

컨설턴트처럼 기획하고 실행하라!
요약본

1차시. 문제해결형 사고기법 Introduction

1. 문제를 바라보는 사고 방식

문제 노출형

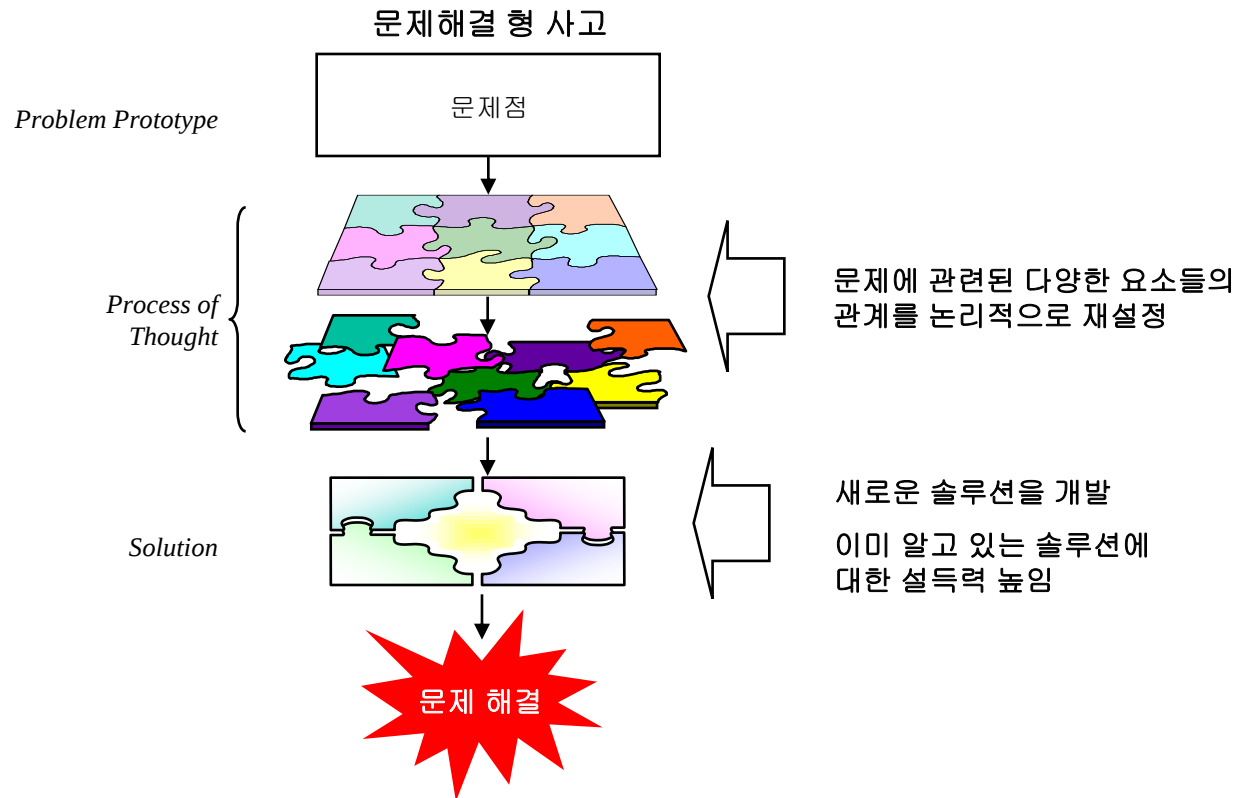
- 정확한, 상세한 문제 파악 그 자체에 만족함.
- 모든 문제에 대해 모든 원인을 밝히기는 하지만, 무엇이 핵심인지 알 수가 없음.
- 결국 깊이가 없고 나열식인 교과서 수준의 해결책을 제시할 뿐인.

문제 기피형

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

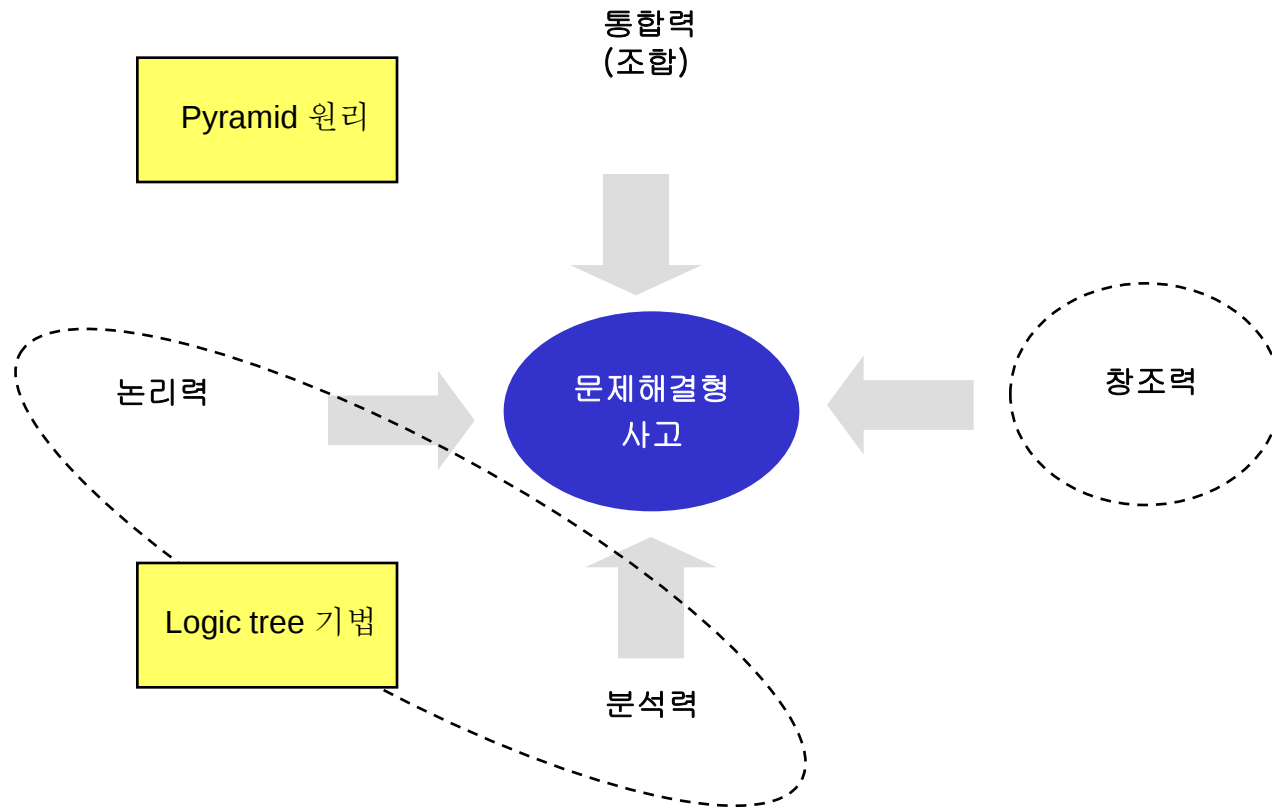
1차시. 문제해결형 사고기법 Introduction

2. 문제해결 형 사고의 개념



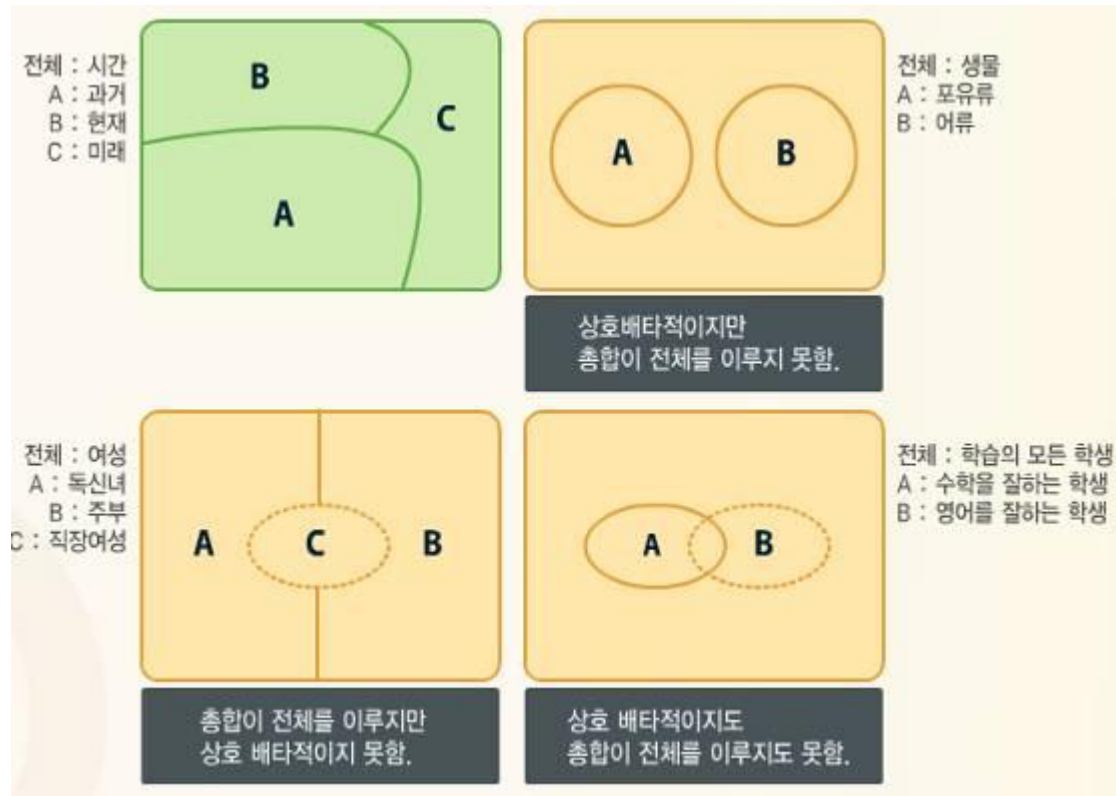
1차시. 문제해결형 사고기법 Introduction

3. 문제해결 형 사고 향상 기법



2차시. 로직트리의 개념

1. 로직트리(Logic tree)란, 주어진 문제 또는 과제에 대하여 서로 논리적 연관성이 있는 하부과제들을 나무 모양으로 전개하는 것
2. MECE란, 상호 배타적이며 총합으로는 전체를 이루는 (Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive)요소의 집합



2차시. 로직트리의 개념

3. 로직트리의 종류

➔ **MECE가 어떤 관계에 의해 구성 되었느냐에 따라**

Parallel logic tree	MECE 관계의 기준이 상호 배타적이고 동등한 요소로 구성된 경우 예) 남자-여자, 국내시장-해외시장, 기존사업-신규사업
Sequential logic tree	MECE 관계의 기준이 시간의 흐름에 따른 구성요소로 구성된 경우 예) 단기-중기-장기, 환경분석-자사분석-전략 방향-세부 전략-실행계획

➔ **문제 해결의 각 단계별 목적에 따라**

이슈트리	• 이슈를 서브이슈(sub-issue)로 세분화 • 서브이슈를 통해 “무엇” 혹은 “어떻게” 라는 질문에 대한 답 도출 • 사용시기 : 문제 파악이 미비한 문제해결 초기 단계 • 용도 : 전체 해결방안을 다루기 위함.
가설트리	• 잠재적인 해결안을 가정하고 검증에 필요한 논거 도출 • 논거를 통해 “왜”라는 질문에 답 도출 • 사용시기 : 확고한 가설을 수립할 수 있을 수준으로 문제가 파악되었을 때 • 용도 : 해결 방안에 초기 집중하여 문제해결 과정을 가속화하기 위함

2차시. 로직트리의 개념

4. 로직트리의 역할

- 문제 해결의 각 단계에서 풀어야 하는 이슈가 무엇인지를 명확하게 함.
- 이를 기반으로 가설 설정, 가설의 검증을 위한 분석 방법, 정보 source, 담당자 선정 등 문제 해결 과정의 체계적인 진행이 가능하도록 함.

5. Logic/Issue Tree 작성상의 유의점

- 한 가지 과제에 대해 여러 각도에서 Logic/Issue Tree를 생각해 낼 수 있는 사고의 유연성이 필요
- 어떤 항목은 여러 단계까지 심도 있게 전개되는데, 다른 항목은 1~2 단계에서 막혀 버리거나, 동일한 語句가 각 항목마다 여러 번 반복될 경우에는 작업을 중단하고 다른 각도에서 시도해 보는 것이 효율적임.
- Logic/Issue Tree의 충분한 폭을 확보하기 위해서는, 즉 문제 영역의 정확한 파악을 위해서는 항상 타인에게 체크해 주기를 부탁해야 함.

3차시. 로직트리를 활용한 문제해결

1. 로직트리를 활용한 문제해결

문제해결의 과정은 로직트리의 연속적인 전개를 통하여 각 단계별로 가장 핵심적인 문제 분야를 도출하고 이에 대한 분석 계획 수립 및 세부 분석으로 반복적으로 수행함으로써 문제 해결의 효율성과 효과성을 동시에 만족시키고자 하는 과정으로 이해할 수 있다.



문제해결을 위한 로직트리 작성과 이슈수출을 세분화시켜 나감으로써
문제해결에 대한 유효한 수단을 얻을 수 있다.

3차시. 로직트리를 활용한 문제해결

2. 로직트리를 활용한 문제해결 과정

What : 1차 로직트리 작성

① 현상 진단용 체크 리스트 작성

- 문제를 처음으로 받았을 때에는 일반적으로 예비지식이 부족함.
- 이 때 초기 Brain-storming을 통해 체크리스트용 Logic Tree 작성.
- 일차적으로는 3, 4단계까지의 분해가 적절함.

② 분석 계획 수립

- 초기 로직 트리를 바탕으로 향후 집중해야 할 분석 이슈를 신속히 포착하기 위해, 기초 분석, 인터뷰 등 예비진단 성격의 이슈 분석을 실시.
- 이를 통해 문제해결 과정을 효율화.

③ 집중 분석 이슈의 추출

- 이슈분석 결과에 따라서 검증해야 할 가설을 선정하는 단계임
- 예시) A사업, 개발/판매 기능, 조직 운영 메커니즘, 재무 체질 등

3차시. 로직트리를 활용한 문제해결

2. 로직트리를 활용한 문제해결 과정

Why : 2차 로직트리 작성

- ① 집중 분석 이슈에 대한 추가 로직트리 작성
 - 1차 집중 분석 이슈를 정확히 파악하기 위해 추가 Logic/Issue Tree를 분해해 감으로써 핵심적인 문제 부문에 대하여 문제해결 노력을 집중.
 - 중요하지 않다고 판단된 문제 부문에 대하여 사후적으로 논의가 될 때에도 그에 대한 설득력 있는 논리를 제공.
- ② 해결과제 추출을 위한 분석 설계
 - 분류된 이슈별로 분석 계획을 수립하여, 분석을 실시.
- ③ 핵심 해결 과제 추출
 - 실제 Action (How to) 도출이 가능한 해결책이 요구됨
- ④ 문제의 재정의
 - 도출된 핵심 해결과제들을 조합하여 새로운 문제로 재구성함
- ⑤ 요인의 추정 : 로직트리에 의한 체크 리스트
 - 문제의 재정의를 통하여 제기된 세부 문제(핵심 문제)를 도출해 보는 것
 - 작성된 Tree는 자신이 설정한 가설에 따라 형태가 다름
- ⑥ 요인 추출을 위한 분석 설계
 - 분류된 이슈별 분석 계획을 수립하여, 분석을 실시.
- ⑦ 핵심요인의 추출상세 설문 조사, 인터뷰 등을 통하여 핵심 요인을 추출.
 - 핵심 요인이 명확하지 않은 경우는 가설을 수정하여 재차 Logic/Issue Tree를 작성함.

3차시. 로직트리를 활용한 문제해결

2. 로직트리를 활용한 문제해결 과정

How : 문제 해결을 위한 로직트리 작성

① 문제 해결을 위한 Logic/Issue Tree 작성

- 주요 문제점이 확인되면 문제 해결을 위한 Logic/Issue Tree를 작성하여 대응책을 검토.
- 이 때 개별 이슈의 해결뿐만 아니라 종합적인 해결책도 동시에 검토.

4차시. 로직트리 활용 Framework

1. 산업 / 시장분석

3C 분석 : 산업 분석

- 고객(Customer)동향, 경쟁회사(competitor)동향의 외부분석, 자사(company)의 내부분석 등 크게 세가지로 산업을 분석하는 기법
- 초기 분석의 틀을 잡는 데 유용

5 Force Model

- 산업의 경쟁 dynamics를 분석하기 위한 다섯 가지 요소를 적시한 로직트리의 일종
- 산업에 대한 포괄적인 분석이 필요한데 분석 범위의 설정이 잘 떠오르지 않는 경우 활용

4차시. 로직트리 활용 Framework

2. 자사 분석

Value chain : (자사) 경쟁력 분석

- 기업이 제공하는 제품이나 서비스가 사업 활동의 어느 부분에서 부가가치가 더해지고 있는가를 분석하는 방법
- 자사를 기능구조나 프로세스 관점에서 분석할 때 유용하게 활용

성장역량평가 framework

- 다양한 사업분야 및 방법을 통한 다양한 방향을 고려할 수 있으므로 이에 대한 역량 평가는 매우 중요
- 경쟁사와 차별화 된 내용을 도출할 수 있을 만한 운영스킬, 특화자산, 성장가능스킬이 있느냐를 기준으로 평가

7S : 기업진단

- 회사 전반에 걸쳐 현재의 성과 뿐 아니라 전략 방향 및 운영 전반에 걸친 경쟁력은 물론 기업 문화까지 전체적인 관점에서 평가해야 하는 경우 활용
- 큰 범위의 경영혁신이나 이와 관련된 기업 진단에 대한 과제일 경우 유용하게 활용가능

4차시. 로직트리 활용 Framework

3. 가치 창출 기회도출

Profit diagram

- 매출증대화 비용 절감의 전형적인 framework을 나타내는 profit diagram
- 가치를 창출하고자 할 때 좀 더 체계적으로 접근할 수 있다.

4. 전략수립

매력도/타당성 매트릭스 : 타겟 사업/제품/지역 선정 framework

- 매력도/타당성(Attractiveness & feasibility)매트릭스의 세부적인 기준 변수는 MECE의 원칙에 따라 다양하게 설계 가능

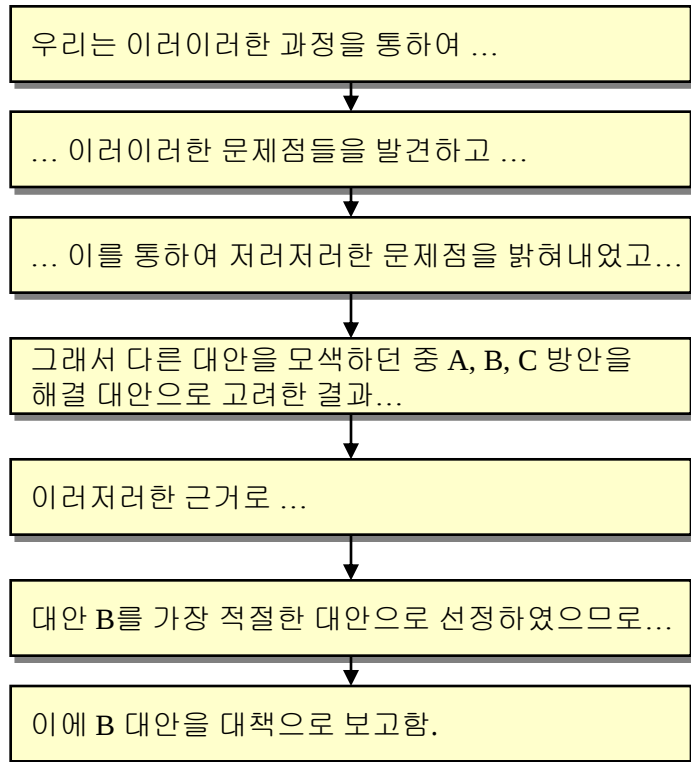
4P

- 고객에게 어떤 특성을 가진 상품(Product)을 어떤 가격(Price)으로 어떤 경로(Place)를 이용해서 어떤 판매 촉진 활동(Promotion)으로 전달 할 것인가의 4개의 P로 시작하는 요소

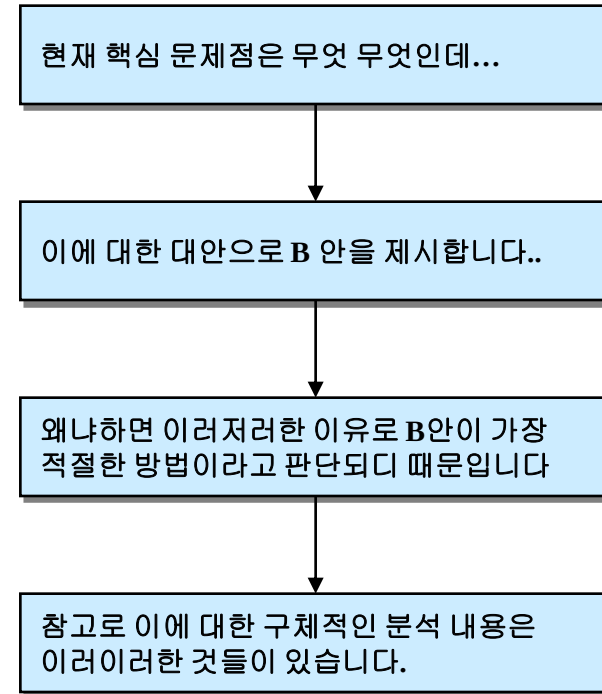
5차시. Pyramid 원리의 개념

피라미드의 개념

우리가 일반적으로 보고/설명하는 방식



보다 설득력있는 보고/설명 방식



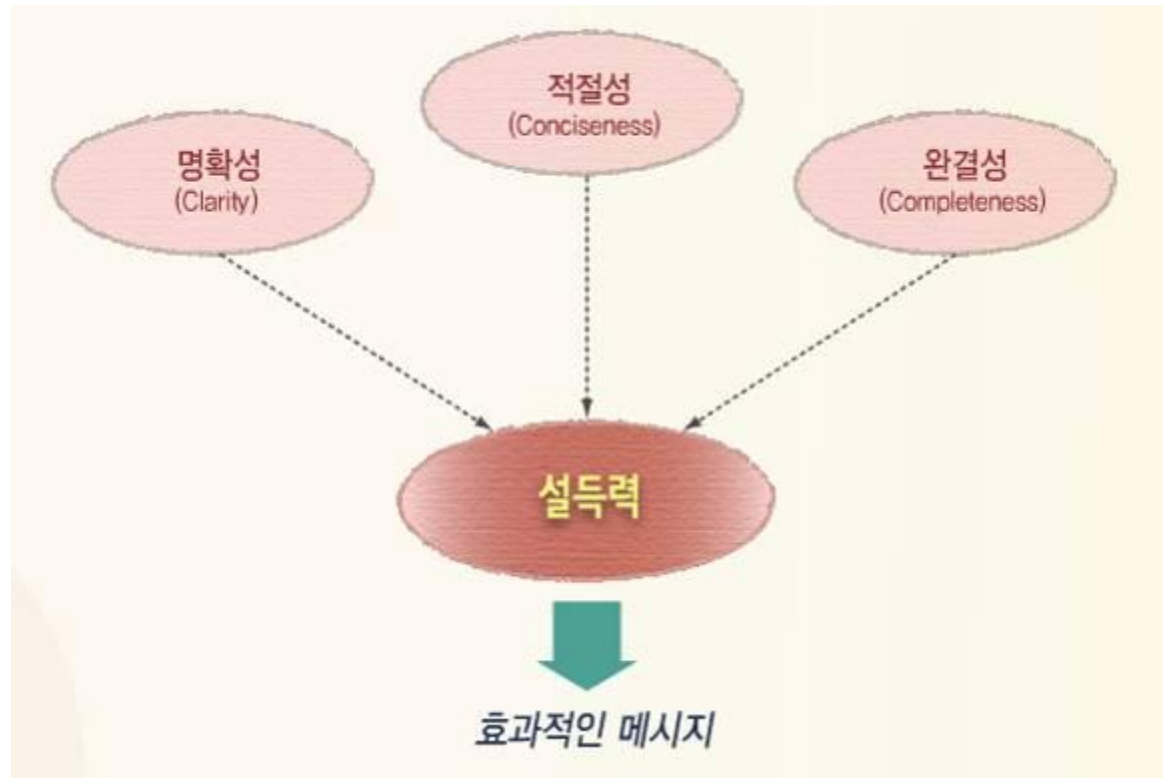
5차시. Pyramid 원리의 개념

1. **피라미드 구조**는 주요 논지를 우선으로 하여, 이를 주장하는 데 논거가 되는 하부 논거가 있고 이들 하부 논거에 근거 데이터가 있는 형태를 가진다



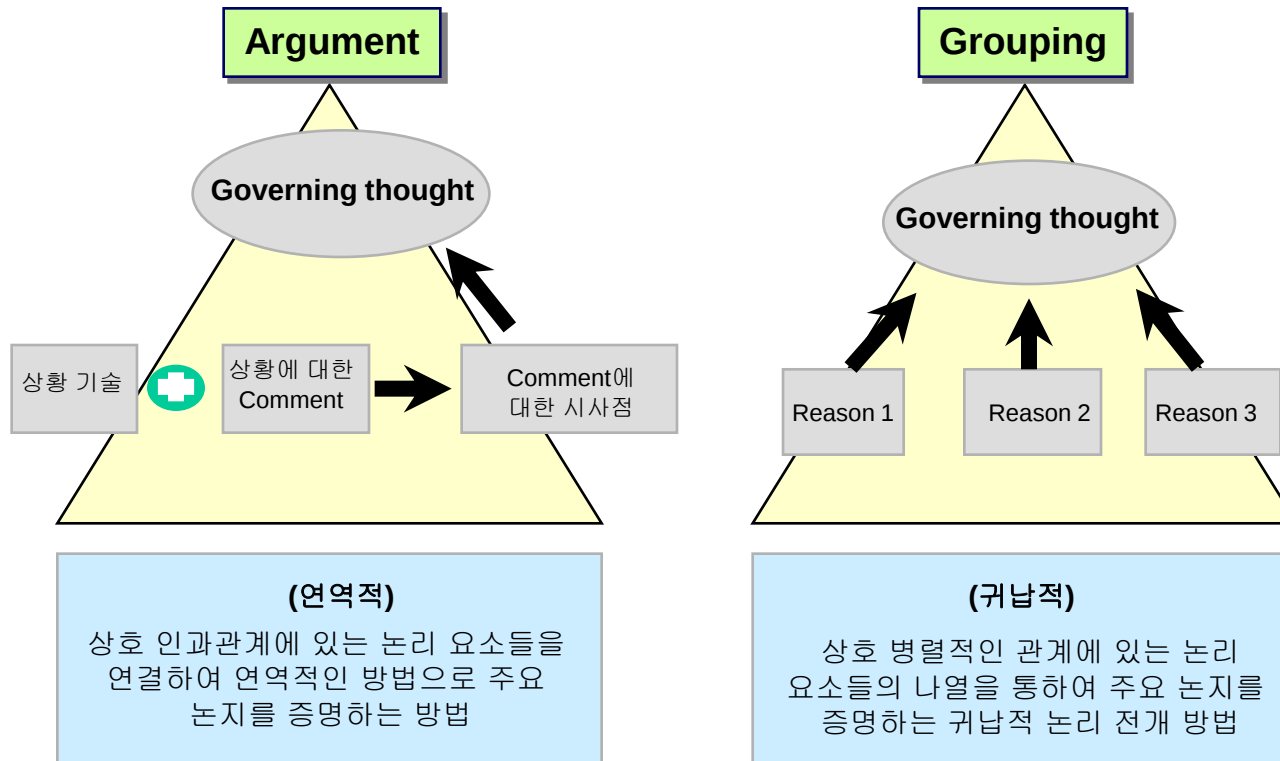
5차시. Pyramid 원리의 개념

2. 피라미드 구조를 제대로 설계하기 위해서는 **명확성**, **적절성**, **완결성**이라는 3가지 원칙이 필요하다. 이 원칙들을 통해 전달하고자 하는 내용의 설득력을 높일 수 있고 효과적으로 메시지를 전달할 수 있다.



6차시. Pyramid 원리의 활용

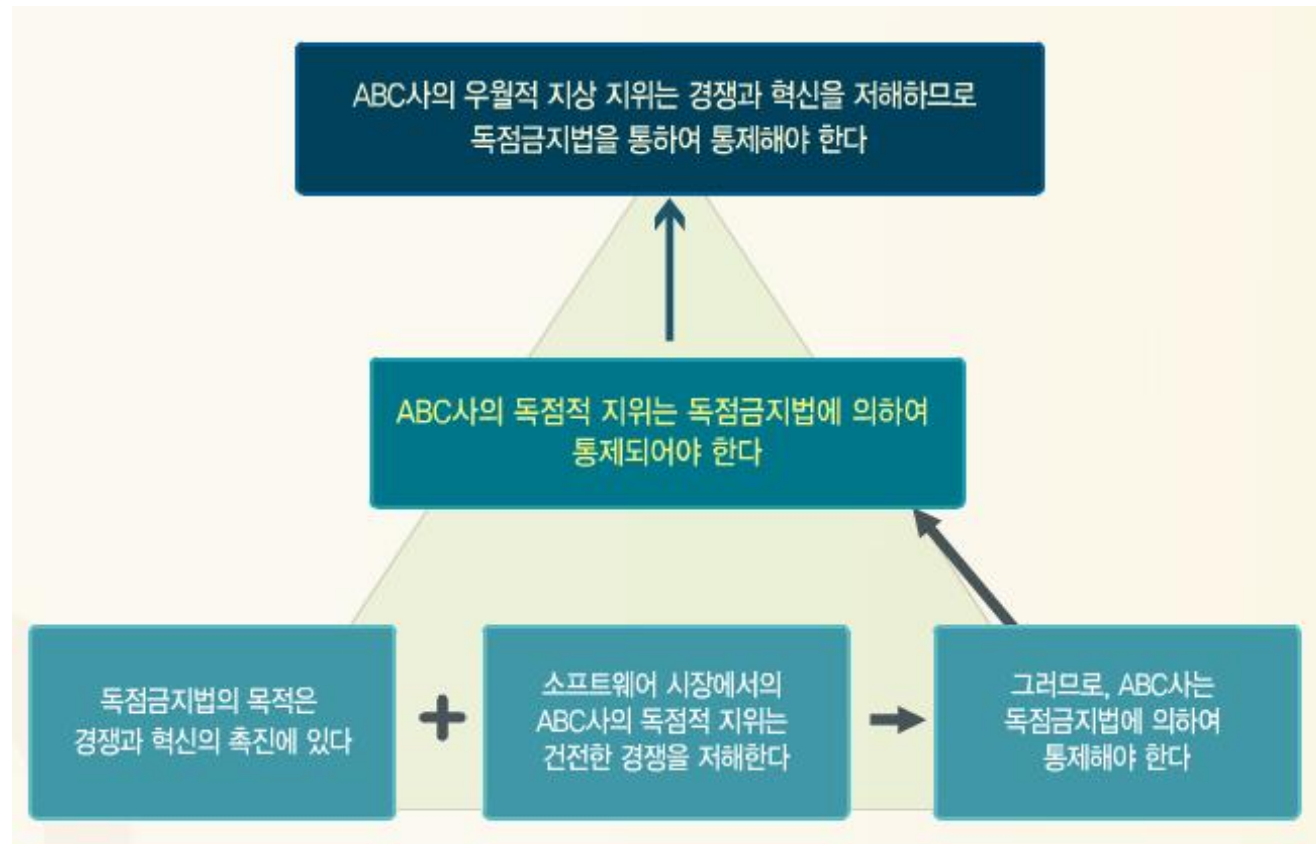
1. 피라미드 구조의 종류



6차시. Pyramid 원리의 활용

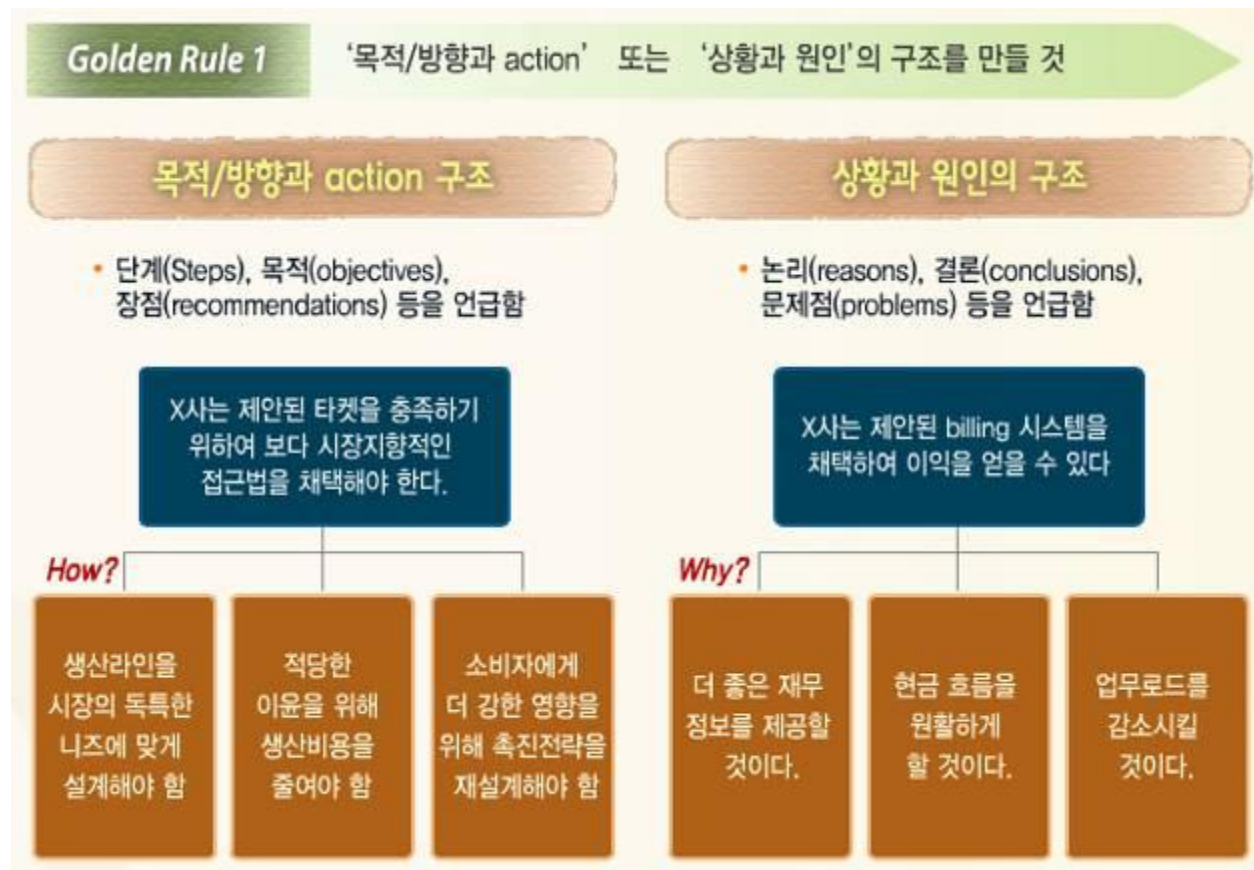
2. Argument형 구조

- 예시 -



6차시. Pyramid 원리의 활용

2. Grouping형 구조



6차시. Pyramid 원리의 활용

3. Grouping형 구조의 세 가지 Golden Rule

Golden Rule 1

‘목적/방향과 action’ 또는 ‘상황과 원인’의 구조를 만들 것

Golden Rule 2

하부 논리요소들은 같은 구조의 논리적 종류로 구성 할 것

Golden Rule 3

하부요소들은 적절한 순서대로 표현할 것

7차시. 문제정의

1. **문제해결방법론**은 문제 정의, 이슈 전개, 작업계획 수립, 자료수집, 세부 분석, 그리고 건의안의 설계라는 6단계로 구성된다.



7차시. 문제정의

2. 문제정의

문제의 정의

- 해결될 경우 회사전체/해당 부문의 성과, 또는 고객의 인식 등에 중요한 영향을 미치는
실재적 또는 경영상의 문제점

문제의 조건

- 피상적이기 보다는 실재적이어야 함
- 매우 중요한 경영상의 문제점이어야 함
- 해결책을 도출할 수 있도록 가능한 세분되어야 함

바람직한 문제의 정의

- ✓ 핵심 질문 혹은 신빙성이 높은 가설
- ✓ 일반적이지 않고 구체적임
- ✓ 명확한 내용을 포함할 것
(단순 사실의 기술이나 논쟁의 여지가 없는 주장이 아닐 것)
- ✓ 실행 가능한 문제
- ✓ (실행력 확보를 위해) 의사결정자의 판단을 지원하는 데 주안점을 둘 것

7차시. 문제정의

2. 문제정의

프로젝트 목적 (문제)의 명확한 정의가 미흡할 때

커뮤니케이션 오류

- ✓“boss가 우리에게 요구하는 것이 무엇인지 잘 이해할 수 없다.”
- ✓“팀원이 무엇을 위한 분석, 작업을 하고 있는지 모르겠다.”

불충분한 가용 자원

- ✓“문제를 해결하기 위해 충분한 사람/시간/자원을 확보할 수 없다.”

분석 초점의 결여

- ✓“우리는 현상을 분석할 때 마다 문제를 발견하고 도중에 자주 프로젝트 방향을 바꾸는 결정을 내리곤 했다.”
- ✓“우리는 자료에 둘러싸여 있다.”
- ✓“우리는 수십 가지나 제안을 했다.”

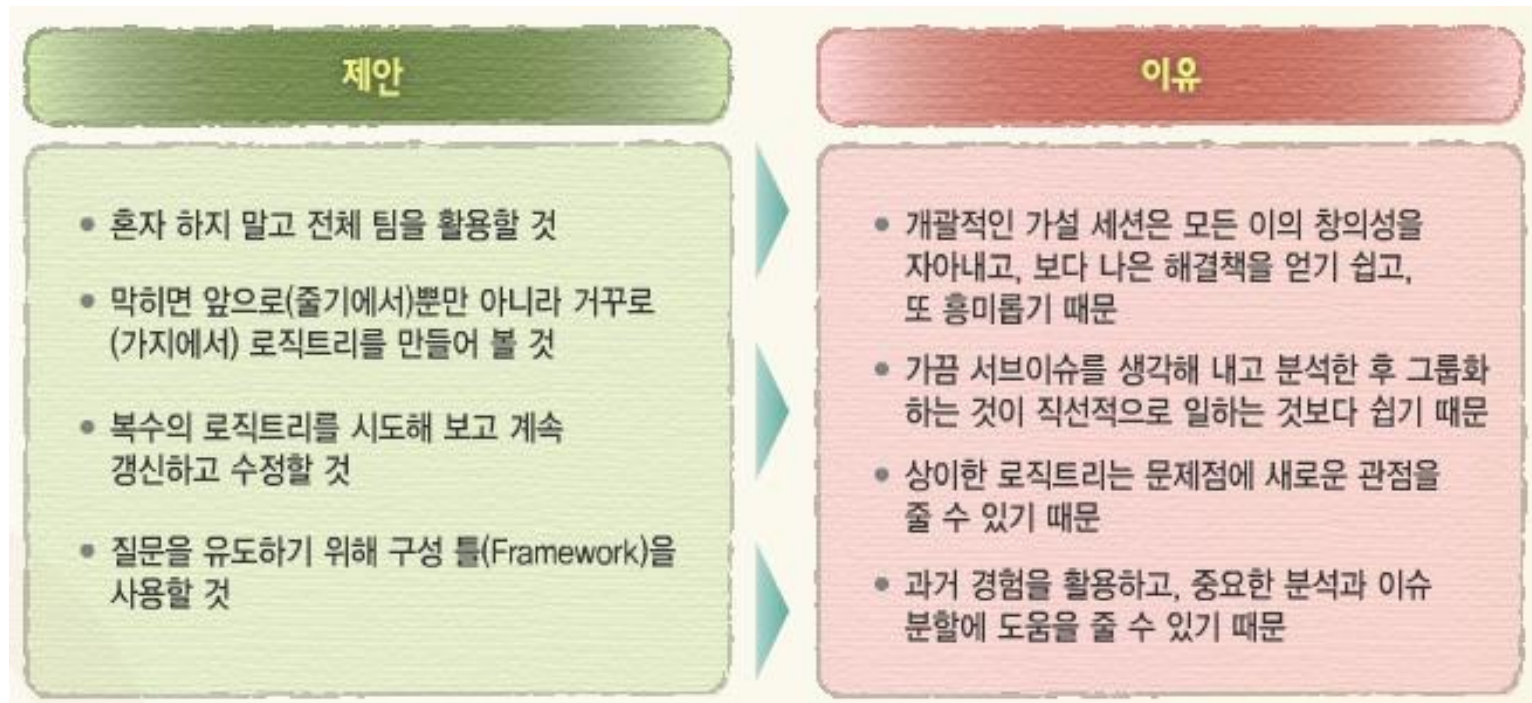
8차시. 이슈전개

1. 로직트리의 활용



8차시. 이슈전개

2. 이슈 전개



8차시. 이슈전개

3. 비본질적 이슈 제거

문제점

-이슈 제거는 종종, 모든 이가 매우 중요하다고 선호하는 분석을 포함하고 있음

해결책

-각각의 발의자에게 그들의 분석이 실제 어떻게 보일 것인가를 이미지로 보일 것을 주문
(최종 방안을 상상할 수 있는지, 어떻게 사용할지 이것이 필요할지 아닐지 판단)

-전체 팀 프로세스에 참여시킴

9차시. 작업계획수립

1. 가설 주도의 작업 계획

	이슈	가설	분석	원천	책임/타이밍	최종 산출물
정의	- 논리수의 끝점(앞)에서 시작 - 이슈정의는 주요 질문에서 해결 안된 질문까지 다양함. 그것은 예, 아니오로 대답 가능하고 특정 실행이 뒤따를 수 있도록 기술됨	가설은 이슈의 그럴듯한 해결안의 기술임. 이는 예/아니오로 대답하는 이유를 포함함.	가설을 증명/반증하기 위해 사용될, 그래서 이슈를 해결할 모델을 분석	원천은, 분석을 위한 자료를 얻을 그럴듯한 장소와 수단을 알아냄.	책임은 누가 그 자료를 얻고 분석에 착수할 지를 가림	최종 산출물은 분석 결과의 기술임.
실행	- 각각의 이슈가 가능한 가장 세밀하게 기술되도록 확인 - 필요하면 서브 이슈 정의	- 모든 가설을 나열 - 일선의 생각 - 자신의 생각 - 동료의 생각을 사용 - 팀 멤버와 상의 - 가설을 정제 - 분석을 위해 우선 순위 재조정	- 의사결정 구분 - 요구되는 분석의 심도를 결정 - 단순사례 - 복잡한 정당화	- 즉시 얻을 수 있는 자료의 식별 - 방법론 결정	- 자료 취합을 누가 돕고 누가 분석할 지를 결정 - 이정표와 함께 시간 틀을 결정	스토리라인 개발

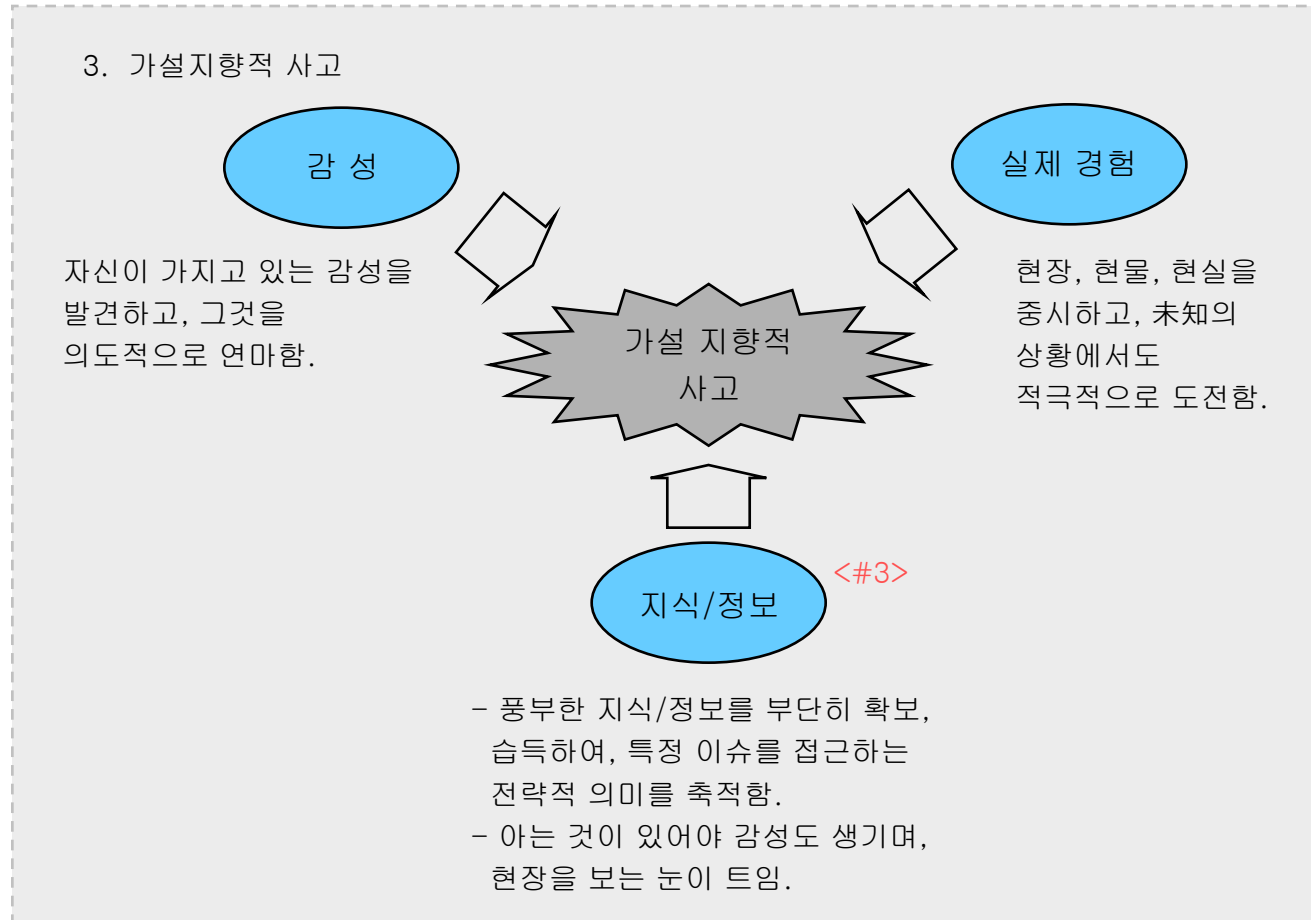
9차시. 작업계획수립

2. 가설 주도의 작업 계획의 단계

가설 주도의 작업 계획 수립의 단계

- 1단계 : 이슈를 브레인스토밍함.
- 2단계 : 이슈를 여러 가지 질문으로 쪼갬.
- 3단계 : 이슈와 질문을 리스트함.
- 4단계 : 각 이슈에 대해 가설을 세움.
- 5단계 : 가설을 확인하기 위해 필요한 분석 내용을 리스트함.
- 6단계 : 필요 자료를 명확히 함.
- 7단계 : 팀원에게 각 과업을 할당하고 최종 Output과 기간을 명확히 함.

9차시. 작업계획수립



10차시. 자료수집

1. 1 단계

활동 및 커뮤니케이션 계획 수립

- 팀원들에게 각각 작업을 할당하였지만 Output의 질을 높이고 기한 내에 프로젝트를 성공적으로 수행하기 위해서는 팀의 구체적인 활동 및 커뮤니케이션 계획을 반드시 수립해야 함
- 이렇게 함으로써 작업이 보다 효과적으로 진행되고 핵심 이슈들을 조기에 발견할 수 있음

2. 2 단계

모든 정보원의 정리

- 다양한 정보원의 리스트 및 정보의 저장 방식 결정 필요

10차시. 자료수집

3. 3 단계

인터뷰 실시

- 인터뷰는 자료 수집의 매우 귀중한 수단임
- 인터뷰의 효과는 사전 준비에 달렸음
- 고객, 유통 채널 등의 행위 특성에 관한 정량적인 분석이 필요한 경우 설문조사 실시
- 설문 조사 항목은 일반적인 조사 패턴에 의지하기 보다는 가설 검증에 필요한 내용을 토대로 작성

4. 4 단계

자료 관리 및 결과물 정리

- 작업을 진행하다 보면 유용한 정보의 홍수나 결핍을 경험하게 됨
- 이때 팀이 효과적으로 대처하기 위한 다양한 방법을 숙지해야 함
- 모든 결과물은 정리하여 논리적으로 유사한 것끼리 그룹핑함
- 이렇게 함으로써 이슈분석워크시트에 포함되었던 모든 질문이 만족스럽게 해결되었는지를 알 수 있음

11차시. 분석계획

1. 분석의 기본원칙

가설지향

-로직트리를 근간으로 한 이슈분석을 통하여 설정된 가설을 중심으로 이를 검증하는데 필요한 분석에 중점

-실제로 분석을 실시하기에 앞서 가설을 기술하는 storyline을 작성하고 이에 따라 blank chart를 작성함으로써 체계적이고 focus가 있는 분석을 할 수 있음

80 : 20 rule

-전체적인 스토리라인 상에 핵심적인 분석에 초기에 집중함으로써 초기에 분석 효과를 극대화할 필요가 있음

-그래야만 후기에는 보다 세부적으로 분석해야 할 부분에 집중하고 나머지 부분의 분석에 대해서는 깊이를 조절함으로써 효율적인 작업진행을 할 수 있는 것임

2. 스토리라인

-분석 흐름을 효과적으로 설계하기 위해서는, 먼저 가설을 기술하고, 어떠한 분석을 수행할 것인가를 정리한 story-board를 만들어 두는 것이 편리함

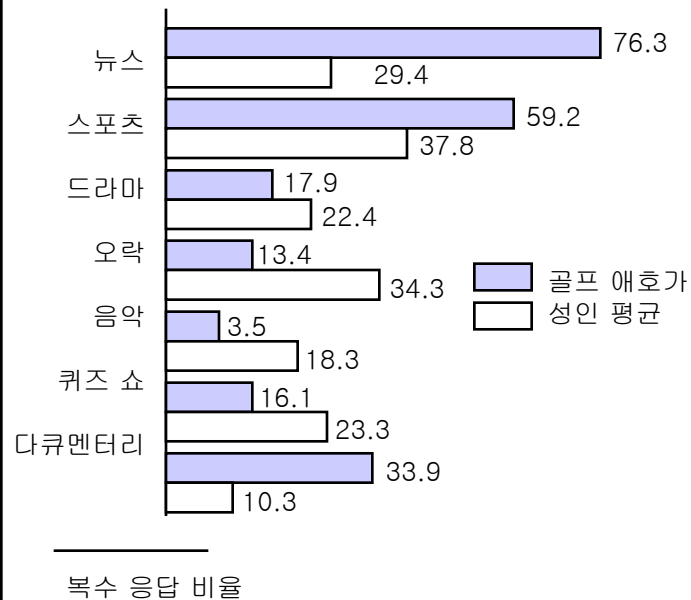
-Blank Chart는 story-board상에서 페이지별로 가설 메시지와 Supporting 도표의 윤곽을 이미지화 한 것

11차시. 분석계획

3. 가설 지향의 분석 사례

골프클럽 제조업체에서 마케팅을 담당하는 김대리가 프로젝트를 진행하는 과정에서 어떤 분석자료를 제시하였을 때, 그것이 의미있는 분석인지 파악하는 것이 필요

즐거 시청하는 TV 프로그램은 다음과 같음.

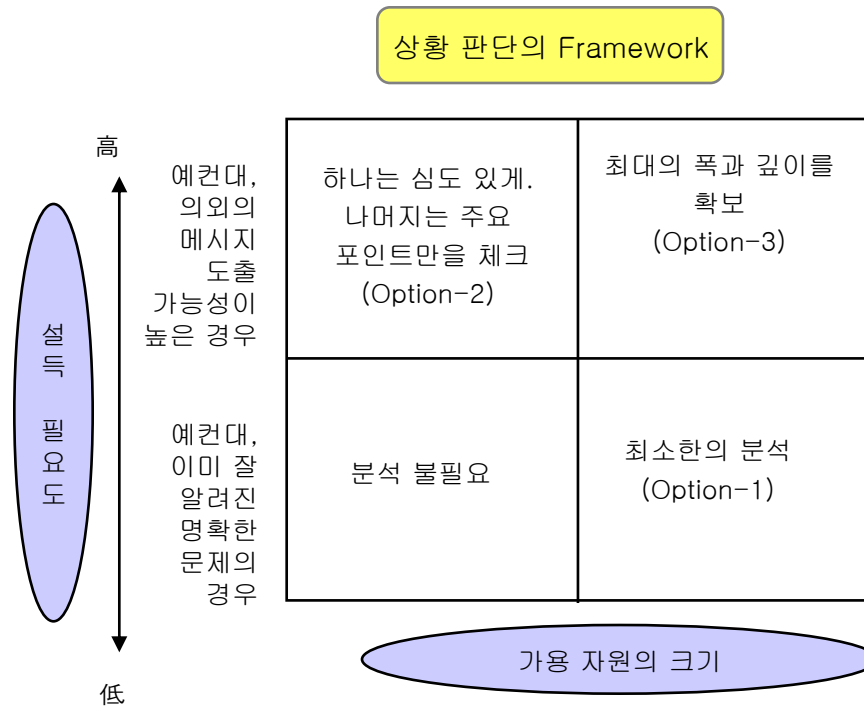


- 이 그래프와 이 메시지 만으로는 의미가 없음.
- 그러나 ‘어느 종류의 프로그램에 광고를 내보낼 것인가?’라는 것이 이슈라면, 뉴스, 스포츠, 다큐멘터리의 順이 바람직하다는 메시지가 나와야 함.
- 따라서 같은 분석이라도 목표하는 가설에 따라 전혀 의미가 없을 수도 있고 중요한 FINDING을 담고 있을 수도 있는 것임.

11차시. 분석계획

4. 2/8의 법칙 (%)

- 분석 초기에 핵심내용을 집중함으로써 조기에 분석 효과를 극대화
- 나머지 부분의 분석에 대해서는 깊이를 조절함으로써 효율적인 작업을 진행하는 방법



12차시. 분석실행

1. 분석의 기본원칙

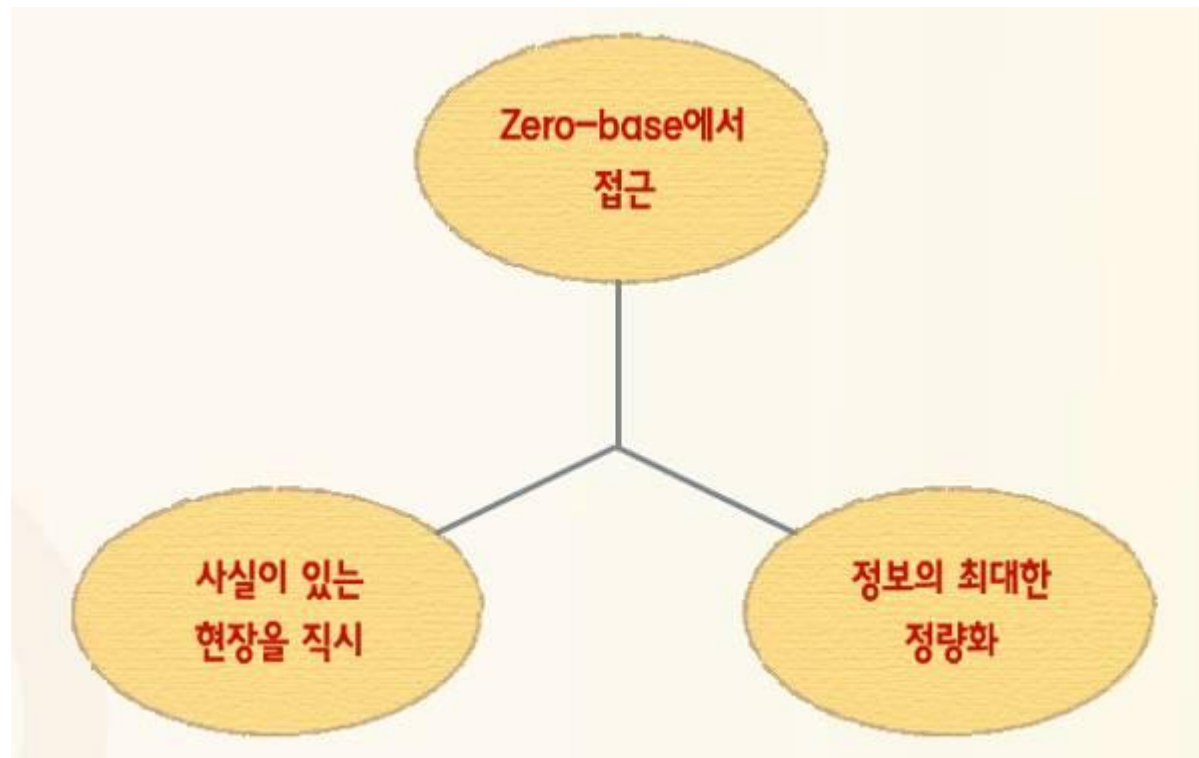


12차시. 분석실행

2. 사실 기반

Fact-base

-전체의 사고 또는 활동의 출발점을 사실에 놓는 것



12차시. 분석실행

3. 논리적 정합설

- 논리적 정합성은 가설 검증에 필요한 논리구조를 어떻게 잡느냐에 달려있음
- 논리적 정합성은 분석의 기준을 무엇으로 잡느냐에 달려 있음
- 분석의 기준은 많은 경우 MECE 구조의 논리에 근거하여 생각할 수 있음

BCG Matrix

- 기업 집단이 사업 단위, 자회사 및 제품의 상대적 가치를 분석하는데 도움을 주고자 만든 제품 포트폴리오 매트릭스

핵심 사업/지역/제품 선정 Matrix

- 시장 매력도와 진출 타당성을 축으로 각 시장별 매력도 및 타당성을 평가하는 매트릭스

Segmentation

- 사업, 시장, 제품, 고객 등 여러 가지가 있을 수 있으며 전체의 추이만 보았을 경우 별 의미가 없을 수 있으나 이를 세부 S로 구분해 볼 경우 중요한 시사점을 얻을 수 있다

Business System

- 상품.서비스가 만들어져서 최종 고객에게 전달되어지는 가치사슬
- 제품과 서비스를 생산하기 위해서는 원재료와 기재를 외부에서 조달하여 고객에게 전달될 때 까지 거치게 되는 많은 활동을 보여주는 것

12차시. 분석실행

4. 분석 설계 및 실시상의 유의점

- 분석은 철저히 가설 지향적으로 설계함.
- 메시지가 없이 팀원에게 Blank chart를 건네주고 한번 만들어 보라고 지시하는 것은 바람직하지 못함
- 과거의 분석집, 유사 프로젝트 보고서들을 보는 것이 작업 효율성을 높이는 데 있어서 장점도 있지만, 도전적 발상의 전환을 가로막는 단점이 될 수도 있음을 알아야 함
- 좋은 분석, 의미 있는 분석이 되기 위해서는 연구하는 자세와 창의력이 필요함
- 완성된 분석에 대해 정확성(MECE), 자료의 정의 등을 잘 체크함

13차시. 건의안 설계

1. 건의안의 기회 분석 : 4단계 접근법

건의안을 도출할 때에는 제언안들의 실행이 궁극적으로 가져오게 될 제반 효과와 실행기 고려해야 할 사항들을 명확히 제시해야 함

1단계

-각 제언안의 특징과 범위 결정

2단계

-비용/효익 분석

3단계

-레버리지 분석

4단계

-분석의 요약

13차시. 건의안 설계

2. 건의안 도출 접근 방법

최적 건의안의 선정

정성적 평가

- 논리적으로 예상되는 리스크 대비 예상 효익(benefit) 또는 예상 효과(impact)와 타당성(feasibility)으로 평가하는 것이 일반적임.
- 이러한 논리적 체계하에 건의안의 성격에 따라 재무적인 분석을 통하여 순현재가치(Net present value) 등의 계산을 통하여 건의안을 평가할 수 있음

방법론	해당 건의안의 종류
• Impact & feasibility • Expected benefit versus risk • Expected benefit versus cost(investment)	• 사업 운영상 전략 대안에 대한 의사결정 (사업전개 방향, 제품 / 채널 / 운영 전략 등)

13차시. 건의안 설계

2. 건의안 도출 접근 방법

최적 건의안의 선정

정량적 평가	
방법론	해당 건의안의 종류
• NPV(Net present value) • IRR(Internal rate of return) • Valuation 등	• 투자 대안 평가 (M&A, 사업, 제품, 자산 투자)

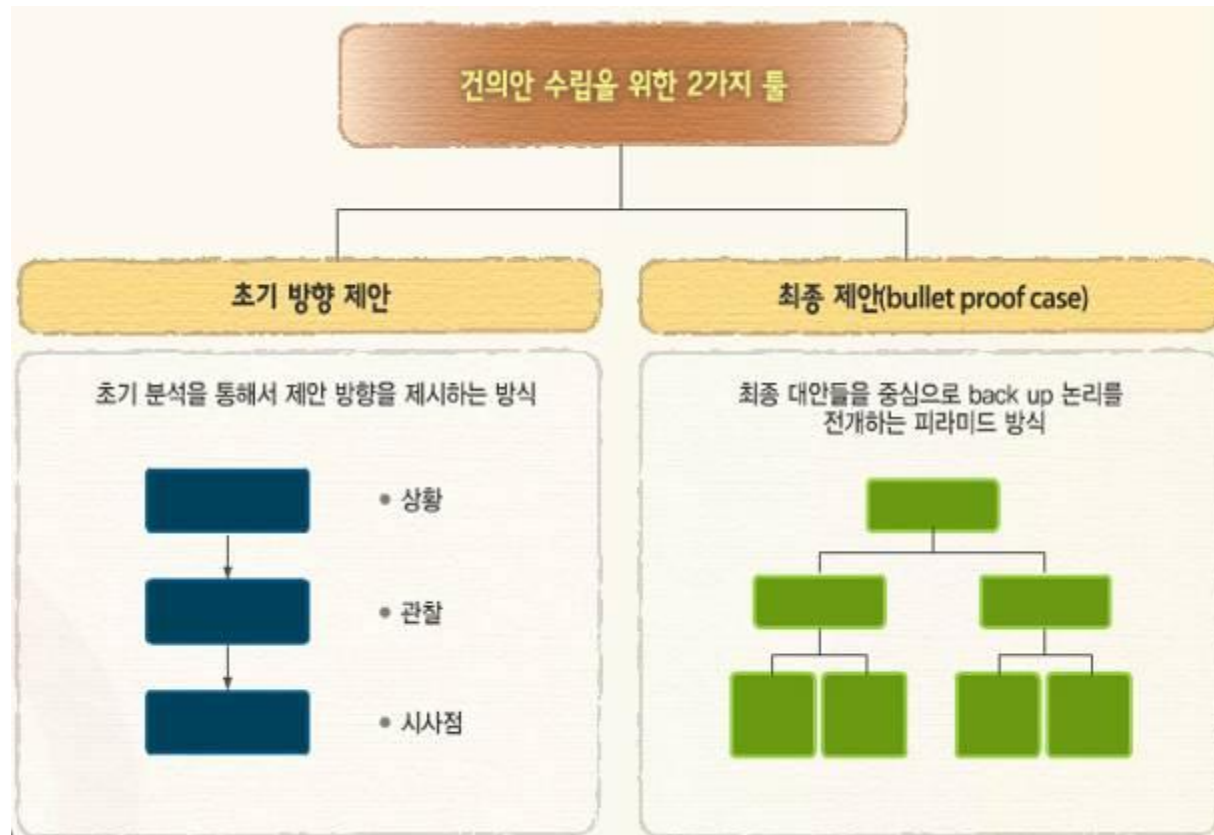
13차시. 건의안 설계

3. 건의안 설계의 사고 흐름



13차시. 건의안 설계

4. 건의안 수립을 위한 2가지 틀



14차시. GE의 문제해결방식 – 워크아웃 제도

1. 워크아웃의 기본원칙

워크아웃 제도의 배경

- 워크아웃을 통해 비로서 GE는 모든 조직구성원들의 두뇌와 아이디어를 활용하여 조직 내 문제를 해결하고 생각하는 방법과 일하는 방법을 바꿈
- 일하는 방법의 변화를 흡수할 수 있는 기업문화의 토양을 통해 향수 6시그마, CAP(Change Acceleration Process)의 성공적 실행을 거둠
- 워크아웃 프로세스 자체를 문제를 해결하는 독특한 GE의 문제해결 tool이라고 볼 수 있음

워크아웃의 개념

- 관료주의를 근절하고 조직의 문제점들을 신속하게 해결하고자 하는 간결하고도 근접적인 방법론

워크아웃의 특징

- 조직 전체의 신뢰성 확보를 위함
- 조직구성원의 역량강화를 위함
- Cycle-time을 줄이기 위함
- 경영관리에서 새로운 패러다임을 창출하기 위함

14차시. GE의 문제해결방식 – 워크아웃 제도

2. 워크아웃의 성공과 실패요인

워크아웃의 성공요인

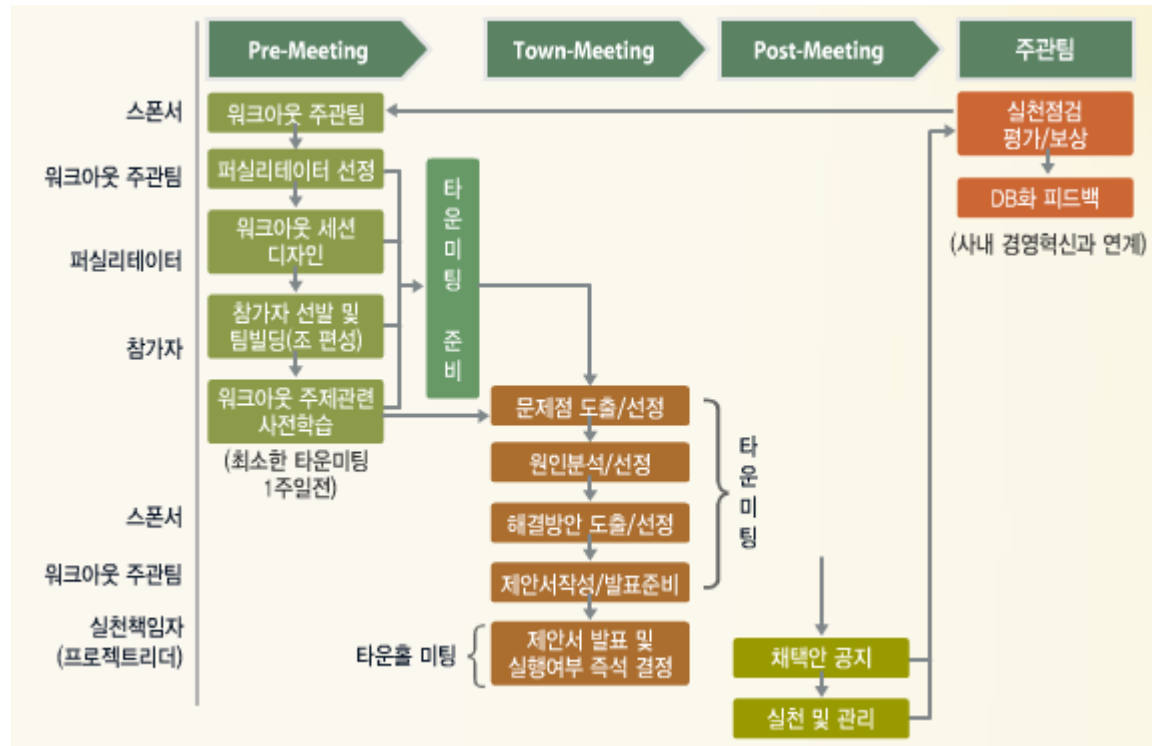
1. 주제가 경영층과 직원의 공통관심사여야 함
2. 문제해결 및 개선의지가 있는 참가자
3. 스폰서의 신속하고 즉각적인 의사결정
4. 문제에 대한 제안이 창의적이고구체적이어야 함
5. 퍼실리테이터의 능력이 뛰어나야 함
6. 혁신을 위한 실현가능한 제안을 하겠다는 참가자들의 의식과 태도가 필요함
7. 철저한 사후관리가 되어야 함
8. 빠른 기간내에 작은 성공체험을 공유할 수 있는 문제부터 접근해야 함

워크아웃의 성공요인

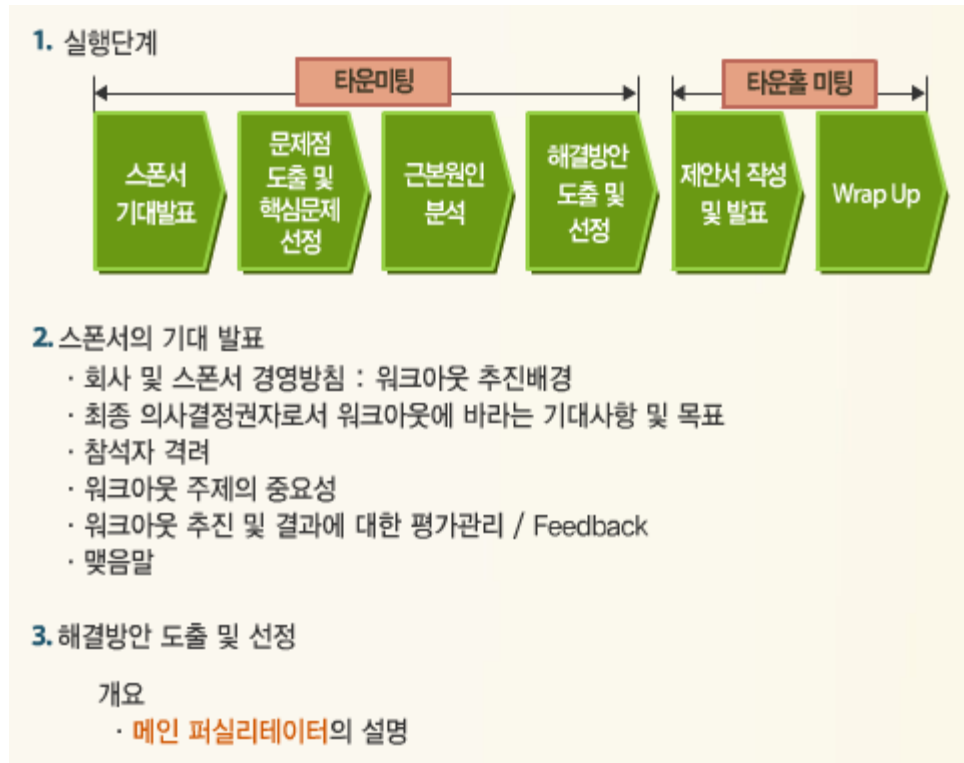
1. 너무 사소한 주제를 선택
2. 부적합한 참여자로 구성
3. 퍼실리테이터를 활용하지 않거나 능력이 부족한 퍼실리테이터 활용
4. 스폰서의 결론 유보 및 무관심
5. 채택제안 프로젝트 추진팀에게 권한을 부여하지 않음
6. 주요 이해관계자가 참여하지 않음
7. Action plan의 부재, 추진 책임자가 없음
8. 다른 회의체와 혼재된 운영

14차시. GE의 문제해결방식 – 워크아웃 제도

3. 워크아웃 프로세스



15차시. GE의 문제해결방식 – 워크아웃 실행단계



15차시. GE의 문제해결방식 – 워크아웃 실행단계

단계

- 해결방안 도출 → 해결방안 평가 · 선정 → 전체투표 우선순위 결정 → 조별발표
 - 해결방안 도출 : 도출 토론방법 결정, 근본원인 해결방안 도출
 - 해결방안 평가 · 선정 : 해결방안 평가방법 결정, 평가 고려사항/기대효과, 평가 및 선정, 발표준비
 - 전체투표 우선순위 결정 : 우선순위 확인, 전체 해결방안 선정
 - 조별발표 : 발표자 선정, 질의응답

4. 타운홀 미팅

개요

- 메인 퍼실리테이터
 - Town Hall 미팅에 대한 설명
 - **스폰서**에게 경과보고

발표요령

- 조원소개
- 간단한 소감

제안설명개요

- 조별로 발표
- 스폰서 의사결정
 - Yes, No, MI

16차시. 메시지 구성1

1. 의사소통의 형태와 목적

비공식 미팅

- 1~2시간
- 과제의 전체 상을 파악한 후, 담당 부분에 대해서 의논
- 논리의 정합성이나 검토 범위를 체크
- 의견을 개진할 수 있는 분위기 조성

경영총과의 우연한 만남

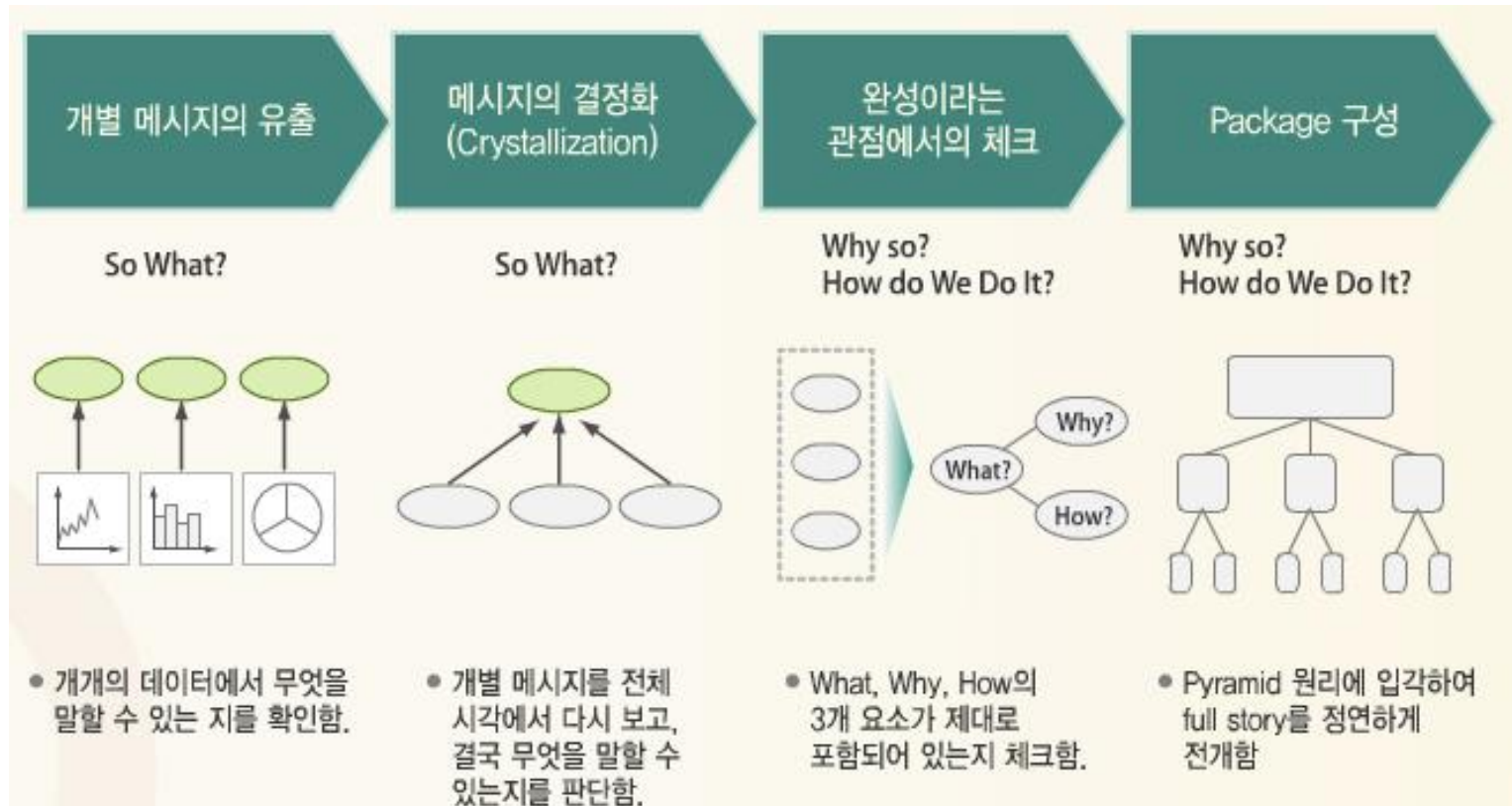
- 팀의 검토 요점을 명확히 전달
- 30초로 요점 (전체 + 간결)

공식 Presentation

- 결론에 대한 이해 및 합의 형성
- 결론에 대한 Point 제시
- 하나의 performance로서 내용, 자세, 시선 등에 대한 세심한 노력 필요

16차시. 메시지 구성1

2. 메시지의 기술 프로세스



16차시. 메시지 구성1

1단계

개별 메시지의 추출

- 대부분의 도표, 자료, 정보는 가설에 입각한 분석에 의하여 만들어지므로 초기 가설의 검증에 활용되지만, 이러한 분석의 과정에서 기존의 가설과는 다른, 또는 더 세부적인 부분의 finding을 발견해내는 경우가 많음.
- 개별 finding을 여러 시각에서 깊이있게 고찰할 경우 기존의 가설 범위를 넘어서는 의미있는 메시지를 도출할 수 있음

개별 메시지의 체크 포인트

다양한 각도에서 생각함.

✓ 그저 보면 아는 表層的인 메시지에 불과하지 않은가?

감히 심술궂게 Data의 속 뜻을 읽어 봄.

✓ 더 깊이 파고 들면 뭐가 보이지 않을까?

재미있는 견해라 할지라도 이슈에 대하여 또는 전체로서 의미 있는 메시지인지 체크함.

✓ 이슈에 대해 'So What?'으로 되어 있는가?

그 메시지가 도표에서는 논리적으로 설득되고 있는지 몇 번 체크함.

✓ 'Why So?'에 견딜 만한가?

16차시. 메시지 구성1

2단계

메시지의 정제(Crystallization)

- 개별 메시지를 묶으면, 결국 무엇을 말할 수 있는지, 무엇을 말해야 하는 지를 한층 더 높은 시각에서 생각할 수 있음.
- 묶는 기준은 물론 초기 가설을 바탕으로 할 수 도 있으나, 이 또한 개별 메시지가 정제됨에 따라 보다 updated and more effective 메시지로 발전시킬 수 있음

결정화를 위한 체크

개별 차트에서 벗어나 전체적으로 재검토했을 때, 더 큰 방향성이나 문제점이 새롭게 드러나고 있지 않은가?

진정 말하고 싶은 것이 개별 메시지의 특정 사안에 의해 묻혀 버리고 있지 않은가?

반대로 큰 메시지가 보였을 때, 그것을 Support하는 개별 메시지가 약하거나, 부족하지 않은가?

메시지 정제 Skill

- ✓ 말하고 싶은 것이 산더미처럼 있고, 게다가 여러 시각에서 제시될 수 있을 때에는 어떤 시각으로 정리하는 것이 경영진에게 impact가 클 지 생각함.
- ✓ 메시지는 가능하면 짧게 씀. 또한 누구나 같은 이미지를 가질 수 있는 평이한 말을 사용함. 긴 메시지에는 자칫 군살이 많음.
- ✓ 아주 새로운 말, 그럴 듯한 경영 용어로 메시지가 정제될 수는 없음. 경영진에게 인상적이겠는가, 일반론에 너무 치우쳐 있지 않은가를 항상 체크함.

17차시. 메시지 구성2

1. 메시지의 기술 프로세스는 개별 메시지의 유출, 메시지의 결정화(Crystallization) 완성이라는 관점에서의 체크, Package 구성이라는 4단계를 거침

2. 메시지의 기술 프로세스 중 세번째 단계인 완성이라는 관점에서의 체크에서는 개별메시지를 마지막으로 What, Why, How를 제대로 갖추고 있는 지를 '완성'이라는 관점에서 확인하는 것임. 대안을 선정하거나 제시할 때 조건부 실행의 경우가 많기 때문에, 상대방의 판단 기준을 명확히 하는 것이 필요함

3. 메시지의 기술 프로세스 중 마지막 단계인 Package에의 응용에서는 모든 chunk의 메시지가 결정되었을 때 전체 Package를 구성함.
이 때 pyramid principle을 활용하게 됨. 구성원리에 있어 Story-line은 Argument형으로, 장 이하에서는 Grouping형으로 구성하는 것이 일반적으로 유효함

17차시. 메시지 구성2

3단계

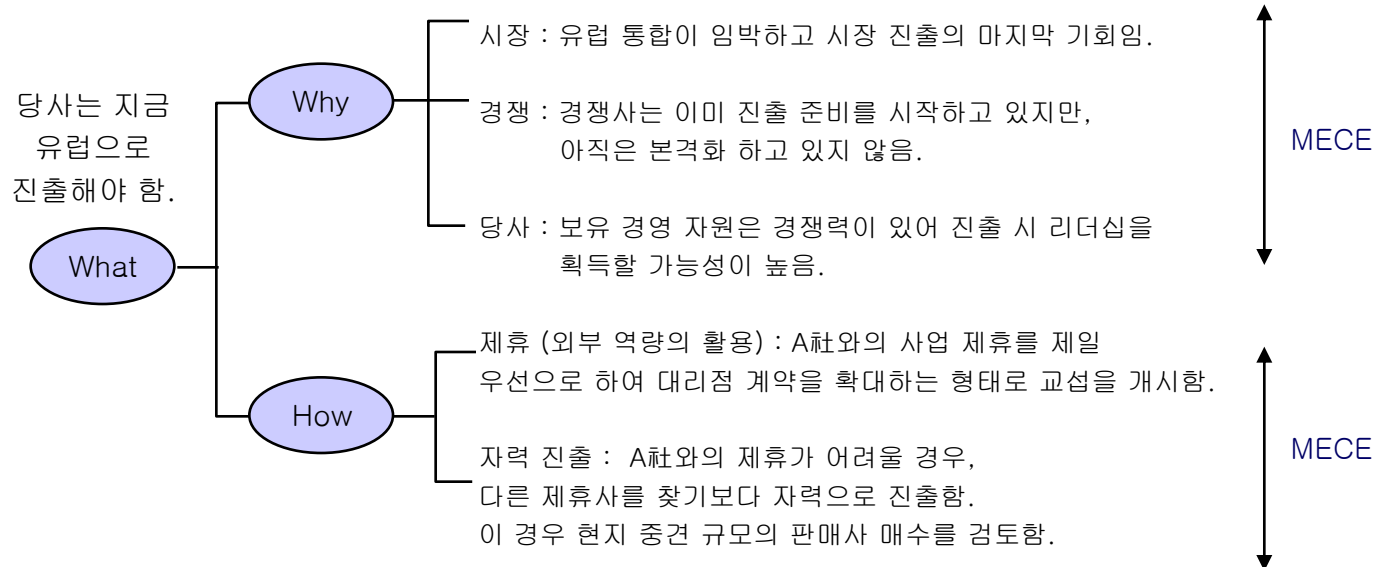
완성이라는 관점에서의 체크

- 개별메시지를 마지막으로 What, Why, How를 제대로 갖추고 있는 지를 ‘완성’이라는 관점에서 체크함.

예시

완성된 메시지의 구성 사례

Mission : 당사는 지금 유럽으로 진출해야 함.

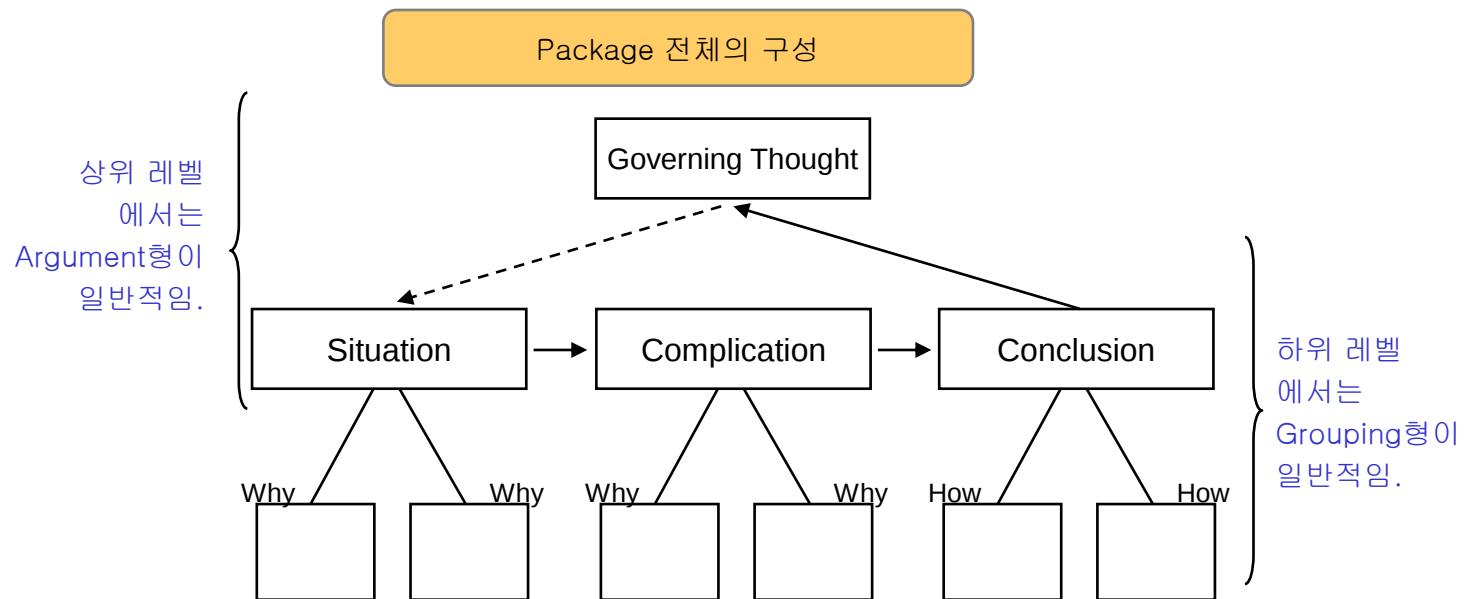


17차시. 메시지 구성2

4단계

Package에의 응용

- 모든 chunk의 메시지가 결정되었으면, 전체 Package를 구성해야 되는데 이는 pyramid principle을 활용하게 됨.
- 구성원리에 있어 Story-line은 Argument형으로, 章 이하에서는 Grouping형으로 구성하는 것이 일반적으로 유효함



18차시. 차트의 기본구조

1. Presentation 자료의 작성순서

- ① 자료구성
- ② 자료 분석 및 선별
- ③ 자료구성
- ④ 메시지의 추출
- ⑤ 원고 도표 작성
- ⑥ 보고 차트

2. 차트 작성상의 유의점

- 차트 작성은 그 용도, 시간/장소, 대상 등에 따라 달라짐
- 발표에 사용될 기기에 의해서도 크게 제약을 받음
- 도표는 즉독성, 간결성, 소구성의 특징을 가져야 함
- 효과적인 Presentation을 위해서는 차트 내에서의 도표와 부속 文章이 서로 보완될 수 있도록 해야 함.
- 차트 양식은 전달할 내용, 목적에 따라 Client가 이해하기 쉽게 구성해야 함

18차시. 차트의 기본구조

3. 차트의 기본 구성 요소

메시지

-도표에 나타난 정보의 핵심을 간결하게 기술한 문장임

표 제목

-도표가 나타내는 정보를 총괄하는 어구로, 도표를 신속/정확하게 이해 시키기 위해서 필요함

도표

-도표는 사실을 나타내어 메시지를 증명하고, 상대의 이해를 얻기 위해서 이용됨

각주

-도표에 나타난 정보에 대한 보충적인 내용, 즉, 개념, 가정 등의 내용임

자료명

-인용 데이터의 출처를 나타냄

쪽번호

-페이지 수가 많아지게 되면 장별로 분류 번호를 써 붙이는 것도 좋음

19차시. 차트작성의 원칙

1. 차트 작성의 기본 원칙

1Page, 1Message

레벨별 분석 도표의 차이

- 자료 분량은 피라미드 레벨을 검토하면서 결정됨
- 레벨이 달라지면 도형이나 자료의 처리 방법도 달라져야 함

1Page, 1Message 구정의 3요소

- 즉독성
- 간결성
- 소구성

19차시. 차트작성의 원칙

2. 즉독성

- 도표의 시각화를 통해 의미하는 바를 신속, 정확하게 청자에게 전달, 말하는 사람과 듣는 사람 쌍방이 같은 보조로 인식해 가도록 하는 것
- 각각의 수치를 단순 시각화하는 것보다는 전체 자료의 합리적인 관계가 표현될 수 있어야 함
- 그 형태가 아무리 간결해도, 일반 상식과 다르거나 상대의 통상적인 인식 범위를 벗어난 표현은 하지 않도록 함

3. 간결성

- ”무엇을 말하고 싶은가?”에 초점을 두고 정보의 선택과 삭제의 기술을 적용하는 것
- 2개의 도표 비교를 통해 의미가 나타나는 경우, 기본 Frame이 같으면 두 그림을 합성하여 차이가 바로 나타나도록 함

19차시. 차트작성의 원칙

4. 소구성

- 전달하고자 하는 메시지와 정확히 일치되는 도표의 형태를 적절히 구사하는 것

20차시. 도표작성1

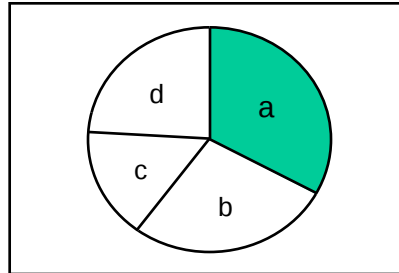
구성비 분석	• 전체에서 차지하는 개별 인자의 비율 • 항목간 공통인 특정 인자의 비율 비교 • 전체에서 1개 요소가 점하는 비율과 그 요소 구성 인자의 세부 비율 • 항목간 공통인 특정 인자의 절대액/비율 동시 비교
차이분석	• 1개 요인의 차이 분석 • 항목별 2개 요인의 비교 분석 • 차이의 요인 분석
시계열 분석	• 1개 항목의 시계열 분석 • 2개 항목의 시계열 분석 • 전체 구성 인자의 시계열 분석

20차시. 도표작성1

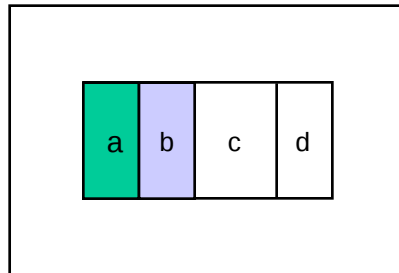
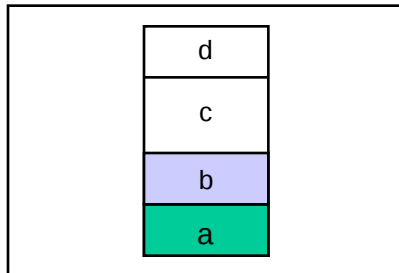
구성비 분석

1

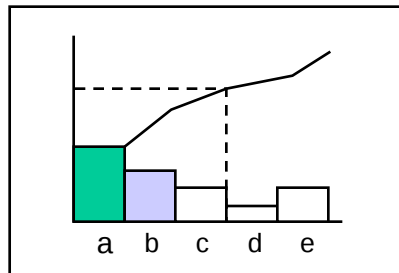
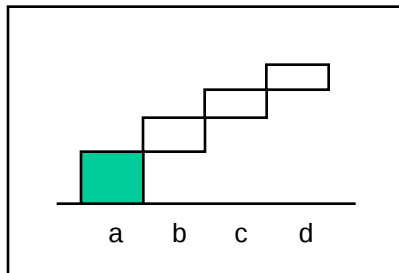
전체에서 차지하는 개별 인자의 비율



- 구성 요소가 5개 이하인 경우에 사용함.
- 구성 요소가 많게 되면 원 그래프의 특징은 없어지고, 보기도 어려움.
- 특별한 강조와 서열상의 요인이 없는 한, 시계 방향으로 12시부터 큰 항목의 순으로 기입하고, 기타 항목을 끝에 둬.



- 막대 그래프는 원 그래프에 비해서 공간을 절약할 수 있고, 문자를 입력하기에 편리함.
- 일반적으로 종렬은 항목 비교에, 횡렬은 시계열 비교에 이용됨.



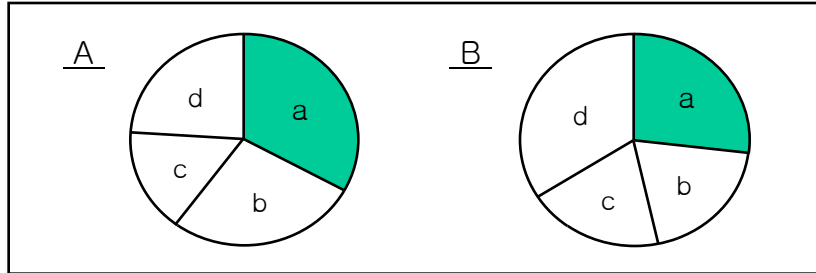
- 왼쪽은 각 구성 인자를 연결해 놓은 것으로 개별 인자를 차례로 검토하는데 적합함.
- 오른쪽은 각 인자의 구성비 비교와 누계 선을 조합하여 보다 상세한 분석을 행할 경우 사용됨.
- 즉, '상위 3社は 50%, 5社は 70%'로 표시하는 방법임.

20차시. 도표작성1

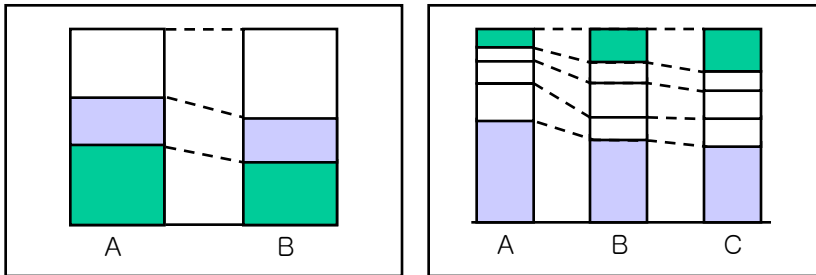
구성비 분석

2

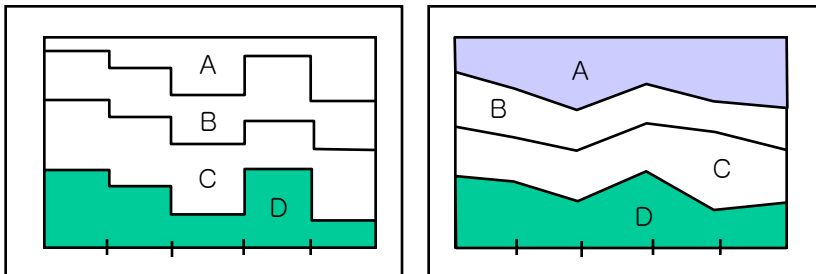
항목간 공통인 특정 인자의 비율 비교



- A, B에서 공통 인자 a, b 등의 구성비 비교 분석을 행하는 것으로 메시지의 포인트는 진한 부분의 인자를 비교한 것임.



- 왼쪽은 위의 원 그래프를 막대로 표시한 것이지만 연결선을 붙이면 A, B에서 각 인자의 구성비 비교가 원 그래프보다 명료하게 됨.
- 오른쪽은 항목과 인자의 수가 많은 경우 2개의 인자를 상하에 분리 배치하여 각기의 Shade를 사용한 것임.



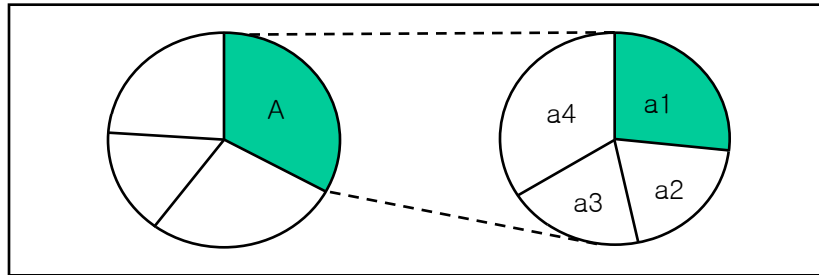
- 왼쪽은 100% 막대 그래프를 연결한 경우임.
- 오른쪽 도표는 그 계단상의 선을 꺾은선으로 나타낸 경우임.

20차시. 도표작성1

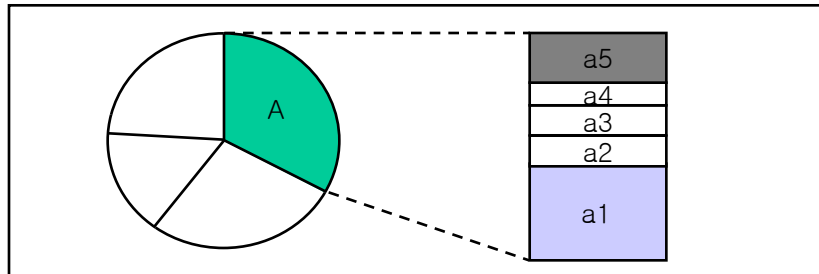
구성비 분석

2

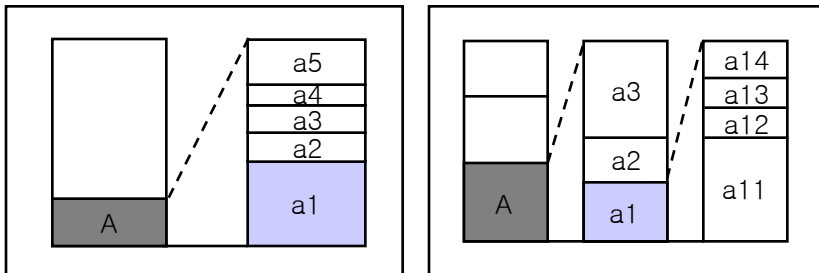
전체에서 1개 요소가 점하는 비율과 그 요소 구성 인자의 세부 비율



- 왼쪽 원의 진한 부분의 구성 인자 내역을 표시한 것이 오른쪽 원임.
- 생략하여 각 인자를 왼쪽 원의 진한 부분 속에 집어 넣을 수도 있지만, 그렇게 되면 번잡하게 됨.



- 위 그림의 오른쪽 원을 막대로 변화시킨 것으로써, 왼쪽 진한 부분의 내용을 더 자세히 해설하는데 적합함.
- 인자의 수가 많아 설명할 사항이 많을 경우 이런 방법이 문자도 기입하기 쉽고, 읽기도 쉬움.
 - 도표 작성 공간도 원 그래프에 비해 적음.



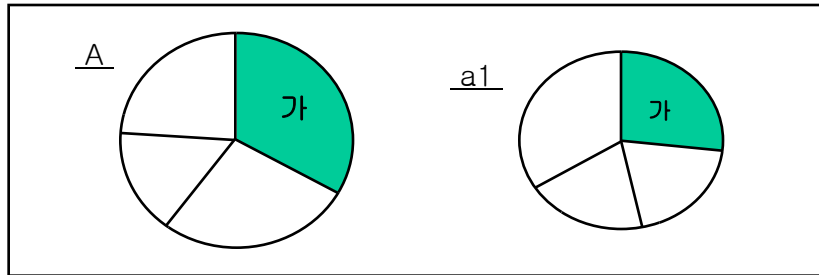
- 100% 막대 그래프의 구성 인자의 내역을 설명하는 방법임.
- 왼쪽은 위 그림의 대체 방법임.
- 오른쪽은 특정 구성 인자의 내역을 차례대로 표시한 것임.
 - 소구(訴求)할 내용을 명확히 정하여 불필요하게 막대의 수를 늘리지 말아야 함.

20차시. 도표작성1

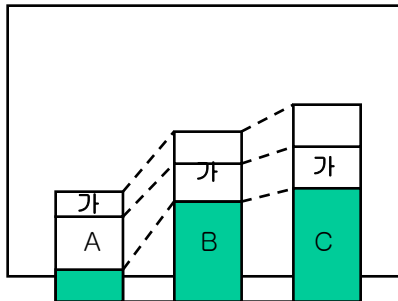
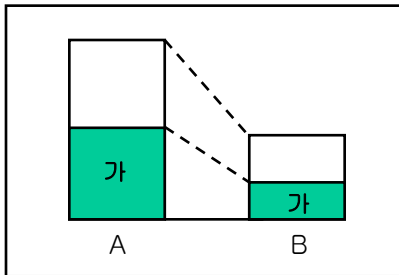
구성비 분석

4

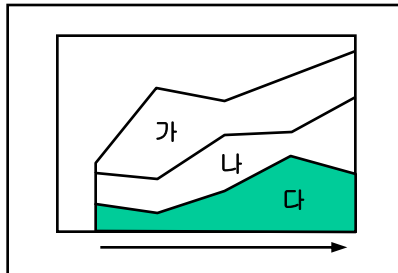
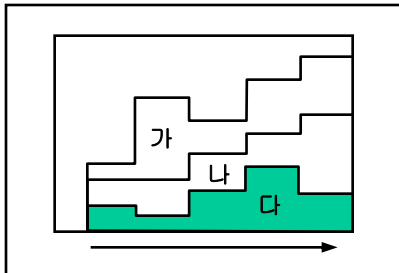
항목간 공통인 특정 인자의 절대값/비율 동시 비교



- A와 A의 특정 부분인 a1에서 공통인 특정 인자의 절대값과 구성인자의 비율을 동시에 비교할 경우 사용됨.
- 여기서 사용될 수 있는 메시지라면, ‘전체, 또는 특정 지역의 경우에도 (가)가 점하는 비율이 큼’이 될 수 있음.



- 막대에 의한 총액 비교와 구성 인자의 비율 비교를 동시에 수행함.
- 각 인자가 차지하는 크기를 절대값 또는 백분율로 표시함.
 - 연결선은 각 인자의 증감을 비교하는데 유용함.
 - 막대 그래프간에 강한 인과 관계가 있을 때는 실선,
- 예측과 참고 정도일 때는 점선으로 하는 것도 좋음.



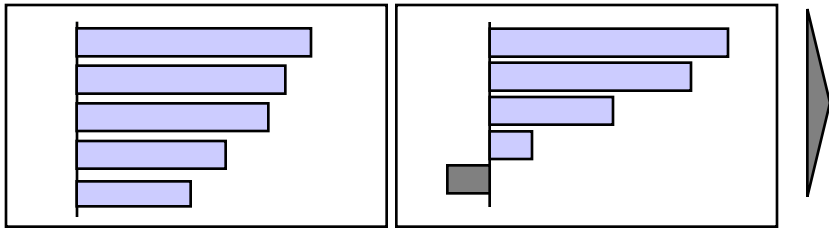
- 왼쪽은 연결 막대 그래프의 경계선만을 떼어 낸 것이고, 꺾은선으로 표현한 것이 오른쪽임.
- 왼쪽에서 각 인자의 수가 많고, 각각의 대(帶)가 중복된다면 읽기 어렵게 됨.
- 구성 인자의 수를 적게 만들든지, 오른쪽 도표를 사용하는 것도 좋음.

20차시. 도표작성1

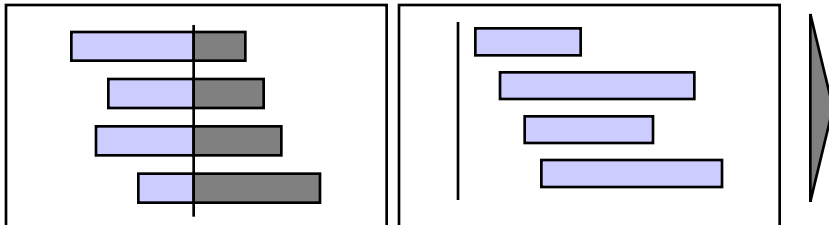
차이 분석

1

1개 요인의 차이 분석



- 왼쪽은 어느 특성 요인에 대하여 각 항목 값을 서수(序數)로 배열한 것이지만, 항목 수가 많을 때에는 연결 막대 그래프를 사용하는 것이 좋음.
- 요인을 다루는 방법과 항목에 따라 부(負)의 값이 있을 때에는 오른쪽 그래프를 사용함.



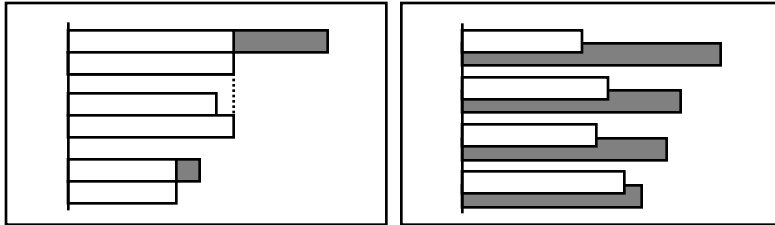
- 왼쪽은 기준치(0. 평균값등)에 대한 각 항목의 편중 상태를 나타낸 것임.
- 오른쪽은 요인에 대하여 각 항목이 차지하는 폭을 표시하고 있음.

20차시. 도표작성1

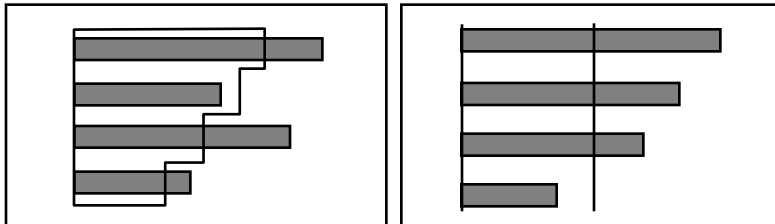
차이 분석

2

항목별 2개 요인의 비교 분석



- 모든 항목을 볼 때 요인별 크기가 일정하지 않을 경우에는 때에는 연결 막대 그래프를 사용함.
- 일정한 경우에는 오른쪽의 겹친 막대 그래프를 사용함.
- 겹치는 부분을 많게 하여 Gap을 강조하는 것도 가능함.



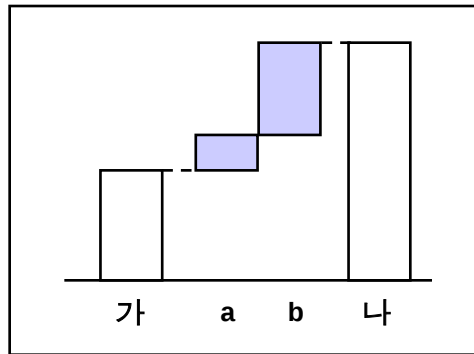
- 왼쪽은 기준이 되는 요인에 대해 항목별 서열을 계단형 박스로, 이것과 다른 요인에 대해서는 각 항목의 격차를 표시하는 경우임.
- 오른쪽은 기준이 되는 요인을 지수 등을 사용하여 직선으로 표시하고 있음.
- 더욱 간결하게 하려면 기준선에 대해 과부족을 표시하는 막대 그래프를 사용함

20차시. 도표작성1

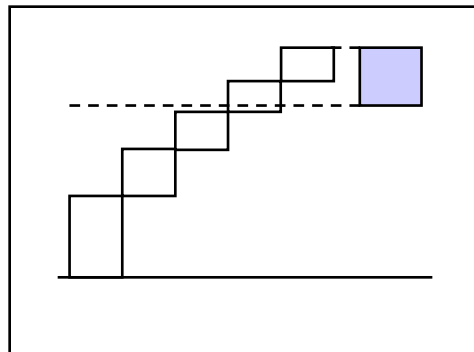
차이 분석

3

차이의 요인 분석



- 2개 항목(가, 나)간의 차이를 몇 개의 요소로 나누어 보충한 것으로, 이중 어떤 것이 차이의 주 원인이 되는 지 알 수 있음.



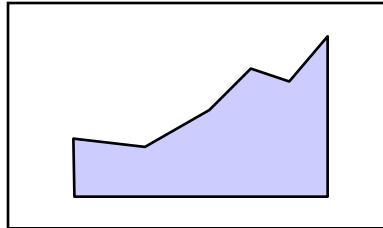
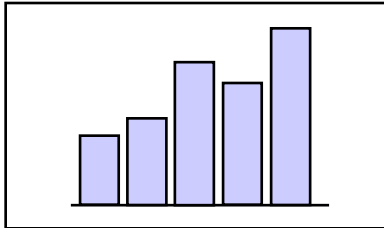
- 각 항목을 누계하면서, 전체로서 목표치(點線)와의 차이를 표시하는 것임.
- 이 표시 방법은 사태의 호전과 악화를 그 요인별로 표시할 때 적합함.

20차시. 도표작성1

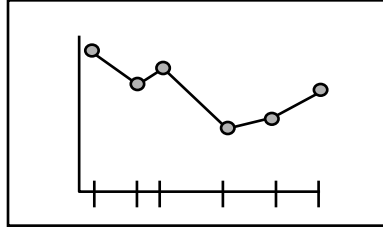
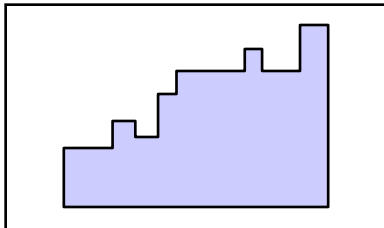
시계열 분석

1

1개 항목의 시계열 분석



- 시점의 수가 적을 때에는 왼쪽 도표처럼 막대로 표시하는 것이 좋음.
- 각 시점의 데이터 값이 중요하지 않다면, 오른쪽 도표와 같이 선으로 표시하는 방법이 간단함.
 - 적분(積分)값 그대로가 의미 있는 경우, 기선(基線)과 꺾은선 간에 Shade를 넣음.



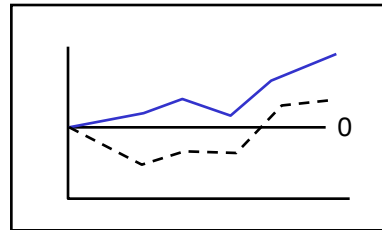
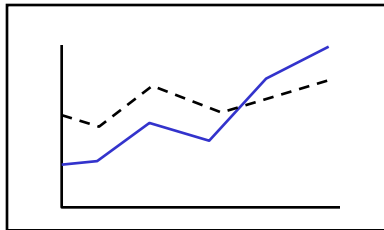
- 왼쪽 도표는 계단상의 시계열이지 만, 변동 시점이 불규칙한 금리 추이 등을 나타낼 때 사용됨.
 - 이 경우 앞뒤 시점과의 변동 폭을 이해하기 쉬움.
- 오른쪽 도표는 몇 개 시점의 데이터가 없거나 생략하고자 할 때, 채워진 데이터의 시점에만 마크를 첨가하고 있음.
 - 막대 그래프로 할 때는 막대 간격을 주의해야 함.

20차시. 도표작성1

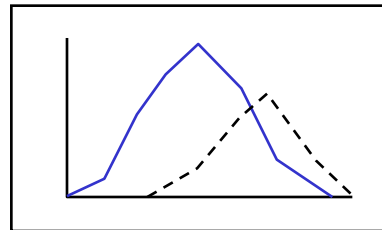
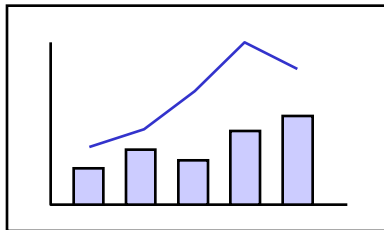
시계열 분석

2

2개 항목의 시계열 분석



- 일정 기간 내 2개 항목의 추이를 실수(實數)로 비교한 것이 왼쪽 도표이고, 지수를 사용한 것이 오른쪽 도표임.
- 2개 항목의 데이터 시점 이 같은 때에는 마크를 추가하기 보다, 선으로만 비교하는 쪽이 간결하여 이해하기 쉬움.



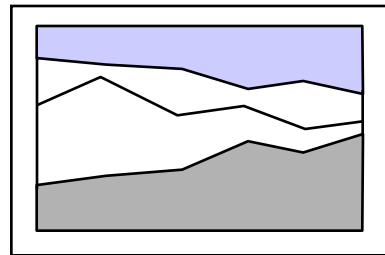
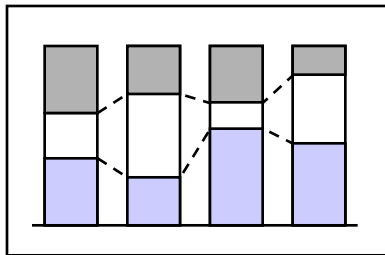
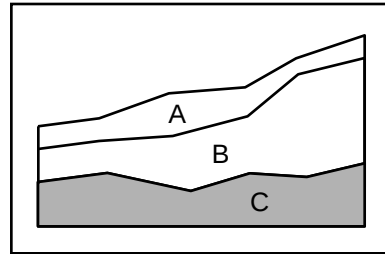
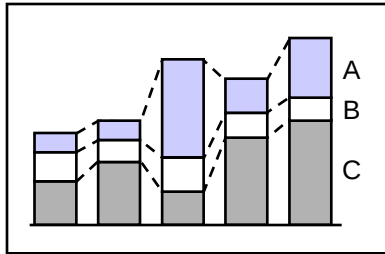
- 왼쪽 도표는 기준이 되는 요인의 시계열을 막대로 표시하고, 그것과의 대비로서 타 요인을 꺾은선으로 함께 표시한 것임.
 - 2개 요인의 단위가 다를 때에는 이 방법이 좋음.
- 오른쪽 도표는 2개 항목의 활동 상황 등을 조사할 때 사용됨.

20차시. 도표작성1

시계열 분석

3

전체 구성 인자의 시계열 분석



- 왼쪽은 막대에 의해 어떤 항목의 시계열 추이와 그 구성 인자의 변동을 보는 것이고, 오른쪽은 그것을 꺾은선으로 표시한 것임.
- 데이터를 함께 기재할 경우에는 왼쪽이 좋지만, 어느 경우라도 포인트가 되는 인자의 배치와 Shade를 참가하는 경우를 주의해서 결정해야 함.

- 양쪽 모두 각 구성 인자의 실수(實數)보다도 구성 비율의 변동에 분석의 포인트를 두고 있음.

21차시. 도표작성2

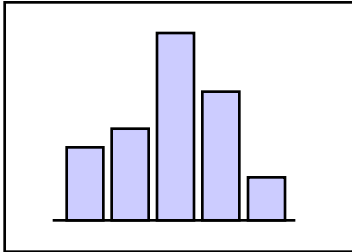
빈도분포 분석	• 1개, 2개 요인의 빈도 분포 • 기타의 빈도 분포
상관 관계 분석	• 正의 상관, 負의 상관 • 손익 분기점 분석 • 상관 관계의 대비, 추이
눈금의 표시	• 눈금의 수와 단위 • 눈금의 절단 • 눈금의 생략 • 별도 눈금의 추가

21차시. 도표작성2

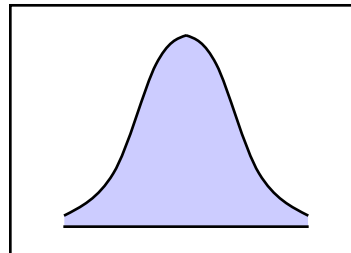
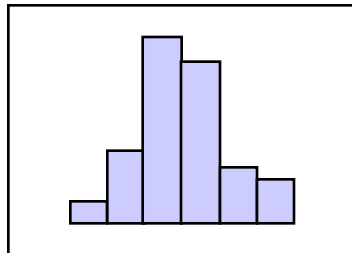
빈도 분포 분석

1

1개 요인의 빈도 분포



- 항목 분류가 단순하고 수(數)도 많지 않다면, 막대그래프를 사용함.



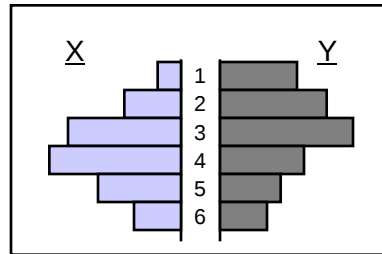
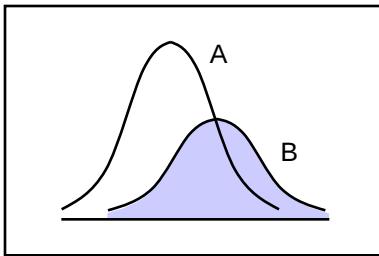
- 왼쪽은 막대 그래프를 연결하였어도 항목은 각기 독립되어 있음.
- 오른쪽은 항목 분류를 하지 않고 횡축을 통상의 연속 눈금으로 표시한 것임.

21차시. 도표작성2

빈도 분포 분석

2

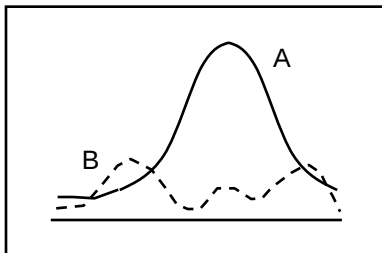
2개 요인의 빈도 분포



- 상, 하 모두 2개의 빈도 분포를 조합시켜서, 상호 어긋남과 산의 높이, 폭 등을 비교한 것임.
- 왼쪽 도표는 종/횡의 항목 단위가 공통인 것에 비해, 오른쪽은 항목 분류가 공통임.
 - 계단상의 그래프를 조합하면, 항목 경계에서 교차하여 발견되는 것이 많음.

3

기타의 빈도 분포



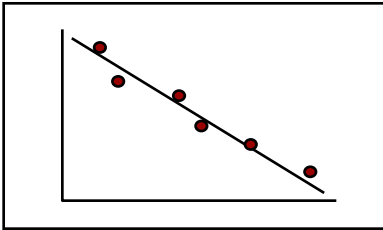
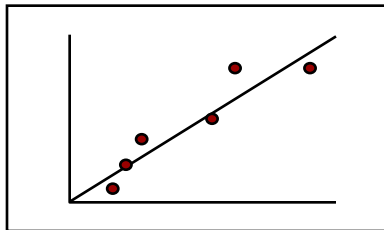
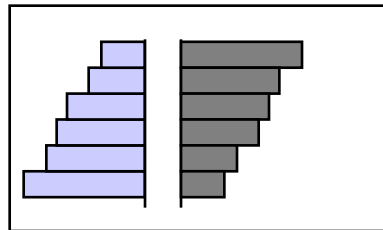
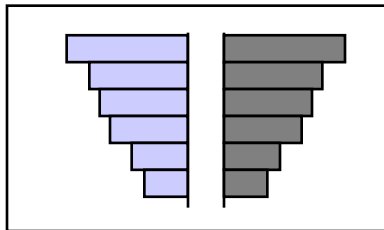
- (예) 개점 시간부터 폐점시간까지 2개 점포의 매출 상황 등을 비교할 때 사용됨.

21차시. 도표작성2

상관 관계 분석

1

정의 상관, 負의 상관



- 正의 상관성이 있다면, 왼쪽처럼 되며, 負의 상관성이 보이는 경우에는 오른쪽과 같이 됨.
- 시각적인 인상 때문에 왼쪽을 'Butterfly Chart'라고 부름.

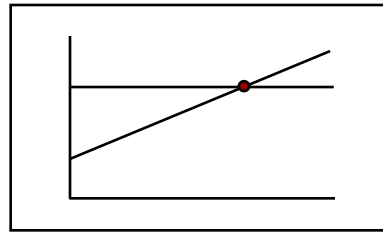
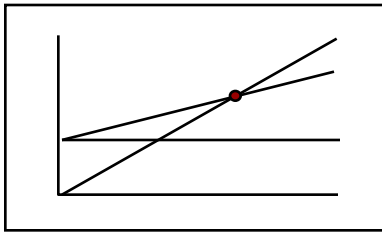
- 왼쪽은 正의 상관성을 표시하고, 오른쪽은 負의 상관성을 표시하고 있음.
- 실선은 경향선임.
- 상관 관계에 인과율이 있는 것을 강조할 때는 원인을 횡축에, 결과를 종축에 표시함.

21차시. 도표작성2

상관 관계 분석

2

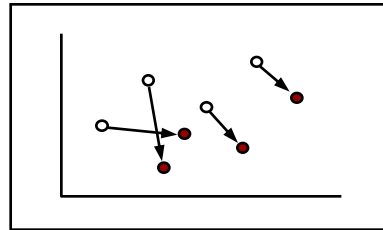
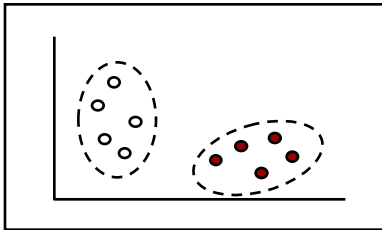
손익 분기점 분석



- 오른쪽 직선의 경사도는 한계 이익율임.
- 몇몇 항목의 상대 비교를 위하여 겹쳐서 쓰는 경우에는 오른쪽이 이해하기 쉬움.

3

상관 관계의 대비, 추이



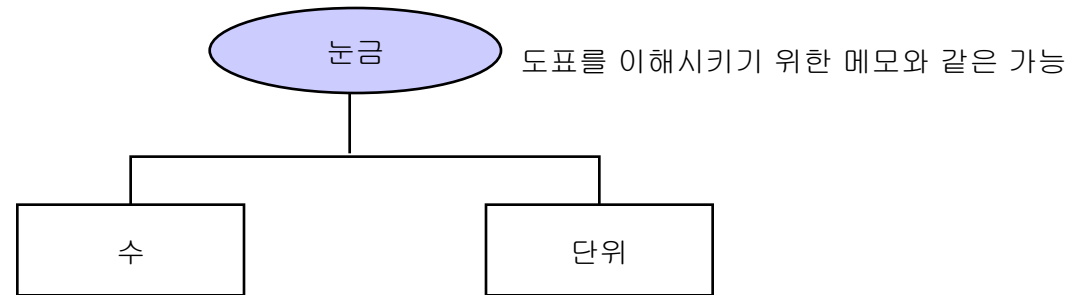
- 왼쪽은 2개의 그룹이 좌표상에서 점하는 위치를 조사하여, 각자 특성을 비교하는 것임.
- 오른쪽은 일정 기간에 각각의 항목이 좌표상에서 어떤 추이를 보이는가를 표시함.
- 장래 예측과 목표를 표시하는 경우에도 사용할 수 있음.
- 흩어져 존재하는 것(시간 등)의 변화에 대하여 동일한 패턴으로 반응하는가를 확인 하는데 적합함.

21차시. 도표작성2

눈금의 표시

1

눈금의 수와 단위



데이터 최대치까지의 범위를
3~5등분 (A4 기준)

- 10진법의 경우 : 약수(約數) 사용 (예: 10, 100, 1,000)
- 소수 사용 : 0을 제외한 전체의 자릿수로 제시
(예: 0, 2.5, 5.0, 7.5, 10.0)
- 큰 숫자 : 최대 2자리 정도까지만 표시
: 단위를 정하여 별도 표시
(예: 100,000원 → 100천원, 10만원)
- 한 번 사용한 숫자에 대해서는 유효 숫자를 정리,
- 단위의 기준: 일관성 유지(예: \$, ₩).

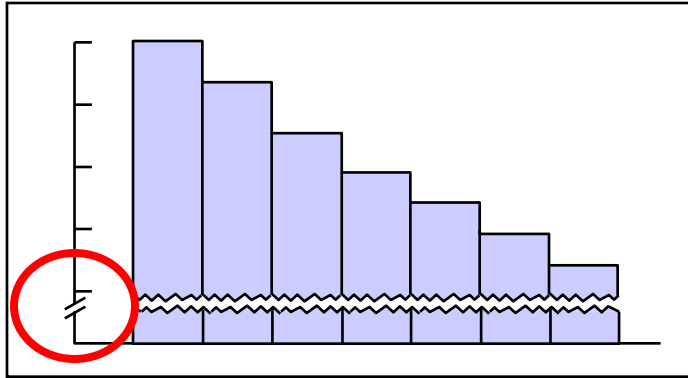
21차시. 도표작성2

눈금의 표시

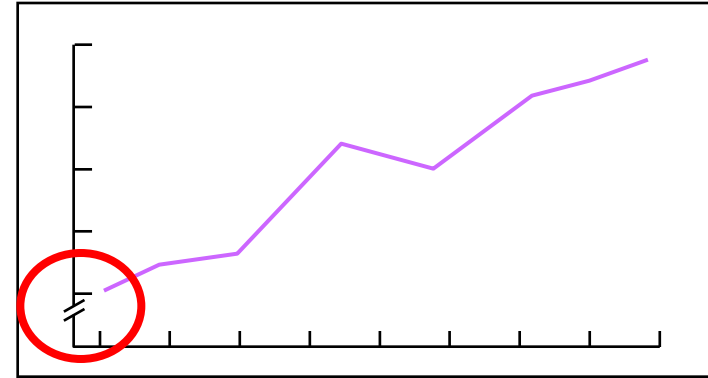
2

눈금의 절단

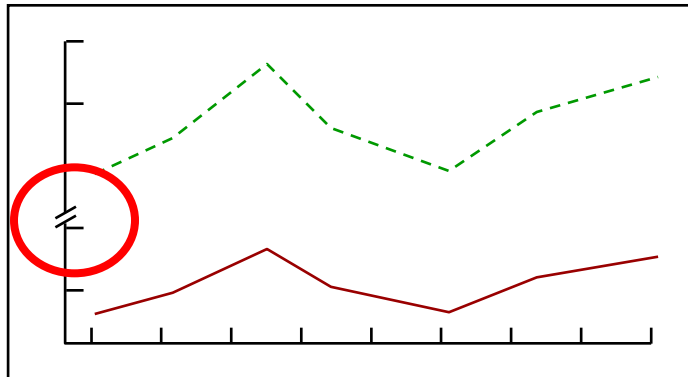
눈금의 절단시에는 쓸데없는 왜곡, 조작의 의심을 받지 않도록 최대한 주의함.



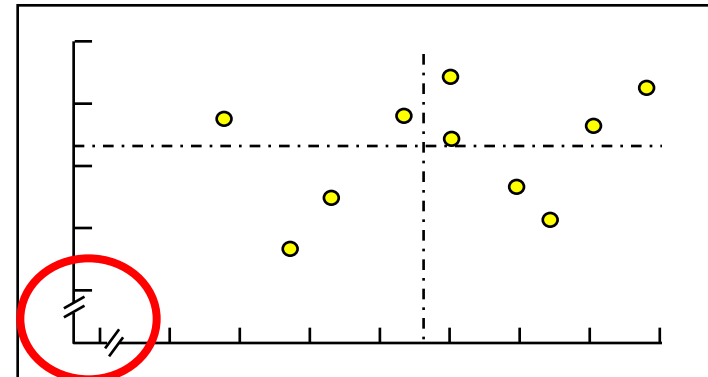
- 상호의 차이를 보여 주기 위해 눈금을 절단함.



- 변동과 경향의 영향 정도를 확대하여 보여 줄 때 사용함.



- 변동의 유사성을 표시하는 것에 중점을 둠.



- 어느 범위 내에서 각 점의 분산 상태를 정리하는 경우임.

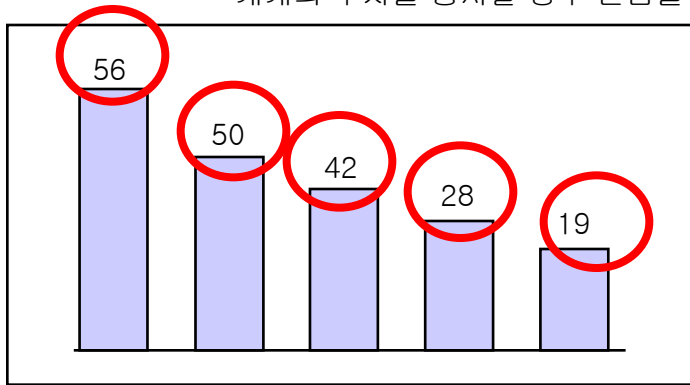
21차시. 도표작성2

눈금의 표시

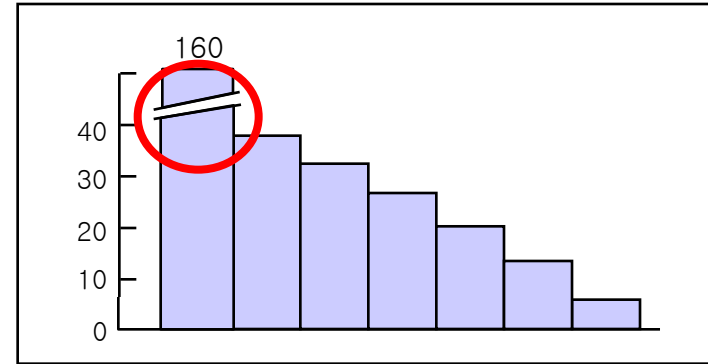
3

눈금의 생략

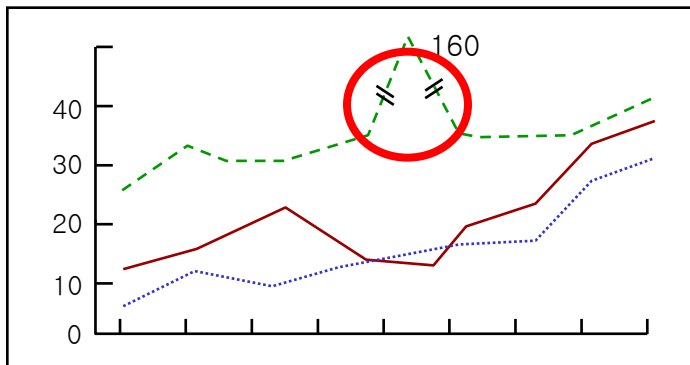
- 개개의 수치를 중시할 경우 눈금을 생략하고 직접 해당 항목에 수치를 기입



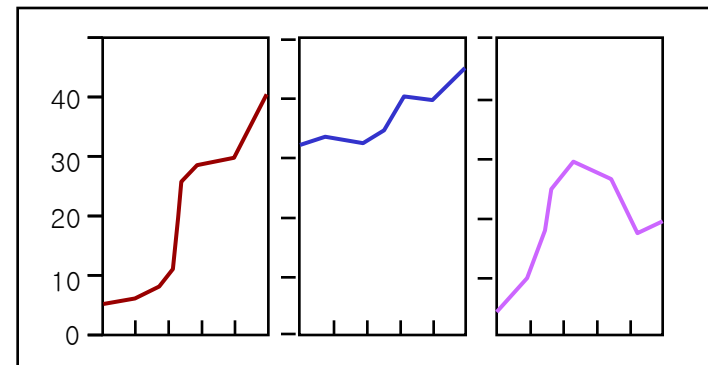
- 개개의 수치를 중시할 경우임.



- 특히 튀어나온 막대를 잘라서 최대치의 눈금을 생략할 필요가 있을 경우 사용함.



- 어느 시점의 예외적인 값에 대해 대체 눈금을 생략하고, 절단과 함께 직접 수치를 기재함.



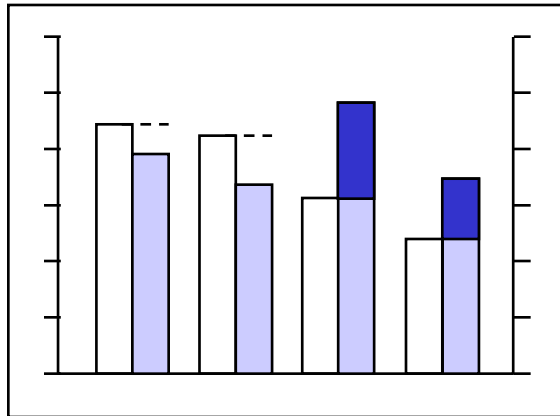
- 3개 항목의 변화 추이를 비교할 경우, 동일 눈금을 반복 사용하지 않고 생략함.

21차시. 도표작성2

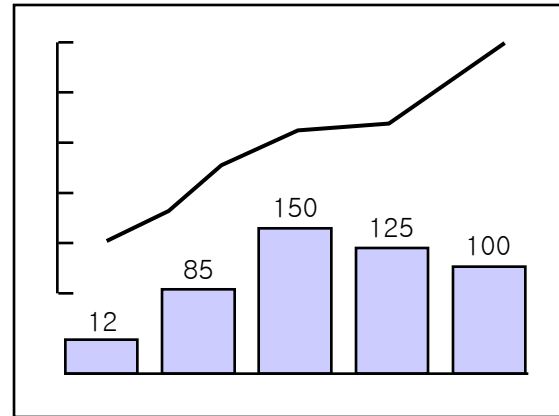
눈금의 표시

4

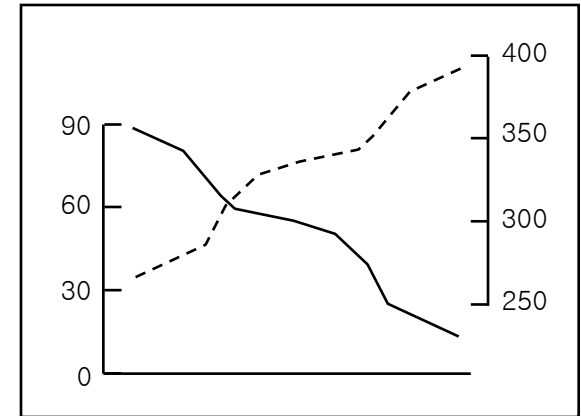
별도 눈금의 추가



- 조합된 막대 그래프의 좌측 막대를 기준으로 하여 우측 막대의 과부족을 표시함.



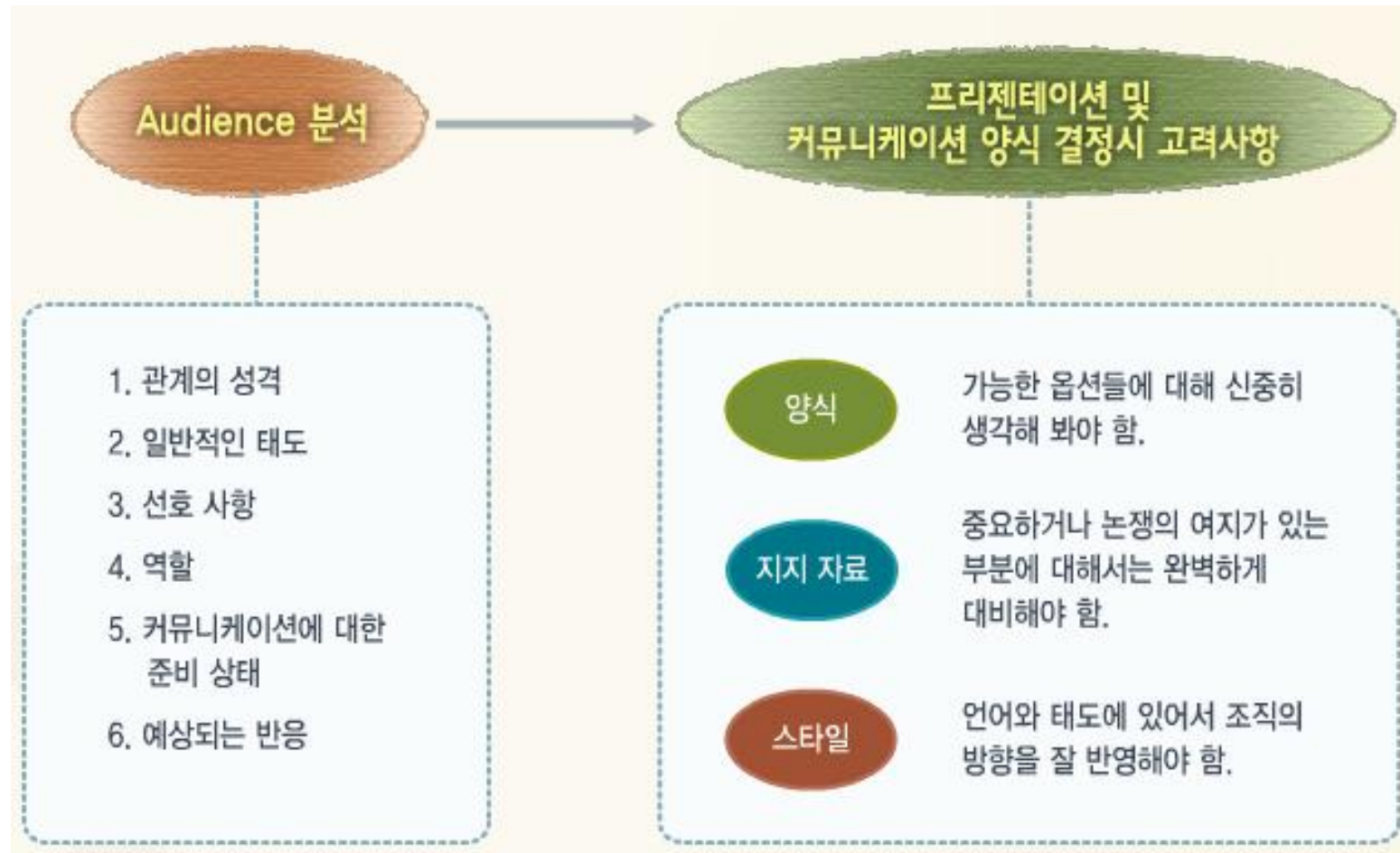
- 막대의 수치를 기입한다면 눈금은 꺾은선에 대한 것만으로도 충분함.



- 어느 꺾은선에 대한 눈금인지를 명확히 하기 위해 추가하는 눈금은 바닥에서 간격을 띄고 시작함.

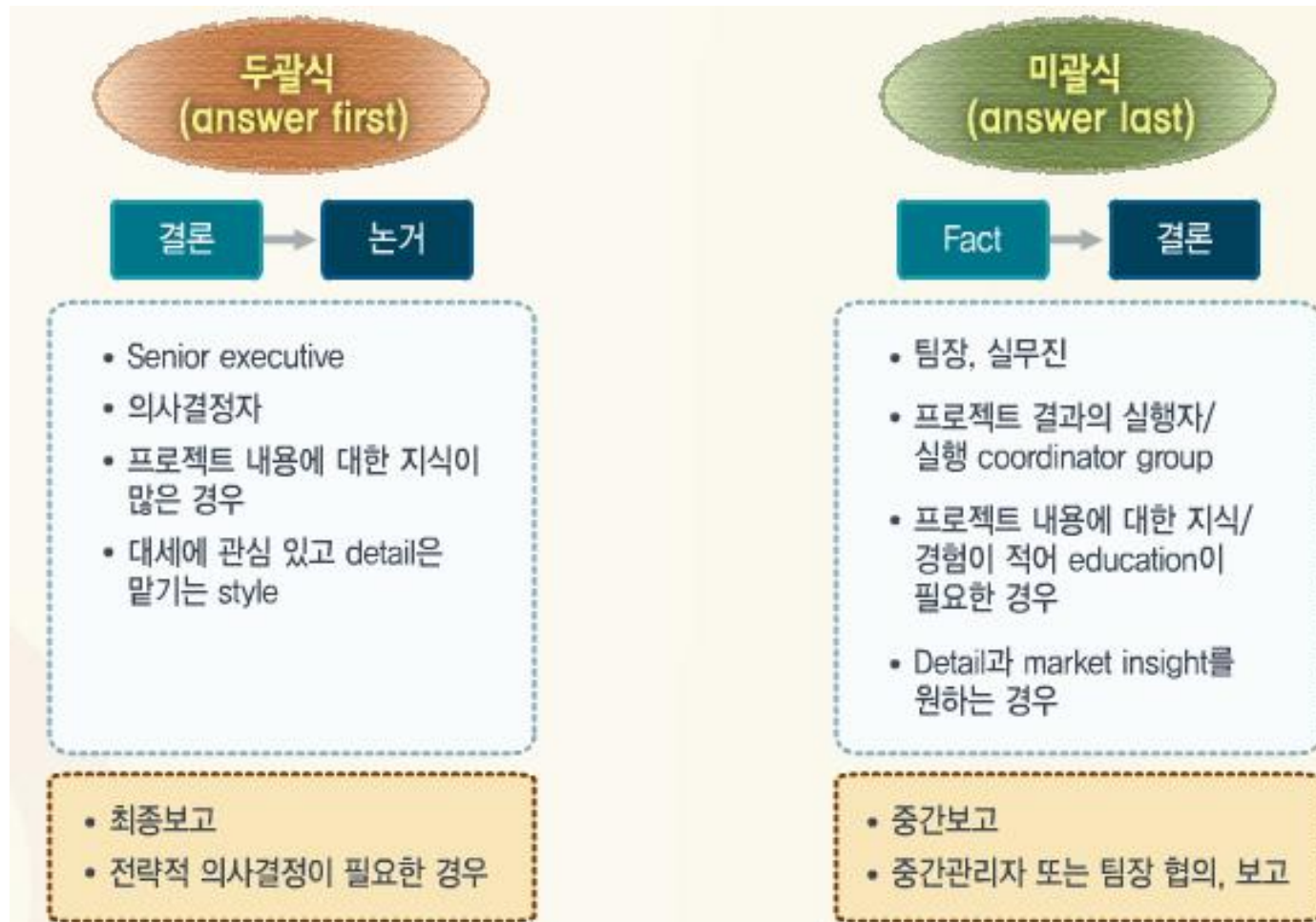
22차시. 프리젠테이션

1. 1단계 : 프리젠테이션 format 결정



22차시. 프리젠테이션

2. 2단계 : 스토리라인의 구성



22차시. 프리젠테이션

3. 3단계 : presentation contents 결정

4. 4단계 : presentation 실시

시선

- Audience와 시선을 맞출 것
- 시선은 골고루 분산시킬 것 (특히, 중요한 audience를 중심으로)
- 시선은 곧은 시선 (똑바로 보기)

자세

- 하지 말아야 할 자세 : 짝다리 집기, 주머니에 손 넣기, 뒷짐 지기, 팔짱 끼기
- 권장할 만한 자세 : 자연스럽게 예의 바른 자세 (두 손 앞으로 모르기 정도가 무난함)
- 해외 발표의 경우, local tip을 확인

움직임

- 하지 말아야 할 움직임 : 프리젠테이션 내내 가만히 서 있기
- 권장할 만한 움직임 : 이따금 시선 밀착을 위하여 천천히 걷기, 설명할 때 손동작을 통하여 역동적인 이미지 주기
- 중요한 부분, 의사결정/판단에 대한 부분에 tone 높이기

23차시. 논리적으로 기획하고 실행하라

1. 로직트리(Logic tree)란, 주어진 문제 또는 과제에 대하여 서로 논리적 연관성이 있는 하부과제들을 나무 모양으로 전개하는 것
2. MECE란, 상호 배타적이며 총합으로는 전체를 이루는 (Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive) 요소의 집합
3. **피라미드 원리**는 로직트리를 토대로 한 세부 분석을 통하여 발견한 결과를 커뮤니케이션하는 데 필요한 논리 전개 방법이다. 즉, **피라미드 원리**는 핵심 finding을 토대로 그 논거를 top-down 방식으로 종합하는 접근방식이다.
4. **문제해결방법론**은 문제 정의, 이슈 전개, 작업 계획 수립, 자료수집, 세부 분석, 그리고 건의안의 설계라는 6단계로 구성된다.



23차시. 논리적으로 기획하고 실행하라

5. 워크아웃의 기본원칙

워크아웃의 개념

관료주의를 근절하고 조직의 문제점들을 신속하게 해결하고자 하는 가결하고도 근접적인 방법론

워크아웃의 특징

- ① 조직 전체의 신뢰성 확보를 위함
- ② 조직구성원의 역량강화를 위함
- ③ Cycle-time을 줄이기 위함
- ④ 경영관리에서 새로운 패러다임을 창출하기 위함

6. 메시지의 기술 프로세스는 개별 메시지의 유출, 메시지의 결정화(Crystallization) 완성이라는 관점에서의 체크, Package 구성이라는 4단계를 거침

7. 차트의 기본 구성요소에는 메시지, 표 제목, 도표, 각주, 자료명, 쪽번호가 있다. 차트의 기본 구성요소 이외에도 부표, 설명풍선, label 등과 같은 부수적인 구성 요소들도 경우에 따라 유용하게 사용될 수 있다.

8. 프리젠테이션은 먼저 대상의 특성을 파악 한 후, 프리젠테이션의 스토리라인에 따라, 프리젠테이션의 내용을 준비하여 프리젠테이션을 실시하는 4단계를 거쳐 준비 한다.