

## 제 7 장 현황 진단

### 7.1 프로젝트 현황

프로젝트 현황은 프로젝트 개요, 감리 기본점검 항목 그리고 현황검토 결과 등으로 구분하여 제시한다.

#### (1) 프로젝트 개요

프로젝트 개요는 프로젝트명, 이해관계자, 프로젝트 현장, 범위기술서, 계약 특수성, 일정, 프로젝트 조직, 품질 특성, 기술적 특성 등 프로젝트 전반에 대한 이해를 종합적으로 할 수 있도록 간략히 핵심 위주로 요약하여 정리한다.

#### 현황 진단 중 프로젝트 개요 작성 사례:

“프로젝트의 개요는 표 7.1 에서 보는 바와 같다.”

〈표 7.1〉 사례 연구 대상 프로젝트의 개요

- 프로젝트명 : XX 시스템 구축
- 이해 관계자
  - . 담당기관 : XX기관 (필요 시)
  - . 주관기관 : XX기관
  - . 개발기관 : 주사업자 XX사, 협력업체 XX사
- 프로젝트 계약기간 : 200X. XX . XX ~ 200X. XX. XX
- 프로젝트 범위 : XX 시스템 개발 및 DB 구축
- 계약 특수성 : 주사업자와 협력업체는 컨소시엄 관계로 상호 종속관계가 아닌 업무 중심 책임제 지향
- 주요 일정
  - . 요구사항 정의 : 200X. XX ~ 200X. XX
  - . Gap 분석 : 200X. XX ~ 200X. XX
  - . 설계 : 200X. XX ~ 200X. XX
  - . 개발 : 200X. XX ~ 200X. XX
  - . 사용자 테스트 : 200X. XX ~ 200X. XX
  - . 시스템 개통 : 200X. XX. XX
- 프로젝트 조직
  - . [주관기관] 총괄 PM, PM
  - . [개발기관] 총괄 책임자, PM, PL
- 품질 특성 : CMMI Level 5 프로세스 성숙도 기준에 준거한다.
- 기술적 특성 : 컴포넌트 기반 및 반복 개발에 의한 패키지 중심 커스터마이징 개발 방법, 웹 개발방법론 채택한다.

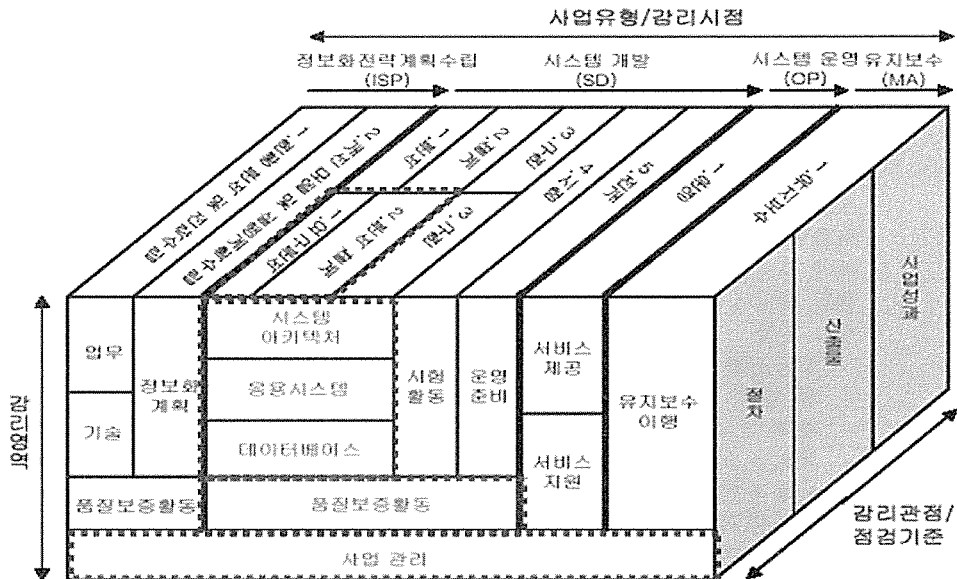
## (2) 기본 점검 항목

감리 기본점검 항목에서는 정보시스템감리프레임워크(그림 7.1 참조)에서 당해 감리 대상 프로젝트의 사업유형과 적용 방법론 유형에 따라 기본점검항목을 식별하고, 식별된 기본점검항목별로 주요 검토항목과 점검항목 및 검토 대상 산출물을 참고하여 정리한다.

### 현황 진단 중 기본 점검 항목 작성 사례:

“감리대상 프로젝트의 사업유형/감리시점 및 감리영역 등을 그림 7.1 의 감리프레임워크에서 굵은 점선으로 표시하였다. 다시 말해서 본 감리 프로젝트는 시스템 아키텍처, 응용시스템, 데이터베이스, 사업관리, 그리고 품질보증 영역을 감리 대상으로 하는 초기감리에 해당한다.”

〈그림 7.1〉 프로젝트의 사업유형, 감리시점 및 감리영역



### (3) 현황 검토 결과(총괄)

현황 검토 결과는 식별된 기본점검항목마다 주요 검토항목별 점검항목에 대해 대상 산출물을 검토한 결과는 정리하여 부록으로 남기고, 여기에는 이를 요약 정리한 결과만 남긴다.

#### 현황 진단 중 현황 검토 결과 작성 사례:

“본 프로젝트는 시스템 개발 유형의 요구사항 분석/분석 시점으로 사업관리, 응용, DB, 아키텍처/보안으로 구분하여 기본 점검항목을 도출하고 그에 따른 현황을 요약 정리한 결과, 기술부문은 비교적 무난한 편이나 품질보증 및 사업관리 부문이 상당한 개선이 필요한 것으로 분석되었다. 정리된 결과는 표 7.2 와 같다.”

〈표 7.2〉 총괄 점검 내역

기본 점검표	문제점 및 발견사항	비 고
시스템 아키텍처	- 패키지에 의한 개발이므로 TA의 역할이 중요하며 기존 시스템과의 연계 문제 관리가 키 포인트임	
응용 시스템	- 신규 개발이 아니지만 반복 개발 부분이 일부 있고 회계부분은 SAP 시스템과의 상호 연동이 필요하므로 그에 대한 대비가 필요함. 또한 UAT 계획에 따라 단계별로 시행함 으로서 시행 착오를 최소화할 필요가 있음	
데이터베이스	- 기존시스템의 데이터 전환 문제를 조기 매듭지움으로서 불확실한 요소를 사전에 제거하고 통합 DB에 대한 튜닝계획을 차질없이 수행하는 것이 요구됨	
품질보증	- 주 사업자 중심의 계획은 수립되어 일부 시행되고 있으나 패키지업체인 외국업체와의 통합 품질보증계획이 아직까지 수립되어 있지 않아 품질관리상의 리스크가 큰 상황이므로 조기에 시정조치가 필요함	
사업관리	- 통합 프로젝트 상세계획이 아직까지 정상적으로 작성되어 있지 않아 사업관리 Baseline이 미흡한 상황임. 조기 시정조치가 필요함	착수/계획 단계
사업관리	- 개발업체가 주사업자와 협력업체로 이원화 되어 있고 계약상으로도 책임과 권한 문제가 모호한 부분으로 인해 PMO의 역할이 상대적으로 중요하며 타 시스템간의 연계로 인해 회사차원의 EPMO의 중요성도 부각되고 있는 상황임	실행/통제 단계

## 7.2 인터뷰 결과 요약

인터뷰 결과 요약은 인터뷰 개요와 인터뷰 결과 요약 및 인터뷰 주요 발견 사항 등으로 구분하여 제시한다.

인터뷰 개요는 인터뷰 목적, 인터뷰 대상자, 인터뷰 일정, 인터뷰 방법 등을 간략히 정리하고, 인터뷰 결과 요약은 감리대상 정보시스템에 대해서 각 기본 점검 항목별 조직의 각 계층 및 프로젝트팀의 각 역할자들의 상황인식 및 문제점 등을 표 7.3 인터뷰 결과 요약표로 정리하며, 인터뷰 주요 발견사항은 인터뷰 결과 요약을 바탕으로 각 기본 점검 항목별 특이사항을 식별하고, 각 계층별 특이사항을 식별하며, 프로젝트팀의 각 역할자별 특이사항을 식별한다.

**현황 진단 중 인터뷰 개요 작성 사례:**

“인터뷰 개요는 다음과 같이 요약 제시한다.”

- 목적 - 프로젝트 현황파악
  - 프로젝트 주요 성공 및 위험 요인 파악
- 기간 : 200X년 XX월 XX일~200X년 XX월 XX일 (XX일간 실시)
- 대상 - 인터뷰 대상 XX명
  - 인터뷰 실시 XX명

“인터뷰 결과는 다음 표와 같이 요약 정리한다.”

〈표 7.3〉 인터뷰 결과 요약표

구분	관리자	개발자	기타	계
주관기관				
개발기관				
협력업체(필요시)				
계				

- 방법 및 도구 : 관리자/개발자 등의 개별 면담 기법 활용
- 의사소통 채널 유지 - 프로젝트 이해관계자간의 의사소통에 대하여서는 현재 투입

된 인력을 계속적으로 활용하는 방안을 공식적으로 요구하여 그 동안의 투자를 성공적인 개발에 반영해야 함

- ACTIVITY별 우선순위 적용 - 짧은 프로젝트 일정에 대해서는 ACTIVITY별 우선순위를 구체화하고, 반복개발방법론을 통해 커뮤니케이션 갭을 줄여가는 절차가 필요 함

### 7.3 설문결과 요약

설문결과 요약은 설문 개요와 설문 결과 요약 및 설문 주요 발견사항 등으로 구분하여 제시한다.

“설문 개요는 다음과 같이 요약 제시한다.”

현황 진단 중 설문 개요 작성 사례:

- 목적 - 프로젝트 이해관계자들이 프로젝트에 갖고 있는 이해 파악  
- 프로젝트 주요 성공 및 위험 요인 파악
- 기간 : 200X년 XX월 XX일~200X년 XX월 XX일 (XX일간 실시)
- 대상 - 배포설문 XX, 설문 회수 XX  
- 분석 대상 설문 XX

“설문 결과는 다음 표와 같이 요약 정리한다.”

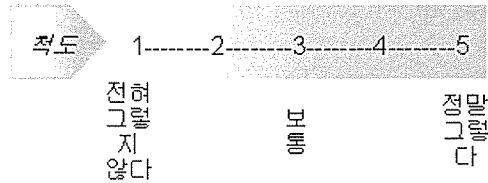
〈표 7.4〉 설문 결과 요약표

구분	관리자	개발자	기타	계
주관기관				
개발기관				
협력업체(필요시)				
계				

- 방법 및 도구 : 구조화된 설문지(관리자, 개발자, 기타 구분)를 이용한 메일 배포 및 수집
- 측정 방법 : 5점 척도 (그림 7.2 참조)

- 설문 결과 : 그림 7.3 에 나타난 것처럼 관리자, 개발자, 기타 부문으로 정리된다.

〈그림 7.2〉 설문측정을 위한 5점 척도



〈그림 7.3〉 설문 결과에 따른 위험요인과 개선요인

관리자 부문	개발자 부문	기타 부문
<p>【 위험요인 】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 짧은 프로젝트 일정</li> <li>▪ 커뮤니케이션 미흡</li> <li>▪ 개발인력 및 신기술에 대한 경험 부족</li> </ul> <p>【 개선요인 】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 의사소통체계 확립</li> <li>▪ 적절한 인력 투입</li> </ul>	<p>【 위험요인 】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 커뮤니케이션 미흡</li> <li>▪ 짧은 프로젝트 일정</li> <li>▪ 업무 요건 정의 및 범위의 불확실성</li> </ul> <p>【 개선요인 】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ XX 기술 교육훈련 및 지원</li> <li>▪ 품질기준공유</li> </ul>	<p>【 위험요인 】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 업무분석/설계 미흡</li> <li>▪ 짧은 프로젝트 일정</li> </ul> <p>【 개선요인 】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 개발인력의 부족</li> <li>▪ 커뮤니케이션 미비</li> <li>▪ 개발자의 사기 고취</li> <li>▪ 팀간업무의 이슈 확정</li> </ul>
<p>XX 기술교육을 통해 개발자 기술 능력 향상, 의사소통체계 확립, 적절한 인력 확보 및 투입 방안 모색</p>		

## 7.4 프로젝트 주요 이슈

프로젝트 주요 이슈는 개요와 이슈 내용으로 구분하여 중요한 순으로 제시한다.

프로젝트 주요 이슈 개요는 프로젝트 현황 검토와 인터뷰 및 문서검토 결과

파악된 프로젝트 이슈를 프로젝트 이슈명, 주요 내용, 근거 등으로 구분하여 식별하고, 프로젝트 주요 이슈 내용은 개요에서 식별한 각 주요 이슈에 대해서 이슈로 식별한 이유, 이슈의 구체적인 내용, 식별 근거 및 설명 등으로 구분하여 상세하게 기술한다. 식별 근거는 인터뷰시 관련기관 또는 부서별로 파악된 사항을 명시한다.

**현황 진단 중 프로젝트 주요 이슈 작성 사례:**

“프로젝트에서 관리해야 할 주요이슈로서 사업관리, 품질보증, 응용시스템, 시스템 아키텍처 영역이 갖는 여러 가지 속성에 관하여 각각 현황, 시사점과 권고사항, 주요 위험(Key Risk), 핵심성공요인(CSF) 관점에서 표 7.5 에서 표 7.15에 걸쳐 분석하는 형태를 나타내었다. 실제 감리현장에서는 보다 상세화된 이슈 분석이 필요하다.”

(1) 사업관리

가. 일반 환경분석

〈표 7.5〉 사업관리 - 일반환경 분석의 주요 이슈

현황	시사점 및 권고사항	Key Risk
업무 우선순위 부여 문제	- ... 시사함	- Critical Path 관리 미흡 - 일정지연
-	- ... 우려됨	CSF
-	- ... 필요함	
개발 접근방법	- ... 필요함	- 업무별 우선순위와 가중치 부여 - 상호 이해 기회 마련
-		
-		

나. 조직 환경

〈표 7.6〉 사업관리 - 조직환경 분석의 주요 이슈

현황	시사점 및 권고사항	Key Risk
<b>주관기관 인력 부족</b> - ... 개발에 전념할 수 없는 상황임. - ... 개발 시스템의 품질 저하 및 기능 누락의 우려가 큰 편임	- ... 시사함 - ... 우려됨	- 프로젝트 참여 의지 부족 - 프로젝트 성공 확신 미흡
<b>주관기관 수행조직 업무 처리 방식</b> - ... To-Be 구현에 대한 방향이나 기준도 명확하게 인지하고 있지 못한 실정임	- ... 필요함	CSF - 프로젝트 참여자 인센티브 공식화 - To-Be 명확화 및 정보 공유

다. 일정 관리

〈표 7.7〉 사업관리 - 일정관리의 주요 이슈

현황	시사점 및 권고사항	Key Risk
		- 납기 지연 - 프로젝트 리더십 공백
		CSF



라. 프로젝트 팀 관리 및 커뮤니케이션

〈표 7.8〉 사업관리 - 프로젝트 팀 관리 및 커뮤니케이션의 주요 이슈

현황	시사점 및 권고사항	Key Risk
		CSF

마. 의존성 관리

〈표 7.9〉 사업관리 - 의존성 관리의 주요 이슈

현황	시사점 및 권고사항	Key Risk
		CSF

바. 일정 및 진척율 관리

〈표 7.10〉 사업관리 - 일정 및 진척율 관리의 주요 이슈

현황	시사점 및 권고사항	Key Risk
<b>진척율 측정</b> - ... 진척율은 관리되고 있지 못하고 있는 상황임  <b>품질을 고려하지 않은 진척율</b> - ... 산출물의 품질에 대한 고려는 미흡한 상황임.	- ... 정기적으로 논의되어야 할 것임.  - ... 조치가 필요함	- 부정확한 진척율 측정 - 적절한 일정관리 미흡
		CSF
		- 업무별 가중치 감안 진척율 측정

사. 위험관리 및 이슈관리

〈표 7.11〉 사업관리 - 위험관리 및 이슈 관리의 주요 이슈

현황	시사점 및 권고사항	Key Risk
<b>주관기관의 이슈 및 위험 관리</b> - ... 않아 정상적이고 지속적인 관리가 어려운 실정임 - ... 하는데 문제의 심각성이 있음 - ... 로서는 감당하기 힘들 것으로 판단됨	- ...들을 지속적으로 관리할 수 있는 체제 구축 필요 - ...하여 상시 모니터링 및 시정조치 활동이 이루어져야 함. - ...하되, 사전에 협의 과정을 거치도록 해야 할 것임.	- 위험 관리의 공백 우려 - 프로젝트의 통제체제 미흡
		CSF
		- PMO 조직 구축 및 위험 및 이슈관리 담당자 지정

## (2) 품질보증

### 가. 품질관리

〈표 7.12〉 품질보증 - 품질관리의 주요 이슈

현황	시사점 및 권고사항	Key Risk
<b>품질보증체제</b> - ... 인해 프로젝트 품질 보증체계의 관리 누수 현상이 심각한 상황임. - ... 있어 프로젝트 최대의 위험으로 부상할 여지가 크다고 볼 수 있음	- ... 지속적으로 통제를 수행해야 할 것임. - ... 이의 시행을 독려하고 모니터링하도록 함. - ... 재발을 최소화하도록 해야 함.	- 프로젝트 품질저하 - 개발 일정지연
		CSF
		- XX 프로젝트 품질관리계획 일원화

## (3) 응용 시스템

### 가. 비즈니스 요구사항 분석

〈표 7.13〉 응용 시스템 - 비즈니스 요구사항 분석의 주요 이슈

현황	시사점 및 권고사항	Key Risk
<b>요구사항 범위</b> - ... 따라 정확한 요구사항이 도출되었는지를 판단하기 어려운 상황임. - ...해서 납기 지연, 품질저하 및 주요 기능 누락 등의 요인이 될 가능성이 있음  <b>사용자 검증절차 미흡</b> - 업무 분석에 대한 명확한 체크리스트가 없어 현실적으로 사용자 검증을 할 수 있는 절차 및 도구가 준비되어 있지 않음. - ...로 진행될 가능성이 높아 보임.	- ... 을 통해 실시하여 요구사항을 없애고 프로젝트의 공식화된 최종 요구사항을 확정함. - 주관기관에서 신속하게 의사결정하여 논란의 요소를 조기 없애는 노력이 요구됨. - 주관기관이 검증하고 확인할 수 있는 절차를 수립하고 시행 하여야 할 것임.	- 요구사항 도출 및 갯분 석 오류 - 사용자 검증절차 미흡 및 책임소재 불명확
		CSF
		- 3자 합의에 의한 프로젝트 요구사항 확정 - 사용자 검증절차 수립 및 시행

나. 테스트 계획/환경 관리

<표 7.14> 응용 시스템 - 테스트 계획/환경 관리의 주요 이슈

현황	시사점 및 권고사항	Key Risk
테스트 전담자 지정 미흡 - 테스트에 전담할 수 있는 인원 부족	- 테스트에 전담할 수 있는 인원을 사전에 확보하되 현 요구사항 도출에 참여한 인력과 연계에 필요한 시간 및 전문성 확보 필요 - 테스트 전담자를 지정하여 개발시스템의 오류를 찾아내어 집중적으로 테스트함으로써 시스템의 완성도를 높일수 있도록 해야 함	- 테스트가 형식적으로 진행될 위험
		CSF
		- 요구사항도출에 참여한 인력이 테스트에 참여 - 신규 테스트인력 업무습득 기간 확보

(4) 시스템 아키텍처

가. 하드웨어 / 소프트웨어 툴 선택

<표 7.15> 아키텍처 - 하드웨어 / 소프트웨어 툴 선택의 주요 이슈

현황	시사점 및 권고사항	Key Risk
개발도구 경험 - ...에 대한 경험 부족으로 본연의 사상을 To-Be 모델에 반영하지 못 할 위험이 있음.	- ... ...에 대한 이해를 선행적으로 한 후 현 시스템의 As-Is와 차세대 시스템의 To-Be 모델의 차를 정확하게 인식함으로써 Gap 분석의 내실화를 기하는 것이 우선적으로 접근해야 할 부분임. - ...간의 명확한 Gap을 분석하고 실제로 구현 가능한 것과 불가능한 것을 구분함. - 또한 구현 불가능한 것 중에서 사상이라도 반영할 것과 전혀 반영할 수 없는 것을 선별해 내는 노력이 필요할 것임.	- ... 반영 누락
		CSF
		- ...의 명확한 이해 - Gap 분석의 내실화