

스마트 보고(결재) Guideline

1. 스마트 보고(결재)를 위한 가이드라인 도입배경

불합리한 보고 관행을 개선하여 보고의 효율성을 높이고 보다 생산적인 보고 문화를 구축함으로써, 의사결정의 신속성을 제고하며 실행에 보다 집중할 수 있도록 본 가이드라인을 작성하여 공유하고자 한다.

2. 스마트 보고의 원칙과 방향성 "S.O.S"

	Slim (문서작성 간소화)	On-Time (보고/의사결정 신속화)	Simple (보고절차 단순화)
보고자	• 문서 분량 간소화	• On-time 보고	• 보고 절차 단순화
피보고자	• 보고 형식보다 내용에 집중	• On-time 의사결정/결재	• 약식보고(구두/메일)확대

가. Slim (문서작성 최소화)

- 1) 보고서 작성시 분량은 핵심내용만 담아 간소화한다.
- 2) 피보고자는 간소화된 보고서를 수용하는 자세로, 보고의 양보다 내용에 집중한다.
- 3) 피보고자는 보고에 대한 원가의식을 통해 불필요한 보고 지시를 최대한 자제한다.

나. On-Time (보고/의사결정 신속화)

- 1) 보고는 타이밍이 매우 중요하므로, 완벽하게 만들려다 늦는 것 보다는 시간 내에 제출하고 추후 수정한다.
- 2) 일반 사안의 결재는 미루지 않고 즉시 결재한다.
- 3) 보고내용의 단순문구 수정은 피보고자/결재자가 직접 하여 반여-수정-재보고로 인한 의사결정의 지연을 최소화한다

다. Simple (보고절차 단순화)

- 1) 즉각 시행 또는 시급성을 요하는 사항은 구두/메일보고로 시행한다
- 2) 결재문서 작성 시 불필요한 CC/Reference 지정을 가능한 지양한다.

3. 보고(결재) 프로세스 단계별 가이드라인



가. 지시 단계

피보고자가 명확한 지시를 전달하는 것이 스마트한 보고를 가능케 하는 기본이다.

(이전 주제 '커뮤니케이션'의 '효율적인 업무지시 4단계" 내용 참조)

나. 보고준비 단계 (사전준비 및 점검 & 보고내용 작성)

- 1) 가장 기본이 되는 요구조건 파악을 위해 요구조건 목록 (예시1. '업무해독작업을 위한 체크목록)을 활용하여 누락된 사항 없이 보고계획을 수립한다.
- 2) 보고서 작성시에는 '스마트한 보고서 작성을 위한 원칙'을 확인하며 본문을 작성한다.

스마트한 보고서 작성을 위한 원칙

1. 결론을 분명하게 명시한다.
2. 한 문장은 세줄 넘지 않도록 하고, 한 문장에 두 개 이상 메시지를 담지 않는다.
3. 논리적 사고법을 통해 내용을 구조화하며, 선결후설(결기승전)로 작성한다.
4. 5W 3H 원칙을 기억한다.
Why, What, Where, When, Who, How much, How many, How
5. 피보고자(결재자)의 입장에서 작성하며, 본인의 주장이 피보고자의 동의를 얻을 수 있는 설득력이 있는지 확인한다.
6. 애매모호한 수식어는 피한다.
(상당히 / 다소 / 빨리 / 잠깐 / 약간의 / 매우' 등 표현보다는, 가능하면 숫자와 정확한 근거를 활용한다)
7. 한번 읽고 이해할 수 있도록 쉽게 작성한다.

- 3) 중간점검: 보고자는 자신이 이해한 정보를 토대로 가능한 빨리 중간점검을 하면 보고 방향을 초기에 바로잡을 수 있다.
- 4) 보고우선순위 정비: 복수의 보고 업무가 겹친 경우 경영진 의사결정을 위한 참고자료 목적의 스팟(spot)성 보고작업을 우위로 하되, 보고를 요청한 상사와 사전 논의하여 보고의 우선순위를 조정한다.

다. 보고 단계

보고는 크게 정식보고(전자결재문서)와 약식보고(구두보고, 이메일 보고)로 나눈다.

앞서 방향성에서 제시한 것처럼 단발성 업무, 시급성 업무, 낮은 중요도 업무에 대해서는 약식보고로 확대하도록 한다.

<약식보고와 정식보고를 구분하는 기준>

약식보고 (구두보고 & 이메일보고)	정식보고 (전자결재문서 보고)
<p>* 구두보고</p> <ul style="list-style-type: none"> - 일상 업무의 진행 사항 - 긴급을 요할 경우 - 어떤 개념을 이해시키거나 숨어 있는 의미를 전달해야 할 경우 - 보완할 점에 대해 상의가 필요한 경우 - 의중 파악 등 직접 대면보고가 필요한 경우 <p>* 이메일 보고</p> <ul style="list-style-type: none"> - 중간 진척사항에 대한 수시보고 - 많은 관계자에게 동시에 정보공유가 필요한 경우 	<ul style="list-style-type: none"> - 결재단계를 통해 추진사항에 대한 권한과 책임, 역할에 대한 명확한 보고 및 승인이 이루어져야 하는 경우 - 관련 법규 / 위임전결 규정에서 요구하는 것들 - 복잡한 내용의 것

1) 구두 보고의 가이드라인 (예시2. 참조)

- ✓ 아래의 순서대로 구두 보고하는 것이 받아들이는 입장에서 가장 쉽다.
 1. 주제와 결론을 말한다
 2. 결론의 이유나 경과를 설명한다
 3. 대안을 제시한다
- ✓ 언어는 간단한 언어를 사용한다.
- ✓ 바르고 겸손한 자세로 내용을 전달한다.

2) 이메일 보고의 가이드라인 (예시3. 참조)

- ✓ 제목만 보고도 내용 짐작이 가능하도록 자세히 쓴다
(예시: 금일 회의 관련 알려드립니다(x)
금일 비용절감 회의 결과인 각 팀 별 시행사항입니다(O))
- ✓ 본문은 핵심 위주로 간단명료하게 작성한다.
(적절한 넘버링 체계 활용, 핵심쟁점을 논리적으로 정리)
- ✓ 핵심은 신속성이므로, 보내고 나서 메신저나 유선으로 피보고자에게 알려준다.

라. 결재 단계

1) 결재신청

- ✓ 위임 전결에 의거하여 결재라인을 지정한다.
(결재라인 추가 지정으로 불필요한 시간 소요 방지)
- ✓ 특히 합의가 필요한 경우 가능한 합의자/팀과 내용에 대해 사전 협의를 완료한 후 결재를 신청한다.
- ✓ 팀원 회람을 위해 문서에 팀원들을 Reference 로 지정하는 것은 지양한다.
(우리회사 직원 상당수가 수백 건의 Reference 문서를 미처리상태로 방치중임)

2) 결재승인

- ✓ 결재자는 하루 2회 이상 결재대상을 확인을 생활화한다.
- ✓ 본인이 Reference로 지정된 건도 필히 결재를 완료한다.
(회사 시스템의 불필요한 과부하 방지)

3) 접수 및 배포

- ✓ 팀 내 결재문서 접수/배포 담당자를 지정하고, 결재문서는 3일 이내 접수를 원칙으로 한다. (전체의 약 25% 문서가 '접수'에만 3일 이상 소요되는 현황 개선필요)
- ✓ 업무 담당자 별 결재문서 접수 시에는 팀원들이 수시로 접수문서를 확인하여 본인 담당 건을 책임지고 접수 및 조치한다.

4) 공유

- ✓ 각 직원들은 팀 결재함을 일 1회 이상 수시 확인하여 팀 내 결재, 수신, 발신문서 등에 대한 내용을 조회, 진행현황 및 내용 등을 공유한다
- ✓ 단순 내용공유를 위해 Reference로 별도 지정하는 것은 최소화한다.

<예시 1. '업무해독작업(Decoding skill)을 위한 체크목록>

요구사항	이슈(문제상황)	
	접근방향	
	업무	
업무 연결관계	누가 어떤 용도로 활용하는가	
업무 기한	년 월 일 시	
	중간보고	년 월 일 시
결과물 형태	포맷	□Word □PPT □Excel □기타()
	종류	□보고서 □품의서 □기획서 □기타()
	분량	약 ()매

위 체크목록을 통해 아래와 같은 업무해독의 문장 결과를 도출할 수 있다면
보고의 요구조건분석이 완료된 것이다.

<p>현재 _____의 문제상황이 발생하여 이를 해결하기 위해 _____개선책을 시도하려 한다. 이를 위해 _____을 실행함에 있어 구체적으로 _____을 _____까지 해야 한다. 이 결과물은 향후 _____가 _____용도로 활용하게 된다.</p>

<예시 2. 구두보고에 대한 예시>

사례) 하기 상황에 대한 구두 보고 예시

‘부서 포상기준이 불분명하다. 객관적으로 남들도 이해할 만한 공적이 있는 사람이 선발되는 것 같지 않고, 선정결과가 공개되지 않는 경우도 있다는 것이다. 좋은 뜻에서 마련된 포상제도가 직원들에게 잘못 인식된 것 같아 섭섭하다. 이러한 직원들의 불만을 정리하여 팀장에게 보고하고 조치를 취해야 할 것 같다’

도입 : 팀장님, 포상제도의 개선에 대해 보고 드리겠습니다.

결론 : 제 생각으로는 공식석상에서 포상제도에 대한 설명과 안내를 하고, 포상실시도 공개적으로 해주어야 한다고 생각합니다.

이유 : 현재 실시되고 있는 여러 가지의 포상제도에 대해 직원들이 불만스러워 하고 있는 부분이 있습니다. 구체적으로 포상의 시기와 종류를 잘 모르고 있으며 포상선정 기준이

불분명해서 오히려 사기가 저하되는 경우가 있습니다. 또한 선정 결과를 공개하지 않는 경우가 있어 공정성이 의심된다는 것입니다.

대안 : 공식석상에서 포상제도에 대한 설명과 안내를 하고 포상실시도 공개적으로 해주어야만 누구나 포상기준에 맞는 업적을 내면 선정될 수 있다는 믿음을 가져야 오해가 없을 것으로 생각합니다. 설명회는 다음주 전체 회의 시 부장님께서 직접 해주시는 것이 좋을 것 같습니다.

<예시 3. 메일보고에 대한 예시>

사례) 업무회의 결과보고 메일

1. 잘못된 메일보고

제목 : A사 미팅결과 보고

팀장님, 어제 있었던 A사와의 미팅 결과를 보고 드립니다.

일시 : 2013년 2월 25일

장소 : A사 사장실

참석인원 : 장기준 대표, 김미연 부장, 강지애 대리

방문목적 : 용역 수수료 입금 지연 관련

미팅 내용

○ A사

B사 측의 협조에 감사, 지난번 대표님의 환대에 감사

현재 A사 측의 용역 수수료(10억)가 지연되고 있는 점에 대해 유감

현재 A사 측의 거래처들로부터 대금 회수가 지연되고 있고, 은행 대출규정이 까다로워지면서 일시적으로 자금이 묶여 있음 이에, B사 측의 양해를 바램

○ B사

지금까지 문제없이 거래를 지속해 온 점에 대해 감사

수수료 지급 지연으로 인해 발생하고 있는 B사 측의 입장 설명

정확한 입금 가능 일자 통지 요청

쌍방간의 신의 관계를 계속 유지해줄 것을 부탁

영업 1팀 강지애 대리 배상

2. 잘된 메일보고

제목: 수수료 입금지연 관련 A사 미팅(2월 25일) 결과 보고

핵심을 먼저 제시

팀장님 A사와 수수료 입금 지연(10억) 관련 미팅 결과를 보고 드립니다.

수수료 입금이 계속 지연될 가능성이 있는바 공문조치와 법무팀 협의가 필요할 것으로 판단됩니다.
조언 부탁드립니다.

명확한 요청

적절한
넘버링

1. 미팅 개요 및 주요 이슈

- 1) 일시 및 장소 : 2013년 2월 25일, A사 사장실
- 2) 참석인원 : A사 장기준 대표, B사 김미연 부장, 당사 강지애 대리 (총3명)
- 3) 미팅 주요이슈 : 용역수수료 입금 지연에 대한 상황 파악 및 입금 일정 협의

2. 입금 지연의 원인 및 문제점

핵심쟁점을 논리적으로 정리

- 1) 입금 지연 사유 : 일시적 자금 경색
A사측의 거래처로부터 대금회수 지연
은행의 대출규정강화로 대출 지연
- 2) 문제점
입금시점에 대한 정확한 예측이 어려움.
A사측은 자사의 자금문제 해소를 우선 조건으로 내세우고 있음

3. 조치 계획

- 1) 공문조치 : 공문을 통해 A사에 본 문제의 심각성과 피해 금액을 정식 통보
- 2) 법무팀 협의 : 입금 지연의 장기화에 대비하여 법적 절차 확인 및 대안 확보

감사합니다.

영업 1팀 강지애 대리 배상

(출처: '스마트하게 일하라' 강미라 저)