

韓國的 經營學의 展望과 그 課題**

Business Administration Korean Style
Prospects and subjectives

李 氣 乙*
(Lee, Ki Eul)

目 次

- | | |
|----------------|---------------|
| 一. 問題의 提起 | 3. 責任權限의 明確化 |
| 二. 民族性과 經營行動 | 4. 理事會의 機能 強化 |
| 三. 韓國的 經營學의 課題 | 5. 勞使關係의 合理化 |
| 1. 稟議制度의 計劃職能化 | 6. 品質管理의 科學化 |
| 2. 經營理念의 質的改善 | 7. 財務構造의 健全化 |
| | 四. 맺는 말 |

* 延世大學校·東宇專門大學 名譽教授

** 韓國經營學會 江原支會 第4回 學術發表會 發表論文임

一. 問題의 提起

우리 나라 經濟는 최근 30년 사이에 급진적으로 발전함으로써, 後進國의 탈을 벗고 新興工業國의 대열에 끼게 되었으며, 이제 先進國으로 도약할 단계에 있다. 이러한 경제발전과정에서 주동적인 구실을 담당한 것은 企業이며, 企業의 합리적 운영을 이룩하기 위하여 전통적인 經營學이 미국으로부터 도입되었던 것이다. 美國經營學이 우리 나라에 들어 온지 벌써 30년이 된다. 미국경영학의 管理技法은 우리 나라의 企業경영을 종래의 經驗的 管理로부터 선진적인 科學的 管理에로 승화시켜, 우리 나라의 產業經濟를 급진적으로 발전시킬 수 있었다.

이러한 功이 있음에도, 미국의 管理技法은 우리의 民族性에 적합하지 않은 것도 있어, 가끔 사회적 갈등과 不作用이 나타나기도 한다. 더욱이 우리 나라가 世界經濟를 리드(lead)하는 입장에 서기 위해서는, 우리 民族의 독특한 장점을 살린 韓國的 管理技法이 개발되어야 할 것이다. 이것은 우리 나라의 民族文化를 역사와 종교적 관점에서 연구하여 民族性을 도출하고, 이에 의거하여 韓國的 經營學을 전개해야 한다는 것을 뜻한다.

기업에 이끌어 가는 經營者나 노무자들의 사고방식에는 민족문화라든지 宗教觀의 차이가 그 밑바탕에 깔려 있다. 즉, 企業의 經營行動은 민족문화의 상부구조이기 때문에 때가 바뀌고 狀況이 변하면 쉽사리 변할 수 있다. 그러나 그 밑바닥에는 風土·종교·문화·言語 등 기본적인 下部構造가 있음을 우리는 인식해야 할 것이다. 이렇게 본다면 각국의 經營學에는 그를 뒷받침하고 있는 文化가 있다. 따라서 새로이 韓國的 管理技法을 도출함에는 경영행동이나 그들의 價値觀을 지배하는 民族性 나아가서는 민족문화를 파악해야 할 것이다.

二. 民族性과 經營行動

한 民族의 사고방식은 그들이 같은 風土와 공동적 歷史 속에서 공동생활을 영위하는 동안에 이룩된 것이므로, 한 民族의 사고와 行動은 문화적 소산이라고 할 수 있다.¹⁾ 즉 韓國人에게는 한국적인 思考方式이 있고, 일본인에게는 그들 나름

1) 尹泰林, 意識構造上으로 본 韓國人, 1984, p. 11.

의 價値觀이 있고, 또 美國人에게도 그들대로의 생각하는 방법이 있는 것이다. 우리 나라와 外國人 사이에는 공통된 思考方式도 많지만, 또한 獨自의이고 때로는 서로 이해되기 어려운 점을 발견할 때도 많다. 이러한 점을 생각할때 思考方式의 차이뿐만 아니라, 人間存在 자체가 어떤 시간이나 空間의 제약을 받고 있음을 알 수 있다. 배가고플 때 밥이 생각나느냐 빵 생각이 나느냐, 불고기 생각이 나느냐 비이프 스테이크(beef steak) 생각이 나느냐는, 그가 보고 듣고 成長한 곳에 따라 다를 것이다. 따라서 人間이라 할 때, 그것은 단순한 사람(man)만이 아니라, 그것은 동시에 社會의 일원으로서의 인간을 말하는 것이며 個別的인 동시에 전체적인 것이 人間存在의 근본이다. 바꾸어 말하면 空間이나 시간을 떠난 人間은 상상할 수 없다. 人間の 존재란 어떤 風土 속에서 어떤 時代에 속하였던 인간이란 뜻에서 歷史와 풍토, 다시 말하면 時間과 공간의 제약을 벗어날 수 없는 것이다.

이렇게 생각하면 우리 민족의 思考方式에 결정적 영향을 미친 것은, 우리 民族이 겪은 수많은 侵略으로 입은 수난의 歷史와 이러한 과정에서 人間の 힘이 미치지 못하는 부면을 메꾸기 위한 宗教의 흐름이라고 생각된다. 이들이 결합됨으로써 民族性이 형성되고 여기에 우리의 民族文化가 전개되는 것이다.

民族文化는 한 민족을 구성하는 사람들이 공동으로 소유하고 있는 價値觀과 신념, 理念과 관습 그리고 知識과 기술을 포함한 巨視的이고 종합적인 개념으로서, 구성원의 行動에 영향을 주는 중요한 요소이다. 따라서 이러한 民族文化로부터 그 민족의 風俗·관습 및 정신적 態度나 행동을 일으키는 기본이 되는 民族性을 도출할 수 있을 것이다. 오히려 民族文化를 형성하는 主體가 민족성이라고도 할 수 있다. 이와 같이 民族性和 민족문화는 서로 相互作用하는 것이다. 이러한 民族性은 그 민족을 형성하고 있는 개인들의 個性을 국민 전체로서 파악한 것을 뜻한다.

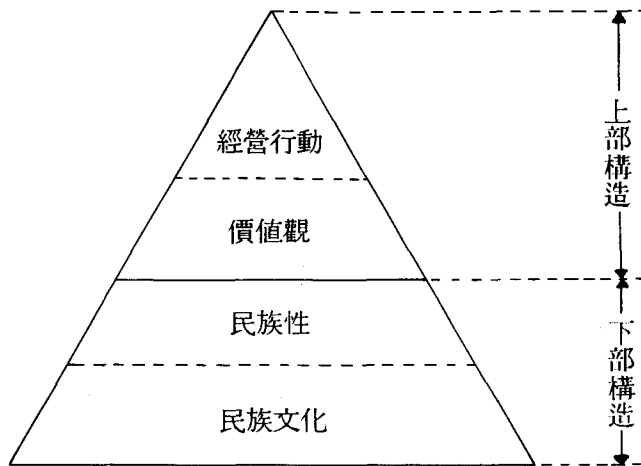
또 우리는 어떤 問題에 부닥쳤을 경우 그 해결방법을 미리 알고 있으면, 다시 思考할 필요없이 그대로 行動하면 된다. 따라서 行動이 원활하게 진행되면 인간은 思考하지 않아도 되는 것이다. 이와 반대로 어떤 목적을 향한 行動이 방해를 받을 경우, 우리는 어떻게 行動하는 것이 적당할 것인가를 모색하기 위하여 思考를 하게 된다. 즉 사람은 行動을 하기 위하여 먼저 思考하는 것이다. 이러한 思

考는 지금까지 자기에게 축적된 價値觀을 전제로 하여 성립한다. 바꾸어 말하면 어떤 問題가 발생하였을 경우, 우리의 思考는 자기의 價値觀에 의거하여 그 反應을 비교 淸량하면서 적절한 思考方式이 결정되어지는 것이다.

따라서 民族性으로부터 그 민족을 구성하는 사람들의 行動을 규율하는 價値觀이나, 어떠한 사태에 접하였을 경우 어떻게 대처한다는 思考方式이 형성된다고 본다. 여기서 價値觀이라는 것은 문화적 次元에 있어서 사람들의 行動을 규율하는 導因이 되는 主觀的인 것을 말한다.

그리고 이러한 價値觀이나 사고방식으로부터 인간의 행동이나 經營行動이 구체적으로 규율되어 나오게 된다. 즉 민족문화와 民族性이 인간의식의 下部構造라면, 이로부터 규율되는 가치관이나 經營行動은 아래 그림과 같이 그의 상부구조를 형성한다고 할 수 있다.

思考方式의 體系圖



三. 韓國的經營學的 課題

韓國的經營學이라고 하는 경우, 이 말이 가지는 親近感의 배후에는 여러 복잡한 問題가 내포되어 있다. 우선 우리 나라의 民族文化를 규명하기 위하여, 韓國史와 우리 민족의 意識構造에 영향을 미친 巫俗信仰·불교·유교·천도교·기독교

등 宗教에 관하여 연구하는 것이 필요하다.

그리고 우리 나라의 사업경영을 이끌어 온 美國經營學에 대하여 어느 정도의 한계를 느끼고, 民族性을 근대경영학에 接木시킴으로써, 韓國的經營學의 형성을 시도해 보려고 한다.

즉 韓國的經營學은 우선 우리 나라의 經營特質을 개별적으로 파악하고, 그 중에서 우리 나라 民族文化의 관점에서 보아 좋은 것은 그대로 유지 발전시키는 노력을 계속한다. 그러나 經營學의 지도원리인 經濟性의 관점에서 나쁜 것은 좋게 개선하는 방향에서 體系的인 경영학을 형성하려는 것이다. 이렇게 본다면 韓國的經營學에 대한 연구는 우리나라 사업계에서 현재 慣行되고 있는 제도나 技法을 매니지먼트(management)의 원리에 의거하여 體質改善하는 연구라고 할 수 있다.

이러한 관점에서 우리 나라 企業經營의 문제점과 改善方向을 정리해 보면 우선 問題되는 것은 다음의 7개 분야이다.

1. 稟議制度의 計劃職能化

우리 나라에 미국의 經營技法인 매니지먼트가 들어오기 전에 이미 日本의 전통적 방법인 稟議制度가 어느 정도 기업경영에서 습관화되고 있었다.

원래 稟議制度는 일본의 집권적인 藩閥體制하에서 상사의 의도를 살피고 헤아리는 절차로서 발전된 것이며, 이것이 근대적인 企業經營에 적용되어 下位者가 기안하고 社長이 승인하는 제도로 점차 보급되었다.²⁾ 그러나 근대적인 經營學이 도입됨에 따라, 그 實効性이 의심되기 시작하였다.

사실 稟議는 경영 하층부로부터 시작하는 起案·회람·決裁라는 절차를 거치므로, 이것은 경영관리상의 計劃技法에 해당한다고 할 수 있다. 따라서 이러한 품의제도를 한국의 經營風土를 감안하여, 우리 나라에 적합한 管理技法으로 다음과 같이 개선하는 것이 필요하다.

2) 名東孝二, 日本的經營の源泉をたすね乙, 1982, p. 124.

民族文化	民族性	價値觀	經營行動
日帝의 強占	兩面性	權威主義的 意識	稟議制度
天 道 教	改革精神	創造力	稟議의 計劃職能化 圖謀

兩面性—日帝의 탄압하에서 우리 民族은 앞면과 뒷면이 다른 兩面性을 가지게 되었다.³⁾ 즉 本心은 달라도 外形上 일본에 협력하는 체 하지 않으면 살기 어려웠기 때문이다. 이것은 일본정권에 대한 忍從的인 면과 我鬪的인 성격을 뜻하는 것이다. 즉 일본인은 權威主義的 意識에 의거하여, 모든 부면에서 우리 民族을 무조건 복종시켰다. 때마침 일제치하는 韓國企業의 도입기여서 일본 독특한 家父長的 조직(paternalism)인 품의제도가, 우리 나라에서도 그대로 통용되기에 이른다. 이리하여 稟議制度는 우리 나라經營에서 오래 전부터 전통적으로 사용되었던 것이다.

그러나 8·15광복 후 근대적인 經營學이 새로 도입됨에 따라 점차 품의제도의 慣行이 약화되어, 廢止되었다고 주장하는 會社도 있을 정도이다. 그럼에도 불구하고 품의제도는 오늘날 殘存하고 있는 것이 현실이며, 韓國的經營의 한 특색이라고 하면 그렇다고 할 수 있다.

정치·經濟·사회的 變化가 적고, 10년이 하루와 같이 일정한 狀況下하에서는 이러한 個別的인 품의제도도 그대로 통용될지 모르겠다. 그러나 環境條件의 變化가 격심한 오늘날에 있어서, 이러한 意思決定 방법은 時機를 잃는 後手의 반복에 지나지 않을 것이다.

創造性—이제 우리 민족에게는 東學과 3·1운동의 끈질긴 改革精神이 깃들고 있으며, 이것은 다시 創造性으로 반전되어 간다. 創造性은 새로운 文化的 가치를 만들어 내는 능력이다. 그뿐만 아니라 현대의 企業經營은 변동하는 시장경제 속에 놓여 있으므로, 經營者는 이들의 變化에 적응되어 가도록 새로운 結合을 이룩하는 創造機能을 발휘하여야 한다. 즉 오늘날과 같이 技術의 진보나 생활의 템포(tempo)가 급격할 때에는, 기업이 종전부터의 製品, 구식의 생산기술, 종래의 제도 절차에 安住할 수 없다. 기업이 그의 市場地位를 확보하고 발전하기 위해서

3) 李氣乙, 民族文化와 韓國的經營學, 1988, p. 277.

는 製品種類의 개선, 設備의 근대화, 組織·제도·절차의 개편 등의 革新職能을 실행하는 것이 필요하다.⁴⁾

그러므로 우리 나라 企業은 새로운 것을 추구하는 創造力을 발휘함으로써, 일제치하의 稟議制度를 근대적인 經營관리의 計劃職能으로 발전시켜야 할 것이다.

稟議와 計劃—사실 품의는 經營의 下層部로부터 시작되는 起案·회람·결재라는 절차를 거치므로, 이것은 經營관리상의 計劃技法에 해당된다고 할 수 있다. 이것은 아래로부터 시작되는 上向式의 계획기법이나, 經營관리상의 計劃은 상층부의 經營管理者에 의하여 이루어지는 企劃 策定이라는 점에 특징이 있다.

이와 같이 策定の 절차는 완전히 反對的인 것이나, 稟議에서 결재된 사항은 매우 신속하게 全組織에 침투되어 곧바로 실행되어 진다. 그러나 經營計劃은 그것이 상층부에서 결정되었어도, 이것을 下部에 의사소통하는 데에 문제가 있고, 또 그 計劃이 同意를 얻을 것인가에 관해서도 의심이 가는 때가 있다. 최근 經營參加(participation)가 중요한 문제로서 제기되고 있으나, 그의 焦點은 하층부나 현장의 意向을 결정에 반영하여 經營計劃의 실시를 원활히 하기 위해서이다. 그러나 품의는 決裁라는 의사결정 이전에, 下層部로부터 관계되는 모든 部署의 도장을 받아 同意를 얻어 놓는다. 따라서 이미 捺印된 사항은 매우 신속하게 實施되는 것이다.

그러나 이 제도는 많은 上司의 개별적인 決裁라는 형식을 취하므로, 意見의 교환이 없다. 그리고 捺印을 통하여 심의책임이 표시되어 回送되므로 충분히 심의할 수 없음과 동시에, 審議責任이 분담되어 形式化되기 쉽다. 더욱이 이러한 심의는 時間을 많이 소요로 할 뿐만 아니라 執行上 직접적이 아니며, 많은 節次를 밟기 때문에 業務가 번잡하다는 결점이 있다.⁵⁾

물론 이러한 것들을 비교척량한다고 하더라도, 經營학상의 최종적 評價로서 經營관리(management)가 稟議的經營보다 훨씬 우수하다고 인정하지 않을 수 없다.

4) Joseph A. Schumpeter, Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung, (1912)1952 (translated by Redvers Opier, The Theory of Economic Development, 1955, p. 66.)

5) 李氣乙, 經營學理論, 1989, p. 153.

2. 經營理念의 質的 改善

기업은 원래 人間에 의한 인간을 위한, 인간의 組織이다. 기업 나름대로의 經營理念이나 가치관을 가지며, 氣質이나 개성이 있다. 이러한 것을 企業文化라고 하며, 강한 文化가 있으면 일하는 것이 즐겁고, 종업원들이 열심히 그의 職務를 수행하게 된다.⁶⁾ 이러한 기업문화의 핵심에 해당되는 것이 經營理念이다.

그런데 종래 우리 나라의 企業經營에서는 윗사람이 하라는 대로 하는식의 家父長的 리더더십이 습관화되어 있다. 따라서 經營理念이나 목표가 뚜렷하지 못하고, 上司의 지시에 의거하여 하나하나의 경영활동을 취하게 되었던 것이다. 그러나 오늘날의 經營活動에 있어서는 이것으로 충분한 經營成果를 기대할 수 없으므로 합리적인 思考方式에 의거하여 다음과 같이 經營理念의 質的 改善을 도모하는 것이 필요하다.

民族文化	民族性	價値觀	經營行動
巫俗信仰	祖上崇拜思想	家父長的 리더더십	經營理念의 不透明
儒 教	家族主義	經營家族主義	經營理念의 質的改善 圖謀

家族主義—우리 나라 기업의 經營理念이 불투명하다는 근본원인을 우리의 民族性에서 구하면, 무속신앙에 기인하는 祖上崇拜思想에서 찾아볼 수 있다. 즉 조상을 숭배하는 마음은 家族主義라는 가치관을 낮게 하고, 경영활동에 있어서 윗 사람이 하라는 대로 행동하는 家父長的 리더더십을 습관화 하기에 이른다.

바꾸어 말하면 우리의 道德은 가부장제적인 家族을 중심으로 하는 것이다. 가족 구성원간의 人輪關係를 규정하는 도덕이 道德의 전체이고, 이 도덕은 孝라는 것에 의하여 頂點에 도달하였다. 이와 같이 우리의 도덕에서 집(家)을 중요시하고 있는 원인은 國家의 흥망에 관계없이 家가 존속되었다는 사회구조와 밀접한 관계가 있다.

이리하여 우리 나라에서는 家族이 사회의 기본적인 單位를 구성한다. 더욱이 같은 祖上을 모시고 있다. 같은 族譜 속의 일원이라는 同性同本은, 생각이나 행

6) Terrence E. Deal and Allen A. Kennedy, Corporate Cultures, 1984, p. 12.

동방식이 個人을 기초로 하는 西洋과 달리, 어디까지나 家族이 단위이다. 가족이 개인의 생활을 지배하고, 社會 속에서의 그 위치를 결정해 주었다. 그는 家族을 의지해서 살고 그의 도움을 받는 대신, 가족에게 忠誠을 다하고 가족을 위하여 책임을 져야 하는 體制 밑에서 살아 왔다. 家族은 심리적인 하나의 共同體라는 인식 이상으로, 권위를 가지고 子孫의 교육에서부터 모든 후생·생활에 이르기까지 큰 영향을 미치고 있었다.

權威指向的 리더쉽—그런데 우리나라의 傳統的인 가족생활을 볼 때, 家長의 指導類型을 일반적인 리더쉽유형인 專制的·민주적·자유방임적 등으로 나누어 설명하기 어려우며, 權威와 인화라는 두 가지 次元에서 이해하는 것이 좋다.⁷⁾ 이러한 우리 나라의 전통적인 文化에 포함되어 있는 家父長的인 권위와 人和에 근거한 통솔방식으로부터, 經營者의 리더쉽(leadership)에 대하여 두 가지의 假定을 할 수 있다. 첫째로 權威指向的인 측면에서 보면, 기업경영에서 上級者가 일방적으로 권위를 상당한 정도로 행사하고, 동시에 下級者들이 이를 수용하는 權威指向的인 리더쉽이다. 둘째로 권위와 人和의 양면에서 보면, 상급자들이 權威도 있고 또 인화(人和)도 지향하면서 하급자들을 잘 통솔해 나가는 人和折衷的인 리더쉽이라고 할 수 있다.

일반적으로 巫俗信仰에 기인하는 家父長的 리더쉽은 권위지향적인 것이 되기 쉽다. 따라서 社長의 명령에 절대 복종하는 것이 요구되며, 이러한 사태하에서는 上司의 그때그때의 指揮가 중요하므로 經營理念의 존재가 불투명하게 되기 마련이다.

人和折衷的 리더쉽—그러나 오늘날의 經營活動에 있어서는, 이것으로 충분한 經營成果를 기대하기가 어렵다. 따라서 최근 우리 나라의 優秀企業에서는 人和를 사훈으로 내세우고, 經營家族會議에 의거 상사와 부하간의 情誼를 강조한다.⁸⁾ 그럼으로써 協同意識을 높이고 갈등을 해소시켜 주는 등, 기업의 安定性에 크게 기여한다는 점에서 經營家族會議가 긍정적인 평가를 받고 있다. 또 종업원들도 人和로 표현된 상급자의 人格 내지는 德性을 높이 수용하여, 상급자의 리이

7) 李氣乙, 經營學原論, 1990, p. 353.

8) 李學鍾, 組織行動論, 1987, p. 434.

더쉽을 평가하는 데 있어서도 상급자의 課業能力까지 초월하는 경우가 없지 않다. 즉 權威와 인화 折衷的인 가부장적 리더쉽이다.

바꾸어 말하면 우리 민족은 옛날부터 儒教로 말미암아, 家族中心的인 생활이 몸에 젖어 있다. 이러한 민족성을 손쉽게 經營家長會議로 발전시킴으로써 小集團의 효율성을 높일 수 있으며, 그렇게 함으로써 經營理念의 질적 改善을 도모해야 할 것이다.

3. 責任 權限의 明確化

기업에 있어서의 經營管理는 많은 사람들의 集團行動을 대상으로 하여, 이것을 능률적으로 수행하기 위한 經營者들의 행동이라고 할 수 있다. 이러한 行動過程을 통하여 경영활동을 계속시켜, 고잉 콘선(going concern)으로서의 통일적 企業의 발전을 촉진하기 위해서는, 그 대상인 集團活動이 항상 일정한 秩序를 유지하도록 해야 한다. 즉 經營活動을 효율화하기 위해서는 좋은 組織이 전제가 되는 것이다.

그런데 우리 나라 기업의 經營組織에 있어서는 責任과 권한이 흐릿함으로써 經營能率이 좀처럼 올라가지 않는다. 그러므로 우리의 당면한 課題는 각 구성원이 분담하는 일에 관하여, 책임과 權限에 간격이 발생하지 않도록 함과 동시에 서로 重複이 되지 않도록 다음과 같이 責任 權限을 명확히 하는 일이 필요하다.

民族文化	民族性	價値觀	經營行動
佛 教	寬大性	責任의 不追窮	責任 權限의 模糊
基 督 教	個人主義	自我意識	責任 權限의 明確化 圖謀

集團主義—우리나라는 儒教의 영향에 의하여 가족 중심의 集團主義가 주축이 되고 있다. 이것은 개인보다도 集團의 입장 또는 논리를 중요시하는 思考方式이다. 이에 대하여 미국에서는 基督教의 영향에 의하여 個人主義가 형성되었으며, 이것은 사회와 개인의 對立關係에 있어서, 個人의 입장 또는 논리를 중요시하는 사고방식이다. 따라서 미국에서는 個人意識이 강하기 때문에 責任에 대한 관념

도 강하다고 볼 수 있으나, 우리 나라에서는 自我意識이 약하기 때문에 責任을 남에게 전가시키는 경향이 많다.

사회와 個人의 연결은 個人主義의 경우 계약관계와 權利·의무에 의거하지만 集團主義의 경우에는 인간적 信賴·의리·人情등에 의해서 주로 행해진다.⁹⁾

이러한 集團主義가 경영조직에 적용되는 경우 家父長制가 생성된다. 가부장제(paternalism)에 있어서는, 형식상 社長이 모든 책임과 권한을 갖는 權威者로서 부하에게 임하고, 部下는 사장을 家長처럼 섬기고 마음으로 복종하여 그의 命令대로 움직이나, 책임은 각자가 지지 않고 共同責任이라는 것이다.

寬大性—더욱이 우리 나라 經營組織에 있어서, 각자의 責任이 분명하지 않다는 근본적 원인을 우리의 民族性에서 구하면, 불교의 寬大性에서 찾을 수 있다. 즉 불교의 慈悲는 우리 민족의 마음을 너그럽고 크게 하였다.¹⁰⁾ 그뿐 아니라 모든 것을 八字所管으로 돌리는 무속신앙의 체념주의적 運命論은 일이 잘못되어도, 責任을 심하게 추궁하지 않는 것이 후일을 위하여 좋다는 價値觀을 형성시켰다. 따라서 責任·권한이 모호한 經營行動으로 말미암아 사람 중심의 組織이 되어버렸다. 물론 사람들이 각자 야무지면, 사람 중심의 經營組織도 괜찮을지 모르는 일이다.

個人主義—그러나 우리 나라 기업이 근대적인 資本主義 사회에서 견인차적 구실을 담당하기 위해서는, 組織目標를 효율적으로 달성시킬 수 있도록 각자의 責任意識을 강화하는 일이 필요하다. 더욱이 기독교의 個人主義는 개개인의 契約關係를 중심으로 하는 사회이므로, 개인의 自我意識을 강조하고 個人責任을 분명히 함을 원칙으로 한다.¹¹⁾ 그러므로 현대의 經營組織에 있어서는 개인주의와 自我意識을 강조함으로써, 명시된 管理組織과 책임·權限을 명확히 하는 근대적인 組織體系로 개편되어야 할 것이다.

9) 金日坤, 儒敎文化圈의 秩序와 經濟, 1985, p. 48.

10) 東國大學校, 佛敎學概論, 1981, p. 116.

11) Talcott Parsons Max Webers, The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism, (1930) 1952, p. 180.

4. 理事會의 機能 強化

기업의 경영규모가 확대되고 經營活動이 복잡하게 됨에 따라, 전사적 관점에서 綜合的인 경영관리를 수행하는 것이 필요하게 되었다. 이러한 종합관리를 수행하는 계층이 最高經營層이다. 최고경영층에는 理事會·사장 및 주요부문담당이사 등의 세 관리계층이 내포된다. 이 중 이사회는 도입은 新商法에 있어서 하나의 중요한 改正要件이었다.

그러나 우리 나라의 株式會社의 경우, 이사회가 그의 본질적 職能을 충분히 행사하고 있는가 하면, 매우 의심되는 바가 있다. 이것은 이사회를 구성하는 대부분의 理事가, 경영자로서의 全般管理層이나 부문관리층에 속하고 있기 때문이다. 그러므로 경영자의 受託責任體制를 확보하기 위해서는 다음과 같이 理事會의 기능을 強化하는 일이 하나의 중요과제로서 제기된다.

民族文化	民族性	價値觀	經營行動
儒 教	忠誠心	閉鎖的인 權力構造	理事會의 輕視
基 督 教	個人主義	合理的思考	理事會의 機能強化 圖謀

閉鎖的인 權力構造—우리나라에 理事會제도가 도입된 것은, 1963년의 新商法에서 시작된다. 종래 取締役, 즉 이사는 업무집행권과 執行意思의 결정권을 아울러 가지고 있었다. 그런데 개정된 新商法에서는 미국의 理事會 제도를 새로 도입하여, 社長은 업무의 집행권한을 행사하고, 理事會에게는 사장의 집행의사를 결정하는 권한을 주었던 것이다. 이들의 관계가 애매하여 우리 나라에서는 理事會가 제대로의 機能을 발휘하지 못하고 있다.

더욱이 우리 나라의 최고관리조직에 있어서 理事會가 제대로의 기능을 발휘하지 못하고 있는 근본적인 원인을 우리의 民族性에서 구하면, 유교의 忠誠心을 들 수 있다. 즉 儒敎에서의 절통과 신분을 배경으로 하는 家族會議的 생활태도는 사회생활에 있어서 排他的이고 폐쇄적인 사고방식을 낳게 하였다. 이것은 가족의 存續과 번영이 家族成員의 절대적인 의무로서 인식되었기 때문에 발생하는 것이나, 이러한 思考方式이 가족 외의 보다 넓은 社會에까지 확산되었다.

이러한 가족제도의 특징인 排他的으로부터 기업문화에 연관되는 중요한 변수는, 기업의 權力構造이다.¹²⁾ 즉 중요한 經營政策을 결정하고 경영행동에 영향력을 미칠 수 있는 意思決定의 구심점은 所有經營者를 중심으로 하여 그의 直系·혈연·지연 등 특별연고가 있는 重役들로 구성된 폐쇄적인 집단이다. 따라서 社長에 대한 忠誠心이 사장 중심의 派閥意識을 유발하고, 이것이 수탁기관으로서의 理事會의 기능을 소홀히 하게 하였다.

바꾸어 말하면 儒敎는 우리 민족에게 왕이나 나라에 대한 忠誠心을 강요하였으며, 이것이 오늘날의 기업경영에 있어서 社長 중심의 폐쇄적인 權力構造를 낳게 한 것이다. 따라서 사장인 代表理事의 집행의사를 결정하는 理事會가 오늘날 거의 무시된 弊害는 크다고 아니할 수 없다.

. 適應性—그러나 이러한 資本主義的인 기업제도와 더불어, 우리 나라에는 基督教이 들어왔다. 기독교의 個人主義와 자유·평등은 기업경영의 담당자로 하여금 合理的인 사고에 투철하게 하고 있다.¹³⁾ 그뿐 아니라 우리 민족은 고유의 風土로 말미암아 環境에 알맞게 살아가는 適應性이 강하므로, 사장의 全般管理機能과 더불어 理事會의 수탁관리기능도 잘 수행될 수 있을 것으로 생각된다. 그러므로 현실적으로 보아 理事會가 제대로의 기능을 발휘할 수 있도록, 이사회를 強化하는 것이 요망된다.

5. 勞使關係의 合理化

企業은 통일적 의사를 가진 經營者에 의하여, 생산 및 판매활동을 계속적으로 영위하는 組織體이다. 따라서 기업은 사람과 사람의 協同, 즉 경영자와 勞務者의 협력에 의하여 운영되는 것이며, 이런 의미에 있어서 經營者와 노무자는 기업경영의 원동력이라고 할 수 있다.

경영자와 勞務者 내지는 노동조합과의 관계를 勞使關係라고 하나, 오늘날의 노사관계에 있어서는 그들의 입장에서 보아, 양쪽의 理解가 일치하지 않아 勞使紛糾가 가끔 발생하는 경우가 있다. 따라서 勞使關係를 원만히 유지하기 위해서

12) 慎侑根, 韓國企業의 特性和 課題, 1985, p. 14.

13) 經濟學大辭典, 博英社, 1964(1986), p. 1119.

는 노동조합이나 勞動法規에 대한 이해가 필요함은 물론, 勞使關係를 적극적으로 원만히 유지시키는 노사협력제도 등 合理化施策이 강구되어야 할 것이다.

民族文化	民族性	價値觀	經營行動
風土	排他性	閉鎖的 對人關係	勞使關係의 不安定
儒教	家族主義	經營家族主義	勞使關係의 合理化 圖謀

排他성과 閉鎖的인 人間關係—우리 나라 기업의 勞使關係가 불안정하다는 근본적 원인을 民族性에서 구하면, 國土라는 제약조건에 유래하는 강한 세력에 대한 排他性에서 찾아 볼 수 있다. 즉 韓半島라는 지리적 조건으로 말미암아 늘 強大國의 틈바구니 속에서, 외세의 侵略에 의한 불안으로 강자를 排反하는 민족성이 뿌리를 내리게 되었다. 더욱이 근대에 이르러서는 日帝의 강점하에서, 그들의 간교한 侵略政策으로 말미암아 서로 믿지 않는 不信風潮가 조성되었던 것이다.

이러한 排他성과 불신풍조는 우리에게 서로 특 터놓고 말하지 않는다는 폐쇄적인 對人關係를 가치관으로써 가지게 하였다. 이것이 오늘날 우리 나라 기업의 勞使關係가 불안정하다는 근본적인 이유이기도 하다.

經營家族主義—이러한 勞使關係를 개선하기 위해서는, 우선 經營家族主義를 생각할 수 있다. 경영가족주의는 기업의 고용관계에 있어서 勞使가 마치 父子의 관계처럼 결속되어 있는 組織形態이다. 우리 나라 민족성의 하나에 家族主義가 있는데, 이것은 모든 것을 家族 중심으로 생각하고, 가족의 成員을 하나로 똘똘 뭉치게 한다. 이러한 民族性을 근대 경제사회의 중추인 企業에 적용한다면, 기업의 건전한 유지와 發展을 기대할 수 있을 것이다.

企業은 그 자체로서 존재하고, 會社가 권리 의무의 주체이다. 이에 대하여 가정에서는 家長이라는 의식이 지배하고, 이것이 주체가 되어 家族을 이끌어 가게 한다. 이 주체인 家長은 기능적인 존재나 金力的인 지배관계가 아니라 집(家)이라는 집단의 상징적 存在인 경우가 많다.

家長은 하나의 지위이고 신분이며, 資格이기도 하다. 우선 집이라는 것이 강

한 存在性을 가지며, 이것이 運命的·정서적 집단으로 존재하고 家長은 대외적인 代表者로서 또는 대내적인 면에서 집단의 引導者로서 행동한다. 이 家長자체가 권력적이라기보다, 가족들이 장의 權威를 지원하고 있다고 생각할 수 있다. 주체인 家長이 힘을 가지고 있지 않은 경우에도 主體的 지위가 확보될 수 있도록 制度的인 기반이 마련되어 있는 것이다.

이것을 企業經營에 적용하는 경우, 우리 집과 같이, 우리 會社라는 소속의식이 강하여 會社와 더불어 運命을 같이 하겠다는 생각이 우러나온다. 즉 회사를 위해서는 모든 身命을 바치겠다는 생각이, 家族을 위해서는 몸을 희생시킨다는 생각과 相通할 수 있게 될 것이다.

물론 企業을 유지하기 위한 경영자의 책임은 專門家로서의 엄격한 데가 있고, 또 오늘날 그의 社會的責任의 의식도 첨가되어 企業의 유지 발전이 강하게 요구되고 있다. 이러한 기본적인 行動原理는 家族의 유지 발전이라는 전통적인 行動指針과 매우 유사하다. 따라서 家族主義的 사고방식을 기업에 적용할 수만 있다면, 우리 집과 같이 우리 會社라는 一體感을 형성시켜 小集團의 효율성을 확보해 나갈 수 있을 것이다.

물론 企業의 지도원리는 收益性이다. 이 영리목적은 달성하기 위하여 기업은 生産 판매라는 業務活動을 영위하며, 여기서는 目的을 위한 合理性이 경영합리화 方策으로서 강조되는 것은 당연하다. 이것을 經營體로 승화시켜 보면 지도원리로서의 經濟性이 부각되며, 이러한 經營目的을 달성하기 위하여 對人關係의 원활한 調和를 도모하면서, 經營體의 유지 발전을 도모하는 것이 필요하게 된다.

이렇게 되면 家族的인 사원은 契約에 의거하는 것이 아니라, 자연스럽게 집으로서의 事業體의 한 구성원이 된다. 일본의 無契約의 나라라고 하는 것도 여기에 기인하는 것이나, 家族의 일원이 되면, 長期雇傭으로 정년까지는 가족의 일원 생각을 계속 가지게 된다.¹⁴⁾ 또 年功序列도 家業構成員이라는 특색을 나타내는 것이다. 일본의 經營特色으로서 열거하는 이러한 여러 점은 집을 중심으로 하는 事業이라는 성격, 즉 家業性으로부터 으레 生成될 수 있다.

14) 岩田龍子, 日本的經營の 編成原理, 1984, p.115.

바꾸어 말하면 한국인의 行動特色은 가족주의이다. 따라서 우리 나라의 家族主義的 전통을 일보 전진시켜 集團志向性 으로 만들고, 小集團에의 귀속을 통하여 대집단에 소속한다는 意識構造를 형성시킨다. 이것은 따뜻한 感情의 溶化로서 勞使關係를 가족적 분위기 속으로 인도할 것이다. 이러한 경영가족주의는 長期雇傭制度와 연공서열제를 정착시키고, 그와 동시에 經營體에의 일체감과 귀속 의식을 깊게 할 것이다.

이러한 經營家族主義는 비단 일본에만 있는 것이 아니라, 미국의 優秀企業에서도 볼 수 있으며, 温情主義型經營(paternalism)이 이에 해당된다.¹⁵⁾ 따라서 우리의 불안한 勞使關係를 경영가족주의의 방향으로 合理化시키는 것이 당면한 重要課題라고 하겠다.

6. 品質管理의 科學化

기업은 금전상의 利益을 획득할 목적으로, 다른 사람을 위하여 財貨나 용역을 생산·공급하는 生産經濟體이다. 따라서 勞動과 자본이 마련되었으면, 이 양자의 결합에 의하여 生産을 영위하여야 한다. 더욱이 經營은 경제성을 목표로 하여 운영되는 生産經濟體이기 때문에, 이 經濟性을 향상시키기 위해서는 경영의 生産을 어떻게 합리적으로 管理할 것인가 하는 문제가 중요하다.

그런데 우리 나라 기업에서 生産能率이 낮은 원인을 규명하는 경우, 品質管理의 조잡성을 지적하기도 한다.¹⁶⁾ 더욱이 製品에는 일정한 品質이 요구되고 있다. 따라서 현단계로서는 모든 製品의 품질이 일정한 수준을 유지함과 더불어, 그 水準을 향상시키도록 다음과 같이 品質管理를 과학화하는 것이 요청되는 것이다.

民族文化	民族性	價値觀	經營行動
巫俗信仰	淺博性	大綱主義	品質管理의 租雜性
儒 教	藝術性	科學技術의 尊重	品質管理의 科學化 圖謀

15) 山城章, 日本的經營の 構築, 1984, p. 173.

16) 서울大學校 經營研究所, 韓國企業의 現況과 課題, 1985, p. 148.

巫俗信仰과 大綱主義—우리 나라 기업의 品質管理에 있어서, 약간의 租雜性이 보이는 원인을 民族性에서 구하면, 巫俗信仰이라는 오랜 전통에서 유래되는 淺薄性에서 찾아 볼 수 있다.

바꾸어 말하면 우리를 감싸고 있는 중요한 思考의 하나는 運命論이다. 즉 모든 것을 八字所管으로 생각한다. 이러한 운명론은 무속신앙(shamanism)에서 온 것이며, 모든 吉凶禍福이 사람의 힘이 미칠 수 없는 신령의 노릇이라고 믿었던 것이다. 따라서 모든 일을 대강 해치우는 思考方式이 지배하고 있다. 이것은 巫俗信仰이라는 민족문화가 모든 것을 神靈의 탓으로 돌리는 것이 무난하다는 價値觀이 사람의 마음속에 뿌리를 내리고, 이것이 일을 하는 사람들의 思考方式으로 작용하기 때문이다.

그러나 기업이 생산한 제품에는 일정한 品質이 요구된다. 따라서 製品을 생함에 있어서는 形態·크기·색채·성능등에 일정한 표준을 정하고 完製品은 이 표준에 대한 적합도에 따라, 그 品質의 단계나 合格의 여부가 검사되어야 한다.¹⁷⁾

그럼에도 불구하고 아직도 品質의 수준이 낮은 것은, 무속신앙이라는 民族文化에 유인하여 作業을 대강 처리하는 大綱主義에 의거하기 때문이다. 이와 같은 대강주의는 어느 하나의 神에 자기의 모든 情熱을 쏟는 것이 아니라, 여러 神이 것도 좋고 저것도 좋다는 식의 多神論, 나아가서는 無神論이라는 가치관을 한국인들이 가지게 되었기 때문이다. 이러한 價値觀이 기업의 경영행동으로써, 品質의 租雜性을 낳게 한 것이라고 생각된다.

만약 이러한 思考方式이 현대 한국인의 마음을 사로잡는다면, 그것은 우리 나라의 先進化를 가로막을 뿐만 아니라, 자기 스스로의 墓穴을 파는 것이나 다름이 없다. 우리는 神學이 발달한 현대에 살고 있기 때문이다.

佛敎의 藝術性—그러나 우리 민족에게는 技術力이 있고 발전하려는 희망이 있다. 우리는 과거 불교로 말미암은 藝術性에 있어서 그 纖細한 솜씨를 세계에 과시하였다.

더욱이 技術發展은 경제와 사회발전을 이룩하는 데 가장 주된 要因의 하나이다. 先進國의 경우 경제개발의 50%이상이 기술발전의 의하여 이루어졌다고 한

17) William G. Ouchi, Theory Z, 1982, p. 223.

다.¹⁸⁾ 技術에 의한 새로운 제품 및 용역의 창출과 人力 및 자원활용의 효율 증대를 통한 生産性 향상은, 經濟成長의 원동력이 되며 國際競爭力 향상의 기반이 된다. 이에 따라 우리 나라도 品質管理에 의한 기술발전을 工業化의 가장 중요한 수단의 하나로 보고, 이의 振興을 위한 정책에 심혈을 기울이고 있다.

우리는 1960년대와 1970년대에 걸친 20년간의 工業化課程에서, 수습적 방법이나 모방적 방법으로 外國技術을 잘 습득하여 經濟를 급성장시켰다. 그러나 1980년대에 이르러 한국경제의 國際化가 진전됨에 따라, 모방기술로부터 탈피하여 새로운 技術革新을 자체의 힘으로 이룩해야 할 입장에 있다. 이들은 우리에게 科學技術 존중의 가치관을 가지게 하였고, 나아가서는 기업의 경영활동에 있어서 우리의 技術力으로 승화될 것이다.

더욱이 우리 민족은 儒敎文化로 말미암아 勤勉性이 체질화되어 있다. 이 勤勉性이 현대사회에 사는 우리에게 학문을 배우려는 情誠, 즉 向學之誠이라는 가치관을 가지게 하였으며, 이것이 職場에서의 과학적 태도와 研究開發을 촉진할 수 있게 한다. 여기서 科學的(scientific)이라는 것은 과거의 전통과 經驗에 대하여 새로운 인식과 비판 檢討를 가함으로써, 體系的으로 연구함을 뜻한다. 따라서 科學的態度는 우리로 하여금 새로운 것에 대한 創造와 끊임없는 건설을 향하여 매진하게 하는 것이다.

이렇게 본다면 品質의 조작성은 우리의 섬세한 技術力과 向學之誠으로 극복하고 品質管理의 科學化를 촉진시킬 수 있을 것으로 확신한다.

7. 財務構造의 健全化

최근 經營學 연구에 있어서, 하나의 중요영역을 最適한 財務構造의 결정이라는 문제이다. 바꾸어 말하면 우리 나라의 기업은 經濟成長과 이에 따르는 輸出增大라는 목표하에, 설비투자와 技術革新의 도입을 계속하였다. 그 결과 각 기업은 自己資本의 조달능력을 넘고 또 負債에 의해서까지도 設備技術을 경쟁적으로 하여, 기업의 財務構造가 오늘날 매우 악화되고 있다.

18) 李學鍾, 韓國企業의 構造와 策略, 1986. p. 281.

이와 같이 악화된 財務構造는 기업의 자금난을 심화시키고 國際競爭力을 약화시킬 뿐만 아니라, 특히 不景氣에 대응하는 기업의 건전한 抵抗力을 무에 가깝게 한다. 이리하여 우리 나라에서는 재무구조의 健全化와 이에 필요한 企業公開·證券市場의 육성 나아가서는 資本 코스트의 절감이라는, 일련의 問題들이 계속 제기되고 있는 것이다. 따라서 우리 나라 기업의 당면과제는 財務構造의 건전화를 도모하는 일이라고 하겠다.

民族文化	民族性	價値觀	經營行動
風 土	依他性	事大主義	財務構造의 惡化
基 督 教	個人主義	合理的思考	財務構造의 健全化 圖謀

財務構造와 依他性—우리 나라 기업의 財務構造가 악화된 원인을 民族性에서 구하면, 우리의 風土라는 제약조건에 유래하는 依他性에서 찾아 볼 수 있다. 즉 남에게 의지하려는 생각이 他人資本을 지나치게 많이 차입하게 하였다.

더욱이 남에게 依存하려는 태도는, 어렸을 때인 口腔期에 얻어지기도 한다. 사람은 성장하여 잘 살고 모든 것을 잘 하려고 하지만 그렇게 되도록 남이 해주어야 한다는 感情에 사로잡혀 있다.¹⁹⁾ 갓난 애기는 母兒의 분량이 적거나, 젖의 성분이 소화해 부적당하거나, 젖꼭지가 작거나 속으로 들어가 있어, 충분히 젖을 빨아먹지 못할 때, 울고 보챌으로써 어머니에게 依存하려고 한다. 이러한 口腔期에 있어서의 습성은 成長해서도 여전히 가지고 있다.

이러한 依他性은 강자나 強大國에 의지하는 것이 유리하다는 價値觀을 남게하며, 이것이 현대기업의 財務構造를 타인자본 위주로 악화시키는 결과를 가져왔다.

바꾸어 말하면 기업의 운영에 필요한 資本은 기업주에 귀속하는 自己資本과 채권자로부터 차입하는 他人資本으로 나누어 볼 수 있는 바, 自己資本(owner's capital)은 출자자가 각출한 資本金뿐만 아니라 기업 내부에서 적립된 剩餘金도

19) 尹泰林, 意識構造로 본 韓國人, 1984, p. 289.

내포되는 것이다. 특히 주식회사의 資本金은 株式의 발행을 통해서 조달되며, 이러한 自己資本은 기업이 존속하는 한 계속 사용될 수 있다.

企業은 외부로부터 他人資本을 차입하기 전에, 우선 企業主로 하여금 그 기업의 創設資本을 각출시켜야 한다. 왜냐하면 새로 시작하는 企業에 대하여 누구나 資金을 대여해 주려고 생각하지 않기 때문이다. 그뿐 아니라 사업이 확장되어 追加資本을 필요로 할 경우, 기업주의 자기자본은 他人資本을 유인할 수 있는 터전이 되기도 한다. 특히 주식회사에 있어서 株式資本은 元株主로 하여금 그 회사에 투자할 外部人을 얻을 수 있게 하면, 따라서 이것이 잠재적인 資金源을 이룩해 준다.

그런데 우리 나라 기업의 財務構造 현황은, 타인자본인 負債가 자기자본의 4배나 되어 지나치게 많다.²⁰⁾ 이것은 自我意識에 입각한 자율성보다도, 남에게 의존하려는 依他性 때문이기도 하다. 즉 自己資本보다도 타인자본에 더 많이 의존하였기 때문이다. 여기서 他人資本(borrowed capital) 이라는 것은 출자자 이외의 債權者로부터 조달된 자본을 말하며, 따라서 반환하지 않으면 아니될 회사의 負債이다. 물론 이러한 負債가 기업운영상 여러 가지 이유로 필요한 것이기는 하나, 지나치게 많다는 것은 企業의 정상적인 경영활동을 저해하는 원인이 되기도 한다. 일반적으로 資本構成에 있어서 自己資本이 차지하는 비율이 타인자본에 비하여 매우 적은 경우, 利子の 부담이 커지거나 金融機關의 발언권이 강하여 경영활동이 이에 좌우되는 등 기업의 收益性에 나쁜 영향을 미친다. 그러므로 自己資本을 크게 하여, 자본구성에 있어서 他人資本이 차지하는 비율을 적당한 수준으로 유지하도록 노력하여야 할 것이다.²¹⁾

自律성과 長子위주의 企業承繼—우리는 기독교 敎理인 자유와 평등을 누리고 있을 뿐만 아니라, 營利를 추구하는 資本主義 사회에 살고 있다. 자본주의는 私有·營利·자유를 모토(motto)로 함으로써, 合理的인 사고에 의거하여 기업의 利潤과 능률을 극대화하는 방향으로 움직인다.

20) 韓國銀行, 기업경영분석, 1987, p. 94.

21) William H. Husband and James C. Dockeray, Modern Corporation Finance, 1962, p. 201.

더욱이 우리의 民族文化나 민족성에는 兩面性이라는 것이 있다. 즉 依他性이 뿌리 깊으면, 자율성을 강력히 추구하게 된다. 따라서 우리의 依他성을 역전시켜 自律性으로 키워 나갈 필요가 있다. 그렇게 함으로써 우리 나라 기업의 약점, 즉 지나치게 많은 他人資本의 의존도를 합리적 사고로써 줄이는 동시에, 株式資本의 조달을 촉진시켜 惡化된 財務構造의 社會化를 도모하여야 할 것이다.

한편 財務構造와의 관련하여서 기업의 承繼狀況을 살펴보면, 우리 나라의 가족제도에서 나타나는 長子優待不均等相續이라는 특성으로부터, 다음과 같은 企業承繼를 생각할 수 있다. 즉 企業主가 기업을 창설하여 경영하다가 노약이나 死亡 기타의 사유로 所有權과 경영권을 후계자에게 넘겨주어야 할 때, 破産이나 강력한 법적 제약이 없는 한, 相續이 진행된다. 이 경우 우리 나라 가족제도의 傳統的 특성과 관련하여, 원칙적으로 창업자의 장남을 중심으로 한 長子위주의 企業承繼가 일반적이다.

이에 관한 우리 나라 大企業의 통계를 보면, 長子 위주의 승계가 66%, 次男·삼남 등 직계가족과 친족 중에서 후계자가 된 경우가 24%, 그것이 마땅하지 않거나 특별한 사정이 있는 경우, 창업공신이나 專門經營者(10%)에게 경영권이 위양되기도 한다.²²⁾

즉 많은 기업이 창업주의 長子優待不均等相續 형태를 취하고 있으며, 그 다음으로 次男·삼남 등 直系家族과 친족중에서 적당한 후계자를 물색해본다. 그것이 마땅하지 않거나 특별한 사정이 있는 경우에, 회사의 重臣이나 專門經營者들과 복합적으로 또는 직계가족을 거의 배제한 經營權의 위양이 이루어지는 것이다. 요컨대 우리 나라 기업에 있어서 所有權 내지 경영권으로 압축되는 기업의 承繼는 전통적인 家族制度의 특질을 거의 그대로 내포하면서 長族文化의 중심적 특성을 보인다.

이러한 면에서 볼 때, 사랑하는 자식에게 負債를 상속시킬 것이 아니라 건전한 財務構造가 유지되고 있는 알찬 企業을 넘겨주어야 할 것이다.

22) 愼侑根, 韓國企業의 特性和 課題, 1985, p. 246.

四. 맺는 말

이상에서는 우리의 民族性을 토대로 하여 韓國的經營學의 형성을 강조하였다. 그런데 현실적 企業經營에서 음성적으로 逆機的하는 민족성은 排他性·의타성·조상숭배사상·체념주의·淺薄性 등이며 이들을 앞으로의 教育과 끈질긴 노력으로 점차 強化시키는 것이 좋은 것이다. 그리고 陰性的이면서도 그 민족성을 양성적인 것으로 전환시켜 活用할 수 있는 것에, 面面性·충성심·관대성 등이 있다.

이들에 비하여 企業經營에 陽性的으로 순기능하는 家族主義·개인주의·藝術性·창조성 등은, 적극적으로 啓發 육성하는 것이 우리 民族의 앞날을 위하여 필요하다. 그리고 모든 분야에 적용될 수 있는 適應性·근면성·강인성은 우수민족과 優秀企業을 위하여 계속 지속되어야 할 것이다.

더욱이 이들 중에서 가장 頻度가 많고 문제가 되는 것이, 가족주의와 個人主義의 조화이다. 家族主義는 기본적으로 유교에 바탕을 두고 있으며, 個人主義는 기독교에 기초를 두고 있다. 오늘날의 우리 나라 企業經營에서는, 양자 중 擇一할 수 없다. 그것은 文化와 경영능률의 한계와 같기 때문이다.

이렇게 본다면, 우리의 意識構造에서 가장 강하게 작용하고 있는 家族主義의 사고방식과 현실적 企業經營에 있어서 가장 강하게 요구되고 있는 合理主義的 경영행동을 어떻게 조화시켜 나갈 것인가 하는 문제가 韓國的管理技法을 전개하는데 있어서 가장 핵심이 된다고 할 수 있다. 이들은 排他的이면서도, 현실적인 企業經營에서 타이 업(tie up)하지 않을 수 없는 두 가지 要因이다. 따라서 이에 관해서는 앞으로 經營承繼와 더불어 실업계에 있어서, 加一層의 깊은 연구가 기대되는 것이다.