



부록C | PMP 핵심용어
풀이

Framework 관련용어

- **Co-location:** 팀으로서의 성과 향상을 위해 가능한 팀원들을 같은 장소로 모으는 팀 빌딩 기법.
- **Customer:** 프로젝트가 완료되었을 때 프로젝트의 작업 결과를 소유할 개인, 그룹 및 회사.
- **Deliverable:** 여러 활동의 완료로 인해 만들어진 완료된 작업 산출물.
- **Enterprise:** 비즈니스 기능을 처리하는 회사 또는 기타 공식 조직구조.
- **Functional organization structure:** 유사한 스킬(예: 회계, 마케팅, 엔지니어링 등)을 가진 사람들로 그룹화된 형태구조를 가진 회사구조.
- **Historical information:** 이전의 프로젝트 성공 및 실패로부터 배우기 위해 사용되는 과거 프로젝트의 정보.
- **Initiator:** 프로젝트 시작을 승인하는 개인 또는 조직.
- **Line manager:** 제품 생산 또는 서비스를 수행하는 그룹의 관리자. Functional manager와 동일한 뜻.
- **Management by project:** 조직의 운영에 프로젝트관리 기법을 적용하여 경영하는 방법.
- **Matrix organization:** 프로젝트 관리자와 기능 관리자의 조합에 의해 회사 직원들이 구조화된 형태의 조직.
- **Operations:** 매일 반복되는 회사의 수행 활동들.
- **Organization:** 회사 또는 기업의 작업 수행을 위해 형성된 사람들의 그룹.
- **Portfolio:** 특정 전략적 비즈니스 목표를 달성하기 위해 프로젝트와 프로그램, 기타 작업들을 조화로운 방법으로 그룹화한 것.
- **Program:** 개별적으로 관리하는 것으로부터 얻을 수 없는 이익이나 통제를 얻기 위해 관련된 프로젝트를 그룹화한 것.
- **Project management office:** 회사의 프로젝트관리를 중앙에서 관리하는 그룹 또는 조직 단위부서.
- **Project calendar:** 프로젝트 계획 개발에서 프로젝트 작업 일을 식별하는데 사용되는 도구. 작업 기간은 자원이 소비된다.

- **Regulation**: 적용 가능한 관리조항을 가진 제품, 프로세스, 서비스의 문서화된 설명. (예: 정부조직에 의해 개발된 표준 요구사항들.)
- **Variance analysis**: 범위, 시간, 원가에 관련된 차이를 측정하기 위한 접근법.
- **Virtual team**: 함께 대면할 시간은 적지만 팀으로서 구성되어 같은 목표를 가진 사람들의 그룹.
- **War room**: 프로젝트 차트, 그래픽 및 다양한 정보들이 있으며 프로젝트의 기획, 미팅 등에 사용되는 프로젝트에서 개인들이 공유하는 방. Command and control center.

Integration 관련용어

- **Administrative closure:** 프로젝트 또는 단계의 완료에 대한 스폰서나 고객에 의한 프로젝트 제품 또는 서비스의 공식적 수용을 위해 프로젝트 정보를 생성하고 수집하고 기록을 보관하는 등의 활동.
- **Baseline:** 원래 계획에 승인된 변경들이 더해지거나 삭제된 것. 승인된 계획. 성과측정의 기준이 됨.
- **Change control:** 프로젝트에 관련된 변경을 검토하는 공식 또는 비공식 절차. 변경은 승인 또는 거부가 됨.
- **CCB(Change control board):** 프로젝트의 변경을 승인 또는 거부하기 위해 공식적으로 인정된 사람들의 그룹.
- **Change control system:** 프로젝트에 관련된 변경을 관리하는 문서화되고 공식적인 절차.
- **Configuration management:** 기술적, 행정상 지시와 감시를 적용하는 데 사용할 절차를 공식적 문서 형태로 기술한 절차 모음집. 제품, 산출물, 서비스 또는 구성요소의 기능적, 물리적 특성을 식별하여 문서화하고, 해당 특성에 대한 변경을 통제하고, 각 변경과 그 구현 상태를 기록 및 보고하고, 제품, 산출물 또는 구성요소에 대한 감사를 지원하여 요구사항의 준수 여부를 검증하는 것을 목적으로 한다.
- **Corrective actions:** 프로젝트 관리계획에 미래의 기대되는 성과를 맞추기 위해 프로젝트의 요소를 시정하는 다양한 활동들.
- **Feasibility study:** 프로젝트 용도의 실용성과 경제적 잠재성을 결정하기 위해 원가 및 기술 데이터를 검토하는 것.
- **Formal acceptance:** 프로젝트 또는 단계의 산출물을 고객 또는 스폰서가 수용했음을 문서화로 나타내는 것.
- **Initiation:** 새로운 프로젝트 시작이나 다음 단계로의 시작에 대해 스폰서나 조직으로부터 합의되는 것.

- **Issue**: 일정에 영향, 변경에 대한 방향, 품질의 손상, 원가의 증가 등에 대해 다루이지 않은 프로젝트에 관련된 공식적 식별된 항목. 리스크는 미래의 사건이고 이슈는 현재의 문제임.
- **Lessons learned**: 일반적이거나 일반적이지 않은 프로젝트의 사건들을 어떻게 다루었는지를 보여주기 위하여 회의나 문서화된 보고 등을 통해 수집되는 문서화된 정보. 보통 후속 프로젝트 노력에 참고로 사용됨.
- **NPV(Net present value)**: 주어진 이자율에서 수입 및 지출 흐름의 시간적 가치를 계산하는 재무적 계산법.
- **Payback period**: 프로젝트의 투자를 회수하는데 요구되는 시간의 합.
- **Project charter**: 프로젝트의 시작을 공식화하고 프로젝트 관리자에게 프로젝트 활동에 대해 조직의 자원을 적용할 수 있는 권한을 주는 상위 경영진에 의해 발행된 문서.
- **ROI(Return on investment)**: 투자로부터 회수되는 합.
- **SOW(Statement of work)**: 프로젝트를 시작하기 위한 작업 결과, 제품, 서비스에 대한 설명. 사양, 최소 요구사항, 수량, 기간, 장소, 품질 요구사항 등이 포함될 수 있다.
- **Trend analysis**: 과거 정보를 기반으로 미래의 결과를 예측하기 위한 접근법.
- **Work authorization**: 올바른 작업을 올바른 시간과 올바른 순서에 의해 끝내는 것을 보증하는 기법.

Scope 관련용어

- **Acceptance criteria:** 작업이 수용되기 전에 완료해야 하는 정의된 요구사항들.
- **Alternatives:** 목표를 달성하기 위해 가능한 다른 수단들.
- **Decomposition:** 작업을 더 작고 관리 가능한 요소로 분할하는 절차.
- **Deliverable:** 물리적인 작업결과, 프로세스의 결과, 문서 등 프로젝트를 위한 작업의 핵심 부분들.
- **Code of accounts:** WBS의 각 요소를 고유하게 식별하기 위해 사용되는 번호배정 시스템.
- **Milestone:** 프로젝트에서 주요 작업의 완료 또는 시작을 포함한 주요 시점.
- **Milestone schedule:** 주요 시점으로 작성한 일정. Master schedule이라고도 함.
- **Product analysis:** 프로젝트 제품의 충분한 이해를 개발하는 활동.
- **Scope baseline:** 프로젝트에서 생성해야 하는 범위의 기본 정의 내용. 승인된 범위기술서, WBS, WBS 사전이 포함됨.
- **Scope creep:** 다른 부분에 미치는 영향 분석 없이 또는 공식적 승인 없이 범위가 추가되는 것.
- **Scope statement:** 프로젝트 범위를 상세히 기술한 설명서로, 주요 인도물, 프로젝트 목표, 프로젝트 가정, 프로젝트 제약, 작업기술서가 포함되며, 향후 프로젝트 관련 의사결정과 이해 관계자간 프로젝트 범위를 확인하고 공통적인 이해를 도출하는 데 필요한 기초 자료를 제공한다. 프로젝트 범위, 즉 목표 달성에 필요한 것을 정의한 문서이다.
- **Scope verification:** 완료된 프로젝트의 범위 또는 작업에 대해 주요 이해관계자의 공식적 수용을 획득하는 것.
- **Validation:** 공식적 수용을 위해 요구되는 요구사항들을 맞추었는지를 보증하기 위해 프로젝트의 여러 결과물들을 평가하는 절차.
- **Verification:** 지정된 조건들을 맞추었는지 보증하기 위해 프로젝트의 여러 결과물들을 평가하는 절차.

- **WBS(Work breakdown structure)**: 프로젝트의 전체 작업범위를 분할하여 구조화한 것. 하위수준으로 내려갈수록 더 상세한 수준이 됨.
- **Work package**: WBS의 가장 하위수준이며 기간과 원가산정의 시점이 됨.

Time 관련용어

- **Activity**: 프로젝트 작업을 수행하고 인도물을 생성하기 위해 반드시 수행되어야 하는 활동.
- **Activity-on-arrow(AOA)**: 활동을 화살 위에 표현하고 활동의 연결은 노드를 통해 작성하는 네트워크 다이어그램. Arrow diagramming method(ADM)라고도 함.
- **Activity-on-node(AON)**: 활동을 박스(노드)에 표현하고 화살로 연결하는 네트워크 다이어그램. Precedence diagramming method(PDM)라고도 함.
- **Backward pass**: 각 활동의 늦은 시작일과 늦은 완료일을 식별하기 위한 방법.
- **Bar chart**: Gantt chart로 불리며 활동을 막대로 표시하고 활동의 기간 및 시작과 완료일을 표시하는 차트.
- **Crashing**: 더 많은 자원을 Critical path에 추가하여 기간을 줄이는 일정단축 기법.
- **Critical chain method**: 한정된 자원을 고려하고 활동의 여유시간을 활동이 아닌 별도로 관리하여 일정 안에 프로젝트를 완료하기 위한 일정 기법.
- **Critical path**: 네트워크 경로상에서 가장 긴 경로이며 활동의 여유시간이 0 또는 음수인 경로.
- **Discretionary dependency**: Soft logic, preferred logic, preferential logic으로도 불리며 프로젝트관리자나 의사결정자에 의해 임의적으로 선택되는 연관성.
- **Dummy activity**: ADM 기법에서 활동의 연관성을 정확히 표현하기 위해 사용하는 기간 값이 없는 가짜 활동.
- **Estimate**: 정확성의 허용치를 포함하여 프로젝트의 요소를 예측하는 방법.
- **External dependency**: 프로젝트 팀 외부로부터 프로젝트에 연결되는 연관성.
- **Fast tracking**: 정상적인 순서에 의해 진행해야 할 단계나 활동을 중첩하여 진행함으로써 기간을 단축하는 일정 단축 기법. 리스크가 생김.
- **Float**: Slack, buffer, total float, path float라고도 불리며 프로젝트의 최종 완료일 또는 후속 활동의 지연을 야기하지 않으면서 가질 수 있는 여유시간의 합.

- **Forward pass**: 각 활동의 빠른 시작일과 빠른 완료일을 식별하기 위한 방법.
- **Free float**: 후속에 오는 다른 활동들의 지연을 야기하지 않으면서 가질 수 있는 여유시간의 합.
- **Lag**: 후속활동의 지연을 지정.
- **Lead**: 후속활동의 가속화를 지정.
- **Mandatory dependency**: 임의적인 조정이 불가한 꼭 따라야 하는 연관성.
- **Negative float**: 활동이 늦은 날짜와 빠른 날짜의 차이가 음수인 것. 활동의 완료일이 지정되어 있는 경우 발생할 수 있다.
- **Network diagram**: 활동의 연관성을 도식적으로 표현.
- **PERT weighted average**: 3점 추정이라고 하며 최적치, 낙관치, 비관치의 평균 값을 말함.
- **Resource calendar**: 자원 또는 자원의 그룹이 일하는 날, 일하지 않는 날을 표현한 달력.
- **Rolling wave planning**: 추가적인 정보가 반영됨에 따라 반복적 기획을 통해 계획이 점차 상세해 지는 것.
- **Summary activity**: Hammock activity라고도 불리며 상세한 활동들을 요약한 활동.
- **Task**: 잘 정의된 프로젝트 작업 요소. 일반적으로 한 활동에 대해 여러 task가 있음
- **Work performance information**: 프로젝트 작업의 완료에 관련된 데이터. 인도물의 완료현황, 예방조치, 시정조치, 변경요청과 같은 활동들에 대한 정보 등.

Cost 관련용어

- **Actual cost(AC):** 작업을 수행하는데 사용된 실제 비용. Actual cost of work performed(ACWP)라고도 함.
- **Analogous estimating:** 새로운 프로젝트 산정 시 과거의 유사한 프로젝트의 특성이나 값을 사용하여 기간이나 비용을 산정하는 기법. Top-down estimating이라고도 함.
- **Benefit cost ratio(BCR):** 프로젝트 선정에 사용되는 재무 측정 방법. B/C로 계산하며 1보다 커야 이익이 있음. 이익이 400원이고 원가가 200원이면 $BCR=2$ 이며 2:1로 표현할 수 있음. 즉, 원가 1원에 대한 이익은 2원임을 표시.
- **Budget:** 원래 산정된 원가와 기타 승인된 변경에 대한 원가에 기반하여 프로젝트에서 소비될 돈의 전체 합.
- **Budget at completion(BAC):** 프로젝트의 모든 활동에 대하여 승인된 원가 산정치의 합. 누적 PV(Planned value).
- **Chart of accounts:** 인력, 공급자, 재료 등의 범주에 의해 프로젝트 원가를 식별하고 감시하는데 사용하는 번호 시스템.
- **Contingency reserve:** 프로젝트 목표 수행 과정에서 투입하는 산정치를 초과할 리스크를 조직이 감당할 수 있는 수준으로 완화하기 위해 산정치 이상으로 필요한 자금, 예산 또는 시간의 양. Known unknowns를 위한 예비.
- **Control account:** 프로젝트의 성과를 측정하기 위한 범위, 시간, 예산된 원가의 시점. 범위의 경우 work package보다 상위 수준으로 control account를 정한다. 각 프로젝트마다 여러 시점이 control account로 지정될 수 있다.
- **Cost performance index(CPI):** 프로젝트에 소비된 돈의 현재 효율성을 보여주는 비율. EV/AC 로 계산함.
- **Cost Variance(CV):** 수행된 작업과 소비된 원가의 차이. $EV-AC$ 로 계산.
- **Direct cost:** 프로젝트에 직접적으로 적용되는 비용.
- **Earned value(EV):** 수행된 작업을 가치화한 것. Budgeted cost of work performed(BCWP)라고도 함.

- **Estimate at completion(EAC)**: 특정 시점에서 예측한 프로젝트 완료시점의 전체 추정 원가.
- **Estimate to complete(ETC)**: 특정 시점에서 예측한 프로젝트 완료까지 예상되는 추정 원가.
- **Indirect cost**: 프로젝트에 직접적인 영향을 주지 않는 비용. 전기료, 세금 등.
- **Internal rate of return(IRR)**: NPV가 0일 때 이자율이며 프로젝트의 가치를 비교할 때 사용.
- **Learning curve theory**: 시간이 지날수록 작업에 능숙하게 되어 생산량이 증가할수록 제품의 원가나 가격이 떨어지는 효과.
- **Life cycle cost**: 프로젝트 원가 뿐만 아니라 향후 운영이나 지원에 대해서까지 고려한 원가
- **Management reserve**: Unknown Unknown에 대해 고려한 예비비.
- **Opportunity cost**: 다른 하나를 포기했을 경우 포기하지 않았더라면 얻을 수 있었던 비용.
- **Parametric modeling**: 전체를 산정할 때 하나의 특정 단위나 구성요소를 선택하여 정량적으로 곱하여 전체를 산정하는 방법.
- **Planned value(PV)**: 계획된 작업을 수행하기 위해 준비한 돈. Budgeted cost of work scheduled(BCWS)라고도 함.
- **Reserve**: 예측이 어려운 항목에 사용할 별도의 돈.
- **Resource rate**: 프로젝트의 원가를 산정하기 위해 요구되는 각 자원의 단위 원가.
- **Schedule performance index(SPI)**: 프로젝트가 일정대로 진행되는지 평가하기 위하여 사용하는 EV와 PV의 비율. EV/PV 로 계산.
- **Schedule variance(SV)**: 일정의 지연 또는 앞섬을 판단할 수 있는 EV와 PV의 차이. $EV-PV$ 로 계산.
- **Sunk cost**: 프로젝트에 이미 소비되어 버린 원가. 새로운 프로젝트의 선정 시 고려해서는 안 됨.

Quality 관련용어

- **Control chart**: 시간 경과에 따른 프로세스의 측정 결과를 보여주는 그래프.
- **Control limit**: Control chart에서 사용되는 제한선. 보통 3시그마(99.7%)로 정의 됨.
- **Cost of quality(COQ)**: 품질을 보증하기 위해 발생하거나 소비되는 모든 원가. 예방비용, 평가비용, 실패비용이 있음.
- **Defect**: 지정된 요구사항의 특성에 부합하지 않는 것.
- **Design of experiments(DOE)**: 어떤 변수가 프로세스 또는 제품의 산출물에 가장 큰 영향을 갖고 있는가 식별하는 통계적 방법.
- **Fishbone diagram**: Cause and effect diagram, Ishikawa diagram이라고 불리며 결함이나 문제에 어떤 원인들이 있는지를 표현하는 그림.
- **Inspection**: Review, audit, walkthrough라고도 하며 요구된 표준을 완료된 결과가 맞추었는지 측정 또는 검사하는 활동.
- **Just in time**: 적절한 재료를 적절한 시점에 적절한 장소에서 사용하도록 자원, 요구사항, 생산을 관리하는데 사용되는 접근법. 재고를 0으로 관리하자는 일본의 품질경영 기법.
- **Kaizen**: 개선을 일본식으로 발음한 것이며 카이젠은 일본식 경영특성의 하나로서 모든 분야에서 나타나는 현상을 인정하고 그 다음에 이를 점차적으로 개선하면서 경영을 지속적으로 혁신하는 것을 말함.
- **Delphi technique**: 전문가의 합의에 도달하는 기법. 전문가는 익명으로 참여함.
- **Pareto chart**: 프로젝트나 시스템 등에서의 문제들을 우선순위를 가진 형태로 만든 히스토그램. 우선적 조치 항목을 식별하는데 사용함.
- **Quality**: 요구조건이나 사양에 대해 부합하는 것. 사용에 적합한 것.
- **Quality policy**: 품질에 관련된 조직의 전반적 의도 및 방향. 보통 최고경영진에 의해 공식적으로 표방됨.
- **Seven run rule(seven rule)**: 연속된 7개의 데이터 점이 평균의 위쪽이나 아래쪽에 몰려 있거나 점차 증가 또는 점차 감소하는 경우 out of control로 판단.

- **Sigma**: 제품 또는 프로세스의 수용가능성 측정 기준.
- **Specification**: 무언가를 만들 경우 충족해야 하는 요구사항을 문서로 기술한 것.
- **Value engineering(VE)**: 같은 기능을 달성하면서 더 효과적이고 비용을 낮추기 위해 접근하는 방법.
- **Zero defect(ZD)**: Philip Crosby가 주장한 무결점 품질 표준. 각 종업원의 주의와 연구에 의해 작업의 결함을 zero로 하여 제품이나 서비스의 개선과 높은 신뢰성, 낮은 가격 및 납기 엄수 등을 촉진하여 고객의 만족을 높이려고 실시하는 품질운동.

Human resource 관련용어

- **Coercive power(Penalty power):** 위협이나 징벌로 원하지 않는 일을 하게 만드는 것.
- **Confrontation:** 문제해결 기법을 통해 갈등을 직접적으로 다루는 것.
- **Delegation:** 프로젝트관리자로부터 다른 사람에게 프로젝트 작업의 권한을 전달하는 것.
- **Democratic management style:** 의사결정 시 프로젝트 관리자와 프로젝트 팀이 함께 참여하는 관리 접근 방식.
- **Laissez-faire management style:** 팀원에 대해 지시하지 않는 관리적 접근법. 자유방임 스타일.
- **Legitimate power:** 당신의 권한으로 사람들이 당신이 희망하는 것을 하도록 하는 힘.
- **Resource histogram:** 프로젝트에서 시간경과에 따라 사용된 자원을 도식적으로 표현한 그래프.
- **Resource leveling:** 자원이 특정 시간대에만 사용이 가능하거나 사용시간을 일정하게 유지해야 할 필요가 있을 경우 작업부하를 일정한 수준으로 유지하는 것.
- **Responsibility assignment matrix(RAM):** Linear responsibility chart라고도 하며 WBS의 작업과 OBS의 인력을 연결해서 표현한 행렬.

Communication 관련용어

- **Forecast**: 현재의 프로젝트 정보 및 지식과 과거 정보를 기반으로 프로젝트의 미래 성과를 예측하는 것.
- **Information distribution**: 시기 적절하게 이해관계자에게 요구된 프로젝트 정보를 전달하는 것.
- **Kickoff meeting**: 프로젝트의 시작을 개시하는데 사용되는 미팅. 프로젝트 범위 및 활동에 대한 초기 검토를 주요 이해관계자를 포함하여 검토하는 자리. 계약이 수주된 후에 또는 프로젝트 시작이 결정된 후에 진행함.
- **Status report**: 현재까지 프로젝트의 현황 또는 양상에 대해 기술한 보고서.