

## 製造業經營의 國際比較에 관한 小考

### A Comparative Management Study Focused on Manufacturer

鄭 泰 榮\*

#### Abstract

Environmental approach places the focus on a cause-and-effect relationship between the external environments and the internal business conditions. But that approach is an attempt to describe the characteristics of environmental constraints.

W. J. Abernathy, K. B. Clark, and A. M. Kantraw attribute the Japanese carmaker's success to superiority in the manufacturing plant, especially in their process systems and work force management. They provide a paradigm for discussions of manufacturing competitiveness comparison.

The structure of the paradigm has two main distinctions. The first is the division between analysis and prescription of a macro sort and those of a micro sort, the second is the division between analysis and prescription based on hardware and those based on software.

#### 1. 序 論

어느 한 나라의 狀況에서 活하는 經營理論의 育林은 比較經營學의 研究의 蓄積成果를 適切히 施肥하는 데서 가능할 수 있을 것이다. 따라서 本稿에서는 比較經營學의 諸研究成果를 檢討하고 거기에서 바람직한 比較의 準據 내지 軸점을 提供해 주는 理論範式(paradigm)을 摸索해 봄으로써 80 년대에 들어 國際競爭力의 低下라는 危機에 처해 있는 韓國의 製造企業을 위한 어떤 示唆點을 건사하고자 한다. 지금까지 報告된 比較經營研究의 接近法들은 多様な 面貌를 보이고 있다. 그 중의 主要接近法을 一瞥하여 比較經營研究의 諸類派를 整理해 본 다음 그 主流가 되는 環境論의 接近法의 代表的 業績인 Farmer와 Richman 研究體系의 意義와 問題點을 살펴 본다.

이어 韓國經濟와 密接한 關聯이 있는 美·日兩國의 比較에 置重하면서 특히 7·80 년대에 歐美人들이 이루어 놓은 日本의 製造企業에 대한 研究成果가 比較經營研究에 어떠한 準據를 提示해 주고 있는가의 與否를 주로 二分法(dichotomy)에 依據하여 論究해 본다.

\* 暎園工業專門大學 工業經營科 專任講師.

#### 2. 比較經營研究의 諸類派

자기 祖國 印度의 經濟發展의 기틀을 다져가기 위한 經營이 어떠한 經營인가에서 출발한 Negandhi는 比較經營研究의 接近法을 세 가지로 分類하고 있다.<sup>1)</sup> 즉, Negandhi 에 의하면 그간의 比較經營研究接近法은, ① 經濟發展接近法, ② 環境의 接近法, ③ 行動主義의 接近法으로 나누어진다고 한다.

Schollhammer는 方法論的·概念的 相違에 따라 比較經營研究를 다음의 네 가지로 範疇化하고 있다.<sup>2)</sup> ① 社會·經濟的 接近法, ② 生態學的 接近法, ③ 行動主義的 接近法, ④ 折衷的·實證的 接近法이 그것이다.

Negandhi의 經濟發展接近法, 環境의 接近法,

- 1) A. R. Negandhi, "Comparative Management and Organization Theory: A Marriage Needed" *Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 2, June 1975, pp. 334 ~ 347.
- 2) H. Schollhammer, "The Comparative Management Theory Jungle," *Academy of Management Journal*, Vol. 12, No. 1, March 1969, pp. 81 ~ 97.

行動主義的 接近法은 Schollhammer 의 社會·經濟的 接近法, 生態學的 接近法, 行動主義的 接近法과 각기 近似하다. Schollhammer 가 기타 折衷的·實證的 接近法을 設定하고 있는 점이 다르다.

慎侑根은 Negandhi 의 經濟發展的·環境的 接近法 — Schollhammer 에 있어서는 社會經濟的·生態學的 接近法 — 을 한데 묶어 널리 環境的 接近法으로 본다. 다만, 觀點에 따라 社會·文化中心의 이거나 經濟發展段階中心的인 것으로 나눌 수 있음은 認定하고 있다. 慎侑根은 그 밖에 管理論的 接近法을 設定하고 있다. 이하 慎侑根의 論旨에 따라 內容을 敷衍한다.<sup>3)</sup>

環境的 接近法은 傳統的 經營學派의 暗黑箱子(black box)式 接近法에 대해 注意를 주고 있다. 즉, 傳統的 經營學派에서는 組織의 構造條件이나 管理機能 등 企業活動의 內部環境만을 強調하였을 뿐, 外部環境은 주어졌거나 최소한 企業經營理論上存在하지 않는 것으로 여겨왔다. 外部環境이 모든 企業에 대해서 同一하다면, 暗黑箱子式 接近法은 妥當하다고 하겠으나 環境이 重要할 정도로 相異할 경우에는 環境的 接近法이 經營效率性的 相對的 差異를 說明하는데 더욱 適切한 것이다. 그런데 比較經營研究를 遂行함에 있어 環境的 接近法은 環境變數가 너무 多様하고 操作化하기 어렵다는 問題點을 지니게 된다.

行動主義的 接近法에서는 經營效率性的 差異가 주로 經營者의 價置觀이나 態度 등에 의해 惹起된다고 본다. 이 接近法에서는 態度·信念·價值體系·欲求體系를 文化的 函數로 보고 이들 概念과 管理實踐 및 經營效率性 사이의 關聯性을 規定함으로써 文化變數의 影響力을 끌어내고자 한다. 이 接近法은 研究變數의 操作上 定義에 따르는 方法論上的 問題點과 研究結果의 實際的 適用可能性與否 등의 問題點을 안고 있다.

管理論的 接近法은 文化的 相異性에 기초한 管理論的 接近과 狀況適應을 中心으로 한 管理論的 接近으로 나누어 볼 수 있다. 前者의 代表的인 研究로는 W. G. Ouchi 의 「Theory Z」를 들 수 있다. 그는 美國(A型)과 日本(J型)의 中間的인 管理制度를 가능케 하는 企業文化를 土着시켜야 한다고 주장한다. 그래서 그는 生産性を 높이는 文化로의 移行을 위한 13개의 段階를 提示한다.<sup>4)</sup> 이 接近法은 文化的 差에 따르는 管理實踐의 差를 어느 정도 說明해 주지만 實際 適用을 위한 方案 3) 慎侑根, 「韓·美·日 比較經營研究 — 人事管理 시스템을 中心으로 —」, 서울大學校, 經營論集, 第XVIII卷 第2號, 1984. 6, pp. 31 ~ 34.

의 提示와 關聯하여 任意性和 恣意性이 介在하게 되는 問題點이 있다.

狀況適應을 中心으로 하는 管理論的 接近法은 여러 狀況的 要因에 따라서 管理方式이 달리 摸索될 수 있다는 發想에서 비롯하고 있다.

즉 環境의 狀況要因과 組織의 狀況要因 등 組織이 처해 있는 狀況에 따라서 組織有効性을 높일 수 있는 經營戰略과 組織問題에 대한 管理方式이 달리 摸索될 수 있다는 것이다. 이 接近法은 方法論上이나 構成上으로 보아 비교적 洗鍊되어 比較經營研究의 接近法 중에서는 優秀한 것으로 評價된다. 그러나 尺度法에 의한 調查結果에 따르는 測定上的 問題 등이 있다.

한편, Schollhammer 등은 經營問題의 特定한 事實을 發見하는데 綜合的인 研究體系를 導入하려는 折衷的·實證的 接近法을 提示하고 있다. 이 接近法은 어떤 包括的인 概念的 틀이나 模型을 개발·테스트하려 하지 않고 一定한 比較經營 事實을 實證的으로 調查하기에 容易한 概念的 틀이나 模型을 採擇함으로써 複數方法論을 適用하자는 것이다. 이러한 提案은 科學的 意味의 比較能力(comparability)을 缺하기 쉬운 短點이 있다.

비록 管理論的 接近法이 新鮮한 可能性을 內包하고 있으나 比較經營研究의 主流가 되는 接近法은 어디까지나 環境的 接近法이다. 따라서 異質的인 環境的 諸接近法 중에서도 嚆矢의 業績이자 代表的이라 할 수 있는 Farmer 와 Richman 의 研究體系를 集中的으로 살펴 본다.

### 3. Farmer — Richman 研究體系의 意義와 問題點

經濟發展은 各 個別企業의 經濟性效率의 結果로 볼 수 있다는 것이 Farmer 와 Richman 의 見解이다. 즉, 特定社會의 環境的 制約의 差가 經營過程中的 經營效率性的 差를 가져오고 經營過程中的 經營效率性的 差로 인하여 企業效率性的 差가 빚어지며, 企業效率性的 差에서 經濟體制的 效率性的 差가 비롯된다는 것이다.<sup>5)</sup>

두 學者가 問題로 삼고 있는 것은 複數의 異質的인 國家的 狀況(곧 環境이나 條件의 相違) 하에

4) W. G. Ouchi, Theory Z, 朴乃會(譯), Z 이론, 우아당, 1981, pp. 109 ~ 142.

5) R. N. Farmer and B. M. Richman, Comparative Management and Economic Progress (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1965), pp. 32 ~ 45.

서 複數의 同種企業의 각 同種의인 經營者·管理者가 저마다 다른 經營行動을 어떻게 展開해 가는가 하는 점이다. 이에 대하여 村山元英은 다음과 같이 整理하고 있다.<sup>6)</sup>

Farmer 와 Richman 은 이제까지의 原則이나 個人單位 經營者·管理者의 職能에 지나치게 執着해 온 經營效率의 概念으로부터 思考의 解放을 가져 오고자 꾀하였다. 즉, 閉鎖된 經營의 視點에서 開放된 經營의 視點으로 變化하도록 注意를 喚起했다고 말할 수 있다. 그래서 두 學者는 공히 外部의 要素가 經營行動을 制約하므로 經營시스템의 分析 및 改善은 閉鎖된 經營暗黑箱子 속의 內部的 問題를 中心으로 하는 것보다는 오히려 不可避한 環境變數의 問題에 注意를 기울여야 한다는 점을 주장한다. 그런데 內部構造에 대한 外部의 環境을 두 教授는 巨視經營의 構造(macromanagerial structure)라 부른다. 企業은 當該企業의 內部構造에서 入手possible한 投入量(inputs)을 받아들이는 정도만큼의 效率性을 發揮하여 活用possible한 產出量(outputs)을 만들어낸다. 그러나 이들 企業에 대해서 外部의 制約이 存在하며 經營者·管理者가 그 制約에 左之右之됨으로써 그들의 效率性이 沮害되거나 反對의 助長效果를 빚게 된다고 看做된다. 이 外部의 制約은 네 部門으로 區分·分類할 수 있다. 그것은 經濟·法律·政治·社會(文化를 포함), 教育의 外部의 制約이다. 한편, 企業內部的 構造를 企業經營과 同意語로 본다면 企業內部的 經營構造는 巨視經營의 構造의 影響成果로서의 微視經營의 構造(micromanagerial structure)라 할 수 있으며, 그것은 巨視經營의 構造를 보다 깊이 理解하기 위한 比較의 對象概念으로서 등장한다.

다시 말하여 環境의 制約은 巨視經營의 構造요, 經營過程 중의 經營效率性은 微視經營의 構造이다. Farmer 와 Richman이 展開하는 論理의 骨子は 微視經營의 構造가 巨視經營의 構造에 絶對적으로 依存하는 關係라는 것이다.

이어 Farmer 와 Richman 에 의한 環境의 制約의 評價項目과 그에 대한 提案評價點 및 經營過程 評價項目 對象을 整理하면 다음과 같다.<sup>7)</sup>

### 1.1 環境의 制約의 評價項目과 그에 대한 提案評價點

#### 1.1.1 教育的 要因(100)

##### ① 文盲率(50)

6) 村山元英, 國際經營比較論(東京: 泉文堂, 1975), pp. 136 ~ 138.

7) 上掲書, pp. 139 ~ 146.

② 專門職業 및 技術訓練과 一般的 中等教育의 普及度(10)

③ 高等教育의 普及度(10)

④ 特別한 經營人材開發 프로그램(10)

⑤ 教育에 대한 態度(10)

⑥ 教育이 그 要求水準에 副應하는 정도(10)

#### 1.1.2 社會的 要因(100)

① 經營者에 대한 社會一般의 態度 및 經營에 대한 經營者의 思考方式(20)

② 上·下關係에 대한 思考方式(10)

③ 社會組織 사이의 協力(10)

④ 經營成果 및 일에 대한 思考方式(10)

⑤ 階級制度 및 社會流動性(10)

⑥ 富 및 物質的 利得에 대한 思考方式(10)

⑦ 科學的 方法에 대한 思考方式(10)

⑧ 危險負擔에 대한 思考方式(10)

⑨ 變化에 대한 態度(10)

#### 1.1.3 政治的·法律的 要因(100)

① 關聯法制(30)

② 國防政策(10)

③ 外交政策(20)

④ 政治的 安定性(20)

⑤ 政治的 機構(10)

⑥ 經濟的 機構(10)

#### 1.1.4 經濟的 要因(190)

① 一般的 經濟構造(50)

② 中央銀行制度 및 金融政策(20)

③ 財政政策(10)

④ 經濟的 安定性(10)

⑤ 資本市場의 構成(20)

⑥ 經濟資源 獲得의 難易度(20)

⑦ 市場規模(20)

⑧ 社會間接資本(40)

## 1.2 經營過程 評價項目 對象

### 1.2.1 計劃과 革新

① 企業目標와 目標實現의 類型

② 利用計劃의 類型

③ 計劃의 時間的 地平

④ 企業活動에 관한 計劃프로그래밍의 程度와 範圍

⑤ 計劃의 流動性

⑥ 計劃作成 및 意思決定을 위한 方法·技術

⑦ 計劃作成에 대한 從業員의 參加度와 그 有効性

⑧ 計劃作成 過程에 있어 經營者의 行動

⑨ 計劃作成에서의 情報歪曲의 程度

⑩ 科學的 技法을 有効活用하는 程度

⑪ 特定期間을 통해 본 경우, 企業經營에 있어 革新

과 危險負擔의 성격과 정도 및 속도

⑫ 企業經營에 있어 變化 및 技術革新 導入의 難易度

### 1.2.2 統 制

① 各 職能分野別로 본 戰略的 行動과 統制基準의 類型

② 利用하는 統制技術의 類型

③ 統制目的을 위해 사용되는 情報還流시스템의 性格과 構造

④ 실수의 矯正을 위한 時期捕捉과 節次

⑤ 人事統制에서의 寬用도와 嚴正度

⑥ 綜合的 統制시스템의 探擇 및 예기치 못한 效果의 발생 정도와 性格

⑦ 經營을 計劃에 一致시키기 위한 統制시스템의 有効性

### 1.2.3 組 職

① 中心의 企業 및 그 주된 下部單位의 規模

② 權限의 集權化와 分權化의 정도

③ 作業의 專門化(分業) 정도

④ 統制的 범위

⑤ 서비스部門의 活用정도

⑥ 一般스텝과 專門스텝의 活用정도

⑦ 職能別 權限活用の 정도

⑧ 權限·責任의 關係에 있어 組織上의 混亂정도

⑨ 委員會 또는 그룹에 의한 意思決定의 정도

⑩ 非公式組織의 活用정도

⑪ 變化된 條件을 만들어내거나 또는 이에 對處하기 위한 公式組織의 機制 및 그 彈力性의 정도

### 1.2.4 充 員

① 從業員 充員方式

② 從業員 選拔 및 昇進에 적용되는 基準

③ 從業員 評價에 사용되는 技法 및 基準

④ 職務明細의 性格과 利用

⑤ 報償水準 및 附帶給付의 性格과 범위

⑥ 企業訓練의 性格, 범위 및 그에 充當되는 時間

⑦ 非公式的 人材開發의 정도

⑧ 從業員 一時歸休나 解雇의 方針 및 절차

⑨ 불필요한 從業員 解雇의 難易度

⑩ 필요한 熟練度나 能力을 갖춘 從業員 維持의 難易度

### 1.2.5 指導·리더십·動機賦與

① 經營의 權威主義 정도 혹은 從業員 參加의 정도

② 經營陣의 動機賦與에 사용되는 技術과 方法

③ 一般從業員의 動機賦與에 사용되는 技術과 方法

④ 監督技術

⑤ 意思疏通 機構 및 技術

⑥ 從業員 사이 意思疏通의 有効性

⑦ 業務나 能力을 장기적으로 改善하기 위한 動機賦與上의 難易點

⑧ 개인, 作業그룹, 部門 및 企業全體의 利害나 目的의 一致정도

⑨ 모든 從業員 사이에서의 信賴, 協力, 葛藤 및 不信의 정도

⑩ 從業員의 不滿, 缺勤, 轉職의 水準

⑪ 制限的인 作業慣行, 非生産的인 團體交涉 또는 葛藤에서 오는 시간과 노력의 낭비정도

### 1.2.6 마케팅(實施方針)

① 製品系列

② 流通經路

③ 價格決定

④ 販賣促進 및 주된 販賣포인트

### 1.2.7 生産과 購買

① 部品·資材·設備의 内部 製作 및 外部 製作의 상태와 下請利用의 정도

② 주된 原料供給者의 수와 類型 및 位置

③ 주된 原料購買의 시기모착

④ 平均在庫率(주된 資材·在工品·完製品의 在庫)

⑤ 生産單位의 mini·max 및 平均規模

⑥ 生産活動의 安定度

⑦ 主製品의 製造에 사용되는 投入要素의 配合

⑧ 사용 중인 基本 生産工程

⑨ 企業活動에서의 自動化 및 機械化의 정도

### 1.2.8 研究·開發

① 研究·開發活動의 性格과 정도

### 1.2.9 財 務

① 金融의 類型과 費用

② 資本調達源

③ 資本의 주된 用途

④ 資本의 保全

⑤ 利益의 配分

### 1.2.10 弘報 및 企業의 對外關係

① 顧客과의 關係

② 供給者와의 關係

③ 投資者 및 債權者와의 關係

④ 勞動組合과의 關係

⑤ 政府와의 關係

⑥ 共同社會와의 關係

Farmer와 Richman의 研究業績은 결국 外部的(環境的) 制約을 經營效率과 結付시켜 考慮해야 한다는 것을 명백히 한 점이라 할 수 있다. 그러나 두 教授의 經營比較論에 대해서는 一端의 批判이 있었다. 그 중 우선 J. Boddewyn의 批判要旨을 整理해 본다.<sup>8)</sup>

8) J. Boddewyn, ed., *Comparative Management and Marketing* (Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Company, 1969), pp. 39~40.

① Farmer 와 Richman의 經營比較論은 環境을 지나치게 重視하기 때문에 比較分析의 對象項目을 무수히 擴大할 危險性이 있다. 比較經營이란 원래 ㉠ 經營과 ㉡ 經營環境의 양자를 考察해야 하는 것이다. 學問에서 比較研究方法를 採擇하는 목적은 共通性과 相違性을 밝히고 설명하기 위한 것이다. 그러므로 예컨대 比較經營의 最終 研究焦點이 環境의 比較보다 廣義 혹은 狹義의 經營시스템의 局面比較에 놓여진다면 더라도 Farmer 와 Richman의 比較論에서는 經營內部에 대하여 環境이 밀접한 關係를 갖는다는 假說 때문에 比較의 對象이 擴大될 危險性이 있다.

② 環境에 대해 Farmer와 Richman이 지나친 關心을 갖고 있기에 이들이 말하는 것처럼 經營過程의 局面을 주의깊게 分析·說明한다는 趣旨에서의 比較經營의 分析目標은 輕視해 버리는 方向으로 치우치게 된다. 본질적으로 두 教授의 視點에서는 經營은 어디까지나 環境의 從屬變數로서만 認識되고 있다. 그래서 이들의 概念構築은 比較經營研究의 準備·序說의 傾向을 나타내는 것이다. 이들은 各國의 經營시스템의 內部的 側面을 各國의 生態學의 特性(ecological characteristics)에 관련지음으로써, 當該國의 經營理論을 開發하기 위한 概念的 틀을 우선적으로 開發할 것을 우리에게 요구하는 것이다. 즉, 그 뒤에야 비로소 各國間的 有意義한 經營比較가 가능하다는 思考方式이다. 그러나 보다 即刻的으로 有意義한 經營比較에 관심있는 이라면 環境·經營關係의 生態學의 局面에 대한 研究段階를 省略할 수 있다.

③ Farmer 와 Richman은 經營과 組織의 양자를 區分하는데 失敗했다는 점도 지적할 수 있다. 經營過程 評價對象 項目으로서 이들이 열거한 리스트를 分析해 보면 순수한 經營의 側面에만 한하지 않고 組織的 關聯性이나 環境的 關聯性을 갖는 經營의 側面도 混入되어 있다.

J. Boddewyn의 주장에 이어 S. B. Prasad의 批判的 解説을 곁들인다.<sup>9)</sup>

① Farmer 와 Richman은 주로 綜合概念으로서의 經營을 다루고 있다. 그러나 各國의 國內經營에 相應하는 다양한 變化幅을 지닌 分析段階가 필요하다. 이를테면 公企業과 私企業, 傳統的 企業과 近代의 企業 등의 比較例에서 볼 수 있는 分析段階를 이들은 綜合하여 理論을 펴고 있다. 따라서 이들의 巨視的 研究方法은, 微視的(企業間) 수준에서의 比較와 中間的

9) S. B. Prasad, "Comparative Managerialism as an Approach to International Economic Growth," *Quarterly Journal of AISEC International*, II, No. 3, August 1966, pp. 22~30.

(産業間) 수준에서의 比較 양자에 의해 補完될 필요가 있다.

② Farmer 와 Richman의 理論은, ㉠ 環境의 不確實性에 대해 지나치게 樂觀的이고, ㉡ 經營效率을 經濟發展과의 關係 하에서 研究한 實證資料에는 한계가 있으며, ㉢ 經營의 類型化가 나타나 있지 않고, ㉣ 比較研究의 方法論에 依據하여 설명가능한 假說을 提供하고 있는 것은 아니며, ㉤ 明瞭하지 못하여 誤解를 빚을 用語와 表層的 一般理論이 때로 사용되고 있다는 점 등에서 批判을 받을 여지가 있다.

이러한 批判들은 比較經營論의 完全主義에서 비롯된 것이라고도 볼 수 있다. 그러나 Farmer 와 Richman의 研究體系는 經營實踐의 普遍性을 前提로 하고 있기 때문에 企業內部的인 요소가 보다 크게 作用하는 製造企業의 經營比較에는 一定한 한계를 지넘어 明白하다 하겠다.

#### 4. 美·日 自動車産業에 대한 Abernathy 등의 研究成果에 대한 吟味

이른바 日本의 經營 혹은 日本型 經營이 西歐 특히 美國으로부터 부쩍 주목을 받게 된 것은 70년대 이후의 일이다. 製造業部門에서 美國의 競爭力이 相對的으로 低下하고 있던 현실에 論者들이 눈을 떴기 때문이다.

그와 關聯하여 P. F. Drucker는 意思決定의 過程과 焦點, 雇用保障과 生産性的 調和問題, 會社 初年生에 대한 長期的인 後見制度와 未來經營者로서의 그들의 育成問題<sup>10)</sup> 등에 대하여 意味深長하고도 興味로운 比較와 持論을 펴고 있으나 그의 所論은 어떤 理論範式的 水準으로까지는 高揚되지 못한 아쉬움이 있다. 이어 英國人 R. Clark는 産業構造·勞動市場·內部組織에 각기 걸쳐 좀더 概括的인 西歐企業과 日本企業의 比較結果를 提示하고 있는데<sup>11)</sup> 그는 結局制度的인 側面을 강조하고 있다.

그런데 定義에 따라 얼마간씩의 差는 있겠지만 製造企業에서는 生産部門에 그 會社의 總投資 중 약 75%, 總雇傭人員의 약 80%, 總支出費用(材料, 設備 關聯費用 包含)의 약 85%가 集結되어 있다.<sup>12)</sup> 따

10) P. F. Drucker, "What We Can Learn from Japanese Management," *Harvard Business Review*, March-April 1971.

11) R. Clark, *The Japanese Company* (Yale University Press, 1979), pp. 221~222.

12) W. Skinner, *Manufacturing in the Corporate Strategy* (New York: John Wiley & Sons, 1978), p. 4.

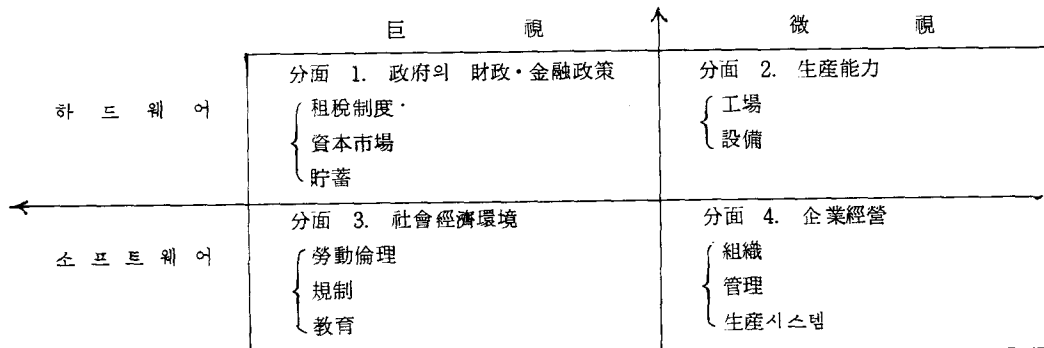
라서 製造企業의 問題란 生産시스템의 管理問題로 集約될 수 있는 것이다. 사실상 日本 國內의 工場이나 美國 등지에 있는 日本人 經營의 工場이 거두고 있는 눈부신 成果의 秘訣은 文化的 理想이나 政府의 政策 혹은 産業構造가 아니라 生産管理에 관한 獨特한 理解

바로 그것임을 강조하는 이들이 늘고 있다. 특히 Wheelwright 는 日本企業이 勞動力·品質·生産計劃 및 統制와 같은 業務政策을 戰略的 業務政策으로 格上함으로써 製造戰略을 廣義로 解釋한다는 점을 指摘하고 있다(表 1 參照).<sup>13)</sup>

表 1. 製造 意思決定項目의 美·日 比較

日本企業	美國企業
戰略的 業務政策의 觀點	傳統的 觀點
戰略的 項目 ○ 生産能力 ○ 設備 ○ 垂直的 統合 ○ 生産工程 ○ 勞動力 ○ 品質 ○ 生産計劃 및 統制	戰略的 項目 ○ 生産能力 ○ 設備 ○ 垂直的 統合 ○ 生産工程
業務的 項目 ○ 補助的 業務戰術의 具體化 및 實行	業務的 項目 ○ 勞動力 ○ 品質 ○ 生産計劃 및 統制 ○ 補助的 業務戰術의 具體化 및 實行

자료 : *Harvard Business Review*, July — August 1981, p. 72.



자료 : *Harvard Business Review*, September — October 1981, p. 72.

그림 1. 製造競爭力의 主要因

한편 자동차·칼라텔레비전·섬유기계·컴퓨터·공작기계 등을 둘러싼 美·日 사이의 競爭樣相은 어떤 要因에 의해 좌우되는가를 살펴 본 W. J. Abernathy, K. B. Clark 및 A. M. Kantrow 는 자동차 산업을 중심으로 이하의 論旨을 펴고 있다.<sup>14)</sup>

- 13) S. C. Wheelwright, "Japan—Where Operations Really are Strategic," *Harvard Business Review*, July–August 1981.
- 14) W. J. Abernathy, K. B. Clark and A. M. Kantrow, "The New Industrial Competition," *Harvard Business Review*, September–October 1981.

製造業의 競爭力에 관한 論議는 크게 둘로 나누어 볼 수 있다. 그 하나는 巨視的 問題(財政·金融政策이나 租稅誘因制度 같은 經濟行政에 관한 問題)와 微視的 問題(特定會社의 經營에 관한 問題)에 대해 제각기 分析과 處方을 달리하는 것이요, 또 하나는 하드웨어(設備·建物·機械 등)와 소프트웨어(人事管理·組織시스템·企業戰略)에 대하여 제각기 分析과 處方을 달리하는 것이다. 이들을 한데 모아 再整理하면 그림 1 과 같이 간단명료한 行列이 된다.

이들 네 개 分面 사이의 差異는 대략적인 것이지만 나름대로의 有用性이 있다. 왕왕 이러한 差異는 무시

되는 傾向이 있어 一産業의 沈滯原因은 네 개 分面 전체에 동일한 정도로 관련이 있다고 늘 생각하기 쉽다. 그러나 그러한 結論은 有害하다. 그 産業이 처해 있는 難局이나 그 解決策 공히 네 개 分面의 모두에 동일한 정도로 걸쳐 있는 경우란 오히려 稀有하기 때문이다.

自動車産業에 관한 한 生産原價나 製品品質에 있어 日本의 優位에 대한 설명은 그 다수가 自動化의 衝擊이나 強力한 中央政府의 保護政策이나 民族文化의 支配의 影響을 強調하고 있다. 이들 要因이 중요한 役割을 遂行해 온 것은 사실이다. 그러나 그 優位의 참

된 源泉은 日本業界의 分面 4에 대한 重視—— 生産上의 長點을 빈틈없이 活用하는 잘 짜여진 戰略의 實行——에 있는 것이다. 原價나 品質面에서의 日本의 優位는 人力 資材 및 設備의 戰略的 管理 곧 製造成果의 優位를 위한 노력의 댓가이기 때문이다.

表 2는 生産性効果의 成功에 가장 많은 影響을 미치는 要因들을 概括하여 美·日의 慣行을 比較하고 있다. 이는 Abernathy 등이 美國 自動車業界의 經營者·技術者·相談機關 등과의 討議를 거쳐 作成한 것이다. 그들은 業界의 現狀況을 決定하는 要因에 다가 重要度の 順序에 따라 順位를 매기고 相對的 加重

表 2. 自動車産業의 경우 生産성에 影響을 미치는 7대 要因: 技術·管理·組織의 美·日 比較

要  因 順位 및 相對的 加重值의  매김	定  義	慣行의 比較 日本慣行의 對美 比較
工  程  系  統		
工程收率 1 (40%)	主要 決定因子는 工程週期時間·시스템稼動有効時間 및 信賴性으로서 이들은 原資材 管理方式·設備維持慣行 및 作業類型의 影響을  받는다. 보통의 製造라인에서의 產出高는  다르다(그것은  라인·프레스·作業集團  혹은  工程라인에서의  時間當  部品良品率에  의한다).	生産——原資材管理는 在庫를  최소화하고  스크랩(scrap)을  줄이며,  문제점을  摘發한다.  라인停止制는  문제점을  들추어내어  缺陷의   제거를  돕는다.  3交代制보다  2交代制는  設備維持改善을  위한  時間을  많이  남겨주며,  이로  인해  作業者에  의한  日常的  設備維持가  遂行된다.
檢査시스템 5 (9%)	明細書대로 製品이  만들어지는  것을  保證하기  위한  日련의  管理  및  檢査  計劃	日本에서는  檢査工의  수가  적다.  生産作業者와  監督者에게  어느  정도의  責任과   권한이  賦與된다.  外部供給者와의  關係가   양호한데다  매우  높은  標準이  設定되어  있어서  外注品에  대한  檢査가  적다.
技  術		
工程自動化 4 (10%)	尖端技術의  製造設備導入 및  適應	전반적으로  技術水準은   엇비슷하다.  日本측이   로봇트를  많이  사용한다.  日本의  押型設備가  自動化進展度에  있어  美國工場의  一般水準보다  약간  앞서  있다.
製品設計 6 (7%)	所定의  細分市場을  위한  自動車  設計方式上의  差異,  生産성에  影響을  미치는  面(公差·部品數·設置制具方式 등)	小型車  生産에  관한  한  日本측이  보다  풍부한  經驗을  갖고  있으며  製造性(生産性·品質 등)을  重視하는  設計에  注重한다.
人  力  管  理		
缺勤率 3 (12%)	從業員  全員이  作業場을  이탈하는  時間,  申告缺勤·無斷缺勤·病假·個人的  用務·契約上의  休暇 및  기타의  事由에  의한  것	契約上의  休暇는  엇비슷하다.  無斷缺勤率은  美國측이  훨씬  높다.

職務構造 2 (18 %)	職務 定義에 포함되는 課業 및 責任	職務의 폭(1職務當 보다 많은 課業 또는 技能)과 깊이(作業計劃 및 그 統制에 대한 보다 큰 參與) 공히 日本측이 美國측보다 심하다. 즉 作業 分類의 폭이 크고, 定規 生産 作業者에 의해 熟練度가 높은 課業이 遂行되며, 管理階層은 적다.
作業速度 7 (4 %)	作業者가 課業을 遂行하는 速度	어떤 라인에서는 빠르고 다른 라인에서는 느리다.

자료 : *Ibid.*, p. 76.

值를 붙였다.

技術과 關聯된 하드 웨어 —— 새로운 自動化 裝置나 製品設計 —— 는 自動車産業 一般의 미래에 큰 重要性을 지니겠지만 美國 自動車 製造業體의 競爭上의 難點을 推定하는 경우에는 相對的인 重要性이 떨어진다. 妥當性이 없는 바는 아니나 分面 2에 置重한 설명 그 자체만으로는 自動車에 관한 한 製造生産性의 美·日間 隔差를 解明할 수는 없다.

5. 結 論

최근에 이르기까지 經營學研究의 주된 흐름 중 대부분이 일부 西歐先進國에서 그들에 맞는 諸般與件을 바탕으로 展開된 점을 考慮할 때 理論構成上의 難點에도 불구하고 比較經營研究는 韓國의 東洋의 傳統과 中進國的 現實에서 나름대로의 開陳理由를 갖는다.

比較經營研究의 諸系派 중 가장 뚜렷한 一脈은 環境論의 接近法이요 그 代表的인 研究業績은 Farmer와 Richman의 研究體系이다. 그런데 그 研究體系는 經營先進國의 管理方法을 다른 나라들의 經營시스템에 代換하느냐라는 普遍論的 觀點을 堅持하고 있으며 環境의 制約에 의해 決定되는 受動的인 客體로서의 經營을 問題삼고 있기에 環境이 특히 相異한 先·後進國間의 比較에서는 어느 정도의 準據性을 지니게 되나 環境이 收斂하는 先進國 —— 中進國間 또는 先進國 —— 先進國間의 經營比較 및 企業內部的인 要素의 相乘效果가 環境에 대한 主體로서의 經營을 가능케 하는 製造企業의 經營比較에 관한 한 準據性을 喪失하게 된다.

이에 즈음하여 日本 製造企業의 生産性 向上에 주목한 西歐人들의 比較研究成果는 새로운 理論範式 展開의 가능성을 內包하고 있다. 그 중 製造競爭力의 主要因에 대한 分析 및 處方을 巨視/微視의 局面과 하드 웨어/소프트 웨어적 局面으로 나누고 있는 Abernathy 등의 接近法이 刮目할 만하다. 그러나

要因設定이 限定되어 있고 局面이 制限되어 있어 마케팅적 要因 등에 대한 考慮가 전적으로 排除되어 있는 점 등이 아쉽다 하겠다.

參 考 文 獻

- 1) Ouchi W. G., Theory Z, 朴乃會 譯: Z이론, 우아당, 1981.
- 2) 慎侑根, 「韓·美·日 比較經營研究 —— 人事管理시스템을 中心으로 ——」, 서울大學校, 經營論集, 第XVII卷 第2號, 1984.
- 3) 村山元英, 國際經營比較論, 東京: 泉文堂, 1975.
- 4) Farmer, R. N., and Richman B. M., *Comparative Management and Economic Progress*, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1965.
- 5) Boddewyn, J., ed., *Comparative Management and Marketing*, Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Company, 1969.
- 6) Skinner, W., *Manufacturing in the Corporate Strategy*, New York: John Wiley & Sons, 1978.
- 7) Clark, R., *The Japanese Company*, Yale University Press, 1979.
- 8) Prasad, S. B., "Comparative Managerialism as an Approach to International Economic Growth", *Quarterly Journal of AISEC International*, II, No. 3, August 1966.
- 9) Schollhammer, H., "The Comparative Management Theory Jungle", *Academy of Management Journal*, Vol. 12, No. 1, March 1969.
- 10) Drucker, P. F., "What We Can Learn from Japanese Management", *Harvard Business Review*, March — April 1971.
- 11) Negandhi, A. R., "Comparative Management and Organization Theory: A Marriage Needed",



- Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 2, June 1975.
- 12) Wheelwright, S. C., "Japan — Where Operations Really Are Strategic", *Harvard Business Review*, July — August 1981.
- 13) Abernathy, W. J., Clark, K. B., and Kantrow, A. M., "The New Industrial Competition", *Harvard Business Review*, September — October 1981.