

'결과형 인재가 되라' 를 읽고

작성일: 20.01.15

작성자: 도원진

1. 책 소개

도서 결과형 인재가 되라(2007)

: 하루하루 안일한 일상 속에서 수많은 잡무와 보고서에 둘러싸인 직장인들을 위한 자기계발서로, 한국 기업은 물론 외국 기업들의 다양한 사례를 통해 우리가 왜 **결과**에 주목하여 행동해야 하는지 그리고 어떻게 하면 **결과**를 얻어 기업에서 성공할 수 있는지를 설명한다.

또한 5천 개가 넘는 회사를 컨설팅하면서 기업 가치는 물론 직원들의 성과 의욕을 높였던 저자의 경험을 통해 **결과 중심적 마인드**가 기업을 어떻게 변화시켰는지에 대해서도 이야기하고 있다.

저자 장루상

: 모토로라 전략기획이사로 재직했고 콜롬비아 대학 MBA 객원교수로 있었으며, 현재 컨설팅 업체인 '지온'의 CEO로 중국내 많은 기업들의 경제자문 역할을 담당하고 있다. 지은 책으로 <시장, 정부 및 사회의 변천>, <베이징 대학의 증언>, <브랜드 광고 전쟁>, <진정한 실천> 등이 있다.

2. 내용

1 장. 임무 완수보다 결과가 중요하다

1-1. 과정보다 중요한 결과

- 학교는 지식을 배우는 곳. 회사는 직접 일을 하고 성과를 내는 곳

※ 단순 업무수행 vs 결과 지향 업무수행

[태도]	[내용]	[예시]	비고
1. 단순 업무수행	핑계, 이유를 만든다	종을 치는 일	
2. 결과 지향적 업무수행	a. 어떻게든 방법을 찾는다. b. 결과를 도출한다	제대로 종을 치는 일 = 종을 치는 일 + 미흡한 증생을 깨우는 일 (결과)	

※ 비서의 업무수행 결과

비서능력	회의 준비에 대한 능력별 조치사항	비고
1단	이메일이나 회사 게시판을 통해 시간과 장소 공지, 회의 용품 준비	
2단	+ 참석대상자 한 명씩 전화를 통해 제 시간에 참석할 수 있도록 함	
3단	+ 다음날 회의 30분 전에 또 한번 참석자들에게 전화, 변동사항 있을 시 사장에게 바로 보고, 사장이 참석자 명단을 미리 확인하게끔 함, 늦게라도 참석을 해야하는 인원을 파악하여 통보	
4단	+ 회의실의 슬라이드나 컴퓨터에 이상없는지 체크, 회의실 문 앞에 사용시간 공지	
5단	+ 회의 성격과 주제를 파악해서 과거의 자료를 참석자들에게 전달	
6단	+ 회의 내용 기록, 녹음	
7단	+ 잘 정리된 회의 기록을 사장에게 보고, 및 참석자들에게 배포할 지 결정	
8단	+ 회의 준비과정에 대한 전반적인 사항을 사장에게 보고	
9단	위 모든 사항을 메뉴얼로 정리해 놓고 후배사원들이 숙지하도록 관리함	

1-2. 프로의 데드라인, 결과

상사가 바라는 **결과**가 무엇인지, 시킨 **이유**, **목적**을 파악

실속 있는 업무수행, 속 빈 강정은 가라, 겉데기는 가라

1-3. 결과에 책임을 져라

책임감 3요소 : 약속엄수 결과추구 불굴의 집념

- 특출난 자질, 영특한 머리가 아니어도 좋다
- 강한 **책임감**으로 위 핸디캡을 극복할 수 있다.
- 책임감으로 현재의 실수를 극복하고 다음을 위해 **신뢰**를 얻어라
- 시련은 우리를 강하게 만든다
- ex)
 - 소니를 극복한 삼성전자(feat. 진대제)
 - 시련속에서 책임감은 더 빛을 발한다

1-4. 결과를 자기 손으로 통제하라

- 하루아침에 이뤄지지 않는다.
- **꾸준함**, **근면함**, **성실** : 가장 무서운 덕목

- 하늘은 스스로 돕는자를 돕는다
 - ex) 구걸을 하는 거지 vs 말 없이 수레를 끄는 청년
- **절대로 절대로 절대로 포기하지 않는다 - 처칠**

2장 생각 --> 행동(생각이 행동을 결정한다)

2-1. 결과 중심적 마인드

- **시장의 변화**에 마인드를 맞춘다
 - 기업에게 필요했던 결과 : 시장의 수요, 시장의 트렌드, 시장의 변화
 - 미국 제록스 vs 일본 Cannon
- **가치창출마인드**
 - 적극적이고 자발적
 - 단순히 상품을 판매하는 것이 아닌
상품이 지닌 **가치**를 판매하는 일
 - 상품의 가치를 드높이는 방법을 모색하게 됨
 - ex)신문팔이 노인의 마케팅
 - 뚜렷한 경영철학, '신문판매(결과)'에 주력

2-2. '반드시'만이 있을 뿐이다

- 카를로스 곤 닛산 회장의 성공비결 - 반드시 해낸다
- 삼성 이건희 "아내와 자식만 빼고 다 바꿔라"
- 포기하지 않는 정신
- ex)
 - 실베스터 스탤론 - 영화배우
 - 하랜드 샌더스 - KFC창업자

2-3. 결과 중심적 마인드의 3요소

- 실행 - 먹어본 자만이 알 수 있다
 - 동료에게 밥 먹자고 말만하는게 아니라 회사 문밖을 나가 행동하는 것이 먼저다
- 협동 - 능력밖에 일은 함께할 때 극복가능하다
 - 80달러 세계일주
- 의지 - 절대로 절대로 절대로 포기하지 않는다.
 - 스님, 땅콩까보기

3장 행동 --> 결과(행동이 결과를 결정한다)

3-1. 결과는 행동할 때 비로소 창출된다

- 일단 **행동** 하라
- 가만히 앉아서는 영원히 돈을 벌 수 없다
- **생각 --> 행동 --> 결과**
 - 일리노이 공대 설립자 프랭크 갠솔러스

3-2. 0.1은 0보다 크다

['속도'의 중요성]

이전 절에서 '행동'을 강조했다. 하지만, **어떻게 행동할지 고민**해야 한다.

성공을 하기 위해서는 **가장 짧은 시간에 가장 많은 활동**을 해야한다.

['속도'를 방해하는 요소]

'완벽함'을 추구하려는 경향. 임무수행의 최대 적이다.

- **벌과 파리의 선택**

- **빠른 행동**을 보이는 파리의 생존률이 더 높음
- 짧은 시간, 많은 행동

- **'먼저 발사하고 나중에 조준하라'**

- 부족하고 그릇된 결과를 얻더라도 **결과를 얻지 못하는 것보다 훨씬 낫다**
 - ex)
 - 칼리 피오리나 hp사장 강연
 - 덩샤오핑 "검은 고양이든 흰 고양이든 쥐를 잡는 고양이가 좋은 고양이이다"
 - 맥도날드 7가지 원칙 中 마지막 원칙 "모든 것은 이미 결정되었다. 따라서 모두 옳은 것이다"

- **완벽을 추구하다가 완벽한 '변명'을 얻는다**

- 단시간에 많은 행동을 수행해 결과를 얻는다면, 그 결과가 **완벽하지 않다**는 점을 받아들여라.
- 완벽함은 단 시간에 나올 수 없다. 오랜 노력끝에 나옴.
- ex) 활조각가

3-3. 한 가지 일에 몰두하라

- **델의 성공비결**

- 돈 버는 일 한 가지에만 집중
 - 일정기간 한 가지에만 몰두하는 열정이 필요

3-4. 자신에게 너무 많은 변명을 허용하지 말라

- 자신을 행동을 정당화하려는 순간 자신의 인생은 핑계로 가득차게 된다.

4장 중간 관리자 강화

4-1. 중간 관리자가 승부를 좌우한다

장사 vs 사업

[유형]	[내용]	비고
1. 사업	직원들로 하여금 업무를 수행하게 만드는 일을 함.	
2. 장사	사장본인이 직접 일을 함	

- 중간 관리자의 위치 : **일반사원의 사고방식에서 탈피한 상태**
- **긴장 속에서 성장한다**

- 안락한 환경속에서 인간이나 동물은 노력하지 않는다.
- 매 VS 닭
- ex) 마쓰시타 고노스케의 성공신화

4-2. 기본 원칙에 충실하라

- 착실하게 순서에 맞게 일을 진행하라
- 애매하고 광범위한 표현은 지양하고 구체적이고 설득력있는 표현을 지향하라

4-3. no best, only better

- 최고의 자리를 유지하기 위해서는 업계 평균보다 높은 성장세를 유지해야한다.
- 1보다 1.5, 1보다 2의 이윤

5장 책임감 (remind)

5-1. 책임을 회피하지 말라

- ☐ 상황을 관망하면서 일한다
- ☐ 남에게 물어보면서 일한다
- ☒ 어떤 건의를 하고, 그 결과가 나올 때까지 기다렸다가 다시 일한다.
- ☒ 자발적으로 일하고, 일의 진행과정을 수시로 보고한다.
- ☒ 자발적으로 일하고, 일의 절차에 따라 보고한다.

5-2. 업무 실행의 원칙을 가르쳐라

[원칙]	[행동]	비고
1. 시간 불변의 법칙	a. 자기만의 시간을 늘려라 b. 상사는 직원들의 보호자가 아닌 고용주다	
2. 자발적 독립적 습관	"고객에게 어떤 가치를 창출해 줄건가"를 생각하며 원칙을 지켜나감	

5-3. 시간을 잘 활용하자

- 평생 어떻게 살것인가
 - 중요하지만 급하지 않은 일 부터
 - 중요도 , 급한정도로 4개의 영역으로 업무구분
 - 2만 5천 달러짜리 건의(일의 순서)
 1. 모든 일을 끝내겠다는 생각은 버려라
 2. 책상위에 놓인 일들이 가장 중요한 일이 아닐 수도 있다.
 3. 매일 저녁에 내일 해야 하는 일을 정리, 메모
 4. 다음날은 가장 중요한 일부터

5-4. 책임을 주고 받는 방법

- 자신의 책임이 무엇인지(책임의 범위) 상사와 이야기한다
- 부하직원과도 책임의 의미에 대해 이야기한다. [책임을 전달, 위임]

- ex) 맥도날드 청소부 - 최연소 호주 CEO
 - 손님이 맥도날드의 화장실이 마음에 들어함을 청소부에게 인식시켜준다.(책임의 의미)

5-5. 감독과 검사를 게을리 하지 말라

1. 감독할 기능이 갖춰졌으면 직원에게 권한을 위임하라(책임을 전달하라)
2. 감독할 기능이 없다면 권한을 계속 갖고있어라

6장 실패를 성공으로 전환하라

6-1. 실패를 끌어안아라

- 실패를 두려워하는 어른들 vs 실패를 두려워 하지 않는 어린이

6-2. '포스트잇' 법칙을 믿어라

- 실패도 해석하기 나름이다. 실패는 성공의 어머니
- ex)
 - 포스트잇, 에디슨, 명나라 주원장과 거미, 아이젠하워 대통령과 어머니

6-3. 실패를 반갑게 맞아들여라

- 질병은 극복하는 것이 아니라 받아드리는 것
- 더 높은 것을 추구하자
 - 실패해보지 않았기에 두렵다 - 화웨이 사장

6-4. 단지 성공이 잠시 멈췄을 뿐이다

- 멈춤은 필수적이다
 - ex) 나비 번데기, 제왕절개수술, 크라이슬러 자동차의 CEO의 사직서 반려
- 반드시 거쳐야할 시련이 없으면 성공도 없다
- 시장의 규칙은 반드시 지켜라
 - 공개경쟁, 개방적 경영
 - 시장의 흐름에 반하지 않는 경영

6-5. 절대로 포기하지 말라

- 어린이, 마이클 조던의 공통점 : 실패를 두려워하지 않는다.
- 설령, 실패했더라도 결과를 얻은 것이다.
- 결과가 없는 것보다 낫다
- 이 실패를 원동력으로 다음을 기약한다(낙관적 사고)

7장 진정한 목표를 실행하라

7-1. '뚝뚝'하기 보다는 '성실'하라

7-2.기업의 결과에 몰두하라

- 자신의 가치보다 고객의 가치(결과)를 앞세워라
- 전문적이지 않은 표현, 이해하기 쉬운 표현
- 엔지니어 중심의 문화 < 소비자(결과) 중심의 문화

7-3. 집중과 반복의 효과를 믿어라

- 목표설정 --> 집중하여 그것을 끈질기게 반복
- 성패보다는 결심을 중시하라, 완벽보다는 속도를 추구하라
 - 결심이 먼저, 빠른 행동, 빠른 속도
 - 진행과정 : 결심 --> 행동 --> 결과
 - 중요도 : 결심, 행동 > 결과 > 업무수행

3. 총평

과정과 결과를 놓고 봤을 때, 우리는 결과보다 과정이 중요하다는 말을 학교 선생님께서 부터 자주 들었다. '도전'이라는 측면에서 어느정도 맞는 말이나 기업, 국정업무를 수행할 때는 위험한 발상이다. 냉혹한 이 세계에서 오로지 결과를 가지고 평가받고 결과를 통해 기업의 존폐가 가려지기 때문이다. 그래서 '결과형 인재가 되라'는 이러한 취지에 맞춰 기업의 성장과 개인의 성장을 이끌어내는 방법을 제시하고 있다.

1. 결과의 중요성 2. 생각->행동->결과 3. 책임감 4. 실패를 대하는 태도 5. 목표를 성취하는 방법론

개인적으로 고용주와 노동자는 이익교환의 관계 라는 말이 참 와닿았다. '나름 열심히 했다' 라는 태도로 진행한 업무수행은 변변치 못한 결과를 가져와 고용주에게 비용이 들게하고 노동자 노력과 시간을 물거품으로 만들어 버린다. 안타까운 상황이다. 양 측 모두에게 손해가 되는 이 문제상황을 벗어나기 위해선 저자의 조언에 따라 내게 주어진 일에 대해 책임감을 갖고 상사가 원하는 결과를 고민하며 업무를 수행해야 된다.

책에 말한 책임감이란 주인의식이 반영된 책임감이라 볼 수 있겠다. 업무를 개인과 관련없는 별개의 것이 아닌, '내가 설립한 회사의 존립을 위한 것'으로 생각하는 마음가짐은 나의 행동을 더욱 결과 지향적으로 결정짓는 정신적 토대가 될 수 있다고 생각한다. 더불어 고용주의 마인드를 이해하기 위해 경영학 독서를 통해 심화 학습을 진행하겠다.