

職能的思考와 企業의 體質

蘇 眞 德

<目 次>	
I. 序 言	IV. 目標와 職能活動
II. 組織에서의 「시스템」과 職能	V. 職能的思考와 企業의 體質
III. 職能分析에 의한 組織活動의 觀察	VI. 結 言

I. 序 言

自然은 無意識의이고 動物은 本能的인데 대하여 人間의 行動은 目的을 達成하기 위한 意識的인 것이라고 한다. 이와같이 人間의 行動(behavior)이 目的意識的으로 이루어지기 때문에 效果를 노리는 技術的인 合理化原則(經濟原則)이 支配하게 되고 考案된 技術이 이용되며, 道具를 사용하는 人間相이 나타나게 된다. 그리고 個人의 行動으로 目的의 實現이 어렵거나 不可能한 경우에는 多數의 人間이 協同行爲를 하게 된다. 오늘날의 社會生活에 있어서는 本人이 意識하고 있거나 없거나에 관계없이 無數한 協同行爲의 體制속에서 살고 있다.

企業도 全體社會의 部分을 構成하는 協同行爲의 體制이며, 一定한 成果의 達成을 위하여 形成된 것이다. 多數人의 協同行爲는 各個人의 恣意에 의하는 것이 아니고, 거기에는 管理하는 行爲와 管理되는 行爲가 分化되기 마련이고 各行爲는 職能的으로 分化되어서 各個人의 專屬的인 業務領域을 形成하게 된다. 이 協同行爲의 縱的분화와 橫的分화가 統合되어서 하나의 組織이 形成되며, 이와같이 形成된 協同行爲體가 一般的인 經營體이고 具體的인 軍隊, 學校, 企業, 政府, 教會 등이 特殊經營體라고 할 것이다. 그러나 現代의 企業만을 經營이라고 보는 것은 特殊經營들중에서 가장 代表的인 典型的인 것이기 때문에 企業이라면 經營을 聯想하고 同一한 것으로 보고 있는 것이다. 마치 生産技術이 一般技術中에서 하나의 특수한 技術이지만, 보통 技術이라면 生産技術을 뜻하게 되는 것과 類似하다고 할 것이다.

筆者: 서울大學校 商科大學附設 韓國經營研究所 研究員, 서울大學校 商科大學 教授.

P
658
Sec
1.5
C-9

資本主義社會에서 企業은 社會的 協同體의 一環으로서 商品生産을 담당하고 있지만 各 企業은 各己 自主的으로 獨自의 管理體制를 가진 經營體이면서 이것을 構成要素로 하여 成立되고 있는 全體의 社會的 協同體는 하나의 有機體이다. 즉 企業은 商品의 流通에 의하여 서로 연결됨으로써 全體가 하나의 有機體를 形成하고 있다.

그러므로 相互依存的인 「System behavior」에 의하여 職能하는 社會的 協同體中的의 하나가 企業이라 할 수 있고, 職能的인 觀點을 떠나서 시스템을 생각할 수 없는 것이다. 따라서 職能主義에 立脚한 企業活動을 理解하고 相互職能的關係를 形成케 하는 것이 企業의 體質 改善에 도움이 되리라고 생각된다.

II. 組織에서의 「시스템」과 職能

人間의 行動에 관하여 그 因果關係를 常識的으로 생각하는 경우에는 하나의 結果에 대한 原因은 하나라고 보게 된다. 이것을 單一原因의 思考習慣이라고 하며, 다음과 같은 人間의 性質에 基因하는 것이라고 한다. 즉 人間은 어떠한 경우에도 自身을 中心으로 하여 생각하며 重要치 않은 役割을 하기 싫어한다. 그러므로 좀더 생각하면 몇개의 原因을 발견할 수 있는 경우에도 事象에 대한 직접적인 知覺과 自身을 中心으로 하고져 하는 欲求 때문에 단순한 原因과 結果와의 관계밖에 발견하지 못하는 경우가 많다. 특히 人間行爲에 대하여는 이 傾向이 더욱 強하다는 것이다.⁽¹⁾

事物에 있어서 變化는 다른 事物의 變化를 招來한다. 그리고 모든 事物은 다른 事物과 相關性이 있다. 그러나 이러한 相關關係의인 性質에 대한 配慮가 輕視되고 있다. 하나의 原因追求만으로 事物을 생각하는 것보다 「시스템」의 概念(全體의 相關關係를 지닌 「sub-unit」)에 의하여 理解되어야 한다. 이와같은 部分構造의 관계는 全體와 部分, 部分과 다른 部分과의 相互影響關係로서 問題를 생각할 수 있게 한다.

「시스템」이란 서로 관련된 事象 및 그 屬性의 「셋트」(set)를 뜻하며, 全體的인 「시스템」에서 모든 物理的 存在는 다른 것과 空間을 隔하여 存在하고, 各己 相對的인 크기를 지닌 形體로서 서로 體系的인 關係가 있는 存在이다. 그리고 數學이나 論理學에서는 여기에 全體包括的인 相對比較의 有效한 方法을 발견할 수 있을 것이다. 그러나 人間組織의 問題를 다루는 데는 限定된 좁은 「시스템」의 思考方式을 導入해야 된다.⁽²⁾

(1) John A. Seiler; System Analysis in Organizational Behavior, 3rd ed., 1967, p.8

(2) A.D. Hall & R.E. Fagen; Definition of System, Vol. 1, 1956, pp.18-28 L.J. Henderson; Pareto's General Sociology, Harvard Univ. Press, 1935, p.86

組織行爲는 너무나도 複雜하므로 그와같은 複雜한 것을 그대로 다루지 않고 人間行動에 대한 複數要因을 考察한다. 下位「시스템」의 段階에서 생각하는 方法을 採擇하면, 우선 特定の「시스템」또는 그 시스템의 比較的 限定된 部分間에서 생긴 比較的 局限된 數의 事象만을 관찰하면 된다. 즉 部門水準에서 생긴 것이 무엇인가를 알려고 하기에 앞서 作業集團의 構成員間에 생긴 일을 理解한다. 또 社會시스템內의 사람들 사이에 무엇이 進行되고 있는가를 推測하기에 앞서 個人의 內部에서 무엇이 進行되고 있는가를 理解한다. 시스템을 理解하려고 個人에게 集點을 두는 경우에 이「시스템」과 중요한 관계가 있는 다른 모든 個人의 內部狀態에 集點을 둘 필요는 없다. 다른 個人에 관하여 알 필요가 있는 것은 다른 個人이 當者에 어떠한 영향을 주고 있는가이다. 이것은 內部「시스템」의 複雜性으로부터 起因되는 結果를 個人의 障礙라고 보는 것이며 一連의 複雜性을 同時에 다루는 것이 된다.

現行의 事態에 有効하게 反應하려면 관계가 있는 것으로 보이는 모든「시스템」에 대하여 알면 되고 全部를 알 필요는 없다. 그리고 關心을 가지는 것에 중요한 영향을 주는 것으로 보이는 모든 것에 대하여 알 필요는 없다. 만일 그렇지 않으면 當初의 問題를 完全히 分析하지 못할 것이다. 왜냐하면 모든 事物은 無限히 복잡한 相互依存의 關係를 이루고 있는 모든 事物과 관계가 있기 때문이다. 그러므로 實態, 役割, 能力, 目標가 무엇인 가를 規定해야 된다. 그렇게 되어야 비로소 그「시스템」의 內部作用의 分析을 할 수 있게 된다. 內的 諸條件이 우리의 能力이나 役割의 範圍外에 있는 다른「시스템」은 그 效果가 영향되는 限度에서만 考慮될 것이다. 예를 들면, 管理者와 醫師는 各自의 役割에 適合한 內部「시스템」을 더욱 잘 理解하기 위하여 서로 助言을 求할지라도 各自의 能力과 役割을 混同하지 않을 것이다.

階層的인「시스템」의 思考는 無限히 복잡하게 되는 것을 防止하고 特定 內部「시스템」을 理解할 수 있게 한다. 즉 外的環境이 되는「시스템」, 內部效果에 영향하는「시스템」또는 目標, 責任, 技能 등의 特性을 지닌 複雑한「시스템」을 다룰 수 있게 한다.

이와같이「시스템」의 思考는 組織內 人間行動의 特徵인 複雜性을 概念規定(conceptual approach)을 함으로써 過渡의 複雜化 또는 單純化를 防止하고, 分析을 하기에 앞서 研究의 焦點을 明確히 함으로써 우리의 役割을 確實히 하며 可能한 能力의 範圍와 限界를 認識케

Talcott Parsons; *Societies Evolutionary and Comparative Perspectives*, 1966, p.5

E.E. Hagen; *On the Theory of Social Change*, Dorsey Press, 1962, p.7

W.R. Ashby; *General System Theory as a New Discipline*, "General Systems", Vol.III, 1958, pp.1-6

한다.

「시스템」은 그속에 여러가지 要素가 導入되어 變形되고 現出되는 實體라고 할 수 있으며, 단일 그렇다면 投入產出의 機構(mechanism of input and output)인 것이다. 原材料가 購入되고 生産諸要素가 結合되어 商品이 形成되고, 그것이 販賣되어 가는 企業의 經營活動은 하나의 「시스템」이라고 쉽게 理解될 수 있다. 그러나 이것에 技術的인 思考(生産樣式, 販賣方法 등)가 導入되면 漸次로 복잡한 것이 된다. 그리고 「시스템」活動(system behavior)의 結果를 檢討하고 그 活動을 修正하는 情報操作이 필요한 바 人間은 先天的으로 有機的인 「피드백·시스템」(feedback system)의 屬性을 지니고 있다고 한다. 즉 바늘에 실을 꿰는 경우에 試圖, 失敗, 修正 등을 하는 것은 人間の 「feedback process」의 例이고, 人間들이 形成하는 社會「시스템」도 다를 것이 없다. 그러므로 「feedback process」는 均衡에 到達하는 手段이며, 作業集團도 期待되는 生産水準에 到達하기 위하여 管理者의 反應을 통하여 兩側要求의 均衡을 이루는 端緒를 발견하게 되는 것이다.

어느 變數가 다른 것의 크기에 따라 變化하는 경우에 그것을 다른 變數의 職能이라고 한다.

① 그러므로 「시스템」은 本質적으로 相互職能的關係에 있는 「unit」에 의하여 構成되고 있는 셈이다. 따라서 職能的觀點과 職能的分析과는 「시스템」의 思考에 不可缺의 것이다. 「시스템」의 概念이 明確하지 못하기 때문에 「function」이라는 特殊한 表現으로 밖에 表示할 수 없는 경우도 있다. 職能이 그것만으로 完結되어 있는 行動은 없다. 그것은 무엇인가 다른 것에 대하여 職能的이라야 된다. 어느 行動이 무엇인가에 作用하지 않고 職能的이라고 할 수는 없는 것이다. 「무엇인가에 대하여 職能的」인 것이며 表現上 그것이 省略되고 있을 따름이다.

② 人間 및 組織活動은 必然적으로 다른 여러 「시스템」과 관계가 있다. 그러므로 特定の 行動은 각 「시스템」의 行動에 職能 또는 逆職能(dysfunction)이 된다.

③ 明示된 「시스템」에 대한 어떠한 行動의 職能에 관하여 말할 때 그 效果의 評價가 包含되어야 하는 것은 아니다. 어느 經營者의 職能을 조사하는 경우에 다음과 같이 말할 수 있다. 그의 任意行動은 그가 所屬하는 作業集團「시스템」과 接觸하는 다른 集團에 대하여 職能한다. 그러나 한편 어느 「시스템」에 대하여는 逆職能을 할 것이다. 그러므로 무엇인가를 위하여 職能的인 것이다.

④ 職能과 結果 또는 눈에 보이는 變化와를 混同하여서는 안된다.

따라서 職能分析을 하는 경우에 다음과 같은 過誤를 범하기 쉽게 된다.

어느 行動의 斷片은 「시스템」活動에 職能하게 되므로 그 職能은 豫定되어 있는 것이라 는 假定을 하게 된다. 그러나 行動이란 結果가 豫定된 경우도 있고 그렇지 않은 경우도 있다.

變數間的 關係가 同一化되어도 그것을 最適關係라고 評價할 수는 없다. 例를 들면, 作業集團이 그 集團의 實力 또는 團結을 위하여 生産制限을 한다는 職能的行動을 採擇하였다면, 이 生産制限이 必然적인 것이고 다른 方法은 없다고 斷定할 수는 없을 것이다. 오히려 다른 行動을 함으로써 그 集團의 實力과 團結을 할 수 있는 條件을 발견하는 것이 要望되는 것이다.

諸力の 均衡을 指向하는 것이 「시스템」의 特質이기도 하다. 그리고 均衡은 靜的이라기 보다는 動的인 것이며, 固定된 靜止狀態가 아니고 언제나 均衡을 求하여 作用한다. 各 「시스템」은 다른 「시스템」의 影響에 대하여 適應하는 同時에 內的均衡을 維持하기 위하여 다른 「시스템」의 壓力과의 사이에 葛藤이 생긴다. 그리고 「feedback process」는 「시스템」의 均衡에 到達하기 위하여 回歸되는 情報의 흐름이고, 均衡에 接近하는 過程인 것이다. 그렇다고 均衡이 반드시 最適의 狀態는 아니며, 諸關係의 보다 生産的인 均衡을 發見하기 위하여 「시스템」을 制約으로부터 解放하여야 된다. 이 過程에서는 標準적인 立場에 서서 우리 的 偏見을 是正해야 되며, 이 標準적인 立場은 決定과 行動을 關聯시킨 것이라야 된다. 그리고 拙速의 判斷을 피하기 위하여 多職能的으로 여러 「시스템」에 관계되는 것으로 보고 行動을 생각하면 有效할 것이다. 즉 職能分析을 效果적으로 하려면, 職能關係의 連結關係를 理解할 것이 필요하다. (3)

III. 職能分析에 의한 組織活動의 觀察

職能主義(functionalism)의 思考方式은 美國의 心理學界에서 「Titchenerian」 또는 「Wundtian」學派에 反旗를 들고 活動(activities)를 爲主로 하고 동시에 効用을 重視하는 것이며 1896年 Dewey (The Reflex Arc Concept in Psychology)가 展開한데서 시작되었다. (4)

職能主義의 特色은 單純히 人間의 行動을 現象으로 보는 것이 아니고 目的活動(seeing-for-reaching)으로 보는 點에 있고, 刺戟(stimulus)과 反應(response)은 目的이나 目標에 到達하기 위하여 全體적으로 調整過程에서 役割이 다를뿐이라고 한다. 그리고 具體적으로 나타나는 刺戟과 反應의 樣相은 다를지라도 그것들은 目的達成을 위한 職能活動인 點에서

(3) P.R. Lawrence & J.A. Seiler; Organizational Behavior and Administration, 1965, pp.26-29

(4) Edna Heidebreder; Sven Psychology D, Appleton-Century Co. N.Y., 1933, p.201

는 다를 것이 없다는 것이다. (5)

그리고 生活體(living organism)은 어떠한 것이거나 그 構造(structures)와 職能이 그 組織(organism)을 生命있는 것으로 한다고 보았다. (6)

經營組織의 活動目標은 生産性 또는 經濟性 및 營利性이라는 客觀的 基準이고, 構成員의 主觀的인 滿足感, 組織의 成長 發展이라는 複雜한 特殊性을 지니고 있다. 이와 같은 「시스템」全體의 움직임을 理解하려면 「시스템」內의 職能要因과 環境으로서의 職能要因을 區分하게 된다. 그리고 「시스템」과 그 環境과는 相互依存關係에 있지만, 이것을 「시스템」內의 密接한 關係가 있는 한 「유닛」의 諸要因과 關聯시켜서 생각한다.

예를 들면, 團結된 作業集團으로 同化된 構成員은 社交的인 集團보다 더 密接하게 構成員間의 期待에 反應하는 行動을 한다. 그러나 販賣員 集團은 同僚보다 顧客에게 內部보다 外部에 더 直接的으로 反應하는 경우도 있다.

外部「시스템」과 內部「시스템」을 區分하는 경우에 經營組織은 그 外的環境과의 關聯에서 規模, 形態, 複雜性이 서로 다른 여러 「시스템」을 內包하고 있다. 그러므로 하나의 部分「시스템」(subsystem) (7)이 孤立 無緣하게 活動하는 것이 아니고, 그 「시스템」이 生存하는 環境에 의하여 一定한 拘束을 받게 된다. 經營活動은 原材料의 供給, 政府의 統制, 消費者 需要, 金融機關의 與信 등에 의하여 拘束을 받게 된다. 또 下部「시스템」인 作業集團은 割當된 課業, 作業場所, 賃金水準, 就業規則, 關聯集團의 態度 등에 의하여 拘束을 받는다. 이와같이 「시스템」은 그 環境에 反應할 뿐만 아니라 「시스템」도 그 環境에 대하여 作用을 하고 있다. 즉 企業은 原材料나 製品을 選擇하고 從業員을 選拔하며, 消費者의 需要를 創造한다. 한편 作業集團도 勞動組合을 結成하고 作業條件을 改善하기 위한 方法을 발견하

(5) John Dewey; The Reflex Arc Concept in Psychology, 1896, pp. 357-370

(6) J.R. Angell; The Province of Functional Psychology, Psychological Review, 1907, pp. 61-91
C.A. Ruckmick; The Use of the Term Function in English Text-Books of Psychology American Journal of Psychology, 1913, pp. 99-123

He found two general classes into which the various uses of the word may be sorted.

In the first, function is used as synonymous with activity; perceiving and remembering are in these sense functions.

In the second class the term is used to denote the utility of an activity to the organism thus it may be said that the function of ideation is to serve as an economical substitute for motor trial and error. This dual usage of the term has been cited by some critics as a sign of confusion and inconsistency; they have pointed out that it is apparently possible to speak of a "function of a function."

(7) Talcott Parsons; Society, Evolutionary and Comparative Perspectives, 1966, p. 5 We treat the social system as one the primary subsystems of the human action system

그러므로 우리가 다루는 「시스템」은 보통 部分「시스템」이 될 것이다.

려고 한다.

拘束的인 環境內에서 「시스템」의 目的을 達成하기 위한 職能要因을 人間行動과 關聯시켜서 分析하면 人間的인 것, 技術的인 것, 組織的인 것의 變數類型으로 要約할 수 있다. 즉 環境은 그러한 세가지 形態의 變數로서 「시스템」속에 導入되고, 導入된 세가지 變數가 서로 關聯되어 行動이 形成된다. 그러므로 어떻게 세가지 要因이 서로 作用하는가를 分析함으로써 組織行動을 理解하려고 하는 것이다.

組織의 創始者, 經營者, 管理者 및 監督者들은 組織에 대하여 一定한 技能, 知識, 心理狀態, 社會的地位, 慣習화된 行動樣式, 動機, 期待, 價值, 思考方式 등에 影響을 하고 있는 것이다. 한편 特定人과 組織內의 이와같은 人間的性質의 配合은 어느 程度 組織內의 職務種類, 必要한 技術的 熟練度, 支給되는 給與水準, 勞動條件, 從業員의 人間像 등에 따라 具體的으로 決定된다. 즉 人間的投入(input)은 그 「시스템」의 技術的投入 및 組織的投入과의 函數가 된다. 人間的資質과 特定構造와의 結合은 그 「시스템」의 社會的慣習에 強한 影響力이 있다. 그러나 그 「시스템」이 職能하게 되어 歷史가 오래 되면 그 慣習은 그 「시스템」의 屬性을 形成한다. 그러므로 組織行動에 대한 社會的關係의 影響力이 強하다는 것을 理解하여야 된다.

產業社會에 屬하는 特定企業이 어떠한 技術을 다루고 있는가는 「시스템」의 內外에 큰 影響을 한다. 즉 採擇되는 技術에 따라 作業量의 變化, 從業員의 訓練 및 配置轉換 등에 影響을 하게 된다.

技術的變數는 職能 그 밖에도 職務分擔, 人間의 物理的位置, 騒音, 溫度 등 作業條件에 의하여 다르게 된다. 그러므로 技術的, 人間的 및 組織的投入의 相互關聯性을 理解할 수 있다. 技術的인 면에서 技能上的 資格要件은 「시스템」속의 人間經歷에 制約을 준다. 職務의 割當을 할 경우에 技術의性格에서 要請되는 尺度가 部門의 構造 및 職位와 種類를 決定하는 要因이 된다.

特定組織이 그 目標을 設定하고, 戰略이나 計劃이 策定되면, 이것에 따른 여러가지 附帶的인 意思決定이 뒤따르게 된다. 이와같은 組織的要因은 組織內의 人間行動에 影響을 한다. 예를 들면, 刺戟給이 生産性을 높이도록 그 組織에 有利한 方法으로 行動하도록 組織的인 變數가 利用되는 것이다.

組織行動은 以上과 같이 세가지 類型의 投入에 의하여 形成된다고 본 것은 理性에 의하여 目的意識的으로 行動하는 경우에는 妥當하다. 그러나 人間은 社會的動物이고 外部로부터의 刺戟에 대한 反應만을 하는 各個人의 活動이 아니고, 그들의 行動은 他人으로부터 認

定을 받는 것이며, 是認되고 愛情과 尊敬을 받는 것인가에 따라 크게 左右된다. 따라서 集團속에서 形成된 規範과 社會的地位는 「시스템」속에서 생기는 行動을 直接的으로 拘束한다. 이러한 社會的集團의 規範이나 成員이 지니는 社會的地位는 形成的組織(formal organization)이 規定한 規範이나 職位와 반드시 一致되는 것은 아니다. 그러나 이런 것이 그 「시스템」속의 「formal」한 要因에 의하여 影響되는 것은 말할 나위도 없다. 그러므로 社會的構造나 規範은 그 「시스템」의 人間的, 技術的, 組織的 投入의 產物이라고 할 것이지만 한편 그 「시스템」에서 중요한 投入으로서 自己의 存在를 主張하여 行動을 決定하는 하나의 要因이 되고 있는 것이다.

組織行動을 決定하는 要因을 理解하는 方法은 어떻게 人間이 그 職務를 以上の 네가지 投入으로 表現할 수 있는가에 달려있다고 할 것이다.

人間的 投入의 例로서, 나의 擔當業務는 힘이 드는 일이고, 높은 技術教育이 필요하며, 忍耐力과 機知가 있어야 된다는 따위다. 技術的投入은, 나의 일은 生産量이나 在庫의 調節을 하는 것이고 실 사이가 없다는 따위의 것이며, 組織的投入의 例로서는, 나는 職長이고 上司들은 意思決定에 參與시키며 給與 및 昇進制度에도 不滿이 없으나 他部門으로부터 不當한 拘束을 받는 것은 是正되기 바란다는 따위이다. 그리고 社會的投入의 例로서는, 우리의 集團은 좋은 集團이고 서로 사이가 좋으며 서로 도우면서 즐겁게 지내고 있다는 따위다.

業務遂行을 하는 경우에 위와같은 日常의 組織活動에 관한 記述은 네개의 基礎概念으로 表示한 投入이 行動에 미친 直接的인 影響을 明示하는 것이다. 그러나 行動自體는 애매한 것으로 남게된다. 그러므로 行動을 몇개의 範疇로 整理하여 投入이 어떻게 作用하는가를 說明하도록 하여야된다.

投入이 行動에 影響하는 過程에서 相互作用하는 것처럼 人間의 行動에서 活動, 相互作用 및 感情의 側面이 相互依存的인 관계에 놓여 있는 것이다.

行動의 가장 明白한 側面은 사람이 무엇인가를 하는 活動이며, 이것은 動作으로서 나타나고 이러한 活動은 人間的, 技術的, 組織的, 社會的 要因에 의하여 影響된다. 그리고 人間은 活動을 통하여 作用하는 동시에 作用을 받게된다. 이것이 行動에서의 相互作用이며, 人間은 相互作用의 機會, 強度, 樣相에 따라 行動이 影響을 받게된다.

또 人間의 活動은 喜怒哀樂의 感情에 左右되기 쉽고, 技術的, 組織的, 社會的 狀況은 個人의 經驗이나 感情에 影響을 준다.

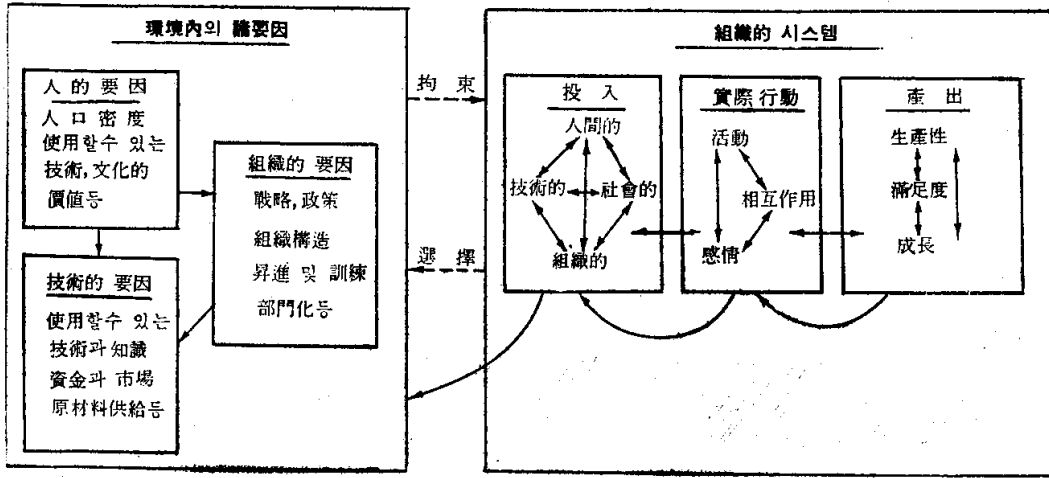
行動의 세가지 範疇인 活動, 相互作用, 感性은 各己 네개의 投入처럼 서로 影響을한다.

즉 特定の 技術的 組織的인 要因이 주어진 경우에 人間이 무엇을 하는가는 다른 사람과 하느냐, 혼자 하느냐, 또는 얼마나 어떻게 하느냐에 影響을 한다. 같이 活動하는 사람들은 서로 肯定的 또는 否定的인 感情을 造成한다. 이러한 感情은 反對로 같이 일하는 사람과의 關係에서 어떻게 行動하느냐에 影響을 준다. 아마도 活動과 相互作用을 增加하는 方向으로 作用할 것이다. 그러나 否定的인 感情이 나타난 사람에 대하여는 懲罰, 拒否, 無視 등의 作用이 생길 것이다. 이와같이 行動을 여러 範疇로 分離시켜서 생각하여도 各 範疇 相互間의 依存性이 過少評價되는 것이 아니며 相互依存性을 個別的으로 다룰 機會를 增大시키는 것이 된다.

「시스템」의 各要素間에는 중요한 相互依存關係가 있으며, 特定の 行動이나 行動樣式 및 投入의 特性이 다른 行動이나 行動樣式 및 投入의 特性和 產出의 維持發展에 職能的이거나 逆職能的인 것이다. 그리고 產出은 生産性, 營利性, 滿足感, 向上發展이라는 것으로 表現되고 있다. 「시스템」속의 한 要因이 어느 것에 대하여 職能的이고 다른 것에 대하여는 逆職能的일 수 있는 것이다. 그리고 職能的關係의 한 側面인 「휘드백」 機構는 「시스템」에 生命을 賦與하는 것이다. 作業員을 한군데 接近시켜서 配置하는 것이 作業集團의 團結力を 維持시키는데 職能的이라고 생각할 경우에 우리는 特定狀況에 대한 사람들의 反應에 注目하는 것이 된다. 이 職能을 생각하는 것은 人間的, 社會的인 過程을 問題로 하는 것이다. 集團의 團結力이 있는 곳을 보면, 構成員側의 滿足感이 나타나고 있는 것이다. 이 滿足感은 다른 職場으로 移動하는 것을 抑制하거나 이 組織에 친구를 參加시켜서 「시스템」에 대한 回歸情報效果를 發揮케 한다. 이와같이 滿足感은 「시스템」에 「휘드백」되어 「시스템」의 安定性에 대하여 職能한다. 그러나 同時에 團結力은 生産性水準을 抑制하는 集團規範의 發展에도 職能的이다. 이러한 規範은 그다지 有能하지 못한 從業員에게는 經營者側의 處罰을 回避하는데 有效하다는 職能을 하기도 한다. 또 集團의 魅力을 높이는 데도 職能한다. 그러나 다른 職能이 어떠한지 生産規制는 生産性에 대하여 逆職能이다. 生産性水準의 規制에 관한 情報은 企業의 報告制度를 통하여 「휘드·백」된다. 그 結果는 職場配置를 變更시키는 경우(「시스템」의 產出)가 될 수도 있다. 그리고 「휘드백」의 過程은 決코 終結되는 것은 아니다. 다만 再配置에 의하여 시작되는 職能의 連鎖를 생각함으로써 다른 產出도 「시스템」에 「휘드백」되는 것이 明確하게 된다. 이것은 特定人이나 集團으로 하여금 現在의 것보다 더 要望되는 產出이 되도록 投入을 變更하는 努力을 刺戟하는 것이 된다.

「시스템」의 思考를 組織 「시스템」에 適用하려면 構想된 諸概念과 그들의 相互作用을 다음과 같이 圖式化하고 우리가 무엇을 할 수 있는가를 檢討하는 것이 效果的인 것이다. ⁽⁸⁾

組織內의 人間行動



IV. 目標와 職能活動 ←……「에 대한 職能」

個人이나 集團活動이나 相互作用이 企業의 生産性, 收益性 및 安定性을 위하여 職能的 일 수 있고 또는 逆職能的일 수도 있다. 그러므로 問題解決을 위하여는 產出(output)으로부터 出發하여 產出과 密接하게 關聯되고 있는 「시스템」속의 要因을 檢討하여야 된다. 앞에서는 「시스템」속의 諸要因相互間 및 그것들과 環境要因과의 相互關係를 서로 關聯시켜서 職能的인 面에서 分析하는 것을 다루었다. 그리고 實際로 企業活動을 診斷에 適用한 事例가 많이 나타나서 有用한 分析方法이라는 것이 立證되고 있다.⁽⁸⁾

그러나 大部分의 경우에 企業目的 또는 經營活動의 目標가 주어질 것으로 보고, 그 目的達成에 有效한 活動을 여러 變數要因과 關聯시켜서 考慮하게 되는 것이다. 그러므로 問題解決의 出發點이 되는 結果(output)가 不明確하면 焦點이 흐리게 될 것은 말할 나위도 없다. 「시스템」의 概念을 導入하여 經營活動의 目標를 問題로 하면 企業自體도 하나의 部

(8) Arthur M. Cohen; Changing Small Groups Communication Networks, Administrative Science Quarterly, Vol. VI, 1962, p.443

Nurray Glanzer and Robert Glaser; Techniques for the Study of Group Structure and Behavior, Empirical Studies of the Effectiveness of Structure in Small Groups, Psychological Bulletin, Vol. LVII, 1961, pp.1-27

Harold Guetzkow and Herbert A. Simon; The Impact of Certain Communication Nets upon Organizations and Performance in Task-Oriented Groups, Management Science, Vol.I, 1955, pp.233-250.

M.E. Shaw and A.R. Rothchild; Some Effects of Prolonged Experience in Communication Nets, Journal of Applied Psychology, Vol.XL, 1956, pp.281-286

(9) O.J. Harvey, D.E. Hunt, and H.M. Schroder; Conceptual Systems and Personality Organization, N.Y., 1961

D. Moment and A. Zaleznik; Role Development and Interpersonal Competence (Harvard Graduate School of Business Administration, Division of Research, Boston), 1963.

分「시스템」(subsystem)이므로 企業內部, 企業의 環境과의 여러가지 相互關係에 의하여 制約을 받으면서 作用을 하는 「시스템」活動을 함으로써 生存하는 것이라고 할 수 있다.

傳統的인 微視經濟學에서 企業目的은 利潤極大化하고, 初期의 經營學이나 投資決定論에서도 利益極大化가 企業目的으로 되어있었다. 이것은 所有者의 目的으로부터 演繹的으로 誘導된 것이다. 그러나 企業의 制度化에 따라 企業自體의 客觀的인利益을 追求하는 것이 企業目的으로 變質되었다. 그리고 企業의 制度化에 따른 企業目的은 企業의 存續發展이고 具體的인 目的은 그와각은 存續發展을 위한 複數的인 것이라고 보기에 이르렀다.⁽¹⁰⁾

組織을 단순히 構造라고 보면 그것은 生活體가 아니며, 그것을 生命있는 것으로 하는 것이 職能活動이라는 것은 앞에서 言及한 바이다. 그러므로 企業이라는 組織도 그것 自體의 目的을 처음부터 지니고 있는 것이 아니며, 企業에 參加하는 出資者, 經營者 및 從業員들의 個人的 目的으로부터 「feedback process」를 거쳐서 企業目的이 形成되는 것이다.⁽¹¹⁾

이와같이 複數目的이 設定되는 경우에는 各目的間에는 相互間에 職能的이거나 逆職能的이거나 하는 矛盾對立이 있고 企業의 目的이나 目標水準은 一定不變의 것이 될 수 없는 것이다. 企業「시스템」의 內外要因 또는 環境의 變化에 따라 諸目的間의 均衡關係나 目標水準은 變化될 것이다. 그러므로 企業目的의 「시스템」分析이 職能主義的인 思考方式에 의하여 이루어질 것이 主張되는 것이다.⁽¹²⁾

經濟制度로서의 企業은 長期的인 自己資本利益率(return on investment)의 極大化를 企

(10) P.F. Drucker; Business Objectives and Survival Need, Note on Discipline of Business Enterprise, The Journal of Business, Vol. 31, No.2, April, 1958, pp.84-85 Drucker는 企業의 最終目的은 企業의 生存에 있고, 生存에 致命的인 重要性을 지닌 各領域에 複數的인 目的이 다음과 같이 設定되어야 한다고 하였다.

1. 마케팅의 目的
2. 生産性의 目的
3. 革新의 目的
4. 人間組織의 目的
5. 收益性의 目的

(11) R.M. Cyert & J. G. March; A Behavioral Theory of the Firm, 1963, chap. 3.

Cyert와 마아취에 의하면, 企業의 生産計劃등의 業務計劃에 대하여는 다음과 같은 多元的인 目的이 形成된다고 하였다.

1. 生産目標
2. 在庫目標
3. 販賣目標
4. 利益目標

(12) 企業目的의 制度論的인 分析은 一定한 經濟的인 社會的인 環境으로부터 企業目的을 規定하는 것이지만, 企業이라는 組織의 構成員이 지니는 個人的인 目的이 feedback process를 거쳐서 企業目的이 形成되는 것을 考慮外로 하는 것이 된다. 이러한 缺陷을 記述論的인(descriptive)인 分析을 하는 行動科學的研究가 必要하다는 主張이 생기게 된다.

業의 中心的인 經濟的目的으로 하는 것은 當然한 일이다. 그러나 企業이 長期的으로 收益性을 增大하려면 外部에 대한 競爭力을 培養하는 同時에 内部活動의 效率을 改善 維持하여야 된다. (13)

「안소프」는 長期的인 資本利益率의 極大化가 基本的인 經濟的目的이라고 한다. 그리고 이것은 微視經濟學이나 制度理論으로부터 演繹된 것이다. 그러나 이러한 經濟的目的을 能力에 制約이 있는 經營者가 現實的으로 達成하려면 具體的인 複數의 企業目的이 필요하다고 한다. 그리고 企業目的에 影響을하는 個人目的이 考慮되고는 있지만, 所有者나 經營者라는 局限된 範圍의 參加者의 個人的要請이 考慮되고 있을 뿐이다. 作業集團의 個人的目的 등은 考慮되지 못하고 있다.

組織은 株主, 經營者, 從業員 등의 個人的 目的을 充足시키기 위하여 成長目的을 追求하며, 組織의 成長目的과 參加者의 個人的目的과의 사이에 調和 均衡이 形成되는 것이다. 그러므로 企業의 成長目的은 長期的 資本利益率의 極大化로부터 誘導될 것이 아니고, 收益性目的과 더불어 獨自의 企業目的이 되어야 할 것이다. 그리고 企業이 成長하는 過程에서는, 第1期の 成長——均衡의 破壞——均衡의 回復——第2期の 成長이라는 發展過程을 거쳐서 成長되어 간다. 이 過程에서 經營活動의 適應이 따르게 된다.

適應的인 人間行動의 一般的인 모델은 다음과 같은 命題下에서 定式化된다. (14)

① 欲求水準과 成果의 期待值와의 사이에 不一致가 생기면 不滿足이 생긴다. 滿足도가 낮으면 낮을수록 滿足을 얻기 위한 探求行動이 強하게 된다.

② 探求行動이 強할수록 그만큼 많은 成果가 期待된다.

③ 探求行動의 成果期待值가 높을수록 그만큼 滿足度도 높아진다.

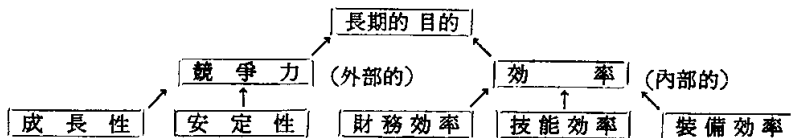
④ 探求行動의 成果期待值가 높을수록 그만큼 欲求水準은 높아진다.

⑤ 欲求水準이 높을 수록 滿足度는 낮아진다.

이와같은 相互關係를 圖式化하면 다음과 같고, (+) 또는 (-)는 變數間的 職能的(正)

(13) H.I. Ansoff; Corporate Strategy, 1965, p.53

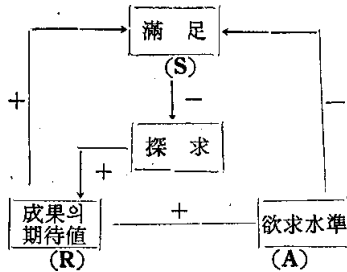
Ansoff는 企業目的의 各要因은 長期的資本利益率의 目的을 達成하기 위한 部分的인 目標에 지나지 않으므로 이러한 複數의 目標을 充足시킴으로써 企業은 生存할 수 있게 되며, 이것을 다음과 같이 圖表로 表示하고 있다.(筆者가 變形하였음).



(14) J.G. March & H.A. Simon; Organization, 1958, pp.48-49

또는 逆職能的(負)의 相關關係를 表示하는 것이다. 例를 들면, 滿足度의 低下(-)는 探求 行動의 增大(+)로서 職能하는 것을 뜻한다.

適應的 모델



이러한 適應的 모델은 問題解決過程에서 다음과 같은 形態의 命題로서 나타나게 된다.

① 企業目的의 達成水準이 滿足水準以下가 될 경우 ($R < A$), 問題를 解決하기 위하여 代替案의 探求行動을 시작한다.

② 問題가 重要하다고 認定될수록 問題解決을 위한 探求行動은 활발하게 된다.

③ 探求行動의 結果 滿足水準을 넘는 代替案이 發見되면 그 代替案이 採擇된다. 이것에 의하여 問題가 解決되고 探求行動을 休止된다.

④ 한편 探求行動에 의하여 有望한 代替案을 發見하면, 期待水準(R)이 上昇되고 이것에 따라 滿足水準(A)도 上昇된다.

⑤ 滿足水準(A)의 上昇은 $R < A$ 의 狀態, 즉 새로운 問題를 發生시킨다.

行動科學에서 代替案의 選擇은 最適原理가 아니고 滿足原理⁽¹⁵⁾에 의하여 代替案이 選擇됨으로써 對立하는 複數의 企業目的인 경우에도 選擇할 수 있다고 假定하고 있다. 滿足原理에 의하여 企業의 收益性目的, 長期的目的, 彈力性目的 등의 各 評價基準에 대한 最低必要水準을 設立할 수 있다. 이 最低必要水準의 하나라도 滿足시키지 못한 포트리오(portfolios)는 却下되는 것이다.

行動科學의 記述論의 意思決定論에 의하면 一定時點에서 몇개의 代替案이 評價되고, 各個의 滿足基準을 充足하는 代替案이 發見되면 그것이 實行되기 위하여 選擇된다. 그러나 企業의 探求行動이 積極적이기 때문에 단일 세가지 評價基準을 充足하는 代替案이 두가지 이상이고 그것들을 實行할 수 없는 경우도 있다. 이 경우에는 滿足基準을 充足하는 複數의 代替案中에서 最適의 것이 選擇되어야 한다. 그리고 企業目的의 多元性問題는 세가지 評價基準(收益性目的, 長期的目的, 彈力性目的)의 各各에 대하여 그 相對的重要度を 加重함으로써 處理할 수 있다. 加重值를 붙이는 것은 測定尺度를 달리하는 세가지 評價基準을 同一한 測定尺度로 一元化하는 것이 되므로 企業目的의 多元性의 問題는 處理될 수 있다.

不測의 事態發生可能性(危險性)의 問題를 處理하는 方法은, 企業目的으로서 收益性目的이나, 長期的目的 外에 彈力性目的을 設定하는 것이다. 彈力性目的을 設定함으로써 不測

(15) Blair J. Kolasa; Introduction to Behavioral Science for Business, 1969, p. 229

의事態가 생긴 경우에 最小의 犧牲에 의하여 그것에 對應(內部的彈力性)하는 同時に 不測의事態에서 發生하는 不利한 結果를 最小限으로 防止(防禦的彈力性)할 수 있다. 그리고 成長機會를 最大限으로 利用(攻擊的彈力性)할 수도 있다.

部分的인 無知로 因하여 좋은 代替案을 發見 못할 경우에 對備하여 目標值에 다 上限과 下限의 幅을 두도록 한다. 이렇게 하면, 下限目標를 充足하는 代替案이 採擇되어도 그것이 上限目標보다 顯著하게 낮은 경우에 더 좋은 代替案을 探求하도록 하여 危險을 排除하는 二次的인 效果를 발휘케 한다.

또 結果推定의 不確實性으로 因한 危險性의 問題도 解決되어야 한다. 結果推定의 不確實性은 計劃實施能力, 一般의 外部環境 및 競爭企業體의 反應 등의 要因에 의한다. 이러한 結果推定의 不確實性에 對處하려면 不確實性의 諸要因을 配慮하면서 代替案의 評價를 緻密하게 하여야 될 것이다.⁽¹⁶⁾

V. 職能的思考와 企業의 體質

「찬드라」⁽¹⁷⁾는 構造란 戰略에 따른다(Structure follows strategy)고 하였다. 크게 보면 戰略도 包括的인 適應方法의 代替案이라고 할 수 있다. 設備擴張, 經營의 多角化, 垂直的統合化, 新製品의 開發, 新販路의 開拓 등 企業의 生存과 成長에 相互關係가 있는 要因들이 合目的으로 다루어져야 된다. 그리고 그와같은 要因들이 相互作用하여 要望되는 成果(產出)가 되도록 經營活動이 遂行되어야 하고, 그 活動이 有効하게 職能하도록 管理組織의 構造가 形成되어야 한다. 만일 그렇게 되지 못하면 產出에 대하여 逆職能的인 것이 될 것이다. 그러므로 새로운 投入은 產出에 影響을 줄 뿐만 아니라 人間 또는 組織活動의 樣相을 變形하고 活動을 하기 위한 管理組織을 變更케 하는 作用을 하는 것이다. 이와같은 相互作用이 動的으로 有効하게 均衡狀態에 到達하기 쉬운 體質을 갖춘 企業은 生存에 適應性이 強하고, 그렇지 못한 企業은 適應性이 弱하며 企業目的을 選成하기 어려울 것이다.

새로운 適應方法은 組織構造의 再編成이 따라야 하고, 組織構造가 適應되지 못하면 企業의 成長이나 規模의 擴大에 따른 技術的, 社會的, 人間的投入의 相互關係가 調和되지 못하여 經濟的인 非能率의 結果가 될 것이다.

「시스템」의 內部諸要因과 環境要因은 相互作用을 하는 것이고 獨立시켜서 個別的으로 다를 性質의 것은 아니다. 그러나 變數들의 어느 것을 不變의 것으로 보고 餘他的 變數를

(16) H.I. Ansoff; Corporate Strategy, 1965, pp.180-188.

(17) A.D. Chandler, Jr.; Strategy and Structure, 1962, p.9

다를 수도 있다. 이 경우에 企業의 外部環境의 變化에 대하여 企業「시스템」을 包攝하는 全「시스템」에 適應시키는 代替案을 實行하기 위하여 構造的變化를 하는 決定을 戰略的決定이라 하고, 外部環境要因은 주어진 것으로 보고 企業內의 生産資源을 効率的으로 利用하기 위한 對策을 戰術的決定이라고도 한다. 그러므로 企業의 體質이나 構造面에 強한 影響을 주는 것은 戰略的決定이라고 할 것이다.

우리나라에서 當面の 課題가 되고 있는 것중에, 貿易의 逆調, 外國債의 元利償還, 生産財導入을 위한 外貨不足 등의 要請에 適應하기 위하여 輸出增大가 重要な 目標로 되고 있다. 그러기 위하여 國際間에 貿易自由化, 經濟自由化, 資本自由化 등의 難題가 놓이게 되며, 相互背反되는 諸要因들이 均衡을 이루도록 適應하여 나갈 것이 要請되고 있다.

企業「시스템」에 있어서도 國際的인 舞臺에서 存續 發展하려면, 生産規模의 擴大나 多角化, 管理組織의 改編, 財務構造의 改革 등이 企業의 存立을 威脅하는 環境要因과 有機的인 調和를 이루므로써 所期의 目的達成에 適應할 것이 필요하다. 앞에서 構造에 대한 活力素가 職能活動이라는 것을 言及하였거니와 人間의 行動은 目的意識的인 所産이며, 그것은 思考方式에 左右되는 것이므로 그 思考方式도 目的達成에 適應性이 있어야 되고, 適應性의 判斷은 投入과 產出의 關係 또는 適應모델에서 職能的이라야 될 것이다.

이와같은 觀點에서 從來의 通說로 되어 있는 出資者의 個人的인 動機 또는 制度的인 經濟目的으로부터 演繹하여 利潤極大化라고 보는 單一企業目的의 主張에 대하여는 再檢討의 餘地가 있는 것으로 보인다. 왜냐하면 企業이 놓여 있는 여러가지 條件에 따라 注力하는 經營活動의 目標나 企業目的이 다를 것이고, 經營者의 姿勢나 마음가짐이 다를 것이기 때문이다.

百步를 讓步하여 企業이 經濟的制度이고 資本構成體이며, 資本의 屬性은 利潤追求를 위하여 利用되는데 있으므로 企業의 目的은 利潤極大化에 있다는 것을 是認하더라도 企業은 經濟法則에 支配되고 있는 것이다. 資本主義社會의 企業은 歷史的(時間的), 空間的으로 制約을 받으면서 職能하는 經濟的職能體인 것이다. 그러므로 經濟法則에 支配되면서 一定한 限度內에서 選擇possible한 決定을 할 수 있을 뿐이다. 그것은 人間이 태어나서 成長 死滅하는 必然性에 支配되면서도 어떻게 살 것인가를 重要的問題로 하는 것과 다를 것이 없다.

한편 現代社會의 經濟體制는 企業의 올바른 經營에 依存되는 바 크고 反面에 있어서는 企業利潤이 私人的 手中에 들어가는 比重도 漸次로 減少되는 同時에 國家에 流入되는 部分이 增大되는 傾向이 나타나고 있다. 그리고 國富를 蓄積하는 經濟發展의 源泉도 企業利潤이라는 觀點에서 企業의 經營管理가 「利潤追求學」이라고 하여 否定하는 傾向도 退色되



고 있는 것이다. 現代의 醫學이 醫師의 致富手段化되고, 工學이 製造業의 致富手段化되고 있어도 醫學이나 工學이 肯定되는 것과 다를 것이 없다.

그러므로 利潤極大化가 企業目的의 하나가 될 수 있음은 勿論이지만 그밖에도 同時에 生存을 위하여 追求되는 複數의 目的이 있을 수 있고, 그것들에 대한 比重이나 順位도 다를 것이다.

企業目的을 單一化하여도 最初段階에서 모든 代替案을 列擧하고 그것들을 比較評價하여 目的達成에 대한 最適의 것을 求하는 O.R.과 같은 規範的接近方法은 適應的探求方法과는 다르다.

O.R.의 方法이 利用되려면, 緻密하게 數量的으로 構造化되고 數學的手法을 利用하여 直線的으로 最適決定을 한다. 그러므로 構造化되지 못한 問題는 다를 수 없고 適應的探求方法이 有效한 分析方法이 된다. 그리고 現狀把握도 正確하게 하기 어려우며, 將來에 發生할 事態에 대하여는 더욱 不確實한 要因들이 많다. 그러므로 人間이 어떻게 行動할 것인가 規範論的인 것이 아니고 記述論的인 認識을 하는 適應的探求方法(adaptive search method)이 더 有效할 것이다.

所有와 經營이 分離된 經濟的制度에서는 企業家나 出資者의 個人的目的과는 따로 企業自體의 目的이 있다고 할 것이다. 그리고 企業의 窮極的, 客觀的인 目的은 生存과 成長일 것이다. 이와같은 企業目的을 人間의 能力에 制約이 있는 經營者가 어떻게 達成할 것인가가 問題인 것이다. 여기에서 企業의 生存과 成長이라는 企業目的은 抽象的인 것이며 經營者의 現實的인 意思決定의 指標가 될 수 없는 것이다. 實際로 企業은 複數의 目的이 있고 그 達成을 위하여 努力하고 있다. 이 경우에 企業의 利益目標, 賣出額擴大目標, 彈力性目標 등의 사이에는 여러가지 矛盾對立이 있다. 複數의 諸目的間에서 생기는 對立關係의 均衡이나 그 目標水準은 內外的 諸要因의 變化에 따라 變化되는 것이다. 企業目的의 「시스템」分析을 하는데 있어서 企業의 制度理論에서 誘導되는 規範論的方法보다도 適應的探求方法이 더 有效하다는 것도 이 때문이다. 그러나 適應的探求方法은 企業「시스템」에서 人間行動의 分析에 關心을 集中시키기 때문에 一定한 經濟環境이나 社會環境에서 職能하는 經濟制度인 企業에 대한 認識이 不充分하다는 缺點이 있다. 그리고 經濟的, 社會的環境에 規制되는 企業目的의 認識, 構成員의 個人的인 目的과 다른 企業自體의 目的을 認識하는 데도 不充分하다.

企業目的의 選擇은, 企業의 目標水準에 대한 過去의 實績水準, 企業의 內部構造, 資源의 競爭的特性이나 企業의 發展段階, 企業의 外部環境의 變化라는 客觀的인 要因에 의하

여 規制된다.

企業의 複數目的 사이의 優先順位를 選定하는 것은 複數目的에 대한 各目標水準과 過去의 實績水準과의 間(gap)에 따라 影響을 받는다. 즉 自己資本利益率의 下限目標水準을 10%로 하고, 上限目標水準을 15%로 한 경우에 外部環境의 惡化로 因하여 實績水準이 15% 未滿으로 되었다면, 成長性目的보다 收益性目的에 優先順位를 붙이게 될 것이다. 한편 10%의 下限目標水準 以下가 되면, 企業의 唯一한 目的은 資本收益性인 것처럼 企業의 諸目的中에서 收益性目的을 最優先順位로 하게 된다. 이 경우에는 成長性目的으로부터 收益性目的으로 變化되는 것이다. 또 外部環境의 惡化에 의하여 缺損이 생겼고 企業의 流動性이 低下되어 下限目標水準以下가 되면 企業의 存立을 威脅하게 된다. 그러므로 企業의 成長性目的이나 收益性目的을 度外視하고라도 企業의 唯一한 目的은 企業의 流動性回復이 될 것이다. 따라서 外上賣出金の 回收, 不必要한 土地나 有價證券의 賣却, 採算이 맞지 않는 部門의 整理, 人員整理 등의 措置를 하여 企業目的인 流動性回復에 대한 對策을 講究할 것이다. 그렇다고 企業의 流動性目的을 위하여 外上賣出金の 回收期間을 極端적으로 短縮하거나 強要를 하게 되면 顧客을 喪失하게 되어 企業의 收益性이나 成長性を 不利하게 誘導한다. 그러므로 流動性이 上限目標水準에 到達되면, 企業의 成長性目的이나 收益性目的에 더 높은 優先順位를 주게 되어 企業目的의 「시스템」은 更新된다.

또 企業의 管理組織이나 財務構造의 均衡이 回復되어 目標水準에 到達하면, 企業의 成長性에 대하여 또다시 企業目的을 均衡으로 이끌기 위한 重點이 移行되는 것이다. 企業이 成長하는 過程에서 企業의 第1期の 成長——均衡의 破壞——均衡의 回復——第2期の 成長이라는 發展過程을 거쳐서 앞으로 앞으로 成長되어 간다.

企業外部의 經濟的, 技術的인 環境變化는 企業의 目標水準과 實績水準의 兩者에 影響을 한다. 따라서 그 影響은 現實的인 企業目的間的 均衡을 變化시킨다. 外部環境의 好轉은 企業의 欲求水準이 높아짐에 따라 企業의 目標水準도 높아진다. 그리고 外部環境의 好轉에 因하여 企業의 實績水準도 높아진다. 實績水準이 높아지면 企業의 欲求水準은 더 높아지고 目標水準도 높아진다.

反對로 長期的인 不況期에는 그것이 企業의 成長性에 逆職能的인 作用을 하므로 成長性의 目標水準을 低下시킨다. 過度의 競爭 등에 따른 外部環境의 惡化로 因하여 成長性의 實績水準이 낮아지므로 目標水準은 더 낮아진다. 이 경우에 目標水準은 企業의 生存에 必要한 最低水準까지 낮아져서 兩者는 一致될 것이다.

以上에서 말한 것은 諸企業에 妥當한 一般的인 特性이고, 具體的으로는 各企業의 特殊

事情이 있으며 狀況도 複雜하다. 그러므로 各企業의 經營者는 外部環境이나 當該企業의 過去, 現在, 未來를 分析하고 外部環境의 變化를 洞察하여 企業의 複數目的間的 選擇과 均衡에 대하여 合理的인 決定을 하여야 될 것이다. 環境이 變化하였다고 企業目的이 自動的으로 變化하는 것은 아니다. 經營者의 洞察과 決定이 있어야 되며, 充分히 目的에 대하여 適應性이 있어야 된다.

VI. 結 言

行動은 滿足스럽지 못한 結果가 될 均衡狀態로부터 滿足스러운 結果가 될 다른 均衡狀態로 하기 위하여 이루어진다. 傳統的인 思考方式에 의하면, 生産能率이 低下된 경우에 部下에게 格려와 義務를 強調하거나 賃金を 높이는 등의 對策을 講究한다. 그러나 그러한 努力에 比하여 效果가 적을 것이다. 그보다도 生産이 低調한데 대한 對策으로서는 生産能率을 높일 수 있는 狀態로 組織을變更하는 것이 有効하다. 生産을 위하여 個人 또는 社會 組織이 그 役割을 하려는 傾向을 妨害하는 「시스템」의 諸要素를 分析하고 그 障礙가 되는 것을 除去하는 方法을 利用하는 것이다. 우리는 非生産的인 「시스템」을 生産的인 「시스템」으로 바꾸는 것이 아니고, 더 適切한 均衡을 圖謀하기 위하여 障礙物을 變更하는 것이다. 그렇게 함으로써 有効한 組織的均衡이 되도록 한다. 經營者의 使命도 그네들의 理解力과 洞察力을 驅使하여 「시스템」間的 效果的인 均衡을 形成시키기 위한 方法을 發見하도록 하는데 있다. 이 方法은 臨床的인 觀察과 組織的인 調査의 體系이고, 同時에 作業集團이 企業家나 經營者에 對立關係에 있는 것이 「시스템」間的 均衡이라는 結論을 誘導하는 것은 아니다. 그보다도 組織行動에서 健全한 決定과 効率的인 行動을 하는데 이 研究의 目標이 있다.

均衡은 반드시 最適의 狀態를 뜻하는 것이 아니고, 여러가지 關係로 보아 生産的인 均衡을 發見하도록 「시스템」을 制約으로부터 解放시키는 것이 必要하다. 이 過程에서는 標準的인 立場에 서서 偏派된 理解가 되지 않도록 하여야 된다. 그리고 標準的인 立場은 決定과 行動의 바탕이 되어야 한다. 또 拙速한 判斷을 하지 않도록 多職能的으로 많은 「시스템」에 關聯시켜서 適應的인 探求方法이 採用되어야 한다. 이와같은 思考方式과 組織的인 均衡을 形成하는 行動樣式이 다르지 않는 企業은 그 目的을 效果的으로 達成할 수 없다는 것을 알게 되었다. 그러므로 企業體質의 改善은 職能的인 思考와 그 適用없이는 이룩되기 어렵다고 할 것이다.