



Project 패키지 사용 프로세스 및 사용법

2022. 08

Agenda

1. 프로젝트 패키지 구성 내용
2. 요구사항 관리
3. 위험 관리 및 품질 관리
4. 산출물 입고 관리
5. 당부 사항 및 향후 계획



1. 프로젝트 패키지 구성 내용

목적

프로젝트 수행을 위해 필요한 정의한 프로세스와 해당 프로세스의 수행을 위해 필요한 **업무표준 및 문서 산출물을 정의하여 프로젝트의 수행 능력을 향상시키고 프로젝트간 생산성 및 품질의 격차를 해소하고 이를 향상시킴으로써 고객만족을 통한 품질목표를 달성하는 것을 목표로 한다.**

적용 기준 및 구성 내용

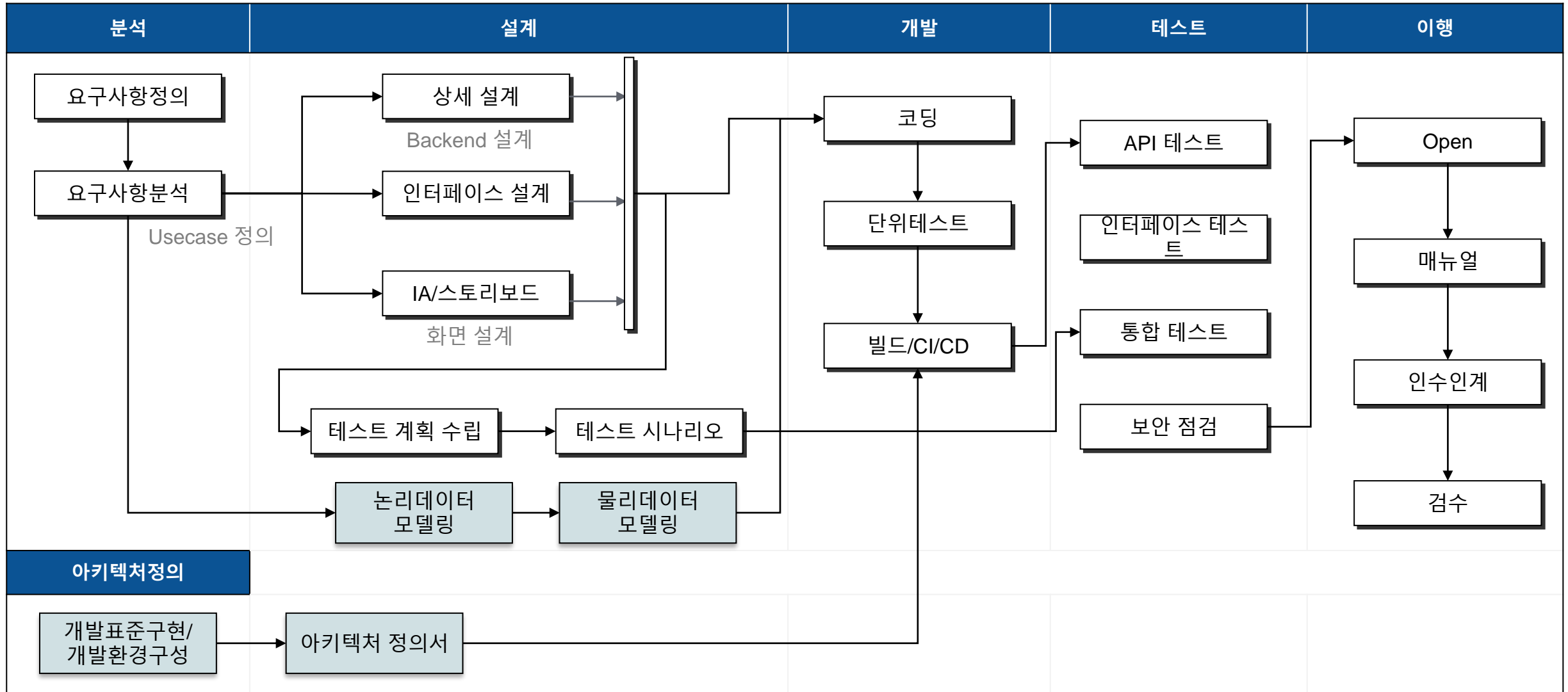
- 베스핀글로벌 CE본부에서 진행되는 신규 개발 프로젝트의 모든 팀원들이 사용
- 프로젝트 관리 및 개발 활동 수행 시 활용하는 절차 및 각종 산출물과 양식은 정의된 기준에 준하여 사용하도록 하며, 테일러링이 필요한 경우는 협의하여 결정한다.
- 프로젝트 관리에 필요한 활동에 대한 산출물과 수행절차를 정의한다.
- 구축 및 개발 활동에 필요한 프로세스와 산출물을 정의한다.
- 공통 표준: 각종 명명 규칙과, 문서 작성 표준, 개발표준 등을 제시한다.
- 산출물 표준 : 프로젝트 관리 및 엔지니어링 프로세스 수행 시 활용하는 양식 표준 및 템플릿을 제시한다.

프로젝트 패키지 구조

1. 프로젝트 패키지 구성 내용

폴더 구조	폴더 설명
0000.문서 템플릿 및 사용가이드	본 프로젝트 패키지를 사용하기 위한 가이드와 표준 문서 템플릿을 제공
0100.사업관리	
0110.RFP&제안서	프로젝트 투입 시 영업으로부터 전달받은 RFP 및 제안서를 검토 후 보관
0120.계약서관리	프로젝트 투입 시 영업으로부터 전달받은 계약서를 검토 후 보관 프로젝트 수행 중 변경계약이 발생할 경우 해당 이력과 문서를 보관
0130.원가관리	Deal Review, 매출 원가 승인 등 내부 프로세스 결과물을 이력 관리 차원에서 보관
0140.투입인력관리	
0141.투입인력계획	고객에게 제안된 인력 투입 계획과 프로젝트 수행 실적 관리 산출물을 보관
0142.투입인력 프로필	프로젝트에 투입된 인력들에 대한 인력 프로필을 보관
0143.투입인력 인수인계 확인서	투입 인력 교체 시 인수인계 업무 목록과 관련 산출물에 대한 이력을 보관
0150.사업수행계획서	우선현상단계 또는 프로젝트 준비 단계에서 작성한 사업수행계획서 (PMP) 산출물을 보관
0160.보안관리	
0161.베이스글로벌 보안서약서	프로젝트 투입 인력이 작성해야 하는 보안 서약서에 대한 soft copy 사본을 증적 기록용으로 보관
0162.보안교육자료	고객사 지정 보안 교육이 있는 경우 추가/교체 투입 인력을 위해 해당 자료를 보관
0163.개발 및 구축 보안 관리	
0200.표준관리	
0210.개발 환경 가이드	프로젝트 개발환경 표준에 대한 정의서, 설정 가이드 등 관련 산출물을 보관
0220.개발 가이드	개발 표준, 테스트/배포 가이드 등 프로젝트 내 개발 업무에 필요한 산출물을 보관
0230.인프라 구성 가이드	Naming/Tagging Rule, 보안 그룹 설정 등 인프라 구성 시 필요한 가이드 문서를 보관
0300.범위관리	프로젝트 업무 범위 관리를 위해 필요한 변경요청서, 변경 관리 대장 등 중요 산출물을 보관
0400.일정관리	프로젝트 일정 관리를 위해 필요한 WBS, 상세 일정 관리 문서 등의 산출물을 보관
0500.회의관리	정기 보고 이외의 프로젝트 미팅 시 발생하는 프로젝트팀 내외부와의 회의록을 보관

폴더 구조	폴더 설명
0600.보고관리	
0610.Kickoff	프로젝트 착수보고 (추진조직/주요일정 등) 산출물을 보관
0620.주간보고	프로젝트 주간보고 (금주실적/차주계획/이슈사항 등) 산출물을 보관
0630.중간보고	프로젝트 중간보고 (프로젝트 진척상황/향후 추진계획 등) 산출물을 보관
0640.종료보고	프로젝트 종료보고 (수행성과/수행일정/검수계획 등) 산출물을 보관
0700.위험관리	프로젝트 수행 중 식별되는 주요 Risk에 대한 관리 및 추적 산출물을 보관
0800.품질관리	프로젝트 품질 관리를 위해 수행되는 Activity에 따른 산출물을 보관
0900.이슈관리	프로젝트 중 발생한 이슈에 대한 보고자료 및 해결 작업 시 작성되는 산출물을 보관
1000.산출물	프로젝트 성격에 따라 산출물 구성을 달리 제공 예정
1010.기획	기획단계 산출물 예시 (개발과제)
1020.분석	분석단계 산출물 예시 (개발과제)
1030.설계	설계단계 산출물 예시 (개발과제)
1040.구축	구축단계 산출물 예시 (개발과제)
1050.테스트	테스트단계 산출물 예시 (개발과제)
1060.종료	종료단계 산출물 예시 (개발과제)
9000.업무분석자료	대상 서비스에 대한 실사 및 인터뷰 과정에서 발생하는 산출물을 보관
9100.참고자료	프로젝트와 관련하여 수집된 관련 자료 등의 참고 문서들을 보관
9200.기타	프로젝트 투입 시 프로젝트 멤버 PC에 설치해야 하는 프로그램 등 상기 분류체계에 속하지 않는 파일들을 보관



프로젝트 산출물 리스트(개발)

1. 프로젝트 패키지 구성 내용

단계	산출물명	문서 종류	산출물 ID	산출물 파일명 (표준)	비고
착수	프로젝트 수행 계획서	docx	PM.STT01	[프로젝트명]_PM.STT01_프로젝트 수행 계획서	
기획	디자인 기획서/가이드	pptx	PLA.DEF02	[프로젝트명]_PLA.DEF02_정보설계서	IA설계서 대체 가능
	화면 설계서	pptx	PLA.DEF03	[프로젝트명]_PLA.DEF03_화면설계서	Wire Frame, 스토리보드 등
	디자인 산출물	psd	PLA.DEF04	[프로젝트명]_PLA.DEF04_디자인	디자인 가이드, 디자인 파일(psd) 등
	html 산출물	html	PLA.DEF05	[프로젝트명]_PLA.DEF05_퍼블리싱	html 파일
분석	요구사항 정의서	xlsx	DEV.ANA01	[프로젝트명]_DEV.ANA01_요구사항정의서	기능, 비기능, 인터페이스 요구사항 정의서를 한문서로
	아키텍처 정의서	pptx	CTA.ANA01	[프로젝트명]_CTA.ANA01_아키텍처정의서	
	통합 테스트 계획서	docx	DEV.TST01	[프로젝트명]_DEV.TST00_통합테스트계획서	
설계	DB설계서(논리/물리)	docx	DEV.DGN01	[프로젝트명]_DEV.DGN01_DB설계서	ERD로 대체
	인터페이스 정의서	docx	DEV.DGN03	[프로젝트명]_DEV.DGN03_인터페이스정의서	연동규격서, API정의서, Swagger
개발	프로그램 목록	docx	DEV.IMP01	[프로젝트명]_DEV.IMP01_프로그램목록	
Test	통합 테스트 시나리오	xlsx	DEV.TST02	[프로젝트명]_DEV.TST01_통합테스트시나리오	
	통합 테스트 결과서	docx	DEV.TST03	[프로젝트명]_DEV.TST02_통합테스트결과서	
종료	사용자 매뉴얼	docx	DEV.CLS01	[프로젝트명]_DEV.CLS01_사용자/운영자매뉴얼	
	시스템운영자 매뉴얼	docx	CTA.CLS01	[프로젝트명]_CTA.CLS02_시스템운영자매뉴얼	
	검수 확인서	docx	PM.CLS01	[프로젝트명]_PM.CLS03_인수확인서	
	프로젝트 완료 보고서	docx	PM.CLS02	[프로젝트명]_PM.CLS04_완료보고서	

- 고객사 지정 산출물 리스트 (RFP, 제안서, 계약서) 또는 고객사 내부 문서 관리 규정 (관리 요구사항) 이 존재하는 경우 해당 내용을 우선해서 적용
- 상기 필수 산출물을 제외한 Optional 산출물은 프로젝트 패키지의 "0000.문서 템플릿 및 사용가이드 > 부속서 - 프로젝트 관리 가이드 > Naming Rule_V1.0.xlsx" 파일을 참고

2. 요구사항 관리

목적

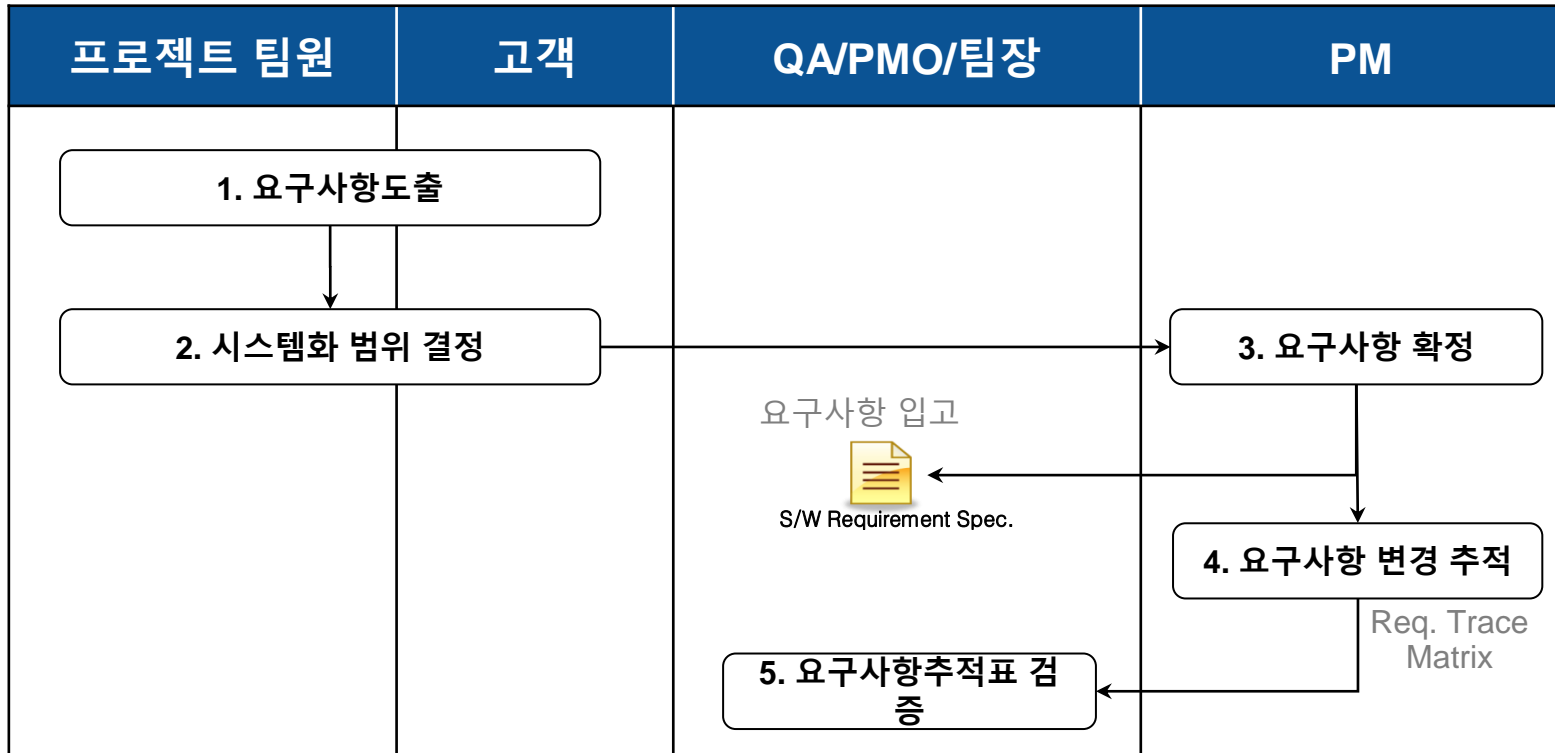
- 고객의 요구사항에 대하여 범위에 속하거나 속하지 않는 모든 변경의 영향력을 분석하는 변경 통제를 효율적으로 운영함이 목적

수행 가이드

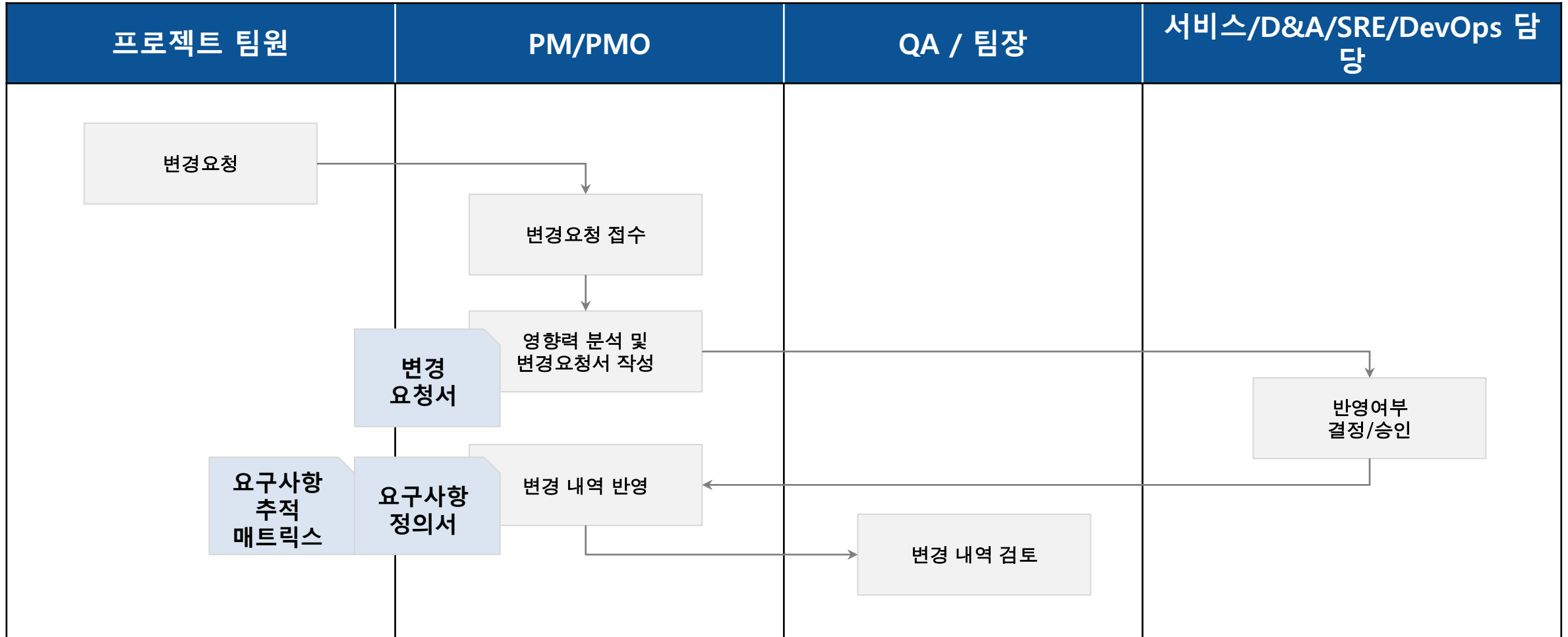
- 요구사항 변경은 고객 및 프로젝트팀에서 요청할 수 있고 프로젝트 외부(고객의 상위 관리자 등)에서의 변경요청은 고객 담당자가 요청한다.
- 변경사항을 수용하는 대부분의 경우 추가 공수 발생, 일정 지연, 추가 금액 발생 등 프로젝트와 고객에게는 마이너스적인 결과를 초래할 수 있으므로, 영향력 분석에 신중을 기해야 한다. 중요한 변경에 대한 영향력 분석 시에는 PM, PL, 분석/설계자, QA, 개발팀원 등의 참석이 필요하며, 필요에 따라 고객에게도 참석을 요청할 수 있다.
- 변경요청은 이에 따른 관련 문서(프로젝트계획서, 요구사항 정의서, 요구사항추적표 등)에 대한 변경 및 승인을 필요로 하므로 주의해야 한다.
- 고객 네트워크 내 폐쇄망 사용, 고객사 보안요건 등의 사유로 외부 시스템 접속이 불가할 경우, Google Drive / Jira 등의 표준 협업 도구로의 접근이 불가함을 소속 팀장에게 보고하고, 별도 유선 연락 등을 통해 manual 로 프로세스를 진행 한다.

수행 방법

- 모든 고객의 요구사항은 문서화되어 요구사항의 일관성을 관리
- 요구사항은 프로젝트계획, 작업 산출물 및 모든 활동을 위한 기준으로 사용하고 추적 관리할 수 있도록 함



- 프로젝트 내/외부의 필요에 의하여 요구사항이 변경된 경우 이를 공식화 하여 변경 요청을 통제



단계	절차	담당자	설명	산출물
1	변경요청	변경요청자(고객)	<ul style="list-style-type: none"> ● 변경요청 사항 발생 시 변경 내역을 담당 PL 에게 요청한다(이메일, 미팅) 	
2	변경요청 접수	PL	<ul style="list-style-type: none"> ● 변경요청을 접수하고 아래의 내용을 확인한다. ● 이전에 반영/기각된 변경인지 여부 판단 ● 변경에 필요한 항목이 모두 협의되었는지 여부 판단 	
3	영향력 분석 및 변경요청서 작성	PL/관련담당자	<ul style="list-style-type: none"> ● PL 은 변경사항이 프로젝트에 미치는 영향력을 검토하여 이를 해결하기 위한 방안이나 대안을 수립하여 변경요청서에 해당 내용을 기입한다. 입력 시 ● 규모/일정/비용/공수/품질에 대한 영향 분석 ● 분석 결과를 바탕으로 PM/PMO 에 전달(또는 협의) 	변경요청서
4	반영 여부 결정	서비스 /D&A/SRE/DevOps 담당	<ul style="list-style-type: none"> ● 변경 요청된 내역에 대하여 검토하고 반영 여부를 결정한다. 변경 요청 내역에 따라 규모/일정/비용/공수/품질 에대한 조정을 한다. 	변경요청서
5	변경 내역 반영	PL	<ul style="list-style-type: none"> ● 변경이 결정되면 해당 내역을 실시할 팀원을 지정하고 이를 시행하며, 변경된 내용을 요구사항서에 반영한다. 	요구사항서 요구사항추적매트릭스
6	변경 사항 검토	QA/팀장	<ul style="list-style-type: none"> ● 변경된 내용이 적절하게 반영이 되었는 지 여부를 검토 	일정계획표 변경 요구사항추적매트릭스 프로젝트개발계획서 시험계획서

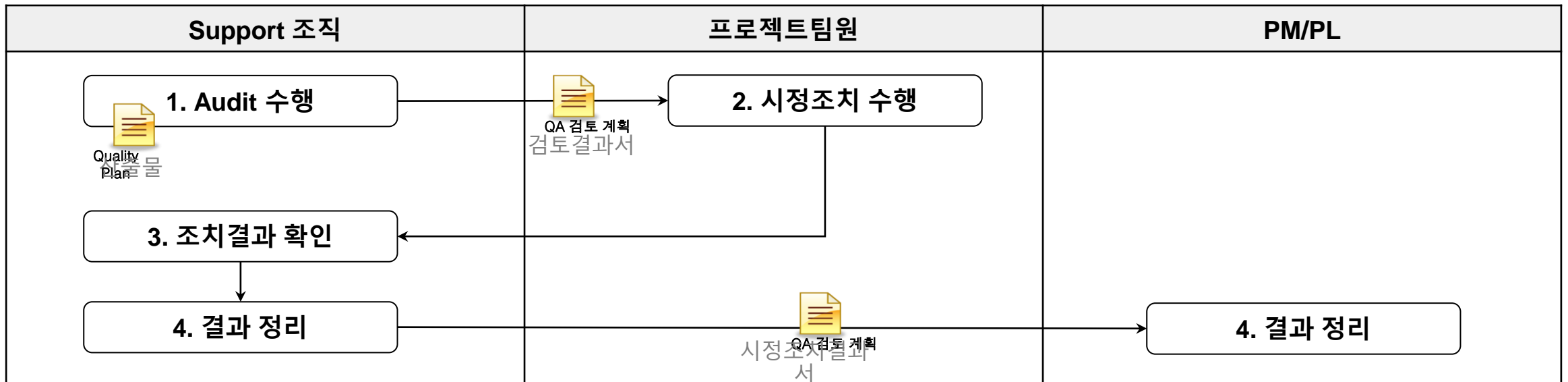
3. 위험 관리 및 품질 관리

목적

- 고객이 요구하는 품질요구사항을 만족시키기 위해 품질 활동을 수행한다.
- 프로젝트의 프로세스 준수 여부 및 표준 준수 여부를 검증하여 원활한 프로젝트 수행을 보장하고, Audit결과를 관련자와 공유한다

수행 방법

100이 넘을 경우) 및 중요도에 따라 수행하며 수행 단계나 마일스톤을 기준으로 수행한다.



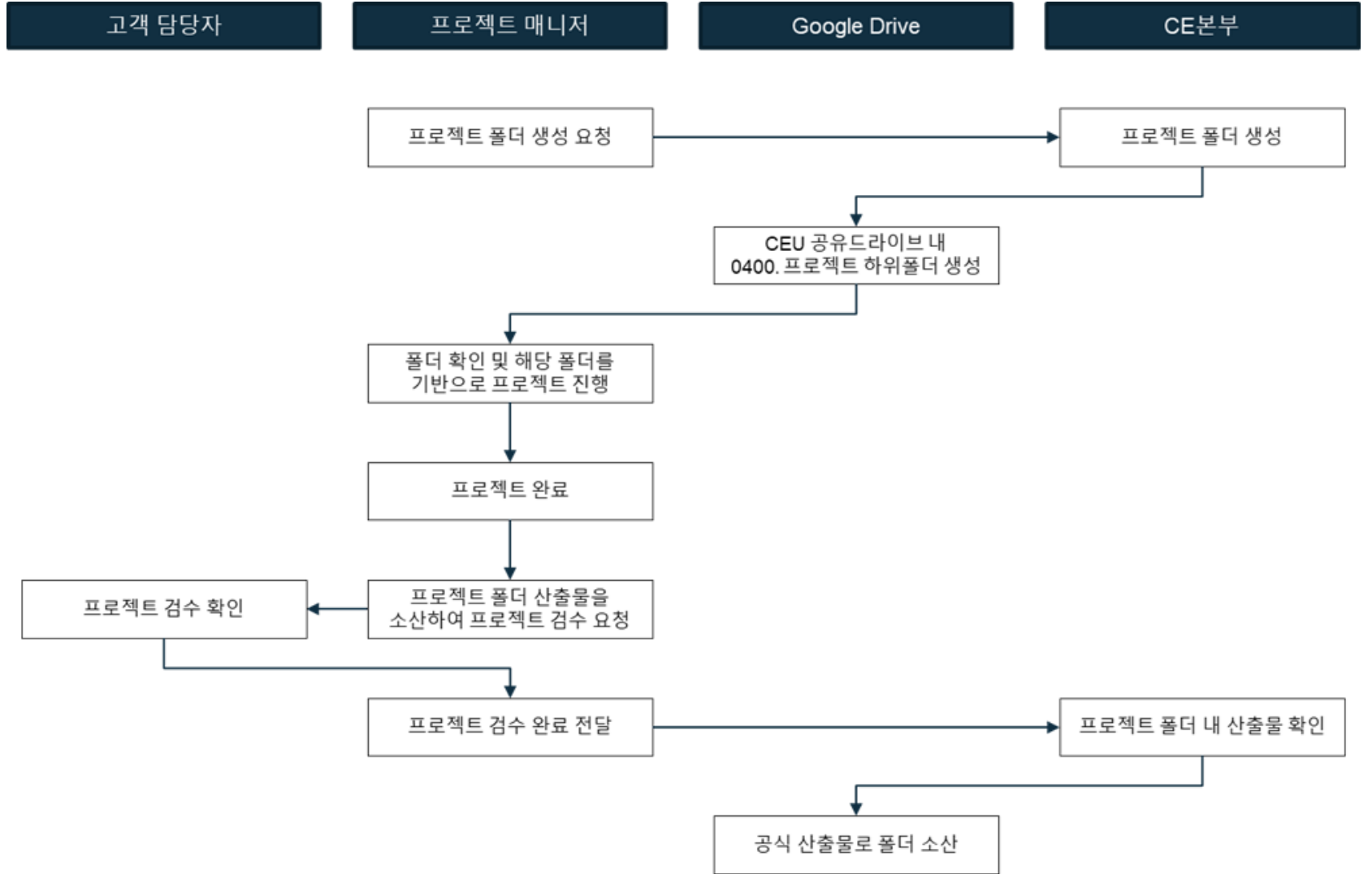
4. 산출물 입고 관리

베스핀글로벌 구글드라이브가 사용 가능한 프로젝트의 경우

4. 산출물 입고 관리

- 다음 조건에 모두 해당하는 프로젝트의 경우, 우측 프로세스에 따라 프로젝트 산출물을 입고
- 고객사 네트워크 기준, 외부망 (구글드라이브)로의 접속이 고객 보안 정책에 위배 되지 않는 경우
 - AND
 - 프로젝트 산출물에 고객사 임직원 또는 사용자의 민감정보 (개인정보) 등이 포함되지 않는 경우
(작업 대상 DB 등에 민감정보가 포함되어 있으나 프로젝트 문서에는 별도로 포함되지 않는 경우에는 가능)
 - AND
 - 계약서 및 보안 서약서에 수행사에서 작성하는 문서에 대한 귀속권한이 명시적으로 기재되어 있지 않거나 고객사에게로만 귀속되지 않는 경우
 - AND
 - 고객사와 베스핀의 사이에 원청업체가 있는 경우, 위 내용들이 원청업체 정책과 계약에도 동일하게 적용 가능한 경우

주의사항:
협력업체 등 프로젝트 참여 인력과 의 협업을 목적으로 프로젝트 폴더 공유 시, 계약서 등 고객사와 베스핀 글로벌간 내부 정보와 관련된 문서는 별도 보관 후 프로젝트 종료 시 별도로 입고



베스핀글로벌 구글드라이브가 사용 불가능한 프로젝트의 경우

4. 산출물 입고 관리

다음 조건에 하나라도 해당하는 프로젝트는 우측 프로세스에 따라 프로젝트 산출물을 입고

고객사 네트워크 기준, 외부망 (구글드라이브)로의 접속이 고객 보안 정책에 따라 금지되어 있는 경우

OR

프로젝트 산출물에 고객사 임직원 또는 사용자의 민감정보 (개인정보) 등이 포함되어 있는 경우

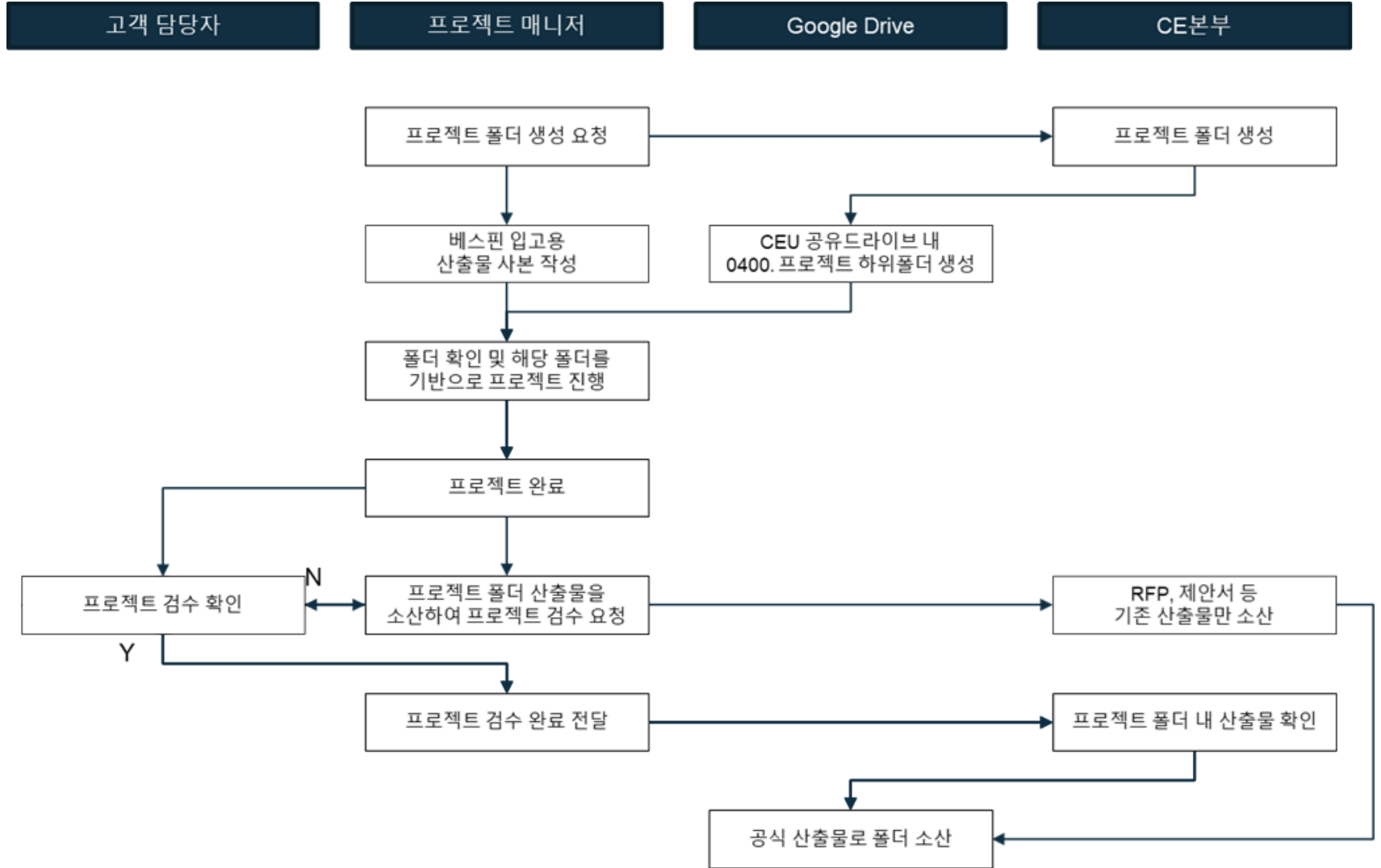
OR

계약서 및 보안 서약서에 수행사에서 작성하는 문서에 대한 귀속권한이 고객사에 있음이 명시적으로 기재되어 있는 경우

OR

고객사와 베스핀의 사이에 원청업체가 있는 경우, 위 내용 중 하나라도 원청업체의 정책이나 계약에 포함되어 있는 경우

주의사항:
협력업체 등 프로젝트 참여 인력과 의 협업을 목적으로 프로젝트 폴더 공유 시, 계약서 등 고객사와 베스핀글로벌간 내부 정보와 관련된 문서는 별도 보관 후 프로젝트 종료 시 별도로 입고



5. 당부 사항 및 향후 계획

<p>구슬도 꿰매야 보배다</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 템플릿이 중요한 게 아니라 중요한 것은 PM의 역량이며, 모로가도 서울에만 가면 된다. • 템플릿에 한정하지 말고 해당 활동을 하는 것이 중요하다.
<p>호랑이굴에 들어가도 정신만 차리면 살수 있다</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 리스크를 관리하고 발생 이슈에 대해서는 빠른 대응이 필요하다. • 정신줄 놓지 말자. • Specialist보다는 Generalist. 이야기 저얘기 듣고 객관적으로 판단할줄 알아야 함
<p>Peopeware</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 개발의 70%는 의사소통. 목표 의식, 책임감, 개선의 방향, 비전에 대한 공유 등 • 중요한 것은 도구가 아니고 태도를 바꾸는 것 • 주변의 동료, 상황, 정보, 프로세스 등에 관심을 가지고 프로젝트 팀원에게 애정을 쏟는 것 • 프로세스와 시스템보다 더 중요한 것은 사람. 그리고 커뮤니케이션
<p>체크! 체크! 체크!</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 개발 완료는 테스트까지 완료되었을 때 완료된 것이다. • 체크리스트(위험관리, 품질 관리)를 적극적으로 활용하고 적극적인 리뷰를 진행하라
<p>고객이 답이다. 하지만 정답은 아니다</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 고객의 Pain Point를 알아야 하고 고객에 대해 이해해야 한다. • 고객이 답이지만 언제나 정답은 아니다. 고객을 이끌어 가야 한다. • 구체적인 방향과 방안을 제시하여 고객을 선도해야 한다.





Thanks.

BESPIN GLOBAL