

# 서비스경제시대의 경영기술 연구

김 현 수\*

## 목 차

요약	3.1 경영기능의 두 대립자들
1. 서론	3.2 주요 경영기능 모델
2. 새로운 경영기술의 구조적 기반	4. 신경영의 경영확장 기술
2.1 새로운 경영학의 구조	4.1 경영확장기술의 두 대립자들
2.2 경영기술의 철학적 구조	4.2 주요 경영확장 기술 모델
2.3 새로운 경영의 공리	5. 토의 및 과제
2.4 전체적 경영 모델	References
3. 신경영의 경영기능	Abstract

## 요약

본 연구는 선행연구에서 정립된 신경영 프레임워크에 기반을 둔 경영기술 모델을 도출하기 위해 수행되었다. 기존 경영학의 대부분을 차지하는 분야인 경영기술 부문은 신경영학에서는 기술적인 부문으로 정의된다. 본 연구에서는 경영프로세스, 경영기능, 경영확장 등 3부문으로 구성되는 경영기술 부문을 정의하고, 서비스경제시대의 새로운 경영학 관점에서 경영기술 이론을 도출하였다. 즉 서비스경제시대의 서비스철학에 기반을 둔 경영기술 이론을 제시하였다. 기존 경영학 체계와는 구조가 다른 경영기술 이론이 제시되었다. 새로운 경영기술 모델은 수평적 체계의 동태적 모델로 구축되었다. 본 연구에서는 새로운 경영기술의 기반이 되는 신경영학의 구조를 먼저 제시하고, 경영이 수행되는 서비스경제시대의 서비스철학을 제시한 후, 서비스철학에 기반한 경영기술 모델을 제시하였다. 경영기술 모델은 불변의 공리에 기반하여 도출되었다. 인류공통사상 및 자연과 인간의 본질을 토대로 새로운 경영의 공리를 제시한 후 각 공리를 근거로 경영기술 모델을 제시하였다. 공리를 토대로 서비스철학의 구조와 운용 모델에 기반하여 각 주제별로 상반되는 두 대립자 간의 치열한 상호작용과 팽팽한 균형이 유지되는 변증법적 발전 모델이 새로운 경영기술 모델로서 도출되었다. 전체적인 조직 경영 모델과 함께 경영기능 모델, 경영확장 모델을 제시하였다. 각 세부 기술은 상반되는 대립자들의 변증법적 발전 모델로 제시되었다. 경영기술은 계속 변화하는 동태적인 기술이며 여러 가지 상황과 시점을 고려하는 전체적인 기술이다. 본 연구는 기존의 정태적 경영기술의 한계를 극복하고 동태적 경영기술을 발전시키기 위한 기초 연구로서 의의를 가진다. 향후 연구는 새로운 경영기술 모델에 대한 실증적 분석적 연구들이 필요하다. 본 연구를 실용적인 모델로 발전시키고 검증하는 연구들이 필요하다.

표제어: 신경영학, 경영기술, 서비스경영, 서비스경제사회, 서비스철학

접수일(2020년 10월 5일), 수정일(1차:2020년 11월 2일), 게재확정일 (2020년 12월 9일)

\* 국민대학교 경영대학 경영학부 교수, [hskim@kookmin.ac.kr](mailto:hskim@kookmin.ac.kr)

## 1. 서론

본 연구는 서비스경제시대 신경경영학의 주요 부문으로서 경영기술을 연구한다. 새로운 경영학의 3 분야는 경영철학, 경영자론, 경영기술이다(Kim, 2020c). 경영기술은 경영프로세스, 경영기능, 경영확장 등으로 구성되는데, 기존 경영학에서는 경영기술이 경영학의 대부분을 차지하고 있다.

기존 경영학에서의 경영기술은 여러 가지 한계를 가지고 있다. 우선 기존 경영학의 경영기술은 경영기능을 중심으로 하는 수직적 지식 체계라고 할 수 있다. 즉 인사 조직, 전략, 마케팅, 생산, 재무 회계 등의 기능을 개별적인 차원에서 제시하고 있다. 현대 경영은 전체적 경영을 요구하고 있으므로 기존의 수직적 지식 체계는 큰 보완이 필요하다. 또한 기존 경영기술은 제품이라는 유형재화 중심의 경영기술이라고 할 수 있다. 경영학이 제조업 중심의 산업사회에서 형성된 학문이기 때문에 더욱 그러하다. 이와 함께 기존 경영기술 이론은 정태적 이론 중심이라고 할 수 있다. 경영실무를 주로 사후에 이론화하는 학문의 후행적 성격으로 인해서 계속 변화하고 있는 경제와 인간과 사회를 앞서서 이끌어가지 못하고 있다고 할 수 있다. 따라서 무형재화 중심 기반의 경영기술, 동태적 경영기술이 필요하다(Kim, 2020b).

본 연구에서는 새로운 경영기술의 구조를 도출하기 위해 현대 경제사회의 기반이 되는 서비스철학을 제시한다. 이에 기반하여 두 대립자 간의 팽팽한 균형이 유지되는 변증법적 발전을 중심으로 경영기술 모델을 제시한다. 전체적인 조직 경영 모델과 함께 경영기능 모델, 경영확장 모델을 제시한다. 각 세부 기술은 상반되는 대립자들의 변증법적 발전 모델로 제시된다. 경영기술은 계속 변화하는 동태적인 기술이며 여러 가지 상황과 시점을 고려하는 전체적인 기술이다. 본 연구는 기존 경영기술의 한계를 극복

하고 새로운 경영의 차원을 높이기 위한 기초 연구로서 수행되었다. 본 연구의 수행과정은 아래와 같이 3단계로 진행되었다. 우선 기존 경영기술의 문제를 분석하고 이를 해결하는 중심 구조를 도출하였다. 그리고 현대 정신과 서비스철학에 기반하여 새로운 경영기술 모델을 도출하였다. 이러한 작업의 결과로 장기적으로 안정적이며 본질적인 경영기술 모델을 도출하여 제시하였다.

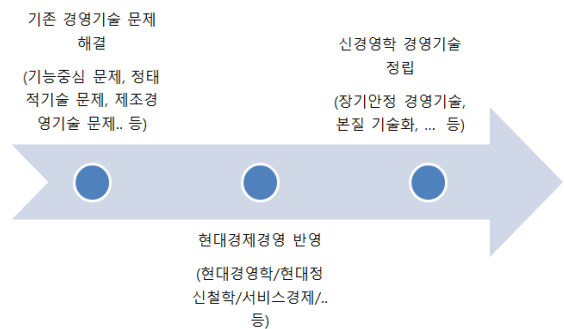


Fig. 1-1. Process Model of the Research

제2장에서는 현대경제사회 관점에서 기존 경영기술의 문제를 해결하기 위한 철학적 기반을 제시하였다. 그리고 공통진리와 철학적 기반으로부터 불변의 경영학 공리를 도출하였다. 공리에 의해 전체적 경영모델을 제시하였다.

제3장에서는 공리에 의해 경영기술의 주요 부분인 경영기능론을 제시하였다. 주요 경영기능들의 상반되는 두 대립자들을 정의하고, 장기 지속가능한 경영기술 모델을 제시하였다.

제4장에서는 경영확장 기술 모델을 공리에 기반하여 도출하였다. 주요 경영확장 기술들에 대해 상반되는 대립자들을 정의하고 나선형 변증법적 발전 모델로 경영확장 기술을 제시하였다.

제5장에서는 결론을 제시하고 경영기술 연구의 향후 방향에 대한 토의를 수행하였다.

## 2. 새로운 경영기술의 구조적 기반

### 2.1 새로운 경영학의 구조

기존 경영학의 문제들을 해결하는 본질 학문으로서의 새로운 경영학 프레임워크는 아래 그림 <Fig. 2-1>과 같이 경영철학, 경영자론, 경영기술 등의 3분야로 구성된다(Kim, 2020c).

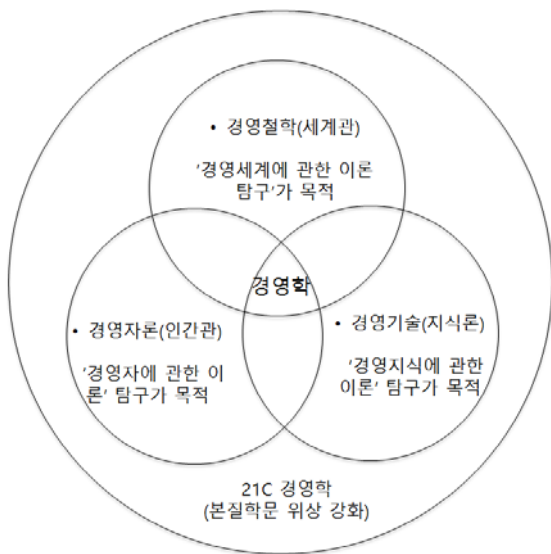


Fig. 2-1. A New Management Framework (Kim, 2020c)

새로운 경영학 프레임워크는 철학적 기반이 취약한 기존 경영학의 문제들(Lee et al., 2018) 해결하는 구조이며, 기능 중심성이 매우 강한 기존 경영학의 불균형 문제를 해결하는 프레임워크라고 할 수 있다. 또한 경영기법을 강조하고 사람을 상대적으로 덜 강조하였던 기존 경영학의 문제를 해결하는 구조이기도 하다. 제조업 중심의 산업경제와 달리 현대 서비스 중심 경제는 사람이 경영의 중심이 된다. 리더러시 증대와 IT기술의 발달에 힘입어 조직에서 개인의 역할이 크게 강화된 사람 중심의 경영이 되면서 직원도 경영자 역할을 수행해야하는 시대가 되었

다(Kim, 2020a). 따라서 새로운 시대의 경영자에 대한 심층 연구와 이론 개발의 필요성을 반영하는 구조라고 할 수 있다.

이와 같이 새로운 경영학 체계에서 경영기술은 경영지식에 관한 이론 탐구가 목적인 분야인데, 아래 그림과 같이 기존 경영학에서 경영학이라 지칭하고 있는 분야를 모두 포괄하고 있다고 할 수 있다.

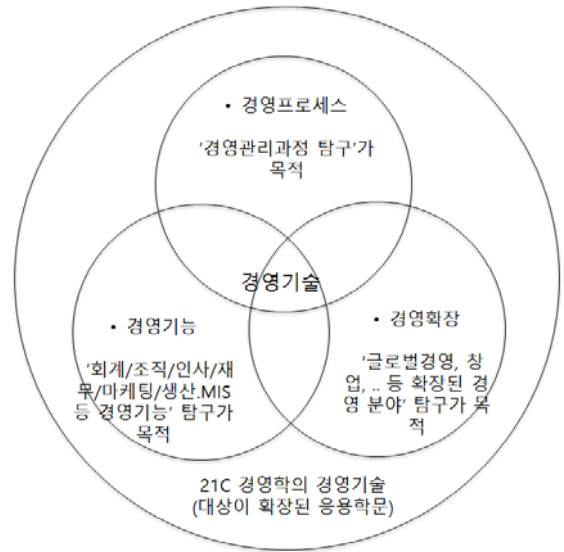


Fig. 2-2. A Management Technique Framework of New Management (Kim, 2020c)

즉 위 그림 <Fig. 2-2>와 같이 경영기술의 하위 3 분야는 경영프로세스, 경영기능, 경영확장 분야다. 경영프로세스는 계획, 집행, 통제의 경영관리과정에 대해 탐구하는 분야이며, 경영기능은 회계, 인사, 조직, 재무, 마케팅, 생산, 경영정보 등의 경영기능을 탐구하는 분야이다. 경영확장은 확대된 경영환경에서의 제반 분야를 탐구하는데, 글로벌경영, 창업, 지속가능경영 등이 주된 분야다. 이들 3분야도 각각 세 개씩의 주요 분야로 탐구분야를 제시할 수 있다(Kim, 2020c).

기존 경영학에서는 경영기능을 중시하고 있다. 경

영학과와 전공 구성도 인사조직, 재무, 회계, 마케팅, 생산, 경영정보 등의 경영기능 위주로 구성되어 있고, 경영학과에서 교육하고 있는 과목들도 경영 기능 관련 과목들이 대다수이다(Lee et al., 2018). 따라서 기존의 경영기술은 매우 수직적인 지식체계라고 할 수 있다. 타 부문의 교류가 부족하고, 특히 타 학문과의 융합과 협력은 매우 취약하다(Lee et al., 2018). 수평적 통합적 경영기술의 필요성이 커지고 있다.

또한 기존 경영학의 경영기술은 그 지식의 유효수명이 상당히 짧다. 과학기술의 발전과 경영환경의 빠른 변화로 경영지식의 노후화가 점점 더 빠르게 진행되고 있는데, 인사조직, 마케팅, 생산, 경영정보 등 세부 경영기술 지식 및 경영교육의 지속적 개선 활동이 진행되는 이유이기도 하다(Lee et al., 2018). 따라서 지식의 유효수명이 긴 경영기술 지식체계 구축이 필요하다. 쉽게 변하지 않을 경영의 본질 차원을 반영하는 경영기술 지식체계 구축이 필요하다.

## 2.2 경영기술의 철학적 구조

새로운 경영기술은 현대 경영 철학에 기반하여 새롭게 구축되어야 할 필요가 있다. 새로운 서비스 경제사회의 서비스철학과 그 철학을 적용한 경영관은 아래 그림 <Fig. 2-3>과 같이 태극 모델로 정립되었다(Kim, 2019a).

즉 대립자 각각이 반대자와의 철저한 상호 견제 균형 활동을 통해서 가치를 인정받고, 함께 발전해 가는 모델이 새로운 경영기술의 이론적 모델이 된다. 또한 대립자간에 상대측의 모순을 발견하고 해결해가면서 나선형으로 발전하는 것이 서비스철학의 운용모델로 도출되었다. 즉 경영기술은 과정 중심성을 가질 필요가 있는 것이다(Kim, 2020c). 새로운 경영기술 모델은 이러한 구조로 구축될 필요가 있다. 또한 기존 연구에서 분석된 인류 공통원리를 반영하여 장기적으로 지속가능한 경영학 이론으로 구축될



Fig. 2-3 A Structure of Service Philosophy (Kim, 2019a)

필요가 있다. 창조의 수 2로 표현되는 대대원리, 상반상성, 상보성, 비유비무 원리가 인간 사회의 진리에 가깝다고 할 수 있으며, 따라서 태극을 여러 개로 제시하여 전체 진리의 모습을 나타낼 수 있을 것이다(Kim, 2019a). 공통진리는 나선형 변증법적 변화로 표현된다. 흘러가고 변해가는 모양이 직선형이 아니고 나선형인 것이다. 대립자간에 치열한 상호작용을 통해 상대측의 모순을 발견하고 해결해가면서 나선형으로 발전하는 것이 세상의 진리인 것이다. 세상의 운용모델을 표현하는 서비스철학은 아래와 같이 나선형으로 표현할 수 있다(Kim, 2019a).

이와 같은 서비스철학의 운용 구조는 지난 수천 년간 중심이 되어온 기존 철학의 중심성 구조와 달리, 비중심성이 기본구조가 된다. 최종 결과가 아닌, 흘러가고 변해가는 과정이 중심이 된다. 또한 유형이 중심이 되어 무형을 감싸는 구조가 아닌, 무형이 중심이 되어 유형을 감싸는 구조가 된다. 현대조직 및 기업은 불확정성, 관계성, 분산성, 상대적 가치 등이 중심이므로(Kim, 2020a) 새로운 경영기술의 기반 철학은 무형성과 비중심성, 그리고 과정성이 중

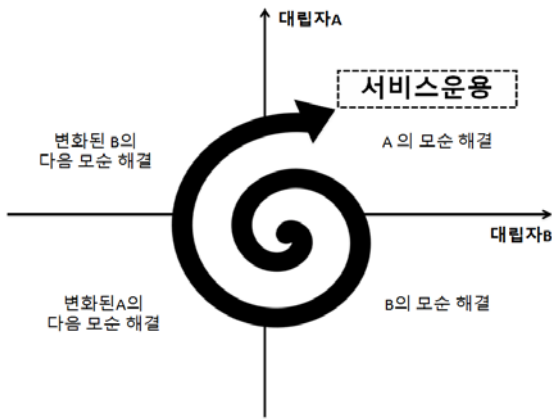


Fig. 2-4 The Flow Model of Service Philosophy  
(Kim, 2019a)

심이 된다. 현대 경제사회의 시공간변화와 인간의 변화를 고려하여 경영기술 지식체계를 구축할 필요가 있다.

### 2.3 새로운 경영의 공리

새로운 경영기술 이론은 본질 차원의 지식체계로서 구축되므로 불변의 공리(axiom)에 기반하여 구축된다. 새로운 경영학의 프레임워크와 인류공통원리 기반의 서비스철학에 의한 새로운 경영의 공리는 아래와 같다.

[공리(axiom) 1] 모든 것은 변한다. 경영의 한 상태가 지속적으로 유지될 수는 없다.

인류공통사상에 의해 위 공리는 성립한다. 주역이나 헤라클레이토스의 고대사상부터 포스트모더니즘 현대사상까지 변함이 없는 진리이므로, 경영에서도 증명이 필요 없는 공리로 성립한다(Kim, 2019a; Kim, 2019b; Kim, 2019c; Kim, 2019d; Kim, 2017).

[공리 2] 자연에 존재하는 모든 것은 시공간상에서 서로 연결되어 있다. 독립적으로 존재할 수 있는

것은 아무것도 없다.

고대로부터 현대에 이르기까지의 인류공통사상에 의해 위 공리는 성립한다. 현대 과학기술문명이 발전하면서 인간사회도 서비스 네트워크 사회가 되면서 위 문장은 증명이 필요 없는 공리로 성립한다(Lamprecht, 1992; Yang, 2012).

[공리 3] 모든 것은 대립자가 있다. 소비자가 있으면 공급자가 있고 기업이 있으면 고객이 있듯이 경영에는 제반 대립자가 존재한다.

인류공통사상에 의해 위 공리는 성립하며, 경영학의 근본을 이루는 전제이므로 증명이 필요 없는 공리로 성립한다(Lao-Tzu, 1982).

[공리 4] 인간의 내재적 욕망은 무한하다. 인간은 외부에서 제약을 가하지 않는 한 욕망 추구를 멈추지 않는다.

인간은 육체를 가진 존재이므로 육체의 욕망을 스스로 이겨내기는 어렵고, 또 인간의 정신은 무한을 추구하므로 정신적 욕망에 대해서도 한계를 가지지 않는다. 다만 윤리나 도덕, 법과 제도 등의 외부적 힘에 의해 욕망추구가 제한된다(Lao-Tzu, 1982).

[공리 5] 조직의 무질서도는 시간이 경과함에 따라 계속 증가한다. 외부의 힘이 가해져야 무질서도가 감소할 수 있다.

열역학 제2법칙에 의해 고립된 계에서는 엔트로피(무질서도)가 계속 증가한다. 개방된 계에서는 엔트로피가 줄어들 수도 있다. 그러나 여기에는 대가가 필요하다. 어떤 계의 엔트로피를 줄이려면, 외부에서 그 계에 물리적인 ‘일(work)’을 해 줘야만 한다. 물리적인 의미에서 일이란 쉽게 말해서 힘을

통해 에너지를 전달하는 행위라고 할 수 있다. 어지러워진 책상을 정리하려면 우리는 힘을 들여 일해야만 한다(NAVER Knowledge Encyclopedia, 2020). 경영에서도 경영자의 경영활동이나 환경으로부터 오는 힘이 작용하지 않으면 조직의 무질서도는 계속 증가한다.

이와 같은 공리들과 서비스철학 및 새로운 경영의 구조에 기반하여 새로운 경영학의 경영기술은 아래와 같이 도출된다.

## 2.4 전체적 경영 모델

기존 경영학에서와 마찬가지로 경영의 기본 프로세스는 계획, 집행, 통제다. [공리 2]에 의해 새로운 경영에서는 이 과정이 모두 연결된 전체적 경영으로 수행된다. 즉 부분 최적화가 아닌 전체적 최적화를 목적으로 수행된다. 각 단위 프로세스를 잘 수행하는 것이 목적이 아니고 전체 프로세스를 최적 운영 상태로 만드는 것이 목적이다. 조직의 부분보다 조직 전체가 최적화되는 것이 중요하다. Input - Process - Output - Outcome으로 연결된 기업의 가치 사슬을 통합적으로 관리하는 것이 중요하다. 조직이 활동하는 공간과 조직 자체가 모두 서비스의 네트워크다. 조직의 각 부분이 서로 서비스로 연결되어 있으며, 전체 직원들이 서비스로 연결되어 있다. 조직의 각 활동이 서로 연결되어 있으며, 상호 관계를 주고 받는다. 전체적 경영(Holistic Management)으로 수행된다. 예를 들어, 사우스웨스트 항공은 ‘항공기 지상 체류시간 최소화’를 중심 가치로 보고 모든 프로세스와 모든 직원들의 활동을 여기에 통합하였다. 메이요클리닉은 ‘환자의 치료효과’를 조직의 중심 가치로 두었다. 병원의 전 부분이 환자를 중심으로 통합되어 전체적 경영을 수행하였다. 개별주의를 허용하지 않고 통합의료를 구현하였다(Kim, 2018).

[공리 3]과 [공리 5]에 의해 전체적 조직문화 경영은 대립되는 두 중심 가치를 변증법적으로 통합하는 방식으로 수행된다. 두 개의 대립되는 조직문화 스타일을 동시에 보유하고 있으면서 필요에 따라 번갈아 활용한다. 아래 태극 그림 <Fig. 2-5>와 같이 두 개의 대립되는 조직문화 관점이 각 관점의 모순을 극복하면서 대립되는 다른 스타일로 전환할 수 있도록 한다. 표준화와 익명성을 존중하는 문화에서 차별화와 실명성을 존중하는 문화로 신속하게 전환할 수 있어야 한다. 그 반대로의 전환도 신속하게 가능하도록 한다. 이 태극 그림의 오른쪽 모델에서는 조직원이 조직 목표 달성을 위해 통일된 방식으로 일한다. 조직원 개개인의 개성보다는 조직 자체의 정체성과 통일성이 중시된다. 업무 수행 방식도 표준화되고 직원들은 조직 내의 역할로 자신을 표현한다. 익명성의 개인인 것이다. 조직원 전체가 한 단위가 되어 움직이므로 목표 달성이 용이하다. 조직 성장이 빨라질 수 있다. 그러나 환경이 급변하는 현대 경영에서는 이러한 조직문화는 조직을 위협에 빠뜨릴 수 있다. 환경 변화를 감지하는 조직의 역량이 위축되기 쉽고 변화에 능동적으로 대응하는 힘이 약

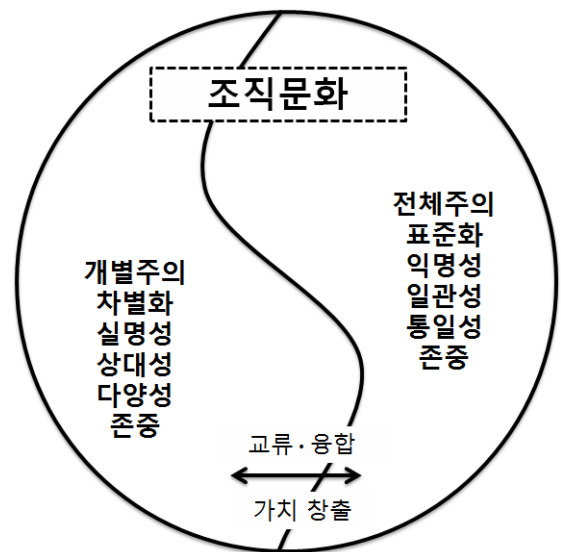


Fig. 2-5 Organizational Culture Structure Model

화되기 쉽다. 개인들의 잠재력을 충분히 활용하지 못할 가능성이 높다. 따라서, 개인의 잠재력을 최대한으로 활용할 수 있는 개별주의로의 전환이 필요하다. 다양한 역량 발휘가 가능하도록 차별화가 필요하다. 자신의 이름을 걸고 책임감 있게 일하도록 하는 실명성이 필요하다. 태극 그림의 왼쪽 조직문화 모델로의 전환이 조직을 위기에서 구해낼 수 있다. 반대의 경우도 필요하다. 조직에서 개인의 개성 발휘가 과도하면 조직이 통일성을 잃고 시너지 추구 활동이 위축될 수 있다. 조직의 비전과 큰 목표를 달성하기 위해 일부 개인의 개성 발휘가 제한되어야 하는 경우도 발생한다. 이 경우는 오른쪽 전체주의 모델로 전환하여 조직을 통일된 주체로 재정립한다.

변증법적 조직문화 경영을 수행하는 과정은 아래 그림 <Fig. 2-6>과 같이 나선형 정반합 사이클로 진행된다. 즉 전통적인 조직의 경우, 표준화된 전체주의 문화로 시작하여, 점차 현대 사상에 부합하는 다양성을 존중하는 실명성 조직문화를 강화하는 1/4 분면 사이클에서 시작한다. [공리 4]에 의한 인간의 근본 한계로 인해 개별주의가 조직 차원에서 잘 작동되지 않는 경우가 발생한다. 방만해져가는 조직을 통일된 하나로 재조직할 필요가 생긴다. [공리 1]과 [공리 5]에 의해 급속한 변화에 대한 신속한 대응 등을 위해 2/4 분면 사이클로 이동한다. 큰 조직목표

달성을 위해 구성원의 자율과 개성을 일부 제한할 수 있다. 조직을 개인보다 중시하는 문화가 일부 도입된다. 이 단계에서 시간이 경과되면 [공리 1]과 [공리 5]에 의해 조직은 정체성이 강화되고 통일된 체제가 구축되지만 개인의 개성 발휘는 제한되어 조직이 다시 위기를 맞을 수 있다. 따라서 3/4 분면으로 이동하여 개인의 개성 발휘가 강화되도록 수평성 강화 등의 조치를 취한다. 모든 조직원이 자신의 이름으로 자신이 주인의식을 가지고 업무를 수행한다. 이 단계에서는 조직원들이 자신을 스스로 통제할 수 있는 수준의 역량을 가진다. 조직에 신뢰문화가 강화된다. 이 단계에서 성공적인 나선형 정반합 발전 과정을 통해 4/4 분면으로 이동되어 조직과 개인이 윈윈하는 모델이 된다. 조직은 전체적인 통일성을 유지하며 조직 목표를 달성하게 되고 개인은 자신의 실명으로 개성을 존중받으며 역량을 마음껏 발휘할 수 있는 조직문화 모델이 된다. [공리 1]과 [공리 5]에 의해 시간이 경과하면서 인간의 한계가 드러나고 경영 상황이 변하면 다시 조직 전체 차원을 강조해야 할 필요성이 커진다. 그러면 다시 향상된 차원의 1/4 분면 사이클로 이동한다.

현대 조직의 문화는 전체주의나 개별주의의 어느 한쪽이 절대적으로 우세한 경우는 거의 없다. 대한민국 태극기를 사용하여 상황을 표현하면 전체주의 문화가 절대 우위인 건괘(왼쪽 위의 3개 효 모두가 양(-)효)인 경우는 거의 없고, 또한 개별주의 문화가 절대 우위인 곤괘(오른쪽 아래의 3개 효 모두가 음(-)효)인 경우도 거의 없다. 대다수의 경우가 리괘(왼쪽 아래에 있는 내부가 음효, 외부 2개가 양효)이거나, 감괘(오른쪽 위에 있는 내부가 양효, 외부 2개가 음효)인 경우다. 외형적으로는 전체주의 문화이지만 내면의 개별주의가 받쳐주고 있는 리괘형 문화이거나, 외형적으로 개별주의 문화이지만 내면은 전체주의가 중심을 잡고 있는 감괘형 조직이 대다수이다. [공리 1]과 [공리 5]에 의해 적정 시점에서 경영 모델 전환 의사결정이 필요하다.

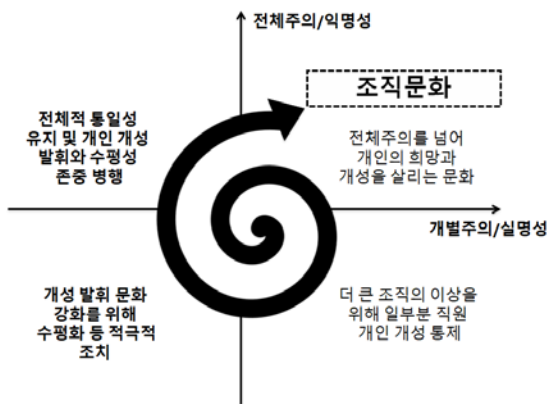


Fig. 2-6 Organizational Culture Operation Model

1/4 분면과 3/4 분면은 전체주의 문화에서 개별주의 문화로 전환되는 사이클이고, 2/4 분면과 4/4 분면은 개별주의 문화 중심에서 전체주의 문화가 강화되는 사이클이다.

### 3. 신경영의 경영기능

공리와 서비스철학 및 새로운 경영의 구조에 기반하여 새로운 경영학의 경영기능은 아래와 같이 도출된다.

#### 3.1 경영기능의 두 대립자들

경영기능은 서비스나 제품을 개발하고 생산하고 전달하는 코어 기능과 전략이나 마케팅 등의 전방기능, 회계 재무 등의 후방기능으로 수행된다. 인사관리는 전반적으로 수행되는 기능이나 이 절에서는 평가를 강조하는 단계이므로 편의상 후방기능에 포함한다. [공리 3]에 의해 각 경영기능은 두 대립자를 가진다.

각 경영기능의 대표적인 두 대립자를 아래와 같이 정의할 수 있다. 우선 코어기능인 서비스/제품 생산/전달 기능의 경우, 기술 중시 관점과 사람 중시 관점을 두 대립자로 정의할 수 있다. 제조업 중심의 산업경제에서는 기술이, 서비스업 중심의 서비스경제에서는 인적자본이 각각 중심이 되는 요소이기 때문이다(Kim, 2016). 제품을 개발하는 데는 기술력이 중요하고, 산업간 경계가 사실상 해체된 서비스경제 시대에서는 기술발전 속도가 계속 빨라지고 경쟁이 치열해지면서 서비스와 제품을 개발하는 주체인 사람이 중요하기 때문이다. 기술과 인간의 욕구를 결합하는 역량이 사람에게 있고, 특히 서비스 개발은 사람의 욕구를 충족하는 활동이기 때문이다. 앞으로도 인간의 삶에서는 제품과 서비스가 모두 중요하므로 기술 중심과 사람 중심의 두 가지 관점이 코어

기능의 대립자가 된다.

전략과 계획은 전방 기능의 중심이다. 전통 경영에서는 전략에 대한 이론 개발과 연구가 활발하다. 전략부서도 중요한 역할을 한다. 그러나 현대 경영에서는 환경과 기술과 시장이 급변하는 상황을 전략 수립으로 대응하기가 쉽지 않다. 전략부서가 성공적인 전략을 수립하고 실행하기가 쉽지 않은 것이다. 시장과 가장 가까이 있는 현장부서가 오히려 전략적 감각을 가지고 있는 경우도 있다. 예를 들어, 네이버를 성공시킨 ‘지식인’ 서비스의 경우 현장부서에서 아이디어를 내고 추진하여 성공한 것이었듯이(Lee, 2015), 현대 서비스경제사회에서는 인간의 욕구에 가장 가까이 있는 현장 부서가 전략적 판단을 더 정확하게 할 수도 있는 것이다. 현대 경영에서 전략과 계획을 정교하게 수립하며 경영하는 방식의 가장 큰 단점은 시간과 노력이 많이 소요된다는 것이다. 급변하는 경영환경에서는 조직이 환경 변화에 신속하게 대응해야 하는데 철저하고 치밀한 계획을 세우는 작업에 많은 시간과 에너지를 소비하여 변화하는 환경에 적절한 대응을 할 골든 타임을 놓칠 가능성이 있다는 것이다. 특히 기업의 규모가 크고 사업의 내용이나 시장이 방대할 경우, 또 기술이 복잡하고 난이도가 높은 경우 계획과 전략 수립에 더 많은 시간과 노력이 소요된다. 정교한 계획과 경영전략을 수립하여 경영하는 전통적인 방식과 전략과 계획이 없이 임기응변으로 조직을 운영하는 동태적 환경에서의 방식이 각기 장점과 단점을 가지고 있다. 전략과 계획이 없이 운영되는 조직은 방향성을 잃고 표류할 수도 있고 전체 조직의 목표 인식과 조직의 방향에 대한 미래지향적 사고가 부족하게 되어 장기적인 발전 기회를 놓칠 수도 있다. 또 직원들이 함께 참여해서 계획과 전략을 세울 때 기대할 수 있는 참여의식과 주인의식 고양 기회도 만들 수 없다. 따라서 전략과 무전략은 전략 및 계획 기능의 두 대립자로서 의미를 가진다.

전통 경영에서 마케팅 및 판매 기능은 조직이 고



객과 사회에 대해 일방향으로 수행하던 활동이었다. 서비스와 제품을 고객에게 알리고 시장을 창출하고 판매하는 활동은 기업 조직이 주도적으로 수행하는 활동이었다. 그러나 현대 서비스경제사회가 성숙되고 휴대폰으로 일상생활을 하는 포노사피엔스(2015년 3월, 영국의 <이코노미스트>가 '포노 사피엔스'를 명명. 스마트폰 없이 살 수 없는 새로운 인류 문명의 시대 의미(Choi, 2019)) 시대가 되면서 고객 개인의 역할이 매우 중요해졌다. 기업 혼자서 할 수 있는 활동을 고객들과 함께 하면 큰 지렛대 효과를 얻을 수 있는 경우가 많아졌다. 서비스 중심 시대가 되면서 서비스중심 논리가 등장하였다. 서비스는 비분리성 특성을 지닌 하나의 시스템이다. 서비스 공급자와 수요자가 함께 시스템을 만들고 제공한다. 전통적인 제품 중심 논리에서는 공급자와 수요자의 접점이 거의 없지만 서비스 중심 논리에서는 공급자가 고객과 함께 시스템을 설계하고, 공급 후에도 동일한 철학에 기초하여 서비스를 수행한다. 제품중심 논리와 서비스중심논리를 표로 비교하면 다음 <Tab. 3-1>과 같다. 즉 서비스 중심 논리에서는 자원화를 통해 자원을 만들어낸다. 자원화(Resourcing)란 잠재적인 자원을 가치 있는 자원으로 전환하는 활동이다. 이러한 활동에는 세 가지 본질적인 측면, 즉 자원 생성(창조), 자원 통합, 장애 제거 등이 있다. 무형 자원을 유형 자원으로 창조하고, 서로 관련성이 낮은 자원을 통합하여 하나의 유의미한 자원으로 생성해내고, 자원 활용에 장애가 되는 이슈를 제거하는 활동 등을 자원화라고 한다. 서비스 시스템에서는 고객의 경험을 이해하는 데 초점을 맞추어야 한다. 서비스 제공의 효율성이 아니라 고객의 필요에 부응하여, 그 필요를 충족시킬 수 있도록 효과성에 집중해야 한다. 서비스 중심 논리에서 고객은 공동으로 가치를 창출하는 협력 파트너이다. 기업의 가치를 일방적으로 주입받는 객체가 아니다. 고객은 가치를 창출하기 위해 서비스 조직에 자원(Input)을 제공하는 주체이며, 통합자이다. 기업은 필요한 역할

Tab. 3-1. Good Dominant Logic and Service Dominant Logic

제품 중심 논리	서비스 중심 논리
정태적 자원 (Operand Resources)	동태적 자원 (Operant Resources)
자원 획득	자원화 (창조, 통합 및 저항 제거)
제품과 서비스	서비스와 경험
가격	가치 제안
촉진	대화
공급사슬	가치 창출 네트워크
행동 극대화	교환을 통한 학습
시장·고객에 대한 마케팅	시장·고객과 함께 마케팅

자료: Toward a conceptual foundation for service science: Contribution from service-dominant logic, by R. F. Lusch, S. L. Vargo, G. Wessels, 2008. 1, IBM Systems Journal, Vol. 47, No. 1, pp. 5-14

을 발견하고 그 역할을 수행하는 조직이다. 가치 창출의 중심에 고객이 있다. 서비스 시스템 자체가 대화의 장으로 작용한다. 서비스 시스템은 공동의 가치 창출을 목표로 연결된 네트워크다. 서비스 조직은 이 가운데 일부 역할만 직접 수행하고, 나머지 서비스는 다른 조직에 아웃소싱할 수 있다. 그러므로 특정 역량에 집중하고 서비스 품질과 생산성을 높일 수 있다. 스스로 학습 기능을 강화하여 자체 혁신도 가능하다(Kim, 2018). 따라서 마케팅 및 판매 기능에서는 제품 중심 논리와 서비스 중심 논리를 두 대립자로 정의할 수 있다. 더 단순하게 일방향과 쌍방향을 두 대립자로 정의할 수 있다.

후방기능 중 인사 조직 기능의 경우, 전통적으로는 경력과 학력 등 스펙을 중시하고 성과와 결과를 중시한다. 어떤 사람의 현재는 그 사람의 과거 행동과 결정들의 종합이고, 따라서 현재를 보면 그 사람의 미래를 볼 수 있다는 관점이다. 또한 경영에서는 조직의 성공이라는 결과가 중요하기 때문에 결과가 모든 것을 말해줄 수 있다는 관점이다. 그러나 현대 서비스경제사회가 도래하고 미래의 불확실성이 증대

되면서 보다 본질적인 관점이 부각되기 시작하였다. 인성과 과정이 중시되는 관점이 강조되고 있다. 신경제에서 더욱 필요한 인재는 개방적이고 창의적이며 타 분야의 사람들과 협력을 잘 할 수 있는 인재들이다. 미래를 예측하기 어려우므로 미래의 불확실성을 감수하면서 도전할 수 있는 인재가 필요하다. 도전은 실패로 이어질 가능성도 크다. 실패를 용인하는 조직문화도 필요하다. 개인의 적극성 긍정성 도전정신도 중요하고 조직의 진취적이고 개방적인 문화도 중요하다. 최근 심리학과 뇌과학에 근거하여 긍정성 적극성 성실성 전락성 등의 인성과 지성 능력이 성과에 큰 영향이 있음을 분석하고 있는 등 (Lee, 2018) 관련 연구가 강화되고 있으므로, 업종과 상황에 따라서 어떤 역량이 결정적으로 중요하며 어떤 환경을 조성해주어야 실패가 최소화되고 성과가 최대화될 수 있는지 등에 대한 지속적인 연구 강화가 필요하다. 한편 스펙 중시 관점의 경우, 스펙이 그 사람의 잠재력을 상당부분 입증하고 있다는 관점이다. 경력이나 학력, 자격증 등을 획득하기까지의 상황을 종합해보면 그 사람의 거의 대부분을 알 수 있다는 관점이다. 학력이나 자격증을 획득한 내용을 보면 그 사람의 성실성과 노력 정도를 알 수 있고, 경력을 쌓으면서 전문성과 역량을 키운 상황과 내용을 보면 그의 문제 해결 능력과 창의력도 알 수 있다는 관점이다. 그러나 기존의 학력, 자격증이나 기존의 경력과 경험은 기술과 환경이 급변하면 새롭게 발전하는데 장애가 될 수도 있다. 새로운 기술 및 경영 환경은 기존 기술 및 경영환경과 완전히 패러다임 자체가 달라질 가능성이 크기 때문이다. 따라서 결과 중시 관점과 과정 중시 관점도 이와 같다. 지속적으로 좋은 결과를 만들어내기 위해서는 좋은 과정이 중요하다. 경영현장은 불확실성의 연속이기 때문에 좋은 결과를 만들어낼 수 있는 좋은 과정이 인과적으로 존재해야 한다. 좋은 과정이 없을 경우 일시적인 행운에 의해 잠시 큰 성공을 거두었다고 해도 바로 다음 사이클에서 큰 실패를 할 가능성이

있고, 조직이 급속히 쇠퇴할 수 있다. 더구나 현대 경영 환경은 불확실성이 더욱 커지고 있으므로, 조직이 장기적으로 발전하기 위해서 좋은 과정이 더욱 중요해지고 있다. 따라서 스펙 및 결과 중심 모델과 인성 및 과정 중심 모델, 이 두 가지를 인사 조직 기능의 두 대립자로 정의할 수 있다.

회계/재무 기능의 경우, 전통적으로는 금융자산이나 설비와 같은 유형 자산을 중시하는 경영이었고, 최근 서비스경제사회가 도래하면서 인적자본이나 지적재산권 브랜드가치 등 무형자산을 중시하게 되었다. 활동 중심 원가관리(activity based costing)등을 통해 무형적 활동의 가치를 반영하고 있고, 기업의 가치를 측정할 때도 현재의 수익성보다 미래의 잠재적 수익창출 역량을 중시하는 관점이 강조되고 있다. 따라서 재무 및 회계관리를 수행하는 모델도 두 대립자를 정의할 수 있다. 유형자산을 강조하고 현재를 중시하는 모델과 무형자산을 강조하고 미래를 중시하는 모델을 두 대립자로 정의할 수 있다.

이와 같은 각 경영기능의 대표적인 두 대립자를 다음 표 <Tab. 3-2>와 같이 요약할 수 있다. 대립자 A와 대립자 B는 대체로 반대 방향으로 작용하는 힘이다. 한쪽의 힘이 강하면 다른 쪽의 힘이 약화될 가능성이 크다. 그러나 본질적으로 두 힘은 독립적으로 작용하는 힘이므로 각각의 독립변수로 표현할 수 있다. 즉 x축과 y축에 두 힘을 표현할 수 있다. 앞서 제시한 변증법적 발전 모델 <Fig. 2-6> 에서도 개별주의는 x축으로, 전체주의는 y축으로 표현한 것이었다. 개별주의 힘 x가 커지면서 변화하는 국면이 1사분면, 전체주의의 힘 y가 커지면서 변화하는 국면이 2사분면, 다시 개별주의의 힘 x가 커지면서 변화하는 국면이 3사분면, 다시 전체주의의 힘 y가 커지면서 변화하는 국면이 4사분면이다. 어느 한 시점에서는 균형을 이룬 원형 모델이지만, 시간축을 따라 원이 지속적으로 확장되면서 다른 원으로 계속 변화해가는 나선형 모델이 현실 경영모델이라고 할 수 있다.

각 경영기능들의 두 대립자는 각각 x와 y축으로

Tab. 3-2. Two Opponents of Management Functions

경영기능	대립자 A	대립자 B
생산/전달	기술 중시 효율성 중심	사람 중시 효과성 중심
전략/계획	전략 있음 전략팀 있음	전략 없음 전략팀 없음
마케팅/판매	일방향 중심 품질 중시	쌍방향 중심 관계 중시
인사/조직	스펙 중심 결과 중시	인성 중심 과정 중시
회계/재무	유형자산 및 현재 중시	무형자산 및 미래 중시

표현할 수 있다. 즉 생산/전달 기능의 경우, 기술과 효율성을 중시하는 힘의 크기를 x축으로, 사람과 효과성을 중시하는 힘을 y축으로 표현할 수 있다. 어느 한 시점 또는 한 시기에서는 조직의 전체 역량과 힘(r로 표현)이 변하지 않으므로 대립자 두 힘이 조합되어 일정한 원을 이루고 있지만( $x^2 + y^2 = r^2$ ), 시간이 경과하거나 환경이 변화하면서 조직 전체의 역량과 힘이 변화하게 되고, 따라서 이 두 힘이 이루는 원이 확장되거나 축소되며 변화한다.

### 3.2 주요 경영기능 모델

본 절에서는 이와 같이 동태적으로 변화하는 경영환경에서 중심이 되는 경영기능 운용 모델을 제시한다. 경영기능의 운용모델은 [공리 1]과 [공리 4]와 [공리 5]에 의해 아래와 같이 제시할 수 있다. 즉 각 경영기능은 대립자들의 상태가 번갈아서 계속 변화해가며, 인간은 이 변화를 촉진하며 무질서도를 증대시키는 주체가 되며, 조직의 무질서도는 경영자의

인위적인 통제활동이 가해질 때 비로소 낮아질 수 있다. 따라서 나선형 변증법적 발전 모델이 경영기능 운용모델이 된다. 아래에서 각 경영기능별로 운용모델을 제시한다.

#### 3.2.1 서비스/제품 생산/전달 기능

두 대립자로 정의된 기술 중시 관점과 사람 중시 관점은 모두 중요하다. 또한 효율성 중시 관점과 효과성 중시 관점도 동시에 중요하다. 즉 아래 <Fig. 3-1> 태극 그림과 같이 조직은 서비스와 제품의 개발과 생산 및 전달 활동에 사람과 기술을 모두 중시하는 내적 역량을 가지고 있어야 하며, 효과성과 효율성을 함께 추구할 수 있어야 한다. 이러한 두 대립되는 관점과 역량이 하나의 태극으로 포용되어 조화되어 있어야 한다. 이 두 관점을 운용하는 방식은 변증법적 모델이다. 즉 효율성이나 기술을 중시하는 국면에서 문제점이 나타나면 효과성과 사람을 중시하는 국면으로 스스로 전환한다. 반대로의 전환도 스스로 모순을 감지하는 메커니즘이 내재되어 있어 신속하게 전환이 가능하다. x와 y의 힘의 크기를 지

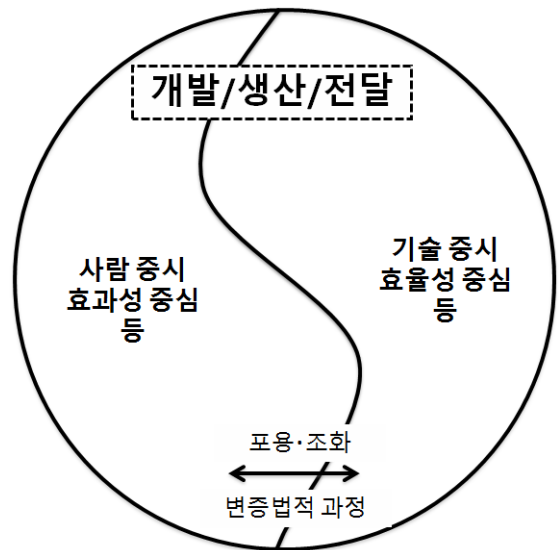


Fig. 3-1. Core Management Function Model

속적으로 모니터링하면서 일정수준 이상으로 한쪽의 힘이 커지면 모드를 전환하는 것이다. 경영자는 기술과 사람, 효율성과 효과성을 모두 추구할 수 있는 역량을 보유하고 있으며, 환경과 업종과 시점에 따라 현재는 어느 한쪽을 더 강조하고 다음 사이클에서는 다른 한쪽을 더 강조하는 변증법적 경영모델로 조직을 운영한다. 예를 들어, 제조업에서는 기술을 보다 중시하고, 서비스업에서는 사람을 보다 중시하는 모델이 일반적이지만, GE 등의 전통 제조기업은 소프트웨어 개발 비중이 증대되면서 사람 중심 경영 모델로 전환하며 변증법적 모델을 운용하고 있으며, 금융서비스 등 전통서비스기업들은 기술을 중시하며 서비스 경쟁력을 강화하고 있다(Kim, 2018).

기술과 사람 중 어느 한쪽이 절대적으로 우세한 경우는 거의 없다. 앞서 설명한 바와 같이 대다수의 경우가 리괘(왼쪽 아래에 있는 내부가 음효, 외부 2개가 양효)이거나, 감괘(오른쪽 위에 있는 내부가 양효, 외부 2개가 음효)인 경우다. 외형적으로는 기술 중심 경영이지만 내면의 사람 중심이 받쳐주고 있는 리괘형 경영이거나, 외형적으로 사람 우위 경영이지만 내면은 기술 중심성이 있는 감괘형 경영이 대다수이다. 이하 모든 경영기능 모델에서 두 대립자의 위상은 이와 동일하다

### 3.2.2 전략과 계획 기능

전략과 계획 기능의 두 대립자는 전략과 무전략, 즉 정교전략과 임기응변 모델이다. 현대 경영에서는 이 두 가지 모델이 모두 필요하다. 즉 조직은 전략 및 계획 운영 모델과 임기응변 모델을 모두 사용할 수 있는 내적 역량을 갖추고 있어야 한다. 이 두 모델을 필요에 따라 시공간 차원에서 번갈아 어느 한쪽을 강조하며 전략 계획 기능을 수행하는 것이다. 조직의 성격과 조직이 경영되는 환경에 따라 어느 한쪽을 중심으로 운영하다가 상황이 바뀌거나 조직원들의 상태가 변하면 다른 모델로 전환하는 것이다. 예를 들어, 임기응변식 현장대응 모델로 조직을

운영하다가 조직이 중심을 잃고 표류하거나 조직원들의 공동체의식이 취약해지면 전략과 계획을 수립하는 프로세스를 가동하여 조직의 비전을 공유하며 함께 전략과 계획을 수립하는 것이다. 수립된 전략과 계획에 따라 전 조직원이 일체가 되어 한 방향으로 발전해가는 것이다. 다시 상황이 변하여 변화하는 경영환경에 동태적으로 신속하게 대응해야 할 필요가 생기면 임기응변의 무전략으로 환경변화에 실시간으로 대응하는 체제로 전환한다. 이 경우에 조직은 유연하게 작동되도록 하는 것이 필요하다. 조직이 경직되어 있으면 현장부서에서 타부서와 협력하여 신속한 실시간 대응을 해야 하는 경우 협조를 위한 시간과 노력이 많이 소요되기 때문이다. 현대 경영에서는 현재에 보다 집중해야 할 필요가 있으므로 무전략 방식이 선호될 수 있다. 그러나 조직 차원의 전략과 계획의 중요성을 간과할 수는 없다. [공리 1]과 [공리 4]와 [공리 5]에 의해 두 모델은 변증법적으로 진화해간다. 이를 도식으로 표현하면 아래 그림 <Fig. 3-2>와 같이 태극의 음 양 구조가 변증법적으로 발전하는 모델로 도시될 수 있다.

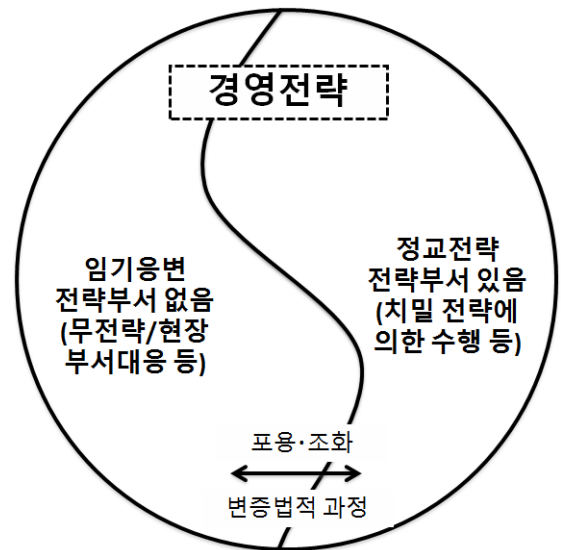


Fig. 3-2. Modern Management Strategy Model

또한 프로세스 모델은 아래 그림 <Fig. 3-3>과 같이 나선형 변증법적 모델로 표현될 수 있다. 본질적으로 두 힘은 서로 다른 힘이므로 각각의 독립변수로 표현할 수 있다. 즉 임기응변은 x축으로, 정교전략은 y축으로 표현할 수 있다. 힘 x가 커지면서 변화하는 국면이 1사분면, 힘 y가 커지면서 변화하는 국면이 2사분면, 다시 [공리 4]와 [공리 5]에 의해 임기응변의 힘 x가 커지면서 변화하는 국면이 3사분면, 다시 정교전략의 필요가 커지면서 변화하는 국면이 4사분면이다. 경영자는 두 힘의 크기와 필요성을 지속적으로 모니터링하면서, 시간축을 따라 아래와 같이 나선형 모델로 조직을 운영한다. 경영자는 x축과 y축 두 힘의 크기를 측정하는 계량모델을 개발하고 운용할 필요가 있다.

전술한 바와 같이, 여기에서도 외형적으로는 전략 중심 경영이지만 내면의 무전략 경영이 반쳐주고 있는 리패형 경영이거나, 외형적으로 무전략 경영이지만 내면은 전략 중심성이 있는 감패형 경영이 대다수이다.

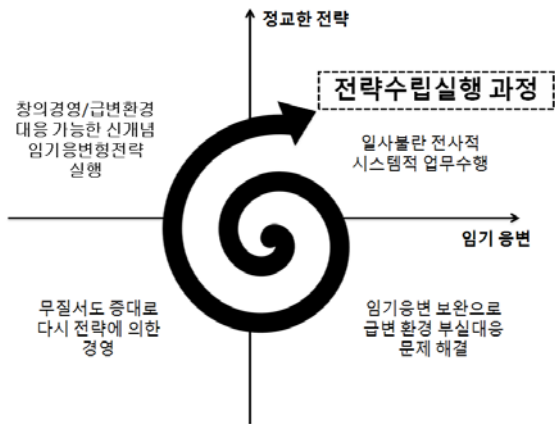


Fig. 3-3. Modern Management Strategy Model

### 3.2.3 마케팅 및 판매 기능

일방향과 쌍방향의 두 대립자 모델은 마케팅 및 판매 기능에서 모두 중요하다. 쌍방향 마케팅으로

성공한 중국 샤오미의 경우, 서비스중심논리를 개발 및 마케팅과 판매에 잘 적용하여 매우 빠른 시간에 큰 성공을 할 수 있었다(Kim, 2018). 샤오미는 휴대폰 등 제품을 생산하면서도 스스로를 제조기업으로 포지셔닝하지 않고 ‘인터넷서비스기업’으로 포지셔닝하였다. 따라서 고객과 함께 하는 인터넷 플랫폼을 가지고 기업활동을 수행한 것이었다. 인터넷 플랫폼 상에서 고객과 함께 제품 연구 개발을 수행하고, 고객과 함께 마케팅을 하였다. 이러한 서비스 중심논리 적용 방식으로 성능이 좋은 제품을 저렴한 가격으로 고객들에게 공급할 수 있었고, 빠르게 충성스런 고객군을 확보하여 고속 성장할 수 있었다. 제조기업일지라도 쌍방향성이 특징인 서비스중심논리를 적용하면 생산과 소비가 분리되지 않고 고객 및 시장과 함께 성장할 수 있는 것이다. 고객의 경험을 중시하여 충성스런 고객군도 조기에 확보할 수 있는 것이다. 물론 B2B 제조기업 등의 경우는 일방향 마케팅과 제품의 품질이 더 중요할 수 있다. 선도적인 일방향 시장창출 활동이 필요한 경우도 있다. 고객 자신도 모르는 욕구가 많이 있을 수 있으며, 기업은 이런 숨어있는 잠재된 욕구를 끌어내도록 일방향 마케팅이 필요한 경우가 있다. 따라서 조직은 일방향과 쌍방향 마케팅 및 판매 역량을 함께 보유하고 있어야 하며, 필요에 따라 둘 중 하나를 조금 더 강조하게 된다. 시점과 상황에 따라, 또 업종에 따라, 기술 발전 사이클에 따라 현재 사이클에서는 둘 중 어느 하나를 강조하고, 다음 사이클에서는 반대쪽을 더 강조하는 단계로 진행한다. [공리 1]과 [공리 4] 및 [공리 5]에 의해 변증법적 모델로 발전하는 것이다. 다음 그림 <Fig. 3-4>와 같이 태극 모델로 표현할 수 있다.

### 3.2.4 인사 조직 기능

인사조직 기능의 두 대립자인 스펙 및 결과 중심 모델과 인성 및 과정 중심 모델은 모두 필요하므로, 조직은 이 두 가지 모델을 함께 보유하고 있어야 한

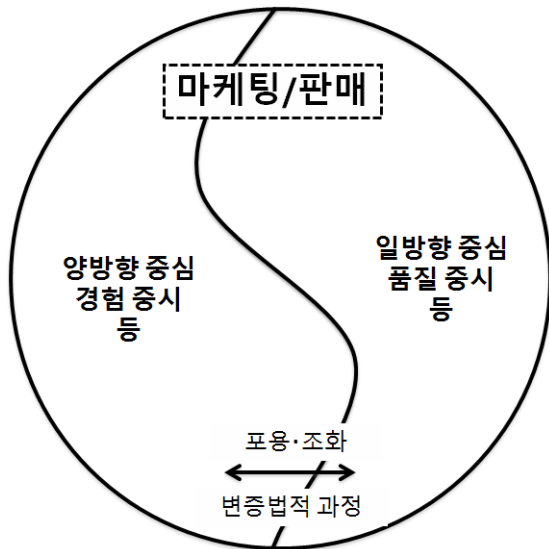


Fig. 3-4. Modern Marketing Function Model

다. 아래 그림 <Fig. 3-5>와 같이 태극 모델로서 두 가지 모델을 모두 내부에 가지고 있되 전체적으로는 하나로 통일되어 나타나야 한다. 두 모델의 외부적 발현은 [공리 1]과 [공리 4] 및 [공리 5]에 의해 변증법적 과정으로 이루어진다. 처음에 스펙 및 결과 중심 모델로 경영을 시작할 경우, 그 문제점이 노정되

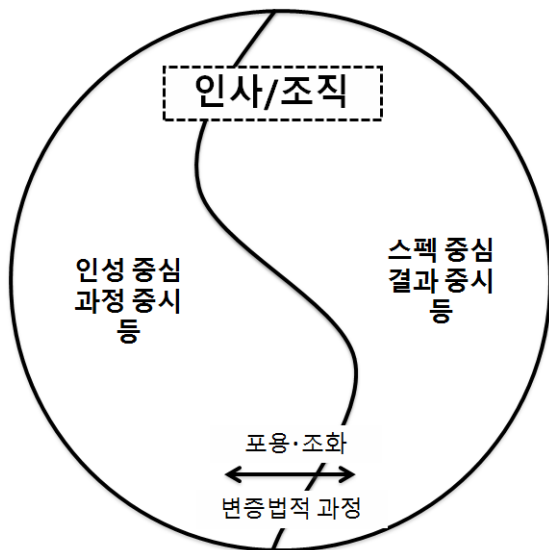


Fig. 3-5. Modern Personnel Management Model

기 시작하면 인성 및 과정 중심 모델로 전환한다. 또 인성 및 과정 중심 모델이 과도하여 부작용이 나타나기 시작하면 스펙 및 결과 중심 모델을 앞으로 내세워서 전체적으로 개선된 모델로 발전시킨다. 이와 같은 변증법적 정반합 모델로 인사 조직 관리를 수행하는 것이 서비스경제시대의 경영 모델이다.

조직의 운용과 리더십 발휘도 이와 같은 모델을 변증법적으로 사용한다. 조직 운영모델의 기본 전제는 조직상 각 개인의 권한과 책임간의 균형이다. 모든 경영자는 각 개인과 각 팀에서 두 힘의 상태를 지속적으로 모니터링하면서, 시간축을 따라 나선형 모델로 조직을 운영한다. 권한을 x축으로, 의무와 책임을 y축으로 표현할 때, [공리 4]에 의해 권한 x축은 무한히 확장되고, 의무와 책임 y축은 계속 축소된다. [공리 5]에 의해 조직의 무질서도는 계속 증대되고 개인의 권한과 이기심에 대한 통제가 어려워진다. 경영자가 적정 시점에서 개인의 이기심과 조직의 무질서도를 통제해서 균형이 회복되도록 해야 한다. 즉 x축과 y축의 지표 변동 상황을 지속적으로 모니터링하면서 균형상태로 회복될 수 있도록 해야 하며, 권한과 의무가 변증법적으로 증대되도록 하는 것이 경영자의 리더십 모델이다.

### 3.2.5 회계/재무 기능

유형자산을 강조하고 현재를 중시하는 모델과 무형자산을 강조하고 미래를 중시하는 모델은 모두 중요하다. 조직은 두 모델을 모두 포용하고 조화시켜야 하며 이는 [공리 1]과 [공리 4] 및 [공리 5]에 의해 다음 그림 <Fig. 3-6>과 같이 태극 구조로 표현할 수 있다. 즉 유형자산과 현재를 중시하는 모델과 무형자산 및 미래를 중시하는 모델을 모두 활용할 수 있는 시스템을 조직이 보유하고 있어야 하며, 한 시점에서는 두 모델 중 어느 하나를 조금 더 강조하며 경영한다. 앞서 설명한 바와 같이 어느 한 모델이 전적으로 사용되는 경우는 거의 없다. 태극기에 나타난 주역의 리괘(양이 음을 감싸고 있는 괘)나 감괘

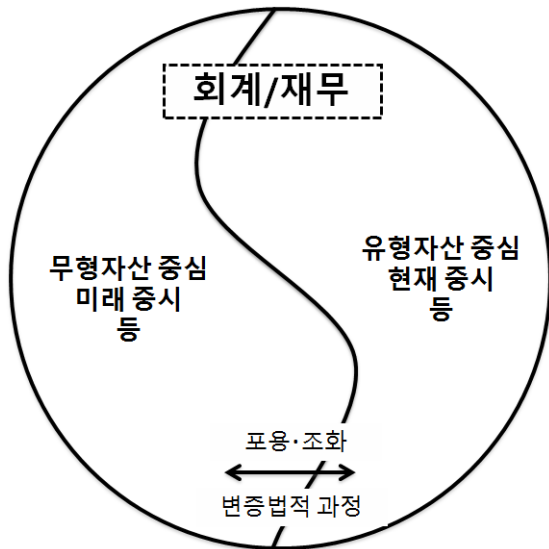


Fig. 3-6. Modern Finance/Accounting Model

(음이 양을 감싸고 있는 궤) 형식으로 한 모델이 외부적으로 강조되면 내부적으로는 다른 보완 모델이 균형을 잡아주고 있는 방식이 활용된다. 외부에서 볼 때 유형자산과 현재 중심 재무 회계 관리 모델을 가지고 있는 듯이 보이는 조직도 내부에서는 인적자산과 브랜드 가치 등 무형자산을 중시하면서 균형을 맞추고 있는 경우가 대다수이고, 반대로 무형자산과 미래 중심의 경영을 하는 듯이 보이는 조직이라도 내부에서는 금융자본과 생산 장비 등 유형자산과 현실 시점의 활동을 중시하는 경영을 하는 경우가 대부분이다. 따라서 [공리 1]과 [공리 4] 및 [공리 5]에 의해 재무 및 회계관리 모델은 변증법적으로 발전되며 경영된다. 예를 들어, 처음에 유형자산과 현재를 중시하는 관리로 시작하게 되면 무형자산과 미래를 중시하는 관점은 보완적으로 작용하게 된다. 경영환경의 불확실성이 더욱 높아지거나 유형자산과 현재를 중시하는 관점이 조직의 미래 창조력을 저하시킨다고 생각되면 무형자산과 미래 시점을 강조하는 경영으로 이동한다. 이때도 내부에서는 유형자산과 현재를 강조하는 보완 활동이 함께 한다. 이렇게 개선된

재무 회계 관리도 외부 상황이 변하고 직원들의 태도가 경직되면 시스템을 보완하여 현재를 중시하되 미래를 고려하는 새로운 모델로 전환한다. 정반합의 변증법적 과정으로 관리 활동을 개선한다. 위 태극 그림 <Fig. 3-6>과 같이 두 개의 대립되는 가치 모델의 포용과 조화를 기본으로 하되, 각 모델이 내부적으로 가지고 있는 자체적 모순을 인식하고 이를 다음 사이클에서 해결해가는 변증법적 발전 모델로 이 기능을 경영한다.

이와 같이 서비스경제시대의 경영기능들은 두 대립자적 관점을 변증법적으로 포용하며 시공간과 환경의 변화에 따라 발전적으로 전개해가는 모델이다.

아래 제4장에서 경영의 확장 관련한 경영기술을 제시한다.

## 4. 신경영의 경영확장 기술

공리들과 서비스철학 및 새로운 경영의 구조에 기반하여 새로운 경영학의 경영확장 기술은 아래와 같이 도출된다. 동서양 사상의 근본원리와 현대물리학의 발견에 기반을 둔 경영확장론이다.

### 4.1 경영확장 기술의 두 대립자들

경영확장은 조직이 시간 및 공간 차원에서 경영을 확장하는 분야다. 즉 조직이 시간차원에서 장기적으로 유지 발전되도록 하는 지속가능경영, 조직이 공간차원에서 더 넓은 영역에서 경영하도록 하는 글로벌경영, 기술과 산업변화에 따라 계속 새로운 사업을 만들어내는 신사업개발/창업기능 등이 주요 경영확장 분야다. [공리 3]에 의해 각 경영확장기술은 두 대립자를 가진다.

세부 경영확장 분야의 대표적인 경영모델 대립자를 <Tab. 4-1>와 같이 공급자 중심 모델과 수요자 중심 모델로 제시할 수 있다. <Tab. 4-1>의 대립자

A는 공급자중심, 기업중심, 실체중심 모델이며 대립자 B는 수요자 중심, 사회 중심, 관계중심 모델이다.

신사업/창업은 기업/조직이 새로운 비즈니스를 만들어내거나 새로운 사업을 창업하는 활동으로서 현대 경영의 대표적인 경영활동이다. 과학기술이 발전하고 고객 욕구가 다양해지면서 기존 사업만으로는 경쟁력을 유지하기 어렵게 되는 경우가 많고, 지속 성장을 위해서는 새로운 비즈니스로의 진출이 필수적이기 때문이다. 새로운 사업을 만들어내는 방식은 ‘나’ 중심 모델, 즉 우리 기업 중심모델과 ‘타인’ 중심 모델, 즉 사회 중심 모델 두 가지로 구분할 수 있다. 기업 중심 모델의 경우 기업의 현재 사업이 중심이 되어 새로운 사업 및 서비스라인을 개발하며, 점진적 혁신을 추구하게 된다. 대다수의 기업에서 일반적으로 수행하는 활동이다. 이를 잘 수행하기 위한 비즈니스 개발 방법론도 많이 개발되어 있다(Kim, 2018). 이 모델은 조직의 튼튼한 기술적 기반과 인적 자본 역량을 기반으로 하여 신사업으로 진출하는 모델이므로 대체로 안정적이다. 그러나 파괴적 기술혁신이 일반화되고 있는 현대 경영 환경에서는 눈에 보이지 않는 추격자에 의해 기업이 불안정해질 수 있고 신사업 진출이 실패할 수도 있다. 보다 적극적으로 새로운 산업을 스스로 창조해야 진정한 사업 확장이 가능할 수 있다. 기존 사업과 기술에 대해 파괴적 혁신을 추진하며 새로운 산업을 창조해가는 것이 더 나은 대안일 수 있다. 따라서 기업중심모델과 사회중심모델이 신사업 창출의 두 대립자로 정의될 수 있다.

글로벌경영은 기업이 사업공간을 물리적 공간과 사이버 공간에서 확장하는 활동을 통칭한다. 인터넷의 급속한 보급에 힘입어 온라인 경제가 세계적으로 보편화되면서 모든 기업이 글로벌 기업이 되고 있다고 할 수 있다. 온라인과 오프라인이 결합되고, 사이버공간과 물리공간이 결합되면서 글로벌 공간으로 경영을 확장하는 것은 현대 경영에서 사실상 필수 활동이 되었다. 산업간 경계 해체, 자유무역 확산, 인터넷 확산, 온라인 경제로 인한 국경 장벽의 사실상 해체

로 사업의 공간 확장은 기업의 보편적 활동이 되었다. 사업 공간 확장은 두 가지 모델로 추진될 수 있다. 하나는 자신의 기업을 중심으로 하는 모델이고 또 하나는 확장 대상 지역을 중심으로 하는 모델이다. 점진적 확산과 파괴적 확산의 두 가지 유형으로 나눌 수도 있다. 글로벌 사업 확장의 동기가 되는 근본 철학 관점을 기준으로 나눌 수도 있다. 기업이 자신의 사업을 확장하고 기업의 수익을 증대하기 위한 목적으로 글로벌 확장을 하는 경우와 타 국가 및 전 세계의 사용자 후생을 증진시키기 위한 목적으로 공간 확장을 하는 경우로 나눌 수 있다. 물론 두 가지 사상이 동시에 작용하여 글로벌 확장을 하는 경우가 대부분이지만, 더 근본이 되는 동기가 무엇인가에 따라 글로벌 기업의 구조와 운영 모델이 달라지게 된다. 기업을 중심으로 글로벌 확장을 하면 다국적 기업(MNC: Multinational Corporation)이 된다. 우리가 일반적으로 통칭하는 글로벌 기업이다. 삼성전자나 현대자동차처럼 전세계를 하나의 시장으로 보고 대체로 표준화된 제품이나 서비스를 공급한다. 원자재 구매와 연구개발, 제품 생산 활동을 경쟁력이 있는 지역에서 수행한다. 구매 가격이 저렴한 곳에서 구매하고, 연구개발 환경이 좋은 곳에서 연구개발하며, 생산원가가 낮은 국가에서 생산한다. 다만 전체적인 통제를 기업 본부에서 하는 것이다. 경영전략을 수립하고, 연구개발을 기획하고, 마케팅전략을 수립하고, 생산전략을 수립하고, 연구개발과 생산 및 마케팅관리하는 핵심 활동을 본사가 통제한다. 기업의 본사 중심성을 계속해서 유지하려고 노력한다. 한편 세계인을 위한 이타적 후생 동기가 강하여 사업을 글로벌로 확장하는 경우는 자신이 아닌 글로벌 세계가 중심이 된다. 진출 국가의 후생을 증진시키기 위해 가장 바람직한 진출 전략을 수립한다. 각 문화권 별로, 또 국가별로, 큰 나라인 경우 지역별로 특성이 다르므로 진출 지역에 적합한 조직체계와 경영체계를 구축하여 진출한다. 소유권에 대해서도 자유롭고 경영자에 대해서도 자유롭게 결정한다. 본사가 소유



권을 꼭 가질 필요가 없다고 생각하며 경영자도 자국민이 중심이 될 필요가 없다고 생각한다. 최적의 소유권 구조와 경영층 구조를 각 지역별로 결정하여 경영한다. 이러한 기업을 초국적기업(Transnational Corporation)이라 한다. 이러한 방식으로 글로벌 관점에서 최적의 장소에서 자원을 획득하고 생산하고 판매하고 있으므로, 소비자는 이러한 기업의 국적을 모르는 경우가 많다. 한편 인터넷 등 정보통신 기술이 발달하면서 현대에는 중소기업도 글로벌 경영을 하는 경우가 많아지고 있다. 온라인으로 타 국가에 진출하는 경우는 오프라인 진출보다 노력이 훨씬 덜 들기 때문이다. 온라인과 오프라인을 결합하여 글로벌 진출하는 경우도 많아지고 있다. 따라서 글로벌 경영 모델의 두 대립자는 중심성 모델과 비중심성 모델로 정의할 수 있다.

지속가능경영은 조직이 시간적으로 오래도록 번영하기 위해서 수행하는 경영활동이다. 현대의 지속가능경영은 기업의 사회적 책임 차원과는 다른 새로운 차원의 활동을 의미하게 되었다. 단순한 기업윤리 실천이나 기업의 사회적 책임 이행 차원을 넘어서는 큰 의미를 가지게 되었다. 지속가능경영도 두 가지 모델이 있다. 기업 중심에서 기업의 사회적 책임을 이행하는 관점의 지속가능경영 모델과 사회 중심에서 사회를 위한 경영을 하는 지속가능경영 모델이다. 기업 중심 관점에서 볼 때 기업의 사회적 책임에 대해서는 찬반 논쟁이 있을 수 있다. 소유자들의 이익 창출을 목적으로 설립된 기업이 사회를 위한 활동을 하면 소유자들의 이익이 침해될 수 있기 때문이다. 그러나 대체로 많은 기업은 사회의 한 구성원으로서 기업도 사회를 위한 의무를 수행해야 한다는 입장에 있다. 그래서 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility: CSR) 활동과 공유가치창출(Creating Shared Value: CSV) 활동을 수행하고 있다. 즉 기업이 사회 전체의 이익과 복리를 증진하는 방향으로 의사결정을 하면서

사회적 책임을 이행하고 있으며, 고객과 사회와 공유하는 가치를 창출하는 활동을 수행하고 있다. 이러한 활동이 전통적인 기업의 지속가능경영 방식이다. 한편 사회 중심 관점으로 보면 지속가능경영은 보다 적극적인 경영활동이 된다. 현재경제사회에서 가족의 구조가 핵가족화되면서 직장에서 일자리를 잃는 것은 사회에서 퇴출당하는 것이나 마찬가지가 될 수 있다. 현대경제사회에서 기업의 역할은 과거와 달리 사회를 유지하는 중심 기관이 되었다. 기업이 일자리를 유지하고 창출하는 기능을 사회적 기능으로 인식해야 한다는 것이다. 또한 기업이 생산하고 판매하는 제품이나 서비스를 구매해주는 사회는 기업의 존재 기반이다. 기업의 지속가능성을 보장해주는 기반이 사회와 고객인 것이다. 따라서 사회를 위하고 고객을 위하는 것이 곧 기업을 위한 것이 된다는 입장이다. 타인을 위하는 일이 곧 자신을 위하는 길이 되는 이타 경영 방식이 현대적 지속가능경영 모델이다. 이와 같이 지속가능경영의 두 대립자는 기업 중심 모델과 사회 중심 모델로 정의될 수 있다.

이상 세 분야의 경영확장 기술들에 대한 두 대립자들을 표로 요약하면 아래 <Tab. 4-1>과 같다.

Tab. 4-1. Two Opponents of Management Expansion Function

	대립자 A (공급자 중심)	대립자 B (수요자 중심)
경영확장	기업 중심 실체 중심 자기 중심 자기 긍정 안정 / 건강	사회 중심 관계 중심 타인 중심 자기 부정 불안정 / 유약
신사업/창업	신사업개발 제품/서비스 라인 증대 점진적 혁신	신산업창조 신비즈니스모델 파괴적 혁신
글로벌 경영	점진적 확산 중심성 유지	전면적 확산 중심성 없음
지속가능 경영	CSR CSV	이타경영 사회적 기관화

## 4.2 주요 경영확장기술 모델

경영확장기술 운용모델은 [공리 1]과 [공리 4]와 [공리 5]에 의해 도출될 수 있다. 즉 각 경영기술은 대립자들의 상태가 번갈아서 계속 변화해가며, 인간은 이 변화를 촉진하며 무질서도를 증대시키는 주체가 되며, 조직의 무질서도는 인위적인 통제활동이 가해질 때 비로소 낮아질 수 있다. 따라서 나선형 변증법적 발전 모델이 경영확장기술의 운용모델이 된다. 각 경영확장기능의 운용모델을 제시한다.

### 4.2.1 신사업/창업

조직에서는 두 대립자, 즉 우리 기업 중심모델과 사회 중심 모델, 두 모델을 모두 포용하고 조화시켜야 한다. 필요에 따라 두 모델을 조합하여 사용할 수 있어야 한다. 새로운 사업을 창조하거나 파괴적 혁신을 하는 일은 매우 어렵고 위험성도 크고 불확실성도 높다. 그래서 조직은 비교적 안정적인 신사업개발과 상당히 불확실한 신산업 창조를 모두 포용하고 조화시킬 수 있어야 한다. 두 모델을 모두 지니고 있되, 필요에 따라 한 모델을 좀 더 강조하여 추진할 필요가 있다. 다음 <Fig. 4-1>과 같이 태극 구조로 신사업/창업 수행 모델을 제시할 수 있다. 전적으로 점진적 혁신만 하거나 전적으로 파괴적 혁신만 하는 기업은 없다고 할 수 있다. 둘 다 위험하기 때문이다. 두 모델을 리패형이나 감패형으로 조화시켜 활용하는 경우가 일반적이다. 따라서 변증법적 발전 모델로 운용된다. 외부적으로 신사업 개발과 점진적 혁신이 위주가 되어 운영되면 내부에서는 신산업창조와 파괴적 혁신 활동이 균형을 잡아주고, 상황이 급변하여 파괴적 혁신이 필요한 시기가 도래하면, 두 모델의 우선 순위를 전환하여 추진한다. 즉 파괴적 혁신을 중심으로 하되, 점진적 혁신으로 보완하는 방식으로 전환한다. 다시 내부 및 외부 경영 상황이 변화하여 안정을 추구해야할 시점이나 상황이 되면 정반합 원리에 의해 앞의 두 모델의 시행

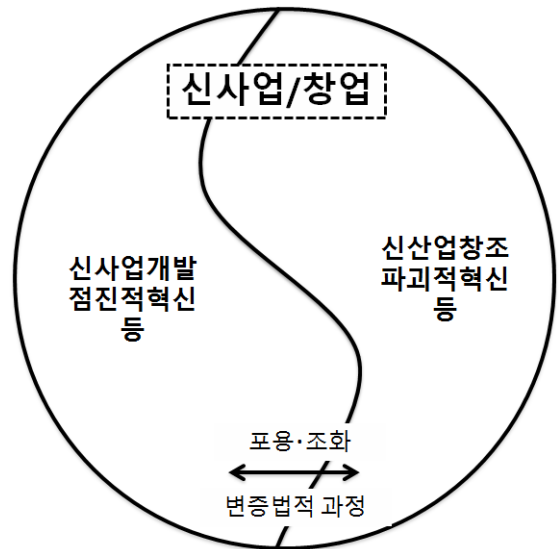


Fig. 4-1. Modern New Business Creation Model

경험과 노하우를 반영하여 개선된 합(合) 모델로 전환한다. 점진적 혁신을 중심으로 두고 파괴적 혁신을 장려하는 모델로 전환하는 것이다. 이후 이러한 합(合) 모델이 정(正) 모델이 되어 다음 나선형 변증법적 사이클로 진행된다.

신사업 창조나 창업 활동에 대해서 여러 방법론과 기술이 개발되어 있기는 하지만, 경영기술의 영역을 넘어서는 창조의 영역일 수 있다. 고려해야 하는 변수가 매우 많고 이들 활동을 둘러싼 경영 및 기술 환경 변화가 빠르고 불확실성도 높기 때문이다. 신사업 창조 방법론이나 스타트업 바이블 등의 안내를 통해 많은 도움을 받을 수도 있지만 아직은 불확실성이 큰 영역이다. 신사업 창조와 창업 경영은 아트적 성격이 더 강한 활동이므로, 사람이 중심 이슈가 된다. 직원들이 스스로 잠재역량을 최대한으로 발휘하도록 조직 환경을 조성해주는 것이 가장 바람직한 전략일 수 있다. 즉 신사업 개발과 창업 등이 활성화되도록 조직이라는 공간을 일터이자 놀이터로 만드는 것이다. 즉 다음 그림 <Fig. 4-2> 태극 모델과 같이 조직은 일터이자 놀이터가 되며, 직원들은 일하는 인간이자 놀이하는 인간이 되는 것이

다. 이 두 가지 대립 유형을 모두 포용하고 조화시키는 것이 좋은 경영모델이 될 수 있다. 일과 놀이가 사실상 하나가 되도록 관리하는 것이 최종 목표다. 이 목표로 발전해가는 과정은 변증법적 모델을 적용한다.

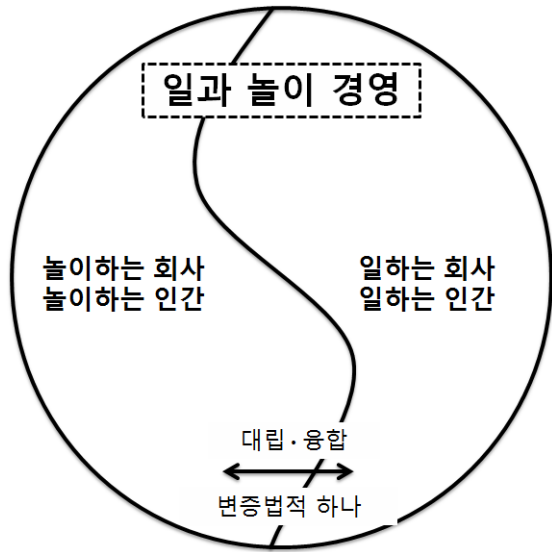


Fig. 4-2. Management as Both Work and Game

즉 다음 그림 <Fig. 4-3>과 같이, 일과 놀이를 병행하며 조직이 창조적 혁신 조직이 되도록 정반합의 변증법적 사이클로 진행된다. 우선 직원들의 창조성이 발휘될 수 있도록, 일이 놀이가 되도록 업무를 기획하고 업무 공간을 디자인한다. 구글 등 세계적으로 앞서가는 기업들이 많이 하고 있는 방식이다. 이 모델에 의해 창의성이 발휘되어 신사업 개발과 신산업 창조가 활성화된다. [공리 1]과 [공리 4] 및 [공리 5]에 의해 일정 기간이 지나면 환경이 변화하고 조직원들도 매너리즘에 빠질 수 있고, 또 조직의 중심점이 흔들릴 수 있다. 이 시점이 되면 조직 차원에서 환경위험을 실시간으로 감지하고 적극적인 대응을 할 수 있도록 조직을 일 중심으로 운영한다. 창조성의 발휘를 다소 위축시킬 수 있더라도 일 중

심으로 조직의 중심성을 강화하여 환경변화에 조직 차원에서 신속히 대응할 수 있는 체제로 전환한다. 다시 일정 시간이 지나면 조직이 일 중심으로 경직될 수도 있고, 급변하는 환경이 창조적인 솔루션을 요구하기도 한다. 이 시점에서 놀이형 조직문화를 강화하는 조치를 시행한다. 이때의 놀이형 문화는 처음 1/4분면에서의 놀이형 문화와 달리 중심성이 강화된 상태에서의 개선된 놀이형 문화다. 이 시기를 지나면서 조직 문화와 업무 방식이 개선되어 4/4분면의 일 자체가 창조하는 놀이가 되는 일과 놀이 융합 모델이 조직에 정착된다. 이 단계에서 [공리 1]에 의해 다시 경영환경이 변화하거나 조직 내부의 제반 상황이 변화되면 아래 그림 <Fig. 4-3>과 같이 다시 1/4 분면 사이클로 이전하며 다음 정반합 사이클을 진행한다.

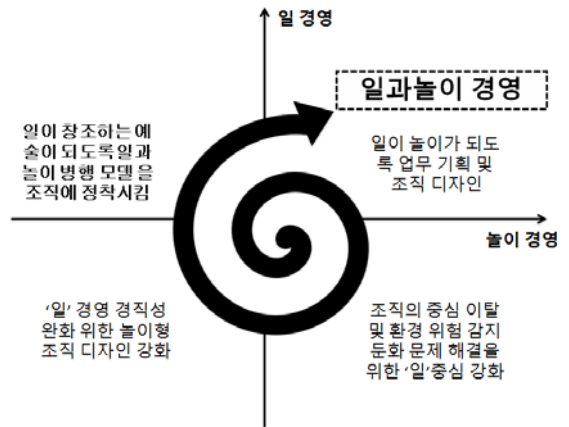


Fig. 4-3. Management Cycle as Both Work and Game

#### 4.2.2 글로벌경영

점진적 확산과 전면적 확산, 중심성 유지 모델과 비중심 모델을 활용한 글로벌 경영의 변증법적 모델은 다음 그림 <Fig. 4-4>와 같다. 기업은 자기 중심과 타인 중심 모델을 모두 추진할 수 있는 역량을 가져야 한다. 필요에 따라 어느 하나의 역량을 보다

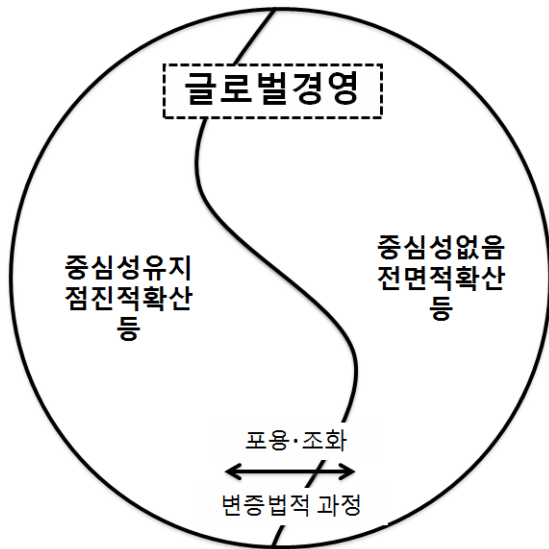


Fig. 4-4. New Global Management Model

강조하여 경영한다. 즉 중심성 유지가 중요한 상황일 경우는 본사 중심의 전략적 글로벌 경영을 하되 지역의 특성을 부분적으로 반영하여 경영한다. 반대로 전세계 시장에서 네트워크형의 유연한 경영이 필요한 상황일 경우는 지역 중심의 경영을 하되, 브랜드 이미지 등 전체적인 통일성은 유지할 수 있도록 한다. 시장 상황에 따라 또는 국가별 특성에 따라 위 태극 그림 <Fig. 4-4>와 같이 두 개의 모델이 변증법적으로 발전하면서 경영된다. 즉 어느 한 모델이 강조되다가 [공리 1]과 [공리 4] 및 [공리 5]에 의해 일정 시점이 경과하여 문제점이 나타나면, 이를 해결하는 다른 모델로 발전적으로 전환하는 정반합 모델이 활용된다.

### 4.2.3 지속가능경영

기업 중심에서 기업의 사회적 책임을 이행하는 관점의 지속가능경영 모델과 사회 중심에서 사회를 위한 경영을 하는 지속가능경영 모델 두 가지 모두 중요하다. 기업 조직은 이 두 모델을 모두 실행할 수 있는 역량을 가지고 있어야 한다. 필요에 따라 하나의 모델을 외면에 내세우고 내면에는 보완되는

관점을 함께 유지하면서 경영하게 된다. 즉 사회적 기관으로서 이타경영을 강조하게 되면 장기적으로는 고객의 충성심과 사회의 지원을 얻게 될 수 있지만, 단기적으로는 기업 수익성에 악화를 가져올 수도 있다. 따라서 내부에서 기업 중심의 지속가능경영 관점을 유지하면서 적절한 균형을 맞추어 간다. 반대로 기업중심의 지속가능경영을 위주로 하면 고객과 사회는 기업의 이기적 속성을 인지하고 충성심을 잃을 수도 있으므로 이타경영 관점으로 경영하고 있음을 사회에 인식시켜 균형을 유지한다. 이 두 가지 관점을 변증법적으로 발전시키며 경영하는 것이 지속가능경영이다. 아래 태극 그림 <Fig. 4-5>와 같이 두 모델을 함께 구사하는데, 어느 한쪽을 강조하다가 그 문제점이 나타나면 다른 한 쪽을 강조하고, 또 이 방식의 문제점이 나타나면 이를 보완하는 반대쪽 모델로 이전한다. 이러한 모델의 전환은 사회 환경과 경영환경 변화에 따라 상당히 오랜 시간에 걸쳐 진행되므로, 어느 한 기업은 어느 한 쪽 포지션을 장기간 유지하는 듯이 보인다.

지속가능경영을 안정적으로 수행하기 위해서 지

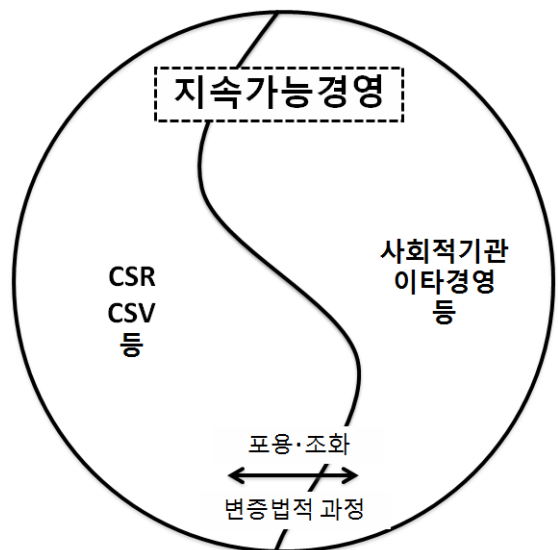


Fig. 4-5. New Sustainable Management Model

속가능 관련 학문과의 공조가 필요하다. 사회적 기관으로서 조직 경영을 확장하는 전략은 지속가능 관련 학문과 경영학이 공조하는 영역이다. 아래 그림 <Fig. 4-6>과 같이 경제, 사회, 환경, 과학기술의 상호 영향관계를 분석하며 경영 의사결정을 하는 방식이다. 기본적으로 지속가능성은 경제, 사회, 환경 3자의 상호영향을 분석하며 연구해 왔지만, 최근 인공지능과 인터넷 등 정보통신 기술과 바이오 기술의 급속한 발전으로 지속가능성에 과학기술의 영향력이 커지고 있어, 과학기술을 포함한 4개 분야가 융합되어 지속가능학이 연구될 필요가 있다.

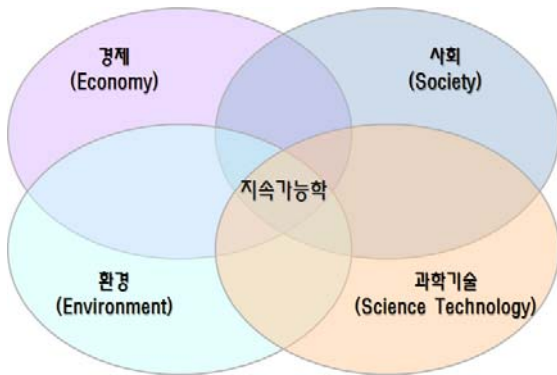


Fig. 4-6. A Structure of Sustainability Science (Kim et al., 2011)

[공리 1]에 의해 조직을 시간과 공간차원에서 지속적으로 발전시키고 사업을 새로운 환경변화와 심화된 인간 욕구에 대응하며 계속 발전시키기 위해서 경영확장 활동은 경영의 중심 분야가 되었다. 현대 경영확장기술은 두 대립자를 포용하면서 시공간 차원에서 변증법적으로 경영기술을 구사한다.

## 5. 토의 및 과제

본 연구는 선행연구에서 구축된 신경영학 프레임워크에 따른 신경영기술론을 제시하기 위해 수행되었다. 신 경영학에서 경영기술은 경영프로세스, 경영기

능, 경영확장 등으로 구성되는데, 기존 경영학의 대부분을 차지하고 있는 영역이다. 본 연구에서는 기존 경영학에서의 경영기술 모델의 한계를 분석하고, 이를 해결할 수 있는 새로운 경영기술 모델을 제시하였다. 즉 기존 경영학의 경영기능을 중심으로 하는 수직적 지식 체계의 문제를 해결하기 위해서, 전체적 경영 모델로서 경영기술론을 제시하였다. 또한 기존 경영기술은 제품이라는 유행재화 중심의 경영기술이라고 할 수 있고, 정태적 이론 중심이라고 할 수 있으므로, 본 연구에서는 계속 변화하고 있는 경제와 인간과 사회를 앞서서 이끌어갈 수 있도록, 무형재화 중심 기반의 경영기술, 동태적 경영기술을 제시하였다.

이를 위해 본 연구에서는 현대 경제사회의 기반이 되는 서비스철학을 제시하고, 서비스경제시대 경영기술의 기반 공리들을 정립하였으며, 이에 기반하여 두 대립자 간의 팽팽한 균형이 유지되는 변증법적 발전을 중심으로 경영기술 모델을 도출하였다. 전체적인 경영 프로세스 모델과 함께 경영기능 모델, 경영확장 모델을 제시하였다. 각 세부 기술은 상반되는 대립자들의 변증법적 발전 모델로 제시되었다. 본 연구는 기존 경영기술의 한계를 극복하고 새로운 시대에 요구되는 새로운 경영을 위한 기초 연구로서 수행되었다.

향후 연구는 신경영기술 모델에 대한 실증적 분석적 연구가 필요하다. 두 대립자들로 정의된 각각의 x축과 y축을 계량적으로 모니터링할 수 있는 모델 연구를 포함하여 본 연구 결과를 확장하여 실용적인 모델로 발전시키고, 이를 분석적 방법으로 검증하는 연구들이 필요하다.

## References

- [1] Choi, J. (2019), Phono Sapience, Sam and Parkers (최재봉(2019), 포노사피언스, 샘앤파커스).
- [2] Kim, Hyunsoo (2020a), A Study on the New Manager Model in Service Economy Era, Journal of Service Research and Studies, Vol. 10, No. 3,

- Sept. 2020, pp. 1-22 (김현수(2020a), 서비스경제시대의 신경영자 모델, 서비스연구, 제10권 제3호, pp. 1-22).
- [3] Kim, Hyunsoo (2020b), A Study on the Service Management Model as the New Management, Journal of Service Research and Studies, Vol. 10, No. 2, June 2020, pp. 91-108 (김현수(2020b), 신경영으로서의 현대 서비스경영 모델, 서비스연구, 제10권 제2호, pp. 91-108).
- [4] Kim, Hyunsoo (2020c), A Study on the Framework of New Management, Journal of Service Research and Studies, Vol. 10, No. 1, Mar. 2020, pp. 1-15 (김현수(2020c), 신경영학 프레임워크 연구, 서비스연구, 제10권 제1호, pp. 1-15).
- [5] Kim, Hyunsoo (2019a), A Study on Service Philosophy for New Economy and Society, Journal of Service Research and Studies, Vol. 9, No. 3, Sept. 2019, pp. 1-17 (김현수(2019a), 신경계사회 중심사상으로서의 서비스철학 연구, 서비스연구, 제9권 제4호, pp. 1-17).
- [6] Kim, Hyunsoo (2019b), A Study on the Service Philosophy of Major Western Ideology, Journal of Service Research and Studies, Vol. 9, No. 3, Sept. 2019, pp. 1-16 (김현수(2019b), 서양대표사상의 서비스철학적 고찰, 서비스연구, 제9권 제3호, pp. 1-16).
- [7] Kim, Hyunsoo (2019c), A Study on the Service Philosophy of Mainstream Oriental Ideology, Journal of Service Research and Studies, Vol. 9, No. 2, June 2019, pp. 1-15 (김현수(2019c), 동양주류사상의 서비스철학적 고찰, 서비스연구, 제9권 제2호, pp. 1-15).
- [8] Kim, Hyunsoo (2019d), A Study on the Service Philosophy of Major Korean Ideology, Journal of Service Research and Studies, Vol. 9, No. 1, March 2019, pp. 1-16 (김현수(2019d), 한국대표사상의 서비스철학적 고찰, 서비스연구, 제9권 제1호, pp. 1-16).
- [9] Kim, Hyunsoo (2018) New Management of Management, Kookmin University Press, (김현수 (2018), 경영의 신경영, 국민대학교 출판부).
- [10] Kim, Hyunsoo (2017), A Study on Korean Traditional Philosophy as the Service Economy Philosophy, Journal of Service Research and Studies, Vol. 7, No. 3, Sept. 2017, pp. 105-118 (김현수(2017), 서비스경제철학으로서의 한국고유사상 정합성 연구, 서비스연구, 제7권 제3호, pp. 105-118).
- [11] Kim, Hyunsoo (2016), A Study on Accelerating Service Economy by the 4th Industrial Revolution, Journal of Service Research and Studies, Vol. 6, No. 3, Sept. 2016, pp. 15-28 (김현수(2016), 4차 산업혁명의 서비스경제화 촉진 연구, 서비스연구, 제6권 제3호, pp. 15-28).
- [12] Kim, H. et al. (2011), The Essence and Development Model of Sustainability Science, Journal of Sustainability Science Research, Vol. 1 No. 1, Mar. 2011, pp. 1-22 (김현수 외 4인(2011), 지속가능과학의 본질과 발전 모델, 지속가능연구, 제1권 제1호 pp. 1-22).
- [13] Lamprecht, S. P. (1992), Our Philosophical Traditions, Kim Taegil, etc. Tr. , Eulyou Culture Co. , (램프레히트(1992), 서양철학사, 김태길 등역, 을유문화사).
- [14] Lao-Tzu (1982), Tao Te Ching, Ki Keun Chang Tr. , Samsung Publishing Co. (노자(1982), 도덕경, 장기근 역, 삼성출판사).
- [15] Lee, Doohee et al. (2018), A New Paradigm of Management Education, Maeil Economic Press (이두희 외 23인(2018), 경영교육 뉴 패러다임, 매일경제출판사).
- [16] Lee, Hyungwoo (2018), A People Management,

- Jain Research Center (이형우(2018), 사람경영, 자인연구소).
- [17] Lee, Jangwoo (2015), Emergent Management, 21st Century Books (이장우(2015), 창발경영, 21세기북스, pp. 267-274).
- [18] Lusch, R. F. , S. L. Vargo, G. Wessels (2008), Toward a Conceptual Foundation for Service Science: Contribution from Service-Dominant Logic, IBM Systems Journal, Vol. 47, No. 1, pp. 5-14.
- [19] NAVER Knowledge Encyclopedia (2020), The Second Law of Thermodynamics, Physics Stroll, Jongpil Lee (네이버 지식백과(2020), 열역학 제2법칙, 물리산책, 이종필).
- [20] Yang, Haerim (2012), A History of Western Philosophy, Jipmundang (양해림(2012), 서양철학사, 집문당).



**Hyunsoo Kim(hskim@kookmin. ac. kr)**

Hyunsoo Kim is a Professor of Service Management at Kookmin University in Seoul, Korea. He majored in nuclear engineering at Seoul National University and acquired Master's degree in management science from the Korea Advanced Institute of Science and Technology, and received his Ph. D. degree at the University of Florida with business administration major. Currently he serves as the chairman of the Society of Service Science, and the chairman of the Korea Research Institute of Service Industry as well as the chairperson of Service Korea Initiative. Based on those experiences and knowledge on Service industry and academia, he devotes himself to the researches on Service Science and Service innovation.



# A Study on the New Management Technology Model in Service Economy Era

Hyunsoo Kim\*

## ABSTRACT

This study was conducted to derive a management technology model based on the new management framework established in previous studies. The management technology sector, which occupies most of the existing business administration, is defined as a technical division in new management. In this study, the theory of management technology based on the service philosophy of the service economy era was presented. The structure of new business, which is the basis of new management technology, is presented first, the service philosophy of the service economy era where management is performed, and then the management technology model based on service philosophy is presented. The management technology model was derived on the basis of immutable axioms. After presenting new management axioms based on common human ideology and nature and human nature, a management technology model was presented based on axioms. On the basis of the axioms, a new dialectical development model was developed as a model for the dialectical development that maintains a tight balance and a fierce interaction between two opposing parties based on the structure and operation model of service philosophy. In addition to the overall organizational management model, a management function model and a management expansion model were presented. Each detailed technique is presented as a model for dialectical development of opposing confrontations. Management technology is a dynamic technology that is constantly changing, and is an overall technology that takes into account various situations and viewpoints. This study has significance as a basic study to overcome the limitations of the existing static management technology and develop dynamic management technology. Future research requires empirical analytical studies on new management technology models.

*Keywords: New Management, Service Management, Service Philosophy, Management Philosophy, Management Axioms, Management Technology*

---

\* School of Business Administration, Kookmin University, hskim@kookmin.ac.kr