

# 現代의 企業行動 意識構造

崔相勛  
(韓國콘티넨탈食品生産理事)

## I 序 論

現代의 企業行動 意識構造는 企業의 存立, 企業의 발전요소로서 企業行動을 성공적으로 유도하는 필요조건이라 하겠으며 現代의 意識構造가 갖는 참뜻인 것이다. 그러나 現代의 意識構造는 홀로 存在할 수 없으며 그 企業이 存在하는 社會, 國家內에서 存立하므로 企業이 존재하는 社會구조를 만족시키면서 이와 共存發展하고 또 存立하는 것이다.

## II 企業의 構成要素

企業은 各企業이 갖는 特性 나름대로 目的 하는 바 여러가지 技法을 導入하여 生理에 맞게 보완 시도하며 企業의 유지, 企業의 存立은 물론 企業의 발전요소의 신속한 발견과 처리로서 각 企業의 目標을 만족시키며 社會와 國家에 기여하면서 存立하는 것이다.

現在 우리나라의 企業은 날로 발전하여 工業社會 構造에서 脫工業社會(Past Industrial Society)를 向한 國民총생산(G.N.P)과 國民총부지(G.N.W) 향상에 박차를 加하고 있다.

說明 ① 社會構造(G.N.P) 기준

前工業社會	G.N.P	50~200 \$
一部工業社會	"	200~600 \$
工業社會	"	600~1,500 \$
大衆工業社會	"	1,500~4,000 \$
後(脫)工業社會	"	4,000~20,000 \$

說明 ② 企業構成要素

Meterial (원료)	} 4M	} 7M
Machine (기계)		
Man (인력)		
Method (기술)		
Money (자본)		
Market (시장)		
Management(경영)		

企業은 협의(狹義)로서 企業 自體의 存立을 爲해 이익의 추구를 企業의 目標로 하고 있으며 이 目標의 달성없이 企業은 存在할 수 없고 企業目標을 달성하기 爲하여 企業種別 특수성에 따라 相異한 點은 存在하나, 우선 企業을 構成하는 要素부터 문제점의 有無를 再檢査 必要가 있으며 이는 企業行動의 方向을 제시할 것이며 즉시 企業行動으로 具現되어야 할 것이다.

企業은 企業要素의 빈곤에서 오는 침체상태를 해결하지 못하거나, 해결치 않고 그대로 보유하여 나간다면 그 企業의 발전요소는 기대하기 어렵다 하겠다.

企業을 구성하는 要素는 학자들간에 4M 또는 7M으로 분류하고 있다.

기업구성요소중 人力資源은 企業構成 要素로서의 비중이 가장 크고 企業의 發展要素로서도 중요한 문제점을 지니고 있는 것이다.

企業의 構成要素는 企業을 成立하나 企業組織構造의 운영은 人力資源임으로 인력자원을 重要하게 供給하는 것이 企業行動으로서 近企內 비중을 加하고 있다.

美國, 西유럽에서는 人력개발이나, 근本 人力資質問題는 現代的 企業行으로 人力資質財務報告書(Human In Ventry)로 표시하는 등 重要하게 供給하고 있으며 日本에서도 人力開發은 強企業 確立條件으로 70년대부터 重要하게 供給하고 있다.

미국 회사의 예를 보면 企業의 資產評價의 財務諸表上에 한 項目으로 供給하여 資產評價되고 있다.

人력개발이나 人력근본자질문제는 企業뿐만 아니라 國家的으로도 G.N.P.의 向上에 직접적인 要因이 된다.

日本에서도 이와같은 문제를 重要하게 供給하므로써 유럽에 비하여 급속한 발전을 하게 된 동기로 되어 있으며, 새로운 문제의 해결은 새로운 지식을 가진 새로운 사람이 해결하는 新世代의 知識要員(New. V.I.P)이 필요로 하며 이 사람들의 意見이 重要하게 供給될 수 있는 組織構造(現代的 企業行動 意識構造의 一面)를 고려하였으며 조직구성要員 전체의 實力上昇으로 企業全體의 발전을 꾀하고 새로운 문제의 出現도 신속하게 처리될 수 있는 能力이 있어 능률적이었다고 한다. 또한 70년

대의 日本의 무역확대에 발전을 가져온 새로운 기술을 흡수 활용할 수 있는 훈련된 전문 化요원(新技術의 System을 發給)이 많이 存在하였다.

技術의 不足은 低開發國家의 發展에 장애 요소이다. 즉 “가난한 國家를 파괴하는 것은 빈곤 그 自體다”라고 설명하고 있다.

最近의 世界 무역확대가 工業國에만 集中되었던 理由는 근대적 生産設備을 운전하는데 숙련된 노동력(根本資質問題)이 必要하다는데 있다.

現在 生産企業의 生産을 System化 하고 시설을 가동, 유지, 수선하여 費用을 調節하고 會計를 處理하여 生産된 제품을 판매하는데 더욱 전문화된 기술을 필요로 하고 있다.

이러한 기술이 없이는 시설은 결코 값비싼 장난감이 되고 만다.

機械에 서투른 사람은 정기적인 유지, 점검과 같은 기초적인 實務의 重要性조차도 흔히 잃어버린다. 그리하여 要員의 教育이 必要하게 된다.

이런 點에서도 人力根本資質과 開發 그리고 要員의 확보 즉, 人力資質의 빈곤의 탈피가 國家나 企業의 發展要素로서 重要시되는 것이다.

### III 企業의 組織構造와

#### 人事處理

企業은 企業構成要素로서 人力資源을 要求하고 또 이 人力資源을 운영, 관리하기 위하여 組織을 必要로하며 組織에 必要한 人事가 이루어지는 것이다.

여기 組織論의 최고 권위인 日本人 Takaniya Susumu 博士를 本人이 지난 71년도 相面하여

참고로 소개하고자 한다. T. Susumu 博士는 그의 組織構造의 合理化問題에서 下記와 같이 지적하고 있다.

“經營을 위한 組織構造의 設計는 最高經營者의 第一의 權力行動이며 企業內에서 그 企業을 위하여 취할 수 있는 모든 現代의 企業行動中에서 최고경영자가 갖는 最上의 조치이며 經營者의 能力을 評價할 수 있는 尺度가 될 수 있다. 組織을 위한 人事 또한 企業發展要素의 보다 重要한 經營者의 問題이다”고 말하고 있다.

企業은 종종 經營에 있어 企業의 組織構造 및 人事問題로 고심하고 있다. 예를 들면

① 통솔범위를 좁혀야 할 것인가? 통솔범위를 좁히기 위해서는 계층을 줄여야 할 것인가?

② 組織構造에서 오는 계층을 줄일 것인가 확대할 것인가?

③ 의사소통(Communication)의 능률을 기하기 위하여 계층을 어떻게 할 것인가?

④ 企業은 企業의 목표달성을 만족시키기 위하여 어떤 규모의 管理組織構造를 갖추어야 할 것인가?

⑤ 관리조직에 필요한 人力資源의 투입비용을 回收할 수 있는 것인가?

⑥ 企業이 갖고 있는 現組織은 業務의 간소화 및 조직의 탄력성, 간접비의 낭비 절약면에서 조직변경을 必要로 하는가? 등의 문제로 고심한다. 이 문제는 업무의 특성에 따라서 안배되고 취사선택 되어질 것이며 再檢하므로써 企業發展要素를 發見할 수 있을 것이다. 따라서 大部分의 企業은 同系列業種과의 경쟁 속에서 存在하므로 관리조직은 企業 나름대로 必要하나 과잉 人力資源의 투입으로 자금 압박에서 오는 경쟁력 약화문제라든가 또는 그와 反對로 組織構造의 빈곤이나 人力資

源의 빈곤에서 오는 비 능률적인 문제는 모두 不合理化에 속하는 것이다. 종종 조직구조의 무리한 상태를 지속하는 것이 잘 되어가는 것으로 착각하고 있으나 무리한 것은 능률적이 못됨으로 企業經營의 不合理化를 내포하게 된다.

業務의 勞動量이나 業務의 경중의 구별도 없이 무리를 내포한 組織構造나 불균형의 조직으로 운영할 경우, 축구장에서 골문의 위치도 모르고 공을 차는 것과 같은 理致이며 장기판의 車나 包가 必要한 곳에 卒을 대치하여 희생시키는 결과와 같은 것이다.

따라서 各 企業은 경쟁 속에 포함되고 있는 만큼, 상대적으로 他企業組織을 비교 검토하여 보다 강력한 조직구조를 갖도록 再檢할 것이다.

강력한 조직구조는 어떤 주어진 企業行動도 좋은 결과를 가져올 수 있는 기반인 것이다.

一般論으로 企業은 企業의 손실 가능한 부분이나, 발생 상태에 있는 부분의 조직구조를 보장함은 물론 人力 개발로서 業務의 능률을 상승시키고 있다. 또한 人事배치도 고려하여 단행할 것이다. 즉 企業의 企業손실(Loss) 발생은 組織構造(system)를 고려할 點이 있다는 것이다.

企業은 그 규모가 클수록 組織 活動이 둔화되는 것이다. 이것을 보완하기 위하여 橫적 조직과 縱적 조직 등에 안배와 事業部制度나 事業本部 등을 新設하여 組織을 탄력성 있게 능률화하는데 社力을 집중하여 둔화를 막고자 하는 것이다.

#### IV 現代的 組織構造의

#### 人事的 價値

企業은 오래 前부터 人事에 關한 研究를 酷

임없이 研究·검토하여 왔으며 企業別로 人事 規定이나 人事高價 制度를 채택하고 있다. 그러나 人力資源의 不足이나 혹은 부정당한 판단에서 發生하는 問題로 人事的 價値의 결핍을 초래하여 組織構造를 파괴하는 일이 왕왕히 存在한다.

一般的으로 人事的 價値는 人事處理로 發生하는 여러 問題點을 最大로 解決하도록 管理 상태 內에서 行하여지는 것을 말하는 것이다. 事前 전문 知識의 습득없이, 혹은 人事的 價値판단 조차 理解하지 못하고 行하여진다면 이는 곧 組織을 파괴하고 問題를 發生하여, 비능률적이며, 企業不合理化로 企業의 發展을 막는 것이다.

Mcgregr氏의 理論전개는 사실상 企業內에 도입되어 現代人事處理에 주축을 이루고 있다. 그의 理論전개에서 組織(system)과 人事的 價値를 人間無意識中에도 存在하는 特性 즉 X型, Y型의 적성 발견에서 오는 효과를 人事에 반영하여 step型和 Line型이라든가, Hard touch型和 soft touch型的 組織內의 적재적소에 안배와 企業內에서 발전할 수 있는 人力資源의 事前價値 판단도 고려하여야 할 것이다.

企業은 組織을 통한 新企業 行動의 시도나 日常의 事務를 행하고자 할때에도 그 조어진 事務의 능률화된 전문적인 경험을 결합하는 (上, 下 또는 횡적으로) 人事處理로서 보다 상승효과를 갖는 人事的 價値를 고려하게 이 른 것이다. 이런 問題는 이미 Davis씨가 발표 한 人間關係等 式에서 발표의 ①式을 가지고 說明이 가능한 것이다.

<별표>

Davis氏의 人間關係等式

- ① 知識×技能=能力
- ② 狀況×態度=動機
- ③ 能力×動機=人間的 成果

④ 人間的 成果×物的要因=經營의 成果  
企業은 이와 같이 人事的 調和속에서 그 價値를 찾는 것이라 하겠다.

주어진 일에 전문적인 지식의 습득이나 장 기간의 경험이 없는 상태에서는 業務의 신속과 올바른 판단도 企業은 바랄 수 없는 것이 다.

그러므로 企業은 人事的 調和로 經營의 成果를 위한 組織內의 人的 결합을 보다 研究하 는데서 그 價値觀을 成立시키고자 하는 것 이다.

## V 企業意思決定과 任務

企業을 經營하는 經營者가 그 企業의 發展과 存立을 위한 目的으로 企業環境과 企業生 理를 調和시켜 經濟學的 理論原則에 기초를 둔 가장 經濟的 상태 下에서 企業이 원활이 운영되어 나가는 것을 企業經營이라 하고 企 業經營을 위해서는 企業은 經營計劃을 필요로 하며 그 計劃이 戰略的 經營計劃이든 또는 다 른 計劃이든간에 가장 經濟的 상태 下에서 企 業이 운영될 수 있도록 企業은 意思決定 단계 를 必要로 하게 되는 것이다.

企業意思 決定은 下記와 같이 大分類하고 있다.

戰略的 決定(Strategic dicisions) 또는 企業 的 決定(Enterpreneurial dicisions)이라고도 함 企業의 戰略的 意思決定은 企業의 長期的 經營目標設定, 또한 目標를 달성하기 위한 經營의 方針決定, 經營方針을 企業行動으로 옮 기기 위한 企業內의 資源의 配分 또는 調節의 決定 等を 決定하는 意思決定을 말하며 戰略 的 決定의 決定은 변동하는 環境 下에 企業全 體의 發展과 存立을 확보해 나가는 企業經營

者의 任務인 것이다.

戰術的 決定(Tactical decisions) 또는 管理者的 決定(Administrative decisions)이라고도 함. 企業의 戰術的 意思決定이란 戰略的 決定을 基반으로 한 日常의 經營活動을 능률적이고도 경제적으로 확보해 나가기 위한 모든 조처들 의 意思決定을 말할 수 있으며 管理者의 계층 이 擔當할 任務인 것이다.

근간 學者들은 다음과 같이 말하고 있다.

企業經營의 Key point는 內部 管理의 能률 化보다 戰略的 決定의 合理性에 따라 좌우되며 핵심적 과제인 것이다.

대부분의 企業이 到産하는 것은 內部管理의 非能率에 의한 경우보다는 戰略的 決定이 非合理的이거나 또는 時點이 잘 안맞기 때문에 企業이 到産하는 것이며 마찬가지로 內部管理 가 能率的이라는 理由만 가지고는 企業의 高度成長을 기대하기는 어렵다.

企業의 高度成長은 企業外部環境의 變動에 적극적으로 성장하는 기회를 발견해서 이것을 최대한으로 이용하는 戰略的 決定의 成功에 따라 결정되어진다고 한다.

## VI 企業 意識構造와

### 組織原則

現代의 企業行動 意識構造는 下記와 같은 問題들을 필수적으로 채택하여 行하여지는 것에 基本을 둔다.

經濟學者 H.A. Simon은 1945년 그의 저서 Administrative Behavior에서 「意思決定論과 情報理論의 統合을 위한 基本概念과 接近方法 中에서 經營의 理論(The Theory of Management)이 效果의 活動을 具現케 하는 原則들을 論하는 것과 같은 理致로서 精確한 意思決定을 보장하는 組織原則들을 포함시켜야 한다」

고 말하고 있다.

意思決定의 理論原則이 組織에 基초를 두고 企業行動으로 行하여지기전에 이루어져야 될 意思決定이 효율적으로 이루어지는 組織을 포함한 原則을 現代의 企業行動 意識構造가 갖는 정의라 하겠다. 그리하여 各 企業은 意思決定을 효율적으로 유도하기 위해서 企業行動 意思決定 能力을 點檢해야 할 것이며 이들의 意思를 종합하는 운영상의 調和가 必要할 것이다. 또한 各 企業은 意思決定의 基本原則에 基초없이 決定된 意思決定은 現代企業行動의 成功을 거두기도 어렵고 企業發展 要素도 바랄 수 없는 것이다. 또한 意思決定 能力의 빈곤에서 오는 시행착오도 왕왕이 발생하는 것이며 企業이 고려할 重要문제인 것이다.

그리하여 現代企業은 經營브레인의 自格과 能力評價로서도 意思決定能力和 問題分析力을 지적하고 있는 것이다.

各 企業은 問題의 해결決定을 合理的이고도 時間적으로 신속하고, 전문화 方向으로 보완하기 위하여 經營브레인 育成에 下記와 같은 方法을 선택하고 있다.

#### Case Study

#### On the Job Training(O.J.T)

#### Kepner Trigor 訓練

#### Management Game

#### In basket 訓練 等이다.

各 企業의 시행착오의 발생은 정보흡수의 빈곤이 그 要因이 될 수도 있다.

또한 정보의 흡수는 충분하다고 해도 問題의 전문적인 지식없이 즉 情報處理 技術管理의 결여로서도 발생하는 것이다.

現代는 情報化 時代로 情報處理 技術管理 問題는 現代經營의 經營機能, 構造의 核心的 課題이며 經營의 理論化方向, 意思決定의 理論化 方向의 效果는 情報問題 흡수와 결부되 있다.