

# 企業環境의 變化와 經營戰略

愼 侑 根

Vol. 9, No. 3  
1975-9

〈目 次〉	
I. 問題의 提起	III. 組織戰略
1. 企業環境의 變化	1. 組織의 動態化
2. 우리의 現實	2. 커뮤니케이션 體系의 整備
II. 現代經營者의 課題	3. 社會의 責任의 遂行을 위한 組織化
1. 開放體系의 接近	IV. 經營者開發戰略
2. 革新創造의 態度	1. 人的 資產의 價値(反省)
3. 均衡된 意思決定	2. 經營者의 需要增加
4. 多角의 經營者	3. 管理者의 能力評價
一組織力과 人的資源의 活用一	4. 能力開發의 方向
	V. 結論 및 要約

## I. 問題의 提起

### 1. 企業環境의 變化

오늘 날에는 技術의 變化를 비롯하여 社會, 經濟, 政治, 法的인 環境과 制度의 급속한 變化가 企業經營을 더욱 어렵게 만들고 있다. 특히 최근에 이르러서는 企業의 知識, 技術, 커뮤니케이션 과정과 經濟活動에 있어서 爆發이 일어나서 "爆發의 時代"라고 부를만큼 企業은 급변적인 環境에 당면하고 있다. 더구나 지난 時代는 技術, 社會, 經濟, 政治 등에 있어서 變化가 連續的이고 豫測할 수 있었던 것이었으나 앞으로는 그 變化가 連續的이 아니고 斷絶되어 環境變化의 豫測이 어렵게 되는 "斷絶의 時代"가 도래할 것이다.

오늘 날 企業環境의 變化에 있어서 무엇보다 刮目할 만한 사실은 技術의 變化가 극심하다

筆者: 서울대학교 經營大學 附設 韓國經營研究所 研究員, 서울대학교 經營大學 助教授.

는 것이다. 이제 技術의 概念은 단순히 科學의 適用이 아니라 社會的, 經濟的, 文化的 要素도 갖춘 개념으로 광범히 이행되고 있으며, 企業에서는 특히 新製品 및 新市場의 開發, 그리고 資本 및 人的 構成的 變化와 직결되는 革新的인 經營活動의 核心으로 등장하고 있다. 과거에는 技術이 停滯되어 그 變化가 완만하였으나 근래에 이르러서는 技術 情報量의 增加로 企業의 技術革新은 加速化되어 가고 있으며 동시에 技術革新을 도모하지 않고서는 企業의 存續 成長은 거의 불가능하게 되었다.

유사이래 1950년까지 技術情報의 發生量은 1950年 以後부터 현재까지의 그것과 거의 대등할 정도로 技術은 급격히 변화하고 있다. 技術革新의 結果로 새로운 製品이 등장하였다 할지라도 이제 그 壽命은 평균 4~5年을 넘기지 못한다. 技術의 變化가 하도 극심하여 經營者들은 미리 豫定한 經營스케줄을 제대로 지킬 수 없게 되었다.

또한 급속하게 變化하는 社會的 環境과 社會各層으로 부터 企業이 社會的 責任을 적극 수행하라는 強力한 요구 때문에 企業人들은 전통적인 經營觀을 벗어나지 않을 수 없게 되었다. 오늘 날에는 企業이 社會의 테두리를 벗어나서 存立할 수 없게 되었으며, 企業이 個別 經濟的 單位로서 獨自의인 利潤만을 追求한다는 것은 먼 이야기가 되고 말았다. 이제 企業은 社會經濟的이고 巨視的인 觀點에서 經營活動을 수행하여야 하며 그렇지 않고서는 消費者인 國民들로 부터 高潮되는 비난을 면할 수 없게 되었다. 企業은 社會經濟的인 次元에서 利害關係者 集團을 調整해야 하고, 國民經濟 成長의 主役이 되어야 하며, 國民의 日常生活과 公共秩序의 확립을 위해 적극적으로 공헌할 것이 요청되고 있다.

동시에 經濟가 質的 量的으로 擴大됨에 따라서 企業은 國內外 市場에서 競爭力을 더욱 強化하여야 하며, 企業規模의 擴張과 設備의 大型化를 도모하지 않을 수 없다. 우리 나라의 經濟發展段階는 跳躍段階에 들어서 있으나 아직도 더욱 産業化될 것이 요구되고 있으며, 고도의 經濟成長을 持續化하여야 할 중대한 시기에 놓여 있다. 國際貿易도 市場擴大의 初期段階에서 더욱 성숙될 것이 요구되며 동시에 産業構造와 經營活動은 더욱 複雜化될 것으로 전망된다.

그 밖에도 많은 環境的 要因들, 예컨대 國內外 政治環境의 급속한 變化, 法的인 制限의 加重, 國際企業들의 빈번한 出現, 國民들의 教育水準 向上, 그리고 급작스러운 世界經濟의 波動 등은 企業經營을 더욱 어렵게 만들고 있는 要因이 되고 있다.

## 2. 우리의 現實

이와 같이 오늘 날의 企業은 여러 環境的 條件의 變化에 따라 절대적인 영향을 받으며 또

環境의 變化로 부터 발생하는 어려운 문제점들을 開拓해 나가지 않으면 안된다. 다시 말하면 企業이 장래에 걸쳐 계속 유지되고 발전되기 위해서는 暗黑箱子 안에서 움직이는 것처럼 企業內部에서 閉鎖的인 經營活動만으로서는 불가하며 마치 우리 人間이 社會와 自然에 挑戰하고 適應하면서 살아가는 것처럼 企業도 그 주위를 둘러 싸고 있는 여러 環境의 變化에 適應, 挑戰하는 開放的인 接近方法을 택하지 않을 수 없다는 것이다.

現代企業이 環境의 變化에 민감히 適應하고 能動的으로 挑戰해야만 한다는 사실은 이제 企業經營에 있어서 절대적인 原理가 되었다. 그럼에도 불구하고 우리의 現實은 어떠한가? 한 마디로 말하여 우리나라 企業은 環境適應的 機能이 미약하다고 하지 않을 수 없다.

或者에 따라서는 企業環境의 不條理와 結탁함으로써 過大利潤을 追求하는 事業家가 成功的이고 또한 그러한 方法을 習得하는 것이 環境의 變化에 적응하는 捷徑이라고 주장할는지 모른다. 그러나 사업의 성공을 조급하게 생각한 나머지 社會의 不條理와 結탁한 短期的인 過大利潤의 追求는 결코 持續的이 될 수 없으며 環境의 變化에 적응하는 바람직한 戰略이 되지 못한다는 사실을 우리는 많은 先例에서 찾아 볼 수 있는 것이다.

근래에 이르러 우리나라의 企業들은 社會的 責任을 제대로 수행하지 못하고 있다는 점에서 그 어느 때 보다도 社會의 各層으로 부터 격렬한 비난의 對象이 되고 있다. 外部人들의 企業에 대한 評價는 각양각색으로 나타나지만 주로 企業이 아직도 社會的 役割에 대하여 認識이 부족하며, 올바른 企業觀이나 經營哲學을 가진 企業人이 극소수이며, 正常的인 利潤을 追求하는 것이 아니라 社會的 利益을 무시하거나 또는 희생시킨 代價로서 부당한 利潤을 획득하고 있으며, 社會의 福祉向上에 기여하기는 커녕 오히려 貧富의 格差를 높혀 준다는 것이다. 그러나 올바른 姿勢를 가지고 善意的인 正常的인 經營活動을 수행하고 있는 企業人들 까지도 沒知覺한 企業人들(사실 이들을 企業人이라고 부를 수도 없지만)의 스캔들 때문에 함께 이러한 類의 비난을 받아야 한다는 것은 뼈아픈 일이 아닐 수 없다.

한편 外部人외에 企業에 직접 從事하고 있는 從業員들 까지도 자기의 會社에 대하여 그렇게 好意的인 反應을 보이고 있지 않다는 사실은 더욱 經營者들에게 覺醒할 여지를 남기고 있다. 많은 從業員들이 그들의 上司가 限定된 外部情報나 經驗이나 直觀에 의존하고 있기 때문에 豫期하지 못했던 事態가 발생하거나 狀況이 變化하면 彌縫策의 惡循環을 되풀이한다고 불만을 표시한다. 그래서 企業 자체의 장래 目標設定의 基盤을 상실함은 물론 從業員 자신들의 目標도 세우기 어려운 組織霧圍氣를 타하고 있음을 흔히 발견할 수 있다.

최근에 筆者가 조사한 우리나라 大企業의 部課長級을 중심으로 한 管理者들이 자기가 속해 있는 會社의 經營活動에 대한 評價結果를 보면 10個의 評價項目에 대하여 기대할 수 있

는 최대의 點數合計를 10,000점(最適值)으로 할 때 管理者들이 각 項目에 대하여 실제로 評價하고 있는 點數의 合計는 5,600점(評價值) 정도에 머무르고 있다. 評價項目別로 살펴 보면 社會的 機能의 수행은 最適值 1,000점에서 評價值 600점, 組織構造는 800점 중 400점, 設備의 增加는 500점 중 350점, 構成員關係는 1,300점 중 800점, 開發計劃은 800점 중 450점, 財務政策은 800점 중 350점, 受託者(理事) 分析도 800점 중 350점, 作業效率는 700점 중 500점, 管理評價는 1,200점 중 700점, 리더쉽의 效率性은 2,100점 중에서 1,100점으로 나타나고 있다. 이 資料를 신빙성 있는 것으로 받아 들인다면 管理者들이 볼 때 우리나라 企業의 經營活動은 전반적으로 더욱 改善될 여지가 많이 남아 있는 것이다.

또 技術革新을 통한 新製品의 開發問題에 대하여서도 적지 않은 經營者들이 그 중요성을 인식하고 있으며 때로는 從業員들에게 그 필요성을 力說하고 있지만 실제적으로는 技術環境의 變化에 對應하기 위한 集中的인 노력의 功이 이루어지고 있지 못하다. 최근의 조사에 의하면 우리 나라에서 대부분의 企業들이 技術情報 蒐集을 위한 專擔機構나 專門인 擔當者를 가지고 있지 않으며, 技術 및 市場情報의 蒐集을 위해 支出되는 費用이 전체 營業費중에서 10% 이상을 차지하고 있는 業體가 매우 드물다. 또 市場調查費라고 하지만 많은 業體의 경우에 PR費로 쓰여지고 있으며 그 PR費조차도 진정한 의미에서의 PR을 위해 쓰여지는 몫은 극히 적으며 그 중에서 93% 이상이 廣告宣傳費로 支出되고 있다.

우리나라 全體로 볼 때 1972年의 경우 技術開發投資總額은 政府와 民間部門을 합쳐 3千萬弗에 불과한 실정인데 그 중 겨우 16% 정도가 產業界의 技術革新을 위해 쓰여 졌다. 참고로 日本의 경우에는 1970年에 技術開發投資總額이 33億弗에 이르고 있으며 그 중 69%가 產業界에서 쓰여 졌다. 그 외에 많은 나라들이 전체 技術開發投資總額의 60% 이상을 產業界에서 차지 하고 있다.

## II. 現代 經營者의 課題

앞에서 간단히 몇가지 例를 들었지만 우리나라 企業은 미약한 環境適應의 機能을 強化함으로써 오늘 날 企業이 당면하고 있는 여러 가지 복잡한 외부적 環境을 適應 克服하여 企業이 追求하는 目標을 성공적으로 달성해야 할 시기에 이르렀다. 企業이 얼마만큼 성공적으로 그 目標을 달성할 수 있느냐 하는 것은 두말 할 필요도 없이 經營活動에 직접 책임을 지고 있는 最高經營者들의 進進한 姿勢내지 經營觀과 經營戰略을 어떻게 합리적으로 수립하느냐 하는 데 달려 있다. 급변하는 環境에 직면하고 있는 오늘 날의 最高經營者들에게는

과거와는 전혀 새로운 觀點에서 任務가 賦與되고 있으며 이에 따라 새로운 각도의 經營觀이나 態度를 확립할 것이 요청되고 있는 것이다.

### 1. 開放體系的 接近

무엇보다 오늘 날의 最高經營者들이 變化하는 企業環境에 민감하게 적응하고 效果의으로 環境의 變化에 對應함으로써 事業의 連續성과 安定성을 유지하기 위해서는 巨視的이고 開放體系的인 眼目を 가질 것이 요구된다.

이제 企業은 자기 利潤만을 追求하는 個別經濟單位로서는 存立할 수 없게 되었으며 그의 社會的 役割에 대한 새로운 知覺을 필요로 하게 되었다. 위대한 社會는 企業인이 眞正으로 그 企業機能을 위대하게 생각할 때 이룩된다는 想考를 가져야 한다. 오늘 날 企業의 最高經營者는 企業의 存續 成長에 필요한 正常的인 利潤追求를 위한 專門的인 經營活動은 물론 社會的 責任을 적극적으로 수행해야 하고 從業員들의 欲求를 充足시켜야 하는 多樣한 目標을 동시에 달성해야 한다.

健全한 자세를 가진 經營者라면 沒知覺한 企業人들 때문에 함께 社會的 비난의 標的이 될 하등의 이유가 없다. 環境變化의 趨勢에 따른 社會的 要請에 부응하기 위해서는 일부 企業이 傳統的으로 취해 온 外部壓力에 대한 소극적인 反應만으로서서는 미흡하다. 예컨대, 現狀의 비난을 모면 하기에 급급한 PR이나 勞動法과 같은 法規程을 잘 준수한다는 法制度에 대한 反應, 그리고 勞動條件의 改善을 위하여 勞使關係에 協力을 하고 있다는 姑息的이고 傳統的인 方法만을 가지고 社會的 責任을 잘 수행하였다고는 말할 수 없다.

社會的 責任을 적극적으로 수행하기 위한 經營者는 眞正으로 公衆의 利害關係가 무엇인가를 敬聽하고 調查할 필요가 있다. 새로운 그룹의 成熟過程을 이해하고 社會正義와 秩序, 그리고 調和를 유지하는 데 공헌해야 한다. 競爭者를 공격하는 불필요한 術策을 써서는 안 된다. 동시에 社會的 責任의 遂行을 위한 課題는 소수인의 형식적인 口號나 생각하는데 그쳐서는 아니되며 全社的인 活動이 되어야 한다. 또한 社會的 責任의 遂行을 위한 方針은 經營政策의 수립과정에 있어서 구체적이고 總體的인 部分의 하나가 되어야 한다.

요컨대, 企業인이 社會的 要請을 받아 들인다는 것은 결코 慈善이나 道德的인 義務가 아니라 오늘 날과 같은 多元社會에서 企業活動의 自由가 위협받지 않고 存續 成長하는 責任을 완수하는 것이며 동시에 開放的이고 制度的인 眼目を 갖지 않고서는 長期的으로 企業의 附加價値를 증대시킬 수 없다는 점에 注意를 기울여야 할 것이다.

## 2. 革新創造의 態度

둘째로, 오늘 날의 最高經營者들에게는 革新反撥의인 態度를 탈피하여 革新創造의인 態度로 轉換할 것이 요구되고 있다.

일반적으로 한 組織에 있어서 革新的인 아이디어는 그 아이디어를 적용할 수 있는 霧圍氣에 익숙해 있는 사람들에 의하여 創造된다고 할 수 있다. 따라서 組織內에 있어서도 이러한 아이디어의 創造者는 集中的으로 權限을 지니고 있는 最高層이 아닌 경우도 많은 것이다. 最高層이 革新的인 아이디어를 支持하지 않거나 또는 부당히 拒否하는 態度를 가지고 있을 때 우리는 이와 같은 형태의 組織을 革新反撥의 組織이라고 부를 수 있다. 많은 事例에서 찾아볼 수 있는 바와 같이 상당한 組織體가 革新을 忌避하려는 경향을 가지고 있다.

革新反撥의 狀態에서 革新創造의 狀態로 轉換하는데 있어서는 무엇보다 最高經營者의 意識構造의 變化를 전제로 하고 있다. 과거를 固守하는 경향을 가진 經營者들에게 革新을 기대한다는 것은 사실상 불가능하다. 특히 技術革新의 경우에는 技術情報의 결어로 危險負擔을 두려워하는 나머지 오히려 執行的, 定型的의 意想決定에 치중하는 經營者들을 흔히 볼 수 있다. 확실히 技術革新에 대한 위험부담은 크다고 하지 아니할 수 없다. 그러나 10중 하나가 성공한다면 나머지 失敗는 충분히 補償이 되기도 남을 수 있다. 또 技術情報가 입수되어 새로운 아이디어를 가지고 新製品이 만들어 질때까지 所要되는 期間이 너무 많이 걸리기 때문에 革新을 주저하는 經營者들이 있다. 새로운 아이디어가 製品化하여 消費者가 이용하기까지에는 平均 14년 내지 20년이 걸린다는 報告가 있다. 물거품처럼 사라진 아이디어도 많지만 실현이 되더라도 오랜 기간동안 에이징되어서 새로운 製品이 出現하게 되는 것이다. 오랜 潛伏期를 거쳐서 새로운 製品이 등장하고 그 製品이 새로운 市場에 販賣될 때 이것이 바로 진정한 企業의 多角化를 뜻하는 것이다. 많은 經營者들이 흔히 企業의 多角化라는 말을 표방하고 있지만 그것은 하루 이틀에 이루어 지는 것은 아니다.

革新創造의인 組織으로 轉換하기 위해서는 最高經營者가 革新을 上位水準의 目標로 삼지 않으면 안된다. 革新反撥의 組織으로 부터 革新創造의 組織으로 移行하는데 있어서는 最高經營者들의 經營觀은 물론 組織의 오랜 傳統, 構成員들의 個性, 教育程度에 영향을 받게 된다. 따라서 현재의 組織에서 革新創造의 能力과 發展動機를 抑制하고 있는 要因들을 발견하여야 한다. 또한 革新의 導入을 위해서 적절한 組織體系를 수립해야 하고, 커뮤니케이션 經路를 再整備해야 하며, 構成員들과의 기존 關係를 청산해야 하며, 構成員들의 再教育이

필요한 것이다.

### 3. 均衡된 意思決定

세째로, 오늘날 企業에 있어서는 最高經營者들이 環境의 變化에 대응하기 위한 經營政策을 수립하는데 있어서 均衡된 意思決定을 요구하고 있으며 동시에 이를 助言하고 實踐하는데 적극적인 역할을 담당하는 專門家들을 확보하지 않을 수 없게 되었다.

오늘 날 최고경영자들의 政策決定을 위한 意思決定의 성격이 變質되어 가고 있다는 사실을 간과할 수 없다. 短期的인 計劃의 수립은 많은 副作用을 만들어 내고 있으며, 그렇다고 長期的인 計劃도 언제 到來할는지 모르는 不確實性의 要因 때문에 불안감을 안겨주고 있다. 오늘 날의 최고경영자들에게는 短期的인 의사결정과 長期的인 의사결정을 均衡시킬 수 있는 능력이 요구되고 있으며, 이제까지 역사적으로 한번도 해 본적이 없었던 새로운 意思決定을 필요로 하고 있다. 均衡된 意思決定을 하기 위해서는 組織構造의 再設計과 같은 公式의이면서 獨創的인 모델이 필요하게 되며 동시에 專門家의 확보와 양성을 통하여 그들로부터 意思決定의 妥當性과 信賴度에 대하여 조언을 받아 들이지 않으면 안된다.

오늘 날의 企業에 있어서는 企業자체의 規模가 더욱 커지고 環境은 급작스럽게 變化하기 때문에 최고경영자들의 意思決定은 더욱 어렵게 되어 가고 있다. 從業員들의 수가 급속히 늘어 나고 있으며, 스태프의 필요성이 더욱 增大되고, 경영의 多角化가 더욱 필요하게 되며, 이전의 管理方式이나 意思決定方式은 거의 쓸모없게 되어 가고 있다. 이러한 經營의 複雜性을 해결할 수 있도록 合理的인 意思決定을 행하고 執行하기 위해서는 部門管理의 專門家, 예컨대 O.R. 專門家, 市場調査 專門家, 財務計劃 專門家, 人事管理 專門家 등을 더욱 필요로 하게 되었을 뿐만 아니라 이들이 보다 科學的으로 일할 것이 요구되고 있다.

### 4. 多角的 經營者

#### — 組織力과 人的 資源의 活用 —

이와 같이 環境의 變化에 따라 오늘날 企業의 最高經營者들은 막중한 임무를 갖게 되고 동시에 業務량이 많아지지 않을 수 없게 되었다. 이러한 임무를 수행해 나가야 할 오늘날의 經營者는 經驗에만 의존하는 管理方式으로는 그 빛을 보지 못할 것은 물론이며, 또한 技術的이고 技法的인 측면에서 경영을 이해하는 것만으로도 충분하지 않다. 현대 기업에서

성공적인 經營者가 되기 위해서는 組織의 리더가 되어야 하며, 企業家의 역할도 취해야 하며, 計劃執行者는 물론 構造設計家, 企業代辦人과 같은 多角的인 역할을 동시에 수행하여야 한다. 오늘날의 經營者는 끊임없고 과감한 自己發展을 통하여 環境에 긍정적으로 적응할 수 있고 賦課된 任務를 효율적으로 수행할 수 있는 經營哲學과 價值觀을 세우지 않으면 아니된다. 健全한 姿勢나 經營觀이 확립됨을 前提로 하지 않고서는 어떠한 戰略도 그 眞價를 발휘하기 어려운 것이다.

전전하고 環境의 變化에 能動的으로 대응할 수 있는 經營觀을 가진 經營者라면 곧 그 實踐을 위한 基本的인 戰略이 組織力과 人的資源의 活用に 있다는 것을 共感하게 될 것이다. 그러나 組織力과 人的 資源의 중요성을 認識하는 것만으로는 충분하지 않다.

오늘 날과 같이 多樣化하고 複雜化된 企業環境下에서는 構成員들의 고도의 參與와 自律性を 요구하고 있기 때문에 經營者는 현재의 權威主義的 組織雰圍氣를 지양하고 協同的인 분위기를 조성하는데 심혈을 기울여야 한다. 앞으로 經營者가 될 사람들은 보다 높은 水準에서 교육을 받고 큰 抱負를 가지고 있기 때문에 따라서 그만큼 더 組織雰圍氣나 上級者의 態度에 민감하다. 이에 대응하기 위하여서는 最高經營者 자신들의 自己發展도 중요하지만 동시에 組織雰圍氣의 動態化와 創造的 風土를 조성할 능력을 갖추어야 한다. 더욱이 최근에 폭발적으로 발생하고 있는 각종의 情報量을 효율적으로 처리하기 위해서는 組織構造의 再設計나 커뮤니케이션 構造의 變更을 통하여 對內外的 情報體系를 公式的으로 수립할 수 있는 組織力을 갖추어야 한다.

또한 企業을 발전시키는 要因으로 방대한 資本力이나 최신식 機械設備도 중요하겠지만 우리들이 이용할 수 있는 資源중에서 끊임없는 成長과 發展을 기대할 수 있는 유일한 것은 人間이 가지고 있는 能力임을 再確認할 필요가 있다. 즉 從業員들을 가장 중요한 資產으로 생각하여 그들의 能力을 開發시키고 새로운 일에 挑戰하게 하며 그들의 社會心理的인 欲求를 充足시켜 줌으로써 變化하는 企業環境을 적응하고 개척해나가는데 莫重한 임무를 수행하도록 하여야 할 것이다.

### Ⅲ. 組織戰略

變化하는 企業環境에 대하여 과감하게 도전하고 적응하려는 態度, 環境과 企業 內部經營을 調和시켜서 바람직한 目標를 달성하려고 하는 姿勢를 經營者들이 가질 것이 前提的인 條件이 되지만 이를 具體化시킬 수 있는 組織力, 즉 體系的인 組織戰略을 갖추지 않고서는



아무리 좋은 經營觀이라 할지라도 死藏이 되고 만다.

組織은 마치 하나의 심포니 오케스트라와 같은 것이며 最高經營者는 指揮者에 비유할 수 있다. 일단 편성한 組織構造를 環境의 變化에 관계없이 그대로 固守해 나가려고 하는 것은 어떤 指揮者가 한가지 曲만을 演奏할 수 없는 것과 마찬가지이다. 오늘날의 經營者는 環境適應的 機能을 수행하기 위하여 필요에 따라서 組織을 再設計 編成할 줄 아는 能力을 갖추어야 한다. 그래서 現代의 經營者를 構造設計家라는 이름을 붙이고 있는 것이다.

현재 대부분의 企業에서 흔히 나타나고 있는 組織構造는 生産, 販賣, 財務, 人事 등 主要企業機能에 따라 部·課·係의 라인을 이루는 官僚的 形態가 支配的이다. 環境의 變化가 단순하거나 豫測이 가능하며 주로 日常的인 業務를 수행하게 될 때는 이러한 傳統的인 部·課·係의 組織體制는 그 效果가 크다고 하지 않을 수 없다. 最高經營層에 意想決定權限이 集中되어 있는 傳統的인 조직은 아직도 小規模의 企業이나 環境에 영향을 덜 받는 企業에서 效率的일 수 있다.

그러나 오늘날과 같이 企業이 日常的인 業務만을 수행할 수 없고 急變하는 環境에 적응하기 위해서는 權限과 命令體系가 복잡하고 個人의 創意力과 能力이 發揮되기 어려워져 지나치게 年功序列型化 되기 쉬운 傳統的인 組織體制에 의존할 수는 없으며 動態的인 組織體制가 補完될 것이 요구되고 있다. 다시 말하면 최근에 急變하는 企業環境과 우리의 現實을 감안하여 볼 때 組織戰略의 방향은, 우선 日常的으로 수행하는 業務에 대하여서는 傳統的인 라인과 스태프組織을 強化하는데 力點을 두는 것이 바람직하며, 技術革新의 도입 등 環境의 變化에 대응하기 위한 組織體制는 動態化될 것이 요구된다. 그러나 環境의 變化에 적응하기 위한 組織이라 할지라도 社會的 責任의 수행을 위한 組織化는 現組織體制를 補強함으로써 가능할 것이다.

### 1. 組織의 動態化

企業環境의 變化에 대응하기 위한 特定課題를 수행하는데 있어서는 기존의 전통적인 職能別, 製品別 組織으로는 効果적으로 처리할 수 없게 된다. 즉 어떤 課題를 專門分野에서 행하는 日常的인 業務遂行은 기존 組織體制로 가능하지만 日常的인 業務를 넘어서 多角的인 協力을 필요로 하고 戰略的 價値가 높은 革新的이고 創造的인 業務를 수행하기 위해서는 動態的 組織(이것은 프로젝트 組織, 팀 組織, 태스크 포오스 등 여러가지 이름으로 불리운다)을 편성하는 것이 바람직하다. 動態的 組織化의 例로서는 특정 프로젝트의 수행을

위하여 현재 生産, 販賣, 財務, 人事 등 각 部門에서 활동하고 있는 部課長級の 中間管理者를 4~5名 선발하여 프로젝트 팀을 編成하는 것과 같은 것이다. 이들 팀 構成員은 現業務를 떠나서 常任으로 특정한 프로젝트에 專擔할 수 있도록 일정한 기간 동안 파견된다.

프로젝트 팀은 한 部門의 機能이 아니라 여러 部門의 統合的인 기능을 수행하기 때문에 이를 더욱 補強하기 위하여 기존 生産, 販賣, 財務, 人事 기능 이외에 R&D(Research & Development) 機能을 강화하여 프로젝트 팀으로 구성하는 것이 이상적이다. 企業에 있어서 R&D 機能은 간단히 말하여 보통 프로젝트 組織의 일부로 수행되며 經營의 각분야와 관련되어 新技術, 新製品의 研究開發을 하는 것이다. 즉 R&D는 끊임없는 研究開發活動을 통하여 日常的인 業務活動을 벗어난 長期計劃을 수행하는 管理過程이다.

그러나 프로젝트 組織이 원활하게 그 任務를 수행하기 위해서는 最高經營者와 全社的인 支持는 물론 프로젝트 수행에 필요한 치밀한 日程計劃表를 세우고 팀 構成員에 대한 事前, 中間, 事後 教育訓練을 실시하는 것이 필요하다. 특히 팀의 리더인 프로젝트 매니저는 팀의 編成부터 解散에 이르는 기간 동안 그 팀의 모든 責任과 權限을 가지고 있으며 또한 技術的 判斷뿐만 아니라 事業的 判斷과도 조정을 해야 하기 때문에 綜合的인 能力을 갖춘 자가 되어야 한다.

## 2. 커뮤니케이션 體系의 整備

變化하는 環境에 대한 情報, 특히 技術情報의 중요성에 대한 論議는 비교적 활발하지만 이를 유도하고 자극할 수 있는 組織運營에 대한 이야기는 드물다. 企業은 획득된 知識을 作業에 연결하고 作業은 다시 成果로 나타나야 한다. 즉 技術情報는 실제 新製品化되고 마케팅化 되도록 情報體系를 갖추어야 한다.

技術정보를 비롯한 외부 環境으로부터 발생하는 情報를 적극적으로 活用하고 있지 못하는 組織上的 문제는 크게 두가지로서, 하나는 外部 環境과 企業과의 커뮤니케이션에 障礙要因이 있다는 사실, 즉 情報를 수집하는데 있어서 對外的 情報體系의 문제이고, 또 하나는 蒐集된 情報를 企業內部에서 活用하는데 장애가 되는 對內的 커뮤니케이션의 문제이다.

따라서 經營者는 組織의 외부로부터 情報를 蒐集하고 수집된 情報를 효율적으로 이용할 수 있도록 對內外的 커뮤니케이션 體系를 整備하지 않으면 안된다. 그러기 위해서는 먼저 외부의 情報를 적극적으로 蒐集하도록 海外駐在員, 內部 스태프, 또는 별도로 指定한 사람들을 마치 궁궐의 여러 門에 配置한 수문장과 같이 技術的 게이트 키이퍼로서의 임무를 부여

하고 이들이 독자적으로 多樣한 情報을 얻도록 해야 한다. 일단 입수된 각종의 情報은 企業內의 오피니온 리더들이 적절하게 濾過役割을 하여 經營者나 필요한 部署에 전달하여야 한다. 물론 이 경우에 오피니온 리더가 일방적으로 情報을 제시함으로써 歪曲된 意思決定을 유도하는 것은 철저히 排除되어야 한다.

특히 技術情報에 대한 오피니온 리더는 R&D 팀이 맡는 것이 효율적인데 이들은 외부로부터 직접적으로 情報을 蒐集하거나 또는 技術的 게이트 키이퍼로부터 情報을 얻기도 함으로써 2段階 情報의 흐름을 유지할 수 있다. 오늘 날과 같이 技術環境이 급변하는 狀況에서는 技術的 게이트 키이퍼가 유능하고 그 數가 많을 때 그 企業의 R&D 機能이나 技術蒐集活動이 더 원활해진다고 말할 수 있다. 經營者는 이러한 技術的 게이트 키이퍼의 중요성을 認識함으로써 效果的인 企業의 對內外的 커뮤니케이션 體系를 형성하는데 指針을 삼아야 한다. 동시에 經營이 科學化됨에 따라서 가까운 시일내에 컴퓨터를 이용한 經營情報 시스템(MIS, Management Information System)을 도입하는 것도 바람직한 일일 것이다.

또한 對內的인 커뮤니케이션의 문제로서, 프로젝트 팀이나 R&D 기능의 원활한 임무수행을 위해서는 命令系統에 따라 垂直的으로 이루어 지는 日常的 業務 遂行을 위한 커뮤니케이션 네트워크로서는 곤란하다. 이 경우에 프로젝트 매니저가 專門的인 知識을 결여하고 있거나 또는 자기 자신의 時間 確保를 위하여 命令系統에 따라 최고경영자 또는 프로젝트 總括責任者에게 자기가 직접 技術情報나 業務의 進行結果를 報告하는 것 보다 각 部門의 프로젝트를 담당하고 있는 補助責任者가 직접 또는 프로젝트 매니저와 함께 커뮤니케이션 하는 것이 효율적이다.

### 3. 社會的 責任의 遂行을 위한 組織化

變化하는 社會的 環境에 보다 적극적이고 伸縮的으로 反應하기 위해서는 傳統的인 組織體制만으로는 不備하며 補完될 필요가 있다. 사실상 社會的 責任이라는 말은 흔히 쓰이고 있지만 企業에서는 이를 직접 專擔할 責任部署가 없다.

물론 社會的 責任을 원활하게 수행하기 위한 前提條件으로 最高經營者의 社會的 責任에 대한 基本政策과 명백한 의사결정이 있어야 한다. 그러나 組織構造上 어느 水準의 部門에서든지 獨自的인 權限과 責任을 가진 社會的 責任 擔當部署가 新設되지 않고서는 구호에 그치기 쉽다. 이 部署는 社會的 環境의 變化에 대하여 다이내믹하게 움직여야 하며 會社의 狀況을 외부에 정확하게 커뮤니케이트 할 수 있는 유능한 人材가 담당하여야 한다. 이 部

뿔는 필요에 따라 土地와 물 등의 오염, 公害와 같은 物理的 環境問題를 담당할 수 있는 部門과 技術的 失業, 消費者, 기타 社會的 問題에 對備할 수 있는 社會的 環境 擔當部門으로 나누어질 수도 있을 것이다.

그러나 이 部署가 본연의 임무를 제대로 수행하기 위해서는 最高經營者의 고무와 격려가 필요하며, 全社會的으로 이 部署의 活動에 대하여 관심을 갖도록 오리엔테이션 되어야 하며, 既存의 각 라인 部門과 원활한 커뮤니케이션을 통하여 그들의 意思가 반영되어야 한다.

社會的 責任의 遂行을 위한 組織化는 企業의 實體와 像에서 생기는 마이너스面의 겹을 떼우고 不利益을 방지하기 위하여 組織構造를 편성함으로써 企業의 낡은 이미지를 벗어 버리고 새로운 이미지를 만들며, 企業規模의 擴張에 따른 그 企業의 變化를 정당하게 외부에 커뮤니케이트 하기 위한 “經營戰略으로서의 디자인 統合(DECOMAS, Design Co-ordination as a Management Strategy)”과 같은 아이디어에서 출발하고 있는 것이다.

#### IV. 經營者開發戰略

##### 1. 人的 資產의 價値(反省)

變化하는 企業環境에 효율적으로 對應할 수 있도록 組織體制를 整備하였다 할지라도 그 組織을 活性化시킬 수 있는 人材가 확보되지 않고서는 그 組織은 껍데기에 불과한 것이다. 사실상 人材의 중요성은 아무리 強調하여도 지나치지 않는다.

그러나 우리 나라의 企業은 그 역사가 비교적 年淺하기 때문에 專門的이고 能力있는 人材를 확보할 시간적인 여유를 갖지 못하였다. 더구나 우리 나라의 典型的인 企業들은 所有와 經營이 實제적으로 分離되어 있지 않기 때문에 專門經營者에 대한 價値와 經營者開發의 필요성을 低評價하는 결과를 낳게 하고 있다. 組織 構成員들이 家族會社의 隸屬者일뿐 要素로서 인식되고 있지 않은 경우가 많으며 所有經營者의 빈번한 目標의 변경에 따라서 上司의 눈치를 살피는 機會主義者로 전락하고 있다. 특히 下部管理者들은 經營活動에 대한 積極적인 參與機會가 적고, 上司로부터 行動指針을 제시받지 못하거나 上司가 不在時에는 方向感覺을 잃게 되거나 아무 일도 못하게 된다.

많은 所有經營者들이 經營者開發의 價値에 대하여 不信하거나 低評價하는 것은 그들이 經營者開發의 有用性を 판단할 수 있을 정도의 知識을 거의 갖추고 있지 않다는 점에서 이해할 만 하다. 우리 나라에서는 비교적 소수를 제외하고 사실상 많은 所有經營者들이 公式

的인 經營教育을 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 經營者開發의 價値에 대한 認識을 提高시키는데 積極적인 리더 쉽을 발휘하지 못하였다. 學問的인 次元에서의 原理와 實踐的인 면에서 現實問題와 의 接을 메우는 方向에서 經營者를 위한 經營教育訓練이 이루어 지지 않았다.

## 2. 經營者의 需要增加

그러나 이제 우리 나라 企業들이 當面하고 있는 어려운 時期를 극복하고, 企業의 大規模化와 複雜性 그리고 變化하는 環境에 對應하고, 世界市場에서 더 많은 市場占有率을 차지하기 위해서는 現代經營의 價値에 대한 再認識은 물론 특히 經營을 一線에서 직접 담당할 管理者의 確保와 이들에 대한 能力開發에 초점을 두지 않을 수 없다.

1960年代 이후 우리 나라는 經營者 數에 있어서 급속한 增加趨勢를 보여 왔으며 앞으로 이러한 趨勢는 계속 될 것으로 전망된다. 앞으로 몇 년 동안이나마 우리 나라의 產業에서 필요한 經營者의 數가 어느 정도인지에 관한 體系的인 研究가 아직 行하여 지지 않고 있으나 筆者의 推計에 의하면 製造業만을 대상으로 하여 볼 때 常務級 이상의 最高經營者 數는 1974년에 12,000名이던 것이 1980년에는 20,000名線으로 增加할 것으로 보이며, 部課長級の 中間 經營者(通稱 管理者)는 1974년 61,000名이던 것이 1980년에 103,000名으로, 그리고 역시 대부분의 경우에 管理者로 불리우는 主任, 係長級 그리고 3~4年の 勤務經歷을 가지고 곧 課長級이 될 社員을 포함한 下位經營者의 數는 1974년에 107,000名이던 것이 1980년에는 184,000名이 所要될 것으로 豫測된다. 이와 같이 產業의 成長과 雇傭構造의 變化, 그리고 個別企業의 規模의 擴大에 따라 所要되는 經營者를 확보해야 한다는 것은 企業에 있어서 焦眉의 關心事가 아닐 수 없다. 이제 우리 나라에서 勞動力이 풍부하다는 말은 옛날의 이야기가 되고 말았고 특히 管理者의 경우에는 더욱 그러하다.

물론 企業에서는 所要되는 人員確保를 위하여 長期的인 人力需給計劃을 樹立하여야 한다. 필요한 人員確保를 위하여 新規採用이나 또는 다른 業體로부터 유능한 人材를 스카우트 할 수도 있다. 그러나 他職場에서 스카우트하는 것은 결국 企業間의 人力競爭을 야기시켜 長期的으로 스카우트한 企業에도 좋지 않은 영향을 미치게 된다. 또 설령 新規採用이나 스카우트를 통하여 所要人員數가 確保되었다 할지라도 이들이 바로 職場에 適應하거나 組織雰圍氣에 順應하기는 어렵다. 동시에 특정한 업무수행을 위해 필요한 能力을 가진 人材를 新規採用이나 스카우트만으로 확보하기도 어려운 것이다.

더구나 企業이 一線業務를 위해 필요한 管理者의 絕對數를 확보하였다 할지라도 量的인 增加단으로는 企業發展을 위한 요구에 부응하지 못한다는 것은 명백하다. 오늘 날과 같이 급변하는 環境에 적응하여야 하고 모든 職務에 걸쳐서 職務內容이 變革을 초래하게 되는 狀況下에서는 管理者들에게 더 높은 水準의 能力과 責任範圍를 요구하게 된다. 여기에서 새로운 管理者의 確保 못지않게 現職管理者들의 能力開發을 위한 戰略을 수립하여야 할 필요성이 더욱 절실한 것이다.

### 3. 管理者의 能力評價

企業規模와 業務의 擴大에 따라 管理者의 絕對數를 확보하는 것이 중요하지만 결국은 產業界 전체로 볼 때 人力不足을 초래하게 될 것이므로 少數精銳主義로 移行하는 것이 바람직하다. 그러기 위해서는 우선적으로 확보된 管理者를 育成시키는 것이 急先務가 아닐 수 없다. 더구나 유감스럽게도 우리 나라 企業에 從事하는 現職管理者들의 管理能力을 評價해 볼 때 그 수준은 아직도 미흡하기 때문에 더욱 管理者의 能力開發問題는 시급한 과제가 되고 있다.

사실상 管理者의 能力은 여러가지 각도에서 설명될 수 있으며 또한 能力자체를 評價한다는 것이 매우 어려운 일이다. 그러나 단적으로 말하자면 管理者가 어느 정도로 맡은 일(課業)을 잘 수행할 수 있느냐 하는 것과 上級者, 同僚, 下級者, 또는 外部人에 대하여 어느 정도로 人間關係(이것은 個人關係를 의미하는 것은 아니다)를 잘 유지하느냐 하는 두次元에서 評價될 수 있을 것이다. 일을 잘 수행한다는 것은 “課業能力”을 말하는 것으로서 課業의 定義, 計劃의 樹立, 作業과 資源의 割當, 作業의 遂行過程에서의 統制, 計劃과 成果의 比較, 計劃의 調整 등에 대한 能力을 의미한다. 또 다른 側面의 能力은 “人間關係能力”으로서 이것은 자기가 책임맡고 있는 部署에 대하여는 팀 精神의 고취, 원활한 커뮤니케이션, 葛藤이나 摩擦의 해결 및 조정, 部署의 發展과 下級者들을 訓練시킬 수 있는 能力을 의미하며, 個個人의 下級者에 대하여는 個人問題에 대한 이해, 個人能力의 活用, 모티베이션, 創意力開發, 問題解決에 대한 協調, 評價에 있어서의 公正性, 部下를 발전시킬 수 있는 能力을 말한다.

이러한 점에서 과연 우리 나라 企業에 있어서 管理者들의 “課業能力”과 “人間關係能力”은 어느 정도로 나타날 것인가? 이에 관한 體系的인 조사는 아직 이루어지고 있지 않은 실정이지만 최근 筆者가 우리나라 몇 大企業에 있어서 대체로 課長級부터 部長級까지의

管理者를 대상으로 하여 35個의 設問을 이용한 비교적 간단한 조사에 의하면, “課業能力”에 대한 評價는 100점을 만점으로 할 때 약 50점 정도에 불과하며 “人間關係能力”에 대한 점수도 60점을 약간 上廻하고 있을 뿐이다. 만일 이 결과를 그럴 듯한 것으로 받아 들인다면 우리나라 企業의 管理者들은 “人間關係能力”면에서도 개선할 여지가 많지만 “課業能力”은 훨씬 더 높힐 것이 要망되고 있음을 시사하고 있다. 다시 말하면 우리나라 管理者의 管理能力은 個人에 따라서는 어느 정도 차이가 있지만 일반적으로 볼 때 바람직한 정도에 미치지 못하고 있다는 것이다.

#### 4. 能力開發의 方向

오늘 날과 같은 急變하는 環境下에서 能力있는 管理者가 되는 길은 사실상 다른 어느 직업보다도 험난하다고 생각되며 끊임없는 學習의 過程을 필요로 한다. 管理者 能力開發을 위한 방향은 적어도 다음과 같은 세가지 관점에서 이루어지는 것이 바람직하다고 본다.

첫째로 管理者가 무엇을 배워야 하며, 어떠한 點을 開發할 것인가를 결정해야 한다. 企業의 特性에 따라서 구체적인 내용은 달라지겠지만 우리의 理實에 비추어 볼 때 대부분의 管理者들은,

① 企業을 광범위한 制度的 眼目에서 이해할 수 있도록 環境의 變化에 대한 폭넓은 知識의 培養과 企業의 公共性 내지 社會性 認識

② 보다 教育을 많이 받은 下級者들을 충분히 리이드할 수 있고 자기 담당업무를 專門의 이고 科學的으로 處理할 수 있도록 現代의 管理技術의 原理的 이해를 통한 專門知識의 增大

③ 輸出마케팅에 있어서 광범하고 보다 능수능란한 技術, 프로젝트管理技術, 施設投資, 人力管理, 財務管理와 같은 분야에서의 計劃設定과 執行能力

④ 人間의 行爲에 관한 연구를 통하여 組織構成員의 行爲에 대한 이해·판단·예측 능력의 培養과 企業經營에 적극적인 參與姿勢의 確立

⑤ 日常的인 業務외에 經營의 科學化에 따른 情報의 蒐集 利用방법과 컴퓨터에 대한 이해의 增進, 그 밖에 國際企業의 經營活動에 대한 이해와 語學實力의 增進

등을 도모함으로써 課業能力과 人間關係能力을 동시에 開發하여야 한다. 이와 같은 能力開發을 통하여 지금의 管理者는 궁극적으로 現代經營의 感覺에 알맞는 리더가 되어 나갈 것이다.

둘째로, 經營者開發의 效果를 더욱 높이기 위해서는 企業에서 目標에 의한 管理(MBO,

Management by Objectives) 方式과 같은 制度的인 補完이 이루어 져야 한다. 目標에 의한 管理 制度는 全社의으로 導入되어야 할 뿐만 아니라, 管理者 개개인에게도 적용되어야 한다. 目標管理制度를 도입하였을 경우에 目標은 구체적이어야 하고, 測定할 수 있는 것이어야 하며, 時間스케줄에 따르는 계획이 되어야 한다. 일반적으로 1년 정도 기간의 目標設定이 바람직한 것으로 보여지고 있다. 管理者가 目標에 의한 管理方式을 推進하는데 있어서 上級者는 설정된 目標에 同意하여야 하며, 同僚들도 이에 대하여 論評할 기회를 가져야 하며, 下級者들은 적어도 그 내용을 이해하고 있어야 한다. 또한 적당한 時間間隔을 두고 얼마 만큼 그 目標이 달성되었는지 評價하여야 한다. 그러나 처음 만들어진 目標은 좀처럼 맞아 들지 않는다. 이것은 現實의 制約을 크게 고려하지 않았거나 희망만을 지나치게 강조하였거나 또는 技術의 부족 때문이다. 따라서 目標에 의한 管理는 指導, 訓練, 實踐, 結果에 대한 뒤드백을 요구한다.

그 밖에 管理者의 業績評價를 위한 制度的 導入 내지 改善과 管理者를 motivete 시킬 수 있는 現代的인 報償制度가 이루어 지는 것이 바람직하다. 그러나 여기에서 한 가지 留意해 두어야 할 점은 先進經營의 制度나 技術을 그대로 받아 들인다는 것은 環境이 상이한 우리 風土에서 적지 않은 副作用을 만들어 낼 우려가 있기 때문에 오히려 경우에 따라서는 東洋的인 教育訓練方法이나 制度的 長點을 加味하는 것이 효과적일 수 있다는 사실이다.

세째로, 아무리 좋은 教育訓練內容, 아무리 이상적인 制度가 補完되고 改善되었다 할지라도 管理者 자신의 끊임없는 自己發展(SD, Self Development)을 위한 노력이 없이는 管理者의 能力開發은 의미가 상실되고 만다. 管理者 자신이 진정으로 能力있는 管理者가 될 것을 결정할 수 있도록 組織雰圍氣의 적극적인 改善이 요청되는 것이다.

## V. 結論 및 要約

오늘 날 企業環境은 急變하고 있다. 技術, 社會, 經濟, 政治, 法 등 다방면에 걸쳐서 變化가 계속되고 있으며 이 變化는 企業活動에 직접적이며 매우 큰 영향을 미치고 있다.

그러나 우리 企業의 現實은 한마디로 말하여 變化하는 環境에 對應할 수 있는 環境適應的 機能이 미약하다고 하지 아니할 수 없다. 企業이 社會的 責任을 다하고 있지 못하다는 점에 대하여 社會의 各層으로부터 비난이 高潮되고 있으나 善意의 正常的인 經營活動을 하고 있는 企業人들조차 이러한 비난에 어떻게 反應을 하여야 할지 方向을 잡지 못하고 있다. 또한 急變하는 技術環境에 能動的으로 挑戰할 수 있도록 技術革新體制를 갖추고 있지



도 못하다.

企業環境이變化함에 따라 오늘 날 經營者들의 임무는 과거와는 다른 각도에서 새로이 賦與되고 있다. 오늘 날의 經營者에게는 企業을 巨視的으로 볼 수 있는 開放體系的인 眼目을 가질 것이 요구되며, 革新創造的인 態度를 갖추어야 하며, 長短期 計劃의 均衡된 意思 決定을 필요로 하고 있으며, 더 나아가서 經營者에게 賦課된 막중한 임무를 수행하기 위하여 組織의 리더가 됨은 물론 企業家, 計劃執行者, 構造設計家, 企業代辯人과 같은 多角的인 經營者가 될 것을 요구하고 있는 것이다.

이와 같이 오늘 날의 經營者는 企業環境의 變化에 따라 經營者에게 부여되는 새로운 課題를 중심으로 하여 폭 넓은 經營觀을 갖고 多樣한 企業의 目標을 동시에 수행할 수 있는 基本姿勢를 시급히 확립하여야 한다. 變化하는 環境에 能動的으로 適應하고 挑戰할 수 있는 基本的인 態度를 갖추지 않고서는 어떠한 구체적인 經營戰略도 그 實效를 거둘 수 없는 것이다.

폭 넓게 環境의 變化에 대응할 수 있는 經營觀을 가진 經營者라면 곧 그 實踐을 위한 基本的인 戰略이 組織力과 人的 資源의 活用に 있음을 인식하게 된다. 製品戰略, 市場戰略, 投資戰略, 多角化戰略과 같은 구체적인 部門經營戰略도 經營者의 基本的인 態度의 확립과 組織力 및 人的 資源의 活용이 없이는 기대하는 成果를 가져오지 못한다.

우리나라 企業이 變化하는 環境, 특히 技術環境의 變化에 민감하게 對應하고 있지 못한 이유는 經營者들이 技術情報의 중요성을 인식하여 技術革新을 적극적으로 推進할 수 있는 態勢가 갖추어져 있지 않은데 그 근본적인 원인이 있으나 組織的인 측면에서 볼 때 技術情報를 蒐集하고 活용할 수 있는 體制가 갖추어져 있지 않은데 더욱 問題點을 안고 있는 것이다. 日常的으로 일어나는 業務의 遂行을 위해서는 현재 대부분의 企業에서 흔히 쓰이는 傳統的인 職能別, 製品別 組織體制를 補強함으로써 효율적이 될 수 있지만, 協同的이고 革新的이며 技術環境의 變化에 대응할 수 있는 戰略的 價値가 높은 課業의 遂行을 위해서는 組織의 動態化가 바람직한 것이다. 動態的인 組織의 概念은 多樣하지만 R&D 機能과 같은 經營發展을 위한 革新的 機能을 현재의 企業機能에 추가함으로써 프로젝트 팀을 編成하는 것이 보편적인 組織의 動態化 方法이다. 동시에 動態的인 組織體制 못지 않게 중요한 것은 각종의 情報를 원활하게 蒐集하고 活용할 수 있도록 外部環境과 企業, 企業內部에서의 二 段階 情報흐름의 體系를 유지하여야 한다는 것이다.

또한 우리 나라의 企業이 社會的 責任을 제대로 수행하고 있지 못하다는 社會 各層으로부터의 비난에 대하여 어떻게 反應할지 모르고 방황하고 있다는 사실은 근본적으로 經營者

들이 오늘날과 같은 多元社會에서 企業에 부과된 役割을 정확히 인식하고 있지 못하기 때문이지만 그에 못지않게 중요한 또 하나의 이유는 사실상 社會的 責任이라는 말이 흔히 企業에서 소수인의 형식적인 口號에만 그쳤을 뿐 組織內에서 그 임무를 責任지고 담당하는 專擔部署를 갖추지 못했다는 데서 찾을 수 있다. 일부 沒知覺한 企業人들 때문에 건전한 經營觀을 가진 企業人들까지 함께 비난의 標的이 될 하등의 이유가 없다. 오늘 날의 經營者는 社會的 責任 수행을 위한 명백하고도 구체적인 政策決定을 함으로써 社會的 責任 擔當部署의 活用을 통하여 變化하는 社會環境에 대하여 能動的인 反應을 해야 할 것이다.

그러나 한편 環境의 變化에 대응할 수 있는 아무리 좋은 組織體制를 整備하였다 할지라도 결국 그 組織을 活性化시킬 수 있는 原動力은 人材의 活用, 특히 經營의 一線業務를 직접 담당하고 있는 管理者들의 能力에 달려 있다. 經濟가 계속 成長되고 產業의 規模가 擴大됨에 따라 企業에서 所要되는 人員을 新規採用이나 스카웃만으로는 充員시킬 수 없기 때문에 우리 나라의 企業은 필연적으로 小數精銳主義로 나가지 않을 수 없을 것이다. 더구나 現職管理者들의 能力이 평균적으로 낮은 水準에 머무르고 있음을 볼 때 더욱 經營者開發戰略의 수립과 실천은 시급한 것이다. 管理者의 能力開發을 위해서는 먼저 管理者가 무엇을 배워야 하며 어떠한 점을 開發할 것인가를 결정하여야 한다. 동시에 目標에 의한 管理方式와 같은 制度의 導入과 바람직한 東洋的인 人事方式의 加味, 그리고 管理者 자신들이 끊임 없이 自己發展을 도모할 수 있도록 組織霧圍氣가 改善되어야 한다.

결론적으로 企業目標의 달성을 위해 우리가 흔히 내세우고 있는 新製品, 新市場, 新技術의 開發戰略과 같은 구체적인 經營戰略도 組織戰略과 經營者開發戰略과 같은 上位 또는 全般戰略이 先行되지 않고서는 그 기대하는 效果를 얻기 어려우며, 동시에 變化하는 環境에 能動的으로 對應할 수 있는 經營者의 폭 넓은 經營觀의 확립이 前提로 되지 않고서는 組織과 사람은 그 戰略의 價値를 喪失하게 된다고 말할 수 있는 것이다.