



업무매뉴얼 작성절차

엠티 컨설팅

목 차

1

업무매뉴얼의 필요성

2

업무매뉴얼 작성 개요

3

업무매뉴얼 작성 방법

4

업무매뉴얼작성 사례

업무 매뉴얼의 정의

1. 매뉴얼이란?

- ❖ 소책자, 편람, 안내서, 사용설명서를 의미
- ❖ 지침, 가이드, 핸드북의 명칭으로도 쓰임

2. 업무 매뉴얼의 정의

- ❖ 2인 이상이 동일 목표를 달성하기 위해 공통의 방법이나 순서에 의하여 업무를 수행할 수 있도록 표준화한 업무수행의 지침서

업무매뉴얼 작성 목적

❖ 업무처리방식/절차의 표준화를 통한 사무생산성 향상 도모

· 동일 직무에 대한 개인별
업무처리 방식의 차이

· 직무전환, 이직 등에 따른
필요 인력확보 곤란

· 특정인의 다수
업무수행에 따른
업무처리 속도지연

· 현행업무처리
방식의 가시화

· 업무처리절차 &
방법의 표준화

· 업무처리방식에
대한 지속적인 개선

· 업무속도향상
· 업무품질향상

· 사무생산성
향상

업무매뉴얼 작성의 기대효과

- ❖ 업무가시화를 통한 현행 업무처리방법의 문제점 적출
- ❖ 업무처리방법의 지속적인 개선으로 인한 업무 생산성 극대화
- ❖ 필요 인력산정을 위한 기초자료 확보
- ❖ 신입 및 전입직원에 대한 OJT 기초자료 제공
- ❖ 사무자동화를 위한 기초자료 확보

- 1 업무매뉴얼의 필요성
- 2 업무매뉴얼 작성 개요
- 3 업무매뉴얼 작성 방법
- 4 업무매뉴얼작성 사례

좋은 매뉴얼의 특징

적합성

- 사용자의 관점에서 사용목적에 맞는 정보에 초점을 맞추어 정리
- 실무자용도: 아주 상세하고 구체적으로 설명
- 관리자용도: 핵심위주로 요약 설명

평이성

- 기초지식이나 경험이 없는 제3자 읽거나 보더라도 이해하기 쉽고 정확한 단어와 간결한 문장을 사용

정확성

- 사용자의 관점에서 사용목적에 맞는 정보에 초점을 맞추어 전달
- 단순한 사실 중심이 아니라 사실에 대한 분석을 토대로 일반화할 수 있는 요소들을 추출하여 제시

일관성

- 내용적으로나 형식적으로 일관된 흐름에 따라 기술해야 함
- 내용적 흐름: 업무추진 절차나 과정별로 정리
- 형식적 흐름: 글씨크기, 모양, 도표 등을 일정하게 사용

검색성

- 목차, 개요 등을 활용, 사용자가 쉽게 필요한 것을 찾을 수 있도록 배려

해결법

- 실제 추진 과정에서 겪었던 장애요인 및 극복방법을 솔직하게 핵심적 요인 중심으로 정리
- 매뉴얼은 벤치마킹을 위한 좋은 자료, 공통적으로 겪을 수 있는 문제에 대해 앞선자의 노하우 제공

매뉴얼의 구성요소

구성요소	세부내용
서론	· 매뉴얼의 필요성, 목적, 구성 등
업무개요	· 매뉴얼에서 다루고 있는 업무의 개요
단계별/기능별 점검사항	· 업무의 성격에 따라 단계, 시기 또는 기능별 처리요령이나 점검사항을 제시
성공 및 실패요인 분석	· 주요 성공요인, 장애요인과 극복방법을 분석하여 실제 사례와 함께 제시
서식/템플릿	· 필요한 서식이나 템플릿의 예 제시
기타참고 자료	· 관련된 과제나 업무에 유용하게 활용될 수 있는 각종 참고서적
Q & A	· 예상되는 질문이나 그에 대한 알기 쉬운 답변

업무매뉴얼 활동의 추진방법

작성단계		추진방법
P	목적수립	· 관리자 또는 담당자가 주체가 되어 매뉴얼 작성의 목적을 수립함 - 누구를 위한 업무매뉴얼인가?(업무매뉴얼 주고객 확인) - 무엇을 위한 업무매뉴얼인가?(업무표준수립, Know-How공유, 업무개선, 인수인계 등)
	대상업무 선정	· 매뉴얼 작성의 대상업무를 선정함(업무일람표, 매뉴얼 목록표 작성) · 중요도, 시급성, 확산효과 등을 고려하여 우선순위를 결정
	작성자 및 분담을 결정	· 해당업무에 종사하고 있는 사람(두 사람 이상이 작성) · 전원 참가가 바람직(부하가 균등하도록 배려)
	일정계획(작성 기간)수립	· 먼저 샘플을 작성해 본 후 소요시간을 견적 · 상세 계획의 수립 및 기한의 설정(3~6개월)
D	업무 매뉴얼 작성	· 양식에 지금 하고 있는 업무방법, Know-How를 기록 · 이 과정을 통해 개선안, Know-How를 조직적으로 Feed Back(관리자)
C & A	활동 및 유지 관리	· 매뉴얼 설명회, 개선 검토회 개최 · 매뉴얼의 PR활동, 표창 · 유지관리에 관한 Rule 작성 · 다른 사업소로 전개

목 차

1

업무매뉴얼의 필요성

2

업무매뉴얼 작성 개요

3

업무매뉴얼 작성 방법

4

업무매뉴얼 작성사례

작성절차

[STEP 1] 업무체계의 정비 및 분담 조정

[STEP 2] 매뉴얼 대상 항목 선정

[STEP 3] 업무매뉴얼 작성계획 수립

[STEP 4] 업무매뉴얼 작성

[STEP 5] 팀장 확인

[STEP 6] 업무분류번호부여

[STEP 7] 목차정리

[STEP 8] 매뉴얼 대상업무 확대

업무매뉴얼의 5가지 조건

- 1) 업무의 목적
- 2) 업무의 흐름
- 3) 쉽게 알 수 있는 설명(도해 및 실물견본 활용)
- 4) 이 업무를 하는 사람에게 꼭 전하고 싶은 Know -How
- 5) 나타난 문제점 및 예외사항

업무매뉴얼 작성시 검토사항

1) 업무의 개요를 앞장에 기재

- 상대방의 흥미유발(동기부여)
타 직원과의 분담관계, 업무의 중요성

2) 업무를 새로 담당하는 사람의 입장에서 기재

- 전문용어, 약어의 설명
- 업무전반에 관한 주의사항
- “왜 이것을 하는가” 이유를 기재
- 사전 준비사항, 사후 실시사항

3) 업무의 특성에 맞게 작성

업무특성	작성요령
많은 장표를 사용하는 업무	· <u>Process Chart</u>를 병행하여 사용 · 장표의 FILE명, FILING방식, 보관장소의 기재 · 장표의 사용목적을 명확화
점검/확인이 많은 경우	· 점검/확인의 목적 · 방법(무엇과 무엇을 어떻게) · KNOW-HOW(특히 미스가 많은 것)를 반드시 기입
업무처리의 종료시간(납기)가 결정되어 있는 업무	· 업무내용을 시간과 대비하여 나타낼 것 · 시간대별로 처리내용을 나타낼 것
판단이 많거나 판단에 따라 처리 형태가 다양한 업무	· Decision Tree를 매뉴얼 내에 작성 · 처리형태별로 순서, 방법을 양식에 기재
컴퓨터 입력처리가 많은 업무	· Step별로 화면을 scan하여 첨부 · 입력화면과 입법방법을 기술 · 장표를 입력하는 경우는 장표와 대응하여 입력방법 기술 · 입력 이후 업무의 흐름 및 연결관계 관계기술-미스방지

4) 급소를 찢어서 작성

- 업무의 장부에 관련되는 약속사항
예) “월 지급액이 일천만원을 넘을 때에는 어음으로 할 것”
- 업무를 쉽게 하는 요령
예) “집계표 복사해 두면 다음 달 집계가 편하다”
- 과거의 실패나 교훈에서 얻은 교훈

5) 번호체계 통일

6) 시각적 자료 활용

- 그림이나 사진, 견본을 활용해서 시각에 호소하는 것이 장황한 문장을 나열하는 것 보다 더 효과적임
- 장표의 기입방법이나 체크 포인트 등을 사용할 때는 실물을 첨부하거나 스캔하여 본문에 넣으면 읽는 쪽에서 파악하기가 용이함

7) 문체의 통일

- 페이지를 넘길 때마다 “그렇습니다”, “~합니다”, “~이다” 등의 표현을 많이 사용하면 읽기가 거북해질 수 있음
- 어느 한쪽으로 문체를 통일하는 것이 바람직함
- 알기 쉽게 한다는 의미에서 “그것을 권장한다” 라는 표현을 많이 사용함

작성의 포인트

1) 양식에 쓰기전에 초안 작성

2) 신입사원 입장에서 작성

- 업무에 능통한 베테랑일수록 무의식 중에 자세한 것을 누락시키는 경향이 있음
- 처음 부서에 배치 받은 신입사원의 기분이 되어 써나가면 누구라도 알 수 있는 매뉴얼이 될 수 있음

3) 전문용어 및 약어는 반드시 해설을 달 것

- 업무의 전문용어나 약어는 반드시 처음 나온 시점에서 해설을 함
- “이하 OO로 약함” 이라는 문구 기입 후 약칭사용

4) 5W2H1B를 사용하여 구체적으로 작성

WHY	: 업무의 목적
WHAT	: 수행해야 할 세부업무항목
WHEN	: 언제(시기, 타이밍)
HOW	: 수행방법
WHO	: 업무관련자
WHERE	: 발생장소, 전후 부서
HOW MUCH	: 소요시간 등
BUT	: 예외처리

9) 수정을 용이하게 함

- 업무의 변화나 자기의 성장에 따라 업무매뉴얼은 수정 및 개정이 필요함
- 가능하면 컴퓨터 파일로 작성하며, 수기로 작성할 시에는 볼펜보다는 연필로 작성하는 것을 권장함

10) 업무의 발생시기, 소요시간, 사용자료, 업무번호 등의 필요항목을 빠짐없이 기재

11) 작성자 및 결재자 표시

- 수정 또는 개정시 서명란에 반드시 표기하게 하여 누가 쓴 것인가를 분명히 할 것
- 업무매뉴얼이 작성되면 팀장에게 승인을 받고 서명을 받음

목 차

1

업무매뉴얼의 필요성

2

업무매뉴얼 작성 개요

3

업무매뉴얼 작성 방법

4

업무매뉴얼 작성사례

업무매뉴얼 작성 사례



감사합니다!

꼭 필요한 매뉴얼을~~