

## 뇌활용성향과 기업경영 : 이병철회장과 정주영회장을 통한 탐험적 추론\*

이 홍\*\*

Brain Preference and Management : An Exploratory Reasoning from  
the Founders of Samsung and Hyundai Group, Lee and Chung\*

Hong Lee\*\*

### Abstract

The Purpose of the current study is to identify the differences between Samsung and Hyundai Group and the causes why the differences occurred. The study focuses on the founders of the two group as a main source of the differences, especially brain preference of the two founders. Two steps were employed to perform the study. Firstly, the two founders' characteristics were analyzed by using archival research. It was implicitly hypothesized that Group founders' characteristics explained the differences of the two Groups. It was found that the founder of Samsung Group, the late president Lee emphasized rationality, analysis, and cause/effect relationship and low risk taking, suggesting that he had left-brain preference. In contrast, the late president Chung, the founder of Hyundai Group, emphasized intuition, wholeness, contextual meaning, and risk taking, showing that he had right-brain preference. Secondly, a comparison between the two groups was performed in terms of business and financial risk in corporate portfolio, and management system. It was found that Hyundai Group was pursuing higher risk than Samsung Group. And it was observed that Samsung Group put more emphasis on formality in decision making and systematic control, and less emphasis on risk taking than Hyundai Group. From the two step research relationship between brain preference and management was reasoned. Research implications and limitations were discussed at the end of the study.

Keyword : Brain Preference, Left Brain, Right Brain, Features of Business Group, Founder's Characteristics, Samsung Group, Hyundai Group, Byung Chull Lee, Ju Young Chung

논문접수일 : 2003년 9월 30일      논문게재확정일 : 2005년 1월 17일

\* 본 연구는 학술진흥재단의 기초학문육성지원사업(과제번호 : KRF-2002-074-BS1020)의 지원을 받았음.

\*\* 광운대학교 경영학과

## 1. 문제의 제기

많은 연구들 중에서도 흥미로운 연구의 하나는 뇌와 관련한 것이다. 우리 몸무게의 2%, 신문지 한 장 정도의 부피 밖에 되지 않는 신경세포와 신경 섬유로 구성된 생물학적 기관인 뇌는 아직 알려진 것보다는 알려지지 않은 것이 더 많은 비밀스러운 기관이다. 다행스럽게도 많은 연구들의 집중적인 노력으로 뇌의 신비함이 조금씩 벗겨지고 있다. 대표적인 연구 중의 하나가 뇌의 비대칭적 기능 즉, 좌우뇌의 연구이다. 좌우뇌의 비대칭성의 발견은 뇌활용성향과 관련하여 몇가지 의문을 준다. 좌우뇌의 비대칭성의 강도는 어느 정도일까? 좌뇌적 성향이 강한 사람과 우뇌적 성향이 강한 사람이 있다면 이들은 실제행동 상에서는 어떤 차이를 보일까? 본 연구는 이러한 질문의 연장선에 놓여 있다. 특히 좌우뇌의 비대칭적 특성이 기업경영과 어떤 관련을 갖는가에 흥미를 갖는다. 기업경영의 핵심에는 기업경영을 이끌고 가는 핵심의사결정자 또는 최고의 사경영자가 있다. 이들의 뇌활용성향은 기업경영에서는 어떤 영향을 미칠까? 이러한 의문에 탐험적 답변을 마련하는 것이 본 연구의 목적이다.

연구의 목적을 달성하기 위하여 삼성과 현대의 설립자인 이병철 회장과 정주영 회장을 분석하였다. 두 사람의 경영 스타일은 매우 대조적이었다. 이러한 차이는 두 사람의 뇌활용성향과 관련이 있을 것으로 추론되었다. 한편, 두 설립자의 특성이 구체적으로 기업경영에 어떤 영향을 미쳤는지도 살펴보았다. 두 설립자의 대조적 특성에 따라 기업경영에서도 대조적인 현상들이 관찰되었다.

본 연구는 연구의 흐름 상 변수간의 인과를 검증하는 연구는 아니다. 사실 경영자의 특성 특히 뇌활용성향과 기업경영 특성과의 관련성을 관찰하는 일은 쉬운 일이 아니다. 두 경영자들의 뇌활용성향을 직접적으로 측정하는 것은 불가능하기 때문이다. 따라서 본 연구는 변수간의 인과를 발견하기 이전의 탐험적 연구의 특성을 가지게 된다. 이를 통해 향후의 연구에서 경영자의 특성 특히 뇌활용성향과

기업경영 특성과의 관련성에 대한 최소한의 단서를 제공하고자 하는 것이 본 연구의 목적이다.

## 2. 경영자 특성과 기업경영

### 2.1 경영자의 특성과 기업경영 : 문헌

Carroll[9]에 따르면 경영자의 특성은 기업의 특성형성에 가장 큰 영향을 미치는 요인 중의 하나이다. Carroll의 주장은 다른 연구자들에 의하여도 지지되고 있다. Miller and Droge[33]는 경영자의 특성이 기업의 대표적 특성 중의 하나인 조직구조에 영향을 미친다고 주장한다. Hambrick and Mason [24], Wally and Baum[45]는 경영자의 특성과 기업의 전략적 선택 간에는 매우 유의한 관계가 있다고 주장한다. 왜 경영자의 특성과 기업특성은 관련을 가질까? 그 이유를 Child[10]는 이렇게 설명하고 있다. 그에 따르면 경영자는 환경 등과 같은 조직 배경변수(contextual variables)와 조직행동변수 간의 매개자라는 것이다. 매개행위는 경영자들이 조직배경에 대한 인식과 해석 그리고 이에 기초한 의사결정을 통해 나타난다. 이 매개과정을 통해 경영자는 조직행동(조직특성)을 결정짓게 되는데, 이 매개과정은 필연적으로 경영자의 특성을 반영하지 않을 수 없다는 것이다. 따라서 경영자의 특성이 기업경영 전반(조직행동)에 영향을 미치는 것이라고 Child는 해석한다.

그렇다면 경영자의 어떤 특성들이 기업경영에 영향을 미치는 것일까? 이에 관심을 갖는 학자들에 의하면 두 가지 특성이 제시되고 있다. 경영자의 인지적 특성과 가치적 특성이 이들이다[24, 40]. 인지적 특성은 개인이 의사결정을 위하여 활용하는 정보 및 사고의 조직화된 체계를 말하며[40], 가치적 특성은 개인이 갖는 '좋다', '소망스럽다' 또는 '선호한다'라는 개인적 표준을 말한다[6]. 인간행동을 결정짓는 한 중심축이 인간의 인지과정에 있다는 점은 Vroom[44]의 연구에서 잘 나타난다. Vroom은 인간의 행동은 행동 방향의 목표, 목표달성 시 얻을 수

있는 결과, 그리고 이에 이르는 과정에 있어서의 신념(기대와 수단성의 지각정도)에 따라 결정됨을 제시함으로써 개인의 인지적 특성과 행동과의 관계를 잘 보여지게 된다. 한편으로 인간 특히 경영자의 가치적 특성이 전략적 의사결정에 미치는 영향에 관하여는 Guth and Tagiuri[23]이나 Connor and Becker[12]의 연구 등에서 잘 나타나고 있다.

경영자의 의사결정 행동이 경영자의 인지적 특성과 가치적 특성에서 나타난다는 관찰은 인간은 자신이 갖는 열망과 그 열망에 이르기 위한 원인/결과간의 신념에 의하여 영향받는다 고 한 Thompson [42]의 논리에도 일치한다. 인간이 갖는 열망은 개인의 가치적 특성을 의미하며 이에 이르기 위한 원인/결과간의 신념(belief about cause/effect relationships)은 인지적 과정을 의미한다. Thompson이 지적한 개인의 열망과 이에 이르는 원인/결과간의 신념의 개념은 경영자의 행동을 설명하는데 매우 중요하다. 경영자의 가치적 지향과 원인/결과에 대한 신념은 경영자가 경영과 관련된 사건에 집중하고 이해하게 만드는 틀로써 작용하므로 경영자의 의사결정에 직접적인 영향을 미치기 때문이다.

## 2.2 경영자의 가치적/인지적 특성에 따른

### 경영자 유형

전절에서 논의한 경영자의 가치적 특성과 인지적 특성에 의하여 경영자 스타일 구분이 가능하다고 주장하는 연구가 있다. Bird[7]의 연구가 여기에 속한다. Bird는 경영자를 합리적, 분석적 및 인과지향적 사고구조(cause-effect thinking framework)를 갖는 유형, 그리고 직관적, 전체주의적 및 맥락적 사고구조(contextual thinking framework)를 갖는 유형으로 분류한다. 합리적, 분석적 및 인과지향적 경영자는 경영적 사건들을 매우 구체화된 열망(가치적 특성)과 인과가 분명한 과정을 통하여 이해하려고 노력(인지적 특성)하는 유형이다. 이와는 대조적으로 직관적, 전체주의적 및 맥락적 사고를 행하는 경영자는 구체화된 열망과 이에 이르는 인과과

정보다는 전체와 상황의 맥락적 가치를 강조(가치적 특성)하며 합리성보다는 직관성에 따른 느슨한 인과(인과적 특성)에 큰 비중을 부여하게 된다. 합리, 분석, 인과를 강조하는 유형의 경영자는 공식화된 사업계획, 비용/기회분석, 필요한 자원확보의 가능성분석, 구체적 목표설정과 목표지향적 행동과 같은 일상들을 기업 내에 구현하려고 노력하는 특징을 갖는다[7]. 이러한 경영자에 의하여 운영되는 기업은 소위 Mintzberg[35]가 제시한 공식계획형(formal planning mode) 기업의 특징을 가지게 된다. 반면, 직관, 전체성, 맥락을 중요시하는 경영자는 예감이나 육감(hunch), 비전적 꿈, 기업성공 가능성에 대한 느낌 등을 매우 중요시한다. 이러한 유형의 경영자에 의하여 운영되는 기업은 유연성, 상호조정, 비공식성에 기반을 둔 일상이 강조되는[7], 소위 Mintzberg에 의하여 제시된 창업형(entrepreneurial mode) 기업의 특징을 가지게 된다.

가치적/인지적 특성은 경영자의 위험성향(risk propensity)과도 관련이 있다. 합리, 분석, 인과를 강조하는 유형은 낮은 위험성향과 관련을 가지며 직관, 전체성, 맥락을 중요시하는 기업가는 높은 위험성향을 보이게 된다. 이를 뒷받침하는 연구는 여러 곳에서 발견된다. Miller and Friesen[34]은 위험추구는 분석, 구체적 목표설정 및 계획을 중시하는 경영자들과는 강한 부의 상관성이 있음을 주장한다. 한편, Wally and Baum[45]에 따르면 위험추구와 애매성에 대한 내성은 정의 관계를 갖는데, McKenney and Keen[31]에 의하면 직관적 경영자일수록 애매성에 대한 내성이 강하다. 한편, Robey[38]는 위험추구 성향이 높은 경영자일수록 의사결정시 요구되는 분석 및 자료의 구체성에 대한 의존이 덜함을 관찰하였다.

## 3. 가치적/인지적 특성에 따른 경영자 유형과 뇌활용성향

인간의 모든 행동은 뇌 기능에 의해 조절된다. 즉, 뇌는 단순히 걷기, 숨쉬기 등과 같은 운동 행태

뿐만 아니라, 느낌, 학습, 사고 등과 같은 고도의 정서와 인지 기능을 수행한다[19]. 뇌의 구조 가운데 가장 널리 그리고 쉽게 이해되고 있는 것은 좌우뇌에 관한 연구이다.

좌뇌와 우뇌는 서로 다른 기능적 특성을 가지게 되는데 이를 뇌의 기능분화(lateralization)라고 한다. 뇌의 기능분화에 관한 연구는 뇌손상 환자들에 대한 연구에서 비롯된다. 1836년 Marc Dax의 “좌우뇌의 손실과 언어장애간의 관계”라는 연구가 시초이다. 이 연구에 의하면 좌반구가 손상되었을 때에는 언어장애가 일어났고, 우뇌반구가 손상되었을 때에는 지각이나 주의집중에 문제를 일으켰다고 한다[41]. 이후 인간의 뇌가 서로 다른 기능을 하는 두 개의 대뇌반구로 이루어졌다는 사실에 대한 연구는 지속적으로 이루어졌다. 1950년대 Myers와 Sperry의 분할뇌(split-brain) 연구 결과 좌우뇌를 연결하고 있는 뇌량을 절단하여 분리하게 되면 한쪽 뇌에 입력된 정보가 다른 쪽 뇌로 전달되지 않는다는 사실을 확인함으로써 반구간 상호작용 및 좌우뇌의 기능 차이에 대해 주목하는 반구 이론의 기반이 마련되었다. 이후 이분청취검사(Dichotic listening test)에 의한 연구, 뇌전도(Electro Encephalographic) 검사에 의한 연구 등 다양한 방법으로 좌우뇌의 기능 차이를 밝히는 연구들이 계속되었다 [19, 21].

좌뇌와 우뇌의 서로 다른 기능에 대한 연구 결과 좌뇌는 언어적, 분석적, 논리적, 계열적, 수리적 정보를 받아들이고 처리하는 반면, 우뇌는 비언어적, 종합적, 공간적, 창의적, 유추적인 방식으로 정보를 받아들이고 처리한다는 사실이 밝혀졌다. 이와 관련하여 Gordon[21]은 이분청취검사 방법으로 좌우뇌의 기능 차이를 밝혔다. 그에 따르면 단어와 글자, 숫자 등이 자극으로 제시되었을 때는 우측 귀에서 반응이 일어나고, 멜로디, 환경음, 자연의 소리 등과 같은 비언어적 자극에는 좌측 귀가 우세한 반응을 보인다. 이는 언어적 자극에 대한 처리는 좌뇌 기능이며, 비언어적 자극의 처리는 우뇌 기능임을 밝히는 실증적 계기가 되었다. 또한 Galin and

Orstein [17]은 EEG 검사 방법으로 정상인을 대상으로 좌우뇌의 인지기능 차이를 최초로 밝히는 연구를 수행하였다. 정상인이 언어적인 과제를 수행하는 동안에는 우뇌에서 alpha파가 더 크게 나타났고, 공간적인 과제를 수행하는 동안에는 좌뇌에서 더 큰 alpha파가 나타났다. 따라서 좌뇌에서는 언어적인 과제가 처리되고 우뇌에서는 공간적인 과제가 처리된다는 사실을 확인하였다(alpha파는 뇌 휴식기에 나타나는 파동이다). 또한 Bakan[5]은 눈의 움직임을 분석하여 좌뇌와 우뇌의 기능 차이를 연구하였는데, 철자쓰기, 정의내리기, 산수문제풀기, 논리적인 문제 해결하기 등에서는 좌뇌가, 시공간적인 문제와 음악과 같은 문제에서는 우뇌가 작용하는 것으로 나타났다. 초기의 좌우뇌 비대칭 연구가 언어자극과 공간자극을 중심으로 이루어 졌다면 이후 연구들은 보다 복잡한 좌우뇌의 인지기능에 초점을 맞추기 시작한다. Diamond[14]에 의하면 좌뇌는 직선적이며 언어에 기초를 둔 사고를 하며, 명료하고 순차적이고 논리적 특성과 분석적, 추상적, 계산적, 계획적 그리고 이성적 특성을 지닌다. 이에 비해 우뇌는 시각적이고 공간적이며 지각적 정보를 선호한다고 지적하고 있다. 인지처리에 있어서는 비직선적이고 비순차적이며, 상상력과 관련이 있으며 부분을 전체로 통합하는 인지처리에 관여한다고 지적하였다. Goldberg and Costa[20]는 좌뇌는 일상적인 것을 효율적으로 처리하는 상황에 특화되어 있으며, 우뇌는 비일상적인 즉 신기성이 높은 상황에 특화되어 있음을 발견하였다. 또한 좌뇌는 감각 및 운동정보 처리 영역이 넓으며 우뇌는 통합적 능력을 갖는 연합영역이 넓다는 사실도 발견하였다. 한편 이들은 우뇌는 복잡한 시각정보 처리에 능하며, 좌뇌는 세밀하거나 반복적인 정보처리에 능하다는 사실도 발견하였다. 이와 유사한 결과는 Jensen[27], Springer and Deutsch[41], McManus [32] 등에서도 찾아볼 수 있다. 이처럼 좌뇌와 우뇌는 정보를 처리하는 방식 뿐 아니라 선호하는 정보의 내용에서도 차이가 있다. 그 동안 밝혀진 뇌기능 분화에 관한 연구 결과를 바탕으로 좌뇌와 우뇌의

<표 1> 좌·우뇌의 비대칭적 특성

구분	항목	관련 문헌
좌 뇌	언어적	Galín and Ornstein[17] ; Diamond[14] ; Garrett[18] ; Jensen[27] ; Springer and Deutsch[41] ; McManus[32]
	논리적	Diamond[14] ; Garrett[18] ; Springer and Deutsch[41] ; McManus[32]
	계열적	Diamond[14] ; Cohen[11] ; Jensen[27] ; McManus[32]
	계획적	Diamond[14]
	분석적	Garrett[18] ; Springer and Deutsch[41] ; McManus[32]
	완벽성/치밀성	Jensen[27]
	합리적/계산적	Diamond[14] ; Springer and Deutsch[41] ; McManus[32]
	규칙적	Goldberg and Costa[20]
우 뇌	수리적	Garrett[18] ; Springer and Deutsch[41]
	통합적	Goldberg and Costa[20] ; Springer and Deutsch[41]
	상상적	Galín[16] ; Koestler[29]
	호기심	Goldberg and Costa[20] ; Jensen[27]
	변화지향적	Goldberg and Costa[20] ; Jensen[27]
	주홍적/충동적	Garrett[18] ; McManus[32]
	심상적	McManus[32]
	직관적	Garrett[18] ; Springer and Deutsch(1998) ; McManus[32]
	전체적	Diamond[14] ; Garrett[18] ; Springer and Deutsch[41] ; McManus[32]
	시공간적	Diamond[14] ; Garrett[18] ; Springer and Deutsch[41] ; McManus[32]

정보처리 스타일의 차이를 요약 정리하면 <표 1>과 같다.

뇌활용성향과 관련한 연구는 재미있는 추론을 가능하게 해준다. 가치적/인지적 특성에 따른 경영자 유형과 뇌활용성향 간에는 관련성이 발견된다는 점이다. Bird에 의해 제시된 경영자 유형은 좌우뇌 기능연구와 밀접히 관련되어 있다. 즉, 합리적, 분석적 그리고 인과지향적이며 낮은 위험성향을 갖는 경영자는 좌뇌활용성향이 매우 높은 경영자로 분류할 수 있으며, 직관적, 전체주의적 및 맥락적 사고와 높은 위험성향을 보이는 경영자는 우뇌적 성향을 갖는 경영자로 분류할 수 있다는 점이다. 좌뇌적일수록 <표 1>에서 지적하였듯이 합리와 분석적 특징을 보이고 있으며 우뇌적일수록 전체적이며 직관적이며 충동적 사고를 하는 것으로 알려져 있기 때문이다. 충동성은 위험추구성향과 깊은 관련을 갖는다.

#### 4. 이병철과 정주영회장의 경영자 유형과 뇌활용성향

##### 4.1 분석방법

이병철회장과 정주영회장은 어떤 특성을 가지고 있을까? 매우 흥미있는 의문임에도 이를 관찰하는 것은 현실적인 제약을 가지고 있다. 이들 두 사람에 대한 직접적인 자료를 수집하기가 불가능하기 때문이다. 이병철회장은 1987년 그리고 정주영회장은 2001년 유명을 달리하게 된다. 이러한 한계점을 극복하기 위하여 이들 두 설립자에 대한 기록연구(archival research)를 통한 근거를 찾기로 하였다. 기록연구에 의한 연구는 연구대상에 대한 직접적인 자료의 수집이 불가능할 경우 자주 쓰이는 방법이다. 개인을 대상으로 한 기록연구는 주로 연설문, 연행록, 회고록, 자서전, 대담 등을 주 자료원으로

사용한다[13]. 기록연구에 의한 연구는 광범위하게 사용된다. House et al.[26]은 미국대통령의 리더십 연구를 행하면서 과거 대통령들의 연설문과, 자서전, 회고록을 활용하였다. 국내의 연구에서는 이흥[2] 등이 이러한 방법을 사용하였다.

기록연구는 크게 두 가지 방법으로 진행되었다. 하나는 기록을 통한 문구의 정성적 분석이며 다른 하나는 문구에 대한 정량적 분석이다. 문구의 정성적 분석은 핵심적인 문구를 찾아 이를 해석하는 방식이다. 정성적 특성으로 정량화를 염두에 두지 않는다. 정량적 분석은 핵심문구나 단어에 관심을 갖되 이를 정량화하는 것이 특징이다. 정량화의 방법은 관찰대상이 되는 변수에 해당하는 단어나 문구의 빈도를 측정하는 것이다[13]. 두 방법은 서로 보완적 의미를 갖는다. 정성적 분석은 분석대상에 대한 깊이 있는 해석을 가능하게 해주며 정량적 분석은 객관성을 부여한다. 한편, 정량적 분석을 행함에 있어서의 기준은 다음과 같다. 첫째, 주제를 포함하고 있는 문구. 주제어란 전장에서 살펴 본 경영자의 특성을 표현하는 단어로서 합리, 분석, 인과, 직관, 전체성, 맥락 및 위험이 이들에 속한다. 둘째, 주제가 자체는 아니지만 주제어와 매우 가까운 단어를 포함하고 있는 문구. 예로, 분석이라는 주제는 없지만 분석의 과정을 설명하거나 분석의 필요성을 암시하는 단어가 포함되어 있는 문구. 자료, 데이터 또는 계획 등의 단어가 이에 속한다. 셋째, 주제를 반박하는 단어 또는 내용을 포함하고 있는 문구. 예로, '합리'의 경우를 들 수 있다. 합리를 '교과서적 사고방식', '학교에서 가르친 이론', '상식과 통념', '논리'로 표현하면서 이를 반박하는 경우인데 이러한 문구는 반 합리적 성향을 표현하는 문구로 채집하였다. 넷째, 직접적으로 해당 주제를 포함하지는 않으나 주제의 내용을 함축하고 있는 문구. 예로, 위험추구 성향과 관련하여 볼 때 '돌다리도 두들겨 보고'와 같은 문구는 저 위험 성향을 나타내는 문구로 채집되었다. 기록연구를 행함에 있어 분석대상이 된 기록은 이병철회장에 대한 언행록인 '호암의 경영철학'과 정주영회장의 회고록

'시련은 있어도 실패는 없다'이다. 이회장의 언행록을 분석함에 있어서는 이회장의 연설이나 대담 또는 글을 직접화법으로 인용한 부분만을 대상으로 한다.

## 4.2 분석결과

### 4.2.1 정성적 분석

이병철회장에 대한 언행록을 살펴보면 이회장은 합리, 분석, 인과를 강조하고 낮은 위험성향을 갖는 즉 좌뇌형 경영자로서의 특징이 매우 강하게 나타난다.

우선 이병철회장은 고도의 합리성을 추구하는 성향을 보인다. "나는 반세기에 걸쳐 삼성을 경영하여 왔지만, 지금까지 경기변동에 영향을 받아 삼성이 위험에 빠지는 사태는 한번도 없었다. 결국 경영계획이 합리추구의 경영이념에 기초를 두고 결정된 것이라고 생각한다."(삼성경제연구소[1], p.114). 이병철회장의 합리성에 대한 소신을 잘 표현해주는 문구이다. 이병철회장은 평소에도 '합리추구'라는 글귀를 서도를 연습할 때마다 즐겨 썼다고 한다. 이를 반영하여 삼성은 '합리추구'의 정신을 삼성의 중요한 경영이념 중의 하나로 삼게 된다.

이병철회장의 합리성추구 성향은 그의 높은 인과적 신념추구와 밀접한 관련성이 있다. 그의 이러한 신념을 보여주는 대목을 보자. "자연이나 모든 세상사와 마찬가지로 기업경영에도 이치가 있고 이치에 맞도록 해야 한다." "만사에는 선후가 있는 것이고 기업경영에는 비약보다는 진보가 있다(삼성경제연구소[1], p.102). 이 대목들은 한 단계와 다음 단계의 인과관계를 철저히 하며 이치에 어긋나지 않으려는 이병철회장의 사고체계를 보여준다. 인과적 신념을 확보하기 위하여 이병철회장은 매우 논리적인 계획과정과 분석을 중시하게 된다. 이를 반영하여 이병철회장이 신봉하는 세 가지 사업원칙이 있다. 첫째, 신규사업은 신중히 철저히 계획되어야 한다는 것이다. 신규사업을 계획할 때 처음은 대부분 낙관적으로 생각하기 쉽지만, 이를 경계하여야 한다는 것이

이회장의 신념이다. 둘째, 장기적인 관점에서 착수 하라는 것이다. 경기에는 사이클이 있으니 이러한 사이클을 예상한 긴 안목이 필요하다는 것이 그의 생각이다. 셋째, 철저한 경제성 검토이다. 기술적 타당성이 있다고 하더라도 경제성이 뒷받침되지 않는다면 이는 합리적인 기업경영이 아니라고 그는 생각한다(삼성경제연구소[1], pp.115-116). 이 중 세 번째의 원칙은 삼성의 '사업성 검토지침'으로 삼성 내에 녹아든다. '사업성 검토지침'이란 검토대상으로 대항목 20개와 90개의 소항목이 포함된 세밀한 업무지침을 말한다. 크게 '사업성 검토지침'은 다음의 내용을 포함하고 있다. 첫째, 조달할 수 있는 자금의 한계. 둘째, 확보할 수 있는 인적자원. 셋째, 가용 및 확보 가능한 기술수준. 넷째, 확보 가능한 시장의 크기와 경제성. 사업성검토지침은 삼성그룹이 얼마나 기업경영에 있어서 분석을 얼마나 중요시 여기는가를 잘 보여준다.

이병철회장의 높은 인과적 신념의 추구와 이에 따른 분석 및 계획선호는 이회장의 낮은 위험추구성향과도 밀접한 관련을 갖는다. 이회장은 위험에 대한 확실한 생각을 가지고 있다. "어떤 사업이건 실패의 위험은 뒤따른다. 그러나, 가장 위험한 것은 처음부터 실패의 여지가 있다는 불안을 안고 착수하는 것이다. 100%의 자신이 없으면 애초에 착수하지 말아야 한다. 마음속에 불안을 품은 채 착수하면 주저하여 전력투구를 못하게 된다."(삼성경제연구소[1], p.123). "어떤 일이든 먼저 철저한 계획을 세우고 실행하면 절대 실패하지 않는다."(삼성경제연구소[1], p.115). 이병철회장은 거의 완벽한 원인과 결과간의 인과성을 추구하며 철저한 계획과 분석을 행하면 위험은 최대한으로 낮출 수 있다고 생각한다. 그는 시행착오가 눈에 보이는 사업은 사업으로서의 가치가 없다고 믿고 있으며 따라서 사업을 위해서는 원인/결과간의 완전한 관계파악을 위한 충분한 조사와 분석이 뒤따라야 한다는 것이다.

이병철회장이 합리, 분석, 인과를 강조하고 낮은 위험성향을 갖는 경영자 유형이라면, 정주영회장은 직관, 전체성, 맥락을 중요시하고 높은 위험성향을

보이는 우뇌형 경영자로 구분할 수 있다. 이러한 추론을 뒷받침하는 문구는 정회장 회고록 여러 곳에 광범위하게 남아있다. 우선, 정주영회장은 이병철회장과 달리 합리나 분석의 개념은 오히려 기업경영에 부정적 영향을 주는 것이라고 생각한다. 이를 보여주는 예를 다음에서 볼 수 있다. "그들은 우리가 조선소를 만들 때에도, 그후 조선소를 확장할 때마다 세계 조선용량이 엄청나게 남아 돌아가고 있는 나쁜 상황에 빚내어 조선소를 지어 성공할 것 같으냐는 말을 똑같이 했었다. 그런데 우리는 안될 것이라는 조선소를 만들어, 지금은 세계시장에서 일본과 나란히 세계 최대의 조선소로 군림하고 있다. 논리적으로나 학문적 계수로는 분명 안될 일을 우리는 해내고 있는 것이다."(정주영[2], 머리말 중). "현대조선소에 무수한 난관을 극복하며 정열을 쏟을 때 당시 우리 나라에서 존경받는 경제학자이며 경제를 담당하는 부총리가 나를 불러, 현대조선소가 성공하면 내 열 손가락에 불을 붙이고 하늘로 올라가겠다고 절대 불가능하다고 장담하였다. 그러나, 오늘날 현대조선소는 세계 제일의 조선소가 되었으며 그는 아직 이 땅에서 살고 있다."(정주영[2], 머리말 중). 이 글은 합리나 분석에 대한 정주영회장의 생각을 잘 보여준다. '그들로' 표현되는 사람들과 현대중공업 창업당시의 부총리의 조선사업에 대한 분석결과는 매우 부정적이었다. 이들은 조선소 건립은 경제논리에 맞지 않으며, 현대중공업의 사업계획은 합리성과 논리성을 결여하고 있다고 주장하였다. 그러나, 정주영회장의 생각은 달랐다. 그는 중요한 것은 분석이나 합리 또는 논리가 아닌, 된다는 신념이라고 생각한다.

합리나, 분석 또는 논리에 대한 정주영회장의 생각을 보여주는 다른 대목이 있다. "전문직 관리자나 기술자들도 대개 전체로서 문제를 파악하는 능력이 모자라거나 자기분야에만 전념한 나머지 전문가의 고정관념에 결박을 당해 있는 수가 있다. 고정관념은 평상시 유능했던 사람을 위기나 난관에 부딪히면 형편없이 무능하게 만들어 버린다(정주영[2], p. 322). "고정관념의 노예가 되어 있으면 적응력이 뛰

어날 수가 없다. 교과서적인 사고방식도 함정이다.”(정주영[2], p.323). 이들 문구들은 전문가적 또는 교과서적 사고라는 단어에 함축되어 있는 합리, 논리, 또는 분석적 사고에 정주영회장이 얼마나 부정적인 생각을 가지고 있는가를 보여준다. 그는 전문가나 교과서가 주장하는 논리나 합리에 너무 집착하게 되면 오히려 고정관념이 생겨난다고 생각하는 것이 그것이다. 적어도 합리나 분석에 대한 그의 관념에 비추어볼 때 정회장은 이병철회장과는 반대적 속성을 가지고 기업경영에 임하였음을 보여준다.

정주영회장의 또 다른 특징으로 그의 직관성을 들 수 있다. 직관적 사고를 행하는 사람들의 공통적 특징은 인과적 불완전성에 대한 높은 내성과 인과를 복잡하게 연결하지 않는 단순화 능력에 있다[31]. 인과적 불완전성에 대한 높은 내성은 다음의 문구에 의하여 잘 나타난다. “길(저자주: 인과적 관계로 해석할 수 있음)이 없으면 길을 찾고, 찾아도 없으면 길을 뒹가면서 나가면 된다.”(정주영, [2], p.106). 이 글에 따르면 정회장은 항상 인과적 관계가 분명한 뒹어져 있는 길을 걸어 갈 수는 없다고 생각한다. 따라서 길이 없을 때는 길을 찾고 그래도 없으면 길을 스스로 만들어 나가는 것이라고 생각한다. 정회장이 갖는 사고의 단순화 능력은 그가 조선소를 건조하기 위하여 일본의 조선소를 시찰하고 난 후의 감상에서 잘 나타난다. “선체라는 것은 정유공장 탱크 만들 듯 도면대로 구부려 용접하면 되는 것이고 안에 들어가는 기계도 빌딩의 냉온방장치, 엘리베이터처럼 따로 사다 도면대로 설치하는 것이었고, 도크라는 것은 선체가 들어가는 좁 엄청나게 큰 수영장에 지나지 않았다. 다만 선박이 움직이는 물체라는 것만 달랐다.”(정주영[2], p. 119). 정회장은 배를 건조하는 것이 배가 움직인다는 것만을 제외하면 건물 짓는 것과 별다른 차이가 없다고 단순화한다. 따라서 조선소를 건설하는 것은 불가능한 일이 아니라고 결론을 내리게 된다.

정회장은 부분적 사고보다는 맥락적 흐름에 의한 전체적 사고를 매우 중요시 여긴다. “높은 산을 올라갈 때 산꼭대기만 쳐다보면서 그것을 목표로 허

겁지겁 오르다가는 불과 얼마 못가서 돌뿌리에 채거나 부딪치거나 해서 주저앉고 말 것이다. 발 밑과 주의를 살피면서 ... 오르는 사람이 용이하게 정상에 오른다.”(정주영[2], p.320). 정회장의 전체적 시각을 보여주는 대목이다. 이러한 사고가 잘 배어있는 에피소드를 소양강 댐 공사와 주베일 항 공사에서 엿볼 수 있다. 소양강 댐은 대일 청구권자금을 사용하는 까닭에 일본 공영이 설계용역을 담당하도록 되어있었다. 일본 공영의 설계는 콘크리트 중력댐이었다. 당시 한국은 소양강 댐 건설과 같은 거대한 대규모 토목공사를 수행할 수 있을만한 자재의 수급에서 한계를 가지고 있었다. “순간, 나는 소양강 댐이 들어설 자리 주변에 무진장으로 널려 있는 모래와 자갈을 떠올렸다.”(정주영[2], p.103) 라고 정회장은 이 때를 회고한다. 정회장은 자재수급도 원활하지 못한 콘크리트 댐보다는 소양강 주변의 모래와 자갈을 이용한 사력댐이 경제적인 것이라고 판단한 것이다. 결국, 소양강 댐은 사력댐으로 건설되기에 이른다. 정회장의 이러한 판단은 공사대상으로서의 댐뿐만 아니라 이에 필요한 자재수급을 어떻게 할 것인가라는 종합적이며 전체적인 사고 그리고 소양강 주변을 읽는 맥락적 사고에 의하여 가능한 것이었다. 한편, 주베일 항 공사를 저가에 수주한 현대건설은 어떻게 하면 건설원가를 낮출 수 있는냐의 문제에 봉착하게 된다. 이때 정회장은 사우디아라비아의 건설현장과 한국의 현대중공업을 하나로 연결하는 전체적 사고 속에서 문제를 해결한다. 많은 사람들의 반대가 있었지만, 그는 총 12만 톤의 철 구조물과 콘크리트 슬라브를 현대중공업에서 제작하여 이를 바지선으로 1만 2천 킬로미터의 해양을 횡단하는 과감한 계획을 수립하게 된다.

직관성과 인과적 완전성에 집착하지 않는 정주영회장의 특성은 그의 높은 위험추구 성향을 생성하게 된다. “미지의 분야라고 두려워한다든지, 힘들다고 피하는 것은 패배주의자이다. ... 모든 일의 성패는 그 일을 하는 사람의 사고와 자세에 달려있다. 확실히 대단한 모험인 것은 사실이지만 모험이 없으면 제자리걸음 다음에 뒤떨어지고 그 다음은 주



저었다.”(정주영[2], 머리말 중). “나는 인간이 스스로 한계라고 규정짓는 일에 도전, 그것을 이루어 내는 기쁨으로 오늘날까지 기업을 해왔고 … (정주영[2], 머리말 중). “나는 항상 긴장 속에서 모험을 감행하면서 일했다고 생각한다. … 모험은 거대한 조직에 활력을 넣어준다. 그것이 현대라는 조직을 움직이는 조화의 핵이 되어왔다.”(정주영[2], p.100). 정회장의 위험추구 성향을 보여주는 대목이다.

4.2.2 정량적 분석

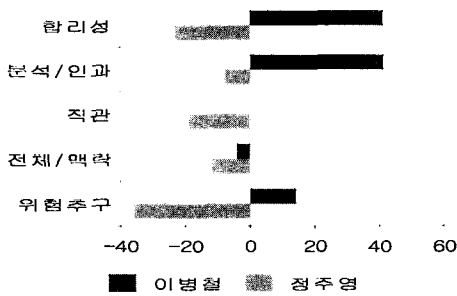
합리, 분석, 인과를 강조하고 낮은 위험선호의 좌뇌적 성향을 갖는 이병철회장의 특성과, 직관, 전체성, 맥락을 중요시하고 높은 위험선호를 보이는 우뇌적 성향을 갖는 정주영회장의 특성은 정량적 분석에서도 잘 드러난다. <표 2>와 <표 3> 그리고 <그림 1>이 이를 보여준다. <표 2>와 <표 3>은 이회장과 정회장의 특성을 합리, 분석 및 인과지향,

<표 2> 이병철회장에 대한 내용분석 결과

구분	내역	소계
합리	1. 공익성과 합리성, 기술의 우위성 ... 수많은 노고가 훌륭하게 응축되어 제일모직의 일관생산 공정은 완성을 보게 되었다. 2. 우리나라 기업이 단명하는 이유는 무엇보다도 불합리한 경영의 탓이다. 3. 가능한 한 과학적인 근거와 경험에 입각해서 합리적으로 결론을 도출하는 바탕이 전제가 되어야 한다. 4. 경영 합리화와 기술 혁신을 통해 경영상의 불합리한 요소를 개선하고 낭비를 줄여 가면 기업은 반드시 건실한 경영을 이룩할 수 있다. 5. 경쟁에 이기는 열쇠는 오직 경영의 합리성의 우월에 달려 있다. 6. 나는 반세기에 걸쳐서 삼성을 경영해 왔지만 지금까지 경기 변동에 따른 영향을 받아 삼성이 위협에 빠지는 사태는 한 번도 없었다. 결국 경영 계획이 '합리추구'의 경영 이념에 기초를 두고 결정된 것이라고 생각한다. 7. 중지 수렴이 곧 합리판단이다. 8. 기업을 건실하게 이끌어가고 국제경쟁에서 살아남기 위해서는 끊임없이 경영합리화가 이루어져야 한다. 9. (학자)들이 기업 경험이 없어 이론만을 이야기하고 현실과는 거리가 멀 수도 있지만 우리는 그 분들의 이야기를 들어야 한다.	9
	백분율	41%
분석 · 인과 지향적	1. 어떤 사업을 기획하고 사전 조사를 거듭해서 계획을 세워 ... 새로운 제품이 쏟아져 ... 나가는 것을 볼 때, 기업가는 '살아있다'는 실감을 맛볼 수 있다.] 2. 경영자가 갖추어야 할 자질과 능력은 주도면밀한 계획과 결단성 있는 대처능력이다. 3. 어떤 일이든 먼저 철저한 계획을 세우고 실행하면 절대 실패하지 않는다. 4. 감각으로 비즈니스하던 시대는 지났다. 데이터를 갖고 목표를 세워야 아랫사람도 잘할 수 있다. 5. 잘 안 되는 부분이 있을 때 현황, 원인, 대책, 건의 사항 등으로 나누어서 자료를 수집, 분석, 보고하라. 6. 자연이나 모든 세상사와 마찬가지로 기업 경영에도 이치가 있고 7. 만사에는 선후가 있는 것이고 기업경영에는 특히 비약보다는 진보가 있다. 8. 무슨 일이든 결국 올바른 이치로 된다. 9. 기업 경영에는 항상 원칙이 있고 철학이 있고, 그 원칙이나 철학에 바탕을 둔 제도가 있다.	9
	백분율	41%
전체/ 맥락적	1. 경영자는 시대를 통찰하는 눈이 있어야 한다.	1
	백분율	4%
위험 추구	1. 돌다리도 두들겨 보고 기둥의 밀도 파 보고 주위를 살피 가며 건너가야 한다. 2. 100%의 자신이 없으면 애초에 착수하지 말아야 한다. 마음 속에 불안감을 품은 채 착수하면 전력투구를 못하게 된다. 3. 우연한 행운을 잡는 투기는 절대로 피해야 한다.	3
	백분율	14%
총계		22(100%)

〈표 3〉 정주영회장에 대한 내용분석 결과

구분	내역	소 계
합리	1. 학교에서 가르친 이론대로만 따랐다가는 돈도 시간도 엄청난 낭비를 피할 수 없다. 2. 고정관념의 노예가 되어 있으면 적응력이 떨어날 수가 없다. 교과서적인 사고방식도 함정이다. 뛰어난 인간은 함정을 슬기롭게 지나간다. 3. 형편에 합당한, 우리 처지에 맞는 방식의 필요성이 절실할 때 교과서식은 그다지 도움이 안 된다는 뜻이다. 4. 나는 ... 상식과 통념을 무시하고 해냈다. 상식과 통념에 멍칫거릴 생각은 아예 없었을 뿐만 아니라 멍 칫거릴 여유도 없었다. 5. 논리적으로나 학문적 계수로는 분명 안 될 일이고 못할 일을 우리는 해내고 있는 것이다. 6. 기업이란 현실이요, 행동함으로써 이루는 것이다. 똑똑하다는 사람들이 모여앉아 머리로 생각만 해서 기업이 클 수는 없다.	6
	백 분 율	23%
	분석 · 인과 지향적	1. 사람들은 곤경에 처하면 어떻게 할 방법이 없다, 길이 아무 데도 없다는 체념의 말을 곧잘 한다. 그렇지 않다. 찾지 않으니 길이 없는 것이다. 2. 길이 없으면 길을 찾고 찾아도 없으면 길을 닦아가면서 나가면 된다.
	백 분 율	8%
직관적	1. 어느 날 자동차 수리 대금을 받으러 관청에 갔다가 건설업자들이 공사비 받아 가는 것을 보니 우리가 1백 원이라면 건설업자들은 몇 천 원이었다. 정신이 번쩍 들었다. 당장에 초동 '현대자동차 공업사' 건물 안에 '현대토건사' 간판 하나를 더 달았다. 2. 나는 토건업이 전혀 생소한 일이라고 생각하지 않았다. 당시 토건업이란 대개 수리, 영선에 지나지 않았는데 까짓 것, 견적 넣어 계약하고 수리해 주고 돈 받기는 자동차 사업이나 마찬가지로 아닌가. 3. 밥풀 한 알만한 근거라도 있으면 그것을 시발점으로 점점 크게, 더욱 큰 것으로 확대시키는 것이 '나'라는 사람의 특기이다. 4. 조선이라서 공장 짓는 것과 다를 바 뭐 있나. 철판 잘라 용접하고 엔진 올려놓고 하는 일인데 '모두 우리가 건설현장에서 하던 일이고 하는 일 아닌가'하는 식의 건설업자적 발상으로 5. 선체라는 것은 정유공장 탱크 만들 듯 도면대로 구부려 용접하면 되는 것이고 안에 들어가는 기계도 빌딩의 냉방방 장치, 엘리베이터처럼 따라 사다 도면대로 설치하는 것이었고, 도크라는 것은 선체가 들어가는 좀 엄청나게 큰 수영장에 지나지 않았다. 다만 선박이 움직이는 물체라는 것만 달랐다.	5
	백 분 율	19%
	전체/ 백략적	1. 소양강댐(의) ... 설계는 콘크리트 중력댐이었다. 순간, 나는 소양강댐이 들어설 자리주변에 무진장으로 널려 있는 모래와 자갈을 떠올렸다. 2. 높은 산을 올라갈 때 발밑과 주위를 살피면서 ... 오르는 사람이 용이하게 먼저 정상에 오른다. 3. 전문직 관리자나 기술자들도 대개 전체로서 문제를 파악하는 능력이 모자라거나 또는 자기 분야에만 전념한 나머지 전문가의 고정 관념에 결박을 당해 있는 수가 있다.
	백 분 율	12%
위협 추구	1. 무리한 결정이라 할지라도 성공률에 대한 확신이 있으면 나는 결정에 주저하지 않는다. 2. 우리가 뒤떨어져 있는 분야라고 주저한다든지, 미지의 분야라고 두려워한다든지, 힘들다고 피한다든지 하는 것은 패배주의이다 3. 모험이 없으면 제자리걸음 다음에 뒤떨어지고 그 다음은 주저앉는다. 4. 나는 인간이 스스로 한계라고 규정짓는 일에 도전, 그것을 이루어내는 기쁨을 보람으로 오늘까지 기업을 해왔고 6. 나는 무슨 일을 시작하든 '된다는' 확신 90퍼센트와 '만드시 되게 할수 있다는 자신감 10퍼센트' 외에 안 될수도 있다는 불안은 단 1퍼센트도 갖지 않는다. 7. 나는 항상 긴장 속에서 모험을 감행하면서 일했다고 생각한다. 8. 모험은 거대한 조직에 활력을 넣어준다. 8. 어려운 일을 피하다 보면 쉬운 일은 아무 것도 없는 법이다. 9. 공기 단축이 절대절명이었다던 우리한테는 모험과 위협을 피하고 할 입장이 아니었다. 10. 성공에는 모든 모험적인 정보, 모든 모험적인 노력, 모든 모험적인 용기가 필수적이다.	10
	백 분 율	38%
	총 계	



주) 그림에서의 -는 반대적 성향을 의미한다.

<그림 1> 이병철회장과 정주영회장의 비교

직관, 전체 및 맥락, 그리고 위험성향의 차원에서 살펴 본 것이다. 이들 차원에 따라 해당되는 문구의 빈도를 정리한 것이 이들 표이다. 이회장에 대한 문구는 총 22개가 채집되었다. 이중 합리와 관련된 문구는 9개 (41%), 분석 및 인과지향과 관련된 것이 9개 (41%), 전체 또는 맥락적 사고와 관련된 것이 1개 (4%), 그리고 위험회피적 성향을 볼 수 있는 것이 3개 (14%)였다. 이러한 결과는 전철의 정성적 분석과 매우 일치한다. 이병철회장에 대하여 채집된 총 문구 중 대부분(82%)이 그의 합리와 분석 및 인과지향과 관련된 것이었다. 여기에 저 위험추구 성향을 분명히 보여주는 문구 역시 3개(14%)가 채집된다.

그러나, 정주영회장에게서는 이병철회장과는 전혀 다른 결과가 발견된다. <표 3>에 따르면 정회장의 특성과 관련하는 문구는 총 26개가 채집되었다. 이중 합리와 분석 및 인과지향과 관련된 문구가 6개 (23%) 및 2개 (8%)로 나타났다. 그러나, 이들에 대한 정회장의 생각은 이회장과는 정반대이다. 그는 합리나 분석/인과지향성에 대하여 매우 부정적인 견해를 나타내고 있었다. 정회장의 직관적 성향과 관련된 것이 5개 (19%)가 발견되었으며, 전체적 또는 맥락적 사고와 관련하는 것은 3개 (12%)가 발견되었다. 가장 많은 빈도수를 보이는 문구는 고 위험추구와 관련된 것이었다. 10개가 채집되어 38%의 비율을 보이게 된다. <그림 1>은 <표 2>와 <표 3>의 백분율을 도표로 나타낸 것이다. <그림 1>은

이병철회장과 정주영회장의 특성차이를 매우 잘 보여준다. <그림 1>에서 흐린 막대선이 정주영회장을 나타내며 진한 막대선이 이병철회장을 보여준다. 합리성, 분석/인과지향, 위험추구 성향 차원에서 이회장과 정회장은 반대적 특성을 보인다. 전체/맥락과 관련한 차원에서만 동일 방향을 보여주고 있으나 정회장의 경우에서 해당되는 문구가 보다 많이 채집되어 막대선의 길이가 길게 나타난다.

## 5. 뇌활용성향에 따른 경영자 특성과 기업경영

합리적, 분석적 그리고 인과지향적이며 낮은 위험성향을 갖는 좌뇌우세형 경영자와 직관적, 전체주의적 및 맥락적 사고와 높은 위험성향을 보이는 우뇌우세형 경영자가 기업을 경영할 경우 해당 기업은 어떤 특성을 보이게 될까? 본 장에서는 이에 대한 논의를 이병철회장의 삼성그룹과 정주영회장의 현대그룹에 대하여 행하고자 한다.

### 5.1 기업 포트폴리오 차이

기업경영 특히 기업집단을 이루는 그룹의 기업경영특성을 일견하여 볼 수 있는 좋은 방법 중의 하나는 기업의 포트폴리오적 특성을 살펴보는 방법이다. 어떤 사업영역에서 그룹이 성장하여 왔는가를 통하여 그룹의 전략적 선택을 알 수 있기 때문이다. 기업의 포트폴리오적 특성은 기업집단 내에 속하여 있는 기업들의 위험을 분석함으로써 알 수 있다. 포트폴리오 분석은 위험의 분산이나 집중에 대한 성향을 알 수 있는 방법 중의 하나로 알려져 있다[43].

Van Horne and Wachowicz, Jr.[43]에 의하면 기업위험은 크게 비즈니스 위험과 재무위험의 두 가지로 구성된다. 비즈니스 위험은 기업이 당면하게 되는 본질적인 사업불확실성을 반영한 것이다. 영업이익(EBIT : earning before interest and taxes)에 기초한 ROE의 분산이 비즈니스 위험을 설명하는 지표로 사용된다. 재무위험은 부채를 사용함에 따라

기업이 지불 불능성에 빠질 수 있는 위험을 말한다. 부채비율이 재무위험을 나타내는 지표가 된다. 이 두 지표를 모두 포괄하는 것이 기업위험이다. 따라서 기업위험은 한 기업이 본질적으로 얼마나 위험한 사업분야(비즈니스 위험)에서 얼마나 위험한 기업경영(재무위험)을 하고 있는가를 보여준다.

삼성과 현대그룹의 포트폴리오적 위험특성을 알기 위하여 두 그룹의 상장기업을 분석대상으로 하였다. 이때 금융관련기업은 제외하였다. 분석이 된 자료는 1998년 각 사의 재무제표자료이다. 삼성그룹에서는 9개 기업이 표집되었으며 현대그룹에서는 10개 기업이 표집되었다. 1990년~1998년 동안의 재무자료가 분석에 사용되었다. 먼저, 각 기업의 9년간에 걸친 평균 ROE가 계산되었으며, 이로부터 ROE의 분산이 계산되었다. 부채비율의 경우는 9년 동안의 평균 부채비율이 사용되었다.

분석된 결과를 <표 4>가 보여준다. <표 4>에는 각 기업의 EBIT에 기초한 ROE, ROE의 분산 그리고 부채비율이 나타나 있다. 제 1열의 ROE의 값은 두 그룹에 속한 기업들의 기업성고가 어느 정도 되는지를 알려 준다. 삼성그룹의 경우 9개 기업 중 7개 기업이 20% 이상의 ROE를 달성한 것으로 <표 4>는 보여주고 있다. 현대그룹의 경우는 10개 기업 중 7개 기업이 20% 이상의 ROE를 달성한 것으로 나타나 삼성과 유사한 패턴을 보여주고 있다. 하지만 ROE의 수준을 30% 이상으로 한정할 경우 현대가 삼성그룹에 비하여 높은 성과를 내었던 것으로 관찰된다. 현대그룹의 경우는 10개 기업 중 5개 기업이 30% 이상의 ROE를 실현하였다. 반면 삼성그룹의 경우는 9개 기업 중 3개 기업만이 30% 이상의 ROE를 실현시킨 것으로 나타났다. 그룹 평균관점에서 보면 삼성그룹이 28.74%, 현대그룹이 29.82%로 차이를 발견하기는 어렵다.

하지만 ROE의 단순 비교만으로는 두 그룹의 포트폴리오적 위험특성을 알 수 없다. 기업위험 중 비즈니스 위험을 보여주는 ROE분산과 재무위험을 나타내는 부채비율 정도를 살펴볼 필요가 있다. <표 4>에 따르면 삼성그룹의 ROE 표준편차는 현대에

비교하여 낮음을 읽을 수 있다. 삼성전자와 중공업을 제외한 7개의 기업이 10%이하의 표준편차를 보여준다. 이에 비해 현대그룹의 ROE 표준편차는 현대건설과 종합상사를 제외하고 8개의 기업에서 10% 이상을 초과하고 있다. 그룹평균으로도 유사한 결과를 얻을 수 있다. 삼성그룹의 경우 ROE 표준편차는 9.72%로 17.79%로 나타난 현대그룹에 비하여 낮다. 재무위험을 나타내는 부채비율에서도 유사한 패턴이 나타난다. 삼성그룹의 경우는 1개 기업에서만 400% 이상의 평균부채비율을 보이고 있는 반면 현대그룹에서는 10개 기업 중 6개 기업이 400% 이상의 평균부채비율을 보이고 있다. 그룹평균을 살펴보면 삼성그룹은 287.39%로 418.77%를 보인 현대그룹에 비하여 역시 부채비율이 낮음을 알 수 있다.

<표 4> 삼성그룹과 현대그룹의 기업 포트폴리오 위험 : 상장기업을 중심으로

구 분	ROE	ROE 표준편차	부채/자본금	
삼성 그룹	삼성물산	12.08%	7.39%	347.77%
	삼성전관	20.67%	5.35%	141.69%
	삼성전기	20.08%	5.40%	190.68%
	삼성전자	63.36%	20.45%	304.26%
	삼성정밀화학	13.29%	5.86%	173.96%
	삼성항공	28.00%	6.03%	324.22%
	제일모직	28.28%	8.43%	283.93%
	삼성중공업	37.92%	19.66%	421.08%
	삼성엔지니어링	34.94%	8.89%	398.93%
삼성그룹평균	28.74%	9.72	287.39%	
현대 그룹	현대건설	34.96%	7.77%	568.12%
	현대엘리베이터	43.11%	21.61%	223.48%
	현대자동차	30.02%	12.08%	409.06%
	현대전자	68.80%	49.06%	571.50%
	현대정공	26.33%	12.98%	501.08%
	현대종합상사	9.76%	7.81%	295.87%
	현대중공업	26.02%	14.01%	232.26%
	대한알루미늄	2.88%	29.51%	676.57%
	현대미포조선	15.78%	10.17%	269.31%
현대상선	40.55%	12.87%	440.45%	
현대그룹평균	29.82%	17.79	418.77%	

<표 5> 맨휘트니검증 결과

구 분		ROE	ROE표준편차	부채/자본금
mean rank		9.67	7.00	7.67
		10.03	12.70	12.10
Mann-Whitney U		42.000	18.000	24.000
Wilcoxon W		87.000	63.000	69.000
Z		-.245	-2.205	-1.715
유의수준		.842	.028	.095

이러한 차이를 통계적으로 분석한 것이 <표 5>이다. 샘플 수의 한계로 맨휘트니검증이 사용되었다. 맨휘트니 검증 결과 ROE 자체에서는 두 그룹간의 차이가 발견되지 않았다( $Z = -.245, p = .842$ ). 그러나 ROE 표준편차( $Z = -2.205, p = .028$ )와 부채비율( $Z = -1.715, p = .095$ )에서는 차이를 발견할 수 있었다. 현대그룹이 삼성그룹에 비하여 비즈니스 위험과 재무위험 모두에 있어서 상대적으로 높은 위험도를 보였다. 종합하면 비록 ROE의 절대적 수준에서는 두 그룹간에 차이가 발생하고 있지만 기업위험을 지는 정도에 있어서는 현대가 삼성그룹보다 높은 수준을 보이고 있다는 추론이 가능하다.

5.2 조직 시스템 특성 차이

5.2.1 조직 시스템 특성 변수 : 의사결정 시스템과 통제 시스템

삼성과 현대그룹의 차이를 보기 위한 두 번째 방법은 이들 기업집단 내에 속하여 있는 개별 기업들의 조직 시스템의 차이를 관찰하는 것이다. 관찰된 조직 시스템은 의사결정 시스템과 통제 시스템이다. 이들 시스템은 조직 시스템의 핵심적인 요소로 알려져 있다[8, 34, 37]. 의사결정 시스템의 특성에 관한 논의는 Budde et al.[8]에 의하여 잘 제시되고 있다. 이들은 의사결정 시스템의 특성을 다음의 4가지 차원에서 논의한다. 전문스텝 활용도, 표준화, 공식화 그리고 위양이 그것이다. 전문스텝의 활용이란 대안에 대한 평가와 의사결정을 행함에 있어 특화된 전문스텝에 의존하는 정도를 말한다. 표준화는 대안평가 및 의사결정 과정에서 규칙이나 프로

그램을 사용하는 정도를 말한다. 공식화는 의사결정 시 명문화된 형식이나 절차를 따르는 정도로 정의된다. 위양은 의사결정시 공식적인 권한이 하위계층으로 분배된 정도를 말한다. 한편, 조직의 의사결정 시스템의 또 다른 특성으로 위험추구 성향을 들 수 있다. Fiegenbaum and Thomas[15]는 조직역시 개인들과 마찬가지로 위험에 대한 태도가 기업마다 다르다고 주장한다.

통제 시스템에 대한 논의는 크게 두 가지 측면에서 접근할 수 있다. 하나는 통제방식(control mode)에 관한 접근이며 다른 하나는 통제내용(control content)에 기초한 접근이다. 통제방식에 관한 대표적인 접근은 Ouchi[37]에 의하여 제시되었다. Ouchi는 기업의 통제방식을 크게 행동통제, 결과통제, 의식화통제의 3가지로 분류하였다. 행동통제는 조직원들의 행동에 직접적인 규제를 가함으로 행하여지는 통제방식을 의미한다. 결과통제는 조직원들을 행동을 규제하기보다는 성과목표를 설정, 이를 통하여 조직원을 통제하는 방식이다. 의식화통제는 조직원에 대한 사회화를 통하여 통제를 실현하는 방식이다. 통제내용에 대한 접근은 Miller and Friesen[34]의 연구에서 발견된다. 이들은 기업 통제 시스템의 특성을 6가지 내용을 중심으로 파악하였다. 통제의 포괄성, 코스트 센터에 의한 비용통제의 엄격성, 이익센터에 의한 이익통제의 엄격성, 운영통제시 통계 기법 활용도, 표준원가제도의 엄격성, 그리고 인력평가의 공식성이 이들이다. 통제의 포괄성은 통제가 조직 내에서 얼마나 광범위하고 포괄적으로 이루어지고 있는가를 말한다. 코스트 센터와 이익센터에 의한 통제는 이들 두 센터가 얼마나 조

직 내에서 엄격히 운영되고 있는가를 의미한다. 운영통제시 통계적 기법의 활용은 말 그대로 통계적 방법을 통한 운영통제를 어느 정도나 활용하고 있는가를 말한다. 표준원가제도의 엄격성은 조직 내에서 표준원가에 의한 비용통제를 어느 정도 행하고 있는가를 의미한다. 마지막으로 인력평가의 공식성은 조직원에 대한 평가를 얼마나 공식화된 제도에 의하여 엄격히 행하고 있는가를 말한다. 이상의 의사결정 시스템과 통제 시스템의 특성은 삼성그룹과 현대그룹의 차이를 규명하기 위한 변수로 사용된다.

### 5.2.2 연구방법

의사결정 시스템에 대한 측정은 Budde et al.[8]의 측정을 그대로 사용하기로 한다. 이들은 각 차원별 정의를 변수화하여 측정하였는데 예로, 전문스텝의 활용은 “귀사에서는 대안평가나 주요한 의사결정을 행함에 있어 전문화된 스텝부서에 어느 정도나 의존하고 있습니까?”로 질문하였다. 이에 대한 응답은 매우 의존 - 전혀 의존하지 않음의 5점 리커트 척도로 측정되었다. 위험추구 성향은 Miller and Friesen[34]이 사용한 2항목의 5점 리커트 척도를 사용하였다. 통제방식에 대한 측정은 Ouchi[37]의 행동통제, 결과통제, 의식화통제의 개념에 기초하여 다항목 측정방법을 제시한 Snell[39]의 척도를 사용하였다. Snell은 행동통제를 9개의 항목으로, 결과통제를 12개의 항목으로, 그리고 의식화통제를 7개의 항목으로 측정하였으며 5점 리커트 척도를 사용하였다. 통제내용에 대한 측정은 Miller and Friesen이 사용한 6가지의 통제내용 항목을 사용하였다. 이들에 대하여는 5점 리커트 척도가 사용되었다.

본 연구를 위한 자료수집은 1993년(1993년 1월~4월)과 1997년(7월~11월) 두 번에 걸쳐 독립적으로 삼성 및 현대그룹의 계열기업을 대상으로 진행되었다. 먼저 1993년을 선택한 이유는 1993년까지 삼성과 현대그룹은 창업이후 기존의 경영방식에 큰 변화를 경험하지 않은 마지막 연도로 추정되기 때

문이다. 비록 삼성의 경우 1987년 설립자인 이병철 회장이 타계하게 되고 이견희회장 체제가 들어서지만, 1993년 프랑크푸르트 선언 이후 본격적인 삼성 혁신에 나서기 이전까지는 이견희회장 역시 선대회장의 경영방식을 큰 변화 없이 유지하게 된다. 현대그룹의 경우도 정주영회장이 은퇴를 선언하는 1993년까지는 현대의 기존 모습을 유지하게 된다. 1993년도 1차 자료를 수집한 후 4년 뒤인 1997년 2차 자료를 1993년과 동일한 방식으로 수집하였다. 997년도에 자료를 수집하게 된 이유는 삼성과 현대그룹 간의 차이가 새로운 경영체제에서 얼마나 변화하였는가를 살펴보기 위함이다. 삼성그룹의 경우 1993년 이견희회장의 프랑크푸르트 선언으로 모든 것에 대한 변화를 시도하게 되며 현대그룹 역시 유사한 혁신을 1993년 이후 준비하였기 때문이다. 따라서, 이 두 연도의 자료를 비교함으로써 두 그룹 내에서 어떤 변화가 일어났는가를 알고자 하였다.

해당 연도를 중심으로 각 그룹 당 18개 기업 총 36개 기업을 표본추출 하였다. 표본추출 대상기업을 선정함에 있어서는 우선 동일산업이나 유사산업에서의 쌍을 이루는 두 기업을 선별하였다. 예로, 전자산업에서는 삼성전자와 현대전자를 표본으로 추출하였다. 그러나, 삼성 및 현대그룹의 모든 기업에 대하여 쌍을 찾기는 매우 어려웠다. 예로, 현대자동차에 대응하는 삼성그룹 내의 계열사는 1993년에는 존재하지 않았다. 이 경우 쌍을 이룬 기업을 제외한 여타의 기업 중 각 그룹의 중추적인 기업을 자료수집 대상기업으로 선정하였다.

설문자료의 수집은 각 사의 이사급 이상의 임원을 대상으로 하였다. 개별기업 내에 여러 개의 사업부가 있는 경우는 총괄 기획관련 임원과 매출액 기준 주요 사업부의 본부장 및 기획관련 임원을 대상으로 설문자료를 수집하였다. 단일 사업부의 경우는 기획관련임원과 주요 기능별 책임임원을 대상으로 하였다. 이들에 대하여서는 먼저 전화를 통하여 연구의 취지를 설명한 후 가능 면접일자를 확인 후 직접대면에 의한 설문응답을 시도하였다. 부득이한 경우는 본인을 확인한 후 우편에 의한 설문도

병행하였다. 1993년의 경우 1기업 당 5.23명의 설문을 수거하였으며, 1997년의 경우 1기업 당 평균 5.67명의 설문을 수집하였다. 1993년과 1997년의 설문시 동일한 임원이 설문에 응답한 경우도 있었으나 (대면시 확인) 퇴사나 전보 등 기업의 인사 등의 사정으로 동일한 임원이 아닌 경우도 존재하였다. 단, 설문대상이 된 부서나 사업본부는 1993년과 1997년 모두에 걸쳐 동일하였다.

본 연구는 변수의 타당성과 신뢰성확보를 위하여 다음과 같은 두 가지의 방법을 사용하였다. 첫째는 각 변수에 대한 파일럿 테스트를 실행하였다. 파일럿 테스트의 필요성은 Ayman and Chemers[4]에 의하여 지적된다. 이들은 선진국에서 사용되는 측정도구를 문화나 성장발전단계가 다른 나라에서 사용할 경우 문화적 차이나 어감의 차이를 가질 수 있음으로 파일럿 테스트를 거치는 것이 중요하다고 강조한다. 파일럿 테스트는 삼성전자와 현대자동차의 두 기업의 각 2명의 임원을 대상으로 시행되었다. 먼저, 연구의 의미를 설명하고 각 문항을 이해하는데 어려움은 없으며 다른 문항과 차이점이 분명한지를 물었다. 이러한 파일럿 테스트 결과 의사결정 시스템과 관련한 문항과 통제내용에 대한 문항에서는 큰 문제가 발견되지 않았다. 그러나, 통제방법 중 행동통제의 경우 성과를 내포하는 문항에서 문제점이 발견되었다. 파일럿 테스트에 응한 응답자들이 이들 문항과 결과통제 문항과의 차이를 느끼지 못하였다. Snell[39]의 행동통제 9 문항 중에는 다음의 항목들이 포함되어 있다. “성과 프로그램은 하향식으로 부과된다.” “성과결과를 논의하기 위하여 잦은 회의를 갖는다.” “성과관련 정보를 자주 받는다.” “성과 피드백에 긴 시차가 존재한다.” 이러한 문제점에 따라 위의 4개 성과관련 행동통제문항에 대한 관련문헌 조사를 시행하였다. Govindarajan[22]의 연구에 의하면 Snell이 제시한 성과관련 행동통제 항목은 행동통제 보다는 결과통제 개념에 가까웠다. Govindarajan[22]은 결과통제의 중심개념을 목표달성에 두었는데, 그는 이를 성과달성의 정도로 파악하였다. 그의 개념화에 따르면 성과확인

과 관련한 사항은 결과통제의 개념과 밀접한 관련성을 가지게 된다. 파일럿 테스트와 문헌고찰결과 본 연구에서는 Snell[39]이 제시한 성과관련 항목을 행동통제 측정항목에서 제외하기로 하였다. 이들을 제외한 5개의 항목이 본 연구에서의 행동통제 측정항목으로 사용되었다.

두 번째의 타당성과 신뢰성 검증은 통계적 방법에 의하여 이루어졌다. 단일항목 측정변수(의사결정 시스템의 4변수와 통제내용의 6변수)를 제외하 나머지 다항측정 변수에 대하여는 통계적 타당성과 신뢰성 검증이 시행되었다. 이를 위하여 요인분석과  $\alpha$  계수에 의한 신뢰성 검증방법이 사용되었다. 요인분석과 신뢰성 분석에 대한 결과는 <표 6>에 요약되어 있다. 2개 항목으로 측정된 위험추구 성향의 경우 2개 항목 모두 단일요인으로 묶여 일차원성이 검증되었다. 이들의 요인 적재치는 모두 .7 이상으로 일반적 요인 적재치 최소 판단기준인 .3을 크게 초과하였다(Hair et al.[25], p.384). 통제방식에 대한 타당성분석은 행동통제, 결과통제 및 의식화 통제 항목을 동시에 분석하는 요인분석으로 시행되었다. 분석결과 행동통제와 의식화통제는 단일의 요인으로 묶이는 것이 관찰되었다(요인 적재치 .5 이상). 다만 결과통제의 경우에는 요인이 두 개로 묶이었다. 이들에 대한 관찰결과 첫 번째의 요인은 결과의 사전결정 정도와 관련된 항목으로 판단되었다. 나머지 8개의 항목들은 결과와 보상간의 연결과 관련한 항목으로 구성되었다. 이러한 결과는 Kirsch[28]의 연구와 매우 일치하는 것이었다. 그는 결과통제 변수를 결과의 사전결정(pre-specified outcomes)과 결과-보상연결(outcome-reward link)의 두 차원으로 분리하였다. 본 연구의 요인분석결과는 이를 뒷받침하였다. 이에 따라 본 연구에서는 결과통제를 결과의 사전결정정도과 결과-보상연결의 두 차원으로 분리하여 사용하였다. 결과의 사전결정정도과 결과-보상연결의 요인 적재치는 모두 .5 이상이었다. 통계적 신뢰성 검증을 위하여  $\alpha$  계수가 계산되었다. 위험추구 성향의 경우는  $\alpha$  계수가 .91 을 보였으며 행동통제 및 의식화 통제의 경우는  $\alpha$  계수가

<표 6> 요인분석결과

	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	eigen값	분산비율	$\alpha$ 계수
위험추구 성향 위험 프로젝트 성향 과감성	<u>.863</u> <u>.742</u>				1.295	64.76%	.91
행동통제 행동평가에의 가중치 행위의 설명가능성 절차의 미비* 종업원 스스로의 목표설정* 목표설정시의 컨설팅*	<u>.733</u> <u>.717</u> <u>.694</u> <u>.657</u> <u>.609</u>	.124 .178 .244 .207 .147	.144 .145 .243 .234 .269	.056 .167 .201 .305 .182	2.969	12.37%	.83
결과통제1 사전목표 목표중심의 평가 성과지표의 정량화 목표의 고정화	.254 <u>.321</u> .086 <u>.234</u>	<u>.776</u> <u>.762</u> <u>.691</u> <u>.557</u>	.101 .078 .230 .113	-.076 .086 .045 .254	2.532	10.55%	.81
결과통제2 성공에 기초한 보상 성공에 가중치를 둔 평가 차등성과보상 결과에 기초한 성과측정 보상과 결과의 밀접한 관계 성과와 무관한 경직된 급여* 낮은 성과 - 낮은 급여 유연한 목표	.067 .054 .176 .170 .145 .137 .231 .021	.221 .089 .054 .231 .109 .112 .201 -.005	<u>.733</u> <u>.717</u> <u>.694</u> <u>.657</u> <u>.634</u> <u>.596</u> <u>.546</u> <u>.503</u>	.211 .096 .034 .114 .132 .158 .239 .067	3.680	15.33%	.77
의식화통제 의식화훈련 숙련화 채용전 평가 능력향상기회제공 최고인재선발자부심 교육훈련에의 몰입 인력개발지원절차확립	.127 .156 .107 .342 .246 .067 .098	.231 .210 .213 .098 .067 .103 .213	.107 .045 .064 .097 -.063 .231 .116	<u>.791</u> <u>.784</u> <u>.769</u> <u>.731</u> <u>.697</u> <u>.621</u> <u>.573</u>	4.015	16.72%	.84

주) 1. 결과통제1 : 결과의 사전결정  
 2. 결과통제2 : 결과-보상 연결  
 3. 자료의 정리는 행동통제, 결과통제, 의식화통제의 순으로 함.  
 4. \* : 역 코드화

각각 .83 및 .84로 나타났다. 한편, 결과의 사전결정 정도와 결과-보상연결의 경우는  $\alpha$ 계수가 .81 및 .77로 나타났다. 이들은 모두 Nunnally[36]의 .7이상 의  $\alpha$ 계수 기준을 초과한다.

5.2.3 분석결과

삼성과 현대그룹의 의사결정 시스템 및 통제 시스템에 대한 연구결과가 <표 7>~<표 9>에 요약되어 있다. <표 7>은 93년 및 97년을 기준으로 한 삼성과 현대그룹간의 비교를 보여준다. 우선 1993

년의 결과를 살펴보기로 하자. 총 15개의 변수 중 5개를 제외한 10개의 변수에서 두 그룹간의 차이가 통계적으로 유의한 것으로( $p < .05$ ) 나타났다. 의사결정 시스템의 경우는 5개의 전 변수에서 두 그룹간에는 유의한 차이가 있음을( $p < .05$ ) 발견할 수 있다. 삼성그룹의 경우 전문스텝의 활용, 표준화, 공식화 및 위양에서 모두 현대그룹보다 높은 점수를 보이고 있으며( $p < .05$ ), 위험추구 성향의 경우는 이와 반대로 현대그룹이 삼성그룹에 비하여 높은 점수를 나타내고 있다( $p < .01$ ). 통제방법에 있어서는



<표 7> 삼성그룹과 현대그룹의 비교

		1993년 기준			1997년 기준			삼성기준 (1993/1997년) t 검정	현대기준 (1993/1997년) t 검정
		삼성	현대	t 검정	삼성	현대	t 검정		
		n=18	n=18		n=18	n=18			
의사결정 시스템	전문스텝 활용	4.17	3.35	5.455 <sup>1</sup>	3.51	3.14	2.041 <sup>2</sup>	3.352 <sup>1</sup>	1.524
	표준화	4.01	3.44	2.278 <sup>2</sup>	3.64	3.46	1.269	1.820 <sup>3</sup>	-.090
	공식화	3.94	3.31	3.661 <sup>1</sup>	3.67	3.03	4.039 <sup>1</sup>	1.875 <sup>3</sup>	1.498
	위 양	3.83	3.27	2.845 <sup>1</sup>	3.75	3.12	3.096 <sup>1</sup>	.397	.702
	위험추구	2.77	3.91	-6.331 <sup>1</sup>	2.99	3.81	-5.720 <sup>1</sup>	-1.267	.680
통제 방법	행동통제	3.55	2.88	3.688 <sup>1</sup>	3.69	3.09	5.063 <sup>1</sup>	-.947	-1.263
	결과의 사전결정정도	3.87	3.20	3.690 <sup>1</sup>	3.74	3.03	4.499 <sup>1</sup>	1.191	.812
	결과-보상 연결	3.59	3.33	1.611	3.35	3.42	-.536	1.680	-.613
	의식화 통제	3.79	3.72	.444	3.78	3.87	-1.034	.065	-1.091
통제 내용	관리통제의 포괄성	4.07	3.27	4.850 <sup>1</sup>	3.69	3.17	2.378 <sup>2</sup>	1.995 <sup>3</sup>	.484
	코스트센터 운용의 엄격성	3.94	3.37	2.639 <sup>2</sup>	3.70	3.90	-.962	1.330	-2.205 <sup>2</sup>
	이익센터 운영의 엄격성	3.64	3.38	1.526	3.73	3.51	1.698 <sup>3</sup>	-.574	-.871
	운용통제시 통계기법활용도	3.55	3.34	1.101	3.41	3.36	.373	.890	-.076
	표준원가제도의 엄격성	3.86	3.04	4.903 <sup>1</sup>	3.64	3.05	3.770 <sup>1</sup>	1.633	-.061
	인력평가의 공식성	3.79	3.51	1.673	3.63	3.42	1.201	1.028	.478
다 변 량 분산분석		Pillai's T = .82 F = 6.158 (p = .000)			Pillai's T = .75 F = 4.017 (p = .002)			Pillai's T = .548 F = 1.614 (p = .157)	Pillai's T = .518 F = 1.435 (p = .222)

주) <sup>1</sup>: p < .01, <sup>2</sup>: p < .05, <sup>3</sup>: p < .1

삼성그룹이 현대그룹에 비하여 행동통제와 결과의 사전결정정도에 의한 결과통제에 보다 치중하는 것으로 관찰된다. 통제내용에 있어서는 관리통제의 포괄성 및 비용통제와 관련한 코스트 센터 운용의 엄격성 및 표준원가제도의 엄격성에서 현대그룹에 비하여 높은 점수를 보이고 있다. 다변량 분산분석의 결과도 두 그룹 사이에는 통계적으로 유의한 차이가 있음을 잘 보여준다. Pillai's Trace는 .82이고 F값은 6.158로서 두 그룹 사이에는 측정된 변수간에 통계적으로 유의한 차이가 있음을 보여준다(p < .01).

이상의 내용은 의사결정 시스템과 통제 시스템을 중심으로 볼 때 1993년 기준시 삼성과 현대 두 그룹 사이에는 일관된 차이가 있었음을 보여준다. 이러한 차이는 <표 8>에 의하여 보다 명확해진다.

<표 8>은 의사결정 시스템과 통제 시스템을 기준으로 삼성과 현대그룹에 대한 판별분석을 행한 것이다(1993년 기준 참조). 판별분석은 모든 변수에 대한 일괄투입방식을 택하였다. 이는 본 연구에서 사용된 모든 변수들의 판별함수에 대한 상대적인 기여도를 알 수 있는 구조분석을 행하기 위해서이다. <표 8>에 따르면 도출된 판별함수는 정준상관계수 = .907, Wilk의  $\lambda = .178$ 이며 이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다 ( $\chi^2 = 45.741, p = .000$ ). 구조분석을 행한 결과 변수와 판별함수간의 상관관계가 위험추구 성향에서 가장 크게 나타났다. 이는 위험추구 성향이 삼성과 현대그룹을 구분함에 있어서 가장 기여도가 높음을 의미한다. 다음으로는 전문스텝의 활용, 표준원가제도의 엄격성, 관리통제의 포괄성 등의 순이다. 운용통제시 통계적 기법의 활용

도나 의식화통제 등은 판별에 있어서 기여도가 가장 낮은 것으로 나타났다. <표 9>는 판별분석에 의한 예측결과를 보여준다. 1993년도 기준시 삼성그룹에 속한 18개의 표본기업들은 <표 8>의 판별함수에 의하여 모두 삼성그룹에 속하였으며, 현대그룹의 경우는 18개 표본기업 중 16개가 현대그룹으로 구분되었다. 전체적으로 적중률은 94.4%로 우연에 의

하여 판별이 일어날 최대확률인  $C_{max}$  (=18/36) 50%에 비하여 매우 높은 적중률을 보인다. 요약하면, 93년을 중심으로 볼 때 <표 8>과 <표 9>의 결과는 두 그룹이 의사결정 시스템과 통제 시스템에 있어서 두 그룹간에는 이질성이 그리고 그룹 내에는 독특한 동질성이 존재함을 보여준다. 실제집단에 속한 삼성그룹의 18개 표본기업이

<표 8> 판별분석

변 수	1993년 기준		1997년 기준	
	판별함수	구조분석	판별함수	구조분석
위험추구	-1.732	-.505	1.108	.565
전문스텝 활용	.052	.435	.108	-.202
표준원가제도의 엄격성	.622	.391	.011	-.373
관리통제의 포괄성	1.114	.387	-.227	-.235
결과의 사전결정정도	1.165	.294	-.560	-.444
행동통제	.891	.294	-1.294	-.500
공식화	-.443	.292	-.836	-.399
위 양	-.758	.227	-.517	-.306
코스트센터 운용의 엄격성	-.109	.211	1.073	.095
표준화	-.251	.182	.159	-.125
인력평가의 공식성	.941	.133	.568	-.119
결과-보상 연결	-1.799	.129	1.509	.053
이익센터 운용의 엄격성	.941	.122	-.858	-.168
운용통제시 통계 기법활용도	1.238	.088	-.212	-.037
의식화 통제	-.044	.035	-.151	.102
상 수	-6.619	-	.125	-
통계치	Eigenvalue = 4.619 정준상관계수 = .907 Wilk's $\lambda$ = .178 Chi-square = 45.741(p = .000)		Eigenvalue = 3.013 정준상관계수 = .866 Wilk's $\lambda$ = .249 Chi-square = 36.822(p = .001)	

<표 9> 판별분석에 의한 예측결과

		표 본 수	예 측 집 단			
			1993년		1997년	
			삼 성	현 대	삼 성	현 대
실 제 집 단	삼 성	18	18 (100%)	0 (0%)	17 (94.4%)	1 (5.6%)
	현 대	18	2 (11.1%)	16 (88.9%)	0 (0%)	18 (100%)
적중률			94.4%		97.2%	

모두 삼성그룹으로 예측되었으며, 현대의 18개 기업 중에는 16개 기업이 현대그룹으로 예측되었음이 이를 반영한다.

1997년을 기준으로 한 삼성과 현대그룹의 결과 역시 <표 7>에 정리되어 있다. 1997년을 기준으로 한 결과에 따르면 1993년을 기준으로 한 결과와 비교하여 두 그룹의 차이는 다소 감소하는 것으로 보인다. 그러나, 여전히 두 그룹사이에는 통계적으로 유의한 차이가 있음을 보여준다. 의사결정 시스템의 경우 표준화를 제외한 전문스택의 활용, 공식화, 위양에서 여전히 삼성은 현대그룹에 비하여 높은 점수를 보였으며( $p < .05$ ), 위험추구 성향은 삼성이 현대에 비하여 낮은 점수를 역시 보이고 있다( $p < .01$ ). 1993년과 마찬가지로 통제방법의 경우 삼성그룹은 현대그룹에 비하여 행동통제와 결과의 사전결정정도에 의한 결과통제에 보다 역점을 두고 있다. 통제내용 면에 있어서는 지속적으로 삼성그룹이 관리통제의 포괄성과 표준원가제도의 엄격성 측면에서 현대그룹에 비하여 높은 점수를 유지하고 있다. <표 8>과 <표 9>는 삼성과 현대그룹에 대한 1997년을 기준으로 한 판별분석 결과를 보여준다. 1997년의 분석에서도 도출된 판별함수는 통계적으로 유의하며(정준상관계수 = .866, Wilk's  $\lambda = .249$ ,  $\chi^2 = 36.822$ ,  $p = .001$ ), 구조분석결과 위험추구 성향이 93년과 마찬가지로 판별에 대한 기여가 제일 높은 것으로 나타났다(상관계수 = .565). <표 9>에 따르면 판별함수에 의한 예측은 적중률 97.2%를 보이게 된다.

<표 7>은 삼성과 현대그룹의 1993년과 1997년의 자료에 대한 차이분석 역시 보여주고 있다. <표 7>에 따르면 삼성그룹의 1993년과 1997년 사이에는 커다란 변화를 찾아보기가 어렵다. <표 7>의 다변량 분산분석에 따르면 삼성그룹의 1993년과 1997년 사이에는 측정된 변수기준으로 큰 차이가 없음을 보여준다(Pillai's Trace = .548,  $F = 1.614$ ,  $p = .157$ ). t 검증에서도 동일한 결과를 읽을 수 있다. 유의수준 .05 이하에서 유의한 차이를 보이는 변수는 전문스택의 활용 하나뿐이다. 1993년에 비하여 1997년은

전문스택에 대한 의존도가 약화된다. 한편, 유의수준 .1에서는 표준화, 공식화 그리고 관리통제의 포괄성에서 차이가 있음이 발견된다. 그러나, 이들을 제외한 여타의 변수에서는 통계적으로 유의한 차이를 발견할 수 없다. <표 7>의 현대그룹에 대한 1993~1997년 사이의 차이분석에서도 유사한 결과를 얻을 수 있다. 차이에 대한 다변량 분산분석 결과 통계적으로 유의한 결과는 얻을 수 없었으며(Pillai's Trace = .518,  $F = 1.435$ ,  $p = .222$ ), t검증에서도 유의수준 .05에서 유의한 차이는 코스트센터 운용의 엄격성에서만 발견될 뿐 다른 여타의 변수에서는 차이가 발견되지 않는다. 이러한 결과는 적어도 본 연구에서 살펴본 변수들을 기준으로 할 때 삼성그룹과 현대그룹의 특성은 1993년뿐만 아니라 1997년에 이르러서도 매우 안정되어 있음을 반영하는 것이다.

#### 5.2.4 뇌활용성향에 따른 경영자 특성과 기업 특성과의 관련성

삼성과 현대그룹에서 발견되는 서로 다른 특성은 어떻게 하여 생성된 것일까? 지금까지의 논의에 따르면 이에 대한 단서는 삼성과 현대그룹을 설립하고 오랜 동안 경영을 행한 이병철 및 정주영회장의 독특한 특성에서 찾을 수 있음을 암시한다. 그렇다면 이들은 어떤 특성을 가지고 있는가? Bird와 뇌활용성향 연구에 기초하면 이병철회장은 합리, 분석, 인과를 강조하고 낮은 위험성향을 갖는 좌뇌우세형 기업가이며 정주영회장은 직관, 전체성, 맥락을 중요시하고 높은 위험성향을 보이는 우뇌우세형 기업가에 가깝다.

전장에서 관찰된 두 그룹의 특성에서 살펴본 바와 같이 삼성그룹은 현대에 비하여 상대적으로 전략적 위험을 최소화하는 노력을 기울여 왔음을 읽을 수 있다. 이러한 특성은 의사결정 시스템에도 반영되어 있다. 의사결정 시스템의 위험추구 성향이 현대에 비교하여 상대적으로 낮은 것으로 관찰되었다. 또한 전문스택의 활용이나 표준화 및 공식화를 통한 의사결정체계가 잘 구축되어 있다. 통제 시스

템에 있어서는 행동통제와 결과의 사전결정에 의한 결과통제를 중시하고 있으며 관리통제가 포괄적으로 이루어지고 있고 코스트 센터나 표준원가제도가 엄격히 운용됨으로 비용통제를 강조하고 있음을 관찰할 수 있다. 삼성그룹에서 관찰되는 이러한 특성은 합리, 분석, 인과를 강조하고 낮은 위험성향을 갖는 좌뇌우세형 경영자에 의하여 운영되는 기업들에서 발견할 수 있는 특성이다. 경영자가 추구하는 합리성은 조직적 합리성(organizational rationality)으로 구체화되어 나타나는데, 조직적 합리성이란 조직 내 일련의 행위들이 미리 설정된 조직의 목표를 최대의 효율성으로 성취할 수 있도록 조직화되어 있는 정도를 의미한다[42]. 따라서, 조직적 합리성이 추구될수록 조직의 목표는 구체적으로 정의되며 조직 내 행위 또는 역할들간의 인과성(관련성)이 분명한 상태에 있게된다. 또한 조직은 공식성, 표준화, 논리, 그리고 분석을 중요시하는 일상특성을 보이게 된다[30]. 삼성그룹이 의사결정시 전문스텝에 의존하는 정도가 상대적으로 높다는 사실은 전문성에 기초한 분석을 중시하고 있는 것으로 이는 삼성그룹 내 조직적 합리성이 추구되고 있음을 반영하는 것이다. 표준화와 공식화가 주요한 의사결정 특성으로 나타나고 있음도 합리성 추구하고 밀접한 관련성이 있다. 합리성이 추구될수록 조직 내 행위 또는 역할들 간의 인과성(관련성)이 분명해짐으로 조직원에 대한 행동통제가 가능하며, 조직목표가 구체화됨에 따라 이를 중심으로 한 결과통제가 가능하다. 조직적 합리성의 추구는 자연스럽게 비용통제를 통한 효율성 달성을 중시하게 한다. 이러한 사실은 삼성그룹이 합리, 분석, 인과를 강조하고 낮은 위험성향을 갖는 경영자에 의하여 경영되어 왔음을 잘 보여준다. 한편, 삼성그룹의 경우 전략적 위험을 가능한 줄이려고 노력하고 의사결정시 낮은 위험추구 성향을 보이고 있는 점 역시 삼성그룹이 합리, 분석, 인과를 강조하고 낮은 위험성향을 갖는 좌뇌우세형 경영자에 의하여 운영되었음을 보여주는 것이다.

삼성그룹과 달리 현대는 직관, 전체성, 맥락을 중

요시하고 높은 위험성향을 보이는 우뇌우세형 경영자에 의하여 오랜 동안 경영되어 왔음을 전장의 분석결과에 의하여 추론할 수 있다. 현대그룹의 전략적 위험을 취하는 정도는 삼성그룹에 비하여 훨씬 높았다. 의사결정 시스템의 경우에서도 경영자들의 위험추구 성향은 삼성에 비하여 높게 나타난다. 또한 의사결정시 전문스텝의 활용도, 표준화 및 공식화 정도는 삼성에 비하여 약화되어 있다. 통제 시스템에 있어서는 행동통제나 결과의 사전결정에 의한 결과통제가 약화되어 있으며 관리통제의 포괄성, 코스트 센터나 표준원가제도에 의한 비용통제 정도가 크게 강조되고 있지 않은 것으로 나타나고 있다. 현대그룹에서 관찰되는 이러한 일상특성은 직관, 전체성, 맥락을 중요시하고 높은 위험성향을 갖는 우뇌우세형 경영자에 의하여 운영되는 기업들에게서 발견할 수 있는 특성이다. 경영자가 합리나 분석이 아닌 직관이나 맥락적 사고를 행할수록 인과의 모호성과 목표의 비구체성에 대한 포용력이 높아진다. 이들은 인과의 확인을 위한 정보의 수집과 분석에 들이는 노력을 최소화하며 의사결정에 따른 시행착오도 허용하는 특징을 갖는다[31, 38]. 열망하는 상태가 모호하고 원인/결과간의 신념의 확보가 미흡하더라도 의사결정을 취하는 직관적 성향의 경영자들은 위험에 대한 내성 역시 높다[31, 45]. 경영자의 이러한 특성은 조직특성으로 나타난다. 현대그룹의 경우 경영층의 위험추구 성향이 높으며 실제적으로도 전략적 위험을 취한 정도가 삼성에 비하여 매우 높았다. 또한 의사결정시 전문스텝의 활용도, 표준화 및 공식화 정도는 상대적으로 낮게 관찰되었다. 또한 시행착오의 허용은 비용발생에 대한 관대함을 의미하는데 현대그룹에서 포괄적 관리통제 또는 코스트 센터 및 표준원가제도에 의한 비용통제 정도가 약하다는 사실은 경영자의 시행착오 허용사고와 관련을 가지고 있다. 경영자가 합리나 분석이 아닌 직관이나 맥락적 사고를 중심으로 기업을 경영할 경우 조직은 유연성과 비공식성이 강조되는 특징을 보이게 된다. 유연성과 비공식성이 강조될 경우 조직 내 행위 또는 역할들 간의 인과

성의 확보 및 조직목표의 사전적 구체화가 어려워 지는데 이에 따라 행동통제나 결과의 사전결정에 의한 통제는 쉽지 않다. 현대그룹이 행동통제나 결과의 사전결정에 의한 통제의 정도가 낮다는 점은 현대그룹이 직관적이고 맥락적 사고를 갖는 우뇌우세형 경영자에 의하여 운영되고 있다는 추론을 가능하게 하는 또 다른 일면이다.

### 5. 요약과 토의

본 연구의 목적은 경영자의 뇌활용성향이 기업 경영에는 어떤 영향을 미치는가에 대한 탐험적 연구를 수행하는 것이다. 연구를 위해 삼성과 현대 두 그룹이 선택되었다. 먼저 이들 두 그룹의 설립자인 이병철 회장과 정주영회장에 대한 분석을 하였다. 두 설립자에 대한 기록연구를 통해 이병철회장은 합리, 분석, 인과를 강조하고 낮은 위험성향을 갖는 좌뇌우세형 기업가이며 정주영회장은 직관, 전체성, 맥락을 중요시하고 높은 위험성향을 보이는 우뇌우세형 기업가에 가깝다는 증거를 찾을 수 있었다.

두 설립자의 대조적인 차이가 기업경영에는 어떻게 반영되고 있는지를 알기 위하여 두 그룹의 경영 특성을 분석하였다. 먼저, 기업 포트폴리오 상의 특성차이를 비교하여 보았다. 이를 위해 두 그룹에 속한 기업들의 비즈니스 및 재무위험이 어느 정도인가가 분석되었다. 그 결과 비즈니스 및 재무위험 모두에서 현대그룹이 삼성그룹에 비하여 높은 기업위험을 가지고 있음이 발견되었다. 이는 현대그룹의 전략적 선택이 삼성에 비하여 위험지향적으로 흘렀음을 말해준다. 두 그룹간의 본격적인 특성 차이에 대한 분석은 두 그룹의 조직 시스템의 차이를 살펴봄으로 진행되었다. 실증분석결과 삼성과 현대그룹은 서로 다른 특성을 갖는 조직 시스템들이 소속 기업 내에서 유지되고 있었다. 현대그룹에 비하여 삼성그룹은 의사결정의 공식성 등이 상대적으로 강조되었고 통제적 성향도 강함이 관찰되었다. 덧붙여 위험지향성향도 낮은 것으로 관찰되었다.

경영특성과 관련한 두 개의 분석(기업 포트폴리오 분석, 조직시스템 특성 분석)은 매우 일관된 결과를 주고 있다는 것에 주목할 필요가 있다. 전략적 선택 측면에서의 위험지향성향은 삼성 및 현대그룹의 의사결정 시스템의 특성에서도 관찰되었다. 위험지향기업들의 공통적인 성향인 낮은 통제나 낮은 (의사결정상의) 공식성 및 표준화가 현대그룹에 소속된 기업들에서 관찰되었다. 삼성의 경우는 반대의 특성들이 일관되게 관찰되었다.

두 그룹에서 보이는 일관성은 설립자의 특성과 관련성을 가지고 있었다. 삼성의 경우는 좌뇌우세형 기업가들이 갖는 합리, 분석, 인과를 강조하고 낮은 위험성향의 특성들이 기업경영특성에서도 매우 잘 반영되고 있었다. 반면, 현대의 경우는 직관, 전체성, 맥락을 중요시하고 높은 위험성향을 보이는 우뇌우세형 기업가의 특성을 반영하고 있다는 증거를 찾을 수 있었다. 이를 통해 기업의 전략적 위험지향성향과 조직 시스템 특성은 경영자의 특성 그 중에서도 뇌활용성향 특성과 관련성이 있을 수 있다는 추론을 얻을 수 있었다.

그렇다면 이러한 경영자의 특성이 어떻게 기업집단에 반영될 수 있었을까? 이러한 의문은 연구를 진행하는 과정에서 풀리게 되었다. 한국의 기업집단에서는 마치 1인의 최고경영자가 영향을 미치는 개별기업과 같은 현상들이 폭넓게 관찰되었다. 삼성과 현대그룹의 경우도 예외는 아니어서 1인의 총수가 개별기업 전체에 미치는 영향이 매우 컸다. Child[10]의 논리에 따르면 경영자의 매개강도가 매우 강하다는 것을 의미한다. 그만큼 경영자의 특성이 경영특성에 강하게 반영되어졌음을 의미하는 것이기도 하다.

본 연구에는 극복되지 못한 한계도 있음을 지적하고자 한다. 최고경영자에 대한 직접적인 접근에 의한 자료취득이 어려웠음이 그것이다. 이러한 한계를 극복하기 위하여 기록연구에 의한 연구가 수행되었으나, 기록연구가 갖는 자체적 한계는 극복되기 어렵다. 특히 경영자의 뇌활용성향을 기록에 의지하는 것은 큰 한계가 될 수 있다.

## 참고 문헌

- [1] 삼성경제연구소, 「호암의 경영철학」, 서울 : 중앙일보사, 1992.
- [2] 이 홍, “경영자 관점의 적합성과 경영자의 지배적 논리 : 현대 건설과 정주영회장에 대한 사례”, 「경영학연구」, 제27권, 제4호(1998), pp.1091-1111.
- [3] 정주영, 「시련은 있어도 실패는 없다」, 서울 : 현대문화신문사, 1992.
- [4] Ayman, R. and M.M. Chemers, “Relationship of Supervisory Behavior Ratings to Work Group Effectiveness and Subordinate Satisfaction among Iranian Managers,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.68(1983), pp. 338-341.
- [5] Bakan, P., “Hypnotizability, Laterality of Eye Movements and Functional Brain Asymmetry,” *Perceptual and Motor Skills*, Vol. 28(1969), pp.927-932.
- [6] Bamberger, I., “Value Systems, Strategies and Performance of Small and Medium-Sized Firms,” *European Small Business Journal*, Vol.1(1983), pp.25-39.
- [7] Bird, B., “Implementing Entrepreneurial Ideas : The Case for Intention,” *Academy of Management Review*, Vol.13(1988), pp. 442-453.
- [8] Budde, A., J. Child, A. Francis and A. Kieser, “Corporate Goals, Managerial Objectives, and Organizational Structures in British and West German Companies,” *Organization Studies*, Vol.3, No.1(1982), pp.1-32.
- [9] Carroll, H.L., “A Sociological View on Why Firms Differ,” *Strategic Management Journal*, Vol.14(1993), pp.237-249.
- [10] Child, J., “Organization Structure, Environment and Performance : The Role of Strategic Choice,” *Sociology*, Vol.6(1972), pp. 1-22.
- [11] Cohen, G., “Hemisphere Differences in Serial and Parallel Processing,” *Journal of Experimental Psychology*, Vol.97(1973), pp.349-356.
- [12] Connor, P.E. and B.W. Becker, “Values and Organizations : Suggestion for Research,” *Academy of Management Journal*, September 1975, pp.550-561.
- [13] Dane, F.C., *Research Methods*, Pacific Grove, California : Brooks/Cole Publishing Company, 1990.
- [14] Diamond, S.J., *The Double Brain*, Edinburgh: Churchill Livingstone, 1972.
- [15] Fiegenbaum, A. and H. Thomas, “Attitudes toward Risk and the Risk-Return Paradox : Prospect Theory Explanations,” *Academy of Management Journal*, Vol.31(1988), pp.85-106.
- [16] Galin, D., “Implications for Psychiatry of Left and Right Cerebral Specialization,” *Archives of General Psychiatry*, Vol.31(1974), pp.572-583.
- [17] Galin, D. and R. Ornstein, “Lateral Specialization of Cognitive Mode : an EEG Study,” *Psychophysiology*, Vol.9(1972), pp.412-418.
- [18] Garrett, S.V., “Putting Our Whole Brain to Use : A Fresh Look at the Creative Process,” *Journal of Creative Behavior*, Vol.10, No.4 (1976), pp.239-249.
- [19] Gazzaniga, M.S., “Cerebral Dominance Views as a Decision System,” In Dimind, S. and Beaumint, J.(Eds.), *Hemispheric Function in the Human Brain*, N.Y. : John Wiley & Sons, 1974.
- [20] Goldberg, E. and L.D. Costa, “Hemispheric Differences in the Acquisition and Use of

- Descriptive System," *Brain and Language*, Vol.14(1981), pp.144-173.
- [21] Gordon. H.W., "Left Hemisphere Dominance for Rhythmic Elements in Dichotically Presented Melodies," *Cortex*, Vol.14, No.1 (1978), pp.58-70.
- [22] Govindarajan, V., "Strategy, Control Systems and Resource Sharing : Effects on Business-Unit Performance," *Academy of Management Journal*, Vol.33(1990), pp. 259-285.
- [23] Guth, W.D. and R. Tagiuri, "Personal Values and Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, (September-October 1965), pp.123-134.
- [24] Hambrick, D.C. and P.A. Mason, "Upper Echelons : The Organization as a Reflection of It's Top Managers," *Academy of Management Review*, Vol.9, No.2(1984), pp. 193-206.
- [25] Hair, Jr. J.F., R.E. Anderson, R.L. Tatham and W.C. Black, *Multivariate Data Analysis*, 4th Edition, Englewood, Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- [26] House, R.J., W.D. Spangler and J. Woycke, "Personality and Charisma in the U.S. Presidency : A Psychology Theory of Leader Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol.36(1991), pp.364-396.
- [27] Jensen, E., *Brain-Based Learning*, CA : Turning Point Publishing, 1996.
- [28] Kirsch, L.J., "The Management of Complex Tasks in Organizations : Controlling the Systems Development Process," *Organization Science*, Vol.7(1996), pp.1-21.
- [29] Koestler, A., *The Act of Creation*, N.Y. : Dell, 1964.
- [30] Langley, A., "In Search of Rationality : The Purposes behind the Use of Formal Analysis in Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol.34(1989), pp. : 598-631.
- [31] Mckenney, J.L. and P. Keen, "How Managers' Minds Work," *Harvard Business Review*, May-June(1974), pp.79-90.
- [32] McManus, C. *Right Hand, Left Hand : The Origins of Asymmetry in Brain, Bodies, Atoms, and Cultures*, M.A. : Harvard University Press, 2002.
- [33] Miller, D. and C. Droge, "Psychological and Traditional Determinants of Structure," *Administrative Science Quarterly*, Vol.31 (1986), pp.539-560.
- [34] Miller, D. and P.H. Friesen, "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms : Two Models of Strategic Momentum," *Strategic Management Journal*, Vol.3(1982), pp. 1-25.
- [35] Mintzberg, H., "Strategy Making in Three Modes," *California Management Review*, Vol.16, No.2(1973), pp.44-53.
- [36] Nunnally, J.C., *Psychometric Theory*, NY : Russell Sage Foundation, 1978.
- [37] Ouchi, W.G., "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms," *Administrative Science Quarterly*, Vol.24(1979), pp.833-848.
- [38] Robey, D., "User Attitude and Management Information System Use," *Academy of Management Journal*, Vol.22(1979), pp.527-538.
- [39] Snell, S.A., "Control Theory in Strategic Human Resource Management : The Mediating Effect of Administrative Information," *Academy of management Journal*, Vol.35 (1992), pp.292-327.
- [40] Solo, R., *Economic Organizations and Social Systems*, Indianapolis : Bobbs-Merrill,

- 1967.
- [41] Springer, S.P. and G. Deutsch, *Left Brain Right Brain : Perspectives from Cognitive Neuroscience* (5th ed.) NY : W.H. Freeman and Company, 1998.
- [42] Thompson, J.D., *Organizations in Action*, New York : McGraw Hill, 1967.
- [43] Van Horne, J.C. and J.M. Wachowicz, Jr., *Fundamentals of Financial Management*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, Inc. 1995.
- [44] Vroom, V., *Work Motivation*, New York : John Wiley & Sons, 1964.
- [45] Wally, S. and J.R. Baum, "Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making," *Academy of Management Journal*, Vol.37(1994), pp.932-956.