

# 보고서 작성 비결

2007. 4

고객서비스본부

# 1. 우리에게 보고서 작성이란 무엇인가 ?

- 공무원은 보고서(문서)로 말한다.
  - ☞ 보고서는 공직자의 운명
  - ☞ 농부가 농사 짓는 일, 무사가 칼 쓰는 일
  
- 공직자는 보고서를 통해 파악 분석한 업무현황, 대응방안 및 실천계획을 표현
  
- 공직생활 = 보고서 작성의 애환
  
- 보고서는 공직자의 얼굴
  - ☞ 잘 된 보고서는 보는 사람에게 안정감과 신뢰, 기쁨과 만족을 줌

## 2. 보고서도 예술작품

---

### □ 20여년 전의 일

- ☞ 지시를 받아 급히 4-5페이지 보고서 작성 시간이 급해 페이지를 매기는 것을 빠뜨렸음

### □ 15여년 전의 일

- ☞ 출장갔다 돌아오는 비행기에서 19시간을 보고서를 고치고 또 고침 마지막으로 OK 사인이 떨어졌을 때 도자기를 완성한 도공의 마음과 같았음

### □ 보고서를 만들고 다듬는 과정이 예술활동과 다름 없음

- ☞ 우리가 도자기 예술작품을 보고 탄복하듯이 보고서를 통해 예술적 감동을 주려면 작성자의 **혼과 열정, 인생의 깊이와 가치관이 융해되어야 함**

### 3. 잘 된 보고서란 무엇일까?

---

- 예리하다
  - 문제의 핵심을 정확히 진단, 분석하고 합리적인 대안을 제시
- 시원스럽다
  - 전체적으로 체계적이고 깔끔하며 논리적 일관성이 있음
- 정확하다
  - 사실관계가 명확하고 내용전반이 객관적이고 중립적임
- 힘이 넘친다
  - 처음부터 끝까지 자신감과 가치관, 정책방향이 살아있음
- 쉽고 편안하다
  - 마치 오랜 친구와 재미있게 대화하듯이 막힘이 없음
- 변화감있고 재미있다.
  - 변화를 주고 있고, 사례, 통계, 비유 등을 통해 재미있게 구성

## 4. 잘 못된 보고서(반대로)

---

- 초점이 흐리다
  - 읽을수록 문제가 복잡해지거나 정책판단을 어렵게 함
- 골치가 아프다
  - 산만하고 난해하며 일정한 지향성이 없음
- 알맹이가 없다
  - 문제의 핵심을 파악하지 못하거나 시원스런 결론이 없음
- 읽을 때 짜증이 난다
  - 보고서를 읽을수록 미궁 속에 빠지며, 기대했던 결론에서 벗어남
- 도대체 성의가 없다
  - 최선을 다한 느낌이 들지 않음

## 5. 보고서를 잘 쓰려면 (1)

자기의 총체적 지식과 감각, 열정과 비전을 쏟아 부어야 함

무협지의 비급같은 것은 없다. 그러나 요령은 있다

- 보고서 작성에도 **3S원칙**이 있다(Speed, Sexy, Smart)
  - speed : 속도, 타이밍
  - sexy : 표현, 문구, 칼라, 통계, 사례, 변화, 워드 등
  - smart : 논리, 체계
- 보고서 작성에 **자신감을 가지자**
  - 내가 어려우면 남도 어렵다. 자부심, 시작이 반이다
  - 잘된 보고서 많이 읽기, 주변지식을 넓히기
- **글의 고객**이 누구인지 잘 생각하자
  - 보고서의 최종 수요자의 입장에서 검토(스타일, 성격, 용도)

## 5. 보고서를 잘 쓰려면 (2)

- 이슈를 정확히 추출하고 전달하려는 메시지를 분명히 하자
- 명료한 보고서를 만들자
  - 한 문장에 두 개 이상의 메시지를 담지 말 것
  - 한 문장이 3줄 이상을 넘지 말 것
  - 고등학생이 알 수 있도록 쉽게 쓸 것
  - 지금 쓴 용어가 정확한지 끊임없이 회의할 것
  - 비슷한 내용의 반복은 피할 것
  - 수동태보다 능동태를 사용할 것
  - 문장의 구성이 논리적 순서에 맞는지 점검할 것
  - 주장에는 반드시 구체적 근거를 들 것

## 5. 보고서를 잘 쓰려면 (3)

### □ 오버하지 말자

- 과장, 축소, 은폐하거나 한쪽 면만을 부각시키지 말 것
- 객관성과 중립성을 유지할 것

☞ 오버한 보고서는 일시적으로 상사의 입맛을 충족시킬지 몰라도 궁극적으로 정책적 오류를 가져와 최초 작성자가 책임짐

### □ 여러 사람 이야기를 듣자

- 어려운 보고서일수록 주변 동료, 전문가들의 이야기를 듣는 것이 필요
- 본인이 골치 아프고 어렵게 생각하는 것도 너무나 쉽게 해법을 제시하는 사람들이 있음



## 6. 보고서의 원칙(1)

### □ 간결성의 원칙

– 한 문장은 평균 20~40자 정도

☞ 셰익스피어 : “간결은 지혜의 원천이다”

☞ 처칠 “ 보고서는 한 장이면 족하다”

☞ 명연설가 원칙 : kiss (Keep It Simple, Stupid), 링컨의 게티스버그 연설

### □ 목적성의 원칙

– 목적이 분명해야 함

☞ 직장인의 글쓰기 요령, 하이파이브  
엄지(글의 목적), 검지(주제와 주장),  
중지(근거와 방법), 무명지(증명),  
새끼손가락(주제와 주장을 강조)



## 6. 보고서의 원칙(2)

- **핵심내용의 원칙**
  - 신문기사의 제목과 같은 것, 핵심내용 만으로 논리적으로 구성
  - 하향식 접근방법(중복제거, 처음부터 상세하게 되지 않도록 함)
  
- **실용성의 원칙**
  - 활용가치가 높은 보고서, 상사가 지시한 사항을 잘 파악, 상사가 생각하는 수준 이상으로 생각
  - ☞ **핵심치 "상사가 운행하는 생각의 열차에 부가가치를 더해 주는 것이다"**
  
- **명확성의 원칙**
  - 구체적인 용어 사용, 일목요연하게 작성, 문장을 짧게 작성, 중요하거나 강조할 부분은 눈에 띄게 처리
  - 통일성, 일관성, 구체성에 의해 글을 검토하고 수정

## 6. 보고서의 원칙(3)

### □ 용이성(편이성)의 원칙

- 쉽게 써야 한다, 알기 쉽게 써야 한다.
- 전문용어는 용어설명을 괄호 안에 반드시 표기
  - ☞ PCT (Patent Cooperation Treaty)
- 잘 쓰는 사람일수록 쉽게 쓴다
  - ☞ 전 서울대 총장 : 신문에 칼럼기고시 부인에게 먼저 일독

### □ 포괄성의 원칙

- 보고서는 가능한 모든 것을 포괄, 국내 및 국외 자료
- 보고서를 읽고 궁금증이 없도록 작성
- 보고를 받는 자가 보고자에게 무엇을 물어 볼 것인지 사전에 연습하고, 질문이 없도록 작성

## 6. 보고서의 원칙(4)

- 객관성의 원칙
  - 객관적인 숫자로 표기하거나 실제 경험 사례 제시
  - 객관성이 약한 논리를 사용하지 않도록 주의
  - ☞ (예) 경제적 여유가 있어야 남을 도울 수 있기에 저의 입사를 도와 주십시오.  
→ 입사와 관계없이 저는 앞으로도 남을 돕는 일에 앞장 설 것입니다.
  
- 논리성의 원칙
  - 보고서는 논리가 있어야 하고, 논리적 모순이 없어야 함
  - 배경지식은 문장을 논리적으로 전개하는데 도움(많은 독서)
  
- 일관성의 원칙
  - 단어사용의 일관성, 논리전개의 일관성 유의

## 6. 보고서의 원칙 (5)

- **중복을 피하는 원칙**
  - 동일한 단어 반복 배제
  - ☞ (예) **장래의 수요자** → **미래의 수요층**
  
- **정확성의 원칙**
  - 내용 및 형식, 어문규범, 법령제명 띄어쓰기, 통계숫자
  
- **수정의 원칙**
  - 자신이 작성한 보고서를 끊임없이 수정작업을 거칠 때 충실해짐
  - 미사여구, 형용사 등 사용억제, 수동적인 동사나 명사 사용 배제
  - ☞ (예) **시스템 구현의 성패는 비용절감을 위한 노력과 효율적인 시간관리에 달려 있음**
    - **시스템 구현의 성공여부는 가용한 예산과 시간에 달려 있음**

## 6. 보고서의 원칙(6)

---

### □ 반복점검의 원칙

- 추가할 부분, 빠진 부분, 잘못된 부분을 찾을 수 있음

☞ (예) 보고서에 페이지를 넣지 않아 신뢰도를 잃게 된 경우

### □ 오류찾기의 원칙

- 중요 보고서는 동료 직원, 외부전문가에 의뢰, 오류를 찾고 수정
- 논리 흐름의 일관성 등에 전문가 투입

### □ 예술성의 원칙

- 내용도 중요하지만 형식도 중요 : 보기 좋은 떡이 먹기도 좋다
- 도표나 그래프나 그림을 사용하여 이해를 돕되 지나치면 안됨

## 7. 보고서 작성시 유의사항(1)

- **바르게** 쓴다.
  - 내용, 설명, 기록이 틀리지 않고, 필요한 내용이 빠지지 않도록
  - 문장부호, 용어를 정확하게 사용
    - ☞ (예) 이상과 초과, 이하와 미만, 이전과 전, 이후와 후
  
- **명확하게** 쓴다
  - 6하 원칙을 적용
  - 구체적이고 개별적인 표현 : 생산이 증가 → 생산이 25% 증가
  - 적극적인 표현 : 목표가 달성되도록 노력 → 노력하여 목표를 달성
  
- **이해가 빠른** 글을 쓴다
  - 문장은 짧게 개조식, 단 보고서에 따라 서술형을 가미
  - 가급적 결론을 먼저, 그 다음에 이유 기술
  - 한 문장 한 뜻의 짧은 글로 표현

## 7. 보고서 작성시 유의사항 (2)

- 쉬운 글로 쓴다
  - 읽기 쉽고 알기 쉬운 말로, 어구의 표현을 간략하게
  - ☞ (예) 검사를 실시한다 → 검사한다,  
~에 해당한다 할 수 있으므로 → ~에 해당되므로
  - 한자나 어려운 전문용어는 피함
  - 보고받는 사람의 이해력과 독해력을 고려
- 효율성이 있는 글을 쓴다
  - 반복적인 업무는 표준 기안문 활용, 서식을 통일, 문자를 부호화
- 호감이 가는 성실성이 있는 글을 쓴다
  - 성의있게 작성된 문서, 과장되지 말고 진실하게 표현, 적절한 경어 사용, 존중하는 부드러운 표현



## 8. 보고서를 쓰면서 범하기 쉬운 오류들(1)

### □ 보고서를 보면 볼수록 궁금하다

- 정보가 너무 적어 적절한 판단이나 조치가 불가능
- 추진경과에 논의일정만 간략히 기록(쟁점 및 조정사항 파악불가)
- 현황과 대책이 어떻게 마련되었는지 과정이 없음

### □ 보고서를 읽고 이해하는데 하세월

- 장황하고 초점이 분산되어 읽는데 시간을 빼앗는 보고서
- 연구결과 보고서처럼 내용이 너무 많고 사례와 대책이 혼합되어 초점을 분산

## 8. 보고서를 쓰면서 범하기 쉬운 오류들 (2)

- 2%가 부족하다
  - 정책의 배경, 원인, 효과, 활용방안 등에 대한 다각적 분석 부족
  - 정책에 대한 근본적인 문제의식이 없음
- 보고서를 읽고 나서 무엇을 해야 할지 알 수 없다
  - 보고서를 읽는 사람에 대한 주문사항이 명확하지 않음
- 보고서의 기본형식을 갖추지 않았다
  - 문서전체의 체계와 제목, 내용이 분명치 못함
  - 제목, 작성자, 날짜 등 문서의 기본사항을 생략한 경우도 많음

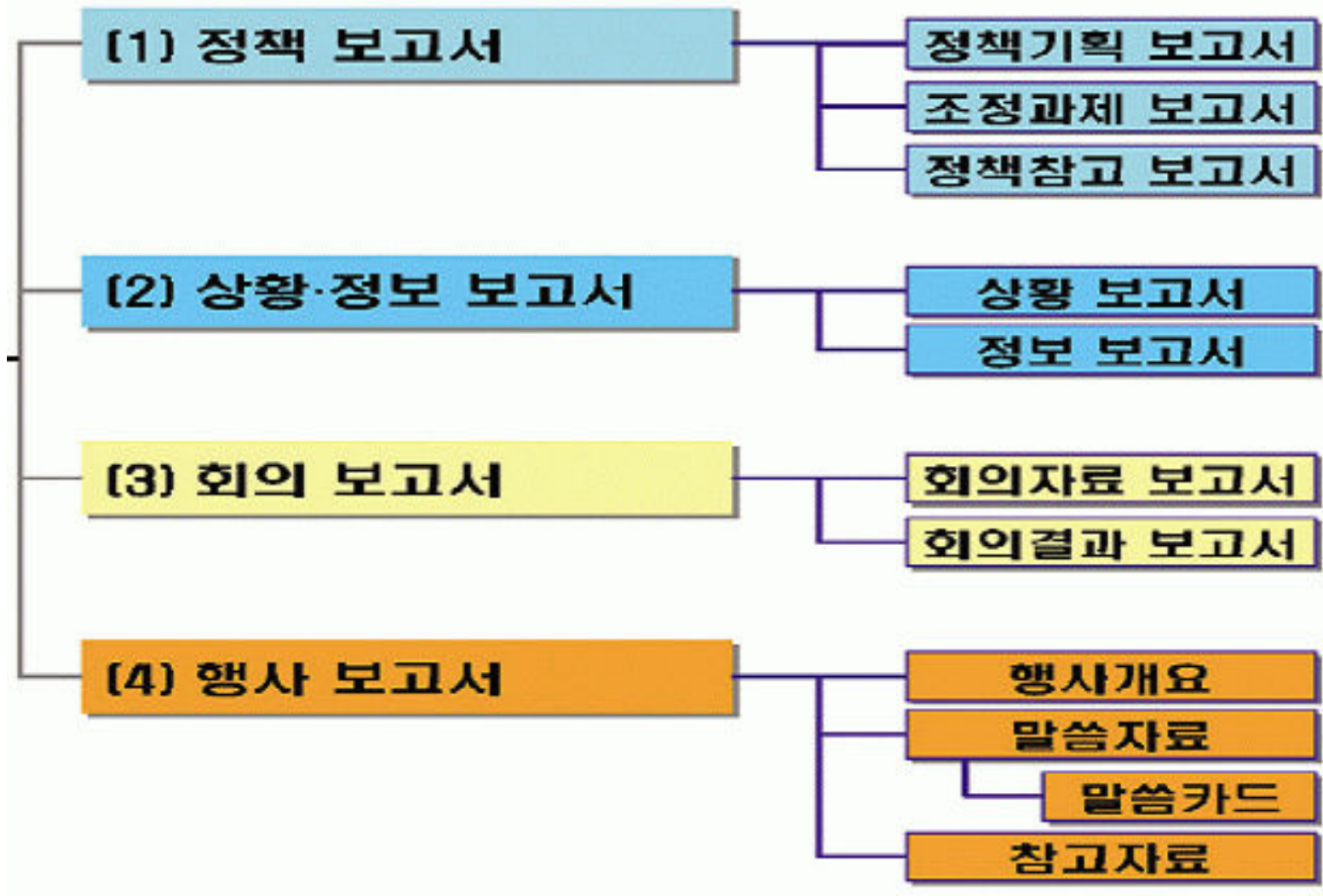
## 9. 요약보고서

내용이 긴 보고서는 요약의 역할이 크다

### 요약의 핵심

1. 문제점이나 목적을 명확히 한다.
2. 가장 중요한 사항을 뽑아내 정리해 둔다.
3. 주제어(키워드)를 추출한다.
4. 단락을 나누고 표제어를 붙인다.
5. 적어도 5페이지 이상의 본문에는 요약을 붙인다.
6. 원칙적으로 설명부분은 생략한다.
7. 본문이 읽지 않아도 될 만큼 요약문을 압축적으로 작성한다.

## 10. 보고서의 종류



# 11. 정책기획보고서 작성방법(1)

## 정책결정권자가 정책보고서를 통해 얻고자 하는 것

- 왜 의제화 되었는가?
  - 사회적으로 다양하고 많은 이슈 중 왜 그 의제를 공적인 문제(Public Problem)로 취급하여야 하는지에 대한 판단
- 문제가 무엇인가?
  - 현재 직면해 있는 문제가 무엇이며, 바람직한 미래 상태와 어떻게 다른지에 대한 정확한 정보
- 문제를 해결하기 위해서 정책결정권자가 무엇을 해야 하는가?
  - 정책 목표를 달성하고 문제를 해결하기 위해 정책결정권자가 선택할 수 있는 최선·최적의 행동대안 및 수단
- 향후 어떻게 관리되는가?
  - 정책결정이 이루어지면 향후 어떻게 진행·관리 되는가에 대한 계획

## 정책보고서 작성의 일반원칙

- 정책결정권자의 입장에서 알아야 할 핵심사항 중심으로 기술
- 다양한 관점을 반영하여 분석적·종합적으로 작성
- 문제에 대한 근원적 해결대안을 제시
- 정책결정권자가 조치해야 할 일을 분명히 기술

# 11. 정책기획보고서 작성방법(2)

## □ 보고개요

- 보고의 목적 및 필요성(추진배경)

☞ 정의 어떤 정책방향 및 전략과 연계되어 있는지?

- 보고서 작성경위 : 어떤 과정과 토론, 정책관련 추진경위

## □ 현황 및 문제점

- 현황 및 실태

- 현재상태의 원인분석 : 문제의 뿌리, 근본 원인분석

- 지금까지의 대응(정부)

- 국내외 유사사례 등 참고자료

## 11. 정책기획보고서 작성방법(3)

### □ 정책수단 및 대안

– 정책고객 및 자원파악 : **명확한 정책대상**(고객, 자원) 파악

☞ **신용불량자 대책** ; 200명 신청, 그러나 신용불량자는 300만명

– 정책대안에 대한 검토 : **쟁점사항, 대안의 장단점**

☞ **정책대상 포함, 문제 해결 적합성, 목표와 수단 연계, 실천가능성**

– 정책수행을 통해 **예상되는 효과**

☞ **사회적 타당성, 이해관계 대상, 규제여부, 사회적 소외 등의 부작용 여부**

### □ 추진계획

– 정책추진계획 : 인사, 조직, 예산, 일정 등 검토

– 홍보관리계획 : 홍보목표, 대상별 홍보전략, 홍보 방법

– 정책집행 모니터링 및 평가계획

## 12. 정책조정과제보고서 작성방법

- 보고개요 : 무슨 문제로 현 시점에 보고
  - ☞ 보고 목적은 명확한가, 그동안 진행경과는 포함되어 있는가?
- 현황 및 문제점
  - ☞ 제기되고 있는 문제점과 실태는 무엇인가?
  - ☞ 쟁점화되고 있는 사항은?
- 쟁점에 대한 분석
  - ☞ 쟁점해결을 위한 대안은 제시되었나?
  - ☞ 각 대안의 장단점은 분석되었나?
  - ☞ 대안의 선택시 제기될 수 있는 효과가 제시되었나?
- 추진계획
  - ☞ 향후 추진일정 및 계획은 제시되었나 ?
- 건의 및 제안



## 13. 상황정보 보고서 작성방법(1)

### 상황 · 정보보고서의 목적 및 특성

- 수요자의 상황파악과 정책결정을 돕는 배경지식 제공이 목적
  - 논증보다는 의미 있는 특성을 핵심 위주로 작성
- 비교적 짧은 분량으로 정확 · 신뢰성 있는 정보를 신속하게 전달하는 것이 중요

### 작성 시 유의 사항

- ♣ 맨처음 문단에 가장 중요한 내용을 기술(보고서 초점을 명료화)
- ♣ 정확하고 경제적인 어휘 구사
- ♣ 상황보고서는 1~2장, 정보보고서는 가능한 2~3장 이내로 압축 · 정리

## 13. 상황정보보고서 작성방법(2)

### □ 제목

- 핵심사항을 압축(제목만 보고도 전체 내용을 알 수 있도록)
  - ☞ (예) 경기도 연천 아군 GP 총기 사망사고 발생
- 지나치게 포괄적인 “~동향”과 같은 용어 지양(구체적 표현)
  - ☞ (예) 금속연맹 최근 동향 → 금속연맹, 전국동시 시한부 파업 및 집회추진
- 전문용어나 생소한 약어 지양(불가피한 경우 풀어서 표기)
  - ☞ (예) 일본 GPS개발 추진 → 일본, 위성이용위치측정장치(GPS) 개발 추진
- 제목의 끝에는 동작성의 의미를 가진 낱말을 사용
  - ☞ (예) 어민들, 중국인 불법어로행위 강력단속 요망

### □ 개요

- 가장 중요하고 관심있는 내용 요약(관심 유발 및 핵심파악 용이)
- 특히, 사건관련 보고서는 가급적 6하 원칙에 따라 작성
  - ☞ 인물 → 때 → 장소 → 사건 순으로 구성

## 13. 상황정보보고서 작성방법(3)

### □ 본문

#### - 두괄식 표현

☞ 보고하고자 하는 내용 중 **주요사항을 앞에** 부각  
뒤쪽에 둘 경우 "특히", "더구나" 등의 표현으로 관심유도

#### - 통일성, 일관성 유지

#### - 객관성, 정확성 유지 : 보고내용의 신뢰성 제고

#### - 간결, 명료성 : 능동형 문장 구사

### □ 결론

#### - 보고의 성격에 따라 검토의견 등을 적절하게 기술

☞ 평가, 대책, 조치의견, 고려사항 등

## 14. 마무리(1)

---

- 공부에 왕도가 없듯이 보고서 작성에도 비급은 없다
  - 각자가 **관심과 열정, 끊임없는 노력**
- 다만, 학습에도 기술, 요령이 있듯이 보고서 작성의 기본적인 **원칙과 기법을 엄두에 두자**
  - 또한 자신만의 독창적인 노하우와 아이디어를 가미하는 노력
  - 조직내 최고의 보고서 창작 예술가로 변신
- 피할수 없으면 **즐거라**
  - 한시도 보고서를 떠나서 생활할 수 없는 우리의 운명
  - 도자기를 굽는 장인이 품격높은 창작 예술품을 만드는 심정으로 좋은 보고서 작성에 열과 성의를 다하자.

## 14. 마무리(비급)

---

- 평상시 준비하자
  - 좋은 보고서를 많이 읽어 보고, 나라면 어떻게 쓸까 고민
  
- 정확하게 쓰자
  - 전달하고자 하는 내용을 정확히
  - 맞춤법, 주어, 목적어, 동사를 정확히
  
- 쉽게 쓰자
  - 완성도가 높을수록 쉽다

## 15. 보너스 = 공부비법(1)

- ☀ **공부한 내용을 반드시 머릿속에 명료하게 정리하자(Screen play)**
  - 눈으로 읽거나 귀로 들은 내용, 문제 풀이한 내용은 반드시 머릿속에 요약정리하자.
  - 요약정리는 1페이지 이후, 1단락 이후에 반드시 책을 보지 말고 머릿속으로 정리해야 한다.
  - 시간이 허락하면 보조적으로 머리 속에 정리한 핵심단어를 다른 종이에 기록하여 보고, 책의 내용과 비교하면 정리하는데 크게 도움이 된다.
- ☀ **무엇을 공부할 지 뚜렷한 목표를 가지고 공부하자(Vision)**
  - 자기에게 주어진 시간을 엄두에 두고 그 시간 안에 무엇을 할 지 장기적인 계획을 세우고, 이를 철저히 지켜 나간다.

## 15. 보너스 = 공부비법(2)

- ☀ **자신의 약점을 반복학습으로 극복하자(Repeat)**
  - 잘 모르는 문제나 틀리는 내용은 계속해서 실수를 하므로 수없이 반복하여 완전히 자신의 것으로 만들어야 한다.
- ☀ **맑은 정신으로 집중하여 공부하자(Concentration)**
  - 육체적으로 힘이 들어 견디기 어려우면 휴식하거나 잠을 자도록 한다.
  - 적절히 운동을 하여 몸의 상태를 건강히 유지한다.
  - 잠이 쏟아지거나, 잡념이 자주 들면 일어서서 심호흡을 하고, 걸으면서 공부한 내용을 머릿속에 정리한다.
- ☀ **주어진 시간을 최대한 아껴 쓰도록 노력하자(Awareness)**
  - 존음을 아껴서 매 순간을 알차게 사용하자
  - 부모가, 선생님이 또는 동료들이 지켜보고 있다고 생각하고 행동하자
- ☀ **위의 공부비법을 잘 지키고 있는 지 수시로 점검하자(Check).**

---

**감사합니다**