

經營學展開에 있어서 「시스템 어프로치」와 「政治시스템」의 思考

崔 鍾 泰

<차례>	
I. 序 言	2. 「組織시스템」의 生理
II. 「시스템」의 屬性과 「시스템 어프로치」	IV. 「政治시스템」으로서의 企業의 意味
1. 「시스템」의 屬性	1. 「社會技術시스템」으로서 企業
2. 「시스템 어프로치」	2. 「政治시스템」으로서 企業
III. 經營의 對象으로서 「組織시스템」	3. 經營에 있어서 政治的 「프로세스」
1. 經營의 對象	V. 結 言

I. 序 言

本 小考의 目的은 다음 3가지 「포인트」에 두고자 한다.

- 가. 實踐的 規範學(Praktisch-Normativ)으로서의 經營學展開에 하나의 方법으로서 「시스템 어프로치」를 提示코자 한다.
- 나. 試行錯誤式의 管理技法 偏主의 經營學을 脱皮하고, 「戰略的 意思決定의 管理」(Strategy Management) 중심으로 規範的이고 實踐的인 經營學展開의 方向을 모색코자 한다.
- 다. 지금까지 經營體를 「社會・技術시스템」으로서만 생각한데 대하여, 하나의 「政治시스템」으로서도 考慮되어야 한다는 것을 指適하고자 한다.

II. 「시스템」의 屬性과 「시스템 어프로치」

1. 「시스템」의 屬性

「프렌치」(W. French)⁽¹⁾도 지적한 바와 같이 「시스템」의 개념에 대하여는 구구하다. 「시스템」의 思考가 모든 학문분야에서 활발해짐에 따라 시스템개념은 각 분야마다 제각기 자

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

(1) French, W. The Personnel Management Process, Houghton Mifflin Company, Boston, 1974, pp. 35~36.

기 나름대로 보는 관점에 따라 定義를 하고 있다. 그러나 일반적으로 「시스템」의 개념을 다음과 같이도 정립할 수 있겠다.

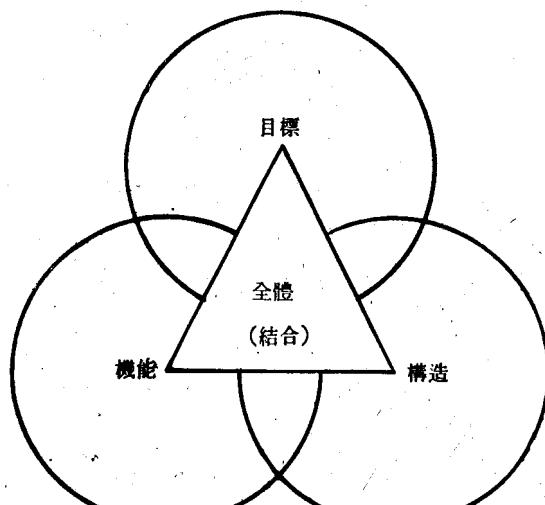
시스템이란 “어떤 하나의 目的을 가지고 이를 성취하기 위하여 여러 구성인자가 有機的으로 연결되어 相互作用하는 結合體이다.”라고.⁽²⁾ 이 정의는 다음과 같은 세 가지 중요한 部分으로 이루어져 있다고 할 수 있다.

첫째, 시스템이 되기 위해서는 어느 시스템이든지 뚜렷한 目標를 가지고 있어야 한다. 추구하고자 하는 목적이 있어야 한다는 것이다. 이를 시스템의 「目標性」이라 할 수 있다.

둘째, 그 構成因子가 有機的으로 연결되어 있어야 한다. 만약 구성인자가 무질서하게 서로 相互關聯을 찾을 수 없게 되어 있을 때는 하나의 「시스템」을 이루고 있다고 할 수 없다. 이와 같은 有機的 構成을 시스템의 「構造性」이라 한다.

셋째, 이 構成因子들이 목적을 성취하기 위하여 相互作用해야 한다. 이를 시스템의 「機能性」이라 한다.

이렇게 볼 때 시스템이란 뚜렷한 目標를, 그리고 因子의 유기적인 構成을, 동시에 각 구성인자의 相互作用을 하는 하나의 結合體라 할 수 있다. 그러므로 시스템을 하나의 實體(Entity)로 볼 때 그 속성으로서 다음 4가지를 들 수 있다. (<도 1>참조 요당)



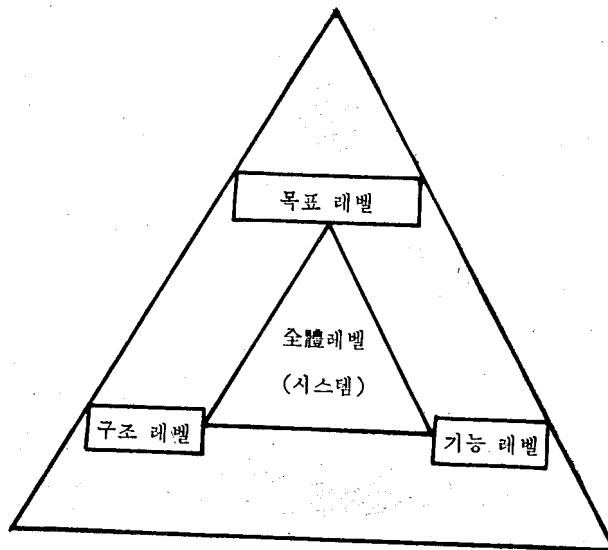
<도 1>

(2) Shorde W.A., Organization & Management: Basic Systems Concepts. R.D. Irwin, INC, Homewood, 1974 pp. 121-122.

郭秀臺, 시스템理論이 企業經營에 어떻게 活用되나? 經營實務(서울대 경영대 第9卷 第1號, 1975)
15面

- 全體性(Wholism)
- 目的性(Objectiveness)
- 構造性(Structure)
- 機能性(Function)

「시스템」연구는 이상과 같은 「시스템」의 4가지 속성⁽³⁾을 복합적으로 파악해야만 한다.
(〈도 2〉참조 요망). 물론 「시스템」을 過程(Process)으로 볼 때는 그의 屬性을 意思決定의 立場에서 보아야 할 것이다.

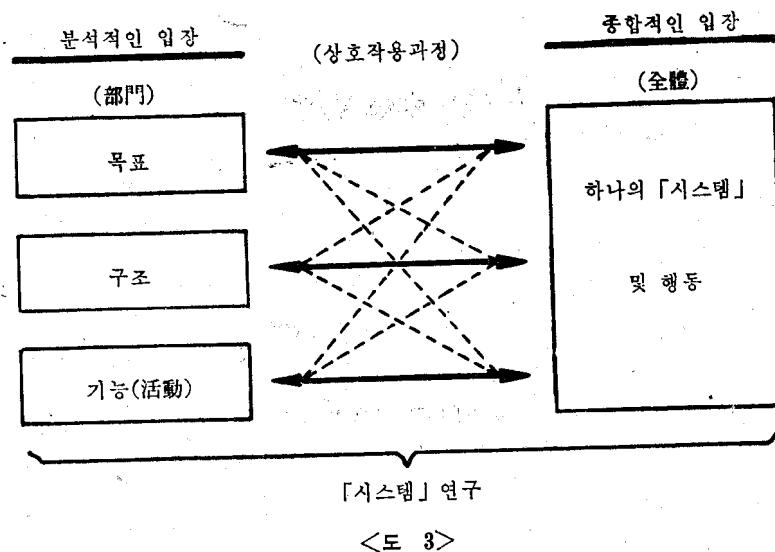


<도 2>

우리는 어떤 「시스템」을 이해하는 데는 적어도 3가지 측면인, 이를테면 그 「시스템」의 目標의 측면, 構造의 측면 및 機能의 측면을 분석적인 입장에서 각각 개별적으로 파악함과 동시에, 다른 한편 실제적인 입장에서 이들이 어떻게 유기적으로相互作用 되어 하나의 종합적인 형태와 행동으로 나타나느냐 하는 것을 알아야 할 것이다.

비록 目標, 構造, 機能사이에는 分化되어 있지만 그러면서도 이들 상호간에는 菲연적인 관련을 짓고 있기 때문에 하나의 全體로서의 行動을 이루고 있음을 잊어서는 안된다. (〈도 3〉 참조 요망)

(3) Zahn E., Systemforschung in der Bundesrepublik Deutschland, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 1972, S. 8.



2. 「시스템 어프로치」

1) 經營科學的「시스템 어프로치」와 行動科學的「시스템 어프로치」 앞에서 언급한 바와 같이 시스템은 「目標」—「構造」—「機能」의 3面을 동시에 하나로서 파악하여야 한다. 어디에서 출발하든지 3면을 함께 생각할 수 있어야 한다.

<표 1>

全體		
目標	構造	機能

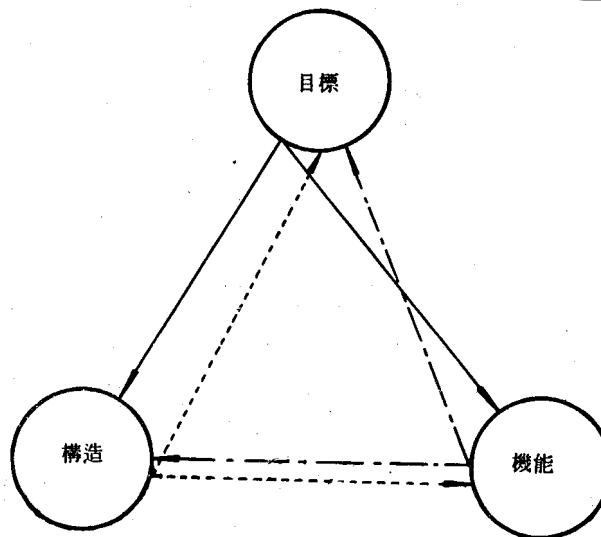
예컨대 人間이란 「시스템」을 두고 보자

인간의 삶의 목적을 생각할 때(目標性)는 당연히 그가 지닌 육체적 및 정신적인 제반 조건(構造性)과 그에 따른 활동의 영역(機能性)을 함께 생각하여야 한다. 마찬가지로 머리, 팔, 다리를 지닌 構造的인 인간을 생각할 때도 삶의 목적인 目標와 행동인 機能을 함께 생각하지 않을 수 없고, 인간의 행동인 機能을 생각할 때도 그의 삶의 목적인 目標과 뼈와 살의 결합인 構造를 같이 생각하지 않을 수 없다. (<표 2>참조 요망)

이때 「目標」 및 「構造」 중심으로 출발하여 전체 시스템을 생각할 때 소위 演繹的思考(Deductive Thought)가 되고, 「機能」 중심으로 출발하여 전체 시스템을 생각할 때 歸納的思考(Inductive Thought)로 진주할 수 있다. (<도 4><도 5>참조 요망)

<표 2> 人間 시스템「全體」

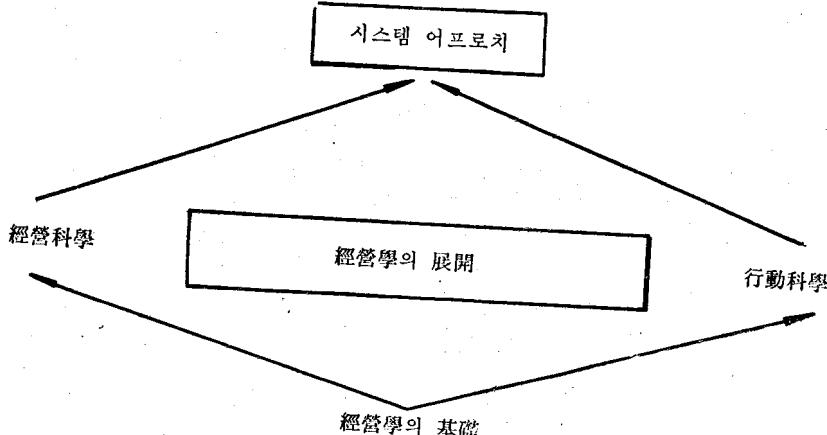
「目 標」	「構 造」	「機 能」
삶의 목적(장기·단기 목적)	-뼈와 살 -정신과 육체 -머리 팔 및 다리 등	활동(움직이는 것)



<도 4>

시스템 과학의 演繹的 思考와 歸納的 思考

演繹的思考	歸納的思考
目標 내지 構造에서 출발	機能에서 출발



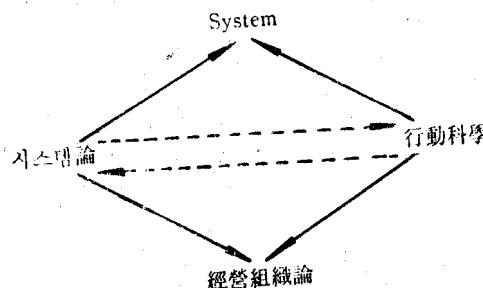
<도 5>

지금까지 經營學展開를 위한 「시스템」 어프로치의 2大潮流가 있다. 하나는 經營科學(Management Science)의 태도이고, 다른 하나는 行動科學(Behavioral Science)이라 할 수 있다. 그런데 經營科學(Management Science)의 「시스템 어프로치」는 시스템의 「目標」 내지 「構造」에서 출발한 演繹的 方법을 취하였고, 行動科學(Behavioral Science)의 「시스템 어프로치」는 시스템의 機能에서 出發한 歸納的 方법을 취하였다고 할 수 있다.

<표 3> 經營科學과 行動科學

經 营 科 學	行 動 科 學
構造 内지 目標中心에서 출발한 演繹的 시스템 어프로치	機能 중심에서 출발한 歸納的 시스템 어프로치

여기서 하나 부언해 둘 것은, 우리는 「시스템 어프로치」(System Approach)와 「시스템 이론」(System Theory)을 구별하여야 한다는 것이다. 「시스템 어프로치」는 모든 事物과 對象을 「시스템」思考에 의하여 전개시키는 방법을 말하는 것이고, 오늘날 흔히 말하는 「시스템 이론」(System Theory)들은 주로 「시스템 어프로치」중에서도 시스템의 「構造」에서 출발하여 시스템을 규명하는 演繹的 方法에 따른 「시스템」과학의 이론을 말한다. 「볼딩」(Boulding) 「브트란피」(Betranfy) 「카스트」(Kast) 등의 일반 시스템론이 여기에 속한다. 그러므로 「機能」 中心의 行動科學的 「시스템 어프로치」와는 그 성격을 달리하고 있는 면이 있다. 경우에 따라 시스템론은 연역적 사고의 「시스템 어프로치」에 經營科學이란 말대신에 「시스템이론」(Theory of System)으로 사용하는 경우도 있다.



<도 6>

2) 具體的 「시스템 어프로치」와 抽象的 「시스템 어프로치」

「시스템」 연구는 「구체적 시스템 어프로치」(Concrete System Approach)와 「추상적 시스템 어프로치」(Abstract System Approach)로 구분할 수 있다.⁴⁾

(4) Shorde, W.A. *op. cit.*, p. 1.

具體的「시스템」이란 이를테면 「컴퓨터」「전신·전화」등과 같이 물리적 단위나 포유류(哺乳類)의 신경조직과 같이 구체적인 生物 내지 社會단위를 일컬을 수가 있다. 이 概念의 활용은 실제문제 해결에 많이 활용된다. 企業, 學校, 病院 등과 같은 조직「시스템」도 여기에 포함시킬 수 있다.

이에 대하여 抽象的「시스템」은 어떤 事象의 複合性을 理解할려는 인간의 노력에서 야기되는 것이다. 이를테면 어떤 複合的인 要因으로 구성된 문제를 이해하기 위하여, 이를 체계화 시켜서 몇개의, 부분으로 단순하게 정리하여 그것을 파악하고 해결하고자 하는 것은 抽象的「시스템」을 활용하는 것이다. 주어진 全體 문제 복합성을 部門문제로 체계화 혹은 계층화 시켜서 분석 검토하고, 그에 대한 해결점을 전체와 관련시켜서 구하고자 하는 것이다. 그러므로 抽象的「시스템 어프로치」는 특히 지식의 把握 내지 學問體系에 많이 이용되는 것이다. 즉 抽象的「시스템」연구는 인문사회과학 뿐만 아니라 자연과학에 이르기까지 어떤 知識의 체계를 수립하는 데 많이 활용되고 있다. 각者が 지니고 있는 「아이디어」를 계층화 시켜 체계적으로 이해시키기 위해서는 이러한 「시스템」의 어프로치가 적절히 이용될 수 있는 것이다. 보다 더 구체적으로 표현하면 著述에 있어서 표현하고자 하는 내용의 설계에 있어서나 자료 처리 과정에서 이와 같은 抽象的「시스템 어프로치」를 활용하면 知識傳達을 명확히 효과적으로 이룩할 수 있는 것이다.

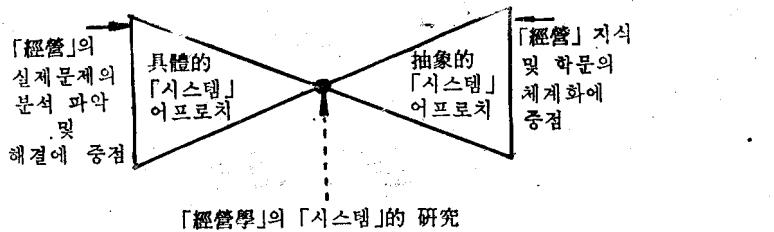
실제로 주위의 모든 複雜한 사실을 우리는 「시스템」으로 체계화 시켜서 理解할 수 있는 능력이 필요하다. 體系化 시킬 수 있는 능력, 合理化 시킬 수 있는 능력, 抽象化 시킬 수 있는 능력이 어떤 분야이든 그의 학문을 전개시키는 데 필요한 바이다. 이러한 점에서 우리는 具體的인 「시스템」의 연구도 그 의의가 크지만, 抽象的「시스템」의 연구도 또한 중요한 것이다.

經營學의 「시스템」의 어프로치도 곧 抽象的「시스템」 어프로치에 의한 經營知識의 체계화를 통하여 그의 求心點을 파악하고 理解하자는 데도 또한 그 目的이 있다. 그동안 經營學을 지나치게 合理的인 技法이나 制度의 提示에만 열중하여서 경우에 따라서는 단순한 羅列式이나 백과사전처럼 단편적으로 다루려고 하는 태도를 볼 수 있다. 전체와 부문적인 입장의 조화나 이론과 실제의 조화를 살릴 수 있는 思考의 展開와 전달을 缺할 우려가 있다는 점을 우리는 부정할 수 없는 바이다.

강조하고자 하는 점은 經營學의 「시스템」적 어프로치는 실천과학으로서, 그리고 독립과학으로서 경영학 전개가 되기 위해서 한편 실제적인 문제의 분석 파악 해결에 焦點을 둔 구체적인 「시스템」연구와, 더불어 知識傳達의 명료성 및 체계성에 초점을 둔 抽象的「시스

템」 연구를 동시에 활발히 전개시켜야 한다는 점이다. (<도 7> 참조요망)

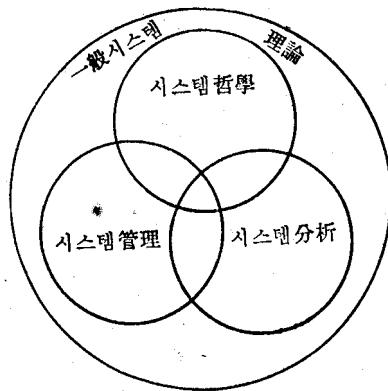
具體的「시스템」 어프로치와 抽象的「시스템 어프로치」의 내용을 「시스템」적 어프로치에 많이 인용되고 있는 「존슨」(R.A. Johnson)이 제시한 「시스템 어프로치」⁽⁵⁾의 3가지 방향점과 비교해 보기로 하자.



<도 7>

「존슨」⁽⁶⁾은 「시스템」 이론의 영역을 3가지로 나누고 있다(<도 8> 참조)

- 「시스템哲學」(System Philosophy) 영역
- 「시스템管理」(System Management) 영역
- 「시스템分析」(System Analysis) 영역



<도 8> (資料; Johnson, Kast, Rosenzweig, *op. cit.*, p. 18)

「시스템哲學」(System Philosophy)의 어프로치는 「시스템」이란 무엇이며, 어떠한 기능을 발휘하는가의 고찰을 토대로 하여, 어떤 문제해결에 체계적인思考를 할 수 있도록 「시스템」의思考方法을 개발시켜 주는 것을 중심으로 한다. 이를테면 어떤現象이나事物의全

(5) Johnson, Kast, Rosenzweig, *The Theory and Management of Systems*, McGraw-Hill, Tokyo 1973.

(6) Johnson, Kast, Rosenzweig, *op. cit.*, p. 18.

體와 部門, 部門과 部門을 어떻게 연결시켜서 하나의 單一體(A Unitary Whole)로 볼 것인가 하는 思考의 方式(A Way of Thinking)을 提示하므로서 전체적이고 合理的인 思考를 가능케 한다.⁽⁷⁾

「시스템 管理」(System Management)의 어프로치는 아무곳에나 다 적용할 수 있는 一般 「시스템」의 理論을 경영 조직「시스템」(예컨대 기업, 병원, 학교) 관리에 적용시키는 것을 토대로 하여, 組織을 하나의 「시스템」으로 보고 上位「시스템」과 下位「시스템」과의 상호작용이나 원재료(Material), 에너지 및 情報(Information)의 投入에 대한 算出(Output)의 관계를 규명한다. 이는 경영조직 管理의 분석 파악에 중점을 두고 최근 경영 조직론 전개에 많이 적용하고 있는 「시스템」적 연구 방법이다.

「시스템 分析」(System Analysis)의 어프로치는 어떤 문제 해결이나 효과적인 의사결정을 위하여 적용시키는 「테크닉」(Technique) 내지 구체적인 方法을 토대로 한 과학적 분석방법(Scientific Method)의 하나라고 할 수 있다. 이를테면 어떤 문제와 관련된 모든 變數를 파악하고 그것을 종합하여 「시스템」운영에 효율성을 높이자는데 있다. 이러한 「시스템 分析」적 어프로치는 주어진 조건을 前提로 計量的인 技法을 적용하므로 計數化 하기 어려운 一般的인 問題 내지 대상에는 적합치 않다.⁽⁸⁾ 그러므로 이는 경영 조직「시스템」의 下位「시스템」에 해당되는 이를테면 기업체의 경우 어떤 특정 부문(예: 생산목표 설정부분, 판매예측부분)의 문제 해결에 적합성을 지니고 있다.⁽⁹⁾

이상과 같은 3영역은 제각기 적용할 수 있는 적합한 대상이 있는 것이다. 이를테면 「시스템 哲學」적인 어프로치의 적용이 적합한 對象이 있는 반면에, 「시스템 管理」의 내지 「시스템 分析」의 어프로치의 적용이 적합한 對象이 있다.

첫째, 規模(Size)별로 구분해서 생각할 수 있다. 이를테면 規模를 그 크기에 따라 다음과 같이 大・中・小로 區分한다.

小單位는 「그룹시스템」(Group System)으로서 기업의 生산부, 학교의 學級, 家庭등이, 中單位로는 「組織시스템」(Organization System)으로서 企業, 학교, 병원, 노동조합 등이, 大單位는 지방자치단체, 국가 등이 여기에 속한다. (<도 9>참조 요망)⁽¹⁰⁾

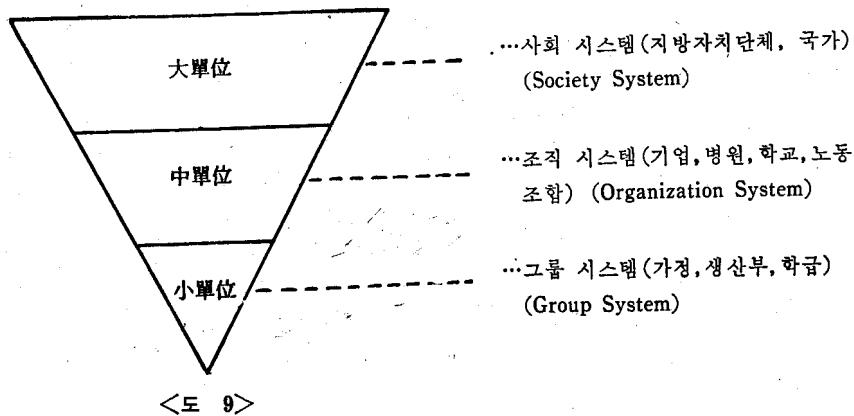
일반적으로 單位가 크면 클수록 「시스템哲學」적 어프로치의 연구 방법이 적합하고 단위

(7) Johnson, Kast, Rosenzweig, *op. cit.*, p. 19.

(8) Johnson, Kast, Rosenzweig, *op. cit.*, p. 19.

(9) Johnson, kast, Rosenzweig, *op. cit.*, p. 19.

(10) Society System과 Social System은 둘 다 社會 시스템으로 번역되지만 의미하는 바는 서로 틀린다. 전자는 지역사회, 국가등과 같이 대규모의 사회를 의미하고, 후자는 둘 이상이 모인 인간사회를 의미한다.



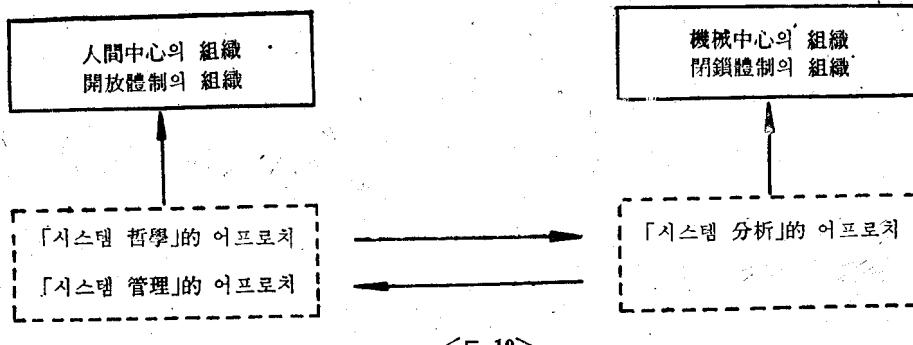
가 적으면 적을수록 「시스템分析」의 어프로치의 연구 方法이 적합하다고 할 수 있다. 그러므로 大單位인 「사회시스템」(Society System)의 문제 해결을 위한 「시스템」적 어프로치는 「시스템分析」적 어프로치 보다는 「시스템哲學」적 어프로치가 요구된다.

마찬가지로 小單位인 경우는 「시스템哲學」적 어프로치 보다는 「시스템分析」적 어프로치가 요구되고, 「시스템管理」적 어프로치는 中單位인 경영조직 분석과 파악에 많이 활용될 수 있다.

둘째, 機械 중심 조직이냐, 人間 중심 조직이냐에 따라 다르다. 전자는 合理的인 규범이 지배적이므로 이 경우는 「시스템分析」적 어프로치가 적합하다. 그러나 후자의 경우는 비합리적인 규범이 작용하므로 「시스템哲學」적 내지 「시스템管理」적 어프로치가 적합하다.

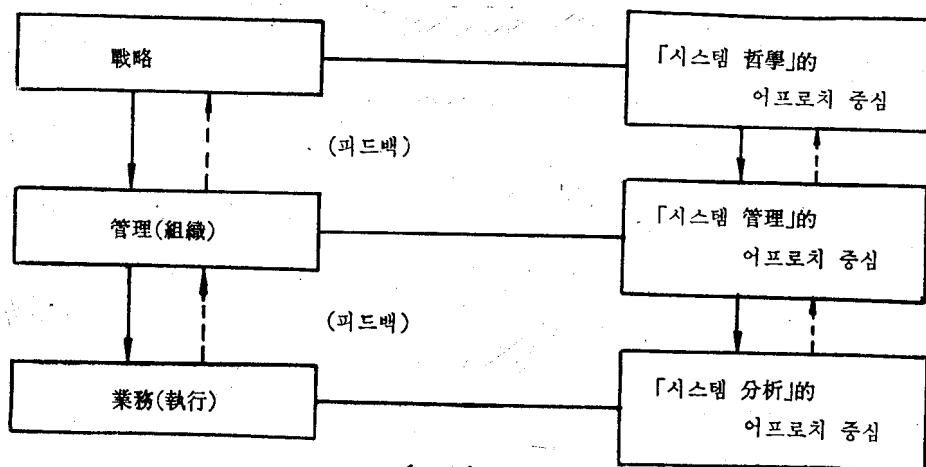
(<도 10> 참조 요망)

셋째, 「시스템」이 開放體制(Open System)이냐, 閉鎖體制(Closed System)이냐 따라 다르다. 前者の 경우는 「시스템哲學」 내지 「시스템管理」의 어프로치가 적합한데 비하여 後자의 경우는 「시스템分析」의 어프로치가 적합하다고 볼 수 있다(<도 7> 참조 요망)



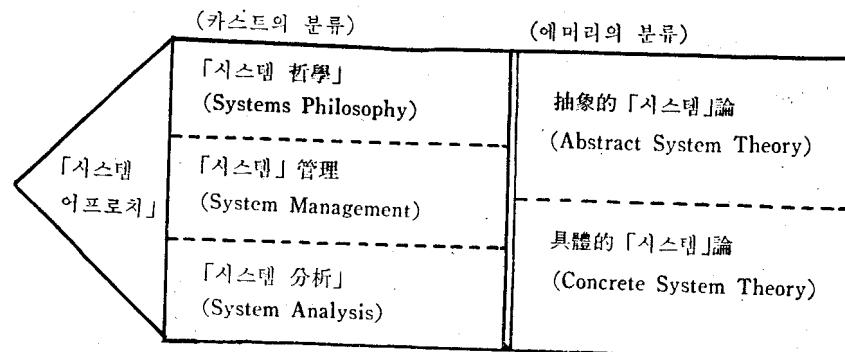
넷째, 經營管理의 기능적인 부문을 生產관리, 市場관리, 財務관리, 人事管理로 구분해 볼 때 경제적이고 합리적인 측면이 강한 생산관리, 재무관리 분야에 있어서는 「시스템分析」의 어프로치가 요구되는 반면, 인간적이고 비합리적인 측면이 강한 인사관리 부문에 있어서는 「시스템哲學」 내지 「시스템管理」의 즉 어프로치가 요구된다.

다섯째, 意思決定의 程度에 따라 구분할 수 있다. 즉 戰略的 意思決定 과정에서는 「시스템哲學」의 어프로치가, 管理的 과정에서는 「시스템管理」의 어프로치가, 業務的 과정에서는 「시스템分析」의 어프로치가 중심이 될 수 있다. (<도 11> 참조 요망)



<도 11>

「존슨」이 제시한 3가지 「시스템」이론의 영역은 앞에서 말한 「抽象的 시스템」 어프로치와 「具體的 시스템」 어프로치와는 서로 一脈相通한 점이 있다. 「抽象的 시스템」 어프로치에는 「시스템哲學」과 「시스템管理」의 일부분이 해당되고, 「具體的 시스템」 어프로치에는 「시스템分析」 및 「시스템管理」의 일부분이 해당된다. 이를 도표로 표시하면 다음과 같다.



<도 12>

〈표 4〉

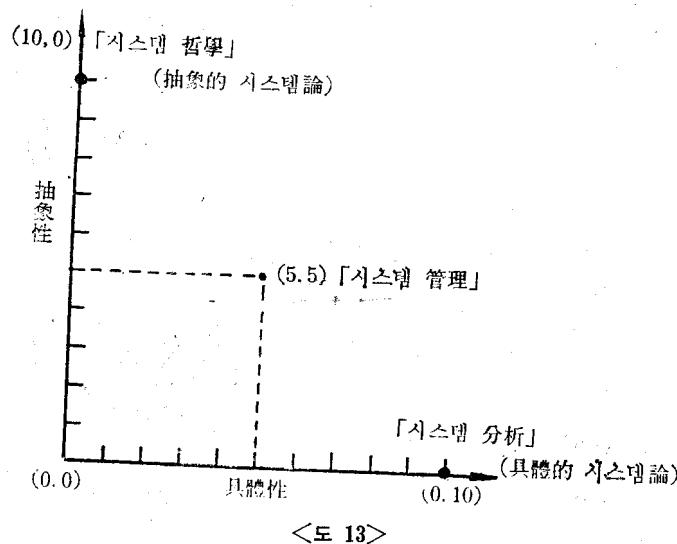
에 머리의 분류		카 스 트 의 분 류	
區 分	適 用 範 圍	區 分	適 用 範 圍
抽 象 的 「시스템」論	—知識 및 學問體系化에 적용 —社會現象 파악에 적용 —政策的決定에 적용	「시스템」 哲 學	—體系의思考方法의 개발에 적용 —大單位「시스템」파악에 적용 —抽象單位의 파악에 적용
	具 體 的 「시스템」論	「시스템」 管 理	—組織「시스템」의 관리에 적용 —中單位「시스템」의 파악에 적용
		「시스템」 分 析	—部門組織「시스템」의 관리에 적용 —小單位「시스템」의 파악에 적용 —具體單位의 파악에 적용

지금까지 「시스템」연구의 접근방향점을 고찰했다. 연구대상에 따라 「시스템」적 어프로치의 내용도 다르다. 이러한關係를 명확히 함으로서 시스템적思考의 적용을 쉽게 할 수 있으리라 생각되어 다음과 같은 몇 가지 점을 다시 한번 강조코자 한다.

첫째, 「시스템」연구를 위한 「어프로치」방법은 그의普遍性과具體性에 따라 「抽象的 시스템論」, 「具體的 시스템論」, 또는 「시스템哲學」, 「시스템管理」, 「시스템分析」으로 구분할 수 있다. 이들은 서로 밀접한相互關聯性을 지니고 있으면서 제각기 특이한 관찰영역을 가지고 있다.

둘째, 研究對象의 特性에 따라 「시스템 어프로치」의 적용부분이 다르다. 이를테면 「大規模 시스템」, 「社會시스템」, 「開放시스템」 또는 「戰略的 의사결정 시스템」의 성격을 규명할 경우에는 「抽象的 시스템論」이나 「시스템哲學」의 활용이 중점적으로 기대된다. 그리고 「小規模 시스템」, 「技術시스템」 혹은具體的인 「業務시스템」의 성격을 규명할 경우에는 「具體的 시스템論」이나 「시스템分析」의 활용이 중심이 된다.

셋째, 문제의 성격에 따라普遍性과特殊性, 抽象性과具體性의論理를 잘 규명하는 「시스템 어프로치」의 도구를 적절하게 선택해야 한다. 예컨대 社會的相互作用에서 많이 나타나는 抽象的이고非合理的인 現象의問題把握과 해결을 위한 대책수립에는 「抽象的 시스템論」이나 「시스템哲學」의 어프로치가 주로 선택된다. 이에 대하여 技術的相互作用에서 많이 나타나는具體的이고合理的인 現象의 문제 파악에는 「具體的 시스템論」이나 「시스템分析」적 어프로치가 주로 선택된다. 또 社會的인非合理性과 技術的인合理性을 동시에 고려해야 할 경우, 이를테면 抽象性과具體性의兩面을 적절하게 감안하여 문제해결을 해야 하는 「組織시스템」(例: 기업, 학교, 병원, 노동조합등등)의 行動을 파악하고자 하면 抽象的인面과具體的인面의 중간위치에서 「시스템管理」적 어프로치를택하여야 한다. 이를 도



표로 표시하면 <도 13>과 같다.

넷째, 연구 대상의 성격에 따라 선택되는 중심적인 「어프로치 方法」은 이상과 같이 다르겠지만, 「시스템」적思考의 전개를 위해서 어떠한 문제이든 「具體的 시스템論」, 「抽象的 시스템論」 혹은 「시스템哲學」, 「시스템管理」, 「시스템分析」에 대한 연구 검토가相互關聯 속에서 있어야 한다. 예컨대 어떤 「시스템」이든, 大單位이든 小單位이든, 혹은 社會現象이든 技術現象이든, 그것이 지니고 있는 속성으로 抽象的인 性格과 具體的인 性格을 나름대로 가지고 있기 때문에 어떤 「시스템」을 대상으로 하든지 「시스템」적思考에서 최소한의 「抽象的 어프로치」와 「具體的 어프로치」가 동시에 필요하다.

III. 經營의 對象으로서 組織시스템

1. 經營의 對象

경영의 對象은 편의上 廣意의 對象과 狹意의 對象으로 구분할 수 있다. 즉 廣意의 對象으로는 組織시스템, 狹意의 對象으로는 企業「시스템」의 발전에다 둘 수도 있다.⁽¹¹⁾ 물론 經營의 對象 領域을 오로지 組織 내지 企業「시스템」에만 국한시킬 필요는 없으며, 여타「시

(11) 이에 對한 體系의in 理解를 위해 다음 文獻을 參照하기 바람.

Gutenberg, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Gabler, Wiesbaden, 1958.

Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System Paul Haupt, Bern, 1970.

Gutenberg, E' Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Gabler, Wiesbaden, 1958

스템」도 그 對象으로 삼을 수 있다. 그러나 對象의 中心領域⁽¹²⁾을 뚜렷이 해 두는 것이 經營學研究의 焦點을 흐리지 않게 할 뿐만 아니라, 方向感覺을 잊지 않도록 하는데 重要하리라 생각된다. 생각컨대 研究對象의 存在(Sein)를 명확히 파악하고 그의 當爲(Sollen)를 究明하는 것은 필요한 것이라고 생각되어 經營의 對象을 다음과 같이 定立해 보고자 한다.

- 1) 經營은 「시스템」을 對象으로 그의 發展을 추구한다고 할 수 있다.
- 2) 「시스템」은 「個人시스템」(Individual System), 「그룹시스템」(Group System), 「組織시스템」(Organization System), 「社會시스템」(Society System)으로 區分⁽¹³⁾할 수 있는 바, 經營學의 관심사인 경영의 對象은 그 중에서도 「組織시스템」의 발전에 초점을 두고 전개시킨다고 할 수 있다.⁽¹⁴⁾

- 3) 이러한 「組織시스템」은 다음 두 가지 觀點에서 보다 細分할 수 있다.

첫째, 參與者(Follower)의 關與(Involve)정도에 따라 3가지 形態로 구분할 수 있겠다. 즉 參與者 關與意思를 전혀 무시한 나머지 강제적인 권력으로서 꾸려나가는 <1>型의 強制的組織시스템, 반대로 參與者의 關與意思를 최대한으로 尊重하는 나머지 道德的努力으로 꾸려나가는 <9>型의 規範的組織시스템, 그리고 雙方의 意思를 打算의 關與의 立場에서 균등히 절충시키는 <5>型의 實利的組織시스템으로 볼 수 있다.⁽¹⁵⁾

<1>型에 속하는 대표적인 「強制的 조직시스템」으로서는 刑務所, 强制受容所, 訓練所 등을 일컬을 수가 있고, <9>型에 속하는 「規範的組織시스템」으로서는 教會, 政黨, 「로타리클럽」등과 같은 自由意思단체를 들 수 있다. 마지막으로 <5>型의 實利的組織시스템의 대표적인 것으로는 企業을 손꼽을 수 있다. 經營學의 廣意의 對象은 모든 組织시스템이 되겠지만, 狹意의 對象은 實利的組織시스템의 企業을 손꼽을 수 있다.

물론 經營學은 그의 原理의 究明과 適用에 있어 「組織시스템」을 모두 그 對象으로 할 수 있다함은 이미 「페이욜」(H. Fayol)⁽¹⁶⁾도 力說한 바이다. 하지만 이 가운데서도 가장 구체적인 分析對象은 經濟的 成果社會의 대표적인 企業시스템인 것이다.

(12) 이에 대한 보다 구체적인 内容은 다음 文獻을 參照하기 바람.

Kosiol, E., Die Unternehmung als Wirtschaftlichliches Aktionszentrum: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg, 1972.

(13) 人間을 「시스템」의 求心點으로 삼아 區分했다.

Landenberg, C.C., Toward Understanding Behavioral Science by Administrators, Greenwood, Ohio, 1965, pp. 51-56.

(14) Kirsch, W., Merffert, M., Organizationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, Gabler, Wiesbaden, 1970, S. 15

(15) Exionie, A.에 의한 分類

(16) Fayol, H., Allgemeine und Industrielle Verwaltung, Bmg, München, 1961.

<표 5> 組織의 類型

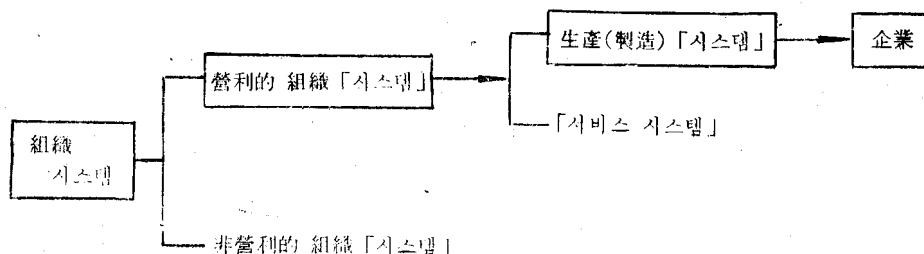
關與의 종류 權力의 종류	疏外的 關與 (alienative involvement)	打算的 關與 (calculative involvement)	道德的 關與 (moral involvement)
強制的 權力 (coercive power)	強制的 組織 1	2	3
報酬的 權力 (remunerative power)	4	實利的 組織 5	6
規範的 權力 (normative power)	7	8	規範的 組織 9

자료 : Amitai Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organizations* N.Y.: The Free Press, 1961, p. 12.; 尹庚坤 *組織論*, 法文社, 1977, 75面 중에서)

둘째, 「組織시스템」은 営利的 組織시스템(Profit Organization System)과 非營利的 組織시스템(Non-profit Organization System)으로 구분시킬 수 있다. 前者の 대표적인 것으로서 製造企業, 銀行, 病院, 運輸會社 등을, 後者の 대표적인 것으로서 學校, 教會, 고아원, 양로원 등을 들 수 있다.

營利的 組織시스템은 다시 生產(製造)과 「서비스」로 구분할 수 있다. 前자의 대표적인 것으로서는 製造企業이고 後자의 대표적인 것으로서는 銀行, 運輸會社를 들 수 있다.

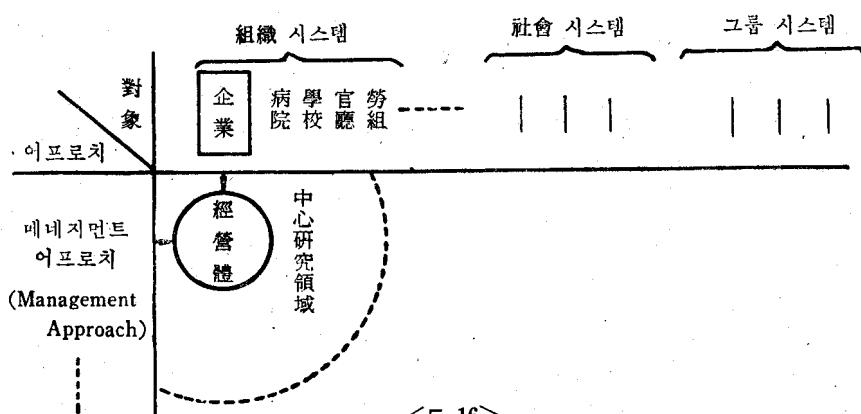
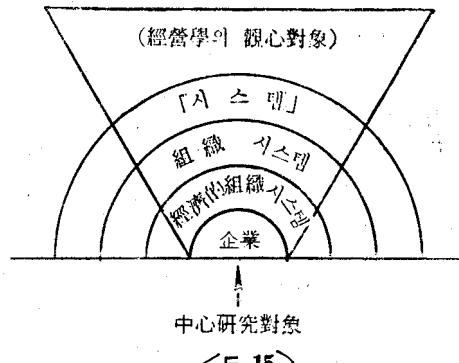
經營學에서 논의되는 經營의 廣意의 對象은 「組織시스템」이 되겠고, 狹意의 對象은 「組織시스템」중에서도 営利的 組織시스템, 그 중에서도 生產組織시스템의 대표적인 企業이라 할 수 있다. 이 관계를 <도 14>와 같이 圖示할 수 있다.



<도 14>

지금까지의 内容을 要約해서 다음과 같이 말할 수 있겠다. 이를테면, 經營학에서 논의되는 경영의 대상을 廣意로는 「組織시스템」의 발전에다 둘 수 있다고 할 수 있다. 狹意로는 「組織시스템」중에서도 經濟의 成果를 존중하는 「經濟的 組織시스템」을, 그 중에서도 生產活動 중심의 「企業」을 그의 研究對象으로 삼을 수 있는 것이다. (<도 15>, <도 16> 참조 요망)

經營의 對象으로서 廣意와 狹意는 「쌀」과 「보리」와의 관계와 같이 代替關係로서가 아니라, 「커피」와 「설탕」과 같은 补完關係로서 파악되어야 한다. 즉, 廣意를 태하느냐, 狹意를



<표 6>

一 般	廣 意	組織「시스템」：企業，學校，病院，軍隊，教會 등
	狹 意	企業「시스템」：製造企業，「서비스」企業
特 殊	超 廣 意	社會시스템(國家 및 地域社會)
	超 狹 意	營利的 製造企業

택하느냐 하는兩者擇一의 입장에서가 아니라，兩者를相互補完하는立場에서 이해해야 될 줄로 믿는다. 이는 곧普遍性과特殊性的 문제로서도 표현될 수 있다. 經營의普遍的 입장에서는組織시스템(廣意의對象)，特殊的 입장에서企業시스템(狹意의對象)을 그對象으로 삼음으로써特殊性和普遍性은 결국經營發展의 입장에서 본다면相互作用하는聯關係念으로서 파악되어야 한다는 것을 강조하고 싶다. 말하자면具體的인 문제와抽象的인 문제를 상호 연결시킬 때 비로소 바람직한 해결을 구할 수 있는 것이다. 「나무만 보고 숲을 못 본다」와 「숲만보고 나무를 못 본다」는式은 발전에 장애를 가져온다 함은 두 말 같다.

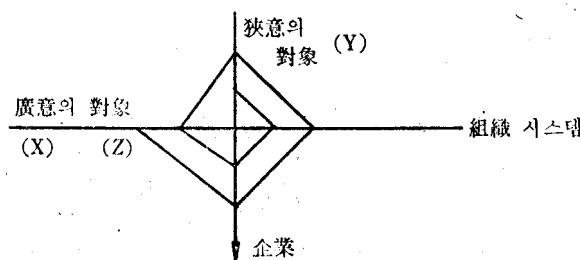
나위도 없다. 狹意의 對象으로 企業시스템의 生理를 파 헤치므로서 求心點을 보다 명확히 파악할 수 있고, 原理의 導出過程에 혼동을 피할 수 있다. 동시에 廣意의 對象으로 組織시스템의 파악도 계율리하지 않음으로서 普遍性을 유지할 수 있다. 어디까지나 主體性을 잃지 않는普遍性을 도출할 수 있어야 한다.

이러한 점에서 經營學展開에 特殊性과普遍性의 문제가 論議되어야 될 줄로 안다. 즉 對象과 方法에 特殊性을 지녀야 하는 동시에 그 特殊性이 이해되도록普遍性을 또한 지녀야 비로소 발전이 가능하게 된다. 즉, 具體的인 企業의 特殊한 事實과 現象을 인정하면서도, 그것을 一般組織이라는 領域으로 끌여 들여서 濾過를 시켜야 하는 것이다. 다시 말해서 企業의 特殊한 意識을普遍的인 一般組織의 大海속으로 끌여 들여서 그것을 樣式化할 수 있어야 한다.

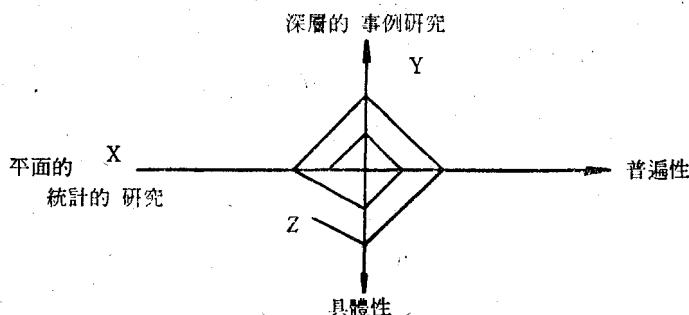
이는 「文學」에 있어서의普遍性과特殊性的 관계와 마찬가지다. 이를테면 한 文學이 다른 민족이나 국민에게 受容되기 위해서는 다른 국민이나 민족은 가지고 있지 않은 異質의 인 要素—特殊性—을 지녀야 하는 동시에, 그 特殊性이 또한 다른 국민이나 민족한테 이해되기 위해서는普遍性을 지녀야 비로소 가능하다는 것이다. 이를테면 그 뿌리를 국민이라는 토양에 깊이 내리고 있는 동시에 그 가지는 영원한 인간의 영역에 솟아 있는 文學, 다시 말해서 한 地方의 퍼로서 영양을 섭취하고 동시에 본질적인 인간성의 정신이 깃든 文學이야 말로 世界文學이 될 수 있다고 한다.⁽¹⁷⁾

이것은 經營學展開를 위한 經營의 對象을 규명하는데 있어서도 경청해야 할 많은 示唆를 내포하고 있는 말이라 생각된다. 實踐科學으로서 經營學展開에 있어서도 현실의 特殊한 個別狀況에 눈을 들여서 그것을 묘사하는 「리얼리즘」을 指向하고, 그 속에 어떤普遍的인 意味를 내포시키거나 발견하는 방법을 이용해야 될 줄로 안다. 文學에 있어서 이를테면 셉스피어의 「햄릿」이란 個性的인 特殊한 人物로서 懷疑에 사로잡힌普遍的인 知性人の 한 類型을 導出해 내듯이 經營學에서도 企業이란 狹意의 對象을 통해서 經營의普遍性을 찾는 일을 계울리 해서는 안되겠다. 마찬가지로 經營의 對象을 製造企業에만 지나치게 偏向시켜서 經營의 理論과 實踐에 한계를 가져와서도 안된다. 요컨대 特殊性과普遍性—狹意와 廣意—이 서로 유기적인相互作用을 할 수 있도록 노력해야 될 줄로 안다. <도 17>과 같이 廣意의 對象으로서 組織시스템(X축)과 狹意의 對象으로서 企業시스템(Y축)을 동시에 유기적으로 파악하는 「Z」方向의 展開가 필요하다. 이는 비단 「對象」에서 뿐만 아니라 「分析方法」에 있어서도 마찬가지다. 經營理論展開에普遍性을 지나치게 강조한 나머지 巨視的이고 統計的인 分析方法에 의한 水平的인 平面的 研究만이 유일하다고 생각해서는 안될 줄로 여겨진다. 微

(17) 姜斗植, 文學의普遍性과特殊性, 大學新聞, 1976. 9. 973號 參照



<도 17>



<도 18>

視의이고 記述的인 分析方法에 의한 垂直的인 深層的研究도 뒤따라야 實踐的應用科學으로서 經營學의 發展이 기대된다. 여기에 特殊性 内지 具體性에 입각한 「事例研究」와 같은 深層的인 研究의 뒷받침이 있어야 하고, 이를 통해 普遍性을 導出해 낼 수 있는 方法을 또한 익혀야 한다. 말하자면 垂直的 및 水平的 研究가 具體性 内지 特殊性과 抽象性 内지 普遍性과의 사이에 相互作用하는 聯關概念으로 파악되어야 하지 않을까 생각한다.

즉 <도 18>과 같이 「X」軸의 普遍性을 나타내는 平面的 統計研究와 「Y」軸의 具體性을 나타내는 深層的 事例研究가 聯結되는 「Z」方向으로 전개되도록 함이 바람직하다.

2. 「組織시스템」의 生理

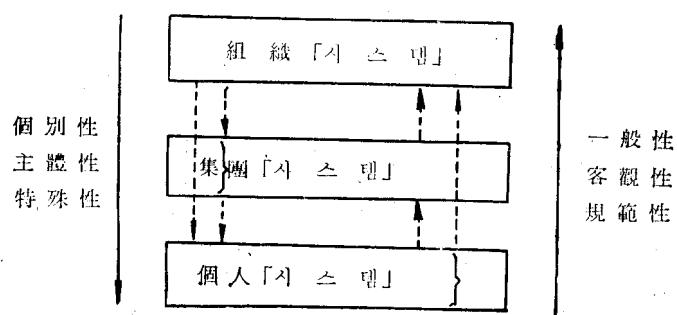
생명을 가진 「시스템」을 다음과 같이 4가지로 區分할 수 있다함은 이미 指述한 바이다.

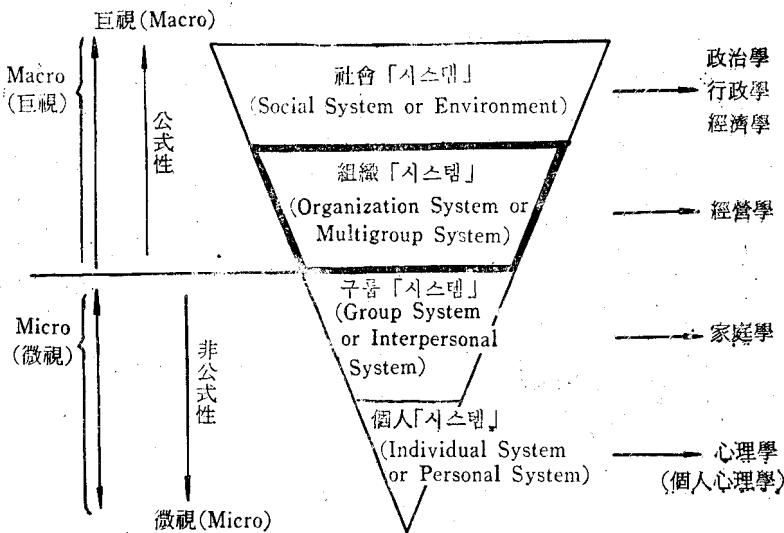
規模別로 제일 적은 基礎單位는 「個人시스템」(Individual System)이고, 그 다음 單位는 小數人이 모인 「集團시스템」(Group System)이라 할 수 있다. 여기에 代表的인 것으로는 家庭을 들 수 있겠다. 集團보다 더 큰 單位는 「組織시스템」(Organization System)이라 할 수 있겠고, 여기에는 學校, 病院, 企業, 軍隊, 教會, 고아원 등을 일컬을 수 있다. 마지막으로 가장 큰 單位는 「社會시스템」(Society System)이라 할 수 있겠다.

따라서 心理學에서는 「個人시스템」, 家政學에서는 「그룹시스템」, 行政學 및 政治學에서는 「社會시스템」인데 비하여 經營學은 「組織시스템」이 그 對象이 된다. 그것은 經營學의 認識的 對象은 企業이고 企業은 「組織시스템」에 속하기 때문이다. 그러므로 經營組織의 出發點은 「小集團」(Group)이나 「個人」(Individual)의 行爲가 아니고 大單位인 「組織」(Organization)의 行爲라 볼 수 있다. 그렇다고 해서 小集團이나 個人的 行爲를 無視한다는 것은 결코 아니다. 왜냐하면 「組織」行爲 속에는 「集團」과 「個人」의 行爲가 있고, 또 이들의 特性을 파악해야만 「組織」行爲를 理解할 수 있기 때문이다. 하지만 個人이나 集團의 目標와 理解가 組織의 것과 一致하지 않을 때에는 어디까지나 「組織시스템」行動을 出發點으로 삼아 個人 및 集團行爲를 調整시켜 나가야 할 것이다.

가끔 個人이나 集團이 組織의 目標와 相異할 때가 많다. 예컨대 個人은 될 수 있으면 보다 많은 賃金, 休暇, 升進 등을 원하겠지만, 全體的인 組織目標로 볼 때 그렇게 할 수 없을 때가 많다. 그것은 企業으로서의 目標, 즉 「組織시스템」으로서의 目標를 항상 생각하면서 그 속의 個人이나 集團의 理解關係를 尊重해야만 되기 때문이다.

個人, 集團 및 組織사이에 性格差異가 어디에 있는가? 여러 가지를 들 수 있겠지만 여기서는 오로지 「一般性」 내지 「客觀性」에 關하여만 言及해 두고자 한다. 이를테면 個人과 集團 및 組織사이의 差異는 個人보다는 集團이, 集團보다는 組織이 더 「客觀性」 혹은 「一般性」을 가지고 있다고 생각할 수 있다. 만약 어떤 集團의 5名이 각각 다음의 aQ , bQ , cQ , dQ , eQ , 特性을 지니고 있다면 $Q(a,b,c,d,e)$ 로서 Q 는 集團規模의 하나로 客觀性을 띠게 된다. 그러므로 「組織시스템」에서는 「個人시스템」은 물론 「集團시스템」보다 더 客觀性을 띠게 마련이고, 規範性이 더 크게 나타난다. 이는 大單位의 「시스템」으로 올라갈수록 점차 뚜렷해지는 것이다.





<도 20>

客觀性 내지 一般性이 強해지면 질수록 자연적 公式的 活動(Formal Activity)이 非公式的 活動(Informal Activity)보다 앞서게 된다. 다른 말로 表現하면 規模가 큰 大單位의 「시스템」分析에는 巨視的 分析(Macro-Analysis)이 要請되고, 뿐만 아니라 規範的이고 構造的인 分析(Structure Analysis)이 있어야 한다.

생각컨대 經營學의 對象인 企業은 大單位에 속하는 「組織시스템」이 出發點의 對象인 고로 分析道具로 規範的이고 構造的인 것이 있어야 하고 同時に 實踐的인 것이 뒤따라야 하겠다. 이를테면 構造的 機能分析(Structure-Function Analysis)의 方法論이 모색되어야 되겠마는 것이다. 勿論 構造(Structure)와 機能(Function)사이는 密接한 유대속에 把握되어야 함은 두말할 나위도 없다. 물론 構造設計에는 機能的 狀況을 생각해야 하고 逆으로 機能的 考慮에는 構造的 設計를 항상 염두에 두어야 되겠다.

IV. 「政治시스템」으로서의 企業

1. 「社會・技術시스템」으로서의 企業

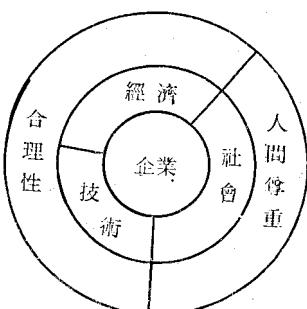
經營組織의 中心對象인 企業은 「組織시스템」(Organization System) 범주에 속한다. 但은 이미 言及한 바이다. 企業은 「組織시스템」중에서도 이를테면 學校, 孤兒院, 養老院, 教會

와는 다르다. 企業은 어디까지나 「人間・機械」의 「複合시스템」(Man-Machine System)이며, 成果를 目標로한 「經濟・技術・社會시스템」(Economic, and Technical Social System)인 것이다. 그러므로 「成果社會」로서 企業, 「經濟・技術・社會시스템」으로서 企業, 「人間・機械複合시스템」으로서의 企業의 理解가 필요하다. ⁽¹⁸⁾

요컨대 企業의 生理를 알기 위해서 「成果시스템」의 生理, 「人間・機械시스템」의 生理 및 「經濟・社會・技術시스템」의 生理를 알아야 하겠다는 것이다. 이중 代表的으로 잘 表現해주는 것이 「經濟・社會・技術시스템」이라 할 수 있다. 그것은 經濟는 「成果」, 社會는 「人間」, 技術은 「機械」와 關聯을 가지고 있기 마련이기 때문이다. 또 이를 다른 角度로 說明하면 「經濟・社會・技術시스템」중에서 「經濟・技術시스템」은 合理的인 側面을, 「社會시스템」은 非合理的인 性格을 지닌 人間的인 側面을 그의 求心點으로 하고 있다고 할 수 있다. (<도 19> 參照) 그리하여 企業經營에는 어떻게 하면 合理的 性格의 「經濟・技術시스템」과 人間的 性格의 「社會시스템」을 잘 融合하고 一致시키며, 그것을 統合해 나가느냐가 그의 課題로 대두된다고 할 수도 있다.

왜냐하면 이들 사이에는 자주 相互對立이 있어 摩擦과 葛藤을 자아내기 때문이다. 하지만 여기의 合理性과 人間性을 對立된 위치에서나 동떨어진 領域으로 생각해서는 아니되겠다. 특히 오늘날과 같은 斷切時代에 要請되는 經營發展論은 종래 靜態的인 二元論의 思考에서 벗어나서 經營全般에 걸친 綜合的인 調和(Harmonization)과 統合(Integration)을 이룰 수 있도록 해야 할 것이다. 즉 葛藤의 意識을 떠나서 一致意識의 肯定的(Positive)인 자세에서 추진시켜 나가야 할 것이다.

생각컨대 企業을 오로지 「經濟」 대지 「技術시스템」으로만 간주하여 그에 따른 人格形成



企 業	經濟的 側面	合理的 側面
	技術的 側面	社會的 側面
	人間的側面	

<도 21>

(18) 崔鍾泰, 「經營組織論展開에 관한 研究」, 經營論叢 11輯, 領大, 1975, 244面

을 規定치워 人間을 다만 經濟 혹은 技術의 道具로 보고 操縱 내지는 統制해서는 결코 안 될 것이다.

2. 「政治시스템」으로서의 企業

企業을 「經濟・社會・技術시스템」으로 보고 經營을 시도하는데는 많은 문제점이 야기되었다. 經濟・社會・技術의 側面 이외에 「政治」(Political)적 측면이 기업 경영에 대두 되었다. 즉 「政治시스템」(Political System)으로서의 기업에 대한 이해가 촉구되었다.⁽¹⁹⁾ 특히 최근 組織理論 展開上, 制度的 측면과 人間的 측면 이외에 意思實行의 權力(Power)적인 의 미로서 政治的 측면의 중요성이 더욱 짙어가고 있다. 지금까지 한편으로는 「테일러」(F.W. Taylor)를 始發로 해서 기계적인 構造論이, 다른 한편으로는 「메이요」(E. Mayo)를 始發로 한 인간적인 機能論이 발달되었다. 「Homo Oeconomicus」의 思考에서 다분히 인간을 經濟的 動物로서 생각하여 그에 적합한 組織管理를 한편 수행하였다. 이에 대한 「안티테제」(Antithesis)로서 人間行為의 感情(Sentiment)의이며 非論理의 측면을 강조하는 소위 「휴먼리테이션」이 등장하였다. 전자는 경영관리의 「制度的 어프로치」로서 시스템論으로, 후자는 경영관리의 「人間的 어프로치」로서 行動科學으로 각각 전개되었다. 「시스템」⁽²⁰⁾論은 경영시스템의 합리적 내지 구조적(Structural) 측면을, 行動科學은 機能的(Functional) 측면을 강조하고 있다 함은 이미 지적한 바이다.⁽²¹⁾

그런데 최근 經營「시스템」을 문제점 중심으로 構造 내지 機能을 융합시키고 조화시키려는 「意思決定的 어프로치」(Decision Making-Approach)가 있다. 아는 경영 의사결정을 焦點으로 組織의 構造와 機能을 생각하기 때문에 企業行動科學, 「시스템」行動的 研究 혹은 意思決定的 行動科學이란 말로도 표현된다. 이를테면 企業의 행동은 경영자의 意思決定(Decision Making)에서 비롯한다고 보고 경영관리상 모든 문제를 의사결정의 실현을 중심으로 다룬다. 최근 歐美에서 입에 많이 오르내리고 있는 意思決定學派(Decision Making School)의 어프로치 방향이 여기에 해당된다고 할 수 있다. 특히 獨逸경영학의 새로운 조류의 하나라고 볼 수 있는 「하이넨」(E. Heinen)을 중심으로한 「엔트쏘이등술레」(Entscheidungshule; 意思決定學派)⁽²²⁾는 이의 대표적인 예라할 수 있다.

경영자의 意思決定의 실현을 위해서는 權力(Power)이 요청된다. 그러므로 經營組織「시스

(19) Kirsch, W. Unternehmensführung und Organization, Gabler, Wiesbaden, 1973, SS. 22-26.
蘇真德, “Ansoff, From Strategic Planning to Strategic Management에 대한 書評”, 經營論集 11 卷4號, 서울大, 1977.

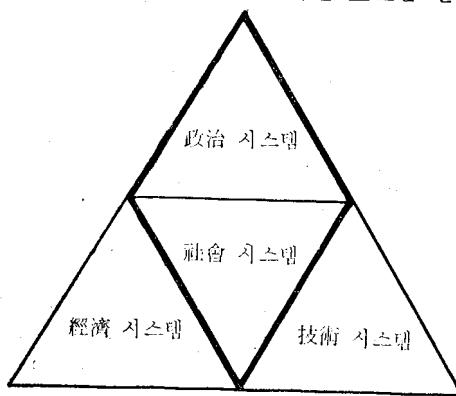
(20) 「시스템」과 「시스템」論은 구분해서 생각하기 바람,

(21) 崔鍾泰, ‘經營組織論 展開에 관한 研究’, 上掲論文, 252~260面.

(22) Heinen E., Grundlagen Betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Gabler, Wiesbaden, 1971 參照

템」도 意思實行의 權力構造로서 즉 「정치시스템」(Political System)으로서 고려될 수 있고, 또 현실적으로 그의 중요성이 나타나고 있다. 특히 성장기업에 있어 組織管理는 經濟·技術的(Economical-Technical)인 次元보다는 政治·社會的(Political-Social)인 次元이 우선 순위로 등장하고 있다는 것이 經營의 實際에서 증명되고 있다. 생각컨대 기업 組織management를 社會·技術(Socio-Technical)「시스템」의思考만으로 展開시키면 현실의 當面한 경영과제를 해결할 수 없는 것이다. 組織시스템으로서企業, 즉 巨視單位로서의 기업은 「그룹시스템」내지 기타 微視unitsystem과는 달리 巨視 社會關係의 초점인 權力중심의 「政治的 프로세스」(Political Process)를 생각하여야 한다.⁽²³⁾ 規模가 큰 大企業, 더욱이 오늘날 多國的企业과 같은 경우에서는 「政治시스템」으로서企業에 대한 이해가 한층 더 요청되고 있다. 「힘」(Power)을 모을 수 있는, 또 그것을 實現시킬 수 있는 體制가 확립되지 않으면 경영 의사결정은 목적한 바를 이룩할 수 없게 된다.

오늘날 經營의 大規模화에 따라 이와 같은 「政治的인 次元」(Political Dimension)이 經營組織 내지 管理論에 점점 고조되고 있다. 이를테면 오늘날 經營政策(Business Policy; Betriebswirtschaftspolitik), 「經營戰略」(Business Strategy), 「企業政策」(Unternehmerspolitik), 「戰略的 計劃」(Strategy Planning), 「戰略的 管理」(Strategy Management)란 말이 많이 사용된다.⁽²⁴⁾ 따라서 權力を 중심으로한 經營의 「政治的인 프로세스」(Politsche Process in Betriebswirtschaft) 혹은 「政治的인 意思決定의 프로세스」(Politsche Entscheidungsprocess)⁽²⁵⁾를 이해하여야 하고 「政治시스템」으로서의企業에 대한 生理를 알아야 한다.



<도 22>

(23) Etzioni, A. *The Active Society*, Collier-Macmillan, London, 1968 參照.

(24) Kirsch, W. *Unternehmensführung und Organization*, a.a.O., 參照.
Lgov, H. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1976 參照.
韓義泳, 經營政策論, 博英社, 서울, 1976, 參照.

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

이를테면, <도 22>과 같이 企業을 「政治・經濟・社會・技術시스템」으로 파악한다. 어떤合理的인 制度를 기업경영에 도입할 때 이것이 「政治시스템」 차원에서 고려되느냐에 따라 그 성과가 크게 달라지는 것이다. 지금까지 우리는 經營의 構造와 機能을 생각할 때 오로지 「社會・技術시스템」의 次元에서 다루어 왔다. 그러나 앞으로는 「政治시스템」의 차원에서 또한 생각해야 될 줄로 안다. 이러한 점에서 經營學은 政治學과의 學際的 方法에 입각하여 「社會・技術시스템」과 「政治시스템」 융화를 해야 된다.

3. 經營에 있어서 政治的「프로세스」

經營組織에 있어서 意思決定의 過程을 政治的 意思決定(Political Decision), 管理的 意思決定(Administrative Decision), 業務的 意思決定(Operative Decision)으로 구분할 수 있다. 이와 같은 구분은 다음과 같은 두 가지 기준에 입각한다.⁽²⁶⁾

政治的, 管理的, 業務的 意思決定을 구분하는 기준으로서

첫째, 意思決定의 構造程度(Strukturierungsgrad der Entscheidungen)를 들 수 있다. 意思決定構造의 程度가 높으냐 혹은 낮으냐에 따라 다음과 같이 두 가지로 구분할 수 있다.

(1) 體系的 意思決定(Wohl-Strukturierte Entscheidung)

(2) 非體系的 意思決定(Schecht-Strukturierte Entscheidung)

前者는 意思決定의 構造가 치밀하게 잘 짜여진 形態로서 명확한 狀況속에 定型化된 문제점을 갖고 이를 해결할 때이다. 이에 반하여 後者는 意思決定의 構造가 엉성하게 잘 정비되지 않은 形態로서 不確實한 外部환경의 영향속에 不分明한 문제점을 해결할 때 사용하는 것이다. 그러므로 「組織的 意思決定」은 定型의 문제해결에 적용되는데 반하여 「非組織的 意思決定」은 非定型의 문제 해결에 적용된다.

이상과 같은 기업의 意思決定을 사이몬(H.A. Simon)은 다음과 같이 두 가지로 구분했다

가. 定型的 意思決定(Programmed Decision)

나. 非定型的 意思決定(Non-programmed Decision)

前者는 日常의 反復의 문제 해결에 적합하다. 문제의 구조가 명확하기 때문에 일반적으로 定型化된 手續과 方案에 의해 문제를 처리한다. 그러므로 意思決定者는 일정한 手續과 方針에 의해서 행동하면 되고 代替案을 탐구할 필요는 없다. 그러나 後者は 문제가 새로운 것이고 문제의 構造가 明確치 않기 때문에, 기존의 一定한 手續과 方式으로서는 해결할 수 없는 경우에 적합하다. 문제 해결을 위해선 不確實性속에서 항상 여러가지 代替案을

(26) Kirsh, W. a. a. O., SS. 22-26.

탐구하여야 한다.⁽²⁷⁾ 마찬가지로 「마치」(J.G. March)와 「사이몬」(H.A. Simon)⁽²⁸⁾은 이 상의 두 가지 意思決定의 型을 다음과 같이 표현하였다.

가. 「루틴」의 意思決定(Routine Decision)

나. 革新的 意思決定(Innovative Decision)

前者는 기업의 既存의 「프로그램」에 의해서 문제를 해결하는 형태이고, 後者は 새로운 환경에 따라 문제가 새로워서 기존의 「프로그램」으로서는 도저히 해결할 수 없으므로 새로운 決定을 계속해야 될 경우에 활용되는 형태이다.⁽²⁹⁾

그러므로 經營問題의 性質에 따라 意思決定 構造의 程度가 높은 體系的 意思決定, 즉 定型的 内지 「루틴」의 意思決定이 보다 더 適合할 수도 있고, 반대로 構造의 程度가 낮은 非體系的 意思決定, 즉 非定型的 内지 革新的 意思決定이 더 適合할 수도 있다.

이상과 같은 意思決定構造의 程度의 기준에 따라 政治的 意思決定, 管理的 意思決定 및 業務的 意思決定으로 구분된다. 意思決定構造의 程度가 낮은 非體系的인 意思決定의 「카테고리」에서 政治的 意思決定 혹은 管理的 意思決定이 형성된다. 이에 반하여 業務的 意思決定은 構造의 程度가 높은 組織的인 意思決定의 범주에서 주로 도출된다.

2) 둘째 기준으로서는 意思決定의 價值前提를 들 수 있다.

價值前提(Wertprämissen)는 실제의 情報와 함께 意思決定을 하는데 적극적인 작용을 한다. 經營意思決定의 價值前提是 다음과 같이 두 가지로 구분해서 생각할 수 있다.

가. 個人的 價值의 主觀的인 次元

나. 個人的 價值의 客觀的인 次元

前者는 組織內의 個人的인 價值가 主觀的인 차원에서 實行되는 경우이고, 後자는 個人的인 價值가 이미 權限承認 過程을 통해서 客觀化되도록 한 경우이다. 그러므로 여기서는 體制確立을 위한 公식적이며 연관적인 성격을 띠게 된다. 個人的 價值가 主觀的 次元에서만 실시되고 다른 사람에게 承認權限이 부여되지 않은 상태에서는 政治的 意思決定이 전적으로 이루어진다. 즉 個個人의 價值前提가 절대적으로 크게 미치는 範圍에서는 政治的 意思決定이 形成된다고 할 수 있다. 이에 반하여 個個人의 價值前提가 적게 작용되고 이미 다른 사람에게 許容된 意思決定의 범위가 주어졌을 때는 管理的 意思決定이 형성된다. 여기에는 承認된 指針, 基準 및 規程등이 형성된다. 그러므로 個個人의 價值前提가 절대적으로 강하게

(27) Simon, H.A. The New Science of Management Decision, New York, 1960, p.8.,
韓叢泳, 前揭書, 67面중에서

(28) March J.G. & Simon, H.A. Organizations, John Wiley & Sons, Inc, New York 1958 參照

(29) Kirsch, W. a.a.O., S.25.

영향을 미치느냐 혹은 弱하게 영향을 미치느냐에 따라 政治的 意思決定 혹은 管理的 意思決定으로 구분된다.

이상과 같이 政治的 意思決定, 管理的 意思決定 및 業務的 意思決定의 구분 기준으로써 「意思決定의 構造度」와 「個人의 價值前提」를 들 수 있다. 또 이兩者는 서로 밀접한 관계를 갖고 있다. 이를테면 경영자의 個人價值前提가 强하면 强할수록 意思決定構造의 程度가 非組織的으로 成長하게 되며 있고, 반대로 弱하면 弱할수록 意思決定構造의 程度가 組織的으로 치밀하게 형성되어 있는 것이 일반적이다. 마찬가지로 意思決定의 構造가 치밀하게 짜여진 곳에는 경영자의 個人價值前提가 弱하게 미칠 수 밖에 없고, 반대의 경우는 强하게 미친다. 그러므로 政治的 意思決定의 特징은 組織內의 意思決定의 構造의 程度가 치밀하지 못한 非組織的이고, 非定型의이며 革新的 意思決定을 주축으로 삼고, 동시에 경영자의 個人의 價值前提가 절대적으로 强하게 작용하는 형태이다. 물론 여기에는 組織內의 막강한 權力(Power)의 소유를 필요로 한다. 管理的 意思決定의 特징은 意思決定의 構造가 非組織的이고 非定型의지만 경영자의 個人的 價值前提는 弱하게 작용한다. 業務的 意思決定의 特징은 組織的인 意思決定의 構造에서 經營者の 個人的 價值前提가 극히 弱하게 작용하는 형태이다. 이를 함께 표시하면 <표 7>과 같다.

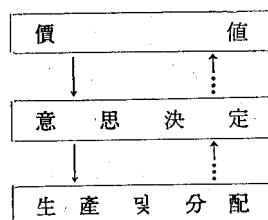
<표 7>

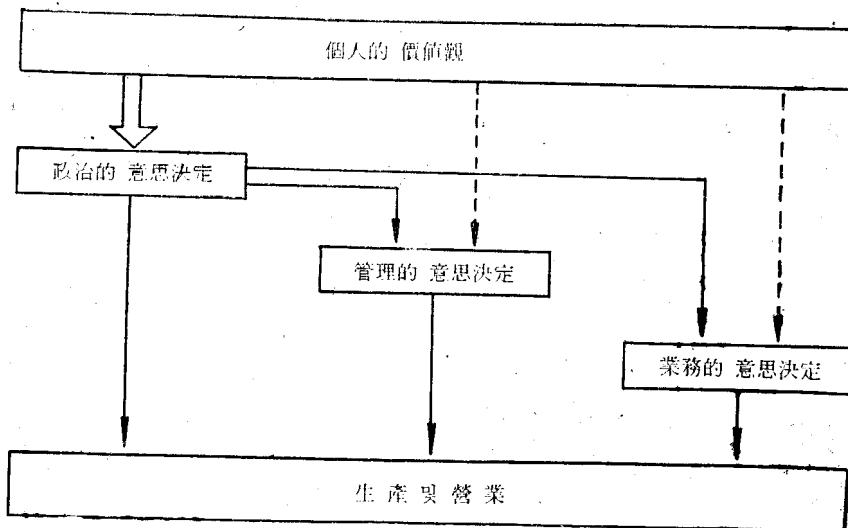
組織		構 造 形 成 程 度	
區分		低	高
大	I. 政治的 意思決定	III. 實現不可能	
小	II. 管理的 意思決定	IV. 業務的 意思決定	

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

經營行動은 다음 <도 23>과 같이 3단계로 구분할 수 있다. 즉 경영자의 價值前提가 意思決定을 통하여 生產 分配의 行動으로 옮긴다. 즉 경영의 구체적인 生產活動은 意思決定에 의해서 또 意思決定은 價值前提의 지배를 받는다. 價值前提가 生產 혹은 分配의 行動으로 실현시키는데 意思決定이란 중간단계가 있다. 이때 意思決定의 類型을 우리는 政治的 意思

<도 23>





(資料 : Kirsch, W. a. a. O. S. 25)

<도 24>

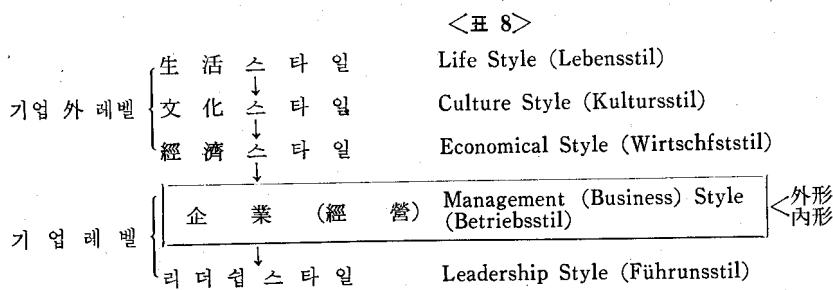
決定, 管理의 意思決定 및 業務의 意思決定으로 다시 세분하여 생각할 수 있다. 이 관계를 다음 <도 24>과 같이 표시할 수 있다.

여기서 간과해서는 안될 점이 있다. 그것은 意思決定의 類型에 따라 「個人價值前提→意思決定→生產 및 分配」를 다음 3가지의 기본 類型으로 구분할 수 있다는 점이다.

- 가. 個人的 가치전제→政治的 意思決定→생산 및 分配
- 나. 個人的 價値前提→管理的 意思決定→생산 및 分配
- 다. 個人的 價値前提→業務的 意思決定→생산 및 分配

경영의 스타일(Management Style)이 政治的 意思決定을 주축으로 직접 生產 및 分配에 가담할 수 있고, 管理的 意思決定을 주축으로 직접 生산 및 分配에 가담할 수도 있다. 또 業務的 意思決定을 주축으로 生산 및 分配에 가담할 수도 있다. 그러나 여기서 어느 것을 택하든간에 이를 뒷받침해주는 體系的인 運營시스템이 있어야만 生產 내지 分配活動이 가능하다. 예컨대 政治的 意思決定을 주축으로 할 경우 이를 잘 실현시킬 수 있는 組織의 뒷받침이 있어야 하고 마찬가지로 管理的 意思決定 또는 業務的 意思決定을 주축으로 할 경우 이를 잘 실현시킬 수 있는 組織의 뒷받침이 있어야 한다. 經營意思決定의 「스타일」에 따라 그 組織의 經營스타일이 정해진다. 즉 企業스타일이 된다.

영어의 스타일은 라틴어의 「Stilius」에 語源이 시작되었다고 볼 수 있는 上位概念부터 下位의 概念을 나열해 보면 <표 8>과 같다. 일반적으로 어떤 시스템이든지 스타일에 따라 組織의 構造와 機能이 달라진다. 기업「레벨」에서 중시되는 것은 經營스타일이 된다.



기업을 外形的 스타일 內形的 스타일로 구분할 수 있다. 前者는 法律的 形態(예컨대, 株式會社, 合名會社) 중심으로 볼 때이고 일반적으로 기업「스타일」하면 이를 의미한다. 후자는 經營意思決定形態(政治的, 管理的, 業務的)를 중심으로 볼 때이고 이를 經營스타일이라 한다. 여기서의 經營스타일은 일반적으로 우리가 管理上에 개개인의 리더가 발휘하는 「리더쉽」보다는 上位의 概念이다. 企業全體의 레벨에서 야기되는 즉 企業行動에서 야기되는 스타일로 생각해야 한다. 예컨대 經營스타일이 個人的 절대적인 價值前提를 기반으로 한 革新的이고, 非體系의이며 非定型의 성격을 띤 「政治的 意思決定型」을 기반으로 한다면 여기에 적합한 組織과 管理가 뒤따라야만 成果(Performance)가 실현될 수 있는 것이다. 만약 이를 뒷받침해 줄 수 있는 體制가 확립되어 있지 않다면 革新的인 政治的 意思決定은 효력없는 經營스타일이 된다.

즉 하나의 經營스타일이 價值가 있는가 없는가는 이를 구현시킬 수 있는 알맞는 體制의 확립이 되어 있느냐 없느냐에 달려 있다고도 할 수 있다. 그러므로 政治의 意思決定의 經營스타일도 目標, 抱括的 및 長期的 計劃과 더불어 狀況에 따라 當面課題 중심으로 한 生產 및 分配의 管理 및 統制를 할 수 있는 體制가 확립되어야 한다.

이와 같은 점은 「管理的 意思決定」이나 「業務的 意思決定」의 經營스타일도 마찬가지다. 일반적으로 이상과 같은 3가지의 經營意思決定의 스타일에 따라 각각 적합한 經營組織이 형성된다.

다음 두가지 이유에서 企業經營에 「政治시스템」에 따른 연구가 요청된다.

(1) 생각컨대 그동안 기업은 치열한 경쟁 속에서 技術, 經濟, 社會, 政治의 환경 변화 속에서, 정확 신속하게 대처할 수 있는 適應시스템으로서의 그의 역할을, 다른 한편으로는 환경변화의 촉매 역할로서 開發「시스템」으로서의 최선을 다하지 않으면 안되겠다. 이제 우리나라의 기업은 국제속의 기업으로서 치열한 경쟁을 당연히 예상해야 하고, 거기에 대처하기 위해서는 종래 「ル틴的」(Routine)이고 「定型的」(Programmed)인 行動에서 탈피하여 「革新的」(Innovative)이고 「非定型的」(Unprogrammed)인 事象을 對象으로 하여 非體系의 意思

決定(Badly Structured Decisions)을 전제로 한 動態的인 經營組織에 대한 연구 검토가 있어야 한다. 그러므로 「힘」(Power)을 초점으로 한「政治시스템」으로서 기업과 그에 따른 경영 조직의 연구가 요청된다.

(2) 그동안 우리나라 기업은 小規模의 所有者「원맨쇼」의in 경영스타일에다 傳統的인 家父長的 이미지가 企業經營에 걸쳐서 대부분의 기업은 최고 경영자의 政治的 意思決定에서 企業行動이 이루어져 있기 때문에 여기서 야기되는 長點을 최대한 살리고 短點을 최대한 줄이는 의미에서 政治的 意思決定의 經營스타일을 살리는「政治시스템」의 연구가 經營學에서도 요청된다. 經營스타일의 특징에 따라 組織시스템의 外形의in 形態를 맞추어 보면 다음 <표 9>로 표시할 수 있겠다.

環境變化에 대처하기 위한 戰略은 「計劃」으로만 끝나는 것이 아니라 이를 效率적으로 어떻게 「實現」시키느냐 하는 「管理」의 體制가 여기에 맞추어 확립되지 않으면 안된다. 즉 「안소프」(H.I. Ansoff)가 제시한 바 있듯이 “戰略計劃에서 戰略管理”(From Strategic Planning to Strategic Management)⁽³⁰⁾의 체제를 확립되어야 한다. 여기에 企業이 오로지 「經濟・社會・技術시스템의」 체제로서는 이를 감당해낼 수 없는「政治시스템」의 차원이 加味되어야 한다는 것이다. 즉 점점 중요성이 고조되고 있는 戰略的 意思決定을 管理할 수 있는「政治시스템」의 체제가 經營組織에 도입되어 革新的이고 意思決定이 生產 내지 分配의 經營成果에 結果될 수 있도록 되어야 하겠다. 經營의 政治시스템을 구현시키기 위해서 우선 政治學에서 「政治시스템」을 어떻게 說明하고 있는가? 「이스톤」(D. Easton)⁽³¹⁾이 제시한 것을 보면 다음 <도 25>와 같다.

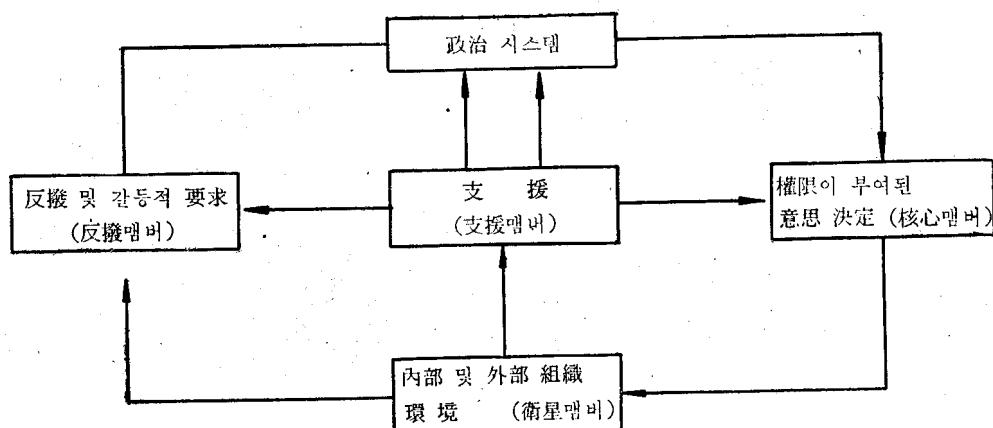
開放시스템으로서 政治시스템은 組織의 外部 및 内部의 環境에 權力(Power)의 영향을 받

<표 9> 内面的 및 外面의스타일(經營 및 企業스타일)

内面의스타일(經營)	外 面 的 스 타 일(企 業)	
政治的决定중심체제 (政治의시스템)	오픈시스템으로서 利益責任센터(Profit Center) 중심으로 外부環境變化에 신속히 대처 할 수 있는 體制	企 業
管理的决定중심체제 (管理의시스템)	의사결정의 구조는 非體系의이지만 주어진 目標, 豫算에 따라 서어비스責任센타(Service Center) 혹은 코스트센타(Cost Center) 중심으로 활동하는 體制	公 企 業
業務的决定중심체제 (業務의시스템)	짜여진 組織의 울타리내에서 모든것이 規範規則의 범위내에서 定型的인 活動을 취하는 體制	行政官公署 敎會・學校

(30) Ansoff, H.I. *op. cit.*, 參照.

(31) Easton, D., A Systems Analysis of Political Life, New York-London-Sydney 1965; Kirsh, W. a. a. O., S. 260. 중에서



(資料 : Kirsh W., a.a.O., S. 26)

<도 25>

는다는 것을 전제로 한다. 그러므로 政治시스템의 投入(Input)은 情報와 더불어 葛藤 内지 反撥이 된다. 이에 대하여 產出(Output)은 권한이 부여된 核心組織(Kernorgan)을 통한 意思決定 내지 手段이 된다. 그것이 組織의 內部 및 外部 環境에 부딪치게 되면 다시 價值 또는 權力의 選定에 대한 反撥이나 실행에 대한 갈등이 導出된다. 그러므로 이를 制壓할 수 있는 支援機構를 확립한다.

이상과 같은 패턴은 政府나 社會 뿐만 아니라 기업과 같은 組織시스템에 있어서도 마찬 가지다. 그러므로 기업 경영에 있어서도 政治的 意思決定을 실현시킬 수 있는 「政治시스템」의 實行者로서 다음 3가지의 權力(Power)소지자를 생각할 수 있다. 즉 核心멤버 내지 조직, 衛星멤버 내지 조직, 支援멤버組織이다.

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

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

셋째, 支援體制를 들 수 있다. 이는 政治프로세스에 직접 關與者는 아니지만 강한 權力所持者로 등장된다. 核心멤버 뿐만 아니라 衛星멤버도 支援멤버 태도를 주시하고 여기에 따라 그의 行動을 취하게 된다. 이러한 점에서 政治的 意思決定의 過程은 최고 경영자의 價值實現에 대한 반발을 강력한 힘을 가지고 직접 혹은 간접적으로 대처하는 葛藤處理의 하나의 과정으로도 볼 수 있다. 이상과 같은 政治시스템을 하나의 組織 혹은 社會의 管理시스-

템으로 효력을 발휘하려면 어떤 能力이 필요한가 여기에 「킬쉬」(Kirsch) ⁽³²⁾의 다음 4 가지를 들 수 있다고 본다.

1. 「사이버네틱」(Cybernetic)의 능력
2. 權力行使能力(Implementation)
3. 支授確保의 能力(Supporting)
4. 和合의 能力(Consensus)

첫째로 環境에 대한 정확 신속한 情報를入手하여 처리할 수 있는 「사이버네틱」의 能力이 있어야 한다. 경영자의 價值 실현을 위해선 核心멤버, 衛星멤버 및 支授멤버에의 利害關係에 대한 정확한 파악에 따른 제반 정보를 처리할 수 있는 機能이 있어야 한다.

둘째로 反撥을 克服할 수 있는 推進能力이 있어야 한다. 政治시스템은 항상 葛藤내지 反撥을前提로 해서 이에 대한 대처를 할 수 있는 능력을 강구해야 한다. 葛藤 혹은 反撥이 전혀 없는 것은 기대할 수가 없기 때문에 政治시스템은 政治的 意思決定을 實行시킬 수 있는 「힘」이 필요한 것이다. 「힘」은 한정되어 있기 때문에 즉 權力資源의 限界가 있기 때문에 效率的으로 活用할 수 있는 能力이 있어야 한다.

셋째, 이상의 權力行使는 權力資源을 現실적인 權力으로 移轉하는 과정으로 볼 수 있다. 이 以外에 權力資源을 安全하게 保護해 주고 또 支授해 주는 機能이 필요하다. 政治시스템은 이와 같은 權力資源을 보호하고 支授해 주는 機能을 확보하지 않으면 안된다.

넷째, 政治시스템의 利害關係者들의 反撥이 심하면 심할수록 權力資源을 많이 확보해야 한다. 그러나 이미 언급한 바 있듯이 權力資源에는 限界가 있는 바, 이의 有用性을 기하기 위해선 利害關係者들의 和合(Consensus)을 구하는 機能과 能力이 필요하다. 생각컨데 지금 까지 經營管理에 「사이버네틱」(Cybernetic)의 能力과 和合(Consensus)의 能力を 강조해왔다. 한편 완전한 「사이버네틱」기능에 의한 情報시스템의 구축은 經營管理의 모든 問題를 해결해 주는 것 같이 소위 經營情報시스템(MIS)을 강조하는 면이 있었다. 다른 한편 利害關係者와 參加的인 和合(Consensus)을 통해 갈등과 반발을 해소시키고 최고 경영자의 個人의 價值를 관찰시킬 수 있다는 行動科學 중심의 相互作用理論을 강조하였다. 그러나 實行過程에서 이 兩面 다 效力의 限界를 免치 못한다는 것이 입증되었다. 情報시스템의 완벽을 강조하는 자는 開放시스템으로서의 企業, 그에 따른 情報시스템의 限界性을 망각한 領서 야기된다. 「오픈시스템」하에서 情報는 「 휴리스틱 어프로치」(Heuristic Approach)가 좋다는 예에서도 政治시스템을 오로지 「사이버네틱」機能만으로서는 유지하기 어려운 것이다. 동시

(32) Kirsch, W. a. a. O., S. 27

에 利害關係者의 相互作用에 의한, 즉 和合(Consensus)의 효력을 절대적으로 신봉하는 行動科學的 어프로치도 企業經營管理에는 하나의 환상(Illusion)에 지나지 않는다는 점이다. 그러므로 經營戰略을 焦點으로 展開되는 企業의 政治시스템 確立에 「사이버네틱」과 「和合」에 대한 能力 이외에 「權力行使의 能力」 및 「支授確保의 能力」도 가져야 한다. 이상과 같은 戰略的 意思決定에 權力資源을 중심으로 한 政治시스템의 개념을 傳統的인 經營組織에서는 政거의 찾아볼 수 없는 바이다. 생각컨대 經營組織展開에 戰略的 意思決定을 중심으로 한 政治시스템의 개념을 도입하는 것은 經營學을 規範的 次元에서 發展시키는 또 하나의 주요한 계기가 될 수도 있다. ⁽³³⁾

생각컨대 經營學의 規範性을 찾기 위해선 組織시스템의 目標, 즉 그의 經營戰略을 찾고
거기에 따른 對策을 모색하는 體系的이고 科學的인 方法論을 모색해야 될 줄로 믿는다.

오로지 試行錯誤의 管理方式에만 經營學의 운명을 전다면 技法爲主의 經營學으로 轉落되어 일시적인 방편이나 미봉책을 강구하는 것으로 끝나 버린다. 그렇게 되면 극히 部分的인 技法이나 심지어 商業的 技術을 가지고 그것이 經營學의 全部인양 생각하는 나머지 法則性과 關聯性을 해명하지도 않고 前近代의 小說로서의 孫子兵法이나 三國誌의 用人法, 흑은 구두쇠 經營學이니 유대인 經營學이니 하는 商業的 내지 似而非的 經營이 되기 쉽다. (34) 요컨대 實踐科學으로서 經營學은 그 展開過程에서 實踐的 規範性(Prakisich-Normative Disziplin)을 찾을 수 있도록 努力하여야 될 줄로 안다. '지금까지 주로 數學的인 「모델」을 활용하여 規範性을 展開시킨 바도 있지만 경영학의 發展을 위해서는 앞으로 事實을 記述分析하고 그것을 論理的으로 體系化하는 記述的 規範性이 또한 요청되는 바이다. 여기에 經營을 戰略的 意思決定의 管理 중심으로 본 「記述的 意思決定論」이 經營學發展에 기여할 수 있는 部門이 크다고 볼 수 있다. (35) 따라서 戰略的 計劃과 管理를 다룰 수 있는 政治시스템의 개념이 企業經營에도 도입되어야 하겠고 이를 통한 經營理論의 規範性과 實踐性을 모색할 계기도 더 한층 찾아볼 수 있다고 생각된다. 이점에 대해서 蘇眞德教授⁽³⁶⁾도 指摘을 하고 있다. 즉, 蘇 教授는 Ansoff의 "From Strategic Planning to Strategic Management"의 書評에서 다음과 같이 言及하고 있다.

“지금까지 經營中心의 管理技法이 經營學의 金科玉條(Codified)로 되어 있다. 이러한 試行錯誤에 의한 管理問題의 解決方法으로서 財務比率分析, 目標에 의한 管理, 資本豫算, 利益

(33) Kirsch W., a. a. O., SS. 27-29.

(34) 崔鍾泰, ‘經營組織論展開에 관한研究’, 前揭論文 251面.

(34) 金鍾玉, (35) 崔鍾泰, 우리 나라企業經營에 있어서 從業員相互作用「시스템」, 韓國經營學會誌, 3輯, 1974, 146面

(36) 蘇彥德：上揭論文參照要望。

計劃, 長期計劃, 戰略的計劃, PPBS, 이슈 어널리시스등이 생겼고, 최근에는 戰略的 포오트폴리오分析이 생겼다. 이상의 技法들은 예를들면 Dupont 會社가 複雜한 業務活動을 다루기 위하여 財務比率分析을 考案하였듯이 그것들이 時間과 空間을 초월하여 萬病通治藥이 될 수는 없다는 것이다. 回顧하여 보면 그 管理技法들은 相互排他的인 것도 아니고 包括的인 것도 아니며, 特殊한 經營問題에 대한 小面(Facet)을 이루고 있어서 相互補完의인 것이라고 할 것이다. 말하자면, 怪常한 疾病에 대한 經驗의in 治療法과 類似한 것이다. 그러나 試行錯誤式의 管理技法으로도 유럽의 競爭者들을 制壓할 수 있었던 大膽한 開拓者精神을 反省하지 않을 수 없게 되었고, 體系의이고 科學的인 洞察을 하는 戰略的 計劃을 利用하게 되었다는 것이다. 그러나 戰略的 計劃은 하나의 計劃이고 意圖일 뿐이며, 그 자체가 行動을 하는 것도 아니고, 눈에 보이게 企業을 變容하는 것도 아니다. 變化를 效果的인 것으로 하려면 通切한 能力を 갖추어야 하며 經營者를 訓練하고 動機賦與를 하는 동시에 戰略的 情報와 流動的이면서 適應力 있는 오픈 시스템과 構造를 필요로 한다. 지금까지의 와글수(Single-Culture)管理에서는 内部構造, 價值, 시스템등의 多樣性으로 因한 混亂이 생겼고 그것을 도저히 管理할 수 없게 되었다. 그러므로 多面的(Multi-Cultural)인 配慮下에서 平和共存體(A Peaceful Co-existence)가 될 수 있는 統合的管理(Integrative Management)가 필요하게 되었다는 것이다. 統合的인 合理性이어야 組織의 政治的 體系(Political System)에서 진정한 政策(Policy)이 될 수 있다. 그러므로 政策이란 選定된 매니지먼트 시스템인 동시에 그것은 環境의 비죤(Vision)을 결정 표현한 것이며, 그 組織의 性格規定, 問題에 대한 聽明度, 戰略과 構造 및 社會體制의 概念을 規定하여 表現한 것이라고 한다.⁽³⁷⁾

多樣性의 갈등을 認定하면서 共存性을 유지할 수 있는 綜合的 管理를 위해선 이미 언급한 「政治시스템」의 管理에 대한 연구가 경영학에서도 필요하다.

「오픈시스템」下에서, 環境變化에 따른 政略的 意思決定에 갈등과 反撥을前提로 한 合目的的管理를 시도하는 「政治시스템」에 대한 연구는 實踐的 規範學으로서의 經營學發展에 한걸음 앞설 수 있으리라 생각된다. 여기에 經營學과 政治學의 「인터디스프리네리」의 관계를 가질 수 있는 바이다. 이는 政治學의 經營學에 대한 一方的인 支援으로 생각해서는 안된다. 相互作用的인 입장에서 經營學이 政治學發展에도 기여하는 것이다. 그것은 지금까지 傳統的인 政治學은 「政治시스템」을 오로지 國家 혹은 地域社會의 次元에서만 다루어 왔지만近代的인 意味에서는 企業을 중심으로한 組織次元에서도 관심을 두기 때문이다. 예컨대 多國的 企業의 政治的 分析이라든가 大企業의 統制과정에서 찾아볼 수 있다. 이러한 組織單

(37) 蘇眞德, 上揭論文에서 발췌.

位에 관련된 政治「시스템」의 실현은 經濟, 技術, 社會 시스템에 대한 이해가 필요한바, 여기에 經營學의 뒷바침이 반드시 필요한 것이다.

이러한 점에서 우리나라 經營組織論 展開에 있어서 輕視하였던 「計劃的 組織變化」(Planned Organization Change; Geplante Organisations Veränderung)論을 앞으로 政治시스템의 管理 입장에서 존중시켜야 하겠고, 따라서 "Change Agent" "Client" "Catalyst"에 따른 計劃的 組織變化는 「오픈시스템」下에 「휴리스틱」(Heuristic)적인 接近方法에 의한 漸增的 變化理論(Incrementation Theory)과 함께 그 중요성을 인식하도록 해야 하겠다.

이상에서 볼때 經營學의 「시스템 어프로치」는 閉鎖的인 次元뿐만 아니라 開放的인 次元의 諸般問題를 解明해 주는데 하나의 길잡이로서 實踐的 規範論으로 經營學 發展에 기여할 수 있으리라 생각된다.

V. 結 言

다음과 같은 몇 가지 點을 吟味하므로서 結言에 대하고자 한다.

가) 實踐科學으로서 經營學은 「實踐的 規範論」(Praktisch-Normativ)으로 展用되어야 한다. 이러한 實踐的 規範論의 展用에 「시스템 어프로치」(System Approach)가 많은 기여를 할 수 있다고 생각된다. 즉 經營의 對象과 方法을 規範的으로 파악하고 동시에 그의 活動을 體系的으로 分析할 수 있는 「시스템 어프로치」의 多角的인 活用이 經營學 展開에 기대된다.

나) 「經營시스템」 어프로치에 다음 3가지 점이 특히 留意된다.

— 「시스템」의 4가지 屬性 즉, 目標性 + 構造性 + 機能性 = 全體性

— 抽象的「시스템 어프로치」와 具體的「시스템 어프로치」

— 「社會・政治시스템」과 「經濟・技術시스템」

— 「開放시스템」과 「閉鎖시스템」

다) 經營의 「技術・經濟시스템」分析에는 「具體的 시스템 어프로치」 내지 「시스템分析」의 방법이, 經營의 「政治・社會시스템」分析에는 「抽象的 시스템 어프로치」 내지 「시스템哲學 및 管理」의 방법이 효과적으로 적용되겠다.

마찬가지로 「閉鎖시스템」에서는 具體的 내지 시스템分析의 방법이, 「開放시스템」에서는 「抽象的」 내지 「시스템哲學」의 방법의 活用이 기대된다.

라) 「組織시스템」, 특히 「企業시스템」을 두고 볼때 지금까지는 이를 오로지 「社會・技術

시스템」으로서만 파악되었다. 그러나 최근 「政治시스템」으로서의 「企業시스템」파악이 존중시 되고 있다. 이는 고조되고 있는 國際競爭 속에서 企業을 둘러싸고 있는 利割關係者들의 「葛藤」을前提로 해서 經營의 課題를 해결하지 않으면 안된다는 것이다. 企業을 「開放시스템」(Open System)으로서 外部 및 内部의 利割關係者들의 相互 葛藤과 反撥을前提로 할 때, 權力(Power)을 초점으로 한 「政治시스템」에 대한 理解가 있어야 한다는 것이다. 그러므로 「政治시스템」으로서의 企業의 성격을 파악해야 한다.

이를테면 「開放시스템」으로서의 企業에는 당연히 外部環境에서 도출되는 權力과 이에 관련된 内部環境의 權力의 生理를 파악하지 않으면 競爭에서 살아남을 수 없는 것이다.

一外部環境으로서 行政府署, 金融機關, 勞動組合, 株主, 消費者등의 갈등을 생각할 수 있고,

一内部環境으로서, 從業員과 經營者, 古參職員과 新入職員, 技能職과 技術職, 現場의 生產職과 事務室의 管理職 사이의 갈등을 생각할 수 있다.

여기에서 企業은 단순한 「社會・技術시스템」 이외에 「政治시스템」으로서도 파악이 되어야 한다. 이점에서 經營學과 政治學의 學際的 關係가 보다 밀접하게 되어야 한다.

그러므로 지금까지 소홀히 취급되었던 「힘(Power)」모으는 政治的 次元이 企業經營에 보다 深層的으로 檢討되어야 하겠다. 특히 成長企業에 있어서 組織管理에 있어서는 이점이 더 한층 요청된다고 볼 수 있다.

마) 그러므로 「非體系的 意思決定」「非定型的 意思決定」 및 「革新的 意思決定」을 기반으로 한 「政治的 意思決定」의 効率化를 기할 수 있는 「시스템 어프로치」가 우리나라 企業經營에 當面課題의 하나이기도 하다.

바) 「시스템 어프로치」에 대한 批判이 물론 있다. 특히 「맑시스트」적인 戰爭과 革命을前提로한 諸 理論들은 두말할 나위도 없다. 「다렌돌프」(R. Dahrendorf), 「말쿠세」(K. Markuse) 등 소위 新社會學者들에 의해서도 많은 批判을 받고 있다.

그러나 經營學展開에 있어서 經營의 諸般問題를 體系的으로 求心點을 파악하고, 또 對策을 誘導하기 위해선 「調和」의 立場에서 전개되는 「시스템 어프로치」의 功勞가 크다고 생각된다. 「社會시스템」과 「그룹시스템」 사이에 存在하는 「組織시스템」을 對象으로 하는 經營學에서는 「組織시스템」의 크기와 그의 行動의 論理로 미루어 보아서 「시스템 어프로치」의 長點이 短點보다 훨씬 더 큰 것이다.

사) 經營學을 하나의 實踐的 規範學으로서 展開시키는 것이 바람직 할 진데, 「시스템 어프로치」는 論理에 의한 規範的思考를 體系的으로 導出해줄 수 있는 「規範性」과 다른 한편 實

際當面課題를 分析 把握하고 對策을 形成시킬 수 있는 實踐的 道具로서 「實踐性」을 內包하고 있는 바이다.

아) 물론 社會科學의 一環으로서 經營學發展에 「시스템 어프로치」 이외에, 여타의 諸方法도 계속 受容되어야 함은 두말할 나위도 없는 바이다. 그런 意味에서 「시스템 어프로치」의 限界와 短點은 계속 다른 諸方法에서 보충되어야 될 줄로 안다.