

A-3 : 비전을 만드는 방법

제 1장 기업비전

1. 기업비전의 개요

“기업비전” : “기업의 경영이념을 기초로 하여 다가오는 미래 에 기업이 ‘마땅히 있어야 할 모습’과 거기에 도달하는 시나리오를 그린 것”

① 비전만들기의 최대목적 --> 기업혁신을 창출

② 기업의 라이프 싸이클은 도입기 --> 성장기 --> 성숙기 --> 쇠퇴기를 거치는데 성숙기에 기업비전을 통하여 혁신도모

③ 비전은 불투명한 미래 예측의 기준

--> 지금의 정보화시대와 다가오는 창조시대에는 미래를 어떻게 예측하는지가 기업 차별화나 경쟁력의 원천이 된다. 즉, 극심한 변화가 비전을 필요로 한다.

2. 21세기형 기업비전의 역할

① 기업혁신의 추진 방향 및 지침

- 새로운 가치관 창조와 공유에 의한 기업을 혁신시키기 위함.
- 실적형 중장기 경영계획의 한계를 타파하기 위함
- 보텀업(Bottom-up)에 의한 전 임직원의 의식을 혁신시키기 위함
전 사원이 참여하는 비전을 통해 공동체 의식과 주인의식 제고

② 환경 적응력의강화

- 사업기회 획득 - 비전만이 정확한 사업 기회를 포착
- 양적인 변화에서 질적인 변화추구
- 미래에의 예측
- 사업 단위의 혁신기준의 설정

제 2장 경영전략과 기업비전

1. 경영전략과 비전

① 구성원 모두가 이해하는 비전

- 비전의 구성요소
 - 기업이념
 - 도메인(생존영역)
 - 사업, 조직 프로세스
- 비전과 중장기경영계획
 - 비전 : 기업이념, 도메인을 기반으로 도달할 수 있는 최대 목표에 도달하기 위한 시나리오, 방침, 행동규범을 포함한 것.
 - 중장기경영계획 : 기업이 가지고 있는 경영자원을 효율적으로 이용해서 최대의 효과를 확실하게 구축하는 것.

② 장기 경영 전략을 제시할 수 있는 비전

- 과거 연장선에서 미래를 보거나 부문의 전략을 취합하여 기업 전체 전략을 수립하는 방법으로는 혁명과 같은 변화에 대응을 못함.
- 장기적 관점에서 기업이념이나 도메인, 그것에 기초한 비전을 만들어 이를 지침으로 혁신해 나가는 것이 기업의 생존 과제.

2. 기업이념과 비전(기업이념 = 비전체계의 기본 축)

① 기업이념의 정의

사회에 대한 기업의 책임, 목적, 사명, 경영자세 등을 명확히 한 것으로 알기 쉽고 그 폭넓은 이념이 필요

② 다양한 가치관을 수용하는 기업이념

개인의 가치관을 존중하고 회사 내분의 소수와 인사들의 존재를 포용하고 활용할 수 있는 폭넓은 이념이 필요

③ 주주, 고객, 거래처와의 관계를 포용하는 기업이념

④ 사회 속에 뿌리 내리는 기업 이념

- 최근 기업의 사회적 책임에 대한 관심도가 지속적으로 높아짐

⑤ 적정 이익 확보가 비전을 강화

3. 기업비전과 도메인

※ 도메인이란 “자기 회사가 목표로 하는 사업영역, 존재 의의 등을 한마디로 표현한 것”으로 생물학적 용어로 ‘생존영역’이라 말할수 있다.

① 넓은 도메인을 가진 넓은 기업

- 현재 활동하고 있는 사업 영역 그 자체를 도메인이라 칭하는 기업
- 한정된 사업영역 만으로는 회사의 장래가 불투명(성장의 한계를 극복하지 못함)

② ‘송곳형’도메인에서 ‘광범위형’도메인으로

- ‘송곳형’도메인 : 성장초기 단계에서 제품이나 서비스의 실체에 기초
(다양한 시장을 겨냥할 수 없음)
- ‘광범위형’도메인 : 제품이나 서비스의 실체를 보다 포괄적으로 정의한 것.

※주택의 경우

‘송곳형’도메인 : ‘주택’이라는 제품이나 서비스 실체

‘광범위형’도메인 : ‘건설산업 및 주거공간 제공’이라는 사업의 본질이나
제공의 가치면에 기초

4. 비전과 중장기 경영계획, 연도 계획

※ 중장기 경영계획은 비전 실현을 위한 행동계획을 말함

① 중장기 경영계획 : 비전에 나타난 시나리오를 구체화한 것,

- 현재의 경영자원을 기초로 최대한의 성과를 어떻게 올릴 수 있는지가 주요과제

- 실현성이 있음.

② 연도계획 : 중장기계획을 세분화한 것

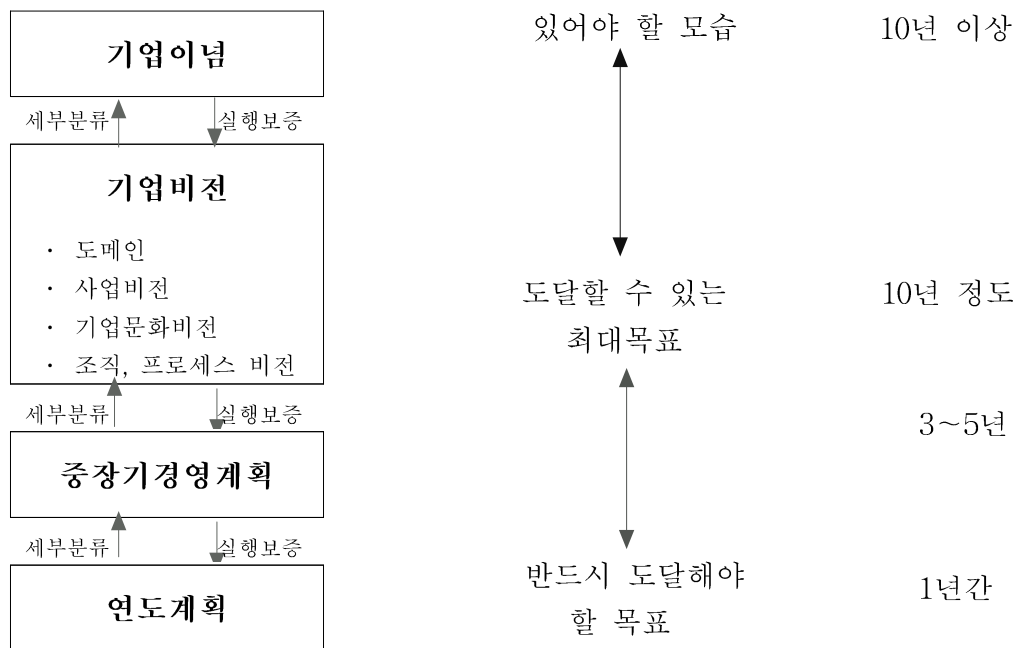
- 반드시 달성해야 하는 것.

- 현재의 경영자원을 어떻게 효율적으로 투입하는가가 최대 관심사

③ 핵이 있는 기업을 만들기 위한 기본 방향

- 본업을 핵으로 고부가 가치화를 겨냥한 다각화, 소프트화, 서비스화, 글로벌화 도모

<기업이념, 비전과 중장기경영계획, 연도계획>



제 3장 참여형 비전만들기

1. 비전만들기의 기본요소

① 비전만들기의 선행조건

전략실천자가 전략입안, 변화포착, 주인의식, 기업가 정신의 강화, 분석보다 과정 중시, 철저하게 자신을 긍정

② 선행 파악 사항

· '해야 할 일' --> 환경파악

- 21세기의 경향 분석

- 거시환경 분석

- 선도 우량 기업 분석

- 신규 사업 기회 분석

· '할 수 있는 일' --> 자사현재상황파악

- 역사분석

- 포트폴리오 분석

- 현사업분석
- 기술 및 판매력 등과 같은 경영자원분석
- ‘하고 싶은 일’ --> 의지 및 의사파악
 - 사내 논문 모집
 - 사내 앙케이트
 - 사내 인터뷰 조사

2. 비전 만들기 과정의 개관

① 제 1단계 : 검토 (분석)

- 비전만들기 프로젝트의 목적이나 정보의 공유
- 사실을 안다. : 환경변화, 경쟁사 동향, 고객 동향, 자사 상황
- 가이드 라인 만들기

② 제 2단계 : 종합화 (여러 계층과 부분의 의견 수립 --> 기본적인 비전 설정)

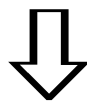
- 사실 분석에 입각한 새로운 발상
- 기업 비전의 기본 구상
- 기업 비전의 설정

③ 제 3단계 : 구체화 (회사내 각 계층과의 토의를 거쳐 수정되어 구체화 시킴)

- 상세화 구체화 하기
- 전개 시나리오 만들기

<기업 비전 만들기의 개요>

- 전략실천자가 전략 입안
- 변화를 포착한다.
- 주인의식, 기업가 정신의 강화
- 분석보다 과정 중시
- 자사에 대한 긍정적인 사고

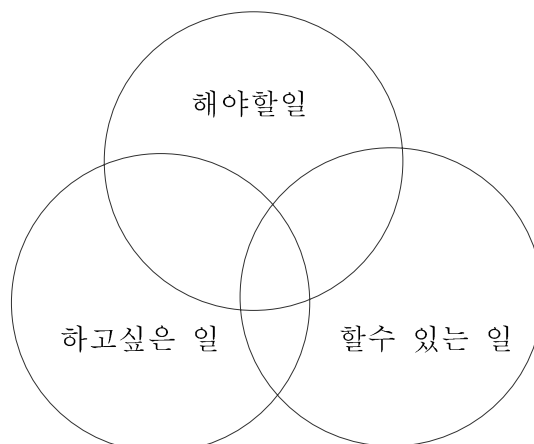


환경파악

21세기의경향분석
거시환경분석
선도유량기업분석
신규사업기회분석

시장동향분석
업계동향분석
경쟁기업동향분석

의지 및 의사파악
사내논문 모집
사내앙케이트
인터뷰조사



자사현재상황파악
자사의역사파악
현사업분석
기업력분석

3. 성공적인 비전 만들기의 조건

- ① 골격을 명확히 해서 고유한다.
 - 개념적이고 추상성이 높은 논의를 거듭하면서 참가한 구성원의 지혜를 모으는 데는 골격이 확실해야 한다.
- ② 팀원 선정 및 참여 의식
 - 중간 관리자의 젊은 사원을 대폭적으로 포함시킴
 - 팀원 의식을 높이고 비전이 완성될 때까지 높은 참여의식 필수적

4. 비전 만들기를 순조롭게 진행하려면

- ① 과거의 성공체험을 어떻게 과감히 버릴 것인가?
- ② 주력사업에 연연해 하지 않는다.
- ③ 현장부분의관심을 고조시키고 중간관리자의 참여를 확대한다.
- ④ 최고경영자의 분명한 태도가 성패를 좌우

5. 비전 실현의 저해요인

- ① 비전이 독단적으로 일부 구성원들에 의해 만들어진다.
- ② 분위기나 꿈만으로 만들거나 반대로 현실에 지나치게 연연해 한다.
- ③ 노력을 들이지 않았다고 할 만큼 손쉽게 만들어 버린다.
 - 충분한 시간을 투자하지 않고 안이하게 만들어 버린다.
- ④ 구상만으로 만들어 버린다.
 - 사회의 변화와 기업 내부의 정확한 분석 필요
- ⑤ 비전의 육성방식의 문제
 - 가능한 일부터 시작하여 실적을 쌓아야 한다.

제 4장 참여형 비전만드르기 세부 추진 사항

1. 비전 추진팀 구성

- ① 비전 추진팀이 편성이 성패를 좌우
 - 준비단계에서 저항감을 없애는 일이 중요
- ② 최고 경영자의출발 선언
 - 최고경영자가 사내 모든 매체를 통하여 비전 추진의 필요성을 역설 필요
- ③ 비전 추진팀의 관리
 - 사무국과 분과팀의 설치 운영
 - ▶ 자료수집과 운영을 위한 사무국의 설치
 - ▶ 비전 추진팀과 사무국 사이의 조화 필수적
 - 연구의 전문화를 위한 분과팀의 구성
 - 비전추진 상황의 공개
 - 정보량 강화와 공유

- ▶ 사내외의 많은 정보 공유 필수적
- ▶ 추진팀 리더나 분과팀 리더는 개개인에게 동기부여, 이들의 의식을 강화시키는 일에 매진 필요
- 중간관리자의 역할
 - 중간관리자의 경험과 지혜, 지식 등을 비전 수립에 반영
- 리더의 역할
 - 회사내외 분위기 조성이나 홍보활동 중요
- 최고경영자의 역할
 - ▶ 비전만들기의 중요성 사내 홍보, 비전 추진팀원에 대한 동기부여
 - ▶ 관심을 갖되 지나친 간섭은 새로운 발상을 저해
- 현장체제 운영
 - 팀원이 비전추진 활동에 많은 시간을 할애할 수 있도록 여건을 조성하는 것이 비전 추진팀 리더나 사무국이 할 일
- 전원 참가 의식 조성
 - ▶ 전 사원이 비전만들기에 동참했다는 의식 조성이 중요
 - ▶ 사내 양케이트 및 각 부문별 그룹 인터뷰 등 강화

2. 비전만들기의 과정 - 3단계

과정 (1) : 분석과정

- 1 단계 : 환경분석
- 2 단계 : 자사의 환경파악
- 3 단계 : 여론 파악
- 4 단계 ; 자사의 과제, 체질 파악

과정 (2) : 종합화

- 5 단계 : 기업비전의 기본 구상 책정
- 6 단계 : 기업비전의 설정

과정(3) : 구체화

- 7 단계 : 비전 전개 시나리오 확정

3. 제1단계 : 환경 파악

① 21세기 동향 분석

- 지나치게 미세한 분석을 하는 것이 아니고 변화를 있는 그대로 느끼고 받아들여 변화의 커다란 흐름이 무엇인지를 인식

② 거시 환경분석

- 문제의식 --> 정부나 각종 연구기관이 발행하는 각종 백서나 초근의 예측서, 보고서 등의 책
- 문제의식을 바탕으로 변화의 조짐을 추출해 냄

시장 동향 분석

- 회사가 공급하는 제품이나 서비스가 판매되는 시장에 대한 검토
- 시장개요 및 특성 규정, 시장 규모 추이, 앞으로의 동향

③ 동종업계 동향 분석

- 업계의 구조적 방향은 어떤가?
- 규제 완화는 과연 어떻게 진행될 것인가?
- 업계 발전의 핵심 포인트는?
- 업계에 있어서 기회나 위협 요인은?

④ 경쟁기업 동향분석

- 경쟁사의 사어번개나 전략의 특징
- 전사적인 기업 전략과 기능별 전략의 특징
- 기업이념이나 비전

⑤ 동향 분석

- 변화 조짐이나 구체적 현상을 모아서 켜다란 흐름 도출
- 예 : 정보화, 글로벌화, 네트워크화, 소프트, 서비스화, 디지털화

⑥ 우량기업 분석

- 우량기업이 어떻게 변화, 혁신되어 왔는지를 분석

⑦ 신규사업기회 분석

- 현재 자신들이 보유하고 있는 경영자원으로 할 수 있는 일보다는 가능성이 있는 기회 포착이 목적
- 신규사업에 대한 사업규모, 성장성, 경쟁정도, 참여 난이도, 리스크와 예상이익 등

4. 제2단계 : 자사현황파악

① 적극적인 자기 긍정에서 출발

- 자기 회사가 제공하는 가치나 존재 의의를 편견없는 시각에는 재평가하는 일에서 시작
- ‘철저한 자기 긍정’을 통해 ‘자기 알기’

② 자사가 제공하는 가치는 무엇인가?

- 자시회사사 제공하는 가치가 무엇인지를 객관적으로 파악

③ 역사 속에서 자사의 위상 정립

- 자기회사가 제공하는 가치가 무엇인지를 객관적으로 파악

④ 자기 회사의 역사에 대해 안다.

⑤ 기존 사업 분석 (포트폴리오 분석 : 사업구성분석)

- 시장의 매력도 : 성장성, 잠재성, 시장규모, 성숙도, 경쟁관계, 장래성 등
- 자사의 능력 : 경쟁력, 시장 점유율, 수익성, 기술력, 판매력 등

5. 제3단계 : 여론 파악

① 사내 논문 모집

- 기업 혁신을 위한 비전이 시작됐음을 알리는 좋은 방법
- 광범위한 주제로 하며 기술 및 관리 분야 전체 참여 유도

② 사내 앙케이트

- 자사가 있어 주었으면 하는 모습, 자사에 대한 평가

③ 사내 인터뷰

- 회사의 체질은 어떠한가, 그것을 어떻게 혁신하고 싶은가?
- 자신들이 지향하고 싶은 목표나 회사 모습은?

6. 제4단계 : 자사의 과제, 체질과악

① 기업의 ‘체질’이란?

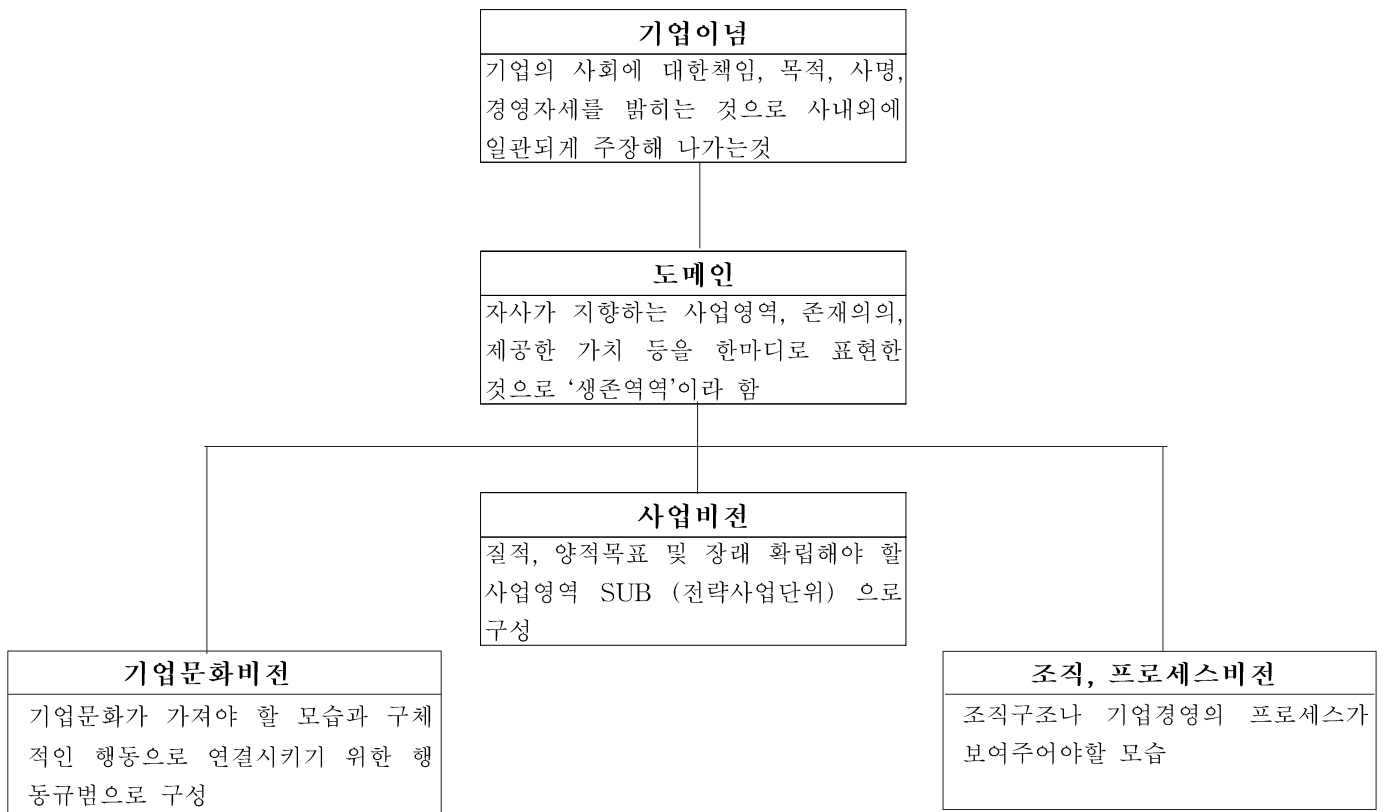
- 조직, 인력, 조직문화, 공사관리, 영업, 재무, 기술 등 개별적인 기업의 강약점을 종합한 것
- 환경분석과 자사분석을 통해 조직, 문화, 인력, 공사관리, 영업, 재무, 기술 등 각각에 대해 정리, 종합해서 전사적인 체질 파악

② 비전을 만들기 위한 가이드 라인(변혁 방향)만들기

- 어떻게 변혁되어야 하는지에 대한 표현 정도
- ‘환경’과 ‘자사현황’ 그리고 ‘구성원의 의지’나 ‘의사’로부터 판단, 장래에 지향해야 할 회사 모습이나 방향성이 부각되는 정도

7. 제5단계 : 기업비전의 전체상 구축

① 기업비전의 골격



② 기업이념의 정립

- 기업이념의 정립

기업의 사회에 대한 책임, 목적, 사명, 경영자세를 명확히 한 것으로 사내외에 일관되게 주장해 나가는 것

- 기업이념이 가져야 할 조건

- ▶ 누구나 알 수 있어야 한다.
- ▶ 1세기를 살아 숨길 수 있어야 한다.
- ▶ 다종 다양한 가치관 포함, 개개인의 다양한 가치관 인정
- ▶ 종업원, 주주, 고객, 협력회사 등과 균형있는 상호 관계 유지
- ▶ 지역 사회에 대한 배려, 사회에 대한 공헌, 환경에 대한 책임
- ▶ 적정이익을 추구하는 경영자세 - 기업이념의 검토
- ▶ 자사이념은 어떻게 변화되어 왔는가?
- ▶ 선진 우량기업의 기업이념은 어떠한가.?
- ▶ 사회 변화를 통해 기업이념 검토
- ▶ 자신의 회사를 어떻게 변화시키고 있는가?

<기업이념의 예시>

- 타이세이(대성)건설

‘인간이 활동적으로 살아가는 환경을 창조한다.’

‘소비자의 발상을 가지고 고객 만족을 시킨다.’

‘마음이 통하는 서비스로 사회를 위해 애쓴다.’

③ 도메인 만들기

- 도메인이란?

자사가 지향하는 사업영역, 존재의의나 제공하는 가치 등을 한마디로 표현한 것으로 ‘생존영역’이라 부른다.

- 갖추어야 할 조건

- ▶ 사업 전개 방향이 알기 쉽고 간단하게 표현되어 있어야 한다.
- ▶ 도메인은 고정적인 것이 아니라 여러 가지를 포괄할 수 있는 유연성이 있어야 함.

- 자사가 제공하는 진정한 가치 찾기

자사가 사회에 제공해 온 진정한 가치와 고객의 요구에 부응하는 가치가 무엇인가를 생각하면서 현재의 사업 정의를 보다 상위 개념화, 추상화한 것을 도메인이라 한다.

<도메인의 예시>

- 동양엔지니어링 ---- “종합적인 지원기업으로”

- 시미즈 건설 ---- “인간환경 종합 조정자”

8. 제6단계 : 기업비전의 구축

① 기업비전의 하위개념 - 사업비전

기업문화비전

조직, 프로세스비전

② 사업비전

- 질적 목표와 양적 목표
 - 질적목표 : 추상적인 “있어야 할 모습”의 모습
예) “세계에서 명망이 있는 기업”, “세계초일류기업”
 - 양적목표 : 장래회사의 있어야 할 모습을 보다 구체화한 목표
예) “매출액 ○○○○억원”, “경상이익율 ○○%”
- 목표설정절차
 - “있어야 할 모습”을 실체에 입각한 목표설정
 - 자사 장래 규모(매출액)에 대해 기준 설정
- 목표를 향한 사업 영역 검토
기술이나 고객, 시장면에서 총체성을 가지게 하는 사업영역 발굴
- 사업영역 검토의 세가지 관점
 - 어떤 영역 선택할 것인가의 검토
 - 장래 어떤 방향으로 사업이 진행될지
 - 시장 확대의 관점에서 검토 : 사업을 수행하는 시장의 규모 확대

③ 기업문화비전

- 기업문화 비전의 설정은 기업이념과 가이드 라인을 사원을 행동지침으로 세분화하는 과정
- 행동지침과 규범 등이 해당

④ 조직, 프로세스비전

- 기업비전을 실현해 가기 위한 조직구조나 기업경영 프로세스를 설계함에 있어 있어야 할 모습을 그린 것
- 조직, 프로세스 비전은 사업비전과 기업문화비전을 바탕으로 조직구조의 비전을 만들어 감

제 7단계 : 비전실현을 위한 시나리오 작성

① 10년후의 모습은 목표로 한 시나리오

10년후의 ‘있어야 할 모습’을 지향하기 위한 단계나 그것을 구체화하기 위한 행동계획

② 10년을 3분기로 검토 - 3단계 추진 전략화

③ 각 비전의 단계별 세분화

- 사업비전
- 기업문화비전
- 조직, 프로세스 비전

④ 사내 침투 방법

- 완성된 비전을 우선 사내 제시하여 객관적인 평가나 의견 수집
- 약간의 수정을 거쳐 최고경영자에게 제시

⑤ 최고경영자의 출발선언과 관리

- 공표는 가능한 빨리
- 작은 실행먼저 하여 성공 축적
- 소책자나 회보 등을 배포하여 항상 주지시킬수 있도록 함

⑥ 강력한 추진조직 및 관리 기구 구성

- 1년 단위로 실적평가 및 검토