

01. 보고와 커뮤니케이션의 핵심원리

1. 먹히는 보고서의 핵심원리

보고서는 역지사지에서 시작된다

진정한 보고서 작성능력이란 '훌륭한 직관력(Insight), 가설, 논리적 사고를 바탕으로 자신의 생각을 정리하고 가장 훌륭한 대안을 만들어 이를 효과적인 스토리로 정리할 수 있는 능력'임을 잘 인지하셔야 할 것입니다.

보고서 작성의 핵심요소

첫째, 문서를 만들 때는 내 입장이 아닌 보는 사람 또는 의사결정권자의 입장에서 만들어야 합니다. 즉, 문서를 보는 사람이 느끼는 감정을 상상하면서 문서를 만들어야 합니다.

둘째, 논리적으로 만들어야 합니다. 문서의 시작부터 끝까지 일관된 논리에 의해 작성해야 합니다. 또 문서의 논리적 근거를 뒷받침하기 위한 규정/방침/통계 등을 잘 이해하고 있어야 합니다. 규정/방침/통계 등은 명확한 근거이기 때문에 이에 기반하여 업무를 하면 논지가 상당히 강하게 전달될 수 있습니다. 또한 목차부터 정해서 일정한 열개로 문서를 구조화하면 문서의 논지가 명확해 지며, 작성속도도 빨라집니다.

셋째, 쉬운 말로 작성해야 합니다. 특히 문서를 읽는 사람의 지식수준을 생각해야 합니다.

넷째, 간결 명료하게 작성해야 한다. 비즈니스 문서는 논문이 아닙니다. 의사결정권자가 보고서를 통해 빠른 시간 내에 의사결정을 할 수 있도록 하려면 핵심주제가 눈에 쏙 들어와야 합니다.

다섯째, 아름답게 작성해야 합니다. 이는 앞서 말했듯이 문서를 화려하게 장식하라는 것이 아니라 문서의 균형미를 갖추어야 한다는 의미입니다.

1페이지 보고서 한 장으로 인생을 바꿀 수 있다.

2. 보고서도 커뮤니케이션의 일부이다

보고서도 결국 통(通)하기 위한 수단이다.

여러분이 외부와 통(通)하는 모든 것을 커뮤니케이션이라고 할 수 있습니다.

커뮤니케이션의 핵심요소는 무엇일까요? 기본적으로 나와 외부의 대상(상대방)이 있고, 또 내가 원하는 바를 얻기 위해 보내는 메시지(언어적, 비언어적), 공감을 통한 의도의 해석, 그리고 외부

대상의 반응(효과)으로 구성됩니다. 말은 어렵지만 요약하면 '상대와 통하고 공감해서 원하는 바를 얻는 것'이 커뮤니케이션의 핵심이라고 할 수 있습니다. 결국 '나의 의도를 수신자가 어떻게 해석하느냐'에 따라 커뮤니케이션의 결과가 달라질 수 있다는 것입니다.. 이것을 전문용어로 **Encoding(부호화)**과 **Decoding(해석)**이라고 하는데, 커뮤니케이션 왜곡의 근본적인 원인이 여기서 나타납니다.

보고서는 커뮤니케이션의 화룡점정(畫龍點睛)이다

- 1> 프로젝트의 목적/주제/방향에 대한 논의 → 산출물 : 회의록
- 2> 주요 방향성과 이슈해결 논의 → 산출물 : 이슈토론 자료, 회의록
- 3> 프로젝트 진행계획 수립 → 산출물 : 계획서
- 4> 프로젝트 결과 보고서 작성 → 산출물 : 보고서

발상과 말이라는 '찰라'를 보고서(문서)라는 '영원'으로 바꿔 놓아야만 그 가치를 평가 받을 수 있습니다. 말만 잘하는 '허풍선'이 되지 않으려면 명확한 산출물로 보여주어야 합니다.

잘 만든 보고서의 핵심요건

- 1. 간결하다
- 2. 명쾌하다
- 3. 정확하다
- 4. 평소 쓰는 말을 사용한다
- 5. 단순하다
- 6. 체계적이다
- 7. 묘사적이다

3. 보고서 작성을 위해 깨야 할 고정관념

고정관념 때문에 어긋난 생각과 감정이 발생한다

보고서에 대한 잘 못된 고정관념들

- 1. 양이 많아야 한다. (고정관념)
→ 양보다는 명쾌하고 간결해야 한다(실제)
- 2. 파워포인트로 도식을 활용하여 멋지게 만들면 좋다. (고정관념)
→ 상황에 따른 대응이 필요하다. 때로는 단순한 표 하나만으로도 얼마든지 상대를 설득할 수

있다. 중요한 것은 보고의 속도이다. (실제)

3. 자세하고 세밀한 설명을 넣어서 작성해야 한다. (고정관념)
→ 상대에 따라 설명할 내용이 다르다. 자세한 설명은 첨부로 빼면 되고 핵심적인 스토리라인이 중요하다. (실제)
4. 작성자가 만족하면 된다. (고정관념)
→ 상대방이 보고 이해하기 쉬워야 한다(실제)
5. 개조식이 좋다. (고정관념): → 상황에 따라 메일로 설명하듯이 보고 해도 좋다. (실제)
*개조식은 앞에 번호를 붙여가며 ~했음. ~함. 등 간략하게 서술하는 문체
6. 보고서 형식을 갖춘 것만 보고서이다. (고정관념)
→ 메일, 메모 등 보고가 가능한 방식이면 모두 보고서이다. (실제)

보고서의 유형 분류

1. 정책/기획(안)

어떤 새로운 사업/제도/정책/제안 등에 대해 여러 가지 대안을 제시하는 보고서입니다. 대부분 보고서라고 하면 이 형태의 보고서가 많습니다. 1페이지 보고서 또는 파워포인트 보고서로 작성하게 됩니다.

2. 중간/결과보고서

어떤 일을 진행함에 따라서 진척상황 및 결과를 보고하는 문서입니다. 보고를 잘하는 사람은 이 중간보고를 잘 활용합니다. 중간보고는 일의 성패를 좌우하는데 매우 중요한 역할을 합니다. 중간보고를 통해서 다양한 이해관계자의 의견을 반영 받아 보다 훌륭한 기획안을 작성할 수 있으며, 중간보고를 통해 의사결정권자를 안심시켜서 일의 자유도를 좀더 확보할 수 있습니다.

3. 회의록

회의결과에 대해 정리된 문서로 주요 논의사항/결정사항을 기록한 문서입니다. 회의록은 그 자체로서 중요한 의사결정 기록이 될 수도 있고, 정책/기획(안)을 만들기 위한 과정 문서일 수도 있습니다. 어떻게 되었든지 낭비 없는 회의를 하려면 회의록을 잘 기록하는 것이 매우 중요합니다. 뒤에 설명하겠지만 회의록은 반드시 결정사항과 추후 논의사항을 기록해야 합니다.

4. 이슈보고서

어떤 큰 기획에서 주요 논의해야 할 사항을 정리하거나, 이슈를 바탕으로 토의하기 위한 보고서입니다. 대부분 초심자들이 실수 하는 것은 바로 정책/기획(안)이나 결과보고서를

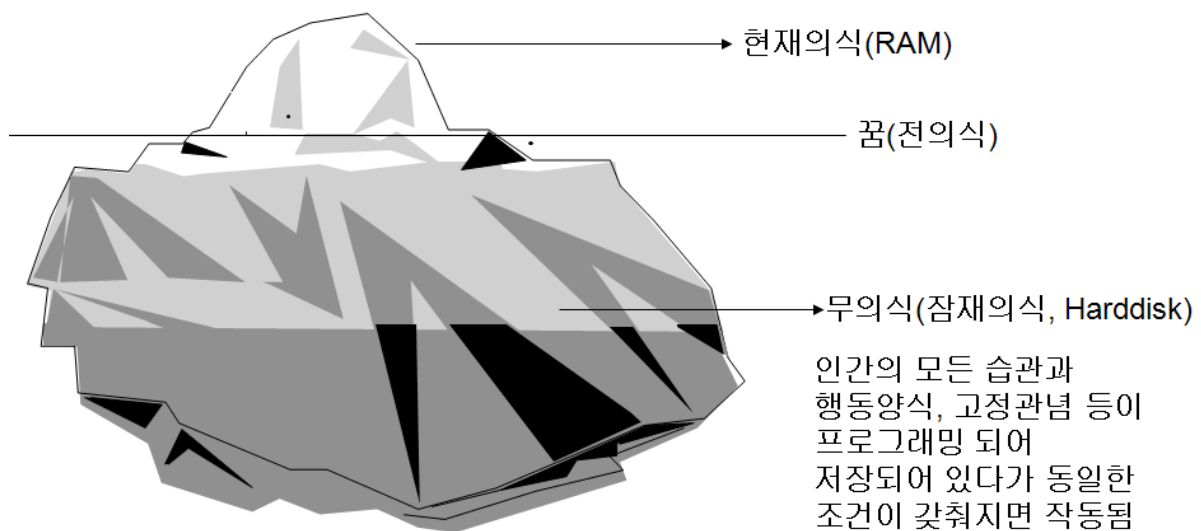
작성하려고 하는 것입니다. 이를 극복할 수 있도록 논의할 수 있는 모든 대안/이슈를 검토할 수 있도록 이슈보고서를 작성하는 것이 필요합니다. 이렇게 해야 치밀한 보고를 할 수 있게 됩니다.

4. 커뮤니케이션 역량은 아는 것이 아니라 습관화하는 것이다

커뮤니케이션은 습관

역량은 '직무수행에 있어 직원이 효과적이거나 탁월한 실적을 달성할 수 있도록 하는 지속적 특성이다'라고 정의됩니다. 여기서 가장 중요한 것이 '지속적 특성'이라는 말인데, 이것은 '동일한 결과를 반복적으로 산출할 수 있다'는 것을 의미합니다.

한편, 역량을 좀더 쉽게 표현하면 '일이 잘되는 습관'이라고 정의할 수 있습니다. 여기서는 '습관'이라는 말이 가장 중요한 요소가 됩니다. 습관이란 무의식에 내면화시키는 것을 말합니다. 심리학자인 프로이드는 '빙산이론'을 통해서 우리의 심리구조를 현재의식과 무의식으로 나누었는데, 이중 무의식이 인간의 생각, 감정, 습관, 행동 등에 가장 큰 영향을 미치게 됩니다. 무의식은 컴퓨터의 하드디스크처럼 우리가 반복행동을 통해 만들어낸 고정된 프로그램이기 때문에 바꾸기가 상당히 어려우며, 오직 의식적인 반복훈련을 통해서만 바꿀 수 있습니다.



02. 전략적 사고와 역지사지 방법론

1. 역지사지(易地思之) 원리

역지사지와 전략은 같은 것이다

“적을 알고 나를 알면 백전이 위태롭지 않다(知彼知己면 百戰不殆)”

1차시에서 설명했듯이 ‘통(通)’해야 하는데 통하려면 상대방의 마음과 의도를 잘 이해할 수 있어야 합니다. 그럼 상대방의 마음과 의도는 어떻게 알 수 있을까요? 그것의 핵심은 “나를 헤아려 남을 이해하는 것”입니다. 이것을 ‘역지사지(易地思之)’라고 합니다. 어떠한 상황에서도 다 통용이 되며 이것만 알고 잘 활용해도 보고/전략/커뮤니케이션에 성공할 수 있습니다.

보고 및 보고서 작성은 단순히 문서를 만드는 기술이 아닙니다. 논리적 사고를 통해 자신의 생각을 정리해 상대방에게 전달할 중요한 메시지를 만들고 이 메시지를 문서로 가장 쉽게 전달할 수 있게 하는 과정입니다. 이런 역량을 배우기 위해서는 역지사지가 가장 중요한 기본 바탕입니다.

2. 역지사지는 일과 삶의 성공의 핵심요인

역지사지는 누구나 갖추고 있는 본성이다

우리는 타인이 느끼는 것을 직접적으로 체험할 수도 없고, 따라서 그들이 어떻게 느끼고 있는지 알 수도 없다. 그러나 상상(想像)을 통해 우리가 그와 유사한 상황에 처해 있다면 어떻게 느끼게 될지를 상상할 수는 있다. (4p)

세심한 방관자의 가슴에는, 만약 그가 입장을 바꾸어 생각한다면, 비슷한 감정이 일어난다. (6p)

『도덕감정론』, 애덤 스미스, 박세일. 민경국 역, 비봉출판사, 2009

이러한 애덤 스미스의 말씀을 한 마디로 말하면 ‘동감(同感)’이라고 할 수 있을 것 같습니다. 이 동감하는 능력, 역지사지 능력이 일의 성패를 좌우합니다. 필자는 항상 보고서를 만들 때 사장 앞에서 보고하는 상사의 모습을 상상하면서 만들고 있습니다. 내가 사장이라면 무엇을 궁금해 하고 무엇을 물어볼까를 상상해 보면 상사가 여러분께 요구하는 바를 미리 캐치할 수 있을 것입니다.

3. 역지사지 역량을 강화하는 방법

역지사지 역량을 습관화시키는 방법

이러한 역지사지 역량을 강화하면 보고능력, 전략적 사고력과 커뮤니케이션 역량이 기하급수적으로 향상이 되게 됩니다.

역량을 강화하기 위해 지속적으로 습관화해야 하는 것들에 대해 알아보도록 하겠습니다.

1. 어느 위치에서나 상대의 입장을 헤아려 본다.
2. 어떻게 하면 상대가 쉽게 알아 들을까를 계속 고민한다
3. 생각을 내려 놓고 회의를 하는 연습을 한다.
4. 자신의 생각의 흐름을 관찰한다.

상사와 동료의 성격에 따른 역지사지 방법

에니어그램을 보면 사람의 성격을 9가지로 구분하고 있습니다. 이러한 성격구분을 이해함으로써 통해서 상사와 동료를 이해할 수 있습니다.

아래 제시된 두 가지 문제를 우선 확인해 보십시오. 이 두 가지의 번호를 조합하면 상사나 동료의 스타일을 알 수 있게 됩니다. 상사나 동료를 떠올리면서 아래 문제를 풀어 보십시오.

[주로 활용하는 에너지 스타일]

1. 생각이 참 많은 스타일이다. 이것 저것 생각이 많다(생각형)
2. 생각이 많기는 한데 항상 남을 의식하거나 내가 이렇게 하면 남이 어떻게 볼까를 고민하는 스타일이다. (감정형)
3. 적당히 생각하고 행동하는 스타일이다. 행동하면서 또 생각하고 행동하는 스타일이다. (행동형)

[의사표현의 스타일]

- a. 자기주장을 잘 하는 편이다.
- b. 대세나 다수결에 따르는 편이다.
- c. 자기주장은 있는데 잘 이야기를 하지 않는 편이다.

구분	성격스타일	싫어하는 것	보고/커뮤니케이션 방법
1a	재미를 추구, 빠르고 열정적	느리고 아이디어 없는 것	초안을 빨리 만들어 중간보고를 빨리 해서 의견을 받아야 한다. 속도가 중요하다. 아이디어도 제시하고 긍정적 태도 중요하다.
1b	성실하고 책임감 있는 스타일. 모범생스타일	믿을 만한 자료가 없는 것	눈으로 보여줘야 믿기 때문에 과거데이터나 벤치마킹 내용이 중요하다. 잘 보고된 사례를 활용하는 것도 좋다. 신중하게 꾸준히 보고해야 한다.
1c	지식탐구, 관찰, 분석하는 스타일	논리가 없는 것	항상 정보와 논리로 접근해야 한다. 감정보다는 냉철한 분석으로 접근해야 하며

			적절한 거리를 유지해야 한다.
2a	성취/성공주의, 목표주의 스타일	납기(데드라인)을 어기는 것	정확한 목표를 가지고 접근하고, 효율성을 강조하라. 추진력 있는 것을 좋아하며, 납기를 어기지 마라.
2b	남을 잘 돕고, 지원하고 협력하는 스타일	싸우고 협업하지 않는 것	협력하고 협업하는 방식으로 일 처리하고 보고하는 것을 좋아한다. 팀 활동을 잘하고 배려하는 자세로 함께 보고 하라.
2c	특별한 존재가 되고 싶은 예술가 스타일	과정을 무시하는 것	취향과 취미를 맞추는 노력이 필요하고, 상사의 창조력을 잘 공감해 주어야 한다. 튀는 행동을 좋아하지 않는다.
3a	도전적이고 승부사적 스타일	핑계/정직하지 않은 것	열정적이고 발로 뛰는 것을 좋아한다. 계획을 잘 세워서 이야기 해야 하고, 핑계 대거나 말 돌리는 것을 싫어한다. 솔직하게 대하라.
3b	원칙적이고 완벽주의를 추구하는 스타일	올바르지 않은 것	각종 규칙이나 규정을 준수하여야 하고 이에 기반해 보고해야 하며, 근거가 명확해야 한다. 행동으로 보여주고 노력하는 것을 좋아한다.
3c	안정적이고 여유와 평화를 추구하는 스타일	호언장담이나 허세를 싫어함	다른 조직과 업무 갈등을 만들지 말고, '겸손함'과 '포용력'을 보여주고, 어떤 일을 하고 있는 지 수시로 보고하고 의견을 구하라.

사람에 대한 역지사지를 넘어서 책과 사물에 대한 역지사지로 발전하라

대부분의 사람들은 역지사지는 사람에게만 하는 것이라는 고정관념을 가지고 있습니다. 하지만 역지사지는 사람에게만 통용되는 것이 아니라 책에도 되고, 어떤 사물이나 대상에도 가능합니다. 우선 사람에 대한 역지사지가 되기 시작하면 점차 범위가 넓어지게 되는 것입니다. 역사적인 인물에도 역지사지가 되고, 고전을 읽으면서도 역지사지가 된다. 사물에 대한 역지사지가 되면 새로운 발명이나 발견도 가능해 집니다.

역사적으로 성공한 위인들은 모두 이러한 역지사지 방법에 정통한 분들이 많습니다. 위대한 과학자 뉴턴도 사과가 떨어지는 장면을 보면서 자신이 그 사과의 입장이 되어 보았을 거라는 생각이 듭니다. 상대에 대한 몰입, 사물에 대한 몰입 등 역지사지를 통해서 우리는 이 세상과 조직과 인간을 조금 더 깊게 이해할 수 있게 될 것 같습니다.

03. 전략적 사고와 문제 해결 능력 강화 방법

1. 가설을 세우는 직관력(인사이트) 단련 방법

가설수립능력은 검증이 안된 답을 아는 능력이다

보고의 속도와 질 모두 가설 수립능력에서 기인합니다. 가설 수립 능력이 있는 사람은 부족한 정보를 가지고도 우선 문제를 관통하는 가설을 몇 개 압축할 수 있습니다. 이를 통해 일의 방향성을 확보하고 최적의 노력으로 최고의 효과를 얻어내게 됩니다.

가설을 세울 수 있는 능력을 가진 사람과 그렇지 못한 사람은 보고서 작성뿐만 아니라 업무성과에 있어서도 하늘과 땅의 차이가 납니다. 가설을 세울 수 있는 사람은 '이렇게 하면 더 좋은 방법이 있다'는 것을 머릿속으로 구상해서 구체적인 방안을 만든 후에 그것을 실행/성취해 나가지만, 가설을 세우지 못하는 사람은 이런 구상 자체를 하지 못하기 때문입니다. 참고로 가설을 세우는 능력은 곧 콘텐츠를 만들 수 있는 능력이라고 할 수 있습니다.

가설수립능력은 능력 강화 방법

가설수립의 필수역량인 전략적/논리적 사고를 갖추고 있느냐를 확인

- (1) 자료수집/조사가 충분치 않더라도 구체적인 결론(가설)을 내는 능력이 있는가?
- (2) 구체적인 결론을 재빨리 요약할 수 있는가?
- (3) 문제의 원인규명이 될 때까지 '왜 그렇지?'를 반복하며 철저하게 규명하는가?
- (4) 구체적인 결론이 프로젝트의 목적에 미칠 영향을 생각하고 있는가?

직관력을 발달시키기 위해서는 다음과 같은 노력이 필요

- 1) 리스크를 감수하고 판단한다.
- 2) 어떻게든 현재 가지고 있는 자료를 통해 판단할 수 있는 결론을 내려고 노력한다.
- 3) 다양한 경험을 가지려고 노력하고 머릿속으로 '구상'하는 노력을 쌓아야 한다.

2. 보고서 작성의 근간 전략적 사고

미션-비전-전략-계획의 정의

미션	존재의의와 행동이념
비전	꿈, 미래 이상향(손에 잡힐 듯이 묘사한)
전략	현실과 비전 사이의 갭을 달성하기 위한 선택과 집중(방향성)
계획	전략을 수행하기 위한 ACTION PLAN

전략은 시간-공간-에너지의 3개축을 고려해야 한다

승리하는 전략은 시간-공간-에너지라는 3가지 요소의 오묘한 조화, 즉 '같은 시간과 같은 공간에 상대방보다 많은 에너지를 모아 승리를 쟁취하는 것'이라고 정의할 수 있습니다.

시간-공간-에너지라는 3가지 요소를 깨달은 순간, 전략의 50%는 배웠다고 할 수 있습니다. 항상 이 3가지 전략의 축인 '시간-공간-에너지'를 인식한다면 자연스럽게 전략적인 마인드를 확보할 수 있다고 생각합니다.

전략적 사고와 보고서 작성 스킬은 보고서의 양날개이다

보고서 작성이란 이러한 전략적 사고와 기획력의 산출물이라고 말할 수 있습니다. 앞단이 허술한데 화려하다고 잘 쓴 보고서가 아니라는 것입니다. 하지만 좋은 보고서 '본本'을 바탕으로 보고서를 써 나가는 훈련을 하다 보면 이러한 사고의 틀을 일정 부분 배양할 수도 있습니다. 또한 전략적 사고와 기획력이 좋은데 실제 보고서 작성능력이 없다면 이것도 말만 잘하는 '허풍선'이라는 평을 받을 수 있습니다. 전략적 사고/기획력과 보고서 작성은 양날개와 같아서 어느 한쪽이 없어도 안 되는 것입니다. 따라서 항상 이 2가지를 염두에 두고 보고서 작성능력을 길러나가야 합니다.

3. 시뮬레이션 사고의 실제

전략적 시뮬레이션은 '경우의 수'를 분석하는 것

가설을 세우는 능력이 직관력이라면 전략적으로 시뮬레이션을 하는 능력은

[직관력/상상력]+[논리력]이라고 할 수 있습니다. 만일 머릿속에서 시뮬레이션이 잘 이루어지지 않는다면 다양한 상황을 가정하고 미래에 어떻게 진행될지를 고민해야 합니다. 이것이 결국 보고서 작성 역량을 극대화하게 됩니다.

4. [현상→대안]이 아닌 [현상→원인→대안]의 사고구조

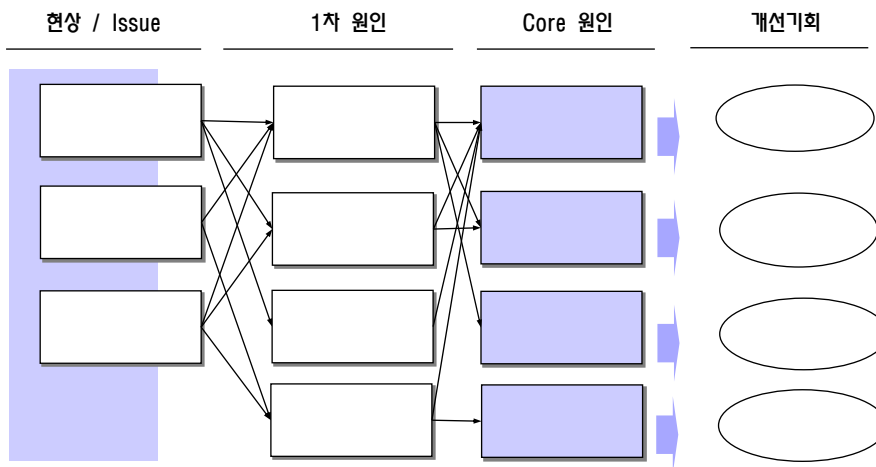
현상에 바로 대안을 제시하는 것은 주니어기획자이다

대부분의 주니어들은 기획을 해보라고 하면 현황이나 현상에다가 바로 대안을 제시합니다. 대부분이 범하는 함정 같은 것입니다. 이러한 보고서나 기획서를 아마추어적 기획서라고 합니다.

Root Cause 분석 Tool

프로기획자는 이러한 현상→원인→대안의 3단계 사고구조가 습관화되어 있어서 항상 문제의 근원을 심도 있게 탐구해서 가장 올바른 대안을 제시합니다.

Root Cause 분석 Tool



1

4. 문제해결능력 강화 방법

문제인식 능력이 보고의 성패를 좌우한다

문제해결은 쉽게 정의하면

‘원하는 수준과 현수준의 갭(Gap)을 인지하고 그것을 개선해 나가는 활동’ 입니다.

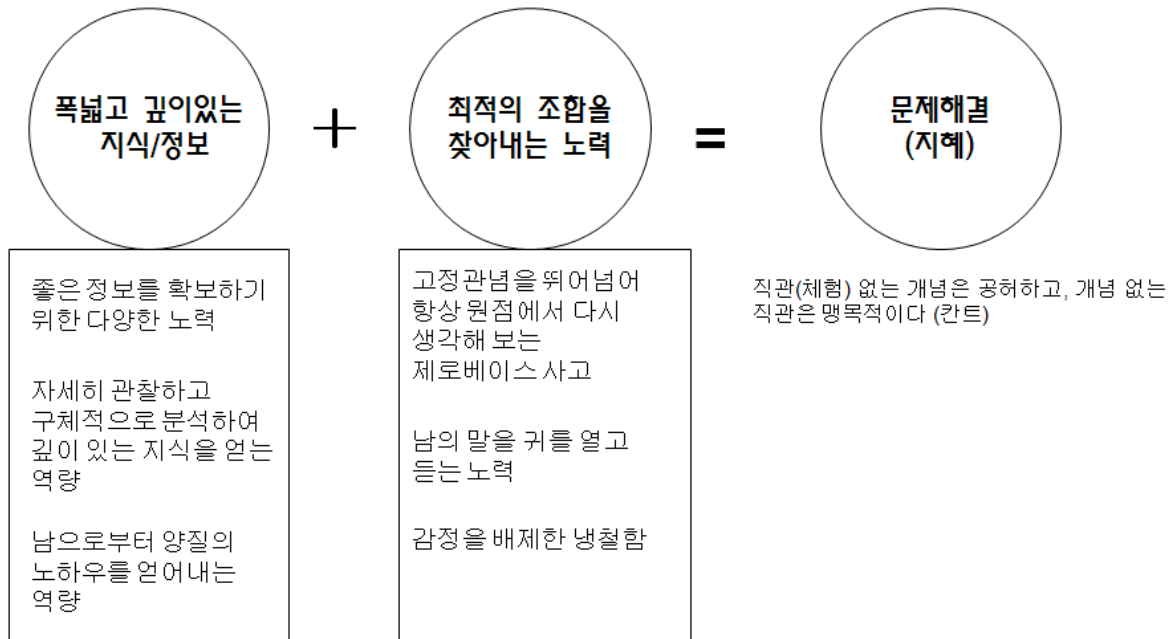
문제해결능력을 얻는 핵심방법은 아래와 같이 크게 3가지 요소로 정리할 수 있습니다.

- (1) 문제해결능력의 핵심은 문제를 인지하는 것이다.
- (2) 긍정적이고, 낙천적이며 절대 포기하지 않는 마음이 필요하다.
- (3) 가장 중요한 요소로 문제가 내 것이라는 주인의식(Ownership)과 반드시 완수하고야 말겠다는 책임감이 있어야 한다.

창조적 문제해결 역량은 올바른 정보와 판단의 조합에서 나온다

올바른 경험 + 올바른 판단 = 문제해결능력

폭넓고 깊이 있는 지식/정보수집 + 최적의 조합을 찾아내는 노력 = 문제해결



지식축적부터 시작하자

이상의 도식에서 보면 문제해결의 시발점은 지식을 축적하는 것에서 출발한다는 것입니다. 결국 아이디어가 잘 안 나오는 사람들은 지식축적의 활동이 부족했을 수 있다는 것입니다. 어떤 주제에 대하여 다각도의 깊이 있는 정보가 수집이 되어야 문제해결의 원천이 될 수 있습니다. 어떠한 판단이나 구상이 중요하기는 하지만 혼자서 사유해서 수천년 동안 쌓아 올린 지식들을 원하는 시간 내에 만들어내기는 거의 불가능합니다. 결국 시간이라는 제약이 있기 때문입니다. 따라서 문제를 해결하기 위해서는 정보는 반드시 필요한 사항입니다.

그렇다면 올바른 정보를 확보하기 위한 노력으로는 아래 3가지로 구분해볼 수 있습니다.

- (1) 좋은 정보를 확보하기 위한 다양한 노력
- (2) 자세히 관찰하고 구체적으로 분석하여 깊이 있는 지식을 얻는 역량
- (3) 남으로부터 양질의 노하우를 얻어내는 역량

그렇다면 올바른 판단을 하기 위해 필요한 노력은 무엇일까요? 아래와 같이 크게 3가지로 정리해볼 수 있습니다.

- 1) 고정관념을 뛰어넘어 항상 원점에서 다시 생각해 보는 제로베이스 사고
- 2) 남의 말을 귀를 열고 듣는 마음
- 3) 감정을 배제한 냉철함

04. 회의와 상담/코칭을 통한 올바른 기획 방법

1. 기획을 잘하는 사람은 회의를 잘 한다

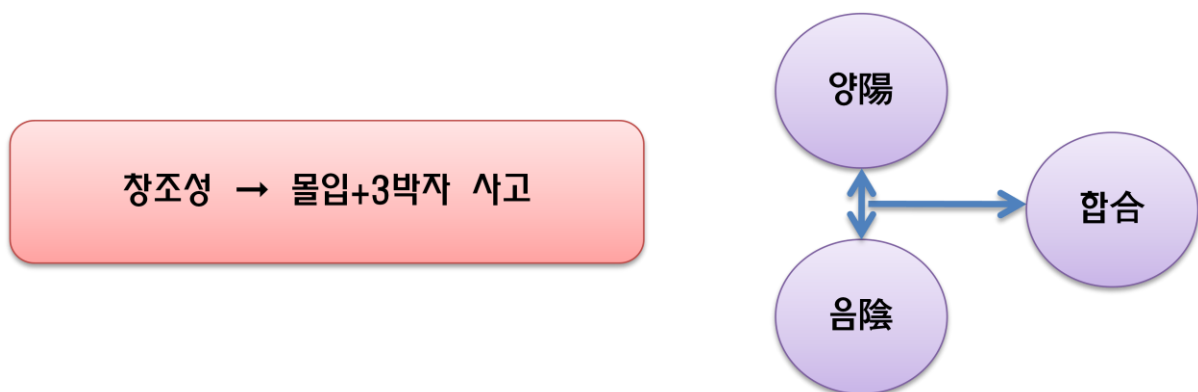
기획을 잘하기 위해서는 회의를 잘해야 한다

일을 잘하는 기획자는 처음 여러 자료를 수집하고 고민해서 기초적인 방향성을 잡은 후에 그것을 이해관계자들과 회의를 통해서 보다 정밀하게 검토하고 보완한 후에 최종적인 결과보고를 하는 경우가 많습니다. 이럴 경우 다양한 시각에서 검토가 되었기 때문에 (안)이 보다 정확하고 정밀해질 수 있으며, 주위의 평가도 협업을 잘하고 소통이 잘 되는 사람이라는 평가를 들 수 있습니다.

2. 정-반-합의 변증법 사고 구조

정-반-합의 변증법적 사고구조

한 사물의 양 극단을 종합적으로 꿰뚫어 아는 것을 예전의 말로는 격물치지라고 합니다. 윤홍식 선생님이 지으신 [5분 물입의 기술]에 보면 창조성은 물입과 3박자 사고 즉, 변증법적 사고를 통해서 얻어진다고 합니다. 이러한 사고는 창의성과 문제해결능력을 높여 줍니다.



이렇게 다양한 관점을 통해 얻기 위해서는 회의를 통해서 집단지성을 활용하는 것이 가장 효과적인 방법입니다.

브레인스토밍 방법

우리가 가장 많이 활용하는 회의를 통한 아이디어 창출의 방법이 바로 브레인스토밍 방법입니다. 뇌신경 세포의 기억 장소에 저장되어 있는 막대한 기억 정보량 속에서 문제해결에 유용하다고

생각되는 정보를 권위나 책임이나 고정관념에 빠지지 않고 자유분방하게 고집어낸다는 의미를 가지고 있습니다. 또 언어의 논리구조 및 테두리에 제약되는 좌뇌보다 오히려 이미지 기억, 아날로지(Analogy:유추), 비유 또는 패턴(유형)의 인식 등의 역할을 담당하는 우뇌를 활동시키는 것입니다.

1. 부정적인 감정이 사고를 저해하기 때문에 비판을 금해야 합니다.
2. 허황되고 비현실적인 내용도 수용할 수 있는 자유분방함이 필요합니다.
3. 질보다 양우선으로 많은 아이디어를 도출해야 합니다.
4. 다른 사람의 아이디어에 편승해서 수정 및 첨가가 가능합니다.

이러한 브레인스토밍 진행의 **진행순서**는 아래와 같습니다.

서로 바라볼 수 있도록 회의탁자에 등글게 앉습니다.

1. 리더 선출 - 자유분방한 분위기의 토의를 위해 리더를 선출합니다
2. 서기를 선출하여 팀원이 산출한 모든 아이디어를 기록합니다
3. 일정한 시간 동안 많은 양의 아이디어를 산출합니다
4. 아이디어 도출 후 리더의 발표를 함께 들으면서 실현 가능성이 있다고 생각되는 내용 선정합니다
5. 문제 해결 방안 선정합니다
6. 진행시간은 한 시간 이내로 하는 것이 좋으며, 식사 직전이면 더 효과적입니다

3. 역사적 위인의 회의를 통한 중(中)(최선의 안) 확보 방법

제왕의 리더십 핵심 키워드 - 중(中)을 잡아라

우리는 같은 사안에 대하여 전혀 다른 시각으로 바라보는 사람들이 있다는 것을 경험을 통해서 알고 있습니다. 실제 좋은 업무성과를 창출하기 항상 여러 가지 경우의 수나 발생할 수 있는 리스크를 폭넓게 고민해 보아야 하고, 필요하다면 여러 사람의 의견을 구해보는 것도 중요합니다.

4. 실전에 먹히는 공자의 양극단 코칭 방법

코칭이란 무엇인가?

1) 자아실현

매슬로우의 '욕구5단계'이론에서는 인간의 욕구가 생리적 욕구-안전의 욕구-사회적 욕구-존경의 욕구-자아실현의 욕구로 발전해 간다고 합니다. 이중 가장 높은 단계의 욕구가 자아실현의 욕구입니다. 궁극적으로 코칭은 이 자아실현의 욕구를 지향합니다. 앞의 첫 번째 사례처럼 수동적인 인력을 육성하는 것이 아닌, 두 번째 사례처럼 능동적인 인력을 육성하는 것을 목표로

하고 있습니다.

2) 서포트

서포트란 도움을 요청한 사람이 자신의 힘으로 문제를 풀 수 있도록 도와주는 것을 말합니다. 코칭은 경청-질문 등을 효과적으로 활용하여 부하의 문제를 부하 스스로 해결할 수 있게 하는 방법입니다. 다시 말하면 능력개발형 부하관리라고 말씀드릴 수 있습니다.

3) 시스템

코칭은 코칭기술과 인간관계와 사고방식(인간에게는 스스로 답이 있다)이 종합된 서포팅 시스템입니다. 단순히 기술만으로 구성된 것이 아니라 인간에 대한 이해와 협동적 인간관계가 함께 조화를 이루는 시스템입니다.

코칭의 핵심 철학

1. 제1철학 : 모든 사람에게는 무한한 가능성이 있다.
2. 제2철학 : 그 사람에게 필요한 해답은 모두 그 사람 내부에 있다.
3. 제3철학 : 해답을 찾기 위해서는 파트너가 필요하다

공자님의 양극단 코칭 방법

1. 우선 누군가와 대화를 하거나 미팅을 하거나 어떤 사안을 검토할 때 '잘 모른다'라고 하면서 자신의 고정관념을 내려 놓는 작업을 합니다. 공자님 같이 명철하신 분이 아무 것도 모를 리가 있겠습니까만 그래도 자신의 고정관념을 내려 놓고 직시하기 위해 잘 안다는 생각을 내려 놓는 노력을 하는 것입니다.
2. 마음을 텅텅 빈 것 같게 한다는 것은 대상이나 문제에 이렇다 저렇다 하는 생각을 많이 일으키기 보다는 자신의 내면 깊숙이 투영하여 원점에서 문제를 그대로 인지하는 직관력을 활용한다는 것입니다.
3. 나는 그 두 끝을 두들기는 것을 다할 뿐이다라고 하는 것은 사물에는 항상 상대적인 측면이 있다는 것을 인지하고 현실에 가장 적합한 것을 잡아가는 노력을 한다는 것입니다. 우리는 앞에서 정반합이라는 변증법을 배웠습니다. 이것과 유사하다고 보시면 될 것 같습니다. 예를 들어서 부하직원이 A라는 안을 가지고 오면 "B는 생각해 보았는가?"라고 묻고, B라는 안을 가지고 오면 "A라는 안은 생각해 보았는가?"라고 묻는 것입니다. 이렇게 양극단의 관점을 계속 고민하다 보면 앞에서 배운 다양한 관점을 검토하는 회의와 동일한 결과를 얻게 됩니다.

05. 보고서 작성의 핵심기술(1)

1. 보고서의 제목에서 기획은 시작된다

보고서는 제목을 구상하는 것에서 시작된다

좋은 제목이 붙은 기획서는 좋은 결과를 가져오는 경우가 많습니다. 특히 바쁜 상사나 경영진에게는 제목만 보아도 바로 내용이 상상되게끔 하는 것이 매우 중요합니다. 보고의 대상이 외부 수요자인 경우에도 제목만으로도 전체 내용이나 취지, 보고성격을 알 수 있도록 내용을 최대한 포괄하는 제목을 잡아야 합니다. 이때 가능한 20자 이내로 압축해서 표현하는 것이 좋으며, 추상적인 단어 보다는 구체적인 단어를 사용하는 것이 좋습니다. 특히 수식어나 조사 등 생략해도 의미전달에 지장이 없는 것은 과감히 생략하여 제목을 간결 명료하게 만들어야 합니다. 보고서의 제목은 다른 보고서와 뚜렷하게 구분되어야 합니다. 또한 일반적으로 하나의 사업이나 과제를 수행하다 보면 여러 보고서를 만들게 되므로, 한 보고서의 제목을 달 때는 관련되어 작성할 일련의 보고서를 염두에 두고 체계적으로 부여하거나, 소제목이나 부제를 다는 것이 좋습니다.

- 정책보고서 제목 예시 : 2009년 평가/보상제도 개선 방안 검토-인센티브 제도를 중심으로
- 정보보고서 제목 예시 : 우수기업들의 EA(Enterprise Architecture) 도입 현황
- 회의록 제목 예시 : ERP 도입을 위한 관계부서 회의록(1차)

<나쁜 파일명 사례>

평가/보상제도 개선.doc

<좋은 파일명 사례>

2009년 평가/보상제도 개선방안 검토_090311_1.doc

또한 아래와 같이 경우에 따라 부제목을 적는 것도 도움이 됩니다.

2009년 평가제도 개선방안(업적평가제도 개선을 중심으로)

실무에서는 제목 뒤에 붙이는 문구로 성격을 알 수 있게 하는 것도 많은 도움이 됩니다. 즉, ‘~품의’, ‘~보고’, ‘~현황조사’, ‘~회의록’ 등의 문구를 붙이면 보고를 받는 상대방이 문서가 어떤 내용인지 인식하는 데 많은 도움을 줍니다.

2. 보고의 목적을 분명히 해야 한다

보고서의 목적을 정확히 알고 보고서를 만들어야 한다

(1) 보고의 목적을 한 문장으로 요약하라

보고의 목적을 구상하여 한 문장으로 요약해 보고 그것에 대하여 상사의 자문을 얻어야 한다. 목적이 잘 정리되면 보고의 내용이 한층 쉽게 구성되고 결론을 내리기도 쉽기 때문이다.

(2) 보고의 목적을 달성할 보고수단을 고민하라

보고를 하기 위해서는 한정된 시간, 장소, 환경 등이 고려되어야 하고, 상사가 원하는 방식을 고민하여 보고의 방식을 결정해야 한다. 간단한 구두보고를 활용할 것인가, 잘 분석된 보고서로 보고할 것인가, 1페이지 보고서(Page Proposal)로 보고할 것인가를 잘 구상해야 한다.

(3) 보고의 타이밍을 고려해야 한다.

말하기 좀 걸끄러운 주제라면 식사시간같이 자연스럽게 마음이 열린 자리에서 일명 '잼'을 날려 반응을 보는 것도 좋고, 정말 긴급한 것이라면 그냥 구두나 전화로 빨리 해결 보는 것도 중요하다. 핵심은 버스 떠난 뒤 고민하면 안 된다는 것이다

3. 보고서를 만들 때는 반드시 목차부터 잡아라

목차는 시간을 많이 줄여 준다

(1) 목차나 항, 절의 구분 없이 그냥 서술해 나가는 유형.

이런 경우 대부분 교수님의 강의노트와 토시 하나 안 틀리고 외워서 쓰는 경우가 많으며, 어느 정도 쓰고 나면 막혀서 쓰지 못하고 머리를 붙잡고 고민하는 유형이다. 물론 당연히 시험점수도 안 좋다.

(2) 먼저 서론, 본론, 결론 등 목차를 잡고 서술하는 유형

'~에 대하여 논하라'고 출제가 되면 '~의 의의와 개념' '~에 대한 각국의 인식' '~의 주요이슈 및 문제점' '~의 해결방안 및 과제' 등으로 항과 절을 나누어 논지를 펴는 유형으로, 교수님의 강의노트와 내용상 일맥상통하지만 자신만의 문장으로 논지를 펴나간다. 이런 유형의 학생은 대부분 답안지 1장 정도는 빠르고 가뿐하게 기술하며, 당연히 시험점수도 매우 좋다.

목차를 잡는 가장 쉬운 방법(육하원칙)

나카노 아키오가 쓴 <기획서 잘 쓰는 법>이라는 책에는 이에 대한 방법으로 아래와 같이 5W2H1T를 제시하고 있습니다.

- Why : 왜 이 기획을 입안하는가? (이유, 의의, 배경)
- What : 이 기획으로 무엇을 하려 하는가 (기획의 내용)

- Target : 무엇에 대해 이 기획을 실시하는가 (대상, 기획의 표적)
- How : 이 기획을 어떻게 추진하려 하는가 (방법, 수단)
- When : 언제 어떠한 일정으로 추진하는가 (실시시기, 기간)
- Who : 누가 하는가 (실행자, 관계자)
- Where : 어디에서 실시하는가 (대상지역, 장소)
- How much : 비용과 이익은 어떠한가 (예산, 이익 계획)

이처럼 목차를 체계적으로 잡으면 보고서뿐만 아니라 아주 긴 글을 쓸 때도 큰 도움이 됩니다. 필자의 경우에도 책을 쓸 때 항상 목차를 먼저 잡는 방법을 활용합니다. 참고로 필자가 책을 쓸 때 일반적으로 기술하는 방식은 다음과 같습니다.

- 1) 순간적으로 떠오르는 좋은 주제가 있을 때마다 노트에 기록한다.
- 2) 노트에 기록한 주제를 다시 정비하여 구조화하여 목차를 만든다.
- 3) 목차마다 일정을 붙여서 저술계획을 세운다.
- 4) 퇴근시 지하철에서 수첩에 주제마다 내용을 기술한다.
- 5) 책의 개요 및 기존 책들과의 차별성, 시장성 등 각종 제안포인트를 종합하여 1Page Proposal을 출판사에 제출하여 출판계획을 맺고 책을 출간한다.

<목차 사례>

I. 개 요

II. XX년 인력운영계획

1. 인당생산성/인력규모 분석
2. 본부 별 인력운영 계획

III. 인력생산성/Quality 이슈 분석

1. 분석방향
2. XX 기획 인력 현황 분석
3. XX 인력 현황 분석
4. 조직성숙도 분석
5. 조직운영 이슈 분석

IV. XX년 추진 계획

1. Inflow 방안
2. Process 방안
3. Outflow 방안

V. 중장기 인력운영 계획

[첨부1] XX 이슈/원인 분석

[첨부2] XX 이슈/원인 분석

4. 1페이지 보고서로 승부하라

1페이지 보고서 작성 방법

(1) 문서를 작성하면서 핵심적인 의견은 1페이지에 모두 기술하고, 기타 부연설명 자료는 첨부문서로 만든다

이것이 문서작성의 핵심 포인트다. 주위를 보면 20~30페이지에 달하는 두툼한 보고서를 만들려고 노력하는 사람이 많다. 물론 자료가 많을수록 좋긴 하겠지만, 정작 보고를 받거나 회의를 하는 사람은 그 많은 보고서를 검토할 시간이 없다. 따라서 핵심내용은 1페이지로 요약하고, 부연설명 또는 근거자료는 첨부문서로 만드는 것이 효과적이다. 이 방법은 시간낭비를 막아주는 역할도 한다. 이미 핵심내용은 1페이지에 모두 담았기 때문에 첨부문서는 정성을 쏟아 만들지 않아도 되므로 20~30페이지를 모두 완벽하게 만드느라 소요되는 시간을 획기적으로 줄일 수 있다.

(2) 목차를 잡은 후 자연스럽게 내용을 기술한다.

처음부터 모든 메시지를 1페이지로 압축하려는 것은 과욕이다. 먼저 설명하고자 하는 내용에 대해 '1. 목적, 2. 현황/이슈, 3. 추진방향, 4. 예산, 5. 의사결정사항' 등으로 목차를 잡은 후 각 목차에 대해 내용을 자연스럽게 브레인스토밍하듯이 기술하는 것이 좋다.

(3) 자연스럽게 기술된 내용을 키워드 중심으로 압축한다

위와 같이 기술된 내용을 이제 키워드 중심으로 압축해야 한다. 필자의 경험상 압축을 하고 나면 핵심적인 메시지는 몇 개 되지 않는 경우가 많다. 화려한 수식어구는 되도록 빼고, 간결 명료하게 핵심적인 키워드를 활용하면 매우 훌륭한 1페이지 보고서가 만들어진다.

(4) 결론을 명확하게 한다

대부분의 잘못된 보고서는 위에서 설명한 현황/분석은 잘되었으나, 정작 무엇을 주장하고 싶은지, 어떤 결론을 얻고 싶은지가 명확하지 않은 경우가 많다. 1페이지 보고서를 작성하기 위해서는 논지를 명확히 하고, 결론을 도출해내는 능력이 매우 중요하다. 결론이 없는 보고서는 일명 '양고

없는 찌빵'과도 같다.

(5) 표를 잘 활용한다

1페이지 보고서는 압축이 중요하기 때문에 서술식으로만 작성하기에는 한계가 있다. 이때 표를 적절히 활용하면 상당히 많은 양의 내용을 압축해서 1페이지에 넣을 수 있다. 이처럼 서술식 표현과 표가 적절히 조화를 이루면 보기에 좋은 보고서가 만들어진다.

5. 욕심을 줄일 때 높은 수준의 보고서가 만들어진다

많이 쓰고 싶은 욕심을 줄일 때 더 잘 써진다

하고 싶은 말이 많더라도 범위를 정해야 한다. 하나의 보고서에 모든 이야기를 할 수는 없다. 이 보고서는 이런 부분을 중심으로 이야기 하자고 명확하게 마음 먹고 필요 없는 부분은 과감히 쳐 버려야 한다. 아깝지만 버려야 합니다. 이렇게 해야만 우수한 보고서가 된다. 절대로 논지가 흐트러지면 안 됩니다.

화려함 보다는 균형미로 승부하라

화려한 보고서를 보다 보면 대부분의 사람들은 의식이 산만해지는 경우가 많습니다. 하지만 흑백의 균형 잡힌 보고서를 보다 보면 내용에 집중이 잘 됩니다. 아래의 맥킨지 보고서 샘플을 보면 심플한 표지가 눈에 띕니다. 심플해도 얼마든지 아름답고 멋질 수 있는 것입니다.

비즈니스 보고서의 목적은 짧은 시간에 핵심적인 내용을 전달하는 것입니다. 어떻게 하든지 상대방이 집중하도록 해 주는 것이 좋습니다. 화려하게 꾸미려는 욕심을 버릴 때 좀더 수준 높은 보고서가 만들어진다는 점을 항상 명심하기 바랍니다.

06. 보고서 작성의 핵심기술(2)

1. 철저한 중간보고를 생활화 하라

중간보고의 5가지 핵심 비법

(1) 일의 진척도와 이슈에 대해 주기적으로 보고한다

중간보고는 상사에게서 자유를 획득하는 매우 효과적인 방법이다. 중간보고를 하지 않고 일을 하면 상사는 궁금한 게 있을 때마다 계속적으로 확인을 하게 되고, 결국 실무자의 자율성을 빼앗게 된다. 필자는 항상 일을 진행할 때 간트차트를 활용하여 일을 구조화시키고, 상사에게 현재까지의 진척사항과 이슈가 될만한 사항을 보고하고 상사의 생각을 물었다. 이러한 보고를 받은 상사는 일의 완성도나 기일에 대해 안심을 하게 되고 결과적으로 실무자는 알아서 일할 수 있는 환경을 스스로 구축할 수 있다.

(2) 상황이 급변했을 때는 긴급하게 보고한다

일을 진척해 나가다가 내·외부환경 등으로 일의 방향을 선회 또는 수정, 폐기해야 하는 경우 긴급하게 보고를 해야 한다. 이러한 보고는 시점을 놓치게 되면 더 큰 문제로 발전하거나 수습이 어려워질 확률이 매우 높아진다.

(3) 지시가 이상할 경우는 일정 시점 고민한 후에 중간보고를 실시하여 방향을 수정한다

가끔 상사가 바쁘거나 크게 신경을 쓰지 못하는 상황에서 올바르게 할 지시를 할 경우가 있다. 이럴 경우 상사에게 틀렸다고 말하면 상사는 마음의 문을 닫을 수 있다. 따라서 지시를 받은 후 고민을 해서 일정 정도 시간을 가진 후 다시 보고를 한다면 방향을 올바르게 다시 바꿀 수 있다. 절대로 처음 지시가 완벽하다고 생각하지 마라!

(4) 항상 복수의 대안을 고민하라

하나의 대안을 결정하여 강하게 주장하는 것도 좋지만, 상사의 입장에서는 상황을 보다 넓게 보고 판단하기를 원한다. 따라서 여러 대안의 강·약점을 분석하고 가장 효과적인 대안을 제안하는 수준에서 보고한다면 상사는 그것을 따를 확률이 높다.

(5) 완성되지 않은 초안의 보고서를 보고하라

완성된 보고서를 만들기 위해서는 많은 시간이 소요된다. 그런데 완성된 보고서의 내용과 상사의 의견이 다르다면 모든 것을 수정해야 하고, 이에 따른 시간은 처음 보고서를 작성했을 때 걸린 시간 이상이 소요될 수 있다. 즉, 엄청난 시간손실이 발생하는 것이다. 따라서 보고서를 작성할 때는 일정 수준 방향이 구성되고 컨셉이 잡힌 초안상태에서 일차적인 보고를 하는 것이 좋다. 다시 말해 '이런 방식으로 보고를 하겠다'는 정도의 수준에서 보고를 하는 것이다. 물론 이럴 경우 보고서의 완성도가 떨어져 부끄러울 수 있지만 상사라면 누구나 그 정도는 이해해 줄 수

있다. 어차피 일은 결과로 평가 받기 때문에 업무시간을 획기적으로 줄일 수 있다는 점을 감안하면 매우 효과적인 방법이라고 할 수 있다.

간트차트를 중간보고의 활용하는 방법

이러한 프로젝트 관리기법의 핵심적인 도구가 바로 '간트차트'이다. 이 차트는 세로는 과업, 가로는 일정이 나와 있는 간단한 차트인데 이 차트를 활용하면 프로젝트의 현재 상황이 쉽게 눈에 들어 옵니다.

간트차트를 활용할 경우 큰 프로젝트의 현황을 그때그때 중간보고 할 때 효과적이며, 궁극적으로 자신의 역량을 인정받는 계기가 됩니다. 많은 양의 문서를 가지고 하는 중간보고보다 간트차트를 두고 시의 적절하게 상사나 이해관계자와 논의하는 게 더 효과적이라는 점을 다시 한번 강조하고 싶습니다.

2. 메모만 잘 활용해도 보고역량이 2배 향상 된다

메모는 상사와의 신뢰를 높이는 가장 좋은 수단이다

여러분이 직장 초년생이라면 반드시 'OJT노트' 또는 수첩을 준비해야 합니다. 보고 듣는 모든 것을 그 노트에 기록을 하여야 하는 것 입니다. 아주 단순한 지식이나 깨달음이라도 무조건 적어서 나중에 다시 읽어보면서 일을 배워야 합니다. 대부분은 이 간단한 활동 한 가지를 안 해서 A급 사원으로 인정받지를 못합니다. 너무 간단한 습관이기 때문에 무시해 버리기 때문입니다.

메모를 잘 하는 핵심 노하우

- 1) 상사와 대화할 때는 항상 수첩을 펴고 메모한다.
- 2) 상사가 말하는 거의 모든 사항을 핵심키워드를 활용하여 나중에 기억이 용이하도록 메모한다.
- 3) 상사의 말이 끝나면 "~라고 말씀하셨는데 ~ 식으로 일을 진행하겠습니다" 하는 식으로 메모한 사항과 상사의 지시를 다시 반복해서 말한다.
- 4) 상사가 여러 가지 지시를 내렸을 때는 "~라고 지시하셨는데 어떤 것을 먼저 하는 것이 좋겠습니까?" "언제까지 하면 좋을까요?" 등 반드시 우선순위와 데드라인을 확인해 업무의 우선순위를 혼동하는 일이 발생하지 않도록 한다.

3. 회의록과 이메일도 중요한 보고문서의 하나이다

회의록은 반드시 결정사항과 추후 논의사항을 기술해야 한다

- (1) 일시, 장소, 회의주제, 참석자, 논의사항, 결정사항 등을 잘 메모한다. 장시간일 경우 전자녹음기를 활용할 수도 있다.
- (2) 회의록을 쓸 때에는 육하원칙에 의거 작성한다.
- (3) 회의 결과 정리된 의견에 대하여 잘 기술하는 것이 중요하다. 이것이 결국 공문서 역할을 하게 되기 때문에 이 부분이 가장 중요하다.
- (4) 완성된 회의록은 메일로 회람을 하고 이견이 없는지 의견을 받거나 공람하여 서명을 받는다. 회의록은 향후 중요한 과정기록 문서가 되기 때문에 반드시 확인을 받아야 한다.

이메일 작성의 핵심 방법

(1) 메일제목만 읽어도 메일의 내용을 알 수 있도록 기술한다

제목은 핵심을 담아서 완전한 개조식 문장으로 작성한다. 엉뚱한 제목이 붙어있는 경우 상대가 읽지 않을 우려가 발생할 수 있다. 제목 앞에 [보고], [공유], [공지], [참고] 등의 머리말을 붙이면 매우 효과적이다.

(2) 바쁘더라도 인사말은 반드시 넣는다

바쁘다는 핑계로 업무내용으로 바로 들어가는 경우도 있다. 몇 번의 회신이 달리는 문서는 괜찮지만 처음 시작하는 메일은 반드시 인사말을 넣는다. 이것이 업무의 예의이다. 특히 상사와 타 조직 사람에게 이메일을 보낼 때는 반드시 인사말을 넣어야 한다.

(3) 메일은 되도록 앞쪽에 중요한 정보가 나오도록 기술한다

사람들은 하루에 수십 통의 메일을 본다. 가능한 한 메일의 중요내용을 앞쪽에 적는 것이 좋다. 필요에 따라 볼드체를 사용할 수는 있으나, 너무 많이 사용하는 것은 가독성을 떨어뜨리게 된다.

(4) To와 Cc를 명확히 구분한다.

To는 그 메일을 보고 의견을 주어야 하는 사람을 넣고, CC는 참고하는 사람을 넣으면 효과적이다.

(5) '전체 회신'을 잘 활용한다.

대부분은 단독회신을 활용하는 경우가 많지만 여러 명이 동시에 협업하는 경우 전체 회신은 정보공유의 의사전달에 매우 효과적이다. 되도록 관련 이해관계자를 모두 넣어서 전체 회신을 활용하라. 단, 보안이 필요하거나 특별히 필요한 경우 일반회신을 활용하도록 한다.

(6) 최대한 많은 사람과 정보를 공유한다.

이메일은 가장 빠른 정보 전파 수단이다. 비밀이나 보안사항이 아니라면 이메일의 참조란에 많은

이해관계자를 넣어서 쉽게 정보를 전파하는 것도 좋은 방법이다.

(7) 첨부파일이 있을 때는 첨부파일의 핵심내용을 간략히 요약한다.

첨부파일의 내용을 간략히 요약해 주는 것은 빠른 업무처리에 도움이 된다. 특히 경영진 같이 많은 문서를 접하는 사람들에게는 요약이 큰 도움이 된다.

(8) 메일을 보내기 전에 '받는 사람' 란을 반드시 확인한다

가끔 딴 생각을 하다가 엉뚱한 사람에게 메일을 보내는 경우가 발생한다. 별 중요한 사안이 아니라면 모르지만 매우 중요하거나 보안이슈가 있는 경우는 끔찍한 일이 발생하게 된다. 심지어 어떤 경우는 회사를 그만두는 상황이 발생하기도 한다. 메일 보내기 전에 습관적으로 받는 사람을 확인하는 습관을 들여야 한다.

4. 이슈리포트와 토의 없이 최종보고서를 만들지 마라

이슈목록만 잘 만들어도 보고서 작성이 용이하다

우선 머릿속으로 기본적인 (안)들을 시뮬레이션 해서 뽑아내고, 이를 바탕으로 다른 좋은 사례가 있는지 찾아보고, 이 방안으로 진행했을 경우 어떤 이슈들이 있을 수 있을까 구상해야 합니다. 이러한 기본적인 고민들을 바탕으로 아래와 같은 이슈 검토 문서를 만들어 상사 또는 이해관계자가 모여 편안하게 토의를 통해서 올바른 안을 정리하는 것이 혼자서 구상하는 것보다 스피드나 질적인 면에서 압도적으로 효과적일 수 있습니다.

이슈검토 문서 작성 사례

- 1) 우선 자신이 생각하는 기본방안에 대하여 간략하게 기술합니다.
- 2) 이렇게 안을 진행할 경우 발생할 수 있는 이슈는 무엇이고, 추가적으로 보완해야 할 것은 무엇인지 기술합니다.
- 3) 레퍼런스는 이와 유사하게 진행했던 과거 사례, 외부 사례 등을 기술하고 그 시사점을 적으면 됩니다.
- 4) 의사결정사항은 비워 놓고 회의 내용을 적어도 되고, 이 (안)에 반드시 필요한 의사결정사항을 기술하여 회의나 보고 때 결정할 수 있도록 하면 됩니다.

07. 보고서 작성의 핵심기술(3)

1. 다듬는 것이 제2의 창조이다

다듬는데 초안을 만드는 만큼의 시간이 필요하다

주위 동료를 활용하라

이러한 결과를 방지하는 데 가장 좋은 방법은 주변의 동료를 활용하는 것입니다..

사람들은 누구나 고정관념을 가지고 있기 때문에 정반대의 시각으로 접근하는 사람의 시각을 잘 이해하지 못할 때가 많습니다. 동료가 전혀 생각하지 못했던 논리적 약점이나 필요 없는 부분을 찾아주는 경우도 많고, 새로운 아이디어를 던져 줄 때도 많습니다.

2. 구두보고와 문서 보고를 효과적으로 배합한다

구두보고가 문서보고보다 중요하다?

일반적으로 보고는 문서로만 하는 것이라는 고정관념을 가지고 있는 경우가 많습니다. 그래서 열심히 보고서를 작성해 보고했는데 상사가 전혀 다른 반응을 보이면 좌절하는 경우도 흔하게 발생합니다. 이러한 결과가 생기지 않도록 하려면 다음 2가지를 명심해야 합니다.

- 1) 구두보고와 문서보고가 잘 배합이 되면 매우 효과적이다.
- 2) 문서가 완벽하지 못하다면 차라리 구두보고에 신경 쓰는 것이 효과적이다.

문서와 구두보고가 효과적으로 배합되었을 때 가장 효과적이나 구두보고라도 잘한다면 성공할 확률이 높아집니다.

구두보고를 잘하는 방법

1) 효과적이고 간결한 메시지를 설계하고 대안을 몇 가지로 압축한다.

자신의 의견 자체가 정리되지 않았을 경우 상당히 복잡하게 의견을 제시하게 된다. 이것이 잘 되지 않았을 경우 갑자기 상사를 만나서 중요한 이야기를 할 상황에서도 자신의견을 명확히 피력하지 못할 수 있다.

2) 결론을 먼저 이야기 한다.

보고받는 사람은 시간이 없다. 장황하게 이야기하지 말고 "이렇습니다. ~왜냐하면~"의 두괄식 화법으로 결론부터 말하는 것이 효과적이다. 그리고 그 뒤에 부연설명을 한다. 즉, 바쁜 상사가 빠르게 보고의 내용을 파악할 수 있도록 해야 한다.

3) 제시된 대안에 대한 장·단점 및 추천대안에 대한 의견을 갖추고 있어야 한다.

대안이 없는 보고는 의미가 없다. 자신이 제시할 수 있는 모든 대안에 대한 장·단점을 잘 알고

있어야 보고에 성공할 수 있다. 상사가 갑자기 자기가 고민하지 못했던 안을 물어볼 경우 대부분의 주니어 인력들은 "아 그것은 미처 생각 못했습니다"라고 하면서 보고의 흐름을 놓치게 된다. 하지만 시니어들은 대부분의 대안들을 검토해 보았기 때문에 상사의 질문에 여유 있게 응대할 수 있는 것이다.

정확하고 명확한 발음으로 상사가 집중할 수 있도록 이야기 한다.

무슨 소린지 잘 들리지 않으면 상사는 집중이 안 된다. 보고 시에는 목소리 톤도 매우 큰 영향을 미치기 때문에 이에 개선을 고민할 필요가 있다.

4) 상사의 반론을 잘 듣고, 상사를 인정하면서 조심스럽게 의견을 피력한다.

자신의 주장만 강조하면 절반의 성공도 거두기 어려운 경우가 많다. 상사에게 무조건 틀렸다고 하거나 상사의 말을 중간에 끊거나 하면 보고가 원활히 진행되지 못할 수 있다. 우선 상사의 여러 의견을 충분히 듣고, 적절한 사례를 들어가면서 설득해야 성공할 확률이 높아지는 것이다.

3. 보고서 작성 품질을 높이는 Tip

일관된 넘버링을 활용하라

<정부공문서 표준의 넘버링 체계>

1.

가.

(1)

(가)

①

②

(나)

<코드형>

1

1.1

1.1.1

1.1.2

1.2

1.2.1

1.2.2

일반적인 보고서에서 쓰는 넘버링 체계는 아래와 같습니다. 대부분의 보고서에서는 이렇게 1번, 2번과 더불어 기호형을 혼합하여 많이 씁니다. 즉 아래와 같이 활용하는 것입니다.

<사례1>

1.



-

<사례2>



-

비주얼을 효과적으로 사용하라

시각자료는 기억력을 비약적으로 높입니다. 효과적인 보고서 작성이나 프레젠테이션을 위해서는 시각적인 자료(그래프, 도형 등)를 효과적으로 활용하는 기술이 필요합니다. 한 연구결과에 의하면 시각자료와 언어를 개별적으로 사용하는 것보다 2가지 요소를 효과적으로 조합하면 기억 효과가 비약적으로 커진다고 합니다.

(1) 메시지를 결정하라

보고서 또는 프레젠테이션의 헤드라인이 결정되면 그에 맞는 차트를 활용해야 합니다. 차트는 데이터가 아닙니다. 차트는 전달하려고 하는 메시지와 연계된 근거를 보여주는 것입니다. 쉽게 말하면 인용의 한 사례라고 할 수 있습니다. 차트를 활용할 때도 주고자 하는 메시지를 최대한 강조할 수 있는 것을 선택해야 합니다.

(2) 비교유형을 선택하라

메시지가 무엇이든 대부분 아래의 비교유형에 포함됩니다. 이 5가지 비교유형을 잘 숙지하여 활용하면 보고서 또는 프레젠테이션을 작성할 때 큰 도움이 될 것입니다.

구분	구성비교	항목비교	시간적 추이 비교	도수분포 비교	상관성 비교
----	------	------	--------------	---------	--------

내용	전체의 백분율	대상의 순위	시간에 따른 변화	범위에 포함되는 항목의 수	변수들간의 관계
효과적인 차트 유형	원 그래프 비율 별 막대그래프	가로 막대그래프	세로막대그래프 선 그래프	세로 막대그래프	점그래프 선 그래프

(3) 멋진 그림보다 간단한 표가 효과적일 수 있다

화려하고 멋진 그래프는 시각적으로 상대의 흥미를 이끌기는 좋으나, 모든 메시지에 멋진 그림이나 그래프가 효과적인 것은 아닙니다. 만일 전달하려는 메시지를 가장 잘 설명하는 것이 표라면 그림이나 그래프보다는 간단한 표를 활용하는 것이 가장 효과적인 것입니다.

(4) 시각적인 자료를 만들 때 고려할 사항

다음은 시작적인 자료를 만들 때 고려해야 할 사항을 정리한 것입니다. 이 원칙은 매우 중요하므로 잘 숙지해야 합니다.

- 1) 복잡한 색깔 보다는 단순한 색을 활용하는 것이 효과적이다. 세계적인 컨설팅 회사 매킨지는 흑백의 컬러만으로 보고서를 만든다.
- 2) 단순하고 간결하게 만든다. 화려하다고 상대를 사로잡을 수 있는 것은 아니다.
- 3) 가독성을 고려하라. 시각자료를 깨알같이 작은 글씨로 만드는 것은 좋지 않다.
- 4) 바로 파워포인트로 만들기 보다는 연습장에 연필로 그려보는 것이 속도를 내는 데 효과적이다. 때로는 아날로그를 활용하는 것이 좋을 때도 있다.

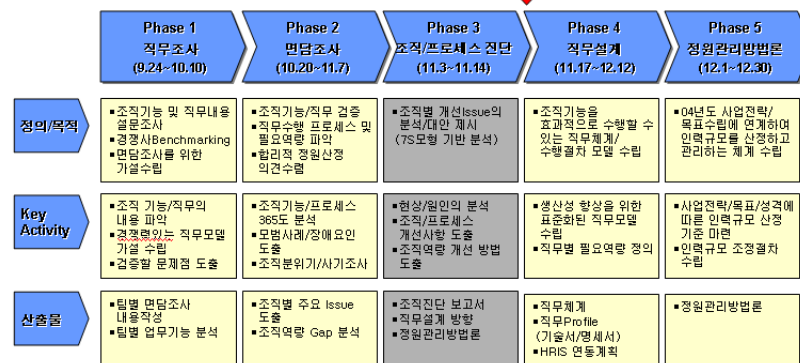
파워포인트 보고서에는 반드시 헤드라인을 달아라

I. 직무분석 개요

2. 진행절차/산출물

'03년 직무분석은 직무설계, 조직/프로세스 개선, 정원관리방법론의 수립을 통한 효율적인 조직/인력 운영과 직무성급제 도입의 기반 마련을 목적으로 진행되며, 현재 조직진단 결과 도출 및 직무설계가 진행중임

직무분석 진행절차 및 산출물 → 현재점



대형 프로젝트 결과보고서 작성 방법

1. 프로젝트를 왜 하는지 목적을 정말 깊이 있게 생각하여 한 두 문장으로 압축한다.
2. 이 프로젝트를 진행하기 위해 필요한 Activity를 브레인스토밍 방법으로 쪽 써 본다.
3. 각 Activity에 일정을 붙여서 간트차트를 만든다.
4. 머릿속에서 맴도는 각종 방안들과 이슈들을 간략하게 정리하여 이슈토의문서를 만든다.
5. 주요 이해관계자를 모아서 전반적인 현황에 대하여 이슈토의 회의를 진행하고 회의록을 정리한다(브레인스토밍도 괜찮다).
6. 직관을 동원하여 가설을 세운다.
 - A. 문제의 원인을 생각하고, 개선방향을 대략적으로 정하면서 논리의 고리를 만든다.
 - B. 5W1H를 고민한다. 특히 H를 집중 고민한다.
 - C. 초안의 보고 목차를 이때 1차적으로 작성한다.
7. 깊이 있는 조사분석을 통해 근본원인을 분석하고 대책을 제시한다.
 - A. 근본원인 분석을 위해 설문, FGI, 문헌조사를 실시한다. 포커스그룹인터뷰(FGI)와 같이 사람을 만나는 방식이 구조화는 어렵지만 가장 깊이 있는 정보를 얻을 수 있다. FGI는 앞에서 이야기한 이슈토의 회의로 대체할 수 있다. 실제 현업에서는 대부분 이슈토의 회의로 대체된다.
 - B. 조사된 자료를 통하여 가설을 검증한다.
 - C. ECRS를 활용하여 대안들을 정리하고 조정한다. Erase(제거), Combine(통합), econvert(전환), Selection(선택)
8. 주요 이해관계자를 모아서 이슈토의 회의를 진행하고 점진적으로 대안을 다듬으면서 회의록을 정리한다(브레인스토밍도 괜찮다).
9. 보고자(고객)가 누구인지부터 분석하여 보고의 방식(문서형식, 설명방식 등)을 결정한다.
10. 보고서 틀을 작성한다(여러 명의 공동작업일 경우 틀을 정리하는 것이 효과적이다).
11. 세밀한 목차를 작성한다.
12. 전달할 Story를 서술식으로 반 페이지 정도 작성하거나 1 Page 보고서로 정리한다.
13. 작성된 Story를 파워포인트의 헤드라인으로 작성한다.
14. 부연 설명할 수 있는 각종 도표, 그래프 등을 헤드라인 아래 배치한다.
15. 1차적으로 작성된 보고서를 주요 이해관계자를 모아서 세밀하게 점검하면서 다듬는다.
16. 보고 시 이슈가 될만한 사안들에 대하여 추가적인 자료조사나 방안 등을 고민해서 수첩에 적어두거나 복사물로 가지고 있다.
17. 구두 보고할 핵심적인 메시지를 머릿속에 구상하고, 보고의 처음부터 끝까지 장면을

머릿속으로 시뮬레이션 해본다.

18. 최종적으로 요약보고서와 결과보고서를 작성하여 의사결정권자에게 보고한다.

4. 보고서 최종 점검 방법

NO	체크사항	확인
1	왜 이 보고서나 기획서가 필요한지 기술되어 있는가?	
2	보고서를 최종적을 읽을 사람의 관점에서 쉬운가?	
3	제시한 방안에 대하여 '왜 이렇게 해야만 하죠?'라는 질문에 답이 있는가?	
4	제시할 수 있는 대안들과 그 장단점이 잘 기술되어 있는가?	
5	혹시 빠진 대안이 있는가? 그에 대한 답변은 구두로라도 준비되어 있는가?	
6	문장이 간결 명료한가? 장황한 곳은 없는가?	
7	보고서 제목은 보고서 전체의 내용을 잘 표현해 주고 있는가?	
8	목차의 논리적인 오류는 없는가?	
9	"구체적으로 어떻게 할 건데?"라는 질문에 잘 답변할 수준인가?	
10	설명 없이도 이해할 정도로 쉬운가?	
11	시각적으로 아름다운가? 여백이 미가 있는가?	
12	직관적이어서 논리적인 비약은 없는가?	
13	색깔을 너무 많이 쓰지는 않았는가? 눈에 잘 들어오는 수준의 색깔인가?	
14	근거는 명확한가? 근거 자료의 출처는 조사가 되어 있고, 기술되어 있나?	

08. 1페이지 보고서 작성방법 및 실습

1. 1페이지 보고서 작성 방법

대부분의 보고는 1페이지 형태의 일반기획안 형식으로 쓰인다

보고서 중에서 가장 많이 쓰이는 형식이 바로 일반적인 기획(안)입니다. 보통 기획(안)은 워드문서로 1~3페이지 정도의 분량으로 작성됩니다. 1페이지로 작성되면 좋겠지만 1페이지를 맞추기 위해서 억지로 내용을 줄일 필요는 없습니다. 내용에 따라 분량을 적당하게 작성하면 되기 때문입니다.

일반기획(안) 작성 방법

1. 제목 : 보통 20자 내외로 그 문서를 대표할 수 있는 내용으로 기술해야 합니다. 연도별로 작성되어야 하는 문서라면 제목 앞에 연도를 붙이면 좋습니다. 예를 들면, '20XX년'으로 표시하든지 'XX년' 등으로 표시해야 합니다.
2. 작성일자 및 작성조직(작성자) : 제목의 바로 오른쪽 하단에 작성일자 및 작성조직(작성자)를 표시해야 한다. 나중에 시간이 지났을 때 문서를 식별할 수 있는 근거가 되며, 예전 버전과 혼동을 줄여줄 수 있어 중요하다. 초보들이 자주 이 부분을 빠트리는 실수를 범하곤 한다.
3. 넘버링 : 앞에서 제시된 넘버링 방식 중 자신이 좋아하거나, 조직에서 정한 것이 있다면 그것을 활용하도록 한다. 이때 조직에서 정한 것을 우선으로 해야 하며, 그것이 없다면 자신이 잘 활용하는 방식으로 넘버링의 기준을 정해야 한다.
4. 목적 : 문서에서 가장 중요한 부분이다. 이 일을 왜하고 이 기획서를 왜 만드는지에 대한 내용이 한두 문장으로 잘 기술되어 있어야 한다.
5. 현황/이슈 : 보통의 기획서는 개선사항을 목적으로 하기 때문에 목적을 이루기 위해서 현재 어떤 상황인지, 또 그 이슈/원인이 무엇인지를 잘 기술해 주어야 한다.
6. 개선방안 : 현황/이슈에 제기된 문제점을 해결할 수 있는 방안을 기술한다. 이때는 표를 활용하는 것도 좋다. 특히 문서의 성격에 따라 상사가 장단점을 보고 <1안>, <2안>중 선택하는 방식을 취하는 경우도 많다. 이럴 경우에는 표를 활용해서 각 안의 내용, 장점, 단점을 기술하면 좋다.

구분	1안	2안
추진방향		
장점		
단점		

7. 일정 : 일정은 제시된 형식도 가능하지만, 공간에 여유가 있다면 각 항목별로 일정과 주요이슈를 기술할 수 있도록 아래의 형식을 취할 수도 있다.

주요수행과제	일정	비고

구분	일정	내용

8. 기대효과 : 경우에 따라서 기대효과를 별도로 적을 필요도 있지만, 대부분 각 안의 장단점에서 기술되기 때문에 활용되지 않을 수 있다.
9. 첨부 : 첨부이 있는 경우 표시를 해야 한다. 첨부1, 첨부2 등으로 표시하면 된다.
10. 끝 : '끝' 표시는 문서가 끝났다는 것을 알려주는 표시이다. 문서에 끝 자 표시를 해주면 문서작성을 제대로 배웠다는 소리를 듣는 경우가 있다. 첨부이 없는 경우 문서의 맨 마지막 글자에서 2칸 떼어서 표시하면 되고, 표가 마지막일 경우 표의 우측 하단에 표시하면 된다. 첨부이 있는 경우 첨부1의 맨 마지막 글자에서 2칸 떼어서 표시하면 된다.

2. 1페이지 보고서 작성 실습

일반기획(안) 작성 방법

- 1단계(제목과 보고의 목적을 고민하는 단계)
- 2단계(현황을 설명하는 단계)
- 3단계(개선방향을 잡는 단계)
- 4단계(일정이나 예산, 기대효과를 기술하는 단계)
- 5단계(종합적으로 다듬는 과정)

<사례1> 1페이지 보고서 사례

지식이력 관리 시스템 구축 계획

XXXX.02.01/XX팀

1. 목적

- 구성원의 지식/기술 이력을 체계적으로 관리하여 인적자원의 효율적 활용 극대화.
- 채용/배치/경력개발 등 각종 인사업무시 최적의 의사결정 지원.

2. 현황

- 구성원의 일반적인 이력은 관리되고 있으나, 프로젝트 수행 경험(사내외), 보유기술 등의 지식이력에 대한 세밀한 관리는 미흡한 상황임.
- 사내의 해당 분야 전문가를 찾아 도움을 받거나, 활용할 수 있는 체계가 미흡한 상황임.
- 주요 프로젝트 수행시 해당 경험자를 찾아 효과적인 PJT 조직을 구성하기가 어려움.

3. 시스템 구축 방안

- 개요 : 직무/보유기술/주요경력 등 개인이력이 종합된 지식 이력 DB를 구축.
- 주요 기능

구분	내용
지식이력관리/인재 검색 기능	▷ 직무/보유기술/주요경력 등 개인이력이 종합된 지식 이력 입력/관리. ▷ 각종 조건(직무/경력/기술/역할/희망업무 등)을 부여하여 조건에 맞는 인재 검색.
경력/기술 분석 및 통계	▷ 인사업무 및 각종 전략 수립시 필요한 각종 인력분석 통계 출력 가능. (직무별/기술별 보유현황 등).
경력공유 장려	▷ 각종 지식에 대하여 구성원 상호간 통합식 경력 공유가 가능한 공간 구축.
Career Goal 및 희망업무 관리	▷ 개인별 Career Goal 및 희망직무 관리를 통한 경력개발 업무 지원 기능.

4. 구축 절차

직무/기술분류 체계수립	시스템 설계	시스템 개발	전사원 경력/기술 조사	시스템 OPEN
10/3 ~ 28	10/3 ~ 10/15	10/17 ~ 11/30	12/1 ~ 12/15	12.15

5. 기대효과

구분	내용
전략지원 강화	▷ 전사 기술역량 자료를 바탕으로 각종 사업추진시 의사결정자료 지원. ▷ 전사적 인적자원의 핵심역량수준 파악 가능.
효과적인 인력활용 강화	▷ 필요한 조직에 필요한 자원을 適時適材 배치하기 위한 핵심자료 활용. ▷ PJT 추진시 필요한 각종 기술보유 인력에 대한 수시지원 가능.
지식교류/육성업무 지원	▷ 구성원 상호간 지식에 대한 교류가 가능한 체계를 구축하여 학습조직화 지원. ▷ 부족한 기술역량에 대한 육성수요 파악/개발 지원 가능.

09. 파워포인트 보고서 작성 및 실습

1. 파워포인트 보고서 작성 방법

파워포인트 기획서도 일반기획(안)의 구조와 동일하다

현실에서는 이러한 요약된 1페이지 보고서가 주된 내용이 되고, 파워포인트 문서가 첨부됩니다. 파워포인트 문서만 가지고는 너무 양이 많을 경우 경영진에게 다 설명을 못하는 경우가 많습니다. 경영진은 시간이 많지 않기 때문에 빠르게 내용을 이해하고 싶어합니다. 따라서 현장에서는 1페이지 보고서와 파워포인트 보고서가 같이 활용이 되고 있습니다.

파워포인트 보고서 작성 방법

파워포인트 문서는 다음의 순서에 따라 작성이 됩니다.

1. 우선 보고서의 제목을 정한다.
2. 제목에 대하여 설명할 내용을 바탕으로 목차를 정한다.
3. 목차 마다 중요한 메시지를 1~2줄 기술한다.
4. 메시지에 맞는 도식, 표, 내용 등을 메시지 아래에 배치한다.
5. 작성된 초안에 회의와 각종 의견을 덧붙여서 메시지와 내용을 다듬는다.

보통 이렇게 5단계를 거쳐서 파워포인트 보고서가 작성이 됩니다. 파워포인트 보고서 작성의 핵심은 "1Page 1 message" 입니다. 1페이지에 여러 메시지를 담지 말고 하나의 메시지만 담는 것이 가독성이나 설득력을 높이는 중요한 포인트입니다. 이를 위해서는 반드시 '헤드라인'을 달아주는 것이 좋습니다.

2. 1페이지 보고서를 파워포인트 보고서로 전환하는 방법

1페이지 보고서를 잘 쓰면 파워포인트 보고서도 잘 쓴다

여기에서는 1페이지 보고서를 파워포인트 문서로 전환시키는 방법에 대하여 설명을 하도록 하겠습니다. 이것이 잘 되면 거꾸로 파워포인트 문서의 요약문서를 1페이지 보고서로 잘 쓰게 됩니다.

파워포인트 보고서 작성 예시

제목이나 첫 페이지는 그대로 제목과 작성일자를 가져 와서 작성을 하면 됩니다. 작성일자나 작성자는 반드시 기술해 주어야 합니다.

'XX년 인력운영 계획(안)

20XX. X

XXX팀

두 번째 장표인 목차는 1페이지 보고서에 있는 목차의 내용을 그대로 가져와서 아래와 같이 작성을 해 주시면 됩니다. 약간 더 세밀한 내용이 들어간다면 관련해서 반영을 해 주시면 됩니다.

< 목 차 >

- I. 개 요
 - II. 'XX년 인력운영계획 조정
 - 1. 인당생산성/인력규모 분석
 - 2. 조직별 인력운영 계획
 - III. 인력생산성/Quality 이슈 분석
 - 1. 분석방향
 - 2. XX 직무 인력 현황 분석
 - 3. XX 직무 인력 현황 분석
 - 4. 개발성숙도 분석
 - 5. 조직운영 이슈 분석
 - IV. '05년 추진 계획
 - 1. Inflow 강화 방안
 - 2. Process 강화 방안
 - 3. XXX 강화 방안
 - V. 중장기 인력운영 계획
- [첨부1] XX 직무 이슈/원인 분석
 [첨부2] XX 직무 이슈/원인 분석
 [첨부3] 직무별 인력군 분석

이제 가장 중요한 각 장표를 만드는 방법을 알아 보도록 하겠습니다.

제일 첫 번째 장표입니다. 상단의 헤드라인은 1페이지 보고서에 나와 있는 목적을 기술하고 그것을 좀더 세밀하게 풀어서 현재 이슈는 어떤 것이 있으며 이 보고서는 어떤 내용을 담을 것이라는 것을 밝히면 됩니다.

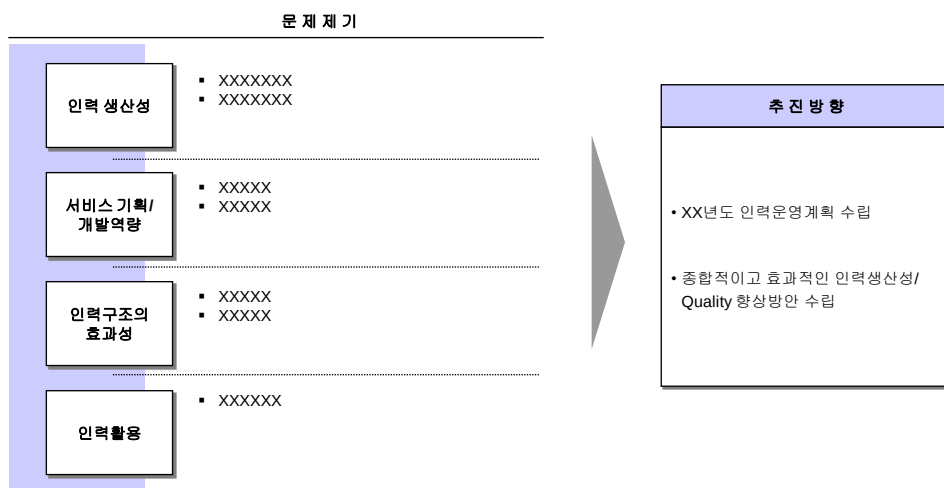
[1페이지 보고서]

1. 목적 본 보고의 목적은 'XX년도 경영목표 수정을 고려 연초에 수립한 인력운영계획을 조정하고, 중장기적으로 회사 인력생산성 및 Quality 강화를 위한 방안을 모색하는데 있음.

[파워포인트 보고서]

I. 개 요

본 보고의 목적은 ' XX년도 경영목표 수정을 고려 연초에 수립한 인력운영계획을 조정하고, 중장기적으로 회사 인력생산성 및 Quality 강화를 위한 방안을 모색하는데 있음



1

두 번째 장표입니다. 두 번째 항목의 첫 번째 내용을 헤드라인으로 배치하고 하단에는 1페이지 보고서에서 요약되어 있던 정보를 표와 도식으로 세밀하게 표현을 하면 됩니다. 실제로는 1페이지 보고서가 요약보고서였다면 요약보고서로 설명을 하다가 경영진이 궁금해 하는 대목이 “작년, 재작년에는 인당매출액이 어떠했는가?”라는 질문이 있다면 첨부물인 이 장표를 가지고 설명을 하면 되는 것입니다.

[1페이지 보고서]

2. 200년 인력운영 계획 조정

- 동종사의 인당매출액은 사업특성상 평균 X억대 초반에서 큰 변동없이 유지되고 있음. 당사는 XXX등을 제외하고 경쟁사와 동일한 기준에서 비교시 매출액대비 인건비율은 XX%, 인당생산성은 XX억으로 경쟁사보다 낮게 나타나고 있음.

[파워포인트 보고서]

II. 05년 인력운영 계획 조정

1. 인당생산성/인력규모 분석

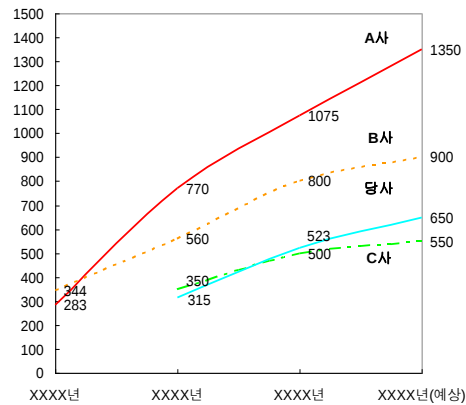
동종사의 인당매출액은 사업특성상 평균 X억대 초반에서 큰 변동없이 유지되고 있음. 당사는 XXX등을 제외하고 경쟁사와 동일한 기준에서 비교시 매출액대비 인건비율은 XX%, 인당생산성은 XX억으로 경쟁사보다 낮게 나타나고 있음

경쟁사 인당생산성 지표 비교

	XXXX년	XXXX년	XXXX년
A사			
매출액대비 인건비율	XX%(XXX/XXX억)	XX%(XXX/XXX억)	XX%(XXX/XXX억)
인당매출액	X.X억(XXX명)	X.X억(XXX명)	X.X억(XXX명)
B사			
매출액대비 인건비율	XX%(XXX/XXX억)	XX%(XXX/XXX억)	XX%(XXX/XXX억)
인당매출액	X.X억(XXX명)	X.X억(XXX명)	X.X억(XXX명)
C사			
매출액대비 인건비율	XX%(XXX/XXX억)	XX%(XXX/XXX억)	XX%(XXX/XXX억)
인당매출액	X.X억(XXX명)	X.X억(XXX명)	X.X억(XXX명)
당사			
매출액대비 인건비율	XX%(XXX/XXX억)	XX%(XXX/XXX억)	XX%(XXX/XXX억)
인당매출액	X.X억(XXX명)	X.X억(XXX명)	X.X억(XXX명)

※ 인건비는 급여/복리후생/퇴직금
※ 인원수는 정규/계약직/파견직

동종사 인력변동 추이



2

세 번째 장표입니다. 세 번째 장표는 항목 2번째의 2번째 표를 좀더 세분화하여 본부 별 필요인원에 대하여 기술하는 내용을 담았습니다. 실제로 보고 시에 경영진이 "총 인원수는 알겠는데 본부 별로는 어떨까?"라고 물어볼 수 있기 때문에 이 부분의 반영이 필요합니다.

[1페이지 보고서]

- 1~2년내에 동종사 수준의 생산성을 달성하기 위해서, 200년도는 최소 X억수준의 인당매출목표 달성이 필요하며, 이를 위해 신규채용을 최소화하여 200명 수준의 인력을 운영목표로 함.

연초 인력목표	수정 인력목표	현행	연초목표대비 인원증감	예산인건비	연초목표대비 인건비 증감
XXX명 (정규/계약)	XXX명	XXX명	△XX	XXX억	△XX억 (연초 XXX억)

[파워포인트 보고서]

II. 05년 인력운영 계획 조정

2. 조직별 인력운영 계획

1~2년내에 동종사 수준의 생산성을 달성하기 위해서 'XX년도는 최소 X억수준의 인당매출목표 달성이 필요하며, 이를 위해 신규채용을 최소화하여 XXX명 수준의 인력을 운영목표로 함

	현인원	연초목표	조정목표인원	인력운영(안)
	XX	XX	XX	• XXXX
	XX	XX	XX	• XXXX
	XX	XX	XX	• XXXX • XXXX
	XX	XX	XX	• XXXX
	XX	XX	XX	• XXXX
	XX	XX	XX	• XXXX
	XX	XX	XX	• XXXXX
	XX	XX	XX	• XXXX
계	XXX	XXX	XXX	

※ 상기인원수는 정규/계약 인력임

3

이처럼 파워포인트 문서를 작성하기 전에 먼저 1페이지 형식의 보고서를 만들어 놓으면 보다 쉽고 편안하게 내용을 정리할 수 있습니다. 즉, 1페이지 보고서의 핵심내용을 각 장표의 헤드라인으로 옮겨 놓으면 전체적인 짜임새를 금방 갖출 수 있는 것입니다. 이렇게 짜임새 있게 구성된 각 파워포인트 장표에 가장 맞는 근거자료를 하단에 배치하면 많은 양의 파워포인트 문서도 금방 만들어 낼 수 있습니다.

또 하나 중요한 노하우는 멋진 도형을 많이 쓰기 보다는 표를 활용하는 것이 제작속도를 높이는 데 도움이 된다는 점입니다. 이때 보고서의 성격을 잘 검토해 보아야 합니다.

- 1) 예를 들어 외부 대상에 보여주는 것이 목적인 제안서 등과 같이 '내용 + 비주얼'이 필요한 경우라면 도식에 최대한 신경을 써야 하고,
- 2) 내부용 보고서라면 도식보다는 표 등으로 간결하게 처리하는 것이 시간을 절약하는 길입니다.

파워포인트 보고서에 대한 막연한 두려움과 환상이 대다수 사람들의 문서작성능력을 저해하고 있습니다. 여기에 제시된 사례나 포인트를 참조하여 더 좋은 보고서를 만들 수 있기를 바랍니다.

10. 품의서 작성 방법 및 실습

1. 품의서 작성 방법

품의서의 정의 및 중요성

품의는 '상사에게 여쭙어 의논함'이란 뜻이며, 품의서란 상사에게 어떤 일을 어떻게 어떤 비용으로 하겠다는 것을 결재 받는 문서를 말합니다. 그럼 품의 절차를 살펴보겠습니다. 먼저 경영관리상의 안건에 관한 문서를 기안자가 작성하여 관계부서의 의견을 물은 다음 상사에게 제출하여 결재를 받게 되는데, 이를 위해 일정의 양식을 사용하며 미리 규정되어 있는 일정의 절차를 밟은 후 실행하게 됩니다.

품의서 작성 방법

1. 제목 : 제목만 보아도 문서 전체의 핵심적인 내용이 잘 들어날 수 있는 제목을 선정해야 한다.

<예> 2006년 1/4분기 채용운영 방안(O), 채용비용 품의(X)

2. 헤드라인 : 어떤 것을 품의하는지 설명하는 문구로 2줄 이내로 압축하여 작성하는 것이 좋다.

<예> 2006년 인력운영 계획에 의거 1/4분기 채용실시 방안을 아래와 같이 품의합니다.

-아래와 같이(다음과 같이) : 아래에 세부적인 내용설명이 있는 경우에 사용

-첨부와 같이 : 아래에 세부적인 내용은 없고 바로 첨부로만 들어가는 경우에 사용

3. 세부구성항목

1) 목적 : 1~2줄로 품의서의 목적을 설명한다.

2) 내용 : 일정/방법 등 세부적인 사항을 기록하며, 너무 길 경우 '세부사항은 첨부 참조'라는 문구로 첨부로 돌려서 되도록 1~2페이지 내로 구성되도록 한다.

3) 예산 : 예산은 구분(항목)/금액/내역으로 나누어 필요한 예산내역을 기술한다. 예산이 반드시 들어가야 품의서의 효력이 있다. 다만 비용에 관련 없는 일에 대해서는 없어도 무방하다.

4) 기타 : 만약에 HTML기반 전자결재시스템을 활용하는 경우에는 일반 워드프로세서로 작성 후 시스템에 복사해 붙이면 좀더 깔끔하게 작성할 수 있다.

품의서 작성을 위해서 반드시 필요한 것이 바로 전결에 대한 이해인데 전결이란 사장으로 부터 사무의 내용에 따라 결재권을 위임 받은 자가 그 의사를 결정하는 행위를 말합니다. 자신이 품의하는 업무가 어느 결재라인까지 결재를 맡아야 하는지를 [위임전결규정] 확인 후 최종결재권자를 정하는 것이 필요합니다.

품의서 작성시에는 협조라는 개념도 알아야 하는데 협조란 결재라인상에서 유관부서에 품의 내용에 대하여 협조를 부탁하는 것을 말합니다. 예를 들어 마케팅 예산 활용을 위해 전략팀에 협조를 구하던지, 기술검토를 위해 기술전략팀에 협조를 요청하는 등의 경우를 말합니다. 협조도 보통 합의, 협의로 나누어지는데 합의라는 개념은 반드시 합의가 되어야 다음단계를 넘어가는 것을 말하고, 협의는 유관부서가 의견을 제시하는 것을 말합니다. 이외에 단순 참조를 해서 업무내용을 공유하는 것이 있습니다.

2. 품의서 작성 실습

품의서 작성 실습

제 목 : XXXX년 1차 기술세미나 실시(보안기술)

XXXX년 교육계획에 의거 1차 기술세미나(보안기술)를 아래와 같이 실시하고자 합니다.

1. 목 적

- 전문지식 습득/트렌드 파악 기회를 제공함으로써 사내 학습 문화 구축과 지식 공유 문화 조성
- 기본적으로 알아야 할 보안 관련 전문 지식을 소개함으로써 보안의 중요성 제고

2. 개 요

구 분	내 용
일 정	▪ XXXX년 3월 31일 (금) 14:00~16:00, 2H
장 소	▪ 13층 대회의실
대 상	▪ 전 사원 (30명 내외, e-hr 선착순 신청)
내 용	▪ 보안 : 서버해킹 -해커 종류 및 해킹 기법 소개 -패스워드 크래킹, SUID/SGID 설명 -다양한 공격 기법 소개
강 사	▪ XXXX(XX본부 XXX팀)

3. 세부 강의계획(세부내용 첨부 참조)

4. 예산

<단위: 원>

구 분	금 액	비 고
강 사 비	50,000	25,000 * 2H
운 영 비	20,000	다과 구입비
합 계	70,000	

첨 부 : 1. 보안기술세미나 커리큘럼 1부.

2. XXXX년 세미나 실시 계획 1부. 끝.

11. 제안서 작성의 핵심 방법 및 Tip

1. 제안서 작성 방법

제안서는 고객의 핵심적인 니즈를 위주로 작성하라

대부분 제안서를 쓰는 사람들은 두껍고 많은 내용이 들어가도록 만들려고 노력하는 경향이 많습니다. 하지만 고객은 여러 회사의 제안서를 비교 검토하고, 그 중 잘 된 것을 제안설명회를 통해 최종적으로 결정하기 때문에 제안서는 고객이 요구하는 핵심포인트를 담고 있는지가 가장 중요합니다.

잘 쓰여진 제안서의 요건

첫째, 우수하고 효과적인 제안서는 아래의 4가지 요건에 부합해야 합니다.

- (1) 명료하고 논리적인 체계를 가지고 있다.
- (2) 하고자 하는 비즈니스 또는 일에 대해 사실이나 근거를 제시한다.
- (3) 상대를 설득할 수 있는 이해하기 쉽고, 명료한 문장으로 구성되어 있다.
- (4) 상대가 빠질 수 있도록 아름답게 작성(균형 / 미적 감각)되어야 한다.

둘째, 우수한 제안서는 다음과 같은 내용을 포함하고 있어야 합니다.

- 1) 고객의 니즈와 당면과제에 대한 이해
- 2) 자사가 갖춘 역량이 고객니즈에 어떻게 부합되는지 설명
- 3) 고객이 선택할 때 고려해야 할 사항은 무엇인지 설명
- 4) 고객이 당사를 선택 시 어떤 이점이 있는지 설명
- 5) 제공하는 제품/솔루션과 그 가격
- 6) 계약조건 및 참고자료

셋째, 제안서를 작성할 때는 다음과 표준적인 항목(목차)들이 포함되어 있어야 합니다. 아래는 제안서 구성 시 필수적으로 반영되어야 할 표준내용을 제시하였습니다. 기본적으로 이 정도의 내용이 담겨 있어야 합니다.

<제안서 구성 표준 샘플>

표지

내용목차

1. 회사소개(간략버전)
2. 프로젝트 진행 방안
3. 해당분야의 차별화된 강점(핵심기술/방법론)
4. 레퍼런스(타사 프로젝트 진행 경험)5
5. 프로젝트 참여 인력 구성
6. 진행일정
7. 각종 수상실적/증명서

부록

회사소개(구체적인 소개자료)

회사 전문가 이력

비용제안서

1페이지 제안서(1page Proposal) 작성 요령

1. 제안배경 : 가장 중요한 부분으로, 고객의 문제의식을 일깨워 주는 역할을 한다. 이 부분이 잘 기술되어 있으면 고객은 관심을 가지게 된다.
2. 이슈/원인 : 이 부분은 제기된 문제의 원인이 무엇인지를 고객에게 일깨워 주는 역할을 한다. 원인을 분명히 제기할수록 앞으로 제시할 방안에 대해 공감도가 높아지게 된다.
3. 개선포인트 : 원인을 해소하기 위한 효과적인 추진방향을 제시함으로써 내용을 이어간다.
4. 제안사항 : 제안서의 가장 구체적인 How가 담겨있는 곳이다. 즉, 개선포인트를 어떻게 하겠다는 내용을 세부적으로 설명한다.
5. 강점 : 제안한 회사가 다른 회사와 차별화되는 강점을 통해 제안한 회사를 선택하도록 유도한다.
6. 제안금액 : 제안금액은 간단한 제안서이면 표기할 수도 있고, 보안이 중요한 제안인 경우 구두로 이야기하거나 별도의 금액제안서를 제시할 수 있다. 단, 금액을 제시할 경우 각 세부항목에 대한 비용과 계를 제시해야 한다.

2. 우수한 제안서 작성을 위한 Tip

우수한 제안서 작성을 위한 필요 요건

- (1) 다각도의 자료조사 및 수집을 통해 질 높은 제안서가 될 수 있는 토대를 마련한다.
- (2) 고객의 제안요청서(RFP)를 명확히 분석한다.

- (3) 깔끔한 구조 및 비주얼이 돋보여야 한다.
- (4) 쉽고 명료하고 논리적인 구조를 갖추어야 한다.
- (5) 제안설명회 자료를 작성한다.

제안요청서(RFP, Request For Proposal) 작성 요령

<제안요청서 샘플>

리더십교육 제안요청서

I. 제안안내사항

1. 제안서 제출

- 제안서 제출기한 : XXXX.4.10(목) 10:00限
- 제안설명회 : XXX 12층 회의실 (XXXX.4.11(금) 13:00~17:00예정, 일정변경 가능)
- 제출방법 : 제출기한까지 Hard Copy 4부(원본1, 사본3)를 제출한다.
- 문서양식 : 모든 프로그램을 MS-Office 양식으로 작성하여 제출한다.
- 문의처 : XXX 대리 XXX

TEL: XXXX-XXXX(직통), XXX(휴대폰) e-Mail: XXXX@XXXXX

→제안안내사항은 제안서의 전반적인 사항에 대하여 기술을 하는 것입니다. 언제까지 어떤 형식으로 오프라인 또는 온라인으로, 담당자는 누구고 연락처는 어디라는 내용이 잘 담겨있어야 합니다.

2. 제안서 작성방법

가. 일반사항

- (1) 제안서는 성실과 신의의 원칙하에 작성되어야 하며 허위 기재사항이 없어야 함
- (2) 제안서 내용 중 허위 기재사실이 발견될 경우 그 중요도에 따라 낙찰을 무효로 할 수 있으며, 차후 XXXX에서 발주하는 사업 참여대상에서 제외될 수 있음
- (3) 제안서 원본은 사용인감으로 각인을 날인하여야 하며 일단 제출된 서류는 쌍용정보통신이 요구하는 경우를 제외하고는 보완이 불가함.
- (4) 제안안내사항에 의해 제안서는 계약서의 일부가 되며, 이를 충분히 숙지하지 못하여 발생한 부분에 대한 책임은 계약자에 있음.

- (5) 제안서 내용의 보완이 필요한 부분에 대해서는 특별한 사유가 없는 한 XXX사의 요구에 응하여야 함
- (6) 제안요청서의 문구해석에 대해서는 발주자의 의견을 따라야 함
- (7) 제출된 제안서는 계약대상업체 선정여부와 관계없이 반환하지 않음
- (8) 제안서 작성제출에 소요되는 경비는 제안업체의 부담으로 하며 어떠한 경우에도 그 비용을 청구할 수 없음
- (9) 제안서의 심사평가에 관한 사항은 일체 공개하지 않으며 응찰자는 이에 어떠한 이의도 제기할 수 없음

→제안 시 발생할 수 있는 각종 이슈들에 대하여 미리 정리해 놓는 내용입니다. 이렇게 미리 정해 놓은 점이 있어야 나중에 분쟁 발생을 최소화 할 수 있습니다.

나. 작성요령

- (1) 제안서는 반드시 MS-OFFICE로 작성되어야 하며, 사용된 영문약어에 대해서는 약어표를 제공하여야 함
- (2) 제안요청서의 요구항목들이 제안서의 어느 부분에 기술되었는지를 알 수 있는 참조표를 반드시 제시 필요.
- (3) 용지의 규격은 A4양식, 부득이한 경우 A3용지 규격으로 작성하여 1/2로 접어서 제출하여야 함
- (4) "제안서 작성방법"에 따라 요구하는 내용을 구체적이고 상세하게 기술하여야 하며, "공급될 수 있다", "사용 가능하다", "할 수 있다" 또는 "고려하고 있다" 등과 같은 모호한 표현은 평가 시 불가능 한 것으로 처리될 수 있음.
- (5) 표지에는 원본과 사본의 구분을 표시 하여야 합니다. 단, 원본과 사본의 상이내용이 발생시 원본의 내용을 채택함

3. 제안서 제출

- 계약자는 교육과정에 따른 산출물을 작성하여 리포트로 제출한다.
- 모든 리포트 및 산출물은 MS-Office로 작성된 파일과 같이 제출한다.
- 산출물은 국문본을 Hard Copy로 제출한다.

구 분	책 자 제 목	원 본	사 본
제안요약서	교육과정 제안요약서	1	3

제안서	○ 주제안서(회사소개서 포함)	1	3
	○ 필수제안 사항 참조목록	1	3
가격제안서(봉투)	세부내역서 첨부 필요	1	-

4. 제안서 포함사항

- 회사소개(조직, 최근3년간 사업실적, 재무상태, 인력보유현황 등)
- 교육과정의 필요성
- 교육과정의 목적
- 교육과정의 기대효과
- 각 교육과정의 구성 및 운영방법
- 교육과정의 추진조직 및 일정
- 각 교육과정의 주요 프로그램
- 교육효과(사례 제시)
- 교육과정의 추진비용(가격제안서는 별도 제출)

5. 프로젝트 추진일정

- 제안요청서 발송 : XXXX.4.1(화)
- 제안서 접수마감 : XXXX.4.10(목) 10:00까지
- 제안설명회 : XXXX.4.11(금) 예정
- 전문교육과정 Kick-Off 미팅 : XXXX.4.17(목)
- 교육과정 진행 : XXXX. 4.30(수) 이후

6. 가격

- 교육과정 소요비용은 각 과정 1회당 비용으로 산출.
- 산출 내역 및 근거 : 계약자의 양식으로 작성하여 제시한다.
- 제안사는 제안서와 별책으로 가격입찰서를 별도로 제출
- 부가가치세가 포함된 총 금액으로 작성 필요

7. 제안서의 효력

- 제안서의 내용은 용역업체로 선정된 후 계약서에 명시되지 않더라도 계약서와 동일한 효력을 가진다. 단, 계약서에 명시한 경우에는 계약서 사항이 우선한다.

→제안서 작성에 필요한 기본적인 가이드라인을 주면 제안을 하는 회사가 좀더 편해 집니다.
이러한 것을 미리 적절히 가이드를 해주면 도움이 됩니다.

II. 참고자료(교육목적 및 추진방향)

1. 배경

- 경쟁업체의 과단 경쟁과 경기위축 등 급변하는 시장환경에서 새로운 변화의 시점에 직면하고 있으며, 변화/혁신을 위한 과감한 노력이 필요한 상황임

2. 목적

- 변화/혁신주도형 리더십 배양과 리더십 핵심역량 강화
- 계층별 역할에 따른 업무수행역량 배양
- 변화에 민감하고 열정적인 조직문화 건설
- 개인의 혁신을 통한 조직효과성과 생산성 향상

3. 교육과정/대상

구분	교육대상	교육기간	교육인원	비고
임원리더십	임원	2박 3일(합숙)	약17명	
팀장리더십	팀장/부장급	2박 3일(합숙)	약60명	
PL리더십	PL(차·과장)	2박 3일(합숙)	약200명	
SELF리더십	대리/담당	1일	462명	사내 퍼실리테이터 5명 양성 후 교육

※ SELF리더십 과정은 XX의 퍼실리테이터를 양성하여 운영하는 과정으로 양성방법 및 향후 과정운영에 대한 사항 포함 필요

4. 중점교육 방향

- 변화관리 역량 강화
- 비전/목표설정 및 관리역량 강화
- 커뮤니케이션 강화
- 일정관리 및 업무추진역량 배양(PL교육 중점)

→제안을 받는 회사의 업무 배경을 설명해 주면 제안을 하는 회사에서도 방향성을 잡는데 큰 도움이 됩니다. 왜 이러한 과제를 진행하려고 하는지 적절한 수준에서 설명해 주는 것이 좋습니다.

Ⅲ. 평가체계 및 선정 방법

부문	배점	평가방법
기술성	70점	○ 제안요구사항과의 적합성(당사와 적합성) ○ 교육효과 입증(사례제시) ○ 보유강사 역량 ○ 교육자료, 운용자료의 충실성
경제성 및 수행능력	30점	○ 회사의 사업실적 ○ 회사 재무적 안정성 ○ 경제적 제안가격
계	100점	

→평가 방법 등을 제시해 주면 제안을 하는 회사에서도 좀더 방향성을 가지고 중요 포인트를 잡아서 제안을 할 수 있습니다. 선정 방법을 제시해 주는 것이 향후 발생할 이슈들도 최소화 할 수 있는 방법입니다.

12. 대형 프로젝트 기획 및 결과보고서 작성 방법

1. 대형 프로젝트 문제해결 진행 절차

대형 프로젝트도 문제해결 절차만 알면 해결된다

대형 프로젝트 문제해결 진행절차

1. 프로젝트를 왜 하는지 목적을 정말 깊이 있게 생각하여 한 두 문장으로 압축한다.
2. 이 프로젝트를 진행하기 위해 필요한 Activity를 브레인스토밍 방법으로 쪽 써 본다.
3. 각 Activity에 일정을 붙여서 간트차트를 만든다.
4. 머릿속에서 맴도는 각종 방안들과 이슈들을 간략하게 정리하여 이슈토의문서를 만든다.
5. 주요 이해관계자를 모아서 전반적인 현황에 대하여 이슈토의 회의를 진행하고 회의록을 정리한다(브레인스토밍도 괜찮다).
6. 직관을 동원하여 가설을 세운다.
 - A. 문제의 원인을 생각하고, 개선방향을 대략적으로 정하면서 논리의 고리를 만든다.
 - B. 5W1H를 고민한다. 특히 H를 집중 고민한다.
 - C. 초안의 보고 목차를 이때 1차적으로 작성한다.
7. 깊이 있는 조사분석을 통해 근본원인을 분석하고 대책을 제시한다.
 - A. 근본원인 분석을 위해 설문, FGI, 문헌조사를 실시한다. 포커스그룹인터뷰(FGI)와 같이 사람을 만나는 방식이 구조화는 어렵지만 가장 깊이 있는 정보를 얻을 수 있다. FGI는 앞에서 이야기한 이슈토의 회의로 대체할 수 있다. 실제 현업에서는 대부분 이슈토의 회의로 대체된다.
 - B. 조사된 자료를 통하여 가설을 검증한다.
 - C. ECRS를 활용하여 대안들을 정리하고 조정한다. Erase(제거), Combine(통합), Reconverts(전환), Selection(선택)
8. 주요 이해관계자를 모아서 이슈토의 회의를 진행하고 점진적으로 대안을 다듬으면서 회의록을 정리한다(브레인스토밍도 괜찮다).
9. 보고자(고객)가 누구인지부터 분석하여 보고의 방식(문서형식, 설명방식 등)을 결정한다.
10. 보고서 틀을 작성한다(여러 명의 공동작업일 경우 틀을 정리하는 것이 효과적이다).
11. 세밀한 목차를 작성한다.
12. 전달할 Story를 서술식으로 반 페이지 정도 작성하거나 I Page 보고서로 정리한다.
13. 작성된 Story를 파워포인트의 헤드라인으로 작성한다.
14. 부연 설명할 수 있는 각종 도표, 그래프 등을 헤드라인 아래 배치한다.

15. 1차적으로 작성된 보고서를 주요 이해관계자를 모아서 세밀하게 점검하면서 다듬는다.
16. 보고 시 이슈가 될만한 사안들에 대하여 추가적인 자료조사나 방안 등을 고민해서 수첩에 적어두거나 복사물로 가지고 있다.
17. 구두 보고할 핵심적인 메시지를 머릿속에 구상하고, 보고의 처음부터 끝까지 장면을 머릿속으로 시뮬레이션 해본다.
18. 최종적으로 요약보고서와 결과보고서를 작성하여 의사결정권자에게 보고한다.

13. 실전보고법

1. 보고 전 커뮤니케이션 전략 수립

보고 전 커뮤니케이션 전략 수립 시 검토 사항

이와 같이 성공적인 보고를 위해서는 커뮤니케이션의 방법에 상관없이 반드시 목표설정 및 전략수립이 선행되어야 합니다. 이러한 커뮤니케이션 목표를 설정하는 데 필요한 기본원칙은 아래와 같습니다. 이는 항상 스스로에게 반문해야 할 사항이기도 합니다.

- (1) 나는 무엇을 원하고 있는가?
- (2) 상대방은 현재 어떤 상황에 있으며, 무엇을 원하고 있는가?
- (3) 내가 가진 것은 무엇이고, 상대방이 가진 것은 무엇인가?
- (4) 상대방에게 제시할 수 있는 안은 몇 가지며, 각각의 장/단점은 어떠한가?
- (5) 내가 선택하고 집중해야 할 방안은 무엇인가?
- (6) 커뮤니케이션을 할 때 발생할 수 있는 리스크는 무엇이고 어떻게 대처해야 하는가?

또는 “이번 (대화, 프레젠테이션, 협상, 상담)결과, 나는_____을 얻고, 상대방은 _____을 얻는다” 와 같이 간단하게 반문해 보는 것도 방법입니다.

지금까지 설명한 내용을 ‘구상력(構想力)’이라고 정의하고 있습니다. 이는 앞에서 배운 시뮬레이션/시나리오 기법과도 일맥상통합니다. 전략적인 사람과 전략적이지 못한 사람의 차이는 이 구상력(미리 시뮬레이션을 해보는 능력)에서 대부분 발생한다고 할 수 있습니다.

보고, 대화, 협상하기 전에 구상하는 습관은 보고를 성공시키기 위해서 매우 중요한 능력이니 반드시 익히도록 노력해야 합니다.

커뮤니케이션 메시지 수립 방법

목표설정/전략수립이 끝났다면 커뮤니케이션 메시지를 작성해야 합니다. 이때 가장 중요한 포인트는 첫째, ‘광고카피 쓰듯이’ 둘째, ‘두괄식’ 두 가지 입니다.

1. 인간의 주의집중력은 30초!

급박하게 돌아가고, 여러 가지 이슈가 많은 비즈니스 환경에서 상대방 또는 상대조직의 집중을 장시간 이끌어내기에는 어려움이 많습니다.

사장에게 보고를 잘못하는 직원일수록 말이 길고, 논점이 약한 사람이 많습니다. 사장의 경우 하루에 받는 보고만 수십 건일 텐데 장황한 보고에 집중하기 어려운 것이 현실입니다. **30초 단위로 간결 명료하게 메시지를 만들어라!**

맥킨지라는 유명한 컨설팅회사에는 “30초 프리젠테이션”이라는 훈련이 있습니다. 이것은

엘리베이터를 타고 내려가는 30초 동안에 고객회사의 경영진을 설득하거나, 이해시키는 프레젠테이션을 하는 것입니다. 방법은 상대의 관심을 그는 결론을 한 문장으로 말해 버리는 것입니다. 광고의 카피와 같은 원리입니다. 그 순간 상대는 집중하게 되고 속으로 “왜”라는 의문이 들게 됩니다. 이때 간단한 부연설명을 하면 상대를 이해시키거나 설득시킬 수 있습니다.

2. 상사의 입장에서 생각하라

상사의 입장을 관찰하는 방법

따라서 보고를 위해선 상사의 스타일을 매우 주의 깊게 관찰해야 합니다.

- 1) 확정된 결론을 원하는가? 아니면 여러 대안을 제안을 해주길 원하는가?
- 2) 긴급성을 요하는가? 아니면 정확성을 원하는가?
- 3) 상사가 상위결재자에게 처해있는 환경은 무엇인가?
- 4) 상위결재자는 주로 어떤 의견을 피력하고 있으며, 어떤 가치관을 가지고 있는가?
- 5) 최종결재권자는 어떤 방식의 보고를 선호하는가?

다양한 상황을 파악하기 위해서는 주간업무 회의 시 사장이 제시한 의견, 다른 유사보고 시 상사가 보인 의견, 좋아했던 보고의 방식, 보고 받길 원하는 시점 등 다양한 정보를 평상시 수집하여 활용할 수 있어야 합니다.

메모와 중간보고는 가장 중요한 보고의 수단

1. 메모의 기술

- 1) 상사와 대화를 할 때는 항상 수첩을 펴고 메모한다.
- 2) 상사가 말하는 거의 모든 사항을 핵심키워드를 활용하여 나중에 기억이 용이하도록 메모한다.
- 3) 상사의 말이 끝나면 “~게 말씀 주셨는데 이렇게 이렇게 일을 하겠습니다” 메모한 사항과 상사의 지시를 다시 반복해서 말한다.
- 4) 상사가 여러 가지 지시를 내렸을 때는 “이렇게 이렇게 지시하셨는데 어떤 것을 먼저 하는 것이 좋겠습니까?” “언제까지 하면 좋을까요?” 등 반드시 우선순위와 데드라인을 확인한다. 이것에 되어야 우선순위를 혼동하는 일이 발생하지 않는다.

2. 중간보고 기술

- 1) 일의 진척도와 이슈에 대하여 주기적으로 보고한다.
- 2) 상황이 급변하였을 때는 긴급하게 보고한다.

- 3) 지시가 이상할 경우는 일정시점 고민한 후에 중간보고를 실시하여 방향을 수정한다.
- 4) 항상 복수의 대안을 고민하라
- 5) 완성되지 않은 초안의 보고서를 보고하라

결고러운 사항/오류지시에 대한 보고 방법

세상 사람들의 시각은 다 다르고 상사가 신(神)이 아님을 인정하는 것이 출발점입니다. 상사도 이것 저것 업무에 치이다 보면 이상한 지시를 내릴 수 있습니다. 이 때 정신적으로 성숙된 상사는 부하직원이 이견 틀릴 수 있다고 하면 “그럴 수도 있겠군. 다시 고민해 봐야 하겠는데.....”라고 하겠지만 분노기질이 있거나 다혈질, 또는 고집이 센 상사는 부하가 바로 반론을 하면 “해보지도 않고 왜 안 될 거라고 하나”라는 말을 할 확률이 높습니다.

이럴 때는 우선 상사의 지시를 잘 경청하고 우선 진행해 보겠다고 돌아와서 서로간의 휴식기가 필요합니다. 다른 일을 해도 좋습니다. 아니면 좀더 고민을 해도 됩니다. 일정 시간이 흐른 뒤 상사를 만나서 “일을 진행하려고 고민을 해 보았는데 이런 이슈들이 있습니다. 어떻게 하면 좋을까요?”라고 묻는 것이 가장 좋은 방법입니다. 휴식시간을 가졌고, 부하가 자신의 지시를 검토했다는 것을 알게 되어서 이 때는 상사도 좀 차분해 지게 됩니다. 그래서 “아 그럴 수도 있겠군. 다른 방법도 고민해 보지.”라고 의견을 줄 확률이 높아집니다.

두 번째로는 결고러운 사항은 점심식사, 술자리, 엘리베이터, 차 한잔 하면서 대화를 하면 쉽게 풀릴 수 있습니다. 정기적인 보고자리에서 하면 사람들은 누구나 사무적이 됩니다. 하지만 편안하게 이야기를 하다가 살짝 이야기 하면 좀더 편안하게 받아들이는 기질이 있습니다. 이런 점을 잘 활용하면 보고와 커뮤니케이션의 달인이 될 수 있습니다. 여러분 모두 이 두 가지를 방법을 반드시 익히시기 바랍니다.

3. 실전보고 실습

보고역량 측정

여러분의 비즈니스 커뮤니케이션 역량을 측정하기 위해 간단한 자가진단을 해보도록 하겠습니다. 아래의 10문항을 읽고 A 또는 B 중 한 가지를 선택하십시오. 너무 오래 생각하지 말고 즉각적으로 답하는 것이 좋습니다.

1. 팀장에게 보고하러 갈 때, 나는
 - a 팀장의 반응이 예측되고, 그에 따른 대응이 미리 고민된다
 - b 팀장이 어떻게 반응할 지 몰라 어려움을 겪고 있다.
2. 남들을 설득할 수 있는 효과적인 메시지를. 나는
 - a 구상할 수 있다.

- b 어려움을 느낀다.

- 3. 누구에게 말하기 앞서서, 나는
 - a 내가 하고 싶은 말의 목적을 분명하게 미리 알고 있다.
 - b 말하다 보면 결론이 잘 나지 않는다.

- 4. 상대가 말하는 뉘앙스가, 나에게
 - a 명확히 전달된다.
 - b 가끔 서로 다른 생각을 하는 경우가 있다.

- 5. 회의를 하면, 나는
 - a 대부분 잘 결론이 도출된다
 - b 열심히 대화를 하지만 결론 도출이 안되거나 다시 회의할 일이 생긴다.

- 6. 나는 사람들에게
 - a 말이 이해하기 쉽다는 말을 듣는다
 - b 말이 길거나 집중이 잘 안 된다는 소리를 듣는다

- 7. 상대와 대화할 때, 나는
 - a 상대가 기뻐할 말을 알고 있다.
 - b 상대가 무엇을 좋아하는지 잘 모른다.

- 8. 상대와 대화나 협상을 잘 이끌어
 - a 좋은 업무결과를 가져온 적이 있다
 - b 대화를 통해 상대를 설득하는데 어려움을 느낀다

- 9. 사람들은, 내가
 - a 자기의 이야기를 잘 들어준다고 하며 깊이 있는 이야기를 털어놓는다.
 - b 이야기에 잘 집중하지 않고 말이 많다고 한다.

- 10. 나는 문서를 만들 때
 - a 생각하고 있는 바를 잘 전달할 수 있게 만드는데 어려움을 느끼지 않는다.
 - b 문서로 생각을 전달하는 것이 어렵게 느껴지고 힘들다.

A에 답한 개수의 합을 구해서 총합이 4개 이하면 F수준의 비즈니스 커뮤니케이션 능력(기초부터 다시 학습해야 합니다. 커뮤니케이션이 업무에 지장을 줄 수 있습니다.), 5개 이상이면 B(보통이군요. 앞으로 계속 노력해야 합니다.), 7개 이상이면 A(상당한 수준의 비즈니스 커뮤니케이션 능력을 보유하고 있음. 약간만 더 노력하세요!), 9개 이상이면 커뮤니케이션

능력 S(탁월한 비즈니스 커뮤니케이션 능력을 보유하고 있습니다.)

14. 실전 프레젠테이션 방법

1. 프레젠테이션의 핵심 포인트

프레젠테이션의 개념

프레젠테이션이란 여러 가지 전달 매체를 이용하여 제한된 시간에 내용을 정확하게 전달하고 그 결과로 판단과 의사결정까지 유도하는 커뮤니케이션 기술의 일종입니다.

이상의 정의에서 보면 프레젠테이션은 몇 가지 중요한 요소가 고려되어야 합니다. 자 무엇이 있던가요?

“청중, 목적, 장소” 이것을 프레젠테이션의 3P라고 합니다. 3P는 내 이야기를 들어주는 청중(Person), 내가 프레젠테이션을 통해 얻길 원하는 목적(Purpose), 이야기를 하는 환경/공간(Place)을 말합니다.

이 세가지 요소를 분석하고 고려하여 프레젠테이션을 준비하여야 효과적인 프레젠테이션이 될 수 있습니다.

- 1) 프레젠테이션의 목표는 무엇이고 어떤 매체를 활용할 것인가?
- 2) 내가 설득하려는 사람은 누구인가?
- 3) 소요시간과 장소는 어떠한가?

프레젠테이션의 준비 프로세스

1. 목표/주제설정

목표를 분명히 하는 과정입니다. 목표와 주제를 한 문장으로 정의해서 명료하게 하여야 합니다. 목표가 불분명하면 프레젠테이션은 실패할 확률이 높습니다.

2. 3P분석

이야기를 들을 청중의 상황(시간, 관심도 등등), 나의 목표, 이야기하는 장소와 환경 등을 종합적으로 고려해서 분석해야 합니다.

3. 내용구성/설계

내가 원하는 목표를 달성하기 위해 어떻게 이야기 할 지 컨셉 결정하는 단계입니다. 브레인스토밍 하듯이 서술식으로 문장을 작성하고, 적절하게 다듬어 매력적인 메시지를 만드는 것이 중요합니다.

4. 자료수집/분석

앞에서 구성된 메시지를 효과적으로 뒷바침 해 줄 수 있는 자료를 수집하여 인용할 수 있게 합니다.

5. 전달매체로 작성

3P분석에 의하여 분석된 사항을 바탕으로 상대방에게 효과적으로 메시지를 전달할 수 있는 형태로 자료를 작성해야 합니다.

6. 리허설

작성된 자료를 바탕으로 실제와 마찬가지로 예행연습을 하는 단계입니다. 노력한 만큼 결과를 얻을 수 있습니다. 실전에서 긴장하지 않으려면 많은 연습이 필요합니다.

7. 발표

리허설과 마찬가지로 자신감 넘치게 간결 명료하게 설명하는 것이 중요합니다.

8. 사후처리(질의응답, 피드백)

발표한 사항에 대하여 질의응답을 하고, 프레젠테이션 결과에 대하여 피드백을 받으며 개선할 사항을 점검하는 것이 필요합니다.

이러한 프레젠테이션 프로세스를 항상 명심하고, 프레젠테이션 준비에 임하여야 효과적인 프레젠테이션이 가능합니다.

프레젠테이션의 성공의 핵심포인트

1. 자신감

- 가. 큰소리와 밝은 음성으로 이야기 한다.
- 나. 미소와 자신감 있는 제스처를 활용한다.
- 다. “~했습니다” 등으로 말끝을 명료하게 한다.
- 라. 정면을 바라보며 이야기 한다. 청중의 눈을 피해선 안 된다.

2. 아이컨택

- 1) 핵심인물에게 눈을 맞추고 이야기를 하여야 한다.
- 2) 핵심인물의 반응을 지속적으로 살피면서 이야기 하여야 한다
- 3) 자신감 있고 신뢰감 있는 눈빛을 핵심인물에게 전달할 수 있게 하여야 한다
- 4) 핵심인물을 중심으로 주변인물들에게 돌아가면서 눈을 맞추다가 다시 핵심인물에게 눈을 맞춘다

3. 간결 명료

- 가. 여러 가지 다양한 정보와 자료를 수집한다
- 나. 수집된 정보 속에서 공통요소를 찾아 공통의 의미를 발견한다
- 다. 그 공통의 의미를 짧게 요약해 짧은 문장으로 표현한다
- 라. 그 짧은 문장을 다시 요약하여 한마디의 키워드로 만든다

비주얼을 만들 때도 간결 명료한 것이 도움이 됩니다. 그러면 마지막으로 비주얼을 만들 때 고려할 사항을 살펴보도록 하겠습니다. 이 원칙은 매우 중요한 것으로 잘 숙지하시기 바랍니다.

- 1) 복잡한 색깔 보다는 단순한 색을 활용하는 것이 효과적이다. 세계적인 컨설팅 회사 매킨지는 흑백의 컬러만으로 보고서를 만듭니다.
- 2) 단순하고 간결하게 만든다. 화려하다고 상대를 사로잡을 수 있는 것은 아닙니다.
- 3) 가독성을 고려하라. 비주얼을 아주 작은 글씨로 깨알같이 만드는 것은 좋지 않습니다.
- 4) 바로 파워포인트로 만들기 보다는 연습장에 연필로 그려보는 것이 속도를 내는데 효과적입니다. 때로는 아날로그를 활용하는 것이 좋을 때도 있습니다.

2. 프레젠테이션 실행 시 고려사항

바디랭귀지를 효과적으로 활용하라

한 조사에 의하면 실제 커뮤니케이션 시 상대방을 설득하는데 몸짓과 음색 등의 비언어적인 바디랭귀지가 93%의 비중을 차지하고 있습니다. 논리적인 설명은 7%밖에 비중을 차지 하고 있지 못합니다. 여기서 바디랭귀지란 목소리까지 포함한 것입니다.

일례로 목소리 좋은 배우가 연기를 잘 한다고 생각이 드는 것도 이와 같은 것입니다. 아무리 연기를 잘 해도 발성이 안 되면 연기를 잘 못하는 것 같이 느껴지게 됩니다.

1. 의상 및 이미지에 신경을 쓴다.

외모와 이미지도 청중에 신뢰감을 주는 매우 중요한 요소입니다. 이러한 이미지를 관리하기 위해서는

- 1) 깔끔한 인상과 머리스타일, 의상을 갖추어야 한다. 지저분해서는 좋은 인상과 신뢰감을 주기 어렵다. 미소를 띤 얼굴을 하고 있어야 한다. 침울하거나 딱딱하면 상대방에게 부정적인 이미지를 줄 수 있다.
- 2) 맑은 눈빛을 유지해야 한다. 술을 먹은 듯한 눈빛은 자신감이나 신뢰감을 줄 수 없다.
- 3) 상대의 귀를 즐겁게 해주는 목소리를 유지해야 한다. 앞에서 설명한 바와 같이 테이프 등으로 자신의 목소리를 들어보고 문제점을 연습을 통해 개선해야 한다. 좋은 목소리는 감미로운 음악처럼 상대를 집중하게 만든다.

2. 적절한 동작으로 너무 과장되지 않게 활용하자

바디랭귀지는 중요한 점을 강조할 때 활용하는 것이 효과적입니다. 너무 과장된 동작을 취하게 되면 상대방에게 부정적인 느낌을 줄 수 있습니다. 적절한 손동작을 적절한 타이밍에 활용하는 것이 좋습니다. TV의 각종 오디션에서 가수지망생이 손동작이 과도하면 좋은 점수를 받지 못하는 것과 같습니다.

3. 강조와 동시에 활용하자

말로 강조를 하고 나서 바디랭귀지를 사용하게 되면 활용성이 저하됩니다. 말과 동시에 또는 약간 앞서서 활용하는 것이 효과적입니다. 강조를 하는 방법은 아이컨택을 하고 천천히 꺾꺾 누르듯이 발성하면서 손동작을 같이 활용하면 효과적입니다.

시나리오와 리허설(예행연습)을 실시한다

시나리오라는 것은 주어진 시간을 이렇게 활용하겠다는 일종의 시뮬레이션과 같은 것입니다. 파워포인트 장표가 아무리 훌륭해도 이 시점에 무슨 메시지를 던지겠다는 준비가 없으면 상당히 위태로운 프레젠테이션 될 확률이 높습니다.

따라서 슬라이드 노트 등에 설명할 메시지를 기록하고 그것을 출력하여 리허설을 해보는 것이 좋습니다. 리허설은 태권도 품세 연습하는 것처럼 청중이 있다는 생각을 가지고 1~2회 정도 연습을 해보는 것이 좋습니다.

본인이 속된 말로 '말발'이 없다면 많은 연습을 하여 읽는 느낌이 아니라 자연스럽게 표현하는 수준까지 연습이 필요합니다.

시작 전에 긴장을 푼다

- 1) 주먹을 쥐었다 폈다 하는 것을 반복한다. 이렇게 하면 긴장감이 상당히 떨어진다.
- 2) 복식호흡을 한다. 깊게 들이마시고, 길게 내쉬고를 반복하면 긴장감이 상당히 떨어진다.
- 3) 프레젠테이션 장소에 미리 가서 대기한다.
- 4) 리허설 회수를 높여서 자신감을 얻는다.
- 5) 시작 전까지 동료와 대화를 나누라. 그러면 긴장감이 상당히 떨어진다.
- 6) '좀 실수하면 어때'라고 스스로 격려한다
- 7) 모든 생각을 내려 놓고, '괜찮다'고 평정심을 가진다

첫인사가 중요하다

- 1) "안녕하십니까? ~부서 누구 입니다." (동시에 인사를 한다)
 - 2) "인사 드리겠습니다.", (인사를 한다), "~부서의 누구입니다. 여러분을 뵙게 되어서 반갑습니다."
- (애니메이션이 되었으면 좋겠습니다.)

두 번째 것의 경우 청중에게 짧은 인사메시지로 청중에게 인사를 하고, 박수를 받은 뒤 주위를 둘러보며 자신을 소개하게 되어 좀더 여유 있게 프레젠테이션을 실시할 수 있게 됩니다. 매우 중요하오니 잘 연습해 보시기 바랍니다.

상대의 반응을 살피며 속도와 내용을 조절한다

청중의 반응

긍정적 반응	부정적 반응
-눈빛을 마주쳐 준다	-팔짱을 끼고 듣는다
-고개를 끄덕이는 경우가 있다	-눈빛이 집중하지 않는다
-몸을 앞으로 기울인다	-비스듬히 앉는다
-미소를 띄는 경우가 있다	-유인물만 바라보고 있다
-느낌이 집중된다	-느낌이 산만하다

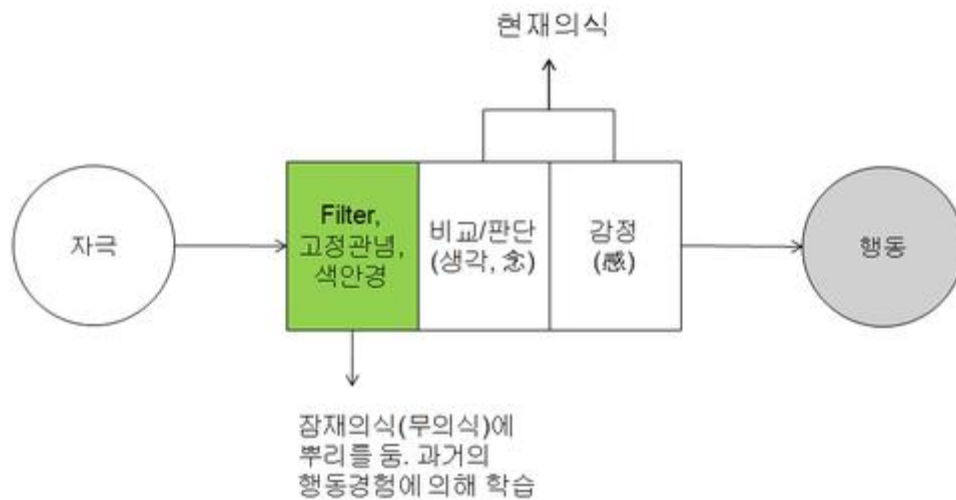
15. 제로베이스 사고 활용법

1. 인간의 심리 및 사고 구조에 대한 이해

고정관념으로부터 일어나는 사고의 프로세스

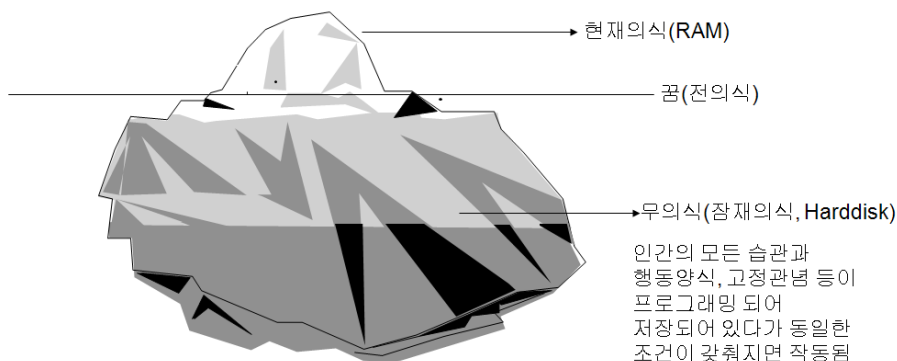
생각과 감정은 대부분 자신의 고정관념이라는 색안경의 영향을 받습니다. 이 색안경은 자신의 잠재의식 또는 무의식이라고 부르는 곳에 깊게 저장되어 있습니다. 이러한 색안경이라는 기준점들은 대부분 과거의 경험에 뿌리를 두고 형성되어 있습니다. 이 색안경을 통과한 순간 생각과 감정은 대부분 일정한 패턴을 가지고 일어나게 됩니다. 생각에도 길이 나있다는 것이 바로 이것입니다.

이러한 생각과 감정이 일어나는 프로세스를 잘 살펴보다 보면 자신의 생각이 정답이라는 일반적인 착각들이 올바른 시각은 아닐 수 있다는 것을 알게 됩니다.



현대심리학에서 말하는 인간의 의식구조

현대 심리학에서는 인간의 의식구조를 아래와 같은 빙산모형에 비유하고 있습니다. 빙산을 잘 보면 우리의 현재의식은 빙산의 숫아나 있는 일각에 지나지 않고, 90% 이상이 물속에 잠긴 것처럼 엄청나게 큰 무의식이 우리를 지배하고 있는 것을 볼 수 있습니다.



이처럼 우리의 무의식은 반복적인 것을 편하게 하여 우리의 삶을 도와주는 고마운 의식입니다. 이 무의식은 생각과 행동을 기록하고, 이러한 기록된 정보를 바탕으로 습관이라는 프로그램을 만들고 이것에 의해서 이미 익힌 것을 편하게 하도록 도와주는 역할을 하고 있습니다. 하지만 앞에서 배운 색안경이라는 것과 같이 과거의 경험이나 지식에 근거해서 변화를 제약하는 영향을 미치는 것도 사실입니다. 이 무의식은 선악의 판단이 없이 한번 프로그래밍된 것을 지키려는 관성을 가지고 있습니다. 하지만 문제는 이러한 내면의 기준이나 프로그램이 낡아 버리거나 시대에 맞지 않게 어긋날 수 있다는 것입니다. 예전에 맞았던 방법도 시대가 지나면 틀릴 수 있는 것입니다.

2. 무한한 창의력과 문제해결력을 위한 제로베이스 사고

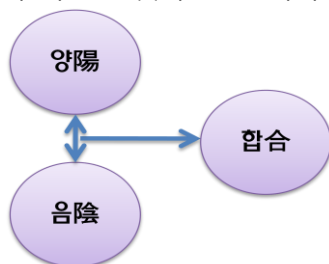
공자님의 제로베이스 사고 및 코칭 방법

1. 우선 누군가와 대화를 하거나 미팅을 하거나 어떤 사안을 검토할 때 '잘 모른다'라고 하면서 자신의 고정관념을 내려 놓는 작업을 합니다. 공자님 같이 명철하신 분이 아무 것도 모를리가 있겠습니까만 그래도 자신의 고정관념을 내려 놓고 직시하기 위해 잘 안다는 생각을 내려 놓는 노력을 하는 것입니다.
2. 마음을 텅텅빈 것 같게 한다는 것은 대상이나 문제에 이렇다 저렇다 하는 생각을 많이 일으키기 보다는 자신의 내면 깊숙이 투영하여 원점에서 문제를 그대로 인지하는 직관력을 활용한다는 것입니다.
3. 나는 그 두 끝을 두들기는 것을 다할 뿐이다라고 하는 것은 사물에는 항상 상대적인 측면이 있다는 것을 인지하고 현실에 가장 적합한 것을 잡아가는 노력을 한다는 것입니다. 우리는 과거에 정반합이라는 변증법을 배웠습니다. 이것과 유사하다고 보시면 될 것 같습니다.

3박자 몰입 사고법

윤홍식 선생님은 [5분 몰입의 기술]에서 아래와 같이 3박자 몰입사고법을 설명하고 있습니다.

1. 모든 사물은 음과 양과 같은 서로 모순이 되는 두 가지 극단적인 측면이 존재한다는 것입니다. 사물의 양면성은 사람의 경우 남자와 여자, 사회의 경우 진보와 보수 등
2. 한 사물의 양 극단을 종합적으로 꿰뚫어 아는 것이 바로 지혜를 이루는 방법이라고 합니다.
3. 두 가지 사물을 충돌시키면 창조적이고 새로운 결론이 나오는 경우가 많다고 합니다. 예를 들어 전화기와 카메라가 충돌하면 카메라폰이 나오고, 책과 컴퓨터가 충돌하면 전자책이 나오는 것과 같은 이치입니다.



4. 이러한 3박자 사고는 창의적 사고, 문제해결 능력을 극도로 높여 주게 됩니다.

제로베이스 사고의 근원적인 장애 요인

사람은 누구나 자신의 성공을 일반화하는 경향이 있습니다. 이것이 제로베이스 사고에서 가장 큰 장애요인입니다. 이렇게 한번의 성공을 일반화하는 것을 토인비는 '휴브리스'라고 불렀다고 합니다.

제로베이스 사고를 강화하는 방법

1. 항상 원점에서 생각해 보려 노력해야 합니다.

내가 알고 있던 지식도 이미 과거의 패턴이나 산물이기 때문에 이것에 얽매이게 되면 현 시점에 맞는 새로운 사고를 하기 어렵습니다. 항상 내가 틀릴 수도 있다는 생각을 가지고 원점에서 생각해 보려는 노력을 꾸준히 해야 합니다. 주기적으로 생각을 내려 놓고, 다시 생각해 보는 노력을 꾸준히 해야 합니다.

2. 선입견을 줄이고 있는 그대로 보려는 노력해야 합니다.

대부분의 사람들은 어떤 대상이나 사건, 사물을 보면 바로 저건 맞고, 저건 틀렸다는 생각을 하게 됩니다. 이렇게 되면 생각이 굳어버리는 결과를 가져오게 되는데 이러한 선입견 없이 그냥 텅빈 것처럼 있는 그대로 보려는 노력을 해야 합니다.

3. 항상 반대편의 관점을 확인해 보려 노력해야 합니다.

회의를 하더라도 의견이 다른 사람의 말을 들어 보고 객관적으로 생각해 보고, 기획을 하더라도 정반대의 대안을 생각해 보는 노력을 꾸준히 해 보아야 합니다. 이러한 노력을 꾸준히 하다보면 정-반-합이란 변증법을 잘 활용한 훌륭한 대안을 산출하기 쉬워 집니다.

4. 항상 객관적인 입장에서 바라보려 노력해야 합니다.

예전에 김성근 감독님의 신문기사를 읽어 보았습니다. 그 기사를 보니 자신이 한국시리즈를 치를 때 자신의 팀과 상대편 팀 모두를 바라보며 '훈수꾼' 입장에서 경기에 임해서 모든 것이 선명하게 보였다는 의견을 말씀하시는 것을 읽었습니다. 이와 마찬가지로 제로베이스 사고를 잘 활용하기 위해서는 '객관자', '훈수꾼'의 입장에서 사물과 문제의 모든 측면을 감정을 내려 놓고 냉철하게 바라볼 수 있어야 합니다.

3. 역사적 인물들의 제로베이스 사고 활용법

주기적으로 생각 내려 놓기

우리는 자주 새로운 관점에서 바라 보았을 때 문제를 해결하는 경험을 많이 하게 됩니다. 이렇듯 생각을 주기적으로 내려 놓는 훈련이 되면 제로베이스 사고 역량은 강화되게 됩니다.

역사적으로 유명한 분들의 제로베이스 사고 활용법

성리학에서 가장 유명한 분이 '주자'입니다. 성리학을 주자학이라고도 부릅니다. 주자는 평생 끊임없이 자신을 갈고 닦은 분인데 이 분은 '정신을 차린다'라는 표현으로 제로베이스 사고를

설명해 주고 계십니다. 윤홍식 선생이 번역하신 주자의 말씀을 내용을 소개하도록 하겠습니다.

1. 사람이 혼란스러울 때는 마음이 밝지 않다. 자신이 혼란한 것을 알아차리는 순간, 즉시 마음이 밝아집니다.
2. 내가 보기에 공부의 핵심은 오직 “정신을 차리는 것”일 뿐이다. 그러나 이런 것들은 반드시 몸소 체험해서 스스로 분명히 해야 합니다.
3. 다만 자주 마음을 일깨울 뿐이니, 오래 되면 저절로 익숙해집니다.
4. 이제 일상생활에서 한가로울 때 지금 이 순간에 또렷하게 마음을 모으면, 이것이 바로 “희노애락이 발동하지 않는 중(中)”이며, 바로 “온전한 하늘의 이치(天理)”입니다. 일이 닥치면 그 옳고 그름을 따르니, 옳은 것은 곧 하늘의 이치이고 그른 것은 하늘의 이치를 어기는 것임을 저절로 분명하게 알 수 있습니다. 항상 이렇게 이 마음을 추수려서 모아두면, 곧 저울을 쥐고 사물을 재는 것과 같습니다.
5. 마음을 텅 비고 고요하게 할 뿐이니, 오래되면 저절로 밝아집니다.

주자는 이렇게 지속적으로 정신을 일깨우고 알아차리고 텅비고 고요하게 하라고 하고 있습니다.

우리나라의 유명한 유학자이신 남명 조식 선생님은 평생 방울을 차고 다니시면서 방울소리에 정신을 집중하셨다고 합니다. 방울소리가 나면 내가 지금 정신을 차리고 있는지를 떠올리면서 평생을 사셨다고 합니다. 이 남명 조식 선생님의 제자들이 임진왜란 때 곽재우 장군 등 의병장의 대부분이었다고 합니다.

이율곡 선생님의 자경문에도 이렇게 관조하듯이 생각하는 제로베이스형 사고가 잘 나타나 있습니다.

어지럽고 시끄러움을 당했을 때엔 정신을 수렴하여 가볍게 바라보고 관리하여 그 상황에 함께 끌려 다니지 말아야 합니다. 이러한 공부를 오랫동안 하면 반드시 마음이 모이고 안정될 때가 있으니 일을 집행할 때 전일하게 된다. 이 역시 정심(定心)의 공부입니다.

끊임없이 정신을 일깨우는 노력을 윤홍식 선생은 [초기화]라고 이야기를 하고 있습니다. 생각을 자주 내려 놓고 마음을 비운 뒤에 다시 생각해 보는 과정인데 이것이 바로 제로베이스 사고의 핵심입니다.

16. 진정한 보고의 달인이 되는 방법

1. 지시 없이도 보고하라

능동적인 간단한 보고만으로도 새로운 일이 이루어진다

지금까지 다양한 보고서를 만들고 보고하는 방법에 대해 살펴보았습니다. 실제 업무현장에서는 상사의 지시대로 보고서를 만드는 것처럼 지시사항을 처리하고 그것을 효과적으로 수행하는 것도 중요하지만, 결국 문제를 미리 진단하고 효과적인 대안을 먼저 제시하는 사람이 더욱 높은 평가를 받을 수밖에 없습니다. 다시 말해 매뉴얼 위에서 움직이는 사람보다는 틀을 깨고 새로운 것을 만들어 내는 사람이 보다 높은 가치를 인정받는다는 것입니다.

능동적 보고를 많이 하면 지시를 받아 하는 수동형 보고가 매우 줄어들게 됩니다. 그러면서 상사는 능동성에 높은 점수를 주고, 거의 지시를 하지 않는 상황에 이르게 되어 자연스럽게 많은 영역에서 권한위임이 이루어지게 되는 것입니다.

능동형 보고는 일을 줄이는 예방적 활동이다

스티븐 코비 박사는 <성공하는 사람들의 7가지 습관>에서 이러한 능동적인 활동을 '예방적 활동'이라고 이야기 하고 있습니다. 즉, 급하고 중요한 일만 하다 보면 매일 급하고 바빠지지만 급하지는 않지만 중요한 활동을 많이 하면 점차 급한 일이 줄어든다는 것인데 '능동형 보고'가 바로 여기에 속합니다.

이러한 능동적 보고는 긴급하지는 않으나 중요한 일이기 때문에 이것이 잘 수행되면 예방 생산 능력이 증대되어 점차적으로 긴급하면서 중요한 일이 감소하게 된다. 능동적 보고를 주로 하는 사람들에게 상사는 위임형 관리방식을 쓰게 되어 업무의 자유도를 확보하는 데도 매우 큰 도움이 됩니다.

	긴급함	긴급하지 않음
중요함	I 상한: 위기, 문제, 한시적 프로젝트	II 상한: 예방 생산 능력 활동, 인간 관계, 새로운 기회, 중장기 계획, 오락
중요하지 않음	III 상한: 잠깐의 급한 질문, 일부 전화와 우편물, 일부 회 의, 급박한 상황, 인기 있 는 활동	IV 상한: 바쁜 일, 하찮은 일, 일부 우 편물과 전화, 시간 낭비거리, 즐거운 활동

스티븐 코비 박사는 긴급하고 중요한 I 상한의 업무도 중요하지만, 긴급하지는 않으나 중요한 II상한의 업무에 집중을 하는 것이 장기적으로 업무를 성공시킨다고 말씀하고 있습니다. 여러분들도 매일 "바빠 죽겠다"라고 하면서 하던대로만 하지 말고 약간 부담이 되고 힘이

들더라도 Ⅱ상한의 예방적 활동을 꾸준히 시행하기를 바랍니다.

다시 말해서 5%의 노력만 더 들이면 되는데 일과 삶의 균형을 너무 유지하려는 사람의 경우 이 5%의 예방적 활동이 부족해서 결국 성장이 정체되는 경우를 많이 보았습니다. 약간만 더 고민하고 노력하면 어떨까요? 그럼 결과는 100%가 달라져 있을 것입니다.

2. 품질기준선(안목)을 높여야 좋은 보고서가 나온다

만족하는 순간 정체된다

경영학에서 배우는 의사결정 모형 중에 '만족모형'이라는 것이 있습니다. '사람은 만족하는 수준에서 의사결정을 한다'는 것이 이 모형의 핵심사상입니다.

그럼 의사결정의 수준을 높이려면 어떻게 해야 할까요? 답은 만족의 수준을 높이는 것입니다. 만족의 수준을 높인다는 것은 어떤 것일까요? 쉽게 말하면 자신의 안목을 높인다는 것입니다. 안목이 높은 사람은 쉽게 만족하지 않습니다.

안목(품질기준선)을 높이는 방법

첫째, 좋은 '본'을 많이 보아야 합니다. 좋은 '본'은 책에서도 얻을 수 있고, 좋은 보고서 산출물을 읽어보면서 얻을 수도 있고, 남의 이야기를 들으면서도 얻을 수도 있습니다. 또한 자신이 만든 산출물을 보고서도 얻을 수 있습니다.

처음에는 좋은 본을 모방해도 괜찮습니다. 그러다 보면 새로운 창조를 하게 될 수 있습니다. 이것이 '온고이지신(溫古而知新, 옛것을 익혀 새것을 만드는 것)'의 핵심원리입니다. 항상 열린 마음, 유연한 사고로 접근하시길 바랍니다. 잘 받아들이수록 많이 발전할 수 있습니다. 귀를 닫고, 눈을 닫는 순간 늙어 버린다는 것을 이해해 주시기 바랍니다.

3. 보고는 90%의 품질에 110%의 속도가 필요하다

현대는 속도전이다

경험상 대부분의 프로젝트에서 80%까지는 잘 하지만, 나머지 20%를 완료하기 위해서는 80%에 쏟아 부은 노력의 2배의 노력이 필요한 경우가 많습니다. 그렇게 노력해서 20%를 완료해도 성공한 프로젝트는 몇개나 될까요? IT 프로젝트에서는 성공이 50%를 넘기 어렵습니다. 그래도 IT가 발전하는 것은 무엇 때문일까요? 그것은 50%가 두 개 모이고, 다시 50%가 모이면서 발전해 나가는 것이기 때문입니다.

보고/보고서 작성에서 실패한 것은 보고받을 이해당사자를 기다림에 답답하게 하는 것이요, 제대로 때린 것은 이해당사자가 필요한 것을 적시에 제대로 제공해 주는 것입니다.

9.11 전법을 이용하라

이러한 점에서 9.11전법, 즉 90%의 품질과 110%의 스피드를 갖추는 것이 중요합니다. 우선 90% 이상이면 대부분 효과적이라고 볼 수 있습니다. 애써 100%를 채우려다 리스크를 크게 키우는 것

보다는 작은 리스크를 감수하고 90%의 품질로 2번 하여 180%를 달성하는 것이 필요하다고 봅니다.

정석과 실전은 다릅니다. 역량배양을 위해서는 정석을 잘 알아야 하지만, 실전에서는 그 정석을 인식하면서 깨는 것이 필요합니다. 현실의 변수는 역동적입니다. 고정되어 매달려 있는 샌드백이 아닙니다. 어떻게 하든지 효과적으로 때리는 것이 중요합니다. 현실은 무협영화가 아닙니다.

4. 책 읽는 습관 없이 기획의 달인이 될 수 없다

기획력 강화에 가장 중요한 것은 독서이다

기획에서 중요한 것은 다양한 정보를 새로운 발상으로 꿰는 능력과 그것을 글로 잘 풀어내는 능력입니다. 이것을 갖추기에 책만한 것이 없습니다. 필자는 꼭 분야를 가려서 읽는 것이 중요하다고 생각하지는 않습니다. 필자에게 글쓰기 능력을 강화하는 데 도움을 준 책들은 무협지, 역사책 들이기 때문입니다.

자신이 재미있게 생각하는 분야부터 시작하는 것이 책 읽는 습관을 들이는데 매우 중요합니다. 또한 다양한 분야의 책 읽기는 안목을 넓혀 줍니다. 예전에 '군자는 모름지기 5수레의 책을 읽어야 한다'는 말이 있듯이 책을 읽을수록 기획력은 기하급수적으로 증대되게 됩니다. 또한 독서능력도 습관이 들면서부터는 기하급수적으로 증대됩니다.

책읽는 습관을 들이는 Tip

(1) 좋아하는 분야의 책을 아무거나 선택한다.

좋아하는 것을 봐야 질리지 않습니다. 무협지, 소설, 역사책 아무거나 상관없습니다.

(2) 서문과 목차를 우선 훑어본다.

서문과 목차를 보면 책의 내용 전체가 대충 들어오게 됩니다.

(3) 재미가 있을 것 같은 부분을 찾아서 읽는다.

재미가 있을 것 같은 부분이 그 책의 핵심내용입니다. 이것만 읽어도 됩니다.

(4) 화장실에서 책 읽는 연습을 한다.

화장실에 갈 때는 반드시 책을 가지고 갑니다. 단, 회사에서는 말고 집에서만 가능합니다.

(5) 버스과 지하철에서 책 읽는 습관을 들인다.

처음에는 약간 어지럽지만 몇 번 하면 익숙해집니다. 이 습관이 들면 걸어가면서도 독서가 가능합니다. 어차피 다리는 자동이니깐 말입니다. 다른 사람 눈을 너무 의식하지 않았으면 합니다. 자신이 재미있으면 그만입니다.

(6) 책을 다 읽었으면 중요한 대목은 독서카드 등에 따로 적어둔다.

나중에 필요한 부분은 자기가 느낀 중요한 대목입니다. 그 부분을 읽으면 다시 기억이 살아나기도 하고, 글을 쓰는 데 인용하기도 좋습니다. 이를 위해 독서카드나 블로그 등에 따로 기록해 두는 것이 중요합니다.

5. 정보수집과 독서카드 작성을 생활화하라

깊이 있는 정보수집과 기록이 보고서의 뼈대가 된다

리뷰로그를 활용한 독서카드 작성 방법

독서카드 자신이 읽은 책에서 느낀 점과 중요한 대목들을 기록해 놓으면 되는데 나중에 다시 읽어 보면서 머리속으로 발상을 하기가 참 좋은 자료입니다. 어떤 사안을 고민하다가 독서카드를 읽다가 보면 새로운 발상이 떠오르는 경우가 많습니다. 여러분도 이러한 독서카드를 많이 만들어서 향후 글쓰기나 보고서 작성에 큰 도움이 되셨으면 합니다.

웹 스크랩 도구 활용 방법

참고로 독서 정보 이외에 인터넷에서 떠도는 정보들을 효과적으로 자신만의 묶음으로 관리하는 것도 필요합니다. 이를 위해서는 스크랩도구들을 활용하는 것이 효과적입니다. 예를 들어 아래 그림과 같이 스크랩을 통해 자신이 언젠가 필요하게 될 정보를 자신의 블로그에 모아 놓는 것입니다. 예를 들어 '이순신 장군'에 대한 좋은 자료가 있다면 한 카테고리 안에 스크랩을 해 놓는 방식입니다. 이렇게 모으면 나중에 그 분야에 관한 글을 쓰기도 매우 쉽습니다. 요즘에는 외부 공개/비공개도 가능하니까 자신만의 정보저장소로 활용하기가 매우 좋은 방식입니다.

PC 파일 구조화 방법

기획의 달인이 되기 위해서는 자신의 업무분야와 관련하여 다양한 좋은 샘플과 기획의 산출물들을 언제든지 활용할 수 있도록 PC에 구조화하는 작업이 필요합니다.

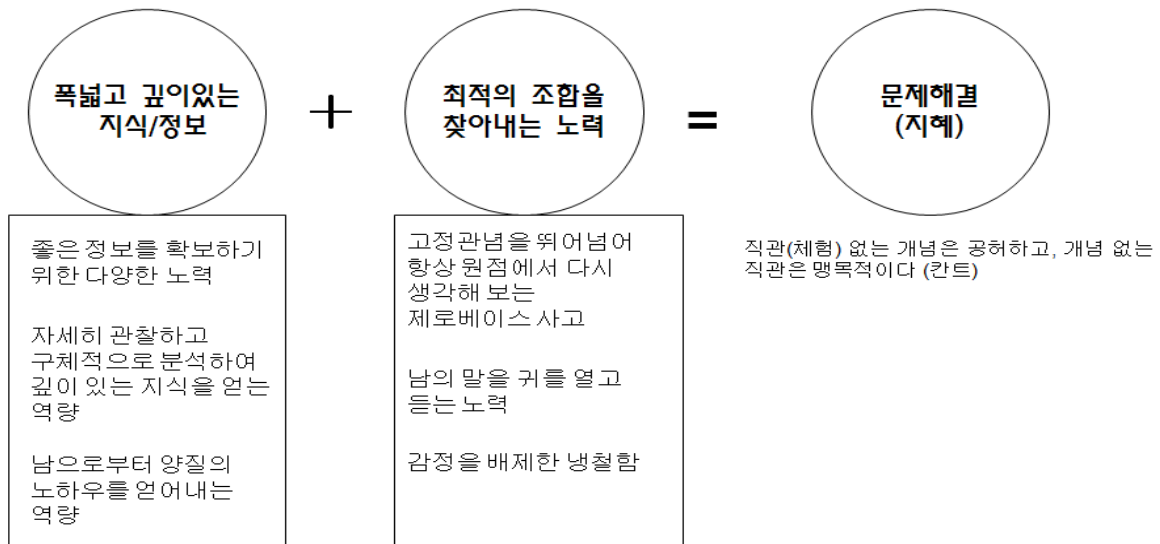
17. 확답형 사고를 활용하는 방법

1. 확답형 사고란 무엇인가?

확답형 사고란 개념과 체험이 합쳐진 것을 말한다

구분	특징	장·단점
체험중심	성공자의 체험수기	· 자신감은 불러 일으킬 수 있으나, 성격/지식수준이 달라 일반화가 불가능. · 좋은 이야기를 들었다는 수준에서 끝날 확률 높음
개념중심	학자적 생각	· 개념적인 이해로 현실에 적응 불가능 · 지루하고 공허하다는 느낌
체험+개념	이론과 체험이 조화된 확답(확신)	· 현실에 활용이 가능하고, 일반화가 가능해 지속적인 전파 및 다양한 사람들의 변화가 가능함

폭넓고 깊이 있는 지식/정보+최적의 조합을 찾아내려는 노력 = 지혜(문제해결)



이나모리 가즈오 회장의 확답형 사고

사회적으로 성공하신 분들 중에는 이러한 확답형 사고를 잘 활용하는 분들이 많습니다. 그 중에 대표적인 분으로는 일본 교세라 그룹의 이나모리 가즈오 회장이 대표적입니다.

자신이 지은 [이나모리 가즈오의 회계경영]이라는 책에서 초창기 회사를 창업하면서부터 지금까지 성공할 수 있었던 비결을 설명해 주고 있습니다. 한번 읽어 보겠습니다.

당시의 교세라는 막 탄생한 영세기업이었기 때문에, 만약 잘못된 판단이 하나라도 있으면 회사는 금방 무너져버릴 수 있었다. 그렇다면 나는 무엇을 기준으로 판단해야 할 것인가? 어떤 자세로 경영에 임해야 하는가? 늦은 밤이 되어도 잠을 청하지 못할 정도로 고민했다. 혹시 경영을 하면서 도리에 맞지 않거나 도덕에 어긋난 일을 행하면 결코 올바른 경영이 될 수 없을 것이다. 그래서 나는 모든 일을 원리원칙대로 판단하기로 했다. 직면한 모든 문제에 대해 “그래, 이렇게 해야 해.”하고 마음속에서부터 납득할 수 있는 방법으로 헤쳐 나가자고 결심했다. 즉 ‘세상 사람들이 말하는 인간으로서 올바른 것’을 바탕으로 경영하자고 결정한 것이다. (20p)

마음속에서부터 납득할 수 있는 것!

이것이 확답형 사고의 핵심입니다. 어떤 일이든지 많이 고민하고 애를 써야 하나 마지막 귀결점은 자신이 한 일에 대하여 스스로 납득할 수 있어야 한다는 것입니다.

상당수의 기획자들이 이 마지막 관문을 넘지 못하고 자신도 불안한 상태에서 상사에게 보고를 하는 경우가 참 많습니다. 이렇게 일을 하다 보면 역량도 늘지 않고 항상 수동적으로 지시를 받는 위치에 놓이게 될 확률이 높습니다.

2. 확답형 사고를 활용한 문제해결 방법

중용에서 배우는 확답형 사고 활용 방법

널리 배우고, 치밀하게 질문하며, 신중하게 생각하고, 밝게 분별하며, 독실하게 행동하라.

博學之 審問之 慎思之 明辯之 篤行之

먼저 자신이 '격물치지'하고자 하는 대상에 대하여 그 분야의 전문가를 찾아가 배우거나 책을 통하여 널리 정확한 정보를 모아야 하고(박학博學), 그 다음엔 습득한 정보들을 바탕으로 전문가에게 치밀한 질문을 하여 빠뜨리는 것이 없이 해야 할 것이며(심문審問), 스스로 신중하게 생각에 생각을 거듭한 뒤(신사慎思), 명쾌하게 분별을 하여 자신의 답안을 얻어야 한다(명변明辯). 그런 후에 실제 일에 나아가서 독실하게 실천해 보아(독행篤行) 자신의 답안을 검토하고, 답안에 오류가 발생되었을 때에는 동일과정을 통하여 수정하여야 한다. 이를 반복하면서 점차 사물에 대한 정확한 '지혜'를 획득할 수 있다.

『대학-인간의 길을 가다』, 윤홍식, 봉황동래, 2005.

창의력도 확답형 사고를 활용할 때 효과적이다

창의력도 결국 문제해결력과 동일한 방법이 활용됩니다. 창의적인 아이디어도 결국 기존 것들의 새로운 재결합이 대부분입니다. 만화경을 보면 패턴의 재조합으로 무한의 형상을 만들 수 있음을 알 수 있습니다.

미국 컬럼비아 대학원의 윌리엄 더건 교수님이 지으신 제7의 감각을 보면 이런 내용이 잘 기술되어 있습니다. 이 책에는 이러한 확답형 사고를 [전략적 직관]이라고 표현하고 있는 그 내용을 한번 읽어 보겠습니다.



그것은 느닷없이 일어난다. 머릿속에서 동시에 떠오른다. 우리는 점들을 연결한다. 하나의 커다란 '각성'이 다가올 수 있고, 작은 깨달음들이 모여 길을 보여줄 수도 있다. 안개가 걷히고 어떻게 해야 할 지를 알게 된다. 매우 분명해 보인다. 조금 전까지만 해도 아무 생각이 없었는데, 지금은 굉장한 아이디어가 떠올랐다.

이런 종류의 섬광과 같은 통찰력이 찾아온 적이 있다면, 당신은 운이 좋은 것이다. 이것은 인류 역사상 가장 위대한 업적들의 핵심적인 구성요소이기 때문이다. 빌 게이츠가 마이크로소프트를 설립했을 때, 피카소가 자기 스타일을 발견했을 때, 인권운동이 마침내 성공했을 때, 구글이 인터넷을 제패했을 때, 나폴레옹이 유럽을 정복했을 때 등 모든 것이 그런 석이었다. 혁신가들은 혁신을 발

견하는 것, 예술가들이 창조적인 아이디어를 얻는 것, 선구자들이 비전을 얻는 것, 과학자들이 과학적인 발견을 하는 것 등등 좋은 아이디어가 인간의 머릿속에 떠오를 때는 언제나 그런 섬광 같은 통찰력이 찾아온다. (21-22p)

섬광 같은 통찰력은 머릿속의 뿌연 안개를 뚫고 지나가는, 선명하고 반짝거리는 생각이다. (22~23p)

이 책에 보면 이러한 확답형 사고가 인류를 발전시켜 왔다는 의견을 주고 있습니다. 이 책에서는 이런 창의적인 사고의 전형으로 코페르니쿠스의 지동설을 들고 있는데 전혀 새로운 것이 아닌 기존의 것을 새로운 방식으로 엮은 것이라고 설명하고 있습니다. 코페르니쿠스는 이미 알려진 아래의 세가지를 재조합해서 문제를 해결했다고 합니다.

1. 기원전 230년경에 죽은 유명한 그리스 천문학자 아리스타르코스가 처음 주장했던 지구가 태양 주위를 돈다는 아이디어
2. 프톨레마이오스 시대 이래로 천문학자들이 수집해 왔던 천체 관찰 데이터
3. 당시 눈부시게 발전한 삼각함수

그렇다면 어떻게 [전략적 직관], [섬광적 같은 통찰력]을 활용할 수 있는 것일까요?

[손에 잡히는 아이디어]란 책을 지은 미국의 전설적인 광고기획자 제임스 웹영은 아이디어 도출의 과정을 아래와 같이 5단계로 이야기 하고 있습니다.

[아이디어 도출의 5과정]

1. 현안문제에 관한 자료와 일반적 지식을 체계적으로 풍부하게 수집하고 수집한 자료들을 충분히 검토하며 예민한 감각으로 느끼고 그들의 관계에 대해 음미하는 단계입니다.
2. 이 때 떠오르는 생각들을 빠짐없이 기록하고 말로 표현합니다.
3. 그리고는 그 주제에 대해 완전히 잊는다! 아이디어는 무의식 속에서 숙성되기 때문입니다.
4. 유레카! 하면서 아이디어가 튀어나옵니다.

5. 똑딱 튀어나온 IDEA는 다른 현명한 사람들의 비평을 받아 더 다듬어 현실로 만듭니다.

제임스 웹 영은 이러한 5단계를 아래와 같이 정의하고 있습니다.

1. 현안 문제에 대한 자료와 일반적인 지식을 지속적으로 풍부하게 만드는, 자료 수집 단계
2. 머리 속에서 이 자료들을 검토하는, 자료 검토 단계
3. 무의식에서 자료들이 통합되도록 하는, 아이디어 배양 단계
4. 아이디어가 실제로 탄생하는, 아이디어 탄생 단계
5. 아이디어가 실제로 이용될 수 있도록 다듬고 발전 시키는, 아이디어 숙성 단계

확답형 사고를 활용해서 문제해결 및 보고를 하는 방법

그럼 지금까지 학습한 확답형 사고를 활용한 문제해결 및 보고를 하는 방법을 종합해서 설명을 드릴 수 있도록 하겠습니다. 확답형 사고를 활용해서 문제를 해결하기 위해서는 아래의 방법을 활용할 수 있습니다.

1. 과거 유사사례나 히스토리를 검토

조직 내에서 과거에 유사한 업무를 수행한 사례나 히스토리 들을 문서나 면담을 등을 통해서 인지할 수 있어야 합니다. 이러한 과정에서 현재 당면한 문제와 유사한 점과 다른 점을 이해할 수 있어야 합니다.

2. 외부의 유사사례나 히스토리 검토

동종업계나 유관 업계 등에서 있었던 다양한 사례를 벤치마킹 하는 것이 도움이 됩니다.

3. 관련된 내용에 대한 책이나 자료 읽기

관련된 내용에 대한 책이나 자료 들을 찾아서 읽어보면서 음미하는 것이 필요합니다. 이러한 과정에서 잠재의식에 문제를 해결할 수 있는 방법들이 점차 숙성되게 됩니다.

4. 내·외부 전문가 미팅

조직 내외부의 전문가, 또는 이해관계자 들과 자연스러운 미팅을 가지면서 다양한 관점을 확인하는 것이 필요합니다. 이러한 과정에서 여러 각도에서 문제를 바라보게 되어 중요한 포인트를 놓치거나 이해를 못하는 경우를 최소화 하게 되며 자신의 당면한 문제의 원인을 좀더 정확하게 확인할 수 있습니다.

5. 조사된 자료의 정리

조사된 각종 자료를 정리하고 문서화해 보는 과정이 필요합니다. 이 과정에서 점차 문제를 해결할 수 있는 아이디어나 원인분석이 숙성되게 됩니다.

6. 집중과 휴식의 반복

이 문제에 대하여 조사된 자료를 가지고 원인과 해결방안을 심도 있게 고민하는 것이 필요합니다. 하지만 중요한 것은 한번의 고민으로 답이 안 나올 수 있기 때문에 집중과 휴식을 계속적으로 반복해 주어야 합니다. 이러한 과정에서 점차 확신이 생겨나게 됩니다.

7. 내면의 확답을 느껴보기

위의 여러 과정을 거치면서 자신의 마음속에서 섬광처럼 나오는 아이디어나 답이 내면에서 확신을 가지는지 계속적으로 스스로에게 물어보는 단계입니다. 이것을 검증이 안된 답, 가설이라고 말할 수도 있어 보입니다. 확신이 들 때까지 계속 해야 합니다.

8. 확답을 논의하고 구체화하기

자신의 마음속에서 확답이라는 확신이 든 경우 이것을 상사나 동료들과의 미팅을 통해서 공유해 보고 그 들의 의견을 더하여 점차 세밀한 안으로 만들어가는 과정입니다.

18. 프로젝트 관리 역량 강화 방법

1. 프로젝트 관리의 핵심

프로젝트 관리의 정의

프로젝트에 대하여 미국 PMI(Project Management Institution)의 PMBOK에서 정의된 사항을 살펴 보면

첫째, 시작과 끝이 정해져 있는 일,

둘째, 기존에 없었던 유일한 것을 만드는 일이라고 정의하고 있습니다.

프로젝트는 성공과 실패가 분명합니다. 프로젝트에는 오직 성공한 관리자와 실패한 관리자만이 있을 뿐입니다. 프로젝트를 성공시키기 위해서는 프로젝트 관리에 대한 기본적인 지식과 역량을 갖추어야 합니다. 요즘은 PMP(Project Management)라는 국제 자격증도 있습니다.

프로젝트 관리를 PMBOK는 "프로젝트와 관련된 이해관계자(Stakeholder) 들의 요구사항을 충족시키기 위해, 관련 기술, 지식, 기법을 적용하여 프로젝트의 제 과정을 관리 함으로서, 프로젝트를 성공적으로 완결하게 하도록 하는 것"이라고 정의하고 있습니다.

프로젝트 관리의 핵심은 일을 쪼개는 것이다

프로젝트 관리는 학문적으로 점차 정립되고 있지만 기본적인 아이디어는 간단합니다.

1. 일의 범위(목적)를 정하고(Scope관리)
2. 일을 쪼개고(Work Breakdown Structure)
3. 쪼개진 일을 수행할 기간과 작업간 선후관계 또는 병렬관계를 정해서(일정관리, Critical Path 방법론)
4. 그의 진척도를 관리하면서 추진하는 것이 바로 프로젝트 관리입니다. (일정, 비용, 품질, 위험 관리)

우리나라 사람들은 프로젝트 관리 능력이 약한 측면이 있습니다. 포괄적이고 막연한 계획으로는 프로젝트를 성공시킬 수 없습니다. 필자는 항상 일을 맡으면 우선 어떠한 모습으로 완성을 시킬 것인가를 구상하고, 그에 필요한 일을 세부적으로 쪼개 후, 그것에 일정을 부여해서 추진을 하고 있습니다. 이것은 분할해서 정복해 나가는 방식으로 자신이 잘 하고 있는지, 얼마나 달성했는지를 쉽게 알게 하여 자신감 있고, 집중력 있게 일을 처리할 수 있도록 해줍니다.

2. 프로젝트 관리 역량 강화를 위한 핵심 포인트

프로젝트 관리 3요소

프로젝트 관리의 핵심적인 3요소는 일정, 비용, 품질입니다. 프로젝트의 성공은 이 3가지 요소가 충족되었을 때 가능합니다. 일정이 준수된다고 해도, 품질이나 비용이 초과되면 안 되며, 품질이 준수된다고 해도 일정을 놓쳐버린다면 성공했다고 보기 어려운 프로젝트가 되는 것이 현실입니다.

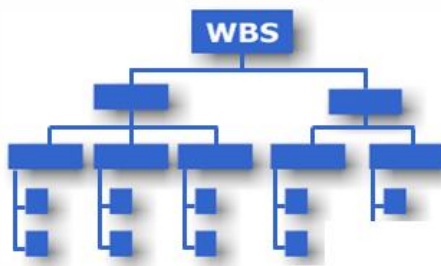


범위관리

각종 프로젝트가 실패하는 것은 대부분 초반에 너무 범위를 넓게 잡아서 일어나는 경우가 많습니다. 실제로 프로젝트를 추진하다 보면 일의 범위(Scope)가 늘어날 때가 많습니다. 초보자는 초반에 범위를 정하는 것을 매우 소홀히 하다가 마지막에 큰 고통을 당하는 경우가 많습니다.

프로젝트 범위를 정확히 산정하는 방법으로 WBS를 많이 활용합니다. WBS는 Work Breakdown Structure의 약자입니다. 우리나라 말로는 작업분류체계라고 하는데 작업분류체계는 “관리와 통제를 위하여 프로젝트를 세부 관리요소로 나누는 계층적 분할체계”라고 정의되고 있습니다.

이러한 WBS를 활용하는 목적은 프로젝트 소요일정과 비용의 산정을 보다 정확하게 지원하기 위해서이며, 프로젝트 자원산정의 기준을 제공하기 위하여 사용됩니다.



쪼개진 일의 최종단위는 Work package라고 하는데 보통 80시간 이내를 기준으로 잡습니다. 이렇게 최종단위를 수행하는데 필요한 시간을 종합하면 프로젝트의 범위나 대략적인 일정이 산출되게 됩니다.

WBS가 잘 만들어졌는지 검토하기 위해서는 아래 4가지 정도의 질문에 만족스러워야 합니다.

1. 모든 주요 요소들이 상위레벨에서부터 식별되어 있나?
2. 측정 가능한 요소로 분할되었나?
3. 하위레벨의 항목들이 모두 포함되어 있는가?
4. 이해관계자(stakeholders)들은 WBS를 만족스럽게 여기는가?

일정관리(Critical Path)

프로젝트 일정관리란 앞에서 만들어진 WBS의 Workpackage 일정을 붙인 후 일의 선후관계, 병렬관계를 잘 정하여 일정계획을 작성하여야 합니다. 선후관계라는 것은 어떤 일이 반드시 끝나야 다음을 일을 할 수 있는 일이며, 병렬관계라는 것은 동시에 진행할 수 있는 일인 것입니다.

프로젝트 일정계획을 수립할 때는 항상 선후관계가 가장 중요합니다. 이것을 영어로 Critical Path라고 합니다. 어떤 일은 동시에 진행할 수 있어서 여러 명이 나누어서 할 수도 있으나 어떤 일은 하나의 과업이 끝나야 다음 과업을 할 수 있는 것들이 있기 때문입니다. 이런 과업들을 일렬로 세우면 이것이 Critical Path가 되는 것이고 프로젝트의 전체 기간이 되는 것입니다. 이 과업이 밀리면 프로젝트 기간 전체가 미뤄집니다. 항상 이 Critical Path에 이상이 없는지 검토를 하고 관리

를 해야 합니다. 프로젝트 관리를 잘 하는 사람들은 항상 이 Critical Path 염두 해 두고 프로젝트를 관리해 나갑니다.

위험관리

마지막으로 프로젝트에서 80%의 진척률을 보이고 20% 정도의 과업이 남아 있을 때 많은 주의를 해야 합니다. 나머지 20%를 완성하기 위해 다시 80%의 시간이 걸리는 경우가 대부분입니다. 프로젝트의 완벽한 마무리를 위해서는 나머지 20%에 많은 에너지를 집중시켜야 합니다.

프로젝트는 낙관하다가가는 항상 큰 문제를 야기하기 때문에 진행 중간 중간에 위험(Risk)관리를 해야 합니다. 주기적으로 아래의 행동들을 수행해야 합니다.

1. 과거에 유사한 위험이 있었고 얼마나 유사한 사례인가?
2. 경험을 가진 사람과 주기적인 미팅을 진행한다
3. 리스크를 해결하기 위한 대안 옵션을 찾는다

3. 프로젝트 관리는 매일 매일 집중도를 높여준다

계획을 세울 수 있어야 한다

계획을 세우고 가는 사람하고, 계획을 세우지 않는 사람하고 성과의 차이는 분명합니다. 2~3배 이상의 성과차이를 내는 경우도 많이 보았습니다. 원인이 무엇일까요? 계획을 세우고 가는 사람은 처음 계획을 세우는 시간이 들기는 하지만, 일에 임하게 되면 다음에 뭘 할까 하는 고민을 하는 시간 낭비가 없고, 일을 진척하는데 뭔가 예상 못한 변수가 발생하면, 계획을 조정하여 그것을 해결할 수 있는 가이드를 가지게 됩니다. 계획이 없는 사람은 이것도 했다가 저것도 했다가 하면서 중요한 포인트를 놓치는 경우가 많습니다.

계획을 세우는 또 하나의 장점은 자신의 업무를 모니터링 할 수 있다는 점입니다. 즉, 상사에게 현재 자신이 추진하던 일이 이만큼 달성하였고, 앞으로 이러한 일을 하면 된다는 중간보고를 통해 상사가 안심하고 일을 맡길 수 있는 여건을 조성하고, 예상되는 문제를 사전에 파악하여 보고하고, 지원을 받기 때문에 일을 성공할 확률이 훨씬 높습니다.

매일 아침에 할 일 목록을 만들어야 한다

여러분도 어떤 일을 위해서는 Deadline이 정해져 있을 것입니다. 우선 데드라인까지 얼마의 기간이 남아 있는지 확인해 보시지요. 이것이 여러분의 시간 자원입니다. 이를 어떻게 할당할 것인가가 중요합니다. 다음으로 하고 싶은 목표를 정하는 것이 중요합니다. 예를 들어 “~기획서 작성”, 또는 “~협의” 등등으로 잡으면 됩니다.

그리고 이를 달성하기 위해서 필요한 것들을 세부 과업(Activity)으로 쪼개 보십시오. 쪼개야 달성하기가 쉽습니다. 쪼갠 후 목표일정을 붙여라. 언제까지 ~을 완료한다는 식으로... 같이 할 수 있는 것도 있고, 하나가 끝나야 다음 것을 할 수 있는 일이 것이 있을 것입니다. 하나가 끝나야 다음 것을 할 수 있는 것은 매우 중요시하게 관리를 해야 합니다. 이것이 밀리면 일정이 당연히 밀리게 되기 때문입니다.

이렇게 계획이 수립되면 자주 확인하고 볼 수 있게 계획서를 배치합니다. 축소해서 수첩에도 볼

이고, 노트에도 붙이고, 책상 앞에도 붙여라. 지도 보듯이 자주 봐야지 제대로 가고 있는지 알 수 있습니다.

가장 중요한 것은 매일 아침에 할 일 목록을 작성하는 것입니다. 시간대별로 세우는 것은 별로 효과가 떨어집니다. 필자는 그냥 할 일 목록을 작성하고, 체크하는 방식을 활용하고 있습니다. 이것이 업무를 포기하지 않게 하는 방법입니다. 시간대별로 작성을 하면 하나가 뒤틀리면 뒤의 모든 계획이 뒤틀리기 때문입니다. 우선순위를 정해서 중요한 것부터 처리해 나가면 목표를 달성하기가 훨씬 쉽습니다.

일을 쪼갬수록 달성은 더 쉬워집니다. 왜냐하면 범위가 넓어지면 포기하는 마음이 생겨나기 때문입니다. 이러한 습관을 들이기 위해서 프랭클린플래너를 쓰는 사람들을 많이 보았습니다. 하지만 가끔 보면 할 일 목록난이 오후 2시에도 비워져 있는 경우를 많이 보았습니다. 처음 1주일만 잘하다가 목록 작성을 안 하는 것입니다. 프랭클린플래너로 하든지 그냥 수첩에 하든지, 아웃룩에 하든지 똑같습니다. 더 중요한 것은 습관화인 것입니다.

주어진 시간을 자원이라고 생각하시기 바랍니다. 계획을 세울 수록 자원활용의 밀도는 올라 갑니다. 계획을 세우고 가는 길이 더 빠른 길임을 명심하길 바랍니다.