

# KOREA e-Link

## 코리아 e-링크

2012년 1월

PMI.KR | 정기 수신 신청 | 연락처

Download PDF version

친구에게 보내기 >>>

### 이번 호 기사

<p><b>하이라이트</b></p> <p>삼성엔지니어링 GSP-6 프로젝트, PMI '우수 프로젝트 상' 수상</p> <p>퀴즈: 개인 삶과 프로젝트 업무 사이의 균형 유지</p> <p>신규 팀원의 성공적인 업무관리를 위한 교육</p>	<p><b>새소식</b></p> <p>PMI의 자격증을 획득해야 하는 여섯 가지 이유</p> <p>우수 프로젝트 관리상 - 2012년 PMI 전문가상 후보 추천을 받습니다</p> <p>신간서적: PMO의 잦은 변화 요인 파악 (Marketplace에서 발매 중)</p> <p><b>아시아 태평양 지역 서비스 센터</b></p> <p>연락처</p> <p>독자 의견</p>
---	--

### 하이라이트

#### 삼성엔지니어링 GSP-6 프로젝트, PMI '우수 프로젝트 상' 수상



PMI 마크 랭리 CEO가 삼성엔지니어링의 사장 및 부사장에게 상패를 전달하고 있다.

삼성엔지니어링의 PTT 가스 분리시설 6호 프로젝트(GSP-6)가 PMI로부터 '우수 프로젝트 상(Distinguished Project Award)'을 수상했습니다. 2011년 12월 1일 서울에서 진행된 시상식에는 PMI의 마크 랭리(Mark A. Langley) CEO와 삼성엔지니어링의 박기석 사장 등이 참석하였습니다.

태국 라용의 GSP-6 프로젝트를 통해 완공된 세계 최대 규모의 가스 분리시설에서는 천연가스에서 추출한 에탄올, 프로판, 및 기타 원자재가 생산되고 있습니다. 이 시설은 태국에서 꾸준히 성장하고 있는 석유화학산업 및 상업, 일반 운송업을 뒷받침하고 있습니다. 삼성엔지니어링의 프로젝트팀은 총액 턴키(Lump-sum turn-key) 방식으로 시설의 프로젝트 관리, 설계, 자재 조달, 공사, 위탁업무를 모두 완료하였습니다.

프로젝트 수행 기간 내내 안전 및 작업 일정, 비용 상 여러 문제에 봉착하기도 하였습니다. 특히 유사한 업무 범위 및 규모, 작업 일정을 가진 다른 네 개의 프로젝트가 동시에 진행되어 인력과 자재, 장비 등 수행 자원이 부족하기도 하였습니다. 환경 및 보건 감사를 이유로 태국 대법원이 내린 공사금지 명령으로 인해 11개월간 업무가 중단되기도 하였습니다.

PMI의 표준 및 효과적인 프로젝트 리스트 관리, 인적자원 관리 기법을 통해 해당 프로젝트팀은 정해진 일정 및 예산에 맞추어서 19,304,700 노동시간 동안 아무런 사고 없이 업무를 수행하여 프로젝트를 완수할 수 있었습니다.

PMI의 마크 랭리CEO는 "삼성엔지니어링의 프로젝트는 프로젝트 관리 표준 및 관리기법을 바탕으로 어떻게 프로젝트를 여러 방면에서 성공적으로 수행할 수 있는지를 보여주는 우수한 사례입니다"라며 "삼성의 프로젝트는 도전과 끈기, 독창성, 효과적인 대화 등의 전형적인 성공 사례입니다. PMI에서는 PTT와 삼성엔지니어링, 프로젝트팀 전원의 노고에 찬사를 보냅니다," 고 밝혔습니다.

#### 삼성엔지니어링이 위기를 극복한 방식

프로젝트 매니저의 약 70% 정도는 GSP-6와 비슷한 프로젝트를 수행한 경험이 있어서 수행 과정 상에 발생할 수 있는 비용, 작업 일정, 설계 상의 실수를 줄일 수 있었습니다.



인력 부족 사태를 방지하기 위해 1년 전에 미리 하청업체와 양해각서를 체결하여 시설 공사에 필요한 인원을 모집할 수 있는 충분한 시간을 확보하도록 하였습니다.

지리적으로 분산되어 있는 팀간의 커뮤니케이션을 관리하는 것도 어려운 작업이었습니다. 서울과 태국사의 커뮤니케이션을 좀 더 원활히 하도록 삼성에서는 "프로젝트 포털"이라고 하는 온라인 툴을 개발하여 고객사 및 프로젝트 매니저, 공급업

GSP-6는 전 세계 최대 가스분리시설이다.

체, 팀원들이 프로젝트 진척 상황을 확인할 수 있도록 하였습니다. 각 팀에서는 이를 통해 자료를 정리하고, 공급 일정을 확인하며, 인력 상황을 관리하는 동시에 프로젝트에 영향을 미칠 수 있는 진척 상황을 파악하고 관련 문제를 미리 예측할 수 있었습니다.

빡빡한 일정과 태국 우기로 인한 공사 지연에 대비하기 위해 시설 공사 현장에 대형 천막을 설치하였습니다. 이를 통해 6개월 간의 우기 기간에도 공사를 진행시킬 수 있었습니다. 또한 프로젝트 설계기간을 단축하여 공사를 조기에 실시함으로써 30개월 간의 프로젝트 기간 내에 프로젝트를 완료할 수 있었습니다. 복수의 엔지니어링팀이 각각의 업무를 동시에 진행하여서 공기를 단축하는데 기여하였습니다.

프로젝트 관리 지식체계 지침서(PMBOK® Guide—제4판)에 명시된 9개의 지식 분야를 내부 공법에 적용하여, 삼성엔지니어링은 GSP-6부터 에탄올 분리시설 등을 담당하는 프로젝트팀을 통합하는 등 몇 가지 주요 프로젝트 통합기법을 활용하였습니다. 복수의 공사 프로젝트 및 하청업체 등을 통합하여 장비 및 인력 등을 공동으로 활용함으로써 효율성을 증가시킬 수 있었습니다.

삼성엔지니어링에서는 효율적인 프로젝트 리스크 관리, 프로젝트 커뮤니케이션 관리, 프로젝트 인적 자원 관리를 성공적인 프로젝트 수행의 이유로 들었습니다. 프로젝트를 통해 습득한 기술, 공정, 정보 등을 기록하고 검토하여 최선의 방식을 향후 프로젝트에 적용하도록 하였습니다. 삼성엔지니어링에서는 PMI의 프로젝트 관리 기법을 바탕으로 태국에서 든든한 프로젝트 수행 기반을 다지고 공신력을 높일 수 있게 되었습니다.

**비디오:** 프로젝트의 주요 핵심 사항, 문제점, 성취 결과 등에 관해 [여기](#)를 클릭하시면 비디오를 시청하실 수 있습니다.

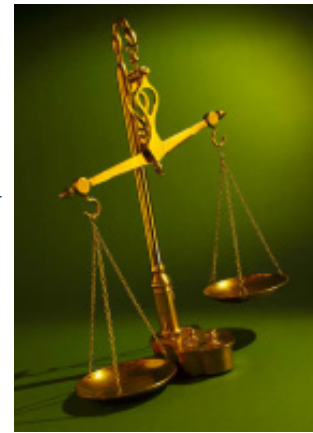
**PMI Awards** 후보 추천으로 동료 및 조직의 성과에 대해 찬사 하고 여러분의 업적에 대해서도 인정받으십시오. [PMI.org/Awards](http://PMI.org/Awards)에서 우수 프로젝트 관리 사례를 확인하실 수 있습니다.

[위로 올라가기](#)

## 퀴즈: 개인 삶과 프로젝트 업무 사이의 균형 유지

바비 데이비스(Barbee Davis, MA, PHR, PMP)

제 프로젝트팀에서는 종종 팀원들이 갑작스럽게 휴가를 내고 싶어 합니다. 이 때문에 프로젝트가 지연되기도 하지만 인사부서에서는 유연한 시간관리를 직원에 대한 혜택으로 여기고 있습니다. 어떻게 하면 팀원들 개인의 삶과 프로젝트 업무 사이에 균형을 유지할 수 있도록 도와줄 수 있을까요?



A. 팀원들은 쉴 수 있는 시간에 의해서만 동기가 부여됩니다. 이 경우 프로젝트의 업무 범위를 줄여서 근무시간 이내에 작업을 완수할 수 있도록 하십시오.

B. 회사의 정책과 맞서서는 안됩니다. 상사에게 인사부서가 프로젝트를 이해하지 못해서 업무가 지연되고 있다는 사실을 알리십시오.

C. 전체 팀 업무시간의 20% 정도를 여분의 시간으로 간주하여 관리하십시오. 20% 여분의시간 만큼은 팀원의 휴가를 인정하도록 합니다.

D. "모두가 제자리를 지키고 있는지"보다는 업무 완수에 대해 더 집중할 수 있는 팀 업무 문화를 만들도록 하십시오.

**답변: D. "모두가 제자리를 지키고 있는지"보다는 업무 완수에 대해 더 집중할 수 있는 팀 업무 문화를 만들도록 하십시오.**

업무와 사생활 간의 균형은 요즘 매우 중요한 이슈 중 하나입니다. 팀원들은 더 많은 시간을 업무에 할애하면서 쉬는 시간에도 전자기기를 통해 서로 연락을 주고받고 있습니다.

가족 및 사생활과 관련된 모든 것을 제대로 처리하기 위한 업무 후 시간과 작업시간 간의 균형을 맞추는 것이 점점 더 어려워지고 있습니다.

만약 해당 직원이 조립공정에서 일하는 대체 가능 작업원인 경우, 해당 포지션에 작업원을 적절히 투입하는 것이 경영진의 목표가 됩니다. 그러나 오늘날은 창의적인 방식으로 프로젝트의 문제를 해결하고 복잡한 제품 및 서비스를 제공하는 지식노동자들이 주요 관리 대상입니다. 이러한 지식노동자들은 일반적인 8시간 근무 체제 내에서 항상 혁신적인 아이디어를 생산해낼 수는 없습니다.

프로젝트 매니저는 팀원들로 하여금 업무 및 사생활 간의 균형을 유지하도록 도와주기 위해 다음의 방법을 적용할 수 있습니다.

**팀 내 대체업무시스템을 활용한다.**

가능한 경우, 팀 내에 모든 작업을 수행할 수 있는 한 명 이상의 직원을 포함시키도록 합니다. 만약 어느 한 팀원이 건강 및 기타 사유로 업무 수행이 불가능한 경우에도 상기의 직원의 도움으로 업무를 계속 수행할 수 있습니다. 만약 이러한 직원을 찾기 힘든 경우, 팀원들 간에 짝을 지어 비공식적으로 업무 교육을 시행하여, 상호 직무를 언제든지 대신 수행할 수 있도록 하십시오.

### 팀원들로 하여금 직접 업무를 선택할 수 있도록 한다.

프로젝트 매니저가 팀원들에게 업무를 부여하는 것이 팀원들로 하여금 직접 자신의 업무를 선택하게 하는 것보다 특별히 나은 점은 없습니다. 팀원들로 하여금 **의사결정 과정에 참여하여 자신이 도전하고 싶거나 관심이 있는 업무를 선택할 수 있도록 함으로써** 큰 변화를 일으킬 수 있습니다. 자신이 원하는 업무를 선택한 경우 팀원들은 보통 업무를 더욱 효율적으로 수행하게 됩니다.

### 지표를 수정하라.

프로젝트의 진척 상황을 확인하기 위해서 지표는 중요한 역할을 하지만, 적절한 지표를 사용하는 것이 중요합니다. 종종 '출근률'이나 '작업시간'에 너무 많이 치중하는 경향이 있습니다. 요즘에는 **실제로 완수한 유형의 업무 실적을 주로 측정**합니다. 프로젝트가 잘 진행될 경우 개인적인 사생활 시간을 따로 측정할 필요가 없습니다.

### 스스로 문제를 해결하도록 합니다.

**개인 시간을 필요로 하는 팀원에게는 업무를 스스로 완수하는 책임을 부여합니다.** 초과 업무 수당 지불을 최소화하고, 팀원들은 업무를 집에서라도 미리 완수할 수 있습니다. 만약 복수의 팀원에 해당되는 작업인 경우 현장 밖에서 전자기기를 통해 함께 업무를 수행할 수도 있습니다.

### 팀을 유지합니다.

가능한 경우 효율적인 팀을 구성하여 그 팀을 계속 유지하여 프로젝트를 수행하도록 합니다. **서로에 대해 잘 알고 신뢰할 수 있는 팀원들로 구성된 팀을 유지함으로써** 필요 시 서로의 업무를 대신 수행해줄 수 있는 작업환경을 수립하여야 합니다.

최근에는 매우 숙련된 프로젝트 매니저조차도 다루기 힘든 인사 문제들이 발생하고 있습니다. 업무와 사생활 간의 균형을 유지하는 것이 중요하다는 사실을 항상 인지하고 적절한 해결책을 찾도록 적극 노력하는 것이 프로젝트를 원활히 수행하는 최선의 방법임을 잊지 마십시오.

이 기사는 2011년 9월 26일 자 [Community Post](#)에 처음 게재된 기사에서 발췌되었습니다.

바비 데이비스(Barbee Davis, MA, PHR, PMP)는 데이비스 컨설팅 회사를 소유하고 있으며, 작가이자 연설자, 교육 자료 저술자 및 기업 교육 전문가들을 위한 프레젠테이션 기술 워크숍의 운영자로 활동 중입니다. 여러 분야 중에서 정부, 의료, IT, 건축 및 여타 부문에 관한 경험이 많습니다. 전 세계를 무대로 PMI와 애자일 과정 시너지에 대해 연설하고 있습니다.

PMI 마켓플레이스에서 구매 가능한 바비의 최근작 [프로젝트 관리자가 알아야 할 97가지\(Things Every Project Manager Should Know\)](#) 및 [프로젝트 관리자를 위한 퀴즈\(Quick Quizzes for Project Managers\)](#)를 참고 바랍니다.

[위로 올라가기](#)

## 신규 팀원의 성공적인 업무관리를 위한 교육



숙련된 프로젝트 매니저로서 당신은 신규 팀원에 대해 더 많은 책임을 지게 됩니다. 여러분 중 인지하지 못하는 분들도 있지만, 미숙련 프로젝트 팀원을 교육하는 과정이 여러분의 경력에도 큰 도움이 될 수 있습니다.

미국 앨라배마주 헨츠빌에 위치한 Advanced Optical Systems의 프로젝트 책임자이자 PMP인 스티븐 그라네이드(Stephen Granade) 박사는 "신규 팀원은 단기간에 많은 것을 습득해야 하는 시기를 가집니다."라고 말하면서 "어느 한 회사가 완벽한 절차 및 문서를 유지하고 있더라도 팀원끼리 서로 신규 기술을 학습할 수 있도록 도와줌으로써 서로에게 이득이 될 수 있습니다"라고 강조합니다.

여러분 팀의 팀원들의 경력에 도움이 될 수 있도록 영향력을 미칠 수 있는 이 멋진 기회를 놓치지 마십시오.

**무엇보다 경험 많은 프로젝트 매니저가 팀원의 이력 관리에 큰 도움이 됩니다.** 여러분들이 팀원들의 업무상 맞닥뜨리게 되는 문제점 및 오류들을 피할 수 있도록 도울 수 있습니다.

그라네이드 박사는 "이전 프로젝트에서 배운 것들이 여러분의 자산이 됩니다"라고 하면서, "만약 이전에 예산을 초과한 적이 있다면 향후 프로젝트에서는 좀 더 예산을 효율적으로 사용하도록 노력할 것입니다"라고 얘기합니다.

**여러분의 도움으로 팀원들이 학습기간을 단축할 수 있으며, 이는 여러분에게도 이득이 될 것입니다.** 이를 통해 신규 팀원들의 작업속도가 올라가고 팀에 더 많은 공헌을 할 수 있게 됩니다.

남아프리카 공화국 요하네스버그시에 위치한 Greybeards사의 CEO 제이스 크루거(Jaycee Kruger) PMP는 "교과서나 수업에서 배우는 것 말고 실제 업무가 수행되는 과정을 배우고 새로운 지식을 쌓는 것과 같이 멘토링은 많은 효과를 갖고 있습니다"라고 말하면서 "실제로 업무를 치열하게 수행하면서 멘토로부터 배울 수 있는 세세한 사항 및 방식들도 있습니다"라고 덧붙였습니다.

신규 팀원은 경험을 통해서만이 얻어지는 거시적인 전략적 사고 능력이 부족할 수 있습니다. **이 경우 여러분의 지식을 활용하여 팀원들이 잘못을 저지르지 않도록 방지할 수 있습니다.**

그라네이드 박사는 "작업 일정 차질 등과 같은 문제를 해결하면서 예산을 초과하는 등의 다른 문제가 발생할 수 있습니다. 신규 팀원의 경우 이러한 과정에서 프로젝트에 미칠 영향에 대해 고려하지 않고 업무를 수행할 수 있습니다"라고 지적하였습니다. "숙련된 프로젝트 매니저는 이러한 문제에 대해 신

규 팀원에게 지원을 제공하고 문제에 대처할 통찰력을 보여줄 수 있다."

**마지막으로 신규 팀원들은 각각의 프로젝트를 지속적으로 잘 수행해가면서 자신의 업무 능력을 향상시켜 나갈 수 있습니다.**

그러네이드 박사는 "젊은 팀원들이 업무 수행을 잘할 수 있도록 시간을 들여서 지도하여야 한다"라고 말하였습니다.

여러분의 팀원을 교육하면서 프로젝트 업무를 개선시킬 수도 있습니다.

미국 조지아주 노르크로스시에 위치한 Fiserv사의 선임 프로젝트 매니저 겸 PMP인 트레이시 로버츠(Tracy Roberts)는 "신규 프로젝트 매니저를 교육할 때 업무의 올바른 수행 방식에 초점을 두어야 한다는 사실을 깨달았습니다"라고 말하였습니다. "만약 누군가가 여러분의 업무 방식을 배우고 있는 경우 모든 관련 절차를 성실히 수행하도록 해야 합니다."

여러분은 팀원들이 업무 상 더욱 성장할 수 있도록 도움을 줄 수 있다는 사실에 대해 자부심을 가질 필요가 있습니다. 네델란드 로테르담시의 Shashi Consulting사의 샤시 바이조(Shashi Baidjoe) 씨는 능력이 있는 신규 프로젝트 매니저를 발굴하여 교육시키고 성장 과정을 바라보는 것은 프로젝트를 성공적으로 수행하여 고객을 만족시키는 일만큼이나 값진 일이라고 말합니다.

마지막으로 중요한 것은 업무를 잘 수행하는 팀원들에 관한 것만이 아닙니다. 여러분의 팀원들을 신뢰할 수 있는 프로젝트 리더로 성장시키는 것은 여러분의 커리어에 커다란 활력소가 될 것입니다.

이 기사는 2011년 11월 1일 자 [Career Central](#)에 게재된 기사에서 발췌되었습니다.

[위로 올라가기](#)

## 새소식

### PMI 인증을 획득해야 하는 여섯 가지 이유

전 세계적으로 숙련된 프로젝트 매니저의 수요가 늘고 있습니다. 프로젝트팀에 참여하여 프로젝트의 성공적인 완수에 기여할 수 있는 지식 및 기술을 보유하고 있다는 사실을 PMI 인증을 통해 공식적으로 인정받을 수 있습니다.

교육 및 업무 경험을 통해 조직 업무 능력을 향상시키는 사항 이외에도 PMI 인증을 받은 프로젝트 매니저는 대체적으로 더 많은 임금을 받게 됩니다. PMI 프로젝트 매니저 임금 조사 제7판 결과에 따르면 미국에서는 Project Management Professional(PMP)<sup>®</sup> 인증서를 획득한 경우 2011년 기준으로 임금의 약 16%, \$14,500 정도를 자격 비보유자보다 더 많이 받는 것으로 조사되었습니다.

또한 PMI인증은 다음과 같은 혜택을 제공합니다.

#### PMI인증은:

1. 약 45만 명 이상의 글로벌 인증 보유자들은 전 세계적으로 인정받고 있습니다.
2. 산업 간, 특정 업무 간, 지역 간에도 상호 적용이 가능합니다.
3. 프로젝트 업무 종사자들이 프로젝트 업무 종사자들을 위해 개발하였습니다. 공인된 출제자들이 자발적으로 시간을 투입하여 시험 문제를 작성하고 엄격히 검토하여 균형 잡힌 시험 내용 및 절차를 수립하기 위해 노력하고 있습니다.
4. 오랜 역사를 가지고 있으며 신뢰도가 높습니다. PMP<sup>®</sup> 는 1984년에 프로젝트 매니저들을 위해 개발된 첫 번째 인증서이며, 전미표준협회(American National Standards Institute(ANSI))를 통해 국제표준기구(International Organization for Standardization(ISO)) 17024 인증을 획득하였습니다. 또한 품질관리시스템 관련 ISO 9001:2000 표준에도 등록되어 있습니다.
5. 다섯 개의 E지침을 통해 여러분의 업무 능력을 효과적으로 측정할 수 있습니다.

교육 이수 여부 (Education for Eligibility)	인증서 획득을 위해 지정된 최소 교육 시간을 이수하여야 합니다.
경험(Experience)	특정 프로젝트 관리 업무를 지정된 최소 시간만큼 이행하여야 합니다.
시험(Examination)	시나리오를 바탕으로 한 객관식 시험을 치르게 되며 이를 통해 좀 더 정확히 프로젝트 관리 능력을 측정하게 됩니다.
윤리성(Ethics)	모든 지원자 및 인증서 보유자는 PMI의 윤리 및 직업강령을 준수하여야 합니다.
인증서 취득 후 교육 (Education for Certification Maintenance)	다른 평생보장 인증서와는 다르게 PMI의 획득 후 자격 유지 필수 교육(CCR) 프로그램을 통해 인증서를 취득한 후에도 프로젝트 관리 업무 능력을 계속 발전시켜 나갈 수 있도록 합니다.

6. PMI 인증서는 업무의 현행 주요 요소 분석과 같은 업무기술보고서를 바탕으로 하고 있습니다. 이를 통해 해당 지원자들의 일상 업무와 가장 관련이 있는 요소를 시험을 통해 평가하게 됩니다.

PMI에서는 프로젝트 관리 업무 상의 수준 및 영역에 맞는 여러 인증서를 운영하고 있습니다. 자세한 사항은 [PMI certifications](#)를 참조하십시오.

[위로 올라가기](#)

## 우수 프로젝트 관리상 - 2012년 PMI 전문가상 후보 추천을 받습니다.

모든 분야에서 우수한 이들을 포상하는 방법이 있습니다. 프로젝트 관리 부문에는 PMI가 수상하는 [PMI Professional Awards](#)가 있습니다.



매년 PMI에서는 프로젝트 관리와 관련된 지식과 기술을 발전시키는데 탁월한 공헌을 한 분들을 포상합니다. 성공적이고 혁신적인 프로젝트 관리자, 연구자, 훌륭한 책을 출판하고 탁월한 교육 제품과 프로그램을 만들었으며, 프로젝트 관리를 통해 공동체의 번영에 일조한 사람들이 이에 해당합니다.

이러한 포상을 위해서는 여러분의 주변의 훌륭한 프로젝트 관리자, 프로젝트, 기업, 교육 제품이나 교육 자료 추천이 주요합니다. 일부 분야는 자신을 직접 추천하는 것도 가능합니다. 우수한 프로젝트 관리 사례를 세상에 알리기 위해서는 여러분의 도움이 필요합니다.

영예로운 2012년 PMI 전문가상을 수상할 사람이 누구라고 생각하시는지 여러분의 의견을 [추천 혹은 신청란](#)에 남겨주십시오.

누구나 갈망하는 [PMI Project of the Year Award](#)상에 대한 추천 마감일은 **2012년 3월 1일**입니다. 여타 PMI 전문가상 추천 마감일은 **2012년 4월 1일**입니다. PMI 에릭 저넷 우수 프로젝트 관리상 및 PMI 우수 프로젝트상에 대한 추천은 연중 가능합니다.

여러분의 동료나 조직의 훌륭한 업무 실적을 포상하고, 여러분이 하는 일에서 인정을 받으십시오. [PMI.org/Awards](#)를 방문해 회원으로 가입한 뒤 탁월한 프로젝트 관리 사례를 확인하고 칭찬해주시기 바랍니다.

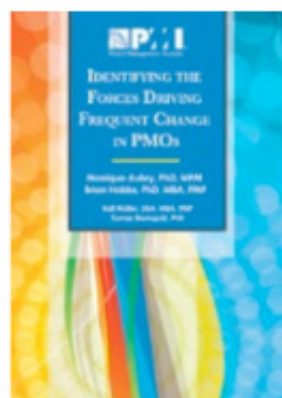
2012년 올해의 PMI 프로젝트상 - PMI에서 가장 영예로운 상으로서, 프로젝트 관리 지식체계 지침서(PMBOK® Guide—4판)를 바탕으로 적절한 절차 및 기법을 활용하여 탁월한 실적을 내고 모범적으로 프로젝트를 수행한 프로젝트 팀 및 프로젝트 팀원을 위한 상입니다.

규모, 산업 유형 또는 장소에 상관없이 전 세계의 모든 프로젝트를 대상으로 하고 있습니다. 2011년에 완료된 프로젝트에 한해 추천이 가능합니다.

더 자세한 내용은 [PMI.org/Awards](#)를 참조하십시오.

[위로 올라가기](#)

## 신간 서적: PMO의 잦은 변화 요인 파악 (PMI Marketplace에서 발매 중)



제목: [PMO의 잦은 변화 요인 파악](#)

작성자: Monique Aubry 박사, MPM; Brian Hobbs 박사, MBA, PMP; Ralf Müller DBA, MBA, PMP; Tomas Blomquist 박사

내용: 왜 프로젝트 관리사무소(PMOs)가 변하는가? 무엇이 변화의 요인인가? 이 책에서는 이러한 문제에 대한 해답을 해당 연구자 및 관련 종사자들에게 제시하고 있습니다.

PMO의 변천과 관련한 조직 변화 과정을 3년간 연구하여 17개의 사례 및 184명과의 설문조사를 바탕으로 연구를 실시하였습니다. PMO 변화에 영향을 미치는 기저요인을 심층적으로 철저히 분석, 파악하였습니다.

PMO의 잦은 변화 요인 파악은 프로젝트 관리업무에 종사하는 분들과 PMO를 관리, 조직하는 경영진 여러분들께 유용할 것입니다.

본 서적은 [PMI Marketplace](#)에서 PMI 회원가인 US\$23.95에 구매하실 수 있습니다. 여러분이 자주 가시는 서점이나 온라인 서점에서 구매하실 경우, 13자리 ISBN(9781935589310)으로 검색하고 주문하시면 됩니다.

[위로 올라가기](#)

2011년 12 월 현황:



PMI 회원 3,219 명



9,775 명



28 명



1 명



10 명



7 명

[위로 올라가기](#)

**아시아 태평양 지역 서비스 센터**

PMI 아시아 태평양 지역 서비스센터:

전화 : +65 6496 5501

팩스 : +65 6496 5599

E-메일: [customercare.asiapac@pmi.org](mailto:customercare.asiapac@pmi.org)

아시아태평양지역서비스센터는 싱가포르 시간(GMT +8)을 기준으로 월요일부터 금요일까지 운영되며 업무 시간은 오전9시부터 오후6시까지입니다.

아시아태평양지역서비스센터는 다음 기간 중 휴무입니다:

1월 18일 오후 ; 시무식

1월 23일부터 24 일까지: 설연휴

[위로 올라가기](#)

*Making project management indispensable for business results.®*

© 2012 Project Management Institute. 모든 권리 보유

"PMI", PMI 로고, "Making project management indispensable for business results", "PMBOK", "CAPM", "Certified Associate in Project Management (CAPM)", "PMP", "Project Management Professional (PMP)", "PgMP", "Program Management Professional (PgMP)", "PMI-SP", "PMI Scheduling Professional (PMI-SP)", "PMI-RMP", "PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)", "OPM3", "PMI-ACP", and "PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)" 는 PMI마크입니다.

전체 PMI 상표목록은 PMI 법무부서에 문의 하십시오.