

# Core Skill Training

복합본부교육

*No part of it may be  
circulated, quoted, or  
reproduced for  
distribution outside PwC  
without prior written  
approval from PwC.*

# 목 차

---

## **I. Creative Problem Solving**

## **II. Listening Skill – Interview**

## **III. Writing Skill – Storyboarding**

## **IV. Speaking Skill – Presentation**

# **Steps of Problem Solving**

- 1. Define & Structure the Problem**
- 2. Develop a Hypothesis**
- 3. Execute the Analysis**
- 4. Develop a Recommendation**
- 5. Closing Thoughts**

# Problem Solving Process Metrics

At every step in problem solving process, are you...

- On target?
- Accurate?
- Minimal?
- Actionable?
- On time?

# Steps of Problem Solving

**1. Define & Structure the Problem**

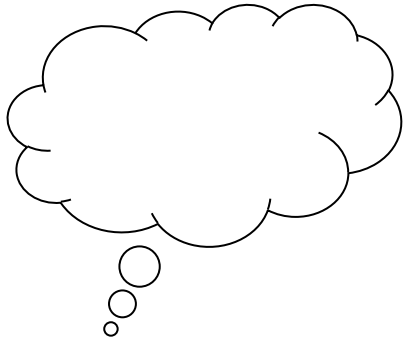
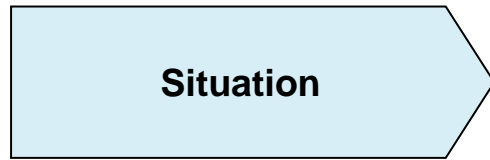
2. Develop a Hypothesis

3. Execute the Analysis

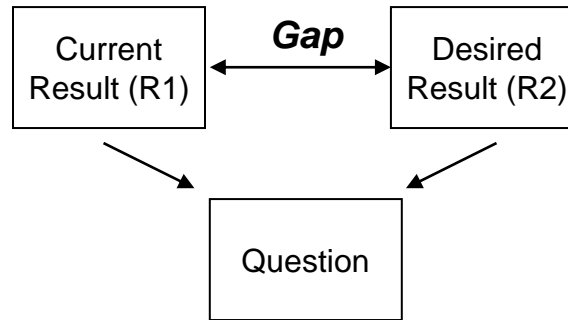
4. Develop a Recommendation

5. Closing Thoughts

# What is the Problem??



분기 매출이 10%  
감소하였음



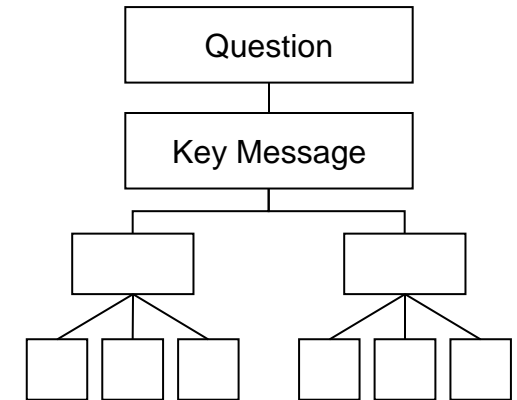
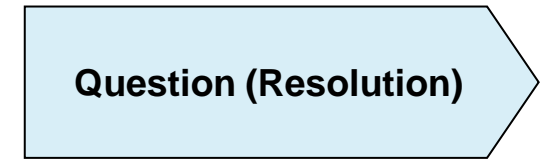
How to get R2 from R1?

연간 성장목표  
달성에  
지장초래 가능

**Gap**

연간 10% 성장을  
지속해야 함

어떻게 해야 연간 10% 성장을  
지속할 수 있는가?

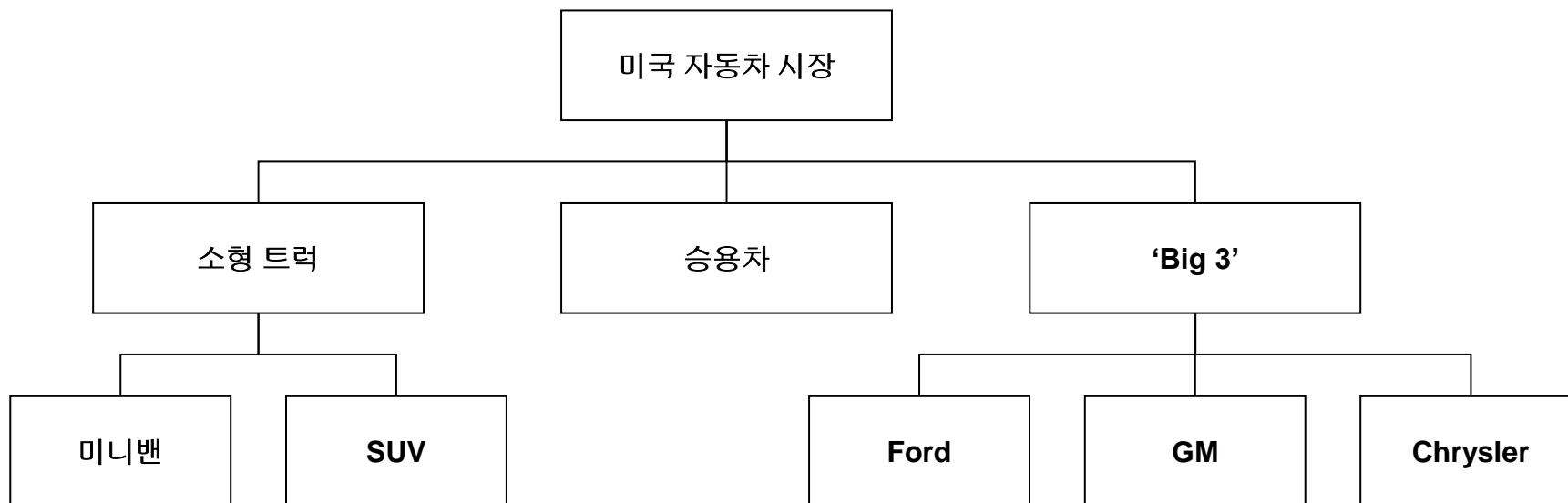


- 기존고객에게 서비스 증대
- 신시장 개척
- 신제품 개발
- 신사업 전개

**The GAP is the problem**

# 문제 또는 현상을 작게 잘라 Handling하기 편안하게 ‘구조화(Structuring)’하는 것이 매우 중요함

구조화 오류 : 무엇이 잘못되었을까?



## 문제/현상을 구조화하는데 가장 중요한 원칙

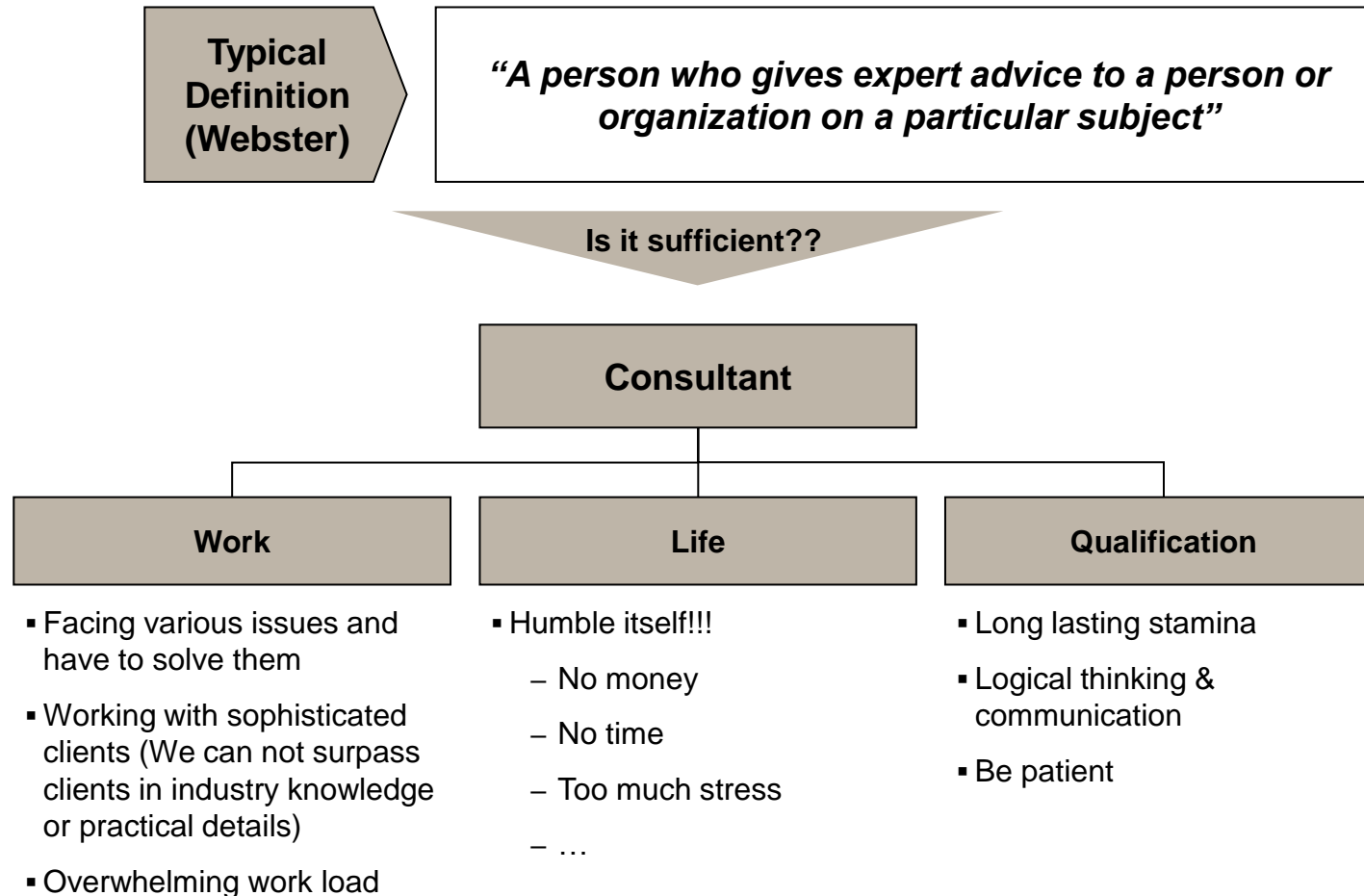
**“Mutually Exclusive Collectively Exhaustive”**



**MECE – Why so important in consulting???**

**What is consultant or  
consulting??**

# Grouping/Structuring을 통해 개념을 명확하게 하는 것이 MECE의 힘이며, 이것이 곧 컨설턴트의 힘임



# Steps of Problem Solving

1. Define & Structure the Problem

**2. Develop a Hypothesis**

3. Execute the Analysis

4. Develop a Recommendation

5. Closing Thoughts

# 문제를 구조화한 이후에는 Issue 해결 및 원인에 대한 가설을 수립하여야 함

## ‘왜, 문제해결에 가설이 필요한가?’

- On Target**    정의한 문제에 정확히 필요한 분석이 무엇인지를 재정의하는 역할
- Accurate**    문제를 해결하기 위해서 매우 정확한 분석이 필요한 것은 아님. 즉, 가설을 통해 적절한 수준의 정확도를 가늠해 볼 수 있음
- Minimal**    가설을 통해 조기에 필요한 Data의 범위 및 분석의 수준을 가늠해 볼 수 있으며, 필요한 경우에는 결론까지 낼 수 있음
- Actionable**    엄청난 Data Collection을 하기 이전에 ‘Quick Check’을 할 수 있는 방안 제시
- On Time**    인간답게 살 수 있는 지름길을 제시...

# 어떻게 좋은 가설을 뽑아낼 수 있는가?

## 일반적으로 검증된 가설수립의 프로세스 활용

- 가급적 많은 사람들과 이야기를 해 봄으로써 핵심적인 문제가 무엇인지 파악할 수 있음
- Case팀과의 Brainstorming
- Why, Why, Why...

## 수립한 가설에 대한 **Validity Check**

- 누구도 부인할 수 없는 명제를 통해 검증 (보편 타당한 상식)
- 유사/이종 Industry 또는 기업의 Case를 활용한 검증
- 가장 이상적인 분석을 할 수 있다면 어떻게 검증할 수 있을까? (차선의 분석대안 도출)

## 다른 측면의 고려

- Think about the problem from different angle

# Steps of Problem Solving

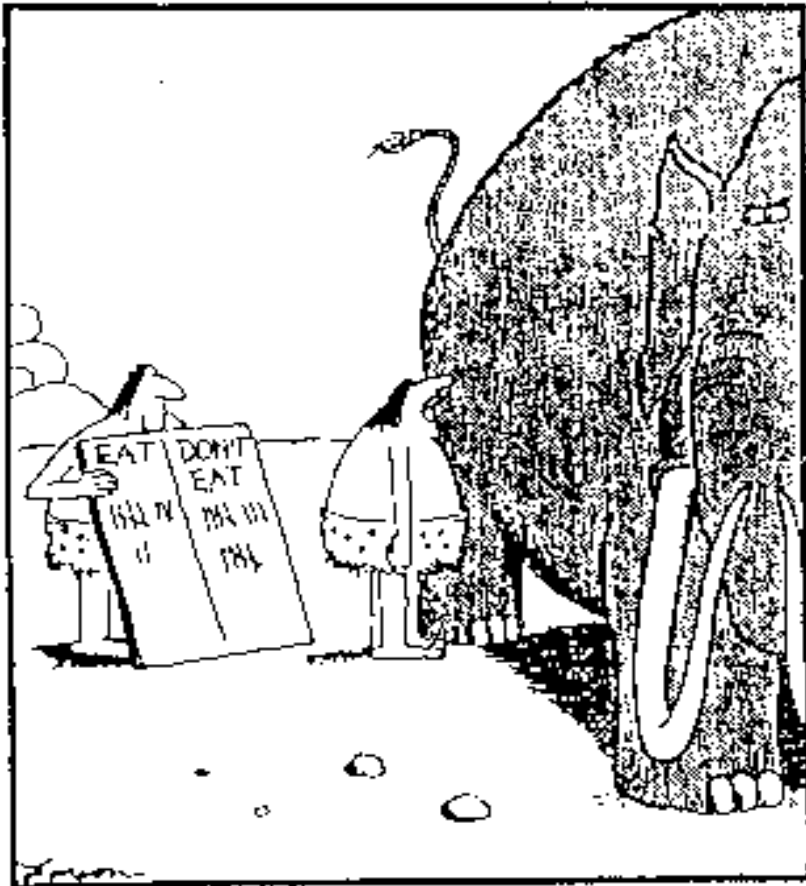
1. Define & Structure the Problem

2. Develop a Hypothesis

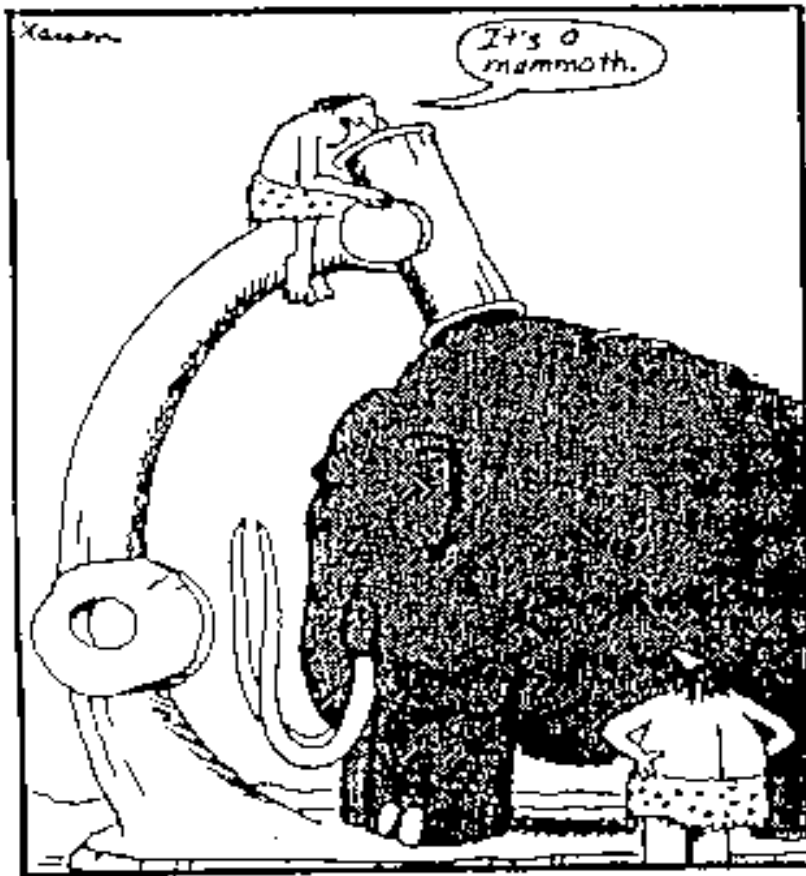
**3. Execute the Analysis**

4. Develop a Recommendation

5. Closing Thoughts



**Data가 어떤 결과를 가져올지  
조기에 생각하라**  
**: 전혀 의미 없는 분석이 아닌지...**  
**ex) 잡아먹지도 못할 맘모스를  
두고 투표**



Early microscope

가능한 한 Simple한 문제해결  
Approach를...

: 초기에 지나치게 자세히 보

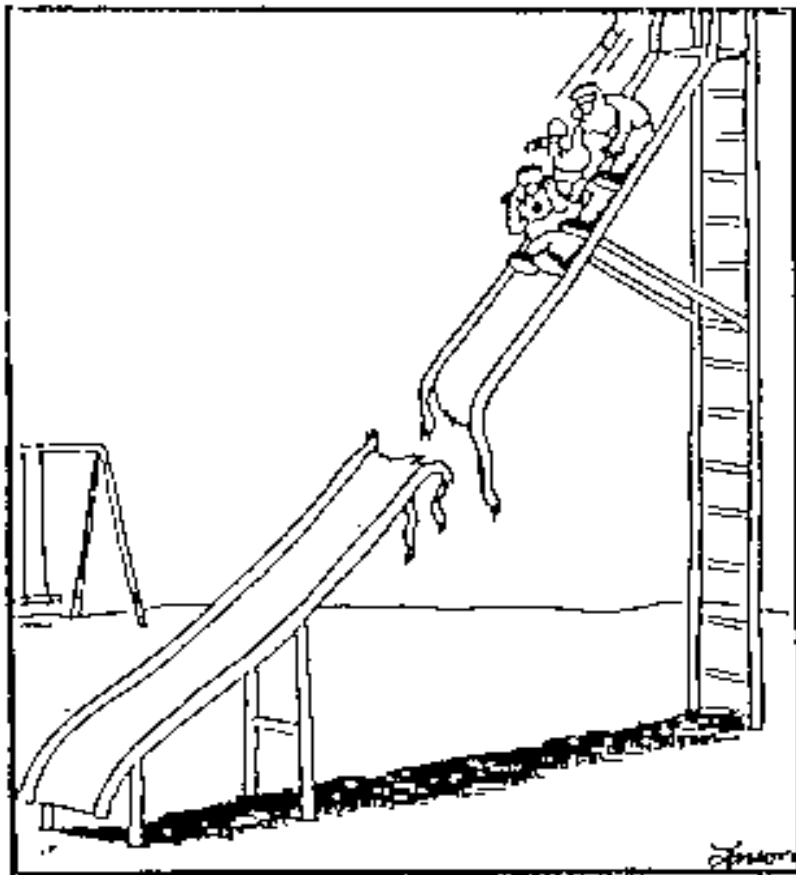
필요는 없다





보석에서 충분한 정밀도를 요구  
 하지만 때로 완벽한 것이 필요하다  
 ex) 상어가 사람잡아 먹을때 잘  
 물어는지 아닌지는 관심 없음

'Well, shoot . . . I can never tell whether  
 these things are done or not'



분석에서 다칠 어려움을 미리  
예상하라

At the head of the train, Russell was first  
to notice the slide was out

# 도출한 가설에 대한 검증을 위한 분석의 핵심 원칙

- 다시 한 번 가설을 명확화하고, 이의 검증에 필요한 분석부터 시작하여 반복
  - 잘 된 분석이라는 것은 ‘Brain Network’을 통해 도출된 것임 (yours & others)
- **80:20**법칙을 항상 염두에 둘 것 (분석의 대부분의 가치는 **80%**에서 나옴)
  - 추가적인 20%의 분석이 꼭 필요한가?
- 복잡한 분석이 좋은 것은 아님
  - 복잡한 분석은 틀리기 쉽고
  - 틀리지 않더라도 이해하기 어렵고
  - 이해할 수 있더라도 기억하기 어려움
- ‘Quick & Dirty’ Approach
  - 분석의 Hint를 얻을 수 있도록 Guide
  - 분석의 오솔길에서 헤매는 것을 최소화할 수 있음
- 가끔은 컴퓨터를 집어 던져버릴 필요도 있음
  - 너무 많은 Data와 숫자는 최초 의도했던 가설을 망각하게 할 수 있음
  - 조용히 당신의 경험과 Insight를 믿을 필요도 있음 (Pattern, 예외사항들...)

# Steps of Problem Solving

1. Define & Structure the Problem

2. Develop a Hypothesis

3. Execute the Analysis

**4. Develop a Recommendation**

5. Closing Thoughts

# 전략적 Option 또는 결론의 도출

## 결론도출 시 주의사항

---

- ‘잘 된 분석’은 자연스럽게 명확한 도출로 연결될 수 있으나...
- 항상 명확한 것 만이 능사는 아닐 수 있음
- 가끔은 분석결과에서 벗어나 ‘실제로 할 수 있는 일이 무엇인가?’라는 관점에서 논의가 필요할 수도 있음

## 전략적 Option의 구성요소

---

- |             |                             |
|-------------|-----------------------------|
| <b>What</b> | 향후 해야 할 일에 대한 명확한 정의        |
| <b>Why</b>  | 논리적 근거 (relevant data only) |
| <b>When</b> | 순서 또는 일정                    |
| <b>How</b>  | Resource or Methods         |

**전략적 Option 도출의 Key Success Factor는...**  
**Judgment임**

# Why Judgment?

- **Business** 의사결정은 그 속성상 ‘판단’에 의지해야 함
  - 많은 경우 **Data** 분석은 모호하거나, 상반된 결과가 도출되거나, **Data**의 **Availability**가 문제될 수 있음
  - 좋은 **Data**분석 역시 판단에 근거한 **Assumption**이 필요함
- 분석이 모호하거나 부족하더라도, 어쨌든 의사결정은 해야 함. 이런 경우...
  - 당신 자신의 결론을 **Back-up**할 수 있는 **Data**(정량/정성)를 확보하고
  - **Data**의 객관성에 대해 지속적으로 의구심을 가지며...
  - 다른 많은 사람들의 의견을 함께 종합하여 의사결정을 해야 함

# *Connecting Strategy to Impact*

*[www.pwc.com/kr](http://www.pwc.com/kr)*