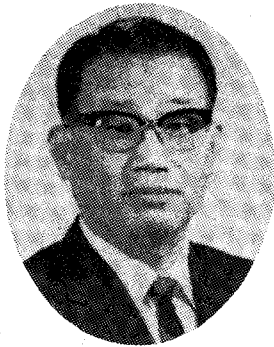


經  
營  
組  
織  
의  
合  
理  
化

大企業의 經營組織을 中心으로



經濟學博士  
中央大學校經營大學教授

金  
元  
卿

1. 序 言

企業이 점차 成長하고 그 規模가 커지면 組織的으로 企業을 運營하지 않으면 안된다. 따라서 組織圖란 것도 만들어 事務室의 벽에 부쳐놓고 있는 것을 볼 수 있다. 그때 組織은 어떻게 되어 있는나고 문의하면 벽에 부쳐진 組織圖를 가리키며 설명할 경우가 있다 또한 등사판에 등사한 書類를 꺼내어 설명해준다. 이것을 보면 어느 정도 組織形態가 가추어진 것 같이 보이지만 실제 運營을 問議해 보면 組織圖에 기재되어 있는 系統대로 運營되고 있지 않는 경우가 대단히 많다.

課長 밑에 係長, 그 밑에 職場의 監督이 있을 경우에도 課長은 직접 監督에게 命令指示를 하고 있으며 종종 係長과 相異한 命令을 現場에 하여 現場의 從業員이 어느 쪽에 따라야 할지 갈광질광하고 있는 경우가 있다. 즉 組織圖에 表示된 系統과 相異한 行動을 實際로하고 있는 경우가 대단히 많다.

形態만은 組織圖에 이런 것이 기재 되어 있지만 실제에 있어서는 그때 그때의 經營者나 管理者의 마음에 따라 變更되며 組織圖를 벗어난 運營을 할 경우가 대단히 많다. 소위 「원맨·컨트롤」이라는 方法으로서 獨재경영을 행하고 있는 경우도 많다. 組織圖는 다만 그림의 떡에 불과하다.

日本의 3大輸出會社의 하나인 혼다 오토바이會社의 혼다社長은 自己가 오토바이 技術者이기 때문에 工場에서 自己의 모든 時間을 보내고 있으며 販賣는 거의 전적으로 東京에 있는 專務가 行한다. 그들은 一週一回程度 電話로 連絡되면 그것으로 끝난다. 그는 事實 그것으로 充分했기 때문이다. 그는 성공비결을 묻는 타임記者에게 「部下를 믿고 充分한 權限과 責任을 맡겼고 그들에게 언제나 좋은 “보스”가 되려고 노력했기 때문이라고」 간결하게 이야기 했다.

## 2. 責任과 權限을 명확하게

점잖게 社長은 社長 椅子에 앉아 있고 그 밑의 專務에게 命을 하는 것 같이 되어 있지만 실제에 있어서는 專務는 營業을 擔當하고 있으며 언제나 工場에는 들어가지 아니한다. 그러므로 社長 自身이 직접 現場에 가서 職長을 불리고 여러가지 指示를 하고 있으며 程度를 넘을 경우에는 직접 工員에 대하여 作業을 指示하고 있을 때도 있다.

가끔 경영층은 한사람이 專務職, 工場長職 및 職長職을 遂行하려 한다. 이러한 경우에 상사는 조금만 눈을 돌리면 어떠한 일을 해야 할는지 모른다. 그리고 放心이나 時間的 餘裕가 있을 수 없다. 어떻게 해서 自己會社에는 有能한 人間이 없는가 개탄한다.

그 反面에 上司 自身の 有能함을 자랑한다. 이것은 部下 중에 有能한 사람이 없는게 아니라 上司 自身이 무엇이든 직접 指揮하기 때문에 部下된 者는 自己의 能力을 생각한 대로 충분히 발휘하지 않기 때문에 上司는 그 部下의 能力을 알 기회가 없으며 그 때문에 部下는 能力이 없다고 認定받는다. 이에 대해서 極東精油의 張洪植社長은 韓國能率協會 第一回 經營者세미나에서 다음과 같이 말한적이 있다.

「나는 會社運營의 대부분의 權限을 部下에게 委讓하고 있다. 그렇게 됨으로써 나는 다른事業을 創始하는데 많은 時間을 가질수가 있으며 權限의 委讓으로 發生된 어려운 문제란 아무것도 없었다」고 말하고 있다.

특히 우리나라 企業은 家族的이라고 한다. 家族的이라는 것은 中小企業의 좋은 點의 하나이다. 그러므로 좋은 면만은 助長해 나가고 나쁜 면은 가급적 發生하지 않게 조심하면 家族的이라는 매우 有利한 條件이다.

## 3. 「레드·태인」을 줄여라

大企業에 있어서는 먼저 擔當者가 書類를 作

成하고 係長·課長과 여러가지를 議論하고 調査하며 「데이터」를 整理하고 그 다음에 課長·部長에게 說明하기 때문에 時間을 필요로 하며 다음에 專務 社長에게 각각 說明, 納得을 시켜 겨우 決裁를 받게 되며 그 후에 實施段階에 이르기 때문에 한가지 일이 決定되기까지는 3~4일을 필요하게 된다. 係長 課長이 不在中이면 3~4일은 그대로 書類箱子에서 잠을 잔다.

이런데서 發生하는 直接·間接 코스트는 우리나라 製品의 코스트가 低賃金인데도 他國보다 싸지 않다는 理由의 하나가 된다. 組織의 改善은 몇사람의 할일이 아니라 全社員의 일이라고 생각하고 改善을 推進할 때 비로서 그 會社는 훌륭한 會社가 될 수 있다.

## 4. 組織은 職務中心으로 되어야 한다

企業規模가 커지면 組織化가 필요해 지지만 대부분의 企業은 2~3명 정도에서 점차 커진 것이 많기 때문에 一般적으로 자연히 중요한 「포스트」에 任命될 者는 年功者가 幹部로 되는 地位에 任命될 경우가 많다. 지금까지 部長地位에 있는 者를 사임시킬 수도 없고 課長으로 降職시킬 수 없으므로 다시 部長자리를 만들어 下位職에 있는 者를 昇進시킨다. 그렇게 하여 불필요한 部를 增加시키는 경우도 있다. 組織의 原則은 사람이 중심이 아니고 일을 중심으로 組織化하고 各職位에는 그 職位에 가장 적합한 사람을 選任해야 한다는 사실은 모두 알고 있지만 創立以來의 人間關係를 一朝一夕에 變更할 수 없다고 한다. 그것이 組織上的 큰 癌이 되어 있을 경우가 있다. 그것 때문에 部下들은 業務遂行에 不便을 느끼며 會社 全體로서는 큰 損害를 보고 있다.

그와 같은 경우에는 創始當時부터의 年功者는 年功者로서 別途로 대우할 길을 생각하고 組織上에는 最適任者를 그 職位에 任命해야 한다. 훌륭한 組織을 만든다는 것은 장래 會社의 發展이 기대되는 것이다. 組織論을 論하려는 것은 아니지만 組織을 編成할 경우의 한 要件으로서

장래의 發展性을 감안한 組織이야 말로 훌륭한 組織이라 할 수 있다.

훌륭한 사람을 採用하고 장래성이 있는 組織이어야만 人間關係도 좋아지며 幹部가 된 사람이나 監督者가 된 사람도 각각 部下에 대하여 人間關係를 改善하고 좋은 從業員關係를 向上하기 위하여 노력하게 된다. 그렇게 함으로써 企業活動은 매우 活發하게 된다.

## 5. 部門間的 壁을 없애라

많은 製造工場에 있어서 가장 從業員關係를 좋게 하지 않으면 안될 部門은 生産部門과 販賣(營業)部門이다. 生産部門은 會社의 生産部로서 利益을 만들어내는 根源이며 販賣營業部門은 生産의 根源을 찾아내서 가져오는 중요한 部門이다. 어느 工場이나 다소 形態는 다르지만 반드시 生産部和 營業部가 있으며 이 部門은 중요한 部門으로서 이 두 部門은 表裏一體가 되어야 함에도 불구하고 서로 反目하고 있을 경우가 대단히 많다. 各部門이 獨立해서 있다는 見地에서 營業部員은 生産部の 욕을 하며 生産部는 營業部를 욕하며 責任을 서로 회피하고 있다.

管理의 原則에서 말하면 製造와 營業部門으로 製造會議 또는 生産管理會議를 構成하여 그곳에서 製造에 대한 事項을 論議하여 결정하고 그에 따라 生産部는 豫定대로 生産하게끔 노력하지 않으면 안된다. 이것이 生産部の 본래의 使命이며 營業部는 현재의 生産部の 作業量을 豫測하여 注文을 받도록 해야 한다.

納期를 遵守하지 못할 注文을 받아 生産部를 괴롭히는 일이 있어서는 안된다. 生産部도 去來先의 意向을 존중하여 가급적 納期를 지키게끔 하여야 하며 營業員은 현재의 生産部の 作業量을 파악하여야 한다.

대부분의 工場에서는 營業部가 無理한 作業을 注文 받아 生産部는 生産計劃을 수립할 수 없게 되며 營業員은 스스로 去來先에 머리를 숙이지 않으면 안되며 經營者나 生産部로부터 꾸지람을 듣게 되는 경우가 대단히 많다.

## 6. 組織이란 참된 協助를 상징한다

營業員은 항상 外部에 나가서는 會社의 代表者로서의 自覺下에 일을 해야 하며 會社內에서는 去來先의 代行者로 일하지 않으면 안된다. 즉 會社內에서는 去來先의 意向을 代表하고 去來先을 옹호하는 입장에 서지 않으면 안된다. 그리고 生産部和 協議하여 生産部가 去來先의 意向을 받아 드리게끔 하여야 하며 生産計劃도 相互協議下에 수립하도록 노력하지 않으면 안된다. 만약 生産計劃을 변경하지 않으면 안될 경우에는 가급적 신속히 去來先에 연락하여 양해를 받도록 해야 한다.

이것도 어떤 會社의 例이다. 우수한 營業員은 去來先과 社長과의 不和에 관련되어 그 會社를 退職하여 同業인 다른 會社에 취직하여 이제까지 本人이 가지고 있던 去來先을 모두 가지고 가버렸다. 그에 대하여 前社長에게 다음과 같은 말을 하였다. 去來先은 注文을 할 때 營業員을 信用하여 注文하는 경우와 會社 自體를 信用하여 注文을 할 경우의 두가지가 있다. 관공서의 경우는 會社를 信用하여 發注하기 때문에 營業員이 變更되어도 同一한 會社에 發注하지만 企業의 대부분은 會社를 信用하는 것보다는 營業員을 信用하여 發注하는 경우가 많다. 그러므로 營業員이 變更되면 注文도 그에 따라 변천될 경우가 많다. 그것을 보더라도 營業活動에 있어서 營業員과 去來先이 얼마나 人間關係로 깊이 結付되어 있는가를 알 수 있으며 이것은 결코 組織의 힘이나 會社내 會社의 關係가 아니라는 것을 알 수 있다.

前述한 바와 같이 去來先과의 관계에 있어서 人間關係로 맺어진 그 힘이 얼마나 중요하다는 것을 인식할 수 있다. 그러한 것을 보더라도 企業內의 組織運營面에서도 人間關係를 무시해서는 아니될 것이다. 組織圖上으로는 훌륭한 機構로 되어 있지만 實際 움직임은 裏面組織으로 움직이고 있으며 이 裏面組織을 움직이고 있는 것은 담당상급자인 경우가 있다. 이러한 경우 組織圖의 담당상급자가 아닌 者가 모든 일에 대하

여 事前에 말하지 않으면 담당상급자에게 말하여도 통하지 않는다는 말을 자주 듣는다. 이것은 組織運營의 原則을 違背하였기 때문에 생기는 문제이다.

## 7. 工場組織과 職務

製造企業에서 가장 過誤를 잘 범하는 점은 勤務年數에 따라 監督의인 중요한 職務를 遂行하기 위해서는 그에 適應한 技能을 가지고 있지 않으면 안됨에도 불구하고 年數만으로 責任있는 地位를 賦與한다는 것은 本人에게 고통을 줄 뿐만 아니라 그 部下에게 나쁜 영향을 미치게 한다.

組織을 編成하기 위해서는 技能과 職務를 分類하여 생각하지 않으면 안된다. 아무리 우수한 熟練技能을 가지고 있다 하더라도 管理的 職務를 완전히 遂行한다고 할 수 없다. 熟練工은 熟練工으로서 優待하여야 하며 管理的 職務能力이 있는 者는 젊더라도 자주 拔擢하여야 한다. 젊은 사람에게 장래에 대한 희망을 부여하고 우수한 者를 위하여 발전할 길을 터 놓았다는 인식을 주므로서 企業 自體는 활기를 띠우게 되며 組織運營에 좋은 結果를 가져오게 된다.

그리고 그것은 企業發展의 根幹이 되는 것이다. 그리고 항상 情勢와 社運이 잘 調和를 이루게끔 組織編成을 고려하지 않으면 안된다. 企業은 항상 成長하고 있기 때문에 成長에 따라 입는 洋服도 바꾸어야 한다는 것을 잊어서는 안된다. 企業에 알맞는 組織이어야 하며 人間關係에 입각하며 또한 장래의 발전에 活用될 수 있는 組織이어야 한다.

## 8. 監督幅의 限界를 알라

經營者가 技術者 出身일 경우에는 먼저 製造하는데 全力을 傾注하고 주로 設備에만 投資하여 運轉資金이 부족하고 또한 技術者의 氣質의 하나인 部下가 행하고 있는 作業狀態에 不滿을

가지며 從業員의 缺點만 눈에 띄이며 工場에 들어가도 안더라도 工場內의 상세한 사항을 전부 알고 있기 때문에 마음에 거슬리는 일은 무엇이든 그때 그때 주의를 주며 잔소리가 많아진다. 이러한 사람은 다른사람이 한 일에 대하여 불안을 느끼고 무엇이든 자기가 한번 보지 않고는 마음을 놓지 않기 때문에 典型的인 「원·맨」이 된다.

물론 「원·맨」經營의 利點도 많다. 그 利點을 列擧하면

- ① 經營者의 長點이 명백히 나타난다.
- ② 即決·即行이기 때문에 實行이 빠르다.
- ③ 經營者의 人格이 經營에 영향을 준다.
- ④ 家族의 雰圍氣에 의하여 合心하여 일할 수 있다.
- ⑤ 從業員의 長點과 短點을 파악하여 適材適所에 배치시킬 수 있다.
- ⑥ 經營者의 意思가 직접 部下에게 傳達되므로 途中에서 意思가 잘못 傳해지는 일이 적다.
- ⑦ 間接工員이 적어도 되며 浪費가 조금 적어지며 經費가 들지 않으며 「코스트」가 적어진다.

그와 反面에 短點도 있다. 短點은 前述한 長點의 反對의 경우를 생각해도 좋지만 短點을 列擧하면

- ① 經營者의 處置가 나쁠 경우에는 그것에 의해서 나쁜 結果를 가져온다.
- ② 經營의 缺點이 經營者 자신에서 나타난다.
- ③ 片派的인 處置를 하게 되어 內部的으로 對立을 조장시킨다.
- ④ 從業員은 經營者의 缺點만 들춰내어 不平을 하게 된다.
- ⑤ 經營者의 缺點에 의한 經營不振은 구하기 힘든 結果를 가져온다.
- ⑥ 從業員은 항상 經營者의 顔色만 念頭に 두게 된다.
- ⑦ 經營者에게 중대한 사고가 있을 경우 經營自體는 半身不隨가 된다.

이 외에도 여러가지가 있지만 「원·맨」經營에는 長點과 短點이 있다는 것을 잘 인식하여 長點을 살려나가도록 노력하지 않으면 안된다. 人間の 能力範圍內에서 사람을 지휘 감독하는데

적당한 인원은 5~10명 정도라고 한다. 그러나 同一한 作業이 반복하여 행해질 경우에는 20명 정도까지는 감독할 수 있다.

즉 그레이쿠나스(A. Graicunas)의 이론으로는 監督의 限界에는 生物學的인 理由와 數學的인 理由가 있다고 한다. 生物學的으로는 사람은 注意力의 幅에 의하여 그 시야를 제한받고 있다. 대부분의 사람은 一定數 이상의 사항을 동시에 注意力의 焦點에 둔다는 것은 곤란하다. 數學的으로는 部下의 數는 算術級數的으로는 증가하지만 그것에 의하여 長과 部下와의 制 關係는 幾何級數的으로 증가한다. 이로써 長이 직접으로 지휘 감독할 수 있는 部下의 數에는 一定한 制限이 생기게 된다.

## 9. 發展하는 企業의 組織管理

큰 規模로 發展하고자 하면 組織活動에 의한 經營으로 전환하지 않으면 안된다. 發展하는 企業은 언제나 다음의 組織管理를 計劃하여야 한다. 어떠한 組織管理로 전환할 것인가, 組織管理를 어떻게 運營할 것인가, 從業員의 教育訓練이나 適材適所의 人材養成技術의 指導에 이르기까지 충분한 주의와 용의가 필요하다. 그리고 규모가 커짐에 따라 점차 組織管理로 전환해 가야하며 部下에게 각각 일을 委任해 가면 企業은 發展을 이룩할 것이다.

### 〈토막소식〉

#### 1980年의 美國의 Cement 工業은 어떻게 될까?

1950年~1968年에 걸쳐서의 美國의 Cement 生産量을 基準으로 하여 將次의 生産量을 想定하면은 1968年에 6,600萬噸이던 것이 1975年까지는 7,900萬이되며 1980年에 이르러서는 8,500萬噸으로 增加 될 것으로 본다.

GNP에 있어서는 1972년까지에는 one trillion dollar로 될 것이며 1982년에 가서는 two trillion dollar가 되며, 人口는 2.4億으로 豫想된다 世帶數의 年增加는 1960年代에는 90萬世代였던 것이 1970年代에는 130萬世帶로 될 것으로 본다 또한 Viet nam 戰爭으로 因하여 抑制 되어왔던 建設投資도 活潑해질 것이다 이와 같은 背景으로 建設投資額은 1968年의 8.33 ten billion dollar에 對하여 1980년에는 1.75 hundred billion dollar로 될 것으로 推定된다 또 GNP에 占有된 比率도 現在의 10% 미만

이 11% 초과 될 것으로 보인다 이와같이 모든 것을 고려에 넣으면 Cement 生産量은 年間 4.2%의 伸長을 보이며 1980年度에는 約 1億噸으로 推定된다 但 1950年~1968年의 年伸長率은 3%에 지나지 않았음.

1980年의 Cement 需要의 部門別比率은 公共事業 32%, 住宅 23%, 商工業 18%, 公共建築 16%, 農業 5%, 其他 6%, 이며 傾向은 現在와 別變動이 없을 것으로 보인다. 美國 Portland Cement 協會의 調査로서는 高速道路는 今世紀末까지에 25萬 km의 工事が 豫想되며 年間 豫算은 現在 8.88 billion dollar의 것이 今後 1.58 ten billion dollar로 될 것이다. 住宅에 對해서는 勞賃의 上昇에 따라서 低所得者는 組立式住宅, 中所得者는, “아파트”에 入居하며 이와같이 組立式 住宅은 Cement 需要에 對하여 “마이너스” “아파트”는 “플러스”의 效果가 있다는 것을 부언해 둔다.

Cement & concrete 誌

9月 號에서