

함규정 연구위원

똑 같 이

우수한 비전과 전략을 수립하였다.

그런데 왜 어떤 기업은 승승장구하고

어떤 기업은 실패하는가.

저자 소개

래리 보시디

하니웰 인터내셔널의 CEO를 역임.
<포춘>이 선정한 기술 및 제조업계의
리더 100인중 한사람.

얼라이드시그널의 회장 및 CEO
GE캐피탈의 전신인 제너럴일렉트릭
크레디트의 중역, GE의 서비스 및
자재 부문 경영부사장 및 사장,
GE의 부회장을 역임한 바 있음

램 차란

하버드 비즈니스 스쿨과 노스트웨스턴
대학교 켈로그 스쿨에서 후학양성
경영학 교수이자 컨설턴트
GE, 듀폰, 콜게이트파몰리브와 같은
대기업의 최고경영진과 임원을 대상으로
경영자문활동 수행

이 책의 등장배경과 의미

- ✓ 일정수준 이상 기업들의 경영환경예측과 그에 따른 전략의 내용은 유사하다. 똑같이 우수한 비전과 전략을 수립했지만 그 결과는 다르다.
- ✓ 실패한 기업들은 서둘러 전략과 목표에서 그 원인을 찾기 시작한다. 그러나 실제로, 비전과 전략의 차이보다는 그것을 실제 성과로 만들어내는 실행력의 차이가 승패를 결정하는 근본원인이다.
- ✓ 실행력은, 단순히 무언가를 행동으로 옮기거나 해결하는 차원과 다르다. 기업의 생존과 경쟁력을 확보하기 위해 반드시 터득해야 할 구체적 행동 및 기술체계이다.

목 차

1부_ 실행력인가

1장 실행력없는 비전은 비극이다.

2장 실행력의 차이가 경쟁력의 차이

2부_ 실행은 시스템이다

3장 제1구성요소 : 리더의 일곱가지 행동수칙

4장 제2구성요소 : 기업문화를 혁신할 수 있는 틀의 창조

5장 제3구성요소 : 리더로서 결코 위임하면 안 될 임무 - 인재

3부_ 실행의 3대 핵심 프로세스

6장 인력 프로세스

7장 전략 프로세스

8장 전략을 어떻게 점검할 것인가

9장 운영 프로세스

제 1장 실행력없는 비전은 비극이다

1. 경영 = 실행

✓ 실행의 중요성

- : 2001년 전미기업이사협회(NACD)가 기업이사들의 실적평가항목에 '실행력' 추가
- : IBM 연례보고서(2000), CEO후임자 선정시 가장 높이 평가하는 점은 '실행력' - Louis V. Gerstner

✓ 실행의 의미

1) 실행은 단순히 '책임의 완수'나 '문제해결 및 처리'와는 다르다.

- : 실행이란, 현실을 직시하고 그 현실에 대응하는 체계적인 방식이다.
- ex) 실행의 실패공식 - 시간투자량, 검토방법, 특징, 회의이후

2) 실행은 비즈니스 리더의 몫이다.

- 사람들의 착각

경영자의 자리를 열망하는 사람들 : 손에 흠을 묻히지 않고 기쁨과 영광을!

경영자의 착각 : CEO는 전략을 구상하고 비전을 심어주며 나머지 잡다한 일들은 하위 관리자들이 알아서 한다.

ex) 스포츠팀의 예

- 진정한 비즈니스 리더의 역할

: 꼭 필요하지만 모두 꺼려하는 난해한 의문을 제기하는 사람

: 정보를 충분히 분석해 가장 이상적인 거래를 이끌어내는 사람 -> 의문점

3) 실행은 기업문화의 일부이다.

“좋아요, 이제 우리도 변화를 모색해 봅시다.” 리더가 이 한마디를 던진 후에도 아무런 변화는 일어나지 않는다. 실행체계는 구성원의 행동규범에 반영되어야 한다.

2. 성과를 내지 못하는 이유 “실행개념을 인지하거나 배운적 없다”

✓ 지적 도전의 2단계

: 직관 (훌륭한 아이디어나 원대한 청사진을 포착하는 과정)

: 분석 (원대한 청사진을 실행가능한 행동체계로 바꾸는 과정)

✓ 실행하는 리더의 역할

부하 : 다음해의 매출목표를 80%로 정했습니다.

리더 A : 좋아요, 그렇게 하세요. 열심히 해봐요.

리더 B : 좋아요.

그런데 어떤 식으로 매출을 올릴 거죠? 매출향상에 기여할 상품이 있나요?

누가 그 상품을 구매하나요? 경쟁기업들은 어떻게 대응할까요?

목표달성을 위해 적합한 인력을 배치했나요? 분기별 목표는 수립했나요?

어떤 사람들에게 협조를 구할건가요?

기존의 보상시스템만으로도 적극적으로 참여할까요?

2장 실행력의 차이가 경쟁력의 차이



Copying
Networking
Printing

Faxing
Imaging
Publishing



목 차

1부_ 실행력인가

1장 실행력없는 비전은 비극이다.

2장 실행력의 차이가 경쟁력의 차이

2부_ 실행은 시스템이다

3장 제1구성요소 : 리더의 일곱가지 행동수칙

4장 제2구성요소 : 기업문화를 혁신할 수 있는 틀의 창조

5장 제3구성요소 : 리더로서 결코 위임하면 안 될 임무 - 인재

3부_ 실행의 3대 핵심 프로세스

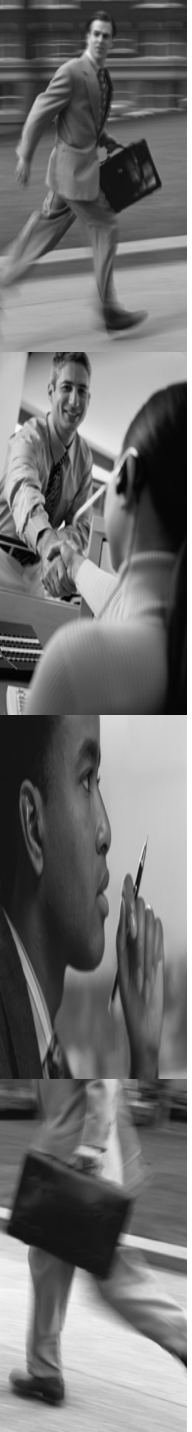
6장 인력 프로세스

7장 전략 프로세스

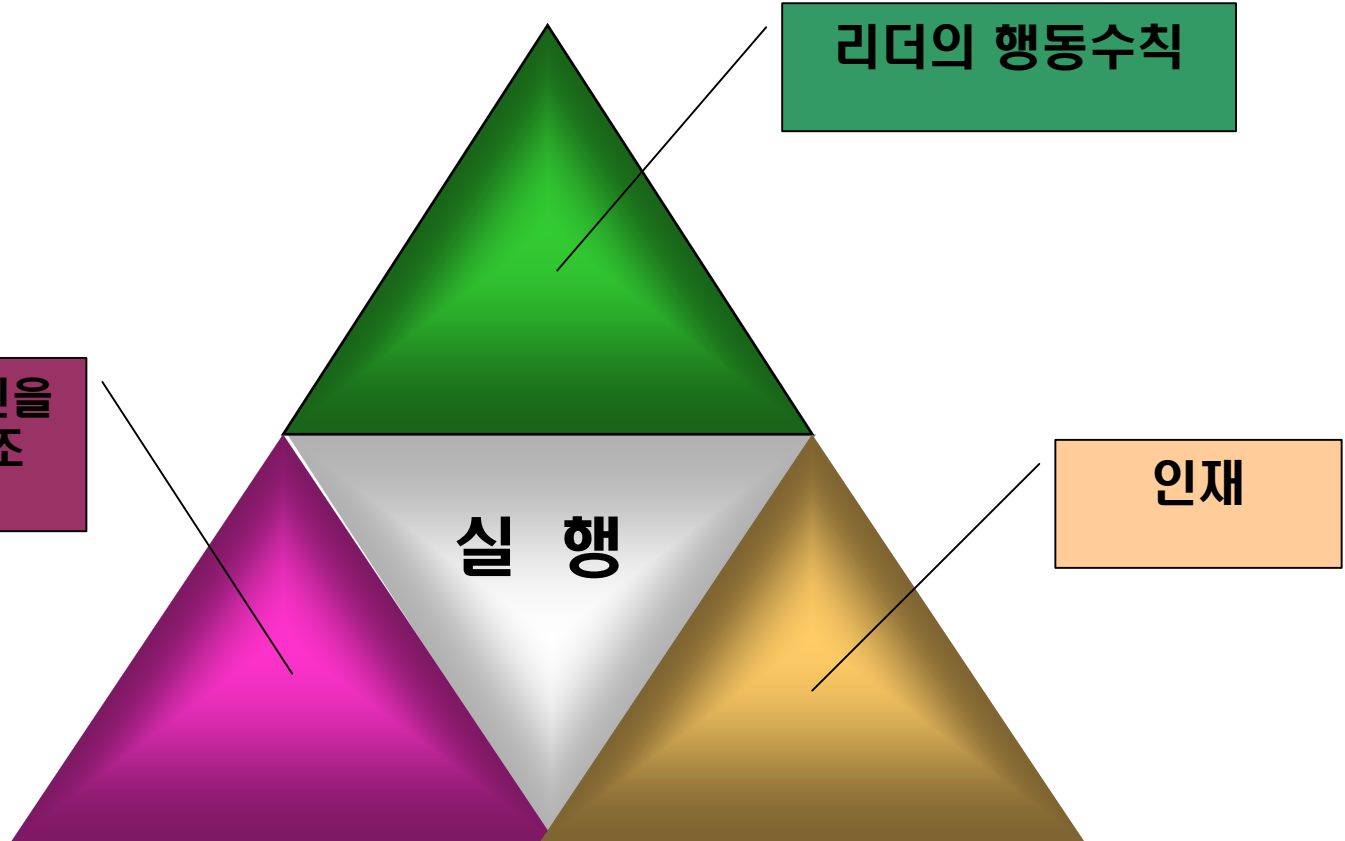
8장 전략을 어떻게 점검할 것인가

9장 운영 프로세스

실행의 3대 구성요소



기업문화혁신을
위한 틀 창조



3장 리더의 7가지 행동수칙

1) 인력과 비즈니스를 정확히 파악하라.

“하루에도 수많은 정보를 접하지만, 대개 부하의 관점과 판단으로 여과된 것이다.

✓ 현장방문 : A리더 - “애들 학교 잘 다니죠? 오늘 날씨가 좋죠?”

특히 사적인 관계는 리더가 새로운 일을 시작할 때 중요!

사업에서 훌륭한 정책이 실패했다. 왜일까?

✓ 직원들이 프로젝트의 장점과 결과에 의구심을 갖고 적극적으로 매달리지 않았기 때문이다. (이 계획도 곧 폐기되겠지..)

그럼에도,

프로젝트의 실패원인이 부하들의 반발이라는 점을 깨닫는

리더는 드물다.

2) 현실을 직시하라.

현실인식이란, 현실적 시각에서 자사를 바라보고 경쟁기업들과 비교하는 과정이다.

질문 a) “작년과 비교하여 올해는 얼마나 발전했는가?”

질문 b) “경쟁사와 비교할 때 어느 정도인가? 다른 업체들이 우리보다 앞서나가지는 않는가?”

3) 목표와 우선순위를 명확히 설정하라.

“우리가 우선적으로 해야 할 일은 모두 10가지입니다”라고 말하는 리더는 어떤 일이 가장 중요한 지 자신도 모르고 있다.

4) 적극적으로 추진하라.

목표가 명확하고 단순하다고 하여 사람들이 목표를 쉽게 생각하는 것은 아니다.

리더는 : 결과를 이끌어낼 책임자 지명 / 결과달성시 갈등요소를 노출
업무추진 매카니즘을 만들어 업무수행의 토대를 제시

5) 실적에 대해 보상하라.

실행력이 떨어지는 기업은, 성과를 이루어낼 역량이 있는 직원에 대한 보상/승진체계가 약하다. '사회주의 문화'같은 조직문화는 좋지않다.

6)코칭을 통해 구성원들의 역량을 개발하라.

코칭기술은 '문제제기'의 미학이다.

7) 너 자신을 알라

감성의지(emotional fortitude)가 없으면,

- 자신에게도 솔직하지 못하고 조직의 현실을 그대로 받아들이지 못한다.
- 적합한 지위에 적합한 인력을 배치하지 못한다.

(자질이 부족한 직원들에 대해 과감한 결정을 내리지 못하며, 자신에게 도전을 강요하는 직원은 멀리한다.)

4장 기업문화를 혁신할 수 있는 틀의 창조

✓기업문화

: 정의 – 조직에서 공유하는 가치, 신념, 행동규범의 총체

이 중에서 무엇을 바꿀 것인가? “신념과 행동규범”

예) EDS “동료가 곧 경쟁자다” -> “협력이 성공의 열쇠이다”

“우리는 고객에게 필요한 솔루션을 잘 안다” -> 고객의 소리 중시

✓실적과 보상의 연계

: 문제점 : 솔직한 피드백을 제공하거나 보상을 보류하고 처벌할 감성의지가 강한 리더는 드물다. 실적이 저조한 사람에게 새 임무를 맡기는 것은 조직의 하부구조를 더 혼란시킨다.

: GE의 활력곡선

단! “헤엄쳐 나오든지, 빠져죽든지..” 이 때 엄격한 실적기준을 수립한 후 무조건 강요는 금물. 리더는 대전제를 단기간에 실행가능한 작은 부분으로 분할해 처리하는 방법을 가르쳐야 한다.

✓**실행을 위한 사회적 Software**

: 행동규범을 공유하고 조직전체로 확산시키는 역할을 하는 사회적 운영 시스템을 가동해야 한다. 예) GE

사회적 S/W	내용 및 주제	년간 횟수/소요기간
CEC (기업경영자협의회)	사업현황과 환경 진단	분기별/ 2박3일
세션 C	사업단위별 인력 관리와 우선순위	1일/ 8-9시간
S-1 전략회의	향후3년간 사업 단위별 전략논의	2/4분기말
S-2 전략회의	향후 1년-15개월 사이의 운영계획 논의	11월

그 외에, 매년 4월 “직원대상 온라인 의식조사 (프로젝트수행의 성공도 체크)
10월 고위경영자 150명 크로톤빌 연수원에서 상황점검 및 교육

✓ 솔직한 커뮤니케이션의 중요성 “조화보다 중요한 것은 진실이다”

: 조화를 중시하는 조직에서는 회의시간에 별다른 언급이 없다가도 주요인사들이 회의장을 떠난 뒤에는 남은이들이 결정사안에 대해 불평함.

- 1) 솔직한 분위기조성을 위해 “비공식주의”가 필요 (ex) 잭 웰치
- 2) 항상 “합의”로 회의의 끝을 내야 한다. (누가, 언제, 무엇을 할지 결론)
- 3) 정기적 전화회의 활성화

❖ 직설적이지만 서로 피해를 주지않는 커뮤니케이션 문화가 필요.

❖ 상대방과 대면한 자리에서 할 수 없는 이야기라면, 없는 자리에서도 하지 않는다는 공동의 원칙을 세운다.

5장 리더로서 결코 위임하면 안될 임무 - 인재

✓적재적소에 인력을 배치하지 못하는 이유

1) 지식부족 : 해당지위와 관련된 확고부동한 기준 필요

: "그 사람은 훌륭한 팀장감입니다" -> "어떤 점이?" -> 인간관계가 좋고, 똑똑하다." -> "구체적으로 해당업무와 관련한 기준을 말해보시오." -> "..."
-> 그렇다면 그 후보는 해당기준을 충족하는가?

2) 용기부족 : 실적 또는 능력면에서 뒤떨어지는 사람의 지위를 보장해줌
: 리더에게 감성의지가 부족하여 그 사람과 맞서거나 단호한 행동을 취할 용기가 없다. 결과적으로 비즈니스에 손실을 초래.

3) 심리적 위안요인 : 스스로 편한 사람만 승진시킨다.
: GE의 레지널드 존스(Reginald Jones)



✓인재를 적재적소에 배치하는 법

외부의 인재 선별법	내부의 인재선별법
<ul style="list-style-type: none">■ 실행의지가 있느냐<ul style="list-style-type: none">- 지금까지 어떤 일이든 적극적으로 추진했는가- 결과를 달성하는 실행과정을 상세히 설명하는가, 또는 추상적 개념과 전략만을 이야기하는가 <p>“후보자가 일류대냐는 중요치않음. 중요한 것은 무슨 일을 했고, 어떤 결과였느냐는 것”</p>	<ul style="list-style-type: none">■ 후보자가 업적을 달성한 ‘과정’을 살핀다.<ul style="list-style-type: none">- 리더의 목표는 달성했지만, 팀의 분위기는 나빠졌는가- 조직전체에 리스크를 초래하면서까지 단기목표에 집착했는가- 단지 외부환경이 좋아서 성공적 결과를 얻어낸 것인가 <p>“좋은 평가란, 당사자가 목표를 달성한 과정을 면밀히 검토하는 것”</p>

목 차

1부_ 실행력인가

- 1장 실행력없는 비전은 비극이다.
- 2장 실행력의 차이가 경쟁력의 차이

2부_ 실행은 시스템이다

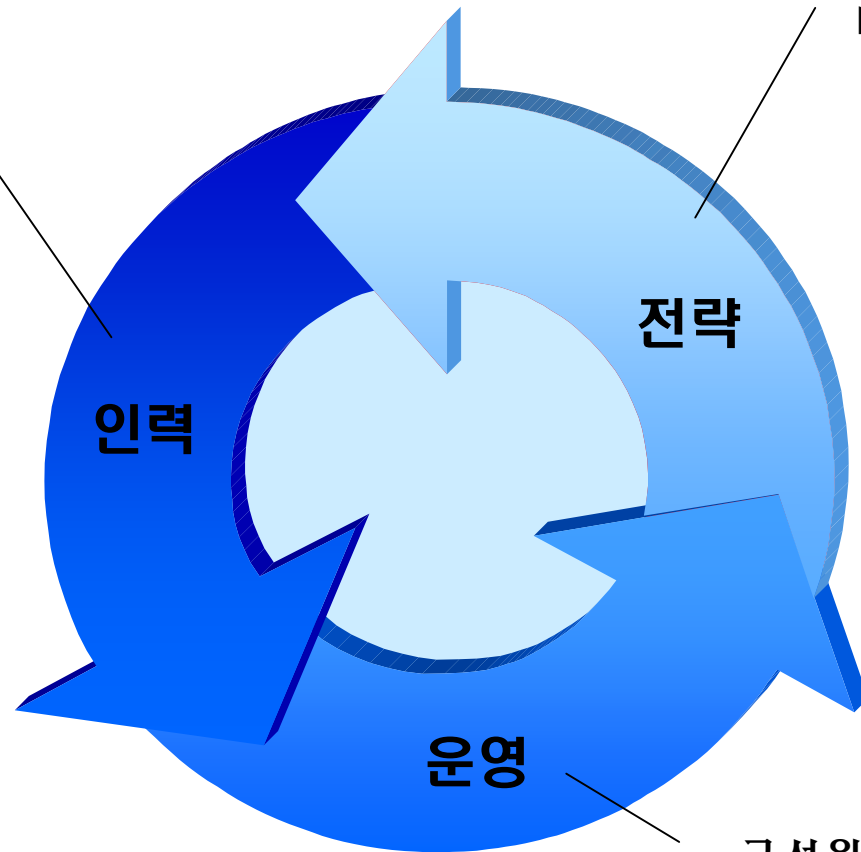
- 3장 제1구성요소 : 리더의 일곱가지 행동수칙
- 4장 제2구성요소 : 기업문화를 혁신할 수 있는 틀의 창조
- 5장 제3구성요소 : 리더로서 결코 위임하면 안 될 임무 - 인재

3부_ 실행의 3대 핵심 프로세스

- 6장 인력 프로세스
- 7장 전략 프로세스
- 8장 전략을 어떻게 점검할 것인가
- 9장 운영 프로세스

실행의 3대 핵심프로세스

목표를 달성
할 인력이
누구인지
규명



비즈니스의 목표

전략

인력

운영

구성원들에게 올바른 방향을
제시하고
장기목표를 여러 개의
단기목표로 분할

6장 인력프로세스

✓인력과 전략, 운영의 연계

: 인력프로세스를 운영계획 목표뿐 아니라 단기(0-2년), 중기(2-5년), 장기의 전략적 목표와 연계해야 한다.

예) 새 전략을 수행하려면 앞으로 어떤 인력들이 요구되고 필요없어질까?
새 임무를 위한 교육기간은 얼마이며, 누가 이 임무를 맡아야 할까?

✓지속적 개선과 리더십 파이프라인 개발 (4가지 분석)

1) 유지율 리스크 분석

: 개인의 시장성, 이직가능성, 당사자가 떠나면 조직이 직면할 리스크 규명

2) 효율적 지위계승 분석

: 회사에서 핵심지위를 담당할 잠재력 큰 인재가 얼마나 되는지 판단가능
GE - 핵심인력이 떠나도 24이내에 새로운 사람으로 교체 가능
(연쇄적 인사조치를 같은 날 마무리)

3) 지속적 개선평가표

: 전통적 평가표와 유사하나, 실적과 목표미달을 핵심내용으로 기록하며, 발전시킬 필요성에 대한 정보를 제공한다는 차이점이 있다.

역량	기준이상	기준	기준이하
비즈니스 안목	○		
고객 지향성		○	
전략적 직관력	○		
비전과 목적	○		
가치와 윤리		○	

[결과요약]

2001년 실적의 핵심

- 솔루션 판매를 위한 서비스 시장 전략 개발
- 유럽시장 공략을 위한 마케팅 전략개발

2001년도 목표 미달

- 홍콩에서 목표달성 실패
- 중국인 마케팅임원 채용실패

2001년도 도전

서비스시장 전략의 지속적 실행

장점

- 뛰어난 비즈니스 직관력 - 합리적 목표설정
개선 의 필요성

- 인력채용기술 개발
- 부하직원들의 자기개발 후원

개선계획

- 인사관리부서에서 지도자나 멘토의 협조 필요

다음단계로 올라갈 가능성(단기 0-2년)

- 현재의 업무유지

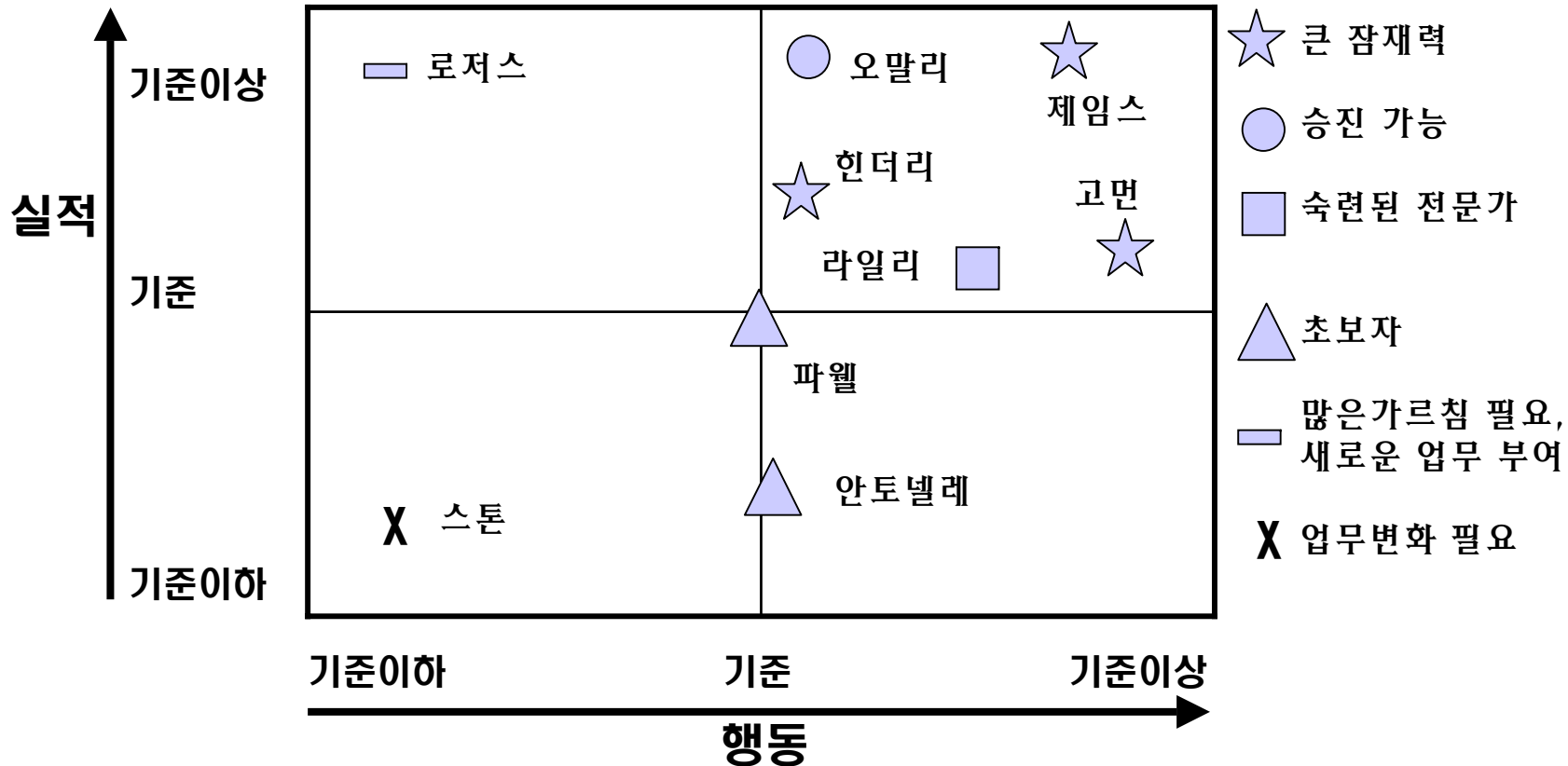
다음단계로 올라갈 가능성(장기 2년이후)

- 사업단위 책임자의 자리로 승진 예견

4) 리더십 평가표

: 개인들로 구성된 한 집단의 실적과 행동을 비교한다.

예) 인사담당임원이 수행한 실적뿐 아니라 누가 동료와 협력하고 누가 독불장군식이었는지 보여준다.



“인력평가 = 경영자원평가(MRR : Management resource reviews)”

✓승진평가지 주의점

: 특정인이 그동안 아무리 성공적으로 업무를 수행했다 하더라도 승진여부의 결정은 또다른 사안이다. 과거에 훌륭했다 하더라도 새로운 업무에서 반드시 성공할 거라 단정할 수 없다.

: 역행적 진단(Backward-looking) 주의

[사례 1] 임월후보자 선정게임 (백스터에서 도입)

- 매주 목요일, 상위 리더들에게 음성메시지 전달 “부사장자리 공석이다” 통보
- 인력개발팀 임월은 추천된 후보자들중 1차 후보자 15명 선정-> 최종 1명선정

[사례 2] 듀크사의 임월평가 (역량을 4개로 구분)

기능적 역량	비즈니스 역량	관리역량	리더십 역량
인적자원관리지식 (채용,교육,노동법)	비즈니스모델과 수익창출 방법	관리, 계획, 지도, 감독	임월에 맞는 리더십 역량 보유여부

7,8장 전략프로세스와 전략점검방법

✓전략이 실패하는 이유

- : 전략수립에서 실행방식의 중요성 간과
- : 사업단위전략의 단순함이 기업수준의 전략이라고 착각
(각 사업팀은 자체전략만 실행하면 된다는 안이한 생각)

✓전략계획의 토대

- 기존의 고객과 시장을 얼마나 이해하는가? (조직외부의 관점에서 사업을 봄)
ex) CEO “누가 이 상품을 구매?” / “기업관리자요” / CEO “구체적으로 관리자란 누구인가?” / “엔지니어” / CEO “얼마나 많은 엔지니어와 대화해봤나?”
“...” / 프로젝트 무산!
- 수익성을 높이는 최선의 방법들 : 시장세분화 ex) A.T.크로스의 예
- 전략을 실행할 역량이 있는가?
- 계획수립시 가장 중요한 기준 : 현실성
1년에 한번 세우는 계획은 위험하다. 시장상황은 언제나 급변한다.
따라서 리더는 계획초기부터 참여 -> 계획의 핵심만 알면 쉽게 계획변경

● 저자들의 조언 ●

전략은 수치놀음이 아니다.

수치가 분명 필요하기는 하나,

향후 5년의 모습을 기계적으로 표현한 수치는

비즈니스에 별다른 직관력을 제공하지 못한다.

차라리 전략계획과 직결된 좋은 아이디어의 수를 늘려라.

“중요한 사항은 상황과 시기에 따라 변한다.”

9장 운영프로세스

✓기업의 현실

“상사가 당신에게 차를 운전해 시카고에서 아이오와 주 오스칼루사까지 약 400km 거리를 오라고 했다. 여행을 하는 동안 지켜야 할 원칙까지 정해 주었다. 우선, 연료비로 16달러 이상을 사용할 수 없고, 5시간 37분안에 도착해야 하며, 속도는 시속 100km 이상 내면 안된다. 그런데 오스칼루사로 가는 길을 안내해 줄 지도도 없고 여행중 예상치 못한 폭설을 만날 수도 있다.

대기업에서 전략계획을 운영하는 방식도 위와 다르지 않다.

대기업의 운영프로세스는 매출과 현금흐름, 수익목표를 달성하기 위한 자원배분 등 자세한 예산책정 프로세스를 바탕으로 한다.

그러나 이 프로세스는 목표를 달성할 가능성과 방법에 대해 구체적 대안을 제시하지 못하므로 현실과 유리된다.

✓ 운영계획이란

: 운영계획은 단순히 '작년보다 나은 실적'을 위한 예산책정이 아니다.
과거방식은 목표를 달성하기 위해 자꾸 뒤를 돌아보는 과정이라면,
운영계획은 '어떻게' 달성할 것인지 앞을 보고 세부적 방법을 찾는 것이다.

✓ 운영계획 세우기

- 1) 목표를 설정 -> 실행계획을 수립 (장/단기 목표 조정)
- 2) 위기관리계획이 필요한 분야를 확인
- 3) 모든 참가자에게 동의를 얻어 확정
- 4) 후속조치

: 리더는 회의참가자들이 올바른 정보를 가지고 돌아갔는지, 자신이 맡은 역할을 제대로 인식하는지 확인

-> 회의에서 동의한 내용을 참가자 전원에게 정리하여 전달

● 마무리 ●

비전, 전략, 인재도 있다.

그런데 성과가 오르지 않는 이유는 무엇일까?

...실행은 하나의 문화이며 시스템이다.

실행력은 기업의 전략과 목표, 기업문화에

반드시 스며들어야 한다.