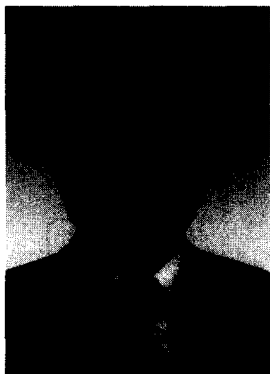


# '96 국내외 경제환경 변화와 우리 기업의 대응전략



金 政 男

〈성균관대학교 경영학과 교수〉

## ■ 目 次 ■

1. 기업과 경영환경
2. 국제 경영환경의 변화
3. 선진국 기업의 경영전략
4. 2000년대의 기업환경 결정요인
5. 경영환경변화에 따른 신 경영전략

## 1. 기업과 경영환경

우리나라 기업의 빠른 변화과정을 돌이켜 보면 60년대에는 개척시대였기 때문에 경쟁자나 고객을 의식하지 않고, 다시말하면, 경영환경을 크게 고려하지 않은 가운데 생산자 중심의 경영을 하였다. 그러나 70~80년대를 거치면서 기업의 경영활동은 시장경제의 틀이 서서히 형성되면서 국내시장은 물론 국제 시장 여건에의 적응 여하에 따라 많은 영향을 받게 되었으며 90년대에 들어와서는 이와같은 흐름이 보다 구체화되면서 시장경제의 핵심요소인 고객, 경쟁, 전문적 기술중심의 환경요인이 기업에서 보다 중요한 의미를 갖게 되었다. 이는 곧 기업의 경영성과가 기업내부요인 못지 않게 외부요인에 의하여 결정되는 것을 의미하며 더욱 중요한 것은 기업경영성과의 평가가 기업내부에서 이루어지지 않고 기업외부 즉 시장에서의 고객과 경쟁자에 의하

여 상대적으로 평가 됨을 의미한다.

또한 이러한 경영환경의 변화추세는 우리나라 경제규모가 커짐에 따라 세계화 추세에 맞추어 보다 빠르게 가속화되면서 상대적으로 변화할 것으로 보여진다. 구체적으로는 기업의 규모보다는 기업의 사업범위의 경제로, 변화의 과정보다는 변화의 속도가 결정하는 시대로 그리고 대량 고객 보다는 소수고객에 대한 전문적이고 집중적인 전략의 시대로 변화하고 있는 것이다.

## 2. 국제 경영환경의 변화

UR 협상결과에 따라 세계경제는 국경이 없는 완전경쟁체제로 돌입하게 되었다. 이러한 국경을 초월하는 세계화 추세는 국제시장에서 활동하는 기업들에게 눈에 보이지 않는 새로운 국경을 탄생시켰다. 이는 경쟁이라는 시장에서의 장벽과 지역적, 역사적 특성에 따라 형성되어온 문화적

장벽을 의미하며 이에 따라 시장에서 경쟁력을 갖추고 지역별, 문화권별 문화장벽을 슬기롭게 극복하는 기업만이 세계시장에서 지속적으로 존재하면서 성장할 수 있게 되었다.

이러한 변화는 기업들에게는 구체적으로 다음과 같은 의미를 갖는다.

① 제품의 국제성이 상실되어 갈 것이다.

어느나라 어느회사에서 만들었는가 보다는 제품자체의 실제적 가치와 품질 그리고 고객에게 어느정도 만족을 주느냐가 더욱 중요하게 된다.

② 시장경쟁이 활성화 될 것이다.

시장에의 기업의 진입과 탈퇴가 자유스러워짐으로 누구나 창의적으로 어디서나 경영활동을 할 수 있음으로 보다 경쟁자를 의식하게 될 것이다.

③ 고객의 구매의사가 구체화되고 다양화된다. 과거에는 정보의 결핍, 선택기회의 제한 등으로 주로 생산자의 의사에 따라 구매 결정이 이루어졌으나 시장경제의 활성화 정보화의 가속화, 고객의식수준의 향상 등에 의하여 소비자 개개인의 선택적이며 차별적인 구매의사가 형성될 것이다.

④ 산업구조의 개편이 빠르게 진행될 것이다.

컴퓨터가 말하는 기능을 갖는가 하면, 팩스, 전자우편, 전화 등을 모두 수신할 수 있고 논리적으로 정렬시키거나 합칠 수도 있는 등 새로운 형태로의 산업발전이 이루어짐에 따라 기업의 보다 빠른 적응과 선도적 경영이 요구될 것이다.

예를 들면 개인용 컴퓨터의 경우에 90년대 말까지 4가지의 중요한 변화가 나타날 것으로 보인다. 즉 음성인식 등 인간이 컴퓨터와 대화하는 방법이 크게 변화할 것이며 컴퓨터 기술의 발전이 기존의 업무흐름과 공동작업의 형태를 크게 바꿀 것이고 또 소프트웨어의 기능을 작게 나누어 필요한

부분만 선택할 수 있는 객체지향형 소프트웨어가 크게 붐을 이루며 확산될 것이고 리스크(RISC-명령어 축약형 컴퓨터) 칩처럼 강력한 연산기능이 실현될 것이다.

⑤ 제품의 세계적 확산과 더불어 국가 또는 민족간 문화교류가 활성화될 것이다.

지역밀착형, 고객밀착형 경영이 일반화되어감에 따라 지역별, 민족별 문화적 요인을 이해하고 더 나아가 수용하는 경영이 요구될 것이다. 이는 또한 세계화 추세에 따라 시장별 현지 생산체제가 구축되면 수용 다음 단계인 문화의 교류 활동이 활발히 진행될 것이다.

이와같은 국제시장환경 속에서의 세계경제를 전망하여 보면 전문기관별 약간의 차이는 있으나 선진국의 경우에는 2~4%의 성장을 할 것으로 보여지고 개발 도상국의 경우에는 6% 내외 그리고 한국을 포함한 아시아 경제권에서는 7~8%의 성장이 가능할 것으로 보인다.

〈표 1〉 96년 세계 경제 성장 전망

국가 및 지역	96		
	IMF	OECD	WEFA
전세계	4.1		3.5
선진국	2.4	2.7	2.6
미국	2.0	2.3	2.3
일본	2.2	2.3	2.4
EU	3.0	2.8	2.9
개도국	6.2		6.0
아시아	7.8	7.9	7.7
중남미	4.0	3.7	4.4
동구 및 러시아	3.4		5.4

이와같은 앞으로의 시장 상황속에서 우리나라의 주요경쟁대상은 개발도상국의 기업들이라기 보다는 주로 선진국의 기업들이라 할 수 있기 때문에 이들과 직접적으로 경쟁하며 이들의 적

극적 경영활동에 대처하기 위하여는 선진국기업들이 추구하고 있는 두가지의 본질적 전략을 고찰하여 볼 필요가 있다.

### 3. 선진국 기업의 경영전략

세계지향적 선진국 기업들의 경영전략은 주로 경쟁력 제고, 시장지배력확보, 그리고 핵심능력의 강화 중심으로 구축되고 있기때문에 이를 통하여 나타나는 경쟁전략과 협동전략을 고찰하여 보기로 한다.

#### 1) 선진국 기업의 경쟁전략

선진국 기업들이 시장에서 영원히 존재하면서 지속적으로 그리고 장기적으로 성장하기 위하여 일반적으로 양면적 전략을 추구하고 있다. 즉 기업내적으로는 비용의 극소화를 중심으로 한 합리화 전략을 부단히 수행하고 있으며 기업 밖으로는 소비자 및 고객을 위한 보다 높은 부가 가치를 창조하기 위하여 고객에 대한 서비스의 내용과 질의 혁신 그리고 기술개발을 중심으로한 최대의 노력을 기울이고 있다. 이러한 노력은 우리나라보다 앞선 미국, 일본 그리고 독일의 경우에 공통적으로 나타나고 있다.

그런데 이러한 노력이 단순한 최선을 다한다는 노력이 아니라 세계화 및 개방화 시대의 특성인 시장경쟁에 초점을 맞추어 노력하고 있는 것이다. 구체적으로 말하면 개발된 시장에서 가장 강한 경쟁력을 갖고 있거나 가장 큰 시장 점유율을 갖고 있는 기업에 대하여 무엇이 더 투자하고, 더 개선하며 또 더 잘할것인가에 핵심이 있는가 하면 시간적으로 어느정도로 더 빨리 이러한 노력의 성과를 달성할 수 있는가에 가장 큰 관심을 기울이고 있다. 오늘날 세계 유명기업들이 90년대들어와 앞을 다투어 도입하거나 실행한 Time-based strategy, Downsizing 전략,

Outsourcing 전략, Benchmarking 전략, Core Competence 전략 등이 이러한 노력을 수행하는 과정에서 나타난 대명사들이라고 할 수 있다.

이러한 경쟁전략의 예를 들면 미국의 경우에 GE(General Electric) 회사에서는 'Work Out' 운동을 통하여 그동안 생산, 판매하여온 많은 제품중에서 세계 제1 또는 제2가 될 수 없는 제품들을 과감히 처분 또는 포기하면서 경쟁력이 있는 자신있는 제품을 중심으로 세계시장을 지배하기 위하여 인건비, 제조비, 운영비 등을 절감할 목적으로 중국, 인도, 중남미 등에 대한 현지 진출을 적극 추진하고 있다.

또한 IBM회사에서는 경영성과와 관련한 재무구조를 개선하기 위하여 불필요한 부동산을 대량으로 매각하였으며 노사관계의 전문성 제고를 위하여 노사협의회를 해체하고 전문적 경영자와 전문적 근로자 대표로서 구성된 경영위원회로 대체함으로써 경영의 질적향상을 시도하고 있다. 더 나아가 미국의 대표적 자동차회사인 FORD 회사에서는 그동안의 소유주 및 자본주 중심의 운영을 탈피하여 국제경쟁력을 높이기 위하여 창사이래 처음으로 외부경영자를 영입하고 있으며 앞으로는 유능한 외국인에게도 경영을 위촉할 것으로 보인다.

그리고 우리에게 잘 알려진 Xerox 회사에서는 비용 감축을 통한 국제경쟁력 제고를 위하여 95년을 기점으로하여 세계적으로 종업원 1만명을 감축하여 나아가고 있으며 이와같은 감량경영은 GM(General Motors)의 경우에도 마찬가지여서 금년말까지 10만명을 감축할 계획이며 왕 컴퓨터에서도 시장 열세를 만회하기 위하여 업종전환을 서두르면서 종업원을 50% 감원할 계획이다.

일본의 경우에 예를 들면 지속적인 무역흑자에도 불구하고 2000년대의 경쟁력 제고를 위하여 조직구조를 「질」 중심으로 바꾸어 나아가고 있다. 구체적으로 말하면 인력을 비용경쟁력 차



여 3년동안 5,000명을 합리화할 목적으로 조직 개편을 단행하였으며 「산요」 전기에서는 그동안 타부시 되어왔던 종신고용제를 폐지하고 이미 95년말까지 3,000여명을 감원하였다. 그리고 「후지쯔」회사에서는 새로운 경영혁신 기법인 BPR(Business Process Reengineering)을 도입하여 잉여인력을 하청업체나 주요거래처에 출향(出向)시키는 방법으로 인력과 비용을 과감히 합리화 하고 있다.

일본이 자랑하는 「닛산」 자동차 회사에서도 국제시장에서의 비용경쟁력면에서 우위를 점령하기 위하여 사상처음으로 그동안 닛산자본심의 상징이었던 「자마」에 있는 공장을 작년말까지 폐쇄하고 생산시설을 해외로 이전하는 전략으로 종업원 약 5,000명을 감원하였다.

그리고 독일을 중심으로한 유럽의 경우에서도 유사한 변화가 일어나고 있다. 예를 들면 독일의 간판기업인 벤츠(BENZ)회사에서는 과거의 영광을 회복하기 위하여 자회사인 AEG를 매각하고 FOKKER회사의 부도위기를 방관하고 있으며 급년중으로 DORNIER 항공기 제작회사를 매각하려 하는등 핵심능력 중심으로 기업의 구조개편을 과감하게 개편하여 나아가는가 하면 사상처음으로 미국에서의 시장점유율 회복을 위하여 미국 현지에 생산공장을 건설할 계획으로 있으며 이의 일환으로 급년중에 독일내의 종업원 4만명을 감원할 계획이다.

또한 지멘스(Siemens)회사에서도 수직적 조직구조를 고객만족을 극대화시키기 위하여 수평적 조직체제로 개편함으로써 경영계층의 기능을 업무의 지시와 통제 중심에서 현장에서의 경영성과 창출을 위한 지원기능 중심의 체제로 변화시켜 나아가고 있다. 독일의 최대 자동차회사인 「폴스바겐(Volks wagen) 회사에서도 일부공장을 폐쇄하고 인건비를 중심으로한 비용을 합리화 시키기 위하여 95년도에 3만6천명을 감축한 바 있다.

불란서의 항공회사인 에어 프랑스(Air France)회사에서는 사회복지적 지원은 물론 봉급의 상대적 삭감을 실행하고 적자를 보존하기 위하여 메르디앙 호텔체인을 매각함으로써 항공사의 경쟁력을 회복하려 노력하고 있다. 그리고 이태리의 경우 대표적 기업인 피아트(Fiat)회사에서는 생산설비의 자동화 및 현대화를 추진함으로써 시장지위를 개선할 목적으로 92년도부터 99년도까지 250억달러를 자동차 부분의 연구개발에 집중적으로 투입하고 있는 중이다.

## 2) 선진국 기업의 협동전략

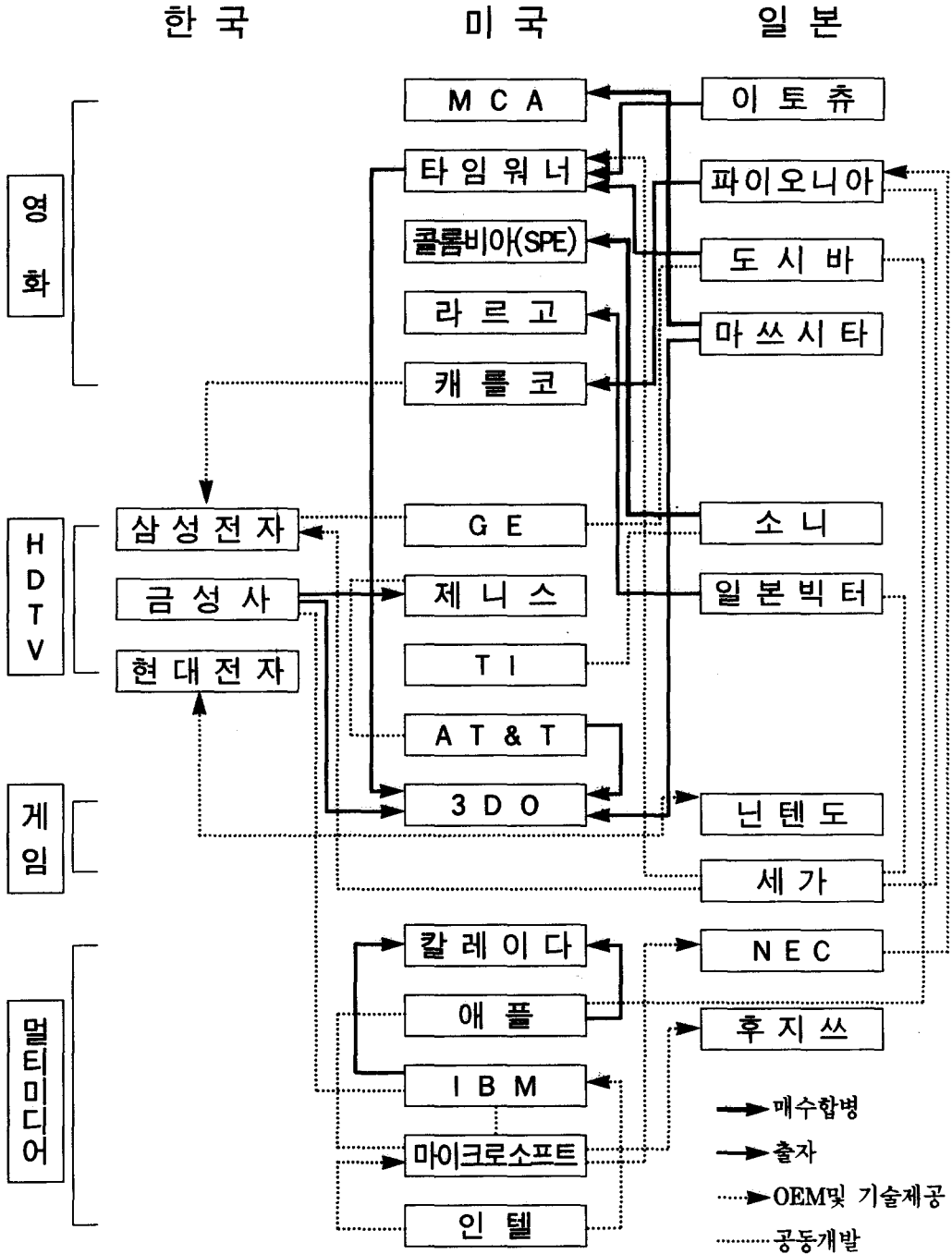
기업 및 시장 여건에 따라 경쟁수단 및 무기로서의 핵심 역량, 제품 또는 기술이 뚜렷한 차이를 경쟁자에 비하여 갖고 있지 못하거나 경쟁이 불합리한 경우에는 시장에서 살아남기 위하여 선진국 기업들은 협동전략을 수행하고 있다.

예를 들어 컴퓨터 분야에서는 일본의 IBM과 데이터스위치 회사가 공동판매 협정을 체결함으로써 시장효과 및 경쟁적 시장지위를 추구하고 있으며 마이크로 소프트웨어와 컴퓨터 어쏘시에트 인터내셔널(Computer Associate International) 회사는 협동적으로 새로운 운영시스템을 개발하고 있다. 또한 휴렛팩커드회사와 베니언시스템 회사는 컴퓨터네트워킹(Computer Networking)을 위한 신제품을 공동으로 개발하기 위하여 협동적 연구개발 활동을 수행하는가 하면 모토롤라(Motorola)와 IBM 그리고 애플(Apple)사는 공동으로 표준형 데스크톱을 개발하고 있다. 그리고 마쓰시다회사와 소니회사는 차세대를 위한 디지털 VTR규격을 공동으로 개발하고 있으며 미국의 텔회사와 일본의 소니사는 공동으로 새로운 형태의 노트북 PC를 공급하고 있다.

반도체 분야에서는 우리나라의 현대전자와 텍사스 인스트루먼트(Texas Instrument)회사가

<도표 2>

한·미·일 업체간 멀티미디어 제휴도



반도체 부문 특허권을 공유하고 있으며 IBM과 애플 그리고 모토로라 회사는 협동적으로 신형 반도체 칩을 생산하고 있다. 그리고 미국의 ATT와 일본의 NEC는 공동으로 차세대 반도체를 개발하고 있으며 TI와 히타찌도 협동적으로 64메가 DRam을 생산하고 있다.

또한 통신분야에서는 제너럴 인스트루먼트 (General Instrument) 회사와 마이크로소프트 (Microsoft) 그리고 인텔(Intel)회사가 차세대 케이블 TV에 참여하고 있으며 소니를 중심으로 한 일본의 20여개 회사들은 합작으로 이리덱 프로젝트에 참여하고 있다.

항공분야에서도 이와 같은 전략적인 제휴 또는 합병이 촉진되고 있다. 예를 들면 싱가포르 항공과 캐세이퍼시픽 그리고 말레이시아 항공사는 공동으로 상용고객우대 프로그램을 개발하고 있고, 미국의 보잉사와 유럽의 에어버스사에서 차세대 여객기를 공동으로 개발하고 있다.

자동차분야를 보면 미국의 포드회사, 독일의 지멘스회사, 홍콩의 톰슨회사 그리고 중국의 상해시는 공동으로 중국 상해지역에 2억5천만달러 규모에 달하는 자동차 합작공장을 건설하고 있다. 미국의 포드사와 일본의 نيسان자동차도 우리나라에서 볼 수 있는 미니벤을 공동생산 하고 있다. 더 나아가 독일의 벤츠사도 일본의 미쓰비시회사와 함께 자동차 부품을 공동으로 개발하고 있다.

#### 4. 2000년대의 기업환경 결정요인

기업의 국제환경 변화에 따라 2000년대를 향한 세계화 추세에는 3가지의 요인이 중요한 의미를 갖게 된다.

첫째는 시장에 참여하는 기업 및 공공단체의 경쟁력 강화를 위한 변화와 혁신의 노력, 즉 변화의 속도와 강도이다. 예를들면 정부의 역할은 기업의 시장지향적 경영활동을 위하여 비전을

제시하며 불필요한 규제를 과감히 철폐하고 새로운 시장질서를 위한 미래 지향적 규제의 설계에 어느정도 적극적인가? 또 기업은 어느정도로 고객을 위한 가치 및 부가가치를 창출하고 신제품을 어느정도로 고객을 위한 가치 및 부가가치를 창출하고 신제품을 어느정도로 빠른 시간내에 개발할 수 있는가? 그리고 종업원의 의식과 능력수준은 어느정도로 성숙한가? 등의 문제가 중요한 의미를 갖는다.

둘째로는 제품과 신용을 중심으로 한 경쟁력의 강화이다. 2000년대에는 소비자가 국가나 제조회사의 이름보다는 구매하고자 하는 제품자체의 가치를 더 중요시 하게 됨으로 제품의 국적성이 상실된다고 할 수 있음으로 제품을 중심으로 한 경쟁은 더욱 치열하여 질 것으로 보인다. 따라서 미래시장에서의 경쟁은 단순한 기업간의 경쟁일 뿐만 아니라 시장의 세계화 추세에 따라 시장점유율에 대한 경쟁, 구매시장에서의 경쟁, 잠재시장에 대한 경쟁, 대체제품에 대한 경쟁등으로 상대적이며 질적인 경쟁이 중요한 의미를 갖게될 것이다.

세째로는 고객만족 및 고객정신의 전략화이다. 이를 위하여는 아래와 같은 7가지의 질문에 대한 답이 중요한 의미를 갖는다.

- 1) 고객은 누구인가?
- 2) 고객은 무엇을 통하여 만족을 느끼는가?
- 3) 고객을 만족 시키는 방법은 무엇인가?
- 4) 고객을 위하여 무엇을 창조 할 것인가?
- 5) 고객의 변화에 어떻게 대처할 것인가?
- 6) 고객의 만족도를 무엇을 통하여 자극 할 것인가?
- 7) 고객의 만족결정요인은 무엇인가?

#### 5. 경영환경변화에 따른 신 경영전략

경영환경의 세계화 추세에 따라 우리나라기업

의 대응전략도 일반적인 관리중심의 운영을 탈피하고 자율적이며 미래지향적인 전략적운영의 틀을 잡고 경쟁적으로 실천하여 나아가야 한다. 따라서 우리나라기업의 경영전략도 양적인 요인보다는 질적인 요인 그리고 기업의 독립적인 요인보다는 경쟁기업이나 시장에서 인식되는 상대적 요인을 중심으로 체계적으로 설계되고 실행되어야 할 것이다. 이러한 관점에서 2000년대를 향한 우리나라 기업의 선도적 신경영전략의 특성을 다음과 같이 2가지로 요약하여 볼 수 있다.

1) 전략적사고와 운영

세계화시대에는 질적경쟁중심으로 경영사고를 새로이 정립하고 실천적으로 그리고 성과지향적으로 운영하여 나가야한다. 이를 위해서는 경영현실을 전문적으로 이해 할 필요가 있다. 즉 경영현실을 결과중심으로 인식하되 이를 전략적이며 목표지향적으로 변화시켜 나가기 위하여는 목표달성의 근원이 되는 성과의 원인에 대한 처방중심의 전략적 기초가 형성될 수 있어야 한다.

이와 병행하여 모든 경영 문제를 다음과 같은 3가지 관점에서 고찰하고 접근한다.

① 절대적 접근

경영의 실제 현상을 개별적 그리고 사실적으로 접근한다.

② 상대적 접근

사람과 사람, 사람과 직무 그리고 직무와 기술 등 두가지 이상의 대상을 비교적으로 접근한다.

③ 기화적 접근

시간, 장소 그리고 시장기회에 따라 대상을 접근한다.

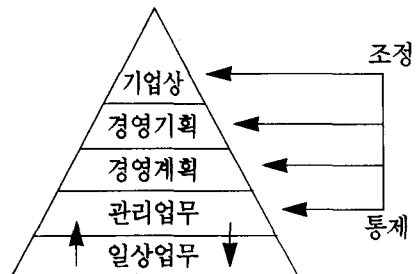
이와같은 전략적 접근을 경영목표의 예를 들어 설명하여 보면, 경영목표는 미래에 달성하고

자 하는 경영성과를 현재의 관점에서 현실적으로 실현가능 하도록 설정하는 것이다. 따라서 이러한 목표는 기술과 경쟁력중심의 세계화 상황 하에서 과거와 같은 절대적 목표가 아니라 시장의 경쟁력을 위한 상대적 목표로서 이해되고 설계되어야 한다. 구체적으로 말하면 전년도를 기준으로 매출액 12%의 달성과 같이 이해되지 않고 최소한 다음과 같은 3가지 기준에 의해서 이해되고 구체화 되어야 한다.

- ① 동종산업의 평균성장보다 5%초과달성
- ② 시장을 지배하는 10대기업의 평균치보다 좋은 성과
- ③ 목표기업 또는 경쟁기업보다 높은 경영성과

이와같은 전략적 목표는 성과지향적으로 달성될 수 있도록 하기 위하여 일정한 전략경영의 틀하에서 실천적으로 체계화되고 운영되어야 한다. 구체적으로 말하면 아래표에서 인식될 수 있는 바와 같이 예를들면 한 주택을 건립하는데 일정한 단계와 과정이 필요하듯이 기업이 추구하는 목표 및 경영성과는 일정한 관리체계하에서 일상업무로서 진행된다. 이는 경영계획의 과정적 실천사항이며 또한 장기적 달성목표의 선택적 대안이기도 하다. 따라서 일상업무는 장기적 기업목표(기업상)와의 연계하에서 체계적으로 접근된다. 이와같은 전략경영의 틀을 도시하여 보면 아래와 같다.

<도표 3> 전략경영의 틀





이러한 전략경영의 틀 하에서 경영전략이 기업경영 방향의 핵심과 내용을 중심으로 형성된다. 오늘날과 같은 세계화 시대에는 시장상황(기대 및 요구사항)과 기업 상황을 비교하여 탐색될 수 있는 많은 가능성 가운데서 경쟁을 중심으로 가장 효과적이며 효율적인 대안을 선택적으로 경영전략으로서 결정한다. 이러한 내용의 구성을 종합하여 보면 아래표와 같다.

2) VISION을 만드는 경영

비전은 “구성원의 지식, 기술, 재능 그리고 자원을 통하여 기업을 미래로 도약하게 만드는 아이디어”로서 전 기업구성원의 적극적인 참여가 필수적이다. 이는 또한 Leadership과 조직성공의 핵심요소이기도 하다. 따라서 기업은 장기적의 관점에서 비전을 만들어 나가는 경영을 하여야 한다. 예를들면 국가의 헌법이 국가의 장기적 비전을 문서화 한것처럼 기업은 미래의 상황을 제시함으로써 전 구성원의 체계적인 참여적 경영을 이끌어 낼 수 있다. 이러한 관점에서 FORD사의 “A wideley affordable car”의 예나 Apple Computer의 Desktop computer for personal use” 같은 비전은 대단히 설득력이 있다고 할 수 있다. “변화에는 전례가 없다”는 마키아 벨리의 말과 같이 비전은 모방이 아

니라 새로운 상황을 만들어 나아가는 과정임으로 탁월성과 성공을 위한 추진력이 수반되어야 하는데 이는 구체적으로 다음의 4가지 요소를 포함하고 있어야 한다.

- ① 정보의 공유
- ② 올바른 가치의 인식
- ③ 공통의 매력
- ④ 성취 가능성

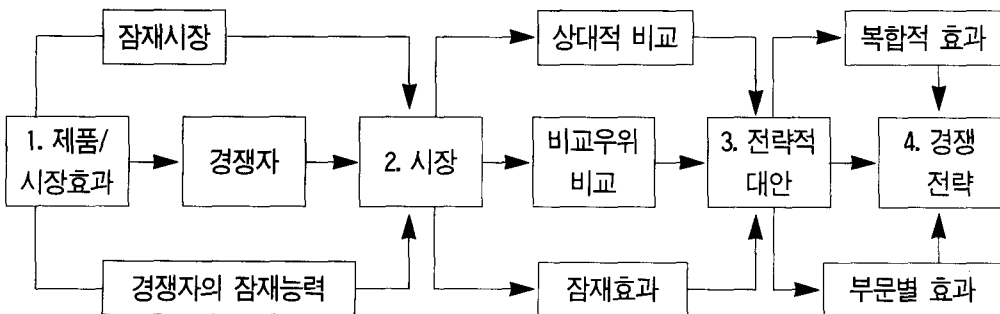
이러한 비전은 일정한 범위를 갖어야 하는데 이는 다음의 3가지 기준에 의하여 결정된다.

- ① 시간적, 지리적, 사회적 그리고 경제적 제약 조건은 무엇인가?
- ② 달성해야할 목표상태와 성공여부의 평가방법 및 척도는 무엇인가?  
(성장, 혁신, 이미지, 관리수준, 윤리의무 등)
- ③ 핵심 쟁점들은 무엇인가?

결정된 비전들은 실현을 전제로 성과나 기업구성원의 만족도 면에서 기대에 충족되는 좋은 비전이여야 한다. 이러한 의미에서 좋은 비전이 갖는 내용을 열거 하여 보면 다음과 같다.

- ① 조직과 시대와 조화를 이룬다.
- ② 탁월성이 기준을 설정하며 높은 이상을 반영한다.

<도표 4> 경영전략의 형성



예 : 도덕의식(Sense of integrity)과 책임 경영

③ 목적과 방향을 명료하게 하여준다.

예 : 개인목표=조직목표, 노력의 집중화

④ 헌신적 참여를 고무시킨다.

예 : 인구통계적 특징의 차이를 초월

⑤ 명확하게 표현되며 쉽게 이해된다.

⑥ 특성과 능력을 보여준다.

⑦ 매력과 큰 뜻을 지닌다.

이와같은 좋은 비전을 만들어 나아가기 위하여 아래의 ①의 질문에 답을하고 ②의 □안을 채우는 방법으로 실질적인 연습을 할 수 있다.

① 향후 2년내지 5년에 걸쳐서 우리가 취할 수 있는 방향중에서 조직의 위치를 극적으로 신장시키며 우리자신과 우리의 핵심 이해 관계자들에게 가장 커다란 성공을 가져다 줄 가능성이 가장 높은 방향은 무엇인가?

② 우리 기업은 향후 □년에 걸쳐서 □을 통하여 커다란 발전을 이룰 것이다.

### 3) 슈퍼 리더쉽(Super Leadership)

기업에서 리더는 비전의 대변자로서의 역할을 수행하여야 한다. 그런데 오늘날과 같이 정보화 사회, 지식사회가 급진전되고 또 신세대의 등장과 더불어 자율경영체제로의 전환과정에서는 관료적이거나 지시적 리더쉽이 아니라 지원적 이

며 협동적이고 또 수평적관리와 정보의 공유를 통한 인재와 능력중심의 Super Leadership이 절실이 요구된다. 다시 말하면 인재를 육성할 줄 아는 리더가 초 일류리더이며 따라서 인재를 육성하고 활용하는 기업이 초 우량기업이 될 것이다. 더 나아가 개개인의 능력을 개발하고 조화시켜서 조직의 총체적 역량을 극대화 시키는 리더가 초일류 경영자가 될 것이다.

이러한 Super Leadership은 아래와 같은 3대 요소를 그 내용으로 하고 있다.

① Self Leader가 되자.

예를 들면 경우에 따라 역할 모델이되고 끊임 없이 공부하여 전문가적 능력을 확보하고 자기개발로 잠재능력을 활용한다. 앞으로 무능한 상사를 존경할 부하는 아무도 없음을 분명히 인식하여야 한다.

② 부하를 Self Leader로 만들자.

예를 들어 부하의 잠재능력을 파악하고 능력을 발휘할 기회를 부여하여 신뢰감을 주어 긍정적인 사고를 하게 하고 보상과 비판을 통하여 스스로 목표를 설정하고 이를 달성할 수 있도록 지원하고 독려한다.

③ Super Leadership문화를 정착 시킨다.

예를 들면 Super Leader와 Self Leader의 관계를 조직 전체로 확산시키면서 자율 경영을 활성화 시킨다.