

조영탁의
행복한 경영
이야기 2



p.r.e.f.a.c.e

모두가 성공하는 길 행복한 경영

필자는 지난 20년을 경영이라는 주제와 함께 살아왔습니다. 대학과 대학원에서 경영학 학습, 구매와 영업, 회계, 기획 등 다양한 분야의 실무 경험, 공인회계사, 경영교육 전문 기업 휴넷(www.hunet.co.kr)의 설립과 경영자 생활을 통해 경영이론과 실무를 골고루 접했습니다.

저는 그동안의 학습을 통해 기업의 목적, 수단, 그리고 그 결과 모두가 행복한 경영이어야 한다는 깨달음을 얻게 되었습니다. 모든 기업은 장기간에 걸쳐 지속적으로 성장 발전하기 위해서 종업원, 고객, 주주, 사회 등 모든 이해관계자의 행복을 추구하여야 하며, 또한 성공한 기업들의 이해관계자 모두는 결과적으로 행복을 느끼게 된다는 결론입니다.

간략하게 풀어보면 기업을 구성하고 있는 핵심 자산인 직원의 행복이 무엇보다 앞서야 하고, 만족한 직원들은 고객행복을 위해 최대한의 서비스를 실천하는 선순환 구조를 만들어야 한다는 것입니다. 한편, 기업은 단순한 이윤 극대화만이 아닌, 이해관계자 모두의 행복을 극대화 할 수 있도록 사회적 책임을 다하여야 한다는 것도 행복한 경영의 주요한 내용입니다. 이렇게 직원, 고객, 사회 모두의 행복을 추구하는 경영의 결과물은 기업가치 극대화로 귀착되며 그것이 바로 주주의 행복이 되는 것입니다. 역설적이게도 이윤추구와는 가장 거리가 먼 활동을 우선적으로 전개했을 때 최종적으로 이익이 극대화되는 것이 바로 행복한 경영의 묘미라 할 수 있습니다.

이러한 깨달음이 저 혼자만의 지식에 머무르지 않고, 사회 전반에 확산됨으로써 기업이 사회적 기관으로서 떳떳하게 자리매김할 수 있도록 하고, 기업에 몸담은 모든 이가 행복한 삶을 꾸려 가는데 조금이라도 기여하겠다는 의지로



조영탁의 행복한 경영 이야기 2

1판 1쇄 인쇄 2005년 8월 31일

1판 1쇄 발행 2005년 8월 31일

지은이 | 조영탁

펴낸이 | 조영탁

펴낸곳 | (주)휴넷

서울시 구로구 구로3동 235-2 에이스 하이엔드타워 8층

Tel. 02-6620-2580 Fax. 02-6620-2581

<http://www.hunet.co.kr>

출판등록 / 제 22-1812호 (2000년 9월 19일)

인쇄 |  내지 디자인 | 김태주 표지디자인 | 민속희

값은 뒤표지에 있습니다. 잘못된 책은 구입하신 곳에서 바꿔드립니다.

ISBN 89-90834-10-4 03320

2003년 조영탁의 행복한 경영이야기 (www.happyceo.co.kr) 메일 서비스를 시작했습니다.

위대한 경영자와 학자들의 경험과 통찰력이 담긴 훌륭한 말과 글을 발췌, 저의 느낌과 생각들을 덧붙여 전파하기 시작한 것이 어느덧 400회를 돌파하고 80만 회원을 눈앞에 두고 있습니다.

지난 해 첫 200회 분량을 묶어 출간된 [조영탁의 행복한 경영이야기]에 수많은 독자 여러분이 과분한 찬사와 반응을 보여주었습니다. 특히 삼성경제연구소에서 국내 1,600대 기업 CEO를 대상으로 한 여름철 휴가에 읽어야 할 도서로 선정되는 영광을 얻기도 하였습니다.

행복한 경영이야기에 대한 예상외의 폭발적인 반응은 저의 어깨를 무겁게 누르고 있습니다. 그러나 행복한 경영이 전파되어 이것이 곧 위대한 한국 건설의 자그마한 토대가 되게 하겠다는 믿음 하나로 꾸준히 학습하고 연구한 결과 현장에서 적용가능 한 나름대로의 방법론을 개발하게 되었고, 행복한 경영 실천 여부를 진단할 수 있는 행복경영지수도 개발하였습니다. 또한 이러한 행복한 경영의 이념과 실천 방법론을 사회적으로 확산시키는 역할을 담당할 해피앤컴퍼니라는 가상의 기구를 만들어 활동하고 있습니다.

이번에 새로 출간되는 2권에서는 행복한 경영 방법론에 따라 내용들을 재배치함으로써, 처음부터 끝까지 읽어 나가는 것만으로 모두가 성공하는 행복한 경영의 실천 노하우를 체득할 수 있도록 하였습니다. 아울러 행복한 경영지수도 첨부함으로써 내가 몸담고 있는 조직의 경쟁력을 스스로 진단해 볼 수 있도록 하였습니다.

앞으로도 개인, 기업, 국가 모두가 성공하는 행복한 경영이 실천될 수 있도록 최선의 노력을 다하겠습니다. 많은 격려와 참여 부탁드립니다.

2005년 8월 휴넷 대표이사 조영탁

c.o.n.t.e.n.t.s

sec.1. 행복한 직원

핵심 인재 확보와 양성 | 20

기업은 사람이다
주식회사의 의미
사업전략에서 1순위에 놓이는 것
사람을 찾아 돈이 모여 든다
좋은 사람을 만나는 것은 신이 내리는 선물
직원 채용은 중요한 쇼핑이다
사람 채용 시 해야 하는 세 가지 질문
회사에서 교체가 불가능한 유일한 재산
21세기 문맹자는
돈은 그리 중요하지 않다. 소중한 건 지식이다
현대는 지식의 반감기
교육은 콩나물에 물을 주는 것과 같다
조직에서 가장 어려운 결정은
공정한 인사를 위해 전력을 다하지 않으면
조직이 지향하는 방향에 동조하지 않는 임원
핵심인재 퇴사비용
동료간의 유대와 핵심 인재 유지

 인간 존중 경영 | 38

직원 최우선의 원칙
첫째는 직원, 둘째 고객, 셋째가 주주
이해관계자 모두에게 행복을 선사하는 사명
경영자의 고객은 직원이다
감사해야 할 사람은 바로 접니다
열기구가 자연스럽게 떠오르게 해주기
고객은 항상 옳다는 말은 틀렸다
매출을 올리는 두 가지 방법
부하 직원에게 쓴 만큼 번다
사랑하고, 또 사랑하고, 또또 사랑하라!

 동기부여와 임파워먼트 | 50

사원 처우 개선은 기업 성장의 원동력
최대한의 성과를 이끌어 내는 방법
당신은 위대한 사람입니다
남을 움직이게 하려면
혁명의 시대에 변명하기를 원한다면
성공과 실패를 가르는 단 한 가지 차이
능력과 성과, 태도에 따른 차별 대우
신뢰를 구축하는 유일한 방법
욕구의 결핍이 동기를 유발한다
가장 만족스러운 결과를 얻는 사람은
철강왕 카네기의 경영자론
승진할수록 업무를 경감시켜주는 지혜
관리직의 유일한 목적은?
우리가 권한 위양을 하는 솔직한 이유

■ 재미있고 유익한 경영 이야기

인간 자신이 주요 자원 / 눈에 보이지 않는 인간 잠재력을 만자
내가 천하를 얻은 까닭 / 금 1온스를 캐내려면 / 장수기업의 비밀
교육! 교육! 교육! / 주인의식(ownership)

 sec2. 행복한 고객

 고객 평생가치 극대화 | 76

사장이 아닌 고객이 월급을 준다
고용 보장은 사장이 아니라 고객이 하는 것이다
Client(고객)의 C는 항상 대문자로
사랑으로 출발하라!
돈이 아닌 고객에 집중한다.
나의 경쟁 상대는 고객이다
우리가 1달러를 낭비하면
서비스라는 단어의 어원
이론적 지식 없이도 마케팅 귀재가 될 수 있다

이익은 고객의 '만족료' 이다
보스가 좋아할지 싫어할지 걱정하는 것
약속은 적게 하고 일은 많이 한다
서비스란 100점 아니면 0점
불만이 신속하게 해결된다고 느끼는 소비자
엄청나게 싫어하다가 좋아하게 된 사람
불평하는 고객이 초일류를 만든다
고객 불만과 고객충성도의 상관관계
다음에 실망한 고객을 만나면

■ 재미있고 유익한 경영 이야기

고객이 없으면 우린 아무것도 아니다 / 첨단 쥐뿔 마케팅 이야기
고객 불만의 진실 / 사원들이 모두 나를 따라 하고 있을 뿐

 sec 3. 행복한 회사

시간을 알려주는 사람, 시계를 만드는 사람
태산에 오르는 자가 천하를 얻는다
맹인으로 태어난 것보다 더 불행한 것
눈앞을 보기 때문에 멀미를 느낀다

독수리 시야를 갖자
꿈이 있는 사람
목표가 없으면 결실도 없다
우리 사회에서 가장 성공적인 사람은
꿈꾸게 하라! 상상력이 세계를 지배한다
생각만큼 뛰어오를 수 있다
사원들에게 꿈을 제공할 수 있다면
만인의 꿈은 현실이 된다
10번은 얘기해야 비로소 전달된다.
대나무의 비밀
세상에는 두 종류의 사람이 있다
원하는 환경을 만들어 가는 사람들
할 수 없는 일이 무엇인지 파악하라

기업 평균 수명은 15년
세상에서 변하지 않는 단 한 가지
자연은 변하지 않는 개체에 무자비하다
과거의 성공이 미래의 가장 위험한 요소
초고속 성장 기업의 비극
역사의 뒤편길로 사라져 가는 기업들
1등이기 때문에 망한다
퇴화의 치명적 이유 - 자기만족
자만에 빠졌을 때 나타나는 증상
키위라는 새가 주는 경구
경영 혁신이라는 페달 밟기
혁신은 가족을 벗기는 아픔을 감수하는 것
Change의 'g' 를 'c' 로 바꾸면

비관론자와 낙관론자의 차이
일정 정도의 혼돈은 필요하다
불편하지 않으면 편안함을 느끼지 못한다
매일 아침 눈뜨는 순간 혁신을 생각하라
네거티브 에너지를 포지티브 에너지로
성공하는 사람들이 경멸하는 단어

 전략 수립과 실행 | 142

비전이 있는 행동
실패하는 리더의 공통점 - 실행력의 부족
멍하니 창밖을 내다보는 시간 만들기
1등과 2등의 차이
3M의 15% 룰과 홀마크의 30% 룰
새로운 아이디어를 위한 시장조사
하지 않아도 될 일을 효율적으로 하는 것
잘 되는 회사 안 되는 회사
리더는 버릴 줄 알아야 한다
중요한 일이 3가지 이상이라는 것은
정보를 가진 사람은 책임을 회피하지 않는다
약점 보완보다는 강점에 집중하라
다운사이징에서 업사이징으로
경쟁사를 소중히 여겨라
미래로 가는 경주에서 승리하려면
Speed란?
챔피언은 경기장에서 만들어지는 것이 아니다
몸에 밴 습관이 인생을 좌우한다
겨울이라 해도 봄은 반드시 온다

 기업문화와 무형 자산 | 162

드러나지 않는 90%의 핵심자산
이익은 미래 경영자원이자
기업 관료주의와 민들레

재미있고 유익한 경영 이야기

기업가 정신 / 글로손비전을 가진 3%의 사람들 / 승리의 조건, 역발상
술개의 장수 비결 / 자기 파괴를 통한 변화의 창조 / 이카로스 패러독스

sec 4. 행복한 사회

 기업과 사회 | 174

기업 시민의식, 기업의 사회적 책임은 어디까지?
주주들을 위한 최고의 봉사
이익은 좋은 이념의 부산물이다
내가 평생 동안 노력한 것
하는 일을 자랑스럽게 여기게 하기
자신이 올바른 일을 한다고 생각하면
탁월함과 도덕성은 양립할 수 있다
성직자 같은 도덕성을 지닌 리더
부정은 암이고 부정이 있으면 반드시 망한다

재미있고 유익한 경영 이야기

기업의 사명과 핵심 가치를 먼저 세워라 / 되돌아온 배 한 상자

sec 5 행복한 리더



경영과 리더십 | 188

경영자는 누구 위해 봉사하나?
기업의 흥망과 성쇠는
걱정하는 것이 사장의 역할이다
나의 빛바랜 좌우명
사장 자리라는 권력에 대한 불안감
결과가 중요하다
모두가 리더 되는 조직 만들기
성공을 측정하는 방법을 바꾸어라
못된 지도자와 위대한 지도자
진정한 영웅은
노자가 말하는 리더십
성공의 관건은 타인을 돕기 위한 욕구
술선수범과 자기희생의 리더십
내가 아는 실패의 열쇠
겉쟁이 CEO는 다수결 원칙을 숭배한다

제 때 결정하지 못해 실패한다
7할의 승률에 건다
리더와 자신감



팀워크와 커뮤니케이션 | 208

마이크로 소프트의 성공 요인
스스로 부족하다고 느끼는 경영자
조직 내 불협화음
좋은 경쟁, 나쁜 경쟁
우선은 긍정적 관점부터, PNI 규칙
경영관리의 요체는 의사소통
중요한 메시지는 6번 이상 전달해야 한다
듣는 데 인색하고 말하는 데는 후한 경영자
기업가의 첫 번째 법칙
타인을 제대로 이해하기 위해선
상담의 비밀



실패와 역경의 자산화 | 220

실패 예찬
성공의 척도는 청년시절의 실패
큰 승리는
탁월한 비즈니스 리더가 된 이유
역경은 몸과 마음의 병을 고치는 약
일하는 데 나타나는 벽

실패하리라는 생각이 가장 위험하다
인간의 뇌는 문제를 느끼지 않으면
긍정적 사고방식의 힘
나는 비관적인 면은 보지 않는다
이 시대 모든 부자들의 공통점



셀프 리더 | 232

꿈과 생각의 크기만큼 자란다
낮에 꿈을 꾸는 사람은 위험하다.
성공은 결과가 아닌, 계속 노력하는 과정
경영자가 될 가능성이 높은 사람
자신의 몫보다 더 많이 책임지기
인내와 결단력만이 무엇이든 이룰 수 있다
일을 사랑하라!
좋은 운, 나쁜 운
조단이 타이거 우즈에게 해준 충고
성공의 비밀은 끊임없는 연습
발전을 멈추면 그것이 곧 죽음이다
일신일신우일신(日新日新又日新)의 지혜
종이 한 장의 차이, 자신감과 자만심
창조성 발휘를 위한 9가지 조건
가장 이기적인 행동은 남을 용서하는 것
휴식과 재충전
발상의 벽에 부딪칠 때면

재미있고 유익한 경영 이야기

지도자의 신조 (Leader's Creed) / 아놀드 슈워제너거의 3가지 꿈
실패를 딛고 일어서는 법 / 과거의 실패에 대해 불평하는 시간
안되는 것이 실패가 아니라 포기하는 것이 실패다
역경을 먹고 자라는 리더 / 이것이 당신의 기분을 좋게 할 것입니다
사력(死力)을 다하면 못할 일이 없다 / 알렉산더 대왕의 지혜
하늘이 장차 큰 사명을 주려 할 때는

부록 1. 기업 성공 방정식, 행복경영 진단 지수 260

부록 2. 아침저녁으로 읽어 볼만 한 경구 모음 266



section 1

행복한 Happy Staff

직원





핵심 인재 확보와 양성



기업은 사람이다

기업은 사람이다. 기업(企業)은 문자 그대로 업(業)을 기획(企劃)하는 것이다. 그런데 세상의 많은 사람들은 사람이 기업을 경영한다는 이 소박한 원리를 잊고 있는 것 같다. 나는 내 일생을 통해서 대략 80%는 인재를 모으고 기르고 육성시키는데 시간을 보냈다.

- 이병철 회장, 1980년 전경련 강연에서



잭 웰치 회장도 자신의 시간 중 75%를 사람 관련된 일에 투자했다고 고백하고 있습니다. 오늘날 삼성과 GE의 성공은 바로 이와 같은 인재 제일 경영의 자연스런 결과라 볼 수 있습니다.

가장 중요한 자원 중 하나인 최고경영자의 시간과 관심을, 역시 가장 중요한 자원인 인재에 집중 투자하는 것은 '당연한 일이지만, 제대로 실행하는 사람이 많지 않은 일' 이기도 합니다.

주식회사의 의미

회사를 뜻하는 Company는 뜻 깊은 어원을 가지고 있다. Com은 함께라는 뜻이며, Pan은 라틴어로 빵을 의미한다. Company는 같이 먹고 살자며 사람들이 모여 만든 조직인 것이다. 회사를 뜻하는 또 다른 단어 Corporation의 Corp는 라틴어로 Body 또는 단결을 의미한다. 경영자와 사원이 단결해서 경영을 해 나가는 것이 회사, 즉 Corporation인 것이다.

- 다카스기 노부야, 한국후지제록스 회장



기업(企業)의 한자 뜻도 사람(人)이 모여서(止) 함께 일(業)하는 곳입니다. 결국 동서양을 떠나 모든 회사에서 사람의 중요성이 강조되고 있습니다. 또한 분열과 갈등보다는 협력과 단결이 요구됨을 알 수 있습니다. 다시 말하면, 기업이란 사람들이 합심 단결하여 경제적 부가가치를 창출하고 그 결과를 함께 나누는 조직이라 할 수 있습니다.

사업전략에서 1순위에 놓이는 것

'사업상 검토'에서 무엇을 첫 번째 항목에 놓는가? 전략인가? 아니면 예산인가? 나는 '인재 문제'가 첫 번째 항목이 되어야 한다고 생각한다. 하지만 대개 '인사 문제'를 가장 마지막에 검토한다. 그래서 인재에 정말 목말라한다고 말할 수 없으며, 당연히 인재 전쟁에서 승리하지 못한다.

- 톰 피터스



실제 기업에서 비전, 장기 전략, 연차 예산 같은 수많은 전략적 계획을 수립합니다. 그러나 그러한 전략수립 시 인재 확보와 양성을 신기술 혹은 제품과 서비스보다 앞서 고려하는 경우는 거의 없습니다. 핵심 인재가 가장 중요하다면 그에 맞는 관심과 투자를 집중하는 것이 당연한 데도, 안타깝게도 그렇지 못한 것이 현실입니다.

사람을 찾아 돈이 모여 든다

예로부터 뛰어난 사람들은 돈이 있는 곳을 향했다. 오늘날에는 뛰어난 사람들이 있는 곳으로 돈이 찾아온다.

- 파이낸셜 타임스(Financial Times)



핵심 인재의 중요성에 비춰볼 때, 최고 경영층의 핵심 인재 확보, 양성, 활용에 투자하는 시간과 자원은 극히 적은 게 사실입니다.

모든 경영자는 다음 글을 되새겨 보아야 합니다. '회사의 자산 중 95%가 밤마다 회사 정문을 빠져나간다. CEO는 그들이 내일 다시 돌아오도록 해야 한다.'

- SAS , 제임스 굿나이트(James Goodnight)

좋은 사람을 만나는 것은 신이 내리는 선물

좋은 사람을 만나는 것은 신이 내리는 선물이다. 그 사람과의 관계를 지속시키지 않는 것은 신의 선물을 내팽개치는 것이다.

- 데이비드 팩커드, 휴렛 팩커드 공동 창업자



빌 게이츠 회장은 자신의 인생에서 가장 탁월한 의사결정이 뭐냐는 질문에, '폴 앨런과 스티브 발머를 최고경영자로 영입한 것'을 꼽았습니다.

전적으로 신뢰할 수 있고 헌신적으로 노력하는 사람, 비전을 공유하고 독선을 견제해 줄 수 있는 뛰어난 사람이 있다는 것은 큰 복이 아닐 수 없습니다. 선물을 알아보는 혜안과 이를 확실히 챙기기 위한 더 큰 노력이 필요합니다.

직원 채용은 중요한 쇼핑이다

직원 채용은 중요한 쇼핑이다. 가령 한 직원이 정년 퇴직할 때까지 10억원을 받는다고 치자. 그렇다면 회사에서 한 직원을 채용한다는 것은 당연히 10억 원짜리 물건을 사는 셈이 된다. 이것은 상당한 고가이기 때문에 함부로 살 수 있는 것이 아니다.

- 모리타 아키오, 소니 전 회장



직원 채용은 기계 장치에 대한 투자보다 더 중요한 의사결정입니다. 불량기계는 자신만 문제지만, 사람을 잘못 채용하면 조직 전체에 큰 악 영향을 끼칩니다. 반품도 수월치 않습니다. 반면에 좋은 인재는 10만 명을 먹여 살릴 수 있습니다. 좋은 인재는 감가상각 되지도 않습니다.

사람 채용 시 해야 하는 세 가지 질문

아마존 성공의 제 1요인은 직원 고용 기준을 높이 적용했으며 앞으로도 그렇게 할 것이라는 사실이다. 우리가 채용에 앞서 반드시 스스로에게 묻는 3가지 질문은 다음과 같다.

1. 당신은 이 사람을 존경할 수 있는가? 2. 이 사람을 고용함으로써 팀의 효율성이 향상될 것인가? 3. 이 사람이 회사의 활력, 활기, 사기 진작에 기여할 수 있을 것인가?

- 제프 베조스, 아마존 창업회장



핵심 인재와 그 채용의 중요성에 대해선 대부분 동의합니다. 그러나 어떻게 좋은 인재를 식별 해내느냐 하는 것은 여전히 숙제로 남아 있습니다.

경험상 존경할 수 있는 사람 외에, 눈빛이 살아있는 사람, 그 사람과 같이 있으면 뭔가 들뜬 기분이 들게 하는 사람, 첫눈에 저 사람이다 하는 사람을 채용하면 성공 가능성이 높습니다. 반대로 뭔가 의심적이면 일단 뽑지 않는 것도 체득한 노하우 중 하나입니다.

회사에서 교체가 불가능한 유일한 재산

한 회사에서 교체가 불가능한 유일한 재산은 거기에 몸담고 있는 직원들의 지식과 능력이다. 그 재산의 생산성은 직원들이 각자의 능력을 동료들과 얼마나 효율적으로 공유할 수 있느냐에 달려있다.

- 앤드류 카네기, 철강왕



회사의 성장은 직원 개개인의 성장을 합한 것과 다름없습니다. 직원들에게 직장생활 내내 교육을 실시하는 회사는 현재를 개선하는 동시에 장래를 위한 투자를 하고 있다고 볼 수 있습니다.

지속적 교육과 서로의 능력을 공유하는 팀워크 빌딩(teamwork-building)을 통해 잠재능력의 30% 활용에 머무르고 있는 인적자원 활용도를 높이 끌어 올리는 것이 성공으로 가는 첩경입니다.

21세기 문맹자는

21 세기의 문맹자는 글을 읽을 줄 모르는 사람이 아니라 학습하고, 교정하고 재 학습하는 능력이 없는 사람이다.

- 앨빈 토플러



급격하게 변화하는 지식 사회에서 학습을 멈추면 나이에 관계없이 이미 늙은 사람입니다. 반대로 끊임없이 배우는 자는 나이와 관계없이 누구나 젊은 사람입니다. (심리학자 미하이 칩센트미하이)

마찬가지로 현대 지식사회에서 학벌과 학력이 갖는 의미는 점차 희석되고 있습니다. 끊임없는 학습과 현장에의 적용을 통한 개선과 발전이 학벌과 학력보다 훨씬 중요합니다.

돈은 그리 중요하지 않다. 소중한 건 지식이다

우리 선수들 중 최고만을 골라 서른 명만 다른 팀으로 이적 시켜 보라. 그 팀은 곧바로 또 하나의 MS로 비상할 것이다. 유능한 인력이 빠지고 나면 모든 상품들은 순식간에 퇴물이 되고 말 것이다. 남은 사람들도 의욕을 잃어버리고 함께 일한다는 즐거움도 어디론가 사라져 버린다. 이 모든 것을 포기하는 것은 정말 쉽지 않다.

- MS가 너무 독점적 지위에 있지 않느냐는 질문에 대한 빌 게이츠의 답



오래전인 1947년에 당시 P&G 회장이던 리처드 듀프리도 같은 말을 했습니다.

“누가 우리의 돈, 건물, 브랜드를 남겨놓고 직원들을 데리고 떠난다면 우리는 망할 것이다. 그러나 모든 것을 가지고 가더라도 직원들을 남겨 둔다면 우리는 10년 안에 반드시 일어선다.”

현대는 지식의 반감기

현대는 지식의 반감기이다. 작년에 익힌 새로운 지식도 올해에는 절반의 효과 밖에 볼 수 없고, 내년에는 4분의 1, 내후년에는 8분의 1로 줄어들고, 결국 아무 쓸모가 없어진다. 아무리 훌륭한 교육을 받은 사람도 3년만 공부를 하지 않으면 그 사람이 가지고 있는 지식은 무용지물이 된다.

- 문국현, 유한킴벌리 사장



지식정보사회에서는 학벌, 학위, 근속연수, 연고, 자격증보다 훨씬 더 중요한 것이 누가 어떤 지식과 경험을 가지고 있느냐 하는 것입니다. 한편, 지식사회가 진전될수록 경영학 등 실용적 지식의 반감기는 더욱 짙아지고 있습니다. 평생학습이 현대를 살아가는 모든 이에게 필수적일 수밖에 없는 이유입니다.

교육은 콩나물에 물을 주는 것과 같다

교육은 콩나물에 물을 주는 것과 같다. 콩나물에 물을 부으면 전부 콩나물시루 밑으로 빠져 나가는 것 같지만 그 속에서 콩나물이 서서히 자라난다. 교육도 마찬가지다. 따라서 교육을 그저 비용이라 생각하지 말고 투자라는 생각을 가져야 한다. 교육에 대한 투자는 당장의 작은 변화가 아닌, 후에 큰 성과를 가져오게 될 것이다.

- HRD 담당자들이 즐겨 인용하는 문구



교육에 대한 투자 성과(ROI)를 꼼꼼히 챙기는 경향이 커지고 있습니다. 이는 작은 투자라 하더라도 반드시 성과 평가를 해서 투자 효과를 높이자는 긍정적 측면과 함께, 당장의 성과 창출이 어려운 교육 투자를 줄이게 되는 부정적 측면을 동시에 가지고 있습니다.

교육 투자는 콩나물에 물 붓듯이, 즉 당장의 효과가 보이지 않더라도 지속적으로 투자하면 언젠가는 크게 자랄 것이라는 믿음을 가지고 행해야 합니다.

조직에서 가장 어려운 결정은

조직에서 가장 어려운 결정은 채용, 해고, 승진 등 사람에 관한 것이다. 인사 결정은 관심을 가장 덜 받는 부분이지만, 원상태로 돌리기 가장 어려운 부분이기도 하다. 좋은 인재를 선별하는 것을 포함한 사람에 관한 능력은 매우 적은 기업이 보유하고 있기에 지속적이고 신뢰도가 높은 경쟁우위 근원 중 하나이다.

- 피터 드러커



가장 중요한 일, 쉬운 것 같아도 정말 어려운 일, 잘 하려고 해도 실패 확률이 높은 일, 잘되면 정말 좋은 일, 잘 안되면 조직의 실패와 직결되는 일, 그것이 바로 핵심 인재 확보를 포함한 인사에 관한 결정입니다.

실패 기업과 성공 기업을 가르는 한 가지만을 고르라면 최고 인재를 확보해서 최대한 활용하고 키워나가는 일이라고 자신 있게 말할 수 있습니다.

공정한 인사를 위해 전력을 다하지 않으면

추종자나 약삭빠른 사람이 승진한다면 조직은 더 이상 업적이 향상되지 않는 추종만이 판을 치는 세계가 된다. 공정한 인사를 위해 전력을 다하지 않는 최고 경영층은 업적을 손상시킬 위험을 무릅쓰는 동시에 조직에 대한 존경심을 손상시킨다.

- 피터 드러커



불공정 인사는 자포자기적 심정과, 조직 내에 불평불만을 만연케 하는 독소가 됩니다. 따라서 공정한 인사의 중요성은 아무리 강조해도 지나침이 없습니다.

그러나 사람에 대한 판단은 결코 쉽지 않습니다. 누가 봐도 공정하다고 판단할 만큼 객관적 인사인지 겸손하게 스스로에게 자문해볼 수 있어야 하고, 왜 그런 결정을 내렸는지를 투명하게 공개할 수 있어야 합니다.

조직이 지향하는 방향에 동조하지 않는 임원

조직이 지향하는 방향에 동조하지 않는 임원을 얼마나 기다려줘야 하는가? 라는 질문에 대한 정답은 '몇 분에서 며칠이면 충분하다'이다. 생산성 높은 기업의 임원들 중에서, 기업의 새로운 진행방향에 수주일에서 수개월씩 시간을 제공받았다는 사람은 단 한번도 만난 적이 없다.

- 제이슨 제닝스, '적은 것이 많은 것이다'에서



잭 웰치 GE 전 회장도 높은 성과를 창출하지만 회사의 핵심 가치에 역행하는 임원들은 모두 정리했습니다. 임원이야말로 회사의 핵심 인재입니다. 이들의 적극적 참여는 조직의 목적 달성에 지대한 영향을 미치는 결정적 요소입니다. 임원들이 보이지 않게 주저하는 눈치만 보여도 벌써 부하 직원들은 알아서 몸을 움츠리게 됩니다.

핵심 인재 퇴사비용

발굴된 핵심 인재가 회사에 기여하기 시작하는데 6.2개월이 소요된다. 이 중 40%는 조직 적응 실패로 18개월 내에 퇴사한다. 채용과 교육비용, 급여와 퇴직금, 신규추가채용과 기회비용을 감안하면 핵심 인재 퇴사 시 기업의 비용은 관리직 평균 월급여의 24배 정도에 달한다.

- 삼성경제연구소



채용을 통해 핵심 인재를 확보할 수 있는 확률은 매우 낮습니다. 어렵사리 확보된 극소수의 핵심 인재 중 40%가 18개월 내에 퇴사한다는 것은 핵심 인재 관리의 어려움을 극명하게 나타낸다 하겠습니다. 그런 점에서 혼자서 10만 명을 먹여 살릴 수 있는 핵심 인재, 전체 구성원의 20% 이내에 해당하는 핵심 인재를 보통의 인력과 똑같은 수준에서 관리하는 것은 분명 이치에 어긋난다 하겠습니다.

동료간의 유대와 핵심 인재 유지

동료간의 유대가 우수 인재를 유지하는 중요한 전략이 된다. 회사에 대한 충성은 사라질지 몰라도 동료간의 유대는 쉽게 사라지지 않는다. 그렇기 때문에 핵심 인물간의 감정적 유대를 발전시킨다면 우수 인재의 이직률을 현저히 감소시킬 수 있다.

- 피터 캐펠리(Peter Cappelli), 워튼 경영대학원



핵심 인재의 확보, 유지, 활용이야말로 조직 성공의 최우선적 요인이 되고 있습니다. 그러나 핵심 인재로 평가되는 인력의 25%는 늘 이직 의사를 갖고 있다고 합니다.(Hewitt Associates 조사 결과)

핵심 인재들은 또 다른 우수한 핵심 인재와 같이 생활하고 함께 성장해 나간다는 상호간의 감정적 유대와 자부심을 중요한 가치의 하나로 여긴다는 점을 깊이 새겨 보아야 합니다.



인간 존중 경영



직원 최우선의 원칙

왕이 되어 본 사람만이 남도 왕으로 모실 수 있다. 회사는 직원을 최우선으로 모셔야 한다. 고객보다 더 소중하게 생각해야 한다. 나는 감히 그렇게 말했다. 이런 말을 들으면 대부분의 사람들은 걱정하지만 그러나 효과가 있다. 고객은 자신이 회사의 첫 번째가 아닌 두 번째로 대접 받음으로써 결국 이익을 보게 된다는 것을 알게 된다.

- 헬 로즌블러스, 로즌블러스 여행사 회장



로즌블러스에서는 직원이 최우선이고, 그 다음이 서비스와 이익이라 합니다. 회사의 초점은 직원에게 맞춰져 있으며, 직원들은 고객서비스에 일의 초점을 맞추고 있습니다. 이익은 그 결과물일 뿐입니다.

최대의 감동을 안겨 주는 서비스는 마음에서 우러난 것입니다. 직원의 마음을 사로잡는 회사가 불경기에도 흔들리지 않고 최상의 서비스를 제공할 수 있습니다.

첫째는 직원, 둘째 고객, 셋째가 주주

우리는 회사에 대한 좋은 평판과 권고를 유발시키고 또 반복 구매를 촉진하는 고객 만족이 바로 우리 회사 사람들이 제공하는 서비스 수준에 달려 있다는 것을 잘 알고 있다. 또한 우리는 그러한 최고 수준의 서비스가 사람들이 갖고 있는 회사에 대한 자부심에서 비롯된다는 것도 잘 알고 있다. 바로 이것이 우리가 사람을 가장 중요시하는 이유다.

- 리처드 브랜슨, 버진 애틀랜틱 항공사 회장



브랜슨 회장은 장기적인 주주가치 극대화도 이처럼 사람을 최우선할 때 달성될 수 있다고 주장합니다. 그래서 그는 연설할 때마다 무엇보다 사람(직원)이 최우선이고, 두 번째가 고객이며, 세 번째가 주주라는 사실을 강조하고 있습니다. 직원을 첫째로 내세우는 용기를 가진 경영자를 존경합니다.

이해관계자 모두에게 행복을 선사하는 사명

나의 경영이념은 '소니와 이해관계에 있는 모든 사람들에게 행복을 선사하는 것'이다. 그 중에서도 특히 직원들의 행복이 나의 최대 관심사이다. 그들은 한 번 밖에 없는 인생의 가장 소중한 시기를 소니에 맡긴 사람들이기 때문에 반드시 행복해져야 한다.

- 모리타 아키오, 소니 전 회장



모리타 아키오 회장은 "직원에 대한 나의 최대 사명은 그들이 세상을 떠날 때, '소니에 근무해 정말 행복했다.'라고 생각하도록 만들어 주는 것이다."고 말합니다. 여기서 그치지 않고 그 사명을 다하기 위해서 반드시 이익을 내야 한다는 아키오 회장의 다짐 또한 무겁게 다가옵니다.

경영자의 고객은 직원이다

경영자에게 고객은 외부에 있는 고객이 아니라, 바로 직원이다. 기업을 경영하는 CEO가 소비자를 만나 물건을 팔고, 기술을 개발할 필요는 없다. 리더는 단지배의 선장과 같이 가야 할 방향을 정해주고, 조직이 항로대로 제대로 갈 수 있도록 독려해주면 되는 것이다. 따라서 리더가 가장 주시해야 할 상대는 외부에 있는 고객이 아니라 바로 직원이다.

- 이희열, '우리는 지금 감성회사로 간다' 에서



직원을 고객이라고 설정하면 고객을 대하는 것처럼 직원을 향한 서비스 정신이 우러나게 됩니다. 직원들이 무엇을 하고 싶어 하는지, 무엇을 필요로 하는지, 회사가 어떻게 해주면 되는지를 고민하게 됩니다. 경영자는 직원을 섬기고 직원은 고객을 섬기는 선순환 구조를 만들어 가는 것이 행복한 경영의 핵심입니다.

감사해야 할 사람은 바로 접니다

“직원들을 만날 때마다 저 때문에 부자가 되었다고 감사하고들 하시는데, 전 그렇게 생각지 않습니다. 저야말로 여러분 덕분에 부자가 된 사람입니다. 따라서 감사해야 할 사람은 여러분이 아니고 바로 접니다. 제게 있어 여러분은 타 기업이 흉내 낼 수 없는 경쟁력이요, 회사의 얼굴입니다.”

- 하워드 슐츠, 스타벅스 회장



이와 같은 인간 존중 정신에 기초하여 스타벅스에서는 종업원을 직원(employee)이 아닌, 파트너(partner)라 부릅니다. 그 결과는 파트너의 감동과 열정, 헌신과 몰입, 그리고 탁월한 성과로 나타나고 있습니다.

성공치사를 하는 것이 그리 어려운 일이 아닐 텐데, 아직도 성공은 자신의 공(功)으로, 실패는 직원을 포함한 외부 환경 탓으로 돌리는 경영자가 많아 안타까울 따름입니다.

열기구가 자연스럽게 떠오르게 해주기

나는 직원을 '열기구'에 곧잘 비유한다. 그 직원의 고민거리만 해소시켜 주면 무거운 짐을 덜어낸 열기구처럼 어느 직원이나 반드시 상승할 수 있다. 나는 고민을 해소시켜 주기 위해 틈날 때마다 직원들을 붙잡고 '무슨 곤란한 일은 없는가?'하고 물어 보았다.

- 히구치 히로타로, 아사히 맥주 전 회장



어릴 적에, 이제 공부해야겠다고 막 다짐할 때 공부 좀 하라는 어머니의 잔소리를 들은 적은 없습니까? 사람들은 원래 누구나 스스로 노력하려는 마음을 지니고 있으나, 상사에게서 이런 저런 잔소리를 듣다 보면 일에 대한 의욕을 잃게 됩니다.

직원 스스로 상승하려는 마음을 지닌 열기구라 생각하고 '열기구가 뜨지 못하게끔 매달아 놓은 돌'을 치움으로써 열기구가 자연스럽게 떠오를 수 있도록 해 주는 것이 경영자의 역할이라고 규정지어 보면 어떨까요?

고객은 항상 옳다는 말은 틀렸다

요즘 모든 기업들이 종교적 믿음처럼 신봉하고 있는 '고객은 항상 옳다'라는 말은 완전히 틀렸다. 그것은 종업원을 배신하는 것이다. 고객 중에는 기내에서 폭음을 하고 이유 없이 직원을 괴롭히는 등 해를 끼치는 이들이 있다. 가치 있는 고객들만이 항상 옳고, 그런 고객만이 대접을 받을 가치가 있다.

- 허브 캘러허, 사우스웨스트 항공 전 회장



'모든 고객이 항상 옳다.'라고 강조한다면, 직원들은 단 한 사람의 고객에게라도 최상의 서비스를 제공하지 못할 경우 큰 죄의식을 느끼게 됩니다. 그것을 벗겨줌으로써, 허브 캘러허는 종업원들로부터 마음에서 우러난 존경과 신뢰를 얻게 되었습니다. 사랑하는 직원들을 위해서 불량고객을 해고할 수 있는 용기가 부럽습니다.

매출을 올리는 두 가지 방법

매출을 올리는 방법에는 두 가지가 있다. 하나는 직원을 쥐어짜서 목표를 달성하는 것이고, 다른 하나는 직원들을 만족시켜 스스로 열심히 일하게 해서 목표를 달성하는 것이다. 나는 후자를 택한다. 직원들을 열심히 일하게 만들면 생산성은 저절로 올라간다. 그래서 나는 늘 직원을 만족시킬 방안을 찾기 위해 혈안이 되어있다.

- 이희열, '우리는 지금 감성회사로 간다.'에서



경영자는 성과가 오르지 않을 경우 조급한 마음에 직원들을 다그치고 쥐어짜기 쉽습니다. 그렇게 하면 분명코 단기적 성과는 향상됩니다. 그러나 지속적인 성과 창출을 위해서는 경영자의 독려 없이도 스스로 열심히 일하고 스스로 성과를 창출하는 조직을 만들어야 합니다. 직원들을 사랑하고, 인내를 가지고 기다려 주는 것, 멀지만 반드시 가야 할 길입니다.

부하 직원에게 쓴 만큼 번다

부하 직원들에게 쓴 만큼 번다. 내 시간·돈·노력을 나눠주면 그 이상이 돌아온다. 그냥 시간을 내서 이야기만 들어줘도 업무 성과가 올라간다. 그보다 더 좋은 투자는 없다. 난 경험적으로 이 사실을 깨달았다. 전에 근무하던 회사에서 인센티브가 나왔는데 너무 많이 받았다는 생각이 들어, 카메라를 사서 전 직원에게 하나씩 돌렸더니 그 이후 모든 일이 이상하게 성공적이었다.

- 손영진, 시스코코리아 사장



일종의 아이러니입니다. 먼저 주면 반드시 그보다 더 큰 보상을 받게 됩니다. 그러나 사소한 이익을 얻기 위해 다투면 당장은 얻는 것이 있더라도 장기적으로는 크게 잃을 가능성이 커집니다.

구성원 모두가 항상 나보다는 남을, 우리 팀보다는 다른 팀을 먼저 생각하는 사람으로 변화한다면 모두가 승리하는 기쁨을 맛볼 수 있습니다.

사랑하고, 또 사랑하고, 또또 사랑하라 !

25년 전 창업했을 때 나에게 돈, 기술, 상품 등 사업을 성공시킬 것이라곤 아무것도 없었다. 나는 이때 한국인을 뚫돌 뭉치게 하는 '신끼(신바람)'에 주목했다. 그 이후로 오늘까지 가장 중요한 자산인 직원을 사랑하고, 또 사랑하고, 또또 사랑함으로써 지속적으로 신바람을 불러일으켰다. 또또 사랑이야말로 웅진의 경영정신이며, 제1 성공요인이다.

- 윤석금, 웅진 회장



경영자의 경영철학과 이념, 핵심가치 등이 기업의 성공을 이끈다는 것은 이제 누구나 아는 상식이 되었습니다. 그러나 같은 이념과 철학이라 해도 같은 결과를 낳지는 않습니다. 윤회장 사례처럼, 절박한 상황에서 혼을 불어넣어 만든 이념과 철학, 그리고 오랜 시간동안 변치 않고 몸소 실천하는 생활이 뒷받침되어야만 비로소 그 생명력을 가질 수 있습니다.



동기 부여와 임파워먼트



가장 유능한 리더는

가장 유능한 리더는 하고자 하는 바를 수행하는 뛰어난 자질의 사람들을 발굴하여 옆에 둘 수 있는 탁월한 감각을 지닌 사람이다. 또한 사람들이 맡은 일을 수행하고 있을 때, 그들이 무슨 일을 하든 간섭하지 않는 충분한 자기 절제력을 지닌 사람이다.

- 시어도어 루즈벨트, 미국 대통령



AOL 설립자 스티브 케이스는 '최고 수준의 사람들을 영입할 수 있는 회사가 21세기의 승자가 될 것이다.' 고 역설하고 있습니다. 군주론으로 유명한 마키아벨리 또한 '통치자의 지성을 평가하는 첫 번째 기준은 그와 가깝게 지내는 사람들을 자세히 살피는 것이다.' 라고 말하고 있습니다.

최고 핵심 인재를 확보하여 스스로 일할 수 있는 환경을 만들어 주는 것, 그것이야말로 유능한 리더의 핵심 과제입니다.

사원 처우 개선은 기업 성장의 원동력

사원 처우 개선은 회사의 이익을 깎아먹는 추가 비용이 아니라 한 사람의 리더가 비전을 제시하는 것보다 훨씬 크게 기업을 키울 수 있는 원동력으로 봐야만 한다. 한 사람의 리더로는 기업을 키울 수 없기 때문이다.

- 하워드 슐츠, 스타벅스 회장



사원들의 복지 수준 향상은, 자부심을 배증시키고 직장에서의 안정감을 높임으로써 이직률을 낮추게 합니다. 이것은 비용 절감뿐만 아니라, 고객들과의 유대관계 강화로 이어집니다. 물론 급여와 복지 수준 향상이 최고의 유일한 동기부여 수단은 아니지만, 그만한 배려는 직원의 충성심 배가에 결정적 역할을 하게 되는 것 또한 사실입니다.

최대한의 성과를 이끌어 내는 방법

현재의 모습 그대로 상대방을 대해주면 그 사람은 현 상태 그대로 남아있을 것이다. 하지만 상대방이 할 수 있는 잠재 능력대로 그를 대해주면 그 사람은 결국 그것을 이뤄낼 것이다.

- 괴테



대부분의 사람들은 상사나 부모, 특히 자기가 좋아하고 따르는 사람이 기대하는 것만큼 이루기 위해 최대한의 노력을 기울입니다. 유명한 피그말리온 효과가 바로 그것입니다.

기대하는 목표 달성을 위해 채찍질 할 것인가 아니면 스스로 높은 기대와 자부심을 갖고 열심히 노력하게 할 것인가? 둘 중 하나를 선택하는 것은 우리에게 달려 있습니다.

당신은 위대한 사람입니다

위대한 그룹을 만들기 위해 리더가 할 수 있는 최선의 일은 각각의 구성원들이 스스로의 위대함에 눈뜨게 하는 것이다.

- 워렌 베니스, 리더십 대가



스스로 위대하다고 느끼는 사람은 그렇지 않은 사람에 비해 월등한 성과를 만들어냅니다.

진정한 관심과 존중, 강점에 대한 적극적 칭찬, 완전한 정보 공개, 권한위양을 넘은 책임감과 오너의식 부여, 높은 기대 표출과 같은 노력들이 오래 쌓이게 되면 사람들은 자신의 위대함을 깨닫게 됩니다. 리더는 구성원의 장점을 찾아내고 이를 알리는 데 귀신같은 사람이 되어야 합니다.

남을 움직이게 하려면

나는 자기 스스로 일에 높은 동기를 부여하지 않은 사람이 관리자로서 성공한 경우를 결코 보지 못했다. 사람에게 최고의 동기를 부여하는 사람은 대부분 자신들의 업무에 최선을 다해 몰두하여 열심히 일한 사람들이다.

- 벤 플리트, '22가지 관리함정' 에서



상대방의 관점에서 바라보기, 비전 제시, 성장에 도움 주기, 좋은 사람들과 함께 일하기, 칭찬과 높은 기대, 가치 있는 업무 등이 급여와 근로조건 보다 더 중요한 동기부여 요인으로 밝혀졌습니다.

그러나 최후의 동기부여 요인, 그리고 가장 효과가 높은 것 중 하나는 바로 리더가 몸으로 실천하는 솔선수범입니다. 구성원에게 요구하기 전에 먼저 실행해 보십시오. 분명 놀랄만한 효과를 거둘 수 있습니다.

혁명의 시대에 번영하기를 원한다면

혁명의 시대에 당신 기업이 번영하기를 원한다면 어제의 전략에서 조금씩 부를 쥐어짜내는 것 이상의 일을 해야 한다. 최고 경영층에서부터 하위 직원까지 모든 사람들을 대상으로 내일의 기회를 창출하고자 하는 도전의식을 불어 넣어주어야 한다. 혁명가들은 주어진 부를 분배하거나 보존하는 데에는 관심이 없다. 오로지 창출하고 건설하는 데 온 힘을 기울일 뿐이다.

- 게리 하멜, '꿀벌과 게릴라'에서



'진정한 경쟁은 미래의 꿈을 향한 경쟁이다.' 고 역설하는 게리 하멜의 글입니다.

경영은 수비가 아니라 늘 공격의 연속이어야 합니다. 미래의 꿈을 향해 모두가 한 방향으로 '돌격 앞으로!' 할 수 있는 조직은 생각만 해도 가슴을 설레게 합니다.

성공과 실패를 가르는 단 한 가지 차이

“성공하는 사람과 실패하는 사람 사이에는 오직 한 가지 차이밖에 없는데, 그것은 돈도 아니고 머리도 아니야. 성공의 비결은 자신감이란다. 그런데 자신감을 가지려면 반드시 갖춰야 할 게 있지. 충분히 준비할 것, 경험을 쌓을 것, 그리고 절대 포기하지 말 것, 이 세 가지란다.”

- 매리 매털린(딕 체니 미국 부통령 자문관)에게 아버지가 들려준 말



사람들은 날 때부터 자신감을 갖고 있는 것은 아닙니다. 자신감은 준비, 성공, 경험, 조직 환경에서 나옵니다. 구성원들에게 자신감을 심어 주는 것은 리더의 중요한 역할입니다. 하버드대 로널드 하이페츠 교수에 의하면 자신감을 얻은 구성원들은 기꺼이 위협을 감수하고 책임감을 느끼게 된다고 합니다.

능력과 성과, 태도에 따른 차별 대우

우리 회사에는 학력, 학벌, 나이, 근속 연수, 성별, 직급에 의한 차별은 전혀 존재하지 않는다. 오직 능력, 성과, 태도와 자세, 그리고 회사의 핵심 가치에 대한 헌신 정도에 의해서만 평가받는다. 그 평가 결과에 의해 주어지는 보상 및 지위나 업무 할당의 차별화는 점점 확대되고 있다.

-조영탁, 휴넷 대표

신뢰를 구축하는 유일한 방법

인간관계에서 신뢰를 구축하는 유일한 방법은 점차적으로 바람직한 경험들을 쌓아가는 과정을 거치는 것이다. 중요한 임무를 띤 직원들을 밀어주고 공공연히 그들의 자리를 지켜주며, 그들의 아이디어를 지지하고, 그들의 업무를 솔직하고 공정하게 평가해 주는 것 등이 바로 그것이다.

-페르난도 바르톨로메 교수, HBR(하버드 비즈니스 리뷰)



무한 경쟁 사회에서 경쟁력 강화를 위해선 이는 피할 수 없는, 너무나 당연한 선택입니다.

내 힘으로 바꿀 수 없는, 즉 이미 정해진 요소가 아닌 노력 여하에 따라 달라질 수 있는 요소에 의해 평가하고 보상함으로써 직원들의 진정한 태도 변화와 헌신을 이끌어 낼 수 있기 때문입니다.



신뢰는 사람들의 머리가 아닌 가슴과 마음을 열게 해주며, 사람들을 활기차게 움직이게 하는 원동력이 됩니다. 또한 신뢰는 공동체를 결속 시킵니다. 신뢰가 부족하면 조직은 물이나 음식, 공기, 혈액이 모자라듯 자연스럽게 살 수 없습니다.(워렌 베니스)

일반적 생각과 달리 리더와 구성원 사이의 신뢰가 마른 하늘에 날벼락처럼 깨지는 경우는 거의 없다고 합니다. 신뢰를 얻는 것이나 잃는 것 모두, 점차적으로 바람직한 경험을 꾸준히 쌓아가는 일을 신중히 계속할 수 있느냐에 의해 좌우됩니다.

욕구의 결핍이 동기를 유발한다

유럽 양봉가 한 사람이 호주 어느 지방에 1년 내내 꽃이 피어있다는 소리를 듣고 꿀벌 통을 모두 배에 싣고 와서 꿀벌을 방사했다. 첫해에는 꿀을 좀 모았으나 이듬해부터는 벌통에 꿀이 모이지 않았다. 꿀벌들이 일을 하지 않았던 것이다. 일년 내내 꽃이 피어 있으니 열심히 꿀을 모아 놓을 필요가 없었던 것이다. 이처럼 욕구의 결핍만이 일할 수 있는 모티베이션을 일으킨다.

- 임창희, '조직행동'에서



보통 사람들은 '뛰어난 사람들만 있으면', '자금이 조금만 더 풍족하다면', '기술력만 충분하다면', 다 될 것 같은 아쉬움과 기대를 가지고 늘 살아갑니다. 그러나 막상 그렇게 갈구하던 것이 갖춰진다고 해서 사정이 크게 달라지지 않는 것을 자주 목격하게 됩니다. 문제는 마음가짐입니다. 오히려 부족함이 있을 때 더 열심히 일하는 것은 인간도 마찬가지입니다.

가장 만족스러운 결과를 얻는 사람은

가장 만족스러운 결과를 얻는 사람은 가장 뛰어난 아이디어를 가진 사람이 아닙니다. 동료들의 머리와 능력을 가장 효과적으로 조율하는 사람입니다.

- 알톤 존스



마쓰시타 고노스케는 불확실한 기업 환경에서 장기적으로 살아남는 길은 직원 한 사람 한 사람의 재능을 100% 동원할 수 있느냐에 달려 있다고 말했습니다.

몇몇 경영자들은 본인이 가장 많은 것을 알고 있다고 우쭐대기도 합니다. 그러나 경영자가 누구보다도 많이 알아야 할 것은 다름 아닌, '모든 직원들의 역량을 마지막 1%까지 완전히 발휘할 수 있도록 해 주는 방법' 이어야 합니다.

철강왕 카네기의 경영자론

좋은 최고경영자는 일상적 업무까지 일일이 통제하지 않는다. 경영자의 직무는 발전적인 업무 체계를 수립하고 유능한 직원을 배치하며, 일이 제대로 진행되도록 정확한 방향을 설정하는 것이다. 만일 직원이 최선을 다하도록 하기 위해 경영자가 나서서 감독해야 한다면, 이는 직원을 잘못 뽑았거나 업무 체계에 문제가 있는 것이다.

- 앤드류 카네기, 철강왕



‘미답지 못하면 맡기지 말고 일단 썼으면 믿고 맡겨라.’, 송사(宋史-중국 사서(史書))에서 유래한 ‘의인불용(疑人不用) 용이불의(用而不疑)’와 일맥상통합니다. 이병철 삼성 창업 회장이 인사관리의 핵심으로 삼았던 경구이기도 합니다. 바로 이런 것이 동서고금에 걸친 진리가 아닌가 합니다.

내가 하는 두 가지 일

나는 진정으로 두 가지 일만 한다. 하나는 우리의 기능을 수행하도록 경영자들을 끌어들이고 잡아 두는 것이다. 다른 한 가지 일은 자본의 분배다. 나는 이 사업에서 과중한 모든 업무를 하부 경영진에게 위임했다. 퇴직 시점까지 권한을 위임할 것이다. 버크셔에는 종업원들이 3만 3,000명이나 있지만 단지 12명만 본사에서 일한다.

- 워렌 버핏, 투자회사 버크셔 회장



권한 위임은 전문적 경영원칙이 아니라 단순한 상식에 해당합니다. 부하직원을 믿지 못해서, 자리를 뺏길 거라는 두려움 때문에, 혹은 또 다른 이유 때문에 권한 위양을 못하는 경영자와 관리자가 많습니다. 그러나 일상적 업무를 위임하고 남는 시간을 전략 구상 등 보다 가치 있는 일에 투자해야 하는 경영자의 막중한 책임을 고려할 때 권한 위임은 피할 수 없습니다.

승진할수록 업무를 경감시켜주는 지혜

승진한 직원에게 책임을 더 많이 부여하는 것이 아니라 덜 부여하라. 사업이 급속하게 성장하면 업무 책임이 지나치게 방대해지고 업무 규모도 너무 크거나 복잡해지기 쉽다. 이런 환경에서는 아무리 열심히 일하는 야심가라 할지라도 개인적 경력 개발을 희생하거나 완전히 녹초가 되지 않고서는 업무를 완수하기 힘들다.

- 마이클 델, 델 컴퓨터 회장



승진을 시킬 때는 보다 큰 성과를 창출해 달라는 기대와 함께 보다 막중한 임무를 맡기게 됩니다. 그러나 업무를 경감시켜주는 배려가 있어야 소정의 효과를 거둘 수 있습니다. 소수의 핵심 사안에 집중할 수 있기 때문입니다. 엉뚱한 소리로 들릴 수도 있겠으나, 마이클 델이 업무 분할(segmentation)이라고 부르는 이 같은 전략이 델 컴퓨터가 계속 성장할 수 있도록 만든 핵심 요소였습니다.

관리직의 유일한 목적은?

상사가 현장에 전화를 걸어 매출이 얼마나 되는지 등의 데이터를 달라고 하는지, 아니면 현장에서 '도와 달라, 지원해 달라'는 전화가 상사한테 오는지를 살펴보라. 만약 전자면 그 사람의 자리는 위험하다. 그 상사는 부하 직원을 통제하려는 사람이다. 두 번째 사람이라면 안심해도 좋다. 관리직의 유일한 목적은 현장을 지원하고 게임에서 이길 수 있도록 제반 도움을 주는 것이다.

- 잭 웰치, GE 전 회장



높은 성과를 보이는 기업은 통제 대신 지원 분위기가 지배하는 조직입니다. 이런 조직의 구성원들은 '그들의 상관의 그들의 승리를 돕기 위해 존재한다는 믿음'을 가지고, 조직의 가치와 목적 달성에 헌신과 몰입으로 응답합니다.

우리가 권한 위양을 하는 솔직한 이유

우리는 솔직히 말해 기분이 좋아서가 아니라, 직원들의 재능을 자유롭게 펼치게 하는 것과 우리 사업의 성공 사이에 밀접한 관련이 있다고 믿기 때문에 권한 위양을 한다. 무한 경쟁 시대에 기업이 시장 변화에 재빨리 반응하려면 소비자와 가장 가까이 있는 사람들의 손에 책임, 권한, 정보를 주는 것은 당연하지 않은가?

- 로버트 하스, 리바이스 회장



로버트 하스 회장은 경영 방침에서 '조직에 적극적으로 책임과 신뢰 의식을 불어 넣음으로써 모든 사람의 능력을 키우고 발휘하도록 할 수 있다.'고 밝히고 있습니다.

임파워먼트가 경쟁력 배양을 위한 어쩔 수 없는 조치가 아닌, 구성원의 발전과 능력배양을 돕기 위한 사랑과 애정에서 비롯되었음을 미루어 알 수 있습니다.

인간 자신이 주요 자원

실제로 인간에게 토지 이외의 주요 자원은 인간 자신이다. 인간은 지능을 가지고 있었기 때문에 토지를 생산적으로 사용하고 인간의 필요를 충족시킬 수 있는 많은 방법을 발견할 수 있었다.

인간이 자연과 인간 환경을 변형시킬 수 있는 방대한 작업 공동체의 창설을 가능하게 한 것은 바로 다른 이들과 긴밀하게 협력하는 훈련된 작업이다.

이 과정에 있어서 근면함, 성실, 적절한 모험을 감수할 수 있는 신중함 같은 중요한 덕목들이 포함되는데, 이 덕목에는 대인 관계에서의 신뢰와 성실, 사업을 해 나가는 것, 혹은 있을 법한 좌절에 직면해서 어렵고 고통스럽더라도 반드시 필요한 결정을 실행하는 용기도 포함된다.

- 교황 요한 바오로 2세



눈에 보이지 않는 인간 잠재력을 믿자

사람들에게서 위대한 성취를 이끌어 내려면, 우리는 '조직에서 가장 소중한 자산은 사람들이며 그들에게 엄청난 잠재력이 있다.'고 믿어야 한다. 그리고 그들도 그렇게 믿도록 도와주어야 한다.

소리의 장벽을 깨고 초음속 비행의 시대를 열었던 척 이거(Chuck Yeager)가 생각한다. 사람들은 그 일이 일어나기 전에 그 '장벽'은 뚫을 수 없는 것이라고, 이거와 그의 '벨항공 X-1' 비행기가 마하 1을 지나는 순간 해체될 것이라 생각했다. 하지만 그 장벽은 하나의 신화에 불과했다.

이거는 “진정한 장벽은 공중에 있지 않았다. 그것은 초음속 비행에 대한 우리의 인식과 경험에 있었다.”고 말했다.

일부 경영자들은 자신들의 조직을 느린 속도와 낮은 고도로 비행시키고 있다. 더 빠르고 더 높이 나는 데 장벽이 있고 그것을 넘어갈 수 없다고 생각하기 때문이다. 하지만 몇몇 용기 있는 리더들은 그 '인간 장벽'을 깨뜨려서, 초음속의 실적을 올리고 있다.

- 스티븐 코비, '성공하는 사람들의 7가지 습관'



내가 천하를 얻은 까닭

유방은 천하를 통일한 후 이렇게 말했다.
“장막 안에서 계책을 세워 천리 밖에서 승리를 거두게 하는 데 있어서 나는 장량(張良)만 못하다. 국가의 안녕을 도모하고 백성을 사랑하며 군대의 양식을 대 주는데 있어 나는 소하(蕭何)만 못하다. 백만 대군을 이끌고 나아가 싸우면 이기고 공격하면 반드시 빼앗는 데 있어 나는 한신(韓信)만 못하다.

하지만 나는 이들을 얻어 그들의 능력을 충분히 발휘하도록 해주었다. 바로 이것이 내가 천하를 얻은 까닭이다.”

- 초한지에서



금 1온스를 캐내려면

앤드루 카네기는 남을 부자로 만들지 않고서 부자가 된 사람은 하나도 없다고 말했다. 카네기는 이 철학을 실천했으며 실제로 그의 직원 43명은 백만장자가 되었다.

기자가 인터뷰에서 어떻게 이토록 많은 백만장자들을 직원으로 고용할 수 있었느냐고 묻자 카네기는 그 직원들은 처음부터 백만장자였던 게 아니라 그가 고용한 후에 백만장자가 되었다고 느긋하게 설명했다.

기자는 그렇다면 어떻게 그들이 백만장자의 반열에 오를 수 있었냐고 재차 물었다. 그러자 카네기는 대답했다.

“인재를 확보하고 계발하는 것이나 금을 캐는 것이나 똑같습니다. 금 1온스를 캐내려면 수 톤의 흙을 파내야 합니다. 흙을 파낸다고 해서 우리에게 흙이 필요한 건 아니죠. 우리는 금을 얻으려고 하는 것입니다.”

- 지그 지글러, '당신에게 사겠습니다.'에서



장수기업의 비밀

1970년 <포춘> 500대 기업 중 1/3이 13년 후 인수, 제휴, 청산에 의해 사라졌다. 이는 끔찍한 통계다. 연구 결과에 의하면 조직의 평균 예상 수명은 12년 6개월이다. 즉 기업은 10대, 즉 가장 전성기에 죽는 셈이다.

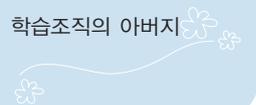
장수의 비결은 주변 세상과 조화를 이루는 생활이다. 그것은 학습 과정이다. 기업은 외부 세상에 개방적이어야 하고, 무엇이 발생했는지에 주의를 기울이고, 변화의 의미와 함축성을 숙고해야 한다. 조직의 성장과 생존은 인간의 성장, 생존과 비슷하다. 적응이 관건이다. 그것이 학습의 본질이다.

장수기업들의 네 가지 핵심적인 특징은 다음과 같다.

1. 환경에 민감성
2. 강한 일체성과 응집성
3. 새로운 아이디어에 대한 관대함
4. 재정적 보수성

기업이 장수하기 위해서는 단순한 돈 벌기 이상이 존재한다. 자본은 더 이상 왕이 아니다. 사람들의 기술, 능력, 지식이 중요하다. 성공적인 기업은 효과적으로 학습할 수 있는 기업이다. 학습은 미래의 자본이다. 학습은 끊임없는 변화를 수용할 준비가 되어 있음을 의미한다.

- 아리 드 호이스, 학습조직의 아버지



교육! 교육! 교육!

미국의 일반 직장인이 매년 자기 계발에 투자하는 시간은 평균 26.3시간이다. 자기 계발을 위해 하루에 6분을 투자하고 있는 것이다!

우리는 '지적 자본' 시대에 살고 있다. 화이트칼라의 75-90%가 10년 후에는 239달러짜리 마이크로프로세서에 의해 자리를 빼앗길 것이다. 이런 상황에서 우리는 몸값을 높이기 위해 어떠한 노력을 기울이고 있는가?

'인재' 라고 불리는 사람들이 얼마나 훈련하는지 생각해 보라. 프리마돈나나 바이올리니스트, 단거리 선수, 골프 선수, 파일럿, 우주 비행사가 1년에 26.3시간만 훈련할까? 당연히 그런 인재는 없다. 일반 직장인의 '일' 과 '훈련' 의 비율이 1:0.01인데 반해, 내 경우에는 1:4.67이다.

창조적 인재들은 그토록 열심히 연습하는데, 왜 '비즈니스맨' 만 훈련에 게으른 것일까? 비즈니스맨이 훈련에 게으른 것은 망신스러운 일이다. 하지만 더 중요한 것은 조만간 남에게 따라잡히게 된다는 사실이다.

- 톰 피터스



주인의식(ownership)

나는 기업주의 목표보다 훨씬 높은 목표를 제시하고 그것을 실현하기 위해 최선을 다했다. 내가 정주영 회장 앞에서 내 놓는 사업 방향이나 방법, 문제 해결의 범위 등은 늘 회장의 기대치를 한 두 걸음 앞선다. '더 이상 적자가 나지 않도록 관리해 달라.'고 회장이 주문하면, 나는 적자가 아니라 흑자가 날 수 있는 새로운 목표를 제시하고, 그 목표를 달성한다.

이 때 발생한 이윤은 온전하게 기업의 몫이다. 나에게 돌아오는 것은 성취감이다. 나는 그 성취감을 위해 일했다.

나중에 생색내기 위해 목표를 일부러 낮게 잡는 것은 스스로 주인임을 포기하는 것이다. 주인은 목표상의 수치에 연연하지 않고 오직 이윤의 극대화에만 관심을 쏟는다. 그리고 타인에는 신경 쓰지 않고 일 자체와 치열하게 싸울 뿐이다.

동료가 아닌 기업주를 경쟁 상대로 삼아라. 기업주처럼 생각하고, 기업주처럼 일을 찾아다니고 그것을 장악하라. 그리고 기업주보다 높은 목표를 설정하라.

정 회장이 위기에 부딪칠 때마다 나를 찾은 까닭은 '이명박은 나만큼, 아니 나보다 더 회사를 자기 것으로 안다.' 는 인식이 박혀 있기 때문이었다.

- 이명박, 서울시장





section 2

행복한

Happy Client

고객





고객 평생가치 극대화



사장이 아닌 고객이 월급을 준다

우리에게 월급을 주는 사람은 고객이다. 사장이 월급을 주는 것이 아니다. 고객이 우리의 제품과 서비스를 사 가지고 가서 그 돈을 보관했다 월급날 사장이 지급할지는 모르지만, 그 월급의 원천은 고객에서 나온다.

- 허태학, 삼성석유화학 사장



휴넷의 급여 봉투에는 다음 글귀가 큼지막하게 쓰여 있습니다.
'우리 고객이 이 급여를 지급합니다. 만약 고객이 우리를 선택하지 않는다면 우리는 소중한 일터를 잃게 됩니다. 우리 모두 최선을 다해 고객 매우 만족 경영을 실천합시다.'

고객이야말로 우리의 존재 근거임을 확실하게 이해하는 인식의 변화가 선행되어야만 대 고객 서비스 실천 역시 가능합니다.

고용 보장은 사장이 아니라 고객이 하는 것이다

고용 보장은 사장이 아니라, 고객이 하는 것이다. 열심히 일해서 좋은 물건을 만들면, 고객이 사원들 고용도 보장하고 월급도 줄 것이다. 쉽게 말해서 내가 추진해 온 경영 혁신의 목표점은 거창한 것이 아니라, 모든 사원들이 '고용을 보장해 줄 사람도, 내게 월급을 줄 사람도 결국 고객이다.' 라고 확고하게 인식하도록 하는 것이었다.

- 서두칠, 동원시스템즈 사장



서두칠 사장은 '고용을 보장하라'는 노조의 요구에 위와 같이 답했습니다. 그는 고객으로부터 고용을 보장받기 위해서는 좋은 물건을 값싸게, 그리고 열심히 만들어 내 놓아야 한다고 노조를 설득했습니다. 모든 사원들이 그런 의식으로 무장된 회사라면 그 회사는 소가 아니라 코끼리가 밟아도 깨지지 않을 것이라는 것이 그의 일관된 주장입니다.

Client(고객)의 C는 항상 대문자로

나는 '클라이언트(CLIENT)'는 항상 대문자로 표시한다. 우리를 먹여 살리는 사람에 대한 존경의 표시다. 매킨지에서는 클라이언트의 첫 글자 C를 대문자로 처리하지 않는 사람을 중죄로 다스린다. 내가 그곳에서 깨달은 교훈이다.

- 톰 피터스



고객 만족과 고객 행복 없이는 회사가 존재할 수 없으며, 내 삶을 꾸려나가는 것도 불가능하다는 것을 사장부터 말단 직원까지 모두가 마음속으로부터 진심으로, 철저하게 인식하는 것이 고객 만족 경영의 첫 걸음입니다. 그렇게 되면 직원들이 고객 행복 증진을 위해 앞다퉈 경쟁하는 문화도 충분히 만들어 갈 수 있습니다.

사랑으로 출발하라!

고객에 대한 애정이 고객 만족을 이끌어낸 당연한 이치이다. 사람들은 사랑하는 사람에게 선물할 때 그의 입장이 되어 상대가 감동할 수 있는 것이 무엇인가 찾아낸다. 자신과 생각이 다르더라도 사랑하는 사람을 이해하려고 애쓴다. 그 사람으로부터 관심을 끌기 위한 갖가지 방법을 짜내기도 한다. 그 사람이 원하는 것이 무엇인지 열심히 연구하고 그 사람을 만족시킬 수 있는 방법을 찾아내고야 만다. 디자인도 마찬가지다. 자신이 디자인할 상품의 소비자를 누구보다 사랑해야 그 소비자를 감동시킬 수 있다.

- 김영세, 이노디자인 사장



고객의 삶을 풍요롭게 해주는 신기술의 원리와 소비자의 마음을 움직이는 마케팅의 원리는 결국 사람을 사랑하는 따뜻한 마음에서 출발합니다.

헌신적으로 다른 사람의 성장을 돕는 것이 사랑입니다. 고객과 직원, 그리고 내가 속한 공동체를 진정으로 사랑하는 마음이 모든 이의 마음속 깊이 자리 잡는다면 이 세상은 분명 살기 좋은 곳으로 변할 것입니다.

돈이 아닌 고객에 집중한다.

회사가 돈버는 데 집중하면 고객이 도망가고 고객에게 집중하면 돈은 저절로 따라온다. 돈이란 게 네 발 달린 짐승 같아 두 발 달린 인간이 아무리 쫓아가도 되는 것이 아니다. 두 발 달린 인간이 고객을 열심히 쫓아가면 돈은 뒤에서 온다.

- 신창재, 교보 회장



마케팅이란 제품을 팔아 돈을 버는 것이 아니라, '수익성 있는 고객을 찾아내고 유지하고 키워 나가는 과학과 예술'입니다. 그리고 장사는 이문을 남기는 것이 아니라 사람을 남기는 것입니다. 돈이 아닌 고객에 집중하는 기업이 장기적으로 살아남을 거라는 데 동의합니다.

나의 경쟁 상대는 고객이다

나의 경쟁 상대는 다른 중국 음식점의 배달부가 아니라, 바로 고객이다. 나는 항상 고객과 경쟁한다고 생각했다. 고객이 감동하면 나는 경쟁에서 승리한 것이지만, 반대로 고객이 감동하지 못하면 나는 경쟁에서 패배했다고 생각했다.

- 조태훈, 중국음식점 배달부(일명 번개)



그렇습니다. 경쟁사와 비교하기 전에 ‘고객 절대 만족’, ‘고객 감동’을 이끌어 낸다면 고객은 지속적으로 우리를 선택할 것입니다. 고객만족은 제품에서 나오지만 고객 감동은 서비스에서 나옵니다. 탁월한 친절서비스가 충성 고객을 만들고 충성 고객이 회사의 성장을 견인합니다.

우리가 1달러를 낭비하면

우리의 사명은 고객에게 가치를 제공하는 데 있다. 가치는 품질과 서비스뿐 아니라 절약도 포함된다. 우리가 1달러를 낭비하면 고객의 주머니에서 1달러를 도둑질하는 결과를 가져온다.

- 샘 월튼, 월마트 창업자



샘 월튼은 회사가 절약하면 고객에게 이익이 돌아간다는 신념으로 비용 절감에 온갖 노력을 기울였으며, 그 결과 소비자에게 절약이라는 서비스를 제공했습니다. 그는 ‘고객의 구매를 대행해 주는 회사’라는 사명을 말뿐이 아닌, 구성원 모두가 실천하게 함으로써 세계 최고 기업을 일구었습니다.

서비스라는 단어의 어원

Service라는 단어의 어원은 하인(servant)이다. 오늘날 비즈니스를 하는 사람들은 모두가 스스로를 그렇게 생각해야 한다. 따라서 항상 겸손하고, 신중하며 주인(고객)의 니즈를 예측할 수 있어야 한다. 당신은 하인으로서 주인(고객)의 신임을 얻어내야만 한다. 그렇지 않으면, 당신이 그들을 소유한다는 것은 영원히 불가능할 것이다.

- 밥 데이비스, 라이코스 창업회장



일반 직원은 물론이고, 특히 경영진은 고객을 주인으로 섬기는 것뿐만 아니라 직원, 지역사회, 주주 등 모든 이해관계자를 주인으로 섬기는 하인의 역할을 충실히 수행해내야 합니다. 혹시라도 내가 주인이고 다른 모든 이해관계자가 나를 위해 존재한다고 생각한다면, 그 순간 이미 끝이라고 할 수 있습니다. 결국 경영자란 섬겨야 할 대상이 가장 많은 지위와 동의어입니다.

이론적 지식 없이도 마케팅 귀재가 될 수 있다

마케팅을 잘 몰라서, 마케팅을 배운 것이 없어서 잘 못한다고 지레 겁먹을 필요가 없다. 마케팅 책에서 나만의 성공 비결을 찾으려고 하지 말라. 물건을 팔려고 하는 것이라면, 그걸 살 사람의 마음을 끊임없이 읽으려는 노력 하나만 제대로 해도 당신은 마케팅의 가장 중요한 원칙을 이미 알고 있는 셈이다.

- 조운호, 웅진식품 사장



조운호 사장은 음료, 또는 마케팅에 대해서 하나도 모르는 순수한 재무통(財務通)이었으면서도 소비자 욕구에 대한 끊임없는 탐구라는 하나의 무기로 가을대추, 아침햇살, 초록매실 등 공전의 히트상품을 만들어 냈습니다.

마케팅뿐만 아니라 모든 일에서 구체적인 지식과 스킬도 중요하지만, 그것보다는 중요한 핵심과 원칙을 꿰뚫어볼 수 있는 통찰력과 직관이 보다 중요합니다.



고객 매우 만족 경영



이익은 고객의 '만족료' 이다

이익은 고객의 만족을 통해서 얻어지는 '만족료' 라 생각해야 한다. 또 이익이 오르지 않을 때는 고객에게 만족을 제공하기 위한 노력이 부족하기 때문이라고 반성하고 만족도 향상을 목표로 기업 활동을 전개해야 한다.

- 히라시마 야스히사, '인생도 비즈니스도 감성이 결정한다' 에서



이익의 원천은 그렇게 멀리 있지 않습니다. 성공은 타인과 세상에 행복을 줄때 얻을 수 있습니다. 고객의 이익을 우선시하는 생각, 즉 이타적 마음으로 경영을 해야 이익을 얻을 수 있습니다. 나보다 고객을 먼저 생각하는 마음, 그것이 바로 고객 만족 경영, 고객 중심 경영의 이념입니다.

‘만족한다’와 ‘매우 만족한다’의 차이

보통 고객 설문지 척도에 나오는 만족(4점)과 매우 만족(5)의 차이점이 단지 1점 차이로 후자가 전자보다 그저 한 단계 위라고 생각하기 쉽다. 그러나 제록스사의 조사 결과에 의하면 매우 만족한 고객의 재구매율이 그저 어느 정도 만족한 고객의 경우보다 6배 이상 높게 나타났다. AT&T에서는 매우 만족한 고객의 재구매 의향이 그냥 만족한 고객보다 50% 이상 높다는 조사 내용을 공개했다.

- 이우재 교수, '죽은 CRM 살아있는 CRM'에서



많은 기업들은 '만족한다'와 '매우 만족한다'를 '만족했다'로 동일하게 간주하고 긴장을 풀게 됩니다. 그러나 위 결과에서 보듯이 '만족'과 '매우 만족'은 근본적인 차이를 보입니다. '매우 만족'한 고객은 재구매뿐만 아니라 입소문을 내는 마케터로서의 역할을 다하게 됩니다. 기업간 성과의 차이는 '매우 만족'한 고객을 얼마나 보유하고 있는가의 차이와 다름없습니다. 따라서 이제는 고객 만족 경영을 넘어 '고객 매우 만족' 경영을 해야 합니다.

보스가 좋아할지 싫어할지 걱정하는 것

보스가 좋아할 것인지 싫어할 것인지에 대해 끊임없이 걱정하는 것만큼 조직을 빨리 퇴보시키는 것은 없다.

- 도요타 기이치로, 도요타 창업자



일선 직원이 직속 상사나 경영진의 속뜻을 알아채고 이를 만족시켜주기 위해 들이는 공(功)을 고객이 진정으로 원하는 것을 알아채고, 그들의 만족과 감동을 이끌어 내기 위한 노력으로 전환한다면 회사의 미래는 밝아집니다. 고객 중심 문화를 만들기 위하여 고객 만족에 반하는 지시, 변화에 저항하는 상사의 지시에는 따르지 말고 대항하라고 직원들에게 늘 강조할 수 있어야만 합니다.

약속은 적게 하고 일은 많이 한다

고객에게 엄청나게 많은 것을 약속하지만 실제로 그렇게 하지 못하는 기업들이 태반이다. 우리는 정반대로 약속은 조심스럽게 조금만 하고 더 많은 일을 하려고 한다.

- 커트 쿠엔, UPS IR 담당 부사장



당장 눈앞의 이익 때문에 많은 것을 약속하는 것은 고객의 불신을 초래하여, 결국 손해로 이어집니다.

고객의 기대수준을 적정수준에서 관리하는 것도 고객 만족의 중요한 수단이 됩니다. 꼭 할 수 있는 것만 약속해서 이를 충실히 지키는 것이 기업에 대한 신뢰와 믿음의 기반임을 되새겨 봅니다.

서비스란 100점 아니면 0점

서비스란 100점 아니면 0점 밖에 없으며 1점이라도 마이너스가 있으면 그것은 0점이며, 그러면 손님이 떠나버릴 가능성이 높다.

- 디즈니랜드의 '손님에게 감동을 드리는 서비스' 에서



서비스가 뛰어나면 가격 경쟁을 하지 않아도 됩니다. 그러나 탁월한 친절과 서비스는 그냥 달성되는 것은 아닙니다. 고객의 기대 이상으로 서비스를 할 때 비로소 고객에게 만족과 감동을 줄 수 있다는 사고방식을 구성원 모두가 공유해야 합니다. 이를 위해선 의식과 행동의 변화를 이끌어 낼 수 있는 지속적이고 철저한 교육이 필요합니다.

불만이 신속하게 해결된다고 느끼는 소비자

불만을 제기한 소비자들 중 54-70%는 그들의 불만이 해결된다면, 그 기업과 다시 거래를 하게 된다. 그러나 그 불만이 신속하게 해결된다고 느끼는 경우에는 그 비율이 95%까지 상승한다. 기업에 대한 불평을 만족스럽게 해결한 소비자들은 그들이 받은 불만 해결에 대해 평균 다섯 사람에게 이야기 한다.

- 필립 코틀러(Philip Kotler)



불만족한 고객들 중 96%는 불평을 토로하지 않고 즉각 거래를 중지합니다. 따라서 고객이 불평불만을 쉽게 제기할 수 있는 통로를 확대하는 것이 필요합니다. 그러나 고객 불만에 대한 경청만으로는 부족합니다. 매우 신속하고 구체적으로 불만을 해결해줘야 고객 유지와 확대가 가능합니다.

엄청나게 싫어하다가 좋아하게 된 사람

내가 대학 심리학 교양 수업에서 배운 한 가지 교훈이 있다. '누군가 처음에는 당신을 엄청나게 싫어하다가 나중에 좋아하게 되었다면, 그 사람은 처음부터 끝까지 당신을 좋아했던 사람보다 더 많이 당신을 좋아하게 된다.' 이 말은 분명한 요점을 담고 있다. 치열한 경쟁적인 에너지는 강력한 제휴 관계로 변화될 수 있다. 그리고 맹렬히 화를 냈던 고객일수록 당신 제품의 가장 열렬한 팬이 될 수 있다.

- 줄리 빅, '경영 잘하는 법, 마이크로소프트에서 배운다'에서



그렇습니다. 강력한 경쟁사가 강력한 전략적 제휴 파트너가 될 수 있습니다. 또한 불만 고객이 만족 고객으로 바뀔 때, 그는 가장 충성스러운 고객이 됩니다. 강력한 경쟁자, 강한 불만 고객, 불평이 가득 찬 직원을 피하지 말고, 오히려 더욱 적극적으로 접근한다면 기대 이상의 효과를 얻을 수 있습니다.

불평하는 고객이 초일류를 만든다

고객을 쫓아 버리기는 쉽다. 쫓아 버릴 방법도 많다. 어떤 기업들은 그런 방법들을 모조리 다 쓰고 있다. 그 중 가장 일반적인 두 가지 방법은 고객의 항의를 무시하는 것과 고객의 항의를 소홀히 대하는 것이다. 그러나 항의가 제대로 처리되기만 하면, 고객과 기업간에는 단단한 유대관계가 싹틀 수 있다.

- '불평하는 고객이 초일류를 만든다.'에서



누구나 항의 받는 것을 좋아하지 않습니다. 그러나 항의야말로 고객이 기업에게 개선의 여지가 있다는 것을 알리는 가장 직접적이고 효과적인 방법입니다. 말도 안 되는 투정으로 보이는 고객의 불평 속에도 사업에 활기를 불어 넣어 줄 정보가 담겨있습니다. 고객의 항의라는 선물을 전략적으로 활용할 줄 아는 지혜가 필요합니다.

고객 불만과 고객충성도의 상관관계

고객이 평소 이용에 아무런 문제를 느끼지 못한 상황에서는 일반적으로 10% 정도의 재방문율을 보이지만, 만약 불만 사항을 말하러 온 손님에게 진지하게 대응했을 경우 고객의 65%가 다시 이용하러 온다.

- 존 구드만의 법칙



미워하는 것은 관심의 표현이라 하던가요? 불평 제기 후 빠르고 적절한 해결이 오지 않거나 전혀 문제 제기를 하지 않은 것보다 훨씬 더 강한 충성고객을 만들었다는 사실은 우리에게 많은 시사점을 던져 줍니다. 우리는 한 발 더 나가서, 고객이 불평과 불만을 제기하는 것을 '충성 고객이 되고 싶다는 간접적 의사표현'이라고 긍정적·적극적으로 받아들여야 합니다. 고객 불만은 더 없이 가치 있는 선물임에 틀림없습니다.

다음에 실망한 고객을 만나면

다음에 실망한 고객을 만나면 이렇게 말하라. “당신이 실망하신 것은 당신 탓이 아닙니다. 나 역시 당신 입장이었다면 똑같이 느꼈을 겁니다. 제가 어떻게 해드리면 될까요?” 이 말은 미술처럼 고객의 상처를 치유해 줄 것이다.

- 제시 브라운 2세, '인생의 작은 지침서' 에서



스스로 잘못을 인정하고 용서를 구하는 사람 앞에서는 크게 미워하는 마음도 눈 녹듯이 사라지게 됩니다. 고객에 대해 사과하는 것의 힘(효과)을 과소평가해서는 안 됩니다. 고객에 대한 진심어린 사과는 고객의 상처를 치유할 뿐만 아니라 오히려 불만 고객을 충성 고객으로 전환시키는 최선의 방법입니다.

■재미있고 유익한 경영이야기

고객이 없으면 우린 아무것도 아니다

AIG 국제보험 서비스팀은 지난해 고객 한 명을 구하러 영하 70도 남극으로 달려갔다.

미국국립과학재단 소속 남극기지 주치의인 로널드 셔먼스키 박사가 취약점에 걸렸다. 공군에 후송을 의뢰했지만, 마땅한 비행기가 없었다.

담당 보험사였던 AIG는 그를 응급치료하기 위해 악천후 속에 헬기를 띄웠다. 어려운 구조를 포기하고 희생을 입은 고객에게 금전적 배상을 하는 것이 회사로서는 이익일 수도 있다. 그러나 마틴 설리번 AIG 부회장은 “고객이 없으면 우리는 아무것도 아니다.”며 잘라 말했다.

AIG 신뢰 쌓기는 이런 자세에서 시작됐다.

- 휴넷, 마케팅 에센스



첨단 쥐뿔 마케팅 이야기

미국에서 쥐뿔을 가장 많이 제조, 판매하던 '올위스'라는 회사는 종래의 나무로 된 쥐뿔을 플라스틱으로 바꾸어 만들었다. 이 새로운 쥐뿔은 모양도 더 좋았고, 쥐도 잘 잡히며 아주 위생적이었다. 값도 종래의 나무제품보다 약간 비싼 정도였다.

나무로 된 쥐뿔은 잡힌 쥐와 쥐뿔을 함께 버려 그 쥐뿔을 다시 사용하지 않았다. 그러나 플라스틱 쥐뿔은 종래의 나무 쥐뿔보다 약간 비싸지만 모양도 좋고 위생적이라 어쩐지 한번 쓰고 버리기가 아깝다는 생각이 들게 하였다. 이에 따라 소비자에게 잡힌 쥐만 버리고 쥐뿔을 깨끗이 세척해야 하는 즐겁지 않은 일이 생기게 되었다.

그러자 고객들은 점점 이 귀찮은 일을 하지 않기 위해 종래의 나무쥐뿔을 더 선호하게 되었다. 새롭고 질적으로 우수한 쥐뿔은 팔리지 않게 되었다.

마케팅은 소비자가 원하는 문제를 풀어 주는 것이지, 회사 입장에서 첨단 제품을 만드는 것이 아님을 보여주는 좋은 사례다.

- 휴넷, '마케팅 에센스'에서



피자에서 치즈를 빼지 말라

많은 항공사들이 비용 절감을 위해 고객을 위한 편의 시설을 대폭 줄였다. 그러나 이들은 비용 삭감을 위해서는 새롭게 부담해야 하는 '감춰진 비용'을 부담해야 한다는 것을 알지 못했다.

그 감춰진 비용이란 고객 상실을 의미한다. 비용을 아끼기 위해 그들은 결국 고객을 포기하는 실수를 저지른 것이다.

불경기에 대처하기 위해 제조원가를 줄이기 위한 노력은 필요하다. 그러나 비용을 절감하기 위해 품질을 떨어뜨려서는 안 된다. 피자에서 치즈를 빼 내면 안 되는 것이다. 경기가 어렵다고 값싼 원료로 제품을 만들어 품질을 저하시켜서는 안 된다. 그리고 고객에 대한 서비스를 줄여서는 안 된다.

택시 기사가 연료비를 줄이기 위해 차에 기름을 적게 넣을 수는 없는 일이다. 대신 사람들을 태우기 위해 더 열심히 돌아다녀야 한다. 어려운 때일수록 경쟁사보다 더 많이 판매하고, 더 많이 홍보하고, 더 많이 광고하라.

이 시기엔 투자를 줄일 게 아니라 투자를 늘려야 한다. 그리고 절대 피자에서 치즈를 빼지마라.

- 제프리 폭스



고객 불만의 진실

불만을 가진 고객의 4%만이 실제로 불만을 제기한다. 나머지 96%는 화가 난 채로 돌아선다. 어떤 불만이 접수되면 같은 불만을 가진 고객이 평균 26명은 더 있다는 뜻이다. 그 중 6명은 심각한 불만을 가지고 있다.

불만을 제기한 고객 중 56-70%는 불만이 해소되면 다시 찾아온다. 회사가 신속하게 대처하면 96%까지도 가능하다.

불만이 있는 고객의 재구매율은 9%에 불과하다. 그러나 불만을 토로한 경우, 그 불만이 해결되지 않더라도 재구매율은 18%로 두 배 이상 높아진다.

불만이 있는 고객은 그것을 평균 9-10명에게 이야기 한다. 20명이 넘는 사람들에게 이야기 하는 고객도 13%나 된다.

불만이 해소된 고객은 그것을 평균 5-6명에게 이야기 한다.

- '신화가 된 전설적인 서비스'에서



사원들이 모두 나를 따라 하고 있을 뿐

일본 시가현 오쓰시에 壽長生の故郷이라는 과자회사가 있는데 뛰어난 품질 때문에 관서의 명품으로 알려져 있어 관서 지역 백화점에서는 이 과자를 앞다퉈 들여놓고 있다.

그런데도 이 지역 사람들은 한 달에 한 번쯤은 아이들을 데리고 공장까지 가서 과자를 먹고 차를 마시고 돌아온다. 아이들에게 예절을 가르치기 위해서인데 그만큼 이 회사 종업원들의 몸에 밴 투철한 근무 태도와 예절은 한마디로 손님들을 감격시킬 정도다.

다른 기업체에서도 사원 교육을 위한 견학 코스로 그곳을 활용하는데 견학자들은 한결같이 교육비를 얼마나 투자하느냐고 묻는다.

시바타 회장은 대답은 한결같다. “아닙니다. 저희 회사에서는 별도로 교육을 하고 있지 않습니다. 우리 사원들이 모두 나를 따라하고 있을 뿐이며 그것이 바로 교육입니다.”

- 임창희, '조직행동'에서





section



행복한

Happy Company

회사





비전과 핵심가치



시간을 알려주는 사람, 시계를 만드는 사람

경영자는 시간을 알려 주는 사람이 아니라, 시계를 만드는 사람이다. 한번만 시간을 알려 주는 사람보다는, 그가 죽은 후에도 계속 시간을 가르쳐 줄 수 있는 시계를 만드는 사람이 훨씬 가치 있는 일을 하는 사람이다. 뛰어난 아이디어를 가졌거나 카리스마적인 지도자가 되는 것은 '시간을 알려 주는 것' 이고, 한 개인의 일생이나 제품의 라이프 사이클을 뛰어넘어 오랫동안 번창할 수 있는 기업을 만드는 것은 '시계를 만드는 것' 이다.

- 짐 콜린스, 'Built to Last' 에서



특정 신제품이나 서비스를 만들어 파는 것이 아니라 회사 그 자체를 독립적 생명체로 인식하고 공들여 만들어 가는 경영자가 진정한 위대한 경영자입니다.

'우연히 계산기를 만들었지만, 회사 자체는 공들인 설계에 의해 만들었다.' 고 얘기하는 데이비드 팩커드 휴렛 팩커드 창업자는 시계를 만드는 사람의 좋은 사례입니다.

태산에 오르는 자가 천하를 얻는다

동산에 오르는 자는 마을을 얻고, 태산에 오르는 자가 천하를 얻으며, 내일을 생각하는 자는 매일 급급하고, 십 년 뒤를 계획하는 자가 마침내 성공을 얻는다.

- '리더의 아침을 여는 책'에서

맹인으로 태어난 것보다 더 불행한 것

사람들은 맹인으로 태어난 것보다 더 불행한 것이 뭐냐고 나에게 물어온다. 그럴 때마다 나는 '시력은 있되 비전이 없는 것'이라고 답한다.

- 헬렌 켈러



지금 힘들고 어려운 것은 멀리 보면 보약이 될 수 있습니다. 큰 꿈을 꾸면서, '미치지 않으면 미치지 못한다.'는 불광불급(不狂不及)의 자세로 하루하루 생활한다면 누구를 막론하고 무한한 성취를 이뤄낼 수 있습니다.



비전은 마술과 같습니다. 모든 일이 이루어질 수 있는 미래의 가능성이며 크고 대담한 생각들입니다. 그렇기에 비전이 없는 하루하루의 삶은 캄캄한 터널을 지나는 것과 같습니다.

개인이나 조직에 비전이 없다면, 아무리 시급한 일이라도 일단 멈추고 며칠, 몇 달이 걸리더라도 이를 먼저 세워야 합니다. 비전 수립 단계는 감당하기 어려운 흥분과 에너지, 멋진 미래의 전망을 만들어 내는 시기입니다.

눈앞을 보기 때문에 멀미를 느낀다

눈앞을 보기 때문에 멀미를 느끼게 된다. 몇백킬로 앞을 보라. 바다는 기름을 제거한 것처럼 평온하다. 나는 그런 장소에 서서 오늘을 지켜보고 사업을 하고 있기 때문에 전혀 걱정하지 않는다.

- 손정의, 소프트뱅크 회장



혼란스러울수록 멀리 보는 것이 중요합니다. 역사나 경영 모든 것에 항상 굴곡이 있을 수밖에 없습니다. 높은 데서, 그리고 멀리 떨어져서 보게 되면 변화무쌍한 세상도 질서정연하게 보일 수 있습니다. 현장을 제대로 파악함과 동시에 멀리 떨어져서 미래를 내다보는 능력을 겸비해야만 성공하는 리더의 반열에 오를 수 있습니다.

독수리 시야를 갖자

타조는 지상에서 가장 크고 빨리 달리는 새이지만 날지 못해 전방 일정거리만 볼 수 있다. 저 멀리 낭떠러지나 함정이 있는지도 모르고 뒤돌아보지 않고 옆을 보지 않기엔 사람, 딱 기업, 딱 나라 사정을 모른 채 전진만 한다.

반면, 하늘을 유유자적 나는 독수리는 땅으로부터 떠 있어 비현실적이고 환상적일 수는 있지만, 앞이나 옆이 멀리, 넓게 보이고 또 돌아온 과거가 너무 선명하여 자신의 갈 길을 교정하며 남들이 어떻게 하고 있는가를 살피기에 미래상이 확연하다.

- 신용호, 교보생명 창업회장



구성원은 독수리형 리더와 타조형 리더 중 어떤 리더를 원할까요? 바쁜 일상과 현업에 파묻혀 생활하다 보면 그 누구에게도 위임할 수 없는 경영자의 역할, 즉 전체를 조망하고 조직의 미래를 설계하는 일을 소홀히 할 수밖에 없습니다. 조직의 리더는 독수리 시야를 갖기 위해 일부러 '노는 시간', '한가한 시간', '망각의 시간'을 일부러라도 꼭 만들어 내야 합니다.

꿈이 있는 사람

그 친구는 사는 동안 하루도 빼놓지 않고 꿈을 가지고 있었고, 그 친구를 통해 많은 사람들이 꿈이란 어떻게 꾸는 것인지, 더 멋진 세상은 어떻게 상상해야 하는 것인지 알게 되었지. 그 친구 이름이 바로 월트 디즈니야.

- 짐 스토틀, '최고의 유산 상속받기'에서



꿈이 있는 사람은 삶을 현재의 모습으로만 보지 않고, 앞으로 어떻게 될지 미래에 대해서도 생각합니다. 그리고 그 사람의 꿈에 의해 개인은 물론 조직과 세상이 변화하게 됩니다. 그래서 꿈꾸는 사람은 아름답습니다.

목표가 없으면 결실도 없다

온대 지방에 사는 꿀벌 떼를 겨울이 없는 열대 지방으로 이동시켜 실험을 해 보았다. 겨울이 오지 않자 꿀벌들은 꿀을 모으지 않고 게을러져 사람들을 쏘아댔다. 목표가 없으면 모든 것이 귀찮고 힘들어질 뿐이다.

- 'e-HRD Poster'에서



크든 작든 목표가 있는 것과 없는 것, 이 둘은 실행에서부터 결과까지 큰 차이를 유발합니다. 목표의 존재 유무는 자원의 존재 여부보다 결과에 더 많은 영향을 끼칩니다. 당시에는 미처 잘 깨닫지 못하지만, 일이 잘 안될 때는 뚜렷한 목표가 아예 없거나 혹은 목표가 제대로 설정되지 않았을 가능성이 높습니다. 따라서 일이 잘 안되면 목표를 다시 한번 처음부터 꼼꼼하게 점검해 보는 것이 필요합니다.

우리 사회에서 가장 성공적인 사람은

연구결과, 우리 사회에서 가장 성공적인 사람은 장기적인 시각을 가진 사람들이었다. 성공한 사람들은 10년, 20년 후의 미래를 줄곧 생각해 왔으며 이러한 긴 시간적 수평선 위에서 필요한 의사결정을 해온 사람들이다.

- 에드워드 밴필드(Edward Banfield), 하버드대 교수

꿈꾸게 하라! 상상력이 세계를 지배한다

지난 300년 동안 유럽인들은 미국으로 건너 왔다. 그들은 많은 재산을 가지고 오지는 못했지만 꿈을 가지고 왔다. 나라가 소유할 수 있는 가장 값진 자원은 그 나라 국민들의 꿈이라고 믿는다. 미래의 성공은 오늘 품고 있는 꿈으로부터 발전하기 때문이다.

- 월스트리트 저널



장기적 시각을 갖는다는 것은 먼 미래에 대한 통찰력과 확실한 장기 목표(꿈)를 갖는 것 외에, 장기적 이익을 위해서 당장의 큰 손해를 감수할 수 있는 용기와 이를 꾸준히 실천해 나가는 끈기를 포괄하는 개념입니다.

5년여의 실전 경영을 통해 배운 여러 가지 살아있는 지식 중, 장기적 관점의 중요성을 체득한 것이 가장 큰 깨달음이었습니다.



꿈이 큰 사람이 꿈이 작은 사람을 지배하고, 마찬가지로 꿈이 큰 기업이 꿈이 작은 기업을, 꿈이 큰 민족이 꿈이 작은 민족을 지배하게 됩니다. 구성원 모두가 큰 꿈을 가지고 하루하루를 살아가는 꿈같은 조직을 꿈꿔봅시다.

생각만큼 뛰어오를 수 있다

벼룩을 뚜껑이 있는 상자에 넣어두면 벼룩이 뛰어오르는 높이가 점점 낮아진다. 벼룩 스스로 그 정도만 뛰어오를 수 있도록 조절된 상태에 익숙해져버렸기 때문이다. 누구나 생각하는 만큼 뛰어오를 수 있다.

- 출처 미상



어린 코끼리를 쇠사슬로 기둥에 묶어두면 나중에 다 자란 후에도 달아나지 않는다고 합니다. 결국 외부요인이 아닌 자기 자신이 스스로를 제약하고 있음을 알 수 있습니다.

상상력이 세상을 지배합니다. 그리고 뭐든지 할 수 있다는 자신감이 새로운 세계를 창출합니다. 생각을 고치는 순간 세상은 달라집니다.

사원들에게 꿈을 제공할 수 있다면

꿈이 없는 기업에서 사원들은 일에 대한 동기도 보람도 얻을 수 없다. 사원들에게 꿈을 제공할 수 있다면, 목표달성의 7, 80 퍼센트는 성공한 것이나 다름없다.

- 히구치 히로타로, 아사히 맥주 전 회장



사장의 임무는 직원들의 꿈을 실현시켜 주는 것입니다. 그러기 위해서는 경영자 스스로 꿈과 비전에 확신을 가져야 합니다. 만에 하나라도 경영자가 회의적인 발언을 한다면 사원들은 크게 의기소침해지고 낙담해서 패배자가 되기 쉽습니다.

가슴이 울렁거리는 비전을 개발하고 이를 확신을 가지고 전파하여 직원들의 자신감과 자긍심을 불러 일으켜야 조직 전체의 에너지 발산을 극대화시킬 수 있습니다.

만인의 꿈은 현실이 된다

‘한 사람의 꿈은 꿈으로 남지만, 만인의 꿈은 현실이 된다.’라는 유목민의 속담이 있다. 같은 꿈을 꾸고 있는 군대의 병사들은 죽기를 각오하고 돌격한다. 그리하여 전쟁의 어떤 위험에도 두려워하지 않는 위대한 병사들이 되는 것이다.

- 손자병법



동서고금을 막론하고 ‘같은 꿈을 향해 서로 믿고 의지하면서 돌진하는 조직’을 가로막을 수 있는 것은 아무것도 없습니다.

따라서 지도자의 첫 번째이자 가장 중요한 임무는 구성원 모두가 같은 꿈을 갖고 한 방향으로 힘과 지혜를 결집시키도록 하는 것이어야 합니다.

10번은 얘기해야 비로소 전달된다.

비전이나 경영이념, 경영자의 의지를 전파하는데 첫술에 배부를 순 없다. 직원들은 최초 3-4번까지는 ‘또 같은 소리하네’, 5-6회 정도 되면 ‘아무래도 중요한가 보다’라고 생각한다. 10회 정도 되어야 경영자의 본심이 제대로 전달되어 반응을 보이게 된다.

- 니이하라 히로아키, ‘기업성공 6가지 핵심조건’에서



같은 얘기만 반복하는 사람으로 여겨질까 두려워, 혹은 말을 멋지게 꾸미지 못해 감동을 주지 못할까봐 두려워 몇 번 얘기하고 마는 경영자가 많습니다. 그러나 서로 다른 이해관계를 가진 구성원들은 몇 번 듣는 정도로는 비전을 제대로 이해하지 못합니다. 귀에 못이 박히게 질러도록 계속해서 얘기해야만 조금씩 이해하고 반응을 보이기 시작합니다.

대나무의 비밀

대나무는 씨앗을 심은 후 처음 4년 동안은 하나의 죽순 빼고는 아무것도 보이지 않는다. 그 4년 동안 모든 성장은 땅속에서 이루어진다. 그 동안 섬유질의 뿌리 구조가 형성되어 땅속으로 깊고 넓게 퍼져 나간다. 그리고 나서 5년째 되는 해 대나무는 25미터 높이로 자란다.

- '긍정적으로 생각하라'에서



'장기적 관점을 견지하면서 인내심을 가지고 지속적으로 노력한다면, 결국에는 원하는 결과를 얻게 될 것이다.' 라는 중요한 교훈을 주는 유익한 이야기입니다. 개인, 조직 할 것 없이 큰 목표를 가지고 작은 일에 일희일비 하지 않고 꾸준히 노력한다면, 어느 순간 자신도 모르게 훌쩍 커버린 모습을 보게 될 것입니다.

세상에는 두 종류의 사람이 있다

세상에는 두 종류의 사람들이 있다. 자신이 할 수 있다고 생각하는 사람과 할 수 없다고 생각하는 사람이다. 물론 두 사람 다 옳다. 언제나 자신의 경험이 그러한 믿음을 만들기 때문이다.

- 헨리포드, 포드 자동차 창업회장



성공과 실패의 경험이 그러한 믿음을 강화시키기도 하지만, 오히려 생각에 따라 성공과 실패가 갈리는 경우가 더 많습니다.

위대한 성과는 '큰 목표를 세우고, 할 수 있다는 강한 자신감 하에 과감히 도전하는 사람들'이 만들어 냅니다. 반면, '할 수 없다. 어렵다. 안될 것이다.'라고 처음부터 지레 겁을 먹고 시작하면, 이를 수 있는 것이 하나도 없습니다.

원하는 환경을 만들어 가는 사람들

사람들은 항상 그들이 처한 환경을 탓한다. 나는 환경을 믿지 않는다. 세상을 이끌어 가는 사람들은 자신이 원하는 환경을 찾아다니고, 만약 찾을 수 없으면 그 환경을 만드는 사람들이다.

- 조지 버나드 쇼, 영국 극작가



개인이나 조직이나 환경을 탓하기 시작하면, 소극적으로 변하게 되고 자신감을 잃게 됩니다. 결국 환경 탓을 한다는 것은 스스로 실패 가능성을 높이는 것과 다름없습니다.

위대한 경영자들은 성공하면 그 원인을 외부 환경, 즉 운으로 돌리고 실패하면 자기 탓을 한다고 합니다.

어려운 환경에 굴복하지 않고 환경 자체를 유리하게 변화시키는 '환경창조형 경영'이 절실히 필요한 때입니다.

할 수 없는 일이 무엇인지 파악하라

자신이 누구인지, 또 자신이 할 수 있는 일과 할 수 없는 일이 무엇인지 알아야만 최선의 능력을 발휘할 수 있다. 만약 할 수 없는 일에 발목을 잡혀서 더 높이 날아가지 못하는 상황이라면 그 할 수 없는 일이 무엇인지 파악하라. 그것이 할 수 있는 일을 아는 것보다 훨씬 중요하다.

- 오프라 윈프리, 토크쇼 진행자



인생에서 성공하는 사람들은 자신이 평생을 바쳐 할 수 있는 일을 찾아내고 그 일에 집중해서, 날마다 조금씩 꾸준히 노력하는 사람들입니다. 행운이란 기회를 잡을 준비가 되어 있다는 뜻입니다.

행운을 기대하신다면, 일단 한번 멈춰 서서 진정으로 좋아하는 일, 진짜 잘할 수 있는 일을 찾아보고 나서 다시 시작해 보십시오.



끝없는 변화와 혁신



기업 평균 수명은 15년

기업의 평균 수명은 지난 한 세기 동안 놀라운 속도로 줄어들었다. 1935년 90년 이었던 기업의 평균 존속 연도가 20년만인 1955년에는 45년으로 절반이 줄었고 1975년에는 다시 30년까지 떨어졌다. 지난 1995년에는 22년까지 내려와 급기야 2005년의 경우 평균 15년 수준으로 낮아질 것으로 전망된다.

- 맥킨지 컨설팅 보고서



‘변하지 않으면 죽는다.’는 말이 현실화되고 있음을 알 수 있습니다. 엄청난 속도로 변해가는 기업 환경, 글로벌 무한경쟁 속에서 살아남는 기업은 변화에 익숙한 기업뿐입니다. 기업을 경영한다는 것은 ‘한순간도 긴장을 늦춰서는 안 된다.’는 말과 일맥상통합니다.

세상에서 변하지 않는 단 한 가지

세상에서 변하지 않는 것은 단 한가지뿐이다. 모든 것은 변한다는 사실이다. 가장 안정된 기업은 불안전하고, 가장 불안정한 기업이 안전하다.

- 고바야시(小林), NEC 회장

자연은 변하지 않는 개체에 무자비하다

자연은 변하지 않는 개체에 대해 무자비하다. 생명체든 기업이든 상관없이 환경 변화에 적응하지 못하면 누구나 다 죽고 만다.

- 유근관, 서울대학



변화가 심하고 개혁과 혁신에 묻혀 조직이 혼란스러우면 금방이라도 망할 것처럼 보이지만, 실은 이 때가 가장 발전 가망성이 높은 시기입니다. 반면에 조직 구성원들이 '고생 많았다. 이제 한시름 놓자' 라고 할 때 조직은 안정되어 있으나, 바로 이때가 망하는 출발점이 될 수 있습니다. 초일류기업들의 공통 특성 중 하나는 '변화를 즐기는 문화'입니다.



'적자생존(適者生存)'이라는 자연의 법칙에서 적자(適者)는 변화할 수 있는 능력의 또 다른 표현과 다름없습니다. 안타깝게도 많은 조직과 사람들이 변화하지 않으면 죽는지 알면서도 스스로 변화하지 못하고 있습니다. 궁즉통(窮卽通)이라 합니다. 간절히 변화를 갈망한다면 변화 방법을 몰라서 죽어가는 일은 없을 것입니다.

과거의 성공이 미래의 가장 위험한 요소

일류 기업이 과거에 성공을 거두는데 도움을 주었던 제품, 프로세스, 조직 형태가 이제는 파멸의 원인이 되는 경우가 많다. 여기서 생존 기업이 되려면 제 1법칙은 뚜렷해진다. 즉 과거의 성공을 미래의 가장 위험한 요소로 파악하여야 한다.

- 앨빈 토플러



과거의 성공이 실패를 낳고, 퇴화의 치명적 이유가 자기만족인 경우가 많습니다. 현상 유지를 위해 안정을 추구하겠다고 맘먹는 순간부터 생존 가능성은 급격히 떨어집니다. 리더의 중요한 역할 중 하나는 '내 일은 오늘의 연장이 아니다.' 라는 점을 전 사원이 알게 함으로써 변화를 독려하는 일입니다.

초고속 성장 기업의 비극

고속 운행 기업일수록 일시적으로는 우량 기업으로 높게 평가된다. 이 경우 가속 성능만 평가되고 브레이크 성능은 무시당한다. 브레이크를 밟지 못한 경영자가 사고를 일으키면 매스컴이 일제히 두들긴다.

- 가지와라 가즈아키, '기업의 흥망성쇠' 에서



기업 경영에 있어 현상 유지라는 단어는 존재하지 않습니다. 기업에서 멈춤은 곧 쇠퇴를 의미합니다. 따라서 기업은 성장 혹은 도태 중 하나를 택해야만 합니다. 다행히 성장이 곧 초고속 성장을 의미하지는 않습니다.

시스템, 문화, 사람과 같은 인프라가 성장에 따른 부작용을 제어해 줄 수 있는지 반드시 체크해 보고, 필요하다면 브레이크를 거는 것 또한 용기와 지혜를 요구하는 일입니다.

역사의 뒀안길로 사라져 가는 기업들

많은 컨설팅 경험을 통해 내가 얻은 아주 단순한 결론은 ‘자신이 잘한다고 생각하는 순간 여러분은 죽은 사람이다.’ 라는 것이다. 성공으로 가는 것의 요체는 겸손, 즉 과거의 성공이 미래의 성공을 보장하지는 않는다는 깨달음이다. 그리고 이제는 세상이 너무도 많이 변해서 어제의 성공 전략이 내일의 실패를 위한 분명한 처방이 될 수 있음을 아는 것이다.

- 마이클 해머, 리엔지니어링 창시자



최근 큰 어려움을 겪고 있는 소니와 GM 사례를 보면 이는 분명한 사실입니다. ‘위대한 성공’은 필연적으로 자만을 낳게 되고, 자만하는 자는 외부 환경 변화에 귀를 기울이지 않게 됩니다. 따라서 솔직한 겸손이 끝없이 변창하는 기업과 역사의 뒀안길로 사라지는 기업을 구분하는 척도가 됩니다.

1등이기 때문에 망한다

‘실패는 성공의 어머니’라는 격언과 정반대되는 개념으로, 성공한 기업들은 자신들의 성공 속에 잠재적 실패요인을 안고 있다. 1등 기업 경영진들은 회사가 실패에 직면했을 경우, 일단 외부 요인에 핑계를 대지만 사실은 외부 환경변화에 대한 경영진의 대응이 결정적인 패인(敗因)이었다. 즉 과거 성공이 미래의 실패를 낳는 것이다.

- 파이낸셜 타임즈



과거 성공 요인이 현재나 미래의 패배 요인이 된다는 것은 검증된 이론입니다. 환경 변화에 따라 성공 요인이 변화함에도 불구하고 지금까지 통했던 방법이 앞으로도 계속 효력을 발휘할 것으로 믿고, ‘고집을 피우면서’ 새로운 것을 받아들이지 않기 때문입니다. 따라서 지속적으로 1등 기업으로 남아있기 위한 제 1 과제는 과거에 성공을 경험한 경영진의 사고의 유연성을 키우는 것, 즉 경영진의 변화를 이끌어 내는 것입니다.

퇴화의 치명적 이유 - 자기만족

성공하는 기업들이 뒤로 밀려나게 된 이유는 다음과 같다. 대대적인 성공을 거둔 경우, 잘못될 일이 하나도 없는 경우, 시장에서 우위를 점하고 있는 경우, 세상 사람들이 멋지다고 감탄할 만한 근사한 제품을 만들었을 경우, 그때부터 사람들은 그 상태를 유지하려고만 애쓴다. 퇴화의 치명적 이유는 단순한 자기만족과 다름없다.

- 레스터 알버탈, 미국 EDS 전 회장



성공을 거뒀다고 생각하는 순간부터 모든 것이 내부에 초점이 맞춰지며, 시장과 고객을 무시하기 쉽습니다.

인텔 전 회장 앤드류 그로브는 '성공은 자기만족을 낳고, 자기만족은 실패를 낳는다.' 고 말하면서 자기만족을 경계하고 있습니다. 토인비도 '역사의 연구'에서 그리스, 로마 등 천년만년 영광을 누릴 줄 알았던 강대국들이 얼마 못 가 망해가는 원인은 천재지변이나 외부 침략이 아닌 교만과 안이 때문이라고 지적하고 있습니다.

자만에 빠졌을 때 나타나는 증상

기업이 자만에 빠졌을 때 나타나는 대표적인 증상은 다음과 같다. 첫째, 고객의 소리를 듣기보다 내부 규정이나 지침을 앞세워 고객을 설득하려고 한다. 둘째, 남에게 배우는 것을 수치로 여기며 조언자를 오히려 가르치려 한다. 셋째, 새로운 것을 거부하고 과거의 관행에 집착한다.

- 이광현, '스스로를 공격하라'에서



세계 최고 수준의 경영자들은 자만에 빠지는 것을 극도로 경계하며, 독점적 지위에도 불구하고 마치 적들에게 완전히 포위된 것처럼 회사를 운영합니다.

'위기는 내가 제일이라고 생각할 때 찾아온다. 발전이 없는 현재는 자만심에 찬 퇴보이기 때문이다.' (이건희 회장), '성공은 어설픈 교사다. 현명한 사람들로 하여금 자신에게는 실패란 없다고 확신하게 만든다.' (빌 게이츠) 등은 자만을 경계하는 좋은 경우입니다.

키위라는 새가 주는 경구

뉴질랜드에 사는 키위라는 새는 앞을 못 보고 날지도 못한다고 알려져 있다. 키위가 서식하는 지역이 화산지대여서 뱀이나 파충류 따위의 천적이 없는 반면 먹이가 풍부하다 보니 굳이 날아다닐 필요가 없어서 날개와 눈의 기능이 퇴화된 결과이다.

- 배동만, 제일기획 사장



주어진 현실 여건에 안주하다 보면 본래 갖고 있던 능력마저 사라져 발전을 기대하기 어렵습니다. 따라서 풍족함과 안락함은 즐겨야 할 대상이 아닌, 경계의 대상이 되어야 합니다.

경영 혁신이라는 페달 밟기

경영 혁신은 위기 상황에서만 추구하는 것이 아니라 회사가 존재하는 한 진행되어야 하는 어려운 작업이다. 경영자로서의 첫 번째 자질은 바로 이 같은 경영 위기를 인식하고 이를 조직 전체에 확산시키는 것이다.

- 서두철, 동원시스템즈 사장



서 사장은 회사 경영을 '자갈밭을 달리는 자전거'에 비유합니다. 경영 혁신이라는 페달을 멈추는 순간 회사는 넘어지게 되어 있습니다. 실적이 좋은 기업일수록 '오늘이 아무리 좋아도 내일은 어떻게 될지 아무도 모른다.'라는 위기의식과 긴장이 팽배해 있습니다. 기업을 둘러싼 환경이 늘 변하기 때문에 기업도 보다 나아지기 위해 부단히 변화의 노력을 계속해야 합니다.

혁신은 가죽을 벗기는 아픔을 감수하는 것

혁신(革新)의 혁(革)은 갓 벗겨낸 가죽(皮)을 무두질해 새롭게 만든 가죽(革)을 말하는 것으로, 면모를 일신한다는 뜻을 갖고 있다. 즉 혁신은 경쟁우위를 창출 하거나 잠재적인 위기를 돌파하고 역량을 구비하기 위해 기존의 것을 새롭게 바꾸거나 고치는 것을 뜻한다.

- 서영태, 현대오일뱅크 사장



혁신은 가죽을 벗기는 아픔을 이겨내야 한다는 뜻도 동시에 내포하고 있습니다. 조직의 생존과 번영을 위해서는 가죽을 벗기는 과정(혁신)이 영원히 계속되어야 한다는 점을 우리는 엄숙히 받아들여야 합니다.

혁신을 멈춘다는 것은 곧 사망을 뜻합니다. 지속적으로 가죽을 벗기는 아픔을 감수하면서 기꺼이 새로움을 추구하는, 즉 혁신을 즐기는 생명체만이 진정한 강자가 될 수 있습니다.

Change의 'g'를 'c'로 바꾸면

나는 힘이 센 강자도 아니고, 그렇다고 두뇌가 뛰어난 천재도 아니다. 날마다 새롭게 변했을 뿐이다. 그것이 나의 성공 비결이다. 'Change(변화)'의 g를 c로 바꿔보라. 'Chance(기회)'가 되지 않는가? 변화 속에는 반드시 기회가 숨어있다.

- 빌 게이츠, 마이크로소프트 회장



변화보다는 안정을 추구하는 것이 인간의 본성에 가깝습니다. 그러나 현실에 안주해서는 새로운 기회를 찾기 어렵습니다. 따라서 인간 본성을 거슬러 변화를 잘 하는 사람과 변화를 즐기는 기업이 더 경쟁력이 있고 성공할 확률도 높습니다.

'나는 변화를 잘 하는 사람인지', '다른 사람들이 나를 변화를 즐기는 사람으로 평가하는지'의 두 가지 척도를 활용해 자신의 경쟁력을 평가해 보십시오.

비관론자와 낙관론자의 차이

변화는 이를 두려워하는 사람에게는 위협이 된다. 일이 잘못될 지 모르기 때문이다. 변화는 희망을 갖는 사람에게는 힘을 북돋아준다. 일이 잘 될지 모르기 때문이다. 변화는 자신감 있는 사람에게는 영감을 준다. 성공의 징검다리인 도전적 과제가 있기 때문이다.

- 킹 워트니 주니어, 퍼스널 레버러터리 사장



변화가 있음으로 인해 흥망성쇠가 갈리게 됩니다. 안정은 기존 상황이 지속되는 것을 의미하기에 이는 당연한 논리입니다. 문제는 변화를 어떻게 받아들일느냐에 따라 득과 실이 결정된다는 것입니다. 비관론자는 모든 기회 속에서 어려움을 찾아내고 낙관론자는 모든 어려움 속에서 기회를 찾아내기 때문입니다.(윈스턴 처칠)

일정 정도의 혼돈은 필요하다

나는 사람들의 마인드가 완고하게 굳어지는 것을 막고 싶다. 그러기 위해서는 일정한 정도의 혼돈을 일으켜서 사태가 긴급하다는 인식을 심어 줄 필요가 있다. 또한 업무를 바꿔서 혼란을 주면 다른 사람으로부터 배우게 된다. 일종의 이종교배와 같은 것이다.

- 요르마 올릴라, 노키아 회장



모든 것이 잘되고 안정되면 사람들은 누구나 그 속에 안주하게 되어 온실 속의 화초가 되기 쉽습니다. 그러나 모두가 평온함을 즐기는 조직은 변화 속에서 살아남을 수 없습니다. 잘 될 때일수록 일부러라도 조직을 흔들으로써 위기의식을 심어주는 것은 변화와 혁신을 이끄는 리더의 중요한 책무입니다.

불편하지 않으면 편안함을 느끼지 못한다

나는 과거 몇 년간 감당하기 어려운 정도의 혼란을 경험했다. 그러나 앞으로 10년 동안은 과거 어느 10년보다도, 아니 역사 속의 모든 혼란을 합친 것보다도 더 큰 혼란이 비즈니스 세계에 찾아올 것이다. 변화의 속도는 더욱 빨라질 것이다.

- 스티브 케이스(Steve Case), AOL 타임워너 전 회장



광고계의 전설, 고(故) 재이 사이엇은 '나는 불편하지 않으면 편안함을 느끼지 못한다.' 라고 말했습니다. 리더는 안정보다는 혼란을 즐길 수 있어야 하며 모호성과 혼란 상황을 이겨낼 수 있도록, 즉 환경 변화에 민첩하게 반응할 수 있도록 조직과 개인의 유연성을 키워가야 합니다.

매일 아침 눈뜨는 순간 혁신을 생각하라

어떤 기업이든 현재의 영광에 안주해서는 안 된다. 여러분도 아침에 눈을 뜨는 순간부터 긴장을 늦춰서는 안 된다. 그래서 나는 리더의 지위를 이용하여 회사 전체에 위기감을 조성했다. 그런데 위기관 한번으로 끝나는 것이 아니라, 우리 같은 경우에는 그때와 같은 위기가 3-4년에 한번 꼴로 반복된다. 극단적인 경우 1년 안에 우리도 망할 수 있다. 매일 아침 눈뜨는 순간 혁신을 생각해야 하는 이유다.

- 빌 게이츠, 마이크로소프트 회장



성공하는 개인과 기업, 특히 장기적으로 성공하는 조직들의 공통점은 잘 나갈 때 위기의식을 갖고 또 다시 변화와 혁신에 도전하는 습관이라 할 수 있습니다.

이는 동양의 전통적 진리인 일신우일신(日新又日新)과 일맥상통하는, 동서고금을 떠난 진리라 하겠습니다.

네거티브 에너지를 포지티브 에너지로

기업 내의 심리적 에너지는 그 원천에 따라 네거티브(-) 에너지와 포지티브(+) 에너지로 나뉜다. 네거티브 에너지는 불만족이나 위기에서 오는 에너지인 바 이는 시간과 함께 감퇴한다. 포지티브 에너지는 '제대로 진행될 거 같다'는 반응이 낄 에너지다. 기업 혁신 과정에서는 네거티브 에너지로부터 포지티브 에너지로의 전환이 타이밍에 맞게 이뤄져야 한다.

- 페티글루, 영국 경영학자



성공이 (+)에너지를 방출함으로써 또 다른 성공을 부릅니다. 작은 성공이 집단에 자신감을 불어넣어 활력이 넘치게 하는 성공 체험의 확산 (small success)이 필요합니다.

변화를 위해서는 위기의식의 공유가 절대 필요하지만, 지속적 위기 상황에 모두가 의기소침함으로써 모든 것을 잃어버리는 우를 범하는 것 또한 경계해야 할 일입니다.

성공하는 사람들이 경멸하는 단어

성공은 우리에게 최선을 기대하도록 가르친다. 가장 성공적인 사람들은 다른 어떤 통계 수단을 필요로 하지 않는다. 그들은 스스로에 대해 다른 어떤 비평가보다 더 엄격하다. 그들이 경멸하는 단어가 하나 있다면 바로 '평범'이다.

- 에드워드 칼라스, '경험으로부터 배우기 위한 12가지 원리'에서



베스트셀러 '세상을 보는 지혜'의 저자 발타자르 그라시안은 '나는 평범이란 용인하기 힘든 것이라고 배웠다.'고 말했습니다.

'이익을 많이 내도 마다 마다 (일본말로 아직도 멀었다)를 외치는 경영층의 막강한 지도력에 그저 현장 근로자들은 제 할일을 묵묵히 할뿐 다른 불만을 얘기할 분위기가 아니다.'라고 도요타의 한 직원은 성공 비결을 밝혔습니다.

평범한 성공 후 '이제 되었다. 잠시 쉬자.'라는 강렬한 유혹을 떨쳐버리고 끊임없이 자신을 채찍질할 수 있는 것이 위대한 성공의 비결입니다.



전략 수립과 실행



비전이 있는 행동

실행이 없는 비전은 꿈에 불과하며, 비전이 없는 실행은 시간만 보내게 한다.
비전이 있는 행동은 세상을 바꿀 수 있다.

- Jeol Barker



비전이 있으나 실행력이 약한 사람은 몽상가(dreamer), 실행력은 있으나 비전이 없는 사람은 맹목적 실행자(doer), 비전도 없고 실행력도 없는 사람은 방관자(uninvolved)에 불과합니다.

비전의 중요성은 더 이상 강조할 필요가 없습니다. 다만 비전은 수립, 공유, 그리고 실행이 결합되어야만 제 기능을 다할 수 있음을 명심해야 합니다.

실패하는 리더의 공통점 - 실행력의 부족

실패하는 리더의 70%는 단 하나의 치명적인 약점을 가지고 있다. 그것은 바로 실행력의 부족이다. 오늘날 미국 경영자의 95%가 옳은 말을 하고 5% 만이 옳은 일을 실행에 옮긴다.

- 포춘(Fortune)



실행력이 뒤따르지 않는 리더의 말에는 형식적, 선언성, 이벤트성 멘트가 많습니다. 조직 구성원들은 경험에 의해 리더 언행의 진실성 여부를 즉각 알아채고, 그것에 맞춰 행동합니다. 언행일치가 안 되면, 신뢰가 깨지고 그렇게 되면 리더로서의 역할을 전혀 할 수 없음을 명심해야 합니다.

멍하니 창밖을 내다보는 시간 만들기

최고 경영자들이 수행한 활동 중 50%가 9분 이상 지속되지 못했으며, 10%만이 1시간을 넘은 것으로 나타났다. 또한 구두 접촉 중 93%가 현장에서 예정 없이 이루어진 것이다. 경영자 시간 중 1%만 자유로운 시간이며, 업무 내용상 368건의 구두 접촉 중 1건만 특정 현안에 당장 얽매이지 않은 것으로 이것만이 진정한 의미의 전략 수립 관련 업무라 할 수 있다.

- 헨리 민쯔버그 교수



CEO는 큰 그림을 그리는 사람입니다. CEO가 다른 사람과 구별되고 그의 조직이 차별화되는 것은 비전과 전략 때문입니다. CEO는 한 달간 휴가를 갈수도, 걸려오는 전화를 받지 않을 수도 있어야 합니다. 혼자 아무 생각 없이 멍하니 앉아서 거울을 보거나 창밖을 내다보는 시간을 의도적으로 만드는 것이 경영자로서 최소한의 임무입니다.

1등과 2등의 차이

타율이 0.250인 타자는 12번에 3번의 안타를 치고 타율이 0.333인 선수는 12번에 4번을 친다. 따라서 타율이 0.333인 선수는 0.250인 선수보다 매 12번당 1번 정도 더 안타를 치는 셈이다. 이 같은 차이는 별로 중요하지 않은 것 같아 보인다.

그러나 타율 0.250인 타자의 연봉은 17만 5,000달러인 반면 0.333인 타자의 연봉은 150만 달러이다.

-이성용, '트랜스포메이션 경영'에서



스포츠에서나 경영에서나 이는 마찬가지입니다. 0.01의 미세한 차이가 한 사람을 영웅으로 만들고 한 사람은 기억조차 나지 않게 만듭니다. 이처럼 1등과 2등의 차이는 엄청납니다.

기업도 마찬가지입니다. 같은 물건을 만들더라도 세계적인 명품을 만드는 일류 회사와 그저 평범한 수준의 물건밖에 만들지 못하는 이류 회사 사이에는 엄청난 차이가 존재합니다. (이건희 삼성 회장)

3M의 15% 룰과 홀마크의 30% 룰

3M에서는 연구원이 자신의 근무시간 중 15%를 부여된 자기 업무 이외의 창조적인 연구에 사용해도 좋다고 허용하고 있다. 이것이 바로 '15% 룰'이라고 불리는 프로그램이다. 한편 홀마크는 디자이너들이 30%의 시간을 재충전 시간으로 사용할 수 있도록 제도화하고 있다.

- 윌리엄. L. 맥나이트, 3M 전 회장



이들은 회사 일과 직접 관련이 없더라도 자신의 꿈과 관심이 있는 분야에 대한 개인적인 연구에 몰두하는 것을 공식적으로 승인함으로써 참신한 아이디어의 탄생을 지원하고 있습니다. 창의력이 핵심 경쟁력이 되는 시기에 실험 정신 및 혁신과 창의적 사고를 배양할 수 있는 역발상의 제도와 시스템, 한번쯤 고려해볼 만한 정책입니다.

새로운 아이디어를 위한 시장 조사

새로운 아이디어를 얻기 위해 시장 조사를 하는 것은 어리석은 짓이다. 우리의 목표는 일반인들을 이끄는 것이다. 그들은 무엇이 가능한지 모른다. 과거 단순 생산 라인에서도 포드사의 결정은 시장 조사가 아니라 직관을 통해서였다. 헨리 포드가 만일 일반인들에게 무엇을 원하느냐고 물었다면 그들은 아마도 '자동차가 아닌, 더 빠른 말' 이라고 대답했을 것이다.

- 모리타 아키오, 소니 전 회장



고객 중심 경영의 필수 절차로 여겨지는 시장 조사와 그 결과를 무시하는 것은 용기를 필요로 합니다. 특히 혁신적인 제품의 경우 '고객들은 무엇이 가능한지 모르는 경우가 많기에, 통찰력과 직관이 큰 힘을 발휘합니다.' (마티 뉴마이어, 브랜드 잭에서)

“우리는 다른 사람들이 '미쳤군.'이라고 얘기하는 일을 해야만 한다. 다른 사람들이 단순히 '좋군.'이라고 얘기한다면 그것은 이미 다른 누군가가 그 일을 하고 있다는 것을 의미한다고 봐야 한다.”는 하지메 미타라이 캐논 사장의 말도 되새겨 볼 필요가 있습니다.

하지 않아도 될 일을 효율적으로 하는 것

무엇이 중요한 문제인가? 올바른 일을 하는 것과 일을 제대로 하는 것 사이에 놓인 효과와 효율성의 혼란에서 모든 문제는 비롯된다. 확실한 것은 하지 않아도 될 일을 효율적으로 하는 것만큼 쓸모없는 일은 없다는 것이다.

- 피터 드러커



효과성과 효율성의 차이를 정확히 구별하는 것은 대단히 중요한 일입니다. 적은 투입으로 많은 산출물을 만들어내는 효율성도 분명 필요합니다. 그러나 하지 말아야 할 일을 열심히 하는 것은 효율성은 높일지라도 효과성 관점에서는 큰 문제가 됩니다. 올바른 방향, 올바른 과업을 찾아내는 일, 즉 효과성이 효율성보다 늘 앞서야 하는 이유입니다.

잘 되는 회사 안 되는 회사

잘 되는 회사는 이유 없이 바쁘기만 한 사람을 좋아하지 않는다. 반면, 안 되는 회사는 바쁜 사람이 일 잘하는 사람보다 더 인정받는다.

- '잘 되는 회사는 분명 따로 있다'에서



점점 더 치열해지는 경쟁 사회에선 극한의 노력이 필요하기 때문에 바쁘지 않은 회사와 개인은 경쟁력을 가질 수 없다고 감히 생각합니다. 다만 무조건 바쁜 것이 절대선은 아니며, 제대로 바쁜 사람, 제대로 바쁜 회사가 되어야 합니다. 이런 회사는 늘 긴장감이 돌고 빠르게 (speedy) 움직입니다. 그러나 투입이 아니라 성과로 평가하는 조직이기도 합니다.

리더는 버릴 줄 알아야 한다

리더는 버릴 줄 알아야 한다. 리더는 자신에게 “가망 없는 일을 언제 그만둘까?”라고 질문해야 한다. 리더에게 가장 위험한 덫은 손에 잡힐 듯 말 듯한 성공이다. 주변에선 입을 모아 조금만 더 밀어붙이면 된다고 부추긴다. 그래서 한 번 시도하고 또 시도하고 다시 시도한다. 그러나 그때쯤 성취하기가 매우 어렵다는 것이 분명해진다.

- 피터 드러커



미래에 대한 의사결정을 할 때는 과거에 발생한 원가는 고려해서는 안 됩니다. 이것이 바로 매몰원가(sunk cost)의 개념입니다. 개념은 쉽지만 실제 현장에서 경영자들을 가장 많이 괴롭히는 문제이기도 합니다. 그동안 투자한 것이 아까워서, 혹은 실패를 인정하기 싫어하는 정서 때문에 과거와의 단절을 해내지 못하는 경우가 많습니다.

내가 아는 실패의 열쇠

나는 성공의 열쇠가 무엇인지는 모르지만, 실패의 열쇠가 무엇인지는 알고 있다. 그것은 모든 사람을 만족시키려고 하는 것이다.

- 빌 코즈비 (Bill Cosby), 미국 배우



모든 사람의 욕구에 다 맞추려고 하다보면 단 한사람의 욕구도 충족시키지 못할 수도 있습니다. 여러 가지 일을 동시에 추진하다 보면 한 가지 일에서도 성공하기 힘든 것 역시 같은 이치입니다. 고객, 업무, 사업, 제품 할 것 없이 모든 부분에서 전략적 포기와 더불어 선택된 부분에 대해 집중할 줄 아는 지혜가 필요합니다.

정보를 가진 사람은 책임을 회피하지 않는다

직원에게 내리는 지시는 단지 자기 자신의 한계만 깨닫게 하는 반면, 정보는 기회와 가능성을 갖게 해준다. 지시, 방침, 명령에 의한 엄격한 통제에서 해방시켜 자신의 아이디어, 의사결정 행위에 대한 책임감을 갖게 하는 것이 필요하다. 정보를 소유한 인간은 책임을 회피하지 않는다.

- 안 칼슨, 스칸디나비아 항공 전 회장



회사사정이 어려워지면 직원들이 동요할까 두려워 어려운 사정을 밝히기를 꺼려하는 경영자가 많습니다.

그러나 어려울 때일수록, 좋지 않은 정보와 민감한 정보일수록 감추기보다는 먼저 공개해서 투명성을 확보하는 것이 구성원의 신뢰와 동참을 얻는 지름길입니다. 정보를 가진 직원, 의사 결정에 참여한 직원들의 헌신과 몰입, 그리고 책임 의식은 기대 이상으로 커지게 됩니다.

약점 보완보다는 강점에 집중하라

인간의 성과 창출 능력은 약점이 아니라 강점에 달려있다. 훌륭한 경영자는 사람들이 약점에 근거해서는 발전할 수 없음을 안다. 성과 창출을 위해서 우리는 동료, 상사, 자신의 강점 등 사용할 수 있는 모든 강점들을 활용해야 한다. 강점을 생산적으로 만드는 것이야말로 조직의 고유한 목표이자 과제여야 한다.

- 피터 드러커



일반적으로 강점은 강화하고 약점은 보완하라고 말합니다. 현실적으로는 결점에 주목하여 개인의 부정적인 면을 비판하고 힐난하는 경우가 더 많습니다. 그러나 게임에서는 약점이 아닌 강점에 의해 승부가 갈리기에, 약점을 보완하느라 시간과 자원을 뺏기는 것보다는 강점을 제대로 인식하고 이것을 강화하고, 최대한 활용하는 데 초점을 맞춰야 합니다.

다운사이징에서 업사이징으로

기업을 유지하기 위한 수성(守成)의 구조조정도 해야겠지만, 동시에 신상품 개발이나 신사업 개척이라는 공격의 구조조정을 충실히 하지 않으면 새로운 성장의 싹은 생길 수 없다.

- 오쿠다 히로시, 도요타자동차 회장



조직 규모를 축소하고 인원을 감축하는 것이 다운사이징입니다. 반대로 조직원들의 능력을 키워주고 조직 역량을 확대시키는 것을 업사이징이라 합니다.

다운사이징은 (단기적으로) 기업이익을 증가시키지만, 생산성과 종업원 사기를 크게 떨어지게 합니다. 이제 업사이징으로 눈을 돌려야 합니다. 상처 난 조직을 치유하고 개인과 팀에게 힘을 불어 넣음으로써, 조직의 경쟁력을 높이는 노력을 서둘러야 합니다.

경쟁사를 소중히 여겨라

훌륭한 경쟁사보다 더 좋은 축복은 없다. UPS와 페덱스의 경쟁 관계에서 볼 수 있듯이 훌륭한 경쟁사는 긴장의 끈을 놓지 않도록 해 준다. 누군가 쫓아오는 사람이 없으면 절대 발전할 수 없다.

- 톰 피터스, 경영사상가

미래로 가는 경주에서 승리하려면

기업이 미래로 가는 경주에서 승리하려면, 무엇보다도 기업 안에 경험이나 연공에 의한 계층 구조가 아닌 상상력의 계층 구조를 만들어야 한다. 이것은 지금까지 전략 만들기 과정에서 소외되었던 사람들에게 자신들의 목소리를 낼 수 있도록 일정 수준 이상의 몫을 주는 것이다.

- 게리 하멜, 런던비즈니스 스쿨 교수



탁월한 경쟁자가 있다는 것은 개인이나 조직 모두에게 축복일 수 있습니다. 선의의 경쟁을 통해 시장을 키워나갈 수 있다는 점에서 그렇고, 긴장을 늦추지 않고 자신을 끝없이 채찍질할 수 있다는 점에서도 그렇습니다. 경쟁사 사장끼리 친하면 둘 다 실적이 좋아진다는 최근의 연구결과도 경쟁자가 축복이 될 수 있다는 또 하나의 증거라 하겠습니다.



모든 조직은 나름대로의 목적과 이유에 의해 만들어졌습니다. 이제 연공(근속연수)과 지위에 의한 계층구조가 아닌, 신속하고 유연한 대응 능력, 고객 만족도 제고, 상상력 및 창의력 향상과 같은 새로운 기준에 의한 조직 설계를 시도해 볼 때입니다.

젊은 신참자들, 본사가 아닌 현장 사람들과 이처럼 기존 사고에 얽매이지 않는 창의력을 가진 사람들의 새롭고 다양한 목소리를 얻어낼 수 있는 노력도 필요합니다.

Speed란?

Speed란 중요한 것에는 시간을 투자하고 중요하지 않은 것에 소비하는 시간을 제거하는 것이다.

- 톰 피터스



21세기에는 덩치가 큰 기업이 아니라 빠른 기업이 승리합니다. (존 체 임버스 시스코 회장) 속도경영을 위해서는 이 외에도 위계 조직을 타파하고 수평적 조직을 건설하는 등 다양한 장치를 마련할 필요가 있습니다. 그러나 속도 때문에 '품질', '고객만족', '정도경영', '인간 존중'과 같은 절대 가치를 포기해서는 안 된다는 것을 염두에 두어야 합니다.

챔피언은 경기장에서 만들어지는 것이 아니다

챔피언은 경기장에서 만들어지는 것이 아니다. 챔피언은 자신의 내면 깊숙이에 있는 소망, 꿈, 이상에 의해 만들어진다.

- 무하마드 알리, 전 헤비급 세계 챔피언



챔피언은 공식적으로는 타이틀 매치에서 결정되지만, 오랜 꿈과 희망, 집념 그리고 한 발 한 발 꾸준히 내딛는 실전을 방불케 하는 엄청난 연습에 의해 경기장에 가기 전에 이미 만들어집니다. 사람과 기업, 모두 다 마찬가지입니다. 정상 정복은 요행이 아니라 준비된 자만 얻을 수 있는 특별한 기회입니다.

몸에 밴 습관이 인생을 좌우한다

원래 습관의 족쇄란 너무도 가벼워 느낌조차 없다가도, 시간이 흐를수록 점점 무거워져 결국에는 다리를 절단 내고 만다. 내 나이쯤 되면 습관을 바꾼다는 것 자체가 거의 불가능해진다. 이미 습관의 노예가 되어버린 것이다. 오늘 당장 좋은 습관을 택해 실천하겠다고 다짐하면 여러분은 머지않아 그 습관을 자신의 것으로 만들 수 있다.

- 워렌 버핏, 대학생과의 대화에서



자기 계발 분야의 대가 브라이언 트레이시도, '습관은 처음 시작할 때 보이지도 않는 가는 실과 같다. 그러나 습관을 반복할 때마다 실은 굵어지며, 우리의 생각과 행동을 꼼짝없이 묶는 거대한 밧줄이 될 때까지 한 가닥씩 보태진다.' 고 동일한 메시지를 전하고 있습니다.

행동과 습관은 복리(複利)로 계산되므로 시간이 흐름에 따라 차이가 증폭됩니다. 개인이나 조직이나 성공과 실패는 '무시할만한 자그마한 습관'에 의해 좌우되는 경우가 많습니다.

겨울이라 해도 봄은 반드시 온다

가장 비관적일 때 투자한 사람이 돈을 번다. 겨울이라 해도 봄은 반드시 온다. 진정한 승자는 대중과 역으로 가는 사람이다. 우리는 최악의 불황이라는 내년에 가장 큰 규모의 신규 투자를 할 계획이다.

- 도용환, 스틱 아이티 투자 사장



남들과 똑같이 하면서 탁월한 실적을 기대할 수는 없습니다. 어려울 때 소비와 투자를 줄이는 것은 누구나 할 수 있는 평범한 일입니다. 모두들 어렵다 할 때 거꾸로 가 보는 것도 하나의 방법입니다. 어렵다고 움츠려 있을 것인가? 과감하게 투자를 할 것인가? 현재 시점의 경영자 선택이 조직의 미래를 결정합니다.



기업문화와 무형자산



드러나지 않는 90%의 핵심자산

이제까지 경영자들은 시간의 90%를 대차대조표나 손익계산서를 통해 외부에 드러난 10%의 자산에 투입해 왔다. 정작 90%를 차지하는 (미래의 경쟁력을 위한 바탕이 될) 기업의 지적 능력이나 혁신 인프라에는 거의 아무런 투자도 하지 않았다. 이제 그런 산업 사회는 끝났고 지적 자산의 사회가 시작됐다.

- 메튜 키어난



북극에 떠있는 빙산은 90%가 물 속에 잠겨 있고 나머지 10%만이 물 위에 모습을 드러내고 있습니다. 기업의 잠재된 가치를 빙산에 빚대어 빙산형 대차대조표라 칭합니다. 어떤 이는 회계보고서는 아무 것도 보여주지 못한다고 혹평하기도 합니다. 미래의 성공여부는 그 동안 겉으로 드러나지 않고 활용되지 않은 90%의 지적 자산을 어떻게 활용하는가에 달려 있습니다.

이익은 미래 경영자원이다

경영에는 자원이 필요하다. 이익이란 말은 참으로 매력적이지만, 우리가 이익을 추구하는 것은 단순히 돈을 벌리기 위함이 아니다. 이익은 다음 비즈니스 목표를 달성하는 데 필요한 자원이다.

- 잉그바르 캄프라드, 이케아 창업회장



캄프라드 회장은 이케아의 최종 목적이 단순히 '끝없는 이윤 추구'에 있지 않고, 자신들의 기업이념인 '소비자에게 싸고 좋은 물건을 제공' 하는데 있다고 강조합니다. 그에 따르면 이익은 '다음 소비자에게 더 좋은 물건을 더 싸게 제공하기 위한 주요 수단' 이 됩니다.

피터 드러커도 이익은 사업 수행과 존속을 위한 비용이라 말합니다. 기업의 궁극적 목적은 당장의 이익 창출이 아닌 사회적 가치를 끊임없이 창출하는 데 있습니다.

기업 관료주의와 민들레

기업 관료주의는 민들레와 비슷하다. 민들레는 아무데서나 자라기 쉬우며, 뿌리째 뽑지 않으면 또 다시 자라게 된다.

- 켄토니, '기업의 잡초' 에서



관료주의와 대기업병을 성인병에 비유해서 다음과 같이 말하기도 합니다. '대기업병은 자각 증상이 없다.', '중소기업도 예외는 아니다.', '치료보다 예방이 중요하다.', '만성병이어서 완치가 곤란하다.', '단일 증상이 아닌 합병 증상이다.', '자각증상이 나타나면 뒤늦다.', '방법은 정기 진단 뿐이다.'

관료주의와 대기업 병이 발붙이지 못하도록 늘 경계를 늦추지 말아야 합니다.

기업가 정신

기업가 정신은 현재 시점에서 장래를 선취하는 정신이다. 대부분의 사람들이 환경 변화 속에서 위협을 느끼고 있을 때, 그와 같은 변화 속에서 기회를 식별하는 정신이다.

기업가는 안정적일 때 오히려 위기를 느끼는 사람이다. 고요 속에서 위기를 느끼고, 그러한 위기 속에서의 기회를 느끼고, 현재를 위협 속으로 끌고 가는 사람이다. 훌륭한 내일을 창조하기 위해서 오늘의 안정된 상태를 주체적이며 의도적으로 파괴하는, 창조적 파괴가 기업가의 역할이다.

기업가는 오늘을 성공의 날로 만드는 것과 동시에 오늘의 희생을 통해서 보다 훌륭한 내일을 만들어 간다. 비연속적 변화의 시대에는 오늘을 부정하는 것이 내일은 곧 현실이 된다. 풍요로움에 익숙해져 안주한다면 조직은 느슨해지고 약해진다. 기업가의 마지막 임무는 자신을 떠나 회사 전체에 헝그리 정신과 기업가 정신을 뿌리박도록 하는 것이다.

사업이란 결국 도박이다. 모든 사업은 현재의 자원을 미래의 가능성을 향해 투자하는 것이다. 모든 사업의 시도나 계획은 암흑 속으로의 비약이다. 사업에 관한 결단은 인간을 과거에 묶어 놓는 것이 아니라, 불확실한 미래를 위해 일부러 한발 내딛게 하는 것이다. 불안하지만 용기와 신념을 가지고 암흑 속의 미래에 자신을 일부러 던져 넣는 것이 기업가 정신이다.

- 피터 드러커



글로 쓴 비전을 가진 3%의 사람들

1953년, 미국의 한 유명 대학에서 졸업반 학생들을 대상으로 한 특별한 조사가 있었다. 그 조사는 학교를 졸업하기에 앞서 학생들이 얼마나 확고한 삶의 목표를 가지고 있는지 알아보기 위한 것이었다.

조사 결과, 67%의 학생들은 아무런 목표를 설정한 적이 없다고 대답했다. 30%의 학생들은 목표가 있기는 하지만, 그것을 글로 적어 두지는 않았다고 대답했다. 오직 3%의 학생들만이 자신의 목표를 글로 적어 두었다고 대답했다.

20년 후에 확인한 결과, 학창 시절 자신의 목표를 글로 썼던 3%의 졸업생이 축적해 놓은 재산은, 나머지 97%의 졸업생 전부가 축적한 것보다 훨씬 더 많았다 한다.

이들 간에는 학력, 재능, 지능 면에서 아무런 차이도 없었음에도 불구하고 목표를 글로 썼느냐의 여부에 따라 재산, 소득, 사회적인 영향력 등의 격차가 무려 10배, 20배, 30배에 달한다는 사실은 매우 놀랍다.

- 휴넷, '리더십 에센스'에서



승리의 조건, 역발상

한고조 유방이 중국을 통일하기 전, 중국 전국 시대에 전쟁으로 금값이 폭등하고 곡식 값이 폭락했을 때 금과 패물 등을 사들이는 사람들과는 정 반대로 곡식을 사들이는 이가 있었다.

전쟁이 점점 장기화되면서 식량 부족현상이 나타났다. 양곡값이 폭등하고 금값이 하락하면서 그는 거대한 부를 축적할 수 있었다. 이에 한고조 유방이 그를 불러 부의 축적 방법에 대해 물었다. 원칙에 충실하게 살고 정세를 판단해 물건을 사고팔아 이윤을 얻었기 때문이라고 답하자, 한고조가 다시 정세를 판단하는 것은 어떤 것인가라고 되물었다. 이에 “사람들은 누구나 비슷한 생각을 하는데 저는 사람들과 달리 생각합니다. 저는 그것을 역발상이라고 합니다.”라고 말했다.

전략은 남과 다른 것이다. 경쟁이 격화돼서 남들도 할 만큼은 다 한다. 이제 똑같은 방식으로 해서 남을 이길 수 없다. 남과 다른 역발상만이 승리를 위한 전제조건이라 할 수 있다.



솔개의 장수 비결

솔개는 가장 장수하는 조류로 알려져 있다. 솔개는 최고 약 70세의 수명을 누릴 수 있는데 이렇게 장수하려면 약 40세가 되었을 때 매우 고통스럽고 중요한 결심을 해야만 한다.

솔개는 약 40세가 되면 발톱이 노화하여 사냥감을 그다지 효과적으로 잡아챌 수 없게 된다. 부리도 길게 자라고 구부러져 가슴에 닿을 정도가 되고, 깃털이 짙고 두껍게 자라 날개가 매우 무겁게 되어 하늘로 날아오르기가 나날이 힘들게 된다. 이즈음이 되면 솔개에게는 두 가지 선택이 있을 뿐이다. 그대로 죽을 날을 기다리든가 아니면 약 반년에 걸친 매우 고통스런 갱생 과정을 수행하는 것이다.

갱생의 길을 선택한 솔개는 먼저 산 정상 부근으로 높이 날아올라 그곳에 등지를 짓고 머물며 고통스런 수행을 시작한다. 먼저 부리로 바위를 쪼아 부리가 깨지고 빠지게 만든다. 그러면 서서히 새로운 부리가 돌아나는 것이다. 그런 후 새로 돋은 부리로 발톱을 하나하나 뽑아낸다.

그리고 새로 발톱이 돌아나면 이번에는 날개의 깃털을 하나하나 뽑아낸다. 이리하여 약 반년이 지나 새 깃털이 돌아난 솔개는 완전히 새로운 모습으로 변신하게 된다. 그리고 다시 힘차게 하늘로 날아올라 30년의 수명을 더 누리게 되는 것이다.

- 정광호, '우화경영'에서



자기 파괴를 통한 변화의 창조

21세기 경영의 화두인 변화 창조란 '고장 나지 않으면 부숩버려라'는 말처럼 지금까지 해왔던 방식을 완전히 바꾸어 놓겠다는 의지의 발로이다.

안전면도기 세계 1위 업체인 질레트는 자신을 스스로 공격하여 파괴함으로써 변화를 창조하는 데 남다른 능력을 갖고 있다.

질레트는 트랙 II라는 이중 면도날이 달린 면도기를 출시하였다. 트랙 II가 최고조의 판매율을 보일 때 면도기 헤드가 움직이는 아트라 회전 면도기를 선보였다. 그리고 아트라가 전체 시장을 석권하고 있을 때, 이중 면도날이 따로 움직이면서 충격을 흡수하는 센서라는 신제품을 출시하였다.

이 제품이 기존 시장을 완전히 뒤집어 버려 전 세계 시장의 65%를 차지하고 있을 때, 질레트는 3개의 회전 면도날이 달린 마하 3을 내놓았다. 이를 통해 질레트는 세계 시장의 65% 이상을 점유하고 있다.

- 이광현, '스스로를 공격하라'에서

이카로스 패러독스

그리스 로마 신화에 나오는 이카로스는 새의 깃털로 날개를 만들어서 탈옥하는데 성공했다.

하늘로 두둥실 떠오르는 순간 이카로스의 마음 한편에는 오만함이 슬며시 머리를 쳐들게 되었다. 이제 이 세상 그 누구보다도 더 높이 날 수 있다는 생각에 탈옥이라는 당초의 목적을 잊은 채 가능한 높이 날아오르는 데만 열중하게 되었다.

하늘 높이 오르기만 하던 이카로스는 결국 추락해 죽고 만다. 강렬한 태양빛에 깃털을 이어 붙인 밀랍이 녹아내렸기 때문이다.

많이 알려진 이야기다. 기업을 비롯한 다른 모든 개인과 조직도 한때의 성공이 자만심과 관성, 과잉과 폐쇄성을 야기하여 급격한 실패로 연결될 수 있다는 교훈을 주는 좋은 사례이다.

- 대니 밀러(Danny Miller) 교수



section

4

행복한

Happy Society

사회





기업과 사회



기업 시민의식, 기업의 사회적 책임은 어디까지?

회사의 부정적 활동에 대해 알게 되었을 때 소비자의 91%는 '그 회사의 제품을 쓰지 않을 것' 이라고 답했다. 그리고 85%는 그 정보를 가족과 친구들에게 알리겠다고 답했으며, 그런 회사에 투자하지 않겠다는 응답은 83%, 그 회사에서 일하지 않겠다는 80%, 심지어 불매 운동을 벌이겠다고 답한 비율이 76%에 달했다.

- (2002년) Cone에서 실시한 기업 시민의식 조사 결과



일반 소비자가 꼭 위 응답대로 행동하지 않을 수도 있습니다. 그러나 이제 기업이 단순히 이윤창조를 넘어서 사회적 책임을 다해야 한다는 것은 되돌릴 수 없는 사실이 되고 있습니다.

기업 경영 활동이 점차 어려워진다고 푸념할 수 있습니다. 그러나 생각을 바꾸면 '사회적 책임 완수'를 경쟁력의 원천으로 삼을 수도 있습니다. 모든 것은 생각하기에 달려있습니다.

주주들을 위한 최고의 봉사

많은 단골 고객을 위하여 창조적으로 활발하게, 도덕적으로도 사려 깊은 방법으로 봉사하는 기업들은 결국은 그들의 주주들에게도 최고의 봉사를 하는 것이다. 회사들은 사실 선한 일을 함으로써 잘된다.

- 노만 리어, 기업신탁 설립자



회사의 진정한 목적은 무엇인가에 대해 의견이 분분합니다. 혹자는 이윤 극대화를, 혹자는 주주를 위한 기업 가치 극대화를 주장합니다. 또 다른 이는 사회적 책임을 강조합니다.

생각을 바꿔 보면, 이들은 대립되는 개념이 아니라 상호 보완적이거나 양립할 수 있는 개념입니다. 고객과 사회를 위해 최선의 봉사를 하게 되면 자연스럽게 이익이 창출되고, 그렇게 되면 주주의 기쁨도 극대화됩니다.

이익은 좋은 이념의 부산물이다

의약품이란 환자를 위한 것이지 결코 이윤을 위한 것이 아니다. 이윤이란 부수적인 것에 불과하다. 그리고 이 사실을 망각하지 않는 한 이윤은 저절로 나타나기 마련이다. 이것이 머크의 경영 이념이다.

- 조지 윌리엄 머크 (George William Merck)



이러한 경영 이념은 외부적으로 머크의 명성을 지키는 힘이 되었으며, 내부적으로는 전 직원이 자부심을 갖고 분발하여 일할 수 있는 정신적 지주가 되고 있습니다.

설립 초기에 가장 먼저 해야 할 일, 만약 지금껏 확실치 않다면 지금 당장 해야 할 일은 바로 조직을 지탱하는 지주와 같은, 즉 머크 사례에서 보는 것과 같은 회사의 경영 이념을 확고히 다지는 일입니다.

내가 평생 동안 노력한 것

내가 평생 동안 노력한 것은 새롭고도 놀라운 방법으로 사람들에게 기쁨을 주는 일을 하거나 만드는 것이었다. 이를 통해 나 스스로 즐거웠고 만족했다.

- 월트 디즈니, 디즈니 창업자



성공적 기업가가 되기 위한 4가지 지혜가 담겨 있는 훌륭한 말입니다. 첫째, 기업가는 사명감으로부터 만들어진다는 사실을 알려 줍니다. 둘째, 새롭고도 놀라운 방법, 즉 창의적 방법과 혁신을 지향하는 자세를 엿볼 수 있습니다. 또한 '사람들에게 기쁨을 주겠다.'는 가슴이 울렁거리는 비전과 더불어 '나 스스로 즐거웠다.'는 점에서 스스로 동기 부여되어 있음을 알 수 있습니다.

하는 일을 자랑스럽게 여기게 하기

우리 회사가 비누 공장을 필요로 했을 때 우리는 편안하게 영국 본사 쪽에 설립하지 않고 극심한 실업에 시달리던 스코틀랜드에 공장을 세웠다. 그리고 수익의 25%는 지역 사회에 돌려주었다. 직원들에게 중요한 것은 몇 펜스를 더 버는 것보다도 자신들이 하는 일을 자랑스럽게 여기며 열심히 일하는 것이었다.

- 애니타 로딕, 바디샵 창업자



사원들은 자기 회사가 윤리경영을 하고 있다고 생각할 때 회사를 떠나지 않을 확률이 그렇지 않은 경우보다 6배나 더 높습니다. 직원들이 회사에 자부심을 느낀다면 당연히 충성도도 높아지고 생산성도 향상됩니다.

또한 소비자들은 상품 구매시 5명중 4명이 그 회사의 명성을 고려합니다. 따라서 기업이 사회적 책임을 다하는 것은 고효율의 투자임에 틀림없습니다.

자신이 올바른 일을 한다고 생각하면

다른 사람과 협조하거나, 냉소를 극복하고 협조를 찾거나, 이기심을 버리고 관대해지는 아주 작고 용감한 행위들은 우리의 뇌를 조용한 기쁨으로 밝혀준다. 내(우리)가 옳은 일을 한다는 느낌이 사람들에게 위대한 느낌을 갖게 한다.

- 그레고리 번스 박사, 뇌 전문의



사람들은 의미 있고 가치 있는 일에 헌신하고, 더 나은 세상을 열어가는데 소속감을 갖고 동참할 준비가 되어 있습니다. 위대한 일을 이루기 위해 열정과 도전을 기꺼이 받아들이고, 협조를 통해 이 세상을 더욱 좋은 세상으로 만들도록 프로그램화되어 있는 사람들에게 참여의 불을 지피는 것은 리더의 몫입니다.

탁월함과 도덕성은 양립할 수 있다

GE에서 내가 날마다 강조하는 것이 한 가지 있다면, 그것은 바로 도덕성이었다. 그것은 우리의 최우선 가치로서 어떤 경우에도 양보할 수 없는 것이었다. 내 모든 연설은 언제나 도덕성을 강조하는 것으로 끝을 맺었다. 탁월함과 경쟁력은 도덕성과 양립할 수 있다. 나는 요즘에도 모든 경쟁에 있어서 도덕성이 기초가 되어야 한다는 것을 절실히 느끼고 있다.

- 잭 웰치, GE 전 회장



당장의 이익 추구가 아닌, 장기적 성장 번영을 추구하는 기업은 도덕성을 제 1의 가치로 두어야 합니다. 단지 규정이나 법을 지키는 것만으로는 충분하지 않습니다. 잭 웰치 회장 말대로, 도덕성은 '언제나 옳은 일을 하고, 또한 옳다고 믿는 것을 위해 투쟁하는' 수준까지 향상되어야 합니다.

성직자 같은 도덕성을 지닌 리더

21세기 기업가나 정치가는 성직자에 준하는 고도의 도덕성을 가진 사람이 아니면 안 되며, 경영자의 도덕성이 기업의 성패를 좌우한다.

- 폴 케네디, '강대국의 흥망'에서



寸鐵殺人

윤리경영을 하는 회사들의 수익성이 더 높다고 합니다. 이제 윤리경영은 선택이 아닌 필수사항이며, 더 나아가 회사의 핵심 역량화할 수 있습니다.

윤리경영하면, 직원 비리 근절부터 생각하는 경영자들이 많습니다. 그러나 윤리경영은 '최고 경영층의 성직자와 같은 도덕성' 및 거기서 파생되는 '윤리적 기업 문화'에서 시작됨을 명심해야 합니다.

부정은 암이고 부정이 있으면 반드시 망한다

부정은 암이고 부정이 있으면 반드시 망한다. 도덕성이 결여된 기업에서는 좋은 물건이 나올 수 없고, 나와도 반갑지 않다.

- 이견희, 삼성회장



寸鐵殺人

이 회장은 계열사 사장들에게 '기업이 충분히 투자해 연구 개발하고, 제대로 직원을 대우해 주고, 교육하며, 사회에 공헌을 한 뒤에 이익을 내야 삼성이다. 그 중 하나라도 하지 않은 채 이익을 내면 이익을 낸 것이 아니다. 제대로 하지 않을 생각이면, 삼성의 회사이기를 포기하라.'고 장기적 관점의 경영을 강조하고 있습니다. 한편, 잭 웰치 회장은 '탁월성과 도덕성은 양립할 수 있다.'고 말합니다. 글로벌 무한 경쟁 시대에 도덕성과 정도 경영은 선택이 아닌 필수입니다.

기업의 사명과 핵심 가치를 먼저 세워라

‘수년 전 사업을 시작하면서 각 분야별 협력 업체 선정을 위해 이러닝 관련 업체 60개 전부를 대상으로 PT를 받았다. 그중 오늘까지 7개 업체만 생존해 있다.

흥미롭게도 당시 교육에 대한 이념과 사명이 투철했던 9개중 6개가 살아남은 반면, 그렇지 않은 51개 업체 중에선 오직 한개만 지금까지 명맥을 유지하고 있다.’ 디유넷 정종욱 사장의 말은 기업의 사명과 가치가 성공에 결정적 영향을 끼침을 일깨워준다.

기업의 사명을 세울 때는 이익을 내세워서는 안 되고 고객과 사회에 확실한 가치를 제공한다는 원칙을 반드시 지켜야한다. 다음과 같은 머크의 이념이 좋은 사례가 된다. ‘의약품이란 환자를 위한 것이지 결코 이윤을 위한 것이 아니다. 이윤이란 부수적인 것에 불과하다. 그리고 이 사실을 망각하지 않는 한 이윤은 저절로 나타나기 마련이다.’

- Happy Times



되돌아온 배 한 상자

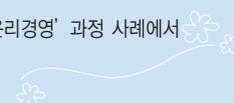
한국 후지 제록스사는 신세계로부터 3억원의 상품권을 구입했다. 거기에는 그럴만한 이유가 있었다.

신세계에서 복사기와 프린터 등 문서 관리 시스템을 후지제록스 제품으로 대거 교체하자, 후지 제록스에서 추석에 배 한 박스를 영업지원 팀장에게 보냈다. 영업 팀장은 사내 윤리 규범에 따라 이 사실을 회사에 보고하고, “성의를 감사하지만 사내 윤리 규범에 따라 선물을 받을 수 없어 돌려보냅니다.”라는 취지의 공문을 발송했다.

후지 제록스 측은 “우리도 윤리경영을 하고 있고 그 정도는 받아줬으면 좋겠습니다. 다시 돌려받기도 어렵습니다.”라며 반송을 거절했다. 신세계는 배 한 상자 선물 처리를 놓고 고심한 끝에 노부모를 모시고 어렵게 살고 있는 사원에게 전달했다.

한국 후지 제록스의 다카스기 노부야 회장은 “한국에서도 반드시 접대를 하거나 선물을 줘야만 영업이 되는 것은 아니다.”고 말했고 이런 사실을 직원들에게 적극 알려 윤리경영의 모범으로 삼도록 지시했다. 후지 제록스 관계자는 “우리도 윤리경영을 강조하고 있지만 '이런 회사도 있나' 싶었다.”며 이번에 신세계 상품권을 대량 구입한 것은 2년 전 배 한 상자로 맺어진 인연에서 비롯되었다고 말했다. 5만 원짜리 배 한 상자가 3억원 매출이 되어 돌아온 셈이다.

- 휴넷, '전사원이 함께하는 윤리경영' 과정 사례에서





section 5 **행복한** Happy Leader

리더





경영과 리더십



경영자는 누구 위해 봉사하나?

경영자는 주주와 고객과 종업원의 만족과 이익을 위해 봉사한다. 그러나 그 역은 성립하지 않는다.

- 칼리 피오리나, HP 전 CEO



기업의 발전을 위해서는 고객, 종업원, 주주, 지역 사회로부터 신뢰를 받아야 합니다. 신뢰의 기초는 경영자의 봉사와 이타정신에 근거합니다. 이는 기업의 이익 추구를 포기하라는 것이 아닙니다. 과거에는 기업의 관심사가 아니라고 치부되었던 과제를 이제 경영자가 책임지고 다뤄야 한다는 것을 말합니다.

기업의 흥망과 성쇠는

기업의 흥망과 성쇠는 궁극적으로 기업가의 사람됨에 달려있다. 이윤 추구에 목표를 두는 것은 당연하지만 그래도 바른 길을 가겠다는 신념과 철학을 잊어서는 안 된다.

- 이나모리 가즈오, 교세라 명예회장



寸鐵殺人

기업가의 그릇이 경영에 있어 가장 중요한 요소입니다. 기업가의 철학과 신념, 인격에 맞게 그 기업의 생명과 진로, 규모가 결정되기 때문입니다. 그렇기에 경영자에게는 균형 잡힌 인격이 요구됩니다. 나보다 먼저 인류 사회의 발전과 종업원의 행복, 고객의 요구를 우선시하는 이타주의와 숭고한 마음자세가 기업의 흥망과 성쇠를 결정합니다.

걱정하는 것이 사장의 역할이다

사장은 모든 종업원들의 걱정을 자신이 모두 짊어지겠다는 각오를 해야 한다. 걱정하는 것이 사장의 역할이다. 사장이 걱정 없이 여유 있는 모습을 보이는 회사는 존재할 수 없다. 사장은 항상 걱정하고 대책을 강구하는 것에서 보람을 느끼는 존재여야 한다.

- 마쓰시다 고노스케, 마쓰시다 창업회장



寸鐵殺人

걱정하면서 보람을 느껴야 한다는 말은 참으로 의미심장하면서도 가슴에 와 닿는 표현입니다. 그러나 사장이 걱정하는 모습을 드러내 보이면 구성원 모두가 힘들어합니다. 걱정하는 것을 즐기되 이를 드러내지는 않는 것, 그것이 참 리더의 모습이 아닌가 생각해 봅니다.

나의 빛바랜 좌우명

마지막으로 나의 빛바랜 네 가지 좌우명을 소개한다. '무엇이든 세계 최고가 되자.', '절대적 절망은 없다.', '짧은 인생을 영원 조국에', '10년 후의 자기 모습을 설계하라.' 나는 이 네 가지 화두를 잡고 식민지와 전쟁, 포스코 건설, 정치판을 헤쳐 왔다.

- 박태준, 포스코 명예회장



寸鐵殺人

박태준 회장의 다음 말을 현재의 난관을 극복하는 생명수로 삼아보면 어떨까요?

"요즘 경제가 어렵다고 아우성이다. 정치적, 사회적 분열까지 겹쳤다. 그러나 원인이 보이면 해법도 보인다. 국민과 기업, 정부가 힘을 합치면 이까지 난관은 능히 극복할 수 있다. 서로 힘을 합치면 분위기가 바뀌고, 자신감을 회복하면 미래는 보장된다. 절대적 절망은 없다. 껌껌한 어둠을 헤쳐 온 우리나라다. 맨주먹으로 오늘을 건설한 우리 국민이 아닌가. 역사는 굴러가는 것이 아니라 만들어 나가는 자의 몫이란 사실을 기억하자."

사장 자리라는 권력에 대한 불안감

최근 2-3년 동안 내가 말한 사항들이 사내에서 8할은 통과되었다. 6할이 넘으면 원만 경영의 폐해가 나타나는 위험 신호라고 하는데 그렇다면 지금 혼다가 위험 상태가 아닌가? 지금 상태에서 내가 계속 사장 자리에 있으면 우리 회사는 직선적으로밖에 성장하지 못한다. 그렇기 때문에 나는 퇴임을 결정했다.

- 가와시마, 전 혼다 사장



寸鐵殺人

일사불란하게 조직을 움직이는 것은 모든 경영자가 바라는 바일 것입니다. 그러나 그 누구도 전지전능할 수 없다는 점에서 중요한 결정을 독점하는 것은 결코 바람직스럽지 못합니다. 사장의 생각이 회사 내에서 8할이 반영된다는 사실과 업적 호조라는 현재의 성공이 장래 실패의 씨앗을 키우는 것이라 판단하여 퇴임을 결심한 데서 경영자의 참정신이 느껴집니다.

결과가 중요하다

리더십 개발이 중요하다. 그러나 그보다 결과가 더 중요하다. 인적 자원에 대한 투자도 중요하다. 하지만 그보다 결과가 더 중요하다. 책임도 중요하다. 그러나 그보다 결과가 더 중요하다.

- 워렌 베니스, 리더십 분야 대가



‘리더십의 본질은 그 성과에 달려있다. 리더십은 그 자체로서는 좋은 것 또는 바람직한 것도 아니다. 그것은 하나의 수단이다. 그러므로 어떤 목적을 위한 리더십인가, 하는 것이 핵심문제이다’ 라고 피터 드러커도 성과의 중요성을 강조한 바 있습니다.

목표로 하는 성과 창출 없이는 조직은 생존이 불가능합니다. 또한 성과 창출을 위해 바르지 못한 방법을 동원하면, (단기적 성과는 가능하겠지만) 장기적 생존이 불가능해집니다. 따라서 정당한 방법으로 탁월한 성과를 창출하는 것이 모든 리더의 제 1 책임입니다.

모두가 리더 되는 조직 만들기

부하 직원을 리더로 키워 주는 상사가 많아야 조직이 발전한다. 자율성이 보장된 집단이 그렇지 않는 집단보다 생산성이 4배나 더 높다는 게 실험을 통해 밝혀졌다. 전 직원이 리더처럼 행동해야 기업의 성과가 향상된다.

- 배리 포스너, 미국 산타클라라대 경영대학원 학장



리더의 정의 중 빼놓을 수 없는 것이 성과 창출입니다. 직원 모두를 리더로 만들면, 그들 모두가 각각 탁월한 성과를 창출하게 되어 당연히 조직 전체의 성과는 극대화됩니다. 다행히 지위와 관계없이, 그리고 타고난 능력에 관계없이 리더십의 기본 원리만 배워서 꾸준히 실천하면 누구나 리더가 될 수 있습니다.

성공을 측정하는 방법을 바꾸어라

성공을 측정하는 방법을 바꾸어라. 자신의 이력서를 얼마나 휘황찬란하게 만들었느냐가 아니라 타인에게 어떤 영향을 미쳤는지, 주위 사람들의 삶을 변화시키도록 만들었는지를 기준으로 삼아라.

- 토머스 J. 드룽, 하버드대 교수



寸鐵殺人

자신의 이력을 화려하게 만들어가는 것이 성공의 길을 걷는 것이라 믿는 사람들이 많습니다. 그러나 진정한 성공은 다른 사람들을 얼마나 많이 성공시키느냐에 있다는 것을 깨닫고 타인의 성공을 지원하는 것을 업과 사명으로 삼아 실천하는 데 있다고 생각합니다. 리더의 지위에 있는 사람들에게는 더욱 그렇습니다.

못된 지도자와 위대한 지도자

못된 지도자는 백성들이 경멸하는 사람이고 뛰어난 지도자는 백성들이 존경하는 사람이다. 위대한 지도자는 백성들이 '아무나 할 수 없는 일을 그 사람이 했다'고 말하는 사람이다.

- 노자 (老子)



寸鐵殺人

위대한 리더의 반열에 오르기 위해서는 타인으로부터 존경을 받는 것은 물론(필요조건), 거기서 그치는 것이 아니라 범인(凡人)들이 해내지 못하는 탁월한 성과를 창출해야 합니다.(충분조건) '리더는 성과로 말한다는 사실'을 옛 성현도 이미 알고 있었습니다.

진정한 영웅은

진정한 영웅은 수단과 방법을 가리지 않고서라도 다른 모든 이들을 능가하려는 것이 아니라, 어떤 희생을 치르더라도 다른 사람에게 봉사하려는 모습을 갖는다.

- 리더스 다이제스트



寸鐵殺人

리더십이란 '타인에게 바람직한 영향력을 행사하여 의도하는 바를 이루어 나가는 상호작용과정'입니다. 오늘날에는 지위를 과시하고 권력을 행사한다 해서 바람직한 영향력이 생기지 않습니다. 오히려 봉사와 책임, 올바른 인격과 품성, 솔선수범과 언행일치 등 (권리보다는) 의무를 다함으로써 신뢰에서 비롯된 바람직한 영향력을 얻을 수 있습니다.

노자가 말하는 리더십

훌륭한 지도자는 아랫사람들이 큰일을 할 수 있도록 동기를 부여하는 사람이다. 그리고 자기가 임무를 완성했을 때, 백성들 입에서 "마침내 우리가 이 일을 해냈다."고 자랑스럽게 말할 수 있도록 하는 사람이다.

- 노자, 고대 중국 사상가



寸鐵殺人

리더는 응당 잘못된 결정에 대해서는 본인이 책임지고, 옳은 결정은 직원의 공(功)으로 돌리는 자세를 갖추고 있어야 합니다. 만약 이와 반대로 한다면 스스로 리더되기를 포기하는 것과 같습니다. 조그만 공을 가지고 부하 직원과 다투는 리더가 어찌 그들로부터 신뢰와 존경을 받을 수 있겠습니까?

성공의 관건은 타인을 돕기 위한 욕구

성공의 관건은 타인을 돕고자 하는 욕구이다. 당신이 대의에 따르는 일을 하면 도움은 저절로 찾아온다. 반면에 자기 자신만을 위한 일에 종사한다면 이러한 도움이나 만족감 또는 보상을 맛볼 수 없다. 인류를 위해 봉사할 수 있다면 모든 일이 순조롭게 진행될 것이다.

- 셰릴 리치 (Sheryl Leach), 공룡 바니 제작자



寸鐵殺人

생각을 바꾸면 불가능한 일도 가능해집니다. 반면에 생각을 바꾸지 못하면 늘 그 자리에 머물게 됩니다. 회사든 개인이든 '자신의 이익을 우선시하기보다, 남의 성공과 욕구를 위해 우선적으로 봉사한다.'는 것으로 생각을 바꾼다면 모두 다 성공의 기쁨을 맛보게 될 것입니다.

솔선수범과 자기희생의 리더십

아이젠하워 미국 대통령에게 친구가 리더십이 뭐냐고 물었다. 아이젠하워 대통령은 실을 책상 위에 갖다 놓고 '당겨보라.'고 했다. 그러자 실이 당겨져서 팽팽해졌다. 이번엔 '이걸 한번 밀어봐.'라고 했다. 아무리 해도 실은 밀리지 않았다. 아이젠하워 대통령은 리더십은 자기가 앞장서서 솔선수범하고 자기희생을 하는 데서 나온다는 것을 보여주었던 것이다.

- 손병두, 서강대 총장



寸鐵殺人

리더는 뒤에서 전장(싸움터)으로 부하를 내모는 게 아니라 앞장서 솔선수범함으로써 동참을 이끌어 내야 합니다.

리더가 헌신하지 않는 일에 부하가 헌신할 리 없으며, 열정을 갖지 않은 리더가 부하에게 열정을 요구할 수는 없습니다. 본인이 바른 길을 가지 않으면서 부하에게 올바른 길을 요구할 수는 더욱더 없음을 명심해야 합니다.

중요한 일이 3가지 이상이라는 것은

제일 중요한 일 외에 몇 가지 더 해야 할 일이 있다 하더라도 세 가지 이상을 생각해서는 안 된다. 중요한 일이 세 가지 이상이라는 것은 중요한 일이 하나도 없다는 말과 같다.

- 짐 콜린스, 'Good to Great' 저자



여러분은 어떻습니까? '세계는 넓고 할일은 많은데 시간은 없고 능력은 부족하다'는 말이 실감나는 하루하루의 연속이 아닌가요?

피터 드러커도 '제일 중요한 일을 먼저 하라. 그 다음 일은 생각하지도 말라.'고 역설하고 있습니다. 바쁠수록 가장 중요한 것부터 한 가지씩 차분차분히 풀어나가는 것이 삶의 지혜가 아닐까 생각합니다.

집쟁이 CEO는 다수결 원칙을 숭배한다

CEO는 최고 경영자이면서 최후의 결정권자이다. 경우에 따라서는 결재를 명확히 독재적으로 해야 돈 버는 경영을 할 수 있을 것이다. 다수결의 원칙은 최상의 합의제도가 되기도 하지만, 최악의 합의제도이기도 하다. (특히 광고의 입장에서) 여러 사람의 의견을 골고루 듣거나 다수에 의한 방법을 취한다면 최악의 잡동사니 전략으로 전락하기 때문이다.

- 이영희, 금강기획 사장



이것이 바로 의사결정의 딜레마입니다. 일반적으로는 합리적이고 과학적인 방법, 다수의 참여, 다수 의견을 조율하는 방식이 올바른 의사결정 방법으로 인정받습니다. 그러나 역사상 위대한 의사결정 중에는 수많은 반대를 무릅쓰고 최고 의사결정권자가 직관에 의해 독자적으로 내린 결정들이 많습니다. 최고경영자는 가끔은 '좋은 것이 좋은 것이 아니다.'는 사실을 직시하고 결정에 따른 최종 결과가 나올 때까지 많은 사람들의 손가락질을 이겨낼 수 있는 배짱이 있어야 합니다.

제 때 결정하지 못해 실패한다

유능한 경영인은 결정이 아무리 힘들고 어렵더라도 결코 미루지 않는다. 실패한 결정 10개중 8개는 판단을 잘못 해서가 아니라 '제 때' 결정을 못 내렸기 때문에 실패한 것이다.

- 짐 콜린스



대부분의 사람들은 상황이 확실해질 때 까지 결정을 뒤로 미루는 경향이 있습니다. 경영은 정답을 맞추는 게임이 아닌, 불확실성 속에서 성과를 만들어 내는 게임입니다. 합리적이고 정확한 의사결정보다도 실패를 무릅쓴 과감한 의사결정을 적시에 내리는 것이 더 중요한 이유가 여기에 있습니다.

7할의 승률에 건다

승패의 확률이 5할일 때에 싸움을 거는 자는 어리석다. 승률이 1,2할일 때라면 당연히 싸움을 걸지 않을 테니까 문제 되지 않는다. 하지만 그와 반대로, 9할의 승률이 7할의 승률보다 낫다고 생각하지도 않는다. 이것이 포인트다. 그 이유는 승률이 9할 될 때는 모든 것이 뒤쳐지기 때문이다.

- 손정의, 소프트뱅크 회장



승률과 기회이익은 반비례합니다. 승률을 높이기 위해 기다리게 되면 그만큼 얻을 수 있는 잠재적 기회 이익이 줄어들게 됩니다. 100% 모든 것이 확실해 질 때쯤이면, 오히려 모든 것을 잃을 가능성이 커집니다.

정보의 양과 질을 고려하여 적절한 때에 포기할 것은 과감히 포기하고, 결정을 내린 다음에는 한눈팔지 않고 전력 질주하는 것이 성공의 지름길입니다.

리더와 자신감

리더는 남들에게도 전염될 수 있는 긍정적인 태도를 지녀야 하며, 어려움에 직면했을 때 이내할 줄 아는 결단력이 있어야 한다. 스스로 결과를 확신할 수 없을 때조차도 자신감을 발산해야 한다.

- 몽고메리 장군 (Bernard Montgomery)



寸鐵殺人

자신감이 부족한 리더, 우유부단한 리더는 아무도 따르지 않습니다. 리더는 스스로 자신감을 갖는 것을 뛰어 넘어 조직원 모두에게 자신감을 전염시킬 수 있어야 합니다.

몽고메리 장군은 리더에 대한 마지막 시험은 '회의를 마치고, 그와 헤어졌을 때 구성원들이 의기양양해하고 자신감을 갖게 되었는가?' 하는 것이라 말합니다.



팀워크와 커뮤니케이션



마이크로 소프트의 성공 요인

마이크로 소프트의 성공 요인은 다음과 같다.

1. 장기적 접근 방식, 2. 제품과 기술에 대한 열정, 3. 팀워크, 4. 결과, 5. 고객 피드백, 6. 개인별 능력이 그것이다. 이 중에서 1과 4, 2와 5, 3과 6이 서로 균형을 이뤄야 한다.

- 빌게이츠, 마이크로 소프트 회장



寸鐵殺人

장기적 관점의 경영(1)과 단기적 성과(4)의 균형, 고객 만족을 전제로 한(5) 제품과 기술에 대한 열정(2), 팀 시너지를 극대화(3) 할 수 있는 개인별 능력 극대화(6), 서로 충돌하기 쉬운 상반된 핵심 가치들 간의 균형을 잡아가는 것이 바로 마이크로 소프트의 성공요인임을 알 수 있습니다. 이처럼 불가능해 보이는 핵심 가치를 양립시킬 수 있는 것, 그것이야말로 진정한 경영의 기술입니다.

스스로 부족하다고 느끼는 경영자

나는 항상 모자란다고 생각한다. 때문에 훌륭한 임원과 직원들이 필요하다. 모든 걸 혼자 다하려는, 부족하지 않은 경영자는 인재의 중요성을 느끼지 못한다. 흔히 성공한 창업주들이 독단과 오만에 빠지기 쉬운데, 과거 성공한 경험에 의존하려는 경향이 있어 남의 얘기를 잘 듣지 않으려는 이유도 같은 맥락이다.

- 강영중, 대교 회장



경영자의 가장 중요한 덕목이 겸손이라는 조사결과가 있습니다. 자신의 한계를 명확히 인식할 때 비로소 남들과 함께 일하는 것의 중요성을 깨닫게 됩니다. 그리고 겸허하게 다른 이를 존중하고, 키워주고, 이들에게 배우려는 자세를 갖게 됩니다. 결국 스스로 부족하다고 느끼는 경영자만이 인재경영을 할 수 있습니다.

조직 내 불협화음

기업 내에는 불협화음이 있을 수 있다. 사장은 이를 하나의 화음으로 만들어 내야 한다. 그러나 너무 화음을 만들려고 하지 마라. 기업을 생동력 있게 유지하는 힘을 빼앗아 버릴 수 있다.

- 다케오 후지사와, 혼다 공동 창업자



경영자들은 조직 내 불협화음을 잘 참아내지 못하고, 좌불안석하기 쉽습니다. 그러나 강한 기업 체질을 만들기 위해서는 반대 의견이 자유롭게 노출될 수 있는 문화나 제도적 장치를 의도적으로 만드는 것이 필요합니다.

하버드대 경영대학원 마이클 로베르토 교수는 '노'라고 할 줄 모르는 커뮤니케이션 결여, '이견(異見)의 부재' (the absence of dissent), 특히 최고 경영진 앞에서 다른 의견이 개진되지 못하는 것이 1등 기업의 문제임을 갈파하고 있습니다. 또한 대다수 의견을 따르는 것이 꼭 현명한 결과를 낳는 것이 아니라고 강조하고 있습니다.

좋은 경쟁, 나쁜 경쟁

경쟁자의 존재는 잠재적 에너지 발산에 기여한다. 어린이들 돌씩 짝을 지어 낚시줄을 감게 하는 실험 결과, 50%는 다른 경쟁자가 있을 때 더 신속하게 낚시줄을 감아올렸다. 25%는 거의 영향을 받지 않았다. 나머지 25%는 낚시줄을 헝클어뜨리고 실타래 놓치기를 반복하다 완전히 기진맥진해 포기를 선언했다.

- 트리플렛 (Triplett) 박사, 스포츠 의학자



寸鐵殺人

경쟁 의식 자체는 절대선도 절대악도 아닙니다. 경쟁심이 가져오는 긍정적 효과를 극대화하기 위해선, 조직 공통의 목표달성을 향한 경쟁을 유도하는 방안, 혹은 내부 구성원들끼리의 경쟁이 아닌 외부 경쟁자와 경쟁하게 하는 방안 등을 활용할 수 있습니다.

조직 구성원들끼리 서로를 경쟁자로 생각해서 소모적 경쟁에 빠지는 것은 모두에게 해악을 끼치게 되므로 결코 좌시해서는 안 됩니다.

우선은 긍정적 관점부터, PNI 규칙

BCG에서는 팀 내 창조성을 향상시키는 자유로운 분위기 조성을 위해 PNI 규칙을 가르친다. 모든 논의는 반드시 긍정적(P), 부정적(N), 흥미롭게(I)의 순서로 실시하라는 의미이다. 그룹의 경우 감정이 중요하다. 먼저 공격적 언사가 나가면 대부분 자신의 의견을 자유롭게 내놓지 못한다. 이 방법만으로도 팀 분위기는 180도 바뀐다.

- 미타치 다카시, 'BCG 전략 인사이트'에서



寸鐵殺人

전적으로 동의합니다. 그러나 실천이 쉽지 않은 일입니다. '좋아', '대단해', '역시' 등은 사기를 올리는 말이고, '틀렸어', '설마', '거짓말' 같은 부정어는 의견을 제시코자 하는 의욕을 감퇴시키는 말입니다. 자유로운 의견 교환 분위기를 조성할 것이냐, 무거운 침묵이 흐르게 할 것이냐는 바로 여러분의 첫 말투에 달려있습니다.

경영관리의 요체는 의사소통

나는 재직 중 일과의 40%를 회사의 핵심 가치와 믿음에 대해 직원들과 의사소통하는데 할애했다. 그 만큼 커뮤니케이션은 중요하다. 그 중에서 가장 중요한 것은 경청이다.

- 짐 버크, 존슨앤존슨 전 회장



알리지 않아도 잘 알 거라고 믿고, 적극적 의사소통을 소홀히 하는 사람이 많습니다. 그러나 현실은 전혀 그렇지 않습니다. 저명한 경영학자, F. J Roethlistberger는 '경영관리의 요체는 의사소통(communication)에 있다. 의사소통과 정보공유만 잘 되어도 직원들의 사기, 일할 의욕, 창의적 분위기가 몰라보게 증진된다.'고 적극적 커뮤니케이션과 정보공유의 중요성을 역설하고 있습니다.

중요한 메시지는 6번 이상 전달해야 한다

대부분의 사람들은 변화에 대한 경영자의 메시지를 귀담아 듣지 않는다. 델타 컨설팅에서는 중요한 메시지는 적어도 6번 이상을 전달하도록 방침을 정했다.

- '변화의 챔피언'에서



오너나 최고경영층은 자신이 헌신하는 것만큼 일반 직원들도 회사 일에 헌신할 것으로 믿는 경향이 있습니다. 따라서 비전이나 전략을 한번만 얘기해도 다 이해하고 그대로 따라 줄 것으로 기대합니다. 사실은 전혀 그렇지 않습니다. 특히 변화가 초래한 불안에 휩싸인 구성원은 회사의 얘기를 전혀 들으려 하지 않습니다. 같은 주제를 몇 번이나 반복하여 말하는 것의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않습니다.

듣는 데 인색하고 말하는 데는 후한 경영자

경영자는 사업에 대한 지식 때문에 월급을 받지만, 현명한 경영자는 자신이 모른 것을 알고 있다고 생각하지 않는다. 따라서 이들은 고객과 직원, 동료들로부터 뭔가 새로운 것을 배우려고 끊임없이 노력한다. 이에 비해 자기가 다 알고 있다고 착각하는 경영자는 듣는 데 너무 인색한 반면 말하는 데는 너무 후한 경향이 있다.

-하비 세이프터



학벌이 좋은 사람, 많은 지식을 갖춘 사람들보다는 뭔가 부족하다고 스스로 느끼는 사람이 더 많이 배우고, 더 많이 성취하는 사례를 쉽게 찾아 볼 수 있습니다. 많이 알고 있다는 '지적 자만심'을 가진 사람과 아직도 배가 고프다는 '지적 호기심'을 가진 사람 중 어느 편이 미래 지식 사회에서 경쟁력이 있을까요?

기업가의 첫 번째 법칙

기업가에 있어서 첫 번째 법칙은 듣는 것이다. 그들은 남들에게서 심오한 배움을 얻는 과정 속에서 겸손한 자세로 자신을 낮추는 것을 참을 수 있을 만큼 유순해야 하고, 또 그만큼 영리해야 한다.

- 마이클 노박, '소명으로서의 기업'에서



'내가 많이 알고 있다.'는 생각이 들 때가 가끔 있습니다. 그런 때가 가장 위험한 순간이 아닌가 하고 자성하곤 합니다. 진정한 창조는 모방에서 비롯된다고 말해줍니다. 이는 겸손한 자세로 남으로부터 듣고 배우는 것을 중지해서는 안 된다는 것과 같은 이치라 하겠습니다.

이건희 삼성그룹 회장이 선친 이병철 회장으로부터 받은 휘호인 경청(傾聽)을 좌우명으로 삼고 있는 것도 주목할 만 합니다.

타인을 제대로 이해하기 위해선

'이해하다'를 뜻하는 영어단어, 'Understand'의 진정한 의미는 다음과 같다. 즉, 그 사람의 밑(Under)에 서야(Stand) 진정으로 그 사람을 이해 (Understand) 할 수 있다는 것이다.

- '성격이 나를 바꾼다.'에서



寸鐵殺人

상대방과 처지를 바꾸어 생각하라는 한자성어 역지사지(易地思之)와 유사한 의미를 내포하고 있습니다. 상대방의 갈등이, 역지사지하고 상대방의 밑에 서서(Understand) 이해하려고 노력한다면 쉽게 해결될 수 있습니다. 만약, 갈등이 심각하다면 상대방의 입장에 서 보십시오! 그래도 이해가 안 되면 상대의 밑에 서 보세요!

상담의 비밀

상대방과 상담을 하는데 별다른 비결 같은 것은 없다. 단지 상대의 이야기에 귀를 기울이는 것이 중요하다. 어떤 아침도 이보다 큰 효과를 발휘할 수 없다.

- 찰스 W. 엘피에트 박사



寸鐵殺人

실제로 어떤 말을 제대로 듣고 그대로 실행하는 것도 중요하지만, 단지 상대방이 내 말을 진지하게 들어주는구나 하는 느낌을 주는 것만으로도 큰 효과(신뢰)를 거둘 수 있습니다. 대부분의 사람들은 남의 말을 잘 듣지 않기에 남의 말을 잘 들어준다는 평판 하나만으로도 차별화된 경쟁우위를 가질 수 있는 것입니다.



실패와 역경의 자산화



실패 예찬

미래의 경영자들에게 있어서 실패보다 더 중요한 것은 거의 없다. 우리에게 훨씬 더 많은 실패와 또 보다 빠른 실패가 필요하다. 우리가 '국민 총 실패율'을 높일 수 없다면 우리는 매우 어려운 상태에 있다고 말하는 것이 옳다. 실제로 경제의 가장 밝은 지표는 실패의 증가이다.

- 톰 피터스, 경영사상가



寸鐵殺人

오늘과 같은 변화와 혁신의 시대에는 실패율을 높이는 것, 즉 보다 많은 실패를 보다 빠르게 하는 것이 결국 성공 확률을 높이는 것입니다.

벤처 붐 이후 겪었던 실패를 국가 차원에서나 기업 차원에서 고효율의 과실로 만들 수 있어야 합니다. 그러기 위해서는 '다시는 그런 일을 안 하겠다'는 다짐이 아니라, '같은 실수를 반복하지 않겠다.'는 다짐과 실패로부터의 빠르고 정확한 학습이 필요합니다.

성공의 척도는 청년시절의 실패

나는 항상 청년의 실패를 흥미롭게 지켜본다. 청년의 실패야말로 그 자신의 성공의 척도다. 그는 실패를 어떻게 생각했는가? 그리고 어떻게 거기에 대처했는가? 낙담했는가 물러섰는가? 아니면 더욱 용기를 북돋아 전진했는가? 이것으로 그의 생애는 결정되는 것이다.

- 몰트케 원수, 비스마르크 시대의 명장



寸鐵殺人

고 정주영 회장이 젊어서 실패할 때마다 되새겼다는 명언입니다. 실패와 역경을 바라보는 관점에 따라 행동이 달라지고, 그 결과 인생 전체에서의 성공과 실패가 결정됩니다.

큰 승리는

가장 빠르고, 가장 똑똑하고, 가장 총명하고, 가장 부유한 사람에게 큰 승리는 오지 않는다. 큰 승리는 넘어질 때마다 일어나는 사람에게 오는 것이다.

- 헨리엣 앤 클라우저, '종이 위의 기적, 쓰면 이루어진다' 에서



寸鐵殺人

긍정적인 자세를 견지하는 사람은 꼴벌과 같습니다. 공기 역학적 측면에서 보면 꼴벌은 몸체, 몸무게, 날개의 폭과 크기 때문에 나는 것 자체가 불가능하지만, 매일 열심히 날아다니며 꼴을 모은다고 과학자들은 말합니다. 긍정적인 사고가 불가능을 가능으로 바꾸는 것입니다.

탁월한 비즈니스 리더가 된 이유

한 신입 사원이 손을 번쩍 들어 한 유명한 CEO에게 물었다. “어떻게 탁월한 비즈니스 리더가 되셨습니까?” 그러자 “탁월한 비즈니스 결정 덕이오.”라고 답했다. 이번에는 탁월한 결정을 내리는 법을 어떻게 알게 되었는지 물었다. 그는 ‘경험’ 덕이라고 대답했다.

그러자 끈질긴 그 신입 사원이 이렇게 물었다. “어떻게 경험을 얻게 되셨습니까?” 그는 대답했다. “잘못된 판단 덕이오.”



寸鐵殺人

- 밥 데이비스, '라이코스 속도가 생명이다'에서

실패와 역경이 탁월한 비즈니스 리더를 만듭니다. 따라서 우리는 실패와 역경을 피해야 할 장애로 생각하는 것이 아니라, 보다 나은 미래의 나를 만들기 위한 선물로 받아들여야 합니다.

역경은 몸과 마음의 병을 고치는 약

사람들이 역경에 처했을 때는 자신을 둘러싼 환경 하나하나가 모두 불리한 것으로 생각된다. 그러나 사실은 그것들이 몸과 마음의 병을 고칠 수 있는 힘과 약이다. 약이 몸에 쓰듯이 역경은 잠시 몸에 괴롭고 마음에 쓰지만 그것을 참고 잘 다스리면 많은 이로움을 얻을 수 있다.

- 채근담



寸鐵殺人

만약 귀하에게 지금 감당하기 힘든 역경이 주어졌다면, 더 없이 소중한 선물로 생각하고 진심으로 감사하십시오!

그러면 역경이 내리는 두 가지 선물을 받게 됩니다. 하나는 긍정적 사고로 인해 역경이 쉽게 극복되는 것이고, 둘은 역경을 헤쳐 나가면서 삶의 귀중한 교훈을 얻게 되는 것입니다. 리더는 실패와 역경을 먹고 자랍니다.

일하는 데 나타나는 벽

일은 순풍에 돛을 단 듯이 진행되기만 하지는 않는다. 누구나 일하면서 벽에 부딪히게 된다. 일하는 데 나타나는 벽은 인생을 연마하는 숫돌이다. 일하는 데 나타나는 벽은 수련의 장이다.

- 히라시마 야스히사, '인생도 비즈니스도 감성이 결정한다.'에서



寸鐵殺人

일하는 데 나타나는 장벽을 피해서는 안됩니다. 여기에 짓눌려서도 안됩니다. 오히려 이러한 장벽과 역경을 보다 나은 미래를 건설하기 위한 훈련의 장이라고 긍정적으로 생각해야 합니다.

일하는 데 나타나는 벽에 과감히 도전하여 이를 뛰어넘으면서 인간은 성장하고, 그리고 기쁨을 맛보게 되기 때문입니다.

실패하리라는 생각이 가장 위험하다

어느 사업이나 실패의 위험은 다 있는 법이지만 가장 위험한 것은 처음부터 실패할 여지가 있다는 생각을 안고 일에 착수하는 것이다.

- 이병철, 삼성창업회장 (1980년 전경련 강연)



寸鐵殺人

생각하는 대로 이루어집니다. 모든 것이 같은 상황에서 성공하리라 믿으면 성공하고, 실패할 것이라고 지레 겁먹으면 실패하는 사례들을 많이 경험하게 됩니다. 인간의 의지는 그만큼 위대한 것입니다.

실패할 것 같아 회피하는 것은 누구나 할 수 있습니다. 그러나 실패 확률이 높더라도 강한 의지와 집념으로 과감하게 도전하는 사람들에 의해 인류는 발전해 왔다는 사실을 기억해야 합니다.

인간의 뇌는 문제를 느끼지 않으면

인간의 뇌는 문제를 느끼지 않으면 지혜를 짜내지 않는다. 문제가 생기면 '왜'를 다섯 번만 반복해 보라. 해답이 나온다.

- 오노 다이이치, TPS(Toyota Productivity System) 창시자



寸鐵殺人

궁즉통(窮即通)이라 합니다. 즉 어려움에 처해 있을 때 오히려 현상을 돌파할 수 있는 극적인 아이디어와 전략이 나온다는 얘기입니다. 궁즉통의 지혜를 활용해 역경과 고난을 '하늘이 내린 기회'로 만들 수 있는 사람이 진짜 영웅입니다.

긍정적 사고방식의 힘

어떤 일을 대할 때 이건 안 된다고 생각하는 것과 이건 된다고 생각하는 것 사이에는 엄청난 차이가 있다. 안된다고 생각하는 사람의 머리 속에는 안 될 가능성, 그럴 수밖에 없는 이유만 들어찬다. 된다고 생각하는 사람은, 설령 1%의 가능성 밖에 없다 해도 붙잡고 늘어진다. 1%의 가능성도 없는, 말 그대로 100% 실패하는 일이라도 그 일을 해본 사람은 경험이 남는다.

- 이명박, 서울시장



寸鐵殺人

성과는 지식과 자원의 투입량보다 생각의 차이에서 비롯되는 경우가 많습니다. 그러나 아무리 긍정적으로 생각하더라도 그것을 실천하지 않은 사람에게는 아무것도 남지 않습니다. 1루에서 발을 떼지 않고는 2루에 당도할 수 없는 것과 같은 이치입니다.

나는 비관적인 면은 보지 않는다

긍정적으로 사고하라. 나쁜 소식을 사탕발림하면 안 되지만 리더는 항상 낙관적이어야 한다. 리더는 일이 잘 풀리리라고 기대하는 본능적 감각을 지녀야 한다. 나는 비관적인 면은 보지 않는다. 성공하려면 이기고자 하는 자세를 잃지 말아야 한다.

- 하워드 슐츠, 스타벅스 회장



寸鐵殺人

리더는 늘 균형적 사고를 유지해야 합니다. 긍정적 사고와 자신감을 갖는 동시에 오만함이나 자기만족을 경계하는 것 역시 균형을 요구하는 일입니다. 무엇보다도 긍정적 사고와 열정은 조직 전체에 전염되기에 리더에게는 필수요소라는 것을 잊어서는 안 되겠습니다.

이 시대 모든 부자들의 공통점

이 시대의 부자들은 모두 낙천주의자다. 그들이 항상 옳아서가 아니라 긍정적인 생각을 하기 때문이다. 심지어 그들이 하는 일이 틀렸을 때도 그들의 태도는 여전히 긍정적이다. 그들의 긍정적 사고야말로 그들이 목적을 달성하도록 하고 스스로를 개선시켜 결국 성공에 이른다.

- 데이비드 렌즈, 역사학자



寸鐵殺人

데이비드 렌즈가 전 세계를 통틀어 연구한 결과를 정리한 '국가의 부와 빈곤: 왜 어떤 사람들은 그렇게 부유하고, 또 어떤 사람들은 그렇게 가난한가'라는 책에서 밝힌 성공의 열쇠입니다. 성공을 가르는 가장 큰 열쇠는 긍정적 사고, 열정과 신념이라는 것은 의심의 여지가 없습니다.



꿈과 생각의 크기만큼 자란다

일본인들이 많이 기르는 관상어 중에 코이라는 잉어가 있다. 이 잉어를 작은 어항에 넣어 두면 5~8센티미터밖에 자라지 않는다. 그러나 아주 커다란 수족관이 나 연못에 넣어 두면 15~25센티미터까지 자란다. 그리고 강물에 방류하면 90~120센티미터까지 성장한다.

- 휴넷, '리더십에센스'에서



코이는 자기가 숨쉬고 활동하는 세계의 크기에 따라 조무래기가 될 수도 있고 대어가 되기도 합니다. 꿈이란 코이라는 물고기가 처한 환경과도 같습니다. 더 큰 꿈을 꾸면 더 크게 자랄 수 있습니다. 꿈의 크기는 제한을 받지 않습니다.

성공하는 삶은 항상 커다란 꿈과 함께 시작됩니다. 꿈이라는 밑천은 바닥을 드러내는 일이 없으며, 계속 도전하도록 열정을 분출하는 무한의 에너지입니다.

낮에 꿈을 꾸는 사람은 위험하다

모두 꿈을 꾸지만 같은 꿈이 아니다. 밤이 되어 먼저 쌓인 후미진 곳에서 잠들어 마음을 쉬는 자들은 깨어난 뒤 그 헛됨을 깨닫는다. 그러나 낮에 꿈을 꾸는 사람은 위험한 자들이다. 그들은 눈을 뜨고 그 꿈을 이루려 행동하기 때문이다.

- T. E. 로렌스



寸鐵殺人

미래는 꿈꾸는 자의 것입니다. 그러나 실행이 없는 꿈과 비전은 망상에 불과합니다. 무조건적인 실행 또한 헛된 노력으로 귀착될 가능성이 높습니다. 꿈과 희망은 매일 매일의 자그마한 실행으로 뒷받침되어야만 비로소 놀라운 결과를 창출할 수 있습니다. 한눈 뜨고 낮에 꿈꾸는 사람들이 많아지면 세상은 살기 좋은 곳으로 바뀌게 됩니다.

성공은 결과가 아닌, 계속 노력하는 과정

나는 성공을 계속 노력하는 것이라고 표현한다. 어떤 목표에 도달하고 나면 또 다른 목표를 향해 가야한다. 하나의 목표를 달성했다고 해서 거기서 가만히 있으면 행복한 마음도 곧 사라져 버린다. 그런 점에서 성공은 결과물이 아니라 과정이다.

- 김종훈, 벨 연구소 소장



寸鐵殺人

우리 시스템을 창업, 루슨트 테크놀리지에 매각 후 6,000억대의 부자가 된 다음에 김소장이 한 말입니다.

성공하면 진짜 행복해질까? 아니, 성공의 의미는 무엇일까? 성공을 꿈꾸는 모든 이에게 던져보고 싶은 화두입니다. 성공은 일순간의 대박을 뜻하는 것이 아니며, 재물이나 입신양명에 관계없이 자신에게 주어진 소명과 사명을 달성하기 위해 평생에 걸쳐 꾸준히 노력하는 과정이라는 데에 한 표를 던집니다.

경영자가 될 가능성이 높은 사람

스스로 어떤 일을 해보고 싶어 하는 사람은 경영자가 될 가능성이 있다. 그것을 해내는 사람은 더욱 경영자가 될 가능성이 있다. 반대로 가장 쓸모없는 사람은 새로운 일에 항상 반대하면서 도전하지 않는 사람이다. 그런 사람은 흔히 그 일이 실패하게 되면 '내가 뭐라고 했냐.' 하면서 비판만 한다.

- 일본 아사히 화성 회장



寸鐵殺人

될성부른 나무는 떡잎을 보면 압니다. 신입 사원은 1년이 지나면 어느 정도까지 성장해 나갈지 판가름 납니다. 문제는 능력이 아니라 태도와 자세, 그리고 행동 습관입니다. 이것만 제대로 갖춘다면, 1인치 1인치씩 발전해 나가게 되어 언젠가는 큰 꿈을 이루게 됩니다. 초기의 조그만 태도와 자세 차이가 시간이 흐르면 엄청난 결과의 차이를 가져옵니다.

자신의 몫보다 더 많이 책임지기

훌륭한 리더는 자신의 몫보다 더 많은 책임을 지고, 자신의 몫보다 더 적은 대가를 얻는다.

- 존 맥스웰



寸鐵殺人

훌륭한 리더들은 '지위가 올라갈수록 책임은 커지고, 반대로 지위가 올라갈수록 권리는 작아져야 한다.'는 데 동의합니다. 그들은 책임은 커지고, 권리는 작아지는 것을 리더십 발휘에 따른 비용으로 생각합니다.

인내와 결단력만이 무엇이든 이룰 수 있다

세상에 인내 없이 이룰 수 있는 일은 아무 것도 없다. 재능으로는 안 된다. 위대한 재능을 가지고도 성공하지 못한 사람은 많다. 천재성으로도 안 된다. 성공하지 못한 천재는 웃음거리만 될 뿐이다. 교육으로도 안 된다. 세상은 교육받은 낙오자로 넘치고 있다. 오직 인내와 결단력만이 무엇이든 이룰 수 있다.

- 맥도날드 창업회장 레이 크록의 사무실에 걸린 캘빈 콜리지의 글



寸鐵殺人

레이 크록 회장은 자신이 좋아하는 이 메시지를 맥도날드 모든 중역실에 걸어서 방문자 모두가 볼 수 있게 만들었습니다. 혹시 뭔가 잘 안 될 경우 자신이 천재가 아니라고, 교육을 적게 받았다고 자책할 것이 아니라, 인내와 결단력이 부족한 것은 아닌지 돌아봐야겠습니다.

일을 사랑하라 !

억만장자들은 자신의 일을 사랑한다. 일이 돈을 벌어드 주기 때문이 아니다. 자신이 싫어하는 일을 하면서는 것처럼 부자가 될 수 없다. 부자가 되려면 가장 먼저, 당신이 하는 일을 사랑해야 한다. 사랑이 이윤을 얻기 위해 필요한 에너지를 가져오기 때문이다. 어떤 일이든 열정만으로 90%의 문제를 해결할 수 있다.

- 도널드 트럼프



寸鐵殺人

아마 상사가 '일을 사랑하라'고 말하면 이를 구시대적 발상이라 여길 신세대 직장인이 많을 것입니다. 성공을 꿈꾸는 사람은 누구나 열정적으로 일을 사랑해야 한다고 저는 늘 주장합니다. 성공은 일에 대한 열정과 헌신에서 싹트기 시작하기 때문입니다.

좋은 운, 나쁜 운

사람은 누구나 나쁜 운과 좋은 운을 동시에 가지고 있다. 운이란 시간을 말하는 것인데 하루 24시간, 1년 사계절 중에서 즐겁게 일할 수 있는 시간이 좋은 운이다. 이것을 놓치지 않고 열심히 일하는 사람에게는 나쁜 운이 들어올 틈이 없다.

- 고 정주영, 현대그룹 창업회장



寸鐵殺人

선배 세대들은 40년 만에 GNP 60달러에서 1만 달러를 훨씬 넘기는 기적을 만들었습니다. 그 때의 무기는 할 수 있다는 자신감, 전 세계인이 놀란 근면성, 배움에 대한 강렬한 의지 등이었습니다. 우리 세대는 무엇을 무기로 세계 1등 국가로 발돋움할 수 있을까요?

미래는 승리를 가장 원하는 자의 것이 됩니다. 불평보다는 먼저 실천함으로써 우리의 운을 스스로 개척해 나갈 수 있어야 합니다.

조단이 타이거 우즈에게 해준 충고

모든 사람이 너에게 '너는 골프 천재다. 100년에 한번 나올까 말까한 사람이다.'라고 찬사를 아끼지 않을 때 바로 연습장으로 달려가라. 달려가서 이전보다 더 훈련에 열중하라!

- 농구 황제 마이클 조단이 타이거 우즈에게



寸鐵殺人

제 아무리 뛰어난 사람이나 기업도 잠시 연습을 게을리 하게 되면 바로 뒤쳐집니다.

'위대한 변화'의 저자 제임스 마틴(James Martin)은 '매주 1%씩 개선한다면 5년 안에 14배라는 경이로운 향상 효과를 얻을 수 있다.'고 주장합니다. 끊임없이 조금씩 조금씩 개선시켜 나가는 자세가 어느 때보다 필요한 때입니다.

성공의 비밀은 끊임없는 연습

하루 연습하지 않으면 자기가 알고, 이들을 연습하지 않으면 동료가 알고, 사흘을 연습하지 않으면 청중이 안다. 성공의 비밀은 끊임없는 연습이다.

- 장영주, 세계적 바이올린 연주자



寸鐵殺人

성공하는 사람들의 유전자에서는 남이 아닌 스스로 자기를 채찍질 할 수 있는 엄격함, 쉽게 만족하지 않는 높은 기준, 자기 비전 성취와 목표 달성에 대한 강한 집념, 매 순간 순간의 끊임없는 자기 혁신과 개발 같은 공통점을 발견할 수 있습니다.

발전을 멈추면 그것이 곧 죽음이다

인생이란 다듬기 나름이다. 보보시도량(步步是道場), 이것이 인생이다. 나는 가끔 이 말을 되새겨 본다. 사람은 늙어서 죽는 것이 아니다. 한 걸음 한 걸음 길을 닦고 스스로 닦아 나가기를 멈출 때 죽음이 시작되는 것이라는 생각이 든다.

- 이병철, 삼성 창업회장



寸鐵殺人

이병철 회장은 '모든 사람들이 공부하고 발전하는 것은 인간으로서 당연한 길이다. 이런 자기 발전을 하지 않고 게으름을 피우는 것은 스스로 자신과 남까지 파멸시키는 인간 이하의 행위이다.' 라고 강력한 어조로 자기 개발의 중요성을 강조하고 있습니다. 끊임없는 자기 개발과 변화는 이제 선택이 아니라 필수입니다.

일신일신우일신 (日新日新又日新)의 지혜

지난 4년 동안 당신의 주요한 견해를 버리지 않았거나 새로운 견해를 받아들이지 않았다면 혈압을 한번 재 보아라. 걸 피부는 멀쩡해도 내부 기관은 모두 죽었는지 모른다.

- 켈렛 버거스, 미국 시인



寸鐵殺人

사람 몸을 구성하는 1,000억 개의 세포는 늘 태어나고 죽기를 반복해서, 3-4년이면 모든 세포가 죽고 새로 태어난다고 합니다. 우리 몸은 매 3-4년 마다 완전히 새롭게 태어나는데, 한번 뱀 사고와 습관은 쉽게 바뀌지 않는 게 현실입니다.

미래에는 오래된 사고와 습관을 얼마나 쉽게 버릴 수 있는가 하는 것이 조직이나 개인의 경쟁력 척도가 될 것입니다. 매일 매일 새롭게, 즉 일신일신우일신을 실천하는 사람이 되어야겠습니다.

종이 한 장의 차이, 자신감과 자만심

성공 관리는 힘겨운 일이다. 자신감과 자만 사이에 균형을 유지하기란 어려운 일이기 때문이다. 종종 사람들은 성공을 거둬 따라 자신감과 더불어 자만심에 빠지게 된다. 그리고 더 이상의 변화를 꺼리며 관료주의적 태도를 갖게 된다. 또한 스스로를 완전무결한 존재로 믿기 시작한다. 그로 인해 사람들은 세상의 변화를 외면하며 그에 역행하게 된다.

- 잭 웰치, GE 전 회장



寸鐵殺人

탁월한 조직을 만들기 위해선 자신감은 절대 필요합니다. 그러나 적절한 경계가 필요합니다.

이명희 신세계 회장도 같은 견해를 피력하고 있습니다. “성공을 하게 되면 누구나 자부심이 생기게 마련이다. 자부심은 나쁘지 않지만 그것을 남에게 보이고자 하는 것은 자만심이다. 따라서 자부심을 숨기는 것이 겸손이며, 이것은 교육을 통해 이루어진다. 교육을 받는다는 것은 스스로를 통제하는 능력을 배우는 것이다.”

창조성 발휘를 위한 9가지 조건

과거 100년의 노벨상 수상자를 면밀히 관찰한 경험적 지혜로 볼 때, 개인이 창의성을 발휘하기 위해서는 용기, 도전, 불굴의 의지, 조합, 새로운 시점, 장난기, 우연, 노력, 순간적 번뜩임과 같은 9가지 항목이 필요하다.

- 스반테 린드퀴비스트 (Svante Lindqvist), 노벨박물관장



寸鐵殺人

경영 현장에 있어 가장 어려운 일은 구성원들이 창의성을 발휘하게 하는 것입니다. 개인 입장에서든 창의성은 뭔가 특별한 선천적 능력이라고 지레 짐작하여 개발을 위한 노력을 포기하는 경향이 있습니다.

그러나 위 9가지 항목은 익히기에 어렵지 않고 불가능하지도 않습니다. 사람은 누구나 독창성을 갖고 있기에, 인간은 창의적 동물이라는 것을 잊지 않는다면 누구나 창의성을 개발해 나갈 수 있습니다.

가장 이기적인 행동은 남을 용서하는 것

심신의학에서 관심을 갖는 인간의 본능 중 하나가 복수심이다. 남을 용서하지 않는 마음의 상태는 증오, 분노, 적개심, 원한, 두려움, 괴로움 등이 섞여 있기 때문에 스트레스를 유발하고 건강을 해치게 마련이다. 요컨대 남을 용서하면 건강에 도움이 된다. 자신을 위해 할 수 있는 가장 이기적인 행동이 남을 용서하는 것이라는 말이 설득력을 갖는다.

- 이인식, 서울대 교수



寸鐵殺人

종교에서 복수심에 불타는 사람은 먼저 두 개의 무덤을 파야 한다고 경고하는 것도 과학적 근거가 있는 셈입니다.

쉬운 일을 너무 어렵게 풀어나가는 사람들이 많습니다. 용서하고 마음의 평화를 얻어 스스로의 건강과 인간관계, 자기 발전에 도움이 되는 길을 택할 것인지 아니면 증오와 분노, 복수심을 키워서 스스로를 파멸시키는 길을 택할지는 순전히 자신의 선택에 달려 있습니다.

휴식과 재충전

4개월에 걸쳐서 매주 3회 이상 하루 한 시간씩 정기적으로 산책을 한 사람과 아무런 운동도 하지 않고 그냥 잠자코 앉아만 있었던 사람의 사물에 대한 반응시간, 관찰력, 기억력을 비교 분석한 결과 산책을 했던 사람들이 월등하게 뛰어난 능력을 보였다.

- 미국 솔트레이크(Salt Lake)에서 행해진 한 연구보고



寸鐵殺人

휴식은 결코 멈춤이 아닙니다. 더 멀리 뛰기 위한 움츠림과 다름없습니다. 휴식을 통해 얻은 활력, 편안함, 건강하고 멋진 신체를 통해 자신의 목표에 한 발자국 더 가까이 다가갈 수 있습니다. 그러나 각고의 노력과 많은 땀을 흘린 다음에야 진정한 휴식의 맛을 즐길 수 있다는 점 또한 잊지 말아야겠습니다.

발상의 벽에 부딪칠 때면

나는 발상의 벽에 부딪칠 때면, 해변이나 강가로 나가 낚싯줄을 드리운다. 파도와 바람 그리고 햇빛으로부터 아이디어를 낚을 수 있기 때문이다.

- 토마스 에디슨



寸鐵殺人

신기하게도 일에 집중할 때보다는 혼자서 조용히 산책을 할 때 번뜩이는 아이디어가 떠오르는 경험을 많이 하게 됩니다. 가장 게으를 때 가장 창의적으로 바뀌는 일종의 아이러니입니다. 황망함 속에서도 꿀맛 같은 휴식 시간을 챙길 수 있는 사람이 그래서 현명한 사람입니다.

지도자의 신조 (Leader's Creed)

당신은 보스입니까, 리더입니까?

1. 상관은 공포심을 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 불러일으킨다.
5. 상관은 잘못을 꾸짖기만 하고, 리더는 잘못을 고쳐준다.
6. 상관은 권위에 의존하고, 리더는 팀워크에 의존한다.
7. 상관은 부하를 부리려고만 하고, 리더는 앞장서서 솔선수범한다.
8. 상관은 일을 고역스럽게 만들고, 리더는 일을 재미있게 만든다.

- 미 공군 사관학교

아놀드 슈워 제너거의 3가지 꿈

15살 때 아버지와 함께 오스트리아에서 미국 캘리포니아로 이민 온 아놀드 슈워 제너거는 가난한 어린 시절을 보냈다. 그런 그는 책상머리에 항상 세 가지 목표를 적어 놓았다. 첫째가 영화배우가 되겠다는 것, 둘째가 케네디가의 여인과 결혼하겠다는 것, 셋째가 2005년에 캘리포니아 주지사가 되겠다는 것이었다.

영화배우가 되겠다는 것과 케네디가의 여인과 결혼하겠다는 목표는 이미 이루었고, 세 번째인 2005년 캘리포니아 주지사가 된다는 목표는 놀랍게도 2003년 보궐선거로 2년 먼저 이루었다. 오래 전부터 주지사로서 주민들에게 연설하는 자신의 모습을 상상해 온 그로서는 놀랄 일이 아니었을 것이다.

진정으로 원하는 것, 성취하고 싶은 것이 있으면 그 모습을 마음 속 백지에 그려 놓고 항상 떠올려라. 그저 막연한 상상이 아니라, 등장인물은 물론 그 주변까지도 세밀하게 묘사한 이미지를 늘 떠올린다면, 그 그림은 곧 현실에 찬란하게 드러나게 될 것이다.

- 섹세스 파트너

실패를 딛고 일어서는 법

상도와 상술의 귀재, 동양의 유태인이라 불리는 온주상인들은 고난과 실패를 새로운 성취의 원동력으로 전환한다.

그들이 실패를 대하는 태도는 다음과 같다.

첫째, 잘못을 남의 탓으로 돌리지 않고 성실하고 진지하게 주변의 환경을 살핀 다음, 새로운 사업의 가능성을 타진한다.

둘째, 실패의 원인과 교훈을 철저히 분석해 새로운 계획을 세운다.

셋째, 다시 사업을 시작하기 전에 반드시 과거의 경험을 정리해 긍정적인 부분은 강화하고, 부정적인 부분은 완전히 제거한다.

넷째, 자기의 자신감에 영향을 미칠 수 있는 실패의 기억을 완전히 묻어 버린다.

다섯째, 얼굴 가득 웃음을 띠고 다시 일을 시작한다.

- '거상'에서

과거의 실패에 대해 불평하는 시간

10년 전쯤 내가 월마트 창업자인 샘 월튼(Sam Walton)의 천재성에 대해 한마디 해달라고 부탁하자 월마트의 당시 CEO 데이비드 글래스는 이렇게 말했다. “실패에 대한 두려움이 전혀 없습니다.”

당시 월튼은 아직 살아있었고, 나는 뉴욕 모 호텔에서 열리는 조출한 파티에서 그를 소개하기로 되어있었다.

글래스가 한 말을 좀더 살펴보자. “샘은 실패하고 나면 다음 날 아침에 웃는 얼굴로 출근해서 이렇게 말합니다. ‘이 아이디어가 잘못된 걸 알았으니까 다음 아이디어를 시도해 봅시다.’ 그렇다고 그가 부주의하거나 적당히 넘어가는 성격이라는 뜻은 아닙니다. 단지, 그가 불같은 열정으로 행하는 ‘멋진 시도’를 좋아한다는 말입니다. 그러한 시도가 실패하면 전보다 더 큰 열정으로 새로운 시도를 모색합니다. 그는 과거의 실패에 대해 불평하는 데 1분도 허비하지 않습니다.”

- 톰 피터스, '미래를 경영하라'에서

안되는 것이 실패가 아니라 포기하는 것이 실패다

그렇다면 다시 시작해 보자.

안되는 것이 실패가 아니라 포기하는 것이 실패다.
포기한 순간이 성공하기 5분전이기 쉽다.

실패에서 더 많이 배운다. 실패를 반복해서 경험하면 실망하기 쉽다.
하지만 포기를 생각해선 안 된다.

실패는 언제나 중간역이지 종착역은 아니다. 길이 막혔거든 다른 길로 가라.

내 것이 아니다 싶은 것은 과감하게 포기하고 시간이 걸리더라도 내 것을 찾아 다시 도전하는 것, 삶은 그 시도만으로 충분히 아름다워질 수 있다.

- 이대희, '1%의 가능성을 희망으로 바꾼 사람들'에서

역경을 먹고 자라는 리더

집안이 나쁘다고 탓하지 말라. 나는 아홉 살 때 아버지를 잃고 마을에서 쫓겨났다.

가난하다고 말하지 말라. 나는 들쥐를 잡아먹으며 연명했고, 목숨을 건 전쟁이 내 직업이고 내 일이었다.

작은 나라에서 태어났다고 말하지 말라. 그림자 말고는 친구도 없고 병사로만 10만, 백성은 어린애, 노인까지 합쳐 2백만도 되지 않았다.

배운 게 없다고 힘이 없다고 탓하지 말라. 나는 내 이름도 쓸 줄 몰랐으나 남의 말에 귀 기울이면서 현명해지는 법을 배웠다.

너무 막막하다고, 그래서 포기해야겠다고 말하지 말라. 나는 목에 칼을 쓰기도 탈출했고, 뺨에 화살을 맞고 죽었다 살아나기도 했다.

적은 밖에 있는 것이 아니라 내 안에 있었다. 나는 내게 거추장스러운 것은 깡그리 쓸어버렸다.

나를 극복하는 그 순간 나는 징기스칸이 되었다.

- CEO 징기스칸

이것이 당신의 기분을 좋게 할 것입니다

가끔 당신이 낙담하게 될 때면 이 사람을 생각하십시오.

초등학교를 중퇴했다.

시골에서 구멍가게를 경영했다. 파산했다. 빚을 갚는데 15년이 걸렸다.

결혼을 했다. 불행한 결혼이었다.

하원에 출마했다. 두 번 낙선. 상원에 출마했다. 두 번 낙선.

역사에 남을 연설을 했다. 그렇지만 청중은 무관심했다.

신문에서 매일 얻어맞고 반 이상의 국민으로부터 배척을 당했다.

이 모든 것에도 불구하고 상상해보세요!

얼마나 많은 사람들이 이 재주 없고, 서투르며, 무뚝뚝한 사람에게서 감동 받고 있는가를

그는 자신의 이름을 쓸 때 간단히

Abraham Lincoln이라고 했습니다.

- '리더십 에센스'에서



사력(死力)을 다하면 못할 일이 없다

열아홉 살 때 네 번째 가출을 해 인천에서 막노동을 할 때였다. 그때 묵었던 노동자 합숙소는 밤이면 들끓는 빈대로 잠을 잘 수 없을 지경이었다. 몇 사람이 빈대를 피하는 방법을 연구해 밥상 위로 올라가 잤는데 빈대는 밥상 다리를 타고 기어 올라와 사람을 물었다. 우리는 다시 머리를 짜내 밥상 네 다리에 물을 담은 양재기를 하나씩 고여 놓고 잤다. 그런데 편안한 잠은 하루인가 이틀 만에 끝나고 빈대는 여전히 우리를 괴롭혔다.

빈대들이 도대체 무슨 방법으로 살아서 우리를 다시 뜯어먹나 불을 켜고 살펴보다가 우리는 다같이 아연해질 수 밖에 없었다. 밥상다리를 타고 올라가는 게 불가능해진 빈대들이 벽을 타고 까맣게 천장으로 올라가고 있었다. 그리고는 천장에서 사람 몸을 향해 툭 툭 떨어지고 있는 게 아닌가.

그때 느꼈던 소름끼치는 놀라움을 지금도 잊을 수가 없다. 그리고 나는 생각했다. "히물며 빈대도 목적을 위해 저토록 머리를 쓰고, 저토록 죽을 힘을 다해 노력해서 성공하지 않는가. 나는 빈대가 아닌 사람이다. 빈대에 대해서도 배울 건 배우자."

인간도 무슨 일이든 절대 중도포기하지 않고 죽을 힘을 다해 노력한다면 이루지 못할 일이 없다.

- 고 정주영, 현대그룹 창업회장



알렉산더 대왕의 지혜

알렉산더 대왕이 군대를 이끌고 열배나 되는 적과 싸우게 되었다. 싸움터로 가던 도중 대왕은 작은 사원에 들러 승리를 기원하는 기도를 올렸다. 기도를 마치고 나오자 장수들과 병사들이 기대에 찬 눈빛으로 그를 쳐다보았다.

대왕은 손에 동전 하나를 들고 말했다. “자, 이제 기도를 마쳤다. 이 기도는 틀림없이 영험이 있을 것이다. 나는 이 동전을 던져 영험을 시험해 보고자 한다. 이 동전을 공중에 던져 앞이 나오면 우리가 승리하는 것이고, 뒤가 나오면 우리는 패배할 것이다.”

대왕은 비장한 표정으로 동전을 하늘 높이 던졌다. 모두들 숨을 죽이고 동전을 주시하였다. 군사들이 떨어진 동전을 보니 동전 앞면이 위로 올라와 있었다. “앞면이다! 우리가 이긴다!” 기쁜 함성이 천지를 뒤흔들었다. 병사들의 사기는 단번에 올라갔다. 그래서 그들은 적을 격파할 수 있었다. 승리를 축하하는 자리에서 한 장교가 말했다. “운명이란 무서운 것입니다. 저희가 열 배나 되는 적을 이겼으니 말입니다.” 그러자 알렉산더 대왕이 말했다. “그렇까? 그 동전은 양쪽 다 앞면이었는데!”

- 휴넷, '리더십 에센스'에서



하늘이 장차 큰 사명을 주려 할 때는

하늘이 장차 그 사람에게 큰 사명을 주려할 때는 반드시 먼저 그의 마음과 뜻을 흔들여 고통스럽게 하고, 그 힘줄과 뼈를 굽주리게 하여 궁핍하게 만들어 그가 하고자 하는 일을 흔들고 어지럽게 하나니, 그것은 타고난 작고 못난 성품을 인내로써 담금질하여 하늘의 사명을 능히 감당할 만하도록 그 기국과 역량을 키워주기 위함이다.

(天將降大任於斯人也,其心志 苦其筋骨 餓其體膚 窮乏其身行 拂亂其所爲, 動心忍性 增益其所不能)

- 맹자, '리더의 아침을 여는 책'에서



행복한 경영지수는 총 30개의 문항으로 이루어져있다. 각각의 질문에 적극 동의한다는 5점, 동의한다는 4점, 보통이라는 3점, 미흡하다는 2점, 아주 미흡하다는 1점을 매긴다.

행복한 경영지수 합산 점수가 126상이면 행복한 경영이 실제 구현되고 있으며, 기업의 성공 가능성이 매우 높다고 평가된다. 총점이 101-125점 사이에 존재하면 상당부분 행복한 경영이 실천되고 있으며 잠재력이 매우 높은 기업으로 평가된다. 총점이 76-100점 사이에 존재할 경우 특별히 나쁘지도 그렇다고 좋지도 않은 그저 그런 기업으로 평가한다. 51점 이상 75점 이하인 경우는 문제가 많은 기업으로 평가된다. 50점 이하의 기업은 특별한 조치가 없으면 생존자체가 불가능할 정도로 행복한 경영과는 거리가 먼 기업이다.

행복한 직원

1. 회사나 경영진은 직원을 핵심 자산으로 인식하고 있으며 고객이나 주주보다도 직원을 최우선하는 공개적 원칙을 가지고 있다.
2. 경영진은 직원 한 사람 한 사람을 진심에서 우러난 따뜻한 애정으로 대하며 직원들이 느낄 수 있을 정도로 최대한 존중하고 배려해준다.
3. 회사와 경영진은 인재 확보, 육성, 유지, 교육, 평가, 보상등 인적자원관리를 가장 중요한 업무로 간주하여 실제 많은 시간과 관심을 투자한다.

4. 직원 능력 개발을 위한 지출을 비용이 아닌 투자로 간주하며 경영사정이 악화되더라도 평생학습에 대한 지원을 아끼지 않는다.
5. 회사와 경영진은 직원 한 사람 한 사람의 헌신과 몰입을 이끌어 내기 위해 존중과 칭찬, 흥미로운 업무 경험과 능력 개발기회 제공을 포함한 효과적인 보상 프로그램을 적절히 활용한다.
6. 경영진은 직원들을 신뢰하고 있으며 직원 스스로 주인의식하에 책임과 권한을 가지고 업무에 임할 수 있도록 의사결정 권한을 최대한 현장에 위임한다.
7. 최고 수준의 인재를 영입하는 회사가 승자가 될 거라는 확고한 믿음 하에 핵심인재의 채용, 유지 강화를 위한 독특한 인재양성 시스템을 가지고 있다.

행복한 고객

8. 전 직원들은 '고객이 급여를 지급한다'는 사실을 잘 알고 있으며 회사 존재 기반인 고객을 만족시키는 것이 바로 나의 역할임을 인지하고 이를 실천한다.
9. 직원들은 사업을 돈 벌기 위한 수단으로 생각하지 않고, 고객에게 가치를 제공하여 고객을 행복하게 만들어주면 이익은 자연스럽게 따라온다는 생각을 공유한다.
10. 직원들은 상품을 판매하는 것보다 수익성 있는 고객을 확보하고 유지하고 키워나가는 것이 더욱 중요하다는 사실을 인식하고 있으며 충성도 높은 고객과의 관계 유지를 위한 시스템이 구축되어있다.



11. 직원들은 고객의 불평불만이 곧 선물이라는 인식하에 고객이 불만을 제기할 수 있는 다양한 창구를 마련하여 불만이 접수되었을 때 이를 신속히 해결한다.

12. 마케팅 부서뿐만 아니라 최고경영층부터 말단 직원까지 고객의 이익을 최우선시하는 고객중심문화와 시스템을 갖추고 있으며 고객만족교육을 정기적으로 실시한다.

행복한 사회

13. 경영진은 성직자에 준하는 고도의 도덕성을 가졌으며 이러한 도덕성을 바탕으로 전사적으로 투명경영, 윤리경영을 실천한다.

14. 회사는 이윤 극대화 못지않게 모든 이해관계자를 만족시키는 사랑받는 기업이 되는 것을 경영목표로 설정하고 사회적 책임 완수를 위한 다양한 활동을 전개한다.

15. 경영진은 장기적 시각하에 경영의사결정을 하며 단기적 손해를 감수하 고서라도 장기적으로 옳은 것을 선택하고 이를 그대로 실천한다.

행복한 회사

16. 이익을 우선하기 보다는 고객과 사회에 확실한 가치를 먼저 제공하겠다는 이타주의적 경영이념과 핵심가치를 전체 직원들이 공유하고 있다.

17. 직원 모두가 한 방향으로 힘을 결집시킬 수 있는 공유된 비전이 있으며 이를 실현시키고자 열과 성을 다한다.

18. 직원 참여에 의해 개발된 선택과 집중 개념의 구체적인 사업전략이 있으며 포기할 것은 과감하게 포기하는 등 결정된 전략을 제대로 실행한다.

19. 경영진은 잘 나갈수록 위기의식을 강조함으로써 긴장감을 유지하고 있으며 직원 모두가 변화와 혁신을 즐기는 문화가 형성되어 있다.

20. 명성, 브랜드, 인적자원, 기술 등 무형자산을 미래 경쟁력의 원천으로 삼아 장기적 관점에서 이의 축적과 활용 극대화를 추구한다.

21. 직원들은 부서이기주의 보다는 전체 이익극대화를 위해 뚝뚝 뭉쳐있으며 상호간에 친밀한 유대감을 바탕으로 긴밀히 협력함으로써 최대의 시너지를 창출한다.

22. 회사는 장기적 생존이 가능한 이익을 창출하고 있으며 평범함을 용인하지 않고 위대한 기업을 건설하겠다는 높은 목표를 추구한다.

23. 상하 위계질서 보다는 의견이 자유롭게 소통되는 유연한 수평조직으로 구성되어 있으며 외부 파트너들과 상생을 추구하는 열린 경영을 실천한다.

24. 고객중심, 변화와 혁신, 학습지향등 바람직한 기업문화 건설을 위해 많은 투자를 하고 있으며 경영진이 솔선수범한다.

행복한 리더

25. 경영진은 권리보다는 책임을 앞세우고 말한 바를 실천에 옮길 줄 아는 올바른 성품을 갖춘 사람들이며 직원들로부터 신뢰와 존경을 받는다.



26. 경영진은 직원의 성장과 발전을 위해 봉사하며, 직원들은 '경영진이 구성원의 승리를 돕기 위해 존재한다는 믿음과 신뢰' 를 가지고 있다.

27. 회사는 몇몇 리더에 의존하지 않고 직원 모두 리더가 되는 것을 주요 목표로 삼고 있으며 관리자가 부하 직원을 리더로 양성하는 시스템을 갖추고 있다.

28. 직원들은 실패를 두려워하지 않고 과감히 도전하는 성향을 가지고 있으며 실수로부터의 학습에 익숙하다.

29. 직원들은 역경을 피해야 할 것이 아니라 강한 조직을 만들기 위한 필수요소로 생각하고 있으며 어려울수록 점점 강해지는 속성을 가진다.

30. 경영진은 '한 개인의 일생이나 제품의 라이프 사이클을 뛰어넘어 오랫동안 번창할 수 있는 기업을 만드는 것' 을 본인들의 주요한 사명으로 생각한다.

우리는 말이나 글로 타인을 변화시킬 수 없다. 우리의 삶으로 그들을 진실로 변화시킬 수 있다. 우리의 삶을 모든 이들이 공부할 수 있는 열린 책이 되게 하라.
- 마하트마 간디

아침에 눈을 떠서 어제보다 나은 하루를 만들지 않으면 실패한 것이다.
- 로버트 나델리

당신의 능력은 당신을 위해 일하는 직원들이 가진 능력 이상도 이하도 아니다. 바로 그것이다.
- 도널드 트럼프

계획을 세우지 않았다면 실패를 계획한 것이다.
- 로버트 J 라이친

지금 하는 일을 싫어하기 때문에 여가 시간에만 즐길 수 있다는 이분법적 사고방식이 당신의 삶을 지배하지 않도록 하라. 여가 시간만큼 일에도 행복을 느낄 수 있는 상황을 만들어라.
- 에드워드 베네이스

사람들은 행복과 불행은 모두 운명에 달렸다고 생각한다. 그러나 실제로는 운명은 우리에게 그 기회와 재료와 씨를 제공할 따름이다. - 몽테뉴

머릿속으로 자신이 바라는 것을 생생하게 그리면 온 몸의 세포는 모두 그 목적을 달성하는 방향으로 조절된다.
- 아리스토텔레스

일이 즐거우면 인생은 낙원이다. 그러나 일이 의무가 되면 인생은 지옥이다.
- 막심 고리키

기회는 어디에나 있다. 낚싯대를 던져 놓고 항상 준비 태세를 취하라. 없을 것 같아 보이는 곳에도 언제나 고기는 있는 법이다. - 오비디우스

멈추는 자는 스무 살이든 여든 살이든 늙은 사람이다. 반면 끊임없이 배우는 자는 나이에 관계없이 누구나 젊은 사람이다. - 미하이 칙센트미하이

인생에서 가장 큰 일은 자기의 마음을 젊게 유지하는 일이다. - 헨리 포드

자신의 삶을 사랑하는가? 그렇다면 시간을 낭비하지 말라. 삶의 재료는 시간이기 때문이다.
- 벤자민 프랭클린

단숨에 여러 가지 일을 하려고 하는 사람은 단 한 가지 일도 못한다.
- 사무엘 존슨

삶은 당신이 써 나가는 이야기이고, 목표와 신념을 적으면 당신의 두뇌는 그것에 집중할 것이다.
- 앙리에트 클라우치

행동이 없는 비전은 몽상이다. 비전이 없는 행동은 악몽이다. - 일본 속담

이성적인 사람은 자신을 세상에 적응시킨다. 그러나 비이성적인 사람은 세상을 그 자신에게 적응시키도록 한다. 그러므로 모든 진보는 비이성적인 사람에 의해서 이루어진다.
- 조지 버나드 쇼

생생하게 상상하라, 간절하게 소망하라. 진정으로 믿으라. 그리고 열정적으로 실천하라. 그리하면 무엇이든 이루어질 것이다. - 폴 J. 마이어



웃는 사람은 실제로 웃지 않는 사람보다 더 오래 산다. 건강은 실제로 웃음의 양에 달렸다는 것을 아는 사람은 거의 없다. - 제임스 월쉬

내가 만들지 않은 인생은 없다. 행복한 이는 행복하기를 불행한 이는 불행하기를 선택했을 뿐이다. 하느님이 우리 인생을 결정해 주시는 것이 아니라, 우리 스스로 훌륭한 인생을 선택하기를 기다리신다. - '폰더씨의 위대한 하루' 에서

문제는 자신감이다. 자신감을 형성하고 계속 강화하는 것이야말로 성패를 좌우하는 일이다. 자신이 특별한 인재라는 자신감만큼 그 사람에게 유익한 것은 없다. - 데일 카네기

모험 없이 이익을 얻고, 위험 없이 새로운 것을 경험하고, 일하지 않고 보상을 바라는 것은 태어나지 않은 채 살아가려는 것만큼이나 불가능한 일이다. - A.P. 구티

인생을 즐기려거든, 지나간 일에 얽매이지 말고, 미래는 신에게 맡기고, 사소한 시비는 무시하라. - 괴테

영원히 살 것처럼 꿈을 꾸고, 내일 죽을 것처럼 오늘을 살라. - 제임스 딘

눈 덮인 벌판을 혼자 건너더라도 발걸음을 흐트리지 말라. 뒤에 오는 사람에게 이정표가 되기 때문이다. - 백범 김구

오늘 우리는 우리의 생각에 이끌려 이곳까지 왔지만, 내일 우리는 우리의 생각이 이끌어 가는 곳에 서있는 자신을 발견하게 될 것이다. - 제임스 앨런

익숙한 환경에서는 무결함이 중요하지만, 애매한 환경에서는 무결함은 죽음 그 자체다. - 톰 피터스
인생은 뒤를 돌아보아야 이해할 수 있지만 또 앞을 바라보아야 살수 있는 법이다. - 키에르케고르

자신의 책임을 저버리지 않으며, 남에게 책임을 전가하지 않는 것은 고귀한 일이다. - 니체

일반적인 생각과는 달리 부하직원들에게 더 많은 권한을 위임할수록 리더가 더 많은 영향력을 갖게 된다. - 배리 포스너

젊어서 배우면 어른이 되어 훌륭한 일을 할 수 있다. 어른이 되어서 배우면 늙어서 보잘것없이 쇠하지 않는다. 늙어서 배우면 썩지 않는다. - 사토 잇사이

운명을 두려워하는 사람은 운명에 먹히고, 운명에 도전하는 사람은 운명이 길을 비킨다. - 비스마르크

우리 시대에 가장 중요한 발견은 태도를 바꿈으로써 우리들의 생을 바꿀 수 있다는 인식이다. - 윌리엄 제임스

나는 평생 단 하루도 노동을 해 본 적이 없다. 일하는 자체가 기쁨이고 즐거움이었다. - 랄프 왈도 에머슨

목표가 있거든 그것이 이미 성취된 것처럼 무의식에 새겨 놓으라. 목표가 이미 이루어졌다고 상상하는 사이, 내면의 마음은 당신이 원하는 마지막 결과를 만드는 작업에 착수할 것이다. - 앤드류 매튜스



하루 부지런하면 하룻밤을 편히 잠들 수 있고, 한 달 부지런하면 생활의 향상을 볼 수 있고, 1년·2년·10년... 평생을 부지런하게 생활하면 누구나 자타가 공인하는 크나큰 발전을 볼 수 있다.
- 정주영

인간을 위한 봉사보다 고귀한 신앙은 없다. 많은 사람들의 행복을 위해 일하는 것이 가장 위대한 신앙이다.
- 알버트 슈바이처 박사

겸손할 줄 모르는 사람은 언제나 남을 비난한다. 그는 남의 허물만을 살피기 때문에 그 자신의 욕정과 죄를 키우게 마련이다.
- 톨스토이

바다보다 장대한 것은 하늘이다. 하늘보다 더 장대한 것은 사람의 마음이다.
- 빅토르 위고

우리는 행복하기 때문에 웃는 것이 아니고 웃기 때문에 행복하다.
- 윌리엄 제임스

인생의 기술 중 90%는 내가 싫어하는 사람과 잘 지내는 방법에 관한 것이다.
- 사무엘 골드윈

사랑이 세상을 돌아가게 하는 것은 아니지만, 세상을 살만한 곳으로 만드는 것은 사랑이다.
- 프랭크린 P. 존스

행복의 비결은 자신 보다 더 중요한 것을 찾아서 평생을 거기에 바치는데 있다.
- 다니엘 드넷

인생에서 벌어지는 일들은 사실 좋은 것도, 그렇다고 해서 나쁜 것도 없다. 다만 인간의 정신이 그것을 좋고 나쁜 것으로 만들 뿐이다.
- 스피노자

바로 지금 자신의 머릿속에 그려진 이상적인 하루를 위해 최선을 다하고 있지 않다면, 당신은 오늘 하루를 낭비하고 있는 것이다.
- 마조리 블렌처드

책을 읽는다는 것은 많은 경우 자신의 미래를 만든다는 것과 같은 뜻이다.
- 랄프 왈도 에머슨

아무것도 하지 않으면 아무것도 나아지지 않는다.
- 나타니엘 브랜든

모험 없는 삶은 무의미하다.
기꺼이 결정을 내려라. 그것이야말로 훌륭한 리더가 갖추어야 할 가장 중요한 자질이다.
- 헬렌 켈러
- 조지 S. 패튼

가장 커다란 위험은 목표가 너무 높아 놓치고 마는 것이 아니라, 너무 낮아 쉽게 도달하는 것이다.
- 미켈란젤로