

고 성과와 임직원 만족도 극대화를 위한 CEO 리더십



2013.

대표이사 경영학박사 양석균

C E (주)CE경영컨설팅
Challenge for Excellence

www.cecon.co.kr

강사 프로필

경영학 박사 양석균 (가톨릭대학교 외래교수 / 경영지도사)

(현직) (주) CE경영컨설팅 대표이사 / 중소기업 비즈니스 전문위원 (경기도 중소기업청)/

부천상공회의소자문위원 / (사)경기도 컨설팅 업 창업진흥회장/

인적자원우수기관 인증심사위원(한국산업인력공단) / 부천문화원 감사 외

(학력) 가톨릭대학교 경영학박사 / 고려대학교 경영학 석사 / 미국 하와이대학교 최고경영자 과정

(컨설팅 및 강의경력) - 약 450개 조직

한화제약, 진미식품, MEMC Korea, 유신정밀, 넥스틸, 주은병원, 혜성산전, KT, 안산상공회의소 ,
한성식품, 계양시설관리공단, 생산기술연구원, 동부그룹, 강원랜드, 대구대학교, 동해시청, 에스원 등

(공적) 국무총리 표창(2012년, 컨설팅 공로), 전국 최우수 컨설팅사례 선정(2011년)

대통령 표창(2007년 최우수 컨설턴트) , 부천시장 표창(2008년, 중소기업 경영혁신 공로)

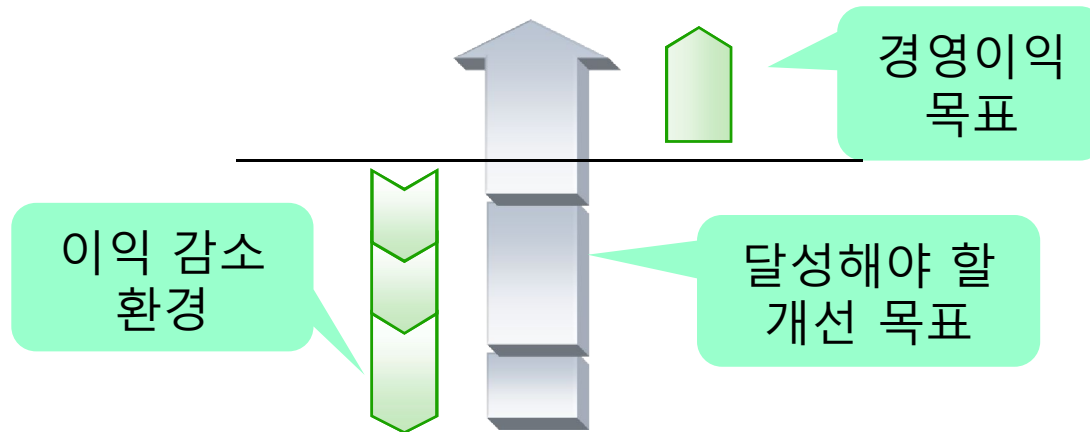
(저서) 정말 빠르고 쉬운 수행분석 노하우(2009, 학이시습;빠르고 쉬운 HRD수행분석 핸드북)

고객 유형별 맞춤이 경쟁력이다 (2007, 북겔러리) 외

기업의 핵심업무는? → 이익실현

경영자는 어떠한 경우에도 기업을 이익실현구조로 만들어야 하며

계획적인 시스템을 만들고 성과를 내야 함



이익 감소
환경

경영이익
목표

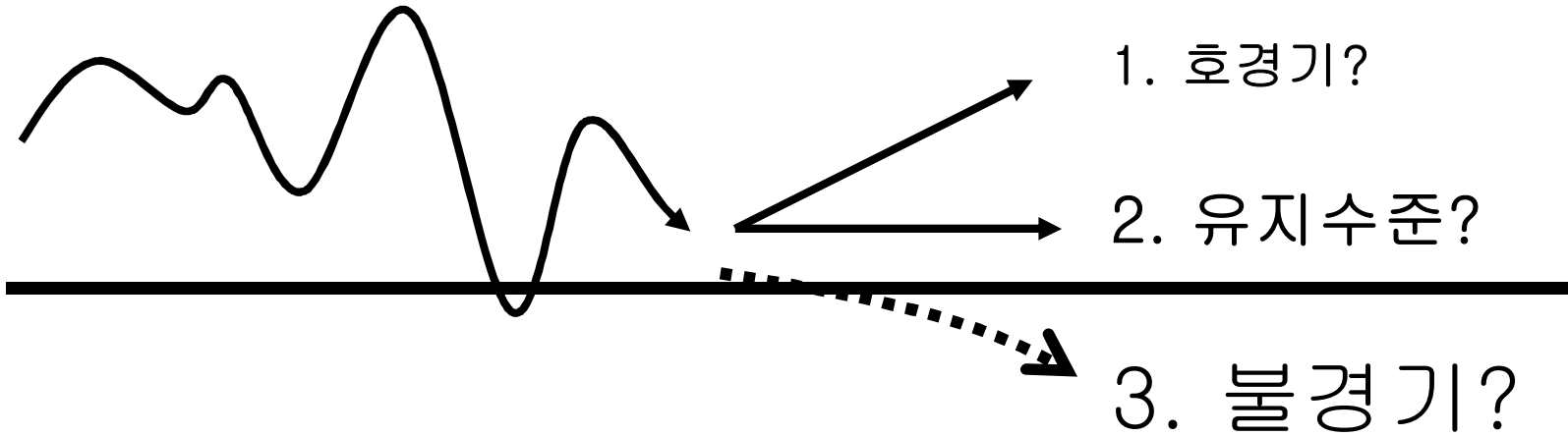
달성해야 할
개선 목표

무엇을 할 것인가?
어떻게 할 것인가?

인건비 상승
근무시간 단축
가격 폭락(경쟁)
관리비 증가
투자비용의 증가

1. Neck 과제 도출
2. 실행 테마는?
3. 실행 활동 (TOOL이 필요)
4. 활동의 지속적 지원

한국 경제의 현실



경기는

회사가 소망하는
방향으로만 움직이지 않음

회사는 불황을 이기는
준비를 하지 않으면 생존 위협

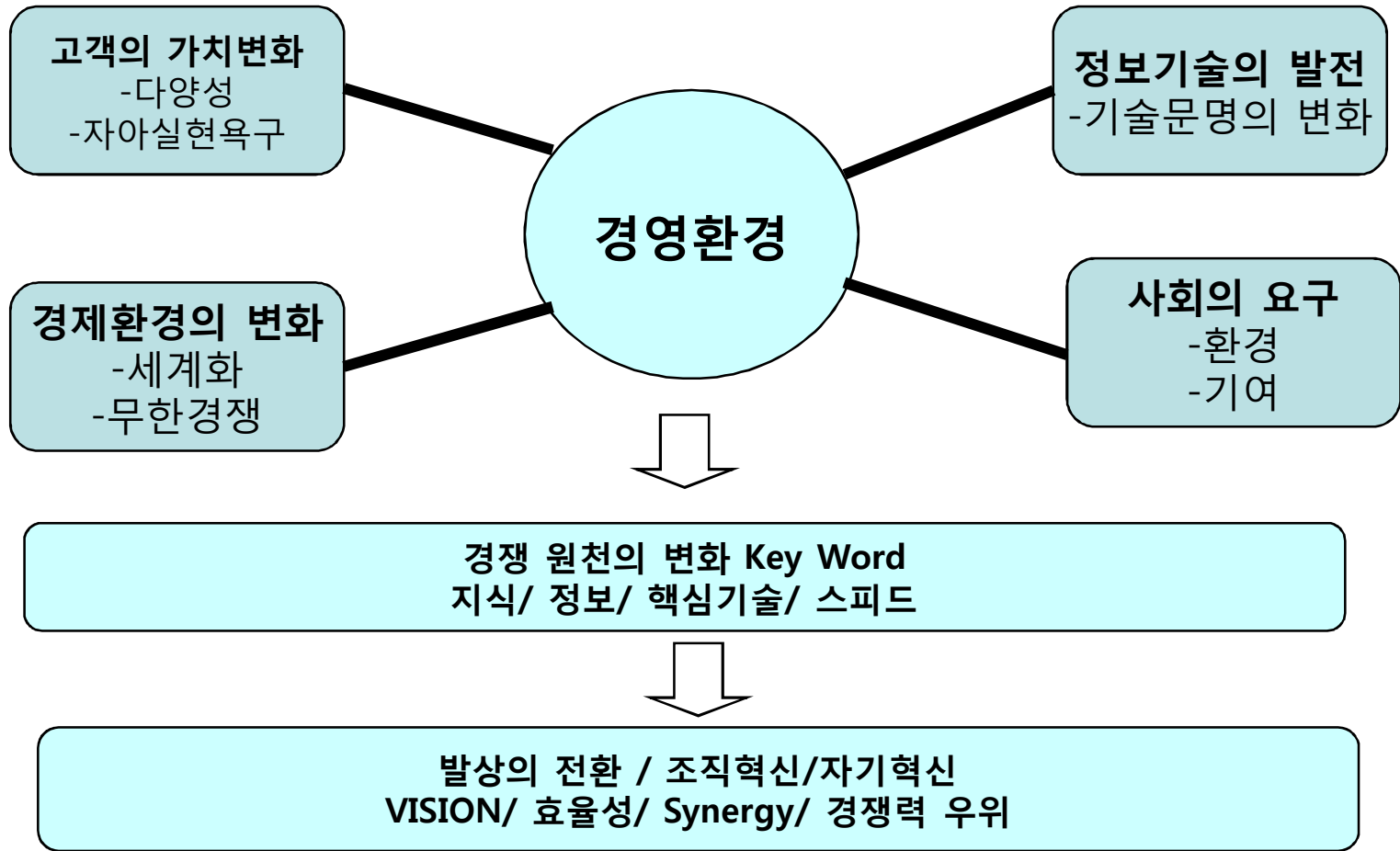
1. 노사분규발생의 지속화, 국내 투자감소
2. 잠재 실업자 증가(인력수입)
3. 부동산 경기의 장기침체
4. 임금 상승, 원부자재 상승
5. 제조업의 해외 유출(산업공동화)
6. 경기전반의 장기침체
7. 중국의 가파른 기술력 상승
8. 남북관계의 잠재적 문제 상존
9. 국내정치의 지속적 정쟁
10.

한국 기업의 수명은 30년?

과거 한국기업의 10대기업초자도 80년전의10대기업중 90%, 50년전 60%, 20년전 45%의 멸망이 있음

1930년대	1960년대	1990년대	2020년대
경성방직	대한중석	현	?
화신	동명목재	삼	?
동아증권	삼성	엘	?
태광직물	삼양	대	?
함흥택시	화신	선	?
영보합명	개풍	쌍	?
태창광업	동아	기	?
경남은행	엘지	한	?
호남은행	대한	롯데	?
동환산업	동양	한화	?
90%	60%	45%	?

지식사회에서의 인식의 변화 Key Word

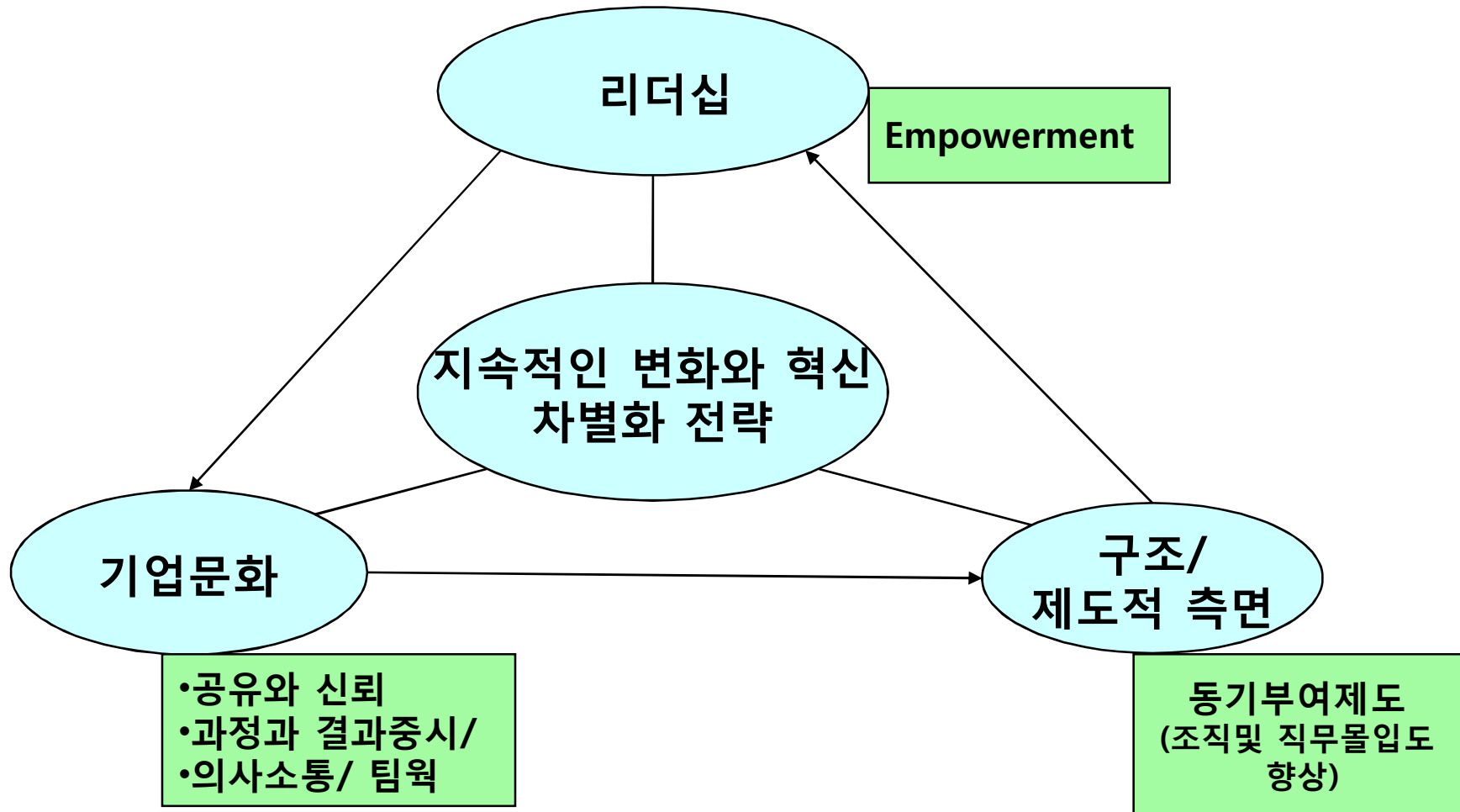


고 성과의 조직목표 달성을 위해 생각해 보아야 할 점들은?

- 회사의 명확한 목표와 방향을 임직원 모두가 공유하고 있는지?
- 임직원 모두가 비전/ 전략에 대하여 공유하고 있는지?
- 전사적 비전/ 전략 및 당해 년도 목표가 개인목표에게 까지 잘 할당, 연계되어있는지?
- 자기의 역할과 임무에 대하여 잘 이해하고 있는지?
- 이의 실행여부를 측정하고 검토할 측정/평가관리가 제도화 되어 있는지?
- 측정지표가 공정하고 신뢰성 있는 지표로 되어있는지?
- 지표가 전략목표 달성을 위한 균형지표이며, 연계가 되어 있는지?
- 측정에 의하여 연계된 적절한 보상체계는 있으며,
- 임직원에게 동기부여가 될 수 있는 조건으로 되어있는지?

고 성과 창출을 위한 조직의 전제조건

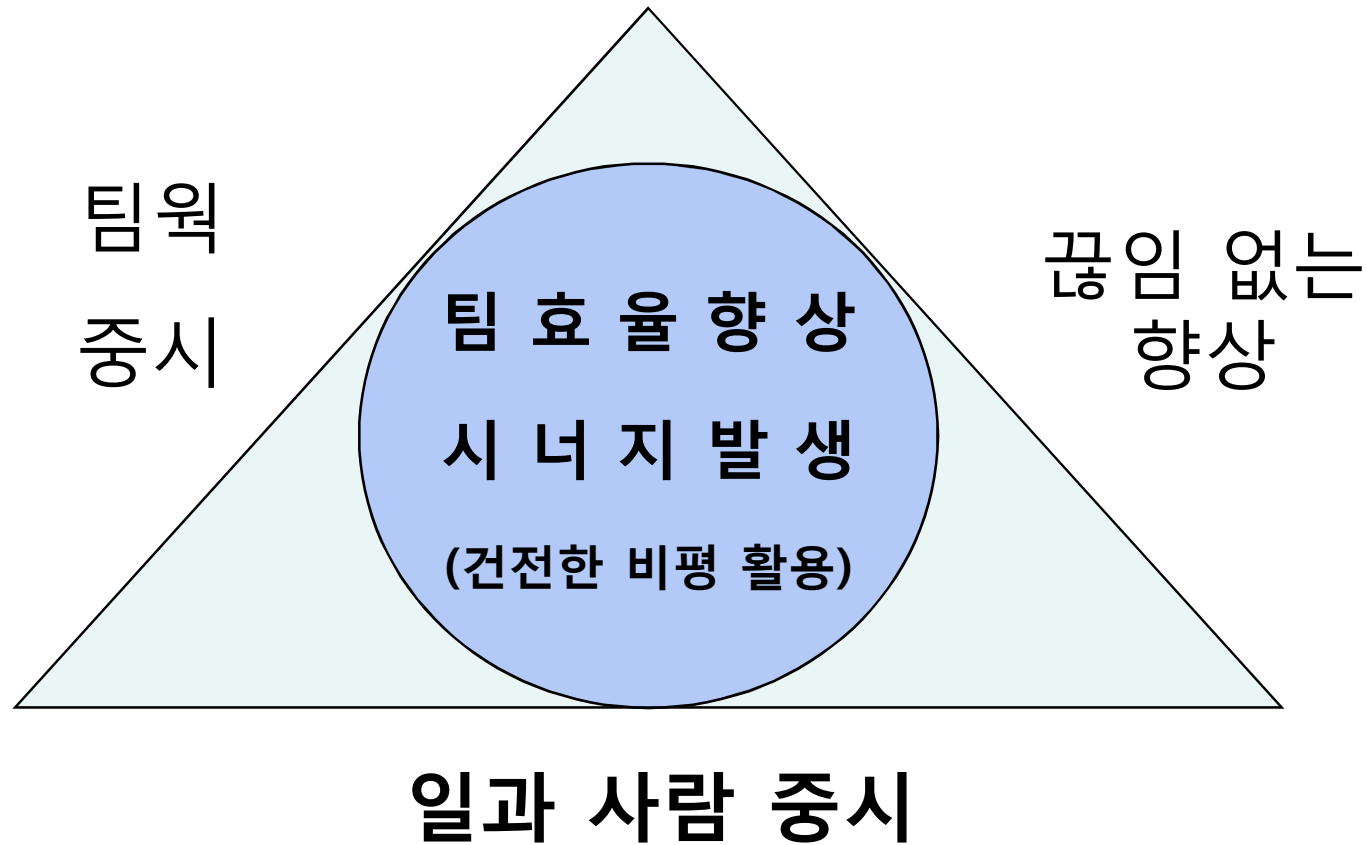
고성과를 창출하는 조직을 유지하기 위해서는 CEO의 리더십, 기업문화, 구조/제도적 측면 모두 조화를 이루어야 (실패하는 이유는 이들이 조화를 유지하지 못하기 때문)



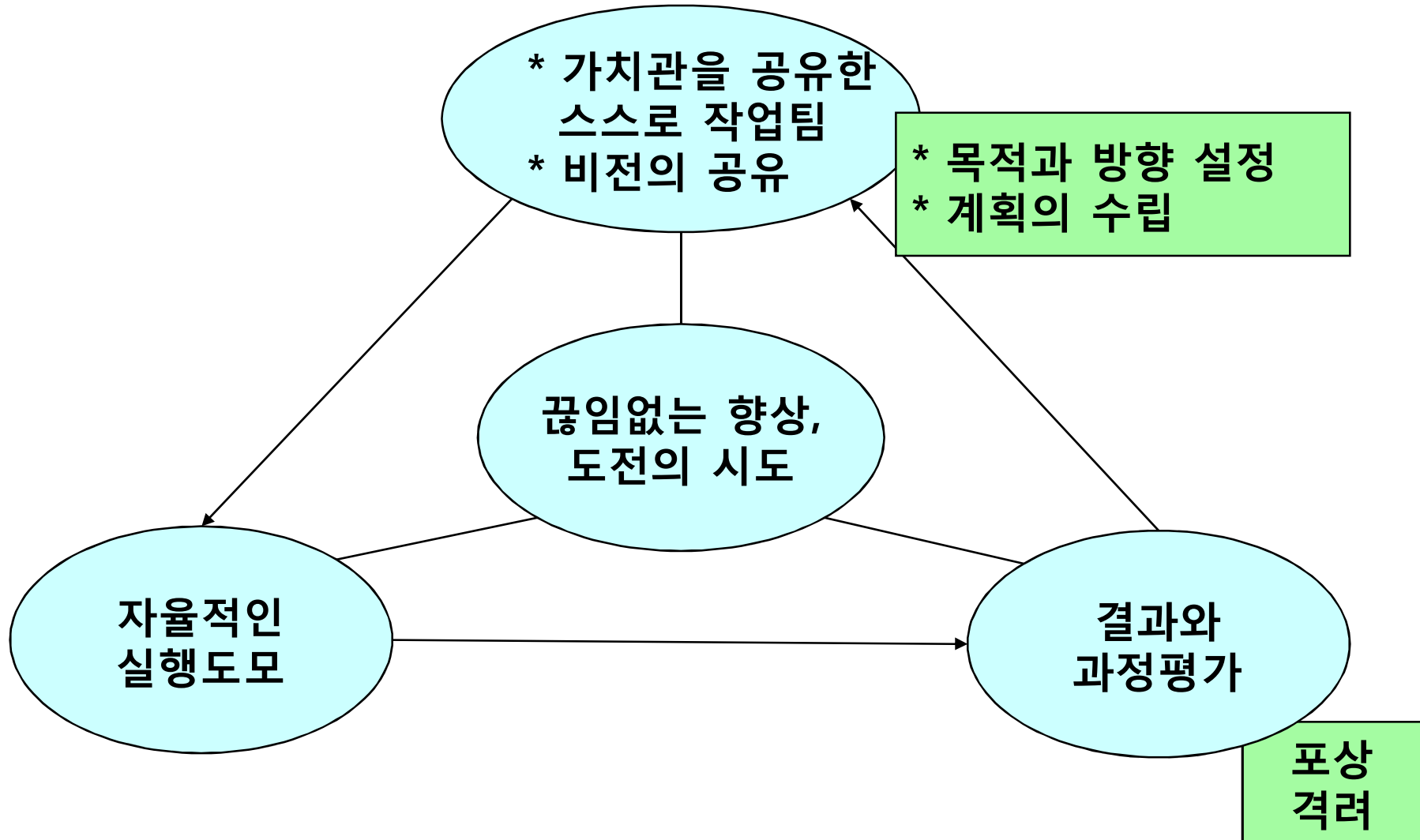
고 성과와 임직원 만족도 극대화에 탁월한 인재의
행동 특성은 ?

??

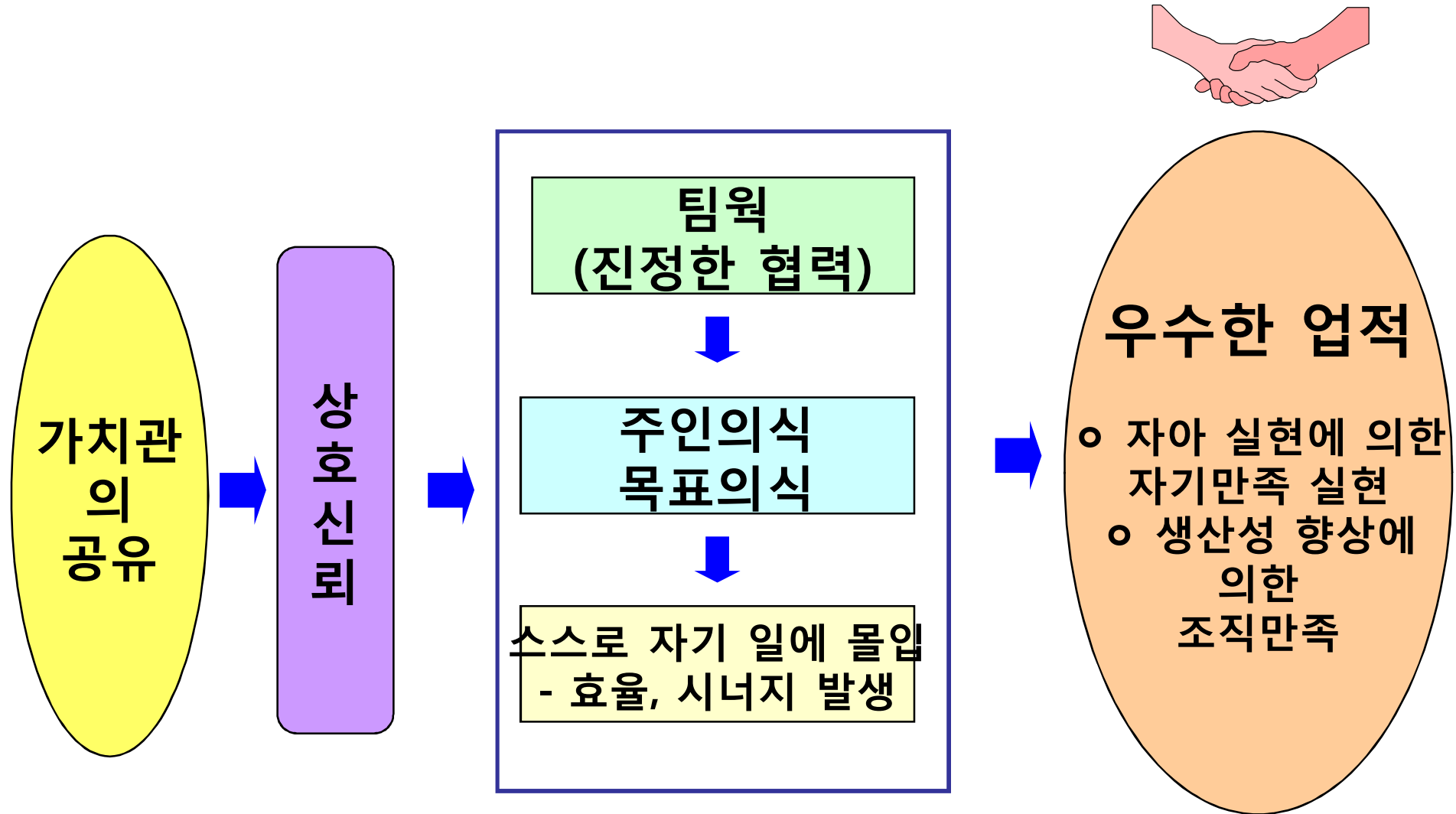
탁월한 리더의 리더십 특징



탁월한 리더의 리더십 프로세스

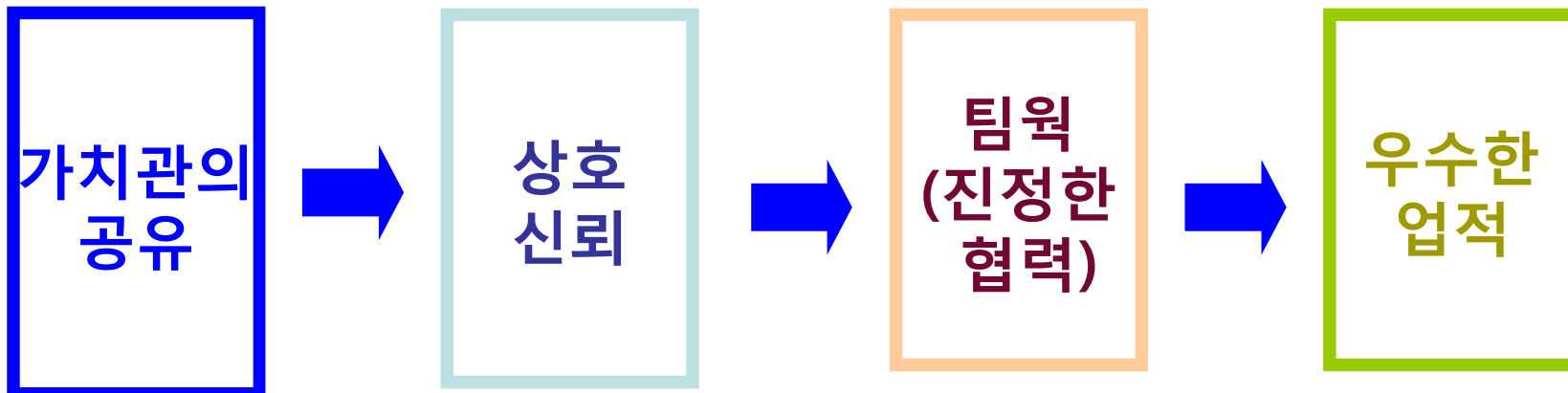


가치관과 비전의 공유

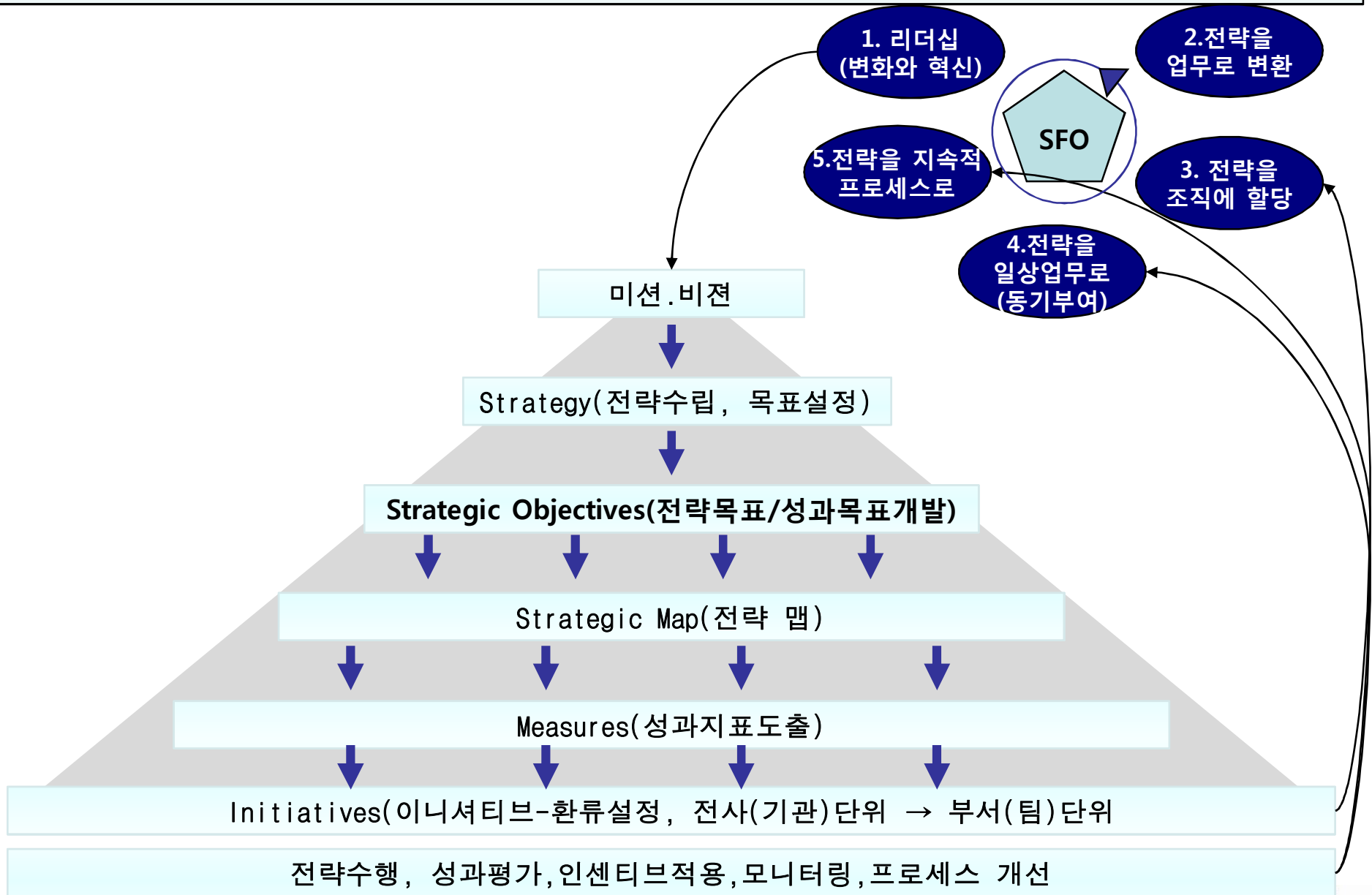


가치관의 중요성

- 피터, 워트만은 저서 “초우량기업의 조건”에서
 - 가치관을 만드는 일이 리더들이 해야할 가장 중요한 일 이다.
- 히크만, 실비아는 그의 저서 “탁월성의 창조”에서
 - 비전있는 리더란 팀원들이 머리와 마음을 모두 자기일에 스스로 몰입하도록 가치관을 공유하는데 최우선을 한다
- GE의 잭 웰치회장은
 - 조직의 목표달성은 하였어도 가치관을 갖고 있지 않은 고위 경영자를 해고.
- IBM의 톰 와트슨은
 - “위대한 조직의 힘은 신념의 힘과 조직원이 갖고 있는 믿음으로부터...”



리더십과 함께 동기부여제도가 필요..[전략체계와 연계된]



전략실행 프로세스 구축의 필요성

- 지난 20년간 많은 리서치 결과에서 제도구축을 하지 못한 회사가 그들이 전략 계획에 명시된 목표치를 훨씬 못 미치는 성과를 내고 있는 것으로 조사됐다.

공식적인 전략실행 프로세스를 갖춘 조직과 그렇지 못한 조직의 성과 비교

당신의 조직 내에는 공식적인 전략실행 프로세스가 정착되어 있습니까?

예 (54%)	아니오 (46%)
------------	--------------

당신 조직의 현재 성과는 ?

<ul style="list-style-type: none"> • 우리 조직은 획기적인 성과를 거두었다. • 우리 조직은 동종업계 평균수준 이상의 성과를 이루었다 	12%	7%	뛰어난 성과를 거둔 회사
	58%	20%	
소계	70%	27%	
<ul style="list-style-type: none"> • 동종업계 평균 수준 정도의 성과 • 동종업계 평균 수준보다 낮은 성과 • 지속 가능 수준의 성과 미달 	18%	30%	낮은 성과를 거둔 회사
	9%	27%	
소계	30%	73%	

출처 : BSC 연구조사 (2006.3 BSC 온라인 커뮤니티에서 성과관리 전문가 143 명을 대상으로 실시한 설문조사)

고 성과 조직목표 달성을 위한 리더십 전략

1: 목표와 방향을 임직원이 함께 설정하고 공유하라

[핵심 포인트]

우리회사는 왜 존재하는지 ?.

어디로 가고자 하는지?

우리는 우리의 비즈니스를 통해 무엇을 하고자 하는지?

그 목표와 방향이 공유되고 있는지?

그 목표를 달성하기 위한 구체적인 비전/ 전략은 있는지?

고 성과 조직목표 달성을 위한 리더십 전략

2: 목표를 업무에 할당하고 정렬과 집중을 도모하라

[핵심 포인트]

전사적인 비전/ 전략목표를 부서와 개인에게 까지 할당하라

이 작업을 함께하여 공유하라

즉,

자신의 역할과 임무를 이해하고 공유하도록 하라

목표달성을 위해 모든 자원과 역량을 정렬하고 집중시켜라

고 성과 조직목표 달성을 위한 리더십 전략

3 : 측정하고 평가하라

[핵심 포인트]

할당된 목표가 제대로 가고 있는지 여부를 측정/ 평가 해야 한다

공정하고 신뢰성 있는 평가지표가 있는지?

모두가 수용할 수 있는 지표가 되도록 하라

지표는 전략목표의 달성에 초점을 맞추어 연계되도록 하라

고 성과 조직목표 달성을 위한 리더십 전략

4: 적절한 보상과 피드백을 통하여 동기부여 시켜라

[핵심 포인트]

평가결과에 대하여 적절한 보상이 연계되도록 하라

모두가 공유하고 수용할 수 있는 보상기준인지?

동기부여 될 수 있는 정도의 보상인지를 고려하라

동기부여를 지속적으로 강화시킬 수 있어야 한다

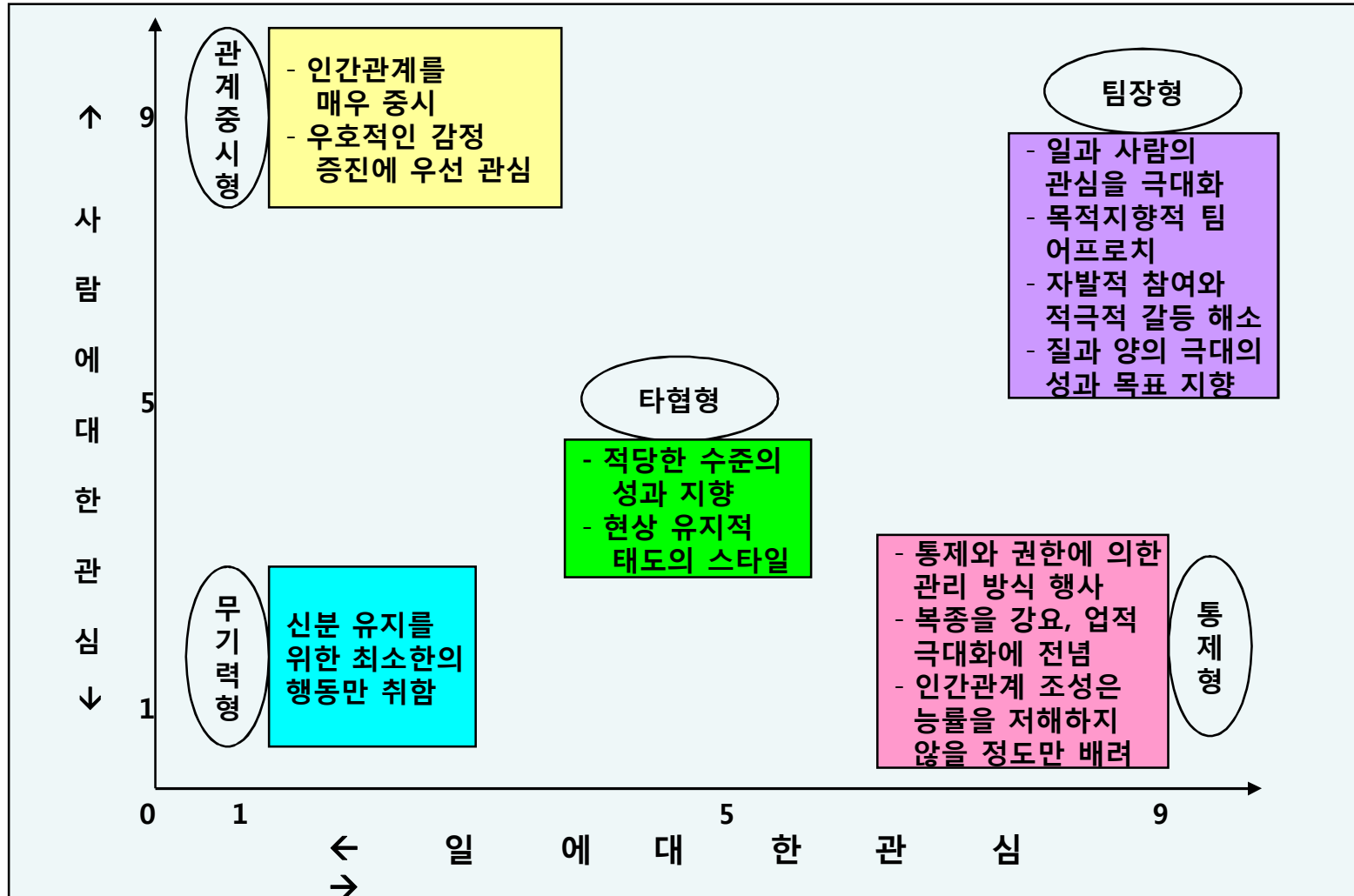
선의의 경쟁의식과 팀웍을 이룰 수 있도록 구성해야 한다

미션,비전,전략과 전략적 성과관리제도



전략적 성과관리제도는 조직의 비전달성을 위해 인적자원과 일상적인 업무를 정렬 하는 것.

자신의 리더십 설명



리더십 스타일의 대응양식

원칙	예비지식에 기초한 자유재량	상호신뢰	목적/ 목표	갈등처리
무기력형	부하에게 불충분한 지시나 정보밖에 주지 않음. 그러므로 그는 무엇이든 스스로 할 수 없다.	상하 간에 상호 존중의 분위기가 결여되어 있고, 불신감을 안고 있다.	목표가 방향설정이나 동기부여에 기여하는 역할은 무시된다.	의견대립이 일어나면, 누구도 찬반을 명백히 하지 않고 중립을 지킴
관계중시형	일에 자유를 부여함. 단, 긴장을 높이고 타인의 기분을 해치는 일은 피 한다	부하가 말한 것은 무엇이든 들어주며, 좋게 해준다.	부하가 자신들에게 좋게끔 목표를 세우도록 장려하고 원조해 준다.	갈등이 생기면, 상대 의견에 찬의를 표해 의견차이를 부드럽게 한다.
타협형	모두가 보조를 맞추는 것을 중히 여기므로, 자유재량의 여지는 없다	주위 평판이 좋고 문제를 안일으키는 하급자를 신뢰한다.	그리 무리 하지 않아도 달성할 수 있는 범위의 목표를 세우게 한다.	중재를 통하여 타협이나 양보에 의한 해결을 도모토록 한다.
통제형	복종만이 있을 뿐이다. 자유재량의 여지는 전혀 없다.	하급자들이 빈틈없이 하고 있는지 언제나 의심한다.	목표나 해야할 일은 상사가 정함. 목표달성 책임량으로 압력을 줌	자기 주장으로 상대를 억압하고, 자신의 지배력을 과시한다.
가부장형	자유재량은 상사와 의견 일치 범위 내에 서만 있다.	충성심이 있고 상대의 입장을 입증할 수 있을 때 신뢰하고 칭찬한다.	상대에게 기회를 주어 목표를 세우도록 하지만 최종결론은 자신이 한다.	상대 의견을 청취하지만 갈등 시 자신의 의견을 수용토록 최대한 노력하며 자신이 결정을 함
팀장형	부하에게 항상 필요한 지식과 정보를 주며, 자신이 영향 받는 일은 스스로 하도록 한다.	상사와 부하의 상호 능력을 토대로, 신뢰관계를 구축한다.	목적이나 목표에 대한 이해와 납득을 협력의 기초로 한다.	갈등이 생기면 거기에 정면으로 부딪쳐 해결을 도모한다.

감사합니다

(주)CE경영컨설팅은 신뢰도 높은 고품질의
실천 할 수 있는 맞춤형 컨설팅을 제공해드립니다



TEL: 82-32-328-9340
FAX: 82-32-328-9344
<http://www.cecon.co.kr>
E-mail : ceconsulting@naver.com