

獨逸經營學에 있어서 意思決定學派의 位置와 그 展開內容에 관한 연구

崔 鐘 泰

.....《차 례》.....	
I. 序 言	IV. 意思決定學派의 組織理論
II. 意思決定學派의 位置	1. 意思決定的 組織理論과 시스템 的 行動思考
1. 獨逸經營經濟學上의 位置	2. 意思決定的 組織理論과 戰略的 政治 프로세스思考
2. 意思決定的 經營學上의 位置	3. 意思決定的 組織理論과 計劃的 組織變化의 思考
III. 意思決定學派 追求의 求心點	V. 結 言
1. 「하이넨」의 基礎모델	
2. 意思形成과 目標시스템	
3. 意思實現과 社會시스템	

I. 序 言

本稿는 現代 獨逸經營經濟學의 전개에 중요한 위치를 차지하고 있는 意思決定志向의 經營經濟學을 추구하고 있는 「하이넨」(E. Heinen)⁽¹⁾ 중심의 意思決定學派(Entscheidungsschule)의 위치와 그 연구의 求心點을 파악하고, 또 이것이 獨逸의 現代 의사결정지향적 組織理論(Moderne entscheidungsorientierte Organisationstheorie)에서 어떻게 작용하고 있는가를 검토하는 데 그 목적이 있다.

經營學이 하나의 獨立科學으로서 그 기틀을 마련하기 시작한 지도 이미 오래 되었다. 우리는 경영학의 2大 山脈으로서 獨逸의 「經營經濟學」(Betriebswirtschaftslehre)과 美國의 「經營管理學」(Management)을 들 수 있다.

獨逸經營經濟學은 그동안 3次에 걸친 學問論爭을 거쳐 계속 발전하고 있다. 우리 나라도 獨逸經營經濟學이 日帝시대에 주로 日本을 통하여 소개되었다가⁽²⁾ 2次 世界大戰 후 美國의

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 副教授

(1) 「하이넨」은 現재 문헌 대학교 교수로 재직 중이다.

(2) 現재 서울대학교 중앙도서관에 독일도서관에서 찾아보기 힘든 독일 경영경제학의 창업공신의 하나님인 셰어(F. Schär)의 1921년 라이프찌히에서 발간된 「일반상업경영학」(Allgemeine Handelsbetriebslehre)이 있다. 이 책이 어떻게 서울대학교 도서관에 소장되게 되었으며, 또한 우리

經營管理學이 미국의 영향으로 집중적으로 上階학에 따라 獨逸經營經濟學은 대단히 소홀히 다루어져 왔다.

그러나 최근 우리나라 經營學研究도 國際化가 뒤에 따라 미국 經營管理學과 더불어 獨逸經營經濟學의 중요성이 차츰 인식되고 있는 바이다.

이제 우리나라 경영학도 다음 4 가지 각자의 전문영역을 설정한 필요가 있다고 생각된다. 이를테면 각자 자기의 機能別 專門研究領域(생산관리, 마아케팅, 재무관리, 인사관리, 회계학, 국제경영학 등)을 產業別 專門研究領域(섬유산업, 기계산업, 체전산업, 금속산업 등), 地域別 專門研究領域(미국경영학, 독일경영학, 일본경영학 등), 그리고 學派別 專門研究領域(의사결정학파, 행동과학파, 역사학파, 시스템학파 등)을 설정함으로써 보다 선풍적으로 학문연구에 충실을 기할 수 있으리라고 생각되는 바이다.

II. 意思決定學派의 位置

1. 獨逸經營經濟學上의 位置

현대 경영학의 2大潮流의 하나인 獨逸經營經濟學은 「ゴムバーレグ」(L. Gomberg)가 私經濟學(Privatwirtschaftslehre)의 영역을 설정함에 따라 國民經濟學(Volkswirtschaftslehre)에 대응하는 個別經濟學(Einzelwirtschaftslehre)으로서 하나의 獨立科學의 기틀을 마련하기 시작하였다.

특히 1898년 4月 「라이프치히」(Leipzig)에 商科大學(Handelshochschule)이 설립됨과 더불어, 제 1 차와 제 2 차 方法論爭을 거쳐 독일경영학은 經營經濟學(Betriebswirtschaftslehre)으로서 본격적으로 발전하게 되었다. 독일의 經營經濟學은 그후 명실공히 하나의 學問의 領域을 굳건히 하며, 사회과학의 일환으로서 그 發展에 많은 기여를 하였다. 예컨대 오늘날 日本經營學의 수립에 있어서도 그 「骨格」은 獨逸經營經濟學에서, 「肉」은 美國經營管理論에서 이룩되었다고 한다.

獨逸經營經濟學은 그동안 크게 두 學派가 이 「正」「反」「合」의 관계를 이루며 전개되어 왔다. 이를테면, 한편에서는 「셰어」(J.F. Schär), 「디이트리히」(R. Dietrich), 「니클리쉬」(H. Nicklisch)를 중심으로 倫理的이고 規範的인 측면에서 經營經濟學의 발전을 도모한 소위 倫理·規範學派(Die etische-normatische Schule)가 형성되었고, 다른 한편 「슈미트」

나라에 獨逸經營經濟學이 어떻게 소개되었는가는 이 책 표지에 적혀 있는 「京城高等商業學校圖書」(大正 11年 6月 14日 購入)이란 도장을 통해서 간접적으로 알 수 있다.

(F. Schmidt), 「슈말렌바하」(E. Schmalenbach), 「구텐베르그」(E. Gutenberg)를 중심으로 소위 經驗的이고 實際的인 측면에서 經營經濟學의 발전을 도모한 소위 經驗·實際學派(Die empirische-realistische Schule)가 형성되어 왔다.⁽³⁾

沒價值的 과학으로서 경험 자체인「存在」(Sein)에 근거를 두는 經驗·實際的 學派는 다시 기술론적 경향과 이론적 경향으로 나누어진다. 주어진 目的에 대한 수단의 究明을 과제로 하는 技術論的 경향에는 「슈말렌바하」, 「라이트너」(F. Leitner)가 속하고, 현상의 因果論的 분석을 과제로 하는 理論的 경향에는 「슈미트」, 「리이거」(W. Rieger)가 속한다.

소위 第一次 方法論爭에서 우세한 위치를 차지한 技術論的 경향의 대표자인 「슈말렌바하」는 會計學을 바탕으로 計算技術的 측면에서 그의 학설을 전개했다. 經營의 經濟性은 국민 경제의 공동경제적 생산성과 일치한다는 입장에서 경영경제학을 고찰한 經濟中心, 즉 費用中心의 그의 學說은 독일경영경제학의主流로서 나중에 「구텐베르그」의 生產·費用理論으로 이어졌다. 경영경제의 현상을 當爲(Sollen)에 다 기초를 두고 전개시키는 倫理規範學派를 대표하는 「니클리쉬」는 독일의 관념론적 철학의 영향을 강하게 받아 그의 독특한 共同體論을 전개했다. 「니클리쉬」는 인간은 정신을 가지고 있으며 자신이 인류의 일원임을 先驗的으로 의식하고 있기 때문에 공통체형성과 조직법칙의 基礎을 지니고 있다고 파악했다. 그래서 경영이란 이러한 人間組織이고, 하나의 전체로서의 공동체이며, 보다 작은 전체로서의 개인과 보다 큰 전체로서의 국민경제와 관련을 가지고 있다고 하여 경영공동체론을 전개한 것이다. 이러한 입장에서 경영과정을 경제, 즉 욕구와 이의 충족을 위한 준비 및 성과분배의 과정으로 보아 인간의 협동생활의 場으로서 經營共同體를 인식하였으며, 經濟性의 기준을 그 체계의 중심으로 하였다. 이리하여 경영구성원의 欲求充足의 극대화라는 이념적·목적론적 경영경제학을 주장함에 따라 規範論의 經營經濟學의 성격을 띠지 않을 수 없게 되었다. 이러한 「니클리쉬」의 학설은 한때 거의 빛을 보지 못하고 있다가 최근에 이를 再生시키려는 노력이 대두되고 있다.

이러한 獨逸經營經濟學의 2大潮流는 2차 세계대전 후, 美國의 經營管理學의 영향으로 새로운 차원에서 다시 각각 발전하게 되었다. 그리하여 獨逸經營經濟學 3次 方法論爭을 거쳐서 생존해있는 學者들을 중심으로 볼 때 5 가지의 중심연구학파를 이루고 있는 실정이다.

이를테면 「구텐베르그」를 중심으로 한 소위 「生產要素結合學派」(Produktionsfaktorskom-

(3) F. Schönpflug, *Betriebswirtschaftslehre—Methoden und Hauptströmungen—*, Poeschel, Stuttgart, 1954에 의거한 분류임.

bination-Schule), 「울리히」(H. Ulrich)를 중심으로 한 「시스템학파」(System-Schule), 「피셔」(G. Fischer)⁽⁴⁾를 중심으로 한 「社會經營學派」(Soziale Betriebsführung-Schule), 「큐빅」(K. Cubiek)을 중심으로 한 「勞動經營學派」(Arbeitsbetriebsführung-Schule), 그리고 「하이넨」(E. Heinen)을 중심으로 한 「意思決定學派」(Entscheidung-Schule)를 들 수 있다.

本稿에서 고찰하게 될 意思決定志向學派는 현재 「뮌헨」大學에 있는 「하이넨」을 중심으로 한 意思決定學派의 경영학 및 조직이론의 어프로치가 되겠다. 이 학파는 독일의 傳統的 경영경제학을 기틀로 하여 2차 세계대전 후 미국과의 交流過程에서 미국의 행동과학적 조직이론의 成果를 도입함으로써 최근 독일 경영경제학의 새로운 흐름의 하나의 주도적인 役割을 담당하고 있는 실정이다. 즉 오늘날 意思決定志向의 경영경제학은 新規範主義의 경영경제학, 勞動志向의 경영경제학, 生產要素結合主義의 경영경제학 및 「시스템」主義의 경영경제학과 더불어 독일 경영학에서 중요한 위치를 차지하고 있다.

意思決定志向學派는 經營學의 전개의 초점을 意思決定에 두고, 전통적인 독일 경영경제학의 2大潮流인 規範論의 입장과 經驗·實際的 입장을 통합시키는 태도를 취하고 있다. 보다 구체적으로, 意思決定學派는 규범학파의 대표학자인 「니클리쉬」의 「경영의 人間共同體論」과, 經驗·實際學派의 대표학자인 「구텐베르그」의 「경영요소의 合理的 結合論」을 意思決定이라는 상위의 개념 속에서 통합시켜 새로운 경영시스템행동의 개념을 전개시키고 있는 것이다.

이를테면 意思決定志向의 經營經濟學을 확립시킨 「하이넨」은 경영의 實踐을 중시하는 입장에서 최근의 여러 隣接學問의 研究成果를 받아들여, 일찌기 경영학에 있어서 意思決定의 중요성을 부각시킨 「구텐베르그」의 체계를 넘어서서 의사결정의 새로운 관점에서 경영경제학을 體系化시키려고 하는 것이다. 그는 經營은 정보를 획득·처리하는 목적시스템이며 그 시스템의 구성요소는 다양한相互關係를 가진 의사결정자라고 하여, 경영을 意思決定시스템으로 보았다. 그렇게 하므로서 그는 과거의 경영경제학이 해결하려고 노력한 生產性問題와 人間問題를 의사결정을 중심으로 統合的으로 해결하려고 하고 있다. 하이넨은 이러한 의미에서 1971년도 「갈렌」(St. Gallen)의 독일 경영학회에서, 人間을 내세운 「니클리쉬」를 「正」(These), 生產性을 내세운 「구텐베르그」를 「反」(Antithese), 生產性과 人間을 통합하려는 자신을 「合」(Synthese)이라고 주장했다.⁽⁵⁾

(4) 피셔교수는 작년(1983년) 12월에 뮌헨(München)에서 작고 하셨다.

(5) E. Heinen, Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre in: G.V. Kortzfleisch (Hrsg.), *Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziel der Betriebswirtschaftslehre*, Duncker & Humblot, Berlin, 1971, S. 21-34 參照(Bericht von der wissenschaftlichen Tagung in St. Gallen vom 2-5 Juni 1971).

제 2 차 세계대전 후 서독경제의 번영은 사람들의 價值觀을 多양화시키고 欲求水準도 고도화하였다. 이에 따라 기업의 목적도 단지 利潤極大化로만 파악할 수 없게 되었다. 「하이넨」은 이러한 상황下에서 경영 내지 기업의 生產·經濟的 측면만을 중점적으로 고찰하는 「구텐베르그」의 경영경제학으로는 오늘날의 경영문제를 다 포괄할 수 없게 되었다고 주장한다. 「하이넨」은 경영경제, 특히 그 내부의 인간행동을 연구대상으로 삼아, 행동과학적 조직이론의 입장에서 「인간이 없는 경영경제란 결코 思考의 構成物은 아니며, 經營經濟的認識(Erkenntnis)의 기초가 되는 경영경제라는 현상은 일상적으로 경험하는 구체적인 현상」이라는 입장을 취하고 있는 바이다. 이는 곧 「구텐베르그」의 新 칸트主義的 사고를 극복하여 존재론적 사고를 전개시키고 있는 것이다.

인간문제를 중심으로 삼고 있는 경영경제학의 系譜는 「니이트리히」, 「니클리쉬」, 「파서」, 「콜빙거」(J. Kolbinger),⁽⁶⁾ 「가우글러」(E. Gaugler)⁽⁷⁾ 등에 의해 전개되어 왔는데, 「하이넨」은 그 대표자로서 「니클리쉬」를 꼽고 있다. 「니클리쉬」는 기업을 구성원의 共同體로 파악했으며, 인간에 대한 윤리적이고 규범적인 기초에 의해서만 그相互關係를 분석하고 또 그 관계가 이루어질 수 있다고 주장하였다.⁽⁸⁾

한편 생산성문제는 「슈밀렌바하」, 「멜레로비츠」(K. Mellerowicz), 「구텐베르그」에 의해 그 계보가 이어져 내려왔는데, 이 중에서 「구텐베르그」를 중요시하고 있다. 「구텐베르그」는 생산요소의 投入(Faktoreinsatz)과 產出(Ertrag) 간의 生產性關係(Produktivitätsbeziehung)⁽⁹⁾가 경영학적 체계의 전개를 위한 출발점을 제공한다고 보았다.

이러한 점에서 볼 때 「하이넨」의 意思決定志向的 經營經濟學은 「니클리쉬」와 「구텐베르그」의 전태제(Synthese)를 추구하는 것이 그의 기본적인 태도라고 할 수 있다.

2. 意思決定論的 經營學上의 位置

意思決定論的 經營學은 「意思決定」을 經營의 核心으로 삼고 經營이란 「意思決定을 의미 한다」라고 본다. 그렇기 때문에 實踐科學으로서의 經營學의 位置와 重要性을 강조하고 있다. 이와 같은 意思決定論的 經營學은 現代經營學의主流를 형성하고 있다. 經營現象을 管理中心으로 다루던 美國經營學도, 또한 經營의 현상을 個別經濟學의 중심으로 다루던 獨逸經營學도 각각 근래에 이르러 새로운 차원에서 意思決定을 經營의 中心영역으로 삼고서

(6) 콜빙거 교수는 현재 오스트리아 린츠대학교 교수로 재직중이다.

(7) 가우글러 교수는 현재 서독 만하임대학교 교수로 재직중이다.

(8) H. Niklisch, Die Betriebswirtschaft, 7 Aufl., Poeschel, Stuttgart, 1932.

(9) E. Gutenberg, *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, Gabler, Wiesbaden, 1958, S. 27-38.

經營學을 전개시키므로서, 소위 意思決定論의 經營學이 現代經營學의 연구에 하나의 主力部隊로 등장되고 있는 실정이다. 그런데, 이와 같은 意思決定論의 經營學에는 두 가지의 어프로치方向이 있다. 하나는 規範論의 意思決定어프로치(prescriptive decision-making approach)이고, 다른 하나는 記述論의 意思決定어프로치(descriptive decision-making approach)이다. 즉 意思決定에는 規範的 모델과 記述的 모델이 있다. 傳統的 意思決定論은 規範的 意思決定모델에 입각하여 이론을 전개시키는 데 비하여, 近代的 意思決定論은 記述的 意思決定모델에 입각하여 이론을 전개시키고 있다. 이와 같이 記述論의 意思決定모델에 입각하여 意思決定을 설명하는 近代的 意思決定論을 行動科學的 意思決定論이라고도 한다. 傳統的 意思決定論의 어프로치는 주로 數學的인 모델을 사용하여 展開시킨 規範的 意思決定理論이支配적이었지만, 오늘 날에 와서는 事實的으로 記述分析하고 그것을 論理的으로 體系化하는 記述的 意思決定論에 입각하여 經營學의 實證的 規範性(Praktisch-Normative Disziplin)⁽¹⁰⁾을 찾으려고 노력하고 있다. 그러나 이는 결코 數學的 모델을 중심으로 한 規範的 意思決定論의 重要性을 조금도 過少評價하는 것은 아니며 다만 지금까지 意思決定論의 어프로치에서 等閑視되어온 記述的 方法論⁽¹¹⁾을 부각시키고 이兩者가 相互作用함으로써 意思決定理論은 더욱 發展할 수 있다는 점을 말하고자 하는 것이다.

그러면 傳統的 意思決定論인 規範論의 意思決定論과 近代的 意思決定論인 記述論의 意思決定論과의 차이는 어디에 있는가?

이에 대한 대답으로서 다음 〈表 1〉과 같이 傳統的 決定論의 중심을 이루는 規範論의 經濟學的 分析 모델과 近代的 決定論의 중심을 이루는 記述論의 行動科學的 分析 모델을 들어 그 차이를 비교할 수 있다.

즉 기업의 의사결정에 관한 제 연구는 다음 두 가지로 크게 분류할 수 있다.⁽¹²⁾

(1) 意思決定의 經濟學的 分析

〈表 1〉 양모델의 비교

經濟學的 分析모델 (傳統的 意思決定論)	行動科學的 分析모델 (近代的 意思決定論)
一經濟人 모델	一經營人 모델
一閉鎖的 모델	一開放的 모델

(10) W. Kirsch, H. Meffert, *Organisationsteorien und Betriebswirtschaftslehre*, Gabler, Wiesbaden, 1970, S. 11.

(11) Ebenda.

(12) 占部都美, 經營學總論, 白桃書房, 昭和 54年, pp. 63-70.

(2) 意思決定의 行動科學的 分析

前者의 經濟學的 分析은 微視經濟學, O.R, 「메이저먼트사이언스」 등의 제 연구에서와 같이 합리적인 의사결정자인 經濟人의 모델을 그 기본적인 「프레임워크」로 한다. 여기에서는 利潤極大化를 目的으로 하는 企業家의 目的이 企業의 目的으로 轉換되어진다. 기업은 하나의 통일인격으로서 이윤극대화의 목적을 위해서 最適의 選擇을 행하는 것으로 가정된다. 그러므로 經濟人모델은 企業의 意思決定의 經濟的 측면만을 다루기 때문에 현실에서 기업의 意思決定들이 經營者나 管理者 등의 組織的 環境에 의해서 영향을 받는다는 사실은 간과되고 있다.

後者の 行動科學的 分析은 意思決定에 있어서 行動科學의 어프로치를 택하는 제 연구를 가리킨다. 바꾸어 말하면 行動科學의 意思決定論을 틀(framework)로 한 제 연구를 가리킨다. 이는 「바나드」와 「사이몬」의 근대조직론을 시작으로 「마치」나 「보너니」 등의 企業行動科學의 연구를 가리킨다. 行動科學의 입장에서는 기업이 마치 意思決定을 하는 것으로 간주하는 經濟學의 假說은 한 가지의 擬制에 불과하다고 보고, 현실에서 企業의 意思決定은 企業組織內 構成員 個個人의 意思決定이 統合된 結果라고 본다. 즉 設備投資決定이나 新製品開發의 決定 등과 같은 企業의 意思決定은 企業 그 자체가 행하는 것이 아니라, 企業組織內 構成員의 意思決定이 統合된 結果라 할 수 있다. 이와 같이 行動科學的 分析은 意思決定의 現實에 接近함에 있어서 意思決定者的 心理的 動機를 중시하며, 意思決定者的 認識能力이나 計算能力의 制約를 認定하고, 또한 意思決定에 중대한 영향을 주는 企業의 組織的 環境에 대해서도 고려를 한다.

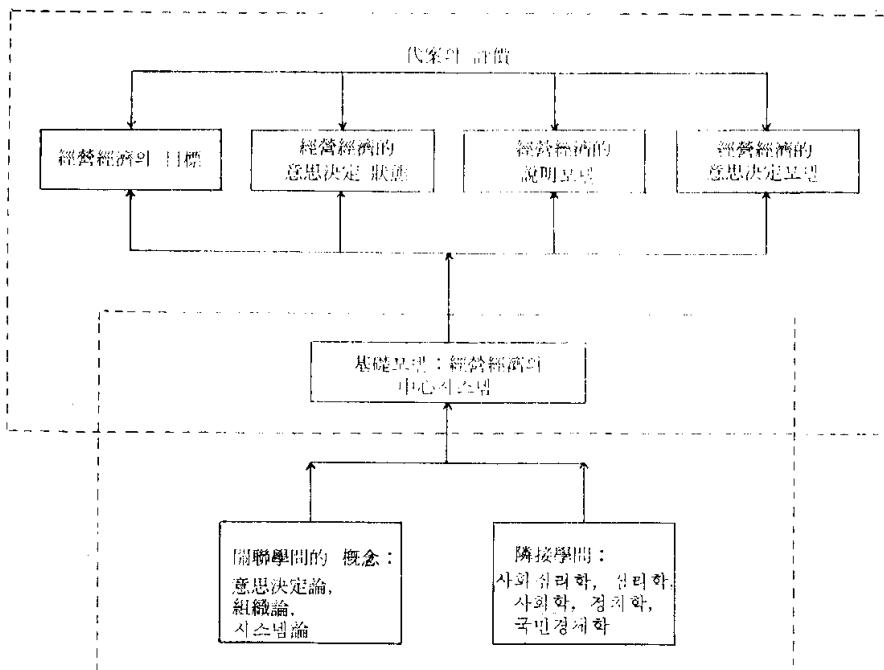
요약하면, 意思決定의 經濟學的 分析은 抽象的인 「經濟人」모델과 閉鎖的 모델을 기본적인 틀로 하는 반면에, 意思決定의 行動科學的 分析은 後述하는 바와 같이 보다 現實的인 「經營人」모델과 開放的 모델을 기본적인 틀로 하여, 기업의 의사결정의 現實에 보다 가깝게 접근하는 것이 가능하도록 理論的 기초를 제공하고 있는 것이다. 「하이넨」중심의 意思決定志向의 經營經濟學은 傳統的・規範的 意思決定論을 넘어서서 近代的인 行動科學的・記述論의 意思決定의 입장을 취하고 있다.

III. 意思決定學派 追求의 求心點

1. 「하이넨」의 基礎모델

「하이넨」이 제시한 意思決定論의 經營學의 어프로치는 <圖 1>과 같은 2 개의 문제영역을

〈圖 1〉 意思決定過程의 構造



資料 : E. Heinen, a.a.O. S. 23.

설정하고 있다.⁽¹³⁾ 즉 이 그림에서 우리는 먼저 두 개의 큰 사각형(첨선 부분)을 발견할 수 있다. 上部의 큰 사각형이 곧 意思決定論의 經營學의 研究領域이 된다. 下부의 사각형은 實證的 規範學으로서 意思決定論의 經營學의 他學問과의 적극적인相互作用을 행하는 學際的研究領域을 나타내준다. 또한 上부의 사각형은 實踐經營學展開의 초점이 되는데 반하여 下부의 사각형은 理論經營學展開의 초점이 되기도 한다.

이상의 2領域은 다시 다음과 같이 3領域으로 구분된다.

一意思決定의 一般的 行動過程

一經營意思決定의 盤石

一學際的 어프로치

(1) 意思決定의 一般的 過程

「하이네」은 意思決定의 過程으로 다음과 같이 4 가지를 손꼽고 있다.

1) 目標設定(經營經濟的 目標)

意思決定學派는 經營意思決定의 出發點은 目標의 設定에서 시작된다고 보고 있다. 그러

(13) E. Heinen, Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 23.

므로 經營目標設定基準의 명확화는 目標設定過程에서 대단히 중요하다고 보고 目標는 業務的 次元에서도 實現可能하도록 具體的인 意思決定의 時間과 空間의 명확성을 기하도록 노력하여야 한다고 하고 있다. 뿐만 아니라 多元的인 目標가 서로 有機的으로 調和를 이룰 수 있도록 意思決定의 領域과 意思決定實行者와의 有機的인 관係속에서 捜토되어야 한다고 강조한다. 즉 意思決定의 基準體系(Kriteriensystem)가 目標設定過程에서 반드시 확립되어야만 된다고 강조하고 있다.

2) 代案의 探索(經營經濟學 意思決定 狀態)

目標가 設定되면 그것을 달성하는 데 어떠한 要素들이 요청되는가 하는 構成要素의 累積이 있어야 한다는 것이다.

構成要素는 經營意思決定의 보다 구체적인 領域을 표시하기도 한다. 이때 各要素는 가능한 한 計數的으로 累積되어야 하며, 또한 體系에 따라 여러 요소들이 정돈되어야 한다고 한다. 예컨대 經營意思決定의 機能的 分析과 綜合的 分析은 구성요소를 체계적으로 累積하는 길이 된다고 하고 있는 것이다. 또 機能的 分析으로서는 生產, 財務, 販賣 등을, 綜合的 分析으로서는 企業立地, 法律的 形態 및 組織構造 등을 포함한 賣出, 投資, 資金의 流動性 등을 中心點으로 삼고 있는 것이다.

3) 代案實施結果의豫測 및 評價(經營經濟的 說明모델)

意思決定에 있어서 빼놓을 수 없는 과정이 狀況累積 단계라고 한다. 앞에서 고찰한 目標達成을 위한 각 構成要素들이 현실적으로 어떻게 작용하고 있으며 또한 앞으로 어떻게 變化할 것인가를 累積하여야만 유효성이 있는 代案을 選擇할 수 있다고 한다. 즉 意思決定結果를 說明하고 豫測할 수 있는 說明모델(Erklärungsmodell)이 目標達成을 위하여 반드시 제시되어야 한다는 것이다. 經營目的과 構成要素에 영향을 미치는 獨立變數와 從屬變數 간의 關係와 活動狀況을 정확·신속하게 累積하여 代案을 效率적으로 選擇할 수 있도록 하는 經營的 說明모델과 豫測過程이 이 단계에서 규명되어 진다고 한다. 이를 위해서는 經營의 구체적인 行動指標(行動파라미터)를 제시하는 變數와 더불어 이들의 결과에 대한 일반적인 豫測을 행하는 法則이 이론적으로 또한 뒷받침되어야 한다고 보고, 여기에 대표적인 예로서는 原價機能과 販賣機能 등에 대한 累積이 原價理論과 市場理論 등의 뒷받침에 의하여 이루어져야 한다고 강조하고 있다.

4) 代案選擇(經營經濟的 意思決定모델)

經營目的達成을 위한 說明과 豫測모델은 代案을 選擇하는 段階로 이양된다고 한다. 이 단계에서는 經營計劃過程을 형성하게 되며, 이는 適正 또는 滿足할 만한 代案을 選擇하고

實行을 위한 行動計劃을 마련하도록 하는 활동이 되어야 한다고 보는 것이다. 이를 테면 意思決定의 基準에서 탐색하여 事實에 대한 정확한 情報를 받아들여서, 구체적인 意思決定過程에서 價值判斷을 하게되며, 또 이 판단을 통하여 多數의 代案을 모색하고 구체적인 經營狀況에 맞추어 實現可能한 案을 선정하게 된다는 것이다. 동시에 選擇段階에서 이의 實行計劃過程을 함께 마련하게 되며, 이러한 計劃過程마련에는 聯立的이고 連續的이며, 分析的이고 計量的인 方法을 사용하게끔 된다는 것이다.

(2) 經營意思決定의 盤石

「하이넨」은 그의 기초 모델에서 경영의 사결정의 盤石을 의사결정의 과정과 함께 제시하고 있다. 즉, 그는 目標設定, 構成要素把握, 說明 및 意思決定모델의 開發이 經營學만의 學問의 論議의 展開方式이라 할 수는 없다고 본다. 다른 學問에서도 위와 마찬가지의 意思決定論方式을 택하여 論理를 展開시킬 수 있다는 것이다. 그러므로 經營學에서 意思決定論方式을 택하여 論議를 展開할 때에는 소위 經營學의 問題領域形成이 필요하다는 것이다. 이를테면 意思決定에 經營學의 研究領域이 필요하며, 이를 위한 經營意思決定의 基礎對象을 명확히 할 필요가 있다고 주장하면서 經營經濟學의 基礎모델(Grundmodelle der BWL)이 의사결정지향적 경영경제학에 반드시 확립되어야 한다고 주장하고 있다.

「하이넨」 經營學에서 논의되는 經營의 客體的 對象으로서 組織시스템을, 그 중에서도 현대 산업사회에서 가치창출의 중심이 되는 企業시스템에 관심의 초점을 두고 있다함은 이미 지적한 바이다. 따라서 經營學에서 관심을 둔고 있는 經營意思決定모델은 組織시스템의 意思決定行動, 특히 企業시스템의 意思決定行動이라 할 수 있다. 그러므로 經營經濟學에서 論議하는 意思決定, 즉 意思決定論의 經營經濟學에서는 일반 意思決定의 内容 이외에 基礎모델로서 企業을 초점으로 한 그의 關聯시스템의 内容을 규명하여야 한다고 하고 있다. 그런데 여기서 특히 주의하여야 할 사실은 經營行動의 求心點을 기업시스템의 行動에 둔다 하더라도 기업組織시스템 이외의 기타 關聯시스템에 대해서도 조금도 소홀히 해서는 안된다 는 사실이다. 기업組織시스템 이외에 個人, 集團 및 社會시스템을 經營의 關聯시스템으로 반드시 基礎모델에서 파악하여야 한다는 것이다. 이를테면 企業이란 組織시스템을 두고 볼 때, 企業構成員 個人과 集團의 行動이나, 企業을 둘러싼 社會의 行動에 대한 理解가 없이는 企業行動을 파악할 수 없다는 것이다. 왜냐하면 經營經濟學에서 주요대상으로 삼고 있는 企業組織시스템의 經營行動을 두고 볼 때에, 이를 결정지우는 個人, 集團, 社會등의 關聯시스템에 대한 行動의 理解없이는 經營行動을 파악할 수 없기 때문이라는 것이다.

(3) 學際的 어프로치

「하이넨」은 의사결정 지향적 經營經濟學이 應用科學으로서, 또 關聯綜合科學으로서, 實踐科學으로서 經營經濟問題를 解決하기 위하여 學際的인 方法이 필요하다고 주장한다. 여기에는 水平的으로 心理學, 社會學, 政治學, 經濟學 등의 隣接學問(Nachbardisziplin)과 垂直的으로 意思決定論, 組織論, 시스템論, OR 등의 關聯學問(Interdisziplin)과의 유기적인 조화와 적극적이相互作用을 이루는 學際的어프로치(multidisciplinary)가 반드시 필요하다고 강조하고 있다. 만약 이러한 方法을 취하지 않는다면, 實踐科學으로서의 經營經濟學, 應用科學으로서의 經營經濟學, 綜合科學으로서의 經營經濟學의 意義가 없어지게 된다고 한다. 예컨대 經營經濟行動과 關聯하여 특히 個人水準의 行動파악을 위해서는 心理學의, 集團 내지는 組織水準의 行動파악을 위해서는 社會學과 社會心理學의, 그리고 社會水準의 行動파악을 위해서는 國民經濟學과 政治學의 적극적인 支援을 받아야 하며 또한 이를 학문과 긴밀한相互作用을 하여야만 한다는 것이다. 물론 經營經濟學이 여타 學問의 도움만 받는 것이 아니라, 經營經濟學은 하나의 獨立科學으로서 國民經濟學, 政治學, 濟學, 社會學, 心理學 등의 여타 學問에 도움도 줄수 있어야 한다고 보고 있다.

2. 意思形成과 目標시스템

의사결정지향적인 경영경제학에서 핵심적인 과제로 삼는 意思決定은 「베버」(M. Weber)의 이론에 따라 意思形成과 意思實現으로 파악될 수 있다.

「意思決定(Entscheidung)=意思形成(Willenbildung)+意思實現(Willendurchsetzen)」

의사결정이란 決心(의사형성)과 實行(의사실현)으로 볼 수 있다. 환연하면 의사결정이란 判斷(의사형성)과 行動(의사실현)으로 파악되는 것이다.

그러나 의사결정지향적인 경영학은 意思形成과 意思實現 중에서도, 특히 그 촛점을 意思形成에 두고 있다. 그렇기 때문에 「하이넨」이 초기에 제시한 모델은 주로 意思形成에 촛점을 둔 代案의 評價가 중심과제였던 것이다. 요컨대 「하이넨」은 意思決定은 경영의 目標設定단계로서 다음 3단계, 즉 「問題提起段階(Anregungsphase)」—「探索段階(Suchphase)」—「適正化段階(Optimierungsphase)」로 이루어진다고 함으로써 意思形成의 중요성을 강조하고 있다. ⁽¹⁴⁾

이와 같이 意思決定志向의 經營經濟學의 중심점은 기업의 의사결정, 그 중에서도 意思形成에 있기 때문에 기업의 目標시스템論은 가장 중요한 영역이라 할 수 있다. 그러므로 「하

(14) E. Heinen, *Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen—Das Zielsystem der Unternehmung*, Gabler, Wiesbaden, 1971, S. 21.

이넨」은 그의 의사결정지향적 경영학을 제시하는 기본서인 「經營經濟的 意思決定의 基礎—기업의 목표시스템」(Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen-Das Zielsystem der Unternehmung)에서 밝힌 바와 같이,企業의 目標시스템을 經營의 가장 기초로 삼고 있다.

「하이넨」은 앞의 저서에서, 經營經濟學의 意思決定의 基礎인 기업의 目標시스템을 다음과 같이 5부로 구분하여 논하고 있다.

- 一. 經營經濟學研究의 基礎로서의 企業目標設定
- 一. 目標概念의 意思決定論의 解析
- 一. 企業目標시스템의 構造
- 一. 目標시스템, 意思決定規則 및 適正水準決定
- 一. 組織意思決定過程에 있어서 企業目標시스템의 形成과 變化

「하이넨」은 기업의 목표는 단기이윤의 極大化라는 單一目標가 아니라 오히려 다양하며, 더구나 시스템을 형성하고 있다고 전제하며, 目標는 時間・內容・程度의 3차원으로 해명되는 목표변수로 표현되어야 한다고 한다. 예컨대 이윤의 극대화원리의 내용은 이윤이고, 경도는 극대화이며, 시간은 短期로 된다. 이러한 여러 목표변수가 구조화된 전체가 목표시스템이 된다고 한다. 「하이넨」은 종래의 기업목표론의 경우, 개개의 목표변수의 내용해명은盛行하였지만 목표시스템구조의 해명은 불충분하였다고 지적하고 있다.⁽¹⁵⁾

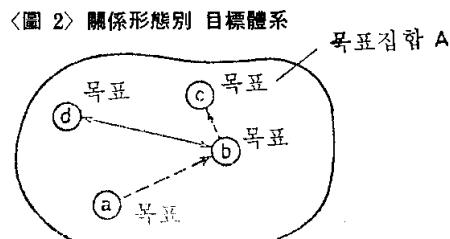
意思決定志向的 經營經濟學은 이러한 경영목표의 體系確立에 많은 노력과 공헌을 하였다. 즉 意思決定志向的 經營經濟學은 多元目標들이 서로 어려한 體系를 형성하고 있는지를 파악하고, 企業의 수많은 각각의 目標를 관련 목표시스템으로 체계화시킴으로써 經營意思決定의 기틀을 마련해 주고 있다.

하이넨은 〈圖 2〉, 〈圖 3〉같이 기업의 目標體系를 關係形態(Beziehungstypen)別 體系와 部門集合形態(Teilmengen)別 體系로 分類하고 있다.⁽¹⁶⁾

關係形態別 目標體系에 있어서 目標相互의 優先順位(Preferenzgrad)에 따른 垂直的인 階層關係 이외에 目標相互의 實現順位(Zielerfüllungsgrad)에 따른 수평적인 同位關係를 중시하고, 이에 「補完目標—競爭目標—中位目標」의 관계를 제시하고 있다. 또 同位關係의 目標는 상황에 따라 補完關係에 있다가 競爭關係로 변하기도 하며, 競爭關係에 있다가 補完關係로 변하기도 한다. 특히 오늘날과 같이 競爭이 치열한 경영환경하에서는 시간・지역・거래 단위 등에 따라 목표간의 關係가 자주 변한다. 즉 「하이넨」은 目標關係는 〈圖 4〉와 같이

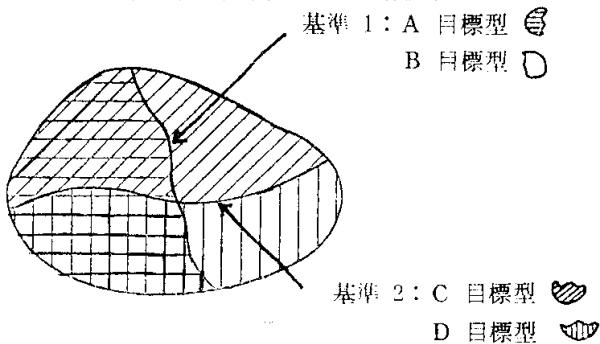
(15) E. Heinen Ebenda.

(16) E. Heinen, a.a.O., S. 89-94.



資料 : E. Heinen, a.a.O., S. 91.

〈圖 3〉 部門集合形態別 目標體系



基準 1+2 : E 交集合

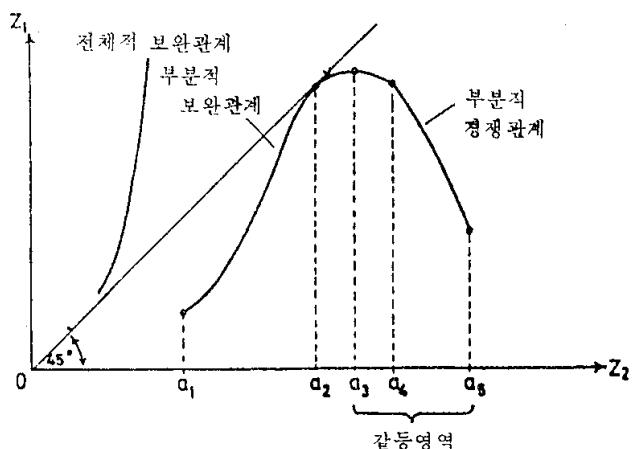
(E=A∩D)

F 交集合

(F=B∩C)

資料 : E. Heinen, a.a.O., S. 92.

〈圖 4〉 目標間의 部分的 競争關係 및 補完關係



$a_1 - a_2 =$ 강한 部分的 補完性 영역

$a_3 =$ 無關性

$a_4 - a_5 =$ 강한 部分的 競争性 영역

$a_2 - a_3 =$ 약한 部分的 補完性 영역

$a_3 - a_4 =$ 약한 部分的 競争性 영역

資料 : Heinen, a.a.O., S. 100.

曲線을 이루어 부분적 補完關係・競爭關係를 나타내고 있다고 한다.

3. 意思實現과 社會시스템

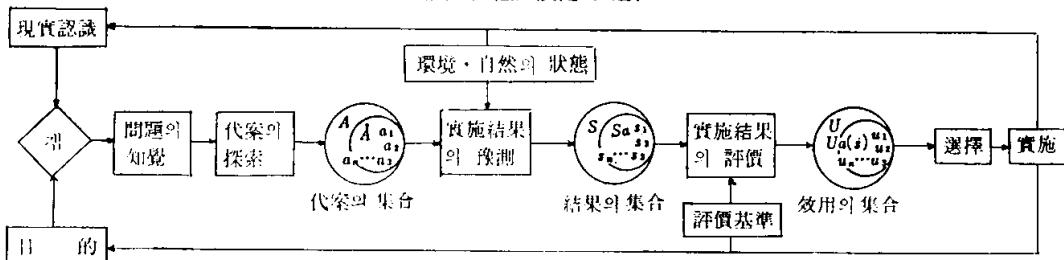
이미 앞에서도 언급한 바 있듯이 意思決定過程은 意思決定者가 달성하고자 하는 目標를 설정하는 데서 부터 시작한다. 이는 意思決定者가 도달하고자 하는 最終狀況으로서의 代案을 探索하도록 방향을 제시하는 것이 되고, 또한 代案을 실시했을 경우에 생기는 結果를 評價할 수 있는 基準이 되기도 한다. 그러므로 이는 問題提起(Die Anregungsphase)段階가 된다. 이러한 問題提起에 따라 이를 달성하기 위한 現實의 認識이 필요하다. 여기에 目的과 現實認識間의 갭(gap)과 그에 따른 問題를 知覺하여, 이러한 問題를 해결하여 目的을 達成할 수 있는 代案(解決策)探索의 行動을 시작한다. 問題解决을 위하여 이용되는 代案의 數는 대단히 많지만 意思決定者의 探索能力의 限界와 經濟性 때문에 실제로 검토되는 案은 有能한 代案의 全體集合(A)중의 一部分(A°)에 지나지 않는 경우가 많다. 이러한 探索行動은 더 나아가서 파악된 代案의 集合(A°)에 포함된 각각의 代案(a)에 대해서 그것을 選擇하여 實施한 경우에 발생되는 結果(S)를豫測하여야 한다. 어떤 代案을 選擇해서 實施할 경우에 어떠한 結果를 초래케 할 것인가는 代案 實施時에 영향을 주는 環境에 따라 그 結果가 다르게 나타난다. 그러므로 代案의 探索과 代案實施結果의豫測 및 評價는 意思決定에 있어서 探索段階(Suchphase)가 되겠다.

이와 같이 探索過程을 통해서 이루어진豫測된 結果의 集合(Sa)에 포함될 각각의 結果(S)는 意思決定者의 目的을 評價基準으로 해서 評價되고, 一定의 價值 내지 效用(U)이 주어진다.

여기서 얻어진 效用의 集合($U_{a(s)}$)중에서 대부분의 경우 가장 큰 效用을 지닌 結果를 選擇하여 그의 實現을 도모하게 된다. 이와 같은 代案選擇活動을 우리는 適正化段階(Optimierungsphase)라 한다.

지금까지 이루어진 意思決定의 過程, 즉 「問題提起段階—探索段階—適正化段階」까지를 意思形成過程(Willenbildungsphase)으로 볼 수 있다. 이 過程이 意思決定에 있어서 제일 중요한 과정을 이룬다. 그렇기 때문에 傳統的인 意思決定論은 意思決定의 過程을 意思形成까지만 보고 「目標設定一代案의 探索一代案의 實施結果一代案의 選擇」까지만 다루었고, 아직도 여기까지만 다루는 文獻들을 자주 볼 수 있다. 사실 意思決定(decision making)이란 言語자체가 의미하듯이 意思形成이 意思決定의 中心영역임에는 부정할 수 없다. 그러나 최근에 들어와서, 意思形成이 그의 實現過程에 가서 많은 복잡한 문제들을 야기시키고, 또한 아무리 철저하게 環境을 고려하여 探索하고 選擇된 代案이라 할지라도 그의 實現過程에서

〈圖 5〉 意思決定의 過程

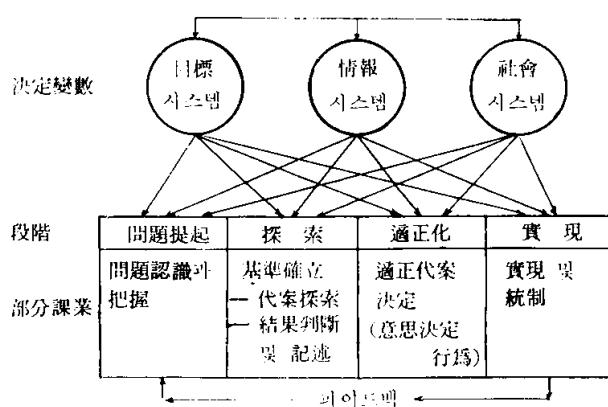


資料：車戸實，松本芳男，經營學，早稻田大學出版部，昭和 56年，東京 p. 118.

豫期치 않았던 일이 자주 발생하게 되며, 특히 意思를 實現시킬 組織構成員의 雖然적인 相互作用과 動機誘發 없이는 그의 目標達成이 불가능하게 됨에 따라 意思實現(Willendurchsetzung)의 과정을 또한 중요시 하지 않으면 안되게 되었다. 따라서 意思決定過程을 意思形成過程과 形成된 意思를 實現시키는 意思實現過程으로 연구의 領域을 擴大하여, 選擇된 代案의 實施와 그의 統制를 담당하는 實現 및 統制段階(Realisierungs-und Kontrollesphase)를 중시하게 되었다. 특히 이 분야의 전개에는 人間行動을 연구대상의 초점으로 삼고 있는 行動科學(behavioral science)의 支援을 대폭 받고 있는 실정이다.

물론 「하이넨」도 意思決定에 있어서 意思實現의 위치를 간과하지는 않았다. 예컨대 그는 경영의 의사결정과정을 수행하는 데 요청되는 시스템으로서 다음 〈圖 6〉과 같이 3 가지 시스템, 즉 目標시스템(Zielsystem), 情報시스템(Informationssystem), 社會시스템(Sozialsystem)이 요청된다고 하였다.⁽¹⁷⁾

〈圖 6〉 기업조직에 있어서 意思決定過程의 決定變數와 過程



資料：E. Heinen, a.a.O., S. 27.

(17) E. Heinen, a.a.O., S. 27.

여기서 우리는 경영시스템의 目標的 次元에서는 目標시스템을, 構造的 次元에서는 情報システム을, 機能的 次元에서는 社會시스템을 각각 제시하고 있음을 볼 수도 있다. 그리고 위의 3 가지 시스템은 意思形成과 意思實現에 모두 다 요청되지만, 특히 目標시스템은 意思形成에, 社會시스템은 意思實現에 있어서의 과제를 해결하는 데 요청되는 시스템임을 알 수도 있다.

「하이넨」은 1971年 經營經濟學의 基礎로서 企業의 目標시스템에 대한 저서를 출간한 후, 1978년에 출간한 「經營經濟學的 管理論—의사결정지향적」(Betriebswirtschaftliche Führungslehre-Ein entscheidungsorientierter Ansatz)에서 다음과 같이 경영경제적 관리내용을 4部로 구성하고, 의사결정지향적 경영경제학에 있어서 意思實現의 중요성을 示唆하였다.⁽¹⁸⁾

一. 經營經濟學의 대상으로서의 管理

一. 管理理論의 要素

一. 管理모델

一. 目標指向的 管理의 전제로서의 人事情報

그러나 「하이넨」의 後繼者들, 특히 그 首弟者라고 할 수 있는 「키르쉬」(W. Kirsch)⁽¹⁹⁾는 의사결정과정에 있어서 意思實現의 중요성을 강조하여 많은 행동과학이론을 받아들이고 있다.⁽²⁰⁾

IV. 意思決定學派의 組織理論

1. 意思決定的 組織理論과 「시스템」적 行動思考

獨逸 意思決定學派의 組織理論의 특색은 「시스템」적 行動思考에 의하여 組織概念을 전개 시킨다는 점이다. 組織concept의 展開에 즈음하여 우리는 組織을 다음과 같은 두 가지 視覺에서 볼 수 있다.

그 하나는 「企業은 組織을 가지고 있다」(Business has an organization; Unternehmen hat eine Organisation)이고 다른 하나는 「企業은 組織이다」(Business is an organization; Unternehmen ist eine Organisation)라고 하는 것이다.⁽²¹⁾ 여기에 따라 組織論의 展開方法도 전

(18) Heinen, *Betriebswirtschaftliche Führungslehre—Ein entscheidungsorientierter Ansatz*, Gabler, Wiesbaden, 1978.

(19) 「키르쉬」는 현재 문현대학교의 경영학 교수이며 하이넨의 사위이다.

(20) W. Kirsch, *Entscheidungsprozesse*, Band I, II, III, Gabler, Wiesbaden 1970 & 1971.

(21) Kirsch, W., H. Meffert, *Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre*, Gabler, Wiesbaden,

〈表 2〉 組織概念의 두 가지 思考

組織概念 アプローチ方法	企業은 組織을 가지고 있다. 傳統的 組織構造論 (部分的 思考)	企業은 組織이다. 近代的 組織構造論 (시스템적 思考)
規範的	第 I 型 傳統的 組織構造論 (뷰로크라시組織論)	第 III 型 近代的 組織構造論 (시스템組織論)
記述的	第 II 型 傳統的 組織構造論 (휴맨리레이션ズ組織論)	第 IV 型 近代的 組織行爲論 (비행비어릴 사이언스組織論)

혀 달라진다. 後者の 경우는 近代的 組織論으로 企業 그 自體를 바로 組織體로 봄으로써, 組織을 하나의 살아 있는 시스템으로 規定짓는다. 그 시스템은 각각 상이한 下部시스템으로 有機的인 관계를 갖고 있는 바이다. 이리하여 組織을 하나의 시스템行動으로 생각하는 것이다. 즉 企業시스템의 「行動」으로 把握한다. 이에 반하여 前者の 경우는 傳統的 組織論으로서 企業이란 시스템이 組織을 「가지고 있다」고 생각함으로써 組織을 企業시스템의 한 部分으로 規定짓는다고 볼 수 있다. 그러므로 「全體」가 아닌 「部門」인 概念으로 經營組織의 存在를 認識하게 된다.

傳統的 組織論은 뷰로크라시적인 公式組織論과 휴맨리레이션즈의 非公式組織論으로 區分할 수가 있겠다 함은 이미 言及한 바이다. 前者的 대표적인 모델로서는 「베버」, 「태일러」, 「페이욜」, 「무니」(J.D. Moony), 「쿤츠」(C.H. Koontz), 「오도넬」(C. O'Donnell), 「휜」(R. Höhn) 등을 일컬을 수가 있겠고, 이들을 組織論의 古典學派(Classical School)로서 간주할 수도 있겠다. 이 경향은 30년대부터 40년대 中半期에 걸쳐 그 發展의 最高峰을 겪어서 오늘날에 이르게 되었다.

이들의 特徵은 組織을 目的達成을 위한 메카니즘(mechanism) 내지 도구(tool)로 認識하는 데 있다. 企業에는 반드시 目的이 있으며, 각 職能은 目的達成에 부합도록 되어야 한다. 따라서 효과적으로 수행되려면 企業의 目的에 따라 최종적으로는 각 個人에게까지 職務가 因果律에 따라 割當되어야 한다고 한다.

「일」과 「사람」의 결합으로 職位(position) 내지 職務(job)를 형성케 한다. 그러므로 組織이라는 것은 體系에 따라 피라밋의 階層을 이루게 된다고 본다. 目的達成을 위한 가장 적

1970, S. 21 參照.

Hoffmann, F., *Entwicklung der Organisationsforschung*, Gabler Wiesbaden, 1973, SS. 58-65 參照.

절한 職務파라미트를 어떻게 디자인(design)하는가가 주요 關心事이므로 職務의 權限과 責任의 관계를 明確化시키고, 또 그것을 編成시키는 데 主眼을 두어 組織論을 전개시키고 있다.

그리므로 官僚制的・公式的 立場에 서서 職務의 專門化 및 分配, 權限과 責任의 確定 및 委任 등에 초점을 두고 있다. 따라서 라인-스탭(line staff), 委員會, 協議會 등과 같은 部分構成에 力點을 두었기에 合理的이고 演繹의이며, 法學的인 構造的 特性이 같다. 이에 안티테제로서, 즉 뉴로크라시적 公式組織論에 反旗를 든 것은 感情 중심의 人間關係論의 非公式組織의 展開였던 것이다. 이 경향은 특히 1940년대에 접어들자 職務遂行에 필요한 人材의 부족에서 비롯되었다고 할 수 있는데, 「強制에 의한 管理」가 점차 실효성을 거두지 못하게 되에 따라, 그 關心度는 急上昇하였다.

이에 並行하여 組織研究의 方向도 個人을 組織속의 다른 個人 및 組織體와의 社회적 관계를 中심으로 다루었다. 이의 代表的인 모델로서는 베이요를 中심으로 한 호손實驗은 말할 나위도 없거니와 「뢰슬리스버거」(F. Roethlisberger), 「덕슨」(W.J. Dickson), 「레윈」(K. Lewin), 「데이비스」(K. Davis) 등을 들 수 있겠다. 하지만 經營組織을 全體로서의 파악이 아닌 지나친 人間心情과 自生的 集團(informal group)의 強調는 成果社會로서 企業行動을 寶明하는 데는 역시 部分的인 것에 불과하고 동시에 많은 問題點을 노출시켰다.

近代的 組織論 展開은 「企業은 바로 組織이다」라는 사고에 입각하여 企業이 잘 되어 가느냐 혹은 못되어 가느냐 하는 것은 經營組織體를 健全하게 發展시키느냐 못시키느냐 하는데 달려 있다고 본다. 즉 組織論을 企業이란 시스템의 行動으로 파악한다. 이에는 한편으로는 시스템論의 어프로우치와, 다른 한편으로는 行動科學의 어프로우치가 있다. 前者は 「불딩」(K.E. Boulding), 「카스트」(F.E. Kast), 「로젠츠바이그」(J.E. Rosenzweig) 등으로서 企業의 構造的 相互關係를 中심으로 파악하는 소위 시스템的 方向이 되겠고 後자는 企業의 人間行動的 社會關係를 中심으로 한 行動科學的 방향으로 「리키트」(R. Likert), 「백그리

〈表 3〉 傳統的 組織構造論

企業은 組織을 가지고 있다. (Business has an organization)	—組織道具 혹은 組織目的論에 立脚—
뉴로크라시적 모델 (formal organization 중심)	휴맨리레이션적 모델 (informal organization 중심)
泰일러, 페이욜, 웨버, 무너, 쿤즈, 놀지크, 쿠텐 베르그 등	마이어, 레슬리스버거, 덕슨, 데이비스 등
management by control or pressure	management by human relations

거」(D. Mc-Gregor), 「아지리스」(C. Argyris), 「퓌르스텐베르그」(F. Fürstenberg) 등을 들 수 있겠다.⁽²²⁾

이미 언급한 바이지만 이兩者的 관계는 전통적인組織論에 있어 公式組織과 非公式組織과의 관계가 비슷하지만近代組織理論에 있어서는組織을 바로企業시스템으로 보고 각要素들이有機的으로結合되어全體를形成하고 있다함으로써, 有機的調和와統合속에서均衡의·綜合의組織行動의파악이된다. 이러한組織行動의均衡의파악에 이미언급한바있듯이교량역할을한것이소위「바나드」의均衡理論의思考라할수있겠다. 그러기에「바나드」의組織理論이오늘날에도높이평가되고있다. 시스템이론의出發點은다분히演繹的이고論理的이라고하지만근래에와서는行動科學理論을대폭받아들여歸納的이고動態의思考를하게끔했다. 동시에行動科學도그의出發은歸納的이고主觀的이자만시스템論의構造的이며規範的인內容을대폭받아들여全體行動의思考에박차를가하게되었다.

獨逸意思決定志向의組織理論은「企業은組織이다」라는시스템사고의조직이론 입장에서, 그것도行動的인측면을중시하면서전개시키고있다.⁽²³⁾ 이를테면意思決定學派의organizationtheory는organization을經營의問題點center에서로融合시키고調和시키며一致시키려는意思決定的·構造的機能(structure-function)의어프로우치태도를취하고있는것이다. 이를시스템行動的研究내지企業行動科學이란말로도표현하기도한다. 혹은organization의시스템적研究내지意思決定的行動科學이라고도불리기도한다.

이를테면시스템의行動的思考에의하여經營組織을하나의살아있는시스템으로보고그의巨視的이고構造的인면에서는시스템론의뒷받침을,微視的이고機能的인면에서는行動科學의뒷받침을주로많이받고있다.

〈表 4〉近代的組織構造論

企業은organization이다. (Business is an organization)	—시스템行爲論에立脚—
시스템論의 모델 (構造的 目的 시스템 중심으로)	行動科學的 모델 (行動的 社會 시스템 중심으로)
존슨, 카스트, 로젠크라우드, 포레스트, 메도우, 볼딩, 버티란피, 그로크라 등	리커트, 헤르츠버그, 맥그리거, 아지리스, 로쉬, 퓌르스텐베르그, 타넨바움, 휴즈, 갤로만 등
management by system	management by objective & self-management

(22) 拙稿, “經營組織論展開에관한研究”, 「嶺南大經營論叢」, 11輯, 1975, pp. 25-29.

(23) 前揭論文 pp. 25-29.

2. 意思決定的 組織理論과 「戰略」의 政治프로세스思考

獨逸意思決定學派 組織理論의 또 하나의 특색은 戰略的 政治프로세스 (political process)思考에 의하여 組織理論을 전개시킨다는 점이다. 따라서 企業을 하나의 政治시스템으로 보고 「經營經濟學에 있어서 政治的 프로세스」(Politischer Prozess in der Betriebswirtschaft)를 강조하고 있다. 獨逸意思決定的 組織理論의 대표자라 할 수 있는 「키르쉬」(W. Kirsch)는 1972年 5月 27日 「인스브르그」(Innsburg)에서 있었던 獨逸經營學會의 主題發表에서 이 점을 밝히고 있다.⁽²⁴⁾ 이를테면 企業을 이해함에 있어서 經濟·社會·技術的인 측면 이외에 「政治」(political)의 측면에 대한 이해가 촉구되었다. 그러므로 經營組織 「시스템」도 意思實行의 權力構造로서 즉 「政治시스템」(political system)으로서 고려될 수 있고, 또 현실적으로 그의 중요성이 나타나고 있다고 강조하였다. 또한 여기에서 經營管理는 經濟·技術的 (economic-technical)인 次元보다는 政治·社會的 (political-social)인 次元이 우선 순위로 등장하고 있다는 것이 經營의 實際에서 증명되고 있다고 하였다. 企業은 「그룹시스템」내지 기타 微視單位시스템과는 달리 巨視 社會關係의 초점인 權力중심의 「政治的 프로세스」(political process)로 생각하여야 하며⁽²⁵⁾ 規模가 큰 大企業, 더우기 오늘날 多國籍企業과 같은 경우에서는 「政治시스템」으로서 企業에 대한 이해가 한층 더 요청되고 있으므로 「힘」(power)을 모을 수 있는, 또 그것을 實現시킬 수 있는 體制가 확립되지 않으면 經營意思決定은 목적한 바를 이루할 수가 없게 된다고 주장하였다.

오늘날 經營의 大規模化에 따라 目的을 중심으로한 「經營政策」(business policy: Betriebswirtschaftspolitik), 「經營戰略」(business strategy), 「企業政策」(Unternehmenspolitik), 「戰略的 計劃」(strategic planning), 「戰略的 管理」(strategic management) 등이 중요시되므로 이에 따라서 權力を 중심으로 한 經營의 「政治的 프로세스」(Politscher Prozess in Betriebswirtschaft) 혹은 「政治的인 意思決定의 프로세스」(Politscher Entscheidungsprozess)⁽²⁶⁾를 이해하여야 하고 「政治시스템」으로서의 企業에 대한 生理를 알아야 한다는 것이다.

「키르쉬」는 經營組織에 있어서 意思決定의 過程을 政治的 意思決定 (political decision), 管理的 意思決定 (administrative decision), 業務的 意思決定 (operative decision)으로 구분하고 있다.

(24) W. Kirsch, Betriebswirtschaftspolitik und geplanter Wandel betriebswirtschaftlicher Systeme, in: Unternehmensführung und Organisation, (Bericht von der wissenschaftlichen Tagung in Innsbruck vom 23. bis 27. Mai 1972), Gabler, Wiesbaden, 1973, S. 22-26.

(25) A. Etzioni, *The Active Society*, Collier-Macmillan, London, 1968 참조.

(26) W. Kirsch, a.a.O., S. 22.

〈表 5〉 經營組織에 있어서 意思決定의 過程

組 織 區 分	構 造 形 成 程 度	
	低	高
大	I. 政治的 意思決定	III. 實現不可能
小	II. 管理的 意思決定	IV. 業務的 意思決定

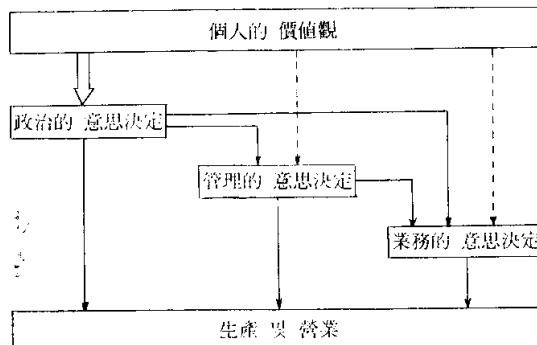
資料 : W. Kirsch, Unternehmensführung und Organisation, a.a.O., S. 23.

이 관계는 다음 〈圖 7〉과 같이 意思決定의 類型에 따라 「個人價值前提→意思決定→生產 및 分配」를 다음 3 가지의 기본 類型으로 구분할 수 있다.

- 가. 個人的 價值前提→政治的 意思決定→生產 및 分配
- 나. 個人的 價值前提→管理的 意思決定→生產 및 分配
- 다. 個人的 價值前提→業務的 意思決定→生產 및 分配

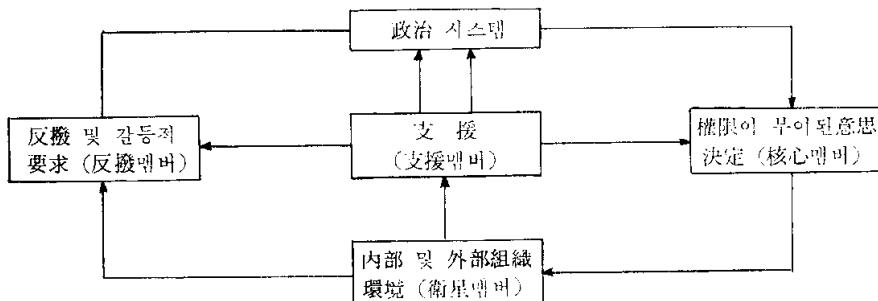
이러한 政治시스템의 投入(input)은 〈圖 8〉과 같이 情報와 더불어 葛藤 내지 反撥을 발

〈圖 7〉



資料 : W. Kirsch, a.a.O., S. 25.

〈圖 8〉



資料 : W. Kirsch, a.a.O., S. 26.

생시킨다. 이에 대하여 產出(output)은 권한이 부여된 核心組織을 통한 意思決定 내지 手段이 된다. 그것이 組織의 内部 및 外部 環境에 부딪치게 되면 다시 價值 또는 權力의 選定에 대한 反撥이나 실행에 대한 갈등이 導出된다. 그러므로 이를 制壓할 수 있는 支援機構를 확립한다. ⁽²⁷⁾

이상과 같은 패턴은 政府나 社會 뿐만 아니라 기업과 같은 組織시스템에 있어서도 마찬 가지다. 그러므로 기업경영에 있어서도 政治的 意思決定을 실현시킬 수 있는 「政治시스템」의 實行者로서 다음 3 가지의 權力作用者를 생각할 수 있다. 즉 核心멤버 내지 조직, 衛星 멤버 내지 조직, 支援멤버 내지 조직이다.

첫째, 政治시스템을 구현시킬 수 있는 權限을 가진 組織의 核心멤버 내지 組織을 들 수 있다. 이들은 직접 政治的 意思決定에 相互作用할 수 있어야 한다.

둘째, 組織構成員 및 기타 外部의 利害關係者들을 들 수 있다. 이들은 政治意思決定에 適應者로서가 아니라 反撥者로서 존재하며, 이들 나름대로의 강력한 權力(power)을 가지고 압력을 가하고 核心조직의 衛星으로 존재한다.

세째, 支援體制를 들 수 있다. 이는 政治프로세스에 직접 關與者는 아니지만 강한 權力所持者로 등장한다. 核心멤버 뿐만 아니라 衛星멤버 태도를 주시하고 여기에 따라 그의 行動을 취하게 된다. 이러한 점에서 政治的 意思決定의 過程은 최고 경영자의 價值實現에 대한 반발을 강력한 힘을 가지고 직접 혹은 간접적으로 대처하는 葛藤處理의 하나의 과정으로도 볼 수 있다. 이상과 같은 政治시스템을 하나의 組織 혹은 社會의 管理시스템으로 효력을 발휘하려면 어떤 能力이 필요한가? 여기에 「카르쉬」⁽²⁸⁾의 다음 4 가지를 들 수 있다고 본다.

1. 「사이버네틱」(cybernetic)의 능력
2. 權力行使能力(implementation)
3. 支援確保의 能力(supporting)
4. 和合의 能力(consensus)

이상과 같이 意思決定의 組織理論은 經營組織을 戰略的 政治프로세스로 볼으로써, 組織理論을 實踐的 規範論(Praxis-Nermativ)에 입각하여 演繹的 思考로 전개시키고 있다.

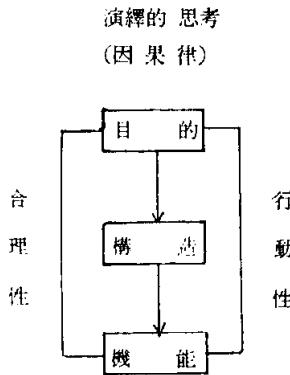
3. 意思決定的 組織理論과 計劃的 組織變化의 思考

意思決定志向의 組織理論의 또 다른 하나의 特色은 計劃的 組織變化의 思考에 의하여 組

(27) 抽稿, “經營學展開에 있어서 「시스템 어 프로치」와 「政治시스템」의 思考”, 「經營論集」, IX 卷 4 號, 1977, pp. 492-499.

(28) W. Kirsch, a.a.O., S. 27-29.

〈圖 9〉



組織理論을 전개시키고 있다는 점이다. 「키르쉬」와 「메페르트」는 다음 〈表 6〉과 같이 組織概念과 實行方法을 分류하고, 第 3 型인 計劃組織變化論이 의사결정지향적 조직이론에서 취하는 태도라 하였다.⁽²⁹⁾

이를테면 意思決定的 組織理論은 戰略指向的 政治프로세스의 組織過程을 전개시키는 하나의 주요수단으로서 시스템開發(system development), 시스템分析(system analysis)과 더불어 計劃的 組織變化(planned organization change)를 주요한 기초수단으로 손꼽고 있다.⁽³⁰⁾

의사결정지향적 조직이론은 計劃的 組織變化에 즈음하여 또 「마아케팅」개념을 조직이론에 적극적으로 도입하여야 한다고 하고 있다. 즉 組織은 意思決定 내지 戰略에 따라 變化되어야 하고, 그러기 위해선 再組織(reorganization)의 과제가 조직이론에서 중요시되어야 하며 여기서 計劃的 組織變化가 주요수단으로 등장된다는 것이다. 조직이 계획적으로 變化되기 위해서는 구성원의 反撥을 克服할 수 있도록 되어야 하고, 이를 위해선 구성원을 하나의 顧客(client)의 개념으로 보는 마아케팅개념이 요청된다는 것이다. 환언하면 「變化라는 商

〈表 6〉 조직이론의 형태

實行方法	組織概念	시스템(System)	構造(Struktur)
記述的 規範的	的 的	第 1 型 行動科學組織論 第 3 型 計劃組織變化論	第 4 型 第 2 型 組織化論
		(資料 : W. Kirsch & H. Meffert, a.a.O., S. 22)	

(29) Kirsch, W., H. Meffert, *Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre*, Gabler Wiesbaden, 1970, S. 21.

(30) W. Kirsch, *Unternehmensführung und Organisation*, a.a.O. S. 33-39.

〈表 7〉 發展能力 組織

統制能力		多	少
同意形成能力		能動社會 過剩統制社會	非統制社會 受動社會
多			
少			

資料 : W. Kirsch, W.M. Esser & E. Gable, a.a.O., S. 131.

品을 구성원에게 어떻게 효율적으로 팔 수 있는가」하는 문제가 대두된다는 것이다.

즉 조직구성원은 協力者인 동시에 反撥者이기 때문에 變化에는 항상 불이익에 대한抵抗集團이 생기게 마련인 바, 이러한抵抗集團을 관리하지 못하면 變化는 기대할 수 없고, 또 설사 變化가 이루어졌다 하더라도 곧 원상으로 되돌아가는 결과를 초래한다는 것이다. 그러므로 組織變化에 있어서 구성원의 反撥을 최소화하는 同意의 기능이 마아케팅개념에 입각하여 적극적으로 이루어지도록 하는 것이 바람직하다고 한다.⁽³¹⁾

따라서 의사결정지향적 조직이론은 파워이론과 더불어 행동파하이론을 적극적으로 받아들이고 있으며, 또한 〈表 7〉와 같이 「에치오니」(A. Etzioni)의 積極社會(active society)의 개념을 組織變化에 도입하고 있는 것이다.

V. 結 言

이상에서 우리는 「하이넨」과 「키르쉬」를 중심으로 한 獨逸의 意思決定志向的 經營經濟學과 그 組織理論 展開에 대하여 검토하였다. 오늘날 意思決定志向的 經營經濟學이 獨逸 經營經濟學에서 차지하는 비중이 대단히 높다함은 이미 앞에서도 언급한 바 있다.

그러나 이러한 의사결정지향학파에 대한 비판 또한 많이 가해지고 있다. 이러한 비판의 흐름을 보면 대체로 다음의 2가지 부류로 볼 수 있다. 이를테면 의사결정지향학파에 비판을 가하고 있는 그룹은, 한편 「슈텔레」중심의 新規範主義 經營經濟學派와 「큐빅」중심의 勞動志向的 個別經濟學派라 할 수 있으며, 또 다른 한편 「알바하」(H. Albach) 중심의 生產要素結合學派와 「블라이히」(K. Bleicher) 중심의 시스템學派라 할 수 있다.

新規範主義 經營經濟學派에서는 의사결정지향적 경영경제학은 경영에 있어서 人間의 意味와 價值를 고찰할 수 없다는 철학적・방법론적인 비판을 가하고 있다. 그리고 勞動志向的 個別經濟學派에서는 의사결정지향적 경영경제학은 자본지향적이고 또 그 기업목적론도 새로운 企業目的創出이 意圖되지 않은 채 資本主義體制下의 企業目的에 대해 변호적이라

(31) W. Kirsch, W.-M. Esser & E. Gable, *Das Management des geplanten Wandels von Organisationen*, Poeschel, Stuttgart, 1979, S. 98-103.

고 비판을 가하면서, 기업참여자를 의사결정이라는 점에서 모두 똑같이 同質的으로 고찰한다면 勞動者 固有의 問題는 경영에 있어서 等閑視되어 經營共同體 또는 勞動者權益에 바람직한 영향을 끼칠 수 없다고 비판하고 있다.

또 生產要素結合學派에서는 의사결정지향적 경영경제학은 個別經濟의 規範性과 論理性을 흐리게 하고, 經營의 客觀性과 合理性에 대하여 구체적이고 과학적인 분석과 대책 없이 대단히 애매한 追求를 하는 결과를 초래한다고 비판을 가하고 있다. 시스템學派에서는 意思決定志向的 경영학은 미국의 경영관리학, 특히 행동과학중심의 조직이론을 받아들여 적절히 조합시킨 것에 불과하며 個別經濟의 대상인 기업에 대한 고유한 이론체계의 개발은 찾아볼 수 없다고 혹평을 하기도 한다.

이상과 같은 諸批判들이 각각 가해지고 있지만, 종래의 規範性과 實踐性을 부분적으로 추구하던 전통적인 경영경제학에 대하여, 경영의 현상을 意思決定으로서 再把握함으로써 의사결정지향적 경영경제학이 현대 독일경영경제학의 하나의 중심영역을 차지하고 있다는 데 대해서 누구도 부정할 수 없는 것이다. 특히 혼란 속에 빠져 있는 경영학을 「實踐的 規範學」으로서 전개시키는 데 새로운 하나의 파라다임을 제시한 가치는 높이 평가될 수 있다고 볼 수 있는 바, 우리 나라 경영학의 발전을 위해 이에 대한 연구검토가 절실히 요구된다고 하겠다.

參 考 文 獻

- E. Heinen, *Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen—Das Zielsystem der Unternehmung*—, Gabler, Wiesbaden, 1971.
- _____, *Betriebswirtschaftliche Führungslehre—Ein entscheidungsorientierter Ansatz*—, Gabler, Wiesbaden, 1978.
- _____, *Industriebetriebslehre-Entscheidungen im Industriebetrieb*, Gabler, Wiesbaden, 1972.
- _____, *Grundlagen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre*, Wilhelm Goldmann Verlag, München, 1976.
- W. Kirsch, *Entscheidungsprozesse-Band I: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie*, Gabler, Wiesbaden, 1970.
- _____, *Entscheidungsprozesse-Band II: Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsprozesses*, Gabler, Wiesbaden, 1971.

- ngsverhaltens, Gabler, Wiesbaden, 1971
- _____, Entscheidungsprozesse—Band III: Entscheidungen in Organisationen, Gabler, Wiesbaden, 1971.
- _____, Unternehmensführung und Organisation (Bericht von der wissenschaftlichen Tagung in Innsbruck vom 23. bis 27. Mai 1972), Gabler, Wiesbaden, 1973.
- W. Kirsch, H. Meffert, Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, Gabler, Wiesbaden, 1970.
- W. Kirsch, W.M. Esser, E. Gabele, Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Poeschel Verlag, Stuttgart, 1979.
- G.v. Kortzfleisch, Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, (Bericht von der wissenschaftlichen Tagung in St. Gallen vom 2-5 Juni 1971), Duncker & Humblot, Berlin, 1971.
- F. Hoffmann, R. Bühner, Organisationsgestaltung—Probleme, Konzeptmerkmal und Ereignisse—, Gabler, Wiesbaden, 1976.
- J. Rohner, Reorganisation industrieller Unternehmungen, Paul Haupt Berne, 1976.
- E. Jehle, Über Fortschritt und Fortschrittskriterien in betriebswirtschaftlichen Theorien—Eine Erkenntnis und methodenkritische Bestandsaufnahme betriebswirtschaftlicher Forschungsprogramme—, Inaugural-dissertation zur Erlangung der Würde eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften der Universität Mannheim (Wirtschaftshochschule).
- F. Schönpflug, Betriebswirtschaftslehre—Methoden und Hauptströmungen, Poeschel Verlag, Stuttgart, 1954.
- D. Schneider, Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie—Allgemeine Betriebswirtschaftslehre für das Hauptstudium—, Oldenbourg Verlag, München, 1981.