

# 대한상의 브리프

더밸류즈 가치관경영연구소 정진호 소장



제109호 2019년 11월 11일



편집자주

국내외 많은 기업들이 조직의 미션과 비전, 핵심가치 등 고유한 가치관을 가지고 있습니다. 이러한 기업 가치관 정립이 왜 필요하며 경영활동에 어떠한 도움이 되는지 알아보았습니다. [외부 필진 칼럼은 대한상의 견해와 다를 수 있습니다.]

## ‘기업 가치관’이란 무엇인가?

어느 정도 규모가 있는 기업이라면 대부분 경영이념, 비전, 인재상 등을 갖추고 있다. 그런데 직원들에게 회사 가치관이 무엇인지 물어보면 제대로 답하지 못할 때가 많다.

먹고사는 게 우선이지, 미션이나 비전 같은 공자님 말씀은 사치스런 고민이 아니냐고 말할 수도 있다. 그러나 이는 기업 가치관 정립의 목적을 이해하지 못해 생기는 오해다.

기업이 거친 바다 위를 항해하는 배라면 기업 가치관 정립은 항해의 목적과 방식을 정하는 일과 같다. 당장 먹고사는, 눈앞의 파도를 넘기에만 급급해서는 망망대해를 표류하게 될 가능성이 크다.

멀고 험난한 여정을 성공적으로 마치려면 ‘왜 이 항해를 떠나야만 하는가?’, ‘어디로 갈 것인가?’, ‘항해 중 지켜야 할 규칙은 무엇이고 어떤 마음가짐이 필요한가?’ 등에 대한 답을 정하고 선장부터 말단 선원까지 공유해야 한다.

기업에서는 이러한 질문에 대한 답을 ‘기업 가치관’에 담는다. 기업의 공통된 가치관을 정립함으로써 구성원 모두가 한 방향을 바라보고 하나의 목표에 집중하도록 한다.

기업 가치관을 ‘미션’, ‘비전’, ‘핵심가치’로 구분해 상세한 내용을 알아보고자 한다.



### [ 기업 가치관의 구분 ]

**미션** “왜 존재하고 영속해야 하는가?”

**비전** “무엇을 이룰 것인가?”

**핵심가치** “어떻게 일하는가?”

### 미션(Mission)이란?

미션은 기업이 ‘왜 존재하고 영속해야 하는가?’에 대한 답이다. 기업 가치관 중 가장 상위의 개념이기 때문에 미션이 제대로 갖춰지지 않으면 비전, 핵심가치 등도 자리잡기 어렵다.

한국 기업의 미션 상당수는 명확하지 않고 거창한 표현으로 포장되었곤 하다. 이를테면 ‘인류의 행복에 공헌’이나 ‘글로벌 Top 3’, ‘미래기술 선도’ 같은 경우다.

반면 글로벌 기업들의 미션은 명확하고 단순하지만 구체적이다. 누구나 이해할 수 있고, 실제 업무에서 처하는 의사결정 순간에 판단의 가이드라인이 될 수 있도록 하는 것이다.

글로벌 기업들이 미션에 더 신경 쓰는 이유는 명확한 미션을 통해 전 세계의 경쟁사들 가운데 자사만의 정체성을 차별화할 수 있기 때문이다.

테슬라의 미션은 “지속가능한 에너지로의 전환을 가속화한다”이다. 단순 전기차 제조회사를 넘어서 지속가능한 에너지 생태계를 구축하는 에너지 기업이 되겠다는 의미다.

이에 따라 테슬라 창업자 일론 머스크는 태양광 발전시설을 개발하는 솔라시티를 설립하고 지구의 에너지가 고갈됐을 때를 대비한 우주 산업 회사 스페이스X도 세웠다. 전기차, 태양광, 우주산업은 따로 보면 연관이 없어보이지만 미션을 보면 지향점과 향후 행보를 예측할 수 있다.



## [ 글로벌 기업들의 미션 ]

Google

“세상의 정보를 누구나 쉽게 접근하고 사용할 수 있도록 만든다.”

facebook

“사람들에게 세상을 더 가깝게 만들 힘을 주자.”

Alibaba.com

“언제 어디서나 편하게 비즈니스를 할 수 있게 만든다.”

※ 출처 : [www.comparably.com](http://www.comparably.com)

## 비전(Vision)이란?

비전은 ‘무엇을 이룰 것인가?’에 대한 답이다. 미션이 기업의 존재이유라면 비전은 미션을 증명하기 위해 달성해야 하는 구체적 목표다.

비전은 미션보다 구체적이고, 중장기 전략에 가깝기 때문에 직원들의 동기부여에 더 효과적이고, 고객·투자자에게도 기업의 미래를 가늠할 수 있는 척도가 된다.

또한 비전은 미션과 달리 가변적이다. 글로벌 기업들은 기존 목표를 달성하거나 경영환경 변화 등으로 사업의 우선순위가 바뀔 때마다 비전을 재검토해 조직의 큰 방향성을 수정해나가고 한다.

마이크로소프트는 비전 정립의 좋은 사례로 꼽힌다. 1975년 빌 게이츠가 설립할 당시 마이크로소프트의 비전은 “모든 가정이 PC를 하나씩 보유토록 하겠다”였다. 아주 도전적이면서도 기업의 목표를 명확히 보여주는 문장이다.

그리고 각 가정의 PC 보급이 현실화된 오늘날 마이크로소프트의 비전은 “모든 개인과 기업들의 잠재력을 이끌어내는 것”으로 바뀌었다. PC 시장을 넘어 SW, AI 등 넓은 영역에서 ‘혁신 툴’을 만들겠다는 방향성을 읽을 수 있는 비전이다.

## 핵심가치(Core values)란?

핵심가치는 목표달성을 위해 일하는 방식을 규정한다. 달리 말하면 ‘어떻게 일하는가?’, ‘일할 때 판단 기준은 무엇인가?’에 대한 답이라 할 수 있다.

가치판단 기준은 사람 수만큼 다양하다. 핵심가치는 이들 중 몇 개를 선택해 구성원들이 업무를 수행하면서 가장 우선하도록 정하는 것이다.

핵심가치는 회사 차원의 중대한 정책결정에서부터 모든 구성원이 일상적으로 보여주는 행동과 결정까지 영향을 미친다.

예를 들어 애플의 핵심가치는 단순함, 디자인, 품질이다. 아무리 좋은 기능이 있어도 복잡하고 미적으로 좋지 않으면 우선순위에서 제외한다.

구글의 'Don't be evil(사악해지지 말자)'이라는 문구도 유명하다. 당연한 말이지만, 독특한 표현으로 기억에 남아 임직원들이 의사결정 과정에서 다시 한번 고민해보게 만드는 기준 역할을 해왔다.

국내에서도 배달의 민족, 토스 등 혁신기업이나 스타트업을 중심으로 기업의 특성과 의견을 반영한 핵심가치를 수립하는 경우가 늘고 있다.

만약 핵심가치가 없거나 조직원에게 충분히 내재화되지 않는다면 각 조직원은 각자의 판단기준에 맞춰 일을 진행하게 돼 기업 행동에 일관성이 없어지고 대외적 신뢰를 잃거나 잘못된 결정을 내릴 가능성이 커진다.



## [ 우아한형제들(배달의민족) 핵심가치 ]

### 송파구에서 일을 더 잘하는 11가지 방법

1. 12시 1분은 12시가 아니다.
2. 실행은 수직적! 문화는 수평적~
3. 잡담을 많이 나누는 것이 경쟁력이다.
4. 쓰레기는 먼저 본 사람이 줍는다.
5. 휴가나 퇴근 시 눈치 주는 농담을 하지 않는다.
6. 보고는 팩트에 기반한다.
7. 일의 목적, 기간, 결과, 공유자를 고민하며 말한다.
8. 책임은 실행한 사람이 아닌 결정한 사람이 진다.
9. 가족에게 부끄러운 일은 하지 않는다.
10. 모든 일의 궁극적 목적은 '고객창출'과 '고객만족'이다.
11. 이꼴거나, 따르거나, 떠나거나!

※ 출처 : www.woowahan.com

## 기업 가치관을 어떻게 만들까?

그렇다면 미션, 비전, 핵심가치 등 기업 가치관을 어떻게 하면 제대로 수립할 수 있을까?

### ① 준비 : 경영자, 전 직원 참여

기업 가치관 수립을 준비하는 단계에서 가장 잦은 실수는 일부 부서에 안을 마련하라고 지시하는 것이다. 이 경우 기업 전체를 아우르지 못한 채 '고객만족', '주주가치 극대화' 등 상투적 수사로 채운 결과물이 나올 가능성이 높아, 임직원들이 수립된 기업 가치관을 신뢰하지 않게 된다. 기업에 대해 가장 잘 알고 있는 경영자가 직접 참여해 진두지휘하거나, 적어도 많은 직원들의 다양한 의견을 수렴할 수 있도록 독려해야 한다.

### ② 수립 : 표현은 짧게, 내용은 현실적으로

과욕을 부려 너무 많은 것을 넣다 보면 표현이 상투적이고 내용도 현실성 없는 '좋은 말씀'이 되기 십상이다. 표현은 짧고 독특하게, 내용은 핵심적이고 현실적으로 쓰는 것이 좋다. 혹시 너무 축약해서 상세 설명이 필요하다는 생각이 들면 원본은 간단한 채로 놔두고 따로 설명집을 만들어도 좋다.

### ③ 확산 : 내재화 위한 지속적인 독려

가장 좋지 않은 경우는 위의 단계를 밟아 정립한 기업 가치관을 화려한 선포식을 마지막으로 더 이상 찾지 않게 되는 것이다. 물론 선포식 등 대외적 공표는 필요한 작업이다. 하지만 더욱 중요한 일은 새로 제정한 가치들을 직원들에게 내재화하는 것이다. 지속적 교육과 캠페인으로 새로운 가치관을 실무에 적용토록 독려해야 하고, 때로는 이를 어긴 조직원에 대한 제재도 필요하다. 🚫

# 국내·외 경제지표

2019년 11월 11일 기준

## 1. 국내·외 경제성장률

(단위: %)

	2017	2018 <sup>(E)</sup>	IMF		OECD	
			2019 <sup>(P)</sup>	2020 <sup>(P)</sup>	2019 <sup>(P)</sup>	2020 <sup>(P)</sup>
한국	3.1	2.7	2.0	2.2	2.1	2.3
세계	3.7	3.6	3.0	3.4	2.9	3.0
미국	2.2	2.9	2.4	2.1	2.4	2.0
중국	6.8	6.6	6.1	5.8	6.1	5.7
일본	1.9	0.8	0.9	0.5	1.0	0.6
EU	2.5	1.8	1.2	1.4	1.1	1.0

\* E : 잠정치(Estimate) / P : 예상치(Projections)

## 2. 환율·유가<sup>1)</sup>

(단위: 원(환율), 달러(유가))

	2016	2017	2018	'19.6월	7월	8월	9월	10월
원/달러	1,161	1,131	1,100	1,176	1,175	1,209	1,198	1,184
원/엔(100엔)	1,068	1,009	996	1,088	1,086	1,137	1,116	1,094
원/위안	174.4	167.5	166.4	170.0	170.9	171.0	168.2	166.9
원/유로	1,283	1,276	1,299	1,327	1,319	1,346	1,319	1,309
유가(Dubai)	53.8	53.2	69.7	61.8	63.3	59.1	61.1	59.4

## 3. 산업지표

(단위: %(전년동기대비))

	2016	2017	2018	'19.6월	7월	8월	9월	10월
산업생산	3.0	2.5	1.4	-0.8	0.5	0.2	0.5	-
소매판매	3.9	1.9	4.3	1.2	-0.3	4.1	3.3	-
설비투자	-1.3	14.1	-3.8	-9.0	-4.7	-2.7	-1.6	-
수출	-5.9	15.8	5.4	-13.8	-11.1	-13.9	-11.7	-14.7
수입	-6.9	17.8	11.9	-10.9	-2.6	-4.3	-5.6	-14.6

1) 환율은 월 평균 기준, 유가는 기말 기준