

# 企業成長과 組織管理

李奎昌

〈檀國大學校 商經大 教授·經濟學博士〉

## I

현대에는 組織의 시대이다. 企業의 경우에 있어서도 규모가 커짐에 따라 인적요소와 물적요소의 결합에 의한 經營組織이 經營目的의 달성을 위하여 짜여지게 된다. 따라서 기업은 인간의 집단임과 동시에 수행하여야 할 일의 組織體가 된다.

또한 企業은 그의 목적을 능률적으로 달성하기 위한 管理活動의 기반이 되는 經營組織에 깊은 관심을 기울인다.

이때 우리는 經營組織에 대한 관심을 주로 人間の 側面에 한정하여 생각하게 되는 경우가 흔하다. 왜냐하면 企業에 있어 물적요소가 중요치 않은 것은 아니나 제아무리 좋은 設備를 갖추었다하더라도 人間の 능동적인 힘의 가함이 없이는 設備 그것만으로는 아무것도 이룩될 수 없기 때문이다. 물론 값비싸고 최신의 좋은 設備, 비싼 勞動裝備가 바람직 하지 않는 바는 아니나 그보다는 조직의 인적요소가 발휘하는 협력성과 자발성의 정도여하가 보다 중요한 변수로 작용하고 있음에 주목케 되기 때문이다. 공업화의 과정을 거치면서 企業은 規模가 擴大되고 시장 경쟁의 우위와 위험분산을 위한 製品 品種의 다양화를 이룩함에 따라 組織을 階層化하고 機能化하였으며, 이에 따른 능률의 提高를 위한 經營管理上의 여러 시책을 강구하기에 이르렀다.

이것은 일찍부터 經營學이 추구하여온 課題이기도 하였거니와 그 成果로서의 經營管理 原則의 몇몇은 다른 한편으로 經營組織構成員인 人間을 疎外케하는 原因이 되었다는 비판을 면할 수 없게도 하였다.

예컨대 生産組織에서 가장 좋은 방법이라 생각되어 왔었던 콘베이어(coveyor) 시스템을 보더라도 能率이라는 면에 한정하여 본다면 이보다 더 좋은 것이 없다. 그러나 勞動의 本質에서 볼 때 이 制度 만큼 人間으로 하여금 疎外케 하는 生産組織도 없다. 勤勞者는 한발작도 옆으로 움직일 필요가 없음과 동시에 허리를 굽힐 필요도 없다. 다만 시간의 흐름에 따라 밀려오는 좁은 범위의 단순한 일을 쉬임없이 반복하기만 하면 된다. 따라서 동료와 인간적인 유대도 깨어지고 다만 기계의 한 部品과 같은 機械化된 人間으로 전락하고 만다.

결국 이제까지 우리가 모색하여 온 經營組織의 능률화나 합리화가 生産性的의 增大는 가져왔을지 모르나 반면에 組織의 틀속에서 人間性衰失이라는 바람직하지 못한 逆現象도 가져왔음을 보여 주는 것이다. 이것은 어떤 면에서는 物的 豊요에만 집착한 사람에 대한 새로운 價値選擇의 必要性을 말하여 주는 것이라고도 할 수 있다. 이 문제와 관련하여 유의하여야 할 바는 經營組織의 효율이 어떤 原則이나 指示에만 의

해서 상승되거나 지속되어지는 것이 아니라고 하는 깨달음이었다. 때로는 순간적인 強壓이나 억눌림에 의하여 生産性이 높아지는 경우가 있기는하다. 그러나 이것이 결코 오래 지속치 못하고 어느 時間후에는 이전의 生産性보다 더 떨어지게 된다는 사실이 立證되고 있다. 企業이란 한번의 生産活動만에 의하고 그치는 것이 아니라 持續하는 것이기 때문에 효율이나 生産性이 계속하여 높은 水準에 있어야만 한다. 그 主体가 經營組織에서의 人的要素이기에 이를 위한 組織管理는 곧 企業의 成敗를 좌우케되는 중요한 열쇠가 되고 있다.

## II

우리나라 企業도 지난 고도성장기를 겪으면서 規模面에서 대단히 成長하여왔다. 이것은 마치 단세포동물인 아메에바와 같은 원시동물에서 수많은 세포에 의하여 이루어진 고등동물로 進化되어온 것과 유사한 것이라 할 수 있다. 여기에서 세포를 企業의 경우 사람이라 보았을 때 아메에바와 같은 단세포동물과 같은 것이 一人 企業이다. 그러나 생물이 進化할수록 다세포화하고 이것이 고등생물이 되는 것과 마찬가지로 기업 또한 대규모화 하게되면 많은 사람을 포용하게 된다. 또한 동물이 고등화할수록 세포가 독특한 조직을 이루어 器管을 形成하듯이 企業의 規模가 커질수록 여기에 모이는 사람들은 각기 일을 分擔하게 된다. 여기에서 고등동물의 경우 生命을 유지하려면 몸의 모든 器管들이 적정하게 기능하고 生活條件에 반응할 수 있게끔 神經系統이 이를 조절하듯이 企業의 경우에 있어서도 모든 部門이 企業의 존속을 위하여 차질 없이 움직이게끔할 神經的 役割을 할 經營管理가 필요하여진다. 그 中에서도 組織構成員들이 담당해야 할 일을 分化하고 이를 企業의 目的과 一致하게 행하게끔 統合하는 중추神經적 役割을 수행하는 것이 組織管理이다. 이렇게 볼 때 組織管理는 그 企業의 효율적 기틀을 만드는 일이며 또한 효율적일 수 있게끔 企業의 모든

部門에 영향을 미치는 중요한 직능을 수행케 된다. 그럼에도 불구하고 우리나라의 경우 아직도 組織管理에 대한 올바른 인식이 되어있지 않은 것 같다. 그것은 이제까지의 企業이 經營者의 自己獨善만에 의해서 일방적으로 움직여져 왔고 앞으로도 그렇게 되리라 믿는 전근대적 의식의 遺習이 남아 있기 때문이다. 이것은 마치 恐龍이 몸집만 컸지 두뇌구조의 未發達로 하여 變化하는 生存條件에 적응치 못함으로써 滅種된 것과 같은 이치로 企業도 규모가 커지면 經營者 한사람의 經營能力으로는 한계가 있기마련이다. 따라서 종래와 같은 진부한 獨善的思考에 의하여 經營하다보면 급격히 변화하는 환경에 대응할 수 있는 신축성을 잃게되고 결국은 企業은 倒産의 危險을 맞게 된다. 때문에 企業의 規模가 커질수록 組織管理의 必要性은 더욱 강조되는데 이를 위하여서 먼저 유의해야 할 몇몇 課題가 前提되어진다.

첫째는 組織의 構成員에게 올바른 經營方針을 인식시키며 이와 관련된 정보의 획득과 관련 지식의 축적을 어떻게 시킬 것인가의 것이다. 이것은 組織을 構成하는 하나 하나의 사람들로 하여금 組織目標에 승의케 하고 서로를 뭉치게 하는데 무엇보다도 金요한 것의 하나이다.

여기에는 먼저 올바른 經營政策이 제시되어야 한다. 그것은 “우리 企業이 하고저하는 사업이 어떠한 것인가”를 뚜렷하게 밝히는 것부터 출발되어진다. 즉 企業이 가지고 있는 經營資源을 펼치기 위한 方向과 機會포착의 범위를 확정하고 이를 위하여 어떤 技術을 가지고 어떤 機能을 제공하여야만 할 것인가를 알리는 일이다. 환언하면 企業이 처하여 있는 環境에 적응키 위하여 어떠한 資源, 어떠한 熟練을 가진 企業체가 되기를 원하는가의 生存領域을 決定하는 일이다.

그러나 經營方針을 밝히는 것만으로 組織構成員의 共感帶가 당연히 구성된다고는 할 수 없다. 문제는 어떻게 사람들로 하여금 이 共感帶의 테두리 속에 組織化 하느냐 하는 것이다. 여

기에는 크게 나누어 두가지 유형이 있다. 그 하나는 集團이 가지고 있는 자연적인 적응능력 그리고 집단의 긴밀한 상호작용에서 나타나는 情報의 공유 및 自生的인 人間과 人間の 마음의 유대에 의해서 형성되어지게 하는 그룹 다이내믹스(group dynamics) 방법이다. 다른 하나는 体系的 機能的 分業, 권한과 책임의 명확화, 보고 경로의 공식화에 의하여 사람과 사람의 활동을 組織化하는 бю러크라틱 다이내믹스(bureaucratic dynamics)이다. 여기에서 그 어느 것이 옳고 그른 것을 단정할 수는 없다. 그 企業의 內外的環境要因들에 의해서 적절히 양자를 절충할 수 밖에 없다. 다만 부연하여 든다면 組織文化的特性에서 볼 때 우리나라의 경우 전자보다는 組織編成에 있어 후자일 가능성이 길다. 권위적 리더십 모델이라던가 儒敎的 倫理意識이라던가 또는 企業의 非公開성과 같은 우리나라 企業이 가지고 있는 構造的 特性이 긴 세월에 걸쳐 침잠되어온 結果인 것이다. 이러한 組織文化를 背景으로한 關照적 特性이 정도를 지나치면 指示的 組織樣相을 갖게 되고 構成員은 다만 指示에 따르는 被動的 存在에 지나지 못하게 된다. 이것은 결코 오늘날의 企業에 있어 바람직한 것이 되지 못한다.

여기에서 우리들은 前者인 自生的인 人間과 人間の 마음의 유대를 더욱 길게 할 方策을 강구함과 동시에 經營方針을 能動的으로 수행하기 위하여 나 스스로가 어떠한가 할 것인가의 목표를 밑에서부터 위로 설정하여오는 위로의 目標設定經路도 마련되어야 할 것이다.

둘째 課題는 組織構成員의 組織에 대한 貢獻= 희생에 대하여 적정한 誘因=희생에 대한 반대급부를 고려하고 있는가의 문제이다. 組織이란 個人마다 서로 다른 목표와 기능을 가진 사람들이 공통의 목표를 위해 노력하는 협동체시스템이라 할 수 있다. 이때 이 組織의 存續과 發展은 組織目的의 달성정도를 측정하는 효율과, 組織과 個人과의 균형관계에서 個人의 만족정도를 측정되는데는 능력과의 二元的側面에서의 균형유지

여하에 따라 결정케 된다. 여기에서 이러한 균형을 유지하기 위하여서는 組織構成員의 協同意欲 내지 貢獻을 끌어 내기에 충분한 誘因을 組織이 構成員에게 提供하지 않으면 안된다. 貢獻에 비하여 誘因이 충분하지 못하면 균형은 깨어져 組織은 위축될 것이며 貢獻에 비하여 誘因이 充分하다면 組織에 滿足하게 되고 더한 貢獻을 하고저 하게 되어 組織을 成長할 것이다. 다만 貢獻의 結果 誘因의 源泉이 충분히 이루어지지 못하였음에도 불구하고 誘因을 提供한다면 貢獻과 誘因의 균형이 깨어져 組織의 存續은 위험하게 될 것이다. 여기에서 經營成果配分의 基本原理가 대두케 된다. 그럼에도 불구하고 우리의 경우 組織問題와 연결하여 진지하게 誘因의 問題를 고려하였던가에는 의문이 있다.

제 아무리 經營能力이 빼어난 經營자가 있다고 하더라도 貢獻에 相應한 誘因을 外面하고 貢獻만 強調한다면 그 經營組織은 維持할 수 없게 된다. 따라서 經營者는 誘因에 관한 바른 인식 속에서 組織管理에 임해야 한다. 여기에서 유의할 바는 誘因이라 하여 賃金の 增加와 같은 貢獻을 얻음에 있어 直接的인 役割을 하는 것만이 全部라 말 할 수는 없다고 하는 점이다.

왜냐하면 誘因의 價値는 個人의 欲求水準에 의해서 組織構成員 個人의 입장에서 평가되는 主觀的 價値이기 때문이다. 따라서 經營者는 誘因을 고려함에 있어 賃金 또는 勞動條件등과 같은 객관적인 측면에만 중점을 두지 말고 주관적인 측면도 고려하는 양면적인 배려가 있어야 한다. 더우기 出世觀이나 價値觀에 있어 종래와는 전혀 다른 생각을 가지고 산업사회에 새로이 대두하고 있는 다수의 젊은 世代가 바라는 主觀的 價値에 대한 理解가 經營者에게는 組織管理面에서 대단히 중요한 課題로 된다.

세째는 組織構成員을 어떻게 볼 것인가 하는 人間觀의 문제이다. 그리스의 철학자 아리스토텔레스(Aristoteles)가 본 노예관 즉 “노예란 말하는 動物이다”와 같은 人間觀으로 勤勞者를 본다면 문제는 간단하다. 노예가 아니라 하더

라도 근로자나 組織構成員을 단순히 勞動力을 販賣하여 生計를 維持하는 存在로만 보고 그렇게 다루어 질수만 있다면 組織管理는 어려울 것이 없다. 다만 이들을 機械的으로 다룸으로서 충분하기 때문이다. 그러나 組織構成員의 本性이 그러하지 않기에 組織管理의 어려움이 있는 것이다. 우리의 경우에 있어서는 흔히 人間이란 非能動的이고 他律的이기 때문에 강력하게 다스려야만 말을 듣는다는 見解가 있어 왔다. 어떤 면에서 西歐社會의 人間에 비하여 韓國人이 自然主義的이고 能動的이 아닌 것 같이 보이는 경우도 있다. 그러나 이것은 우리民族의 本性이라기보다 긴 歷史속에서 나쁘게 축적되어 온 文化的 遺産일 뿐이다. 억제되었기에 恨을 지녔고 儒敎的社會規範이 要求되었기에 自己를 억제하다보니 能動性이 위축되고 만 것 뿐이다.

우리民族에게도 무한의 가능성을 잉태한 創造性과 自發性이 있음을 억눌림이 풀렸을 때 나타나는 신들림에서 볼 수 있고, 힘센 나라들의 틈속에서 우리 것을 지니오면서 오늘에 이른 歷史에서 증명할 수 있고 지난 30년간의 놀라운 經濟成長에서도 알 수가 있다. 더우기 이제 우리나라의 總被傭者중 50%을 넘는 새로운 世代의 근로자들은 전혀 전과는 다른 類型의 人性을 지니고 있음에 유의하여야 한다. 그러면 이러한 組織構成員들의 共通의인 屬性은 무엇일까. 이것은 우리나라의 경우만 아니라 産業社會의 모든 人間에게 共有된 것으로 그들은 모두가 欲求(needs)를 지니고 있다고 하는 점이다. 따라서 그들은 모두가 欲求를 가졌으므로 하여 보다 나은 來日을 바라보며 일하고저하며 보다 좋은 무엇인가를 創造하여 보고저 노력하는 것이다.

따라서 組織管理者는 組織構成員으로 하여금 어떻게 하면 이러한 人間의 本性을 펼 수 있게 할 것인가에 깊은 관심을 기울여야 할 것이다.

### III

이러한 여러 諸前提가 이루어진다면 우리는 組織의 再設計를 고려해 볼 필요가 있다. 설사

組織을 全面 再編成하기 까지에는 이르지 못한 다하더라도 위에서 언급한 여러前提와 관련하여 우리의 組織에서 改善하여야 할바는 없는가를 吟味해볼 필요는 있다. 왜냐하면 企業의 規模가 커지면 이제까지의 組織構造로는 合理的인 經營管理가 불가능하기 쉽기 때문이다. 예컨대 規模의 擴大는 從來의 組織構造에 비하여 組織의 上下階層의 간격을 넓혀 원만한 의사소통을 어렵게 하는 경우가 흔하다. 이러한 上下間의 의사소통의 불원활화는 급격하게 변화하는 經營환경에 신속성있게 대응할 수 있는 기회를 잃게 하기 때문이다. 또한 規模의 擴大는 集權化와 分權化의 問題도 提起한다. 企業의 規模가 적고 最高 經營者의 지식과 능력 그리고 경력 등이 뛰어나 의사결정의 기초가 되는 모든 正當을 正當 신속하게 파악할 수 있는 경우라면 集權組織이 어느 면에서 바람직하기도 하다. 그러나 企業의 規模가 커지면 最高 經營者 혼자로서는 감당할 수 없는 經營能力의 한계에 부딪치게 된다. 따라서 最高 經營者가 集中的으로 장악하고 있었던 권한을 하위계층에 대폭적으로 위양하여 部門管理者가 計劃과 自主性을 갖게 하는 分權組織이 고려되기도 한다.

이것은 經營管理에서 權限의 集中化에 따른 企業의 경직화를 企業規模의 擴大에 따라 완화해 보고자 하는 한 方策이다. 또한 企業規模의 擴大는 公式組織과 非公式組織의 절충문제도 고려하지 않으면 안되게 한다. 公式組織은 말그대로 그 企業에 있어서의 組織의 눈에 보이는 기초적인 設計圖와 같은 役割을 수행한다. 그러나 組織内部에서 일을 하다 보면 이러한 公式的인 設計圖의 틀에서 일하는 것 보다 더 깊은 영향을 미치는 눈에 보이지 않는 組織이 있음을 感知케 된다. 이것은 公式組織内에서 일하는 사람들의 감정의 상호관계에 의해서 形成되는 組織인 것이다. 企業의 規模가 적은 경우에는 公式組織과 非公式 組織이 統合되어지는 경우도 있다. 즉 小規模 企業인 경우 經營者가 經營者 임과 동시에 現場에서 종업원들과 자주 어울려

마치 동료와 같은 스스럼없는 感情의 紐帶를 이룩하는 경우도 있을 수 있기 때문이다. 우리나라의 경우 특히 小規模企業으로부터 出發하여 大企業의 經營者가 된 분 중에는 이전의 小規模企業時節의 그러한 感情을 그대로 지닌채 무심히 지나는 경우가 있다. 그러나 企業의 規模가 커지게 되면 전혀 사정이 달라진다는 사실이다. 결코 大規模化된 후에도 그러한 유대가 이루어질 수 없다는 사실을 명심할 필요가 있다. 企業에서 組織構成員들이 행하여야 할 각각의 직무의 차이는 벌써 다른 感情을 自生케하고 같은 직무담당자끼리만의 感情의 紐帶를 결속하기 때문이다. 따라서 이제부터의 組織設計는 公式組織의 設計만에 관심을 두어서는 안된다. 더우기 組織의 效率性은 일하고 싶어하는 마음 즉 動機賦與의 일 때 이루어진다는 점을 감안하여 公式組織에 대한 관심도 소홀히 할 수는 없다.

이러한 組織設計는 어디까지나 人間性을 고려한 위에서 행하여져야 한다. 그것이 즉 職務設計이다. 앞에서도 언급한바 있지만 經營管理의 原則과 合理化는 多量生産에 따른 물적 풍요라는 目的은 달성하였지만 經營組織內의 人間性을 억압하거나 疎外케 하였다는 비난을 받게 되었다. 환언하면 技術上의 능률만을 추구한 나머지 지나치게 專門化, 單純化, 集中化만을 요구하다 보니 職務의 폭이 좁아져 人間으로 하여금 좁게 짜여진 組織이라는 브릭의 틈바구니에 틀어 박히게 된 결과를 가져왔다. 이러한 현상은 人間의 創造的 本性을 억압하고 動機賦與에도 逆效果를 주게 된다. 여기에서 이러한 組織의 억눌림으로부터 벗어나게 하고 創造性을 마음껏 발휘할 수 있게끔 할 수 있는 方策을 마련코저 한 것이 組織設計의 本來의 뜻이다. 일찌기 스웨덴 (sweden)의 볼보(volvo)자동차회사는 作業組織에서의 專門化 범위를 넓히므로써 단순 반복 작업에서 오는 단조로움과 권태에서 근로자들이 벗어날 수 있게 하려 하였다.

이것을 시발점으로 하여 유사한 職種間의 순환근무나 콘베이어 組織에서 담당 職務領域의

확장을 모색한 여러 시도가 행하여졌었다. 이것이 職務擴大인데 生産量에서 본다면 減少를 가져 왔지만 人間의 일에 대한 만족이란점에서 본다면 대단한 성과를 얻고 있다는 報告들이 나오고 있다. 이러한 職務擴大가 水平的인 면에서의 職務範圍를 넓힘에 따른 職務設計의 한 형태라면 垂直的인 면에서의 틀의 開放도 생각할 수 있다. 즉 組織의 職位에 주어졌던 권한의 범위를 좀 넓혀 좀으로서 人間이 가지고 있는 潛在的인 能力을 自發的으로 펼 수 있는 機會를 마련하고 더불어 자기 職務에 대한 滿足感과 達成感을 가질 수 있게 하자는 것이다.

흔히들 職務充實이라 일컫는 것이 이것인데 달리 표현하면 組織構成員에게 종래보다 좀더 넓은 권한을 부여하자는 것이다. 여기에서 권한을 좀더 준다하여 새로운 어떤 것을 주는 것을 뜻하는 것이 아니라 그들이 가지고 있어야 할 권한 중에서 他人이 代行하였던 것을 되돌려 준다던가 또는 아무런 권한이 없었던 이들에게 새로이 권한을 부여한다던가, 이제까지 그가 가져왔었던 권한보다 좀더 많은 권한을 부여함으로써 상대적으로 책임감을 더 느끼게끔 하게 하려는 것이다. 예컨대 가장 낮은 職級에 속하여 아무런 권한도 없었던 청소원에게 그들이 필요로 하는 청소용품의 선택권을 주어본다거나 또는 엄격한 관리조직하에 成果給制작업을 하여왔던 근로자에게 자주적 관리를 하게 하여 自己의 권한과 책임하에 生産활동을 하게 하는 것과 같은 일이다.

물론 이러한 일들이 능률이나 경영성과 면에서 반드시 성공한다고 단정할 수만은 없다. 組織마다의 成熟度에 따라 結果가 상이하어질 수 있기 때문이다. 그러나 實證的인 研究의 報告들에 의하면 이러한 職務充實을 위한 새로운 職務設計가 주는 성과가 대단히 유의하다는 것이 일반적이다.

#### IV

企業規模가 커짐에 따른 效果的인 組織管理

를 위하여 하여야 할 일의 또 하나는 組織開發이다. 組織構成員에 대한 새로운 技能을 習得시키는 일, 또는 經營能力을 開發시키기 위한 教育訓練은 새로운 변화에 적응할 수 있는 能力을 길러줌으로서 企業이 要求하는 能力인을 養成한다는 면에서만 아니라, 보다 나아지고자 하는 向상의지를 本性으로 하고 있는 組織構成員에게는 發展하고 있다고 하는 自己確信을 준다고 하는 면에서 큰 관심을 갖게 한다. 여기에서 오늘날의 모든 企業들은 자기 자기 企業에 알맞은 教育訓練프로그램을 開發하고 여기에 投資한다. 그런데 이러한 教育訓練이 組織 構成員 個人으로 볼 때 向上되어졌음을 評價할 수 있음에도 불구하고 組織活動에 주는 效果가 全無한 것을 經驗케 되는 경우가 흔하다. 왜 個個人으로서 能力이나 技能이 向上되었음이 뚜렷한데 組織에 기여하는 바는 없는 것일까, 이것은 제 아무리 새로운 것을 익히고 왔다 하더라도 既存의 組織文化가 이것을 받아드리기를 拒否하므로써 나타나는 현상이다.

教育訓練을 받고 온 이들이 教育訓練에 의해서 얻어왔던 것을 완고한 組織文化로 하여 포기하고 傳統的 組織文化에 휩쓸릴 수 밖에 없게 되기 때문이다. 여기에서 組織開發의 必要性이 절실하여진다. 組織開發이란 組織構成員이 갖고 있는 信念과 態度 및 組織構造를 변화시킴으로서 新技術, 市場機會 그리고 급격한 변화에 적응하게 되기를 기도하는 또하나의 教育戰略이기 때문이다. 환언하면 組織體의 분위기를 행동적이며 솔직하고 有機的인 모델로 옮겨보려는 計劃的인 시도이다. 이를 위하여서는 企業의 擴大와 변화하는 經營環境속에서 새로이 요구되는 組織의 어느 곳에 자기가 위치하여야 하며, 어떻게 行動하는 것이 기대되어 지는가를 理解하기에 필요한 情報를 제공해 주어야 한다. 또한 새로운 職務에 대한 理解와 새로운 役割 그리고 다른 組織構成員과의 關係에 대한 意味

를 부여하여 주어야 한다. 뿐만 아니라 組織이 가지고 있었던 問題는 무엇이며 이것을 불식시키기 위한 組織構成員 全員에게 요구 되어지는 행동지침도 제시되어야 한다. 끊임없는 對話도 요구된다. 이러한 일은 누구보다 먼저 經營者 또는 管理者가 어떠한가 하는가를 示範하는 것에서부터 출발되어야 한다. 企業에 따라서는 이러한 組織開發을 위하여 모든 계층의 組織構成員을 포함한 公式의 訓練計劃을 갖기도 하며, 또는 自己 企業組織의 特性과 새로운 方向을 알려 주고 이에 적응하게끔 하기 위한 일 정기간의 會晤를 만드는 경우도 있다. 어떤 企業은 組織立案에 대한 定期的인 訓練會議의 日程을 짜고 여기에 組織의 모든 原則을 提供하고, 事例를 分析하며 一般討論이 행하여지게끔 하기도 한다. 이러한 과정 속에서 組織構成員은 새로운 組織文化를 창조하기 위한 한장 한장의 벽돌을 쌓아올라가게 되고 그러한 속에서 모두가 하나가 되고 組織은 開發되어지는 것이다.

하나 하나의 生物의 생애나 進化가 그 種族의 歷史의 推積인 것과 같이 個個企業의 成長과 發展도 그 企業發展過程의 推積인 것이다. 앞에서 언급하였던바 企業도 初期에는 單細胞動物인 아메바와 같은 個人企業이었으며 經營 또한 個人的 集權的 獨善의이었다. 또한 初期 企業의 경우에는 이것이 정상적이었다. 오늘날 企業의 規模가 擴大됨에 따라 이러한 經營形態를 위험하다고 생각하게 된 것은 위에서와 같은 個人的 獨善的經營이 存在하고 있기 때문이라기보다 이미 그러한 經營이 받아들여질 수 있는 時期가 지나쳐 버렸음에 있다. 따라서 規模의 擴大는 당연히 個人的 獨善的 經營으로부터의 탈피를 요구하게 되고 팀 워(team-work)과 人間들의 協力的인 努力을 바탕으로 하는 經營形態로의 자리 물림이 있어야 한다. 組織開發과 이러한 변화에 대응하기 위한 것이다.\*