

기술과 경영

교재 : 공학도를 위한 기술과 경영(생능출판사)

저자 : 박용태

3주차 수업 자료 : 교재 3장 경영조직의 구조와 설계

3주차 수업 내용

1. 기업조직의 설계
2. 기업조직의 유형
3. 연구개발 조직의 설계
4. 서비스 조직의 설계

1. 기업 조직의 설계

조직이론의 기본 배경

1) 조직구조론

: 조직의 가시적이고 물리적인 형태를 어떻게 구성할 것인가를 다루는 분야
기업의 형태, 기업 내 계층적 상하관계, 개별 단위조직 분화 등에 대한 논의

2) 조직행위론

: 조직의 개인적이고 심리적인 행위들을 어떻게 분석하고 관리할 것인가를 다루는 분야. 조직 내 상하 관계, 조직원들 간의 커뮤니케이션 채널 등에 대한 논의

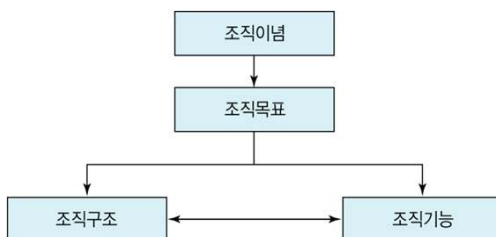
조직설계의 계층구조 및 설계절차

1) 조직이념 (corporate mission): 그 조직이 추구하는 철학적, 문화적 가치관 및 전사적 전략 방향, 경영 원칙

2) 조직의 목표 (corporate objective/goal): 정성적인 목표 및 정량적인 목표

3) 조직의 구조 (corporate structure): 조직의 이념을 구현하고 조직의 목표를 달성하기 위한 수단이자 도구

4) 조직구성의 계층구조



교재 그림 3-1 참조

조직설계의 기준과 변수

1) 조직설계의 기준

- 경제 시스템으로서의 기업 : 영리를 목적으로 설립되고 운영됨
- 기준 : 효율성, 효과성, 수익성 등을 제고, 신축성 확보, 적응성 및 혁신성
- 사회 시스템으로서의 기업 : 많은 사람들이 모여 생활하는 사회 조직

2) 조직설계의 변수

- 기본변수

- : 과업의 분화 : 조직이 수행해야 할 전체 과업을 구성원들이 어떻게 분담하느냐를 결정하는 변수
- : 과업의 공식화와 표준화 : 조직이 수행해야 할 과업을 얼마나 공식적인 기준이나 정형적인 방법으로 수행하게 하느냐 하는 문제를 다루는 변수
- : 권한의 배분 : 분권화와 집중화의 문제를 결정하는 변수
- : 조직활동의 통합화 : 개인 또는 개별 조직간의 업무를 어떻게 통합할 것인가를 결정하는 변수

- 상황변수 : 조직규모, 조직연령, 조직기술, 외부 환경

2. 기업조직의 유형

전통적 조직

- 1) 라인조직 : 최고경영자를 정점으로 기업을 핵심 경영 기능에 따라 단위 조직으로 세분화한 형태
- 2) 라인시스템조직 : 기능별 라인 조직에 전체적인 조정역할을 담당하는 스태프

사업부제 조직

- 1) 개념 : 기존의 기능별 조직에 여러 개의 사업부 (Strategic Business Unit: SBU) 조직을 결합한 개념
 - 본사 전체에 기능별 조직 존재함과 동시에 개별 사업부 별로 기능별 조직이 설치된 형태
 - 기업규모가 크고 시장 세분화가 가능하거나 필요한 상황에 적합

동태적 조직

- 1) 프로젝트 조직 : 기존 조직으로부터 파견 형식으로 필요한 인력을 모은 후 독립적인 프로젝트 팀 구성 (태스크포스)
 - 중장기적으로 성장 가능성이 높은 새로운 제품, 시장 개척, 일시적으로 발생한 중요한 경영 문제 해결하는 한시적 임무
- 2) 프로젝트-사업부 조직 : 사업부 조직과 프로젝트 조직이 공존

매트릭스 조직

- 1) 개념 : 기능별 조직을 열로, 프로젝트 조직을 행으로 하는 매트릭스를 구성하는 조직
- 2) 목적 : 라인 조직의 효율성과 전문성 활용과 동시에 프로젝트 조직의 신속성과 유연성 달성
 - 외부 환경 변화가 심하고 조직원의 능력이 뛰어난 경우
 - 자원 활용의 효율성 극대화

기타 조직

- 1) 네트워크 조직
 - 지역네트워크조직 : 핵심기능만 본사 운영, 나머지 지역 분산
 - 기능적 네트워크 조직 : 경영기능 간 네트워크로 경영조직 구성

경영조직의 최신 추세

- 1) 조직의 구조가 수직적으로 얇아지고 (flat) 수평적으로 날씬해짐 (slim)
- 2) 고객중심 (customer-oriented) 조직을 강조하는 경향
- 3) 지식기반 (knowledge-based) 조직 강화
- 4) 유비쿼터스
- 5) 세계화와 지역화 동시에 추구하는 경향

3. 연구개발 조직의 설계

설립형태에 의한 분류

1) 비법인 연구기관

- : 연구조직이 하나의 독립 법인으로 설립되는 것이 아니라 기업 조직의 일부로 구성되는 경우. (기업부설연구소, 연구개발 전담부서)
- : 독자적이고 장기적인 연구 수행이 힘들다는 구조적 문제

2) 법인 연구기관

- : 비법인 연구기관의 단점 보완
- : 연구조합: 여러 기업, 대기업의 계열 기업이 조합원으로 참여
 - 임계 규모를 이루고 독립적인 운영체제 갖출 수 있음
- : 비영리 연구법인 - 여러 기업이 자본을 출자하여 독립적인 법인을 설립하여 운영하는 방식 (연구개발 자체를 주목적으로 하는 경우)
- : 영리 연구법인 - 자본출자를 통해 연구법인을 설립한 후, R&D를 영리 사업으로 운영하는 방식

외부구조에 의한 분류

1) 집중형 연구소 조직 : 기업 전체를 대상으로 하는 중앙연구소가 설치되어, 모든 분야의 연구개발 인력과 프로그램을 집중 운영하는 방식

2) 특성화 연구소 조직 : 연구 분야나 주제별로 특성화된 연구 조직을 여러 개 설립하여 해당 기술을 필요로 하는 모든 사업부와 연계되어 필요 기술 공급하는 방식

3) 복합형 연구소 조직 : 각 사업부별로 단기적인 상업화 기술의 개발에 특화된 연구조직을 운영함과 동시에 기업 전체가 필요로 하는 중장기의 기초기술 및 기반기술을 제공하는 종합연구소를 운영하는 방식

4) 분산형 연구소 조직 : 사업부문 로 특화된 연구조직을 분산시켜 운영하는 방식

5) 신축적 연구소 조직

: 기술개발-사업부 조직

- 오래되고 안정된 부문: 사업부 형태로 운영
- 새롭게 시작하거나 기술변화가 심한 부문: 연구개발 조직으로 운영

: 매트릭스 조직

- 기능별 보직을 열 프로젝트 조직을 행으로 매트릭스 구성

내부구조에 의한 분류

1) 공정중심 조직 : 연구개발 시스템의 단위조직이 생산시스템의 공정조직과 연계

2) 제품중심 조직 : 연구개발 시스템의 단위조직이 판매 개별 제품과 연계

3) 기술중심 조직 : 연구개발 시스템의 단위조직이 개별 기술분야와 연계

4) 프로젝트중심 조직 : 연구개발시스템의 단위 조직이 중요한 기술개발 프로젝트 단위로 구성되어 있는 형태

5) 기능중심 조직 : 연구개발 시스템의 단위 조직이 기술관리 활동을 중심으로 구성되어 있는 형태

연구개발 조직의 진화

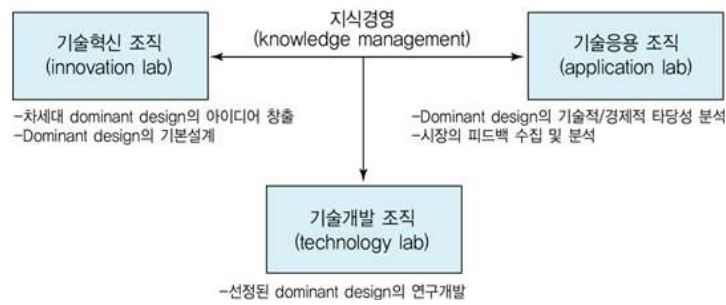
1) 진화과정

세대	기간	특성
1세대	2차 대전 이전	<ul style="list-style-type: none">독립적 연구실 조직과학자/연구자 중심의 발명연구개발의 간접비용 개념
2세대	2차 대전 ~ 1970년대	<ul style="list-style-type: none">연구개발 프로젝트 관리수요중심의 연구개발 투자프로젝트 경제성 분석
3세대	1980년대 ~ 1990년 전반부	<ul style="list-style-type: none">전략적 위상 분석마케팅, 생산부분과의 연계기술로드맵, 포트폴리오 등의 수립
4세대	1990년대 후반부 ~ 현재	<ul style="list-style-type: none">불연속적 기술혁신 강조조직구조와 핵심역량 강조차세대 신제품의 설계

교재 표 3-1 참조

2) 4세대 연구 개발조직의 구성

- T자형 연구개발 시스템
- 배경: 3세대 이전의 연구개발시스템에 대한 비판
- 기술혁신 조직 : 경험 많고 혁신적인 기술 전문가 선별.
차세대 주력 제품에 대한 기본적 아이디어와 설계도 창출
- 기술응용 조직 : 기술적 전문성과 시장에 대한 이해를 모두 갖춘 전문 인력 배치. 새로운 아이디어에 대한 검증
- 지식경영: 필수적인 활동



교재 그림 3-22 참조

4. 서비스 조직의 설계

서비스의 특성

- 1) 무형성: 보거나 만지기 어렵고 아무 것도 남겨지지 **않음**
 - 전반적인 시스템의 운영과 통제를 어렵게 함
 - 무형성의 보완 및 감소
 - : 촉진 제품과 함께 제공
 - : 유형적 촉진 서비스 동반

- 2) 동시성: 제공자에 의해 생산되는 시점에서 바로 소비됨
 - 수요규모와 생산능력간의 불균형
 - 효과적인 유통관리가 힘들

- 3) 소멸성: 요구시
 - 재고관리를 통한 저장 불가능
 - 대기 시간 관리

4) 이질성: 개개의 특성이나 목적이 모두 다름

- 표준화를 통한 개발 또는 생산과정의 효율적인 관리, 대량/반복 생산 힘들

5) 고객참여

- 서비스업의 가장 큰 특징
- 서비스 제공자와 서비스 사용자 간의 갈등 유발 원인

서비스 시스템의 분류

1) 산업 특성에 의한 분류

분야	특징	예시
비즈니스 서비스	산업활동에 필요한 자본 중개, 지식 제공	컨설팅, 재무, 금융 등
교역 서비스	직접적인 서비스 제공, 상품을 유통시키는 것을 주업으로 함	도소매, 유지보수 등
하부구조 서비스	물리적인 하부구조를 제공하고 사용하는 것을 주업으로 함	정보통신, 운송 등
개인 서비스	개개인의 욕구나 필요를 만족시키는 것을 주업으로 함	음식점, 의료 등
공공 서비스	공공의 편의나 복지를 만족시키는 것을 주업으로 함	교육, 행정 등

2) 서비스 내용 및 특성에 의한 분류

기준	종류
프로세스의 대상	사람의 서비스, 정보의 서비스, 재화의 서비스
서비스의 다양성	표준화된 서비스, 맞춤형 서비스
고객과의 접촉 수준	직접접촉 서비스, 간접접촉 서비스, 미접촉 서비스

3) 서비스 시스템 설계에 의한 분류

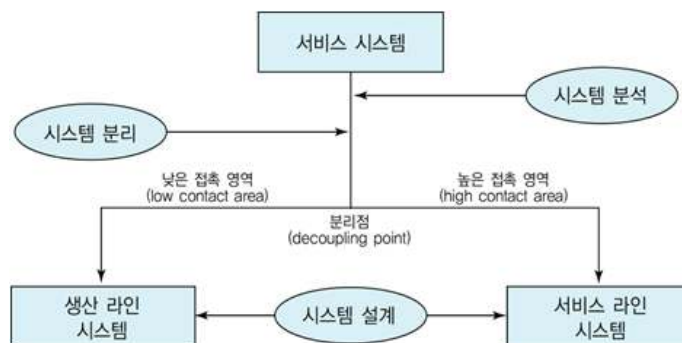
고객 접촉 정도	서비스	예시
높은 접촉 수준	순수 서비스	회원제 헬스센터, 고급 호텔 레스토랑, 소규모 전문교육 시스템, 개인 서비스
중간 접촉 수준	혼합 서비스	은행 지점, 자동차 수리 센터
낮은 접촉 수준	유사제조업 서비스	은행 본사, 우편 서비스, 홈쇼핑, 도매업

서비스 시스템의 설계

1) 기본 방식

- 생산라인 방식
 - : 제조업의 생산 시설과 유사한 방식으로 설계
 - : 시스템 효율성을 높이고 서비스 품질의 일관성을 확보
- 서비스 라인 방식
 - : 순수한 서비스 중심으로 설계
 - : 시스템의 효과성과 고객의 만족도를 높이는 방식

2) 설계절차 : 고객접촉 모형을 기본으로한 설계절차



교재 그림 3-26 참조

서비스시스템 설계의 핵심요소

설계 요소	높은 접착 시스템	낮은 접착 시스템
조직 목표	효과성 극대화	효율성 극대화
설비 입지	수요자 인접 지역	자원/하부구조 인접지역
설비 배치	공정중심 배치	제품중심 배치
인력 특성	고급기능과 다양성	표준기능과 획일성
공급능력 계획	최대수요 만족	평균수요 만족
계획수립 전략	신축적 전략	안정적 전략
경쟁 우위	품질, 디자인	가격, 유통