

# CHAIRPERSON NOTE

체어퍼슨노트

2009.07.31 (통권259호)

## 경제 이슈

- 미·중 G2 체제 형성 가능성 증대
- 국내 경상수지 확대 지속

## 경영 노트

- 경영 환경 급변시대의 기업 예산 수립 방식

## 사회 트렌드

- 에듀바캉스
- 한국인이 가장 신뢰하는 직업

## 차이나 리포트

- 중·미 '전략과경제대화(S&ED)'의 주요 내용과 시사점
- 중국 차스닥 출범

## 저널 브리프

- 직원 건강과 기업경쟁력, '건강경영'으로 잡는다

## 洗心錄

- 원칙 중심의 리더십

□ 미·중 G2 체제 형성 가능성 증대

- 미국과 중국은 “전략 및 경제 대화”를 통해 경제, 안보, 기후변화 등 현안에 대해 협력을 강화함으로써 G2체제 형성 가능성 증대
  - 의미 : 미·중 협력의 필요성이 증대되면서 경제 문제에만 집중하던 이전과는 달리 이번 회담은 경제, 외교, 안보 등 의제가 확대되었고 해당 분야의 고위급 인사들이 대거 참석
  - 내용 : 미·중 경제 불균형 해소, 중국의 성장체제 전환(투자와 수출 주도에서 소비 주도로 변환), 미국의 대규모 재정적자 축소, 핵확산 방지 및 대테러 분쇄에 공동보조를 확인
  - 배경 : 국제사회에서 미국의 영향력이 약화되는 반면 중국의 비중이 커지면서 G2 체제의 필요성이 증대
  
- 또한 양국은 북한에 대한 UN제재는 필요하고 대북한 문제 해결 방법은 평화적이어야 한다는 것을 확인. 또한 북한 문제 해결을 위해 6자 회담의 중요성 및 한반도 비핵화를 위한 노력 지속을 재확인

□ 국내 경상수지 확대 지속

- 한국은행(29일)에 따르면 경상수지가 5개월 연속 흑자를 지속
  - 경상수지 : 6월 경상수지가 상품수지 흑자, 소득수지 흑자 등으로 54.3억 달러 흑자를 기록하며 상반기 217.5억 달러에 달함
  - 상품 및 서비스 수지 : 경상수지 중 상품수지는 6월에 수출 증가로 전월 48.8억 달러에서 66.1억 달러로 확대. 서비스 수지는 특허권사용료 수입 증가로 적자규모가 전월 14.7억 달러와 비슷한 14.5억 달러 기록
  - 소득수지 : 경상수지 중 소득수지는 6.8억 달러 흑자 기록
  - 자본수지 : 한편, 자본수지는 금융기관의 단기차입금 상환 등으로 기타 투자수지가 크게 유출초과를 기록하면서 5월 70.2억 달러 유입초과에서 6월 4.0억 달러 유출초과로 전환
  
- 원자재가 상승, 원/달러 환율 하락, 내수 경기의 점진적 회복 등으로 수입이 증가할 것으로 보여 경상수지 흑자가 점차 축소될 전망

□ 경영 환경 급변시대의 기업 예산 수립 방식\*

- 급변하는 경영 환경에서 기업이 세운 예산안은 무용지물이 되기 쉬우며, 심지어 예산 편성이 끝나기 전에 쓸모가 없어지기도 함
  - 과거 자료 분석, 미래 추정과 전략 목표에 따른 분배와 조정 등의 전통적인 예산 수립 방식은 시시각각 변화하는 경제 활동에는 동떨어짐
  - 이에 글로벌 컨설팅사인 맥킨지는 급변하는 환경에 신속하게 대응할 수 있는 새로운 예산 편성 방법을 제시함
- 맥킨지는 ‘예산 수립’ 방법으로 시나리오 이벤트기반 편성법, 주기적 업데이트 예측법, 분기별 예산 수립, 제로-베이스 예산 편성 등을 제시

구 분	내 용
시나리오 이벤트 기반 예산수립	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일반적인 추측에 의한 예산 편성은 갑작스런 변화에 발빠른 대응이 어렵지만 여러 가능성을 고려한 시나리오 수립은 예산 수정이 필요할 때 이미 계획된 시나리오에 따라 민첩한 대응 가능함</li> <li>• ‘주(主)시나리오’에서 ‘대안 시나리오’ 로 선회하는 여러 원인이 되는 이벤트를 면밀히 파악 (예: 협력사 도산, 단기유동성 변화 등)</li> </ul>
주기적 예측치 업데이트	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대부분의 기업들이 월 또는 분기 단위로 실적을 예측하지만 이런 예측이 예산 관리와 관련된 의사결정에 활용되지 못하고 있음</li> <li>• 중요 재무변수에 대한 12~18개월 예측치를 매월, 분기별로 업데이트 및 공식화하면 실제 실적이 예측치와 빗나가기 시작할 때 빠른 대응이 가능해짐</li> </ul>
분기별 예산 수립	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 극도의 불확실성이 존재하는 시기에는 장기적 목표보다는 단기적인 목표로 분기별 예산수립이 필요함</li> <li>• 연간매출이나 수익정보보다는 비용 절감 및 운전자본 관리와 같은 단기적 재무 지표 관리에 주력해야 함</li> </ul>
제로-베이스 예산 수립	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 각 사업부별 예산을 원점에서부터 다시 검토하는 것으로 각각의 다른 가설(시장규모 30% 위축) 등을 설정해 매출과 비용을 추정하고, 전사 전략의 적합성과 예상 수익 등을 고려한 예산 편성</li> <li>• 제로-베이스 예산 수립은 비용 절감의 기대효과가 큰 영역에서 활용하며, 자본 지출, 영업비, 구매비와 같은 주요 비용이 그 대상임</li> </ul>

\*“Just-in-time budgeting for a volatile economy”(The Mckinsey Quarterly, 2009.5) 참조

## ☞ 사회 트렌드

### □ 에듀바캉스\*

- 저렴하게 즐기면서 배움도 얻을 수 있는 ‘에듀바캉스’가 뜨고 있음
  - 교육(education)과 바캉스(vacance)의 합성어
  - 농어촌 체험캠프부터 역사 배우기, 숲 캠프까지 조금만 관심을 쏟는다면 돈에 울고 인파에 치이는 ‘천편일률’ 휴가보다 더 알뜰살뜰 즐거운 휴가를 보낼 수 있음
- 에듀바캉스는 휴가와 교육의 두 가지 기능을 자연스럽게 통합하고 있다는 점에서 많은 인기를 끌고 있음
  - 가령 강원도농업기술원이 마련한 농촌전통테마마을에서는 농민과 함께 숙식하면서 감자 캐기, 옥수수 수확 등 다양한 프로그램과 산골음악회, 뗏목축제 등 축제에 참여할 수 있음
  - 이외에도 ‘어촌체험마을’, ‘피서지로 찾아가는 역사교실’, ‘파이팅 맘’(여성가장 대상의 청정 숲 체험교실) 등 다양함

### □ 한국인이 가장 신뢰하는 직업\*\*

- 한국인이 가장 신뢰하는 직업 1위는 소방관이고, 꼴찌는 정치인임
  - 다른 나라에서도 생명, 건강과 관련한 의사·간호사는 추대
  - 반면 정치인을 못 믿는 건 ‘세계적 현상’임

신뢰한다(매우 또는 대체로) 비율(%)

1위	소방관	92.9	12위	문화예술인	74.5	23위	공무원	55.2
2위	간호사	89.9	13위	대학교수	72.1	24위	시민단체활동가	55.0
3위	환경미화원	89.2	14위	판사	65.9	25위	목사	53.7
4위	직업운동선수	82.1	15위	텔레마케터	65.5	26위	변호사	53.6
5위	의사	80.9	16위	운전원	64.5	27위	기업인	51.9
6위	한의사	79.7	17위	방송인	64.5	28위	기자	49.7
7위	초중고 교사	79.5	18위	승려	64.0	29위	연예인	40.9
8위	은행원	79.1	19위	회계사	62.5	30위	증권업종사자	39.0
9위	이/미용사	77.4	20위	경찰관	60.4	31위	보험업종사자	36.6
10위	프로그래머	74.8	21위	검사	59.1	32위	부동산중개업자	28.2
11위	신부	74.6	22위	세무사	56.0	33위	정치인	11.7

\* “놀면서 배우는 에듀바캉스 떠나요”(헤럴드경제, 2009.7.27)

\*\* “한국인은 소방관을 믿고 또 믿는다”(시사저널, 2009.8.4)

□ 중·미 ‘전략과경제대화(S&ED)’의 주요 내용과 시사점

■ (개요) 중국과 미국은 7월 27일~28일 워싱턴에서 제 1차 중·미 ‘전략과 경제대화(S&ED)’를 개최

- 중국은 왕치산(王岐山) 경제 담당 부총리를 단장으로 정·재계 유력인사 150명으로 구성된 대규모 대표단을 파견, 미국은 클린턴 국무장관과 가이트너 재무장관이 대화상대(counterpart)로 나섬

■ (주요 내용) 제1차 중·미 ‘전략과경제대화’는 경제위기 극복과 세계 안보 및 환경문제와 관련하여 광범위한 의제를 놓고 의견을 교환

- 경제 분야 : 글로벌 금융위기 극복을 위해 양국간 경제협력 강화
  - 미국은 저축률을 확대하고 중국은 소비 주도형 경제로 전환
  - 미국은 중국의 시장경제국\* 지위를 조기에 인정하고 첨단기술 제품의 对中 수출을 확대를 약속
  - 국제금융시스템 내에서 중국의 역할 확대를 위해 공동으로 노력
- 중미관계 : 양국은 정치, 군사, 외교 등 다양한 방면의 관계 개선 추구
  - 오바마 대통령 연내 중국 공식 방문 약속
  - 양국간 군사교류 확대 및 연내 중국군 고위급 인사 미국 방문
  - 연내 양국간 인권 관련 회의 개최에 대해 중국측이 전향적 입장 표명
- 글로벌 문제 : 양국은 에너지와 환경 문제에 대해 협력 확대 표명
  - 양국은 기후변화에 대응하기 위해 에너지, 환경 문제 관련 MOU 체결
  - 또한 석유 비축과 에너지 시장 투명성 강화를 위해 협력

---

\* 정부의 간섭이 없이 시장에서 상품가격이 결정된다고 상대 교역국이 인정하는 것을 뜻하는데, 시장경제지위(MES)로 인정받지 못하면 반덤핑 제소를 당했을 때 제3국의 가격기준으로 덤핑 여부가 판정되므로 덤핑 여부와 상관없이 불이익을 당할 가능성이 크며, 한국은 2005년 对中 교역규모 1,000억 달러 이상인 국가중 최초로 중국을 시장경제국으로 인정

- 지역적 문제 : 국제적 테러와 핵확산 문제에 공동으로 대처
  - 국제적 테러활동에 대해 공동으로 대처
  - 북한, 이란 등 국가들의 핵확산 방지를 위해 의견 교류
- 대화채널 : 향후 중·미 ‘전략과경제대화’를 정례화
  - 제 2차 중미 ‘전략과경제대화’는 2010년 북경에서 개최하기로 합의

< 중국 중앙정부 공공투자 예산 및 집행내역(2009년 5월 31일까지) >

분야	주요 내용	비고
미·중 관계	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 연내 오바마 중국 방문</li> <li>· 양국 군사교류 확대, 연내 중국군 고위급 인사 미국 방문</li> <li>· 연내에 양국 간 인권관련 회의 개최</li> </ul>	· 미중관계 전반적으로 개선
경제협력	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 미국 저축률 제고, 중국 소비 주도 경제 전환</li> <li>· 빠른 시일 내에 미국은 중국의 시장경제국 지위 인정</li> <li>· 미국은 첨단기술 제품의 對中 수출을 확대할 것을 약속</li> <li>· 보호무역주의를 반대, 무역과 투자 개방 확대</li> <li>· 유력한 금융체계 구축과 금융 감독 강화를 위해 공동으로 노력</li> <li>· 국제금융시스템 내에서 중국을 포함한 신흥경제국의 발언권 향상을 위해 공동으로 노력</li> </ul>	· 글로벌 경제위기 극복에 공동으로 대응
글로벌 문제	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기후변화와 에너지, 환경 분야 관련 MOU 체결</li> <li>· 양국은 청결-고효율 에너지와 환경보호 관련 협력</li> <li>· 양국은 신재생 에너지 분야에서의 협력 강화, 석유 비축, 에너지 시장 투명성 제고를 위해 노력</li> </ul>	· 에너지, 환경 분야로 협력 범위 확대
지역적 문제	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 국제적 테러활동에 공동으로 대처</li> <li>· 2010년에 개최 예정인 NPT와 군축회의 관련 의견 교류</li> </ul>	· 북핵문제에 대해 입장차이 축소
대화 체제	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 제2차 중미 ‘전략과경제대화’를 2010년 북경에서 개최하기로 합의</li> </ul>	· 대화 채널을 정례화 함

자료 : 중국 국무원, 신화통신사 보도자료 정리.

■ (의미) 중미 ‘전략과경제대화’가 정례화됨에 따라 향후 국제문제에 있어 양국의 역할이 강화되는 계기가 될 것으로 보임

- ‘전략과경제대화’는 과거의 전략대화와 전략경제대화\*를 통합

\* 중국과 미국은 2005년 8월부터 현재까지 전략대화(战略对话)를 6 차례 개최하였으며, 2006년부터는 전략경제대화(战略经济对话)를 매년 2회, 총 5 차례 개최

- ‘전략과경제대화’는 두 가지 정기적 대화 채널을 하나로 통합함으로써 회의의 지위 격상, 효율성 제고 및 의제 범위 확대의 의미가 있음
- ‘전략과경제대화’의 대표 참여자의 지위는 과거의 장관에서 총리급으로 격상
  
- 회의의 효율성이 대대적으로 제고
  - 과거 전략대화 와 전략경제대화는 이분화 된 구조를 가졌으나 통합이후에는 같은 시간, 같은 장소에서 논의할 수 있게 되어 효율성이 제고
  
- 전략적 문제의 비중 대폭 증가
  - 과거 전략경제대화는 주로 경제, 통상 분야의 개별 문제를 다루어 왔으나, ‘전략과경제대화’는 경제위기 극복, 안보체제 강화 등 주제를 확대
  - 미국은 금번 대화에서 위안화 평가절상과, 덤핑, 시장개방 및 인권문제 등 중국으로서는 부담스러운 의제를 의도적으로 회피함
  
- 중·미 ‘전략과경제대화’ 체제의 정착은 G2 중심의 세계질서를 공고히 할 것임
  - 오바마 대통령은 중국을 ‘(미국의) 가장 중요한 동반자’로 지칭함으로써 글로벌 경제위기 이후 중국의 위상이 한층 강화될 것임
  
- (시사점) 우리나라는 중미간 관계 변화에 따른 세계 질서 재편 과정을 면밀히 주시하고 상응한 안보와 경제 전략을 마련해 나가야 함
  
- 안보 측면 : 북핵 문제에 있어 두 나라와의 협력을 강화하고 우리의 의도를 관철시키기 위해 적극 노력해야 할 것임
  
- 경제 측면 : 중국과의 FTA를 조기에 체결함으로써 미국, EU뿐만 아니라 급부상하는 중국과의 교역환경 개선에 힘써야 함

□ 중국 차스닥\* 출범

■ (개요) 최근 중국은 증시의 강력한 상승세에 힘입어 10년 동안 지지부진한 차스닥 출범을 목전에 두고 있음

- 中 증권감독위는 7월 26일까지 1단계 차스닥 등록 신청 접수를 마감
  - 1단계 차스닥 등록 신청 기업은 총 108개로, 증권감독위는 향후 5일 내에 심사를 마무리 짓고 10월 말께 본격적으로 출범할 예정
  - ‘차스닥 주식상장규정’은 7월 1일부터 효력 발생하게 되며 차스닥은 심천증권거래소에 설치될 예정
- 차스닥은 신재생 에너지, 신소재, 바이오, IT, 환경보호, 서비스 등 6개 분야에서 급성장이 기대되는 기업을 우선 상장 예정

■ (목적) 차스닥의 출범 목적은 중소기업들의 자금조달 난을 해결하고, 산업구조 고도화를 실현하며, 벤처캐피탈의 육성에 있음

- 국유기업에 의한 금융자원의 독식현상은 중국 경제시스템의 구조적인 문제점으로 제기됨
- 주가지수선물, 옵션 등 파생상품과 대주, 공매도 등 헤징 수단이 전무한 투자자들에게 투자 대상을 확대함으로써 어느 정도 위험분산이 가능
- 중국의 대표적인 벤처 타운인 중관촌(中关村) 기업들과 벤처캐피탈을 연결, 비정형적인 지분거래 시장에 대해 정리
  - 또한 민영 첨단 기술 위주의 중소기업들을 대량 육성함으로써 궁극적으로 중국의 산업구조 고도화를 실현

---

\* ‘차스닥’은 ‘코스닥’, ‘NASDAQ’과 같이 중국 중소기업 주식시장을 지칭하는 한국식 명칭으로 중국에서는 ‘창예판(创业板 : china growth enterprise market)’으로 불리며, 기존 시장인 ‘주판(主板 : main board)’과 대응되는 개념임

■ (차스닥과 메인보드의 차이점) 차스닥의 등록 요건은 기존 증시 상장보다 훨씬 완화되었으며, 절차 또한 간소화 됨

- 차스닥 등록 요건은 성장성을 중요시
  - 과거 상장 요건은 최근 3 회계연도 흑자 기록과 누적 흑자 규모 3,000만 위안 이상을 요구했으나 등록 요건은 각각 2년과 1,000만 위안으로 완화
- 차스닥은 심사 절차에 있어서도 과거에 비해 간소화 지향
  - 증시 상장심사위원회는 심사위원 25인으로 구성되었으나 등록 심사위원회는 인원 축소는 물론, 해당 분야의 전문가 비중을 확대
  - 과거 증시에 상장하기 위해서는 省급 정부와 국가발전개혁위원회의 의견청취가 필수적이었으나 등록 시에는 증권감독위가 최종 결정

< 중국 거래소와 차스닥 등록요건 비교 >

	거래소 상장	차스닥 등록
성격	- 일반 주식회사	- 설립 후 최소 3년 간 존속
실적	- 최근 3 회계연도 흑자 기록 - 누적 흑자 규모 3,000만 위안 - 최근 회계연도 미처리결손금 無	- 최근 2 회계연도 흑자 기록 - 누적 흑자 규모 1,000만 위안 - 최근 1년 매출 규모 5,000만 위안 - 최근 2년 평균 매출증가율 30%
자산	- 자산대비 무형자산 비중 20% 미만	- 최근 회계연도 순자산 2,000만 위안
자본	- 자본총계 3,000만 위안	- 공개후 자본총계 3,000만 위안
영업활동	- 최근 3년간 주요 영업활동에 중대한 변화 無	- 매출액 중 주요 영업활동 비중 월등히 높아야 하고 모집 자금을 주요 영업활동에만 사용
이사회	- 최근 3년간 중대 변화 無	- 최근 2년간 중대 변화 無
지배인	- 최근 3년간 변동사항 無	- 최근 2년간 변동사항 변화 無
경쟁	- 지배주주, 실질 지배인 및 실질 지배인이 지배하는 기업과 경쟁관계 無	- 지배주주, 실질 지배인 및 실질 지배인이 지배하는 기업과 경쟁관계 無
심사위	- 심사위원 25인으로 구성	- 해당 분야 전문가 비중 확대 - 거래소 심사위원 겸직 불허
상급기관	- 省급 정부와 국가발개위 의견 청취	- 청취 의무 無

자료 : 중국증권감독관리위원회(CSRC : China Securities Regulatory Commission).

- (전망) 차스닥의 출범으로 민영 중소기업들은 자금조달이 용이해지고 투자자들은 투자대상이 다양해져 중국 증시의 양적, 질적 확장이 기대됨
  - 등록 요건 간소화와 심사 과정 단축으로 인해 기존 메인보드에 상장 신청을 한 기업들의 차스닥으로의 급선회가 예상됨
    - 2009년 7월 말 현재 상해와 심천 양 증시에 상장을 신청한 기업 수는 400여개에 달함
    - 시장에서 차스닥에 대한 관심이 고조됨에 따라 일부 상장기업들의 상장취소, 차스닥 등록 사례도 출현할 것으로 보임
  - 심천증시가 차스닥 설립으로 발전을 도모하는 사이 상해증시는 해외기업의 본토 증시 상장에서 활로를 찾을 것으로 예상
    - 올 초 중국정부는 상해를 ‘두개의 중심’ 즉 금융과 물류 중심지로 지속 육성하기로 하고 상해 증시의 국제화 실현을 최우선 과제로 선정
    - 홍콩 증시의 대다수를 차지하는 본토 기업(레드칩)의 상해 증시 회귀 가능성이 다시 제기되고 있는 것도 이와 같은 맥락임
  - 하지만 차스닥 출범과 관련하여 우려도 적지 않음
    - 차스닥이 중소기업의 자금조달 어려움을 해결하기 위한 것이라고는 하지만, 4,000만 개 중소기업 중 혜택은 극소수에만 돌아갈 것임
- (시사점) 중국 차스닥의 출범은 단기적으로는 국내 투자자들에게 새로운 투자기회를 제공하고 장기적으로는 국내 기업들이 차스닥을 자금 조달 창구로도 활용할 수 있을 것으로 보임
  - 중국경제의 고속 성장과 시장 규모의 급속한 확대는 신기술 첨단 기업들의 성공 확률을 높여 줄 것으로 기대
    - 또한 기존 증시와 달리 민영 중소기업 위주로 구성되므로 국유기업들이 안고 있는 고질적인 비효율성의 문제로부터도 자유로움

□ 직원 건강과 기업경쟁력, ‘건강경영’으로 잡는다\*

- 우리나라 노동자들은 근로시간이 길며, 이는 체력 및 노동생산성 저하를 야기할 수 있음
  - 2007년 우리나라 노동자들의 근로시간은 OECD국가 중 가장 긴 연간 2,316시간으로, OECD회원국 평균 1,768시간보다 1.3배 가량 더 많음
  - 이는 노동자들의 체력 소모를 초래하여 피로감 증대, 효율성 저하 등의 부정적인 영향을 가져올 가능성이 높음
- 최근 들어 직원건강의 중요성을 인식한 국내외 기업들의 ‘건강경영’이 활기를 띠고 있음
  - 조직원 건강에 대한 투자수익률을 조사한 미국의 연구결과에 따르면 1달러 투자에 3.53~5달러 가량의 수익이 발생하는 것으로 나타남
  - 현재 직원들의 건강을 위한 제도 및 시설을 도입이 늘어나고 있음

< ‘건강경영’ 분야 >

분 야	내 용
작업장	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 직원들이 하루 8시간, 또는 그 이상을 보내는 작업장은 직원들이 건강하게 일할 수 있도록 설계되어야 함</li> <li>· 업무의 동선을 고려하여 작업의 효율을 높이고 피로감을 덜어줄 수 있는 인체공학적 작업장 설계 또는 배치가 바람직함</li> </ul>
식당	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 아침을 거르기 쉬운 직원들을 위하여 간단한 아침 도시락을 제공하여 직원 건강 및 활발한 업무수행을 도모할 수 있음</li> <li>· 식사는 활동량이 적고 각종 성인병에 노출되어 있는 현대인들을 위해 저염분, 저칼로리 식단 위주로 제공하는 것을 고려할 수 있음</li> </ul>
건강센터	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 상담프로그램, 피트니스센터 등 임직원들의 건강을 챙겨줄 수 있는 시설을 사내에 설립하는 사례가 늘고 있음</li> <li>· 일부 기업의 경우, 직원들이 가족들의 각종 부상에도 안심하고 일할 수 있도록 직원가족 대상으로 의료비 지원도 실시하고 있음</li> </ul>

- 건강경영은 직원들의 만족 증대 및 생산성 향상을 도모할 수 있어, 기업들은 적극적으로 ‘건강경영’을 추구할 필요가 있음

\* “직원 건강 챙기면 위기에도 강한 기업된다”(EconomicReview, 2009.7.28) 참조

## □ 원칙 중심의 리더십

리더십 개발의 권위자 브레인 리(Blaine Lee)는 지도력을 세 가지로 구분한다.

첫째 ‘강압적 지도력(coercive power)’은 사람들을 협박하거나 모욕하거나 벌을 주는 등 강제적인 방식으로 지도력을 발휘하는 경우이다. 이 지도력의 원천은 두려움이다. 그러나 위협을 그치면 상대는 더 이상 의견을 존중하지도 지시를 따르지도 않는다는 문제가 있다.

둘째 ‘실리적 지도력(utility power)’은 협상에 기초한 관계이다. 쌍방에게 공평한 것이 무엇인지 함께 결정하고, 그것에 기초하여 거래를 함으로써 생겨난다. 따라서 어느 한쪽이든 거래가 더 이상 공정하지 않다고 판단되면 그 관계는 곧 깨져 버린다. 대체로 유효한 지도력이지만 단기적 결과만을 기대할 뿐이다.

셋째 ‘원칙 중심의 리더십(principle centered power)’은 신뢰와 존경에 기초한 영향력이다. 이 경우 사람들이 그 사람을 따르는 이유는 그가 원하는 것을 그들 또한 원하기 때문이다. 원칙 중심의 리더십에 근거해 다른 사람들을 대한다면, 그들은 ‘당신을 존경합니다. 가치 있는 것을 성취하기 위해 내 인생과 정열을 바치고 싶습니다.’라고 생각하게 될 것이다. 이런 지도력은 다른 두 가지 지도력과 달리 장기적인 영향력이 유지될 수 있다.

브레인 리는 강제력을 사용하는 것이 아무리 쉽다 해도, 거래의 방식을 사용하는 것이 아무리 매력적이라 해도, 존경을 받으며 문제를 해결해 나가는 것이 진정으로 바람직하며 가치 있는 해결 방식이라고 주장한다. 그리고 원칙 중심 리더십의 원천이 되는 ‘존경심’을 얻기 위해서는 열 가지 기본 원칙을 따르고 생활화할 것을 주문한다. 설득력, 인내심, 상냥함, 학습력, 수용력, 친절함, 지식, 자제력, 일관성, 성실함 등이다.

“ 실패와 성공의 차이는 어떤 일을 할 때 거의 맞게 하는 것과 정확히 맞게 하는 것의 차이이다. ”

- 에드워드 사이먼스 : 미국의 모델리스트