

現代社會와 經營者

서울대학교 經營大學院長

經營學博士

黃 炳 駿

1. 現代는 「組織中心」의 社會이다

現代社會의 特徵은 한마디로 말하여 組織中心의 社會라고 할 수 있다. 우리의 주변을 살펴보다도 社會는 大小의 組織體로써 형성되어 있다는 것을 알 수 있다. 企業·勞組·大學·軍隊·病院·教會·政府등이 그 예이다. 따라서 보통 個人은 그와 같은 組織속의 個人으로서 존립하게 된다. 이러한 現代社會의 특징은 그 이전의 個人中心의 社會와는 확연히 구별된다고 할 것이다. 1次大戰 당시만해도 J. Locke, T. Hobbes 등의 個人主義 哲學이나 思想이 支配的이었고, A. Smith의 自由經濟理論이 관철됐다고 할 수 있다. 그러나 오늘날의 社會는 이미 그러한 舊殼을 벗어나 새로운 多元的인 組織을 갖추었을 뿐만 아니라, 組織規模는 확대되고 施設裝備는 고도화되며 組織內容은 더욱 복잡화되는 경향이 길어지고 있는 것이다. 특히 企業經營에 있어서 그렇다고 할 수 있다.

가령 1차대전 이전인 1914년 이전에는 5,000명이상의 學生數를 가진 大學은 없었다. 그러나 금일에는 학생수 20,000명의 대학은 中規模에 지나지 않으며 美國에는 50,000명이상의 학생을 가진 大學이 적지 않다. 우리나라의 서울대학교는 13,000명의 학생수에 불과하므로 작은 규모라고 할 수 밖에 없다. 高大의 경우는 더욱 작아 5~6,000명이다. 이처럼 組織規模는 확대되고 있다. 또한 裝備 및 施設의 경우를 보면 1914년

에 한사람의 「펠샤」士兵이 가지고 있던 火力은 1967년 6월에 「아랍」共和國을 공격한 「이스라엘」兵士의 200분의 1에 불과하다고 한다. 금일의 장비는 급격히 高度化되고 있는 것이 사실이다. 이와같은 조직의 量的 質的인 擴大現象은 모든 組織體에 있어서 다름이 없다.

이제 企業에 관하여 보면, 1911년에 Rockfeller의 Standard Oil Trust는 大審院判決에 의하여 14개 會社로 分割되었는데 1940년에 있어 그 會社들은 규모가 확대되어 모두 분할전의 母會社의 從業員數·賣上高·投資額을 증가하였다. 그러나 14개중에서 3개 會社만이 당시의 國際規模水準의 石油會社였고 나머지는 中規模會社에 지나지 않았다고 한다. 현대의 會社規模로 본다면 그 3개 會社마저 小規模會社에 속함이 틀림없다. 더욱이 오늘날에는 資本集中에 의한 傘下企業의 支配現象이 길으므로 企業規模는 무한정하게 확장되며 그 組織內容은 複雜多岐하게 영크러져 있는 한편 組織相互間의 尤대도 깊어져 가고 있다.

이리하여 現代社會는 個人中心이 아니라 組織中心의 社會이며 組織의 역할은 대단히 크다. 企業은 그와같은 조직의 代表的인 예에 속한다. 그러므로 올바른 企業經營을 하고 탁월한 經營者가 되자면 기본적으로 組織의 本質에 대하여 투철한 인식을 가질 필요가 있다. 오늘날에는 資本과 經營의 分離를 전제로하여 소위 專門經營者(Professional manager)가 產業社會의 第一線에 등장하게 되었다. 그들은 흔히 보는 것과

같이 눈앞의利潤追求에 급급할 것이 아니라 經營組織의 本質을 理解思惟하며 폭넓은 眼目과 장기적인 展望을 갖고 企業의 앞날을 開拓하지 않으면 안된다. 미국과 같은 先進國에 있어서는 물론이지만 우리나라에 있어서도 그것은 절대적인 요청이라고 할 수 있다. 韓國經濟에 있어서도 「國際化」의 물결은 이미 밀어닥쳐 오고 있으므로 企業은 여기에 對處하여야 할 것이다.

2. 組織의 本質은 「知識」에 있다

現代의 고도로 발달한 產業社會에서 모든 活動은 知識을 기초로 하고 있다는 것이 주목된다. 말하자면, 創意, 科學, 技術, 情報 등의 知識을 기초로 하여 이루어지는 知識產業(knowledge industry)이 기본적으로 중요하며 여기에 종사하는 知識勞動者의 역할이 절대적으로 크다. 筋肉 및 熟練勞動으로서 財貨를 생산하거나, 「서비스」의 이름으로 경제활동을 하는 것이 중요시되던 時代는 지난것 같다. 知識은 產業發展의 기초이며 최대 다수인의 生計의 길이 되므로 지식을 위하여 投資하고 그결과를 유용하게 활용하지 않으면 안된다.

美國의 知識產業의 生産額은 1955년에 있어 그나라 GNP의 1/4에 달했는데, 그 후 10년이 지난 1965년에는 GNP의 1/3이 되었고 앞으로 1970년대말에는 1/2이 될 것이라고 전망되고 있다. 이와 같은 實證의 統計는 現代社會에 있어서의 급속한 知識의 발달에 비추어 놀라운 일은 아니라고 할 것이다. 실제로 西洋에서 「구텐벨그」가 活字를 발명한 후 1450년부터 1950년까지 약 500년 동안에 3천만권의 印刷된 책이 出版되었는데 1950년 이후 불과 20년 동안에 역시 3천만권 정도의 많은 印刷物이 刊行되었다고 한다. 이것으로 미루어 보아 知識의 발달은 급속하다고 아니할 수 없다. 또한 近年에 있어서의 「컴퓨터」의 눈부신 보급에 대하여는 누구나 잘 알고 있는 바와 같다.

한편 知識은 國家發展차체와 직결된다고 보아야 한다. 미국이 지금과 같이 世界의 領導者로서 군림하게 된 것은 전적으로 知識產業의 발달에 연유한다 해도 과언이 아닌 반면에 英國의 衰退

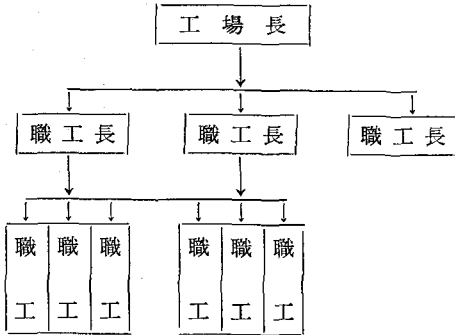
는 그나라의 頭腦流出(brain drain)에 큰 원인이 있다고 할 수 있다. 원래 영국에서는 知識과는 성격이 다른 個人的인 技能과 經驗을 토대로 한 徒弟制度가 傳統的으로 발달하였으므로 近代의인 工業國으로서는 英國의 教育水準이 世界에서 제일 낮다는 것이다. 영국은 人口의 80%가 평균 15歲로서 學校教育을 끝마치는 것이다. 英國民에 있어서 이른바 common sense를 강조하는 이유를 우리는 과거와는 달리 생각해 볼 필요가 있는 것 같다. 그나라의 教育水準이 낮을뿐만 아니라, 가장 優秀한 頭腦는 美國으로 流出되고마는 것이다. 따라서 knowledge gap이 생기게 마련이고 이것이 英國의 國家發展을 저해하는 기본적인 원인이라고 간주되고 있다. 이와같은 頭腦流出은 우리나라와 같은 後進國에서도 적지 않다. 美國에서 공부한 우수한 우리나라의 頭腦들이 母國에 돌아오지 않고 그나라의 발전에 기여하고 있는 예가 허다하며, 실사 돌아온다 하더라도 국내에서 받아 드릴 수 있는 태세가 갖추어지지 못한 안타까움도 있는 것이다. 여하간에 現代의 產業社會에 있어서는 知識產業이 새로운 중요한 뜻을 지닌다. 따라서 社會組織도 여기에 대응하여 知識을 토대로 한 組織이 이루어지지 않으면 안 된다.

經營組織의 경우를 보면, 모든 企業에 있어서 특히 그 기업규모가 확대되는데 따라 「라인」部門(Line Department)보다 「스탈」部門(Staff Department)의 重要度가 커지고 活動比重이 높아지고 있다. 이리하여 일례를 들자면 經營組織은 다음의 圖表와 같이 直系式組織에서 參謀式直系組織으로 옮겨져 가는 경향이 있다.

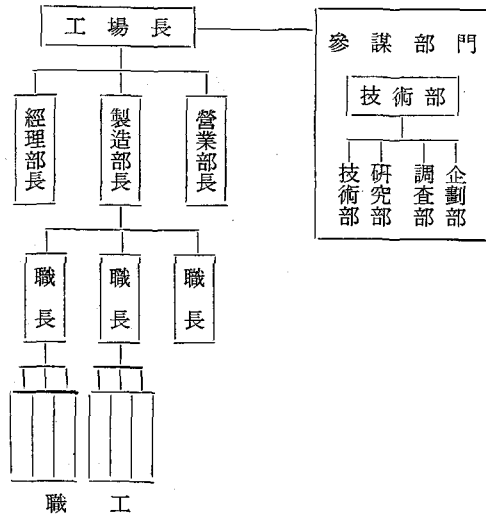
圖表 1과 같이 直系組織에서는 간단히 말하여 統率力이 강하고 命令이 單一化 된다는 등의 長點이 있다. 하지만 各部門의 유기적인 조정이 어렵고 더욱이 職工長의 業務가 광범하여 萬能 이 아닌 이상 그 성과 있는 수행을 기대할 수 없다는 결정적인 短點이 따르게 된다. Ford의 T-Model自動車가 제작되던 당시만 해도 그와같은 조직은 支配的이었고 유효하였다. 거기에서는 少數의 職工長이 있어서 그들은 뭐든지 알고 뭐든지 決定하여 命令할 수 있었다. 그 밑에는 같은 일을 반복하는 단순한 勞動者들이 있었던

것이다. 마치 그것은 古代社會에 있어서 「피라미트」를 건조할 때 소수의 藝術的 幾何學者가 있는 외에는 많은 農夫나 未熟練한 肉體勞動者가 있었던 것과 다름이 없다. 다시 말하면, 組織原理에 있어서 知識이나 知識勞動者의 비중이 극히 적었다는 것이다.

〈圖表 1〉 直系式 組織



〈圖表 2〉 參謀式 直系 組織



그러나 현대의 經營組織에서는 그러한 直系部門이 지니는 의의와 역할은 줄어들고 參謀部門의 比重이 급속히 늘어나고 있다. 圖表와 같은 參謀式直系組織에서는 營業·製造·經理 등의 一線業務와 參謀活動이 혼돈되기 쉽다는 短點도 없지 않으나, 反面에는 新規事業을 계획하고 各業務를 조사연구할 수 있는 現代社會의 企業活動에 알맞는 長點이 있는 것이다. 말하자면, 거기에서는 知識을 기초한 組織形態이며 科學·技術·情報 등의 뒷받침을 전적으로 받으면서 經

營活動이 이루어지게 된다. 그와 같은 조직에서는 知識勞動者의 역할이 대단히 크며 業務性格도 장기적인 計劃下에서 넓은 視野를 갖고 추진된다. 이리하여 現代社會의 組織은 「知識의 組織」(knowledge organization)이라는 점에 그 특징이 있으며 따라서 今日的 經營者는 組織의 參謀部門에 대하여 깊은 認識을 갖고 關心을 기울이지 않으면 안될 것이다.

3. 組織의 成果測定이 어렵다

組織은 현대사회의 기본이지만, 그 管理는 용이하지 않으며 더욱이 成果測定은 대단히 어려운 일이다 企業經營의 경우는 언제나 合理性의 原理가 존중되어야 하는데 合理化의 成果는 반드시 명확하게 측정되는 것은 아니라고 하겠다.

원칙적으로 組織의 成果는 目的에 따라서 측정되어야 한다. 그러나 目的이 一定하게 정해졌다고 치더라도 그 成果는 보는 관점에 따라 달라질 수 있다. 지금 大學의 예를 든다면 한마디로 말하여 우수한 研究와 教育을 하는 것이 大學의 目的임에 틀림 없다. 하지만, 그 성과를 측정하는 어떠한 기준은 없다고 할 것이다. 가령 入學志願者의 競爭對數가 높아진 것이 반드시 大學이 향상된 成果라고 볼 수 있을는지 의문인 것이다. 마찬가지로 卒業生數가 많다는 것, 母校에 대한 寄附金額이 늘어났다는 것, 教授陣에 學位所有者나 研究業績 受賞者가 많다는 것, 「캠퍼스」가 충실하다는 것, 「캠퍼스」가 좋다는 것 등 어느 것을 보아도 절대적인 成果測定基準이 될 순 없다고 할 수 밖에 없다. 또한 그와 같은 것들을 총합한 종합적인 내용으로써 成果를 따진다 하더라도 大學經營을 위한 投資·時間·勞力 등에 비하여 그 果實이 클 수도 있고, 적을 수도 있다. 이는 참으로 어려운 문제라고 생각된다.

조직을 운영하자면 어떤 경우고 간에 우선 目的에 비추어 중요한 것은 優先시키고 價値가 없는 일은 中斷하는 등의 고려가 있어야 하겠지만 다음으로서는 거기에 투입되는 費用에 대한 效果를 감안하지 않을 수 없다. 특히 經營組織에 있어서는 이 점이 중요하다. 「最少費用의 最大効

果]의 原理는 經營合理化의 이름으로써 추구되는 것이다. 그러나 여기에 時間 및 空間의 개념을 도입하여 「어느 時點에서」, 또 「어느 範圍에서」의 合理化와 成果를 따지느냐에 따라 결과는 달라진다. 그러므로 여기에서 강조하고 싶은 것은 經營者는 將來를 내다보는 長期的 計劃下에서 國內經濟뿐만 아니라, 國際市場과 世界經濟를 감안하면서 合理化의 원칙을 따르고 經營組織을 운영하여야 한다는 것이다. 이는 더욱이 우리나라의 우수한 經營者들에게 바라고 싶은 일이다.

4. 經營者는 「有効性」을 추구해야 한다

오늘날 組織에 있어서의 基本問題의 하나는 個人과 組織과의 相關關係이다. 말하자면 조직체는 多數人間의 集合體이므로 現代社會에서는 이를 구성하는 個人的 知識에 固有한 權威를 인식해 주어야 하는 동시에 조직자체에 관하여 不可侵의 意思決定의 權威를 확립하여야 한다. 이는 다시 말하면 個人과 組織의 어느 쪽이 優位성을 갖느냐 하는 문제로 환원된다고 할 수 있다. 이 문제의 해결은 두가지 相克되는 내용을 「다이내믹」하게 共存시켜 나가는 방법이 있을 수 있으나, 그것이 언제나 最善의 方法이라고는 할 수 없을 것 같다. 다음으로 우리가 지금까지 力說하여 온 바로서는 現代社會는 組織中心의 사회이므로 일반적으로 個人보다 組織의 優位성이 시인되어야 한다는 것도 사실이다. 그러나 組織管理에 있어 대부분의 人間은 組織속에 존재하지만 실제로는 이 조직을 관리하며 영도하는 특수한 소수의 個人이 優위성을 가질 수 있다는 것이다. 國家에 있어서는 政治的 指導者가 여기에 속하고 産業社會에 있어서는 最高經營者가 그 대표적 예이다. 經營學에서 이 문제는 經營의 效率性과 有効性의 문제로서 제기된다고 할 것이다.

效率性은 efficiency를 말한다. 效率的인 「아프로치」란 적절한 順序와 經過를 거침으로써 일의 能率을 올리는 것이다. 이는 말하자면 모든 일에 있어서 出發이 올바르게 이루어지지 않으면 결국 올바른 結果를 기대할 수 없다는 관점에

서고 있다. 따라서 秩序와 努力은 물론이고 經驗, 習慣, 環境등이 중요시된다. 이와같은 效率性은 組織을 통하여 예상가능한 일을 수행하면서 能率을 올릴 수 있는 管理方式의 原理라고 할 것이다. 이에 대하여 有効性 즉, effectiveness에 입각한 「아프로치」는 일의 順序가 아니라, 成果中心이고 力量과 活動力을 중요시한다. 다시 말하면 創造的인 「에너지」를 발휘하여 非凡한 結果를 가져오게 하는 것이므로 풍부한 資質, 活動力등이 뒤따르지 않으면 안 된다. 실제로 보통의 凡人이 도달할 수 있는 어떠한 水準以上의 성과를 올리자면, 그 成果度는 算術級數의으로 밖에 상승하지 않지만 거기에 쏘는 創造的 努力과 「에너지」는 幾何級數의으로 증대하여야 하는 것이 실정이다. 그러므로 有効性을 추구하는 활동은 벅찬 일임에 틀림없다.

여기에서 經營者 특히 「톱·매니저」는 經營의 效率性보다 有効性을 추구해야 한다고 생각된다. 경영의 效率性에 따르면 人間은 組織속의 人間에 지나지 않았지만, 有効性의 原理를 알세운다면 組織은 어디까지나 法律的 擬制이고 그 조직만으로는 아무것도 계획하거나 결정할 수 없다. 「톱·매니저」가 있음으로 해서 조직체를 이끌고 나가고 조직에 活力을 넣어 實踐的인 行動을 하게 만든다. 탁월한 經營者에게 바람직한 것은 有効性을 추구하는 것이다. 그와같은 經營者의 創造的 活動과 努力을 뒷받침하는 것은 天稟도 있겠지만 역시 知識(knowledge)이다. 말하자면 專門的 知識을 비롯하여 技術, 科學, 情報 등에 정통하여야 한다. 그러한 知識을 풍부히 갖추고 있다는 의미에서 그는 知識勞動者인 것이다.

이리하여 現代社會組織에 있어서 「모멘」이 되는 經營者를 한마디로 표현하자면 「有効性을 찾는 知識勞動者」라고 할 수 있다. 그와 같은 經營者의 數의 增大와 적극적인 活動은 오늘 및 내일의 産業社會의 發展을 左右한다고 아니할 수 없다.