

비전전략체계 수립 (교재)

2018. 08.



블루위즈컨설팅
Blue-Wiz Consulting

비전경영

비전경영과 변화·혁신의 본질

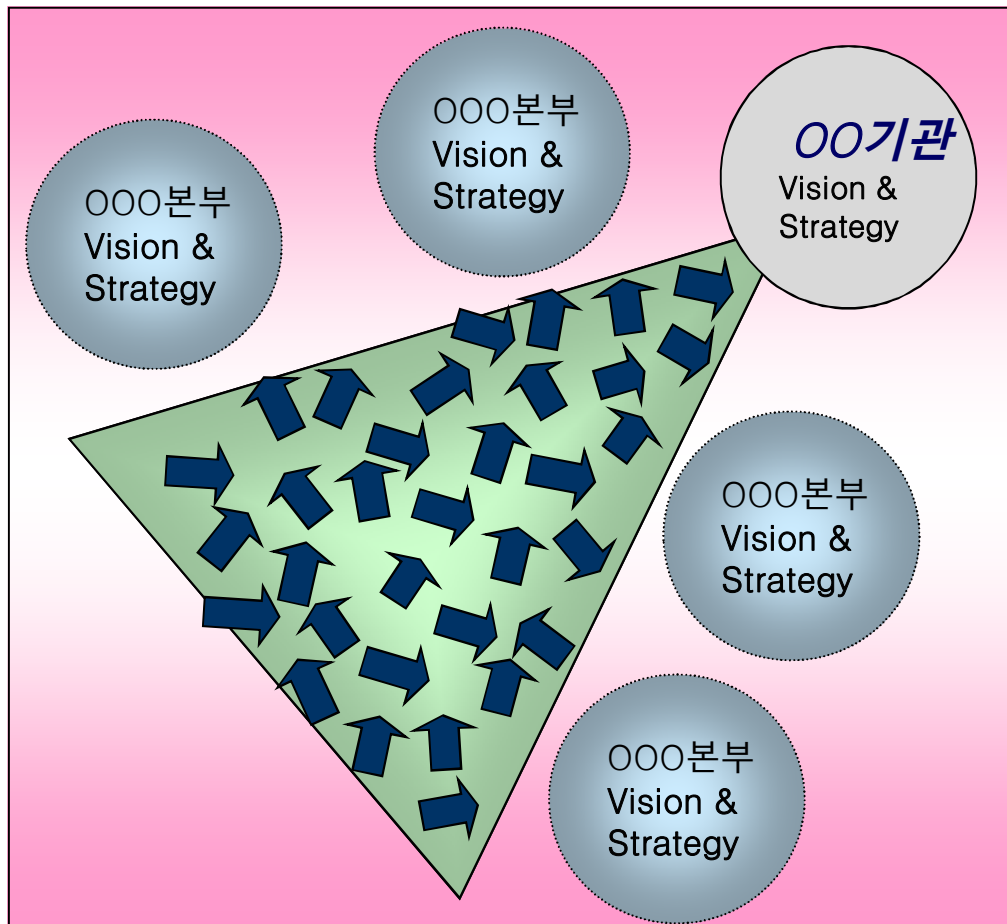
만약 배를 짓고 싶다면
북을 쳐서 남자들을 불러모아
목재를 마련하고,
임무를 부여하고,
일을 나누어줄 것이 아니라
그들에게 무한히 넓은 바다에 대한 동경을 가르쳐라.

- 앙투안 드 생텍쥐페리 (프, 1900~1944) -

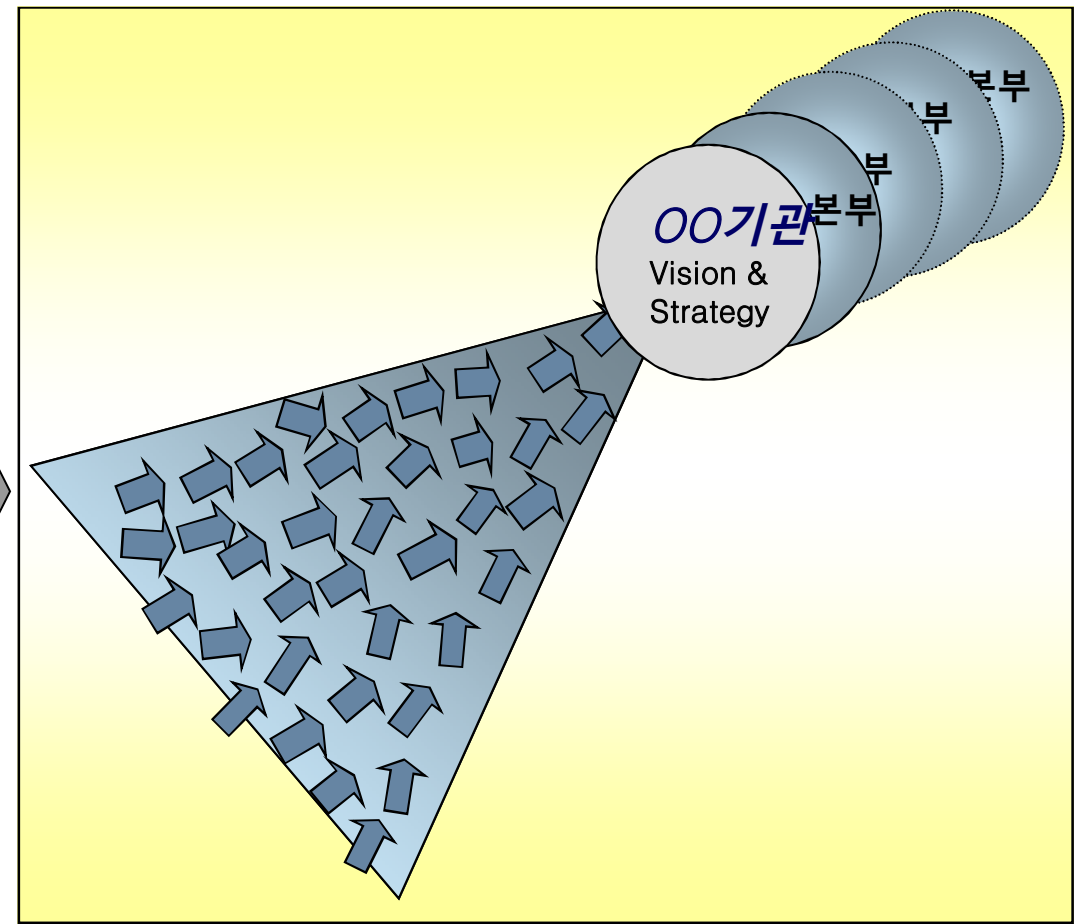
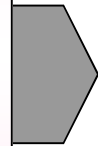


비전경영

비전경영의 필요성



OO기관의 조직역량 분산



하나의 방향으로 조직역량 집중

비전경영

우리가 하는 일의 진정한 가치는...?!



무엇을 하십니까?

A사람 : “돌을 깎고 있다” - **석 공**

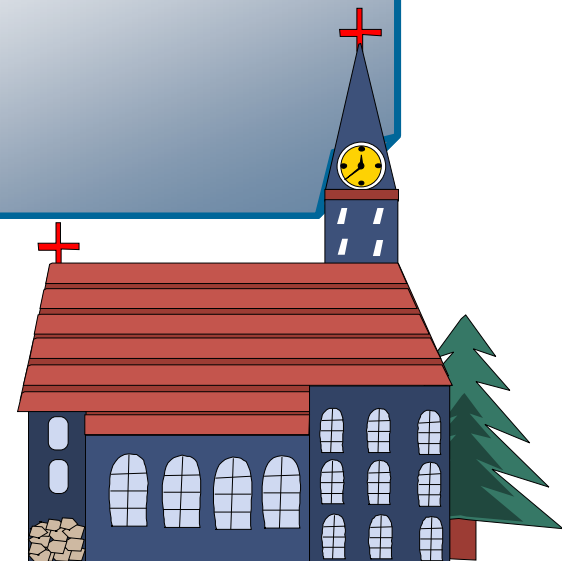
B사람 : “조각품을 새기고 있다.” - **조각가**

C사람 : “하나님의 성전을 짓고 있다.”- **성직자**

구성원들의 자부심(업의 가치)

⇒ **OO기업**의 수준

⇒ **OO기업**의 이미지



비전경영

MISSION과 VISION의 차이

기업의 사명은 조직의 존재목적, 존재가치를 의미
조직의 방향을 이야기하는 것이 아님

- 농부의 Mission(사명)은 수 천년 동안 변화되지 않음
농작물을 경작해서 모든 생산비와 최소한의 생활수준(또는 이익)을
보장하는 가격으로 사람들에게 농작물을 공급
- 농부의 Vision은 상황과 환경에 따라 변화할 수 있는 꿈이 실린 목표 : 방향성
 - ▶ 자신이 현재 소유하고 있는 것 보다 2배 되는 경작지를 소유,
 - ▶ 자신의 소유지에 통조림 공장을 세우는 꿈,
 - ▶ 유기농법을 이용하여 야채를 재배하는 방식의 개척자
- ❖ 미션은 구성원들이 수행하고 있는 업의 의미와 존재가치를 밝히는 것

비전 설정

Vision이란 ! : 꿈(Dream)이 실린 목표(Objective)!

과거나 현재의 연장선상에서 미래를 바라보지 않고, 기업이 추구하는 미래의 상을 설정

분석적 APPROACH



경영환경, 내부능력 분석 등, 과거 및 현재에 관한 자료를 분석하여 경영구조의 변화, 경영목표를 설정하는 방법

- ❑ 특정상황에만 적용되고, 지속적인 경영혁신은 시키지 못함
- ❑ 현재의 숫자를 미래로 잡아 늘린 숫자, 현재의 연장선상에서 세우는 장기목표
- ❑ 과거 성장/안정의 시대에 적합 – 불확실성 시대에 부적합
- ❑ 급변하는 경영환경에는 대응할 수 없는 한계점

VISION적 APPROACH

마땅히 있어야 할 기업의 모습(미래상)을 설정하고, 현재의 기업 모습과 미래상의 GAP을 분석하여 그 차이를 극복하고 미래상 실현을 위한 경영구상, 시나리오를 수립하는 방법

비전 설정

비전은 언제 만드는가?

비전은 조직이 지배구조, 자원배분방식, 새로운 사업 기회의 탐색 등 새로운 변화를 시도해야 할 때 특히 필요해짐

경영진이나 대주주의 변동이 있을 때

한정된 조직의 자원과 역량을 차지하기 위해 서로 경쟁할 때

조직이 새로운 사업기회를 찾을 때

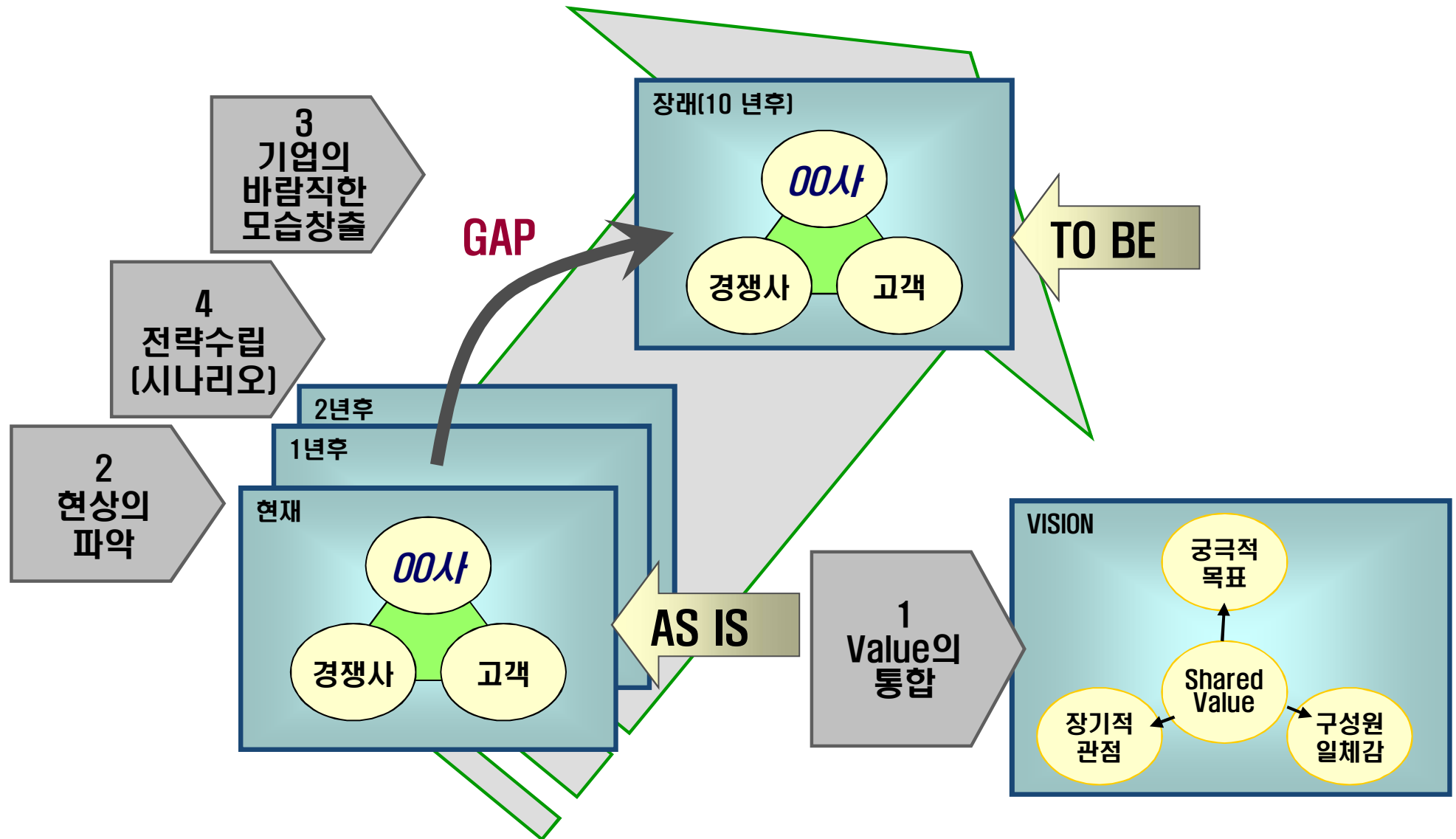
비전이 전혀 설정되어 있지 않거나 조직이 방향 없이 나아갈 때

비전은 설정되어 있으나 현재의 상황과 조건에 맞지 않을 때

조직이 전략적 포지셔닝을 새로이 하려고 할 때

조직 전반에 걸쳐 의식개혁을 원할 때

비전 설정



비전 설정

해외 우수기업의 VISION 유형 [방향성 재정의]

회사명	변경전	변경후
SONY	세계적인 전기/전자회사	Total Entertainment Group [영화사업, 디즈니랜드, 건설사업 등]
동경해상화재보험	초일류 보험회사	Total Security Provider
아지노모도사	초일류 종합식품회사	소프트한 종합생활기업 [식품, 의약, 실버, 물류, 수경재배, 패밀리 레스토랑.]
JAL	초일류 항공기업	종합생활문화기업 [수송, 호텔, 레포츠, 리조트, 부동산, 정보, 교육, 출판]
월 마트	초우량 Selling Company	초우량 Purchasing Company

비전 설정

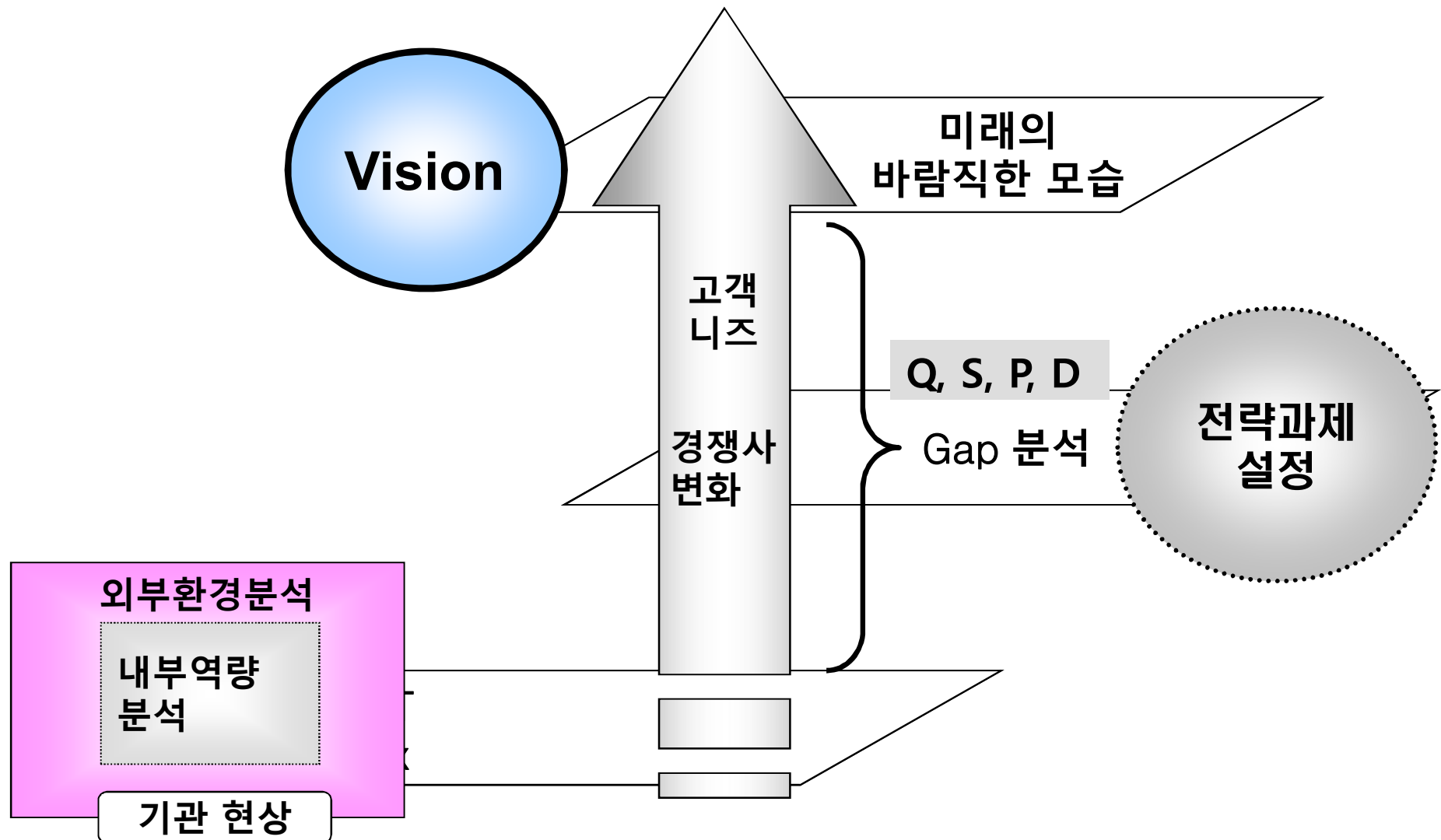
해외 우수기업의 비전 (BHAGs)

포드	자동차를 대중화 한다 (1916)
보잉	민간항공의 선두주자가 되며,세계를 제트시대로 이끌자(1950)
나이키	아디다스를 격파하자(1960)
스탠포드 대학	서부의 하버드 대학이 된다. (1940년대)
GE	우리가 경쟁하는 모든 산업에서 1~2위가 되자. 아니면 철수하라
록웰	방위산업에서 세계적으로 가장 다각화된 하이테크 기업으로 변화시킨다.
3M	5년후 매출액의 50% 이상을 신규 사업에서 달성

* BHAGs : Big(크고), Hairy(어려우며), Audacious(대담한) Goals

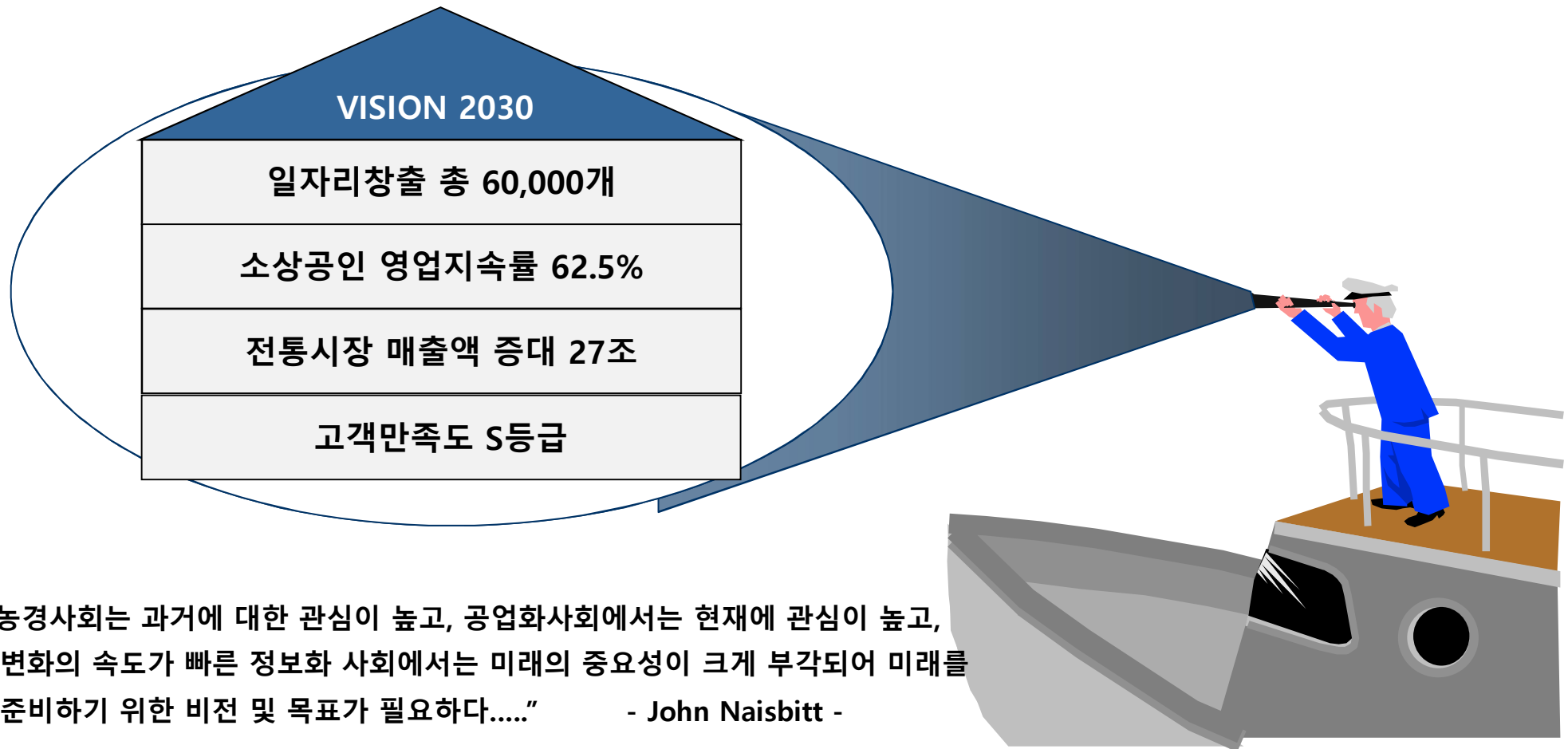
비전전략 설정

SWOT Matrix 분석의 활용



비전전략 설정

Vision 달성을 위한 경영목표 설정



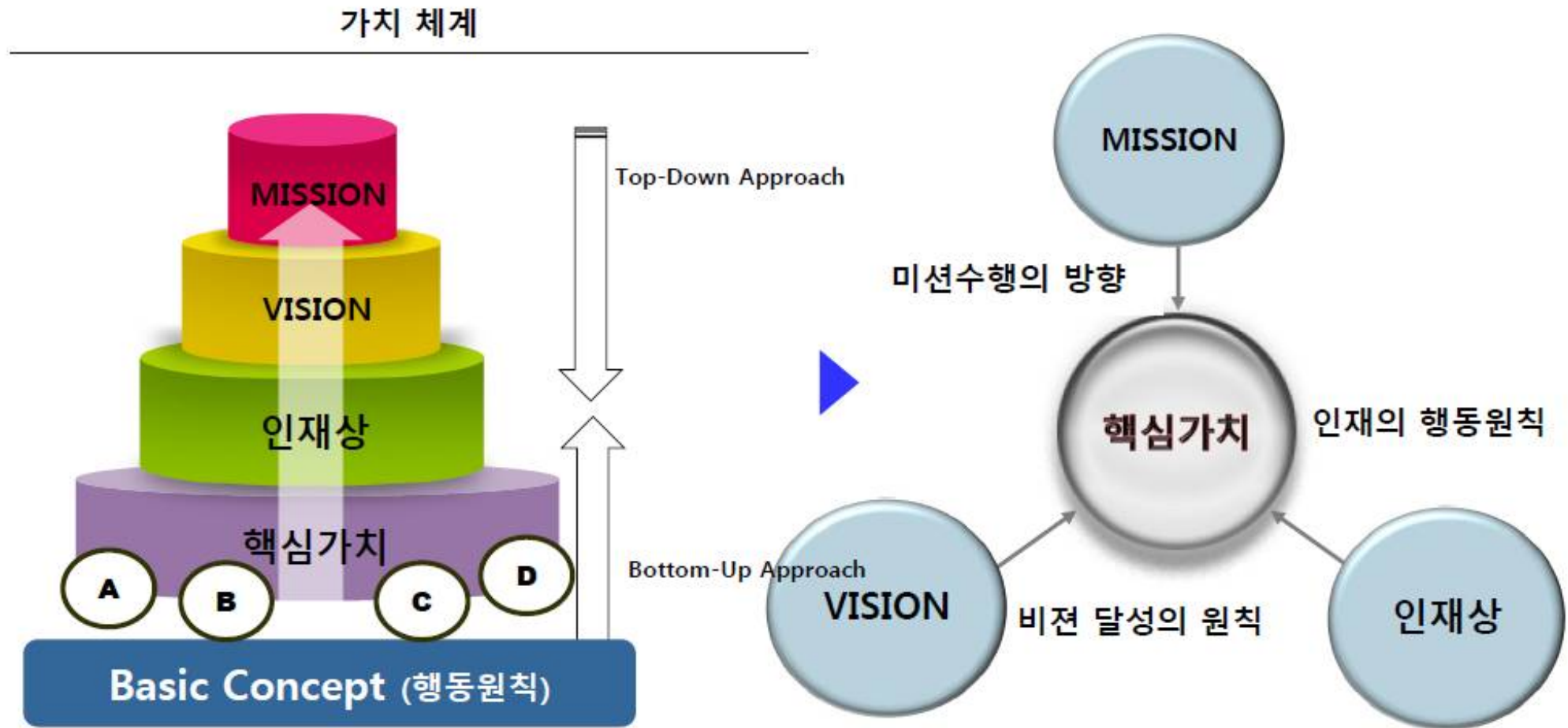
비전전략 실행

전략 공유 및 전략 실행력 제고를 위하여 조직 내 효과적인 의사소통 도구가 필요



핵심가치

핵심가치는 조직미션(존재이유)에 대한 행동방향이며, 비전달성의 원칙이고, 인재의 행동 원칙으로 이러한 핵심가치를 조직의 DNA로 정착시킴으로써 조직 경쟁력을 확보할 수 있음



핵심가치



핵심가치를 설정하는 이유



구심점

조직 구성원의 일체감 강화를 통한
위기극복 구심점 작용

나침반

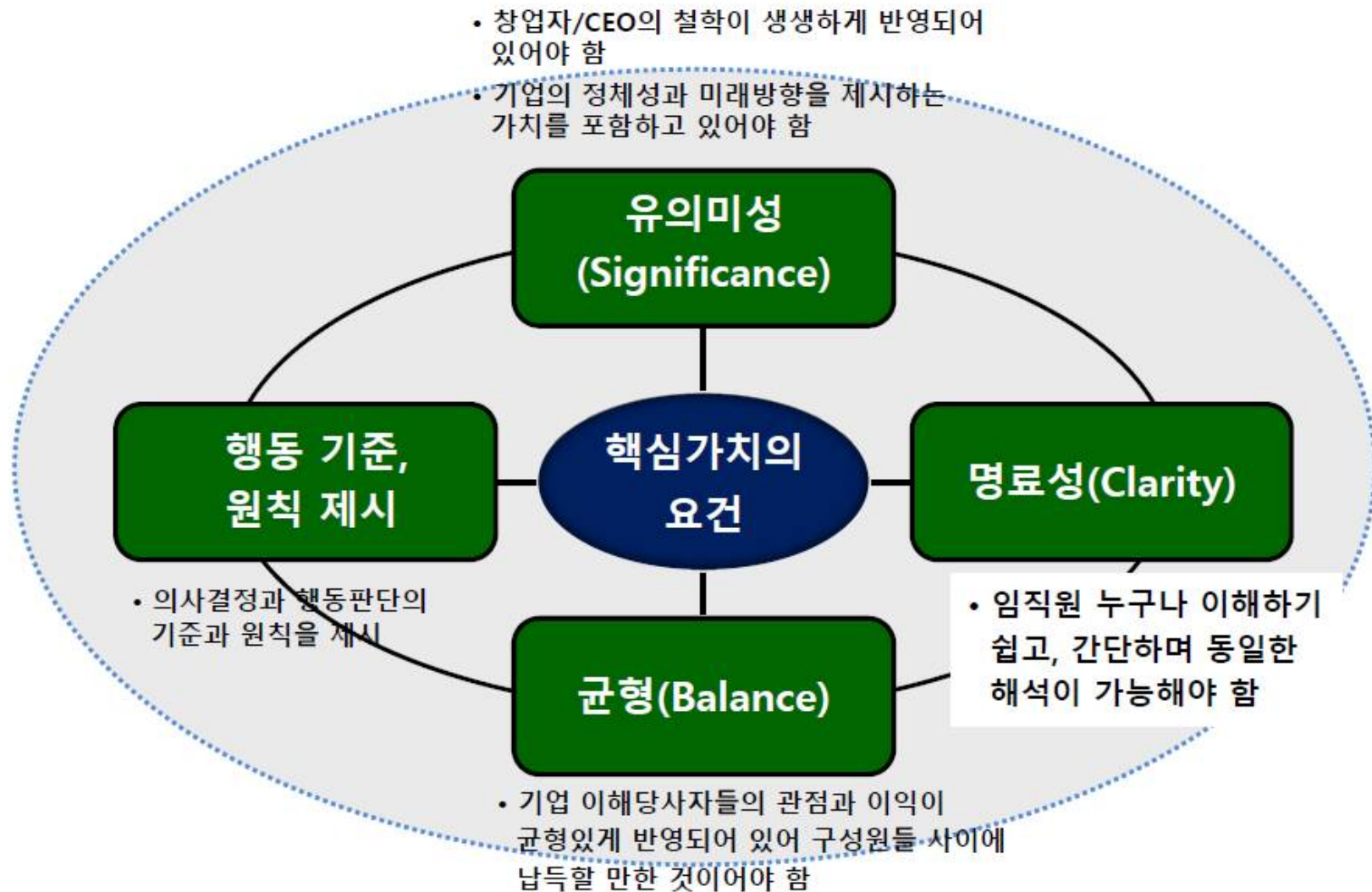
세계 최고의 기관을 위한
조직운영의 나침반

첫 단추

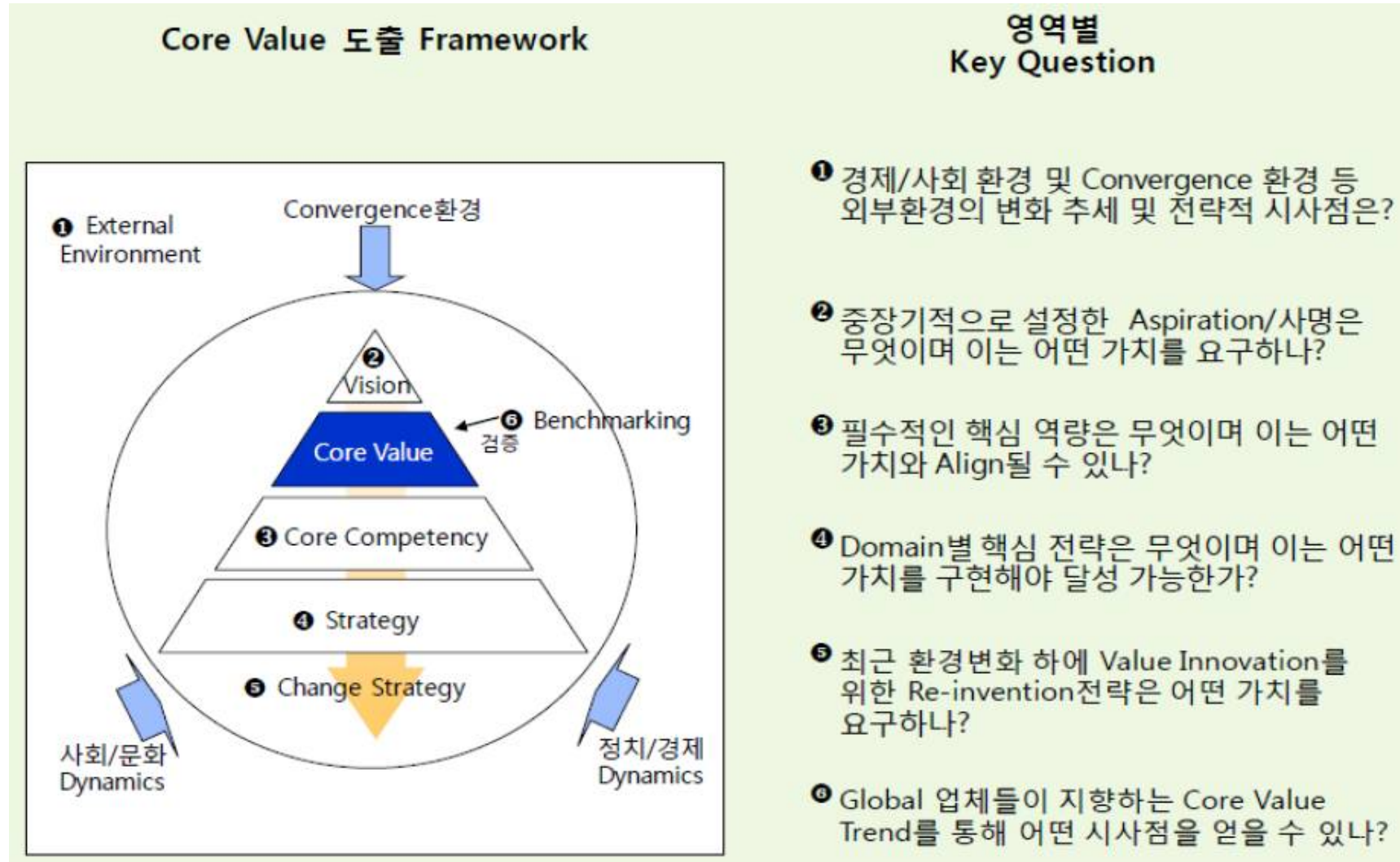
지속적 성장을 위한 조직문화
구축의 첫 단추

우리의 신조 사이에 형상화된 핵심가치는 하나의 경쟁우위일 수 있다. 그러나 그것이 우리가 핵심가치를 가지게 된 이유는 아니다. “우리가 무엇을 위해 존재하는 지 규정해 주기 때문에 핵심가치를 보유하는 것이다.” Ralph Larsen (존슨앤존슨 CEO)

핵심가치 설정



핵심가치 설정



핵심가치 사례

GE는 핵심가치로 8 Values를 선정하고, 이들 핵심가치를 실현하는 행동방식을 4 Actions로 구분



핵심가치 사례

삼성은 핵심가치 의미를 명확히 전달하기 위해, 알기 쉬운 표어와 이미지 아이콘을 통해 표현

가치 체계

	인재제일 (人材第一) 기업은 사람이다 삼성의 인재에 대한 믿음 삼성은 모든 사람이 각자 고유한 역량과 잠재력을 가진 우수한 인재이며, 세상을 움직이는 원동력을 믿습니다.
	최고지향 (最高指向) 항상 최고를 추구한다 삼성을 움직이는 의지의 표현 삼성의 역사는 국내에서 세계를, 일류에서 초일류를 지향해 온 최고지향의 역사입니다. 항상 최고에 도전하고 세계최고를 향한 경쟁에서 당당하게 승리하기 위해 노력합니다.
	변화선도 (變化先導) 늘 변화를 앞서간다 삼성의 일하는 방식 삼성은 현실안주를 회피로 인식하고, 끊임없이 변화와 혁신을 추구해 온 기업입니다. 삼성은 세계시장을 리드하고 변화를 선도하는 기업이 되기 위해 노력합니다.
	정도경영 (正道經營) 누가 뭐래도 바른 길을 간다 삼성인의 마음가짐 삼성은 부정없는 깨끗한 조직문화를 유지해 왔으며, 비즈니스에서도 정정당당하게 경쟁하고 있습니다. 삼성은 사회로부터 신뢰받는 영속기업이 되기 위해 더욱 노력할 것입니다.
	상생추구 (相生追求) 나보다 남을 먼저 생각한다 삼성의 기본 철학 '고객, 종업원, 협력업체, 주주, 국가·지역사회 그리고 인류 모두의 이익에 기여하는가'를 먼저 생각하는 상생정신으로 나눔경영, 녹색경영 등 기업의 사회적 책임을 수행합니다.

Implications

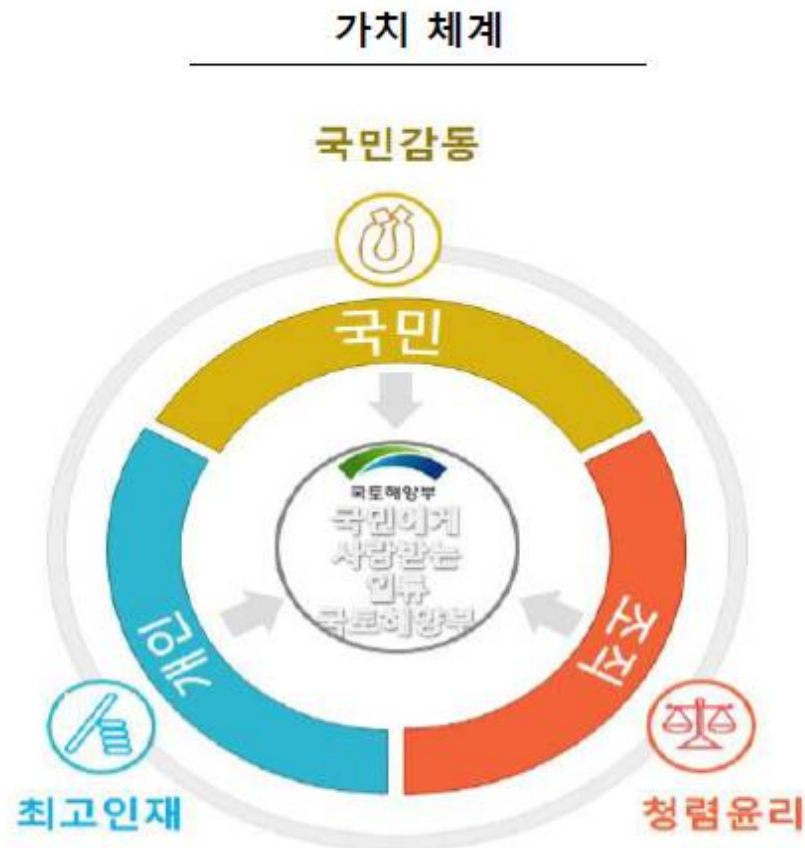
핵심가치를 다섯 가지로
선정하고 단어 형태로 구성

기본을 강조한 단순한
표현을 활용하고, 이를 표어
와 행동방식으로 서술함

핵심가치의 개념을 상징하는
아이콘 형태의 이미지를
활용하여 표현함

핵심가치 사례

국민-조직-개인의 각 영역별로 '국민감동', '청렴윤리', '최고인재'의 세가지 핵심가치를 설정



Implications

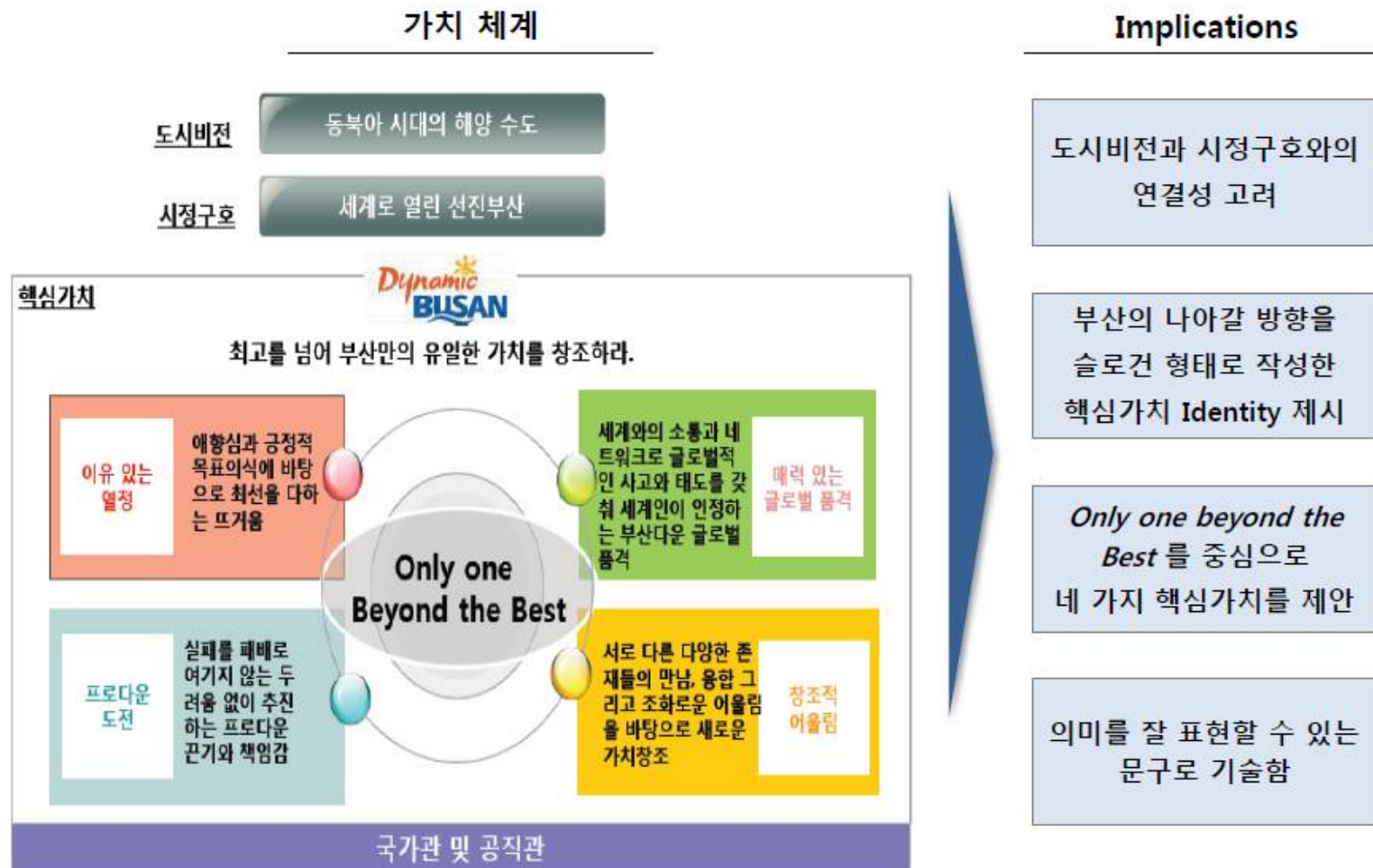
가치를 국민/조직/개인차원으로
구분한 구조적 틀 활용

핵심가치를 세 가지로
선정하고 단어 형태로 구성

핵심가치의 내용을 정의와
sub-value 로 명시함

핵심가치 사례

도시비전과 시정구호를 반영한 4가지 핵심가치로 기관의 나아갈 방향을 제시



조직문화

한마디로 !!!

“조직 구성원간 공유되는 공통의 의미 체계”

문화가 없는 조직은 없다



조직문화의 일반적 특성

- ❖ 구성원간의 상호학습과정을 통해 공유된 가치관, 상징물 이상이다
- ❖ 구성원간의 결집 정도에 따라 강한 문화와 약한 문화로 구분할 수 있다
- ❖ 한 조직의 문화는 하부조직에서 나름의 문화적 특성을 가질 수 있다
- ❖ 한 시점의 조직문화는 조직의 과거, 현재의 고민, 미래에 대한 기대가 혼합되어 존재한다

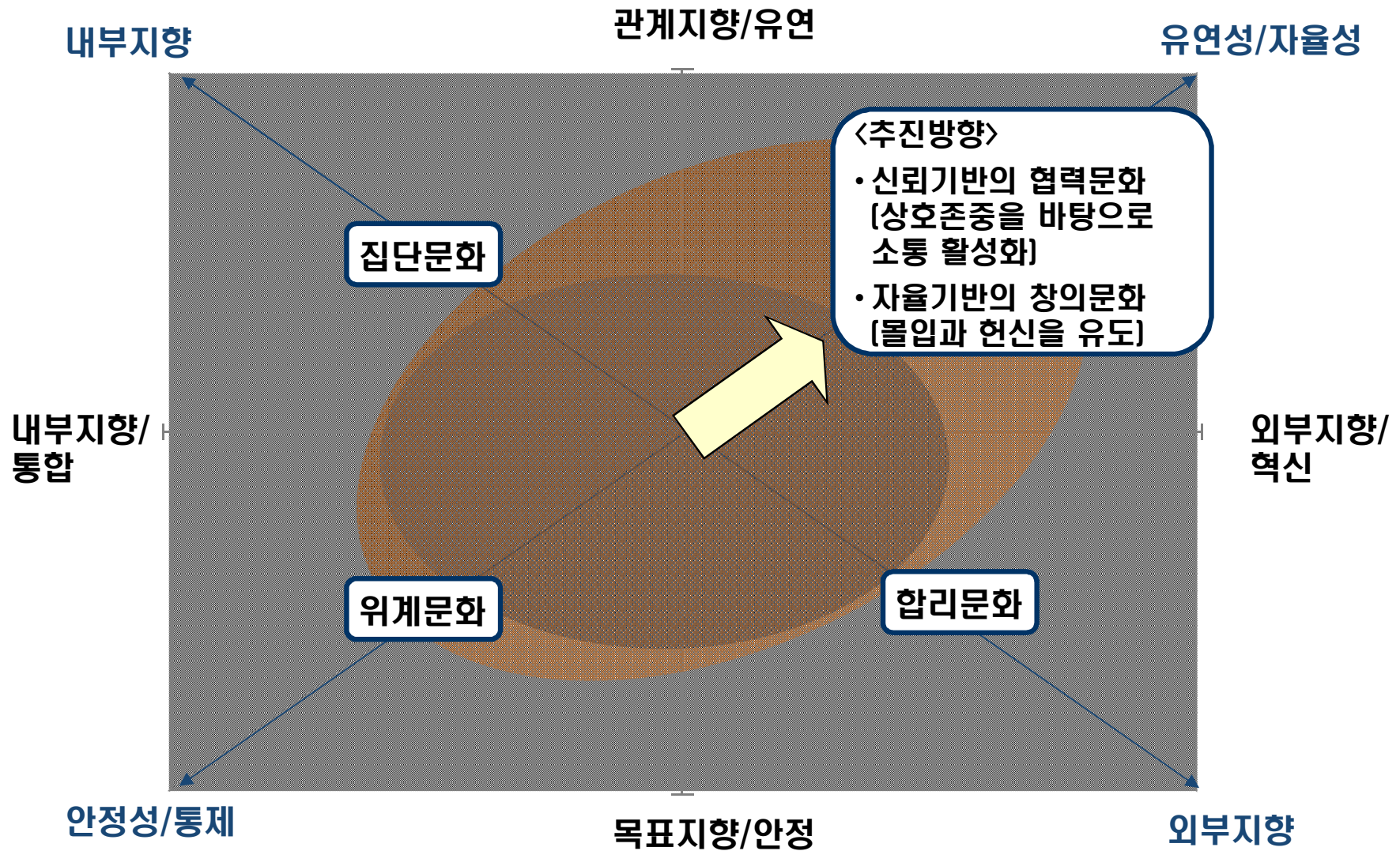


조직문화 구분

조직문화는 아래의 7가지 특징을 기준으로 구분

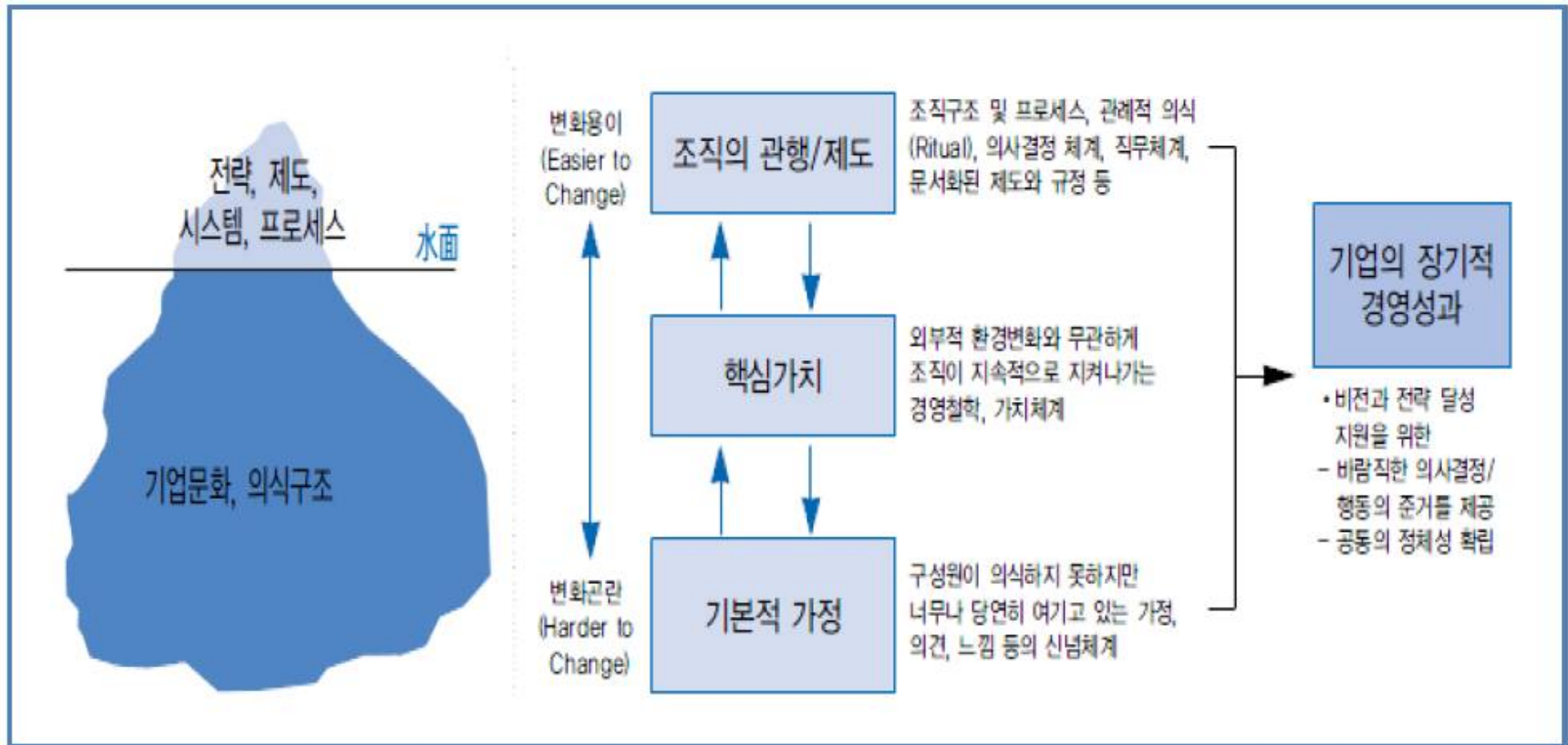
1	Innovation and risk taking	✓ 얼마나 '혁신' 을 추구하는가
2	Attention to detail	✓ 업무 내용을 얼마나 세세하게 파악하는가
3	Outcome orientation	✓ 얼마나 결과를 중시하는가
4	People orientation	✓ 직원들을 얼마나 고려하는가
5	Team orientaion	✓ 얼마나 팀웍을 중시하는 가
6	Aggressiveness	✓ 얼마나 경쟁적이고 공격적인가
7	Stability	✓ 얼마나 규칙, 절차, 업무완수를 준수하는가

조직문화 변화

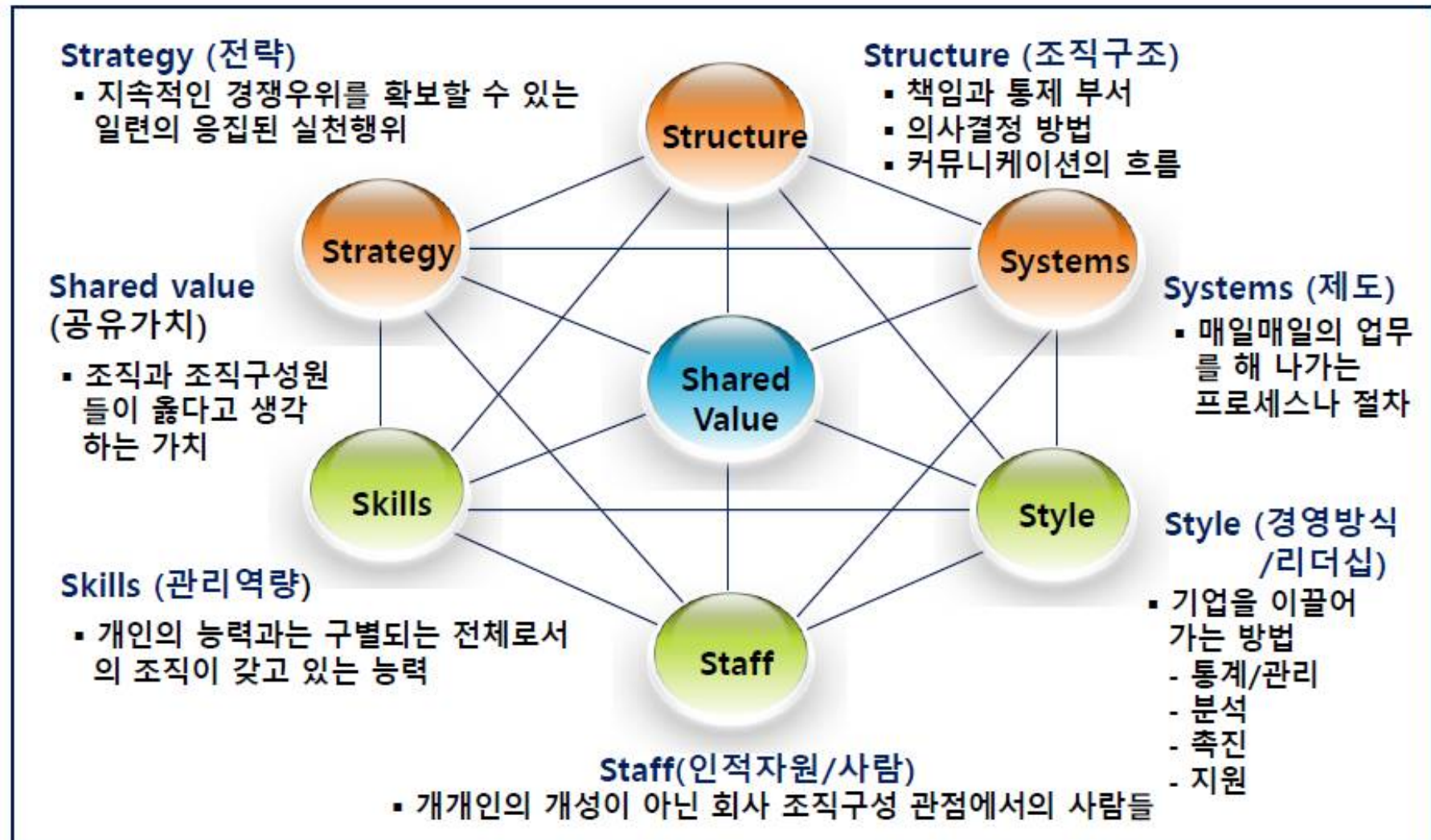


조직문화 변화

아무리 강한 기업이라도 조직문화가 살아 있지 않다면 그 기업은 영원한 강자로 볼 수 없다.
조직문화는 장기적인 관점에서 기업의 경영성과에 결정적인 영향을 미치는 요소임



조직문화 변화



조직에 생명을 불어 넣으려면...

조직내 소통활성화

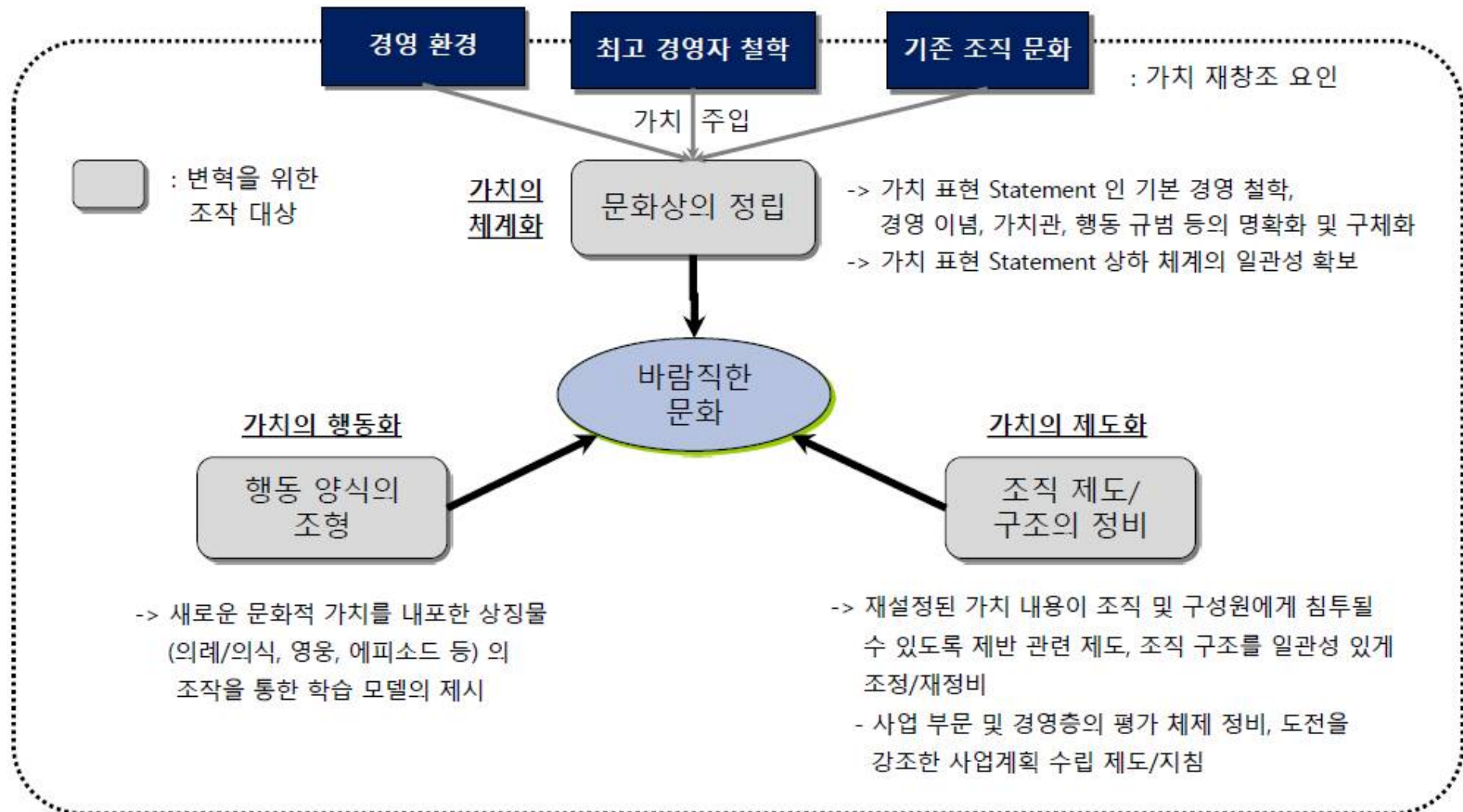


조직내 소통이란 공감하고 협력하는 창조적 혁신활동

**조직내 소통이란 개인과 조직의 다양한 벽을 허물고
서로 공감·협력함으로써 창조적 혁신을 달성해가는 과정을 의미**

- 조직내 소통은 구체적인 조직목표 달성을 위해 구성원의 일체감과 결속력을 이끌어내는 핵심수단
- 소통은 구성원간 신뢰는 물론 회사 신뢰를 제고해 종업원의 직무만족과 조직몰입을 향상시키고, 궁극적으로는 기업의 창조적 혁신에 기여하는 경영활동의 일환
- 피터 드러커는 소통이 조직의 '존재양식(Mode of Organization)'을 결정하는 중요한 요소라고 강조

바람직한 조직문화 구축



바람직한 조직문화 구축

〈 건전한 조직문화 3대 요소 〉



개인차원 (Work)

- 업무피로 : 업무관련 스트레스
- 자신감 : 업무 능력 및 확신
- 직무만족 : 일에 대한 즐거움과 만족
- 업무의욕 : 업무 열정 및 목표 몰입

스트레스 ↓

자신감 ↑

직무만족 ↑

업무 열정 ↑

팀 차원 (Relation)

- 상호신뢰 : 상사르 믿고 따름,
부하를 존중하고 인정함
- 팀워크 : 팀 일체감 및 자부심
- 동료애 : 동료에 대한 배려와 협력

상호신뢰 ↑

팀워크 ↑

동료애 ↑

회사 차원 (System)

- 조직신뢰 : 조직/경영진에 대한 신뢰
- 자긍심 : 조직에 인정, 존중받고 있음
- 조직몰입 : 조직에 대한 자부심
- 조직참여 : 방침 및 행사에 적극 참여

조직신뢰 ↑

자긍심 ↑

조직몰입 ↑

조직참여 ↑

바람직한 조직문화 구축

나는 이런 회사에 다니고 싶다

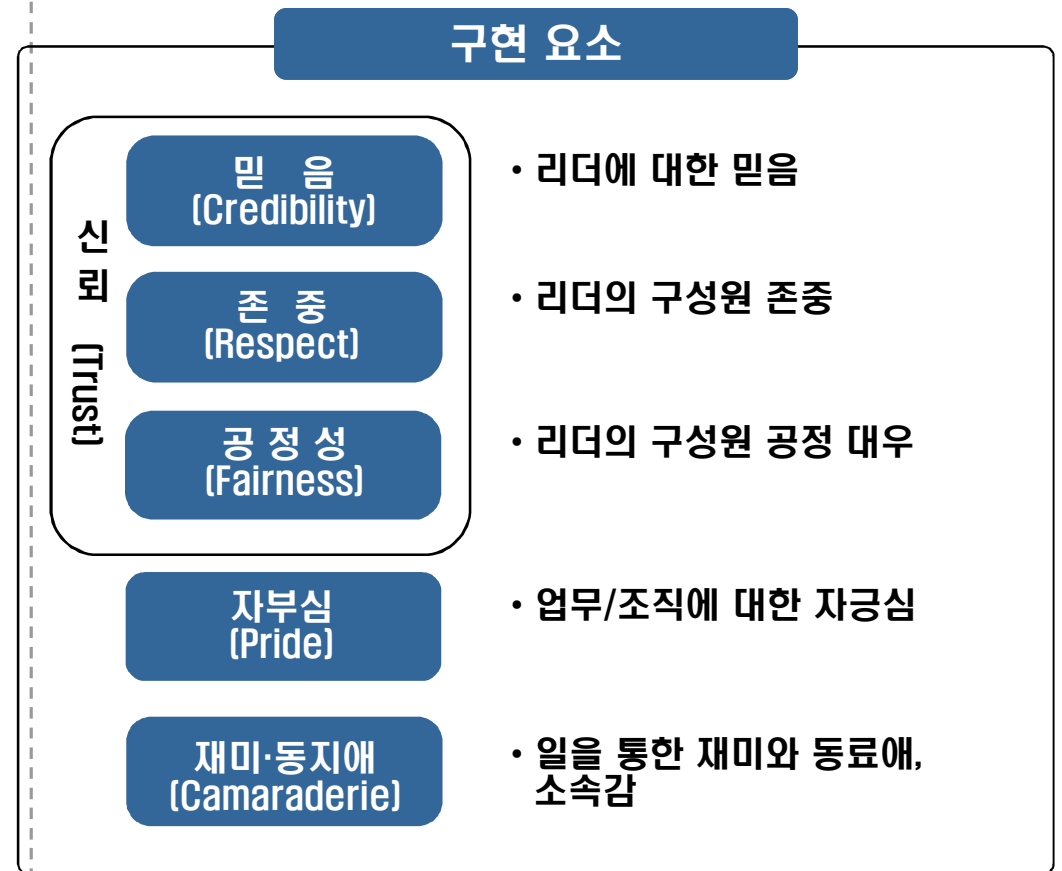
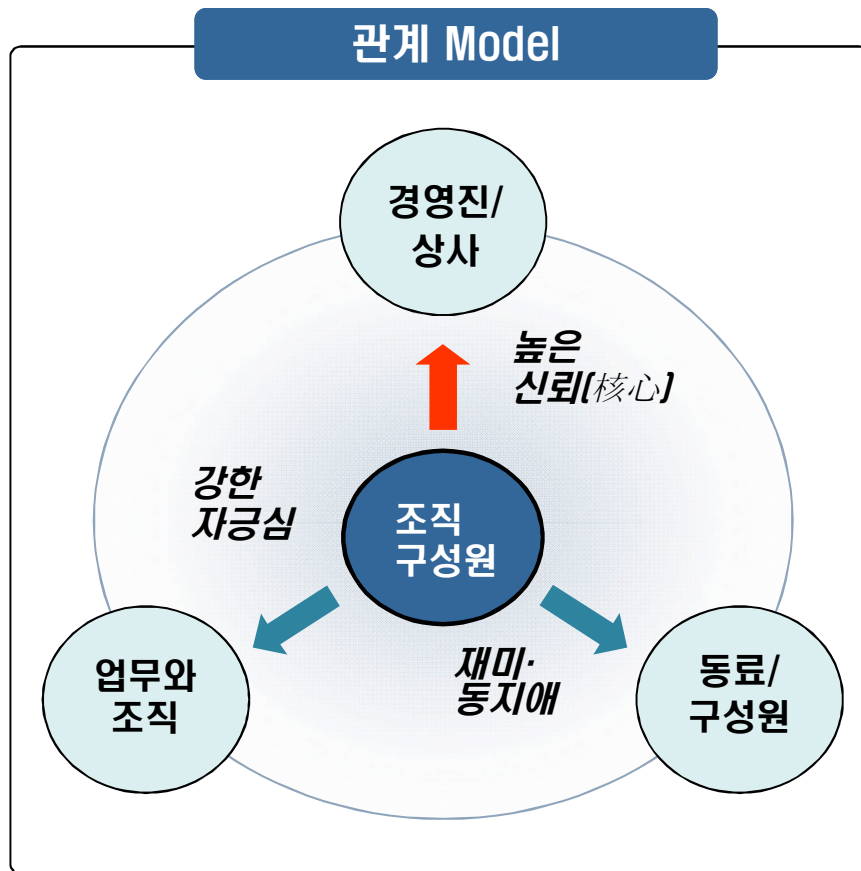
- 1 일하기 재미있는 회사 51%, 1,390명
- 2 돈을 적당히 주고, 스트레스 없는 회사 11%, 304명
- 3 높은 연봉에 복리후생이 좋은 회사 10%, 265명
- 4 평생근무를 약속하는 회사 8%, 208명
- 5 무조건 돈을 많이 주는 회사 7%, 184명

젊은 직장인 추구목표

- 재미있는 직장생활
- 전문가적 역량 개발
- 일과 개인생활의 균형
- 개인역량 지속적 성장

훌륭한 일터(GWP)

- ▶ 기존 Top-Down방식 + 구성원 참여형 Middle-Up 방식 → Middle-Up-Down 방식 지향
- ▶ Fortune에서 제시한 모형 및 구현요소가 Global Standard로서 통용



훌륭한 일터(GWP)



[GWP 운동 실천]

GWP Motto

“아침에 출근하고 싶은 생각부터 드는
진정한 의미의 초일류 문화를 만들자”

○ 핵심 특징

- 인재확보, 혁신성 극대화,
복수노조 대비 위해 전략적으로 추진

○ 대표적 practice

- ✓ 진단→피드백→부서별 개선방식 정착
- ✓ 전용 포털 운영, 교육과 철저 연계
- ✓ 洗足式 등 임원 솔선, 현업부서 중심 추진
- ✓ 정보교류 통해 1,000개 이상 고유방식 개발
- ✓ 추진 5년 만에 Fortune Best 100 수준 도달



GWP Motto

“임직원 모두가 최고의 직장을 다닌다는
자부심으로 보람찬 일터를 만들자”

○ 핵심 특징

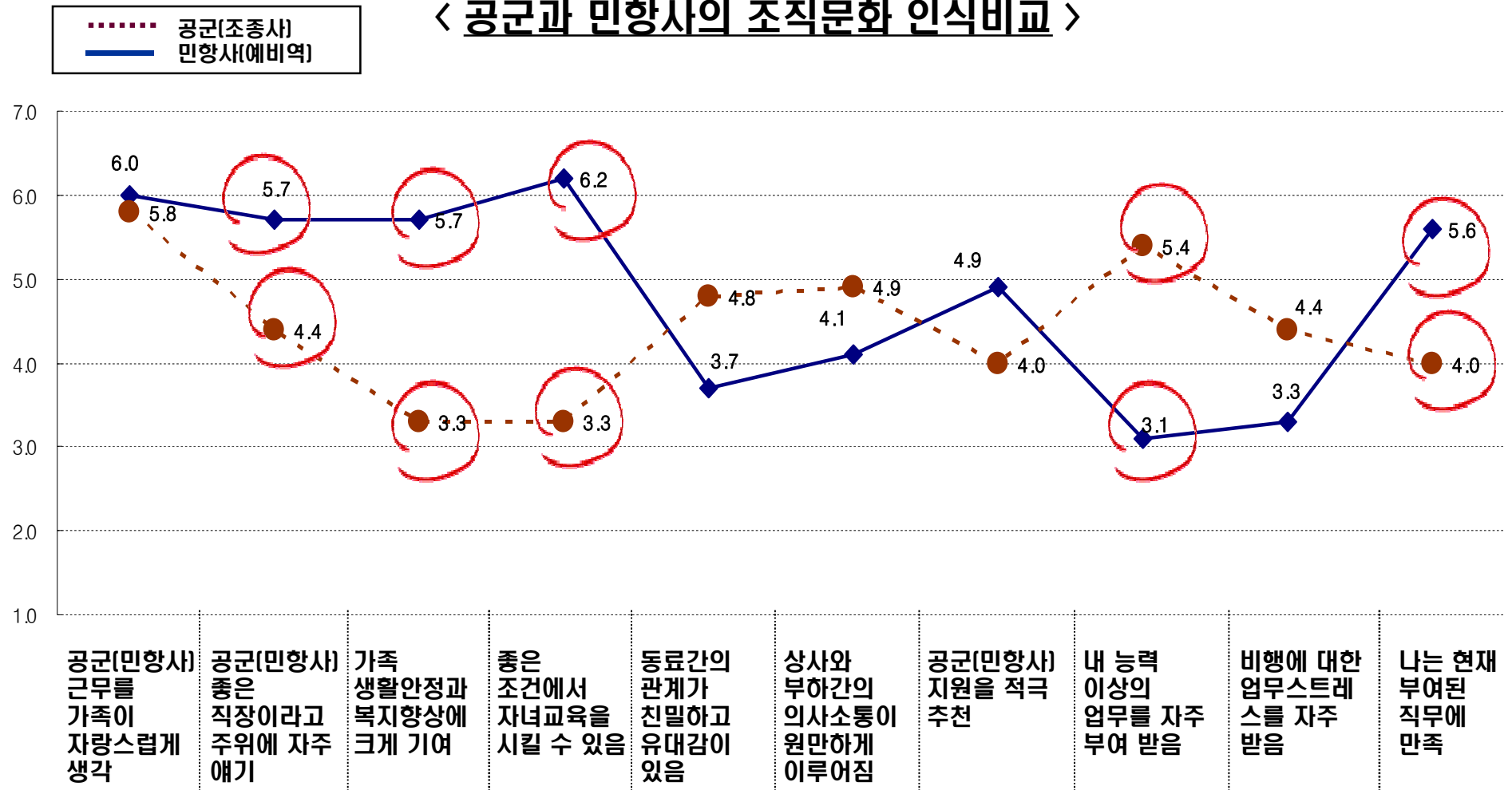
- 新 노사문화 창출 위해 전개해온 다양한
활동들을 GWP로 통합·추진

○ 대표적 practice

- ✓ 지역사회 중심의 직원-가족 복지 시책
- ✓ 노조위원장 부인이 선박명명(세계 토폭)
- ✓ 사랑방모임 부서별 월1회(고충,경영현황 등)
- ✓ 사장과 사원의 만남(전체 부서 대상)
- ✓ 현대 어린이집 등 고유 사례 지속 발굴

조직문화 사례

〈 공군과 민항사의 조직문화 인식비교 〉



조직문화 사례

선배 우월감, 후배 복종이
강조되는 군문화 거부감

상관의 지나친 권위의식/
부하 이해하지 못하는 상관불신

후배의 잘못을 감싸주고
배려, 이끌어주는 선배를 원함

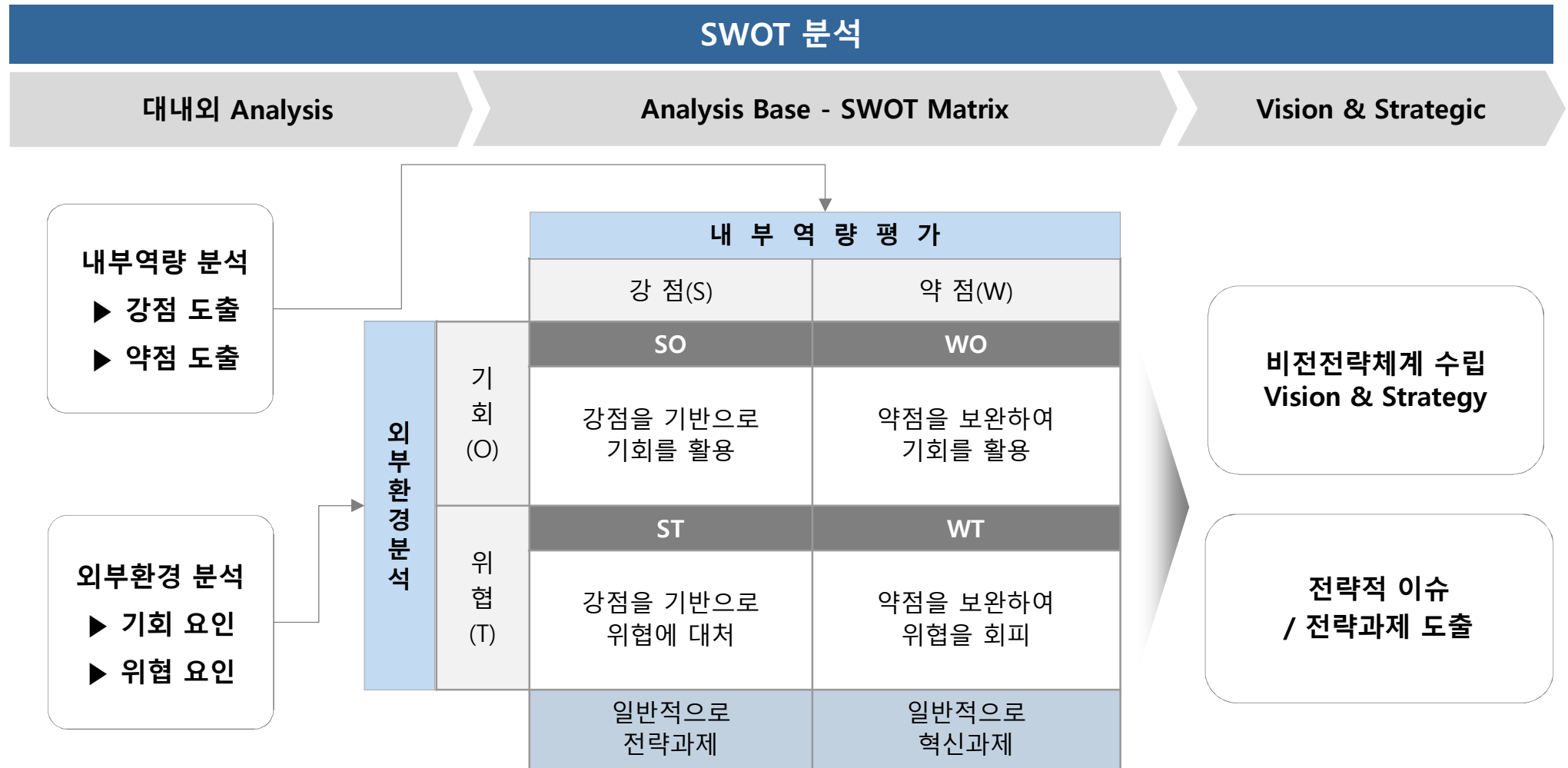
군생활도 중요하지만
가족과 함께하는 개인생활 중시

미
공군장교
리더십
10
조

1. 상관은 공포를 심어주고 리더는 신념을 심어준다
2. 상관은 내가 라고 말하고 리더는 우리들 이라고 말한다
3. 상관은 방법을 알고만 있고 리더는 방법을 가르쳐 준다
4. 상관은 원망을 낳게 하고 리더는 신바람을 불러 일으킨다
5. 상관은 꾸짖기만 하고 리더는 잘못을 고쳐준다
6. 상관은 권위에 의존하고 리더는 협동에 의존한다
7. 상관은 부하를 부리려고만 하고 리더는 앞장서서 솔선수범한다
8. 상관은 일을 곤욕스럽게 만들고 리더는 일을 재미있게 만든다
9. 상관은 상사에 대한 무조건 복종을 요구하나 리더는 존경심을 불러 일으킨다
10. 상관은 부하의 실수나 결점 지적에 역점을 두지만 리더는 부하 장점을 칭찬하고 살리는데 역점을 둔다

공단 전략체계도

기관을 둘러싼 외부환경 분석과 내부역량 분석을 통한 SWOT분석 및 전략체계 구조화



End of Document

Providing Excellence in Client Services