

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

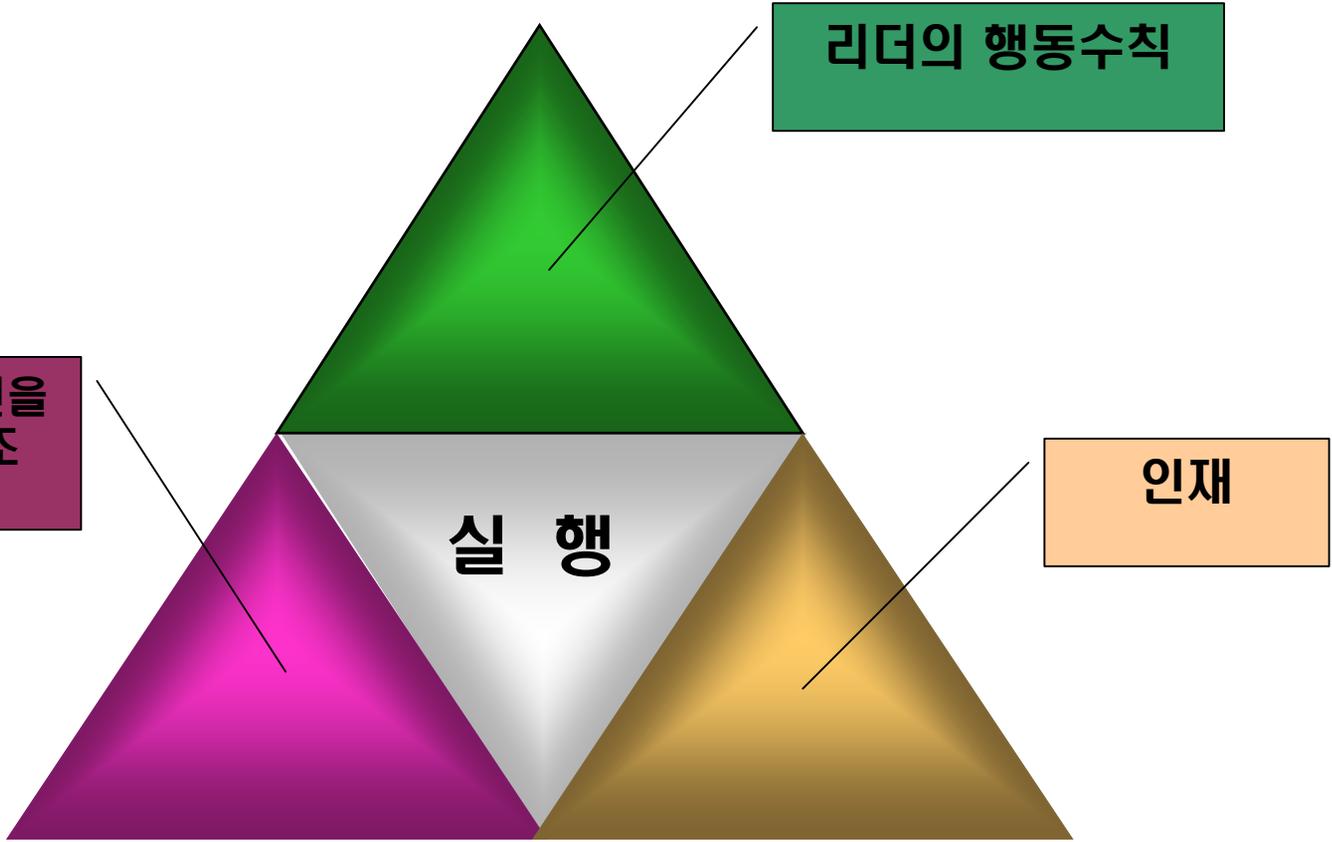
8장 전략을 어떻게 점검할 것인가

9장 운영 프로세스

# 실행의 3대 구성요소



기업문화혁신을  
위한 틀 창조



리더의 행동수칙

인재

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

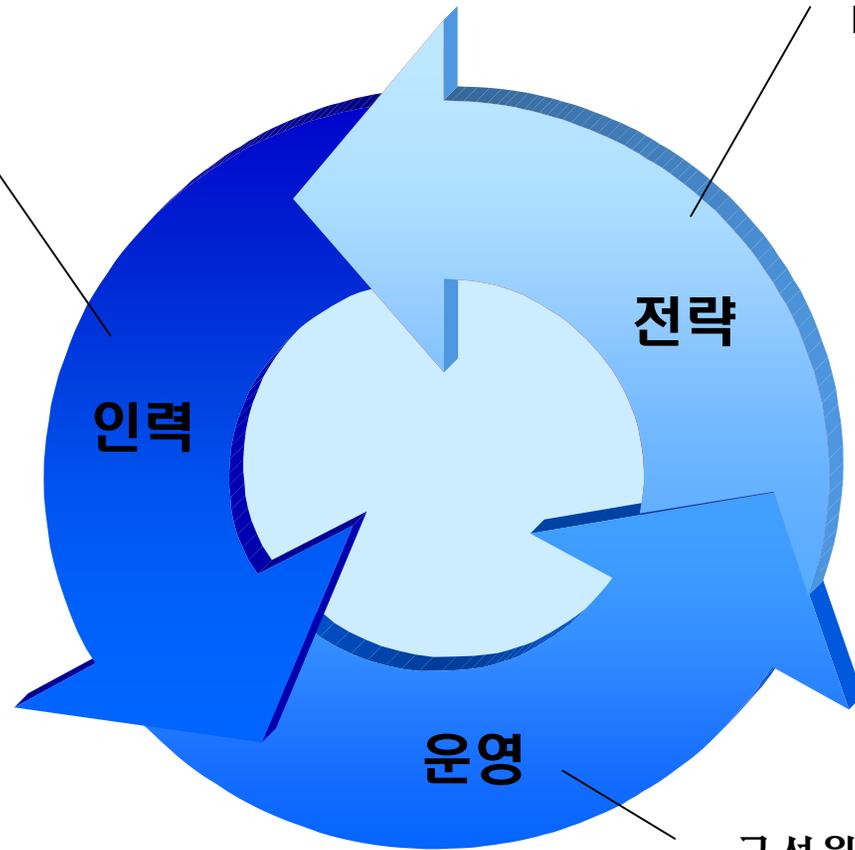
7장 전략 프로세스

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 필요성

- 인력채용기술 개발
- 부하직원들의 자기개발 후원

#### 개선계획

- 인사관리부서에서 지도자나 멘토의 협조 필요

#### 다음단계로 올라갈 가능성(단기 0-2년)

- 현재의 업무유지

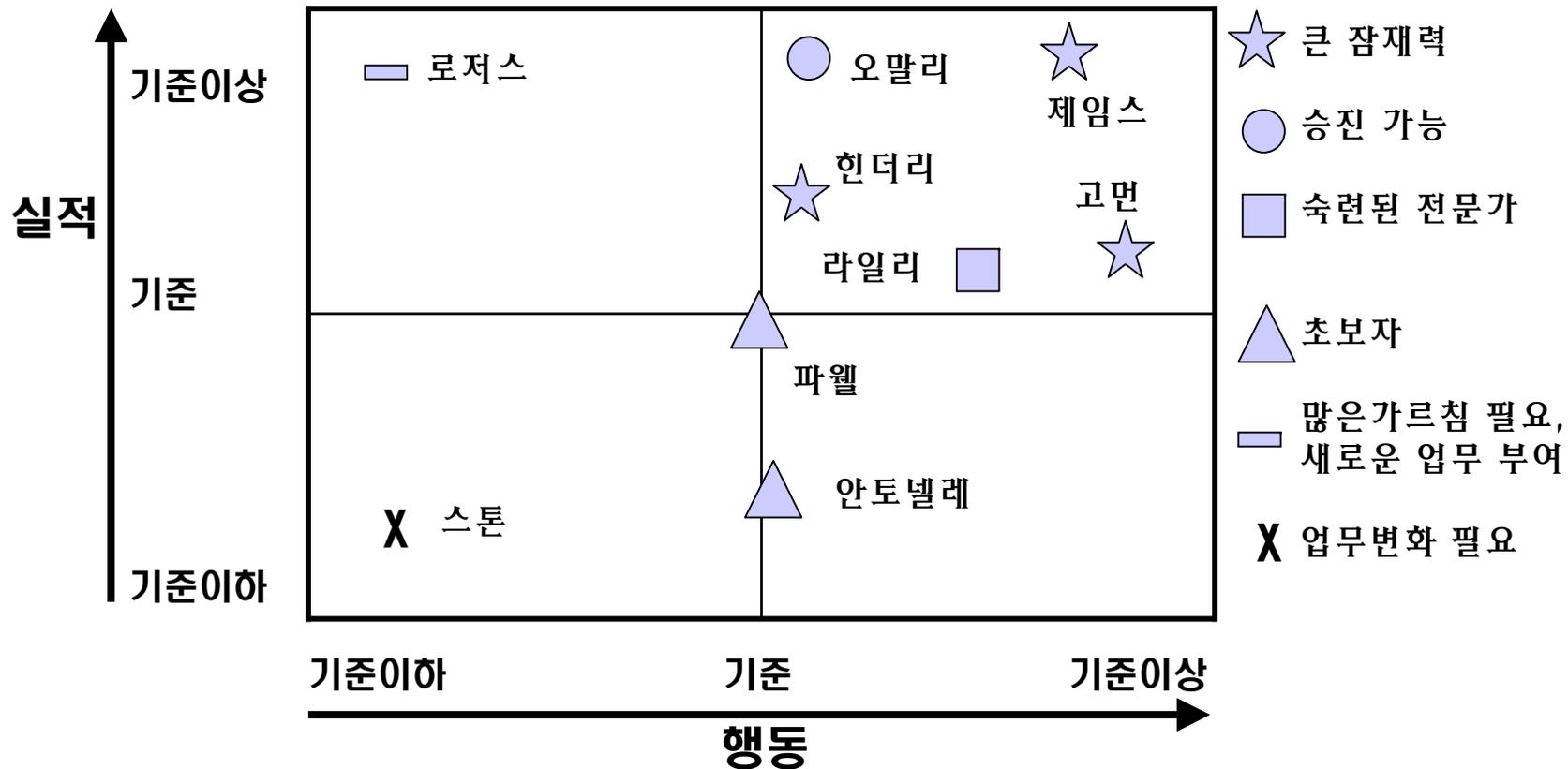
#### 다음단계로 올라갈 가능성(장기 2년이후)

- 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.**