보고의 달인이 되는 최강 보고법

KIRAEDU

커뮤니케이션이란

(1) "언어적, 비언어적 상징들에 의해 의미가 전달되는 과정"

(2) 내가 외부와 소통 하는 모든 것이다.

(3) 대표적으로 미소, 보고서 작성, 아이 울음 등이 있다.

(4) 커뮤니케이션의 요소는 협상, 설득, 공감 등이다. 그 중 커뮤니케이션의 핵심은 공감이다.

역지사지란? 상대방의 마음을 헤아리는 가장 효과적인 방법이다.

역지사지에 대한 선인들의 생각

(1) 공자님은 역지사지를 '서恕'라고 하고 내가 당해서 싫은 것을 베풀지 않는 것이라고 했다.

(2) 예수님의 남에게 대접받고 싶은 대로 대접해 주라고 하신 것을 황금률이라고 했다.

(3) 왕양명 선생님은 사람들이 남의 잘잘 못을 따지는 시선을 자신에게 돌릴 줄 모를 뿐이라고 하셨다.

(4) 애덤 스미스는 도덕감정론에서 "우리는 타인이 느끼는 것을 직접적으로 체험할 수도 없고, 따라서 그들이 어떻게 느끼고 있는지 알 수도 없다. 그러나 상상을 통해 우리가 그와 유사한 상황에 처해 있다면 어떻게 느끼게 될지를 상상할 수는 있다"라고 역지사지는 누구나 가지고 있는 천성이라고 이야기를 했다.

역자시지 역량을 강화하는 방법

(1) 어느 위치에서나 상대의 입장을 헤아려 보는 것

(2) 어떻게 하면 상대가 쉽게 알아 들을까를 계속 고민하는 것

(3) 생각을 내려 놓고 회의를 하는 연습을 하는 것

(4) 자신의 생각의 흐름을 관찰한다 등 4가지 연습을 꾸준히 하는 것이다.

보고서 작성의 핵심요소들은

(1) 내 입장이 아닌 보는 사람 또는 의사결정권자의 입장에서 만들어야 한다

(2) 논리적으로 만들어야 한다

(3) 쉬운 말로 작성해야 한다

(4) 간결 명료하게 작성해야 한다

(5) 아름답게 작성해야 한다

(6) 전문용어를 많이 쓰는 것은 좋지 못하다.

경영과 관련된 개념
(1) 미션은 존재 의의와 행동 이념
(2) 비전은 꿈, 미래 이상향
(3) 전략은 현실과 비전 사이의 갭을 달성하기 위한 선택과 집중(방향성)
(4) 계획은 전략을 수행하기 위한 ACTION PLAN

전략을 구성하는 핵심요소
(1) 시간
(2) 공간
(3) 에너지(자원)

전략적 시뮬레이션은
자신의 추진할 안에 대해 발생할 수 있는 모든 상황에 대하여 경우의 수를 분석해 보는 역량이다. 경우의 수를 잘 분석할 수 있으면 전략적 시뮬레이션 능력이 좋은 것이다.

문제해결 역량 강화의 방법
(1) 문제 인지
(2) 긍정적이고 절대 포기하지 않는 마음가짐
(3) 문제에 대한 주인의식

프로기획자가 되기 위해서는
현상→원인→대안의 3단계 사고구조를 통해서 원인을 파악하고 항상 문제의 근원을 심도 있게 탐구해서 가장 올바른 대안을 제시해야 한다.

가설이란? 잠정적 결론이자 구체적인 결론이다.

가설 수립을 잘하기 위한 방법
(1) 자료수집/조사가 충분치 않더라도 구체적인 결론(가설)을 내는 능력이 있어야 한다.
(2) 구체적인 결론을 빠르게 요약할 수 있다.
(3) 문제의 원인규명을 잘 한다.
(4) 결론이 프로젝트의 목적이나 방향에 미칠 영향을 미리 인지한다.

코칭이란? 부하 스스로 문제를 풀게 하는 방법으로 부하의 자아실현을 돕는 서포트시스템이다.

코칭의 3가지 핵심적인 철학
(1) 제1철학 : 모든 사람에게는 무한한 가능성이 있다.
(2) 제2철학 : 그 사람에게 필요한 해답은 모두 그 사람 내부에 있다.
(3) 제3철학 : 해답을 찾기 위해서는 파트너가 필요하다.

논어에 나온 공자님의 코칭 방법 : "내가 아는 것이 있겠는가? 아는 것이 없다. 그러나 무식한 사람이 나에게 물으면, 마음을 텅텅 빈 것 같게 하고, 나는 그 양 극단을 두들기는 것을 다할 뿐이다." 이처럼 한 사물의 양 극단을 종합적으로 꿰뚫어 아는 것을 격물치지라고 한다.
여기서 더 나아가 몰입, 3박자 사고 즉 변증법적 사고를 통해서 창조성은 얻어진다.

보고서 작성과 관련한 사항
(1) 우선적으로 보고의 목적과 제목을 구상해서 명확하게 하는 것이 좋다.
(2) 보고서 제목은 보고서 전체의 내용을 잘 표현해야 한다.
(3) 목차가 논리적이여야 한다.
(4) "구체적으로 어떻게 할 건데?"라는 질문에 잘 답변할 수준이여야 한다.
(5) 심플하지만 아름답게 만들어야 한다.
(6) 구두보고와 문서보고가 잘 배합이 되면 매우 효과적이지만 문서가 완벽하지 못하다면 차라리 구두보고에 신경 쓰는 것이 효과적이다.
(7) 보통 워드 보고서는 1~3페이지 정도의 분량으로 작성이 된다.
(8) 보고서 목차를 잡을 때 누락을 줄이려면 5W1H인 육하원칙을 잘 활용하는 것이 좋다.
(9) 보고서 작성시 사람들이 많이 빼먹는 것이 작성일자이다. 반드시 언제 작성이 되었는지 표시해야 한다. 또한 작성조직(작성자)를 반드시 넣고, 보고서의 넘버링은 일관되게 작성하라.
(10) 보고의 제목은 되도록 20자 내외로 문서를 대표할 수 있는 내용으로 기술한다.
(11) 보고에 성공하기 위해서 보고의 목적을 한 문장으로 요약해야 하며, 그 보고의 목적을 달성할 보고 수단을 고민해야 하고 보고의 타이밍을 고려하는 것도 매우 중요하다.
(12) 그러나 보고서는 반드시 1페이지에 꼭 맞출 필요는 없고, 1~3페이지가 될 수도 있다. 간결하게 압축한다는 것만 잘 숙지하고 있으면 된다.
(13) 간트 차트는 프로젝트의 현재 상황이 쉽게 눈이 들어오므로 중간보고에서 활용한다.

1page 보고서 작성요령

(1) 자료를 만드는데 너무 낮은 시간을 쓰기 보다는 자료는 첨부 등으로 구성하는 것이 좋다.

(2) 키워드 중심으로 압축한다.

(3) 표를 잘 활용한다.

(4) 목차를 잡은 후 자연스럽게 브레인스토밍 하듯이 기술한다.

1페이지 보고서의 구성흐름을 강화하기 위한 5단계

1단계(제목과 보고의 목적을 고민하는 단계)

2단계(현황을 설명하는 단계)

3단계(개선방향을 잡는 단계)

4단계(일정이나 예산, 기대효과를 기술하는 단계)

5단계(종합적으로 다듬는 과정)

이슈 보고서에 반드시 담길 내용

(1) 어떤 정책에 대한 여러 가지 대안

(2) 여러 대안을 추진 시 발생할 수 있는 이슈

(3) 과거, 내·외부의 유사 사례나 벤치마킹 사례

일반 기획 보고서의 필수적인 구성요소

(1) 제목/목적 (2) 현황/이슈 (3) 대안

비주얼을 활용 시 고려사항

(1) 복잡한 색깔 보다는 단순한 색을 활용하는 것이 효과적이다.

(2) 단순하고 간결하게 만들어야 한다.

(3) 가독성을 고려해야 한다.

(4) 강조할 중요 수치를 중심으로 활용하여야 한다.

헤드라인 활용의 효과

(1) 청중의 집중도와 이해도를 높일 수 있다.

(2) 핵심적인 메시지를 요약해 준다.

(3) 자료의 논리구조를 강화한다.

(4) 헤드라인에 맞는 도표나 그래프를 사용하면 문서가 훨씬 구조화되어 보이는 효과가 있다.

(참고 : 순위 비교에는 가로막대그래프가 효과적이다.)

파워포인트 보고

(1) 파워포인트 보고서 작성의 핵심은 "1Page 1 message"

(2) 1페이지보고서를 파워포인트 보고서로 변환 시 주요 내용이 헤드라인으로 바뀐다.

(3) 파워포인트 보고서를 만들 때는 각 장표의 화려함이나 멋진 도형에 집착하지 말고, 전체의 흐름을 잘 고려해서 만드는 것이 매우 중요하다.

(4) 파워포인트 보고서 작성시 보고를 받을 사람이 회사 외부 대상이라면 도식이나 꾸미는 것에 신경을 쓸 필요가 있고, 회사 내부 대상이라면 화려함 보다는 표 등을 통해 속도를 확보하는 것이 보다 효과적일 수 있다.

(5) 실제 경영진 보고시에는 요약된 1페이지 보고서가 주된 내용이 되고, 파워포인트 문서가 첨부가 된다.

세종대왕의 6가지 회의원칙

(1) 얼굴 보면서 토론하라

(2) 왕의 잘잘못도 직언하라

(3) 긴급사안 발생시는 한자리에 모여 의논하라

(4) 소수의 의견도 끝까지 경청하되 "한사람의 말만 가지고 결정해서는 안 된다"

(5) 모든 말을 다 듣되 그대로 따르지는 않는다.

(6) 좋은 의견은 힘을 실어준다.

회의록의 메모 사항은 일시, 장소, 회의주제, 참석자, 논의사항, 결정사항 등이며, 반드시 결정사항과 추후 논의사항을 기술해야 한다. 회의가 장시간 진행될 시 전자녹음기도 활용가능하다.

메일 쓰는 요령

(1) 메일 제목만 읽어도 메일의 내용을 알 수 있도록 기술한다.

(2) 바쁘더라도 인사말은 반드시 넣는다.

(3) 메일은 되도록 앞쪽에 중요한 정보가 나오도록 기술한다.

(4) 첨부파일이 있는 경우 본문에 첨부파일이 있다는 것을 적고, 첨부파일의 내용을 간단히 요약해 주면 효과적이다.

(5) 메일은 앞쪽에 중요한 내용을 바로 읽을 수 있도록 앞쪽에 중요한 내용을 적어야 한다.

전결에 대하여 올바른 내용
(1) 전결은 사장이 자신의 권한을 위임한 것으로 위임받은 자가 결재를 하는 것을 말한다
(2) 전결은 보통 회사의 위임전결규정에 정해져 있다
(3) 품의서를 만들 때 전결권자를 반드시 확인해서 결재선을 지정해야 한다

품의서의 예산 항목을 기술할 때 반드시 반영될 필요한 것
(1) 구분(항목)
(2) 금액
(3) 산출내역

협조의 구성
(1) 합의는 유관부서의 승인이 없이는 다음단계로 결재가 넘어가지 못하는 것을 말한다
(2) 참조는 유관부서에게 관련 사항을 공유하는 것을 말한다
(3) 협조는 결재라인상에서 유관부서에 품의 내용에 대하여 협조를 부탁하는 것을 말한다

품의는 '상사에게 여쭈어 의논함'이란 뜻이며, 품의서란 상사에게 어떤 일을 어떻게 어떤 비용으로 하겠다는 것을 결재 받는 문서를 말한다.

품의서 작성이 지켜야 할 기본 원칙
(1) 제목만 보아도 문서의 내용을 알 수 있게 하는 것
(2) 헤드 메시지를 통해서 문서 전체의 내용을 알게 하는 것
(3) 주요 업무 추진 방향과 내용에 대한 요약
(4) 일정이나 장소에 대한 정확한 반영
(5) 예산에 대한 정확한 산출 내역 기재
(6) 첨부 파일이 있는 경우 반드시 본문에 첨부파일의 목록을 기재하는 것

우수한 제안서의 요건
(1) 명료하고 논리적인 체계를 가지고 있다
(2) 하고자 하는 비즈니스 또는 일에 대해 사실이나 근거를 제시한다
(3) 상대를 설득할 수 있는 이해하기 쉽고 명료한 문장으로 구성되어 있다

중간보고에서 중요한 것은 완성되지 않은 초안의 보고서를 빨리 보고하라는 것이다.

관리부서에 근무하는 사람은 좀더 효과적인 제안을 받기 위해 제안요청서(RFP)를 쓰는 방법을 잘 알고 있어야 한다. 제안요청서(RFP)는 자신이 제안받고 싶은 내용, 형태, 일정, 평가요소 등이 잘 반영되게 작성하여 제안하는 조직에서 보다 효과적인 제안을 할 수 있도록 도움을 주는 것이 좋다.

파워포인트 실전 문서작성 5단계
1. 우선 보고서의 제목을 정한다.
2. 제목에 대하여 설명할 내용을 바탕으로 목차를 정한다.
3. 목차 마다 중요한 메시지를 1~2줄 기술한다.
4. 메시지에 맞는 도식, 표, 내용 들을 메시지 아래에 배치한다.
5. 작성된 초안에 회의와 각종 의견을 덧붙여서 메시지와 내용을 다듬는다.

대형 프로젝트 보고서를 작성할 때 처음부터 파워포인트 문서를 만들려고 하면 막막해서 실패하는 경우가 많다. 다양한 이해관계자의 의견을 반영하고, 다양한 자료를 조사하는 절차가 먼저 선행되어야 한다.

대형 프로젝트를 성공시키기 위한 방법
(1) 보고의 목적, 방향성 등을 초반에 브레인 스토밍해서 정리할 필요가 있다
(2) 여러 가지 보고서의 형식을 활용하여 다양한 이해관계자의 의견을 반영하는 것이 좋다
(3) 최종보고서는 스토리를 만들고 그에 필요한 근거자료를 배치하여 완성한다

대형 프로젝트 결과 보고를 위해서 필요한 목차를 잡아야 여러명이서 나눠서 협업이 가능하고 만들어야 할 문서의 양과 빠진 것이 있는지 확인을 할 수 있습니다.

대형프로젝트 진행시 이슈토의문서를 바탕으로 이해관계자들을 모아서 자신이 세운 가설과 검증한 데이터를 설명하고 그들의 의견을 담아서 대안을 보완해 가야 합니다.

대형 프로젝트 보고서를 만드는 효과적인 방법
(1) 협업 시 기본 방향성, 기본 포맷 등은 미리 통일해 놓는 것이 좋다
(2) 협업을 위해서 목차를 미리 잘 작성해야 한다
(3) 이슈보고서와 회의록을 통해서 다양한 의견을 검토하고 반영한다

대형 프로젝트 보고서를 만들 때는 초반에 브레인스토밍과 구상을 통해서 프로젝트의 방향성과 기본적인 가설을 수립하는 것이 프로젝트를 효과적으로 수행하는데 큰 도움이 된다.

업무 메모의 효과
(1) 기억력 강화
(2) 우선순위 조정
(3) 상사의 마음(뉘앙스) 파악

보고의 중요기술
(1) 메모와 우선순위 파악
(2) 상사의 입장에서 생각하고 보고의 목적을 분명히 하라
(3) 효과적인 중간보고

인간의 주의집중력은 30초이다. 간단한 보고이든지, 장시간의 강의 또는 프리젠테이션이든지 30초마다 상대방이 집중할 수 있는 메시지를 작성해야 한다.

프리젠테이션의 3P는 Person(청중), Purpose(목적), Place(장소) 이다.

커뮤니케이션 효과성이 가장 영향력이 낮은 순서대로 배열
말의 내용-목소리-표정

성공적인 프리젠테이션을 위한 바디랭귀지의 사용법
(1) 의상 및 이미지에 신경을 써야 한다
(2) 적절한 동작으로 너무 과장되지 않게 활용해야 한다
(3) 강조와 동시에 바디랭귀지를 활용하여야 한다

프리젠테이션 준비 프로세는 1) 목표/주제설정, 2) 3p분석, 3) 내용구성/설계, 4) 자료수집/분석, 5) 전달매체로 작성, 6) 리허설, 7) 발표, 8) 사후처리(질의응답, 피드백)로 구성된다.

끊임없이 정신을 일깨우는 노력을 윤홍식 선생은 초기화라고 이야기를 하고 있습니다. 생각을 자주 내려놓고 마음을 비운 뒤에 다시 생각해 보는 과정인데 이것이 바로 제로베이스 사고의 핵심입니다.

고정관념은 무의식에 잠재되어 있기 때문에 잘 개선이 되기 어려우며 이것이 올바른 인식을 저해한다.

우리의 생각과 감정이 일어나는 순서
고정관념 > 생각 > 감정

제로베이스 사고를 강화하는 방법
(1) 항상 원점에서 생각해 보려 노력해야 한다
(2) 선입견을 줄이고 있는 그대로 보려는 노력해야 한다
(3) 항상 반대편의 관점을 확인해 보려 노력해야 한다

독서카드를 작성하기 좋은 웹도구는 블로그 이다.

PC의 파일을 구조화할 때 자신이 원하는 순서대로 정렬 하기 위해선 폴더앞에 01,02 등의 숫자를 붙인다

보고를 잘 하기 위해서는 90%의 품질과 110%의 스피드를 갖추는 것이 중요하다. 우선 90%이상이면 대부분 효과적이라고 볼 수 있다.

독서카드는 자신이 읽은 책에서 느낀 점과 중요한 대목들을 기록해 놓은 것으로 향후 다시 읽어 보면서 머리속으로 발상을 하기가 참 좋은 자료이다.

확답형 사고를 하기 위한 방법
(1) 과거 유사사례나 히스토리를 검토
(2) 관련된 내용에 대한 책이나 자료 읽기
(3) 내면의 확답을 느껴보기

중용에서 제시한 확답형 사고의 방법
(1) 널리 배운다
(2) 치밀하게 질문한다
(3) 신중하게 생각한다

윌리엄 더건 교수는 [제7의 감각]이라는 책에서 혁신가들은 혁신을 발견하는 것, 예술가들이 창조적인 아이디어를 얻는 것, 선구자들이 비전을 얻는 것, 과학자들이 과학적인 발견을 하는 것 등등 좋은 아이디어가 인간의 머릿속에 떠오를 때는 언제나 그런 섬광적 통찰력이 찾아온다고 하고 있다.

확답형 사고 라는 것은 어떤 일을 해 나갈 때 자신의 내면에서 납득하고 확신할 수 있는 사고를 말한다. 스스로 납득하지 못하고 구색을 맞춘 기획이나 보고는 실패할 확률이 높다.

프로젝트란 " 유일한 서비스나 제품을 창출하기 위한 한시적인 노력"이라고 정의 된다.

WBS(작업분할구조)를 잘 만든지 검증하는 기준

(1) 모든 주요 요소들이 상위레벨에서부터 식별되어져 있나?

(2) 측정 가능한 요소로 분할되었나?

(3) 이해관계자들은 WBS를 만족스럽게 여기는가?

프로젝트에서 80%의 진척률을 보이고 20% 정도의 과업이 남아 있을 때 많은 주의를 해야 합니다. 나머지를 완성하기 위해 다시 80%의 시간이 걸리는 경우가 대부분이다.

프로젝트란,

(1) 원자탄개발 프로젝트

(2) 우주탐사 프로젝트

(3) 교량건설