管理原理의 發展過程에 관한 硏究

蘇　眞　德

<目　次>

Ⅰ. 序　論

Ⅱ. 管理論의 史的背景
1. Charles Babbage의 影響
2. Towne의 管理論
3. Metcalfe의 管理論
4. Taylor의 管理論
5. Fayol의管理論
6. 管理一般論

Ⅲ. 體系的인 經營管理
1. Follett의情況의 法則과 管理의 科學化
2. Roethlisberger의 人間關係論과 情況的理解
3. Drucker의 經營目的觀
4. 管理論的 經營硏究의 體系
5. 企業經營의 指導原理確立

Ⅳ. 結　論
1. 管理論的 經營硏究의 成果
2. 經營管理의 現在와 展望

Ⅰ. 序　論

第一次大戰後 經營學의 出現에 의하여 産業革命을 바탕으로 한 企業의 運營은 飛躍的으로 成果를 높이고 合理化되어 왔다. 물론 企業의 運營은 반드시 經營學的手法으로만 이루어지는 것은 아니다. 旣往에 대부분의 企業이 傳統이나 體驗에 의하여 非科學的으로 運營되어 왔고, 成功的인 企業體도 많다. 그러나 企業의 規模가 커지고, 그 性格이 變化되어 가면 낡은 慣習이나 個人的인 體驗만으로는 적절한 運營을 할 수 없게 되고, 넓은 視野에서 事實을 科學的으로 分析하고 與件에 適合한 일반적인 原理 原則에 準據해야 되는 것이다. 經濟社會의 發展過程에서 企業活動의 實踐的인 要請을 契機로 하여 生成된 經營學의 發展過程에는 波瀾曲折이 尤甚하였다. 標題는 同一한 經營學이라고 하여도 硏究하는 立場 및 方法이 다르므로 여러가지 流派의 學說이 생기게 된다. 過去의 方法論爭은 獨逸에서 盛況을 이루었거니와 오늘날 美國에서도 系譜를 찾기 어려울 정도로 各樣 各色의 經營學이 消長되고 있다. 지금까지 傳統的이고 正統的인 美國經營學은 科學的管理法을 母體로 하여 發展된 것이라고 한다. 混迷한 經營學의 올바른 性格과 進路를 찾기 위하여는 經營學의 生成基盤을 살피고 그것의 進路를 現在와 未來에 投影시켜야 된다는 意味에서 管理原理의 發展을 중심으로 하여 美國經營學의 모습을 살피려고 한다.

筆者 : 서울大學校 商科大學 附設 韓國經營硏究所 硏究員. 서울大學校 商科大學 敎授.

美國에서 獨自的으로 展開되어온 科學的管理法(Scientific Management)은 當初에는 하나의 技法으로서 考察되었지만, 그것이 깊고 넓게 進展됨에 따라 一般管理論으로 淳化되기에 이르렀다. 즉 最初에는 工場의 現場作業을 對象으로한 直接 또는 下層管理(direct and lower management)로서 研究되었고, 漸次로 中間管理層을 거쳐 最高經營層의 組織과 管理로 進展되었으며 다시 最高經營層의 意思決定(decision making, Entscheidung)의 問題와 與件에 適合한 「리더쉽」(leadership)의 問題領域에 까지 包括하게 되면 그것은 단순한 管理論이 아니고 經營學이라고 할 것이다. 이와같이 科學的管理法이란 F.W. Taylor 나 Henri Fayol의 研究를 바탕으로 하는 것이기는 하지만 그 原形의 것이 完成된 經營學은 아니며, 그것이 發展過程에서 諸學派의 研究成果를 加味하면서 實踐的인 要請에 따라 自己充實을 圖謀하게 된 것이다.(1)

美國의 經營學은 諸學派를 分析 檢討하여 取捨選擇을 할 性質의 것이 아니라 管理論의 展開에 따라 傳統的으로 生成된 經營學이 漸次로 計數的인 研究에 의하여 科學性을 높이고, 人間關係論, 行動科學의 支援을 받아 不備點을 補完하면서 社會心理學的, 經濟學的인 研究를 加味함으로써 次元을 높이고 있다고 볼 수 있을 것이다.(2)

美國經營學의 全貌를 알기 위하여는 科學的管理法의 傳統을 繼承한 正統的인 經營管理論(Business Mangement)을 中心으로 하여 研究할 필요가 있다는 것은 Harold Koontz 教授의 美國經營學派分類와 批判에서도 立證된다.(H. Koontz; "Making Sense of Management Theory" *Harvard Business Review*, July-August, 1962.)

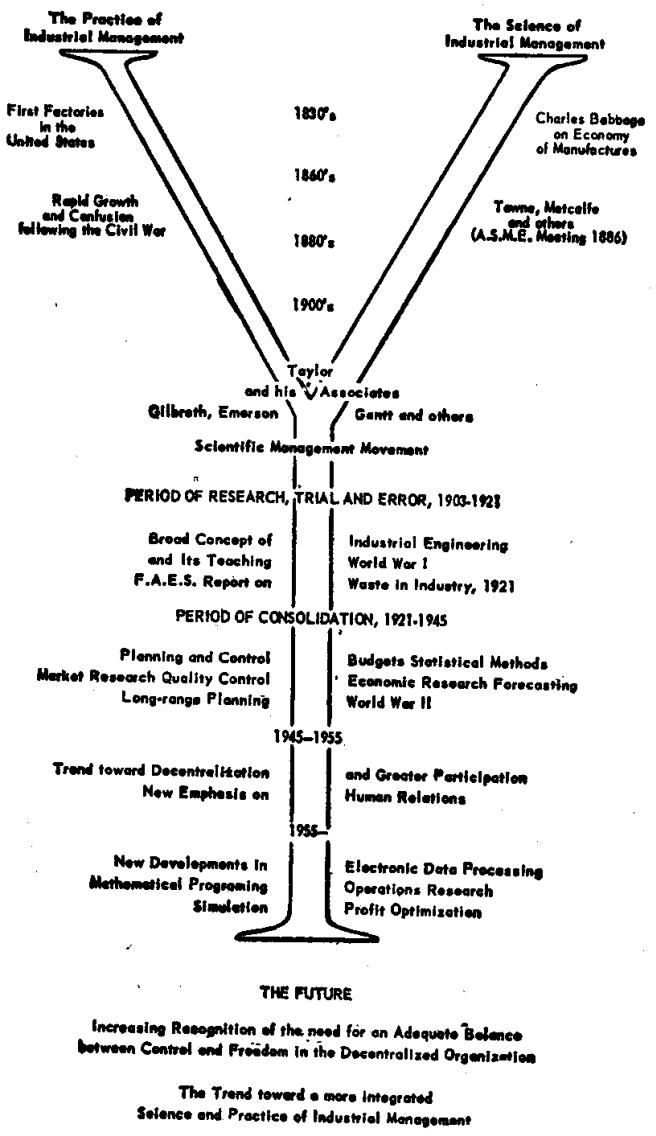
(1) The Management Process School

이 學派는 職能的인 考察을 중심으로 하여 過程分析을 하며, 一般原理 原則(general theory or principles)을 強調하고 「매니지먼트」(management) 를 技術 (art)이라고 보는 點에 特色이 있다. 이 學派에 속하는 사람들은, F. W. Taylor, H. Fayol, L. F. Urwick, Koontz & O'Donnell, W. H. Newman & C. E. Summer, D. Mooney & Reiley, A. Brown, O. Sheldon 등이며 正統學派라고 한다.

(2) The Empirical School

이것은 原理보다 經驗을 重視하는 「케이스·스터디」(case study)派를 뜻한다. 그러나 결국은 經驗으로부터 行動基準(原理)이나 普遍性을 誘導(draw certain "Generalization" or "Criteria")하려는 것이므로 第1의 學派와 더불어 傳統的이고 正統的인 思考方式이라고 할 것이며,

(1) Raymond Villers; *Dynamic Management in Industry*, 1960, pp. 13~14.
事業運營에 있어서 理論과 實踐과의 사이를 架橋한 것이 科學的管理法이고 이것의 發展過程을 간결하게 圖示하면 다음과 같다고 한다.



(2) W.W. Haynes & J.L. Massie; *Management*, 1961, P. 3.

Following figure is a diagramic presentation of the most important contributions to management thought. The streams of thought summarized in the diagram are:

1. The "Scientific Management" movement, including F.W. Taylor and his followers.
2. The advocates of the traditional "Principles of Management." This category overlaps the first, since Taylor himself developed some of the best known principles, but the emphasis here is somewhat different.
3. The human relations movement, defined broadly to cover several divergent approaches to the sociology and psychology of organization.

이 方面의 權威者로서는 Ernest Dale이 있다.

(3) The Human Behavior School

「매니지먼트」의 硏究에 社會科學上의 新方法論을 적용하는 學派이며, 특히 重點을 人間的 側面("peoples" part of management)에 두고 있다. 즉, 사람은 目標達成을 위하여 集團을 形成하여 作業을 하므로(peoples work together in group to accomplish objectives) 사람은 사람을 理解해야 된다(peoples should understand people)고 主張한다. 따라서 社會心理的인 存在로서의 個個人에 대한 「모티베이션」(motivation)이 中心課題가 된다. 이 學派에 속하는 사람들은 R. Tannenbaum, R. Weschler, F. Massarik, R. Dubin 등이다. 이 學派에도 여러가지 立場이 있어서 一律的으로 斷定하기 어렵지만, Koontz 敎授는 이 見解를 "important and useful"이라고 認定하면서도 經營學이라고 볼 수는 없다고 한다. 즉 人間行動의 分野가 과연 「매니지먼트」의 分野와 同一한 것인가는 충분히 檢討되어야 한다는 것이다.

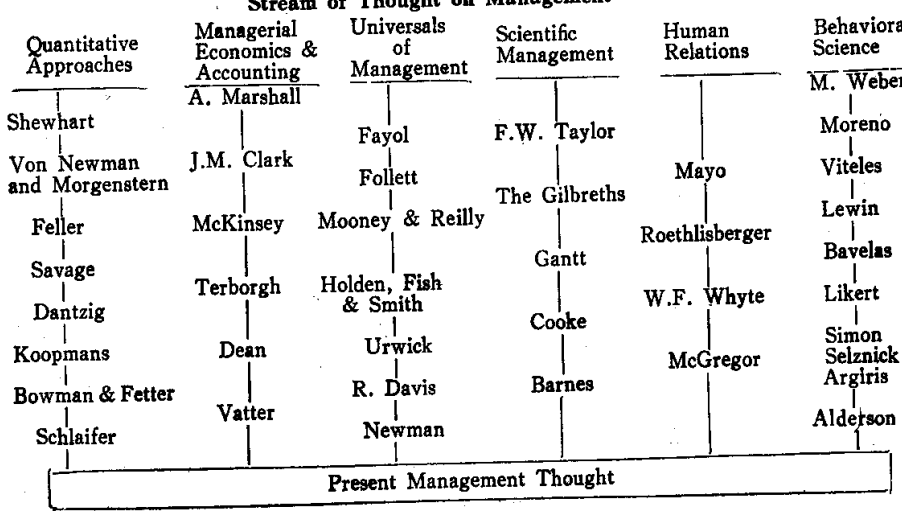
(4) The Social System School

「매니지먼트」를 「소시얼·시스템」(Social System) 또는 "Cultural Interrelationships"이라고

4. Managerial economics which involves an application of economic theory to specific management problems.
5. Recent applications of the behavioral sciences to management problems.
6. Management accounting, parti cularly those aspects of accounting important in decision-making and control.
7. Modern quantitative approaches, including the development of mathematical models, applications of probability theory, linear programming, and the various contributions of operations research.

Management is faced with the task of selecting concepts from all of these areas, and integrating them in the process of making decisions about both major policies and day-to-day operations.

Stream of Thought on Management



보는 見解이다. 「시스템」을 形成的 組織(formal organization)에 局限하여 企業과 同意(synonym for enterprise)로 보기도 하며 生成的 組織(informal organization)도 包括하는 사람도 있다. Koontz 教授는 이 學派의 見解를 社會的인 것이라고 한다(heavily sociological in nature). J. G. March, H.A. Simon, C.I. Barnard 등이 代表的인 學者들이다. 이 學派에 대하여도, "Is the field of management the same as the field of sociology?"라는 質問을 하고 있다.

(5) The Decision Theory School

이 學派는 理念 또는 行爲過程의 選擇(selection of a course of action or of a idea from various possible alternatives)을 中心課題로 하며, 최근에는 그 領域이 擴張되어 가고 있다. 이 學派에는 R. D. Luce, H. Raiffa, L.W. Miller, M.K. Starr 등이 있다.

(6) The Mathematical School

이 學派는 「매니지먼트」를 數學的「모델」및 "system of process"라고 보는 見解이다. 그리고 「매니지먼트·싸이언티스트」(management scientist)라고 自處하며 그 研究가 복잡한 現象의 解明 또는 單純化에 至極히 有用한 것도 事實이다. 그러나 物理學이나 工學, 醫學등에서 數字를 하나의 學派로서 分立시킬 수는 없을 것이다. Koontz 教授는 經營學에 導入된 "數學은 手段이고 學派는 아니다"(mathematics is a tool rather than a school)라고 한다.

以上에서 본바와 같이 第1및 第2의 學派가 傳統的인 正統學派라는 것을 짐작할 수 있다.

원래 諸學派의 見解가 다른 것은 그 學說의 生成基盤이 相異하기 때문이다. 美國의 經營學은 沿革的으로나 傳統的으로 管理論에서부터 出發하여 淳化되어 온 것이라는 의미에서, 諸學派의 見解에 대하여 性急히 賛否를 表明할 것이 아니라 差異가 생긴 根源을 살핌으로써 理論展開의 실마리를 찾아야 할 것이다.

Ⅱ. 管理論의 史的背景

工場制度가 西歐에서 發達되지 못하고, 美國에 아직 本格的으로 導入되지 못한 1832년에 Charles Babbage(1792—1871)가 工場管理에 관한 研究를 發表하였으나 當時에는 經營實踐面에 反映되지 못하였다.[3]

그러나 그 思考方式은 1886년에 ASME (American Society of Mechanical Engineers)會議에서 H.R. Towne과 C.H. Metcalfe의 研究發表를 契機로 하여 새로운 認定을 받게 되었

(3) V.S. Clark; *History of Manufactures in the United States*, 1929, N.Y. McGraw-Hill 참조.

다. 그리고 1886년의 會議에 參席하였던 W.F. Taylor가 1903년까지 管理實踐과 管理原理와의 架橋를 함으로써 科學的인 方法[4]에 의하여 經營을 硏究하는 基礎를 構築할 수 있게 되었다.[5]

이와같이 Babbage, Towne, Metcalfe, Taylor, Fayol등에 의하여 體系가 形成된 管理論은 諸學派의 영향을 받으면서 內容이 充實해지고 淳化되어 오늘날 傳統的이고 正統的인 美國經營學의 主流가 되고 있다. 이와같은 管理論의 發展過程을 史的背景과 現況 및 展望으로 區分하여 吟味하여 보려고 한다.

1. Charles Babbage의 영향

Cambridge大學의 數學敎授였던 Charles Babbage(1792—1871)는 1832년에 工場管理에 관한 著作을 하였다. 그는 工場에서 分業을 實施하면, A. Smith가 主張한 대로 勞動生産性이 自動的으로 높아 질 것인가를 疑心하였다. 個別工場의 勞動者와 市場과는 直接的인 關係가 없으며, 經營者가 勞動者에게 業務를 割當하고 그들이 할 수 없는 일을 擔當하고 있으므로 勞動者自身이 勞務費를 節減할 餘地가 적다고 생각하였다.

分業은 勞動者로 하여금 反復的인 作業을 하게 하고, 技能을 熟達시키는 것은 事實이지만, 期待되는 成果는 단순히 分業에 依存되는 것은 아니다. 請負給(payment of piece rates)에 의하여 勞動生産性을 높일 수 있으므로 給與方法도 勞動生産性을 左右한다. 그러므로 分業에 의한 生産性의 영향과 財務的인 刺戟에 의한 것을 分離시키기 어렵다. 또 分業에 의한

---

(4) W. Rautenstrauch; "The Scientific Method in Human Affairs," *The American Scholar*, Vol. 14, No. 4, Autumn 1945.

The scientific method is used when judgment is based on measurement, and non guessed, rumors, beliefs, appearances.

The scientiic method is a measuring method. It is the method by which the "facts in the case" are weighed. It is the method which uses "facts" as the basis of judgments. Since science is based on measurement, any situation which can be treated by the use of units, methods and means of measurement has reached its highest possibility of development in the matter of scientific treatment.

W. Haynes & J.L. Massie; *Management*, 1961, p.4.

Whether or not these idea on management can be called scientific. They are likely to produce better approaches to many management problems. In the hands of Taylor they led to the following specific applicationes:

1. The elimination of waste effort.
2. More emphasis on fitting workers to particular tasks.
3. Greater care in training workers to the specific requirements of their jobs.
4. Greater specification of activities for example, the drawing of more definite lines between management activities and detailed operations.
5. The establishment of standards of performance.

(5) Raymond Villers; *Dynamic Management in Industry*, 1960, pp. 12~13.

熟練도 恒久的인 것은 아니다. 왜냐하면 數種의 課業을 遂行하는 경우에도 그 熟練度는 한 가지 일에만 集中한 것과 같게도 될 수 있을 것이다. 그러므로 熟達될 때까지만 成果가 다를 뿐이다. 分化된 業務에 대한 作業方法의 習得이 容易하고 迅速할 것이라는 것은 認定하지만 이 事實은 勞動轉換을 助長하여 勞務費를 增大시키는 原因이 되기도 한다. 즉 經營者의 立場에서는 分業에는 短點도 內包되고 있으므로 分業을 實施하면 반드시 勞動生產性이 높아진다고 保障할 수는 없는 것이다. 浪費의 除去에도 問題가 있고 發明의 促進에도 限界가 있다. 왜냐하면 勞動者의 基礎知識에는 限界가 있기 때문이다.

A. Smith는 管理가 生產에 아무런 役割도 하지 않는 것처럼 생각하였지만, Babbage는 管理를 매우 重要視하였다. 經營者는 各業務에 適格者를 配置하고, 市場賃金을 個別工場의 賃金構造에 適應시켜서 勞務費를 最小로 하는 努力을 해야 된다. 經營者의 이와같은 努力없이 自動的으로 勞務費가 節減되며 勞動生產性을 높이는 것은 아니다[6]

Babbage의 管理實踐에 관한 見解를 要約하여 보면 다음과 같다.

(1) 組織計劃(organization planning)

Babbage는 製造에 利用되는 諸種의 技法(techniques)과 區別되는 管理의 問題가 있으며 이 새로운 分野에 대하여 科學的인 方法을 適用해야 된다고 主張하였다. 그리고 그는 "judicious distribution of duties"라는 이름의 組織, 즉 現代式表現을 빌리면 "functional" 또는 "line and staff" 組織같은 類型의 것을 勸奬하였다.[7]

例示된 組織圖는 鑛業에 適用되도록 考案된 것이지만 一般化할 수 있다고 보았다. 이와 같은 思考方式은 分業의 原理에 立脚한 것이고, 職能的管理와 集中的 全般計劃의 構想을 엿볼 수 있는 것이다.

---

(6) Babbage devotes a chapter to division of labor in his book, *On the Economy of Machinery and Manufactures.* (Philadelphia, Carey & Lea, 1832)

Harwood F. Merrill, ed.; *Classics in Management* (New York, AMA, 1960) contains a excerpt from Babbage's book as well as many items by other contributors to the development of management thought. R.J. Daiute; *Scientific Management and Human Relations*, 1965 p. 14.

The managerial view is different from either the businessman's or the economist's view of Smith. Being different, the managerial view identifies different factors of importance to the managerial approach.

The managerial approach, which is distinctively coordinative in nature, seeks to coordinate parts of the enterprise both horizontally and vertically. It does so to gain the goals of the firm. It also seeks to coordinate the firm and the economic and social environment. The managerial approach is concerned with ways and means to motivate workers as well.

When Smith's thesis is looked at from this point of view, it is seen that Smith provided no role for management to coordinate the specialist within the firm, relate the firm to its markets, and motivate the workers to increase their productivity. Instead, Smith felt that if workers were given the freedom to practice division of labor all else would be cared for.

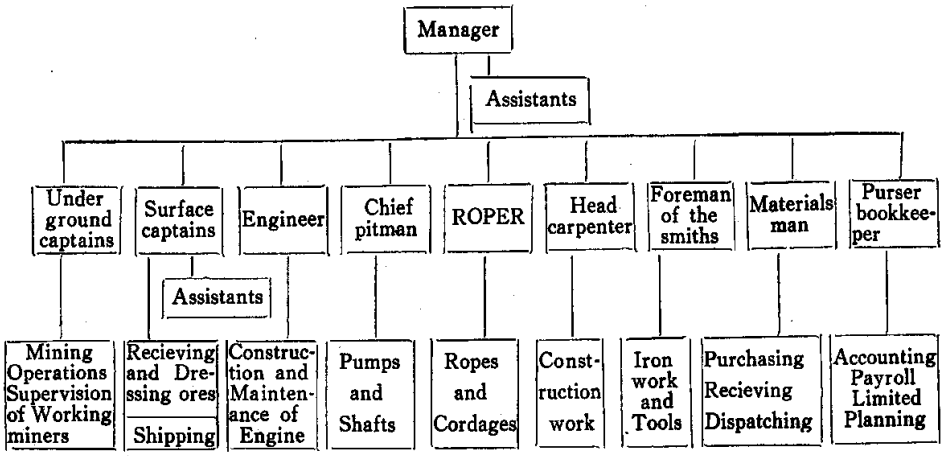
(2) 生產管理

Babbage는 綿密히 作業方法을 分析하여 時間節約의 方法을 摸索한 點에서 Taylor나 Gilbreth의 先驅者的인 貢獻을 하였다. 그리고 原價分析도 並行하여 1日 12時間勞動에 대한 賃金, 各作業의 原價 및 全工程의 原價와의 關係를 表로 하여 發表하였다.[8]

(3) 人事管理

Babbage는 當時의 工場에서 人間關係를 어떻게 好轉할 것인가에 큰 關心을 갖는 사람

(7) Organization Chart of a Mining Enterprise in the 1830's, as Suggested by Babbage.



(8) **Cost and Time Analysis Sheet (Babbage)**

Name of the Process	Work-men	Time for making 1 lb. of pins	Cast of making 1 lb. of pins	Work-man earns per Day	Price of making each part of a single pin in Millionths of a penny
		Hours	Pence	s. d.	
1. Drawing Wire...(§ 224)	Man.....	3636	1.2500	3 3	225
2. Straightening Wire...(§ 225)	Woman.	3000	2840	1 0	51
	Girl	3000	1420	0 6	26
3. Pointing.....(§ 226)	Man.....	3000	1.7750	5 3	319
4. Twisting & Catting Head...(§ 227)	Boy	0400	0147	0 4½	3
	Man.....	0400	2103	5 4½	38
5. Heading.....(§ 228)	Woman.	4.0000	5.0000	1 3	901
6. Tinning, or Whitening...(§ 229)	Man.....	1071	6666	6 0	121
	Woman.	1071	3333	3 0	60
7. Papering.....(§ 230)	Woman.	2.1314	3.1973	1 6	576
		7.6892	12.8732		2320

(9) R. Villers; *Dynamic Management in Industry*, 1960, pp. 15~23.

Babbage는 다음과 같이 말하고 있다.

"A most erroneous and unfortunate opinion prevails amongst workmen in many manufacturing countries, that their own interest and that of their employers are at variance. ...Combination amongst masters or workmen against each other is not one easy to solve."

이었다. 그리고 구체적으로 利益分配制, 勞動時間短縮, 生活水準의 向上, 新裝備의 導入 등에 대하여 言及하면서, 解決하기 쉬운 問題가 아니라고 表明하고 있다.

그밖에도, 減價償却, 價格政策 등에 관한 提案이 있었으나 當時에는 별로 反應이 없었고, 세월이 흘러 약 50년 후에 그의 생각이 眞摯하게 脚光을 받게 되었다.

2. Towne의 管理論

Babbage의 偉大한 業績이 發表된 때로 부터 50年間의 冬眠을 끝내고, 經營管理가 科學으로서 發展되어야 한다는 그의 思想이 Henry R. Towne(1844—1924)에 의하여 蘇生되었다. 그는 1886년 ASME에 提示한 小論文 "The Engineer as a Economist"에다 그의 思考方式을 간결하게 表明하였다.[10]

그는 技術行程의 組織的運動을 價値循環行程의 觀點과 綜合할 수 있는 技師(engineer)라야 事實을 基礎로 한 經營管理를 할 수 있다고 보았다. 즉, 經營의 生產的勞動의 組織(the organization of productive labor)에 대한 實踐知識을 保有하고 있는 技術者職能과 事業家職能이 統合되어야 上位의 經營管理擔當者의 役割을 할 수 있다는 것이다. Towne이 말하는 經濟家나 技師라는 人格은 職能을 뜻하며, 職能의 뒷받침을 하는 것은 行動에 대한 知識原理라고 할 수 있다. 따라서 經營의 實踐的知識과 執行的管理能力이 經營의 生產經濟性(economy of production)을 濾過한 때 그 結果로서의 知識이 全體로서 客觀的 知識이 될 수 있고, 그와 같은 客觀的知識은 經營의 各部門活動에 대하여 統一的인 妥當性을 가지게 된다는 것이다.

Towne의 管理論은 經營을 全體的이고 調和的으로 發展시키기 위한 管理職能을 設定하려는 것이며, 그 管理職能은 工場이라는 經營的生產의 實踐的이고 具體的인 側面에 대하여 工場管理라는 技術의 領域을 設定하고, 同時에 抽象的이고 財務的인 側面에 대하여 工場會計를 並行시켜서 兩側面을 包括하면서 統一的으로 關聯시키는 手段으로서 書式이라는 事務制度를 設定하는 構想인 것이다. 즉, 管理의 目的을 「全體로서의 調和的인 發展」이라는 綜合的實踐에 두고, 그러한 管理를 遂行하는 職能은 經營活動과 各部門活動을 上下로 秩序있게 從屬시킬 수 있다고 본 것이다.

여기에서 중요한 것은 「시스템」의 槪念을 經營管理의 分野에 導入한 點이다. 「시스템」은 全體的이고 統一的인 組織的活動을 志向하여 全體와 個別을 綜合管理할 수 있게 한다.[11]

---

(10) L. Urwick (edited for the International Committee of Scientific Management=CIOS); *The Golden Book of Management*, 1956, pp. 25~28.
Henry R. Towne; *The Engineer as an Economist*, Trans. ASME, Vol. 7, (1885~6) 참조.

(11) 經營에 있어서 System은 商業資本主義時代에 考案된 것이기도 하다. B. Sombart가 accounting

「시스템」化되지 않은 管理에 있어서는 經營活動이 그 方法, 時間, 手段이 作業員의 主觀的인 知識과 個性的인 熟練 및 意思에 의하여 計劃되고 準備되며 遂行될 수 밖에 없다.[12]

Towne의 「시스템」化된 管理에서는 會計制度에 의하여 現實에 接近할 수 있지만, 技術行程의 運動에 立脚하지 않는 限에는 經營活動을 一元化할 수 없다. 따라서 그러한 管理는 「시스템」本來의 體系나 秩序를 具備하지 못한 것이며, 生產의 內在的인 運動法則을 基本原理로 하여 計劃化된 때 비로소 實踐性이 確保될 수 있다. 集中化된 計劃(centralized planning)과 作業員의 一元的인 統制(centralized controlling)가 具備되어야 한다.

3. Metcalfe의 管理論

Captain Henry Metcalfe(1847—1917)는 1886년에 "The Cost of Manufactures and the Administration of Workshop"과 "The Shop Order System of Accounts"라는 論文을 公表하였다. Metcalfe의 論文에 대하여는 F.W. Taylor[13]와 R. Villers[14]의 讚歎도 있거니와 그 論旨를 要約하면 다음과 같다.

Metcalfe는 「시스템」을 重要視하였고 그 役割을 다음과 같이 보았다.

(1) 豫 見

過去와 現代의 記錄을 基礎로 하여 經營的生產의 將來를 합리적으로 誘導함으로써 經營의 發展을 企圖한다. 이것이 計劃職能이다.

(2) 統 制

指令書가 經營의 諸部門과 諸過程을 適時 適法으로 통과하도록 하여, 經營的 生產의 動態的 合理化를 企圖한다. 이것이 統制機能이다.

이것은 靜態的이고 構造的인 計劃職能과 動態的이고 過程的인 經營活動의 律動的遂行을

---

system, book-keeping system을 小宇宙와 같다고 讚歎하였다고 하는데, 그것은 商業資本이 各種의 去來方法과 去來處, 諸種의 商品을 取扱하는데 따른 具體的 特殊的인 活動을 貨幣計數에 의하여 統一的으로 認識할 수 있게 한 것이다.

「시스템」은, (1) 統一的이고 整然한 組織, 系統 (2) 系統的組織, 體系, 秩序 (3) 方法, 方式, 制度 등의 意味로 되고 있다.

(12) Raymond Villers; *The Dynamics of Industrial Management*, 1954, pp. 39~95.
山本純一著, 『科學的管理の 體系と本質』, 1959, pp. 27~50.

(13) F.W. Taylor; *Shop Management*, 1912, p. 202.
The card system of shop returns invented and introduced as a complete system by Captain Henry Metcalfe, U.S.A., in the government shops of the Frankford Arsenal represents another such distinct advance in the art of management. The writer appreciates the difficulty of this undertaking as he was at the same time engaged in the slow evolution of a similar system in the Midvale, Steel Works, which, however, was the result of a gradual development instead of a complete, well thought out invention as was that of Captan Metcalfe.

(14) R. Villers; *op. cit.*, p. 25.
Metcalfe suggests a plan of organization based on the fundamental division of work between the "workshop" and the "office" which appears as equivalent to Taylor's idea of the fundamental division between planning and performance.

可能케 하는 統制職能을 「시스템」과 節次 方法을 媒介로 하여 統一的으로 管理하려는 것이다.

Metcalfe의 「시스템」은 工場會計制度를 利用하는 것으로서, 計劃職能은 經營의 中心點으로부터 經營方針을 經營의 諸 部門活動에 放射하는 職能을 遂行하는 同時에 經營活動의 結果가 中心點을 향하여 集中하는 職能을 遂行하게 된다. 그리고 두가지 職能은 補完的 關係에서 一體가 된다. 이와같이 一體的인 關係의 基準이 되는 것이 計數이며, 이것이 放射過程에서는 豫見的인 性格의 豫算이 되고, 集中過程에서는 實績의 性格을 띤 費用으로서 一元的인 貨幣計數로 把握된다. 그러므로 中心點에서는 一元的으로 豫算과 實績이 比較秤量될 수 있다는 意味에서 Metcalfe의 「시스템」을 會計制度라고 보는 것이다.

事務所를 中心으로 하고, 거기로부터 經營活動에 대하여 經營方針을 豫定生產費로서 放射하는 分散過程과 그 經營活動의 結果를 實際費用으로서 中心點에 吸收하는 集中過程과의 補完關係가 形成되며, 管理는 이 「시스템」의 上位에 있는 中心點에서 豫定費用과 實際費用과를 生產費로서 一元的으로 經濟性判斷을 可能케 한다고 보는 것이다.

Metcalfe는 製造工場이 職能的으로 두가지 主要部分, 즉 作業場(workshop)과 事務所와로 分割되어야 하며, 作業場에서는 諸工程의 作業이 遂行되며, 그 諸工程에 대한 記錄은 事務所에서 擔當할 것이라고 한다. 그리고 職長은 材料의 變形加工을 위한 勞動을 消費하려고 서있고, 한편 書記는 勞動者의 行爲結果를 記錄하기 위하여 앉아있다는 點에서 職能的分離論을 示唆하는 것이다. 이것은 計劃職能과 執行職能의 分離論에 대한 先驅가 되는 것이다.

그러나 Metcalfe의 「시스템」에서는 作業의 實踐을 規制하는 主體가 분명치 않고, 그것이 事務職能과 執行的 管理職能과의 中間에 있는 것처럼 보인다. 이것에 대하여 Taylor는 指導票라는 形式의 指令書使用을 計劃部의 主要職能으로 하며, 이 指令書를 管理手段으로서 合理化함으로써 Taylor 「시스템」은 科學的管理 「시스템」으로 하였다고 한다.

4. Taylor의 管理論

Frederick W. Taylor(1856—1915)는 少年時節을 France, Germany 및 Italy에서 보내면서 見識을 넓혔고, 大學에 進學하려다가 생각하는 바가 있어서 工場의 職工으로부터 시작하여 平生을 거의 產業社會에서 보냈다. 그 동안에 Stevens Institute에서 M.E. 學位을 얻었고, 主任技師까지 昇進되는 동안에 實驗研究를 통하여 「科學的管理法」의 基礎을 쌓아 올렸다. 世上에 알려진 業績으로는 1895년에 *A Piece-rate System*, 1903년에 *Shop Management*, 1906년에 "On the Art of Cutting Metals"가 發表되었다. 그리고 全生涯를 통하여 研究,

調査, 思索 및 經驗한 것을 간추려서 *The Principles of Scientific Management*의 表題를 붙여서 發表하였다.[15]

Babbage에 의하여 着想[16]된 傳統的인 思考方式은 Towne에 의하여 更生되고, 그것을 발판으로 하여 Taylor는 科學的管理法으로 發展시켰다.[17]

Taylor가 왜 "Scientific Management"에 關心을 가지게 되었는 가는 *Shop Management*의 書頭에서 엿볼 수 있을 것이다.[18]

첫째로 不均衡과 統一性의 缺如原因은 組織을 構成하고 있는 各部門의 管理方法에 있어서의 差異, 擔當者의 個人的인 知識 經驗의 相異에서 생기는 것이므로 管理에 精粗가 있게 된다. 따라서 Taylor는 經營組織의 活動에 있어서 不均衡과 不統一性은 工學(engineering)의 基本的 諸原理와 같은 正確한 法則과 明確한 定義가 내려진 技法(art)이 마련되지 못하였기 때문이다. 從來에 管理는 人間의 問題이고 사람만 有能하면 手段 方法은 그 사람에게 放任하면 된다고 생각하였다. 그러나 Taylor는 個人의 主觀的인 知識 經驗을 超越하여 客觀的이고 普遍的인 管理의 原理와 技法에 의하여 또는 法則과 定義에 따라 統一性과 均衡性이 있는 組織的 活動을 展開하려고 하였다. 그러기 위하여 統一的인 管理의 規範 또는 標準으로서 課業理念을 定立하고, 그것을 管理實踐에 옮기기 위한 管理 組織 또는 「시스템」으로서 綜合的인 計劃部, 職能的 管理組織, 指導票制度를 考案하게 되었다.

둘째로, 어느 경우에나 體系的으로 組織化된 工場管理가 重要하지만, 管理와 分配의 問題가 더욱 重視되는 것은 獨占企業보다도 自由企業에서 이다. 즉, 넓은 地域에서 苛烈한

---

(15) F.B. Copley: *Life of Frederick W. Taylor* (Taylor Society, 1923)
H.B. Drury; *Scientific Management-A History and Criticism*, 3rd. ed. (New York, Columbia University Press, 1922)

(16) Koontz & O'Donnell; *op. cit.*, p. 19.
Koontz教授는 pin製造에 時間觀測을 試圖한 것은 Babbage의 創意가 아니고 「프랑스」의 Perronet에 의하여 먼저 實施된 것이라고 한다.

(17) R. Villers; *op. cit.*, p. 28.

(18) F.W. Taylor; *Shop Management* (Harper and Row, 1911) p. 17. Through big business in changing the methods of shop management, the writer has been brought into intimate contact over a period of years with the organization of manufacturing and industrial establishments, covering a large variety and range of product, and employing workmen in many of the leading trades.
In taking a broad view of the field of management, the two facts which appear most noteworthy are:
(a) What may be called the great uneveness, or lack of uniformity shown, even in our best run works, in the development of several elements, which together consitute what is called the management.
(b) The lack of apparent relation between good shop management and the payment of dividends.

競爭을 하며, 生産上 勞務費比重이 큰 경우에는 「시스템」의 適否와 管理形態의 良否는 企業存立의 關鍵이 된다는 것이다.

첫째의 條件인 管理의 統一性과 均衡性을 確保할 수 있도록 組織化하는 것도 필요하지만, 그것을 적극적으로 推進시키기 위하여는 同一한 利害目標를 향하여 同一方向으로 勞資가 協同할 수 있도록 「시스템」과 計劃을 마련할 수 있는 一元的인 管理體制가 形成되어야 한다. 이리하여 管理와 分配의 問題는 단순한 資本家의 配當問題로부터 勞資의 分配問題로 代置되었고 勞資의 利害를 協益關係 또는 協同關係로 한 것이 Taylor의 管理論의 骨子가 된다.

利害相反의 關係[19]라고 보이는 勞資關係를 高賃金(high wages)과 低勞務費(low labor cost)의 管理目標下에 諸條件을 合理化함으로써 統一的인 管理가 될 수 있는 것이다. 따라서 Taylor는 課業이라는 統一的理念, 그 管理構造로서 立體的이고 體系的인 管理組織, 一元的인 統一化가 期約되는 計劃職能의 活用, 統一的手段 方法으로서 時間研究 등이 導入된 것이다.

Taylor는 그의 主著인 *Principles of Scientific Management*에서 그의 構想을 자세히 說明하고 있다.[20]

Taylor가 管理問題에 대하여 科學的인 方法을 적용하도록 強調한 것은 管理原理의 發展에 큰 刺戟을 주었고, 同時에 組織化, 計劃, 訓練, 監督에 대한 經營者의 職能을 研究하는 契機를 마련하였다.

Taylor는 作業現場水準에서의 能率, 時間 및 動作研究에 의한 生産性向上에 重點을 두었지만, 이것만으로는 企業의 全般管理에 未洽한 點이 많다는 批評도 받고 있다.[21]

Taylor의 管理論은 後繼者들의 協助와 努力에 의하여 많은 發展을 보았으나, 融通性이

(19) F.W. Taylor; *op. cit.*, p. 22.
What the workmen want from their employers beyond anything else is high wages, and what employers want from their workmen most of all is a low labor cost of manufacture.

(20) F.W. Taylor; *op. cit.*, p. 7.
First. To point out, through a series of simple illustrations, the great loss which the whole country is suffering through inefficiency in almost all of our daily acts.
Second. To try to convince the reader that the remedy for this inefficiency lies in systematic management, rether than in searching for some unusual or extraordinary man.
Third. To prove that the best management is a true science, resting upon clearly defined laws, rules, and principles, as a foundation. And further to show that the fundamental principles of scientific management are applicable to all kinds of human activities, from our simplest individual acts to the work of our great corporations, which call for the most elaborate cooperation. And, briefly, through a series of illustrations, to convince the reader that whenever these principles are correctly applied, results must follow which are truly astounding.

(21) Koontz and O'Donnell; *Principles of Management*, 1955, p. 21.

있고, 人間性에 대한 理解가 있으며, 한 걸음 더 나아가서 全體的인 企業이 國民經濟의 細胞로서 資源, 技術水準, 人力, 裝備, 財政, 市場 등의 展望에 對處할 넓은 豫見에 의하여 管理되어야 할 것이라고 한다.(22) 이러한 見地에서 科學的管理法은 그 槪念이 擴張되고 補完되어 왔으며, 따라서 그 焦點이 흐려지면 正體를 알 수 없을 정도로 복잡하고 混迷한 狀態의 理論도 出現하게 되는 것이다.

5. Fayol의 管理論

管理論의 二大古典으로서 F.W. Taylor의 *Shop Management*(1903)와 Henri Fayol의 *L'Administration industrielle et générale*(1916)를 들고 있다. 前者는 英語이고, 後者는 佛語라는 言語上의 障碍가 있기 때문에 아깝게도 그 眞價가 過少評價되고 있다.(23)

Taylor의 管理論은 標準品의 連續的生產이라는 特殊한 生產過程에서의 個別勞動者의 管理, 특히 能率增進의 諸原理로서 動作 및 時間硏究에 의한 標準作業量의 決定과 賃金問題의 解決을 할 수 있게 하였다. Fayol은 全體로서의 經營過程을 對象으로 하여 計劃, 組織 命令, 調整, 統制라는 人的管理를 課題로 하고 있다.

前者는 主로 集中的인 機械工業의 勞動經驗을 基盤으로 하였고, 後者는 分散的인 鑛業會社의 經營體驗을 土臺로 한 것이다.

Henry Fayol(1841—1925)은 16歲에 L'ecole des Mines de Saint-Etienne의 入學試驗에 最年少者로서 合格되고 1860년에 技師로서 卒業을 하였다. 卒業後 "la mine de Commentry"라는 鑛山에 就職하여 58年間 그 復興에 盡力하면서 經營者로서 管理問題의 解決에 專念하였고 破產에 直面한 會社를 繁榮으로 誘導할 수 있었다. 길고 成功的인 經營者로서의 經歷을 가진 Fayol은 經營者의 職能遂行에 필요한 實踐的이고 단순한 原理를 探究하였다. 管理의 一般原理에 대한 2回의 講義를 1900년과 1908년에 하였고, 1916년에는 오늘날에도 有名한 '一般 및 產業의 管理'에 대한 論文을 發表하였다. 1918년에 經營實務에서

(22) R. Villers; *op. cit.*, pp. 33~34.

(23) Koontz and O'Donnell; *op. cit.*, p. 22.

Perhaps the real father of modern management theory is the French industrialist, Henri Fayol. Although there is little evidence that management scholars, either in England or in the United States, paid much heed to, or knew much about, Fayol's work until the 1920 or even later, his acutes observations on the principles of general management first appeared in 1916 in French under the title of Administration industrielle et générale. While this monograph was reprinted in French several times, it was not translated into English until 1929; even then it was printed by the International Institute of Management at Genova, and only a few copies were made available for sale in Great Britain.....

Thus, even though Fayol's monograph did not appear in the United States in a form for general reading until 1949, and despite the fact that few in this country knew of Fayol's work until 1937.

손을 멘 뒤에는 全的으로 管理原理를 普及시키는데 盡力하였다. 「파리」에다 管理研究所를 設置하였을 뿐만 아니라 遞信部의 調査研究를 依頼받았을 때에도 行政에다 管理原理를 適用할 수 있다는 것을 보여 주었다.

Urwick 은 Fayol 을 Taylor 와 比較하여 相互補完的이라고 하였다.(24)

(1) 管理原理

Fayol 이 말하는 管理의 一般的 諸原理(Principes Généraux d'administration)란 다음과 같이 要約될 수 있다.

管理職能의 直接對象은 物質이 아니고 社會體(corps social)의 人員이다. 社會體의 健全한 機能은 原理, 法則, 規則이라는 것에 영향을 주는 諸要因에 依存된다. 왜냐하면 그 原理란 嚴格한 것이 아니며, 管理의 內容에는 搖地不動의 絶對的인 것은 없기 때문이다. 環境 人的個性 등의 諸要因이 作用하므로 同一한 條件下에서도 같은 原理가 再適用되는 경우는 거의 없다. 反面에 諸原理는 모든 要求에 妥當하므로 融通性이나 受容性이 있다고 할 것이다. 經營者는 原理의 適用方法을 習得하는 것이 필요하며, 管理는 어려운 技術(art)이므로 知性, 經驗, 決斷, 分別이 있어야 된다.

管理原理에는 數的인 制限은 없다. 社會體를 強化하고 그 職能을 容易하게 하는 一切의 規則, 즉 一切의 管理方法은 諸原理에 立脚하게 되는 것이다. 그리고, 事情의 變化는 그 事情에 따른 規則을 變容케 하는 것이다.(25)

以上과 같이 前提하고 Fayol 이 가장 빈번히 적용하여야 되었다는 管理의 諸原理의 약간을 列擧하고 있다.

1. Le division du travail(分業)
2. L'autorité(權限)
3. La discipline(規律)
4. L'unité de commandement(命令統一)
5. L'unité de direction(指揮統一)
6. La subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général(個別利益의 一般利益에의

(24) H. Fayol; *General and Industrial Administration* (London, Pitman & Sons, 1949)
Most of the bibliographycal material used here has been drawn from Urwick's interesting introduction to this edition.
The work of Taylor and Fayol was, of course, essentially complementary. That Taylor worked primarily on the operative level, from the bottom of the industrial hierarchy upwards, while Fayol concentrated on the Managing Director and worked downwards, was merely a reflection of their very different careers.

(25) H. Fayol; *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 3 e Livraison de 1916, pp. 19~20.

從屬)

7. La rémunération(報酬)
8. La centralisation(集中)
9. La hiérarchie(階層)
10. L'ordre(秩序)
11. L'équité(公正)
12. La stabilité du personne(人員의 安定)
13. L'initiative(創意)
14. L'union du personne(人員의 團結)

a) 分　業

分業은 自然的 秩序로서 器關에 職能이 負荷(organes chargés de fonctions)되면, 動物界에서나 人間社會에서 나타나는 現象이다.

分業은 同一한 努力으로써 더 많고 더 좋은 生產을 하는 것이 目的이다(La division du travail a pour but d'arriver à produre plus et mieux avec le même effort). 分業에 따라 職能의 專門化와 權限의 分散化가 생기게 되며, 分業의 利益은 누구나가 다 認定하는 바이지만 그것에도 限界가 있으며, 그 限界는 經驗에 의하여 判定할 수 있다고 한다.[26]

b) 權限——責任

權限은 命令할 權利 또는 服從시키는 힘을 뜻한다. 그리고 責任없는 權限, 즉 賞罰없는 權限이란 없고, 이것은 正義感에서 나온 것으로서 勸善懲惡을 하는 深慮에서 認定되는 것이다. 그러나 組織의 階層이 많아지면 最終의 生產成果中에 最初의 權限行爲에 該當한 部分을 分離하여 그 責任程度를 計算上 判定할 수는 없다. 그러므로 그 判定은 高邁한 人格과 道德的인 人間性에 依存된다.[27]

c) 規　律

規律이란 分業과 그 擔當者와의 사이에 設定된 規約에 따라 實現되는 外的인 遵守度이며, 本質的으로 服從, 勤勉, 活動, 態度이다. 規律은 業務遂行에 반드시 필요하며 이것없이는 企業이 繁榮할 수 없으며, 規律의 遵守度는 責任者에 따라 左右된다. 「프랑스」의 勞動者는 責任者가 잘 指導한 경우에 服從的이고 獻身的인 것을 보았다. 規律은 上下를 막론하고 遵守하여야 되며, 規律을 樹立하고 維持하는 가장 有効한 方法은 다음과 같다.[28]

(26) H. Fayol; *op. cit.*, pp. 20~21.
(27) H. Fayol; *op. cit.*, pp. 21~23.
(28) H. Fayol; *op. cit.*, pp. 23~25.

1. 모든 階層에 좋은 責任者(De bons chefs à tous les degrés)
2. 될 수 있는대로 明瞭하고 公平한 規約(Des conventions aussi claires et aussi équitables que possible)
3. 바르게 적용되는 課罰約款(Des sanctions pénales judicieusement appliquées)

d) 命令의 統一

어떠한 行動에 대하여도 擔當者는 단 한사람의 上司로부터 命令을 받아야 된다(Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef).

이 原則이 파괴되면 權限이 侵犯되고, 規律이 紊亂하게 되며 命令은 動搖되고 安定이 危脅된다.

모든 人間의 團體에 있어서 二元命令은 重大한 衝突의 恒久的인 源泉이 되기도 한다.(29)

e) 指揮의 統一

이 原理는 同一目的을 志向하는 諸活動에 唯一한 上司와 唯一한 計劃이 있어야 된다는 것이다.

이것은 行動의 統一, 諸力의 調整, 努力의 集中을 시키는데 必須條件이다. 兩頭의 것은 動物界에서나 人間社會에서나 怪物인 것이다. 그것은 生의 苦杯를 마시게 된다. 指揮의 統一(唯一의 上司, 唯一의 計劃)을 命令의 統一과 混同해서는 안된다. 指揮의 統一에는 整備된 社會體의 構成(une bonne constitution du corps social)을 前提로 한다. 그러므로 命令의 統一은 指揮의 統一없이는 存在할 수 없으나 指揮의 統一은 命令의 統一에서 생기는 것이 아니다.(30)

f) 個別利益의 一般利益에의 從屬

企業에서 構成員의 利益을 全體企業의 利益보다 優先시켜서는 안되며, 家族의 利益은 家庭의 利益에 先行시켜서는 안되며, 市民이나 企業의 利益은 公共團體나 國家의 利益에 優先시켜서는 안된다.

그러나 無知, 野望, 利己主義, 怠慢, 無氣力 및 人間感情이 個人的인 利益을 위하여 一般利益을 無視하도록 한다.

同一하게 尊重해야 될 두가지 利益을 어떻게 調和시킬 것인가는 經營上 하나의 最大難問인 것이다. 이 問題를 解決하는 諸方法은 다음과 같다.(31)

---

(29) H. Fayol; *op. cit.*, pp. 25~27.
(30) H. Fayol; *op. cit.*, p. 27.
(31) H. Fayol; *op. cit.*, pp. 27~28.

1. 上司등의 剛直 및 示範(La fermeté et le bon exemple des chefs)
2. 可及的인 公平한 規約(Des conventions aussi équitables que possible)
3. 注意깊은 監督(Une Surveillance attentive)

g) 報　酬

報酬는 職能遂行에 대한 代價이며, 그것이 公平하여 될 수 있는 대로 從業員, 企業, 또는 雇傭人이 被雇傭人에게 滿足을 주는 것이라야 한다. 報酬는 여러가지 要因에 의하여 決定되며, 그 要因을 評價하는 데는 業務에 대한 知識, 判斷, 公平性이 필요하다. 絶對的인 合理化는 어렵고 基本姿勢로는 다음 事項이 考慮되어야 한다.

1. 公正한 報酬의 保障(Qu'il assure une rémunération equitable)
2. 有効한 努力에 報答함으로써 熱意의 鼓舞(Qu'il encourage le zéle en récompensant l'effort utile)
3. 合理的限界를 지난 過大한 報酬의 不可(Qu'il ne puisse conduire à des exès de rémunération dépassant la limite raisonnable)

그리고 報酬의 諸要因은 企業內에서 뿐만 아니라 家庭, 學校, 市民生活, 宗教生活等 外部의 諸要因까지도 考慮함으로써 完全한 것이 될 수 있으며, 따라서 日給, 請負給, 成果給, 賞與, 利潤參加, 現物給與, 名譽心의 滿足 등을 참작해야 할 것이라고 한다.(32)

h) 集　中

分業과 더불어 集中은 自然的 秩序의 所產이다. 이 秩序는 動物界나 人間社會의 모든 組織體에서 諸感覺은 腦 또는 中樞에 集中되고, 그 中樞 또는 腦에서 組織體의 諸部分을 움직이는 諸命令이 發信되는 것이다. 集中 그 自體는 色彩가 없는 管理體制이며, 情況에 따라 그것을 利用하는 것이며, 企業에 適合한 限界를 發見하는 것이 問題이다. 要는 追求하는 目標가 全人員의 諸力量을 最善으로 活用하는데 있으므로 그 目標達成에 有効하도록 集中의 問題를 考慮하여야 된다. 그러므로 集中 또는 分散의 정도는 動的으로 不絶히 變化하는 것이다. 權限委讓이 많아지면 分散이고 그것이 減少되면 集中이 되는 것이다.(33)

i) 階　層

階層은 上級과 下級의 權限 및 責任의 系列을 뜻한다. 管理階層의 合理化는 最短經路, 意思傳達確實性, 命令統一의 要請에도 合致되어야 한다. 이렇게 함으로써 執行의 迅速과

(32) H. Fayol; *op. cit.*, pp. 28~36.
(33) H. Fayol; *op. cit.*, pp. 36~37.

確定을 期待할 수 있게 된다. 相互關聯된 事項에 대하여는 各職能의 調整이 필요한 바 階層間의 架橋手段으로서 會議制度를 採用하면, 單純, 迅速, 確實하게 職能遂行이 될 수 있다.(34)

j) 秩　序

物的秩序나 社會的인 秩序는 適材適所와 適所適材(une place pour chaque chose et chaque chose à sa place)라는 말로 表現한다. 그리고 外見的인 秩序는 實質的인 無秩序를 隱蔽하기도 하며, 外見的無秩序가 實質的 秩序와 一致되기도 하므로 企業의 均衡的인 維持 發展을 할 수 있도록 實質的인 秩序를 動的으로 確保하는 것이 필요하다.

秩序를 紊亂케 하는 要因으로서는 野望, 偏重, 情實, 無知 등을 들 수 있고, 그것을 解消하려면 才能, 意志, 忍耐가 필요하다.(35)

k) 公　平

正義는 樹立된 規約을 實現하는 것이며, 規約에 모든 것이 網羅될 수 없으므로 公正하게 補充解釋되어야 한다.

그러므로 公正은 正義를 包攝하는 槪念이다. 公平은 善意와 激勵를 勸奬하는 親切이 介在되므로 公平은 親切과 正義의 結合物이라고 한다. 公平은 適用에 있어서 良識, 經驗 및 善意를 要請한다. 責任者는 階層의 모든 水準에 公平感을 浸透시키도록 努力해야 된다.(36)

l) 安　定

職能에 精通하고 그것을 충분히 遂行하기 위하여는 상당한 時間이 所要된다. 中途에 地位에서 떠나가면 職能을 完遂하기 어렵고 不安感을 造成하게 된다. 실제로 大企業에서 諸般事情에 精通하여 活動計劃을 세우며 自信있고 信賴를 받기 위하여는 많은 時間이 필요하다. 일반적으로 繁榮企業의 經營者는 安定되고 있다. 不安定은 衰運의 原因인 同時에 結果이기도 하다. 그러나 다른 原理와 더불어 安定의 原理도 相對的으로 程度의 問題인 것이다.(37)

m) 創　意

計劃을 하고 實施를 하는 것의 可能性이 創意이다. 그리고 擔當者의 熱意와 活動은 創意에 의하여 增加된다. 全員의 創意가 責任者의 創意에 加擔하면 서로 補完되어 企業의 力量이 커진다. 그러므로 그 能力을 될 수 있는 대로 奬勵하고 發展시켜야 된다.(38)

---

(34) H. Fayol; *op. cit.*, pp. 37～40.
(35) H. Fayol; *op. cit.*, pp. 40～42.
(36) H. Fayol; *op. cit.*, pp. 42～43.
(37) H. Fayol; *op. cit.*, pp. 43～44.
(38) H. Fayol; *op. cit.*, p. 44.

n) 團　結

團結은 힘이다(L'union fait la force). Fayol 이 問題에 대하여 留意할 原理로서 命令統一과 警戒해야 할 危險으로서, a) 支配하려면 敵을 分離시켜라(diviser les forces ennemies pour les affaiblir)라는 格言과 b) 通信文書의 濫用을 들고 있다.

敵의 힘을 弱化하는 데는 分離시키는 것이 賢明한 方法이지만, 自己의 集團을 分離시키는 것은 企業의 自滅을 招來한다. 또 事業의 複雜한 問題解決에는 충분한 說明이 필요한 바, 그것을 命令하는 경우에는 일반적으로 文書보다 口頭로 하는 것이 더 간결하고 迅速하다.[39]

以上은 Fayol의 管理原理를 要約한 것이며 다음과 같이 結論을 맺고 있다. 즉, 原理가 없으면 暗黑과 混亂이 생긴다. 그러나 無經驗과 無定見으로는 最良의 原理로도 混亂을 免치 못한다. 原理는 進路의 決定을 할 수 있는 燈臺이다. 이것은 港口까지의 航路를 알고 있는 사람들에게만 貢獻할 수 있는 것이다.

"Sans principes, on est dans l'obscurité, dans le chaos; sans expérience et sans mesure, on reste fort embrrassé, méme avec les meilleurs principes. Le principe est le phare qui permet de s'orienter: il ne peut servir qu'à ceux qui connaissent de chemin du port."

(2) 管理의 諸要素

a) 豫測(prévoyance)

"經營하는 것은 豫測하는 것"(gouverner c'est prévoir)이라는 格言은 豫測의 重要性을 強調하는 것이다. 豫測은 將來를 헤아리는 同時에 그것에 對備하는 것이며, 行動開始를 하는 것이기도 하다. 豫測은 無限의 機會와 方法의 表現이며, 豫測의 效果的인 表示는 活動計劃이다.

活動計劃(programme d'action)은 豫見된 結果이고 追從해야 될 實踐基準이며, 넘어야 될 段階이고, 利用해야 될 方法이다. 活動計劃은 企業財產, 當面된 諸活動의 性質과 重要性, 將來의 可能性 및 其他의 諸條件에 의하여 部分的으로 決定될 可能性을 基礎로 하여 樹立된다. 活動計劃에 의하여 全企業의 全職能, 特히 管理職能이 遂行될 수 있다. 잘 樹立된 活動計劃의 特性은 統一性, 繼續性, 彈力性, 正確性이 具備되어야 한다(Unité, continuité, souplesse, et précision, tels sont les caractéres généraux d'on bon

(39) H. Fayol; *op. cit.*, pp. 45~47.

programme d'action).

좋은 活動計劃을 作成하려면, 經營者가 人間統御法, 活動性, 道德的勇氣, 安定性, 職業的 能力과 事業에 대한 全般的 知識 및 經驗 등이 具備되어야 한다. 그리고 無計劃 또는 拙劣한 計劃을 止揚하고 좋은 計劃을 樹立하려면,

1. 計劃을 義務的으로 할 것
2. 좋은 計劃의 「모델」을 大衆이 알도록 할 것
3. 敎育課程에 豫測을 導入할 것이 必要하다는 것이다.

Fayol은 이와같이 活動計劃의 重要性과 그 特性에 대하여 說明하고, 鑛業 및 冶金業의 活動計劃樹立方法을 例示하여 經營者의 計劃作成方法을 啓蒙하려고 하였다. 그리고 Fayol은 50年間 豫測制度를 계속 實施하였고 各產業에도 適用할 수 있다고 強調하고 있다.[40]

b) 組　織

企業을 組織한다는 것은 그 活動에 필요한 原材料, 機械, 資本, 人員 등을 準備하는 것이다. 組織은 物的組織과 社會的組織으로 分類되며, 여기에서는 主로 社會的組織만을 問題로 한다. 必要한 物的組織이 마련되면 企業의 諸職能活動이 遂行될 수 있게 된다.

(1) 社會體의 管理的使命

어떠한 경우에도 社會體는 다음의 管理的使命을 遂行하여야 된다.

1. 活動計劃이 充分히 準備되고 確實히 實施되도록 監視할 것.
2. 社會的組織體와 物的組織體와가 企業의 目的達成에 應할 수 있도록 할 것.
3. 統一的으로 強力하며 活氣있는 指揮를 할 것.
4. 諸活動을 協議하고 諸努力을 調整할 것.
5. 明析, 純粹, 正確하게 諸決定을 公式化할 것.
6. 有能하고 活動的인 人物을 採用하여 適切한 職位에 配置할 것.
7. 所管事項을 明瞭하게 定할 것.
8. 創意發揮와 責任을 지는 氣風을 涵養할 것.
9. 遂行된 諸職能에는 公平하고 巧妙하게 報償할 것.
10. 誤謬와 過誤를 制裁할 것.
11. 規律을 遵守시킬 것.
12. 個人的利益이 企業의 利益에 從屬되도록 監視할 것.

---

(40) H. Fayol; *op. cit.*, pp. 48~62.

13. 命令이 統一되도록 格別히 注意할 것.

14. 物的秩序와 社會的秩序와를 監視할 것.

15. 모든 것을 統制하도록 할 것.

16. 拙劣한 規定, 官僚的形式, 繁文褥禮等이 없도록 할 것.

以上은 遂行되어야 할 管理的 使命이며, 이 使命은 個人企業에서는 단순하고 그 規模가 擴張됨에 따라 漸次로 복잡하게 된다.(41)

(2) 社會體의 構成

社會體의 一般的 形態는 대개 企業의 擔當者數에 의하여 決定된다. 그리고 효과적인 社會體를 創設하려면 사람을 集合하고 職能을 配分하는 것만으로는 충분하지 못하다. 組織體를 그 要請에 適合하도록 필요한 사람을 發見하며, 遂行될 職能擔當者를 職位에 補職시켜야 한다.

企業이라는 社會體는 機械, 植物, 動物에 比喩되기도 한다.

植物의 生活은 社會生活에 類似하다. 成長의 觀點에서 보면, 植物의 根幹에서 枝葉이 分岐되고 樹液이 모든 枝葉의 尖端까지 生命을 불어 넣는다. 이것은 마치 上級命令이 最尖端인 社會體의 먼 極點에까지 活動力을 波及하는 것과 洽似하다. 그러나 그것은 蒼空까지는 成長하지 못할 것이다. 社會體의 成長도 限界가 있다. 이러한 現象은 樹液의 不充分한 上昇力이나 不充分한 管理能力이라고도 볼 것이다.

그러나 單獨으로는 成長할 수 없는 能力도 集團, 並存, 森林 등에 의하여 생기기도 한다. 企業의 경우에는 協定, 支店設置, 結合 등에 의하여 힘이 생긴다.

神經系統은 管理職能과도 같다. 神經系統은 全器關에 配列되어 機敏한 作用을 하는 것이지만 따로 特殊한 肢體는 없고 皮相的인 觀察者에게는 전연 알 수 없다. 이것이 모든 尖端에 放射되고, 中心點인 頭腦, 즉 指揮本部에 感覺을 集中시킨다. 同時에 이 中心點에서 反對의 經路를 통하여 命令이 反射된다. 이와같은 神經 또는 管理活動이 없으면 組織의 生活力은 衰退하게 된다.(42)

(3) 社會體의 器關 및 肢體

企業에 있어서는 6種의 職能(技術, 商業, 財務, 保全, 會計, 管理)을 擔當하는 器關이 있다. 個人企業에서는 한 사람이 모든 職能을 擔當하지만 規模가 커지면 그 職能은 極度로 복잡하고 細分化되며, 多數 器關 및 下部器關이 創設되어 간다. 이와같이 말하고 Fayol

(41) H. Fayol; *op. cit.*, pp. 64~65.
(42) H. Fayol; *op. cit.*, pp. 66~73.

은 株式會社의 主要器關을 區分하여 상세히 說明하고 있다.(43)

(4) 全般的指揮

全般的指揮는 取扱財產을 最大限으로 利用하는 努力을 하면서 그 目的이 達成되도록 企業을 誘導하는 것을 任務로 한다. 이것은 執行權으로서 活動計劃을 作成하고 人員을 採用하며 活動을 命令하고 諸活動을 保障하며 統制하는 것을 內容으로 한다. 이 경우에는 人間의 個人的價値는 制度以上으로 중요하다. 그리고 全般的指揮는 參謀(état-major)에 의하여 助長된다. 이것은 責任者를 도와서 그 人格을 擴張하는 役割을 한다.

全般的指揮를 改善하려면 方法, 能力, 時間, 意志, 財源이 必要하다. 그中에서 方法이란 事實을 觀察하고, 收集하며, 分類 解釋하고 實驗함으로써 그 硏究를 實踐的인 諸法則으로 誘導하도록 한다.(44)

(5) Taylor System

當時만 해도 Fayol은 直接 Taylor의 著書를 읽지 못한 것으로 보인다. 그는 "La Direction des ateliers (Dunod et Pinat, editeurs, 1913)——la Revue de métallurgie"에서 *Shop Management*의 內容을 拔粹한 것을 土臺로 하여 Taylor 「시스템」의 部分的인 批判을 하고 있다.

Taylor가 勸奬하는 組織體制는 다음과 같은 두가지 思考方式에 입각하고 있다고 한다.

1. 參謀에 의한 現場責任者 및 職長強化의 必要性(la nécessité de renforcer les chefs d'atelier et les contremaîtres par un Etat-Major)

2. 命令統一의 原理에 대한 否定(la négation du principe de l'unité de commandement)

이것은 矛盾된 이야기지만 Taylor는 參謀의 職能을 命令統一의 原理와 調和시킬수 있었다고 생각되며, 잘 모르는 點도 있기는 하지만, Taylor의 業績은 偉大하며, 우리의 愛國主義者들에 의하여 追從되기를 希望한다고 하였다.(45)

(6) 社會體의 擔當者

小規模의 企業에서는 한 사람이 指導와 執行을 할 수 있지만, 業務內容이 복잡하고 規模가 커지면, 責任者는 管理, 技術, 商業, 財務 등의 諸問題를 解決하는데 필요한 知識을 갖추고, 指揮를 할 수 있는 肉體的 知的氣力과 勞動能力이 있어야 된다. 그와같은 力量은 參謀에 의하여 補充될 수 있다. 參謀의 業務는, a) 各種의 協力, b) 連絡과 統制, c) 將來의 硏究, d) 改善의 探究라는 4集團으로 分類할 수 있다.

(43) H. Fayol; *op. cit.*, p. 37.
(44) H. Fayol; *op. cit.*, pp. 76~80.
(45) H. Fayol; *op. cit.*, pp. 80~86.

Fayol에 의하면 經營者의 資質을 다음과 같이 말하고 있다.

1. 健康과 肉體的氣力(santé et vigueur physique)
2. 知性과 知的氣力(intelligence et vigueur intellectuelle)
3. 德性(qualités morales)
4. 高度의 一般的敎養(forte culture générale)
5. 管理能力(capacité administrative-prevoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle)
6. 基本的인 全職能에 대한 全般的知識(notions générales sur toutes les fonctions essentielles)
7. 企業의 特性的職業上의 最大可能性(la plus large compétence possible dans la proffession spéciale caractéristique de l'entreprise)

以上과 같이 經營者의 資質을 規定하고, 企業에 必要한 人員을 採用하여 資質을 啓發하기 위한 敎育 訓練을 強調하고 있다. 특히 敎育을 위한 學校制度·敎科內容 및 雇傭主, 家庭, 國家의 敎育에 대한 姿勢와 役割까지도 言及하고 있다. 이것은 오늘날의 生產的인 敎育理念에 一脈 통하는 것을 엿볼 수 있다.(46)

c) 命　令

構成된 社會體를 機能시키는 것이 命令의 使命이다. 이 使命은 企業의 各責任者에게 分擔되어 있다. 各責任者에 대한 命令의 目的은 企業의 目的을 實現하기 위하여 命令系統에 있는 擔當者를 效率的으로 利用하는데 있다.

Fayol은 命令을 容易하게 하기 위하여 責任者가 遵守해야 할 약간의 戒律을 다음과 같이 提示하고 있다.

1. 所屬人員을 잘 알고 있을 것(avoir une connaissance approfondie de son personnel)
2. 無能力者의 排除(eliminer les incapables)
3. 企業과 擔當者를 連結하는 規約을 熟知할 것(bien connaître les conventions qui lient l'entreprise et ses agents)
4. 率先示範할 것(donner le bon exemple)
5. 社會體의 定期的檢査(faire des inspections périodiques du corps social)
6. 會議에 主要協力者의 召集(réunir ses principaux collaborateurs en des conférences)
7. 微細事項에 焦心하지 말 것(ne pas se laisser absorber pas les détails)

(46) H. Fayol; *op. cit.*, pp. 80~120.

8. 人員들로 하여금 活動, 創意, 獻身의 氣風을 振作할 것(viser à faire régner dans le personnel l'activité, l'initiative et le dévouement)

Fayol 은 위의 事項을 다시 解說하고 있으며, 이것을 拔粹하여 보기로 한다.

1. 階層的水準에 不拘하고, 責任者가 直接 命令할 수 있는 部下는 6名以下이고, 作業이 단순하면 20名 내지 30名까지 命令할 수 있다고 한다. 이것은 現代式表現으로는 "span of control"의 問題인 것이다.

2. 組織體의 維持 發展에는 無能力者를 排除할 것이 필요하며, 이것은 實行困難한 일이지만 원만히 解決할 수 있어야 된다고 한다.

3. 擔當者로부터 企業의 利益을 擁護하고, 擔當者의 利益을 雇傭主로 부터 守護하기 위하여 責任者는 規約에 대한 完全한 認識, 義務感, 公平感을 가질 것이 必要하다.

4. 윗물이 맑아야 아랫물도 맑으므로, 率先示範하여 部下로 하여금 自發的努力과 創意, 反省, 服從의 雰圍氣를 涵養토록 하여야 된다.

5. 日常的 形式的監督으로는 不充分하고, 每年 年次計劃에 따라 一覽圖表를 利用하여 社會體의 編成과 職能遂行狀況을 綿密히 檢査할 것이 필요하다.

6. 會議에 의하면 計劃發表, 意見交換, 決意와 決定, 實施者의 役割 등을 쉽게 效果的으로 알 수 있고, 會議에 의하지 않는 경우보다 1/10의 時間으로도 充分하다는 것이다.

7. 모든 業務에 精力을 分散시키는 것보다 日常業務는 部下에게 分擔시키고, 上級責任者는 研究나 思索, 指揮나 統制에 專念하도록 하여야 된다.

8. 冷待, 無視, 無誠意, 無秩序 등을 是正함으로써 構成員으로 하여금 團結, 活動, 創意, 獻身을 할 수 있도록 士氣를 昂揚해야 된다.[47]

d) 調　整

調整은 企業의 活動을 成功的으로 하기 위하여 諸行爲의 調和를 形成하는 것이다. 즉, 企業目的을 達成하기 위한 物的 社會的 組織體의 諸職能에 대하여 均衡狀態를 形成하는 것이다. 구체적으로는 支出과 財源, 生產要素와 製造, 供給과 消費, 販賣와 生產을 均衡시키는 것이다.

諸手段을 目的에 適應시키는데 核心이 있으며, 調整된 企業에서는 다음 事實을 立證할 수 있다.

1. 各職能은 他職能과 一致되어 進行된다(chaque service marche d'accord abec les autres).

(47) H. Fayol; *op. cit.*, pp. 120~128.

2. 各職能部門의 部課間에 共同作業 및 相互支援이 바르게 되어 진다.

3. 各職能部門의 運營計劃은 情況에 따라 調和가 維持된다.

4. 各職能은 自己目的을 가지고 進行된다.

5. 各人의 最大關心之事는 그 個人的 責任의 履行에 있다.

6. 全般的利益을 考慮하지 않으며, 創意와 獻身的 態度가 缺如된다

이와같이 여러가지 長點과 多少의 缺陷도 있지만, 이 問題를 解決하는 最善의 方法은 職能責任者의 會議라고 한다.(48)

e) 統　制

企業에 있어서 統制란 採用된 計劃, 所與의 秩序, 認定된 諸原理에 따라 運營되고 있는가의 與否를 檢證하는 것이다. 統制는 事物에나 人間에나 또는 諸行爲에 適用될 수 있다.

管理의 立場에서는 計劃이 있어 그것이 適用되며, 維持되고, 社會的組織이 完成되며, 命令이 諸原理에 따라 行使되고, 調整을 위한 諸會議가 開催되고 있는가를 檢討하여야 된다.

商業的職能面에서는 出入되는 原材料의 量, 質, 價格의 適正評價, 在庫調査表의 作成, 諸契約의 維持 등이 保障되어야 한다.

技術的職能面에서는, 諸活動의 狀態, 그 成果, 人員 및 機械의 動的狀況 등을 觀察해야 된다.

財務的 職能面에서는 資本의 調達과 運用狀況을 보아야 된다.

會計的職能面에서는 會計制度, 帳簿組織이 整備되어 있어서 計數的인 管理를 할 수 있는가를 보아야 된다.

以上과 같은 諸活動은 모두 企業의 責任者 및 그 階層中의 協力者에 의하여 實施 監督되는 管轄 領域에 속하는 것이다. 統制活動의 領域이 擴張되고 복잡하게 되면 「콘트롤러」(contrôleur)나 檢査役(inspecteur)에게 의뢰하여야 될 것이다.(49)

6. 管理 一般論

沿革的으로는 Taylor 의 "Scientific Management"가 管理의 諸原理(principles of mangement)의 發展에 크게 貢獻하였지만, Fayol 의 一般管理論이 傳統的管理學派(traditional management school)에서는 더 높이 評價되고 있다.(50) 왜냐 하면 Fayol 은 Taylor 보다도 管理原

(48) H. Fayol; *op. cit.*, pp. 128~133.
(49) H. Fayol; *op. cit.*, pp. 133~136.
(50) Haynes & Massie; *Management*, 1961, p. 6.

理의 普遍妥當性을 더 強調하였고, 그것이 企業뿐만 아니라 政治, 宗教, 慈善 기타의 모든 事業에 適用될 수 있다고 主張하였기 때문이다.(51)

英國의 Colonel Lyndall Urwick(52)는 오늘날 이 學派의 代辯者로 指目되고 있으며, 著名한 事業家, 行政家, 象牙塔의 研究家들의 熱誠的인 支持를 받고 있을 뿐만 아니라 傳統的인 教科書에는 이 學派에 의하여 形成된 管理의 諸原理가 強調되고 있다.

西歐에서의 "Scientific Management"는 "Fayolism"과 "Taylorism"과의 全體로서 展開하려는데 큰 特色이 있다.(53) 그 後에 美國에서도 이에 同調하는 傾向이 나타났다.(54)

이러한 傾向은 Fayol의 業績이 Taylor의 것과 比較하여 전혀 對照的이기 때문에 그것들을 相互補完하는 것이 效果的이라는 데서 온 것이다. 즉, Taylor가 作業場의 勞動者로부터 昇進하였고, "approach"하는 方法이 下→上으로 되는 反面에 Fayol은 長期間 經營者로서 經驗을 쌓았기 때문에 問題를 上→下로 생각한 듯하다. 그러나 兩者는 同一한 技術者出身이고 問題를 科學的으로 處理하려는 데는 共通性이 있다.(55)

원래 Fayol은 오랜 經營者의 經歷이 있고, 그가 觀察 實踐한 事實을 原理化하였으며 管理論의 理論的 展開를 目的으로 한 것은 아니었다. 그러나 그의 觀察이 現在의 發展된 管理論에 놀라울 만큼 適中된다는 것이다.(56)

따라서 理論的으로 不完全한 點이 많을 것이며, 특히 科學的 管理法에 대하여는 異口同

---

(51) Koontz & O'Donnell; *op. cit.*, p. 28.

(52) L. Urwick; *The Golden Book of Management*, 1956.

(53) Jean-paul Palewski; *L'Organisation Scientifique du Travail*, Paris, 1948.

Fayol이 1919年에 創設한 Centre d'Etudes administratives가 1936年 Comité National de l'Organisation francçise로 發展하였다. 이 協會의 副會長이며 Fayol의 弟子로서 Palewski는 法學博士, 辯護士였다.

Taylor의 科學的管理法은 그 目的이 資料와 時間의 浪費를 避하고 不必要한 動作을 省略하여 作業을 專門化함으로써 作業員의 最高能率을 얻는데 있다. 프랑스에서도 1900年代 初期에 그 方式이 導入되어 第1次 大戰中 軍需工場에서 適用되었고, 1920年에는 Conférance de l'Organisation francçise가 設立되었다.

Taylor는 主로 肉體的作業, 機械의 操作等 工場作業을 直接對象으로 하고 下→上으로 管理하는데 反하여 Fayol은 管理職能을 遂行하는 知能的作業이 中樞部에서 시작하여 作業現場에 到達하는 方法을 採用하였다.

또, Taylor는 個人的인 能率發揮에 重點을 두고, Fayol은 企業體의 能率發揮를 直接目的으로 한 差異는 있으나 結果로서 兩者는 企業家, 從業員, 消費者, 一般社會의 利益이 되도록 하였다.

Fayolism은 Taylorism을 그 一部로서 包括하여야 廣範한 應用과 進步를 期約할 수 있다고 하였다.

(54) N.M. Pearson; "Fayolism as the necessary complement of Taylorism." *The American Political Science Review*, February, 1945.

(55) J.G. March & H.S. Simon; *Organisation*, 1958, pp. 12~22.
E.E. Hunt; *Scientific Management Since Taylor*, 1924, p. 11.

(56) Koontz & O'Donnell; *op. cit.*, p. 24.

聲으로 人間關係를 無視하였다는 등의 批難이 있다.

그러나 가장 重要한 것은 그 管理論이 眞實로 科學的인가를 檢討하여야 될 것이다.

傳統的인 의미의 "Scientific Management"는 Taylor에 의하여 提唱된 것이며, Fayolism과 發展的으로 綜合되어 一般的 管理學派의 主流가 되고 있지만, Taylor의 科學的管理法은 經營管理의 科學이 아니고 作業의 科學이며, 作業을 科學化하기 위한 科學이었다. 왜냐하면 Taylor「시스템」은 課業管理를 實施하려고 그 前提가 되는 作業의 科學을 確立하는 것이었다. 즉, 科學的으로 決定된 課業을 基準으로 하여 經營管理를 하는 課業管理의 體系를 展開한 것이었다.

물론 經營管理를 實施하는 데는 各種의 科學的知識이 필요하지만, 그렇다고 部分的으로 科學的知識을 利用하는 것이 眞正한 의미의 科學化된 經營管理가 되는 것은 아니다.(57)

管理技術의 發展은 經營的生產의 合理化過程에서 熟練의 移轉(transfer of skill)를 促進시켰다. 첫째는 勞動者로부터 機械에의 熟練移轉이고, 이것을 作業의 機械化라고 한다. 둘째는 勞動者로부터 管理者에의 熟練移轉이며, 이것을 作業의 管理化라고 한다. 그리고 作業의 機械化 및 作業의 管理化는 必然的으로 管理者의 業務를 質的으로 복잡하고 量的으로 增大시켰다. 따라서 固有한 管理業務를 補助하고 準備하는 業務가 分割되어 管理事務가 따로 形成되어 간다. 이것이 셋째의 熟練移轉으로서 管理의 事務化인 것이다.

管理事務는 諸種의 것으로 分化되어 各種의 事務가 생기게 되고 이것에 따른 管理技術도 多樣化된다. 그런데 個別的인 管理技術은 各事務遂行에 대하여 個別的으로 合理的인 管理事務의 體系를 確立하게 된다. 그리고 客觀的인 合理性이 探究되는 까닭에 管理技術中에 法則 또는 科學이 形成될 수 있다. 따라서 經營管理에 諸種의 科學的知識을 導入하면 管理事務의 科學化를 媒介로 하여 科學的인 經營管理가 이루어질 수 있다. 이것을 科學的인 經營管理라고 보는 見解가 意外에도 支配的이며, 될 수 있는 대로 精密化된 管理技術을 많이 導入하면 經營管理가 科學化된다고 생각하는 傾向이 있다.

그러나 個別的인 管理技術이 高度化 또는 科學化(例를 들면, 原價計算技術의 精密化)가 經營管理의 要請에 符合할 것인가는 그 技術의 科學性에 의하여 判斷될 수는 없는 것이다.(58) 그러므로 高度로 複雜化된 原價計算技術이 導入됨으로써 經營管理가 그만큼 科學

(57) O. Sheldon; *The Philosophy of Management*, London, 1923, pp. 49~50.
Sheldon은 the science of management와 those sciences which management employs와는 區別되어야 한다는 것이다. 經營管理의 業務 및 이 業務의 各分野를 分析하는 科學, 그리고 經營的 生產이라는 共通目的을 위하여 經營管理를 하는데 그 行動의 基礎가 되는 知識을 提供하는 科學이 經營管理의 科學이라고 하였다.

(58) P.F. Drucker; *The Practice of Management*, 1954, pp. 242~243.

化되었다고 斷定될 수 없는 것이다. 管理技術은 人間行動의 原理같이 抽象的, 一般的으로 普遍的 原理에 의하여 合理的 體系가 形成되는 것은 아니고, 經營의 管理活動이라고 하는 制約된 活動의 各部面에 關聯되는 것이다. 즉, 各種管理技術의 合理性은 經營方針(business policy)에 따라 判斷될 수 밖에 없다. 그러므로 管理技術의 科學性을 獨自的으로 決定할 수 있다고 速斷하는 데서 管理技術이 도리어 非科學的인 것으로 되는 獨斷을 犯하게 된다. 이와같이 생각하면 方針의 決定過程이 問題가 되는 바, 만일 그것이 恣意的 專斷的으로 된다면 經營管理의 科學性이란 생각조차 할 수 없게 된다. 따라서 方針決定(policy making)이 어떻게 科學的으로 決定되는 가에 問題가 있다.

各種의 管理技術은 經營의 內面的要請에 關聯하여 생겨나고 發展되어 온 것이다. 그러므로 그것이 生成한 歷史的인 意味關聯을 無視하면 올바른 理解를 할 수 없다. 즉, 各種管理技術의 歷史的인 意味속에서 그 管理技術을 經營管理에 導入하는 合理的인 方法 및 그것을 利用하는 合理的인 方針決定의 方法을 理解할 수 있는 것이다. 그리고 經營管理에 各種의 管理技術을 統一化할 수 있는 全體性原理를 理解하게 된다. 이것이 眞實한 意味에서 經營管理의 科學인 것이다.

Follett女史에 의하면, 管理는 그것이 職能的全體(a functional whole)로서의 經營情況의 要請에 따라 遂行되는 경우에만 科學的이라고 한다.[59] 經營自體內에서 作用하는 內面的 原理를 떠나서 經營管理의 客觀的 原理를 求할 수 없는 것이다.

經營管理의 實踐過程에서 利用되는 各種 管理技術의 歷史的인 發展을 回顧함으로써 經營에 作用하는 統一的 全體的인 內面的 原理를 洞察할 수 있다. 이와같은 省察이 없이 構想된 것은 机上空論이 될 것이다. 이러한 意味에서 統一原理를 營利性原理 또는 經濟性原理라고 規定하여 왔다. 統一的인 經營管理를 科學的인 것으로 하는 原理를 探究하는 것이 經營의 科學 또는 經營學의 基本課題이며, 이와같은 研究를 통함으로써 科學的인 經營管理도 成立될 수 있을 것이다.

管理一般論을 主張하는 學者들[60]의 努力은 "to establish universal generalizations about

---

Instead of serving the manager, the service staffs tend to become his master. Instead of deliving the objectives from the needs and objectives of his business, they tend to push their own specialty as if it were an end in itself.

(59) H.C. Metcalfe and L. Urwick; *Dynamic Administeration*, the Collected Papers of Mary Parkers Follett, 1940.

(60) W.B. Wolf; *Management:* Reading toward General Theory, 1964.
P.P. Le Breton; *General Administration*: Planning and Implementation, 1965.
C.J. O'Donnell; *Cases in General Management*, 1961, Revised ed., 1965.
W.H. Newman & J.P. Logan; *Business Policies and General Management*, 1965.

management"를 試圖하는데 있다. Haynes에 의하면, Taylor, Fayol, Follett, Mooney & Reilly, Holden, Fish & Smith, Urwick, Davis, Newman, Koontz & O'Donnell등이 이 學派에 속한다고 한다.(61)

自然科學的인 觀點에서는 經營學은 "general theory"여야 될 것은 말할 나위도 없지만 經營學은 自然科學이 아니라는 點에 苦悶이 있는 것이다. 實踐科學으로서 經營學에서 "general theory"는 "principle"로서 "guide to action"을 뜻하는 것이며, 이것의 科學性을 높이는데 基本課題가 있는 것이다. 經營學의 諸學派란 Taylor나 Fayol이 礎石을 마련한 "management thought", 學問하는 方法, 技法 등을 根本的으로 否定하고 反對하는 諸學派를 뜻하는 것은 아니다.(62)

Ⅲ. 體系的인 經營管理

1. Follett의 情況의 法則과 管理의 科學化

M.P. Follett(1868—1933)는 그의 論文集 "Dynamic Administration"에서 經營管理가 실제로 漸次 科學化되어 가며, 그 徵兆로서 다음과 같은 事實을 發見할 수 있다고 한다.

첫째로는, "Scientific Management"는 第1段階의 發展이 끝나고, 作業의 技術과 더불어 管理의 技術(the technique of management)를 問題로 하게 되었다.

둘째로, "specialized management" 또는 "functionalized management"를 發展시키는 傾向이 增大되고 있다.

셋째로, "arbitrary authority"가 解消되고 知識과 熟練을 갖춘 專門家에게 權限이 委讓되어가고 있다.

넷째로, 管理가 經營의 基本要素라고 생각하게 되었고, 管理는 經營의 永久的인 하나의 職能이 되고 있다.

그리고 眞正한 科學的 管理를 發展시키는 原動力은 바로 經營管理에 대한 歷史的 社會的 要請이라고 한다.(63)

---

(61) W. Haynes & J. Massie; *Management, Analysis and Cases*, 1961.

(62) 數學的方法을 適用하여 經營學의 學問的 理論性을 높이려는 學派나 行動科學的 見地에서 General Theory를 主張하는 學派도 있다. 이것은 經營學의 本軌道에서 離脫된 것이라고 볼것이다. 傳統的인 管理一般論에 批判과 反省을 加함으로써 傳統을 脫皮하여 前進하는 것은 奬勵될 일이지만 正統을 버리게 되면 異質的인 것이 될 것이다.
다만 原理는 一般的이고 實踐에서는 그 特性이 考慮되어야 한다는 것을 留意해야 된다. management principles는 官廳, 企業, 病院 등의 諸集團에 妥當하지만 反對로 各集團의 實踐에는 獨自的인 活用, 運用, 應用이 必要하다.

(63) H. Metcalfe & L. Urwick ed.; *Dynamic Administration*, the Collected Papers of Mary Parkers

Follett는 經營管理를 科學的으로 하기 위하여 먼저 科學的方法을 經營管理의 全體(the whole of the business management)에 대하여 適用할 것을 主張한다. 從來에 經營管理는 "the technical side"와 "the personnel side"가 있으며 科學化할 수 있는 것은 技術的側面뿐이라고 생각하여 왔었다. 이러한 見解에 反對하고 Follett는 兩側面을 同時에 科學化해야 되고 또 할 수 있다고 한다.

經營活動에 關與하는 사람, 즉, 일하는 사람을 問題로 할 때, 機械作業을 하는 技術面과 人間面을 明確히 區別할 수 없으므로 人間關係를 包含한 全體로서의 管理에 科學的方法을 適用해야 된다. 그러기 위하여는 Taylor가 作業者의 業務를 分析(the analysis of workers jobs)을 한 것처럼 管理者의 業務를 分析함으로써 管理를 위한 事實的基礎(the factual basis), 즉, 科學的基礎를 發見하여야 된다고 한다.

그 다음에는 管理에 대한 科學的基礎知識의 體系化를 試圖하였다. 科學이란 "an organized body of exact knowledge"라고 하며, 科學的方法이란 研究(research)와 研究에서 얻어진 知識의 組織化를 뜻한다. 管理體系(management system)의 確立은 知識의 組織化에 의하여 可能하다. 그러기 위하여는, 記錄 및 報告의 制度가 確立되고 經驗의 交換을 위한 各種會議를 開催해야 된다.

한편, 專斷的權限이 解消됨에 따라 管理者의 主觀的 恣意的 非合理的인 權限行使가 止揚되어 經營管理가 客觀化 科學化되어 간다. 經營管理가 科學化되면 實踐的인 經營管理를 指導할 原理(情況의 法則)는 이 科學中에서 쉽게 찾아볼 수 있다고 한다. 이러한 原理에 指導되는 管理가 眞正한 科學的管理라는 것이다.

Follett는 經營的生產의 特質은 複數의 人間協同에 의한 生產인 바, 그 協動이 合理的인 것으로 되려면, 協動하는 사람들의 諸活動이 秩序있게 되어야 한다는 것이다. 그러기 위하여는 사람들을 情況의 法則에 따르게 하는 것(obeying the law of the situation)이 眞正한 意味에서 積極的으로 人間을 尊重하는 것이 되며, 全體的關聯에서 올바른 人間關係를 示顯하는 것이 된다. 즉, 人間이나 物質의 意味와 價値를 全體關聯에서 分離하여 恣意的 專斷的으로 取扱하면, 健全한 相互關係를 理解할 수 없을 뿐만 아니라 有害로운 것이 된다.

情況에서 分離된 抽象的인 人間 乃至 相互關係를 否定하고, 情況의 法則에 따라 非人間

Follett, N.Y., 1940, pp. 50~70.

經營管理의 科學化에 대한 歷史的 社會的 要請이란,

(1) 能率的 管理가 天然資源의 濫用에 代置될 때가 왔고, (2) 競爭이 激烈하며, (3) 勞動이 不足하고, (4) 人間關係의 倫理가 强調되며, (5) 能率的 經營에 의한 社會奉仕의 要請등이 있기 때문이라고 한다.

化하는 것은 情況을 通하여 理解되는 具體的인 人間 및 相互關係를 積極的으로 肯定하고 尊重하며, 重視하는 것이 된다. Follett는 한 걸음 더 나아가서 命令授與의 非人間化의 問題를 命令의 標準業務에로의 轉化라고 본다. 즉 業務가 分析되고, 가장 能率的인 方法이 發見되면, 다른 좋은 方法이 發見될 때까지 이 方法은 標準業務로서 定型化되며, 이것이 命令의 實體가 된다. 즉, "orders come from action, not action from orders"라는 結論이 나오게 된다.

職能的 統一體로서의 經營에서 最高經營者의 決定도 職能活動過程中의 한 要素(a moment in a process)에 불과하며, 重要한 것은 決定의 成長(the growth of a decision)이라고 한다. 이와같이 經營管理는 客觀的인 情況의 法則에 따라 管理되는 경우에 合理的이고 科學的일 수 있으며, 이것은 情況으로서의 經營, 즉, 職能的統一體로서의 經營의 要請에 따르는 것이라는 것이 核心的인 主張인 것이다. 이 點에서 管理一般論은 高度로 發展된 境地에 이르렀고, 어떠한 集團活動에도 適用될 수 있는 一般原理(general principle)가 될 수 있다고 보인다. 그러나 實踐的인 經營活動의 "guide to action"인 原理가 되려면 活動을 指導하는 原理가 되어야 한다.

Follett는 經營管理의 合理化란 情況의 發展을 促進하는 方向으로 作用하는 것이라고 한다. 그것은 하나의 全體情況으로부터 다른 全體情況으로의 進展을 追求하는 것이다. 따라서 豫見되는 將來情況에 適應(meeting the next situation)할 뿐만 아니라 "making the next situation"을 뜻하며, 積極的으로 더 能率的인 全體情況을 創造하는 것이라고 하였다. 그러나 基本的으로 무엇이 經營管理의 指導原理로서 能率的인 것인가를 問題로 하지 않을 수 없다. Follett는 긴 眼目(long views)이 經營管理를 科學的인 것으로 하는 唯一한 "business philosophy"라고 한다. 經營은 그것이 社會의 善에 違背되면 長期的으로 成功을 持續할 수 없다고 하였으며, 무엇이 具體的으로 善인 가는 알 길이 없다. 따라서 資本主義的經營인 企業의 指導原理로서 營利性이냐 經濟性이냐의 論爭은 그대로 남게 되는 것이다.

2. Roethlisberger의 人間關係論과 情況的理解

F.J. Roethlisberger(1898—)의 思考方式을 그의 主著 *Management and Morale* 1941(10th Printing 1952)에 의하여 要約하여 보면 다음과 같다.

經營(an industrial organization)은 하나의 社會的秩序(a social system)이며, 그것은 物的組織(技術的組織)과 社會的組織이라는 兩側面의 統合物로 되어 있다. 그리고 物的組織과 社會的組織의 兩者는 相互關聯되고 相互依存的인 關係에 놓여 있다.

人的組織은 個人의 複數體(a plurality of individuals)이므로 人的組織의 特質을 알려면 그

것을 構成하는 個人의 特質을 밝혀야 된다. 各個人은 過去의 社會的 情況(past social situation)과 現在의 社會的 情況에 따라 相異한 行動의 慣例나 習性(codes and routines of behavior)이 생기게 된다. 이와같은 事實을 各人의 心情(sentiments)이 다르다고 한다.(64)

그러나 經營의 人的組織은 心情에 左右되는 個人들의 單純한 複合體는 아니며, 相互交涉關係에 의하여 形成되는 社會的關係樣式(patterns of social relations)이며, 이것이 經營의 社會的組織의 形成을 뜻하는 것이다. 職場內에서 形成되는 社會的關係의 樣式을 構成員들은 必然的이고, 明白한 眞理로서 受容하고 繼續的으로 行動하게 된다. 이와같이 經營의 人的組織은 個人의 總計가 아니고 社會的 組織이며, 이 社會的組織은 形成的組織(formal organization)과 生成的組織(informal organization)으로 되어 있다. 前者를 "tangible organization", 後者를 "intangible organization"이라고도 한다.

形成的組織은 經營의 經濟的目的을 達成하기 위하여 從業員의 能率的協力을 確保하려고 定해진 모든 管理方式인데 反하여 生成的組織은 成文化된 組織과는 關係없이 發生한 關係樣式이며, 그 行動의 樣式은 形成的組織의 評價體系와 다른 價値體系를 가지게 된다. 生成的 組織에 있어서 人間關係는 集團的心情 또는 心情의 體系(a system of sentiment)를 그 支柱로 삼고 있다. 그리고 個人的 心情과 集團的 心情은 相互依存關係가 있고, 集團的心情이 個人的心情을 形成 및 變更하는 作用을 한다. 이와같은 事實은 어떠한 經營에도 內在하는 것이며, 그것이 사람들로 하여금 安定感, 所屬感, 部分이라는 感情을 가지게 하여 效果的으로 協動을 하게 한다. 그리고 集團의 行動基準에 順應하는 個人은 安定感과 社會的인 滿足感을 얻게 된다. 여기에서 從業員의 社會的 均衡(social equilibrium)을 發見할 수 있다.

한편 經營의 組織에서 經營의 價値를 表現하는 理念의 體系(the system of ideas and beliefs)와 이 價値를 組織化하기 위한 象徵이 問題가 된다. 이것을 經營의 觀念的組織(ideological organization)이라고 한다. 이것은 現在의 相互作用의 樣式에서 抽象한 것으로서 地圖와도 같은 것이다. Roethlisberger는 "the logic of cost, the logic of efficiency, the logic of sentiments"라는 3種의 一般的 體系를 想定하고 있다.

經營의 經濟的 目的達成程度를 評價하는 價値體系로는 費用의 論理가 있고, 從業員의 協同的 努力의 정도를 評價하기 위하여 적용되는 것이 能率의 論理이다. 그리고 經營內

(64) Roethlisberger; *op. cit.*, p. 19.
I shall use word "Sentiment" hearafter to refer not only to such things a feelings and emotions, but also to a much wider range of phenomena which may not be expressed in violent feelings or emotions phenomena that are referred to by such words a loyalty, integrity, solidality.

各種集團間의 人的相互關係 속에 있는 價値를 表現하는 觀念體系가 心情의 論理이다.

社會的秩序로서의 經營은 以上과 같은 性格의 것이며, 經營의 各部分은 모두 相互關聯되고 相互依存된다. 그리고 各部分에서의 變化도 他部分의 變化를 招來하게 된다. 그런데 變化의 速度(rates of change)가 各部門에 따라 다르다. 形成的 組織은 生成的 組織보다 빠르고, 物的組織은 社會的 組織보다 빠르다. 이것이 社會的 秩序에서 不均衡의 原因이 되는 것이다.

經營에서 管理職能은 社會的 秩序로서의 經營目的이 達成될 수 있도록 均衡狀態를 維持하는 것이다. 이 管理職能은 對外的 均衡維持의 職能(經營目的 達成의 確保)과 對內的 均衡維持의 職能으로 區分된다. 對內的 均衡維持의 職能이란 從業員으로 하여금 經濟的 目的達成에 努力함으로써 그들의 個人的滿足을 얻게 하고, 協助意欲을 喚起시키도록 社會的 組織의 均衡을 維持하는 職能인 것이다. 그리고 이와같은 職能遂行은 經營에서의 구체적인 人的情況을 理解함으로써 그 目的을 達成할 수 있다고 한다. 그러나 人間의 問題를 社會的 構造로부터 分離하여 純粹한 經濟人(economic man)으로 取扱하고 그들이 그 속에서 살고 活動하는 복잡한 情況的 構造(situational context)에서가 아니고, 단순한 原因과 結果의 關係로서 分析되어 왔던 것이다.

Roethlisberger의 思考方式은 人的情況(human situation)을 단순한 하나의 原因結果의 關係로서 分析하는 方法(a simple cause and effective analysis)을 止揚하고, 相互依存關係에 있는 諸要素間의 相互關係(an interrelation of factors in mutual dependence)를 基礎로 해야 된다는 것이다. 즉, 諸要素中의 하나에 變動이 생기면 그것은 다른 諸要素에 波及되어 變動을 주게 되고, 一時的으로 不均衡이 생기게 되며, 따라서 以前의 均衡으로 回復되거나 새로운 均衡이 形成될 것이다. 經營管理의 課題는 社會的均衡을 破壞하고 前進하여 經營을 發展시키는데 있다. 이 경우에 不均衡에 의한 抵抗이 적은 方途(the path of least resistance)를 擇하면서 動的인 發展的 均衡을 維持하도록 하여야 된다고 한다.

以上이 Roethlisberger의 人間關係論과 情況的理解에 대한 內容의 槪要이다. 우리는 그의 人間關係論的 方法이 情況的 理解의 方法이며, 情況의 論理를 바탕으로 하고 있음을 알 수 있다. 따라서 Follett의 情況의 法則이 Roethlisberger의 情況的 理解方法으로서 파악된 經營의 內面的原理가 되고 있는 셈이다. 다만 Roethlisberger는 經營理解의 方法이 없지만 Follett는 같은 方法을 經營理解의 方法으로 適用하고 있는 點이 다르며 人間問題를 重視하는 點에서는 近似性이 있는듯 하다.

3. Drucker의 經營目的觀

Peter F. Drucker는, 資本主義社會의 發展에 따라 商業資本主義로 부터 産業資本主義로 移行되었고, 企業의 性格도 變容되었다고 한다. 즉, 商業經濟에서의 經濟單位는 個人이었으나 産業經濟에서는 多數人間의 協同組織과 多額의 固定資本을 갖춘 企業이 經濟單位로 되어 있다.

商業經濟에서의 經濟活動은 時間的 觀念이 內包되지 않은 瞬間的인 交換에 의한 商去來(the trade taking place in the almost timeless instant of exchange)인데 反하여 産業經濟(industrial economy)에서의 經濟活動은 長期的인 生産活動을 하게 된다.

이와같은 2種의 經濟間에는 다음과 같은 差異點을 發見할 수 있다.

(1) 商業經濟는 過去를 注視하게 되고 서로 關係없는 個別的인 去來(individual and unconnected transactions)의 複數로 되어 있는데 反하여 産業經濟는 人的 物的 資源의 大組織에 의한 規則的 長期的인 生産過程(a steady and long-term process of production)으로 되어 있다.

(2) 商業經濟에서는 費用이 모두 過去의 것이며 現在의 收入에서 過去의 費用을 差減하여 利益을 計算하므로 利益은 現在收入과 過去支出의 比較를 하는 것이며, 現在를 過去에 投影(a projection of the present on the past)하는 것이다. 그러나 機能하는 것(functioning)은 現在를 未來에 投影(a projection of the present on the future)하는 것이므로 商業經濟의 利益은 機能하는 것이 아니며, 고작 辯明이나 說明을 할 수 있을 뿐이다.

(3) 産業經濟에서 費用은 現在의 것인 同時에 未來의 것이며, 決코 過去의 것은 아니다. 未來는 未知의 불확실한 것이므로 未來費用은 危險을 뜻하게 된다. 그리고 現在費用과 現在生産과의 差額인 産業經濟의 利益은 未來危險에 대한 保險料, 즉 事業繼續의 費用(costs)에 대한 保險料라고 할 수 있다. 産業經濟에도 그것을 利益이라고 하지만 그 性格이 商業經濟에서와 다르다.

商業經濟에서는 利益의 歸屬이라든가 또는 그 利益의 正當性 등이 問題가 되는데 불과하지만, 産業經濟에서는 機能上의 問題로서 무엇이 危險이며 그 크기와 補償方法 等이 問題가 된다.

(4) 産業經濟의 中心問題는 그와같은 危險을 적절히 補償하기 위하여 現在 적절한 準備(reserves)를 하는데 있다.

産業經濟에서는 단순한 過去를 問題로 하는 것이 아니고, 過去는 確定的인 事實로서 같은 性格이 現在 속에 包攝되며, 이것에 대하여 不確實한 未來에 對備하게 되는 것이다. 이것이 繼續事業(going concern)으로서의 性格이고, 活動의 焦點은 過去가 아니고 未來에 있

다는 것이 重要한 事實인 것이다[65].

企業이 産業經濟에서 그 存在을 持續하려면, 現在의 費用(current cost)인 原材料費, 勞務費등의 事業遂行費用(costs of doing business)을 補償하고 同時에 未來費用까지도 補償할 수 있어야 된다. 企業을 生産的으로 維持하려면 將來에 필요한 人的 物的 資源의 費用(the costs of the capital resources, material but also human, needed in the future to keep the enterprise productive)이 있어야 되며, 이것이 事業繼續의 費用이다. 이와같은 費用의 主要한 것은, "replacement, obsolescence, risk proper, uncertainty"의 4種이라고 보며, 처음의 두 가지는 生産施設의 能力에 관한 것이고, 뒤의 두가지는 生産物의 市場性(marketability)에 관한 것이다.

(1) 代替는 4種의 危險中 比較的 正確히 計算할 수 있는 것으로서 減價償却(depreciation or amortization)의 方法에 의하고 있다. 그러나 이것은 物的 機械的 生産施設만의 問題이고, 生産資源中에는 物的資源과 人的資源이 있으므로 代替費用은 人的資源에 대하여도 충분히 考慮되어야 한다.

(2) 陳腐化에 대하여는 事業繼續費用으로서 충분한 考慮와 對策이 서있지 못하지만 代替보다도 더 중대한 危險인 것이다. 왜냐하면, 代替는 物理的 壽命을 問題로 하는데 反하여 陳腐化는 經濟的 壽命을 問題로 하며, 技術的進步에 따라 變化되는 速度를 豫測할 수 없기 때문이다.

(3) 未來의 危險은 生産物에 관한 未來의 經濟的인 豫測을 할 수 없는 데서 오는 것이다. 이러한 危險은 生産을 하는데는 언제나 생기는 것이다. 商業經濟에서는 主로 生産物이 直接 物理的인 被害를 입는 경우가 많고 生産된 것이 팔리지 않는 경우는 없었다. 그러나 産業經濟에서는 그와같은 物理的 危險과 더불어 經濟的危險도 생기게 된다. 즉, 그 危險이란, 生産物의 受容性 및 市場性에 대한 危險인 것이다.[66]

(4) 不確實性은 時間的要因을 問題로 하는 것이며, 언제 一定한 目的 또는 成果가 達成될 것인가의 不確實性을 뜻하는 것이다.

以上의 費用外에 企業이 國民經濟의 構成分子로서 負擔해야 될 費用이 있다고 한다. 하나는 未來의 費用을 충분히 補償하지 못한 企業의 未補償部分에 대하여 社會에 寄與하기 위한 것이고, 또 하나는 經濟外的 用役에 대한 社會的負擔인 것이다. 前者는 經濟의 縮少를 回避하기 위한 것이고, 後者와는 다르다고 하지만 兩者는 廣義의 社會的負擔이며 一般

(65) Peter F. Drucker; *The New Society*, N.Y., 1950, pp. 19~55.
(66) Peter F. Drucker; *The Practice of Management*, 1954, p. 77.

的으로 租稅公課를 뜻한다.

Drucker는 事業繼續費用을 補償함으로써 企業이 持續的으로 存立할 수 있다는 것을 主張할 뿐만 아니라 나아가서 企業의 指導原理로서 收益性(profitability)를 내세우고 있다. 즉 收益性은 企業의 最高基準이고 理論的基礎(the sovereign criterion and rational basis of the enterprise)가 된다. 이것은 企業의 自體에 대한 責任과 社會에 대한 責任의 兩者를 表現하는 것이다.

産業的 生産은 未來志向의 것이며, 未來의 損失에 대한 危險을 防止하는 것이 第1의 原則(the first law)이다. 이것은 現在의 生産이 再生産을 위하여 未來의 費用을 投入하여야 하므로 利幅(profit margin)이 적어도 未來의 危險을 補償할 수 있어야 된다는 것이다.

第2의 原則은 生産性增大의 原則(the low of increased productivity)이다. 未來의 費用 및 生産性의 增大는 오직 收益性의 尺度에 의하여 測定될 수 있다. 그러므로 産業的 企業은 收益性을 基礎로 한 諸方策에 대한 指針(guide)으로서 또는 成果의 統政者(governor)로서 收益性을 測定尺度로 해야 된다.[67]

生産性增大는 産業經濟의 絶對的要件이며, 그 結果를 어떻게 利用할 것인가는 職能上의 問題로서 經濟職能的으로 判斷될 問題인 것이다.

Drucker는 企業의 持續的 存立이란 現狀維持的인 靜態的 均衡이 아니고, 動態的 發展的 均衡을 뜻하고 있다. 이것을 企業原則(the law of the enterprise)이라고 하였다.[68]

生産性은 産業經濟에서 意味深長한 槪念이다. 産業經濟의 中心槪念(central concept)으로서 그것은 唯一한 經濟的 成果의 尺度이다. 그리고 未來費用에 대한 準備와 生産性擴大에 대한 그 規模와 適性의 兩者를 測定하는 것이기도 하다(It measures both the size and adequacy of the provisions against future costs and increased productivity).

利益을 形成하는 것이 産業的 企業의 目的은 아니다. 産業的 企業의 客觀的 目的은 商品 또는 用役의 産出에 있다. 利益을 얻기 위하여 活動하는 것은 社會的責務(social duty)가 아니다. 社會的責務는, (1) 損失의 回避, (2) 企業에 委託된 資源의 生産性을 增大하는 것이다. 그러나 이 責務의 成果를 測定할 수 있는 것이 收益性이다. 그리고 商品이나 用役을 産出하는 企業의 能力은 社會에 대하여 그 責務를 어떻게 履行하였는가에 依存되

(67) Peter F. Drucker; *New Society*, P. 73.
The law of prevention future losses와 더불어 the law of increased productivity는 企業의 存立과 安定을 確保하는 主要한 方法일 뿐만 아니라 經濟擴大의 原動力이 된다고 한다.

(68) Peter Drucker; *New Society*, p. 51.
Before we can go on to the problems of an industrial order, therefore, we will have to discuss why productivity is the law of the enterprise.

므로 企業의 目的達成程度를 測定할 수 있는 것은 收益性 밖에 없다.

以上을 要約하면, (1) 企業의 目的은 利益形成에 있는 것이 아니고 商品 및 用役의 産出에 있으며, (2) 企業의 社會的 責務는 企業의 持續的인 存立과 發展에 있고, (3) 企業目的의 達成能力(the ability of the enterprise)은 그 社會的 責務遂行程度에 依存된다는 것이다. 그리고 收益性은 企業의 社會的 責務遂行度를 測定할 수 있는 唯一한 尺度인 同時에 企業目的 達成度의 測定尺度이며, 따라서 收益性의 原理가 企業의 指導原理라는 것이다.

무릇 産業的企業의 行動, 諸方策, 諸關心, 諸活動은 主觀的動機나 個人的目的으로부터 完全히 獨立된 것이며, 主觀的인 行動, 理論的 基礎 및 目的은 企業의 行動, 理論的 基礎 및 目的과는 아무런 關係가 없다. 企業의 目的은 制度的 構造 및 職能(institutional structure and function)에 따라 客觀的으로 주어지는 것이다.

Drucker가 主張하는 企業은 産業社會에서 經濟的, 政治的, 社會的인 制度로서의 企業이며, 그 制度는 歷史的으로 具體化된 것을 問題로 하고 있다.

指導原理의 具體的內容은 企業의 歷史的 社會的 發展過程 속에서 理解될 수 있는 것이다. 이와같이 생각할 때 오늘날의 企業은 繼續事業(going concern)으로서 持續的인 社會的 生産을 하는 機關이며, 資本主義經濟의 歷史的制度라는 Drucker의 말과 같다. 그리고 商業經濟時代의 企業의 指導原理가 營利性이라는 것은 그 時代의 企業에는 妥當性이 있었다. 그러나 産業經濟에서의 企業은 制度的構造와 職能에 따라 客觀的으로 運營되며, 初期의 商企業처럼 資本家로서의 企業擔當者의 主觀的인 營利追求目的이 그대로 企業目的이 되는 것은 아니다. 다만 資本主義企業의 屬性인 利潤追求가 經營活動의 原動力이 되고 있는 것이기는 하지만 그 意味內容과 手段方法이 變容되어 온 것은 否認할 수 없다. 企業의 社會化 民主化의 傾向이 強해지면 질수록 出資者의 營利目的에만 奉仕하는 企業活動을 反省하고 本來의 使命이 무엇인가를 回顧하고 올바른 職分을 再認識하게 된 것이다. 이것이 다름 아닌 企業의 責務를 強調하는 것이며, 企業은 他人의 欲望充足을 위하여 財貨 및 用役을 産出하는 것이 本來의 職分이고 이와같은 職能遂行能力에 따라 收益性도 保障될 수 있다는 思考方式인 것이다. 이와같은 時代的인 思潮에 逆行하면 企業의 存續 發展을 하기 어려울 것이다. 그러므로 어떠한 美名의 指導原理를 내세워도 實質的으로 구체적인 企業活動의 實踐이 本然의 使命을 忘却한 方向으로 指導되는 것은 許容될 수 없는 것이다. 따라서 實踐性이 없는 理論은 그 妥當性이 喪失된다. 傳統的인 經營理論의 展開過程에서 正統的인 것을 찾아 經營理論을 發展시켜야 된다. 왜냐하면 正統을 떠난 理論은 아무리 精

密하여도 異質的인 것이 되기 때문이다.

企業制度의 生成基盤이 營利性目的에 奉仕하기 위하여 生成된 것이 아니고 經濟目的의 達成을 위하여 생겨난 것이라는 것은 너무나도 當然한 事實이다. 初期資本主義經濟에서 私有財產制度와 自由競爭을 土臺로 하고 利潤動機를 原動力으로 한 生產의 社會的分業에 의하여 企業이 生產을 擔當함으로써 國民의 物的生活水準을 飛躍的으로 向上시킨 功績에 대하여 疑心할 사람은 없다. 그러나 漸次로 國民經濟와 個別企業의 利害가 一致되지 않게 되자 國家도 放任的인 態度를 버리고 잘못된 企業活動을 統制하게 되었고 個別企業도 一方的인 利潤追求만을 志向하지 못하게 된 것이다. 즉, 初期에는 一致되었던 營利性과 經濟性이 一致되지 못하게 되자 兩者를 統一的으로 綜合할 수 있는 指導原理에 입각하지 않고는 圓滿한 存續 發展이 어렵게 되었다.

企業의 持續的인 存立 發展은 企業의 外形的 形式的인 目的이 奈邊에 있든지 實質的으로 經濟目的에 貢獻하는 것이 아니면 具體的인 實踐原理로서 企業의 指導原理가 될 수 없는 것이다.

企業의 指導原理는 對內的으로 企業의 生活態樣(Lebensstand) 및 對外的으로 企業의 生活環境(Lebenslage)를 綜合한 全體情況(total situation)에서 企業을 持續的으로 維持 發展시킬 수 있는 것이라야 될 것이다. 따라서 持續性, 營利性, 社會性, 公共性, 利潤性, 公益性 等의 實際的인 要請을 否定하는 것이 아니고 積極的으로 實際의 事實을 肯定하는 同時에 그 歷史的 具體化를 企圖해야 될 것이다. 그리고 企業內의 要請에 따라 積極的으로 追求하지 않을 수 없는 指導原理를 發見해야 되며, 企業의 要請中에서 어느 것을 選擇하고 다른 것을 버리는 問題는 아니다.

4. 管理論的 經營研究의 體系

아직 어떠한 研究方法에 의한 經營研究도 完成된 經營學으로서의 體系를 갖춘 것은 없고 여러가지 立場과 方法에 따른 研究成果가 混合되어 系統을 찾기 어려운 가운데서도 漸次로 深化 및 淳化되어 가고 있다. 傳統的인 經營의 研究는 管理의 技法과 原理를 바탕으로 하여 生成되었고, 그것이 經濟學的, 社會學的, 心理學的, 工學的, 其他의 立場에서 研究된 經營의 知識들에 의하여 補完되고 批判되는 過程에서 꾸준히 發展되어 왔다. 그리고 經營의 研究는 그것이 生成된 基盤을 無視하고 전혀 다른 角度에서 다루어지면 벌써 그것은 本來의 經營研究가 아니고 異質的인 것이 된다. 왜냐하면 이제까지 問題로 한 것과는 전연 다른 것을 問題로 하기 때문이다. 즉 正統을 떠난 것이 된다는 의미에서 非正統的인 研究가 되는 것이다. 그러므로 正統的인 管理論的 經營의 研究가 現在 어느 水準에

까지 와 있는가를 아는 것은 필요하면서도 극히 어려운 일이다.

(1) Management의 基本的 思考方式

活動으로서의 經營의 手段 方法인 管理는 一種의 技術(art)[69]인바 그 技術은 飛躍的인 發展을 하여 왔다. 經營活動은 技術인 同時에 思考方式이기도 하며 새로운 思考方式으로서의 管理思想(management thought)이 根底가 되어 있다. 그러므로 그 思想을 理解하지 못하면 技術의 意味 內容을 理解하지 못할 뿐만 아니라 그것을 正確하고도 有効하게 적용할 수 없게 된다.

經營管理의 研究에는 管理技法과 더불어 그 技法이 생기게 된 基本思想까지도 研究함으로써 비로소 統一的인 理解를 할 수 있다.

a) 職能主義와 合理主義

企業의 經營活動을 業務中心으로 생각하는 思考方式을 職能主義(functionalism)라고 한다. Taylor에 의한 作業職能(operating function)과 管理職能(management function)의 區分, Metcalfe의 技術職能과 管理職能의 區分은 職能主義에 立脚한 思想이다. 이 職能主義는 主體가 目的을 達成하려는 實踐活動을 基礎로 하여 나타나는 것이다. 一定한 目的을 達成하기 위한 實踐活動은 당연히 浪費를 排除하고 成果를 높이려는 人間理性의 要請에 따른 合理主義(rationalism)에 立脚한다. 經營管理의 根本思想에 合理性, 經濟性, 有効性 등이 強調되는 것도 職能主義에 起因되는 것이다. 合理主義란 目的達成을 有効하게 한다는 理性活動을 뜻하므로 特定內容의 手段 方法을 뜻하는 것이 아니며, 그 手段 方法에는 限定이 없다.

職能主義에 立脚한 現代經營에서는 먼저 業務를 確定하고 그 業務를 擔當할 適材의 사람이 配置되는 것이다. 이와같이 經營活動의 擔當者는 經營機關이고 同時에 經營의 制度的인 存在이다. 組織體(目的構成體)로서의 經濟的制度인 企業은 하나의 生活持續體이며, 그 構成員이 漸次更新되어도 機關으로서의 職位와 制度로서의 企業體는 生命을 持續하게 되는 것이다. 이와같은 의미에서는 經營者 管理者 從業員은 모두 經營活動이라는 業務의 擔當機關인 것이다. 그리고 經營管理業務의 擔當機關 및 現場作業의 擔當機關의 業務를 總合한 經營業務가 企業의 活動業務가 되며, 그 擔當機關들은 그 企業의 業務擔當機關인 것이다.

現代企業이 管理化되면 企業活動이 職能化되어 機關으로서의 經營管理者 또는 制度로서

(69) *Webster's New Collegiate Dictionary*, 1951에 의하면 art란 (1) skill in performance, acquired by experience, study, or observation; (2) human contrivance or ingenuity, as in adapting natural things to man's use; (3) a branch of learning, a science; (4) a skillful plan이라고 한다.

의 企業을 생각하게 되고, 그것이 獨自的인 地位와 生命을 가지고 成長 發展하게 된다. 이와같은 企業의 性格과 意味內容을 가지게 된 것을 現代經營學에서 研究對象으로 하는 經營體(business entity)라고 한다. 經營은 하나의 職能이고, 經營者는 그 職能을 擔當하는 機關이며, 그 機關에는 機關人으로서 適材適所의 人間이 配置되어야 有効한 職能遂行을 할 수 있게 된다. 適材의 經營職能擔當者는 專門家로서 職業的 經營者(professional manager)라야 된다는 結論이 나오게 되며, 經營者啓發을 위한 經營教育의 重要性이 強調되기에 이르렀다. 그리고 經營의 研究가 단순한 常識이나 教養을 目的으로 하는 것이 아니고, 專門的 職業人으로 養成해야 된다는 것이 目標로 되어 있다. 이와같은 現象은 職能主義와 合理主義의 要請에서 온 것이라 할 것이다.

b) 새로운 企業觀

從來에 企業이란 資本家 또는 商人의 營利追求를 하는 일터(workshop)이고, 그러기에 反社會的이며 公益에 有害로운 私利私慾의 活動은 抑制하고 努力하여 社會에 貢獻해야 되며, 이렇게 하는 것이 社會性 및 公益性을 尊重하는 것이라고 보았다. 즉, 社會性이란 (1) 自己犧牲, (2) 經營과는 關係없이 社會에 奉仕하는 것이라고 보았다.

이것은 企業이 公益이나 社會에 有害로운 것이라는 것이 前提가 되고 있으며, 실제로 巷間에는 反社會的 惡德企業主도 많다. 또 그렇게 함으로써 蓄財를 하는 사람도 많을 것이지만 그것은 現代社會의 經營者는 아니며 舊時代의 企業이나 企業家에만 該當되는 것이다. 新時代의 企業은 적극적으로 社會性과 公益性에 貢獻할 수 있는 專門家로서의 有能한 經營者에 의하여 經營되지 않으면 繁榮은 고사하고 存續도 어렵게 되어 가고 있는 것이다.[70]

現代經營者의 社會的 責務는 經營者自身이 專門的職業으로서 그 職能을 遂行하는 정도에 따라 測定되기에 이르렀다.[71]

---

(70) Peter F. Drucker; *The Practice of Management*, 1954, p. 37.

If we want to know what a business is we have to start with its purpose. And its purpose must lie outside of the business itself. In fact, it must lie in society since a business enterprise is an organ of society. There is only one valid definition of business purpose: to create a customer.

Market are not created by God, nature or economic forces but by businessmen. The want they satisfy may have been felt by the customer before he was offered the means of satisfying it.....

It is the customer who determines what a business is. For it is the customer, and he alone, who through being willing to pay for a good or a service, converts economic resources in to wealth, things into goods.

(71) D.K. David; "Business Responsibilities in an Uncertain World", *Harvard Business Review* May, 1949

소극적으로 惡德을 抑制하고 克己를 함으로써 社會에 弊를 끼치지 않는 態度에서가 아니고, 各自의 職務에 忠實함으로써 社會에 奉仕하는 것이 現代的인 經營이라는 것이다.

企業의 民主化는 企業의 成果配分面에서 본 公益性을 重視하는 傾向을 助長시켰다. 職能主義에 立脚하면 經營의 業務自體와 그 業務遂行에 따른 成果配分과는 區分되어야 하며 兩者의 活動原理도 다르다. 그러나 生産된 것이 分配되어야 全經營活動이 完結되므로 社會性과 公益性을 尊重해야 된다. 公益性이란 分配를 公正히 하는 것을 뜻한다. 經營體의 모든 利害關係者集團에게 有利하도록 公正한 分配를 하는 것이 公益性을 發揮하는 것이다.

公益(public interest)을 圖謀하는 것은 自己犧牲을 強要하는 것이 아니고 企業自體도 應分의 配分을 받아야 된다. 즉, Drucker가 말하는 將來經營活動費用과 危險負擔分의 合計額이 먼저 保障될 수 있도록 해야 된다. 企業도 經濟社會의 制度的인 存在로서 全體利害關係者集團에 包含되는 것이며, 生命體이고 制度로서의 經營體의 生活을 持續하려면, 다른 利害關係者集團이 生存하기 위하여 分配를 要求하는 것처럼 당연히 成果配分을 받아야 存續 發展을 할 수 있을 것이다.

經營體로서의 企業은 營利追求가 目的이 아니라는 말은 出資者인 資本家의 營利追求를 否定하는 것이 아니다. 資本과 經營이 分離되어도 出資者인 資本家나 所有者의 營利追求는 解消되는 것이 아니며, 비록 利益配當의 形式으로 成果配分을 받지만 以前보다 科學的 合理的으로 營利追求의 手段 方法을 強化하고 있는 것이다. 오히려 最近에는 證券市場을 통하여 資本家의 營利追求가 助長되어 證券資本主義(Effekten-Kapitalismus)의 特色을 드러내기도 한다. 다만 制度的인 經營體의 生産活動은 (1) 自體의 生活을 持續하고, (2) 生産에 의하여 消費者大衆에 貢獻함으로써 社會的 責務를 履行하며, (3) 生産性을 높임으로써 얻은 成果를 利害關係者에게 配分함으로써 公益性을 發揮하는데 그 存在理由가 있는 것이다.[72]

(2) 經營原理

經營의 一般原理는 抽象的이고, 一般的, 典型的인 事象에 妥當性이 있는 것이므로 具體的인 特殊現象에 그 原理가 그대로 適用되는 것은 아니다. 經營學이 實踐科學으로서 經營實踐에 그대로 適用되지 못함을 허물하는 경우가 많다. 그러나 經營에 대한 科學的 知識은 經營本來의 모습을 理解하는 것이다. 그렇다고 理想的이고 規範的인 經營을 特別히 想定하는 것은 아니며, 歷史的 具體的인 經營의 모습을 理解하는 것이다. 물론 實際의 經營

(72) 山城章; 『經營學原理』, 1967, p. 139.
山城敎授는 新企業(經營)의 特色은 戰略性, 科學性, 經營體, 對境性, 經營과 管理의 統一, 全般管理의 6點에 있다고 한다.

은 大部分이 正常的인 狀態에서 運營되는 것이 아니며, 그러기에 더욱 正常的인 經營狀態가 어떠한 것인가를 發見하여야 된다. 이 경우에 正常的인 狀態로 하는 因果法則이 原理인 것이다. 그리고 現在의 企業經營을 原理에 立脚하여 正常的인 健全한 經營으로 하는 것이 經營管理活動인 것이다. 實際의 經營에 대하여 그와같은 一般原理는 抽象的인 것이지만 準據하여야 될 經營實踐上의 指針이 된다는 데서 重大한 意義가 있는 것이다.

原理는 實際的인 實踐活動에 대한 指針(action guide)이므로 經營다운 經營을 하려고 하는 熱意가 없는 사람에게는 아무런 소용도 없을 것이다.(73)

이와같이 原理는 Fayol이 말하듯이 水路를 아는 사람에게 燈臺와도 같이 進路決定의 基準이 되는 것이다.(74) 그러므로 原理는 問題解決 自體에 관한 것이 아니고, 問題解決을 可能케 하는 能力에 관한 것이다.(75)

原理는 이와같이 實踐의 指針이 되는 것이므로 이 關係를 知識, 能力, 體驗의 相互關係로 表示할 수 있다. 이 三者의 關係는 能力에 의하여 統一되며, 能力을 높이려는 研究가 實踐科學(practical science)의 研究方法이다.(76) 經營의 研究는 이 研究方法에 의하여 經營活動能力을 啓發하고 手腕을 기르게 된다.

實踐的인 學問은 單純히 事物을 알뿐만 아니라 活動能力을 向上시키는 것이 될 수 없는가를 생각해야 된다. 아는 것(knowing)과 하는 것(doing)은 결코 一致되는 것은 아니며 doing을 위하여 knowing을 研究하는 것이라고 생각하는 것이 人間生活에서 通念일 것이다. 물론 知識의 研究없이는 能力을 높일 수 없다. 그러나 知識만으로 遂行能力이 啓發되

---

(73) W. B. Wolf; *Management*, 1964, p. 4.
A theory of management that will be a guide to action이라고 한다.

(74) Henri Fayol; *Administration industrielle et gérérale*, 1916, p. 47.

(75) F.G. Moore; *Management, Organization and Practice*, 1963, p. 124.
Principles have more to do with being able to work through to problem solutions than with the solutions themselves.

(76) Rudolf Eisler; *Wörterbuch der Philosophischen Begriffe*, Berlin, 1930, S. 717(Stichwort "Wissenschaft")
科學은 固有한 領域을 形成하고 있는 原則的으로 同種認識의 體系的인 統一性이며, 原則에 따라 體系化된 認識의 全體이다. 科學의 課題가 認識에 있고 그 課題는 現實의 一定領域을 對象으로 하는바 素材的 對象에 따라 自然科學, 人文科學等이 區別된다. 또 各學問中에서 認識傾向 또는 考察方法에 따라 純粹科學, 實踐的科學, 規範的科學이 區分된다. 存在(des Seinde), 즉 現實世界의 認識과 理解에 대하여 問題設定을 하면 純粹科學이 되고, 存在當爲(das Seinsollende), 즉 現象의 目的에 適合한 形成을 위한 基準과 方法을 研究하는 것이 實踐科學 또는 規範科學이다. 實踐科學은 그것에 의하여 人間의 意圖가 가장 合理的으로 達成될 수 있는 原則을 發見하는 것이다. 그러나 規範科學에서는 手段의 合目的性이나 改良, 目的達成方法은 問題로 하지 않고 그 目標가 問題이며, 그 最終目標는 普通妥當性이 있도록 設定되어야 하므로 窮極的으로 그 探究가 倫理學에까지 關係하게 된다.
Adolf Moxter; *Methodologische Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre*, 1957, S. 55 참조.

었다고는 할 수 없다. 知識은 能力의 基礎的인 土臺가 되는 것이며, 이것 없이는 混亂이 생길 뿐이다. 學問的인 知識의 硏究는 合理的인 活動의 土臺가 되는 것이며 不可缺의 것이지만 學問的 硏究를 土臺로 하고 그 위에다 다시 實踐的 能力啓發의 硏究를 쌓아야 될 것이다. 이와같이 實踐을 中心으로 하여 硏究하는 學問이 實踐科學이고 그와같은 硏究方法에 의한 經營學이 實踐經營學이다.

知識은 能力啓發의 前提가 되는 것이지만 能力啓發의 前提가 되는 것은 知識뿐만 아니라 體驗 또는 經驗도 知識과 더불어 能力形成의 前提가 되는 것이다. 즉 知識과 經驗을 土臺로 하여 能力이 啓發되는 것이다. 따라서 科學的 知識이라는 原理와 體驗이라는 實際는 다같이 能力의 必要한 條件이 된다.

科學的知識은 原理이고 이 原理는 實際에 대한 오랜 經驗의 累積 속에서 歸納된 것이다. 知識은 實際로부터 歸納된 것이고 實際에 根據를 둔 것이므로 그것이 原理로서 淳化되면 實際에 대하여 實踐活動의 基準, 指標 또는 行爲의 指針이 될 수 있다.

管理原理는, 本來 美國에서 生成된 것이지만 그것이 原理로서 歸納되고 淳化되면 美國만의 實踐原理가 生成되었을 뿐만 아니라 各國에서도 그것을 原理로 하고 各國의 實際에 따른 實踐的 管理에 活用하도록 硏究함으로써 各國의 固有한 實踐經營學이 樹立될 수 있다.[77]

(3) 經營硏究의 體系

企業을 硏究하는 學問的 硏究에도 여러가지가 있다. 그러나 企業經營의 管理論的 硏究方法은 企業의 活動을 把握하기 위하여 企業이 어떠한 職能을 遂行하는가를 分析하는 것이 特色으로 되어 있다. 傳統的 企業經營의 職能分析은, 要素的 分析, 過程的分析에다 管理職能을 有機的으로 結合시킴으로써 經營活動을 全體的으로 把握하는 것을 目標로 한다.

企業의 構成職能을 要素別로 分析하면, 資本과 勞動으로 構成되어 있으므로 財務職能과 勞務職能으로 區分되고 各要素職能에다 管理職能을 結合시키면 財務管理와 勞務管理가 形成된다.

過程的分析에 의하면, 企業活動의 過程을 中心으로 하여, 購買 製造 및 販賣 등으로 區分되며, 各過程의 業務活動에 대하여 管理職能을 結合시킴으로써 購買管理 生產管理 및 販

(77) 山本安次郎, 『經營管理論』, pp. 186~382.
經營原理는 經營存在의 一切를 貫通하며 管理에 대하여는 管理原理가 된다. 結論的으로 經營原理는 最適原理(Das Prinzip des Optimums)이고 optimal equilibrium, opitmal balance 라고 한다. 그것은 具體的으로 動的인 最適操業度의 維持라고 하며, 이것을 維持못하게 하는 것은 經濟體制의 不合理性 때문이라고 한다. 그리고 管理方法의 質的 發展은 技術的인 制約때문에서가 아니고 經營原理의 올바른 轉換에 있다고 한다.

賣管理 等이 形成된다.

廣義의 管理職能이 企業活動에 있어서 重要한 業務라고 認識된 것은 最近의 일이며, 管理論的인 經營研究는 이 管理職能의 能力啓發을 中心課題로 삼고 있다. 따라서 管理論的 經營研究는 購買活動, 製造活動, 販賣活動 自體를 研究對象으로 하지 않으므로 商業學이나 技術的工學과는 다르다. 그렇다고 管理自體가 따로 있는 것도 아니며, 무엇인가를 管理해야 되고 對象없는 管理란 無意味한 것이다.

購買 製造 販賣라는 活動만을 分離하여 研究할 수 있고, 이 分野의 專門家를 養成할 수도 있다. 그러므로 購買活動과 購買活動을 管理하는 것은 明白히 다른 것이다. 管理思想과 管理技法이 導入됨으로써 要素的 業務와 過程的 業務는 새로운 角度에서 研究가 展開될 수 있게 되었다.(78)

---

(78) J.E. Walters; *Basic Administration*, 1959, pp. 17~18.

1. Logical Method
   a) Analyse proposition.
   b) Find relation.
   c) Syllogize (develop alternatives)
   d) Deduct, infer, etc.
   e) Conclude logically.
   References:
   M.R. Cohen and E. Nagel; *Introduction to Logic and Scientific Method.* Max Black; *Critical Thinking.*
2. Scientific, Engineering, or Systematic Method
   a) Define, recognize. formulate, state problem.
   b) Consider alternatives and solutions.
   c) Decide principles to apply.
   d) Collect facts, experiment, etc.
   e) Analyze and classify facts; consider alternate solutions.
   f) Test alteratives and select solution.
   g) Base solution on facts and thinking.
   References:
   E.B. Wilson; *An Introduction to Scientific Research.* R.L. Ackoff; *The Design of Social Research.*
3. Administrative Elemental Method
   a) Planning.
   b) Organizing.
   c) Directing
   d) Appraisal and control.
   References:
   W.H. Newman; *Administrative Action.*
   P.E. Holden, et al.; *Top Management Organization and Control.*
4. Industrial Engineering Questioning Method
   a) Why?
   b) What?
   c) How?

d) Who?
e) Where?
f) When?
References:
R.M. Barnes; *Motion and Time Study.*
S.M. Lowry, et al.; *Time and Motion Study.*

5. Operations Research, Management Science Method
a) Formulate problem.
b) Confer with other scientists.
c) Construct model of system.
d) Devise solution from model.
e) Test model and solution.
f) Establish controls.
g) Implement solution.
References:
C. W. Churchman; *Introduction to Operations Research.*
J.F. McCloskey and F.N. Trefether; *Operations Research for Management.*

6. M's Management Method
a) Methods.
b) Money.
c) Men.
d) Materials, machinery, maintenance.
e) Manufacturing.
f) Marketing.
g) Measuring.
References:
J.E. Walters; *Modern Management.*
H.T. Amerine et al.; *Manufacturing Organization and Management.*

7. Functions of Administration Method.
a) Finance and accounting.
b) Sales.
c) Personnel.
d) Engineering and research.
e) Production.
f) Research and development.
g) Purchasing.
h) Legal.
i) Public relations and advertising etc.
References:
L.L. Bethel et al.; *Essentials of Industrial Management.*
H.H. Maynard and W.C. Weidle; *Introduction to Business Management.*

8) Case Method
a) Collect information on case; write up case.
b) Discuss case.
c) Determine significant factors.
d) Find possible alternative solutions.
e) Select course of action from factors.
References:
K.R. Andrews ed.; *The case Method of Teaching Human Relations and Administration.*
T.C. Raymond; *Problems in Business Administration.*

(4) 經營職能의 階層的 分化

職能主義에 立脚하여 企業의 經營活動은 3階層의 職能으로 區分될 수 있다. 要素的 職能과 過程的 職能은 作業的인 活動이며, 具體的으로 購買, 販賣, 製造, 事務, 財務 等은 作業的인 活動인 것이다. 이와같은 作業的인 活動만이 企業의 全體業務活動이 아니며, 이 밖에도 廣義의 管理業務가 있으며, 이것을 分析하면 經營(administration)과 管理(managment proer)로 區分된다.

最初의 管理의 硏究는 「科學的管理法」이라는 下層管理(lower management)硏究로부터 시작되었고, 漸次로 中間管理(middle management)硏究에, 그리고 다음에는 最高層管理(top management)硏究에로 그 硏究가 擴充되어 왔으며, 最近에는 administration과 managememt를 明確히 區分하지 않으면 現實을 理解할 수 없게 되었다. 즉, 廣義의 管理를 經營과 管理로 區分하는 것은 用語의 問題나 形式上의 問題라기 보다도 兩者는 職能的인 業務內容이 顯著하게 다르고, 또 現代經營에서 管理보다 經營의 重要性이 認識되기에 이르렀기 때문이다.

經營體(business entity)의 業務는 經營 管理 作業의 三階層으로 되어 있으며, 全業務活動이 密接하게 結合되어 있고, 經營職能은 全經營體에 걸친 것이며, 最高階層에만 局限되지 않고 全體를 包攝하고 있다. 또 管理職能은 經營職能의 志向하는 바에 따라 作業活動을 管理하는 것이므로 經營, 管理, 作業은 서로 包攝的인 關係에 놓여 있다. 그리고 經營은 最高層에서 全經營體를 包攝할 뿐만 아니라 對外的關係를 다루게 된다.

職能의 階層的 分化原理는 業務分野의 區分이고 業務擔當者의 區分인 同時에 有機的인 結合關係임을 알 수 있게 한다. 經營活動은 部分業務分野가 各己 健全해야 되는 同時에 三者의 有機的인 均衡이 形成되어야 全體로서 그 效果를 發揮할 수 있다. 즉, 經營層의 職能擔當者인 經營者, 管理層의 職能擔當者인 管理者, 作業層의 職能擔當者인 作業者가 모두 職業的 能力(professional ability)을 發揮할 수 있어야 된다는 것이다.

---

9) Democratic Method
a) Determine Problems.
b) Collect information on problem.
c) Meet or confer with those concerned.
d) Obtain concensus on solution.
e) Decide upon solution.
f) Reconfer with those concerned
g) Select best solution (majority)
References:
G.B. de Huszar; *Practical Applications of Democracy.*

管理論的 經營의 研究는 管理職能을 中心으로 하여 研究하는 것이 그 特色으로 되어 있다. 따라서 作業的 職能을 區分하여 생각해야 되지만, 管理論的 研究가 現場作業을 度外視하는 研究가 되면 안 될 것이다. 또 作業만에 치우치고 管理를 無視하는 것이 잘못이라면 作業을 無視하고 管理만을 잘 하려는 것은 다같이 過誤를 犯하는 것이 될 것이다. 실제로도 管理의 研究에 熱中한 나머지 그것이 經營의 全體的 研究인 것처럼 생각하는 傾向이 있는듯 하다. 管理技法의 精密化 科學化에만 專念하는 나머지 形式的인 것이 되고, 또 斷片的인 研究가 迷路로 脫線 肥大하여 手段으로서의 管理라는 것을 忘却하는 경우도 생길 수 있다. 이것은 管理가 目的達成의 手段이라는 性格을 모르는 것이고, 본래의 目的인 作業成果를 促進하는 手段이 管理라는 것을 생각지 않는 것이다. 이와같은 傾向을 막기 위하여 "management by result"가 強調되는 것이다. 이것은 모든 經營管理는 成果가 실제로 發生하는 場所인 最下層에 焦點을 맞추도록 하라는 뜻이다.

(5) 管理職能

管理는 思想인 同時에 人間集團을 指導하는 技術인 것이다. 그리고 그 內容을 簡單히 說明하기는 매우 어렵다. 常識的인 意味內容으로는, "plan-do-see" 라는 管理循環(management cycle)에 의하여 說明되고 있다. 이것은 指導者가 指導力量(leadership)을 發揮하는 方法으로서 人間集團의 活動을 計劃——實施——審査하는 過程을 反復하여 行動에 計劃性을 賦與하고 基準에 따른 活動을 하게 하며, 그 活動의 結果를 比較 審査 分析하여 다음 計劃에 反映시키는 態度와 方法인 것이다. 이와같은 態度와 方法은 現代社會에서 當然한 것이라고 생각되지만 지난 날의 企業活動에서는 決코 當然한 것은 아니었다.

計劃——實施——審査의 方法은 下層管理에는 適合한 것이지만 最高層管理에서는 集團을 指導하는 경우에 下層의 指導처럼 直接 實施에 關與하는 것이 아니고, 組織力을 利用하여 集團의 業務를 效率的으로 遂行시키는 實施의 方法이다. 그러므로 實施보다는 組織이라는 말이 더 適切하다. 그리고 審査는 檢討하고 反省하는 것이므로 統制라고 한다. 그러므로 管理의 內容은 計劃 組織 統制라는 部分要素를 總合한 것이다.(79)

管理는 計劃 組織 統制라는 要素 또는 過程의 相互繼續的인 行爲過程이라고 할 것이다. 그러므로 職能的으로 分化된 諸作業職能에 대하여 個別的인 管理의 하나하나가 秩序없이

(79) W.H. Newman & C.E. Summer; *The Process of Management*, 1961.
W.M. Fox; *The Management Proccss*, 1963.
G. E. Milward; *An Approach to Management*, 1947.
J. Gray; *Common Sense in Business*, 1956.
J.E. Walters; *Basic Administration*, 1959.

斷片的으로 遂行되어도 經營管理의 問題가 全面的으로 解決되는 것은 아니다. 따라서 經營者나 管理者의 能力은 體系的이고 總合的인 硏究에 의하여 格別히 培養되어야 한다.

管理는 指導者가 集團을 指揮하기 위하여 計劃을 세우고 組織을 手段으로 하여 活動시키며 그것을 統制한다. 그리고 活動結果를 基礎로 하여 統制한 것을 다음 計劃에 反映시키는 科學的態度로 計劃樹立을 하게 되므로 그 過程은 連續되는 一體的인 活動인 것이다. 그러므로 管理는 經營目的을 達成하기 위한 生產活動을 全體的으로 向上시키기 위한 것이다. 따라서 總合性이 없는 管理는 現場作業과 游離된 것으로서 技法만이 空轉되기 쉽다. 이러한 傾向을 警告하는 것이 "management by result"이며, 이것은 總合化하는 方法의 하나가 된다.

(6) 意思決定(decision making)

企劃 또는 計劃策定(planning)의 過程을 거쳐서 決定된 것이 計劃(plan)이다. 企劃은 資料를 分析檢討하고 그 資料로부터 推理하여 다음 活動에 대한 計劃을 세우는 것이다. 이 過程은 統制이거나 統制의 延長인 同時에 企劃策定의 過程이기도 하다. 그러므로 計劃과 統制는 結合되고 重復된다. 計劃策定에 의하여 決定된 計劃은 決定만으로는 아무런 意味도 없다. 計劃決定은 執行活動의 根據가 되며 執行活動은 組織力에 의하여 實行된다. 組織的 執行活動에 대하여 計劃은 活動의 基準, 指針 또는 指標가 된다. 이와같은 基準이 있으므로 組織活動은 科學的일 수 있고 恣意的인 것이 되지 않는다. 따라서 計劃은 執行活動에서 組織職能과 結合한 것이 된다. 즉, 計劃이 組織化의 指標가 됨으로써 兩者는 一體가 되는 것이다. 이와같이 形成된 組織自體는 固定化된 構造(structure, framework)가 되는 것이다. 이 組織에서 이루어진 活動은 同時에 事務로 表現되며, 그 活動은 記錄으로서 情報化되고 統制化(controlling)된다. 統制的 分析의 結果 얻어진 統制資料는 다음의 計劃策定과 結付되는 循環的 關係가 있다.

그러므로 計劃은 經營活動의 順序로 보면 統制로 시작하여 組織에로 가는 셈이며, 全體가 有機的으로 一體化되는 것이다. 다만 그것을 實行하려면 3 職能을 分析하여 明確히 해야된다. 왜냐하면, 時間的으로 管理는 順次的으로 遂行되므로 業務의 順序를 세워야 하기 때문이다. 또 職務分擔의 경우에 職務權限을 明確히 할 必要도 있을 것이다.

計劃은 執行活動의 態度에 관한 것이며 與件을 어떻게 理性에 立脚하여 執行할 것인가의 方法을 計劃的으로 하느냐를 뜻한다. 그러므로 計劃은 目的(goal)도 아니요 意思決定自體도 아니다. 計劃은 決定된 事項에 대한 執行方法이다. 決定과 執行을 區分하는 경우에는 執行에 속하는 것이다. 計劃은 目的이나 意思決定이 鮮明하지 못하면 實行할 수 없으

므로 廣義로 計劃을 생각할 때 目的, 意思決定도 包含되는 것으로 보고 있다. 特히 意思決定은 計劃의 事前段階이며, 意思決定에 따라 計劃을 하게 된다.

目的과 計劃은 區別되어야 하며, 目的과 目標도 區分되어야 한다. 目標는 目的에 到達하는 計劃的 活動을 計劃的인 것으로 하는 指標를 뜻한다. 兩者는 將來志向的인 것이고, 이것에 의하여 方向이 定해진다는 點에서 混同되는 경우도 있다. 어디로 갈 것인가의 行先地(goal)가 目的이고 거기에 到達하기 위한 指標가 目標(target)이다. 目標는 計劃的活動을 科學的인 것으로 하는 手段이 된다.

計劃과 方針의 關係도 檢討되어야 한다.[80] 方針은 基本的態度라는 意味와 最高經營計劃이라는 뜻으로 使用된다. 基本的 態度로서의 方針은 計劃을 形容하고 規制하는 뜻으로 使用되는 말이고, 그 方針은 企劃 및 計劃에 의한 活動의 基本的 態度를 表示하는 것이다. 이것이 바로 基本方針 또는 經營方針인 것이다. 이와같은 意味의 方針은 計劃뿐만 아니라 組織 統制의 方針으로도 作用하는 것이다. 計劃만의 問題로서의 方針은 計劃에서 가장 基本的이고 最高經營의 方針을 方針이라고 본다. 즉, 最高階層에서 決定된 計劃을 方針이라고 한다. 最高階層의 計劃은 下層에서 方針으로서 作用하므로 階層에 따라 計劃의 階層的 諸部分概念이 생기게 되며, 一般的으로 方針이라고 하면 最高階層의 計劃을 뜻한다.

本來 計劃策定은 技術的 手段的인 面이 重要視되므로 理論的인 것보다 計劃行爲의 過程에서 發揮하는 意味에 重點을 두게 된다. 그리고 方針樹立(policy making)을 重要視하며, 意思決定의 段階라는 計劃策定技法이나 그 條件(premises)을 問題로 하게 된다.

(7) 計劃의 形成段階

計劃職能을 形成하는 段階를 計劃의 形成段階(steps in planning)라고 한다. 計劃을 누군가 어떠한 方法으로 策定해야 되며, 그와같은 策定의 段階를 거쳐서 計劃이 立案된다. 즉 計劃이 形成되는 段階的前進이 段階(step)인 것이다. 이것에 대하여 進路(course)로 보아서 計劃은 過程(process)이므로 組織, 統制와 서로 關係가 있다. 計劃은 統制의 過程을 거쳐서 그것이 計劃의 段階로 接續됨으로써 計劃策定의 側面을 形成하게 된다. 즉, 計劃의 段階로서 計劃策定이 있고 計劃의 進路에는 計劃實施가 있으며 이것은 過程으로서 動的인

(80) J.E. Walters; *Basic Administration*, 1959, p. 29.

Policies: the guides to and for action which give the settled (courses theoretically based on more definite or material interests than are principles) and the level of the quality of the actions or courses of action.

William R. Spriegel; *Principles of Business Organization and Operation*, 2 nd ed., p. 124.

Business policies evolve from the company's objectives. A business objective is the service which the enterprise strives to render its customers. Business policies are the principles and rules of cunduct that guide an enterprise in the attainment of its objective.

것이다. 그러나 固有의 計劃策定은 計劃段階의 側面이고 計劃實施는 組織의 段階로서 組織化가 된다. 또 組織化는 組織의 段階이고 이 段階를 거쳐서 組織構造(organization structure)가 形成되며 그것을 運用하는 面은 統制化로서 統制의 段階에 接續된다.

意思決定은 經營上의 最高意思決定으로부터 委讓된 職務에 대한 執行意思決定까지 階層的인 여러 段階가 있으며, 經營體의 全活動에 대하여 생각할 수 있다. 그러나 가장 重要한 것은 最高經營의 基本計劃 또는 根本方針등의 意思決定일 것이다.

一般的인 意思決定의 段階는, 問題를 明白히 하며 그 問題가 一般的으로 現在 어떠한 狀態이고, 그것을 將來 어떻게 誘導할 것인가를 생각하면서 諸方案을 選擇 評價하여 有効한 代替案을 決定할 때 意思決定이 된 셈이다.(81)

(8) 經營計劃의 體系

計劃體系는 여러가지 立場에서 構想될 수 있다. 段階와 過程, 期間, 物量과 價値를 中心으로 하여 各己 體系化될 수 있다. 그러나 企業經營의 計劃體系는 職能과 擔當機關과의 關係를 中心으로 하여 體系化하는 것이 實踐的으로 有效하다. 그리고 下層의 計劃보다도

---

(81) W.W. Haynes & J.L. Massie; *Management*, 1961, p. 149.

Any outline of such steps would be an oversimplification, for the sequence is not rigidly fixed in actual practice; however, it may be useful to break down the process arbitrarily into the following five steps:

1. Consciousness of the problem-provoking situation.
2. Recognition of the problem and its definition.
3. Search for and analysis of available alternatives and their probable consequences.
4. Selection of the best solution.
5. Implementing the decision.

P. F. Drucker; *The Practice of Management*, 1954, p. 353.

Decision making has five distinct phases: Defining the problem; analyzing the problem; developing alternate solutions; deciding upon the best solution; converting the decision into effective action.

Koontz & O'Donnell; *Principles of Management*, pp. 447~452.

The nature and techniques of planning may be clarified by outlining the steps involved in major planning. Steps involved in planning;

(1) Establishment of objectives.
(2) Establishment of planning premises.
(3) Search and examination of alternative courses of action.
(4) Evaluation of alternative courses of action.
(5) Selection of a course or courses of action.
(6) Formulation of necessary derivative plans.

W.H. Newman; *Administrative Action*, 1963, p. 100.

Basic phases in decision making;

(1) Diagnoses.
(2) Conceiving good alternatives.
(3) Projecting consequences of various alternatives.
(4) Make a choice.

最高層의 計劃이 더 중요하다.

일반적으로 最高層의 意思決定은 經營方針의 設定을 뜻하며, 이것이 最高經營計劃이다. 過去의 企業을 現代的 企業, 즉 經營體로 構造的 變容을 可能케 한 것이 經營方針인 것이다. 經營方針은 經營體(business entity)의 基本的 活動의 計劃인 것이다. 經營方針의 內容은 戰略的(strategic)인 計劃이다. 管理計劃처럼 戰術的(tactic)인 計劃이 아니며, 經營의 基本的 問題로서 內部의 要請보다 外的인 要請을 重視하는 計劃이다. Koontz는 競爭相對, 外部狀況, 市況等에 對應될 수 있도록 作成된 計劃을 戰略的計劃이라고 하였다.(82)

企業經營을 國家가 保護하는 溫床에서 營爲하던 때의 計劃은 戰術的인 것으로도 充分하였지만 開放體制下에서는 最高經營方針이 戰略的 計劃이라야 된다는 것이다. 經營職能은 意思決定을 中心으로 하여 遂行되며, 經營方針은 經營의 最高機關에 의한 意思決定의 하나이다. 經營方針은 最高意思決定의 計劃이므로 그 意思는 執行되어야 한다. 그 執行과 決定의 兩者에 接續되는 結合職能이 全般管理이다. 全般管理는 經營方針을 받아드리고 이것을 部分管理의 執行으로 引繼하기까지의 重大한 總合活動을 하는 곳이다. 이 總合性은 다음과 같은 方法에 의하여 確保될 수 있다. 즉, (1) 위로부터 經營方針을 아래로 浸透시키고, (2) 全般管理職能(計劃, 組織, 統制)의 全體를 統一하며, (3) 全般管理가 期間을 媒介로 하여 總合性을 維持하고, (4) 總合을 위하여 全般管理는 數値的 計數表示를 手段으로 한 管理를 하며, (5) 아래로부터의 專門的管理를 統一 總合하는 것 등이다.

a) 經營方針을 위로부터 받아 드리고, 이것을 全般管理計劃으로서 接續시키며, 利益計劃으로 뒷받침을 하여 아래로부터 專門的 部門管理를 橫的關係에 의하여 總合化하는 總合管理計劃과 結合시킴으로써 全會社的 判斷을 하고 이 判斷에 의하여 執行活動을 有效하도록 한다.

b) 全般管理는 管理職能(計劃, 組織, 統制)이 가장 總合的으로 作用하는 곳이다. 統一的이고 總合的인 全般管理에서 計劃만을 問題로 하고 있지만 總合計劃은 最高經營方針을 받아 드리면서 組織計劃이나 統制計劃도 考察하면서 統一的 體系를 構想하도록 해야 된다.

c) 經營方針이나 部門管理計劃은 期間이 問題가 안되지만 全般管理職能은 全體活動의 總合的 統一을 해야 하므로 一定期間을 前提로 하고, 그 期間에 集中的으로 總合하여 全般活動을 統一的으로 把握해야 된다. 그 期間은 正確히 豫定될 수 없지만 期間의 次元으로 計劃을 세운다는 것이 그 特色인 것이다.

(82) Koontz & O'Donnell; *op. cit.*, p. 463.

d) 全般管理計劃은 期間을 對象으로 하는 計數的 操作에 의하여 活動의 全般的 把握 및 判斷을 하게 된다. 一般的으로 많이 活用되는 것은 管理會計의 數値이다. 會計數値는 經營活動을 貨幣數値로 表現한 資料이므로 總合的 統一的으로 判斷하기 쉽다. 會計數値 以外에도 統計的 數學的 數値도 利用되지만 利益計劃의 分野는 全般管理活動에 指標를 提供하고 活動의 指針으로서 作用한다.(83)

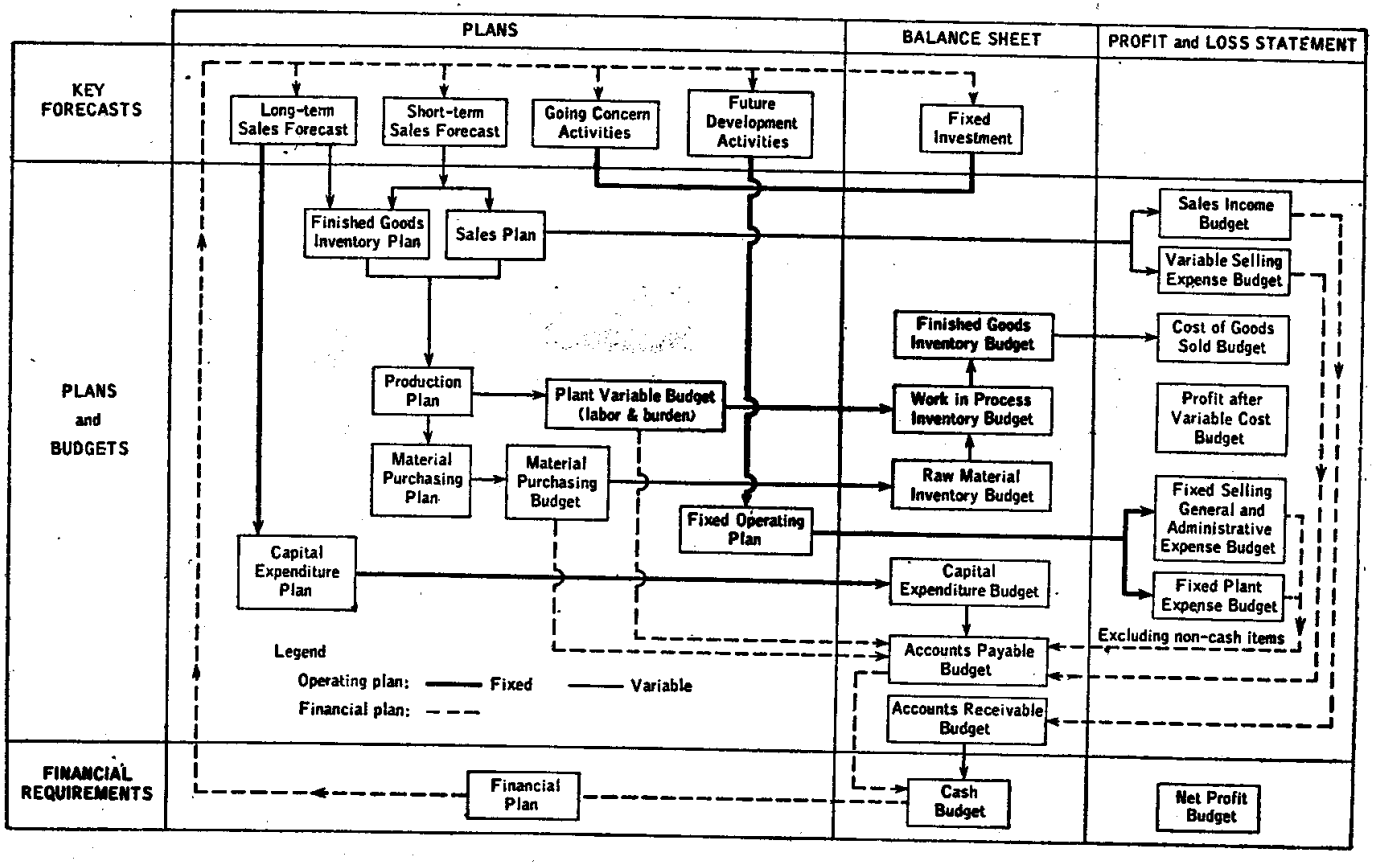
e) 全般管理計劃의 全般性은 橫的關係로서는 部門相互間의 全體的調和이고, 위에서 보면 各部門의 專門的 意見을 總合 調和시켜서 上層에 連絡하는 作用을 한다. 從來에는 部門 專門家의 意見을 아래에서 위로 總合整理하는 것이 全般管理라고 보았다. 그러나 最近에는 아래로부터의 總合, 위로부터의 總合, 橫的인 相互間의 總合 統一을 企圖하게 되었다.(84)

利益計劃을 包含한 管理計劃은 全般管理職能(計劃, 組織, 統制)中의 計劃을 뜻한다. 計劃 組織 統制의 3 職能은 繼續하여 統一性을 維持하면서 一體的인 活動을 하게 되는 바, 管理計劃은 그 實施面에서 組織職能과의 關係(權限委讓에 의하여 下層으로 委讓)를 생각하고, 이 組織的活動의 結果에 대한 反省 檢討인 統制도 同時에 考慮해야 된다. 統制의 結果는 計劃策定의 資料가 되고 基礎가 되는 것이다. 이와같은 3 職能의 統一性이 가장 뚜

(83) William H. Newman; *Business Policies and Management*, 1953, p. 772.
It is possible, however, to indicate a number of step which, if followed conscientiously, will help anyone reach an integrated judgment. Simply stated these steps are:
(1) Be sure to recognize all the important factors and issues related to the problem being studied.
(2) Note the interrelationships and interdependence among these factors and issues.
(3) Decide upon the relative importance, that is attach weight, to the various factors as they exist in the particular operating situation.
(4) In light of (1), (2) and (3) above, decide upon a practical course of action which will accomplish the objective.
Leo Murphy; *Advanced Management*, October, 1959, p. 9.
A Work Sheet on the Tasks of General Management:
1. Clarification of the general strategies of the business.
2. Indentification of the problems of managing.
3. Formulation of management policies.
4. Organization planning.
5. Evaluation and development of managers.
6. Predicting environmental forces affecting the business.
7. Determination of pricing and investment criteria.
8. Planning new and improved products.
9. Appraising overall business performance.
10. Resolution of business plans.
11. Surveillance of relations with people.
12. Assignment of improvement projects.

(84) W.T. Seney; *The Controller*, vol. 22(May, 1954), p. 213.

BASIC STRUCTURE OF PROFIT PLANNING IN A MAKE AND SELL COMPANY



렷한 것이 全般管理이고 그 職能의 하나인 管理計劃도 利益計劃이라는 總合計劃에 의하여 그 統一性이 賦與되고 있다.

經營體의 職能은 要素的으로 財務와 勞務로, 過程的으로 購買, 製造, 販賣 등으로 區分되며 그것들과 管理職能을 結合시킴으로써 財務管理, 勞務管理, 生產管理, 販賣管理 등으로 體系化된다. 全般管理는 그것들을 網羅하고 總合하는 것이므로 全般管理計劃에서는 專門管理計劃인 部門管理計劃의 모두가 體系的으로 檢討될 수 있다. 同時에 部門專門家들의 意見을 單純히 蒐集하여 調和시킨 것이 아니고 全般的 獨自的 判斷에 의하여 總合한 것이다. 즉, 그 獨自性은 經營方針, 利益計劃을 土臺로 하면서 經營體의 內外情況에의 適應, 構造的인 前進을 企圖하는 것이며, 經營體의 安定과 成長 發展의 見地에서 總合하여 獨自의 自主的 計劃을 樹立해야 되는 것이다.

全般管理計劃은 期間을 媒介로 하여 期間的으로 管理를 總合化하면서, 價値計數를 利用하여 精密化하는 同時에 原理에 立脚한 計劃을 策定할 수 있게 한다.[85]

5. 企業經營의 指導原理

經營의 研究는 Metcalfe, Towne, Taylor, Fayol 등의 管理論研究에 發端되었다는 意味에서 傳統的인 經營의 研究方法이 管理論的 經營研究라고 보며, 전혀 豫期하지 못했던 各分野의 研究成果들이 偶然히도 管理論의 體系와 內容을 整備하는 데 貢獻하게 되었고, 始終一貫된 主流는 管理論的 研究라는 데서 正統的인 經營의 研究方法이라고 보게 된다.

職能主義의 展開는 Metcalf, Towne의 研究가 Taylor의 "*Shop Management*"에서 結實을 보았다. 즉, Taylor一派의 「科學的管理法」은 工場이라는 現場作業의 技術面과 管理面을 科學的으로 統一化함으로써 "lower management"의 體系를 確立하였다.[86]

---

(85) Koontz & O'Donnell; *Principles of Management*, p. 578.

- Principles for effective planning
  - The purpose and nature of planning
    1. Principles of contribution of objectives.
    2. Principles of efficiency of plans.
    3. Principles of primary of planning.
    4. Principles of pervasiveness of planning.
  - The structure of plan
    5. Principles of planning premises
    6. Principles of policy framework.
    7. Principles of timing.
    8. Principles of planning communication.
  - The process of planning
    9. Principles of alternatives.
    10. Principles of limiting factors.
    11. The commitment principles.
    12. Principles of flexibility.
    13. Principles of navigational change.
    14. Principles of strategie.

(86) Harwood F. Merrill ed; *Classics in Management*, New York, American Management Associat-

Taylor와 同時代에 「프랑스」에서 實務家인 Fayol의 管理一般論이 發表되었다. 이것은 學術的인 研究라기보다도 오랜 經營管理의 體驗에서 抽出된 知識이지만 오늘날의 研究成果와도 大體로 符合되고 그것이 經營에 대한 綜合的인 研究라는 點에서 높이 評價되고 있다.(87)

Fayol의 研究成果가 言語障碍때문에 일찍 普及되지 못하였음은 遺憾스런 일이지만 管理論的 經營研究는 下層에서 脫皮하여 企業全體를 總合的으로 研究해야 된다는 것을 示唆하는 것이다.

그 뒤에 Follett가 經營은 情況의 法則에 따라 客觀的이고 總合的으로 管理되어야 한다는 主張을 하게 되었고, 部分的인 것으로부터 全體的인 것으로의 研究을 하는 契機가 마련된 것이다.(88)

이어서 Elton Mayo, Roethlisberger등에 의한 人間關係論研究는 從來에 無視되었던 經營의 人間的 側面의 特殊性을 再認識케 하였다.(89)

職能擔當者인 人間을 組織을 媒介로 하여 actuating하는 同時에 指導者의 「리더쉽」의 重要性이 強調되고 그 方法과 手段에 관한 研究가 Barnard, Simon 등에 의하여 展開되었다.(90)

James Mooney의 組織職能(determinative, applicative, interpretative functions)의 研究, Holden, Fish 및 Smith의 "top management"의 共同研究, Niles의 "middle management"의 研究에 의하여 經營組織의 職能과 構造와 管理活動의 體制가 整備될 수 있게 되었다.(91)

이와같이 管理原理, 管理職能, 管理構造, 管理技法 等의 發展에 따라 企業은 從來와는 달리 制度的 統一體로서 計劃性있게 經營될 수 있는 姿勢가 마련되었다. 그리고 科學的으

---

ion, 1960.
Frank B. Copley's Frederick W. Taylor; *The Father of Scientific Management*, New York, Hraper & Row, 1923.
F.W. Taylor; *Scientific Management*, New York, Harper & Row, 1947.

(87) Koontz & O'Donnell; *op. cit.*, p. 24.

(88) H.C. Metcalfe & L. Urick ed.; *Mary Parker Follett's Dynamic Administration*, New York, Harper & Row, 1940.

(89) Elton Mayo; *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Boston, 1945.
F.J. Roethlisberger; *Management and Morale*, Cambridge, Mass., 1941.

(90) Chester Barnard; *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass., 1951.

(91) James Mooney; *The Principles of Organization*, New York, Harper & Row, 1954.
Holden, Fish and Smith; *Top Management and Control*, New York, McGrow-Hill, 1951.
Wewman; *Administrative Action*, New York, Prentice-Hall, 1951.
Mary Cushing Niles; *Middle Management*, New York, Harper & Row, 1947.
do.; *The Essence of Management*, New York, Harper & Row, 1958.

로 管理될 수 있는 經營體라는 것의 素地도 마련되었다. Drucker도 企業이 다른 組織體와는 다르다는 것을 看破하였고, 그와같은 特殊性을 띤 組織體의 性格은 目的과 手段과의 關係에서 생기는 것이라고 하였다.

물론, 目的을 達成하기 위한 手段 및 方法이 管理이므로 管理만을 分離하여 아무리 精密化 科學化하여도 단순히 技術의 科學化에 不過하며, 經營活動全體를 科學化하는 것이 될 수 없다. 따라서 經營活動의 科學化는 經營體의 目的부터 科學的으로 策定되어야 한다는 結論이 나오게 된다. 왜냐하면 目的에 따라 모든 組織構造와 經營活動이 그 基準을 얻게 되고 管理나 作業의 指針이 決定될 수 있기 때문이다. 그러므로 現代經營의 研究는 諸學派의 見解差異에도 불구하고 科學的인 意思決定을 基本課題로 하고 있는 것이다.

經營活動은 最高方針에 의하여 誘導되는 것이므로 最高方針의 背後에 있는 思考方式, 思想 또는 原理가 經營의 指導原理인 것이다. 그러므로 經營의 指導原理가 眞正한 것이라야 될 것은 말할 나위도 없다.

美國經營學에서는 企業의 目的이 自由競爭에 의하여 自動的으로 國民經濟의 目的과 符合되는 것이며, 與件으로서 당연한 것이라고 보았기 때문에 營利追求의 目的을 達成하기 위한 作業과 管理의 合理化에 注力하여 왔다. 그러나 與件이 複雜(技術革新, 競爭의 激化, 勞動組合의 壓力, 國際情勢의 惡化등)하게 되어 最高經營層의 戰略的 意思決定이 필요하게 되었고, 最高方針의 重要性을 認識하게 되었으며, 經營目的, 經營의 指導原理 등의 性格을 檢討하지 않을 수 없게 된 것이다. 下部만 合理化되면 스스로 全體는 合理化될 수 있다고 보았던 思考方式이 이제는 上部의 科學的 意思決定과 民主的인 「리더쉽」에 의하여 全體活動은 計劃的이고 科學的인 것이 될 수 있다고 생각하게 되었다. 즉, 經營活動을 科學的인 것으로 하는 것은 行爲指針의 科學性인 바 그 指針은 最高方針을 基點으로 하는 것이므로 最高方針의 形成이 科學的으로 이루어져야 된다는 것이다.

Simon은 組織을 全體的 科學的 管理로 誘導하는 過程이 될 수 있는 意思決定의 機構(the frame of dicision making)로 할 것을 構想하였다. 그리고 意思決定의 機構를 手段으로서 利用하면 經濟學을 包含한 社會科學의 適用에 科學的 管理方法을 擴張할 수 있다고 보았다. 經濟學의 基本課題는 有限의 資源에서 數種의 目的達成의 程度를 決定하는 것이며, 組織에서는 貨幣單位로 表示되는 諸費用을 有限한 財源으로 「커버」(cover)할 수 있어야 된다. 그러나 投入과 産出이 貨幣單位로 表示되지 못하면 達成된 成果와 投入과의 差異를 極大로 하는 價値나 成果를 表示하기 어렵다. 이러한 隘路는 있을지라도 問題解決에는 吟味, 調査, 端緖의 感知, 比較, 細部問題의 認識이 따르기 마련인 것이다. 그리고 細

部問題는 最終解決을 볼 때까지 段階的으로 設定되어 간다. 즉, 目的(goal)은 同一性을 維持하면서 變化되며 目的에 到達하는 方法이 確立되고 計劃이 選定될 수 있다고 하였다.

이와같이 생각함으로써 經營에서 物的, 人的인 諸異質的 要因을 目的과 手段方法과의 關聯에서 同質的으로 把握할 수 있게 한다는 데서 偉大한 貢獻을 한 것이다.

經營者는 組織構造를 形成 維持하고, 社會的 經濟的인 넓은 眼目에서 經營目的의 設定과 豫算編成을 해야 된다. 그리고 意思決定이 複雜하게 되자 共同決定이 必要하게 되고 (top management의 職能強化와 組織整備), 많은 專門家가 企劃에 參與하게 된다.(92) 그 專門家들이란, 「싸이버네틱스」(Cybernetics), O.R., S.Q.C.등의 專門家들이고 事務機械에 의한 裝備를 갖추게 된 것이다.

經營目的이 適切히 設定되고 承認되면, 目的은 構成員의 督勵, 統一된 計劃, 分權化, 自發的協調, 統制基準을 마련하는데 도움을 준다. 그리고 一般的인 目的은 日常業務에 從事하는 사람들에게 理解될 수 있도록 具體化되어야 한다. 그러므로 特定部課에 대하여 細分된 目的 또는 使命으로서 割當되어야 하며 目的의 階層體系가 形成되어야 한다. 그러나 目的을 明確히 하고 小目的으로 分割하는 것은 發展的으로 繼續될 性質의 것이며, 모든 것이 생각대로 되면 그 結果가 如斯하리라는 理念的인 것이다. 또 그 目的은 複合的인 것이기도 하므로 單一한 것으로 表示하기 어렵다고도 한다.(93)

---

(92) Herbert A. Simon; *Administrative Behavior*, New York, Macmillan, 1955.
do.; *The New Science of Management*, New York, Harper & Row, 1960.
Paul Leob; *Le budget l'entreprise*, Tome I, Paris, 1966, pp. 2~3.
Connaissant ses ressources et les limites de ses possibiltés, elle choisira, pour un avenir proche, les objectifs dont la réalisation lui paraîtra la plus profitable et dressera le programme des actions propres à les atteindre. Elle les étalera dans le temps, s'efforçant, parle choix des moyens les mieux appropriés, d'améliorer ses résultats, d'argir ses limites, de progresser, ou tout au moins de se maintenir dans un milieu économique en constant progrès.
Maurice Bourquin; *Problémes de gestion d'entreprise*, Paris, 1966, p. 18.
(Original-Jaques Olivier Rodieux; Problemas de la gestion enpresarial, Madrid, 1963)
On objecte parfois que l'organigramme, plan ideal, est une vue de l'esprit, une construction dans l'abstrait, ne pouvant être appliquée á la lettre, puisqu'elle suppose un personnel parfait, autrement dit exactement a dapté á ses fonctions, a lors qu'il faut bien, nolens volens, utiliser au mieux de ses aptitudes le personnel existant, avec ses qualités et ses defauts.

(93) Newman & Summer; *The Process of Management*, 1965, p. 384.
But the suggestion that profits are the sole objective of a company is misleading. Obviously, company must earn a profit if it is to continue in existence; earnings are necessary to attract additional capital and to provide a cushion for meeting the risks inherent in business activity. But for survival it is also essential that a company produce goods or services customers want, that its conditions of employment continue to attract competent employees, that it be a desirable customer to the people who supply raw materials, and that it be an acceptable corporate citizen in the community in which it operates. Remove any one these essentials, and the enterprise collapses.

實踐的인 經營研究의 目的은 經營現象의 最適經過를 可能케 하는 原則과 方策을 發見하는데 있다. 이 경우에 무엇이 最適이냐가 問題이며, 이것은 經營目的에 가장 適合한 狀態를 뜻하게 된다. 經營目的은 두가지 觀點에서 考察될 수 있다. 私經濟的인 企業目的은 最大의 收益性이고, 全體經濟的인 企業目的은 最大의 經濟性(生產性)이다. 企業家에 의한 目的 設定은 일반적으로 最大可能한 收益性이고 그것이 科學을 應用하는 實踐的 經營學의 選擇原理가 될 可能性이 있다.(94)

그러나 從來의 經營學은 利潤學이 아니었다. Siber 나 Hoffmann 을 除外한 經營學者들은 企業의 目的은 最大限의 利潤追求가 아니고 經濟性에 따라 努力해야 된다고 하였다.(95)

經營學의 選擇原理로서 經濟性을 形式的으로 收益과 投入, 利潤(收益)과 資本(投入)의 比率이라고 定義한다면 收益性과 一致된다.(96)

選擇原理는 經營學의 出發點인 同時에 志向하는 目標이며, 最終의 目的인 것이다. 즉 어떠한 觀點 또는 目的에서 處理原則이 選擇될 것인가의 問題인 것이다. Moxter에 따르면 經營學에서 經濟性의 槪念은 一般的으로 一定한 投入量에 대한 一定한 產出量의 關係로서 理解되며, 一定한 行爲 또는 狀態의 合理性, 合目的性을 뜻하고 價値判斷의 基準이 된다고 한다.(97)

經濟目的에 必要하고 有效한 것을 經濟的이라고 보기 때문에 追求되는 經濟目的이 前提가 되어 있으며, 一般的으로 財貨나 用役에 대한 人間의 欲求充足이 經濟目的으로 되어 있다.(98)

그러므로 이 所與의 欲望充足에 寄與하고 福祉를 向上시키는 것이 經濟的이라고 할 것이다.(99)

Advanced Management, October 1959, p. 7.

The Prime operating goal as set forth is to maintain a balanced finished goods inventory to meet the sales demands while at the same time balancing all the other controlling factors with the demand each other continuously in order to realize miximum return on investment.

(94) Eugen H. Sieber; *Objekt und Betrachtungsweiser der Betriebswirtschaftslehre*, 1931, S. 138.

(95) Eugen H. Sieber; *Wirtshaftlichkeit und Wirtschaftlichkeitsmessung*, 1953, S. 185.
A. Hoffmann; *Wirtschaftslehre der Kaufmännischen Unternehmung*, 1932, S. 3.

(96) Adolf Moxter; *Methodologische Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre*, 1957, S. 98.

(97) Erich Schäfer; *Die Unternehmung. Einführung in die Betriebswirtshaftslehre*, 1949, S. 253.
Konrad Mellerowicz; *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 1952, S. 33.
Erich Gutenberg; *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, 1. Bd: *Die Produktion*, 1951, S. 331.

(98) Erich Schneider; *Einführung in die Wirtschaftstheorie*, 1953, S. 1.
Alfred Marshall; *Principles of Economics*, 1891, p. 1.

(99) 이 경우에도 누구의 福祉를 위한 것이며, 分配面에서 公平해야 되며, 自由가 保障되어야 한다는 등, 超經濟的인 領域에 關聯을 가지게 된다. 그리고 이와같은 自由, 公正등의 體制關聯的(systembezogen)인 經濟性要素를 除外하고 孤立的으로 財貨에 대한 人間의 欲望充足目的에 必

所與의 全體的 事情下에서 市場에서의 完全한 競爭과 合理的으로 行動하는 經濟主體를 前提로 하면 經濟目的이 最適의 方法으로 達成될 수 있을 것이다. 그러나 그것은 現實과 너무나도 遊離되어 있고, 極端的으로 말하면 利潤은 個人이 支配할 수 있는 狀態의 活用에 의하여 實現된다고 볼 수도 있다. 즉, 全體經濟的過程에서 經濟目的의 實現을 決定的으로 妨害함으로써 보다 많은 利潤을 實現할 수도 있는 것이다. 그럼에도 불구하고 實踐經營學에서 收益性과 經濟性을 同時에 促進하려는데 苦悶이 있다고 볼 것이다.

獨逸經營學의 第1次 및 第2次의 方法論爭의 結果는 私經濟的 科學의 停滯와 私經濟的 技術論의 勝利였다. 그리고 第2次方法論爭 以後의 20年間에는 私經濟的 科學이 다른 形態로 發展되었고, 이 發展은 經營學者에 의한 것이 아니라 國民經濟學者에 의한 것이었다. 즉 古典的인 均衡으로부터 發展過程의 分析 또는 動態的 分析에로 展開되어 단순한 均衡狀態가 아니라 經濟過程을 說明할 수 있게 하였다. 이 經濟過程은 經濟主體의 處理(gestion)結果이며 특히 企業家에 의한 것이다.(100)

따라서 國民經濟學者의 關心之事는 企業家的 經濟計劃을 分析하는 것이 었다. 이 分野의 硏究는 經濟現象의 因果關係分析과 一定한 前提條件下에서 待期되는 經過에 대한 豫言을 可能하게 하였다.(101)

따라서 家計와 企業의 理論은 經過의 理論이라는 近代的 經濟理論의 基本的 前提이기도 하다. 이러한 問題에 無關心하였던 經營學者들 中에서 Gutenberg가 經濟學者들의 硏究成果를 攝取하여 科學的인 經營理論을 展開하게 되었다고 한다. Moxter 敎授에 의하면, 오늘날 獨逸經營學界의 方法論爭은 一段落 끝났고, 企業에서의 다음과 같은 經濟的 意思決定(Ökonomische Entscheidunge)을 主要課題로 삼고 있다고 한다.(102)

經濟的인 意思決定에는 絶對的인 制約下에서의 意思決定과 相對的인 制約下에서의 意思決定이 있다. 즉 稀少手段에 대한 意思決定과 稀少手段活用의 餘地를 擴大하기 위한 意思決定이 있다. 그리고, 企業家的 意思決定은 各種可能性間의 選擇뿐만 아니라 意思決定의 條件과 結果도 包含된다는 것이다. 오늘날 企業과 經營은 同一한 意味로 使用되고 있으며 經營學은 基本的으로 두가지 方法으로 그 目的에 接近할 수 있다. 즉 記術的(deskriptiv)

要한 生產物의 增大만을 體制無關聯的 經濟性要素라고 Schmalenbach(*Dynamische Bilanz*, S. 94 f.)는 생각하고 있다. 따라서 社會的生產物의 增大에 障碍가 되는 것을 非經濟的인 것이라고 하였다. 이것이 技術論의 方法論의 特徵이기도 하며, 이렇게 되면 經濟性의 槪念도 單純化될 수 있다.

(100) Erich Schneider; *Einführung in die Wirtschaftstheorie*, 1953, S. 11.

(101) Charles Bettelheim; *Problèmes théoriques et pratiques de la planification*, Paris, 1966, p. 110.

(102) Adolf Moxfer 敎授가 "Methodologishe Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre, 1957"의 日本飜譯版의 序文으로서 寄稿한 「最近 獨逸經營經濟學의 方向에 관하여」에서 拔萃한 것이다.

인 方法과 演繹的(deduktiv)인 方法인 바, 前者는 素材를 分析하여 法則 또는 規則性을 發見하려는 것으로서 歸納的으로 「모델」樹立(model building)을 하는 것이 그 特徵으로 되어 있다. 後者인 演繹的인 方法은 法則性으로부터의 推論이며 假定에서 出發하는 것이다. 그러므로 兩者는 意識的으로 區別될 수 있지만, 兩者間에 嚴密한 境界가 없을 뿐만 아니라, 素材로부터 直接 觀察하는 歸納的研究도 觀察의 空間을 假定에 의하여 補充하여야 되므로 實踐的으로는 相互補完關係에 놓여진다.

實踐 經營學은 주어진 企業目的이 充分히 實現될 수 있는 手段 方法을 研究하는 것이므로 目的設定에 規範的인 要因이 介在하지 않을 수 없지만 規範的 經營學과 다른 點은 現實的인 企業目的을 檢討하고 그 必然的인 歸着點을 發見하는데 있다고 할 것이다. 그러므로 企業家的인 利潤極大化目的은 資本的인 側面만을 一定하다고 假定하고 다른 側面의 要因들을 無視하는 結果가 된다. 企業活動에 投入되는 것은 資本만이 아니므로 企業目的에 依存하는 모든 要因이 考慮되어야 한다. 그러므로 意思決定 「모델」[103]은 部分的인 것이 아니고 全體 「모델」(Gesamtmodele)이라야 되며, 그 속에서 意思決定狀況에 중대한 影響을 주는 모든 變數의 相互關係를 綜合的으로 考慮해야 된다. 이와같은 全體 「모델」은 O.R.의 領域에서 얻어 질 수 있게 되었다. 一定한 經營條件에 環境條件의 變化를 參酌하여 最有利의 適應種類를 選擇하여 經營目的으로 하는 것이 可能하기 때문에 實踐的이고 科學的인 選擇原理가 될 수 있고, 이러한 含蓄性이 있는 經濟性을 指導原理로 할 수 있다는 것이다.

以上에서 본 바와 같이 최근 獨逸에서도 美國에서와 같이 意思決定問題를 主要課題로 하고 있음을 알 수 있고, 全體的인 情況에서 最適의 狀態로 經營活動을 誘導하는데 關心이 集中되고 있음을 알 수 있다. 그렇다고 無原則的인 狀態로부터 最適의 狀態를 摸索하는 것은 아니며, 一定한 定型的인 企業의 特質과 與件을 前提로 하고 있으며 그 構造와 體質이 管理論的 經營研究의 成果에 크게 힘입은 것임을 否認할 수 없다. 즉, 經營體는 物的인 組織과 人的 社會的인 組織과의 複合體이며, 그 社會的 組織은 職務를 中心으로 한 形成的 組織과 生成的인 人間關係로 되어 있다. 經營體는 物的組織과 社會的組織을 有機的으로 結合하여 購買 製造 販賣 등의 經營活動을 遂行하게 된다. 그리고 이 組織의 經營活動은 自動的으로 遂行되는 것이 아니며 그 經營活動을 有效하게 形成 維持 發展시키기 위하여는 經營體의 活動을 經濟的인 것으로 하는 管理職能이 遂行되어야 한다. 이 경우에 經營條件 또 環境條件 등이 그 目的達成의 制約條件이 되는 까닭에 全體的인 情況下에

(103) *Harvard Business Review*, September-October 1967, p.162.
The word model in its broadest sense, applies quite well to the way we go about understanding the problems and the realities of the world around us.

서 達成可能한 最適의 狀態가 選定되며 이것이 意思決定의 問題라고 보는 것이다.(104)

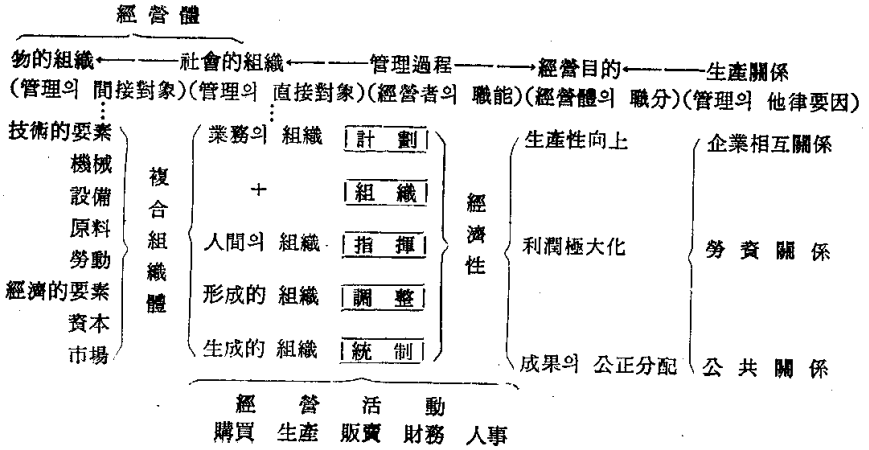
Ⅳ. 結　　論

1. 管理論的 經營硏究의 成果

技術(art 또는 technique)로서의 管理의 硏究와 그 硏究結果의 適用은 企業의 體質을 制度的인 繼續事業(going concern)으로 하였고, 組織體로서의 經營體(business entity)로 變形시켰다. 同時에 職能主義에 立脚한 組織理論의 展開는 經營職能을 水平的, 垂直的, 要素的, 過程的으로 分化 및 統合할 수 있는 길을 마련하였다. 이와같은 思考方式을 基礎로 하여 經營組織體의 活動을 管理하게 되면 그 活動은 一定한 原理 原則에 따라 計劃性이 賦與될 수 있고 科學的으로 遂行될 수 있는 契機가 마련된다. 그리고 全體的인 經營活動의 科學化는 管理體制의 整備와 科學的인 最高意思決定에 의하여 可能하다는 것은 앞에서 言及한 바와 같다.

管理의 硏究가 처음에는 一種의 技術論에 지나지 않았으나, 그 技法과 思考方式이 全體的인 企業活動과 結合됨으로써 行政管理나 敎會管理 等과 다른 經營管理라는 特殊한 具體的인 管理가 되었고, 그와같은 管理體制를 갖춘 企業은 經營體로서 機能하게 되었다는 點에서 管理論的 經營의 硏究는 企業活動의 合理化와 經營의 體系的인 硏究에 크게 貢獻하였다고 볼 것이다. 그리고 觀念論的 經營의 硏究가 空轉되는 동안에 經營實踐을 土臺로 하여 技術에서 科學으로 發展시킨 功績은 높이 評價되어야 할 것이다. 特히 選擇原理 또는 指導原理로서 經濟性 또는 營利性을 設定하는 경우에 規範的, 假定的인 槪念을 規定하

(104) 小島三郎; '胎動하는 獨逸企業과 經營學硏究의 課題', 『近代經營誌』, Vol. 11, No. 9, pp. 11～15. 諸學派의 對立感解消와 美國經營學과의 接近을 指摘하고 있다.
拙著; 『新版經營學原論』, 1965, pp. 163～164.



고 그것으로부터 演繹的으로 手段 方法을 合理化하는 行動原理를 探索하려는 旣往의 經營學方法論과는 달리 實際의 要請이나 情況을 基礎로 하고 活動目的의 結果에 影響을 주는 諸要因을 變數로 하여 最適의 均衡狀態를 經營目的으로 하는 科學的인 方法이 適用되면, 實踐經營學의 體系가 確立될 수 있을 것이다. 從來에는 科學으로서의 經營學을 確立하기 위하여 自然科學의 方法論을 그대로 踏襲하였고 選擇原理로서 規範的 假定的이며 抽象的인 經濟性을 策定하였으며, 그것으로부터 演繹的으로 目的과 手段 方法間의 因果法則을 探究하는데 注力하여 왔다. 이렇게 함으로써 經營의 研究는 科學化될 수 있다고 보았으나 도리어 그와같은 研究方法은 現實과는 遊離된 觀念論的인 經營의 研究라는 批判을 받게 되었다. 즉, 經營의 研究를 科學的인 것으로 하려고 愼重하고도, 精密하게 構想한 經營學이 現實情에는 妥當性이 없는 非科學的인 것이 되었다는 것이다.

精密한 理論의 操作에 의하여 企業의 指導原理가 設定되고, 그것을 目標로 하는 最適의 手段 方法이 適用되면 所期의 目的은 達成될 수 있을 것이다. 그러나 果然 最適의 目的이란 어떠한 것이고, 그것을 어떻게 決定하느냐가 問題인 것이다. 問題解決의 關鍵은 抽象的이고 觀念的인 最適의 狀態가 아니라 具體的이고 個別的인 最適의 狀態를 決定할 수 있는 原理를 發見하는 것이다.

經營組織의 整備와 管理體制의 確立을 하게 되면, 計劃職能을 통하여 經營의 意思決定을 科學的으로 할 수 있는 與件이 造成되고, 統計手法과 數學的 技法의 發展, 事務機械의 發達, 새로운 經濟分析方法의 導入 등에 의하여 그와같은 難問題를 解決할 수 있게 되었다.[105]

---

(105) Haynes & Massie; *Management*, 1961, p. 421.

It does point up the desire of most fields of study arrive at generalizations expressible in quantitative form. There are two interrelated ways of achieving such a quantitative form for one's ideas. One is to express these ideas—— generalizations, hypotheses, theories, models, or whatever one wishes to call them——in mathematical form.

Statistics is a second approach to the quantitative treatment of relationships among variables. Statistics is concerned with relating one's theories or generalizations to observed fact.

Business Horizons, Winter 1959, Vol. 1, No. 5, p. 19.

"Today's Thinking on Tomorrow's Managing"

by Richard C. Anderson

The management of business enterprise is a complex of people, materials, and money. Success in business management requires an intricate balance of these forces, and it is becoming increasingly apparent that a company's administrative framework will determine how well this balance is achieved. Two fundamental aspects of that framework are:

(1) the organization structure, and

(2) the concept of the management process——the management philosophy.

따라서 經營目標의 設定은 抽象的 固定的인 것이 아니고, 具體的 個別的으로 情況에 따라 最適의 經濟性을 發揮할 수 있는 것이 되었으며, 그것은 經營의 對內 및 對外의 諸要因을 參酌한 것이라는 點에서도 事實을 土臺로 한 科學的인 것이라고 보는 것이다. 그리고 部分的 斷片的인 것으로부터 綜合的 全體的인 因果關係를 把握할 수 있게 되었으며, 經營實踐의 指標가 되는 原理 原則으로서 作用한다는 意味에서 經營管理에 대하여도 原理가 될 것이다.

2. 經營管理의 現在와 展望

獨逸의 經營經濟學이 私經濟學 또는 規範的 經營經濟學의 流派로부터 脫皮하여 實踐經營學으로서 深化되는 同時에 組織의 整備, 管理體制의 確立, 科學的인 意思決定方法을 摸索하려는 點에서 美國經營學에 接近하는 傾向이 나타나게 되었다. 이와같은 趨勢는 全世界를 風靡하는 것 같다. 傳統的으로 數理를 尊重하는 「프랑스」에서는 統計學이나 數學의 適用에 의한 經營計劃의 研究에 專念하고 있으며 많은 業績들이 發表되고 있다. 이와같은 傾向이 나타나는 背後에는 精神的 肉體的인 勞動의 機械로의 轉化, 數學이나 電子計算機를 人間活動의 거의 全部面에 活用하게 되어 가는 事實을 注視하여야 될 것이다.(106)

O.R. 또는 經營科學은 同一物의 異名이며, 決定과 適用의 科學을 뜻하는 것이라고도 한다. 또, 「싸이버네틱스」를 統制의 科學이라고 한다.(107)

이와같은 科學들은 人間이 아직 機械에다 委讓하지 못한 課業에 대하여 그 處理를 可能케 하는 것으로 알려지고 있다. 既往에 肉體的인 課業이나 單純한 統制를 全部는 아니지만 機械에 委讓하여 왔다. 그러나 最近에는 人間의 決意過程을 自動化할 수 있는 段階에까지 이르렀다.

가장 낮은 水準의 課業은 五官(sight, sound, touch, smell, and taste)에 의한 人的才能으로도 處理할 수 있다. 그리고 多少 複雜하게 되면, 觀察力과 肉體的活動에 의하여 課業을 遂行할 수도 있다. 그러나 高度로 複雜한 水準에서는 決意過程에 많은 代替的活動을 內包하게 된다. 複雜한 產業은 多樣的인 裝備와 材料의 變化 및 人間勞動의 熟練 등의 處理를 內包하고 있다. 이 複雜性은 代替的인 製造過程의 採用에 따라 最終成果에 큰 變動이 생기게 된다. 만일, 過程計劃에서 拙劣한 決意가 形成되면 勞動이나 材料의 浪費와 機械의

(106) George B. Dantzig; "Management Science in the World of Today and Tomorrow"(*Management Science*, Vol. 13, No.6, February 1967, P.C-107)

(107) *Marquette Business Review*, Fall, 1967, p. 75

Cybernetics can be defined as the science of communication and control.

The applied aspects of this science relate to whatever field of study one cares to name; engineering, or biology, or sociology..... The formal aspects of the science seek a general theory of control, abstracted from the applied fields, and appropriate to them all.

遊休, 在工品의 增大나 進陟度의 低下를 招來하게 되며, 材料選定, 製造節次, 製品選定에 不合理한 結果가 생기고, 過不足의 操業으로 因한 原價增大와 販賣되지 않는 商品을 生産하는 경우가 생기게 될 것이다. 그러므로 適切한 意思決定을 하기 위하여 專門家들로 構成된 組織의 힘으로 問題解決을 하려는 構想을 하게 되었으며, 企業에서 企劃部가 이것에 該當된다. 企劃參謀들은 各分野別로 企劃過程을 分擔하고 各己 必要한 資料를 蒐集 分析 綜合함으로써 總合的 全體的인 計劃을 樹立하게 되며, 可能한 代替方案을 摸索하게 된다. 美國에서 第2次大戰中 空軍의 綜合的 均衡計劃을 樹立하는데 數個月이 所要되었다고 한다. 오늘날 世界各國에서 程度의 差異는 있을지라도 國家的인 企劃이 遂行되고 있음은 周知의 事實이다.

最近 20年來의 主要課題는 企劃過程에서 電子計算機를 어떻게 效率的으로 利用하느냐의 問題였다. 1947年頃 美空軍에 의하여 立案된 SCOOP(Scientific Computation of Optimal Programs)도 그 成果의 하나인 것이다. 國民經濟의 400個部門의 相關「모델」을 다룬 것도 이 考案에 의한 것이었다. 投入資料의 準備를 除外하면 企劃의 諸計算은 完全히 機構化(mechanized)되며, 그 規模도 巨大한 것으로서 數千種의 活動類型에 대한 하나하나가 月別로 表示되도록 되어 있다. 投入과 産出의 項目(各活動을 뒷받침하는)의 흐름(flow)도 時系列別로 表示되며, 基本原則, 評價, 國際的인 條件變動 等을 勘案하기 위하여 신속히 反復的으로 修正計算도 하게 된다.

企劃過程의 機構化에 대한 開拓努力은 諸活動의 相互依存性, 活動訓練, 活動單位, 製造過程의 各段階, 各地點에서 指定된 場所로의 製品의 運搬 等을 數學的인 用語로 表示할 수 있다는 것을 보여 주었다. 이 魔術은 各活動을 要素的으로 充足시켜서 그 投入과 産出이 活動水準에 比例되도록 한다. 線型計劃의 制度를 企劃過程에 導入하면, 最適의 意思決定도 不可能한 것이 아니라는 것은 알게 되었다.

人類의 歷史를 통하여 靈感과 行動사이에는 언제나 間隔이 있었다. 慾望을 目的이라는 말로 表示하려고 하지만 그것에 到達하는 길은 많고, 各自의 判斷이 다르므로 어느 것이 最良의 것이냐를 比較 表示하기 어렵다. 그러므로 經驗과 能熟한 判斷力을 가진 指導者가 그것을 選定할 수 밖에 없으며, 그 目的에 주어진 意味의 交替過程이 人類의 歷史 自體라고도 할 것이다. "目的은 手段을 正當化한다 the end justifies the means"라는 標語는 元來의 目的(objects)이 무엇이었던가를 알고 있는 경우에만 그 目的(end)에 대한 手段이 正當化될 수 있다고 解釋해야 될 것이다.

歷史的으로 人間은 無限의 代替的手段中에서 가장 좋은 것을 選擇할 수 있는 能力이 없

기 때문에 그의 過去企劃은 權威가 賦與된 統治者에 의한 政策에 의하여 形成되어 왔다. 그러나 計算機의 性能開發과 數學的인 處理方法의 向上으로 인하여 全體的인 目的과 最適의 手段方法을 表示할 수 있게 되었음은 劃期的인 奇蹟이 아닐 수 없는 것이다.

國家的인 最適計劃이 SCOOP로는 아직 충분한 것이 못되지만, 複雜性이 적은 産業에서는 충분히 適用될 수 있고, 앞으로 計算機의 力量과 數學者에 의한 處理方法도 發展될 것이므로 企劃에서 最適性의 發見은 容易하게 되어 가고 있다. 실제로 製紙業, 化工業, 航空業, 製鐵業 등에서 線型計劃이 많이 利用되고 있으며, 最近에는 2萬個 내지 3萬個의 等式에다 數萬個의 變數를 導入하여 最適狀態를 算定할 수 있게 되었다고 한다.

Haynes & Massie에 의하면 앞으로의 經營管理는, 技術의 貢獻, 數學의 活用, 社會的 文化的인 配慮, 人間類型의 變化 등이 豫見된다고 한다.(108)

그러나 混迷했던 經營學의 進路와 學問體系를 整備하려는 立場에서 보면, 다음과 같은 豫測을 할 수 있을 것이다.

管理의 思想과 技法의 發展은 이것을 導入한 組織體의 性格을 變化시켜서 科學的이고 計劃性있는 活動을 할 수 있게 하였고 이 趨勢는 앞으로 더욱 強化될 것이다.

이와같이 變化된 經營體의 活動을 科學的 合理的인 것으로 誘導하는 指導原理는 從來의 抽象的 觀念的인 것과 管理論的 制度論的인 經營研究에 의한 具體的 個別的인 指導原理가 統合됨으로써 普遍妥當性이 있는 經營原理로 淳化될 수 있게 되어가고 있는 듯하다.

따라서 理論體系는 整備되었으나 그 出發點인 選擇原理가 觀念的 假定的인 것이었기 때문에 그 實踐性이 批判되었고, 한편 部分的 斷片的인 課業遂行에 필요한 管理技法의 開發을 爲主로 하고 全體的인 理論體系를 等閑視하였던 經營管理論이 統合됨으로써 實踐과 理

---

(108) W.W. Haynes & J.L. Massie; *Management*, 1961, p. 513.

First of all, technology is providing equipment that will not only improve production techniques but also communication and decision-making processes. Automation, with its continuos production, feedback, and electronic computers, will have a great impact on managerial functions.

Secondly, the increased application of mathematical approaches promises to provide means for improving decisions. The advantages and limitations of the mathematic models will be the subject of much discussion in the near future.

Thirdly, the social and cultural position of the manager will place greater demands upon his decisions. The increased size of organizations, attention to the dignity of the individual, social pressures toward conformity, increased leisure, and accelerated activities will require changes in a manager's way of thinking.

Fourthly, the type of people becoming available for use in management will make it possible to do many things which heretofore have been merely hopes.

(109) *Harvard Business Review*, November-December 1958, pp. 41~48.
"Management in the 1980s"
by Harold Leavitt & Thomas Whisler

論이 統一된 經營學의 形成이 可能하게 될 것이다. 특히 이것을 可能케 한 것은 計劃職能과 計算技術의 發達이라고 볼 것이다.

<Summary>

A Study on the Evolution of Management Principles

JIN-DUK SOH

I. Introduction

It is far more important to concentrate upon recent developments and current lines of research than to review the historical growth of the management principles. Certain principles of management can be traced back many centuries but there has not been a continuous historical development of management principles over the years. Instead, there has been the sporadic recurrence of certain ideas, formulated independently by different writers, at different times, and in different circumstances. Therefore, it is misleading to give primary credit for the development of management principles to one group.

The Scientific Management movement in the United States has been an enormous influence but is only one strand of ideas which is important to the management of the future. There are a number of idea sources that deserve comment, but I will emphasize some of those that have made important contributions to management principles.

The streams of modern management thought are:

(1) The Scientific Management movement, including F. W. Taylor and his followers.

(2) The advocates of the traditional "universals of management". This category overlaps the first, since Taylor himself developed some of the best known principles, but the emphasis here is somewhat different.

(3) The human relations movement, defined broadly to cover several divergent approaches to the sociology and psychology of organization.

(4) Managerial economics which involves an application of economic theory

Author: Research Member, The Institute of Management Research, College of Commerce, Seoul National University. Professor, College of Commerce, Seoul National University.

to management problems.

(5) The applications of behavioral sciences to management problems.

(6) Management accounting, particularly those aspects of accounting which are important in decision-making and control.

(7) Modern quantitative approaches, including the development of mathematical models, applications of probability theory, linear programing, and the various contributions of operations research.

Management is faced with the task of selecting concepts from all of these areas, and integrating them in the process of making decisions about both major policies and day-to-day operations.

II. Historical background of management theory

Government's major function in facilitating the market economy is its fiscal practices designed to provide adequate expenditures for the national welfare. And beyond maintaining a high level of living standard, government encourage economic growth in its taxing, spending, and borrowing strategy. In a sense, we now recognize that the market economy as a whole must be managed just as we realized that production and division of labor within the single firm be managed.

When we turn to Smith's discussion of the individual enterprise, he had no role for the manager or the performance of managerial functions in bringing about increased labor productivity and the division of labor. Smith implied that if workers were given freedom to produce the way they wished they would practice division of labor effectively and then directly or indirectly engage in the exchange of what they produced.

Charles Babbage was convinced that managerial functions were essential to increased efficiency at work, increased labor productivity, and reduced unit cost of labor. Babbage concluded that reduced costs of production could not be obtained by workers alone but that it is necessary for the manager to translate the market into specific assignments in work if division of labor is to yield in-

creased productivity and reduced costs.

Frederick W. Taylor went far beyond Babbage. He believed that management must determine the best way to perform and provide incentives to motivate workers to do work in the exact way in which they are directed. Not only physical conditions and work methods must be planned, and but also foremanship must be reorganized.

Henri Fayol, throughout his treatise, contended that an understanding of universality of management principles is essential. Again and again, he pointed out that these apply not only to business enterprise but also to political, religious, philanthropic, or other undertakings. All enterprise requires management, and more the formulation of theory of management is necessary to provide effective teaching of this all-important function. Since the time of Taylor and Fayol, there has been developing as an increasing rate in the theory of management of universal application.

Mary Parker Follett stands between scientific management and human relations. The manager must determine what are the real interests of those who stand opposed to him. Then there should be a joint study of the situation to find how all interests can be served at the same time without either domination or compromise. Thus an integration is achieved.

Elton Mayo's views are most clearly understood when compared with scientific management. Scientific management had relied on precise determination of optimum physical conditions and methods of work with financial incentives for the individual worker. Human relations relied on manipulation of psychological factors in order to motivate groups of workers. Since both approaches are based on extensive observation, it would be foolhardy to reject either. Some way of combining the two interpretations should be sought and have been being sought.

Holden, Fish, and Smith are interested in what is unique about the top-management organization of business. Both scientific management and principles of organization appear to have exerted an influence on the organization of top-management. There is a parallel between the argument about that one foreman

has insufficient talents for all the functions of foremanship and that the one-man chief executive is inadequate. Therefore, the development of the committee type of chief exceutive can be construed as a result of the influence of scientific management and principles of organization.

According to Mary C. Niles, middle management level is the top level of management directly below the vice-presidental level. Middle management has developed a proficiency in a speciality. But now this level is confronted with the necessity to develop into top-management.

Planning of work by the manager can reach a high degree of precision, but the direction of workers in the performing their skills is not enough to maintain an organization as a going concern. One or more executives must think of the organization as a whole in order to coordinate its parts and bring about adaptation to change in the environment of the firm.

III. The framework of business management

Scientific management has been being extended. But extentions range well beyond the usual bounds of industrial engineering and industrial sociology. Furthermore, economics has been being developed as a more practical tool of management.

Most of the writers who discussed seem to be introducing a greater intellectuality designed to bring about a synthesis of scientific management and other social sciences.

There is a rejection of the Taylor view that the doer cannot be the planner. There is also a rejection of the human relations view that methods of work are unimportant.

Joel Dean demonstrates the usefulness of economic theory to business management. The abstractions, definitions, and classifications of this discipline can be applied to solve important problems.

Drucker draws upon the economic theory of Schumpeter to describe the vital role of innovation performed by the manager. Innovation can take many forms.

It is up to the manager to organize, direct, and control so as to facilitate change. Planned change takes the form of new products, new organization, new processes of production, and the like. Innovation is an important goal of management and the manager also should be evaluated regarding to his innovated ability.

We believe that economic function of the business enterprise is the proper function. Scientific management analysed the worker's job but failed to synthesize work and, furthermore, took the planning out of the hands of the worker, the doer. There should be an integration of planning and doing of work, on the one hand, and social integration, on the other hand, as part and parcel of work performance. This is possible by the practices of IBM.

Simon strives to formulate generalizations about administrative behavior. He attempts to establish a frame of reference——the frame of decision making——which will serve as something more than just another frame of reference and will be a major step leading to a rational and scientific administration of organization. I believe he is extending the managment approach in his application of the social sciences and economics by means of the framework of decison-making.

With respect to the limits placed on the rational coordination of experts, we may apply of basic concepts of economics in budgeting to overcome parochialism. The basic problem of economics is the problem of determining the degree to which each one of several desirable goals can be gained with limited resources.

For the business organization, limited funds can cover costs which are stated in monetary terms, and the concept of economics is applicable. It is apparent for the framework that the complexity of decision-making requires composite decisions. Many experts participate in planning. The operative employees also make decisions in which rationality should be assured in terms of the unit and society at large.

Analysis of statements describing the thought of processes indicate that what takes place subconsciously in thought is of the same type as that of which we are consciously aware. It is that problem solving entails scanning or search activity, perception of clues, comparison, and recognition of subproblems. Sub-

problems can be established after we are able to solve one and then proceed up the ladder of subproblems to a final solution. In other terms, goals are identified and changed, ways of reaching goals are ascertained, and a plan is selected. This typs of human thought can be simulated by the computers to a degree. The computers can manipulate any symbols, not just numbers. A cognitive response of the computer can be programmed. Therefore, the computers can be used as substitutes for human beings in solving problem with the economics of using the computer limiting the complete displacement of human judgment.

It can be seen that recent developments in management thought are concerned with appling bodies of knowledge such as economics, mathematics, and other social sciences. Also traditional principles of management are brought under severe attack by recent criticism. On the other hand, many of the recent developments can be construed as extentions of both scientific management and other sciences.

IV. Conclusion

We have seen that the study of managent is relatively young. Much refinement is possible and probable. Immature ideas are being restudied. Recently, there have been many changes and new developments. The next decade promises to bring a acceleration in the rate of the introduction of new ideas.

An industrial complex may have at its disposal many types of equipment, and variety of raw materials and personnel skills. The complex could manufacture a vast variety of final products using many alternative process sequences. If the wrong decisions are made in the planning of the various process, business management can not be effective one. In order to bring about a balanced flow of man, material and means, we have developed planning the groups of specialists.

The pioneering effort at mechanization of the planning process shows that it is possible to describe in mathematical terms the interdependence of various activities. This mechanization in the planning of optimization is the revolutionary contribution in modern research for the business management.