



# 팀, 프로젝트, 스튜디오, 그리고 관리

한승원

Sep. 2010



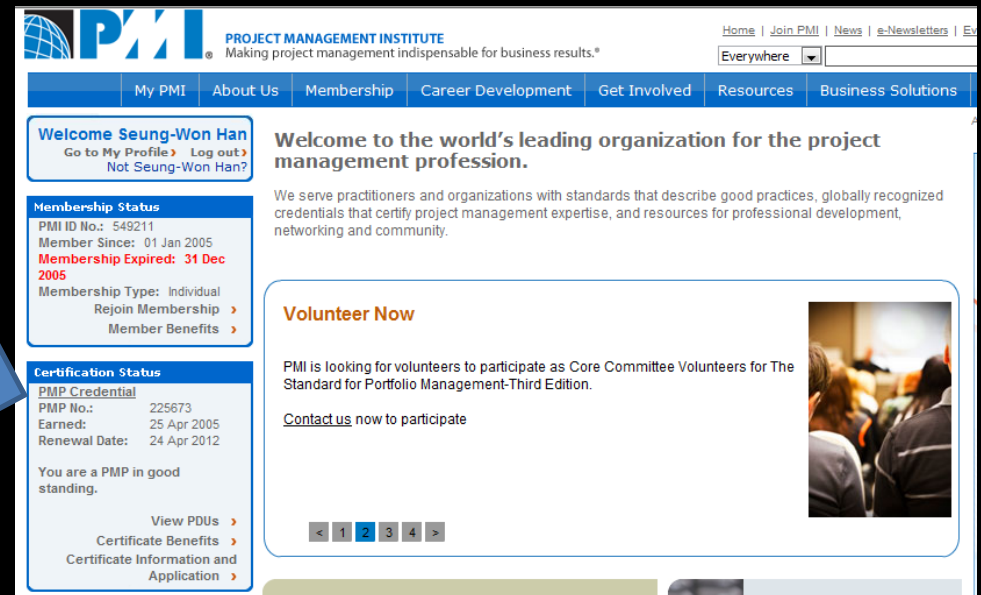
# 소개



# 한승원

- Electronic Arts, Development Director
- 2009 – FIFA Online 2(Sports), EA
  - Korea, China, Vietnam, Thailand, Japan, Singapore, and Indonesia
- 2008 – NBA Street Online(Sports), EA
- 2005 – 쿵야어드벤처(MMORPG), CJ 인터넷
- 2004 – 요구르팅(MMORPG), 엔틱스소프트
- 2000 – 크로노스(MMORPG), 리자드인터랙티브
- 1997 – 전사의 맹세(Text Mud), 익성텔레콤

- PMP(Project Management Professional), 2005
  - PMI(Project Management Institute) [www.pmi.org](http://www.pmi.org)
  - PMBOK(Project Management Body of Knowledge)



The screenshot shows the PMI website interface. At the top, the PMI logo is displayed alongside the text 'PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE' and the tagline 'Making project management indispensable for business results.\*'. Navigation links include 'Home', 'Join PMI', 'News', 'e-Newsletters', and 'Everywhere'. A secondary navigation bar contains 'My PMI', 'About Us', 'Membership', 'Career Development', 'Get Involved', 'Resources', and 'Business Solutions'.

The main content area is divided into two columns. The left column features a 'Welcome Seung-Won Han' message with links to 'Go to My Profile' and 'Log out'. Below this, the 'Membership Status' section displays the following information:

- PMI ID No.: 549211
- Member Since: 01 Jan 2005
- Membership Expired: 31 Dec 2005
- Membership Type: Individual
- Rejoin Membership >
- Member Benefits >

The 'Certification Status' section below shows:

- PMP Credential
- PMP No.: 225673
- Earned: 25 Apr 2005
- Renewal Date: 24 Apr 2012

A message states 'You are a PMP in good standing.' with links to 'View PDUs >', 'Certificate Benefits >', and 'Certificate Information and Application >'.

The right column features a 'Welcome to the world's leading organization for the project management profession.' message, followed by a paragraph about the standards and resources provided. A 'Volunteer Now' section includes a call to action for Core Committee Volunteers and a link to 'Contact us now to participate'. A small image of people at a meeting is shown next to this section.

A large blue arrow points from the left towards the 'Membership Status' section of the user profile.



이 강좌는...

이 강좌는...

성공하는 게임?

성공하는 **팀!**



이 강좌는...

소규모 팀?



대규모 팀 또는 여러 팀!

이 강좌는...



만병통치약?

**80 vs. 81!**

팀, 프로젝트, 스튜디오의

목표





작은 성공

대박!

다시

성공

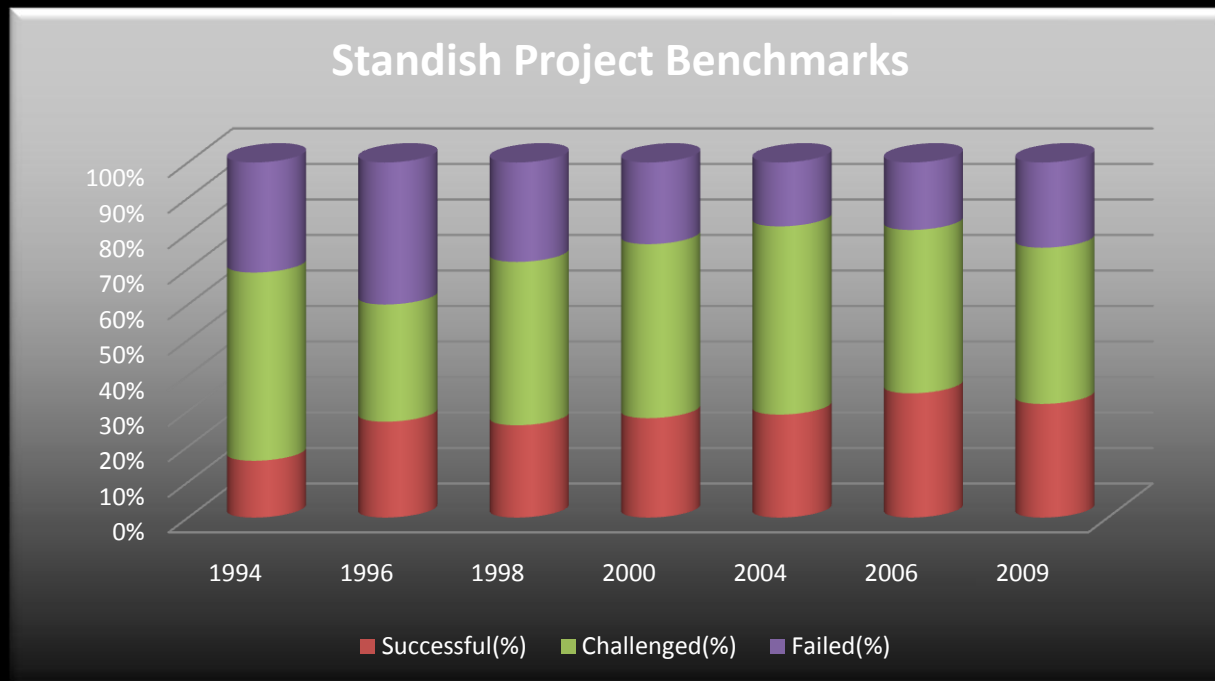
그런데...





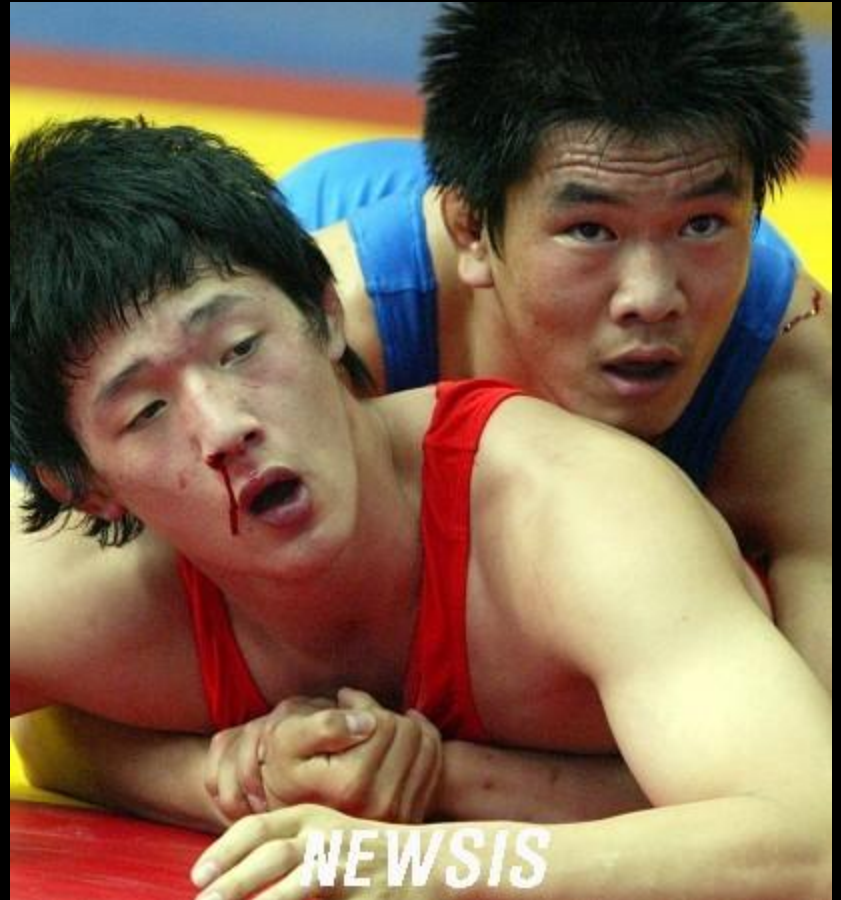
# 무엇이 문제인가?

## 프로젝트 완료?



무엇이 문제인가?

크런치! **CRUNCH!**



# 무엇이 문제인가?

마법의 검		
작용 시 귀속		
주장비		도검
공격력 30 - 119		속도 1.80
(초당 공격력 41.3)		
최소 요구 레벨 70		
작용 효과: 모든 주문 및 효과의 공격력과 치유량이 최대 159만큼 증가합니다.		
작용 효과: 헤로운 주문 시전 시 일정 확률로 6초 동안 주문 시전 가속도가 280 (+17.76%)만큼 증가합니다.		
월드드랍-기타(아웃랜드) <작귀에픽(무기)>		
아이템레벨: 100		
Σ 능력치 요약		
생명력		0 (-700)
마나		0.0 (-740.3)
주문 피해		159 (-100)
주문 치명타율(%)		0.00% (-2.25%)
주문 가속도(%)		0.00% (-3.49%)

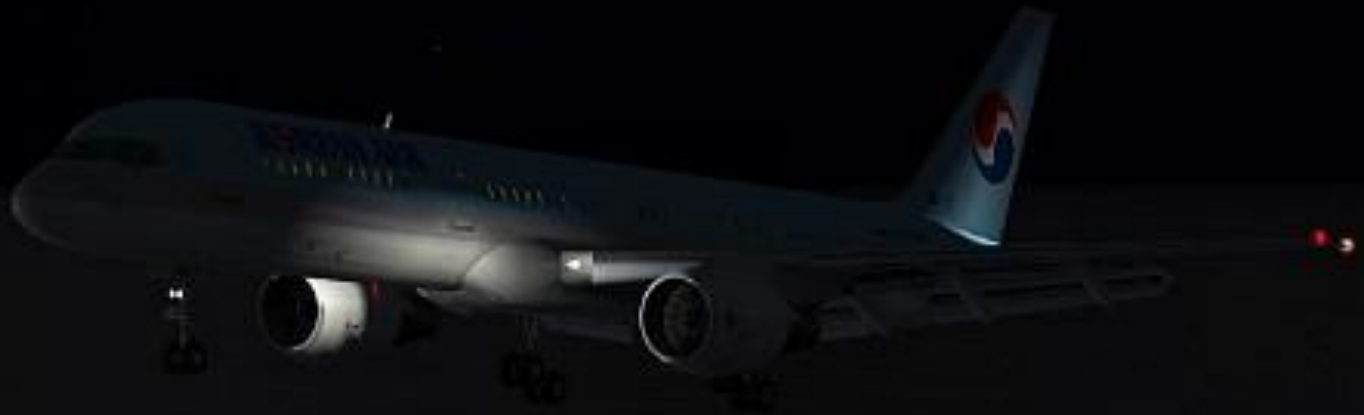
개인 귀속 노하우

무엇이 문제인가?

비효율



무엇이 문제인가?



암흑 속 운전





방콕!!

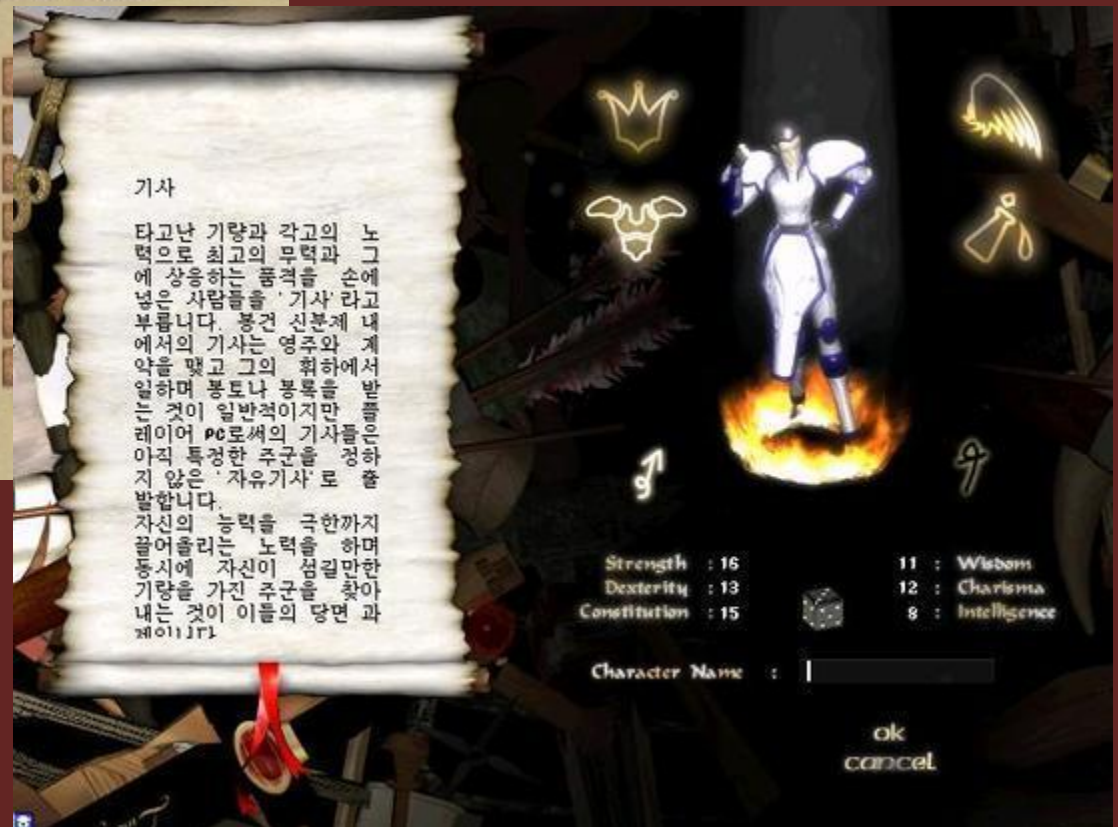
**Right  
Management**

그 전에...

# Super Hero!!!



# A long time ago...





# Marvel Super Heroes





# REAL WORLD!!!



# Management

**Management  
≠ Creative**

**Management  
≠ Autonomy**

**Management  
≠ Watching**

**Management  
= Helping!**

**Management  
= Value!**



**Management**  
**= Human!**

# 5 steps of Management

진화

문화

조직 관리

프로젝트 관리

주먹구구

# Nothing

주먹구구

# 현재 상태?





**Surprise!**

미래?

그러나

뭔가는 있다

암암리 프로젝트 관리

실무자끼리

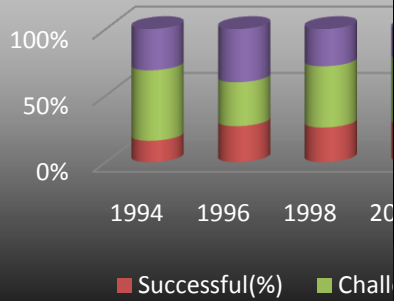
임의의 방법

자신의 업무 범위



# PROBLEMS!

Standish Project Benchmarks



마법의 검  
 작용 시 귀속  
 주장비  
 공격력 30 - 119  
 (초당 공격력 41.3)  
 최소 요구 레벨 70  
 작용 효과: 모든 주문 및 효과의 공격력과  
 이 최대 159만큼 증가합니다.  
 작용 효과: 예로운 주문 시전 시 일정 확률  
 초 동안 주문 시전 가속도가 280 (+17.7  
 만큼 증가합니다.  
 월드드랍-기타(아웃랜드) <작귀에픽(무기)  
 아이템레벨: 100

Σ 능력치 요약  
 생명력 0  
 마나 0.0 (-7  
 주문 피에 159  
 주문 치명타율(%) 0.00% (-2  
 주문 가속도(%) 0.00% (-3



# LUCK!



# Project

프로젝트 관리

주먹구구

요구 사항 관리  
일정 계획  
자원 할당  
진행 상황 확인  
위험 관리

역할과 권한

**OFFICIAL**

**OFFICIAL**

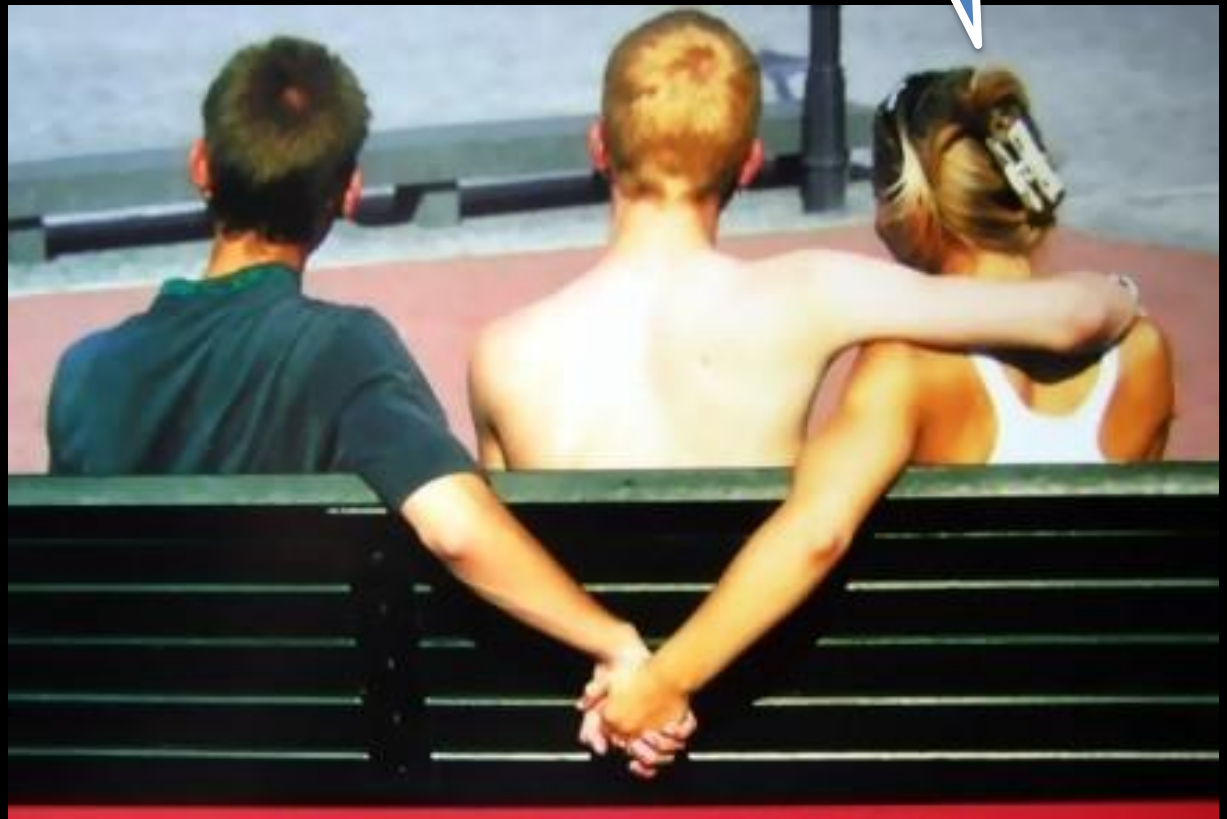
역할과 권한

**Team Leader?**

**Project Manager?**

# 겸임

팀장



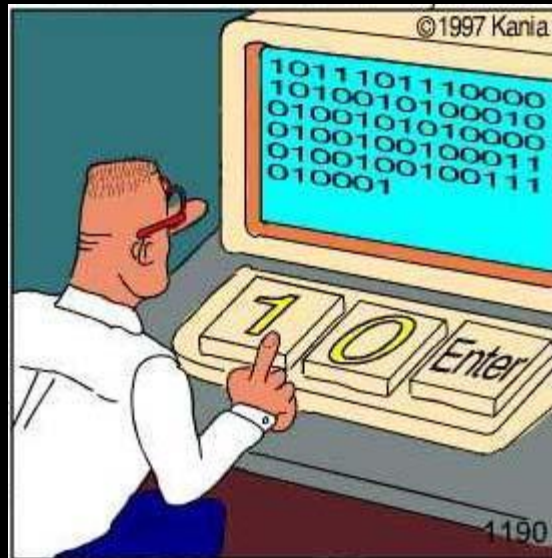


# 바쁘다! 바빠!





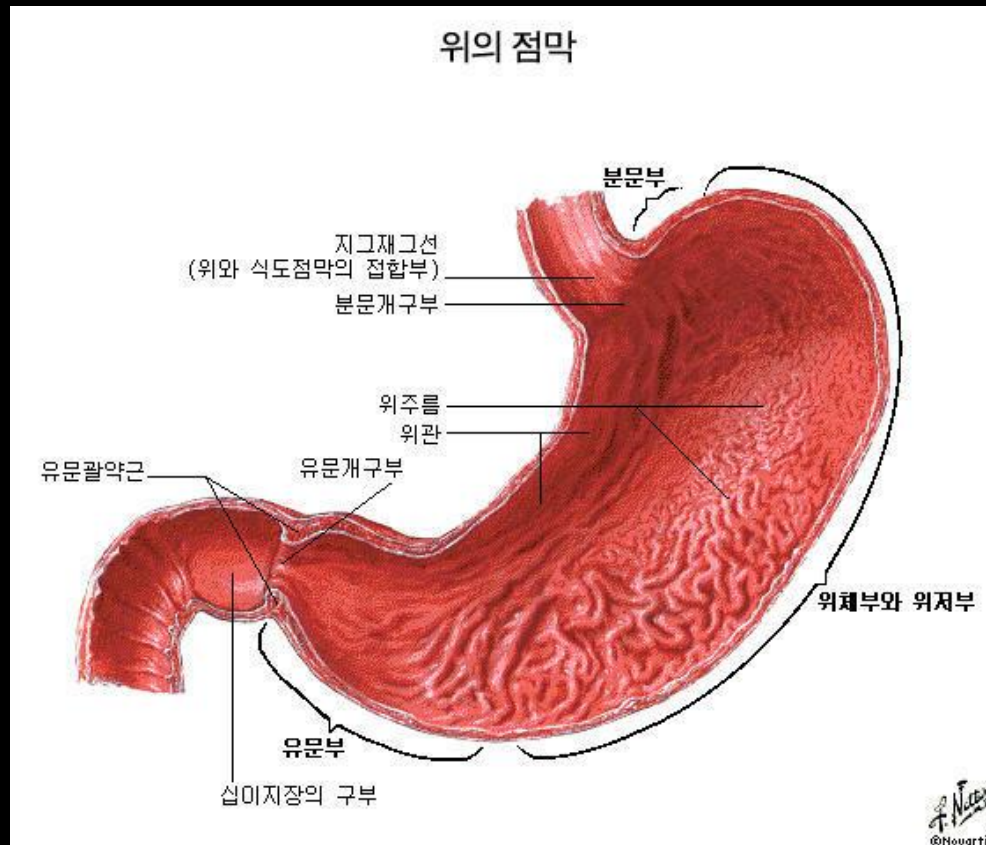
# 훌륭한 프로그래머? 훌륭한 프로젝트 관리자?



둘 다 못하고... 스트레스만



# 위임



# 겸임의 문제점 반복

## 권한의 위임 **vs.** 책임의 위임





# 해결사



# Electronic Arts

Producer

Quality

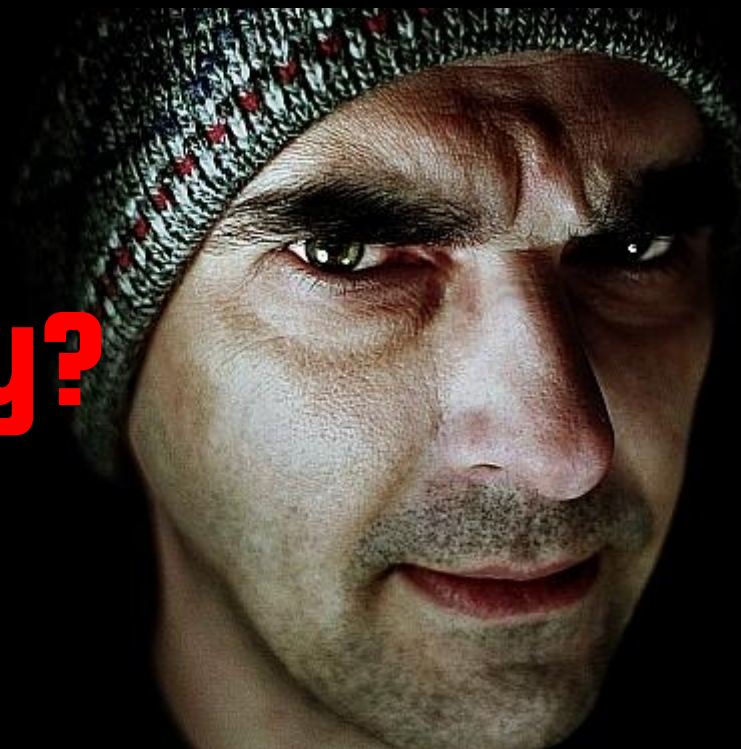
Development  
Director

Schedule



**Electronic Arts**

**Quality?**



**Schedule?**

# Electronic Arts





# Electronic Arts

**Producer**

**Development  
Director**

**Producer**

**Development  
Director**

**Producer**

**Development  
Director**

**Director**

**Senior Engineer**

**Senior Engineer**

**Lead Artist**

**Senior Engineer**

**Lead Artist**

**Senior Engineer**

**Lead Artist**

**Engineers**

**Engineers**

**Artists**

**Engineers**

**Artists**

**Artists**

# Electronic Arts



**Schedule!**

**Quality!**

요구 사항 관리  
일정 계획  
자원 할당  
진행 상황 확인  
위험 관리

**TOOL**

역할과 권한

**OFFICIAL**

# **Traditional Tool**

# Waterfall



# Waterfall

상세한 계획



# Waterfall

상세한 계획  
순차적 실행



# Waterfall

계획  
결과



# Waterfall

논리적/직관적

요구 사항 정리



계획 수립



실행

# Waterfall

논리적/직관적

사람



# Waterfall

처음 아이디어가 불변의 진리일까?

글로 표현하는 것이 충분할까?

“아~ 안되는구나”

미래를 알 수 없다.

책임감 결여

# Waterfall

## 건설!



# Waterfall

## 게임?



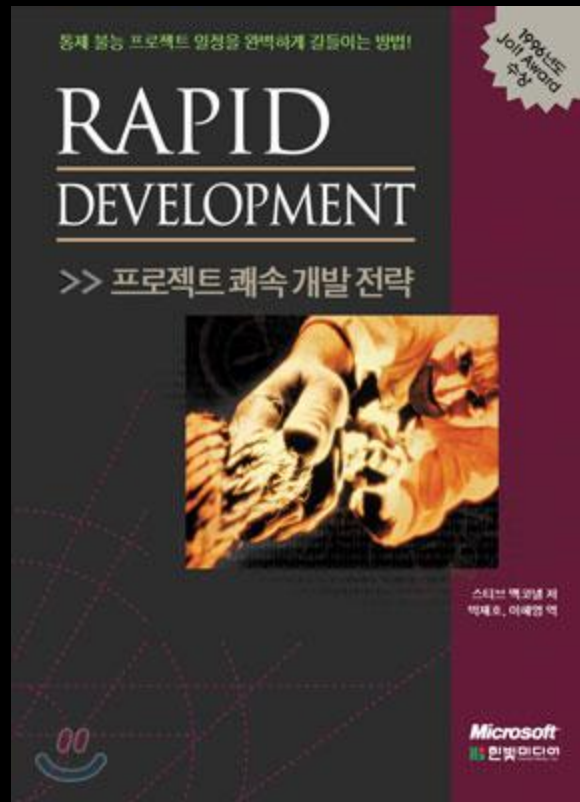
# Waterfall

순차적인 진행

최종 릴리즈 전에는 알 수 없음

서두르기 **vs.** 기다리기

# 참고 도서



# Agile



# Agile Way



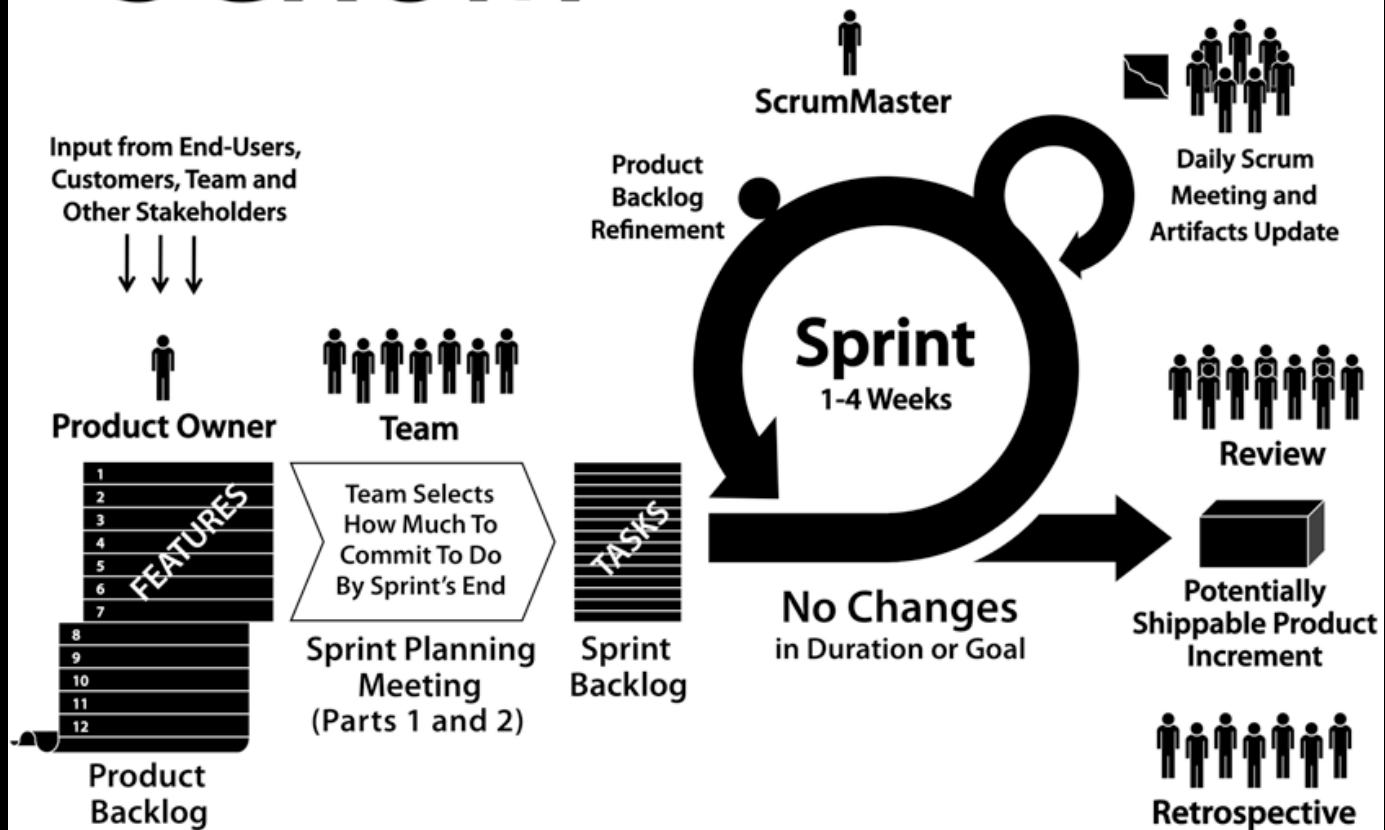
# Agile manifesto

프로세스와 도구 보다는 개인과 상호작용을  
포괄적인 문서화 보다는 동작하는 소프트웨어를  
계약 협상 보다는 고객과의 협력을  
계획 준수 보다는 변화에 대응을

**Scrum**

# SCRUM

## SCRUM



# SCRUM

단기

SPRINT

4주 후에...



# SCRUM

단기

결과 중심

## SPRINT

## Sprint Backlog

# SCRUM

단기

결과 중심

참여

**SPRINT**

**Sprint Backlog**

**Daily Scrum**

# SCRUM

단기

결과 중심

참여

발전

**SPRINT**

**Sprint Backlog**

**Daily Scrum**

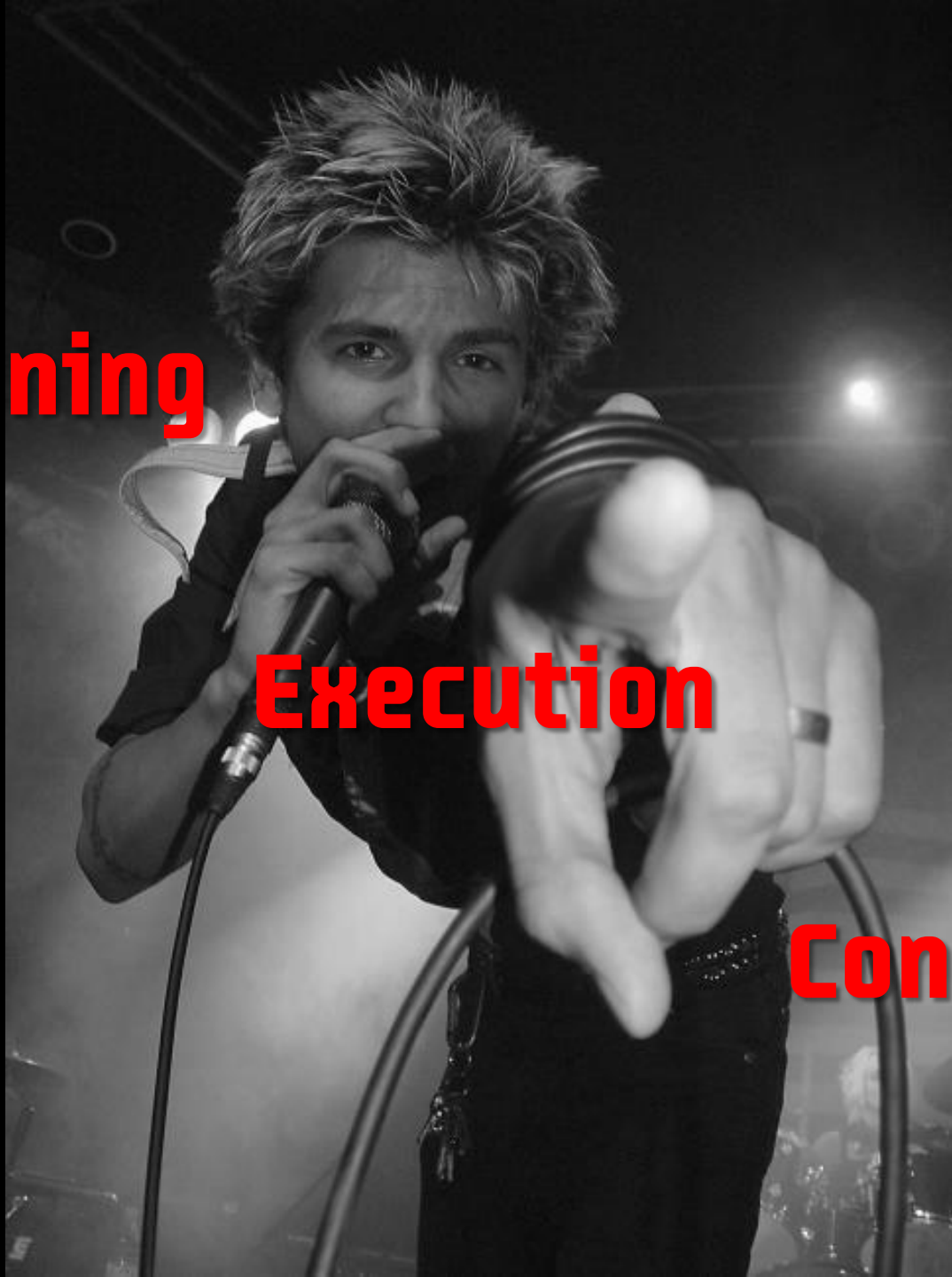
**Sprint Review**



**Planning**

**Execution**

**Control**



# Work Breakdown Structure

일을 쪼개다

이해할 수 있는 수준으로

# WBS

**Audio Update**

**Script**

**Pipeline**

**Contract**

**Recording**

**Engine**

**Tool**

**abc...**

**123...**

**WBS**

**1 day**

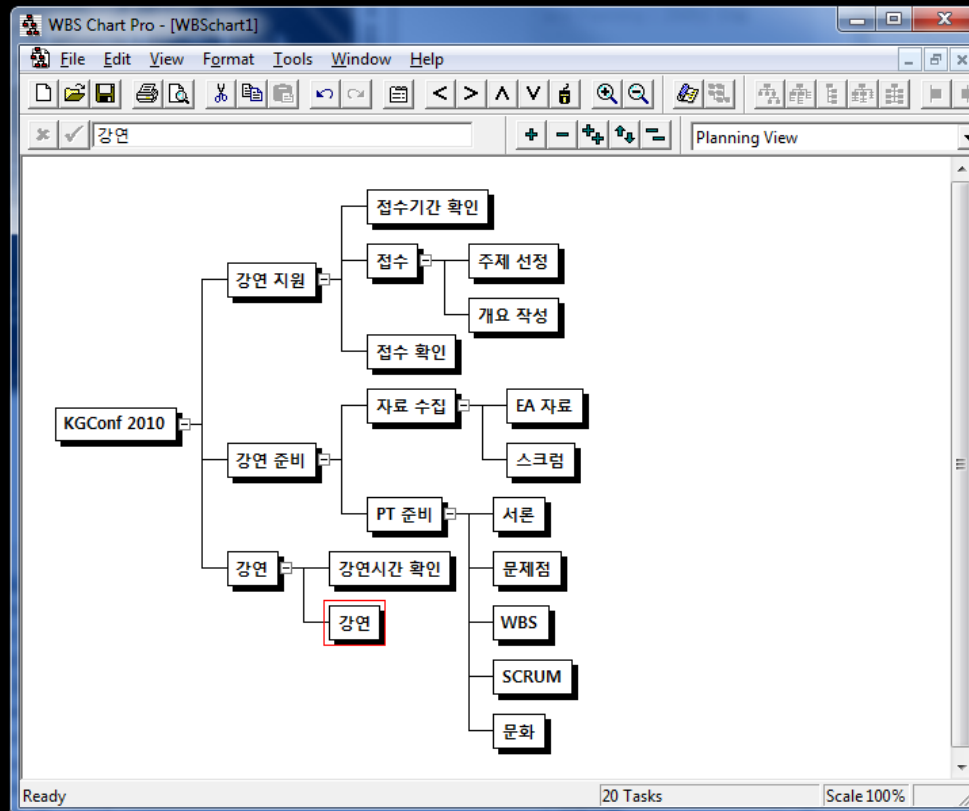
**6 h**

# WBS



# 3 days?

# WBS Chart Pro



# WBS





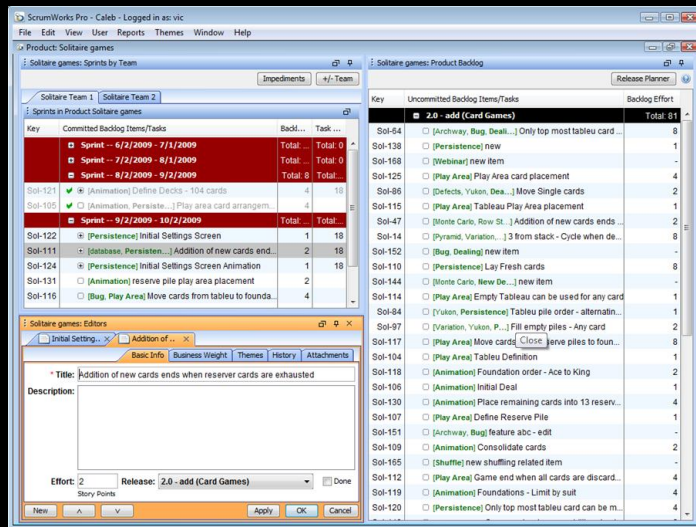
**Tool**

**Excel**

**VISIO**

**MS Project**

# Tool



# Scrumworks

[www.danube.com](http://www.danube.com)

# Electronic Arts

[Home](#)[Solutions](#)[Testimonials](#)[Download](#)[Training & Support](#)[Press & Media](#)[Company](#)[Careers](#)[Contact](#)

## Time to get Lean with new Hansoft 6.1

- Kanban, Release burndowns,  
Cross team collaboration...



### **Hansoft welcomes Michael Wynne to the team**

Michael Wynne has recently been hired as a User Interface Engineer at Hansoft.

[Read more »](#)

### **Hansoft successfully implemented by Arkadium**

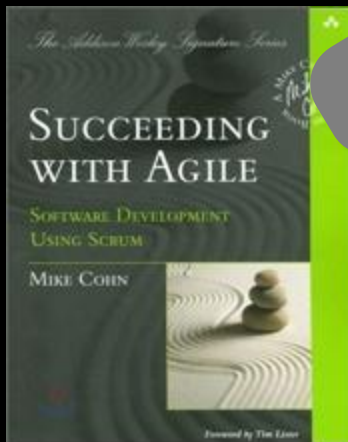
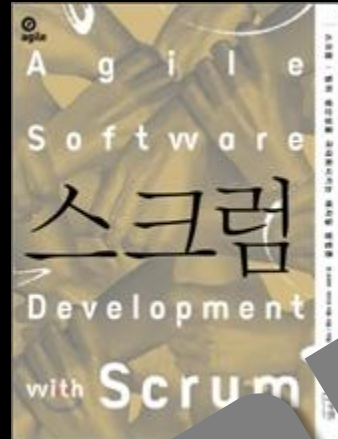
Hansoft today announced that Arkadium has successfully implemented Hansoft.

[Read more »](#)



?









요구 사항 관리  
일정 계획  
자원 할당  
진행 상황 확인  
위험 관리

역할과 권한

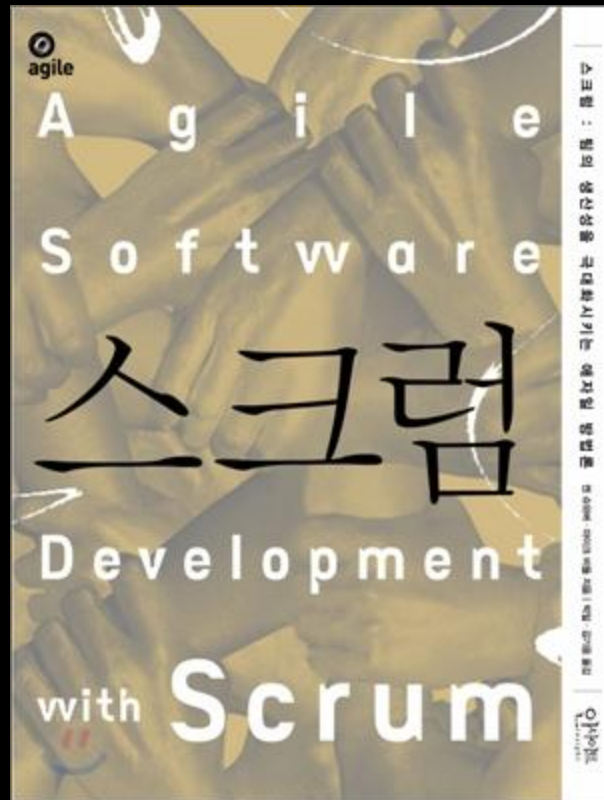
**WBS**  
**SCRUM**  
**OFFICIAL**

많은 일이!





# SCRUM



# Organization

조직 관리

프로젝트 관리

주먹구구

효율적인

조직 구조

# 독립적인 운영

**A team**

**RPG  
[Live]**

**B team**

**RPG  
[Live]**

**C team**

**RPG  
[Dev]**

경쟁 관계

```
graph TD; A[경쟁 관계] --- B1[A team RPG [Live]]; A --- B2[B team RPG [Live]]; A --- B3[C team RPG [Dev]]
```

**A team**

**RPG  
[Live]**

**B team**

**RPG  
[Live]**

**C team**

**RPG  
[Dev]**

## 경쟁 관계

```
graph TD; A[경쟁 관계] --- B1[A team]; A --- B2[B team]; A --- B3[C team]; B1 --- B1_1[RPG (Live)]; B1 --- B1_2[Tool]; B2 --- B2_1[RPG (Live)]; B2 --- B2_2[People]; B3 --- B3_1[RPG (Dev)]; B3 --- B3_2[Idea];
```

**A team**

**RPG  
(Live)**

**Tool**

**B team**

**RPG  
(Live)**

**People**

**C team**

**RPG  
(Dev)**

**Idea**

# 한 지붕 세 가족



**Electronic Arts**

# **LABELS**





## LABELS

동일한  
툴

동일한  
엔진

내부  
전배

원격  
지원

공동  
관리

# Electronic Arts

협력 관계

**NFL**

**FIFA**

**NBA**

# Electronic Arts

협력 관계

**NHL**

**FIFA**

**NBA**

**Bodyshop**

**GOS**

**CatLab  
Juice**

# Electronic Arts



# FIFA 10

---

## ULTIMATE TEAM

---



**In the same**  
**STUDIO**

개발자들의

성장



# Career Path

팀장

파트장

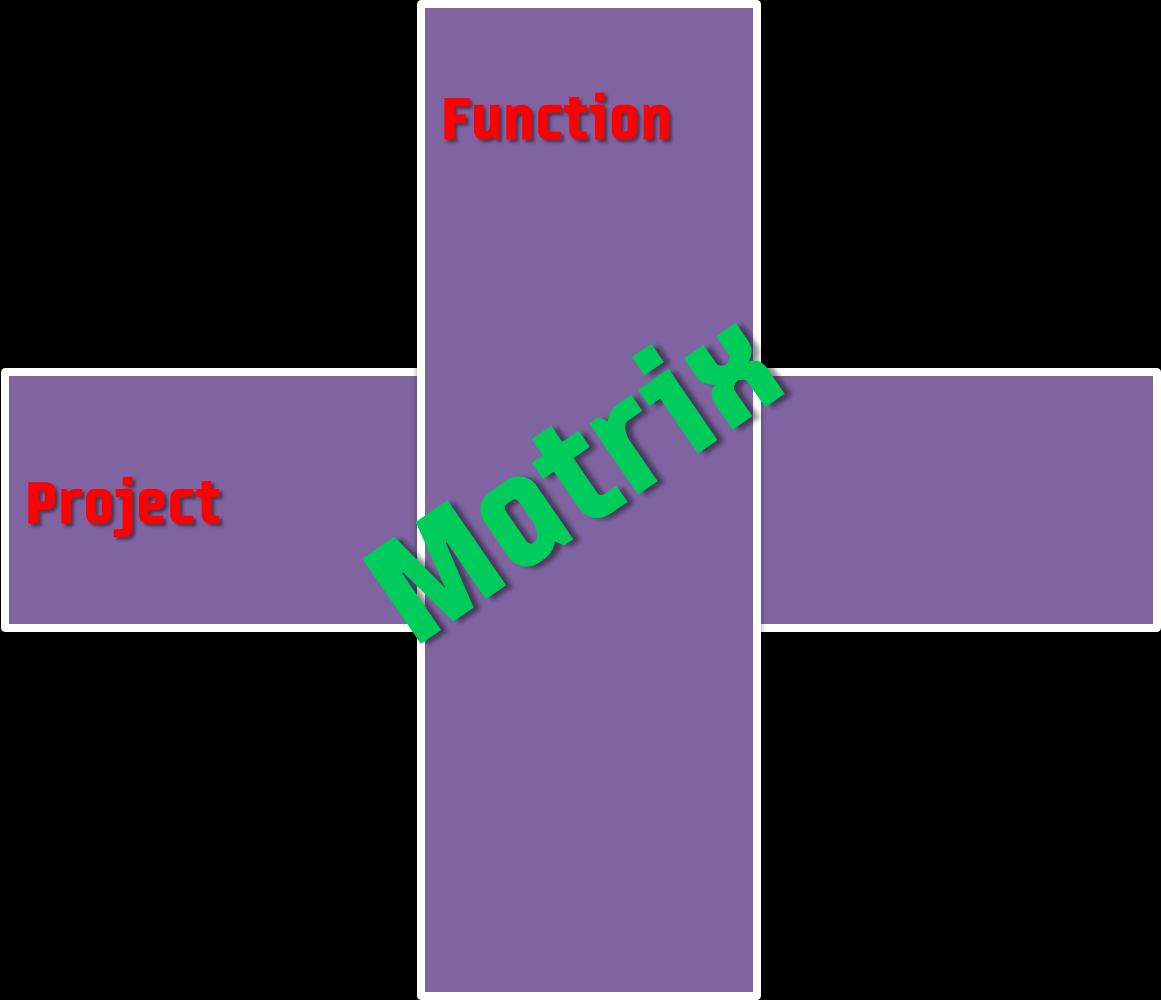
파트장

파트장

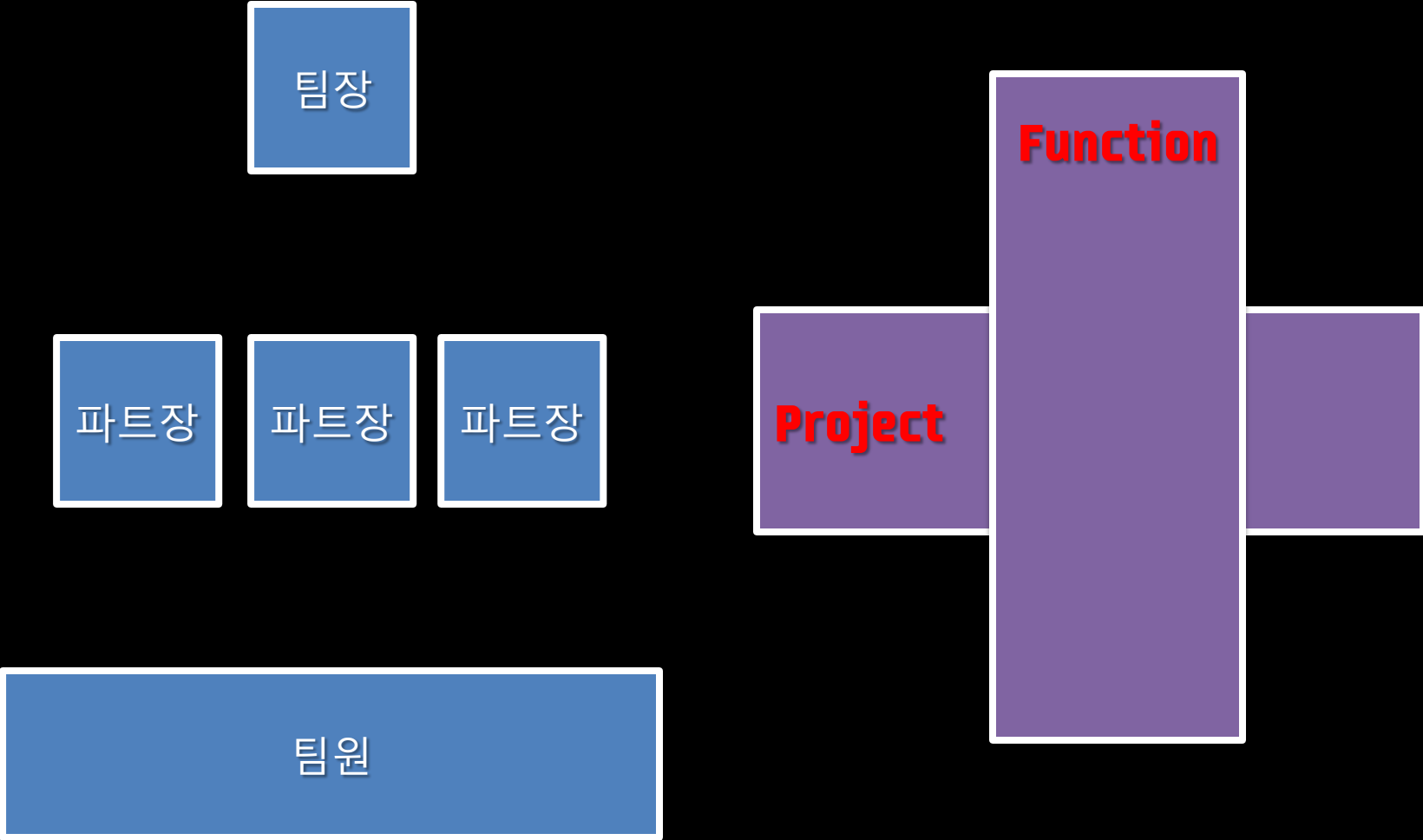
팀원



# Career Path



# Career Path



# Career Path



큰 그림을 그리는

역할

**CTO**

**COO**

**Electronic Arts**

**CTO**

**Technical  
Director**

**COO**

**Group  
Development  
Director**

**Electronic Arts**

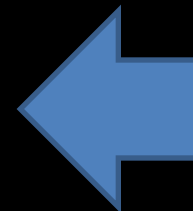
**Technical  
Director**

**Group  
Development  
Director**

요구  
사항



**Long term  
Common  
Document**



비전

**Electronic Arts**

**Unreal**

**Cry**

**Technical  
Director**

**Evaluation  
Document**



**Electronic Arts**

**Unreal**

**Technical  
Director**

**Training  
Support**

**Electronic Arts**

**Unreal**

**Cry**

**Group  
Development  
Director**

**Evaluation  
Document**

**Electronic Arts**

**Unreal**

**Group  
Development  
Director**

**Allocation  
Support**

**In the same  
Company**



후배  
영웅  
한

리더

# 이상

원하는 시점에!

적절한 리더를!

적절한 자리에!

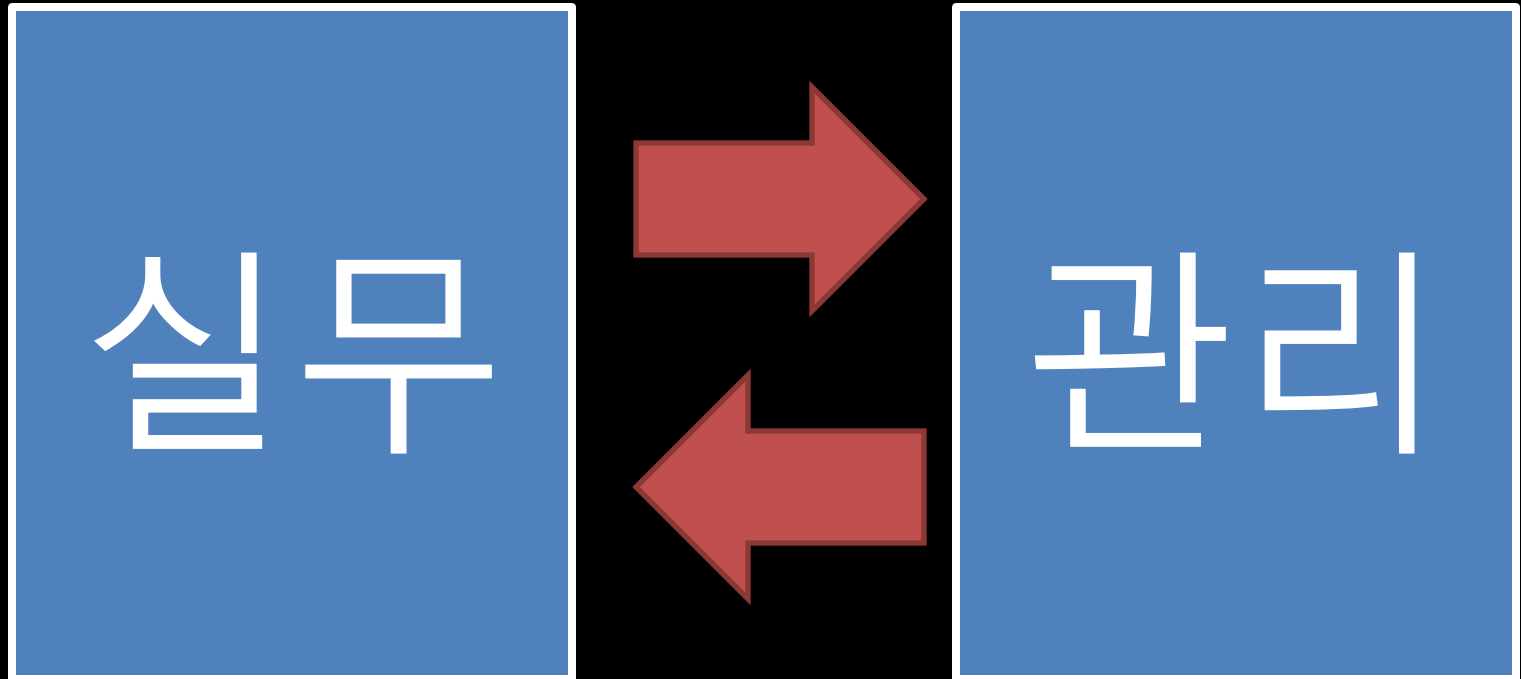
맡은 바 역할!

효율적 작업!

즐거운 협업!

멘토링!

# 이상





# 현실



## Case 1: Wrong Person, Wrong Role

중박을 터뜨린 회사의 새로운 프로젝트

이전 프로젝트의 리더 **vs.** 새 리더

다른 산업의 인재

애니메이션 **vs.** 게임

불신과 적대감

교체? 그대로 진행?

결국 모두가 실패

# Analysis 1: Wrong Person, Wrong Role

지나친 자아도취  
열린 대화의 부족  
때늦은 문제 수정

“그만 뒀어요”

## Case 2: Right Person, Wrong Role

2-3개 프로젝트가 진행중인 회사

팀원들이 좋아하는 훌륭한 프로그래머

디렉터로의 변신! 그런데...

프로그래머 **vs.** 매니저

헌신, 피로, 좌절, 스트레스 그리고 전파

신뢰의 증가, 위험의 집중

이도 저도 아닌 결과 그리고 복귀

## Analysis 2: Right Person, Wrong Role

경험과 집중력, 진지함의 부족

만능 선수

때늦은 문제 수정

“가장 큰 배를 부러뜨릴 수  
있는 용기”

## Case 3: Two leaders

2-3개 프로젝트가 진행중인 회사

훌륭한 두 사람 그러나 불안

오!! 좋아!!

친해지고 나니... 버럭!!

중재자? 피해자?

한 명의 퇴사 그리고 재정비

## Analysis 3: Two leaders

두 개의 머리는 하나만 못하다  
실질적이고 전적인 권한  
때늦은 문제 수정

“차선은 최악이 될 수도  
있다”

## Case 4: Politics

아주 많은 프로젝트가 진행중인 회사

오래된 사람, 적당한 실적

별일 없지?

내 인생은 나의 것

네 인생은 너의 것?

핵심 인재들의 퇴사

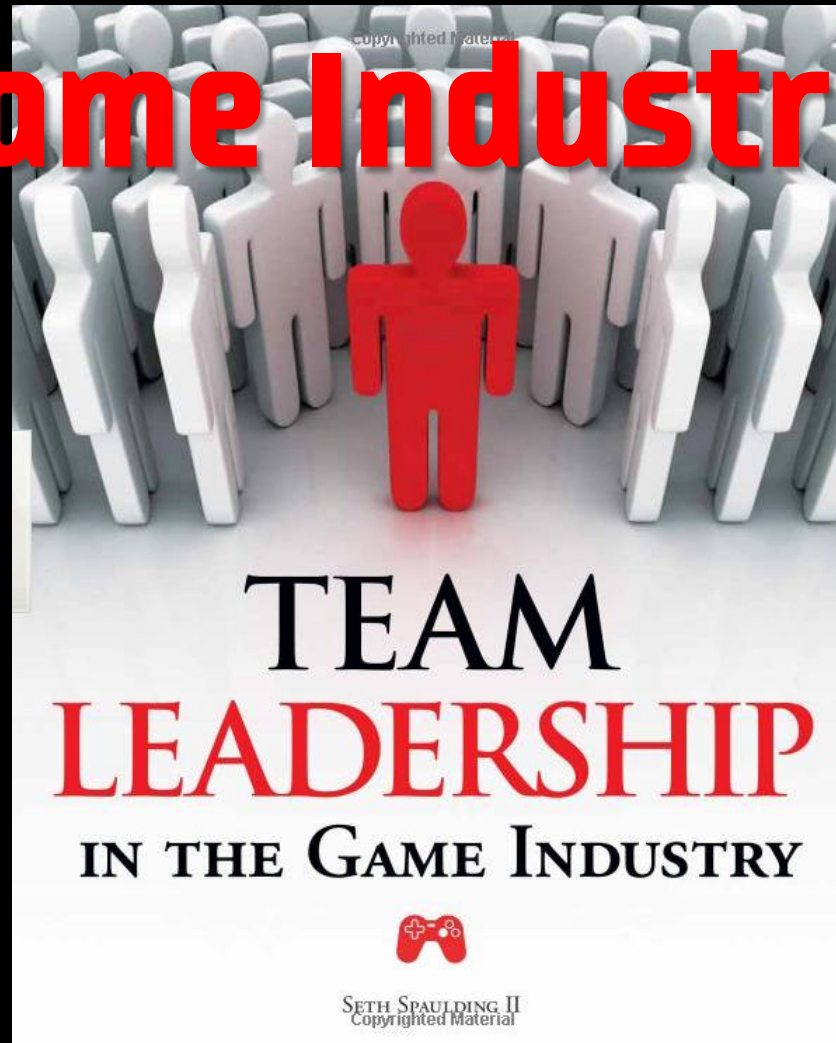


## Analysis 4: Politics

비전은 끝이 없다  
매너리즘을 경계  
보상은 다른 식으로

“올바른 정치를 하라”

# Team Leadership in the Game Industry



**In the same  
Company**

# culture

문화

조직 관리

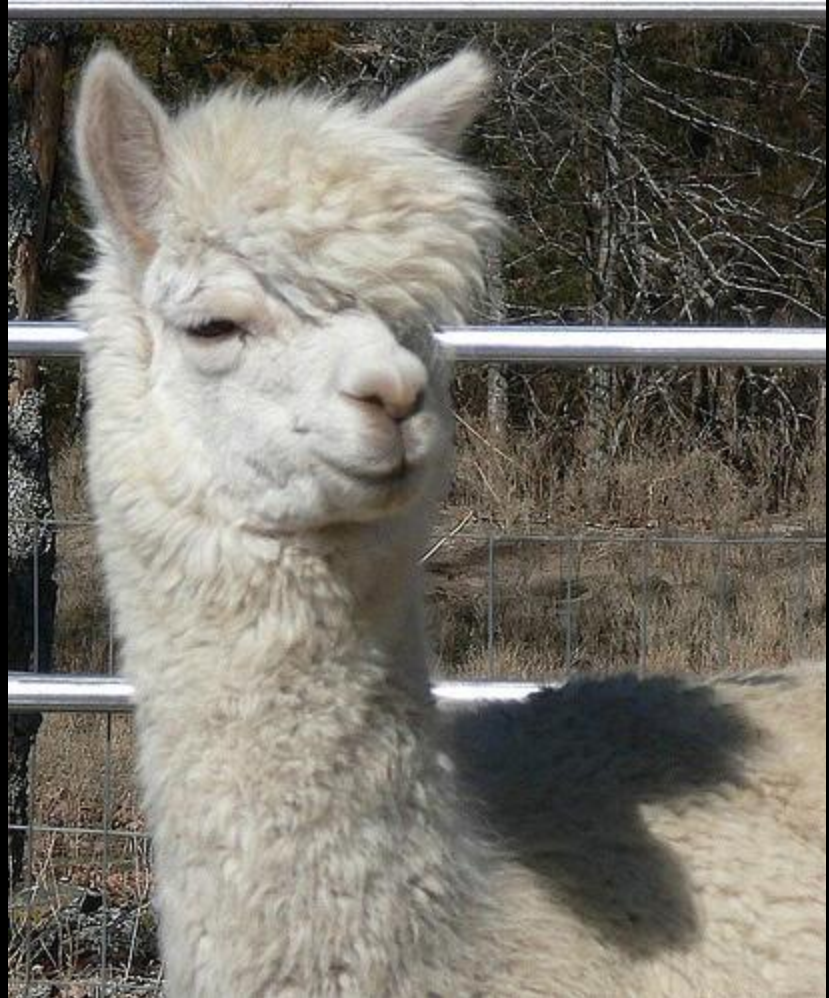
프로젝트 관리

주먹구구

# Culture!



# Culture!



# Culture!



# 아부의 기술



전략적인 찬사, 아부에 대한 모든것 .. 리처드 스탠달 지음 | 임정근 옮김

정답 2) ① 1990년대 중반 이후에 나타난 현상이다. ② 1990년대 중반 이후에 나타난 현상이다. ③ 1990년대 중반 이후에 나타난 현상이다. ④ 1990년대 중반 이후에 나타난 현상이다. ⑤ 1990년대 중반 이후에 나타난 현상이다. **참고**

〔替書〕

**culture!**



원칙

# EA Actions

사람

# 직원 먼저



이  
은  
아  
랑

# 합리적 의사 결정



오래 걸려?

# Common GOAL





# Evolution

진화

문화

조직 관리

프로젝트 관리

주먹구구

개선! 혁신!



만병통치약

81



진화

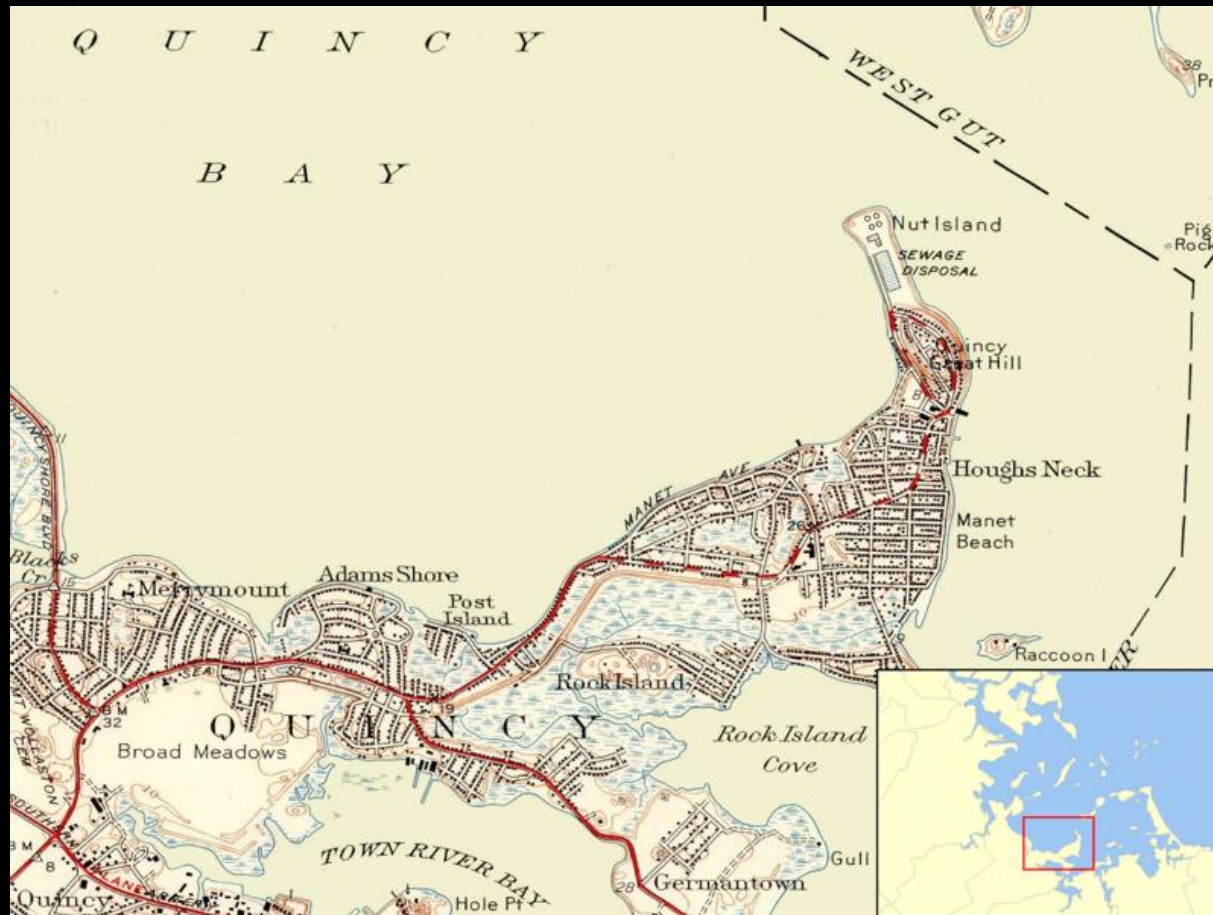
문화

조직 관리

프로젝트 관리

주먹구구

# Nut Island



# Nut Island





# Nut Island

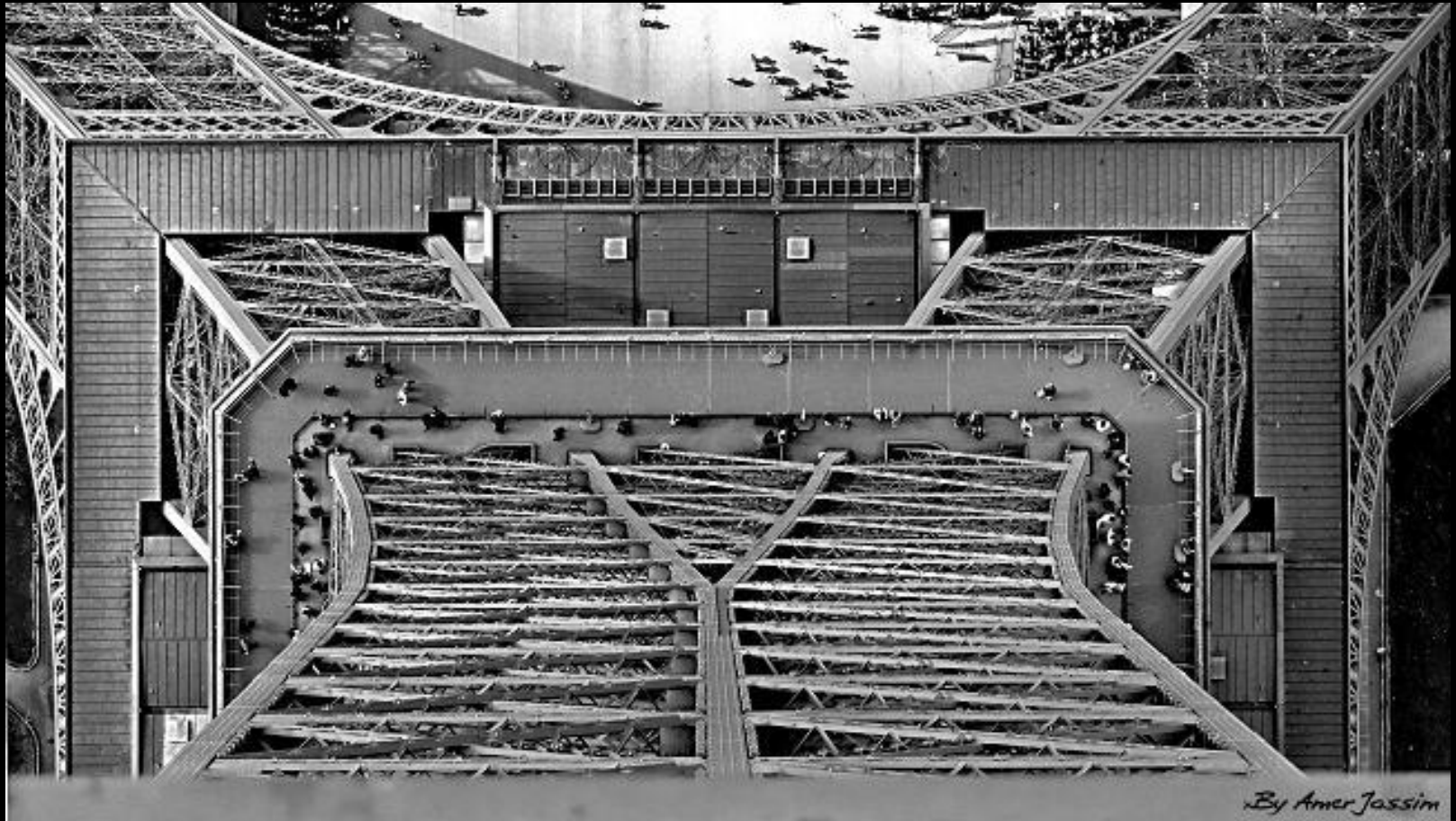


# Nut Island





# Nut Island



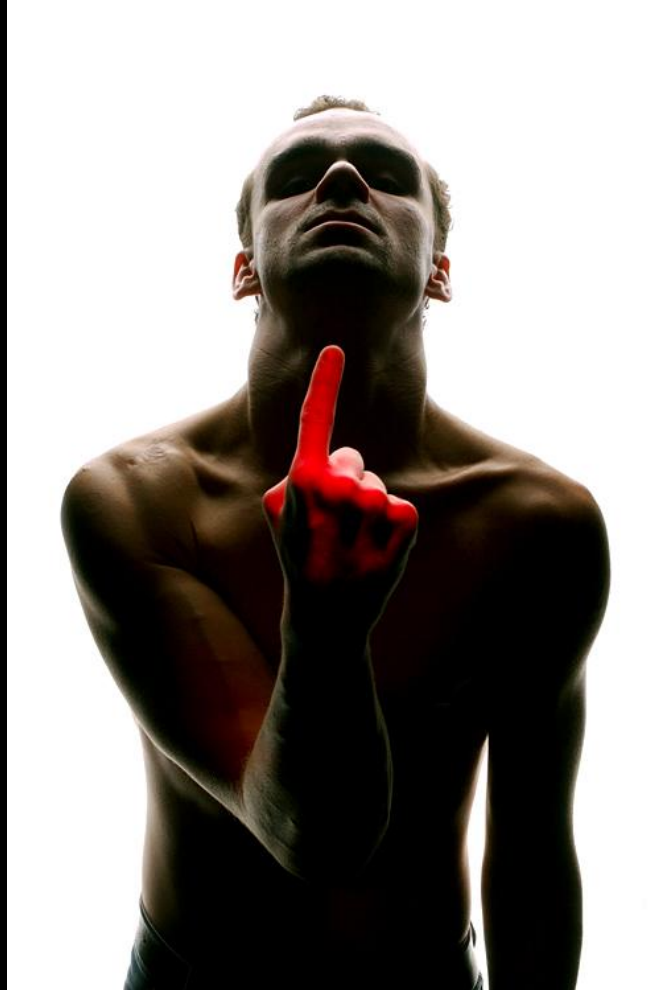
# Nut Island



# Nut Island



나?





# 우리!



# Management

# SWITCH!



핵심정리!

**Project Manager**

**Scrum**

**Common Goal**

**People/Right**

**Act!**



# EA?



감사합니다.

**Q&A**

**zhan@ea.com**

