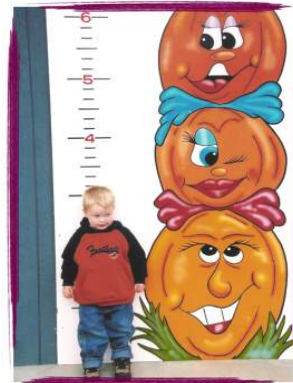
프로젝트 관리 Step 7: 팀원 평가

- 평가의 목적
- 평가 오류 및 예방 방법
- 실습: 프로젝트 결과에 대한 평가 실습

12

평가의 목적

- 프로젝트의 성공과 실패에 대한 명확한 이해
- 공정한 평가를 통해 한정된 자원(인센티브 등)을 팀 및 팀원들에 나누는 기준 마련



13

ARTE 평가항목 예시 - 문화예술분야 교원연수프로그램 지원사업 평가 항목

평가영역	평가기준	소영역	하위기준(평가)
1. 프로그램 운영	프로그램 운영이 의미있는 학습경험을 제공하는가?	프로그램 구성의 적합성	교육목표 체계가 적합한가?
			교육과정 구성이 적합한가?
			교육내용 구성이 적합한가?
		프로그램 운영의 합리성	운영체계가 합리적인가?
			이수시간에 따른 교육내용의 배분이 적절한가?
			학습자 중심의 운영인가?
		프로그램 내용의 창의성	교육목표에 따른 내용이 창의적인가?
			교수방법이 창의적인가?
			자료를 창의적으로 활용하는가?
2. 교육활동	교육활동이 연수자들에게 의미있는 학습경험을 제공하는가?	강사의 교육활동	강사는 교육내용에 대한 전문성이 있는가?
			강사는 수업진행 활동이 원만한가?
			학교교육과 연계성이 있는가?

14

ARTE 평가항목 예시 - 문화예술분야 교원연수프로그램 지원사업 평가 항목(계속)

평가영역	평가기준	소영역	하위기준(평가)
2. 교육 활동	교육활동이 연수자들에게 의미있는 학습경험을 제공하는가?	연수자들의 반응 활동	연수자들의 반응이 활발한가?
			연수자들이 창의적으로 문제를 해결하는가?
			연수자들이 교육내용에 만족하는가?
		교육활동의 상호 작용	자유로운 분위기에서 교육활동이 이루어지고 있는가?
			연수과정에서 상호간 건설적인 대안들이 제시되는가?
			교육평가방법이 타당한가? 30시간: 자체평가 실시여부 / 60시간: 연수평가
3. 교육 지원 활동	교육지원활동이 연수자들에게 의미있는 학습경험을 제공하는가?	인적지원활동	강사진 구성이 다양(적합)한가?
			강사를 위한 사전연수가 있었는가?
			연수자들의 요구조사가 있었는가?
		물적지원활동	교구와 기자재의 지원이 원활한가?
			교실환경이 적합한가?
			다과, 음료 및 편의시설이 준비되어 있는가?
		행정지원활동	연수비 책정이 적절한가? (교육내용 만족도와 연계)
			연수생 관련기록이 잘 정리되어 있는가?
			사후 자료집 발간을 위한 자료수집 및 정리가 이루어졌는가?

15

ARTE 평가항목 예시 - 2006년도 예술치유 프로그램 사업계획서 평가 기준

평가항목	평가지표	평가내용	점수
프로그램 목표	예술매개체의 활용 목표	선택된 예술 매개체의 치유적 논거가 명확한가? (10점)	10
	대상의 특성에 따른 치유적 목표	특정 대상군/집단의 필요(need)에 대한 이해가 명확한가?(연령, 배경, 상황 등) (5점)	10
		대상군에 대한 선택된 예술매개체의 치유적 기능이 분명한가? (5점)	
	예술치유교육의 목표에 부합	본 사업에서 추구하는 치유적 개념과 정의가 포함되어 있는가? (10점)	20
		-- 자긍심 및 자신감 (intrapersonal)	
		-- 대인관계 형성 (interpersonal)	
		-- 삶의 질 (quality of life)	

16

ARTE 평가항목 예시 - 2006년도 예술치유 프로그램 사업계획서 평가 기준(계속)

평가항목	평가지표	평가내용	점수
프로그램 내용	프로그램 추진 내용	프로그램 운영 일정과 시간이 적절한가?	20
		개별적 계획안과 전체적 계획안이 명확한가?	
	강사의 전문성	강사진/연구진의 전문성이 적절한가? (10점)	20
		프로그램 운영의 경력과 치유에 대한 이해가 있는가? (10점)	
	프로그램 평가	프로그램 평가에 대한 이해가 명확한가? (5점)	20
		대상에 따라 양적/질적 평가가 이루어지는가? (5점)	
		치유에 대한 적절하고 타당한 평가와 진단이 명확한가? (5점)	
		평가(척도)의 신뢰성이 있는가? (5점)	
총점			100

17

흔히 일어나는 평가 오류 1, 2

후광효과(현혹효과)

- 한 분야에 대한 팀원의 호의적이거나 비호의적인 인상이 다른 분야의 평가에 영향을 미치는 것
 - 예) 조대리는 회식 때 보니 분위기를 아주 잘 맞추던걸.. 분명 비용관리에도 뛰어날 거야..

관대화 / 엄격화 경향

- 팀원의 실제 업적이나 능력보다 높게 혹은 낮게 평가하는 경향
 - 예) 대부분 잘 했으니 모두 '우수'로 평가해야지..

18

흔히 일어나는 평가 오류 3, 4

중심화 경향

- 팀원들을 모두 중간점수로 평가하려는 경향
- 실제 등급을 주었을 때 A와 B가 S, C, D보다 월등히 많이 나오는 경향이 있음

극단화 오류

- 평가결과가 등급 단계의 최상위, 혹은 최하위에 집중하는 경향
- 많지는 않지만 그래도 존재하는 경향

19

흔히 일어나는 평가 오류 5, 6

최근 오류

- 평가 시기와 유사한 기간의 실적이 많이 반영되는 오류
 - 예) 연말 방송대상 시상식에서 10~11월에 인기가 많았던 드라마에 수상이 쏠리는 현상

연공 오류

- 팀원의 학력, 재직연수, 나이 등 연공에 의해 평가 결과가 영향을 받는 경우
 - 예) 임대리는 나이도 많으니 이번 기회에 평가를 잘 주어서 승진을 시켜주어야 할 텐데...

20

흔히 일어나는 평가 오류 7

대비 오류

- 평가자(팀장) 자신의 특성과 비교해서 평가하려는 경향
 - 예) 차과장은 이 부분에 있어서는 나보다도 훨씬 더 잘한단 말이지... A를 주어야지!



21

잘못된 평가자 유형

소문형	평가는 사실을 기초로 해야 합니다. 다른 사람들이 전하는 소문이나 단순한 인상에 의해 평가하면 안 됩니다.
과거지사 중시형	평가대상 기간을 지켜서 해당기간의 업적, 능력, 태도를 가지고 평가해야 합니다.
아첨 선호형	자신의 편견이나 개인적인 이익, 불이익에 의해 평가하지 말아야 합니다.
팔방 미인형	누구에게 대해서도 좋게만 생각하여 분별없이 좋은 평점을 내리는 것으로 평가에 책임을 진다고 말할 수 없습니다.
감정 불안정형	기분에 따라서 평가결과가 달라진다면 그 평가의 신뢰도는 믿을 수 없습니다. 평가시에는 기분을 가라앉혀 냉정히 평정토록 해야 합니다.

22

잘못된 평가자 유형

미인에 약한 형	어떤 좋은 점이 한 가지 있으면 다른 단점은 다 묻어 버리고 그것만으로 평가하는 것은 곤란합니다.
과거 회상형	사람에게는 누구나 자기 나름의 개성이 있고 특색도 있는 법이므로 과거 자신의 경험만으로 비추어 본 좁은 시야의 평가는 곤란합니다.
우유부단형	불평을 털어 놓고 대드는 사람에게 좋게 대해 주는 것은 상사로서의 자신도 확립되지 않고 식견도 없는 평가자가 될 수 있습니다.
즉흥형	상사의 평가는 부하에게 지대한 영향을 미칩니다. 생각나는 대로 하는 즉흥적인 평가는 삼가야 합니다.

23

실습: 팀원 평가



Mission:
“내가 그리는 대로 세상이 바뀌어요”
프로젝트 결과에 따른
팀원 평가를 실시하라!

24

실습: 팀원 평가

자, 이제 “내가 그리는 대로 세상이 바뀌어요”
 프로젝트가 무사히 끝났습니다.
 두 팀원의 도움으로 결국 프로젝트는
 성황리에 끝나치게 되었습니다.
 하지만 두 팀원들의 활동은
 다소 다른 점이 있었군요.



25

실습: 팀원 평가



팀원 박경림

- 대상: 박경림(서민정 선생님의 동료, 안자초 교사)
- 지역특성 분석 및 반영도: 프로젝트 목표 설정에 적극 참여하여 안자초등학교가 소속되어 있는 신한군에 대한 지역특성 분석 보고서를 작성, 이후 프로젝트 계획 수립에 적극 반영하여 경비 10% 절감 효과를 발생
- 지방자치단체와의 협력: 신한군청과의 협력 과정에서 다소 유쾌하지 못한 상황 발생, 프로젝트에 대한 열의가 커 학교측의 요구를 지나치게 강조하는 경향이 강했음, 갈등 상황을 조절하기 위해 서민정 선생이 부단히 노력해야 했음
- 교육커리큘럼의 전문성: 민예총 전남지회의 전문강사들과 적극 협조하여 학생들이 조형예술에 대한 이해도를 높이기 위한 커리큘럼을 작성, 그러나 다소 내용이 어려워 아이들이 이해하기에 힘들었다는 반응도 있었음
- 학습자만족도: 아이들과 함께 공동작업을 수행하면서 열심히 설명해주는 모습이 돋보였음, 열심히 노력한 결과 처음에는 참여가 저조했던 아이들도 마지막에는 모두 함께 참여하게 됨, 미술 교육시 내용이 어려워 집중하기 힘들었다는 학생들이 60% 정도 됨

26

실습: 팀원 평가



팀원 박수홍

- 대상: 박수홍(신한군청 기획예산실 교육문화 담당 직원)
- 학교와의 파트너십 구축: 탁월한 인맥관리로 안자초 교장선생님과 군수님이 함께하는 자리를 자주 마련, 군청의 적극적인 지원을 받도록 한 일등공신
- 현장교사와의 협력: 서민정 선생님과 별 무리없이 사업을 진행하였으나, 박경림 선생님과 의사결정 과정에서 몇 번의 갈등을 형성, 최종적으로는 먼저 화해를 시도하여 프로젝트를 원만히 이끌어 감
- 인식공유 및 협력네트워크 구축 노력: 민예총 전남지회의 문제의식을 충분히 이해하고 이를 적극 신한군청에 홍보하는 등의 노력을 함, 그러나 상대적으로 전남교육청에 대한 홍보는 학교 측에 일임함으로써 다소 방관적인 자세를 보이기도 함
- 장애요인에 대한 극복 노력: 프로젝트 진행시 발생한 여러가지 문제들에 대해서 신한군청의 업무와 학교측의 업무를 냉정하게 구분, 신한군청과 관련된 업무에 대해서만 적극적으로 해결하는 모습을 보임

27

실습: 팀원 평가



당신이 해야 할 일은?

자신이 살고 있는 신한군에 대한 탐구를 통해 지역에 대한 문화적 독창성과 자긍심을 키워주기 위한 프로젝트 “내가 그리는 대로 세상이 바뀌어요!” 결과에 따른 팀원 평가!

28

팀원 평가 기준

평가기준	세부 내용	박경림	박수홍
팀원 형성	팀의 일원으로서 팀이 추구하는 목표를 협력에 의해 달성하고자 노력함		
문제해결	문제가 발생하면 그 원인에 대해 효과적으로 진단하고 적절한 해결방안을 제시함		
현장교사 참여유도	프로젝트에 현장 교사들이 주체적으로 참여할 수 있도록 다양한 형식으로 참여를 유도함		
파트너십구축	프로젝트의 내외부 관계자들과 효과적인 협력관계를 구축하여 프로젝트 성공에 기여함		
종합평가			

- 평가방법: 4개 항목에 대해 S ~ D까지로 평가를 하고, 이를 바탕으로 종합평가 등급(S에서 D 중 한가지)을 부여
- 평가등급 설명 - S: 탁월, A: 우수, B: 보통, C: 미흡, D: 매우 부족

29

효과적인 사업실행을 위한 프로젝트 관리 스킬 개발 워크숍

:: 실습 - Let's manage a project! ::



Copyright © 2006 by The Momentum Group. ALL RIGHTS RESERVED.
 This report is only for the use of client personnel. No part of this report may be circulated, quoted, or reproduced for distribution outside the client organization without prior written approval from The Momentum Group.

프로젝트 관리 실습 및 발표

프로젝트 관리 가상 미션을 실습해 봅시다.

당신은?

주제는?

Mission 1	장 프로모션팀	뮤지컬 '맘마미아' 5월 8일 대전 공연 기획
Mission 2	여성회관 운영 담당자	종로구 여성회관 4월 둘째 주 공연 기획(대진아 초청)
Mission 3	문화센터 홍보 담당자	마포구 문화센터 홍보를 위한 광고 제작
Mission 4	갤러리 프로모션 담당자	백남준 1주기 기념 전시회 기획

**조별로 1개씩의
Mission을
선택해
주세요~~**

2

뮤지컬 '맘마미아' 5월 8일 대전 공연 기획(1/6)

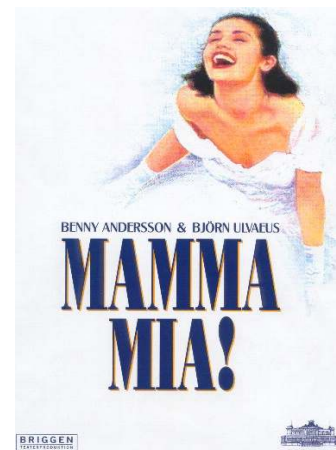
김기혁씨가 되어 주어진 프로젝트를 성공시켜 봅시다.

- 대상: 김기혁
- 소속: 대전 문화 예술의 전당 프로모션팀
- 특징: 사람들을 좋아하고 착하다. 뮤지컬을 좋아하고 효성이 지극함
- 문제: 자신의 아이디어로 프로젝트를 성공시키는 PM의 꿈을 가지고 있으나 경험부족
- 가정: 돈을 벌어 가정을 꾸리는 것이 목표

3

뮤지컬 '맘마미아' 5월 8일 대전 공연 기획(2/6)

대구 문화 예술의 전당에서 근무하고 있는 김기혁씨.. 며칠 전, 서울 출장 길에 뮤지컬 '맘마미아'를 보고 감동을 받은 김기혁씨는 다리가 불편하신 어머님께 뮤지컬을 보여드리기로 결심하였습니다. 맘마미아 공연 기획사인 S뮤지컬 컴퍼니와 접촉해 보았지만 대전 공연은 예정되어 있지 않다는군요.. 예술의 전당 프로모션담당 김부장님은 맘마미아 공연 유치는 힘들 것이라고 충고해주셨습니다. 하지만 포기할 수 없는 우리의 김기혁씨. 과연 김기혁씨는 김부장님을 설득하여 5월 8일 '맘마미아 대구 문화 예술의 전당 공연'을 유치해 낼 수 있을까요?



4

뮤지컬 '맘마미아' 5월 8일 대전 공연 기획 (3/6)



팀을 구성 중인 김기희씨. 동료들을 꼼꼼히 따져보는데...

유재석.. 입사동기 재석이는.. 착하고 겸손해, 일도 잘해. 하지만 은근히 나랑 경쟁이 된단 말이지..

박명수.. 음 그 친구는 함께 있으면 괜히 우울해져,, 이상한 트집도 잘 잡고 불만투성이지. 그런데 프로젝트 경험이 많아서 상황대처를 잘한단 말이야..

정준하.. 일도 성실히 하고 능력도 괜찮아.. 하지만 내 편이 아니야...

하하... 자신감 하나는 최고지.. 팀에 필요하긴 하지만 건방져.

노홍철.. 밝고 명랑하고 발도 넓지. 일을 맡기면 의외로 꼼꼼히 일도 잘해. 그런데 웬지 불안하단 말이야..

정형돈.. 똑똑하지, 하지만 하하랑 사이가 안좋잖아? 둘이 붙어놓으면 팀은 망하고 말꺼야...

5

뮤지컬 '맘마미아' 5월 8일 대전 공연 기획 (4/6)

목표: 뮤지컬 '맘마미아' 5월 8일 대전 공연 기획

팀 별 실습과제

1. 상기 인원들 중 2명을 선별하여 팀을 구성해 보세요.
2. 과업 세부도를 작성해 보세요.
3. 일정표(네트워크 다이어그램 활용)를 작성해 보세요.
4. 과업 세부도를 활용하여 비용 관리표를 작성해 보세요.
5. 가능한 리스크를 예측해 보시고 해결 방법을 제시해 주세요.
6. 성과지표를 찾아서 팀 및 개인별 평가의 기준을 설정해 보세요.
7. 프로모션팀 김부장님을 설득시킬 수 있는 프로젝트 제안서를 작성해 보세요.

6

뮤지컬 '맘마미아' 5월 8일 대전 공연 기획 (5/6)

참고 자료

대전 문화 예술의 전당 프로모션팀 김부장님께 보내는 프로젝트 제안서

현재시점: 3월 25일

김기획씨가 원하는 공연 예정일: 5월 8일 (15:00, 19:00)

프로모션팀 5월 예산: 1800만원

대전 문화 예술의 전당 (평균)

- 뮤지컬 개런티(스텝,출장비포함): 1000만원
- 대관료(1일): 500만원
- 인건비(외부인력 1인당): 1일10만원
- 총객석: 500석
- 티켓가격: 2만원~6만원(수수료 및 세금 무시)
- 무대제작비: 100~1000만원
- 홍보비: 100~1000만원

<맘마미아!> 성남아트센터 오페라하우스 공연

- 맘마미아 개런티(1주): 2500만원
- 대관료(1일): 800만원

•수치는 현실과 차이가 존재합니다.

•타당한 이유를 제시하고 수치를 변경하셔도 좋습니다.

7

종로구 여성회관 태진아 공연기획 (1/6)

김기획씨가 되어 주어진 프로젝트를 성공시켜 봅시다.

- 대상: 김기획
- 소속: 종로구 여성회관 관리팀
- 특징: 사람들을 좋아하고 착하며 서비스 정신이 투철하다.
- 문제: 자신의 아이디어로 프로젝트를 성공시키는 PM의 꿈을 가지고 있으나 경험부족
- 가정: 돈을 벌어 가정을 꾸리는 것이 목표

8

종로구 여성회관 태진아 공연기획(2/6)



김기혁씨가 근무하는 종로구 여성회관의 가장 큰 자랑거리는 매주 토요일 '주부님들을 대상으로 하는 노래배우기 코너'입니다. 며칠 전 김기혁씨는 평소 여성회관에 불만이 많았던 종로구민 옥경 아주머니의 부탁을 받았습니다. 자신이 좋아하는 가수 태진아씨를 노래배우기 코너에 꼭 모셔달라는 내용이었지요. 서비스 정신이 투철한 김기혁씨는 결심합니다.

'그래~ 관리팀 힘을 모아 태진아씨를 모셔보자!'

9

종로구 여성회관 태진아 공연기획(3/6)



팀을 구성 중인 김기혁씨. 동료들을 꼼꼼히 따져보는데...

유재석씨.. 입사동기 재석이는.. 착하고 겸손해, 일도 잘해. 하지만 은근히 나랑 경쟁이 된단 말이지..

박명수씨.. 음 그 친구는 함께 있으면 괜히 우울해져,, 이상한 트집도 잘 잡고 불만투성이지. 그런데 프로젝트 경험 많아서 상황대처를 잘한단 말이야..

정준하씨.. 일도 성실히 하고 능력도 괜찮아.. 하지만 내편이 아니야...

하하씨.... 자신감 하나는 최고지.. 팀에 필요하긴 하지만 건방져.

노홍철씨.. 밝고 명랑하고 발도 넓지. 일을 맡기면 의외로 꼼꼼히 일도 잘해. 그런데 웬지 불안하단 말이야..

정형돈씨.. 똑똑하지, 하지만 하하랑 사이가 안좋은가? 둘이 붙여놓으면 팀은 망하고 말꺼야...

10

종로구 여성회관 태진아 공연기획(4/6)

목표: 종로구 여성회관 태진아 공연기획

팀 별 실습과제

1. 상기 인원들 중 2명을 선별하여 팀을 구성해 보세요.
2. 과업 세부도를 작성해 보세요.
3. 일정표(네트워크 다이어그램 활용)를 작성해 보세요.
4. 과업 세부도를 활용하여 비용 관리표를 작성해 보세요.
5. 가능한 리스크를 예측해 보시고 해결 방법을 제시해 주세요.
6. 성과지표를 찾아서 팀 및 개인별 평가의 기준을 설정해 보세요.
7. 종로구 여성회관 관장님께 드리는 프로젝트 제안서를 작성해 보세요.

11

종로구 여성회관 태진아 공연기획(5/6)

참고자료

종로구 여성회관 관장님께 드리는 프로젝트 제안서

현재 시점: 3월 25일

공연 예정일: 4월 둘째 주 토요일 (16:00~18:00)

여성회관 관리팀 1년 예산: 1200만원

종로구 여성회관

- 평균 인건비(외부인력 1인당): 10만원
- 평균 홍보비(이벤트 1회당): 50만원
- 총객석: 450석
- 노래배우기 주부회원: 80명 (현시점 참석을 및 만족도 높지 않음)

트로트 가수 평균 개런티(1시간): 50만원

•수치는 현실과 차이가 존재합니다.

•타당한 이유를 제시하고 수치를 변경하셔도 좋습니다.

12

마포구 문화센터 홍보를 위한 광고 제작(1/6)

김기혁씨가 되어 주어진 프로젝트를 성공시켜 봅시다.

- 대상: 김기혁
- 소속: 마포구 문화센터 홍보팀
- 특징: 사람들을 좋아하고 착하다.
- 문제: 자신의 아이디어로 프로젝트를 성공시키는 PM의 꿈을 가지고 있으나 경험부족
- 가정: 돈을 벌어 가정을 꾸리는 것이 목표

13

마포구 문화센터 홍보를 위한 광고 제작(2/6)

마포구 문화센터.. 예전 동네 동사무소였던 건물이 리모델링되면서 구민들을 위한 소중한 공간이 탄생하였다. 좋은 콘텐츠는 매우 많지만, 아직 구민들에게 홍보가 덜 되어서인지 널리 활용되지 못하고 있는 현실이다. 이 점이 안타까운 문화센터 홍보팀의 김기혁씨, 홍보물을 제작해서 케이블 TV광고나 혹은 아파트 관리사무실에 배포하기로 결심하는데... 과연 문화센터장님을 설득하여 예산을 받아낼 수 있을까?...



14

마포구 문화센터 홍보를 위한 광고 제작(3/6)



팀을 구성 중인 김기희씨. 부서 사람들을 꼼꼼히 따져보는데...

유재석씨.. 입사동기 재석이는.. 착하고 겸손해, 일도 잘해. 하지만 은근히 나랑 경쟁이 된단 말이지..

박명수씨.. 음 그 친구는 함께 있으면 괜히 우울해져,, 이상한 트집도 잘 잡고 불만투성이지. 그런데 프로젝트 경험이 많아
서 상황대처를 잘한단 말이야..

정준하씨.. 일도 성실히 하고 능력도 괜찮아.. 하지만 내편이 아니야...

하하씨... 자신감 하나는 최고지.. 팀에 필요하긴 하지만 건방져.

노홍철씨.. 밝고 명랑하고 발도 넓지. 일을 맡기면 의외로 꼼꼼히 일도 잘해. 그런데 웬지 불안하단 말이야..

정형돈씨.. 똑똑하지, 하지만 하하랑 사이가 안좋잖아? 둘이 붙여놓으면 팀은 망하고 말꺼야...

15

마포구 문화센터 홍보를 위한 광고 제작(4/6)

목표: 마포구 문화센터 홍보를 위한 광고 제작

팀 별 실습과제

1. 상기 인원들 중 2명을 선별하여 팀을 구성해 보세요.
2. 과업 세부도를 작성해 보세요.
3. 일정표(네트워크 다이어그램 활용)를 작성해 보세요.
4. 과업 세부도를 활용하여 비용 관리표를 작성해 보세요.
5. 가능한 리스크를 예측해 보시고 해결 방법을 제시해 주세요.
6. 성과지표를 찾아서 팀 및 개인별 평가의 기준을 설정해 보세요.
7. 마포구 문화센터장님께 드리는 프로젝트 제안서를 작성해 보세요.

16

마포구 문화센터 홍보를 위한 광고 제작(5/6)

참고자료

현재 시점: 3월 25일

예정 제작 마감일: 4월 25일

홍보팀 1년 예산: 1200만원

마포구 문화센터

- 평균 인건비(외부인력 1인당): 1일 10만원
- 전문 동영상 촬영 의뢰비(1일 8시간): 100만원
- 촬영 및 편집 기술 교육비(1주 과정, 1인당): 50만원
- 촬영 및 편집 기계 사용료(1일 8시간): 20만원
- 평균 전단지 제작 비용(4,000매): 10만원
- 현재 문화센터 인지도:10% 미만

•수치는 현실과 차이가 존재합니다.

•타당한 이유를 제시하고 수치를 변경하셔도 좋습니다.

17

백남준 1주기 기념 전시회 기획(1/6)

김기획씨가 되어 주어진 프로젝트를 성공시켜 봅시다.

▪대상: 김기획

▪소속: 인사동 S갤러리 프로모션팀

▪특징: 사람들을 좋아하고 착하다. 故 백남준 씨의 열혈팬임.

▪문제: 자신의 아이디어로 프로젝트를 성공시키는 PM의 꿈을 가지고 있으나 경험부족

▪가정: 돈을 벌어 가정을 꾸리는 것이 목표

18

백남준 1주기 기념 전시회 기획(2/6)

‘백남준을 기리는 모임’의 회원인 김기혁씨. 어느 날 회원 모임에서 짝사랑하는 송은이양의 이런 말을 듣게 되는데..

“아.. 백남준선생님 추모 전시를 해야 할 텐데..텐데..텐데..”

그래 결심했어. 사랑하는 은이씨와 백남준 선생님을 위해서라면 이 한 몸 불사르리라...과연 김기혁씨는故 백남준씨의 타계 1주년을 맞아 자신이 근무하는 인사동 S갤러리에서 추모 전시를 성공할 수 있을까요?...



19

백남준 1주기 기념 전시회 기획(3/6)



팀을 구성 중인 김기혁씨. 동료들을 꼼꼼히 따져보는데...

유재석씨.. 입사동기 재석이는.. 착하고 겸손해, 일도 잘해. 하지만 은근히 나랑 경쟁이 된단 말이지..

박명수씨.. 음 그 친구는 함께 있으면 괜히 우울해져,, 이상한 트집도 잘 잡고 불만투성이지. 그런데 프로젝트 경험이 많아서 상황대처를 잘한단 말이야..

정준하씨.. 일도 성실히 하고 능력도 괜찮아.. 하지만 내편이 아니야...

하하씨.... 자신감 하나는 최고지.. 팀에 필요하긴 하지만 건방져.

노홍철씨.. 밝고 명랑하고 발도 넓지. 일을 맡기면 의외로 꼼꼼히 일도 잘해. 그런데 웬지 불안하단 말이야..

정형돈씨.. 똑똑하지, 하지만 하하랑 사이가 안좋잖아? 둘이 붙여놓으면 팀은 망하고 말꺼야...

20

백남준 1주기 기념 전시회 기획(4/6)

목표: 백남준 1주기 기념 전시회 기획

팀 별 실습과제

1. 상기 인원들 중 2명을 선별하여 팀을 구성해 보세요.
2. 과업 세부도를 작성해 보세요.
3. 일정표(네트워크 다이어그램 활용)를 작성해 보세요.
4. 과업 세부도를 활용하여 비용 관리표를 작성해 보세요.
5. 가능한 리스크를 예측해 보시고 해결 방법을 제시해 주세요.
6. 성과지표를 찾아서 팀 및 개인별 평가의 기준을 설정해 보세요.
7. 갤러리 관장님께 보내는 프로젝트 제안서를 작성해 보세요.

21

백남준 1주기 기념 전시회 기획(5/6)

참고 자료

인사동 S갤러리 관장님께 드리는 프로젝트 제안서

현재시점: 3월 25일

예정 전시 기간: 4월 23일~5월 7일(2주)

인사동 S갤러리

- 상반기 가용 예산: 1억 2천만원
- 평균 인건비(외부인력 1인당): 1일 10만원
- 평균 대관료(1주당): 500만원
- 평균 티켓가격: 1만5천원(수수료 및 세금 무시)
- 평균 관람인원(1일): 200명

작품 대여료

보통 예산의 30~50%
바로크걸작회화전:10억원
대영박물관전: 4억원
피카소에서 백남준까지: 1억원
일반 미술작품(월): 5천원~12만원

•수치는 현실과 차이가 존재합니다.

•타당한 이유를 제시하고 수치를 변경하셔도 좋습니다.

22

프로젝트 제안서 - 양식

주관기관- 단체현황	단체명(주소)	
	단체대표(설립일자)	
	실무자(전화/휴대폰 /Fax/e-mail)	
지방자치단 체지원사항	지자체 명(부서) (담당자/ 연락처)	
	지자체 지원예정사항 (예산 지원 등, 언제까지, 무엇을 지원함)	
지역교육청 지원사항	교육청 명(부서) (담당자/ 연락처)	
	교육청 지원예정사항 (언제 까지, 무엇을 지원함)	예시: 1)예산지원사항 2) oo폐교시설의 무상 활용 지원 등
사업연계 대상 학교 현황	참여학교명 (부서/담당자/ 연락처)	예정되어 있는 경우 기재
	학교 참여사업 개요	예시: 1) 0학년 0개 학습 000명의 학생 참여/xxx과정(교과과정, 재량활동, 특별활동, 특기적성, 체험학습 중 선택)을 통한 연계 등

23

프로젝트 제안서 - 양식 (계속)

주관기관-단체 개요

1. 단체명:
2. 설립목적:
3. 조직 및 인원:
4. 사업추진실적(최근부터)

사업계획

1. 사업운동 개요
 1. 사업목적
 2. 지역의 문화예술교육 환경특성
 3. 사업추진방향

II. 사업개요

1. 사업명칭:
2. 사업기간:
3. 총 사업비: 총 만원
4. 사업참여학교 현황
5. 사업내용
 - 가)
 - 나)
 - 다)

III. 관련기관 지원예정사항

1. 지방자치단체
2. 교육청
3. 문화예술기관-단체
4. 학교 등

IV. 기대효과

24

프로젝트 제안서 - 양식 (계속)

세부예산 소요내역

(금액단위: 천원)

세부사업	금액	산출내역	비고(국고, 지방비)

문화예술교육 전문인력 아카데미
효과적인 문화예술교육 사업실행을 위한
프로젝트 관리 워크숍

발행인	김 주 호
발행일	2007. 10. 17
발행처	한국문화예술교육진흥원
홈페이지	www.arte.or.kr
주소	135-873 서울시 강남구 무동마을길 26 4층
연락처	T 02-6209-5952/5942 F 02-6209-5999
진행/제작	한국문화예술교육진흥원 인력양성팀
담당	황지영·진 옥
디자인/인쇄	영일문화사
등록	KACES-0720-TM008
