

<基調論文>

우리나라 經營의 特質과 體質改善의 方向

黃 炳 峻

<차 례>

- I. 60年代 産業化의 特徵과 經營의 發展段階
- II. 우리나라 經營의 特質
- III. 70年代 經營體質改善의 方向

I. 60年代 産業化의 特徵과 經營의 發展段階

(1) 産業化의 特徵과 企業與件

우리나라는 1960年代에 있어서 급속한 産業化의 進展을 보였다. 말하자면 工業化過程의 추진을 主軸으로 하여 전반적인 産業社會의 발전이 현저하게 이루어졌다.

企業에 있어서 經營管理의 近代化는 그와 같은 産業化의 進전과 더불어 伸張되었다고 할 수 있다. 그간의 工業化過程에 있어 食品工業, 纖維工業, 化學工業 등의 工場新設과 施設擴大는 企業의 大規模化, 技術革新, 産業勞動力의 變化등을 조래하였으므로 經營管理의 近代化가 불가피하게 되었다.⁽¹⁾

그 결과 이루어진 經營管理의 近代化는 다시 産業化過程의 進전을 촉진하는 上昇作用을 하게 될 것이다. 따라서 우리나라 經營管理問題를 다루기에 앞서서 우리는 60年代의 産業化過程에서 두드러진 特徵을 概觀할 필요가 있을 것이다.

60年代에 있어서의 우리나라 産業化의 進展은 要言하면 第1次 및 第2次 5個年 經濟開發計劃을 주축으로 하여 量的인 高度經濟成長을 추구하는 과정이었다고 할 것이다. 그러한 量的成長은 70年代 이후에 있어서의 質的 經濟發展의 先行的 要件이 됨에 틀림없다.⁽²⁾ 그러나 지난 10年間 급속한 量的 成長이 추구되었던 과정에서 보면 經濟體制, 産業政策, 財源調達, 社會構造등에 있어서 빚어진 諸特徵

筆者：本學會 會長, 서울大學校 經營大學院長

(1) ① 韓國經濟開發協會刊(K.D.A. 研究 52), 「우리나라 工業化의 展開過程에 關한 研究」, 1968年 12月 7日 985面. 同 研究에서는 우리나라 經營體制의 變革을 契機로 하고 近代化를 촉진시킨 要因으로서 ①國際競爭力의 강화, ②開放經濟體制로의 轉換, ③技術導入의 경쟁, ④量產體制, ⑤産業秩序 확립 등을 들고 있다.

② Lawrence L. Bethel and Others, *Industrial Organization and Management*, 4th ed., 1962, Chap. 1, pp. 1~31.

(2) 經濟企劃院刊, 「第3次 經濟開發5個年計劃 要約」(1972—76年), 9~10面 參照. 즉, 計劃의 基本精神은 첫째, 國民福祉의 향상, 둘째, 自立經濟構造의 달성, 셋째, 地域經濟의 極大化에 두었다고 밝혔다.

을 간과할 수 없다. 여기에서 그와 같은 주요한 特徵을 간추려 보면 다음과 같다.

(1) 資本主義體制을 전제로 한 經濟計劃이라고 하지만, 民間의 資本蓄積이 빈약하고 技術水準이 낮은 실정이므로 大規模工場의 新設 및 施設擴充등은 대부분 政府의 뒷받침을 받아 이루어 짐으로써 産業化는 실질적으로 政府主導下에 추진되었다.(3) 따라서 企業은 自律的인 經營管理의 近代化를 토대로 한 經營技法의 改善, 生産性向上, 社內留保의 增大등에 눈을 들 겨를도 없이 政府依存度를 높였다. 企業의 發展을 政府에 依存하며 經營外的 要因을 重視하는 경향을 낳게 되었다.

(2) 産業政策은, 특히 投資面에 있어서 民間大企業, 工業團地施設, 社會間接資本의 建設등에 重點的으로 집중되었다. 반면에 우리나라에서 事業體數, 從業員數, 生産額등에 걸쳐 큰 比重을 차지하는 中小企業의 發展策에는 크게 進展을 보이지 못하였다.(4) 또한 專門化, 系列化를 전제로 하는 産業體制의 改編, 流通構造의 改善, 消費者保護등에 관하여는 政策 實踐의 손이 닿지 못하였거나, 혹은 충분한 成果가 뒤따르지 못하였다. 그 결과 中小企業의 體質改善, 經營合理化, 技術革新 등이 제대로 이루어질 수 없었다. 실제로 企業은 「마케팅」管理의 近代化가 뒤지고, 消費者를 희생시키면서 不良製品을 生産하는 따위의 經營管理가 이루어 졌다고 할 것이다.

(3) 5個年 經濟計劃에 따르는 방대한 施設投資를 뒷받침하는 財源調達에 있어서는 國內貯蓄에 의한 內資動員도 이루어졌지만, 外資導入에 더욱 크게 依存하였다. 예컨대, 60年代에는 外資企業의 설립이 前例없이 늘어 났었다. 그러한 外資企業은 다시 運營資金의 調達에 있어서 自己資本의 不足으로 金融資金이나 私債에 의존하는 不健全한 經營狀態를 빚어냈다. 外資企業뿐만 아니라 다른 모든 企業에 있어서 金融依存도가 높고 財務構造는 취약성을 면치 못하였다.

(4) 우리는 그동안 實用主義 哲學, 功利的 思考方式, 西歐式 文化生活등의 영향을 크게 받으면서도 한편에서 한국의 半封建的 遺制, 儒敎的 價値觀, 傳統의 生活方式등이 실제로 存續하고 있는 社會構造속에서 産業化와 産業社會의 近代化를 추진하였다. 가령 우리나라는 近代의인 核家族制度로 점차 移行되어 가고 있다고 하지만(5) 그 속에서도 한국의 傳統的인 家族觀念과 거기에 따르는 社會經濟制度는 뿌리 깊게 남아 있다. 이는 企業의 經營管理面과 밀접한 연관성을 가지게 된다. 말하자면 우리나라에 있어서는 「네포티즘」(nepotism)에 입각한 家族主義經營의 色彩가 농후한 것이다.

이와 같이 量的成長을 위주로 한 60年代의 産業化過程에 있어서 빚어진 諸特徵을 토대로 하여 그간의 企業與件이 형성되는 동시에 현실적인 經營管理가 이루어

(3) ① 「K.D.A. 研究 52」의 61面에서는 1962-66年の 우리나라 工業化의 類型을 「計劃主導型」이라고 불렀다.

② Lawrence L. Bethel and Others, *op. cit.* pp. 19~28.

(4) 大韓商工會議所 刊, 「經營合理化와 政府·企業」, 韓國經濟研究叢書, Vol. I, 1969, pp. 41~42.

(5) 高鳳京의, 「韓國農村家族의 研究」, 1963年, 서울大學校出版部, 第2章 “農村家族의 構造”에 의하면 우리나라는 아직도 核家族形態라기 보다 大家族形態와의 複合家族形態가 우세하다고 하였다. 따라서 家族制度가 經營에 미치는 영향은 더욱 크다고 할 수 있다.

어 졌었다. 그와 같은 事實에서 우리나라 經營의 特質을 찾아볼 수 있는 중요한 根源이 있다고 할 것이다.

(2) 經營管理의 發展段階

美國에서 발달한 經營學 및 經營管理 技法이 우리나라에 도입된 歷史는 대단히 짧다. 그 도입은 1950年代부터 시작되었다. 그나마 經營學의 教育制度, 文獻, 視聽覺教材등이 본격적으로 도입된 것은 50年代 後半期부터라고 하겠으므로 아직도 20년에 미달하는 期間이다. 오늘날 美國에 있어서는 高度의 經營理論 및 經營技法이 발달하고 있지만, 그 歷史가 그렇게 오래된 것은 아니다. 가령 Henry R. Towne이 貨金制度의 改善을 통한 初期的인 能率向上運動을 展開한 것이 1885年 이므로 그 나라의 經營史는 지금까지 80~90年の 기간에 불과한 셈이다. (6) 이는 200年을 넘는 經濟學의 發展過程에 비하면 절반에도 未達하는 것이다. 그처럼 美國의 經營史도 길지 않지만, 우리나라는 美國에 比較할 수 없을 만큼 近代的 經營管理의 年輪이 짧으므로 經營理論의 발전이 미흡하고 經營技法의 近代化가 충분히 이루어지지 못하고 있는 실정이다.

우리나라에 있어서 解放後 經營管理의 發展段階를 近代的 經營技法을 중심으로 보면 다음의 4段階로 區分할 수 있을 것이다.

- (i) 1950年代 이전 傳統的 經營管理段階
- (ii) 1950年代 初期的 經營技法 導入段階
- (iii) 1960~70年代 經營技法 近代化段階
- (iv) 1980 年代 이후 經營管理 自主化段階

즉 1950年 以前은 아직 企業의 經營이 近代的 經營技法에 의거하는 것이 아니라, 이른바 주먹 九九式의 관리를 하는 傳統的 經營管理段階였다고 할 수 있다. 이와같은 經營管理方式은 오늘날까지 零細企業에 있어 광범하게 存續하고 있다고 할 것이다.

1950年代는 美國의 對外援助에 의한 産業施設의 도입, 軍의 管理訓練, 經營學 教育制度의 실시, 經營學文獻의 수입등과 직접 간접으로 관련되면서 近代的 經營技法이 처음으로 국내에 도입된 初期的 經營技法導入段階라고 할 것이다. 그 후 1960—70 年代는 經營技法 近代化段階라고 할 수 있다. 이 段階에 있어서는 종래보다 더욱 발달한 새로운 經營技法의 導入이 촉진되는 동시에 도입된 技法은 실제의 經營管理에 적용되어 간다. 60年代에 國內企業은 産業化過程의 급속한 進展과 輸出競爭力의 강화를 위하여 技術革新과 더불어 經營技法의 近代化가 절실히 요청되었으며, 따라서 經營管理論 및 技法을 消化시키는 教育訓練등도 보급되었고 이에 대한 經營者의 意慾도 高潮되었다. 그러한 趨勢는 70年代에도 지속될 것이다. 요컨대 60年代에 있어서 近代的 經營技法의 導入과 活用이 진전된 것이 사실이다. 하지만 美國을 보면 經營技法은 日進月步하고 있다. 따라서 70年

(6) Henry R. Towne, *The Engineers as An Economist*, Trans. ASME (The American Society of Mechanical Engineers), Vol. 7. 1886, pp. 428~432.

대에 있어서도 先進된 科學的 經營技法의 도입이 더욱 촉구되는 동시에 그 消化, 活用の 成果를 거두어야 할 것이다. 우리나라 企業으로서는 先進國과 같이 經營의 「시스템」化를 확립할 수 있는 단계에 까지 올바르게 到達하도록 하는 長期的인 展望下에서 技法改善에 주력하여야 할 것이다. 그와 같은 課題의 해결에는 상당한 長時日을 요함에 틀림없다. 그러한 意味에서 60—70年代를 經營技法 近代化 段階이라고 부르고 80年代 이후를 經營管理 自主化 段階로 보았다. 이와 같은 經營管理의 發展段階에 관한 區分에 있어서 60年代 企業經營의 特徵을 外國借款이 주도한 사태로 보고 同年代를 經營管理技法의 「導入·模倣時代」로 규정하는 한편 70年代를 우리 經營風土에 뿌리를 박는 「土着化 時代」로 보는 見解도 있다.(7) 이는 一理있는 견해라고 할 것이다. 그러나 우리나라에서 經營技法은 요컨대 導入—消化—適用의 과정을 거치게 마련이므로 模倣, 土着化의 區分에 力點을 두는 것보다 先進된 技法의 도입에 의한 經營近代化가 더욱 절실하다고 생각된다. 이리하여 우리나라 産業社會에 깊이 뿌리를 박은 「한국의 經營技法」이 발전되고 經營管理의 自主化 段階에 도달하는 것은 1980年代 이후라고 展望되는 것이다.

여하간 技法發展의 幅은 커졌다고 할 수 있다. 國內의 大企業에서는 물론이고 일부 中小企業에서도 점차로 近代의 管理體制를 갖추게 되었다. 企業은 그 속에 內包한 非近代의 要因들이 남아 있음에도, 技法改善과 經營管理의 近代化를 具現하는데 주력하여 왔다. 1968년에는 大韓商工會議所에 産業合理化運動을 위한 機構도 설치되었다. 또한 社内外에서 經營技法에 관한 教育·訓練·指導·研究活動등이 진지하게 추진되고 있다. 이리하여 우리나라 經營管理技法은 50年代의 初期的 導入에 이어 60年代에 급속한 發展을 하였다고 하지만, 아직도 그 歷史는 짧으므로 技法 近代化의 課題는 70年代에 계승되어야 한다. 그것은 産業化의 特徵과 더불어 우리나라 經營의 特質을 論考하는데 고려되어야 할 또하나의 중요한 側面이라고 할 것이다.

II. 우리나라 經營의 特質

그와 같은 60年代에 있어서의 産業化過程의 主要特徵과 우리나라 近代의 經營管理技法의 發展段階에 관한 概觀을 전제로 하여 우리나라 經營의 特質을 살펴보면 다음과 같은 몇가지 점을 들 수 있을 것이다.

(1) 企業의 政府依存傾向

企業의 政府依存傾向은 中小企業보다 大企業에 있어서 더욱 심한 것이다. 開發途上國家에서 産業化過程을 촉진하기 위하여 經濟計劃을 실시하는 경우, 企業과 政府의 긴밀한 步調는 필요하다고 하지만, 企業은 經營管理의 近代化와 生産性向

(7) 宋基澈, “百花爛滿한 經營技法의 導入 模倣” 「企業經營」, 韓國生産性本部 刊, 1969, 12, pp. 67~71.

上을 토대로 한 自主의 發展을 등한히 하고 經營外的 要因을 더욱 重要視하는 傾向은 本然의 姿態라고 할 수 없다. 여기에서 經營者의 企業觀 내지 經營哲學에 대한 새로운 認識이 요청된다고 할 것이다. 한편 정부가 실질적으로 企業의 死活의 열쇠를 잡을 상태에 이르거나, 民間企業을 左右하고자 하는 現象은 옳은 일이 못된다. 이리하여 70年代에는 民間主導型에로의 指向이 강조되기에 이르렀다.

우리나라와 어느 의미에서 社會經濟的 與件이 흡사한 自由中國의 경우를 보면 2次大戰後 歸屬財産의 存立으로 인하여 1949년에 政府管理企業體는 全工業生産額의 72%를 차지하고 民間企業體가 점하는 比重은 28%에 지나지 않았다. 그후 정부는 계속 民營化를 촉진하고 民間經營의 暢達을 조장하였으므로 1968년에는 民間企業體의 工業生産額은 전체의 70%에 달하고 政府管理企業體는 30%의 低率로 逆轉되었다는 것을 China Development Corp. 의 Tse Chia Pan 副社長이 지적하고 있다.(8) 또한 그는 이어서 政府管理企業은 어느 나라에 있어서나 財務·購買·人事 등의 經營에 있어 官僚制度의 폐단을 면치 못하므로 非能率의이고 經營成果를 거두지 못하였다는 점을 명백히 말하고 있다.(9)

여기서 우리나라 經營은 民間主導型의 方向으로 政策이 추진되어야 할 것이며 民間企業에 있어서는 政府依存의 態度를 벗어나 經營管理의 近代化에 주력하지 않으면 안된다.

(2) 企業의 財務構造의 취약성

自己資本의 不足으로 負債比率이 높은 것이 그 一例이다. 더욱이 施設擴大에 있어서 社內留保보다 外部資本에 의존하는 比率이 높다. 그 결과 金融依存度 또는 外資依存도가 過度히 높은 것이다. 따라서 企業은 經營方針의 決定에 있어 生産 및 販賣에 관한 技術的 要因보다 財務的 要因이 先行하고 資本費用의 重擔은 언제나 企業採算의 기반을 壓迫하고 있는 실정이다.

지금 1967~70년에 걸친 우리나라 製造業의 財務構造를 分析하여 보면 다음과 같다.

첫째, [表 1]과 같이 69년에는 總資本中에서 流動資産과 固定資産의 비율은 53 : 47%였으나, 70년에는 固定資産이 50%로 증대되었다. 그 固定資産을 再評價한다면 固定資産投資比率은 더욱 증가할 것임에 틀림없다. 또 資本構成에 있어서는 67년에 他人資本과 自己資本은 60 : 40%로 구성되었으나 70년에는 他人資本이 75%로 늘어난 반면에 自己資本은 25%로 감소되었다. 말하자면 固定資産의 過大投資와 他人資本에 대한 依存度가 높다는 것이 뚜렷하게 나타나고 있다.

다음으로 主要財務比率의 國際比較에 있어서의 몇가지 指標은 [表 2]와 같다. 企業의 支拂能力을 표시하는 流動比率은 적을 수록 支拂能力이 약하다고 하였는데 우리나라 製造業의 流動比率은 67년에 130%에서 每年 감소되어 70년에는 112%

(8) Tse Chia Pan, *The Manager's Role in a Mixed Economy*, Proceedings 15th CIOS International Management Congress, 1969, p. 206.

(9) *Ibid.*, p. 206.

에 이르렀다. 이는 日本을 제외한 他國에 比하면 극히 낮고 支拂能力이 弱化되어 있다는 것을 알 수 있다. 한편 企業의 長期適合性을 나타내는 固定比率은 해마다 증대되어 70년에는 204%로 늘어났다. 이 比率은 自己資本의 약 2배에 해당하는 과대한 固定投資를 한 것을 의미하며 外國에 比하면 適合性弱化現象이 엿보인다. 그리고 經營의 健全性의 지표인 負債比率은 67년의 151%에서 70년에는 303%로 증대되었다. 말하자면 負債가 自己資本의 3배에 달하는 現象이므로 결코 健全한 財務狀態라고 할 수 없는 것이다.

두째, [表 3]에서 企業收益性을 分析하였다. 여기에서 資本利益은 低下되는 경향을 보이고 있다. 즉 67년과 70년을 對比할 때, 總資本利益率은 6.8%에서 2.6%로 또한 自己資本利益率은 17.0%에서 10.6%로 각각 감소되었다. 한편 賣出額營業利益率은 11.0%에서 9.8%로 줄어든 반면에 總利子負擔率은 8.7%에서 9.0%로 늘어난 것이 주목된다. 이와같은 比率의 變化는 自己資本利益率이 銀行金利보다 低位에 있어 企業의 成長과 株式投資를 阻害한다는 것, 製品販賣價格의 上昇보다 人件費 및 材料費의 引上이 더욱 급속하여 經營이 不健全狀態에 있다는 것, 그리고 私債利用度가 높다는 사실등을 말하여 주고 있다고 할 것이다.

세째, [表 4]의 企業資產의 活動性을 보면, 總資本回轉率은 67年以後 대체로 年回轉을 하고 있다. 다음에 固定資產 回轉率은 67년의 2.2回轉에서 70년에는 1.7回轉으로 줄어들었다. 이는 外國에 比하여 적은 편으로서 賣出額이 固定資產增加分 만큼 증대되지 못하였다는 것을 뜻하므로 그 改善策이 모색될 필요가 있을 것이다. 그리고 在庫資產 回轉率은 每年 늘어나는 좋은 추세를 보이고 있다.

이처럼 企業의 財務構造는 어느 모로 보나 不健全하다. 다시 말하면 우리나라 기업의 취약한 經營體質을 단적으로 表示하는 것이라고 할 수 있다. 따라서 이처럼 불건전한 財務構造를 건실하게 개선하는 것은 企業의 가장 重要한 課題의 하나가 되지 않을 수 없다.

[表 1]

財務構成의 推移

(單位: %)

主要指標	年 度	1967	1968	1969	1970
1. 流動資產과 固定資產					
流動資產		53	49	50	50
固定資產		47	51	50	50
總 資 產		100	100	100	100
2. 他人資本과 自己資本					
他人資本		60	67	73	75
自己資本		40	33	27	25
總 資 產		100	100	100	100

資料: 韓國銀行 刊, 「企業經營分析」, 1969年度. ('70年은 推定值)

[表 2] 財務狀態의 國際比較

(單位：%)

主要指標	年 度		韓 國		日本	西 獨	英 國	美 國
	1967	1968	1969	1970	1969	1969	1969	1969
1. 支 拂 能 力 流動比率 $\left(\frac{\text{流動資產}}{\text{流動負債}} \times 100\right)$	130	130	121	112	116	146	169	209
2. 長 期 適 合 性 固定比率 $\left(\frac{\text{固定資產}}{\text{自己資本}} \times 100\right)$	114	147	172	204	182	123	79	85
3. 健 全 性 負債比率 $\left(\frac{\text{負債}}{\text{自己資本}} \times 100\right)$	151	201	270	303	335	145	90	75

資料：同上

[表 3] 企業收益性의 分析

(單位：%)

主要指標	年 度	1967	1968	1969	1970
1. 資 本 收 益 率					
(1) 總資本利益率 $\left(\frac{\text{純利益}}{\text{總資本}} \times 100\right)$		6.8	5.3	3.7	2.6
(2) 自己資本利益率 $\left(\frac{\text{純利益}}{\text{自己資本}} \times 100\right)$		17.0	16.1	13.6	10.6
2. 賣出額營業利益率 $\left(\frac{\text{營業利益}}{\text{賣出額}} \times 100\right)$		11.0	11.0	10.4	9.8
3. 總利子負擔率 $\left(\frac{\text{支給利子}}{\text{總引料}} \times 100\right)$		8.7	7.9	9.1	9.0

資料：同上

[表 4] 企業資產의 活動性比較

(單位：回轉率)

主要指標	年 度		韓 國		日本	美 國
	1967	1968	1969	1970	1969	1969
1. 總資本回轉率 $\left(\frac{\text{賣出額}}{\text{總資本}}\right)$	1.0	0.9	0.9	1.0	1.0	1.4
2. 固定資產回轉率 $\left(\frac{\text{賣出額}}{\text{固定資產}}\right)$	2.2	1.8	1.8	1.7	2.3	2.8
3. 在庫資產回轉率 $\left(\frac{\text{賣出額}}{\text{在庫資產}}\right)$	5.0	5.3	5.5	5.7	6.4	6.8

資料：同上

(3) 技術水準의 低位

우리나라 經營에서 간과할 수 없는 問題의 하나로서 技術水準의 低位를 들어야

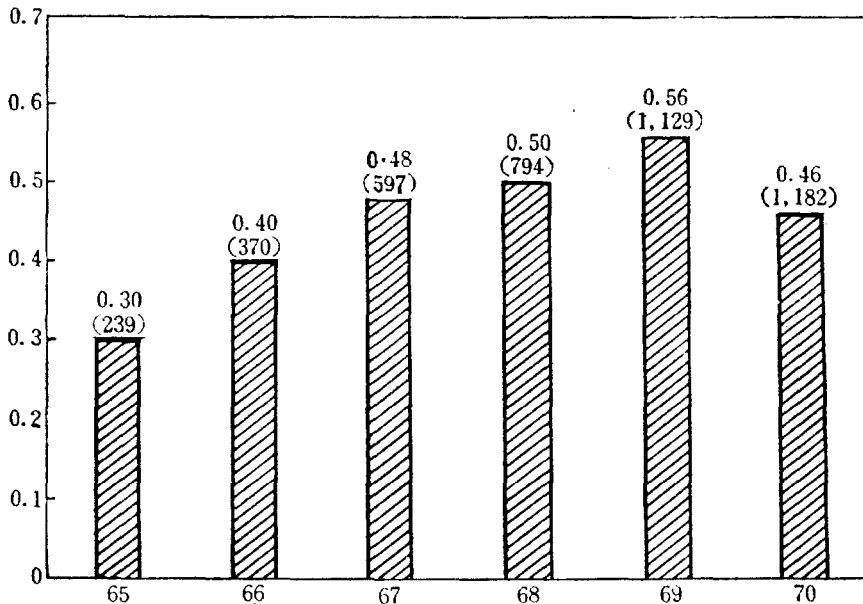
할 것이다. 生産의 大規模化, 多國籍企業의 成立(10), 製品의 國際化現象등에 비추어 企業에 있어 生産技術의 급속한 開發이 必要하다는 것은 再언을 要하지 않는다. 經營의 重要한 責務의 하나도 바로 技術革新에 있는 것이다. 그러나 우리 나라 企業의 現實은 그러한 技術革新에 있어서 너무나 뒤떨어져 있다고 아니 할 수 없다. 그간 大規模工場의 建設에 따라 大企業의 生産比重이 증대되고 近代의 技術이 도입되며 海外企業과의 技術提携도 상당히 進전되었다는 것을 否定하 지 않으나(11) 아직도 國際競爭을 할 수 있는 技術水準에 도달한다는 것은 손쉽게 바라보기 어려운 形편이다. 오늘날의 企業은 世界市場을 대상으로 하고 있으므로 高生産性과 低生産費를 가져오는 「이노베이션」競爭에 이겨 나가지 않으면 안된다. 따라서 受動的인 技術導入이 아니라 能動的인 技術導入과 그 活用 및 開發이 絶對로 요청되는 것이다.

우선 참고로 1963年을 기준으로 한 전체적인 研究開發投資額의 推移를 科學技術處 統計에 의하여 보면 그 金額은 매년 上昇하여 왔으나, 同投資額은 GNP에 對 比하면 1963年 0.3%, 69年 0.56%, 70年에는 0.46%로서 크게 증대되지 못하였을

〔圖 1〕

研究開發投資와 對 GNP構成比

(單位: 億圓 %)



(10) 서울大學校 商科大學 韓國經營研究所 刊, 「經營論集」, 第IV卷 第1號, 1970年 3月に 게재된 John Fayerweather, "The Role of Multinational Firms" in *Asian Economics*, pp. 50~70.

(11) 産業銀行 刊, 「鐵工業年次報告書」에 의하면 1968年에 製造業에 있어서 大企業(200人 이상)의 總事業體數는 전체의 2.4%에 불과하지만, 生産額은 64.2%를 차지하고 있다. 이는 1960年의 33.2%에 비하여 크게 上昇한 것이다. 1962~69年에 걸쳐 外資導入法에 의하여 인가된 技術도입건 수는 146件이고 그 중에서 化學工業, 鐵, 非鐵金屬, 電子 및 電氣機器, 機械工業이 107件으로서 73.3%에 달한다. (全經聯 刊, 「韓國經濟年鑑」, 1970年版, 151面) 이 밖에도 技術提携, 用役契約, 機材導入, 專門家招聘, 訓練生 파견등이 進행되고 成果가 컸었다.

뿐만더러 70年은 前年에 비하여 오히려 低下되었다. 즉 [圖 1]과 같다. 日本은 1968年에 있어 研究投資總額은 8,775億圓으로서 GNP에 대한 比率은 1.9%였다. 그러나 이 比率도 GNP의 3% 前後를 차지하는 美國, 英國, 佛國, 西獨에는 未達하고 있다.

한편 우리나라 研究費의 政府 對 民間의 投資比率은 67年의 85:15%에서 70年에는 79:21%로 변화됨으로써 民間企業의 投資率이 다소 높아진 것은 반가운 일이다. 하지만 民間部門의 약 20%라는 비율은 日本의 72%, 伊國의 67%등과 비교할 때 아직도 극히 低調하다고 아니 할 수 없다.

한국에 있어서도 이미 低賃金에 의거하는 市場競爭의 時代는 지났다고 보아야 한다. 그럼에도 中小企業은 물론이고 大企業까지 研究開發, 技術革新, 經營의 機械化등에 대하여 적극적인 태세를 갖추어 나가야 할 것이다.

오히려 經營者는 研究投資를 일종의 浪費로 간주하는 경향도 없지 않다. 導入技術을 위주로 製品生産과 經營管理를 하는 경우, 더욱 발달한 技術, 施設을 새로이 갖춘 海外企業과 겨룰 수 없게 되며, 情報分析에 의한 판매경쟁에 이겨날 수 없는 것이 명백하다. 中小企業에 있어서는 자체의 技術投資能力이 빈약하다고 하지만, 경영자는 企業의 財政負擔없이 技術指導, 經營診斷등을 받을 수 있는 機關(예: 企業指導部)과 機會를 이용하는 의욕조차 不足한 실정이다.

한편 國內의 大學과 KIST를 비롯한 技術研究機關의 研究 結果를 企業의 生産過程에서 직접 利用하는 동시에 企業에서 실제로 필요한 生産技術을 研究機關에서 開發토록 하는 制度가 있어야 할 것이다. 技術과 生産을 媒介하는 「技術開發 센터」(12)의 실치는 그와 같은 構想의 하나라고 할 수 있다.

(4) 人間中心의 經營

여기서 「人間中心」이라는 것은 人權平等에 입각한 人間尊重의 뜻은 아니고, 주로 社會的關係에서 이루어지는 個人的인 人格性을 뜻한다. 그와 같은 內容은 실제로 몇가지 경우로 나누어 考察할 수 있을 것이다.

첫째, 民間企業에 있어서의 「네모티즘」이 그것이다. 血緣, 地緣, 學閥등이 經營組織과 人事管理에 있어서 문제가 된다. 예컨대 우리나라에서는 大企業도 거의 例外없이 血緣關係에 입각한 家族會社와 하여도 淸연은 아니다. 2世 經營者問題는 더 말할 것도 없고, 家族 내지 親戚의 한사람이라는 이유로 반드시 有能한 人材가 아니더라도 最高經營層에 위치하는 事例가 허다하다. 또 그러한 현상을 一般은 當然視하는 것이 보통이다. 그것은 要言하여 所有와 經營의 未分離狀態를 말하며 그러한 經營者는 本質적으로 所有經營者라고 할 것이다. (13) 家族會社의 經營者는 自己所有의 經營을 自己管理能力 範圍以上으로 확장하지 않으려고

(12) 英國에서는 그처럼 技術과 生産을 媒介하는 機構로서 1948년에 National Research Development Corporation이 설립되어 큰 成果를 거두고 있다. 「캐나다」에는 Canadian Patent and Development Corporation이 있고, 日本에는 「新技術開發團」(財團法人, 1961年 設立)이 있다.

(13) 産業銀行 刊, 「鑛工業체사스 報告書」1968年 調査에 의하면 企業形態의 構成에 있어서 個人企業이 全事業體數의 90.5%를 차지하고 있다. 나머지는 株式會社 8.2%, 其他法人 1.3%이다. 그러한 個人企業은 所有와 經營의 未分離狀態에 있다고 할 것이다.

하므로 企業의 規模擴大와 經營管理의 近代化를 실현하기 어렵게 된다. 「네포티즘」이 經營管理上 여러가지 폐단을 수반한다는 것은 일반적으로 인정되고 있는 것과 같다.(14)

두째, 政府管理企業體등은 원래 專門經營者가 활약할 수 있는 舞臺라고 할 것이다. 하지만 우리나라의 경우 그와 같은 經營者에 있어서는 일종의 個人의 人格性이 支配的이라고 볼 수 있다. 最高經營者는 專門經營者로서의 知識, 經驗, 經營理念등이 두드러졌다기 보다 政治的 背景과 個別의 人間關係가 농후한 경우가 많다. 다시 말하면 個人으로서의 政治的 人格性이 크게 作用하고 있는 것이다. 政府管理企業體에 있어서 政界와 軍出身의 經營者들은 원칙적으로 여기에 속한다고 할 것이다.

세째, 個人의 人格性을 現代企業의 經營者로서 管理能力이 卓越하게 뛰어 났다는 뜻으로 해석한다면 그와 같은 人格性은 經營近代化를 구현하는 主導的 要因이 된다고 할 수 있다. 그러나 우리나라에서는 反面的 缺陷도 없지 않다. 말하자면, 그와 같은 經營者의 人格性은 自己努力과 年功에 의하여 地位를 開拓하는 과정에서 形成되므로(15) 그들은 「에리트」意識에 사로 잡혀 經營組織에 있어 公式組織의 活用보다 個人中心의 活動이나 「인포말」한 關係를 조장함으로써 企業이 指向해야 할 經營의 近代化, 「시스템」化등을 저해하는 경우가 적지 않다.

위에서 고찰한 우리나라 經營의 特質은 先進國의 企業經營에서는 전혀 찾아 볼 수 없는 固有한 現象은 아닐 것이다. 그러나 우리나라의 짧은 經營管理의 發展過程과 급속한 産業化過程 속에서의 經營體制, 産業政策, 社會構造등을 배경으로 하여 이루어진 뚜렷한 特質이라고 할 수 있다. 또한 우리가 經營의 近代化를 指向하는 마당에서 적어도 것처럼 問題의 深度와 發展의 落後性이 두드러지게 높다는 것이 문제점이 될 것이다. 그리고 우리의 社會構造, 意識構造등에 관한 根本問題도 없지 않다. 아무튼 그와 같은 몇가지 特質을 전제로 하여 70年代에 있어서의 우리나라 經營革新의 方向이 모색 되어야 할 것이다.

Ⅲ. 70年代 經營體質改善의 方向

여기서 우리나라 經營의 特質을 감안하면서 70年代에 있어서의 經營體質改善의 方向을 考察하고자 한다.

70年代는 한마디로 말하여 經營革新의 時代라고 할 것이다. 원래 企業的 活動의 核心은 革新에 있다고 할 수 있다.(16) 우리는 70年代에 있어서 經營者가 企業

(14) 崔鍾泰, 「韓國企業經營에 있어서의 Nepotism에 관한 研究」, 韓國經濟學會 刊, 「經濟學研究」, 第15輯, 1967年 12月, 146面 以下.

(15) 宋基澈, 「韓國의 代表的 企業家分析」, 高麗大學校 企業經營研究所, 經營研究, 1970年 4月號, 이에 의하면, 國內의 代表的 企業「그룹」47個를 중심으로 調査한 결과 學歷別 統計에 있어 총 49人중 42.9%가 高卒(日帝時의 高等普通學校 出身을 포함)이고 여기에 高卒以下를 합치면 53.1%에 달한다. 그들은 「自己努力型」의 人格性을 지녔다고 할 것이다.

(16) J.A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, 1934, p. 74.

環境, 經營技法등을 에워싸고 과거와는 달리 劇期的으로 革新을 이룰 것이 기대된다. 오늘날 先進國의 企業經營에 있어서는 技術의 自主的 開發, 經營의 統合의 發展 즉 「시스템」化, 企業의 國際化現象등이 特徵적으로 나타나고 있다. 가령 技術開發은 情報産業, 宇宙産業, 海洋産業, 原子力産業, 新材料産業등과 關하여 급속도로 進전되고 있으며, 經營管理는 組織과 個人, 經營과 經營, 經營과 環境을 統合하는 「시스템」化가 進行되고 있다. 組織規模는 확대되는 동시에 그 相互 聯關性은 더욱 緊密度를 높이고 있다.(17) 그리고 國際化가 촉진되어 世界는 하나의 「쇼핑 센터」(global shopping center)로 變貌되어 가고 있는 것이다.(18) 여기에 대하여 經營者는 깊은 認識을 가져야 한다.(19) 그와 같은 進展을 反映하여 1969年 11月 東京에서 개최되었던 第15次 「시오스」世界經營會議(CIOS International Management Congress)는 그 主題를 經營에 있어서의 革新 (innovation), 統合 (integration) 및 國際化(internationalization)에 關하여 選定하였다는 것이 주목된다.

우리나라 企業의 經營革新도 한마디로 그 內容을 말하면 經營의 近代化를 뜻한다고 하겠으므로 그러한 世界的인 經營의 發展趨勢를 直視하고 앞으로의 方向을 감안하여야 한다. 예컨대 先進國에서 최근에 발달한 高度의 經營技法을 도입, 活用할 수 있는 方向으로 革新이 추진되어야 할 것이다. 그러나 革新에는 現實을 떠난 飛躍이 있을 수 없다. 우리나라 産業化의 特徵, 經營管理의 發展段階, 經營構造등에 비추어 先進國에서 活用되는 最新의 經營技法이 반드시 그대로 우리나라 經營管理의 現段階나 特質에 適用될 수 있는 것은 아니라고 본다. 우리의 經營現實을 깊이 고려하면서 技法改善의 착실한 성과를 견도록 힘써야 할 것이다. 그것은 經營者教育, 企業環境, 勞使關係등 모든 經營問題에 있어서 다툼이 없다고 할 것이다.

日本の 다이ヤモンド社는 70年代의 經營問題에 關하여 全國各地의 一流企業 1,000社를 대상으로 「앙케이트」調査를 실시하고 여기에 應答된 223社의 集計結果를 70年初에 발표하였다.(20) 그 內容은 우리들에게 유익한 示唆을 주는 것 같다. 즉, 『1970年代의 日本企業에 있어서 가장 重要한 經營問題는 무엇입니까? (1項目만 드시오)』라는 設問에 대하여 「研究開發·自主技術의 開發」(62社)이 단연 으뜸가고, 다음이 「未來産業·新規産業에의 參加」(26社), 「企業의 國際化」(23社), 「經營規模의 擴大」(22社)등이 두드러지게 나타나고 있다. 말하자면, 그것은 70年代의 日本經營에 있어서 실제로 主流를 이루는 革新方向이라고 할 것이다. 그러나 그와 같은 調査結果에 있어서 유의할 것은 우선 經營의 「시스템」化(13社), MIS (經營情報「시스템」)(3社)등의 尖端的인 經營技法이 차지하는 比重은 상대적으로

(17) Peter Drucker, *The Age of Discontinuity*, 1969, pp. 171 ff.

(18) Peter Drucker, *op.cit.* pp. 77~101.

(19) 占部都美, 「近代經營學」, 1957, p.182 參照.

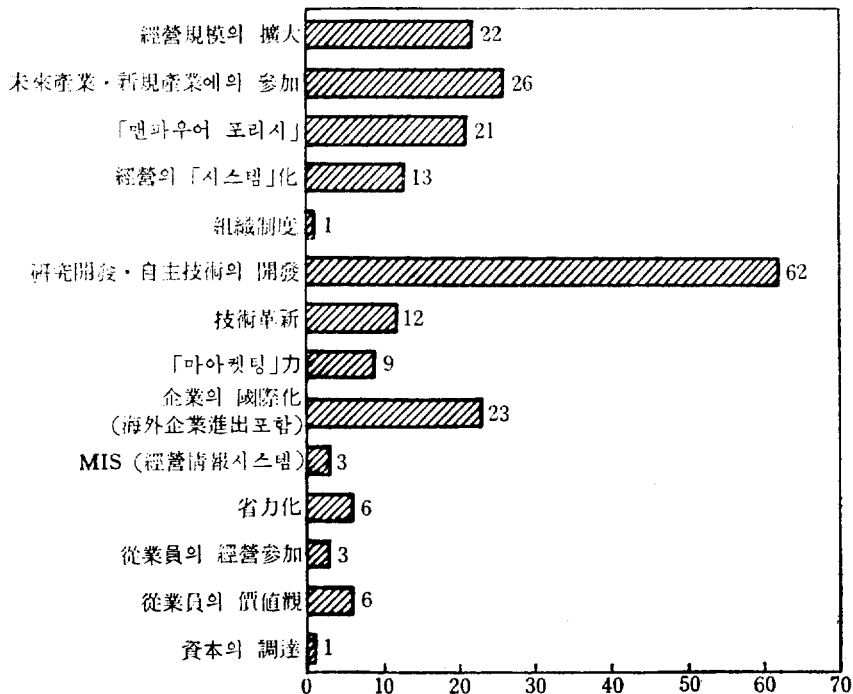
(20) “70年代の 選擇——進路をどう 設定するか,” 다이야몬드社, 「近代經營」, 1970年 1月號, 70面이하.

낮다는 것이다. 日本도 그 나라의 現實的인 實業家の 눈으로 볼 때, 최신의 經營技法의 實踐은 當면한 經營問題로서 浮刻되지 않는 것 같다. 이 점이 중요하다고 생각된다. 그러면서도 長期的인 經營革新의 方向으로는 MIS등 高度의 技法發達은 움직일 수 없는 重要性을 지니고 있다는 것은 더 말할 나위도 없다. 다음으로 「技術革新」(12社), 「資本調達」(1社), 「組織制度」(1社) 등은 日本經營에서는 60年代의 課題로 登場했고 70年代에는 顏色되는 傾向이 보이지만, 우리나라에 있어서는 결코 등한히 할 수 없는 앞으로의 課題가 되어야 한다는 것이다.

우리도 장차 未來産業의 개척, 技術 및 經營技法의 自主的인 開發, 經營의 「시스템」化등을 성취하여야 하지만, 現段階로는 거기에 도달하는 道程을 어떻게 단축시키느냐 하는 것, 어떻게 새로운 技法의 導入促進과 더불어 部分的인 活用이나마 피하느냐 하는 것, 그리고 한국의 經營特質에 실제로 알맞게 適用하느냐 하는 것 등이 중요하다. 이것이 바로 우리나라에 있어서 70年代 經營革新의 方向과 課題가 될 것이다. 70年代를 經營技法의 自主化 段階가 아니라, 近代化 段階라고 부르는 眞意도 여기에 있는 것이다.

이리하여 70年代에 우리나라 經營의 體質改善을 성과있게 추진하기 위하여는 經營者, 企業環境 그리고 經營技法등에 걸쳐서 그 확고한 方向이 설정되는 것이 소망스럽다. 여기에 관하여 아래에서 간략하게 一考하고자 한다.

〔圖 2〕 『1970年代의 日本企業에 있어서 가장 重要한 經營問題는 무엇 인니까? (1項目만 드시오)』(設問)



(1) 經營者

기본적으로 經營者가 되기 위하여 중요한 要因은 그 資質에 있다고 할 수 있다. 실제의 經營發展은 經營者의 資質뿐만 아니라, 企業의 內部的 및 外部的 諸條件에 의하여 크게 左右될 것이다. 하지만 經營者는 그러한 內外 諸條件을 企業目的에 비추어 가장 尤호하게 對應, 活用해 나갈 意思決定을 하는 위치에 있으므로 충실한 資質을 갖추지 않으면 안된다. 經營者에게 필요한 資質로서 여러가지가 列擧된다는 것은 주지하는 바와 같다.(21) 그리고 그 중에는 先天的으로 형성되는 資質도 있겠지만 後天的인 經營者啓發이 可能하며 중요하다는 것이 강조되고 있다.(22) 또한 經營者啓發의 方法으로는 ①企業內外에 있어서의 研修, ②企業의 計劃的 任務經驗, ③上司의 職場指導, ④自己啓發등이 있는 것이다. 그와같은 經營啓發이 일반적으로 요긴하다는 것은 더 말할 것도 없다.(23) 그러나 經營者는 個性的 資質이 다른 한편 그 發展背景도 같지 않다. 말하자면 經營者는 創業型, 二世型, 昇進型, 轉入型 등의 類型으로 구분될 수 있다. 그뿐더러 靑년에는 業務分野의 專門化現象, 經營環境의 時代的 變化등이 있으므로 經營者 各自에게 알맞는 啓發이 이루어질 것이 소망스럽다고 할 것이다. 70年代 우리나라 經營革新에 있어서는 經營者啓發이 더욱 충실하게 이루어져야 하는데 그 方向에 있어 세가지 內容이 강조되어야 할 것이다. 첫째 經營者로서 近代的 經營管理에 관한 충분한 能力을 갖추는 동시에 企業觀, 經營哲學을 確立하여야 한다. 둘째 族閥主義와 같은 낡은 經營管理方式을 改善할 수 있는 革新的 資質을 갖추어야 한다. 셋째 高度로 발전하는 經營技法을 과감히 도입, 실천하는 主體가 되어야 한다는 것이다. 이리하여 70年代의 우리나라 經營革新은 先驅的 經營者의 손에 의하여 開拓된다는 것을 잊어서는 안된다.

(2) 企業環境

企業環境으로서는 모든 企業에 관계가 깊은 一般的 環境, 經營計劃등과 직결되는 要素別 環境, 또는 企業을 中心으로 한 內外環境 등 여러가지를 들 수 있을 것이다.(24) 그러나 그 중에서 開發途上國家로서는 一般的 環境에 속하는 政府의 經濟計劃, 産業政策등이 가장 關聯성이 깊다고 아니할 수 없다. 그 동안의 産業化過程이 急進展된 반면에 民間企業의 발전의 토대가 아직도 약한 우리나라에 있

(21) 經營者의 중요한 資質로서 美國에서 列擧되는 다음의 15項目이 있다. ①推進力 ②發意와 熱意 ③彈力性 ④客觀性 ⑤決斷力 ⑥想像力 ⑦感情의 安定 ⑧知的敏捷과 分析力 ⑨知識과 理解의 깊이 ⑩適正判斷 ⑪人間關係와 「코뮤니케이션」의 達成能力 ⑫冒險心 ⑬目標에 대한 獻身 眞忍耐力 ⑭公平한 態度등이다(〈ダイヤモンド社 刊, 「新版體系經營學辭典」, 567面).

(22) D.C. McClelland, *Achieving Society*, 1961 Ditto, "Toward a Theory of Motive Aquisition" *American Psychologist*, 1965, pp. 323~333.

(23) 「現代經營學と 財務管理」(古川榮一博士還葬紀念論文集), 1966年 櫻井信行, 「經營理念と 經營學」 33面.

(24) (i) H. Koontz & C.O'Donnell, *Principles of Management*, 4th ed., 1968, pp. 127~150에 의하면 企業의 一般的 環境으로서 ①政治的 安定 ②道德的 水準 ③政府政策 ④政府財政 ⑤人口趨勢 ⑥雇傭 및 國民所得 ⑦價格水準 ⑧技術的 環境을 들고 있다. 또한 企業의 要素別 環境으로서는 ①立地 ②勞動力市場 ③原資材의 供給源 ④資本調達등을 列擧하였다.

(ii) Raymond E. Glos & Harold A. Baker, *Introduction to Business*, 5th ed., 1963, p.29.

어서는 政府의 政策的 役割이 企業經營에 至大한 影響을 미친다는 것은 틀림없는 사실이다.

우리나라에 있어서 政府를 中心으로 한 企業環境問題는 두가지 側面에서 接近되어야 할 것이다. 그 하나는 政府政策이 企業의 經營革新을 실현할 수 있는 方向으로 추진되어야 한다. 다른 하나는 企業의 그러한 經營革新을 위한 主體的 努力이 절대로 필요한 것이다. 政府政策에 있어서는 최근에 民間主導型的 發展이 강조되는 느낌이 있다. 그 具體的 方案의 하나인 政府管理企業의 民營化, 國·公有株式의 拂下의 경우만 하더라도 비로소 오늘에 시작된 것이 아니다. 그동안 그와 같은 施策方向의 提示가 數次 있었음에도 불구하고 큰 成果를 보이지 못하였으며 오히려 近年에는 여기에 逆行하는 施策조차 없지 않다. 따라서 문제는 民間企業의 暢達과 經營近代化를 위한 施策의 과감한 實踐에 있다고 할 것이다. 한편 企業으로서의 그와 같은 對外的 環境을 충분히 분석 감안하되, 主體的 經營方針을 어디까지나 品質向上, 原價切減을 통한 生産性向上에 두고 企業環境을 經營革新을 위하여 誘導活用하는 方向을 견지하여야 한다. 그 土臺 위에서 經營政策, 長期經營計劃, 販賣戰略등이 이루어지고 全般的인 經營成果가 높혀져야 할 것이다.

(3) 經營技法

70年代에는 技術革新과 더불어 經營技法의 近代化가 급속히 촉진되어야 한다. 오늘날 先進된 經營技法은 世界的으로 보급되어 가고 있다. 北歐諸國의 例를들면 [表 5]과 같다.(25) 우리도 기본적으로는 先進國에서 발달한 科學的 技法의 도입이 필요한 것이다. 經營者는 經營技法의 도입과 실천에 과감하여야 한다. 그러나 실제문제로서 우리나라의 規模別 產業構造는 大企業과 中小企業의 二重構造를 이루고 있으므로 經營技法의 適用에 있어서도 一律적으로 추진될 수 없다. 다시 말하면 企業規模의 大小를 불문하고 經營의 近代化는 촉진되어야 하겠지만, 실제로 中小企業의 경우에는 1966年末 現在 經營과 家計가 分離되지 않고 있는 企業體數가 전체의 67.6%, 複式簿記制度를 채택하지 않고 있는 企業體數가 73.0%를 차지하는 실정이다.(26) 따라서 中小企業보다 大企業에 있어서 技法改善의 實踐의 努力이 앞서게 마련이다. 그러한 의미에서 大企業에 있어서의 經營技法의 革新을 주목하게 된다. 近年에는 우리나라에서도 예컨대 「콘트로라」制度的 실시, 事務處理의 機械化, 各種業種에 있어서의 「컴퓨터」의 利用과 組織改編, 建設企業의 PERT技法의 活用등이 진행되고 있는 것을 역역히 찾아볼 수 있다. 그러나 아직도 최근의 高度화된 經營技法에 대하여는 關心과 研究가 미흡하므로 그러한 技法을 재빨리 우리나라 企業에 土着化시키는 課題가 해결되는 것이 소망스럽다.

끝으로 우리나라에서 經營技法의 近代化를 실천하자면 經營者의 이에 관한 認識이 깊어야 하고 그들에 대한 教育이 앞서야 한다는 것을 印度의 例를 들어 다시 한번 강조하고자 한다.

(25) Veikko Leivo, *Experiences of Application of Modern Management Techniques in the CIOS Area*, 15th CIOS Proceedings, 1969, p.256.

(26) 大韓商工會議所 刊, 「經營合理化와 政府·企業」, 韓國經濟 研究叢書, Vol.I, 1969, p.74.

[表 5] Summary of Application of Modern Management Techniques
in the Northern Countries

Method	Application Frequency	Results	Growth in Application Frequency
MTM-methods	mass usage (extremely often)	excellent	rapid
Value Analysis	very often	promising	rapid
Network System	fairly often	fairly good	fairly rapid
Linear Programming	to some extent	comparable	relatively slow
Simulation	fairly often	relatively good	fairly rapid
Dynamic Programming	seldom	encouraging	slow
Time Series	rather seldom	applicable	slow
Queue Theory	rather seldom	applicable	slow
Game Theory	very seldom	doubtful	very slow
System Analysis	often	applicable	fairly rapid

印度 中央政府은 企業經營에 活用될 近代的 經營技法에 관한 教育施設의 設치와 확충을 위하여 民間機關과 더불어 巨額을 投資하고 經營者 教育에 積極적으로 主력하는 한편, 行政面에서도 經營管理를 活用하고자 印度行政研究院(Indian Institute of Public Administration)에 各部處의 高級行政官들에게 經營管理技法을 教育하는 課程을 따로 마련하였다. 이 課程에서 교육되는 技法內容은 다음과 같다. (27)

- ① Project Planning
- ② Work Study
- ③ System Analysis
- ④ Linear Programming
- ⑤ PERT
- ⑥ Operations Research
- ⑦ Management Accounting
- ⑧ Use of Computer

(27) Nitynand Mangesh Wagle, *Problems in the Application of Modern Management Techniques in the Developing Countries*, 15th CIOS Proceedings, 1969, p. 166.

Characteristics of Korean Management and Directions for Its Modernization

Byung June Whang

I. Industrialization and Managerial Development in 1960s

1. Nature of Industrialization and Business Environment

Industrialization achieved through 1960s in Korea brought about the problems of the managerial development to cope with it. The large equipment investment made the size of business bigger and was a major factor to cause technical innovation and the change in industrial labor force. These in turn has made the modernization of management a indispensable element to further industrialization.

Rapid economic development according to the First and Second Five-Year Economic Development Plans in 1960s followed the process of growth of size rather than the improvement of quality. As mainly a size expansion, it was not without mixed blessing. Because of low capital accumulation and poor technical standing on the part of private business, the economic development was spurred by governmental support and leadership. This caused the private enterprise to be substantially dependent upon government without exerting efforts to increase internal productivity and self-financing. This dependence compelled businessmen to take excessive consideration of factors outside of management in carrying out business operations.

Another shortcoming is that medium-sized enterprises were not given a fair consideration, which comprise a heavy portion of total number of enterprises, employment, and domestic production. Investments were focused on private larger enterprises, industrial complex, and social overhead capital. As a result, medium-sized enterprise have got no opportunity to facilitate rationalization of management and technical innovation.

The third shortcoming is an unbalanced financial structure. Foreign loan

was a major source of capital required to meet the large equipment investment. Lacking owner's capitals, the enterprises relied too much on banking.

As a final shortcoming, the traditional way of thinking has been the greatest obstacle to the introduction of modern management concepts. Semi-feudalistic heritage and Confucian value system have been prevailing so dominantly that management concepts developed in western countries could not grow as might be expected. Management practices in Korea have many aspects of family-centered traits based on nepotism.

2. Stages of Managerial Development in Korea

Modern management techniques were introduced to Korea from late 1950s. The age of management is less than 20 years. With this fact in mind, it can be well understood that Korea is still on an offspring stage for the development of the theoretical framework of management and management techniques.

We can formulate four stages of historical sequence of the management development in Korea. Firstly, Traditional Management Stage is referred to before 1950 and a number of destitute firms are still experiencing this stage.

Secondly, Introduction Stage of Modern Management Techniques followed through 1950s due to the economic assistance by U.S. and management training in the army and adoption of management in the college curriculum.

Development Stage of Management Techniques, as the third stage, is meeting rapid industrialization and increasing export. This stage covers 1960s and 1970s. For this period, modernization of management techniques equipped with technical innovation is definitely needed to secure international viability and to promote industrialization.

As a final stage, 1980s is likely to be a Stage of Self-sufficient Management Techniques.

In spite of the existing premodernized factors, it is clear that we have come a long way to the management development. However, a short history of management constitutes an another aspect other than industrialization to review the characteristics of management in Korea.

II. Characteristics of Management in Korea

If the main characteristics of industrialization and the stage of development in modern management techniques are taken into consideration, the

following generalizations can be made regarding management in Korea.

1. Dependence of Business Operation on Governmental Authority

At the beginning of economic planning for industrialization in a developing country, it is necessary to keep a close relationship between governmental authority and enterprise. However, it is not desirable for the enterprise to give greater importance to this outside factor of management than it gives to the business itself. Enterprise should not ignore the fact that self-established development based on the modernization of management and high productivity is essential.

At this juncture, new recognition should be given to the outlook on the enterprise and/or management concept of the business manager. It emerges as an economic policy to give greater emphasis on private-oriented type enterprises in 1970s. In this connection, government authorities should expedite this economic policy, and at the same time, private enterprise should exert all its efforts to modernize management and depart from a government-oriented philosophy.

2. Weakness in the Financial Structure of Enterprise

1) The ratio of liabilities is rather high due to the shortage of accumulated capital. Moreover, there is a dependency upon foreign capital rather than internally generated funds for business expansion. As a result, the dependency ratio on bank or on foreign loans is excessively high. Accordingly, financial factors always precede technical factors of production and sales in determining business policies.

The current ratio, showing payment ability of an enterprise, has decreased annually from 1.3 : 1 in 1967 to 1.21 : 1 in 1970 for manufacturers in Korea. The fixed ratio, showing potential size of an enterprise, has increased annually up to 2.04 : 1 in 1970. This figure indicates that the capital structure is less than suitable comparing to that of developed countries. The ratio of liabilities, indicator of soundness in business, increased from 1.51 : 1 in 1967 to 3.03 : 1 in 1970. In a word, it can not be referred to as a sound financial status under these conditions.

2) Capital profit ratio tends to decrease.

This change of profit can be explained as follows:

i) Lower profit ratio than that of bank interest prevents the growth of

enterprise and stock investment.

- ii) A more rapid increase in wage and raw material cost than that of selling price has caused an unstable situation.
- iii) Enterprise depends largely on private funds. The capital turnover ratio, showing the activeness of capital, is lower than that of other developed countries.

3. Low Level of Production and Management Techniques

Needless to say, an expeditious advancement of production techniques in an enterprise is quite essential for mass production and the internationalization of products. One of the most important responsibilities of business managers exists in technical innovation. Modern techniques have been employed to improve managerial efficiency in Korea, but the present status of management regarding technical innovation is significantly lagging.

Today, enterprise aims at world markets. It is a necessity to actively employ modern techniques, because such utilization and development may allow us to develop a favorable situation in worldwide competition due to high productivity and low costs.

The age of meeting market competition only by low wages has already passed in Korea. Contrary to this, even big firms as well as small and medium-sized firms in this country do not seem to be willing to employ research and development, technical innovation, and mechanization of business. At this juncture, to meet worldwide competition effectively, managers should try to reshape their ways of thinking in order to utilize to the fullest degree such research as case studies in decision making. Also a national institute, such as the National Research Development Corporation in England, should be established to provide various kinds of information so that overall productivity in Korea will continue to increase.

4. Person-centered Management

Person-centered management, in this case, does not mean personnel-minded but instead an individual character formed by social relations.

- 1) Nepotism is prevailing in private enterprise.

Blood-relationships, localism, and academical cliquism play an important role as an indicator in business organization and especially in personnel administration. Most of the firms in Korea might be called family-centered firms based on blood-relationships. In other words, they use an out-dated

system in which ownership and management functions are not separated. We can hardly expect modernization of management and corporate expansion under these circumstances.

2) Government-owned enterprise originally was considered to be a stage in which professional managers played active operational roles. However, so-called individual character is a predominant factor in this country. Political background and private relationships seem to influence the selection of top management more than knowledge and experience in business.

3) Individual character, if we interpret this term to mean an excellence in management ability, could be a favorable factor for the modernization of management. On the other hand, however, it is not without mixed benefit. The character of a manager is formed by his experiences, his own efforts and his seniority in his job. This leads him to be conscious of self-respect. As a consequence, the manager is inclined to be individualistic or to perform his work through the mechanism of informal organization. This is occasionally an obstacle to the modernization and systemization of management.

The above-mentioned characteristics of management are not unique to Korea. However, these are obvious characters formed in the midst of rapid industrialization. In consideration of these characteristics, the direction of managerial innovation in 1970s should be secured.

III. The Direction of Managerial Modernization in 1970s

Considering the existing characteristics of management in Korea, we can say that 1970s is the age of managerial innovation. In the 1970s we expect unprecedented innovation which encompasses managers, techniques and the business environment.

Today in advanced countries an integrated development of management and the internationalization of business are being achieved. This must also be done in Korea, and in a sense, managerial innovation of business in Korea simply means modernization of management.

So we must gain an insight into the development tendency of worldwide management and also must consider the direction of it. For example, highly developed management techniques, now widely used in advanced countries, are needed. However, innovation is closely connected with reality. In order to effectively promote the structural improvement of Korean management in the 1970s, setting a firm direction for managers, business environment

and management techniques is a necessity.

1. Manager

A manager should be judged by his ability to attain the company's objectives. Actually management development depends not only on the quality of managers but also on internal and external environments. Expert managers are needed because they are placed in positions which require effective and efficient decision making. Therefore, innovation of Korean business in the 1970s depends on the pioneering spirit of managers.

2. Business Environment

Some aspects of the general business environment are: 1) Political stability 2) Ethical standards 3) Government controls 4) Government fiscal policy 5) Population trends 6) Employment, productivity and national income 7) Price levels 8) Technological environment.

Of these, however, governmental economic planning and industrial policy are the most closely connected with the general environment in developing countries. In Korea, we should approach business environment problems from two separate points of view. Firstly, government should help to promote rapid managerial innovation. Secondly, a subjective quest for managerial innovation within the business itself is greatly needed.

3. Management Techniques

Highly developed management techniques are in evidence throughout the world. The employment of innovative management techniques should be rapidly promoted in the 1970s. Above all we need the adoption of highly scientific techniques which have been developed in advanced countries. Managers should vigorously learn about management techniques and consciously apply this knowledge.

In Korea, we can find the practical operation of the controller system, the mechanization of business data processing, and wide recognition of PERT techniques in construction industries. There are, however, highly developed management techniques which have yet to be investigated.

Finally, in order to achieve the modernization of management techniques in Korea, managers should thoroughly recognize such advanced management techniques as project planning, work study, systems analysis, linear programming, PERT, operations research, managerial accounting, and the use of computers.