

사 내 한

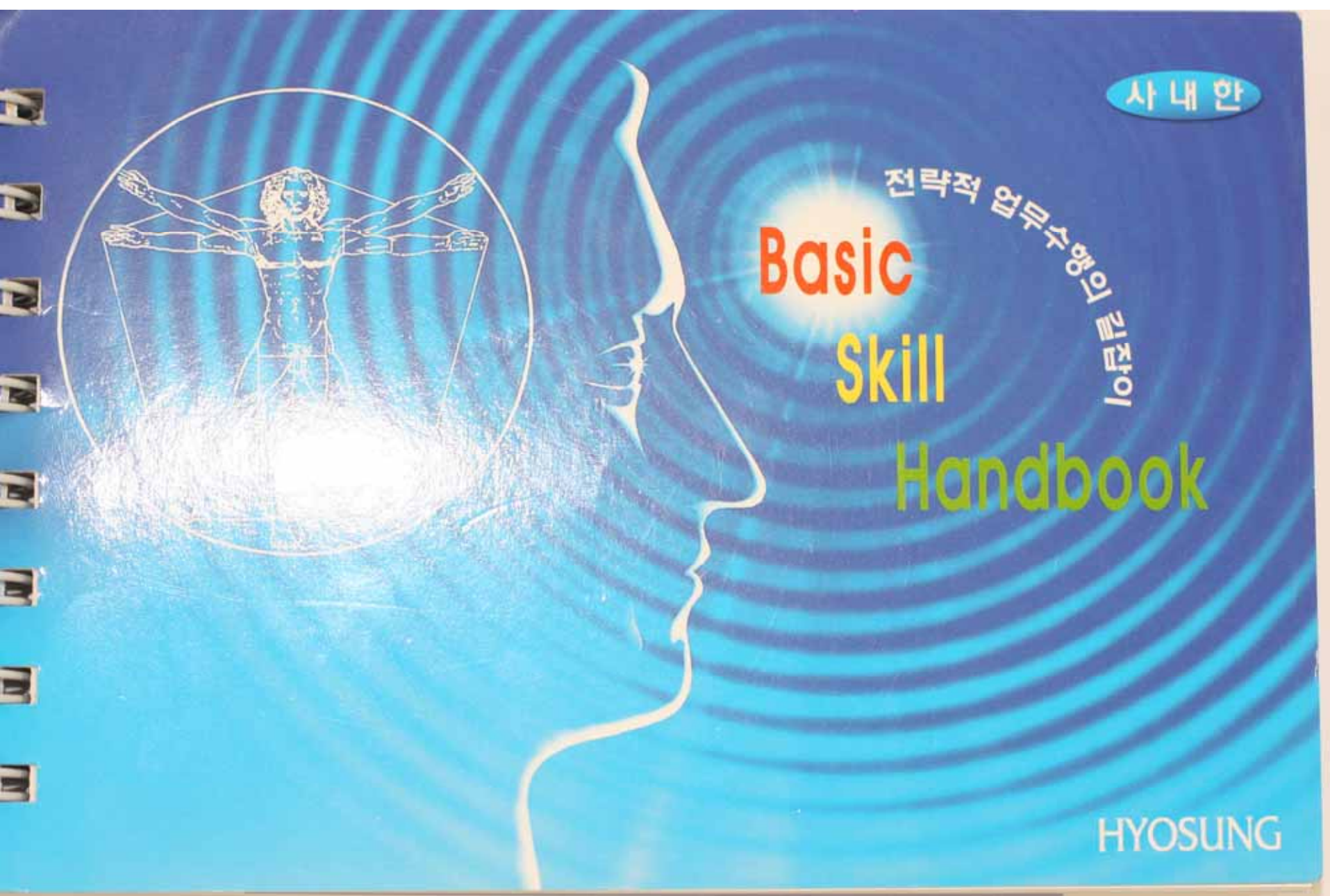
전략적 업무수행의
킬잡이

Basic

Skill

Handbook

HYOSUNG



우리는 끊임없이 발생하는 크고 작은 문제 속에서 고민과 갈등을 거듭하면서 살고 있습니다. 이 문제는 회사 업무에서 발생할 수도 있고, 우리 자신의 일상생활 속의 문제일 수도 있습니다. 어떠한 문제이든 간에 우리 모두는 각자 나름대로의 방식으로 문제를 해결하게 됩니다.

이 때, 우리는 혹시 자신의 직감이나 경험에만 의존하여 문제를 해결하려다 낭패를 보지는 않았습니까? 문제해결을 위해 고민할 때, 문제해결을 도와주는 도구나 스킬이 필요하다고 생각하지는 않았습니까?

이에 금번 연수원에서는 효성의 임직원에게 논리적인 방법으로 문제를 해결함에 있어 유용한 도움을 드리기 위하여 Basic Skill Handbook (전략적 업무수행의 길잡이)을 제작 하였습니다. 본 Handbook에는 문제해결 단계별로 사용할 수 있는 도구들을 수록해 놓았습니다. 이를 적극 활용하여 논리적인 사고에 의한 전략적인 업무수행을 통해 현업에 많은 도움이 되시기 바랍니다.

'Global Standard 시대!' 더 이상 주먹구구식 업무수행은 통하지 않습니다. 효성의 모든 임직원들이 전략적으로 업무를 수행하여 개개인이 최강의 경쟁력을 갖출 때, 우리 효성은 초우량 기업이 될 수 있으리라 확신합니다.



지원본부 인재개발팀

문제해결 프로세스별 도구 활용법

도구명		문제파악	원인분석	해결안개발	실행 및 Follow-Up	보고서 작성
STYLE (기본 사고)	1. 가설지향	●	●	●		
	2. Fact-Base	●	●	●	●	
TOOL (Frame work)	3. 3C 분석	●	●	●		
	4. FAW	●				
	5. 가치창출시스템	●	●	●		
	6. 시장 세분화	●	●	●		
	7. 7'S 분석	●	●	●		
SKILL	8. 로직트리	●	●	●		
	9. MECE	●	●	●	●	
	10. 이슈분석	●	●	●		
	11. 피라미드구조					●
	12. 벤치마킹	●	●	●		
	13. 설문조사	●	●	●	●	●
	14. 5Why 기법		●			
	15. 간트 차트			●	●	

도 구 명	문제파악	원인분석	해결안개발	실행 및 Follow-Up	보고서 작성
SKILL	16. 리스크 평가		●		
	17. 문제진술법	●	●		●
	18. 브레인스토밍	●	●	●	●
	19. 비상대책계획법			●	●
	20. 실행계획표		●		●
	21. 순위결정기법	●		●	
	22. 인과도표		●		
	23. 인터뷰	●		●	●
	24. 의사결정기법			●	
	25. 절대적기준에 의한 평정			●	
	26. 준거평정	●		●	
	27. 친화도법	●			
	28. 파레토분석	●	●		
	29. 프로세스 맵핑	●	●		●
	30. 힘의場に 의한 분석			●	

I. Style (기본사고)	
1. 가설지향	11
2. Fact-Base	17
II. Tool (Framework)	
3. 3C 분석 (Customer, Corporation, Competitor)	23
4. FAW (Forces At Work)	29
5. 가치창출시스템 (Business System)	31
6. 시장 세분화 (Segmentation)	39
7. 7'S 분석	43
III. Skill	
8. 로직 트리 (Logic Tree)	49
9. MECE	55
10. 이슈 분석 (Issue Analysis)	59
11. 피라미드 구조 (Pyramid Structure)	69
12. 벤치마킹 (Benchmarking)	75
13. 설문조사 (Surveying)	79
14. 5 Why 기법	81
15. 간트차트 (Gantt Chart)	85

16. 리스크 평가 (Risk Assessment)	87
17. 문제진술법 (Problem Statement)	89
18. 브레인스토밍 (Brainstorming)	93
19. 비상대책 계획법 (Contingency Diagram)	97
20. 실행계획표 (Who, What, When Chart)	101
21. 순위결정기법들 (Rating Techniques)	103
22. 인과도표 (Fishbone Diagram)	107
23. 인터뷰 (Interview)	113
24. 의사결정기법 (Decision Making Worksheet)	123
25. 절대적 준거에 의한 평정 (Absolute Criteria Rating)	127
26. 준거 평정 (Criteria Rating)	133
27. 친화도법 (Affinity Diagram)	139
28. 파레토 분석 (Pareto Analysis)	143
29. 프로세스 맵핑 (Process Mapping)	149
30. 힘의場に 의한 분석 (Force-Field Analysis)	157



| . Style (기본사고)

S T R A T E G I C W A Y O F T H I N K I N G

2006 8 23

1 가설지형

2 Fact-Base

2006 8 23

1 가설지향

개 념

실제의 행동(정보수집·분석)에 옮기기 전에 그 과정이나 결과/결론을 추정·사고하는 태도

효 과

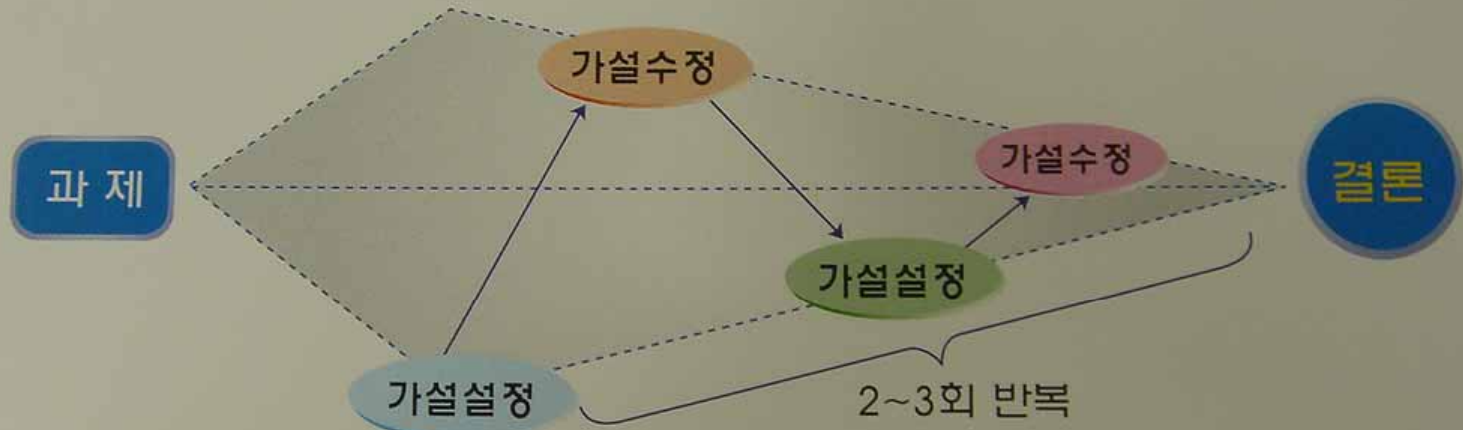
반복적으로 수행시 기대되는 효과

1. 낭비(경영자원·시간)의 배제
2. 성공확률의 향상
3. 창의력의 강화



2006 8 23

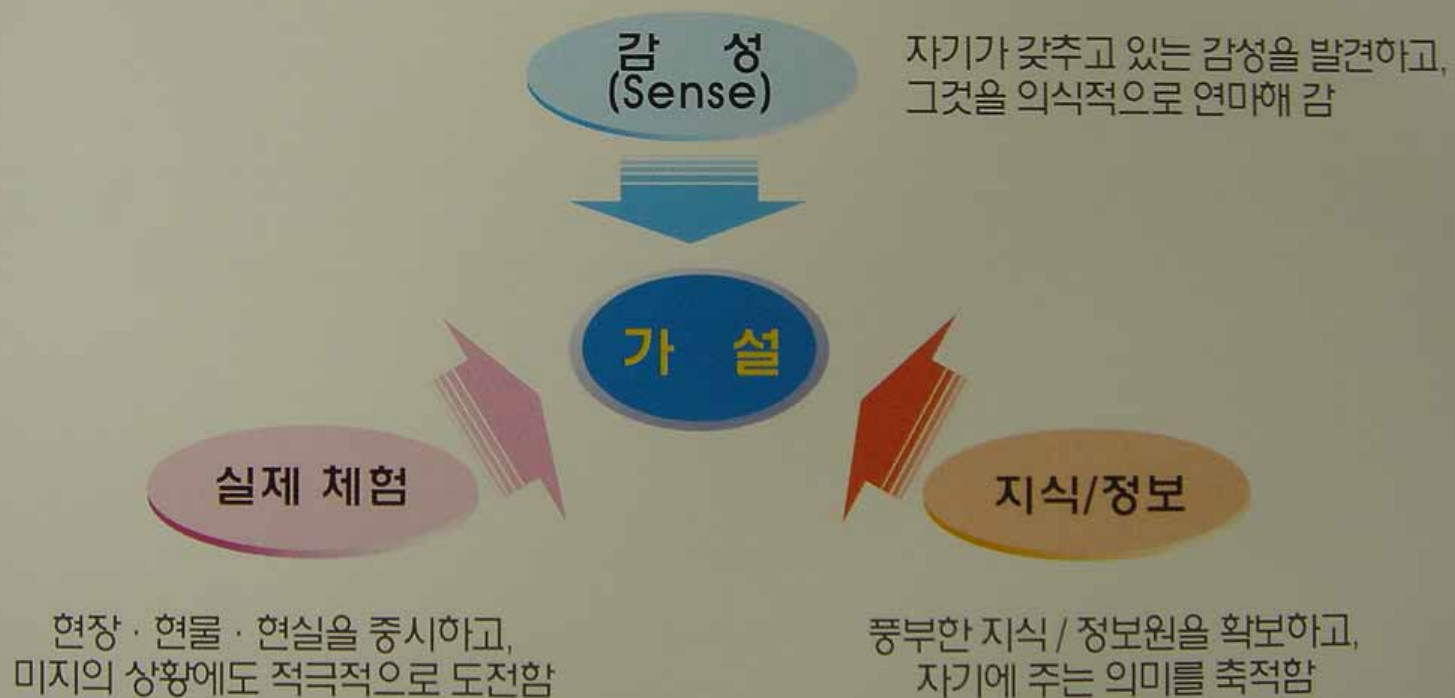
이슈에 대해 가설을 설정하고 Data 분석 등을 통해 수정하는 활동을 거쳐
 정확한 가설로서 결론에 도달함



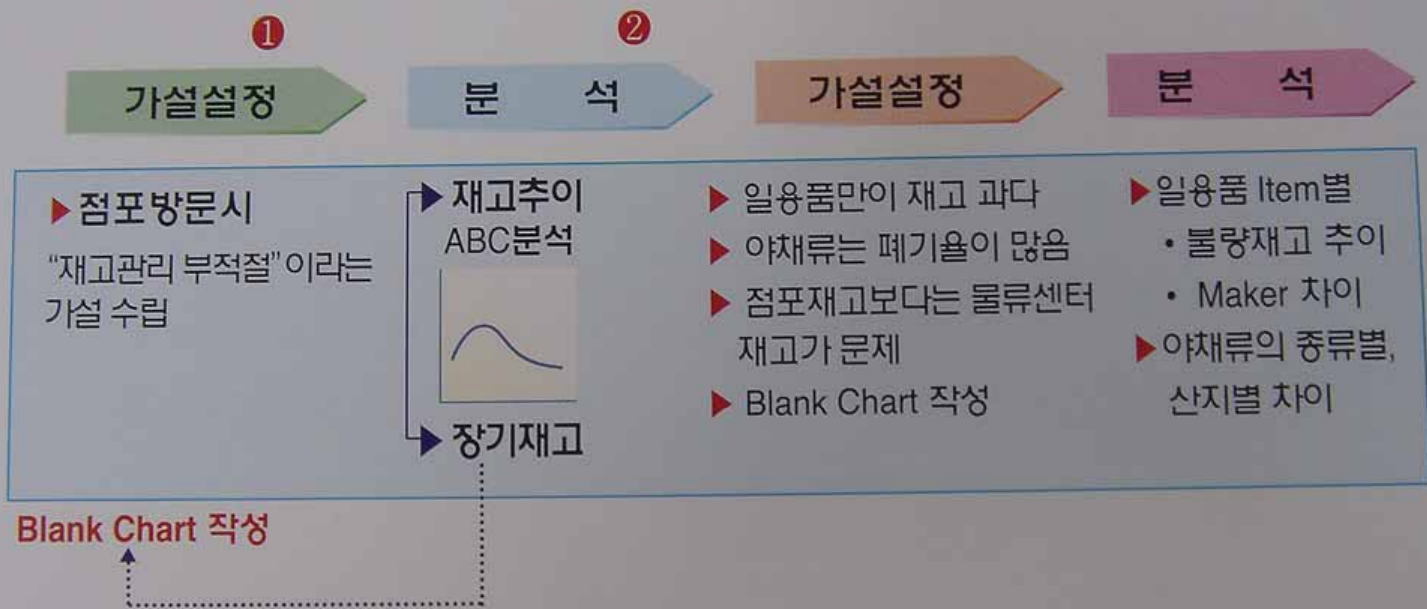
사고의 Point

- 바로 그 자리에서 결론을 내고 나중에 수정
- 직감을 중시
- 감이 잘 잡히지 않을 경우, 넓은 범위에서 점차 폭을 좁혀 나감

가설추출은 감성(Sense), 실제 체험, 지식/정보의 3가지 요소에 의해 좌우됨



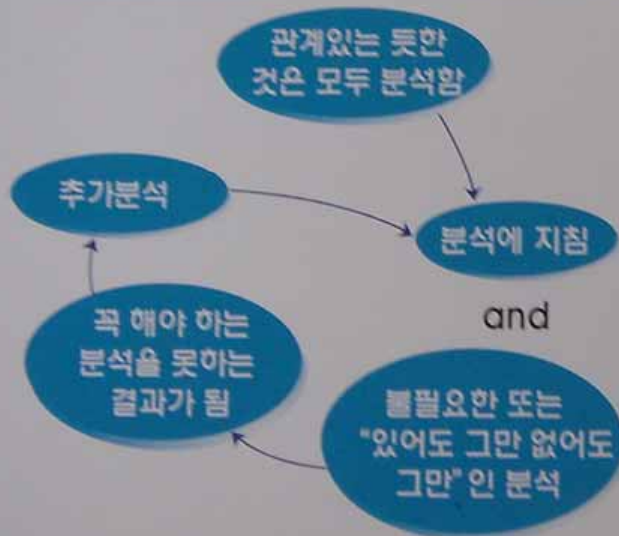
2006 8 23



- ① 가설이 있기 때문에 분석이 가능해 지는 것이므로, 우선 가설을 세우는 것이 중요
- ② 분석을 1주일 이내에 완료될 수 있도록 시간을 설정함.

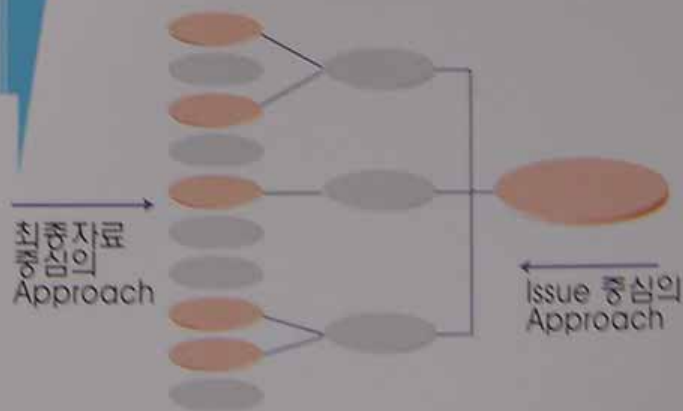
효율적·효과적 진행의 Point

악마의 Cycle



- ▶ 문제의 발견보다는 "어떻게 하면 개선할 수 있는가?"의 관점에서 Approach
- ▶ 분석에 앞서 해답을 설정하고, 그 해답이 나오기 위한 필요 최소량의 분석을 실시함.
- ▶ 철저한 Issue 중심의 작업 Approach

분석 | Sub-Issue | Issue



2006 8 23

2 Fact-Base

개 념

전체의 사고 또는 활동의 출발점을 “사실”에 놓는 것이다.
일반적인 업무에서 나타나는 상식·결심·편견이 전략입안의 방향성을 바꾸어 놓는 것을 막을 수 있다.

- ① Zero-Base에서(상식을 잊고) 고려해 봄
- ② “사실”이 존재하는 현장을 직시함
- ③ 정보는 될 수 있는 한 정량화하여 수집함



문제해결의 기본

주 관 적

Taboo 그대로 믿음 타인의 논리 과거경험





|| .Tool (Framework)

S T R A T E G I C W A Y O F T H I N K I N G

2006 8 23

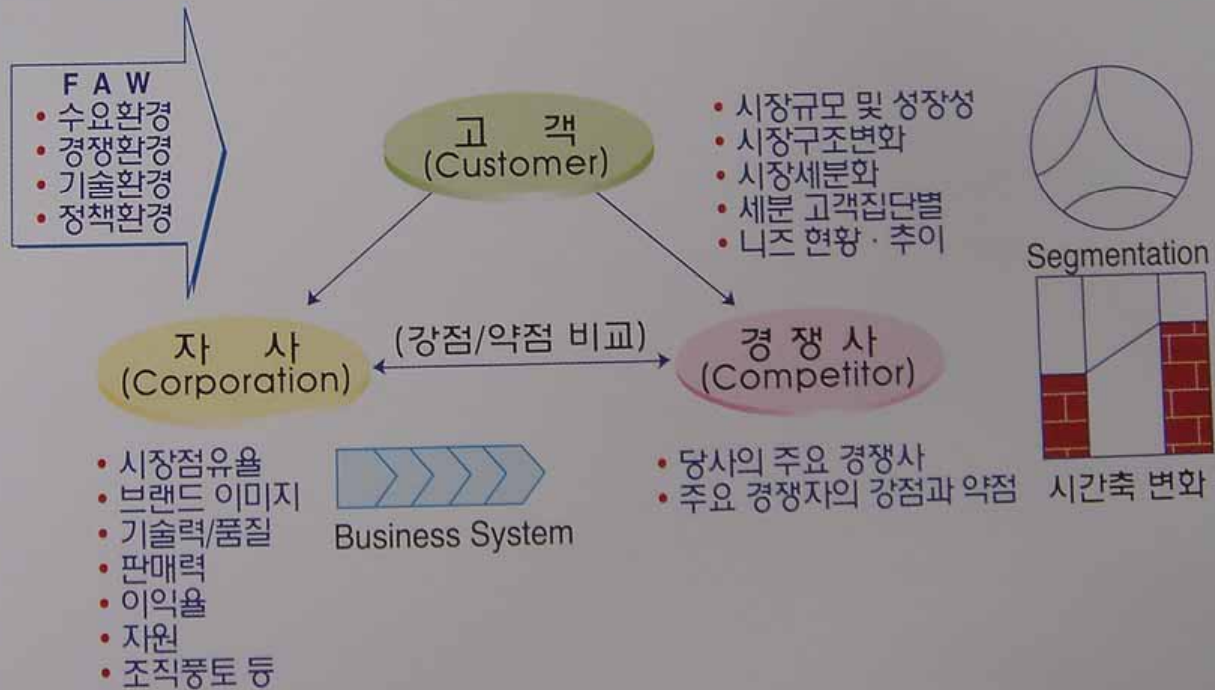
- 3 3C 분석 (Customer, Corporation, Competitor)
- 4 FAW (Forces At Work)
- 5 가치창출시스템 (Business System)
- 6 세분화 (Segmentation)
- 7 7' S분석

2006 8 23

3 3C 분석 (Customer, Corporation, Competitor)

개 념

3C는 기업이나 사업부 레벨의 고객, 자사, 경쟁사 관점에서 어떠한 사업환경에 처해 있고 어떤 사업전략을 취할 것인가를 분석하는데 유용한 Framework임.



현상분석의 Point

- 1 당사에 영향을 크게 미치고 있는 환경요인은 무엇이며, 그 요인이 움직이는 매커니즘은?

FAW

고객
(Customer)

- 1 당사의 대상시장규모 추이는?
- 2 당사의 주 고객은 누구인가?
- 3 당사 주 고객의 특성과 속성은?

자사
(Corporation)

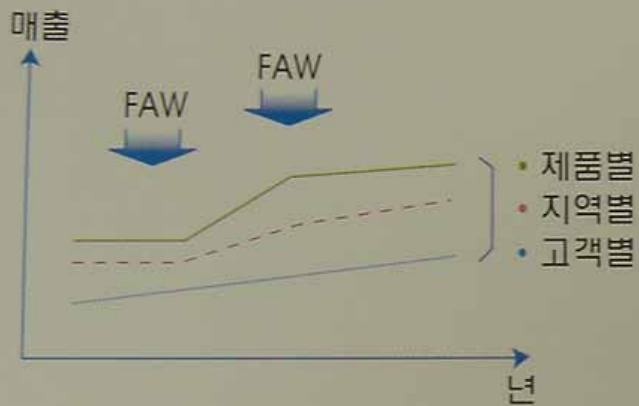
경쟁사
(Competitor)

- 1 당사 주요제품, 서비스의 업적(매출, 이익)에 대한 공헌도는?
- 2 당사의 사업운영흐름, 조직체제는?
- 3 당사의 정량화되어 파악될 수 있는 강점은?

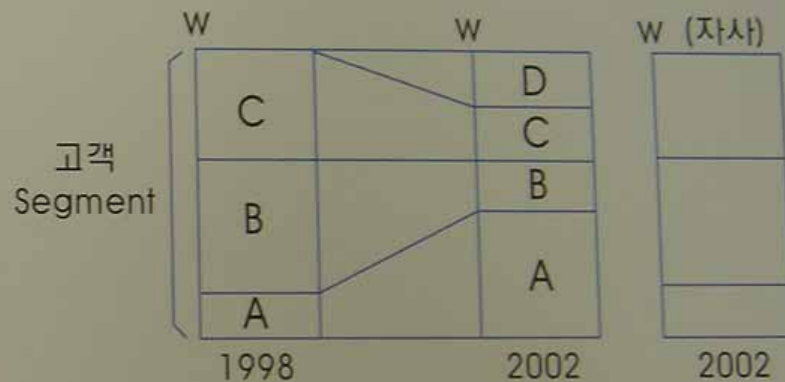
- 1 당사의 주 경쟁사는 누구인가?
- 2 주 경쟁사의 약점은?
- 3 Model이 되는 선진기업의 성공요인은 무엇이며, 당사에 주는 의미는?

고객

시장규모 추이



고객별 시장규모



고객별 특성 (2002)

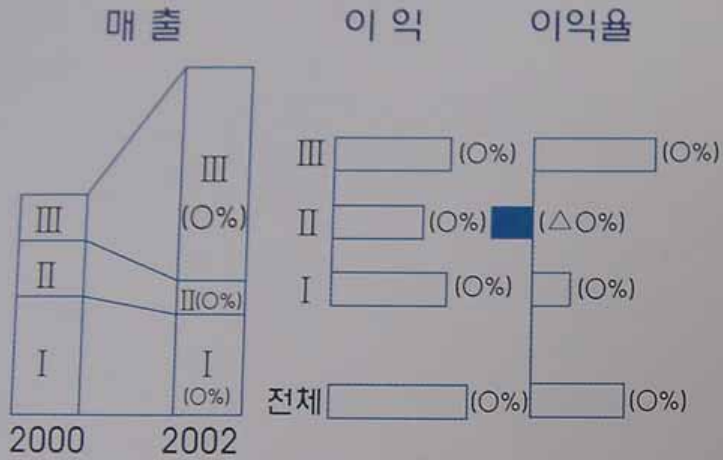
고객	소구 Point
A (속성)	1. _____ (○ %)
B ()	2. _____ (○ %)
C ()	3. _____ (○ %)
D ()	1. _____ (○ %)
	2. _____ (○ %)
	3. _____ (○ %)

고객별 특성 (2002)

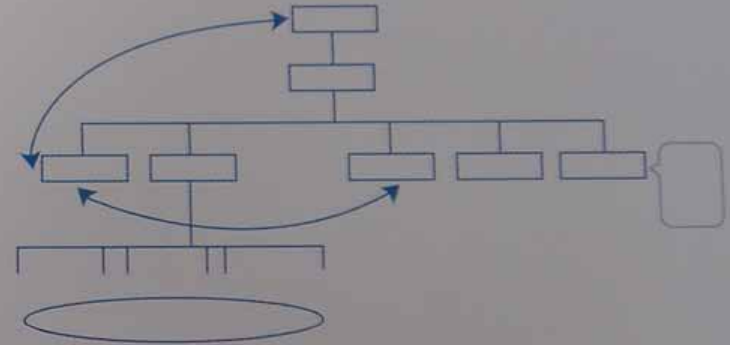
- 사업의 자유도를 고려한 후 대상시장을 명확히 함. (고객의 범위를 정의함)
- 고객이 원하는 것을 정확하고도 객관적으로 파악
- 사업기회를 전망하고, 또한 새로운 사업기회를 포착 할수 있는 분석을 강구함.
- 분석에 의해 얻어진 결과를 충분히 음미하고 원인을 도출함

4자 사

제품별 업적추이



조직/운영체제의 특징



자사의 강점

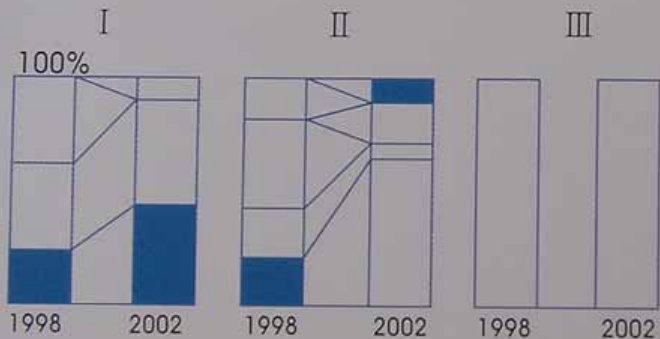
B/S	연구개발	제조	판매	Service
I				
II				
III				
전체				

자사의 강점과 약점의 분석

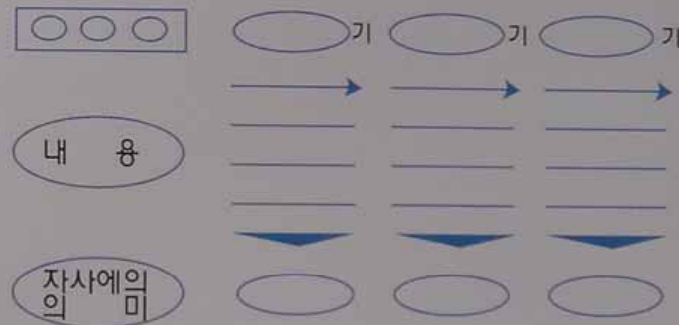
- 수익성에 영향을 주는 요소를 찾아냄
- 원인분석을 철저히 함 (매출, share, cost 등)
- 기업을 다각적인 측면에서 Market Leader와 비교함.

4 경쟁사

제품별 M/S 추이



선진기업의 성공요인



경쟁사의 약점

기업	연구개발	제조	판매	Service
1사				
2사				
3사				

경쟁상황의 파악

- 경쟁상황이 어떻게 되고 있는가를 이해함
- 경쟁력이 상대적으로 누구에게 유리(불리)하게 변화하고 있는가를 주시
- 경쟁 Maker, 특히 Market Leader의 특징을 파악
- 해외선진기업을 분석, 경쟁의 성공요소와 대응전략을 이해함

4 FAW(Forces At Work)

개 념

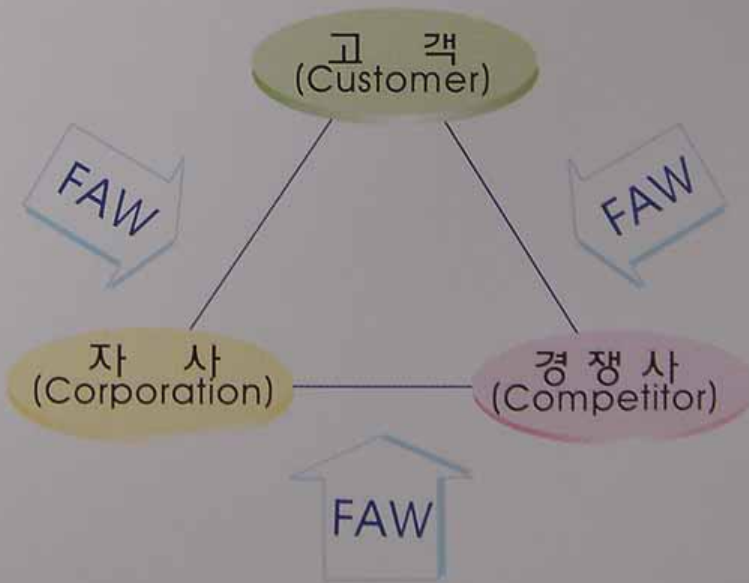
- ◆ FAW는 경영 / 사업환경의 변혁 / 변화를 일으키는, Macro한 힘(요인)임.
- ◆ 단지 FAW를 파악하는 것만이 아니라, 그 영향 / Impact를 이해하여 빨리 대책을 실행하는 것이 중요함.

경 제

- ▶ 물가
 - 원재료
 - 소비재
 - 원유 등
- ▶ 노동임금
- ⋮

시 장

- ▶ 소비자 Trend
- ▶ 기술혁명
- ⋮



규 제

- ▶ 개방정책 (국내)
- ▶ 자본제한

국제관계

- ▶ ₩ / \$ Rate
- ▶ 선진보호주의 정책
- ⋮

국제수지와 환율의 관계



5 가치창출시스템(Business System)

개 념

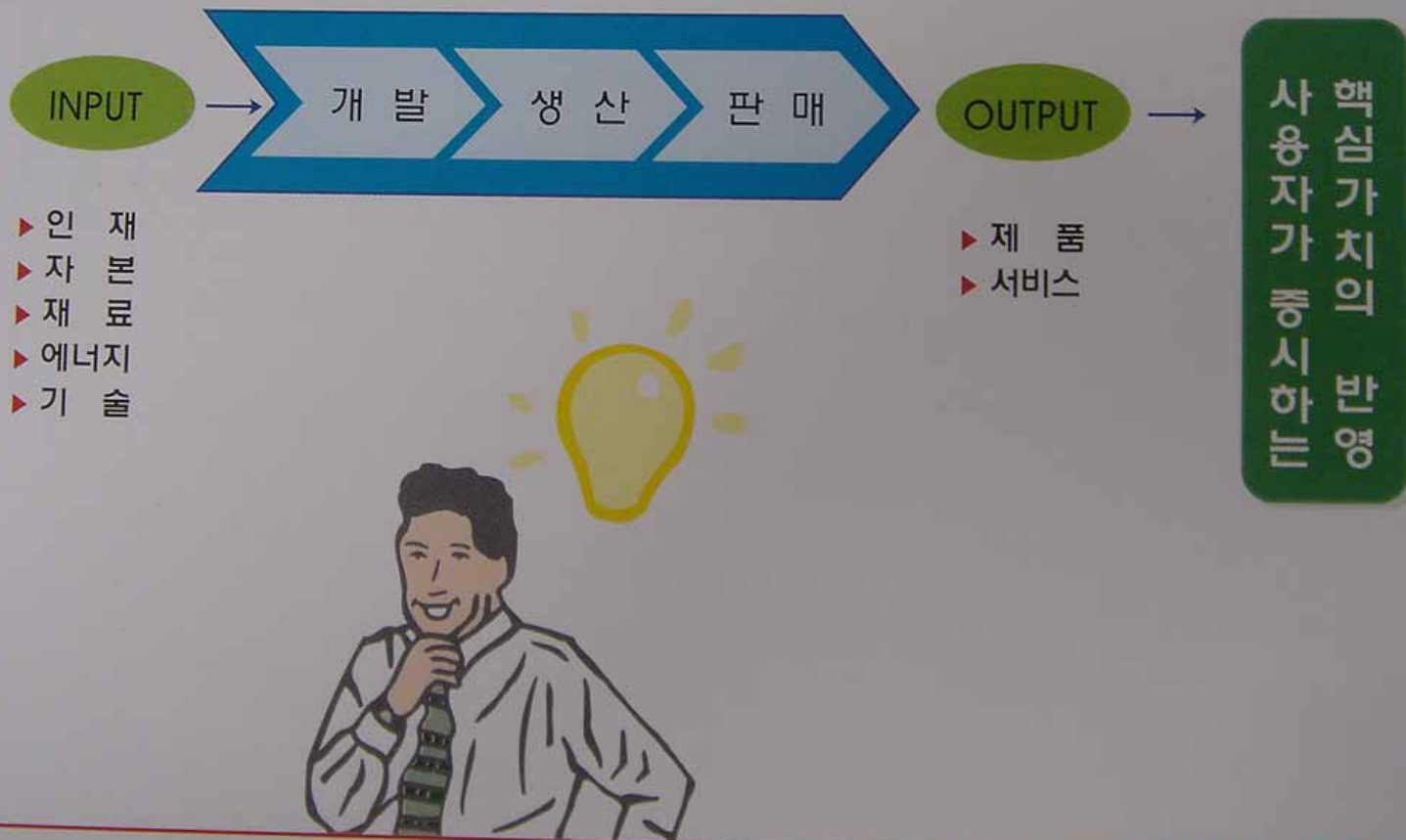
가치창출시스템이란, 상품, 서비스가 고객에게 전달될 때까지의 주요기능을 어떠한 "사상"을 가지고 하나로 연결시킨 것임. 이것을 전략에 바탕을 두고 재구축하거나 강화하여 경쟁사와의 차별화에 결부시킨 시책을 입안함.

가치창출 시스템이 제대로 정리되어 있지 못하면...

- ◆ 고객서비스, 상품가치의 저하
- ◆ 인재, 기술, 자금의 원활한 활용 부족
- ◆ 조직상의 책임 불명확
- ◆ 욕구불만(조직전체, 개인) 현상



4 가치창출 시스템은 조직을 하나의 Input/Output 시스템으로 받아들임.

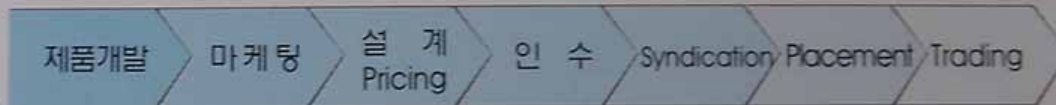


4 여러업계의 비즈니스 시스템

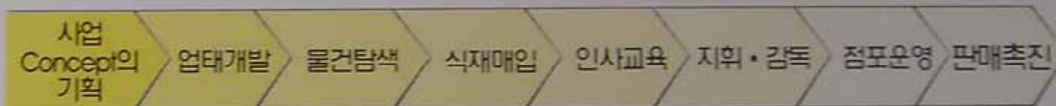
제조업의
Business System



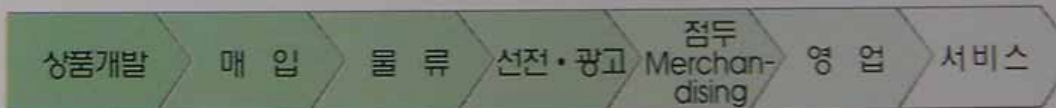
금융업의
Business System
(예: 증권회사의 외채발행)



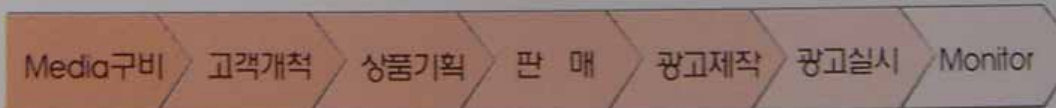
외식업의
Business System
(예: Fast Food)



소매업의
Business System



광고대리점의
Business System



가치창출시스템

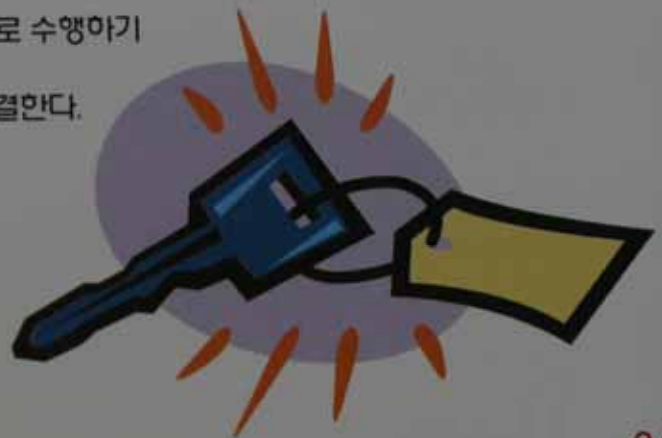
Business System은 문제발견과 문제해결의 2가지 큰 목적을 가짐.

문제 발견

- ▶ 빠짐없이 과제를 Cover(과제의 폭과 흐름의 파악)
- ▶ 분석에 의한 중요점 발견(심도있게 연구해야 할 사항파악)

문제 해결

- ▶ 흐름의 일관성을 확보한다
 - ▶ 철수한다.
 - ▶ 재조립한다.
 - ▶ 어떤 부분의 비중을 높인다.
 - ▶ 세분화한다.
 - ▶ 상류, 하류로 확장시킨다.
- 전략을 효과적·효율적으로 수행하기 위한 시책을 구체화한다.
 - 조직, 체제의 구축으로 연결한다.



문제발견에서는 업계를 Business System 개념으로 설명할 수 있음.

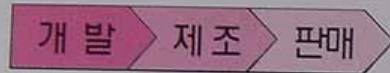
GM사의 가치창출 시스템 분석

연구개발	상품기획	제조	광고선전	판매	서비스
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 유럽내 생산거점 기술투자 ▶ 특허국제망 구축 본국, 해외에서 개발한 기술 및 노하우 전세계 동시 특허출원 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 지역별 고객니즈 발견 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 전세계에 소재한 GM계열사의 공동품질과 기술 표준화 체제 정립 ▶ 비교우위 원칙에 입각한 부품 해외 조달체계 구축, 100PPM 관리 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 판매 4개월 전 신형차 홍보 ▶ 자동차 전문기자의 초청 이벤트 기획 ▶ 지역별 구매특성을 고려한 홍보특화 <ul style="list-style-type: none"> - 고급형 일본, 서구 - 중소형 한국, 대만 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 전략적 제휴를 통한 약점의 극복 ▶ 소형차 시장진입 스즈키 이스즈와 합작생산 ▶ GM고급기종 일본진입 도요다 일본판매망 이용 (년 2만대 이상) ▶ 특허를 이용한 경쟁사의 미국 진입장벽 구축 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 경쟁사와 차별화된 서비스제공

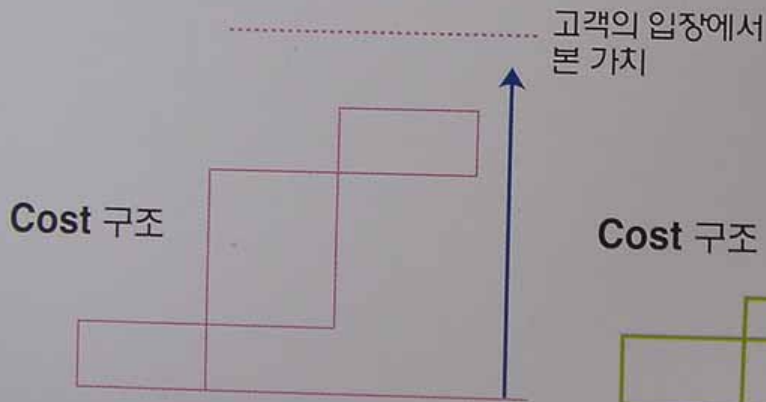
문제해결에서는 효과향상으로 연결시킬 수 있음.

비즈니스 시스템과 발상/Stance

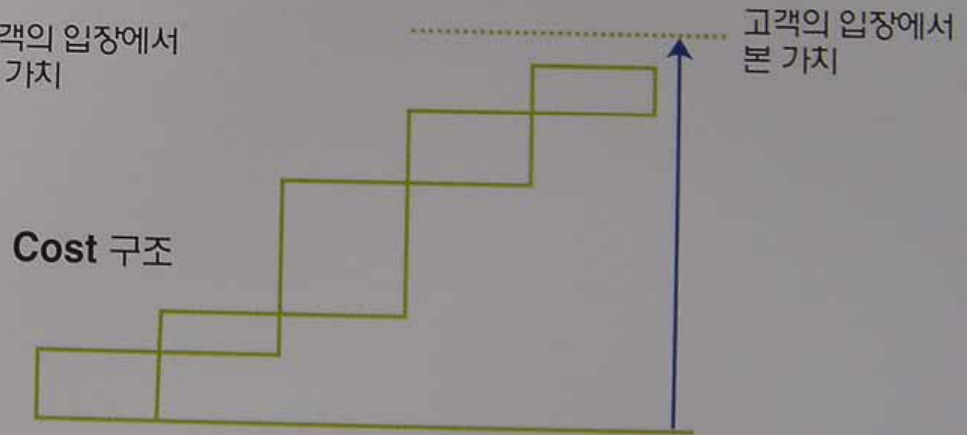
Case A : 만들어진 상품판매



Case B : 팔리는 상품제조



효율중시
예) 대중차



효율중시
예) 고급차

비즈니스 시스템이 과제가 되는 경우는 다음 3가지임

비즈니스 시스템에 의한 차별화



개
선

비즈니스 시스템의 특정요소를 시정함

더 잘하기(Do better)위한 도전 ▶ 경제성 및 품질의 개선

- ▶ 경쟁사와의 Gap
- ▶ 종래의 습성/ 목표치 수정
- ▶ 결함의 시정

재
설
계

시스템 전체에 걸쳐서 현재 시스템을 시정

현재 비즈니스 시스템
전체에 대한 도전

▶ 경쟁력의 비약적 향상
새로운 시스템의 구축

- ▶ 경쟁원리의 변경
- ▶ 전략목적에의 적합성
- ▶ Balance 확보

신
규
설
계

새로운 비즈니스 시스템을 만들어 차별화함

신규진출의 전략
전체에 대한 도전

▶ 일관성 있는 시스템의 실현

- ▶ 선발업체로서
- ▶ 후발업체로서
 - Zero-base Design

6 시장세분화 (Segmentation)

① 시장세분화 (Segmentation)란?

기업의 제품이나 서비스를 판매하고자 하는 목표시장을 선정하기 위하여 전체시장을 일정 기준을 가지고 소집단으로 자세히 나누어 보는 것을 말함.

② 시장세분화의 목적

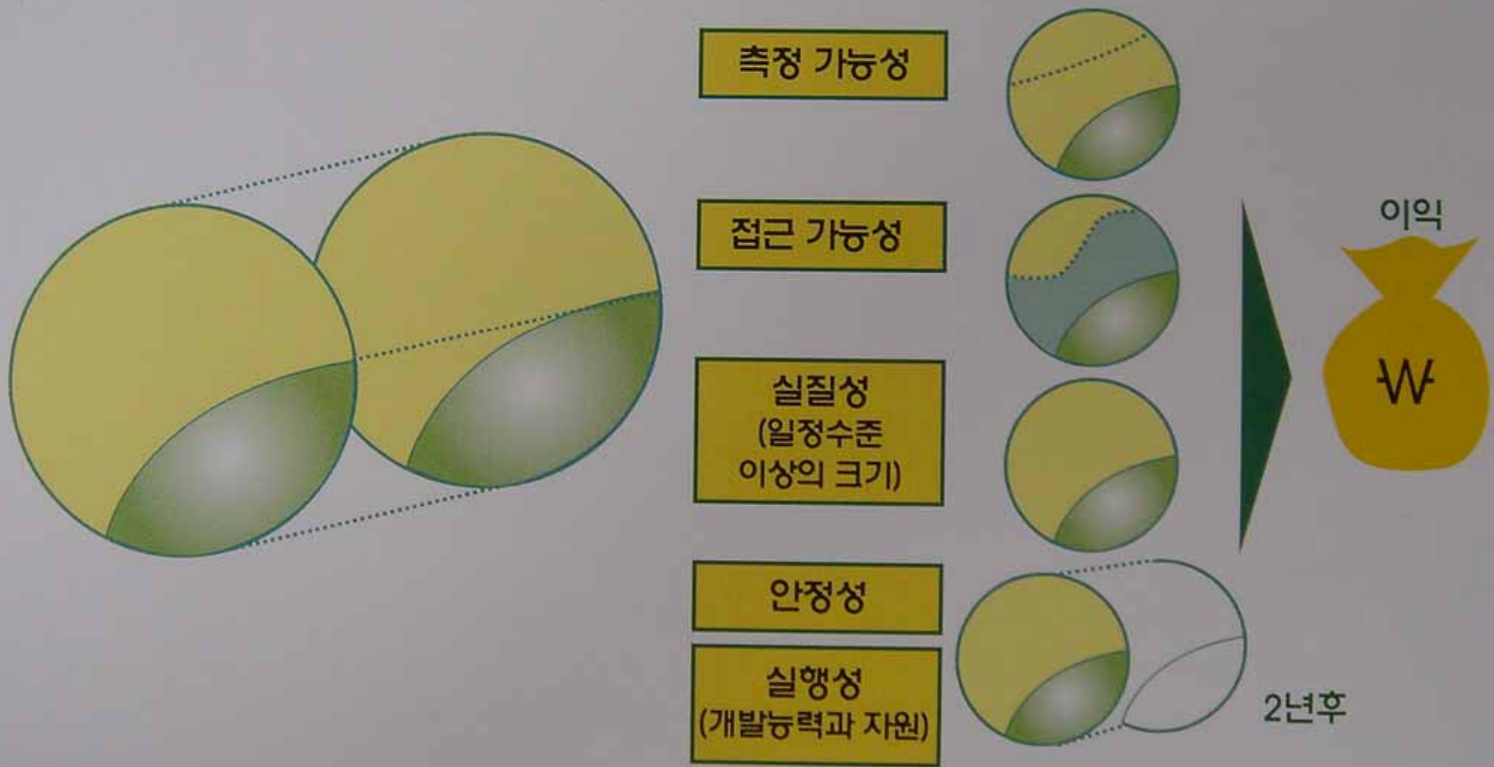
시장이란 충족되어야 할 욕구와 욕구충족을 위한 개인, 집단, 조직의 총체로 구성되어 있기 때문에 이 속에서 새로운 잠재수요를 발견하고, 창조하는 데에 있음.

③ 시장세분화의 이점

- 고객에 대한 이해력을 높이게 되어 기업은 고객의 요구에 부응할 수 있는 서비스를 생산, 배달이 가능하게 됨.
- 고객에 대한 충분한 지식과 이해를 갖게 됨으로 인해 기업은 자원을 낭비하지 않고 효율적으로 배분할 수 있게 됨.
- 전체 시장을 대상으로 하지 않고 세분시장을 대상으로 하는 만큼 시장의 변화추이를 세밀하게 파악할 수 있음.

4 시장세분화의 요건

시 장세분화는 어떠한 형태이든 이익과 결부시키는 것이 필요함.



4 시장 세분화 기준

구 분	기 준	구체적 기준 항목
지리적 요인	지역별	수도권, 충청, 호남, 영남, 기타
	도시 규모별	10만 미만, 20만 미만, 기타
	인구 밀도별	도시, 교외, 지방, 기타
	주거 형태별	주택지, 아파트, 공장지역, 상업지역, 기타
인구적 요인	연령별	10세 이하, 10세 이상 등
	성 별	남성, 여성
	소득별	월수 100만원 이상, 200만원 이상 등
	직업별	농업, 어업, 사무직, 전문직, 기타
	교육 수준별	중, 고, 대졸
심리행태적 요인	개 성 별	사교형, 권위형, 야심형, 낭만형
행동적 요인	사용경우(계기)별	정규적, 특수적
	고객 요구 별	품질, 서비스, 가격, 속도
	사 용 여 부 별	비사용자, 전사용자, 잠재적 사용자, 초회사용자, 정규사용자
	사 용 량	소량사용자, 중사용자, 다량사용자
	브랜드 충성도별	무, 중간, 강, 절대적

4 제품/시장을 Segment로 구분하는 것으로부터 분석은 시작된다.

Segmentation (예)

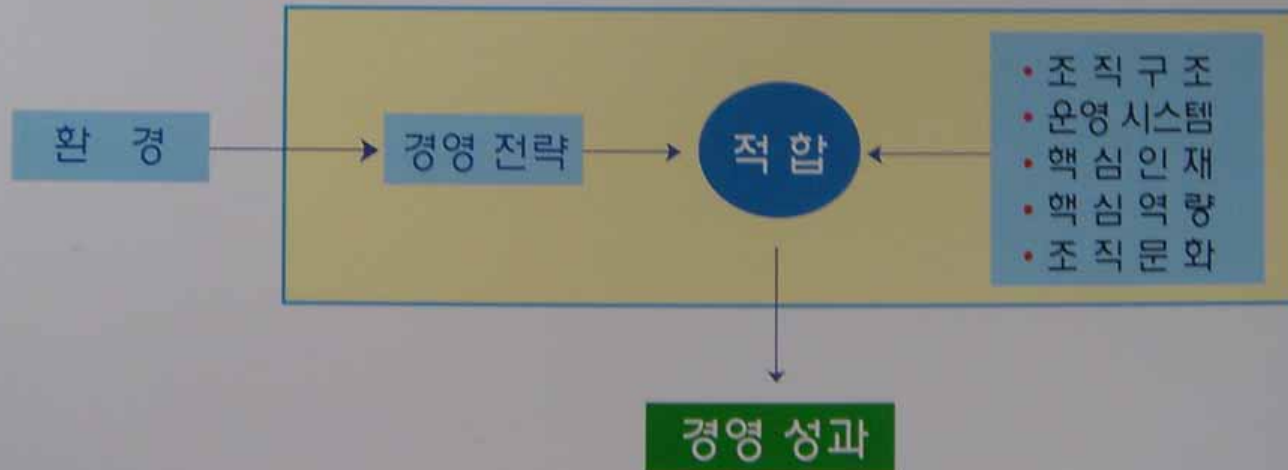
Segmentation Type	적용 상품 (예)
1. 업종별	금융, 사무기기
2. 기업규모별	산업기계, computer
3. 사업소 규모별	사무기기
4. 지역별	소매 Chain, 소비재
5. 연령별	보험, 저축
6. Life Style별	Fashion 제품
7. 소득별	유가증권, 내구소비재
8. 사용목적별	자동차 견재
9. 품질별	소비재
10. 제품 size별	농기계, 건축기계
11. 완성품 종류별	전기부품
12. 노선별	수송
13. 유통 Channel별	소비재, 식품

7 7'S 분석

개 념

명령계통과 업무분장을 의미하는 조직화의 개념을 넓혀서 하드웨어 측면의 전략(Strategy), 구조(Structure), 제도(System) 뿐만 아니라 소프트웨어 측면인 경영스타일(Style), 사람(Staff), 공유 가치(Shared value), 스킬(Skill)의 중요성을 강조한 조직이론임.

전략과 조직과의 적합관계



(2) 7'S 모델

경영혁신이 성공하기 위해서는 7'S의 제요소(맥킨지 모델) 상호간에 적합성을 가지고 추진되어야 함



4' 분석 [예시용]

		과 거	향 후
전략 혁신	전략	<ul style="list-style-type: none"> 매출증대를 통한 수익의 확보 원단사업 주력 납기중시 	<ul style="list-style-type: none"> 상자사업 강화(농산물, 제조업)를 통한 고부가가치 창출 대수요처 기반 확보 고품질, 고스피드, 고서비스에 의한 경쟁우위 확보
	조직운영시스템 혁신	자율책임경영체제	조직구조 ① 직능별 조직 경영층 책임, 권한집중 ② 영업담당 임원 및 관리자의 업무수행과 권한의 폭이 협소 직위나 직책이 맞지 않음(직위는 부장, 일은 사원급) ③ 상자사업 기반 약화
시스템			<ul style="list-style-type: none"> 건별 사안 처리로 의사결정이 늦음. 부문별 업무목표설정, 평가기능이 없음. 정보화 낙후로 고객대응력 약화
스킬 / 인재		<ul style="list-style-type: none"> 사업성공의 Key가 되는 경영자, 핵심기술자, 전략 스태프의 육성이 부진. 	<ul style="list-style-type: none"> 경영후계자로서 사업부장의 육성 상자사업 부문의 핵심기술자 육성 및 확보 기획 Staff의 확보
조직문화		<ul style="list-style-type: none"> 품질, 서비스향상을 위한 교육미흡 	<ul style="list-style-type: none"> 고객지향 마인드 및 기업의 귀속의식 강화 품질 중요성 및 관리스킬 교육 강화
사고/행동 혁신	조직문화	<ul style="list-style-type: none"> 부문이기주의 팽배 영업, 생산간 대화, 회의 단절 	<ul style="list-style-type: none"> 조직상하, 부문간의 빈번한 대화로 벽 없는 조직 만들기 고객지향, 현장지향, 행동지향의 중시



III. Skill

S T R A T E G I C W A Y O F T H I N K I N G

- 8 로직 트리 (Logic Tree)
- 9 MECE
- 10 이슈 분석 (Issue Analysis)
- 11 피라미드 구조 (Pyramid Structure)
- 12 벤치마킹 (Benchmarking)
- 13 설문조사 (Surveying)
- 14 5 Why 기법
- 15 간트차트 (Gantt Chart)

2006 8 23

- 16 리스크 평가 (Risk Assessment)
- 17 문제진술법 (Problem Statement)
- 18 브레인스토밍 (Brainstorming)
- 19 비상대책 계획법 (Contingency Diagram)
- 20 실행계획표 (Who, What, When Chart)
- 21 순위결정기법들 (Rating Techniques)
- 22 인과도표 (Fishbone Diagram)

- 23 인터뷰 (Interview)
- 24 의사결정기법(Decision Making Worksheet)
- 25 절대적 준거에 의한 평정 (Absolute Criteria Rating)
- 26 준거 평정 (Criteria Rating)
- 27 친화도법 (Affinity Diagram)
- 28 파레토 분석 (Pareto Analysis)
- 29 프로세스 맵핑 (Process Mapping)
- 30 힘의 場에 의한 분석 (Force-Field Analysis)

2006 8 23

8 로직 트리 (Logic Tree)

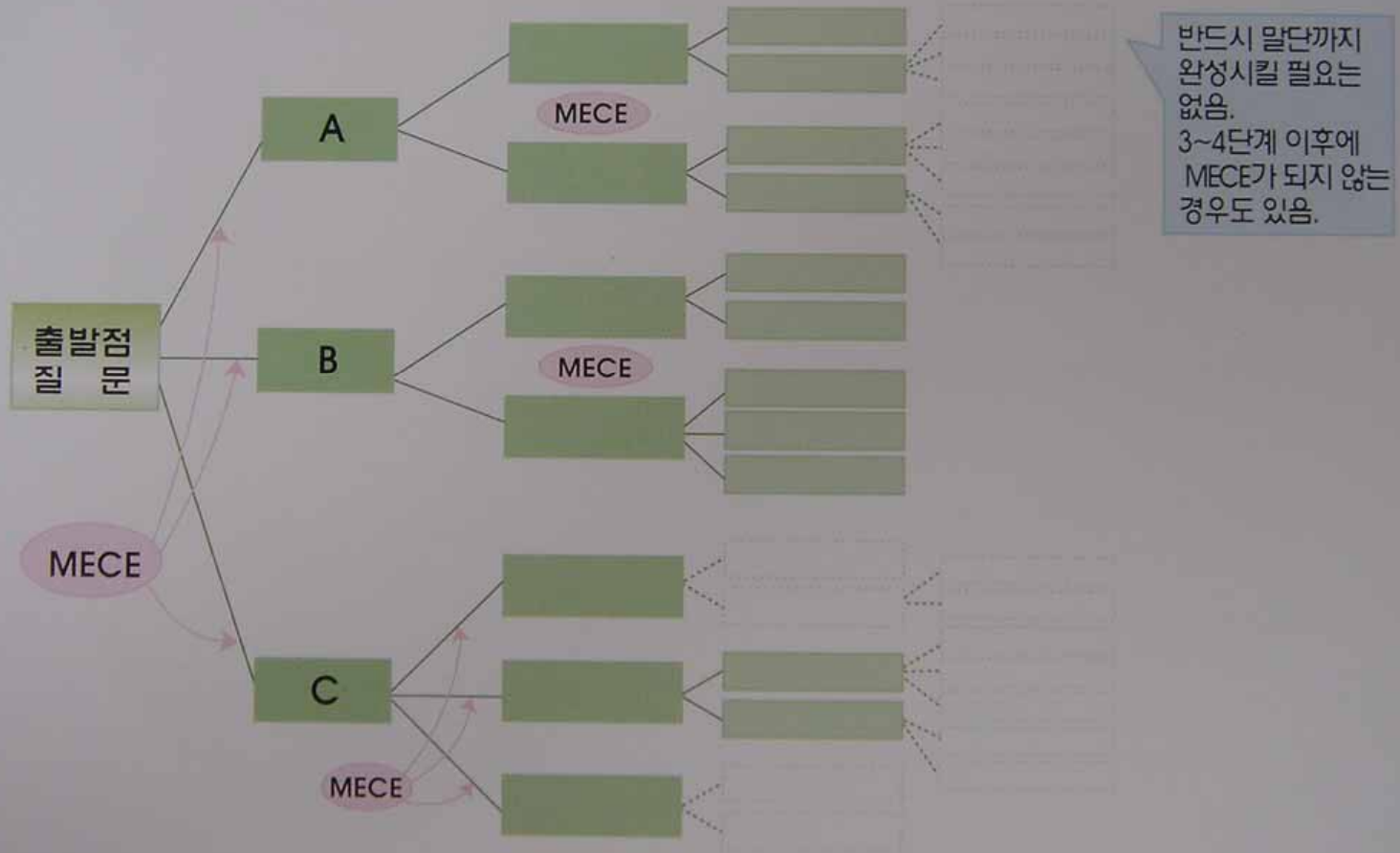
개 념

Logic Tree란, MECE의 사고방식에 따라 주요항목을 Tree 형태로 분해한 것임.

- ◆ 논리적인 사고를 촉진할 수 있음
- ◆ 폭 넓은 Idea 창출
- ◆ 누락되는 것이 없도록 함



Logic Tree는 “Check List”적 성격으로 이용할 수 있음.



현상분석을 위한- Logic Tree



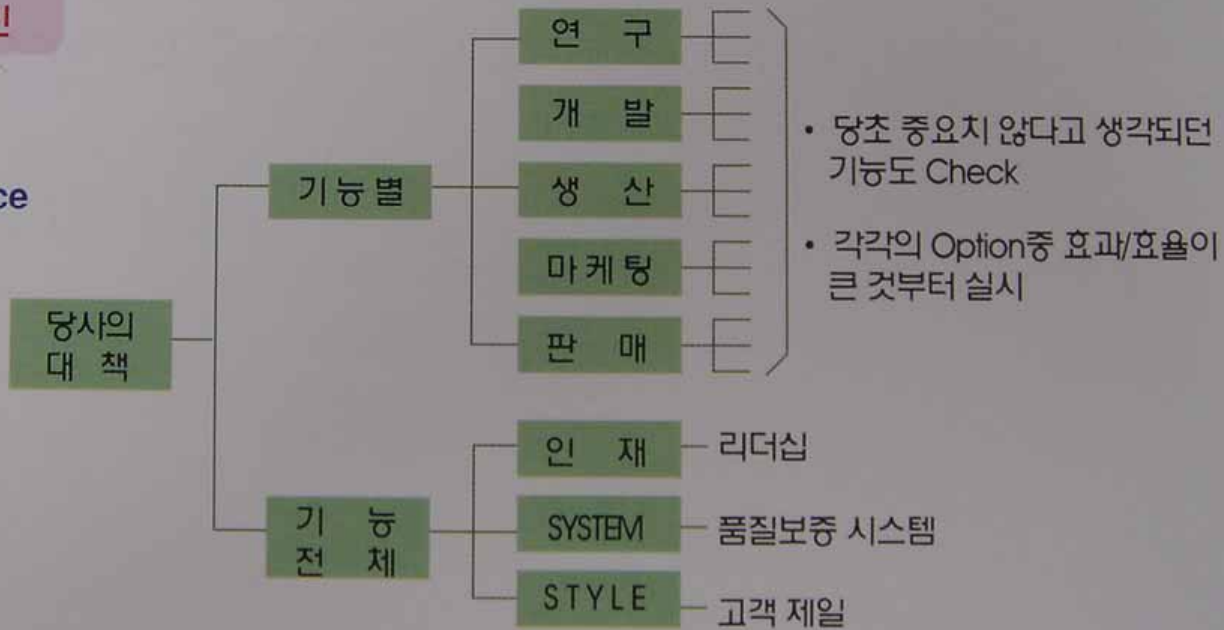
※ 가격에 대한 과제는 제외

자사의 대응책을 점검할 때에도 Logic Tree를 사용할 수 있음

Logic Tree를 이용할 당시의 대책

고객층 A에서 Y사보다 Share가 약한 주요인

- 고객의 기호
- 고객의 사용방식
- 점주와의 Interface
- ...
- ...



Logic Tree는 기본적으로 어떤 각도에서 작성하여도 마지막까지 채워나가면 모든 항목을 Check할 수 있게 됨. 이것은 다시 말하면, 어떤 과제에 대하여 형태가 다른 Logic Tree를 여러 종류로 작성할 수 있다는 것이다.

그러나 실제로는 최초의 출발점에 따라 「정리가 잘된 것」과 그렇지 않은 것(내용 자체는 맞지만...)이 생겨나게 된다. 균형이 잡히지 않으면 지면상의 제한 때문에 정리가 어려워진다.

「잘 정리된 Logic Tree」를 쉽게 만들어내는 정석은 없으나, 다음과 같은 경우가 생기면 작업을 중단하고 다른 각도에서 바라보는 것이 효율적이다.

1. 어떤 항목은 여러 단계까지 심도 있게 전개되는데, 다른 항목은 1~2 단계에서 막힘.
2. 동일한 어구가 각 항목마다 여러번 반복됨.

즉, 한가지 과제에 대하여 여러가지 Logic Tree를 생각해 낼 수 있는 유연성이 중요함.

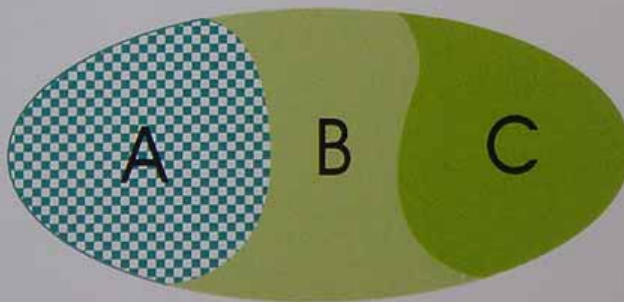
9 MECE

개 념

MECE란 「각각이 서로 중복되지 않고, 전체 집합으로서 누락이 없다」라는 집합의 사고방식을 의미함.

MECE

〈MECE〉 = 누락이 없으면서 동시에 중복이 없음



〈MECE+〉란 「개개가 중복하지 않고 전체집합으로서 누락이 없다」라는 집합의 사고방식

MECE의 예

① 중복은 없으나 빠짐

자금조달

주식증자 은행
 차입금

전환사채
보증채
...
의 빠짐

② 빠짐은 없으나 중복

의약품 시장

개인병원 제약회사의
 공립병원 대학병원의

중복

③ 빠짐도 중복도 발생

자동차의 판매채널

시론 세단
구동 중형차

분류가 달라서
중복된 데다가
빠짐도 생기고
있음.

빠짐도 중복도 없다
식품·음료의 유통형태

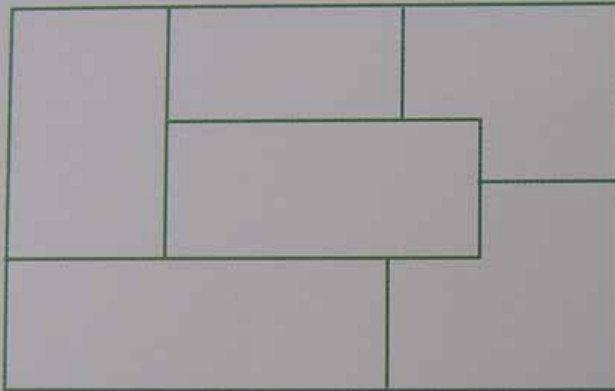
상온 냉장 냉동

- MECE - Mutually Exclusive Collectively Exhaustive

4 분석 Framework의 설정

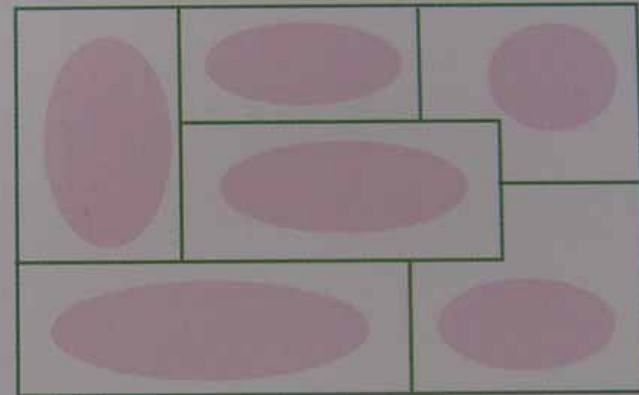
MECE

(Mutually Exclusive Collectively Exhaustive)



LISS

(Lineary Independent Spanning Set)



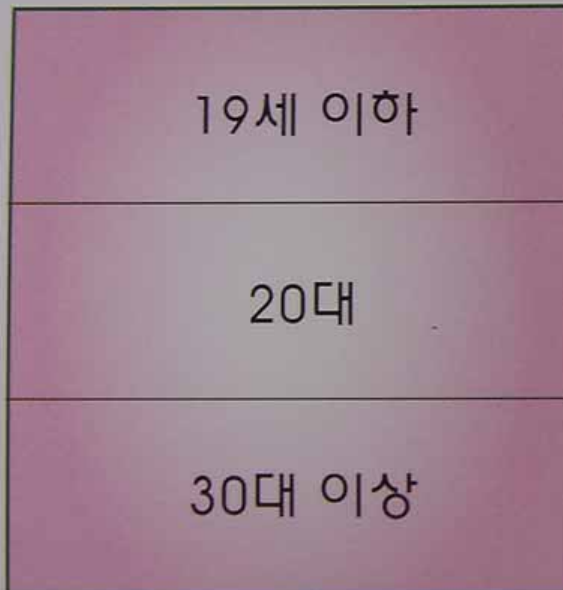
둘 다 동일차원에서 개념상의 중복이 없는 것이 조건

- MECE는 빠진 것이 없는 것
- LISS는 중요과제의 명확화가 특징

MECE적인 사고

MECE

인간



MECE가 아님

인간

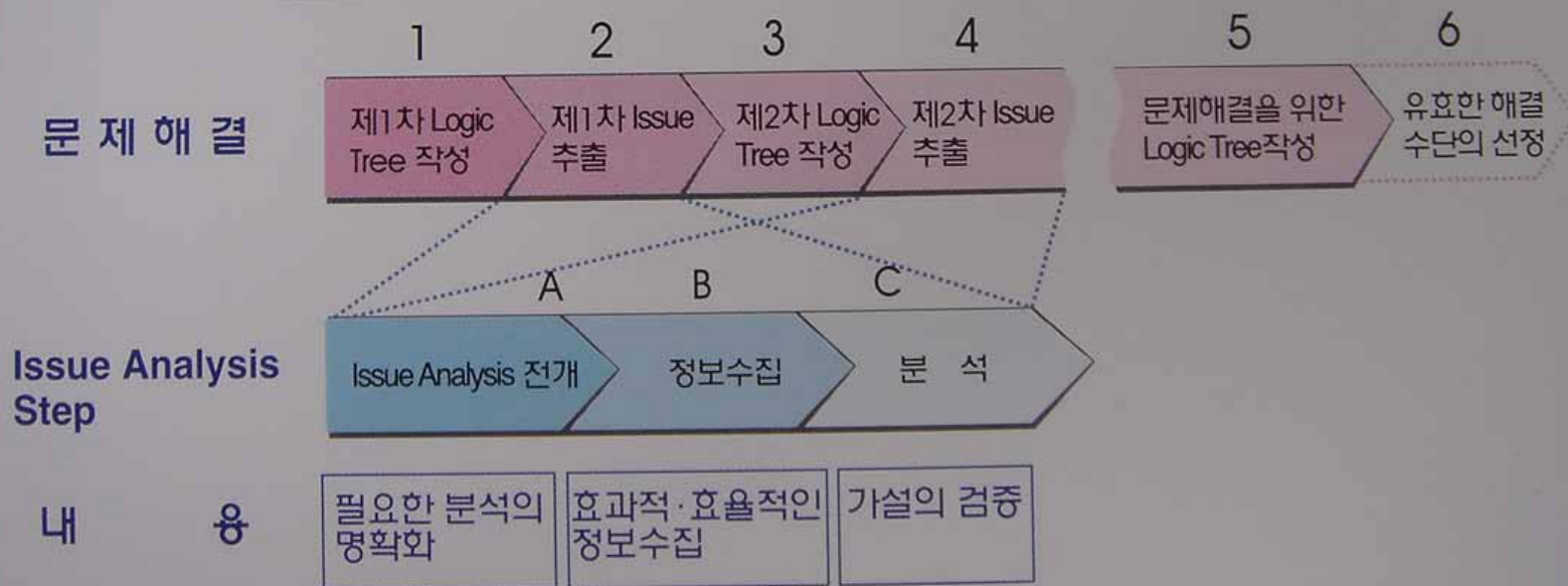


10 이슈 분석 (Issue Analysis)

개 념

Issue Analysis란, 문제해결의 체계적 접근에 유효한 분석계획입안 Skill임.

문 제 해결 Process에 있어서 Logic / Issue Tree의 위치

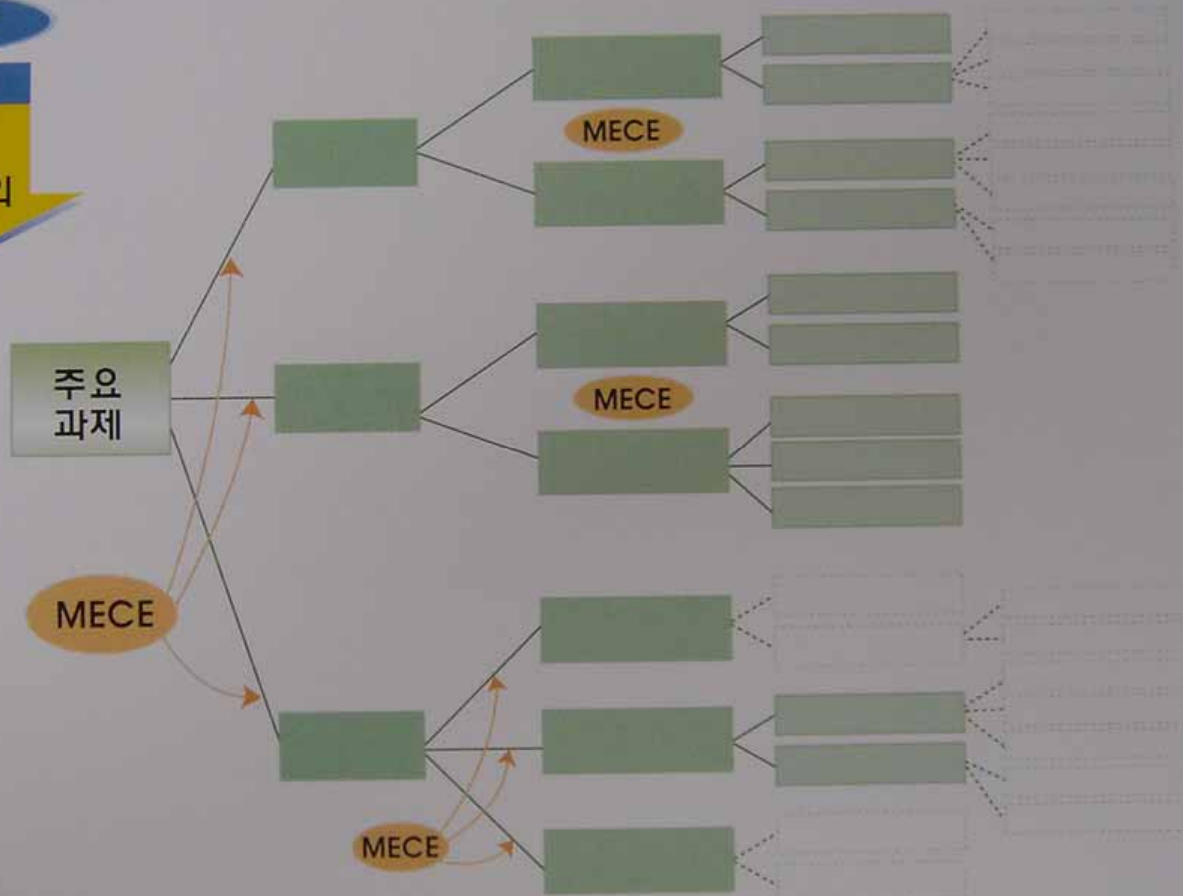


진행 절차

진행순서

1 단계

제 1차
Logic Tree의
작성

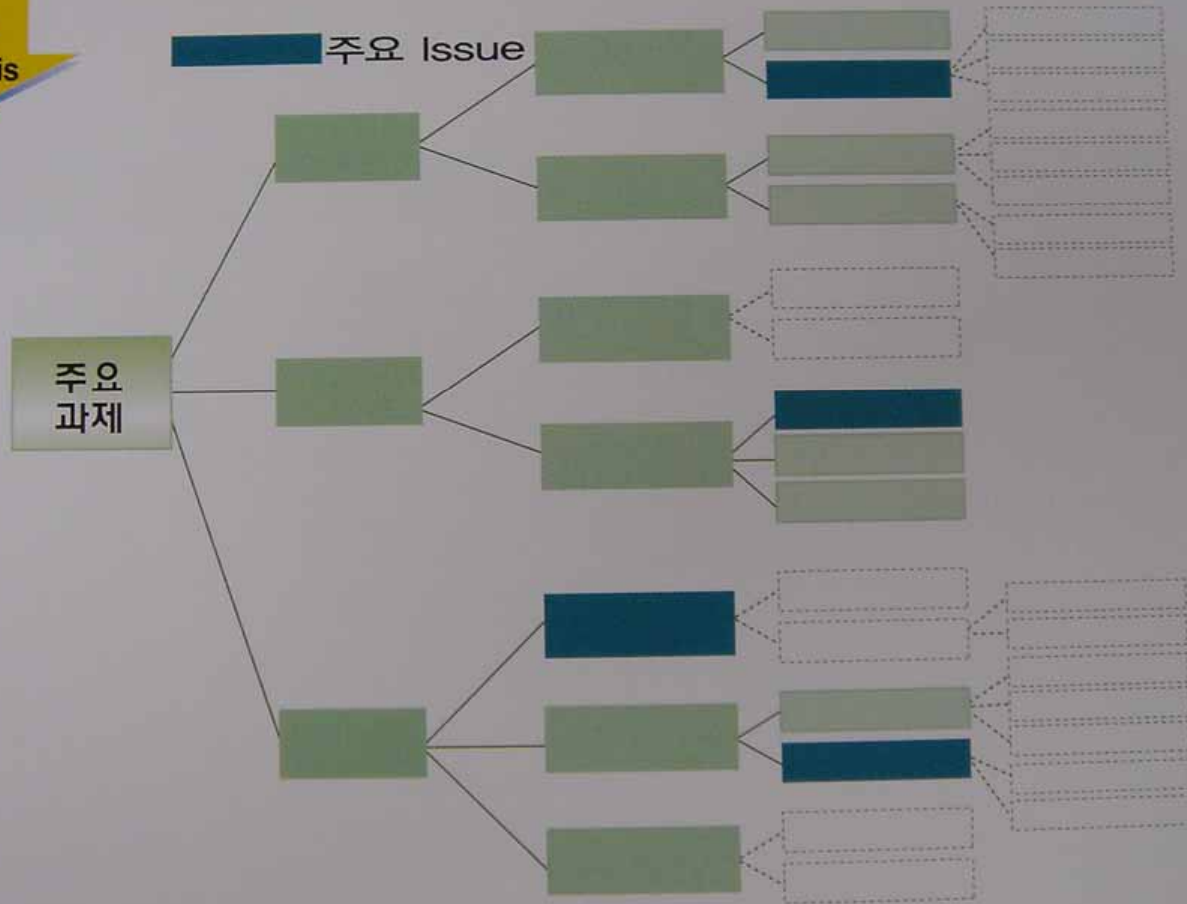


진행순서

2 단계

제 1차
Issue 추출
(Issue Analysis
이용)

실제 활동이 시작되면, 가능한 빠른 시기에 분석(Issue Analysis)를 통하여 향후 특히 주력해야 할 과제를 추출함



2006 8 23

1) Step A

Logic Tree/Issue Tree에 의한 검토과제의 설정에서부터 분석방법결정까지의 Skill임.

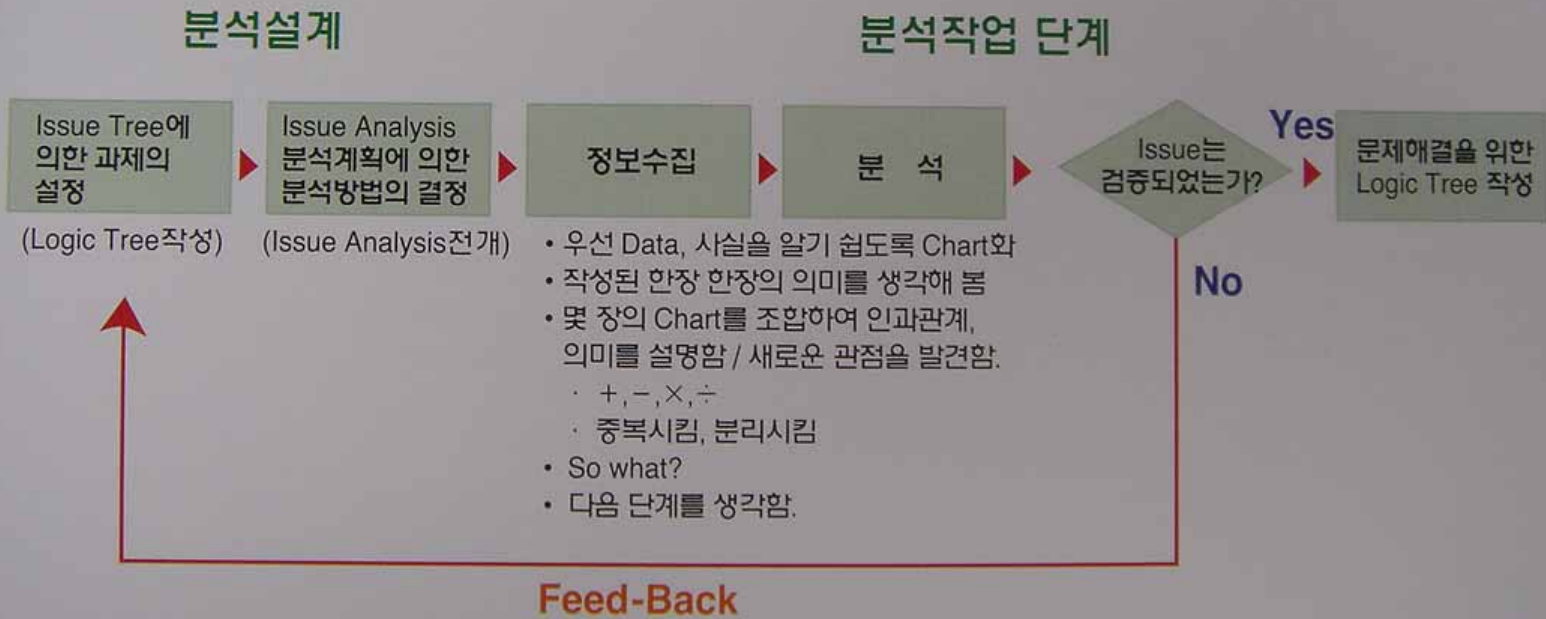
Issue Analysis의 전개

Issue(검토과제)	가 설	분석방법	정보원
<ul style="list-style-type: none"> • ...해야 하나? / 할 수 있는가? • ...할 수 있는가? • 무엇을 ...할 것인가? <p>가능한 Yes/No로 대답할 수 있는 문형으로 써야 함 단, What/How로 시작될 수도 있음</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Yes • A 와 B를 해야 함 <p>가능한 가설을 갖고 Issue를 설정해야 함 단, 경험이 부족하여 Image가 떠오르지 않을 때에는, 표현을 아무리 궁리해보아도 시간 낭비에 그치는 경우도 있음</p>	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • •

1) Step B · C

Issue Analysis에 따라서 정보수집과 분석을 실시함.

Issue Analysis에 의한 진행방법



☞ Feed-Back과 Issue Tree의 수정이 중요함

2006 8 23

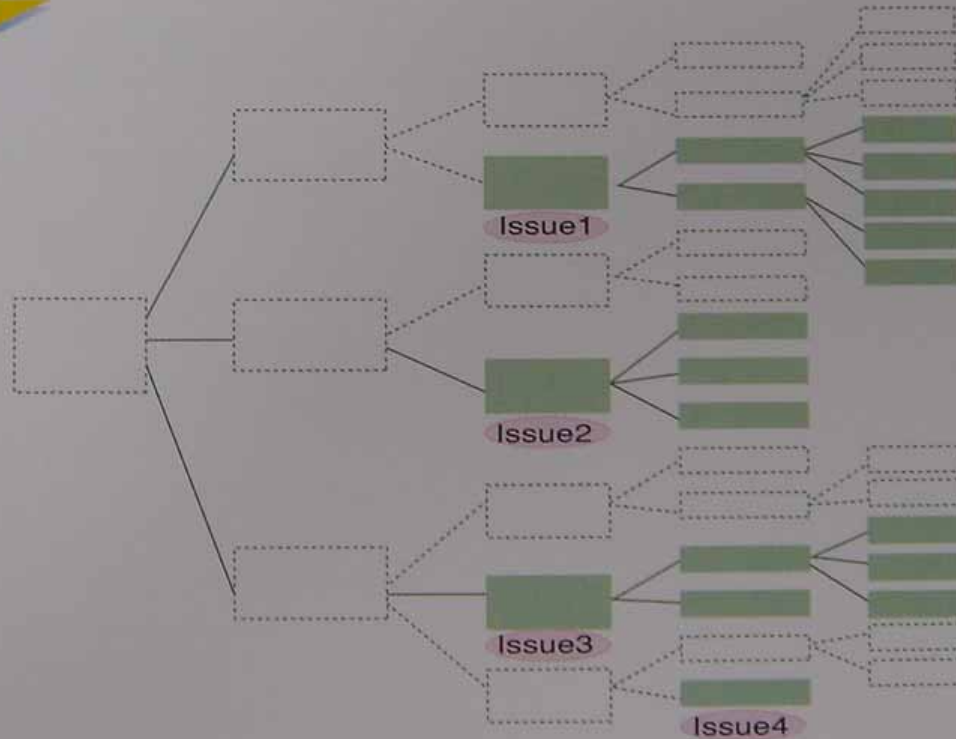
진행순서

3 단계

제 2차

Logic Tree
(Issue Tree)의
작성

2단계에서 추출된 과제(1차 Issue)에 대하여 다시 MECE적인 사고방식을 바탕으로 Logic Tree로 분해해감(Issue Tree)



진행순서

4 단계

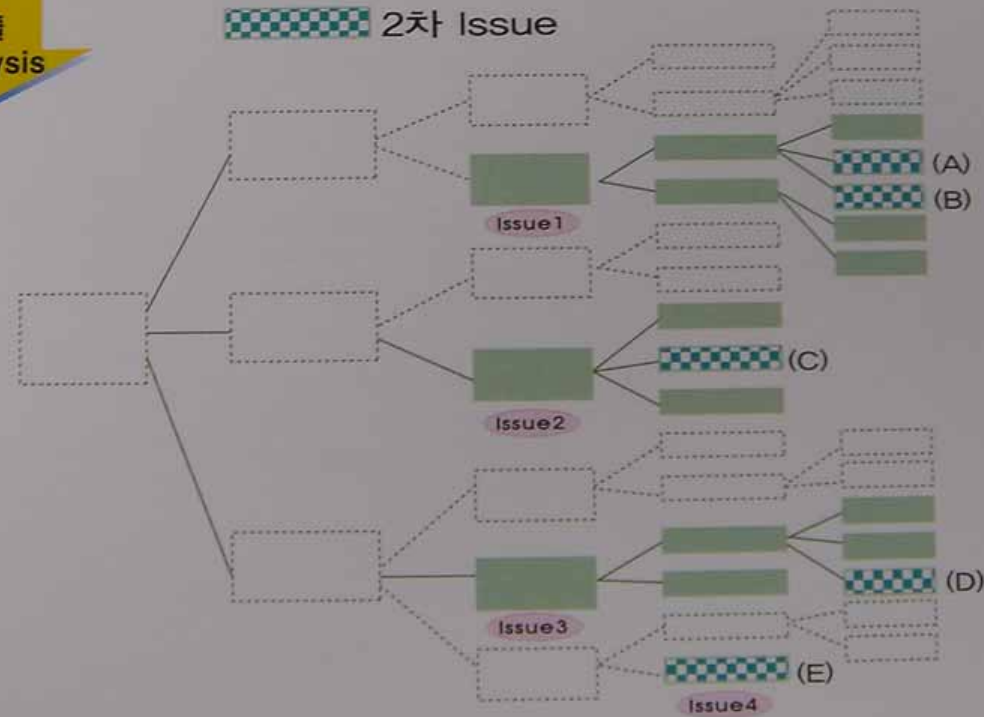
제 2차

Issue 추출

(Issue Analysis

이용)

2단계와 마찬가지로 Issue를 추출하고, 요인을 정확히 파악함.



2006 8 23 65

진행순서

5 단계

문제해결을 위한

Logic Tree 작성

2차 Issue가 추출되면 새로운 Logic Tree로 해결책을 검토함

주요과제의 해결

개별 Issue 해결

Issue A의 해결책

Issue B의 해결책

Issue C의 해결책 //

Issue D의 해결책 //

Issue E의 해결책 //

예) Business System
각요소의 해결책

Issue A~E를
포함한
종합적 해결

(More Creative)

예) Business System
전체의 재설계

개별 Issue의 해결뿐 아니라 종합적 해결책도 동시에 검토함

진행순서

6 단계

유효한 해결
수단의 선정

(Issue Analysis
이용)

Issue Analysis를 바탕으로 분석, Interview를 실제 해결수단의 유효성을 검토함

주요과제의
해결



개별 Issue의 해결 뿐 아니라 종합적 해결책도 동시에 검토함

2006 8 23

분석시에는 다음 사항에 주의해야 함.

분석시의 유의점

1 Issue로 되돌아감

- ▶ 어떤 Issue에 대하여 생각하고 있는가를 항상 염두에 둠
- ▶ 분석하는 동안 [So What?]을 항상 생각하는 습관을 들임
- ▶ 원래의 Issue Analysis 작업계획만을 고집하지 말고 적당한 시기에 수정함 (예: 2주간후)

2 비용 대 효과를 기준으로 선별

- ▶ 우선 영향도를 고려함
- ▶ 질과 Cost의 균형을 취함
- ▶ 일정계획을 Check함
- ▶ 사내의 전문가를 활용함
- ▶ 정보의 입수가능성을 고려함

3 선택적으로

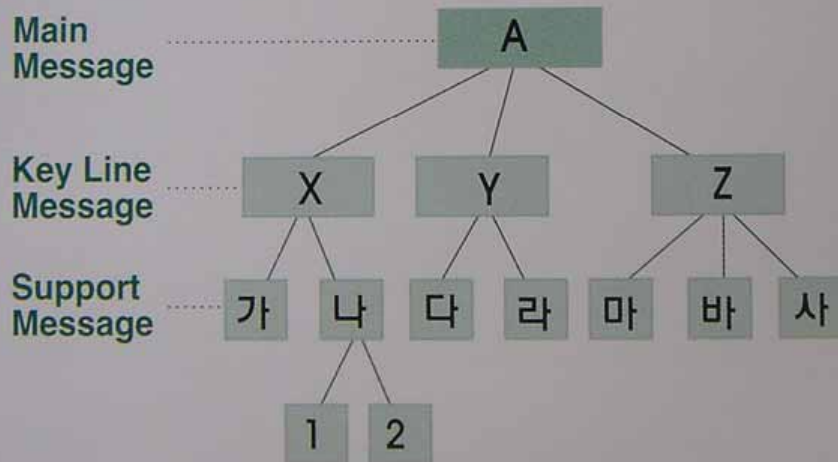
- ▶ 최종 작업결과를 염두에 둠
- ▶ 모든 분석을 같은 정보로 처리하려 하지 않음
- ▶ 팀 전체가 우선순위를 정함 (간단하고, 흥미있는 분석부터 착수하지 않음)

11 피라미드 구조 (Pyramid Structure)

개 념

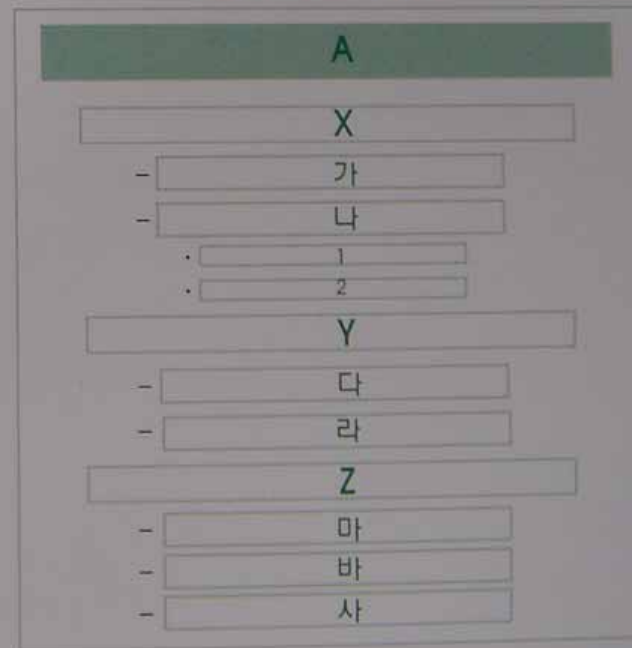
Pyramid Structure란 개별요소/Message를 통합하여 설득력 있게 전체구성을 실현하기 위한 Tool임

논리의 구조화



☞ 「 」Paragraph Point, 「 - 」Dash Point, 「 · 」Dot Point 구성이 Pyramid형으로 되어 있기 때문에 Pyramid Structure로 불리워짐

문장쓰는 방법



설득력을 강화하기 위하여는, 기본원칙에 따라 각 개별요소/Message의 내용이 잘 배열되어야 함.

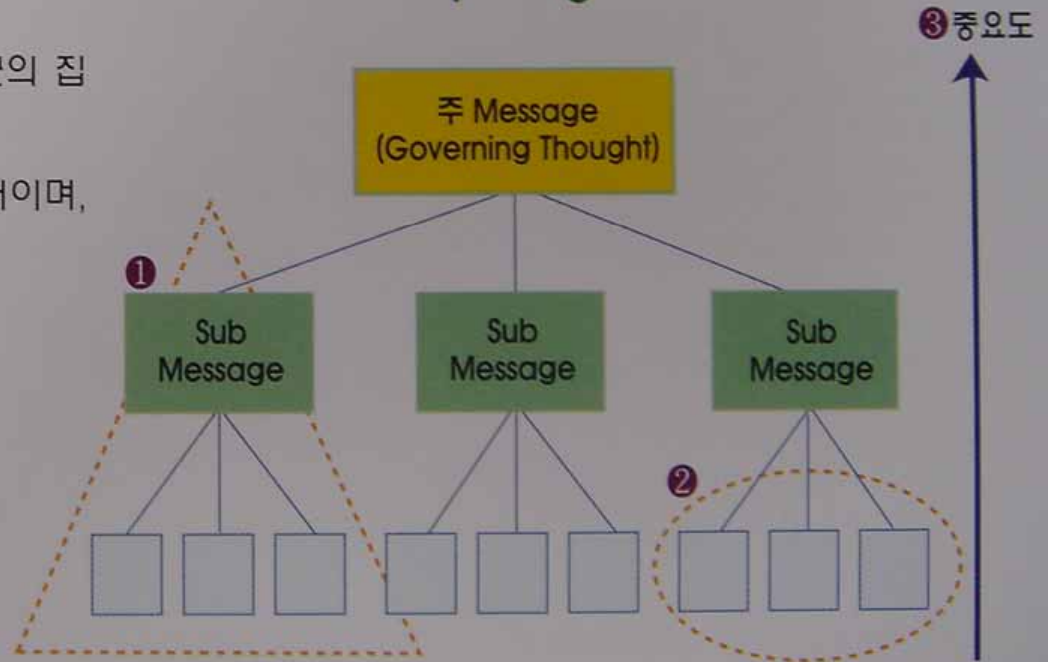
요 소 / Message의 배열

기본원리

- ① 한 Message는 그 밑 Level Message군의 집약이 됨
- ② 동일 Level의 Message군은 같은 형태이며, 논리적으로 맞는 순서로 나열함.
- ③ Message는 중요한 것부터 전달함.

☞ 어디까지나 보고 받는 측/받아들여야 할 사람을 중심으로 생각하는 것이 중요함.

구성



실제의 작업에서는 전달하고 싶은 주요 Message (Governing Thought)와 관련항목을 List-Up하여 이를 완결성이 있는 문장으로 구성하여 감.

통합의 Process

사 고

주요 Message

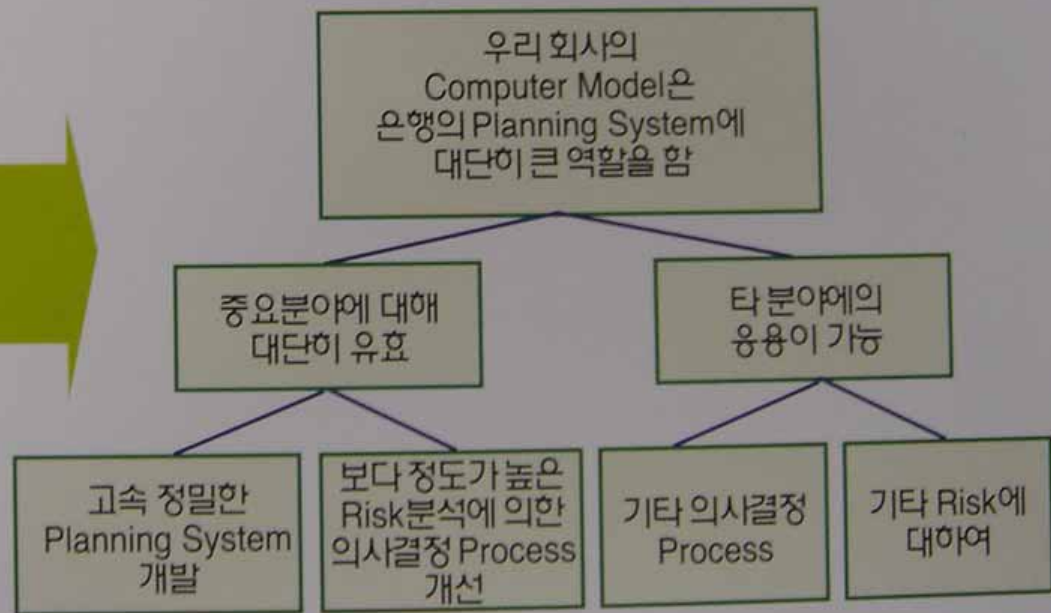
우리 회사의
Computer Model은
은행업무에 가치가 있음

관련항목

은행의 Planning System을
위한 Computer Model

- 기능
- 응용성
- Merit
- 사용목적
-
-

완결성이 있는 문장/구성

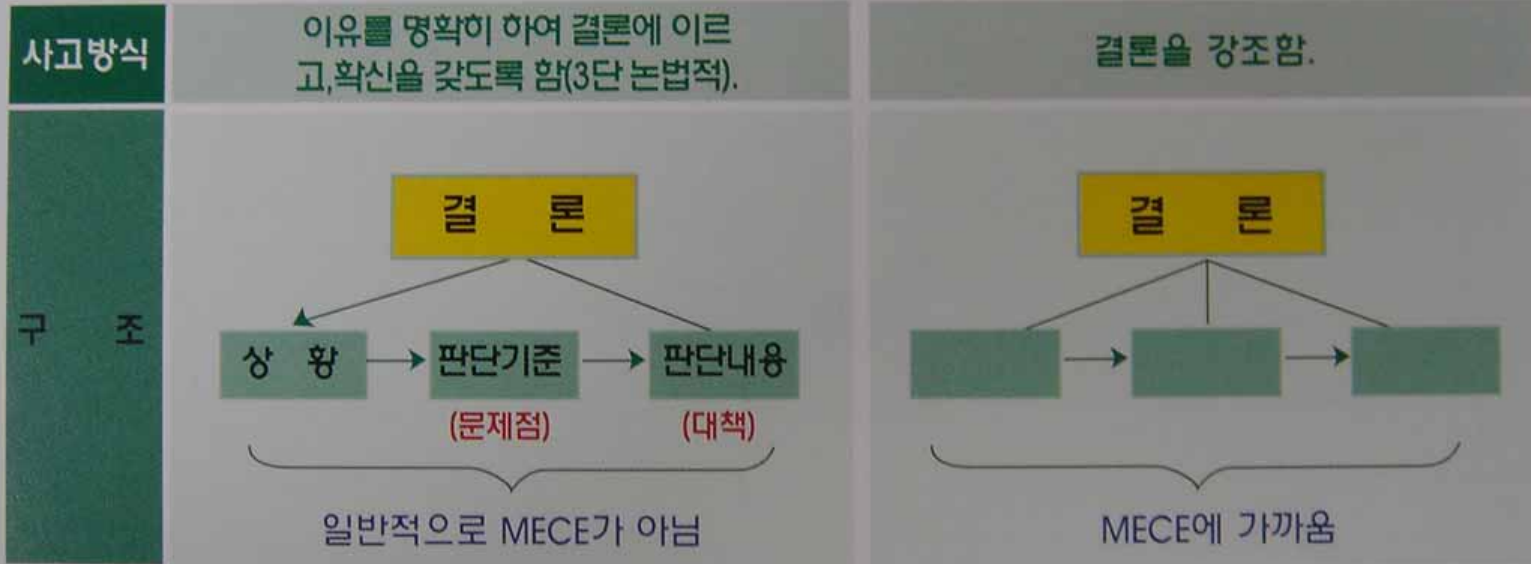


Pyramid Structure에는 크게 2개의 Pattern이 있음.

2개의 Pattern

Deductive (연역적)
- 해설형 -

Inductive (귀납적)
- 열거형/병렬형 -



☞ 어떻게 결론에 도달했는지 그 "흐름"을 강조.

☞ 결론을 Support하는 이유(Why)나 방법(How)을 열거하고 그 자체를 강조.

Deductive [연역적]방법

× 사업의 판매량을 증가시키기 위해서는 Segment별로 보다 자세한 제품전략이 필요함.

당사의 × 사업은 종래부터 A Segment에 주력하여 왔음.

고객니즈가 크게 변해서 B Segment의 시장이 커지고 있음.

따라서 × 사업은 Segment별로 변화를 주는 대책을 강구해야 함.

10개 Brand중 8개 Brand는 A Segment 용임.

A Segment에 대한 마케팅 비용이 전체의 80%를 차지함.

B Segment의 소량은 비약적으로 늘고 있음.

A Segment가 전체에서 점하는 비율은 45%에서 30%로 줄어들고 있음.

A Segment에서는 마케팅 비용을 줄이고 수익을 추구함.

B Segment에서는 적극책을 강구하며 매출 확대를 꾀함.

기타 Segment는 선택적으로 대응함.

Inductive (귀납적)방법



12 벤치마킹(Benchmarking)

개 념

어느 특정 분야에서 우수한 상대를 찾아 성과차이를 확인하고 그 차이를 극복하기 위해 상대의 뛰어난 운영 방식을 배우면서 자기혁신을 추구하는 기법

4대 구성요소

- ◆ 실 시 분 야 : 벤치마킹을 활용하여 혁신시키고자 하는 조직활동
- ◆ 벤치마킹 상대 : 우수한 성과를 보여주어 배울만한 가치가 있는 상대
- ◆ 측 정 지 표 : 활동성과를 정량적으로 표현하는 측정수단
- ◆ 운 영 방 식 : 성과를 만들어 내는 구체적인 조직활동 내역

실 행 절 차

준비단계

- 해결과제 선정
- 비교대상 선정
- 분석계획서 작성

성과차이의 요인파악

- 성과차이 확인
- 요인지표화
- 성과차이의 주요인 도출

해결안 도출

- 핵심해결안 도출
- 성과향상의 포인트 도출

벤치마킹의 적용단계

- ▶ 도대체 얼마의 수준차가 있는가?
- ▶ 극복해야 할 목표수준은?



- 수준차의 이유는 구체적으로 무엇인가?
- 성과향상을 위해 배울 것은 무엇인가? (Leverage Point)

비교분야	상대	자사
_____	Z	Z
_____	Z	Z
_____	Z	Z
_____	Z	Z

4 적용사례

벤치마킹은 어떤 분야의 문제해결에도 활용 가능함.

분 야	실시내용	성과향상 목표분야	적용포인트
제품설계	<ul style="list-style-type: none"> A중공업의 사출성형기 (IDE90EN)(경쟁사 제품 Spec.과의 벤치마킹) 	<ul style="list-style-type: none"> 단위 부품당 Cost 	<ul style="list-style-type: none"> 고객의 Needs에 대한 철저한 재평가를 통해 적정 Spec.결정 부품구입선의 재검토에 의한 전체 구입 Cost 적정화
생 산	<ul style="list-style-type: none"> L반도체 PKG 공장 (원가구성비 47%를 차지하는 공정에 대해 벤치마킹) 	<ul style="list-style-type: none"> PDIP개당 원가, 수율, TAT, 장비부하율 등 	<ul style="list-style-type: none"> 자작력 증대로 외주가공비 절감, 수익구조개선 신 PKG(QFP)라인확보 및 생산기술 습득 전 공정 In-line체제 확립
영 업	<ul style="list-style-type: none"> G전자 가전대리점 (우수대리점과 평균 대리점간의 벤치마킹) H유통의 단품관리(TO-YOKADO 간사이 슈퍼와의 벤치마킹) L증권의 지점영업사원 활동 (우수사원과 평균적 사원간의 벤치마킹) 	<ul style="list-style-type: none"> 점당 매출액 단위 Shelf Space당 회전율 전략계좌 회전율 계좌관리 Coverage 	<ul style="list-style-type: none"> 평수 고객관리를 통해 구매시점의 잠재고객에 대한 파악과 기획활동 단품관리 활동(자료분석에 의한 부진상품 정리, 회전율에 의한 레이아웃과 진열조정, backroom의 정비 등) 이를 위한 점포담당자의 Care교육 및 평가 고객정보를 활용한 전략고객 접촉에의 집중 소수 전략종목에의 집중 주문 사내외 정보 Source의 확보, 철저한 활용
A/S	<ul style="list-style-type: none"> C전선의 주차설비 A/S (우수업체와 벤치마킹) 	<ul style="list-style-type: none"> 고장발생 건수 보수약정율 고장현장 도착시간 	<ul style="list-style-type: none"> 설치시 철저한 완성검사를 통한 초기부실의 저하 무상약정기간 종료 즉시 고객에의 Approach 보수인력의 주요접점별 배치 및 이동영업 체제의 정비

2006 8 23

77

4 벤치마킹 수행상의 성공요소

- ▶ 최고 경영자의 Best-Practice에 대한 열정, 의지, 그리고 확신을 갖고 혁신활동을 주도할 것.
- ▶ 정보가 없다는 소극적 사고를 버리고, 반드시 획득할 수 있다는 적극적인 의지가 필요.
- ▶ 처음부터 무리하게 세계 최고와 비교하기 보다는 쉬운 상대를 비교, 단계별로 성공체험을 쌓아 나가 궁극적으로 Super-Excellence를 지향하도록 할 것.
- ▶ “이것은 우리에게 맞지 않아”라는 사고를 극복, “이렇게 조정하면 활용 가능하지 않을까”라는 문제해결 지향적 수용력을 갖도록 할 것.
- ▶ 성공차이의 확인은 가능한 정량화 하도록 하며, 그 차이가 반드시 혁신활동으로 연결되어 극복되도록 할 것.
- ▶ 최고를 추구하다 보면 Cost감각이 상실될 우려가 있으므로 반드시 Cost-Benefit을 동시에 고려하도록 할 것.

13 설문조사 (Surveying)

개 념

설문조사는 다수로 부터 많은 양의 정보를 경제적으로 수집하는데 사용된다. 이 설문조사의 단점은 응답자가 질문을 원래 의도한 것과는 다르게 자의적으로 해석할 우려가 있다는 것이다. 따라서 응답 들이 모호할 수가 있으며, 제대로 이해했는지 확인할 수가 없다.

진 행 흐 름

1. 필요로 하는 정보를 결정한다.
2. 누가 가장 신뢰할 수 있는 정보를 가지고 있는지 정한다.
3. 그 정보를 입수했을 때 그것을 어떻게 활용할 것인지에 대한 계획을 수립한다.
4. 응답자가 정확하고 애매모호하지 않게 대답할 수 있도록 질문을 요령있게 개발한다.
5. 설문은 짧고, 간단하고 명료하게 만든다.
6. 혹시 불분명한 질문이 있는지 여부를 확인해 보기 위하여 많은 사람들에게 사전에 테스트 해본다.

질 문 유 형

질문유형에는 해당사항에 표시하는 것과 기술하는 것이 있을 수 있다.

- 표시형 예 : 현재의 업무는 얼마나 오랫동안 수행하였습니까?
_____ 1년미만 _____ 1-3년 _____ 3년이상
- 기술형 예 : 월간 보고서의 내용을 당신은 어떻게 활용하십니까?

14 5 Why 기법

개 념

이 기법은 문제진술의 가장 적절한 수준을 결정하기 위해 사용된다. 이것은 프로세스의 조사단계 전체에 걸쳐서 사용된다. 여기서 "왜?"라는 질문을 다섯번 하는 것으로 되어 있지만 그 횟수가 꼭 다섯번이어야 하는 것은 아니다.

"왜?" 라는 질문에 대해서 그 답이 "모른다"라는 것이 될 때까지 이 질문을 계속한다. 또한, 상황에 따라서 "왜?" 라는 질문은 "무엇?"으로 바뀔 수 있다.

진 행 흐 름

문제의 현상 기술

"왜?" 라는 질문과
대답을 함

계속적으로 왜?라는
질문과 대답을 함

4 진행 절차

진행순서

1 단계

문제의 현상을
기술한다

2 단계

왜?라고 질문하
고 대답한다

3 단계

계속해서 왜?라고
질문하고 대답한다

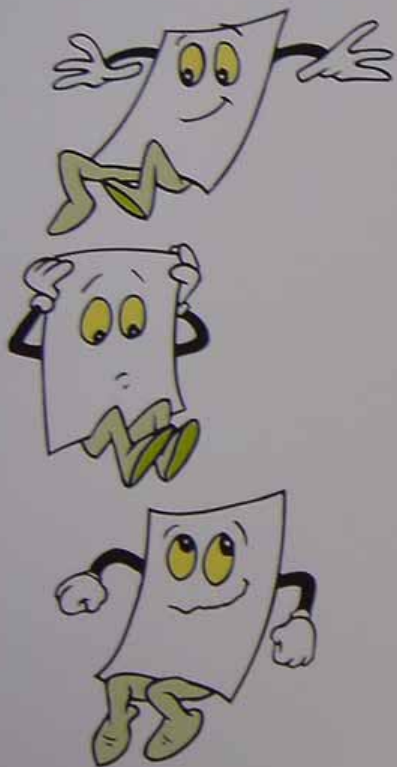
진행요령

- 문제진술문의 "현재상태"를 가능한한 구체적인 용어로 기술한다.

- 왜?라고 질문하고 답한다. 그 답에 대해서 "내 월급을 걸 수 있나?"라고 질문해 본다. 만일 "그렇다"고 말할 수 있으면 그 답에 대해서 다시 왜?라고 질문한다.

- 계속해서 왜?라고 질문하고 그 답에 대해 테스트(월급을 걸 수 있는지)한다. 이 과정을 적어도 4번이상 혹은 그 대답이 "확실히 모른다"일 때까지 반복한다.

(5why기법의 적용 예)



“왜”인지를 확실히 아는가?

예) 트럭이 도착했을 때 장비가 제대로 준비되어 있지 않다.

트럭이 도착했을 때 왜 장비가 제대로 준비되어 있지 않는지를 아는가?, 확실히 아는가?

예) 우리가 마지막 조립 작업을 제시간에 마치지 않기 때문이다.

마지막 조립 작업을 왜 제시간에 마치지 않는지를 아는가?, 확실히 아는가?

예) 계속적으로 A부품이 부족하기 때문이다.

계속적으로 왜 A부품이 부족한지를 아는가?, 확실히 아는가?

예) D라인의 사람들이 계속적으로 그 부품을 가져가기 때문이다.

D라인 사람들이 왜 계속적으로 그 부품을 가져가는지를 아는가?, 확실히 아는가?

예) D라인의 부품이 계속적으로 모자라기 때문이다.

D라인의 부품이 왜 계속적으로 모자라는지를 아는가?, 확실히 아는가?

예) 아마, D라인의 조립라인에 문제가 있는 것 같다.

당신 월급을 걸 수 있겠는가?

예) 글썄, 그건 못 걸겠다.

→ 이렇게 왜?라는 질문을 계속함으로써 원인을 확실히 모르는 「D라인의 부품이 계속적으로 모자라다」라는 것이 결국 문제로 선정될 수 있다. 문제가 선정되면 그 다음은 2단계로서 문제의 원인을 분석하는 것이다. 문제의 원인을 분석하는 과정에서도 이 기법이 사용될 수 있다.

(참고: 다음단계 의사결정 도표)

※ 다음은 의사결정 도표이다. 이를 통해 2단계로 넘어가야 할지 3단계로 뛰어넘을지를 결정하라.

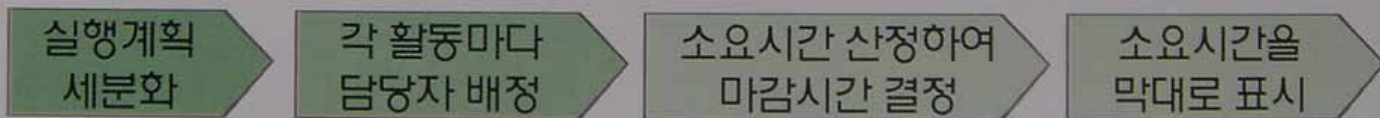
만약에 당신이 ...	그러나 ...	그리고 ...	다음 단계는
그 문제가 왜 발생했는지를 <u>잘 모른다.</u>		왜 그 문제를 해결해야 하는지를 알아야 한다.	2단계
그 문제를 일으키는 요인에 대해 <u>원가를 안다.</u>	확실하지는 않다.	왜 그 문제를 해결해야 하는지를 알아야 한다.	
<u>확실히 안다.</u>		월급을 걸 수 있다.	3단계
그 문제를 해결하는데에 <u>원인을 알 필요가 없다.</u>			
원인분석을 위한 <u>자료를 수집할 수가 없다.</u>	그 문제가 주는 영향에서 벗어 날수는 없다.	나중에, 위기가 지나갔을 때 그 문제를 다시 다루어야만 한다.	
현재로서 그 문제가 주는 <u>영향을 최소화하는 것이 급선무이다.</u> (“긴급처방”이 필요)			

15 간트 차트 (Gantt Chart)

개 념

간트 차트는 프로젝트를 완수하거나 또는 어떠한 해결책을 실행시키는데에 필요한 스케줄, 일정들, 활동들 그리고 책임소재 등을 그래픽을 사용하여 보여주기 위한 것이다.

전체 진행 흐름



4 칸트 차트의 예

아래의 간트 차트는 사용 가능한 많은 변이 중의 한 종류이다. 당신은 필요하다면 아래의 간트 차트에 "핵심 경로", "전체대비 완료율", "예산 대비 사용비용 표시" 또는 "지체 시간" 등을 추가로 삽입할 수 있다.

활동들	파티 당일								담당자
	6:00	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	
파티장 표지판	■								갑돌이
음식 배달		■							갑순이
숯불 준비				■					갑민이
맥주 배달		■							병식이
배구시설 운반		■							갑동이
배구시설 설치			■						을용이와 병준이
소화(消火)							■		갑식이
식사 장소 청소							■		갑덕이
배구시설 해체							■		병돌이와 을식이

16 리스크 평가 (Risk Assessment)

개 념

리스크 평가는 어떤 해결책이 실행될 경우 잘못될 수 있는 것에 대해 팀에게 사전에 예고하는데 사용된다. 리스크 평가는 고려해야 할 모든 해결책들을 평가하고 잘못될 수 있는 것을 그려봄으로써 행해진다.

진 행 흐 름

1. 고려해야 할 모든 잠재적 해결책을 리스트화 한다.
2. 모든 해결책에 대해 잘못될 수 있는 모든 것들을 쓴다.
3. 각기에 대해 발생 가능성(High, Medium, Low)과 심각성(High, Medium, Low)을 평가한다.
4. 잠재적 문제들과 그에 대한 평가는 여러가지 잠재적 해결책들 사이에서 당신이 선택하는 것을 돕기 위하여 사용된다. 아래의 예에서 잠재적 해결책 A는 다른 해결책들보다 잠재적으로 문제를 작게 가지고 있다.

예 시

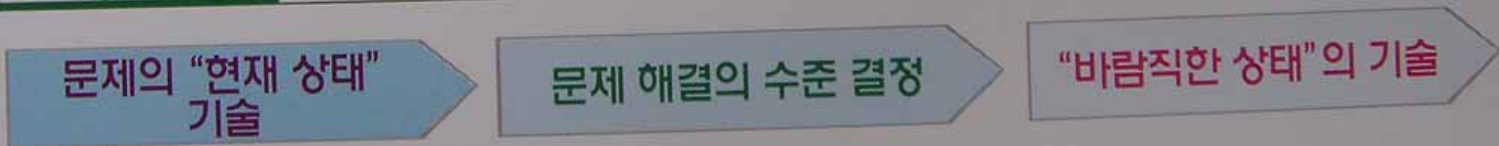
A 안			B 안			C 안		
준비된 백칠판을 구매한다.	가능성	심각성	새롭게 디자인 하기 위해 그래픽아티스트를 고용한다.	가능성	심각성	테스트 톱 시스템으로부터 프린터에 카피를 출력한다.	가능성	심각성
1. 늦게 도착한다	M	H	1. 요구점을 충족시킬 수 없다. 2. 프린터를 재사용 할 수 없다. 3. 비용이 과대하다. • 고정된 가격을 정할 수 없다.	H L M	H H L	1. 벤더가 생산할 수 없다. 2. 장비실패 3. 적절한 자재를 구할 수 없다.	L M L	H H M

17 문제 진술법 (Problem Statement)

개 념

문제진술법은 어떤 개인이나 팀이 완벽한 문제진술서를 쓰는데 도움을 주기 위한 도구로서, 해결하려는 문제의 “현재상태”와 “바람직한 상태”를 기술하는 방식이다.

진 행 흐름



4 진행 절차

진행순서

1 단계

문제의 "현재상태"
를 기술한다

진행요령

- 문제의 현재상태를 기술한다. "현재상태"의 진술이란 그 문제가 현재 존재하고 있는 그대로의 모습을 기술하는 것이다. 문제란 당신을 괴롭히거나 방해하는 것이다. 예를 들면 "현재상태": "우리 서비스 콜의 15%는 응답시간이 24시간 이상이다." 와 같이 진술하는 것이다.
- 문제진술이 충족시켜야 할 조건
 - 가능한한 구체적일 것.
 - 문제의 원인을 포함하지 않을 것.
 - 해결책이나 결론을 포함하지 않으며 암시하지도 말 것.
 - 더 이상 세분화할 수 없을 정도로 범위가 좁을 것.
- 문제진술을 할 때 피해야 할 것.

피해야 할 것	비효과적인 문제진술	효과적인 문제 진술
질 문	"우리가 어떻게 서로 더 사이 좋게 지낼 수 있을까?"	"각 부분들은 서로 관련있는 책임성에 대해 논의하고 있지 않다."
"부족(결여)" 이라는 단어	"우리는 워드 프로세싱 소프트웨어가 없다"	"타이핑 해야 할 물량이 5일치 에 비로 남겨져 있다."
문제로서 해결안 가장	"우리는 창고 선적원을 또 하나 고용할 필요가 있다."	"일정 계획된 선적의 50%가 제시 간에 행해지지 않는다."
프로세스가 아니라 사람을 탓함	"서류 철하는 직원이 자기 업무를 하지 않고 있다."	"서류철이 시간에 따라 정리되어 보관될 수 없다."

진행순서

2 단계
문제해결의 수준
을 결정한다

3 단계
"바람직한 상태"를
기술한다

진행요령

- 이 문제의 올바른 해결수준을 선택한 것인지 어떤지를 결정한다. 이것을 위해서는 다음과 같은 질문을 해본다. "해당된 많은 문제들을 (시간과 자원에 의해) 다루는 것이 효과적인가, 아니면 좀 더 높은 수준에서 그 문제를 다루어야만 하는가?"
- 그 문제의 해결이 당신이 원하는 결과물을 줄 수 있을지 여덟지를 결정한다.
- 그 문제가 그 팀의 영향력 안에 있는지 어떤지, 또 그 문제가 다른 한 팀에 의해 추진되어야 하는지 어떤지를 결정한다.

- "바람직한 상태"를 가능한한 객관적으로 기술한다. "바람직한 상태"란 문제 해결을 통해서 얻고자 하는 것을 기술하는 것이다. "바람직한 상태"의 객관적 기술은 해결안의 효과성을 평가하는데 도움이 된다. "바람직한 상태"란 측정가능한 객관적 용어로 표현되는 것임을 명심해야 한다. 예를 들어 "바람직한 상태"란, "우리의 모든 서비스 반응 시간은 24시간보다 적다"
- 다음 페이지의 Worksheet를 완성시킨다.

문제 진술 Worksheet

“현재상태”:

“바람직한 상태”:

“바람직한 상태”를 측정할 수 있는 도구:

예상되는 비용:

시간:

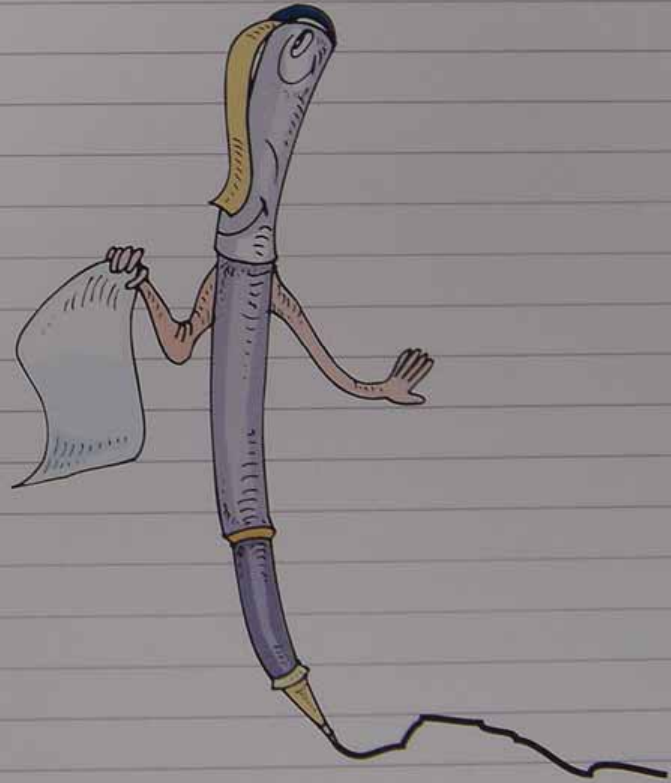
돈:

인원 및 자원:

팀 작업의 잇점:

우리가 이 문제의 해결팀이 되어야 하는 이유:

이 문제해결에 필요한 자료의 제공자:



18 브레인스토밍 (Brainstorming)

개 념

1941년 미국의 광고업자 알렉스 오스본 (Alex F. Osborn)에 의해 창안된 회의방식의 하나로 몇 사람이 모여 어떤 주제나 문제에 대해 다양하고 많은 의견이나 아이디어를 내도록 하는 기법이다.

기본원칙 4가지

- 1 좋고 나쁘다는 비판은 절대로 금한다.
- 2 틀에 얽매이지 않은 자유분방한 사고를 환영한다.
- 3 질보다는 量을 추구한다.
- 4 타인의 아이디어에 편승하여 발전시킨다.



4 진행 흐름

주제 · 문제의 설명

의견 · 아이디어 메모

의견 · 아이디어 발표/기재

토론/수정 · 보완 · 삭제

진행 절차

진행순서

1 단계

다들 주제나
문제를 설명한다

2 단계

의견이나 아이디어
를 메모한다

진행요령

- 리더는 다루고자 하는 문제나 주제를 팀원들이 명확하게 이해하도록 설명한다.
- 리더는 팀원들에게 Brainstorming의 기본 원칙 4가지를 간략히 설명하고, 모두의 적극적인 참여를 요청한다.

- 팀원 모두(리더 포함) 개인별로 문제나 주제에 대한 자신의 의견이나 아이디어를 종이에 가능한 많이 메모하도록 한다.
- 메모하는 동안에는 개인의 자유로운 발상을 방해할 수 있으므로 옆 사람과의 대화를 금지시킨다.
- 메모는 3~5분간 하도록 한다.
- 메모 후 발표는 한 사람씩 돌아가면서 할 것임을 미리 알린다.

진행순서

3 단계

의견이나 아이디어
를 발표하고
기재한다

순차발표

자유발언

4 단계

제시된 의견이나
아이디어에 대해
토론한다

진행요령

- 리더의 요청에 따라 한 사람씩 돌아가면서 한 가지씩만 발표하도록 한다.
- 발표는 누구부터 해도 상관없다.
- 리더는 팀원들에게 편승발언을 할 수 있음과 편승발언을 해도 발언순서는 바뀌지 않음을 알린다.
- 리더나 서기도 자기 차례가 되면 발표한다.
- 리더나 서기는 팀원의 발표내용을 칠판이나 차트에 가급적 그대로 기재한다. 단, 내용이 너무 긴 것은 요약하고 모호한 것은 명료하게 조정한다.
- 아이디어가 떠오르지 않거나 준비가 덜된 사람은 'pass' 라고 말하고, 다음 사람이 발표한다.
- 리더는 최소한 2번은 돌려 발표시키고, 3번째 이후 'pass' 가 절반 이상이 되면 자유발언을 허용한다.

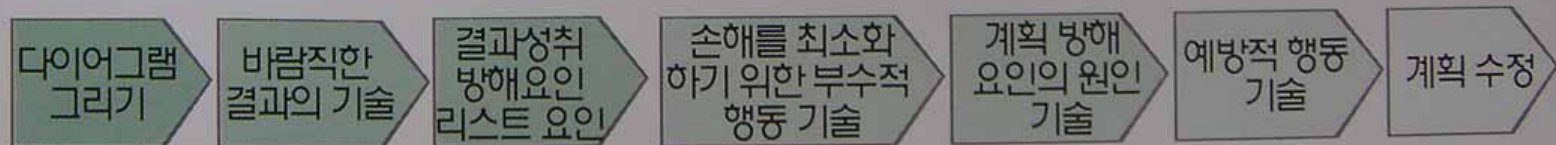
- 의견이나 아이디어가 더 이상 나오지 않으면 토론을 시작한다
- 제시된 의견이나 아이디어가 다루고 있는 문제나 주제에 적합한 것인가에 초점을 맞추어 수정·보완하거나 삭제한다.
- 의견이나 아이디어 중 유사하거나 표현만 다른 것은 팀원의 동의를 얻어 하나의 표현으로 묶는다.

19 비상대책 계획표 (Contingency Diagram)

개 념

Contingency Diagram은 계획이 실행되는 과정에서 발생할 수 있는 문제들을 규명하기 위해 사용되는 기법이다. 계획을 방해하거나 무력화시키는 사건, 프로세스, 사람들을 예상함으로써 우리는 그것을 막기 위한 안전장치를 하거나 다른 대안적 행동을 준비할 수 있다. 더 자세한 내용을 알고 싶다면 계획분석 워크시트(Plan Analysis Worksheet)기법을 참조하도록 한다.

진 행 흐름



진행순서

1 단계

다이어그램을
그린다

- 다섯개의 칼럼을 가진 다이어그램을 그린다.
다섯개의 칼럼은 다음과 같다.
- 바람직한 결과 - 계획의 위협요인 - 피해를 최소화 할 부수적 행동
- 이유나 원인 - 예방 행동

2 단계

바람직한 결과를
기술한다

- 바람직한 결과를 요약하여 첫번째 칼럼(「바람직한 결과」란)에 쓴다.

3 단계

결과성취의 방해
요인을 기술한다

- 바람직한 결과를 성취하는데 방해가 되는 요인을 브레인스토밍한다.
• 각각의 방해요인을 두번째 칼럼(「위협」란)에 쓴다.

4 단계

손해를 최소화할
부수적 행동을
기술한다.

- 계획이 방해요인에 부딪쳐 발생할 수 있는 손해를 최소화하기 위해 취해
질 수 있는 행동(들)을 규명한다.
• 이 행동들을 세번째 칼럼(「피해를 최소화 하기 위한 부수적 행동」란)에 쓴다.

진행요령

2006 8 23

진행순서

5 단계
방해요인의
원인을 기술한다

- 각각의 위협요인에 대하여 적어도 하나의 이유나 원인을 찾는다.
- 위의 이유나 원인을 네번째 칼럼(「이유나 원인」란)에 기술한다.

6 단계
예방적 행동을
기술한다

- 각각의 원인에 대하여 그것의 발생을 막을 수 있는 적어도 하나의 행동을 찾는다.
- 그 행동을 다섯번째 칼럼(「예방적 행동들」란)에 적는다.

7 단계
계획을
수정한다

- 각각의 예방적 행동을 다시 원래의 계획 속에 넣어 계획을 수정한다.

진행요령

(Contingency Diagram의 예)

바람직한 결과	결과 성취 방해요인	손해를 최소화하기 위한 부수행동	방해 요인의 원인	예방적 행동
관리팀의 멤버들이 각각의 고객을 적어도 4개월에 한번씩 방문 한다.	1. 팀 성원이 일정을 작성하지 않는다	다음 4분기의 첫번째 달 스케줄을 작성한다	다른 사람 차례로 추측함	스케줄 짜는 책임자를 선정한다.
	2. 고객이 나타나지 않는다.	찾아내거나 다시 스케줄을 잡는다.	스케줄이 너무 멀리 잡혀 있음.	방문 1주일 전에 확인한다.
	3. 수집된 정보가 공유되지 않는다.	다음 관리팀 미팅의 의제로 추가한다.	의사소통 매개체가 전혀 없음	의사소통 수단/형식을 사용하기 쉽게 만든다.

20 실행계획표 (Who, What, When Chart)

개 념

실행계획표는 어떤 목적이나 결정사항 또는 과제를 수행하는데 필요한 구체적인 행동을 규정하기 위하여 사용된다. 즉, 누가 완성할 책임이 있으며, 그 과제가 언제까지 완료되어야 하는지를 정한다. 이것은 전반적인 행동이나 목적을 실행하는데 있어서 합의를 분명히 하고 약속하는데 도움이 된다.

진 행 흐 름

1. 전반적인 목적을 달성하기 위하여 수행되어야 할 과제나 행동을 토의하여 선정한다.
2. 전반적인 목적을 달성하는데 필요한 시간계획을 수립한다. 목적을 달성하는데 필요한 과제나 활동의 시한을 정한다.
3. 각 항목별 책임을 할당한다. 전반적인 계획이 제대로 추진되는지 모니터 할 사람을 정한다.
4. 가능한한 빨리 계획표 사본을 각자에게 배부한다.

예

실행계획표 (Who, What, When Chart)

목적:

활동내용	담당자	일정 (시간)	비고

21 순위결정 기법들 (Ranking Techniques)

개 념

선순위를 결정하는 기법들은 여러개의 아이디어나 선택안들 중에서 우선순위를 갖는 것을 뽑아내기 위해 사용된다. 이 기법들에는 녹색점 기법, 7-5-3-2-1 기법, 소집단 기법, 우선순위 매트릭스 등이 있다.

1 녹색점 기법 (Green Dot Technique)

진 행 흐 름

1. 플립차트에 선택안들의 리스트를 붙인다.
2. 각각의 팀원들에게 한정된 갯수의 색깔있는 스티커(녹색점)를 나누어 준다.
3. 각 성원들은 선택안들 중에서 자신이 원하는 것에 스티커를 붙인다.
4. 가장 많은 수의 스티커를 가지고 있는 선택안들로 리스트를 줄인다.

2 7-5-3-2-1 순위결정 기법

진행 흐름

- 1 선택안들의 리스트를 붙여놓고 각각의 선택안들에다 문자(A,B,C,..)를 하나씩 붙인다.
- 2 팀원 각자가 자기 종이에다 위에서 선택안들에 붙인 문자들을 적고 각각에 대해서 자신이 선호하는 순서대로 1부터 5까지 할당한다. ('1' 이 가장 선호하는 것을 가리킴.)
- 3 각각의 선호도에 점수를 부여한다.

선호도 순위	점수
1	7
2	5
3	3
4	2
5	1

- 4 위에서 얻은 점수를 가지고 표를 만들어, 높은 점수를 가진 항목들로 리스트를 줄인다.

3 소집단 순위결정 기법 (Small Group Ranking Technique)

진행 흐름

- 1 선택안들의 리스트를 붙여 놓는다.
- 2 각 팀원들이 서로 모르게, 개인적으로 5가지를 선택한다.
- 3 팀원들이 짝을 이루어서 다시 높은 등급의 5가지 안을 선택한다.
- 4 다시 세 쌍이 모여(6명의 팀) 함께 논의해서 높은 등급의 5가지 안을 선택한다.
- 5 모든 팀 선택안들을 취합해서 표를 만든다. 높은 등급의 5가지 안을 플립차트에 게시한다.
- 6 그러면 팀들은 5가지 선택안 리스트를 하나의 안으로 좁혀 나간다. 이 과정은 하나의 아이디어가 선택 될 때까지 반복된다.

4 우선순위 매트릭스(Priority Matrix)

진행 흐름

많은 선택안들이 표면화될 때 가장 유망한 실행안을 찾는 한가지 방법은 다음과 같은 두가지 차원에서 평가하는 것이다. 하나는, 실행 용이성/ 현실능력이고, 또 하나는 조직에 대한 영향력이다. 다음 도표를 활용하여 선택된 대안들을 기재한다.

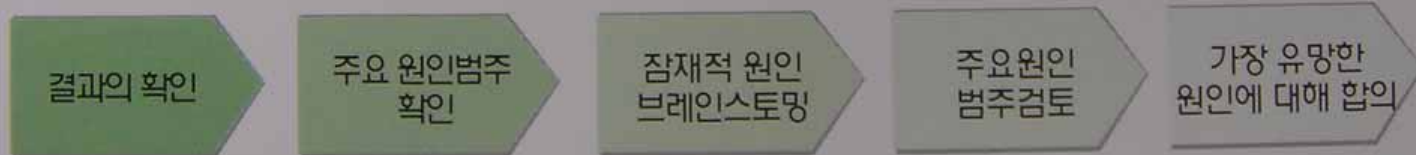
실행용이성/ 현실능력	고	우선순위 #2	우선순위 #1
	저	우선순위 #4	우선순위 #3
		저	고
		조직에 대한 영향력	

22 인과 도표 (Fishbone Diagram, Cause & Effect Diagram)

개 념

인과도표는 문제의 근본원인을 찾아 나가는 과정을 그림으로 표시한 것으로, 그림이 마치 물고기의 뼈같은 모양을 하고 있어 피쉬본 다이어그램이라고도 한다. 이 기법은 문제의 잠재적 원인을 순서대로 범주화하고 그 범주에 속하는 프로세스상의 문제들(잠재적 원인들)을 모두 기술한 뒤에 그 중에서 근본적 주요 원인을 찾아나가는 방식으로 진행된다.

진 행 흐름



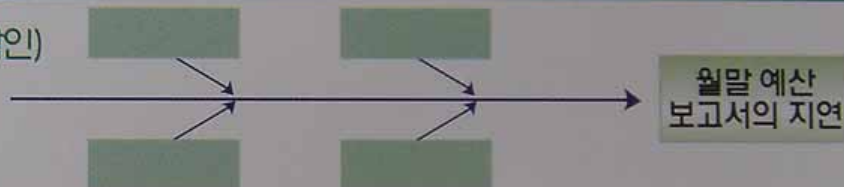
진행 절차

진행순서

1 단계

결과를
확인한다

(인과도표#1-문제점 확인)



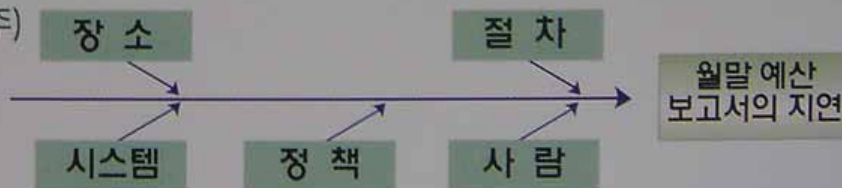
진행요령

- 결과란 변화시키고자 하는 쟁점(문제 또는 프로세스 조건)을 말한다. 인과도표의 맨 오른쪽 박스에다 결과를 적어넣는다.

2 단계

주요 원인범주를
확인하라

(인과도표#2-원인 범주)



- 인과도표의 굵은 가로선에서 갈라지는 대각선을 주요 원인범주라고 부른다. 다음과 같은 범주를 사용하여 원인들을 요약할 수 있다.
 - 방법, 기계, 재료, 사람(Methods, Machines, Materials, Man : 4M)
 - 장소, 절차, 사람, 정책(Places, Procedures, People, Policies : 4P)
 - 환경, 공급자, 시스템, 스킬(Surroundings, Suppliers, Systems, Skills : 4S)

2006 8 23

진행순서

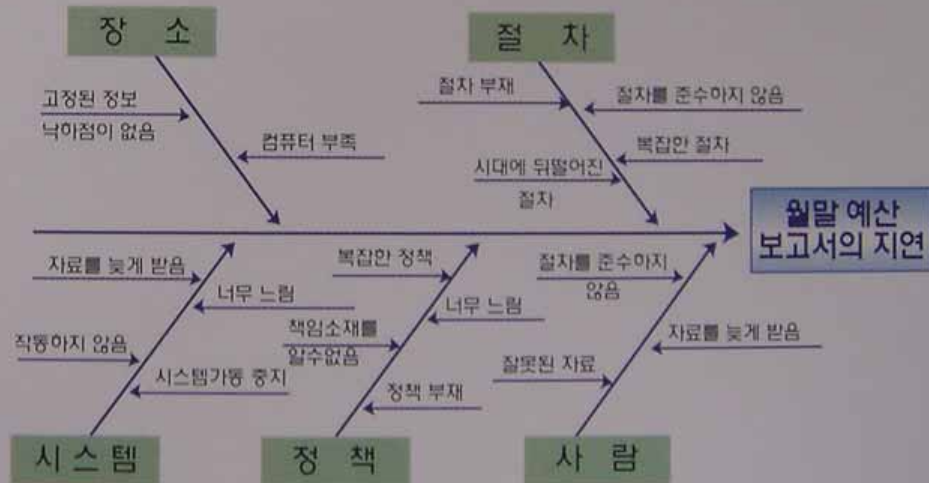
3 단계
문제의 잠재적
원인을
브레인스토밍
한다



진행요령

- 브레인스토밍 실시단계에 따라 브레인스토밍한다.
- 가능한 원인이 제시되면 인과도표의 어느 위치에 기록해야 할지를 집단에서 결정한다.
- 한 가지 원인을 하나 이상의 범주 아래에 적어넣어도 된다.
- 현 시점에서는 인과도표에 가능한 많은 원인을 열거하도록 한다.

(인과도표# 3-잠재적 원인)



진행순서

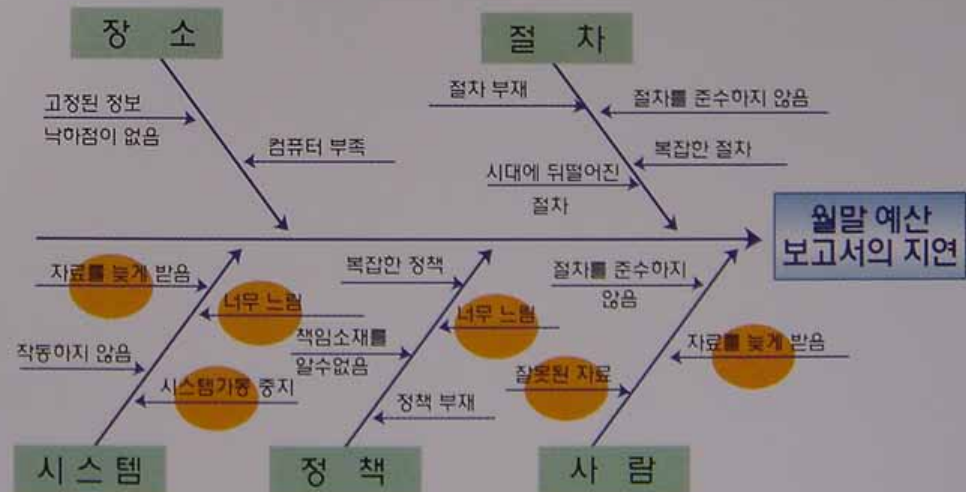
4 단계

각각의 주요
원인범주를
검토한다

진행요령

- 하나 이상의 범주에서 나타나는 원인들을 살펴본다. 이것들은 '가장 가능성이 높은 원인'이다. 도표에서 가장 가능성이 높은 원인들에 ● 표 한다.
- ●표한 원인을 검토한 다음, '왜 그런가?'라고 질문해 보라. '왜?'라는 질문은, 문제의 근본 원인을 파악하는데 도움이 될 것이다.
- 별도의 플립차트에 '왜?'라는 질문에 대한 답을 기록한다.

(인과도표# 4-근본원인에 초점을 두라)



2006 8 23

진행순서

5 단계

가장 유망한
원인에 대해
합의한다



진행요령

- 가장 가능성이 높은 원인들의 범위를 좁힌 후에 가장 유력한 원인을 선택한다.
- 가장 유력한 원인(들)을 파악하고, 그것을 입증해 주는 데이터를 수집하는 업무를 할당하고 나서 모임을 종료한다.

상위의 두가지 원인

자료를 늦게 받음

왜?

불충분한 일정 때문

왜?

부서간 조정이 부족하기 때문

왜?

너무 느림

왜?

요구가 너무 과다하기 때문

왜?

중복된 요청이 있기 때문

왜?

23 인터뷰 (Interview)

개 념

인터뷰 기법은 어떤 개인이나 집단으로부터 정보를 수집하기 위해 사용된다. 만일 당신이 필요로 하는 정보를 가지고 있는 사람에게 접촉할 수 있다면 직접 만나든, 전화로 하든, 인터뷰는 데이터 수집의 효율적인 수단이 될 것이다.

진 행 흐 름

인터뷰 준비

인터뷰 실시

인터뷰 정리

4 진행 절차

진행순서

1 단계

인터뷰 준비를
한다

2 단계

인터뷰를
실시한다

3 단계

인터뷰를
정리한다

진행요령

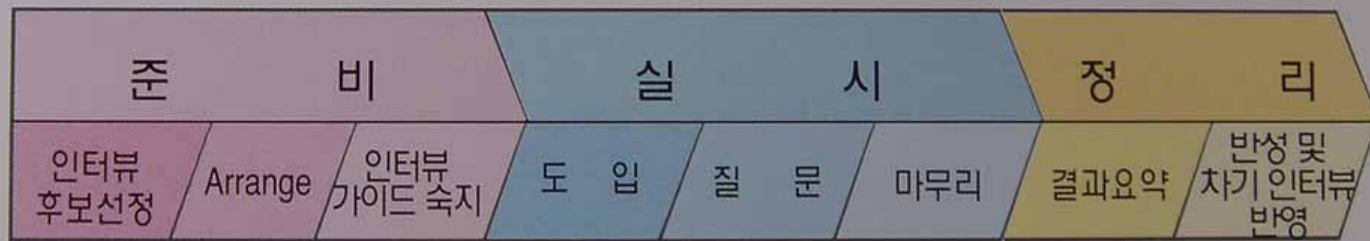
- 필요정보를 추출한다.
- 인터뷰 후보를 선정한다.
- 인터뷰 방법(면접, 전화, 앙케이트, Focus Group Interview)을 선정한다.
- 인터뷰 대상, 시간, 장소를 정리한다.
- 인터뷰 질문지를 작성한다.

- 인터뷰를 시작한다.
 - 인사, 감사를 표한다.
 - 인터뷰의 목적과 의제를 설명한다.
- 각 항목에 대해 질문을 한다.
 - 인터뷰 상대가 말하도록 한다.
 - 잘 듣는 사람이 되도록 한다.
- 인터뷰를 마무리한다.
 - 인터뷰 결과를 요약하여 인터뷰 상대에게 확인한다.
 - 데이터 등은 그 자리에서 받음

- 인터뷰 결과는 그날 안으로 정리한다.
- 인터뷰는 중요한 성과이므로 빨리 팀과 성과를 공유한다.
- 인터뷰를 반복하는 사이에 항상 궤도수정을 하고 새로운 이슈의 해결을 위해 다음의 스텝으로 이행한다.
- 감사의 편지를 바로 보낸다.

4 인터뷰 방법

인터뷰의 3단계



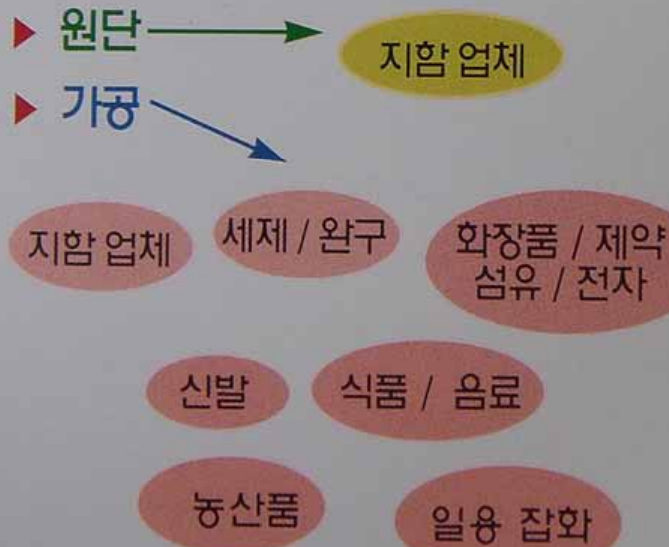
- ▶ 누구를 ▶ 누가 ▶ 질문내용 ▶ 목적확인 ▶ 질문요령 ▶ 감사 ▶ 공유 ▶ 지속적 개선
- ▶ 어떤 ▶ 언제 ▶ 시간확인
- ▶ 목적으로 ▶ 어디서

← 1일 3건, 1시간/1건 →

1 인터뷰 후보선정

인터뷰 후보자는 인터뷰 목적을 고려하여 선정함

누구를?



Key Point

- ▶ 제품별(원단/상자/미장)로 15개 업체이상
- ▶ 구매제품을 명확히 구분지을 것
- ▶ 먼저 사내에서 예비조사함.
 - 후보 List-up
- ▶ 인터뷰 목적에 따라 인터뷰 후보구성을 조정함.
 - 매출액이 큰 고객 對 적은 고객
 - 경인지역 對 지방
 - 임원층 對 사원
 - 구매부서 對 사용부서
- ▶ 후보자 수를 결정함.
 - 빠지지 않고 목적에 맞게 망라되었는지 확인

2 Arrange

누가?

- ▶ 누가 Arrange 하는가?
- ▶ 누가 가는가?

언제?

- ▶ 언제?
- ▶ 어느 정도 시간?

어디서?

- ▶ 어디에서?

- ▶ 자신이 나서서 Arrange 하겠다는 태도

- ▶ 하루 최대 3건까지
- ▶ 인터뷰와 인터뷰 사이 이동시간을 충분히 가짐(최저 1시간)

- ▶ 사전에 장소 확인
정보에 가까운 장소

3 인터뷰 가이드 속지

고객인터뷰 양식

1. 목적 및 취지
2. 조사에 따른 기본사항
3. 질문내용
 - ▶ 구매 결정요인
 - ▶ 거래동기
 - ▶ 경쟁사 능력비교
 - 품 질
 - 서비스
 - 납 기
 - 가 격
 - 인적능력
4. 불만족 원인 및 향후 개선방안에 대한
고객의견
5. 동종업계의 고객만족 활동에 대한 정보
청취

Key Point

- ▶ 제품별(원단/상자/미장)로 15개 업체이상
- ▶ 구매제품을 명확히 구분지을 것
- ▶ 고객방문은 거래담당자(영업사원)보다 타사원(생산, 관리, 타영업사원)이 방문해서 인터뷰하는 것이 바람직함.
- ▶ 자신의 말로 풀어서 적지 말고 고객의 말 그대로 적음
- ❖ 일반적으로 사외전문기관에 의한 용역조사가 바람직하나, 회사 내부 경험을 쌓으면서 표준화해 나가는 것이 실질적으로 도움이 됨

2 4인터뷰실시

<인터뷰 실시의 단계>

도 입	질 문	마 무 리
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 인사, 감사의 뜻을 표시함 ▶ 자기소개와 인터뷰의 목적 및 이유를 설명함 ▶ 일정계획을 설명함 ▶ 비밀유지, 인터뷰 결과의 사용 방법에 대한 약속을 주고 받음 ▶ 시간을 확인함 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 상대의 마음속으로 들어감. 경계, 의구심이 생기지 않도록 함. 분위기가 좋아진 때부터 서서히 질문의 방법을 바꾸어 감 <ul style="list-style-type: none"> • 답하기 쉬운 것부터 어려운 것으로 • 과거로부터 현재로 • 추상적인 것로부터 구체적인 것으로 • 좋은 것로부터 나쁜 것으로 • 간접적인 것로부터 직접적인 것으로 ▶ 인터뷰 상대가 말하도록 함 <ul style="list-style-type: none"> • 잘 듣는 사람이 될 것. 자신의 의견은 중요하지 않음 • 궤도수정을 하더라도 상대의 Pace에 맞춤 (일정계획을 고집하지 않음) • 이해가 안되는 점이 있으면 확인함 말씀하고 계신 것은 ... 입니까? ▶ 상대의 입을 열도록 하는 질문을 연구함 <ul style="list-style-type: none"> • '예를 들면?' • '5~10%?, 20%?' • '왜 그렇습니까?' ▶ 질문은 설명하고 생산적으로 <ul style="list-style-type: none"> • 단순명쾌 • 알고 있었다고 말하여 분위기를 해치지 않도록 함 • '사실' 을 얻을 수 있도록 • 유도성문은 하지 않음 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 인터뷰 결과를 요약하여 인터뷰 상대에게 확인함 ▶ Data 등은 그 자리에서 받음 ▶ 다음에 다시 질문할 가능성을 암시함 ▶ 약속한 시간을 엄수함 ▶ 감사의 뜻을 표시함

4 인터뷰 실시시의 주의사항

태도

- ▶ 성의를 보여줌. 상대가 좋아하도록 노력
- ▶ 상대의 눈을 보며 말함
- ▶ 거리에 주의(상대방과 70 센티미터 정도)
- ▶ 자세는 바르게, 발을 꼬고 앉지 않음
- ▶ 정장을 착용
- ▶ 금연

실시과정

- ▶ 시간의 배분에 주의함. 생각했던 질문을 전부 들을 필요는 없음. 새로운 발견이 있으면 그곳을 파고 들어가 물음
- ▶ 메모를 함. 단, 전부 적을 필요는 없음. 상대가 말한 것 뿐만 아니라 자신의 판단, 코멘트를 적어 놓으면 정리할 때 편리함
- ▶ 상대에게 생각할 시간을 줌. 사이를 두는 방법에 주의
- ▶ 귀 뿐만이 아니고 눈, 마음도 열고 인터뷰에 임함. 상대의 감정, 개인적 의견에 주의함
- ▶ 인터뷰 상대에 따라 의견이 다른 것에 주의를 기울임

5 정리

인터뷰의 결과를 정리하여야 인터뷰가 완결됨

<인터뷰의 정리>

인터뷰 노트

인터뷰 대상:
일 시:
장 소:
인터뷰실시자:

1. 배경
2. 사실
3. 결론(사실의 의미)
4. 다음 단계

Key Point

- ▶ 인터뷰 결과는 그날 안으로 정리함
 - 정리에는 시간이 걸림. 인터뷰는 하루에 3건까지
 - 인터뷰를 반복하는 사이에 기억이 확실히 떨어짐
 - 사실/의견/해석의 다른점을 명확하게 하여둬
- ▶ 인터뷰는 중요한 성과임. 빨리 팀과 성과를 공유함
 - 개개의 인터뷰 노트
 - 몇번의 인터뷰가 끝난 단계에서 전체의 종합 (→일반적인 경향을 도출함)
- ▶ 인터뷰를 반복하는 사이에 항상 귀도수정을 하고 새로운 이슈의 해결을 위해 다음 단계로 이행함
 - 목적은 달성했는가?
 - 준비는 적절했는가?
 - 인터뷰의 방법은 좋았는가?
- ▶ 감사의 편지를 바로 보냄

4 진행 절차

진행순서

1 단계

의사결정의
목적을 기술한다

2 단계

의사결정의
기준을 세운다

3 단계

의사결정의
기준을 분류한다

진행요령

- 워크시트의 상단 왼쪽에 의사결정의 목적을 기술한다. (1번 항목)

- 해결안들이 반드시 충족시켜야 할 모든 필요조건들과 바람직한 특징들의 리스트를 브레인스토밍한다.
- 그 리스트를 "의사결정기준의 수립" 란에 쓴다.(2번 항목)

- 의사결정의 평가기준 리스트를 검토하여 절대적인 한계(필요조건)의 기준과 절대적으로 중요하지는 않지만 요망되는 기준들로 분류한다.
- 절대적인 기준(한계)은, "의사결정 기준의 분류" 란의 윗칸(3- a)에 쓴다. 절대적 한계(기준)란 필수적이며 실제적이고 측정가능한 것이어야 한다. 예를 들어 "낮은 코스트"가 아니라 "1000만원 이하"의 형식으로 서술해야 한다.
- 요망되는 기준은 "결정기준의 분류" 란의 아래칸(3-b)에 쓴다.

2006 8 23

진행순서

4 단계

선택대안들을 생성
하고 평가한다

5 단계

선택대안들의
위험도를 평가한다.

진행요령

- 각 대안의 명칭이나 설명을 "대안의 생성과 평가"란의 상단(대안)에 쓴다.
- 각각의 대안들에 대해서, 절대적 기준에 비추어 평가한다. (통과-비통과 체크)
- 절대적 기준을 만족시키지 못하는 안은 더이상 고려할 필요가 없다. 절대적 기준을 모두 만족시키는 안에 대해서만 그 다음 단계로, 요망되는 기준들에 비추어 평가한다.
- 요망되는 기준들에 대한 비중(1에서 10까지)을 할당하고, 그 기준에 대한 점수를 매겨, "비중점수"를 산출, 기록한다.
- 비중점수의 총점을 계산하여 높은 점수를 얻은 안을 채택한다.

- 높은 점수를 가진 두개의 대안을 추출하여 "대안의 평가"란에 쓴다.
- 각각의 대안에 대해서 잠재적인 문제점들을 열거한다. 열거할 때의 형식은, "만일... 한다면, ...될 것이다" 로 한다.
- 각각의 잠재적 문제점들을 가능성(고, 중, 저)과 심각성(고, 중, 저) 측면에서 평가하여 "가능성"과 "심각성"란에 기입한다.
- 모든 잠재적 문제들에 대해 이 과정을 반복한다.

4 의사결정 워크시트의 예

1. 의사결정의 목적

2. 의사결정 기준의 수립	3. 의사결정 기준의 분류		4. 대안의 생성과 평가						
	a. 절대적 한계(기준)		대안 1 :		대안 2 :		대안 3 :		
	선택 대안에 대한 정보	가능 불가능	선택 대안에 대한 정보	가능 불가능	선택 대안에 대한 정보	가능 불가능	선택 대안에 대한 정보	가능 불가능	
	b. 요망되는 기준	비중	선택 대안에 대한 정보	점수 비중점수	선택 대안에 대한 정보	점수 비중점수	선택 대안에 대한 정보	점수 비중점수	
5. 대안의 위험도 평가(고, 중, 저)									
대안 : _____			가능성	심각성	대안 : _____			가능성	심각성
만일...한다면 ...일 것이다.					만일...한다면 ...일 것이다.				

25 절대적 준거에 의한 평정 (Absolute Criteria Rating)

개 념

절대적 준거에 의한 평정은, 여러가지 해결안들 중에서 필수적 · 절대적인 요구사항을 충족시키지 못하는 많은 잠재적 해결안들을 지워나가는 방법이다. 모든 절대적 준거들을 만족시키는 해결안들만이 그 다음 단계의 고려(준거평정기법)를 위해 남아있게 된다. 즉 절대적 준거에 의한 평정은 준거평정을 하기 전에 거쳐야 할 선행 단계인 것이다.

진 행 흐 름



4 진행 절차

진행순서

1 단계

해결안이
충족시켜야 할
절대적 준거들을
명확히 한다.

진행요령

- 해결안들이 반드시 충족시켜야 하는 절대적 준거들을 명확히 한다. 이 준거들은 필수적이고, 실제적이며, 측정가능한 것이어야 한다.
- 매트릭스 상의 왼쪽 칸에 그 준거들을 기술한다.

(절대적 준거의 기술)

▼ 결정할 문제: 결혼 30주년 기념 해외여행안

	제안된 해결안들				
절대적 필요조건					
기간은 2주 이내					
비용은 500만원 이하					
방문지는 5개소 이상					

진행순서

2 단계

검토중인 모든
해결안들을
나열한다

진행요령

- 검토중인 모든 해결안들을 기술한다.
- 매트릭스의 상단에 있는 '제안된 해결안들' 칸에 각 해결안들을 기술한다.

(해결안들의 기술)

▼ 결정할 문제: 결혼 30주년 기념 해외여행안

절대적 필요조건	제안된 해결안들		
	유럽안 런던, 파리, 로마, 아테네, 튀리히	미국안 하와이, L.A., 뉴욕, 워싱턴, 몬트리올	동남아안 홍콩, 타이베이, 마닐 라, 싱가포르, 방콕
기간은 2주 이내			
비용은 500만원 이하			
방문지는 5개소 이상			

진행순서

3 단계

절대적 증거에
근거하여 각
해결안들을
검토한다

진행요령

- 각각의 해결안들과 절대적 증거를 결합해서 다음의 질문을 해본다.
"이 해결안이 이 조건을 만족시키는가?" 그렇다면 "可", 그렇지 않다면 "不可"가 된다.
- 나중에 참고하기 위해 "可" 와 "不可"의 판단을 내리게 된 근거자료를 기록한다. (이것은 위험도 평가에 도움이 된다)

(해결안 검토)

▼ 결정할 문제: 결혼 30주년 기념 해외여행안

절대적 필요조건	제안된 해결안들		
	유럽안 런던, 파리, 로마, 아테네, 쾰리히	미국안 하와이, L.A., 뉴욕, 워싱턴, 몬트리올	동남아안 홍콩, 타이베이, 마닐 라, 싱가포르, 방콕
기간은 2주 이내	14일 (可)	14일 (可)	14일 (可)
비용은 500만원 이하	660만원 (不可)	480만원 (可)	420만원 (可)
방문지는 5개소 이상		7개소 (可)	6개소 (可)

진행순서

4 단계

채택 가능한
해결안들을
정리한다

진행요령

- "FAIL"의 판정을 받은 해결안들에 대해서는 고려할 필요가 없다.
- 절대적 준거를 충족시키는 해결안들만 추출한다. 그 다음 단계는 이 안들을 가지고 준거평정을 통해 가장 좋은 안을 선택하는 것이다. 즉 절대적 준거평정은 준거평정이 이루어지기 전단계로서 애초에 고려할 필요가 없는 안들은 제외시키는 방법이다.

(채택 가능한 해결안 도출)

▼ 결정할 문제: 결혼 30주년 기념 해외여행안

- ▶ 두가지 해결안만이 절대적 필요조건을 만족시킴.
- ▶ 이 두가지 해결안들은 다음 단계의 준거평정 대상이 됨

제안된 해결안들

절대적 필요조건	유럽안 런던, 파리, 로마, 아테네, 쥐리히	미국안 하와이, L.A., 뉴욕, 워싱턴, 몬트리올	동남아안 홍콩, 타이베이, 마닐라, 싱가폴, 방콕
기간은 2주 이내	14일 (可)	14일 (可)	14일 (可)
비용은 500만원 이하	660만원 (不可)	480만원 (可)	420만원 (可)
방문지는 5개소 이상		7개소 (可)	6개소 (可)

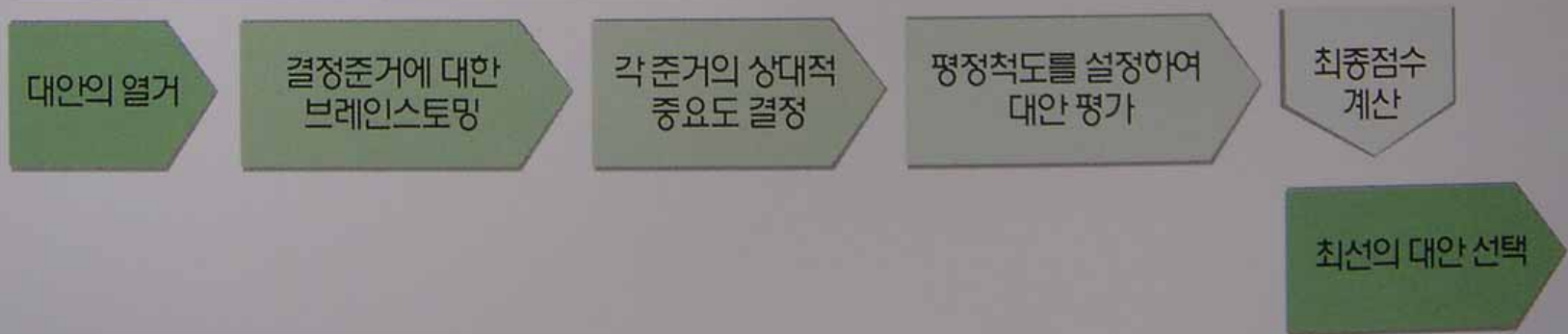
26 준거 평정 (Criteria Rating)

개 념

준거평정이란, 여러 선택대안들 중에서 하나를 선택해야 할 때 사용할 수 있는 해석 도구이다. 평가의 준거를 마련하고 각각의 준거에 대해 각 대안들의 점수를 매겨 합계를 내는 방식으로 진행되는 문제해결기법이다.

이같은 방식으로 할 때 최선의 결정임이 객관화 될 수 있으며, 따라서 내려진 결정에 관해서도 집단적 합의가 가능해진다.

진 행 흐 름



진행 절차

진행순서

1 단계

대안들을
열거한다

2 단계

결정준거에 대해
브레인스토밍 한다

진행요령

- 준거평정 양식을 마련하고 양식의 상단에 가능한 대안들을 기록한다.

▼ 컴퓨터를 구입하고자 할 때
(대안의 열거)

준 거	가중치	대 안		
		B 사	Q 사	M 사
합 계				
요 약				

- 집단은 브레인스토밍을 통해 대안들을 평가하게 될 준거들을 결정한다. 일반적인 준거로는 다음과 같은 것이 있다.
 - 실시의 용이성
 - 최소의 위험
 - 최소의 비용
 - 실시의 신속성
 - 고객의 요구조건 충족
 - 내구성
 - 자원 입수 가능성
- 준거는 프로젝트마다 바뀔 수 있다. 예를 들면 컴퓨터 구입시의 경우 다음과 같은 준거들이 나올 수 있다.
 - 호환가능 해야 함
 - 속도
 - 메모리
 - 신뢰할 수 있어야 함

진행순서

3 단계

각 준거의
상대적
중요도를
결정한다

진행요령

- 각각의 준거에 가중치(상대적 중요도를 나타내는 수치)를 부여한다.
- 준거의 가중치를 결정하기 위해 "이 준거는 다른 준거에 비해 얼마나 중요한가?" 라는 질문을 해본다.
- 모든 준거에 부여한 가중치 합계는 100%가 되어야 한다.
- 준거평정 양식의 효과성은 준거에 어떻게 가중치를 부여하는냐에 크게 좌우되므로 모든 구성원의 의견을 들은 뒤에 가중치에 대한 결정을 내려야 한다. 공평한 의견을 얻기 위해 팀원 각자에게 개인적으로 준거의 가중치를 부여하도록 한 뒤 그것을 평균하여 최종 가중치를 결정한다.

(가중치 부여)

준 거	가중치	대 안		
		B 사	Q 사	M 사
호환성	40%			
속 도	20%			
메모리 용량	20%			
신뢰성	20%			
합 계	100%			
요 약				

진행순서

4 단계

평정척도를
설정하여 대안을
평가한다

진행요령

- 각각의 준거에 비추어서 여러 대안을 비교하기 위해서는 동일한 평정척도를 사용해야 한다. 쉽게 사용할 수 있는 척도로는 10점 척도가 있다.
- 평정척도를 사용하여 각각의 준거에 대해 대안들을 평가해야 한다. 조사를 한 후에 평정치를 결정할 수도 있다.(예 : 어느 대안이 가장 비용이 적게 드는지를 확인할 수도 있다.)

(가중치와 평균치)

준 거	가중치	대 안		
		B 사	Q 사	M 사
호 환 성	40%	8	5	3
속 도	20%	4	8	6
메모리 용량	20%	6	4	4
신뢰성	20%	4	6	7
합 계	100%			
요 약				

(평정척도: 10=높음, 1=낮음)

진행순서

5 단계
최종 점수를
계산한다

진행요령

- 각각의 대안에 대해 가중치와 평정치를 곱한다.
- 곱한 값을 해당 난의 괄호안에 적어 넣는다.
- 각각의 대안에 대해 괄호안의 수치를 더해서 합계난에 적어 넣는다.
- 요약 평가를 작성한다.

(합 계)

준 거	가중치	대 안		
		B 사	Q 사	M 사
호 완 성	40%	8×4 (3.2)	5×4 (2.0)	3×4 (1.2)
속 도	20%	4×2 (.8)	8×2 (1.6)	6×2 (1.2)
메모리 용량	20%	6×2 (1.2)	4×2 (.8)	4×2 (.8)
신뢰성	20%	4×2 (.8)	6×2 (1.2)	7×2 (1.4)
합 계	100%	6.0	5.6	4.6
요 약				

진행순서

6 단계
가장 좋은
대안을 선택한다

진행요령

- 합계 점수가 가장 높은 대안을 선택한다.
- 가장 점수가 높은 대안은 가장 좋은 대안이 되어야 한다. 그러나 만약 팀원들이 이에 동의하지 않는다면 준거의 가중치와 평정치를 재검토하여 필요한 수정조치를 취해야 한다.
- 필요하다면 이제까지의 과정을 반복한다.

(가장 좋은 대안 선택)

준 거	가중치	대 안		
		B 사	Q 사	M 사
호환성	40%	8×.4 (3.2)	5×.4 (2.0)	3×.4 (1.2)
속 도	20%	4×.2 (.8)	8×.2 (1.6)	6×.2 (1.2)
메모리 용량	20%	6×.2 (1.2)	4×.2 (.8)	4×.2 (.8)
신뢰성	20%	4×.2 (.8)	6×.2 (1.2)	7×.2 (1.4)
합 계	100%	6.0	5.6	4.6
요 약				

27 친화도법 (Affinity Diagram) - Gathering & Grouping of Ideas -

개 념

친화도법(A/D 法)은 일정한 주제에 대해 모든 팀원들의 많은 다양한 아이디어를 도출한 후 관련성이 있는 아이디어끼리 한데 묶어 분류, 정리함으로써 문제해결 방안을 찾아내는 기법이다.

진 행 흐 름



4 진행 절차

진행순서

1 단계

다른 주제에 대한
아이디어를
메모한다

2 단계

메모한 아이디어를
나열하고
명료화 한다

진행요령

- 팀원 모두(팀장 포함) 개인별로 다른 주제에 대한 자신의 아이디어를 메모한다.
- 메모하는 동안에는 개인의 자유로운 발상을 위해 다른 팀원과의 대화를 금한다.
- 메모는 3~5분 정도 하도록 한다.
- 메모 용지는 'post-it' 을 사용한다. 뒤에 분류할 때 떼었다 붙였다를 반복해야 하기 때문이다.
- 다만 다른 팀에게 발표해야 하는 경우에는 메모한 글씨가 커야 하므로 A4의 절반 크기로 하는 것이 좋다.
- 메모용지 하나에 아이디어 하나씩만 적는다.

- 팀원들은 자신의 아이디어 메모용지(post-it)를 모조전지에 직접 붙인다.
- 팀 리더는 나열된 아이디어를 하나씩 읽어가면서 내용이 모호하거나 그 뜻을 이해하기 어려운 것은 제안자의 설명을 들어 명료하게 조정한다.

4 진행 순서

진행순서

3 단계

아이디어를
분류한다

4 단계

소제목을
부여한다.

진행요령

- 팀원들은 모두 참여하여 관련성이 있는 아이디어를끼리 한곳으로 모은다.
- 분류작업은 팀원들간에 일체의 대화없이 진행한다.
- 일정시간(보통 10분~20분) 경과후 분류가 일단 마무리 되면 팀리더는 팀원들에게 분류내용에 대해 이견이 있는지를 묻는다. 이견이 있으면 토의를 거쳐 분류를 최종 정리한다.
- 관련성이 없어 분류가 안되는 아이디어는 단독으로 남겨둔다.

- 분류된 아이디어 그룹마다 주변에 선을 둘러서 영역을 표시한다.
- 팀리더는 팀원들의 의견을 수렴하여 그 아이디어 그룹을 포괄하는 적절한 제목을 정하고, 그 내용을 post-it에 기재하여 붙인다.
- 그 아이디어 그룹내의 하나의 아이디어 내용이 그대로 소제목이 될 수 있다.

주 제:



28 파레토 분석 (Pareto Analysis)

개 념

파레토 분석은 어떤 문제의 수많은 원인들 중에서 정말 중요한 극소수의 핵심원인을 찾아내기 위해서 사용된다.

파레토 법칙이란, 문제의 80%가 20%의 원인에 의해 일어난다는 것을 말한다. 파레토 분석은 어떤 팀이 우선 순위를 설정하는데 도움을 준다. 막대그래프처럼, 파레토 분석도 자료의 분포를 나타낸다. 그러나 파레토 분석의 막대는 비율이 높은 것에서 낮은 순서대로 정렬되어 있다는 점이 다르다.

진 행 흐 름

비교할 문제의 범주 확인

표준 측정단위와 조사기간 설정

자료수집 · 요약

파레토 차트 작성

그래프 그리기

4 진행 절차

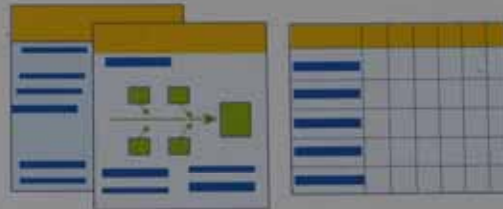
진행순서

1 단계

비교할 문제
또는
원인의 범주를
확인한다

진행요령

- 문제 또는 원인을 8개 이하의 범주로 축소시켜 정리한다. (이러한 정보는 브레인스토밍, 인과도표, 체크시트, 기존 보고서, 자료 등에서 얻을 수 있다)
(사례) 여사원이 작성한 문서에 오식과 오자가 빈번하게 나타나는 문제의 원인을 파악하기 위해 오류가 있는 문서를 받은 사람들로 하여금 오류 목록을 브레인스토밍 하도록 하는 것.



2 단계

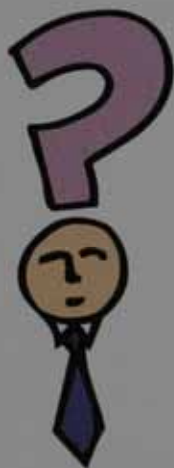
측정지표와
조사기간을
정한다

- 측정지표를 선택한다. 예컨대 '지각' 이라고 한다면 몇시 이후를 지칭한 다는 것이라든지, '결함' 이라고 한다면 어떤 상태를 말하는 것인지 결정 하는 것을 말한다.
- 자료수집에 필요한 충분한 시간을 조사기간으로 정한다.

진행순서

3 단계

자료를 수집하고
요약한다



진행요령

- 세 개의 세로열이 있는 표를 작성한다. 각 세로열의 제목은 '오류범주', '빈도', '백분율' 이 된다.
- '오류범주' 난의 항목들은 발생하는 오류의 유형이 된다.
- 빈도 난에는 각 범주의 합계를 기록한다.
- 빈도가 높은 것에서 낮은 순서대로 '오류범주' 를 정렬한다.
- '빈도' 난의 수치를 전체 측정합계로 나누면 백분율을 얻을 수 있다. 계산한 백분율을 '백분율' 난에 기록한다.

(자료도표 작성 예)

오류범주	빈도	백분율
구 두 점	20	44%
오 타	12	27%
철 자	7	16%
송 달 지 연	5	11%
페이지 매김	1	2%
합 계	45	100%

진행순서

4 단계

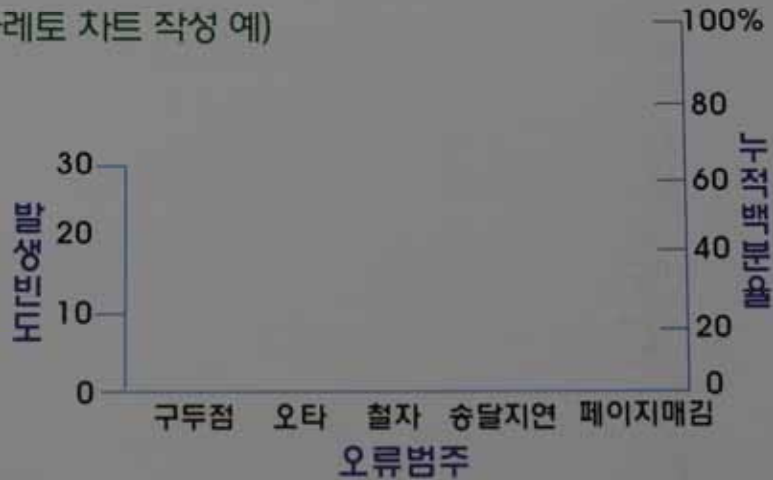
파레토 차트를
작성한다



진행요령

- 종이의 왼쪽에서 오른쪽으로 가로축을 그린다. 그 다음 왼쪽에서 오른쪽으로 가장 빈도가 많은 범주부터 적은 범주의 순서대로 각 범주를 기록한다. 또, 이 축에 명칭을 부여한다.
- 가로축의 왼쪽지점과 오른쪽에 각각 세로축을 그린다. 왼쪽의 세로축은 빈도를 나타내고 오른쪽 세로축은 누적백분율을 나타내며 각각의 눈금을 매기고 명칭을 부여한다.

(파레토 차트 작성 예)



진행순서

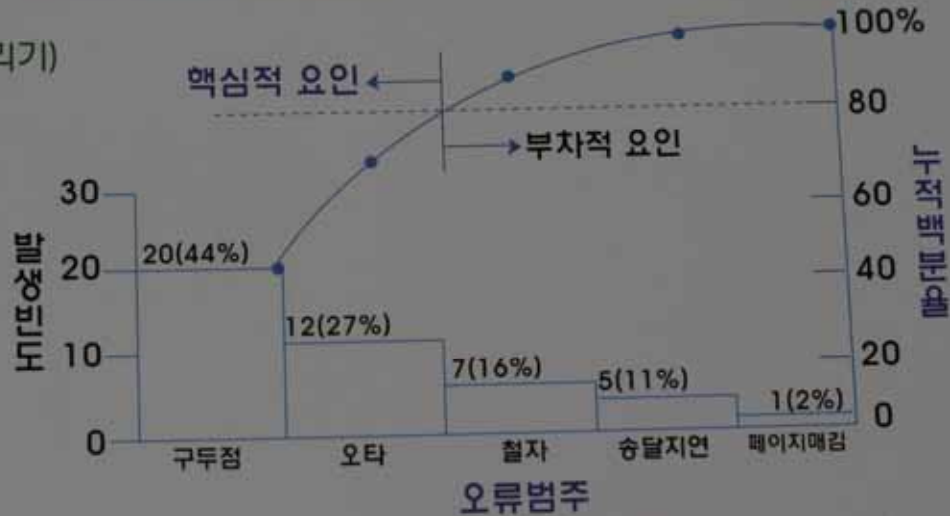
5 단계

파레토 차트에
그래프를
작성한다

진행요령

- 왼쪽에서 오른쪽으로 내림차순으로 막대 그래프를 그린다.
- 누적 백분율을 그래프로 나타내기 위해 막대 위쪽에 점을 표시하여 왼쪽에서 오른쪽으로 점을 연결하여 오른쪽 세로축 맨 위쪽의 100% 지점에서 끝나도록 선을 그린다.
- 누적 백분율이 80%가 되는 지점에서 왼쪽에 있는 요인들이 핵심적 요인이 된다. 핵심요인이 밝혀짐으로써 어느 문제를 가장 먼저 다루어야 할지 결정할 수 있게 된다.

(파레토 차트에 그래프 그리기)

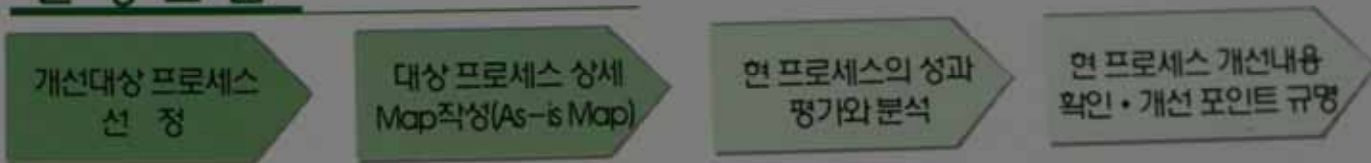


29 프로세스 맵핑 (Process Mapping)

개 념

프로세스 맵핑은 현재 업무 프로세스 상에서 일어나는 세부활동의 분석을 통해 개선 필요점을 효과적으로 추출하여, 바람직한 업무수행 프로세스를 시각적인 Map으로 그리는 기법이다.

진 행 흐름



4 진행 절차

진행순서

1 단계

개선 대상
프로세스를
선정한다

2 단계

개선 대상
프로세스의 상세
Map을 작성한다

진행요령

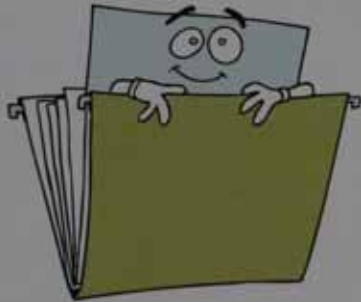
- 개선대상 프로세스는 다음과 같은 일반적 기준에 의거하여 선정한다.
 - 고객(내·외부)의 입장에서 문제가 있는 프로세스: 회사중심의 시각이 아님
 - VOC 반영한 프로세스: 고객만족도가 가장 심각한 프로세스
 - 대/내외 접촉이 많은 프로세스
 - 부서 업무 중심이 아닌 전사적 업무흐름상 가장 문제가 많은 프로세스
 - Bottom-up 접근법 (사원의 의견수렴)
 - 결재과정이 긴 프로세스
 - 정보교환이나 재생이 잦고 Data가 만연, 중복, 혼재가 심한 업무 프로세스
 - 전략적 비전과 경영전략의 실천에 부합되지 않는 프로세스
 - 경영층 판단에 의한 Top-down 접근법
 - 개선 효과가 크게 나타나는 프로세스
 - 시기적으로 긴급히 해결해야 할 현안 프로세스

- Mapping하고자 하는 과제와 범위를 명확히 한다.
 - 과제 명칭을 명확히 한다.
 - 과제의 최초활동과 최종활동을 기록한다.
- 작성하고자 하는 맵의 종축에 관련자(부서)를 빠짐없이 순차적으로 나열한다.
(계속)

진행순서

2 단계

개선 대상
프로세스의 상세
Map을 작성한다



진행요령

- 과제의 활동은 순차적으로 작성할 수 있으면 가장 좋으나, 과제의 상당수는 복잡하며 손쉽게 순서화 하기는 더욱 어렵다. 따라서 ...
 - 최초활동과 최종활동 사이에 일어나는 활동들을 최대한 많이 도출해 Card나 Post-it에 쓴다.
 - 나열된 활동 중 중복된 것은 없는지, 빠진 것은 없는지, 나누어야 할 것은 없는지를 검토하여 추가·삭제한다. 이때 과제의 크기에 따라 활동의 갯수는 달라질 수 있으나 통상 15~20개 내외가 적절함.
 - 활동 갯수가 많아질 경우, 특정 활동(중요 또는 복잡한 활동)은 별도로 세부 Map을 그린다.
 - 작성된 활동 카드별로 활동수행 소요시간을 기록한다.
 - 카드를 최초활동과 최종활동에 맞추어 시계열적으로 나열한다.
 - 각 활동들을 다른 기호나 칼라카드로도 작성 가능하다.

운영·활동	결정	유보	측정·검사	보관	운반·이동
원색	청색	빨강	노랑	노랑	노랑

- 시계열적으로 나열된 활동들을 종축의 관련자(부서)와 대비시켜 나열하여 문제가 없으면 Map을 완성한다.

출장 A/S시스템 재구축

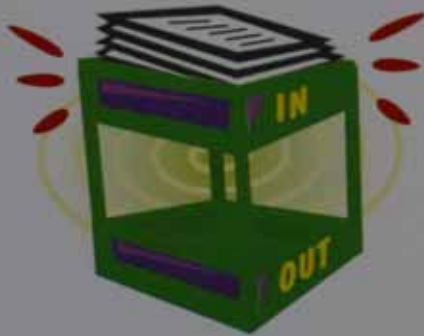
(As-is 프로세스 맵핑 예)



진행순서

3 단계

현 프로세스의
성과를 평가하고
분석한다



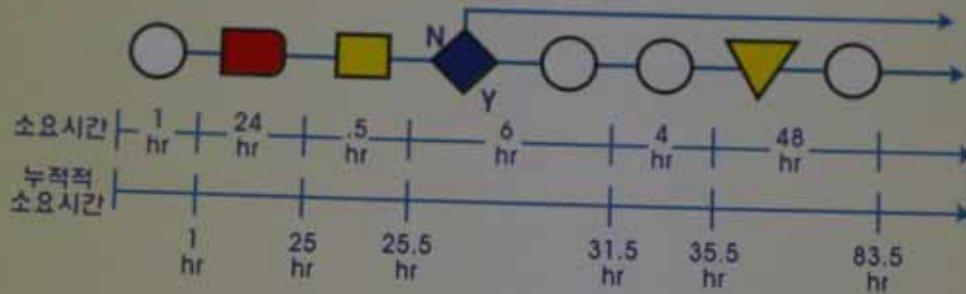
진행요령

- 완성된 As-is Map을 토대로 다음 사항을 고려하여 현 프로세스의 문제점을 분석한다.
 - 무엇이 / 어떤 경로에서 이탈했는가?
 - 어느 프로세스에서 문제가 발생했는가?
 - 단계를 없앨 기회가 어디에 있는가?
 - 어느 단계들을 통합할 수 있는가? 단순화 시킬 수 있는가? 스피드를 높일 수 있는가?
 - 어떤 단계가 핵심적인가? 다른 방식을 통해 output을 얻을 수 있는가?
 - 어느 단계가 비용을 가중시키는가? 부가가치가 생기는가?
 - 어느 단계가 Empowerment를 반영하는가?
 - 프로세스 혹은 운영이 보다 잘 이루어지는 방법을 찾는데 사용되는 측정방법은 무엇인가? 측정방법은 적절한가?
 - ECRS를 점검해 본다.

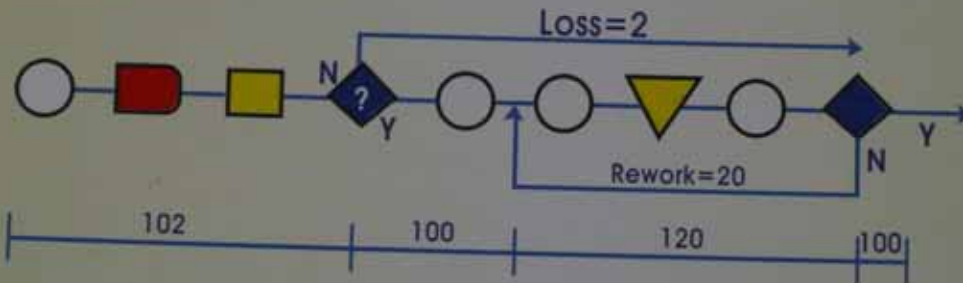
(프로세스 분석의 예)



Cycle Time

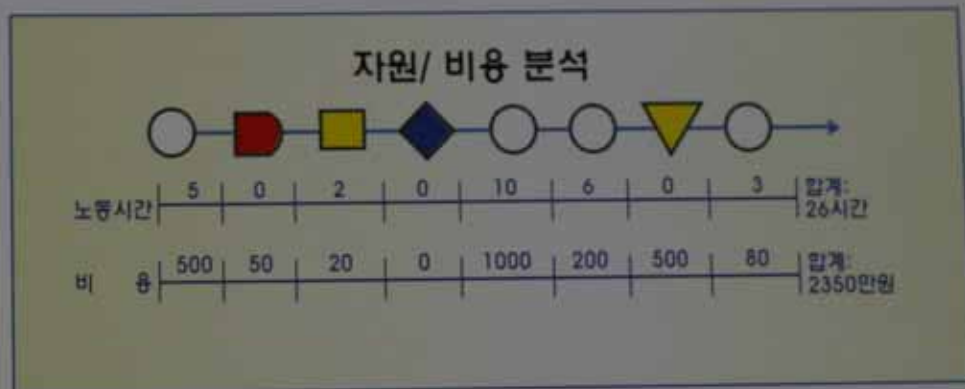


생산량 혹은 생산 라인



진행순서

진행요령



4 단계

개선 포인트를
규명하고
Should-be Map
을 작성한다.

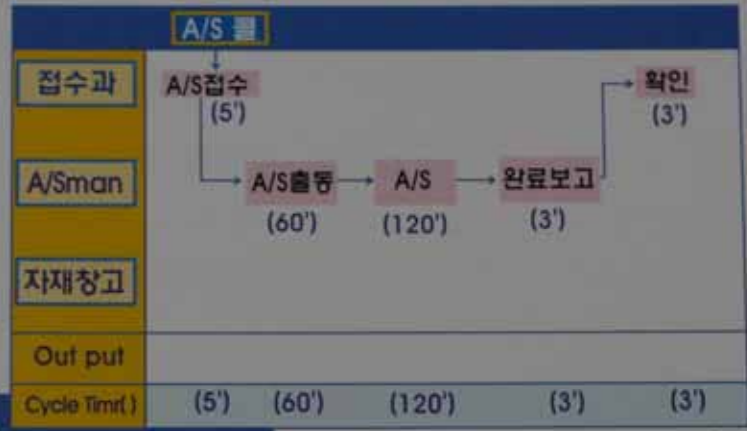
- 3단계의 현 프로세스 성과평가와 분석을 통해 확인된 개선내용 포인트를 파악하고, 그것을 입증해 주는 Data를 수집하는 업무를 할당하고 나서, 수집된 자료에 의거하여 새로운 Should-be Map을 작성하는 것으로 종료한다. (Should-be Map은 다음 페이지에)

출장 A/S시스템 재구축

(Should-be 프로세스맵핑 예)

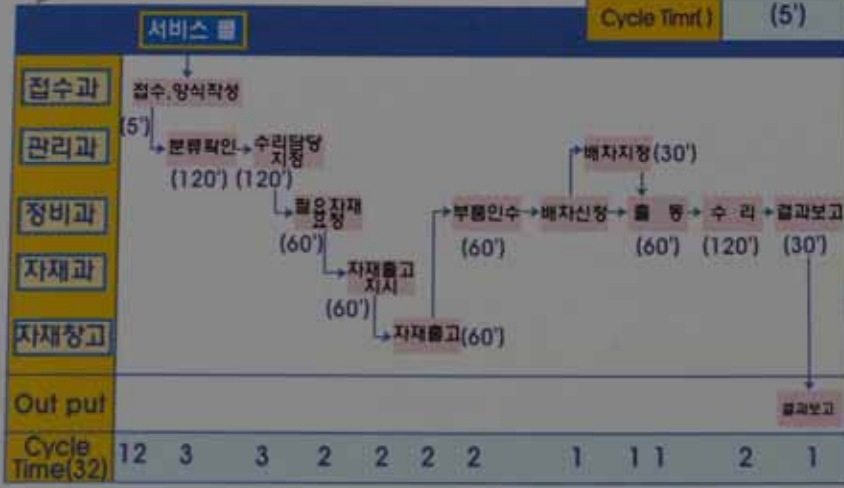
B/M
 • Cycle Time이 3시간 이내
 • A/S사원에게 모든 권한 위임

변혁 Point
 • A/S Man에게 수리/보고
 일임
 • Cycle Time 3시간 내
 • A/S Man중심의 시스템
 구축



개발과제

- A/S접수, A/S콜 운영전산 시스템 개발
- 콜 접수 사원의 확보, 교육
- 출장A/S업무 처리 기준 재설정



변혁 Point
 • 접수와 A/S사원이 직접 연결된 시스템을
 구축
 • 구두보고로 대체

ECRS
 • 관리과 등 부서간 A/S콜에
 관여되는가?
 • 결과보고는 매아
 되는가?

30 힘의 장에 의한 분석 (Force-Field Analysis)

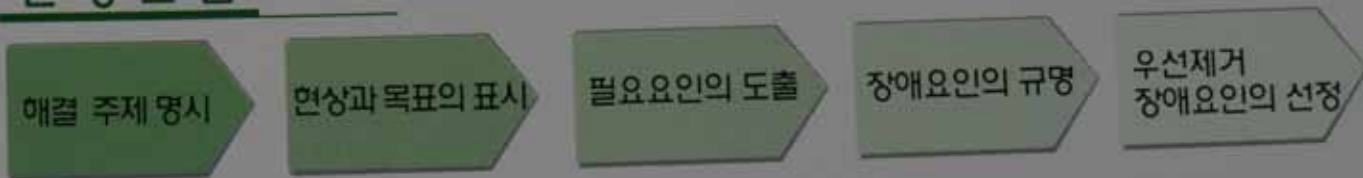
개 념

미국의 사회심리학자 레빈 (K. Lewin)이 주장한 「힘의 장 이론」은 "모든 작용에는 그와 똑같은 크기의 반작용이 있다"는 물리학의 법칙에 기초를 두고 있다. 이 이론에 의하면 현존하는 현상(現狀)은 동일한 크기의 상반되는 두 힘이 균형을 이루고 있는 상태라고 한다.

하나의 힘은 현상을 바람직한 상태로 바꾸려고 하는 추진력(Driving force)이고, 다른 하나의 힘은 현상을 그대로 계속 유지하려고 버티는 억제력(Restraining force)이다.

현상을 바람직한 상태로 변화시키려면, 즉 문제를 해결하려면 '추진력 강화'와 '억제력 약화'의 두가지 방법을 생각할 수 있다. 전자의 방법은 추진력에 상응하는 억제력을 유발시켜 오히려 문제해결을 어렵게 하므로 억제력(장애요인)을 약화 내지 제거하는 후자의 방법을 사용하는 것이 효과적이다.

진 행 흐 름



4 진행 절차

진행순서

1 단계

해결해야 할 주제를
명시한다

2 단계

현상과 목표를
표시한다

진행요령

- ▶ 현상과 목표간에 차이가 있어서 변화(개선이나 혁신)가 필요한 주제를 찾아낸다.
- ▶ 주제는 문제가 되고 있는 현재 상태가 아니라 문제가 해결된 상태를 나타내는 적극적인 표현으로 바꾸어 쓴다.
 - 예: 판매실적 저조 → 판매목표 달성,
 - 불량률 증가 → 불량률 감소,
 - 커뮤니케이션 부족 → 커뮤니케이션의 원활화,
 - 직원들의 의욕저하 → 직원들의 의욕증대,
 - 자율성의 미약 → 자율성의 증대,
 - 창의력의 부족 → 창의력의 개발

- ▶ '현재 상태' 와 '원하는 상태' 를 가능한 한 숫자로 표현한다.

예:	현재 상태	원하는 상태
판매실적의 경우	75%	100%
불량률의 경우	3%	1%
- ▶ 계량화가 곤란하면 수준이나 정도를 나타내도록 한다.
 - 예, 低·中·高, 小·中·大 등

진행순서

3 단계

목표달성의 필요
요인 (필요성)을
찾아 기재한다

4 단계

목표달성의
장애요인을
찾아 기재한다

진행요령

- 그 문제해결이 왜 필요한가에 관한 사항, 즉 필요성을 찾아 계속 기재한다.
- 집단으로 문제해결을 하는 경우에는 Brainstorming 기법을 활용한다.
- 전사적 관점이나 타 부서와의 관련성 측면에서 필요성을 찾아본다. (System 사고)
- 고객만족 차원에서 필요성을 찾아본다. (고객중심적 사고)
- 필요성을 공유하는 이유는 문제해결에 있어서 있을 수 있는 저항이나 거부감을 완화 내지 제거시켜, 팀원들이 모두 해결방안 제시 및 그 실천에 적극적으로 나서게 하기 위한 것이다.

- 목표달성을 저해하는 것은 무엇인가에 관한 사항, 즉 장애요인을 찾아 계속 기재한다.
- 장애요인 제거가 문제해결의 핵심이므로 이 요인들을 얼마나 잘 찾아내느냐가 문제해결과 직결된다고 할 수 있다.
- 집단인 경우에는 역시 Brainstorming 기법을 활용한다.
- 본인이나 자기부서가 관련부서에 협력해야 하는 측면에서 발생하고 있는 장애요인을 찾아본다. (System 사고)
- 고객을 만족시켜야 하는 측면에서 발생하고 있는 장애요인을 찾아본다. (고객중심적 사고)
- 본인이나 자기부서로부터 발생하고 있는 内部的 要因 을 많이, 그리고 우선적으로 찾는다. 이러한 요인에 대해서는 자체적으로 해결 가능한 방안을 쉽게 찾을 수 있기 때문이다. (戰術的 對策)
- 外部的 要因 도 찾아야 하지만, 이러한 요인은 대체로 권한 밖의 사항이므로 그 해결방안을 수립 하더라도 실행하는데 어려움이 많다. (戰略的 對策)

< 외부적 요인의 예 >

- ▶ **제약조건**: 사업구조, 회사제도, 경영방침, 조직구조, 기업문화, 예산, 종업원수, 생산설비, 원재료 특성/정부의 경제·금융·에너지·복지 등의 정책, 법령, 관행, 국제협약/입지, 거리, 도로망/가치관, 성격, 건강상태, 가정상황 등
- ▶ **불가항력(불측사태/ 外亂)**: 기상이변, 천재지변, 전쟁, 쿠데타, 내란, 원유 쇼크, 오일쇼크, 주민반대 데모, 노사분규, 정치사건 연루, 관련업체 도산, 경쟁사의 신제품 발매, 교통사고, 급환 등

진행순서

5 단계

우선 제거해야 할
장애요인을
선정한다.

우선 제거
장애요인

강 + ↑ + ○

진행요령

▶ 장애요인은 모두 제거할 수 없다. 장애요인의 속성상 또는 인적·물적자원의 한계 때문이다. 또한 모두 제거 할 필요도 없다. 중대한 장애요인만 제거하면 나머지 장애요인은 저절로 해결되거나 큰 힘을 발휘하지 못하기 때문이다. 따라서, 장애요인들 가운데 우선적으로 제거해야 할 요인을 선정하여 그 요인의 제거방안을 수립 하는 것이 효과적이다.

< 선정기준 3가지 >

① 장애의 강도 (중요성·목표달성을 저해하는 정도)

- 강한 요인이면 '강'
- 보통이면 '중'
- 약한 요인이면 '약' 이라고 표시한다.

② 제거의 긴급성

- 긴급하면 '↑'
- 긴급하지 않으면 '↓'

③ 제거(해결)의 난이성

- 해결 가능하면 '○'
- 해결 가능하지 않으면 '△'

여기에서 '해결 가능한 경우'란

부서나 외사(경영층) 어느 한쪽에서 해결 가능하다고 보는 경우를 말한다.

여기에서 '해결 곤란한 경우'란

부서에서 뿐만 아니라 외사(경영층)에서도 해결 곤란하다고 판단되는 경우를 말한다. 따라서 부서에서 해결 곤란해도 외사(경영층)에서 해결 가능하다고 보면 해결 가능한 경우로 본다.

▶ 우선적으로 제거해야 할 장애요인은 위의 3가지 요건, 즉 중요성·긴급성·가능성을 모두 높게 충족하는 요인이다.

▶ 3가지 요건을 모두 높게 충족하지 못한 경우에는, 다음의 기준에 의해 우선제거 장애요인을 선정한다.

- 기준 1 : 해결 가능한 장애요인 중에서
- 기준 2 : 긴급성이 높고(↑), 중요성이 보통(중)인 요인
- 기준 3 : 중요성이 강하고(강), 긴급성이 낮은(↓) 요인

중 + ↑ + ○

강 + ↓ + ○

▶ 우선 제거 장애요인 3개 선정

우선 해결해야 할 장애요인이 4개 이상인 경우에는 그 중 더 중요한 요인을 찾아 3개로 압축한다.

Professional

HYOSUNG

Strategic way of thinking