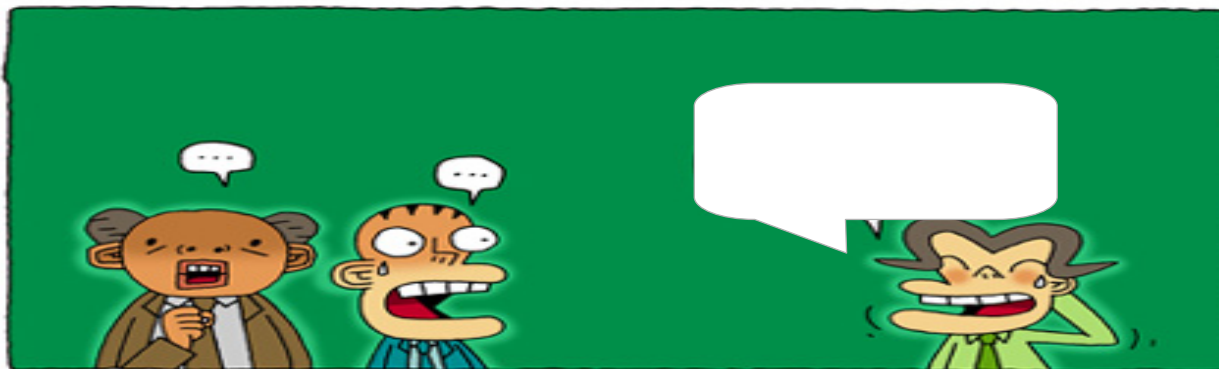
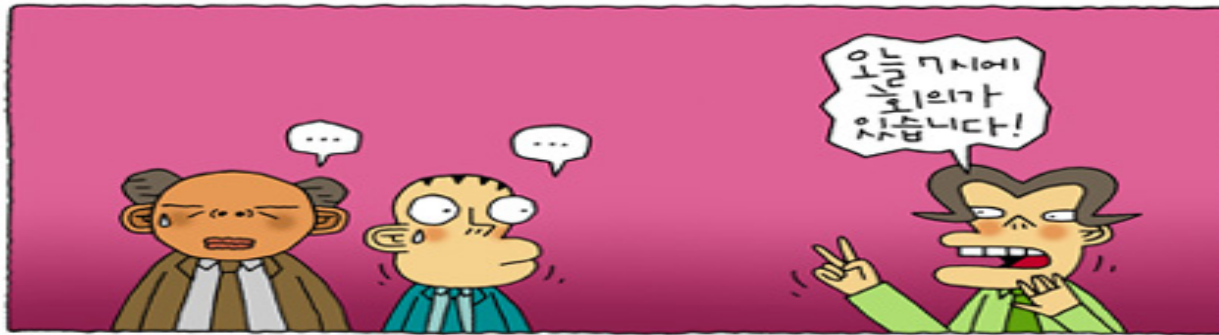


문제해결을 위한

# 『회의 잘하는 법』



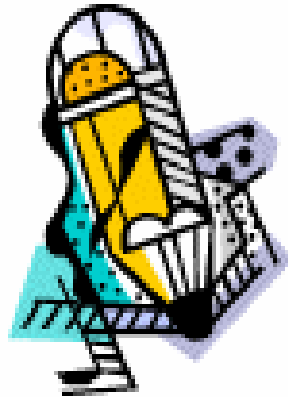
(주)CAP 경영컨설팅  
류한수 소장



회의는 짧잡게, 슬깃건은 바바러게!! 광투의꽃이남생각타니드.

## 제1부

# 문제해결 회의



1. 회의 경험 공유
2. 회의 정의
3. 회의의 중요성
4. 자주 볼 수 있는 회의적인 회의
5. 회의 3단계
6. 회의 사례
7. 문제해결회의란?
8. 문제해결회의의 3단계

# 1.회의에 대한 경험 공유

내가 경험한 회의 시 문제점이라고 생각하는 것은?

- 아젠다 부족 /사정 계획없는
- 사전 회의 목적, 내용, 대상자 등 사전 준비 미흡
- 회의시간 지키지 않음, 회의시간이 길어짐
- 윗사람 위주 결론 , 결론 없이 끝나는
- 上命下達, 보고를 위한
- 회의 진행(리딩) 스킬 부족
- 일방적인 회의/전달식
- 참가자들의 공감대 형성 부족
- 문제해결회의를 못한다
- 회의경과가 실행으로 연결안됨.
- 대안없는 반대 의견
- 무조건 전직원 참석? .....

개선 방안

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
-

## 2. 회의의 정의

### □ 회의 정의

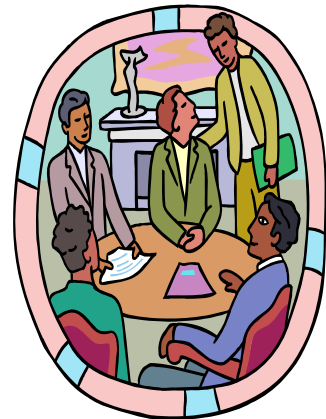
1. 여럿이 모여서 의논함
2. 회합하여 어떤 사항을 **의사결정** 하는 모임
3. 상호이해가 걸려 있는 사항에 대하여  
관계인 또는 관계부서의 대표가 함께 동시에 같은 장소에 모여서  
사회자의 운영 통제하에 정해진 목표를 달성하기 위하여 참가자의  
지식 및 경험을 결집하고 상호토의, 관계자의 협력을 통하여  
의사결정 및 합의를 도출하는 업무활동



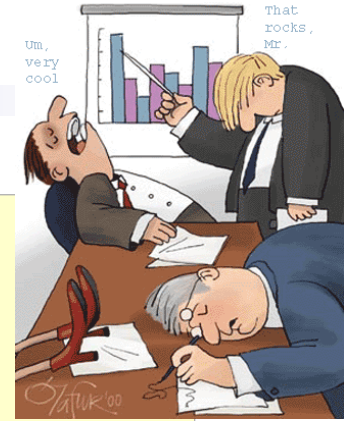
**조직이 잘못 짜여 있으면 회의에 그대로 나타난다.... - 피터 드러커-**

# 3. 회의의 중요성

- 근무 시간 중 회의에 사용되는 시간이 많다.
  - 전사원 평균 : ( 10 )%
  - 중간관리자 : ( 30 )%
  - 경 영 자 : ( 60 )%
  
- 잘 활용하면 이익이 많다
  - 조직의 업적 향상  
(팀웍을 통한 시너지 창출의 기초)-회의를 통한 공유
  - 그룹멤버의 만족감 향상
  - 학습과 성장도모
  
- 잘못 활용되면 손해 가능성도 많다
  - 시간과 에너지의 낭비 가능성 증대
  - 갈등 증대 가능성



## 4. 자주 볼 수 있는 懷疑적인 會議



- 준비가 철저하지 못하여 시간만 낭비하는 회의
- 목적이 불분명한 회의 / 형식적인 면피회의
- 회의 진행 스킬이 미숙하여 분위기가 경직되고 자유스러운 의견개진도 되지 않는 회의
- 소모성 갑론을박(甲論乙駁)식 회의
- 형식만 있고 알맹이(내용)가 없는 회의
- 일방적인 지시사항만 있고 토의가 없는 회의
- 소수만 얘기하고 나머지는 침묵하는 회의
- 참석자들이 시작 시간도 안 지키고 끝나는 시간도 없는 시간관리가 안 되는 회의
- 왜 참석하는지도 모르고 사전에 회의자료를 검토해보지도 않고  
형식적으로 참석하는 회의
- 회의에서 결정된 내용들의 실천여부에 대해 사후관리가 안 되는 회의

# 5. 회의의 3단계

## 1. 事前 준비

1. 꼭 필요한 경우에 회의를 소집하기 **Intranet 활용?**
2. 짜임새 있는 회의 **Agenda**를 작성하고 **사전에** 발송하기 **Why?**  
( **Why, What, Who, When, Where, How** )
3. 회의장 및 기자재 확인하기

## 2. 會議 운영

4. 적절하게 회의를 시작하기 (**회의 비용 산출 프로그램**: 교보 생명 등)
5. 요령 있게 의견 발표하고, 의견 청취하기
6. **브레인스토밍**을 활용하기
7. 그룹메모를 활용하기(**집단 의사**)
8. **컨센서스**를 도모하기
9. 결과를 도출하며 회의 종료 하기

## 3. 事後 관리

10. 회의록을 작성하고 보내 주기, **Follow-up**하기



## 6. 회의 사례

(사례 1) S 사 3.3.7운동

- ◆ 3가지 사고: 1. 회의의 필요성 자문  
2. 회의의 간소화  
3. 다른회의와 통합 또는 위임 방법 모색

- ◆ 3가지 원칙: 1. 회의없는 날(시간) 운영 (수요일)  
2. 회의 시간은 1시간 원칙, (최대 1시간 반)  
3. 회의 기록은 1page정리, 배포

- ◆ 7가지 지침: 1.시간엄수( 始終 시간)  
2.회의 경비 명시 (불필요 낭비요소 제거)  
3.회의 참석자 (Right person)  
4.회의 목적 명확화  
5.회의 자료 사전배포  
6.Ground Rules (Brain storming등)  
7.결정된 사항만을 기록 보관 (전자 칠판 등)



## (사례 2) L사 '111 캠페인'

- ✓ 회의 효율성을 높이고 지루한 마라톤 회의를 없애기 위해서
- ✓ 회의 문화 개선과 효율적인 시간 관리를 위한
- ✓ 즉, 회의시간을 1시간 이내로 단축하는 운동

1. 회의자료는 최소한 1시간 전까지 공유
2. 회의시간은 1시간 이내
3. 회의결과는 1시간 이내 공유

- 회의 개시 후 1시간이 되면 자동으로 알려주는 '타임벨'을 노트북PC에 설치,
- '회파라치' 활동을 통해 캠페인의 조속한 정착을 유도.

# 7. 문제 해결 회의란?



## □ 문제 해결 회의

조직차원의 Issue가 걸려 있는 사항에 대하여  
관계인 또는 실무 책임자가 함께 모여서  
회의 리더의 운영 하에 정해진 목표를 달성하기 위하여 참가자의  
지식, 경험 및 아이디어를 결집하고 상호토의, 관계자의 협력을 통하여  
의사결정 및 합의를 도출하는 업무활동

- GE Work-Out Meeting
- LGT 끝장회의
- OTIS RAPID Meeting 등

## 8. 문제해결회의의 3단계 (GE Work-Out 미팅 중심)

### Pre-Meeting (Planning)

- 회의 Issues (과제) 도출
  - Sponsor(또는 리더)의 제시
  - 부문내 Core Leader들의 의견수렴
- Issue(과제) 구체화/명확화
  - Sponsor/Leader/Facilitator 참여
- 회의 참가자 구성
  - 실무 책임자로 Boundaryless 하게 구성
  - 사전학습, 필요 시 연구 조사

### Main Session

- Sponsor의 Commitment
  - 기대목표
  - 구성원들에 대한 동기부여
- Team Start up
  - Team Building
  - Ground Rules
- 문제해결 회의
  - Customer Needs 확인
  - 문제영역선정
  - 주요원인 분석
  - 해결방안 도출
- Action Plan 개발(Top Priority 3)
- Presentation & 의사결정

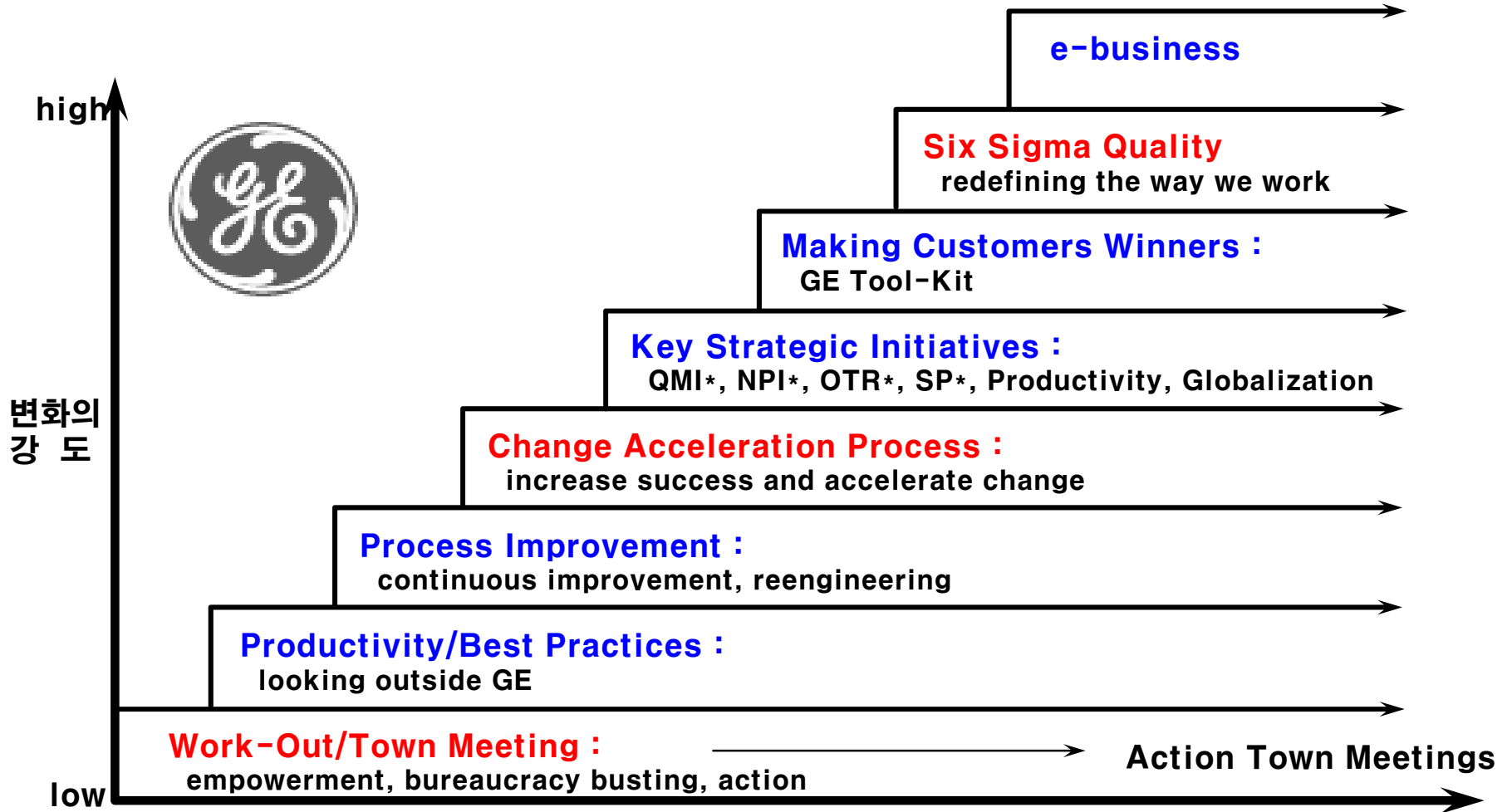
실행

### Follow-Up Meeting

- 정기/비정기 Monitoring
  - Sponsor에게 보고
  - 지원요청
- 성과공유·확산
- Celebration



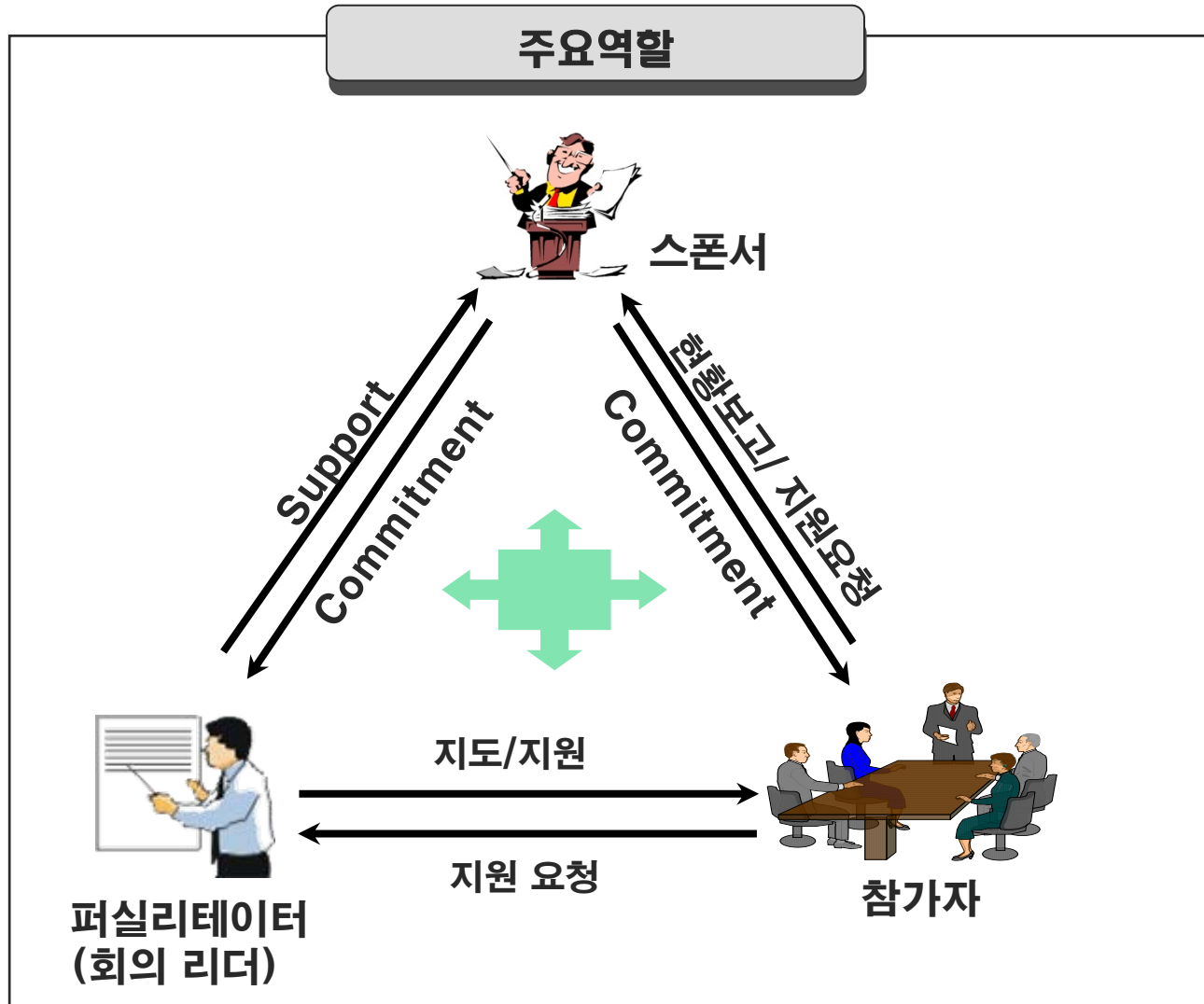
# GE Culture Change의 단계



\* New Product Introduction  
 Quick Market Intelligence  
 Order to Remittance  
 Supplier Partnership

시간

# 문제해결회의의 참가자의 역할(1)



## 문제해결회의 참가자의 역할[2]

### ❖ 스폰서

- 문제해결회의 주제에 대한 최종 의사 결정을 함
  - 문제해결회의 주제에 대한 기대를 계획단계와 제안단계에서 의사결정을 명확히 제시함
  - 제안 채택여부를 즉석에서 의사 결정함(Yes, No, 유보)
  - 문제해결회의가 성공적으로 실행되는데 필요한 물적, 인적자원을 지원하고 장애요인 제거를 지원함

### ❖ 참가자

- 문제해결회의 관련 주제에 대한 사전 학습 및 숙지
- 문제의 정의, 해결안 도출 및 실행 계획 제안
- 채택된 제안 사항에 대한 추진주체가 되어 실행

### ❖ 퍼실리테이터 (회의 리더)

- 문제해결회의 Pre-meeting 단계부터 참여하여 문제해결회의가 원활하게 진행되어 목표를 달성할 수 있도록 지원함
  - 중립적 입장에서 의견참여 촉진, 갈등 조정, 문제해결 Tool 등을 제공함.

## 제2부

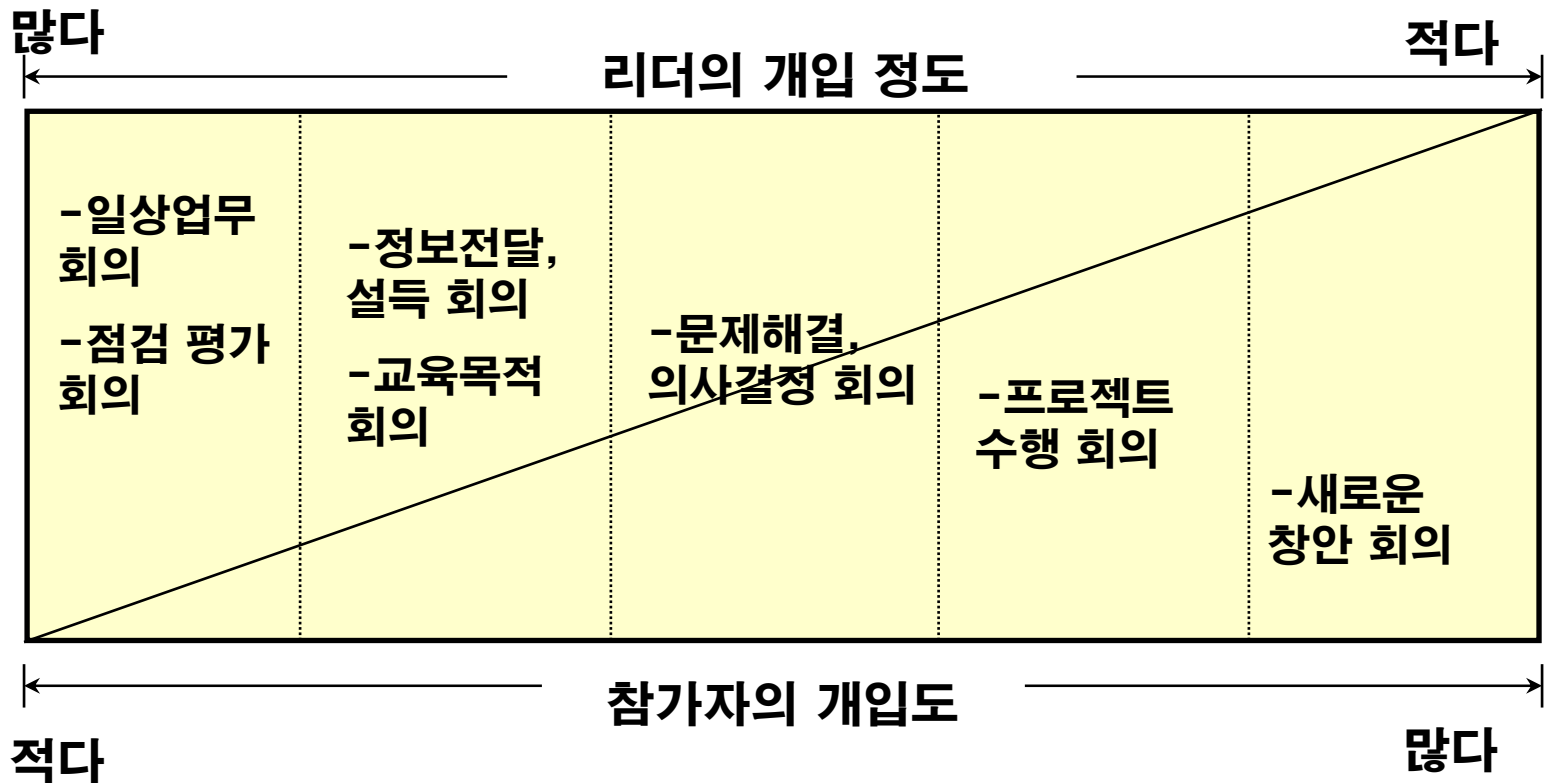
# 회의 리더 역할 & 진행 스킬

1. 회의 리더의 역할
2. 회의 진행 스킬



# 1. 회의 리더의 역할

## 회의의 유형과 회의 리더의 개입 정도



## 회의 리더의 역할

- 아이디어, 의견, 정보의 수집
  - 참가자들이 주제에 관련된 아이디어, 의견, 정보를 많이 내놓도록 함
- 충돌 방지
  - 아이디어를 평가하되 사람을 비난하지 않도록 지도하고 주제집중에 집중토록 함
- 공평한 입장견지
  - 특정인의 의견에 치우치지 않도록 동등한 발언권 제공 함
- 약자(소극적, 표현력이 부족한 사람)을 도와줌
  - 능력 표출보다는 아이디어 수집에 주력함
- 효과적 의견통합
  - 수집의견 분류, 통합, 관련이 약한 부분 삭제
  - 몇 가지의 대안으로 취합
- 주어진 시간 내에 결론 도출
  - 짜임새 있는 심의로 효과적 결론도출

## 회의 리더의 10가지 능력

**1. Presenter**

**2. Active Listener**

**3. Speaker**

**4. Time Manager**

**5. Organizer**

**6. Risk Taker**

**7. Intuitive**

**8. Assertive**

**9. Neutral & Objective**

**10. Confidential**

## 2. 회의 진행 Skill

### 질문의 목적

“질문은 참가자와 회의 리더의 커뮤니케이션의 중요한 수단이다”

□ 참가자의 **아이디어/사고**를 촉진하기 위해

□ 참가자의 **자발적인 대답**을 유도하기 위해

□ 참가자의 **주의**를 집중하기 위해

□ 단조로움을 없애고 **기억**을 강화하기 위해

□ 참여가 없는 참가자를 이끌어내기 위해

□ 참가자의 **여러 가지** 의견을 듣기위해

□ 참가자의 **이해도**를 확인하기 위해

## 회의 질문 유형

질문유형	내용, 사례
<input type="checkbox"/> 개방형 질문 (전체 질문)  cf) 폐쇄형 질문	- 구체적인 사람을 지명하지 않고 전체를 향해 던지는 질문으로 토론을 유도한다. - 각 단계가 시작할 때와 마무리할 때 - “네,아니오’ 이상의 답을 요구한다 - 사고 및 아이디어를 자극한다 (예) “ 주제에 대한 사전에 알고 참가하하셨습니까?
<input type="checkbox"/> 지명형 질문  cf) 탐색형 질문	- 특정한 사람을 지명하여 질문을 던지는 기법 - 말이 없는 사람, 참여하지 않는 사람을 참여 시키기 위해 (예) “이과장님, 지금까지 한마디도 하지않고 듣고만 계신데 혹시 특별히 생각하고 계신 idea가 있으시면 말씀해 주십시오”
<input type="checkbox"/> 릴레이형 질문	- 질문을 받고 그것을 다시 다른 사람에게 다시 던지는 질문 (예) “이순신씨의 질문에 대해서님은 어떻게 생각하십니까?
<input type="checkbox"/> 반사형 질문	- 학습자의 질문에 대해 바로 그 학습자에게 되짚어 물어보는 질문 - 문제 참가자의 엉뚱하거나 부담스러운 질문을 자연스럽게 처리하고자 할 때 (예) “그렇게 질문하신 고대감씨의 개인적인 의견은 어떻게습니까?”
<input type="checkbox"/> 정리질문	- 참가자가 표현하고자 하는 의도를 구체적이고 명확하게 요약 정리하여 되물어볼 필요가 있을 때 - Key word와 맥락을 파악해서 짧은 문장으로 정리한다 (예) “고객불만의 원인이 근본적으로 담당자의 불친절 때문인데, 바로 이런 근본원인을 잡지 않고는 고객불만이 해소될 수 없다는 말씀이지요”

## 참가자의 행동에 대한 대응기술

### 행 동

- 말을 너무 많이 한다
  
- 다른 사람의 발언에 참견하는 듯한 모습을 보이며 지나치게 남을 도와주려고 한다
  
- 성격이 다른 사람간의 충돌한다

### 그 행동의 해석

- 지식이 많거나 너무 적극적일 수 있다
  
- 진심으로 도울 마음을 가지고 있거나 다른 사람을 제외시키려는 동기를 가지고 있을 수 있다
  
- 두 사람 이상의 팀원들 사이에 충돌이 발생한다

### 회의 진행 시의 대응행동

- 냉소적인 태도를 보이지 않는다
- 어려운 질문을 던져 템포를 늦춰준다
- 가능하면 팀내의 사람들이 그 사람을 다루도록 한다
- 팀 활동시 플립차트나 회의록을 작성하는 역할을 부여한다
  
- 질문을 다른 사람에게 던짐으로써 그 사람의 행동을 통제할 수 있다
- 감사를 표시하고 다른 사람들도 참여시킬 것을 제안한다
- 그 사람으로 하여금 플립차트에 요약, 정리하도록 한다
  
- 차이가 있는 것으로 얘기하는 부분을 적어보도록 한 후 그 차이를 최소화시키도록 한다
- 토의의제에 관심을 집중시키도록 한다
- 토론에 다른 참가자를 끌어들인다
- 잠시 휴식시간을 갖고 별도 대화시간을 갖는다

## 행 동

- 참가자들이 서로 잡담을 한다
- 표현력이 부족하다
- Facilitator의 의견을 물어본다
- 참여에 소극적이다

## 그 행동의 해석

- 주제에 관련된 것일 수 있거나 관련없는 개인적인 대화일 수 있다
- 자신이 생각하고 있는 것을 정확한 언어로 표현을 하지 못하고 있다
- Facilitator를 곤란하게 하려 할 수 있다. 또는 진짜 Facilitator의 의견을 구하는 것일 수 있다
- 지루해 하거나 불안감을 느끼거나 자만심을 가지고 있다

## 회의 진행 시의 대응행동

- 얘기하는 사람 옆에 있는 사람을 지명하여 쉽게 답할 수 있는 질문을 한다
- 토의실 안을 돌아다니는 편이라면 잡담하고 있는 사람들의 뒤에 가서 있되 팀이 눈치채지 않도록 한다
- “~을 하시려는 것이죠”하고 단정적으로 말을 하지 말라 오히려 “제가 한 번 반복해 보겠습니다”고 얘기한 다음에 좀 더 이해하기 쉬운 표현으로 말한다 (정리 질문 활용)
- 이해가 쉽게 될 수 있는 단어를 사용하되 원래의 생각을 최소한으로 변화시키는 방향으로 한다
- 릴레이 질문 또는 반사 질문 활용
- 친절하게 대답해주고 질문한 사람을 칭찬해준다
- 팀원에게 의견을 물어서 흥미를 유발하도록 한다
- 그 사람 옆에 있는 사람에게 발언하도록 한 다음 소극적인 사람에게로 넘어간다
- 그 사람이 말할 때면 진지하고 은근히 칭찬한다

## 제3부

# 문제해결 회의 Tools

구분	Tools
□ 아이디어/ 정보 수집	- Brainstorming - Nominal Group Process
□ 문제 선정/ 원인분석	- 문제 정의(5 Why) - 특성요인도 분석 (Cause & Effect Analysis) -장력 분석
□ 해결안 선정/ 의사결정	- Pay-off matrix - Fist to five



# 1. 문제해결 & 의사결정 Tools

## Tool 1: Brainstorming

짧은 시간동안 많은 Idea를 토론햐 보는 기법으로 참가자는 Idea를 내고, 다른 사람의 Idea에 편승해서 Idea를 만드는 기회를 갖게 됨

### 장 점

- 문제/Process 개선 부분 확인
- 해결안 및 해결안 선택 기준 설정
- 실행계획의 내용 개발

### 절 차

준비

기법 결정

아이디어  
발상

판단기준  
적용

마무리

### Brainstorming 단계별 기법

#### Free wheeling

- 토의 초기에 순서에 상관없이 자발적으로 Idea를 발표하고 그대로 기록하는 방식

#### Round-Robin

- 앞은 순서대로 Idea 발표하고
- 몇 번씩 idea를 낼 때까지 계속하는 방식

#### Slip Method

- Idea를 Post-it에 무기명으로 기록
- Idea를 제출하여 수집/분류하는 방식

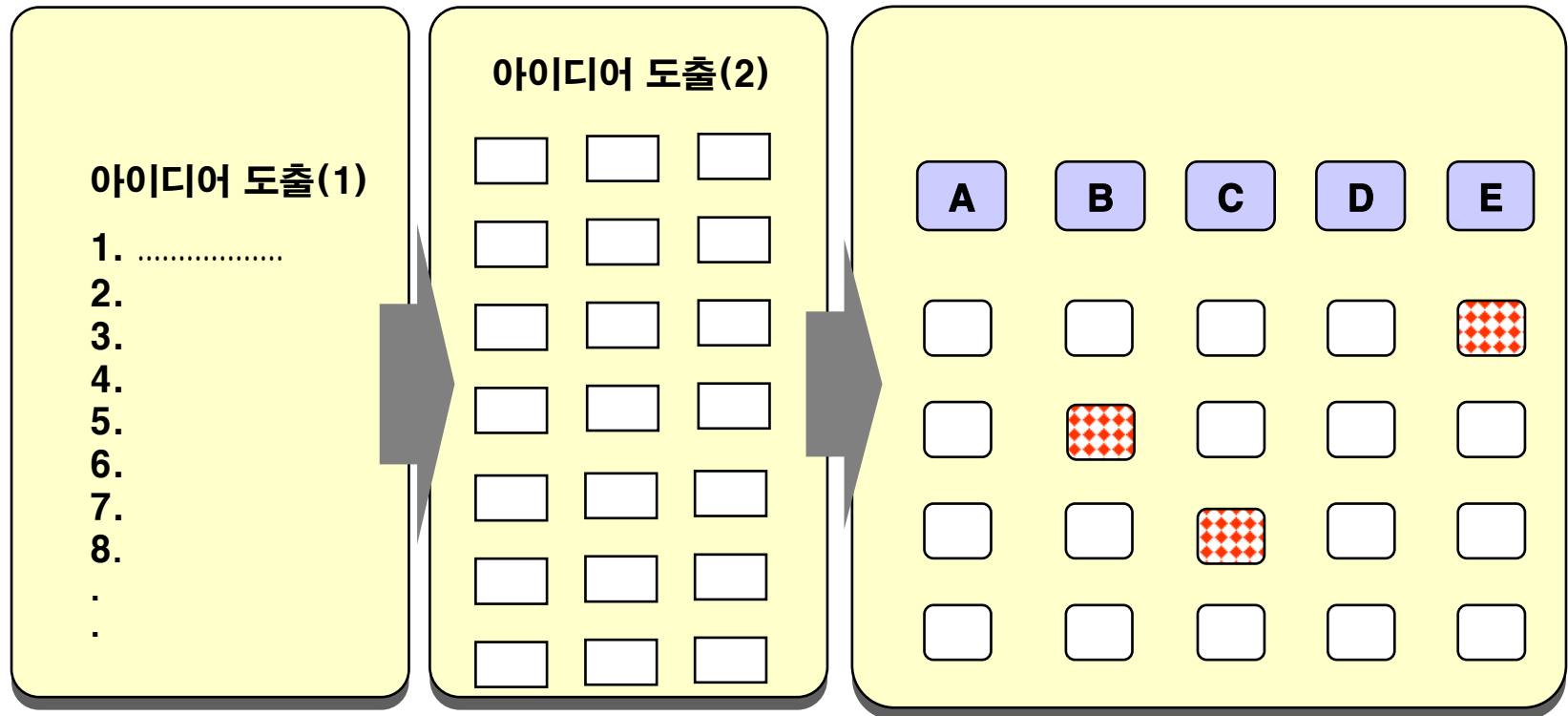
## Tool 2: Nominal Group process

문제를 확인하기 위하여 정보를 모으고 평가하고 조직화하는 기법으로 B/S의 구조화된 형태임

활  
용  
시  
점

- 주제를 선정하거나 또는 문제를 확인할 때
- 해결안들을 도출할 때

절  
차



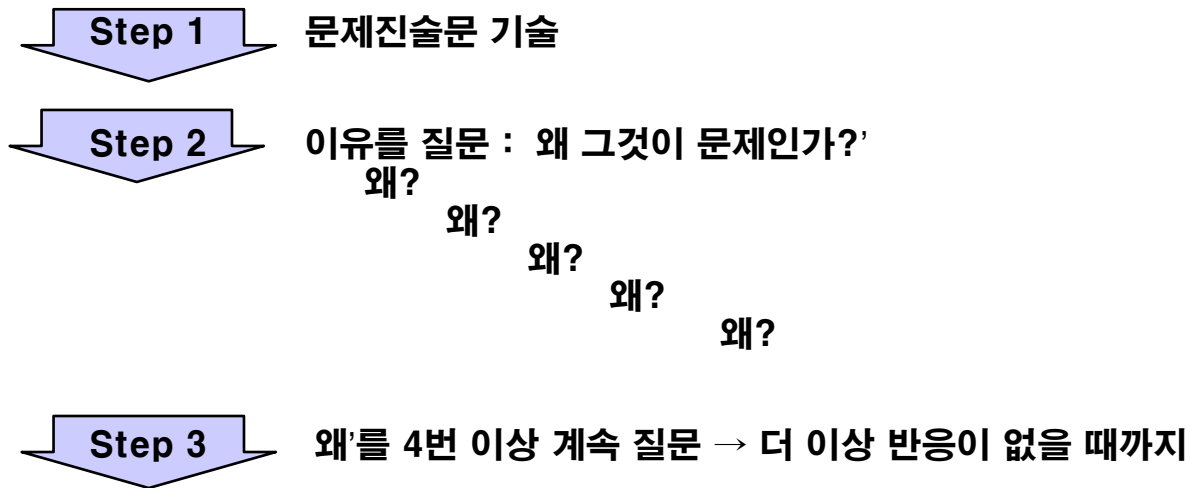
# Tool 3: 5 Why 기법

가장 정확한 문제정의에 도달하기 위해 문제를 세밀히 조사하는 기법

## 활용시점

- 문제해결 활동을 실행할 때
- 정확한 문제의 본질을 파악하고자 할 때
- 문제 진술문이 문제를 정확히 표현하고 있는지 확인하고자 할 때

## 절차



## 사례

# Tool 4: 특성요인도 분석(Case & Effect Analysis)

특정문제에 대해 가능한 원인을 확인해 보는 기법으로 팀구성원들의 지식을 조직화하는데 효과적임

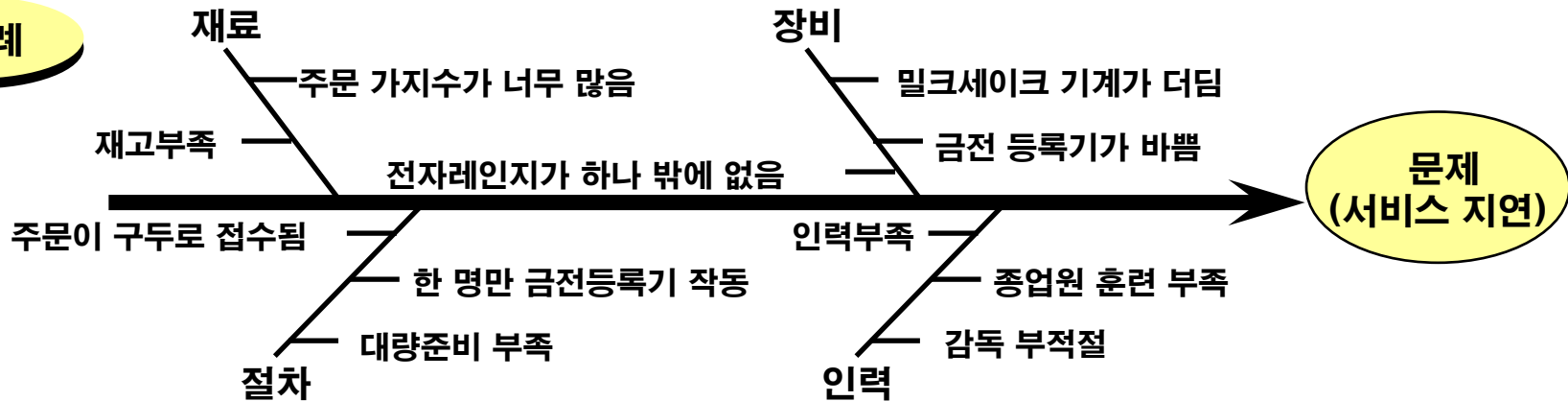
## 활용시점

- 문제 또는 현재의 상황 분석
- 문제해결 프로세스를 시작하려 할 때
- 문제해결, 실행계획 수립에 필요한 정보를 도출하거나/정리할 때

## 절차

- Step 1 문제/현재 상황 기술
- Step 2 문제/상황의 잠재적 원인 Brainstorming
  - 잠재적 원인 대분류
  - 왜? 라는 질문 계속 : 추가적 Idea 기록
- Step 3 항목 검토 → 가장 있을 법한 문제/원인의 상황 확인

## 사례



# Tool 5: Pay off Matrix

팀과 개인이 Issue의 중요성, 최고의 해결안, 실행과정 등에 관한 일관성 있고 목적 지향적인 결정을 돕기 위해 전개함.

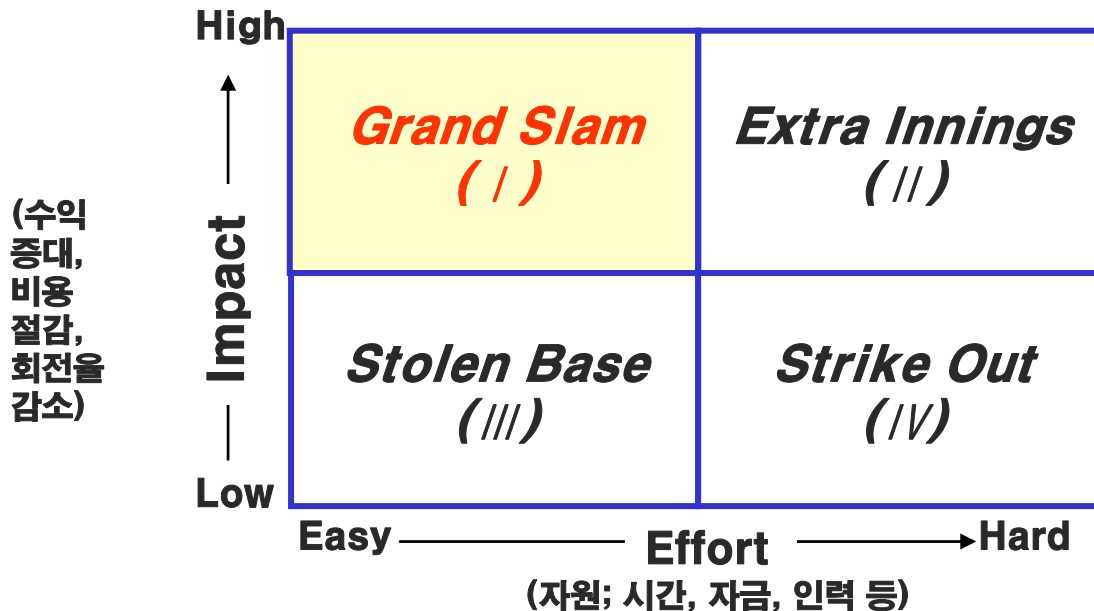
활  
용  
시  
점

• 우선순위 결정시

Step 1 Pay-off Matrix상에 표시(점을 찍거나 표시)

절  
차

Step 2 선택



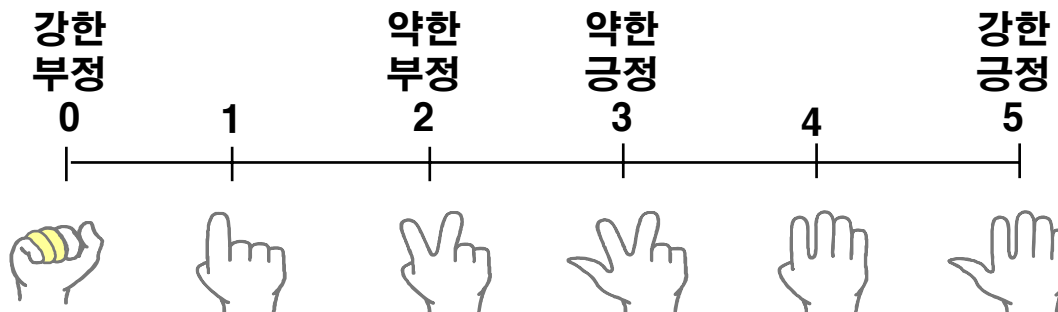
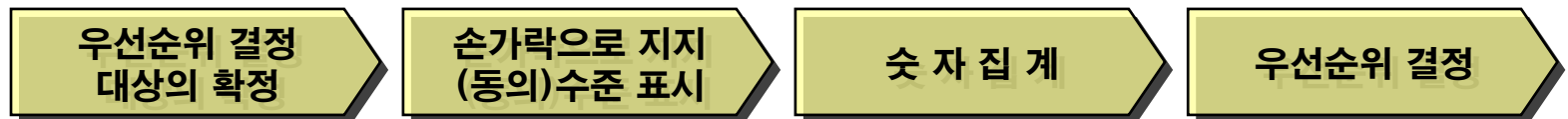
## Tool 6: Fist-to-Five

여러 개의 안건이나 쟁점의 우선순위를 결정하는데 그 지지(동의)정도를 손가락으로 나타내어 판단하는 방법

### 장 점

- 팀원 모두가 동시에 손을 들으로써 다른 팀원의 영향을 받지 않는다.
- 실시 절차가 간편하여 손쉽게 활용할 수 있다.
- 신속하게 결정이 내려진다.

### 절 차



# 마치면서...



하나님은 가끔씩 사람들에게  
비방대신 돌을 던져 주십니다.



이상하건 어쨌든 이들은 그 돌을 견어차  
버리다 방가라<sup>1</sup> 하나가 부러지고, 또 어떤  
이들은 그 돌을 주춧돌로 삼아 집을 짓는지...

돌 하나 있습니다. 결정하십시오. 차버리든지, 집을 만들든지... 광수생각EVID.