

# 書 評

〈經營管理〉

## Executive Decisions and Operations Research

by David W. Miller & Martin K. Starr (Prentice-Hall,  
Inc. Engle wood Clifs, N.J. U.S.A. 1960)

安 台 鎬

本書의 出刊年度는 오래되어 10餘年前의 것으로 되어 있지만 OR理論에 대한 理解와 普及이 아직 開發段階에 處해 있는 우리들의 現實로 보아서는 크게 參考가 될 內容으로 본다. 著者는 모두 코럼비아大學 經營學科의 教授로서 大學의 講義와 더불어 經營體의 諮問으로서도 關與하고 있는 實力家이다. 實踐科學으로서의 經營學本來의인 性格에 비추어보아 가장 適任者로서의 著書를 出版하여 產學協同의 實效를 發揮하게 된 內容이기도 하다. 本書의 編成內容은 모두 四部 14章으로 構成되어 있지만 全篇을 통하여 一律적으로 平易한 說明으로 一貫되어 있고 특히 事例中心의 印象을 크게 浮刻시키고 있다. 經營者가 經營上의 諸問題에 관한 意思를 決定하는데 있어 OR가 어떻게 問題解決에 寄與하게 되며 試行錯誤를 事前に 除去함으로써 經營管理의 合理化를 追究하는 科學的道具로서의 그 重要性을 크게 評價하고 있다. 最適決定(optimum decision)을 効果적으로 遂行하도록 하기 위한 OR技法의 特徵을 經營者·學生등에 이르기까지 쉬운 表現과 方法으로 說明되어 처음부터 끝까지 關心을 갖고 精讀할만한 內容이기도 하다. 특히 數量的인 知識을 크게 要求하고 있지 않다는 點에 대해서는 專門家가 아닌 一般管理層에 이르기 까지도 쉽게 解得할 수 있게 하고 있다. 本書의 基本的인 構想을 第1部に 있어 經營者와 意思決定을 取扱하고 經營者가 自己機能을 充實하게 遂行하는데 必要한 決定問題를 그 對象으로 收錄하고 있다 第1部の 內容은 다시 4個章

으로 細分되어 第1章은 經營者職能의 歷史를 說明하고 經營者는 決定執行의 當事者이지 결코 實行者가 아님을 主張하고 經營專門家發達의 史的 展開過程을 說明하고 있다. 第2章은 管理者에 관한 近代의 思考方式을 들어 決定에 관한 意義를 形態別로 나누어 展開하고 情報의 「피이드·백크回路」와, 「사이바네틱스·시스템」導入에 따른 決定問題를 記述하고 第3章에 있어서는 管理者의 目的을 들어 組織에 있어서의 部分의 最適의 問題를 說明하고 있다. 특히 個人의 경우와도 같이 組織도 또한 여러 가지 活動領域에 걸쳐 諸目的을 갖는 傾向이 있다고 說明하고는 드릭커(Peter Drucker)의 目的이 지녀야 할 8個의 領域을 引用하기도 하였다. 즉 「市場에 있어서의 地位, 革新, 生産性, 物的資源과 金融的資力, 利潤可能性, 經營者의 功績과 育成, 從業員의 業績과 態度, 社會的 責任」을 들고 어느 하나의 目的만을 強調하고 다른 目的을 除外한다면 좋은 結果를 얻지 못할 것이라고 結論을 맺고 있다. 第4章은 決定理論에 관한 方途를 그리고 第5章에 가서는 利得매트릭스의 解析으로 確實性, 危險, 不確實性下에 있어서의 決定基準과 悲觀, 樂觀, 後悔合理性의 基準까지 擴大하여 收錄하고 있다. 그리고 第二部に 가서는 意思決定과 “오퍼레이션·리서어취”를 中心으로 取扱하고 “오퍼레이션·리서어취” 手法利用에 의한 決定問題의 明確화와 解決에 이르기까지 綜合적으로 考察하고 있다. 즉 第6章에서의 決定理論에 대한 應用으로 OR의 定義부터 OR에 의한 戰略選定方法까지 言及하고 第7章과 第8章에 걸쳐서는 質的모델, 量的모델에 대하여 詳述하고 모델設定은 決定問題에 관한 OR의 接近을 試圖하는 初段階로서 여러 가지의 尺度分析에 지나지 않음을 들어서 質量兩面에 걸쳐 叙述하고 있다. 第三部에서는 어느정도 一般性이 있는 實際的인 決定問題를 中心으로 여러가지 特徵있는 綿密한 分析을 들어 決定問題解決의 方法을 例로서 들고 있다. 이의 具體的인 展開를 위해 第9章에서의 마케팅決定問題, 第10章의 生産에 관한 決定問題, 그리고 第11章에 가서는 經營決定問題에 대한 例를 들고 첫째의 마케팅部分에서는 商標占有率모델, 廣告媒體問題, 競爭과 混合戰略, 價格決定問題등을 들고 있다. 특히 마케팅決定問題에 있어서는 오늘의 利益과 將來의 利益과의 兩者를 考慮에 넣어 마케팅 決定을 한다는 것은 困難하고 이로 말미암아 마케팅問題는 一時的인 部分의 最適化가 되기쉬워 마케팅決定問題의 定式化는 困難한 問題의 하나라고 主張하고 있다. 둘째로 困難한 點은 競爭(competition)이라는 效果를 들어 合理的인 競爭者의 戰略的可能性을 定式化한다는 것은 自己自身の 戰略을 定式化하는 것과 같이 아니 그 以上으로 困難하다고 指摘하고 마케팅의 戰略實行에 있어서는 獨創性이 크게 要望되고 競爭的 戰略의 結果가 어떻게 影響을 주게 되는가를 分析한다는 것이 不可能할 때가 많다고 하였다. 그리고 셋째의 困難은 結果를 決定한다는 것인데 가령 重要的 戰略, 競爭者의 戰略, 自然狀態의 一切를 列舉할 수 있다 하더라도 利得매트릭스의 各細目을 全部 커버할수 있는 充分한 單一結果를 찾아낸다는 것은 不可能하다는 것이다. 이와 같이 세가지 種類의 困難을 克服하기 위해서 한가지의 研究方法을 극히 制限된 部分的인 要因만을 解決할 수 밖

에 없다고 說明하고 있다. 第10章의 生産에 관한 實例에 있어서는 生産은 企業內部的의 일이고 自己自身에의한 處理가 가능한 部分이기 때문에 마케팅에 對比해서 크게 困難하지 않다고 말하고 費用과 利益이란 表現으로 目的을 簡單하게 集約할 수 있다고 보고 있다. 그리고 마케팅과 生産 두가지 分野가 서로 作用하는點은 製品의 質, 價格, 在庫등에 관한 것이라하고 生産工程이 製品의 質에 대해서, 生産所要經費가 製品의 價格에 대해서 크게 影響을 주는가하면 마케팅은 在庫에 影響을 주게된다고 說明하고 있다. 그리하여 適正ロット·사이즈(fair lot size)問題, 豫備在庫問題, 割當問題, 輸送問題와 生産設備의 配分問題등을 列舉하여 個別的事項에 대한 說明을 具體的으로 數式化하여 說明하기도 한다. 第11章의 經營決定問題에 대한 例에 있어서는 라인機能으로서 마케팅과 生産을 들고 이두가지 라인活動이 企業經營의 主要部分임을 들고 이러한 라인活動을 支援助成하는것으로 스태프의 機能인 情報, 人事, 貨金, 政策, 決定에 關聯되는 部門이라고 指摘하고서 「經營」이란 用語는 마케팅과 生産이외의 이러한 機能과 이밖의 것을 指稱한다고 말하고 있다. 특히 經營에 관한 決定問題가 複雜한 것은 이러한 機能이 多岐 多目的性을 包含하고 있다라는 可能性이 없기 때문이고 目的 가운데는 大部分이 數量化하기에 크게 어렵고 關聯費用의 評價도 더욱 어렵다는 問題點이 있다고 說明하고 있다. 그러나 決定理論은 마케팅과 生産의 경우와도 같이 經營에도 應用할 수 있다고 主張하고 있다. 이리하여 著者는 OR를 應用決定理論(applied decision theory)이라 規定을 짓고 經營을 위한 經營者의 合理的決定理論으로서 OR威力을 誘示하게 한 根據로 찾아 볼 수 있게 한다. 특히 이 理論의 展開를 위해 保全計劃, 配當問題, 勞動力의 規模와 워크·풀(work pool)등을 들어 이의 理解를 도우고 있다. 끝으로 第四部에서는 經營者와 오퍼레이션·리서 어취와의 關係를 說明하고 나아가서는 얻어진 問題의 解答을 中心으로 評價하고 履行하며 管理하는 經營者의 特殊問題를 解析함으로써 끝을 맺고 있는데 먼저 問題의 評價에 있어서 問題의 概念과 一般의 特質을 들고 第12章에다 問題의 評價라는 項目設定으로 說明하고 있다. OR의 手法과 方法에 관해서 經營者는 廣範한 理解를 가져야만 할 必要가 있다고 強調하고 있다. 특히 問題解決의 價値에 대해서는 7個要目에 걸쳐서 詳細히 說明을 加하고 本源的 價値와 側面的價値에 대해서 言及하고 이의 效果問題까지 論하고 있다. 第13章에 가서는 OR手法의 評價에 대해서 들고 OR의 綜合的인 考察을 하고 있다. 즉 在庫모델, 時機行列모델, 競爭의 모델등을 들고 동모델의 內容에 대하여 詳論하고 있다. 第14章의 終結章에 가서는 OR의 解法과 履行과 管理를 들어서 OR解法의 適用과 實踐을 說明하고 있다. 이상과같이 本書의 構成은 四部 14章으로 나누어져서 理論과 實務兩者를 兼備한 問題中心의 書籍이기도 하다. 새로운 經營技法에 대한 理解 및 導入의 躊躇 내지 嫌忌 내지는 意識的인 回避를 하기 쉬운 經營人에게 다시 없는 伴侶者로서 親切하게 풀이를 試圖한 內容으로 본다.

舊態依然한 慣例的인 經營方式에 癱瘓化되어 刷新과 改善과 革新에 挑戰하는

남은 經營層은 새로운 經營環境에 適應할 수 있도록 態勢의 再整備와 體制의 轉換이 切實히 要望되는 此際에 經營者의 意思決定을 科學的으로 解決한다는 OR 技法의 理解習得은 실로 重要하다고 믿는다. 이러한 觀點에서 볼 때 平易한 說明과 實際的인 事例를 들어가면서 問題解決中心의 展開는 누구에게나 好感과 感銘을 줄 수 있는 書冊으로 評價하고 싶다.

### <經營管理>

## 「마쓰다다게 히고」등 공편: 『經營組織의 「시스템」』 經營組織の システム:

松田武彦, 横山保, 春日井博 監修,  
日本生産性本部, 東京, 1967

### 表 基 勳

本書는 日本의 日本生産性本部에서 經營「시스템」工學을 體系化를 위해 全7卷으로 出版한 1. 『經營의 總合「시스템」』, 2. 『購買—生産—在庫「시스템」』 3. 『經營價值「시스템」』, 4. 『經營組織의 「시스템」』 5. 『經營「시스템」工學을 위한 IE의 手法體系』 6. 『經營「시스템」工學을 위한 OR의 手法體系』 7. 『經營「시스템」工學을 위한 要覽』 등의 全集가운데의 한卷이다.

經營「시스템」工學的인 接近을 한 『經營組織의 「시스템」』에 參與한 日本의 東京工業大學教授이며 國際 OR學會聯合會副會長인 松田武彦, 中央大學經濟學部助教授인 高柳 曉, 東京外國語大學助教授인 岡本康雄, 東京都立工業短期大學助教授인 秋庭雅夫, 東京女子大學教授인 高田洋一郎, 早稻田大學教授인 坪内和夫와 그의 秋葉博, 木村幸信, 横山 保 등이 著者로써 參與하고 있다.

本書는 序文에서 經營「시스템」은 그 活動에 의해서 財貨와 「서비스」의 흐름을 통해서 價値의 흐름이 生成된다고 보고 이때 經營「시스템」을 어떠한 活動을 行하는 場所로 생각하고 여기는 人間, 設備, 組織이 存在한다고 밝히고 있다. 이와같은 經營「시스템」의 場所에 關해서 「시스템」工學的檢討에 依해 財貨의 흐름과 價値의 흐름이 어떠한가 또 經營「시스템」의 活動에 關한 「시스템」工學的考察이 그 基礎를 어떻게 形成하고 또 그 效果를 높이는 가를 考察하고 있다.

本書는 全6章으로 되어있다.