

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

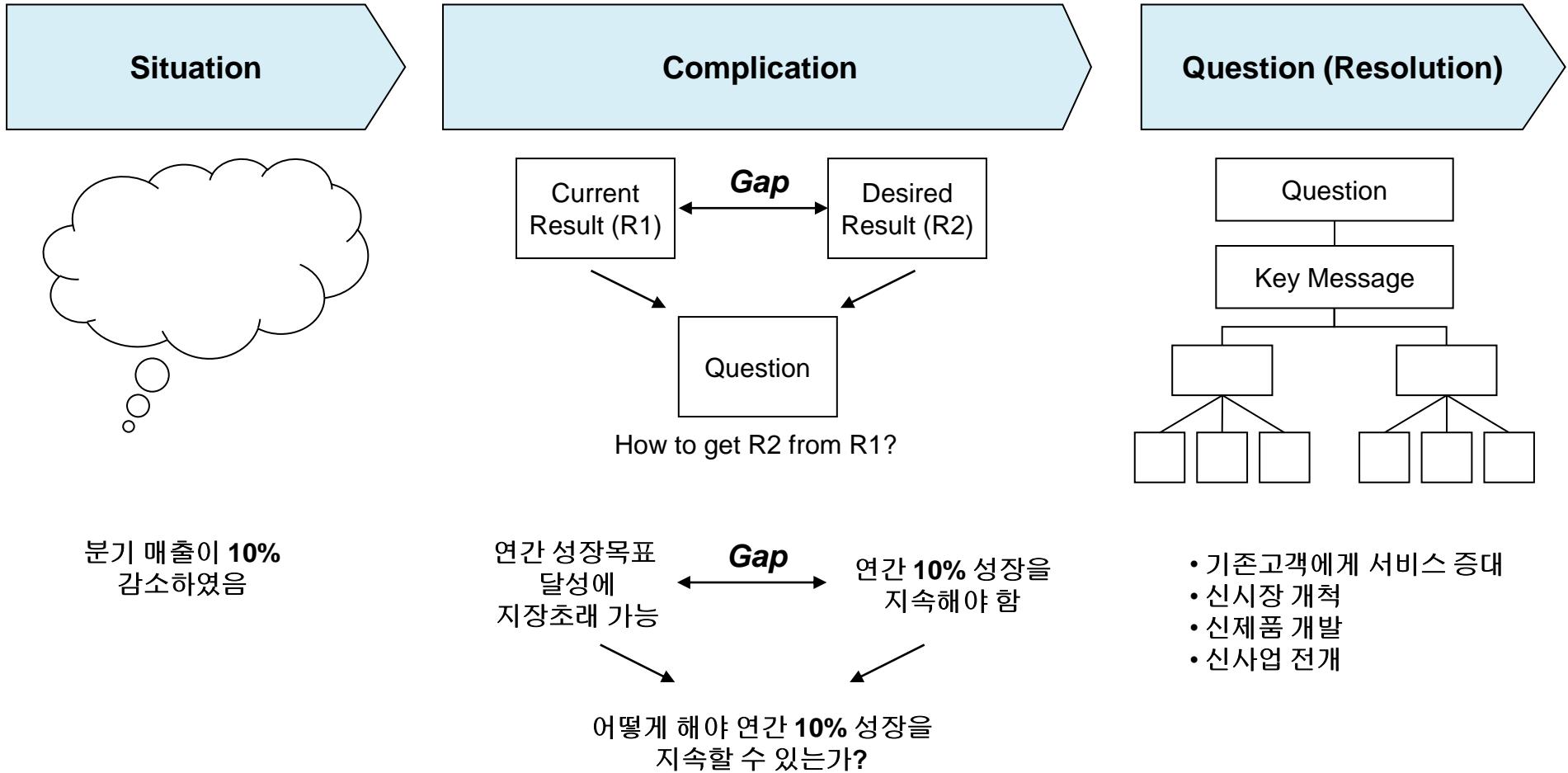
2. Develop a Hypothesis

3. Execute the Analysis

4. Develop a Recommendation

5. Closing Thoughts

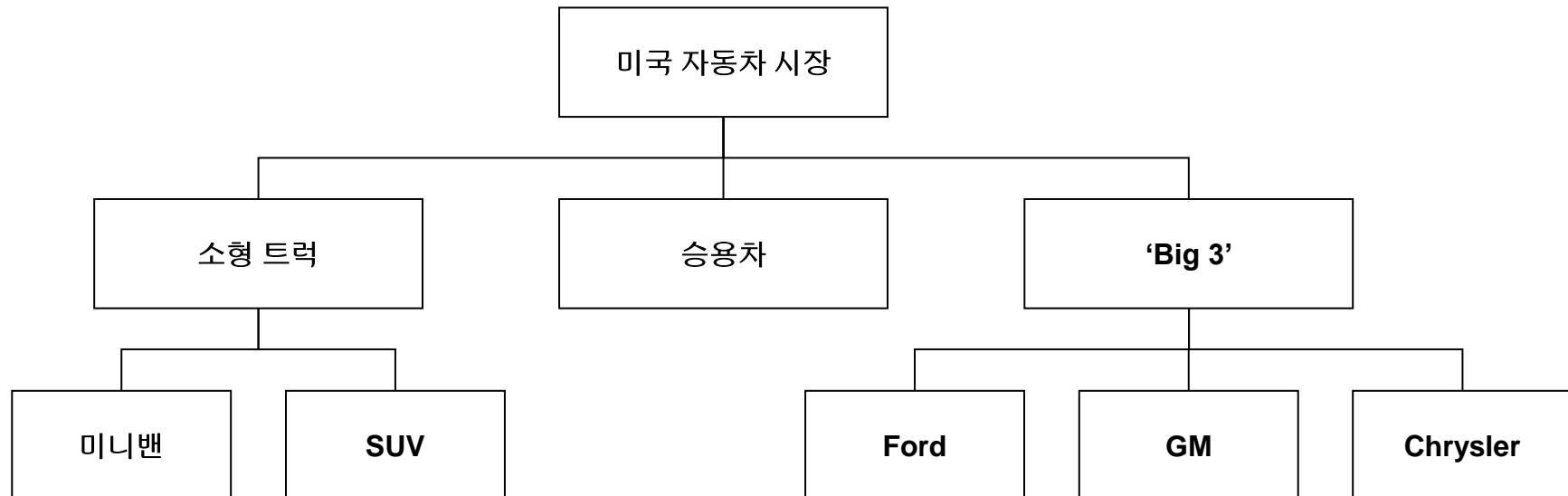
What is the Problem??



The GAP is the problem

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

구조화 오류 : 무엇이 잘못되었을까?



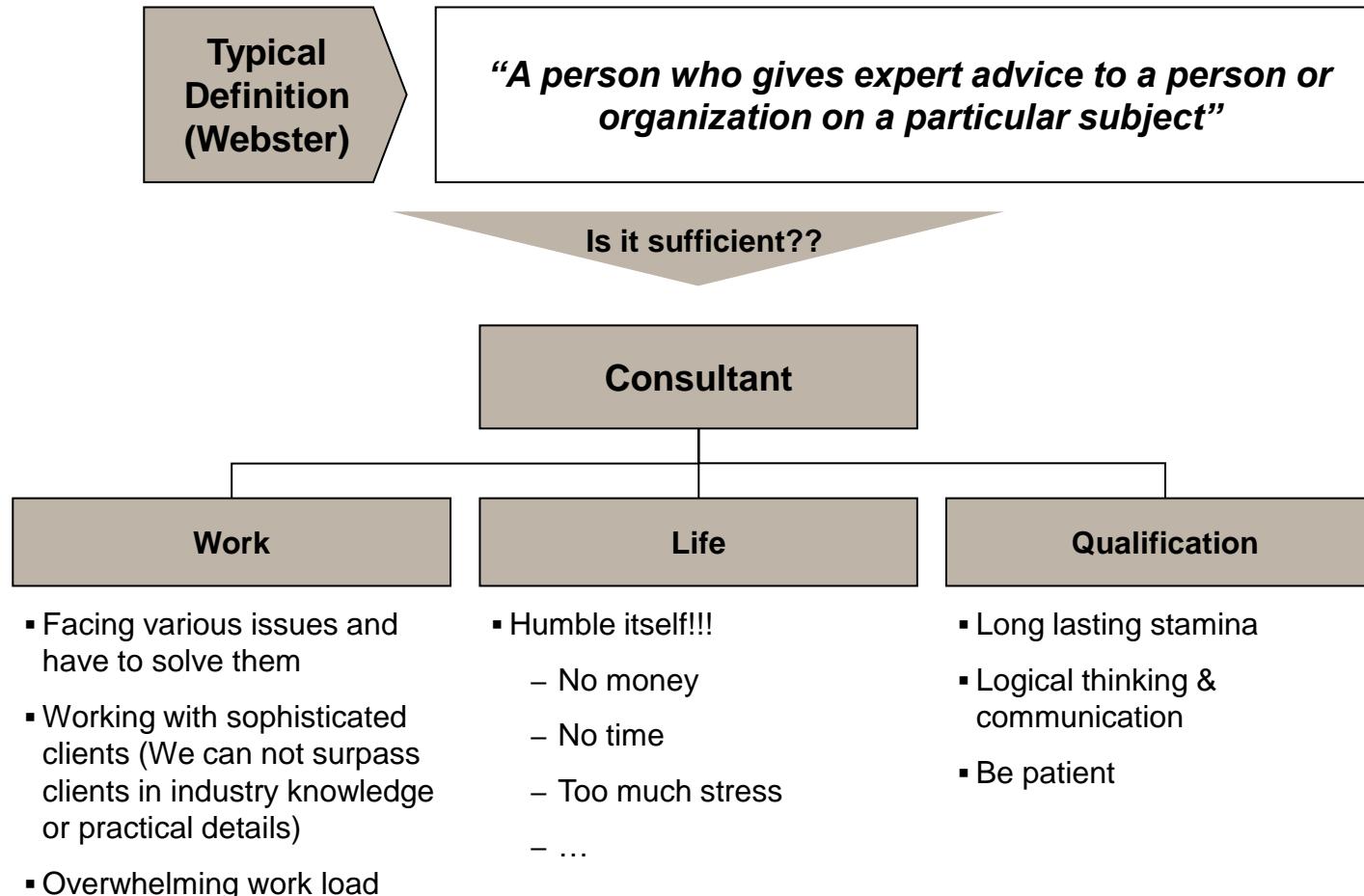
문제/현상을 구조화하는데 가장 중요한 원칙

“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

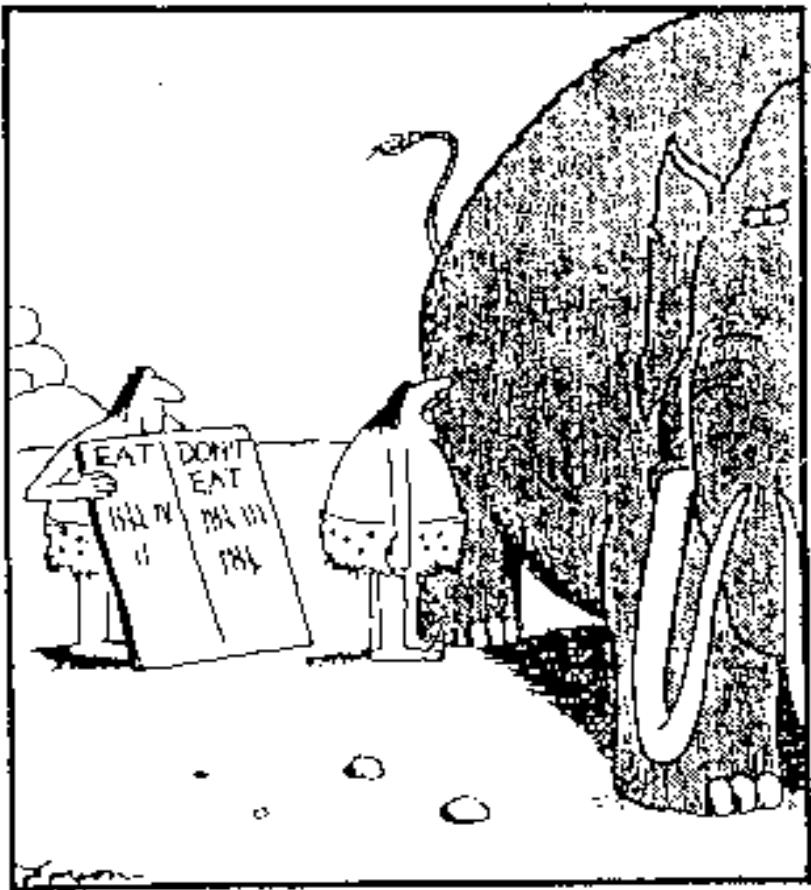
- 누구도 부인할 수 없는 명제를 통해 검증 (보편 타당한 상식)
- 유사/이종 Industry 또는 기업의 Case를 활용한 검증
- 가장 이상적인 분석을 할 수 있다면 어떻게 검증할 수 있을까? (차선의 분석대안 도출)

다른 측면의 고려

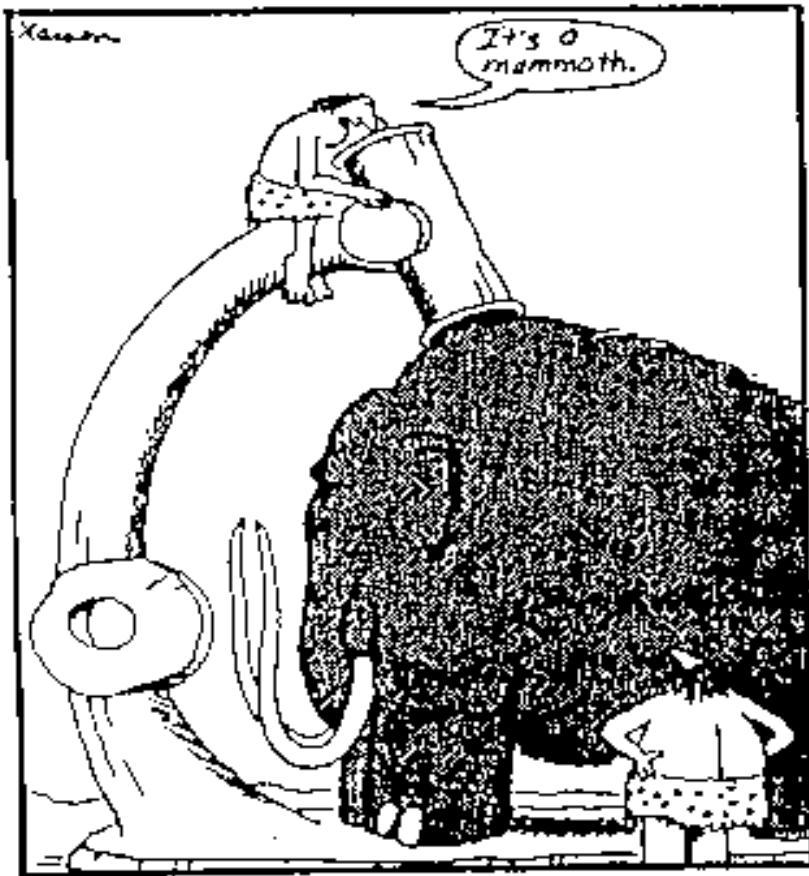
- Think about the problem from different angle

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 가져올지를
조기에 생각하라**
: 전혀 의미 없는 분석이 아니지...
**ex) 잡아먹지도 못할 맘모스를
잡고 투표**



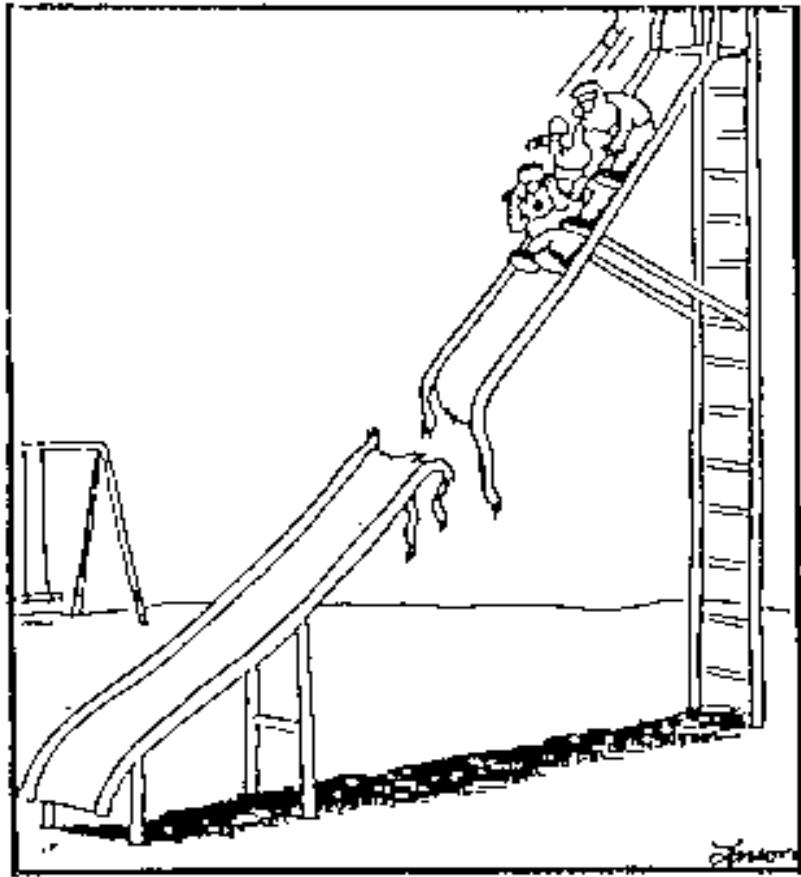
Early microscope

가능한 한 Simple한 문제 해결
Approach를...
: 초기에 지나치게 자세히 보
필요는 없다



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

bullet에서 충분한 정밀도를 요구
하지만 때로 완벽한 거리 필요없다
ex) 상어가 사람잡아 먹을때 잘
익었는지 아닌지는 관심 없음



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

본서에서 다칠 어려움을 미리
예상하라

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

- What** 향후 해야 할 일에 대한 명확한 정의
- Why** 논리적 근거 (relevant data only)
- When** 순서 또는 일정
- How** 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, Data의 Availability가 문제될 수 있음
 - 좋은 Data분석 역시 판단에 근거한 Assumption이 필요함
- 분석이 모호하거나 부족하더라도, 어쨌든 의사결정은 해야 함. 이럴 경우...
 - 당신 자신의 결론을 Back-up할 수 있는 Data(정량/정성)를 확보하고
 - Data의 객관성에 대해 지속적으로 의구심을 가지며...
 - 다른 많은 사람들의 의견을 함께 종합하여 의사결정을 해야 함

Connecting Strategy to Impact

www.pwc.com/kr

© 2015 Samil PricewaterhouseCoopers. All rights reserved.