

經營의 近代化를 위한 經營者의 課題

許 宗 炫

<차 례>

- | | |
|----------------|----------------|
| I. 序 言 | N. 長期經營計劃의 樹立 |
| II. 現代의 經營者 | V. 새로운 經營者의 資格 |
| III. 科學的知識의 培養 | M. 結 言 |

I. 序 言

經營에 있어서 科學的 管理法은 今世紀의 初葉 F.W. Taylor 에 의한 「科學的 管理法」의 提唱에 의한 것으로서 經營合理化의 代表的인 것으로 되어 왔으나 第二次 世界大戰後의 經營은 經營의 民主化란 것이 添加되어 經營의 合理化와 民主化는 今世紀의 後半에 다시 統一化되어 發展되고 있다.

그러나 企業은 今日과 같은 技術革新時代에 逢着하고 있으므로 科學技術의 革命은 政治·經濟·社會의 여러 部門과 같이 새로운 傾向에 逢着되어 이것이 經營面에서는 經營革新을 招來하였다고 할 수 있다. 卽 經營의 近代化라는 것이 새 時代가 要請하는 經營學의 새로운 「붐」(boom)이 되었다고 하겠다.

이러한 經營의 近代化는 企業經營에서 어떤 意味로서 使用할 것인가는 確然치 않으나 첫째 技術革新의 時代에 適應하는 經營革新의 必要性에 따라 經營의 技術的 組織的 合理化가 飛躍的으로 發展하는 것과 둘째로 企業의 社會性 또는 民主化를 經營理念뿐만 아니라 經營實踐面에서 實現시키는 두가지의 側面으로 考察할 수 있다.

이와 같은 經營의 近代化는 技術革新에 따른 經營의 技術的 組織에 있어서의 合理的 經營管理를 形成하며 革新的 經營에 의한 民主的 經營管理와 勞使協力에 의한 經營의 社會化는 經營革新의 課題이며 經營의 近代化를 위한 捷徑이 되는 것이다. 이와 같은 經營의 近代化를 擔當하는 者는 오로지 職業人으로서의 專門經營者이며 그 責任을 完遂하려는 近代의 經營者에게 要請되는 一般的 性格으로 다음과 같은 것이 있다. 卽 ①經營技術面에서 科學的 專門的이며 ②精神的面에서 革新的이며 ③資本面에서 長期的이고 相對的, 獨自的이며 ④指導性面에서 民主的이며 ⑤企業責任面에서 社會的 責任感을 갖고 ⑥勞使關係面에서 協力關係에 있

어야 한다. 이들 中에서 經營의 近代化를 위하여 職業人으로서의 專門經營者에게 負擔된 몇가지의 課題를 特別히 韓國과 같이 發展途上에 있는 나라들에 있어서의 經營者에 局限하여 ①科學的 知識의 必要 ②長期經營計劃의 樹立 ③社會的 責任 (本稿에서는 紙面上 省略) ④明日의 經營者로서의 自覺 ⑤經營者의 養成 等에 對하여서만 考察코자 한다.

II. 現代의 經營者

(1) 經營者 性格의 變遷

近代企業은 出資機能, 管理機能 및 執行機能이 各各 出資者, 經營者 및 勞務者에 의하여 分擔되어 그 有機的 結合體로서 經營行爲를 하고 있다. 그러나 所有와 經營이 未分離 狀態에 있을 때의 經營者는 所有經營者(owner manager)가 經營을 擔當하였으나 經營活動이 複雜化됨에 따라 企業者의 代理人으로서 雇用經營者(employed or salaried manager)가 資本家의 利益 代辯者로서 重役의 形式으로서 經營活動의 指揮와 監督을 擔當하였던 것이다.

이에 對하여 近代企業은 高度의 科學的 專門知識이 必要하며 所有와 經營이 完全히 分離되어 있으므로 經營管理의 專門家가 그 職能을 職業的으로 獨自의 地位에서 企業의 社會的 責任을 完遂하도록 專門經營者(professional or expert manager)가 出現되었다. 이 專門經營者는 主로 「달 매비지먼트」에 所屬되어 最高經營者로서 經營의 近代化에 參與하고 있다. 이것은 株式의 分散에 따라 大株主의 支配가 稀薄하게 되어 다시 經營組織의 大規模化, 生産技術의 高度化, 勞動問題의 緊迫化 等の 諸要因에 의하여 專門的 經營者가 必要하게 되었던 것이다.

(2) 專門經營者의 性格

(가) 現代經營者의 基本的 性格: 現代의 經營者로서 專門經營者에게는 典型的인 여러가지 基本性格이 있을 것이다. 그 中에서도 資本的 支配로부터 相對的 獨立性을 가지는 經營層으로 成長시키는 것이 가장 重要하다. 元來 專門的 職業人으로서 具備되어야 할 資格은 ①技能的 資格(專門的 研究·技術的 訓練·實務的 經驗)과 ②人格的 資格(先天的 性格·後天的 教養) 및 ③身分的 資格(親族的 關係·精神的 關係·經濟的 關係의 獨立性)의 三要件이 必要하다. ① 그러므로 이런 專門的 職業人이든 間에 身分的 資格은 親族的·精神的·經濟的 關係에서 獨立되어 있어야 하는 것이므로 現代經營者의 基本的 性格은 이 點을 強調해야 한다. 勿論 人間은 神이 아니며 모두 理性판의 存在도 아니고 聖人이나 君子도 아니다. 그러므로 人間은 慾望의 充足을 위하여 本能이 躍動하며 環境의 支配를 받는 弱한 存在이며 恒常 周圍에는 社會的·經濟的·親族的인 威壓과 誘惑이 둘러싸고 있다. 그러나 이와 같은 誘惑場은 社會속에서 環境의 產物인 人間은 自拋自棄하지 않고 獨立性의 維持에 다 같이 努力해야 하겠다.

(1) 許宗祜, 「會計監査의 理論과 實際」, 韓國生産性本部, p. 148.

現代의 經營者가 相對的 獨立性을 가지게 된 理由에는 資本家의 代辯的 性格 外에 다음과 같은 몇가지 事由가 있다.

첫째, 經營管理의 複雜性에 따라 高度의 專門的 科學的 知識으로서 經營活動을 推進하는 者가 經營者이며,

두째, 株式會社의 所有構造의 分化 過程에 있어서 所有에 關係없는 經營者가 擔當하는 것이 支配權이 없게 되는 것이며,

세째, 企業의 利害關係者의 利潤本位에 對한 壓力을 防止하여 自由企業으로서 發展할 수 있는 것 等이다.

그러므로 經營者는 經營의 生産關係와 社會의 生産關係와의 關連을 現在의 體制上에서 處理할 수 있는 專門經營者가 되어야 하며 그러자면 여러가지 具備條件이 必要하다.

(나) 專門經營者의 當面課題: 近代의 經營者는 經營管理의 專門家로서 經濟發展에 積極的으로 寄與하기 위하여 企業에 있어서 經營管理를 推進하며 努力해야 하므로 企業內部뿐만 아니라 社會的으로도 크게 그 役割을 遂行하게 되어 그 影響力은 無視할 수 없게 되었다. 美國의 James Burnham은 資本主義社會의 다음에 올 社會는 絶對로 社會主義社會가 아니라 「經營者 社會」이며 여기에서는 經營者가 支配階級으로서 君臨하게 되며 現在는 經營者 社會로 移行하는 革命途上에 있다는 經營者 革命論(managerial revolution)을 主張하고 있다.⁽²⁾ 이것은 近代 經營者의 重要性을 表現하는 하나의 敎訓이라 하겠다.

James Burnham은 經營者 革命의 理論을 展開함에 있어서 自己의 것보다 10年前에 發刊된 Berle and Means의 共著인 「近代 株式會社와 私有財產」(A. A. Berle, Jr. and G. C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, 1932)에 影響을 받고 있으나 다음과 같이 要約하고 있다. 『近代 社會는 資本家라고 하는 特定の 主要한 經濟的·社會的·政治的 諸制度를 通하여 組織되어 特定の 主要한 社會信念 乃至 「이데오르기」를 表示하고 있다. 이 社會 構造의 內部에서는 어떤 特定部類 乃至 階級資本家 乃至 「부루조아지」가 이미 規定된 것과 같은 意味로서 優越的인 階級 乃至 支配階級인 것이 알려져 있다. 그러나 現在에는 이들 諸制度 및 信念은 急激한 變革過程을 치루고 있다. 比較的 가까운 將來라고 豫想될 이 變革이 끝나면 全然 틀리는 一連의 主要한 經濟的·社會的·政治的 制度를 通하여 組織되며 또 全然 틀리는 主要한 社會的 信念과 「이데오르기」를 表示하는 社會가 생겨져 있을 것이다. 그리고 이 새로운 社會構造의 內部에서는 틀리는 社會的 部類 乃至 階級—經營者—이 優越하여 支配하는 階級이 될 것이다.』⁽³⁾

이러한 理論에 對하여 若干의 疑問도 생길 수 있으나 現代 工業社會에 君臨하는 經營者의 地位 特히 戰後에 高度의 經濟成長을 하게 된 바탕인 大企業의 經營者의 地位를 考察할 때 以上과 같은 理論은 眞實이라 하겠다. 그러므로 經營者의 當

(2) James Burnham, *The Managerial Revolution*, John Day, 1941.

(3) James Burnham, *The Managerial Revolution*, John Day, 1941.

武山泰雄 譯, 「經營者革命」, 東洋經濟新報社, 昭和40年, pp. 76~81(參照).

面한 諸課題는 다음과 같이 要約될 수 있다.

① 創造的 役割(creative role)의 擔當者가 되어야 한다.

經營者는 「進歩는 가장 重要한 生産物이다」(Progress is the most important products.)이라는 美國 企業의 共通理念을 參考삼아 技術의 革新과 아울러 有效하게 經營管理를 擔當하며 生産性 向上에 努力해야 한다. 그리자면 恒常 經濟事情의 變化 및 企業間의 競爭을 考慮하여 進歩있는 管理를 하도록 해야 한다.

이 創造的 役割에 對하여 美國의 代表的 企業인 G.E.C.(General Electric Co.)의 社長인 R.J. Cordina는 다음과 같은 세가지의 內容을 強調하고 있다.(4)

1. 大企業은 革新에 對한 源泉이다.
2. 大企業은 大量生産 및 大量販賣의 源泉이다.
3. 大企業은 高度의 技術의 能力의 源泉이다.

이와 같은 名言은 美國의 經濟發展의 基盤이 되어 왔다. 또 R.J. Cordina는 創造的 技術者 訓練計劃(creative engineering program)이라는 制度를 從業員의 訓練에 導入하여 5倍 以上의 新製品을 開發하고 있다. 一般의 美國의 經營者들은 企業의 發展은 國民經濟의 發展이며 推進力이란 社會的 自覺을 하여 새로운 研究, 創造, 革新의 思考, 「뉴 아이디어」 등을 重要視하여 創造的 任務의 完遂에 努力하고 있다.

(2) 經營理念의 實踐者라야 한다.

經營者에게는 經營管理의 原理와 技術에 對하여 많은 專門化된 思想, 努力 및 訓練이 繼續的으로 要求된다.(5) 元來 職業的 專門家는 學問的 知識과 分析의 能力, 建設의 能力, 成長의 能力, 및 實務經驗을 가지는 技能的 資格과, 先天的 性格과, 後天的 教養을 가지는 人格의 資格이 具備되어야 한다. 그러므로 經營管理에 對한 原理를 科學的으로 研究하고 檢討하여 自己의 創意에 依하여 經營活動의 指導의 任原務를 完遂하는 管理的 理論家 및 技術家가 되어야 한다. 이것은 職業人으로서의 專門經營者의 素質을 具備하게 하여 企業 自體의 繼續的 發展도 期待할 수 있다. 이렇게 되면 나아가서는 自己發展도 되어 經營理念(management philosophy)의 實踐化된다.

이것은 또 企業의 繁榮과 國民經濟의 發展을 招來하여 國民生活의 水準向上에 不斷한 責任이 要求되어 經營者로서의 社會的 責任의 要求와 完遂가 이루어 진다. 그러므로 專門經營者는 企業의 利害關係者는 勿論 一般 公共關係者와의 相互關係를 維持하는 社會的 視線에서 企業의 經營活動의 指導를 擔當해야 한다. 이와 같은 企業의 公共關係(public relations)의 確保에 對하여 專門經營者의 理念이 있으며 나아가서는 「G.E.C.는 消費者 中心의 會社이다」(6)이라는 Cordina 社長의 말은 消費者와의 關係를 力說하고 있으므로 「販賣가 없으면 企業의 일은 없다」(No sale, no job)이라는 經營信條와 相通하는 것이라 하겠다. 이것은 美國 企

(4) R.J. Cordina, *New Frontiers for Professional Managers*, 1959, pp. 4~6.

(5) R.J. Cordina, *op. cit.*, p. 16.

(6) R.J. Cordina, *op. cit.*, p. 21.

業의 經營者에게 共通된 經營理念으로서 企業의 繁榮은 地域社會의 繁榮과 같이 永續된다는 理念에서 나온 것이다. 이것이 美國 企業에 있어서 經營者의 社會的 責任을 自覺하는 것과 그 實踐하는 目標이 되어있는 것이므로 專門經營者에게 負荷된 重大한 責任이라 하겠다.

뿐만 아니라 經營者는 產學協同에 對하여서도 相互關係가 있는 것을 認識하여 教育機關의 擴充 發展은 企業이 直接 必要한 有能한 從業員뿐만 아니라 消費者가 되어있다는 點을 自覺하여 教育施設의 擴充 發展과 獎學基金에 資金을 提供할 必要가 있다. Ford 會社에서 釀出한 Ford Foundation 및 G.E.C.에서도 Educational Foundation을 設定하고 있는 것은 좋은 例이다.

③ 管理機能의 擔當者이다.

專門經營者로서 遂行해야 할 管理機能은 「탑 매니지먼트」機能을 具體化한 것으로서 그 內容은 許多하지마는 Peter F. Drucker는 經營者의 固有의 課業을 다음과 같이 指摘하고 있는(7) 것은 너무나 有名하다.

㉑ 經營者는 그 構成部分의 合計보다도 더 큰 眞實한 全體를 創造하는 課業을 가지고 있다. 그것은 企業에 投入된 資源의 合計보다도 더 큰 것을 產出하는 것과 같은 一個의 生産實體(a production entity)를 創造하는 것이다.

㉒ 經營者는 그것이 實施하는 모든 決定과 行動에 있어서 當面한 要求와 먼 將來의 要求(the requirements of long-range future)와를 調和시켜야 한다는 것의 特種의 課業을 附與하고 있다. 이 때문에 經營者는 恒常 目前의 것에 注意하면서 그 眼目は 먼 높은 곳에 두어야 한다.

그러므로 專門經營者는 企業全體의 觀點에서 以上の 두가지를 念頭に 두어 企業의 構成部分에 對하여 相互間의 均衡과 調和(balance and harmony)를 維持하여 經營의 指導者로서의 任務를 遂行해야 한다. 또 新時代에 處하는 經營者는 恒常 長期的 觀點에서 現在와 將來와의 均衡과 調和를 實現시킴으로써 長期計劃은 勿論 短期計劃의 樹立이 必要한 것을 認識해야 한다.

④ 開拓될 新領域

現代 企業의 經營管理에 있어서 一般의 傾向은 「分權的」管理가 展開되는 것이므로 이의 導入은 經營者에게 새로운 責任을 要求하게 된다. 그것은 現代의 經營이 目標에 의한 管理로서 目標을 設定하여 그 達成의 過程에서는 自己統制를 趣旨로 하여 達成에 必要한 分權을 實施하는 것이다. 이 達成過程은 當事者의 自由裁量에 一任하는 것이며 目標達成에 必要한 權限은 分權體制를 擇하는 것이므로 失敗할 경우는 그 責任을 추궁하여 再次 失敗를 犯하지 않도록 教育과 成長에 留意하여 實施하면 되는 것이다.

이러한 새로운 分權的 經營管理를 導入하여 實施하고 있는 G.E.C.의 Cordina 社長은 自己의 任務는 繼續中이라고 強調하고 있다. 「탑 매니지먼트」는 이 새로운 分權的 經營管理에 立脚하여 새로운 領域을 開拓해야 하는데 이것은 마치 明日의

(7) P.F. Drucker, *The Practice of Management*. 1954, pp. 341~342.

企業을 위한 專門經營管理의 新領域(new frontier area for professional managers of tomorrow)이라 하겠다.

그러므로 分權的 經營管理의 實施後에 있어서 專門經營者로서 今後에 새로운 領域을 開拓해야 하는데 이 새로운 領域에 대하여 R.J. Cordina는 다음의 세가지를 指摘하고 있다.(8)

- ㉠ 長期的 計劃(long-range planning)의 樹立의 領域
- ㉡ 方針設定을 위한 情報의 組織化, 傳達 및 利用(organizing communicating and utilizing information for decision-making)의 領域
- ㉢ 人間關係의 高揚(human motivations)의 領域

Ⅲ. 科學的 知識의 培養

(1) 科學的 管理

一般的으로 科學的이란 말은 우리를 生活面에 얼마든지 使用하고 있지만은 事實은 非科學的인 일들이 너무나 많으며 實踐化되고 있지 않는 點이 許多하다. 그러므로 恒常 原因을 調査, 分析하여 合理的인 方法을 講究하는 態度와 習慣이 必要하며 이것을 日常生活에 適用하면 生活의 科學化가 된다. 經營管理上 科學的이란 것은 數字의 根據없이는 處理하지 않으며 問題를 分析하지 않고서는 把握하지 않으며 또 모든 일은 客觀的 事實의 檢討에 의하여 統計的으로 處理되어 거기에서 歸納的으로 實證的인 結論을 誘導하여야 하는 것이다.

經營에 있어서의 科學的인 것에 대한 美國의 感覺은 다음과 같이 要約될 수 있다.

- (가) 計劃을 樹立하고 標準을 定하여 이들의 計劃과 標準을 實施 實現한다.
- (나) 이와 같은 實施와 實現에 科學的인 手段을 利用한다.

經營管理에 科學的이란 것은 以上과 같은 것으로서 이 精神을 最高經營者뿐만 아니라 上部에서 下部까지 經營組織의 全面에 適用되는 原則이다. 이와 같은 科學的 手段을 實施함에 있어서 經營者는 그 土台가 될 社會科學 및 自然科學에 대한 知識을 充分히 吸收하도록 해야 한다. 經營者 自身の 個人的 經驗과 觀察에만 依存하는 것은 危險한 것으로서 韓國의 大部分의 經營者는 이러한 科學的 知識이 缺乏되어 있는 者가 많다. 將次는 經營者가 自然科學的 論文을 읽고 그 成果 및 主張의 妥當性까지 判別해야 할 時代가 不遠間에 到來될 것을 認識해야 하겠다.

(2) 韓國 經營의 非科學性

美國의 經營管理에 있어서 科學的이란 것이 科學的 管理法의 適用과 아울러 利用되고 있는데 反하여 韓國의 現狀을 考察하면 後進性을 免치 못하고 있으며 그 內容을 다음과 같이 列擧할 수 있을 것이다.

첫째, 韓國의 企業은 業務의 各方面에 對하여 現實을 充分히 把握지 못하고 있

(8) R.J. Cordina, *op. cit.*, p. 82.

다. 一部の企業에서는 把握하고 있다고 自認하고 있으나 그 內容은 不充分한 것으로서 오히려 把握치 않다고 自覺하는 것이 有望할 것 같다. 그것은 物量的 經濟計算이 不充分한 곳이 許多하며 또 金錢的 經濟計算도 不充分하다. 그러므로 業務의 實體를 分析的, 數量的으로 把握하는 面에 아직 많은 缺陷이 存在하고 있는 現狀이므로 現實의 把握에 積極的인 施策이 必要하다.

두째, 科學的 管理의 基礎가 되는 計測이 不完全하다. 高價이며 外資로써 導入한 精密 計器類를 備置하고 있으면서 그 保管이 不完備하며 計測의 結果를 數字的, 統計的으로 整理하여 報告 利用하는 面에 不實한 企業이 許多하다. 그러므로 計測의 充分한 活用을 期待하는 것이 科學的인 것이 된다.

세째, 調査 研究가 不備하다. 이것은 現實을 明確하게 把握치 못하는데 그 原因이 있는 것이지만은 恒常 經營의 資料를 調査 研究하여 그 缺陷을 發見하며 그 對策을 細部的으로 講究하는 것이 必要하다. 예를 들면 資金이 不足하다는 原因이 發見되더라도 그 內容을 細部的으로 調査 研究하여 對策을 樹立해야 하며 不良한 品質에 의한 材料 使用은 不良品이 生産되지마는 材料의 어느 部分이 不良한 가를 科學的으로 究明할 必要가 있다.

(3) 經營政策의 理論的 研究

一般的으로 經營者는 社會科學에 대한 知識을 自然科學의 知識만큼 活用치 않고 있다. 그 理由는 經營者는 大體的으로 社會科學 出身이 많은 關係上 社會科學者에 가깝다고 생각하고 있으며 또 社會科學者들이 說明한 人間行動의 知識은 理論的인 것이라도 自己가 當面하고 있는 現實과는 無關係한 것으로서 自己自身の 體驗에 따른 知識만이 實務的이라고 생각하는 사람이 많은 데 있다.

元來 經營者의 施策은 全部 假定, 歸納, 假說 即 理論에 基因하고 있으므로(9) 理論과 現實은 不可分의 關係가 있다. 勿論 假定이 때로는 矛盾도 있으나 假定이 있기 때문에 豫想도 생겨 政策을 樹立할 수 있다. 그러므로 經營政策의 裏面에는 반드시 理論이 存在한다는 것을 認識하여 社會科學의 理論의 適用이 科學的 管理란 것을 認識할 必要가 있다.

그리고 經營者가 社會科學的 知識을 經營管理에 活用치 않고있는 理由의 하나는 人間行動에 關한 統制(control)라는 性質을 誤解하고 있는 點이다. 技術을 가지고 統制하는 것은 自然法則에 맞도록 調整하는 것이다. 自然現象을 統制하는 것은 問題가 되는 自然現象의 性質에 適合한 手段을 選出하는 것이다. 또 時期의 成果가 達成되지 않았을 때 그 原因을 調査는 하지마는 統制方法이 不適當하다고는 하지 않는다. 實은 이런 것이 大部分이다.

統制하는 것은 相對便의 人間性을 自己의 意思에 符合시키는 것이 아니라 自己가 相對便의 人間性에 符合시키는 것이라는 것을 認識함으로써 統制力이 向上된

(9) Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, New York, 1960. (高橋達男 譯, 「企業의 人間的側面」, 1970, p. 70.)

다. 만일 統制가 失敗하면 그 原因은 自己의 選擇方法이 不適當한 경우가 많은 것이다. 이와 같은 것은 經營者가 사람을 使用할 때에 犯하기 쉬운 誤謬로서 所望대로 成果가 達成되지 않았을 경우 그 原因은 探究하더라도 統制方法에 誤謬가 있다고는 하지 않는다. 事實은 그 原因이 方法에 誤謬가 있는 경우가 많은 것이다. 그러므로 經營者가 自己意思대로 從業員들이 움직이지 않았던 것을 責하는 것은 從業員의 愚鈍, 非協力的怠慢에 있는 것이 아니라 自己의 經營能力이 向上되어있지 않다는 것을 立證하는 것이므로 恒常 人間의 性質에 符合된 手段을 擇하는 統制가 必要하다.

N. 長期經營計劃의 樹立

(1) 必 要 性

長期經營計劃은 經濟的 不確實性和 急激한 技術革新時代에 있어서의 하나의 事業哲學임과 同時에 經營者에게는 企業의 將來에 대한 더욱 큰 統制力을 가지는 것을 可能케 하는 道具이다. 이 計劃은 現代 經營者에게 要求되는 課業의 하나이며 이 計劃의 樹立이 必要한 理由에 대하여 美國의 企業에서는 다음과 같이 說明하고 있다. (10)

1. 人口變動에서 생기는 理由이다.
2. 國民의 生活水準의 着實한 上昇과 經濟의 安定을 希望하고 있는 理由이다.
3. 技術的 變化和 革新에 의한 企業의 競爭 激化의 理由이다.

이러한 理由들을 위하여 美國 企業의 經營者들은 責任있는 長期的 計劃을 樹立할 必要性을 自覺하였던 것이지만 많은 經營者가 長期經營計劃의 諸技術을 自己 企業에 導入하기 前에는 懷疑的이었다. 그러나 激甚해져 가는 世界에 處하여 各企業을 正確하게 運營하며 自己 企業이나 競爭 企業의 諸能力에 對한 評價를 가끔 誤判케 한 낡은 思考方式을 打破하기 위하여 長期經營計劃이 必要하게 되었다. 또 이것은 美國에서는 經濟繁榮에 對하여서는 國家의 集權的 計劃보다도 優位에 있게 되어 長期經營計劃이 重要視되었다. 今日是 「탑 매네지먼트」에 의한 意思決定 및 責任의 遂行이 더욱 困難하게 되었고, 企業活動 全般을 展望하여 企業의 競爭上의 地位에 대한 豫測이 더욱 困難하게 된 것에 또 그 必要性이 있다. 이것에는 다음과 같은 많은 理由를 Bruce Payne은 紹介하고 있다. (11)

1. 製品의 陳腐化가 只수보다도 顯著하게 빠르게 되었다는 것이다. 어떤 見積에 의하면 新製品의 平均壽命은 約 5年이라고 한다.
2. 經營管理技術의 變化가 急速하여 어떤 領域(特히 電子計算機의 利用, 業績의 測定, 數學 및 O.R. 등)에서는 「탑 매네지먼트」에 대한 不斷한 挑戰이 되고있다.
3. 經營者는 人間關係의 諸問題가 急激한 技術革新에 附隨하여 생기는 것을 알

(10) R.J. Cordina, *op. cit.*, pp. 85~87. (要約)

(11) Bruce Payne, *Planning for Company Growth*, McGraw-Hill Book Co., 1963. 永島敬誠 古川浩 譯, 「會社成長의 長期經營計劃」, 1968, p. 4.

아야 한다. 技術的 變化가 急激한 企業에서는 管理者 및 一般 從業員의 教育 訓練問題나 그들의 作業에 影響을 주는 새로운 諸變化에 대한 本能的 抵抗 等の 解決이 強要된다. 反面에 變化가 늦은 企業에서는 停滯的인 環境에 지치지 않는 有能한 人材의 流出問題가 생긴다.

4. 急激한 技術革新은 不可避한 社會的 變動을 招來한다. 우리들은 作業技術의 陳腐化 및 作業條件의 變化를 招來하는 人間의 異動問題를 解決해야 한다.
5. 또 社會的 變動은 意思決定을 誘導하기 위한 正確한 市場調査資料의 入手를 必要하게 하였다. 一般 大衆의 可處分所得이 增加하여 消費內容이 高度化 됨에 따라 「마케팅」技術의 革新이 重要한 課題가 된다.
6. 昨今の 急速한 技術革新 및 管理 諸科學의 發展은 「탑 매네지먼트」의 交替 및 退任에 關하여 嚴格 또는 困難한 諸問題를 招來한다. 前에는 會社에 대한 長期間의 貢獻과 奉仕가 最高經營者 候補가 될 必要條件이었다. 그러나 今日에는 거의 大部分의 企業에 適用되고 있지 않다.

이러한 諸狀況下에서 더욱 많은 經營者가 有效한 意思決定을 위하여 長期經營計劃을 導入하게 되었다. 長期經營計劃은 經營者에게 技術的 變化를 豫測시켜 그것을 孤立的 事象으로서가 아니라 오히려 企業이 計劃的으로 對處할 하나의 必要性으로서 理解시키는데 有用하다. 特히 技術뿐만 아니라 「디자인」이 急速히 變化하는 領域에 있어서 長期經營計劃은 豫見 不可能한 突然的 諸發展에 대한 經營者의 危懼와 混亂을 豫防하는 것이다.

다음에 長期經營計劃이 重要하면서 그렇게 널리 實施되지 못하였던 理由中 主된 것 몇 가지만 列擧하면 다음과 같다.

1. 計劃活動에 責任있는 最高經營者가 直接 參加하지 않고 있다.
2. 企業目的의 規定이 너무나 表面的으로 되어 企業內部的 모든 重要한 關心을 反映치 않는 것이 있다. 特히 計劃에 의한 企業의 目的 및 目標가 企業의 意思決定者의 眞實한 希望과 不一致한 것이 있다.
3. 計劃設定의 基礎가 되는 現實把握이 不充分하다. 그것은 資料의 蒐集 및 作成節次의 不完全 또는 그것을 分析, 構成하는 調査 研究가 時代的으로 遲延되어 想像力이 缺乏되어 있는가의 어느 것에 있다. 그 結果 그 企業의 現狀에 있어서의 優越性 및 弱點의 分析 自體가 非現實的인 것이 되어 있다.
4. 企業成長 및 利益의 目標가 그 企業의 達成能力보다도 낮게 設定되는 傾向이 있다.
5. 計劃設定에 있어서 簡單하게 結論을 얻을 수 없는 경우 全體로서의 計劃을 完成하는 忍耐力이 없다.
6. 會社 全體의 諸變化, 經濟波動, 社會의 變化 및 趨勢에 適應하여 計劃을 定期的으로 再檢討하여 更新한 用意가 缺乏되어 있다.

要컨대 長期經營計劃은 財務, 經濟, 技術開發, 管理者 育成, 市場調査, P.R. 等の 綜合的인 活動計劃이라야 하며 이것을 效果的으로 하자면 「生計劃」(living

plan)이라야 한다. 計劃은 固定的이 아니라 計劃 設定時의 諸前提가 持續되지 않을 때는 計劃을 注意깊게 定期的으로 更新할 必要가 있다. 좋은 計劃은 彈力的인 것이며 長期經營計劃에 의하여 成功한 日本의 松下電器工業株式會社는 하나의 좋은 例가 된다.(12)

(2) 國際的 發展計劃

經營者가 長期經營計劃을 樹立하는 것은 大端히 어려운 일이지만은 計劃의 最終의 責任者는 「탑 매니저먼트」와 企業의 主要政策 決定者들이다. 이들이 中心이 되어 企業內部에 「經營計劃委員會」를 組織하여 計劃 設定에 關한 作業을 開始해야 하는데 基本的 方針을 먼저 設定하고 다음에 各部門別로 樹立한 計劃을 이 委員會에서 檢査 分析하는 方法을 擇하고 있다. 그러므로 豫備의 作業을 먼저 實施하고 各部門의 責任者와 面接하여 「마케팅計劃, 新製品計劃, 研究開發計劃, 組織計劃, 長期製造計劃, 財務計劃」 등의 諸計劃이 樹立되어 全體의 長期經營計劃을 樹立할 수 있다.

그러나 一般적으로 이러한 長期經營計劃을 樹立하고 있더라도 現在의 經濟는 國際經濟時代이며 國際間的 通商 및 投資가 盛行되고 있는 反面에 國際的 發展計劃이 等閑視되고 있는 傾向이 있다. 今日의 經營活動에는 國境이 없게 되어 있으므로(13)

1. 國內市場에 있어서 自社가 外國會社와 競爭할 때의 優越性 및 弱點의 評價
 2. 海外에 있어서의 製品販賣의 可能性 및 海外發展의 機會에 대한 吟味
 3. 外國에서 製造함으로써 生産과 販賣의 便益을 얻는 可能性
- 등을 長期經營計劃의 樹立에는 반드시 包含시켜야 한다.

對外競爭에 對處하기 위한 目標 및 戰略이 長期經營計劃에 不可缺의 部分이 되어 있는 것은 國民經濟의 發展을 考察할 때 當然하다. 國際的 去來關係에 있어서의 企業의 目標도 全社의 經營目標에 直結하여 그 一部가 되어야 한다. 海外에의 賣出이나 國內市場에 있어서의 對外競爭上의 優越性 및 弱點의 分析에는 市場 調査가 特別 重要하다. 또 生産計劃, 組織 및 人的 能力의 育成, 財務的 戰略 등도 全部 國際的인 關連을 加味하여 檢査해야 한다.

國際的 經營活動을 위한 綜合的 計劃을 樹立할 때는 各國 및 市場을 同一視하고 地域에 대한 獨者的 問題를 考慮해야 한다. 長期經營計劃의 擔當者는 各國의 經濟環境에 있어서의 經營戰略을 더욱 效果的으로 策定해야 하는데 그리자면 W. W. Rostow가 列擧한 各國의 國民經濟의 特徵인 基本的 發展段階(14) 卽 (1)傳統的 社會 (2)take off의 先行條件을 具備하고 있는 諸國家 (3)take off段階에 있는 諸國

(12) 松下幸之助가 1917年 資本金 97.20圓으로써 「소켓트」工場을 設立하여 1932年 250年計劃을 樹立하여 1970年 純利益 929億圓의 日本全企業의 第2位의 大企業으로 發展되었다.

(13) Bruce Payne, *op. cit.*, 永島敬誠 古京浩 譯, p. 217.

(14) W. W. Rostow, *The Stages of Economic Growth, A Non-Communist Manifesto*, Cambridge University Press, New York, 1960.

家 ④成熟기에 들어가고 있는 諸國家 ⑤高度大量消費時代に 있는 諸國家의 5段階를 勘案하여 國際的 發展計劃을 樹立해야 할 것이다.

以上과 같은 다섯가지의 國家群으로 分類할 때 各國家는 特有的 經濟政策이 있을 것이므로 이들 國家에 適合할 國際「마케팅」또는 投資計劃을 樹立하는 國際的 發展計劃을 經營者는 樹立해야 할 任務가 있다.

V. 經營者의 새로운 資格

(1) 明日의 經營者

現代의 經營者는 長期的 計劃을 樹立, 經營方針의 樹立을 위한 情報의 組織化, 傳達 및 그 有效한 利用을 해야 하며 그 意思決定에 있어서는 正確하고 組織的인 知識에 의해야 하며 그러자면 또 情報의 傳達 및 組織化를 特別히 考慮해야 한다. 또 人間關係의 高揚(human motivations)에 대하여 努力해야 한다. 即 人間的 側面에서 細心한 注意를 해야 하며 이 人間關係의 高揚이 今後 經營者들이 特別히 開拓해야 할 새로운 領域이라 하겠다. 이것은 從業員뿐만 아니라 消費者, 出資者, 去來處 등으로부터 理解와 協力을 얻어야 되는 것으로서 經營者의 새로운 活動이 實現될 수 있다.

明日의 經營者는 이러한 觀點에서 新時代에 負荷된 任務를 充分히 完遂하도록 努力해야 하는데 P.F. Drucker가 指摘하고 있는 일곱가지의 課題⁽¹⁵⁾는 새로운 時代의 經營者에게는 充分히 參考가 될 事項이라 하겠다.

1. 明日의 經營者는 目標(objectives)를 設定하여 管理해야 한다.
2. 明日의 經營者는 只今까지 以上으로 큰 危險—그 結果가 더욱 將來에 나타날 수 있는 危險—을 豫見해야 한다. 그리고 只今까지 보다는 相當히 낮은 經營階層人에서 危險을 負擔하는 決定을 가지게 된다. 따라서 어떤 階層의 經營擔當者도 여러 危險을 正確하게 豫測하여 計算할 수 있는 能力, 恒常 가장 有利한 方策을 選定하는 힘, 다시는 豫期한 것과 같이 或은 豫期치 않았던 事態가 생겼을 때는 諸決定을 適切히 發展 또는 修正하는 能力을 가져야 한다.
3. 明日의 經營者는 戰略的 意思決定(strategic decision)을 할 수 있어야 한다. 이 意思決定은 問題의 定義, 問題의 分析, 數種의 解決策의 檢討, 最良의 解決策의 選定, 決定의 效果的인 實行의 五個의 段階를 거쳐야 하며 또 意思決定의 種類에는 「戰術的 決定」과 「戰略的 決定」이 있다.
4. 明日의 經營者는 共通의 目標에 따라 各自의 行動을 統制하며 또 그 結果를 測定할 수 있도록 各構成員을 優秀한 「팀」으로 組織하는 것이 되어야 한다. 同時에 明日의 要求에 適應할 수 있도록 各各의 經營擔當者를 더욱 發展시킬 수 있는 큰 任務가 課해져 있다.

(15) P.F. Drucker, *op. cit.*, pp. 372-373.

5. 明日의 經營者는 必要한 情報을 各方面에 對하여 迅速 確實하게 傳達하여 그것에 의하여 事業을 目的의 目的으로 積極的으로 行動시킬 수 있어야 한다. 還言하면 他의 經營者나 專門家나 其他의 各 勞務者의 責任있는 協力을 確保할 수 있는 能力을 가져야 한다.
6. 從來 經營者는 하나 또는 그 以上의 職能에 通해 있어야한다고 하고있으나 이것만으로서는 不充分하다. 明日의 經營者는 무엇보다도 먼저 事業全體로서 생각하며 自己의 職能이나 任務를 생각하는 힘을 가져야 한다.
7. 只今の 經營者는 自社の 製品 및 産業을 社會環境 全體에 關連시키 생각하여 그 中の 重要한 變化를 빨리 把握하여 그것을 自己의 活動 및 決定에 反映시켜 가야한다. 다시 自己의 視野를 크게 넓혀 自己에게 直接 關係있는 市場 또는 國外에서 일어난 諸般事에도 注意할 必要가 있다. 또 世界經濟, 國際政治, 人類社會의 動向을 理解하여 自己의 意思決定에 世界의 情勢를 反映시키는 素養을 가져야 한다.

이와 같이 近代 經營은 困難한 새로운 資格을 經營者에게 要求하고 있어 直感的 經營者(intuitive manager)로서가 아니라 새로운 組織과 方法(system and method)에 能熟한 專門經營者를 要求하고 있다. 또 經營者의 未來像에 對하여 A. A. Berle는 19世紀의 企業의 경우와는 달리 今日에 있어서는 權力을 委任하는 者(株主)와 經營者가 受任한 權力의 行使와 關係가 極히 稀薄하게 되었다는 것, 即 經營者의 權力이 株主로부터 委任보다는 過大 成長하여 經營者 選任의 儀式的 節次와 經營者에게 委任된 眞實한 機能과 權力과의 사이에는 極少한 歷史的 關連이 存在하는데 不過하게 되었다(16)고 指摘하고 그 結果, 經營者 支配가 되어 經營者가 近代 社會의 權力의 中樞로서 召臨하게 되었다는 것을 認定하고 있다. 經營者의 未來像에 對하여 一대 示唆을 준 學者는 이 Adolf A. Berle로서 그의 다음과 같은 著書는 새로운 經營者論으로서 有名한 것이다.

1. Adolf A. Berle & G.C. Means, *The Modern Coporation and Private Property*, 1932.
2. Adolf. A. Berle, *The 20th Century Capitalist Revolution*, 1954.
3. Adolf. A. Berle, *Power Without Property*, 1959.
4. Adolf. A. Berle, *The American Economic Republic*, 1963.

(2) 經營者의 養成

職業人으로서의 專門經營者는 새로운 課題를 가지고 自己의 啓發 및 後繼者의 養成에 生産問題와 同一할 程度로 重要視해야 한다. 그것은 經營者 自身에게는 自己啓發이 되는 것이며 從業員에게는 將次 및 現在의 經營에 必要한 人材를 供給하는 目的이 되는 것이므로 訓練計劃을 編成하여 必要한 機構를 組織하여 實施하는 것이다.

(16) A.A. Berle, *The American Republic*, 1963, p. 30.

管理者의 育成計劃은 「工業的」方法和 「農業的」方法의 두가지가 있다. 前者는 生産問題와 같이 생각하여 從業員에게 必要한 經營의 人材를 供給하는 目的으로서 訓練計劃을 「編成하여」 必要한 「機構」를 「組立」하는 「設計」作業을 시키는 人材의 製造가 自體가 된다. 따라서 命令과 經營에 隨伴되어 會社의 要求가 最優先的이 되어 個人은 自己自身の 經歷을 伸張시키는데 發言할 수도 없이 指導, 評價, 登用되는 他動的 行動爲主가 된다. 勿論 能力있는 從業員은 昇進, 登用, 優待될 수 있으므로 환영하는 者도 많을 것이다. 그러나 個人이 가지는 能力, 關心, 目標, 才能이 틀리는 個人에 「대하여」 또 個人을 「위하여」 많은 施策을 講究할 것이지만은 會社를 위하는 것은 個人을 위하는 것이라는 假定에서 이루어 지는 것이다.

이에 대하여 後者는 人材를 製造한다는 것이 아니라 農業과 같이 「育成한다」는 것이다. 이 方法의 基本的 思考는 成長에 適合한 條件만 있으면 個人은 能力이 있는 限 伸張할 수 있다는 것으로서 工業的 手法에는 注力치 않고 氣候, 風土, 土質 및 耕作方法의 管理에 重點을 두고 있다.

이러한 두가지 方法中 會社는 一般的으로 工業的 方法을 採擇하고 있으며 管理者의 育成은 公式的 教育計劃과 그것을 管理하는 幹部를 具備하고 있는 企業體가 特別히 今次 大戰後 西歐社會에서는 大部分이다. (17)

以上과 같은 觀點에서 經營者를 育成하는데 있어서 重要的 環境과 條件을 다음과 같은 세가지로 나눌 수 있으므로 經營者는 이런 點을 考慮하여 管理者를 育成하도록 해야 할 것이다.

1. 會社의 經濟的 技術的 特性 — 重要的 技術革新을 繼續的으로 하고 있는 急速한 成長産業과 經濟的 難局에 直面하여 거의 技術革新이 없는 斜陽産業과는 經營者 育成의 環境이나 樣相이 明白하게 틀린다. 「탑 매네지먼트」가 어느 程度까지 이러한 廣範한 環境의 特性을 左右할 수 있는 가에 대한 意見이 있겠으나 環境에 의하여 經營者 育成의 性格과 程度가 變化하는 것은 事實이다.
2. 會社의 構造, 方針 및 實施節次의 效果 — 人間의 育成 및 啓發은 工夫가 必要하며 그 結果는 賞罰이 있어야 한다. 賞罰이라도 外部에서 알 수 있는, 即 昇給 昇進과 內面的인 것으로서, 外部에서 알 수 없는, 即 難問題의 解決, 새 知識과 技術을 習得하는 滿足, 自己의 目標追求를 妨害 當했을 때의 欲求不滿 등이 있다. 個人의 啓發을 크게 左右하는 것은 一面에 있어서는 報酬와 滿足이고 다른 面에 있어서는 罰과 欲求不滿이지만은 이것은 會社에 따라 各各 틀린다. 組織構造 및 方針이나 關聯되는 實施節次를 通하여 본 經營者의 思考方式에서 여러가지 賞罰이 생기며 이것이 個人의 成長에 影響을 주게 된다.

또 管理規程에 의한 行動의 統制도 經營者 育成을 左右시킨다. 嚴한 統制制度는 分權面에 害가 되며 下部者의 行動에 自由가 없게 된다. 이것은 反對

(17) I.B.M. 및 Boeing Co.의 Management School은 管理者 養成機關의 代表的 例이며 General Electric Co.의 Creative Engineering Program도 그 例이다.

의 效果가 생겨 工夫는 하지마는 다른 方向으로 伸張케 될 可能性이 있게 될 것이다.

그리고 會社의 慣例와 같이 成長에 큰 影響을 주게 되는 또 하나의 方針은 個人에게 廣範한 體驗을 주어 能力을 내기 위한 配置交換이나 이 原則의 適用方法은 會社에 따라 큰 差가 있지마는 이것에 의하여 생기는 賞罰도 全然 다르게 될 것이다. 配置交換된 者를 成長시키는 것은 直屬 上司의 態度에 있는 것이므로 上司의 活動 如何에 期待해야 한다. 또 配置交換의 效果는 個人의 業績 및 潛在能力을 評價하여 偏見이 없도록 해야 한다. 그러므로 配置交換은 經營者 育成에 좋은 機會가 되는 것으로서 配置交換에 있어서 移動의 時期, 職位, 期間, 監督者, 本人의 目標 等を 考慮하여 實施해야 한다.

3. 直屬 上司의 活動 — 會社의 方針, 慣例, 組織構造 및 一般的 思考方式에 의하여 形成되는 經營環境은 經營者의 直屬 上司들에 의하는 것이므로 會社의 風土에 따라 經營者 育成에 影響을 주게 된다. 上司의 命令 示達, 作業 指示, 業務評價의 面接, 誤謬의 處理, 幹部會議, 問題 解決을 爲하여 部下와의 作業, 昇給, 部下에게 作業敎示 등은 部下職員들에게 工夫가 되는 것이므로 部下의 態度, 習慣 및 期待는 作業을 통한 訓練(on the job training)이 되는 것이다.

經營者가 自己의 影響力이 部下의 育成에 어떤 結果를 招來한다는 責任을 自覺하여 充分한 配慮를 하여 時間 및 精力을 注入시키는 것은 環境의 如何에 있다. 經營者는 部下의 育成 및 開發에 責任이 있는 것이므로 經營者의 育成에 影響을 주는 것을 認識해야 한다.

(3) 經營者 教育의 方向

個人이 課業을 完遂하는 環境은 本人의 育成을 左右하는 가장 重要한 要素로서 이 環境이 成長을 助長치 않는 限 本人을 위하여 여러가지 施策을 講究하더라도 效果가 없는 것으로서 農業的 育成法이 工業的 育成法보다 좋다. 그러므로 經營者에 대한 公式的 教育의 目的은 體驗에서 얻은 能力을 向上시키는 것이어야 하겠다.

經營者에 대한 教育은 ①學問的 知識의 習得 ②肉體的 技法의 習得 ③問題解決技法의 習得 ④人間關係의 技法의 習得 等으로서 그 習得하는 場所는 教室뿐만 아니라 課業을 통하여 完成시키는 것으로서 教室에서의 教育은 하나의 有力한 補助手段으로서 充分하다. 이러한 教育에 대하여 Douglas McGregor는 다음과 같이 要約하고 있다. (18)

1. 教室에서의 教育은 經營者를 育成하려고 하는 社風이 없으면 效果가 없다.
2. 個人의 意欲은 어떤 教育이라도 좋다. 따라서 統合의 原理는 經營者教育의 어떤 경우에도 重要하다.
3. 工夫는 自己 스스로 해야 한다.

(18) Douglas McGregor, *op. cit.*, 高橋達男 譯, pp. 262~263.

4. 練習(體驗)과 效果的인 feedback은 行動을 變化시킬 工夫가 되어야 한다.
5. 同時에 人間關係를 取扱하는 技法은 經營者에게 가장 重要的 것이며 教室內에서 練習할 수 없다.
6. 教室에서의 教育으로서 管理能力을 向上시키는 것은 困難한 것이므로 많은 것을 希望해서는 안된다.

이러한 教育은 經營의 自覺이 무엇보다도 그 基盤이 되어야 한다. 萬一 教育不 必要論의 經營者가 있을 것 같으면 이것은 自家撞着이다. 그리고 이 教育은 判斷力을 養成시키기 위하여 理論(what we do) 및 事例研究(how we do it)에 重點을 두어야 하며 教育의 時期 및 場所는 限定할 必要가 없다. 日本에 있어서도 經營者 教育의 具體的 實踐方案의 究明 前提로서 經營者 啓發를 強調하여 다음과 같이 說明하고 있다.(19)

1. 經營者는 經營者 教育을 制度化하기 위하여 企業內部에서 教育要綱의 作成 및 長期 教育計劃을 樹立할 必要가 있다.
2. 最高經營者는 企業內的 共同研究를 實行함과 同時에 外部에 있어서 經驗交流의 慣行 確立에 努力할 必要가 있다.
3. 經營者 教育의 焦點은 經營者의 共同意識과 「리더쉽」의 鼓舞 및 그 自主性의 自覺 促進, 새로운 人間關係의 確立, 企業組織의 官僚化 防止 및 權限 委讓의 實現과 그에 따른 責任感의 昂揚을 圖謀한다.
4. 經營者 教育의 方法은 實務를 通하여 企業內에서의 常時教育和 外部에 있어서의 特別機關의 設置 및 學校教育의 改善에 의한 企業과 學校의 接近 및 協力을 促進한다.

要컨대 經營者 教育의 本質은 經營者 自身의 謙遜한 마음으로서 他人의 知識 및 經驗을 聽取하여 自己의 體驗을 反省하려는 態度에 있다. 이것에 의하여 激變하는 經濟界에 對備하여 그 行動에 充分한 彈力性을 가지고 將來의 企業의 正確한 方向을 誤認치 않도록 判斷力을 育成하는데 있다. 그러자면 時間과 場所에 拘碍됨이 없이 繼續적으로 받아 들여야 한다. 經營者 教育은 企業의 健全한 發展과 國民經濟의 發展을 위하여 반드시 必要하며 有效한 것을 再認識해야 한다.

Ⅴ. 結 言

近代 經營에 있어서의 經營者는 職業人으로서의 專門經營者이다. 그것은 企業이 오늘 날과 같은 技術革新時代에 企業規模의 擴大와 經營의 高度化는 企業의 內部 및 그 對外關係에 多大한 變化를 招來하는데 있다. 即 企業의 內部에서는 새로운 人間關係의 發生과 技術革新에 對應하는 높은 經營技術의 展開이며 外部에 對하여서는 企業의 社會性에 立脚한 經營의 確立에 있다.

그 結果 過去의 經驗과 感覺에 의한 經營政策으로서는 近代的 企業經營에는 不

(19) 經濟同友會, 昭和33年度, 通常總會, 經營者 啓發에 대한 所見.

適當하게 되며 또 企業의 成長도 期待할 수 없게 된다. 그러므로 經營者는 科學的으로 經營政策을 樹立하여 經營의 近代化를 期하기 위하여서는 學問的 背景의 蓄積 即 企業의 從事者에게 高度의 學問과 訓練이 必要하다. 그리고 經營者 自身에 대한 量的 擴充과 質的 向上을 期하며 創造的 精神과 높은 知識, 優秀한 技能, 및 넓은 識見을 具備한 많은 後繼者를 養成하며 또 企業과 大學이 相互 떨어질 수 없는 產學協同에 自進 參與하는 體制의 確立 等이 必要하다.

또 經營者는 自進하여 새 經營理論과 經營技法을 導入하여 利用함으로써 經營의 近代化를 期하며 將來의 새로운 企業의 發展段階에 對備하게 되며 나아가 經營發展에 貢獻할 수 있게 되는 것을 아울러 自覺해야 한다.

<Summary>

The Manager's Task for Modernizing Management System

Jong Hyeon Huh

Modernization of business management in an environment of rapid technological innovations and of increasing social responsibility of business aims to realize management rationalization through democratic management system led by a group of modern professional managers.

In modern business management the functions of management and control have been separated from the ownership, and well-trained professional managers are taking over the places formerly held by owner-managers and employed managers. The transfer of the management function from the hands of the employed managers working for the interest of the ownership group to those of the professional managers is of sufficient significance which may deserve the description of "Managerial Revolution."

The tasks laid before the professional managers in modernizing business management will include the assumption of the roles of an innovator and of the practitioner of modern management philosophy. Among many specific tasks of a modern professional manager the following are given special emphasis.

First, scientific approach to management must be practiced. Scientific methods should be employed in planning, implementing, and controlling business activities. Generally, managers do not seem to have developed sufficient scientific knowledge in the field of social sciences which is so important in formulating sound business policies. It should not be overlooked that

many business failures can be attributed to the lack of scientific approach to business planning, implementing, and controlling.

Secondly, the managers should establish the long-term plan for growth. Long-term planning is a manifestation of business philosophy in the face of future uncertainty and rapid technological innovation. It will also be useful as a control device. Flexible long-term planning will facilitate the growth of the business and it is essential that managers will develop their planning ability. The long-term plan must also reflect the company's objective in the international business scenes.

Thirdly, managers must be determined to discharge social responsibility. The social responsibility of the modern professional managers will include the reconciliation of the business interest with that of the general public, assuring of personal satisfaction of the employees, balancing the interests of different groups which have connections with the business, and the maintenance of free enterprise system of our society.

Fourth, managers should keep their eyes open to the future. They must be able to anticipate future developments and must be alert to new possibilities in the areas of long-term planning, organization, communication, and utilization of information required for policy formulation, and of human motivation.

The fifth task of a manager may be called management development. The managers are responsible not only for his own development but also for the development of their subordinate managers who will succeed them in the future. Managers of today should train themselves so that they can function as professionals in an innovation age, and at the same time, they must see to it that present middle and lower management will grow in their ability to become professional managers of tomorrow.

The management development should aim at developing managerial judgment by giving training in theory, problem-solving, and human relations techniques.

In summary, we must realize that the traditional methods of management or management by experiences alone do not have their place in modern business where the technological changes and social responsibility of business are increasingly emphasized. Managers must realize that they have to equip themselves with management theories and techniques so that they can fulfill the tasks of tomorrow by modernization and rationalization of the business.