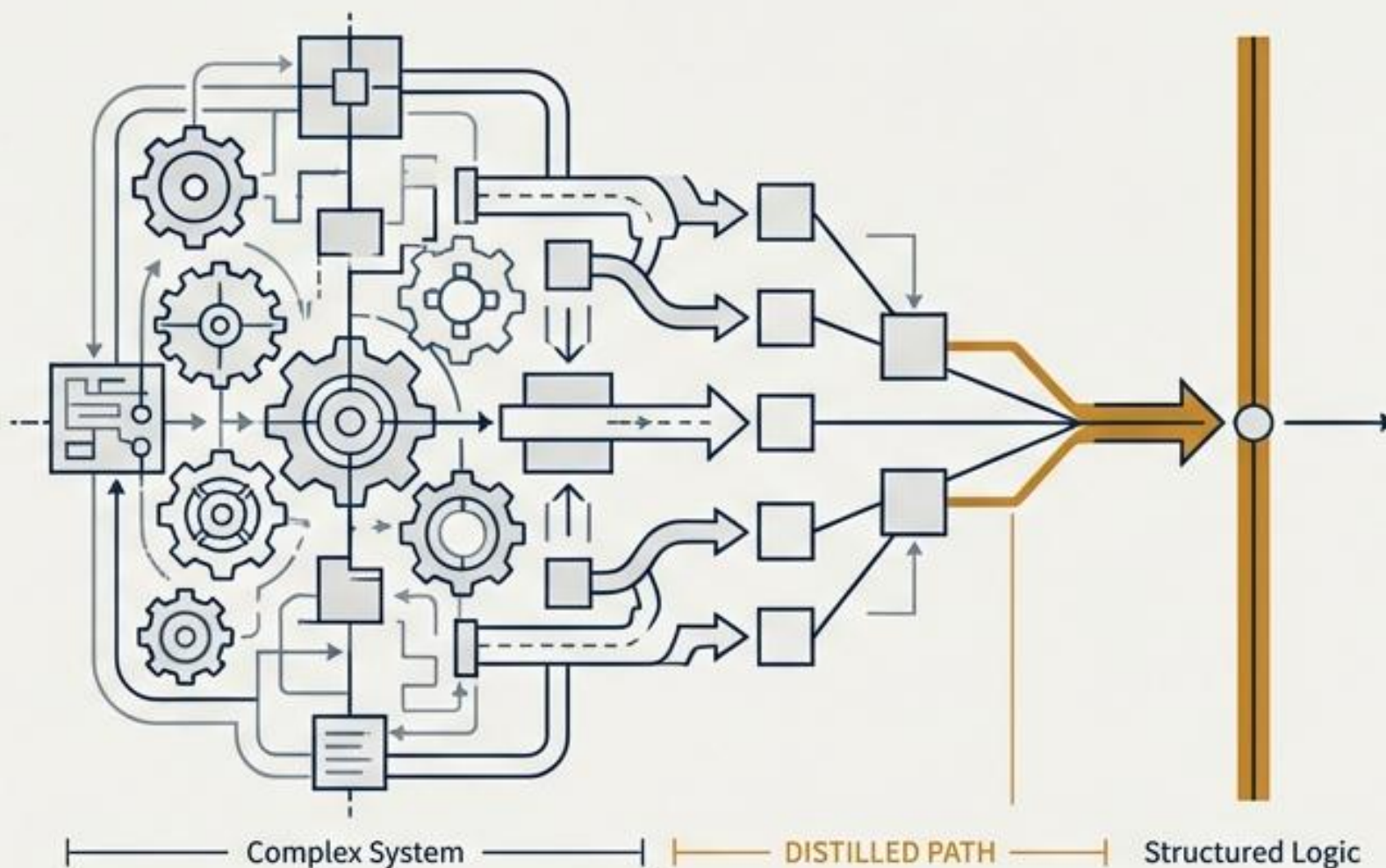


맥킨지 문제해결 7단계

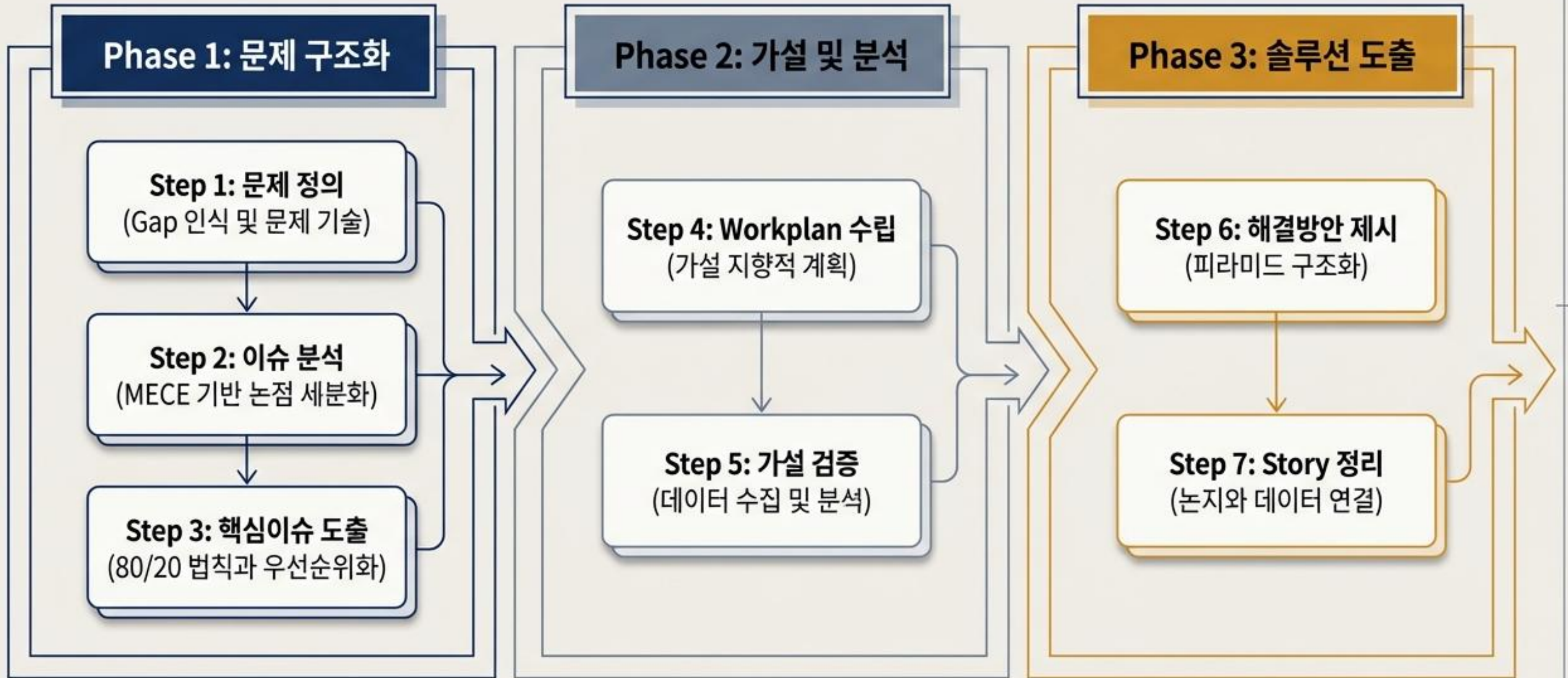
복잡한 비즈니스 이슈를 꿰뚫는
글로벌 탑티어 컨설턴트의
논리적 사고와 실행 프레임워크

논리적 사고와 실행 프레임워크



직관에 의존하지 마라. 모든 문제는 분해 가능하고,
모든 해결책은 구조화될 수 있다.

문제해결 7단계 로드맵



Step 1. 문제 정의 (Defining the Problem)

Gap Analysis



좋은 문제 기술서의 3대 요건

1. 구체성: 사실의 나열이 아닌 명확한 논점.
2. 실행 가능성: 실질적인 조치가 가능한 형태.
3. 의사결정권자 포커스: 리더가 움직일 수 있는 핵심 질문.

Oilco 정유 사례 비교

Bad (일반적/모호함)	Good (Specific & Actionable)
수익성 악화를 어떻게 개선할까?	가격 경쟁력 확보를 위해 간접부문을 Slim화하고, 생산공정을 redesign하며, 비업무용 자산을 매각하여 연 4천만 불(40M)을 개선해야 한다.

Step 1 Tool. 인터뷰와 Problem Context

Problem Context 6요소

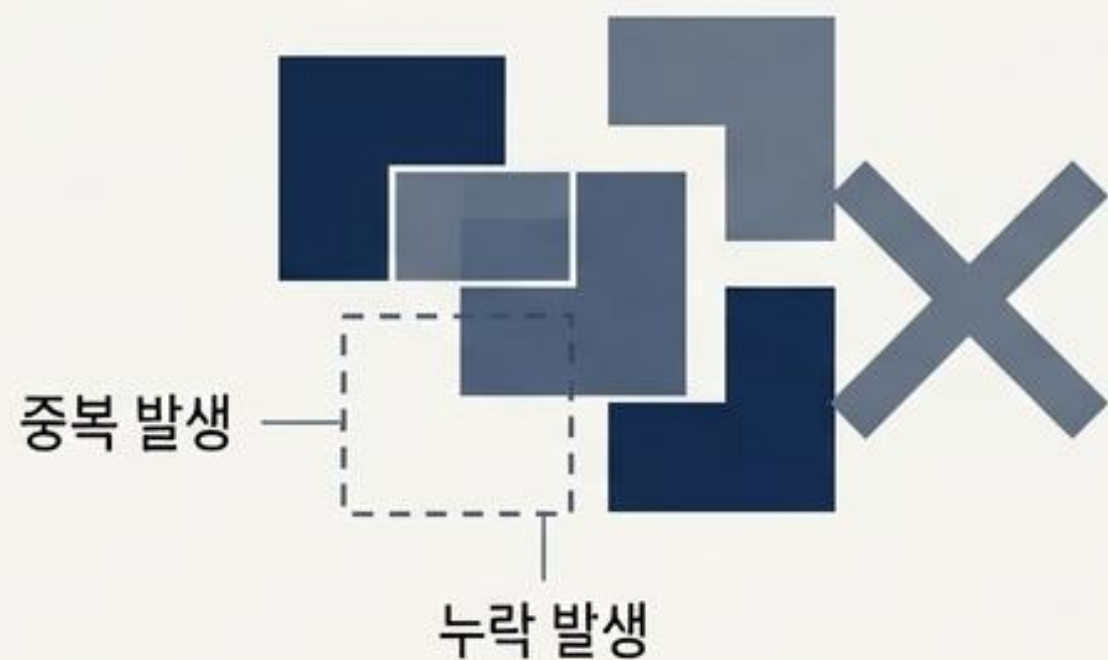
1. Decision Maker (의사결정권자)	2. Key Forces (주요 관심사 및 상충 안건)
3. Timeframe (해결 기한)	4. Success Criteria (성공 판단 기준)
5. Key Measures (구체적 측정 지표)	6. Accuracy (요구되는 정확도의 수준)

인터뷰 전략 매트릭스

[1:1 대면]	정확하고 상세한 사실 파악 (깊은 이해 필요 시)
[1:N / N:N 대면]	사고와 행동 패턴 이해, Focus Group
[비대면/양케이트]	단시간 단순 사실 파악 및 통계적 데이터

Pro-Tip: 형사 콜롬보 전술 - 인터뷰 대상의 긴장이 풀린 마지막 순간에 가장 핵심적인 질문을 던져라.

Step 2. 이슈 분석과 MECE 원칙



MECE

(Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive)

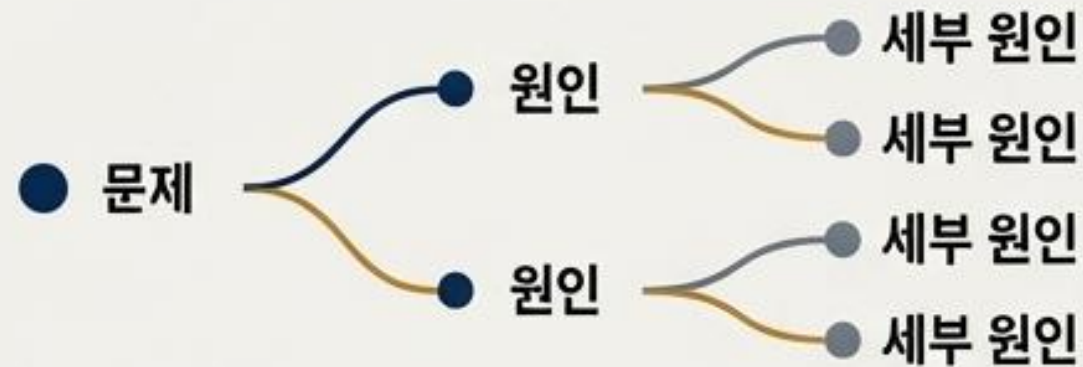
정의: 복잡한 문제를 '예/아니오(Yes/No)'로 답할 수 있는 질문 형태로 세분화하는 논리적 룰. (누락 방지 + 중복 배제)

MECE의 다양한 관점 (와인 판매 전략)

제품 종류 기준	3C 프레임워크	장소/채널 기준
레드 vs 화이트 vs 로제 와인	시장(Customer) vs 경쟁사(Competitor) vs 자사(Company)	중고급 레스토랑 vs 패밀리 레스토랑 vs 가정용 소비

Step 2 Tool. 4가지 Logic Tree 유형

Why Tree (원인 규명)



구조: 문제 -> 원인 -> 세부 원인

목적: 지속적인 'Why' 질문으로 근본 원인(Root Cause) 파악.

How Tree (해결책 도출)



구조: 과제 -> 해결책 -> 구체적 방안

목적: 'So How' 질문을 통해 방안을 구체화하고 우선순위 부여.

What Tree (구조 분해)



구조: 큰 요소 -> 작은 요소 -> 상세 요소

목적: Top Box 요소를 하위 단위로 명확히 분해.

Strategy Tree (전략 실행)



구조: 기본 전략 -> 개별 전략 -> 액션 플랜

목적: 방향성에서 구체적인 실행 계획까지 세분화.

Step 3. 핵심이슈 도출 (Prioritization & 80/20 Rule)

Pruning the Tree



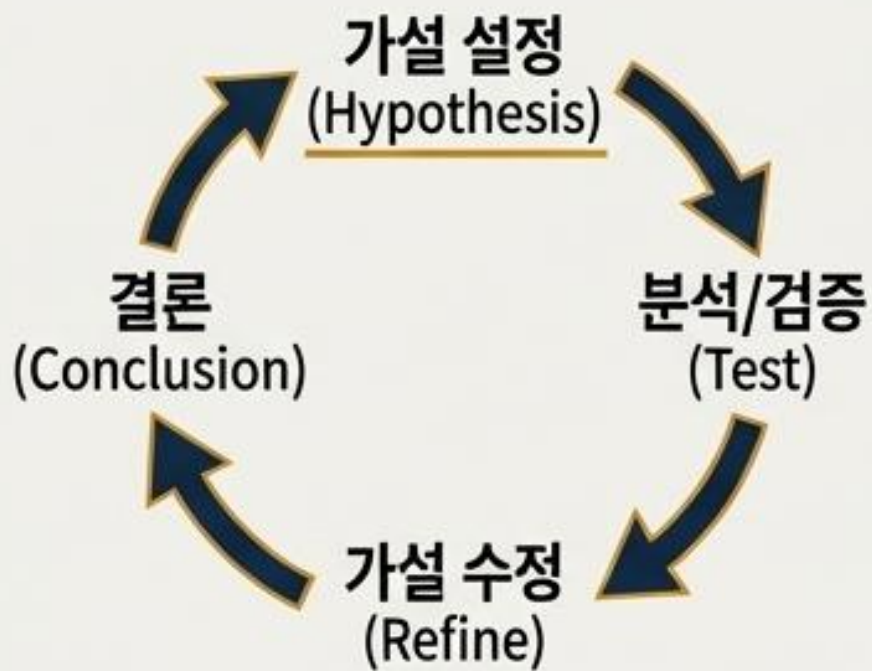
80/20 법칙: 문제 해결의 핵심은 모든 이슈를 다루는 것이 아니라, 가장 중요한 20%의 핵심 이슈에 자원을 집중하는 것.

Weighted Ranking (가중치 평가)



Strategic Insight: 중요치 않은 이슈를 과감히 포기(제거)하는 것이 프로젝트 성공과 팀의 리소스를 지키는 비결이다. 첫 번째 스텝은 항상 정제하는 과정이다.

Step 4. Workplan & 가설 지향적 사고 (Hypothesis-Driven)



가설 지향의 힘: 0에서 시작해 한 번에 100점짜리 답을 찾기보다, 현재의 팩트를 기반으로 60점짜리 '잠정적 결론(가설)'을 먼저 세우고 이를 지속적으로 검증/수정하는 방식. (Speed & Quality 동시 확보)

Workplan Sheet의 5대 구조

1. Issue	해결할 논점
2. Hypothesis	잠정적 결론
3. Analysis	검증 방법
4. Source	데이터 출처
5. Responsibility/Timing	담당자 및 기한

Pro-Tip: Early, Often, Specific.
데이터를 기다리지 말고 끊임없이 가설을 업데이트하라.

Step 5. 가설 검증과 데이터 수집 (Hypothesis Testing)

평가 지표의 양대 축

정량적 지표 (Quantitative)	정성적 지표 (Qualitative)
재무 지표(ROE, 원가율), 통계적 지표(불량률). 수치화 및 명확한 비교 가능.	인지적 평가(고객 만족도), 내부 역량. 시장 선도자(Best Practice)와의 상대 비교 필수.

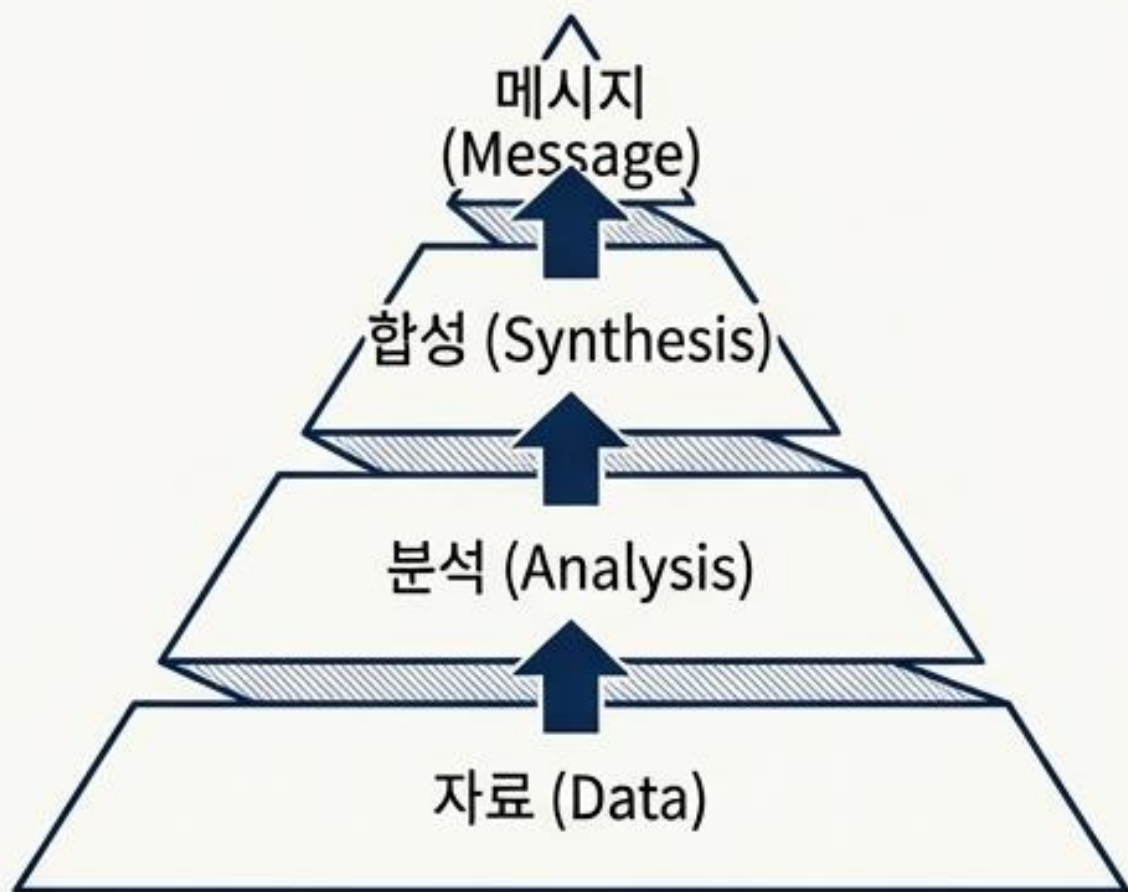
사고와 정보의 패러독스 - 40대 60 법칙



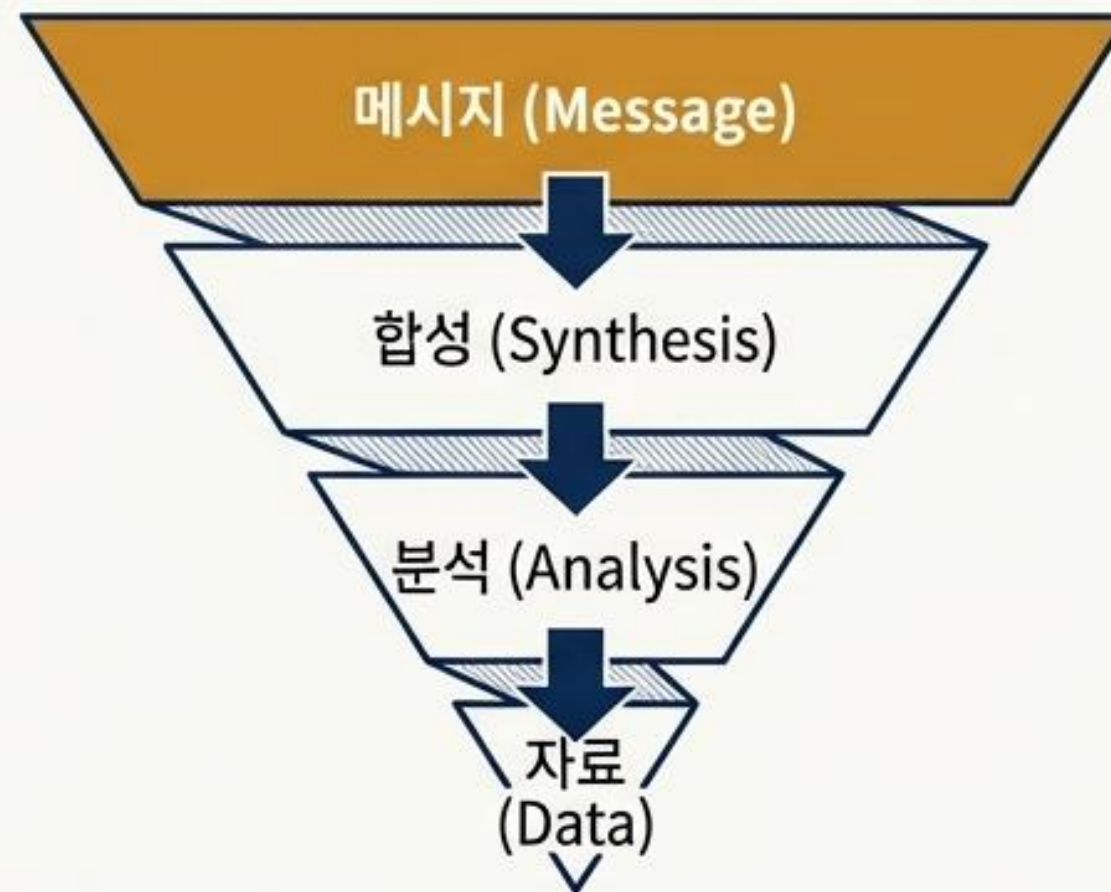
비즈니스는 자연과학이 아니다.
60% 수준의 정보량에서
판단을 내리고 전진해야 한다.
완벽한 정보 수집에 시간을 낭비하지 마라.

Step 6. 해결방안 제시 (Synthesis over Analysis)

Funnel A: 문제 해결 (Bottom-up)

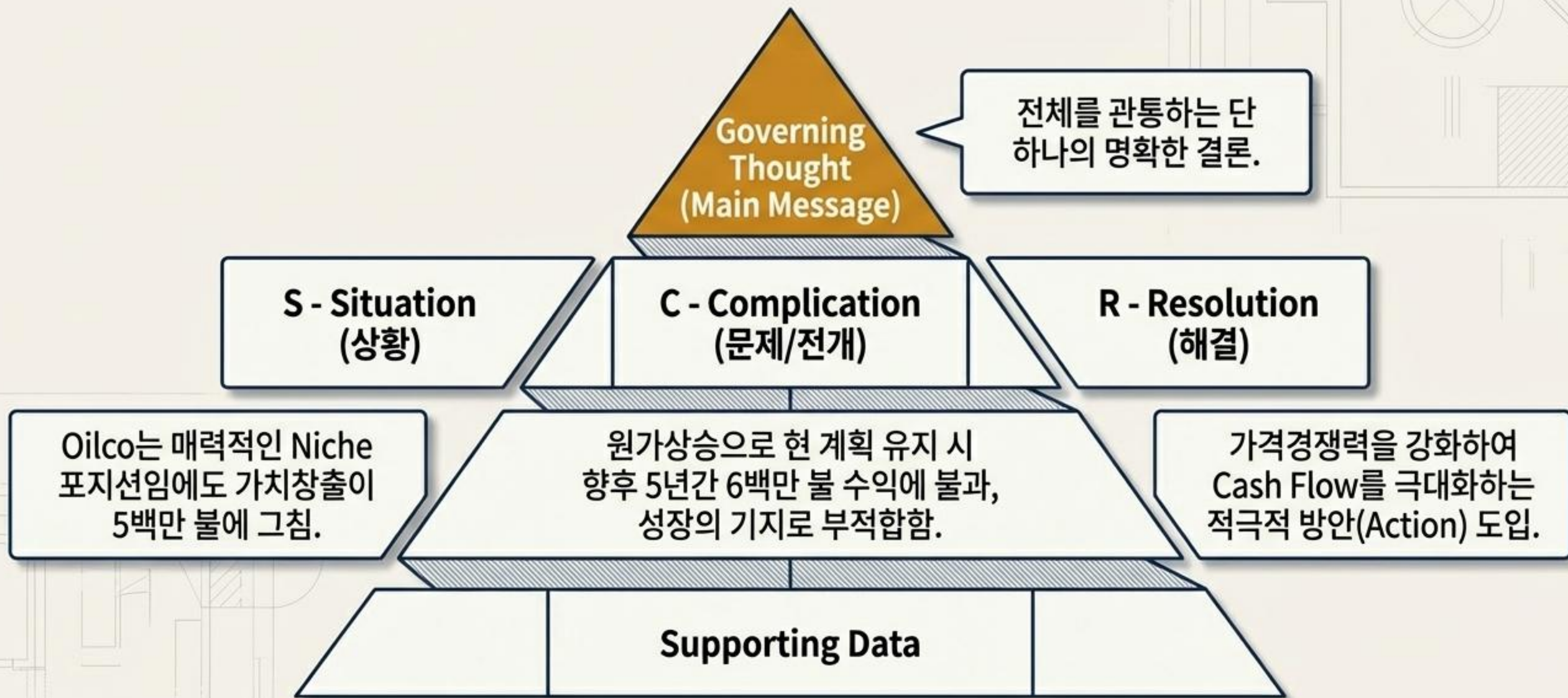


Funnel B: 해결책 전달 (Top-down)



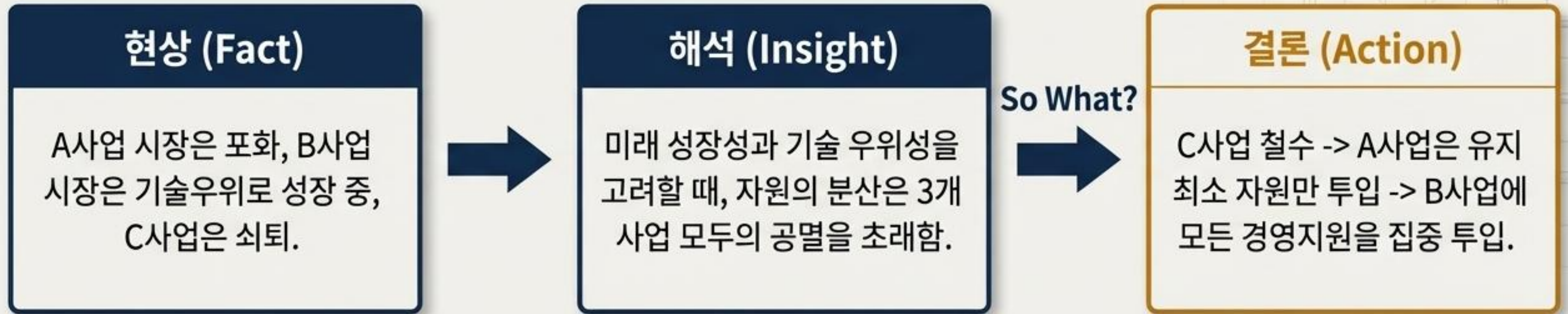
핵심 원칙: 문제의 분석은 수많은 데이터에서 핵심 메시지를 도출하는 상향식(Bottom-up)이지만, 타인에게 솔루션을 전달할 때는 반드시 결론(메시지)을 먼저 제시하고 하위 자료로 뒷받침하는 하향식(Top-down) 접근이어야 한다.

Step 6 Tool. 피라미드 구조 (The Pyramid Structure)



© 논지를 뒷받침하는 Grouping된 증거와 차트들 (Why/How 하위 논점).

Step 7. Story Board 정리 (Connecting Logic to Data)

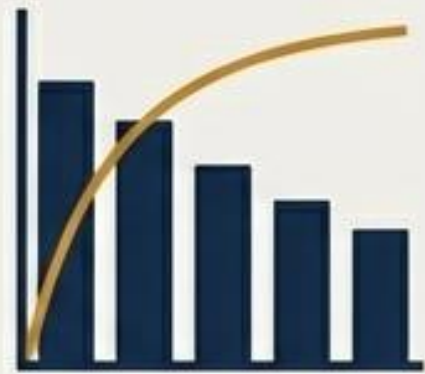


Story 정리의 핵심

1. 단순한 현상(Fact)의 나열을 피하고, 명확한 '스토리라인'을 전개하라.
2. 'So What?'의 법칙: 모든 데이터 분석의 끝에는 반드시 '그래서 어쩌라고?'에 대한 구체적인 행동(Action) 지침이 연결되어야 한다.

분석 도구 매트릭스 (The Strategist's Analytical Toolbox)

1. 파레토 분석 (Pareto Analysis)



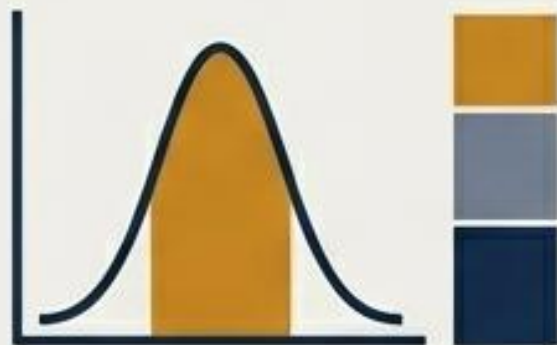
상위 16%의 고객이 80%의 매출을 창출함.
집중 관리 대상을 식별하기 위한
누계 구성비 분석. (80/20 법칙 기반)

2. 상관 분석 (Correlation)



인센티브 가중치와 인당 매출액의
상관관계 파악.
두 변수 간의 통계적 인과성 검증.

3. 분산 분석 & 원가 계산 (Variance & Cost)



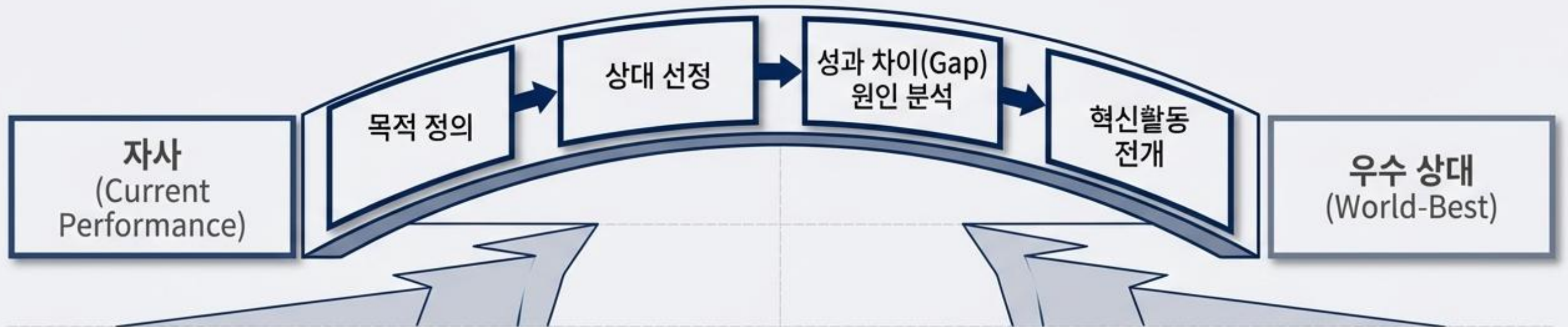
독립변수가 종속변수에
미치는 영향 파악.
전부 원가 계산(투자 판단)
vs 직접 원가 계산(비용 파악).

4. MBS (Management Brainstorming)



비판 없는 발상(기존
브레인스토밍)을 넘어,
아이디어의 실현 방안까지
체계적으로 논의하는 진화된 형태.

심화 모듈 - 벤치마킹 전략 (Benchmarking for Excellence)



정의: 뛰어난 상대의 운영방식을 분석하여 자사의 성과 차이(Gap)를 극복하고 자기혁신을 추구하는 방법.

벤치마킹 대상 선정 매트릭스

**자사 내 우수분야
(Internal)**

용이성 높음, 표준화 목적.
(단점: 파급 효과 적음)

**동일 업종 경쟁사
(Competitor)**

경쟁의식 강화.
(단점: 핵심 자료 수집의 한계)

**타 업종 World-Best
(Cross-Industry)**

혁신적인 아이디어 획득 및
진정한 패러다임 전환 가능.
(단점: 지표 조정의 난이도)

요약 - 맥킨지 7단계 문제해결 체크리스트

- Step 1:** 문제는 '원하는 결과'와 '현재 상태'의 명확한 격차로 정의되었는가? (Specific & Actionable)
- Step 2:** 이슈는 MECE 골든 룰에 따라 누락과 중복 없이 분해되었는가?
- Step 3:** 80/20 법칙에 따라 가장 중요한 핵심 이슈에만 자원을 집중하고 있는가?
- Step 4:** 데이터를 기다리지 않고, 검증 가능한 '60점짜리 가설'을 먼저 수립했는가?
- Step 5:** 완벽한 분석을 위해 시간을 낭비하지 않고, 방향성(Output)에 집중했는가?
- Step 6:** 솔루션을 전달할 때, 피라미드 구조(Top-down)로 결론을 가장 먼저 던지는가?
- Step 7:** 도출된 모든 데이터와 논리는 궁극적으로 구체적인 '행동(So What?)'을 지시하고 있는가?