

## 相異한 環境에 있어서

### 經營의 効率性에 관한 比較經營研究(I)

——그 實證的 接近을 위한 基礎——

#### 慎 侑 根

##### .....<目 次>.....

###### I. 問題의 提起

1. 問題의 背景
2. 研究의 目的

###### II. 研究의 理論的 背景

1. Farmer-Richman 모델(環境的 制約要因)
2. Negandhi-Estafen 모델(經營哲學)
3. Schollhammer 모델(比較經營理論概論)

###### <附錄>

1. Farmer-Richman 모델의 解剖와 定義(要約)
2. Negandhi-Estafen 모델의 變數와 定義
3. Schollhammer 의 比較經營要素別 研究體系

## I. 問題의 提起

### 1. 問題의 背景

최근에 經濟發展을 이루는데 필요한 여러가지 活動과 努力가운데 生產企業體의 效率적인 經營活動이 本質的인 것의 하나로 인식되고 있다. 이러한 經營<sup>1)</sup>의 중대한 역할에 대하여 世界的인 관심과 인식이 高潮됨에 따라 先進工業國의 管理實踐機能이 매우 相異한 環境 또는 風土로 移轉될 수 있으며, 또 여하히 移轉될 수 있느냐 하는 문제는 이 研究에 전념하고 있는 學者뿐만 아니라 經營實踐家에 의하여 그重要性이 더욱 증대되고 있다.

筆者：서울大學校 商科大學 附設 韓國經營研究所 研究員，서울大學校 商科大學 專任講師

1) “經營”과 “管理”에 대한 概念의 차이에 관한 論議는 매우 다양하며 또한 중요하다. 이 論文에서는 일 반적으로 管理라 함은 計劃, 組織, 充員, 指揮, 統制 등과 같은 企業의 内部的 管理實踐機能을 指稱하며, 經營은 보다 包括的인 의미에서 内部的 管理實踐機能은 물론 經營者의 經營哲學(또는 政策), 規範, 行爲, 態度 등을 포함한다. 그러나 경우에 따라서는 經營과 管理가相互交換의으로 쓰여지기도 할 것이다.

사실상 經濟發展의 速度는 經營의 發展에 거의 比例하는 것으로 나타나고 있으며, 先進國의 입장에서 본다면 後進國(또는 開發途上國)의 管理實踐은 後進的이고 非效率的인 것으로 여겨질 것이다. 이것이 사실이라고 한다면, 貧富의 國家들이 다 함께 발전된 管理實踐方法을 開發途上國에 移轉하려는 노력에도 불구하고 왜 이러한 隔差가 생기는 것인가? 이것은 주로 “先進된” 國家로부터 “덜 발전된” 國家로 現代管理概念에 대한 컴퓨니케이션의 부족, 따라서 情報의 交換을 더 필요로 한다는 것인가? 혹은 이것은 西歐的 管理實踐이 매우 상이한 環境的 背景에서 효율적으로 機能化하는데 완전한 包容性이 없다는 보다 본질적인 문제인가? 후자의 경우라면 管理機能의 어느 要素들이 移轉될 수 있으며 어떠한 環境的 條件이 그 이외의 管理要素의 移轉을 排除하는가?

실제로 이러한 문제들에 대한 해답을 提示하는 體系的인 實證的研究는 희소하다. 비교적 최근에 이르러 어느정도의 研究가 先進管理機能을 開發途上國에 導入하고 適用하는 문제에 焦點을 두어 왔으나 뚜렷한 결론이 나타나지 않고 있으며 사실상 일치하지 않은 결과를 보여 주고 있다. 西歐의 管理實踐機能이 상이한 環境에 성공적으로 移轉될 수 있느냐에 대한 의문은 研究者들에 의하여 두개의 서로 다른 觀點을 이루게 하고 있다.

積極論者 또는 “普遍妥當性을 주장하는 者”(universalists)들은 美國의 大企業에서 발전된 기본적인 經營哲學 또는 管理實踐方法은 그것이 어디에서든지 적용된다 할지라도 최대의 效率性을 나타낼 것이라고 결론을 내린다. 이러한 見解는 一般經營管理論에 있어서 이른바 管理過程學派(management process school)의 주장과 相通하는 것으로서, 比較經營分野에 있어서는 Harbison과 Myers의 12個 國家에 대한 管理實踐을 分析한 후에 “現代世界에 있어서는 先進國과 開發途上國의 양쪽에 다같이 적용할 수 있는 經營發展에 관한 일반적인 論理가 존재한다”<sup>2)</sup>는 연구결과 등에 의하여 뒷받침되고 있다<sup>3)</sup>.

반면에 “環境論者”(environmentalists)들은 教育的, 社會的一文化的, 政治的一法的, 經濟的 條件과 같은 環境的 制約要因이 특정한 經營哲學 또는 管理實踐의 效率性을 결정하는 제일차적인 要因이 된다는 것이다. 예컨대, Gonzalez과 McMillan은 브라질에 있어서

2) Frederick Harbison and Charles A. Myers, “Management in the Industrial World,” McGraw-Hill, Inc., 1959, p.117.

3) 이와 같이 經營의 普遍妥當性을 주장하는 주요한 研究들로서는 Maison Haire, Edwin E. Ghiselli, Lyman W. Porter, “Managerial Thinking: An International Study,” Jhon Wiley and Sons, 1966, Barry M. Richman, “The Soviet Educational and Research Revolution: Implications for Management Development,” *California Management Review*, Vol. IX, No. 4, Summer, 1967, pp. 3-15, John Fayerweather, “The Executive Overseas,” Syracuse University Press, 1959, S. Benjamin Parasad, “New Managerialism in Czechoslovakia and the Soviet Union,” *Academy of Management Journal*, Vol. IX, No. 4, December, 1966, pp. 328-36 등을 들 수 있다.

美國의 經營哲學이 적용될 수 있는가를 연구한 후에 經營은 風土의 지배를 받는 (culture-bound), 즉 “美國의 經營哲學은 普遍妥當하게 적용되는 것이 아니다”<sup>4)</sup>라는 결론을 내리고 있다. 역시 많은 연구가 이러한 見解를 뒷받침하고 있다<sup>5)</sup>.

왜 이와 같은 상이한 견해가 導出되는가? 이러한 견해를 지지할만한 理論的, 概念的研究體系가 갖추어져 있는가? 實證的研究를 하는데 있어서 接近法上의 문제가 있는 것은 아닌가? 보다 구체적으로 어떠한 要因들이 상이한 風土에로의 經營의 移轉性에 관한 연구의 발전을 늦도록 하였는가?

다른 研究分野에 비하여 一般經營 및 組織理論은 그 研究範圍가 제한되어 있을 뿐만 아니라 연구의 異質性을 나타내고 있다. 經營 및 組織理論이 學問으로서 등장하기 시작한 것은 20세기 초라 하겠으며, 과거 수십년간은 이질적인 학문의 배경을 가진 여러 學者 또는 經營實踐家들이 놀랄만큼 이 분야의 발전에 공헌하였으나 普遍性을 지닌 理論의 體系化를 이루는데는 미흡하였다. 즉 일정한 組織內에서 내부적인 문제로서 管理實踐에 대하여 접근하였을 뿐 内部管理에 대한 外部的 制約要因의 영향은 周邊의인 것으로 취급한 것이다. 다시 말하면 外部的 環境要因은 대부분의 理論에서 常數로 가정하여 經營을 企業이 활동하는 外部的 環境에 관계없이 黑暗箱子(black box)라고 불리우는 内部管理를 중심으로 전개되었다<sup>6)</sup>.

그러나 Gouldner<sup>7)</sup>가 제시한 組織의 “合理的(rational)” 모델과 “自然的一制度的(natural-system)” 모델 이후 급속히 발전하기 시작한 다른바 “Contingency Theory”<sup>8)</sup>와 특히 최근

4) Richard T. Gonzalez and Claude McMillan Jr., “The Universality of American Management Philosophy,” *Academy of Management Journal*, Vol. IX, No. 1, April 1961, p. 39.

5) Winston Oberg, “Cross-Cultural Perspectives on Management Principles,” *Academy of Management Journal*, Vol. VI, No. 2, June 1963, ff. 141, Kamala Chowdhry, “Social and Cultural Factors in Management Development in India and the Role of the Expert,”와 Shinichi Takezawa, “Sociocultural Aspects of Management in Japan,” 각각 *International Labour Review*, Vol. 94, No. 2, August 1966, pp. 132-147 및 pp. 147-174, Roy Blough, “International Business: Environment and Adaptation,” McGraw-Hill, Inc., 1966 특히 第4, 5, 6章, Leon C. Megginson, “The Interrelationship between the Cultural Environment and Managerial Effectiveness,” *Management International Review*, Vol. VII, No. 6, 1967, ff. 69.

6) 이러한 비판은 최근의 經營 및 組織에 관련된 많은 文獻에서 쉽게 발견할 수 있으며, 특히 本稿 註(12) 參照.

7) Gouldner는 대부분의 組織理論 文獻에 散在해 있는 研究接近法을 검토한 후 두가지의 기본적인 모델, 즉 組織의 合理的 모델과 自然的一制度的 모델로 정리 구분하였다. 이러한 Gouldner의 중요한 구분은 전자의 모델로부터 閉鎖體系(closed system)戰略과 후자의 모델로부터 開放體系(open system)戰略을 組織研究에 제시한 것으로 높이 평가할 수 있다. Alvin W. Gouldner, “Organizational Analysis,” in Robert K. Merton, Leonard Broom, and Leonard S. Cottrell Jr. (eds.), *Sociology Today*, Basic Books Inc., 1959 參照.

8) “Contingency Theory”는 여러가지 각도에서 이해될 수 있겠으나 研究方法論의 으로 볼 때 環境

에 각광을 받기 시작한 比較經營(comparative management)의 연구는 상이한 風土에로의 經營의 移轉性에 관한 實證的研究를 보다 體系的으로 진행시킬 수 있는 轉換期를 마련해 준 것으로 생각할 수 있다.

그러나 현재까지 발전된 Contingency Theory는 일반적인 組織理論의 설명에 主眼點을 두고 있으며 組織內部의 管理實踐面에 깊은 주의가 기우려지지 않았다는 점에서 管理의 移轉性에 관한 實證的인 研究를 主導하는데는 제약된 느낌을 받지 않을 수 없다. 또 최근 까지 比較經營中心의 연구도 이러한 분야에 있어서 획기적이고 한결음 나아간 跳躍臺를 마련해 준 것은 사실이지만 아직까지 그 研究對象範圍가 좁고 研究方法論上의 不完全함을 지적하지 않을 수 없다. 예컨대, 대부분의 연구가 先進經營國家로서 美國을 들고 있으며 연구의 比較對象國으로 유우럽과 라틴아메리카諸國에 집중하여 印度 등을 제외하고는 문자 그대로 風土가 상이한 東洋諸國을 대상으로한 연구(비교적 體系的인)는 거의 없다고 하여도 과언은 아닐 것이다. 뿐만 아니라 아직도 比較經營에 대한 理論的, 概念的 體系의 未確立으로 環境的 要因을 분석하는데 있어서 變化나 상대적인 웨이트를 크게 고려함이 없이 이루어지고 있으며, 環境과 經營哲學 및 管理實踐간의 相關分析에 있어서 環境의 절대적인 영향만을 강조하고 있다. 그러나 무엇보다 상이한 環境에서 반영되는 經營의 効率性<sup>9)</sup>에 관한 變異性을 소홀히 하여 環境的 制約要因과 經營의 効率性, 經營哲學 및 管理實踐과 經營의 効率性에 관한 2段階의인 분석이 행하여 지지 않음으로써 假設을 檢證하는 구체적인 方法論이 결여되어 있는 것으로 이해된다.

또하나 덧붙여 말할 것은 어떤 의미에서 연구의 실질적인 모티베이션과 관련되는 문제

---

의 動態的 特性, 規模, 勞動移動, 經營者간의 관계, 技術 등을 獨立變數로 보고 이에 대한 組織의 反應, 예컨대 組織構造의 變化, 經營活動의 成果 등을 從屬變數로 보아 組織의 外部環境과 組織의 反應간의 依存性(또는 制約性)을 파악하는 것이라 할 수 있다. 이러한 理論의 정립 또는 발전에 크게 공헌한 文獻들로서 대표적인 것으로 James D. Thompson, "Organizations in Action," McGraw-Hill Book Co., 1967과 Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, "Organization and Environment," Richard D. Irwin, 1969 등을 들 수 있다.

- 9) 經營活動의 成果에 대한 用語上的 표현은 다양하다. 그러나 대체로 "effectiveness"와 "efficiency"로 혼용되고 있으며 각자에 따라 임의적으로 사용된다. 서울大學 商科大學 金元鉢教授 編著 "體系經營學辭典," 法文社, 1971, p.32에 의하면 엄밀하게 구분할 수는 없으나 effectiveness는 協同目的의 達成程度를 나타내는 용어로서 "有効性"이라 하고, efficiency는 作業階層이 수행하는 活動의 合理性(즉, 技術의 効率) 또는 有効性과 병렬시켜 協同시스템에 참가한 개인의 만족의 總計로서 "能率"이라고 설명되고 있다. 한편 美國의 Farmer 와 Richman 教授는 經營活動의 成果에 대하여는 effectiveness 라 하고 企業 또는 國家의 制度(組織)의in 經營活動의 成果를 efficiency 라 부르고 있다(Richard N. Farmer and Barry M. Richman, "Comparative Management Economic Progress," Richard D. Irwin, Inc., 1965, p. 46 參照). 이 論文에서는 經營活動 또는 制度의 活動의 成果에 관계없이 일률적으로 "効率性"이라 부르기로 하며, 經營의 効率性에 관한 概念을 구체적으로 나타내는 指標 또는 內容에 대하여는 특히 이 논문 III-5를 參照.

로서 經濟成長에 있어서 經營의 중요성이 低評價되어 왔다는 것이다<sup>10)</sup>. 經濟成長에 관한論議는 經濟學者, 政治學者, 教育學者, 기타 해당부문의 研究者들에 의하여 主導되어 왔으며 經營이 經濟成長에 미치는 영향에 대하여는 받아야 할 만한 價值의 수준이하로 인식되어 왔다. 예컨대, 教育의 効率性을 연구하는 사람들은 한 國家에 있어서의 教育水準을 1人當 國民所得과 비교해 왔으며, 經濟學者들은 1人勞動者의 資本裝備額을 1人當 國民所得과 비교해 왔다. 이들이 의미하는 바는 한 國家가 어떤 教育的 수준에 도달하면, 혹은 어떤 수준의 資本供給이 이루어지면 經濟成長을 더하게 되어 따라서 1人當 所得이 높아지는 것으로 보는 것이다. 이러한 예는 사실로 보여진다. 그러나 이러한 論議만으로는 충분하지 않다. 왜냐하면 1人當 國民所得의 증대는 만일 管理實踐(教育機關 또는 生產企業體의)이 효율적으로 행하여 진다면 더 커질 수 있는 것으로 보이기 때문이다(물론 그 반대의 경우도 성립할 수 있다). 經濟學에서도 企業家的, 管理的 機能이 인식되어 왔다. 그러나 企業內部의 管理實踐은 효율적으로 행하여지는, 다시 말하면 經營은 항상 정확한經濟的 意思決定을 하는 것으로 가정하였다. 일반적으로 經營活動에 대한 이러한 가정과 年淺한 經營學 자체의 발전으로 經濟成長에 대한 經營의 効率性이 기여하는 價值의 인식이 낮아 여러 變數의 다각적 분석을 전제로한 比較經營研究의 인센티브가 적었다고 말할 수 있을 것이다.

## 2. 研究의 目的

이 연구는 經營을 經濟成長에 있어서 하나의 臨界的 要素로 보고 生產企業體의 效率적인 經營이 한 國家에 있어서 1人當 國民所得을 증대시키는 關鍵이 된다는 기본적인 가정을 세우고 있다. 다시 말하면 經營活動을 一國에 있어서 전반적인 環境과 함께 企業 또는 國家의 有形의 經濟的 成果(실제적으로 經營의 効率性으로 평가되는)를 결정하는 獨立變數로 보는 것이다.

이러한 기본가정 밑에서 먼저 최근 比較經營理論의 體系化에 현저하게 공헌한 것으로 간주되는 3個의 모델을 評價함으로써 하나의 實證的 研究를 위한 概念的 모델을 제시하고자 하는 것이 이 연구의 제일차적인 목적이다. 이러한 모델을 설정함으로써,

- ① 企業의 經營活動(또는 經營의 要素)에 가장 엄격하게 제약을 주는 外部的 環境要因을 抽出하고 그러한 環境에서 일어나는 變化와 그 상대적 重要性을 파악하고,
- ② 이러한 環境的 制約要因이 經營의 効率性에 미치는 영향과 동시에 經營活動(經營要

10) 그 이하의 論議는 주로 Farmer and Richman, op. cit., pp. 2-4 參照.

素)이 經營의 効率性에 미치는 영향을 분석하고,

③ 어떠한 經營要素(특히 管理實踐過程)가 어느 정도로 변화하는 環境의 諸條件에 성공적으로 적용될 수 있는가 하는 문제들을 다루려고 하는 것이다.

다시 말하면 이 연구는 先進經營國과 風土가 상이한 開發途上國(韓國)에 있어서 環境的制約要因을 감안하여 經營의 効率性을 최대로 증대시킬 수 있는 內部管理 또는 經營哲學의 移轉性 문제에 대한 해답을 얻기 위한 實證的研究의 기초를 마련하는데 그 목적을 두고 있다.

또한 經營의 移轉性 문제와 관련하여 이와 같은 연구의 결과로 몇 가지 부차적이면서도 중요한 검토가 행해질 수 있을 것으로 기대된다. 첫째로, 實證的研究의 결과를 통하여一般經營 및 組織理論에 관한 妥當性 여부를 확인하는데 공헌할 수 있을 것이다. 예컨대 Contingency Theory의 타당성을 검토함으로써 組織theory에 상당한 含蓄性을 부여할 것으로 기대된다. 둘째로, 效率적인 經營活動을 위한 제안 또는 지침을 마련해 줄 수 있을 것이다. 특히 多國籍企業(multinational corporations)의 經營에서 생기는 이점 또는 반대로 위험성의 정도를 파악함으로써 國際經營의 效率적인 經營原理의範疇가 설정될 수 있다. 또한 現地(韓國) 經營者의 發展計劃에 대한 지침을 제시함으로써 效率적인 經營活動을 유도할 수 있을 것으로 기대된다. 끝으로, 比較經營研究에 있어서 상당한 혼란을 초래하고 있는 用語의 定義上 문제, “科學”으로서의 經營과 “技術”로서의 經營問題와 같은 어려운 課題의 해결과 장래연구를 위해 보다 포괄적인 견지에서 經營理論의 體系化에 어느 정도 기여할 것으로 기대된다.

## II. 研究의 理論的 背景

### 1. Farmer-Richman 모델(環境的 制約要因)

環境의 特性과 環境이 企業經營에 미치는 영향을 연구하는데 있어서 유용한 概念的, 理論的 體系의 대표적인 것으로 Farmer-Richman 모델을 들 수 있다<sup>11)</sup>.

먼저 이 모델을 이해하기 위해서는 이들이 導入하고 있는 4개의 주요 개념을 살펴보는 것이 중요하다.

11) 원래 Richard N. Farmer와 Barry M. Richman의 理論은 “A Model for Research in Comparative Management,” *California Management Review*, Vol. II, No. 2 (Winter, 1964)에 실렸으나, 그 후 그들의 모델은 계속 발전되어 “Comparative Management and Economic Progress,” Richard D. Irwin, Inc., 1965와 “International Business; An Operational Theory,” Richard D. Irwin, Inc., 1966에서 더욱 體系化된 것으로 보인다.

① 比較經營問題(Comparative management problems); 이는 상이한 “風土(cultures)에 있어서 經營의 상대적 效率性 문제”를 의미한다.

② 内部管理(Internal management); 이는 “管理過程, 즉 組織의 目標達成을 위한 人間的 努力과 物質的 資源의 調整”을 의미한다.

③ 外部的 制約(External constraints); 이는 “企業이 활동하고 있는 外部環境의 特性”을 의미한다.

④ 經營의 效率性(Managerial effectiveness); 이는 “生產企業體의 構成員이 그들의 명사된 目標를 달성하는데 나타나는 效率性의 程度”를 의미한다.

Farmer 와 Richman 은 内部的 管理過程과 동시에 經營의 效率性에 대한 外部的 環境變數의 중요성을 강조하면서, “經營에 관한 대부분의 연구는 企業이 활동하고 있는 外部的 環境에 대한 충분한 고려를 하지 않고 黑暗箱子라고 불리우는 内部管理를 중심으로 전개되었다. 外部的 環境이 모든 企業에 동일하다고 가정될 때에는 물론 이러한 接近法이 유효하다. 그러나 國家間의 차이에서 나타나는 바와 같이 環境이 현저하게 상이할 때에는 이러한 經營理論은 效率性의 상대적인 차이를 설명하는데 부적절한 것이다”<sup>12)</sup>라고 지적한다.

다시 말하면, 經營活動을 설명하고자 하는데 있어서는 무엇보다 먼저 企業이 활동하고 있는 環境의 特性을 定義하고 經營者의 潛在的인 활동을 가장 현저하게 제약하는 特性들을 파악하여 分류하는 것이 必須要件이라는 것이다. 이러한 목적을 성취하기 위하여 이들은 이른바 經營의 效率性에 대한 外部的 制約이라고 부르는 環境의 特性的 分類法을 발전시켰으며, 外部的 制約要因과 여러가지의 内部的 管理機能간의 가능한 相關關係를 분석할 수 있도록 하나의 メトリク스를 고안하였다.

Farmer 와 Richman 이 제시하고 있는 4 가지의 環境의 特性的範疇는 다음과 같다.

① 教育的 特性(Educational characteristics): 특정한 國家에 있어서 教育過程의 特質 및 教育에 대한 社會의 態度.

② 社會的一文化的 特性(Sociological-cultural characteristics); 지배적으로 나타나는 構成員의 態度, 價値判斷, 信念, 그리고 이들이 經濟的으로 유도된 行爲와 業務遂行에 영향을 미치게 되는 方向.

③ 政治的一法的 特性(Political-legal characteristics); 한 나라에 있어서 政治制度, 이례율로기, 그리고 特定한 法的 制限.

④ 經濟的 特性(Economic characteristics); 한 나라에 있어서 經濟活動의 수준을 특징지

12) Farmer and Richman, "A Model for Research in Comparative Management", pp. 141-2.

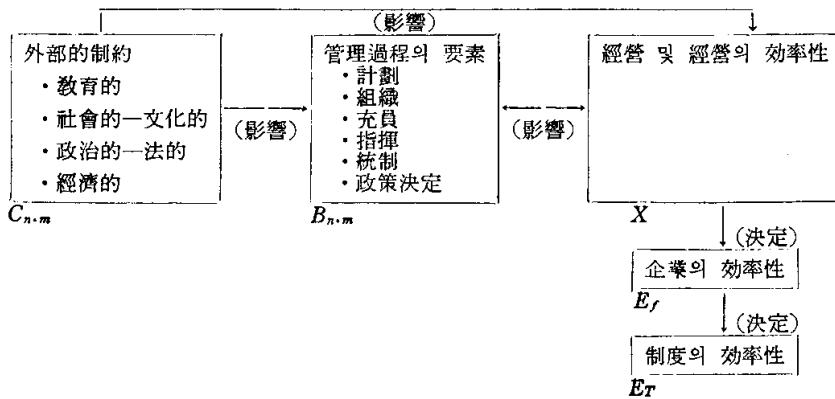
위주는 經濟的 現象의 複合體系, 지지 할 만한 下部組織의 존재여부 등.

위의 각 셋트는 企業의 經營活動을 제약하는 여러가지의 環境的 變數로 다시 區分된다. 이에 덧붙여서 外國企業들은 다섯번째의 環境制約範疇인 “國際的 制約要因(International constraints)”을 첨가하게 되며, 이 國際的 制約要因은 다시 社會的一文化的, 政治的一法的, 그리고 經濟的 要因으로 재구분된다.

Farmer-Richman 모델에 있어서 중요한 가정은 “外部的 制約要因”이 상이한 “風土에 있어서 상대적인 經營의 効率性”을 결정한다는 것이다. 바꾸어 말하면, 일정한 環境條件의 믹스가 經營의 잠재적 効率性에 制約條件이 된다는 것이다.

〈圖表 1〉은 Farmer-Richman 이 설명하는 外部的 制約要因, 內部管理過程, 經營의 効率

〈圖表 1〉 Farmer-Richman 모델의 概念



性, 그리고 企業 및 國家(制度)의 効率性에 대한 諸關係를 圖式化하여 보여주고 있다. 즉 外部的 制約要因은 內部管理過程의 中요한 要素들에 대하여 영향을 미치고, 內部管理過程은 經營의 効率性과 서로 영향을 미치며, 經營의 効率性은 企業의 効率性을 결정하며, 企業의 効率性은 다시 全體制度(國家)의 効率性을 결정한다는 것이다. 한편 外部的 制約要因은 經營의 効率性에 직접 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

이러한 諸關係는 그들이 제시하고 있는 간단한 方程式을 살펴 봄으로써 보다 명백해 질 수 있다.

變數의 定義 :

$E_T$ : 全體의 制度 혹은 國家의 効率性

$E_f$ : 單一企業의 전반적 効率性

$E_I$ : 한 나라에 있어서 平均代表企業의 전반적 効率性

X: 經營의 効率性

$B_{nm}$ : 管理過程의 主要要素

$C_{nm}$ : 環境的 制約要因

基本假設 :

① 全體制度의 効率性은 企業의 効率性에 의존한다.

$E_T \cong \frac{\sum_w E_f}{W}$ , 여기에서  $w$ 는 各企業의 調整된 產出量(額)을 나타내며,  $W$ 는 한 나라全體企業의 總生産量(額)을 나타낸다.

② 平均代表企業(an average representative industrial firm)의 効率性은 全體制度의 効率性을 측정하는데 近似值가 된다.

$$E_f \cong E_T \cong \frac{\sum_w E_f}{W}$$

③ 企業의 전반적인 効率性은 經營의 効率性에 의존한다.

$$E_f = f(X) \text{ 또는 } E_f = f(X)$$

④ 經營의 効率性은 管理過程의 각 주요 要素가 여하히 效率적으로 수행되는가에 의존한다.

$$X = f(B_{11}, \dots, B_{nm})$$

⑤ 管理過程이 여하히 수행되느냐 하는 것은 한 나라에 있어서의 環境的 制約要因에 의존한다.

$B_{nm} = f(C_{11}, \dots, C_{nm})$ , 여기에는 특정  $B$  要素에 대하여 모든  $C$  要因들이 포함되는 것은 아니다.

⑥ 어느 실제 혹은 가상의 企業에 있어서는 經營効率性的 수준이 現存하는 内部的 管理過程으로부터는 영향을 덜 받고, 環境的 制約要因으로부터 직접적인 영향을 받을 수 있다. 즉,  $X = f(C_{11}, \dots, C_{nm})$ 이 포함되어야 한다.

이상의 方程式에서 다음과 같은 두가지 관계가 유도될 수 있다.

⑦  $E_T = f(X)$

⑧  $E_T = f(C_{11}, \dots, C_{nm})$

이들은 보다 구체적으로 環境的 制約要因과 内部管理過程간의 관계를 분석하기 위하여 〈圖表 2〉와 같은 하나의 메트릭스를 제시하고 있다. 즉 이 메트릭스는  $C$  要因과  $B$  要素 간의 관계를 나타내고 있다.

〈圖表 2〉 外部的制約要因과 管理過程의 관계를 나타내는 매트릭스의 例示

外部的 制約要因 管理要素	$C_1$ : 教育的	$C_2$ : 社會的一 文化的	$C_3$ : 政治的一 法的	$C_4$ : 經濟的	I: 國際的
	$C_{11}, C_{12}, \dots, C_{1n}$	$C_{21}, C_{22}, \dots, C_{2n}$	$C_{31}, C_{32}, \dots, C_{3n}$	$C_{41}, C_{42}, \dots, C_{4n}$	$I_{11}, I_{12}, \dots, I_{1n}$
$B_1$ : 計劃과 革新	$B_{11}$ $B_{12}$ $\vdots$ $B_{1n}$				
$B_2$ : 統制	$B_{21}$ $B_{22}$ $\vdots$ $B_{2n}$				
⋮					
$B_{10}$ : 公衆 및 外部關係	$B_{101}$ $B_{102}$ $\vdots$ $B_{10n}$				

예컨대, 이러한 관계는 다음의 等式으로 나타낼 수 있다.

$B_{32} = f(C_{11}, C_{12}, C_{13}, C_{14}, C_{15}, C_{16}, C_{21}, C_{22}, C_{24}, C_{25}, C_{26}, C_{27}, C_{31}, C_{41}, C_{46}, C_{48})$ , 여기에서 특히  $C_{11}, C_{12}, C_{13}, C_{14}, C_{21}, C_{22}, C_{25}, C_{26}, C_{48}$ 이 중요한 變數가 될 수 있다.

즉 위의 等式은 管理過程 中 “權限의 集權化 및 分權化의 程度”는 學識水準, 專門的인 職業 및 技術訓練과 一般的인 中高等學校教育, 高等教育, 特別經營發展計劃, 教育에 대한 態度, 經營者 및 管理에 대한 見解, 權限 및 下級者에 대한 見解, 成就 및 作業에 대한 見解, 社會階級構造와 個人의 流動性, 富 및 物質의 獲得에 대한 見解, 科學的方法에 대한 見解, 企業活動에 대한 적절한 法的 基準, 一般的인 經濟體系, 生產要素의 寄與程度, 社會間接資本과 같은 環境的 制約要因에 支配를 받는다는 것이다.

〈附錄 I〉에서는 이러한 매트릭스를 構成하게 되는 環境的 制約要因( $C_{nm}$ )과 内部管理過程의 要素( $B_{nm}$ )에 대한 주요내용을 열거하고 있다.

## 2. Negandhi-Estafen 모델(經營哲學)

앞의 Farmer-Richman 모델은 주로 企業의 統制範圍을 넘어선 外部的 環境變數가 經營의 効率性에 미치는 영향을 논의한 것이었다. 그러나 한편 經營의 効率性은 企業이 管理機能을 수행해나가는 内部的 政策과 節次, 즉 企業의 經營哲學(managerial philosophy)에 의하여 영향을 받는다는 것을 인식할 수 있다. 企業의 經營活動에 대하여 經營哲學이 미

치는 영향을 연구하여 유용한 概念的 體系를 제시한 것이 바로 Negandhi-Estafen 모델이다<sup>13)</sup>.

그들은 먼저 일정한 技術的 知識(technical know-how) 수준을 가진 일정한 環境에서의 經營의 効率性은 經營者가 수행하는 計劃, 組織, 充員, 指揮, 統制 등의 管理實踐機能에 의존하는 것으로 가정한다. 그러나 이러한 管理過程은 外部的 環境要因과 동시에 經營哲學에 의하여 영향을 받게 된다.

따라서 그들의 모델에서는 다음과 같은 세개의 主要變數를 定義하고 이 變數들이 여하히 작용하는지를 설명하고 있다(세개의 主要變數에 대한 보다 상세한 설명은 〈附錄Ⅱ〉 參照).

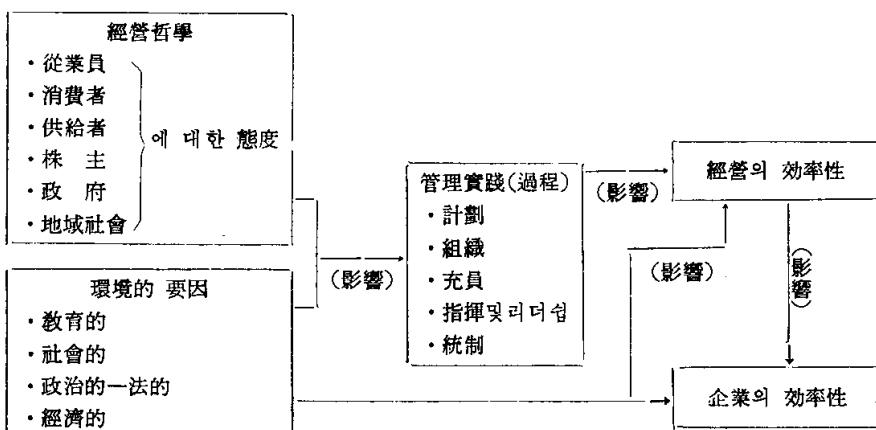
① 經營哲學(Management philosophy): 企業의 目標達成을 위하여 企業이 수립하는 基本政策과 實踐의 厥徧으로서 “관련되는 對內外的 에이전트에 대한 企業의 표현된 또는 묵시적인 態度 혹은 諸關係”를 의미한다.

② 管理過程(Management process): “計劃, 組織, 充員, 指揮 및 리더쉽, 統制”의 管理實踐機能을 의미한다.

③ 經營의 効率性(Management effectiveness): “收益性, 利潤과 賣出額의 變化, 從業員의 土氣, 企業에 대한 公衆의 이미지” 등을 의미한다.

이러한 세개의 變數간에 나타나는 관계는 다음 〈圖表 3〉으로부터 쉽게 이해할 수 있다.

〈圖表 3〉 Negandhi-Estafen 모델의 概念



13) 원래 Anant R. Negandhi 와 Bernard D. Estafen의 모델은 “A Research Model to Determine the Applicability of American Know-How in Differing Cultures and/or Environments,” *Academy of Management Journal*, Vol. VIII, No. 4(December, 1965), pp. 309—316에 제시되었으나, 그 이후 이 기본연구는 각자가 독자적으로 계속 발전시키고 있다. A.R. Negandhi, “A Model

위의 세개 變數간의 관계에 대하여 그들이 제시하고 있는 研究方法을 살펴보는 것은 實證的인 研究를 위해 도움이 될 것으로 보인다. 먼저 그들은 다음과 같은 두 나라에 있는 세개의 會社가 선정되어 있는 것을 전제로 한다.

- i) 美國內에 있는 美國會社(母會社)
- ii) 印度에 있는 美國會社의 從屬會社(subsidiary plant), 그런데 이 從屬會社는 母會社의 經營哲學과 동일한 페턴을 추구하는 것으로 가정한다(즉 母會社와 環境은 상이하지만 동일한 經營哲學을 가지고 있는 것으로 가정한다).
- iii) 印度內에 있는 印度會社, 이는 美國會社와 동일한 하드웨어를 가지고 유사한 技術的方法을 이용하고 있지만 상이한 經營哲學을 가지고 있는 것으로 가정한다(즉 印度에 있는 美國會社의 從屬會社와 環境은 동일하지만 상이한 經營哲學을 가지고 있는 것으로 가정 한다).

보다 용이하게 설명하기 위하여 經營哲學, 管理過程, 經營의 効率性을 다음과 같은 記號로 표시한다.

經營哲學.....X

管理過程.....P

經營의 効率性 .....Z

따라서 美國내에 있는 美國會社(i)會社와 印度에 있는 美國會社의 從屬會社(ii)會社의 經營哲學은  $X_1$  으로 표시되며,  $P_1$  과  $Z_1$  은 각각 美國內에 있는 美國會社의 管理過程과 經營의 効率性을,  $P_2$  와  $Z_2$  는 각각 印度에 있는 美國會社의 從屬會社의 管理過程과 經營의 効率性을, 그리고  $X_3$ ,  $P_3$ ,  $Z_3$  는 각각 印度내에 있는 印度會社(iii)會社의 經營哲學, 管理過程, 經營의 効率性을 나타낸다. 즉 다음과 같은 表로써 각각의 관계를 정리할 수 있다.

	經營哲學	管理過程	經營의 効率性
i) 美國내에 있는 美國會社	$X_1$	$P_1$	$Z_1$
ii) 印度에 있는 美國會社의 從屬會社	$X_1$	$P_2$	$Z_2$
iii) 印度내에 있는 印度會社	$X_3$	$P_3$	$Z_3$

for Analyzing Organizations in Cross-Cultural Settings; A Conceptual Scheme and Some Research Findings," in Negandhi et al., *Comparative Administration and Management: Conceptual Schemes and Research Findings* (Kent, Ohio; Bureau of Economic and Business Research, Kent State University, 1969), 그리고 B.D. Estafen," System Transfer Characteristics: An Experimental Model for Comparative Management Research," *Management International Review*, Vol. X, No. 2-3(1970), pp. 21—34.

위에서 세개 會社의 管理過程은  $P_1$ ,  $P_2$ ,  $P_3$ 로 차이가 나타나는 바,  $P_1$ 과  $P_2$ 의 차이는 環境的 要因에 의하여,  $P_2$ 와  $P_3$ 의 차이는 經營哲學에 基因하는 것으로 가정할 수 있다. 만일 印度에 있는 美國의 從屬會社가 印度內에 있는 印度會社보다 經營의 効率性이 더 높다면, 전자의 管理過程이 후자의 管理過程 보다 효율적이고 따라서 후자는 經營의 効率性을 적어도 전자만큼 높이기 위하여  $P_2$ 를 模倣(copying)하게 될 것이다. 그러나 印度내에 있는 印度會社가  $P_2$ 와 같은 管理過程을 수행하기 위하여는  $X_3$ 로부터  $X_1$ 으로 經營哲學을 변경시켜야 할 것이다.

요컨대, Negandhi-Estafen 모델은 母會社(美國의)와 해외에 있는 從屬會社의 經營哲學이 본질적으로 동일하다는 것을 가정하고, 環境的 要因은 해외에 있는 會社(美國의)와 現地會社(印度내에 있는 印度會社)가 동일하기 때문에 결국은 양자간의 經營의 効率性에 있어서의 차이는 經營哲學의 차이로 귀결된다는 것이다.

### 3. Schollhammer 모델(比較經營理論정글)

Schollhammer는 비교적 새로운 학문의 영역으로서, 1960年경부터 급속히 발전되어온 比較經營에 관한 여러가지의 概念的, 理論的 研究體系를 분류, 분석, 평가하고 이를 통하여보다 포괄적이고 통합적인 연구모델을 제시하려고 시도한다<sup>14)</sup>.

그는 Koontz가 1961年에 그 유명한 "The Management Theory Jungle"<sup>15)</sup>이라는 타이틀로 經營理論에 크게 공헌한 學派를 6 가지로 분류하고 이들간에 나타나는 普遍性을 강조함으로써 經營理論의 體系形成에 발전을 가져온 것과 같이 比較經營理論에 있어서도 새로운 관점에서 정글이 형성되고 있으므로 어떤 秩序가 필요한 것이라고 주장한다.

Schollhammer가 분류 제시하고 있는 比較經營理論에 관한 接近法과 각각의 주요한 내용은 다음과 같다.

- (1) 比較經營에 대한 社會的一經濟的 接近法(Socio-economic approach to comparative management)

이 接近法의 기본전제는 經營 또는 經營者가 經濟發展과 產業化過程에 있어서 觸媒的

14) Hans Schollhammer, "The Comparative Management Theory Jungle," *Academy of Management Journal*, Vol. 12, No. 1, March 1969, pp. 81—97.

15) Harold Koontz, "The Management Theory Jungle," *Academy of Management Journal*, Vol. IV, No. 3, Dec., 1961, pp. 174—188 參照. 그는 經營理論에 관한 學派를 ① 管理過程學派(management process school), ② 實證學派(empirical school), ③ 人間行動學派(human behavior school), ④ 社會制度學派(social system school), ⑤ 決定理論學派(decision theory school), ⑥ 數學學派(mathematical school)로 구분하고, 이들의 각각이 經營의 接近法에 대하여 오리엔테이션

役割(catalytic agent)을 한다는 것이다. 즉 이 接近法은 比較經營(혹은 國際的 經營)에서 일정한 社會的, 經濟的 條件과 經營實踐과의 相互關係 또는 相互作用을 강조한다. 이러한接近法은 Harbison과 Myers<sup>16)</sup>에 의하여 비롯되었고 그후 McClelland<sup>17)</sup>, Hagen<sup>18)</sup> 등에 의하여 많은 진전을 가져 왔다.

比較經營에 대한 社會的一經濟的 接近法은 管理的 行爲의 패턴을 지배하거나 또는 강력하게 영향을 미치는 經濟的 條件과 社會的 規範에 대한 분석을 시도하는데 유용한 연구의 수단을 제시 발전시켰다. 그러나 한편 흔히 그 분석결과가 모호하고 예측한 결과에 대한 뒷받침이나 規範的인 설명이 부족하다. 比較經營에 대한 이 接近法의 또하나의 약점은 巨視的 分析에 치우친 나머지 管理的 行爲에 있어서 개인간의 차이 또는 일정한 사회에 있어서 기업간의 차이에 대한 接近이 결여되어 있는 것이다. 뿐만 아니라 環境的 差異를 분석하는데 있어서 社會學者와 文化人類學者가 특히 관심을 가지고 있는 점에 주로 국한되었다는 것이 또 하나의 약점으로 지적되고 있다.

(2) 比較經營에 대한 生態學的 接近法(Ecological approach to comparative management)  
앞의 Farmer-Richman 모델이 比較經營에 대한 生態學的 接近法의 대표적인 예에 속한다. 즉 이 接近法은 企業을 生態的 制度의 하나로 보고, 外部的 環境要因이 企業에 있어서 經營의 効率性을 결정하며 또 企業의 効率性은 총체적인 經濟의 効率性을 결정한다는 가정을 세우고 있다. 따라서 外部的인 環境要因과 企業간의 相互關係를 집중적으로 연구 분석하는데 그 초점을 두고 있다.

生態學的 接近法을 이용하여 比較經營理論의 定立에 공헌한 다른 學者로 Blough<sup>19)</sup>, Hall<sup>20)</sup>을 들 수 있다. Blough는 企業의 意思決定에 영향을 미치는 環境的 要因으로 政府政策, 文化的 特性, 經濟發展의 段階를 들고 그 영향을 분석하였다. 한편 Hall은 Blough가 특히 經濟政策을 企業의 經營活動에 제 일차적 環境要因으로 보고 있는데 반하여 文化的, 社會的 環境要因의 분석에 역점을 두었다.

과 강조하는 점이 다르다 할지라도 이들은 공통적으로 적어도 한가지의 특성, 즉 각각의 理論體系에서 論議하는 여러가지 現象은 “普遍的(universal)” 특성을 가지고 있다고 설명한다.

16) Ibid.

17) David C. McClelland, "The Achieving Society," D. Van Nostrand Co., 1961.

18) Everett E. Hagen, "On the Theory of Social Change," The Dorsey Press, 1962.

19) Ibid.

20) Edward T Hall, "The Silent Language," Doubleday Co., 1959 및 "The Silent Langnage in Overseas Business," *Harvard Business Review*, May-June, 1960, pp. 87—96.

사실상 많은 實證的인 연구가 比較經營에 대한 이 接近法의 概念的 건전성을 검증하는데 뒷받침하고 있다. 그러나 간과할 수 없는 이 接近法의 약점은, 첫째로 個別企業은 外部的 制約要因에 대하여 근본적으로 受動的이라고 가정함으로써 그 결과 企業의 環境에 대한 適應의 필요성을 지나치게 강조한 나머지 企業經營의 특정한 外部的 條件에挑戰할 수 있는 選擇的 活動에 충분한 주의가 기우려 지지 않았다. 다시 말하면 生態的 接近法은 變化의 主體(a change agent)로서 經營의 역할을 일반적으로 무시하였다는 것이다.

또 하나의 약점은 이 接近法이 實證的으로 모든 環境的 條件은 상호관련되고 동시에 企業活動에 대한 環境의 영향이 累積的 또는 均等하지 않다는 사실을 포착하지 못하고 있는 것이다. 이론적으로는 外部的 制約要因의 標本을 抽出하는 것이 가능하지만 實證的으로는 일정한 外部的 制約要因이 内部管理實踐과 經營의 効率性에 미치는 영향을 정확히 평가한다는 것은 거의 불가능한 일이다. 다시 말하면 實證的 研究의 기초로서 比較經營에 대한 生態學的 接近法은 操作上의 결함이 있는 것이다.

### (3) 比較經營에 대한 行動主義的 接近法(Behavioral approach to comparative management)

이 接近法은 상이한 風土에 있어서 經營者의 전형적인 行爲에 편, 특정한 經營態度에 대한 動機形成, 個人 및 小集團과의 관계에 초점을 두고 있다. 比較經營에 있어서 이러한 研究方向을 설정한 대표적인 學者가 바로 Negandhi, Estafen이며, 그들은 經營의 効率性은 管理實踐(過程)의 函數이며 또 管理過程은 經營哲學 또는 政策을 具現하는 經營層의 行爲의 特性의 합수라고 주장한다.

이들의 理論은 그 모델에 포함되는 여러 要素들의 選定이 자의적이며, 단순히 표면화된 管理的 行爲에 초점을 두었다는 점에서 피상적이라는 비판을 면하지 못한다. 즉 이 모델의 概念은 일정한 管理的 行爲의 原因에 대하여 포괄적인 설명이 부족하다는 약점을 지니고 있다. 그러나 한편 實證的 研究를 위해 용이하게 선정할 수 있는 몇개의 統制可能한 變數를 제시하고, 또한 個別企業내의 經營活動과 管理的 行爲에 주안점을 둘으로써 比較經營에 대한 巨視的 接近法과는 크게 대조적인 微視的 側面을 강조하였는데 공헌을 하고 있다.

Negandhi, Estafen의 연구 외에도 이 接近法을 적용한 연구로서 괄목할만한 것으로는 Haire, Ghiselli, 그리고 Porter의 管理的 行爲, 態度, 滿足에 관한 實證的 比較研究<sup>21)</sup>,

21) Ibid.

Perlmutter 와 Thorelli 의 多國籍企業에 적용할 수 있는 比較經營(經營哲學)에 대한 概念的 모델<sup>22)</sup> 등을 열거할 수 있다.

일반적으로 比較經營에 대한 行動主義的 接近法은 그 오리엔테이션이나 깊이가 다양하다. 그러나 대체로 이 接近法은 상이한 風土的 背景에서 나타나는 管理的 行爲와 態度에 대하여 직접적이고 명백하게 초점을 맞추었고, 一般經營理論의 行動主義學派에서 발전된 實證的 研究方法論과 知識體系를 比較經營研究에 적용하는데 기여하고 있다. 반면에 社會心理學의 側面을 지나치게 강조하고 있으며, 여러 國家에 있어서 管理的 行爲의 同一性과 相異性에 관한 다양한 情報는 논리적이고 포괄적인 比較經營理論의 體系化에 이용되지 않을 수 있다.

#### (4) 比較經營에 대한 折衷的一實證的 接近法(Eclectic-empirical approach to comparative management)

오늘에 이르기까지 比較經營研究에 대하여 量的으로主流를 이루고 있는 것은 折衷的一實證的 接近法이라 할 수 있다. 이 接近法은 研究者들이 포괄적인 比較經營概念을 발전시키려 하거나 검증하려는 노력보다는 특정한 사실을 발견하는데 실제적으로 용이한 研究體系를 도입하고 있다는 점에서 折衷的이다. 이範疇에 속하고 있는 대부분의 연구는 實證的 研究方法을 채택하고 있으며 여러 國家간에 나타나는 管理的 態度와 實踐에 관하여 설명하려고 한다.

이러한 折衷的一實證的 接近法은 비교적 빨리 比較經營에 대한 知識의 實庫를 마련할 수 있게 하며, 實證的 研究로부터 一般化된 知識體系가 장래의 研究에 指針이 될 수 있다는 점에서 새로이 발전하는 比較經營 分野에 공헌하는 것으로 보인다. 그러나 아직까지 대부분의 연구가 특정한 몇 나라의 經營實態 分析에 그치고 있으며 각 연구가 서로 다른 특징적인 면을 추구하고 있어 문자 그대로 “比較”하는 데에는 어려운 점이 있다.

지금까지 살펴 본 比較經營에 대한 네개의 주요 接近法은 그 강조하는 면에 있어서 어느 정도의 類似性도 있으나 상당한 차이가 존재하고 있음이 명백하다. Schollhammer는 이러한 차이점에 대한 原因을 追跡함으로써 比較經營理論이 정글을 형성하고 있는 이유를

22) 이 연구는 원래 Howard V. Perlmutter, "L'entreprise international-Trois conceptions," *Revue Economique et Sociale*, XXII, No. 2 (May, 1965), pp. 151-165에서 제시되었고 끝이어 Hans B. Thorelli, "The Multi-National Corporation as a Change Agent," *The Southern Journal of Business* (July, 1966)에서 더욱 발전되었다.

설명하고 있으며<sup>23)</sup>, 이 混亂을 극복하기 위해서는 實證的으로 유도된 比較經營의 다양한 知識體系가 普遍性을 具現하는 방향에서 통합되는 것이 요구된다고 한다.

이러한 관점에서 그는 比較經營理論에 있어서 i) 적합한 現象의 記述과 적절한 說明의準備, ii) 標準化되고 客觀的인 測定을 통하여 觀察된 現象의 評價, iii) 豫測的인 特性을 지닌 一般原理의 定立의 세 가지 過程을 論理的이고 合理的인 研究段階라고 주장하면서 i)의 記述과 說明에 포함되어야 할 내용과 ii)의 評價의 客觀的 基準에 대하여 어느정도 포함적인 研究體系를 제시하고 있다(상세한 研究體系의 내용에 대하여는 〈附錄Ⅲ〉 參照).

(1) 比較經營要素 : 記述과 說明의 焦點

- ① 專門家로서 經營者
- ② 管理的 規範 및 價值
- ③ 管理的 行動 및 決定
- ④ 管理的 態度
- ⑤ 管理的 葛藤 및 葛藤의 解決
- ⑥ 組織내에 있어서 管理的 諸關係의 構成
- ⑦ 制度로서의 經營과 外部의 環境과의 相互作用

(2) 比較經營要素 : 評價의 焦點

- ① 管理的 決定의 合理性
- ② 經營의 効率性

23) Schollhammer는 각 接近法에 차이가 나타나고 있는 원인을 다음과 같이 설명하고 있다. 먼저 일반적인 원인으로서 比較經營을 定義하는데 있어서 語義上의 차이를 간과할 수 없으며 특히 經營, 經營哲學, 環境的 制約要因 등과 같은 대표적 用語의 定義에 혼돈을 초래하고 있다는 것이다. 그러나 이보다 더욱 중요한 것은 比較經營分野에 대한 명백한 영역이 설정되어 있지 않고, 특히 國際經營을 설명하는데 있어서 나타나는 바와 같은 “境界의 混亂(demarcation conflict)”은 比較經營에 대한 연구가 社會學, 政治學, 文化人類學, 經營學과 같은 接近法이 상이한 학문에 기반을 둔 다양한 학자들에 의하여 이루어졌다는 점에서 가중되고 있다.

이러한 일반적인 원인의에 比較經營理論의 경계를 형성하게 하는 보다 특별한 이유는 첫째로, 한 國家내에 있어서의 經營活動과 管理的 行爲에 대하여 부적절하게 초점을 맞추었다는 것이다. 즉 많은 연구가 일정한 國家에 있어서 상당한 정도의 環境的 條件의 同一性과 管理的 行爲의 同質性을 가정하고 있으나 그 결과 한 國家에서의 상당한 地域간의 차이를 무시하여 歪曲된 결론을 가져 올 수 있다는 것이다. 둘째로, 한 國家에 있어서 管理的 階級(管理層의 構成)도 역시 상당한 異質性을 示顯하고 있다. 즉 專門經營者, 所有經營者, 大規模 또는 小規模企業의 經營者는 教育的 背景이 매우 상이하고 일괄적으로 傳統的 規範을 포옹하지 않으며 또 環境的 條件에 대하여 유사한 패션으로反應하지도 않는다. 이러한 차이점이 어떠한 比較經營接近法에 있어서도 대표적인 實證的 證據를 제시하지 못하는 원인이 되고 있는 것이다. 요컨대, 比較經營理論 경계가 형성되는 것은 적어도 어느 면에 있어서는 여러 가지 형태의 概念的 오리엔테이션에 대한 實證的 證據를 제시하는데 있어서 研究目標의 異質性으로부터 나타나는 결과라고 지적한다. Schollhammer, op. cit., pp. 91-93.

③ 企業의 効率性

④ 總體的 經濟効率性

Schollhammer의 研究에 있어서 한가지 특기할 만한 것은 經營의 効率性은 外部的 環境要因이 가능한한 排除된 經營活動의 成果로서 他企業, 產業, 全體經濟組織의 成果와 相對的인 比較로서 生產, 마아케팅, 財務, 人事의 計量的 指標로 표시될 수 있는 것이며, 企業의 効率性은 經營의 効率性 플러스 外部的 環境要因의 函數로 보고 있다는 것이다. 또 한 그의 研究는 단적으로 표현하여 “記述과 說明의 焦點”에 해당하는 變數들이 獨立變數로, “評價의 焦點”에 해당하는 變數들이 從屬變數로 이해될 수 있어 實證的 接近上 비교적 용이한 研究體系를 제시하고 있는 것으로 평가 된다.

附錄 1 : Farmer-Richman 모델의 解剖와 定義(要約)

I. 國家制約要因

C<sub>1</sub> : 教育的 特性

- 1.1 學識水準
- 1.2 專門의인 職業 및 技術訓練과 一般的인 中高等學校教育
- 1.3 高等教育
- 1.4 特別經營發展計劃
- 1.5 教育에 대한 態度
- 1.6 要求에 韻應하는 教育의 範圍 및 程度

C<sub>2</sub> : 社會的一文化的 特性

- 2.1 經營者 및 經營에 대한 見解
- 2.2 權限 및 下級者에 대한 見解
- 2.3 社會의 각 組織相互間의 協同
- 2.4 成就 및 作業에 대한 見解
- 2.5 社會階級構造와 個人의 流動性
- 2.6 富 및 物質의 獲得에 대한 見解
- 2.7 科學的 方法에 대한 見解
- 2.8 危險負擔에 대한 見解
- 2.9 變化에 대한 見解

C<sub>3</sub> : 政治的一法的 特性

- 3.1 企業活動에 대한 法律의 內容

- 3.2 國防政策
- 3.4 外交政策
- 3.5 政治的 安定性
- 3.6 政治組織
- 3.7 法律의 伸縮性

#### C<sub>4</sub> : 經濟的 特性

- 4.1 一般的의 經濟體系
- 4.2 中央銀行制度 및 金融政策
- 4.3 財政政策
- 4.4 經濟的 安定性
- 4.5 資本市場의 構造
- 4.6 生產要素의 寄與程度
- 4.7 市場規模
- 4.8 社會間接資本

## II. 國際的 制約要因

### I<sub>1</sub> : 社會的一文化的 制約要因

- 1.1 國家의 이데올로기
- 1.2 外國人에 대한 態度
- 1.3 國民主義의 性格과 程度

### I<sub>2</sub> : 法的一政治的 制約要因

- 2.1 政治的 이데올로기
- 2.2 外國企業에 대한 法的 基準
- 2.3 國際的 組織 및 協定義務
- 2.4 經濟同盟
- 2.5 輸出入制限
- 2.6 國際投資의 制限
- 2.7 果實送金制限
- 2.8 外換統制

### I<sub>3</sub> : 經濟的 制約 要因

- 3.1 一般的의 収支均衡狀態
- 3.2 國際貿易 폐단
- 3.3 國際金融機構의 會員權과 義務

### III. 管理過程의 主要要素

#### B<sub>1</sub> : 計劃 및 革新

- 1.1 基本組織目標
- 1.2 計劃의 形態
- 1.3 計劃 및 計劃樹立의 時間間隔
- 1.4 計劃에서 明示하고 있는 企業活動의 程度 및 範圍
- 1.5 計劃의 伸縮性
- 1.6 計劃樹立 및 意思決定에 利用하는 方法, 技法, 手段
- 1.7 計劃樹立에 있어서 從業員 參與의 程度와 効率性
- 1.8 計劃樹立過程의 管理的 行爲
- 1.9 計劃樹立에 있어서 情報歪曲의 程度 및 範圍
- 1.10 科學的 方法의 効率性 程度 및 範圍
- 1.11 革新 및 危險負擔의 性格, 範圍, 速度
- 1.12 變化와 革新 導入의 難易性

#### B<sub>2</sub> : 統制

- 2.1 部門機能, 예컨대, 生產, 마아케팅, 財務, 人事에서 利用하는 戰略的 統制方法과 統制基準의 形態
- 2.2 統制技法의 形態
- 2.3 統制를 위한 情報词汇와 制度의 性格과 內容
- 2.4 矯正的 活動을 위한 時期選擇과 節次
- 2.5 人事統制에 대한 強度
- 2.6 全般的인 統制方式에서 處起되는 意圖하지 않은 結果의 範圍 및 性格
- 2.7 計劃達成에 있어서 統制方式의 効率性

#### B<sub>3</sub> : 組織

- 3.1 代表企業과 그 主要 單位의 規模
- 3.2 權限의 集權化 및 分權化의 程度
- 3.3 專門化的 程度
- 3.4 監督幅
- 3.5 部門化 및 活動의 配分, 씨어비스部門의 範圍와 活用度
- 3.6 一般스탈 및 專門家의 範圍와 活用度
- 3.7 機能的 權限의 範圍와 活用度
- 3.8 權限 및 責任의 諸關係에 관한 組織의 混亂과 摩擦의 範圍와 程度.
- 3.9 委員會 및 集團意思決定의 範圍와 活用度

3.10 非公式組織의 性格, 範圍, 活用度

3.11 公式的 組織構造의 伸縮性 程度와 範圍

B<sub>4</sub> : 充 員

4.1 募集方法

4.2 選拔 및 昇進基準

4.3 人事考價의 技法 및 基準

4.4 職務記述書의 性格과 利用

4.5 報償水準

4.6 訓練計劃 및 活動의 性格, 範圍, 時間

4.7 非公式的 個人開發의 範圍

4.8 休職 및 解雇에 관한 政策 및 節次

4.9 必要하지 않은 從業員의 解雇에 대한 難易性

4.10 必要한 技術과 能力を 가진 構成員의 確保와 維持에 대한 難易性

B<sub>5</sub> : 指揮, 리더쉽, 모티베이션

5.1 權威主義的 經營 對 參與的 經營의 程度 및 範圍

5.2 管理者 모티베이션의 技法 및 方法

5.3 非管理者 모티베이션의 技法 및 方法

5.4 監督方法

5.5 意思疎通體系 및 技法

5.6 意思疎通의 非效率의 程度 및 範圍

5.7 一般的의 모티베이션의 難易性

5.8 個人, 作業集團, 部門, 그리고 企業全體의 利害關係와 目標간에 存在하는 同一性의 程度 및 範圍

5.9 各階層의 構成員간에 나타나는 信賴, 協同 혹은 葛藤, 不信의 程度 및 範圍

5.10 構成員들의 挫折感, 勤怠, 移動의 程度 및 範圍

5.11 制約의 作業指針, 非效率의 交渉, 葛藤 등으로부터 起起되는 不必要한 時間 및 努力의 程度 및 範圍.

B<sub>6</sub> : 마아케팅

6.1 製品系列

6.2 販賣經路와 消費者의 形態 및 所在地

6.3 價格設定

6.4 促進活動

B<sub>7</sub> : 生產 및 調達

7.1 部分品 등의 自體生產 또는 購入

- 7.2 主要供給者의 數, 形態, 所在地
- 7.3 主要材料의 調達時期
- 7.4 平均在庫水準
- 7.5 操業의 最小, 最大, 平均規模
- 7.6 生產活動의 安定性程度
- 7.7 主要製品의 生產에 投入된 生產要素의 構成 內容
- 7.8 基本的 生產工程
- 7.9 自動化 및 機械化의 範圍

**B<sub>8</sub> : 調査研究 및 開發(R & D)**

- 8.1 調査研究 및 開發活動의 性格 및 範圍

**B<sub>9</sub> : 財務**

- 9.1 資金調達의 形態
- 9.2 資本의 源泉
- 9.3 資本의 運用
- 9.4 資本의 保護
- 9.5 利益의 分配

**B<sub>10</sub> : 公家 및 外部關係**

- 10.1 對消費者關係
- 10.2 對供給者關係
- 10.3 對投資家 및 債權者關係
- 10.4 對勞動組合關係
- 10.5 對政府關係
- 10.6 對地域社會關係

**附錄 2 : Negandhi-Estafen 모델의 變數와 定義**

**I. 經營哲學**

i) 모델에 있어서 經營哲學의 概念은 다음과 같은 企業의 관계된 對內外的 에이전트에 대한 表示된 또는 默示的인 態度 혹은 諸關係로서 표현된다.

- (1) 消費者에 대한 企業의 態度
- (2) 地域社會에 대한 企業의 關聯程度
  - ① 地域社會 福祉活動
  - ② 教育機構
- (3) 企業과 각종 政治組織機構와의 關係

- (4) 勞動組合 및 勞組指導者에 대한 企業의 態度와 關係
- (5) 企業과 從業員과의 關係
- (6) 企業과 供給者 및 分配者와의 關係

## II. 管理過程

이 모델에 있어서 管理過程은 經營者가 計劃, 組織, 指揮, 充員, 統制의 諸機能을 遂行하는 方法을 말한다. 이들 諸機能면에서 研究分析되어야 할 細部 項目은 다음과 같다.

管理的 機能	研究의 特定要素
(1) 計劃	<ul style="list-style-type: none"><li>① 履行期間</li><li>② 計劃權限의 所在</li><li>③ 計劃樹立에 이용하는 方法, 技法, 手段</li></ul>
(2) 組織	<ul style="list-style-type: none"><li>① 權限—責任關係</li><li>② 組織圖表</li><li>③ 集權化 및 分權化의 程度</li><li>④ 監督幅</li><li>⑤ 專門化의 程度</li><li>⑥ 非公式組織의 活用度 및 非公式集團에 대한 管理層의 態度</li><li>⑦ 活動의 配分 및 部門化</li><li>⑧ 斯特專門家の 活用度 및 라인執行者와의 關係</li></ul>
(3) 充員	<ul style="list-style-type: none"><li>① 人事考課, 選拔, 訓練의 方法</li><li>② 昇進基準</li><li>③ 經營者開發方法</li></ul>
(4) 指揮 및 리더십	<ul style="list-style-type: none"><li>① 上部層構成員(經營者)에 대한 모티베이션 方法</li><li>② 作業者에 대한 모티베이션 方法 및 技法</li><li>③ 意思疎通技法</li><li>④ 監督方法</li></ul>
(5) 統制	<ul style="list-style-type: none"><li>① 상이한 部門機能, 即 財務, 生產, 마아케팅 등에 사용하는 統制技法</li><li>② 統制基準의 形態</li><li>③ 情報취득制度 및 續正的 活動을 위한 節次</li></ul>

## III. 經營의 効率性

다음 要素 혹은 要因들이 經營의 効率性 程度를 把握하는데 도움이 되도록 提示되고 있다. 이들은 包括的인 것은 아니지만 이 要素들을 結合함으로써 經營의 効率性에 대한 전반적인 아이디어를 提供할 수 있을 것이다.

- (1) 과거 5年간의 純利益과 總利益
- (2) 과거 5年간에 있어서 매년의 利益增大率
- (3) 주요 生產製品의 市場占有率과 과거 5年간에 있어서 市場 占有의 增減率

- (4) 株式의 市場價格과 과거 5年간에 있어서 그 市場價格의 增減率
- (5) 과거 5年 동안의 賣出額 增大率
- (6) 從業員 士氣 및 移動
- (7) 當해企業에 대한 從業員의 評價 및 研究對象이 되고 있는 企業들에 대한 從業員이 결정한 評價順位
- (8) 一般公衆에 의한 當該企業의 意見及 評價 및 順位
- (9) 消費者에 의한 當해 企業의 評價 및 順位

### 附錄 3 : Schollhammer 的 比較經營要素別研究體系

#### I. 比較經營要素 :

記述과 說明의 焦點	研究의 特定要素
(1) 專門家로서 經營者	<ul style="list-style-type: none"><li>① 絶對的 및 相對的인 面에서 經營者의 數, 年齡分布</li><li>② 經營者의 社會的 背景, 家族背景, 教育程度에 관한 分析</li><li>③ 필요한 信賴度, 一般的인 昇進節次, 強調되는 個人的 特性, 收入과 같은 經歷의 典型的인 폐턴에 의한 經營者의 分析</li><li>④ 管理的 流動性(企業間 流動性)</li><li>⑤ 專門職業으로서의 經營者의 身分</li><li>⑥ 經營教育, 開發의 範圍</li></ul>
(2) 管理的 規範 및 價值	<ul style="list-style-type: none"><li>① 經濟的, 政治的, 宗教的, 奢美的, 社會的, 倫理的 規範의 實踐面에서 본 經營者의 個個人的 價值에 대한 分析</li><li>② 權威, 勢力, 安全, 認識, 獨立性, 自我實現, 씨어비스, 리더쉽, 快感의 相對的 重要性과 같은 經營者의 人生目標에 대한 分析</li><li>③ 經營者에 의하여 決定된 企業目標의 分析, 즉, 滿足할 程度의 利潤獲得, 競爭者보다 앞선 成長維持, 號召의 增大, 社會에 대한 씨어비스의 提供, 從業員福祉를 위한 對策과 같은目標의 相對的 優越性</li></ul>
(3) 管理的 行動 및 決定	<ul style="list-style-type: none"><li>① 計劃, 組織, 指揮, 統制와 같은 管理機能의 形態와 이들 機能的 責任을遂行하는데 이용하는 技法 및 方法에 대한 分析</li><li>② 課題 優先順位의 分析</li><li>③ 機械的 活動에 대한 分析, 예컨대, 通信, 電話, 討議, 報告書의 記述 및 解讀, 將來活動의 計劃에 있어 1日 消費되는 平均時間.</li><li>④ 意思決定過程에 대한 分析; 누가 主要 戰略的 및 管理的 決定을 擔當하며 여하히 이 決定에 到達하는가</li></ul>
(4) 管理的 態度	<ul style="list-style-type: none"><li>① 特定한 態度의 相對的支配性에 대한 分析, 예컨대, 權限委譲, 스탠의 利用, 金錢的 및 非金錢的 刺戟의 利用에 대한 態度</li><li>② 리더쉽의 支配的 폐턴에 대한 分析</li></ul>
(5) 管理的 葛藤 및 葛藤의 解決	<ul style="list-style-type: none"><li>① 組織에 있어서 個人相互間 葛藤이 일어나는 頻度數에 대한 分析</li><li>② 葛藤의 主要原因에 대한 分析</li></ul>

- ③ 葛藤의 解決을 위한 手段
- (6) 組織내에 있어서 管理 ① 經營者와 上級者, 同僚, 下級者와의 關係構造에 대한 分析  
的 諸關係의 構成 ② 管理의 權限의 範圍와 限界에 대한 分析, 即 權限의 行使에 대한 級  
級의 制約  
③ 個別 經營者와 組織간의 相互作用에 대한 分析
- (7) 制度로서의 經營과 外 部의 環境과의 相互作用 ① 環境의 地球物理學的, 社會的一文化的, 法的一政治的, 經濟的, 技術  
的 特性과 같은 外部的 制約要因의 範疇에 대한 分析  
② 尤其 消費者, 供給者, 競爭者, 勞動組合, 政府關係當局에 대한 外部  
的 諸關係의 構造分析  
③ 社會에 있어서 勢力의 所在 및 配分, 그리고 이의 企業活動에 미치  
는 影響에 대한 分析

## II. 比較經營要素 :

### 評價의 焦點

### 研究의 特定要素

- (1) 管理의 決定의 合理性 合理性의 領域을勘案하면 研究의 焦點은 다음 事項이 되어야 한다.  
① 明示된 優先的 機能(目標)과 關聯된 決定간의 一致性 程度에 대한  
分析  
② “健全한 管理實踐”的 認識과 適用에 대한 分析. 이 點에서의 尺度는  
現在의 技術狀態, 即 管理, 經濟指向의 活動의 理解와 改善에 있어서  
明確하고豫測的인 價值를 가지고 있는, 實證的으로 테스트된 基本의 經營原理로 表示되어야 한다.
- (2) 經營의 効率性 管理의 決定은 合理性의 領域에 依存하고 있기 때문에 經營의 効率性은 企業의 活動을 他企業의 活動, 產業의 平均 規準 또는 全體經濟組織의 達成度와 比較함으로써 相對的 意味에서만 決定될 수 있다. 經營의 効率性을 決定하는데 있어서는 企業의 活動水準에는 影響을  
미치지만 經營者の 統制를 벗어나는 要因들에 대하여는 可能한限 除去하도록 해야 한다. 經營効率性의 相對的인 程度를 決定하는 計量의  
인 指標들로서는 다음과 같은 것을 指할 수 있다.
- ① 生產基準  
從業員當 可處分生產量  
不良品生產量 對 總生產量  
豫期치 않은 設備破損  
稼動率  
在庫量 對 總生產量  
在工品 對 總生產量
- ② 마아케팅基準  
販賣 및 市場占有의 伸張率  
未充足受注分 對 總生產量 혹은 販賣額  
還品額 對 販賣額  
在庫額 對 販賣額

販賣 및 流通費用 對 販賣額

③ 財務基準

總利潤 및 純利潤 對 自己資本

投資利益率

流動比率, 負債 對 自己資本比率

現金回轉率

④ 人事基準

勤怠率

移動率

事故發生頻度率 및 作業時間損失

(3) 企業의 効率性

企業의 効率性은 他企業, 產業의 規準 또는 全體經濟組織의 達成度와 比較함으로써 나타나는 企業活動成果의 相對的 程度를 말한다. 企業의 効率性은 經營의 効率性 뿐만 아니라 直接的인 經營의 統制를 벗어난 外部의 要因의 函數이다. 企業efficiency의 主要指標는 다음과 같다.

① 組織의 生產性

(投入과 產出의 諸關係)

② 収益性

③ 存續과 成長을 위한 企業 潛在力의 高揚

總體的 經濟効率性은 한 國家 혹은 地域에 있어서 經濟의 達成度의 比較程度를 말한다. 總體的 効率性의 主要指標는 다음과 같다.

① GNP의 成長率

② 1人當所得 및 그 成長率

③ 投資의 効率性(GNP에 대한 總國內投資의 比率로 나눈 實質 GNP의 平均 成長率)

④ 生產要素의 利用率

⑤ 總勞動生產性