



경영컨설턴트처럼 멋있게 문제를 해결하자!

인퓨처컨설팅 대표 유정식

jsyu@infuture.co.kr

010-8998-8868

본 파일은 CCL을 적용 받습니다.

- 저작자 표시
- 비영리
- 변경 금지



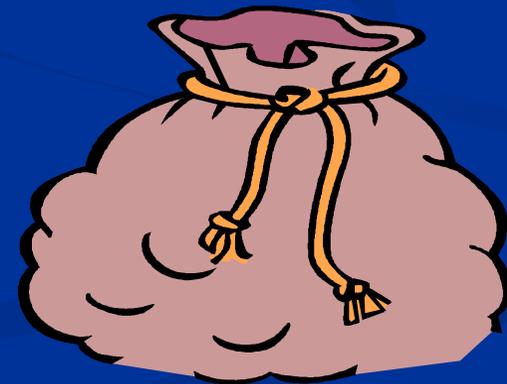
●●● Step 0. 문제해결의 뼈대

문제란 무엇인가?

Problema
solvere

“앞에 던져진 무언가”

“꾸러미를 푸는 것”



성급한 사람들

“흐루시초프는 어디 있지?”

“해법을 즉시 내놓으려는 관성”

“문제해결의 기본 뼈대를 무시”



경력이 발목 잡는다

제품 불량률이 상승

→ “고(高)정밀도 베어링이 해법이다!”



하지만...

4개월 후 고(高)정밀도 베어링 도착

→ 문제가 해결되지 못함



기본 뼈대를 중시했다면...

저(低)정밀도 베어링을 끼워 봄

→ 만약 불량률이 더 증가했다면

→ 베어링 정밀도와 품질 사이에
인과관계가 있다!



문제해결의 기본 뼈대

가설지향적 문제해결법

→ 가설연역법



가설연역법이란?

가설 설정

- **전제** 제시
- **근거** 확보
- **결론**(원인 규명)
- **해법**

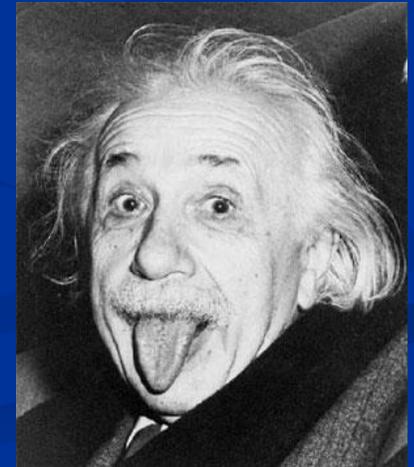
가전근결해



일반상대성 이론

“중력으로 빛이 휘다”

“태양 너머의 별은 원래 위치보다
옆에서 보일 것”



에딩턴의 실험

1919년 5월 29일

서아프리카와 브라질 북부에서 실험

→ 1.75도와 비슷한 측정치 얻음

→ 일반상대성 이론 확립

에딩턴의 실험 과정

[가설] 중력에 의해서 빛이 휘다.

[전제] 태양 너머의 별이 원래 위치보다 다른 위치에 있는 듯이 보이면, 중력에 의해 빛이 휘다고 믿어도 된다.

[근거] 아인슈타인의 예측치(1.75도)와 매우 근사한 값을 관측했다.

[결론] 따라서, 중력에 의해 빛이 휘다.

여러분의 문제

문제 : “직원들이 나태하다”

하나의 가설

→ “최근에 외부에서 팀장이 영입된
팀의 직원들이 나태하다”

가설연역법 적용

[가설] 최근에 외부에서 팀장이 영입된 팀의 직원들은 나태하다

[전제] 최근에 외부에서 팀장이 영입된 팀과 그렇지 않은 팀의 근태 데이터를 분석하면 알 수 있다

[근거] 일일평균근무시간, 지각횟수, 인터넷 사용량 등에서 통계적으로 큰 차이가 발견됐다

[결론] 따라서 최근에 외부에서 팀장이 영입된 팀의 직원들은 나태하다

문제해결의 전체 구조

문제해결의 1부 (원인 규명의 과정)

문제 정의 → 가설 → 실증 → 결론

문제해결의 2부 (해법 채택의 과정)

해석 → 가설 → 검증 → 퓨처링



Step 1.

문제를 올바르게 정의하기

곰이 달려온다!



운동화를 신는 학생



“뭐해! 빨리 도망쳐!”

“문제는 그게
아닌 것 같은데요?”



Why?

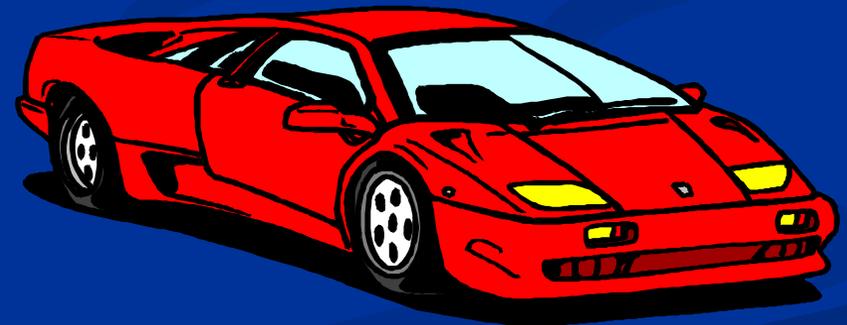
“왜 학생은 이렇게 이야기했을까?”



문제의 정의

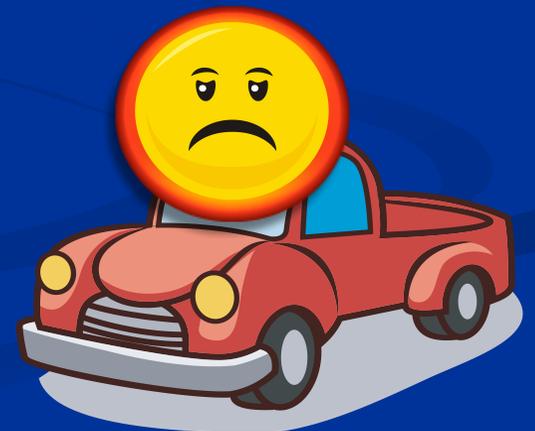
문제 = 기대 상태 - 현재 상태

당신의 문제는?



당신의 문제는?

문제 = 스포츠카를 타는 상태
- 중고차를 모는 상태



교수의 문제 정의

문제 = 멀리 달아난 상태

- 곰에게 잡아 먹히는 상태



학생의 문제 정의

문제 = 교수보다 빨리 뛰는 상태

- 교수와 비슷하게 뛰는 상태



해결한다는 말의 의미

문제 = 기대 상태 - 현재 상태

1. 기대 상태를 낮춘다
2. 현재의 상태를 높인다
3. 문제를 무시한다

이광의 용기

부하들이 정의한 문제



= 적으로부터 안전하게 달아난 상태

- 적의 코 앞에서 위치가 발각된 상태

이광의 용기

이광이 정의한 문제

- = 적이 우리의 의도를 오해하는 상태
- 적이 우리의 의도를 아는 상태



문제의 유형

- (1) 개념 문제 vs. 실용 문제
- (2) 정형문제 vs. 비정형문제
- (3) 위급문제 vs. 원인문제
- (4) 설정형 문제 vs. 회복형 문제

초점을 맞춰야 할 문제 유형

(1) 개념 문제 vs. **실용 문제**

(2) 정형문제 vs. **비정형문제**

(3) 위급문제 vs. **원인문제**

(4) 설정형 문제 vs. 회복형 문제

문제의 우선순위 정하기

- 시급성
- 영향도
- 심화 가능성



Step 2. 가설 수립의 정석

가설이란?

관찰된 현상들의 공통 특징을 바탕으로 귀납적으로 추측(guessing)해 낸 잠정적인 결론

가설 수립의 효과

- 편견을 차단하는 효과
- 문제해결의 속도를 높이는 효과

KT분석법

랜드(RAND) Corp. **케프너, 트리고**

케프너-트리고 기법 **→ KT 분석법**

4차원

(1) **WHAT** : 무엇이 발생했는가?

무엇이 발생하지 않았는가?

(2) **WHERE** : 어디서 문제가 발생했는가?

어디서 문제가 발생하지 않았는가?

4차원

(3) **WHEN** : 언제 문제가 발생했는가?

언제 문제가 발생하지 않았는가?

(4) **HOW MUCH** : 얼마나 영향을 받았는가?

얼마나 영향을 받지 않았는가?

KT분석표

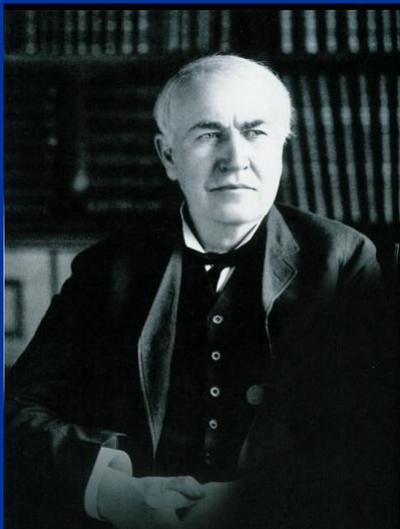
	있다	없다	차이
WHAT	무엇이 발생했나?	무엇이 발생하지 않았나?	문제와 문제가 아닌 것의 차이는?
WHERE	어디서 문제가 발생했나?	어디서 문제가 발생하지 않았나?	위치적인 차이는?
WHEN	언제 발생했나? 언제 처음 발견됐나?	언제 발생하지 않았나? 언제 마지막으로 관찰됐나?	시간적인 차이는?
HOW MUCH	얼마나 영향을 받았나?	얼마나 영향을 받지 않았나?	얼마나 구별되는가?

KT분석표 예시

	있다	없다	차이
WHAT	무엇이 발생했나? 갑자기 증가하는 인터넷 접속건수	무엇이 발생하지 않았나? 일상적인 인터넷 접속 건수	수행할 업무가 없음
WHERE	어디서 발생했나? 관리부서(서울)인 A팀과 B팀	어디서 발생하지 않았나? 지방에 위치한 연구부서와 생산부서	프로젝트 핵심멤버인 두 팀장의 관할 부서
WHEN	언제 발생했나? 오후 2~5시 언제 처음 발견됐나? 프로젝트 시작 후부터	언제 발생하지 않았나? 오전 시간 프로젝트 시작전(3개월전)	두 팀장이 프로젝트에 참 여 중인 시간
HOW MUCH	얼마나 영향을 받았나? A팀과 B팀 직원 절반	얼마나 영향을 받지 않았나? 나머지 직원들	2개월 전에 전보되어 온 직원

가설과 사랑에 빠지지 않기

- 에디슨의 추태
- 모리 린타로의 고집



가설 = 감정적인 결론일 뿐



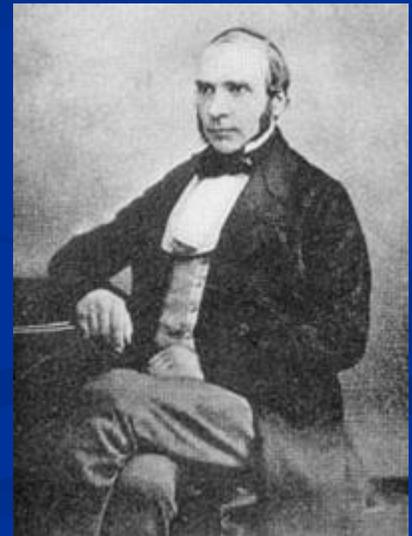


Step 3. 실증의 기술

존 스노의 열정

독기론에 대항한 존 스노

콜레라의 발병 원인을 결정적으로 실증



실증이란?

가설의 참/거짓을 가리는 과정

현상 → 공통 특징 → 가설 (가설 설정)

가설 → 전제 ('전제 유도')

근거 → 결론 ('근거 제시')



실증

전제 유도

[가설] 홍길동이 김삿갓보다 인라인 스케이트를 더 잘 탄다.

[전제] 두 사람의 경력을 비교하면 누가 더 잘 타는지 판단할 수 있다.

근거 제시

[가설] 홍길동이 김삿갓보다 인라인 스케이트를 더 잘 탄다.

[전제] 두 사람의 경력을 비교하면 누가 더 잘 타는지 판단할 수 있다.

[근거] 홍길동은 경력이 5년이고, 김삿갓은 배운지 3개월 됐다.

[결론] 따라서, 홍길동이 김삿갓보다 인라인 스케이트를 더 잘 탄다.

근거의 중요성

매닝의 가설

“가정집에서 보유한 나무용 공구들을 알루미늄 작업에 충분히 사용할 수 있다.”

→ 실험을 통한 근거 제시

상관관계 ≠ 인과관계

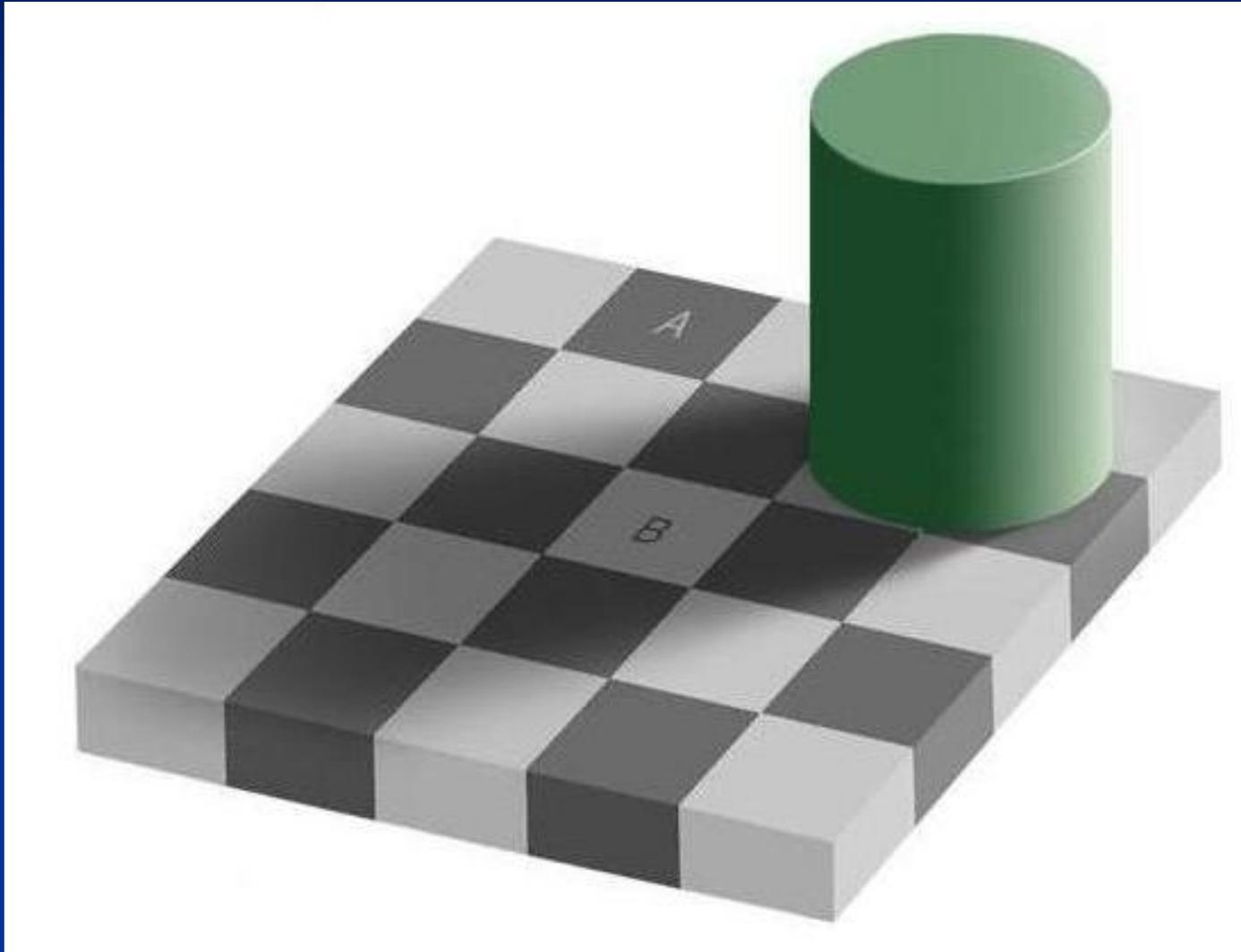
술주정꾼을 교화시키기 위해서 목사 수가 늘었다?

목사들이 술주정꾼들을 만들어 낸다?

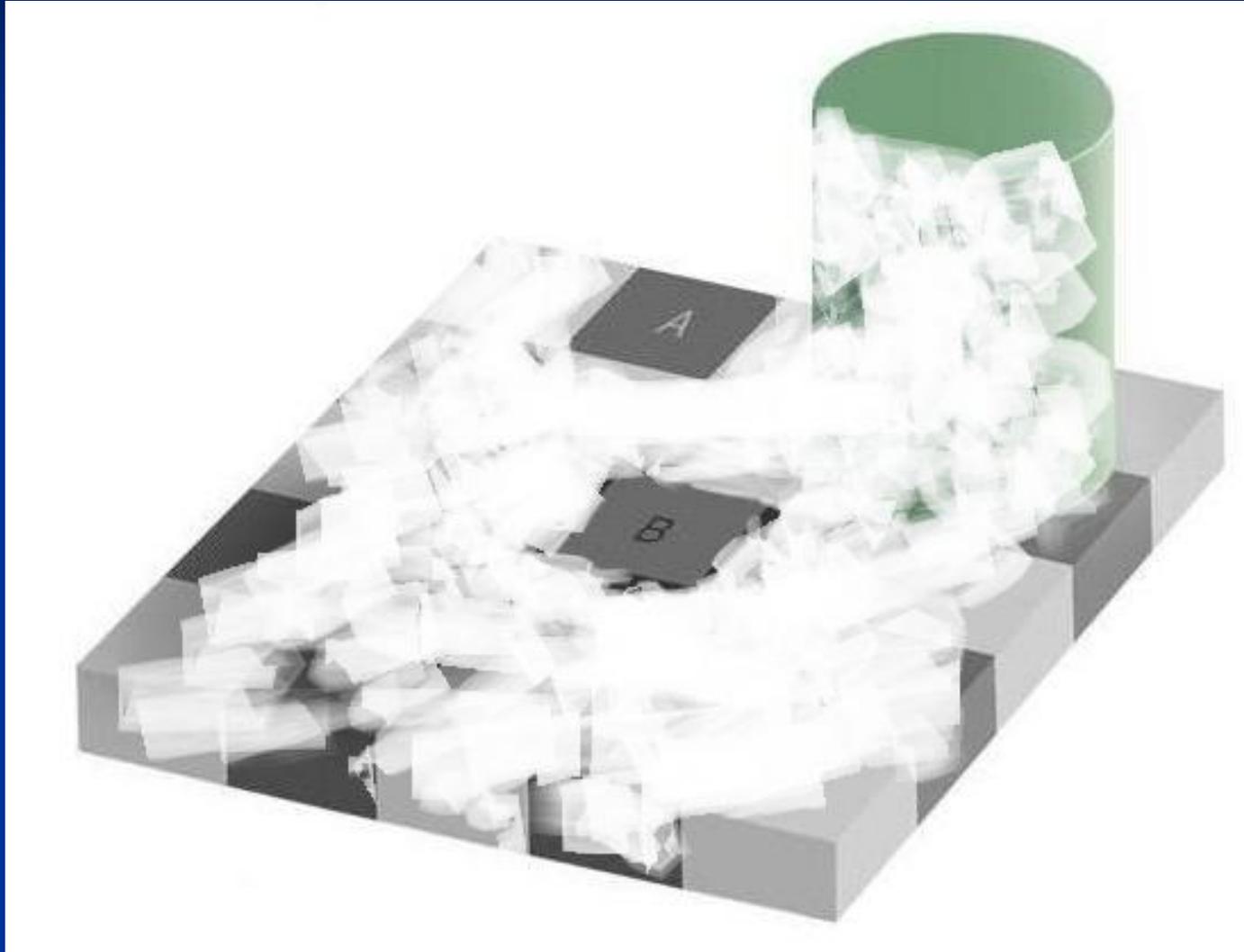
미국 인구의 증가 → 술주정꾼 증가 (0)

미국 인구의 증가 → 침례교 목사 증가 (0)

A와 B가 다른 색?



배경을 날려보면?



객관적 관찰의 어려움

배경에 좌우되는 우리의 판단력

“배경이 좋으면 실제보다 좋게,
배경이 나쁘면 실제보다 좋게”

객관적 관찰의 의미

가능한 한 논란의 가능성이 적은 분석, 측정, 평가 등의 관찰 방법을 다른 사람들에게
분명하고 소상하게 공개함으로써 그들로 하여금 비판할 기회를 갖게 하는 것

2X2 매트릭스

세로축

가로축

2X2 매트릭스의 장점

- (1) 복잡한 현상을 단순화한다
- (2) 문제의 현상을 시각화한다
- (3) 문제해결의 방향을 제시한다

단순화 & 시각화



대칭성

출처 : inuit.co.kr

문제해결 방향 제시

팀장 리더십



잘 그리려면...

두 개의 축을 잘 설정해야 한다.

두 개의 축이 배타적이어야 한다.

두 개의 축은 비중이 비슷해야 한다.

2X2 매트릭스를 쓰라

중요도 vs 시급도

매출 vs 이익

시장점유율 vs 시장성장률



Step 4.

해법의 규명과 검증

문제해결의 전체 구조

문제해결의 1부 (원인 규명의 과정)

문제 정의 → 가설 → 실증 → 결론

문제해결의 2부 (해법 채택의 과정)

해석 → 가설 → 검증 → 퓨처링

핵심원인 탐색

“직원들이 태만하고 불평불만이 많다”란 문제의 근본원인

- (1) 팀장이 CEO의 수행비서 노릇을 하느라 팀 업무를 등한시한다
- (2) 임원들이 회사보다 자기 사업부의 목소리만을 대변한다
- (3) CEO의 리더십에 대한 평가가 매우 나쁘고 매년 하락한다
- (4) 서비스에 실망한 고객들이 계약을 대거 해지하는 바람에
업무가 확 줄었다
- (5) IT시스템이 확충되어 허드렛일이 줄었다
- (6) 업무량이 늘지 않았는데 매년 일정 규모의 직원을 채용한다
- (7) ‘총대 맨 사람’에게 책임을 중하게 묻는 분위기가 팽배하다

핵심원인이란?

핵심원인(Core Cause)

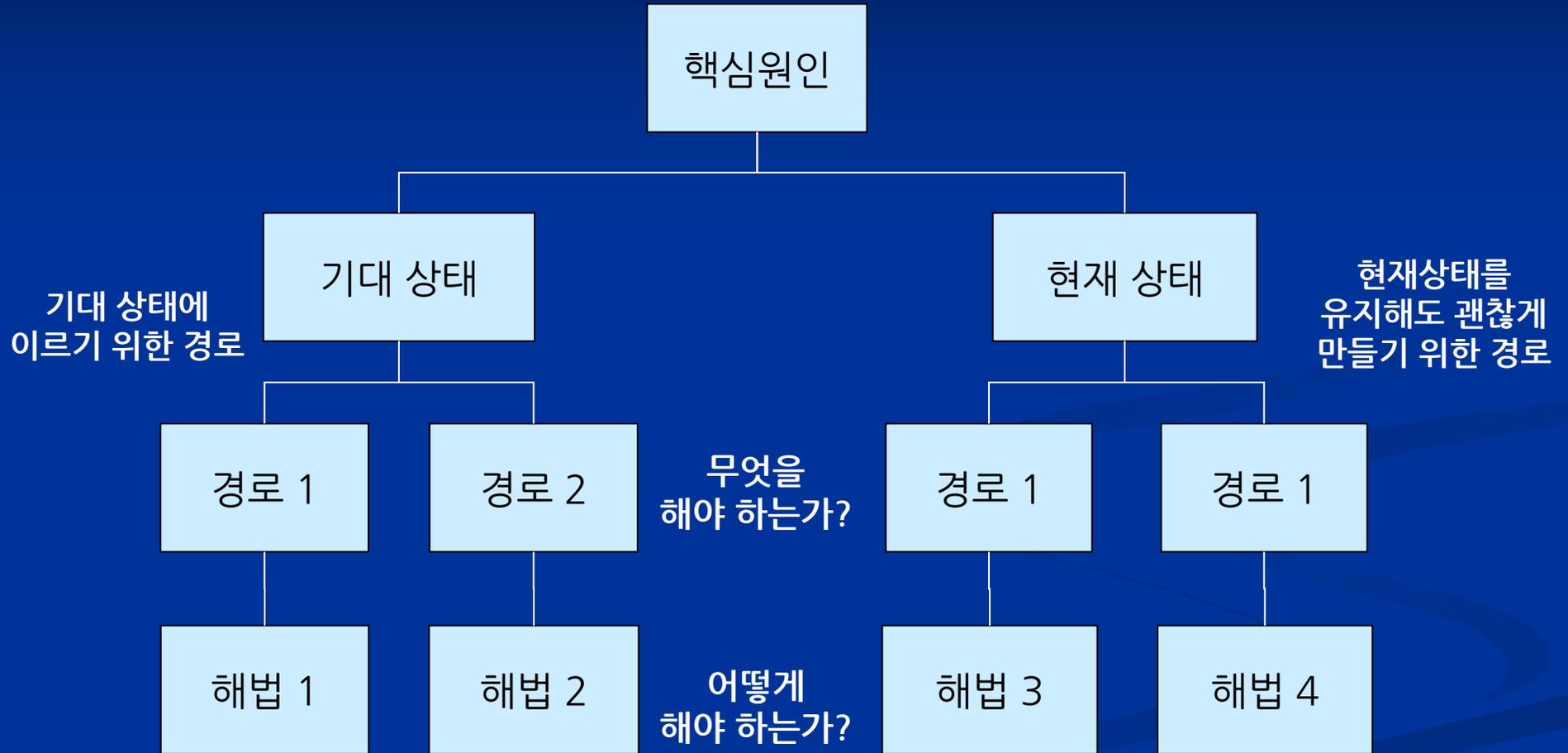
- = 근본원인 중의 근본원인
- = 핵심해법(Core Solution)의 실마리를 제시하는 원인

해법의 가설 설정

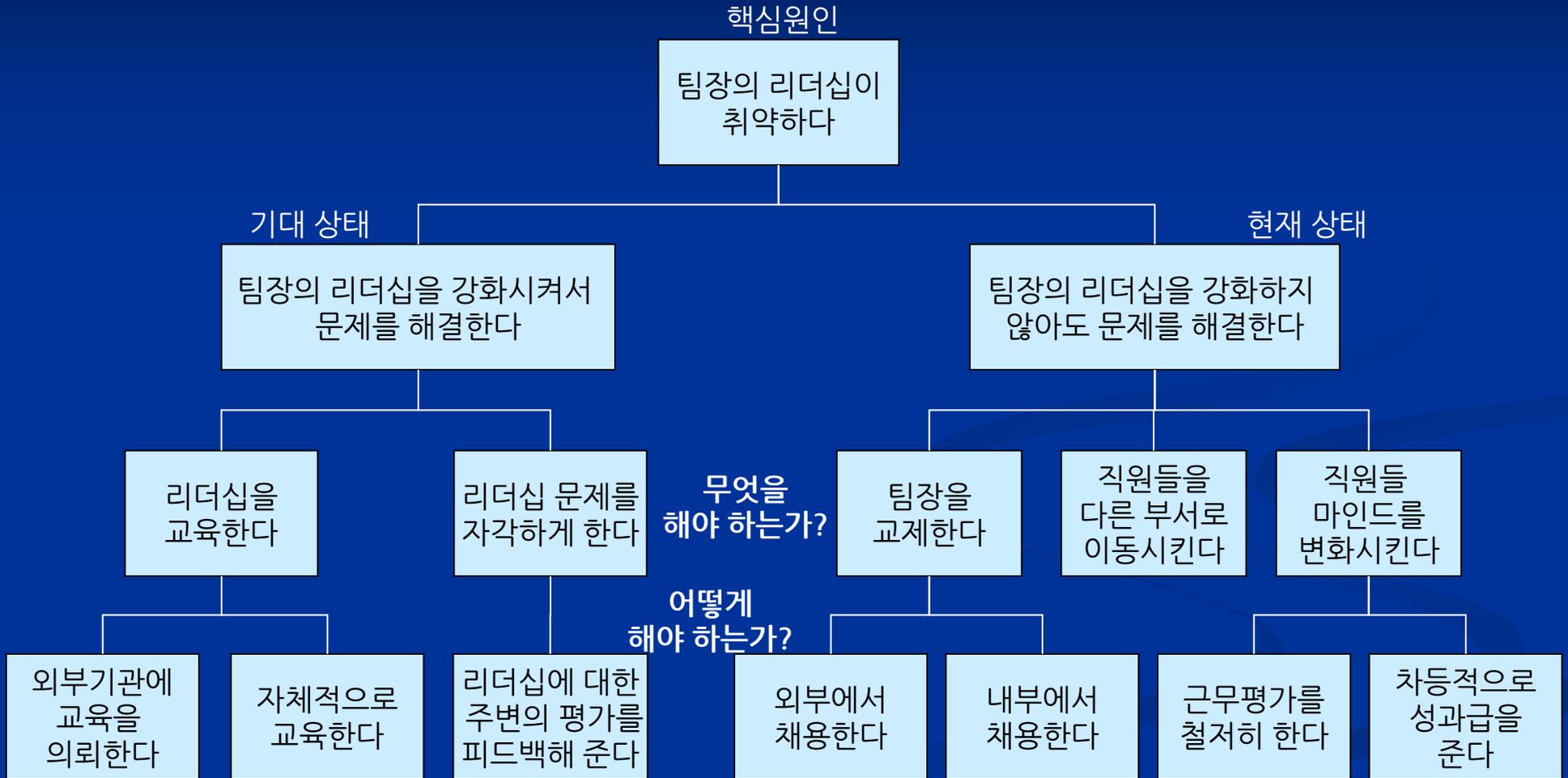
‘팀장의 리더십 부재’에 대한 해법의 가설들

- (1) 팀장의 리더십을 향상한다
- (2) 팀장을 다른 사람으로 교체한다
- (3) 팀장의 리더십에 대한 직원들의
기대 수준을 낮춘다

Duncker 도표



Duncker 도표 예시



해법의 검증

해법의 가설 : 팀장을 내부에서 채용한다

해법의 내용 :

- 현 팀장을 리더십의 요구가 덜한 부서로 전보한다.
- 내부 채용 공고를 그룹웨어를 통해 공지한다.
- 외부전문가를 참여시킨 심층면접을 통해 후보자를 가린다.
- 최종적으로 '승진심사위원회'에서 결정한다.
- 1개월 간의 오리엔테이션 과정을 거쳐 팀장 보직을 준다.

효과와 효율의 차이

효과(effect) → 결과의 뛰어난 정도

효율(efficiency) → 과정의 뛰어난 정도

효과와 효율

문제해결유형

높다

낮다

		최우선적 해법

낮다

높다

문제해결효과

이것으로 끝?

“해법은 또 다른 문제의 시작”

사장님의 생각

“우리 회사 직원들은 일이 별로 없다”



“노는 시간이
없게 걱정인력을
계산해보자”

적정인력은?

일해야 할 시간

$$= 5\text{명} * 2,000\text{ 시간} = 10,000\text{ 시간}$$

실제 일하는 시간

$$= 5\text{명} * 1,200\text{ 시간} = 6,000\text{ 시간}$$

적정인력은?

잉여인력

$$= 10,000 - 6,000 = 4,000 \text{ 시간}$$

$$= 2\text{명} \text{ 분의 시간}$$

$$\text{적정인력} = 5\text{명} - 2\text{명} = 3\text{명}$$



적정인력은?

잉여인력

$$= 10,000 - 6,000 = 4,000 \text{ 시간}$$

$$= 2\text{명} \text{ 분의 시간}$$

$$\text{적정인력} = 5\text{명} - 2\text{명} = 3\text{명}$$



그러나...



이렇게 하는 것이
과연 옳은 것일까요?

퓨처링

퓨처링을 위한 5개의 핵심질문

- 만약 ~이라면, '그것'이 발생하지 않을까?
- 그것은 좋은 일인가, 나쁜 일인가?
- 나쁜 일이라면, 왜 그것이 발생할까?
- 현재의 해법을 어떻게 바꿔야 그것을 사전에 제거할 수 있을까?
- 그럼에도 불구하고 그것이 발생한다면 어떻게 대처해야 할까?

퓨처링

채택된 해법 : 인력 가동률을 높인다

잠재적 문제	잠재원인	예방책	대처방법
사이클 타임의 급격한 증가	불규칙하게 발생하는 업무	<ul style="list-style-type: none">- 업무 프로세스 정비- 업무 전산화	<ul style="list-style-type: none">- 예비인력 투입

●●● 마무리할까요?

무슨 단어일까?

WNOMNSA

SNOMWAN

SNOWMAN



부탁 말씀 ^_^



인퓨처컨설팅 대표 유정식



Tel 010-8998-8868

이메일 jsyu@infuture.co.kr

홈페이지 <http://www.infuture.kr>

트위터 http://twitter.com/in_future

페이스북 <http://facebook.com/jungsik.yu>