

經營要因別指標에 의한 企業行動과 經營力에 관한 調查研究* (上)

—最高經營者要因·組織要因·財務要因 및 勞使要因에 의한 經營力評價—

金 正 年

《目 次》	
序 論	V. 經營關係要因
I. 分析方法	VI. 結論—經營要因의 綜合分析 (企業評價모델에 의한 經營力評價)
II. 最高經營者要因	附表 1
III. 組織要因	附表 2
IV. 製品戰略要因	
V. 財務要因	

序 論

오늘날의 企業은 급변하는 企業環境에서 지속적인 成長과 發展을 위해 보다 적극적인 體質改善과 合理的인 經營管理를 통한 經營力을 배양하지 않으면 안될 것이다. 특히, 우리나라 企業의 經營能力을 종합적으로 評價해야 할 필요성은 企業經營의 位置와 方向提示에 있어서 중요한 意義를 지니고 있을 것 같다.

本 研究은 우리나라의 企業經營實態에 관한 5大經營要因別 調査를 토대로 하여 企業의 經營力을 종합적으로 評價한 것이다. 企業에서의 중요한 內的 成長要因들은 最高經營者, 組織, 製品戰略, 財務 및 經營關係의 5가지를 들 수 있으며, 이들 要因의 상호의존관계와 作用에 의해 企業成長이 촉진된다. 企業經營의 主軸이 되는 것은 역시 製品이며, 이 製品은 끊임없이 流動하는 企業의 外的 環境과 企業의 內的 條件에 의해 커다란 制約을 받게 된다.

따라서 企業의 利潤源泉은 最高經營者의 意思決定能力, 研究者의 技術開發能力, 종업원 의 士氣와 새로운 管理技法에 의한 創意性의 발취 등에 의존하고 있으며, 이 결과가 製品이라는 형태로 나타나게 된다. 이같이 본다면 企業의 成長過程이란 결국 最高經營者에 의해 수립된 製品戰略이 다시 組織, 財務, 經營一般의 側面에서 보완되어 나아가면서 그 經營基

筆者: 서울大學校 經營大學 經營研究所 研究員, 서울大學校 經營大學 教授

* 本 研究은 1981~82年度의 產學協同財團의 研究基金에 의거한 것임.

盤을 구축해 나가는 過程이라고 할 수 있다.

결국 最高經營者는 이미 주어진 經營構造와 유동적으로 변동하는 企業外的 環境을 감안하여 經營目標과 經營方針을 설정하며, 그것을 실시하기 위한 經營戰略을 결정하게 된다. 이러한 절차에 의거하여 經營管理活動이 이루어지며, 이의 結果로서 經營成果가 얻어지며, 이것이 다시 다음의 새로운 經營目標과 方針에 作用하여 보다 나은 經營基盤을 구축해 나가게 된다.

I. 分析方法

企業行動이 企業의 成果에 미치는 영향을 分析하려면 필연적으로 定性的인 側面에서 接近하지 않을 수 없다. 이같은 관점에서 本 研究에서는 定性的인 要因을 定量的으로 分析할 수 있는 方法이 중요한 研究課題가 되지 않을 수 없었다.

이 分析方法에서는 먼저 企業의 成果를 나타내는 여러가지의 指標를 혼합한 후에 偏奇性(bias)을 줄일 수 있는 수치를 선정함으로써 從屬變數(被說明變數)를 관찰하였다. 이렇게 설정된 從屬變數에 대해 定性的인 要因이 공헌하는 정도를 나타내는 척도로서 D -值라는 概念을 사용하였으며, 또한 定性的인 要因들의 組合이 從屬變數에 기여하는 過程을 重回歸分析에 의해 推定하였다.

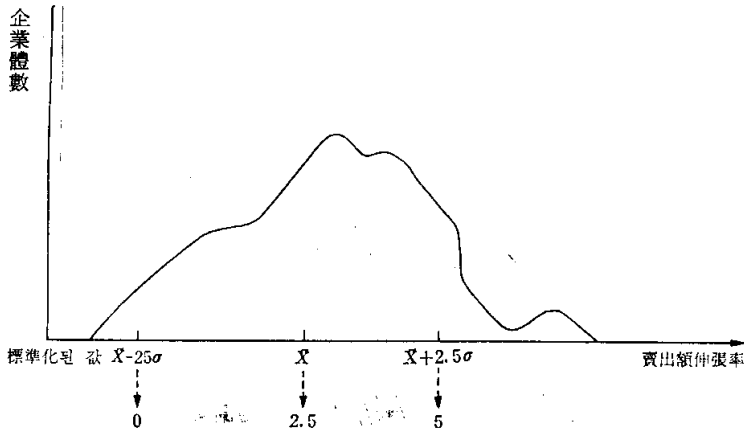
1. 從屬變數(被說明變數 : dependent variables)

企業의 成果를 測定함에 있어서는 여러가지의 指數, 예를 들면 賣出額成長率, 總資本利益率, 流動比率, 自己資本比率, 市場占有率 등을 사용할 수 있다.

本 研究에서는 企業의 成長性を 나타내는 指數로서 賣出額成長率과 總資本利益率을 사용하였는데, 그 이유는 이 두가지 指標가 가장 包括的인 財務指標이며, 賣出額成長率は 賣出額의 增加率 뿐만 아니라 現在의 利益率의 維持 및 增加를 나타내는 것이라고 생각할 수 있기 때문이다.

賣出額成長率과 總資本利益率は 전반적인 經濟의 成長率을 포함하고 있을 뿐 아니라 그 중에는 비정상적인 값도 포함되어 있기 때문에 이 두가지 指標를 標準化시켜서 評點을 부여하는 方法을 사용하였다.

<그림 1-1>에서 보는 바와 같이 수평축에 賣出額成長率을 표시하고 수직축에 企業의 數를 나타낸 후 실제 觀察値로부터 分布를 도출해 낸다. 이 分布의 平均 \bar{X} 와 標準偏差 σ 로 成長性評點을 할당하게 된다. 즉, 어느 企業의 成長性評點은,



〈그림 1-1〉 賣出額成長率에 評點을 할당하는 方法

$$Z = \frac{X - \bar{X}}{\sigma} + 2.5$$

와 같이 주어진다.

이와 동일한 方法으로 收益性評點을 계산할 수 있다. 이러한 標準化方法에 의해 非正常的인 數値를 完化시킬 수 있으며 각 產業간의 成長率의 차이를 제거시킬 수 있다. 이와 같은 方法에 의해 얻어진 成長性評點과 收益性評點을 合計함으로써 企業成果를 계산한다. 즉,

$$\text{企業成果} = \text{成長性評點} + \text{收益性評點}$$

과 같이 표시한다.

2. D-值分析

D-值分析은 여러가지의 定性的인 要因이 어느정도로 從屬變數(企業成果)에 공헌하는가를 測定하기 위한 分析方法이다. 이 D-值는 각 回答內容(category)에 대응하는 從屬變數의 平均을 계산한 후에 한 質問項目(item)내에서의 그 平均들의 차이를 비교하여 가장 큰 것에서 가장 작은 것을 뺀 값으로 정의할 수 있다.

가령, 設問紙에서 社長의 出身地位를 묻는 項目(item)에서는 創業者, 2世經營者, 本社出身經營者, 外部迎入人士의 4개의 回答內容(category)이 있다고 가정하자. 각 企業은 이 중에서 어느 한가지의 내용(category)에 대하여 응답하게 될 것이다.

創業者에 의해 經營되고 있는 企業을 集計한 다음에 그 企業들의 企業成果平均을 구할 수 있다. 이와 동일한 方法에 의해 나머지 3개에 대응한 企業成果의 平均을 구한다. 이렇게 구한 4개의 平均중 가장 큰 것과 가장 작은 것의 差異를 바로 D-值로 定義한다.

만약 이 D-值가 크다면 社長의 出身地位(즉, item)는 企業의 成果(dependent variable)

에 대해 영향을 미치는 정도가 크다고 할 수 있다. 이 수치가 작다면 企業의 成果에 社長의 出身地位는 그다지 커다란 영향을 미치지 않는다고 할 수 있다.

이 D -値分析을 위해서는 먼저 回答內容의 數가 각 質問項目(item)간에 큰 差異가 나타나지 않도록 해야한다. 이러한 이유에서 本 研究의 設問紙에서는 가능한 한 한개의 質問項目에 回答內容의 數가 4~5개가 되도록 調整하여 設定했다.

그러나 回答內容의 數가 각 質問項目間에 거의 비슷하도록 調整되었다 하더라도 한가지의 質問項目내에 있는 回答內容에 응답한 企業의 數에서 커다란 차이가 나타난다면 D -値는 그다지 의미가 없을 것이다. 즉, 一部企業의 특수한 經營方式이 貢獻度(D -値)를 크게 좌우하는 현상이 발생하게 될 것이다.

그러므로 本稿에서는 한 質問項目에서 總應答數의 10%이하가 되는 回答內容에 대해서는 修正을 가하였다. 가령 創業者에 의해 經營되고 있는 企業이 30개社인데 반해, 2世經營者에 의해 經營되고 있는 企業이 3개社라고 假定해 보기로 하자. 社長의 出身地位에 응답한 總數가 100개 企業이라고 할 때, 3개社는 10%미만이므로 修正을 하지 않으면 안된다. 2世經營者는 創業者와 비슷한 유형이므로 創業者 및 2世經營者라는 새로운 回答內容을 설정하여 33개社가 이에 응답한 것으로 볼 수 있다.

그러나 <그림 1-2>의 a)에서 보는 것과 같은 分布를 나타낸다면 (2世經營者와 創業者에 응답한 企業의 數가 각각 總應答數의 10%를 초과한다고 가정), $(\bar{Y}_1 - \bar{Y}_2)$ 에 의한 D -値계산은 의미가 있으나, <그림 1-2>의 b)와 같은 경우의 D -値는 사실상 무의미한 것이 된다. 이같이 각 質問項目내에 있는 回答內容들이 <그림 1-2>의 a)에서와 같이 分離되어 D -値계산을 할 수 있는가를 評價하기 위해서 本稿에서는 F -test의 節次를 거쳤다.

즉, 이 節次는

$$F = \frac{\text{級間分散/自由度}}{\text{級內分散/自由度}}$$

$$= \frac{[n_1(\bar{Y}_1 - \bar{Y})^2 + n_2(\bar{Y}_2 - \bar{Y})^2] / (2-1)}{\left[\sum_{j=1}^{n_1} (Y_{1j} - \bar{Y}_1)^2 + \sum_{j=1}^{n_2} (Y_{2j} - \bar{Y}_2)^2 \right] / (n_1 + n_2 - 2)}$$

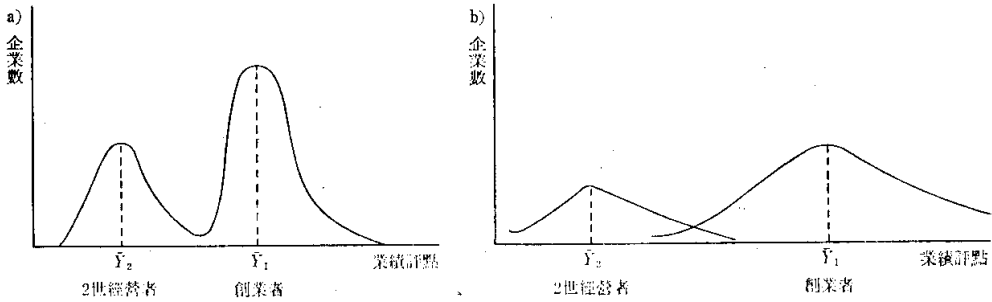
단, Y_{ij} = i 번째 回答內容에서 j 번째 企業의 企業成果

\bar{Y}_i = i 번째 回答內容에 대응한 企業成果의 平均

\bar{Y} = 전체 企業成果의 平均

n_i = i 번째 回答內容에 응답한 企業數

와 같다. 만약 이 F 값이 統計的으로 有意의이라면 <그림 1-2>의 a)에서와 같이 2개의 回答內容은 분리될 수 있다고 判斷할 수 있다.



〈그림 1-2〉 두개의 回答內容으로 분리함에 있어서의 有意性檢定

그러므로 만약 한 質問項目에서 4개의 回答內容으로 묶은 다음에 다른 回答內容들과 F -test를 해야한다. 이같이 回答內容을 수정한 후에 統計的으로 有意的임을 확인한 후에 D -值를 산출하는 方法을 사용하였다.

3. 重回歸分析

D -值分析에서는 1개의 定性要因이 개별적으로 從屬變數(企業의 成果)에 어느정도 공헌하는가를 파악할 수는 있으나 현실적으로는 수많은 定性要因이 유기적으로 結合되어 從屬變數에 영향을 미친다고 보아야 한다. 따라서, 本研究에서는 어떠한 定性要因의 組合이 企業成果를 가장 잘 설명해 줄 수 있는가를 分析하기 위해서 1次的으로 重回歸模型을 구상해 보았다.

여기서 사용한 回歸模型이 일반적인 回歸模型과 다른 점은 獨立變數를 모두 더미變數(dummy variable)로서 취급하려는 데 있다. 가령, 社長의 出身地位라는 經營要因이 變數로서 채택되었다면 創業者, 2世經營者, 本社出身經營者, 外部迎入經營者와 같은 4개의 變數는 각각 X_{i1} , X_{i2} , X_{i3} , X_{i4} 로서 도입된다. 만약 어떤 企業의 經營者가 創業者라면 $X_{i1}=1$ 이며, $X_{i2}=X_{i3}=X_{i4}=0$ 이 된다.

이러한 더미變數를 이용한 回歸分析은 이론상 β 의 推定值인 $\hat{\beta}=(X'X)^{-1}X'Y$ 의 값을 직접 구할 方法은 없다. 즉, $X'X$ 매트릭스(matrix)가 singular이기 때문에 역행렬(inverse matrix) $(X'X)^{-1}$ 의 값을 구할 수 없다.

그러나 本分析에서는 missing value(응답하지 않거나, 관계가 없다는 응답)가 존재하기 때문에 $X'X$ 行列이 non-singular가 됨을 假定하였다(실제로 컴퓨터에 의해 계산해 본 결과 non-singular임이 밝혀졌다).

回歸分析에서 선택된 變數는 1次的으로 D -值가 높은 것을 선정하였다. 또한 多重共線性(multicollinearity)을 줄이기 위하여 順位相關係數(rank correlation coefficient)를 계산한 후에 順位相關係數를 높일 수 있는 變數의 組合으로 구성하였다. 따라서 從屬變數를 설명해

줄 수 있는 척도인 重相關係數(multicorrelation coefficient)를 높일 수 있는 組合을 찾는 방법을 택하였다. 順位相關係數와 重相關係數는 서로 trade-off 關係를 갖고 있으므로 重回歸分析의 진행절차는 試行錯誤式의 方法을 벗어날 수 없었다. 그러므로 만족할 만한 結果를 얻기 위해서는 數次의 修整作業을 거치지 않을 수 없었다. 本稿의 分析은 서울大學校 電子計算所 IBM 370의 統計팩키지(SPSS)를 이용하였다.

II. 最高經營者要因

1. 最高經營者要因의 分析

우리나라의 企業은 70年代에 있어서 外部環境의 많은 變動 속에서도 高度成長을 이룩하는 經營成果를 가져 왔으나, '70年代末의 第2次 油類波動이래의 계속적인 世界經濟沈滯로 인하여 많은 어려움을 겪고 있다.

이러한 企業環境 아래서 일반적으로 最高經營者의 강력한 리더쉽(leadership)에 의한 積極的인 經營을 展開한 企業에서 높은 經營成果를 올리고 있다는 것을 알 수 있다.

最高經營者의 意思決定行動을 보면 外部機關으로부터 초빙된 經營者나 創業者社長の 강력한 리더쉽에 근거를 둔 意思決定을 하는 企業에서 成果가 좋은 것으로 나타났다. 또한 企業經營目標에 대해서 살펴보면 海外市場開發을 중시하는 企業에서 높은 성과를 올리고 있다. 이것은 國內市場의 狹小로 海外進出이 불가피함을 반영하는 것이라 하겠다.

企業經營의 多角化 및 轉換의 方向에 대해서 살펴 보면 종래와는 다른 새로운 分野로의 進出이 현저하게 나타나고 있다. 이것은 현재 진행중인 產業構造改編에 對應하여 종래의 테두리에 구애되지 않고 새로운 方向을 모색하고 있다는 것을 반영하는 것이라고 볼 수 있다. 企業成果와의 관계에서 보면 多角化를 하지 않는 편이 보다 높은 企業成果를 올리고 있다는 점을 알 수 있다. 이 사실은 우리나라의 경우 企業多角化가 단지 規模의 擴大만을 위한 것임을 반영하는 것이라 하겠다.

이상과 같은 積極的인 經營戰略을 추진함에 있어서 필요한 前提가 되는 長期經營計劃에 대해서 살펴보면 企業成果와는 별 상관없이 없는 것으로 나타나고 있다. 이것은 高度成長 期에 수립된 長期經營計劃이 景氣沈滯期에 있어서 彈力的으로 調整되지 못했음을 반영하는 것이라고 할 수 있다.

2. 最高經營層의 構成

① 最高意思決定機關의 形態

우리나라 企業의 실질적인 最高意思決定機關에 관해서 살펴보면 그 形態別에서는 理事會가 91.4%로서 가장 많으며, 다음으로는 委員會 등의 會議體가 8.6%등으로 되어 있다. 最高意思決定機關의 形態에 따른 企業成果는 理事會의 경우가 단연 높은 것으로 나타난다. 이것은 理事會가 성격상 각 部門의 實務擔當者의 協議體이므로 신속하고, 적절한 決定을 내릴 수 있다는 사실에 기인한다고 볼 수 있다.

〈表 2-1〉 最高意思決定機關의 形態와 企業成果

形 態	構 成 比(%)	企業成果(平均)
1. 理 事 會	91.4	5.1317
2. 委 員 會	8.6	4.4759

② 最高意思決定機關의 運營(構成멤버)

最高意思決定機關의 구성멤버는 1社平均 10.29名으로 나타났다. 그들의 構成員은 技術·生産業務에 종사하는 任員이 3.99名, 營業·販賣業務를 전문으로 하는 任員이 2.91名, 人事·企劃業務에 종사하는 任員이 1.76名, 財務經理業務를 전문으로 하는 任員이 1.63名으로 되어 있다. 技術·營業關係의 任員이 전체의 60%이상을 점하고 있으며 이들 任員의 構成比率와 企業成果間에는 직접적인 聯關性을 지니고 있지 않는 것으로 나타난다.

〈表 2-2〉 任員의 專門分野

分 野	人 員 數(名)
技 術·生 產	3.99
營 業·販 賣	2.91
財 務·經 理	1.63
人 事·企 劃	1.76
合 計	10.29

③ 構成멤버의 業務擔當

最高意思決定機關을 구성하고 있는 任員의 業務擔當에 관해서 살펴보면, 대부분의 멤버가 業務部門의 長을 겸하는 등의 擔當部門을 가지고 있는 企業이 88.2%, 일부분의 멤버만 關장부문을 가진 企業이 14.0%, 원칙적으로 擔當部門을 가지고 있지 않으며 最高方針決定에만 參加하고 있는 企業이 3.7%를 점하고 있다. 일반적으로 任員은 특정의 業務를 담당하지 않으면서 전체의 立場에서 企業經營에 참가하는 것이 理想的이라고 할 수 있을 것이다. 우리나라의 企業에서는 오히려 任員이 특정의 業務를 담당하는 企業에서 보다 높은 成果를 기대할 수 있을 것 같다. 그러나 權限 등이 위양되어 있지 않은 組織體系아래서는 上

位者の 리더쉽에 의존하는 傾向이 있으므로 任員의 業務擔當이 보다 좋은 成果를 가져온 것이라고 볼 수 있다.

또한 이러한 傾向은 각 멤버간의 意思疏通만 원활하게 되면 전체적인 觀點에서의 決定이 가능하게 되기 때문이다.

〈表 2-3〉 任員의 部門擔當

카 테 고 리	構 成 比(%)	企 業 成 果(平均)
全 部 門 擔 當	82.2	5.1277
一 部 分 擔 當	14.0	4.8492
擔 當 하 지 않 는 다	3.8	4.7638

④ 社長의 出身地位

最高經營層의 중심이 되는 社長의 出身地位는 創業主社長, 2世經營者, 토박이형(企業內部出身), 外部出身經營者 등으로 분류할 수 있다.

우리나라 企業에서 본다면, 創業主社長은 30.8%, 2世社長 11.2%, 企業內部出身29.0%, 外部經營者 29.0%와 같이 접하고 있다. 한편 企業實績과의 關係에서 보면, 外部出身社長, 創業主社長の 순위로 나타난다. 이러한 現象은 政府機關의 官僚, 그밖의 有力人士 등이 經營을 擔當할 경우에 있어서 여러가지 有利한 점이 많았다는 것을 反映한 것이라고 볼 수 있다. 특히 70年代와 같은 高度成長期에는 강력한 리더쉽을 지닌 創業主社長과 外部出身社長 등의 經營手腕이 크게 작용하고 있음을 반영하고 있다.

〈表 2-4〉 社長의 出身地位

出 身 地 位	構 成 比(%)	企 業 成 果(平均)
創 業 主	30.8	5.0519
2 世	11.2	5.0186
企 業 內 部 出 身	29.0	4.5114
外 部 營 經 者	29.0	5.6207

⑤ 社長任員의 年齡 및 在職期間

社長의 年齡은 全企業平均 50.9歲, 任員의 年齡은 平均 46.8歲로 나타난다. 社長 및 任員의 平均在職期間은 각각 6.5年과 5.8年이며 일반적으로 社長의 年齡이 낮은 企業에서 企業成果가 높게 나타났다. 한편 任員의 年齡과 社長·任員의 在職年數는 그다지 높은 相關關係가 없는 것으로 나타났다. 이것은 最高經營層의 年齡이 낮을수록 다소 積極的이며 創意的인 經營을 할 수 있었다는 데 기인한 것으로 해석할 수도 있겠으나 56歲 이상의 高齡者 社長의 成果도 상당히 높은 것을 보면 반드시 一意的으로 해석할 수 없을 것 같다.

〈表 2-5〉 社長の 平均年齡

社 長 の 年 齡	構 成 比 (%)	企 業 成 果 (平均)
43 세 미 만	5.0%	5.5828
43 ~ 51 세	42.6%	5.0529
51 ~ 56 세	26.7%	4.8270
56 세 이 상	25.7%	5.2806

⑥ 任員의 持株比率

任員全員이 所有하고 있는 株式數를 全發行株式數로 나눈 比率를 보면, 全企業平均 30.6%로 나타난다. 또한 任員의 持株比率는 企業成果와 거의 무관한 것으로 나타났다.

⑦ 任員의 外部로부터의 轉入比率

任員의 外部로부터의 轉入比率, 즉 過去 3年間 外部로부터 초빙된 任員의 全任員에 대한 比率를 살펴보면 아래와 같다. 우선 어떤 형태로든 外部로부터 任員을 받아들인 企業은 全體回答企業의 60.7%로 나타나며 또한 外部轉入比率이 1/4이상 되는 企業도 22.4%로 나타난다.

여기서 企業成果와의 關聯에서 보면 外部轉入比率이 낮은 企業에서 보다 좋은 成果를 나타낸다는 사실을 알 수 있다. 이것은 지나친 外部任員의 轉入은 意思疎通에 障礙를 초래하여 最高經營層의 意思決定이 신속하게 이루어지지 않을 뿐 아니라 一般從業員의 昇進機會가 상실되어 이로 인해 士氣가 低下되어 創意性的 發輝가 어렵게 되는 경우도 있기 때문이다.

〈表 2-6〉 任員의 轉入比率

任員의 轉入比率	構 成 比 (%)	企 業 成 果 (平均)
$\frac{1}{4}$ 이 하	68.0	5.1572
$\frac{1}{4} \sim \frac{3}{4}$ 이 하	19.6	5.0172
$\frac{3}{4}$ 이 상	22.4	4.9376

⑧ 最高經營者의 意思決定方法

本 研究에서는 最高意思決定時의 意思決定의 類型을 「社長中心型」(社長이 혼자서 決定하는 類型), 「任員意思參考型」(構成멤버가 대등하게 논의하고 최후에 社長이 決定하는 類型) 「任員意思中心型」(構成멤버의 意見을 中心으로 논의하고 최후에 社長이 취합하는 類型)의 3가지로 分類하였다.

우리나라의 경우에는 社長 中心型이 15%, 任員意思參考型이 47%, 任員意思中心型이 37.4%와 같이 상당히 分權化되어 있는 傾向으로 나타난다. 이같은 사실을 企業成果의 聯

關에서 살펴보면 社長中心型이 가장 높은 成果를 나타내고 있다는 것을 알 수 있었다. 즉 현재의 企業環境아래에서는 積極的, 革新的 經營과 강력한 指導力아래에서 신속한 意思決定을 내릴 수 있는 社長中心型의 意思決定方式이 보다 效率的인 成果를 가져왔다는 사실을 뒷받침하고 있는 것 같다.

〈表 2-7〉 意思決定類型

意 思 決 定 類 型	構 成 比(%)	企 業 成 果(平均)
社 長 中 心 型	15.0	5.5012
任 員 意 思 參 考 型	47.7	4.9266
任 員 意 思 中 心 型	37.3	5.0509

3. 經營目標와 經營戰略

① 企業의 長點

여기서는 最高經營層이 經營에 관한 여러가지의 戰略的 意思決定을 할 경우에 企業이 과거 오랫동안 內部에 형성하여 온 企業自體의 強點에 관해서 어떻게 認識하고 있으며, 또한 그 認識이 企業成果와 어떻게 관련되어 있는가의 문제에 관해서 고찰해 볼 필요가 있다.

이 分析結果에 의하면 企業의 強點이라는 것을 「企業의 傳統·知名度·商標」라고 주장하는 企業이 31.8%로 가장 많다. 다음은 「企業이 취급하고 있는 製品의 特性·成長性」이라고 주장하는 企業이 17.0%, 「安定된 販賣網」이 17%, 「品質의 優秀性」이 16.7% 등의 순으로 나타났다.

이같은 사실을 企業成果와의 關係에서 보면 「製品開發力」을 들고 있는 企業의 成果가 가장 좋았으며 「品質의 優秀性」, 「企業의 傳統」, 「安定된 販路·去來處」 등의 순으로 나타났다. 이것은 곧 현대의 企業成長은 創意性的 發輝에 의한 新製品의 開發을 그 中核으로 하고 있다는 점과 또한 안정된 기반을 필요로 한다는 것을 보여 준다고 할 수 있다.

〈表 2-8〉 企業의 強點

長 點	企 業 成 果(平均)
製 品 開 發 力	6.6831
品 質 的 優 秀 性	5.3817
企 業 的 傳 統·商 標	5.2456
安 定 된 販 路·去 來	5.0739

② 經營目標

最高經營者의 戰略的 意思決定의 중심적 과제인 經營目標의 選擇은 經營戰略全體의 방향

을 規定하는 것으로서 극히 중요한 課題이다. 특히 오늘날과 같이 企業外部環境이 急變하는 경우에 있어서 우리나라 企業은 經營目標을 어떻게 設定하고 있는가에 관하여 논의해 볼 필요가 있다. 이에 관해서 본다면, 3年前의 경우에는 「主力製品的의 市場占有率 維持・確大」가 61.3%, 다음은 「新製品開發」이 13.2%, 「輸出・海外據點強化」 및 「費用節減」이 각각 15.9%로서 增加趨勢를 보이고 있다. 이러한 趨勢는 景氣不況에 따른 需要減退 등으로 인한 內需不振으로 輸出市場의 擴大 및 「減量經營」을 꾀하고 있는 것으로 풀이된다.

여기서 가장 중요시하고 있는 經營目標과 企業成果와의 관련을 살펴보면 「輸出 및 海外據點強化」를 든 企業이 가장 높고, 다음에는 「經營合理化에 따른 費用節減」, 「經營多角化에 따른 事業轉換」, 「新製品開發」 등의 순으로 成果가 높은 것을 알 수 있다. 이러한 傾向은 우리나라의 경우 內需市場이 狹少하므로 海外市場으로 進出이 불가피하며 또한 內需 및 輸出不振으로 인하여 費用節減 등의 「減量經營」을 통한 生産性向上이 필요하기 때문이라고 생각된다.

〈表 2-9〉 가장 重要視하는 經營目標

重要視하는 經營目標	企業 成果(平均)
新 製 品 開 發	4.9491
市 場 占 有 率 維 持 擴 大	4.8145
輸 出 및 海 外 據 點 擴 大	5.9243
費 用 節 減	5.2324
經 營 多 角 化	4.9572
自 己 資 本 的 充 實	1.7562

③ 經營多角化와 事業轉換

일반적으로 企業은 끊임없이 유동하는 企業外部環境 아래에서 부단히 計劃의 전환을 꾀하고 經營戰略을 구사하여 環境에의 적절한 대응을 試圖하고 있다고 볼 수 있다. 環境에의 完만한 대응방법이 新製品的의 開發이라면 보다 급속한 對應策이 多角化라 할 수 있다.

現代企業에서의 經營多角化, 事業轉換 등의 現況을 본다면, 우선 전혀 多角化를 고려하지 않는 企業은 20.2%로서 비교적 적은 편이며, 종래와 전혀 다른 事業分野로의 多角化(43.3%)의 경우가 가장 많이 나타난다. 다음에는 「販賣市場과 관련되어 있는 分野」 및 「企業의 이미지, 商標 등을 이용할 수 있는 分野」에로 進出하는 形態(販賣聯關型)가 다음으로 높은 비중을 점하며, 「原材料部門」으로의 進出은 7.7%로 가장 낮았다.

이것을 3년전과 比較하여 보면, 3년전에는 販賣聯關型이 45.6%, 無聯關型(새로운 分野)이 13.6%로서 對照的인 傾向을 보이고 있어서 전혀 관계없는 분야로의 進出이 눈에 띄게

增加하고 있음을 알 수 있다. 이러한 傾向은 우리나라의 企業이 현재 進行되고 있는 産業 製造의 變化에 대응하여 종래의 테두리에 구애받지 않고 새로운 方向으로 나아가고 있다는 사실을 보여주는 것이라 할 수 있다.

企業成果와의 關係에서 본다면, 多角化·轉換戰略의 成敗는 그의 進出方向과는 그다지 밀접한 關係가 있는 것 같지는 않으며, 오히려 多角化를 하지 않는 편이 보다 좋은 成果를 나타내고 있다. 이것은 多角化의 結果가 企業의 成果에 오히려 (-)의 效果를 가져왔음을 보여주는 것이다. 따라서 우리나라의 경우, 企業의 多角化가 相乘效果(synergy effect)를 얻기 위한 것이라기보다는 規模를 擴大하기 위한 手段으로 사용되었음을 알 수 있으며, 또한 販賣聯關型多角化도 그 이점을 충분히 살리지 못하고 있음을 보여주고 있다고 할 수 있다.

〈表 2-10〉 經營多角化·事業轉換의 方向

多角化型態	構 成 比(%)	企 業 成 果(平均)
販 賣 聯 關 型	45.6	4.7656
原 材 料 分 野	8.7	4.5588
無 聯 關 型	13.6	5.0139
多角化하지 않는다	32.0	5.6958

進出方針과의 關係에서 본다면 적극적인 進出을 피한 企業이 慎重方針型보다는 높은 成果를 보여준다. 특히 3년전에 選擇한 方針과 그것을 反映하고 있는 현재의 成果와의 關係를 본다면 企業의 多角化 및 轉換戰略은 環境의 變化에 대응하여 신속하게 決定하는 것을 念頭에 두는 것이 적절하다고 생각된다.

〈表 2-11〉 多角化·事業轉換의 方針과 成果

3年前的 方針	企業成果(現在平均)
積 極 的	5.3709
消 極 的	4.6360

④ 海外戰略

海外戰略을 대별하면 「輸出戰略」과 「海外 生産據點 投資戰略」으로 나눌 수 있다. 「輸出戰略」은 편의상 「商社·代理店經由型」, 「自社營業所내지 販賣子會社經由型」으로 나눌 수 있다. 이들의 경향을 보면, 과거에는(3년전) 內需中心型의 會社가 41.9%, 商社·代理店中心이 36.6%, 海外生産據點中心이 11.0%였으나 현재는 商社·代理店中心이 41.5%로 가장 많다. 支社내지 販賣子會社가 29.8%, 海外生産據點이 16.0%, 內需中心이 12.8%로 되어 있어서 海外依存도가 매우 높게 되었음을 볼 수 있다. 특히 內需中心型이 41.9%에서 12.8%로 감

소한 것은 景氣沈滯 이후 內需市場의 沈滯 및 市場의 狹小化를 반영하는 것으로 생각된다.

이상에서 分析한 바와 같이, 우리나라의 企業은 生産·販賣의 長期·安定的 確保를 위한 海外市場의 進出에 적극적으로 참여하고 있는 것으로 나타난다(전체의 45.8%=29.8+16.0).

海外戰略과 企業成果과의 관계를 보면 海外生産據點에의 投資戰略이 가장 좋은 成果를 나타내고 있으며, 內需市場中心型이 가장 나쁜 成果를 가져온다는 사실을 알 수 있다. <表 2-12>는 海外戰略의 實施에 의해 적극적인 방향, 즉 生産據點 또는 販賣子會社 등을 통한 공략이 보다 좋은 成果와 직결되어 있다는 것을 보여 주고 있다.

<表 2-12> 海 外 戰 略

海 外 戰 略	構成比(過去 3年前)	構成比(現在)	企 業 成 果 (3年前方針과 現在成果)
內 需 中 心 型	41.9	12.8	4.6225
商社代理店經由輸出	36.6	41.4	5.0685
販賣子會社經由輸出	9.7	29.8	5.2300
海外生産據點投資	11.8	16.0	6.2508

⑤ 研究開發에 대한 經營者의 方針

製造業의 新製品開發은 研究開發이 그 기초를 이루게 된다고 할 수 있다. 效率的인 研究開發을 수행하기 위해서는 研究開發에 대한 經營者의 關心度가 문제될 것이다. 研究開發에 대한 最高經營者의 참가정도를 ① 經營者가 開拓者的인 입장에서 적극적으로 研究開發 目標을 설정하는 類型, ② 經營者가 어느정도의 指導性을 발휘하는 類型(中間類型), ③ 다른 專門家에게 권한을 위양하는 類型 등의 3가지 類型으로 나누어 조사하였다.

이에 의하면 우리나라의 경우에는 「積極的參與型」은 55.2%, 「中間的關與型」 39.0%, 「消極的參與型」은 3.8%로 나타났다. 이것을 企業成果와 비교하여보면 積極的參與型이 가장 높은 成果를 보이고 있다. 最高經營層이 적극적으로 研究開發에 참여하며 스스로 責任을 지고 危險을 감당하는 企業에 있어서는 다소 危險性이 높더라도 革新的 研究를 가능하게

<表 2-13> 研究開發의 方針

研究開發의 方針	構 成 比(%)	企 業 成 果(平均)
積 極 的 參 與 型	55.2	5.3127
中 間 的 關 與 型	39.0	4.7942
專 門 家 에 對 委 讓	3.8	4.8492

하는데 이것이 企業成果의 向上에 큰 貢獻을 하게 된 것이다.

⑥ 知識의 集約化

油類波動 이후의 우리나라 産業의 特徵的인 環境으로서는 經濟成長의 鈍化, 資源 및 에너지의 制約, 保護貿易主義의 대두 등을 들 수 있을 것이다. 우리나라 産業構造의 側面에서 본다면 單純勞動集約型, 資源·에너지 過多消費型産業의 比率이 低下되고 있으며 知識集約型産業이 成長되어 가고 있는 것으로 나타난다. 또한 個別企業에 있어서도 이러한 變化에 대응하여 技術集約化·知識勞動集約化등과 같이 企業內의 知識集約化가 進전되고 있다.

그러므로 이번 調査에서는 후자와 같은 개개의 企業水準에서 추진하고 있는 知識集約化에 초점을 두어, 企業經營의 어떠한 局面에 그 중점이 주어져 있는가를 구체적으로 分析하고자 한다. 이의 集計結果를 보면 技術集約化로서 중시하고 있는 것은 「I.E, Q.C 등에 의한 工程管理」가 28.0%, 「革新的 新製品開發」이 20.6% 「現製品の 改良」이 17.8%, 「基礎研究의 強化」가 15.9%, 「物的流通管理의 強化」가 8.5%, 「VA의 強化」가 7.5%, 「販賣經路의 短縮」이 1.9% 등으로 나타났다. 이를 보면 우리나라 企業에서는 「製造工程」, 「研究開發」, 「物的流通」의 순으로 知識集約化에 重點을 두고 있다는 사실을 알 수 있다. 또한 知識集約化의 方向과 企業의 成果간에는 깊은 關係가 없는 것으로 나타난다.

〈表 2-14〉 知識集約化의 方向

知識集約化方向	構 成 比(%)	企 業 成 果(平均)
製 造 工 程	36.5	5.0245
研 究 開 發	35.4	5.1538
物 的 流 通	28.1	5.0678

⑦ 換率引上에 대한 對應策

우리나라의 換率引上은 輸出依存型企業에 대해 相對的인 利點(merit)을 주는 반면에, 輸入依存도가 높은 企業에 대해서는 매우 不利한 影響을 끼치는 것으로 나타났다. 이러한 급격한 換率變動에 對處하기 위해, 우리나라 企業이 강구하고 있는 對策은 「原材料費의 削減」이 60.8%, 「製品の 販賣價格引上」이 13.7%, 「內需로부터 輸出에의 轉換」이 6.9%, 「外債의 早期償還」이 11.8%, 「對應策이 必要없다」는 企業이 6.9%로 나타났다.

企業成果와의 關聯을 보면 「外債早期償還」의 경우가 높은 成果를 보이는 반면 나머지는 비슷한 水準으로 나타나며 「內需로부터 輸出에의 轉換」이 다소 낮은 成果를 보이고 있다.

이것은 우리나라의 大企業의 外債規模가 크다는 사실을 反映하는 것이며, 또한 「原材料의 削減」, 「內需로부터 輸出에의 轉換」이 낮게 나타난 것은 우리나라 企業의 輸入依存도가 높기 때문에 原材料費의 削減에 限界가 주어져 있음을 反映한 것이라고 볼 수 있다.

〈表 2-15〉 換率引上の 對應策

換率引上對應策	企業成果(平均)
原 材 料 費 削 減	4.7747
製 品 販 賣 價 格 引 上	5.1791
輸 出 率 的 轉 換	4.5857
外 債 早 期 償 還	5.9246

4. 長期經營計劃

이 研究調查에서는 거의 대부분의 對象企業(84.0%)에서 長期經營計劃을 실시하고 있는 것으로 나타났다. 이 長期經營計劃의 樹立과 企業成果와의 關聯을 보면, 長期經營計劃을 樹立하지 않는 편이 다소 높은 成果를 나타내고 있는 점에 특징이 있다. 이러한 상반된 結果는 高度成長期에 樹立되었던 長期經營計劃이 景氣沈滯期에 접어들면서 彈力的으로 調整되지 않았던 것에 중요한 원인이 있었던 것 같다.

〈表 2-16〉 長期經營計劃

長期經營計劃樹立	企業成果(平均)
實施하지 않음	5.1830
實施함	4.9668

III. 組 織 要 因

1. 組織要因의 分析

組織要因의 주요특성으로서 經營組織을 살펴 보면 우리나라의 經營組織에서는 經營者의 강력한 리더쉽에 의존하는 경향이 높아져가고 있다는 사실에 注目해야 할 것 같다. 특히 프로젝트 팀(project team)이나 事業部制와 같은 動態的 組織 및 分權化된 組織이 아직은 기반을 잡지 못하고 있는 것으로 나타났다.

이 프로젝트 팀을 채택하고 있는 比率를 살펴 보면 新製品開發分野에서는 63.6%, 原價引下 및 合理化를 위한 分野에서는 72%로서 매우 높은 비율을 보이고 있다. 그러나 프로젝트 팀을 採擇하지 않는 企業에서 成果가 높은 것으로 나타나며, 현재와 같은 企業環境 아래에서는 강력한 리더쉽에 의한 신속 과감한 決定이 필요함을 보여준다고 하겠다.

事業部制의 경우를 살펴보면 이 制度를 채택하고 있는 企業이 채택하지 않은 企業에 비해 훨씬 좋은 成果를 나타내고 있다. 그러나 이것은 分權化된 經營이 成果가 높다는 것은

아니다. 왜냐하면 事業部制를 채택하고 있는 경우에도 事業部の 獨自의인 意思決定이 아니라 本社로부터 目標을 시달하는 경우의 成果가 단연 높았기 때문이다.

經營管理體制를 살펴 보면 品質, 原價, 資金管理面에 重點을 두는데 비해, 人的資源에 대한 管理는 상당히 소홀하게 취급되고 있는 경향을 나타내고 있다. 從業員 施策中에서 能力開發制度를 살펴 보면 一般從業員에 대해서보다는 中間經營層에게 보다 積極的으로 시행되고 있으며, 그 주요 手段으로는 外部講習 및 通信教育, 合宿研修, 能力別昇級制度 등을 활용하고 있는 것으로 나타났다. 從業員에 대한 勤勞意慾의 增進方案을 살펴 보면 工場의 一般從業員에 대해서는 給與, 賃金, 作業條件, 上司와의 人間關係改善 등으로 나타나고 있다. 本社 從業員의 경우 上司와의 人間關係, 業務 그 자체의 改善, 地位昇進 등으로 나타나는 것으로 보아 本社 從業員의 慾求構造가 보다 高度化되어 있음을 알 수 있으며 이에 따라 モチベーション의 手段도 달라져야 할 것으로 본다.

끝으로, 中年이상의 從業員에 대한 雇傭施策을 살펴 보면 우리나라 企業은 이 점을 거의 등한시하고 있는 것으로 나타난다. 이것은 그동안 젊은층의 從業員數가 급속히 증가되었기 때문인데 앞으로 從業員 平均年齡의 上昇으로 인한 諸般問題(가령, 平均賃金上昇, 作業能力低下, 中間經營層의 肥大, 組織·人事上的 停滯現象)에 대한 施策이 필요하게 될 것이다.

2. 經營組織

① 프로젝트 팀(project team)

프로젝트 팀 制度는 새로운 特定課題나 시급하게 解決해야 할 問題를 처리하기 위해서 본래의 組織과는 별도로 각각의 問題解決에 필요한 人員과 能力을 집중시킨 組織을 構成하여 집중적으로 活動하게 하는 制度이다. 이 制度는 일반적으로 新製品開發이나 經營合理化를 위한 方案으로서 採擇되고 있다.

本稿에서는 프로젝트 팀을 「新製品開發·新規의 大規模投資·事業轉換」과 「原價節減·合理化·能率化」를 위한 것의 2가지로 分類하여 각각의 採擇여부를 조사했다.

〈表 3-1〉 프로젝트 팀의 採擇여부(新製品開發·新規投資·事業轉換)

	社 數	構 成 比(%)	企 業 成 果
1. 採擇하고 있다	68	63.6	4.9591
2. 採擇하지 않고 있다	39	36.4	5.3487
合 計	107	100.0	

이 結果에 의하면, 우리나라 企業에서는 「新製品開發·事業轉換」등을 위한 프로젝트 팀 보다는 「原價節減·能率化」등을 위한 프로젝트 팀을 10%정도 더 많이 採擇하고 있음을 알

〈表 3-2〉 原價節減・合理化・能率化를 위한 프로젝트 팀

	社 數	構 成 比(%)	企 業 成 果
1. 採擇하고 있다	77	72.0	5.1287
2. 採擇하지 않고 있다	30	28.0	4.9579
合 計	107	100.0	

수 있다. 이는 企業의 戰略方向이 研究開發(R&D)보다는 費用節減 쪽으로 기울고 있다는 것을 보여 준다. 또한 「原價節減・能率化」 등을 위한 프로젝트 팀을 採擇하고 있는 企業들이 비교적 成果가 양호한 것으로 나타났고, 「新製品開發・事業轉換」등을 위한 프로젝트 팀을 採擇하고 있는 企業은 採擇하지 않은 企業에 비해 그 成果가 低調한 것으로 나타났다. 이것은 결국 우리나라의 企業水準이 「新製品開發・事業轉換」등을 위한 프로젝트팀을 效果的으로 活用할 수 있는 단계까지 이르지 못하고 있다는 것을 나타내는 것이라고 해석할 수 있다.

② 事業部制

事業部制은 大規模組織의 硬直化를 방지하기 위해서 組織을 몇개의 事業部로 나누어 각 事業部長에게 광범위한 權限을 부여함으로써 環境變化에 신속하게 對應하기 위한 管理制度이다.

이 制度를 採擇하고 있는 企業의 比率이 30%정도에 머물고 있는 것은 우리나라 企業들이 全社의 組織經營을 選好하고 있음을 반영한 것이라고 할 수 있다. 그러나 事業部制을 採擇하고 있는 企業의 成果가 훨씬 높다는 것을 볼 때, 事業部制의 效果的인 活用問題를 보다 신중히 검토해 볼 필요성이 있을 것 같다.

〈表 3-3〉 事業部制의 採擇

	社 數	構 成 比(%)	企 業 成 果
1. 採擇하고 있다	36	33.6	5.4806
2. 採擇하지 않고 있다	71	66.4	4.8690
合 計	107	100.0	

다음에는 事業部制을 採擇하고 있는 企業에서의 事業部目標設定形態와 目標未達時에 부과되는 penalty制度에 관해 살펴 보기로 한다.

위의 結果에 의하면 「各事業部 自體에서 目標를 設定하고, 目標未達時에 상당한 penalty (事業部長의 更迭 등)」를 부과하는 企業이 41.2%로서 가장 많은 것으로 나타난다. 그러나 企業成果의 側面에서 본다면, 오히려 「本社에서 目標를 示達하고, 目標未達時에 상당한

〈表 3-4〉 事業部制의 責任制度

	社 數	構 成 比(%)	企 業 成 果
1. 事業部에서 目標設定, 상당한 penalty	14	41.2	4.9977
2. 事業部에서 目標設定, 약한 penalty	9	26.5	4.8033
3. 本社에서 目標設定, 상당한 penalty	8	23.5	6.2091
4. 本社에서 目標設定, 약한 penalty	3	8.8	5.4522

penalty」를 부과하는 企業(23.5%)의 성과가 보다 양호하다는 結果가 얻어진다. 이것은 우리나라 企業들이 權力集中的인 組織運營에 익숙해 있다는 事實과 한편 강한 penalty를 부과하는 경향이 짙다는 것을 나타낸다고 말할 수 있다.

③ 經營縮小을 위한 組織變更

現代의 企業環境은 技術革新, 消費構造의 變化, 國際政治·經濟의 變動 등에 인해 매우 流動的이다. 이와같은 狀況에서 企業은 限定된 人員·資材·資金을 有效하게 活用하기 위해 非能率的인 部門과 장래성이 없는 部門에서부터 經營縮小을 단행해야 할 경우가 발생하고 있다. 이같은 경우에 組織變更이 필요하게 될 것이다. 과거 2年間에 組織變更을 實施한 比率을 살펴 보기로 한다.

〈表 3-5〉 經營縮小을 위한 組織變更의 實施

	社 數	構 成 比(%)	企 業 成 果
1. 子會社의 分離·獨立	12	13.0	5.5127
2. 採算性 없는 部課의 統·廢合	42	46.7	4.8150
3. 大規模의 配置轉換	23	25.8	5.1275
4. 採算性 없는 部門의 매각·양도	3	3.3	4.8191

이 結果에 의하면 가장 많이 實施된 組織變更은 「採算性 없는 部·課의 統·廢合」(46.7%)이며, 「大規模의 配置轉換」(25.8%), 「子會社의 分離·獨立」(13.0%)의 순으로 나타난다. 「採算性 없는 部門의 매각·양도」는 아주 낮게(3.3%) 나타난다. 그리고 組織變更을 實施한 企業과 實施하지 않은 企業의 成果를 비교해 본다면 實施하지 않은 企業의 成果(5.0256)가 더 높은 것으로 나타난다. 이는 組織變更으로 인한 從業員들의 不安感과 組織自體의 充實度의 惡化에 의한 結果라고 할 수 있을 것 같다.

〈表 3-6〉 組織變更과 企業成果

	社 數	企 業 成 果
1. 組織改革을 실시한 企業	37	4.8814
2. 組織改革을 실시하지 않은 企業	26	5.0256

〈表 3-7〉 組織縮小을 위한 組織變更

	社 數	構 成 比(%)
1. 實施하지 않음	40	42.1
2. 1~2項의 組織變更實施	55	57.9
3. 3項의 組織變更實施	0	—
4. 無應答	12	57
合 計	107	100

④ 組織改革에 대한 抵抗

企業이 環境變化에 대응해서 組織改革을 하려는 경우에 改革이 순조롭게 進行되느냐 되지 않느냐의 여부는 從業員의 대응자세에 달려 있다고 생각된다. 따라서 最高經營層이 組織改革을 단행할 경우 이에 대한 中間 및 下位經營層의 抵抗의 정도를 조사해 보면 아래와 같다.

〈表 3-8〉 組織改革에 대한 抵抗

	社 數	構 成 比(%)	企業成果
1. 相當한 抵抗, 組織運營지장	1	1.0	6.0640
2. 多小問의 抵抗, 組織運營 무난	59	56.2	4.9700
3. 組織運營이 상당히 무난	45	42.9	5.1816
4. 無應答	2	—	—
合 計	107	100.0	

이 結果에 의하면 우리나라 企業에서는 組織改革에 대한 抵抗이 그렇게 강하게 나타나지 않으며, 또한 組織運營이 순조롭게 進行되는 企業이 相對的으로 成果가 양호한 것으로 나타난다. 단지 하나의 企業이 「상당한 抵抗, 組織運營의 支障」의 현상을 나타내면서도 成果가 양호한 것으로 나타났는데(6.0640), 이는 특수한 예로서 本 分析에서는 問題視하지 않아도 좋을 것 같다.

3. 經營管理體制

① 컴퓨터의 利用

컴퓨터는 오늘날 事務處理의 신속화와 서어비스의 向上 등으로 여러가지 側面에서 企業經營에 필수적인 管理道具라고 할 수 있다. 그러나 이와는 달리 컴퓨터는 固定費用의 증가를 가져오게 되어 使用方法에 따른 效率性의 차이가 커다란 문제가 되고 있다. 여기서는 각 企業의 컴퓨터화의 實施狀況을 다음과 같은 14個의 業務別로 조사했다.

이 結果에 의하면 給與計算에 컴퓨터를 利用하는 企業이 56.3%로서 가장 많은 것으로

〈表 3-9〉 컴퓨터化的 實施狀況

	社 數	構 成 比(%)
1. 工程管理	14	14.7
2. 品質管理	9	9.4
3. 在庫管理	29	30.2
4. 顧客, 去來先, 情報管理	21	21.9
5. 傳票시스템	29	30.5
6. 給與計算	54	56.3
7. 原價計算	24	25.3
8. 設備投資·經濟性計算	6	6.3
9. 人事情報管理	21	22.1
10. 需要豫測, 市場調査	9	9.5
11. 廣告效果測定	1	1.1
12. 科學技術計算	2	2.1
13. 戰略的 意思決定情報	7	7.4
14. 其他	14	17.3

나타났으며, 그 다음이 傳票시스템(30.5%), 在庫管理(30.2%) 原價計算(25.3%)의 순으로 되어 있다. 이는 우리나라 企業의 컴퓨터 利用範圍가 아직은 단순한 計算범위에 그치는 水準에 이르지 못하고 있음을 나타내는 것이라고 볼 수 있다. 또한 3가지 이상을 採擇하고 있는 企業이 전체의 30%정도로 나타났으며 이는 우리나라 企業이 컴퓨터를 적극적으로 利用하고 있지 않다는 사실을 반영한 것이라고 할 수 있다.

〈表 3-10〉 컴퓨터의 利用

	社 數	構 成 比(%)
1. 積極的(7개 이상의 分野에 利用)	10	10.3
2. 보통(4~6개 分野에 利用)	20	20.6
3. 消極的(3개이하의 分野에 利用)	67	69.1
4. 無應答	10	M
合 計	107	100

② 管理體制的 強化

다음에는 각 企業이 管理體制的 強化策으로서 重視하는 項目에 관하여 살펴 보기로 한다. 여기서 가장 重要視하는 項目은 品質管理(21.3%)와 原價管理(21.0%)로 나타난다. 그 다음에는 資金管理(13.8%)인데, 이것은 우리나라 企業들이 資金需給에 가장 관심을 쏟고 있다는 사실을 나타내는 것이라고 볼 수 있다.

다시 管理體制的 強化와 企業成果의 問題를 관련시켜 보기로 한다. 여기서 가장 중요시

〈表 3-11〉 合理體制的 強化(複數回答)

	社 數	構成比(%)
1. 原價管理	67	21.0
2. 工程管理	28	8.8
3. 品質管理	68	21.3
4. 購買管理	12	3.8
5. 在庫管理	21	6.6
6. 去來處管理	29	9.1
7. 下請管理	2	0.6
8. 物的流通管理	15	4.7
9. 債權·信用管理	15	4.7
10. 資金管理	44	13.8
11. 人事·勞務管理	18	5.6

하는 項目을 「原價管理」, 「工程管理」, 「在庫·債權·資金管理」, 「去來處管理 및 기타」의 4 가지로 分類해 보면, 여기서도 「在庫·債權·資金管理」의 側面에 重點을 두는 企業의 成果가 비교적 양호한 것으로 나타나고 있다. 이것은 資金需給의 效率性이 企業에 대해 커다란 영향을 미치고 있다는 사실을 어느정도 반영한 것 같다.

〈表 3-12〉 合理體制的 強化(가장 重視하는 項目)

	社 數	企 業 成 果
1. 原價管理	26	4.8444
2. 工程·品質管理	29	5.1359
3. 在庫·債權·資金管理	14	5.1806
4. 去來先管理 및 기타	6	5.5785

4. 從業員施策

① 能力開發制度

安定經濟成長의 경향에 따라 企業에서는 自社의 經營力을 강화하기 위해 從業員 各자의 能力開發을 중요시하게 되었다. 따라서 中間經營層 및 一般從業員에 대한 企業內의 能力開發制度를 採擇하고 있는 狀況을 몇가지의 制度로 나누어서 살펴 보기로 한다.

이 結果에 의하면 11個 制度의 平均採擇率은 中間經營層에서 39.4%, 一般從業員은 37.2%로서 그다지 큰 차이가 없는 것으로 나타난다. 여기서 가장 많이 採擇하고 있는 制度는 兩階層이 모두 「外部講習會·通信教育에 대한 支援」이며, 그 다음으로는 「合宿研修制度」와 「能力別 昇給制度」인 것으로 나타난다.

특히 一般從業員측에 대한 「能力別昇給制度」의 採擇比率이 상당한 比重을 점하고 있다

〈表 3-13〉 能力開發制

	中間經營層		一般從業員	
	社 數	%	社 數	%
1. 合宿研修制度	56	53.8	46	44.2
2. 外部講習會・通信教育制度	92	88.5	90	86.5
3. 留學制度 및 派遣教育制度	37	35.9	24	23.3
4. 有給教育訓練 休暇制度	44	42.7	46	45.1
5. 能力開發研究機關의 設置	23	22.3	23	22.3
6. 能力을 반영한 昇給制度	49	48.0	65	63.7
7. 大率從業員對象의 研修會	25	24.3	24	23.3
8. 昇進試驗制度	14	13.6	23	22.3
9. 人事考課에 結付된 制度	23	22.3	11	10.7
10. 目標管理制度	42	40.8	32	31.1
11. job rotation制度	43	41.3	38	36.9

는 것을 알 수 있다. 이것은 一般從業員에 대해서는 직접적인 教育訓練도 중요하지만, 간접적인 能力別開發制度를 도입하는 것도 바람직하다는 것을 암시하는 것이라고 볼 수 있다.

〈表 3-14〉 能力開發制度(中間經營層)

	社 數	構成比(%)
1. 消極的(2개이하의 制度採擇)	22	20.6
2. 보통(3~4개 制度採擇)	35	32.7
3. 積極的(5개이상 制度採擇)	47	43.9
4. 無應答	3	2.8
合 計	107	100

〈表 3-15〉 能力開發制度(一般從業員)

	社 數	構成比(%)
1. 消極的(2개이하의 制度採擇)	34	31.8
2. 보통(3~4개 制度採擇)	33	30.8
3. 積極的(5개이상 制度採擇)	37	34.6
4. 無應答	3	2.8
合 計	107	100

② 從業員의 勤勞意慾 增進方案

從業員의 勤勞意慾을 增進하기 위한 勞務管理上의 고려사항 중에서 우리나라 企業이 重要 視하는 것은 과연 어떠한 것인가에 관해서 分析해 보기로 한다. 이 점에 관해서는 工場從

〈表 3-16〉 從業員의 勤勞意慾增進方案

	工場從業員			本社從業員		
	社 數	%	企業成果	社 數	%	企業成果
1. 給與·賃金	46	43.8	5.0838	3	2.9	4.9753
2. 作業條件	35	33.3	5.224	4	3.8	6.0640
3. 上司와 部下의 人間關係	17	16.2	4.7477	34	32.4	5.7934
4. 同僚間의 人間關係	3	2.9	4.6715	22	21.0	4.4364
5. 地位昇進	0	0	—	17	16.2	5.0615
6. 일 그 자체의 改善	4	3.8	4.0589	25	23.8	4.6765

業員과 本社從業員으로 나누어 조사한 結果에서 살펴 보기로 한다.

우선 工場從業員의 경우를 보면 가장 많은 것이 「給與·賃金」(43.8%)이며, 다음은 「作業條件」(33.3%), 「上司와 部下의 人間關係」(32.4%), 그리고 「일 그 자체의 改善」(23.8%), 「동료間의 人間關係」(21.0%)의 순으로 나타난다.

이와같이 企業의 勤勞意慾增進方案은 工場從業員과 本社從業員間에 매우 큰 차이가 있는 것으로 나타난다. 本社從業員의 경우는 人間關係에 중점을 두고 있으나, 工場從業員의 경우는 給與 및 作業條件의 向上에 커다란 관심을 보이고 있다는 것을 알 수 있다.

또한 企業成果와 관련시켜 보면 여기서도 역시 本社從業員의 경우에는 上司와 部下의 人間關係에 중점을 두고 있는 企業이, 그리고 工場從業員의 경우에는 給與 및 作業條件의 向上에 중점을 두고 있는 企業의 成果가 보다 양호한 것으로 되어 있다.

③ 從業員의 모티베이션

〈表 3-17〉 全社的·間接的 項目

	社 數	%
1. 從業員 持株制度	54	51.9
2. 家族을 위한 慰安制度	49	47.6
3. 社內預金制度	64	62.7
4. 自己집 갖기 支援制度	30	29.1
5. 카운셀러 制度	55	53.4
6. 社內報	54	51.9
7. 永久勤續 保障制度	21	20.4
8. 週二日 休日制度	9	8.7
9. 企業年金制度	3	2.9
10. 成果配分制度	32	31.1
11. 財形貯蓄制度	100	95.2
12. 從業員 共濟組合制度	71	68.3
平均採擇率		43.6

本稿에서는 從業員의 士氣를 높이기 위한 「全社的・間接的」인 制度와 「現場的・直接的」인 制度로 나누어 조사하였다.

이 結果에 따르면, 採擇率이 가장 높은 것은 「財形貯蓄制度」(95.2%)이며 그 다음은 「共濟組合制度」(68.3%), 「社內預金制度」(62.0%)의 순으로 나타난다. 그리고 12개 項目에 대한 平均採擇率은 43.6%로서 우리나라 企業들의 動機賦與制度에 대한 관심도가 그다지 높지 않다는 것으로 나타난다. 이러한 사실은 12개 項目중 6개 이상의 項目을 採擇하고 있는 企業에서 나타난 結果에 의해서도 확인할 수 있다.

〈表 3-18〉 從業員의 動機賦與(全社的・間接的 項目)

	社 數	%
1. 消極的(6개이하의 施策採擇)	80	74.8
2. 보통(7~9개 施策採擇)	25	23.4
3. 積極的(10개이상 施策採擇)	1	0.9
4. 無應答	1	0.9
合 計	107	100

「現場的・直接的」인 制度에 대해서는 다음과 같은 6개 項目으로 나누어 企業의 採擇狀況을 살펴보았다.

〈表 3-19〉 從業員의 動機賦與(現場的・直接的 項目)

	社 數	%
1. 目標管理制度	72	69.9
2. job rotation制度	47	45.6
3. job enlargement	37	36.3
4. 補償制度	62	60.8
5. 提案制度	96	93.2
6. 小集團活動	78	76.5
平均採擇率		63.7

여기서 가장 많이 採擇하고 있는 制度는 「提案制度」(93.2%)이며, 그 다음이 「小集團活動」(76.5%), 「目標管理制度」(69.9%)이다. 이 6개 項目의 制度中에서 1개 項目 以下를 採

〈表 3-20〉 現場的・直接的 項目과 企業成果

	社 數	企 業 成 果
1. 1項目以下 採擇	58	4.9738
2. 2項目以下 採擇	17	5.4635

擇하고 있는 企業과 2項目 以上을 採擇하고 있는 企業으로 나누어 比較해 본다면, 보다 많은 項目을 採擇하고 있는 企業의 成果가 보다 양호한 것으로 나타난다.

〈表 3-21〉 現場的·直接的 項目

	社 數	%
1. 消極的(1개이하의 施策採擇)	10	9.3
2. 보통(2~3개 施策採擇)	27	25.2
3. 積極的(4개이상 施策採擇)	67	62.6
4. 無應答	3	2.8
合 計	107	100

④ 賃金水準

賞與金을 포함한 從業員의 賃金은 月平均給與額에서 본다면, 平均 26만 7천원이다. 이와 같은 賃金の 絕對額과 企業成果를 관련시켜 보면, 賃금이 높은 企業일수록 成果도 양호하다는 사실을 알 수 있다.

〈表 3-22〉 賃 金 額

	社 數	%	企 業 成 果
1. 20만원이하	20	27.4	4.9925
2. 20~25만원	10	13.7	4.5234
3. 25~30만원	16	21.9	4.9672
4. 30만원이상	27	37.0	5.2628

또한 賃金の 絕對額 水準이 賃金에 대한 主觀的인 心理狀態에 미치는 영향도 조사해 보았다. 즉, 同種 他企業과 比較할 때 自社의 賃金水準이 어느 정도라고 생각하는가에 대한 質問을 해 보았다.

〈表 3-23〉 賃金水準(同種 他企業比)

	社 數	%	企 業 成 果
1. 낮다	9	12	4.8478
2. 비슷하다	36	48	4.6506
3. 높다	30	40	5.6614

이 結果에 의하면 「同種 他企業보다 높다」고 생각하는 企業의 成果가 가장 양호한 것으로 나타났다. 그런데 여기에서 特記할 만한 사항은, 「同種 他產業보다 낮다」고 생각하는 企業이 「同種 他產業과 비슷하다」고 생각하는 企業보다 成果가 양호하다는 점이다. 賃金絕對額數에서도 「20만원 이하」의 企業이 「20~30만원」인 企業보다 오히려 成果가 양호한 것

으로 나타났다. 이같은 사실은 低賃金으로 인해 原價節減이 이루어지고 價格競爭力이 강화되면서 純利益이 증가하게 된 結果라고 할 수 있다.

⑤ 男子從業員의 平均勤續年數

主工場의 男子從業員의 平均勤續年數는 4年으로 나타났는데, 이것은 70年代末의 大規模採用과 中東進出로 인해 젊은층의 從業員이 증가한 것에 기인되는 것이라고 본다. 이러한 勤續年數와 企業成果를 관련시켜 볼 때, 우리나라 企業은 平均勤續年數에 의한 成果의 차이가 거의 없는 것으로 나타났다.

〈表 3-24〉 男子從業員의 平均勤續年數

	社 數	%	企 業 成 果
1. 3年以下	17	27.9	4.9440
2. 3~4年	12	19.7	4.8358
3. 4年以上	32	52.4	4.9407

이것은 각 企業들이 70年代의 지속적인 景氣好調에 따라 거의 같은 時期에 大規模로 從業員을 採用한 結果라고 본다.

⑥ 雇傭調整策

우리나라 企業에서는 오일 쇼크 이후에도 好景氣가 계속되었기 때문에 經營縮小문제에 대해 심각하게 고려할 필요가 없었다. 不景氣가 내습한 80年代初부터 이에 대한 관심이 높아지게 되었으나 아직까지는 消極的인 자세에 그치고 있다. 本 研究에서는 最近 3년간 實施한 雇傭調整策에 대해 다음과 같은 11개 項目으로 나누어 그 實施狀況을 조사하였다.

이에 의하면 가장 많은 것이 「殘業 cut」(39.0%)이며, 그 다음은 「新規卒業者的 採用 정

〈表 3-25〉 雇傭調整策

	社 數	%
1. 殘業 cut	41	39.0
2. 一時 歸休의 實施	14	13.3
3. 임시(part time) 勞務者의 雇傭	23	21.9
4. 管理職의 昇給의 停止	15	14.3
5. 管理職의 cut 賃金	7	6.7
6. 派遣制度	23	21.9
7. 一般從業員의 昇給停止	3	2.9
8. 早期停年制	1	1.0
9. 희망 退職者의 모집	6	5.7
10. 從業員의 해고	12	11.4
11. 新規卒業者的 採用정지	26	24.8

지」(24.8%)이다. 그런데 위의 11개 項目中 3개 이상을 採擇하고 있는 企業이 30%정도라는 結果로 판단해 보면 대 一般적으로 우리나라 企業들이 雇傭調整策에 대해서 消極的이라는 사실을 알 수 있다.

〈表 3-26〉 雇 傭 調 整 策

	社 數	%
1. 消極的(2개이하項의 實施)	79	73.8
2. 보통 (3~5개項의 實施)	24	22.4
3. 積極的(6개이상 實施)	3	2.8
4. 無應答	1	0.9
合 計	107	100

⑦ 中年以上の 從業員의 雇傭施策

지금까지 우리나라 企業體에서는 中年以上の 從業員에 대한 施策으로서 高卒 年功給 또는 退職金制度 정도에 그쳐왔다. 그러나 젊은층의 從業員數가 급속히 증가함으로써 앞으로 이들의 次우문제나 活用對策이 큰 문제로 등장할 것 같다.

다시말해서 從業員의 平均年齡이 上昇함으로써 발생하는 賃金費用의 上昇, 高齡化에 의한 作業能力低下, 中間經營層의 肥大化에 의한 組織・人事上의 停滯現象 등에 대한 方案이 必要하게 될 것 같다.

이러한 中・高年 從業員層 次우문제에 대해서 企業의 對應策을 社內에서의 利用과 社外에서의 活用이라는 2가지 側面에서 그 상태를 살펴 볼 필요가 있을 것 같다.

〈表 3-27〉 社內에서의 有效利用(工場從業員: 45~54세)

	社 數	%
1. 社內再教育, 訓練시스템	23	26.4
2. 外部講習會, 通信教育에의 支援	26	30.2
3. 配置變更希望의 自主的 申告	21	24.1
4. 本人의 能力, 適性評價시스템	26	29.5
5. 職務擴大化	18	20.9
6. 職務內容의 再設計	21	24.4

이 結果에 의하면 45~54歲의 工場從業員에 대한 施策中에서는, 「外部 講習會 등에의 支援」(30.2%)과 「能力・適性評價시스템」(29.5%)이 가장 많은 것으로 나타났으며, 그 다음에는 「社內再教育・訓練시스템」(26.4%)이다. 또한 本社 從業員의 경우에는 「專門職・特別職制度의 設置」(27.5%)가 가장 많으며, 그리고 「資格制度의 新設」(17.6%), 「職務의 設計」(16.5%)의 순으로 되어 있다.

그리고 1개 項目이라도 實施한 企業과 1개 項目도 實施하지 않은 企業과를 비교해 보면, 오히려 實施하지 않은 企業의 業績이 보다 양호한 것으로 나타났는데, 이것은 이 施策들이 실시되더라도 거의 形式的인 것에 그치고 말았다는 것을 반영하고 있는 것 같다.

〈表 3-28〉 社內에서의 有效利用(45~54歲의 工場從業員對象)

	社 數	%
1. 消極的(實施하지 않음)	34	31.8
2. 보통(1~3개 項의 制度實施)	43	40.2
3. 積極的(4개 이상 制度實施)	12	11.2
4. 無應答	18	16.8
合 計	107	100

〈表 3-29〉 本社從業員對象

	社 數	%
1. 職務의 新設	15	16.5
2. 專門職制度, 特別職制度의 新設	25	27.5
3. 資格制度의 新設, 運用	16	17.6
4. (高齡者用)別途 會社의 設立	3	3.3
5. 其 他	1	1.4

中年以上の 從業員을 社外에서 活用하는 方案에 관해서는 다음과 같은 項目에서 分析하였다.

〈表 3-30〉 社外에서의 活用

	社 數	%
1. 獨立, 再就職幹旋을 위한 社內教育制	1	1.1
2. 獨立, 再就職幹旋을 위한 資格取得支援	7	7.5
3. 關聯會社로의 派遣	18	19.4
4. 獨立支援	15	19.1
5. 再就職의 幹旋	11	12.0

〈表 3-31〉 社外에서의 活用

	社 數	%
1. 消極的(實施하지 않음)	62	57.9
2. 보통(1~2개 項 實施)	26	24.3
3. 積極的(3개 項 實施)	5	4.7
4. 無應答	14	13.1
合 計	107	100



이 結果에 의하면 가장 많은 것이 「關聯會社로의 派遣」(19.4%)이며 그 實施比率은 19.4%에 불과하다. 이것은 우리나라 企業들이 中年以上の 從業員에 대한 처우문제는 아주 소홀히 다루고 있다는 사실을 의미하는 것이다.

IV. 製品戰略要因

1. 製品戰略要因의 分析

製品戰略은 最高經營자가 세운 經營戰略의 中心이 되는 것이며, 또한 그 製品戰略에 적합한 組織, 財務經營關係의 구축이 장래의 企業成長의 기반이 되는 企業經營에 있어서 가장 중요한 戰略이다.

우리나라 企業의 製品戰略을 보면 費用節減, 資源 및 에너지 절감을 중심으로 한 新製品開發에 주력하고 있는 것으로 나타난다. 이것은 國際源資材價格의 불안정과 景氣沈滯로 인한 需要減退에 대처하여 製品構成의 전환을 피하고 있음을 보여주는 것이라 할 수 있다.

다음으로 販賣促進戰略을 살펴 보면 景氣沈滯로 인한 需要不振으로 상대적으로 市場規模가 협소해짐에 따라 企業間的 競爭이 치열하게 되어 판매원에 의한 人的販賣促進戰略을 강화하고 있는 경향을 나타낸다.

또한 海外販賣 經路를 보면 綜合商社를 이용하고 있는 企業이 전체의 34.6%이며, 自社直販 또는 販賣子會社를 이용하는 企業이 32%로서 海外의 政治·經濟情勢의 격심한 변동에 대응하기 위해 필요한 海外情報를 직접 수집하고 또한 海外據點을 적극적으로 開拓하기 위한 경향을 보이고 있다.

研究開發分野에서는 현재의 市場을 유지하고 현재 보유하고 있는 기술을 개량하는 것이 대부분을 점하고 있다. 이것은 景氣沈滯로 인해 市場이 불투명해짐에 따라 새로운 技術 및 新市場에 대한 投資가 상당히 위축되어 있음을 반영하는 것이며, 또한 先進國에 비하여 우리나라의 技術開發의 기반이 취약하다는 것을 반영한 것이다.

2. 製 品

① 新製品開發의 方向

企業이 長期的으로 存續·成長하기 위해서는 產業構造의 變化에 적극적으로 對處해 나가지 않으면 안된다. 구체적으로는 製品構成의 轉換을 기해야 할 것이다. 그러나 企業은 技術力과 마케팅能力등의 집합으로 이루어진 獨自的인 經營基盤을 지니고 있기 때문에 급격한 轉換은 不可能하다. 따라서 계속적인 新製品開發에 의해 점진적인 轉換을 기해야 한다.

〈表 4-1〉 新製品開發의 方向

		過去 3年間(%)	앞으로 3年間(%)
最終市場方向	1. 老人 身體障礙者 위주	0	0
	2. 女性 위주	3.3	3.3
	3. 獨身 위주	2.2	2.2
	4. 10代 위주	5.6	2.2
	5. 新婚夫婦 위주	0	0
	6. 高額所得者 위주	4.4	2.2
	7. 幼兒 위주	1.1	2.2
	8. 其他 위주	4.4	4.4
中間市場方向	9. 自動車關聯產業	3.3	3.3
	10. 食品關聯產業	7.8	8.3
	11. 外食·飲食產業	0	0
	12. 流通產業	1.1	1.1
	13. 公害防止產業	1.1	1.1
	14. 醫療產業	6.7	9.9
	15. 運動 및 餘暇產業	0	0
	16. 教育產業	0	0
	17. 住宅產業	4.4	3.3
	18. 情報處理產業	0	2.2
	19. 電氣關聯產業	12.2	6.6
	20. 農林·水産關聯產業	3.3	3.3
	21. 其他產業	5.6	4.4
	22. 小型化·輕量化產業	1.1	1.1
技術方向	23. 資源·에너지節約 技術	1.1	5.5
	24. 새로운 技術	1.1	1.1
	25. 廢棄物再生活用技術	2.2	2.2
	26. 效率化技術	0	0
	27. 시스템化技術	0	3.3
	28. 費用節減技術	3.3	3.3
	29. 高品質化技術	18.9	16.5
	30. 精密化技術	1.1	0
	31. 電子工學技術	1.1	2.2
	32. 光通信技術	0	0
	33. 模寫電送技術	0	0
	34. fine chemical	2.2	3.3
	35. 生化學技術	0	0
	36. 통조림 등의 製造技術	0	0
	37. 低溫技術	0	0
	38. 其他 革新的 技術	1.1	1.1

本 研究에서는 이 문제에 대해서 각 企業이 最近 3年間에 開發한 新製品 및 앞으로 3年間에 開發할 예정으로 되어 있는 新製品の 特色과 方向에 대해 「最終市場方向」(1~8), 「中

間市場方向」(9~22), 「技術方向」(23~38)으로 나누어 총 38개 項目을 조사했다. 먼저 가장 重要視하는 開發方向을 조사한 결과는 다음과 같다.

이 結果에 의하면 「最終市場方向」중에서는 과거 3年間은 「10代위주」(5.6%), 향후 3년간은 「女性위주」(3.3%)가 가장 많은 것으로 나타났다. 「中間市場方向」중에서는 과거 3年間은 「電氣關聯産業」(12.2%), 향후 3年間은 「의료산업」(9.9%)이 가장 많았다. 다음에 「技術方向」을 보면, 앞으로 3年間の 方向으로서 가장 많은 企業이 重要시한 것은 「高品質化技術」(16.5%)이며, 그 다음이 「資源 및 에너지 節約技術」(5.5%)이다. 한편 앞으로 3年間の 開發方向으로서 重要시하는 것의 複數回答을 集計하여 상위 10項目을 표시해 보았는데 그 결과는 다음과 같다.

〈表 4-2〉 앞으로 3年間の 新製品 開發方向(複數回答: 上位 10項目)

順	位	開 發 方 向	重要視하는 企業의 比率(%)
1.		高品質化技術	47.3
2.		費用節減技術	24.2
3.		資源 및 에너지 節約技術	23.1
4.		食品關聯産業	19.8
5.		醫療産業	12.1
6.		精密化技術	11.0
7.		電氣關聯産業	9.9
8.		效率化技術	9.9
9.		fine chemical	8.8
10.		情報處理産業	7.7

이 結果에 의하면 가장 높은 比率을 점하는 것은 「高品質化 技術」(47.3%)이며, 그 다음이 「費用節減技術」(24.2%)과 「資源 및 에너지 節約技術」(23.1%)이다. 이것은 오일 쇼크 이후의 景氣沈滯에 대처하고, 資源武器化 등에 의한 資源財 購入難 및 價格上昇에 대비하려는 企業의 努力을 반영하는 것이라고 본다.

② 新製品比率

企業의 新製品開發은 그 과정에서 企業內的 각 개인의 創意性이 발휘되고, 企業全體에 活力을 주는 동시에, 그 성공은 賣出額의 증대와 企業利益의 增大를 가져오며 장래의 企業

〈表 4-3〉 新製品比率과 企業成果

	%	企 業 成 果
1. 20% 未滿	48.4	4.6701
2. 20%~40%	29.0	4.8385
3. 40% 以上	22.6	5.2445

成長에 큰 기여를 하게 된다. 本 研究에서는 과거 3年間に 開發・販賣된 新製品이 현재의 總賣出額에서 점하는 比率을 조사했다.

이 結果에 의하면, 新製品比率이 20%미만인 企業은 그 數는 가장 많으나 成果는 가장 불량한 것으로 나타났고, 반면에 40%이상인 企業의 成果가 가장 양호한 것으로 나타났다. 이는 현대 企業이 企業間의 競爭속에서 살아남아 成長을 계속하기 위해서는 既存製品만으로는 限界가 있으므로 新製品의 開發에 주력해야 한다는 것을 의미하는 것이라고 본다.

3. 市 場

① 販賣促進戰略

本 研究에서는 企業이 重要視하는 販賣促進戰略에 대해서 조사했다.

〈表 4-4〉 販賣促進戰略

		가장重要視	複數回答
人的販促戰略	1. 販賣員에 의한 現顧客과의 關係유지	38.5	26.5
	2. 販賣員에 의한 新市場, 新顧客 개척	32.3	21.2
	3. 販賣員의 教育訓練, 판매기술의 manual化	7.3	10.0
	4. 販賣員의 contest, premium	0	1.2
	5. sales engineer의 育成	5.2	5.0
物的販促戰略	6. 企業廣告	3.1	2.7
	7. 製品廣告	5.2	11.5
	8. 廣告標的의 適切한 選擇	0	1.9
	9. 廣告媒體의 適切한 選擇	1.0	1.9
	10. 廣告豫算의 確保	0	0.4
統合的販促戰略	11. 販賣占 원조	1.0	1.9
	12. 販賣占 교육	0	1.9
	13. 販賣業者의 組織化	1.0	2.3
	14. rebate 政策	0	3.8
	15. 展示會・工場見學	1.0	3.1
	16. 販賣促進의 不必要	4.2	4.6

이 結果에 의하면 人的販賣促進戰略이 가장 중요시되고 있음을 알 수 있다. 이는 經濟成長의 安定化傾向에 따라 企業은 市場과 밀접한 製品을 판매해야 할 필요가 있으므로 消費者의 의견을 용이하게 탐지할 수 있는 販賣員을 활용한 販賣促進을 중요시하게 될 결과라고 해석할 수 있다. 다음으로 物的販賣促進戰略 중에서는 製品廣告를 비교적 중요시하고 있으며 統合的 販賣促進戰略에 대해서는 거의 무관심한 것으로 나타났다. 이는 우리나라 企業의 販促活動의 水準이 아직 미진한 상태에 놓여 있음을 반영하는 것이라고 본다.

② 海外販賣 channel

海外市場에서의 製品販賣 channel에 대해서 살펴보면 業種 및 製品의 特性에 따라 차이가 있기는 하지만, 일반적으로 綜合商社를 이용하는 企業이 가장 많은 것으로 나타났다.

이 海外販賣 channel과 企業成果를 관련시켜 보면, 「綜合商社」를 이용하는 企業은 비교적 成長性은 높으나 收益性이 저조한 것으로 나타났다. 그리고 專門商社나 代理店을 이용하는 기업이 成長性이 가장 높고, 自社販賣·販賣子會社를 이용하는 企業의 收益性이 가장

〈表 4-5〉 海外販賣 channel과 企業成果

	成 長 性	收 益 性
1. 自社直販·販賣子會社	2.2890	2.6933
2. 小賣業 및 기타	2.2187	2.3681
3. 專門商社 代理店	2.6927	2.6183
4. 綜合商社	2.2940	1.9810

높은 것으로 나타났다. 高度의 技術을 요하는 成長製品을 보유한 企業이 서서히 獨自的인 販賣 channel을 形成해 가는 경향이 명확하게 나타나고 있다.

4. 研究開發

① 研究開發의 基本目標

企業에서 研究開發의 基本목표로서 중요시하는 것을 살펴 보기 위해 技術面에서는 「현재 保有技術 改良」과 「革新的 技術의 開發」로, 市場面에서는 「現在市場의 維持·擴大」와 「新市場의 개척」으로 나누어 그 傾向을 조사해 보았다.

〈表 4-6〉 研究開發의 基本目標

	基 本 目 標	社 數	%
技 術	1. 현재 기술의 改良	74	76.3
	2. 혁신적 기술의 개발	23	32.7
市 場	1. 現市場의 유지·확대	59	60.8
	2. 新市場의 개척	38	39.2

이 結果에 의하면 우리나라 企業들의 研究開發에 대한 태도가 現段階內에서의 修正 및 補完에 그치는 비교적 消極的인 水準에 머물고 있음을 알 수 있다.

② 研究管理

研究開發의 目標이 설정된 후에, 이의 達成方法과 기일에 대하여 研究者에게 어느 정도의 裁量권을 주는가에 대해서는 다음의 3項目으로 나누어 조사했다.

이 結果에 의하면 「研究者와 上司의 合議」에 의한다는 企業이 거의 80%를 점하고 있으며, 「研究者의 自由裁量」과 「上司의 指示」에 의한다는 企業이 각각 10%水準에 머물고 있

〈表 4-7〉 研 究 管 理

管 理 方 法	社 數	%	企 業 成 果
1. 研究者의 자유재량	12	12.4	4.9407
2. 研究者와 上司의 합의	77	79.4	4.8877
3. 上司의 指示	8	8.2	5.0015

다. 그리고 管理方法과 企業實績을 관련시켜 보면 上司가 達成方法 및 기일의 設定에 적극적으로 參與하는 企業의 成果가 가장 양호한 것으로 나타났다. 이 사실은 製品 life-cycle의 短縮化傾向에 따라 競爭企業에 비해 먼저 市場性이 높은 新製品을 間發하기 위해서는 研究過程에 대해서 上司가 方法을 指示하고 기한을 設定하여 직접적인 管理를 하는 것이 研究者의 集中力을 높이는 데 유효하기 때문이라고 본다.

③ 主力製品의 品質·機能에 관한 技術

主力製品의 品質·機能에 관한 技術에 대해서 조사한 결과는 다음과 같다.

〈表 4-8〉 技術導入 및 開發

	社 數	%	企 業 成 果
1. 全面的인 技術導入	22	23.2	4.5086
2. 一部分의 技術導入	32	33.7	4.7734
3. 導入技術大幅改良	12	12.6	4.9211
4. 完全한 自社技術	29	30.5	5.0346

이 結果에서 보면 「完全한 自社の 技術」이라고 대답한 企業이 전체의 약 30%정도를 점하고 있다. 이는 우리나라 企業이 대부분 導入技術에 의존하고 있다는 것을 의미한다. 企業의 成果面에서도 가장 양호한 것으로 나타난 「完全한 自社の 技術」을 갖기 위해서는 研究開發努力이 필요하다고 본다.

④ 新規設備比率

企業의 設備投資狀況을 살펴 보기 위해서 主要設備中 取得한지 3年 미만의 것에 대한 比率를 조사했다.

〈表 4-9〉 新規設備比率

	社 數	%	企 業 成 果
1. 0~20%	26	27.3	4.3416
2. 20~40%	22	23.2	5.0177
3. 40~60%	23	24.2	4.9356
4. 60%이상	24	25.3	5.4632

이 結果에 의하여 新規設備比率이 20%미만인 企業은 전체의 27%정도 밖에 되지 않는다. 그리고 全企業의 1/4정도가 60%이상의 新規設備를 보유하고 있는 것으로 나타났다. 이는 우리나라 企業들이 오일 쇼크 이후에도 계속된 好景氣의 영향으로 設備投資를 증대시켜온 결과라고 할 수 있다. 企業成果面에서 보면 新規設備比率이 높을수록 양호한 것으로 나타났다. 이는 設備增大로 大量生産이 가능해지고, 또한 最新設備에 의한 效率的 生産이 이루어져 製造原價를 節減할 수 있기 때문이라고 생각된다.

V. 財務要因

1. 財務要因의 分析

70年代의 高度成長期에 있어서는 企業財務의 最大關心事는 必要資金의 確保라고 할 수 있다. 이러한 傾向 때문에 財務構造의 문제는 거의 등한시되다시피 했다고 볼 수 있다. 왜냐하면 企業의 投資收益이 調達資金의 利率을 훨씬 상회하게 되므로 보다 많은 資金의 調達은 보다 높은 利益을 뜻했기 때문이다.

이러한 要因들이 우리나라 企業들의 財務構造를 惡化시키는 根本要因이 되었으며 現在의 景氣沈滯期에 들어오면서 企業의 金融費用負擔壓迫을 가중하게 된 것이다.

우선 企業의 銀行窗口利用方針을 보면 銀行去來窗口를 넓히되 한 곳에 集中시키는 경향이 支配的이며 또한 固定資金의 調達源泉도 長期借入金에 의존하는 경우가 많았다. 또한 長期借入金에 의존하는 企業에 있어서 成果가 높게 나타났는데 이것은 정부의 金融支援과 稅制上的의 혜택 때문인 것으로 볼 수 있다.

한편 最高經營者가 가장 중시하는 經營指標은 收益性指標보다는 成長性指標였는데 景氣沈滯가 지속되는 상황하에서는 몇가지의 問題點을 내포하고 있다고 할 수 있다.

2. 財務政策

① 資金調達

外部資金을 끌어들이는 通路의 하나로써 銀行과 去來를 하게 되는데 이러한 銀行去來에 관한 方針에 대해서 조사했다. 이와 관련시켜 보면 「銀行去來窗口를 가능한 한 좁힌다」는 企業의 成果가 가장 양호한 것으로 나타났다. 이것은 資金條件이 우월한 企業들은 資金調達面에 자신이 있으므로 管理의 간소화를 위해 銀行去來窗口를 가능한 한 좁히려고한 結果라고 본다.

이 結果에 의하면 「銀行去來窗口는 가능한 한 넓히나 特定銀行에 어느 정도 集中」시키는

〈表 5-1〉 銀行去來方針

	社 數	%	企業成果
1. 組行去來窓口는 넓히되 集中시키지 않음	30	29.4	4.8191
2. 銀行去來窓口는 넓히되 集中시킴	62	60.8	5.1559
3. 銀行去來窓口는 좁힘	10	9.8	5.6085

企業이 60.8%를 점하고 있다. 그리고 「銀行去來窓口를 가능한 한 좁힘」이라는 企業은 겨우 9.8%에 머물고 있다.

② 固定資産의 調達源泉

企業成果와 固定資産의 調達源泉으로서 어떤 方法에 重點을 두고 있는가에 대해서 「3年前」과 「現在」를 나누어 조사했다.

〈表 5-2〉 固定資金의 調達源泉

	3 年 前		現 在	
	社 數	%	社 數	%
1. 社 內 留 保	57	29.1	51	26.0
2. 增 資	40	20.4	31	15.8
3. 社 債	23	11.7	33	16.8
4. 長 期 借 入 金	71	36.2	74	37.8
5. 其 他	5	7	7	3.6

이 結果에 의하면 「長期借入金」을 重要視하는 企業의 比率이 가장 높으며, 「社內留保」와 「増資」를 重要視하는 企業의 比率도 상당히 높아졌다. 이는 施設擴張으로 인해 自己資本의 比率이 低下되며 이와 동시에 80年代初 부터의 不景氣로 인한 우리나라 經濟의 全體的인 資金難에 인한 結果라고 할 수 있다.

重要視하는 固定資本의 調達源泉과 企業成果를 관련시켜 보면 다음과 같다.

〈表 5-3〉 固定資本의 調達源泉과 企業成果

	成 長 性	收 益 性	企 業 成 果
1. 社內留保	2.2560	2.4785	4.7345
2. 社債・長期借入金	2.7283	2.5511	5.2794
3. 増資・其他	2.5093	2.3023	4.8116

이 結果에 의하면 일반적으로 成果가 양호한 企業은 「社債長期借入金」을 重要視하는 企業이며, 그 다음이 「増資其他」를 重要視하는 企業으로 나타난다. 가장 成果가 나쁜 것은 「社內留保」를 重要視하는 企業으로 나타났다.

이는 「社債・長期借入金」을 사용하는 경우에는 부담하는 위험 중에서 많은 部分을 政府가 떠맡아 주고 있으며 기타 稅制上的 혜택등을 받기 때문이라고 본다.

③ 財務改善策

經濟의 安定成長에 對處하기 위하여 과거 3年間 실시한 財務改善策에 대하여 조사했다. 이 結果에 의하면 7개 項目에 대한 採擇率의 平均이 약 48%로 나타났다.

〈表 5-4〉 財務改善策의 實施

	比 率	成 長 性	收 益 性	企業成果
1. 消極的(2項目이하)	78.6	2.5674	2.4879	5.0553
2. 平均的(3~4 項目)	14.3	2.4739	2.4526	4.9265
3. 積極的(5項目이상)	7.1	2.3768	2.3412	4.7180

그리고 가장 많이 채택하고 있는 것이 「債權・債務의 結제기간 변경」(71.3%)이며, 그 다음이 「剩餘資金의 積極的 運用」(68.3%)이다. 그런데 문제가 되는 것은 그 改善策을 採擇한 企業이 採擇하지 않은 企業보다 成果가 뒤떨어지는 경우가 3項目이나 된다는 점이다.

이러한 財務改善策을 細分化한 企業成果와 관련시켜 보면 다음과 같다.

〈表 5-5〉 財務改善策

	社 數	%	企業成果
1. 借入金의 積極的 償還	50	49.0	—
2. 剩餘資産의 賣買整理	33	33.0	—
3. 不必要한 株式의 賣買	22	22.0	*
4. 剩餘資金의 積極的 運用	69	68.3	—
5. 大幅的인 在庫 削減	65	64.4	*
6. 債權債務의 結제 期間變更	72	71.3	*
7. 其他	12	28.6	—
平均 採擇率		48.1	

단 *표는 그 改善策을 「採擇한 企業」이 「採擇하지 않은 企業」에 비해 그 成果가 뒤떨어지는 경우를 표시한 것이다.

이 結果에 의하면 一般的으로 成果가 不良한 企業에서 이러한 改善策을 많이 실시하는 것으로 나타나고 있다.

3. 財務指標

① 중요시하는 財務指標

本 研究에서는 企業經營에 있어서 最高經營層이 어떠한 財務指標를 중요시하고 있는가를

조사했다.

〈表 5-6〉 重要視하는 財務指標

財 務 指 標	가장 重要視(%)	複數回答(%)
1. 賣出額 成長率	45.1	34.3
2. 利益 成長率	13.7	15.2
3. 利益金額	10.8	10.3
4. 賣出額利益率	12.7	18.6
5. 資本金에 대한 利益率	3.9	2.9
6. 使用總資本에 대한 利益率	5.9	3.9
7. 自己資本 比率	1.0	2.5
8. 資金調達	6.9	10.8
9. 自社の 株價	0	0
10. 配當率	0	1.0
11. 其 他	0	0.5

이 結果에 의하면 가장 重要視하는 指標은 「賣出額成長率」(45.1%)이며, 그 다음은 「利益成長率」(13.7%), 「賣出額利益率」(12.7%), 「利益金額」(10.8%)의 순으로 나타난다.

일반적으로 중요시하는 指標은 「賣出額成長率」(34.3%)이 역시 가장 많으며, 그 다음이 「賣出額利益率」(18.6%), 「利益成長率」(15.2%), 「資金調達」(10.8%)의 순이다. 그 외에 「自己資本比率」, 「自社の 株價」, 「配當率」등을 重要視하는 企業은 거의 없는 것으로 나타났다. 美國에서는 「株價收益의 最大化」를 企業目標로 삼는 企業이 많다는 假說이 지배적인 데 비해, 우리나라의 현상은 이와는 큰 차이가 있음을 알 수 있다.

(이하 次號에 掲載)