

The background features a dark, textured surface with a compass rose in the upper right corner. The compass rose shows cardinal directions: 'N' (North), 'S' (South), 'E' (East), and 'W' (West), along with intermediate directions like 'NE', 'SE', 'SW', and 'NW'. The letters are in a serif font. Overlaid on this are several glowing blue, curved lines that sweep across the frame, creating a sense of motion and depth. The overall aesthetic is professional and technical.

컨설턴트들의 제안서와 보고서 작성하기

컨설턴트의 논리 글쓰기

1. 우선 자신이 작성하고자 하는 문서가 어떠한 내용으로 전개 될 것인지 미리 숙지하고 있어야 한다 .
2. 내가 작성한 문서를 누가 읽을 것이며 내가 문서를 읽는 사람에게 바라는 것은 무엇인가?
3. 제안서는 귀납법의 논리전개를, 보고서는 연역법의 논리전개를 활용한다.

제안서(귀납법) -귀사는 이러한 상황에 놓여 있는데
여기에는 이러저러한 문제점이 있다고 판단
이를 해결하기 위해서는 이러한 특정 프로젝트가 필요하다

보고서(연역법) -기업의 주요 이해 관계자가 문제점을 잘 알고 있다고 전개하고
해결방안은 몇 가지로 고려 해 봐야 한다는 식의 전개

컨설턴트들은 보통 제안서를 작성할 때 7개의 논리로 전체 문서를 구성한다.

1. 프로젝트의 배경(우리의 이해)
2. 관점(우리의 관점)
3. 프로젝트의 범위와 의미
4. 프로젝트 추진단계와 방법
5. 프로젝트 관리
6. 우리의 역량과 가치제언
7. 프로젝트 투입자원계획



보고서 작성할 때는

1. 프로젝트 목적
2. 프로젝트 추진내역
3. 권고사항
4. 논리적 근거
5. 토론 내용 또는 의사 결정 사항
6. 후속조치사항의 논리구성

컨설턴트들은 논리에 입각한 기획서와 보고서를 작성하는데 군더더기가 없다.
뻔한 이야기를 늘어놓지 않으며 전달하고자 하는 메시지에만 초점을 둔다.

**** 작성하는 문서가 제안서라면: 기업이 가지고 있는 문제를 포착해 **해법을 제시하기 위한 프로젝트를 제시하고**

보고서라면: 기업 고객의 문제에 대해 **실행 가능한 해결책을 상세히 조언한다.**

제안서 작성시 7가지 논리 구성

기업이 가지고 있는 문제를 포착해 해법을 제시하기 위한 프로젝트 제시

1

우리의 이해 또는 프로젝트의 배경

2

우리의 관점

3

프로젝트의 범위와 의미

4

프로젝트 추진단계와 방법

5

프로젝트 관리

6

우리의 역량과 가치제언

7

프로젝트 투입 자원 계획

보고서 작성시 6가지 논리 구성

기업고객의 문제에 대해 실행 가능한 해결책을 상세히 조언 한다

1	프로젝트 목적
2	프로젝트 추진내역
3	권고 사항
4	논리적 근거
5	토론 내용 또는 의사 결정 사항
6	후속 조치사항의 논리 구성

제안서 작성의 첫 번째 프로세스 : 제안서의 주제를 이해하는 일이다

- 현재 기업이 안고 있는 불만족스러운 결과에 대한 많은 정보를 수집
(현재 기업이 처해 있는 현실을 분명하게 파악)

예) 불만스런 결과는 어디서 온 것일까? - 고객의 불만

신기술 부재로 인한 매출 신장 둔화
방대한 조직 구조로 과다한 비용지출

- 조직 내부의 정보를 들여다보아야 한다.
임원, 관리자, 실무진 면담

첫 번째 프로세스를 통해 대략적인 개선 기회 분야를 가설적으로 세울 수 있다.

제안서 작성의 두 번째 프로세스 : 제안서를 읽을 대상과 제안서를 통해 영향을 받는 대상을 선정하는 것이다.
그런 다음 커뮤니케이션을 통해 이들에게서 **얻고자 하는 결과를 분명하게 정립**한다.

- 각 사안에 대한 의사결정자들의 이해관계를 분석해봐야 한다.
 - * 당신의 제안을 누가 지지할 것이며?
 - * 누가 반대 할 것인가?
 - * 의사결정자들의 전폭적인 동의를 얻으려면 당신의 제안서에는 어떤 내용이 들어 있어야 할까?

두 번째 프로세스를 통해 표면적인 현상을 더욱 심도 있게 파악 할 수 있고 더불어 이러한 현상을 초래한 문제점이나 이슈를 추정 할 수 있을 것이다.

제안서 작성의 세 번째 프로세스 : 제안서 논리에 대한 가설을 검증하는 것이다.

-검증작업에 들어갈 때는 가능한 한 관리자나 실무진의 의견을 많이 교환 한다. 이 단계에서 **문제점과 이슈를 확정** 한다. 그런 다음 이를 개선하기 위한 기회 분야를 선정하고 **문제해결책으로 프로그램, 과제 그리고 프로젝트를 제시**한다.

제안서 작성의 네 번째 프로세스 : 제안서 목차, 즉 논리를 수립하는 일이다

* 논리의 표현은 의사 결정자와 의사결정이 난 후에 행동으로 옮길 관리자를 위해 각각 다른 표현 형식을 활용하는 것이 좋다.

- 의사결정자를 위한 제안서는 **상황, 증상, 문제, 대안을 중심으로 메시지 구성**
- 관리자를 위해서는 대안을 풀어 나가는 방법을 첨가해 구체적인 프로젝트 수행계획을 제시한다.

제안서 논리구성

1. 기업의 문제점을 드러내라

-불만족스러운 결과 확인-재무제표 활용

2. 표면적인 현상 파악하기

-가치창조 트리 분석을 활용

(기업이 속해 있는 산업 특유의 가치 창조 동인을 파악해 가치 창조 트리 분석을 한다)

3. 문제점과 이슈 분석하기

기업의 생존과 성장을 저해하며 개선을 필요로 하는 현상에 대한 개략적인 문제점과 이슈를 서술 한다.

(문제점과 이슈가 기업 내부인지, 외부인지를 분명히 밝혀 놓아야 한다)

4. 현실적인 해결책을 제시하라

해결책이 의사결정자에게 낯선 것이라면 그들의 눈높이에서 하나하나 짚어가면서 왜 이러한 해결책이 필요한 것인지를 알려주어야 한다.

(왜? 이 해결책이어야 하는가에 대한 명확한 근거를 제시하라)

5. 프로젝트를 구체화 하라

제시된 해결책 중 어떤 부분이 프로젝트에서 수행 될 것인지를 명확하게 정의
(프로젝트의 시작과 종료에 대한 명확한 정의는 반드시 필요)

- 프로젝트를 하면 뭐가 좋아지는지를 구체적으로 설명(재무적인 표현을 사용)

예) 기업의 역량을 모아 고객의 문제점 해결(시장의 포지션 변화)

- 상품과 서비스에 대한 오퍼링 재정립

불필요한 고비용 구조 개편(비용대비 수입구조의 합리화) - 비용절감

내부 프로세스를 고객중심으로 새롭게 디자인

(비즈니스 프로세스 리엔지니어링 - 업무 재설계 BPR)

사업 포트폴리오 수정(사업 구조 개편) - 생산성이 낮은 자산매각(자금마련)

6. 상세한 실행계획을 세워라

컨설팅 제안서 - 예산, 기간 등의 제한적 자원을 효율적으로 활용해 프로젝트를
효과적으로 수행해 내는 데 초점 (자원 할당에 초점)

기획서 - 다른 프로젝트들과 어떤 상관관계를 가지고 완성 될 수 있는지,
이를 위해 인적, 재무적, 시간적 자원을 어떻게 확보할 것인지에
주안점을 둔다. (자원 획득에 초점)

7. 착수시점과 운영으로 나뉘라

착수시점관리는 일정계획, 조직계획, 역할분장계획으로 이루어진다.
운영관리는 일정과 진척관리, 변경관리, 이슈관리, 위험관리, 커뮤니케이션
관리, 품질관리를 주된 영역으로 한다.

8. 자사만의 가치를 담아라. -우리의 역량과 가치제언

왜? 자사를 컨설팅 파트너로 선정해야 하는지 그 이유를 놓고 설득하는 내용.

9. 필요한 자원과 비용을 논하라

프로젝트 투입자원 계획 --- 예상되는 소요비용, 필요한 인적자원의 상세
요건 등으로 구성된다.

제안 프레젠테이션

1. 의사결정자의 반응을 포착하라

- 프레젠테이션에 몰입할 수 있도록 유도

2. 발표내용은 사전에 숙지해 뒤라.

- 발표하고자 하는 내용은 머릿속에 미리 일목요연하게 정리하고 자연스럽게 전달

3. 전문용어나 영어를 남발하지 마라.

- 잘난 체하는 프레젠테이션은 의사결정자로부터 공감을 얻는데 실패 할 가능성이 높다

4. 질의응답 시간을 활용하라

- 발표한 내용에 대해 방어하는 무의미한 시간으로 쓰지 말아야 한다
- 질의응답은 전체 프레젠테이션의 결과를 뒤집을 수 있을 만큼 그 효과가 강력하다

5. 프레젠테이션 이후의 반응을 추적하라.

- 사실 프레젠테이션이 끝난 직후에 의사결정이 이루어지는 경우는 드물다
- 프레젠테이션이 끝난 후 청취자들의 반응을 살피고 이를 우호적으로 만들어 낼 수 있도록 접촉하고 설득해야 한다.

제안서 작성의 프로세스

문제해결프로세스 분석의 정도 ○ Very high ↔ ● LOW



문서작성프로세스 ↓	주제이해와 숙지	○	●		●			
	연고자 하는 결과정의		●	●				
	논리에 대한 가설검정		●	●		●	●	●
	논리 구성		이해			관점		프로젝트의 범위.의미
	논리 표현							

보고서 작성 프로세스:

중간보고서: 프로젝트 착수 이후에 수행한 내용분석의 적정성과 개선 기회 분야 선정에 대해 동의를 얻는 것을 목표로 한다.

최종보고서: 중간보고서에서 제시된 개선 기회분야를 구체적으로 현장에서 실행하기 위해 개발한 프로그램과 과제, 그 과제를 이행하기 위해 필요한 후속 연계프로젝트나 후속 조치사항 등의 이행계획에 대한 최고 경영진의 동의와 추진 권한을 얻는 것을 목표로 한다.

보고서는 "누가 작성했는가"보다는 "실행에 옮길 수 있는 내용을 담고 있는가"에 더 큰 의미가 있다.

"문제를 정의하는데 시간을 낭비해서는 안 된다.
해결방안 모색과 실천에 모든 노력을 기울여야 한다"

보고서 작성의 프로세스

→ 문제해결프로세스 분석의 정도 ○ Very high ↔ ● LOW



문서작성프로세스 ↓	주제이해와 숙지	○	○	○	○	○	○	○	○	
	얻고자 하는 결과정의					○	○	○		
	논리에 대한 가설검정			○	○	○				
	논리 구성	논리적 근거					우리의 관점			
	논리 표현									

전략적 사고의 단계:

1. 현상분석: 기업이 직면해 있는 다양한 문제점을 파악한다.
2. 분류와 그룹핑: 기업의 문제들을 특정한 기준에 맞춰 분류하고 재 그룹핑 한다. 문제의 성격에 따라 동질적인 것들도 한데 묶는다.
3. 이론화: 브레인스토밍 이나 오피니언 조사를 활용해 경쟁사와 비교해 볼 때 기업이 갖고 있는 비경쟁적 측면을 아이템화하고 문제들을 조합한다.
즉 그룹핑된 문제들을 어떠한 각도에서 분석할 것인가에 대한 기초를 세운다.
4. 문제해결 접근 방법의 결정: 이론이 완성되면 해결책을 찾기 위해 어떻게 접근할 것인지를 결정한다.

5. 가설적 문제해결책에 대한 잠정적 구조화:

결정된 문제해결 접근방법을 토대로 솔루션의 구조를 세운다.
즉 조직의 재구성이 솔루션이라면 조직을 어떻게 재편하고, 어떤 사람을 뽑아야 하며, 어느 인사관리의 사이클을 수정할 것인지를 결정한다.

6. 심층 분석에 의한 가설적 솔루션의 타당성 검증:

수많은 데이터 분석을 통해 솔루션의 잠정적 구조에 대한 개선 방향이 과연 합당한 것인지 아닌지를 확인하는 작업이다

7. 잠정적 결론의 도출:

심층적 분석을 통해 초기에 세워놓은 솔루션이 의미가 있는지 여부를 확인 후 잠정적인 결론을 내려야 한다.

8. 결론에 대한 구체적인 방안 확정:

잠정적 결론에 대한 구체적인 과제와 프로젝트 또는 후속 작업에 대한 계획을 세우는 단계다.

9. 실행계획 초안 작성:

결론에 대한 구체적인 방안을 실행하기 위한 계획이 작성되어야 한다.

10. 라인매니저들에 의한 이행:

말 그대로 이제부터 계획에 따라 실행을 시작하는 것이다.

보고서의 논리구성

프로젝트의 목적---무엇을 위한 것인지 밝혀라

"왜 프로젝트를 수행했는가?

무엇을 위해서?" 여기서 "무엇을 위해서"에 대한 답이 프로젝트의 목적이 된다.

권고사항---권고사항은 보고서의 핵심이다.

보고서는 제안서나 기획서와 달리 여러 정황을 들어가며 문서의 결론을 유도하지 않고, 프로젝트의 목적과 진행내역을 간단히 소개한 후 바로 결론을 제시하는 방법을 따르는 것이 좋다.(연역법적 논리전개 방식)

권고사항은 반드시 실행계획을 포함하고 있어야 한다.

누가 언제까지 무엇을 어떻게 하면 권고사항이 제대로 운영될 수 있는지 정확하게 설명되어야 한다.

권고사항은 경영진의 입장에서도 최우선적으로 검증하고 확인해야 하는 의사 결정 항목이다

보고서에서 권고사항은 간략하지만 명료하게 정리해 의사결정자들에게 프로젝트 결과 어떤 것 들이 조직적으로 실행되어야 하는지를 먼저 알려줘야 한다.

컨설턴트 템플릿 표준 가이드 라인

1. 탁상회의용 문서 템플릿-- 8명 미만의 소규모 청중 대상

- 1) 대부분 흑백으로 출력 (컬러를 쓰지 않는 것이 원칙)
- 2) 문서의 각 페이지는 구체적인 설명과 메시지를 담고 있다

2. 온 스크린 문서 템플릿-- 20명 미만의 중`소규모 청중 대상

- 1) 다양한 컬러 사용
- 2) 각 페이지 마다 주장하고자 하는 메시지를 담고 있어야 한다.
- 3) 주된 메시지를 제외한 세세한 차트 설명은 가급적 피하는 것이 좋다.
- 4) 가독성에 신경을 써야 한다.
- 5) 슬라이드의 크기를 화면보기 60% 정도에 맞춰놓고 컴퓨터에서 봤을 때, 눈에 들어오는 정도의 화면을 구성하면 가독성을 확보했다고 할 수 있다.
- 6) 글자의 크기는 16포인트 이상은 되어야 한다.

3. 대규모 청중용문서 템플릿 -- 20명 이상 100명 미만의 대규모 청중 대상

- 1) 다양한 컬러 사용
- 2) 문서의 각 페이지에 메시지나 구체적인 설명은 넣지 않는다.
- 3) 주된 메시지를 간략하게 기록하고 대신에 메시지를 뒷받침하는 차트를 매우 크게그리는 것으로 문서 작성이 끝난다.
- 4) 문서는 가급적 글자를 빼고 그래프 등의 비주얼이 풍부한 차트로 작성해야 한다.



컨설턴트 템플릿 스타일 요소

1. 서체 : - 표준 서체를 사용
 - 영어의 경우 옴티마체 같은 서체는 피할 것.
 - 서체의 굵기는 보통
 - 이탤릭체나 밑줄 굵기는 절대 사용하지 말 것.
 - 문서 전체의 서체는 통일시킬 것
2. 글자의 정렬 :
 - 왼쪽정렬을 원칙
 - 박스 안에 넣을 때는 가급적 위쪽으로 정렬할 것.
3. 강조: - 가급적 화려한 컬러보다는 회색 계열로 명조만 달리 하는 것이 바람직함.
 - 특정 단어나 어구를 강조할 때는 서체의 굵기를 굵게 지정할 것
 - 도형을 사용하는 경우는 다양한 컬러보다 단일 컬러를 사용하되 명조를 달리하여 강조.
 - 과다한 그림자 효과나 3차원 입체효과는 사용하지 말 것
 - 어떤 경우라도 밑줄을 긋지 말 것.

4. 데이터 중심의 차트 :

- 차트는 3차원 입체 효과를 사용하지 말 것.
- 한 페이지(또는 슬라이드)에 2개 이상의 차트를 구성하지 말 것.

5. 그래픽 요소 :

- 용량을 많이 차지하는 클립아트의 사용은 가급적 피할 것
- 과도한 사진 삽입을 피할 것.



컨설턴트 문서 표현 스킬

1. 제목 페이지:

열람의 범위 지정

- 대외 공개용, 내부 회람용, 대외비 인지를 지정
- 문서의 제목을 비롯한 문서작성자, 소속된 회사, 부서 이름
- 문서의 종류와 작성일자
- 문서의 제한(외부 유출 시 회사 승인을 득 해야 한다)
- 제목 페이지의 여백 조정(제본을 위해 왼쪽과 위쪽에 충분한 여백을 줘야 함)

2. 목차 또는 의제 페이지:

작성된 문서가 출판을 위한 것이라면 "목차"

회의를 위한 것이라면 "회의의 의제"라고 이름 붙인다.

(글자 크기를 16포인트 이상으로 조정)

제목페이지의 여백
(좌에서 9cm, 위에서 7cm)

⑥



⑥

①

문서의 열람 범위
(14포인트, 보통)



②

문서의 제목
(24포인트, 굵게, 최대 3줄까지)

③

작성자 소속회사
(15포인트, 굵게)

④

문서의 종류와 작성일자
(14포인트, 보통)

⑤

문서의 제한
(10포인트, 보통)

① AGENDA

②

I . 우리의 이해

II . 우리의 관점

III . 프로젝트의 범위와 의미

IV . 프로젝트 추진단계 및 방법

VI . 제안사의 역량 및 가치제언

V . 프로젝트 관리

VII . 프로젝트 투입자원계획

① 목차는 문서의 경우, 의제는 프레젠테이션의 경우에 붙이며 문서 줄 구분선 위에 적음

② 각 장의 제목은 왼쪽 또는 가운데 정렬을 하되, 최소 16포인트 이상으로 하고 행간의 간격을 두 줄 이상 둠

3. 목차 또는 의제 별 간지 페이지 : 네모 도형의 색을 넣어 거기서부터 각 장이 새로 시작됨을 알려주면 더욱 좋다. 화살표나 특정 마크를 활용할 수도 있다.

I . 우리의 이해

II . 우리의 관점

III . 프로젝트의 범위와 의미(Project Scope and Business Case)

IV . 프로젝트 추진단계 및 방법

VI . 제안사의 역량 및 가치제언

V . 프로젝트 관리

VII . 프로젝트 투입자원계획

4. 문서 종결 페이지: 문서종결 페이지를 구성할 때는 "문서의 끝"이라고 표시 할 수도 있고 문서작성자의 회사 로고를 붙일 수도 있다.

End
Of
Document

컨설턴트 문서 표현 스킬--본문 슬라이드

1. 본문 슬라이드: 본문 슬라이드는 여섯 가지 항목으로 구성

1) 파일이름: - 슬라이드 상단 우측에 8포인트 정도 작은 크기로 기입
- 문서의 각 페이지가 어떤 파일에서 나왔는지 그 출처를 쉽게 알게 하기 위해서다.

2) 문서의 종류, 제목, 문서의 버전 :

- 외부인들과 공유해도 되는 문서인지 점검할 수 있는 안전장치 역할
- 작성된 문서가 초안인지 개정본인지 파악하기 위함.

3) 헤드라인이나 주된 메시지는 각 페이지에서 주장하는 논점을 담은 것인데, 수식어를 길게 늘어놓기 보다는 최대 2줄을 넘지 않도록 간단명료하게 작성해야 한다.

⑦

⑦ 본문의 여백(좌에서 5cm,우에서 3.5cm
위에서 1.25cm,밑에서 1cm)

① 파일이름(8포인트,보통)

⑤ 헤드라인 또는 메인 메시지(9포인트,굵게)

⑥ 차트의 제목 (14포인트 굵게)

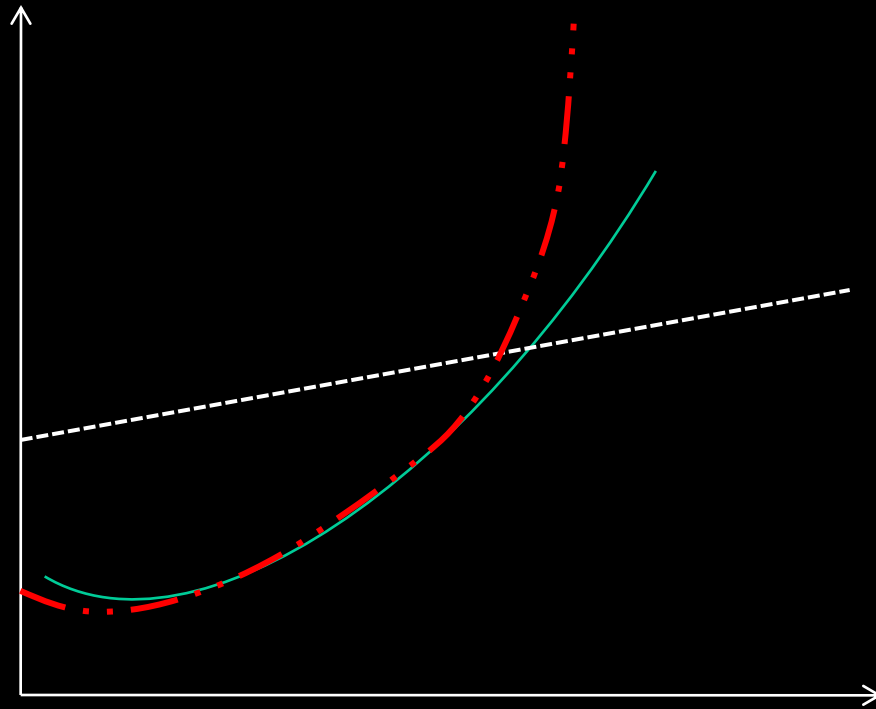
③ 머리글/바닥글을 활용하여 문서의 종류,제목,문서버전 작성하기

② 문서의 종류,제목,문서버전
(8포인트,보통)

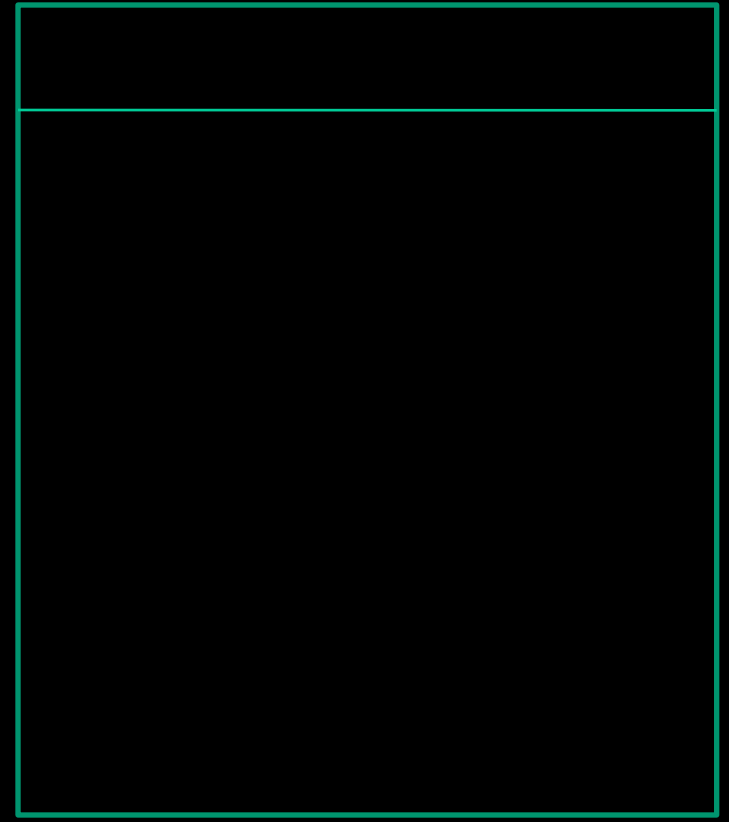
페이지 번호(8포인트,굵게) ④

기업의 00창출과 고객에게로의 00제공을 올바르게 일치시킬 수 있고
00증대와 00절감의 전략적 00를 극대화 할 수 있음

차트의 스탬프(10포인트, 이탤릭체) ①



③ 결과, 시사점, 고려사항, 파급효과 등



② 각주 및 출처(8포인트, 보통)

본문 슬라이드의 마스터 설정이 끝나면 차트나 그래프 또는 비주얼 그래픽을 활용해 본문을 작성한다.

그런데 이러한 도구들을 쓸 때마다 공통적으로 표시해야 하는 것이 있다.

흔히 “스탬프”라고 하는 것인데, 차트나 그래프 또는 비주얼 그래픽이 어떤 성격을 갖는지 밝혀두는 목적으로 쓰인다.

- 출처를 반드시 밝혀야 한다.
특수한 전문용어나 어떤 결과 수치가 나오게 된 산출공식 등도 주석을 달아야 한다.
- 보통 차트나 그래프에는 위 그림의 오른쪽 부분과 같이 결과나 시사점, 고려사항이나 파급효과 등의 의미를 별도의 도형을 활용해 표현한다.

끝맺음



기획서나 보고서는
신속하고 정확한 의사결정을
돕기 위해 작성된다.
이런 문서에서 가장 중요한 것은
세련된 문장이나 화려한 편집 기교가 아니라
글의 논리와 표현이다.
전달하고자 하는 메시지가 언제나
글의 중심이 되고 군더더기 없이
깔끔하여야 이해하기가 쉽다.

감사합니다