

全社的 創造性開發을 위한 경영시스템의 경영문화적 접근 - An Approach of Management System for Company-Wide Creativity Development based on Management Culture -

홍 성 학*
박 명 규**

ABSTRACT

This study aims to find the creative management system for the Company-Wide Creativity Development(CWCD).

And this study consider managemant culture to find CWCD system because managemant culture have influence on the specific character of the personality and behavior of the system member. To consider managemant culture, this study attempt to compare Korea managemant culture with America, Japanese managemant culture.

Through this study we know that we must throw the authoritarianism, the egoism and try to resurrect Korean independence to find CWCD system in korea companies.

제 1 장 序 論

기업은 價値創造시스템으로서의 존재의미를 갖는다. 즉, 기업은 제품에 대한 가치창조의 활동을 통해서 고객의 현재 욕구를 충족시키고 잠재되어 있는 욕구를 이끌어 내면서 시장을 확보하게 된다. 고객이 갖고 있는 제품에 대한 가치관과 공감대를 형성할 수 있는 가치를 제품에 부여해야 하는 것이다. 새로운 제품의 개발, 새로운 제조방법, 새로운 판매방법 등을 통하여 고객에 대한 제품의 공헌도를 높여야 하는 것이다[8].

한편 제품에 대한 가치창조활동의 주체는 창조성을 갖고 있는 시스템 구성원이라 할 수 있다. 創造性은 본래 모든 사람에게 갖추어진, 주어진 능력으로서 경영시스템내에 존재하며 경영시스템을 구성하고 있는 다른 존재물과 인간을 구별시켜주고, 인간이 경영시스템내에 존재하는 의의를 찾는 데 역할한다. 즉, 경영시스템내에 존재하고 있는 시스템 구성원은 주어진 창조적 능력을 발휘하여 신제품개발, 신제조방법, 신판매방법 등을 고안해내고, 자재, 설비등 시스템의 여러 구성요소에 대해서 뿐만 아니라 경영시스템의 구조에 대해서도 개선과 혁신을 가하면서 보람을 추구할 수 있는 존재인 것이다. 이러한 점에서 창조성개발을 기업의 성장·발전의 요체라고 할 수 있다.

물론 기업의 외부환경상황과 내부 구성원의 작업에 임하는 자세 여하에 따라서는 일시적으로 기계적 시스템 속에서 구성원의 역할을 기계적으로 형성시킴으로써 기업의 성장을 기할 수도 있겠지만은 지속적인 측면에서는 역시 인간의 창조성이 발휘되도록 해야 하는 것이다. 특히 고객의 소비 형태의 다양·속변성, 기술혁신의 가속화, 국제정치의 변화등 현 기업 외부환경의 급변성과 기업내부 구성원의 직업 및 일에 대한 가치관의 변화는 창조성 개발을 더욱 요구하고 있는 것이다.

그런데 이러한 창조성 개발은 전사적 시스템 차원에서 접근되어야 한다. 생체 정보체계를 바탕으로 인간의 행동구조를 살펴보면, 인간에게는 생체의 生理的·物理的·精神心理的 측면의 불완전한 정보입력 및 처리 능력이 존재함을 알 수 있는데, 따라서 시스템 구성원이 창조적 능력을 발휘하기 위해서는 생체정보체계가 갖는 불안정성을 최소화 하고 불안정성이 최소화 된 상태에서 새로운 정보를 받아들여 기존의 고정관념으로부터 벗어나려는 노력을 기울여야 한다고 할 수 있다[9]. 생체정보체계의 불안정성을 최소화 하기 위해서는 먼저 개인적 차원에서 생체 정보체계의 불안정성이 존재한다는 것에 대한

* 주성전문대학 공업경영과

** 명지대학교 산업공학과

접수 : 1992년 11월 30일

확정 : 1992년 12월 4일

이해가 필요함과 아울러 시스템 차원에서 협력적 정보체계를 갖추어 불완전한 인간의 정보처리능력이 상호 보완되며 서로의 고정관념을 벗을 수 있는 곳이 설정되어야 할 것이다. 다시말해서 창조성은 단순히 구성된 개개인의 獨創的 수준에서가 아니라 全社의 시스템 차원에서 접근되므로써 개개인이 갖는 불완전성을 최소화 시킬 수 있는 것이다. 물론 그러한 시스템도 어차피 불완전한 인간이 설정해 가는 것인만큼 단 한번에 완벽한 시스템을 설정하기란 어려운 일이고, 끊임없이 창조적 전사시스템을 설계해 간다는 자세가 필요하다.

한편 창조적 전사시스템을 설계함에 있어서는 經營文化的 측면에서의 접근이 중요하게 된다. 인간의 생체정보체계가 갖는 생리적, 물리적 측면의 불완전성은 시스템의 생리적, 물리적 측면에 대한 개선을 통해서 최소화 시킬 수도 있지만, 생리적, 물리적 측면뿐만 아니라 인간의 정신심리적 측면까지 결부시켜 복합적으로 접근함에 있어서는 시스템의 경영문화적 측면에 대한 접근을 통한 협력적 정보체계를 갖출 수 있도록 해야 하는 것이다. 즉, 구성된 개개인의 정신심리적 측면은 복수화되어 시스템의 경영문화적 측면으로 표출되고 시스템 구성원은 다시 그 경영문화의 영향권내에서 행동의 형태를 결정하게 되는 것이 일반적인데[11], 협력적 정보체계를 통해 정신심리적 측면의 불완전성이 최소화 되고 창조적 정신심리적 작용이 활성화 되어 활성화 된 창조적 정신심리적 작용에 의해 생리,물리적 측면의 개선도 이루어 갈 수 있다고 보면 경영문화적 측면이 차지하는 비중은 상당히 높다고 할 수 있다. 따라서 이미 형성되어 있는 경영문화를 되 살펴보고, 좀 더 창조적인 전사시스템을 형성하는데 역할 할 수 있는 새로운 경영문화를 모색하는 것이 절실하게 되는 것이다.

이러한 관점에서 본 연구에서는 현대산업사회를 이끌었던 현 경영 문화의 특질과 창조화 시대를 맞이하여 현 경영 문화가 안고 있는 과제를 미국, 일본, 그리고 한국의 경영문화에 대한 비교, 검토를 토대로 살펴보고 한국기업의 전사적 창조성 개발을 위한 경영시스템의 설정에 대해 경영문화적으로 접근하고자 한다.

제 2 장 創造的 全社시스템의 設計와 經營文化

창조적 전사시스템이란 전사적으로 창조성 개발을 할 수 있는 경영시스템을 의미한다. 즉, 창조적 전사시스템은 시스템 구성원이 전사적으로 협력하면서 제품에 대한 가치창조활동을 할 수 있는 시스템인 것이다.

그런데 창조적 전사시스템을 설계함에 있어서는 앞서도 살펴 보았듯이 시스템 구성원의 행위구조가 생체 정보체계를 통한 불완전한 정보입력 및 처리능력을 바탕으로 하여 이루어진다는 이해를 바탕으로 이러한 불완전함을 최소화 시킨다는 관점에서 접근 되어야 한다고 할 수 있다. 인간의 생체정보체계에는 생리적, 물리적, 정신심리적 측면의 불안전성이 내포되어 있는데, 이러한 불안전성이 최소화 되므로써 정보입력 및 처리능력의 불안전성이 최소화 되어 창조적 능력을 발휘 할 수 있게 되기 때문이다.

먼저 생체정보체계의 생리적, 물리적 측면의 불안전성은 <표 1> 인간공학의 영역에서와 같이 시스템의 생리적, 물리적 측면에 대한 개선을 통해서 최소화 시켜 갈 수도 있다[21].

<표 1>시스템의 생리, 물리적 측면에 대한 인간공학의 영역

분야	대 상
용구의 설계, 개선	기계, 기구, 설비, 시설, 피복
작업의 설계, 개선	작업자세, 작업방법, 작업량 용구의 선택과 그 배치등
환경의 설계, 개선	온, 습도, 조명, 색채, 진동, 먼지 가스, 음향(백-뮤직, 소음)

그러나 생리적, 물리적 측면뿐만 아니라 정신 심리적 측면까지 결부시켜 복합적으로 접근함에 있어서는 시스템의 생리, 물리적 측면에 대한 개선과 더불어 시스템의 경영문화적 측면에 대한 개선과 혁신을 통한 구성원간의 협력적 정보체계의 구축이 중요하게 된다. 즉 시스템 구성원간에 협력적 정보 교환이 전사적으로 이루어지므로써 개개인의 생체정보체계가 갖는 불완전성을 최소화 할 수 있는데, 경영문화란 구성원들의 정신 심리적 측면이 복수화 된 것으로써 다시 구성원들의 행동에 영향을 미치게 되

므로 협력적 정보체계의 형성을 위해 기존 경영문화에 대한 개선과 혁신이 필요하게 되는 것이다.
 그러므로 창조적 전사시스템은 구성원의 협력적 정보교환을 통한 다양한 많은 정보를 상호 교환할 수 있는 '개방적'인 분위기와 유연성을 특성으로 갖추고 있어야 한다고 할 수 있다[19].

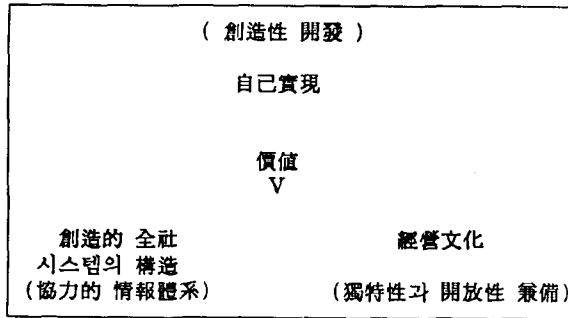
<표 2> 창조적인 개인과 창조적인 시스템

창조적인 개인	창조적인 시스템
<ul style="list-style-type: none"> * 概念의 流暢 * 다수의 아이디어를 만들어 낼 수 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> * 아이디어 면이 있다. * 커뮤니케이션의 채널이 개방되어 있다. * 특별한 제도 ; 제안제도, 브레인 스토밍, 테스그 포스, 주니어 보오드 * 외부의 정보원과의 접촉이 장려되고 있다.
<ul style="list-style-type: none"> * 독립성 ; 다른 아이디어를 만들 수 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> * 異質化의 人事方針 한계적인, 다른 인간을 포함한다. 비전문가에게도 문제를 담당시키는 극단적인 사고를 허용한다.
<ul style="list-style-type: none"> * 정보를 평가하는데 있어서, 출처를 중요시 하지 않는다. (문제에의 관심이 동기 부여가 됨) 	<ul style="list-style-type: none"> * 객관적인 사실로 부터 어프로치 한다. * 아이디어는 제출한 인간의 지위보다는 그 유용성 (merit)에 의해 평가된다. * 특별한 어프로치 無記名 커뮤니케이션, 고안자의 이름을 밝히지 않고 贊否投票 * 공적 (merit)에 의해서만 선발하고 승진시킨다.
<ul style="list-style-type: none"> * 판정을 보류하고 早期의 탐색을 피한다. 	<ul style="list-style-type: none"> * 제품과 방침에의 재무, 자재측면에서의 개입을 피한다. * 기초연구에 투자한다. * 유연한 장기계획 * 新 아이디어의 適否에 관해서 윤리적으로 결정하지 않고 실험해 본다. * 모두에게 기회를 부여한다.
<ul style="list-style-type: none"> * 보다 권위적이지 않다. (상대주의적 인생관을 갖고 자신의 충동을 받아들인다.) * 노는 기분을 갖고, 학문 영역에 집착하지 않는 탐구 	<ul style="list-style-type: none"> * 보다 많이 분석화 하고 다양화 하는 관리의 여유 * 시간과 자원에 대해서 에러(error)를 흡수할 수 있다. * 거북한 시스템으로 하지 않는다. * 종업원이 농담을 한다. * 문제를 선택하고 추구하고 자유가 있다. * 아이디어를 의논할 자유가 있다.
<ul style="list-style-type: none"> * 자주적인 판단 * 同調性이 낮다. * 목표에서 벗어나 있다. * 자신도 바뀌고 있다고 생각한다. 	<ul style="list-style-type: none"> * 시스템의 자율성을 갖고 있다. * 독창적으로 다른 목적이 존재 한다.
<ul style="list-style-type: none"> * 풍부한 기묘와 환상적인 생활 * 초현실적인 경향과 제어의 반복 	<ul style="list-style-type: none"> * 일상적인 업무의 확립이 革新(innovation)을 가능케 한다. * 학문의 애호가인 안정된 환경을 만들고, 여유를 허용한다. * 아이디어를 내는 시스템과, 평가하는 시스템을 구별한다. * 창조기능과 생산기능을 분리한다.

<표 2>은 창조적 개인의 구체적 특성과 대비시켜 창조적 시스템의 특성을 정리한 것이다[19]. 이 표에서 강조하고 있는 것은 변화에 대응한 「開放的」인 분위기, 柔軟한 법칙으로서 보수적인 「無缺点主義」에 의해서 지배되고 있는 시스템이나 기계론적 시스템과는 대조적이다. 즉, 「開放的」인 분위기와 유연한 법칙을 통하여 권위주의를 타파하고 구성원간의 협력을 통한 다양한 많은 정보를 상호 교환하므로써 고정관념 배제에 역할하게 된다는 것이다. 또한 이 표에서는 개인의 창조성을 집단중에 되살리고, 개인의 창조성이 집단과 전체 조직의 창조성에 兩立될 수 있는 일관된 시스템의 설정도 강조하고 있다. 인간의 思考활동은 집단 시스템적인 활동을 전제로 하는 측면을 갖고 있고 창조 활동이란 결국 집단 시스템에의 기여도로서 그 가치가 평가될 수 있는데, 시스템 전체의 구조와 분위기

가 다시 개개인의 사고활동에 영향을 주기 때문이다[22].

이렇게 보면 창조적 전사시스템을 설계함에 있어서는 <그림 1>과 같이 중앙의 가치(Value ; V)를 중심으로 한 개인적 측면에서의 자기실현으로서의 창조성 개발, 창조적 전사시스템의 구조 및 경영문화적 특성간의 유기적 상호작용 관계에 대한 이해가 바탕이 된다고 할 수 있다.



<그림 1> 창조성개발, 창조적 전사시스템, 경영문화의 관계

즉, 개인적 차원에서의 창조성 개발에 대한 노력이 창조적 전사시스템의 구조와 경영문화를 형성하게 하는 바탕이 되고, 창조적 시스템의 구조와 경영문화는 다시 개개인의 창조성 개발을 자극하게 되기 때문이다. 이렇듯 새로운 가치 창조를 위한 개인적 측면에서의 창조성 개발과 창조적 전사시스템의 구조 및 경영문화적 측면이 상호보완적 작용을 하게 되고, 따라서 창조적 전사시스템을 설계함에 있어서는 기존 경영문화의 특성이 얼마 만큼 창조적으로 작용하는지 되살펴 봐야 하는 것이다.

John. E. Arnold 는 창조성을阻害하는 요인으로서 인식의 장애, 감정의 장애, 문화의 장애를 들고 있는데, 이러한 것은 개인적인 차이가 있기는 하지만 생체의 생리, 물리, 정신심리적 측면의 불안정성에 기인하고, 궁극적으로는 구성원의 정신심리적 측면이 복수화 되어 표출되는 관련 문화의 영향을 가장 많이 받고 있다고 할 수 있다[19]. 즉, 문화란 어떤 인간집단이 공유하고 있는 가치관, 규범, 생활양식, 풍습, 습관 등의 총화로서, 가시적이고 물질적인 문명과는 달리 비가시적이고 정신적인 것이라 할 수 있는데, 시스템을 구성하는 개개인은 자신이 존재하고 있는 문화의 영향을 받은 사고특성을 갖게 되므로 시스템의 구축에서는 이러한 문화적 요인을 고려해야 하는 것이다[11].

따라서 <그림 1>과 같이 창조적 경영시스템은 협력적 정보체계를 지향함과 동시에 협력적 정보체계를 더욱 활성화 시킬 수 있는 창조적 경영문화를 필수조건으로 하게 되는 것이다.

한편 이러한 창조적 경영문화는 固有의 獨特性과 더불어 開放性, 柔軟性을 갖추어야 한다. 즉, 고유의 독특성은 그 자체 창조 의미를 갖는가 하면 타문화와 비교해서 부족한 측면도 동시에 내포하게 되는데, 그러한 독특성이 인류적 가치관과 어울리면서 외부 정보를 받아들이고 활용할 뿐만 아니라 시스템 내부적으로도 정보가 상호 교류될 수 있는 개방성과 유연성을 갖추어야 한다. 결국 이것은 특정 문화나 기존문화에 대한 고정관념으로부터 벗어나, 궁극적으로는 <그림 1>의 중심에 있는 새로운 價值 指向을 위해 필요한 특성을 갖추는 것이 된다. 더욱이 현대 산업사회가 각국에서 전개될 때에는 산업사회라는 공통적 모습과 더불어 각국의 형태를 달리하는 경영문화도 함께 전개 되어 왔기 때문에, 그러한 공통적 특질과 함께 각국의 서로 다른 경영문화의 특성을 비교 고찰하여 보는 것이 창조적 시스템 구축에 도움이 될 것이다.

물론 한 국가 내에서도 대기업과 중소기업 간에는 경영의 특성상 많은 차이를 보일 수 있고, 최고 경영자들의 경영철학이나 인간적 특성, 기업들이 생산하는 제품의 종류, 기업이 생성된 배경과 연출등에 따라 집단시스템의 구조와 분위기는 달라질 수도 있다. 그러나 국가 전체적으로 볼 때에는 이러한 차이점들이 다시 수렴되어 하나의 공통 특성을 나타내게 됨을 알 수 있다.

아무튼 <그림 1>과 같이 개인적인 측면, 시스템의 구조 및 경영문화적 측면의 상호 창조적 관련성이 강화되면서 새로운 가치창조체계가 설정되고, 기업입장에서는 그러한 가치창조체계를 바탕으로 물적 제품에 향상된 가치를 심어 고객에 공헌하므로써 성장발전을 기하게 된다고 할 수 있다.

제 3 장 現 經營文化의 特質 및 課題

前 節에서 살펴 보았듯이 창조적 경영시스템을 설정하는데 있어서는 시스템의 경영문화적 요인이

큰 비중을 차지하게 되고, 창조적 전사시스템을 지향하는 경영문화는 독특성과 유연성, 그리고 개방성을 그 특성으로 갖고 있어야 하는데, 현 한국의 경영문화는 어떠한지 살펴 볼 필요가 있다. 이러한 경우 타 경영문화와의 비교를 통해 살펴 보는 것이 특정 경영문화에 대한 고정관념을 배제 할 수 있어 효과적이라는 점은 앞절에서 살펴 보았다.

따라서 본절에서는 현대 산업화 과정에서 주도적인 영향을 미치고 있는 미국과 일본, 그리고 한국의 현 경영문화를 비교하여 그 특징을 살펴보고 창조화 시대를 맞이하여 전사적 창조성개발 시스템을 구축하는데 있어서의 과제를 고찰하고자 한다.

<표 3>은 한·미·일의 현재의 경영관리의 특징적 형태를 나타내고 있는데[2][3][10][11] 이러한 경영관리의 형태의 바탕에는 경영문화적 특성이 뿌리 내리고 있으므로 경영관리의 특징적 형태를 통해 경영문화의 특성 또한 살펴 볼 수 있다고 할 수 있다.

이 표에서 보면 한국의 경영관리의 경우는 전반적으로 미국과 일본의 경영관리의 혼합적 특질을 보이고 있음을 알 수 있다. 이것은 동양적 문화풍토에 미국을 비롯한 서구의 산업사회가 들어와서 접목되어 전개되어 가는 과정에서 나타난 특징이라고 할 수 있다. 그런데 이러한 현재의 한국의 경영관리는 시장지향, 연구개발 지향의 경영전략을 떠 받치게 되는 전사적 창조성 개발 시스템의 구축에는 적당치 않은 몇가지 특성을 보이고 있어 개선이 요구 된다.

전사적 창조성 개발이라고 하면, 전사 전부분, 전계층이 협력적 정보를 상호 교환 하면서 창조성을 개발·발휘 함을 의미 하는데, 시장지향, 연구개발지향시대에는 연구개발부문, 제조부문, 영업부문, 사무부문등 모든 부문의 협력적 정보교환과 창의력이 더욱 필요하게 되는 것이다[8]. 그러나 <표 3>에서 한국의 경영관리의 형태를 보면 그동안 개발국으로서 성장하면서 자체 연구개발 보다는 기술도입을 중시하는 생산중심의 경영특질을 보여 왔음을 알 수 있고, 따라서 시장중심시대, 연구개발 중심시대를 지향하는 경영관리로의 전환이 절실이 요청된다고 할 수 있다.

<표 3> 한·미·일·경영관리 형태 비교

	한 국	미 국	일 본
경영목표	① 성장 및 단기수익 지향(시장점유율, 수익율) ② 단기업적 중시의 자원배분	① 단기수익 지향 (예: 투자수익율, 주가 상승의 중시) ② 단기업적 중시의 자원배분	① 장기성장 지향 (예: 시장점유율, 신제품 비율 중시) ② 장기적 시야의 자원배분
경영전략	① 기술도입 중시 ② 기존기술개발 중시 ③ 경영의 다각화 (비관련형) ④ 외부성장방식중시 (흡수, 합병)	① 기초기술개발 중시 ② 관련 확산형 및 비관련확산형 ③ 외부성장 방식 중시 (매수, 합병)	① 도입된 기술의 개량중시 ② 개량기술의 상업화 중시 ③ 주력업종의 집중양성 ④ 내부성장 방식 중시
조 직	① 생산부서 강화 ② 관료적 조직구조 (저도의 공식화, 표준화 및 고도의 표준화) ③ 하향식 관리 ④ 수직적 분업 ⑤ 경영자 및 관리자의 직무, 권한의 애매성, 융통성	① 영업부서 강화 ② 기계적 조직(고도의 공식화, 집권화, 표준화) ③ 하향식 ④ 수직적 분업 ⑤ 경영자 및 관리자의 직무, 권한의 명확성 구체성	① 연구개발 분야의 강화 ② 유기적 조직 (저도의 공식화, 집권화, 표준화) ③ 상향식 관리 ④ 수평적 분업 ⑤ 경영자 및 관리자의 직무권한의 애매성, 탄력성
인 사	① 종신 및 조기퇴임 병행제 ② 급속한 능력평가 및 승진 ③ 능력 본위	① 단기고용 ② 급속한 능력평가 및 승진 ③ 능력 본위	① 종신고용 ② 완만한 능력평가 및 승진 ③ 년공 서열
조직과정	① 개인소수의사 결정 ② 책임부담의 애매성 ③ 가치와 정보의 공유에 의한 통제	① 개인의사 결정 ② 개인적인 책임 부담 ③ 업적에 의한 통제	① 공동 의사 결정 ② 집단적인 책임 부담 ③ 가치와 정보의 공유에 의한 통제

한편 생산중심적으로 전개됨에 있어서도 <표 3>의 미국의 경영관리 형태에서와 같이 생산중심시대의 대표적 특징이었던 조직의 고도의 표준화와 공식화가 이루어 지지 않고 있음을 살펴 볼 수 있다. 이것은 서구의 합리주의와 개인주의와는 다른 동양적 특성인 溫情主義와 가부장중심의 종적사회의 단점적 측면의 영향으로서, 자칫 업무와 책임의 명확성을 결여시키기 쉽고, 경영자는 명확한 정책, 전략, 표준 설정 보다는 권위를 앞세우는 경향을 드러내고 있다[2][10]. 즉 철저한 작업분석, 업무분석과 수행에는 미흡함이 있다고 할 수 있다. 이런 점에서 서구의 합리주의의 장점을 음미해 볼 수 있다. 물론 일본에서도 겪은 현상이지만 미국의 과학적 제 경영관리기법을 도입하여 경영과 작업을 과학화 하는 과정에서는 기존 사고에 젖어 있는 현장 담당자와의 마찰이 발생하는가 하면 자칫 전반적 경영 흐름에 어울리는 기법의 역할에서 벗어나 단지 기법을 위한 기법이 되어 버릴 수 있기 때문에 신중한 기법에 대한 검토를 사전에 해야 할 것이다[20].

서구의 合理主義와 個人主義의 문화를 바탕으로 하고 있는 미국의 경영관리 형태는 그 특성이 작업과 업무의 명확성, 개인책임의 명확성으로 나타나는가 하면, 고도의 공식화-표준화-집권화등은 機械式組織으로 표출되어 部門間, 上下間의 협력을 통한 정보의 상호 교환을 어렵게 하고 있다. 또한 경영자들은 단기적 이해에 입각하여 자기의 업적을 평가하는 주주에 의하여 감시받고 있으므로 주주에 대한 책임의식은 강하나, 경영자의 장기적인 안목과 자발력이 결여되어 있는것이 일반적이고, 최근에는 영업부문과 서비스 부문은 강화되고 있지만 제조부문이 空洞化 되는 경향을 보이고 있어, 전사적 협력을 기하기 힘들게 되었다고 할 수 있다[2][11].

표준설정에 있어서도 부문간·계층간 정보교환, 그리고 표준설정과 실행간의 순환적 관계를 통하여 관리사이클 개념적으로 새롭게 검토, 설정되는 것이 아니라, 특정 관리인에 의해 결정되고, 결정된 표준은 하달되어 실행케 되는 경향을 보인다. 작업자가 표준설정의 정보 제공자로서의 역할을 할 수 있는 기회는 주어지지 않는다. 이것은 개인주의의 단점적 측면으로서 자기가 담당한 직무에서의 개인의 능력이 전사적으로 승화 되지 못하고 있는 것을 의미한다.

같은 동양문화권의 일본은, 한때 산업사회를 전개 시키는데 있어서는 미국의 경영형태를 당면시해야 한다는 經營收斂論이 나올 정도로 미국경영관리 형태가 높이 인정받았음에도 불구하고 '和魂洋才'라는 말도 있듯이 미국의 제 경영기법을 나름대로 소화하면서 '日本的 經營'이라는 그들 나름의 문화적 특성을 살리는 경영관리방식을 구축하여 經營文化論을 뒷받침하면서 서구의 주목을 받게 된 것도 흥미할 만하다. 즉, 가부장중심의 종적 사회에서 나타나기 쉬운 경영관리자의 권위주의와 수직계층을 완화시키면서 기업외적 변화에 유연하게 대응할 수 있도록, 경영관리자가 자기혁신을 꾀하고 부문간에 品質(Quality;Q), 原價(Cost;C), 納期(Delivery;D)등의 기능을 실천하기 위한 협력체계로서의 機能別管理를 도입하고, 方針管理와 소집단활동의 활성화, 종신고용제의 실시등을 실현시켰다[18][20]. 이것은 종래의 서구의 산업사회에 나타났던 고도의 공식화.표준화.집권화에 의한 기능적 조직과는 전혀 다른, 상.하 계층간과 각 부문간이 서로 협력하면서 정보를 교환하는 유기적 조직체로서, 상향식 관리와 자발적 노력을 중요시 했기 때문에 산업민주주의의 실현이라고도 일컬어지고 있다[15]. 물론 일본도 미국의 과학적 관리 기법을 도입하는 과정에서는 현장 담당자와의 마찰도 있었고, 작업표준을 설정하는데 많은 어려운 점이 있었다. 이때 서구의 합리주의와 개인주의를 대신하여 일본인이 가지고 있는 섬세함과 청결성이 철저한 작업과 업무를 실행하는데 역할을 하였고, 생산중심시대에 일본 나름의 일본식 경영을 전개 시켜감에 있어서의 밑거름이 되었다고 할 수 있다. 생산중심시대에서 생산효율을 올리기 위해서는 인간을 기계나 자재와 같은 동일 차원의 생산요소로서 다루게 된다고 하는 서구의 기능적 조직에서 과감히 벗어나 인간성 존중의 조직으로서 생산효율을 올렸다는데 주목할 만하다. 그리고 자본의 민주화가 이루어져 전문 경영인이 특정 소유인의 눈치를 보지 않고 자발적인 장기적 시야를 갖게 된점도 눈여겨 봐야 한다[20].

그러나 지나친 집단주의는 아직도 개인의 창조성 개발에는 미흡함을 드러내고 있어, 연구개발지향·시장지향시대를 맞이하여 그들의 지나친 집단주의를 완화시키고 개인주의를 허용하는가 하면 년공서열제에 능력급을 병행하고, 그동안의 수평적 조직을 좀 더 분업네트워크화 시켜 정보교환의 능률을 촉진시키려 하고 있다[16].

이상 한국, 일본, 미국의 현 경영관리형태의 비교를 중심으로 해서 경영문화를 살펴 보았듯이, 창조적 전사시스템의 설계를 위해 동-서양의 경영문화 각각은 相互 補完的 측면이 있다는 것과 한국의 현 경영문화는 반성해야 할 과제를 갖고 있음을 알 수 있다.

다시 말해서 개개인의 창조적 노력이 전사 시스템에 수렴되고, 전사시스템이 다시 개개인의 창조하는 보람을 찾으려는 협력적 노력을 더욱 심화시키면서, 개인과 전사시스템이 가치창조를 위한 상승효과를 가져오기 위해서는, 서양의 지나친 개인주의와 합리주의의 단점적 측면이라 할 수 있는 기계적 관리 형태를 동양의 溫情主義 측면으로 보완하고 개인주의와 합리주의의 장점은 살려 개인의 능력을 개발함과 더불어 구성원간의 협력을 가져올 수 있도록 해야 하는 것이다. 그리고 현 한국의 경영문화도 생산 중심적으로 전개되면서 서양과 동양의 경영문화의 단점적 측면이 혼합되어 있던 특성에서 벗어나, 오히려 장점적 측면이 결합되면서 한국 고유의 독특성이 개방성, 유연성과 어우러져 표출 될 수 있도록 해야 하는 것이다.

앞으로의 시대는 獨創되지않게 전사적 협력을 통해서 얻어지는 상호 情報交換과 解析 그리고 全社의 創造性이 제품에 대한 가치창조를 실현시키는데 중요한 역할을 할 것이기 때문이다.

제 4 장 創造的 經營文化 및 價値體系의 構築

2절에서 살펴 보았듯이 경영문화의 형성에는 구성원 개개인의 성격과 가치관, 경영시스템의 구조 및 경영문화적 측면이 상호 보완적 관계를 갖으므로 앞 절에서 살펴 본 경영시스템의 형태 비교에서 드러난 현 한국 경영문화의 특성과 과제의 내용을 바탕으로 한국인의 일반적 성격의 특성과 윤리의식을 고려하여 창조적 경영문화 및 가치체계의 구축을 추구하게 된다.

한국인의 일반적 성격의 특성을 살펴보면, 한국의 경영문화에서 미-일 경영문화의 혼합적 특성이 드러났듯이, 한국인의 일반적 성격의 특성에도 그러한 혼합적인 면이 있다. 다시말해서, 한국인에게는 일본인들과 같은 섬세성이나 청결성에 뒤지고, 전체적인 집단 의식에는 미치지 못하지만, 반면 그들보다 대범하고 강한 개성의 豪快한 면이 있으며 스케일이 크고 보다 冒險的이고 다이나믹한 特質을 가지고 있다 하겠다. 그런가하면 앞에서 살펴 보았듯이 미국인을 비롯한 서구인들과 비교해서는 상대적으로 동양적 온정주의를 바탕으로한 집단 의식을 갖고 있다고 하겠다[13].

이러한 국민성과 기질은 생산중심적으로 전개되던 경영관리 형태하에서는 장점적 측면으로 작용하지 못했다. 업무에 철저성을 기하지 못하고 애매모호함을 드러냈던 것이다. 그러나 이러한 단점을 어느정도 보완하게 되면 새로운 가치창조의 시대를 맞이하는데 있어서는 오히려 좋은 밑바탕이 될 수 있다. 새로운 가치창조의 시대에서는 완벽한 무결점주의 보다는 새로운것으로의 혁신과 개선이 중요시되고, 그러한 혁신과 개선은 독창적으로 이루어지는 것도 있겠지만은 전사적 협력을 통한 창조성에 기반을 두게 되는데 한국인의 대범하고 강한 개성은 혁신과 개선에, 동양적 온정주의는 전사적 협력을 기하는데 역할 할 수 있기 때문이다.

실제 일본인의 纖細性이나 清潔性, 집단주의는 무결점주의 시대에서 창조화 시대로 轉換되는 상황에서는 지나친 면도 있어서 소비자 요구 이상의 過剩品質로 나타날 수 있다는 自國의 우려도 있다. 한편 서구에서는 기존의 기계적 조직에 대한 반성과 더불어 동양에 대한 이해의 폭을 넓히려 하고 있다. 심지어는 애매모호성까지도 받아들이려 하고 있다.

중요한 것은 새로운 경영문화 및 가치체계의 구축을 창조적 전사시스템으로 표출시키고 한국인의 이러한 기질이 전사적 창조성개발에 장점적으로 작용할 수 있도록 해야 하는 것이다. <표 4>에 지금까지 살펴본 것을 토대로 해서 전사적 창조성 개발에 접근할 수 있는 새로운 한국 기업의 경영관리 형태를 설정해 보았다.

앞 절의 <표 3>과 비교해 보면, 먼저 경영목표에서는 신제품에 의한 시장 점유율을 강조하고, 자본의 민주화를 실현하여 경영자가 주주의 눈치를 보지 않고 장기적 시야를 갖고 자신의 자발적인 창의적 능력을 발휘토록 해야 함을 강조 했다.

經營戰略에서는 內部成長과 關聯 多角化에 주목해야 한다. 앞 절의 <표 3>에서 보면 그 동안 한국 기업은 주로 비 관련 다각화와 흡수, 합병등 외부 성장방식을 중요시 해 왔는데, 이러한 형태는 재벌에 의해 주도 되었다고 할 수 있다. 즉 재벌들은 거의가 한국 동란후의 부흥수요에 편승하거나 60년대 이후의 중화학공업화 정책에 편승하여 급성장하면서 비관련 분야에도 다양하게 진출하면서 규모를 확대해 왔던 것이다. 그런데 이러한 재벌들의 활동은 중소기업의 성장을 둔화시키는 요인이되어 산업의 전반적 하부구조를 부실하게 만들기도 하였는데, 지금은 개방과 더불어 다품종소량시대를 넘어서 다품종단품시대를 맞이하게 됨에 따라, 비관련 다각화와 외부성장 전략방식에는 한계를 들어내게 되었던 것이다 [14][17]. 따라서 앞으로는 산업구조측면에서도 그렇고 다품종시대를 맞이하는 입장에서 주력업종의

내부성과 관련다각화가 필요하게 될 것이다. 이렇게 함으로써 그동안 소홀히 해왔던 제품의 기능적 측면의 가치를 향상시킬 수 있을 것이다.

經營組織면에서는 먼저 營業部門과 研究開發 部門의 강화를 들 수 있다. 영업부문은 시장정보를 흡수하면서 고객과 접하게 되므로 새로운 표준과 새로운 제품개발등에 많은 정보를 제공하게 될 것이다. 그리고 품질, 원가, 납기등 제품의 가치를 결정짓는 제 요소들은 생산 제조 부문보다는 표준설정단계, 연구개발부문에서의 결정에 의해 크게 좌우된다는 점을 들 수 있다. 종래의 관리에서는 주어진 표준대로 실행하고 있는지 제조현장에 대해 확인, 검사하는 제조현장 중심관리가 주었지만 시장지향 시대에는 표준설정단계, 연구개발단계가 더 중요시 되는 것이다. 더우기 한국기업이 그동안 자체 연구개발을 소홀히 했던 점도 간과 할 수 없다.

다음으로는 有機的 네트워크 組織을 들 수 있다. 명령과 실행 관계의 조직이 아니라 부문과 부문, 계층 상·하간의 정보의 흐름을 원활하게 해주는 조직이 필요할 것이다. 정보의 원활한 흐름은 표준설정과 설정된 표준 실행등 모든 부문에 걸쳐 매우 중요하기 때문이다. 특히 잘못 설정된 표준에 대한 제조현장부문에서의 정보제공과 영업부문에서의 시장정보는 매우 큰 역할을 한다. <표 4>의 ③상향식, ④경영자 및 관리자의 직무권한의 명확성 구체성도 정보의 흐름과 관계가 있다. ③상향식은 현장 작업자의 體感된 정보를 소중히 다룰 수 있다는 점에서 중요하다. 더우기 자동화·정보화가 진전되면서 현장작업자가 知力化 되어가는 경향이 있기 때문에 체계화된 정보를 어느 정도는 현장으로 부터 얻을 수도 있을 것이다. 그리고 경영자 및 관리자의 직무권한이 명확해 지면 정보흐름의 방향과 정보의 내용 파악에 도움을 줄 수 있을 것이다.

<표 4> 새로운 한국경영관리의 형태

경영 목표	① 장기 성장 지향 (시장점유율, 신제품 비율 증시) ② 장기적 시야의 자원 배분 (자본의 민주화)
경영 전략	① 도입된 기술의 개량중시 ② 기초기술 개발 중시 ③ 내부 성장과 함께 관련 다각화
조 직	① 영업과 연구개발 부서 강화 ② 유기적 네트워크 조직 (정보의 상호 교환 중시) ③ 상향식 ④ 경영자 및 관리자의 직무권한의 명확성, 구체성
인 사	① 종신 및 단기 고용 병행 ② 년공서열과 능률급 병행
조직 과정	① 개인 소수 의사 결정 (지나치게 집단화 되지 않은) ② 개인 책임의 명확성 ③ 가치와 정보의 공유

정보의 원활한 흐름은 다양한 정보를 접할 수 있어 편견과 고정관념을 버리고 창조적 사고 활동을 촉진시키는데 역할을 하게 되는 것이다.

人事역시 개인의 창조성과 집단의 協和가 조화될 수 있도록 되어야겠다. 종신고용과 년공서열제를 실시하며 집단주의 형태를 보이던 일본에서도 점차 개인주의를 허용하고 년공서열제에 능률급을 도입하는가 하면 종신고용도 완화시키는 경향을 보이고 있음을 주목할 수 있다.

組織過程에서는 개인책임의 명확성을 강조할 수 있다. 동양적 濫情主義의 단점에서 오는 책임 부담의 애매성을 지양해야 되기 때문이다.

이상 설정한 새로운 韓國經營管理의 형태의 내용을 살펴보았는데, 물론 기업의 대소, 업종, 생산형태에 따라 좀더 구체적이고 탄력적인 적용방식의 모색이 필요하다고 할 수 있다. 어떠한 관리 형태든지 새로운 경영문화와 가치체제를 지향하며 항상 새롭게 변화되어야 하는 것이다.

그리고 이러한 새로운 경영관리 형태의 모색 및 실현은 윤리의식을 통한 정신적 뒷받침 없이는 어렵고 따라서 한국인의 현 윤리의식에 대한 성찰이 필요하게 된다.

먼저 그동안 팽배되어온 利己主義와 權威主義를 떨쳐 버려야 한다. 서구의 개인주의를 받아들이는 과정에서 이 개인주의를 이기주의와 동일시하게 되었는데, 서구의 개인주의의 바탕에는 합리성과 질서가 깔려 있다는 점과 서구에서 태어난 자본주의에는 勤勉, 節約, 貯蓄 등의 윤리의식이 바탕이 되어 있다는 점을 이해하고 이기주의에 대한 반성을 해야 할 것이다[13]. 또한 권위주의는 상·하계층간의 불화를 초래하여 정보의 원활한 흐름을 저해하는 요소가 되었던 만큼 지양해야 할 것이다. 이기주의와 권위주의는 모두 인간의 순수성에 대한 지향성을 억제시켜 정보의 창조적 활용 활동을 저해시키는 것이다. 창조의 보람을 추구하려는 구성원 개개인의 노력의 總和는 이기주의와 권위주의를 극복하고 협화적 전사적 창조성 개발 시스템을 구축하는 촉진제가 될 것이다.

그런데 윤리의식을 통한 정신적 뒷받침으로는 이러한 반성과 더불어 한국인의 주체적의식의 되살림이 필요하고, 그러기 위해서는 전통가치관의 이해가 필요하게 된다고 할 수 있다. 즉 전통가치관 속에는 창조화시대를 맞이하는 한국인에게 정신적 뒷받침이 되는 많은 정신적 유산을 갖고 있다고 할 수 있기 때문이다.

우리나라에서 산업사회가 전개되는 과정에서는 경영문화의 특성이 미국과 일본의 경영문화의 혼합적 형태를 보인 만큼이나 서구의 가치관과 전통 가치관 사이에서 상당한 갈등이 있었는데, 이웃 일본의 경우는 '和魂洋才'라는 말이 있듯이 일본의 전통 가치관과 서구의 기술이 새롭게 조화될 수 있음을 보여주었고, 더우기 일본의 전통가치관의 원류가 한국이었다는 역사적 증거물이 밝혀질 때 마다 한국의 전통가치관에 들어 있는 소중한 정신적 유산을 다시 생각하게 되는 것이다.

전통적인 東亞의 계절풍적 풍토 환경하에서 살아온 우리의 선조는 지역내 다른 민족과 더불어 자연주의적 思维特性을 지녀 왔으며, 경천, 호국적 사상이 의식의 저변에 강하게 흐르고 있다. 이러한 사상은 이기주의와는 전혀 거리가 먼 것으로, 오히려 세상을 널리 이롭게 한다는 개방적이고 창조적인 이념을 담고 있는 것이다[6]. 이러한 사상은 겨레고유의 경전으로 전해지는 天符經, 三一神誥등에도 잘 나타나 있으며, 도교, 불교, 유교사상의 영향을 공통적으로 받아오면서도 고유의 주체성에 근거하여 소화함으로써 조화적 발전을 가져왔던 전통과 또 이를 일본에 전수해 준 역사를 갖고 있는 것이다[7].

그러나 오랜 역사 과정속에서 외부적으로 끊임없는 외세의 압박과 간섭때문에 겨레의 주체적 自由의식이 위축된 적도 있고 또 내부적으로는 비생산적 도의와 중앙집권적 관료 권위체제가 다중의 판단력과 행동력을 억압, 겨레의 고유의 품성과 개성을 퇴장 시켜 온 것도 사실이다[7]. 중앙집권적 관료권위체제적인 王政이 계속되면서 多衆은 官尊民卑思想과 더불어 관료체제에 대한 불신, 불만이 증폭되어 가고, 그 결과 이웃간의 담장을 높이고 자기 삶의 영역을 지켜 자신의 조상이나 섬기며 살겠다고 하는 가족 충성적인 이기주의가 짙었던 것이다[12].

이러한 권위주의와 이기주의는 산업사회에 이어서 앞절에서도 살펴 보았듯이 既存固定觀念에 대한 배제 활동을 어렵게 하고, 전사적 협력을 통한 창조성 개발을 저해하는 정신적 요인이 되고 있는 것이다.

이제 시장지향, 연구개발지향 사고 속에서 새로운 제품의 가치를 창조해 가야하는 시대를 맞이하여 이기주의와 권위주의에 대한 반성과 더불어 겨레의 전통 고유가치관을 이해하고 한국인의 주체적의식을 회생시켜 협력시스템의 바탕을 조성해야 하는 것이다. 더우기 우리나라의 경우는 자연자원을 비롯한 備蓄資源이 부족하기 때문에 창조적 두뇌활동이 절실히 요구되고 있고, 한국기업의 국제화가 계속 진행되고 있는 만큼 앞으로의 한국기업의 문화나 경영이념은 세계에 통용될 수 있는 것이어야 한다. 이런 의미에서 세상을 널리 이롭게 한다는 겨레의 전통적 가치관의 이해를 바탕으로 한 국민의 主體意識의 회복은 중요하다고 할 수 있다.

제 5 장 結 論

본 논문에서는 시장중심시대, 연구개발 중심시대에 있어서 전략을 수행해 나가는데는 전사적 창조성 개발이 그 필요조건이 된다는 점에 바탕을 두고 경영문화적 접근을 통해서 전사적 창조성개발을 위한 새로운 경영시스템의 형태를 모색하였다.

창조적 전사시스템이 갖추어야 할 대표적 특성으로는 구성원간의 협력을 통한 다양한 많은 정보를 상호 교환함으로써 고정관념 배제에 역할 할 수 있는 '開放的'인 분위기와 유연한 법칙등을 들 수 있고, 따라서 새로운 경영관리 형태의 모색에서는 이러한 특성이 반영될 수 있도록 되어야 한다는 점에 바탕을 두었다.

그래서 독창성의 수준을 뛰어 넘어 전사 전부분의 각 계층이 협력을 통하여 전사적으로 창조성을 발휘할 수 있는 전사적 창조성개발 시스템을 구축하는데 있어서 한국기업은 기존의 권위주의와 이기주의에 몰들여진 경영문화에 대한 반성을 먼저 해야 할 뿐만 아니라 한국인의 일반적 성격 특성에 대한 이해와 전통가치체계에 대한 재 음미를 통한 주체성 回生, 더 나아가 이의 국제적 어울림을 위해 노력해야 함을 알 수 있었다.

그리고 한국기업에 있어서는 기존의 경영관리 형태와는 달리 자본의 민주화, 신제품 개발 중시, 내부 성장과 관련 다각화, 유기적 네트워크 조직, 경영자 및 개인책임-권한의 명확성등을 중요시 다루어야 함을 알 수 있었다.

참 고 문 헌

1. 朴 華術, 創造性工學 原論, 學文社, 1980
2. 朴 乃會, Z理論의 韓國經營 風土에의 適用, 서강하버드 비즈니스, pp 151-157, 1983. 7..
3. 高 時天, 企業經營의 國際比較分析, 건대학술지 제28집, pp 8-11, 1984.
4. 林 周二著, 金 日坤譯, 經營과 文化, 한국경제신문사, 1985
5. 愼 侑根, 韓國의 經營, 博英社, 1992
6. 宋 鎬洙, 한민족의 뿌리사상, 기린원, 1989.
7. 李 得熙·鄭 旻裕, 倫理經營需歷과 開放體制 實驗(Ⅲ), 건대 학술지, p 245, 1974.
8. 拙稿, 全社의 創造性 開發을 통한 戰略經營의 展開, 공업경영학회지, 제14권, 제24집, pp 179-185, 1991.
9. 拙稿, 全社의 創造性 開發을 위한 經營시스템의 人間工學的 접근, 건대 대학원 학술지, 제 35집, pp 247-248, 1992.
10. 李 寬熙, 오늘의 韓國의 經營, 經文社, 1990.
11. 金 東基, 國際化 時代의 經營戰略, 매일 경제 신문사, 1990.
12. 尹 泰林, 韓國人, 玄岩社, 1974.
13. 成 佐慶, 技術의 理解 그리고 韓國의 技術, 인하대학교출판부, 1986.
14. 朴 東燮, 중소기업론, 박영사, 1972.
15. 正明今井, 이길진 옮김, KAIZEN, 汎文社, 1990
16. 吉川宋一, 韓國能率協會 編譯, 組織戰略入門, 1990
17. 野村總合研究所 編, 劉 湧鄉 譯, 創造의 戰略, 汎文社, 1990.
18. 水野 滋, KSA 譯, 全社綜合品質管理, 韓國工業 標準協會, 1988.
19. 恩田 彰編, 創造의 人格의 形成, 明治圖書出版社, 1971.
20. 石川 馨, 日本의 品質管理, 日科技連, 1981.
21. 淺居喜代治 編著, 現代人間工學, 오-ム社, 1980.
22. Robert.M.Arthur, Gagne, Melton, Psychological Principles in System Development, Holt, Rienhart and Winston Inc., pp 41-42, 1962.