

行動科學的 意思決定理論

安 鍾 常

| <目 次> | |
|------------------------------|-------------------|
| I. 序 論 | V. 企業의 行動理論 |
| II. 傳統的 企業意思決定理論 | 1. 序 |
| 1. 傳統的 企業理論 | 2. 組織의 目的理論 |
| 2. 組織의 古典理論 및 新古典理論 | 3. 組織의 期待理論 |
| III. 行動科學的 意思決定理論의 展開 | 4. 組織의 選擇 및 統制理論 |
| 1. Barnard의 理論 | 5. 企業모델의 概要 |
| 2. Simon의 理論 | VI. 企業의 行動理論의 問題點 |
| IV. 近代組織理論(Systems Approach) | VII. 結 論 |

I. 序 論

「行動科學的 意思決定理論」이란 어떤 것인가? 또한 그것은 經營學의 발전에 대하여 어떠한 意義를 가지고 있는가? 이러한 질문에 대하여 대표적인 文獻을 體系적으로 考察함으로써 行動科學的 意思決定理論의 生成과 發展過程, 그리고 그 內容을 소개하는 것이 本論文의 目的이다.

革命的 混亂狀態에 直面한 오늘날의 經營學은, 그 研究對象이 經營管理의 모든 영역에 미치고 있다. 또한 채택되고 있는 立場이나 方法論도 各各 相異하다. 우선 전통적으로 科學的管理法, 人間關係論, 管理原則論 등의 傳統的管理論이라 부를 만한 것이 있고, 다음에는 經營意思決定의 問題를 計量的分析方法으로 接近해 나아가는 Operations Research 또는 Management Science 등의 Decision Science가 規範的 意思決定論으로서 눈부신 發展을 이룩하여 왔다. 그러나 최근에 와서는 行動科學的인 假說과 概念을 사용하고 computer를 主要한 手段의 하나로써 이용하는, 行動科學的 意思決定理論의 結晶體라고도 할 수 있는, 「企業의 行動理論」이 Cyert와 March에 의해 展開되었다.

이러한 混亂狀態는 傳統의 立場을 固守하는 사람들에 대해서는 弗립없이 方向喪失以外의 아무 것으로도 보이지 않을 것이다. 왜냐하면 最近의 經營學의 發展의 研究들은 그 方

法論에서부터 傳統的 管理論과는 判異한 出發을 한 것이기 때문이다. 傳統的 立場의 代表的 學者인 H. Koontz는 이러한 混亂狀態를 「經營管理理論의 정글」(management theory jungle)이라고 부르고 있다.⁽¹⁾

그러나 Koontz와 같이 오늘날의 經營學의 狀態를 混亂하고 破壞的인 「정글戰」으로만 보아야 할 것인가? 또는 傳統的인 經營學의 立場에서 現在의 狀態를 整理하여 秩序를 回復해야 할 것인가?

첫아기를 出産하는 女性의 마음은 陳痛의 不安感과 아울러 어머니가 된다는 甚한 期待를 가지고 있다. 어제가 아니라 來日의 經營學을 바라보는데 익숙한 사람들은 바로 이런 마음으로 정글戰을 대할 것이다. 정글戰이라도 없다면 方向喪失의 상태도 없을 것이고, 方向修正의 機運도 없을 것이다. 現在는 바로——美國에서는 이미 Cyert와 March가 *A Behavioral Theory of the Firm*을 出刊한 1963년부터——지금까지의 傳統的 經營學과는 다른 새로운 經營學이 胎動될 것같은 經營學의 革新의 時期인 것이다. 이러한 革新의 時期에서 하나의 中心的인 役割을 수행하는 것이 바로 行動科學의 意思決定理論이다.

用語上 混亂을 피하기 위하여 다음과 같은 점에 注意하였다. 즉 「行動科學」을, 「人間行動에 관한 一般的인 實證理論의 開發을 目標로 한 새로운 學問上的 움직임」이라고 받아들였다. 이를 위해서는 社會諸科學의 知識을 援用할 必要가 있으며, 行動科學의 特徵을 다음의 여섯 가지로 把握한다.

첫째, 人間行動을 그 研究對象으로 한다.

둘째, 科學的方法을 使用한다.

셋째, 學際的 接近方法(interdisciplinary approach)을 採用한다. 즉 既存의 學問間的 境界를 뛰어넘어 社會學, 心理學, 經濟學, 文化人類學 등의 關聯諸科學을 총동원한다.

넷째, 統一的인 一般理論의 開發을 目標로 한다.

다섯째, 記述科學인 동시에 實踐科學이다.

여섯째, computer를 主要한 研究用具의 하나로 한다.⁽²⁾

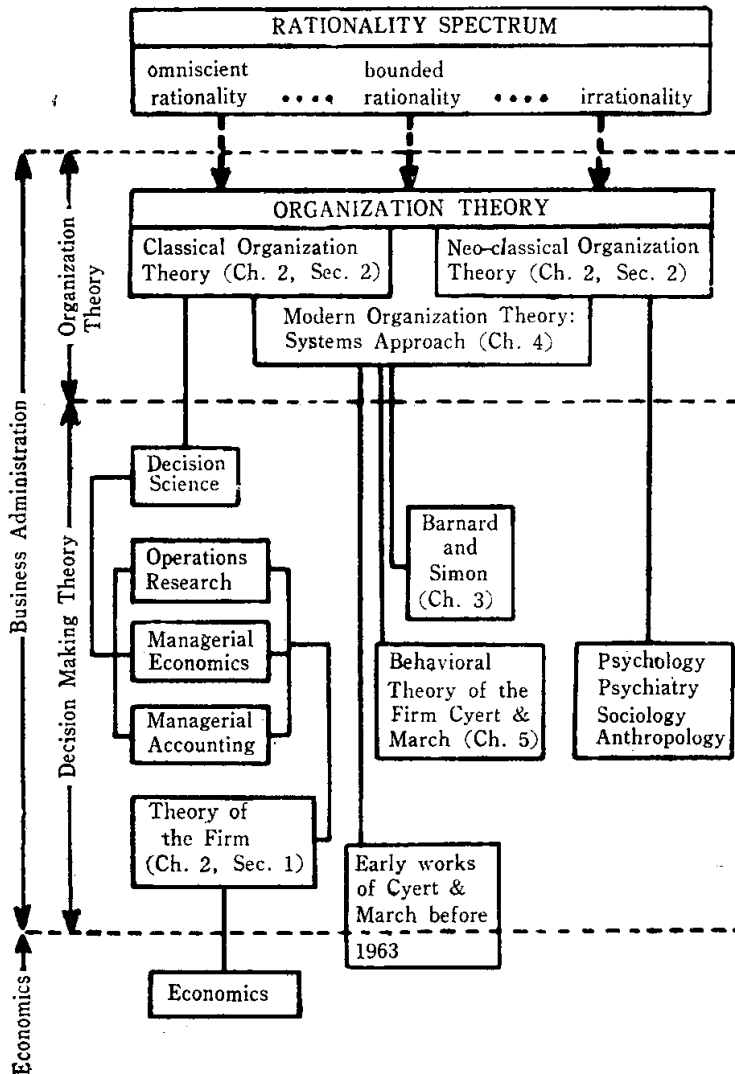
本論文의 目的을 위하여서는 意思決定理論이 以上の 行動科學의 特徵 여섯가지 모두를 具備하거나 또는 적어도 두 세 가지 이상의 特色을 지니고 있을 때 「行動科學의」意思決定

(1) H. Koontz, "The Management Theory Jungle" in *The Nature and Scope of Management*, ed. M.S. Wadia (Chicago: Scott, Foresman and Company, 1966), p.4 ".....What is rather upsetting to the practitioner and the observer, who sees great social potential from improved management, is that the variety of approaches to management theory has led to a kind of confused and destructive jungle warfare."

(2) 吉田英樹, 「行動科學의 意思決定論」, 東京, 白桃書房, 1967, pp.3~10 參照.

理論이라고命名한다. 그리고 특히 Cyert와 March의 1963년도의 著書인 *A Behavioral Theory of the Firm*에 수록된 이론을 「企業의 行動理論」이라 하고, 그들의 1963년 以前의, 企業理論에 行動科學을 導入한 이론을 「行動科學的 企業理論」이라고 表現한다. 또한 將來 經營學을 代表할 수 있으리라고 豫상되는 獨自의 科學으로서의 行動科學的 企業意思 決定理論을 「企業行動科學」이라고 한다.

〈圖1〉은 假定에서 使用한 人間의 合理性의 程度에 따라 組織理論 및 意思決定理論을 分類해 놓은 것으로서, 本論文의 構成을 一目瞭然하게 보이기 위한 하나의 試圖에 不過하



〈圖1〉 合理性假定程度에 따른 組織理論 및 意思決定理論의 試圖의 分類

다. 예를 들면 Cyert와 March의 上記著書는 第V章에서 다루어지고, 「制約的 合理性」(bounded rationality)을 假定하고 있으며 組織理論에서는 특히 近代組織理論(Modern Organization Theory)의 영향을 많이 받은 것이고, 心理學 및 社會學 등의 知識을 많이 이용한 Barnard 및 Simon의 영향도 크게 받은 것이다. 또한 Systems Approach는 第V章의 「Cyert와 March의 行動科學的 企業意思決定理論」 즉 「企業의 行動理論」에서의 組織研究態度 내지는 觀點의 바탕을 이루어 주는 것이다. 第VI章에서는 企業의 行動理論의 問題點을 간략히 밝힌다. 第VII章은 結論으로서 本論文의 構成順序에 따라 全章을 要約한 후 企業의 行動理論이 將來의 「企業行動科學」의 礎石이 될 것임을 示唆할 것이다.

〈圖 2〉는 Feldman과 Kanter의 論文에⁽³⁾ 따라 圖表化한 것으로서 역시 本論文의 構成을 部分的으로나마 잘 나타내 주고 있다. 下記圖에서 Cyert와 March의 “Resolution of Conflict” 理論이 바로 本論文의 中心的 焦點인 것이다. multiple goal structures and single decision-maker를 다룬 個人行動의 心理學은 本論文에서는 論議되고 있지 않으나, 실제로

〈圖 2〉 諸意思決定理論의 分類
 分類基準: 目的構造 및 意思決定擔當者의 數

| | | DECISION MAKER | | |
|----------------|----------|---|---|-------------------|
| | | Single | Multiple | |
| GOAL STRUCTURE | Single | Theory of The Firm (Chap. 2, Sec. 1) | Scientific Management(Taylor, Ch. 2, Sec. 2) Human Relations(Mayo, Ch. 2, Sec. 2) Inducement-Contributions(Barnard and Simon, Ch. 3) Team Theory(economics of information) Organization as an Economy(internal pricing) Bureaucracy(Weber) | no goal conflicts |
| | Multiple | Psychology of Individual Behavior(Lewin & others) | Resolution of Conflict(Cyert & March, March & Simon, Ch. 5) Game Theory(formal approach) Politics(political approach) | goal conflicts |
| | | no organizational internal factor | organizational internal factor | |

Source: J. Feldman and H.E. Kanter, “Organizational Decision Making” in *Handbook of Organizations*, ed. J.G. March(Chicago: Rand McNally & Company, 1965), pp.614-644.

(3) J. Feldman and H.E. Kanter, “Organizational Decision Making”, in *Handbook of Organizations*, ed. J.G. March (Chicago: Rand McNally & Company, 1965), Chapter 14.

는 Simon 이 開發한 概念들의 發想에 甚大한 影響을 끼쳤고, 나아가서는 Cyert 와 March 의 「企業의 行動理論」의 基本的 概念構築에 礎石의 役割을 遂行한 것이다. 이 分野의 代表의 人物로는 K. Lewin⁽⁴⁾과 D.W. Taylor⁽⁵⁾ 등이 있다.

II. 傳統的 企業意思決定理論

現代市場經濟社會下에서는 企業의 經濟的 意思決定의 大部分이 企業家 個人에 의해서 이루어지는 것이 아니라, 巨大하고 複雜한 企業組織에 의하여 이루어진다. 이것은 個人的인 主觀이나 信條의 陳述이 아니라, 疑心의 餘地가 없는 經驗的事實인 것이다. 經濟學의 企業理論이 이러한 企業意思決定의 側面을 다루어야 할 必要가 없을지도 모르나, 이러한 側面을 外面한 結果, 企業行動의 實際와 企業理論과의 乘離가 벌어져, 이는 수십년간 論爭의 根源이 되어왔던 것이다. 本章에서는 企業理論에 대한 論議를 한 후, 組織의 古典理論과 新古典理論에 대하여 叙述하고 그들의 差異點과 共通의 缺陷을 指摘함으로써 Ⅲ章과 더불어 最近 行動科學의 概念을 많이 導入한 企業의 行動理論에 대한 生成動機를 밝히려 한다.

1. 傳統的企業理論

1. 企業理論의 內容

經濟學의 傳統的 企業理論은 다음과 같은 두 가지 問題에 對答하는 것을 目的으로 한다고 要約할 수 있겠다.

첫째, 企業은 極大利潤을 얻기 위해서는 生産量과 價格을 어떻게 정해야 하는가?

둘째, 企業은 一定量의 生産物을 最低의 費用으로 生産하기 위해서는 어떻게 해야 하는가?

企業理論은 첫번째 물음에 대하여 企業은 極大利潤을 얻기 위해서는, 限界收入과 限界費用이 一致하도록 生産量과 價格을 決定해야 한다고 對答한다. 두번째 물음에 대해서는, 企業은 最低의 總費用을 實現하기 위해서는 使用된 각 生産要素의 費用에 대하여 物的限界生産力이 均等化되도록 生産要素를 配分해야 한다고 對答한다. 이것은 보통 限界生産力說 혹은 限界生産力 均等의 法則이라고 불리우고 있다.⁽⁶⁾

(4) K. Lewin and others, "Level of Aspiration", in *Personality and Behavior Disorders*, ed. J.M. Hunt(New York: Ronald Press, 1944), Vol. 1, Chapter 10.

(5) D.W. Taylor, "Decision Making and Problem Solving," in *Handbook of Organizations*, ed. J.G. March(Chicago: Rand McNally & Company, 1965), Chapter 2.

(6) 吉原英樹, 「前掲書」, pp.132~133.

2. 企業理論의 缺陷

以上과 같은 經濟學의 企業理論에 대해서 다음과 같은 主要한 세 가지 缺陷이 存在하는 것을 指摘할 수 있다.⁽⁷⁾

첫째로, 企業理論의 動機(motivation) 및 認知(cognition)에 대한 假定이 非現實의이다. 즉 合理性(rationality)의 假定이 非現實의이다.

動機의 側面에서 볼 때, 果然 利潤極大化가 企業의 目的인가? 더욱 具體的으로는, 利潤이 目的인가? 經驗的 事實로 미루어 볼 때 利潤은 企業의 多數目的 가운데 하나이거나, 또는 전혀 目的이라고 할 수도 없다. 적어도 利潤을 多數目的 가운데 하나라고 하더라도, 極大化가 目的인가?

認知的 側面에서 볼 때, 利潤極大化가 唯一目的이라 하더라도, 企業家가 그 目的을 實現할 能力을 갖추고 있을까? 完全한 知識(perfect knowledge)을 지니고 있을 수 있을까? 즉 全知的 合理性(omniscient rationality)을 갖추고 있을까? 그가 모든 代替案(alternatives)을 手中에 가지고 있으며 각 代替案의 最終的 結果를 豫測할 수 있을까? 또는 現代의 統計的 意思決定理論이 假定하고 있듯이 不確實한 未來의 事件에 대한 確率分布를 알 수 있을까?

둘째로, 企業理論에서는 企業의 意思決定이 企業家 個人에 의하여 이루어지고 있다고 假定하고 있다. 즉 企業이 Black Box 로 다루어지고 있다. 眞空狀態의 企業을 假定한 企業理論은 企業內部 組織의 要素를 無視하고 있고, 더구나 점점 巨大化되어 가는 企業組織을 마치 外部의 市場條件 등의 變化에 自動적으로 反應하는 Black Box 로 다루고 있다. 요컨대 企業의 意思決定過程과 企業理論의 意思決定過程에는 懸隔한 乘離가 있다.

셋째로, 企業理論에서는 企業의 均衡行動以外的 것은 다루어지지 않는다. 實際의 生産量은 均衡生産量에 도달하기 以前의 어떤 값이다. 즉 均衡生産量에 도달하기 以前의 經過値는 經濟學의 企業理論에서는 다루어지지 않는다. 이것은 커다란 缺陷의 하나이다. 왜냐하면 實際의 企業行動은 결코 均衡行動일 수가 없으므로 均衡値의 資料를 蒐集하는 것은 不可能하다. 따라서 企業理論을 實際의 經驗的 資料에 비추어서 直接檢證하는 것은 不可能한 것이다.

이와 같이 企業理論은

(7) 吉原英樹, 「前掲書」, pp.134~135 參照.

R.M. Cyert and J.G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*(Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1963), cf. pp.5~13.

J. Feldman and H.E. Kanter, "op. cit.," pp.629~630.

- (1) 假定이 非現實的인 것,
- (2) 企業의 內部組織要素를 無視한 것,
- (3) 그 檢證이 不可能한 것등의 세 가지 缺陷을 가지고 있다.

3. 企業理論에 대한 改善的 試圖

이러한 批判 및 缺陷의 指摘에 대해서 經濟學者 뿐만 아니라 關聯있는 分野의 關心을 가진 學者들은 改善的 試圖를 통해 企業理論에 修正을 가하여 왔다.

첫째로, 非現實的인 利潤極大化假定에 대해서는 利潤의 正體는 무엇인가 하는 問題가 우선 擡頭되었다. 즉 利潤이 唯一目的이라 하여도, 利潤極大化假定이 同語反復(tautology)에 빠지지 않기 위해서는, 企業의 行動을 豫測하기 전에, 다음과 같은 세 가지 問題가 이미 解決되어 있어야 한다는 認識이 擡頭되었다.

첫째, 利潤을 어떻게 定義할 것인가? $profit = revenue - cost$ 라는 等式에서의 利潤(profit)은 revenue 와 cost 의 具體的 定義가 없이는 論理的으로 아무런 意味가 없다.

둘째, 利潤의 時間的 歸屬을 어떻게 할 것인가? 利潤의 明確한 時間歸屬을 밝힘이 없이 企業의 目的은 長期的 利潤極大化라고 主張하는 것은 利潤極大化 假定을 庇護하기 위한 合理化 내지는 論理的 欺瞞에 不過하다.

셋째, 누구를 위한 利潤인가? 株主의 利潤인가? 經營者의 利潤인가? 從業員의 利潤인가? 이러한 구별이 없이는, 利潤은 主觀的인 것으로, 客觀的 意味를 喪失하게 되어 論理的으로 無意味하다.

動機로서의 利潤을 代置하려는 試圖로서는⁽⁸⁾ 첫째, 經濟學의 一般選好函數를 본따서 選好函數(preference function)를 導入하려는 學者들이 있다. Katona 는 企業家도 다른 個人들과 마찬가지로 主觀效用函數(subjective utility function)를 가지고 있다고 主張한다.⁽⁹⁾ Papandreou 는 組織構成員間的 相互作用에 의해 一般選好函數가 設定된다고 主張한다.⁽¹⁰⁾ Williamson 은 報酬, 裁量的投資支出, 經營者의 奢侈性을 包含한 效用函數의 極大化를 想定한다.⁽¹¹⁾ 그러나 消費者 選好函數 $U = U(x_1, x_2, \dots, x_n)$ 는 實際消費者 行動의 觀察에 의해서 決定되는 것으로서, 代替案 1의 效用를 U_1 , 代替案 2의 效用를 U_2 라 할 때, $U_1 < U_2$ 이므로 U_1 이 選好되는 것이 아니라, U_1 이 選好되었으므로 $U_1 < U_2$ 로 判明되는 것이다. 즉 效用를 利潤이라 하면 代替案 1이 利潤을 더 保障해 주므로 U_1 을 택하는 것이 아니라

(8) R.M. Cyert and J.G. March, *op. cit.*, p.9.

(9) G.Katona, *Psychological Analysis of Economic Behavior* (New York: McGraw-Hill, 1951).

(10) A. Papandreou, "Some Basic Problems in the Theory of the Firm," in *A Survey of Contemporary Economics*, ed. B.F. Haley(Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1952), Vol. 2, 183~219.

(11) J. Feldman and H.E. Kanter, "op. cit.," p.631.

U_1 을 택했음으로 U_1 이 더욱 利潤을 保障해 주는 것으로 看做되는 것이다. 이러한 觀點에서 以上の 세 가지 利潤代置試圖는 同語反復에 빠져 있는 것이다.

두번째의 利潤代置試圖로서는⁽¹²⁾ 至高善(summum bonum)으로서, Rothschild 와⁽¹³⁾ Selznick 는⁽¹⁴⁾ 組織의 安全水準極大化를 통한 長期的生存을, Baumol 은 利潤으로 制約된 販賣極大化를 主張했다. Baumol 은 그의 「모델」을 사용해서 利潤極大化企業의 行動과는 다른 企業의 行動을 豫測할 수 있었다. 즉 一時拂稅金(lump-sum tax)에 대해서 利潤極大化企業의 生産量은 不變인 것에 반해서 그의 모델의 企業의 生産量은 縮少되는 것이다.⁽¹⁵⁾ 그러나 이 두 가지 試圖가 모두 「長期」의 時間歸屬, 「生存」의 具體的 定義, 「利潤」의 明確한 定義등을 缺한 短點을 지니고 있다.

利潤의 重要性은 認定하면서 動機로서의 極大化 假定을 代置하려는 試圖가 Gordon, Margolis, Simon 등에 의하여 이루어졌다.⁽¹⁶⁾ 이들은 모두 利潤極大化假定은 滿足利潤獲得(making satisfactory profits)으로 代置되어야 한다고 主張하였다. 여기에서 滿足利潤이란 企業이 代替案 評價에서 사용하는 慾求水準(aspiration level)을 反映하는 것으로서, 長期的으로는 變化하나, 短期的으로는 “good enough”와 “not good enough”에 의한 二價効用을 決定하여 준다. 滿足利潤概念에 의한 二價効用函數는 多次元의 多數目的을 單一尺度化하는데서 오는 難點을 除去하고, 各目的은 오직 制約要件으로서 登場한다. 또한 Simon 은 滿足目的水準(acceptable level goal)을 探索理論(search theory)과 結合함으로써 動機的側面에서 뿐만아니라 認知的側面에서의 合理性 假定에 대한 새로운 解決策을 提示하고 있다. (Ⅲ章2節 및 V章 參照)

認知的側面에서는 完全知識(perfect knowledge)을 代置하려는 試圖가 있다.⁽¹⁷⁾ 지금까지 우리가 보아온 바와 같이 完全知識의 假定은 適切하지 못하고, 確率分布에 의한 期待値에 呼訴하는 것도 部分的 解明에 不遇한 것이다. March 와 Simon 의 見解는 다음과 같다.⁽¹⁸⁾

첫째, 情報은 주어지는 것이 아니라 努力의 結果로 얻어진다.

둘째, 代替案은 探索되고, 逐次的으로(sequentially) 發見된다.

셋째, 環境에 대한 探索의 順序가 장래 택하여 질 決定에 相當한 程度로 影響을 미

(12) R.M. Cyert and J.G. March, *op. cit.*, pp.9~10.

(13) K.W. Rothschild, "Price Theory and Oligopoly", *Economic Journal*, XLII(1947), pp.297~320.

(14) J. Feldman and H.E. Kanter, "op. cit.," p.631.

(15) W.J. Baumol, *Business Behavior, Value and Growth*(New York: Macmillan, 1959), pp.45~53.

(16) R.M. Cyert and J.G. March, *op. cit.*, pp.9~10.

(17) *Ibid.*, p.10.

(18) J.G. March and H.A. Simon, *Organizations*(New York: Wiley, 1958).

친다.

이러한 概念에 의하여 探索理論(Theory of Search)과 選擇理論(Theory of Choice)이 意思決定의 一般理論(general theory)에서 重要하게 되는 것이다. 한편 Charnes 와 Cooper 는⁽¹⁹⁾ 規範的 探索理論(normative theory of search)에서 이와 類似한 內容을 다룬 적이 있는데, 이들의 主張에 의하면 探索活動이란 內部資源을 消耗시키는 活動의 하나로서, 探索의 限界費用이 探索의 限界利益과 같게 되도록 해야 한다고 한다. 이는 情報의 經濟學(economics of information)이라고 할 수 있는 것으로서 第I章 <圖2>에서 Team Theory 에 該當한다고 하겠다. 그러나 情報處理에 있어서의 規範的 處方(normative prescription) 으로서는 훌륭하지만, 企業行動에 대한 解明으로서는 받아들이기 不充分하다.

4. 傳統理論의 固守

이러한 여러가지의 改善을 위한 試圖은 傳統理論固守者들로부터 批判을 받고 있으며 다음 세 가지로 大別할 수 있다.⁽²⁰⁾

첫째로 方法論의 立場에서 볼 때, 假定의 現實性은 何等の 問題가 될 수 없고, 理論은 어디까지나 그 理論의 豫測力(predictive power)에 의하여 評價받아야 한다는 것이다. M. Friedman 이 이러한 立場의 代表的 人物로서 假定의 現實性을 重要視하는 見解에 매우 批判的이다. 그는 記述의 正確性에의 執着이 經濟理論에 대한 誤解를 招來했다고 믿고 있다. 經濟理論은 世界를 寫實的으로 記述하는데 그 目的이 있는 것이 아니라, 世界를 分析할 수 있는 命題를 說定하는데 그 目的이 있으며, 現經濟理論은 豫測力 테스트(predictive test)에 合格했다고 단정한다.⁽²¹⁾ 그러나 이러한 Friedman 의 立場은 Cyert 와 Grunberg 에 의하여 批判을 받고 있는 바, 이들의 論旨은 매우 說得力이 있어 보인다.⁽²²⁾ 例를 들어, 아주 撞球을 잘 치는 金君이 있다고 하자 Friedman 으로서는, 마치 金君이 撞球공의 力學的 運動法則에 대하여 數學的인 公式을 알고 있고, 그때 그때의 撞球공의 位置에 따라서, 公式이 提供해 주는 運動方向으로 撞球공을 쳐 보낼 수 있다고 假定하는 것이다. 이러한 假定은 金君의 將來 競技行動의 最終的結果를 잘 豫測해 줄 수 있다. 따라서 金君의 競技行動을 더 잘 豫測해 줄 수 있는 假定이 없을 때는, 이러한 假定을 훌륭한 假定으로

(19) A. Charnes and W.W. Cooper, "The Theory of Search: Optimum Distribution of Search Effort," *Management Science*, V (1958), pp.450~458.

(20) R.M. Cyert and J.G. March, *op. cit.*, pp.13~15.

(21) M. Friedman, "The Methodology of Positive Economics" in *Essays in Positive Economics* (Chicago: University of Chicago Press, 1953), pp.3~46.

(22) R.M. Cyert and E. Grunberg, "Assumption, Prediction, and Explanation in Economics" in *op. cit.*, R.M. Cyert and J.G. March, pp.298~311.

받아 들인다. Friedman의 잘못은 더욱 좋은 假定이 없을 때 現假定을 쓸 수 밖에 없다는 點에 있는 것이 아니고, 勿論 그는 意識의으로는 否定하겠으나, 이러한 現假定에 대한 執着으로 因해서, 金君의 競技에 대해 더욱 細密한 行動理論을 確立시켜 줄 經驗的方法(empirical method)의 存在可能性을 暗默의으로 排除하는데 있는 것이다. Friedman의 主張대로 한다면, 金君에게 撞球공의 어느 곳을 어떻게 때릴 것인가를 어떻게 決定하느냐고 묻는다면, 金君은 “그저 어림짐작으로 한다”고 對答하므로, 金君의 意思決定過程을 解明해 내는 것은 不可能하다고 하는 것이다. 이는 經濟學의 基本的인 두 單位, 즉 企業과 家計의 實際의 意思決定過程을 解明할 수 없다는 것이다. 만약 이런 식의 推論이 옳은 것이라면 經濟學者들은 撞球競技者 金君의 경우와 같이 反事實的(counterfactual)假定에서 永遠히 벗어나지 못할 것이다. 그러나 人間의 意思決定行爲에 대한 人間의 潛在的知識에 대해 過少評價하는 것이 正當化될 수 없는 有力한 理由가 있다. 多種의 意思決定行爲에 대해서 인터뷰(interviewing), 觀察(observation), 過去決定의 分析等에 의한 諸方法을 使用한 研究가 행해져, 意思決定을 解明하고 結果를 豫測하는 모델들이 開發되었다.⁽²³⁾ 이러한 一聯의 事實들은 어떠한 意思決定行爲도 科學的 分析을 통해 훌륭히 解明될 수 있다는 것을 示唆해 주는 것이다. 撞球競技者 金君을 例로 든다면, 먼저 그의 意思決定過程(decision-making process)을 研究하고, 그 過程의 模型을 세우고, 그 모델에 의해 豫測을 한 후 豫測과 實測值와를 比較함으로써 그 모델의 妥當性을 檢討하는 것이다. 이렇게 함으로써 人間의 行動을 研究하고 周邊學問들의 知識을 援用하여 豫測의 能力 뿐만 아니라 說明的 價値(explanatory value)도 갖는 模型을 세울 수 있는 것이다. 이렇게 힘겨운 方法論的 試圖를 可能하게 하여 주는 것은 digital computer로서, 여기에 대해서는 Cohen과 Cyert가 이미 研究한 바가 있다.⁽²⁴⁾ Computer 言語로 씌여진 computer model은 從前에는 適切한 研究單位로서는 너무나 複雜하다고 생각되었던 意思決定過程들에 대해 「實證的」(positive) 모델을 만들 수 있도록 해 주고 있다. 이러한 曠大 方法論的 試圖를 위해서 는 다음과 같은 네 가지 研究指針이 必要하다.

첫째, 微視的 意思決定單位로서의 企業과 家計에 대한 集中的이고도 經驗的인 研究(empirical study)가 必要하다.

(23) R.M. Cyert, J.G. March, and C.G. Moore, “A Specific Price and Output Model” in *op. cit.*, R.M. Cyert and J.G. March, pp.128~148.
G.P.E. Clarkson, “A Model of Trust Investment Behavior” in *op. cit.*, R.M. Cyert and J.G. March, pp.253~267.

(24) K.J. Cohen and R.M. Cyert, “Computer Models in Dynamic Economics” in *op. cit.*, R.M. Cyert and J.G. March, pp.312~325.

둘째, 經驗的 研究를 통해 實際意思決定過程을 解明하고, 이를 위해서는 인터뷰, 觀察, 過去記錄의 分析 등이 必要하다.

셋째, 그러한 研究의 結果로 세워지는 모델은 決定過程 모델(decision process model)이어야 하며, 實世界의 多數條件下의 모든 代替案들은 包含하고 있어야 하며, 便宜的인 "ceteris paribus" 條件을 除去할 수 있어야 한다.

넷째, 이러한 모델의 複雜性和 動的(dynamic)性格으로 볼 때 computer language의 使用은 不可避하다.

要約하면, Cyert와 Grunberg는 微視經濟單位의 行動의命題에 立脚한 科學으로서의 經濟學(a science of economics)을 樹立하려는 試圖를 하고 있는 것이고, 經濟理論의 價値는 豫測力에 있다는 Friedman의 見解를 全面的으로 拒否한 것이 아니라, 그러한 見解에의 執着으로 豫測力 및 說明力을 同時에 갖는 意思決定 모델의 樹立可能性을 排除한데 대한 無知를 일깨워 주는 것이다.

두번째의 傳統理論固守派는 傳統理論이 包含하고 있는 假定의 現實性을 밝히려는 學者들이다. 여기에는 두 部類가 있는 바 첫째 部類의 代辯者로는 Machlup으로서 傳統理論의 假定들은 合理的(reasonable)인 것이라고 한다. 그의 잘 알려진 論文에서,⁽²⁵⁾ 그는 費用(cost)과 收益(revenue)이란 모두 主觀的인 것이라고 하면서 다음과 같이 傳統理論을 擁護한다.

“言及할 必要조차 없이, 費用, 收益, 利潤같은 數値는 客觀的인 것이 아니라 우리가 그들의 決定과 行動에 대해 說明을 해야 하는 사람들(즉 企業家들)에 의해 知覺되고 想像된 主觀的인 性質의 것이다.(中略) 따라서 企業의 限界分析은 主觀的 豫測值나 推測 내지는 肉感以上の 것을 意味한다고 理解되어서는 안된다.”

이 見解도 역시 同語反復에 빠져 있는 것은 말할 필요도 없다.

두번째 部類는 假定의 妥當性을 經驗的으로 證明하려 한다. Earley는 主張하기를 Operations Research와 더불어 直接原價計算과 같은 現代的 會計技法은 企業家로 하여금 企業理論에서 假定된 대로 行動할 수 있도록 하여 주며, 잘 마련된 設問紙方法(questionnaire method)을 통해 企業家들의 그러한 行動을 推理할 수 있는 資料를 蒐集할 수 있었다고 한다.⁽²⁶⁾

(25) F.Machlup, "Marginal Analysis and Empirical Research", *American Economic Review*, XXXVI (1946), pp.519~554.

(26) J.S. Earley, "Marginal Policies of 'Excellently Managed Companies", *American Economic Review*, XLVI (1956), pp.44~70.

세번째의 傳統論 固守方法은 「進化論的 分析」(evolutionary analysis)이라고 할 수 있는 것으로, 長期的으로 보던 經濟理論의 處方에 따르는 企業만이 生存할 것이므로, 經濟理論은 生存企業의 行動을 豫測할 수 있다는 것이다. 즉 適者만이 生存하므로, 適者의 理論만이 必要하다는 것이다. 그러나 우리가 살고 있는 經濟世界는 適者生存의 世界가 아니라 기껏해야 「不適者 不生存」(nonsurvival of the unfittest)의 世界이며,⁽²⁷⁾ 適者와 不適者 사이의 많은 企業이 生存의 樣態는 달리 하더라도 同一한 生存을 누리고 있다는 事實을 看過할 수 없다.

네번째의 傳統論 固守立場은, 企業理論에 對한 修正의 提案이나 假定의 代替는 바람직한 것이나, 修正理論을 構築 내지 展間시켜 줄 數學的 手段이 未備하므로, 修正理論提案이 分析的으로 다루어 질 수 없다는 것이다. 그러나 이미 Cohen과 Cyert가 指摘한 대로 high-speed electronic computer의 發展으로 이러한 立場은 正當化될 수 없는 것이다.

5. 論理的 陷穽의 克服

經濟理論의 假定을 論함에 있어 다음과 같은 두 가지 점을 念頭에 두어야 함은 Lipsey에 의하여 指摘된 바 있다.

첫째, 假定이 傳達하려는 情報은 무엇인가?

둘째, 經濟理論에 있어 그 假定이 非現實의인 理由만으로 그러한 單純化를 위한 假定들을 除去할 수는 없다.⁽²⁸⁾

더구나 주로 市場理論이라고 할 수 있는 企業理論의 目的은 一般的인 水準에서 價格機構에 의해 資源이 配分되는 樣態를 說明하려는 것이다. 따라서 企業理論의 假定은 이러한 目的을 成功的으로 遂行하고 있는 範圍內에서 正當化될 수 있는 것이다. 다만 歷史적으로 볼 때 企業理論을 企業內의 意思決定過程을 說明 내지 記述하여 주는 것으로 誤用했던 經濟學者들이 너무 많았으므로 問題가 되는 것이다.

勿論 企業行動理論의 確立을 위한 企業意思決定의 經驗的研究가 窮極의으로는 企業理論보다 더욱 豫測力을 가지고 있는 理論으로까지 發展될 수 있을지도 모르나, 現在의 論議를 위해서는 다만 微視行動理論(theory of microbehavior)과 集計的 經濟行動理論(theory of aggregate economic behavior)을 위한 微視的 假定(microassumption)을 區別하여 두는 것으로 족할 것 같다.

(27) D.C. Hague, *Managerial Economics: Analysis for Business Decisions*(London and Harlow: Longmans, Green and Co. Ltd., 1969), p.3.

(28) R.G. Lipsey, *An Introduction to Positive Economics*(London and Beccles: William Clowes and Sons Ltd., 1968), pp.14~15.

2. 組織의 古典理論 및 新古典理論

우리는 前節에서 single goal structure and single decision-maker 를 前提로 삼는 代表的 理論의 하나인 企業理論에 대하여 살펴 보았다. 즉 企業이라는 組織은 企業家의 單一目的을 達成하기 위한 하나의 道具로 생각되어졌던 것이다. 이러한 생각은 高度의 抽象化에 의한 單純性을 지닌 점에 있어서는 有用한 면도 있으나, 組織의 內部的 活動을 無視해 버리고 있는 것이다. 本節에서는 組織目的 構造의 單一性은 維持하면서, 意思決定者의 多數性을 認定하는 두 가지 理論에 대하여 살펴 본다. (〈圖 2〉 參照)

1. 組織의 古典理論⁽²⁹⁾

이것은 今世紀初의 Frederick W. Taylor 의 科學的管理法(scientific management)의 提唱에 의하여 發展된 理論으로서, 다음의 4 가지 支柱로 構成되어 있다. 즉 分業(division of labor), 階層化 및 職能化過程(scalar and functional processes), 構造(structure), span of control 이다.

(1) 分業은 4 가지 支柱 가운데 가장 基礎的인 것으로서 다른 支柱들은 이것으로부터 由來된다. 이를테면 階層化 및 職能化는 專門化(specialization)와 部門化(departmentalization)를 必要로 한다. 組織의 構造는 活動이 專門化되어 가는 進行方向에 依存한다. span of control 의 問題는 1 인의 管理者의 管轄下에 있는 專問職能의 數에서 생긴다.

(2) 階層化 및 職能化過程. 이것은 각각 組織의 垂直的 및 水平的 成長에 관한 것이다. 階層化過程은 chain of command 의 伸長, 權限委讓 및 責任(delegation of authority and responsibility), 命令一元化, 報告義務 등에 관한 것이고, 職能化過程은 專門分野로의 組織分轄과 分轄된 各部分의 再編成에 관한 것이다. 특히 職能化過程은 公式組織에 있어서의 line 과 staff 의 水平的生成에 焦點을 둔다.

(3) 構造. 이것은 組織의 目的을 效率의으로 達成하기 위하여 마련되는 各職能間의 論理的關係를 意味한다. 古典理論은 보통 두 가지의 基本的構造 즉 line 과 staff 에 焦點을 두나 委員會나 連絡職能들도 構造 속에 容易하게 包含시킬 수 있다.

(4) span of control.⁽³⁰⁾ 이것은 直接的 監督幅을 意味하고, 1 인의 管理者가 有效하게 監督할 수 있는 部下의 數를 가리킨다. 이것은 組織의 形態를 決定하는데 重要的 役割을

(29) W.G. Scott, "Organization Theory: An Overview and an Appraisal" in *The Nature and Scope of Management*, ed. M.S. Wadia(Chicago: Scott, Foresman and Company, 1966), pp.97~98.

(30) H. Koontz 와 C.O'Donnel 은 span 의 概念은 control 에 局限되는 것이 아니고, management 全般에 關係되는 것으로 보고 있는 바 span of control 대신 span of management 라는 用語로 代置하고 있다. H. Koontz and O'Donnel, *Principles of Management*(New York: McGraw Hill, 1968), cf., p.241.

한다. span을 넓게 하면 평평한 組織構造가 되며 span을 좁게 하면 길고 垂直的인 組織構造가 된다. 以上과 같이 古典理論은 公式組織의 解剖(anatomy of formal organization)에 焦點을 두고 있다.

2. 組織의 新古典理論⁽³¹⁾

新古典理論은 古典理論이 公式組織의 分析에 始終한 欠如를 補充한 것으로서, 通常 人間關係論(Human Relations)이라고 불리우고 있다. 組織의 支柱로서 古典理論이 밝힌 4가지 要素를 그대로 받아 들이면서, 그들이 組織構成員의 獨立的 또는 非公式組織의 背景 안에서 行動에 의하여 어떻게 修正을 받는가 하는 데에 焦點을 둔다. 新古典理論의 主要한 貢獻의 하나는 組織理論에 行動科學을 統合的으로(in an integrated fashion) 導入하여, 古典理論의 4가지 支柱要素가 人間の 行動에 의하여 어떻게 影響을 받는가 하는 점을 밝힌 것과, 非公式組織을 體系的으로 다루어 그의 公式組織에 대한 影響을 分析했다는 것이다. 新古典理論은 Harvard Business School의 Elton Mayo에 의한 有名한 Hawthorne Studies에 의해 生成된 것으로서 이 研究는 人間은 物理的 環境에 대하여 古典理論이 豫想하는 것 같은 식으로는 反應하지 않는다는 것을 밝혔다, 즉 組織은 잘 設計된 機械以上의 것이며, 個人的關係, 信念, 知覺, 認知 등에 의한 相互作用에 相當한 程度로 影響을 받는 複雜한 network이다. 따라서 効率的 組織運營을 위해서는 무엇 보다도 먼저 構成員間的 相互依存關係가 究明되어야 한다.

첫째로, 新古典理論이 古典理論의 4가지 支柱를 어떻게 修正하고 있는가 簡略히 살펴 보면 다음과 같다.

(1) 分業은 오랫동안 人間關係論의 主觀心分野가 되어 왔다. 産業心理學의 初期에 있어서도 業務의 專門化에 基因한 彼勞나 單調化에 관한 研究가 행해졌고, 後期에는 從業員의 自己疏外와 最終製品에 대한 自己貢獻의 非關聯性에 焦點이 놓여졌다. 專門化는 또한 管理者에게도 영향을 주는 것으로 組織이 擴大됨에 따라, 他人의 活動에 대한 動機賦與(motivation)나 調整(coordination)의 必要性이 增大한다. 動機賦與와 調整은 리더십에 관계된다.

(2) 階層化 및 職能化過程에 관해서 新古典理論이 注目한 두 가지 側面은 權限委讓 및 責任과 職能的管轄의 間隔 또는 重複(gaps in or overlapping of functional jurisdiction)에 관한 것이다.

古典理論은 委讓 및 職能化過程에 관해서 多少의 完全性을 前提하고 있지만, 新古典理

(31) W.G. Scott, "op. cit.," pp.99~101.

論은 그것의 不完全性에 의해 惹起되는 人間의 問題를 指摘하려는 것이다.

(3) 組織의 構造. 新古典理論은 아주 잘 짜여진 組織計劃도 人間行動에 의해 阻害를 받으며, 構造의 明確한 論理的關係도 人間行動에 의해 明確性이 破壞된다고 밝히면서, 諸職能을 遂行하는 構成員間의 內部的 軋轢에 注目한다. line 과 staff 의 關係가 이러한 問題點의 代表的 例가 된다. 이러한 軋轢의 除去를 위해 新古典理論은 參加(participation), 下級重役會(junior board), 合同委員會(joint committees), bottom-up management, 人間尊嚴의 認識, 意思疏通(communication)의 改善等の 處方을 권고하고 있다.

(4) 新古典理論에서는 span of control 을 普遍的으로 適用할 수 있는 公式에 의해 定義하는 것은 어리석은 일이다. 즉 span 의 決定要因으로는 管理能力의 個人差, 監督對象人의 能力 및 職能, 意思疏通效率의 程度가 있다. 人間關係나 士氣에 대한 span 의 좁음 또는 넓은의 影響도 機械的인 것이 아니고 狀況에 左右되는 것이다. 그러나 一般的으로는 span 이 좁고 chain of command 가 긴 組織은 獨裁者의 leadership 을 만들기 쉽고, 낮은 士氣의 形成原因이 된다고 한다.

前述한 바와 같이 新古典理論은 古典理論의 公式組織理論에 修正을 加하고 있는 것에 不過하지만 한편으로는 古典理論에서는 다루지 못했던 非公式組織을 體系의으로 다루고 있으니, 이것이 新古典理論의 두번째 특징으로서 다음과 같다.

(1) 非公式組織의 統制는 社會的統制로서의 性格을 갖는다. 非公式組織은 제 나름대로의 行動規範을 만들어 내고, 構成員이 그것에 따를 것을 要求한다. 이 規範이 公式組織의 價値規準과 一致하지 않을 경우에는 個人은 兩組織으로부터의 要求가 葛藤하는 狀況에 直面하게 된다.

(2) 非公式組織에 있어서의 人間關係의 形態는 公式組織에 있어서와는 다른 分析方法을 必要로 한다. 한 가지 方法으로서는 社會測定學(sociometry)으로서, 公式組織의 論理와는 根本的으로 다른 前提에 立脚해서 人間關係의 複雜한 構造를 밝히려 한다.

(3) 非公式組織은 公式組織에는 항상 適用되지 않는 獨特한 地位와 意思疏通「시스템」(status and communication system)을 갖는다. 例를 들자면 grapevine 은 新古典理論의 主要研究中的의 하나이다.

(4) 非公式組織의 存續은 그 構成員間의 安定的이고도 持續的인 關係에 依存하는 境遇가 많고, 따라서 非公式組織은 變化에 抵抗한다. 新古典理論은 變化에 대한 非公式組織의 抵抗을 克服하는데 많은 注意를 기울이고 있다.

(5) 非公式組織에 있어 中心的 局面의 하나는 非公式「리더」(informal leader)이다. 누가

리더가 되는가? 그는 어떻게 그 役割을 遂行하는가? 리더의 特性은 무엇인가? 非公式組織의 리더는 管理者가 公式組織의 目標를 達成하는데 있어 어떻게 助力할 수가 있는가?

新古典理論에 있어서의 마지막으로 重要한 특징의 하나는, 公式組織과 非公式組織間의 相互作用의 問題를 다룬 점이다.

이 문제점에 대한 在來의 一般의 見解는 "live and let live"의 생각으로서, 經營側에서는 非公式組織의 存在와, 아무것도 그것을 破壞할 수 없다는 것을, 認定하고 오히려 더 나아가서는 協同해야 한다고 한다. 비록 이러한 思考方式은 經營中心의 것이기는 하지만, 非公式組織의 標準과 規範(standards and norms)이 公式組織의 政策에 反映시켜지는 것을 意味하고 그 結果로서 公式組織의 見解도 非公式組織의 見解도 서로 修正을 받는 것이 된다.

두 組織의 相互作用에 대한 또 하나의 接近法은 社會시스템(social system)의 概念에 의한 것이다. 이 概念은 本來 新古典派의 것으로 생각할 수 있으나 第Ⅳ章에서 다루어질 近代組織論과의 境界에 있다고 할 수 있다. 社會시스템이라는 表現은 組織이 相互依存的인 면서도 또한 變動的인 要因들의 複合體라는 것을 意味한다. 그 要因들로서는 個人(individuals), 그들의 態度 및 動機, 職務(jobs), 物理的 作業環境, 公式組織, 非公式組織 등이 있고, 이들 要因들과 他要因들이 全體的 相互依存體系를 만들어 주는 것이다. 이같은 觀點에서 보면 公式, 非公式組織은, 그들간의 明確한 區分에 의해서 意味를 갖는 것이라기 보다는 系統全體의 活動속에서의 人間行動이라는 觀點에서 각각의 意味를 갖는 것이다. 이와 같이 해서 組織研究의 焦點이 組織構成部分에 대한 敘述로부터 各部分間의 相互關係시스템으로 移行되는 것이다.

以上과 같은 新古典理論은 古典理論에 있어서의 分業에 의한 高能率의 利點이 專門化에 의해 發生한 相互依存關係에 있어서의 內部的葛藤에 의해 相殺될 可能性을 示唆하고 있다.

3. 古典理論 및 新古典理論의 共通的 缺陷

組織의 古典理論인 Taylorism과 新古典理論인 Human Relations Approach는 組織에 대한 그들의 見解에서 뿐만 아니라 人間과 社會에 대한 立場 내지 態度에서도 相異點이 많다. 古典理論은 經營側에 有利한 것은 從業員에게도 有益하다고 前提하고 있다. 즉 勤勉하고 能率的인 勞動은 組織의 效率성을 增進시켜주므로 窮極的으로는 高生産性에 의한 高利潤을 實現시켜 주고 따라서, 높은 報酬를 통해 높은 從業員의 滿足을 保障해 주는 것이다.⁽³²⁾ 또한 最適의 分業은 自動적으로 組織의 構造, 權限 및 命令의 系統, span of

(32) A. Etzioni, *Modern Organizations*(Englwood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1964), p.21.

control 등이 論理的 내지 效果的으로 確立될 수 있도록 保障한다. 要約하면 古典理論은, 가장 合理的 狀態인 完全競爭은 經濟全體뿐 아니라 經濟의 多數參加者單位の 福祉도 自動的으로 極大化시켜 준다는 經濟學의 完全競爭理論에 대한 組織論에 있어서의 寫本(counterpart)이라 할 수 있다. 從業員이란 競爭市場에서 그 用役이 賣買되는 하나의 商品으로 생각되고, 그들은 經濟的動機만을 갖는 經濟人(economic man)으로 看做되고 있다. 또한 組織의 公式的·權限的側面을 重視하며 靑寫眞(blueprint)으로서의 組織의 概念이 把握되는 것이다.

한편 新古典理論은 從業員은 經濟的 動機以外的 多數의 慾求를 가지고 있고, 古典的 接近方法은 從業員側뿐만 아니라 經營側에도 도움을 줄 수 없다고 한다. 따라서 經營者는 從業員의 非經濟的, 社會的, 文化的 慾求에 銳敏한 反應을 보임으로써 從業員의 滿足感을 充足시켜 줄 수 있고 이 滿足感은 높은 生産性을 保障해 준다고 믿고 있다. 그러므로 經營者는 教育과 訓練을 통해 現場에서의 社會集團의 成長을 圖謀하고, 圓滑한 意思疏通을 가져다 줄 수 있는 리더쉽을 가르쳐 주어야 한다. 非公式組織, 非公式組織內에서의 生活, 從業員의 慾求 등이 把握되기만 하면, 經營者가 從業員의 組織內生活를 幸福하게 못해 줄 何等의 理由가 없는 것이다. 더 나아가서 作業과 組織構造를 從業員의 慾求에 맞도록 「設計」함으로써 從業員을 幸福하게 할 수 있고, 따라서 그들의 積極的이고도 自發的인 協助가 이루어져 高能率이 達成되는 것이다. 그러므로 合理的 組織을 만드는 捷徑은 「計劃的 努力」으로 從業員의 滿足을 增進시키는 것이다. (33)

이렇듯 古典理論과 新古典理論은 여러가지 側面에서 相反되어 있다. (<表 1> 參照) 前者가 重要視하는 要因을 後者는 無視하고 있고, 後者가 重要變數로 다루는 要素를 前者는 無意味하게 다룬다. 그러나 이들 두 理論은 共通點을 가지고 있으니, 즉 兩者 모두가 組

<表 1> 組織의 古典理論 및 新古典理論의 比較

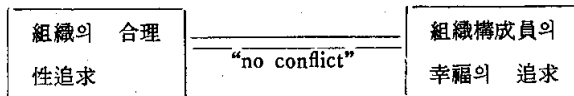
| | | 古 典 理 論 | 新 古 典 理 論 |
|-----|-----|---|--|
| 始 年 | 祖 代 | F.W. Taylor 1880~1930 | Elton Mayo 1930~1950 |
| 內 容 | 點 心 | 科學的 管理法 | 人間關係論 |
| 焦 點 | 機 構 | 公式 組織 | 非公式 組織 |
| 動 機 | 成 員 | 經濟的 動機 | 非合理的 動機 |
| 構 成 | 員 觀 | 經濟人("economic" man) | 社會人("social" man) |
| 組 織 | 觀 | 靑寫眞 및 組織圖(blueprint and organization chart) | 實際組織生活(What the organizational life is really like?) |

(33) *Ibid.*, pp. 39~40.

組織의 合理性追求의 要求와 組織構成員의 個人的慾求의 充足 또는 幸福追求 사이에 解決할 수 없는 基本的 利害의 相衝이 있음을 看過하고 있는 것이다. 古典理論은 가장 合理的組織은 生産性과 賃金의 極大化를 통해 組織構成員에게 가장 만족스러운 조직이 된다는 것이고, 新古典理論은 組織構成員에게 가장 滿足스러운 組織에서는 構成員의 能率이 極大化되므로 가장 合理的 組織이 된다는 것이다. 즉 兩者 모두가 組織目的 達成과 組織構成員의 個人的目的達成間에 解決할 수 없는 葛藤(conflict)이 存在함을 假定하고 있지 않다.⁽³⁴⁾

다만 前者가 獨立變數視하는 것을 後者는 從屬變數視하고 後者가 獨立變數視하는 것을 前者는 從屬變數視하고 있는 것만이 다르다. (〈圖 3〉 및 〈表 2〉 參照)

〈圖 3〉 組織의 古典理論과 新古典理論의 共通의 缺陷



〈表 2〉 組織의 古典理論과 新古典理論의 論理的 差異點

| | 獨 立 變 數 | 從 屬 變 數 |
|-----------|---------------|---------------|
| 古 典 理 論 | 組織의 合理性追求 | 組織構成員의 幸福의 追求 |
| 新 古 典 理 論 | 組織構成員의 幸福의 追求 | 組織의 合理性追求 |

詳述하면 古典理論과 新古典理論이 모두 組織目的과 組織構成員間의 完全均衡을 想定하고 있으며 다만 均衡의 內部變數取扱方法만이 相異하다. 古典理論은 經濟的制約만 除去되면 均衡은 當然한 것이라는 立場이고, 新古典理論은 教育이나 訓練을 통한, 計劃의 努力에 의해 理想的 均衡이 可能하다는 立場이다.⁽³⁵⁾ 兩者 모두 葛藤의 存在可能性을 排除한 誤謬는 組織活動의 解明의 側面에서는 말할 것도 없고 그들의 價値觀(value orientation)의 正當性의 問題를 惹起시켜 주는 것이다. 즉 新古典理論 主唱者들은 産業社會內의 葛藤(conflict in the industrial society)問題에 대해서 葛藤과 變化(conflict and change)가 아니라 提携와 安定(collaboration and stability)의 解決策을 提示하고 있다.⁽³⁶⁾ 따라서 經營側의 組織目的의 定義를 그대로 받아 들여서 從業員에 대한 經營의 統制를 強化하고 實質的 賃金引上을 通한 從業員의 福祉 대신에 非現實的 幸福像(unrealistic "happy" picture)에 의한 값싼 地位 및 愛情의 「심볼」(inexpensive symbols of prestige and affection)을 提供

(34) *Ibid.*, p. 39.

(35) *Ibid.*, p. 40.

(36) S.R. Parker and others, *The Sociology of Industry* (London; George Allen & Unwin Ltd., 1967), pp. 104~109.

했던 事例가 許多한 것이다.⁽³⁷⁾ 葛藤에 대한 見解의 問題는 價値觀의 問題로 끝나는 것이 아니다. 誤導된 價値偏向이 企業組織에 대한 記述의 水準(descriptive level)에서의 深刻한 見解差를 誘發함으로써 不必要한 論爭을 招來하고 經營學의 科學的 接近方法에 의한 發展 조차도 阻害하는 要因이 되는 것이다. Clark·Kerr가 잘 指摘한 대로 葛藤이란 恒常 바람 직하지 못한 것은 아니다.⁽³⁸⁾ 靜의 均衡後에는 그 均衡點에서의 停滯가 持續된다는 것에 注目한다면 오히려 動的 均衡이 바람직한 것이며, 動的 均衡에 刺戟을 주어 停滯를 克服해 주는 것이 바로 葛藤인 것이다. 勿論 이것은 停滯 대신에 混亂을 택한다는 것이 아니라 葛藤의 效果的 管理(well-managed conflict)가 참으로 所望스럽다는 것이다. 이러한 立場은 바로 近代組織理論에 있어서의 Structuralist Approach의 根幹이 되는 것으로,⁽³⁹⁾ 第V章에서 다루어질 Cyert와 March의 「企業의 行動理論」은 組織構成員의 多元的 目的間的 葛藤의 問題를 考慮에 넣는 보다 包括的 理論인 것이다. (〈圖2〉 參照)

Ⅲ. 行動科學의 意思決定理論의 展開⁽⁴⁰⁾

1. Barnard의 理論

1. 組織의 意思決定過程

組織을 研究對象으로서 取扱한 社會科學者는 많았으나, 그들은 組織現象의 基礎인 「調整과 意思決定의 過程」(the process of coordination and decision)을 把握하지 않고 있다. 이에 대해 Barnard는 調整과 意思決定의 過程이 組織에 있어서 第一의 基本的인 側面인 同時에 組織論의 本來의 對象이라고 말한다.⁽⁴¹⁾ 또한 그는 企業·軍隊·宗教團體·學校 등 多樣한 協同시스템(a cooperative system)을 分析하기 위해서는 이들 協同시스템에 共通되는 점을 抽出하는 것이 필요하다는 見解를 밝히면서, “公式組織은 二人以上の 사람들의, 意識的으로 調整되는 諸活動이나 諸力の 시스템”이라고 定義한다.⁽⁴²⁾ 즉 意識으로부터 論理的 行動으로 誘導해 주는 것이 意思決定의 過程이므로 組織이란 「의사결정의 시스템

(37) A. Etzioni, *op. cit.*, pp.42~43.

(38) Clark Kerr, “Industrial Conflict and Its Mediation”, *American Journal of Sociology* LX(1954~1955), pp.230~254. Adapted from *The Sociology of Economic Life*, N.J. Smelser(Englewood Cliffs, N.J.; 1963), pp.54~55.

(39) A. Etzioni, *op. cit.*, pp.39~49.

(40) 吉原英樹, 「前掲書」, pp.15~32 參照.

(41) C.I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1968), Preface, pp. xxix~xxx.

(42) *Ibid.* p.73. “It is the central hypothesis of this book that the most useful concept for the analysis of experience of cooperative systems is embodied in the definition of a formal organization as a system of consciously coordinated activities or forces of two or more persons.”

팀]이라고 定義되어지는 것이다. 組織參加者인 個人들이 반드시 論理的 思考過程을 따른다고 할 수는 없다 할지라도, 적어도 조직의 의사결정과정의 이러한 意識의이며 論理的인 性格은 個人行動과 區別되는 組織行動의 特徵이므로, 組織行動을 理解하기 위해서는 個人行動의 理解에 비하여 의사결정과정의 記述이 특히 중요한 의미를 가지고 있는 것이다.⁽⁴³⁾

또한 Barnard는 權限의 體系와 組織內「코뮤니케이션」이라고 하는 公式構造의 基底에 는「코뮤니케이션 라인」(communication line)의 各 職位에 配分되는 相互作用하는 意思決定의 過程(process of interacting decision)이 있다고 한다.⁽⁴⁴⁾

이와 같이 組織論의 中心的 研究對象으로서 組織의 의사결정과정을 취급하고 있는 점에서 Barnard의 理論을「意思決定理論」이라 칭할 수 있다.

Barnard는 의사결정의 환경적인 領域으로서, 目的과 目的을 제외한 環境의 두 가지를 내세우고 있다. 한편에 있어서는 達成되어야 하는 一定의 目的이 存在하고, 다른 한편에 있어서는 目的의 달성을 制約하기도 하고 促進하기도 하는 物理的, 經濟的, 社會的인 環境이 존재하기도 하는 것이다. 이러한 목적과 목적을 제외한 환경사이의 關係를 調整하는 것이 의사결정의 機能이다. 이 조정은 목적을 제외한 환경을 바꾸거나 혹은 목적을 變更함에 의해서 達成된다. 여기에서 의사결정의 과정은 다음의 두 가지「프로세스」의 相互作用的 過程으로서 遂行된다.

(1) 目的分析의 프로세스

이는 總括的으로 一般的인 組織目的을 분석함으로써 보다 特定的이고 部分的인 조직목적으로 分解하기도 하고 精緻化하기도 하는 프로세스이다.

(2) 目的을 除外한 環境의 分析 프로세스

이는 具體化되고 精緻化되어 가는 조직목적에 對應하면서 조직목적의 달성에 關聯있는 環境을 보다 구체화하고 精緻化하여 가는 프로세스이다. 이 두 가지의 프로세스는 서로「피드백」의 作用을 통해서 목적과 환경 사이의「갭」을 메움으로써 의사결정이 이루어지도록 하는 것이다. Barnard는 이와 같이 意思決定의 過程을 目的의 끊임없는 精緻化와 環境의 綿密한 分析이라는 상호작용적인 漸近法의 過程으로서 把握하고 있다.⁽⁴⁵⁾

그러나 “의사결정을 위해서 必要한 분석은 實際的으로는 戰略的 要因의 探索(a search for the ‘strategic factors’)이다”⁽⁴⁶⁾ “戰略的 要因의 理論은 의사결정의 과정을 이해하기

(43) *Ibid.*, pp.186~187.

(44) *Ibid.*, p.187.

(45) *Ibid.*, pp.194~198, and pp.205~206.

(46) *Ibid.*, p.202.

위해서, 結果的으로는 조직, 管理職能(executive functions), 그리고 個人的 合目的的 行爲 (purposive action)를 이해하기 위해서도 必要하다”(47)고 덧붙이고 있다. 즉 그는 목적과, 목적을 제외한 환경의 상호작용적 分析의 프로세스인 意思決定의 過程은 實際的으로 戰略的 要因의 探索過程이라고 밝히고 있다.

이와 같은 의사결정의 과정은 조직의 여러부문과 成員間에 分業化되고 있다. 즉 조직의 의사결정은 各 部門과 成員 사이에 分配되어, 제각기 專門化된 의사결정과정을 擔當하는 것이다.(48)

이상에 있어서 극히 簡單하지마는 Banard 에 의해서 조직의사결정과정의 어떻게 記述되고 있는가를 살펴 보았다.(49)

다음에는 Barnard 의 意思決定論과 統計的 意思決定理論 및 Operations Research 로 代表되는 規範的 意思決定論과의 相異點을 밝혀본다. 규범적 의사결정론에서는 의사결정이란 주어진 代替案 속에서 一定의 評價基準에 따라 最適한 代替案을 選擇하는 것을 말한다. 즉 의사결정과정중에서 평가와 선택의 과정은 극히 合理的인 과정으로 파악되어지고 있다. 이 理論에서는 意思決定의 必要를 誘發하는 問題와, 機會를 發見하고 代替案을 探索하고 各 代替案의 結果를 豫測하는 과정, 또한 새로운 평가기준의 形成이나 變更의 諸過程은 無視되어 있다. 代替案과 評價基準은 모두 「주어진 것」으로 處理되고 있다. 다시 말해서 의사결정의 과정은, 주어진 決定前提를 基礎로 해서 最適한 代替案을 選擇하는 1 回單의 靜態的이고 合理的인 과정으로서 規定되는 것이다.

2. Barnard 의 行動科學的 意思決定理論 및 그 限界

(1) 行動科學的 概念

Barnard 는 “組織行爲란 個人的인 目的이 아닌 組織的 目的에 의해서 支配되고 있는 人間들의 行爲”(50)라고 規定하면서 組織의 의사결정이란 조직의 成員이 個人目的이 아니라 조직목적을 달성하기 위하여 행하는 意思決定이라고 主張한다.(51) 規範的 意思決定論의 一種인 企業理論에서는 生産量과 價格을 決定하는 것은 企業이다라는 立場을 취하고 있다. J.W. McGuire 는 이와 같은 입장에서 規定되는 기업의 개념을 「全體論的 概念」이라고 부른다.(52) 이러한 全體論的 立場과는 달리 組織의 意思決定이란 組織속의 人間에 의

(47) loc. cit.

(48) *Ibid.*, pp. 210~211.

(49) *Ibid.*, Chapters 13 and 14.

(50) *Ibid.*, p. 185.

(51) *Ibid.*, pp. 187~188.

(52) J.W. McGuire, *Theories of Business Behavior* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1964), pp. 18~37.

해서 조직목적의 달성을 위해 이루어지는 의사결정이다 라고 하는 것이 Barnard의 입장인 것이다. 以上으로서 미루어 볼 때 Barnard의 입장은 McGuire가 규정하듯 「행동과학적」 立場이라 할 수 있다.

全體論의 立場은 企業을 Black Box로서 取扱함으로써 企業內部에서 人間에 의해서 이루어지고 있는 組織的 意思決定過程을 밝히지 않고 있다. 이에 대해서 Barnard의 입장에서 組織의 意思決定을 究明하기 위해서는 「조직속의 人間에 의해서 이루어지는 의사결정을 分析하는 것이 필요하게 된다.」 이러한 조직속의 인간행동의 究明을 위하여 諸社會科學사이에 존재하고 있는 境界線을 넘어 人間行動에 관한 學問들인 心理學, 經濟學, 政治學 및 傳統的 經營學 등의 動員이 이루어지게 된다. 즉 組織行動의 究明을 위한 學際的 接近方法(interdisciplinary approach)이 採擇된 것이다.

Barnard의 *The Functions of the Executive*는 모든 組織의 基本的 構成單位인 公式組織의 行動의 解明을 위해 學際的 接近方法을 採用한 最初의 本格的인 研究成果인 것이다. 公式組織의 內部一部라 할 수 있는 非公式組織의 解明을 위해 이러한 方法을 試圖한 것도 역시 Barnard였다. Barnard以後, 公式組織은 學際的 接近方法을 채용한 연구의 하나의 中心的 對象이 되었다. 또한 「公式組織의 行動科學」이라 부를 수 있는 研究가 近代組織論으로서 展開되고 있으며 「意思決定의 行動科學」이라 말할 수 있다. 한편 이미 第Ⅱ章 2節에서 指摘된 바 있는 組織의 新古典理論은 「人間關係의 行動科學」이라고 불리우는 것이다.

(2) 過程志向의 接近方法

다음으로 Barnard는 組織에서의 意思決定 「過程」의 모든 段階를 考察의 對象으로 하고 있는 점을 지적할 수 있다. 일반적으로 意思決定過程에는 다음의 段階가 包含된다.

- (1) 問題의 知覺
- (2) 代替案의 探索
- (3) 代替案의 評價
- (4) 代替案의 選擇
- (5) 目的과 決定 「를」의 形成 및 變更

規範的 意思決定論에 있어서는 위에 列擧한 단계중 (3)과 (4)만이 취급되고 있는 것에 지나지 않는다. 이에 대해 Barnard의 意思決定論에서는 組織의 意思決定過程이란 目的의 不斷한 精緻化와 目的을 除外한 環境의 繼續的인 綿密한 분석이라는 相互作用의인 漸近法의 過程이라는 假說이 提示되고 있다. 또한 組織內의 各部門과 成員에 의하여 組織的으로

이루어지고 있는 意思決定過程의 全體가 考察의 對象이 되고 있는 것이다. 따라서 Barnard의 方法論을 「過程志向의 接近方法」이라고 부를 수 있다. 그는 그의 著書 속에서 단지 「意思決定」이라고 하지 않고 「意思決定過程」이라고 表現하고 있는 것이다.

(3) 人間의 限定된 選擇能力

Barnard의 理論에서는 「限定된 選擇能力」(limited power of choice)이라는 것이 人間에 관한 기본적 假定의 하나가 되고 있다. (53) “선택가능성의 範圍가 좁게 制限되는 것은 物的, 生物的, 社會的 要因이 複合的으로 作用하기 때문이다. ……(中略)……따라서 人間에게는 항상 選擇力이 存在하기도 하고, 동시에, 인간은 주로 現在 및 過去의 物的·生物的·社會的 諸力의 合成이라고 하는 것이 옳다고 할 수도 있다. 이는 選擇力의 重要性을 否定하는 것은 아니다. 選擇은 一定한 時點에서는 대단히 좁은 범위로 制限되기도 하지만 一定한 方向에 따라 繼續的 選擇을 持續한다면 窮極的으로는 人間生活의 物的·生物的·社會的 要因을 크게 變化시킬 수도 있는 것이다.” (54)

“經驗——記憶 또는 以前의 條件形成——과 어떤 特定 時點의 狀況에 있어서의 物的·生物的·社會的 要因의 理由 때문에, 制約 및 制限의 範圍內에서, 또한 그 制約 및 制限에 必要한 選擇이 이루어져야 하는 것이다.” (55)

以上の 引用에서와 같이 意思決定者의 選擇能力의 限界라는 것을 基本의 前提로 하고 있는 점에 있어서도 Barnard의 意思決定論은 全知全能한 意思決定者를 假定하는 規範的 意思決定論과는 明確히 區別되는 것이다.

(4) 記述科學志向의 立場

다음으로 Barnard의 意思決定論이 記述科學(descriptive science)으로 志向하고 있는 점을 指摘할 수 있다. 組織의 意思決定過程의 「記述」이라고 하는 것이 그의 意思決定論의 主眼點의 하나이다.

Barnard의 理論은 비록 萌芽的인 狀態의 것이기는 하지만, Barnard로서는 組織의 意思決定에 대하여 實踐的으로 쓸모있는 提言을 意圖한 것 같다. 즉 組織에 있어서 意思決定의 「實際의 行動」을 記述科學的으로 밝히고, 다음으로 그 成果를 基礎로 의사결정의 「合理的인 行動」을 達成할 수 있도록 實踐的인 方法을 提示하는 것이다. 이것이 바로 傳統的

(53) C.I. Barnard, *op. cit.*, pp.13~15.

(54) *Ibid.*, p.15.

(55) *Ibid.*, p.38. “The restriction or limitations necessary to and within which choice must be exercised are experience-memory or previous conditioning……and the physical, biological, and social factors in the present situation at any given time.”

管理論 및 規範的 意思決定論과 區別되는 Barnard의 特徵的 立揚이다.

Barnard가 전개한 組織意思決定過程의 행동과학적 理論은 오늘날의 行動科學的 意思決定論과 比較할 때 多少의 缺陷 내지 限界가 있음을 否定할 수 없다.

첫째로, Barnard는 意思決定의 過程을 目的과 目的以外的 環境의 相互作用의 分析의 過程으로서 把握한다. 그러나 現實的으로 意思決定過程이 왜 그러한 過程을 거치는가에 대한 설명은 충분치가 않다.

둘째로, Barnard는 組織의 의사결정과정에서 관한 이론을 展開하고 있지만 그 理論을 模型化 할 정도로 발전시키지는 못했다.

以上과 같은 限界 및 未備點을 가지고는 있으나 Barnard의 理論이 行動科學的 意思決定의 發展에 있어 開拓者的 役割을 擔當했음을 고려할 때 그러한 未熟한 點은 不可避한 것이었다고 하겠다.

2. Simon의 理論: 傳統理論의 批判

Simon은 Barnard의 이론을 發展시키고 行動科學的 意思決定理論의 方法론의 基礎確立에 큰 貢獻을 이룩한 學者이다. Simon의 貢獻을 *Administrative Behavior*를⁽⁵⁶⁾ 中心으로 究明하려는 것이 本節의 主目的이다. 이를 위해 우선 同書에서 전개되고 있는 Simon의 이론을 體系적으로 밝힌 후, 그의 理論의 概念을 밝히려 한다.

(1) 管理原則論에 대한 批判

Simon은 傳統的 管理論의 批判를 重要한 論點으로 하고 있다. 그는 管理理論의 諸文獻에서 발견되는 所謂「管理의 諸原則」(principles of administration)에 대한, 불만의 結果로 *Administrative Behavior*를 썼다고 말하고 있다.⁽⁵⁷⁾ Simon의 上記著書는 傳統的 管理論에 대한 새로운 管理論 내지 組織論을 樹立할 意圖를 가지고 씌여진 것이다. 그는 傳統的 管理論을 다음과 같이 批判하고 있다.

實際로 모든 組織활동은 「決定」(deciding)과 「行動」(doing)의 兩面性을 지니고 있다. 그러나 지금까지의 管理論은 行動의 過程에 注意를 限定함으로써 管理는 보통 「事物을 이룩하는 技術」(the art of getting things done)로 파악되어지고, 이를 위한 적절한 行爲를 保證하기 위한 方法 및 過程만이 強調되고 있다.

인간의 集團으로부터 調整된 行爲(concerted action)를 確保하기 위한 諸原則은 定立되

(56) H.A. Simon, *Administrative Behavior*(New York: The Macmillan Company, 1961).

(57) *Ibid.*, p.18.

어 있다. 그러나 이와 같은 論議에 있어 모든 행위에 앞선 選擇의 과정은 거의 注意를 받고 있지 않다.

즉 실제활동이 아니라, 將來 행해져야 할 것의 「決定」에는 注意를 기울이지 않는다.⁽⁵⁸⁾ 그리고 “管理의 一般理論이 效果的 行爲를 保證하는 諸原則을 包含하지 않으면 안되듯이, 올바른 意思決定을 保證하는 組織의 諸原則도 包含되지 않으면 안된다.”⁽⁵⁹⁾ 組織과 管理의 보다 본질적인 側面은 行爲에만 있는 것이 아니라 意思決定에도 있다. 從來의 管理理論은 行爲의 側面만을 취급하고 意思決定의 側面을 度外視하고 있다. 그러나 새로운 管理理論은 意思決定의 過程을 中心的 認識對象으로 하지 않으면 안된다. 즉 Simon은 「意思決定過程」을 組織論의 중심적인 인식대상으로 한다는 立場을 明確히 밝히고 있다.

Simon은 傳統的 管理理論에 대해 以上과 같이 비판하는 한편, 특히 傳統的 管理理論에서 내세우는 諸原則에 대하여 徹底한 批判을 가하고 있다.

“現在의 管理諸原則에 있어서의 致命的 결함은 그 原則들이, 俗談의 경우와 같이, 서로 雙을 이루어 存在한다는 것이다. 대부분의 모든 原則들에 대해서 똑같이 그럴 듯하고, 반아들일 만한 서로 矛盾되는 原則들이 존재하는 것이다. 이 對立되는 한 雙의 두 원칙이 각각 組織에 대하여 正反對의 勸告案을 제시하고 있음에도 불구하고, 管理理論 自體로서는 어느 勸告案을 擇하는 것이 옳을 것인지 對答해 줄 수 없는 것이다.”⁽⁶⁰⁾

대부분의 管理原則에 있어서 기본이 되고 있는 述語의 意味는 一意的인 것이 아니고 模糊하다. 요컨대 傳統的 管理理論이 定立해 놓은 管理의 諸原則은 「原則」이 될 수 없고, 俗談의 意味以上을 가지지 못하는 것이다.⁽⁶¹⁾ 이러한 管理原則論의 결함은 管理情況을 記述하기도 하고, 혹은 批判하는 때에 使用되는 個別的인 基準에 지나지 않는 것을 管理原則으로서 취급하였던 것으로부터 생겨난다. 그것은 現實의 組織에 있어서의 管理狀況에 대하여 科學的인 記述을 행하지 않고서 곧 實踐的인 管理의 諸原則을 세우려는 方法論에 立脚해 있기 때문이다. 이러한 점에 대한 Simon의 견해는 다음과 같다.

“하나의 科學이 原則(principles)을 定立하기 위해서는 그것은 우선 概念(concepts)을 가

(58) *Ibid.*, p.1.

(59) *loc. cit.*

(60) *Ibid.*, p.20. “It is a fatal defect of the current principles of administration that, like proverbs, they occur in pairs. For almost every principle one can find an equally plausible and acceptable contradictory principle. Although the two principles of the pair will lead to exactly opposite organizational recommendations, there is nothing in the theory to indicate which is the proper one to apply.”

(61) *Ibid.*, pp.20~26 and p.240.

져야 한다. 重力의 法則이 定式化가 되려하는 「加速度」라든가 「 무게」의 개념이 필요한 것이다. 管理理論의 最優先의 課題는 管理狀況을, 이 理論에 適切한 述語를 가지고서, 記述하는 것을 可能케 하는 一組의 極念을 발전시키는 것이다. (62)

“組織의 과학적이고 적절한 記述은 무엇인가? 그것은 組織 속의 各人에 의해서 어떤 意思決定들이 내려지는가 그리고 이들 各各의 意思決定을 내림에 있어서 各人은 어떤 영향을 받는가 하는 것을 가능한 한 指摘할 수 있는 記述이다. 管理組織에 대한 現行의 記述은 이 標準에 훨씬 못 미치는 것이다.” (63)

위의 引用에서 다음 두 가지를 알 수 있다. 첫째로 실천적으로 쓸모있는 管理의 諸原則을 定立하기 전에 우선 組織에 있어서 科學的인 記述을 행하는 것이 필요하다는 점이다. 결국 실천적이고 쓸모있는 規範이나 技法을 제시하거나 開發하기 전에 우선 組織에 대해서 記述科學的인 分析을 행하는 것이 필요한 것이다. 第Ⅲ章 第1節에서 밝힌 바와 같이 이는 이미 Barnard가 지적했던 것으로 行動科學的 意思決定論의 方法論的 特色의 하나인 記述科學的인 立場이 分明히 나타나고 있다. (64)

둘째로, Simon이 上記著書에서 의도하는 것은 組織의 科學的인 記述을 가능하게 하는 一聯의 개념을 발전시키는 것이다. 조직의 記述科學的인 分析을 가능하게 하는 分析「프레임 워크」(framework), 즉 「意思決定」을 統一的인 概念으로 하는 一聯의 概念構築, 이것이야말로 上記著作의 課題인 것이다. (65) 여기에서 組織에 있어서 人間行動에의 意思決定論的인 接近方法이라고 하는, 行動科學的 意思決定論의 또 하나의 중요한 方法論的 特色을 엿볼 수 있는 것이다.

(2) 意思決定의 「經濟人 모델」에 대한 批判

公式組織에 있어서의 人間행동은 一般的으로 一定의 組織目的의 달성을 志向한다는 意味에 있어서의 合理的인 性格을 갖고 있기 때문이다. 따라서 組織論 내지 管理論은 合理的인 意思決定의 理論과 密接하고 不可分의 關係를 맺고 있다. (66)

그런데 合理的인 意思決定은 한 마더로 要約하면 모든 代替案中 最善의 結果를 가져오는 代替案을 選擇하는 것을 말한다. 이러한 意味의 合理的인 意思決定은 다음 세 가지의 條件을 필요로 한다.

(62) *Ibid.*, p. 37.

(63) *loc. cit.*

(64) *Ibid.*, p. 220.

(65) *Ibid.*, Preface, pp. xlv-xlvi, and p. 44.

(66) *Ibid.*, pp. 61~62.

- (1) 意思決定者는 모든 代替案을 熟知하고 있다.
- (2) 意思決定者는 各 代替案에 대한 將來의 結果를 豫測할 수 있다.
- (3) 意思決定者는 代替案의 結果를 正確히 評價할 수 있다.

이상과 같은 條件을 가장 잘 만족시키고 있는 意思決定의 經濟人 모델은 Simon 理論의 방법론적 기초가 될 수 있는 것일까? 이것은 合理的인 意思決定이 어떠한 것인가를 밝힘으로써 組織論에 대해 하나의 貢獻을 하고 있다. 그러나 意思決定의 經濟人 모델은 組織에 있어서 人間行動을 記述科學的으로 분석하는 이론에 대해서는 重要한 방법론상의 貢獻을 하고 있다고 할 수 없다.

意思決定의 經濟人 모델은 그 結果를 確實히 알 수 있는 固定된 既知의 代替案中에서 選擇하는 인간에 관한 理論이다. 意思決定의 狀況은 單純하고 또 거의 變化하지 않는다. 意思決定者는 必要한 모든 資料를 入手할 수 있다. 환경이 複雜하게 됨에 따라서 혹은 환경 변화의 速度가 增大됨에 따라서 經濟人 모델은 그 有効性を 잃어 왔다. 즉 밑바탕에 있는 「全知의 假定」의 결함이 表面化한 것이다. 意思決定의 經濟人 모델은 現實의 複雜하고 動態的인 組織的 環境 속에서 행해지는 意思決定을 說明하기에는 지나치게 단순하고 非現實的인 것이라고 말할 수 있다.⁽⁶⁷⁾ 意思決定의 經濟人 모델에서는 인간은 항상 經濟人과 같이 最適한 意思決定을 행하는 것이라고 假定된다. 그러나 이러한 가정하에서는 組織에 있어서의 人間行動을 記述科學的으로 분석한다고 하는 組織論은 成立할 수 없다. 人間の 合理性에 限界가 없다면 管理理論은 結局 다음과 같은 하나의 敎訓에 지나지 않게 되기 때문이다.

“현재의 代替案中에서 항상 목적달성에 最適인 代替案을 選擇하라.”⁽⁶⁸⁾

組織과 管理가 중요한 문제로 되고 組織論과 管理論이 成立되어 온 이유는, 인간은 실제로 最適한 意思決定을 행할 수 없고 組織과 管理의 狀況에 따라서 그 意思決定의 合理性 水準이 틀리다는 사실이 認定되고 있기 때문이다. 현실의 인간은 合理的인 意思決定을 행하는 데에 있어 실제로 어떤 制約을 받고 있는가? 또 制約을 克服하기 위해서 무엇을 하고 있는가? 이러한 合理性의 制約과 그 克服이라는 문제를 研究하는 데에 組織論의 중심적인 과제가 있다.⁽⁶⁹⁾

以上과 같은 Simon의 理論에 있어서 두 가지 主要한 概念은 「制約的 合理性의 原理」

(67) H.A. Simon, "Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science," *American Economic Review*, XLIX(June 1959), pp.272~279.

(68) H.A. Simon. *op. cit.*, p.240.

(69) *Ibid.*, pp.240~241.

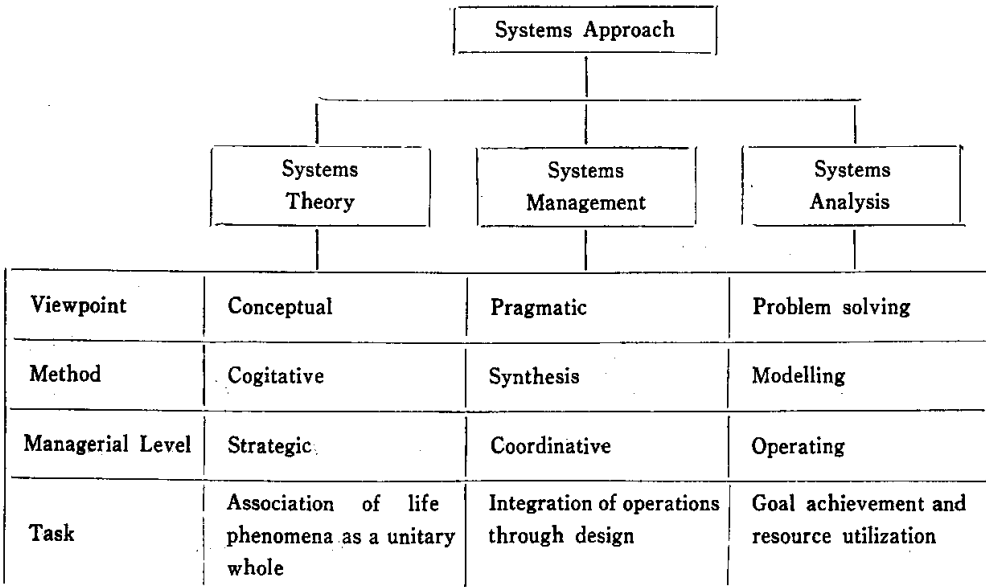
(principle of bounded rationality)와 「滿足化 原理」(principle of satisficing)로서, 前者는 Barnard의 「限定된 選擇能力」을 繼承한 것이고, 後者는 Lewin의 研究結果에 立脚한 것으로 企業理論의 「經濟人」 내지는 「極大化」 모델에 對比되는 것이다.

IV. 近代組織理論 : Systems Approach⁽⁷⁰⁾

近代組織理論의 두드러진 特徵은 그 概念的·分析的 基礎, 實證的 研究資料의 重視, 특히 그 統合的 性格에 있다. 이와 같은 性格은 組織研究의 意味있는 唯一한 方法은 組織을 하나의 「시스템」으로서 研究하는 것이라는 基本的 思考方式(philosophy)에 의하여 代辨된다.

一般的으로 「시스템」의 研究는 相互依存的인 變數의 同時的 變動을 取扱한 分析方法 所謂 systems approach에 依存하고 있다. (<圖 4> 參照) 近代組織理論은 systems approach를 그 方法論으로써 採用하는 理由로 古典理論이나 新古典理論을 뛰어 넘어 組織의 概念的 水準을 한층 高揚·擴大시켜 놓은 것이다. 近代組織理論은 現代의 狀態로서는 결코 統一된 理論이라고는 할 수 없으나, 이러한 狀況에서나마 시스템研究에서 가장 統一的 眼目

<圖 4> Systems Approach



Source: R.A. Johnson and others, *Operations Management: A Systems Concept*(Boston: Houghton Mifflin Company, 1972), p.503.

(70) W.G. Scott, "op. cit.," cf., pp.101~108.

을提示해 주는 것은 組織을 總體的으로(in its totality) 把握하려는 努力으로서 March와 Simon의 共著인 *Organizations*와⁽⁷¹⁾ Haire의 論文集인 *Modern Organization Theory*⁽⁷²⁾가 그 代表的 例라고 할 수 있다.

組織의 시스템分析에 必要한 主要變數는 시스템의 構成要素, 그 構成要素들의 相互作用, 結合過程 및 시스템目標 等이다.

(1) 시스템의 構成要素와 그들간의 相互依存性. 第1의 構成要素는 個人 및 그가 組織에 賦與하는 personality structure다. 個人의 personality의 基本은 動機와 態度이며, 이것은 個人이 組織參加에 의해 滿足시키려 하는 期待의 範圍를 決定한다.

시스템의 第2의 構成要素는 公式組織이다. 이것은 職能의 公式的 配列을 말하는 것으로서, 業務의 相互關聯形態를 決定해 주며 따라서 시스템의 構造를 形成한다. 近代組織論은 個人의 要求와 組織의 要求사이의 相互作用에서 發生하는 相衝의 問題에 主觀心을 쏟고 있다.⁽⁷³⁾

第3의 構成要素는 非公式組織이다. 個人과 非公式集團間에는 各 狀況에 대하여 特定한 形態의 相互作用이 存在하고 있다. 非公式組織은 各 構成員 個人에 대하여 一定한 行動樣式에 따를 것을 要求하는 反面 各 構成員 個人은 그集團에의 參加를 통해 自己의 期待가 充足되어지기를 바란다. 이들 兩方의 期待는, 相互作用의 結果 各各"修正을 받게 되어 個人은 그 行動이 集團의 要求에 一致되도록 修正하고, 組織은 構成員에 대한 要求를 修正한다.

시스템의 第4의 構成要素는 地位와 役割의 「패턴」(status and role patterns)이다.

이 패턴은 個人이 自己의 目標達成을 위한 手段으로써 組織을 利用하고자 하는 過程(個人化過程)과, 組織이 그 目標達成을 위해 使用하는 個人을 改造하는 過程(社會化過程)과의 融合過程(fusion process)에 의해 決定된다.

시스템의 第5의 構成要素는 業務의 物理的 環境이다. 이때에는 複雜한 人間機械시스템(man-machine system)에 있어서의 相互作用이 問題의 焦點이 된다. 業務는 業務環境에 參加하고 있는 人間의 心理的, 社會的, 生理的 特性을 考慮하지 않는다면 効率的으로 組織될 수 없다. 機械 및 生産工程은 一般的으로 觀察된 人間의 諸般性質에 適合하게 設計되어야 한다.

(71) J.G. March and H.A. Simon, *op. cit.*

(72) M. Haire, ed., *Modern Organization Theory*(New York; John Wiley and Sons, 1959).

(73) See C. Argyris, *Personality and Organization*(New York; Harper and Brothers, 1957), esp. Chapters 2, 3, and 7.

(2) 結合過程(The Linking Processes), 前述한 바와 같이 시스템의 構成要素間에는 相互作用이 있지만, 그 相互作用이 어떠한 過程에 의해 成就되는가를 밝힐 必要가 있다. 前述한 融合過程은 그 一部를 說明하는 것이지만, 近代組織論의 理論家들은 人間組織行動에 普遍的으로 나타나는 다음의 3 가지 過程을 重視한다. 즉 「코뮤니케이션」(communication), 均衡(balance), 意思決定(decision-making)이다.

코뮤니케이션은 新古典理論에 있어서도 頻繁히 言及되고 있지만, 주로 코뮤니케이션 活動의 形態, 즉 公式, 非公式, 垂直的, 水平的, line and staff 등의 記述에 重點이 놓여지고 있다. 近代組織理論에서는 시스템의 構成部分을 結合하는 「메카니즘」(mechanism)으로서의 communication network의 研究에 焦點을 맞추어, 코뮤니케이션은 行動을 일으키는 刺戟劑로서만 作用하는 것이 아니고 시스템 속의 意思決定中心으로 結合시켜 주는 統制 및 調整메카니즘(control and coordination mechanism)이라는 見解에 立脚하고 있다.

結合過程으로서의 均衡의 概念은 시스템의 諸部分이 相互調和의 構造關係로 結合되도록 圖謀하는 均衡化 메카니즘(equilibrating mechanism)을 말한다. 均衡에는 두 種類, 즉 準自動的(quasi-automatic)인 것과 革新的(innovative)인 것이 있다.

前者는 시스템 속에는 正常的의 狀態를 維持하고자 하는 內在的性向이 있다는 것으로서, 所謂 "homeostasis"라고 불리운다. 만약 人間組織이 open⁽⁷⁴⁾ and self-maintaining system 이라면 統制와 規制過程이 必要할 것이다. 다만 이 때의 問題는 시스템이 變化에 適應할 때 시스템內의 安定化過程이 어느 整度로 自動的인가 하는 것이다. March와 Simon은 自動性의 程度는 部分的으로는 變化의 類型과 그 變化에 必要한 適應策에 의하여 決定된다고 한다.⁽⁷⁵⁾ 變化가 比較的 輕微한 것이고 이미 確立된 行動「프로그램」(programs of action)으로 對處할 수 있을 程度의 것일 때는 시스템의 適應은 準自動的인 것이다. 反面에 시스템의 均衡을 維持함에 있어서 既存 프로그램으로써는 對處할 수 없을 程度의 變化에 適應하기 위해서는 革新的이고도 創造的인 均衡化 努力이 要請되는 것이다. 즉 새로운 行動프로그램이 마련되어야 하는데, 이러한 새로운 프로그램은 試行錯誤的인 探索에 의해 作成된다.

第3의 主要한 組織內의 過程의 하나로서는 意思決定過程이다. 意思決定에는 「生産의 決定」(decision to produce)와 「參加의 決定」(decision to participate)의 두 部類가 있다.⁽⁷⁶⁾

(74) open system 이란 automatic feedback 이 갖추어지지 않은 system 을 말하며, closed system 의 反對이다.

(75) J.G. March and H.A. Simon, *op.cit.*, pp. 139~140.

(76) *Ibid.*, Chapters 3 and 4.

生産의 決定은 주로 個人的 態도와 組織의 要求와의 相互作用에 의한 結果物로서, 이 相互作用의 結果와 性質의 研究에는 動機分析(motivation analysis)이 主要한 手段이 된다. 個人的 組織參加의 決定은 組織의 報酬와 要求間의 關係를 反映하는 것이며 組織脫退如否의 理由에도 關係된다. March 와 Simon 은 意思決定을 業務, 個人的 期待와 動機, 組織 構造 등에 依存하는 組織의 內部變數로 取扱하고 있고, Marschak 은 意思決定過程을 組織의 生存을 左右하는 獨立變數로 取扱한다.⁽⁷⁷⁾ 이 경우에는 組織이 이미 確立된 意思決定 過程을 통한 生存要件의 極大化能力을, 組織構造에 內在的으로 具備하고 있다고 看做된다.

(3) 「시스템」의 目標. 시스템은 一般的으로 세 가지 目標를 가지고 있다. 成長(growth), 安定(stability) 및 相互作用(interaction)이다. 이 目標들은 서로 關聯되어 있는 것도 있고 獨立的인 것도 있다.

相互作用 目標는 構成員間의 交際 내지 提携의 圖謀를 主目的으로 하는 組織에 주로 該當된다. 이들의 目標가 單純한 時計裝置 메카니즘으로부터 複雜한 社會시스템에 이르기까지의, 複雜性을 달리하는, 諸水準에 適用된다는 事實은 興味로운 것이다. 이러한 組織目標의 類似性은 많은 사람들에 의해 觀察되었고, 이에 그치지 않고 一般시스템理論(general system theory)이라는, 組織的 普遍性을 發見하려는 것을 主眼點으로 하는, 研究分野가 發展되었다. 一般시스템 理論의 窮極的 目的은 모든 시스템에 存在하는 共通的 組織要素를 使用하여 組織普遍性의 科學(a science of organizational universals)을 樹立하는 것이다. 現代組織理論과 一般시스템理論은 組織을 「統合된 全體」(an integrated whole)로서 보는 면에서는 類似하나, 後者가 시스템의 모든 水準에 關心을 가지는 것에 반해서, 前者는 人間組織(human organization)이라는 시스템의 人間的水準을 다루고 있기 때문에 後者의 周邊問題에 局限하고 있다고 할 수 있다.

本章에서는 systems approach 에 대하여 言及되었는 바, 第 V 章은 systems approach 를 使用한 代表的 理論이다.

V. 企業의 行動理論⁽⁷⁸⁾

1. 序

前章까지에서 Barnard, Simon, March 와 Simon 등의 各各의 主要著作에 대하여 言及함

(77) J. Marschak, "Efficient and Viable Organizational Forms" in *Modern Organization Theory*, M. Haire, ed. (New York; John Wiley and Sons, 1959), pp.307~320.

(78) 宮川公男著, 「意思決定의 經濟學II」, 丸善株式會社, 1969, pp.632~643. (丁炳休譯, "行動科學的 企業理論", 서울大學校 經營大學院, 1972).

R.M. Cyert and J.G. March, *op. cit.*, cf., Chapters 3, 4, 5, and esp. 6.

으로써 行動科學의 意思決定理論의 生成과 發展에 注意를 기울여 왔다. 그러나 그들에 의해서 전개된 이론은 組織一般을 對象으로 해서 전개된 行動科學의 意思決定理論이었다. 즉 그것은 企業인가 非企業인가를 묻지 않고 모든 종류의 組織에 普遍的으로 妥當한 意思決定의 行動科學의 接近方法이었던 것이다. 따라서 그들의 理論을 그대로, 企業이라는 特殊한 環境의 條件에 適用시킬 수는 없는 것이다. 요컨대 지금까지 다루어 온 行動科學의 意思決定理論은 「組織一般理論」이라고 할 수 있는 것으로서 廣義로는 모두가 「近代組織理論」이라 할 수 있다.

한편 本論文에서는 考慮되고 있지 않지만, 企業理論의 framework 속에 以上과 같은 組織理論을 導入하려는 努力이 있다. 이는 주로 經濟學者들에 의해서 이루어지고 있는 바, 本章에서 紹介할 「企業의 行動理論」을 展開한 Cyert와 March도 初期에는 이러한 길을 밟았던 것이다.

“本論文은 寡占理論에 대해 關聯을 갖는 組織意思決定의 特徵을 밝히려는 試圖의 하나이다.”⁽⁷⁹⁾

즉 Cyert와 March의 初期의 試圖은 傳統的企業理論의 方法論을 그대로 받아들인 것으로서 企業理論에 行動科學의 接近方法을 適用한 「行動科學의 企業理論」에 不過한 것이다.

그러나 1963년에 Cyert와 March에 의해 展開된 「企業의 行動理論」은⁽⁸⁰⁾ 그 主觀心이 企業의 意思決定에 놓여지고, 그 方法論으로서의 첫째 觀察(observation)을 基礎로 한 記述(description), 둘째 市場要素外에 企業의 內部的 要素, 組織構造 및 日常慣例가 組織의 目的, 期待, 選擇에 미치는 影響의 說明 등을 主焦點으로 한다. 이러한 方法論의 理論的 根據로서는 現代企業은 巨大企業이 大部分이라는 것과 이들 企業은 寡占의 相互依存關係를 維持하고 있다는 것이다. 그 研究方針으로서는

- (1) 企業의 經濟的 意思決定(economic decisions), 특히 價格 및 生産量決定에 관한,
- (2) 過程志向的(process-oriented)인,
- (3) 經驗적으로 온당한(empirically relevant),
- (4) 一般理論(general theory)의,

確立이라는 네 가지 方針을 採擇하고 있다.⁽⁸¹⁾

이상과 같이 企業의 行動理論은 企業의 內部的 意思決定의 「過程」을 다루는 것으로서,

(79) R.M. Cyert and J.G. March "Organizational Factors in the Theory of Oligopoly," *Quarterly Journal of Economics*, LXX(1960), p.45.

(80) R.M. Cyert and J.G. March, *op. cit.*

(81) *Ibid.*, pp.1~3.

傳統의理論과는 相異한 問題에 대하여 接近을 試圖하고 있는 것이다. 따라서 다음과 같은 問題를 다룬다.

- (1) 企業內의 資源配分과 企業目的과의 相互聯關性
- (2) 目標은 時間的으로 어떻게 變化하는가?
- (3) 組織의 構造나 傳統的慣行이 目標形成이나 行動의 選擇에 어떠한 영향을 주는가?
- (4) 組織이 利用하는 情報源을 決定하는 것은 어떤 것인가? 情報에는 偏倚(편의 : bias)가 없는가?
- (5) 情報가 組織內를 흐를 때 그것은 어떤 變化를 받을 것인가?
- (6) 情報의 偏倚나 變形은 最終的으로 행해지는 決定에 어떤 영향을 줄 것인가?
- (7) 經營(management)의 意思決定과 그것이 組織에 의해 최종적으로 實行될 때의 형태 사이에는 어떤 關係가 있는가?

이와 같은 問題를 취급하는 企業의 行動理論은 그 經濟的行動이 市場에 의해 완전히 결정되는 企業에는 적용될 수 없다. 그러나 現代의 企業에 대하여 市場은 그러한 完全한 決定力을 가지고 있지는 않다. 현대의 기업은 시장에 대해 어느 정도의 支配力을 가지고 있으며 市場에 있어서의 행동에도 自由를 갖고 있고 또한 市場을 組織이라는 「필터」(filter)를 통하여 관찰하고 있다.

企業의 行動理論의 基本的인 구성은 다음 세 가지 下部理論으로 이루어진다. 즉 組織의 目的理論, 組織의 期待理論, 組織에 의한 選擇 및 統制理論이다.

2. 組織의 目的理論⁽⁸²⁾

本節에서는 먼저 企業行動理論에서의 組織目的 理論을 要約한 후에 이 理論의 方法論的 特徵 및 組織目的間의 葛藤解決策 등을 밝히려 한다.

企業行動理論에서의 組織目的 理論은 다음과 같이 네 가지로 要約할 수 있다.

- (1) 目的의 多元性. 企業의 意思決定을 左右하는 實際의 操作的(operational)經營目的은 一元的인 것이 아니고, 구체적으로는 生産目標, 在庫目標, 販賣目標, 市場占有率目標, 利潤目標 등의 多元的인 것이다. 이러한 諸經營目的을 單一上位目的으로 統一시키는 것은 不可能하다. 이 점에 대해서는 Cyert 와 March 뿐만이 아니고, Drucker 나 Ansoff 도 言及한 바 있다.⁽⁸³⁾

- (2) 目的間의 葛藤. 多元的 經營目的들은 서로가 完全하게 兩立할 수는 없다. 대부분의

(82) *Ibid.*, Chapter 3.

(83) P.F. Drucker, "Business Objectives and Survival Needs," in *op. cit.*, ed. M.S. Wadia, pp.36~42. H.I. Ansoff, *Corporate Strategy*, 1965, Chapters 3 and 4.

경우, 어떤 하나의 目的이 달성되기 위해서는 다른 目的들이 희생되기가 쉽다. 따라서 目的들 사이에는 未解決의 葛藤(unresolved conflict)이 항상 존재하고 있다.

(3) 欲求水準制約으로서의 目的. 多元的 目的들은 각각 獨立的으로 欲求水準制約의 形態를 취하는 것이 많다. 現實적으로 보면 企業은 特定目標達成度의 極大化를 추구한다기 보다는 一聯의 欲求水準으로 制約된 滿足解의 달성을 추구한다. Linear programming 과 다른 점은 linear programming 도 多數의 制約式을 許容하고 있으나, 目的函數를 量的으로 單一次元化(예를 들면 화폐단위)함으로써, 滿足解가 아니라 極大나 極少 등의 最適解를 추구한다는 점이다. (II章, 1節 3. 企業理論에 대한 改善의 試圖中 Gordon, Margolis, Simon 등의 試圖를 參照)

(4) 目的의 適應. 經營目的은 一定不變하는 것이 아니다. 目的도 企業經驗과 같이 學習을 통하여 適應하고 變化한다. 각 經營目的의 量的水準과 企業이 重要視하는 目的은 經驗과 더불어 變化한다.

叙上한 바와 같이 上記目的 理論은 實際의 企業目的의 특징을 정확히 파악하고 있다는 면에서 傳統的 企業目的論보다는 보다 現實志向的 이라고 할 수 있다. Barnard 및 Simon의 영향을 많이 받은 Cyert와 March로서는 現實企業의 實際意思決定을 說明해 줄 수 있는 企業目的의 解明을 意圖하고 있기 때문에, 자연 그들의 企業目的論은 現實志向의 性格을 갖게 되는 것이다. 그러나 Cyert와 March의 目的論의 특징은 現實志向性에만 있다기 보다는 그 方法論의 特色에 있는 것이다.

組織目的理論의 方法論에는 두 가지의 領域이 있다. 즉 多元的 目的形成의 問題와 葛藤과 對立을 包含한 目的下에서의 意思決定의 問題이다. 다음에서 이러한 方法論의 特色을 밝히려 한다.

“우리들이 企業의 意思決定行動을 豫測하고 說明하는 理論을 展開하려고 할 때 直面하는 문제는,

(1) 人間(즉 個人)은 諸目的을 가진다. 그러나 人間의 集合體(collectivities)는 目的을 가지지 않는다.

(2) 組織意思決定의 理論을 展開하기 위해서는 個人水準에서의 個人諸目的과 類似한 것이——組織水準에서도—— 必要하다고 생각된다.”⁽⁸⁴⁾

以上이 組織目的理論이 갖는 첫번째 特색이다. 組織이 目的을 갖는 것이 아니라 組織의 個個參加者가 目的을 갖는 것에 不過한 것이다. 즉 組織目的이란 하나의 虛構이고 實

(84) R.M. Cyert and J.G. March, *op. cit.*, p.26.

際的으로 存在하는 것은 個個參加者의 個人的要求 내지 目的뿐이다.

組織目的 理論의 두번째 特色은 組織을 「連合體」(coalition)로서 파악하고 있는 점이다. 協同體가 아니라 連合體論을 展開하는 것은, 組織自體는 目的을 가지지 않고 參加者들의 個人的인 要求만이 存在한다는 것, 따라서 그들 要求 사이에는 葛藤이나 對立이 存在한다는 것이다.

이들 連合體의 個人構成員들은 서로 영향을 주며 組織의 目的은 構成員間의 討論이나 壓力에 의해 修正된다. 즉 組織內의 個人은 多様な 方法으로 組織의 目的에 영향을 줄 수 있는 것이다. 이처럼 組織의 構成員은 각각 相異한 選好體系를 가지고 있으므로 個別的인 目的을 가지며, 그들의 目的 사이에는 葛藤과 對立이 있게 되는 것이다.

目的理論의 세번째 特色은 參加者의 要求 가운데는 상당한 것이, 金錢的 支拂안으로는 滿足시킬 수 없는, 方針上的 要求(policy demand)라는 假說이다. 參加者의 要求가 多種多様하다 할지라도, 그것들이 모두 金錢的 支拂에 의해 滿足될 수 있는 성질의 것이라면, 參加者는 金錢支拂을 받는 代償으로서 어떤 共通目的을 組織의 目的으로 받아 들이는 것을 拒否하지 않을 것이다. 따라서 이 때에는 葛藤이나 對立이 없는 一元的 組織目的이 成立될 수 있다. 바로 이것이 企業家的(entrepreneurial) 解決法이다. 이와 달리 目的理論에서는 參加者 要求의 상당한 부분이 「方針上的 公約」(policy commitments)이라는 형태로 組織目的 속에 具體化되지 않는다면 결코 充足될 수 없는 것이다. 따라서 多岐한 方針上的 要求는 「交渉」(bargaining)의 과정을 통해서 方針上公約의 形態로 具體化되는 것이다. 그 結果, 葛藤이나 對立을 포함한 組織目的이 形成되는 것이다. 그러므로 組織의 目的을 最終的으로 決定하는 것은 어느 意味에서는 하나의 政治的 決定이라고 할 수 있다.

以上이 세 가지의 多元的 目的形成論이다. 多元的 組織目的間에 內在하는 葛藤과 對立은 언제나 完全히 해결되는 것이 아니고 항상 「겉보기 해결」(quasi resolution)이 있을 따름이다.

이와 같은 對立의 겉보기 해결을 가능케 하는 것은 組織의 目的과 組織에서의 意思決定에 관한 다음과 같은 특징들 때문이다.

첫째는 「局部的 合理性」(local rationality) 또는 「意思決定의 分權化」로서 이는 모든 問題와 모든 目的이 集中的으로 處理되는 일은 없고 組織의 下部單位가 각각 限定된 數의 問題와 目的을 處理한다고 하는 것이다. 극단적인 경우에는 1개의 問題는 1개의 目標에만 관련시켜서 해결되는 것이다. 예를 들면 營業部는 주로 販賣戰略에 責任을 지고, 製造部는 주로 生産目標과 生産作業에 責任을 진다. 이와 같은 意思決定의 分權化는 서로 연

관된 複雜한 問題와 서로 對立하는 目標을 포함하는 일이 發生할 경우 이를 多數의 單純한 問題로 만드는 것이다.

둘째의 특징은 「滿足水準」(satisfactory or acceptable) 혹은 「慾求水準」의 決定「룰」(rule)이다. 이것은 慾求가 最適은 아닐지라도 滿足할만한 水準에 이르면 選擇이 행해진다는 것이다. 여기에서 滿足水準 혹은 慾求水準은 (1) 組織의 過去의 目標 (2) 組織의 過去의 成績 (3) 他의 類似한 組織의 成績이라는 3個의 變數의 函數로 생각된다. 예를 들면, 組織의 t 期の 目標을 G_t , t 期の 成績을 E_t , 他의 類似한 組織의 t 期の 成績을 C_t 라 할 때

$$G_t = a_1 G_{t-1} + a_2 E_{t-1} + a_3 C_{t-1} \quad (\text{단 } a_1 + a_2 + a_3 = 1)$$

과 같다고 할 수 있다. 이러한 「룰」아래서는 最適化 「룰」아래서 보다 意思決定의 環境探索이 一般的으로 不徹底하게 되고 剩餘「資源」이 남게 되어, 그것이 局部的 決定間의 不一致를 顯在化하지 않고 吸收해 버리는 경향이 있다. 이와 같은 「룰」을 最適化原理에 대하여 「滿足化原理」(satisficing rule)라고 한다.

目的의 對立間에 있어서 해결을 돕는 세번째 특징은 「目的의 考慮가 逐次的으로」 행해진다(sequential attention to goals)고 하고 있는 것이다. 組織은 目的의 相互對立을 해결할 경우 相異한 目的을 同時的이 아니고 相異한 시간에 다룬다. 이에 관련해서 주의해야 할 것은 目的은 經驗에 의해 時間적으로 變化한다는 것이다. 組織도 個人과 마찬가지로 經驗에 의해 배우며 目的의 적응이 있는 것이다.

네째로 조직에 있어서의 목적은 「非操作的」(non-operational)인 形態로 設定되는 일이 많다고 하는 것이다. 즉 目的이 意思決定에 어떤 明確한 影響을 주는 형태로 設定되지 않는다는 것이다. 이는 조직에 있어서 資源配分의 指針이 된다고 하는 意味에서 커다란 影響을 주지만, 特정한 決定이나 行動에 結付되지는 않는다. 連合體로서의 組織의 目的은 이와 같은 非操作的인 것이 일반적으로 選好되는데 그것은 非操作的 目的이 事實상으로는 다른 目的間의 葛藤을 적게 해주기 때문이다.

이상과 같이 組織의 意思決定의 특징은 多樣하나 한마디로 말해서 組織이 行動하는 데에 存在하는 不完全性이라고 規定할 수 있다.

여기에서 「組織슬랙」(organizational slack)이 發生하는 것이다. 組織슬랙이란 組織으로서 利用可能한 資源의 總額과 組織의 基礎인 連合을 維持하는데 必要한 支拂總額과의 差額이라 할 수 있다.

따라서 組織 「슬랙」은 好況時에는 剩餘資源을 吸收하고 成績을 達成可能한 水準以下에서 멈추도록 慾求水準을 낮추는 作用을 한다.

또한 不況時에는 蓄積된 緊急資源을 提供함으로써 一定慾求水準을 維持하도록 하는 것이다. 이것은 組織슬랙이 組織環境의 變化에 적절히 對應함으로써 組織의 安定化 내지 適應化 要因으로 作用하는 것을 意味한다.

組織슬랙의 概念은 企業의 行動理論에 있어서 매우 重要한 概念이기는 하나, 注意하지 않으면 안될 점은, 그것이 組織의 安定化 目的을 위해서 만들어지는 것이 아니라, 組織의 意思決定이나 交渉의 過程에서 그것에 參加하고 있는 成員이 意圖함이 없이 發生한다는 點인 것이다.

3. 組織의 期待理論⁽⁸⁵⁾

組織의 期待(organizational expectation)는 組織內에서 情報가 어떻게 形成되고 다루어지는가 또한 環境에 관한 情報가 意思決定에 어떻게 들어오는가 하는 것을 뜻한다. 즉 이 理論은 組織이 觀察 및 解釋을 통해 環境에 어떻게 反應하는가를 다루는 것이다.

傳統의인 意思決定理論에 있어서 問題點은,

(1) 모든 代替的 行動案이 빠짐 없이 檢討된다고 假定되어 있는 점

(2) 探索活動(情報活動도 包含)은 다른 活動과 같이, 그 費用을 期待利益과 比較評價해야만 하는, 代替的 行動案의 하나에 지나지 않는다고 생각되고 있고, 問題에 의하여 動機賦與된 探索, 期待의 形成에 대한 外的要因의 影響, 評價의 逐次的 性質 등이 無視되고 있는 점

(3) 組織의 計算能力, 情報의 消化能力이 過大評價되고 있는 점

(4) 期待가 外生的인 것으로 다루어져 期待가 形成되는 「프로세스」가 무시되어 있기 때문에 不確實條件下에서의 情報의 形成, 期待 및 願望과의 相互作用 등이 看過되어 있는 점 등이다.

이에 대하여 組織의 期待理論은, 첫째 連合體인 組織은 情報에 있어서 無矛盾性이나 完全性を 要求하지는 않고 있다. 無矛盾性이나 完全성을 要求하는 것은 內部的對立을 招來하여 높은 費用을 發生시킬 경우가 많다. 또한 企業의 意思決定에 있어서 여러가지 代替的 行動案을 總綱羅하여 比較檢討하는 것은 드문 일인 것이다.

둘째로 探索活動은 단지 資源利用의 하나의 代替案은 아니고 問題 또는 不滿에 의하여 動機賦與되어 發生하는 것이므로 그 「프로세스」나 組織슬랙과의 關係가 重視되어야 한다. 問題에 의하여 動機賦與된 探索은 몇 가지 段階를 거쳐 행하여진다. 먼저 問題가 認識되면 可能한 代替的 行動案이 探索되는데, 最初에는 明白히 不適當한 行動案을 排除하기 위

(85) *Ibid.*, Chapter 4.

하여 概略的인 期待(豫想) 「데이타」가 利用될 뿐이다. 이 結果 極小數의 代替案이 남게 되며 그들은 보다 詳細히 檢討된다. 大部分의 경우 情報의 探索이 크게 進展되기 以前에 行動의 選擇이 相當히 確實하게 決定되어 버리며 그 實行이 가까워짐에 따라서 探索은 점점 徹底하게 된다. 그리고 探索은 一般的으로 組織슬랙이 적으면 적을수록 嚴密하게 행해진다. 組織中에 剩餘資源이 많으면 많을수록 資源配分에 관한 決定間의 相互依存性은 약해지고 探索은 「루틴」(routine)한 것이 된다.

셋째로 豫想되는 結果에 관하여 組織이 행하는 計算은 單純한 것이다. 그 理由는 첫째 代替의 行動案에 관하여 주로 問題가 되는 것은 다른 代替案과의 比較보다는 오히려 豫算 制約을 滿足시키는가와 現行方法을 改善하는 것인가 라고 하는 두 개의 基準에 의한 實行 可能性의 問題라는 점, 둘째 모든 要素를 單一次元으로 還元한 決定의 基準을 만드는 것은 극히 곤란하다는 점이다.

네째로 不確實한 未來에 대한 期待는 外生的으로 주어지는 것이 아니라 不確實性에 대한 組織의 態度에 의해 形成되는 것이다.

그리고 組織은 不確實性으로부터 벗어나기 위하여 한편으로는 環境으로부터의 短期의 「피드백」에 대해서 短期的으로 反應(short-run reaction to short-run feed-back)하는 決定 「틀」이 쓰여진다. 또 한편으로는 環境을 外生的으로 생각하여 豫測될 수 있는 것이라고 생각하는 것을 止揚하고 그것을 統制可能한 것으로 하려는 것이다. 이는 調整된 環境(negotiated environment)을 만드는 것이고 이때에는 業界慣例의 確立과 같은 外部環境에 관한 것만이 아니라 計劃(planning, 예를 들면 豫算編成)의 「프로세스」에 있어서와 같은 內部環境에 관한 것도 생각될 수 있다.

다섯째로, 期待는 組織의 下部單位의 希望, 願望 및 內部的 交渉의 必要 등에서 獨立된 것은 아니다. 어느 特定의 行動이 취해질 때 企業組織에 있어서 생기는 結果에 관한 情報은 獲得困難하거나 또는 信賴性이 缺如되거나 하는 것이 보통이다. 그 結果 期待에는 意識적이거나 無意識인 偏倚가 混入된다.

여섯째로 複雜한 組織에서의 「커뮤니케이션」에는 偏倚를 發生시키는 힘이 있는 同時에 偏倚를 修正시키는 힘도 있다. 커뮤니케이션은 단지 受動的인 것이 아니고 組織의 成員은 傳達된 情報을 스스로의 決定環境에 비추어 修正한다. 이와 같이 커뮤니케이션에 偏倚가 內在함에도 불구하고 이것이 完全한 混亂을 가져오는 것은 아니다. 大部分의 偏倚는 組織의 他部分에 의해 論理的으로 혹은 經驗的으로 認識되고, 長期的으로는 修正이 되는 것이다. 또한 組織은 偏倚의 最惡의 影響을 피하기 위해 不確實한 推定이나 먼 將來의 豫想을

利用하기를 피하고 容易하게 檢定可能한 데이터나 短期의 「피드백」만을 쓰는 것이다.

4. 組織의 選擇 및 統制理論⁽⁸⁶⁾

敍上한 바와 같이 組織으로서의 企業은 하나의 連合體로서 維持・存續되지 않으면 안된다는 것, 그 環境이 不確實性으로 特徵지워져 있다는 것, 情報를 蒐集하여 貯藏하고 利用하는 시스템으로서 그 能力에 制限이 있다는 것 등에서 볼 수 있듯이, 傳統的 企業理論에서와 같이 全知全能的 合理性을 가진(omnisciently rational) 시스템은 아니고, 適應的 合理的(adaptively rational) 시스템으로서 特徵지워져야 할 것이다. 一般的으로 適應的 시스템은 다음과 같은 性質을 갖고 있다.

(1) 시스템의 狀態는 無數히 存在하나 어떤 特定 時點에서 그 중의 하나가 더욱 選好된다.

(2) 시스템에 攪亂이나 衝擊을 주는 要因이 外部에 存在하며 이는 「콘트롤」不可能한 것이다.

(3) 시스템 內部에는 여러개의 決定變數가 存在하고 이들 變數는 特定 決定「룰」에 따라 操作된다.

(4) 外的 衝擊과 시스템의 決定變數의 값의 組合에 의하여 시스템의 狀態가 變化한다. 즉 시스템의 現在의 狀態, 外的 衝擊 및 決定이 주어지면 시스템의 그 다음 狀態가 정해진다.

(5) 어느 決定「룰」이 選好되는 狀態를 가져오는 데에 成功하면 그 「룰」이 쓰여지는 可能性은 過去에 있어서 보다도 將來에 높아진다. 반대로 어느 決定「룰」이 選好되지 않는 狀態를 가져온다면 그 「룰」이 將來에 쓰일 可能性은 낮게 된다.

企業組織이 以上과 같은 性質을 가지고 있는 것은 明白하므로 企業은 適應的 시스템인 것이다. 즉 企業은 經驗에 의해서 배우는 것이다.

이와 같이 企業을 하나의 適應的 시스템이라고 볼 때 그 適應的 「프로세스」의 短期的 및 長期的 側面이 問題가 된다. 大部分의 適應的 「프로세스」는 長期的으로는 合理的 行動을 가져온다고 할 수 있지만 그 環境이 不安定的이라는 것을 考慮할 때, 重點이 주어지는 것은 短期的 適應이다. 그리고 여기에는 企業의 「記憶」인 여러가지 「룰」 즉 傳統的方法, 業界慣行, 標準業務節次 등이 이용된다. 다른 記憶처럼 이들 企業의 記憶도 時間的으로 變化한다. 그러나 大多數의 「룰」은 극히 느리게 變化한다.

以上과 같은 考察에서 組織에 의한 選擇의 一般的性格 및 節次는 다음과 같이 要約될 수

(86) *Ibid.*, Chapter 5.

있다.

(1) 目的은 多元的이며 變化하고 滿足水準의 形態로 주어진다. 選擇의 基準은 連合體의 모든 要求를 滿足시키는 代替案을 選擇하는 것이다.

(2) 代替的 行動案의 檢討는 逐次的으로 行해지며 最初에 發生되는 滿足한 代替案이 選擇된다. 現在의 政策이 모든 目的을 滿足시키고 있다면 다른 探索은 거의 일어나지 않으며 그렇지 않을 경우에는 探索은 계속된다.

(3) 不確實性을 回避한다. 즉 企業은 不確實한 將來의 事象을 豫測할 必要가 可及의 적어지는 節次를 취한다. 그 하나의 方法은 短期的 「피이드백」情報를 行動의 방아쇠가 되도록 하는 「틀」에 의하는 것이며 다른 하나의 方法은 標準的 決定「틀」에 의하는 것이다.

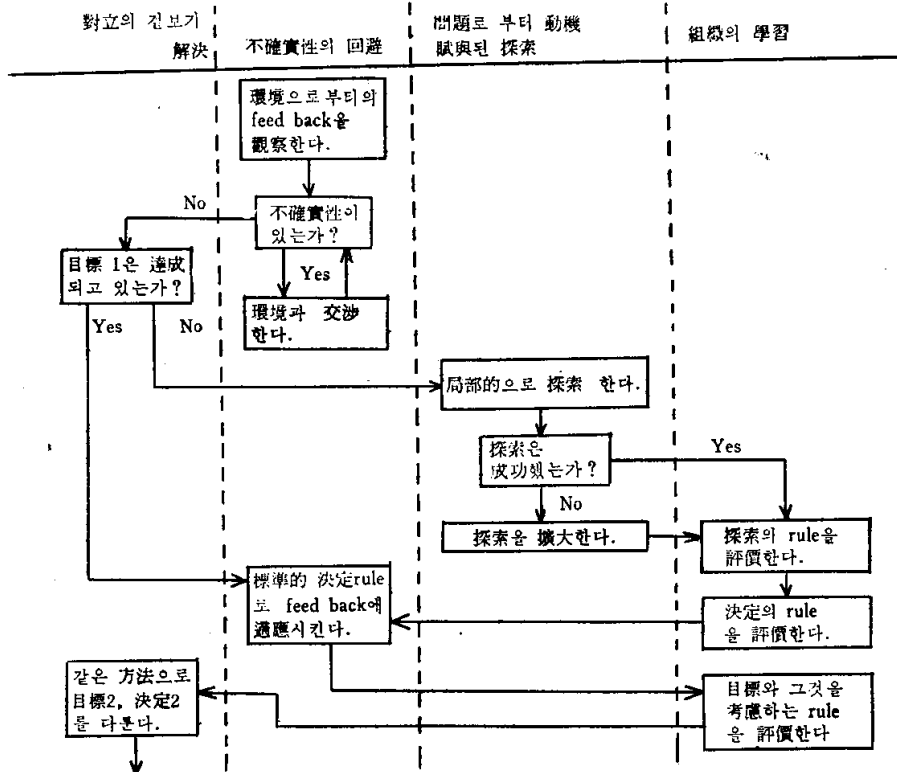
(4) 決定「틀」을 維持한다. 한번 確立된 決定의 節次는 그리 쉽게 버려지는 일이 없다. 現代의 企業과 같이 巨大하고 複雜한 組織은 變化에 대해 극히 慎重하다.

(5) 單純한 「틀」을 使用한다. 그리고 이를 運用하는 彈力性에 관해서는 企業은 個人의 判斷에 依存하는 것이다. 이러한 節次나 「틀」은 選擇, 實施 및 統制에 있어 支配的 役割을 한다.

5. 企業「모델」의 概要⁽⁸⁷⁾

以上으로써 새로운 企業行動理論의 概略을 說明했다. 이와 같은 理論에 根據한 企業의 意思決定「프로세스」의 「모델」을 만들어 내기 위해 上述한 理論으로부터 다음 네 가지 主要한 概念을 끄집어 낼 수 있다. 즉 「對立의 解決」(quasi resolution of conflict), 「不確實性의 回避」(uncertainty avoidance), 「問題로부터 動機賦與된 探索」(problemistic search) 및 「組織의 學習」(organizational learning)이다. 이들 네 가지 概念을 基礎로 하여 組織에 의한 意思決定의 「프로세스」를 抽象的인 形態로 圖示한 것이 <圖5>이다. 이 그림은 한편으로는 決定의 「프로세스」를 段階的으로 表示하고 있다. 便宜上 이 그림에서는 過去의 決定으로부터 「피이드백」을 받는 점에서부터 始作하고 있으나, 決定「프로세스」는 連續的이므로 그림은 어디서 始作되어도 좋다. 이 그림은 다른 한편으로는 理論의 基礎的 概念과 決定「프로세스」의 「플로우차트」와의 關係를 表示하고 있다. 이 그림에 表示된 것은 모델이 傳統的인 經濟學의 理論에 根據를 둔 모델과 크게 不同하다는 것은 明白하다. 그렇지만 이와 같은 理論모델의 有用性을 認識하기 위하여는 具體的인 企業行動의 모델에 관련시켜 보는 것이 必要하다. 그 例로서 <圖6>는 Cyert와 March에 의한 單純한 複占「모델」중에서 生産量決定의 「프로세스」를 「플로우차트」化한 것인데 이것에 의하면

(87) *Ibid.*, Chapter 6.



資料 : R.M. Cyert and J.G. March, *A Behavioral Theory of the Firm* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1963), p.126.

<圖 5> 組織에 의한 決定「프로세스」의 抽象的 圖解

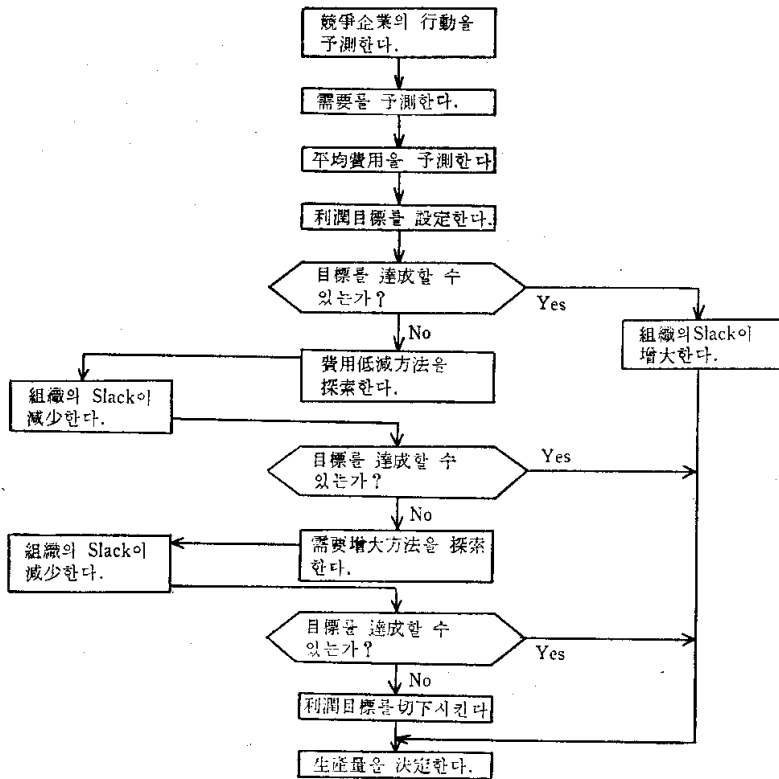
方程式體系로 表示하지 않더라도 모델의 대체적인 윤곽을 알 수 있을 것이다.

以上과 같은 企業의 行動理論은 企業의 意思決定에 影響을 주는 內部要因의 研究로써 企業行動(특히 不完全市場에 있어서)에 관한 우리들의 理解를 깊게 하는데 큰 貢獻을 할 수 있을 것이다. 그러나 이와 같은 理論에 근거한 企業모델의 研究는 初期의 段階를 벗어나지 못하고 있으며 몇 가지의 모델이 만들어져 있기는 하지만 이에 관한 연구의 成果는 今後에 있을 것으로 期待된다.

VI. 企業行動理論의 問題點

本章에서는 企業行動理論의 未洽點 및 克服되어야 할 問題點을 指摘하려 한다. 우선 同理論의 未洽點은 다음의 네 가지로 要約할 수 있다.

첫째, 企業의 行動理論에서는 企業이 행하는 意思決定中 價格과 生産量 및 販賣戰略의



資料·宮川公男著, 「意思決定의 經濟學」九善株式會社, 1969, p. 643.

<圖 6> Cyert와 March의 單純한 複占「모델」의 「플로우차아트」: 生産量 決定的 「프로세스」

의사결정이 취급되고 있는데 지나지 않는다. 그 밖의 意思決定, 이틀테면 經營計劃의 決定, 設備投資決定, 新製品開發決定 및 管理組織에 의한 決定 등은 취급되지 않고 있다.

둘째, Cyert와 March가 展開한 모델은 企業行動의 短期的 適應「모델」이다. 요컨대, 長期의인 意思決定「프로세스」의 構造的 變化는 모델에서 전혀 考慮되지 않는 것이다.

셋째, Cyert와 March 「모델」의 특징은 그것이 記述모델로서 전개되고 있다는 것이다. 즉 그들의 증대한 관심은, 기업은 실제로 어떻게 의사결정을 행하며 또한 그 과정은 어떤 것인가라는 것이었다. 그들은 현재상태로서는 記述모델을 實踐的 水準에까지는 展開시키지 못하고 있다.

넷째, 企業行動理論은 「組織影響力的 理論」을 충분히 活用하지 못하였다. Cyert와 March가 개발한 企業組織의 意思決定「모델」으로써는 專門化의 方式, 集權的인가 分權的인가 分權的인가 하는 權限의 配分, communication-line, 組織影響力的의 시스템과 樣式 등을 밝힐 수가 없는 것이다.

以上에서 企業行動理論의 特徵을 살펴 보았는 바, 同理論이 앞으로의 發展過程에서 克服해야 할 問題는 다음과 같다.

첫째로 組織目的論의 方法論的 假說에서 提示된 個人은 “目的을 가지고 있지만 個人의 集合體는 目的을 가지고 있지 않다”고 하는 命題에서 發生되는 問題이다. 이러한 命題를 가지고, 企業目的論은 現實의 企業目的을 說明할 수 있었고 또한 構成員의 交渉程過을 통하여 企業目的이 形成된다는 假說은 큰 意義를 가지는 것이다.

그런데 Barnard는 “協同的 目的과 個人的 目的과의 完全한 區別에 注意를 기울이는 것은 중요하다”(88)라고 밝혔다. 企業組織目的을 어디까지나 構成員의 個人的인 目的에 依해서 說明하고 있는 Cyert와 March의 方法論은 대단히 特異하다고 하겠으나 이 問題는 研究되어야 할 점이 많이 남아있는 것으로 생각된다.

Ansoff는 Cyert와 March와는 반대로 “企業은 參加者의 個人的 目的과 相異하고 서로 區別되는 目的을 가지고 있다”라는 假定을 내세우고 企業目的은 企業과 環境과의 關係 혹은 企業內部的 構造, 企業이 遂行하는 機能 및 企業의 歷史 등으로써 規定되는 것이라고 主張한다. 企業은 資本主義經濟라는 制度的 環境 속에 있으므로 企業目的은 企業의 制度的 構造 및 企業을 움직이는 外部環境 등의 制度的 要因에 의해서 어느정도 規定되고 있다는 것은 否認할 수 없다. 이러한 制度的要因에 焦點을 맞추지 않고 있다는 점에서도 組織目的論은 問題를 갖고 있다. 즉 企業目的의 制度的 側面에 관한 研究의 可能性과 만일 그것이 可能하다면 어떠한 形態도 把握될 것인가 등이 主眼點이 될 수 있겠다.

組織目的論은 또한 第一次的으로 價格과 生産量 및 販賣戰略의 意思決定모형을 통해 企業目的을 解明하고 있다는데에 問題點이 있다. 여기서 주로 取扱되어지는 것은 價格決定과 生産量決定 등의, 業務의決定에 의한 企業目的이다. 企業全體의 存續과 成長을 直接으로 左右하는 戰略的 決定을 支配하는 企業目的은, Cyert와 March에 의해서는 注意가 기울여지고 있지 않다.(89)

둘째로 組織期待理論에서 問題視되는 것은 不確實性 回避의 問題와 問題에서 動機賦與된 探索의 두 가지이다. 이러한 不確實性的 回避와 問題志向의 探索의 概念이 企業의 現實을 確實히 把握하고 있는가라는 問題이다.

이 두 概念의 共通點은 企業의 行動이 短期的인 適應行動이라는 것이므로 이는 企業이 長期的 豫測에 起因하여 行動하지 않는다는 假說이다.

(88) C.I. Barnard, *op. cit.*, p. 43.

(89) H.I. Ansoff, *op. cit.*, Chapters 3 and 4.

Cyert 와 March 가 示唆하고 있듯이 企業理論에서 보통 論議되는 意味로서의 長期計劃은 企業의 意思決定에 있어서 比較的 微少한 役割밖에 達成하지 못한다고 생각되고 있다.⁽⁹⁰⁾ 이러한 長期計劃의 重要性을 否定하는 것이 組織期待理論의 가장 顯著한 特色이 되고 있는 것이다. 그러면 이러한 立場은 企業의 現實을 明確히 把握하고 있는 것일까? 우선 組織期待理論은 企業의 生産量과 價格에 의한 意思決定모델의 展開가 目的이므로 主關心은 企業內에서 變번히 이루어지는 業務의 決定에 있다. 이러한 反復的인 意思決定의 理由로서 長期計劃의 重要性이 否認되는 것이다. 그런데 長期計劃의 重要性을 否定하는 것은 意思決定者의 能力의 限界를 強調하는 Cyert 와 March 의 企業行動理論의 立場에서 볼 때 必然的인 歸結이라 할 수 있는 것이다. 長期豫測에 起因한 長期計劃이 企業行動에 그리 큰 影響을 미치지 않는다는 假說은 企業의 戰略的 決定에 대해서도 적용된다. 企業行動理論의 立場에서 展開되는 戰略的 決定의 모델로서는 意思決定者의 能力의 限界 및 情報의 不充分 등으로 因하여 豫測은 不正確하다라는 前提가 주어진다. 그러므로 이러한 모델은 從來의 長期計劃論의 長期計劃모델과 根本적으로 差異가 있는 것이다.⁽⁹⁰⁾

셋째로, 企業選擇論은 企業을 適應的 「시스템」으로서 취급하여, 個個의 意思決定은 一定의 標準的 意思決定「틀」에 의하여 이루어지기 때문에, 企業의 意思決定過程을 解明하기 위해서는 企業에서 實際로 使用되어지고 있는 意思決定「틀」의 考察이 必要하다. “우리들의 當面한 關心은 比較的 短期的인 適應過程과 그 結果에 놓여진다. 變化하는 世界에 存在하는 企業의 短期的 適應의 主要한 特質을 알기 위해서는 企業組織의 標準業務節次 및 그 節次的 變化狀態 등을 考慮의 對象으로 삼아야한다. 標準業務節次는 組織의 記憶이다. 其他의 記憶과 學習된 行動과 같이 標準業務節次는 서로 다른 속도로써 時間이 경과함에 따라 變化한다. 그러므로 變번히 變化하는 「틀」도 있는 반면 組織이 存續하는 사이에 實質적으로 變化하지 않았다고 생각되는 「틀」도 있다. 「틀」의 대부분은 完만히 變化되므로 意思決定틀의 極히 一部分의 變化만을 가정한 組織行動의 모델을 만드는 것은 가능한 것이다.”⁽⁹¹⁾ 이 引用에서도 알 수 있듯이 組織選擇理論의 모델에 있어서는 意思決定「틀」의 變化는 「바로미터」값의 修正이라는 뜻으로 把握되고 있다. 이러한 점에서, 既存의 意思決定「틀」을 全面的으로 廢棄하고 새로운 意思決定「틀」을 形成하는 것 같은 事態는 취급하지 않는다. 이와 같이 意思決定「틀」의 革新的 變化를 包含하지 않고 있다는 點에서도 織

(90) *Ibid.*, p. 39.

(90) See *loc. cit.*

(91) R.M. Cyert and J.G. March, *op. cit.*, pp. 100~101.

組選擇理論은 企業의 短期的 適應모델인 것이다. 따라서 이러한 意思決定「물」의 革新的 變化를 包含하는 長期的이고 動態적인 企業의 意思決定의 모델의 展開는 커다란 課題로 남아 있다.

VII. 結 論

以上の 論議를 通해서 企業의 意思決定理論에 관한 諸說을 考察해 보았다.

歴史的으로는 가장 오래되고, 內容으로는 가장 單純한, 傳統的 企業理論은 現代的 Decision Science 의 前提를 提供해 주는 것으로서 one-man firm, profit maximization 이라는 single decision-maker, single goal structure 의 理論으로서, 第Ⅱ章 第1節에서 言及되었다. 이 때는 omniscient rationality 가 假定되며 따라서 企業理論은 合理의 人間의 「經濟人 모델」인 것이다. 細部的으로는 企業理論의 內容, 그 欠陷, 그 欠陷을 是正하기 위한 改善的 試圖, 이러한 欠陷을 指摘하는 批判論者들의 공격에 대한 傳統論者들의 固守立場, 이러한 立場의 矛盾性, 論爭의 渦中에 휘달려 들어가 討論의 方向마저 잃을 것에 注意를 喚起시키기 위한 理論的 陷穽의 克服이 다루어졌다. 이때의 企業理論에 대한 批判의 態度는 매우 慎重한 것으로서 이러한 批判은 어디까지나 새로운 經營學의 確立이라는 意圖下에 指摘된 것임을 明白히 하였다. 第Ⅱ章 第2節에서는 Scientific Management 로 代表되는 組織의 古典理論 및 Human Relations 로 代辯되는 新古典理論에 대하여 考察했다. 이들은 모두 single goal structure, multiple decision-maker 라는 立場에서는 共通點을 가지고 있는 것으로서 古典理論은 分業, 階層化 및 職能化過程, 構造, span of control 등의 네 가지 支柱的 要素로 構成되어 있다.

新古典理論은 古典理論이 公式組織의 分析에 始終한 欠如를 補充한 것으로서, 네 가지 支柱를 그대로 받아 들이면서 이것들이 組織의 人間行動——獨立的 또는 非公式 組織의 背景下에서——에 의하여 어떻게 修正되는가 하는 것을 밝혔다. 이에 그치지 않고 新古典理論은 非公式組織을 體系의으로 研究하고 있고 또한 非公式組織과 公式組織의 相互關係에도 關心을 갖고 있다. 古典理論 및 新古典理論이 각각 omniscient rationality 와 irrationality 假定을 바탕으로 해서 여러가지면에 있어서 相異한 것이기는 하지만 組織의 合理性追求와 構成員의 個人的 幸福追求間에 葛藤이 存在함을 無視하고 있는 점에서 共通의 欠陷을 갖고 있다.

第Ⅲ章에서는 廣義의 近代組織論의 努力으로서의 Barnard 및 Simon 理論에 대한 考察을

했다. Barnard의 이론은 *The Functions of the Executive*를 중심으로說明하였다.

Barnard는 組織의 「意思決定過程」에 注目한 學者로서 行動科學의 概念使用, 過程志向의 接近方法, 限定된 選擇能力, 記述科學의 立場 등을 研究方針으로 한, 실로 行動科學의 意思決定論의 元祖라 할 수 있는 인물이다. Simon의 이론은 *Administrative Behavior*를 中心으로 考察하였는 바, 傳統的 管理原則 및 企業理論에서의 經濟人모델에 매우 批判의 態度를 취한다. 그는 實踐적이고 쓸모 있는 規範이나 技法을 提示하기 前에 記述科學의 分析이 先行되어야 함을 力說하고 있다. 또한 이러한 分析을 可能하게 해줄 수 있는 概念의 構築의 必要性을 主張하며 「滿足化」(satisficing) 및 「制約的 合理性」(bounded rationality)의 假定을 展開한다. Barnard 및 Simon의 이론은, V章에서 論議될 「企業의 行動理論」의 源流格이라 할 수 있는 것으로 systems approach의 태동을 자극했다고 보겠다.

IV章의 近代組織論에서는 그 理論의 基本的 研究態度인 systems approach에 대하여 考察해 보았는 바, 그 主要變數인 시스템의 構成要素, 그 構成要素들의 相互作用, 結合過程, 시스템目標 등을 살펴 보았다. 이 때에는 March와 Simon의 *Organizations*의 內容의 一部를 인용해 보았고, 이들 및 Haire 등의 著作이 近代組織論의 代表的 文獻임을 指摘하였다.

V章에서는 Cyert와 March의 努力의 結晶인 1963년도의 著作 *A Behavioral Theory of the Firm*에 대한 考察을 하였는 바, 이를 企業의 行動理論으로써 餘他的 行動科學의 意思決定論과 區別하였다. 이들은 現代企業의 巨大성과 寡占의 相互依存關係에 着案하여 企業內部的 資源配分の 「프로세스」의 解明에 焦點을 두었으며 그 研究方針으로서는 企業의 價格 및 生産量決定이라는 經濟的 意思決定에 대하여, 過程志向의 (process-oriented)이고, 經驗的으로 穩當한 一般理論의 展開를 試圖한다는 것 등이다. 그 下部理論으로서는 組織目的의 理論, 組織期待理論, 組織選擇 및 統制理論이 있는 바, 葛藤의 걸보기 해결(quasi resolution of conflict), 不確實性의 回避(uncertainty avoidance), 問題에서 動機賦與된 探索(problemistic search), 組織學習(organizational learning), 組織슬랙(organizational slack) 등이 主要한 概念的 用具들이다.

VI章에서는 企業行動理論의 問題點 및 限界를 指摘하였다. 즉 첫째로 企業行動理論은 價格, 生産量 및 販賣戰略이라는 企業의 經濟的 意思決定에 局限되어 있고, 둘째로 短期的 適應모델에 不週하고, 셋째로 아직은 記述에 그치고 實踐의 水準에는 미치지 못하고 있으며 마지막으로 組織影響力の 理論이 充分히 活用되지 못한 理論인 점을 明白히 하

였다.

이러한 問題點에도 불구하고 「企業의 行動理論」은 다음과 같은 세 가지 重要的 意義를 가지고 있다.

첫째 經營學의 立場에서 近代組織論의 限界를 克服한 점

둘째 傳統的 企業理論을 새로운 行動科學의 企業理論으로 發展하도록 促進한 점

셋째 將來의 「企業行動科學」의 展開에 基礎的 工事を 遂行한 점 등이다.

Bibliography

- 宮川公男 著, 「意思決定の經濟學Ⅱ」東京, 丸善株式會社, 1969 (그중 一部는 丁炳傑 譯, “行動科學的 企業理論”, 서울大學校 經營大學院, 1972)
- 吉原英樹 著, 「行動科學的 意思決定論」東京, 白桃書房, 1967.
- Argyris, C., *Personality and Organization*, New York: Harper and Brothers, 1957.
- Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1968.
- Baumol, W.J., *Business Behavior, Value and Growth*, New York: Macmillan, 1959.
- Cyert, R.M., and J.G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1963.
- Etzioni, A., *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1964.
- Hague, D.C., *Managerial Economics: Analysis for Business Decisions*, London and Harlow: Longmans, Green and Co. Ltd., 1969.
- Haire, M., ed., *Modern Organization Theory*, (New York: John Wiley and Sons, 1959.
- Koontz, H. and O'Donnel, *Principles of Management*, New York: McGraw Hill, 1968.
- Lipsey, R.G., *An Introduction to Positive Economics*, London and Beccless: William Clowes and Sons Ltd., 1968.
- March, J.G. and H.A. Simon, *Organizations*, New York: Wiley, 1958.
- Parker, S.R., R.K. Brown, J. Child, and M.A. Smith, *The Sociology of Industry*, London: George Allen & Unwin Ltd., 1967.
- Simon, H.A., *Administrative Behavior*, New York: Macmillan, 1961.
- Drucker, P.H., “Business Objectives and Survival Needs” in *The Nature and Scope of Management*, ed. M.S. Wadia, Chicago: Scott, Foresman and Company, 1966, Chap. 5.
- Feldman, J. and H.E. Kanter, “Organizational Decision Making” in *Handbook of Organizations*, ed. J.G. March, Chicago: Rand McNally & Company, 1965, Chap. 14.
- Koontz, H., “The Management Theory Jungle” in *The Nature and Scope of Management*, ed. M.S. Wadia, Chicago: Scott, Foresman and Company, 1966, Chap. 1.
- Lewin, K., T. Dembo, L. Festinger, and P.S. Sears, “Level of Aspiration” in *Personality and Behavior Disorders*, ed. J.M. Hunt, New York: Ronald Press, 1944, Vol.1, Chap. 10.
- Machlup, F., “Marginal Analysis and Empirical Research, *American Economic Review*, XXXVI, 1946, pp.519~554.
- Scott, W.G., “Organization Theory: An Overview and an Appraisal” in *The Nature and Scope of*

Management, ed. M.S. Wadia, Chicago:Scott, Foresman and Company, 1966, Chap. 15.

Simon, H.A., "Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science," *American Economic Review*, XLIX June 1959, pp.272~279.

Taylor, D.W., "Decision Making and Problem Solving" in *Handbook of Organizations*, ed. J.G., March, Chicago: Rand McNally & Company, 1956, Chap. 2.