

기업비전 연구

1. 기업비전 구성요소

1.1. 비전 구성요소

기업비전은 다음과 같은 내용을 함축하도록 설계된다.

- ☐ 경영이념과 경영철학의 정립을 통한 기업 조직문화의 혁신과 기업 성장잠재력 향상을 위한 조직 일체감 조성을 통한
 - 업무능률 향상과 핵심역량업무의 수행에 의한 경쟁력 향상
 - 삶의 질 향상과 증가된 고객욕구에 부응하기 위해서 서비스 향상을 위한 의식개혁
 - 선진적인 경영관리 체계와 혁신적인 기업문화 창출
- ☐ 사회적 요구에 부응하는 경영이념 정립을 바탕으로 한 새로운 경영 전략 수립을 통해
 - 기업의 중·장기 성장전략과 목표성과체계 확립을 통한 미래성장 발전 및 추진 업무시스템 설계
 - 자율경영관리 체계형성을 통한 연·기금운영 향상
 - 사업 분야별 수익사업모델 개발 관리

결국 기업비전은 지속적인 경영성과 개선을 통한 자율경영 체계 확립과 경영관리 효율화를 확보하기 위한 것이다. 이러한 비전의 구성요소는 다음과 같이 세 가지로 구분된다.

1.1.1. 경영이념

기업의 경영이념은 CEO의 철학과 조직원의 가치관을 형성하는 요인이 되므로 체계적이고 명시적으로 구성되어야 한다. 기업 경영이념은 기업의 장기적인 위상을 정립하는 것으로서, 외부적으로는 기업의 직접적인 고객이라고 할 수 있는 소비자 및 이해관계자 집단에 대한 고객만족과 서비스 증진의 토대를 마련할 수 있는 것이어야 하며, 내부적으로는 최고경영자(CEO)에서부터 직원 개개인까지의 조직목표에 대한 방향성을 제시할 수 있어야 한다.

기업의 사회적 위상과 역할을 제시함으로써, 조직원들이 개인목표를 규합하고, 한편으로 조직원 개인들에 대한 자부심과 동기를 유발함으로써 조직의 의지를 집결시키고 조직성과의 달성에 기여할 수 있는 토대를 마련해야 한다.

이에 따른 기업 비전에 의한 경영이념 형성체계는 다음과 같다.

경영효율성과 성과지향을 통한 합리적 성과관리 운영체계와 조직문화 형성과 사업성과실현을 통한 고객만족향상과 후생복지 서비스역할 이행을 통한 경영관리선진화를 위한 경영혁신관리조직 풍토조성 글로벌 지식기반 사회구현의 업무시스템 설정관리체계를 구축한다.

1.1.2. 기업문화

기업문화는 조직원들의 사상과 신념, 행동의 범주를 설정하는 기준으로써 명시적 규율에 의한 업무시스템을 제공하기 보다는 업무시스템의 운영을 원활하게 하는 토대가 된다.

건전한 기업 문화의 유도를 통해서 조직원들이 업무수행 여건을 개선하고 업무에 대한 직접적인 만족도 뿐 아니라, 업무환경에 대한 만족도를 높일 수 있다.

기업 비전은 이러한 기업문화의 지향점을 직·간접적으로 제시함으로써 건전한 기업문화의 육성을 위한 환경을 제공할 수 있다.

□ 기업 조직문화 구성요소

조직문화에 수용된 자신의 실존적 가치와 업무성과 지향을 통한 저성장 환경의 생존전략업무의 자율적 추진시스템 체계 구축한다.

지식정보 구축과 관리시스템 운영체계 형성을 통한 신산업 경영환경 적응력 향상과 조직공동체 의식 함양으로 업무 효율성 향상을 도모한다.

□ 기업 조직문화개발 방향

창의적 자율적 업무관리체계와 세계 선진기업문화 가치창출을 통한 기업 성장성과 사회적 책임의 활성화를 추진한다.

국가와 이해관계자 집단, 조직원과 상호 윈윈전략수행을 통한 선진화된 핵심역량의 개발과 경쟁력 향상을 위한 마스트플랜과 사업부문별 경영 Power 형성한다.

1.1.3. 성과관리

기업운영의 효율성을 위해 구성되는 성과관리는 경영이념과 기업문화 실현뿐만 아니라 기업의 존립 목적과도 연계되므로 비전설정에 영향을 미친다. 특히 성과관리는 조직원들에게 명시적인 업무방향을 제시함으로써 기업의 성과달성 방향에 직접적인 방향을 제시한다.

기업의 비전은 각 조직원들이 업무의 거시적인 목표를 명확히 제시함으로써 각 조직원들의 업무수행 방향을 기업의 조직목표에 결집시킬 수 있는 가장 상위의 개념을 제시할 수 있다.

이러한 점에서 기업의 비전은 기업의 경영 및 운영성과를 극대화시킬 수 있는 방향으로 제시되어야 할 것이다.

□ 성과관리 운영요건

사업부문별 경영관리기능 다원화와 수평적 업무네트워크 체계 형성을 통한 경영자원 전문화와 목표과제 수행조직의 유연성 조건 설정한다.

사업부문 및 기업 종합의사결정의 신속성과 혁신적이고 의적인 업무성과 관리시스템 설계를 통한 공공기능의 다양성과 사회복지 및 공익성 실행 역할을 수행한다.

□ 경영성과 효율화 수행방향

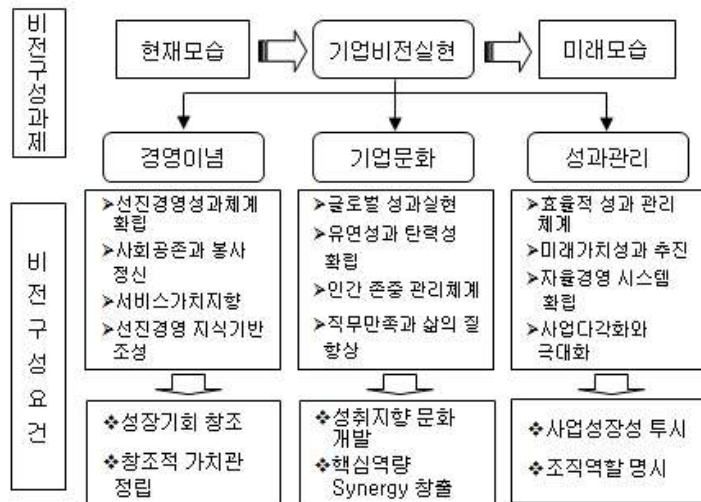
업무효율성과 생산성 향상 운영시스템 구축을 통한 사업부문별 전략과 사업수익 극대화모델 설정한다.

사업성 향상과 고객에 대한 서비스만족도 향상, 방향을 설정하여 기업 비전실현에 의한 미래 기대가치와 업무극대화 추진한다.

이러한 기업비전 설정요소에 대한 경영전략업무 운영체계는 그림2-1

과 같다.

그림2-2. 기업비전 구성체계



2. 기업비전

기업비전은 경영이념과 기업문화 성과과제를 기본 축으로 미래의 바람직한 조직의 모습을 상징적으로 반영하여 도출하여야 할 것이다.

즉, 장기적인 관점에서 외부적인 환경의 변화에 적절히 대응할 수 있으며, 조직원들의 역할에 자긍심을 심어줄 수 있는 방향으로 설정되어야 할 것이다.

외부환경의 측면에서 볼 때, 증가하는 고객들의 욕구와 투자수익률 감소라는 제약환경에서 균형을 유지할 수 있어야 하며, 이를 위한 독자

적이고 선구적인 경영 및 관리기법이 요구되는 시기라고 할 수 있다.

□ 비전실현 경영기반 구성요건

사업부문별 Global Management Model 설계를 통해 사업부문별 사업성과 경제가치분석 모델을 설계하여 운영한다. 또한 핵심역량업무 성과관리시스템 구축과 경영정보관리 DB운영체계를 구축한다.

□ 기업 문화 활성화 추진내용

사업성과 향상과 업무수행 사명감 고취를 통한 업무사명감과 책임감을 향상 시킨다.

사업부문별 수평적 업무네트워크 체계형성을 통한 조직 공동체 문화개발과제를 실현한다.

기업의 비전실현을 통한 업무관리기능 개선과 경영전략 성과향상을 위해서는 기업 비전 구성요소에 의한 시간적 · 공간적 관리가 요구된다.

2.1. 비전의 시간적 관리요건

기업 비전의 시간적 관리요소는 비전을 어떤 단계와 기간으로 추진할 것인가에 대한 기준으로 관리기능과 비전 실현시기별 과제로 분류된다.

비전실행 추진요소에서 단기 추진과제는 사업성과 실현내용 중심으로 추진되며, 그 과제는 기업 사업성과 관리시스템의 선진화 구축을 위한 내용으로 그림2-3과 같이 구성된다.

그림2-3. 비전의 시간적 관리요소

추진요소	추진내용	관리기능
경영전략 설정	단기: 사업성과 중기: 선진경영	경영혁신 활동
경영이념 구성	단기: 글로벌 선도경영 중기: 세계 초일류 기업	경영성과 촉진행사
경영철학 확립	단기: 사회공존, 가치증진 중기: 미래 삶의 가치증진	세미나 교육훈련
기업문화 확립	단기: 업무사명감 고취 중기: 조직 공동운명체 인식	직능별 캠페인
경영기반 조성	단기: 핵심역량정보 DB구축 중기: 글로벌 e-비즈니스 모델	경영성과 평가관리

기업 비전의 시간적 관리요소에서 단·중기 추진 내용은 다음과 같다.

□ 비전의 단기 시간적 관리요소

- 사업성과 향상과제의 선도경영 시스템 구축
- 사회공존의 선진 경영관리시스템 구축을 사업성과 향상

□ 비전의 중기 시간적 관리요소

- 선진 경영을 통한 경영혁신 추구와 세계 초일류 선도 경영성과 추진 과제

- 인적자원 육성과 미래 삶의 가치증진을 위한 교육훈련과제 개발을 통한 조직공동체 의식함양과 직능별 전문화 실행
- 사업부문별 글로벌화 경영계획내용에 의한 경영성과 향상과제 이행

2.2. 비전의 공간적 관리요소

기업 비전의 관리는 비전 추진내용과 성격에 따라 달라지는데 관리기능을 형태별로 분류하는 것을 공간적 관리라 한다.

기업비전의 관리기능 활성화를 통해 선진 경영관리시스템의 운영기능이 활성화될 수 있다. 기업 비전의 공간적 관리요소에는 경영계획내용과 사업대상별 사업성과, 업무시스템 기능이 해당된다.

이러한 비전실행 공간적 관리요소를 도식하면 그림2-4와 같다.

그림2-4. 비전의 공간적 관리요소

관리과제	관리기능	추진요소
경영계획	<ul style="list-style-type: none"> • 직능전문화 추진 • 원원전략 모델 	<ul style="list-style-type: none"> • 단기: 표준화 업무 • 중기: 역량가치 향상
사업대상	<ul style="list-style-type: none"> • 경영지식 체계화 • 지식 참조형 관리모델 	<ul style="list-style-type: none"> • 중층적 업무네트워크 • 역동적 지식축적 사이클
사업성과	<ul style="list-style-type: none"> • 업무 혁신 시스템 구축 • 데이터 웨어 하우스 구축 	<ul style="list-style-type: none"> • 플러성 원원 체계 • 서플라이 체인시스템
업무 시스템	<ul style="list-style-type: none"> • 대상별 서비스 기능 • 과제별 서비스 체계 	<ul style="list-style-type: none"> • 전략적 포지셔닝 • 경제가치 관리모델

공간적 관리요소에 대한 관리내용과 추진요소는 다음과 같다.

현한다.

□ 경영계획에 대한 관리기능

- 사업수행 직능전문화를 위한 업무표준화와 업무효율화 실행
- 사업부문 및 이해관계자 집단과 원원전략모델 운영을 통한 핵심역량 업무 성과향상과제 수행

이러한 기업 비전의 시간적 관리요소와 공간적 관리요소를 업무성과 추진 기능별로 구분하면 그림2-5와 같이 도식된다.

□ 사업대상에 대한 관리기능

- 경영지식과 직능요건 체계적 운영을 통한 중층적(중심이 되는 업무 관리포인트) 업무네트워크 체계형성 관리
- 경영자원과 지식 창조형 관리모델 구축을 통한 환경변화에 역동적으로 대응하는 업무싸이클 구축 운영

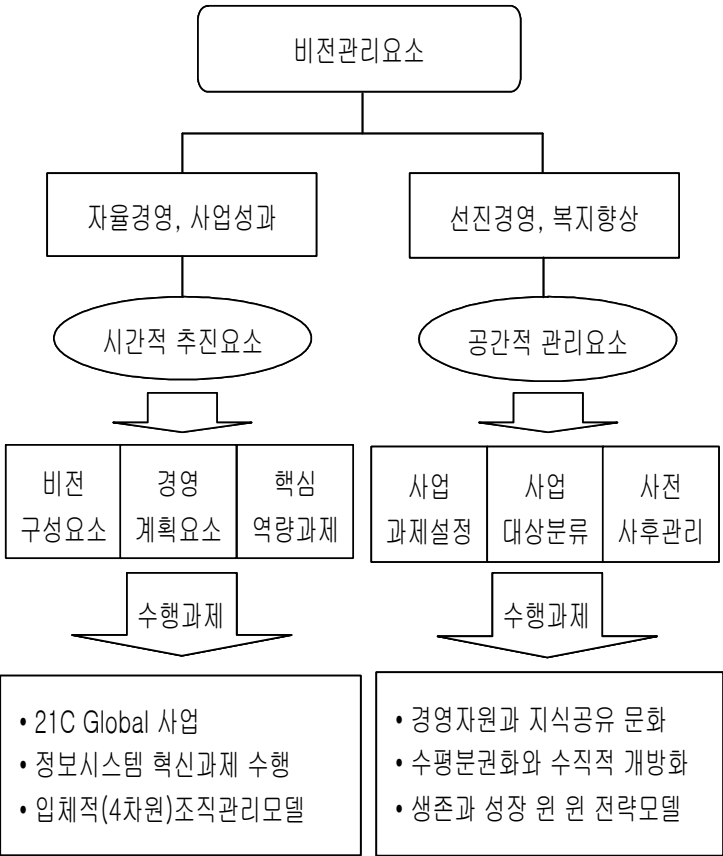
□ 사업성과에 대한 관리기능

- 사업부문별 업무혁신시스템 구축을 통한 매트릭스(수평·수직조직 전문 관리체계)조직에 의한 플러스 원원 경영전략 운영관리
- 경영자원과 정보 DB 자료의 데이터 웨어 하우스 구축에 의한 서플라이 체인시스템에 의한 경영정보 관리체계 구축

□ 업무시스템에 대한 관리기능

- 경영목표 과제에 대한 서비스 기능 선진화 관리와 전략적 포지셔닝 운영요건 설정
- 업무성과 관리내용과 성과단위의 경제가치 관리모델 설계운영을 실행

그림2-5. 비전 실행요건



비전의 설정을 통해 기업의 설립목적인 경영목표 달성과 정책에 대한 선진 관리체계 형성과 조직원의 욕구충족을 통한 핵심역량의 사업성과 향상을 달성할 수 있는 동기를 부여하게 된다.

셋째, 실무자계층은 최고 관리층으로부터 경영방침과 중간관리자로부터 경영관리내용의 지시와 전달을 받아 경영전략의 목표실행 전략에 관여하게 된다.

경영전략수립

I. 경영전략수립 체계

1. 경영전략 구성체계

경영전략 구성체계는 직위별 성과지향 전략, 경영관리전략, 경영자원 관리기능별로 구분하여 설정된다. 경영전략구성 요소는 그림2-3과 같이 계층별로 업무관리체계가 형성된다.

첫째, 최고경영층은 외적 환경분석과 기업 비전을 고려하여 사업 확대와 핵심역량 강화정책의 실시를 위한 경영성과내용을 설정한다.

둘째, 중간 관리층은 최고관리자 계층으로부터 할당된 업무의 시스템 관리와 하위 관리층에 대한 업무지도·관리와 지원역할을 이행한다.

그림3-1. 경영전략 구성요소

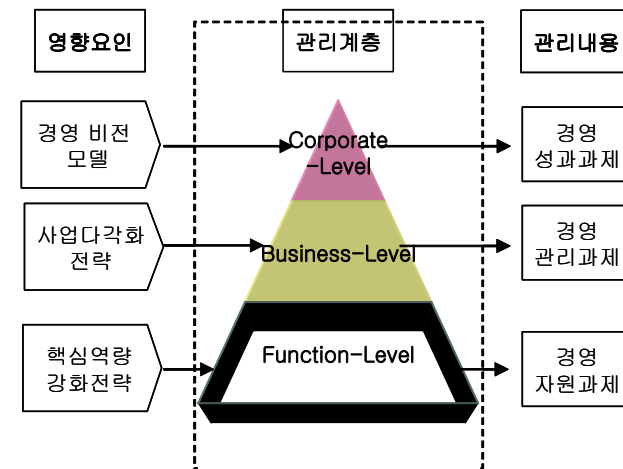


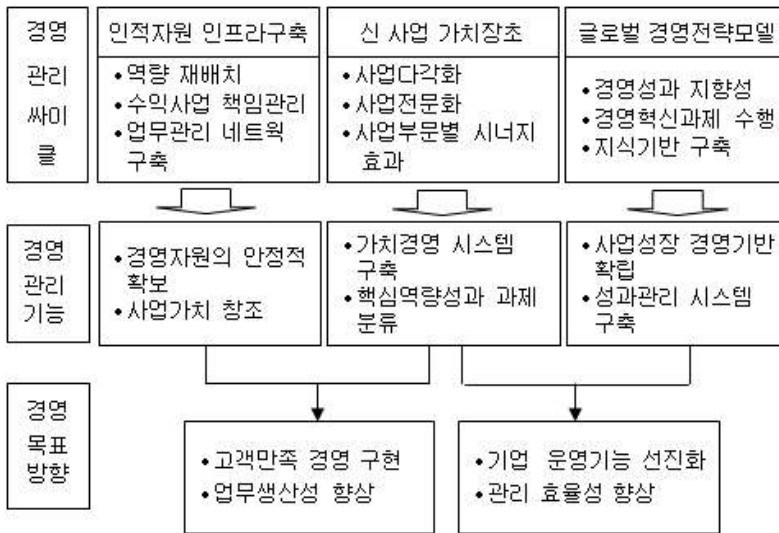
그림3-1의 경영전략구성요소에 의한 경영전략 운영체계는 다음과 같다.

첫째, 경영관리 선진화를 위해 역량과제 재배치와 수익사업운영, 사업 성과추진을 위한 관리 네트워크를 구축하여 경영자원의 안정적 확보와 사업성과 가치를 창출.

둘째, 사업다각화와 전문화에 의한 사업 포트폴리오 모델을 구축하여 신사업 가치창출 시너지 효과를 도모하고 신사업과제 분류.

셋째, 기업 문화가치를 고객 지향적이고 경영 혁신적으로 추진하여 지식기반을 구축하고 핵심역량강화를 통한 글로벌 경영 전략모델을 운영하여 사업성과 관리시스템 구축을 도모한다.

그림3-2. 경영전략 운영시스템



2. 경영전략 수립 방향

이러한 영향요인에 의해 설정되는 전반적인 경영전략 수립 방향은 다음과 같다.

2.1. 경영전략과제

2.1.1. 조직 운영 효율화

조직은 경영전략 수행의 가장 기초가 되는 단위이므로 조직구조에 따라 경영전략이 달라진다. 조직 효율화와 관련된 경영전략의 방향은 다음과 같다.

- 본사 조직 운영시스템은 직능편제 중심의 조직모델
- 사업부문별 고객만족도 관리, 직능전문화 관리
- 스텝직능과 라인직능의 유연한 의사결정
- 지역별 사무소(지점) 조직은 업무역량 집중화 운영

2.1.2. 경영정보 효율화

경영정보 효율화를 위한 경영전략의 방향은 다음과 같다.

- 기업 비전에 의한 경영전략 운영 네트워크 체계 확립
- 지식정보 DB 구축, 핵심역량과제 운영요건 설정
- 디지털 환경에 의한 경영정보 관리와 조직운영요건 설정
- 고객관리 및 정보제공 e-Business 정보 인프라 구축

2.1.3. 사업모델 개발

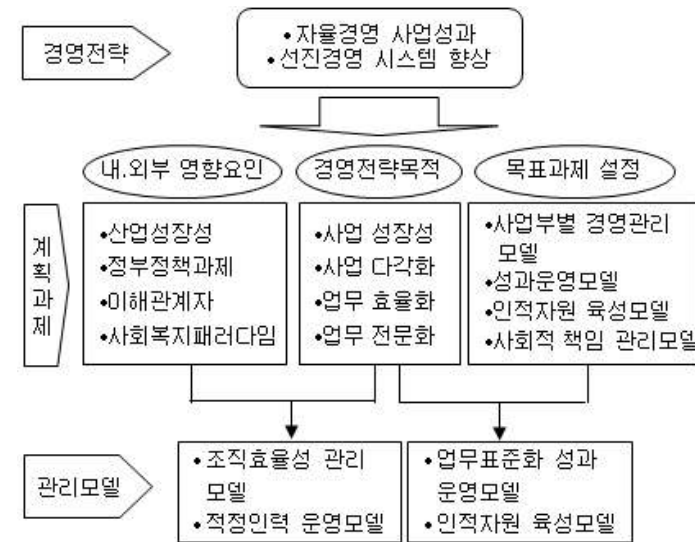
투자가치의 효율화와 투자사업의 안정화를 위한 사업모델 개발과 관련된 경영전략의 방향은 다음과 같다.

- 사업부문별 핵심경영계획내용과
- 사업 부문별 사업내용 다각화 및 사업관리 전문화 모델 설계
- 사회 공헌과 후생복지 전문적 관리체계 구축
- 사업 투자모델 사업성과 추진 운영방법과 기준 설정을 도모한다.

기업의 경영전략은 비전 실현을 위한 실행과제로서 사업영역별로 구성된다. 특히 경영전략은 내외적 영향요인에 따라 비전실행 방법인 전략모델이 분류되고 이에 의해 수립 과제가 그림2-5와 같이 설정된다.

그림2-5와 같은 기업 경영전략 수립 과제에 의해 분류되는 사업영역별 내용은 경영방침관리와 경영자원 운용, 서비스 수행역할에 의해 구분된다.

그림3-3. 경영전략 설계



3. 경영전략 구성요소

기업의 경영전략수립을 위한 구성요소는 다음과 같은 기준에 의해 분류된다.

- 기업의 설립 및 운영목적과 관련된 본질에 따라 경영계획과제의 성격과 경영성과 추진 방향 설정
- 경영계획 과제의 성과추진 방향에 따라 사업분야가 선정되고 계획추진전략과 사업관리기능 설정
- 경영계획과제 수행을 통한 기업 문화가치를 개발하여 업무과제수행

사명감과 행동양식체계 및 업무성과 관리환경을 조성

○ 기업문화의 영향력 속에서 효율적인 조직운용을 통한 사업성과 달성을 위해 조직구조 혁신과 업무프로세스 표준화 관리 경영자원개발과 인적자원 육성관리 과제를 이행할 수 있는 요건을 선정하게 된다.

이에 의한 기업 경영전략수행 구성요소는 표3-1과 같다.

표3-1. 경영전략 구성요소

계획방향	전략내용	실행요소
기업의 본질	· 계획내용의 고객 제공가치	· 선도경영, 기반구축, 기업경쟁력 향상
	· 경영이념과 경영 철학의 공조성	· 조직원 능력개발 세계화 지향적 마인드 형성 · 글로벌 정보 네트워크의 자율적 성과운영 기반 조성
사업실행 모델	· 사업과제 추진 전략 설계	· 지속 경영관리와 사회보장 및 편익 제공 사업과제 분류 · 신 사업아이템과 모델 분류
기업문화 문화	· 기업 사명감조성 · 기업업무풍토와 행동양식개발	· 고객지향적 마인드와 능동적 사고력형성 · 자율적 창의적 혁신적 기업 문화관리 환 경조성 · 전문직제 운영과 성과처우 보상체계관리
조직운영 성과	· 조직구조 혁신과 프로세스 표준화 · 경영자원개발과 인적자원 육성 관리	· 사업부별 수평조직 구조와 성과운영 유연성 조직 구조 · 혁신적, 창의적 조직 성과관리 시스템 · 인적자원 육성 DB구축과 인력 pool제 운영