

# 經營開發의 基準과 評價

—韓國企業의 事例와 관련하여—

愼 侑 根

Vol. P No. 1  
1975-3

<目 次>

- I. 序 論
- II. 經營開發의 基準과 評價
  - 1. 經濟活動의 成果와 經營者 需要豫測
  - 2. 經營 및 經營開發의 價値에 대한 認識
  - 3. 經營活動의 一般의 特徵
  - 4. 經營開發活動의 基準과 評價
  - 5. 經營開發環境에 대한 評價
- III. 結論 및 提言
  - 1. 經營開發 프로그램의 強化
  - 2. 經營開發機構의 設立

## I 序 論

**問題의 提起:** 오늘날 先後進國을 막론하고 어느 나라에 있어서나 企業을 성공적으로 經營한다는 사실은 곧 國民經濟의 성장과 직결되는 것으로 널리 강조 인식되고 있다.

두말할 필요도 없이 企業經營은 財貨나 用役을 산출하는데 있어서 장기간에 걸쳐서 企業組織을 效率的이고 能率的으로 유지할 수 있게 하는 凝集的인 要素이다. 企業이 그 目標達成을 통하여 한나라 經濟成長의 主役이 되고 또 그 리더쉽을 발휘하기 위해서는 科學的이고 現代的인 經營原理의 適用과 實踐을 필요로 한다. 그러나 企業의 經營者가 經營原理나 技法을 이해하는 것만으로는 불충분하다. 企業에 있어서 성공적인 經營자는 經營의 원리나 기법을 실천에 옮길 수 있는 능력을 가져야 한다. 이 兩者의 조합이 企業체를 효율적이고 능률적으로 經營하고 리이드하는데 資產이 된다. 韓國은 이러한 점에서 더 많은 經營者들

**筆者:** 서울大學校 經營大學 附設 韓國經營研究所 研究員, 서울大學校 經營大學 助教授  
여기에 실린 研究內容은 1974年度 文敎部 研究助成費에 의하여 作成되어 發表된 英文論文 "Non-formal Management Education and Training for Business Managers in Korea", 「經營論集」, 第VIII卷 第4號 1974年 12月 서울大學校 商科大學 韓國經營研究所, pp. 89-140의 國文要約 부분임을 밝혀둔다.

을 요구하고 있다.

한국에서는 産業化의 진전과 더불어 管理的 資源에 대한 수요가 급격히 증가하고 있다. 이러한 수요에 부응하는데 있어서는 과거의 방식과는 다른 면에서 經營開發을 위한 신속하고 확실한 방법을 필요로 하고 있다. 이러한 관점에서 經營者를 위한 經營教育訓練 프로그램은 管理팀의 확보와 유지를 목표로 하는데 있어서 集合的인 계획의 일환으로 주목되고 있는 것이다.

그렇다면 현재 한국의 기업에 있어서 經營教育訓練을 통하여 經營者의 質을 향상시킬 수 있는 經營開發의 基準은 무엇이며 또 그것을 어떻게 評價하여야 할 것인가? 또 앞으로 改善되어야 할 問題點은 무엇인가?

**研究目的:** 이 研究의 目的은 적어도 韓國企業에 있어서 經營者를 위한 經營教育訓練 프로그램의 改善를 통하여 經營開發計劃의 부분적인 基礎를 마련하는데 있다. 이 分野에 관련된 問題들을 提起하고 分析함으로써 韓國企業의 經營開發目標에 기여할 수 있는 情報를 제시하는데 그 의의를 갖는다.

이 연구는 다음 다섯가지 문제에 대하여 가능한한 解答를 제시하고자 한다.

① 앞으로 적어도 몇년동안 韓國産業에서 소요되는 經營者의 數는 어느 정도가 될 것인가?

② 韓國 企業들에 있어서 典型的인 經營페턴은 무엇이며 또 經營 및 經營開發에 대한 態度는 어떠한가?

③ 經營者를 위한 經營教育訓練 狀況은 어떠한가? 어떠한 機構들이 이를 담당하며 어떠한 활동을 하고 있는가? 經營教育訓練의 topic, 內容, 方法, 教材, 日程, 訓練擔當者, 參加者의 기본적인 문제점은 무엇인가?

④ 현존하는 經營教育訓練機構가 회사의 요구에 어느정도 부응하고 있는가? 회사에서 우선적으로 생각하는 경영교육훈련을 위한 機構는 어떠한 것인가?

⑤ 이러한 研究課題들에서 제기되는 問題點을 개선하는데 가능한 提案은 무엇인가?

**用語의 定義:** 이 연구를 통하여 몇가지 중요하면서 혼동을 가져오기 쉬운 用語들에 대한 定義는 다음과 같이 하고 있다.

經營開發……企業體의 管理的 地位에 있는 者들이 현재와 미래에 있어서 經營機能을 보다 낱게 수행할 수 있도록 經營教育및 訓練을 시키는 計劃的이고 連續的인 過程, 또는 附加的으로 이를 통한 企業經營 전체의 성장 발전을 위한 計劃化된 노력을 말한다.

經營教育 및 訓練……다른 文獻에서는 教育和 訓練이라는 用語가 상이하게 쓰여지기도 하

지만 여기에서는 管理的 기술이나 능력을 개선하기 위한 學習過程으로 同質的인 개념으로 쓰이며 많은 경우에 經營開發과 相互交換的으로 쓰인다.

最高經營層……生産, 마케팅, 財務, 人事 등과 같이 經營의 主要機能에 대한 權限과 責任을 가지고 있는 經營階層을 말하며 일반적으로 회사에서 쓰이는 명칭으로서 社長, 副社長, 專務, 常務를 말한다.

中間經營層……最高經營層과 下位經營層사이 에 있는 階層으로서 일반적으로 部長, 次長, 課長을 지칭한다.

下位經營層……이 階層에 속하는 명칭은 係長, 主任이며 그 밖에 3~4年정도의 會社經歷을 가지고 앞으로 課長級에 들어 서게되는 中견사원을 포함한다.

研究的 範圍: 이 研究的 範圍은 일단 韓國의 製造業에 있어서 經營者를 위한 經營教育訓練을 중심으로 한 經營開發로 한정하였다. 그러나 많은 결과가 銀行, 鑛工業, 建設業, 運送業, 또는 政府機關에 적용될 수 있을 것이다. 또한 이 연구에서는 大學이나 大學院과 같은 正規經營教育을 제외하였고 大學附設經營研究所, 私設經營研究所와 같은 非正規教育訓練 機關과 企業자체의 經營教育訓練을 대상으로 하였다. 一線作業者의 技術訓練이나 就業을 목표로 한 職業訓練도 여기에서는 제외하였다.

研究方法: 이 연구에 있어서 여러 課題의 設定, 定義, 分析을 위한 基礎資料는 經營開發에 관련되는 專門的 文獻이다. 이 資料로서는 國內外的 定期刊行物, 書籍, 研究報告書, 特別刊行物 등이며 이를 통하여 인터뷰와 質問書의 포맷을 작성하였다.

文獻에서 찾을 수 없는 구체적인 資料는 企業體와 大學附設 및 私設經營研究所에 質問書를 발송하고 회수하여 분석함으로써 얻어졌다(質問書의 內容은 本 研究的 英文論文 "Non-formal Management Education and Training for Business Managers in Korea," 「經營論集」, 第VIII卷 第4號, 1974年 12月, 서울大學校 商科大學 附設 韓國經營研究所; pp. 135-140 參照). 企業體에 대하여는 從業員의 規模에 따라 250個 業體에 질문서를 발송하였으며 회수되어 분석 가능한 것은 46개였다. 또 研究所에 대하여는 私設經營研究所와 大學附設經營研究所를 합쳐 總 50개를 발송하였으나 회수된 것은 9개에 불과하였다.

質問書를 통하여 資料를 얻은 것 외에 特定企業들의 최고경영자나 인사담당 책임자, 研究所의 責任者들과 직접 面談을 함으로써 주요한 정보를 수집하였다. 이 자료는 文獻과 質問書에서 나타나는 靚을 배우는데 유용하였다. 그 밖에 韓國經濟人聯合會, 大韓商工會議所, 韓國貿易協會, 中小企業協同組合中央會, 中小企業銀行, 그리고 商工部, 文教部, 經濟企劃院, 科學技術處와 같은 政府機關을 통하여 유용한 資料를 수집하였다.

많은 경우에 이 研究를 통하여 수집된 資料를 分析하는데 있어서는 主觀的인 方法을 이 용하였다. 따라서 동일한 課題라 할지라도 研究者에 따라서는 상이한 結論이나 一般化가 이 루어 질 수 있을 것이다.

## II. 經營開發의 基準과 評價

### 1. 經濟活動의 成果와 經營者 需要豫測

한국은 지난 4만세기, 특히 1961年 이래로 급속히 經濟活動의 變遷과 經濟成長을 이룩해 왔다. 國民總生産은 1962~73年 期間동안 年平均 9.6%로 증가되어 왔으며 1973년에는 國民總生産額이 112억弗에 이르렀다. 이러한 增加趨勢는 계속될 것으로 전망된다. 한편 總輸出額도 1962~73年 기간동안 年平均 44.9%로 증가 되어 왔고 1973年 한해동안 總輸出額은 33억弗에 이르르고 있다. 國內外 經濟의 어려운 與件이 산적해 있지만 輸出規模도 더욱 확대될 것으로 기대된다.

이와 같은 經濟成長의 裏面에는 상당한 문제점들을 內包하고 있으나 國民經濟가 확대됨에 따라 産業에 就業하는 從事者들의 數가 급속히 증가할 것만은 틀림이 없다. 예컨대, 製造業의 경우에 總從業員數는 1966年 83萬名이던 것이 1974년에는 165萬名으로, 1980년에는 280萬名으로 증가될 것으로 推計되고 있다. 전체 增업원수가 증가함에 따라 經營者의 수도 거의 比例的으로 증가하게 될 것이다.

韓國의 産業에 있어서 필요한 經營者의 數는 두가지 주요 變數, 즉 ① 韓國經濟의 雇傭構造 또는 “産業믹스”의 變化와 ② 經濟成長의 規模에 의존하여 결정된다고 보여 진다. 그러나 앞으로 적어도 몇년 동안이나마 한국산업에서 필요한 經營者의 수가 어느 정도인지에 관한 體系的인 연구가 아직 행하여 지지 않고 있다. 이 연구에서는 위의 두가지 變數를 감안하여 1980년까지 製造業에 종사하게 될 經營者의 需要豫測을 행하였다.

製造業만을 대상으로 하여 볼 때 輕工業과 重工業에 따라 전체 增업원수에 차지하는 經營者의 比率에는 어느 정도의 차이가 발견되었다. 輕工業 분야에서는 標本調査 결과 최고경영자의 比率은 전체 增업원 수의 0.7%, 중간경영자의 비율은 3.5%, 하위경영자의 비율은 6.0%로 推算되며 重工業의 경우에는 최고경영자의 비율이 0.8%, 중간경영자가 4.0%, 하위경영자가 7.5%로 나타났다(<表 1> 參照).

물론 위의 전체 增업원수에 대한 각경영계층의 비율은 産業의 형태나 규모, 그리고 稼動率에 따라 상이하다. 그러나 輕工業 분야에 있어서는 이 比率이 1980년까지 극적인 變動이 없을

<表 1> 製造業에 있어서 全體從業員에 대한 經營者의 比率推計

	重 工 業	輕 工 業
最 高 經 營 者	0.8%	0.7%
中 間 經 營 者	4.0%	3.5%
下 位 經 營 者	7.5%	6.0%
合 計	12.3%	10.2%

資料：本研究의 英文論文, "Non-formal Management Education and Training for Business Managers in Korea", 「經營論集」, 第 VIII卷 第 4號, 1974年 12月, 서울大學校 商科大學 附設 韓國 經營研究所, p.98 英文 <表 4>.

것으로 보아 규모에 따라 平均値를 적용한 것이며, 重工業의 경우에는 自動化가 아직 이루어지지 않았거나 현재 建設中인 업체를 제외하고 完全 稼動하고 있는 기업의 平均値를 적용한 것이다.

위 比率을 製造業 전체 總업원수에 적용해 보면 1974年 한국의 製造業部門에 종사하는 경영자의 수는 최고, 중간, 하위경영자를 합하여 약 18萬名에 이르르며 1980년에는 31萬名선으로 그 수가 증가할 것으로 예측된다(<表 2> 參照). 이 豫測에서는 經營者數의 增加가 적어도 1980년까지는 제조업 전체의 總업원수의 증가와 比例할 것으로 가정하였고, 또

<表 2> 製造業에 있어서 經營者의 需要豫測 (단위 : 千名)

	1974	1976	1978	1980
經 營 者 數				
最 高 經 營 者	12	15	18	21
中 間 經 營 者	61	74	88	103
下 位 經 營 者	107	133	158	184
合 計	180	222	264	308
重 工 業				
最 高 經 營 者	4	6	7	9
中 間 經 營 者	22	28	35	43
下 位 經 營 者	41	53	66	82
合 計	67	87	108	134
輕 工 業				
最 高 經 營 者	8	9	11	12
中 間 經 營 者	39	46	53	60
下 位 經 營 者	66	80	92	102
合 計	113	135	156	174
總 從 業 員 數				
輕 工 業	545	702	877	1,087
輕 工 業	1,104	1,328	1,527	1,705
合 計	1,649	2,030	2,404	2,792

資料：<表 1>과 같음. p.99 英文 <表 5>.

경영자의 退職率은, 매년 전체 경영자수의 0.1~0.3%로 推算되나 경영자 수요예측에서 그 영향은 微微함으로 고려에서 제외하였다.

그러나 經營者의 量的인 증가만으로서 한국의 産業發展을 위한 필요에 부응하지 못한다는 것은 명백하다. 産業의 發展은 企業의 大規模化와 複雜性을 더욱 요구하게 되며 世界市場에서 보다 많은 市場占有率을 차지할 것을 필요로 하고 있다. 이를 推進하고 對應할 수 있는 活力素가 바로 經營者의 質的인 문제이다. 이러한 연유에서 한국의 經營者들은 과거의 經驗이나 현재가지고 있는 技術만으로서 앞으로의 요구를 충족시킬 수는 없다.

韓國企業의 經營者들은

- 輸出마케팅에 있어서 광범하고 보다 능수능란한 技術
  - 프로젝트 管理能力
  - 施設投資, 人力管理, 財務管理과 같은 분야에서 計劃設定과 執行能力
  - 上級經營者가 대규모 組織을 指揮하고 統合하고 調整할 수 있는 技術
  - 中間經營者의 部門管理 技術과 能力
  - 下位經營者의 生産, 마케팅, 財務, 人事분야에 있어서 專門的인 知識과 技術
- 등 보다 能力을 培養하고 技術을 習得할 것이 요구되고 있는 것이다.

## 2. 經營 및 經營開發의 價値에 대한 認識

韓國企業들이 당면하고 있는 어려운 시기를 극복하고 國民經濟成長을 위한 主役이 되는 첫걸음이면서 동시에 기본적인 戰略은 現代經營에 대한 價値와 經營開發의 重要性을 인식하는 데서 비롯된다.

韓國企業들은 傳統的인 組織體系와 經營方式에서 서서히 벗어나고 있는 경향을 보이고는 있지만 아직도 現代經營이나 經營開發計劃에 대해서는 그 가치를 높이 評價하려고 하지 않고 있다.

한국에 있어서 典型的인 企業들은 所有와 經營이 一致된 小規模의 형태로서, 전체기업의 96% 이상이 中小企業을 점하고 있다. 4%미만이 대기업이며 대기업이라 할지라도 대부분 실제 株式은 60% 이상이 원래 所有者나 直系家族, 친척, 그밖에 架空人物들이 차지하고 있어 株式의 大衆公開가 이루어지고 있지 않은 家族會社의 형태를 벗어나지 못하고 있다(英文論文<表 6>參照). 이와 같이 企業의 所有와 經營이 실제적으로 分離되지 않고 있다는 사실은 專門經營者에 대한 價値와 經營開發의 必要性을 低評價하는 결과를 낳게 하고 있다.

1960年代 이후 한국은 經營者의 수에 있어서 급속한 增加趨勢를 보여 왔으나 대부분 經營者들이 家族會社의 隸屬者일 뿐 私企業에서나 公企業에서 키(key) 要素로서 인식되지 않

고 있다. 특히 中小企業의 경우에는 經營 및 經營開發에 대한 價値가 극히 低評價되고 있다. 中小企業의 經營者들은 과거의 經營方式을 그대로 적용해오고 있으며 現代經營技法에 대하여 익숙하지 않다. 長期的인 計劃을 수립할 與件이나 能力을 갖추지 못하고 있으며 市場條件의 客觀的인 分析에 기초를 두지 않고 단기적인 활동에만 급급하고 있다.

大企業을 포함한 많은 企業들에 있어서 所有經營者들은 經營技術은 大學教育이나 研究機關을 통하여 배워질 수 있는 것으로 확신하지 않는다. 技術과 理論이나 概念은 無關係한 것으로 보며, 극단적으로는 經營教育訓練을 통한 經營開發은 시간의 낭비라고까지 주장하는 사람들이 적지 않다. 經營技術은 經驗을 통해서 習得되는 것으로 보고 있다. 많은 所有經營者들이 經營의 價値에 대하여 不信하거나 低評價하는 것은 그들이 經營開發의 有用性을 판단할 수 있을 정도의 知識을 거의 갖추고 있지 않다는 점에서 이해할만 하다. 韓國에서는 비교적 소수를 제외하고 사실상 많은 소유경영자들이 공식적인 經營교육을 받지 못하였다.

동시에 大學과 같은 正規教育機關이나 經營研究所와 같은 非正規教育機關에서도 經營 및 經營開發의 價値에 대한 認識을 提高시키는데 적극적인 리더쉽을 갖지 못하고 있다. 學問的인 次元에서의 原理와 實踐의인 면에서 現實問題와 깊을 메우는 방향에서 經營者를 위한 經營 教育이나 훈련이 이루어 지지 않았으며 그렇게 할 수 있도록 訓練을 받은 專門家들이 많은 것도 아니다. 요컨대, 經營開發을 위한 教育訓練機構, 方法, 材料 등이 충족되어 있지 못한 실정이다.

### 3. 經營活動의 一般의 特徵

韓國企業에서 經營活動을 위한 人的 構成은 두개의 關이한 集團으로 구분된다. 그 하나는 家族關係와 先任權에 따라 上級管理를 담당하는 經營層(所有經營者와 일부 最高經營者)과 또 하나는 많은 경우에 中間 및 下位經營者를 포함하여 事務的 內體的 일을 담당하는 從業員으로서 실제 一線 勞動力을 구성하고 있는 자들이다. 후자의 構成員을 選拔하는데 있어서는 흔히 個人的 能力은 低評價된다. 그 이유는 사람의 能力은 평가한다는 자체가 어렵다는 技術的인 곤란성에서도 찾아 볼 수 있지만 또 한편으로는 개개인의 潛在力의 總和가 그대로 조직 전체의 勢力을 구성한다는 잘못된 생각이 지배하고 있기 때문이다.

대부분의 한국기업에 있어서 經營活動은 管理的 思考, 즉 企業의 共通目標를 달성하기 위하여 組織 전체 구성원의 업무를 組織하고 計劃하고 指揮하고 統制 調整하는 觀點에 의하여 主導되지 않고 있다. 몇가지 특장적인 내용은 다음과 같다.

#### 1) 組織 :

일반적으로 組織構造는 과도하게 職能에 따라 部門化되고 있으며 更直的이다. 이것은 組織에 非效率性을 가져오게 하고 上級者가 下級者에 대하여 官僚的이고 機械的인 接近을 하게 되어 組織全體의 목표달성을 매우 어렵게 만든다. 非公式組織은 公式組織을 補完하는 것이 아니라 보통 양자는 競爭狀態에 놓이게 된다. “人間關係”는 “個人關係”로 흔히 誤用되고 있으며 個人關係가 公式的인 關係보다 더 중요하게 받아들여 지는 경우가 많다.

2) 意思決定과 計劃 :

上級者가 部下들에게 意思決定權限을 委讓하는 事例는 찾아보기 힘들다. 극소수의 大企業을 제외하고는 中間經營者나 下位經營者들이 계획을 세워 일을 수행한다기 보다는 이미 定해진 日常的인 業務만을 처리하는데 급급하다. 어느 會社에서 경영전문가 또는 스태를 두었다 할지라도 대부분은 그 기능이 弱化되어 있으며 그 助言이나 決定은 흔히 上位層에서 무시되는 경향이 있다.

3) 調整 :

많은 企業들이 部門의 활동을 강조하고 있기 때문에 職能間의 調整은 불만족스럽게 나타난다. 상당한 企業들이 다른 部門間에 不信과 심지어는 敵對心을 보이고 있으며, 協調가 있다 할지라도 그 態度가 受動的이다. 協同的인 팀活動은 사실상 찾아 보기 힘들다.

4) 統制 :

統制過程은 주로 面對面의 감독방법으로서 上級者가 귀나 눈으로 직접 영향을 미치는 범위에서 행해진다. 대기업에서 統制方法을 마련해 놓고 있으나 文書上의 規程이나 適用節次에 대하여 폴로우업(follow-up)하는 것은 사실상 어렵게 되어 있다.

5) 動機賦與 :

많은 企業들이 長期的인 計劃을 設定하지 못하고 있다는 사실은 從業員들이 企業의 目標達成에 공헌하는데 대하여 刺戟이나 動機를 효율적으로 賦與하지 못하는 원인이 되고 있다. 충분하지도 않지만 經濟的 誘因만을 至上으로 생각하는 경향이 짙으며 이른바 從業員들의 社會心理的 欲求에 대하여는 관심을 크게 둘 겨를이 없다.

6) 커뮤니케이션 :

同僚相互間, 上級者와 下級者間에 충분한 커뮤니케이션이 이루어 지지 않고 있다. 官僚主義的, 權威主義的 組織에서 흔히 나타나기 쉬운 下向式 또는 一方的 커뮤니케이션 방법이 대부분이며 會社 전체의 觀點에서 커뮤니케이션이나 情報를 전달하는 것이 아니라 部門이나 個人의 利害關係를 우선으로 한다. 一方的인 커뮤니케이션은 下級者가 上級者를 더욱 不信하도록 조장한다.



#### 4. 經營開發活動의 基準과 評價

韓國企業의 經營체態는 한국의 傳統의 文化와 밀접히 關連되어 있다. 한국의 企業들은 대체로 經營面에서 先進國들이 産業化 過程의 초기에 직면하였던 비슷한 문제점들을 안고 있다. 가장 중요한 문제는 어떻게 個人的이고 經驗에 의존적인 經營形態로 부터 科學적이고 專門的인 經營體制로 전환하느냐 하는 것이다.

대부분의 企業들은 經營機能의 실현을 합리적으로 행하지 못하고 있으며 經營政策도 목전의 短期利潤 追求에 의하여 유도되고 있으며 經營者의 教育訓法과 같은 經營開發活動이 크게 주목을 받지 못하였다. 그러나 최근에 이르러서 한국에서도 “새로운”타일의 經營者와 선진적이고 과학적인 經營方法에 대하여 점차로 주의가 기울어 지기 시작하고 있다. 政府機關, 團體, 學界, 企業자체에서도 企業의 所有와 經營의 分離를 주장하고 있으며 專門經營者의 養成, 家父長的 權威主義的 經營으로 부터의 脫皮, 勞使協力, 科學的 經營方法 등의 適用에 대한 필요성을 역설하고 있다.

요컨대 한국기업은 國內外의 여러가지 어려운 문제점들과 더불어 새로운 挑戰과 發展의 機會에 직면하고 있다는 것이 명백하다. 오늘날 世界經濟의 흐름과 企業에 대한 그 영향, 技術과 社會發展의 영향들은 한국기업에 있어서 經營方法과 實踐에 대하여 再評價를 요구하고 있다. 變化하는 市場條件과 企業環境의 變化에 對應할 수 있도록 經營開發活動의 중요성과 적용에 대한 논의는 이제 큰 관심의 대상이 되고 있다. 經營開發을 위한 여러가지 활동은 企業經營의 核心의 하나로서 이제 각광을 받기 시작하고 있는 것이다.

##### (1) 經營開發活動을 위한 機構

한국에서 正規教育機關인 大學과 大學院외에도 여러가지 형태의 機構들이 직접 經營開發에 일익을 담당하기 위하여 설립되었고 또 발전되어 왔다. 그러나 실제상 經營者를 위한 教育訓練에 主役을 맡아 온 機關은 극소수에 불과하다.

1974年未 現在 韓國에는 商工部 산하에 21個의 經營究研所와 大學附設 經營研究所로서 19個가 企業의 經營開發을 도우기 위하여 設立되어 있다. 이들 대부분 機關의 目標은 經營者의 教育訓練, 經營諮問 및 診斷, 技術指導, 研究調查活動, 情報 및 出版, 國際協力 등을 표방하고 있다. 그러나 이들 기관이 실제 경영교육훈련이나 경영개발을 위하여 수행한 업적은 극히 제한되어 있다. 예컨대, 1973年 下半期와 1974年 上半期の 실적을 보면 상공부 산하의 研究所들로서는 韓國生産性本部를 제외하고는 거의 經營者의 교육훈련의 成果를 얻지 못하였으며 그대신 企業體의 原價計算이나 物價調查 등에 치중하였다(英文論文<表 9> 參照). 大學附設 研究所도 몇 機關만이 부분적으로 약간의 經營教育訓練을 실시하였을 뿐

이며 주로 이 활동은 몇개 大企業의 의뢰에 의하여 행하여 진 것이다.

상공부 산하 經營研究所와 大學附設 경영연구소외에도 韓國能率協會와 같은 獨立的인 私設機關이 經營者의 教育訓練을 담당하고 있으며, 經營開發活動과 직접적으로 관련되고 있는 않지만 經濟企劃院 산하의 15個 研究所中의 一部가 상당한 기여를 하고 있다. 그 밖에 大韓商工會議所, 韓國貿易協會, 韓國經濟人聯合會등이 經營開發에 상당한 영향력을 미치고 있다.

한편 특히 中小企業에 대한 經營開發活動은 中小企業銀行과 中小企業協同組合中央會가 主役을 담당하고 있으나 사실상 그 活動內容은 技能工의 技術訓練에 치중하고 있으며 經營教育訓練에 대한 업적은 미미하다. 1973年 1년동안 中小企業協同組合 주관하의 經營教育은 稅務講座를 포함하여 848名의 參加者를 대상으로 하였을 뿐이며 中小企業銀行도 30업체를 대상으로 經營教育訓練을 실시하였을 뿐이다(英文論文<表 11>參照).

그밖에 企業體자체에서 內部經營開發計劃을 세워 經營教育訓練을 직접 담당하고 있는 몇개의 大企業을 발견할 수 있다. 그러나 企業에 따라서 教育訓練 프로그램의 內容과 實踐에 상당한 차이가 있으며, 앞으로 크게 기대를 걸 수 있을 것으로 전망되지만 현재로서는 대부분이 初期 활동에 불과한 것이다.

## (2) 機構의 運營에 관한 問題點

앞에서 韓國企業의 經營開發에 직접 또는 간접적으로 관련되고 있는 機構들에 관하여 언급하였다. 대체로 이들 기구들이 經營開發活動을 성공적으로 수행하고 있지 못하는 이유는 크게 두가지 문제점, 즉 그 하나는 機構의 運營에 직접 관련되는 문제들이고 또 하나는 실제로 經營者를 위한 教育과 訓練을 실시하는데 나타나는 問題點들 때문인 것으로 보여진다. 먼저 전자에 대하여 간단히 살펴 보자.

첫째로, 대부분의 經營研究所, 특히 상공부 산하의 연구소들은 극심한 財政의 결핍으로 고통을 받고 있다. 그 이유는 단적으로 말하여 한국에서 경영연구소들이 재정적인 뒷받침이 없이 위험하게 설립되었기 때문이다. 私設 研究所들이 亂立하여 있으며 적절한 收入源을 찾지 못하고 있는 실정이다. 현재 政府로부터 補助가 있는 것도 아니며 그렇다고 企業體로부터의 後援이 큰 것도 아니다. 企業에 의한 補助는 실령 企業體에서 好意的인 反應을 보인다 할지라도 稅務面에서 惠擇을 받는 것이 아니다. 1974年度 商工部 산하 경영연구소들은 年平均豫算이 7百萬원에 불과하며 이것은 經濟企劃院 산하 연구소들의 同年 年平均豫算 2千萬원에 비하면 그 절반도 되지 못하는 것이다. 같은 상공부 산하의 연구소라 할지라도 그 財政充當 方法은 저마다 다르다. 예컨대, 가장 經營教育訓練을 많이 실시하고

있는 研究所의 경우에도 전체 收入의 25%정도만이 教育훈련에 의하여 充當될뿐 나머지는 出版, 物價調查, 原價計算의 用役收入으로 부터 채워지고 있는 실정이다.

둘째로, 經營研究所間 또는 經營開發에 관련되는 다른 機關과의 協調나 調整이 이루어지지 않고 각자가 閉鎖的인 運營을 하고 있다는 點이다. 韓國에서는 政府, 團體, 學界, 研究所, 企業間의 經營開發을 위한 有機的인 관련을 사실상 맺지 못하고 있다. 오히려 私設經營研究所와 協會 등간에는 오히려 競爭을 하게 되는 실례를 찾아 볼 수 있다. 研究所간에도 教育訓練 프로그램 등 經營開發에 대한 協調나 討議가 거의 없음으로 노력과 자원의 重複과 非效率性을 가져오게 한다.

세째로, 中小企業 經營者를 위한 經營開發體制가 확립되지 않고 있다. 中小企業의 所有者들은 현대 經營技法이 長期的으로 利潤追求와 직접 관련이 있다는 사실에 명확한 개념을 가지고 있지 못하며 經營教育훈련에 대하여 低評價하는 傾向을 보이고 있다. 또한 실제로 어느 機關에서도 中小企業의 經營開發을 위하여 集中的이고 體系의인 研究를 행하지 못하고 있다. 中小企業 經營者의 教育訓練을 위한 政府의 강력한 리더쉽이나 실제 教育훈련을 전달할 특별한 機構가 缺하는 中小企業의 經營開發은 空論에 불과한 것이다.

### (3) 經營教育訓練 프로그램에 관한 問題點

다음에는 실제로 經營者를 위한 經營教育訓練을 실시하는데서 派生되는 구체적인 문제점들을 간단히 살펴보기로 한다.

#### 1) 托帛과 內容 :

經營研究所를 비롯한 經營教育訓練을 담당하는 機關이나 企業內部 프로그램에 의한 教育訓練 托帛은 組織 및 人事管理, 財務 및 會計, 販賣 및 마케팅 管理, 産業工學 및 生産管理, 經營政策, 商法 등에 이르기 까지 다양하다(구체적 托帛은 英文論文 pp. 115-116 參照).

그러나 托帛의 대부분이 正規大學이나 大學院의 教科目과 같이 나열되어 있을 뿐 經營階層에 따라 區分이 明確하지 않다. 이번 조사연구를 통하여 企業체에서 원하는 托帛은 經營階層에 따라 상당한 차이가 있음을 발견할 수 있었다. 예컨대, 최고經營층의 경우에는 經營政策이나 經濟政策과 같이 意思決定에 광범위하게 도움이 되는 지식을 최우선적으로 필요로 하고 있으며 반면에 실천적인 經營技法의 습득은 최하위로 생각하고 있다. 또 中間經營層과 下位經營層에도 托帛의 선정에 신중을 기해야 한다는 결론을 얻을 수 있었다(<表 3> 參照).

현재의 經營教育訓練 프로그램은 教育內容의 결핍으로 더욱 비효율적이 되고 있다. 韓國

<表 3> 企業體에서 생각하는 經營教育訓練토픽의 優先順位

	最高經營層	中間經營層	下位經營層
A. 經濟 및 經營政策	1	5	7
B. 組織 및 人事管理(一般)	4	6	4
C. 人間關係, 리더쉽, 커뮤니케이션	2	3	5
D. 創意力 및 問題解決	9	7	6
E. 意思決定	6	9	8
F. 貿易 및 마케팅	3	1	2
G. 財務, 會計, 生産管理	8	3	3
H. 實踐的인 經營技法	10	4	1
I. 企業咨問 및 診斷結果	5	8	10
J. 敎養 및 言語	7	10	9

資料: <表 1>과 같음. p. 117 英文<表 12>.

에서는 너무 短期間에 經營教育訓練 프로그램이 導入됨으로써 토픽은 그럴듯 하다 할지라도 한국기업의 현실에 적합하지 않은 내용이 많이 포함되어 있다. 많은 경우에 教育訓練의 內容, 事例, 概念들은 美國과 日本의 것을 모방하고 있어 風土와 條件이 다른 한국에서 實用性이 없는 것으로 받아들여진다.

2) 方法:

최근에 한국에서는 經營教育訓練을 위한 여러가지 방법들이 導入되어 부분적으로 이용되고 있다.

그러나 아직까지 가장 보편적인 경영교육훈련의 방법은 講義式으로 되어있다. “세미나”라는 말이 흔히 쓰여지고 있지만 方法上으로는 이 역시 一方的인 강의식과 대동소이하다. 事例研究의 方法도 가끔 쓰이고 있으나 그 내용은 한국기업의 현실에 적절한 경우가 많지 않다. 또 한 두가지 方法이 經營階層에 관계 없이 일률적으로 쓰여지고 있으나 이번조사 결과에 의하면 階層에 따라 企業體에서 원하는 方法에는 상당한 차이가 있음이 나타났다. 예컨대, 최고경영층은 會議式 방법을 최우선적으로 생각하는 반면에 發表나 영화상영 등에는 흥미가 거의 없으며 下位經營層은 세미나가 최우선적이며 發表하는 것에 대하여는 꺼려하고 있다(<表 4>參照).

3) 時間制約:

경영자의 교육훈련의 중요성을 인식하고 있는 大企業體에서도 경영자들이 일시에 3~4일 이상 교육·훈련을 받는 것에 대하여는 대체로 허가하지 않고 있다. 경영교육훈련을 받게 되는 對象者들이 會社의 업무에 많은 責任을 지고 있음으로 그 이상 시간을 割愛하는 것은 사실상 불가능하게 생각하고 있다. 또한 교육훈련기간이 길어짐으로써 追加的으로 소

<表 4> 企業體에서 생각하는 經營教育訓練方法의 優先順位

	最高經營層	中間經營層	下位經營層
A. 講義式	4	7	4
B. 講義 및 實習	—	5	2
C. 세미나	2	1	1
D. 事例研究	2	4	5
E. 發表	—	3	9
F. 익산	6	7	3
G. 會議式	1	1	6
H. 슬라이드 및 映畫	—	9	8
I. 視察 또는 觀察	5	5	6

資料 : <表 1>과 같음. p.119 英文<表 13>.

요되는 經費 대하여 우려하고 있다.

이러한 企業自體의 時間制約과 동시에 研究所에서 실시하는 교육훈련 프로그램이 連關性이 없고 또 사전에 충분한 豫告가 되어 있지 않음으로써 갑자기 教育訓練시간을 짜낸다는 것이 무리일 경우가 생긴다.

4) 講師 및 訓練擔當者 :

많은 경우에 大學의 教授들이 經營教育訓練을 담당하게 된다. 그러나 參加者들은 教授들이 너무 理論的이어서 현실문제를 해결하는데 큰 도움이 되지 않는다고 불만을 토로 한다. 한편 教授들은 현재의 經營者들이 당면하고 있는 문제해결에만 너무급급해 있거나 여러 經營原理들의 基本概念을 이해하지 않고 技法만을 習得하는 것은 사상무각이 된다고 주장한다. 특히 경영교육에 있어서는 學者와 實務家의 相互 協調가 어느 분야에 못지 않게 중요한 것이지만 아직도 선비와 상인의 엄격한 구분처럼 전통적인 잔재가 남아 있다. 韓國에서는 訓練專門家도 經營教育訓練에 큰 役割을 담당하지 못하고 있다. 經營教育訓練의 導入 자체가 年淺한데 그 원인도 있지만 한편으로는 專門家를 필요로 하는 社會的인 風土가 造成되어 있지 않으며 또 사실상 상당한 대우를 받을 수 있는 經營教育訓練 擔當者들이 많지도 않은 실정이다.

5) 參加者 :

대부분의 經營教育訓練에 있어서 參加者들의 同質性이 유지되지 않고 있다. 어느 특정한 토픽이라 할지라도 같은 階層에서 責任을 지고 있는 經營層, 職能, 과거의 經驗이나 教育背景을 거의 고려하지 않고 參加人員수가 확보되면 그대로 集合的인 教育訓練을 실시하고 있는 事例가 많다. 상당한 정도로 엄격한 選拔過程이 행하여 지지 않고 同一한 主題 또는 광범위한 토픽을 가지고 同質性이 없는 여러 參加者를 對象으로 교육훈련을 실시함으로써 특-

정산업의 문제들이 擧論되지 않고 또 參加者들도 意慾을 상실하는 등 교육훈련효과를 크게 나타내지 못하고 있다.

### 5. 經營開發環境에 대한 評價

經營者의 교육훈련이 어느 環境에서 실시되느냐 하는 것은 經營開發의 효과에 매우 중요한 영향을 미친다. 經營教育訓練은 크게 회사자체의 內部프로그램에 의해서나 또는 회사 외부의 프로그램, 예컨대 經營研究所나 大學 또는 大學院에 의하여 이루어 지고 있다. 어느 環境을 이용하느냐 하는 것은 회사에 따라 다르다. 어느 회사는 하나의 環境에만 의존하는 수가 있으며 또 어느 회사는 내부, 외부의 양쪽 프로그램을 이용하기도 한다.

한국에서 내부 프로그램은 몇개의 대기업에만 국한되어 있으며 파트 타임으로 실시되고 있는 것이 대부분이다. 파트 타임이라 할지라도 총계 몇시간으로 그치는 회사가 있는가 하면 1년을 적당한 간격으로 나누어 2~3일씩 집중 교육훈련을 실시하는 경우도 있다. 회사에 따라서는 내부 프로그램만을 호의적으로 받아들이는 경우가 있는데 그렇게 생각하는 이유는 내부 프로그램이 經營者의 潛在力을 職務와 관련시켜 最大로 발휘하게 할 수 있고 또 회사에서 요구하는 바를 회사의 현실 문제와 관련시켜 충분히 이해할 수 있기 때문이라는 것이다.

그러나 어떤 經營者들은 회사 내부의 프로그램은 길이와 폭이 있는 主題를 피하게 되며 회사의 一般政策이나 手續節次, 指針을 이해할 수 있는데 불과하여 經營者職位에 있는 사람들에게는 크게 效率的이 아니라고 주장하기도 한다. 또 회사의 上級經營者가 내부 프로그램을 담당하게 될 때에는 그가 가지고 있는 하나의 見解만을 주장하게 되어 회사내의 同質性을 지나치게 강조할 위험성이 있다고 주장한다.

한국에서 대부분의 經營教育訓練은 회사의부에서 행하여 지고 있는 실정이다. 외부 프로그램을 호의적으로 생각하는 사람들은 이를 통하여 보다 새로운 아이디어나 概念을 얻을 수 있는 기회를 갖게 되며 다른 회사의 經營者들과 서로 비교할 수 있으며 經營成果를 올리는 데 여러가지 資料를 얻을 수 있기 때문에 비용과 시간을 투입할 價値가 있다고 주장한다. 그러나 앞서서도 언급하였지만 많은 외부 프로그램이 너무 理論에 치우쳐 있거나 직무와 연관되어 있지 않으며 특정한 기업문제로 해결하는데 教材가 적절하지 않으며 코오스의 연결이 이루어 지지 않고 있으므로 개인이나 회사에 큰 도움이 되지 않는다고 불만을 갖게 된다. 현직經營者들이 大學, 특히 大學院에 나가게 되는 것도 經營開發의 일환으로서 그 중요성을 인식한 것이 아니라 개인의 心理的 만족을 얻기 위한 수단으로서 그 의의를 찾을 수 있는 경우가 많다.

이번 연구를 통하여 한국의 기업체에서는 經營者의 교육훈련을 실시하는데 어느 環境에

서의 프로그램을 우선적으로 생각하고 있는가에 대하여 경영계층별로 조사하였다. 그 결과 경영계층에 관계없이 “보다 발전된 형태의 새로운 機構”가 최우선적으로 요청되는 것으로 나타났다. 그 다음 優先順位는 下位經營層에 있어서는 會社의 내부 프로그램, 최고 경영층이나 중간경영층에 있어서는 大學附設經營研究所, 그리고 經營階層에 관계없이 私設經營研究所는 우선순위 4위로 나타났다(<表 5>參照). 또 “새로운 機構”가 設立되면 조사응답기업체의 94%가 여기에 경영자들을 파견할 것이며 그 중 85%는 일체의 비용을 회사가 부담하겠다고 說問에 응하였다. 이와 같이 “새로운 機構”에 대하여 큰 反應을 보이고 있는 것은 단적으로 말하여 현재의 경영교육훈련 프로그램에 대하여 큰 불만을 가지고 있다는 것을 시사한다.

<表 5> 企業體에서 생각하는 經營教育 訓練環境의 優先順位

	最高經營層	中間經營層	下位經營層
A. 內部 프로그램	6	5	2
B. 外部 프로그램			
1) 私設經營研究所	4	4	4
2) 大學附設經營研究所	2	2	3
3) 學部正規教育	5	6	6
4) 大學院正規教育(晝夜間)	3	3	5
5) 보다 發展된 형태의 새로운 機構	1	1	1

資料 : <表 1>과 같음. p. 124 英文<表 14>.

이러한 要求에 부응하여 그간 “새로운 機構” 또는 汎國家的 次元에서 經營研究所의 설치 문제는 적지 않게 논의되어 왔다. 대표적인 예로서 1971年 Robert M. MacDonald (“Management Education in the Republic of Korea”)의 연구나 1972年 Robert Carter (“Exploratory Mission for the Planning and Establishment of a Management Institute”)의 연구는 韓國에 새로운 방향에서 經營研究所를 신설할 것을 제안하였다. 또 한국정부, 경영학자, 경영개발에 관심을 가지고 있는 研究所나 協會의 책임자들이 새로운 기구에 대한 논의를 많이 하고 있다. 그러나 새로운 형태의 연구소를 신설하는데 있어서 긍정적인 反應도 많지만 한편으로는 이러한 연구소를 설립하는데 있어서 당면하는 문제점, 즉 講師(또는 訓練專門家) 및 教材의 확보문제, 設立擔當者와 財源 문제, 既存 經營開發機構들과의 葛藤에 대한 조정문제, 事業의 妥當性 및 參加企業의 확보문제 등에 우려를 표명하는 인사들이 적지 않다.

## Ⅲ. 結論 및 提言

지금까지 韓國企業들이 經營開發 활동을 수행하는데 있어서 당면하고 있는 障害要因을 抽出하려고 시도하였다. 그 주요한 문제점을 요약하면 다음과 같다.

① 기업의 발전을 통하여 國民經濟의 成長을 이룩하는데 있어서 經營機能의 역할이 매우 중요함에도 불구하고 社會에서나 企業자체에서도 經營에 대한 價値가 깊이 認識되어 있지 않고 있으며 오히려 低評價하는 경향을 보이고 있다. 企業에 있어서 現代의인 經營의 原理概念, 技法에 대한 擴散의 속도는 늦다.

② 經濟成長은 企業經營者의 量的 質的 增大를 요구하고 있음에도 불구하고 韓國企業의 많은 所有經營者들은 長期的인 人力開發計劃과 經營開發計劃을 수립하지 못하고 단기적으로 利潤의 추구에 메달리고 있다.

③ 統合的인 經營開發計劃의 수립을 위하여 政府機關, 團體, 經營研究所, 企業體, 學界間의 유기적인 관련이나 밀접한 협동, 조정에 기초를 둔 적극적인 “運動”의 전개가 이루어지고 있지 않다.

④ 經營者를 위한 經營教育訓練 프로그램의 低質, 資格을 갖춘 스태프와 적절한 教材 등이 갖추어 있지 못함으로써 현재의 經營開發活動은 經營者들의 요구에 충분히 부응하지 못하고 있다. 非正規 經營教育訓練 機關은 財源이 충분히 확보되지 않고 있으며 企業의 적극적인 참여를 유도하지 못하고 있다.

물론 이와 같은 여러가지 문제들을 單一的으로 해결할 수는 없다. 예컨대, 하나의 강력한 汎國家的인 經營研究所를 신설함으로써 그 機關으로 하여금 經營者의 教育訓練과 經營開發을 위한 調查研究를 集中하도록 支援하거나 또는 大學을 지원함으로써 經營開發의 主役을 담당하도록 일임하는 것으로 여러 가지 문제가 해결되는 것이 아니다. 또 모든 것이 급속히 개선될 수 있는 것도 아니다. 여기에서는 韓國企業의 經營開發을 위하여 현존하는 特定 機關에 구애됨이 없이 무엇부터 해 나가야 할 것이며 어떻게 해야 할 것인가에 대한 기본적인 指針을 제시함으로써 問題解決의 출발점을 삼으려 한다.

그러하기 위한 基本的인 方向으로서 그 하나는 經營開發活動을 강화함으로써 현재와 미래에 있어서 經營者 또는 企業의 요구에 응할 수 있도록 經營者의 經營教育訓練 프로그램의 設計를 위한 제언과 또 하나는 專門領域으로서 經營과 經營開發活動이 높은 優先順位를 갖도록 國家的인 次元에서 經營開發機構의 設置 運營問題를 논의하고자 한다.



### 1. 經營開發 프로그램의 強化

#### (1) 現存 프로그램의 強化

##### 1) 經營階層에 의한 프로그램의 設計 :

우선 經營教育訓練 프로그램은 적어도 最高經營層, 中間經營層, 下位經營層에 따라 구분 실시되어야 한다.

최고경영층을 위해서는 세미나와 會議式 方法을 중심으로 3~4일간의 단기 프로그램을 실시하는 것이 유용할 것으로 보인다. 이 프로그램은 上級經營者를 위하여 經營政策의 樹立, 현재 당면하고 있는 회사의 대내외적 여러 조건들에 대응할 수 있도록 企業戰略의 計劃, 組織理論 및 實踐과 같은 포괄적이면서도 현실에 적합성을 갖는 문제들을 알려주고 또 이러한 課題들에 대하여 최고경영자들간에 충분히 토의할 수 있는 기회를 제공하는 것이 바람직 하다. 이러한 세미나나 會議式 방법의 진행자나 리더 역할은 學界의 저명하고 능력있는 教授 또는 產業界의 專門家들이 담당하고 좋은 프로그램이 되도록 하기 위하여 상당한 정도의 비용이 투입되어야 할 것이다.

중간경영층을 위해서는 특정한 機能部門에 대한 技術을 향상시키는데 목적을 두는 것보다는 새롭고 일반적인 管理技術을 습득시키는데 주력하여야 한다. 다시 말하면 중간경영자들은 그들이 指揮하고 있는 部下들을 효율적으로 統制 調整하고 리이드할 수 있도록 교육 훈련에 목표를 두어야 한다는 것이다. 이러한 종류의 프로그램은 계속적이고 반복적이 되어야 하며 적어도 3~4개월마다 간격을 두고 적당한 기간을 미리 할애해두어야 할 것이다.

하위경영층을 위해서는 일단 특정분야에 “專門家”가 되는데 力點을 두어야 한다. 이 프로그램의 구체적인 내용은 參加者들의 요구나 회사의 사정에 따라 신축성이 있겠으나 그 기본적인 목표는 이들에게 生産, 마케팅, 財務, 人事등과 같은 企業의 主要機能을 集中的으로 실천할 수 있는 技法을 습득시키는데 두어야 한다.

##### 2) 教育材料의 改善 :

經營者를 위한 經營教育訓練에 있어서 教育材料과 教育技術의 改善은 높은 優先順位를 가져야 한다. 教育教材나 技術에 대한 약점은 經營開發計劃을 逆效果의으로 만든다. 이 분야에 대하여 적어도 다음의 몇가지 점에 노력을 기울여야 한다.

- ① 한국기업에 있어서 경영실천 패턴을 포함하여 기업이 활동하고 있는 실제 상황과 제 조건들의 整理와 分析
- ② 현대 經營原理와 概念, 效率的인 經營意思決定에 보다 역점을 둔 教材의 開發
- ③ 教育訓練 對象者의 적극적인 參與를 유도할 수 있는 教材의 디자인과 體制 마련

- ④ 韓國企業의 사례를 포함하여 한국현실에 적합한 先進經營教育訓練 教材의 번역과 정리
- ⑤ 計劃된 教材, 슬라이드, 필름 등 參加者의 활발한 참여를 위한 教育補助材料의 개발

3) 參加者의 同質性 維持:

經營者를 위한 經營教育訓練의 效果를 높이기 위해서는 參加者들의 同質性이 유지되도록 고려되어야 한다. 즉 地位, 教育背景, 經驗 등이 비슷한 參加者들로 구성되어야 한다. 이것은 經營教育訓練 對象者들 중에서 직접 參加할 팀을 구성할 때 사전에 신중히 고려되어야 하며, 그 선발기준을 미리 만들어 두어야 한다. 잘못 선정된 教育訓練 팀은 전체 프로그램의 의의를 상실하게 한다.

4) 講師 및 訓練家의 資質向上:

두말할 필요도 없이 교육훈련 프로그램을 누가 직접 담당하느냐 하는 문제는 주요 관전의 하나가 된다. 韓國의 現實에서는 效率的인 교육훈련을 실시하는데 적합한 講師나 訓練家들이 많지 못한 실정이다. 이 문제에 관하여는 단기적으로는 教材의 내용을 충실히 하여 講師들의 부족한 經驗을 보완하여야 할 것이지만 워샷 등을 더 잘 이끌어 나아 갈 수 있는 專門家의 양성이나 현실에 적합한 강의를 할 수 있는 講師들의 확보가 시급한 것이다. 產學協同을 통한든지 또는 해외로부터 우수한 人力을 확보한다든지 보다 높은 차원에서 지속적인 노력이 이루어져야 한다. 또한 경영자 교육훈련에 기여하는 반대급부로서 충분한 報償이 이루어져야 할 것이다.

(2) 長期經營開發 프로그램의 運營

韓國에서 經營者를 위한 長期 經營教育訓練 制度는 바람직한 결과를 가져다 주고 있다고 말할 수 없다. 經營者를 위하여 大學院이나 研究生過程에서 1년 이상의 프로그램을 실시하는 몇몇 공식 교육제도가 있으나 이것은 솔직히 말하여 經營知識이나 技術을 높히는데 그 목적이 실현된다기 보다는 參與者들의 心理的 慰安을 주는데 오히려 그 의의가 큰 경우가 많다.

公式的인 經營教育을 받지 못한 現職 經營者들을 위하여 6개월 내지 1년정도 까지의 集約的인 教育訓練 프로그램이 실시되는 것이 바람직하다고 판단된다. 이러한 비교적 장기 프로그램을 設計하는데는 보다 깊은 研究가 뒤 따라야 할것이지만 대체로 그 期間의 配分은,

① 期間의 1/5정도: 組織理論과 實踐, 管理會計, 製品政策 등과 같은 기업내부의 經營活動에 직접 관련되는 토픽을 다루는데 집중하는 講義·討論式 방법의 이용.

② 期間의 2/5정도: 실제 상황 또는 그와 유사한 상황에서 韓國 經營 一般과 特殊企業의 사정을 파악하는데 도움이 될 수 있는 眼目과 經驗을 주기위하여 인턴쉽(internship) 코오스

의 실시.

③ 期間의 2/5정도 : 인턴십을 통하여 실제일은 경험(또는 개인별로 직장에서 얻은 경험)과 기초연구의 통합을 위한 과정 및 마케팅, 經營政策, 會社問題에 대한 意思決定과 같은 보다 포괄적인 내용에 주안점을 두는 과정.

물론 장기 프로그램에는 여러가지 多樣성과 變異性이 가능하며, 근무시간과의 관련을 고려하여 야간 또는 토요일 등을 이용할 수도 있을 것이다. 또 1년기간 동안에 單一 코오스만 開設하는 것보다 서너차례 코오스를 열어 講師의 시간적 부담이나 참가자들의 참여가 균형있게 이루어 지도록 하는 것이 유리할 것으로 보인다. 이러한 프로그램은 政府와 企業의 보조를 얻어 현존 연구소를 강화함으로써 또는 새로운 기구의 설립을 통하여 혹은 여러 기관들의 공동참여로 가능하도록 해야 한다.

(3) 中小企業 經營者를 위한 프로그램의 強化

韓國에서는 대부분의 경우 大企業의 經營者들과 中小企業의 經營者들을 위한 經營教育訓練 프로그램이 별도로 고려되어야 할 것이다.

① 中小企業 經營者를 위하여 中小企業協同組合中央會의 機能이 확대되어야 한다.

② 그외에 私設研究所나 大學附設研究所에서 中小企業 經營者를 위한 별도의 특별 프로그램이 만들어 져야 한다.

③ 中小企業 經營者를 위한 經營教育訓練에 소요되는 財源의 상당한 부분은 적어도 初期段階에서는 政府로 부터 補助되어야 한다.

④ 中小企業 經營者의 教育訓練 프로그램에서는 우선적으로 中間經營者의 專門인 經營技術의 改善에 그 목적을 두어야 한다.

## 2. 經營開發機構의 設立

앞에서 언급한 바와 같이 韓國에서는 私設經營研究所, 大學附設經營研究所, 協會 및 기타 團體, 政府機關, 企業자체들이 經營開發活動을 담당하고 있다. 그러나 이들 각 기구들은 협동체제를 갖추어 있다기 보다 상호간에 葛藤이나 競爭狀態에 있다. 이러한 이유로 經營開發活動에 대한 효과는 적게 나타나고 있다.

韓國에서 經營開發活動의 成果는 매우 높은 水準에서 이러한 機構들의 有機的인 調整이 이루어 지지 않고서는 크게 기대하기 어렵다. 그렇다고 이러한 調整의 문제가 강압적인 방법(가능한 방법을 찾을 수도 없지만)에 의하여 이루어 질 수 있는 것도 아니다. 오늘날 經營의 문제는 단순히 개별기업 단위에서만 論議될 수 있는 성질의 것은 아니며 國家的 次元에서 고려되어야 한다. 이러한 관점에서 韓國에 經營開發을 위한 全國委員會가 설립되는 것

이 바람직하다고 판단된다.

잘 構成되고 方向이 정확하다면 이 經營開發을 위한 全國委員會는 기존 또는 새로운 여러 기구들의 흩어져 있는 활동을 조정하고 중첩된 노력을 제거하는데 크게 기여할 것으로 보인다. 이 委員會는 물론 經營開發活動을 직접 수행하는 執行 또는 活動機構로서 존재가치가 있는 것은 아니다. 기존기구 또는 새로운 기구의 활동을 觸媒하는 교량적인 役割을 하는데 그 의의가 있다. 무엇보다 이 委員會의 構成員은 신중하게 선발되어야 한다. 政府機關, 學界, 產業界, 그리고 현재 經營개발 활동을 직접 수행하고 있는 여러 機關들로부터 國家的인 次元에서 經營開發에 책임을 질수 있는 사람들로 구성되어야 한다. 이 운영에 필요한 資金은 적어도 당분간 政府機關과 企業體의 補助에 의존해야 할 것이다.

經營開發을 위한 全國委員會가 수행하여야 할 주요한 임무는 다음과 같다.

- ① 현재 부분적으로 經營開發活動을 담당하고 있는 여러 기구들의 調整役割
- ② 國家的 次元에서 經營開發運動을 전개할 수 있도록 이에 필요한 情報의 수집과 利害關係者 集團에 대한 그 정보의 제공
- ③ 經營活動에 주요한 영향을 미치는 政府政策, 企業의 參與할 수 있는 機會, 國內外 產業情報의 전달
- ④ 經營者를 위한 教育訓練 프로그램의 촉진과 訓練專門家의 育成에 필요한 노력을 통하여 관련 기구에 협조
- ⑤ 國內外 經營教育訓練 프로그램의 리스트 作成과 개선방향 제시
- ⑥ 앞으로의 소요되는 經營者의 需要測定과 현재 經營者의 市場 또는 動態調査
- ⑦ 經營開發에 관련되는 研究調査활동 및 프로그램 개선을 위한 지원과 과제선정에 대한 협조
- ⑧ 經營 및 經營者의 機能을 강조함으로써 유능하고 잠재력이 있는 젊은 이들로 하여금 산업계에 공헌할 수 있도록 정보의 제공과 기회 마련
- ⑨ 외국의 經營開發機構와의 협조를 통하여 정보의 교환, 세미나 개최, 인력교환 등을 위한 노력
- ⑩ 資金問題에 곤경을 겪고 있으나 經營開發에 공헌할 소지가 있는 經營研究所들에 대한 새로운 資金 쏘오스의 알선 및 촉진.