

맥킨지式 문제해결기법

Logical Communication Skill Training

Contents

I. 문제해결이란?

II. 맥킨지식 사고와 기술

III. 맥킨지식 문제해결 프로세스

문제해결이란?

1. 문제와 과제의 정의

2. 문제의 유형

3. 문제해결의 정의

4. 문제해결의 종류

5. 문제해결 프로세스 유형

Contents

들어가면서 ...

- 사람들은 자신의 주변에서 여러 가지 크고 작은 문제들에 대하여 결론을 내려야 하는 경우가 많이 있음

일상에서의 개인적인 문제들

- 미혼자의 결혼 문제
- 졸업 후 진로 문제
- 주식 매수/매도 문제
- 고부간의 갈등 해결 문제...

회사에서의 업무적인 문제들

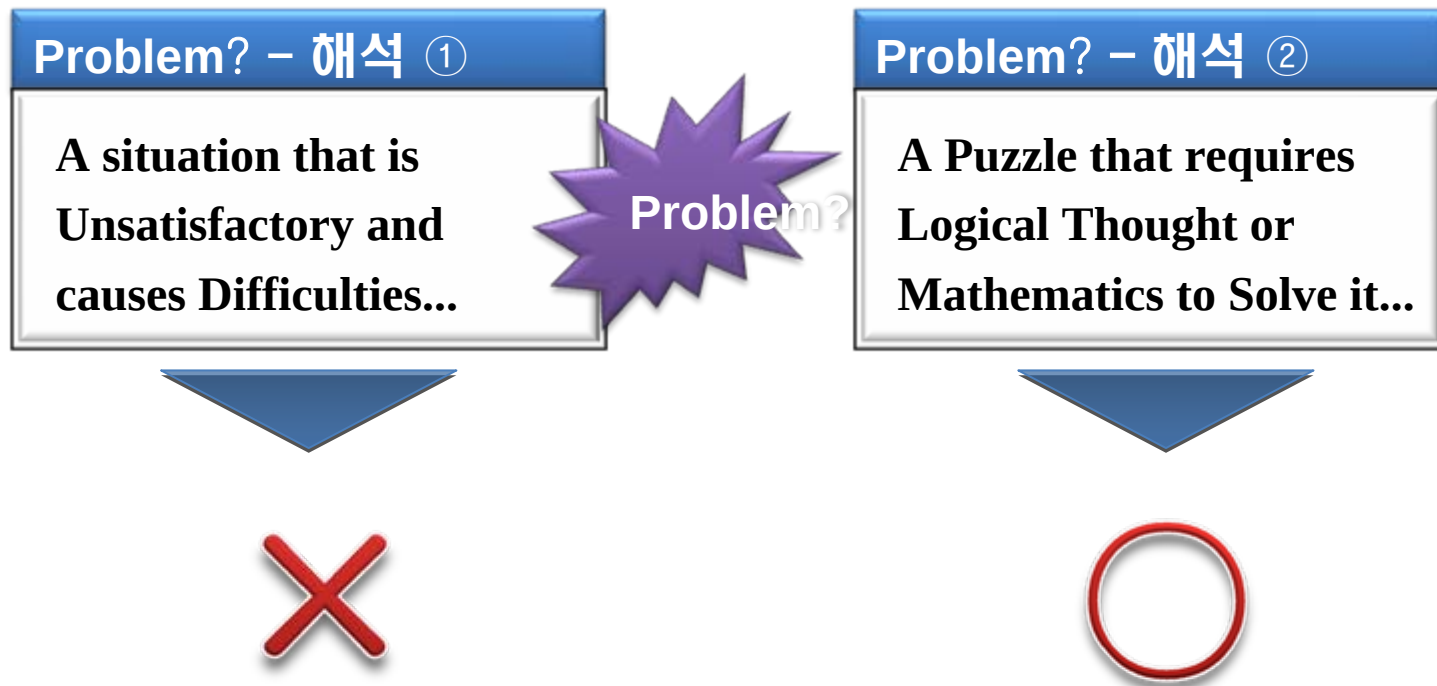
- 시장 진입/ 퇴출 문제
- 신규사업 모델 수립 문제
- 효율화 달성 문제
- 매출액 증대 문제...

여러분들은
이러한
문제들을
어떻게
해결해
왔습니까?

수학공식이나 기타
원칙을 사용하기도
하지만, 대다수의
실질적인 문제들은
종속적인 이슈들을
고려하여 결론에
도달함

문제에 대한 해석

- 누군가가 문제해결(Problem Solving)을 하려고 할 때 무엇을 문제(Problem)로 설정할 것인가 하는 것이 첫번째 고민거리가 됨



문제와 과제의 정의

- 문제는 목표와 현상의 GAP이며, 과제는 본인이 반드시 해결해야 한다고 인식한 문제임

문제란 무엇인가?

과제란 무엇인가?

**목표
(Should
Be)**

어떻게 되면 좋은가?

- 기대하는 기준
- 도달해야 할 수준
- 바람직한 상태

어떤 바람직한 현상에서
이탈하여 무엇인가 대응
이 요구되는 상황



문 제

**현상
(As is)**

어떻게 되고 있는가?

- 실제의 모습
- 예상되는 상태
- 예기치 못한 결과

- 조직의 필요성에 의해
강제적으로 본인에
부여되거나 또는 본인의
자발적인 행동에 의해
반드시 해결해야 한다고
인식한 문제

문제의 유형

	발 생 형	탐 색 형	설 정 형
정 의			
시간축	과 거	현 재	미 래
발생원인	기준이탈 · 미달	개선 · 개량 · 강화	개발 · 기획 · 리스크 회피
행동자 관점	• 눈에 보인다 • 원인규명	• 찾아낸다, 찾는다 • 문제의식 수준에 따라 결정됨	• 만든다, 생각해 낸다 • 미래로부터 시작해서 지금 무엇을 할 것인가를 생각함
예 시	• 안전사고 • 불량품발생 • 대금회수율 저조 • 과잉재고 발생	• 생산성 15% up • 기존상품으로 신규고객 30% 확보 • 재고 20% 삭감	• 신시장 개척 • 신 생산 시스템 설계 • 신규사업 창출 • 기업체질의 혁신



한국전쟁당시 미국에서 파견된 정찰 전문가 마빈 레빈스는
한국군의 정찰 결과에 의문을 갖게 되었다.

그 이유는 정찰보고 일지에 몇 달간 흥미로운 것을 발견하지 못했
다거나 아무것도 보지 못했다고 기록되어 있기 때문이었다.

한국군은 이에 고급 독도법, 암 적응 훈련 등의 훈련을 실시했지
만, 결과는 별 차이가 없었다.

이에 정찰 전문가는 문제를 어떻게 정의했을까?

문제해결의 정의

- 제약조건 하에서, 현재 상태와 목표 상태와의 차이[Gap]를 인식하고 그것을 메우기[Gap Filling] 위한 해결안[Solution]을 찾는 일련의 과정

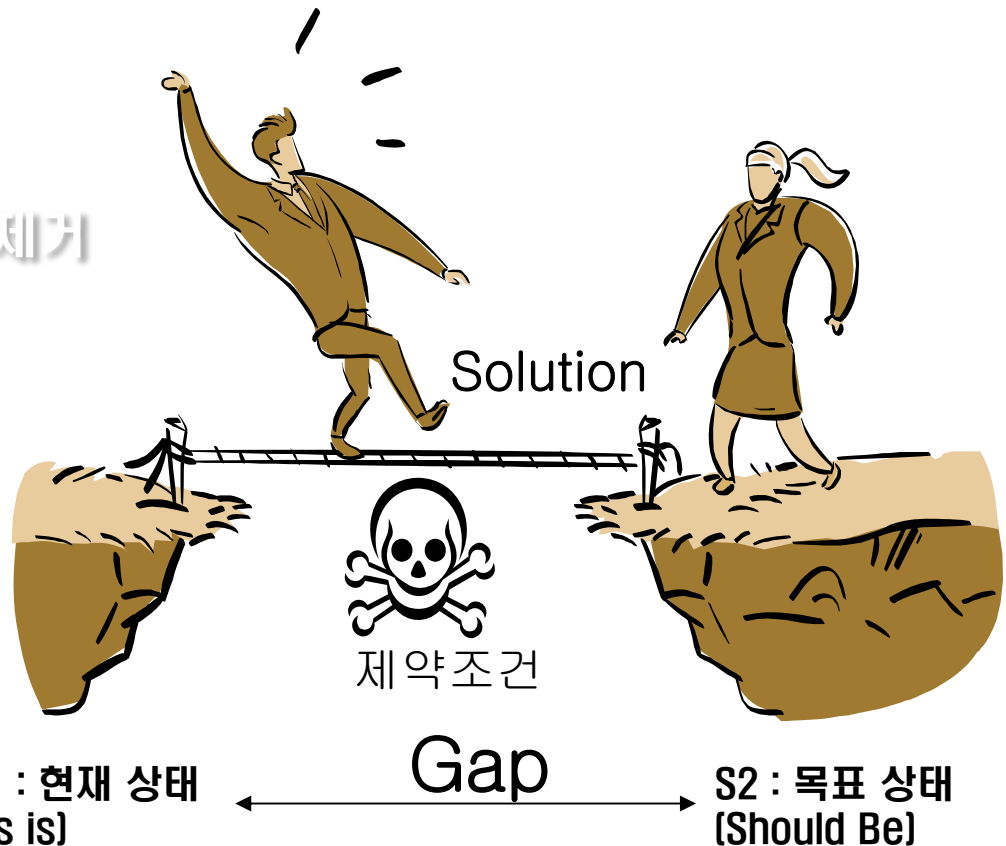
Problem Solving

- 문제해결의 목적

최고 지향

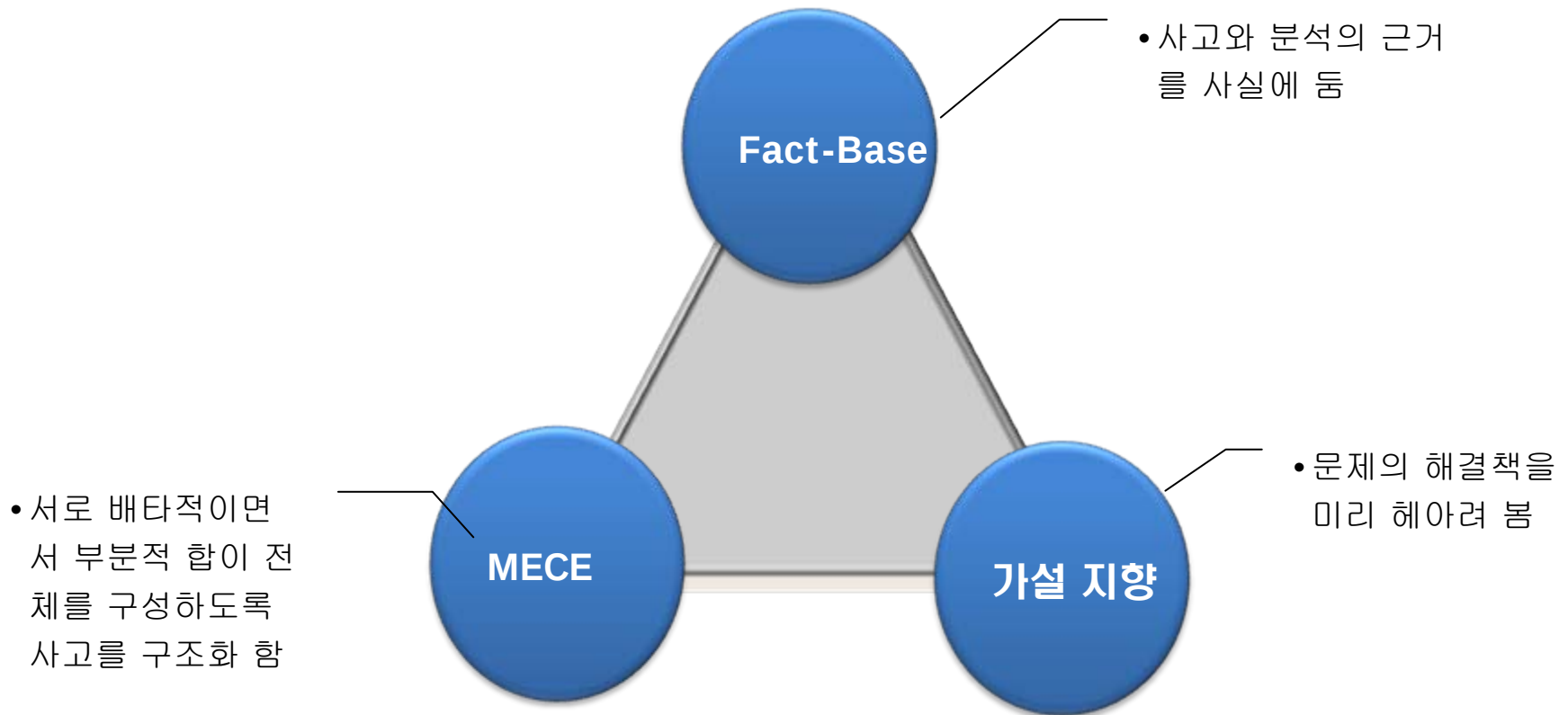
비효율성 제거

고객 만족



문제해결의 3가지 원칙

- 제약조건 하에서 효율적으로 문제를 해결하기 위해 문제해결의 전 과정에 걸쳐 적용되어야 할 기본 원칙, 또는 문제해결 접근방법으로 “Fact-Base”, “MECE”, “가설지향”을 들 수 있음



문제해결의 종류

- 문제해결은 크게 직관적, 계획적, 분석적 문제해결로 분류됨

직관적 문제해결

- 대안들과 그들의 상대적인 평가에 대해 의식적인 생각 없이 행하는 문제해결 임
- 시간적으로 긴박하여 다른 방법이 불가능한 경우에 사용되지만, 사람에 따라서는 대부분의 문제해결을 직관적으로 수행하는 것을 선호하기도 함

계획적 문제해결

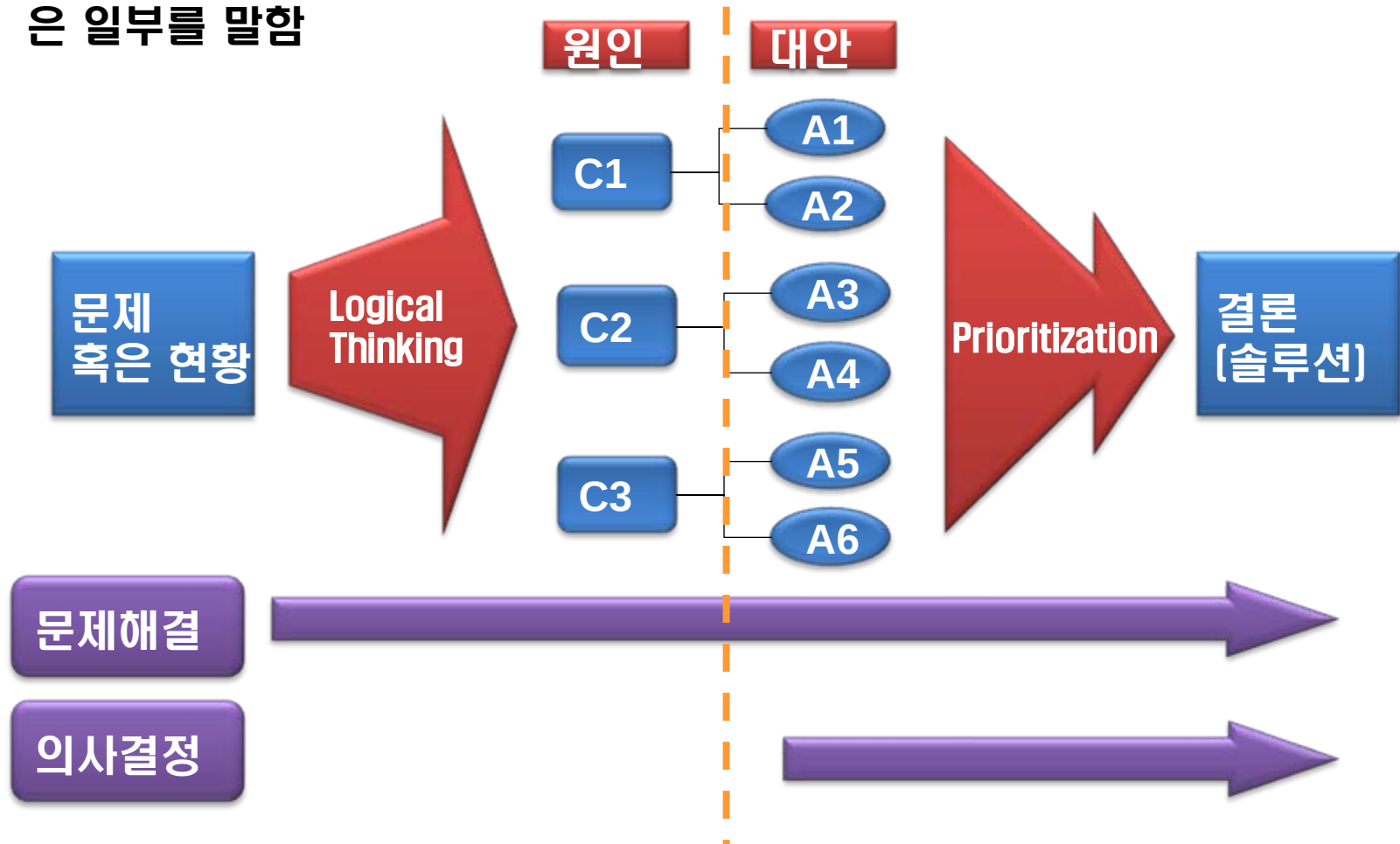
- 주어진 지침에 따라 행하는 문제해결이라고 볼 수 있음
- 이러한 경험적 또는 계획적 방법은 노력이나 비용면에서 효율적이고, 반복적으로 해야 하는 기업 운영적 차원에서는 좋은 방법임

분석적 문제해결

- 문제해결이 복잡하고 대안들간에 차이가 많을 때 사용됨
- 적절한 문제해결이 가능하도록 의식적이며 체계적인 노력을 수반하고 있음

문제해결의 과정

- 문제해결 과정은 일반적으로 문제 혹은 현황의 원인을 도출하고 이에 대한 대안을 마련하여 이를 Prioritization하여 결론에 도달하는 과정의 전부 혹은 일부를 말함



문제해결의 Framework

- 문제해결을 위해서는, 문제해결 지향의 마인드를 가지고 지식과 경험의 바탕 위에 ‘논리적 사고와 기술’ 과 ‘창의적 사고와 기술’ 을 문제해결 원칙에 따라 적용해야 함

문제해결의 Framework



- 자신의 전문 분야에 국한되지 않는 풍부한 지식과 경험은 문제해결 시간을 단축하고 해결안의 **Value**를 올려줌 [단, 고정관념이나 선입견에 사로잡히지 않도록 주의를 기울여야 함]

문제 해결

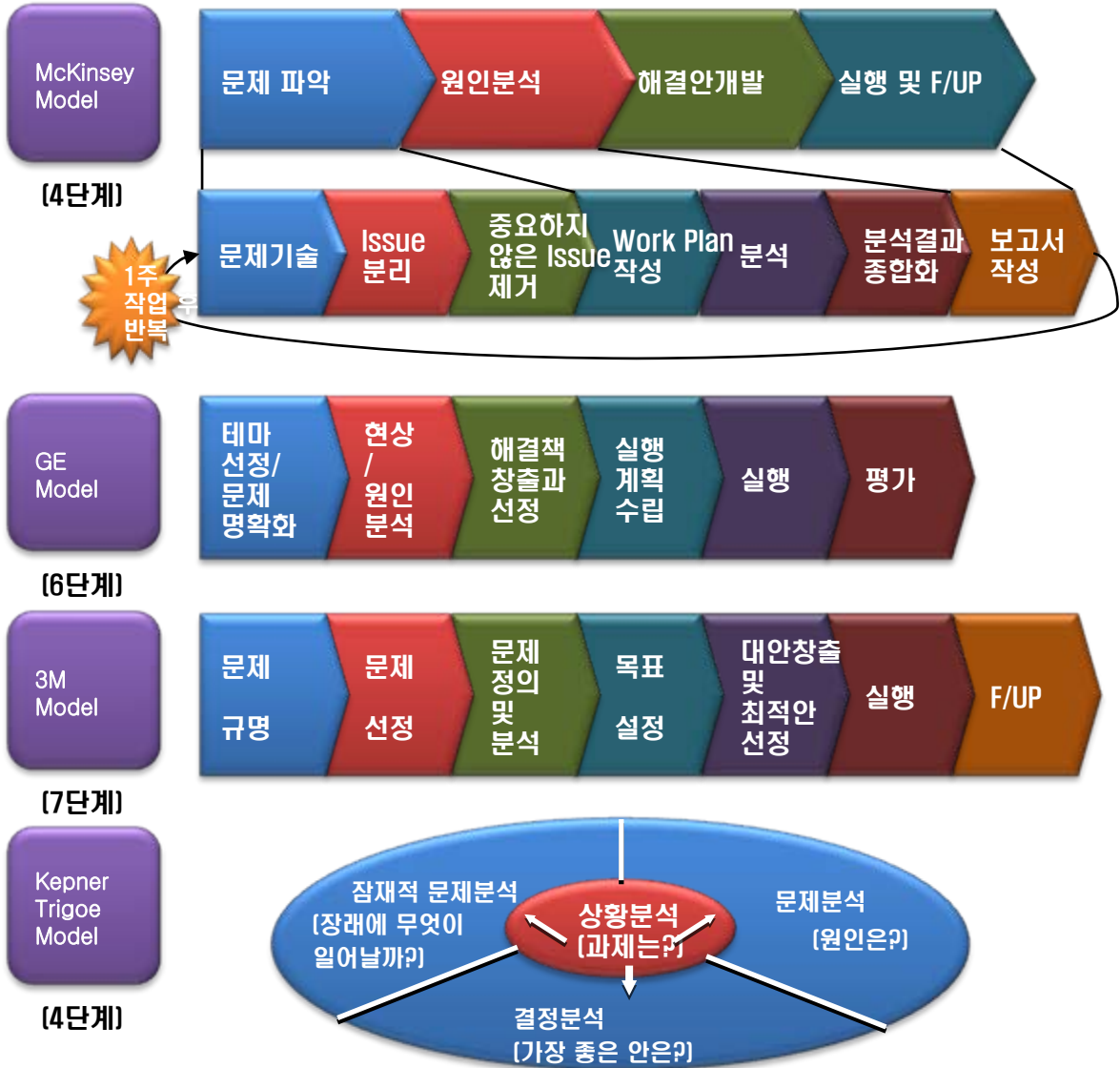
일반적인 프로세스

- 다양한 유형의 문제해결 프로세스가 존재하지만 대부분 ‘문제의 인식’ 에서 출발해서 ‘해결안의 실행과 평가’ 로 끝나는 유사한 구조를 가지고 있음

일반적인 문제해결 프로세스



문제해결 프로세스 유형

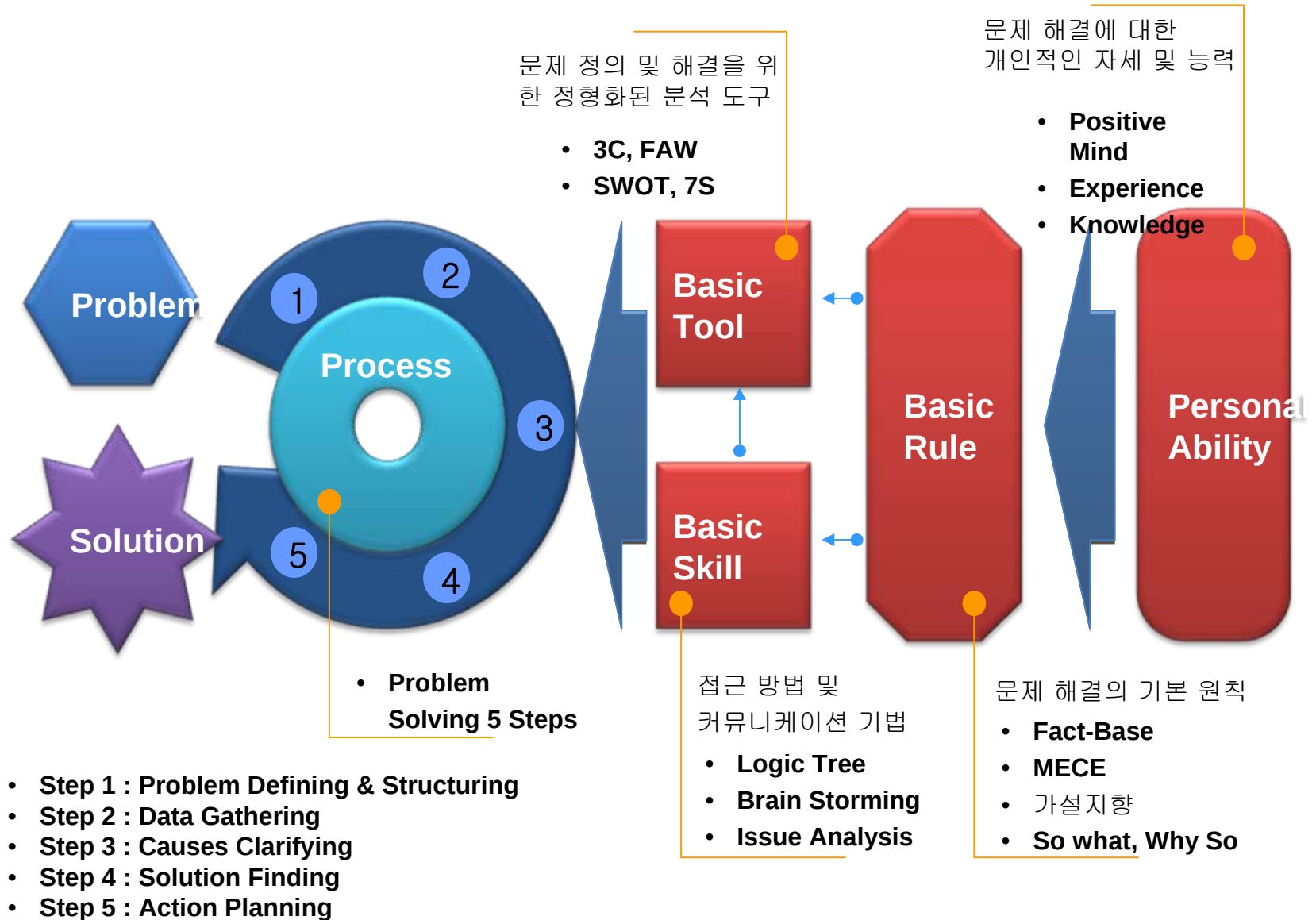


차이점

- 문제, 원인, 해결책을 구조적으로 접근
- 연역적 사고방식으로서 **Logic Tree** 사용법이 핵심임.
- **Fact** 검증

- 귀납적 사고방식
- 다양한 문제해결 **Tool**의 사용
 - **GE** : 60개
 - **3M** : 15개
 - **KT** : 8개

문제해결 종합구조



무엇이 문제일까?



어떤 사람이 오랜만에 반가운 친구들을 만나 술을 한잔하고 집에 돌아가기 위해 차를 몰았다. 집에 가는 도중 갑자기 폭설이 내려 길이 미끄러워 졌고, 때마침 나타난 도로의 움푹 패인 구덩이를 피하려다 그만 사고를 내고 병원에 실려 가야 했다.

무엇이 문제일까?



