

# 과학적 기안/보고서 작성 도구

## 보고서의 정석(定石)

- 대통령 보고서 등의 한계와 극복 -

2015. 11. 11

[주]디시전사이언스

[www.goodreport.kr](http://www.goodreport.kr)

## 가장 낙후된 부분 중 하나가 보고서 작성입니다.

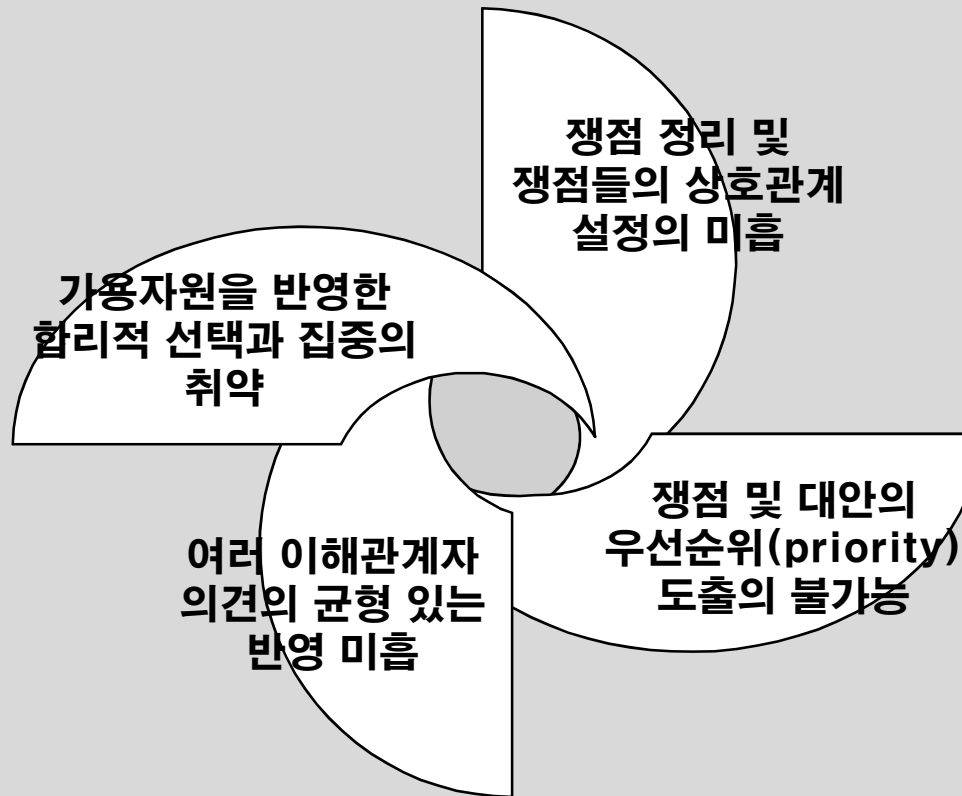
- 현재 가장 낙후된 부분 중 하나가 기안 및 보고서 작성 부분입니다.
- 지난 70여 년 간 작성 도구의 변화가 있었을 뿐, 실질적 방법이나 내용의 개선은 거의 없었습니다.
- 이를 극복하기 위해 보고서 작성 등에 대한 책자들이 무수히 발간되었으나 대부분 형식적 개선의 방법을 제시할 뿐입니다.
- 모든 조직의 업무의 시작과 끝이 기안 및 보고서 작성임을 감안할 때 매우 안타까운 현실입니다.
- 기안 및 보고서 작성의 혁신 없이는 근본적이고 지속적인 성과의 개선도 기대하기 어렵습니다.
- 21C에는 **21C에 맞는 기안/보고서 작성 방법**의 활용이 필요합니다!

## 대통령 보고서, 삼성형 보고서, 맥킨지 보고서 등에서 좋은 보고서는 아래와 같아야 한다고 강조하고 있습니다.

대통령 보고서	맥킨지 Pyramid Principle	삼성형 보고서
- 분석된 원인들의 상호관계 규명	- 분석을 구조화 - 분석을 실시하여 해결책 찾음 - 생각을 전달하기 위한 피라미드 구축	- 보고서 내용을 카테고리화 함 - 5W3H 원칙 준수
- (쟁점과 대안의) 우선순위(중요도) 도출		
- 가용자원을 반영한 합리적 선택과 집중		
- 이해관계자의 의견을 균형 있게 반영		- 다양한 관점 반영
- 이슈를 정확히 추출하라 - 메시지/결론을 분명히 하라 - 보고서의 고객(독자)을 생각하라 - 보기 좋은 떡이 먹기에도 좋다 - 구체적 이유, 관련 이론/통계/판례 등을 활용하라 - 통계수치 등이 정확한지 확인하라 - 문단의 선후관계 등 구성을 잘 하라 - 한 문장에 2개의 메시지를 담지 마라 - 한 문장이 절대 3줄을 넘지 않게 하라 - 오타자, 맞춤법, 구두점 등을 확인하라 - 의미 있는 대안을 모두 제시하고 각 대안의 장단점, 기대효과, 문제점을 철저히 분석하라	- 문제를 정의한다	
		- 논점을 명확하게 하라 - 결론을 분명하게 하라 - 상사의 입장에서 작성하라 - 볼 맛이 나게 하라(웃 입히기) - 자기만의 문체를 만들어라 - 각종 서식에 대해 이해하라 - 통계수치 등이 정확한지 확인하라 - 쉬어가게 하라 - 문장/문단의 앞뒤관계 등 구성을 잘하라 - 한 문장에 2개의 메시지를 담지 마라 - 한 문장이 절대로 3줄을 넘지 않게 하라 - 오타, 맞춤법, 구두점, 기호를 확인하라 - 보고서는 기승전결이 아닌 결기승전으로 작성하라 - 첫 장에서 승부하라 - 핵심용어를 사용하라 - 품질로 승부하라

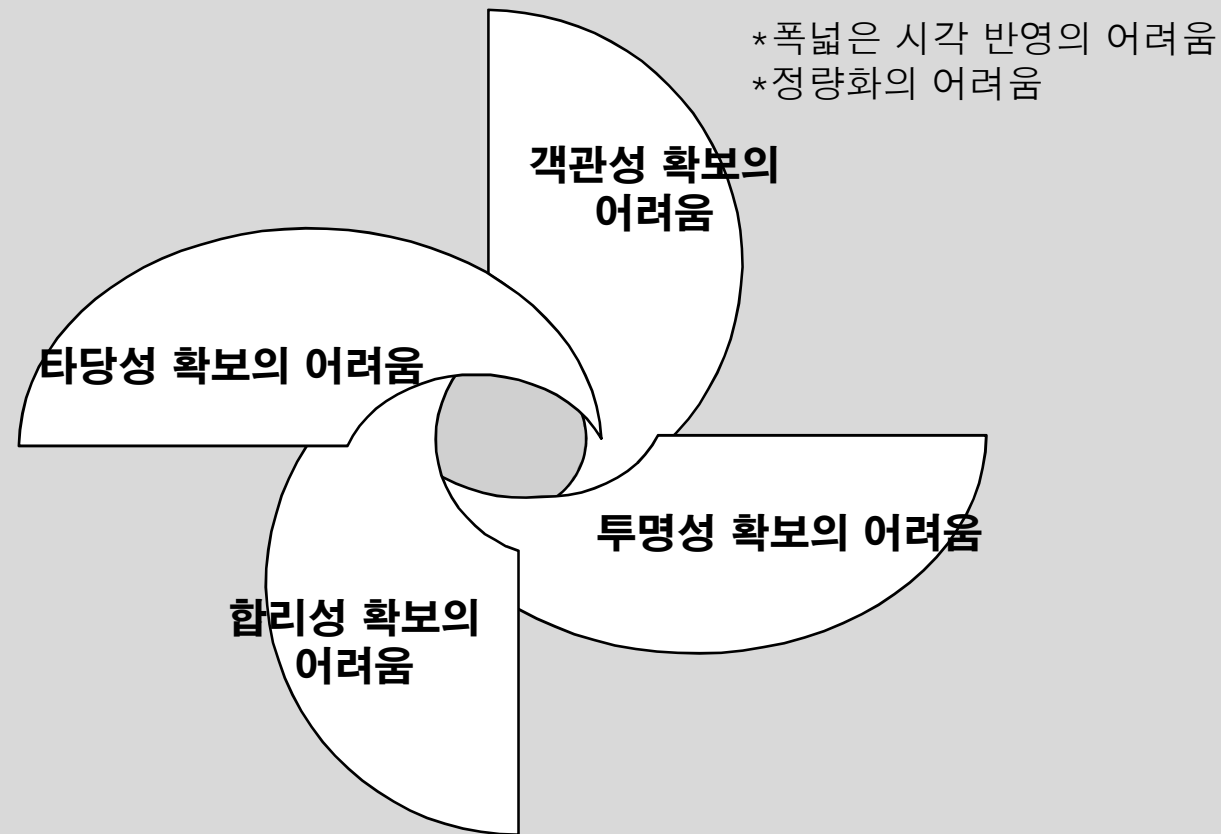
## 그러나... 내용이 서로 유사할 뿐만 아니라 스스로 제기한 문제를 해결하지 못하고 있습니다.

- 대통령 보고서, 맥킨지 보고서, 삼성형 보고서 등은 외형과 서술 및 전개를 보기 좋고 읽기 좋게 하는데 그칠 뿐 좋은 보고서의 조건이라고 강조하고 있는 것들을 스스로 충족하지 못하고 있습니다.



## 이에 따라... 기안이나 보고서의 핵심 기능인 ‘합리적 판단과 타당한 결과’ 를 지원하는 기능이 없습니다.

- 뿐만 아니라, 대통령 보고서, 맥킨지 보고서, 삼성형 보고서 등은 과학적이고 합리적 판단을 통한 타당한 결과를 도출하는데 취약합니다.



# 과학적 보고서 작성법이 좋은 보고서의 모든 조건을 충족할 수 있는 방법입니다.

- 대통령 보고서 등이 중요하게 강조하고 있지만, 자체적으로 충족하지 못하고 있는 것들을 달성하기 위해 과학적 보고서 작성법의 활용이 필요합니다.

## [과학적 보고서 작성법]

- ✓ 장단점 비교법
- ✓ 점수화법
- ✓ 점수화 및 검증법

# 현행 보고서와 개선 보고서 비교

‘대통령보고서’ 는 아쉽게도 다음과 같은 핵심적인 사항들을 달성하지 못합니다.

관계부처 간 쟁점을 대비적으로 잘 정리한 사례

## [기획예산처 입장]

- 특별승급의 효력기간을 5년으로 제한
- 제한이 필요한 사유
  - 단년도 실적에 대해 전 생애에 걸친 보상으로 성과와 보상의 불일치가 발생
  - 연봉제 확대, 직무성과급제 도입 등 보수체계 개편과 배치
  - 성과상여금, 모범공무원수당 등에 비해 과도한 혜택
  - 향후 인건비 예산 제약과 연금재정 악화가 우려

## [중앙인사위원회 입장]

- 특별승급 효력기간 제한은 특별승급제도의 본질에 반함
  - 특별승급제도는 성과에 대한 지속적인 보상수단
  - 기간제한 시 현행 제도상의 성과상여금, 모범공무원수당 과 차별성이 없음
  - 연간 250여 명 실시로 그 효과에 비해 예산상 큰 부담 이 되는 수준이 아님

출처: 공무원 특별승급제도 실시에 대한 관련부처 의견

- ‘이슈/쟁점을 정확히 추출’ **없음**
- ‘정책목표와 정책수단의 타당성 있는 연결’ **없음**
- ‘(쟁점과 대안의)우선순위(중요도) 도출’ **없음**
- ‘이해관계자의 의견을 균형 있게 반영’ **미흡**
- ‘어떤 효과가 있는지’ **모름**
- ‘최적의 대안 선택’ **없음**
- ‘가용자원을 반영한 합리적 선택과 집중’ **없음**

# 현행 보고서와 개선 보고서 비교

goodreport.kr이 ‘대통령보고서’ 에서 해결하지 못한 것들을 달성합니다.

<b>주제</b>	‘공무원 특별승급의 유효기간’ 결정																							
<b>결론</b>	특별승급의 유효기간을 최장 5년으로 함.																							
<b>내용</b>	○ 각 부처의 의견을 정리하면 쟁점(정책목표)을 다음과 같이 정리할 수 있음.																							
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 쟁점 1: 성과와 보상의 균형 유지</li> <li>- 쟁점 2: 다른 보상체계와의 조화 유지</li> <li>- 쟁점 3: 혁신적 업무성과 향상</li> <li>- 쟁점 4: 예산 부담의 완화</li> </ul>																							
	○ 전문가 및 관련자를 대상으로 분석 및 타당성 검증을 실시한 결과 쟁점(정책목표)의 중요도가 다음과 같이 나타났음.																							
<b>내용</b>	○ 한편 각 쟁점(정책목표)에 대한 대안 별 선호도는 다음과 같이 정리되었음.																							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>정책목표</th> <th>성과와 보상의 균형유지</th> <th>다른 보상체계와 조화유지</th> <th>혁신적 업무성과 향상</th> <th>예산 부담의 완화</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>대안</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>특별승급의 유효기간 최장 5년</td> <td>0.9</td> <td>0.9</td> <td>0.4</td> <td>0.7</td> </tr> <tr> <td>특별승급의 유효기간 퇴직 시까지</td> <td>0.1</td> <td>0.1</td> <td>0.6</td> <td>0.3</td> </tr> </tbody> </table>				정책목표	성과와 보상의 균형유지	다른 보상체계와 조화유지	혁신적 업무성과 향상	예산 부담의 완화	대안					특별승급의 유효기간 최장 5년	0.9	0.9	0.4	0.7	특별승급의 유효기간 퇴직 시까지	0.1	0.1	0.6	0.3
	정책목표	성과와 보상의 균형유지	다른 보상체계와 조화유지	혁신적 업무성과 향상	예산 부담의 완화																			
대안																								
특별승급의 유효기간 최장 5년	0.9	0.9	0.4	0.7																				
특별승급의 유효기간 퇴직 시까지	0.1	0.1	0.6	0.3																				
○ 위 두 결과를 통합한 결과, ‘특별승급의 유효기간을 최장 5년으로 한다는 안의 우선순위(priority)가 58.36%로 보다 타당한 것으로 나타났음.																								
<b>붙임</b>	상세 분석 자료1부* 끝.																							

- ‘이슈/쟁점을 정확히 추출’ 있음 (1)
- ‘정책목표와 정책수단의 타당성 있는 연결’ 있음 (3)
- ‘(쟁점과 대안의)우선순위(중요도) 도출’ 있음 (2, 4)
- ‘이해관계자의 의견을 균형 있게 반영’ 충족 (3)  
\*솔루션에서 시현함
- ‘어떤 효과가 있는지’ 있음 (2, 3)
- ‘최적의 대안 선택’ 있음 (4)
- ‘가용자원을 반영한 합리적 선택과 집중’ 있음 (3, 4)



# 현행 보고서와 개선 보고서 비교

goodreport.kr이 '대통령보고서' 를 실질적으로 완성합니다.

**쟁점의 장·단점 등을 잘 분석한 사례**

□ 결정이 필요한 사항: 복수차관의 명칭(※명칭에 맞춰 직제안 조정)

(제1안) 제1차관, 제2차관

- 장점: 명칭에 관계없이 업무의 탄력적 배분이 가능
- 단점: 차관 간 업무 분장 표시가 곤란하며, 제1·제2차관을 서열로 인식

(제2안) 업무배분을 반영한 명칭 (예시): 산업차관/에너지차관

- 장점: 차관 간 업무 분장에 대한 인식이 용이
- 단점: 업무의 탄력적 배분이 곤란  
차관이 담당하는 대표적 업무의 표현상 어려움이 있음

※ 부처 희망에 맡기는 대안도 있으나, 국민 혼란을 줄이기 위해 1·2안 중에서 선택

<참조: 부처에서 선호하는 명칭>

- ◇ 재정경제부: 정책차관 / 기획차관
- ◇ 외교통상부: 제1차관 / 제2차관(지역차관 / 정책차관)
- ◇ 행정자치부: 제1차관 / 제2차관(혁신차관 / 지방차관)
- ◇ 산업자원부: 제1차관 / 제2차관(산업차관 / 에너지차관)


출처: 정부조직법 개정 후속조치 관련 현안 점검 회의자료



<b>주제</b>	'공무원 특별승급의 유효기간' 결정																		
<b>결론</b>	특별승급의 유효기간을 최장 5년으로 함.																		
<b>내용</b>	○ 각 부처의 의견을 정리하면 쟁점(정책목표)을 다음과 같이 정리할 수 있음.																		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 쟁점 1: 성과와 보상의 균형 유지</li> <li>- 쟁점 2: 다른 보상체계와의 조화 유지</li> <li>- 쟁점 3: 혁신적 업무성과 향상</li> <li>- 쟁점 4: 예산 부담의 완화</li> </ul>																		
<b>대안</b>	○ 전문가 및 관련자를 대상으로 분석 및 타당성 검증을 실시한 결과 쟁점(정책목표)의 중요도가 다음과 같이 나타났음.																		
	<table border="1"> <tr> <td>혁신적 업무성과 향상</td> <td>54.62%</td> </tr> <tr> <td>예산 부담의 완화</td> <td>21.67%</td> </tr> <tr> <td>성과와 보상의 균형 유지</td> <td>16.26%</td> </tr> <tr> <td>다른 보상체계와의 조화 유지</td> <td>7.45%</td> </tr> </table>					혁신적 업무성과 향상	54.62%	예산 부담의 완화	21.67%	성과와 보상의 균형 유지	16.26%	다른 보상체계와의 조화 유지	7.45%						
혁신적 업무성과 향상	54.62%																		
예산 부담의 완화	21.67%																		
성과와 보상의 균형 유지	16.26%																		
다른 보상체계와의 조화 유지	7.45%																		
<b>대안</b>	○ 한편 각 쟁점(정책목표)에 대한 대안 별 선호도는 다음과 같이 정리되었음.																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>정책목표</th> <th>성과와 보상의 균형유지</th> <th>다른 보상체계와 조화유지</th> <th>혁신적 업무성과 향상</th> <th>예산 부담의 완화</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>특별승급의 유효기간 최장 5년</td> <td>0.9</td> <td>0.9</td> <td>0.4</td> <td>0.7</td> </tr> <tr> <td>특별승급의 유효기간 퇴직 시까지</td> <td>0.1</td> <td>0.1</td> <td>0.6</td> <td>0.3</td> </tr> </tbody> </table>					정책목표	성과와 보상의 균형유지	다른 보상체계와 조화유지	혁신적 업무성과 향상	예산 부담의 완화	특별승급의 유효기간 최장 5년	0.9	0.9	0.4	0.7	특별승급의 유효기간 퇴직 시까지	0.1	0.1	0.6
정책목표	성과와 보상의 균형유지	다른 보상체계와 조화유지	혁신적 업무성과 향상	예산 부담의 완화															
특별승급의 유효기간 최장 5년	0.9	0.9	0.4	0.7															
특별승급의 유효기간 퇴직 시까지	0.1	0.1	0.6	0.3															
<b>대안</b>	○ 위 두 결과를 통합한 결과, '특별승급의 유효기간을 최장 5년으로 한다'는 안의 우선순위(priority)가 58.36%로 보다 타당한 것으로 나타났음.																		
	<table border="1"> <tr> <td>특별승급의 유효기간을 최장 5년으로 함</td> <td>58.36%</td> </tr> <tr> <td>특별승급의 유효기간을 퇴직 시까지로 함</td> <td>41.64%</td> </tr> </table>					특별승급의 유효기간을 최장 5년으로 함	58.36%	특별승급의 유효기간을 퇴직 시까지로 함	41.64%										
특별승급의 유효기간을 최장 5년으로 함	58.36%																		
특별승급의 유효기간을 퇴직 시까지로 함	41.64%																		
<b>붙임</b>	상세 분석 자료1부, 끝.																		


# goodreport.kr에서 과학적 보고서 작성법 들을 활용하여 성과를 높일 수 있습니다!

- 이 사이트(goodreport.kr)에서 위와 같은 과학적 기안 / 보고서를 쉽고 편리하게 작성할 수 있습니다. 이를 통해 기안 / 보고서 작성의 목적인 **‘목표 달성 및 성과 향상’** 을 실현할 수 있습니다.




**[장단점 비교법]**은 대안들의 장단점을 비교하여 장점이 단점보다 더 많은 대안을 선택하는 것으로, 비교적 간단한 사안에 대한 기안이나 보고서 작성에 활용합니다.

[시작하기▶](#)



**[점수화법]**은 판단기준(평가기준)과 대안에 점수를 부여하여 가장 높은 점수를 받은 대안을 최적 대안으로 도출하는 것으로, 신중한 판단이 필요한 사안에 대한 기안이나 보고서 작성에 활용합니다.

[시작하기▶](#)



**[점수화 및 검증법]**은 판단기준(평가기준)과 대안을 쌍으로 묶어 비교 판단하여 중요도를 도출할 뿐만 아니라, 비교 판단들의 논리적 타당성을 검증합니다. 검증 결과 필요한 수정을 한 후 통합하여 가장 높은 점수를 받은 대안을 최적 대안으로 도출하는 것으로, 복잡하거나 중요하여 매우 신중한 판단이 필요한 사안에 대한 기안이나 보고서 작성에 활용합니다.

[시작하기▶](#)