

제2장 경영과 경영자

<CONTENTS>

- 경영의 정의와 목적
- 경영 자원
- 경영 활동
- 경영의 세 가지 관점
- 경영자의 의미와 분류
- 경영자의 역할
- 경영자의 자질

■ 경영의 정의와 목적

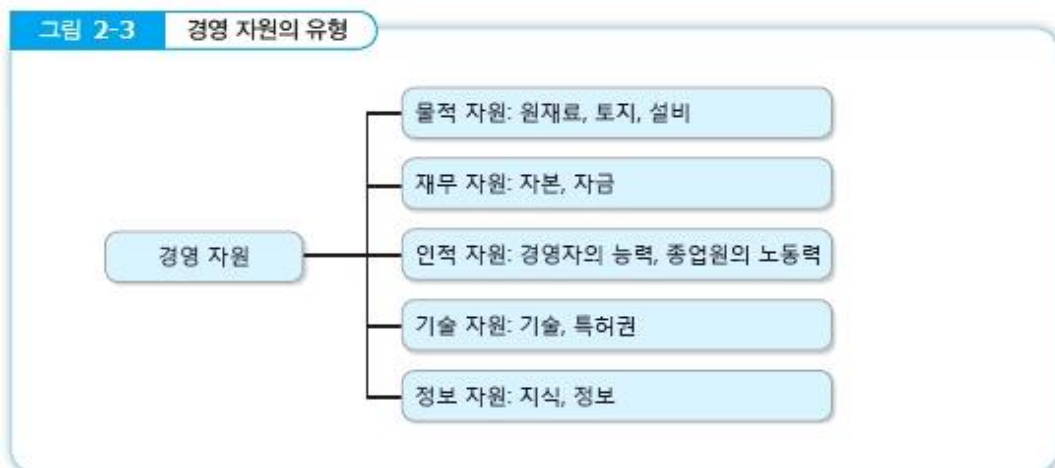
- 정의: 주어진 경영자원을 활용하여 조직의 목적을 달성하는데 필요한 여러 가지 활동들을 계획(plan), 실행(do), 평가(see)하는 일련의 과정

- 목적
 - 이윤추구
 - 주주 부의 극대화
 - 사회적 책임완수

- 경영의 목적은 경제적 목적과 사회적 목적으로 구분 가능
 - 경제적 목적: 이익창출, 주주 부의 극대화
 - 사회적 목적: 사회적 책임 완수

■ 경영 자원

- 정의: 기업이 보유하고 있는 여러 가지 자원이나 요소를 의미



출처. 유재욱, 이근철, 선정훈(2014). 현대사회와 지속가능경영(제2판). 서울: 박영사. p. 36.

■ 경영 활동

- 영업활동, 투자활동, 자금조달활동은 대표적인 경영활동
- 영업활동
 - 자원을 효율적으로 이용하여 제품이나 서비스를 생산·판매 하는 활동
 - 기업 경영 활동 중 가장 핵심적인 활동
 - 생산방식의 결정, 시장선택, 가격결정 등
- 투자활동
 - 고정자산을 취득하는 활동
 - 기업의 가치창출 능력과 밀접한 관련
 - 자금조달활동의 영향을 받고 영업활동에 영향을 미침
- 자금조달활동
 - 영업활동과 투자활동에 필요한 자금을 조달하는 활동
 - 자본구조 결정과 배당의사결정을 포함
 - 자본구조 결정: 전체자금에서 자기자본과 타인자본이 차지하는 비중을 결정하는 의사결정
 - 배당의사결정: 기업이 창출한 이익 중 얼마만큼을 주주에게 배당으로 지급 할 것인가를 결정하는 의사결정

※ 영업활동, 투자활동, 자금조달 활동은 밀접한 상호연계성을 가짐

■ 경영의 세 가지 관점

○ 과정 측면의 관점

- 프로세스 별로 경영활동을 구분하는 관점
- 기업의 목표 달성을 위해 이루어지는 여러 가지 경영활동들을 계획(planning), 조직화(organizing), 지휘(leading) 및 통제(controlling)의 프로세스 별로 구분

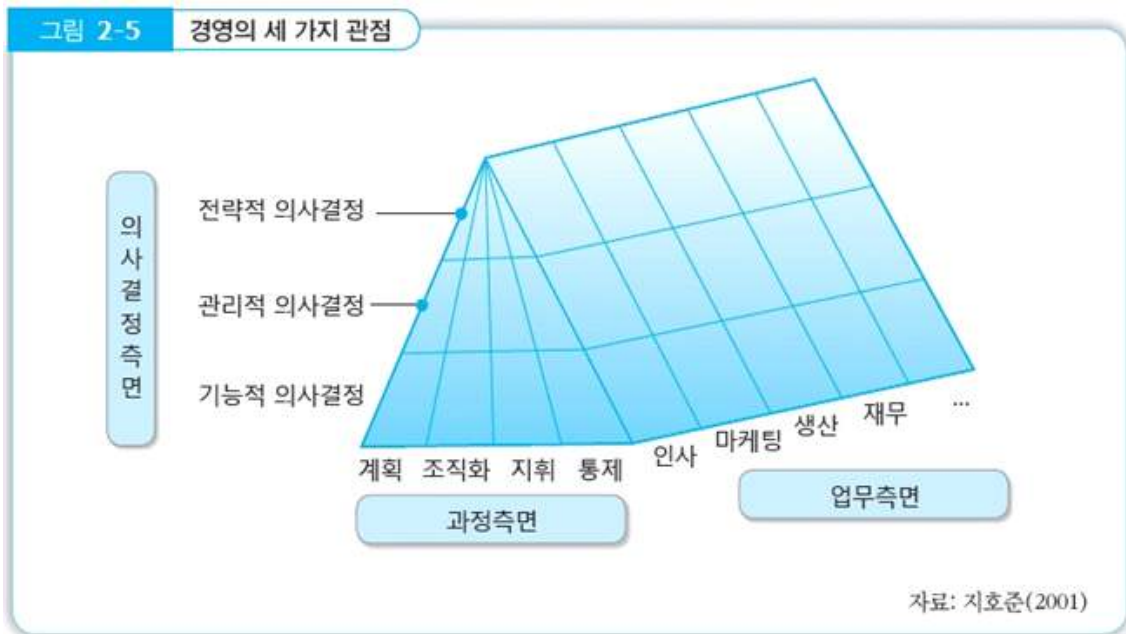
- ① 계획 - 경영목표를 설정과 달성방안 강구
- ② 조직화 - 조직을 구성하고 경영자원을 배분
- ③ 지휘 - 종업원들의 동기를 유발
- ④ 통제 - 수행업무의 평가와 수정

○ 업무 측면의 관점

- 기능에 따라 경영활동을 구분하는 관점
- 운영관리, 인적자원관리, 재무관리, 마케팅관리 등으로 분류

○ 의사결정 측면의 관점

- 전략적, 관리적 및 기능적 의사결정으로 분류
- 전략적 의사결정은 기업의 장기 목표나 자원배분과 관련되어 기업 전체에 영향을 미치는 활동
- 관리적 의사결정은 기업의 목표를 달성하기 위한 자원의 획득 및 효율적 사용과 관련된 활동
- 기능적 의사결정은 특정업무의 효율적이고 효과적인 수행과 관련된 활동



출처. 유재욱, 이근철, 선정훈(2014). 현대사회와 지속가능경영(제2판). 서울: 박영사. p. 40.

■ 경영자의 의미와 분류

- 경영자: 기업의 경영활동을 수행하는 과정에서 중요한 의사결정을 하고, 기업 또는 기업 구성원들의 활동을 지휘하고 조정하는 권한과 책임을 가진 사람

- 경영자가 수행해야 하는 대표적인 책무
 - 비전제시와 동기부여
 - 기술, 품질, 서비스, 생산성을 향상시킬 수 있는 방안 모색
 - 혁신 주도

- 계층에 따른 분류
 - ① 최상층 경영자
 - 최고경영자(chief executives officer; CEO)
 - 최고운영책임자(chief operating officer; COO)
 - 최고재무책임자(chief financial officer; CFO)
 - 최고정보책임자(chief information officer; CIO)

 - ② 중간 경영자
 - 최상층경영자와 현장경영자의 중간에 위치하는 경영자
 - 구매, 인사, 재무 등 기업의 세부 기능부문에 대한 관리책임 수행
 - 직급으로는 부장, 차장, 과장들이 해당

 - ③ 일선 경영자
 - 중간관리자의 명령과 지시에 따라 업무 현장에서 생산직 또는 사무직 직원을 지휘 감독하는 관리자
 - 실무에 종사하는 직원들의 업무수행을 감독하고 현장에서 발생하는 일상적인 문제 해결에 대한 책임을 수행
 - 직급으로는 반장, 대리, 계장 등이 해당

○ 지배구조에 따른 분류

① 소유경영자

- 자본조달, 위험부담, 의사결정, 지휘, 통제, 혁신 등의 모든 기능을 직접 수행하는 경영자

② 전문경영자

- 자본조달을 제외한 소유경영자의 기능을 대부분 수행하는 경영자
- 기업의 소유와 무관하다는 점에서 소유경영자와 구분
- 자율성을 가지고 전문적인 능력을 활용하여 경영한다는 점에서 고용경영자와 구분

■ 경영자의 역할

○ 대인관계 역할

: 경영자라는 공식적인 직위 때문에 수행하여야 역할

- 대표자로서의 역할 - 상징적인 의미에서 기업을 대표하는 역할
- 리더로서의 역할 - 동기부여, 업무지침 제시, 갈등조정 등 부하직원들을 통솔하고 조정하는 역할
- 연결자로서의 역할 - 기업 내·외부 연결자로서의 역할

○ 의사결정 역할

: 기업 성과에 영향을 미칠 수 있는 경영자의 의사결정 역할

- 기업가 - 창의적이고 혁신적인 경영활동을 주도하는 역할
- 자원배분자 - 주어진 경영자원을 적절히 배분하는 역할
- 갈등해결자 - 돌발 상황이 발생했을 때 이를 해결하는 역할
- 협상자 - 기업을 대표하여 협상을 하는 역할

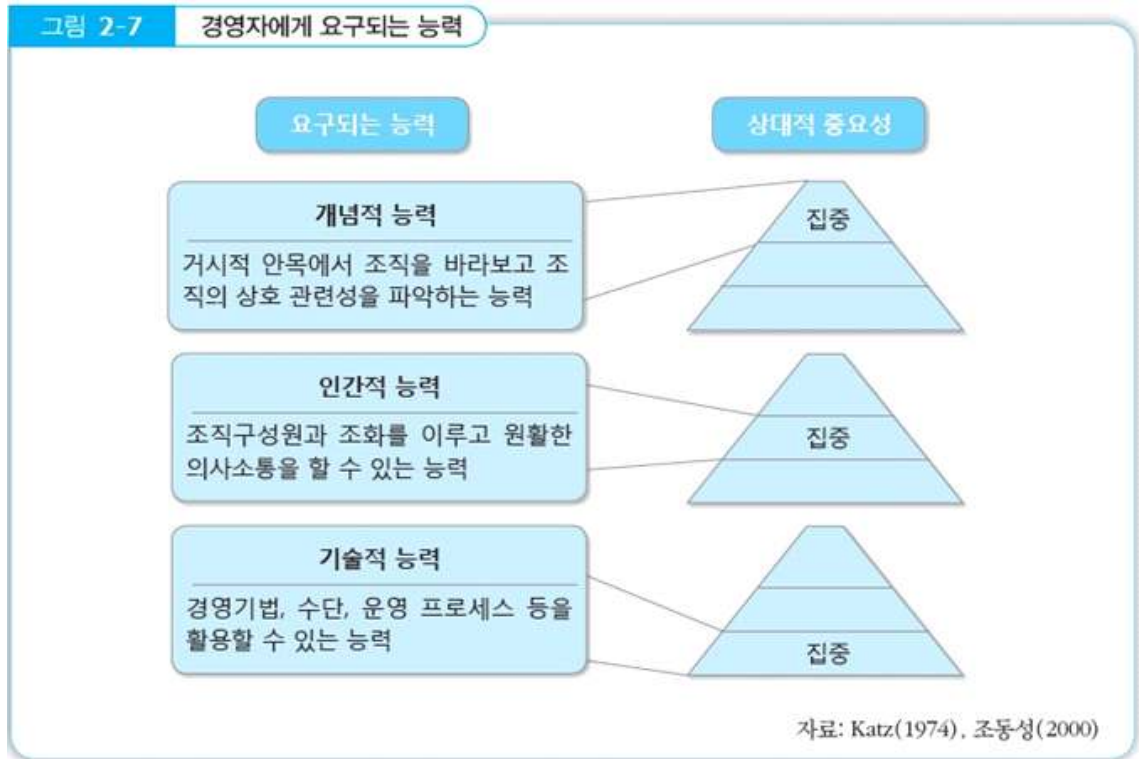
○ 정보관리 역할

: 기업경영을 위해 필요한 정보를 수집하고 활용하는 역할

- 정보수집자 - 경영정보를 지속적으로 탐색하는 역할
- 정보전달자 - 수집 정보를 전달하고 공유하는 역할
- 대변인 - 기업 외부에 공식입장을 발표하고 전달하는 역할

■ 경영자의 자질

- Katz(1974)는 개념적 능력(conceptual skills), 인간적 능력(human relation skills), 기술적 능력(technical skills)을 경영자가 갖추어야 할 자질로 제시



출처. 유재욱, 이근철, 선정훈(2014). 현대사회와 지속가능경영(제2판). 서울: 박영사. p. 50.

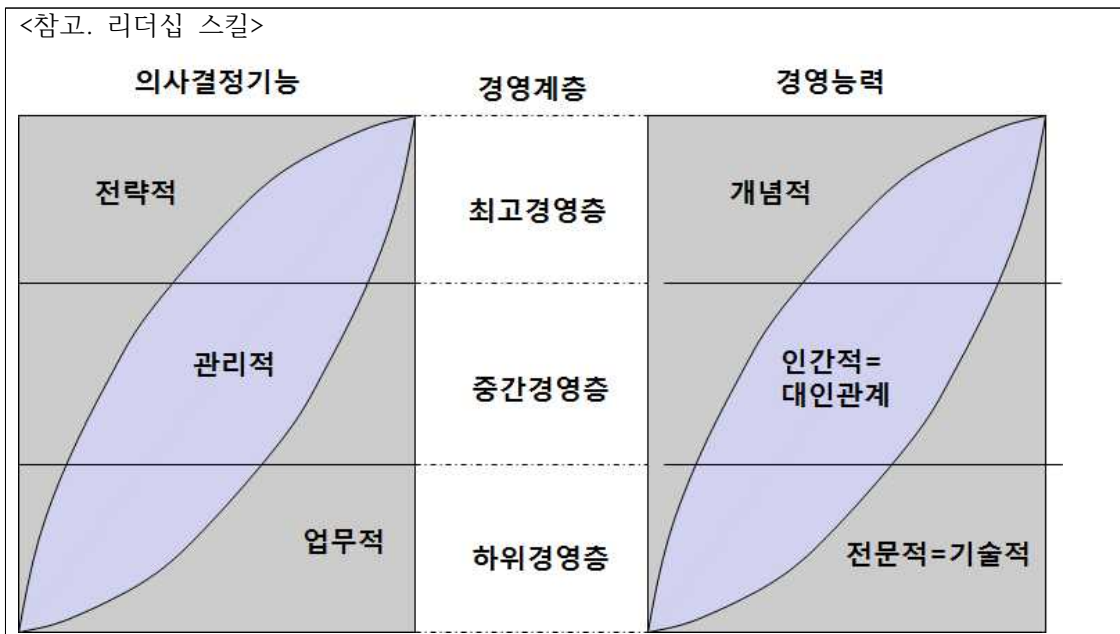


표 2-2 전문적 기술, 개념적 기술, 대인기술의 특징

구분	내용
전문적 기술	전문화된 활동을 수행하는 방법, 공정, 절차 및 기법과 그러한 활동에 적절한 도구와 장비를 사용할 수 있는 능력
개념적 기술	일반적인 분석능력, 논리적 사고, 개념을 형성하고 복잡하고 애매한 관계를 능숙하게 개념화할 수 있는 능력, 아이디어 창출과 문제해결의 창의성, 사건을 분석하고 추세를 인식하고 변화를 예상하며 기회와 잠재적 문제점들을 인식할 수 있는 능력(귀납 및 연역 추리)
대인기술	인간행동과 대인과정에 대한 지식, 다른 사람들의 말과 행동에 대한 동기, 감정 및 태도를 이해할 수 있는 능력, 명확하고 효과적으로 의사소통할 수 있는 능력(언어 유창성, 설득력), 효과적이고 협력적 관계를 구축할 수 있는 능력(재치, 외교적 수완, 정정기술, 수용 가능한 사회행동에 대한 지식)

자료 : G. Yukl, *Leadership in Organizations*, 6th ed., Pearson Prentice Hall, 2006, pp. 183-185.

