

# 제 3 장 경영이론의 발전과정

## < 발전과정 >

- ❖ 고전학파(Classical School)
- ❖ 인간행동학파(Behavioral School)
- ❖ 계량경영이론(Quantitative Management Theory)
- ❖ 시스템이론(Systems Approach)
- ❖ 상황적합적 접근방법(Contingency Theory)

# 제 1 절 고 전 학 파(20세기 초)

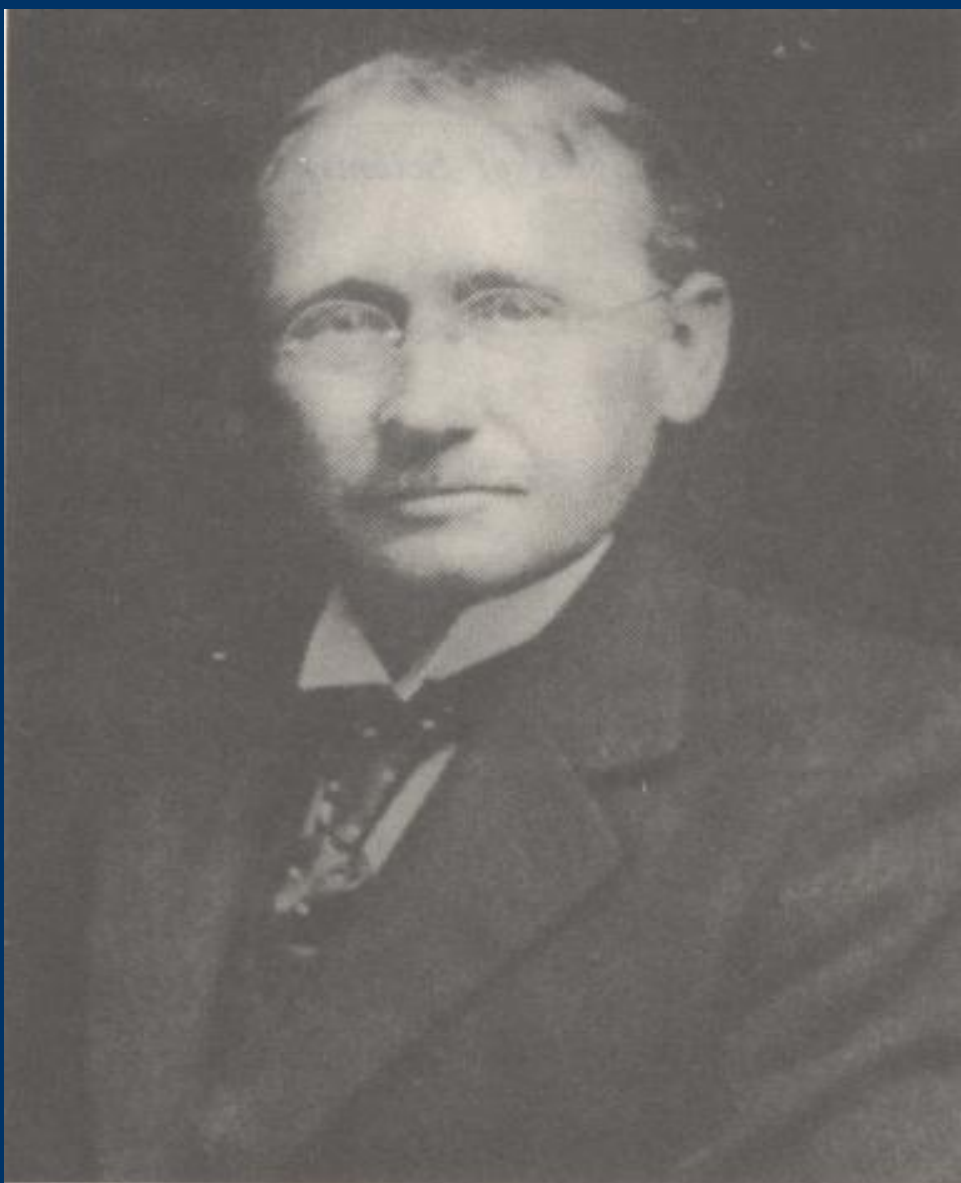
- ◆과학적 관리이론(Scientific Management Theory)
- ◆고전적 조직이론(Classical Organization Theory)

## <내용>

- 과학적 관리이론:
  - 목표: 종업원의 과학적 관리를 통한 능률과 생산성 향상
  - 관리대상: 작업자와 작업의 관리에 중점
  - 프레드릭테일러, 헨리포드, 길브레스부부,간트, 에머슨 등
- 고전적 조직이론: Fayol, Weber에 의해 고안되었으며 그 내용은 전체 조직의 운영에 있어 효율성과 효과성의 증진이다. : 조직전체의 관리에 중점(패올, 어웁, 베버, 바나드 등)

# 1. 과학적 관리이론

작업과 작업자의 관리에 초점을 둔 이론으로서 F.W.Taylor, F.Gilbreth & L.Gilbreth, H.Gantt, H.Emerson 등이 선구적인 공헌을 했으며, 그 중 F.W.Taylor 는 과학적 관리이론의 개발에 있어서 중심적인 역할을 함. (개별종업원의 직무관리에 초점을 둠)



Frederick W. Taylor

(1856~1915, 美國)

- 1875 Harvard 大 입학-시력 포기
- 1878 필라델피아 Midvale Steel. 입사
- 1881 Midvale 공장 시간연구 발표
- 1890-'93 Bethlehem Steel 근무
- 1911 The Principle of Scientific Management 발표
- 1912 하원 청문회 과학적 관리론에 관한 의견발표  
=완고하고 노조를 인정하지 않음.

#### Taylor의 실험적 연구

- 선철(銑鐵)운반작업
- 삽작업
- 자전차용 볼 검사작업
- 금속절삭작업

#### Taylor system과 노동조합

- Watertown 병기창 사건의 발생
- 의회 특별위원회에서 증언
- Hoxie 보고서

# 1) 테일러 시스템: 노동자-높은 임금, 자본가-높은 이윤

- 생성배경:노동력 부족과 생산성 향상 방안 관심고조-> 능률증진운동과 관리운동의 확산(미국기계기사협회)->임금지불제도와 노무비 절감 중심 연구-> 저임금과 고노동의 악순환(노동자태업)->악순환의 원인을 노동의 비효율적 이용으로 파악(주먹구구식 방법과 표류관리)
- 내용:
  - 동작분석과 작업시간연구에 의한 표준화-작업요소별 표준화
  - 성과급제도(piece-rate pay system)-자신의 직무에 설정된 표준생산량을 설정하여 초과달성자와 미달성자의 차등임금 적용

## - 과업관리의 원칙(=과학적 관리의 원칙)

테일러리즘: 높은 임금과 낮은 노무비의 원리

- 1일 최고 과업 결정
- 제조건의 표준화
- 성공에 대한 고임금과 실패에 대한 손실부담

## - 과학적 관리의 4대 근본원리

- 작업의 과학화
- 종업원의 과학적 선발, 훈련, 교육, 개발
- 관리자와 작업자간의 긴밀한 협조관계의 유지
- 경영자와 작업자간의 균등한 작업 및 책임의 배분

## - 과업실시제도

- 과업설정 방법: 직무분석, 스톱워치에 의한 시간연구, 동작연구, 가장 빠른 최선의 동작선택
- 과업실시기구(제도)
  - ① 주기구:
    - 계획수립부문
      - » 생산과정의 계획수립의 담당
      - » 관리와 작업의 구분 목적
    - 직능식 직장제도: 직장과 노동자의 명확한 책임분할 목적
    - 작업지시카드제도: 작업방법을 카드를 통해 지시
  - ② 보조기구
    - 차별성과급제도
    - 작업순서제도
    - 기억식 기호제도
    - 표준원가제도



# Taylor의 실험연구

사 항	구식관리	과학적관리
작업자수	600	140
1년간 운반 톤수	924,040	924,040
 운반cost 절약금액	62,215\$	30,797\$
		 31,418\$ 저 노무비
1톤 당 평균 운반비용	0.072\$	0.033\$
근로자 1인 당 평균 운반톤수	16	57
근로자 1인 당 평균 임금	1.05\$	 1.88\$ 고 임금

## 2) 포드 시스템

### ① 포드(H. Ford, 1863~1947)의 경영이념 (=포디즘)

#### ◆ 기업은 사회공중에 대한 봉사(instrument of service)

- ✓ 봉사= 대중의 생활수준의 향상
- ✓ 일용품의 가격인하 및 임금인상에 의하여 가능하다고 봄.

#### ◆ '저가격과 고임금(low price and high wages)의 원리'

- ✓ 봉사의 원리: 이윤을 목적으로 하는 경영 부정
- ✓ 봉사에 의한 이윤은 기업발전의 원동력으로 간주.
- ✓ 이윤의 사내 유보 강조
- ✓ 내부금융의 중요성 강조, 고임금에 의한 근로자 이탈방지 주장
- ✓ 자동차는 편의품으로 보고 저렴한 가격 공급목표.
- ✓ 1914년 최저임금을 하루 2\$에서 5\$로 상승.
- ✓ 임금향상에 의한 기업내 소비자 창출

## ② 포드 시스템의 내용

### ◆ 포드 시스템(Ford System)

- ✓ 포드가 실시한 경영의 합리화 방식
- ✓ 대량생산을 위하여 컨베어 시스템(conveyor system)에 의한 이동조립법(moving assembly method)을 채택
- ✓ 이동조립 법에 의한 종합적 동시 생산 시스템으로 구축
- ✓ 3S에 의한 대량생산
  - 규격 표준화(Standardization)
  - 구조 단순화(Simplification)
  - 공정 전문화(Specialization)

## Ford system(Model -T 승용차에 적용)

1. 생산의 표준화: 제품의 단순화, 부분품의 규격화, 기계공구의 전문화, 작업의 단순화

작업의 단순화: 1일 이내 습득 작업 43%  
1-7일 이내 습득 작업 36%  
1-2주 이내 습득작업 6% .....85%  
1개월-1년 습득작업 14%  
1년-6년 습득작업 1% .....15%

T형 작업총수 7,882개를 구분(세분화)

- 숙련 남성 필요공정 949개
- 보통 남성 필요공정 3,338개
- 허약한 남성, 여성 필요공정 3,595개

2. Conveyor system 채용

=1913 디트로이트 하일랜드 파크공장 3,500\$(280만원) 투입

3. 고임금 원칙: 9시간 작업에 임금 평균 2.5\$이 높은 수준

=>8시간 작업에 최저임금 5\$---産業界에 폭탄선언



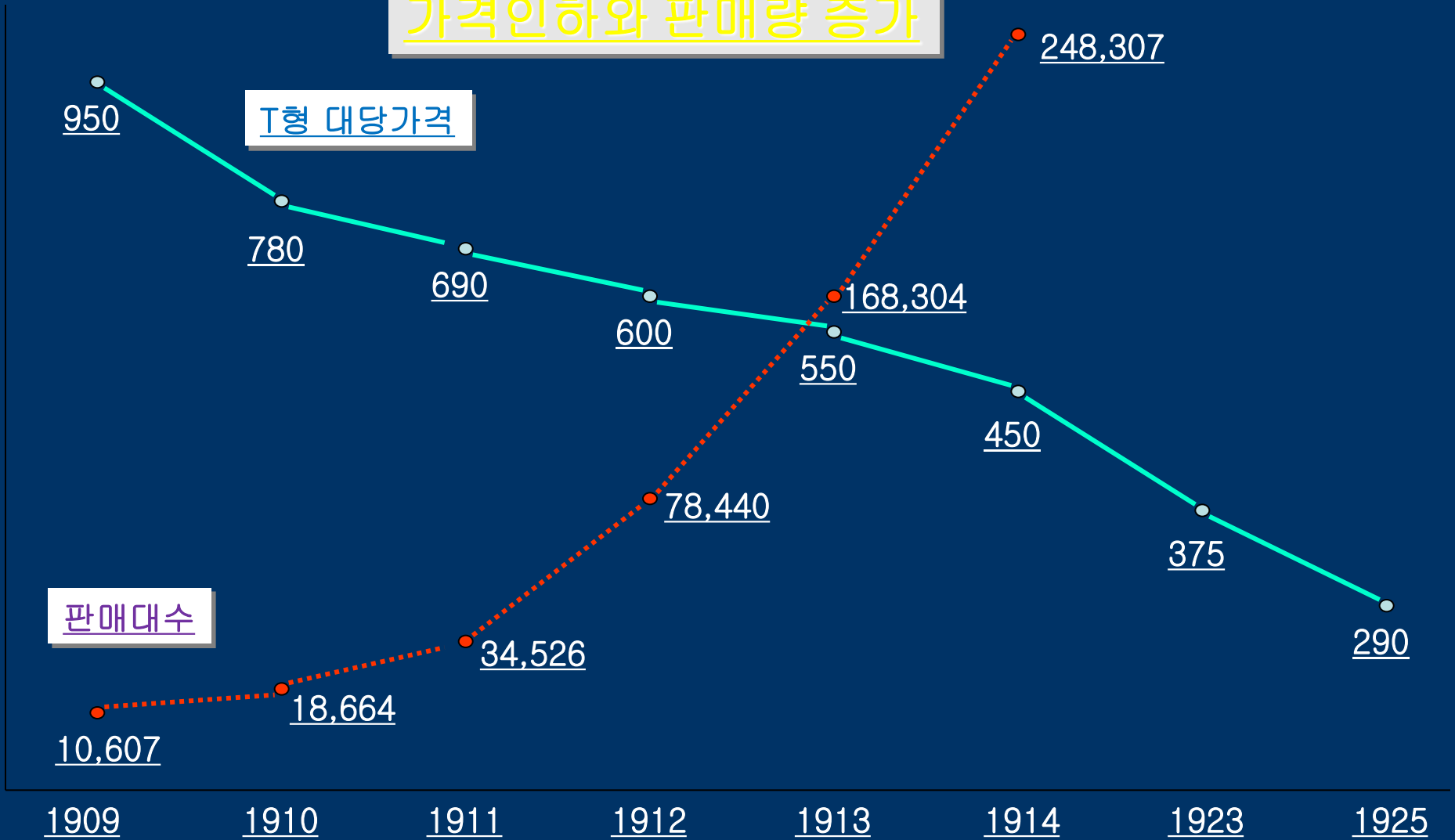
포드의 T 모델(1908). 포드는 T 모델을 시작으로 1914년부터 자동차 본격 양산체제에 돌입했다. 이로써 자동차공업은 산업형성기를 넘어 대중 보급화의 단계로 접어들었다.

포드의 T모델(1908), 포드는 T모델을 시작으로 1914년부터 자동차 본격 양산체제에 돌입했다. 이로써 자동차공업은 산업형성기를 넘어 대중 보급화의 단계로 접어들었다

# 가격인하와 판매량 증가

가격

대수



1909년 T형 모델 950\$ 가격은 당시 미국에서 가장 싼 자동차의 1/5 수준  
=기능공 1년 소득보다 높은 가격

## Ford system의 단점

1. 작업조직을 流動化하여 작업속도를 강제하였다.
2. 한 공정의 정지가 全工程에 미치는 영향이 크다.
3. 대형 설비투자로 인한 고정비가 크므로 操業度가 저하될 때는 제조원가에 미치는 영향이 크다.
4. 제품의 단순화는 단위당 생산원가가 낮아진다는 대량생산의 이점이 있는 반면, 시장구조의 변화내지는 다양한 수요에 적응곤란=**제품차별화, 시장세분화 전략에는 한계.**
5. 제품 및 생산설비의 변경, 개량이 곤란.

# Taylorism 과 Fordism의 비교

비교사항	Taylor system	Ford system
제창자	F.W. Taylor	H. Ford
일반통칭	Taylorism: 課業管理 (Task Management)	Fordism: 同時管理 (Mgt.. By Synchronization)
일관된 근본정신	고임금 저노무비 High wage, Low labor cost	고임금 저가격 High wage, Low price
기본이념	<p><b>과업관리의 4대원칙</b></p> <p>최대의 매일작업 표준적 제조건 성공시에 고임금지급 실패시 손실부담</p>	<p><b>Fordism의 4대이념</b></p> <p>영리주의 부인 봉사주의 제창 경영의 자주성 강조 경영의 共同體觀</p>
수단방법	<p><b>과업관리합리화를 위한 수단</b></p> <p>기초적 시간연구 직능적 조직 차별적 성과급제 지도표제의 채용</p> <p><b>작업자 중심</b></p>	<p><b>동시관리합리화를 위한 전제</b></p> <p>생산의 표준화 이동조립법의 도입 일급제 급여 대량소비시장의 존재</p> <p><b>기계설 비중심</b></p>



### 3) 길브레스 부부의 공헌

- ◆ 벽돌쌓기를 효율적으로 할 수 있는 절차를 개발
  - ✓벽돌공의 작업위치, 표준적인 재료, 기술을 제시
  - ✓벽돌쌓기의 육체적 동작을 18개 동작에서 5개로 단축
  - ✓작업자의 동작과 피로도간의 관계를 연구하게 되었으며, 동작 감소에 의한 피로도 감소 발견.
- ◆ 작업자의 동작을 최소화하고 가장 편안하게 작업할 수 있는 동작 연구에 중점을 둠.

### 4) 간트의 공헌

- ◆ 작업의 일정계획과 작업실적을 작업 전체 또는 개인별로 막대그래프를 이용해 표시
- ◆ 임금제도의 개선
  - ✓ 차별성과급제를 개선: 작업자에게 최소의 임금을 보장(과업 및 상여금 임금 제도=고정임금(최소)+초과달성 상여금)

## 5) 에머슨의 공헌

조직에 있어서 라인과 스탭(Line and Staff)의 역할에 관한  
차이를 주장

- 라인경영자(line manager): 조직의 작업을 수행하는 데 있어서 직접적으로 책임이 있는 경영자
- 스탭경영자(staff manager): 일반적으로 라인경영자의 활동을 지원하는 경영자를 말한다

## 2. 고전적 조직이론

패올, 어웁, 베버, 바나드등의 학자들로 현대 조직이론의 발전에 결정적인 역할을 함.(전체조직관리에 초점)

### 1) 패올(1841~1925)의 관리이론(=패올리즘)

- 기업의 활동-기술(생산, 제작, 가공), 상업(구매, 판매, 교환), 재무(자본조달, 운용), 보전(재산 및 종업원보호), 회계(재산목록, 대차대조표, 원가계산, 통제) 관리(계획수립, 조직화, 지휘화, 조정, 통제)의 6가지 활동으로 분류함.(물적자원과 인적자원)
- 경영규모가 클수록 기술기능보다 관리기능이 확대된다고 함.
- 14가지 관리의 일반원칙을 제시

## 패용의 관리 일반원칙

- ① **분업**: 전문화의 정도가 높을 수록 효율성 및 생산성 증가
- ② **권한**: 책임이 수반된 명령을 할 수 있는 권한부여
- ③ **규율**: 리더쉽의 효과적 발현과 통제의 근거로 규율요구
- ④ **명령의 통일**: 개별 종업원은 한 사람의 상사로부터 만 명령을 받아야 한다.
- ⑤ **지휘의 통일**: 동일한 목표를 갖고 있는 조직의 각 작업집단은 하나의 계획을 이용하는 한 사람의 경영자에 의하여 지휘를 받아야 한다.
- ⑥ **조직전체의 이익이 개인의 이익에 우선**
- ⑦ **보상**: 종업원과 조직 간에 공정한 보상이 이루어져야 한다.
- ⑧ **권한의 집중**: 가능한 한 권한이 조직의 상위계층에 집중되어야 한다.

- ⑨ **계층적 연쇄**:최고경영층에서 하위층까지 권한의 연쇄가 유지되어야 한다.
- ⑩ **질서**:인적 및 물적 자원은 필요한 장소와 시간에 배치되어야 한다.
- 11 **공정성**:경영자는 하위자에게 친절하고 공정하게 대해야 한다.
- 12 **고용의 안정성**:높은 이직률은 비효율성의 원인이 된다. 이를 방지하기 위하여 체계적인 인력계획을 수립하고 인사이동은 빈 자리를 채우는 경우에만 한다.
- 13 **독창력**:종업원에게 독창성을 발휘하고 계획을 실행하게 하면 열심히 노력함.
- 14 **집단의 사기**:팀웍, 팀정신, 단결심 및 공동체의식을 유지해야 한다.

## 2) 어웁의 공헌

- 과학적 관리이론을 패용 및 기타 고전적 조직 및 관리이론에 통합하려고 노력함.
- 계획수립, 조직화, 통제기능을 현대적 사고로 발전시키는데 노력함.

## 3) 베버의 공헌

- 권한구조 이론을 개발, 조직활동을 권한관계를 기초로 설명함.
- 관료조직은 분업, 명확한 계층, 세부규칙과 규제를 가지는 조직
- 관료조직은 합리성, 비개인성, 기술적 능력 및 권위주의를 강조한다는 점에서 과학적 관리와 유사성이 있다.

# 베버의 이상적 관료조직

- **분업** : 직무는 단순하고, 일상적이며, 잘 정의된 과업으로 세분화되어야 한다.
- **권한계층** : 조직은 계층별 권한관계를 중심으로 조직화되어야 하며, 하위계층은 상위계층에 의하여 통제되고 감독 되어야 한다.
- **공식적채용** : 모든 조직구성원은 훈련, 교육 및 공식적 시험을 통해 기술적 자질을 중심으로 선발되어야 한다.
- **공식적 규칙 및 규제** : 종업원의 행동을 통일하고 규제하기 위하여 경영자는 공식적인 조직의 규칙에 의존해야 한다.
- **비 개인성** : 규칙과 통제는 종업원의 개성이나 개인적 선호도에 관계없이 통일적으로 적용되어야 한다.
- **경력지향** : 경영자는 자신들이 관리하는 조직의 소유자라기 보다는 직업적인 전문경영자가 되어야 한다. 경영자는 고정봉급을 받고 일을 하고 조직 내에서 경력을 쌓아야 한다.

#### 4) 바나드의 공헌

- “최고경영자의 직능”이라는 저서를 통해 권한의 수용에 관한 이론을 제시
- 경영자가 하위자의 무관심 영역이나 수용의 영역을 이해할 때 즉, 경영자의 권한에 대하여 하위자가 이의를 제기하지 않을 경우만이 개인목표와 조직목표간의 균형이 유지될 수 있다고 주장



### 3. 고전적 경영이론의 평가

#### 1) 고전적 경영이론의 공헌

- 도구와 육체적 동작을 효율적 합리적으로 구성할 수 있음을 제시하여 오늘날 작업설계의 개념에 많은 기여
- 종업원의 과학적 선발과 개발을 위한 교육훈련의 중요성 제시
- 약간의 수정을 통하여 오늘날 모든 조직에 적용되고 있는 매우 유용한 관리원칙을 제시(패올, 베버)

## 2) 고전적 경영이론의 한계

- 경험에만 지나치게 의존(테일러, 패율-비교적 안정적인 대규모 제조업의 체험을 기초-변화가 빠른 산업에는 무리)
- 검증되지 않은 가정이 많음(작업자는 화폐에 의해 동기부여됨을 가정, 생산성만이 조직의 활동을 평가할 수 있다고 가정)
- 비공식적 조직을 고려하지 않음.-오늘날 목표관리와 대비
- 의도되지 않은 결과를 초래할 수 있음- 최소만하면...
- 인간을 기계와 동일하게 취급
- 조직의 외부환경을 고려하지 않음(패쇄시스템)

## 제 2 절 인간행동학파(1920~30년대)

조직 내에 있어서 개인의 태도, 행동 및 집단과정 등의 인간행동을 중요시하는 이론

### 1. 메이요의 호손실험

[ 결 과 ]

- 화폐적 자극은 생산성에 영향을 미치지 않는다. ⇒ 정서적 연결 반응이 원인
- 실험에 선발된 작업자는 참가 이유만으로 긍지를 가지며 이는 성과를 향상시키는 동기를 부여한다.

## [ 시사점 ]

- 작업집단에 소속됨으로써 얻는 만족감에 비해 작업조건이나 임금에 의해 동기부여가 되지 않는다.
- 과업에 관한 의사결정 책임을 개인으로써 또는 집단으로서의 작업자에게 부여함은 그 과업을 더욱 중요하는 자극이 된다.
- 감독자의 인식전환을 통해 작업자가 조직을 위해 자신들이 중요한 기여를 하고 있다고 느끼게 했다는 점을 암시함.

# Hawthorne 실험과 인간관계론의 탄생

Western Electric co.-ATT(미국전신전화회사)계통 bell system  
위주의 전화기 제조공장

제1차 실험(1924-1927.4월):조명의 광도와 노동능률과의 관계  
=종래의 노동과학적 실험결과와 동일, 단 낮은 光度에도 생산증대 의문

제2차 실험(1927.4-1929.6월):노동조건 개선(시간,휴식,환경 등)  
=종업원의 態度라는 문제가 새로운 연구

제3차 실험(1928.9-1930.5월):종업원 면담(감독.지도.환경.업무)  
=공장의 사회적 조건이라는 문제가 새로운 과제로 전개

제4차 실험(1931.11-1932.5월):配電器 倦線作業實驗室 관찰  
=공식조직과는 다른 비공식내지 자생적 조직: 비용, 능률의 논리도 중요하지  
만 감정의 논리도 중요=>인간관계론 탄생

## 2. 인간관계운동

- ▶ 작업자는 작업장에서 사회적 조건, 감정, 대인 관계적 상황 등 사회적 맥락의 차원(social context)에 일차적으로 반응한다는 것
- ▶ 인간관계운동의 가정은 경영자가 작업자에 대해 관심을 많이 들수록 작업자의 만족감의 증가와 보다 높은 성과를 가져온다는 것

### ① 매슬로우의 공헌(욕구계층이론)

- 개인의 행동을 결정짓는 동기요인으로써 의식주와 관련된 생리적 욕구, 안전 욕구, 사회적 욕구, 존경의 욕구, 자아실현의 욕구 등의 욕구체계를 제시함으로써 인간행동이론에 있어서 동기를 이해하는데 많은 기여를 함.(저차원의 욕구충족은 상위 욕구충족의 동기부여 요인으로 작용)

## ② 맥그리거의 공헌(XY이론)

➤ 기업의 인간적 측면(the Human Side of Enterprise, 1960)이라는 저서를 통해 X이론과 Y이론을 제시함으로써 인적 자원의 통제근거를 밝혔다.

—X이론 : 성악설의 입장에서 인간은 본래 노동을 기피하고 경제적 동기에서만 일을 한다고 보는 인간관

—Y이론 : 성선설의 입장에서 자기의 능력을 발휘해서 자기실현을 지향한다는 인간관

## ●X이론의 가정

- ① 사람은 본래 일하기를 싫어하며 가능하면 일을 피하고자 한다.
- ② 별로 야망이 없으며 책임을 회피하며 명령받기를 좋아하고 안전을 추구한다.
- ③ 대다수 사람들은 조직문제를 해결할 만한 창의성이 없다.
- ④ 조직목표를 달성하기 위해서는 강제, 명령, 처벌 등의 방법을 이용해야 한다.

## ●Y이론의 가정

- ① 일을 한다는 것은 자연스러운 현상이며, 비록 일이 고통을 수반하기도 하지만 기쁨을 가져올 수도 있다. 인간은 스스로 책임을 지려고 하며 오히려 그것을 추구한다.
- ② 사람은 목표달성을 위해 자기지향과 자기통제(self-control)를 이용한다.
- ③ 목표달성 노력은 목표달성과 보상(rewards)간의 함수관계에 의해 결정된다.
- ④ 사람은 조직문제를 해결할 수 있는 창의적 능력이 있다.
- ⑤ 조직은 사람의 평균적 지적 능력 중 일부밖에 활용하지 못하고 있다.

맥그리거는 이상의 가정 중 경영자는 X이론보다 Y이론이 더욱 적절한 관리철학이며, 조직에 있어서 어떤 문제가 발생하면 Y이론의 관점에서 제활동을 조정해야 한다고 주장하였다.



### ③ 아지리스의 공헌(성숙/미성숙이론)

- 고전학파의 가정과 호오손 실험의 결과를 접목시키려고 노력
- 경영자의 지나친 작업자 통제는 작업자로 하여금 능동적이고 의존적인 행동을 유발하게 하여 책임을 회피하게 한다고 함.
- 동기부여의 과정
  - 변화는 연속선상에 있는 것으로 연속성을 따라서 미숙이 성숙으로 변화하는 것이다. 따라서 인간관계론은 구성원을 성숙케하나 과학적 관리론은 미성숙에 머물게 하므로 조직의 효율성을 증진시키지 못한다는 것이다.
  - 성숙/미성숙이론은 조직 내의 구성원들에게 책임의 폭을 넓혀 주고 믿음으로 대해 주며, 직장에서 성장.성숙할 수 있는 기회를 부여하게 되면 구성원의 자아실현의 욕구를 충족시켜 줌과 동시에 조직의 욕구도 충족되며 조직의 목표가 쉽게 달성된다고 보는 이론이다

### 3. 인간행동학파의 평가

- 조직내에서의 개인의 중요성을 강조(개인의 사회적 욕구, 집단과정, 상하관계의 중요성 강조)
- 인간의 동기부여의 성격에 관한 문제 미해결-작업자의 만족이 생산성의 일차적 요인만은 아니었다. 즉, 임금과 같은 작업환경요인도 생산성과 연결될 수 있다.
- 조직의 외부환경을 정적인 환경으로 간주

## 제 3절 계량 경영이론(1950년대)

- 문제의 해결과 의사결정을 위해 계량적 기법을 이용하는 접근방법
- 제2차 세계대전시 영국군의 군수물자의 효율적 전개를 위해 수립된 OR 기법에서 출발하였음.
- 경영과학: OR기법을 기초로 경영문제를 수학적 모델을 통해 분석하고 해를 구하는 접근방법

- 수학적 모델 : 어떤 시스템, 과정 또는 관계성을 단순화하여 수학적인 공식으로 표현한 것
- 경영문제와 관련된 변수의 추출 → 변수간의 관계를 수학적으로 표현 → 최적해 도출을 위한 변수값의 결정

## 수학적 모형의 예

원광상사는 치약과 비누라는 2가지 제품을 생산하고 있다. 치약은 단위당 이익이 200원이고, 비누는 300원이다. 이 제품들은 1공정, 2공정, 3공정을 거쳐 생산되고 있으며 각 공정에서 1개월동안 사용할 수 있는 자원의 양은 각각 1,000시간, 2,000시간, 2,800시간이다. 또한 치약과 비누를 생산하는 데 1공정에서 1시간, 0.5시간, 2공정에서는 2시간, 1.5시간, 3공정에서는 1시간, 1.4시간이다. 원광상사의 이익을 최대화하기 위한 모형을 작성하시오 .

$$\text{최대화 } Z = 200X_1 + 300X_2$$

$$\text{제약조건 } X_1 + 0.5X_2 \leq 1,000$$

$$2X_1 + 1.5X_2 \leq 2,000$$

$$X_1 + 1.4X_2 \leq 1,800$$

$$X_1, X_2 \geq 0$$

## < 공헌 >

- 정교한 계량적 기법의 사용은 구체적 의사결정에 도움을 준다.
- 계량적 모형을 적용함으로써 복잡한 조직과정과 상황의 이해를 증진시킨다.
- 계획과 통제과정에 있어 매우 유용한 수단이다.

## < 한계점 >

- 종업원의 심리, 행동에 대해선 충분한 설명과 예측을 할 수 없다.
- 계량적 모형을 이용함으로써 다른 중요한 기법들을 희생시킬 수 있다.
- 계량적 모형은 비현실적 가정을 전제로 한다.

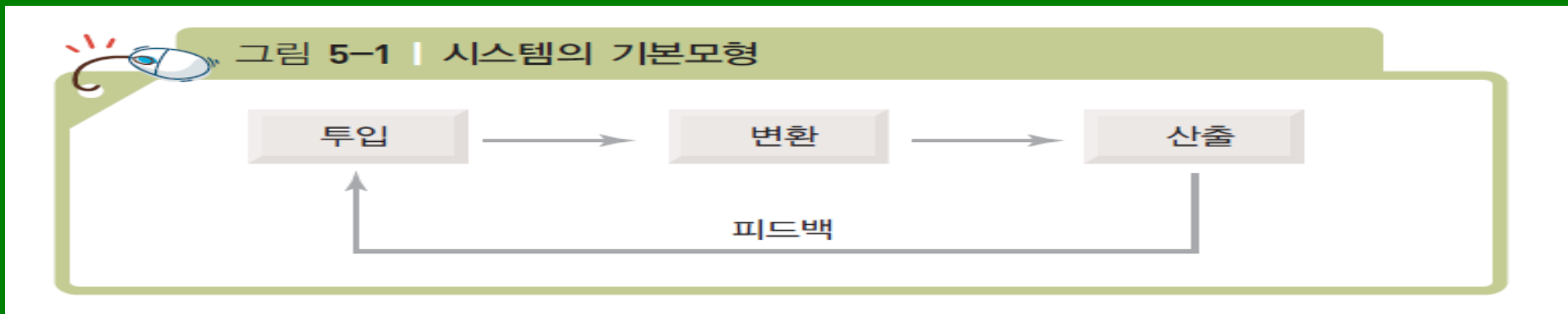
## 1. 시스템이론의 배경과 개념

### 1) 시스템이론의 배경

- 시스템이란 “공동목적을 위해 상호작용하는 부분들의 집합”.
- 경영자들은 기업의 외부환경에 관심을 기울임과 동시에 의사결정과 기업 내부경영을 위해서 시스템적 접근방법이 필요하게 됨.
- 시스템이론은 1930년대 독일의 생물학자 폰베르탈란피(L. Von Bertalanffy)가 여러 학문분야를 통합할 수 있는 공통적인 사고와 연구의 틀을 모색하는 과정에서 처음으로 주창되었다.
- 1950년대에 들어와서 여타의 학문분야로 급속히 확산되어 가던 중 시스템이론의 목적과 기본적인 골격을 작성하여 일반시스템이론을 체계적으로 정립하였다. 그러한 과정에서 시스템이론이 경영학분야에 적용하여 경영조직에서의 시스템이론으로 발전.

## 2) 시스템의 기본개념

- 시스템의 개념을 좀 더 구체적으로 살펴보면, 시스템이란“공통의 목표나 기능을 달성하기 위하여 상호작용하는 요소 또는 실체들로 구성된 집합체”로 정의될 수 있다.



### - 시스템의 기본속성

목표성: 어떤 시스템이든지 목표를 갖고 있어야 한다.

구조성: 시스템 구성인자가 유기적으로 연결되어 있어야 한다.

기능성: 구성인자는 목표 달성을 위해 서로 상호작용해야 한다.

전체성: 구성인자가 하나로 결합되어 있는 실체(entity)의 성격.



## 2. 시스템의 종류와 시스템 접근법

### 1) 시스템의 종류

- (1) 추상적 시스템: 학문체계, 사고체계, 개념체계 등 무형의 시스템  
물리적 시스템: 학교, 컴퓨터, 조직구조 등 유형적 시스템
- (2) 개방시스템: 환경과 상호작용(생명체, 기업조직, 정보시스템 등)  
폐쇄시스템: 환경과 상호작용이 없는 시스템
- (3) 확정적 시스템, 확률적 시스템 그리고 무작위 시스템
- (4) 인간시스템과 기계시스템
- (5) 적응시스템과 비적응 시스템

## 2) 시스템 접근법

### (1) 시스템 접근법의 개요

- 시스템접근법(system approach)이란 관심의 대상인 개체(entity)를 시스템 전체의 관점에서 고려하고자 하는 접근법.  
즉 시스템 구성요소들의 개별 활동뿐만 아니라 전체 시스템의 활동을 동시에 고려함으로써 문제를 더욱 종합적인 관점에서 분석하여 해결하고자 하는 시도.
- 시스템 접근법의 유용성
  - 첫째, 문제해결의 대상을 전체의 관점에서 조명함으로써 부분최적화를 피할 수 있고, 개체를 하위시스템의 역할을 분석함으로써 복잡한 문제를 쉽게 해결할 수 있음.
  - 둘째, 하위시스템들의 기여도와 상호작용을 통해 시너지효과를 유발할 수 있음.

## (2)시스템 관점에서 본 기업

- 기업이란 경영환경으로부터 입력물을 제공받아 이를 가공·처리과정을 통해 제품이나 서비스라는 산출물로 전환하여 이를 다시 환경에 제공하는 시스템이다.
  - \* 입력물: 인력, 기술, 원자재, 자본 등
  - \* 산출물: 제품, 서비스, 부산물(이익의 사회적 환원, 환경오염, 사회적 책임 등)
- 기업시스템은 필요한 기능과 역할을 수행하는 하위시스템들로 구성된다. 각 하위시스템들은 각기 독립적인 기능과 역할을 수행할 뿐만 아니라 하위시스템들 간의 상호작용을 통해 시스템의 성과를 높인다.

### (3) 시너지 효과

- 두 가지 이상의 요소를 결합했을 때 나타나는 상승효과를 의미. 각 부분이 독자적으로 활동하는 것보다는 서로 공동의 노력과 상호작용을 통해 활동하는 경우가 큰 성과를 가져온다는 개념이다.

### 3) 폐쇄시스템과 개방시스템 및 하위시스템

#### ◆ 폐쇄시스템:

폐쇄시스템의 특징은 시스템이 환경으로부터 격리. 다시 말하면 시스템의 내부활동만이 존재하고 그 자체로서 시스템의 유지와 생존조건이 충족된다고 가정. - 과학적 관리론, 일반관리이론, 관료제 등과 같은 고전적 관리이론과 인간관계론 등

#### ◆ 개방시스템:

시스템의 경계를 넘어서 외부환경과 끊임없이 상호작용하는 시스템. 개방시스템은 자원, 에너지, 정보를 받아들이고 이를 전환시켜 재화와 서비스의 형태로 산출을 한다. 균형과 통제는 지속적인 피드백을 통하여 이루어진다.

◆ 개방시스템의 일반적인 속성

- 에너지의 유입, 변환, 산출, 순환과정, 부의 엔트로피(negative entropy), 항상성(homeostasis), 분화, 통합

◆ 하위시스템(sub-system)

- 하위시스템이란 어떤 시스템 내에 존재하는 시스템으로써 전체 시스템 내부에서 활동하는 시스템을 의미한다.

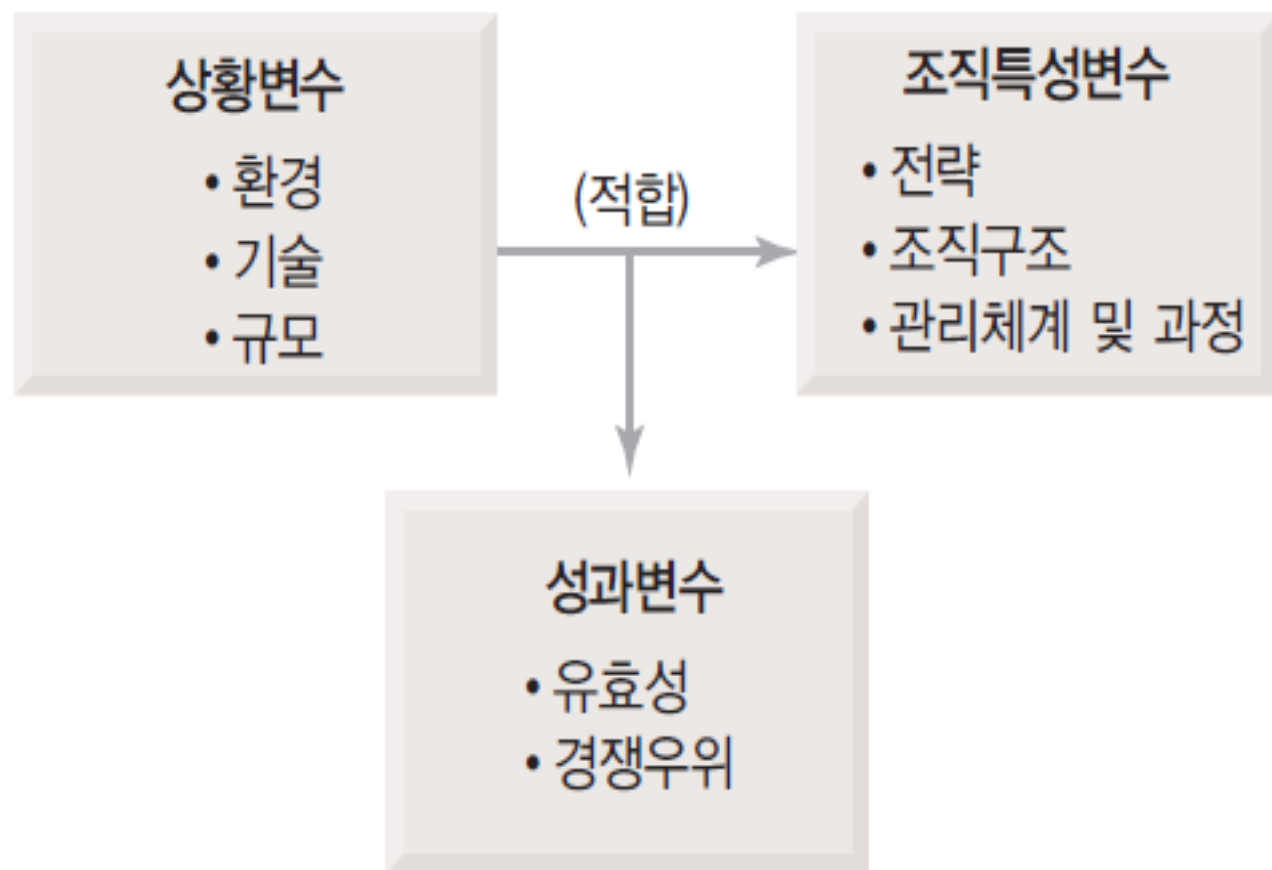
- ① 목표·가치 하위시스템      ② 기술적 하위시스템
- ③ 사회·심리적 하위시스템      ④ 구조적 하위시스템
- ⑤ 관리적 하위시스템

## 1. 상황이론의 개요와 성격

- 상황이론(contingency theory, situational theory)은 일반적으로 최적의 전략방향과 관리제도는 존재하지 않으며 특정 상황에 적합한 조직적 대응이 다른 상황에서 효과적이지 않을 수 있다는 관점.
- 경영에 있어 보편적인 최고의 방법은 없다.(환경의 동태성을고려)
- 조직 및 하위시스템의 설계는 환경과 일치되어야 한다.
- 효과적인 조직은 하위시스템의 목표와 일치되어야 한다.
- 조직구조와 관리과정이 상황에 적합하게 설계되었을 때 더 보다 높은 성과



## 그림 5-2 | 상황이론의 구조



## 2.상황적합적 조직이론

- 상황적합적 조직이론이란 상황과 조직이 어떻게 관계를 맺고 있으며 이들 양자 간에 어떠한 관계가 성립될 때 조직의 유효성이 높아질 수 있는가를 연구하는 이론이다.
- 상황변수 : 기술, 규모, 환경 등
- 조직특성변수 : 조직구조, 관리체계, 관리과정, 경영전략, 조직문화 등
- 성과변수 : 질적 성과(조직몰입, 직무만족), 양적 성과(매출액, 시장점유율) 등

### ■ 상황적합적 조직이론의 특징

- 과정보다는 객관적인 결과, 시장성과 등을 중시한다
- 부분이 아닌 조직특성 전체의 유기적 관계를 중시한다
- 종합적인 접근방법을 강조한다
- 중범위이론(middle range theory), 즉 상황에 맞는 제한된 연구대상을 집중적으로 연구하는 분석적 접근과 귀납적 해석을 지향



# 1) 기술과 조직구조에 관한 연구

| 표 5-1 | 기술과 조직구조와의 관계에 관한 연구

연구자	분류기준	기술유형
우드워드(1965)	기술의 복잡성	단위소량생산기술, 연속공정생산기술, 대량생산기술.
툼슨(1967)	상호의존성	중개형기술, 집약형기술, 장치형기술
페로우(1967)	과업다양성 문제의 분석가능성	일상적기술, 비일상적기술, 공학적기술, 장인기술

## ➤ 우드워드 연구

- 제조업을 대상으로 기술과 조직구조와의 관계에 관한 주목할만한 연구.
- 기술을 복잡성 정도에 따라 단위소량생산기술, 대량생산기술, 연속공정생산기술 로 구분.

- 단위소량생산기술

특정고객의 수요를 충족시켜 주기 위하여 거의 수공에 의존하는 기술유형(조선, 양복맞춤 등)

- 대량생산기술

표준화된 제품을 생산하기 위하여 여러공정으로 이루어진 제조과정을 거치는 기술(자동차, 전자제품의 조립기술 등)

- 연속공정생산기술

생산의 전과정이 기계화되어 있으며 각 부분이 연속적으로 이어지는 기술(석유정제, 화학, 철강 등)

➤ 분석결과: 기술유형과 조직구조간의 관계를 분석한 결과 단위소량생산기술에서 연속공정생산기술로 기술의 복잡성이 증가됨에 따라 관리계층의 수가 증가되고, 전체 구성원 중에서 관리자의 비중이 증가.

➤ 조직구조형태

- 대량생산기술: 기계적 조직구조에 적합
- 단위소량생산/연속공정생산기술: 유기적 조직구조가 적합

## ➤ 페로우의 연구

- 기술을 과업다양성과 문제의 분석가능성에 따라 네가지로 유형화.
- **과업다양성**이란 예외의 빈도에 관련된 것으로 업무를 담당하는 사람이 과업을 수행하는 과정에서 부딪치는 예외의 수를 말한다.
- **문제의 분석가능성**이란 과업의 변이성에 적절하게 대처하기 위한 성공적인 방법을 찾는 탐색과정의 난이도를 말한다.

페로우는 이러한 기준에 따라 조직구조가 달라진다고 주장하였다.

- \* 일상적 기술: 수행하는 과업의 내용이 분명하고 발생하는 문제는 대부분 분석이 가능한 기술.
- \* 공학적 기술: 과업다양성이 높고, 문제의 분석가능성도 높은 기술
- \* 비일상적 기술: 과업다양성은 높으나 문제의 분석가능성은 낮은 기술
- \* 장인기술: 과업이 다양하지는 않지만 문제의 해결은 매우 어려운 기술.

이러한 기술유형에 따라 조직체의 특성이 다르게 나타남을 주장

표 5-3 | 기술유형에 따른 조직체의 특성

기술	구분	일상적 기술	공학적 기술	비일상적 기술	장인 기술
조직특성		기계적	다소 유기적	유기적	다소 유기적
공식화		고	중	저	중
집권화		고	중	저	중
스택의 자격		낮은 훈련, 경험	공식적 훈련	훈련과 경험	작업경험
감독의 범위		넓음	보통	좁음	보통
의사소통		수직적, 문서	문서, 언어	수평적	수평적, 언어
조정과 통제		규칙, 예산, 보고서	보고서, 모임	회의, 가치관	훈련, 모임
강조목표		양, 효율	신뢰성, 효율	질	질



그림 5-3 | 기술유형과 조직구조



## 2) 환경과 조직에 관한 연구

### (1) 번즈와 스톨커의 연구

- 번즈와 스톨커는 영국과 스코틀랜드의 20개 산업조직을 대상으로 조직구조와 관리행동이 상이한 환경조건에 따라서 어떻게 달라지는가를 연구하였다. 여기서 그들은 상황변수를 환경의 동태성으로 설정하고 환경을 **안정적 환경과 동태적인 환경**으로 구분.
- 특정 구조가 다른 구조보다 더 좋다고 말할 수 없다고 전제하고 가장 효과적인 조직구조는 환경의 요구에 적응해 나가는 구조.

표 5-4 | 유기적 조직구조와 기계적 조직구조의 특징

기계적 조직구조	특성	유기적 조직구조
높은 전문화 상위층의 몇몇 사람에게 상사에 의해 지시나 명령 조직시스템에 시스템 내 직위에 기초 많음 안정적, 간단한	전문화 권한의 장소 갈등해결방법 커뮤니케이션의 기반 충성심의 대상 권위 규칙 환경	낮은 전문화 기술과 능력이 있는 사람에게 상호작용에 의해 조언, 상담, 정보 프로젝트나 집단에 개인능력에 기초 거의 없음 동태적인, 복잡한

## (2) 로렌스와 로쉬의 연구

- 조직구조의 상황 변수를 환경의 불확실성으로 보고 컨테이너산업, 식품산업, 플라스틱 산업 등을 중심으로 환경의 불확실성에 따른 조직행동과 조직성과에 대한 연구를 하였다.
- 그 결과 환경의 불확실성이 높을수록 조직체를 구성하고 있는 여러 집단들 간 행동의 차이 즉 분화가 많이 이루어지는 것으로 나타났다.

표 5-5 | 환경의 불확실성과 통합방법

산업	플라스틱산업	식품산업	컨테이너산업
환경의 불확실성 정도	높음	중간	낮음
신제품개발의 빈도	높음	중간	낮음
통합요원/관리자비율	22%	17%	0%
통합방법	규율, 계층, 권한, 목적, 방침, 계획, 개별 접촉, 태스크포스팀, 계층별 통합팀, 통합스텝, 통합부서	규율, 계층, 권한, 목적, 방침, 계획, 개별 접촉, 태스크포스팀, 통합스텝	규율, 계층, 권한, 목적, 방침, 계획, 개별 접촉

# 제6절 제이론의 통합

## 경영이론의 통합적 틀

시스템 및 하위시스템, 환경의 영향, 관리의 상황적 성격의 인식

고전적 관리이론

효율성 및 생산성을 위한  
조직설계

행동적 관리이론

인간의 욕구와 동기부여에  
관한 지식

계량 경영이론

경영과학, OR, 경영정보에  
대한 관심

시스템 이론

조직이 운영되는  
맥락규정을 통한  
조직의 부분 또는  
시스템간의 관련성 이해

상황적합 이론

효과적 경영

참고하시기 바랍니다.

■1900년~1910년: 스톱워치 과학

테일러의 과학적 관리를 통해 경영이 학문으로 체계를 갖추기 시작한 시기다. 인간적 요소를 논외로 한다면 테일러의 사상은 제조업에 있어 효율성을 극대화시킨 최고의 이론이었다. 1908년엔 하버드대 MBA의 과정이 설립됐다.

■1911년~1920년: 모던타임스

미시간 주의 하이랜드 파크 공장으로 대변되는 대량생산 체제의 포드 시스템이 절정을 이룬 시기. 헨리 포드의 컨베이어 벨트 시스템은 당시 1000 달러가 넘던 자동차 가격을 300달러로 낮췄다.

■1921년~1930년: 조직의 발견

조직관리에 대한 이론이 정립됐다. 대량생산 시스템은 기업거대화로 이어졌고, 이는 기업내 관료주의 행정조직개념 대한 필요로 이어졌다.



## ■1931년~ 1940년: 사람의 발견

1927년부터 1932년까지 일리노이 주 웨스턴 일렉트릭의 호손공장에서 호손실험이 진행됐다. 엘튼 메이요는 공장의 조명도 실험, 면접실험, 뱅크와이어룸 관찰 실험 등을 통해 생산성은 공정시스템보다는 인간관계의정함수라는 '의외'의 결과를 발견했다.

## ■1941년~ 1950년: 전쟁의 교훈

전쟁은 과학을 발전시켰고 생산, 판매, 조직 등 다양한 국면에서 기업을성장시켰다. 전쟁의 준 최대의 교훈은(경영의 입장에서) 대량 마케팅의 출현이었다. 코카콜라는 전쟁중 대대적인 광고와 군납을 통해 오늘날 글로벌 이미지를 형성했다.

## ■1951년~ 1960년: 꿈을 실현하다

생산중심의 경영에서 소비중심의 경영, 즉 마케팅의 시대가 활짝 열린 시대다. 또 기업의 무게중심이 거시경영 관리에서 인간 또는 종업원 중심의 미시경영 관리로 이동된다.

### ■1961년~ 1970년: 전략의 이해

피터 드러커, 찬들러, 앤소프 등이 등장해 경영학에 전략적 관점을 투영하기 시작한다. 군사전략에서 힌트를 얻은 드러커의 목표관리(MBO:Management By Objective)가 큰 인기를 끌었다. 경영학은 이제 다이내믹한 동태적 개념으로 무장하게 된다.

### ■1971년~ 1980년: 조직적 마비

그동안 일반적이었던 경영환경들이 서서히 부정적인 이미지로 변화한다. 최초로 서구자본주의에 회의감을 표시하기 시작한 사람은 바로 앨빈 토플러였다. 1970년에 자신의 저서 '미래쇼크'를 통해 현재상황에 대한 강한 의문을 제기했다.

### ■1981년~ 1990년: 뛰어난 모험

미국경제가 끝없는 나락으로 떨어지면서 서구 경영의 구심점에 대한 반성과 자아비판이 도처에서 일어났다. 일본이 세계경제를 주도하기 시작했고 일본식 경영에 대한 열풍이 불었다.

## ■1991년~ 2000년: 새로운 권력의 균형

'혁신'. 이 시기의 경영패러다임은 이 한마디로 요약된다. 자본보다는 사람, 물질보다는 지식의 승리가 이뤄졌다. 피터드러커는 그의 저서 '미래를 위한 경영'에서 " 세계는 노동집중이 아니라 경영자 집중으로, 에너지 집중이 아니라 지식집중으로 변모하고 있다"며 현재 경영트렌드를 요약했다. 지식집중을 알았던 미국은 세계경제를 이끌었고 IT혁명과 경영의 디지털화가 20세기의 마지막 10년을 장식한다.

21세기는 시작됐다. 세계의 지성들은 21세기는 '문화의 세기'가 될 것이라고 예언하고 있지만 아직까지도 경영의 시대는 계속되고 있다. 새천년처음 10년 경영학의 화두는 바로 '학습'.

"미래의 뛰어난 기업은 조직의 모든 수준의 사람들의 능력을 개발시키는 방법을 찾아내는 조직이 될 것"이라고 말한 MIT 피터 생게의 말처럼 학습조직은 지금 지식경영과 함께 현재의 핵심 트렌드다.

'경영(학)은 계속 도망치는 것'이라는 저자의 말처럼 경영학은 어쩌면 그 범위의 한계가 없는 학문인지도 모른다.

하지만 한가지 확실한 것은 경영은 전문적 지식이나 테크닉이 아니라 가치관에 관한 것이며 경영의 세기였던 20세기의 스타경영자들 역시 테크니션이 아니라 자기 정체성을 가진 조직 리더들이었다는 것이다.

화장품회사의 CEO가 최고의 소프트웨어를 만들 수 있는 것도 경영학 자체의 열린 속성 때문이며 바로 이런 점이 경영의 참을 수 없는 매력인 것이다.