

경영학의 이해 PART 3

경영은 철학이다

PART 3. 경영이 철학이다

1장. 나무가 아닌 숲에 퍼는 경영

✓ 환원주의(REDUCTIONISM)

: 전체를 잘게 쪼개어 각 부분의 메커니즘을 밝혀내면 전체를 이해할 수 있다고 믿는 패러다임

: 부분을 모두 합하면 전체가 되고 전체는 다시 부분으로 환원될 수 있다는 믿음

✓ 환원주의의 대표적인 예

- (1) 모든 것은 물질로 이루어졌다는 물질 일원론
- (2) 인간의 심리적 작용이 성적 콤플렉스에서 비롯된다고 생각한 프로이트
- (3) 생물학이 개체를 기관으로, 기관을 세포로, 세포를 분자로 나누어 연구한 결과 결과 인간 게놈 지도를 완성

✓ "환원주의란 사물이 어떻게 움직이는지 이해하고 싶은 솔직한 욕망의 다른 이름일 뿐이다."(리처드 도킨스)

- 복잡한 대상을 설명하고 연구하는 데 있어 환원주의가 갖는 실용적 이점을 무시할 필요는 없음

☞ 그러나 환원주의는 부분들 간의 상호작용을 간과하고 전체적이고 시스템적인 입장에서 사물을 이해하려는 관점을 무시한다는 점에서 비판의 대상이 되고 있음

(생명체를 이루는 물질을 잘게 쪼개면 단백질에 이르게 되는데, 생명체에서 발견되는 모든 단백질을 플라스크에 넣고 섞는다고 해서 생명이 탄생할 수는 없음)

(단백질을 이해한다고 생명현상 전체를 이해할 수 없는 것처럼 환원주의는 '얕'에 있어서 근본적인 한계를 드러낼 수 밖에 없음)

✓ 환원주의의 맹점

(1) 생명체나 지구 전체와 같은 시스템을 제대로 설명할 방법을 갖고 있지 못함

(2) 시스템이 왜 창발성을 보이는지 기술하기 어려움

✓ 환원주의의 관점이 갖는 한계

: 리처드 와이즈만(Richard Wiseman)의 실험

(실험참가자에게 신문 한 부씩을 나눠주면서 신문에 나온 사진의 개수를 전부 세어보라고 지시했음. 그런데 와이즈만이 신문의 2면에 "세는 것을 중단하십시오. 이 신문에는 모두 43개의 사진이 있습니다."라고 대문짝만하게 써놓은 것을 발견한 참가자는 아무도 없었음)

☞ 전체를 기술하고 전체를 깨닫는 데 부적절한 패러다임

✓ 전일주의(Holism)

: 사물을 구성요소의 합계가 아니라, 하나의 통합된 전체로 이해해야 한다는 관점

✓ 직무란?

: 기업 내에 존재하는 모든 업무들로부터 유사한 스킬과 역량이 요구되면서 밀접하게 연관되어 있는 과업들을 하나의 덩어리로 묶어 낸 일종의 업무 단위임

✓ 직무중심 인사제도?

: 직무의 내용과 요건에 따라서 직원들을 배치하고 평가하며 보상하고 교육해야 한다는 관점을 말함

✓ 직무분석(JOB ANALYSIS)

: 기업 내 모든 업무를 직무라는 단위로 구분한 다음, 그 직무의 내용(수행업무, 평가지표 등)과 요건(역량, 스킬, 학력 등)을 가능한 상세히 분석해 '직무기술서'를 도출하는 과정

✓ 직무간의 상호연관성과 의존성에 관한 정보를 제대로 밝혀내지 못함
: 직무분석의 초점이 직무 자체에만 맞춰져 있음(물론 개별 직무의 내용과 요건을 면밀하게 규명할 수 있겠지만)

✓ 미시적 관점의 인력운용 오류에 봉착

: 회사 내 모든 업무는 유기적으로 연관되어 일정한 의존관계에 묶여 있으며 섬처럼 혼자 뚝 떨어진 업무는 절대 존재할 수 없음

: 그러나 직무중심 인사제도에서 직무들은 여기저기 흩어져 서로 왕래가 없는 섬들의 집합으로 간주하는 직무분석의 틀 위에서 구축되므로 전체적인 시각을 확보하는데 한계가 있음

✓ 개인의 성과와 조직의 성과 사이의 상관관계가 기대만큼 높지는 않음

: 개인 성과와 조직 성과가 긴밀하게 연관관계를 갖도록 하기 어려움

- ✓ 직무분석 결과로서 직무별 평가지표를 개발해 적용하는 경우에...
 - : 대부분 해당직무 수행자 혼자서 완결 지을 수 있는 것들만 도출되는 경향
 - ☞ 평가 결과가 직무 수행자의 연봉이나 승진 등에 영향을 미치기 때문에 자신이 책임질 수 있는 지표만을 만들어 내려는 것은 지극히 당연함
 - : 동시에 개별 직무 하나하나만을 잘라서 생각하기 때문에 직무간 연관성은 고려되지 않음
 - ☞ 이 과정에서 부서 또는 직무 간의 협조 여부, 여러 직무가 함께 창출해야 할 성과 등 조직 전체 관점에서 중요하게 다루어져야 할 평가지표들은 탈락될 수 있음

- ✓ MBO(MANAGEMENT BY OBJECTIVE)의 한계
 - : 달성하기 쉬운 목표를 설정, 업무 전체를 포괄하지 않고 일부 업무에 국한된 목표를 잡아서 그것 외에는 신경쓰지 않으려는 경향, 자신의 목표 달성과 관련이 없거나 방해가 된다고 판단되면 동료의 협조 요청을 거부하는 이기주의적 태도 등이 목표관리의 문제점으로 지적되고 있음

부분의 극대화로 전체 성과의 극대화를 이루려는
환원주의적 관점의 한계

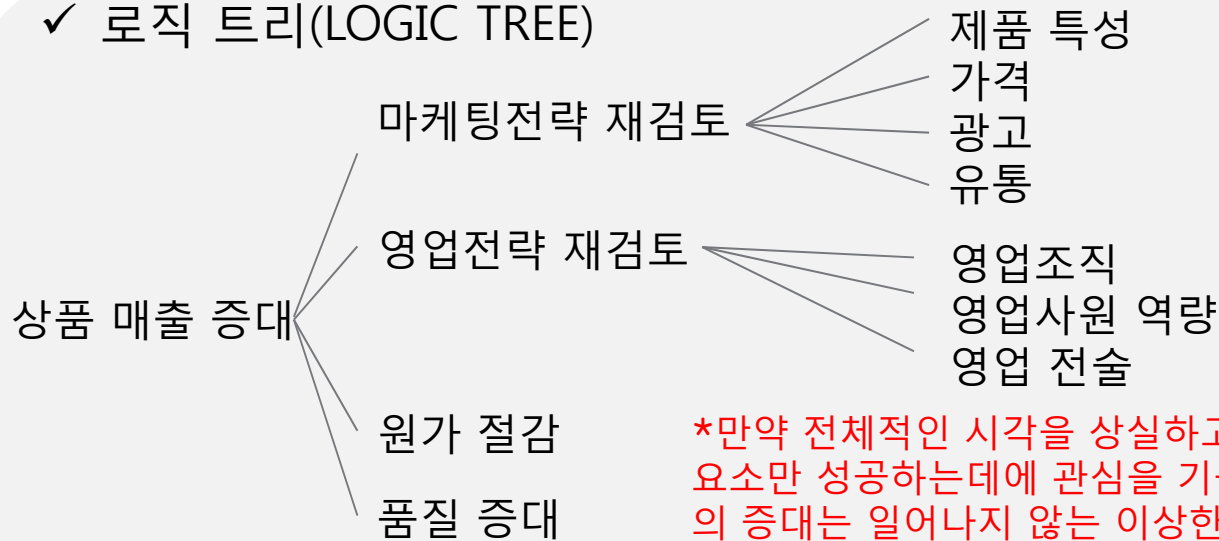
✓ MECE(MUTUALLY EXCLUSIVE COLLECTIVELY EXHAUSTIVE)

: 서로 배타적이면서 부분의 합이 전체를 구성하는 것

☞ MECE OR NOT?

- (1) 승용차-상용차-디젤차
- (2) 승용차-상용차-특수목적차

✓ 로직 트리(LOGIC TREE)



*만약 전체적인 시각을 상실하고 각 부분의 성공 요소만 성공하는데에 관심을 기울이면 상품 매출의 증대는 일어나지 않는 이상한 상황이 발생할 수도 있음

✓ THE PROBLEM OF SUBOPTIMIZATION

OPTIMIZING THE OUTCOME FOR A SUBSYSTEM WILL IN GENERAL NOT OPTIMIZE THE OUTCOME FOR THE SYSTEM AS A WHOLE. THIS INTRINSIC DIFFICULTY MAY DEGENERATE INTO THE "TRAGEDY OF THE COMMONS": THE EXHAUSTION OF SHARED RESOURCES BECAUSE OF COMPETITION BETWEEN THE SUBSYSTEMS.

하부최적화 (Suboptimization)

부문/ 부서의 목표가 상호의존적인 경우, 한 집단의 최적화는 다른 집단이나 조직전체의 목표달성을 저해할 수도 있다. 예로써 엔지니어링 부서에서는 제품설계를 매우 빨리 그리고 최소의 비용으로 완성할 수도 있지만, 그 결과로 제품생산부서에서는 제조가 어렵고, 시간이 많이 걸리며, 비용도 높아질 수 있다. 재무부서는 채용을 제한하고 O/T를 줄임으로써 비용을 절감하여 목표를 달성할 수 있지만 그 결과 다른 부문/ 부서 또는 조직 전체적으로 수익이나 고객이 줄어들 수 있다.

이를 하부최적화 (Suboptimization) 라고 한다. 조직개발 개입의 목적은 상호의존적인 집단간에 협력이나 통합을 증진시킴으로써 Suboptimization 을 최소화하는 것이다. Paul Lawrence 와 Jay Lorsch 는 조직의 효율성을 측정하는 몇 가지 척도를 사용하여 플라스틱업종에 있는 6개 회사를 연구, 조직적 통합 정도를 비교한 바 있다. 이 자료를 통하여 Suboptimization 즉, 통합의 부족 (Lack of Integration) 이 조직의 성과를 저해하는 중대한 요인이라는 가설을 세울 수 있는 것이다.

참고. 하부최적화

<http://pespmc1.vub.ac.be/SUBOPTIM.html>

✓ 항공기를 설계할 때 중요한 것은? 엔진? 날개?
디자인된 항공기가 활주로를 이륙할 수 있도록 하는 것은 엔진과 날개 사이의 '관계'

✓ '사업부제'를 도입한 기업

☞ 책임경영체제를 구축한다는 차원에서는 긍정적

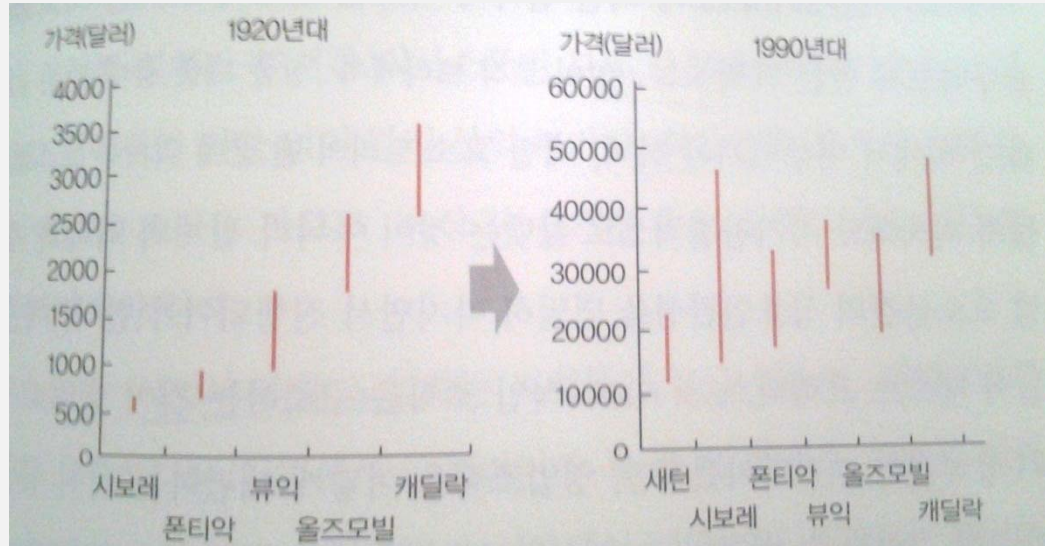
그러나 관리 편의를 위한 환원주의적 시각에서 이루어진 조치라면 재고

✓ HOLON의 철학

(1) 홀론이란 물리학자 아서 케슬러가 제안한 개념

(2) 고유한 정체성을 가지면서 때로는 전체(WHOLE)로서 때로는 부분 (ALONE)으로 행동하는 조직

국내 완성차 업체(현대, 기아, GM, 르노삼성, 쌍용) 중 하나를 골라 다음과 같은 그래프를 작성하고 그 결과를 해석해서 제출할 것



- ✓ 1981년 GM의 회장으로 취임한 로저 스미스는 회계 전문가 출신으로 회사의 경영지표가 수익성 하나로 모두 환원될 수 있다고 믿은 대표적인 BEAN COUNTER(숫자 계산으로 모든 것을 판단하는 사람)
 - ☞ 회사 전체의 수익성은 향상, 그러나 사업부간 경쟁을 부추기고
 - 사업부(브랜드)별 가격대가 겹치지 않고 시장 세분화가 이루어졌으나, 각 브랜드가 서로 시장을 잠식하는 상황이 연출되었음

국내 완성차 업체의 브랜드별 가격 세분화