

조선 감찰 프로젝트 : 변장한 임금

경영학부 민가은
이영룡
이수연
임난영
신성원
이태규
정인식

실내건축디자인학과 배소현

1. 프로젝트 선정 이유

암행어사
暗行御史

왕이 선택한 관리를 지방군현에 비밀리에 파견해, 위장된 복장으로 자신의 정체를 숨기어 지방 관리를 감찰한 왕의 특명 사신

암행어사의 프로젝트적 특징

1. 뚜렷한 목표 보유

임금을 대신하여 지방 관리와 백성을 돌보고 임금에게 지방의 상황 보고

2. 유일성 및 독특성

한 번 파견된 곳에 재 파견 불가능하며 지방의 상황 또한 지속적으로 변화함

3. 상호연관 활동의 집합

앞서 말한 구체화된 절차들이 하나라도 잘못될 경우, 프로젝트의 실패를 초래함

4. 한시성 및 일회성

임금의 암행어사 선택을 시작으로 임금이 내린 명령을 수행하면 프로젝트 종료

5. 점진적 구체화

임금이 명령 이후, 지방 파견, 관리 감찰, 임금에게 보고 등 단계적 절차를 거치며 구체화

목차

조선 감찰 프로젝트
: 변장한 임금

1. 프로젝트 개요	3
2. 착수 프로세스	7
3. 기획 프로세스	9
4. 실행 프로세스	20
5. 종료 프로세스	29

목차

조선 감찰 프로젝트
: 변장한 임금

1. 프로젝트 개요	3
2. 착수 프로세스	7
3. 기획 프로세스	9
4. 실행 프로세스	20
5. 종료 프로세스	29

1. 프로젝트 개요

암행어사 暗行御史

임무 : 민 심 사 찰

민간인으로 위장하여 여러 지방을 돌며 못된
고을 수령이나 탐관오리들을 잡아낸다.

특징

비밀리에 파견되어 은밀하게 시찰하기 때문에
왕이 평소에 눈 여겨 보았던 충직한 신하들이 암행어사로 발탁되곤 한다.



1. 프로젝트 개요

왕 : 스폰서, 이해관계자

지원 목적

당시에는 교통과 통신이 발달하지 않아 지방 구석구석에서 일하는 지방관리들까지 일일이 감시하고, 백성들의 형편을 살펴 통지하는 것이 쉽지 않았다.

암행어사를 몰래 파견하여 지방관리들이 일을 잘하고 있는지, 잘못하고 있는 일은 없는지 살펴서 보고하도록 했다.



1. 프로젝트 개요

전략적 타당성 검토 - NABC 접근법, 프로젝트 아이디어 검토카드

<div>Needs (요구/필요성)</div> <ul style="list-style-type: none">- 산간벽지의 백성들에게까지 왕의 성덕을 베풀어 주기 위해- 민생안정을 위해	<div>Approach (실행방안)</div> <ul style="list-style-type: none">- 신분을 위장하여 해당 관할 지역에 암행어사 파견- 암행어사는 수령을 감시, 백성들의 하소연을 들어 주며 정보 수집
<div>Benefit (편익)</div> <ul style="list-style-type: none">- 경제적 방법으로 부정부패 방지, 왕의 통치 방침 전파- 백성의 원통함과 억울함 해소- 미풍양속의 조장- 소외계층 위로 및 보호- 신진 관리의 발굴 및 훈련	<div>Competition (경쟁대안)</div> <ul style="list-style-type: none">- 관찰사 파견

목차

조선 감찰 프로젝트
: 변장한 임금

1. 프로젝트 개요	3
2. 착수 프로세스	7
3. 기획 프로세스	9
4. 실행 프로세스	20
5. 종료 프로세스	29

2. 착수 프로젝트 - 프로젝트 헌장

프로젝트명	조선 감찰 프로젝트	*
고객명	왕	봉서: 어사임명장
프로젝트 스폰서	왕	사목: 임무수칙
프로젝트 관리자	암행어사	유척: 낯죄로 만든 자
협력 부서/협력 업체	조선 조정	**
프로젝트 배경	수령 감시를 통한 민생 안정	서계: 지역의 지방관과 관찰사에 대하여 업무 수행의 자세와 잘잘못, 어사로서 급히 취한 조치들을 정리한 문서
예상 기간	80일	별단: 해당 지역의 사회문제와 백성들이 겪는 고 통에 대해 그 내용을 정리, 어사로서 모색한 해결 방안을 서술한 정책 보고서
준비물	행자 (여비를 넣은 상자), 마른 음식, 여벌 옷 마패, 봉서, 사목, 유척, 말	
예산	3120냥	
프로젝트 범위	*** 인도물: 서계, 별단 포함사항: 사열문박, 반열창고, 심리원옥, 유치죄인 제외사항: 관할 지역 외 타 지역 침범	*** 사열문박: 방문 지역의 관아에서 행정이 잘 처리되고 있는가를 검열 태만한 부분이 있을 시 해당 관리들을 문책
가정 및 제약	가정 (아직 파악되지 않은 전제사항) 정체가 탄로났을 때 (안면이 있는 관리를 만남) 어사의 일을 방해하는 수령 등이 나타날 때 제약 (이미 파악된 제약사항) 여비가 부족할 때	반열창고: 부당하게 거둬들여진 세금이 있을 경우 백성들에게 다시 나눠 줌 심리원옥: 억울한 옥살이를 하는 자의 진상을 조 사하여 풀어 줌 유치죄인: 적발된 탐관오리들을 가둠

목차

조선 감찰 프로젝트
: 변장한 임금

1. 프로젝트 개요	3
2. 착수 프로세스	7
3. 기획 프로세스	9
4. 실행 프로세스	20
5. 종료 프로세스	29

3. 기획 프로세스

범위기술서 작성

조선 감찰 프로젝트 : 변장한 임금

1. 프로젝트 목적

목적: 평양을 포함한 23개 군현을 순찰, 수령들을 감시하고 백성들의 하소연을 들어 줌

결과: 왕의 성덕을 베풀어 민생의 안정을 꾀한다

2. 프로젝트 목표

기간: 80일(총 4915리)

예산: 3120냥
(1일) 식비 4냥, 인건비 10냥

품질: 지바의 사정을 가감없이 전달해야 함

3. 허용편차

기간: +/- 30일

예산: +/- 10%

4. 프로젝트 최종 인도물

최종 인도물: 서계, 별단

인수방법: 왕에게 직접 인도

품질요구사항: 평안도 사회의 정치적/ 경제적/ 사회적 실상을 왕과 대신들이 잘 이해할 수 있도록 자세하고 진실되게 서술되어야 한다.

5. 포함사항과 제약사항

포함사항: 사열문박, 반열창고, 심리원옥, 유치죄인

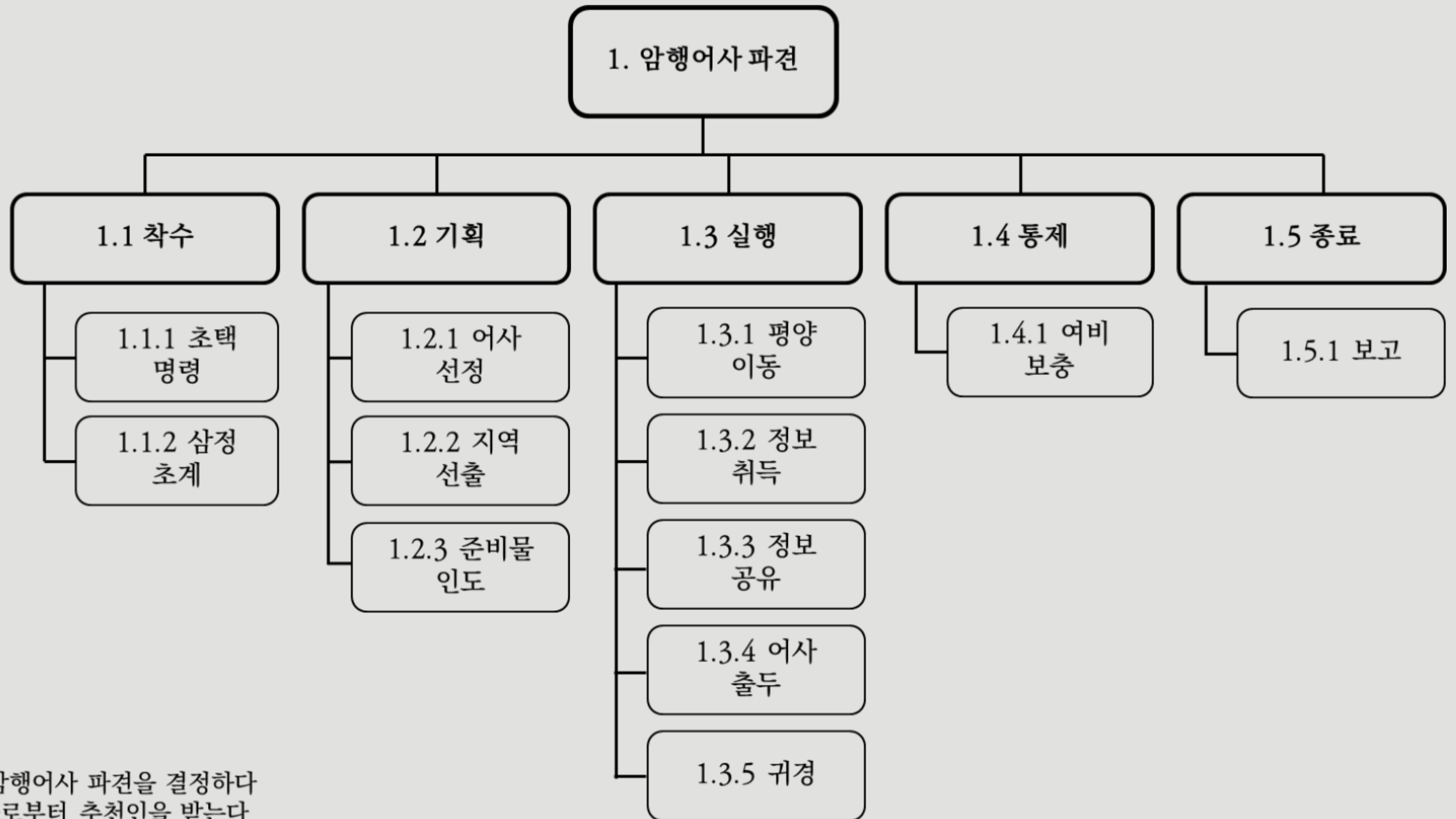
제외사항: 스스로 수령을 파직하는 일, 관할 지역 외 타 지역 침범

6. 가정 및 제약사항

정체가 탄로났거나, 어사의 일을 방해하는 수령이 나타날 때, 여비가 부족할 때 등을 대비

3. 기획 프로세스

- WBS 작성



*

초택의 명령을 내리다 = 암행어사 파견을 결정하다
삼정이 초계하다 = 관리들로부터 추천인을 받는다

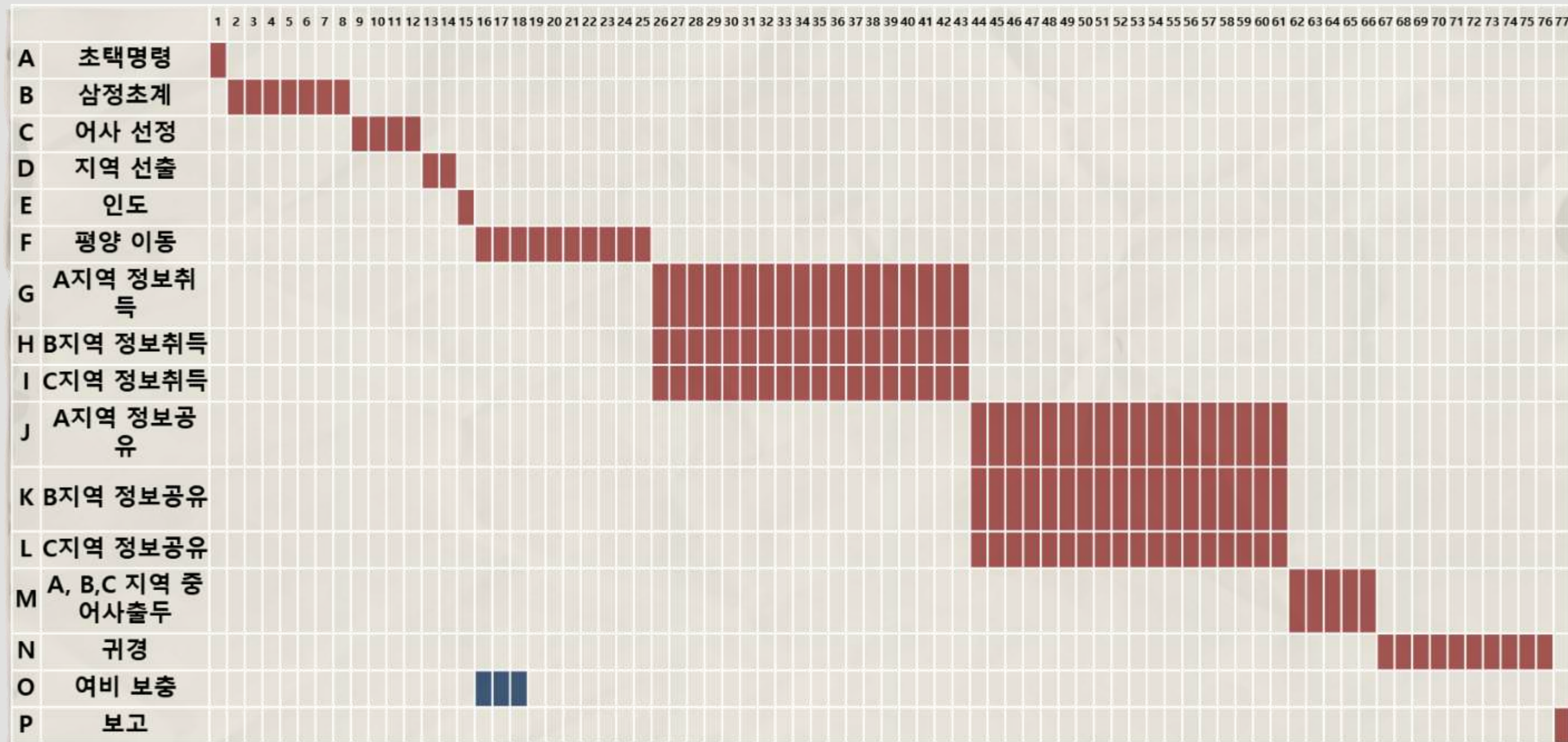
3. 기획 프로세스 - 일정관리

- 활동명세서 작성

활동	활동 내용	직전 선행활동	소요시간 (일)
A	초택명령	-	1
B	삼정초계	A	7
C	어사 선정	B	4
D	지역선출	C	2
E	준비물 인도	D	1
F	평양 이동	E	10
G	A지역 정보취득	F, O	18
H	B지역 정보취득	F, O	18
I	C지역 정보취득	F, O	18
J	A지역 정보공유	G	18
K	B지역 정보공유	H	18
L	C지역 정보공유	I	18
M	A,B,C 지역 중 어사출두	J, K, L	5
N	귀경	M	10
O	여비 보충	E	3
P	보고	N	1

3. 기획 프로세스 - 일정관리

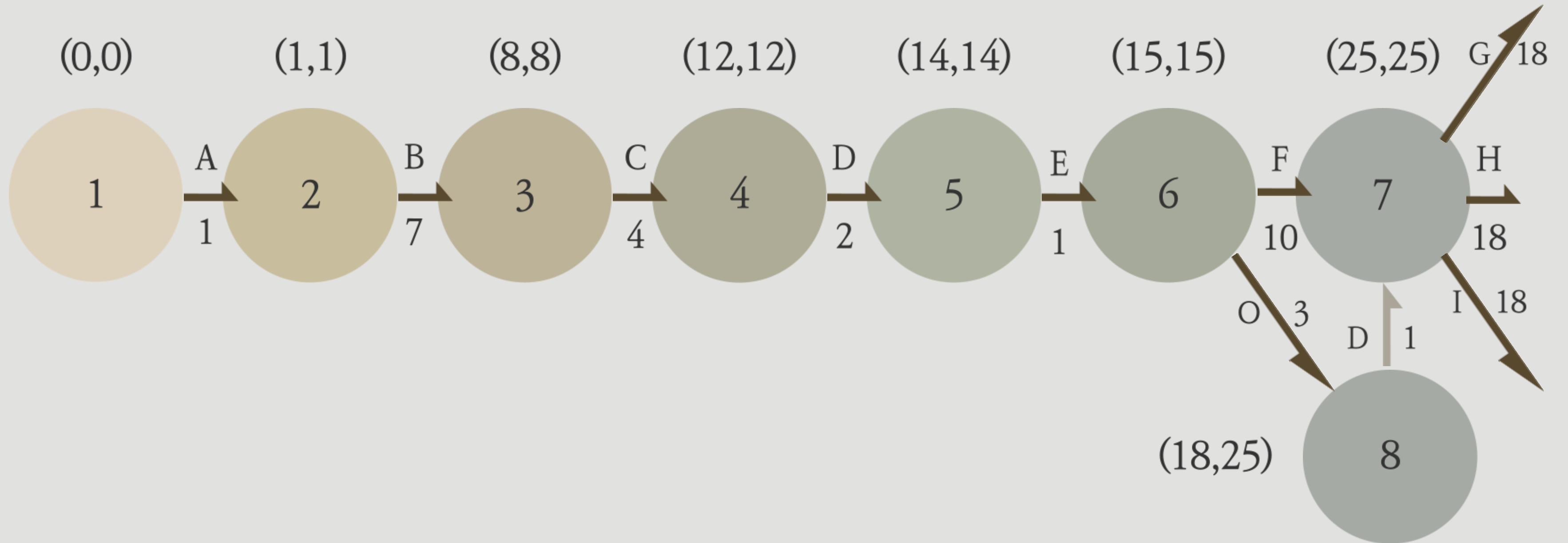
- 간트차트 작성



3. 기획 프로세스

일정관리

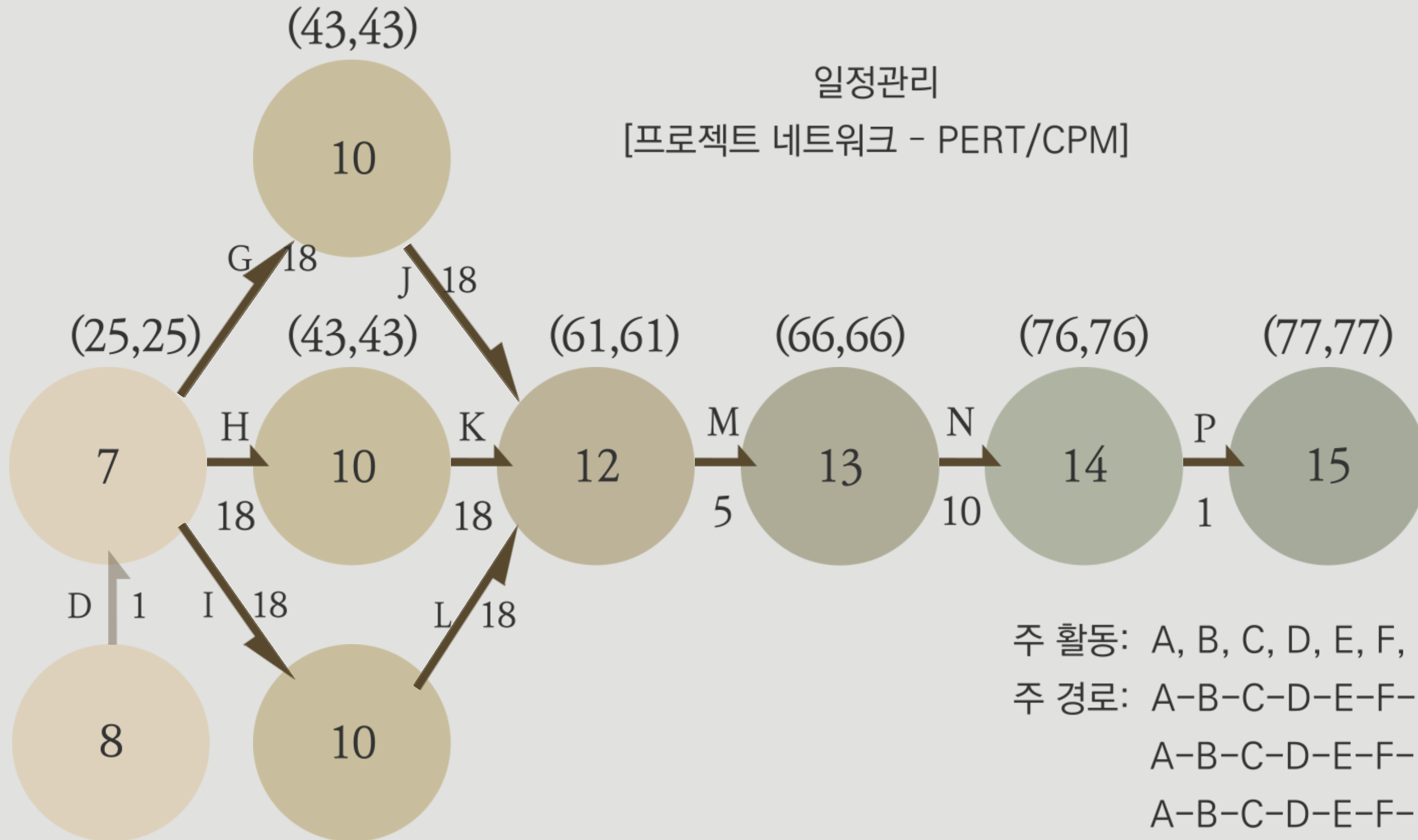
[프로젝트 네트워크 - PERT/CPM]



3. 기획 프로세스

일정관리

[프로젝트 네트워크 - PERT/CPM]



주 활동: A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, P

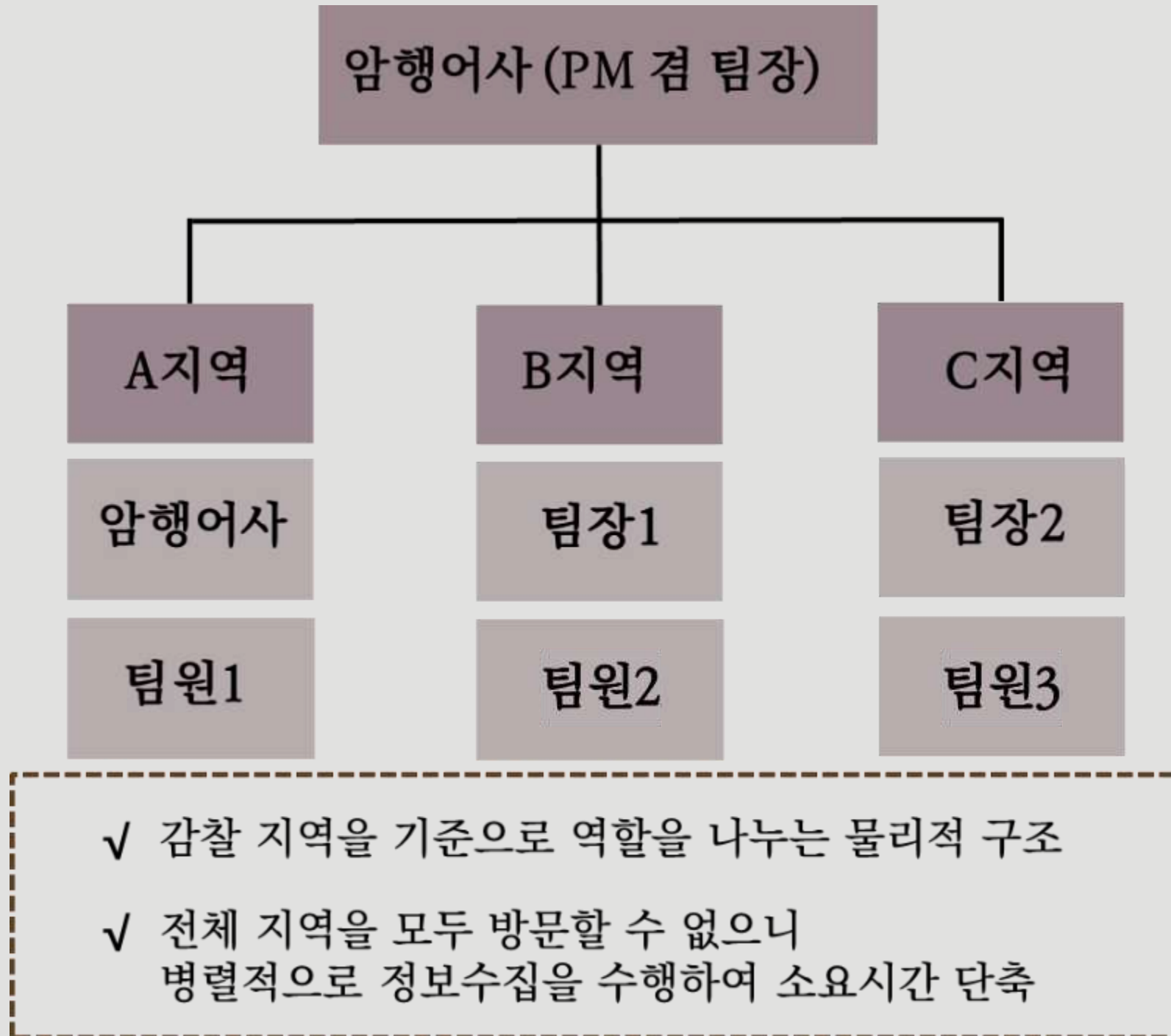
주 경로: A-B-C-D-E-F-G-J-M-N-P

A-B-C-D-E-F-H-K-M-N-P

A-B-C-D-E-F-I-L-M-N-P

3. 기획 프로세스

프로젝트 팀 구성
[동형적 팀 구조]



암행어사에게 요구되는
Leadership Style: 지시형

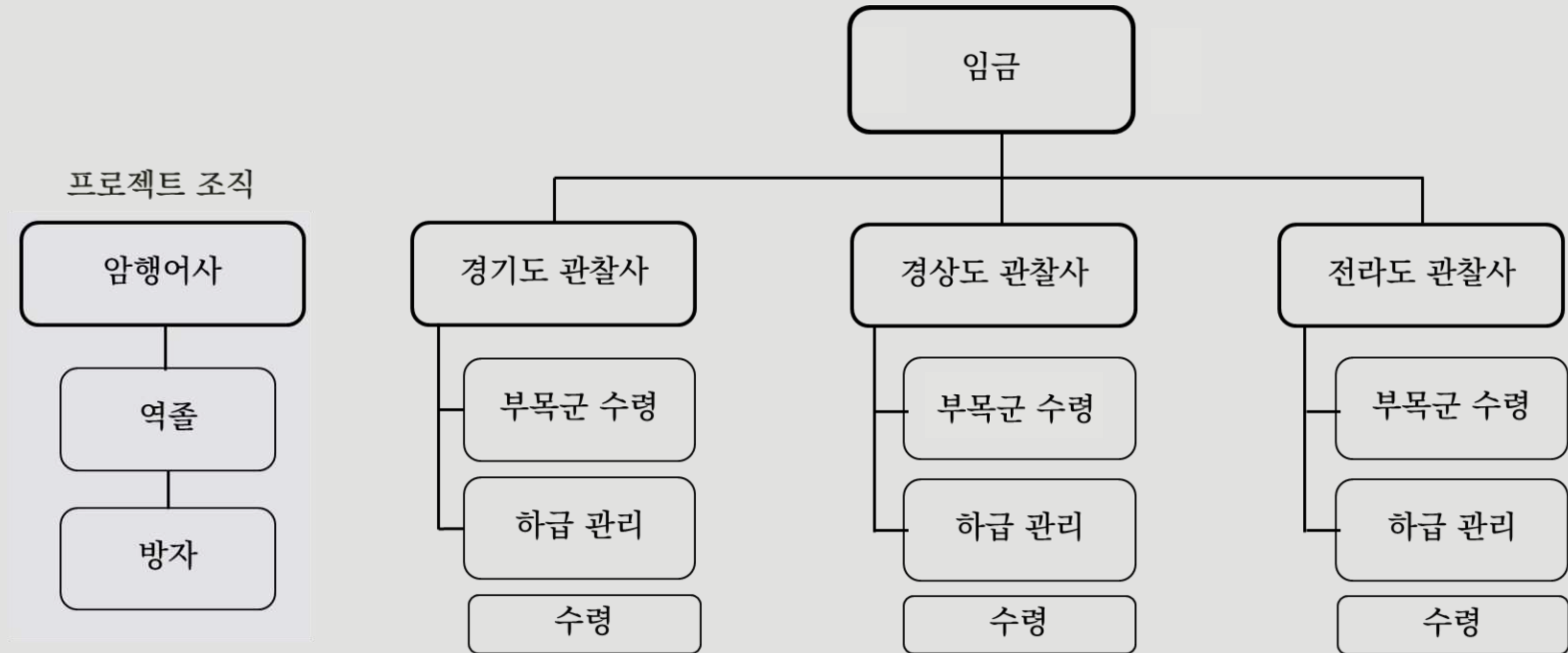
- 각 지역에 대한 조사에 대하여 상세한 지시
- 부하들에게 구체적인 목표를 내림
- 업무를 추진하는 단계를 제시
- 카리스마형 리더십



Follower

- 팀장들은 각 지역에서 통솔자 및 관리자의 모습을 가져야 함
(ESTJ, ENTJ 형)
- 어명을 받드는 프로젝트이므로, 팀원들은 팀장에 대한 복종이 필수

3. 기획 프로세스 : 조직구조 - 프로젝트 조직



암행어사는 국가적인 차원에서, 새로운 '프로젝트 조직'을 형성하여,
첫째) 암행어사(PM)의 작업지시 권한을 높이고 둘째) 신속하고 능동적인 대처를 가능하게 만든다

3. 기획 프로세스 : 리스크 관리

기술적 리스크	WBS ID	확률 단계 (5단계)	영향 (3단계)	대응전략
말이 쓰러진다.	1.3.2	1	1	근처 역에서 말을 구한다.
암행어사가 비리를 저지른다.	1.3.4	1	3	프로젝트 사실상 실패
외부환경관련 리스크				
도적을 만난다.	1.3.1	1	2	최대한 타협한다.
짐승을 만난다.	1.3.1	1	3	도망간다.
질병에 걸린다.	1.3.2	1	3	가까운 의원에 방문하다.
조직관련 리스크				
여비가 부족하다.	1.3.2	5	1	가까운 지방관아에서 여비를 마련한다.
지방관아가 비협조적이다.	1.3.4	4	2	조정 후 타협이 되지 않으면 상부에 보고한다.
프로젝트관리 리스크				
팀원 간 갈등이 발생한다.	1.3.3	2	2	의사소통 및 타협
암행어사의 정체가 노출된다.	1.3.2	4	2	임기응변으로 대처한다.
암행어사의 행선지가 노출된다.	1.3.2	3	3	행선지를 수정한다.

3. 기획 프로세스

리스크관리

[확률 및 영향 매트릭스]

생애주기 위험	5	매우 높음	5	10	15
	4	높음	4	8	12
	3	보통	3	6	9
	2	낮음	2	4	6
	1	매우 낮음	1	2	3
		낮음	보통	높음	
		1	2	3	
		영향력			

근처 역에서 말을 구한다
프로젝트 사실상 실패

최대한 타협한다
도망간다
가까운 의원에 방문한다

#3 가까운 지방 관아에서 여비를 마련한다

#2 조정 후 타협이 되지 않으면 상부에 보고한다

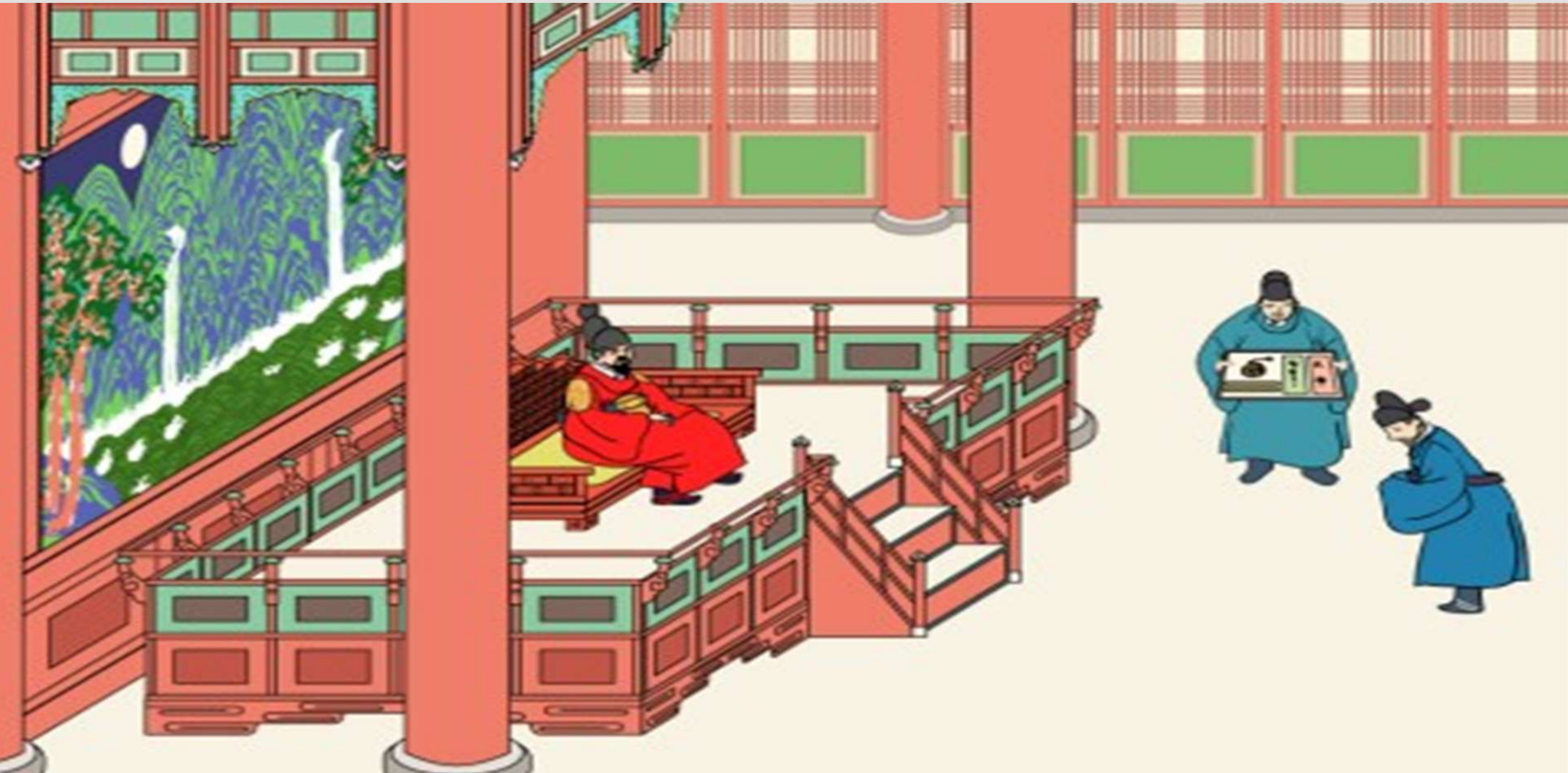
#2
#1 의사소통 및 타협
임기응변으로 대처한다
행선지를 수정한다

목차

조선 감찰 프로젝트
: 변장한 임금

1. 프로젝트 개요	3
2. 착수 프로세스	7
3. 기획 프로세스	9
4. 실행 프로세스	20
5. 종료 프로세스	29

4. 실행 프로세스



4. 실행 프로세스

천하의 명을 받들겠습니다!

청해진 시간과 비용으로

민생안정을 위해 힘쓰겠습니다!



4. 실행 프로세스



“내가 모든 지역을 다 순찰할 수는
없으니 팀을 나누어 정보를 수집하자.
나는 A지역으로 가겠다



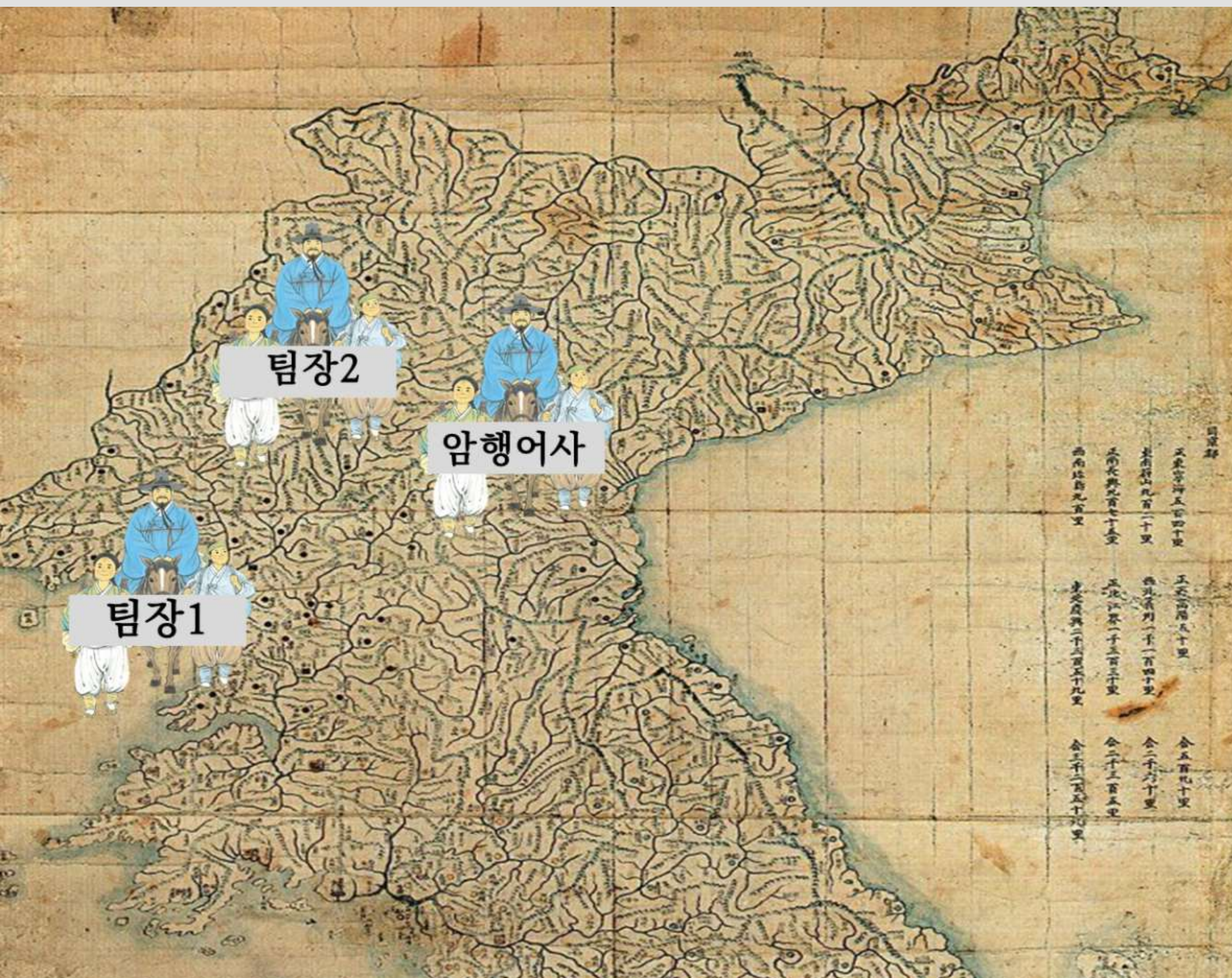
2팀은 B지역으로 가고



3팀은 C지역으로 가거라

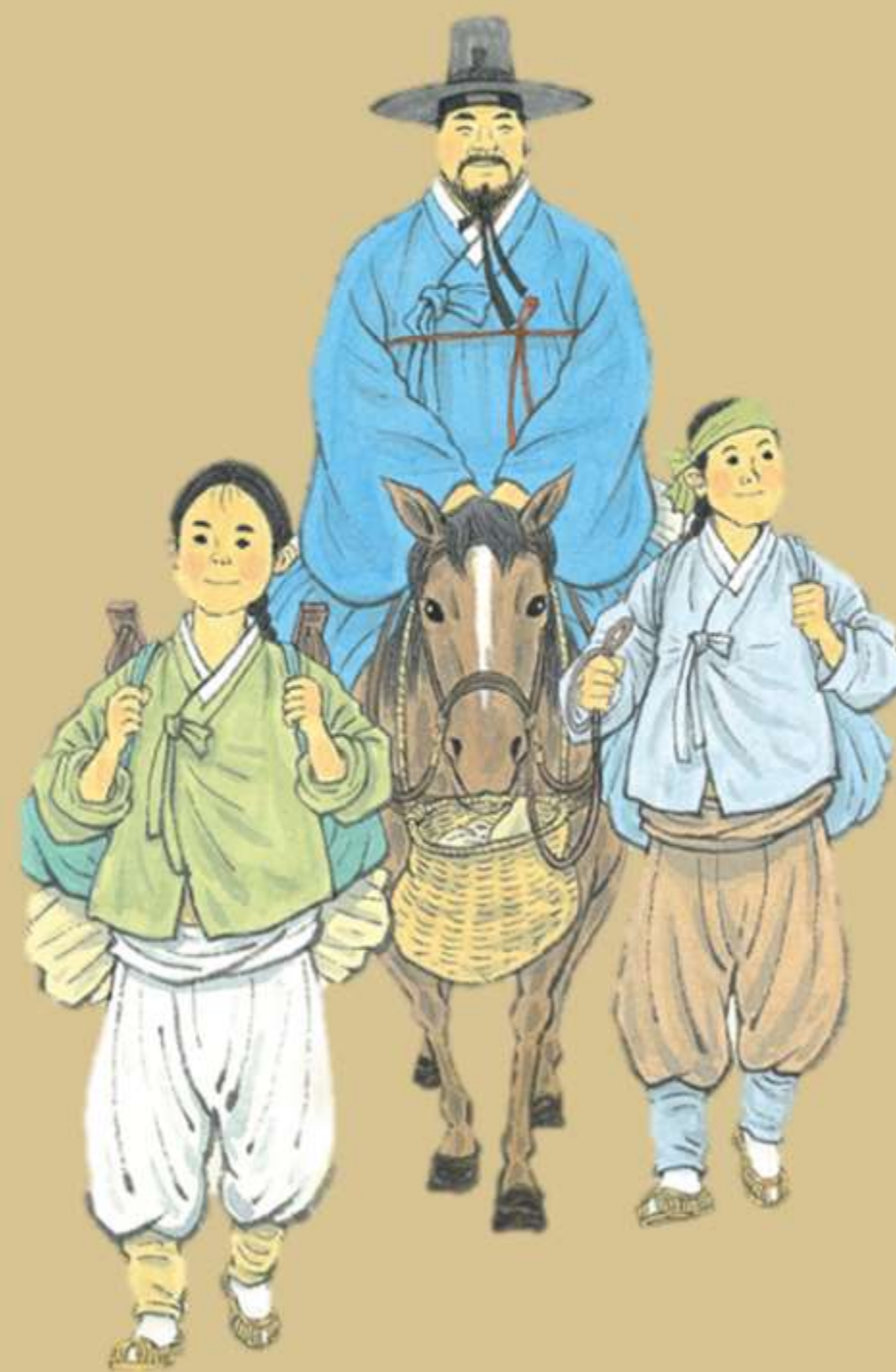
18일 동안 각 지역에서 정보를 수집한 뒤
이를 공유하고, 어느 곳에 출두할 지를 정하자.”

4. 실행 프로세스



“팀원들의 정보를 모아보니

평양의 탐관오리가 가장 악질이군…….”



4. 실행 프로세스



“팀원들의 정보를 모아보니

평양의 탐관오리가 가장 악질이군…….”

그래! 평양으로 가자!



4. 실행 프로세스

일행어사, 출두요!



일행은 평양으로 이동하고
때를 살핀 뒤,
장병들을 동원하여
사포의 잔치에 기습하는데...

4. 실행 프로세스



암행어사출두야!

그 심술맞은 사또를 아주 혼쭐을 내 줬다네."
구봉이 엉감은 목소리를 한껏 낮추어,
마을에서 도는 암행어사에 관한 소문을
두혹이 엉감에게 자세히 알려 주었어요.

4. 실행 프로세스

네 죄를 내가 알렸다!



암행어사는 업무가 태만한 관리들을
문책하고
부당하게 거둬진 세금을 백성에게
나누어 주었다
적발된 탐관오리들은 상부에
보고할 예정이다

목차

조선 감찰 프로젝트
: 변장한 임금

1. 프로젝트 개요	3
2. 착수 프로세스	7
3. 기획 프로세스	9
4. 실행 프로세스	20
5. 종료 프로세스	29

5. 종료 프로세스 - Lesson Report

사열	사열문박	사또는 백성들의 형편은 살피지 않고 군사를 사적인 업무에 동원하였다. 백성들이 궁핍하게 사는 와중에 향락에 빠져 큰 잔치를 열며 유흥을 즐겼다.
	반열창고	탐관오리는 죽은 남편에게 계속해서 군미를 부과하고, 토지세를 과도하게 매기고, 부당한 수수료를 챙겼다. 이를 다시 모아 억울한 백성들에게 나누어 주었다.
	심리원옥	변사또의 숙청을 거부하여 억울하게 옥살이를 하였던 열녀의 사연을 다시 조사하여 풀어주었다.
	유치죄인	부정부패를 일삼고 부당하게 백성들의 세금을 거두어 마을에 혼란을 야기한 사또 김 아무개를 옥에 가두었다.
문박	견문한 민정/ 군정의 실정	민가에는 전염병이 돌고 있어 민심이 매우 흉흉하였다. 또 흉년이 거듭되어 기우제를 지내고 있었다.
	숨은 미담	마을에 불이 나자 화재 현장에 뛰어들어 아버지를 구해 내고 다시 들어가 할머니를 안고 남은 효자 한 아무개가 있었다.
교훈 및 소감	백성들 속으로 들어갔을 때 비로소 낮은 자들의 서러움과 굶주린 백성들의 고통을 느낄 수 있었다 “간사한 향리와 교활한 하리는 백성들의 쯤이다 그들이 두려워하는 것은 오직 어사의 염탐 뿐이다” - 「정조실록」	



Q&A

감사합니다