

전통적인 경영전략모형에 대한 비판과 미래의 성공기업을 위한 새로운 경영전략모형에 관한 연구

소 영 일*

目 次

- I. 서 론
- II. 전통적인 경영전략 모형
- III. 미래의 환경에 대응하기 위한 새로운 경영전략 모형
- IV. 결 론

I. 서 론

1. 오늘날의 경영자가 당면한 과제

현재의 경영현상은 지금까지의 경영이론과 지엽적인 관리방식으로는 다룰 수 없을 정도로 복잡하게 전개되고 있으며, 21세기에는 더욱 격변하는 환경속에서 그 복잡성이 더해갈 것이다. 따라서 현대의 기업이 미래, 즉, 21세기에 성공하기 위해서는 많은 문제를 해결하지 않으면 안되며, 이를 내포하고 있는 복잡성에 관한 폭넓은 관점을 위해서 경영자들은 특정 행위와 성과에 집착하지 않고 자신의 조직을 훌륭히 관리해 나가지 않으면 안된다.

또한 조직의 성공요소에 관한 지식이 팽창하고 사업계의 복잡성이 증가하게 되자 뚜렷한 역설적 현상이 많이 나타나게 되었다. 예를 들면, 조직규모의 확대 및 개인 성과를 강조해야 할 필요성의 증대, 그리고 혁신을 위한 보다 더 큰 자유의 필요성 및 이와 아울러 기술적 시스템과 통제의 증진 등과 같은 상호 모순된 逆說들을 경영자들은 관리하지 않으면 안된다. 이러한 역설은 문제에 대한 보다 단순하고 일차원적 해결방책을 제시해 주는 과거의 경영이론으로서는 관리할 수 없는 것들이다.

2. 문제를 해결하기 위한 사고방식

21세기의 경영자가 당면하고 있는 이러한 문제를 해결하고 특히 역설을 관리하기 위해서는, 경영자는 문제의 뚜렷한 갈등적 측면을 지나치지 않고, “이것 아니면 저것” 혹은 “~로부터 ~로”식의 접근 태도가 아니라 “상호 역설적이고 또 복잡성을 내포하고 있는 모두”를 결합하여 함께 관리할 수 있는 능력을 갖지 않으면 안된다. 이를 위한 새로운 사고방식으로서 본 연구에서는 상호 역설적인 상황을 내포하고 있는 목표차원과 환경적 차원을 도출해내고 이들 각 차원을 해결해 낼 수 있는 방법을 단편적이고 상호 구분되어 있는 전략 요소 지향적인 전통적인 경영전략모형이 아닌 새로운 경영전략모형 속에서 하나의 통합체계로 결합시키려는 것이다.

II. 전통적인 경영전략 모형

1. 개 관

주요 학자들이 제시하고 있는 전통적인 경영전략 모형들을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 바이어즈 (L.L.Byars)

그는 전략경영모형을 다음과 같이 크게 두 묶음으로 나누고 있다.¹⁾

1) 전략적 계획

- ① 조직의 사명을 분명히 정함
- ② 政策을 수립함
- ③ 장기·단기 목표를 설정함
- ④ 戰略的 代案을 찾아냄
- ⑤ 하나의 전략을 선택함

2) 전략의 수행

- ① 조직 구조를 개발함
- ② 조직 활동을 관리함
- ③ 조직 목적 달성의 효과를 측정함

(2) 글루엑 (W.F.Glueck)과 자흐(L.R.Jauch)

이들은 전략경영 모형을 다음과 같이 크게 네 묶음으로 나누고 있다.²⁾

1) 분석과 진단

- ① 환경의 위협과 기회
- ② 내부적인 경쟁상 利點

2) 선 택

- ① 몇 개의 代案的인 전략을 고려함
- ② 전략의 선택

1) L.L.Byars, *Strategic Management : Planning and Implementation*, Harper & Row, 1984, p. 10.

2) W.F.Glueck and L. R. Jauch, *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, 1984, p. 6.

3) 수 행

① 資源과 構造

② 방 침

4) 평가: 결과와 전략의 평가

(3) 루(L.W.Rue)와 홀란드(P.G.Holland)

이들은 전략경영 모형이 다음과 같은 다섯 단계로 구성되어 있다고 본다.³⁾

1) 현재 상황의 분석

① 현재와 과거의 전략의 식별

② 현재와 과거의 성과의 진단

2) 미래에 대한 전망의 검토

① 장기목표의 설정

② 환경 분석

③ 내부 분석

3) 미래과정의 설정: 전략적 代案의 비교

4) 전략의 실행

① 기능적 전략

② 조직 요소

5) 전략의 평가와 통제

(4) 샤프린 (A.Sharplin)

그는 경영전략모형이 다음과 같은 세 단계로 구성되어 있다고 본다.⁴⁾

1) 환경 요소를 고려함

① 사회적 환경

② 정치적 환경

③ 기술적 환경

④ 경제적 환경

3) L.W.Rue and P.G.Holland, *Strategic Management*, McGraw-Hill, 1986, p. 58.

4) A.Sharplin, *Strategic Management* McGraw-Hill, 1985, pp. 10-14.

2) 전략의 형성

- ① 임무의 결정
- ② 조직과 환경의 평가
- ③ 목적 또는 방향의 설정
- ④ 전략의 결정

3) 전략의 수행

- ① 전략의 실시
- ② 전략의 평가
- ③ 전략의 통제

(5) 휠렌(T.L.Wheelen)과 헝거(J.D.Hunger)

이들은 경영전략모형이 다음과 같은 다섯 단계로 이루어져 있다고 본다.⁵⁾

1) 환경의 조사

- ① 외부적 환경 : 사회적 환경과 과업 환경
- ② 내부적 환경 : 구조, 문화, 자원

2) 전략의 형성

- ① 임무와 목적의 식별
- ② 전략과 방침의 결정

3) 전략의 실행

- ① 프로그램과 예산의 작성
- ② 절차의 개발

4) 평가와 통제

2. 비 판

이상에서 여러 학자들이 제시하는 전통적인 경영전략모형을 살펴보았는 바, 이들에 대해서는 다음과 같은 비판을 가할 수 있다.

5) T.L.Wheelen and J.D.Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, Addison-Wesley Publishing Co, 1989. p.4.

첫째, 전통적인 경영전략모형은 單線的 思考方式에 입각하고 있다. 즉, 이들 모형은 역사적 관점에서 볼 때, 경영자들에게 “~에서 ~로” 또는 “이것 아니면 저것”式的 單線的 思考方式에 입각하여 경영문제를 해결하려 하였다. 그러므로 과거와 같은 단순한 경영환경 속에서는 그 위력을 발휘할 수 있었지만, 앞으로 닥칠 21세기에서와 같은 모든 요소를 동시에 고려해야 하는 격변하는 환경속에서는 그 효력을 발휘할 수 없다고 생각된다. 즉, 전통적인 경영전략 모형은 기업이 성공하는 데 가장 중요한 요소를 추출하고 이것을 해결하려 한다는 점에서 단편적이고 單線的인 문제해결 방식인 것이다.

그러면 과거의 經營上의 관심이 변해온 역사적 시점에 따라 경영전략 모형이 어떠한 조직적 대응방안(성공요소)을 제시했는가를 살펴보기로 하자.⁶⁾

(1) 경영상의 관심이 “기능을 잘 발휘하는 복수단위의 조직과 경영계층”이었을 때는, 조직적 대응방안은 “조직구조의 형성”이었다.

(2) 경영상의 관심이 “생산 및 운영산출물과 효율성의 극대화”였을 때는, 조직적 대응방안은 “생산성 향상”이었다.

(3) 경영상의 관심이 “모든 사업변수에 대한 경영통제의 증대”였을 때는 조직적 대응방안은 “시스템 설계”였다.

(4) 경영상의 관심이 “시장에서의 성공적인 競爭上의 증대”였을 때는 조직적 대응방안은 “전략적 기획”이었다.

(5) 경영상의 관심이 “탁월성을 성취하기 위한 우수한 성과와 집행”이었을 때는, 조직적 대응방안은 “문화의 형성”이었다.

(6) 경영상의 관심이 “가속화되는 변화에 대한 적응”이었을 때는, 조직적 대응방안은 “혁신경영”이었다.

이와 같이 경영상의 관심이 어떤 특정 요소에 맞추어져 있었을 때는, 그 요소를 해결하기 위한 대응책을 전통적인 경영전략 모형이 제공해 줄 수 있었지만, 미래의 복잡한 환경 속에서는 기업은 이들 모든 요소를 동시에 고려하지 않으면 안되는데, 이것은 전통적인 경영전략모형으로서는 감당하기 어려운 것이다.

둘째, 전통적인 경영전략 모형은 역설을 관리해 줄 수가 없다. 즉, 이들 모형은 오늘날 경영자들이 당면하고 있는 상호 역설적인 경영문제를 해결하는데 도움을 주지 못한다.

6) C.R.Hickman, *The Future 500*, Biddles Ltd, 1988, chapter 2.

여기에 크고 작은 역설들을 몇가지 제시하고자 하는데, 이것들은 현재 전개하고 있는 혼란스러운 기업환경을 반영하는 것이다.⁷⁾

① 고용에 있어서의 보다 큰 안정성은 환경의 불안정성에 대처하는 데 있어 필수적이다.

② 보다 큰 경쟁은 경쟁회사들간의 보다 많은 협력을 필요로 한다.

③ 보다 높은 생산성은 보다 많은 - 보다 적은 것이 아닌 - 근로자들을 통해 이룩된다.

④ 보다 엄격한 통제는 보다 더 분권화함으로써 이룩된다.

⑤ 보다 적절한 축정은 보다 적은 축정치로 달성된다.

⑥ 가장 훌륭한 개별기업들의 전략들은 경쟁자들의 전체 공동체에 혜택을 가져다 준다. 이와 같은 역설적인 문제들은 상호간에 복합적으로 작용하고 있는데, 전통적 모형으로서는 이들 문제를 총체적이고 복합적으로 해결해 줄 수가 있다.

III. 미래의 환경에 대응하기 위한 새로운 경영전략 모형

1. 개 관

새로운 경영전략모형에 있어서는 먼저 목표차원을 설정하고, 또 미래의 경영자가 당면하게 될 상호 역설적이고 포괄적인 환경적 차원을 확인하는 것으로부터 출발한다. 그리고 나서 이러한 목표차원과 환경적 차원의 문제들을 해결하기 위한 방법들을 제시한다. 마지막으로 이러한 전략요소들의 실천을 보다 용이하고 효율적으로 하기 위한 기본 전제조건으로서 전략정보시스템의 구축을 설명한다.

2. 목표차원과 환경적 문제차원의 확인 - 미래기업이 당면하는 次元의 설정

이들 전략 요소는 전통적인 경영전략모형에서와 같이 내부, 외부 환경을 구분하고 기회와

7) J.T.Peters, *Thriving on Chaos*, Excel, 1987, chapter 31.

위협, 그리고 강점과 약점을 분석하는 절차를 따르는 것이 아니다. 이것은 역사적 변천 과정을 살펴본 후 21세기에 도달할 상황을 예측함으로써 설정되는 내부, 외부의 모든 환경요소를 고려하고 또 역설적이고 동태적인 상황을 고려한 후 설정되는 하나의 복합적인 차원으로서, 경영자는 이들 모든 차원을 동시에 고려하지 않으면 안되며 또 이들 모든 차원을 총체적으로 달성하지 않으면 안된다.

이러한 次元은 크게 목표차원, 외부환경적 문제차원, 내부환경적 문제차원으로 나누어 볼 수 있다.

목표차원은 最上位 目標次元과 次上位 目標次元으로 구성되어 있다.

미래의 기업에 있어서는 '고객의 만족'이라고 하는 요소가 더욱 중요할 것이기 때문에 이를 最上位 目標로 삼아야 한다. 그리고 이러한 목표를 달성하기 위한 次上位 目標로서 '勤勞者의 개인적 충족감'을 설정해야 한다. 기업내의 근로자가 개인적인 충족감을 느낄 때 비로소 그들은 제품과 서비스 생산에 혼신의 노력을 투입할 수 있을 것이기 때문이다.

이들 목표를 달성하기 위한 환경적 문제차원으로서는 '사회적·윤리적 책임의 수용', '기업과 정부 사이의 새로운 협력관계의 추구', '기업들간의 경쟁과 협동의 조화', 그리고, '전문화된 세계에서 의 범세계적 동질성의 추구' 등과 같은 것을 고려해야 한다.

이러한 다섯 가지 외부 환경적 문제차원을 고려함과 동시에 두 가지 내부환경적 문제 차원에서 기업은 창조하고 적응하지 않으면 안되는 바, 그것은 '새로운 조직형태의 설계' 및 '하부문화의 통합과 조화'이다.

이러한 차원은 모두 격변하고 또 역설적인 상황에 놓여 있으므로 이를 해결하기 위한 방법론이 필요하다. 이것을 위한 방법은 가장 上位의 정신적 전제로서 모든 경영자와 근로자들이 '경영혁신'의 사고방식을 가져야 하고, 이러한 사고방식하에서 구체적으로 '복잡성 관리'라고 하는 새로운 경영기법을 적용하여야 하며, 또 이러한 혁신과 복잡성 관리를 가능하게 하기 위해서는 그 기초로서 전략 정보시스템을 갖추어야 하는 것으로 구성되어 있다.

3. 미래기업의 목표 차원

전술한 바와 같이 목표차원은 最上位 目標과 次上位 目標로 이루어져 있다.

(1) 最上位 目標: 고객만족의 달성

1) 역사적 변천과정

미래 성공기업의 최종목표는 어떻게 하면 自社의 제품이나 서비스가 고객을 만족시킬 수 있을 것인가 하는 것이다. 고객의 만족에 관한 기업의 대응방법을 역사적으로 고찰하면 다음과 같다.

1990년대 초에는 低原價에 입각한 低價格에 근거하여 경쟁을 하고 궁극적으로 고객에 만족을 주고자 하였다. 즉, 원가를 낮추기 위하여 기업은 생산능력을 확장하여 대규모 대량생산에 박차를 가하고, 오랜 경험에 의한 노동량과 노동시간의 절감을 기하고, 인건비를 감소시키는데 주력하였다. 그러나 많은 기업이 이와 같은 노력을 하게 됨에 따라 가격을 절하시키는 데는 한계에 부딪치게 되었다.

1970년대경부터는 고객은 가격보다는 품질에 더욱 관심을 가지기 시작했다. 그리하여 기업은 ZD(Zero Defects)라든가 QC(Quality Control) 등을 철저히 시행하는데 중점을 두었다.⁸⁾ 그러나 대부분의 기업들이 품질관리를 엄격히 하면서 품질면에서의 差別化는 거의 이루어지지 않게 되었고, 그 격차는 매우 작아지게 되었다.

1980년 이후에는 기업은 多品種의 제품과 서비스를 탄력있게 제공함으로써 고객을 만족시키고자 노력하였다. 즉, 현대사회에 있어서 고객의 욕구는 시시각각으로 변화하기 때문에, 다품종 소량생산을 통하여 변화하는 고객욕구에 적응하지 않으면 안되었다. 이러한 다품종 소량생산을 위하여, 연구개발현장에서는 CAD/CAM을 사용하고, 생산현장에서는 생산기술이나 생산관리 기술을 한층 고도화시키며, 유통현장에서는 컴퓨터를 구사하여 POS 등의 관리시스템을 만드는 등, 각 기업들은 피땀어린 노력을 통해 다품종 소량생산에 대응함으로써 고객의 욕구를 만족시키고자 하고 있다.⁹⁾ 그러나 이러한 분야에서도 이제 기업들간의 격차는 점점 없어지고 있다.

2) 시간단축에 의한 고객의 만족

앞으로 고객들에게 만족을 줄 수 있는 분야는 “시간”이라고 예측되고 있다. 여기서 말하는 시간은 회사측의 시간이 아니라 ‘고객의 시간’이다. 이제부터는 고객의 시간을 단축하지 않으면 안된다. 신속성은 고객에게 커다란 가치를 낳을 것이다. 대개의 경우 고객의 수요에는 높은 시간 탄력성이 있다. 즉 동등한 가격, 품질, 성능, 서비스라면 그것을 고객에게 건네주는 시간이 짧을수록 고객의 만족감은 높아지고 수요는 커질 것이다.

그러나 다품종 소량에 기반을 두고서 고객의 시간을 단축시키기 위해서는 기업은 생산

8) W.J.Stevenson, *Computers Today*, McGraw-Hill, 1986.

9) D.H.Sanders, *Computers Today*, McGraw-Hill, 1986.

및 유통면에서 막대한 투자를 해나가지 않으면 안되는데, 이렇게 되면 價格의 상승이 당연히 뒤따르는 것이다. 그렇다면 21세기의 기업이 성공하기 위해서는 어떻게 하면 고객의 시간을 단축시키면서도 低價格과 多品種 少量化를 동시에 달성할 것인가 하는 것이 가장 중요한 문제가 된다.¹⁰⁾

(2) 次上位目標：勤勞者의 개인적 충족감의 달성

1) 역사적 변천과정

근로자들이 조직생활의 의미와 충족감을 끊임없이 요구함에 따라, 인간 경영이 큰 관심을 끌게 되었다. 개인에 대한 조직의 태도를 역사적으로 고찰하면 다음과 같다.

기업이 발달한 초기에는 조직은 종업원에 관련된 일을 통제할 수 있는 절대적 권리를 자신이 획득했다고 생각했다. 예를 들어, 테일러는 과학적으로 결정된 “공정한 하루의 課業”과 “공정한 하루의 보수”를 통하여 근로자를 통제할 수 있다고 생각했다.¹¹⁾ 이러한 과학적 경영기법은 근로자로부터 생산과정에 대한 통제권을 박탈하는데 유용했기 때문에 소유주나 전문경영자들은 과학적 경영형태를 수락하였다.

그후 메이요가 행한 호오손 연구를 토대로 인간관계 운동의 발전이 있었다.¹²⁾ 이러한 연구는 “경영진의 노력보다는 비공식적 사회관계를 이용하여 생산을 규제하려고 결합된 근로자들이 주로 생산을 통제한다”고 결론을 내렸다. 메이요는 생산을 제한하는 사회적 집단을 제거하고 이를 보다 공식적인 조직으로 대체하는 데 초점을 두었다. 즉, 인간관계 운동은 다방면에 걸친 경영자훈련 및 개발에 착수하여, 경영자들에게 갈등을 극소화하고 그들의 권위와 통제를 정당화하는 절차와 설득기술을 부여하려고 하였다.

그후 막스 베버의 관료적 조직이론이 제시되었다. 세심한 전문화 및 노동의 분화와 결합된 비개인적 표준, 규칙, 절차를 통하여 베버의 관료제는 개별 근로자가 이룩할 수 있는 권위, 개인적 재량권 및 편의주의의 양을 통제하려고 하였다. 사실상, 관료주의는 개인적인 욕구와 욕망을 보다 객관적이고 보편적이며 도덕적으로 정당화된 기준으로부터 도출된 조직적 욕구와 욕망으로 대체하려고 시도하였다.¹³⁾

1960년대 맥그레거는 “X이론과 Y이론”으로 사상적 혁명을 가져왔다. 경영자는 개인의

10) The Boston Consulting Group, *Taimubesu Kyoso : 90-NENDAI NO HISSHO Senryaku*, President Inc. 1991.

11) F.W.Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, 1947.

12) G.E.Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, Co, 1933.

13) M.Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, Free Press, 1947.

귀중한 잠재력을 왜 인식해야 하는가에 대한 이유를 처음으로 듣게 되었다. 권위주의적 경영행동에 대한 비판으로 인하여, 경영자들은 독재적 통제로 인하여 자신이 해결하려는 문제가 오히려 악화되고 있다는 점을 깨닫게 되었다.¹⁴⁾

1970년대에는 작업환경을 개선하는 방향으로 관심의 초점이 변하였다. 곧 이어 직무가 근로자들에게 보다 의미있고 보람되고 만족할만한 것이 되도록 작업환경을 재설계하려는 시도들이 이루어졌다. 직무충실화는 근로자에게 보다 흥미로운 과업을 제공하려는 실험이었다.¹⁵⁾

1980년대초에 경영자들은 근로자의 충족감을 점차 존중하기 시작했다. 경영자들이 근로자의 피드백과 참여를 환영하기 시작했을 때, 그들은 생산성 팀이라든가 品質管理組 등과 같은 집단을 기업에서 형성하기 시작했다.

· 2) 미래기업에 있어서의 근로자의 개인적인 충족감

지난 세기동안 조직속의 개인에 대한 관점은 교환가능한 생산부품 정도로 생각되었던 것으로부터 이제는 조직성과 달성의 핵심이라는 것으로 발전하여 왔으며, 이러한 추세는 앞으로 더욱 계속되리라고 보인다.

각 개인은 어떤 분야에서 두각을 나타낼 수 있도록 하는 기술과 재능을 각 직장으로 가지고 온다. 최고의 성과는 원천적으로 몇 몇 소수에게만 운명적으로 주어진 자연적인 시혜와 같은 것으로부터 나오는 것이 아니라, 모든 인간 존재가 가지고 있는 저력으로부터 나온다. 각 개인은 자신이 진실로 누구인가를 발견하려고 하고 자신의 운명을 자각하려고 애쓸 때, 최고의 성과가 나온다. 따라서 미래의 경영자는 기업의 성과요구와 기대를 저버리지 않으면서도 개별근로자들이 욕망과 욕구를 진정으로 만족시킬 수 있도록 노력해야 한다.

더구나 기업의 최고의 목표를 “고객만족”이라고 설명했다면, 이러한 고객만족은 고객에게 제시할 제품을 만드는 기업의 근로자 모두가 개인적인 충족감을 느꼈을 때 비로소 가능하다라는 사실을 경영자는 분명히 인식해야 한다.

4. 환경적 문제 차원

이것은 외부환경적 문제차원과 내부환경적 문제차원으로 이루어져 있다.

14) D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960.

15) J.R. Schermerhorn, J.G. Hunt and R.N. Osborn, *Managing Organizational Behavior*, Wiley, 1982.

(1) 외부환경적 문제 차원

1) 사회적·윤리적 책임의 受容

① 역사적 변천과정

수세기 동안, 기업은 사회와 대립적인 상태를 유지하며 존재하여 왔다. 교환과 상업활동은 그것을 규제하는 법과 더불어 오랜 역사를 가지고 있다. 예컨대, 약 B.C. 2000년 경에 제정된 함무라비 법전은 상인의 활동을 규제하는 지침을 제공한다.¹⁶⁾

중세기초에는, 로마 카톨릭 교회는 기업과 상업활동을 멸시하였고, 엄격한 규칙과 제약을 통해 그것을 통제하였다. 또 富의 축적은 예수그리스도의 자비로운 가르침에 직접적으로 반대되는 행위로 생각되었다.

중세기말에 이르자, 價値가 변하기 시작하였고, 기업활동을 더 긍정적으로 생각하게 되었다. 막스 베버는 종교개혁과 프로테스탄트 운동의 결과로 생긴 종교윤리의 변화는 자본주의 발전에 매우 유리한 경제적 분위기를 제공하였다고 가정하였다.¹⁷⁾

그후 사회·문화적 가치가 새로운 기술과 자유방임경제의 이익에 의해 충족됨에 따라, 여러 나라의 정부는 기업을 지원하기 시작하였다. 1900년대에 이르러, 대중은 일부 기업의 활동이 반사회적이라는 것을 발견하기 시작하였으며, 여러 경로를 통하여 기업의 활동을 규제하려하고 있다.

미래의 성공기업을 위해서는 사회적 책임이 더욱 강조되는 바, “기업의 사회적 책임은 성숙된 地球文明의 證標”라고 보는 데이비스(K. Davis) 등은 이러한 책임이 강조되는 이유로 다음과 같은 몇 가지를 들고 있다.¹⁸⁾

- ㉠ 사회의 복잡화와 사회와 부문간의 상호의존성의 증대
- ㉡ 사회의 富와 文化의 成長 및 그 유지를 위한 사회의 욕구
- ㉢ 정부 권력의 증대와 기업에 대한 정부간섭의 가능성 증대

캐롤(A. B. Carroll)은 사회적 책임에 대한 조사에서 기업은 경제적 및 법적 책임이외에도 윤리적 책임을 갖는다고 주장하였다.¹⁹⁾

- ㉣ 경제적 책임은 그 기업이 사회에 가치있는 재화와 용역을 생산함으로써 채권자와

16) E.C.Bursk, D.T.Clark, and R.W.Hidy, "The Oldest Business Code : Nearly 4000 Years Age," *The World of Business*, vol 1, Simon and Schuster, 1962, pp.9-10.

17) M.Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, Charles Scribner's Sons, 1958.

18) K.Davis and R.L.Blomstorm, *Business, Society and Environment*, McGraw-Hill, 1971, pp. 85-91.

19) A.B.Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management of Review*, October, 1979, pp. 497-505.

주주에게 보상하는 것이다.

㉠ 법적 책임은 경영자가 정부에서 설정한 법률에 따르는 것이다.

㉡ 윤리적 책임은 어떤 사람이 주위 환경에서 어떻게 행동해야 하는가에 대한 일반적으로 인정된 믿음에 따르는 것이다.

② 미래 기업과 사회적 책임

21세기의 성공기업이 될 수 있으려면, 경영자는 장기적으로 볼 때, 조직의 우수성은 사회적 책임 특히 윤리적 행동에 의존한다는 원칙을 인식해야만 한다. 즉, 이 원칙을 손상시키는 기업들은 단기적으로는 경쟁적 우위를 누릴 수 있지만, 장기적인 이득은 조직을 위하여 일하는 모든 사람들의 존엄성을 고양시키는 윤리현장을 중심으로 자신의 조직을 구축하는 기업에게 돌아간다는 신념을 경영자는 가져야만 한다.

미래의 윤리적 기업의 경영자는 윤리적으로 책임있는 리더쉽을 발휘해야 하며, 자신의 근로자들이 가지고 있는 윤리적 및 도덕적 기준에 대하여 의미와 목표를 부여하고, 그것을 강화시킬 기회를 포착해야 한다. 그리고 나면 그러한 기준은 틀림없이 기업을 성공으로 이끌어줌과 동시에 사회의 복지를 증가시킬 것이다.

2) 기업과 정부 사이의 새로운 협력관계의 구축

① 역사적 변천과정

세계 주요 국가에 있어서 자본주의의 발달 초기에는 자유기업주의가 주요 원칙으로 되었고, 이에 따라 정부는 사업 및 무역에 관한 그들의 제약을 상당히 완화하였고, 또 자본의 축적과 기업의 번영을 허용하였다.²⁰⁾ 그 후 1970년대경까지는 대부분의 기업들은 독점자본주의라는 야심만만한 실험에 열중하여 왔으며, 독점업체들은 대개 국내시장을 나누어 갖는 주요 제조업체들 사이의 기업활동의 형태를 띠었으며, 따라서 소규모 제조업자들은 이러한 거대집단에 인수되거나 자연도태 되었다.

독점화의 경향이 증대하자, 정부는 자유기업 원칙의 약화를 우려하게 되었고, 따라서 독점금지관계 입법을 통하여 강력한 독점업체를 규제하였다.

그 후 1980년대에 이르기까지는 기업과 정부가 자유기업의 원칙에 적응해감에 따라 그들의 관계는 어느 정도 휴전기간이 계속되었다. 이 기간 동안 비록 정부가 기업을 육성

20) T.L.Wheelen and J.D.Hunger, *op. cit.*, p.89.

발전시키기 위한 법령을 제정하곤 하였지만, 정부는 기업이 불공정하거나 공공의 이익에 반하는 행위를 할 때는 언제나 개입하기를 꺼리지 않았다.

② 새로운 협력을 위한 새로운 관점

미래의 기업환경은 국제경쟁의 격화, 범세계적 시장환경의 급속한 변동, 새로운 기술의 등장, 원자재 가격 변동의 심화 등과 같은 국제 환경하에서는 관료주의에 쌓여 있는 정부는 중앙통제적이고 후견인적인 역할을 담당하는데 한계를 갖게 된다. 즉, 정부는 다시 자유 기업의 원칙을 존중해서 기업에게 자율성을 보장하지 않으면 안된다. 반면에 오늘날의 환경오염문제, 위험한 제품문제, 고용증진, 노사관계 안정 등과 같은 국가 전체의 안녕 발전에 관계되는 문제에 있어서는 정부는 기업발전의 통제자가 됨으로써 국민에 대하여 최종적인 책임을 지지 않으면 안된다.²¹⁾

이를 위해서는 정부의 지도자들은 기업의 경영자들과 함께 두 부문사이에 보다 건전하고 생산적인 관계를 설정하고 유지하기 위한 어떤 원칙을 수립하지 않으면 안된다.

그리하여 기업은 그러한 원칙에 의해 제시된 한계내에서는 스스로의 행동과정을 결정할 수 있는 자율성을 가져야만 한다. 만약 어떤 개별 기업이나 기업집단이 보다 커진 자율이라는 특권을 남용하게 되면, 그 독점기업 혹은 집단은 정부로부터 규제와 통제를 받아야만 한다. 이러한 방식으로, 자율을 누릴만한 자격있는 기업들만이 승리를 거둘 수 있도록 되어야 한다.

그리하여 정부는 각 기업들 스스로 계획하고 그들간에 조정할 수 있는 자율성을 손상시키지 않도록 세심한 주의를 기울이면서도, 각 기업들이 자기통제와 자기감시 기능을 발휘할 수 있도록 통제력을 발휘해야만 할 것이다.

3) 기업들간의 경쟁과 협동의 조화

① 경쟁의 역사적 변천과정

역사적으로 살펴볼 때, 세계 어느 곳에서나, 경쟁적 우위를 차지하기 위한 한치의 양보도 없는 필사적인 투쟁을 통하여, 어느 회사는 그 지위가 강화되어 갔으며, 반면에 다른 회사는 타격을 받거나 심지어 몰락하기도 하였다. 그리하여 많은 경영자들은 기업이 이러한 경쟁적 우위를 얻기 위한 경쟁요인을 분석하고 그에 대응하기 위한 경쟁전략을 제시하는데 주

21) C.R.Hickman and M.A.Silva, *op. cit.*, chapter 6.

력하였다.²²⁾ 경쟁, 즉 기업체 전투의 발전과정을 좀더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

시장메카니즘 시대의 末期이자 현대 경영시대의 초기에는 기업체들은 시장의 변화 및 경제상태의 변동에 대한 취약성으로부터 벗어나기 위하여 자신의 조직 규모를 증대시켰다. 즉, 규모를 통한 경쟁이 이루어졌다.

그 후 보다 다양한 제품과 서비스에 대한 요구가 폭발하자, 마케팅이 점차 중요한 관심사로 등장하였다. 비록 대부분의 경영자들이 아직도 큰 기업이 더 바람직하며 경쟁력도 더 있다고 생각하였음에도 불구하고, 제품차별화, 신제품 및 서비스 개발, 포장, 광고, 상품유통, 가격책정 및 그 밖의 마케팅기법을 통하여 경쟁하는데 주력하였다. 이 당시의 마케팅을 통한 경쟁이 의미하는 바는 단순한 새로운 고객 욕구를 발견하고 이러한 욕구를 충족시키는 것, 혹은 이전에는 아무도 거들떠 보지 않았던 새로운 시장에 진입하는 것 등이 있다.

이러한 한 치도 양보할 수 없는 치열한 경쟁으로 인하여 때때로 승리자들까지도 상처를 입었고, 약화되었기 때문에, 대부분의 회사들은 경쟁적 우위를 쟁취하기 위하여 피해가 적고 낭비가 없으며, 더 효율적인 수단을 찾기 시작했다. 그리하여 각 기업들은 차별화의 기회, 서비스를 받지 못하는 소비자 집단, 새로운 시장, 그리고 그 밖의 경쟁이 치열하지 않은 다른 입지를 탐색하게 되었다.²³⁾

② 모두가 승리하는 경쟁

미래의 기업에 있어서는 서로 치열하게 경쟁하는 경쟁기업들이, 불필요하게 서로를 해치거나 파괴하지 않고서 자신에게 경쟁적 우위를 가져다 주는 전략을 고안함으로써 “모두가 승리하는 경쟁”을 보편적인 규범으로 받아들여야 한다. 만약 경쟁기업들이 서로에게 생산적인 협력의 방향으로 계속 나아간다면, 모든 고객과 주주들은 혜택을 받을 것이다.

이를 위해서는 미래의 경영자들은 자신들이 한때 전통적인 경쟁적 우위를 고려한 것 만큼이나 경쟁적 중복(경쟁자들의 제품, 서비스, 세분화된 고객 혹은 시장이 직접적으로 경쟁하는 영역)을 피하고 경쟁적 상호의존성(경쟁자들간의 상호의존적인 관계가 산업내의 모든 이해당사자들에게 혜택을 주는 영역)을 발전시켜나가야 한다. 이 처럼 “모든 경쟁 기업들이 승리하는 경쟁”이 되기 위해서는 높은 수준의 도덕과 윤리적인 책임감 그리고

22) M.E.Porter, *Competitive Strategy*, Macmillan Publishing Co., 1980.

D.A.Aaker, *Strategic Market Management*, John Wiley and Sons, 1984.

23) C.R.Hickman and M.S.Silva, *op.cit.*, chapter 7.

권한의 남용에 대한 경계를 필요로 한다.

4) 기업과 투자자간의 조화

① 역사적 변천과정

소유와 경영이 분리되기 전에는 소유 경영자는 기업의 장기적 이익을 극대화시키기 위해서 노력할 수 있었다. 그러나 소유와 경영이 분리되어가면서, 기업의 전문경영자는 투자자의 욕구에 부응하지 않으면 안되었다. 투자자들은 본능적으로 단기적인 이익의 극대화를 요구하기 때문에, 경영자는 장기적인 시야를 가지고서 설비투자를 하고 연구 개발을 하는 대신, 단기적인 안목에서 株當純利益을 높여줄 수 있는 방법으로 자금을 조달하고 운용하는데 주력하였다. 그리하여 재무담당 경영자의 주요 임무는 예컨대, 포트폴리오상의 현재 위험의 量을 분석하거나 합병대상기업을 선정하기 위하여 자본자산 가격결정 모형(CAPM)이나 재정거래모형(APM)을 활용하는 것 등이었다.²⁴⁾

그러나 이러한 결정이 투자자의 속성인 단기적인 이익극대화에 기준을 두고 있는 한, 기업은 장기적인 시야를 가질 수 없으며, 長期性이 요구되는 연구개발 투자나 혁신적인 시설 투자 또는 제품투자를 할 수 없게 되어 시장에서 도태되는 결과를 가져오게 되었다.

② 장기적인 투자자 - 기업관계

따라서 미래의 기업은 장기적인 안목에서 투자자와의 관계를 형성유지하지 않으면 안된다. 즉, 이들 두 집단은 장기적인 관계속에서 자신들의 기대를 서로 제휴시켜야만 한다.

이를 위해서는 경영자는 투자자들이 단기적인 재무성과에만 집착하지 않고 그들이 인내심을 가지고서 장기적인 기대를 갖도록 그들을 설득시켜야 한다. 그리하여 미래의 투자자는 자신이 기업활동을 감싸고 있는 동태적이고 혁신적인 요소라는 것을 인식하고, 장기적인 안목에서 자신의 適正收益을 계산하는 법을 배워야 하며, 또 이렇게 인내하는 자본이어야만 기업은 장기적인 성장, 발전을 도모할 수 있고 또 그것이 궁극적으로는 자신의 利益이 될 수 있다는 것을 느껴야만 한다.

5) 전문화된 세계에서의 범세계적 동질성의 추구

① 역사적 변천과정

20세기초 기업이 해외시장에 개입하는 가장 단순한 방법은 “수출”이었다. 수출방법은

24) T.C.Wheelen and J.D.Hunger, *op.cit.*, p.142.

두 가지로 대별되는 바, 독립된 외부의 수출 마케팅 중간상을 이용하는 방법(간접수출)과 자체적으로 수출활동을 취급하는 방법(직접수출)이 있다.

1960년대 기업이 해외시장 진출에의 경험을 쌓아감에 따라, 기업은 현지국의 기업과 공동투자로 생산 및 마케팅을 전개하는 합작 영업활동(partnership)을 수행하였다. 합작 영업활동은 라이선싱(licensing), 계약제조활동(contract manufacturing), 관리계약(management contracting), 공동소유기업(joint ownership ventures) 등의 방법을 통하여 수행되었다.

1970년대에는, 수출기업이 더욱 경험을 축적하고 해외시장이 확대됨에 따라, 해외에 조립공장 또는 생산공장을 설치하는 직접투자(direct investment)가 활발히 이루어졌다.²⁵⁾

그 후 통신 및 수송 수단의 급속한 발전으로 여러 국가에 걸쳐 상호연관을 갖는 공장을 설립하는 경향이 증대하였고, 그리하여 세계적인 통합이 더욱 가속화되면서 현대적인 다국적 기업(multinational corporation)이 형성되기 시작하였다.²⁶⁾

다국적 기업들은 초기에는 해외사업부와 현지법인의 설립을 통하여 해외 사업활동과 국내 사업활동을 구분하였다. 그러나 해외 및 국내로 구분된 현대적 다국적 기업들이 해외와 국내사업 활동을 추진하게 됨에 따라 이러한 관행은 변화를 겪게 되었다. 즉, 1980년대 후반이후에는 많은 거대한 기업들은 그들의 세계적인 사업활동을 집권화하기 시작하여, 이른바 범세계적인(global) 구조로 재편성하기 시작했다. 이렇게 범세계화함으로써 기업은 선진세계의 어느 곳에서나 연구하고 설계하고 개발하고 공정을 마련하고 제조할 수 있게 되었으며, 모든 선진국으로부터 그 밖의 다른 나라에 이르기까지 수출할 수 있게 되었다.²⁷⁾

② 미래 기업에 있어서 전문화된 세계에서의 범세계적 동질화

범세계화된 기업은 “범세계적 전략에 대한 중앙통제의 필요성”과 “개별국가내 및 개별국가들간에 있어서의 자유, 신축성, 효과성의 필요성” 사이에 몸부림치고 있다. 개별국가들은 시장기회와 수요의 측면에서 유사성을 보이기도 하고 차이점을 보이기도 한다. 어떤 시장에서는 다른 시장에 비해서 앞서가는 경쟁자 보다 전문화된 소비자 그리고 보다 유용한 기술이 존재하기 때문에, 각 개별국가들 간의 상이점을 인정하면서도 범세계적 전략을 실행할 수 있는 방법을 찾는 것이 가장 중요한 미래의 과제이다.

즉, 역설적으로, 앞으로 고객들의 욕구는 보다 동질화됨과 동시에 보다 전문화될 것이다.

25) P.Kotler, *Principles of Marketing*, 5th ed., Prentice-Hall, 1991, chapter 21.

26) T.L.Wheelen and J.D.Hunger, *op.cit.*, p.320.

27) P.F.Drucker, *Managing for the Future : The 1990s and Beyond*, Truman Talley Books, 1992, chapter 3.

점점 다양해지는 소비자에 기반을 둔 전문화된 제품과 서비스에 대한 수요가 증가될 것인 반면, 이들 전문화되고 국제적으로 멀리 떨어져 있는 세분시장은 전세계적으로 상당히 동질적으로 될 것이다. 그러한 동질화와 전문화의 동시적 경향에 따라 소비자의 기호도 보다 다양해지고, 차별화되고 독특해질 뿐만 아니라 범세계적 상호의존성이 더욱 높아질 것이다.

따라서, 미래의 성공기업이 되기 위해서는 전문화 되어가는 세계적 시장에서 범세계적 동질성을 추구하는 전략을 수행하지 않으면 안된다.

(2) 내부환경적 문제 차원

1) 새로운 조직형태의 설계

① 역사적 변천과정

초기에는 하나의 장소에서 소량의 單一製品을 單一機能에 의하여 생산하는 경우가 많았으므로 이 시기에는 테일러가 제창한 기능적 조직(functional organization)²⁸⁾이 널리 이용되었다. 그후 능률적인 제조공정에서 전국적인 수송 및 통신시스템의 설치에 이르는 기술적 진보로 인하여, 제조업자들이 대량의 제품을 생산할 수 있게 되었으며, 유통업자들은 대량의 제품을 넓은 지역에 신속하게 판매할 수 있게 되었다. 이러한 발전에 내재하는 기회를 포착하기 위해서는 과거의 단일제품, 단일기능, 단일입지 선정방법만으로는 불충분하게 되어, 조직은 대량생산 및 대량유통의 과정을 조정하고 통합하기 위하여 수직적 통합이나 수평적 통합을 통한 多機能的 組織(multifunction organization)을 창안하였다.

1970년대에서는 새로운 제품과 사업을 실시하기 위해 조직이 커짐에 따라, 경제적 기능에 따라 편성된 전통적 부서만 가지고서는 더 이상 업무를 수행할 수 없게 되었다. 그리하여 상실된 효과성을 회복하기 위하여, 경영자들은 다기능적 조직을 제품사업부로 개편했으며, 각 사업부는 상이한 제품 또는 제품 집단에 대해 책임을 지고, 또 각 사업부는 마케팅, 재무, 구매 등과 같은 일련의 기능적 부서를 갖게 되었다. 그리고 전체 사업부는 정책을 수립하는 본부의 통제를 받았지만, 사업부 경영자들은 정책의 틀내에서 사업부 특유의 의사결정을 할 수 있었다. 즉, 사업부를 통한 분권화된 조직구조가 이 시대에 널리 이용되었다.²⁹⁾

28) F.W. Taylor, *Shop Management in Scientific Management*, Harper & Brother, 1947.

29) J.H. Jackson and C.P. Morgan, *Organization Theory : A Macro Perspective for Management*, Prentice-Hall, 1978, pp.138-139.

1980년대에는 많은 조직들은 앞서 지나간 시대동안 나타났던 모든 조직형태의 利點을 충분히 활용하기 위해 노력했다. 즉 다기능적 중앙집권적 특성과 사업부에 의한 분권적 특성은 모두 장단점을 가지고 있었으므로, 경영자는 중앙집권화된 기능적 관리의 필요성과 분권화된 제품 또는 사업부관리의 필요성 사이에서 균형을 취하기 위하여 行列組織(matrix organization)³⁰⁾을 개발하게 되었다.

② 미래 기업을 위한 동태적 연결망 조직

오늘날에는 사내의 部나 課 그 어디에도 해당되지 않는 문제가 급증하고 있다. 더구나 그것은 점점 더 빈번히 나타나, 잇따라 발생하는 새로운 문제의 예측이 더욱 어렵게 되었다. 그 결과 조직의 경직화가 눈에 띄고 문제의 뒤죽박죽한 결합이 증대해 간다.³¹⁾

21세기에는 더 많은 실험적 시도와 신축성이 요구되며, 따라서 전례없는 다양한 혁신적 조직형태가 필요하게 될 것이다. 이를 위해서는 조직형태는 동태적 연결망조직(dynamic network organization)으로 편성되지 않으면 안된다. 동태적 연결망 조직이란 밀접하고도 지속적인 관계를 형성하기 위하여 기업의 환경 요소를 자극하는 동시에, 계속적으로 급증해가는 변화를 수용할 수 있는 그러한 조직 구조를 의미한다.³²⁾

2) 하부 문화들의 조화와 통합

‘조직문화란 조직구성원들이 공유하고 있고, 무의식적으로 작용하며, 한 조직 자체의 견해와 그 조직을 둘러싼 환경을 기본적으로 당연하다’는 식으로 정의하는 보다 깊은 차원의 ‘기본적 가정과 신념’을 뜻한다.³³⁾ 그리고 이러한 조직속의 하부문화(subculture)란 거대한 조직의 틀 속에서 개별적인 실체를 유지하고 있는 어떤 작업집단, 부서, 기능, 사업부, 자회사, 전략사업단위 혹은 계열기업을 의미한다.³⁴⁾

금세기에 걸쳐 경영자들은 하부문화의 실체를 박탈하는 쪽으로부터 그들 각각의 독특한 특성을 보호하는 쪽으로 변화였다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

20세기초에는 하부문화에 대한 체계적 탄압이 있었다. 테일러의 과학적 경영은 시간 및 동작연구, 생산계획, 원가분석, 과업전문화, 조립작업 철학 등을 통하여 과업을 수행하는

30) D.I.Cleland W.R.King, *Systems Analysis and Project Management*, McGraw-Hill, 1975.

31) A. 토폴러, 미래적응기업, 이길진 옮김, 하남출판사, 1990.

32) C.R.Hickman and M.A.Silva, *op.cit.*, chapter 10.

33) E.H.Schein, 조직문화와 리더쉽, 김세영 譯, 교보문고, 1990, p.31.

34) C.R.Hickman and M.A.Silva, *op. cit.*, p.279.

唯一最善의 방법으로 과학적으로 결정할 것을 장려하였다. 그는 노동자를 “자연적 태업으로 인하여 본질적으로 게을러진 희생물임과 동시에 노동자들이 열심히 일하기를 바라는 고용주의 희망을 항상 방해하는 존재”로 생각했다.³⁵⁾ 그리하여 테일러가 주창한 방법은 통제를 경영자의 손에 집중하도록 한 반면 노동조합의 힘을 약화시켰다.

그 후 등장한 산업심리학적 기법을 활용함으로써, 경영자는 개인에 초점을 맞춤으로써 집단 및 하부문화를 다루지 않아도 좋게 되었다. 그 후에도 노동운동과 노동자라는 하부문화를 약화시키고 착취하려는 노력이 계속되어, 경영자들은 온정주의적이고 家父長의 人事프로그램 쪽으로 나아갔다.

그후, 막스 베버의 관료제적 조직이론은 관료제가 가장 이상적인 조직구조를 제시할 수 있는 것으로 보였다. 이러한 관료제적 경영은 비인간적인 표준과 규율 및 절차 등을 신중한 전문화 및 분업과 결합시켜, 권한을 최고 경영진에게 집중시키고, 개별 노동자의 권한, 개인적 재량 및 기회를 제한하려고 하였다.³⁶⁾ 이러한 관료제는 조직내의 사회적 집단과 하부문화를 무시하는 것이었다.

그러나 어떠한 경영통제를 통해서도 개인적 감정과 사회관계가 기업경영에 미치는 영향을 결코 제거할 수 없었기 때문에, 조직개발에 관한 연구를 통하여 하부문화를 인식하려는 노력이 있게 되었다.³⁷⁾ 즉, 이제 경영자의 관심은 개인보다는 집단의 문제와 욕구로 전환되었다.

1960년초반 맥그레거는 “X이론과 Y이론”이라는 경영개념으로 이념적 혁명의 길을 열었다.³⁸⁾ 구체적으로 말하자면, Y이론에 입각한 새로운 경영방식에서는 근로자가 조직의 가장 가치있는 자산이며, 과거의 온정주의적, 권위적 경영행위는 더이상 유용하지 않다고 보았다.

그리하여 1980년대에 접어들면서, 경영자들의 관심은 작업환경 및 그것을 개선하는 쪽으로 바뀌어졌는데, 이것은 Y이론의 논리적 확산을 의미한다. 즉, 많은 기업들은 높은 수준의 동기부여와 생산성을 확보하기 위하여, 사회적 관계와 하부문화를 강조하는 방향으로 작업장을 새로이 구축하였다.

그후 1980년대 후반, 경영자들은 하부문화의 잠재적 이점을 인식하기 시작했다. 많은

35) F.W.Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, 1947.

36) M.Weber, *Essays in Sociology*, trans. by H.H.Gerth and C.W.Mills, Oxford, 1946.

37) J.Swanda, *Organizational Behavior: Systems and Applications*, Alfred Publishing Co., 1979.

38) D.McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960.

기업들이 일본식의 기법을 응용하는데 열을 올렸는데, 예컨대 품질과 생산성의 향상을 위한 생산성팀이나 품질관리조 등과 같은 집단이 대중화되었고, 이러한 집단들은 어느 정도 자율적 규제하에서 움직이기 때문에, 노동자의 독립적인 사회적 시스템의 중요성이 더욱 강조되었다.

오우치의 Z이론이 이러한 움직임의 배경을 제공하여 주었다.³⁹⁾ 또한 피터즈와 워터만은 “초우량기업의 탐색”이라는 저서에서 기업의 하부문화의 중요성을 역설하였다.⁴⁰⁾ 그리하여 기업의 경영자들은 근로자의 참여를 통한 혁신, 생산성 향상, 그리고 근로자의 만족을 더욱 강조하게 되었다.

② 미래기업에 있어서의 하부문화의 존중과 통합

21세기에 있어서는 기능부서, 사업부, 작업팀, 관리집단 등을 포함하는 하부단위들은 동일성으로부터 독특성으로 점차적으로 발전해 나갈 것이기 때문에, 경영자는 독특한 하부문화들의 다양성과 이들의 전체적인 통일성을 동시에 이룰 수 있도록 하부문화들을 창조하고 유지하고 통합시키지 않으면 안된다.

5. 各次元에 있어서의 문제해결

이상에서 21세기의 성공기업이 당면하고 해결해야 할 목표차원과 환경적 문제차원을 고찰하였다. 이러한次元을 해결하기 위해서는 ‘복잡성 관리’가 요구되며, 또 이러한 복잡성 관리의 上位概念으로서 신속한 혁신추구정신이 조직내에 항상 존재하고 있어야만 한다. 또 이러한 복잡성 관리를 효율적이고 효과적 그리고 신속하게 가능하도록 하기 위한 전략정보시스템의 구축이 요구된다.

(1) 신속한 혁신추구

기업의 최종목표가 고객만족에 있다고 제안하였는바, 원래 고객들의 취향은 변덕스럽다. 이와 같은 고객의 취향에 기민하게 대응하려면 신속한 혁신을 최대의 무기로 삼아야 한다.

혁신(business reengineering)이란, 비용, 품질, 서비스, 시간(속도)등과 같은 핵심적 성과에서 극적인 향상을 이루기 위해 기업의 업무과정(process)을 비롯한 모든 것을 기본

39) W.Ouchi, *Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, 1981.

40) T.J.Peters and R.H.Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from American Best-Run Companies*, Harper and Row, 1982.

적으로 다시 생각하고 근본적으로 재설계하는 것을 의미한다.⁴¹⁾

이러한 혁신에서 성공할 수 있는 첩경은 시도의 횟수를 늘리는 것이다. 즉, 성공의 가능성은 희박할지라도 모를 응용 중심의 작은 도시에 투자하는 것이다. 이처럼 성공할 가능성이 희박한 시도를 성공적인 혁신으로 바꿀 수 있는 방법에는 다음과 같은 것이 있다.

① 제품 및 서비스 개발에 모든 주요기능(그리고 공급업자, 판매자, 고객을 포함하는 주요 외부인을 포함한 팀)을 활용한다.

② 객관적인 자료에 의해 뒷받침되지 않는 長文의 제안서를 작성하느라 허둥대지 말고 현장에서 신속하고 실용적인 실험을 장려한다.

③ 경쟁기업을 포함하여 누가 어느 곳에서 제안하든 그 아이디어가 참신한 것이라면 창조적인 모방 및 적용을 실천한다.

④ 신제품과 서비스에 대한 판매노력을 명확하고 체계적이며, 대대적인 口傳마케팅 활동으로 재편한다.

⑤ 작업규칙과 직무기능서를 폐지한다.⁴²⁾

이와 같은 혁신을 장려하기 위한 방법으로는 다음과 같은 것을 들 수 있다.

① 성공가능성과 기업의 비판적 분위기에 직면해서도 계속적으로 혁신을 이룩하기 위하여 끈기있고, 열정적인 혁신자들을 지원한다.

② 경영자들은 모든 분야와 기능에 있어서 혁신자들을 인정해주고 조직의 무기력을 극복한 그들의 승리를 칭찬해주는 일관성 있는 노력을 해야 한다.

③ 사려깊은 실수에 대해서는 지지를 보낼 것이며, 신속한 행동을 취하는데 방해가 되는 어리석은 규칙들을 무시한다.

④ 혁신의 속도를 증가시키는 것이 중요해짐에 따라 혁신을 측정해야만 한다. 그리고 평가와 포상제도를 통해 혁신을 유도해야 한다.⁴³⁾

(2) 복잡성 관리

이상과 같은 모든 근로자와 경영자의 혁신추구의 精神下에서, 경영자는 미래기업이 당면하는 9가지 次元을 해결하기 위한 공통원리로서 복잡성 관리(Complexity Management)

41) M.Hammer and J.Champy, *Reengineering the Corporation*, Harper Collins Publisher Ins., 1993, chapter 2.

42) T.Peters, *Thriving on Chaos*, Alfred A. Knopf, Inc., 1987, chapter 3.

43) P.F.Drucker, *Managing for the future: The 1990s and Beyond*, Truman Talley Books, 1992.

를 실행해야 한다. 이것은 다음과 같은 네 가지로 이루어져 있다.

1) 複數觀點의 容認

이것은 각次元에 있어서의 모든 이해당사자들의 다양한 욕구와 수많은 대립되는 視覺을 모두 함께 고려하여 조화시킴으로써 역설을 터득하고 또 이들의 다양한 욕구를 파괴하지 않고서도 조직전체의 목표와 일치하는 가치를 만들어내야 한다는 것이다.

2) 權限委讓에 의한 自律性和 融通性 부여

이것은 조직전체의 목표와 일치하는 價値의 범위내에서 근로자, 경영자, 고객, 주주, 시민, 정부, 경쟁자 등과 같은 조직의 모든 이해당사자들에게 스스로 행동과 결과에 영향을 미치고 결정하는 자유를 제공해야 한다는 것을 의미한다. 그렇게 함으로써 각 이해 당사자들은 자율성과 융통성을 부여받을 수 있게 된다.

3) 각 계층별, 직무별 관계망의 구축

이것은 어떤 업무를 담당하는 모든 계층과 직무에 있어서 업무에 관련된 모든 이해 당사자들이 상호간에 다양한 관점을 조화시키고, 권한을 부여하며, 또한 모든 이해당사자들이 그들 나름의 최선을 다해 충족감을 달성할 수 있도록 공식적, 비공식적인 것에서부터 임시적인 것에 이르기까지 관계의 연결망(network relationships)을 확립해야 한다는 것을 의미한다.⁴⁴⁾

(4) 전략정보 시스템의 형성

이러한 복잡성 관리를 효율적이고 효과적으로 가능하게 하기 위해서는 모든 이해당사자들로부터 신속하게 정보를 입수하고 또 그들에게 정보를 배포하는 데 도움을 주는 전략정보시스템(Strategic Information Systems : SIS)⁴⁵⁾의 구축이 필수적이다.

44) C.R.Hickman and M.A.Silva, *The Future 550*, Urwin Hyman Limited, 1988, part 1.

45) J.A.Turner and H.C.Lucas, Jr., "Developing Strategic Information Systems," in W.D.Guth(ed.), *Handbook of Business Strategy*, Warren, Gorham and Lamont, 1985, p.21.

IV. 결 론

이상에서 21세기의 역설적이고 동태적인 환경속에서 성공하기 위한 기업의 경영전략에 관하여 살펴보았다. 미래의 기업은 무엇보다도 고객의 만족을 최종 목표로 삼아야 한다. 그래야만 기업의 생존과 성장이 가능할 것이고, 또 기업의 존재의의가 있기 때문이다. 이러한 고객의 만족을 달성하기 위해서는 기업내부에서 제품과 서비스를 제조하는 근로자의 개인적 충족감이 先行되어야만 한다. 고객의 만족과 근로자의 충족감 次元을 달성하기 위해서는 외부환경적 문제차원으로서 기업의 사회적·윤리적 책임의 수용, 기업과 정부 사이의 새로운 협력관계의 추구, 기업들간의 경쟁과 협동의 조화, 기업과 투자자간의 조화, 전문화된 세계에서의 범세계적 동질성의 추구 등과 같은 것을 고려해야 한다. 또 내부적 환경차원으로서 새로운 조직 형태의 설계 및 하부문화들의 조화와 통합 등을 고려해야 한다.

이러한 각각의 次元에 있어서의 문제를 해결하기 위한 구체적인 실행지침으로서 복잡성 관리가 요구되는 바, 이를 위해서는 가장 上位概念으로서 모든 경영자와 근로자들이 신속한 혁신의식을 가져야 하고, 이것을 바탕으로 복수관점의 용인, 권한위양에 의한 자율성과 융통성 부여, 각 계층별, 직무별 관계망을 구축해야 한다. 그리고 이러한 복잡성 관리를 신속하고 효과적, 효율적으로 가능하게 하기 위해서는 전략정보시스템을 구축해야만 한다.

이러한 모든 요구조건이 갖추어지고 수행된다면 기업은 미래의 격변하는 환경속에서 超一流企業으로 생존하고 성장해 나갈 수 있으리라고 생각한다.

Abstract

The Study on the Criticism of the Traditional Strategic Management Model and the Suggestion of the New Strategic Management Model for the Future Successful Company.

Yung-II So*

The main purpose of this study is to suggest the new strategic management model for the future successful company. The new model consists of the following structure.

First, to identify the object dimension. The upper object is to satisfy the customers needs. And the lower object is to satisfy the workers needs.

Second, to identify the external enviromental problems dimensions. There are five dimensions. They are ethical responsinilities, government-business alliances, collaboration amongst competitors, innovative invester-company relations, and globalization of enterprise.

Third, to identify the internal enviromental problems dimensions. There are two dimensions. They are new organizational forms and integrated subcultures.

Fourth, to find the solution for the above dimensions. The solution is as follow. All the managers and workers must have business reengineering minds and apply the complexity management. And the company should construct the strategic information systems.

* Associate Professor of Business Administration.

참 고 문 헌

- L.L.Byars, *Strategic Management : Planning and Implementation*, Harper & Row, 1984, p. 10.
- E.C.Bursk, D.T.Clark, and R.W.Hidy, "The Oldest Business Code : Nearly 4000 Years Age," *The World of Business*, vol 1, 1962.
- A.B.Caroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management of Review*, October, 1979.
- D.I.Cleland and W.R.King, *Systems Analysis and Project Management*, McGraw-Hill, 1975.
- K.Davis and R.L.Blomstorm, *Business, Society and Environment*, McGraw-Hill, 1971.
- P.F.Drucker, *Managing for the Future : The 1990s and Beyond*, Truman Talley Books, 1992.
- W.F.Glueck and L. R. Jauch, *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, 1984.
- M.Hammer and J.Champy, *Reengineering the Corporation*, Harper Collins Publisher Ins., 1993.
- C.R.Hickman, *The Future 500*, Biddles Ltd, 1988.
- J.H.Jackson and C.P.Morgan, *Organization Theory : A Macro Pespective for Management*, Prentice-Hall, 1978.
- P.Kotler, *Principles of Marketing*, 5th ed., Prentice-Hall, 1991.
- L.W.Rue and P.G.Holland, *Strategic Management*, McGraw-Hill, 1986.
- G.E.Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, Co, 1933.
- D.McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960.
- W.Ouchi, *Theory Z : How American Business can meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, 1981.
- T.Peters, *Thriving on Chaos*, Alfred A. Knopf, Inc., 1987.
- T.J.Peters and R.H.Waterman, *In Search of Excellence : Lessons from American Best-Run Companies*, Harper and Row, 1982.
- M.E.Porter, *Competitive Strategy*, Macmillan Publishing Co., 1980.
- J.R.Schermerhorn, J.G.Hunt and R.N.Osborn, *Managing Organizational Behavior*, Wiley, 1982.
- A.Sharplin, *Strategic Management*, McGraw-Hill, 1985.
- J.Swanda, *Organizational Behavior : Systems and Applications*, Alfred Publishing Co., 1979.
- F.W.Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, 1947.

J.A.Turner and H.C.Lucas, Jr., "Developing Strategic Information Systems," in W.D.Guth(ed.),
Handbook of Business Strategy, Warren, Gorham and Lamont, 1985.

M.Weber, *Essays in Sociology*, trans. by H.H.Gerth and C.W.Mills, Oxford, 1946.

M.Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, Charles Scribner's Sons, 1958.

M.Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, Free Press, 1947.

T.L.Wheelen and J.D.Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, Addison-Wesley Publishing Co, 1989.