



한양대학교
HANYANG UNIVERSITY

제1장 컨설팅 프로세스 과정

3. 컨설팅적 사고 및 문제해결 프로세스

4. 개선방안 도출 및 전략수립 프로세스





TABLE OF CONTENTS



차시 제목

1. 강사 소개

2. 컨설팅 개요

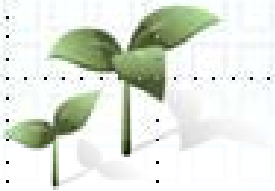
3. 컨설턴트로서 생각하기

4. 문제해결기법

5. 차트작성기법

6. 회의진행기법





차시 제목

1. 강사 소개

2. 컨설팅 개요

3. 컨설턴트로서 생각하기

4. 문제해결기법

5. 차트작성기법

6. 회의진행기법



2. 컨설팅 개요- What Management Consulting is About

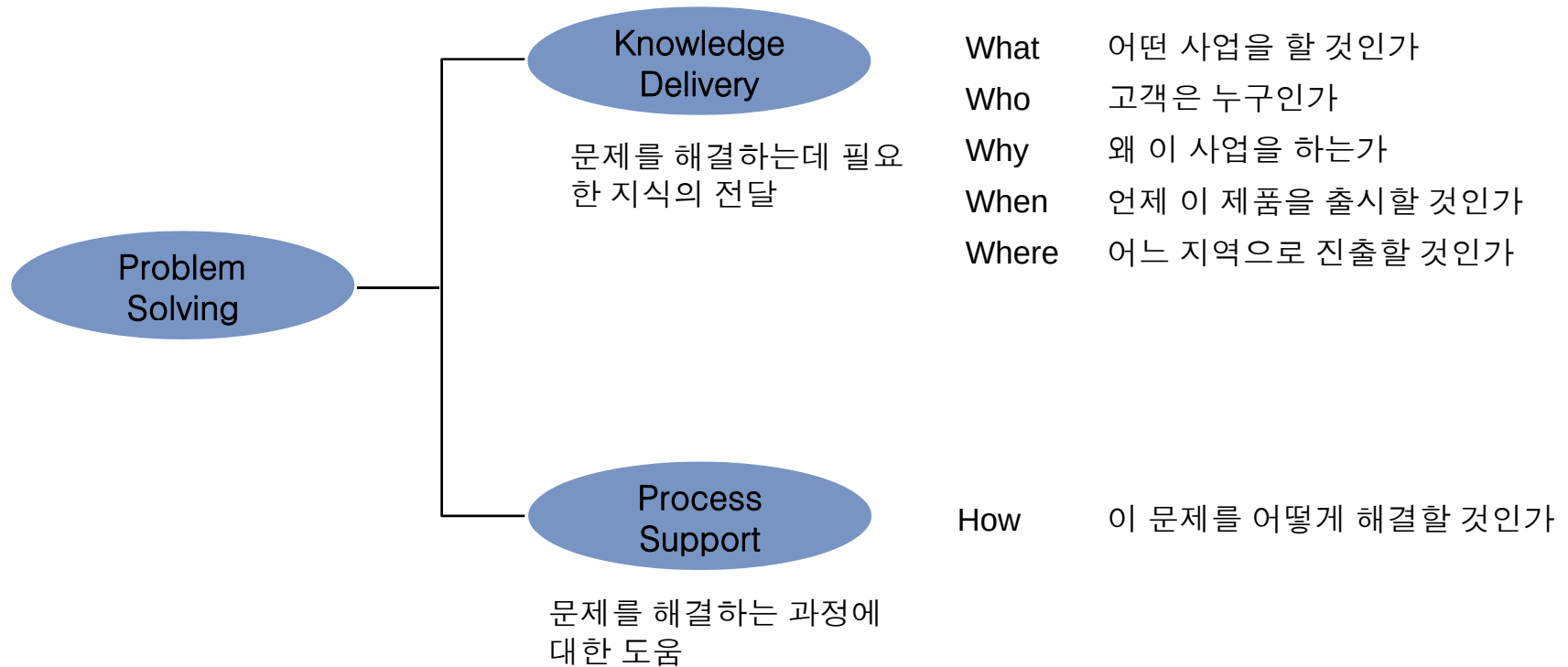


경영 컨설팅은 고객 회사가 문제를 해결하는데 필요한 지식을 제공하거나 문제를 해결하는 과정을 지원하여 value를 창출할 수 있도록 하는 일임

경영 컨설팅의 정의

컨설팅의 활동

고객의 Issue

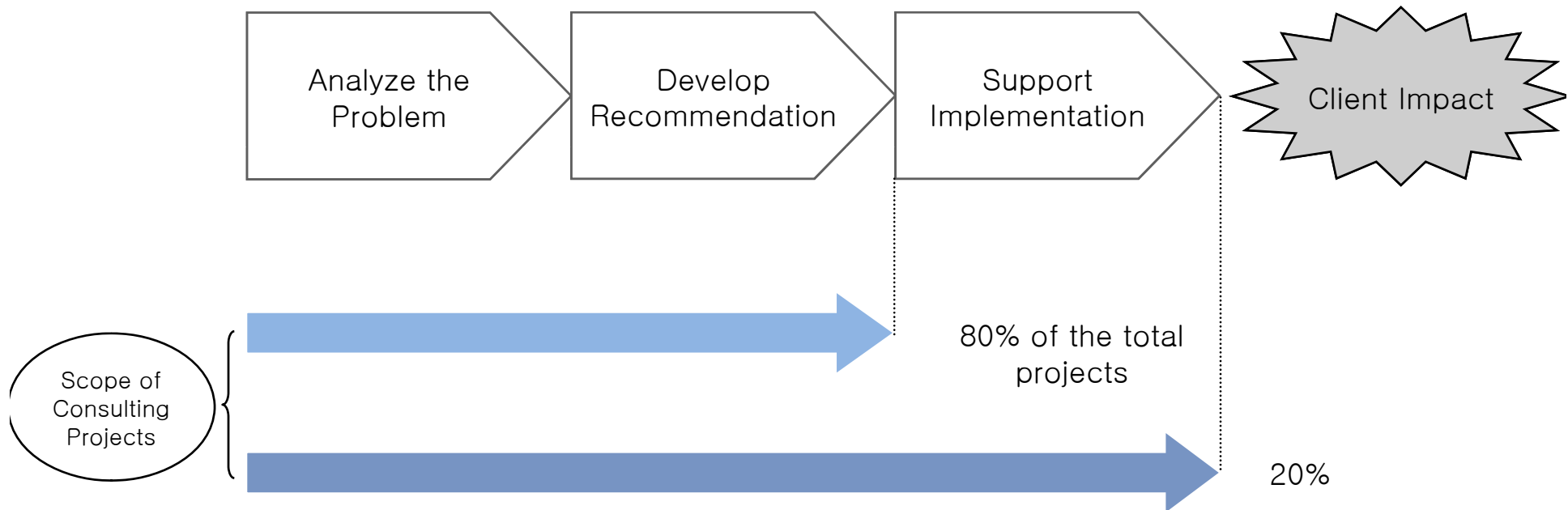


<http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LPOD&mid=tvh&oid=214&aid=0000165540>

2. 컨설팅 개요- Managerial Problem Solving and Consulting

경영 컨설팅은 문제를 분석하고 해결책을 제안하는 것을 넘어 그 실행까지도 지원하고 있음

“경영 컨설팅은 조직이 문제를 해결하는 것을 지원하여 value를 창출하도록 하는 일이다”



2. 컨설팅 개요- Needs of Management consulting



컨설팅 활용의 주요 이유는 제 3자의 객관적이고 전문적인 경험을 활용하고자 하는데 있음

의사결정의 일반적 오류

과도한 자신감

무리와 군중

Anchoring

현상유지

컨설팅 활용의 주요 이유

- 문제에 대한 제3자의 시각이 필요하다
- 다양한 문제해결의 경험이 필요하다
- 반복되는 문제의 패턴을 알 필요가 있다
- 규모의 경제에 대한 심도깊은 연구가 필요하다
- 해당분야의 전문적 경험과 지식이 필요하다
- 신규사업에 대한 시행착오를 줄일 수 있다
- 새로운 패러다임에 따른 근본적인 변화가 필요하다
- 업계의 Best Practice를 정확히 이해할 필요가 있다
- 타 산업의 방법론을 활용할 필요가 있다
- 최고 경영진은 총괄적이고 객관적인 조언을 필요로 한다

2. 컨설팅 개요- Fields of Management Consulting



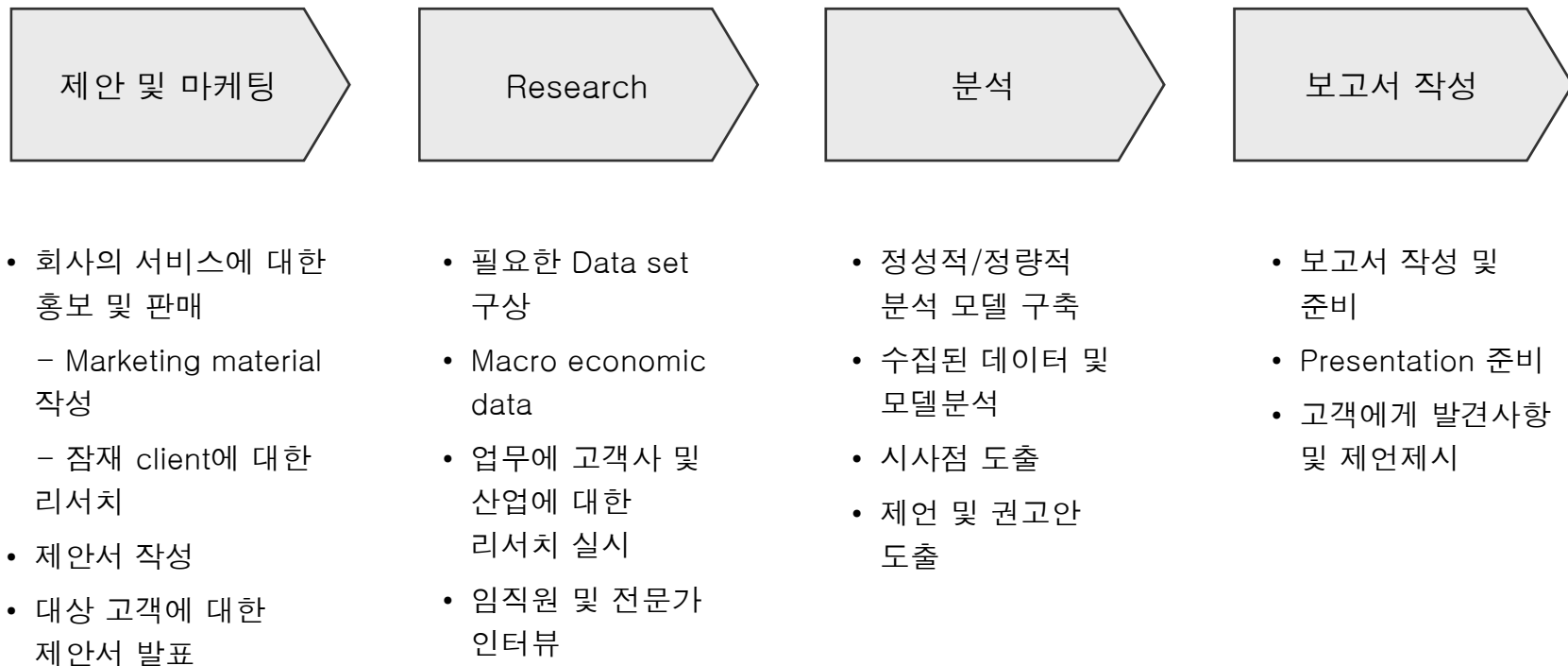
경영 컨설팅의 서비스 제공분야와 고객구분

Types	Customer
비전 및 전략수립	기업
운영 (업무효율성 제고)	정부 및 공공기관
회계/세무	민간 비영리기관
HR Consulting	
IT Consulting	

2. 컨설팅 개요- Consulting Process – 5단계 구분

일반적인 프로젝트 수행단계에 따라 4단계로 구분할 수 있음

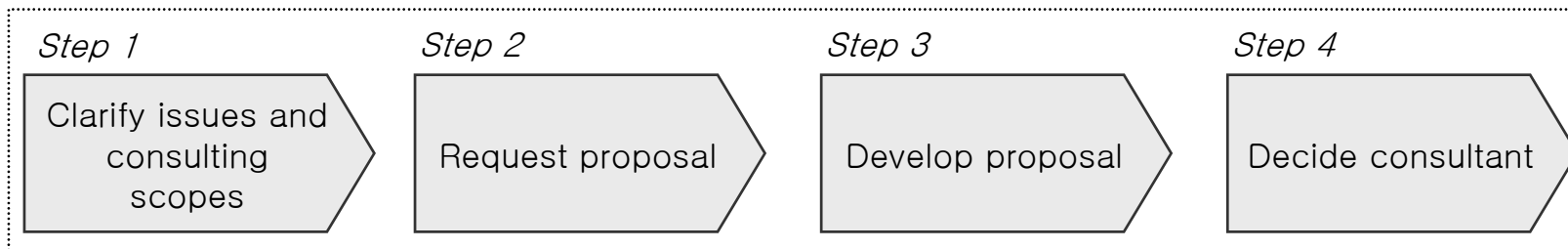
- 실행업무가 포함될 경우 5단계로 구분 가능



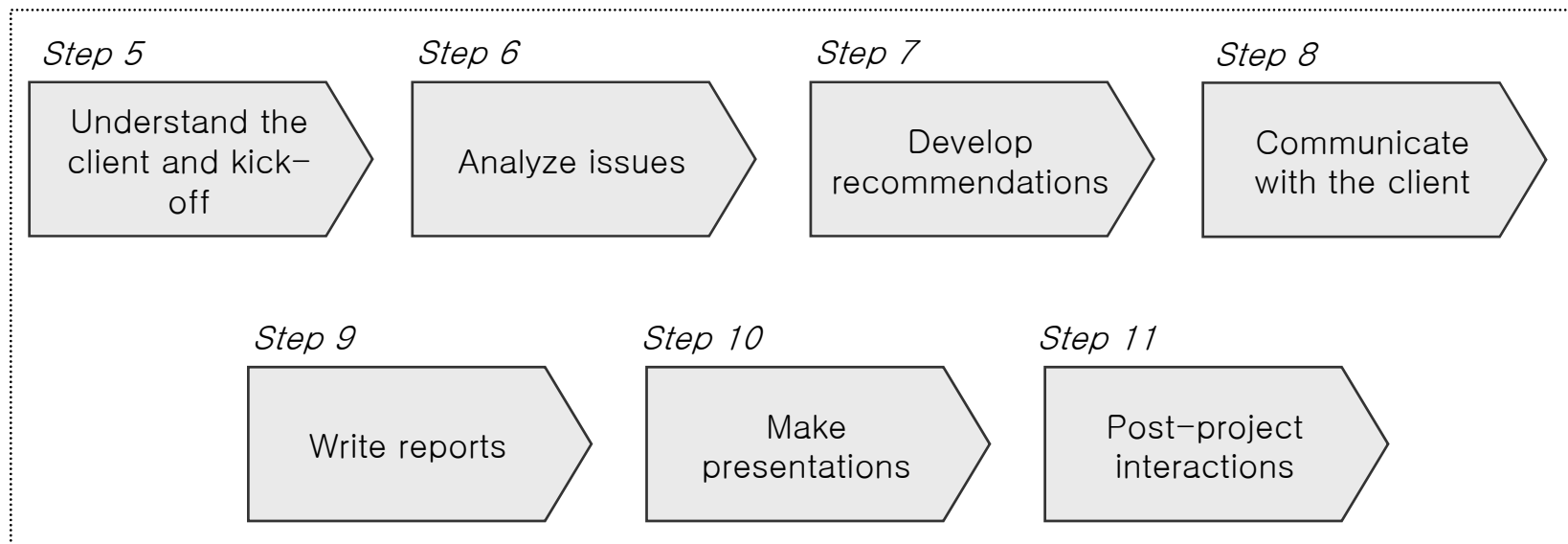
2. 컨설팅 개요- Consulting Process – 11단계 구분

Consultant와 client의 관점에서 컨설팅 프로젝트는 11단계로 진행 됨

SALES

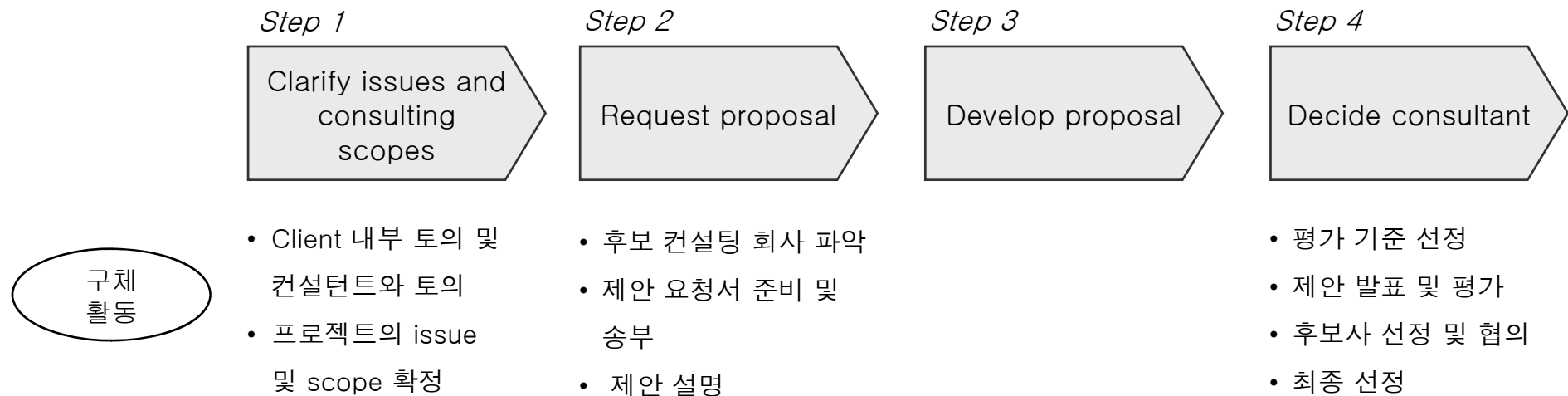


PROJECT

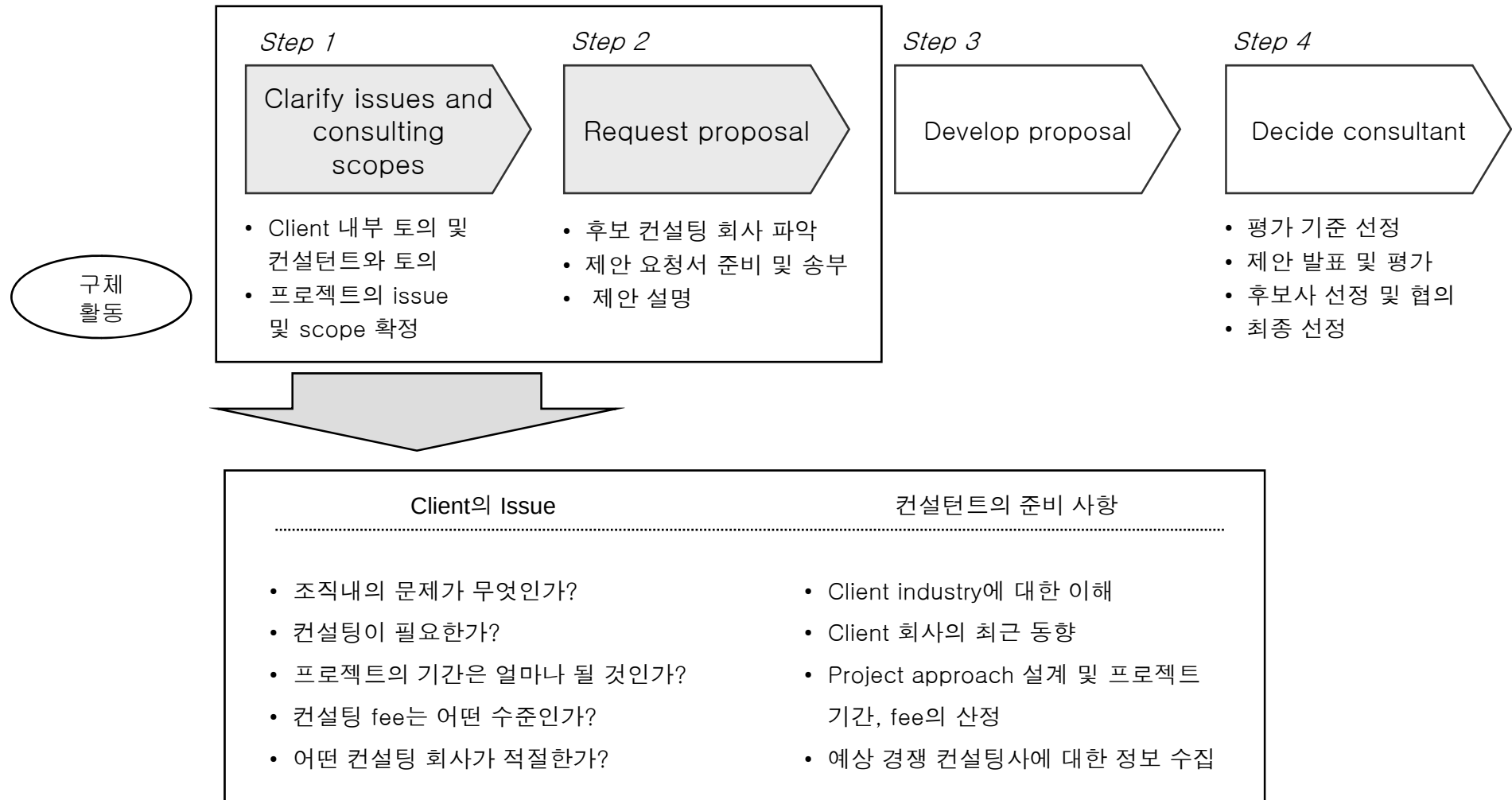


2. 컨설팅 개요- Sales Process(1/3)

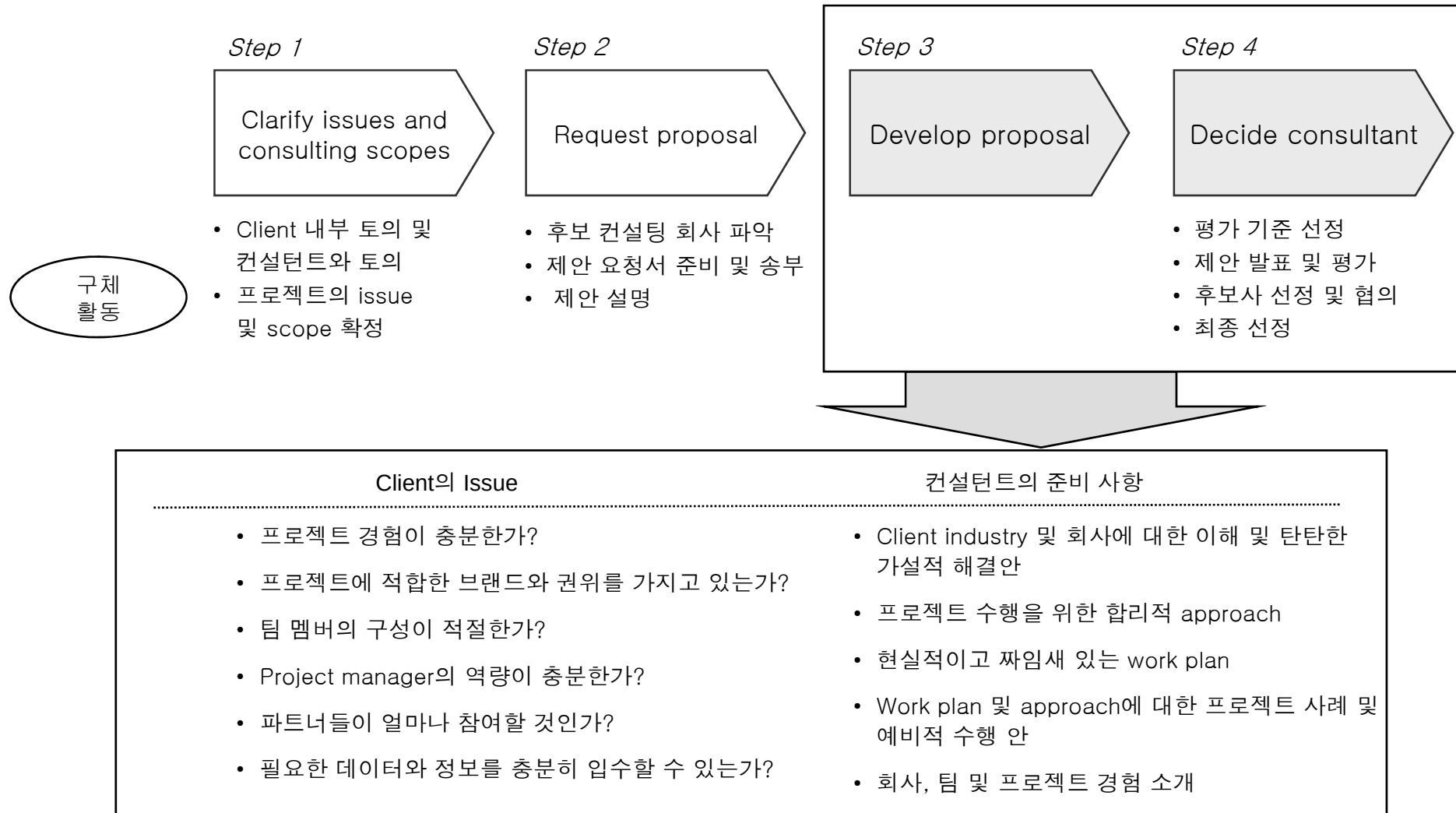
컨설팅의 sales process는 client의 issue를 파악하는 단계와 제안서를 준비하는 단계로 나누어 짐



2. 컨설팅 개요- Sales Process(2/3)



2. 컨설팅 개요- Sales Process(3/3)



2. 컨설팅 개요- Proposal

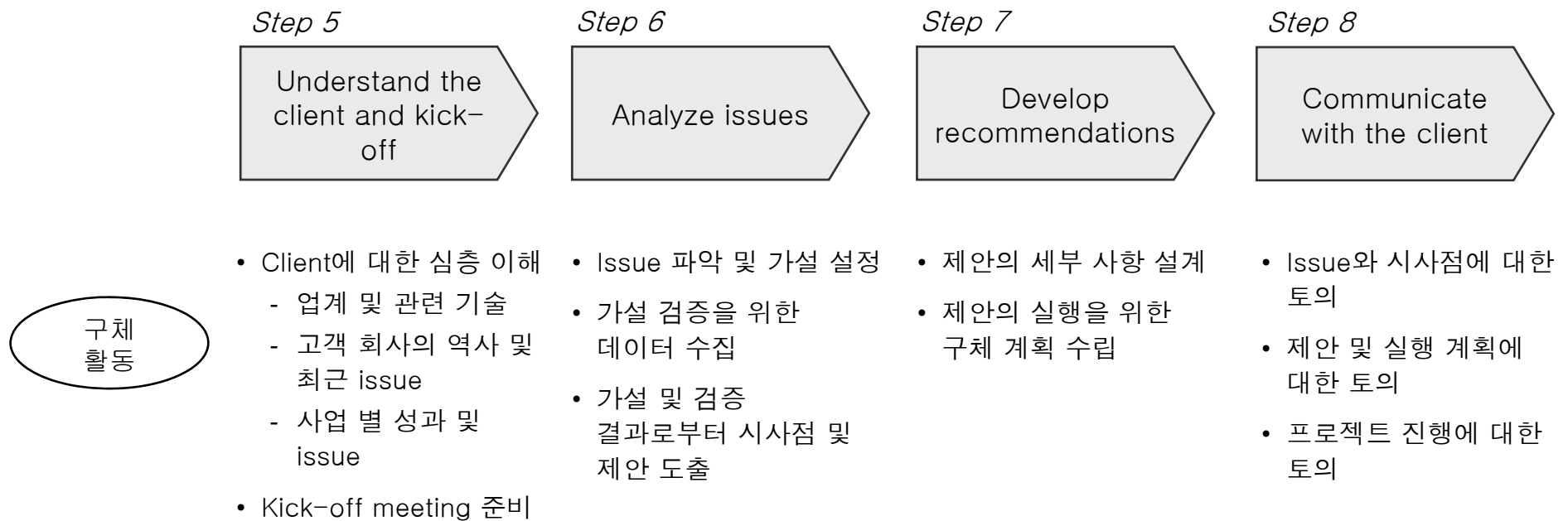
제안서를 통해 client는 컨설턴트의 역량을 파악하고자 하며, 컨설턴트는 제안서 작성 과정을 통해 프로젝트의 실행을 simulation할 수 있음

제안서의 구성

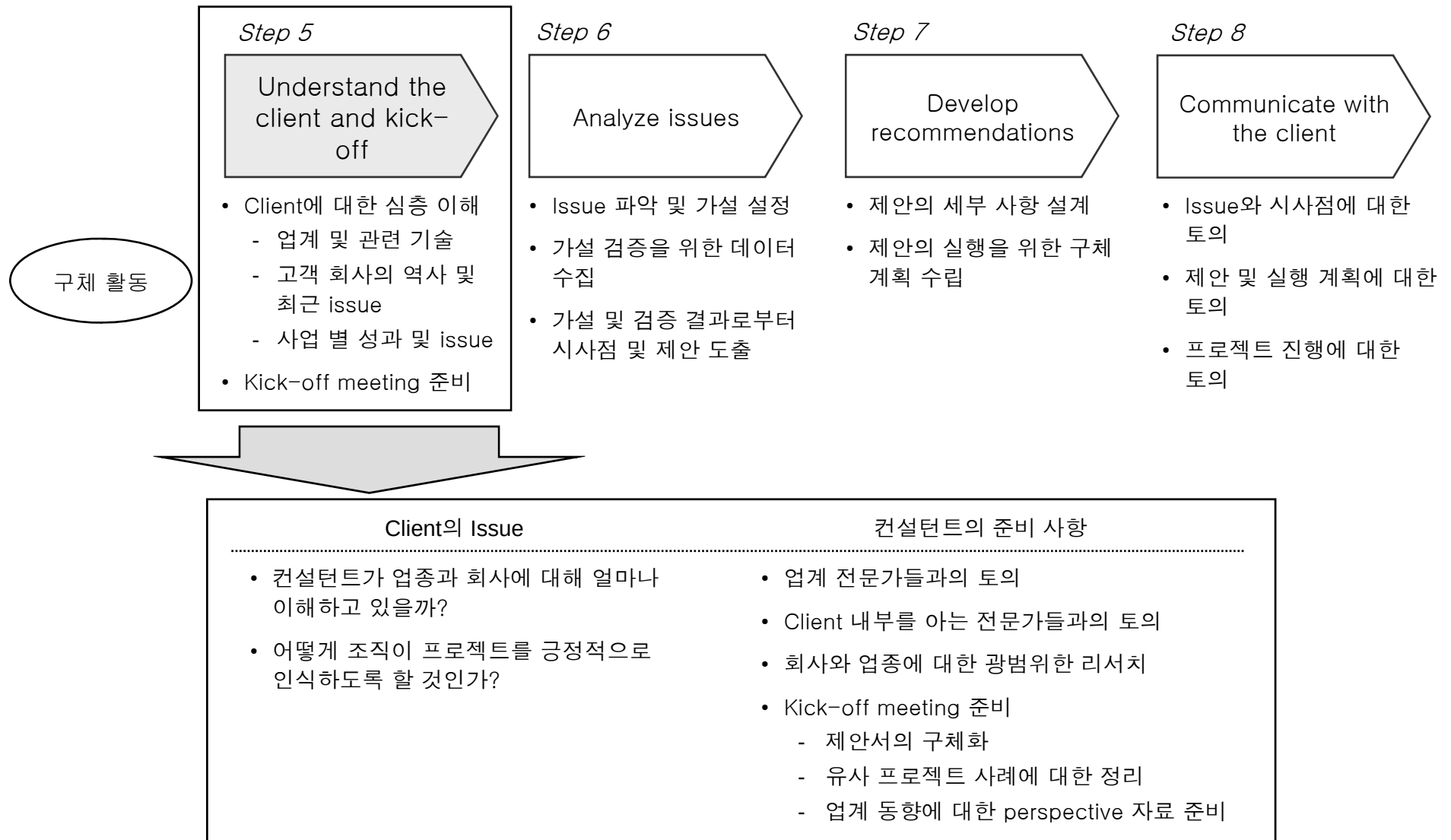


2. 컨설팅 개요- Project

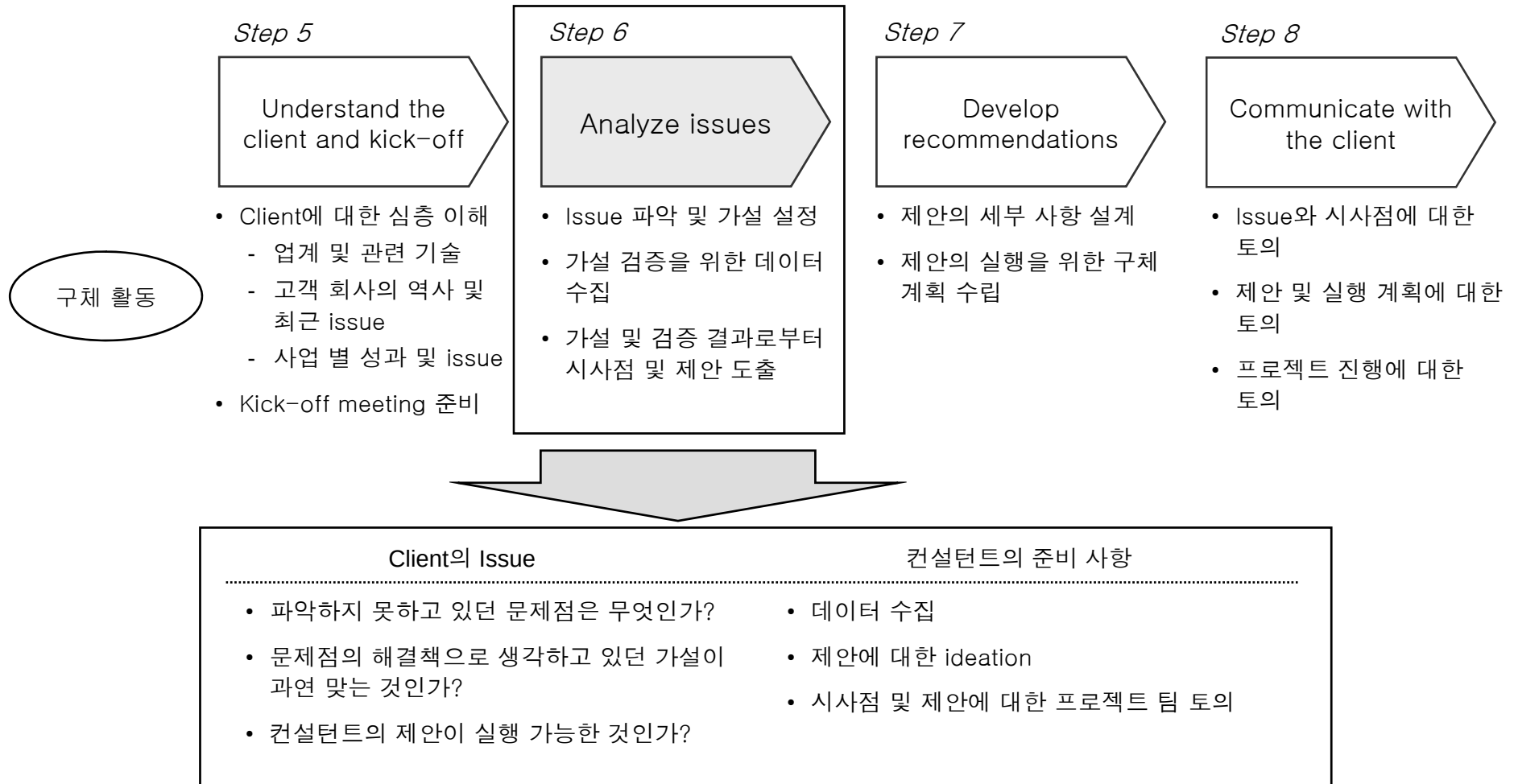
프로젝트는 problem solving의 단계를 따라 진행하며 진행 전반에 걸쳐 client와 지속적으로 communication함



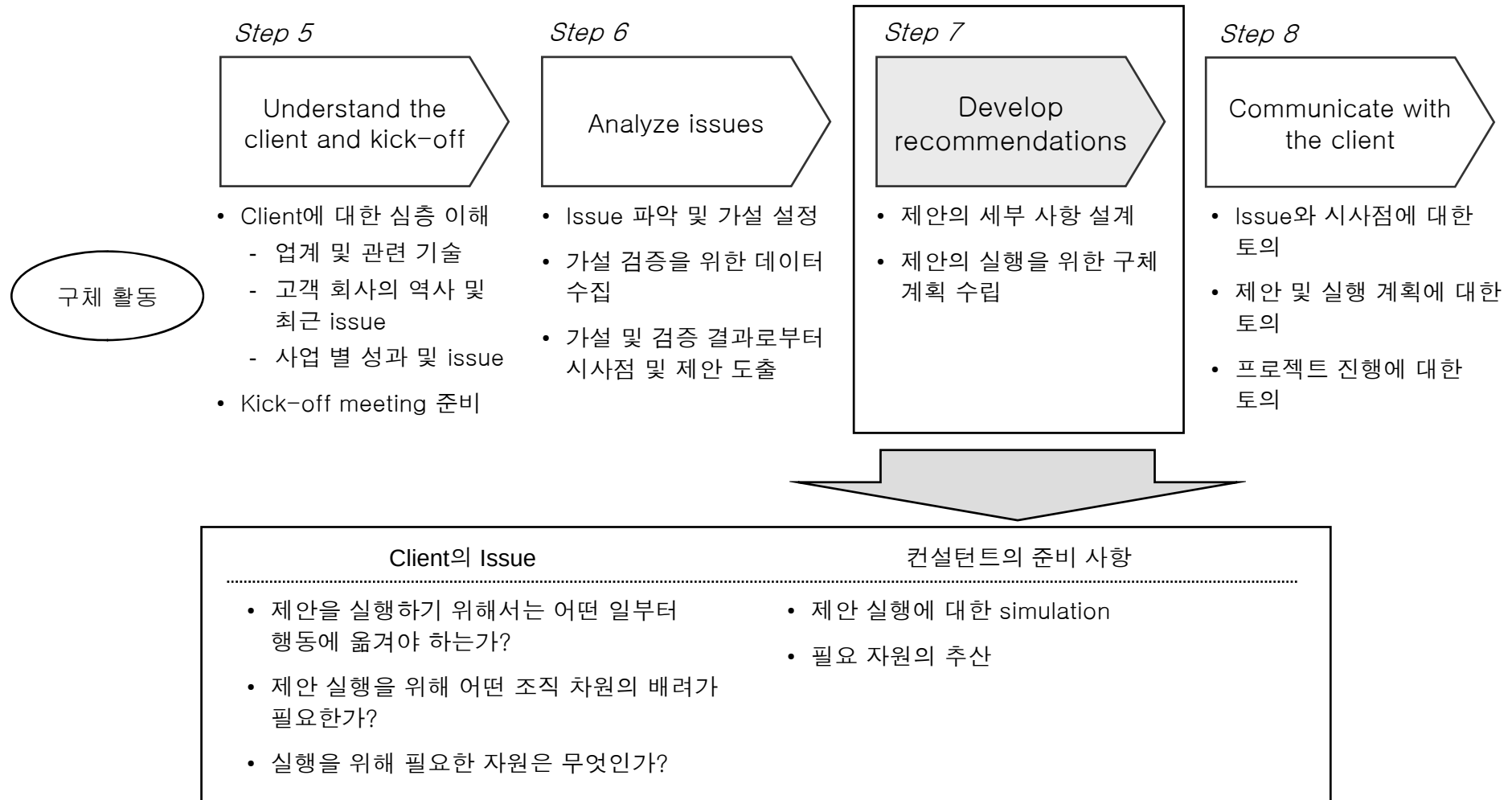
2. 컨설팅 개요- Project



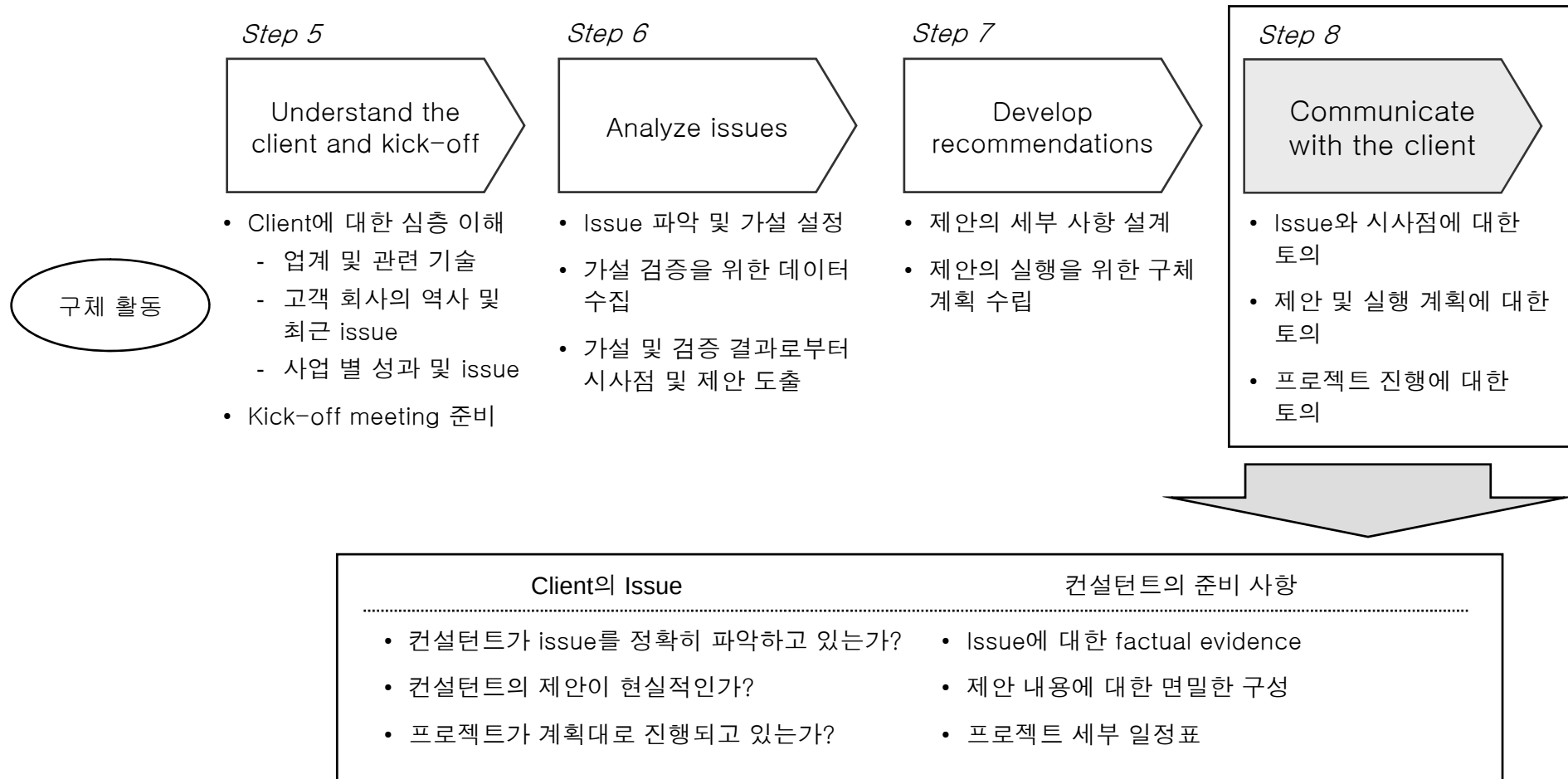
2. 컨설팅 개요- Project



2. 컨설팅 개요- Project

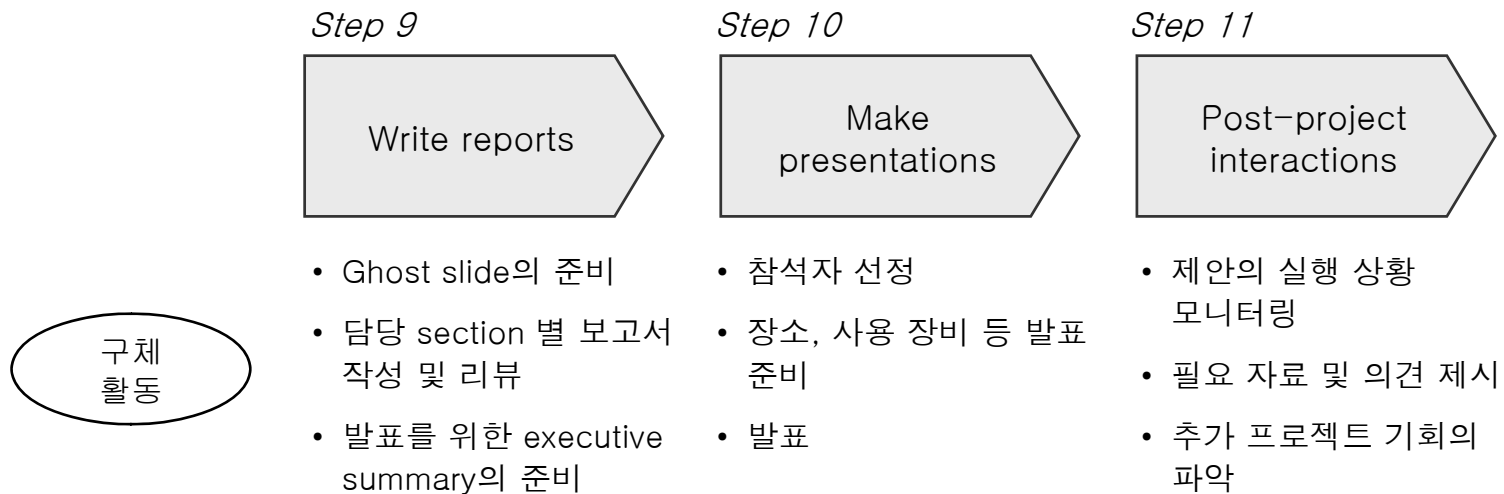


2. 컨설팅 개요- Project

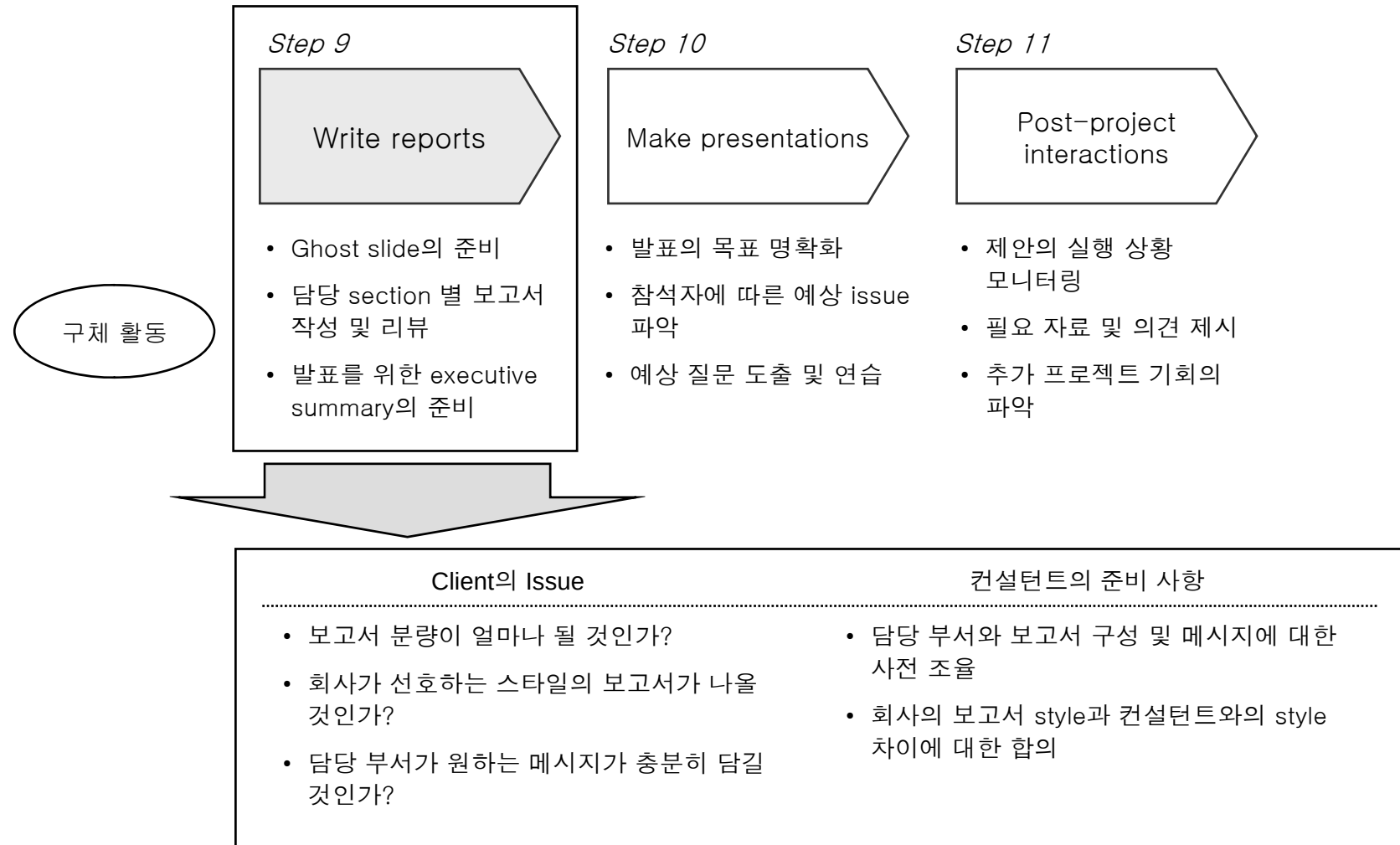


2. 컨설팅 개요- Project

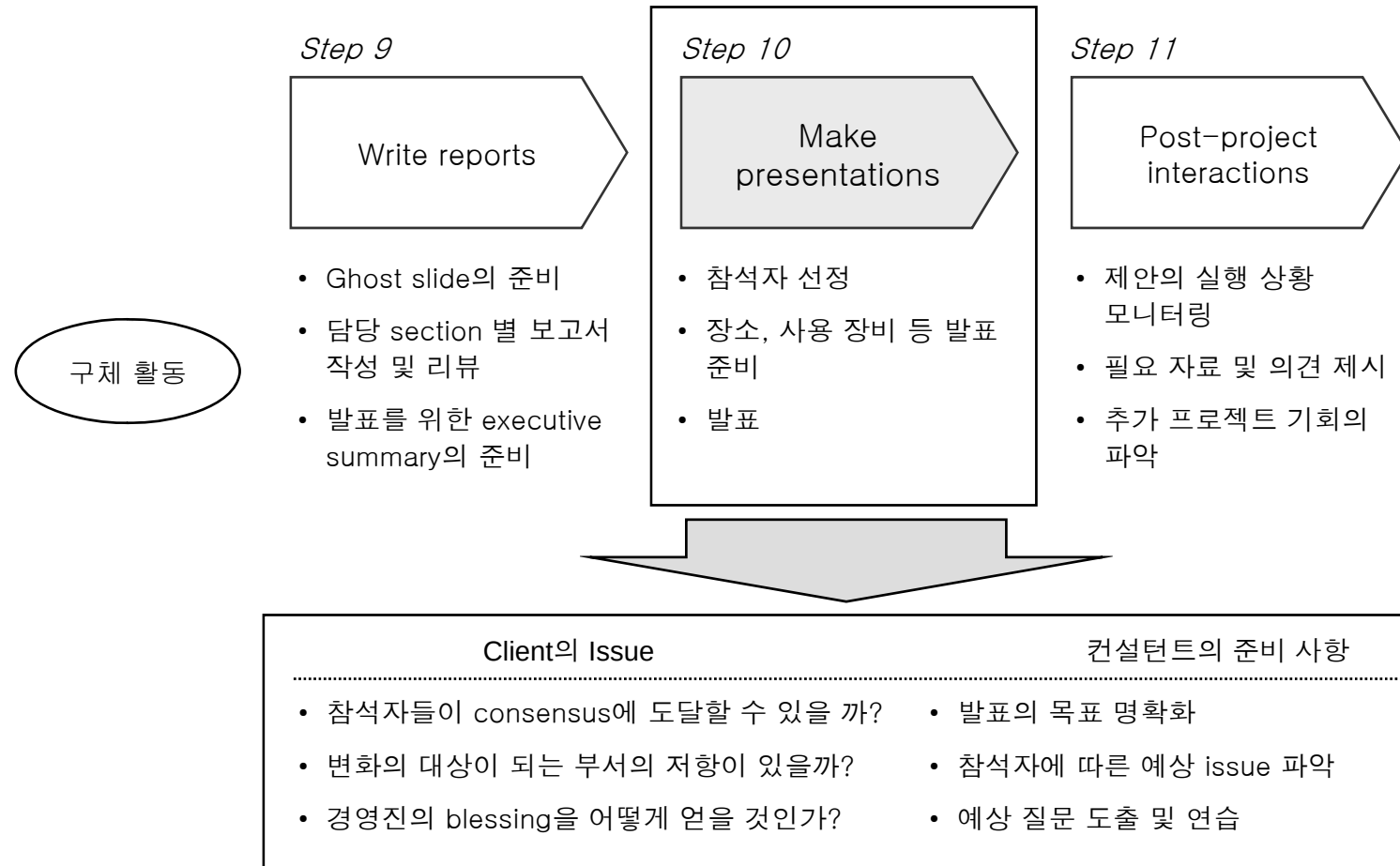
프로젝트 결과를 효과적으로 정리해서 발표하는 것은 실행에 필요한 조직 내의 컨센서스 도달에 핵심적인 역할을 하며, 프로젝트 후에도 실행이 지속될 수 있도록 지원할 필요가 있음



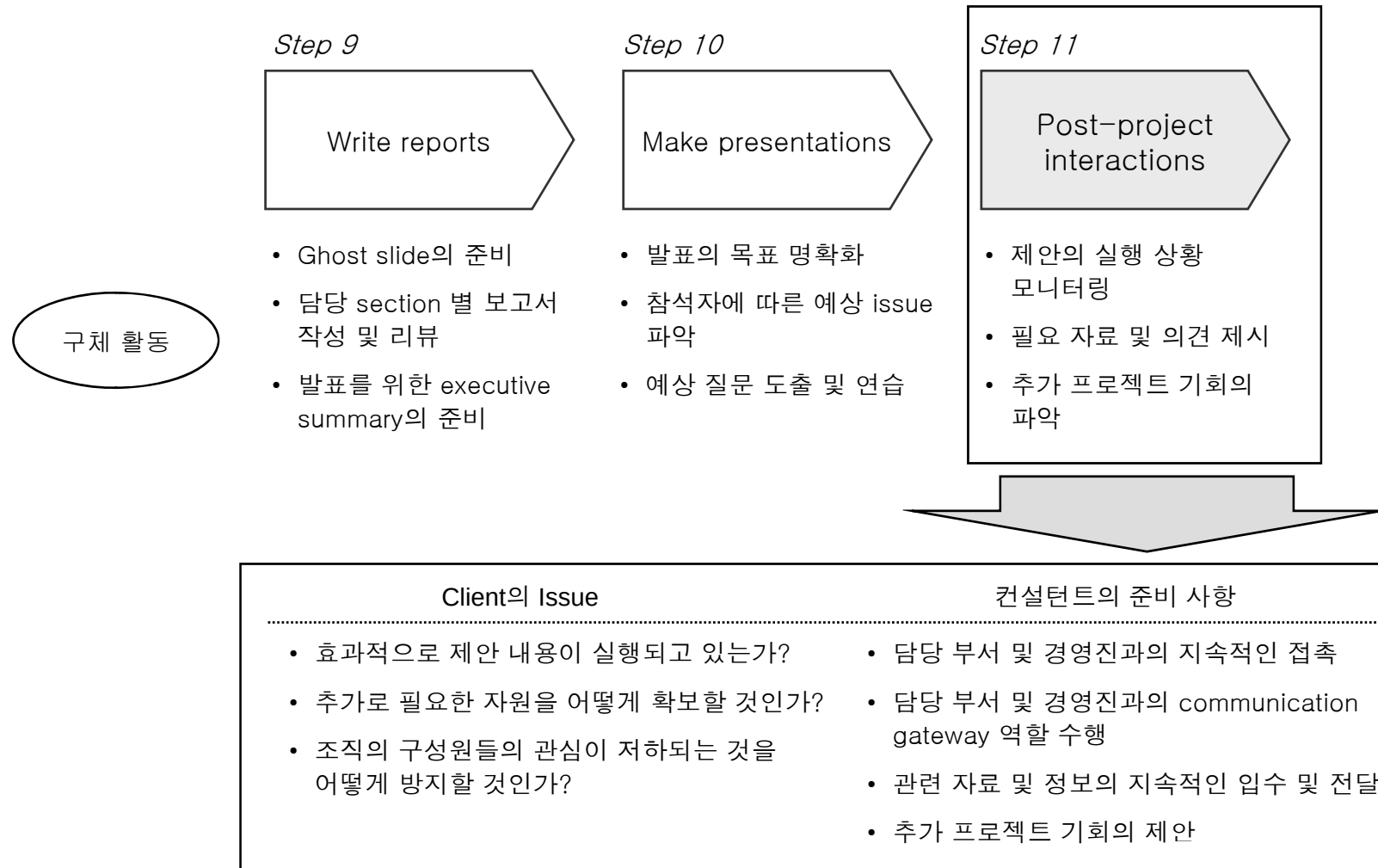
2. 컨설팅 개요- Project



2. 컨설팅 개요- Project



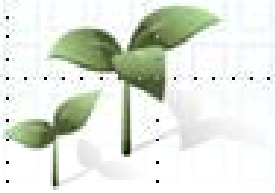
2. 컨설팅 개요- Project



2. 컨설팅 개요- Managing Own Tasks

Checklist

- Keep the “big picture” in mind
 - Fully understand case and client context
 - Ask questions until objectives and approach are clear
 - Be explicit with key deliverables and timing
 - Understand differences in expectations with manager (approach, output, deadlines)
 - When and how should I communicate with project manager?
 - Employ a structured problem solving approach
 - Use logic trees or frameworks to clarify issues
 - Focus on high priority areas first
 - Work backwards from deliverables
 - Take complete responsibility and ownership for your work
 - Continually update your storyboard and work plan with your manager
 - Apply 80/20 rule. When is enough really enough?
 - Be persistent, but don’t waste your time if you “hit a wall”
-
- 80/20 rules: 20%의 시간투자로 문제의 80%를 해결할 수 있음 - 완벽하지만 실행 불가능한 해결책을 찾기 위해 고심하기 보다는 문제의 80%를 완전히 해결하는 방안을 실행하는 것이 낫다



차시 제목

1. 강사 소개

2. 컨설팅 개요

3. 컨설턴트로서 생각하기

4. 문제해결기법

5. 차트작성기법

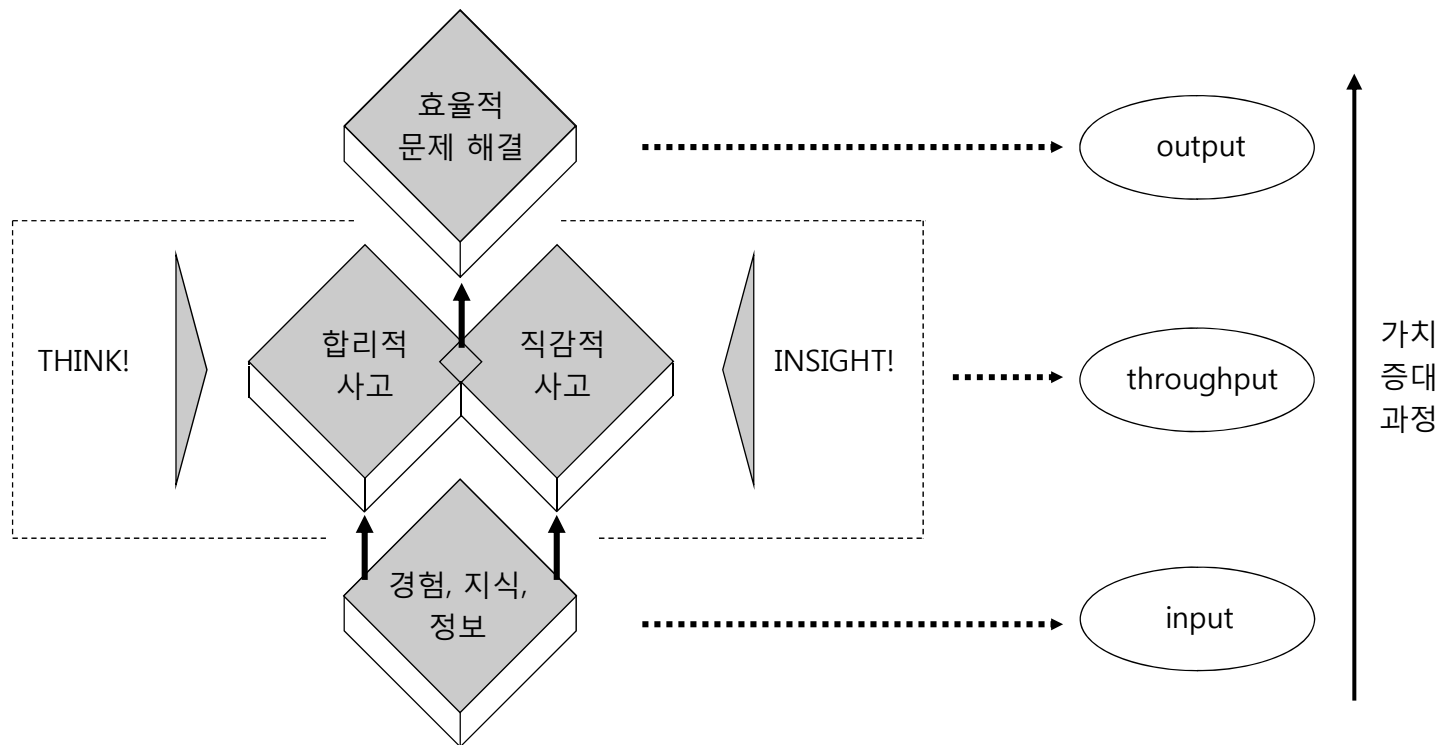
6. 회의진행기법



3. 컨설턴트로서 생각하기 – 전략적 사고

문제 해결 Output의 질은 축적된 경험, 지식, 정보와 함께, 부가가치 창출 과정으로서 합리성과 직감을 함께 갖춘 '전략적 사고'에 의해 판가름 남.

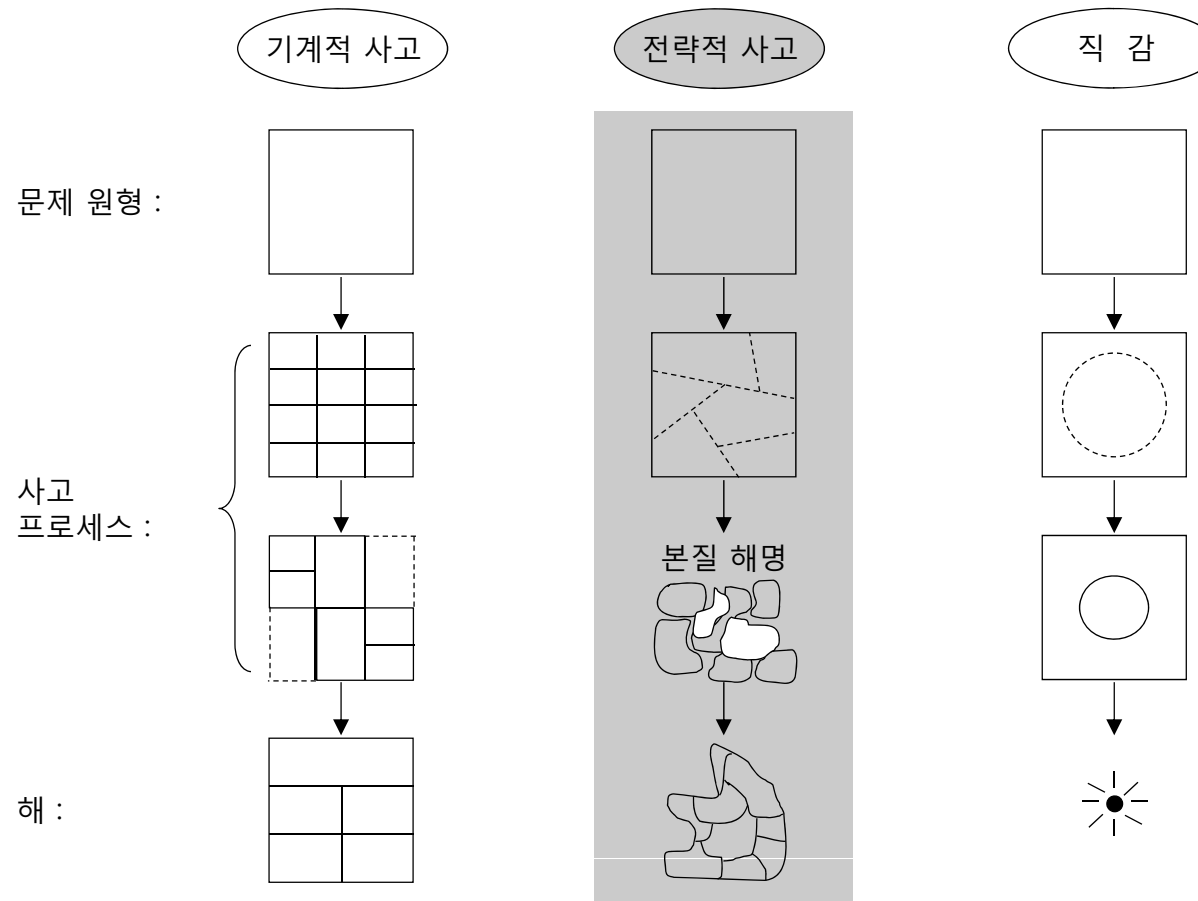
문제 해결의 System Approach



3. 컨설턴트로서 생각하기 – 전략적 사고

전략적 사고는 강약 없이 평이한 기계적 사고나, 중요한 것을 놓칠 우려가 있는 직감적 사고와는 다름.

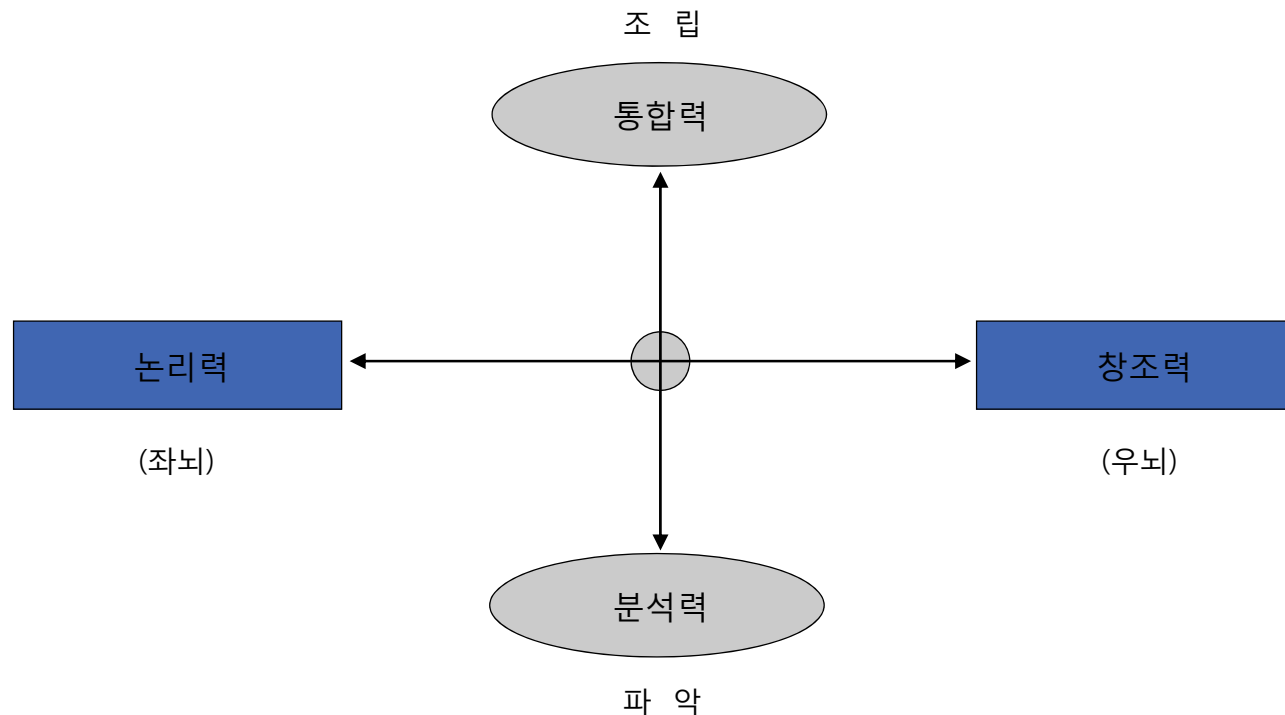
사고 흐름의 3가지 패턴



3. 컨설턴트로서 생각하기 – 전략적 사고

전략적 사고는 논리력과 창조력, 분석력과 통합력의 4가지 스킬을 균형 있게 확보해 가야 배양될 수 있음. 한 가지 능력에 특화 하는 것은 피함.

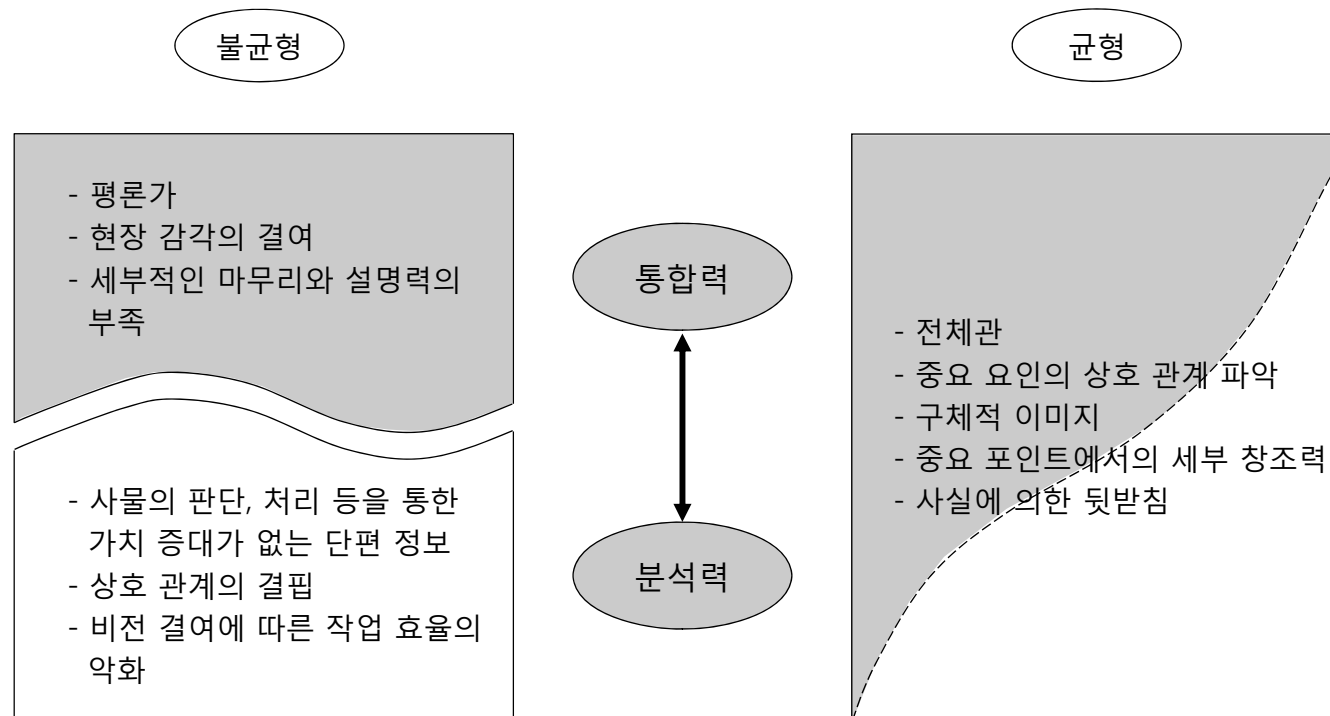
전략적 사고를 위한 필요 스킬의 균형



3. 컨설턴트로서 생각하기 – 전략적 사고

통합력과 분석력의 균형은 구체적인 전체 이미지의 확보, 핵심 요인의 상호 관계 파악, 요인별 상세 의미의 획득, 그리고 사실에 의한 뒷받침을 가능하게 함.

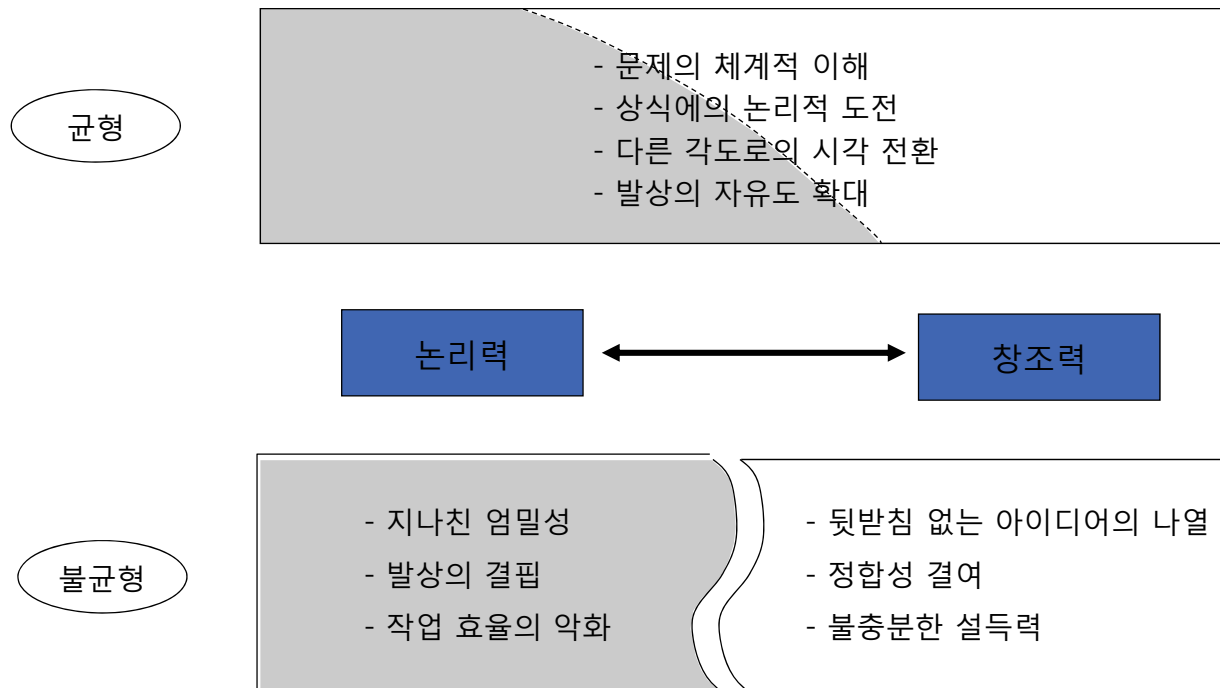
통합력과 분석력의 균형/불균형 현상



3. 컨설턴트로서 생각하기 – 전략적 사고

논리력과 창조력의 균형은 체계적인 문제의 이해, 상식에서의 논리적 도전, 시각의 전환, 발상의 자유도 확대를 가능하게 함.

논리력과 창조력의 균형/불균형 현상

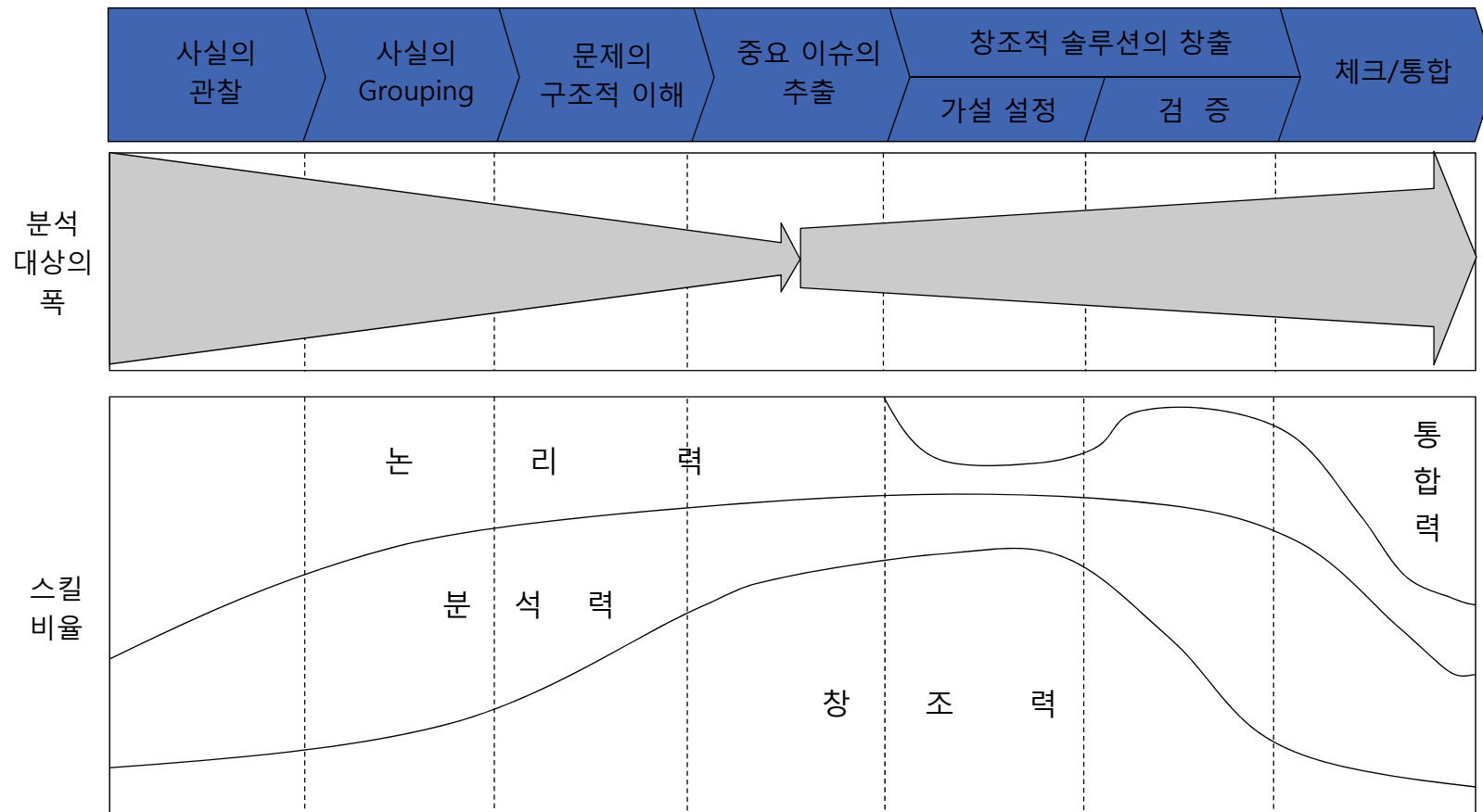


3. 컨설턴트로서 생각하기 – 전략적 사고

이슈 분석 단계별로 대상의 폭과 검토 내용에는 차이가 있으므로, 4가지 스킬의 적절한 조합이 필요함.

개념적

단계별 대상의 폭과 필요 스킬의 비중

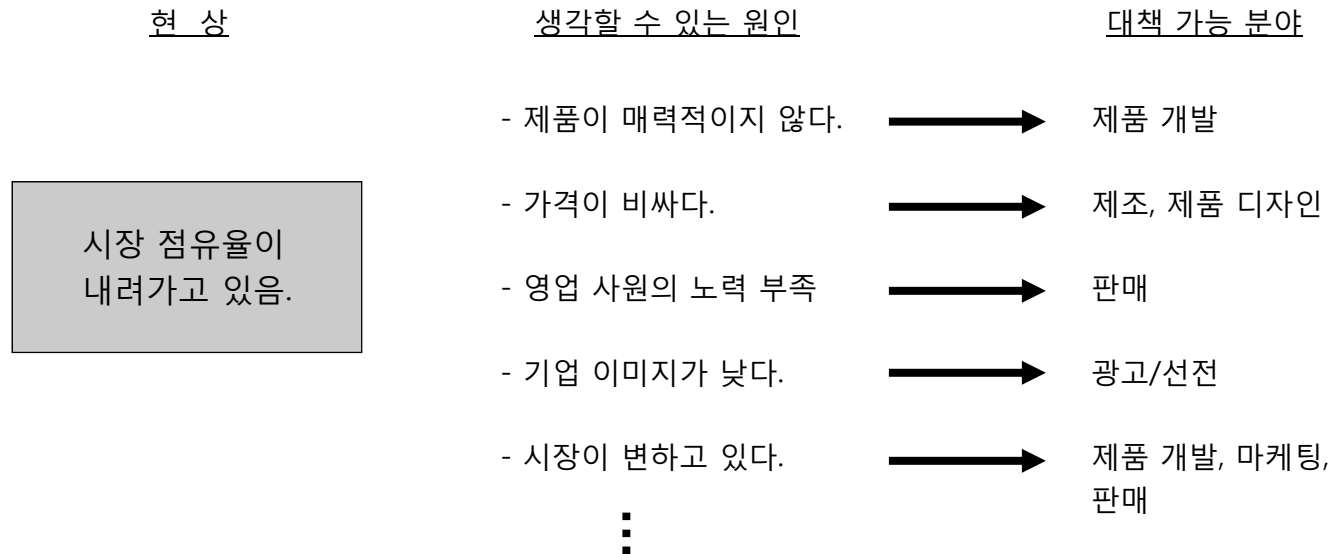


3. 컨설턴트로서 생각하기 – 전략적 사고

논리적으로 잘 정리되지 않으면, 틀리건 맞건 간에 Client를 설득할 수 없는 대책이 될 것임. '전문가니깐 나만 믿고 따르라'는 컨설턴트는 전문가가 아님.

“논리력”

논리적 분석의 폭 확보



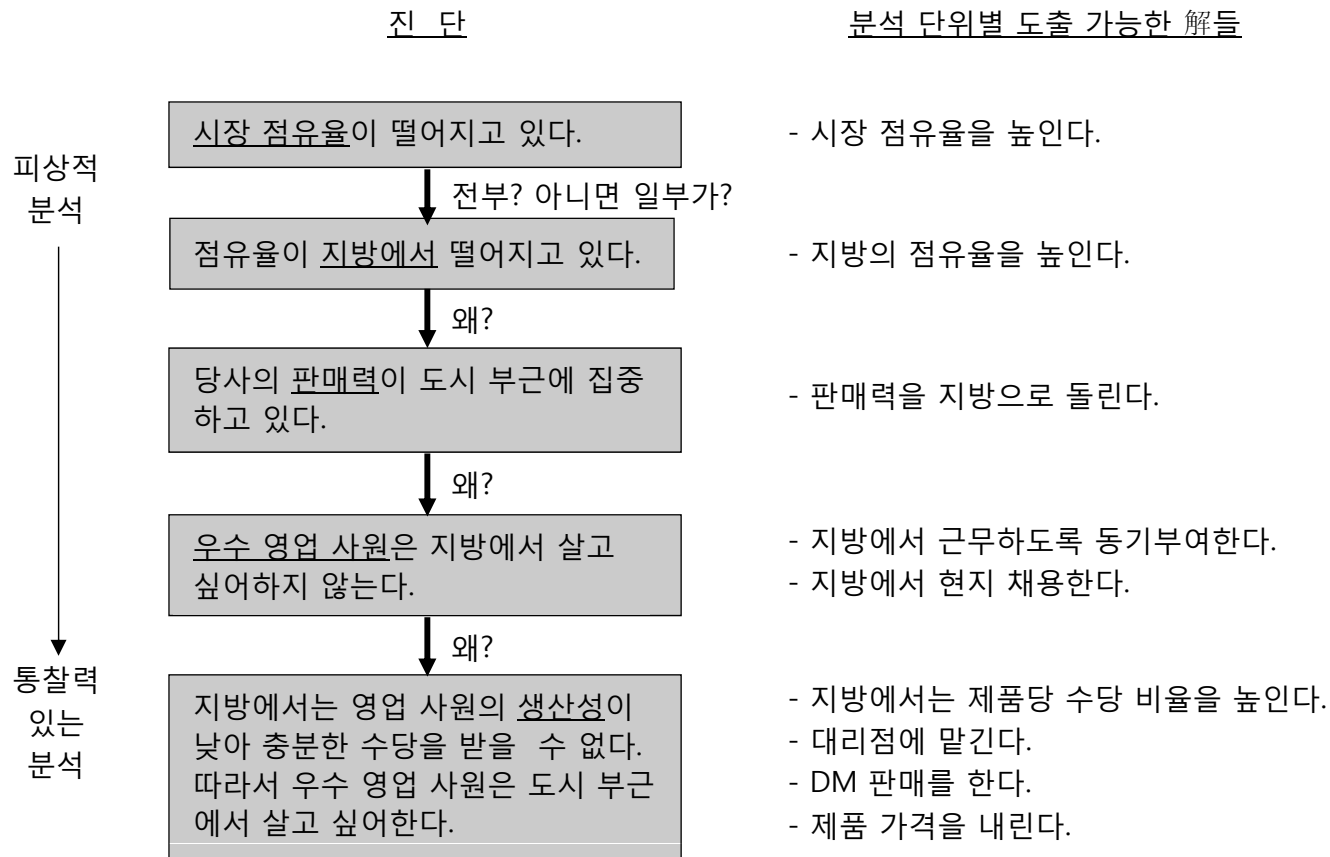
☞ 논리력은 기본적인 Tool을 익힘으로써 비약적으로 향상시킬 수 있음.

3. 컨설턴트로서 생각하기 – 전략적 사고

또한 논리적으로 탐구하지 못하면 피상적이면서 선언적인 해결책밖에 제시하지 못함. 상황을 나누어 보고, 손에 잡히는 해결책이 떠오르는 순간까지 '왜?'를 계속 질문 해 봄.

“논리력”

논리적 분석의 깊이 확보



3. 컨설턴트로서 생각하기 – 전략적 사고

창조력은 선천적인 요소가 꽤 강한 것이 사실임. 그러나 예술이 아닌 컨설팅의 세계에서는 노력 여하에 따라 누구라도 '보다 창조적'이 될 수 있음.

“창조력”

유용한 창조력 배양 방법들

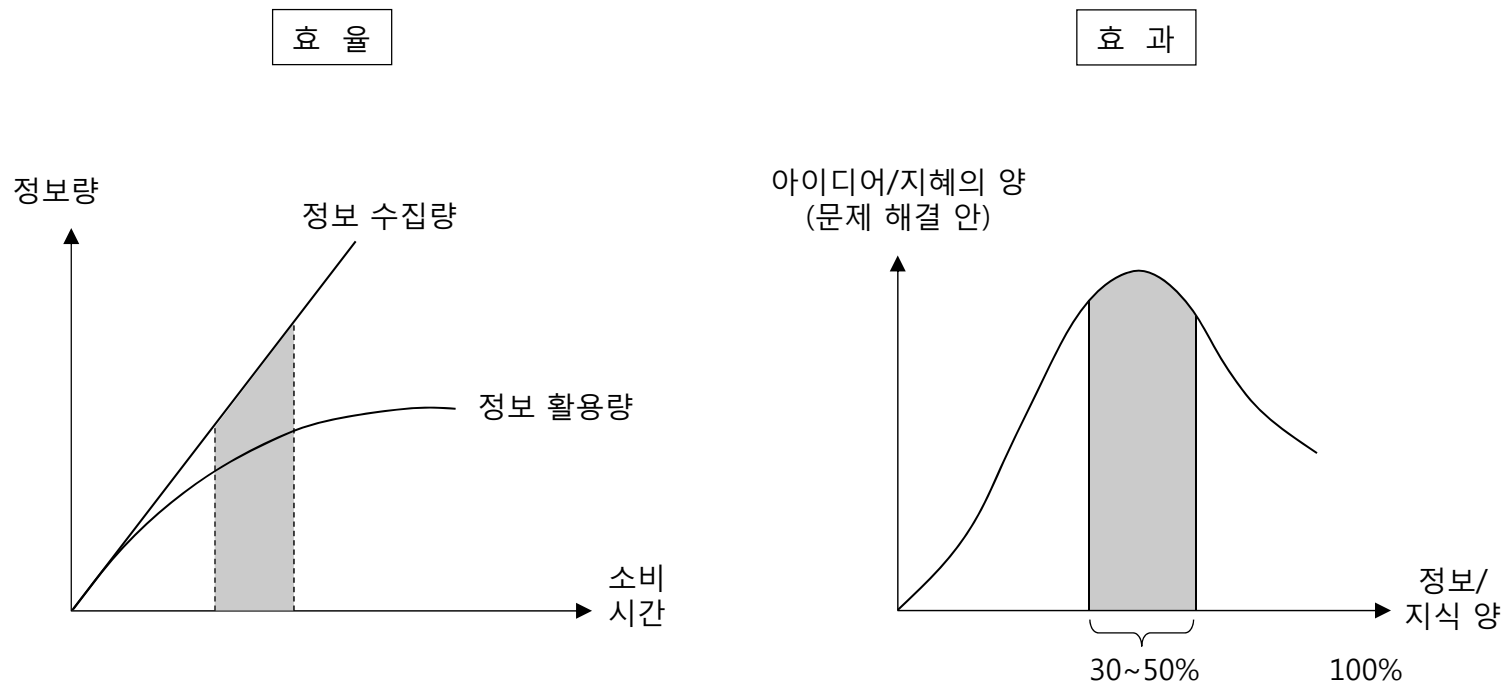
Resourceful화	- 다른 업종, 다른 분야의 지식 - 문제 해결 기법의 숙지 (창조적/논리적)
원체험의 중시	- 관찰한다, 직접 듣는다... : 고객, 점포 등 현장을 잘 이해함. - 만진다, 느낀다.
Zero-Base의 사고 훈련	- Conceptual Block busting : · 사고의 벽을 부술 것 (Breakthrough Thinking) - 'Why?/How?'의 습관화 (이유의 이유를 추구)
여건 조성	- 조직 제도상의 연구 - 도전/혁신을 장려하고, 실패를 용인하는 조직 분위기 만들기 - 동기부여 등

3. 컨설턴트로서 생각하기 – 전략적 사고

‘너무 많이 모으지 않음’, ‘너무 많이 알지 않음’이라는 역설적인 측면도 고려해 볼 필요가 있음. 상상해 보려는 자세가 중요함.

“창조력”

과다 수집, 과다 지식의 Demerit



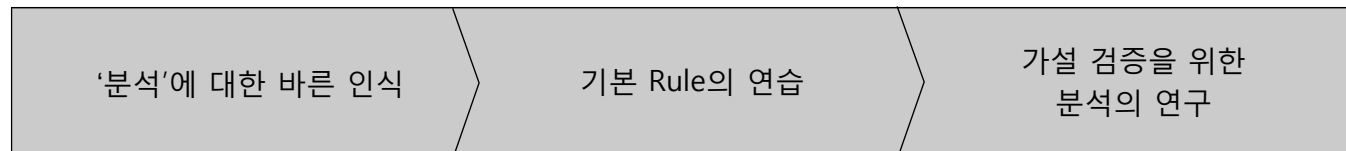
- ☞ 상황에 딱처서 급하게 정보를 수집하기 보다는 평소에 정보 수집 및 정보 Sources 확인을 게을리 하지 않으며, 있는 정보를 함부로 버리지 않는 것이 중요함.

3. 컨설턴트로서 생각하기 – 전략적 사고

전략 입안 시 고도의 수학적 기법을 사용하는 경우는 드뭄. 일정한 법칙에 따라 $+$, $-$, $\times$, $\div$ 를 숨씨 좋게 사용하여 가장 적절한 표현 방법을 선택하는 것이 분석력임.

“분석력”

분석력의 배양 순서



- | | | |
|---|-----------------------|--|
| - 의미가 애매한 것은 분석이라 하기 어려움. | - 메시지에 맞는 표현 방법을 채용함. | - '무엇을 증명하고 싶은가'의 명확화 |
| · 통계표를 단순히 Graph화한 것, 잡다한 정보가 너무 많은 것, 메시지가 나타나지 않은 것, 인과 관계가 보이지 않는 것은 분석이 아님. | - 축, 배치 등을 논리적으로 검토함. | - 'Data가 없다'로 끝나지 않음. '기존 Data도 좋다'라고 긍정적으로 생각하는 것이 중요함. |
| | | - 나름대로 Data를 얻는 지혜, 방법을 개척함. |

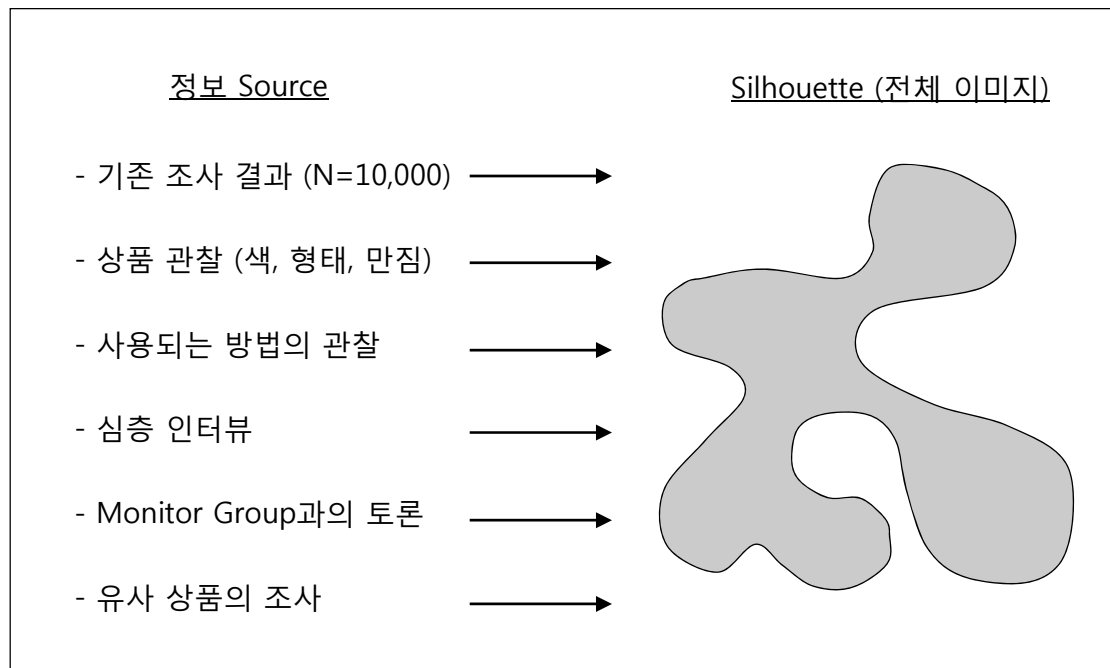
3. 컨설턴트로서 생각하기 – 전략적 사고

단편적으로 획득한 각종 정보로부터 '결국 무엇인가'라는 전체 이미지를 Clear 하게 구조화하는 능력이 통합력임.

“통합력”

예 시

통합력과 그 향상 방법



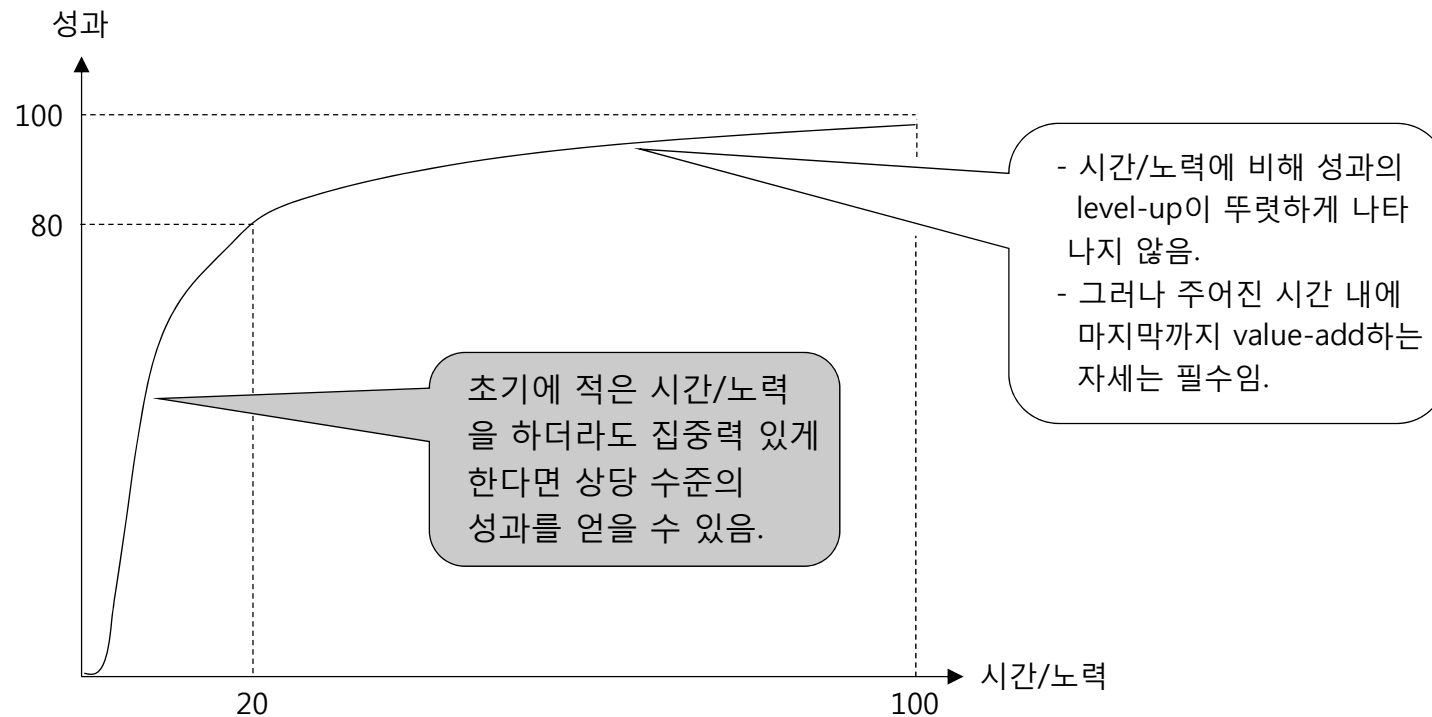
개선 방법

- 개념적인 장벽의 제거, 모든 가능성의 List up
- 타당한 해결책이 발견될 때까지 'So What'의 의문을 가짐.
- 타당한 해결책이 발견된다면, 논리력과 분석력을 구사해서 이를 검증함.

3. 컨설턴트로서 생각하기 – 2/8의 법칙

노력하는 방법에도 지혜가 필요함. 시간을 많이 들인다고 결과가 정비례해서 좋아지는 것은 아님. 어느 시점에서 판단할 것인가가 중요함.

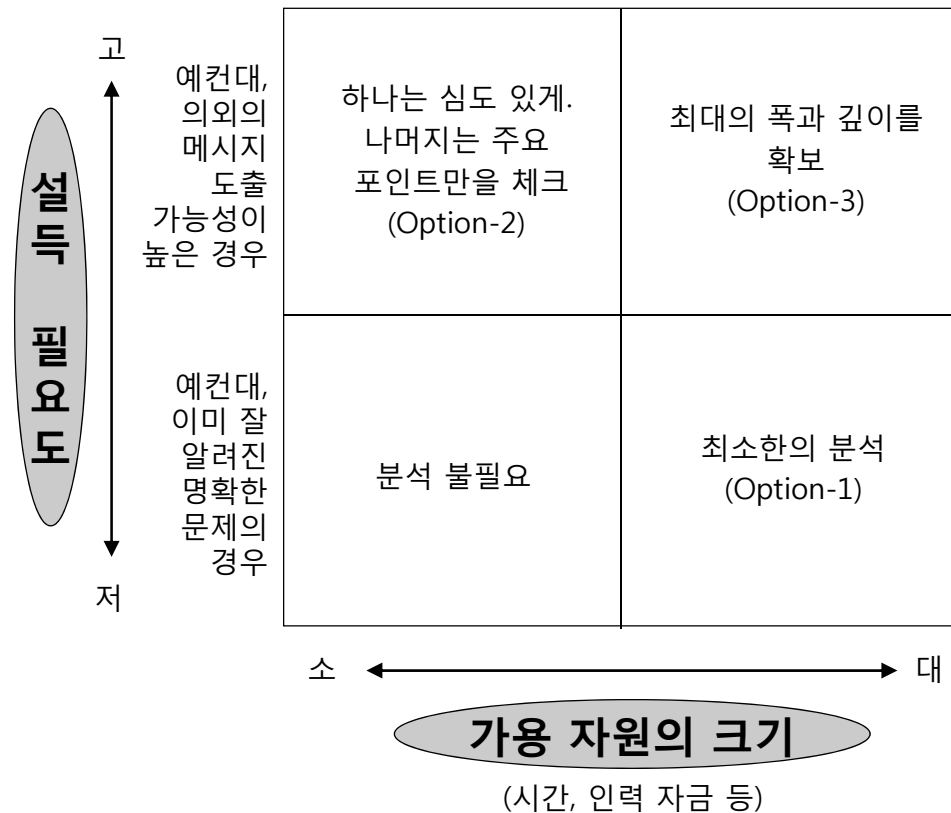
2/8의 법칙 (%)



3. 컨설턴트로서 생각하기 – 2/8의 법칙

필요 최소한의 분석 정도는 support해야 하는 메시지의 성격 등 상황에 대한 판단과 함께, 비용, 가용 자원 등에 의해 결정됨. 분석은 가설(또는 메시지)을 제대로 support하기 위한 필요 최소한의 수준에서 행하는 것임.

상황 판단의 Framework



Option-1 : 인터뷰 코멘트 인용이나
예시 장표 사용으로 충분함.

Option-2 : 한 분야에 대해서는 심도 있는
Fact 분석으로 도표를
작성하고, 나머지 분야는
인터뷰 코멘트 등으로
정리하는 수준에서 그침.

Option-3 : 모든 분야에 대해 Fact
분석으로 도표를 작성하여
명확한 근거를 제시함.

3. 컨설턴트로서 생각하기 – 2/8의 법칙

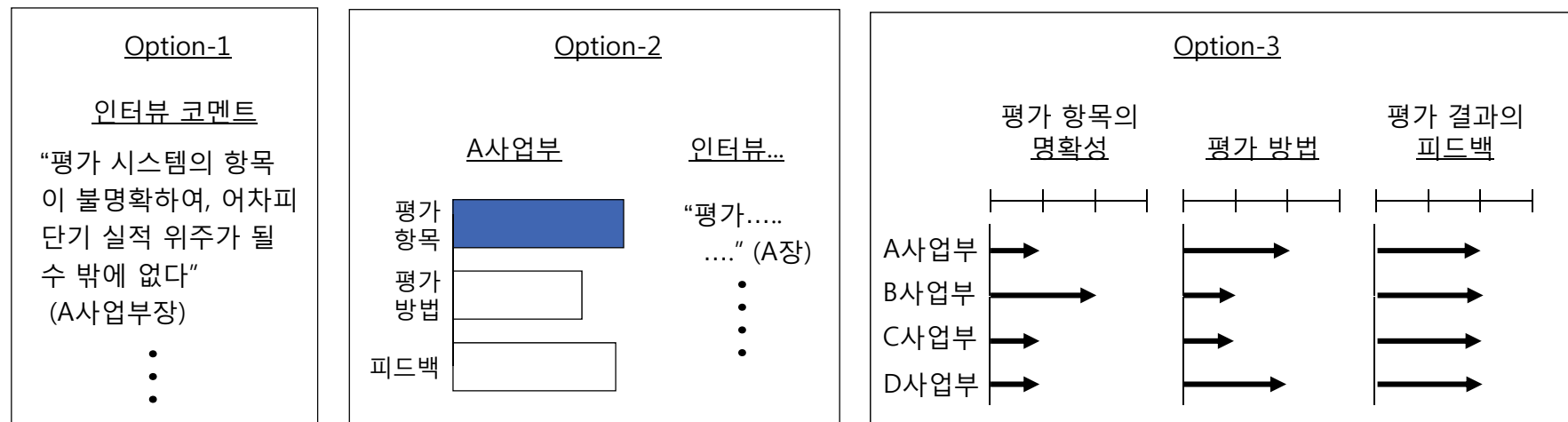
하나의 메시지에 대한 3가지 분석 예를 보면.....

예 시

분석 깊이의 선택

메시지

현 평가 시스템이 임원들로 하여금 중/장기적 전략 추진에 매진하게끔 하는 데는 부적절함.



설득력

고

Cost

대

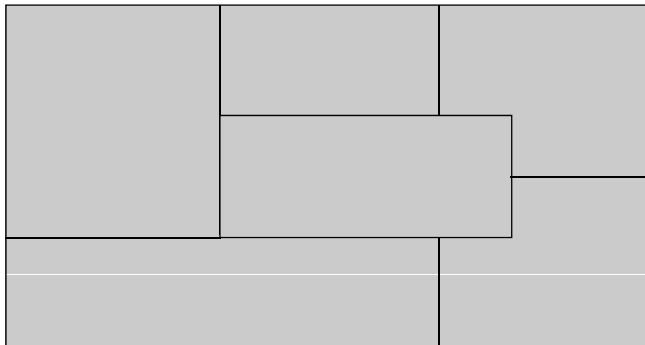
3. 컨설턴트로서 생각하기 – MECE적 사고

MECE적 사고란, 서로 중복되지 않으면서 각각의 합이 전체가 되게 하는 분석적 사고임. 분석 활동에 있어서 MECE가 빠짐없이 분류해 내는 것이 포인트라면, LISS는 중요 과제의 명확화가 포인트임.

분석 프레임의 설정

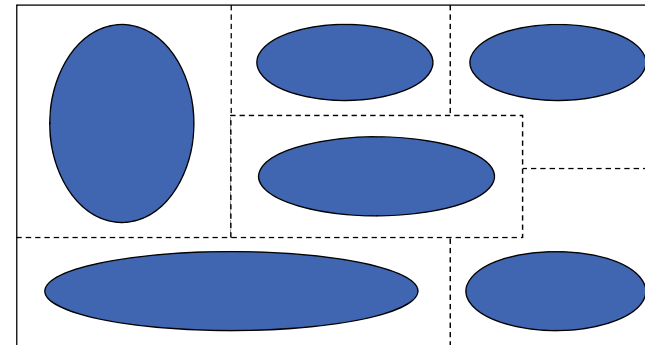
MECE

“Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive”



LISS

“Linearly Independent Spanning Set”

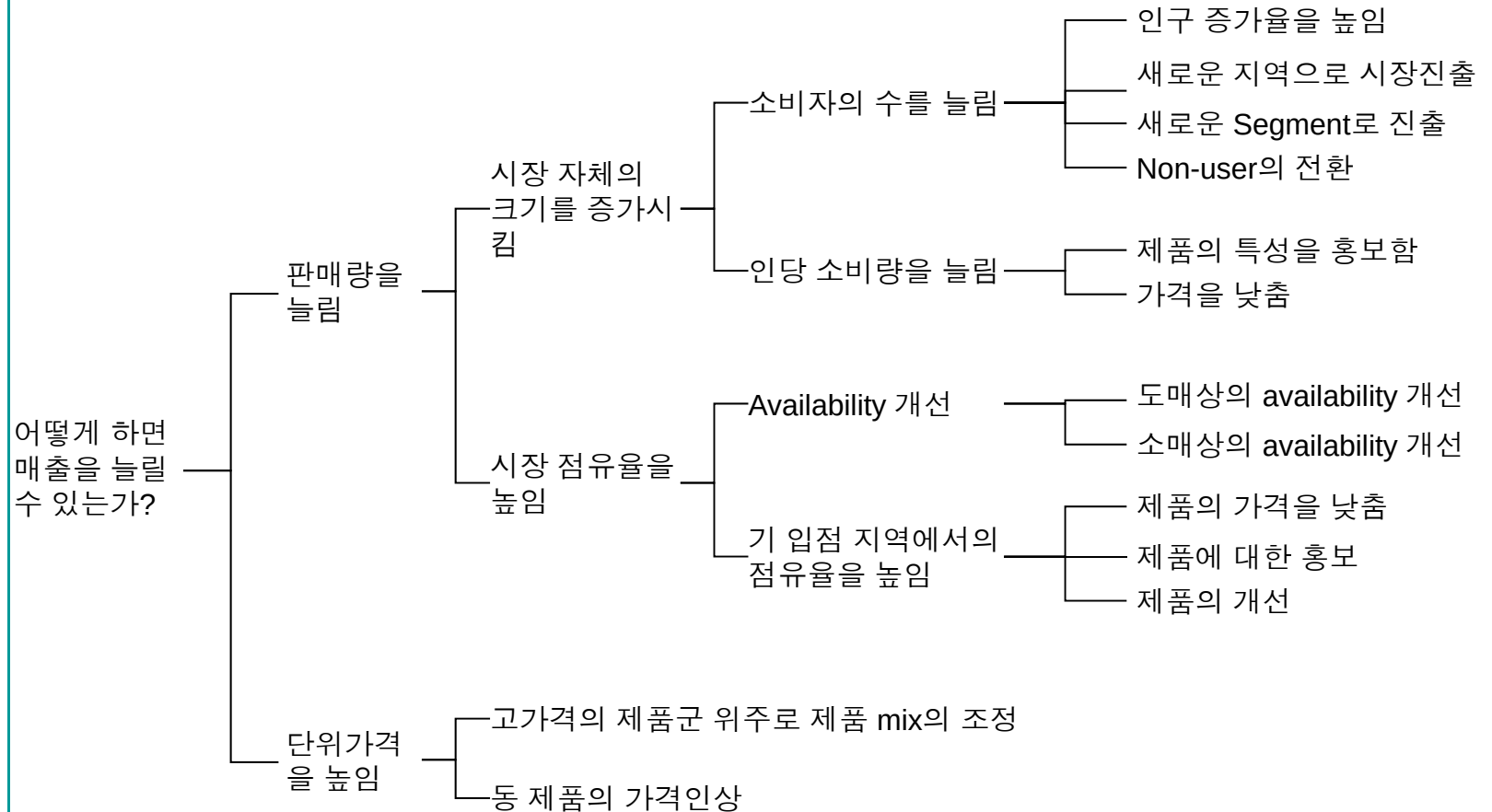


3. 컨설턴트로서 생각하기 – MECE적 사고

Description

MECE 원칙에 따른 이슈의 구조화(예시)

Example
Output

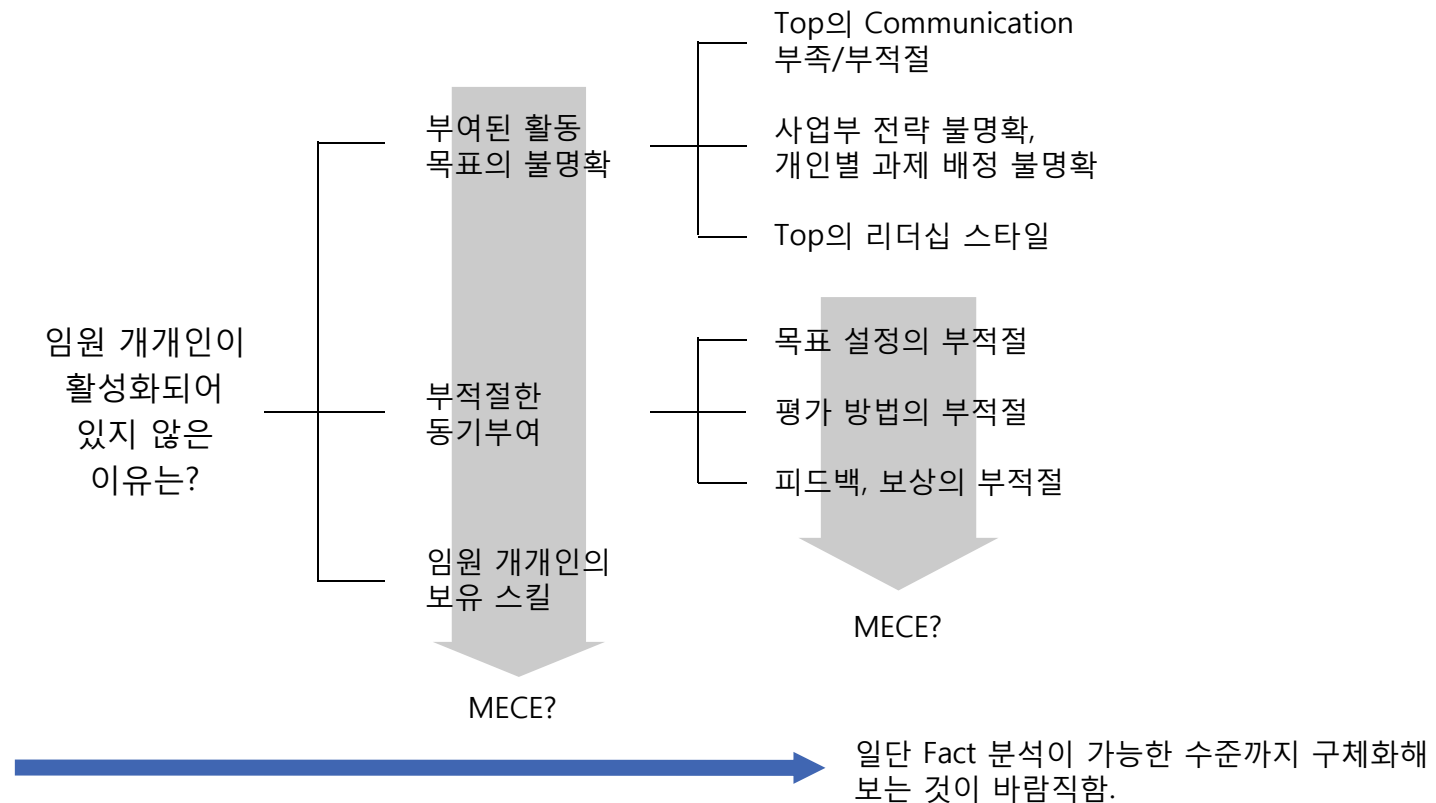


3. 컨설턴트로서 생각하기 – MECE적 사고

MECE적 사고에 바탕을 둔 Logic Tree*는 문제 접근을 체계화시켜 줌.

예 시

‘임원 활성화 현상 파악’을 위한 MECE적 사고

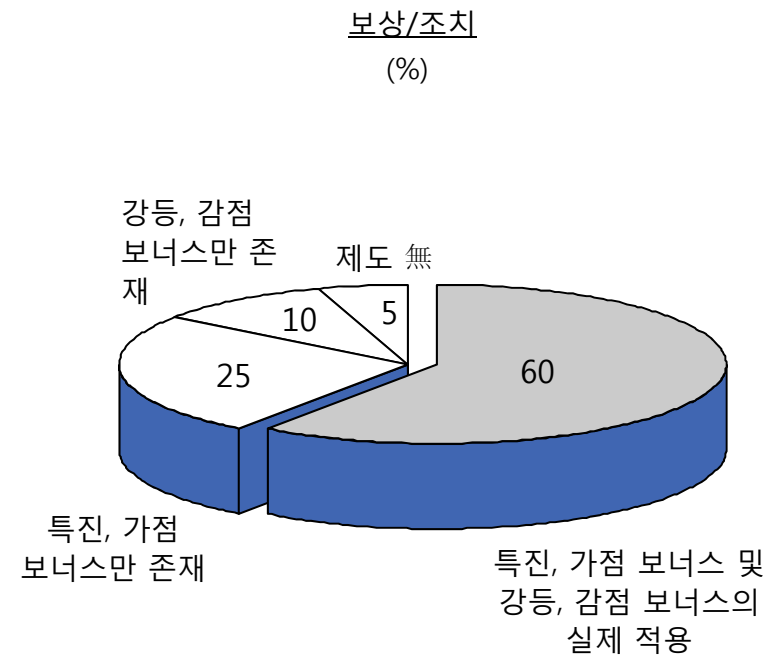
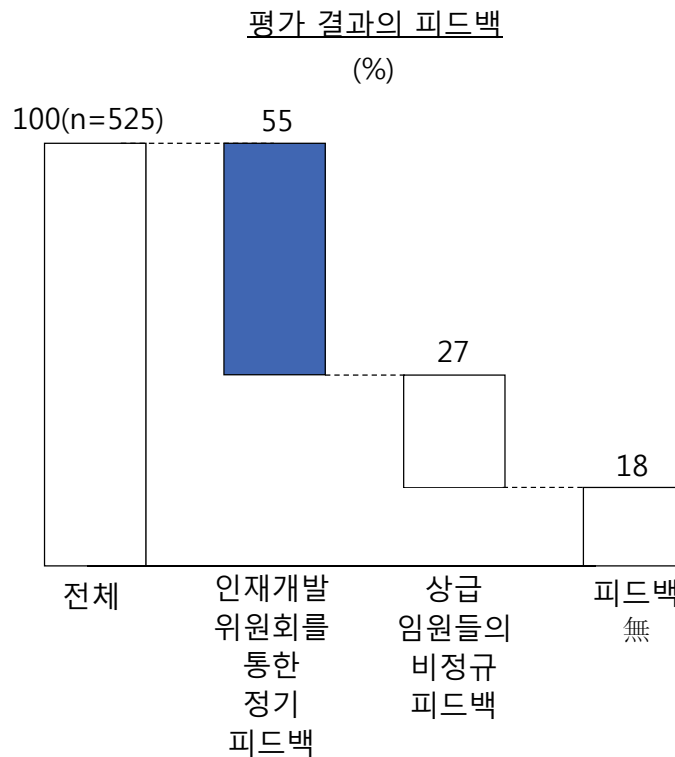


3. 컨설턴트로서 생각하기 – MECE적 사고

또한 MECE적 사고는 구체 도표의 작성에서 항목을 분류하는 등의 기본적인 사고임.

예시

피드백/보상 분석에서의 MECE적 항목 분류

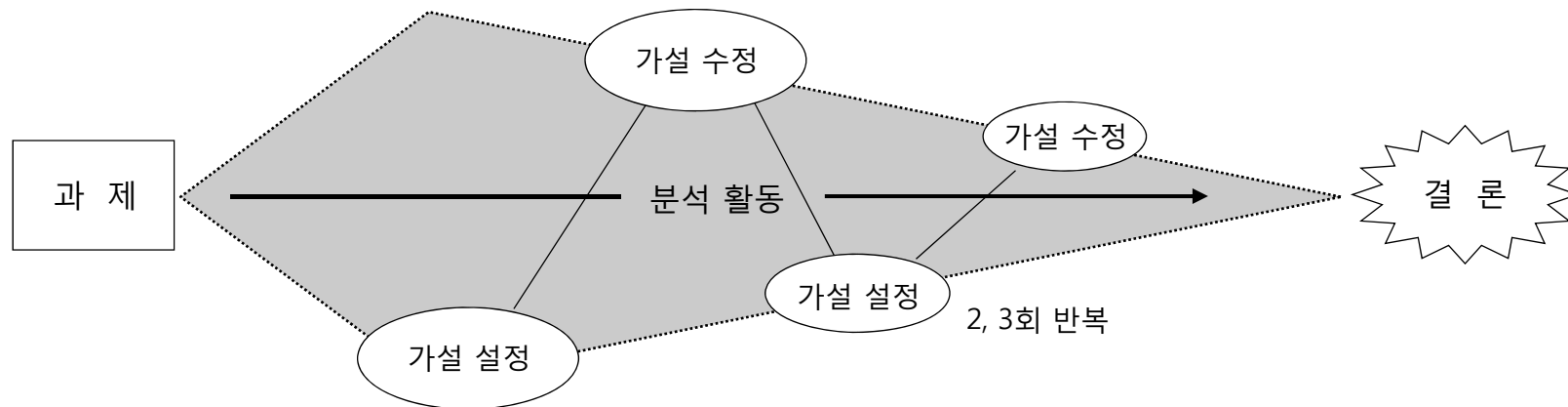


☞ MECE적 사고는 일상 생활에서 무엇이든지 분류해 보는 습관을 들임으로써 비약적으로 발전 시킬 수 있음.

3. 컨설턴트로서 생각하기 – 가설지향적 사고

가설 지향적 사고란, 실제 정보 수집이나 분석 활동에 앞서, 그 과정이나 결과를 추정해보는 사고임.

가설 지향적 사고의 틀



사고의 포인트

- 바로 그 자리에서 결론을 내고 나중에 수정함.
- 직관을 중시함.
- 감이 잘 잡히지 않을 경우에도 넓은 범위에서 점차 폭을 좁혀 나감.

기대 효과

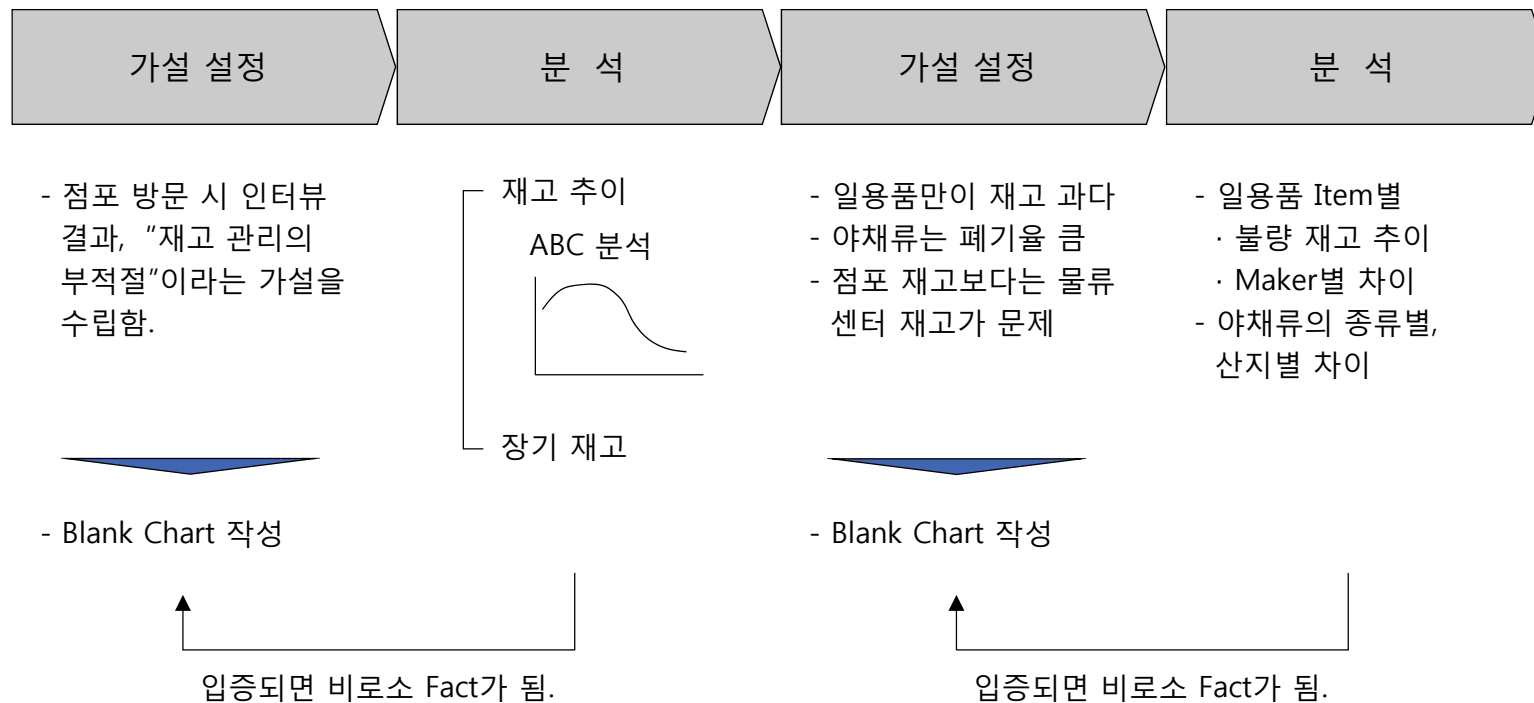
- 낭비(경영 자원, 시간)의 최소화
- 성공 확률(2회째 이후)의 향상 및 결론에의 신속한 도달
- 판단력, 창조력의 강화

3. 컨설턴트로서 생각하기 – 가설지향적 사고

예를 들면,

예 시

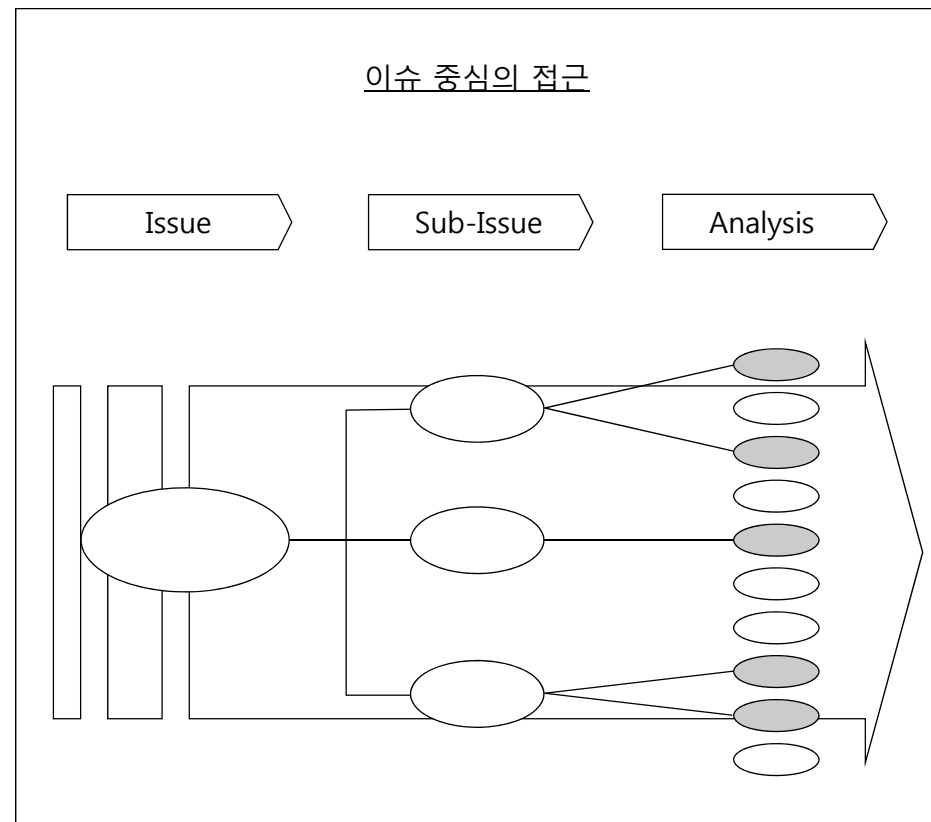
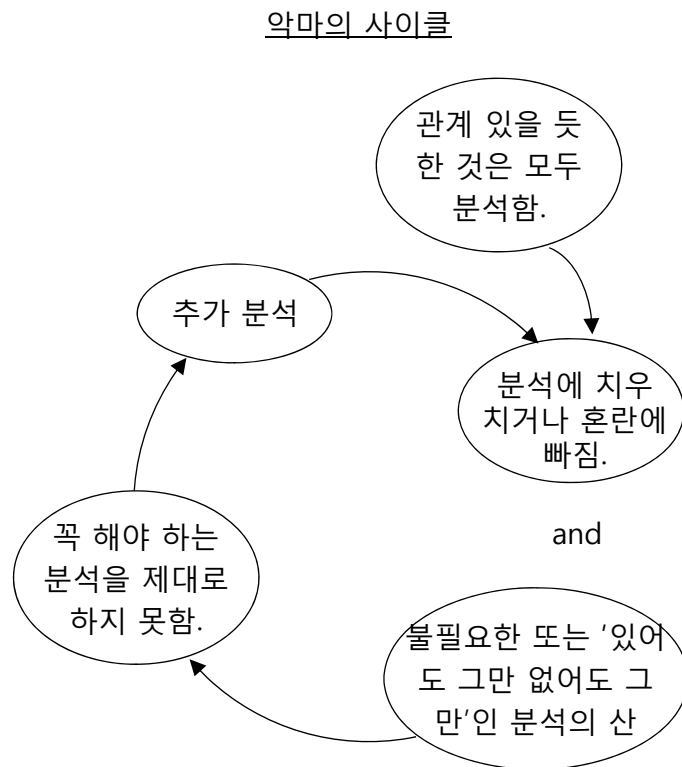
가설 지향적 사고의 전개



3. 컨설턴트로서 생각하기 – 가설지향적 사고

분석이 문제의 발견 그 자체는 아님. 주어진 시간 내에 중요한 것을 제대로 분석하기 위해서는 어떻게 하면 해결할 수 있는가?”의 관점에서 접근해야 함.

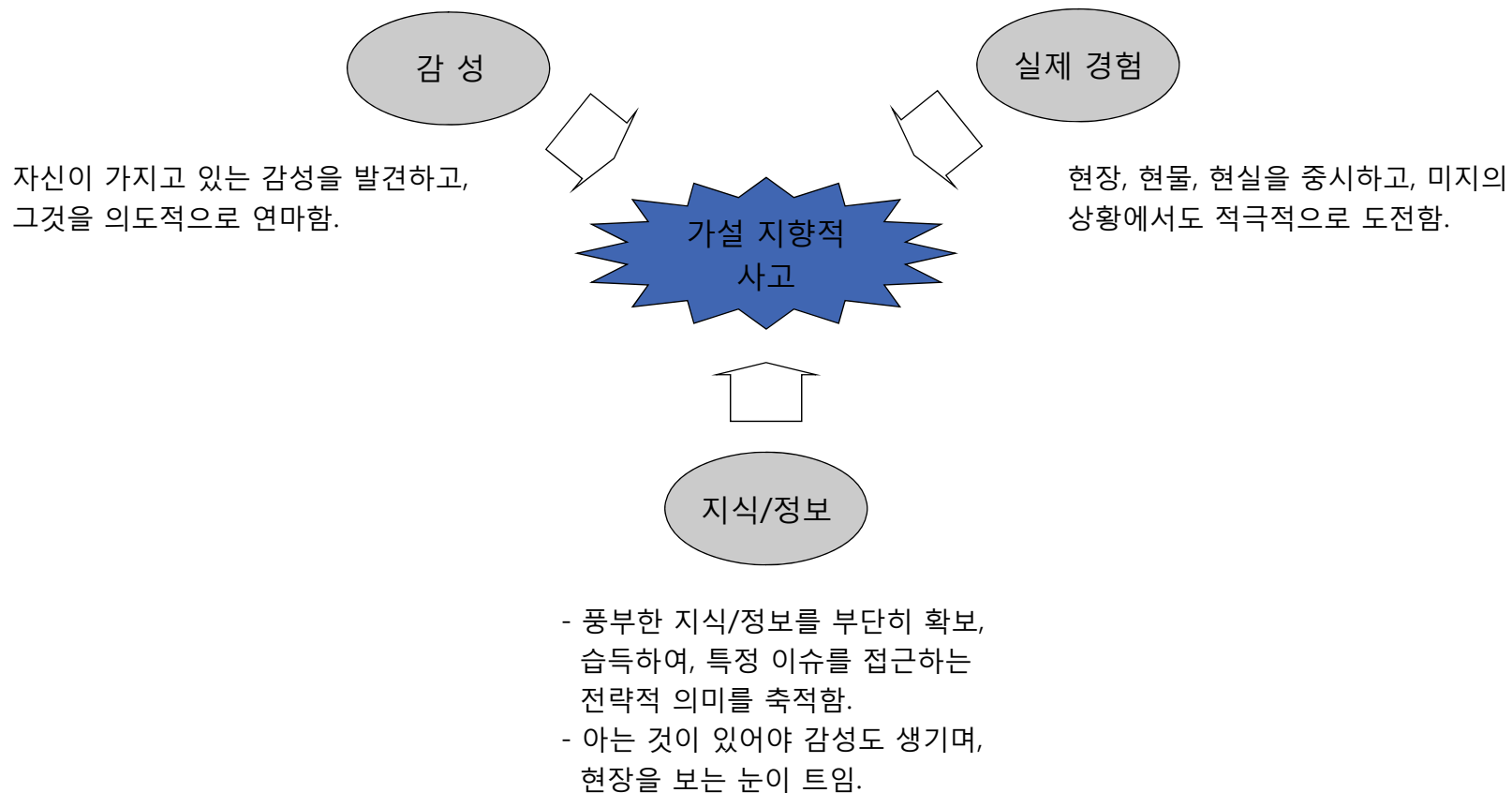
효과적/효율적 진행의 포인트



3. 컨설턴트로서 생각하기 – 가설지향적 사고

가설의 추출은 **센스, 실제 경험, 지식/정보의 3요소**에 의해 좌우됨. 특히 평소 지식/정보의 축적을 게을리 하면 엉뚱한 가설을 설정하거나, 깊이 있는 분석을 못하게 됨

가설 지향적 사고의 방법



3. 컨설턴트로서 생각하기 – 문제해결지향적 사고

분석 활동에 있어서는 '해결책을 생각하고 뚫다'는 자세가 중요함. 비록 진단 프로젝트라 할 지라도 분석이나 진단 그 자체가 목적이 될 수 없음.

문제에 대한 입장 차이들

문제 노출형

- “어때? 정말 굉장한 분량의 분석이지?”
- “모든 문제를 하나도 빠짐 없이 밝혀야 한다”

- 정확한, 상세한 문제 파악 그 자체에 만족함.
- 모든 문제에 대해 모든 원인을 밝히기는 하지만, 무엇이 핵심인지 알 수가 없음.
- 결국 교과서 수준의 깊이 없는 그리고 나열식의 해결책을 제시할 뿐임.

문제 해결형

- “이렇게 하면 될 것 같다”
- “뭔가 새로운 방법이 없는 지 생각해 보자”
- “우선 해 보자”
- “그것 때문에 안 된다면 그것부터 해결하면 되지 않는가?”

- 문제 및 그 원인을 논리적으로 밝혀, 해결해야 할 핵심 과제가 무엇인가를 제시함.
- 문제는 반드시 해결해야 할 대상임.

문제 기피형*

- “좋은 이야기지만, ...때문에 안된다, ...때문에 어려울 것이다”
- “시기상조다, 사정이 다르다”
- “다 남 탓이다”

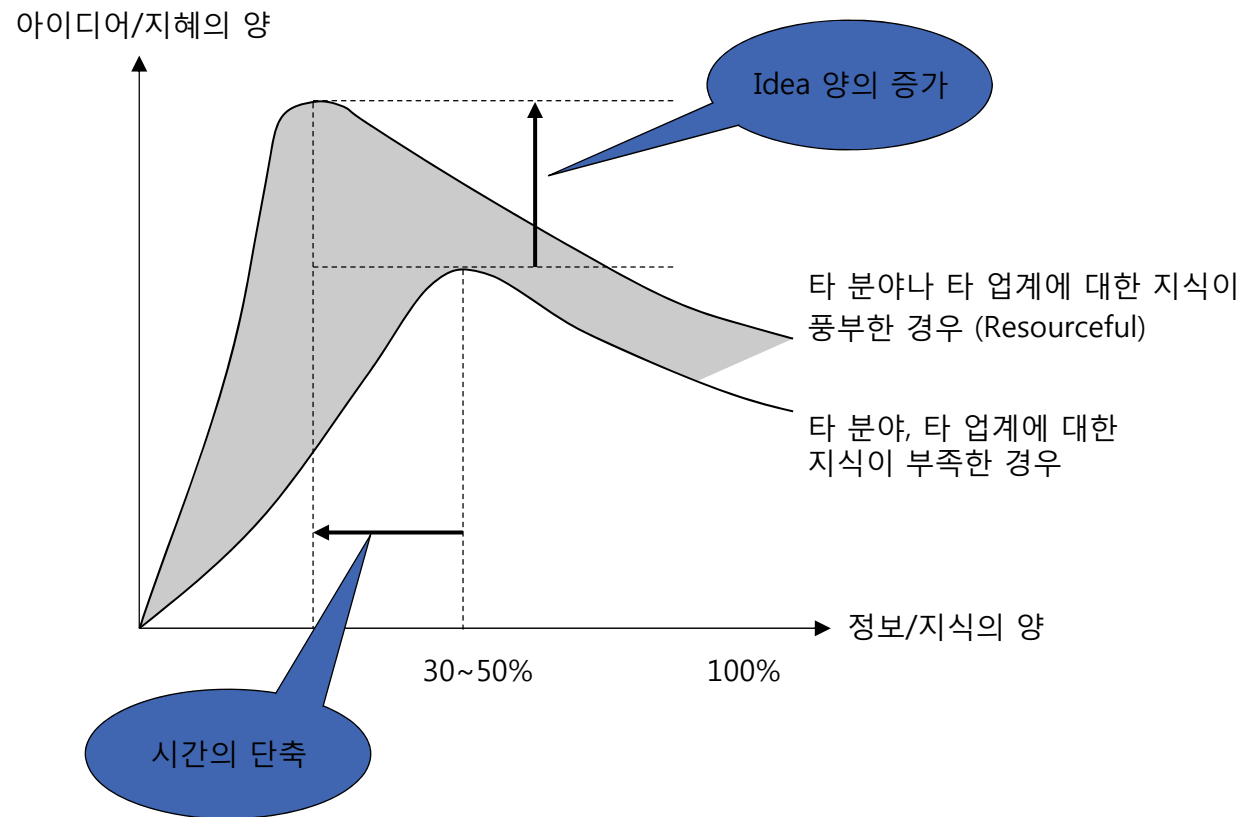
- 문제를 인정하지 않거나, 하더라도 그럴 수밖에 없는 이유가 무엇인지 변명하기에 급급함.
- 문제 해결의 장애 요인은 해결 대상이 아닌, 바로 그 자체임.

* 문제 기피형 태도는 대체로 문제점 분석 결과에 대한 중간 보고 직후 나타나는 Client측(특히 실무자급)의 반응이 될 수 있음.

3. 컨설턴트로서 생각하기 – 문제해결지향적 사고

해결 안 창출의 가능성을 높이는 것은 최대가 아닌 최적의 정보/지식 양임. 그러나 사전에 풍부한 정보/지식을 갖추면 창조적 아이디어가 쉽게 나오게 됨.

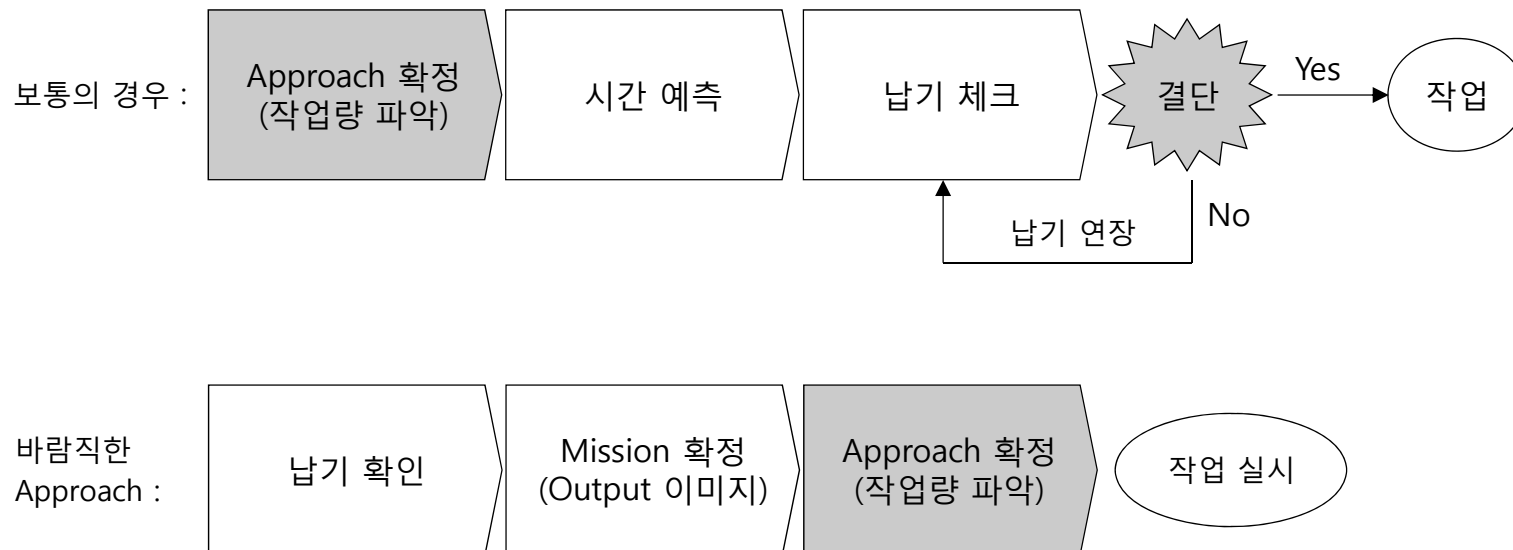
아이디어/지혜의 양과 정보/지식의 양간의 관계



3. 컨설턴트로서 생각하기 – 문제해결지향적 사고

문제 해결 지향적 사고를 갖추면 프로젝트 운영상의 시간 관리가 달라짐.

Output 지향의 시간 개념

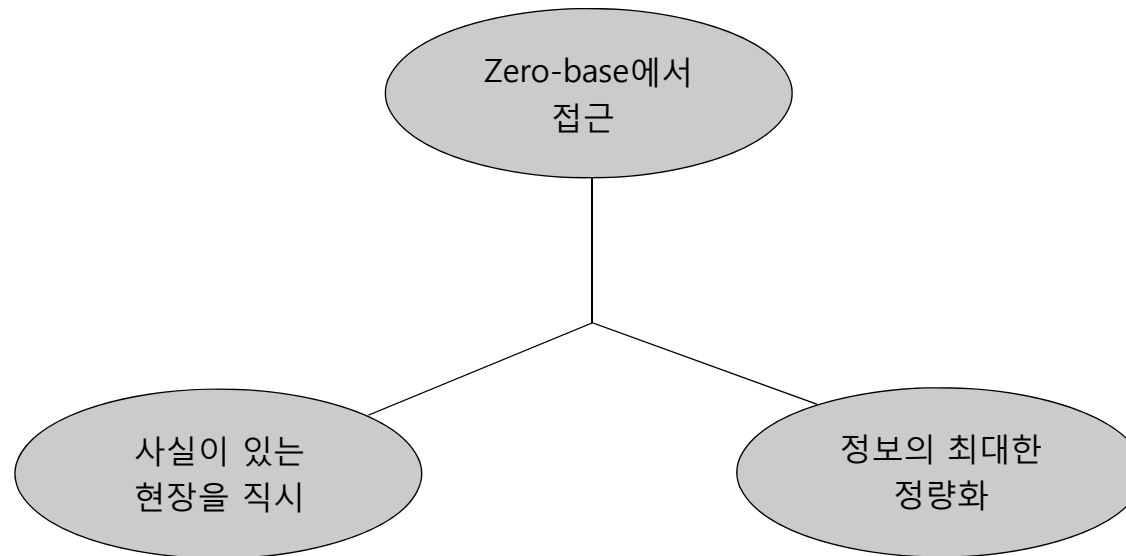


- 먼저 납기와 Output을 생각하고, Approach를 Output 이미지에 맞춰 책정함.
- 투입 시간과 품질은 어느 정도 Trade-off 관계에 있으므로, 항상 목적을 생각하고 Output 수준을 결정하도록 함.
- 작업을 행하는 데에도 항상 '2/8의 법칙'을 염두에 둬.

3. 컨설턴트로서 생각하기 – Fact based 사고

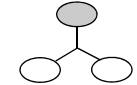
Fact-based는 전체의 사고 또는 활동의 출발점을 사실에 놓는 것임.

3가지 핵심 포인트

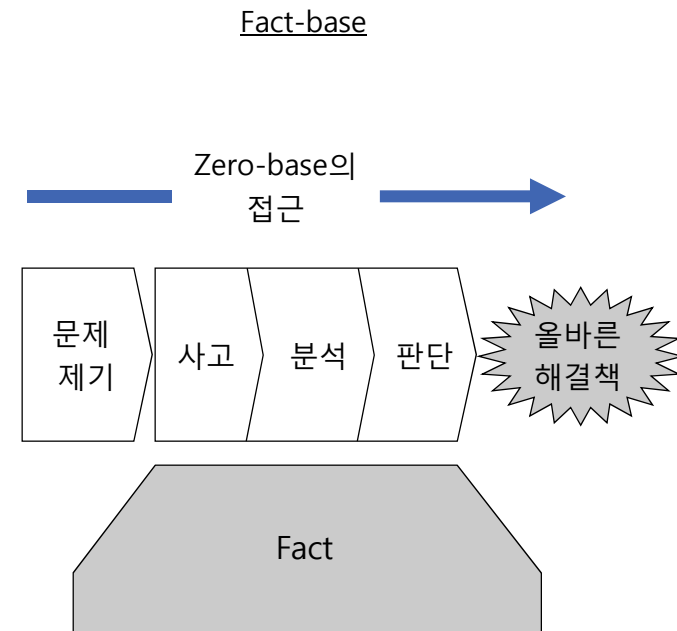
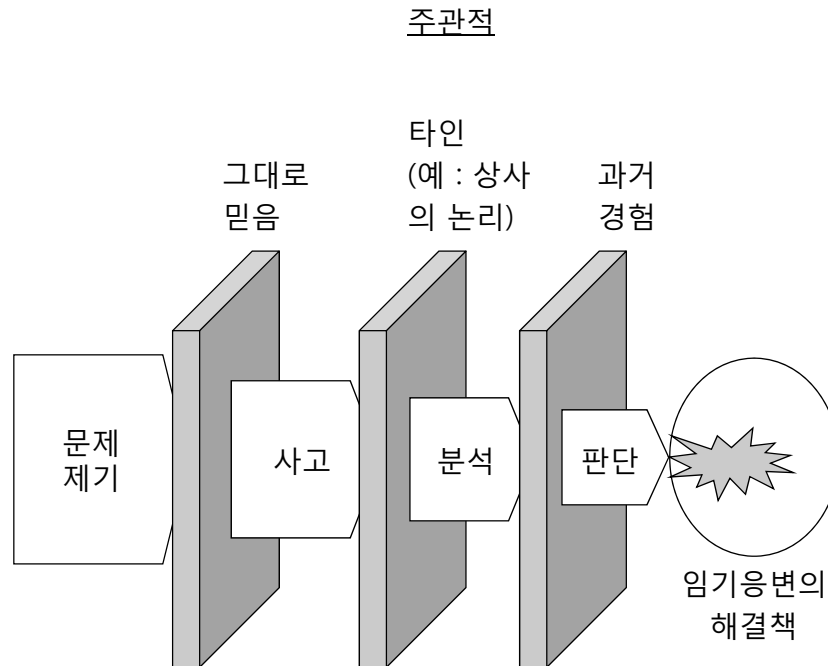


3. 컨설턴트로서 생각하기 – Fact based 사고

Fact-based를 통해 기존의 상식, 결심, 편견 등에 따른 막연한 추론을 배제하고, 철저한 사실 입증에 바탕을 둔 전략 입안이 가능해짐.



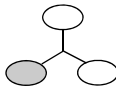
Zero-base의 접근

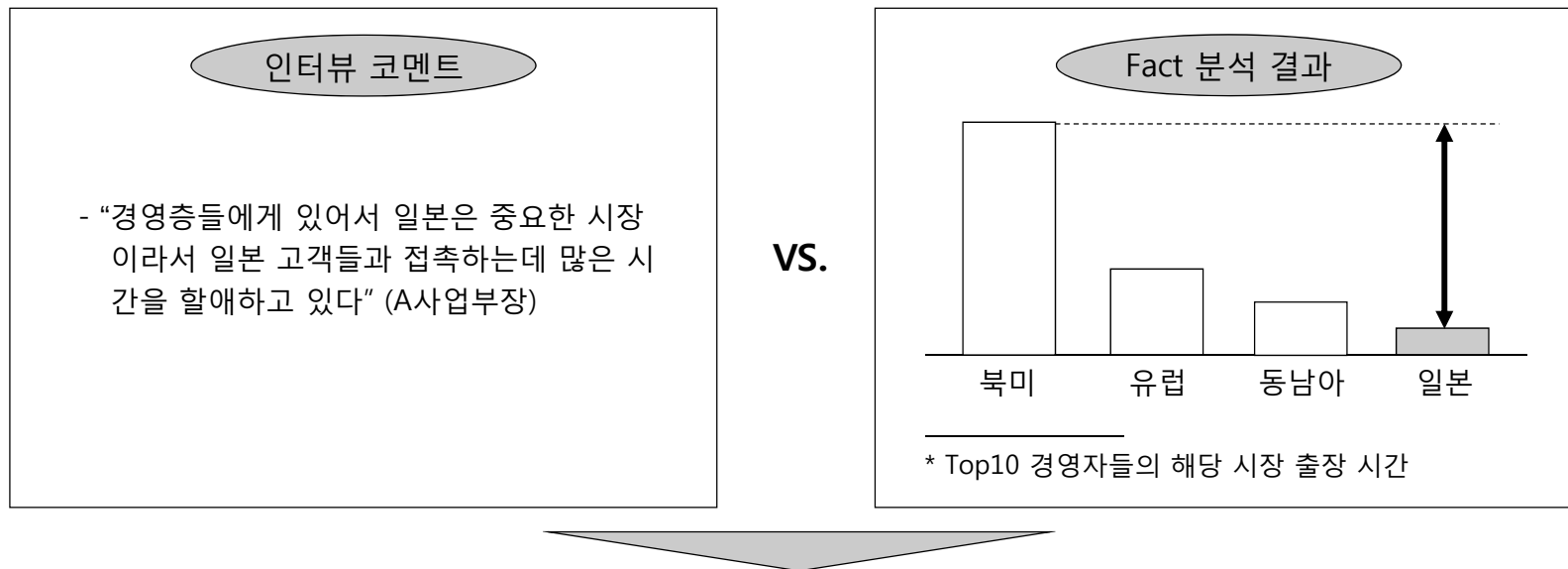


3. 컨설턴트로서 생각하기 – Fact based 사고

현장 증거만큼 확실한 제안 근거는 없음. 입증에 필요한 증거 정보/자료들은 현장에 반드시 있다는 믿음을 갖고 현장으로 가는데 주저하지 말아야 함.

사실이 있는 현장의 직시

예 시 



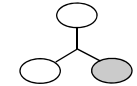
- 결국 인터뷰 코멘트는 일본 시장의 중요성에 대한 상식적이면서도 원칙적인 발언에 불과함.
- 이 경우 중요하다고 인식되는 시장에 대한 실제적인 대응을 활성화 하는 것이 해결 과제가 될 것임.

☞ Client측에서 기존에 분석된 바가 없거나, 소홀히 하는 분야/이슈는 문제일 가능성이 매우 높으므로, 이에 대해 철저한 현장 조사 및 분석을 수행하면 의외의 성과를 얻을 수 있음.

3. 컨설턴트로서 생각하기 – Fact based 사고

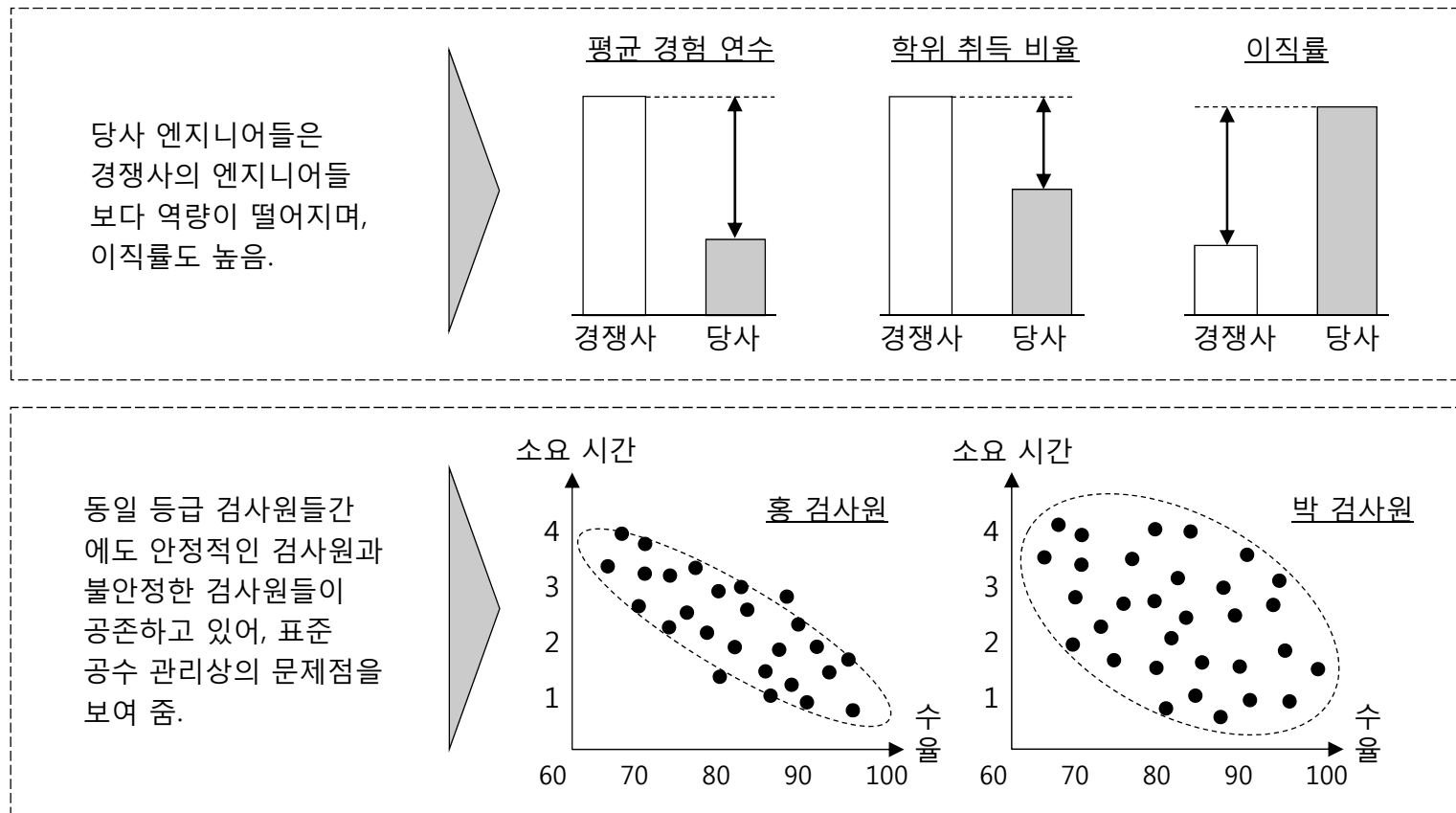
짧은 시간에 전달 효과를 극대화하는 데 있어 Fact만큼 강력한 수단은 없음.
분석은 정성적 현상마저 최대한 정량화 하려는 것이 그 목적임.

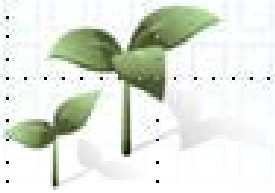
정성적 현상의 정량화



정성적 표현

정량적 표현





차시 제목

1. 강사 소개
2. 컨설팅 개요
3. 컨설턴트로서 생각하기
4. 문제해결기법
5. 차트작성기법
6. 회의진행기법



4. 문제해결기법

일반적인 문제해결 방식의 한계

- 일반인의 경우 경험과 직관에 의존하여 사고하며, 문제를 평면적으로 나열하는 수준에 그치며, 비핵심 문제에 빠져 핵심문제를 놓치게 되는 한계에 자주 봉착하게 됩니다

문제점들의 평면적 나열

일반적인 문제 해결 사고 방식 사례

- “A 라는 문제도 발생하고, B 의 문제도 역시 중요하고, C 는 아무튼 해결했으면 좋겠는데..”

한계점

- 문제점들의 단순 나열은 문제점의 근본 원인 분석 미약, 중요 문제점의 일부 누락을 초래함

직관에 의한 해결

- “내가 과거에 해본 경험에 의하면,,,”
- “다른 경쟁사에서는 이것이 가장 중요하다고 하던데, 우리도 이것이 가장 중요할 거야.”

- 직관에 의한 해결안은 과거의 경험에 의한 방안이기 때문에 타당할 수도 있지만, 논리적 근거 미약으로 실행과정상 신뢰성을 상실하게 됨

문제 해결 과정의 높에 빠짐

- “일단 그 문제를 풀기 위해서 분석을 하다 보면, 어느 정도 윤곽이 잡힐 거야.”

- 분석에 바로 집중함은 비핵심 이슈에 시간과 노력을 쏟게 되어 실제 핵심 문제에 대한 집중도를 저하시킴

4. 문제해결기법

어떻게 문제를 해결하고 논리를 전달하는가?

- 해당산업의 종사자가 아닌 컨설턴트가 수개월내에 해당 기업의 문제에 대한 해결방안을 제시할 수 있는 이유는 핵심에 집중하는 구조화된 문제해결 방법을 갖추고 있기 때문입니다
- 또한 고객의 사전지식과 반응정도에 따라 논리전달 방식을 다르게 하며, 결론위주로 메시지를 전달하여 전달내용의 설득력과 신뢰도를 높입니다

좋은 문제 해결 방식

① 사실에 근거한 분석으로 육감의 한계를 극복하고 신뢰감 있는 결론을 제시함

② 구조화된 사고를 통해 개념의 중복을 막고 논리의 비약을 없앴

③ 가설에 입각한 문제해결과정에 집중하여 신속한 의사결정이 가능함

④ 핵심에 집중(20:80법칙)하여 주어진 시간안에 문제를 해결함

좋은 논리 전달 방식

⑤ 결론 우선의 메시지 전달 방식으로 명확한 의사전달이 가능함

⑥ 대상자를 고려한 논리전달 방식으로 전달내용의 설득력을 높임

4. 문제해결기법

문제 해결에 대한 일반적인 편견

편견

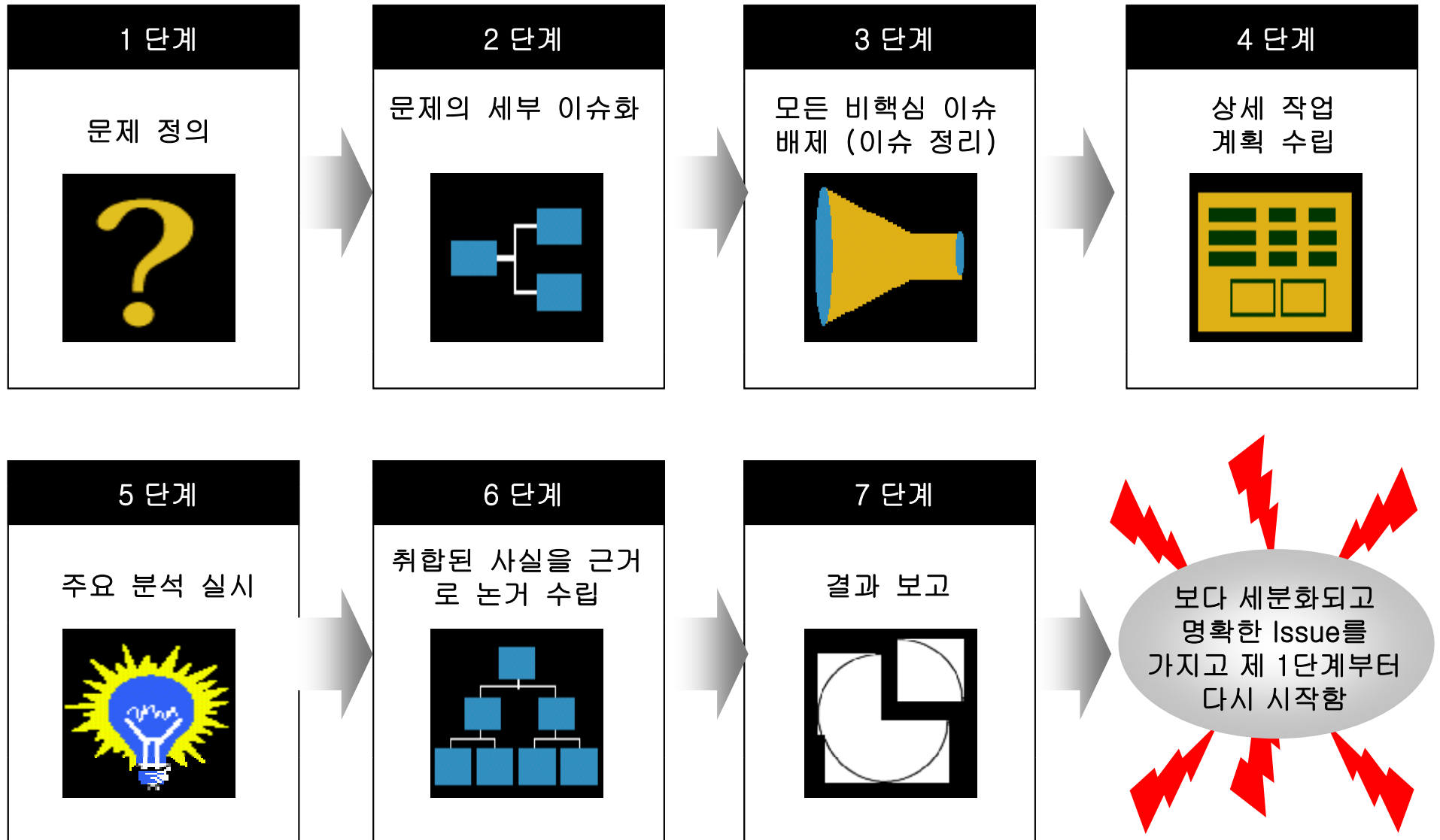
‘우수한 문제 해결 능력은 습득되는 것이 아니라 타고 나는 것으로서 그러한 능력을 보유하고 있는 사람도 있고 그렇지 않은 사람도 있다. 그러한 능력은 선천적인 창의적 능력으로서 학습될 수 없는 것이다.’

사실

‘우수한 문제 해결 능력은 훈련된 체계적인 사고 방식의 결과로서 유능한 인재라면 누구나 배울 수 있는 것이다. 영감 및 창의력은 체계화된 접근 방식에 반하는 것이 아니라 오히려 그러한 접근방식에 의해 고취되는 것이다.’

4. 문제해결기법

문제 해결을 위한 7 가지 단계



4. 문제해결기법

1 단계 – 문제 정의

?

우수한 문제 기술의 특징

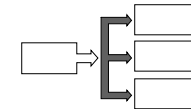
해결해야 할 문제
또는 이슈를 명확히
기술

- 명확한 질문 또는 확고한 가설 형태
- 단순한 사실 또는 명백한 결론의 열거가 아닌 문제의 본질을 구체적으로 기술함
- 조치 실행 가능
- 의사 결정자가 주력해야 할 부문에 초점을 맞춤



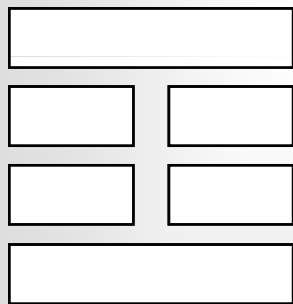
4. 문제해결기법

2 단계 – 문제의 세부 이슈화



광범위하게 정의된 복잡한 문제에서...

이제 어떤 일을
해야 하지?



...체계화된 관련 문제 목록 작성

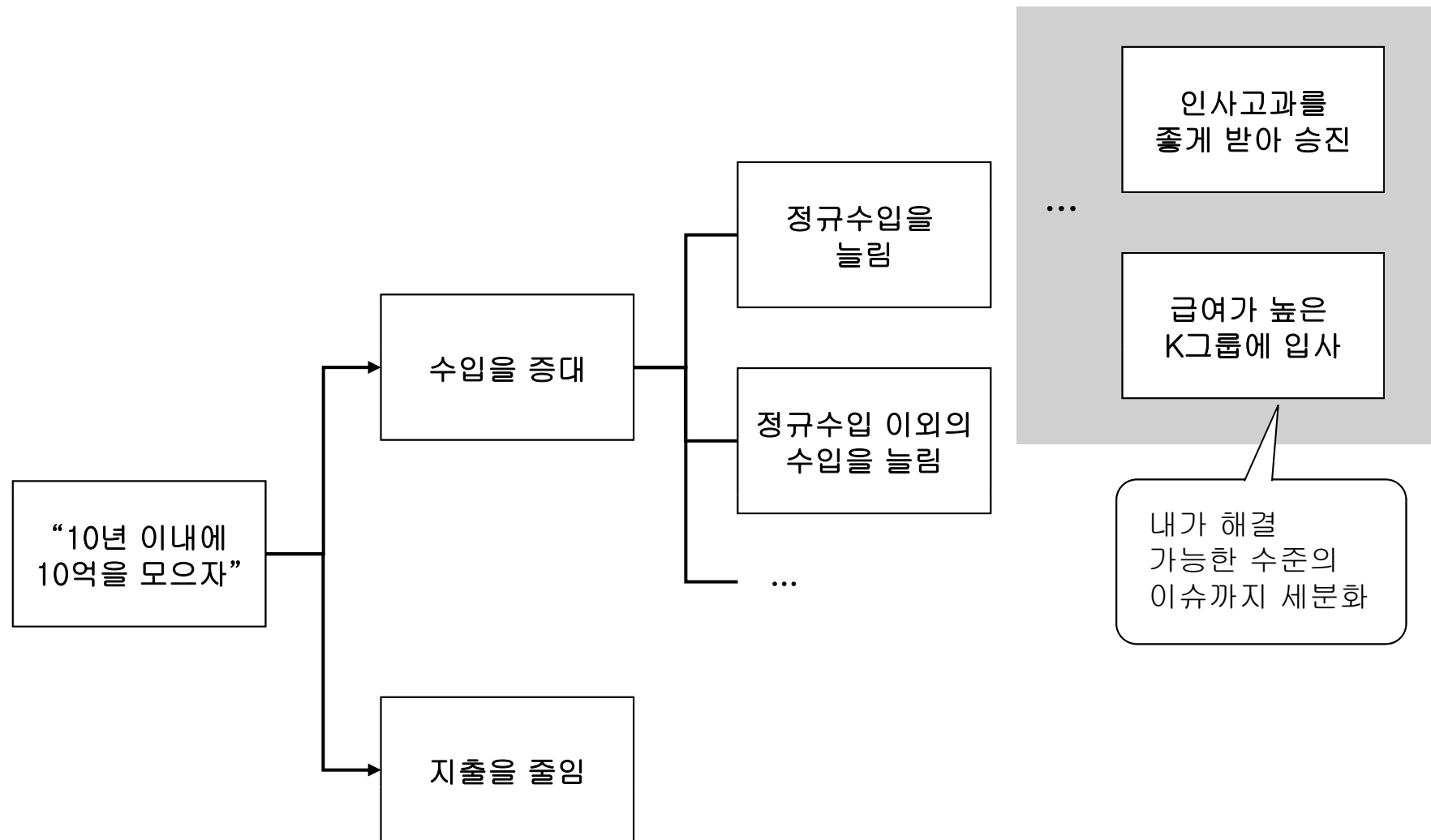
- 질문 1
- 질문 2
- 질문 3
-
-
-
- 질문 N



- 구체적이고
- 완전하며
- 지적으로 관리 가능한 수준

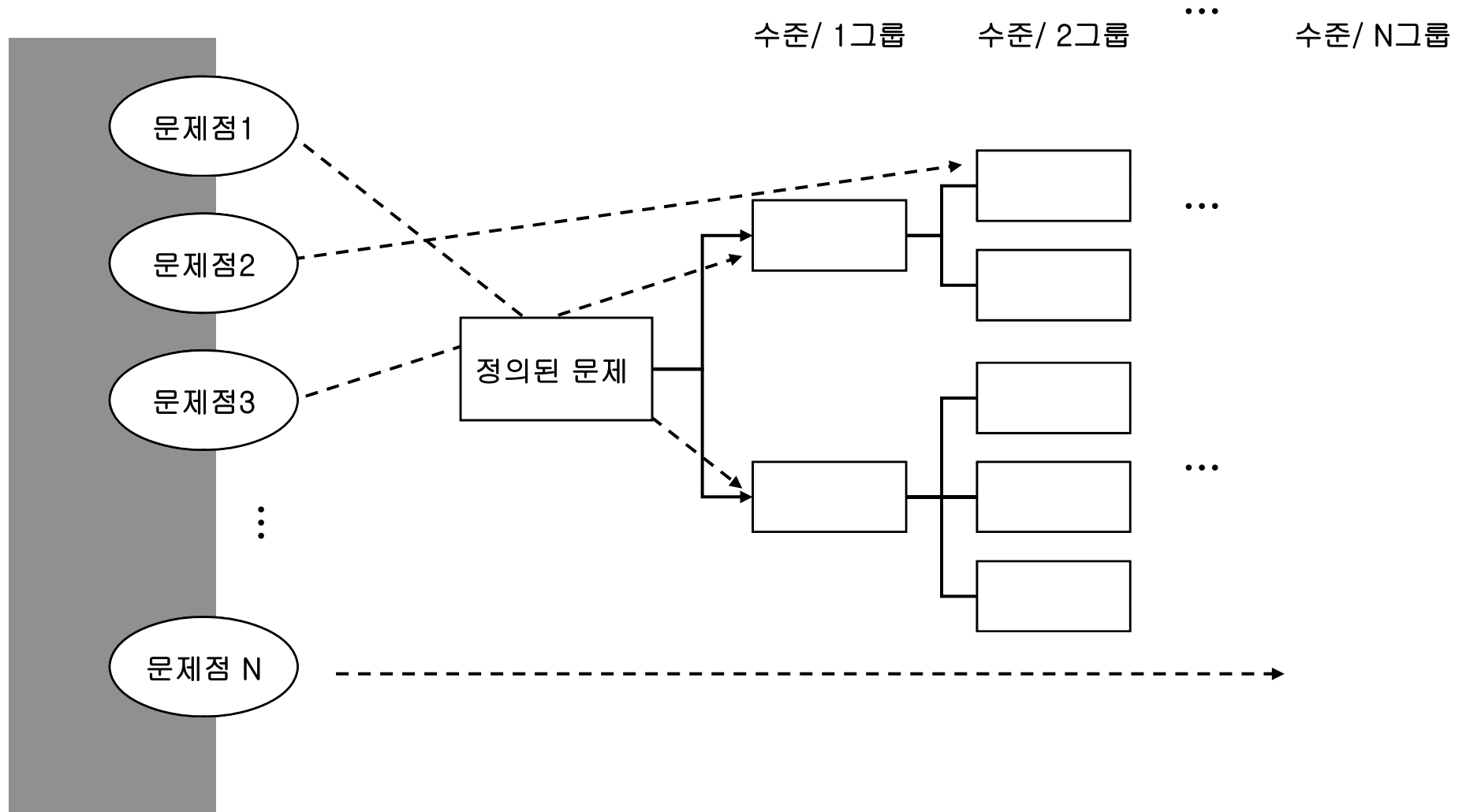
4. 문제해결기법

문제의 세부 이슈화



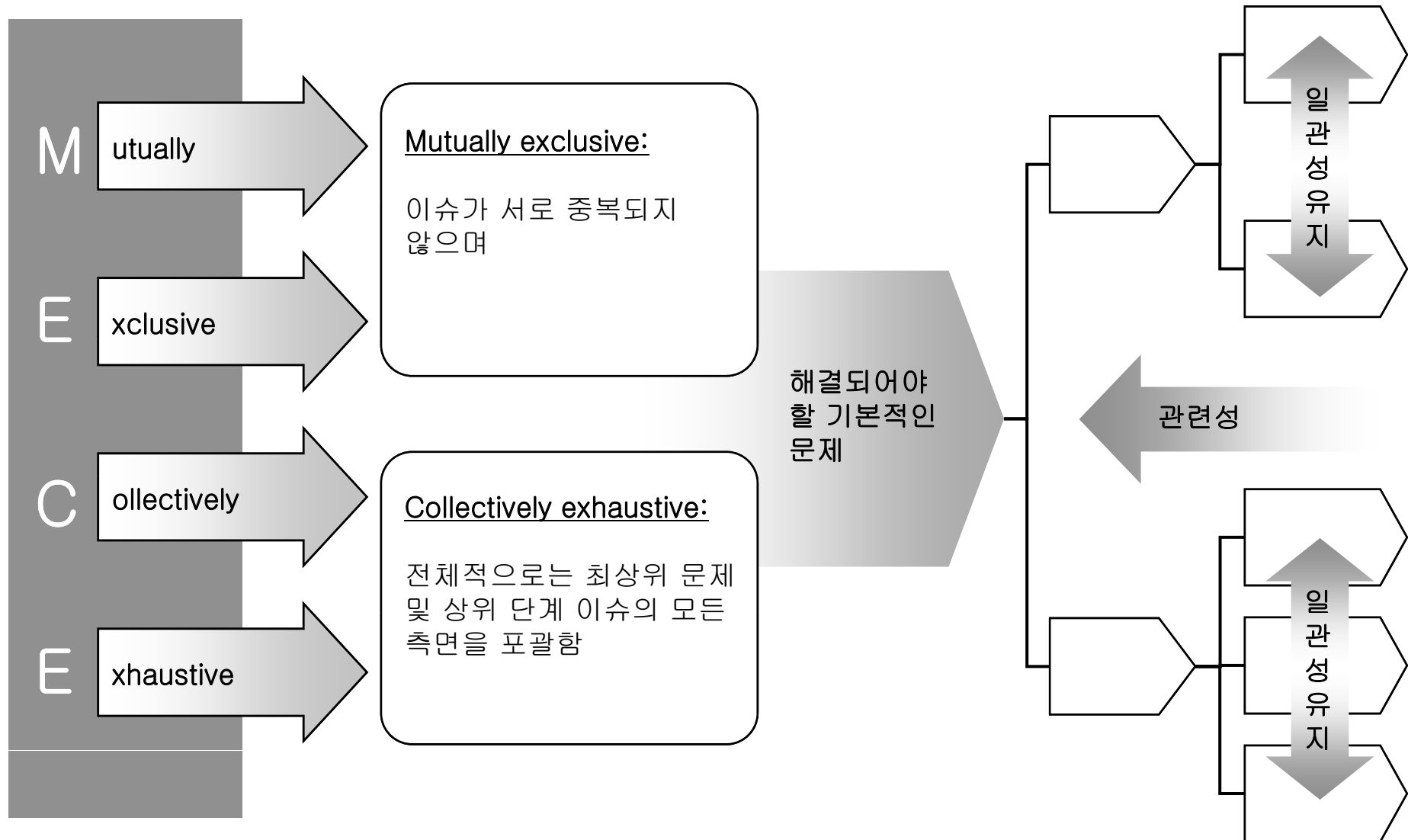
4. 문제해결기법

상호 복잡하게 연결되어 있는 문제를 논리적인 기준에 따라 해결 가능한 기본 단위로 분류/
그룹핑하여 단계별 구조를 형성하도록 함



4. 문제해결기법

MECE의 정의 및 유용성



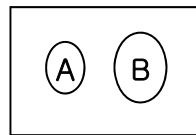
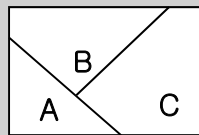
4. 문제해결기법

M.E.C.E

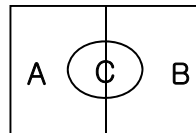
- MECE (“미세”)란
“Mutually
Exclusive and
Collectively
Exhaustive”의
약자이며,
중복되지 않아
상호 배타적이며
전체를 포괄하고
있다는 뜻입니다
- MECE 개념은 이슈를
빠짐없이 그리고
중복없이 구조화 할
수 있도록 하여
논리적 사고를
촉진하며, 폭 넓은
아이디어를 창출하는
skill로서 활용됩니다

M.E.C.E

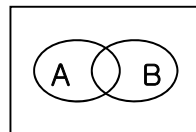
M.E.C.E.인 경우 M.E.C.E.가 아닌 경우



AB는
상호배타적이지만,
전체를 포괄하지 못함
(예) 전체: 생물
A: 포유류
B: 조류



ABC는 전체를
포괄하지만 상호
배타적이지 못함
(예) 전체: 여성
A: 미혼
B: 기혼
C: 직장인



AB는
상호배타적이지도,
전체를 포괄하지도
않음
(예) 전체: 한 학급
전원
A: 영어 잘하는 학생
B: 수학 잘하는 학생

왜 M.E.C.E.가 필요한가?

관련되는 내용인지 확인

- 근거를 구성하는 요소들이 전체의 구성 요소로 적합한지 확인 가능

필요내용이 누락되었는지 점검

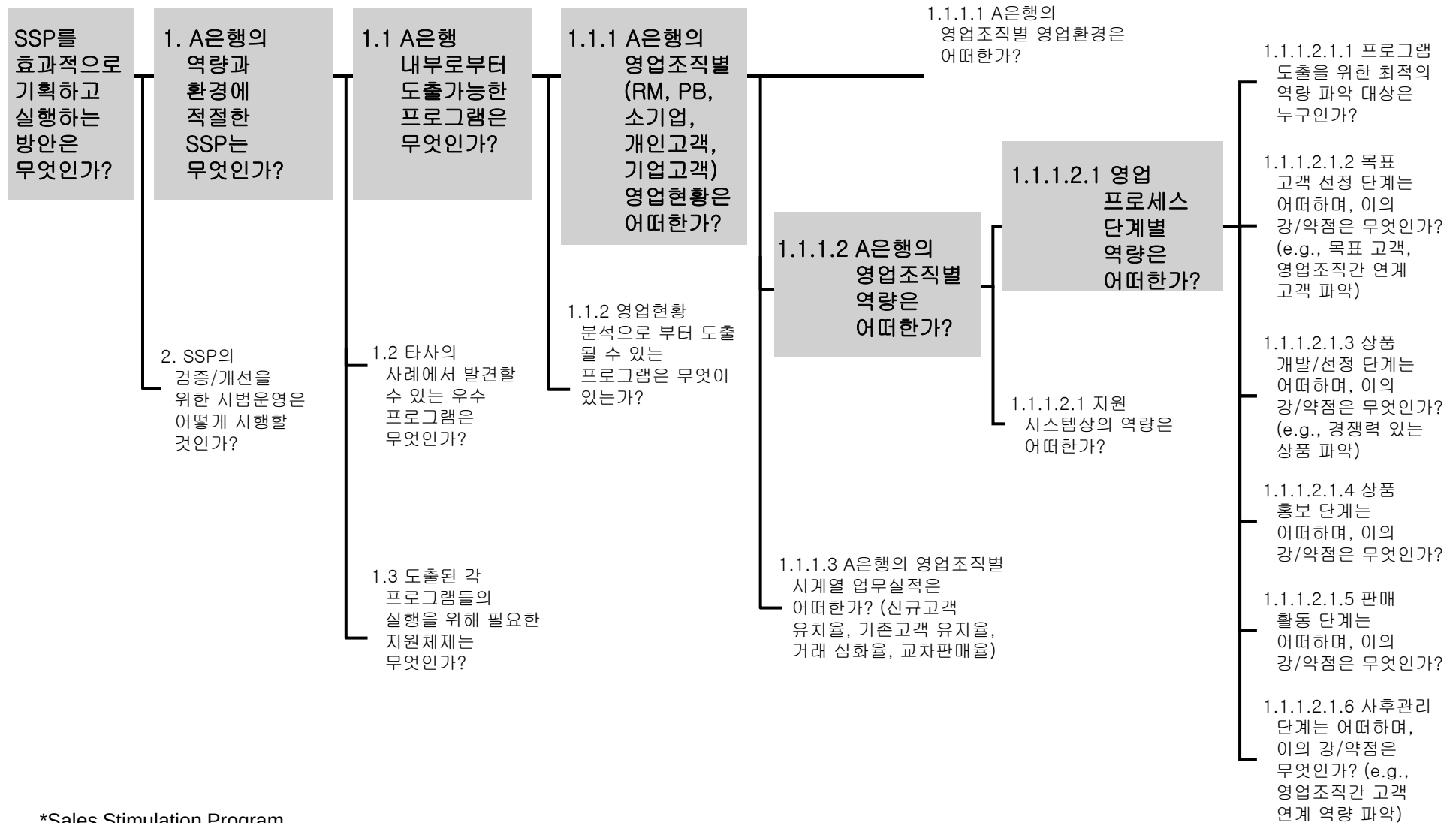
- 어느 하나의 중요요소 만 고려하게 되는 오류를 방지하고, 필요한 논리 구성 요소 전체를 포괄하도록 사고

구성 요소간의 중복을 방지

- 같은 구성 요소를 중언 부언해서 설명하게 되는 오류를 막을 수 있음

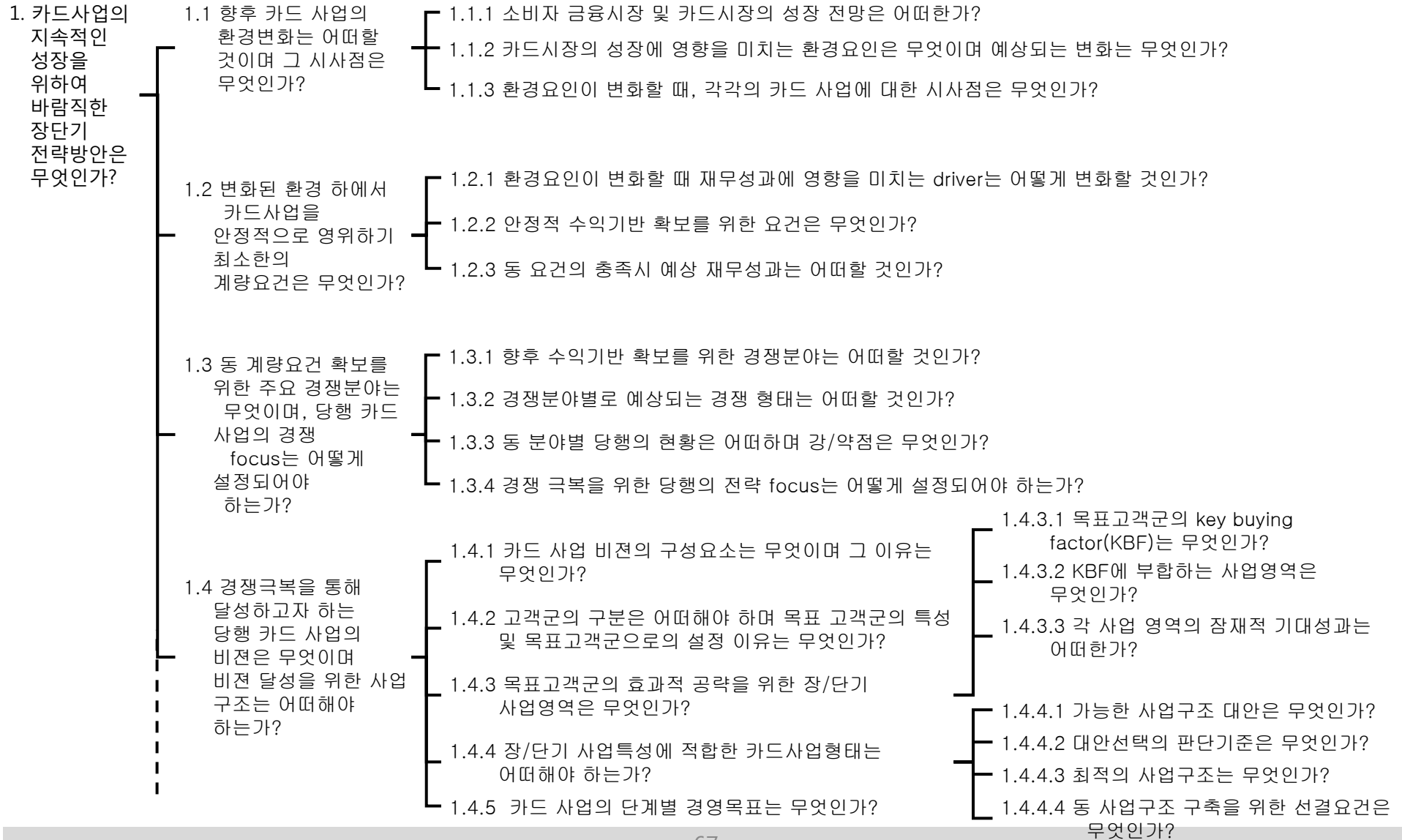
4. 문제해결기법

Issue Tree (실제 사용 예시) – SSP*



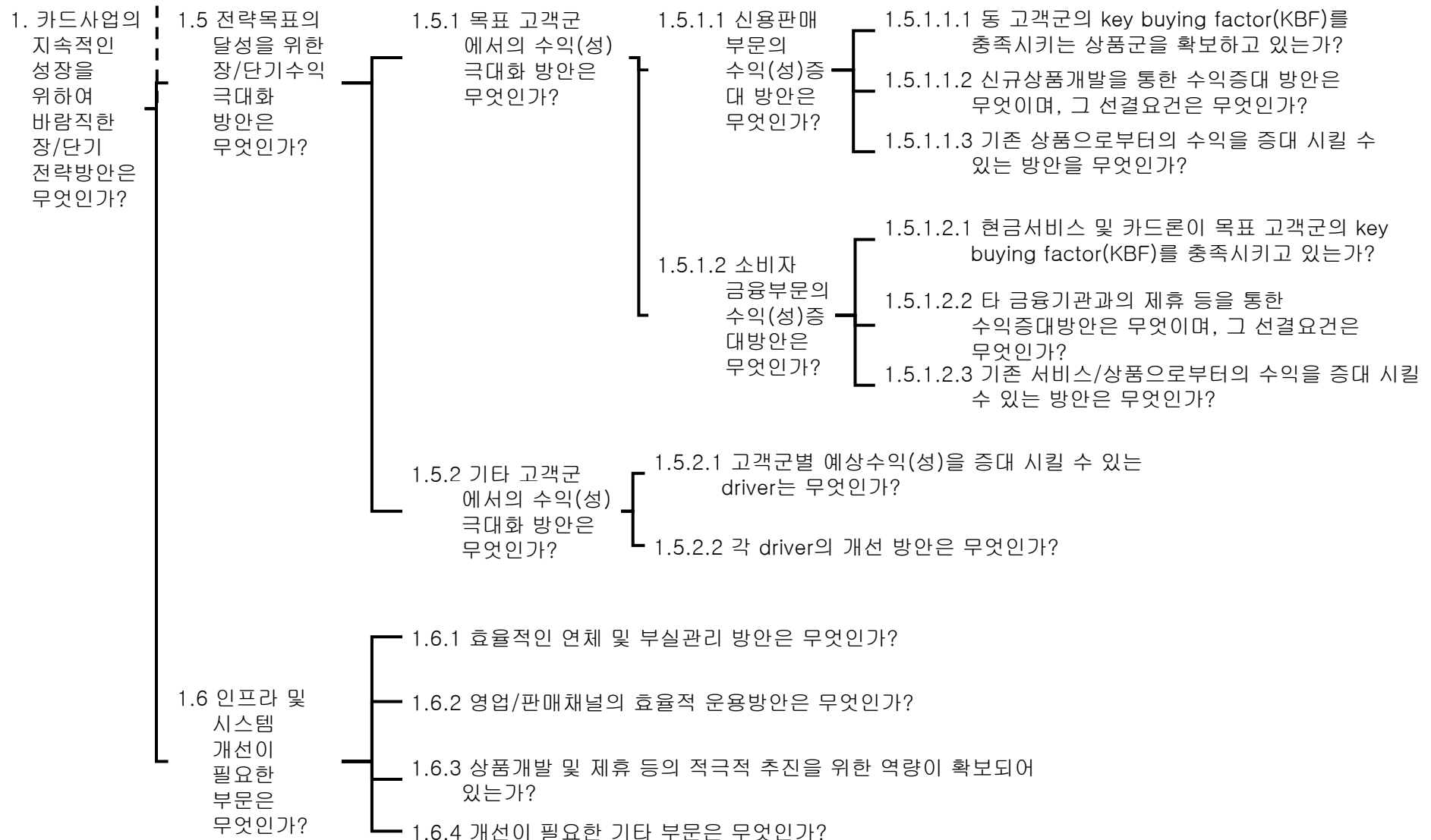
*Sales Stimulation Program

Issue Tree (실제 사용 예시) – 카드 사업 전략



4. 문제해결기법

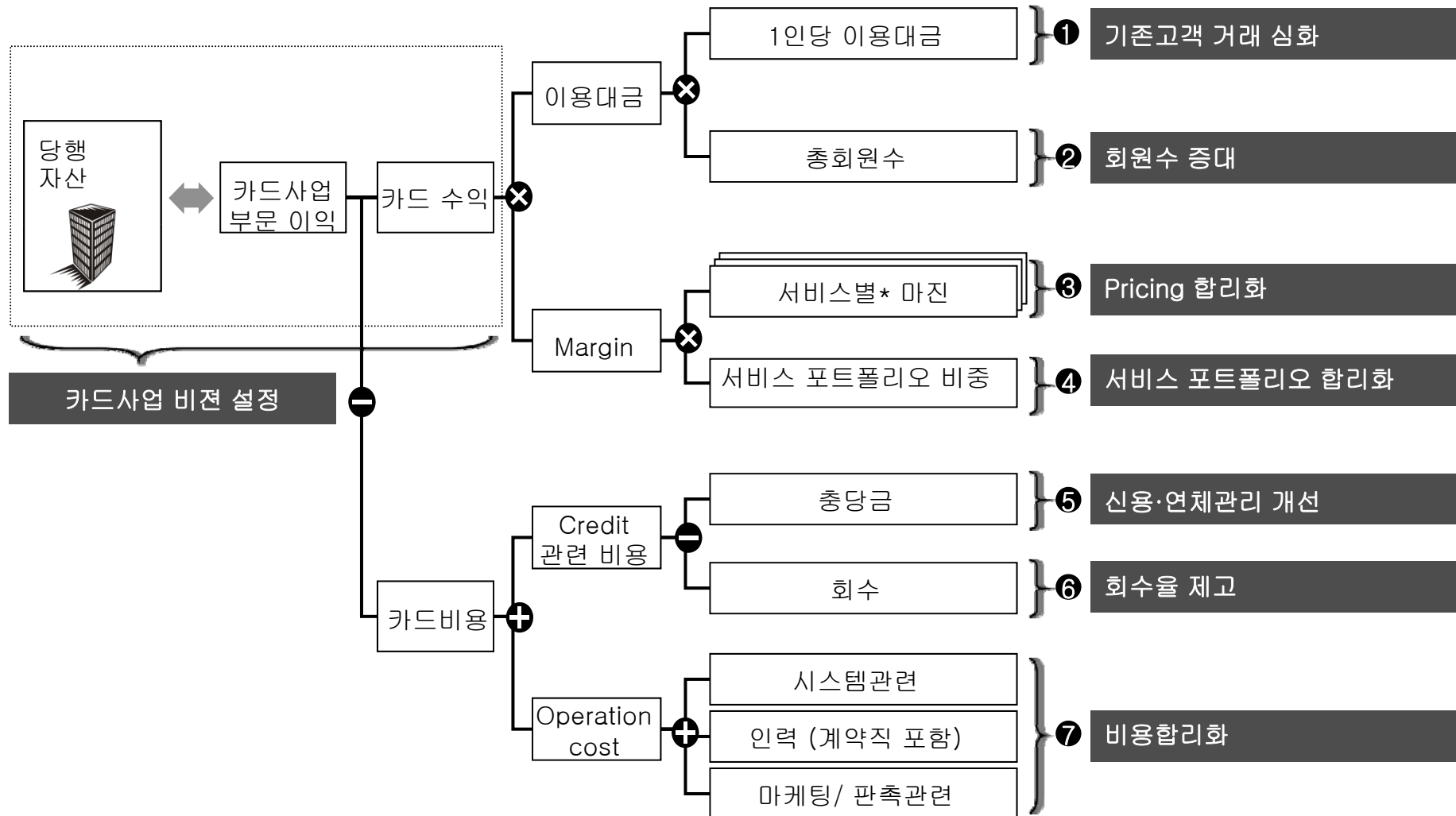
Issue Tree (실제 사용 예시) - 카드 사업 전략 (계속)



4. 문제해결기법

MECE 및 Tree 구조 (실제 사용 예시) - 카드 사업 전략

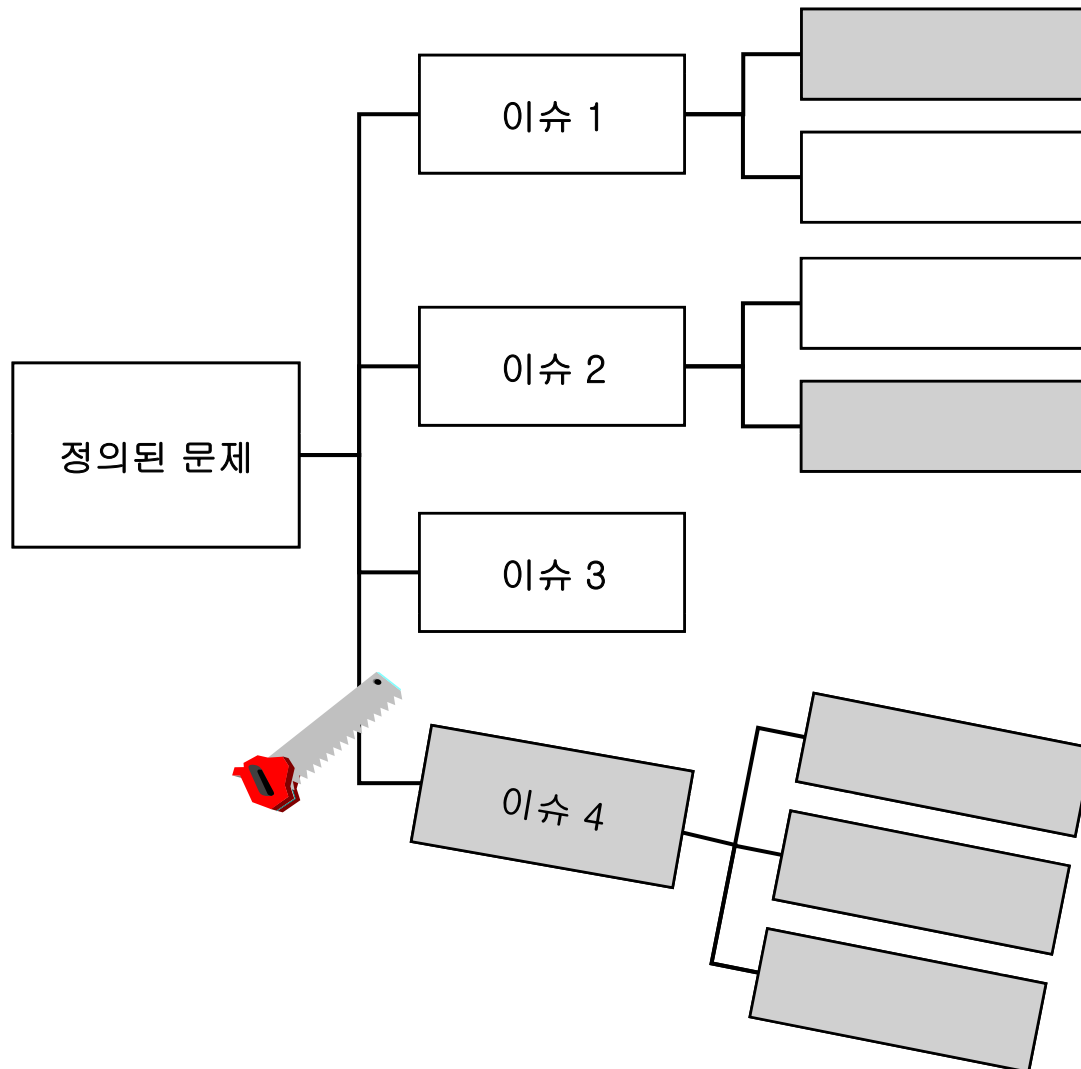
주요 전략적 도구



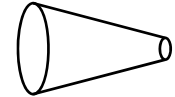
* 예: 일시불, 할부, 현금서비스, 카드론

4. 문제해결기법

3단계 - 비핵심 이슈 배제 (이슈정리)



- 지속적이며 반복적인 보완 과정의 첫 단계



- 가장 중요한 이슈해결에 '주력'

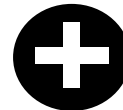
- 비핵심 이슈의 배제는 어려운 프로젝트에서 정상적인 life-style을 유지할 수 있는 비결

4. 문제해결기법

4단계 – 상세 작업 계획 수립

이슈 분석작업표

이슈	가설	논리근거	분석	자료



작업계획

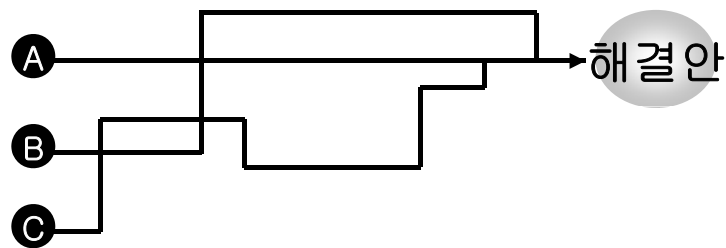
최종 산출물	책임자	시한

4. 문제해결기법

가설에 입각하라

- 가설 지향적 사고는 실제 정보수집이나 분석활동에 앞서 그 과정이나 결과를 추정해보는 사고로서, 초기가설의 수립은 문제해결을 위한 지침을 제공합니다

가설에 입각한 문제해결



일반적 접근

- 문제점을 해결하기 위한 모든 대안을 검토함.
- A, B, C 방법을 모두 수행하기 때문에 해결안 도출이 어려운 B의 방법도 분석하게 되며, 시간제약이 있는 경우 해결안 도출이 어려울 수도 있음

가설에 입각

- 해결안을 내기 위하여 어떻게 해야하는가? 에 초점을 두고 역순으로 분석함
- 가능 방법 A, C 중 가장 신속한 방법인 A 에 집중

왜 가설에 입각한 사고가 필요한가?

시간의 절약

- 초기 가설을 통하여 문제 해결 과정 초기에 한정된 자료를 근거로 결론을 내리게 하여 시간을 절약시킴
- 입증하거나 반증할 수 있는 이슈에만 초점을 맞추게 하여 시간을 절약시킴

효과적인 의사결정 가능

- 가설에 입각한 접근방식으로 문제를 신속하고 효과적으로 해결하고 여러 가지 옵션을 신속하게 평가하여 의사 결정의 유연성과 폭을 넓혀줌

4. 문제해결기법

이슈분석

Issue	가설	논리근거	필요분석	필요자료
우리회사 내 10억 이상을 갖고 있는 1명은 누구인가?	홍길동 사장님	직급이 가장 높은 뿐더러 평소에 씀씀이가 헤프고 새로운 모델이 나올 때마다 새차를 구입함	연간급여와 재산세 규모를 확인	원천징수 명세서, 재산세 납입증명서
	⋮	⋮	⋮	⋮
	⋮	⋮	⋮	⋮
⋮				

작업계획 수립의 BEST PRACTICES

- 조기에
 - 데이터나 critical mass 혹은 기타 자료를 기다리지 않는다.
- 수시로
 - 데이터를 살펴보면서 보완, 갱신, 개선한다.
- 구체적으로
 - 분석과 자료 출처를 매우 구체적으로 명시한다.
- 공동으로
 - 팀원들과 테스트하고 다른 가설을 시도한다.
- 이정표에 따라
 - 철저한 일정 관리 - 80/20원칙에 따라 정시에 제공한다.

5단계 – 주요 분석 실시



원칙

- 가설을 근거로 한 최종 산출물 중심의 접근방법
- 수시로 가설과 데이터를 “비교 분석”
- 분석은 가능한 단순하게
- 자세한 분석을 실시하기 전에 중요도 순서 예측
- 80/20 원칙 및 대승적인 시각 유지
- 전문가로부터 데이터 요청
- 새로운 데이터에 대해서 융통성 있게 대처
- 좋은 아이디어는 팀과 공유
- 장애물 예측
- 과감하게 창의력 발휘

비고

- 단순한 “숫자” 계산 지양 – “내가 어떤 질문에 대해 답을 구하고 있는 것인가?” 자문하라
- 가설의 늪에 빠지지 말라
- 굉장해 보이는 Linear 프로그램에 현혹되지 말라
- 나무만 보지 말고 숲을 보도록 하라
- “지나치게 세부적인 관점”에 연연하지 말라
- “무분별한 데이터”에 의지하기 보다는 종종 명확한 방향을 점검하도록 하라
- 가설은 반증을 위한 것이다
- (자신의 시각을 테스트 하라)
- 한쪽 눈은 멀리 보는데 사용하라
- 획기적인 발상을 추구하라

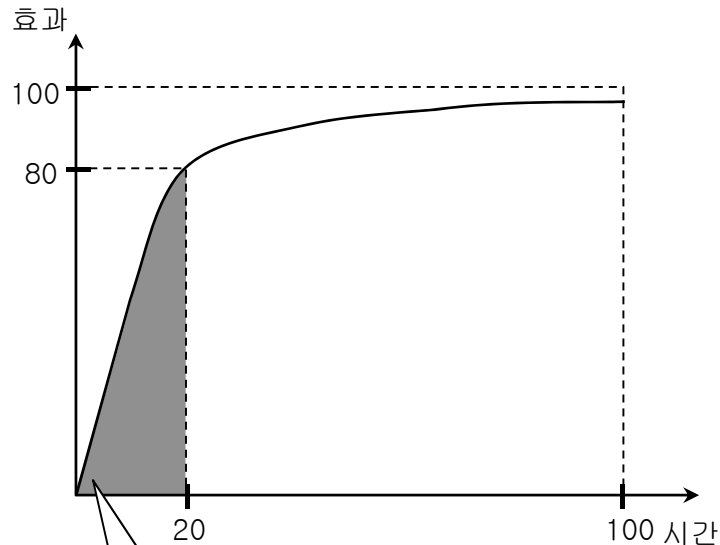
4. 문제해결기법

핵심에 집중하라 (20:80 법칙)

- 과도한 시간과 노력을 투입하여 완전 무결한 해결책을 찾기보다는 20:80의 법칙 하에 핵심문제에 대한 해결책을 찾는 데 주력합니다

20:80 법칙

20:80의 법칙 설명



초기에 적은 시간/노력을 투입하더라도 집중력 있게 한다면 상당 수준의 성과를 얻을 수 있음

왜 20:80법칙이 중요한가?

불필요한 노력의 방지

- 핵심 문제 집중을 통하여 노력의 불필요한 분산 방지
- 보다 중요한 문제의 상세 분석을 통한 해결 방안 구체화 및 타당성 증대

신속한 의사결정 가능

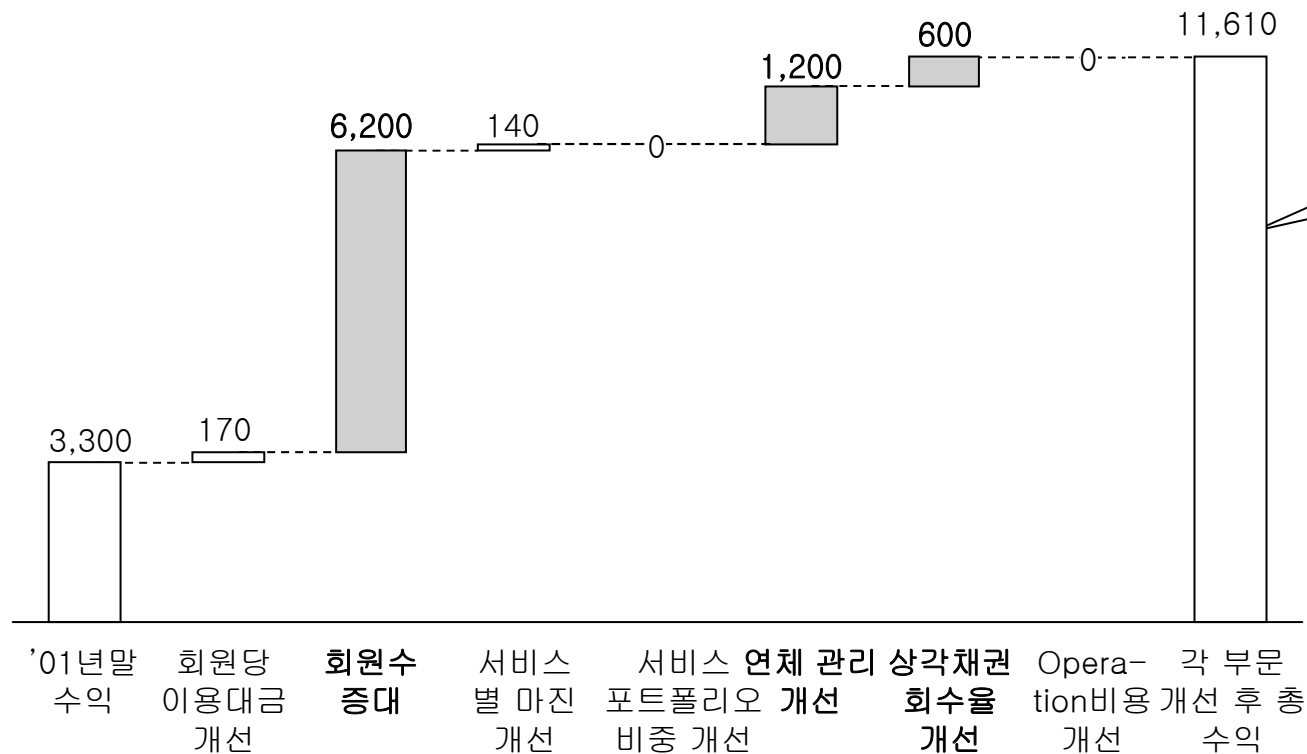
- 너무나 완전한 해결책을 찾기 위하여 시간을 쏟느라, 시간적 제약을 넘겨 실행에 어려움이 생기는 것을 방지할 수 있음

4. 문제해결기법

20:80 법칙 (실제 사용 예시) -부문별 Gap 개선효과 분석

억원

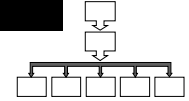
■ 성과개선
핵심
driver



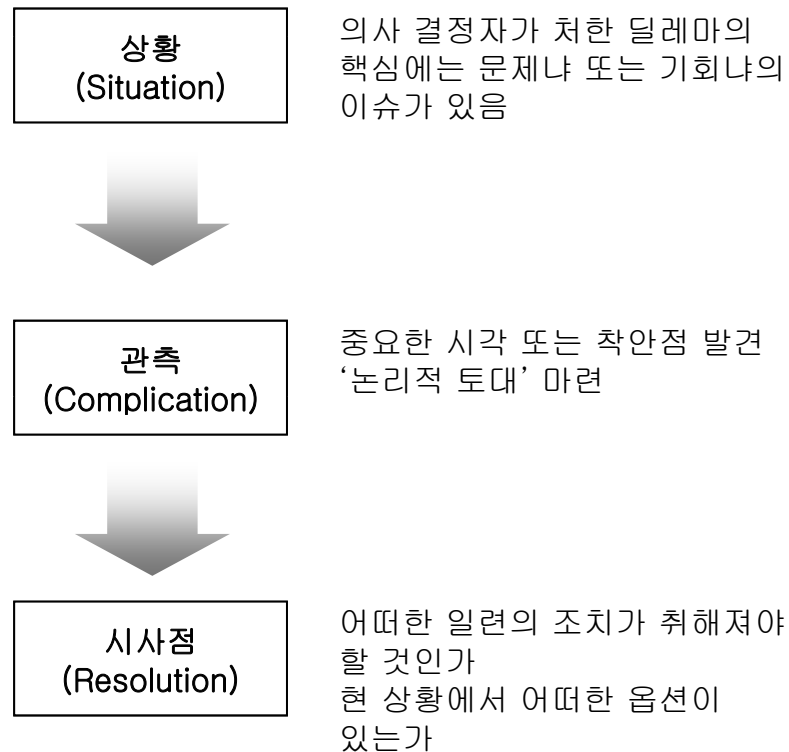
'05년까지 각 부문에 대한 성과제고시의 효과는 회원수 증대, 연체관리 개선, 상각채권 회수율 개선 부문이 가장 큼

4. 문제해결기법

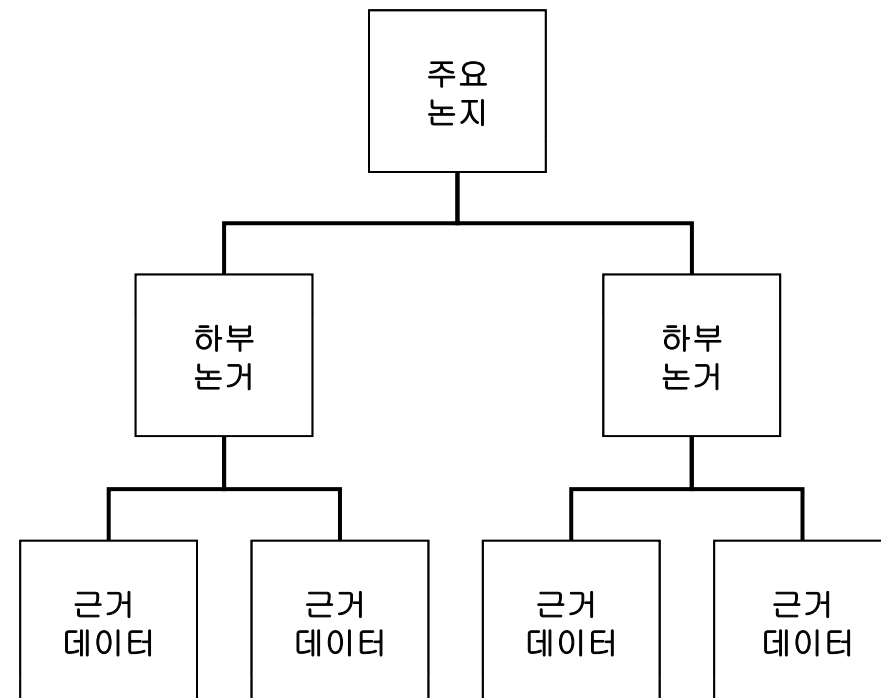
6단계 – 취합된 사실을 근거로 논거 수립



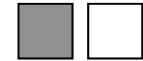
Quick 논거 수립 (SCR 접근법) : 도입부분



완벽한 논거 수립 (피라미드 구조)



SCR 접근 : 일주일 만에 도출한 답변 사례



상황

Oilco가 정유업계 틈새 시장에서 어느 정도의 이윤을 창출하고는 있으나 독자적 사업 경영을 통해 창출되는 가치는 제한적이며 1998년 현금 흐름은 X 백만불에 머무름



관측

현재의 사업 계획에 따르면 Oilco의 정유 사업과 그외 관련 사업은 향후 5년동안 Y백만 달러의 현금 흐름을 기록할 것임. 또한 Erehwon은 향후 핵심 성장 기반 또는 향후 역량 개발 센터의 역할을 하기에는 역부족일 것임.

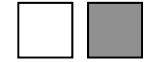


시사점

Erehwon운영과 관련 Oilco가 취할 수 있는 두 가지 옵션

- 성장 기반으로서 운영
- 저비용 현지 운영 접근 방식을 취하여 적극적인 현금 흐름 유도

4. 문제해결기법



친구 Shirley에게,

우리는 오래 동안
친구였는데... 한달 쯤
전에 너는 내가 싫어하는
말을 했어... 그리고 2주
전에 내 파티에 오지
않았어... 그래서...



4. 문제해결기법

친구 Shirley에게,
나는 네가 미워졌어.
이유는 다음과 같아.
첫째, ...

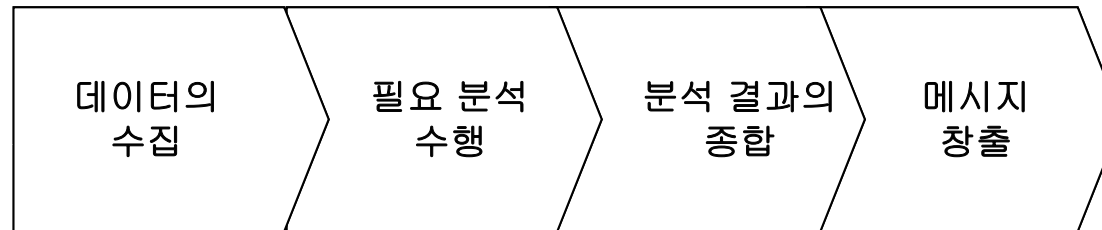


4. 문제해결기법

결론부터 이야기하라

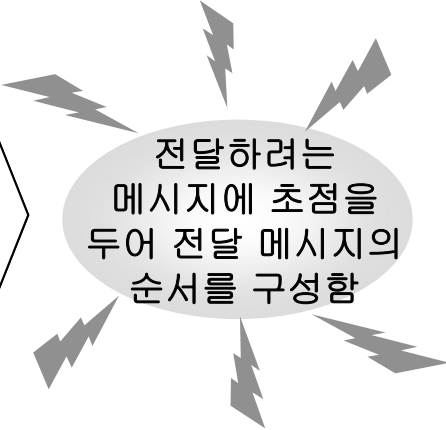
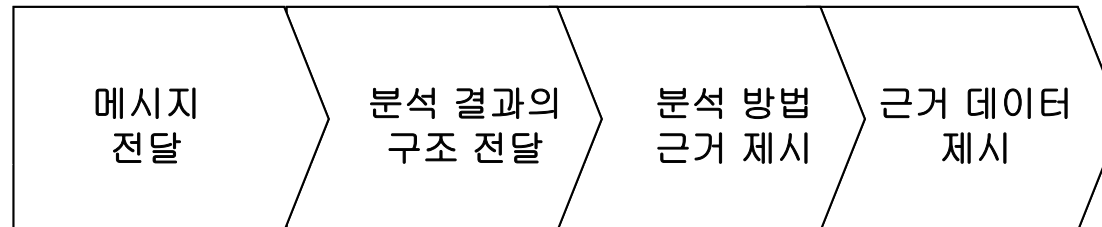
- 문제의 실제 해결 과정은 자료의 수집, 분석수행, 결론의 형태로 진행되지만,
- 실제 결론을 전달할 때는 최종 결론부터 전달하고 그 이후에 구체적인 근거를 전달하게 됩니다. 이는 우리가 전달하려는 메시지에 초점을 두기 위한 방식입니다

문제 해결 과정의 흐름



역순으로
전환

결론의 전달 과정의 흐름

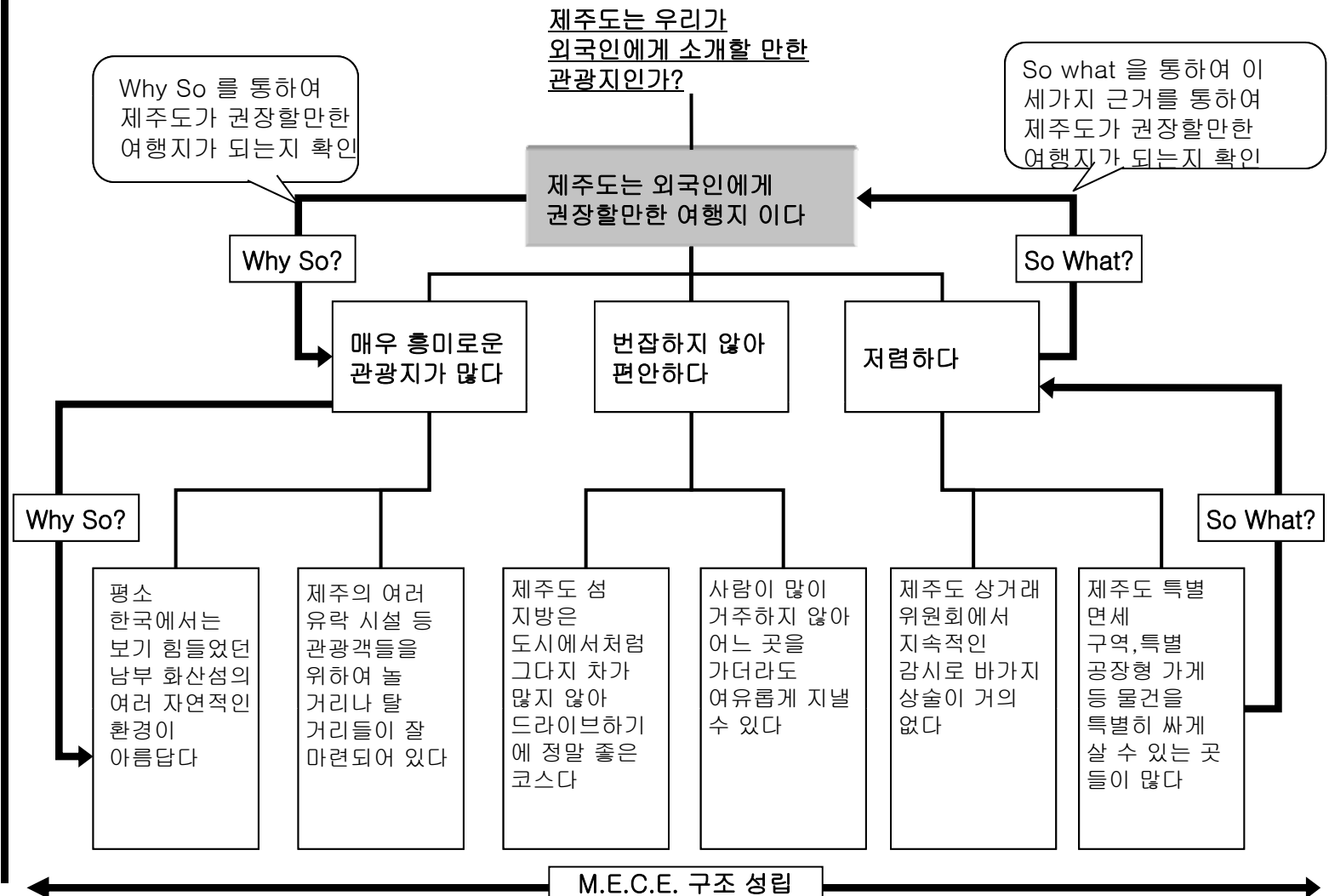


전달하려는
메시지에 초점을
두어 전달 메시지의
순서를 구성함

4. 문제해결기법

피라미드 방식의 논리전개

- 논리를 피라미드 형태로 구조화하여 전개하면 결론에 도달하는 과정을 상대방이 납득하기 쉽도록 도와줍니다
- M.E.C.E와 So What? Why So?의 개념을 활용하여 논리의 전개방법인 피라미드 구조가 적절하게 구성되었는지 점검해 볼 수 있습니다



So what?/ Why So?

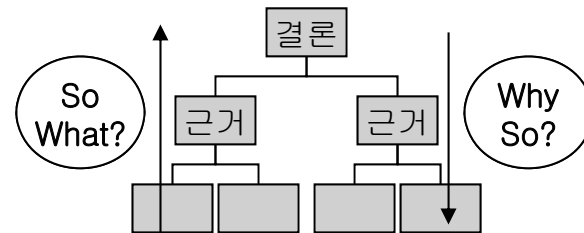
• So what?

즉 “도대체 무엇을 말하고자 하는가?” 라는 질문을 통해 말하고자 하는 결론이 비약되는 것을 방지할 수 있습니다

• Why So?

즉, “어째서 그러한가?” 라는 질문을 통해 결론을 뒷받침하는 근거가 적절하게 설정되었는지 여부를 검토할 수 있습니다

So What?/ Why So?



So
What?

“그래서 도대체 무엇을 말하고 싶은가?”

가지고 있는 데이터로 보아 과제에서 무엇을 말할 수 있는가?”

Why
So?

“어째서 그렇다고 말할 수 있는가? 무엇을 근거로 하여 결론이 증명될 수 있는가?”

왜 So What/ Why So 가 필요한가?

결론의 비약 방지

- So what을 통하여 근거들이 지지하는 결론을 확인함으로써 결론이 현재 제시된 근거에 의하여 나올 수 있는 지 여부를 확인하여 논리의 비약이 없는지 점검할 수 있음

근거의 적정성 검증

- Why so에 의하여 결론이 어떠한 근거에 의하여 설명되었는지를 분석함으로써 근거들이 상위 결론을 직접적으로 지지하는지 파악가능

한양대학교
HANYANG UNIVERSITY

가설

```

graph LR
    A[ ] --- B[ ]
    A --- C[ ]
    A --- D[ ]
    B --- E[ ]
    B --- F[ ]
    C --- G[ ]
    C --- H[ ]
    D --- I[ ]
    D --- J[ ]
  
```

Handwriting practice sheet for the letter 'q'. The sheet contains three rows of practice lines. Each row starts with a large 'q' followed by a series of wavy lines for tracing. Below each row, there are two more rows of wavy lines for independent practice, each preceded by a small dot indicating the starting point.

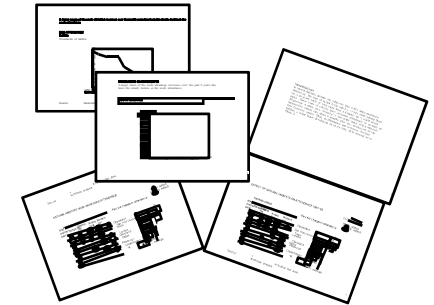
Unusual recreational opportunities Considered its advantages as a vacation spots: - It is a distinctive locale - It is free from congestion - It offers no overspending	Title	Title	Title
Unusual recreational opportunities Considered its advantages as a vacation spots: - It is a distinctive locale - It is free from congestion - It offers no overspending	Title	Title	Title Unusual recreational opportunities Considered its advantages as a vacation spots: Considered its advantages as a vacation spots:
Unusual recreational opportunities Considered its advantages as a vacation spots: - It is a distinctive locale - It is free from congestion - It offers no overspending	Title	Title Most important Unusual recreational opportunities Considered its advantages as a vacation spots: Considered its advantages as a vacation spots: Least important	Title

4. 문제해결기법

청취자 특성에 따른 스토리 라인 구성



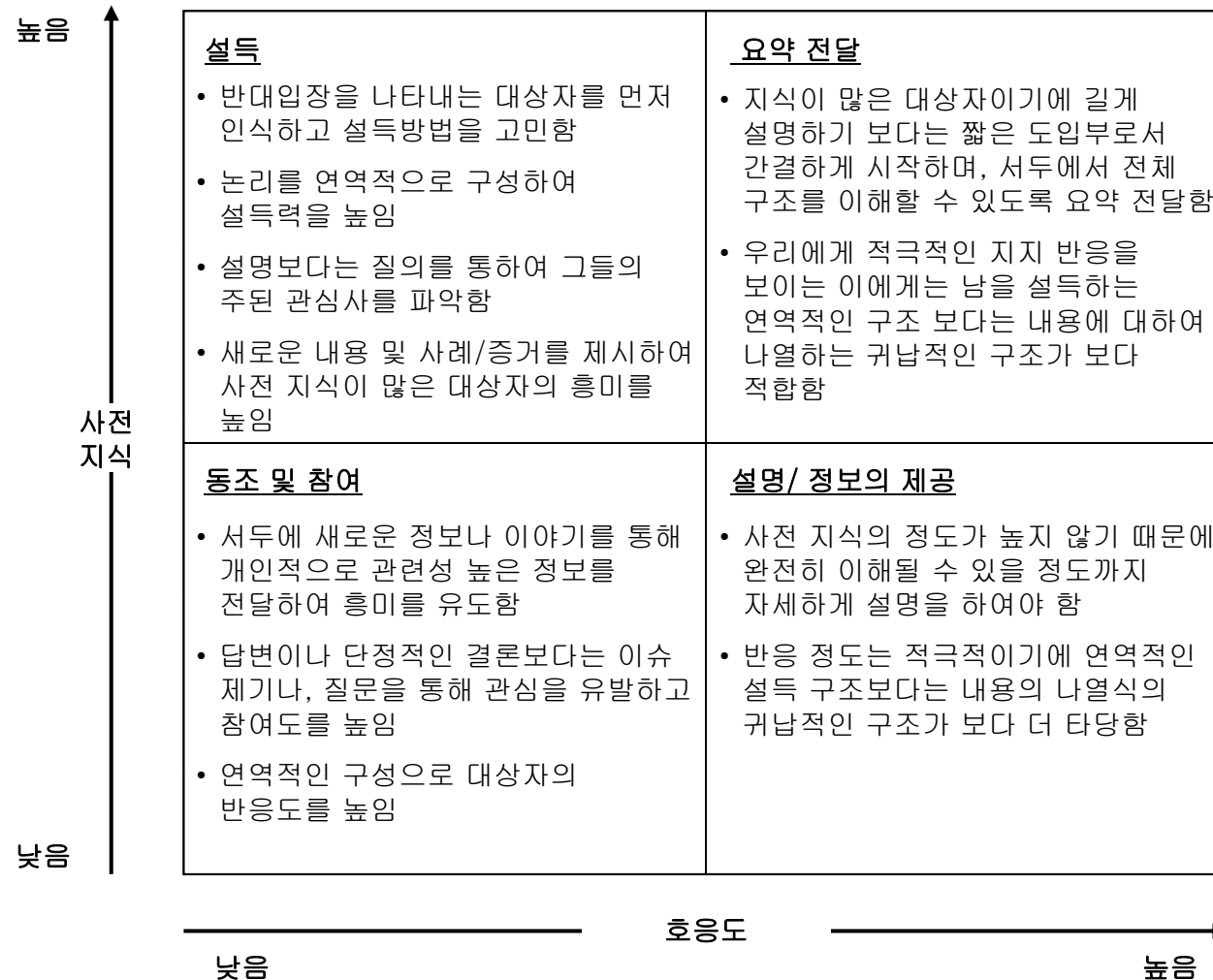
- 스토리 라인을 통해 청취자가 어떤 생각과 행동을 하도록 만들기를 원하는가?
- 청취자가 주제에 대해 얼마나 많이 알고 있는가?
- 청취자가 선호하는 커뮤니케이션 방식은?
- 청취자가 아이디어/제안 수용시 받게 될 득실은?
- 적절한 전달 모드/세팅은?
- 적절한 전달 매체는?
- 주요 메시지의 서술 방식은?
- 메시지의 논거를 수립할 최상의 방법은?
 - 그룹핑 방식
 - 논리 전개 방식
- MECE 원칙에 따라 스토리 라인을 작성했는가?



4. 문제해결기법

대상자에 따라 스토리라인을 달리하라

- 메시지의 전달은 단순히 혼자서 수행하는 것이 아닌, 전달을 받는 대상자가 존재하는 상대적인 활동입니다
- 이러한 활동의 특성상 효과적인 메시지 전달을 위해서는 대상자의 사전지식이나 반응정도에 따라 전달의 방식을 조정하는 것이 필요합니다



요 약

- ❑ 국내 카드시장은 IMF 이후 연평균 60% 정도의 폭발적인 성장을 하였으며 향후 정부의 규제 움직임 등의 환경 변화 요인에도 불구하고 지속적으로 20~30% 정도의 성장을 할 것으로 전망됨. 또한 현재까지는 재벌계 전업사가 현금서비스 집중 공략을 통해 급속히 시장 지배력을 강화해왔으나 향후의 환경 요인은 앞으로 BC 계열 카드사에 보다 유리하게 작용할 것으로 판단됨.
- ❑ 카드의 높은 수익성 및 선도 은행군의 카드사업부문 비중을 고려할 경우, 당행은 '01년 3,352억원 대비 '05년까지 이의 약 3배에 해당하는 카드사업부문 수익기준 약 9,500억원을 달성하여야 선도 대형 은행들과 대등한 경쟁을 추구할 수 있을 것으로 판단되며, 이를 위해서는 회원수 증대, 연체관리 및 회수 부문에 역량을 집중하여 핵심 경쟁력을 확보하고, 기존고객거래 심화, Pricing 합리화, 서비스 포트폴리오 합리화 및 비용 합리화 부문에서는 현재 수준 유지 또는 점진적 개선을 추구하여야 함.
- ❑ 따라서 당행은 은행 고객 기반을 최대한 활용하여 맞춤형 서비스 기능의 차별화된 상품, 고객 접점매체 위주의 집중적 광고 그리고 영업점등의 교차판매 가능 채널을 활용한 교차판매를 통해 회원수 증대에 주력하여야 하며, 행동평점모델 선진화를 기반으로 한 장/단기 연체관리 및 회수 역량 강화를 추진해야 함. 또한 향후 충분한 규모의 경제를 달성하기 전까지는 BC 계열을 그대로 유지하는 것이 바람직하며, 분사여부도 그 이후에 결정하는 것이 타당할 것으로 사료됨.
- ❑ 카드사업본부가 위에서 언급된 과제들을 성공적으로 수행하기 위해서는 인력 선발 및 배치, 시스템 개발 등이 필요하며 이에 대한 경영진의 지원이 요구됨.

4. 문제해결기법

storyline (예시)

BPR 추진경과 보고서 (XX년X월) STORYLINE

I. BPR 개요

- BPR의 개념
 - 은행업계에서의 BPR이란 집중화, 자동화, 간소화, **outsourcing** 등을 통해 영업점의 단순/후선 업무를 감축하여 영업점의 업무량을 감축하고 영업/마케팅 위주로 영업점 환경을 재조성하는 것임
- BPR 추진목적
 - 당행의 BPR 프로젝트는 영업점의 단순/후선업무를 감축하여 영업점의 업무량을 감축하고 여수신 프로세스 위주의 각종 업무 프로세스를 개선함으로써 영업점을 영업과 마케팅 활동의 실질적인 채널로 재구성하는 것에 그 목적이 있음
- BPR 추진과제 도출
 - 영업점 업무 프로세스를 개선하기 위해 프로젝트성 과제, **quick-win**과제, 중장기 과제 등을 도출하였음. (프로젝트성 과제: 가계여신상담 시스템, 담보평가 시스템, 담보물 시가조사 본부대행/아웃소싱 확대; **Quick-win** 과제: 69개 과제; 중장기 과제: 집중화 추진)
- BPR 추진일정 및 추진경과
 - 'XX년에는 주로 프로젝트성 과제 및 **quick-win** 과제 위주로 BPR을 추진하였으며, XX년 XX월부터는 집중화 위주의 BPR을 추진하고 있음

프로젝트성 과제, 및 quick-win과제 추진경과 (XX월 ~ XX월)

II-1. 프로젝트성 과제

- 프로젝트성 과제의 추진경과
 - 담보물 시가조사 집중화/아웃소싱은 실행을 완료하였으며, 담보평가 시스템 및 가계여신상담 시스템은 설계를 마치고 구축작업을 진행중임.

[담보물 시가조사 본부대행/아웃소싱 확대]

- 담보물 시가조사 본부대행/아웃소싱 확대
 - 영업점 담보물.시가조사 업무량 감축을 위해 시가조사 대행 지역본부 확대, 가격조사로 아웃소싱 업무영역 확대 등을 내용으로 하는 담보물 시가조사 본부대행/아웃소싱 확대방안을 작년 말에 기실행하였음 (추진완료)

[담보물 평가/관리 시스템 구축]

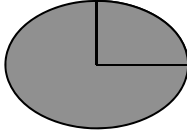
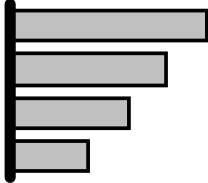
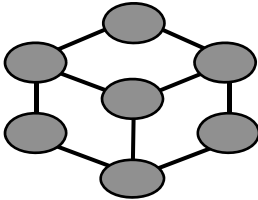
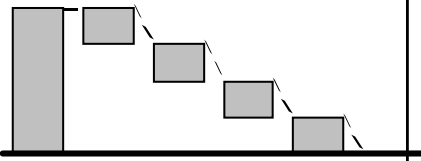
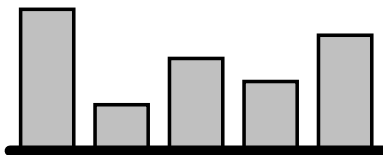
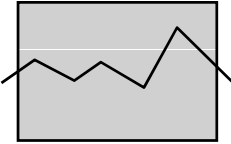
- 담보평가/관리 시스템 구축안
 - 담보평가/관리 시스템이란, 담보가치 산출 등 시가조사회 작성업무를 전산화하고, 담보물 등록업무 및 담보물 재감정을 자동화함으로써 담보평가 업무 소요시간을 단축시킬 수 있도록 지원하는 IT시스템임
- 담보평가/관리 시스템의 기대효과 및 추진경과
 - 담보평가/관리 시스템 구축을 통해 당행의 담보평가/관리 프로세스를 상당 부분 단축시킬 수 있을 것으로 기대되며, 현재 설계를 마치고 IT 시스템 구축만을 남겨놓은 상태임

[

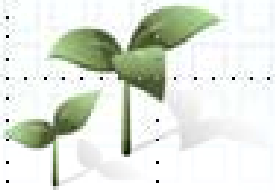
⋮

4. 문제해결기법

Storyboard (예시)

Ununusi recreational opportunities Considered its advantages as a vacation spots: - It is a distinctive locale - It is free from congestion - It offers no overspending	Title 	Title 	Title 
Ununusi recreational opportunities Considered its advantages as a vacation spots: - It is a distinctive locale - It is free from congestion - It offers no overspending	Title 	Title 	Title Ununusi recreational opportunities Considered its advantages as a vacation spots: Considered its advantages as a vacation spots:
Ununusi recreational opportunities Considered its advantages as a vacation spots: - It is a distinctive locale - It is free from congestion - It offers no overspending	Title 	Title Most important Least important Ununusi opportun Considered its advantages as a vacation spots: Considered its advantages as a vacation spots:	Title 

⋮



차시 제목

1. 강사 소개
2. 컨설팅 개요
3. 컨설턴트로서 생각하기
4. 문제해결기법
5. 차트작성기법
6. 회의진행기법



차트 작성의 목적

분석을 목적으로

- 아이디어를 충분히 검토하기 위해
- 경향, 상관관계 등을 파악 및 확인하기 위해

커뮤니케이션을 목적으로

- 명확하게 메시지를 전달하기 위해
- 정보를 신속하게 전달하기 위해
- 핵심 포인트에 주목을 끌도록 하기위해
- 상관 관계를 명료하게 나타내기 위해

5. 차트작성기법

미흡하게 작성된 사례 – PVC 는 최저가 중합체의 하나임

킬로그램 당 가격
(cents/kilogram)

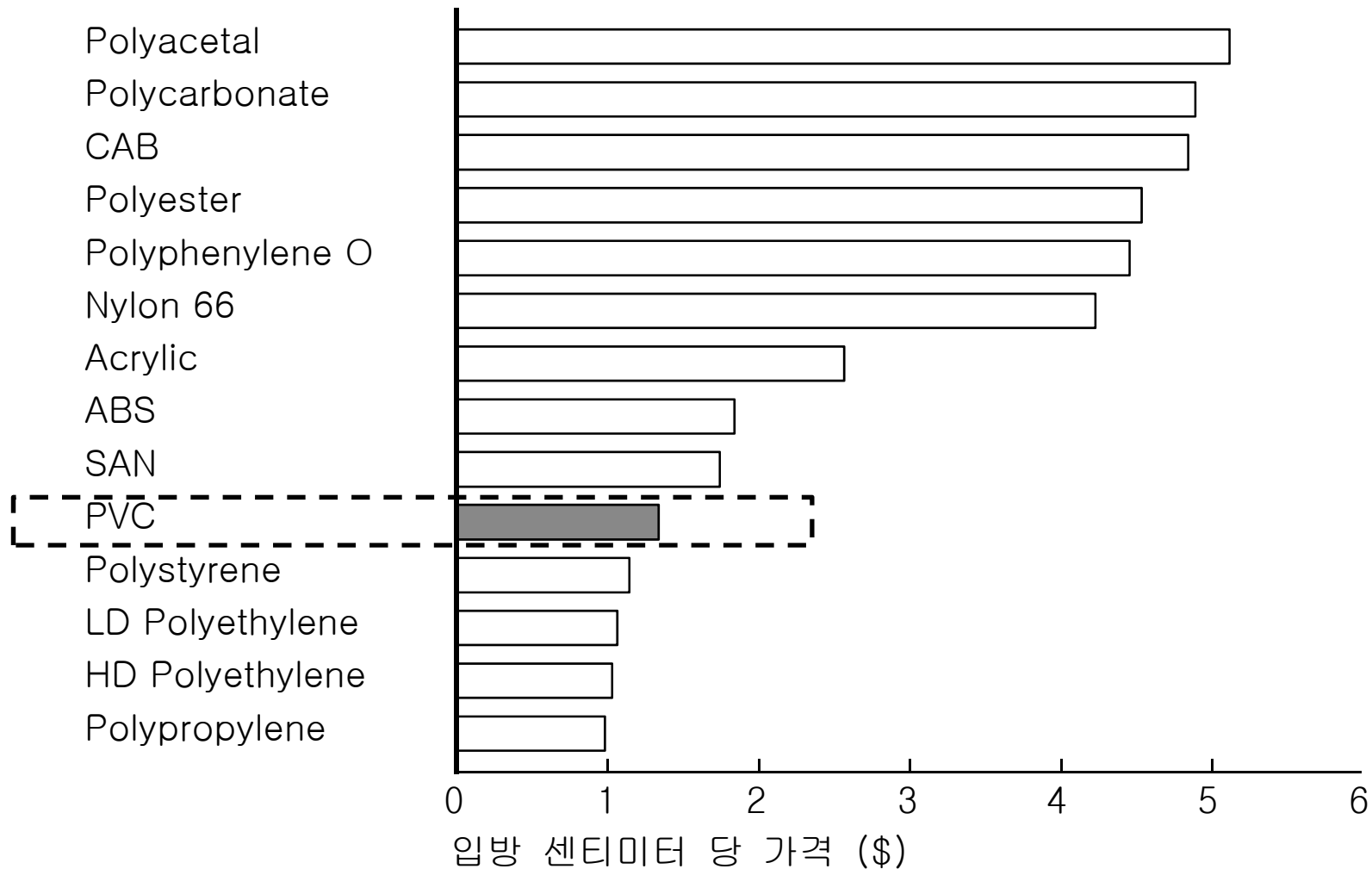
입방 센티미터 당 가격
(cents/cubic centimeter)

원자재

Polypropylene	30c	0.98c
High density polyethylene	30	1.03-1.04
Low density polyethylene	32	1.04-1.07
Polystyrene	29-30	1.11-1.15
PVC	27	1.171.34
SAN	45	1.74
ABS	48	1.80-1.84
Acrylic	62	2.57
Polyphenylene O	113	4.47
Polyester	98	4.54
Nylon 66	115	4.23
Cellulose Acetate Butyrate	113	4.85
Polycarbonate	113	4.90
Polyacetal	100	5.13

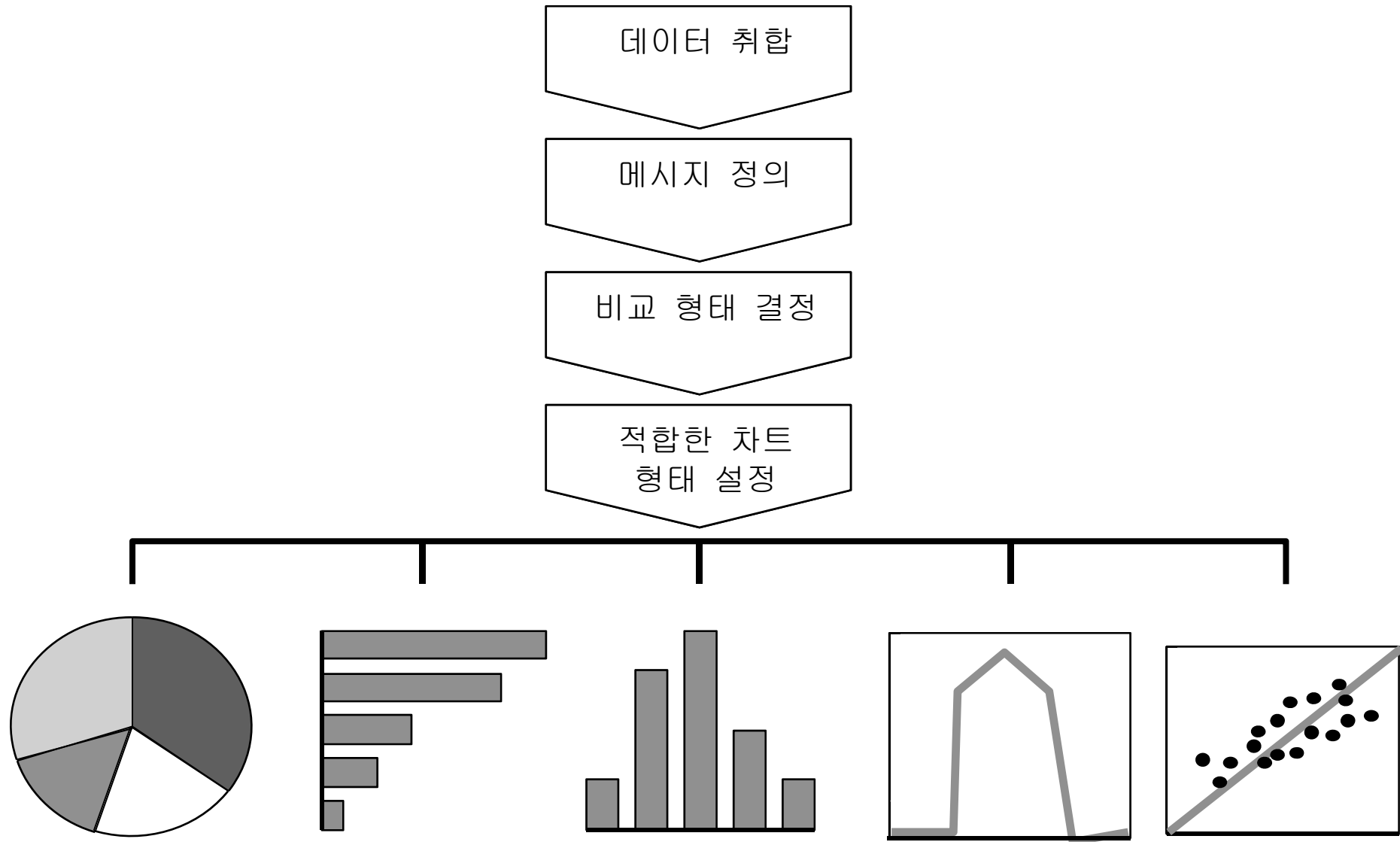
5. 차트작성기법

훌륭하게 작성된 사례 – PVC 는 최저가 중합체의 하나임



5. 차트작성기법

차트 작성의 프로세스 - 데이터에서 차트로



메시지 정의

비중이 어느 정도 인가?

무엇이 가장 중요한가?

어떻게 변화되어 왔는가?

특정 패턴이 있는가?

변수간 어떠한 상관 관계가 있는가?

메시지 도출

연습 1

5. 차트작성기법

출판업계 관련 데이터

출판업계, 1986-1996

순 매출, 백만 달러

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Aaa	231.6	256.5	292.6	317.5	252.2	248.7	247.0	221.4	242.8	278.4	312.7
Bbb	134.1	142.0	163.6	176.9	204.6	241.3	270.4	371.1	413.3	456.2	504.0
Ccc	61.0	65.6	69.0	72.5	82.5	89.7	93.2	114.4	137.1	167.1	170.2
Ddd	59.3	64.5	71.4	81.2	89.3	97.1	108.7	124.4	146.2	158.3	163.9
Eee	400.3	386.6	393.9	420.4	466.6	477.3	493.4	512.7	553.5	529.8	566.0
Fff	394.8	404.9	430.1	470.3	510.4	536.5	589.8	659.0	761.2	879.9	1,000.1
Ggg	128.3	134.7	144.1	153.2	176.1	194.0	209.6	230.6	254.9	281.6	353.4
총계	1,409.4	1,454.8	1,564.7	1,692.0	1,781.7	1,884.6	2,012.1	2,233.6	2,509.0	2,751.3	3,070.3

EBITA(Earnings before interest and taxes), 백만 달러

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Aaa	30.3	29.2	28.2	29.5	-30.6	7.8	-50.7	16.1	17.1	19.2	29.4
Bbb	16.0	16.9	18.6	21.1	24.3	30.9	33.8	42.0	49.6	54.6	55.8
Ccc	3.8	4.5	5.3	5.7	6.7	8.0	9.9	11.2	9.4	14.1	15.5
Ddd	7.9	8.5	9.3	12.9	12.1	14.1	16.2	19.5	26.2	27.4	19.5
Eee	22.5	24.4	31.8	39.4	39.1	35.1	41.3	47.5	54.2	39.3	34.2
Fff	43.4	40.0	47.1	60.9	66.5	71.8	87.6	109.7	134.2	157.7	179.0
Ggg	30.0	31.2	34.0	36.5	36.8	39.0	39.0	46.7	52.9	52.1	64.3
총계	153.9	154.7	174.3	206.0	154.9	206.7	177.1	292.7	343.6	364.4	397.7

ROA (Return on assets), 전체 자산 대비 EBITA, 퍼센트

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Aaa	8.6	7.3	6.0	5.8	7.6	-2.5	-21.7	6.7	6.7	7.0	10.2
Bbb	15.7	15.1	14.8	16.5	15.5	18.7	13.4	14.1	15.8	15.7	14.9
Ccc	6.5	7.7	8.6	9.0	49.8	11.2	11.9	12.2	6.3	9.6	11.3
Ddd	14.5	14.7	14.5	16.8	15.3	16.2	17.0	18.5	23.1	21.5	14.4
Eee	5.4	6.0	7.9	9.5	58.4	7.8	8.3	9.0	9.6	8.2	8.0
Fff	12.6	11.4	10.9	13.8	14.9	15.8	18.2	20.0	21.8	21.2	22.8
Ggg	30.1	28.3	30.0	30.3	27.1	25.6	22.8	26.2	26.8	19.4	21.7

5. 차트작성기법

출판업계 관련 데이터 계산내용

출판업계(1986~1996)
순매출(단위:백만달러)

Ccc	1986		1987		1988		1989		1990		1991		1992		1993		1994		1995		1996	
구분	순매출 액	M/S	순매출 액	M/S	순매출 액	M/S	순매출 액	M/S	순매출 액	M/S	순매출 액	M/S	순매출 액	M/S	순매출 액	M/S	순매출 액	M/S	순매출 액	M/S	순매출 액	M/S
Aaa	231.6	16.4%	256.5	17.6%	292.6	18.7%	317.5	18.8%	252.2	14.2%	248.7	13.2%	247.0	12.3%	221.4	9.9%	242.8	9.7%	278.4	10.1%	312.7	10.2%
Bbb	134.1	9.5%	142.0	9.8%	163.6	10.5%	176.9	10.5%	204.6	11.5%	241.3	12.8%	270.4	13.4%	371.1	16.6%	413.3	16.5%	456.2	16.6%	504.0	16.4%
Ccc	61.0	4.3%	65.6	4.5%	69.0	4.4%	72.5	4.3%	82.5	4.6%	89.7	4.8%	93.2	4.6%	114.4	5.1%	137.1	5.5%	167.1	6.1%	170.2	5.5%
Ddd	59.3	4.2%	64.5	4.4%	71.4	4.6%	81.2	4.8%	89.3	5.0%	97.1	5.2%	108.7	5.4%	124.4	5.6%	146.2	5.8%	158.3	5.8%	163.9	5.3%
Eee	400.3	28.4%	386.6	26.6%	393.9	25.2%	420.4	24.8%	466.6	26.2%	477.3	25.3%	493.4	24.5%	512.7	23.0%	553.5	22.1%	529.8	19.3%	566.0	18.4%
Fff	394.8	28.0%	404.9	27.8%	430.1	27.5%	470.3	27.8%	510.4	28.6%	536.5	28.5%	589.8	29.3%	659.0	29.5%	761.2	30.3%	879.9	32.0%	1000.1	32.6%
Ggg	128.3	9.1%	134.7	9.3%	144.1	9.2%	153.2	9.1%	176.1	9.9%	194.0	10.3%	209.6	10.4%	230.6	10.3%	254.9	10.2%	281.6	10.2%	353.4	11.5%
Total	1409.4	100.0%	1454.8	100.0%	1564.7	100.0%	1692.0	100.0%	1781.7	100.0%	1884.6	100.0%	2012.1	100.0%	2233.6	100.0%	2509.0	100.0%	2751.3	100.0%	3070.3	100.0%

5. 차트작성기법

출판업계 관련 데이터 계산내용(계속)

EBITA(Earnings before interest and taxes)(단위:백만달러)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Aaa	30.3	29.2	28.2	29.5	-30.6	7.8	-50.7	16.1	17.1	19.2	29.4
Bbb	16.0	16.9	18.6	21.1	24.3	30.9	33.8	42.0	49.6	54.6	55.8
Ccc	3.8	4.5	5.3	5.7	6.7	8.0	9.9	11.2	9.4	14.1	15.5
Ddd	7.9	8.5	9.3	12.9	12.1	14.1	16.2	19.5	26.2	27.4	19.5
Eee	22.5	24.4	31.8	39.4	39.1	35.1	41.3	47.5	54.2	39.3	34.2
Fff	43.4	40.0	47.1	60.9	66.5	71.8	87.6	109.7	134.2	157.7	179.0
Ggg	30.0	31.2	34.0	36.5	36.8	39.0	39.0	46.7	52.9	52.1	64.3
Total	153.9	154.7	174.3	206.0	154.9	206.7	177.1	292.7	343.6	364.4	397.7

ROA (Return on assets)(전체 자산 대비 EBITA)(단위:%)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Aaa	8.6	7.3	6.0	5.8	7.6	-2.5	-21.7	6.7	6.7	7.0	10.2
Bbb	15.7	15.1	14.8	16.5	15.5	18.7	13.4	14.1	15.8	15.7	14.9
Ccc	6.5	7.7	8.6	9.0	49.8	11.2	11.9	12.2	6.3	9.6	11.3
Ddd	14.5	14.7	14.5	16.8	15.3	16.2	17.0	18.5	23.1	21.5	14.4
Eee	5.4	6.0	7.9	9.5	58.4	7.8	8.3	9.0	9.6	8.2	8.0
Fff	12.6	11.4	10.9	13.8	14.9	15.8	18.2	20.0	21.8	21.2	22.8
Ggg	30.1	28.3	30.0	30.3	27.1	25.6	22.8	26.2	26.8	19.4	21.7

5. 차트작성기법

앞의 데이터 및 계산내용을 참조하여 Eee사 위주로 출판업계에 대하여
10개의 메시지를 도출하여 기입하십시오

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

비교 형태 결정

데이터로부터 어떠한 메시지를 도출했는가?

각 메시지는 어떠한 형태의 비교로 귀결되는가?

5. 차트작성기법

5가지 형태의 비교

구성 요소 = 전체 대비 퍼센트

항목 = 각 항목별 등급

시계열 = 일정 시간 동안 변화 추이

빈도 분포 = 일정 범위 내의 해당 항목 수

상관 관계 = 변수간의 상관 관계

5. 차트작성기법

비교 형태 파악에 단서가 되는 단어들

비중

전체 대비 퍼센트,
차지, 기여

등급

~보다 큰,
~보다 작은, 동등한,
최대, 최저

경향

변화, 성장, 상승,
하락, 증가, 감소,
변동

분포

집중, 패턴, 발생,
중심

관계

~에 관계된, ~에 따라
증가/감소, ~에
따라 변화



구성 요소



항목



시계열



빈도



상관 관계

5. 차트작성기법

각 메시지에서 나타나는 비교 형태를 파악하시오.

1. 1986년, 상위 3개 업체가 전체 업계 매출의 73%를 차지했음 .

2. Eee사는 1996년 전체 업계 매출의 18%를 차지했음.

3. Eee사의 매출은 1986년 이래로 41% 증가했음.

4. 대부분의 회사가 업계 매출의 10 ~ 20% 범위에 집중되어 있음

5. 1986년, Eee사는 업계 이익의 거의 16%나 차지했으나 1996년에는 9% 밖에 차지하지 못함.

6. 1986년 이래로 Eee사의 자산 수익률은 전체 업계 자산 수익률에 미치지 못함.

7. 1996년 Eee사는 경쟁사 가운데 최저 수준의 자산 수익률을 기록함

8. 1996년도에는 전체 업계 매출에서 차지하는 비중과 자산 수익률간의 상관 관계가 없음.

9. 1996년, 7개 업체 중 4개 업체가 10~20% 사이의 자산 수익률을 기록함.

10. 1994년 이래로 Eee사의 수익률은 업계 전체의 수익률에 미치지 못하고 있음.

11. Eee사와 Ddd사는 1993년과 1996년 사이에 수익이 감소한 두 회사에 해당함.

12. 1996년, Eee사는 전체 업계 매출의 18%를 차지했으나 수익의 9% 밖에 차지하지 못함.

적합한 차트 형태 설정

해당 메시지를 가장 효과적으로 표현하는 차트의 형태는 ?

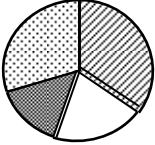
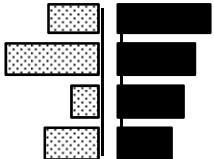
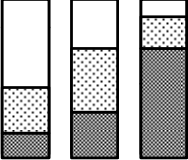
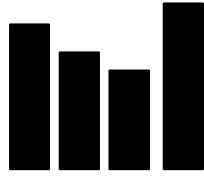
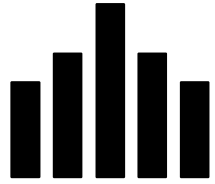
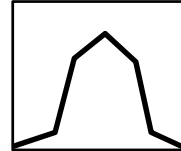
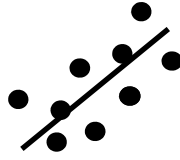
어떤 차트가 보고 대상에게 가장 적합할 것인가?

5. 차트작성기법

비교 형태가 차트를 결정함

비교 형태

기본적인 차트 형태

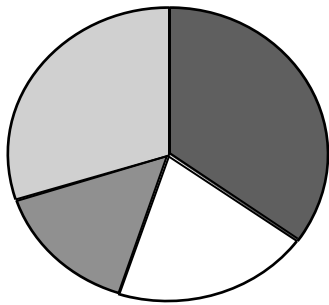
	구성 요소	항목	시계열	빈도	상관 관계
파이					
막대					
기둥					
선형					
점					

5. 차트작성기법

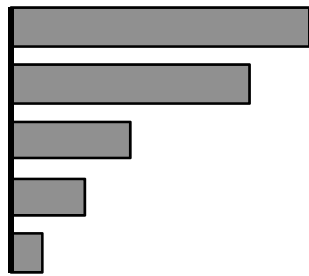
기본적인 차트 구성

Message의 성격에 따라 5가지 기본 형태를 활용할 수 있음

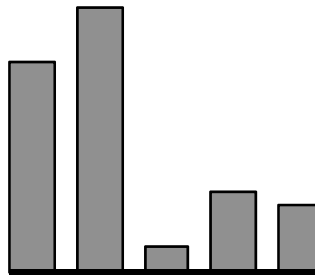
구성 요소



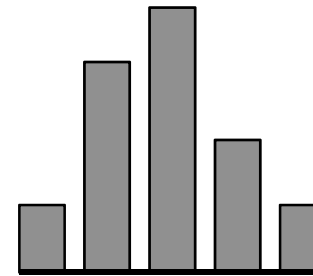
항목



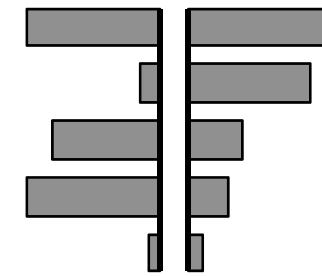
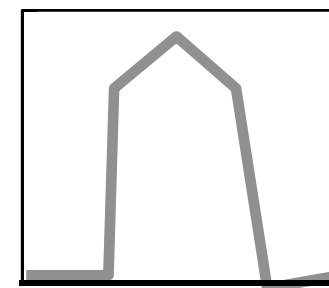
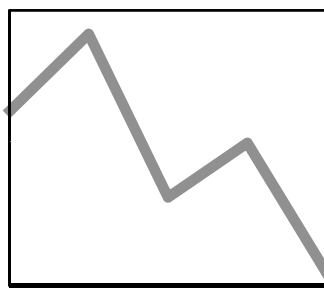
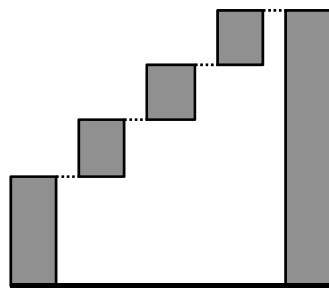
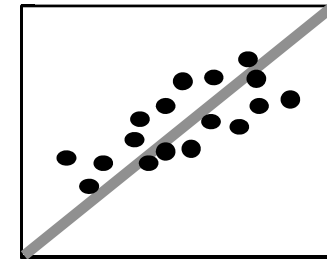
시계열



빈도



상관 관계



비중

전체 대비 퍼센트,
차지, 기여

등급

~보다 큰,
~보다 작은, 동등한,
최대, 최저

경향

변화, 성장, 상승,
하락, 증가, 감소,
변동

분포

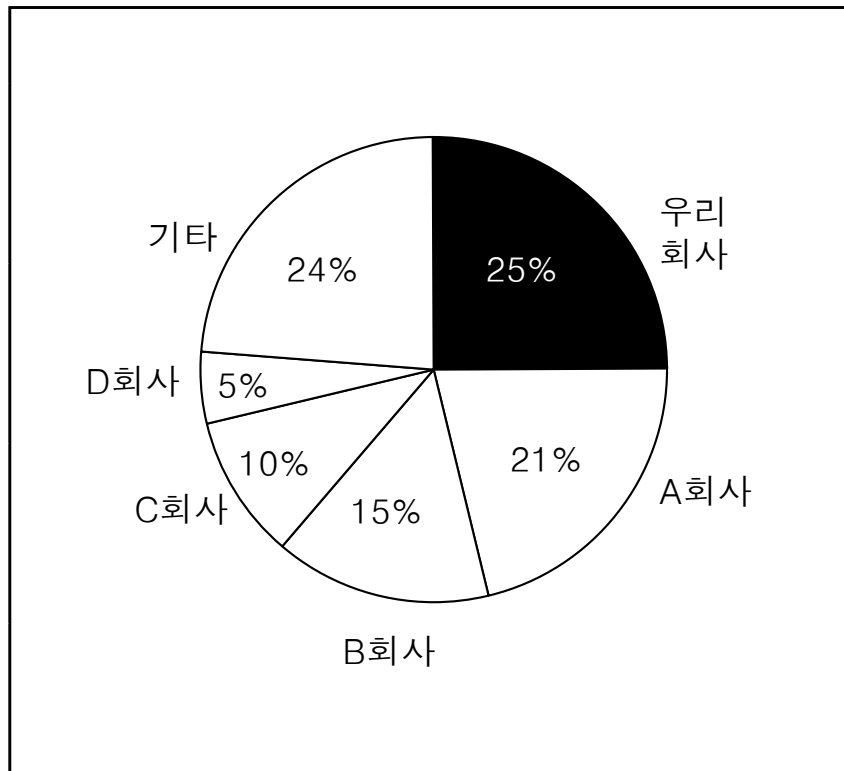
집중, 패턴, 발생,
중심

관계

~에 관계된, ~에
따라 증가/감소, ~에
따라 변화

5. 차트작성기법

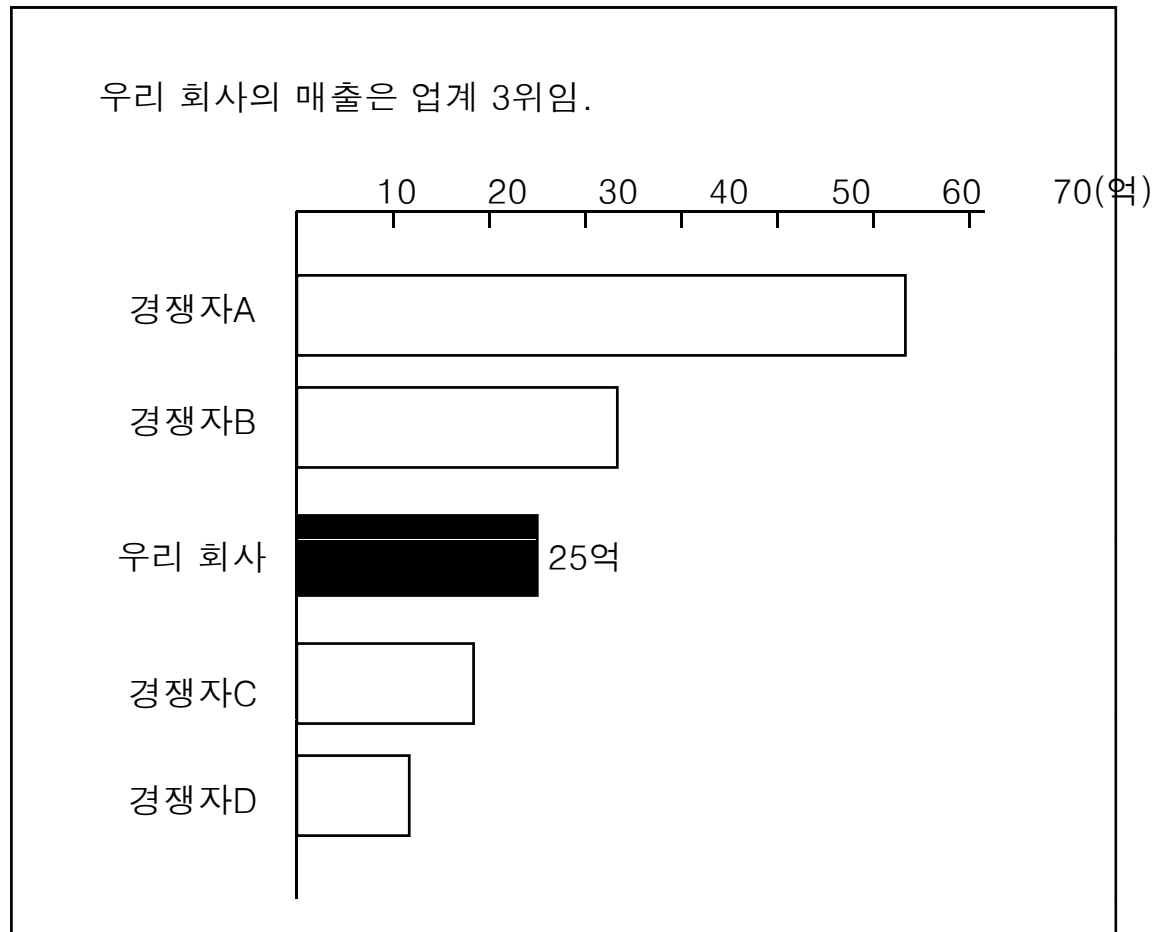
Component comparison은 전체 100%를 이루는 각 부분의 크기를 보여 주는 것이며, 이를 표현하기 위해서는 pie chart가 주로 쓰임



- 6가지 이상 사용하지 않음
– 6개 이상일 때는 나머지를 기타로 묶어 표현함
- 시계방향으로 중요한 순서를 표시함.
- 색/shading, 선, 화살표를 사용하여 말하고자 하는 바를 강조함.

5. 차트작성기법

각각의 Item을 비교하는 것이 Item Comparison이며, Bar chart가 주로 쓰임



- 일정한 순서대로 비교하는 것이 좋음(크기, 철자순...)
- Bar가 space보다 굵게 표현함.
- 기준 눈금자/bar옆 숫자를 이용하여 크기를 나타냄.
- 색/shading, 선, 화살표를 사용하여 말하고자 하는 바를 강조함.

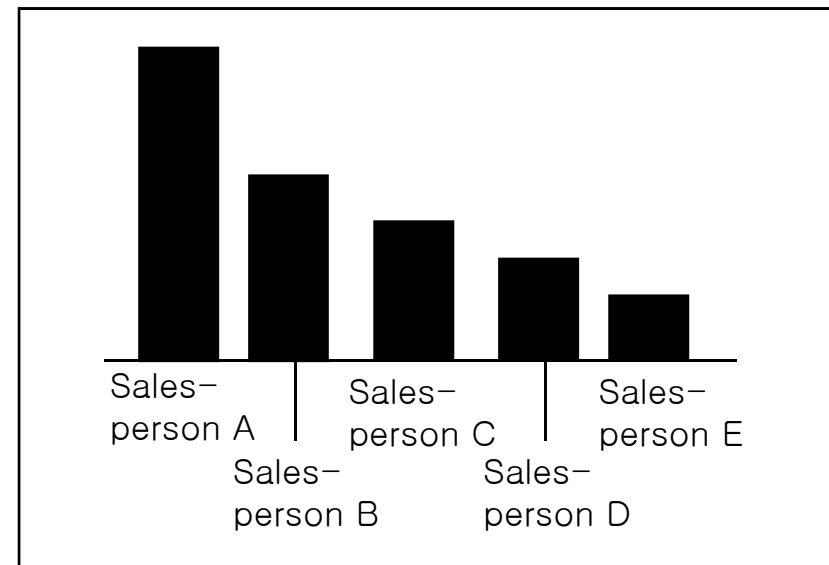
5. 차트작성기법

Item Comparison에서는 Bar Chart가 Column Chart보다 적절함

Preferred

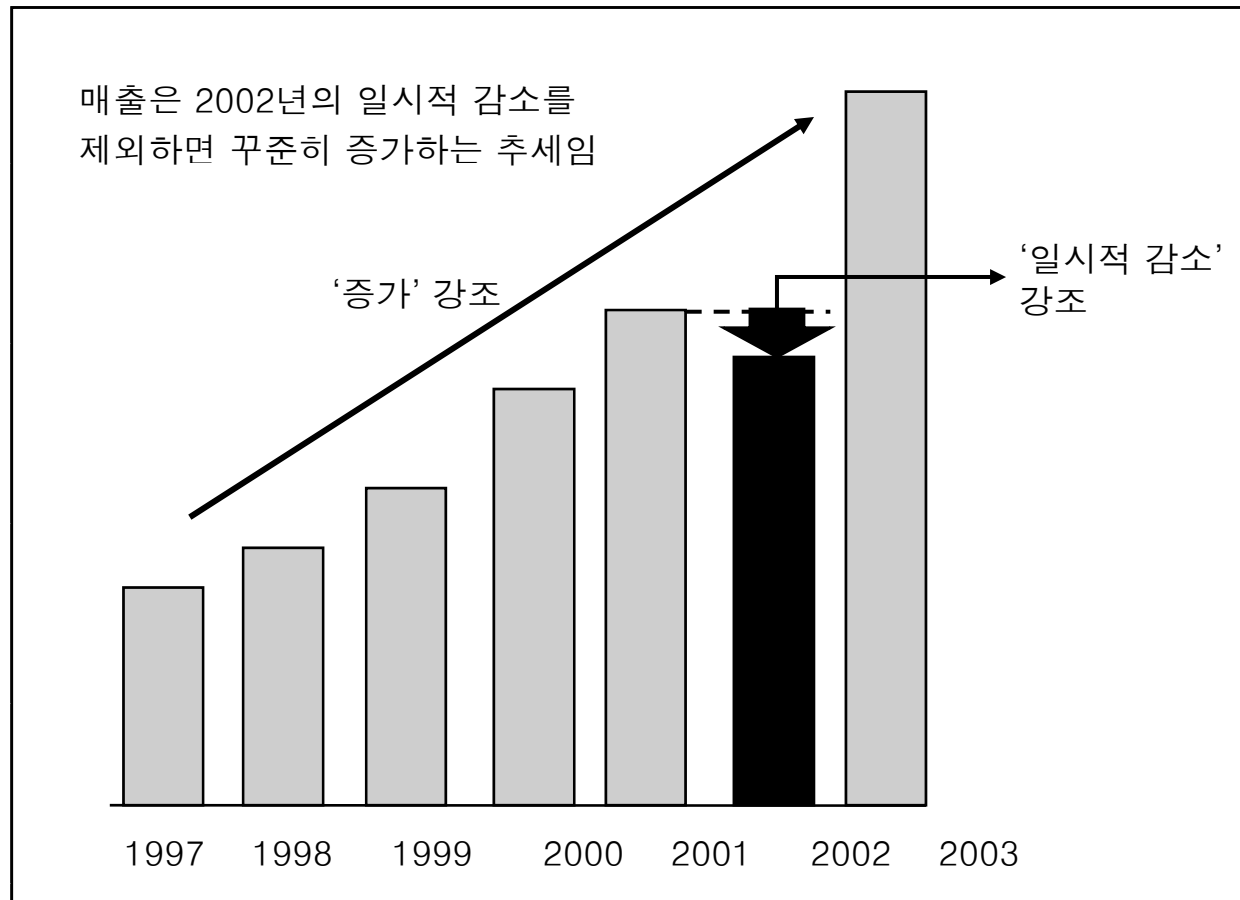


Poor



5. 차트작성기법

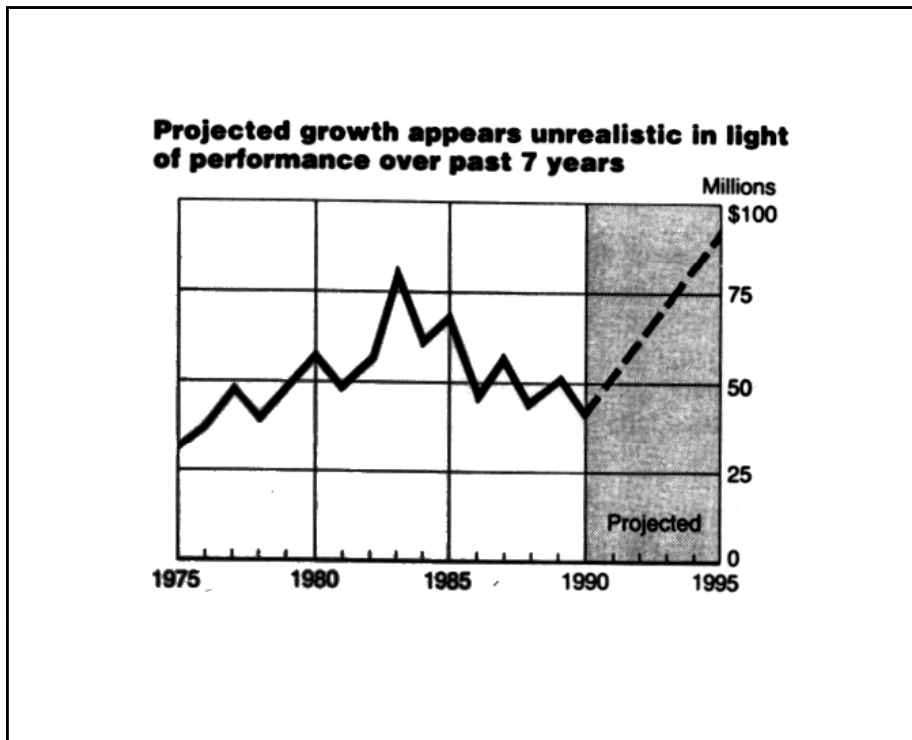
Time Series Comparison은 시간의 경과에 따른 변화를 말하며, 7개 이하의 시간은 Column Chart를 사용해 비교함



- Bar가 space보다 굵게 표현함.
- 기준 눈금자/bar위에 숫자를 이용하여 크기를 나타냄.
- 색/shading, 선, 화살표를 사용하여 말하고자 하는 바를 강조함.

5. 차트작성기법

Time Series Comparison은 시간의 경과에 따른 변화를 말하며, 8개 이상의 시간은 Line Chart를 사용해 비교함



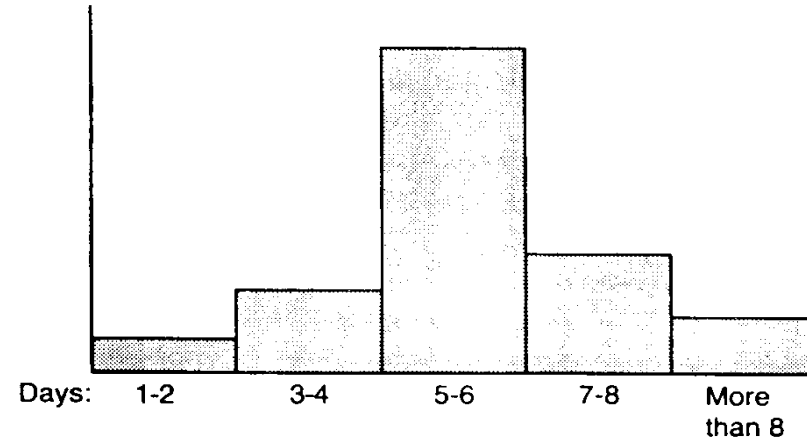
- Line Chart는 가장 간단하며 그리기 쉽고, 추세의 변화-증가, 감소, 불규칙적 변동, 불변-등을 보여주는 가장 적합한 형태임.
- 색/shading, 선의 굵기 및 모양, 화살표를 사용하여 말하고자 하는 바를 강조함.

5. 차트작성기법

Histogram과 Histogram은 일정한 범위의 카테고리에 얼마나 많은 item이 속하는지 보여 주는 데 적합한 형태의 차트이다

The majority of shipments are received in 5 to 6 days

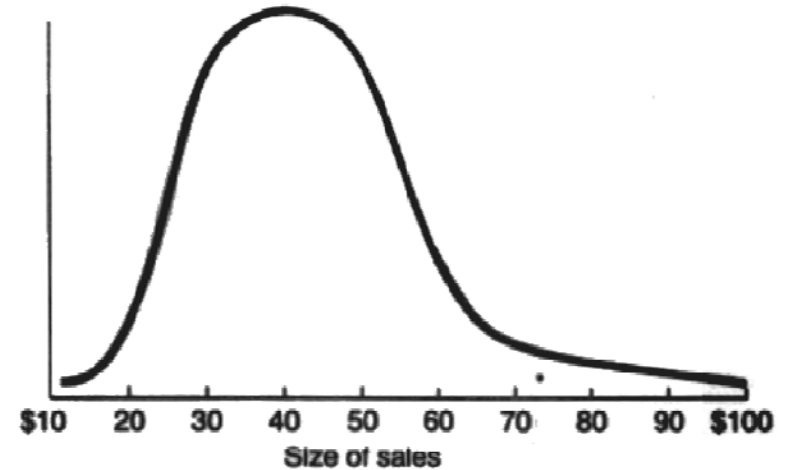
Number of orders



Histogram(Step- Column Chart)
category의 개수가 7개 이하일 때 적절함

Most sales are between \$30 and \$50

Number of sales

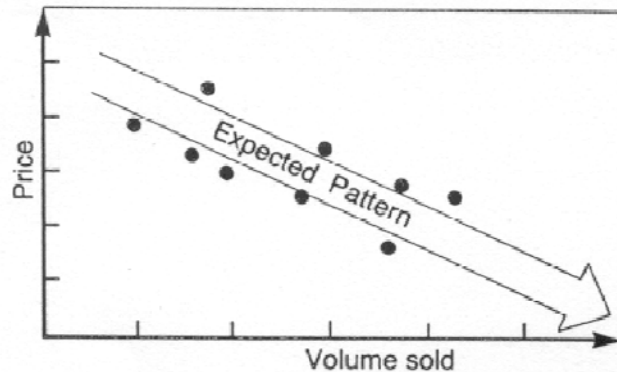


Histogram(Line Chart)
category의 개수가 8개 이상일 때 적절함

5. 차트작성기법

Correlation은 두개의 변수의 상관관계의 여부로, Dot Chart와 Paired Bar Chart를 이용하여 적절히 표현할 수 있음

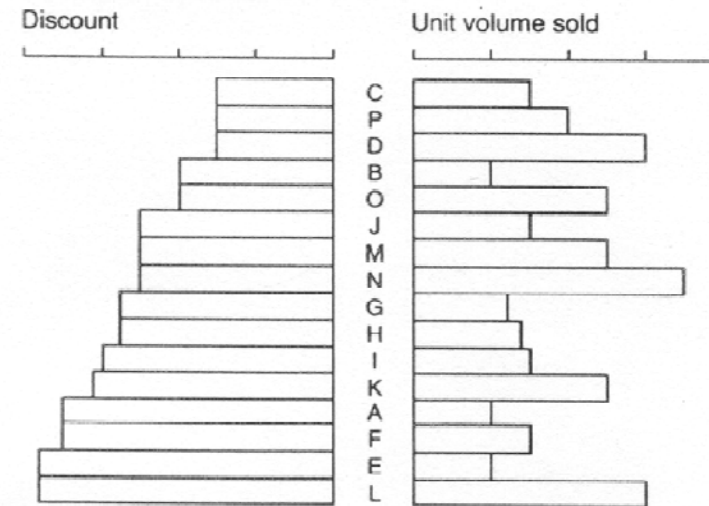
There is a relationship between lower prices and increased volume sold



Dot Chart

화살표를 이용하여 예상 패턴과 실제 data와의 일치 여부를 판단하도록 함.

There is no relationship between discount and volume sold



Paired Bar Chart

독립변수를 좌측에 크기순서로 배열한 후, 우측 변수의 추세를 통해 correlation의 여부를 파악함.

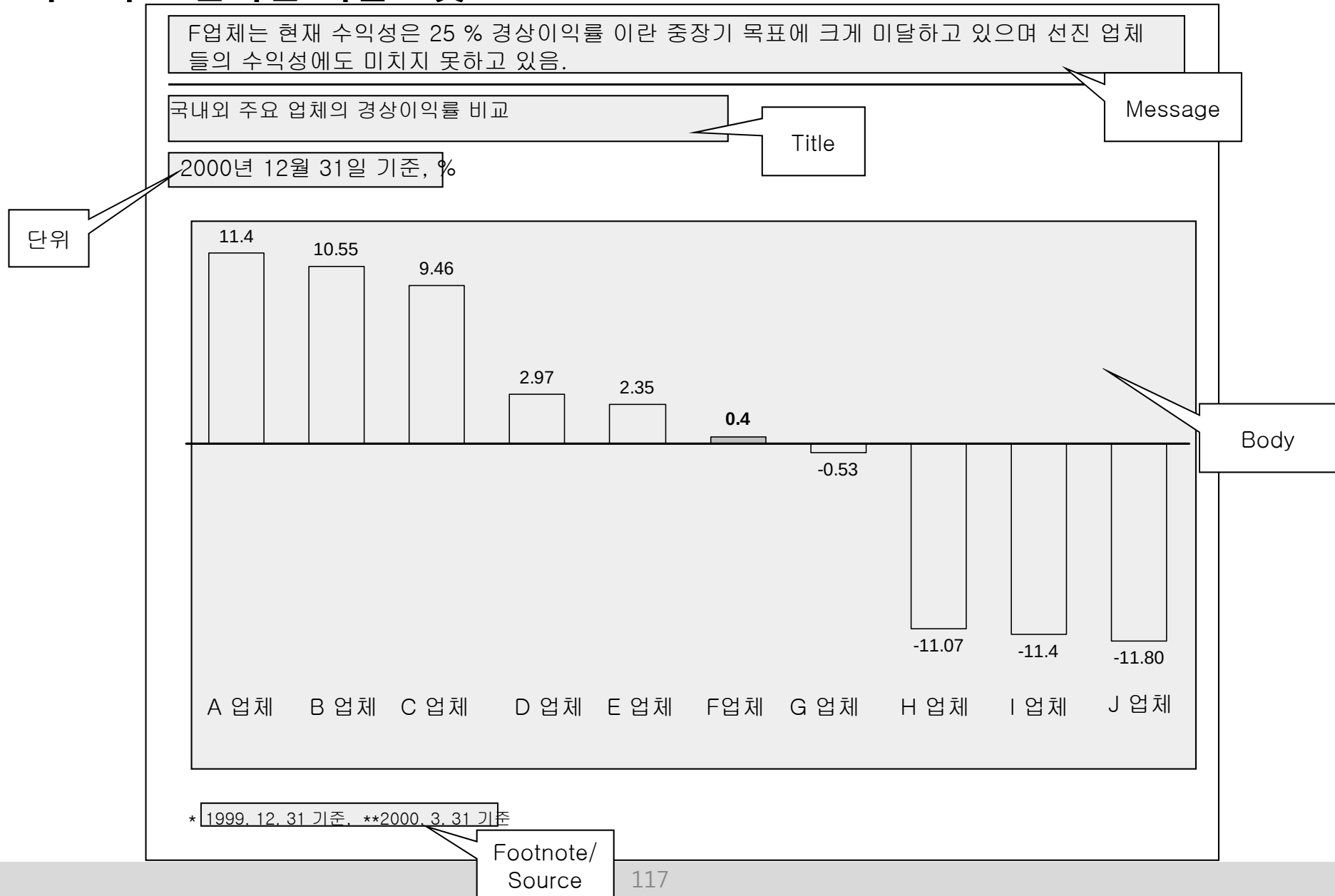
5. 차트작성기법

차트를 작성시 유의 사항...

- ✓ 메시지를 명확하게 전달
- ✓ 비교를 명료하게 표시
- ✓ 정보를 신속하게 전달
- ✓ 핵심 포인트에 주목을 끌도록

5. 차트작성기법

차트의 보편적인 기본포맷



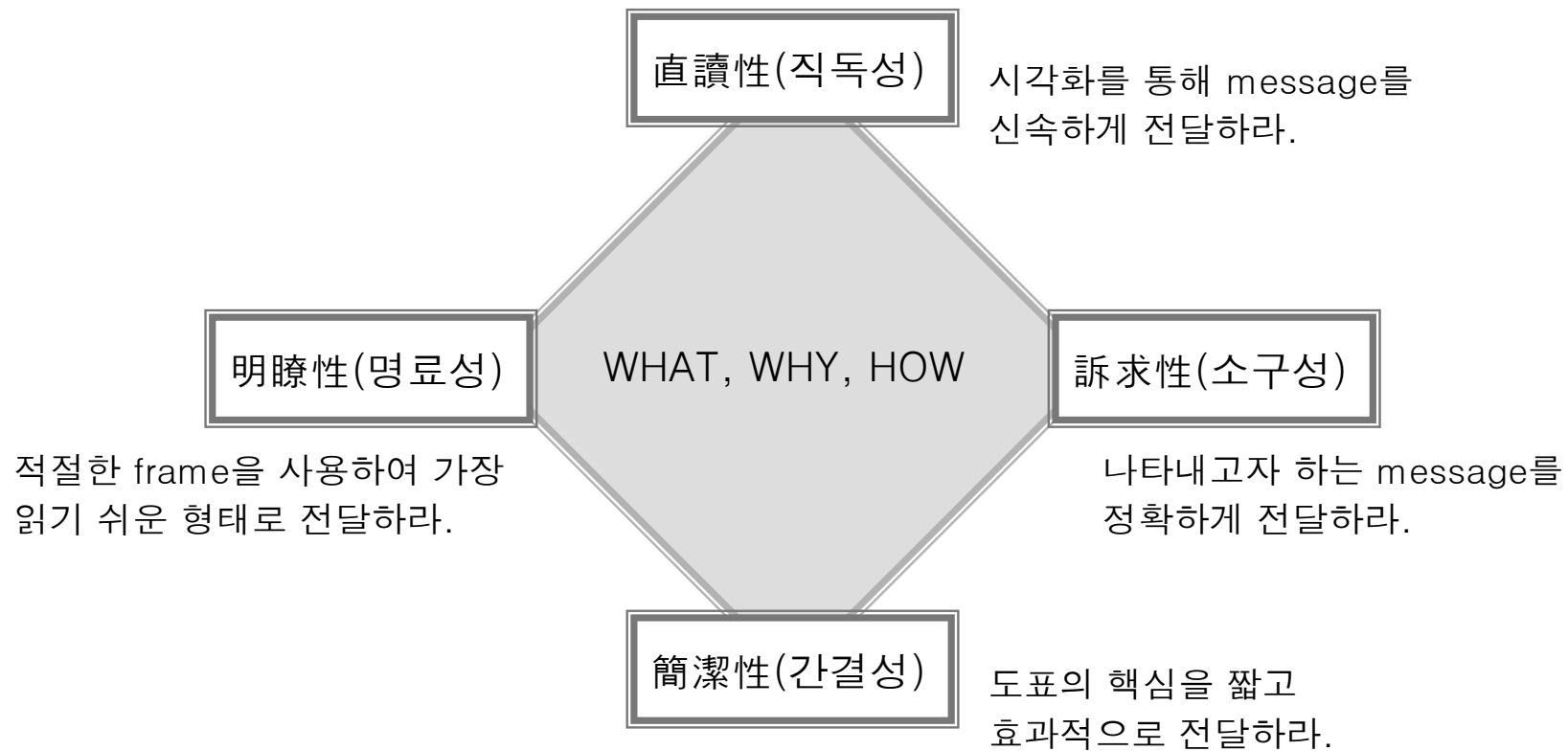
5. 차트작성기법



5. 차트작성기법

Chart 의 특징점을 최대한 나타낼 수 있도록 4가지 요소를 충족시키는 방향으로 작성함

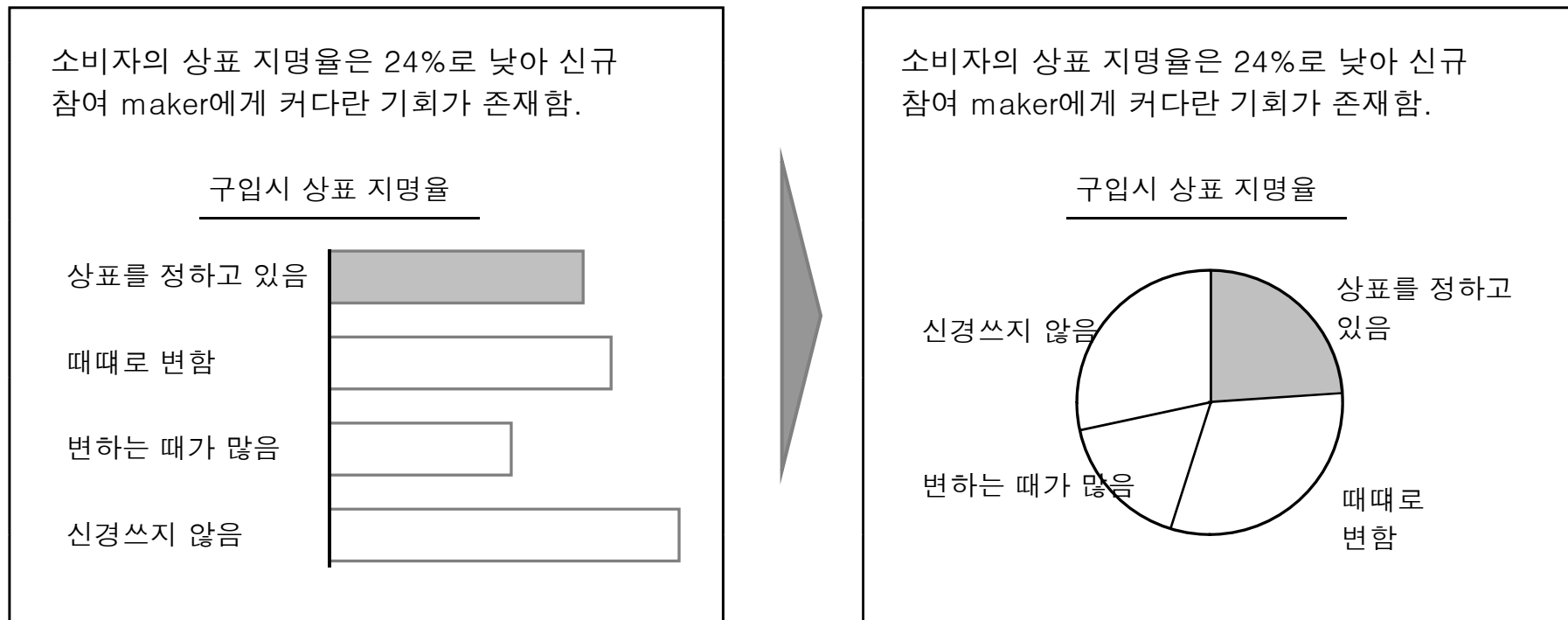
효과적인 chart 가 갖추어야 할 기본 요소



5. 차트작성기법

Chart는 어떤 개념을 시각화하는 것으로 말과 숫자보다는 훨씬 신속 정확하게 전달하는 것이 가능함

Chart 의 直讀性

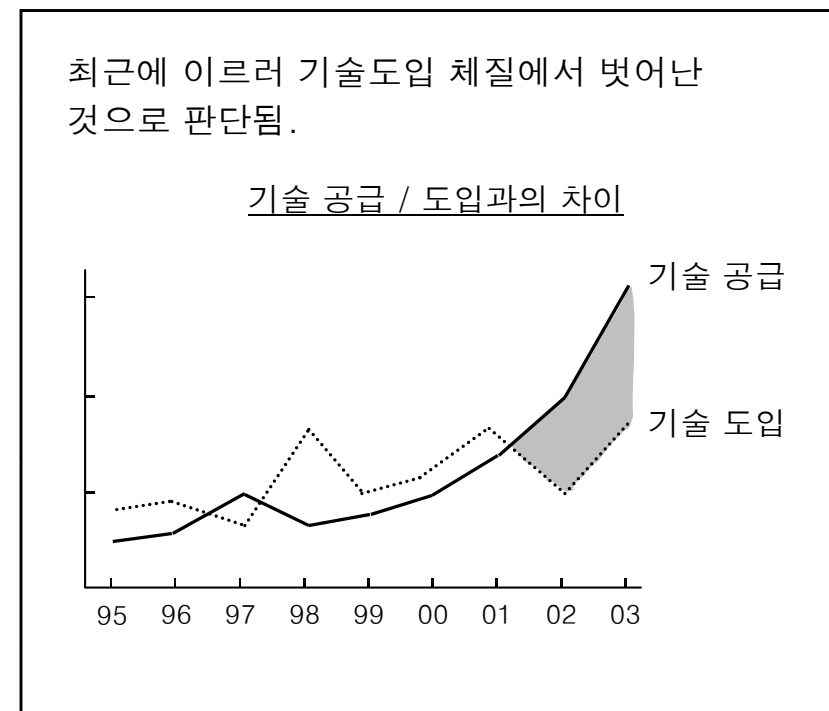
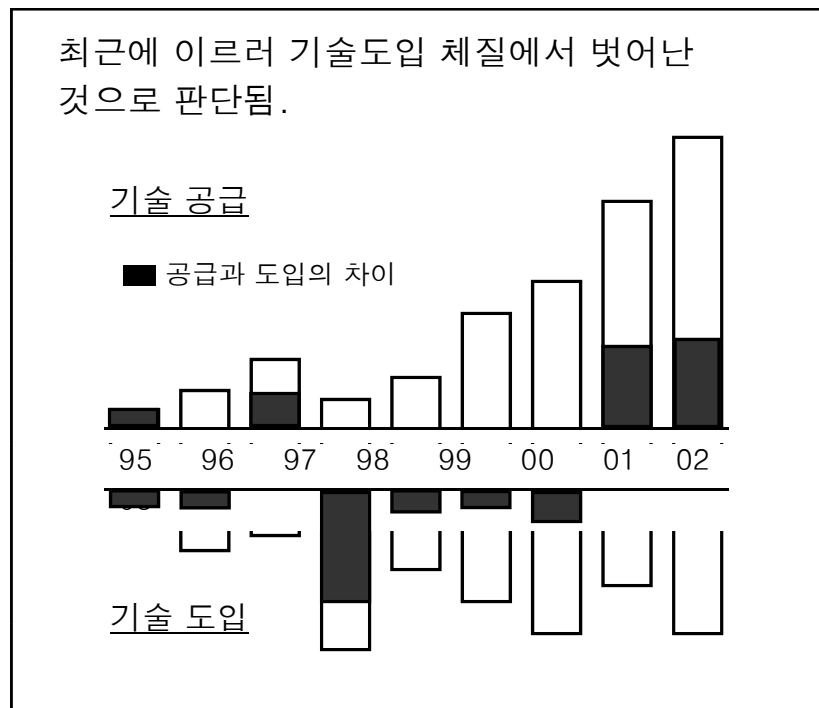


☞ Presentation에서는 말하는 사람과 듣는 사람 쌍방이 같은 보조로 인식을 깊이 해 갈 필요가 있으며 여기에 chart의 直讀性이 미치는 역할이 대단히 크게 작용함.

5. 차트작성기법

자료를 가장 읽기 쉬운 형태로 표현함으로써 주장하고자 하는 내용을 명료하게 전달함

Chart frame의 明瞭性

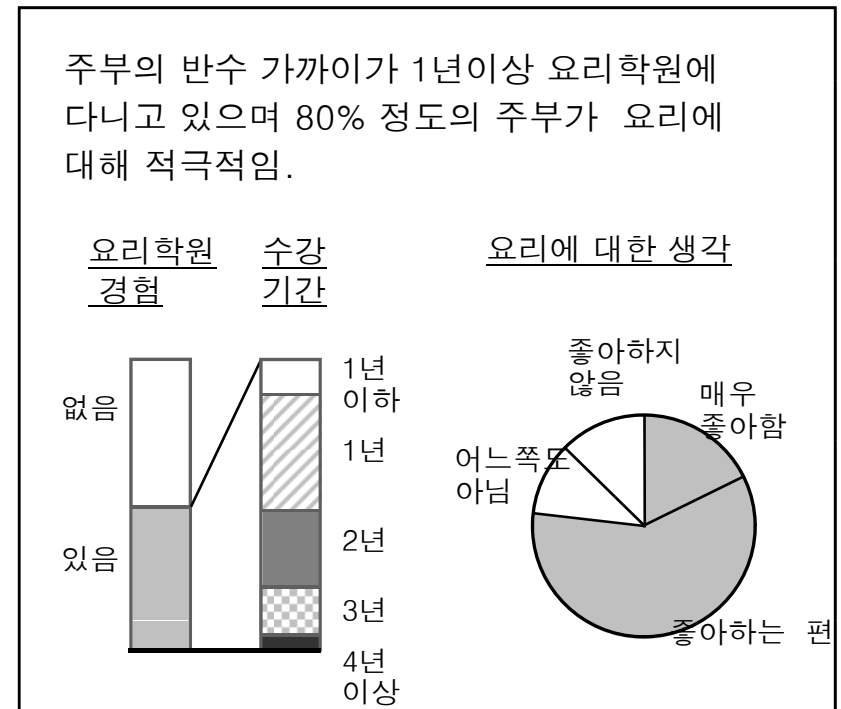
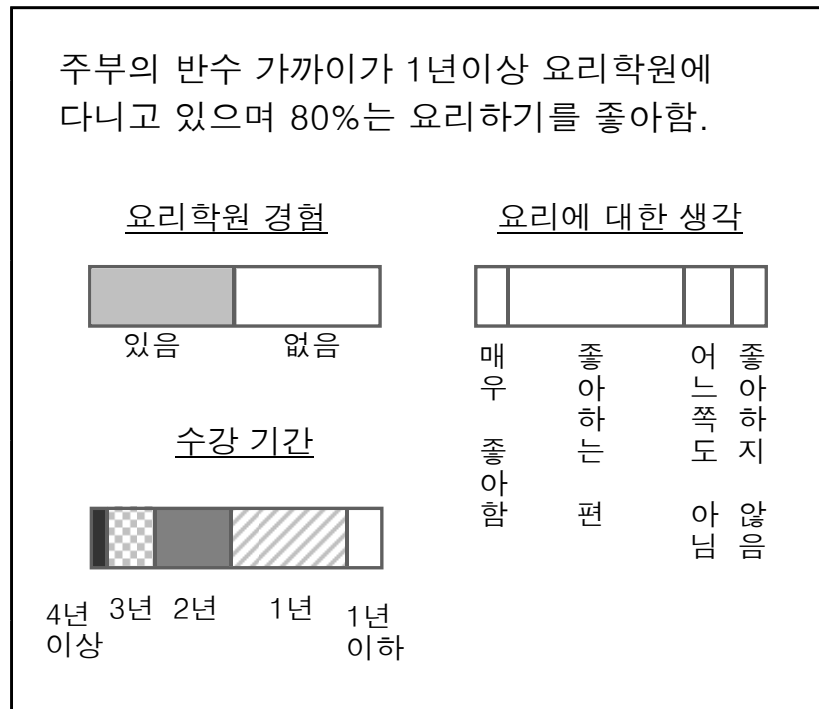


👉 2개의 도표 비교를 통해 message가 나타나는 경우 기본적인 frame이 같으면 두 그림을 합성하여 다른 점을 바로 보여주는 것이 전달하고자 하는 내용을 보다 명확하게 표현할 수 있음.

5. 차트작성기법

문자, 형태, 색채, Layout 등 모든 요소를 효과적으로 활용하여 청중의 마음을 움직이는 것이 중요함

Chart 의 訴求性



☞ 訴求性은 presentation에 요구되는 궁극적인 요건으로 프로젝트 자료 수집 계획, 분석에서부터 발표가 끝나기 까지 모든 과정에서 검토되어야 함.

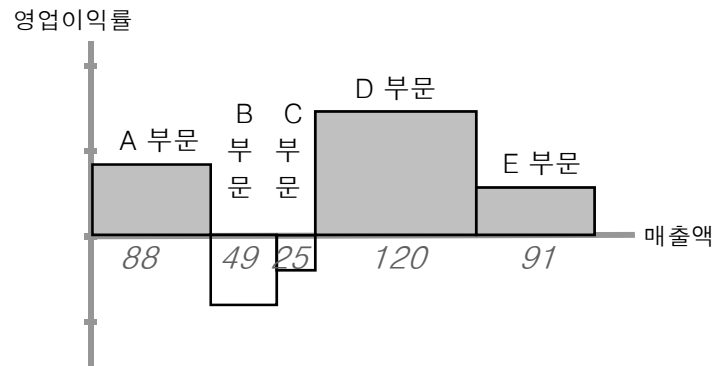
5. 차트작성기법

Message는 전체의 흐름에 주의하면서 도표의 핵심을 짧게 서술하는 것이 필요함

Message의 簡潔性

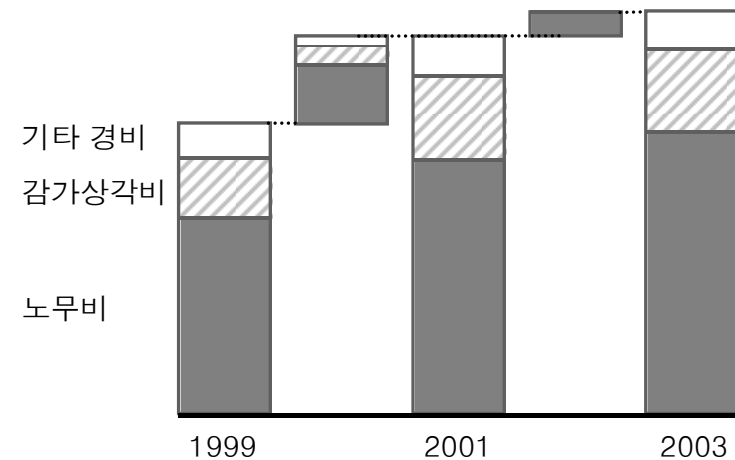
최종고객을 대상으로하는 B, C 부문에서
손실이 발생하고 있음.

제조경비 상승 원인



제조경비 상승의 주원인은 노무비임.

제조경비 상승 원인



☞ 효과적이며 간결한 chart가 만들어지면 그것만으로 소구 내용이 거의 전달될 수 있음.

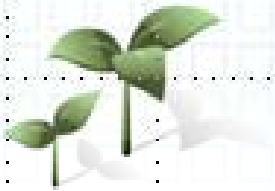
완성된 chart page에 대해서 주의 깊게 점검하고 필요 시 수정함

Chart page의 Check Point

- | | |
|----------------------------|---|
| ◆ Message는 명확한가? | - Message는 일관성이 있는가?
- Message와 chart가 match 되는가? |
| | |
| ◆ Chart의 main point는 명확한가? | - 기본 원칙을 준수하였는가?
- 기본 pattern을 따랐는가?
- Message는 최대한 단순화 하였는가? |
| | |
| ◆ 정보의 부족 또는 초과는 없는가? | - 관계없는 자료가 있지는 않은가?
- 다른 chart와 통합할 수는 없는가?
- 두개의 chart로 분리하는 것이 더 좋은 것은 없는가? |
| | |
| ◆ 보기 좋은 모습을 갖추었는가? | - 글자 크기와 여백은 적합하게 구성되었는가? |

Chart 작성, 이것만은 지키자

- ◆ Audience oriented
 - 내 주장을 담되 audience 입장에서 다시 한번 검토하자 .
 - 다른 사람이 이해하지 못하는 chart는 설득시키려 하지 말고 새롭게 바꾸어 보자.
- ◆ 최소한의 기본 준수
 - 위치, 글꼴, 글꼴 크기 등 기본 요소의 통일성만으로도 좋은 모양을 만들 수 있다.
- ◆ 기본틀 안에서 유연하게 대처
 - 절대적인 것은 없다. Client의 communication 방식 및 서식 기준을 최대한 적용하자.
 - 같은 것을 반복 사용하지 말고 창의력을 발휘하자.
- ◆ Practice & effort
 - 가능한 많은 사례를 접하고 idea를 memo해 두자.
 - 많은 연습과 시간이 필요하다. 하루에 최소한 한 장씩 작성해 보자.
 - 미적 감각을 쌓자.



차시 제목

1. 강사 소개

2. 컨설팅 개요

3. 컨설턴트로서 생각하기

4. 문제해결기법

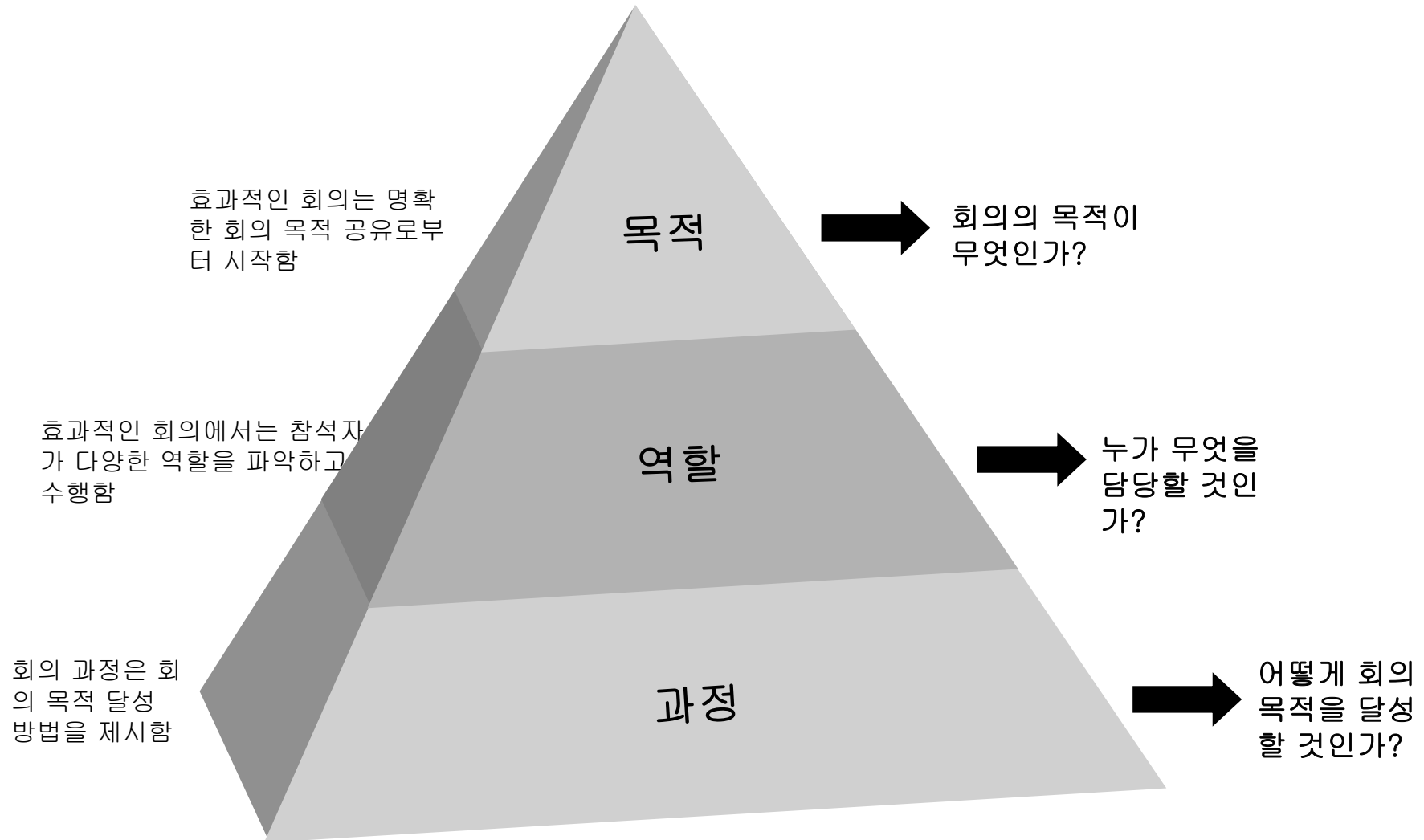
5. 차트작성기법

6. 회의진행기법



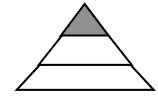
6. 회의진행기법 – 효과적인 회의의 핵심 요소

효과적인 회의의 핵심 요소

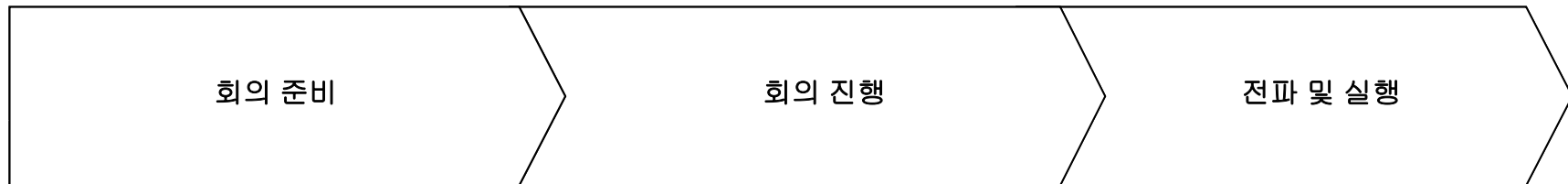


6. 회의진행기법 – 효과적인 회의의 핵심 요소

회의 프로세스의 문제점



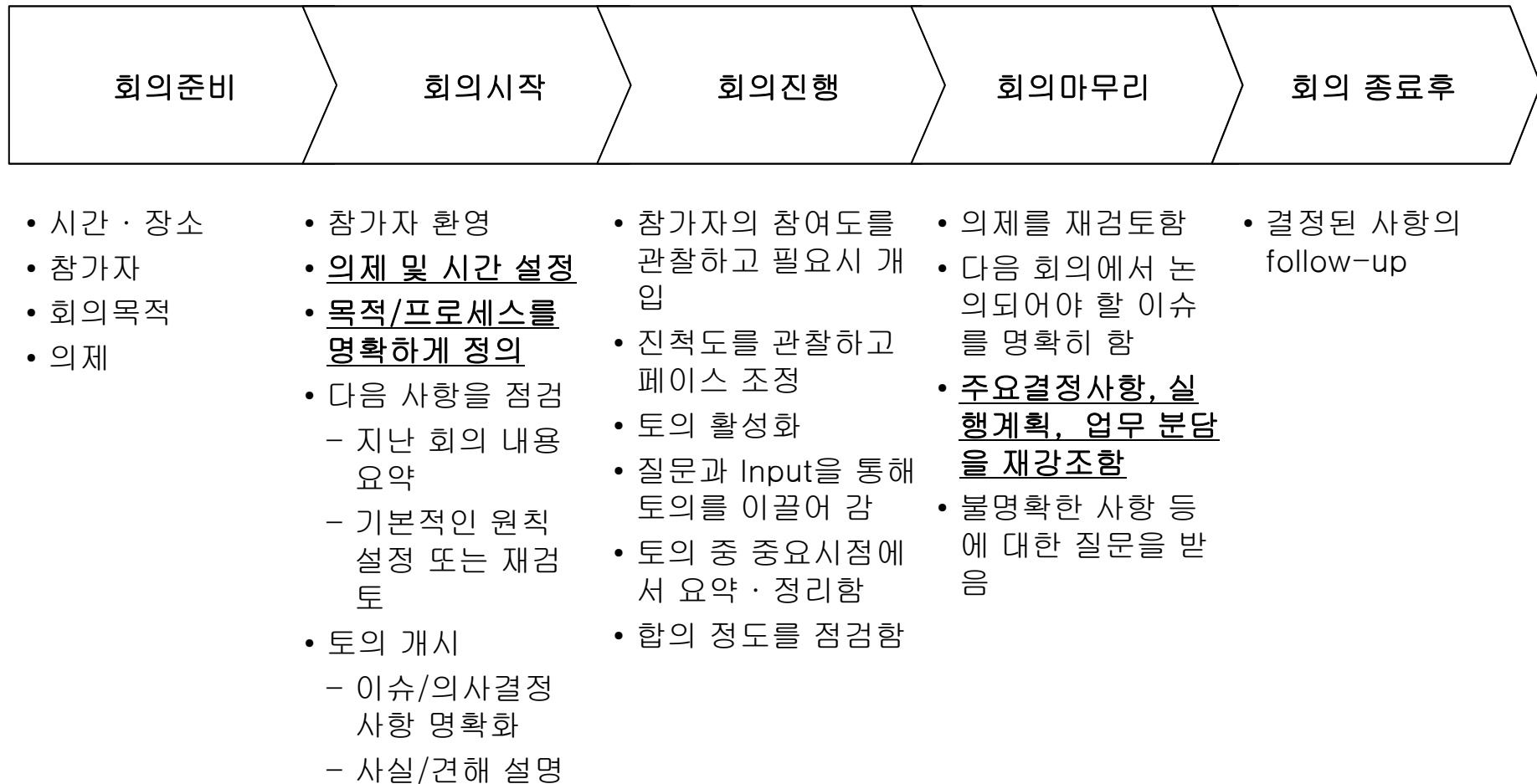
회의 프로세스는 크게 나누면 회의 준비, 회의 진행 및 전파/실행 등의 세 부분으로 구분되며 통상적으로 문제점들로 지적되는 사례들은 각 부분별로 다음과 같음.



- 왜 회의를 하는지 모름
- 참가자가 왜 자신이 여기에 왔는지를 모름
- 중요한 의사결정회의보다는 정보전달이나 보고성 회의가 훨씬 많아짐
- 회의를 하면 참석자 전원이 공동으로 책임을 지게 되는 것으로 착각하여 조금이라도 관련이 있다 싶으면 **마구잡이로 회의에 참석시키는 책임회피 위주의 회의, 회의를 위한 회의가 됨**
- 장시간의 잦은 회의
- 언제 끝날지 모르는 회의 진행
- 자기 의견을 정당화하려는 장황한 설명들
- 회의의 기회 비용에 인식 부족과 회의 운영미숙으로 늦게 시작해서 늦게 끝남
- 신상공격이 난무하여 청문회 같음
- 한 사람만 발언하여 설교 같음
- 교육인지 회의인지가 불분명함
- 대책이 없고 결론이 없다
- 회의 때마다 비슷한 내용이 토의되지만 역시 회의실 내에서 일부의 사람들끼리의 이야기 이지 그것을 실행할 사람들은 전혀 모름
- 회의 내용을 전달하여 업무에 반영하여 실시하거나 개선하지 않음

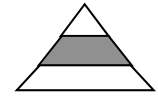
6. 회의진행기법 – 효과적인 회의의 핵심 요소

회의 관리



6. 회의진행기법 – 효과적인 회의의 핵심 요소

진행자에 기대되는 역할



회의 진행자(리더) 역할에 대한 일반적인 체크리스트를 소개하면 다음과 같음.

A. 회의 시작 전

- 회의 진행 시나리오는 준비되어 있는가?
- 회의 종료 시각은 설정하였는가?
- 참석 인원은 확인하였는가?

B. 회의를 시작하면서

- 회의의 목적과 주요 내용을 제시하였는가?
- 회의 진행절차와 시간계획은 합의하였는가?

C. 회의 진행 중

- 참석자에게 균등한 발언기회를 주고 있는가?
- 참석자 전원이 자유롭게 발언할 수 있도록 분위기를 조성해 가고 있는가?
- 동등한 입장에서 상호 커뮤니케이션이 원활히 이루어질 수 있도록 하고 있는가?
- 일부 참석자들의 장시간 발언이나 논쟁, 불필요한 발언에 대해 적절한 조치를 취하고 있는가?
- 토의 순서 및 안건별 시간관리는 적절히 하고 있는가?

D. 회의 마무리

- 결론은 전원 합의를 거쳐 도출하였는가?
- 회의결과를 요약하여 설명하였는가?
- 회의에서 결정된 사항에 대하여 역할 분담을 명확히 하였는가?
- 마무리 시 회의 진행결과에 대해 참석자들을 통해 평가하였는가?

E. 회의 종료 후

- 결정된 사항의 실행력 제고를 위해 지속적으로 Follow Up 하고 있는가?

6. 회의진행기법 – 효과적인 회의의 핵심 요소

참석자에 기대되는 역할

회의 참석자 역할에 대한 일반적인 체크리스트를 소개하면 다음과 같음.

A. 회의 시작 전

- 회의 참석 전 안건에 대하여 충분히 연구, 검토하였는가?
- 회의 개최 시각 5분전에 회의실에 도착하였는가?
- 부득이한 사정으로 불참 시 사전에 주관부서에 통보하였는가?
- 필요한 자료를 충분히 준비하였는가?

B. 회의 진행 중

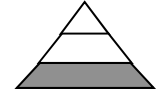
- 다른 참석자들의 발언을 적극 경청하고 있는가?
- 사전에 요점을 메모하여 논리적이고 간단 명료하게 발언하고 있는가?
- 발언 내용이 주제에서 벗어나고 있지 않은가?
- 적극적인 참여의식과 발언 자세는 되어 있는가?
- 개인의 감정이나 부서 중심의 사고로 객관적인 사실을 무시하고 있지 않은가?
- 사소한 것이더라도 고려가 필요하다고 생각되면 의견을 개진할 준비가 되어 있는가?

C. 회의 종료 후

- 비록 반대했지만, 이미 결정된 사항에 대해서는 적극적으로 수행하였는가?
- 분담된 결정사항과 역할에 대해서는 적극적으로 실행하고 있는가?

6. 회의진행기법 – 효과적인 회의의 핵심 요소

효과적인 토의 요령



효과적인 이슈 토의가 되기 위하여는 참석자들의 아이디어가 솔직하게 공유되도록 토의가 진행되어야 함.

토의 방향을 잃지 말라

- 이슈토의를 주재하는 진행자가 가장 먼저 할 일은 토의를 통해 무엇을 얻고자 하는지를 참석자들이 모두 공감하도록 하는 일임
- 토의 진행자는 토의가 옆길로 벗어나지 않도록 미리 진행방향을 예견해야 함
- 말로만 이슈 토의를 이끌 것이 아니라 화이트보드에 이슈 토의 내용을 정리해 가면서 회의를 진행함. 그러면 토의의 방향을 잃지 않을 뿐더러 참석자들의 집중력을 높일 수 있음

반드시 결론을 도출하라

- 토의가 끝나고 나서 “그래서 어떻게 되는 거지? 결론이 뭐였지?”라고 묻는다면 많은 시간을 소비하면서 끌어온 토의는 무용지물이 됨. 토의를 마칠 때쯤에도 결론을 내리지 못하고 다음 토의로 안건을 연기하고 끝나는 경우가 많음
- 토의에서 중요한 것은 ‘결정’이므로 아무것도 결정하지 못하는 심리를 바꾸려면 토의 목적을 확실히 공유하는 방법밖에 없음

토의 분위기를 업 시키자

- 토의 시작시 서먹하거나 경직된 분위기를 풀어줄 수 있는 시간이 필요함. 예를 들면 참석자들이 돌아가면서 3분간 토의의제에 대해 각자의 의견을 자유롭게 발표할 시간을 줌
- 만약 토의 중에 재미없고 사람들의 참여가 떨어진다면 진행자는 ‘왜 이렇게 되었는지’ 생각해 볼 필요가 있음
- 질문을 던져 토의 참석자들의 참여를 유도하고 참석자들에게 불쑥불쑥 “과장님 생각은 어떠하십니까?”를 물어보아 긴장감을 주도록 함

6. 회의진행기법 – 효과적인 회의의 핵심 요소

효과적인 토의 요령 (계속)

주입식
전달방식 NO,
토론방식 YES

- 과거 대우자동차는 보수적인 문화가 회의에 나타나 임원은 임원끼리, 직원은 직원끼리 회의를 여는 게 일반적이었음. GM이 대우를 인수하자마자 **Cross Meeting**이라는 자사 회의방식, 즉 직급과 상관없이 모든 참석자들이 무조건 한 마디 이상의 의견을 개진하도록 함
- 공동체적인 기업문화를 형성하기 위한 패러다임은 수직보다는 수평을, 지시보다는 자율을 요구하는 토론 문화가 필요함
- 전쟁이나 운동경기에서는 상대의 이익은 바로 나의 손해고, 상대의 손해는 나의 이익인 **zero sum game**임. 반면 토의에서는 참석자들이 의견 접근을 시도하므로 합의 도출이 안 되더라도 결론을 냈으로써 토론에 지더라도 모든 참석자들에게 이익이 돌아가는 **win-win game**임

건설적인 논쟁을
유도하라

- 여러 부서 사이에는 서로 다른 시각들이 공존하고 있으며 그 모두가 각자의 목소리를 내도록 장려함. 때로는 비전문가의 엉뚱한 시각이 참신할 수 있음
- 혼다 자동차는 사람 수마다 책상을 두지 않음. 그 대신 커다란 회의용 탁자가 있어서 대부분 거기서 일을 함. 업무환경 전체를 간이 토의 공간으로 만들어 수시로 의견을 교환하고, 비판하고, 논쟁하도록 함.
- 일반적으로 논쟁은 상대방의 관점을 바꾸려고 하는 강압적인 시도이므로 한 사람이 이기면 다른 사람은 지게 됨. 그러나 건설적 논쟁은 모든 사람이 가장 좋은 해결책을 찾기 위해 의견을 교환하는 것임.
- 아이디어 충돌을 권장하되 감정적인 충돌은 억제함. 다양한 의견들을 제시하도록 하여 의견 차이를 지금 해결하는 것이 나중에 더 큰 문제로 나타나는 것보다 나음. 의견 불일치는 자신이 심각한 실수를 하기 전에 잘못된 점을 고칠 수 있는 기회가 될 수 있음

6. 회의진행기법 – 효과적인 회의의 핵심 요소

효과적인 토의 요령 (계속)

불투명한 표현을
하지 말라

- 토의 시간에 말하는 사람이 애매한 표현을 하면, 듣는 사람은 그 부분을 추측해야 하기 때문에 그 사이에 오해가 생길 수 있음. 따라서 모호한 표현을 피하고 의사를 명확히 하도록 해야 함
- 일본 IBM의 회의 중 금지 표현 목록
 - 대체로. 예) 대체로 끝났다. 대체로 가능하다.
 - 대략. 예) 대략 완료되었다. 대략 전망이 보인다
 - 거의. 예) 거의 문제가 없다. 거의 예정대로 되었다.
 - 아마. 예) 아마 가능할 것이다. 아마 성공할 것이다.
 - 생각한다. 예) 가능하다고 생각한다. 무리라고 생각한다.

동등한 입장에서
토의를 진행하라

- 이슈토의는 창조적인 아이디어를 필요로 하므로 동등한 입장에서 토의할 수 있는 분위기를 만들어 주는 것이 중요함
- 고압적이고 권위를 내세운 발언을 삼가야 함. 예) 내가 그 상황을 잘 알고 있는데 그래 겨우 그 정도밖에 의견을 내지 못하나?

6. 회의진행기법 – 효과적인 회의의 핵심 요소

효과적인 토의 요령 (계속)

토의에서의 침묵은 근무 태만

- ‘꿀먹은 병어리. 내가 입을 열면 여러 사람 다쳐! 묻지마!’ 라는 듯 한 마디도 안하고 듣기만 하는 사람이 토의 중 반드시 있음
- 토의는 쌍방향이어야 함. 그렇지 않으면 토의 목적의 하나인 지혜나 발상의 축적을 할 수 없기 때문임. 하지만 어떤 회의에서나 말하지 않는 사람이 있는데 그것이 한 사람이나 두 사람이면 토의 전체에 그렇게 지장이 없을지 모르나 대다수의 참가자가 그렇다면 토의가 제대로 되지 않음
- 이를 방지하지 위하여 진행자가 발언기회를 의무화 한다든지, 침묵을 예상하고 대상자에게 적합한 질문을 주의 깊게 하여 의견을 개진하도록 한다든지, 혹은 의견이 없으면 적어도 토의된 내용을 정리해 달라고 주문하는 등의 대응 수단을 강구해야 함
- ‘모난 돌이 정 맞는다’라든가, ‘가만히 있으면 중간이라도 간다’는 자기방어적인 심리에 빠지지 않도록 하는 일이 중요함

상대방을 인정하고 존중하라

- 토의를 하면서 많은 사람들이 실수하는 것 중의 하나는 자신의 의견만을 고집하는 경우임
- 자기 의견이 옳다고 열 번, 백 번 주장하는 것보다 상대가 틀렸다는 것을 증명하는 쪽이 논의를 주도권을 잡기 쉽고, 그것이 자기 정당성을 증명하는 손쉬운 방법이기 때문에 이런 현상이 발생함. 하지만 이것이 토의 기초가 된다면 질적이고 적극적인 논의를 할 수 없게 됨
- 잠깐만 말해도 말꼬리를 잡아 늘어져서는 누구도 말할 마음이 나지 않음
- 토의는 커뮤니케이션이 되어야 하며, 내 의견을 주입하는 것이 아니라 남과 내 의견을 나누어 가지는 것임. 자신이 보통사람이라면 상대도 옳을 수 있다는 것을 항상 염두에 두어야 함

6. 회의진행기법 – 효과적인 회의의 핵심 요소

효과적인 토의 요령 (계속)

상대방을
인정하고 존중하라
(계속)

- 토의 시간에 사람들이 핏대를 올리는 이유
 - 자신이 준비해 온 내용을 상대방에게 납득시켜야 하기 때문에
 - 자신의 의견이 회사의 이익에 반영되면 승진하기 쉬우니까
 - 자신이 준비한 내용이 좀 부족하기 때문에
 - 목소리 큰 사람이 이긴다는 생각 때문에
 - 가만히 있으면 무능력해 보이니까

토의 중간중간에
반응을 보여라

- 토의를 잘 운영하기 위해서는 말하는 것만큼 중요한 것이 듣는 것임. 하지만 듣는 것은 말하는 것보다 몇 배의 집중력을 필요로 함
- 말하는 사람은 듣는 사람이 그 말을 모두 이해하고 있다고 과신하는 경향이 있음
- 듣는 사람은 무엇에 흥미를 갖고 있는지, 무엇을 이해하고 무엇을 이해하지 못했는지에 대해 적절하게 맞장구 쳐주는 것이 좋음 예) 소리를 내는 것, 표정이나 눈으로 전하는 것, 열심히 메모하는 것, 제스처로 전하는 것(특히 고개를 끄덕이는 것) 등

긍정적인 말로
칭찬하라

- 토의 석상에서 기를 죽이는 발언이 주를 이루는데, 서로 칭찬하다 보면 토의 분위기도 좋아질 뿐더러 자신의 생각을 활발히 발언하게 되는 일석이조의 효과가 있음
- 토의가 부정적인 관계로 악화되는 것을 막기 위해서는 상대의 좋은 면을 보아야 함. 'OO하는 것은 불가능하다'가 아니라 'OO하면 실행 가능성이 있다'는 식으로 말함.

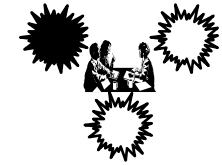
6. 회의진행기법 – 파행적인 행동양식에 대한 대처

파행적인 행동 양식



6. 회의진행기법 – 파행적인 행동양식에 대한 대처

파행적인 행동 양식 – 독선적인 전문가



특성

독선적인 전문가는 항상 어떤 문제에 대한 답을 가지고 있으며 자신의 답이 늘 옳다고 생각한다. 또한 타 팀원들이 새로운 아이디어를 충분히 이해하기도 전에 먼저 비판부터 함. 한편, 전적으로 동의하지 않는 아이디어에 대해서는 지지를 하지 않음

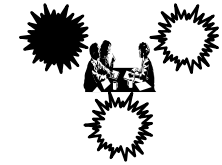
대처방안

독선적인 전문가가 보유하고 있는 전문성은 인정하고 수용하되 팀 전원이 편견없이 아이디어를 검토할 수 있는 분위기를 조성하도록 함

- 모든 사람이 의견을 개진하고 사실 및 제안을 제시할 수 있는 권리가 있다는 점을 강조하는 기본 원칙 수립
- 독선적인 전문가가 의견 제시를 통해 기여를 했을 경우 그것을 인정하고 감사의 뜻을 전하되 그 의견에 대한 타 팀원의 input을 요청하여 그 의견을 더욱 발전시켜 나감
- 독선적인 전문가에게 새로운 의견을 추가하기 전에 이전 발언자의 아이디어를 보강해 줄 것을 요청
- 독선적인 전문가를 별도로 대화의 시간을 갖고 그의 행동이 그룹 전체에 미치는 부정적인 영향에 대해 조언

6. 회의진행기법 – 파행적인 행동양식에 대한 대처

파행적인 행동 양식 – 진행방해



특성

진행방해는 지나치게 논쟁적인 행동, 한 가지 입장만을 고수하며 타협하지 않는 자세, 지나치게 세부적인 사항에 집착하거나 문장의 형식 또는 표현 문제에 연연하는 자세, 등을 의미함

대처방안

현 시점에서 필요한 세부사항 수준에 대해 합의를 한 후 팀 원칙 또는 동료간 압력을 통해 진행 방해를 억제

- 팀 원칙이 수립되면 현 시점에서 요구되는 필요한 세부 사항 수준을 제시함
- 진행 방해자가 상세한 사항에 지나치게 집착할 경우 그로 인한 시간 낭비가 어느 정도인지를 환기시키고 차후 개인적으로 세부 사항을 별도 검토하여 다음 회의 시간까지 모든 회의 참석자에게 검토 결과를 문서로 제출하도록 함
- 문장 표현에 지나치게 집착하는 경우 전반적인 이슈에 대한 합의를 도출한 후 별도 팀을 구성하여 본격적인 문장 표현 문제를 다루도록 함
- 지나치게 논쟁적인 행동이 문제가 되는 경우 다른 관점도 수용될 수 있도록 공정성을 재강조하고 양측에 동등한 발언시간을 부여함. 그래도 논쟁이 지속될 경우 논쟁자에게 더 좋은 대안을 제시하도록 요구함
- 논쟁자가 일어설 경우 착석 요청. 대부분 사람들은 착석 상태에서 덜 공격적인 경향을 보임

6. 회의진행기법 – 파행적인 행동양식에 대한 대처

파행적인 행동 양식 – 비방



특성

비방하기 좋아하는 사람은 때로는 비공식적인 발언을 통해 때로는 농담 형태로 다른 사람에 대한 부정적인 발언을 함. 이러한 발언은 농담으로 위장되기는 하였으나 타인을 격하시키려는 의도가 있음

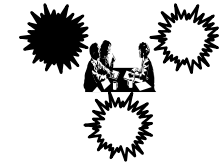
대처방안

직접적으로

- 정도가 심하지 않은 비방에 대해서는 시선을 맞추거나 또는 무언의 제스처를 통해 주의를 주도록 함
- 심각한 정도의 비방에 대해서는 마치 그 발언이 건설적인 대안이었는데 잘 이해하지 못했던 것처럼 다음과 같이 대응함; “제가 제대로 못 들었는데요, 무슨 추가 제안을 하셨나요?”
- 그래도 비방을 지속할 경우 그 사람에게 방금한 발언을 반복하도록 요청함
(대부분의 경우 반복하지 못 할 것임)
- 그래도 공격을 계속할 경우 직접적으로 대응함. “저에 대한 비난처럼 들리는데요, 그럴 습니까?” 라고 질문하고 만약 비방자가 이를 부인할 경우 회의를 계속 진행하도록 함. 만약 이에 대해 긍정을 할 경우 전체 그룹에게 그 의견에 동의하는지 질문을 함. 전체 그룹이 비방자와 의견을 같이 할 경우 그 문제를 해결하도록 함. 전체 그룹이 비방자와 의견을 달리 할 경우 비방자에게 다음과 같이 말함. “의견차가 있는 것 같은데요, 본인이 생각하기에 제가 잘못하고 있다고 판단되는 점에 대해 구체적으로 말씀해 주시겠습니까?” 이러한 접근 방식은 전체 그룹이 이슈에 초점을 맞추도록 해주며 비방자에게는 차후 상대방을 공격할 경우 이에 대한 해명이 요구될 것임을 일깨워 줌

6. 회의진행기법 – 파행적인 행동양식에 대한 대처

파행적인 행동 양식 – 지배적 태도



특성

지배적 성향을 보이는 사람은 전체 그룹의 시간을 지나치게 많이 차지함.
너무 자주 발언을 하며 주제에서 벗어난 이야기를 하거나 장황한 논리 전개를 펴며 모든 일에 나섬. 다른 사람의 발언에 자주 간섭하며 조용한 틈만 나면 발언하려고 함

대처방안

- 전반적인 의사 교환 (communication) 흐름에 대한 통제를 강화하고 회의 진행자로서의 역할을 강조하며 지시 및 통제 기능을 확고히 함
- 지배적 태도를 보이는 사람에게는 단답식 질문만 함
 - 타인의 발언을 중단시키는 행동에 대해서는 기본 규칙을 설정하여 철저히 적용함
 - 아이디어 기여에 대해서는 일단 감사를 표시하고 다른 사람의 의견도 듣고 싶다고 밝힘
 - 몇몇 다른 사람이 발언 하고자 하는 의사를 비추면 그 사람들에게 먼저 발언 기회를 부여
 - 모든 사람이 차례로 발언 기회를 갖는 ‘돌아가며 발언하기’ 방법을 취해 발언 차례가 오기까지 기다리도록 함

6. 회의진행기법 – 파행적인 행동양식에 대한 대처

파행적인 행동 양식 – 소극적 태도



특성

소극적 태도는 지배적 태도의 정반대임. 발언 등에 있어서 참여도가 낮고 정신적으로나 물리적으로 팀과 거리를 둠. 이러한 태도는 팀 자체, 또는 팀의 활동 또는 의사 결정에 대한 지지 결여를 의미하며 침묵이 하나의 의사 표현 방식으로 이용됨.

아니면 원래 성격이 소극적이거나 내성적인 경우 또는 실제로 할 말이 별로 없는 경우에 해당할 수도 있음

대처방안

인내심을 가지고 강압적이지 않은 방식으로 그룹 활동과 토의에 참여하도록 유도 함

- 이들에게 의견을 물어 관심을 불러일으키고 참여도를 높임
- 팀에게 질문을 던질 때 침묵을 지키고 있는 사람과 시선을 맞추어 답변을 기대한다는 표정을 보여 줌
- 모든 사람이 차례로 발언 기회를 갖는 ‘돌아가며 발언하기’ 방법을 취해 이들이 자연스럽게 발언 기회를 갖도록 함
- 이들과 개별적인 대화 시간을 갖도록 함. 침묵의 이면에 드러나지 않은 이슈가 있을 수도 있음

6. 회의진행기법 – 파행적인 행동양식에 대한 대처

파행적인 행동 양식 – 회피



특성

문제를 직시하기 보다는 교묘히 빠져나감. 의사 결정, 팀원과의 직대면을 회피하지만 그렇다고 동의를 하는 것도 아님. 자신의 의견이 잘못된 것으로 드러나는 것을 두려워 하며 이로 인한 책임도 적극적인 참여도 원치 않음

대처방안

회피 경향을 보이는 사람들에게는 이들이 각 이슈를 검토하고 편안하게 참여할 수 있도록 도와 줌

- 주저하는 근본 원인을 파악함
- 발언하기 불편해 하는 부분을 파악함
- 토의 중 회피자에게 질문을 하고 이들에게 의견 개진을 요청함
- 여전히 회피 경향을 보일 경우 개별적으로 대화를 갖고 근본적인 원인을 파악함

6. 회의진행기법 – 파행적인 행동양식에 대한 대처

파행적인 행동 양식 – 불평 및 부정적 태도



특성

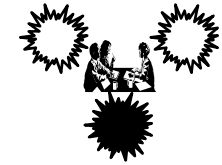
이러한 태도를 보이는 사람은 매사에 지나치게 부정적이며 회의적임
이들은 제대로 진행되고 있는 일이 아무 것도 없으며 어떤 아이디어도 재고의 가치가 없다고 생각 할 뿐만 아니라 항상 제대로 되지 않는 이유를 내세움
이러한 부정적인 태도는 다른 팀원들의 사기를 저하시키고 전체적인 팀의 활동을 저해함

대처방안

- 이들이 문제 해결에 동참할 수 있도록 유도하고 그래도 동참을 않을 경우 이들에 대한 반대 의사를 적극적으로 표현하여 이들의 부정적인 태도에 영향 받지 않도록 유의 함
- 이들의 의견을 경청하고 인정하며 이에 대한 자신의 의견을 밝힘
 - 이들에게 반대 의견을 제기하거나 사과를 하지 말고 이들을 문제 해결 방향으로 유도함
 - 관련 주제에 대한 긍정적이고 현실적인 측면을 부각시킴
 - 그래도 불평을 지속할 경우 이들에게 어떤식으로 토의가 매듭지어 지기를 원하는지 그리고 어떻게 하면 이들이 만족할 수 있는지 질문을 던짐. 이들의 의견을 경청한 후 현 상황에서 취해질 수 있는 조치를 알려 줌.

6. 회의진행기법 – 파행적인 행동양식에 대한 대처

파행적인 행동 양식 – 불화



특성

불화는 둘 이상의 팀원의 의견 충돌시에 발생함. 근본적으로 불화는 팀 작업이 진행되는 동안 정기적으로 발생하는 해소되지 않은 갈등을 의미함

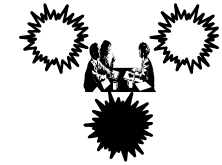
대처방안

갈등 해소 기법을 이용하여 갈등을 해소하고 그래도 불화가 지속될 경우 팀 내 충돌을 자제하도록 함

- 목표 달성을 위해 팀원이 모두 협력할 필요가 있다는 점을 명시함
- 불화가 발생했을 경우 자기 중심을 잃지 말고 개인적인 감정이 아닌 이슈에 초점을 맞춤
- 불화가 개인적인 인식 공격으로 이어질 경우 즉시 개입하여 초점을 토의 의제로 돌리도록 함

6. 회의진행기법 – 파행적인 행동양식에 대한 대처

파행적인 행동 양식 – 조급한 태도



특성

조급한 태도를 보이는 사람은 모든 것이 느리게 진행되고 있다고 생각함. 아무리 일이 신속하게 진행되고 있어도 모든 일에 대해 조급해 하며 결국 다른 팀 구성원들, 특히 생각할 시간을 필요로 하는 사람들을 불안하게 함

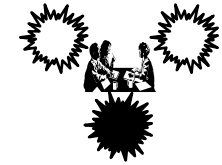
대처방안

전체 팀의 진행 속도를 점검한 후 세부 작업 계획을 수립하여 조급한 사람이 먼저 세부 작업에 착수할 수 있도록 함

- 손가락을 두드리거나 물건을 만지작 거리는 등 무언의 조급한 징후가 나타나는 경우 이러한 불안감이 전체 팀에게 문제가 되기 전에 감지하도록 함. 이렇게 조급한 태도를 보이는 사람에게는 추가 작업량을 할당하여 그 작업에 몰두하도록 함
- 조급한 사람이 더 빠른 진행을 요구할 경우 다른 팀원의 합의를 구하도록 함.
그러나 단지 조급한 사람의 의견을 수용하기 위해 작업을 서두르는 일이 없도록 유의해야 함.

6. 회의진행기법 – 파행적인 행동양식에 대한 대처

파행적인 행동 양식 – 잡담



특성

전체 그룹이 토의를 진행하고 있는 동안 둘 이상의 팀원이 다른 대화를 나누는 것을 의미. 이러한 행동은 지배적인 태도 (이들이 그룹이나 그룹의 작업을 무시할 경우) 일 수도 있으며 또는 대응 태도(지루함이나 소외감에서 비롯된 행동이라면)일 수도 있음. 어느 경우 이던 이러한 태도는 그룹의 단결과 작업 진행을 저해할 수 있음

대처방안

잡담을 중지시키고 근본적인 원인이 있는 경우 이를 해소함. 잡담을 계속하는 사람들은 격리시켜 놓음

- 잡담이 시작되면 잡담을 하는 사람들에게 시선을 맞춤. 그래도 이들이 눈치채지 못하는 경우에는 이들에게 다가섬. 가까이 다가서면 잡담을 중단할 것임
- 잡담하는 사람 중 한 명에게 다른 사람이 방금 발언한 내용이 무엇인지를 질문함
- 소그룹으로 팀을 분할하여 세부 사항을 다루도록 하고 소그룹으로 팀을 나눌 때 잡담자들이 각각 다른 그룹에 소속하도록 갈라놓음.

6. 회의진행기법 – 회의진행의 선진 사례

선진 회의의 기법

캐논의 스탠딩 회의

- 일본 캐논의 사카마키 하사시 사장이 취임 후 회의문화혁명 단행
- 서서 회의를 하면 회의시간도 짧아지고 집중력이 높아짐
- 또한 다리에 자극을 받으면 두뇌회전도 빨라지며, 회의시간에 조는 일도 없어짐

⇒ 캐논식 회의문화혁명의 10원칙: 1) 회의시간은 짧을수록 좋다, 2) 시작과 종료시간을 정하라, 3) 참석자 범위를 넓혀라(다양한 회의), 4) 참석자 수를 제한하라(집중적인 회의), 5) 미리 주제를 밝히고 준비된 후에 참석하라, 6) 활발하게 발언하되 논리를 세워라, 7) 애매한 표현은 구체적인 표현으로 바꿔라, 8) 침묵자나 평론가적 발언을 하는 자를 막아라, 9) 종이자료를 없애고 전자회의로 전환하라, 10) 서서 하는 회의는 두뇌회전에 좋다

HP의 커피 브레이크

- 매일 오전 10시면 일을 멈추고 한 장소에 모여서 아무런 집기도 없는 빈 공간에서 사장에서 여직원에게 이르기까지 모두가 한 손에 커피를 들고 가볍게 대화함
- 업무적인 이야기일 수도 있고 사적인 이야기도 좋음. 매일 같이 서로 대화를 하기 때문에 정보교류가 빠르게 되며, 간단한 회의는 몇 사람이 모여 서서 하게 됨.
또한 이런 저런 이야기를 하다가 좋은 아이디어가 나오면 바로 즉석 회의가 열리기도 함
- HP의 잉크젯 프린터의 개발 아이디어도 바로 이 커피 브레이크에서 나온 것임

6. 회의진행기법 – 회의진행의 선진 사례

선진 회의의 기법 (계속)

GE의 타운미팅

- 보다 깊이 토의해야 할 내용은 회사를 떠나서 2~3일 동안 회의를 하는 것
- 이 때 회의장소는 회사와 2시간 이상 떨어진 장소를 정하게 되며, 참가자들은 사전에 충분한 자료를 준비함
- 타운 미팅시 의사결정권자는 회의를 시작할 때의 취지와 이슈에 대하여 간단히 이야기한 뒤 회의장을 떠남. 이는 참가자들의 자유로운 토의를 방해하지 않기 위함임.
- 의사결정권자는 회의의 결론이 날 무렵에 다시 참가하게 되는데, 이 때는 토의에서 나온 2~3개의 대안 중에서 하나를 선택하는 일을 하게 됨

솔렉스톤의 목요 아침회의

- 매주 월요일 영업사원이 고객을 방문하여 고객 만족도 조사 설문지를 배포하고 수요일 오전까지 수거함. 수요일 오후 품질관리팀은 각 사업부문별로 설문지를 분석하여 책임자에게 배포함. 이 결과를 가지고 각 사업부문의 책임자는 목요일 아침 7시까지 본사에 모여 회의함.
- 회의 때 해당 사업부장들은 조사결과에 대한 의견을 제시하고 고객불만에 대한 처리방안을 토의함
- 목요 아침회의는 1시간 안에 종료되고, 회의결과는 2시간 내에 각 사업장의 작업자에게 전달됨
- 목요 아침회의 중 제시된 고객 불만족 사례의 해결을 위한 고객 포커스팀 회의가 이어짐 해당 제품 사업부장이 주관하여 생산, 품질, 구내, 영업이 함께 참여하여 불만의 원인과 대책을 그 자리에서 바로 찾아 해결함. 해당 부서는 문제해결 결과를 고객에게 24시간 이내에 통보함. 이러한 고객 중심의 품질회의를 20여년 동안 실시함.

6. 회의진행기법 – 회의진행의 선진 사례

선진 회의의 기법 (계속)

아모코의 개방회의

- 업무할 때와는 달리 회의장에 오면 직위가 존재하지 않는 것 같음
 - 회의장만큼은 자유롭게 발언을 할 수 있는 안전지대가 되도록 해야 좋은 아이디어가 나오고 좋은 결론에 도달할 수 있음
- ⇒ 개방적인 회의가 되기 위한 10가지 기본 규칙: 1) 시간을 지키고 회의 진행계획에 따라, 2) 사전 준비를 하고 회의에 참가하라, 3) 사회자는 회의내용의 요약 책임을 가져라, 4) 다른 사람을 존중하라, 5) 개방적이고 솔직하고 진지하라, 6) 적극적 의견개진, 상호 의견의 존중, 적극적으로 참여하라, 7) 하나의 팀원이라는 자세를 갖는다, 8) 의심이 나는 것에 대해서는 서슴없이 질문을 하라, 9) 융통성을 발휘하라, 10) 회의를 즐겨라

모비스의 바뀌바뀌 회의

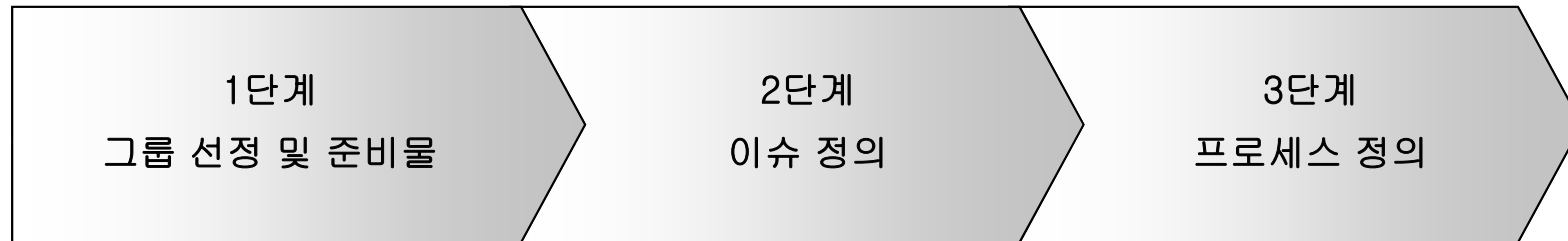
- 임직원들의 생각과 가치관을 바꾸기 위해 회의시간에 ‘바뀌’라는 노래를 틀고 회의를 시작함
- 밤 12시에 젊은이의 쇼핑명소인 두산타워를 방문해 2시간 동안 돌아다니기도 했고, 젊은 직원들의 스타크래프트 대회를 열기도 했음
- 종무식을 인터넷 영상회의로 해서 변화되는 시스템에 익숙하도록 했음

기타 다양한 회의기법

- 제품이 있는 곳에서 회의하라 – 탁상공론을 벗어나 현장으로 가라
- 아침형 기업, 아침회의 – 머리가 맑다. 질질 끌지 않는다. 물리적 정신적으로 다른 업무에 영향을 받지 않는다
- 감성충전 찜질방 회의 – 산. 호프집. 놀이공원.
- 두뇌에 자극을 주는 웰빙회의 – 맥주회의(캔미팅). 런치미팅.아침 김밥회의
- 현지화를 위한 영어회의
- 소리도 기록하는 기록회의 – 똑같은 실수를 반복하지 아니함.

6. 회의진행기법 – 브레인 스토밍

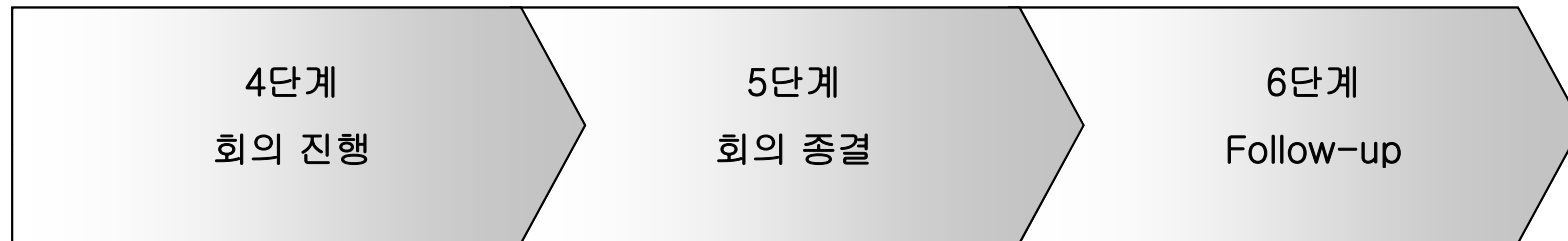
브레인스토밍 회의 진행 방법 – 준비 및 도입



- 5-10 명의 참가자
- 지식/경험의 적절한 배합
- 조직 서열을 고려한 배합은 되도록이면 지양
- 최종 사용자/전문가
- 과도, 포스트-잇, 등.
- 개선 가능 부문
- 에너지를 투입할 수 있을 만큼 구체적인 이슈
- 창의력을 발휘할 수 있을 만큼 폭 넓은 이슈
- 모든 참여자에게 명확한 이슈
- 해결안의 제약 조건 정의
- 열린 분위기 조성
- 역할 정의
- 규칙 설명
- 제한 시간 설정

6. 회의진행기법 – 브레인 스토밍

브레인스토밍 회의 진행 방법 – 아이디어 창출



- | | | |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• <u>진행 과정은 통제하나...</u>• <u>...내용은 통제하지 않음</u><ul style="list-style-type: none">– 아이디어 기록– 아이디어 전환– <u>다소의 혼란 허용</u>– 활발한 분위기 유지– 전원 참여 유도– <u>참가자 개인이 아닌 아이디어에 초점을 맞춤</u> | <ul style="list-style-type: none">• 진행 사항 정리• 다음 단계 전달• 참가자에게 감사 표시 | <ul style="list-style-type: none">• 아이디어 종합• 아이디어 보완·개선• <u>아이디어 선택</u><ul style="list-style-type: none">– 예– 가능– 아니오 |
|--|---|---|

6. 회의진행기법 – 브레인 스토밍

브레인 스토밍 시 역할 정의

진행자

- 진행 과정 통제
- 아이디어 및 토의 촉진
- 모든 참석자의 참여 유도
- 활발한 분위기 유지
- **판단 금지**

서기

- 아이디어 기록
- **판단 금지**

전문가

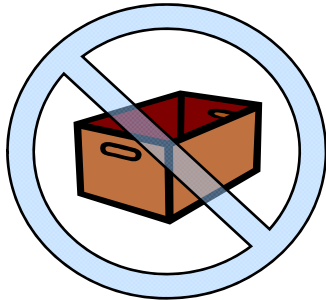
- 문제 명료화
- 문제에 대한 답변 및 정보 추가
- **판단 금지**

참석자

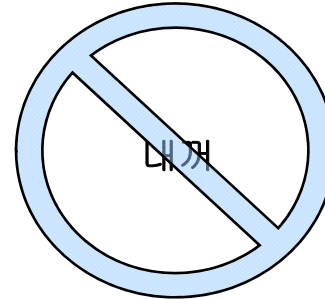
- 가능한 많은 아이디어 도출
- 질문 제기
- **판단 금지**

6. 회의진행기법 – 브레인 스토밍

브레인스토밍의 기본 원칙



“상자에서 탈피한” 사고방식
다양한 각도에서 생각



아이디어에 대한 소유의식
배제

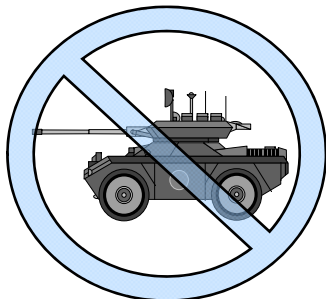


아이디어를 버리지 말 것

- 모든 아이디어를 일단 좋은 아이디어로 받아들임
- 타인의 아이디어를 보완하여 더 좋은 아이디어로 발전시킴

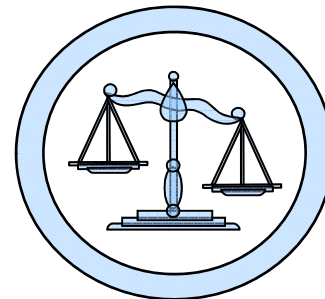


불평 금지



언쟁 금지

경험에 의한 추상적인 생각은
보통 토의에 도움이 되지 않음



아이디어에 대한 평가는
브레인스토밍이 끝난 후에
실시

6. 회의진행기법 – 브레인 스토밍

아이디어 파괴 방법

1. 그 아이디어는 전에 이미 많이 시도해 보았다
2. 위험때문에 그 아이디어는 실행하기 힘들다
3. 그 항목은 우리 예산에 없다
4. 그 비용을 절감했다고 해서 내 예산이 늘어나는 것은 아니다
5. 누가 그 비용을 부담할 것인가?
6. 그러한 조사를 담당할 만한 인력이 없다
7. 이론적으로는 그럴 듯 하지만 실제로는 다를 것이다
8. 지금 그렇게 하는 것은 시기상조이다
9. 그렇게 하기 위해서는 X의 승인이 필요한데 X는 분명히 승인을 안할 것이다
10. 그 아이디어는 장기적인 해결안이다. 우리는 당장 단기적인 해결책이 필요하다
11. 그 아이디어는 단기적인 해결책이다. 우리는 미래를 바라보아야 한다
12. 우리는 이미 경쟁사 보다 잘 하고 있다
13. 고객이 절대 그러한 아이디어에 동의하지 않을 것이다
14. 우리 경쟁사는 다른 방식으로 하고 있다
15. 그 아이디어는 너무 복잡해서 사람들이 도저히 이해할 수 없을 것이다
16. 좋은 아이디어이기는 하지만 다른 부서에 어떤 영향을 가져올 것인가?
17. 그 아이디어는 우리 회사의 원칙에 어긋나는 것이다
18. Y회사에게는 적절한 아이디어 일 수도 있으나 우리 회사의 상황은 다르다
19. 그 아이디어 실행에 투입할 인력이 없다
20. 그 아이디어가 그렇게 훌륭한 것이라면 왜 이전에 시도된 적이 없었겠는가 ?
21. 하루 근무시간은 8시간 뿐이다
22. Z이 우리의 상사로 있는 한 절대로 그 아이디어에 대한 승인을 받을 수 없을 것이다
23. 모든 것을 숫자로 증명해 보일 수 있다
24. 이것은 우리 회사 전반적인 문제이다

6. 회의진행기법 – 효과적인 발표와 경청기술

효과적인 발표도 중요하지만 다른 사람들의 의견을 듣는 시간이 훨씬 많으므로 경청하는 역할을 잘해야함.

중요한 것부터 먼저 말한다

- 토의가 길어지는 주요 원인은 서론이 길어지고 토의 주제와 별로 상관이 없는 내용이 계속될 때임
- 자신이 이야기하고자 하는 내용이 3~4가지가 있는데 그 중에 주요치 않은 것을 먼저 이야기하게 되면 정작 중요한 것은 시간 부족으로 대충 넘어가거나 관심도가 낮아 질 수 있음

논리적이고 간단하게 말한다

- 이야기의 내용을 조감해 보듯 전체의 구성을 염두에 두고 몇 가지 키워드로 정리함
- 불필요한 정보를 뒤섞지 말고 요점 중심으로 간결하게 표현함
- 토의 준비를 하면서 간단한 사례자료 혹은 통계자료를 만들거나 시각화하여 화이트보드에 필기할 수 있음

긍정적인 것으로 시작한다

- 부정적인 요소를 가지고 이야기가 시작되면 긍정적인 요소를 검토하거나 토의할 수 있는 여지가 좁아짐
- 긍정과 부정적인 면의 균형감각을 살려 표현함
- 긍정적인 면을 먼저 말하고 나서 부정적인 면으로 들어감

6. 회의진행기법 – 효과적인 발표와 경청기술

한번에 하나씩 말한다

- 발언을 할 때는 문장을 길게 늘이지 않고 한 문장에 하나의 생각을 서술하는 것이 좋음
- 이야기 내용을 한정하고 알기 쉬운 순서대로 정리함
- 문장은 가능한 짧고 간결하게 표현함. 한 번에 하나씩 이야기를 하려면 먼저 자신의 생각을 정리하고 메모를 해보는 것도 도움이 됨.

발언의 시나리오를 생각한다

- 발언의 내용이 정리되지 않으면 두서 없이 논리가 비약되기도 하고 옆길로 새서 알맹이가 없는 내용이 될 수 있음
- 말하는 사람의 주제나 듣는 사람의 흥미를 기준으로 이야기의 중요성에 서열을 매김
- 이야기나 질의의 중심이 되는 단어나 표현을 메모했다가 이야기를 전개시킴

듣는 사람이 이해할 수 있도록 한다

- 내가 얼마나 많은 말을 했느냐가 중요한 것이 아니라 상대가 얼마나 그것을 받아 들였는가가 대화의 질을 좌우하는 요소임
- 이야기를 뒷받침할 수 있는 근거나 배경이 듣는 사람에게 명확한가를 점검
- 듣는 사람의 이해력에 맞게 고객 언어를 쓰고 이야기의 전개를 조절하는 연습을 함

비즈니스에 어울리는 표현을 한다

- 비즈니스에 적절하다는 것은 상황에 맞는 표현을 해야 하며 토의에 참가한 사람들의 수준에 맞는 언어를 구사해야 함을 의미

6. 회의진행기법 – 효과적인 발표와 경청기술

성의 있게 듣는다

- “1분 간 이야기하고, 2분간 듣고, 듣는 중에 3번 수긍하라.” 대화의 기본은 1,2,3임.
- 참가자들이 토의를 위해 많은 자료를 준비해 왔고 그들의 발언을 들어보면 새로운 정보가 무척 많이 들어 있음
- 새로운 발상을 얻을 수 있음. 말하면서 생각하기는 힘들지만 들으면서 생각하기가 자유로움. 새로운 정보를 들으면서 기존의 정보와 재결합하는 방법으로 새로운 발상을 할 수 있음
- 다른 부서나 기능의 현상과 문제점을 파악할 수 있고 다른 부서에서 그 문제를 어떻게 해결하고자 하는지를 알 수 있음
- 발표자의 생각과 그들이 가지고 있는 정보들을 알 수 있고 서로의 생각을 주고 받음으로써 서로를 존중하고 이해하는 바람직한 인간관계가 형성됨

경청의 바디랭귀지를 보낸다

- 말하는 사람은 듣는 사람의 영향을 강하게 받음. 자신의 말을 잘 들어주고 수긍하는 표시를 보내 주는 사람과의 대화가 잘 됨
- 제스처 중에서 고개를 끄덕이는 것이나 가벼운 미소를 보내는 것은 상대방에게 좋은 인상을 줄 수 있음

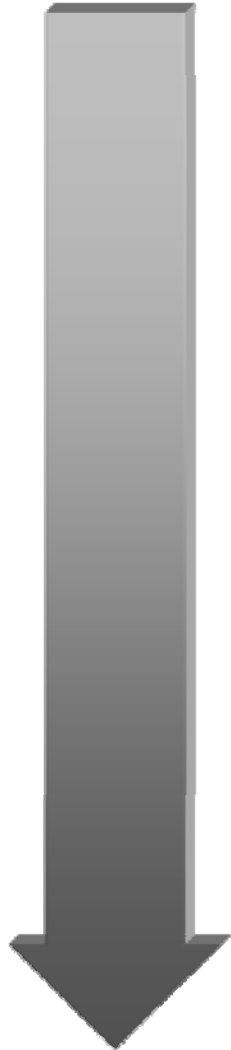
의사결정에 적극 참여한다

- 정보량의 차이가 큰 경우에는 서로 가진 정보를 다 고집어 내서 서로 간에 충분한 의견 교환 없이는 합의하기가 어려움
- 가치관의 차이는 대립되는 가치 기준을 인정하면서 서로의 기준에 저촉되지 않는 선에서 논의하든지 혹은 가치 기준을 깊숙이 파고 들어가서 논의함
- 입장 차이는 서로의 상반된 입장 때문에 설득되는 일이 쉽지 않음
- 어쨌든 의견 차이의 유형을 고려하여 적극 참여하여 의사결정에 영향을 미쳤을 때 그 결정사항에 합의하는데 이의는 없어짐

6. 회의진행기법 – 효과적인 발표와 경청기술

파행적인 참가자에 대한 대응 - 완곡한 반응

완곡한 반응



강한 반응

무시 또는 외면

시선 집중

기립

반 정도 다가섬

바로 앞에 다가서서 시선을 맞춤

토의에 참여하도록 유도

회의의 목적을 상기시킴

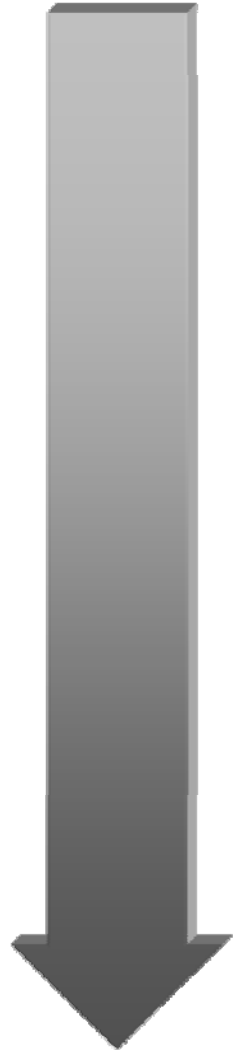
휴식 시간에 지적

전체 그룹을 앞에서 “다른 분들은 어떻게 생각하십니까?” 라고 질문

6. 회의진행기법 – 효과적인 발표와 경청기술

파행적인 참가자에 대한 대응 - 집중된 반응

완곡한 반응



강한 반응

무시 또는 외면

시선 집중

기립

반 정도 다가 섬

바로 앞에 다가서서 시선을 맞춤

토의에 참여하도록 유도

회의의 목적을 상기시킴

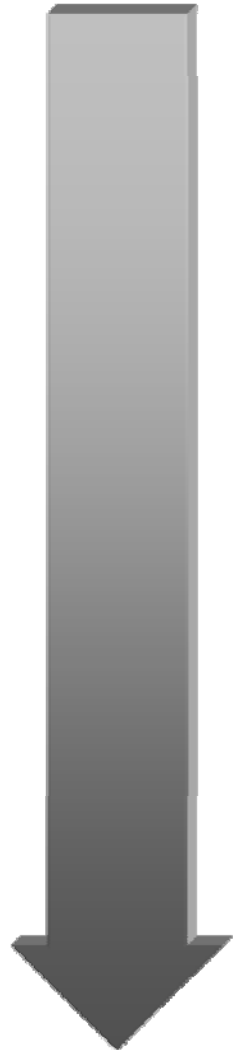
휴식 시간에 지적

전체 그룹을 앞에서 “다른 분들은 어떻게
생각하십니까?” 라고 질문

6. 회의진행기법 – 효과적인 발표와 경청기술

파행적인 참가자에 대한 대응 - 직접적인 반응

완곡한 반응



무시 또는 외면

시선 집중

기립

반 정도 다가 섬

바로 앞에 다가서서 시선을 맞춤

토의에 참여하도록 유도

회의의 목적을 상기시킴

휴식 시간에 지적

전체 그룹을 앞에서 “다른 분들은 어떻게
생각하십니까?” 라고 질문

강한 반응



한양대학교
HANYANG UNIVERSITY

Thank you