

# 韓國企業의 經營戰略, 組織構造, 人的資源管理間의 適合性 研究

慎 侑 根\*

## 《目 次》

I. 問題提起 및 研究課題	3. 研究의 模型과 變數
1. 問題의 提起	4. 標本構成 및 分析節次
2. 研究의 課題	III. 經營成果에 따른 適合性 分析結果
II. 實證研究의 設計	IV. 政府政策 및 經營體制에 따른 適合性 分析結果
1. 先行研究의 概觀	V. 結論 및 示唆點
2. 研究의 方法	

## I. 問題提起 및 研究課題

### 1. 問題의 提起

경영학을 연구하는 우리들은 기업들이 성공하기 위해 어떤 요건을 갖추어야 하는가 하는 문제에 대해 깊은 관심을 보여 왔다. 즉, 과연 오늘날 기업들이 경영성과를 높이기 위해서는 기업경영시스템의 구성요소들이 어떤 방식으로 상호관련성을 맺는 것이 바람직한가에 대해 문제의식을 가지고 있는 것이다.

현대적 기업경영시스템의 구성체계는 크게 경영전략, 경영조직, 경영관리, 사람관리 등을 포함하는 내부경영시스템과 이러한 내부경영시스템의 지배·운영원리를 결정해 주는 거시경영과 경영주체의 두 부분으로 나누어 볼 수 있다.

여기서 내부경영시스템을 구성하는 경영전략은 기업이 보유한 자원과 능력을 바탕으로 환경변화에 대응해 나가면서 경제적 성과를 제고시키려는 의사결정 및 기업행동상의 특성을 지칭하고, 경영조직은 조직내·외부의 불확실성과 복잡성에 대응하고 조직의 결집력을 높이기 위한 조직구조상의 특성과 운영메카니즘을 의미하며, 경영관리는 기업이 수행하는

\*서울대학교 경영대학 부속 경영연구소 연구원, 서울대학교 경영대학 교수.

경영활동상의 각 기능별 분야인 생산·R & D, 마케팅·영업, 재무·회계, 정보관리 시스템을 지칭한다. 그리고 사람관리는 조직내 인적자원의 활용과 관련된 제반 측면을 포괄하는 개념으로 이는 다시 제도적 측면(정적 관리)과 조직행위적 측면(동적 관리)으로 나누어진다.

그리고 결정론적 관점에서 기업 내부경영시스템의 지배·운영원리를 결정하는 거시경영은 환경과 조직간의 상호관계속에서 나타나는 기업의 환경변화에 대한 대응방식이나 조직간 관계의 유지·변경방식 등과 같은 조직전체 단위의 거시적 경영특성을 지칭한다. 이에 비해 임의론적 관점에서 기업 내부경영시스템의 지배·운영원리를 결정하는 경영주체는 기업내에서 전략적 의사결정을 수행하는 최고경영자의 특성을 지칭하는 것으로 경영체제적 측면과 최고경영자 개인의 자질 및 능력을 의미하는 기업가적 측면으로 구분할 수 있다.

이러한 현대적 기업경영시스템의 구성체계를 고려해 볼 때, 성공기업은 거시경영과 경영주체간의 균형·적합관계뿐만 아니라, 내부경영시스템 구성요소들간에 최적의 적합관계를 갖춤으로써 기업의 경영성과, 예를 들어 매출액이나 생산성 향상과 같은 경제적 성과나, 사회적 책임의 수행이나 기업이미지의 제고와 같은 사회적 성과를 동시에 그리고 지속적으로 산출해 내는 기업이라고 할 수 있다.

일반적으로 경영학 연구에서는 전체적인 기업경영시스템의 개별변수들간에 적합관계를 갖거나 내부경영시스템이 환경과 적합성을 가질 때 기업이 생존함은 물론 경영성과가 향상된다고 가정해 왔다[Van de Ven & Drazin, 1985 참조]. 본 연구자도 이러한 가정에 전적으로 동의하고 있으며, 특히 내부경영시스템 구성요소들이 최적의 적합성을 달성할 때 가장 성공적인 상태에 도달할 수 있을 것으로 생각한다. 여기에서 내부경영시스템의 '적합성' (Fitness)이란 경영환경 및 경영주체의 영향력하에서 내부경영시스템을 구성하는 요소들, 즉 경영전략, 경영조직, 경영관리, 사람관리들간의 상호관련성을 보여주는 개념이다. 내부경영시스템간에 적합성이 있다 또는 높다는 것은 각각의 하위시스템(구성요소)들이 상호보완적인 관계를 맺으며 통합적·연계적으로 운영되고 있음을 의미하는 것이다. 적합성이 없다 또는 부적합하다는 것은 하위시스템 각각이 상호관련성이 없이 따로 운영되거나 어느 구성요소가 다른 구성요소들의 기능을 방해하는 방향에서 운영되고 있음을 의미한다.

그러나 기존의 연구들을 보면 전체적인 기업경영시스템 또는 내부경영시스템 구성요소들간에 적합관계가 과연 필요한가, 또한 바람직하게 이루어져 있는가를 설명하기 이전에 부분적으로 변수들간의 선후관계를 논하고 있다. 즉, 일부 연구자들은 내부경영시스템 구

성요소들 중에서 어떤 한 요소가 선도적인 역할(타요소와의 선후관계)을 행할 때 경영성과가 높다라는 주장을 한다. 그런데 문제는 어떤 특정 변수간의 선후관계에 대해 그 역의 관계가 나타날 때에도 성과가 높아진다는 상반된 결과가 제시되고 있다는 점이다. 예를 들어 조직구조가 전략에 따라 영향을 받아 형성되어야 바람직한 성과가 산출된다든가, 또는 반대로 현재의 조직구조가 전략을 형성하고 실행하는데 제약하며 다른 경영현상들과 관련성 속에서 성과를 높일 수 있다는 것이다[Peters, 1994; Pitts, 1976; 1979 참조]. 이처럼 내부경영시스템 구성요소들간의 선후관계가 의문시될 뿐만 아니라, 설령 결과적으로 선후관계가 존재한다하더라도 내부경영시스템 구성요소들간에 어떤 우선순위를 논하기에 앞서 과연 이들간의 적합성이 있는가, 있다면 적합성이 높은 기업들이 낮은 기업들보다 높은 경영성과를 내는가 하는 문제에 대답할 필요가 있는 것이다.

또한 내부경영시스템에 영향을 미치는 거시경영이나 경영주체요인에 따라서 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성이 어떻게 달라지는가는 물론, 양자의 상호관련성에 따라서 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성은 어떤 영향을 받게 되는지를 연구할 필요가 있다. 다시 말하면 과연 거시경영과 경영주체적 요인이 내부경영시스템 구성요소들간에 바람직한 최적의 적합성을 갖추는데, 어떤 작용을 하게 되는가를 연구할 필요가 있는 것이다.

## 2. 研究의 課題

본 연구는 한국기업의 경영현상에서 나타나는 중요한 특성이 무엇인가를 밝히고자 하는 현상분석 연구<sup>(1)</sup>에 이어, 기업경영시스템 주요 구성요소들간의 상호관련성을 구명해봄으로써 한국적 경영이론의 정립을 위한 시사점을 도출해 보고자 하는 데 그 목적을 두고 있다. 이를 위해 본 연구는 앞서의 문제의식에 기초하여 다음과 같은 두 가지 연구과제를 갖게 되었다.

### 1) 經營成果에 따른 適合性 研究

앞서 문제제기에서 살펴 보았듯이 우리는 먼저 “성공기업이 되기 위해서는 내부경영시스템 구성요소들간에 적합성이 높아야 한다”는 가정을 내세울 수 있을 것이다. 이에 따라

(1) 신유근, 「한국의 경영: 그 현상과 전망」(1992), 박영사 및 “한국기업의 경영조직·경영전략·인사관리에 대한 현상분석”, 서울대학교 경영대학 부설 노사관계연구소, 「노사관계연구」(1992), 제3권, pp.251-322.

본 연구는 첫번째 연구과제로서 과연 성공기업, 즉 성과가 높은 기업이 낮은 기업보다 내부경영시스템 구성요소들간에 적합성이 더 높은가를 검증해보고자 한다. 이러한 연구과제는 이미 현상분석연구에서 제기한 바 있듯이, 과연 좋은 성과를 내는 기업의 경우에 경영현상들간에 어떤 관계패턴이 나타날 것인가 하는 문제의식[신유근, 1992b]과 같은 맥락에 있다. 즉 경영성과를 향상시키기 위해 과연 내부경영시스템 구성요소들간에 적합관계를 갖는 것이 필요한가 하는 문제에 관심을 갖고 있는 것이다. 이는 문제제기에서 지적한 바와 같이 내부경영시스템 구성요소들간의 선후관계를 성급히 결정하기에 앞서 내부경영시스템을 구성하는 요소들간에 높은 적합성을 갖는 것이 경영성과를 높일 수 있는가 하는 의문을 먼저 풀어보고자 하는 데서 출발하는 것이다.

한국기업의 경우를 보더라도 과거 내부경영시스템의 구성요소들간에 부분적인 적합성은 있었다고 볼 수는 있지만, 이 때에는 기업경영에 아직 본격적인 경영전략의 개념이 정착되지 못했으며, 있다 하더라도 정부정책과 같은 거시적 요인들의 영향력에 의해 지배되었기 때문에 이들간의 관계가 모호하게 나타나고 있다. 그리고 90년대에 들어와서도 경영전략의 중요성이 과거에 비해 크게 부각되기 시작하였지만, 경영전략이 경영조직을 리드하는지 아니면 경영조직이 경영전략을 리드하는지가 모호한 관계를 보이고 있다. 즉, 때로는 의도된 경영전략의 영향력이 경영조직에 반영되기도 하고, 때로는 기존의 경영조직의 관성이 경영전략의 변화를 야기시키기도 하는 양상을 보이는 등 경영전략과 경영조직간의 밀고 당기는 상호관계 속에서 사람관리를 비롯한 경영관리시스템은 바람직한 변화의 방향을 명확히 찾지 못하고 있는 상태라고 할 수 있다.

이와 같이 내부경영시스템 구성요소들간의 관계조차도 모호하며 의문시 되므로, 내부경영시스템 구성요소들간의 선후관계, 즉 우선순위에 대한 답을 제시하기에 앞서 이들간의 적합관계에 초점을 두어, 먼저 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성이 높은 경우에 과연 높은 경영성과가 나타나는가부터 규명해야 할 연구과제가 생기게 되는 것이다.

## 2) 政府政策 및 經營體制에 따른 適合性 研究

내부경영시스템 구성요소들간에 단순히 적합성을 가지고 있다는 것만으로 성공기업을 보장 받는 것은 아니다. 오늘날 기업이 성공하기 위해서는 과연 내부경영시스템 구성요소들간에 바람직한 최적의 적합성을 갖추고 있느냐하는 점이 중요하다. 즉 거시환경적 요인과 경영주체적 요인이 그러한 적합성을 갖게 하는데 어떤 영향을 미치는가를 함께 고려해야 할 것이다.

특히 한국의 상황에서는 거시경영요인 중에서 정부정책과, 경영주체요인중에서 경영체제가 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성에 영향을 미치는 중요한 요인이라고 할 수 있다[신유근, 1993: 1992a]. 예를 들어 기업과 정부간의 관계에서 보면, 지난 기간동안 한국 대기업들은 정부와의 긴밀한 관계 속에 성장을 추구하면서, 주로 정부와의 수직적 관계 속에서 정부정책에 순응적인 자세로 경영전략, 경영조직, 사람관리를 운영해 온 것으로 보인다[신유근, 1993: 1992a]. 경영체제의 경우, 한국에서는 거의 모든 기업이 소유경영체제로서 소유경영자 중심의 친정체제가 기업경영에 지대한 영향을 미쳐왔다. 특히 실질적 최고경영자인 소유경영자의 리더십이 기업경영에 막강한 영향력을 행사해 왔으며, 이들의 의도가 경영방식과 기업성장을 크게 좌우해 왔다. 예를 들어 전략적 의사결정시 소유경영자의 개인적 성향이 크게 영향을 미쳐 왔으며, 이들의 가치관이 내부경영시스템 전반에 걸쳐 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다[신유근, 1992a].

이에 본 연구의 두번째 연구과제는 거시경영요소를 대표하는 정부정책과 경영주체요소를 대표하는 경영체제에 따라서 과연 내부경영시스템의 적합성 정도가 달라질 것인가, 즉 기업의 내부경영시스템 구성요소들간에 적합성이 있다 하더라도 과연 그것이 바람직한 최적의 상태로 이루어지고 있는가를 알아보고자 하는 것이다. 이러한 연구과제에는 정부정책과 경영체제간에도 어떻게 상호영향을 주고 받으며 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성에 어떻게 영향을 미치는가 하는 문제를 포함하여야 하겠지만, 우선 개별적으로 정부정책 및 경영체제에 따라서 내부경영시스템의 적합성이 어떻게 달라지는가 하는 의문부터 풀어나가고자 한다.

## Ⅱ. 實證研究의 設計

앞서의 문제제기 및 연구과제에서 지적한 바와 같이 기업 내부경영시스템의 구성요소들 간의 선후관계를 연구하기에 앞서 구성요소들간에 적합성조차 제대로 이루어지고 있느냐가 의문시되고 있다. 이에 먼저 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성에 초점을 두는 연구를 수행하고자 한다. 그리고 다음으로 이러한 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성에 영향을 미치리라고 판단되는 정부정책과 경영체제에 따라서 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성이 어떻게 달라지는가 하는 연구를 행하고자 한다.

## 1. 先行研究의 概觀

### 1) 内部經營시스템 構成要素들間의 關係 研究

기업의 내부경영시스템을 구성하는 요소들간의 관계에 있어서 어떤 것이 우선이고 또 다른 어떤 것이 나중이냐는 식의 선후관계가 모호하다는 문제제기는 내부경영시스템 구성 요소들간의 관계에 대한 선행연구들을 개관해 봄으로써 쉽게 지지된다.

먼저 전략과 조직구조간의 연구들을 살펴보면 '구조는 전략을 따른다'는 유명한 명제가 있을 만큼, 전통적으로 전략이 조직구조를 결정하는 것으로 인식되어 왔다. 대표적으로 Chandler(1962)는 제품-시장 다양화 전략변화가 조직구조의 연속적인 변경을 가져오며 이때 조직의 성과가 높다는 것을 밝혔고, 그 후 또한 Channen(1973) 등이 이러한 주장을 실증적으로 뒷받침하였다. 그러나 이들 전략론자들의 명제처럼 조직구조가 전략에 따라 결정되어야 바람직한 성과가 산출될 것인가 하면 반드시 그렇지는 않다. 오히려 현재의 조직구조가 전략의 수립과 실행에 영향을 줄 수 있다[Peters, 1994; Keats & Hitt, 1988; Miner, 1982; Pitts, 1976: 1979 등 참조]. 예를 들어 Pitts(1976: 1979)는 기업수준에서의 전략이 조직구조의 유형에 따라 좌우된다는 주장을 하고 있으며, 또한 Keats & Hitt(1988)도 110개 미국대기업을 조사한 결과 조직구조가 전략을 결정함을 실증적으로 밝히고 있다.

다음으로 전략과 인적자원관리 (사람관리)간의 관계에 대한 연구도 전략이 선행하고 인적자원관리는 그러한 전략에 의해 결정된다는 연구가 상당수 있다. 예를 들어, 전략과 인적자원관리의 통합을 주장한 Fombrun(1983)은 전략의 수준은 기업전략, 사업전략, 기능전략의 세가지 수준으로 나눌 수 있으며, 각 전략수준마다 추구되는 가치(dominant value)에 따라서 인적자원관리가 이에 일치하도록 운영하여야 조직성과가 높다고 한다. 그러나 양자가 반드시 선형적 관계를 갖는 것은 아니라는 주장도 제기되고 있다. 예를 들어, Gordon & Ramanujam(1985)은 경영전략계획과 인적자원관리를 연계시킨 전략적 인적자원관리의 단계를 '관리적 연계단계', '일방적 연계단계', '상호연계단계', '통합적 연계단계'의 4단계로 나누면서, 2단계에서는 전략에 따라 인적자원관리가 연계된다는 식의 일방적 선형관계가 나타나지만, 3단계와 4단계에서는 선형관계보다 쌍방적 선형관계 또는 선형관계가 아닌 비선형 관계로 발전한다고 주장하고 있다[Gordon & Ramanujam, 1985]. 특히 한국의 경험을 볼 때, 새로운 사업전략을 수행할 만한 능력을 가진 인적자

원이 있는가에 따라 경영전략의 수립과 추진이 영향받는 사례도 현실에서 쉽게 찾을 수 있다[신유근, 1992a].

그리고 조직구조와 인적자원관리간의 관계에 있어서도 조직구조에 의해 인적자원관리가 영향받아 결정된다는 주장이 많다. 즉, 일반적으로 업종(산업의 특성), 경쟁전략, 조직구조, 생산기술 등과 같은 요인들이 인적자원관리에 영향을 미치는 것으로 알려지고 있다 [Jackson, Schuler & Rivero, 1989]. 예를 들어, 기능식 조직에 비해 사업부제 조직이 전사적으로 생산성에 의한 보너스 지급을 하는 경향이 크다. 그러나, 이러한 조직구조가 인적자원관리를 결정한다는 주장에 대해 오히려 인적자원관리관행이 조직구조를 결정하기도 한다는 반론도 제기되고 있다. 특히 한국기업에서의 조직운영방식의 예를 통해 이러한 주장을 쉽게 납득할 수 있다. 즉, 연공주의라든가, 낙하산식 인사관행이라든가, 정실인사라든가 하는 인사관리관행에 의해 爲人設官식 조직운영을 함으로써 屋上屋의 조직구조의 형태를 나타내기도 하는 것이다[신유근, 1992a].

이처럼 경영전략과 조직구조간, 경영전략과 인적자원관리간, 조직구조와 인적자원관리간 선후관계가 모호한 상태에서 이들간의 우선순위를 논하기에 앞서, 과연 내부경영시스템 구성요소들간에 적합관계를 가질 필요가 있는가에 대한 연구가 먼저 필요한 것이다.

## 2) 政府政策 및 經營體制와 內部經營시스템間의 關係 研究

성공기업의 조건으로서 갖추어야 할 적합성을 내부경영시스템 구성요소들간의 관계에만 초점을 두어 연구하는 것은 폐쇄시스템으로서의 기업관에 기초한다는 제한된 측면이 있다. 따라서 내부경영시스템의 지배·운영원리를 결정하는 거시경영과 경영주체의 영향에 관한 연구가 이루어질 때, 내부경영시스템 구성요소들간에 나타나고 있는 적합성이 과연 바람직한가와 같은 더욱 의미있는 연구결과를 얻을 수 있다.

먼저, 정부정책과 내부경영시스템간 관계, 즉 정부정책에 따라서 내부경영시스템의 적합성이 어떻게 달라질 것인가 하는 것을 직접적으로 다루는 실증적 연구는 거의 없다. 그러나 개념적으로 정부정책을 포함하는 포괄적 의미의 기업외부환경과 기업경영시스템간 관계에 관한 선행연구들을 검토해 보면, 정부정책이 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성에 영향을 미친다라는 점을 충분히 유추할 수 있다. 일반적으로 외부환경이 내부경영시스템에 영향을 미친다거나, 환경과 기업조직이 적합관계를 가질 때 조직이 생존할 수 있을 뿐만 아니라 성과가 높아진다라는 것은, 상황이론이라든가, 시스템이론이라든가, 조직군생태학이론 등 거의 모든 조직이론들의 공통된 명제라고 할 수 있다[Delery & Doty,

1995; Van de Ven & Drazin, 1985 참조]. 즉 성공기업이 되기 위해서는 환경에 적합한 조직이 되어야 한다는 것이다. 이러한 주장들을 구체적으로 보면, 환경-전략-조직구조-인적자원관리간의 관계에 있어서, 기업은 자신이 처한 환경에 적합하게 경영전략, 조직구조 및 인적자원관리를 정비하여야 성과가 향상된다는 것이다[Tichy, Fombrun & Devanna, 1982; Delery & Doty, 1995 참조].

또 기업과 정부간의 관계를 보더라도, 정부정책, 특히 산업정책이 기업의 경영전략의 수립이나 사업구조, 조직구조 또는 인적자원관리에 영향을 미치는 예를 많이 찾아 볼 수 있다. 예를 들어 한국의 경우, 정부의 내수시장의 보호, 공해방지대책의 수립, 연구개발 투자 확대, 제품의 안전성 향상, 투자재원의 조달 등과 관련된 정부정책이 기업의 경영전략수립에 중요한 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있다. 실제로 기업의 경영환경 중 정부의 산업정책은 한국기업의 사업구조의 형성과 사업전략 실행뿐아니라 더 나아가서 경영조직, 사람관리 등에 있어 중요한 영향요인으로 작용하였던 것으로 이해된다[신유근, 1993]. 이외에도 노동정책에 따라서 노사관계가 달라진다라는가, 고용관련정책에 따라서 인적자원관리가 영향을 받는다라는가 하는 것 등을 들 수 있다. 다른 국가의 경우에도 다양한 경영환경요인 중 정부정책적 요인이 중시되고 있기는 하지만, 특히 한국과 같이 정부주도적 경제개발을 추진했던 후발공업국의 경우 정부정책적 요인은 지금까지도 기업의 성공과 실패를 좌우하는 핵심적 요인으로 평가되고 있다[신유근, 1992a]. 이와 같은 선행 연구들과 한국의 현실을 고려해 볼 때, 정부정책은 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성에 매우 큰 영향을 미치는 요인으로서 반드시 고려해야 할 것이다.

다음으로 경영체제에 따라서 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성이 어떻게 달라질 것인가 하는 실증적인 연구 역시 거의 찾아보기 힘들다. 그러나 기업경영의 권력적 지배구조를 말하는 경영체제가 경영시스템의 지배구조라든가 운영원리에 영향을 미치고 있음을 주장하는 연구결과에 비추어 볼 때, 경영체제에 따라서 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성도 달라질 것이다라는 점은 쉽게 추론할 수 있다. 일반적으로 경영체제는 기업 경영의 지배구조로서 조직의 내부에서 파워나 영향력을 행사함으로써 경영활동에 제약을 가하거나 영향을 미친다[신유근, 1992a]. 즉 경영체제에 따라서 경영전략이나 경영관리, 조직구조, 기업문화, 노사관계 등과 같은 하위 경영시스템의 경영관리스타일이나 운영방식이 달리 나타나게 된다[신유근, 1992a]. 예를 들어, 조직구조측면에서 소유주 위주의 경영체제이거나 아니면 전문경영자 위주의 경영체제이거나에 따라 최고경영자의 유형 및 경영자의 계층분화가 다르게 나타나며, 권한과 책임의 배분 및 역할분담이 상이하게 나타난다.

경영전략측면에서 보면, 소유경영체제인 경우에 그렇지 않은 경우보다 경영전략의 수립과 실행에 있어서 다소 위험스러운 선택을 하는 경향이 나타난다. 즉, 다소 무리가 있더라도 타인자본을 빌려서라도 성공의 가능성은 적지만 그 기대효과가 큰 연구개발 분야에 과감한 투자를 행하는 경우도 나타나는 것이다[Singh, 1986].

또 한국의 경우 제품다각화의 결정이 합리적인 기준에 의해 수행되기 보다는 최고경영자, 특히 소유경영자의 직관적 판단이나 확장주의적 성향 또는 타사와의 경쟁의식에 의해 추진되는 경향이 있다[신유근, 1992b]. 사람관리 측면에서 보면, 소유경영체제가 연공위주의 인사관행이라든가, 수직적 의사소통이라든가, 온정과 권위의 양면적 리더십이라든가, 가풍적 기업문화라든가, 가부장적 노사관계와 같은 인적자원관리관행을 강화시킨 것이다[신유근, 1992a]. 이처럼 경영체제가 내부경영시스템 구성요소들 각각에 대해 영향을 미치고 있음을 볼 때, 이들 구성요소들간의 관계에도 영향을 줄 것이라는 점은 쉽게 인정할 수 있다.

지금까지의 논의를 종합해 볼 때, 정부정책 및 경영체제에 따라서 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성은 어떻게 달라질 것인가, 그리고 그러한 적합성이 바람직하게 이루어진 것인가에 대한 연구가 필요함을 알 수 있다.

## 2. 研究의 方法

본 연구에서는 경영성과가 높은 경우가 낮은 경우보다 내부경영시스템 구성요소들간에 적합성이 더 높은가 하는 것과, 정부정책 및 경영체제에 따라서 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성이 달라질 것인가 하는 두가지 연구과제를 풀어나가기 위해 그 연구방법으로 구성체적 접근법을 활용하고자 한다.

구성체적 접근법(Configuration approach)을 택한 첫번째 이유는 본 연구가 내부경영시스템 구성요소들중 어느 하나, 또는 두가지에 초점을 두어 연구하는 것이 아니라 구성요소들 전체를 포괄하여 보는 전체적 연구관점을 갖고 있기 때문이다. 이러한 구성체적 접근법은 연구대상을 명확한 범주로서 보아 그것을 구성하는 요소들을 전체로서 바라보는 전체적 연구관점(Gestalt approach)에 입각하고 있다.<sup>(2)</sup> 즉, 경영현상 역시 이를 구성하

---

(2) 시스템적 접근(Systems approach)도 조직을 구성하는 요소들에 대한 개별적 연구를 통해 조직전체를 연구할 수 있다는 환원주의적 입장을 배격하고 다양한 상황조건과 조직구조, 성과 준거들이 전체적으로 동시에 다루어져야 한다는 입장이다. 본 연구가 전체적 접근연구로서

고 있는 여러 요소(요인)들간의 관계의 속성을 대표할 수 있는 범주를 통해 하나의 전체로서 연구되어져야 한다는 입장에 서 있는 것이다[Meyer, Tsui & Hinnings, 1993 참조].<sup>(3)</sup>

통상적으로 전체적 연구관점에서의 연구를 위한 구성체적 접근법은 주로 조직수준이나 조직과 환경관계수준에서 조직구조를 분류하거나 또는 유형화하는 데 많이 채택되고 있다 [Meyer, Tsui & Hinnings, 1993 참조]. 그러나 본 연구에서는 연구대상에 대한 분류를 위해 구성체적 접근법을 이용하고자 하는 것은 아니며.. 다만 구성체적 접근법의 기본 연구관점에 동의하는 것이다.

전체적 접근관점에 입각하고 있는 구성체적 접근법은 특정 변수간 인과관계 연구에 대해 비판을 한다. 즉, 구성체적 접근법은 인과관계 분석에 의해 얻어진 결과에 있어서 변수간 인과관계 강도가 크지 않다거나, 일관된 결과가 나타나지 않는다는 점 등을 비판하면서, 기존의 인과관계에 초점을 둔 분석적 연구가 갖는 방법론적 한계를 극복하고자 하는 입장을 가지고 있다. 예를 들어 구성체적 접근법의 관점에서 전략과 구조간의 적합성에 관한 연구를 행한 Miller(1986)는 구조가 전략을 따른다라는 명제를 실증적으로 분석한 선행연구들이 전략과 구조의 표면적인 관계를 그린 것에 불과하다고 비판하고 있다.

비록 구성체적 접근법이 인과적 관계의 연구에 대해 비판적인 태도를 보이고 있지만, 본 연구는 연구대상의 특정 변수간 또는 구성요소들간의 인과관계에 초점을 둔 실증분석 연구의 의의를 부정하고 있지는 않다. 왜냐하면 양 접근법 모두 복잡한 경영현상의 원리

시스템적 접근이 아닌 구성체적 접근법을 선택한 이유는 첫째, 시스템이론이 경영시스템 전체에 대한 연구를 강조하면서도 하위경영시스템들간의 선후관계를 밝히고자 하는 상자식 접근법(Box approach)을 강조하기 때문이다. 둘째, 하위경영시스템들간의 개별관계가 어떻게 전체경영시스템으로 통합되는지를 설명하지 못하기 때문이다. 셋째, 본 연구가 내부경영시스템의 개별적인 변수들에 초점을 두는 것이 아니라 개별 변수들이 묶여져 있는 구성요소들을 연구대상으로 하기 때문이다.

- (3) 구성체적 접근법은 경영현상내에 존재하는 여러 개별 변수들을 어떤 전체로서 파악할 수 있는 유형적 특징을 갖는 하나의 범주, 유형으로 묶어질 수 있다고 본다. 이와 같은 유형, 범주로서 구성체란 개념적으로 명확한 특성들의 다범주적 성좌(constellation)[Meyer, Tsui & Hinnings, 1993: Miller, 1986: Miller & Friesen, 1984], 또는 전체(gestalt), 정형(archetype), 일반형(generic type), 강한 구성적 배열(tight constellations)로 정의된다 [Miller, 1986]. 예를 들어, 전략, 조직구조, 과정 및 환경의 요소간에 내적 결합체(integral alignment)를 말한다[Miller, 1990]. 그러나 유형 또는 범주로서의 개념에 반대하고 구성체를 최적의 적합상태를 이루어 가장 성과가 높게 나타나는 이상형(ideal type)으로 정의하기도 한다[Doty, Glick & Huber, 1993].

를 구명하는데 상호보완적이기 때문이다. 따라서 어떤 한 방법이 다른 방법보다 더 우월한 접근법이라고 하기보다, 경영현상에 대한 올바른 이해와 설명, 그리고 예측을 하기 위해 양자 모두 필요한 접근법인 것이다. 단지 본 연구의 연구과제를 실증분석하는데 있어서는 전체적 연구관점을 채택하는 것이 상대적으로 유용할 것으로 본다.<sup>(4)</sup>

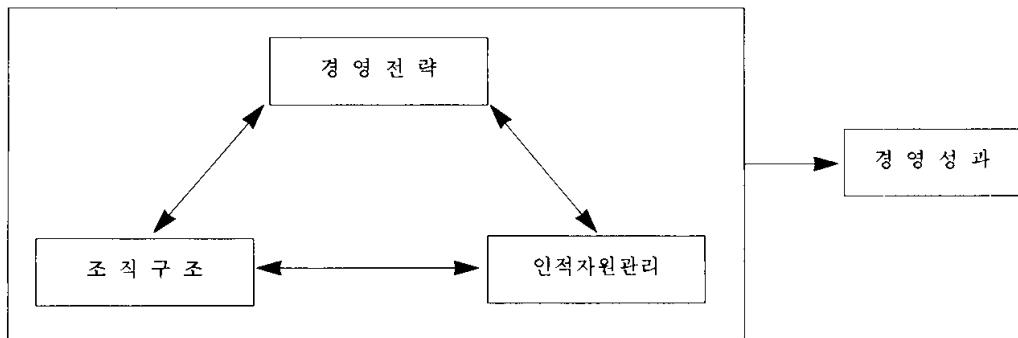
구성체적 접근법을 택하고 있는 두번째 이유는 본 연구가 정부정책 및 경영체제에 따라서 내부경영시스템 구성요소들간의 선후관계를 논하기에 앞서 이들을 전체적으로 통합하여 볼 때, 과연 전체 기업경영시스템의 적합성이 높은 것이 필요한가 하는 문제를 연구하고자 하기 때문이다. 본 연구에서 관심을 두고 있는 적합성의 개념은 구성체적 접근법에 기초한 적합성, 즉 구성체적 적합성을 말한다.

여기서의 구성체적 적합성(configurational fit)이란 내부경영시스템을 구성하고 있는 구성요소들간에 일관성을 가진 관계를 가지고 있어 하나의 전체로서 묶을 수 있는 상태를 말한다.<sup>(5)</sup> 즉, 구성체적 적합성은 내부경영시스템을 구성하는 요소들 내의 개별 변수들이 전체로서 응집되어 있는 것을 말하는 것이다[Miller, 1986: 1990: Doty, Glick & Huber, 1993]. 이러한 구성체적 적합성은 내부경영시스템으로 묶여지거나 집약화 될 수 있는 다양한 개별 변수들간에 나타나는 유의미한 상관관계의 수로 측정할 수 있다[Miller & Friesen, 1984 참조]. 즉, 본 연구에서는 내부경영시스템 구성요소들내의 개별 변수들간의 상관관계가 많은 것을 구성체적 적합성이 높은 것으로 보고자 한다.

경영학 연구에서 적합성 개념이 유용성을 갖는 이유는 대부분의 방법론적 접근에서 명시적이든 암묵적이든 변수간 적합성이 높을 수록 또는 높은 경우에 성과가 높아진다 또는 높은 성과를 보인다고 전제하기 때문이다[Segev, 1987 참조]. 즉, 적합성이 높으면 일관성이라든가, 일치성이 생겨남으로 해서 내부경영시스템 구성요소들간의 조정·통제비용이 줄어든다거나, 유기적 연관성의 증대로 내부경영시스템 구성요소들간에 시너지 효과가 창출된다거나, 불필요한 충복에 의한 낭비를 줄임으로써 효율성 또는 생산성이 향상될 수

(4) 최근에 들어와서는 몇몇 연구자들이 경영현상의 전체적인 모습 또는 실제의 통합적 이미지(integrated image of reality)를 연구하기 위해 여러 연구자들이 행했던 다양한 변수와 복합적 모형 및 방법을 포괄해야 할 필요성을 제기하고 있다[Keats & Hitt, 1988: Meyer, Tsui & Hinnings, 1993: Miller, 1986 참조].

(5) 적합성의 개념은 연구자들마다 달리 정의하고 있지만, 본 연구에서는 구성체적 적합성의 개념을 이용하고자 한다. 이때 구성체적 적합성의 일반적인 개념은 연구대상을 구성하고 있는 개별요소들이 전체적으로 일관성을 가지고 연관되어 연구대상을 전체적으로 특정 짓는 속성을 나타내게 하는 것을 말한다[Miller, 1986: 1990: Doty, Glick & Huber, 1993 참조].



〈그림 1〉 경영성과에 따른 적합성 연구모형

있다는 것이다. 구성체적 접근법에서도 전체로서의 범주내의 요소들이 강하게 응집되어 있을 때 내부경영시스템 구성요소들간의 내적 일관성(internal consistency)이 증대되어 성과가 높게 나타난다고 한다[Doty, Glick & Huber, 1993 참조]. 따라서 구성체적 접근법의 관점에서 볼 때, 성과가 높은 기업에서의 경영전략, 조직구조, 인적자원관리와 같은 내부경영시스템의 구성요소들은 서로 강하게 응집되어 있을 것이다. 즉 “성공기업이 되기 위해서는 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성이 높아야 한다”는 본 연구의 가정을 지지하는 근거가 된다.

### 3. 研究의 模型과 變數

#### 1) 經營成果에 따른 適合性 研究模型과 變數

본 연구에서는 경영성과가 높은 경우가 낮은 경우보다 내부경영시스템 구성요소들간의 구성체적 적합성이 더 높은가를 알아보기 위한 연구모형을 〈그림 1〉과 같이 설정하였다.

본 연구의 내부경영시스템은 여러 구성요소(하위시스템)들 중에서 경영전략, 조직구조, 인적자원관리의 세가지를 포함시켰다. 그 이유는 내부경영시스템 구성요소들중 특히 이들 세가지 요소들이 적합관계를 알아보는데 기본적인 요소라는 점과, 정부정책이나 경영체제에 따른 영향정도를 쉽게 알아낼 수 있다는 점 때문이다. 본 연구에서의 내부경영시스템 구성요소들과 경영성과의 조사변수들은 다음과 같다.<sup>(6)</sup>

#### (1) 經營戰略

내부경영시스템의 첫번째 구성요소로서 경영전략은 기업수준에서 각 기업이 보유한 자

(6) 신유근 (1992). 前揭論文, pp.258-266: 272-315 참조.

원과 능력을 바탕으로 환경변화에 대응해 나가면서 경제적 성과를 제고시키려는 의사결정 및 기업행동상의 특성을 말한다. 이러한 경영전략을 최고경영자를 중심으로 한 전략적 리더십 스타일, 기업수준에서의 다각화전략, 대정부 반응전략, 국제화전략의 네가지 항목으로 조사하였다.

- ① 최고경영자의 전략적 리더십 스타일은 최종 의사결정권한을 행사하는 최고경영자의 위험감수성향을 지칭한다. 즉 실패할 가능성이 있거나 또는 기업경영의 어려움이나 위험이 예상됨에도 불구하고 기업의 성장을 기할 수 있는 대체안을 선택하는 성향을 측정하였다.
- ② 다각화 전략은 Rumelt(1974)가 정의했던 특화율(SR)과 관련율(RR)을 이용해 전업제품형 전략, 본업제품형 전략, 관련제품다각화 전략, 그리고 비관련제품다각화 전략으로 구분하였다.
- ③ 기업의 대정부 반응전략은 정부의 정책적 관여나 개입에 대한 기업의 순응성의 정도로 측정하고 있다.
- ④ 국제화 전략은 해외에 진출한 국가수와 해외지사 및 법인수를 조사하였다.

## (2) 組織構造

경영조직은 조직내·외부의 불확실성과 복잡성에 대응하고 조직의 결집력을 높이기 위한 조직구조상의 특성과 운영메카니즘을 의미하는데 본 연구에서는 조직구조 측면에 초점을 두고 있다. 이러한 조직구조를 분화의 정도, 권한의 배분 정도, 공식화의 정도, 조정의 정도, 조직형태의 다섯가지 항목으로 조사하였다.

- ① 분화의 정도는 조직계층의 수직적 차원에서 직위의 수를, 수평적 차원에서는 부·과의 수로 측정하였다[Robbins, 1990].
- ② 권한의 배분정도는 10개의 의사결정사항에 대한 최종의사결정권을 측정하였다. 즉 추후 상부의 재가를 얻기는 하지만 사전에는 승인을 요하지 않고 독자적으로 행동을 취할 수 있는 권한이 5개의 직위구조 내의 어느 계층에 소재되어 있는가를 조사했다.
- ③ 공식화의 정도는 조직구조 및 운영과 관련된 규정, 규칙, 절차 등이 어느정도나 공식적으로 문서화되어 있는가와 이것이 실제의 조직에 어느 정도나 적용되고 있는가를 측정하였다[Zeffane, 1989; Dewar, Whetten & Boje, 1980].
- ④ 조정의 정도는 위계적 조정지표를 만들어 수평적 차원에서 중간이하급의 조정역할의 정도를 수직적 차원에서 상위직급의 조정역할의 정도로 나눈 비율로 측정하였다.
- ⑤ 조직형태는 기능식 조직, 의제 사업부조직, 사업부조직으로 조사하였다.

### (3) 人的資源管理

인적자원관리는 사람관리의 제도적 측면(정책관리)으로서 주요인적자원관리기능(과정)인 평가관리, 개발관리, 승진관리, 이동관리, 보상관리와 관련된 항목들을 조사하였다.

① 평가관리의 주요 내용인 인사고과관행은 인사고과항목의 세분화 정도와 자기신고서의 활용정도로 측정하였다.

② 개발관리의 주요내용인 교육훈련관행은 전체비용중 교육훈련비의 비중, 일반교육과 직무관련교육의 비중으로 측정하였다.

③ 승진관리는 전체종업원중에서 승진자의 비율, 승진결정시 속인요소와 능력요소의 반영비율을 측정하였다.

④ 이동관리는 타직무, 타직군으로 이동한 종업원의 비율로 측정하였다.

⑤ 보상관리는 임금 중 기본급, 수당 및 정기보너스 등을 제외한 실질적 인센티브를 어느정도나 강하게 실시하는지를 3년간 평균 총임금 중 인센티브성격의 보상비율로 측정하고 있다.

### (4) 經營成果

본 연구에서의 경영성과는 그 속성에 따라 수익률, 매출액, 생산성과 같은 경제적 지표와 기업이미지, 사회적 평판, 조직안정성과 같은 사회적 지표를 포함하였다.

① 경제적 성과는 3년간 평균 매출액 증가율, 순이익 증가율, 노동생산성 증가율, 시장점유 증가율로 측정하였다.

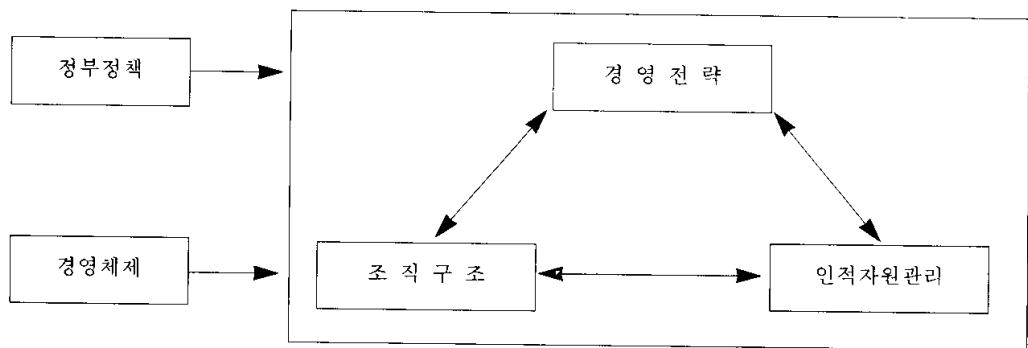
② 사회적 성과는 사회적 상훈포상건수, 법률적 규제 및 제소를 당한 건수, 지난 3년간 평균 이직율로 측정하였다.

## 2) 政府政策 및 經營體制에 따른 適合性 研究模型과 變數

현대의 전체적인 기업경영시스템에서 내부경영시스템에 영향을 미치는 거시경영과 경영주체와 관련하여, 한국의 상황에서 특히 현실적으로 중시되는 요인으로 정부정책과 경영체제를 들고 있다 이에 정부정책 및 경영체제에 따라 과연 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성에 있어서 차이가 있는가를 알아보기 위한 연구모형을 <그림 2>와 같이 설정하였다.

### (1) 政府政策

앞에서 언급한 바와 같이 정부정책은 한국기업의 입장에서 현실적으로 중시되는 경영환경요인이다. 왜냐하면 한국기업의 급속한 성장을 가능하게 했던 배경에는 정부의 성장제



〈그림 2〉 정부정책 및 경영체제에 따른 적합성 연구모형

일주의 경제개발정책이 있었기 때문이다[신유근, 1992b]. 통상 정부정책의 개입과 관련하여서는 정부의 개입 그 자체가 바람직한가 하는 논쟁과 불가피하게 개입할 경우에는 규제와 지원 중 어떤 방식이 바람직한가 하는 논쟁이 이루어지기도 한다. 최근 들어와 한국에서는 규제완화정책이 논의되거나 일부 실시되는 과정에 있기는 하지만, 전반적으로 볼 때에는 정부정책이 지원적인 성격을 띠든 규제적인 성격을 띠든 기업경영에 강력한 영향력을 행사하여 왔다고 볼 수 있다. 이러한 정부의 개입정도는 한국의 기업전체에 걸쳐 전반적으로 높지만 산업별 또는 각 기업별로 상대적으로 개입정도가 달리 나타나고 있는 것으로 보인다. 이것은 한국의 정부정책이 자율적인 기업경영시스템의 운영원리를 고려한 지원정책이나 규제정책이 이루어졌다가 보다, 정부의 일방적인 필요에 따라서 이루어진 경향이 크기 때문이다. 이에 정부정책의 개입정도에 대한 구분이 현실적으로 의미 있는 연구결과를 얻을 수 있을 것이다.

본 연구에서는 정부정책을 기업경영에 대한 정부정책의 개입정도로 조사하여 이를 다시 높은 경우와 낮은 경우로 명목변수화 하였다.

## (2) 經營體制

경영체제에 대한 연구는 원칙적으로 소유경영체제와 전문경영체제로 크게 나누어 이루어져야 할 것이지만, 본 연구에서는 친정체제와 위탁체제로 나누어 연구하고자 한다. 왜냐하면 한국에서는 현실적으로 소유경영체제에 기반하여 소유경영자를 중심으로 기업을 경영하는 경우가 절대다수를 차지하고 있기 때문이다. 즉, 소유경영자를 중심으로 하되 한국기업이 사업영역을 확장하는 과정에서 소유경영자가 자신의 직계 및 친인척을 확장된 사업의 최고경영자로 영입하는 경우와 자신과 전혀 혈연관계가 없는 이른바 ‘전문경영자’에게 기업경영을 맡기는 경우가 나타나고 있는 것이다. 이에 소유경영체제를 친정체제와

위탁체제로 나누어, 과연 친정체제와 위탁체제에 따라서 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성이 달라질 것인가를 연구함으로써 현실적으로 보다 설득력있는 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

이에 따라 본 연구에서 경영체제는 최고경영자가 실질적 소유주와 어떤 관계에 있는가 하는 것에 초점을 두어 소유주 자신 및 소유주의 직계 또는 친인척이 최고경영자인 경우를 친정체제, 소유주와 혈연관계가 없는 경영자가 최고경영자인 경우를 위탁체제로 조사하였다. (7)

#### 4. 標本構成 및 分析節次

##### 1) 標本構成

본 연구는 실증분석을 위해 한국의 220개 대기업을 분석대상으로 한 설문조사자료를 기초해 이루어지고 있으며[신유근, 1992b], 보완적으로 경영현상의 다양한 측면을 살펴보기 위해 설문조사 결과외에도 한국기업의 현실을 엿볼 수 있게 해주는 기존연구자료와 본 연구자가 다년간에 걸쳐 행했던 현장조사자료 등을 적극 활용하였다. 특히 설문조사자료는 한국능률협회가 발간한 「한국의 3,000대 기업」에서 1,000대 기업들의 명단 및 주소를 구했으며 2차에 걸친 우편설문조사방법을 이용하였다.

##### 2) 分析節次

설문조사자료의 분석은 두 단계로 진행되었다.

먼저 성공기업의 경우에 내부경영시스템 구성요소들간에 적합성이 높은가에 관한 연구를 위해 연구대상기업을 경영성과가 높은 집단과 낮은 집단으로 나누었다. 그리고 두 집단간에 경영전략-조직구조-인적자원관리간의 적합성에 있어서 차이가 있는가를 분석하기 위해, SPSS 통계 프로그램을 이용하여 연구변수들간의 상관관계분석을 한 후, 두 집단간 상관관계 수의 차이가 통계적으로 유의미한가를 컨틴전시 테이블을 이용한  $\chi^2$ -test를 통해 분석하였다.

다음 정부정책 및 경영체제가 내부경영시스템구성요소들의 적합성과 어떤 관련성을 나타내는가 하는 연구를 위해 연구대상기업을 정부정책의 개입이 높은 집단과 낮은 집단으

---

(7) 신유근 (1992), 前揭論文, pp.258-266: 266-277 참조.

로, 경영체제가 친정체제인 집단과 위탁체제인 집단으로 나누었다. 그리고 각각의 두 집단간에 경영전략-조직구조-인적자원관리간의 적합성에 있어서 차이가 있는가를 알아보기 위해 위와 동일한 분석절차를 따랐다.

### Ⅲ. 經營成績에 따른 適合性 分析結果

본 연구에서 관심을 두고 있는 성공기업, 즉 경영성과가 높은 기업의 경우가 그렇지 않은 기업보다 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성이 더 높을 것인가라는 첫번째 연구과제는, '내부경영시스템 구성요소들간 적합성에 있어서 경영성과가 높은 기업집단과 낮은 기업집단간에 유의미한 차이가 나타날 것이다'라는 분석과제를 검증함으로써 해결할 수 있다. 만약 성과가 높은 기업과 낮은 기업간에 경영전략-조직구조-인적자원관리간의 적합성에 있어서 유의한 차이가 없다면 기업이 성과를 높이기 위해서 경영전략-조직구조-인적자원관리간에 적합성을 높여야 한다는 주장, 또는 적어도 경영전략과 조직구조가 적합해야 한다는 주장, 경영전략과 인적자원관리가 적합해야 한다는 주장 등을 지지받지 못할 것이다[Miller, 1986; Doty, Glick & Huber, 1993 참조].

경영성과에 따른 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성 차이 분석결과를 〈표 1〉을 통해 살펴보면, 경영성과가 높은 기업집단이 낮은 기업집단보다 경영전략-조직구조-인적자원관리간의 적합성이 더 큰 것으로 나타났다. 즉 성과가 낮은 기업집단보다 높은 기업집단에서 내부경영시스템 구성요소들간에 강한 구성체적 적합성이 나타나고 있는 것이다.

먼저, 경제적 성과측면에서 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성의 차이를 보면, 노동생산성 증가율이 높은 기업집단이 낮은 기업집단보다, 순이익 증가율이 높은 기업집단이 낮은 기업집단보다, 매출액 증가율이 높은 기업집단이 낮은 기업집단보다 모두  $p < 0.01$  수준에서 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 그리고 노동생산성 증가율이 높은 기업, 매출액 증가율이 높은 기업, 순이익율 증가율이 높은 기업집단의 경우에 낮은 집단의 경우보다 경영전략-조직구조-인적자원관리의 요소들간에 유의미한 상관관계의 수가 더 많다. 따라서 경제적 성과가 더 높은 기업이 낮은 기업의 경우보다 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성이 더 높다고 말할 수 있을 것이다.

다음으로 사회적 성과측면에서 내부경영시스템 구성요소들간 적합성의 차이를 보면, 사회적 제소건수가 적은 기업의 경우가 많은 기업의 경우보다  $p < 0.01$  수준에서, 사회적인 표창건수가 많은 기업이 적은 기업보다  $p < 0.05$ 의 수준에서 유의미한 차이가 있는

〈표 1〉 경영성과에 따른 적합성 차이 분석결과

(단위: 상관관계의 수)

항 목	상관관계 유의수준	경영성과가 낮은 기업의 적합성	경영성과가 높은 기업의 적합성	집단간 차이		
				$\chi^2$ 값	p값	
경제적 성과	노동생산성 증가율	p < 0.05 N.S.	51( 70.5) 271(251.5)	90(70.5) 232(251.5)	13.8	< 0.01
	순이익 증가율	p < 0.05 N.S.	57( 71.5) 265(250.5)	86(71.5) 236(250.5)	7.55	< 0.01
	매출액 증가	p < 0.05 N.S.	44( 56.5) 278(265.5)	69(56.5) 253(265.5)	6.71	< 0.01
	사회적 제소건수	p < 0.05 N.S.	88( 71) 234(251)	54(71) 268(251)	10.64	< 0.01
사회적 성과	사회적 표창건수	p < 0.05 N.S.	83(71.5) 239(250.5)	60(71.5) 262(250.5)	4.74	< 0.01

주) 전체 가능한 상관관계의 수: N = 322. ( )은 분포 기대치

N.S. : Nonsignificant

것으로 나타났다. 그리고 사회적 제소건수가 적은 기업, 사회적인 표창건수가 많은 기업 집단에서 경영전략-조직구조-인적자원관리간에 유의미한 상관관계의 수가 더 많다. 따라서 높은 사회적 성과를 내는 기업집단이 낮은 사회적 성과를 내는 기업보다 경영전략-조직구조-인적자원관리간에 적합성이 더 높다고 말할 수 있을 것이다.

위의 결과를 〈표 2〉와 같이 경영전략-조직구조, 경영전략-인적자원관리, 조직구조-인적자원관리의 구성요소간과 각각의 구성요소내로 나누어 살펴 보면, 성과집단간 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성 차이가 어떤 양상을 보이며 나타났는가를 알 수 있다. 즉, 경영성과가 높은 기업집단에서 경영전략-인적자원관리, 조직구조-인적자원관리와 같은 구성요소간 적합성이 상대적으로 높게 나타나고 있다. 그리고 구성요소내 적합성을 보면 경영전략내에서는 경영성과가 높은 기업집단과 낮은 기업집단간에 구성체적 적합성의 차이가 없는 것으로 나타난 반면, 조직구조내와 인적자원관리내의 구성체적 적합성의 경우에는 경영성과가 높은 기업집단에서 더 높은 것으로 나타나고 있다.

이것을 종합하여 전체적인 모습을 그려보면 특히 인적자원관리 내부의 구성체적 적합성이 가장 강하고, 다음으로 조직구조내의 구성체적 적합성이 강한 것으로 나타난다. 그리

〈표 2〉 경영성과에 따른 적합성 분석결과(매출액 증가율)

(단위: 상관관계의 수)

항 목	구성 요소간 적합성				구성 요소내 적합성				총 계 (322)
	경영전략- 조직구조 (45)*	경영전략- 인적자원 관리 (91)	조직구조- 인적자원 관리 (120)	소계 (256)	경영전략 (6)	조직구조 (15)	인적자 원관리 (45)	소계 (66)	
낮은 매출액 증가율	4† (8.8%)†	16 (17.6%)	14 (11.7%)	34 (13.2%)	1 (16%)	0 (0%)	9 (20%)	10 (15%)	44 (13.7%)
높은 매출액 증가율	8 (17.8%)	21 (23%)	22 (18.3%)	51 (20%)	1 (16%)	3 (20%)	14 (31.1%)	18 (27.3)	69 (21%)

주) \*: 가능한 상관관계의 수, †: 나타난 유의미한 상관관계의 수( $p. < 0.05$ )

(유의미한 상관관계의 수/가능한 상관관계 수)의 비율

고 동시에 인적자원관리와 조직구조간, 인적자원 관리와 경영전략간의 구성체적 적합성이 강한 양상을 볼 수 있다. 이러한 양상으로부터 경영성과가 높은 기업집단의 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성이 더 높게 나타난 원인이 주로 인적자원관리를 중심으로 한 구성체적 적합성이 높았기 때문이라는 점을 알 수 있다. 인적자원관리는 특히 기업문화의 영향을 강하게 받고 있으므로, 경영성과가 높은 기업집단에서 내부경영시스템의 적합성을 높이는데 기업문화가 큰 역할을 하고 있다는 점을 유추해 볼 수 있는 단서를 제공하고 있는 것이다. 또한 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성이 주로 인적자원관리에 의해 나타나고 있다는 점은, 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성이 높다고 하더라도 이러한 적합성이 구성요소들간의 균형된 바람직한 적합성이 아닐 수 있다는 점을 시사해 주는 것이다.

앞서의 두가지 분석결과들을 종합해 보면, 경영성과가 높은 기업집단에서 내부 경영시스템 구성요소들간에 높은 적합성이 나타났다는 점을 다음과 같이 해석할 수 있다.

첫째, 구성체적 접근법의 입장에서 생각해 본다면 경영성과가 더 높은 기업집단의 경우가 낮은 기업집단의 경우보다 내부경영시스템을 구성하는 요소들간에 강한 구성체를 이루고 있는 것으로 풀이할 수 있다. 즉, 성공기업의 경우에는 경영전략, 조직구조, 인적자원 관리간에 상호연계(interlinked)되어 있으며, 이들이 얼마나 강한 관계들을 형성하고 있느냐에 따라서 높은 성과가 나타난다는 구성체적 접근법의 기본가정이 확인되고 있는 것이

다[Miller, 1986 참조].<sup>(8)</sup>

둘째, 일반적으로 기업문화는 내부경영시스템 구성요소들을 연계시키는 인프라스트리추어(infrastructure)의 역할을 하는데, 한국기업의 기업문화가 인적자원관리에 강한 영향을 미치면서 이러한 인적자원관리를 중심으로 경영전략, 조직구조, 인적자원관리들을 하나로 묶어주고 있다고 볼 수 있다. 즉, 경영성과가 높은 기업집단에서 내부경영시스템 구성요소들간에 더 큰 적합성이 나타나도록 하는데 있어서 인적자원관리와 관련된 부분의 적합성이 크게 기여하고 있다는 점이다. 인적자원관리는 특히 사회문화의 영향을 크게 받는 기업문화에 따라서 주로 결정되기 때문에, 한국기업에서 강하게 형성되어 있는 기업문화, 특히 가풍적 기업문화가 성과가 높은 기업집단의 경우에 강하게 형성되어 있어 내부경영시스템 구성요소들간의 적합관계에 작용하고 있는 것이다. 이러한 기업문화의 영향아래 내부경영시스템의 적합성이 높아진 것이라고 해석할 수 있다.

#### IV. 政府政策 및 經營體制에 따른 適合性 分析結果

단순히 내부경영시스템 구성요소들간에 적합성만 높다고 해서 그것이 반드시 바람직하다고는 볼 수는 없다. 즉, 첫번째 분석결과에서 나타난 한국기업의 내부경영시스템을 구성하는 요소들간의 적합성은 현대적 기업경영시스템이 갖추어야 할 최적의 적합관계가 아닐 수도 있는 것이다. 과연 경영성과가 높은 기업집단에서 나타나고 있는 내부경영시스템 구성요소들간의 높은 적합성이 바람직한지 아닌지를 알아보기 위해 정부정책과 경영체제가 어떻게 영향을 미치는가를 고려해 볼 필요가 있다.

이에 정부정책 및 경영체제에 따라서 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성이 달라질 것인가 하는 두번째 연구과제는 '정부의 개입이 강한 경우와 약한 경우에 따라서, 그리고 경영체제가 친정체제인 경우와 위탁체제인 경우에 따라서 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성에 있어서 유의미한 차이가 날 것이다'라는 분석과제를 검증함으로써 해결할 수 있을 것이다.

---

(8) 경영성과에 따른 적합성 분석결과로부터 경영전략-조직구조-인적자원관리와 같은 내부경영시스템 구성요소들간에 적합성을 높게 갖는 기업의 경우에는 경제적 성과뿐만 아니라 사회적 성과까지도 동시에 달성할 수 있다는 시사점을 얻을 수 있다. 즉, 경영성과를 경제적 성과와 사회적 성과로 나누어 볼 때, 기업의 경영성과의 경제적 측면과 사회적 측면이 상충하는 것이라기 보다 동시에 달성가능하다는 점이다.

정부정책에 따른 내부경영시스템 구성요소간에 적합성의 차이를 분석해 보면, 〈표 3〉에서 보듯이 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성은 정부의 강한 개입상황에 있는 기업집단과 약한 개입상황에 있는 기업집단간에  $p < 0.05$ 의 수준에서 유의미한 차이가 있는 것으로 나타나고 있다. 그리고 정부정책의 개입이 강한 경우에 내부경영시스템 구성요소들간에 유의미한 상관관계의 수가 더 많다. 따라서 정부개입이 강한 상황에 있는 기업들이 그렇지 않은 기업들보다 내부경영시스템 구성요소간의 적합성이 더 높다고 말할 수 있을 것이다.

다음, 경영체제에 따른 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성 차이 분석결과를 보면, 〈표 3〉에서 보듯이 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성은 친정체제와 위탁체제 간에  $p < 0.01$  수준에서 유의미한 차이가 있는 것으로 나타난다. 그리고 위탁체제인 기업의 경우 내부경영시스템 구성요소들간에 유의미한 상관관계의 수가 더 많다. 따라서 위탁체제인 기업에서의 경영전략-조직구조-인적자원관리간 적합성이 친정체제인 기업의 경우보다 더 높다고 말할 수 있을 것이다.

위의 결과를 〈표 4〉와 같이 구성요소간과 구성요소내로 나누어 살펴 보면, 정부정책 및 경영체제간 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성 차이가 어떤 양상을 보이는가를 알 수 있다.

정부정책의 경우를 보면, 정부개입이 강한 상황에 있는 기업이나 약한 상황에 있는 기

〈표 3〉 정부정책 및 경영체제에 따른 적합성 차이 분석결과

(단위: 상관관계의 수)

정부정책	상관관계 유의수준	내부경영시스템 구 성요소간 적합성 (강한 정부 개입)	내부경영시스템 구 성요소간 적합성 (약한 정부 개입)	집단간 차이	
				$\chi^2$ 값	p값
	$p < 0.05$	77(64)	51(64)	6.59	$< 0.02$
	N.S.	245(258)	271(2585)		
경영체제	상관관계 유의수준	내부경영시스템 구 성요소간 적합성 (친정체제)	내부경영시스템 구 성요소간 적합성 (위탁체제)	집단간 차이	
				$\chi^2$ 값	p값
	$p < 0.05$	51(67)	83(67)	9.64	$< 0.01$
	N.S.	271(255)	239(255)		

주) 전체 가능한 상관관계의 수  $N = 322$ , ( )은 분포 기대치

N.S. : Nonsignificant

〈표 4〉 정부정책 및 경영체제에 따른 구성체적 적합성 결과

(단위: 상관관계의 수)

	구성요소간 적합성				구성요소내 적합성				총 계 (322)
	경영전략 조직구조 (45)	경영전략 인적자원 관리 (91)	조직구조 인적자원 관리 (120)	소계 (256)	경영전략 (6)	조직구조 (15)	인적자원 관리 (45)	소계 (66)	
약한 정부 개입	6† (13.3%)	14 (15.4%)	18 (15%)	38 (14.8%)	1† (16.7%)	2 (13.3%)	10 (22.2%)	13 (19.7%)	51 (15.8%)
강한 정부 개입	7 (15.6%)	26 (28.6%)	25 (20.8%)	58 (22.7%)	1 (16.7%)	3 (20%)	15 (33.3%)	19 (28.9%)	77 (23.9%)
친정 체제	2 (4%)	17 (18.7%)	18 (15%)	37 (14.5%)	0 (0%)	1 (6.7%)	13 (28.9%)	14 (21.2%)	51 (15.8%)
위탁 체제	9 (20%)	27 (29.7%)	26 (21.7%)	62 (24.2%)	1 (16%)	3 (20%)	17 (37.8%)	21 (46.7%)	83 (25.8%)

주) \*: 가능한 상관관계의 수. †: 나타난 유의미한 상관관계의 수( $p < 0.05$ )

\*: 유의미한 상관관계의 수/가능한 상관관계 수의 비율

업이나 경영전략은 큰 차이가 없는 것으로 나타난 반면, 정부개입이 강한 상황의 기업들에서는 특히 인적자원관리 내부의 구성체적 적합성이 강한 것으로 나타나고 있다. 또 구성요소들간의 구성체적 적합성을 보면 경영전략과 조직구조간의 적합성은 정부정책의 개입정도에 따라 별 차이가 없으나 강한 정부개입이 있는 상황에서 인적자원관리와 경영전략, 그리고 인적자원관리와 조직구조간에 강한 적합관계를 나타내고 있다. 이것을 전체적인 모습으로 그려보면, 정부정책개입이 강한 기업집단에서 나타난 내부경영시스템 구성요소들간의 높은 적합성은 주로 경영전략-인적자원관리를 중심으로 한 적합성에 의해 나타난 결과임을 알 수 있다.

경영체제의 경우를 보면, 구성요소내부의 구성체적 적합성은 위탁체제의 경우가 전반적으로 높게 나타나고 있는 것을 볼 수 있다. 그러나 큰 차이가 있는 것으로 보이지는 않는다. 그런데 친정체제이든 위탁체제이든 상관없이 인적자원관리내부의 구성체적 적합성이 다른 구성요소내부의 구성체적 적합성보다 상대적으로 높게 나타나고 있다. 이것은 경영

체제에 상관없이 인적자원관리 부문에 적합성이 높다는 것을 말한다. 구성요소들간의 구성체적 적합성은 위탁체제인 경우에 모두 높은 것으로 나타났다. 특히 위탁체제인 경우에 경영전략과 구조간에 강한 구성체적 적합성이 있는 것을 볼 수 있다.

지금까지의 분석결과들을 종합해 정부정책의 개입이 강한 경우와 위탁체제인 경우에 내부 경영시스템 구성요소들간에 적합성이 높게 나타났다는 점을 다음과 같이 해석할 수 있다.

첫째, 정부의 강한 개입상황에서 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성이 더 높다는 점은 한국기업에서 내부경영시스템 구성요소들간의 적합상태가 기업경영의 원리나 경제적 원리보다도 정부정책의 논리에 따라 이루어져 왔다는 것을 의미한다. 즉, 한국의 경우에 기업의 생존·성과가 정부정책에 의해 크게 영향받았기 때문에 한국기업은 내부의 모든 자원과 인력을 총집결하여 정부정책에 효과적으로 대응해 나가려고 한 결과 내부경영시스템의 구성요소들간에 적합성이 높은 것이다. 또한 한국기업에 있어 조직활동의 통합은 주로 위계적으로 조정되는 수직적 통합을 통해 이루어지기 때문에, 정부의 강한 영향력이 기업경영시스템 내부에 쉽게 영향을 미칠 수 있는 것이다. 따라서, 성공기업이 되기 위해 갖추어야 할 현대적 의미에서의 내부경영시스템 구성요소들간의 적합관계는 아니라고 말할 수 있다. 오히려 정부가 개입하지 않고 기업의 자율적인 경영원리에 의해 기업경영을 할 때 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성은 바람직한 방향에서 높아질 수 있는 것이다.

둘째, 위탁체제에서 내부경영시스템 구성요소들간에 상대적으로 높은 적합성이 나타났다는 점은 친정체제의 최고경영자보다 위탁체제의 최고경영자가 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성을 높이는 방향으로 기업경영을 하고 있음을 의미한다. 즉, 친정체제에서의 기업경영은 최고경영자의 개인적 성향이나 독단에 의해 영향을 많이 받기 때문에 즉흥적이거나 일관성이 없는 경우가 많지만[신유근, 1992a: 1992b], 위탁체제에서의 기업경영은 적어도 내부경영시스템의 구성요소들간의 적합성을 높이도록 이루어진다는 점이다.

대부분의 한국기업들은 아직까지도 소유경영자를 중심으로 한 확고한 소유경영체제를 유지하면서 경영의사결정권을 소유경영자에게 집중하는 중앙집권적 조직운영스타일을 유지하고 있다. 뿐만 아니라 위탁체제의 최고경영자와 관련된 인사권을 소유경영자가 독점하고 있기 때문에 위탁체제의 최고경영자는 친정체제의 최고경영자에 비해 내부경영시스템을 일관되게 운영해야 할 필요성이 상대적으로 더 큰 것으로 보인다. 예를 들어 친정체제인 경우의 최고경영자는 자그마한 사업실패라도 무마될 수 있는 가능성이 있으므로 내부경영시스템 구성요소들간에 적합성이 다소 떨어지는 기업경영을 수행할 수 있지만, 위탁체제의 최고경영자는 기존의 사업내에서 내부경영시스템의 적합성을 유지하는 선에서

기업경영을 하게 되는 것이다. 즉, 친정체제의 최고경영자에 비해 상대적으로 입지가 취약한 위탁체제의 최고경영자는 자신의 지위유지를 위한 정도에서 내부경영시스템의 적합성을 갖도록 하는 경영을 하고 있다고 볼 수 있다.

따라서 위탁체제에서의 내부경영시스템 구성요소들간의 높은 적합성도 최적의 적합성이라고 볼 수는 없다. 즉, 소유경영자가 아닌 “전문경영자(실질적으로 고용경영자)”들에 의해 나타나는 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성은 위탁체제의 최고경영자가 소유경영자의 강한 영향력에 순응함으로써 나타난 것이지 자율적인 기업경영의 운영원리에 따라 형성된 적합관계로 볼 수 없는 것이다.

#### IV. 結論 및 示唆點

본 연구의 결과로부터 얻을 수 있는 결론 및 시사점을 다음과 같이 정리해볼 수 있다.

첫째, 경영성과가 높은 기업들이 경영전략-조직구조-인적자원관리와 같은 내부경영시스템의 구성요소들간에 전체적으로 높은 적합성을 갖게 된다는 결론을 이끌어 낼 수 있다. 즉 성공기업이 되기 위해서는 내부경영시스템은 물론 기업경영시스템을 전체적으로 고려하여 기업경영을 수행해야 한다는 논의는 이미 많은 선행연구에서 개념적으로는 주장되어온 것이지만 본 연구가 이를 실증적으로 확인할 수 있었다는 점에서 의의가 있다고 하겠다.

여기서 우리는 먼저 내부경영시스템 구성요소들간에 높은 적합관계를 갖도록 하는 것이 경영성과의 향상에 도움을 줄 수 있으며, 기업이 경영성과를 높이기 위해서는 내부경영시스템의 일부분만을 집중하여 개선하거나 혁신하지 말고 구성요소들간의 전체적인 측면에서 적합성을 갖도록 개선이나 혁신을 추구하는 것이 중요하다는 시사점을 얻을 수 있다. 그리고 적합성을 갖추는 것을 전제로 하여 바람직한 우선순위, 또는 최적의 적합관계를 갖추는 것이 필요하다는 것을 인식할 수 있다. 즉, 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성을 갖추도록 하되, 더 나아가 구성요소들간의 우선순위를 결정하는 것이 필요하다. [Delery & Doty, 1995 참조]. 그러한 예로 Chandler가 지적한 바 있듯이 한국기업에서도 경영전략에 우선순위를 두고 조직구조 및 인적자원관리를 적합하게 유지하는 것도 타당한 주장으로 받아들일 수 있을 것이다[Chandler, 1962 참조]. 또한 이와는 다르게 사업부제와 같은 분권적 조직구조를 중심으로 조직을 잘 운영한다거나, 다른 기업에 비해 사람관리를 월등히 잘해 나가면서 이를 중심으로 다른 구성요소들간의 적합관계를 높이는 것도

한 방안이 될 수 있을 것이다[신유근, 1992b; Pfeffer, 1994; Peters & Waterman, 1982]. 이와 동시에 내부경영시스템은 기업문화의 영향을 많이 받기 때문에, 한국기업이 앞으로 최적의 경영시스템을 구축하기 위해서는 지금까지의 가풍적 기업문화로부터 자율 공동체적 기업문화(We- I 형 기업문화)로 변모해 나가야 할 것이다.

둘째, 정부정책의 개입이 강한 상황에서 높게 나타난 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성은 최적의 적합성이 아니라는 점이다. 즉, 정부의 개입이 강한 영향력하에 기업이 단지 적응·생존하기 위해서 내부경영시스템의 구성요소들간에 높은 적합관계를 갖도록 할 수는 있지만 이것은 자율적인 기업경영시스템의 운영원리는 배제된 채 일방적인 정부 정책적 논리에 따라 이루어진 것이므로 바람직하지 못하다는 결론을 내릴 수 있다.

따라서 최적의 기업경영시스템을 구축하기 위해서는 기업이 정부정책의 영향력을 감소시키고, 스스로의 경영논리에 의해 경영을 할 수 있는 자율경영의 기반과 역량을 배양해야 한다는 시사점을 얻을 수 있다. 지금까지 한국에서 기업경영이 자체적인 운영원리에 따라 이루어지지 않고 정부가 강한 개입을 행하거나, 개입시 지원보다도 규제를 하는 이유는 자유경쟁 시장원리에 의한 기업활동이 국민경제에 악영향을 줄 수 있다는 불신 때문이라고 할 수 있다[신유근, 1993 참조]. 그러나 기업의 원활한 활동에 의한 경제적·사회적 성과 향상이 곧 국민경제의 성장·발전과 직결되므로 기업이 경제적 재화의 산출과 사회적 책임 수행을 동시에 추구하는 자율경영의 역량을 강화해 나가는 것이 바람직한 것이다.

셋째, 경영체제가 위탁체제인 경우에 높게 나타난 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성 역시 최적의 적합성이 아니라 소유경영자의 영향력하에서 만들어진 불안정한 적합성이 라는 점에 유의해야 할 것이다. 즉, 기업이 대규모화하게 될 때 과도기적으로 나타나는 소유경영체제의 변형인 위탁체제에서의 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성은 소유경영체제의 영향 아래서 비정상적인 모습으로 나타나게 되므로 바람직하다고 보기 어려운 것이다.

따라서 위탁체제에서 내부경영시스템 구성요소들간에 바람직한 적합관계를 형성하도록 하기 위해서는 위탁체제의 최고경영자에게 권한을 대폭 위양하는 등 전문경영체제로 전환할 수 있는 토대를 강화하는 것이 중요하다. 아직까지는 한국의 대기업에서 현실적으로 소유경영체제의 영향력이 줄어들지 않고 있음에 비추어 소유경영체제의 장점과 전문경영체제의 장점을 조화시키는, 즉 그룹소유경영자의 강력한 리더십과 전문경영인의 전문성 및 능력을 조화시키는 복합적인 경영체제의 발전이 필요한 때라고 볼 수 있다. 그런 연후에 소유경영체제로부터 진정한 전문경영체제로 이행해 나가야 함은 필연적인 귀결일 것이다.

다[신유근, 1993].

넷째, 본 연구에서는 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성에 영향을 미치는 요인으로 정부정책과 경영체제를 개별적으로 알아 보았다. 그러나 보다 설득력 있는 연구결과를 도출하기 위해서는 양자간의 상호관련성을 고려하여 내부경영시스템의 구성요소들간의 적합성 문제를 다루어야 할 필요성이 있다. 즉, 정부의 개입이 강한 경우와 위탁체제인 경우에 내부경영시스템 구성요소들간에 적합성이 더 높게 나타난다는 개별적인 연구결과가 나왔지만, 좀 더 생각해 보면 정부정책과 경영체제간의 상호작용으로 인해 그러한 적합관계가 더 강화되었을 것이라고 보아진다. 즉, 한국의 대기업에서 소유경영체제는 정부정책의 영향이 내부경영시스템에 쉽게 천달될 수 있도록 하는데 일조를 해 왔으며, 또 이에 더하여 위탁체제의 경영자도 소유경영자의 영향하에서 내부경영시스템을 유지해 왔던 것으로 볼 수 있는 것이다.

이처럼 향후 정부정책과 경영체제간의 상호관련성을 포함하여 내부경영시스템 구성요소들간의 적합성에 관한 연구를 통해, 오늘날의 기업이 미래의 일류성공기업으로 도약하기 위해 갖추어야할 최적의 적합성을 달성하도록 하는 조건 및 방안이 무엇인가를 더욱 의미 있게 찾아 낼 수 있을 것이다.

## 参考文獻

- 신유근 (1992a). 「한국의 경영: 그 현상과 전망」(박영사).
- (1992b). “한국기업의 경영조직·경영전략·인사관리에 대한 현상분석.” 서울대학교 경영대학 노사관계연구소, 「노사관계연구」, 제3권, pp.251-322.
- (1993). “한국의 산업정책과 기업경영의 상호관련성에 관한 연구.” 서울대학교 경영연구소, 『경영논집』, 제27권, 1-2호, pp.19-65.
- 파터스 (1994), *Liberation Management*, 노부호 외 5인 譯, 「해방경영」(서울: 한국경제신문사).
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure* (Cambridge: M.I.T Press).
- Channen, D. (1973), *Strategy and Structure in British Enterprise* (Boston: Harvard University Press).

- Delery, J.E. & Doty, D. H. (1995), "Theoretical Framework in Strategic Human Resource Management: Universalistic, Contingency and Configurational Perspectives," *Workingpaper Submitted to Academy of Management Journal*.
- Dewar, R. D., Whetten, D. A. and Boje, D. (1980), "An Examination of Reliability and Validity of the Aiken and Hage Scales of Centralization, Formalization, and Task Routineness," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 1, pp.120-128.
- Doty, D. H., Glick, W. H. & Huber, G. P. (1993), "Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories," *Academy of Management Journal, Special Issue*, Vol. 36, No. 6, pp.1196-1250.
- Fombrun, C. (1983), "Strategic Management: Integrating Human Resource Systems into Strategic Planning," *Advances in Strategic Management*, Vol. 2, pp.191-210.
- Gordon, K. & Ramanujam, V. (1985), "Between a dream and nightmare: On the Integration of the Human Resource Management and Strategic Business Planning Processes," *Human Resource Management*, 24, Winter. pp.429-452.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. & Rivero, J. C. (1989), "Organizational Characteristics and Predictors of Personnel Practices," *Personnel Psychology*, Vol. 42, pp.727-786.
- Keats, B. W. & Hitt, M. (1988), "A Causal Model of Linkages among Environmental Dimensions: Macro Organizational Characteristics and Performance," *Academy of Management Journal, September*, pp.570-598.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S. & Hinnings, C. R. (1993), "Configurational Approach to Organizational Analysis," *Academy of Management Journal, Special Issue*, Vol. 36, No. 6, pp.1175-1195.
- Miller, D. & Friesen, D. (1984), *Quantum View* (Englewood Cliffs: Prentice-Hall).
- Miller, D. (1986), "Configuration of Strategy and Structure: Towards a Synthesis," *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp.223-249.
- Miller, D. (1990), "Organizational Configuration: Cohesion, Change, and Prediction," *Human Relations*, Vol. 43, No. 3, pp.771-789.
- Miner, J. B. (1982), *Theories of Organizational Structure and Process* (Chicago: Dryden Press).
- Peters, T. & Waterman, R.H. (1982), *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row).

- Pitts, R. A. (1976), "Diversification Strategies and Organizational Policies of Large Diversified Firms," *Journal of Economics and Business*, Vol. 28, Spring-Summer, pp. 181-188.
- Pitts, R. A. (1979), "The Strategy-Structure Relationship: An Exploration into Causality," Working Paper, Pennsylvania State University.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage through People* (Boston: Harvard Business School Press).
- Robbins, S. P. (1990), *Organization Theory*, 2nd. ed. (Englewood Cliff: Prentice-Hall).
- Rumelt, R. P. (1974), *Strategy, Structure and Economic Performance* (Cambridge: Harvard University Press).
- Segev, E. (1987), "Strategy, Strategy-making and Performance in a Business Game," *Strategic Management Journal*, Vol. 8, pp.565-577.
- Singh, J. V. (1986), "Performance, Slack, and Risk Taking in Organizational Decision Making," *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 3, pp.562-585.
- Tichy, N. M., Fombrun, C. J. & Devanna, M. A. (1982), "Strategic Human Resource Management," *Sloan Management Review*, Winter, pp.47-61.
- Van de Ven A. H. & Drazin, R. (1985), "The Concept of Fit Contingency Theory," In L. L. Cummings & M.M. Staw(eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7 (Greenwich: JAI Press), pp.337-365.
- Venkatraman, N. (1989), "The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence," *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp.423-444.
- Zeffane, R.M. (1989), "Centralization or Formalization?: Indifference Curve for Strategies of Control," *Organization Studies*, Vol. 10, No. 3, pp.327-352.