

環境, 戰略類型의 中間管理者 認知에 따른 戰略決定役割과 成果의 研究*

김 인 목**

논문접수일 : 94. 11

게재확정일 : 95. 3

초 록

현대경영에 등장한 다양한 정보기술의 변혁은 경영조직에도 큰 변화를 주어 중간관리층의 역할이 축소된 듯하나 이들의 전략경영과정의 참여역할은 성과와 밀접한 관계가 지속되고 있다.

따라서 본 연구는 전략형성에 있어 최고경영자의 전유물로만 간과하기 쉬운 중간관리자들의 역할을 재조명하고, 전략경영과정에 있어 기존 연구들이 다루지 않았던 환경특성을 고려하고, 기업의 전략유형에 따라 전략관여유형, 성과와의 관계를 검토하였다.

연구 결과, 최고경영자들이 전략형성에 있어서 중간관리자들의 역할을 재평가해야 하며, 전략적 목적을 달성하는 데 있어서 중간관리자들을 참여시켜야 한다. 또한 공격형 조직에 있어서, 중간관리자들의 역할이 전략실행수준 이상인 것으로 나타났다.

* 이 논문은 1994년도 세종대학교 대양학술연구비에 의하여 연구되었음.

** 세종대학교 경영대학 경영학과 교수

I. 서 론

현대 경영에 있어 중간관리자의 역할은 일련의 정보기술과 경영혁신에 따라 위축되어 가는 듯하다. 즉 정보기술의 혁신주체인 컴퓨터의 초능력화, 하부구조인 정보통신의 향상에 따라 대량자료의 신속, 정확한 전송이 최고경영자에게 직접 이루어지고 있다. 이러한 정보기술은 경영에 변혁을 주어 조직의 수평적 기능을 통합시키며 더욱 의사결정계층을 단축시키고 있다. 또한 경영혁신으로 지칭되는 비지니스 리엔지니어링등은 중간관리자의 위치를 축소하거나 배제시키려는 경향이 나타나고 있다. 그러나 조직의 형태가 부·과장조직에서 프로젝트, 타스크 포스 조직 또는 팀조직으로 변하던 중간관리자의 역할은 상존하며, 이들을 전략적 경영에 참가시킴으로써 더욱 높은 조직의 성과를 나타나게 하여야 할 것이다.

중간관리자는 축구의 '미드필드'와 같은 역할로서 위치는 중간수비이지만 공격의 기회가 제공될 때에는 공격수에 가담해 상향적인 역할을 하며, 수비의 위협요인이 발생하였을 때에는 수비수로서 하향적인 역할을 하여 수비를 경고히 한다. 즉 중간관리자는 단순한 전략의 실행 역할에서 기업이 성장, 발전할 수 있는 기회에 새로운 자극을 주며, 상향적으로는 대안주도 및 정보종합 역할을 하며, 하향적으로는 수용조장 및 숙고한 전략실행 역할을 한다.

따라서 전략적 경영과정에서 전략은 최고경영자의 전유물이라는 전통적 견해가 장기간 지배되었으나, 최근에는 새로운 관점에서 상반된 개념이 제시되고 있다. 즉, 전략적 결정은 최고경영층의 특정과업만이 아니고 전조직 구성원이 다양한 정보활동에 참여함으로써 얻어지는 통합된 과정이라 할 수 있다. 아무리 유능한 최고경영자라 할지라도 전지전능할수는 없으며, 동태적이고 경쟁적인 환경하에서 중간관리자의 몰입과 이들의 적극적인 참여와 지원은 필수 불가결한 요소이다.

이러한 중간관리자의 역할에 관한 연구경향은 먼저 Bower(1970)가 전략결정에 대한 기여를 주장하였으며, 최근에는 전략적 결정에 대한 중간관리자의 상향적 영향이 확인되었고(Schilit, 1987), 전략에 있어서 중간관리자의 관여와 조직성과 간에 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다(Wooldrige and Floyd, 1990). 그러나 기업이 처해 있는 환경에 따라 중간관리자의 역할이 어떻게 달라지는가에 대한 연구는 되지 않았다. 즉 최근 중간관리자의 역할이 전

략형성에 있어 매우 중요함에도 불구하고, 기업이 당면하게 되는 환경과 전략유형에 따른 역할 설명이 되지 않고 있다.

따라서 본 연구는 이 분야의 대표적 연구자인 Floyd and Wooldrige(1992)의 중간관리자 역할과 Miles and Snow(1978)의 전략유형에 환경특성이라는 동태적인 요인을 부가시켜 중간관리자의 전략적 관여와 성과와의 관계를 규명하는데 연구의 의의를 찾고자 한다. 또한 한·미간의 기업문화차이로 인한 중간관리자의 역할수준도 비교·검토하고자 한다. 이를 위하여 중간관리자의 역할을 네가지로 유형화하고(Floyd and Wooldrige, 1992), 전략유형(Miles and Snow, 1978)과 환경(Miller, 1987; Miller and Friesen, 1982; Dess and Beard, 1984; 김영배, 1986)에 따라 중간관리자의 전략적 관여정도, 그리고 성과와의 관계가 어떻게 달라지는가를 최고경영자보다는 중간관리자의 시각 측면에서 연구 검토하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 중간관리자의 전략 관여

중간관리자의 전략관여에 관한 이론적인 틀은 미국기업을 대상으로 최근까지 연구하여 온 Floyd and Wooldrige(1992)의 이론을 배경으로 하고자 한다.

1.1 중간관리자의 역할

전통적인 관점의 중간관리자는 최고경영자가 수립한 전략 및 정책의 단순한 수행과 감독자의 입장에서 벗어나 적극적인 참여와 입안의 동참자로서 역할이 기대된다. 이러한 중간관리자의 역할 정의는 Likert(1961)의 '연결핀'(linking pins)에서 적절하게 설명되고 있다. 즉 한 집단에서의 상사는 다음 집단에서는 부하가 되며, 이것은 전체 조직을 통해서 적용된다. 복수의 수직적으로 관련된 집단에서 중간관리자들은 관여자로서 상위수준활동과 운영수준활동을

조정하는 연결핀 역할을 하기 위하여 훌륭한 정치적 기술을 개발하여야 한다(van Cauwenberg and Cool, 1982; Kotter, 1977; Couch, 1979). 이러한 중간관리자들은 어떠한 전략적 문제들이 적절한 상황에 따라 고려되어야 하는가를 판단할 수 있는 위치에 있는 유일한 자로서(Bower, 1970), 그들의 판단, 의견, 가치와 평가는 전략형성과 실행과정에 결정적으로 영향을 준다(van Cauwenberg and Cool, 1982).

그리고 운영수준에서의 제안을 지지하고, 그것을 기업의 강점과 혼합하여 새로운 전략을 개념화시키는데 있어서 중간관리자의 역할은 매우 중요하다(Burgelman, 1983, 1985, 1988). 또한 상향식 관리(bottom-up management or inductive management)와 하향식 관리(top-down management or deductive management)를 조직적으로 연결하고 종합하는 ‘미들 업 다운 매니저먼트’(middle-up-down-management)로서 중간관리자의 역할은 치열한 시장경쟁과 급속한 기술변화의 시대에 있어서 매우 적합하다(Nonaka, 1988).

이와 같이 중간관리자들은 연결핀 역할로서 전략형성에 대하여 상향적, 하향적 영향을 주는 행동을 취한다. 상향적 영향(upward influence)은 조직환경에 대한 최고경영자의 견해(Bower, 1970; Nonaka, 1988; Dutton and Jackson, 1987)와 고려되는 대안전략(Burgelman, 1983b; Woodridge and Floyd, 1990)에 영향을 주는 것이며, 하향적 영향(downward influence)은 전략적 상황(strategic context)에 따라 조직의 배치를 일치시키고자 하는 영향을 말한다(Nutt, 1987; Schendel and Hofer, 1979).

그리고 중간관리자들은 행동적 측면에서의 역할 뿐만 아니라 인지적(cognitive) 측면에서 분산적, 통합적인 아이디어를 제공해주는 역할을 한다(Huff and Reger, 1987). 분산적 아이디어(divergent ideas)는 ‘전략은 변화과정이므로 행동이 취해지면, 조직의 전략개념은 변경해야 한다’는 관점에서 필요하다. 반면에 통합적 아이디어(integrative ideas)는 ‘전략은 통합적 패턴’(integrated pattern)(Mintzberg, 1979)이므로, 상이한 활동을 조정하고 본래의 방향으로 전략이 나아갈 수 있도록 지원을 하기 위해 필요되는 것이다.

따라서 중간관리자는 연결핀 역할로서 상향적 및 하향적 영향을 미치며, 인지적 측면에서는 분산적, 통합적 행동을 추진하는 동태적인 관리자로 보아야 한다.

1. 2 중간관리자의 전략관여 유형

전술한 바와 같이, 전략과정에 있어서 중간관리자의 행동(actions)과 인지(cognition) 측면에서의 역할은 <그림 1>과 같이 네가지 전략관여 유형으로 나타낼 수 있다. 이러한 전략관여 유형은 ‘전략은 행동흐름에 있어서의 패턴’이며(Mintzberg and McHugh, 1985), 조직을 통하여 관리자들을 관여시키는 계속적이며, 상호작용적인 학습과정에서 개발됨이 전제된다(Bower, 1982; Mintzberg, 1990). 이러한 과정내에서 ‘행동과 인지는 상호혼합되며, 관리자 들은 점차적으로 추상적이 될 수 있는 전략적 틀로부터 확고한 경험의 기초를 개발한다’(Burgelman, 1988, p. 78). 그러므로 중간관리자의 전략적 관여 유형은 중간관리자의 위치에 대하여는 독특한 행동과 인지의 종합이라고 할 수 있다.

		행동적 측면	
		상향적	하향적
인지적 측면	분산적	대안주도 역할 (Championing alternatives)	수용조장 역할 (facilitating adaptability)
	통합적	정보종합 역할 (synthesizing information)	숙고한 전략실행 역할 (implementing deliberate strategy)

<그림 1> 중간관리자의 전략에 있어서의 관여 유형

자료 : Steven W. Floyd and Bill Wooldridge, "Middle Management Involvement in Strategy and Its Association with Strategic Type: A Research Note," *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992, p. 154

1. 2. 1 대안주도 역할(championing alternatives)

중간관리자들은 전략적 대안들의 주도역할을 하고 있다. 중간관리자들은 확실한 프로젝트를 선정하고, 그것을 ‘시드머니’(seed money)로 육성시켜 성공할 때, 새로운 사업기회로 본

다(Bower, 1970). 이와 같이 중간관리자들은 운영수준에서 개발된 제안(initiatives)에 대하여 ‘조직의 주도자’(organizational champions)가 되며(Bugleman, 1983a), 기업 경영자들이 전략 개념을 조정하는데 있어서 중심적인 역할을 한다. 즉, 제품/시장 수준에서 기업가적 사고를 갖고 참여하는 중간관리자들은 새로운 사업기회를 인식하고, 그것을 위한 기업자원을 활성화하는데 있어서 주도적으로 참여하여 광범위한 전략을 공식화(formulation)하고, 최고경영자들이 중간관리자들을 지원하도록 확신시킨다(Robert A. Burgelman, 1983c).

또한 중간관리자들은 커뮤니케이션 연결의 네트워크 분석(network analysis)에 의하면 프로젝트의 모든 국면에서 중심적이며, 강력한 옹호자로서 행동하며, 거미줄같은 커뮤니케이션網(web of communication)에 관여한다(Hutt, Reingen and Ronchetto, 1988).

따라서 중간관리자의 대안주도역할은 전략에 있어서 상위관리자에게 전략적 선택에 대하여 지속적이며, 설득적인 커뮤니케이션을 함으로써, 전략적 사업기회를 찾아 내어 육성시키고자 하는 기업가적 사고, 또는 전략적 제안활동을 한다.

1. 2. 2 정보종합역할(synthesizing information)

최근의 정보기술은 조직의 수평적인 통합과 수직적인 의사결정계층의 단축화를 시키고 있으나, 그들이 관장하는 경영정보 및 기술자원 수준에서의 판단과 건의는 실행에 있어 기틀을 제공할 수 있다.

이와 같은 중간관리자가 상위관리자에게 제공하는 모든 아이디어가 전부 전략적 제안이 되는 것은 아니나 조직의 내부와 외부 사건에 관심을 갖고 있는 최고경영자에게 정보를 제공하는 역할을 한다(Thompson, 1967; Westley, 1990). 이러한 관점에서 ‘전체로서의 시스템을 위한 정보를 수집하고 해석하는 전략적 의미창출(strategic sense-making)’은 상위관리자들의 고유책임이라는 측면(Daft and Weick, 1984, p. 285)과 상반된다.

중간관리자들은 조직의 연결편으로서 조직내의 상위, 하위관리자들이 취해야 할 행동의 출발점이며, 전략적 제안들을 자신이 갖고 있는 정보와 혼합하여 변화담당자의 역할을 하며(Nonaka, 1988, p. 15), 그러한 정보에 평가, 충고, 그리고 주관적 해석을 통하여 의미를 부여한다(Ranson, Hinings, and Greenwood, 1980). 예를 들면, 중간관리자들은 전략적 제안들

에 위협과 기회의 범주를 적용함으로써 그러한 전략적 문제들이 어떻게 해석되는가에 영향을 준다(Dutton and Jackson, 1987). 또한 중간관리자들은 정보를 자신들의 제안(agenda)을 관철시키는 데 이용할 수 있으며(Kotter, 1982; Dutton and Duncan, 1987), 이러한 정보종합화는 전략적 제안의 주도적 역할을 하는 선행요건이 될 수 있다.

그러므로 정보종합화 역할은 정보의 해석과 평가로서 정의될 수 있으며, 최고경영자의 지각에 영향을 주며, 전략형성에 대하여 상향적인 영향을 준다(Floyd and Wooldrige, 1992). 따라서 이러한 중간관리자들의 정보종합화 노력은 상하전달에서 주관적인 해석을 통해 전략의 수립, 시행, 평가 및 기존전략의 변경에도 중요한 역할을 한다.

1. 2. 3 수용조장 역할(facilitating adaptability)

중간관리자들은 경영계층의 관점에서 경영관리수준의 역할로서 효율성과 융통성있는 조직 분위기를 창출하여야 한다. 따라서 공식적 기대(official expectation)에서 벗어나게 행동을 자극하기도 한다(Bower, 1970; Burgelman, 1983a; Kanter, 1983; Kidder, 1981). 특히 매트릭스 조직, 타스크 포스 조직, 그리고 단순한 비공식조직에서는 조직의 구성원들이 변화하는 상황과 새로운 접근법의 실험 등에 민감해지고, 적절하게 수용하도록 고무시킴으로써 학습을 조장하고(Chakravarthy, 1982), 정보의 공유를 증대시킨다(Kanter, 1983; Mintzberg, 1979). 중간관리자들은 돌발적인 일들을 돕기 위하여 초과자원(excess resources)들을 저장하고, 규제를 완화하면서 이러한 활동들을 최고경영자들의 규제로부터 보호한다. 이러한 방법으로 중간관리자들은 숙고한 전략에 담겨져 있는 계획과는 동떨어진 수용성(adaptability)을 키운다(Bower, 1970; Kanter, 1983).

그러므로 수용조장역할은 중간관리자가 자신의 융통적인 조직이 될 수 있도록 하는 전략적 기능으로서 변화하는 기업 상황에 중간관리자가 적합한 행동을 취할 수 있는 분위기 조성활동을 한다.

1. 2. 4 숙고한 전략실행 역할(implementating deliberate strategy)

중간관리자의 네번째 전략적 역할은 최고경영자의 전략을 실행하는 것으로(Nutt, 1987; Schendel and Hofer, 1979), 기대목적의 관점에서 성과를 통제하는 것이다(Hrebiniak and Joyce, 1984). Nutt(1987)는 이러한 중간관리자의 전략실행 기술유형을 개입(intervention), 참여(participation), 설득(persuasion), 포고(edict) 등으로 구분하였다. 그러나 대부분의 숙고한 전략의 내용은 새로운 정보가 제시됨에 따라 수정되는데(Quinn, 1980), 이러한 전략실행은 조직구조, 중요인물의 행동, 통제시스템 등에 관련된 일련의 개입을 포함한다(Hrebiniak and Joyce, 1984).

그러므로 중간관리자의 숙고한 전략실행역할은 관리자적 행동을 취함으로써 발생하며(Simon, 1982), 조직행동을 전략적 의도(strategic intention)에 일치시키고자 하는 관리적 개입(managerial intervention)이라고 할 수 있다(Floyd and Wooldrige, 1992).

그러나 이상과 같이 살펴 본 중간관리자의 전략관여유형은 실제로 명확하게 구분되는 것은 아니며, 각각의 역할들이 종합적인 패턴으로 나타난다.

2. 전략유형과 관여유형과의 관계

전략유형(strategic type)을 도출하는 방법은 크게 이론적 토대를 바탕으로 한 특정 분류기준이나 차원에 의하여 전략을 도출하는 방법과 선형적인 기준과는 관계없이 실증적으로 전략적 유형을 도출하는 분류학적 접근방법(taxonomic approach)으로 구분할 수 있으나(Hambrick, 1984), 본 연구에서는 전자의 방법에 의해서 전략유형을 구분하고자 한다. 전자의 방법으로 분류한 대표적인 연구는 기업이 제품 및 시장기회를 포착하고 대응하는 태도의 유형에 따라 조직의 전략유형을 방어형(defenders), 공격형(prospectors), 분석형(analyzers), 수신형(reactors) 등으로 구분한 Miles and Snow의 연구(1978)와 경쟁적 우위를 확보할 수 있는 전략적 요소의 차원과 제품시장영역에 있어서의 전략적 목표가 어디 있는가에 따라 차별화 전략, 총체적인 비용우위전략, 집중화 전략으로 구분한 포터의 연구(Porter, 1980)를 들 수 있다. 그러나 본 연구에서는 전략에 있어서 중간관리자의 관여를 적용한 이론

이라고 할 수 있는 Miles and Snow의 전략유형과 비교하여 중간관리자의 관여를 살펴 보자 한다.

2. 1 방어형과 중간관리자의 관여

방어형은 좁은 세분시장을 대상으로 제한된 제품을 생산하는 전략유형으로, 그 목표는 안정적인 환경을 창출하고 경쟁자의 진입에 대하여 방어를 하는 것이다. 이러한 방어형 전략은 조직이 현재 제품시장영역 이외에서 발생하는 일들을 무시하는 경향이 있으며, 정보종합에 대한 필요성 지각도 감소되기 때문에 중간관리자 주도의 혁신적 제안에 대한 수요를 감소시킨다. 기술과 관리의 효율성을 강조하며, 중간관리자가 유기적 관리의 정리(organic administrative arrangements)를 통해서 수용성을 조장할 여지를 주지 않는다.

2. 2 공격형과 중간관리자의 관여

공격형은 신제품과 시장기회를 계속적으로 탐색하는 전략유형으로, 성장은 혁신을 통해서 이루어지며, 중간관리자가 광범위한 시장정보를 종합할 수 있으며, 지속적인 제안의 흐름을 주도하도록 해준다. 운영에 있어서는 융통성이 효율성을 우선하며, 중간관리자의 하향적 영향이 기술적, 관리적 하위단위내에서 수용성을 조장하기 위해서 필요하다. 그러므로 공격형의 수용주기(adaptive cycle)는 중간관리자의 상향적이며 분산적 형태의 관여에 대한 중요성을 증가시킨다.

2. 3 분석형과 중간관리자의 관여

분석형은 방어형과 공격형의 요소들을 혼합한 전략유형이다. 분석형 기업들은 대부분의 수익을 기존의 제품에서 획득하며, 성공한 공격형을 모방함으로써 새로운 기회를 탐색하기도 한다. 이를 위하여 방어형은 운영의 안정적인 영역과 동태적인 영역을 구분하며, 일부 중간관리자의 주도적 역할을 허용한다. 그러나 이러한 책임있는 중간관리자들은 폭 넓게, 그리고 더 복

잡한 전략 활동에 당면하게 된다.

분석형은 공격형보다는 위험 회피적이기 때문에 중간관리자들은 더욱 엄격한 기준을 적용하며, 제안들을 더욱 철저하게 확인하려는 경향이 있다. 또한 과업주도의 복잡성을 증대시키며, 관리자들이 기업가적이며, 관료적이 되도록 한다. 따라서 주요 최고경영자의 정보제공자는 현재 운영에 대한 성과와 돌발적인 시장기회에 대한 정보종합에 초점을 두는 것이 필요하다. 또한 중간관리자의 하향적 영향은 두 개의 핵심기술, 즉 효율성과 통제, 융통성과 수용성으로 구분된다.

따라서 분석형에 있어서의 중간관리자의 역할은 방어형 또는 공격형 조직에서 찾아 볼 수 있는 책임과 유사하나 대부분은 전략적 대안의 우선순위를 변경, 관리하여야 하는 더욱 복잡한 전략적 책임을 갖게 된다. 그러므로 분석형에 있어서 중간관리자의 상향적, 분산적 활동은 공격형과 방어형 중간관리자들의 활동 사이에 속한다고 할 수 있다. 또한 전략적 책임은 관리자별로 차이가 있어 똑같은 관리자일지라도 상향적, 분산적 관여 수준은 시간에 따라 변화될 수 있다.

2. 4 수신형과 중간관리자의 관여

수신형은 기업가적, 기술적, 관리적 선택에 있어서 잘 이해되지 않는 전략적 행동을 하며 (Zahra, 1987), 해석하기가 어려우며 (Hrebiniak and Snow, 1980), 일관된 반응패턴을 보이지 않는 전략유형으로, 대부분의 연구에서는 분석대상에서 제외시키는 경향을 보이고 있다 (Conant and Varadarajan, 1990). 그러므로 이러한 기업들에 있어서 중간관리자의 관여에 대하여 일반화하는 것은 어려워 본 연구에서도 제외시켰다.

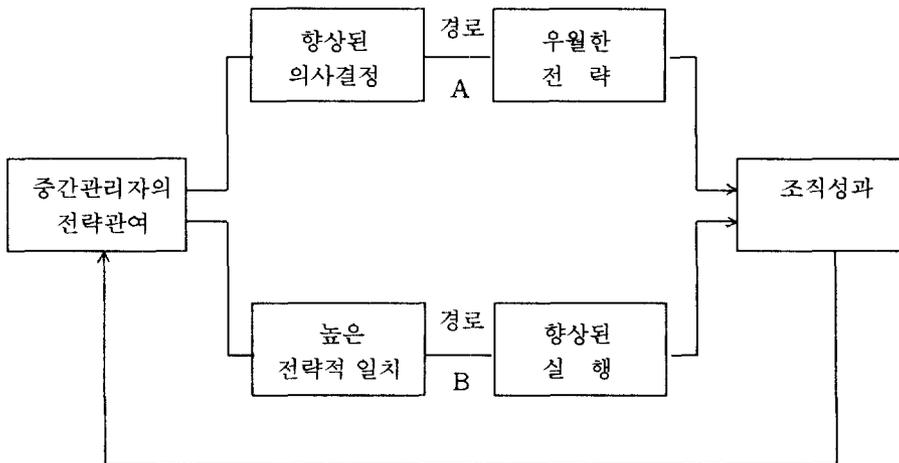
2. 5 중간관리자의 전략실행

전략에 있어서 중간관리자의 가장 중요한 역할은 최고경영자의 의도를 실행하는 것으로 인식되고 있다. 즉 선택된 전략은 행동으로 옮겨져야 하는데, 중간관리자는 이와 같은 전략의 실행을 자신들의 가장 중요한 책임으로 인식하고 있다 (Reid, 1989). 따라서 이러한 중간관리자

의 실행역할은 전략유형에 따라서 차이가 없을 것으로 기대된다(Floyd and Wooldridge, 1992).

3. 중간관리자 전략관여와 성과와의 관계

지금까지 전략결정에 있어서 중간관리자의 역할연구는 주로 상향적 영향에 대하여 이루어져 왔으며(Hutt, Reingen, and Ronchetto, 1988; Mowday, 1978; Schilit, 1987a, b; Schilit and Locke, 1982), 중간관리자와 성과 관계는 거의 이루어지지 않았다. 그러나 Wooldridge and Floyd(1990)는 전략에 있어서 중간관리자의 관여와 조직의 성과는 정(+)
의 관계가 있음을 <그림 2>와 같이 제시하였다.



<그림 2> 전략에 있어서 중간관리자의 관여와 성과 모델

자료: W. Wooldridge and S. W. Floyd, "The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990, p. 232.

<그림 2>에서 보는 바와 같이 경로 A에 있어서, 중간관리자의 전략관여는 전략적 결정의 질을 향상시킴으로써 성과를 높이며, 우월한 조직전략을 낳게 된다. 그리고 경로 B에서, 중간

관리자의 전략관여는 중간관리자들 사이에 전략에 대한 높은 일치율을 증가시킴으로써 성과를 향상시키며, 이러한 높은 전략적 이해와 몰입(commitment)은 원활한 전략실행을 조장하도록 해준다. 또한 과거성과와 관행은 전략과정에 있어서 중간관리자의 전략관여 수준에 영향을 줄 수 있다.

한편 경로 A에 있어서 경쟁적 환경이 더욱 복잡하며, 동태적이 될 수록, 경영자들은 포괄적인 전략(comprehensive strategy)을 충분히 조종하기 보다는 많은 사람들에 의해서 이루어지는 의사결정을 연속적으로 하게 된다(Mintzberg, 1978). 따라서 '숙고하면서도 돌발적인'(deliberately emergent) 전략을 필요로 하는 이러한 상황에서(Mintzberg and Waters, 1985), 전략적 문제와 기회를 가장 먼저 지각하는 중간관리자들이 중요한 기여를 할 수 있다(Pascale, 1984).

또한 전략의 실행에 관련한 경로 B에서, 중간관리자들은 전략실행에 책임이 있는데, 이러한 중간관리자들의 관여는 공유된 전략적 이해와 몰입이라는 일치를 획득할 수 있는 기회를 제공함으로써 실행을 강화할 수 있다(Dess, 1987).

Ⅲ. 연구방법

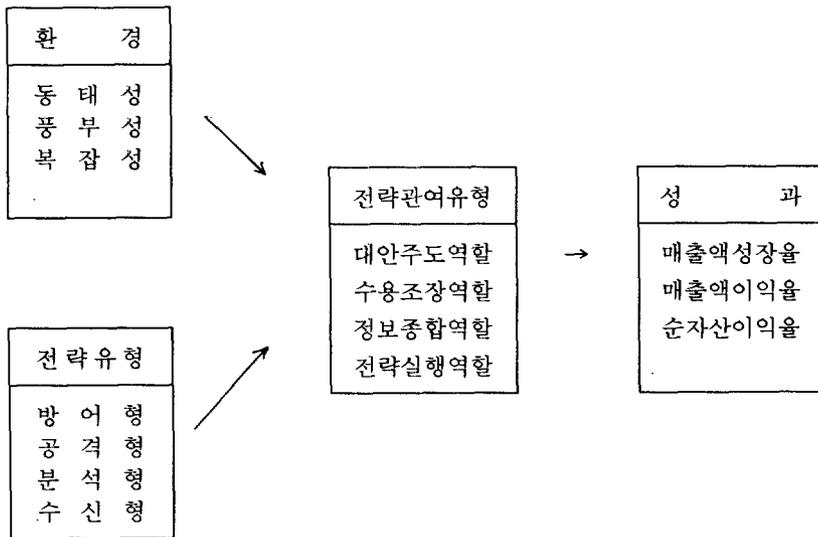
1. 연구모형

본 연구는 앞에서 본 중간관리자의 관여, 전략유형, 성과와의 관계를 상황적합적 이론에 따라 환경차원을 고려하여 <그림 3>과 같은 연구모형을 설정하였다. 즉 기존의 연구에서는 중간관리자들의 전략관여를 전략유형과 성과 측면에서만 다루었으나, 본 연구에서는 상황적합적 이론을 적용, 환경을 고려한 전략관여유형과 성과와의 관계를 검토하고자 한다.

2. 연구가설

2.1 전략유형과 중간관리자의 전략관여활동에 대한 가설

Floyd and Wooldridge(1992)는 Miles and Snow(1978)의 전략유형중 수신형을 제외한 방어형, 공격형, 분석형 조직에 따라 중간관리자의 전략관여유형이 다를 것이라고 하였다. 따라서 본 연구에서는 수신형을 제외하여 다음과 같은 가설을 검증하고자 한다.



〈그림 3〉 중간관리자의 전략관여유형에 관한 연구모형

H1 : 중간관리자의 전략관여활동은 전략유형에 따라 변화할 것이다.

H1-1 : 공격형 조직의 중간관리자들은 방어형, 분석형 조직의 관리자들 보다 전략관여활동이 높을 것이다.

H1-2 : 분석형 조직의 중간관리자들의 전략관여활동수준은 공격형과 방어형 조직의 중간관리자들 사이에 있을 것이다.

H2 : 분석형 조직에서의 중간관리자들의 전략관여활동은 방어형, 공격형 조직의 중간관리

자들 활동보다는 더 많은 가변성(variability)을 나타낼 것이다.

H3 : 중간관리자들은 전략활동에 있어서 대안주도적 활동, 수용성 조장 활동, 또는 정보종합화 활동보다 숙고한 전략 실행에 더 높은 활동수준을 나타낼 것이다.

H4 : 전략유형별로 전략관여유형의 차이가 있을 것이다.

2. 2 환경, 전략관여유형과 성과에 대한 가설

Wooldridge and Floyd(1990)는 조직 환경이 더욱 복잡해지고, 동태적이 될수록, 중간관리자의 전략관여가 매우 중요하며, 전략의 실행을 강화시킨다고 하였다. 그리고 Dess and Beard(1984)는 환경의 동태성(dynamism)과 풍부성(munificence)이 전략관여유형과 강도에 영향을 줄 수 있다고 하였다. 동태성은 중간관리자가 융통성(flexibility)에 대한 필요를 더욱 갖도록 하며, 분산적인 전략적 사고, 즉 수용조장역할을 하도록 한다. 풍부성은 여유자원을 창출함으로써(Cyert and March, 1963) 중간관리자의 상향적, 분산적인 대안주도적 역할을 하도록 한다. 또한 복잡성(complexity)은 조직환경의 이질성을 창출함으로써 중간관리자가 이러한 환경변화에 대한 정보를 제공하는 역할을 할 수 있을 것이다. 따라서 본 연구에서는 환경의 특성을 동태성, 복잡성, 풍부성으로 구분하여 전략관여 활동유형 및 수준과 성과와의 관계에 대하여 검증하고자 한다.

H5 : 환경특성과 중간관리자의 전략관여활동은 정(+)의 관계가 있을 것이며, 전략관여수준도 차이가 있을 것이다.

H5-1 : 환경의 동태성은 중간관리자의 전략관여활동중 수용조장 역할과 숙고한 전략실행 역할과 정(+)의 관계가 있을 것이다.

H5-2 : 환경의 풍부성은 중간관리자의 전략관여활동중 대안주도 역할과 숙고한 전략실행 역할과 정(+)의 관계가 있을 것이다.

H5-3 : 환경의 복잡성은 중간관리자의 전략관여활동중 정보제공 역할과 숙고한 전략실행 역할과 정(+)의 관계가 있을 것이다.

H6 : 환경특성과 중간관리자의 전략관여유형은 성과와 관계가 있을 것이다.

3. 변수의 조작적 정의

3. 1 중간관리자

중간관리자는 조직에 있어서 일반적으로 최고경영층의 전반적인 계획하에서 생산, 마케팅, 인사/조직, 재무/회계, MIS/전산 등의 각 부문의 활동을 관리하며, 하위관리층의 활동을 지휘하는 관리자(James, Stoner, and Freeman, 1992)로서 감독관리자(superintendent manager)(Donnelly, Gibson and Ivancevich, 1992, p. 48.)라는 명칭으로 불리우기도 하나, 본 연구에서는 과장, 차장, 부장, 또는 팀장을 포함하여 반드시 지위상의 호칭보다 조직계층상 중간관리수준을 연구대상으로 한다.

3. 2 환경

환경특성은 과거부터 많은 연구가들이 측정을 하고자 하였으나 아직까지 만족할 만한 측정 방법이나 측정도구들이 개발되지는 못하였다(Dess and Beard, 1984). 그러나 환경특성을 주관적 접근방법(Miller and Friesen, 1982)과 객관적 측정방법(Dess and Beard, 1984)에 따라 다항목적도로서 측정함으로써, 측정치의 타당성(validity)과 신뢰성(reliability)에 대한 논란(Lawrence and Lorsch, 1967; Duncan, 1972)을 통계적으로 검증할 수 있는 기초를 마련하였다.

따라서 본 연구에서는 Miller and Friesen(1982)이 개발한 다항목적도를 기준으로 하여 우리나라의 실정에 맞게 수정한 김영배(1986)의 설문문항을 사용하여 다음과 같이 환경에 관련된 문항을 구성하였다.

3. 2. 1 동태성(dynamism)

동태성은 일반적으로 기업의 과업환경 요소들의 변화율과 예측가능성을 포함하고 있는데(Duncan, 1972), 본 연구에서는 환경요소들의 변화율로 국한하여 정의하고자 한다.

동태성에 관련된 설문문항은 시장의 환경요소들에 관한 문항중 1, 2, 3, 4, 5, 16, 17번 문항

으로 다항목의 평균치가 높을 수록 환경의 동태성이 높은 것을 의미한다.

3. 2. 2 복잡성(complexity)

복잡성은 과업환경요소들의 수와 그 다양성으로 정의될 수 있는데, 시장환경요소들에 관한 문항중 6, 7, 8, 9, 10번 문항으로 다항목의 평균치가 높을 수록 환경의 복잡성이 높은 것을 나타낸다.

3. 2. 3 풍부성(munificence)

풍부성은 과업환경의 크기 또는 조직이 계속 성장할 수 있도록 그 환경이 자원을 지속적으로 제공해줄 수 있는 정도로서 정의되며, 시장의 환경요소들에 관한 설문문항중 11, 12, 13, 14, 15번 문항으로 다항목의 평균치가 높을 수록 환경의 풍부성이 높음을 의미한다.

3. 3 전략유형

전략을 유형화하는 방법에는 사전적(事前的)으로 분류(typology)하거나 실증적 자료를 통해 사후적으로 분류(taxonomy)하는 두 가지로 구분할 수 있는데(Mckelvey, 1975; Hambrick, 1984), 최근에는 이 두가지 방법을 병행하여 전략유형을 분류하는 연구들이 있다. 그러나 본 연구에서는 다항목으로 측정할 경우 응답자들이 설문에 답하지 않는등 불성실하게 답변할 가능성을 배제할 수 없다고 판단하여, 많은 연구자들에 의해서 개념적 타당성이 인정된 Miles and Snow(1978)의 전략유형을 기초로 하고, Eli Segev(1987), McDaniel and Kolari(1987)의 문헌을 참고하여 방어형(defender type), 공격형(prospector type), 분석형(analyzer type), 수신형(reactor type) 등 네가지 전략유형을 유형으로 사전 분류하여 응답자들이 선택하도록 하였으며, 수신형은 분석대상에서 제외시켰다. Miles and Snow(1978)의 전략유형은 조직을 그들의 환경과 동태적으로 상호작용(dynamic interaction)하는 완전하며, 통합적인 시스템으로 보기 때문에 독특하다고 할 수 있다(McDaniel and Kolari, 1987).

3. 4 전략관여유형

중간관리자들의 전략적 결정에 대한 관여유형은 Floyd and Wooldridge(1992)가 사용한 21개의 설문문항을 이용하여 앞에서 본 바와 같이 대안주도역할, 수용조장역할, 정보종합역할, 숙고한 전략실행역할 등 네가지로 구분하였다.

대안주도역할은 중간관리자의 전략과정에 참여시 실행하는 역할에 관한 문항중 1, 2, 3, 4, 5번 문항이며, 수용조장역할은 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12번 문항, 정보종합역할은 13, 14, 15, 16번 문항, 그리고 숙고한 전략실행역할은 17, 18, 19, 20, 21번의 다항목으로 구성되어 있다.

3. 5 성과

기업의 경영성과는 효과성(effectiveness) 측면에서 성장율, 효율성(efficiency) 측면에서 이익율 지표를 측정하는데, 성장율은 매출액 성장율로, 이익율은 매출액 이익율(ROS)과 총자산 이익율(ROA)로 구분하여, '91, '92, '93년의 3년간에 걸친 자료를 다음의 방법으로 측정한다.

3. 5. 1 성장율 지표

$$\text{매출액성장율} = (\text{'93년도 매출액} / \text{'91년도 매출액} - 1) \times 100$$

3. 5. 2 이익율 지표

$$\text{매출액이익율} = [(\text{각 년도 법인세 차감전 순이익} / \text{각 년도 매출액}) \text{의 합}] / 3$$

$$\text{순자산이익율} = [(\text{각 년도 법인세 차감전 순이익} / \text{각 년도 총자산}) \text{의 합}] / 3$$

4. 조사설계

4. 1 설문지 설계와 조사

본 연구는 전술한 연구의 목적을 달성하기 위하여 설문지를 기업의 시장환경, 전략과정에

참여시 수행하는 중간관리자의 역할, 전략유형, 성과, 응답자와 기업의 일반적 특성 등 다섯부분으로 구분하였다. 그리고 설문지 조사는 1994. 7. 1-9. 30일 까지 면접원을 이용하여 실시하였으며, 제조기업 30개 업체에 배포하여 24개 업체에서 151부를 회수하여 이중 자사의 전략유형을 수신형으로 응답한 22부를 제외한 129부를 분석에 이용하였다.

4. 2 통계분석방법

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 SPSS /PC+ 통계패키지를 이용하여 다음과 같은 통계처리방법을 실시하였다.

	분 석 내 용	분 석 방 법
1	전략관여유형과 환경차원의 신뢰성 검증	신뢰성 분석
2	전략관여유형과 환경차원의 타당성 검증	요인분석
3	전략관여유형에 따른 전략관여활동의 차이검증	일원분산분석
4	전략실행과 타관여수준들간의 차이검증	T-검증
5	전략유형과 전략관여유형의 차이검증	집군분석 교차분석
6	환경특성과 전략관여유형간의 관계	상관관계분석
7	환경특성, 전략관여유형과 성과간의 관계	다중회귀분석

IV. 실증분석

1. 신뢰성과 타당성 검증

중간관리자들의 전략결정시 관여활동유형과 환경차원에 대한 신뢰성과 타당성을 검증하기 위하여 신뢰도 분석과 요인분석을 실시하였다.

1. 1 신뢰성 검증

중간관리자들의 전략관여유형과 환경차원에 대한 신뢰성 검증은 크론바하 알파 계수(Cronbach's alpha)를 이용하였는데, <표 4-1>과 같이 일반적으로 요구되는 기준값 0. 6을 초과하여 각 문항에 대한 신뢰성이 높게 나타났다.

<표 4-1> 신뢰성 검증 결과의 요약

척도	초기항목수	최종항목수	알파계수
전략관여유형			
1) 대안주도	5	5	.8067
2) 수용조장	7	7	.8430
3) 정보종합	4	4	.8096
4) 전략실행	5	5	.8281
환경차원			
1) 동태성	7	7	.8321
2) 복잡성	5	5	.7446
3) 풍부성	5	5	.6768

1. 2 타당성 검증

중간관리자들의 전략관여유형과 환경차원에 대한 각 문항의 타당성을 검증하기 위하여 신뢰성 분석 이후의 최종항목에 대하여 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 주성분분석 방식과 직각회전 방식을 이용하여 요인적재값이 . 4 이상, 아이젠 값이 1 이상인 요인만을 도출하였다. 그러나 본 연구에서 신뢰성 분석시 제시하였던 전략관여유형, 환경차원과 일치하지 않게 적재된 요인은 요인적재치가 . 4 이상 일지라도 분석에서 제외시켰다.

전략관여유형에 대한 요인분석 결과, <표 4-2>에서 보는 바와 같이 전략관여유형은 4개 요인이 도출되어 요인 1은 수용성 조장 관련 변수 5개, 요인 2는 전략실행 관련 변수 4개, 요인 3은 대안주도 관련 변수 5개, 요인 4는 정보종합 관련 변수 3개로 구성되었다.

그리고 본 연구의 요인분석 결과와 Floyd & Wooldridge(1992)의 결과를 비교해보면, <표 4-2>와 <표 4-3>에서 보는 바와 같이 본 연구의 결과는 수용조장, 전략실행, 대안주도, 정보종합의 역할 순으로 높은 설명력을 갖고 있으나, Floyd & Wooldridge의 연구결과는 대안주도, 전략실행, 수용조장, 정보종합의 순으로 설명력이 높은 것으로 나타나 중간관리자의 전략참여 유형을 설명하는 요인의 설명력에 있어서 차이가 있는 것을 알 수 있다. 또한 Floyd & Wooldridge의 요인분석 결과를 보면(<표 4-3> 참조), 수용조장 요인중 비공식토론/정보공유

<표 4-2> 전략참여유형의 요인분석 결과

항목	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4
	수용조장	전략실행	대안주도	정보종합
공간확보/제공	.82	.14	.04	.21
시간여유확보	.78	-.03	.11	.07
자원배치/확보	.76	.07	.16	-.03
규제완화	.75	.08	.04	.30
목적/전략개발	.69	.06	.18	.20
목표의 행동계획 전환	.13	.86	.15	.10
목표의 개별목적 전환	.05	.82	.14	.01
행동계획 실행	.05	.79	.10	.24
부하 설득/참여시킴	.04	.69	.13	.20
계획의 타당성 인정	-.00	.11	.82	.19
계획의 장단점 평가	.11	.28	.75	.16
프로젝트 제안	.23	.15	.67	.15
성장기회 탐색	.10	.00	.62	.33
기존계획 타당성 인정	.47	.19	.61	-.18
경쟁자, 공급자 정보제공	.15	.17	.21	.79
외부적 환경변화 평가	.18	.19	.22	.73
새로운 계획정보 수집	.30	.28	.21	.57
아이겐 값	5.96	2.33	1.59	1.19
설명력(%)	35.1	13.7	9.4	7.0
누적설명력(%)		48.8	58.2	65.2

<표 4-3> Floyd and Wooldirdge의 전략관여유형 요인분석 결과

항 목	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4
	대안주도	전략실행	수용조장	정보종합
계획의 타당성 인정	.86	.09	.07	.10
계획의 장단점 평가	.60	.25	.11	.15
성장기회 탐색	.58	.25	.21	.17
프로젝트 제안	.70	.12	.25	.10
비공식토론 / 정보공유	.19	.65	.00	.11
규제완화	-.01	.09	.70	.03
시간여유 확보	.23	-.01	.59	.05
자원배치 / 확보	.26	.07	.63	.09
공간확보 / 제공	.03	.08	.81	-.06
새로운 계획정보 수집	.84	.13	.02	.06
경쟁자, 공급자 정보제공	.13	.15	.04	.85
외부적 환경변화 평가	.22	.11	.04	.83
실행활동 추적	.00	.77	-.01	-.02
목표의 행동계획 전환	.20	.58	.14	.22
목표의 개별목적 전환	.11	.66	.14	.12
부하 설득 / 참여시킴	.16	.59	.03	.00
아이겐 값	4.52	1.74	1.59	1.19
설명력(%)	28.2	10.8	9.4	7.2
누적설명력(%)		39.0	48.4	55.7

가 전략실행, 정보종합 요인중 새로운 계획정보 수집이 대안주도에 적재된 것과 대안주도 요인중 기존계획의 타당성 인정이 제외된 것이 본 연구의 결과와 차이가 있다.

이러한 양 연구의 차이는 동일한 설문항목을 가지고 조사한 결과의 차이라는 점에서 더욱 의의가 있는 것을 알 수 있는데, 이것은 기업의 전략적 의사결정에 있어서 중간관리자의 역할 보다는 최고경영자의 특성에 의하여 더 큰 영향을 받는 한국 기업의 특성과 미국 기업의 특성이 상반되는 기업문화의 차이라고 해석할 수 있다.

〈표 4-4〉 환경차원변수의 요인분석 결과

항 목	요인 1	요인 2	요인 3
	동태성	복잡성	풍부성
판매상황의 변화	.80	.17	.03
소비자 선호도 변화	.78	.15	-.03
신제품출현의 빈도수	.72	.05	.19
신제품개발 / 품질개선	.67	.01	.12
새로운 기술의 발전변화	.66	.15	.37
원료 / 부자재 공급선 복잡	-.12	.79	.26
유통망의 복잡성	.21	.75	-.04
정부정책시행의 복잡	.29	.71	-.05
이윤율의 지속적 안정확보	.10	.19	.82
부가가치의 지속적 창출	.36	.22	.67
원료 / 부자재의 안정 확보	.03	-.25	.65
아이겐 값	3.76	1.55	1.44
설명력(%)	34.2	14.1	13.1
누적설명력(%)		48.2	61.3

환경차원변수에 대한 요인분석 결과, 〈표 4-4〉에서 보는 바와 같이 환경차원은 3개의 요인이 도출되었는데, 요인 1은 환경의 동태성을 나타내는 변수가 5개, 요인 2는 환경의 복잡성에 관한 변수 3개, 요인 3은 환경의 풍부성에 관한 변수 3개로 구성되어 있다. 따라서 본 연구의 분석에 최종사용된 환경차원에 변수는 환경의 동태성에 관한 변수중 2개, 환경의 복잡성에 관한 변수중 2개, 환경의 풍부성에 관한 변수중 2개가 제외되어 총 11개이다.

2. 연구가설의 검증

2. 1 전략유형과 중간관리자의 전략관여활동에 대한 가설검증

중간관리자들의 전략관여활동은 전략유형에 따라 다를 것이다라는 가설 1을 검증하기 위하여 일원분산분석을 실시하였다. 분석 결과, <표 4-5>에서 보는 바와 같이 공격형 조직의 중간관리자들이 수용성 조장, 전략실행, 대안주도, 정보종합 역할에 있어서 분석형, 방어형 조직의 중간관리자들보다 높은 것으로 나타났으나, 수용성 조장(p<.001), 전략실행(p<.01), 대안주도(p<.10), 정보종합(p<.01) 역할 모두에서 유의적인 차이가 있는 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 각 역할에 있어서 공격형조직의 중간관리자들이 높게 나타났으나, 대안주도(p<.05), 수용

<표 4-5> 전략유형에 따른 전략관여유형의 차이 검증

관 여 유 형		방어형(D) (n=24)	공격형(P) (n=59)	분석형(A) (n=46)	F 비율 p 값	MRT
수 용 조 장	평 균	3.4583	4.4814	4.1130	11.5757	D-P,A P-A
	표 준 편 차	.9127	.7984	.9649	.0000 ^{a)}	
전 략 실 행	평 균	4.3438	5.1992	4.6957	9.0935	P-D,A
	표 준 편 차	.9464	.7779	.9915	.0002 ^{b)}	
대 안 주 도	평 균	4.7000	5.1119	4.8087	2.9416	D-P
	표 준 편 차	.9362	.7775	.7921	.0564 ^{d)}	
정 보 종 합	평 균	4.2083	5.0169	4.6739	7.0967	D-P,A
	표 준 편 차	.8726	.9022	.9122	.0012 ^{b)}	

a) p<.001, b) p<.01, d) p<.10

* 본 연구의 평균점수는 7점척도에 의해서 측정된 것임.

〈표 4-6〉 F & W의 전략관여유형의 차이 검증

관여 유형	방어형(D)	공격형(P)	분석형(A)	F 비율
수용성 조장	1.68	1.71	1.90	4.92 ^{C)}
전략 실행	2.47	2.46	2.63	2.63 ^{b)}
대안 주도	2.25	2.39	2.46	3.73
정보 종합	2.25	2.34	2.45	1.22 ^{b)}

b) $p < .01$, C) $p < .05$

* 평균점수는 5점 척도에 의해서 측정된 것임.

수용성 조장($p < .01$), 전략실행($p < .01$) 역할 등에서만 각 전략유형별로 유의적인 차이가 있는 것으로 나타난 Floyd and Wooldridge(1992)의 연구(〈표 4-6〉 참조)와 정보종합역할만을 제외하고 수용성 조장, 대안주도, 전략실행역할에서는 일치하고 있다. 따라서 공격형 조직의 중간관리자들은 방어형, 분석형 조직의 관리자보다 전략관여활동이 높을 것이다라는 가설 1-1은 채택이 되었다.

한편 전략유형에 따른 전략관여수준은 척도의 차이가 있지만 본 연구가 Floyd and Wooldridge(1992)의 연구결과보다도 높은 것으로 나타나 한국 기업의 중간관리자들이 미국 기업의 중간관리자들보다도 전략적 의사결정에의 참여수준이 활발한 것으로 해석된다.

그리고 분석형 조직의 중간관리자들의 전략관여활동수준은 공격형과 방어형 조직의 중간관리자들의 사이에 있을 것이다라는 가설 1-2를 검증한 결과, 〈표 4-5〉에서 보는 바와 같이 분석형 조직의 중간관리자들의 전략관여활동수준은 모든 관여활동수준에서 공격형과 방어형의 사이에 있으며, 수용성 조장($p < .001$), 전략실행역할($p < .01$), 대안주도($p < .10$), 정보종합($p < .01$)에서 모두 유의적인 차이가 있는 것으로 나타나 가설 1-2는 채택되었다. 이러한 결과는 대안주도, 수용성 조장, 전략실행에 있어서 유의적인 차이가 있는 것으로 나타난 Floyd and Wooldridge(1992)의 연구와 비교하여 수용성 조장, 대안주도, 전략실행역할에서 일치하는 것으로 나타났다.

한편 Duncan's Multiple Range Test를 이용하여 집단간의 차이를 사후검증한 결과(표 4-5), 수용성 조장역할에 있어서는 방어형과 공격형, 분석형 조직간, 공격형과 분석형 조직간,

대안주도역할에서는 방어형과 공격형 조직간, 전략실행역할에 있어서는 공격형과 방어형, 분석형 조직간, 그리고 정보종합역할에서는 방어형과 공격형, 분석형간의 중간관리자들에서만 유의적인 차이가 있는 것을 알 수 있다.

또한 분석형 조직에서의 중간관리자들의 전략관여활동은 방어형, 공격형 조직의 중간관리자들의 활동보다는 더 많은 가변성(variability)을 나타낼 것이다라는 가설 2를 검증하기 위해서 전략유형별로 전략관여유형에 대하여 분산의 동질성(homogeneity of variance)을 검증하는 레빈 검증(Levene test)(SPSS for Windows: Base System User's Guide Release 6.0, 1993, p.270)을 실시하였다. 그 결과 모든 역할수준에서 분석형 조직의 중간관리자들의 관여수준의 가변성은 없는 것으로 나타났다($p > .05$). 이러한 결과는 정보종합($p < .05$), 전략실행($p < .01$)에 있어서 유의적인 차이가 있는 것으로 나타난 Floyd and Wooldridge(1992)의 연구와는 상반되었으며, 가설 2는 기각이 되었다.

한편 중간관리자들은 전략활동에 있어서 대안주도적 활동, 수용성 조장, 또는 정보종합화 활동보다 숙고한 전략실행에 더 높은 활동수준을 나타낼 것이다라는 가설 3을 검증하기 위하여 숙고한 전략실행관여유형과 다른 전략관여활동유형간에 쌍대 T 검증(paired T-test)을 실시하였다. 분석 결과, <표 4-7>에서 보는 바와 같이 전략실행역할수준의 평균값(4.8605)은 수용조장역할 수준의 평균값(4.1597)과 비교하여 유의적으로 높은 것으로 나타나($p = .000$), 대안주도($p = .0000$), 정보종합($p = .0000$), 수용조장($p = .002$) 역할에서 유의적으로 높게 나타난 Floyd and Wooldridge(1992)의 연구와 부분적으로 일치하는 것으로 나타나 가설 3은 부분적으로 채택되었다.

<표 4-7> 전략실행과 타활동수준들 간의 쌍대 T-검증(paired T-test)

관여유형	평균	표준편차	t 값	p 값
전략실행	4.8605	.945		
수용조장	4.1597	.952	-6.76	.000 ^{a)}
대안주도	4.9271	.826	-.78	.440
정보종합	4.7442	.942	1.33	.185

a) $p < .001$

전략유형별로 전략관여유형이 차이가 있을 것이다라는 가설4를 검증하기 위하여 요인분석에서 도출된 전략관여유형을 집군분석(cluster analysis)를 통하여 전략관여유형을 대안주도 역할집단, 정보종합역할집단, 수용조장/전략실행역할집단, 그리고 역할보호집단 등 4개를 도출하여, 전략유형별로 어떻게 분포되었는가를 교차분석을 통하여 살펴 보았다. 분석 결과, <표 4-8>에서 보는 바와 같이, 공격형일수록 각 역할유형에서 높은 빈도수를 나타냈으며, 각 전략유형별로 전략관여유형에 있어서 차이가 있다는 것을 알 수 있다($\chi^2=15.40108$, $df=6$, $p=.0173$). 따라서 전략유형별로 전략관여유형의 차이가 있을 것이다라는 가설 4는 채택되었다.

<표 4-8> 전략유형별 전략역할의 차이 검증

	방어형(D)	공격형(P)	분석형(A)
대안주도집단	9 (7.0)	36 (27.9)	18 (14.0)
역할보호집단	8 (6.2)	4 (3.1)	13 (10.1)
정보종합집단	7 (5.4)	13 (10.1)	10 (7.8)
수용조장 및 전략실행집단	-	6 (4.7)	5 (3.9)

$\chi^2=15.40108$, $df=6$, $p=.0173$, () : %.

2. 2 전략관여유형과 환경, 성과와의 관계에 대한 가설검증

중간관리자들의 환경특성에 대한 지각과 전략관여활동은 정(+)의 관계가 있을 것이다라는 가설 5를 검증하기 위하여 요인분석에서 도출된 전략관여유형과 환경특성 간에 상관관계분석을 실시하였다. 분석 결과, <표 4-9>에서 보는 바와 같이 전략실행($p<.001$), 대안주도($p<.10$), 정보종합($p<.10$) 역할만이 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타나 가설 5의 부분가설로서 제시한 환경의 동태성은 전략관여활동중 수용조장적 역할과 숙고한 전략실행역할과 정(+)의 관계가 있을 것이다라는 가설 5-1에서 부분적으로 채택되었다.

<표 4-9> 전략관여유형과 환경차원과의 상관관계분석

환경차원 관여유형	동태성	복잡성	풍부성
수용성 조장	.0089	.1077	.0773
전략실행	.4523 ^{a)}	.0138	.0662
대안주도	.1606 ^{d)}	.0586	-.0542
정보종합	.1490 ^{d)}	.0866	.0829

a) $p < .001$, d) $p < .10$

또한 환경특성과 중간관리자의 전략관여유형은 성과와 정(+)의 관계가 있을 것이라 하는 가설 6을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 여기서 환경과 전략관여유형간의 적합(match)은 환경-조직구조간의 적합을 다루었던 Miller(1991)의 적합지표¹⁾를 사용하였으며, 환경특성, 전략관여유형, 환경-전략관여 적합의 상호작용의 설명력은 R²보다는 각 독립변수들의 상대적 영향력을 나타내는 베타계수값을 이용하였다.

$$1) \text{적합} = -\sum_{(i,j) \in A} [(X_i - Y_j)]^2$$

X_i, Y_j = 환경차원과 전략관여변수들의 표준화 값으로서 평균은 0이고, 표준편차가 1임.

A = 가설에서 제시한 환경과 전략관여변수간의 세가지 관계들(즉, 동태성과 전략관여, 풍부성과 전략관여, 복잡성과 전략관여 각각의 관계)의 집합

위 수식에서 표준화된 두 변수의 차이를 제공한 것은 부적합(mismatch)의 정도를 의미한다. 왜냐하면 환경이 동태적일수록 수용조장, 전략실행역할이 더 정(+)의 상관관계(H4-1)를 가지므로 두 변수간 차이의 제공이 크면 클수록 부적합성을 나타내나, 대안주도, 정보종합 역할은 부(-)의 관계가 가정되었으므로 계산의 일관성을 위하여 이들 변수의 값을 역으로 하여 계산하였다. 즉, 7점척도이므로 변수의 표준화 이전에 대안주도역할의 값이 7이면 1로, 6이면 2로...바꾸어 계산하였다.

이 지표는 환경과 전략관여간의 개별적 적합관계를 종합함으로써 보다 요약되고 간편한 측정치를 얻을 수 있다는 장점을 갖고 있다(Miller, 1991, p. 44.). 이에 관하여 Drasin and Van de Ven(1985)는 이러한 복합적 측정치가 단순항목에 의존하는 것보다 우월하다고 하였다.

〈표 4-10〉 성과와 환경특성, 전략관여유형간의 다중회귀분석

독립변수	순자산이익율	매출액이익율	매출액성장율
동태성	.015*	.057	.027
복잡성	.078	.034	.066
풍부성	.445 ^{a)}	.551 ^{a)}	.013
정보종합	.118	.131	-.207 ^{c)}
수용조장	.079	.172 ^{d)}	-.227 ^{c)}
전략실행	-.111	-.233 ^{c)}	.062
대안주도	.009	.003	.241 ^{c)}
동태성-관여	.047	.132	-.036
복잡성-관여	.413 ^{b)}	.335 ^{c)}	.048
풍부성-관여	-.415 ^{b)}	-.443 ^{a)}	-.002
R ²	.331	.497	.112
F	5.811	8.898	1.480

*) 표준화된 베타계수임.

a) $p < .001$, b) $p < .01$, c) $p < .05$, d) $p < .10$

분석 결과, 〈표 4-10〉에서 보는 바와 같이 순자산이익율에는 환경의 풍부성, 복잡성-전략관여($p < .001$)이 정(+)의 방향, 풍부성-전략관여의 적합($p < .001$)이 부(-)의 방향으로 상대적으로 영향을 미치고 있으며, 매출액이익율에는 풍부성($p < .001$), 복잡성-전략관여($p < .05$), 수용조장($p < .10$)이 정(+)의 방향, 풍부성- 전략관여의 적합($p < .001$), 전략실행($p < .05$)이 부(-)의 방향으로 영향을 주고 있는 것을 알 수 있다. 그리고 매출액성장율에는 대안주도($p < .05$)가 정(+)의 방향, 정보종합, 수용조장($p < .05$)이 부(-)의 방향으로 영향을 주고 있으나 다중회귀식이 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 즉 환경특성과 전략관여유형의 적합은 매출액성장율에서는 영향을 미치지 못하나, 환경의 성장가능성이 높으며, 환경이 복잡하며 전략관여수준이 높을 수록 순자산이익율이 높아지고 환경이 풍부하며 전략관여수준이 높아지면 순자산이익율이 감소하는 것을 알 수 있다. 그리고 환경이 풍부하고, 중간관리자의 수용조장과 전략실행수준이 높고, 환경이 복잡하며 전략관여수준이 높을 수록 매출액이익율이 높아지나 환경의 성장가능성이 높으며 전략관여수준이 높을 수록 매출액이익율이 감소하는 것을 알 수 있다. 따라서 환경특성과 전략관여유형의 적합은 매출액성장율에서는 영향을 미치지 못하나, 순자산이익율에서는 풍부성, 복잡성-전략관여의 적합, 풍부성-전략관여의 적합, 그리고 매출

액이익율에서는 풍부성, 수용조장, 전략실행, 복잡성-전략관여, 풍부성-전략관여의 적합이 성과를 결정하는 중요한 요인임을 알 수 있다. 그러므로 환경특성과 전략관여유형과의 관계에 관한 가설 6은 부분적으로 채택되었다.

V. 요약 및 결론

본 연구는 최근의 급변하는 기업환경 속에서 기업의 중간관리층이 전략적 의사결정시 수행하는 역할을 대안주도, 수용성 조장, 정보종합, 전략실행 등으로 구분하여, 환경과 전략유형과의 관계, 그리고 성과와의 관계를 실증적으로 분석하였다.

실증분석의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 중간관리자들의 전략관여를 설명해주는 요인분석 결과, 수용조장, 전략실행, 대안주도, 정보종합의 순으로 나타났으나, 이는 대안주도, 전략실행, 수용조장, 정보종합의 순으로 나타난 Floyd and Wooldridge(1992)의 연구와 차이가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기업의 전략적 의사결정에 있어서 중간관리자의 역할보다는 최고경영자의 영향력이 더 큰 한국 기업의 문화적 특성에서 기인된 것이라 할 수 있다.

둘째, 전략유형에 따른 중간관리자들의 전략관여를 살펴 본 결과, 공격형조직의 중간관리자들은 수용조장, 전략실행, 대안주도, 정보종합역할 등에서 유의적으로 높았다. 따라서 공격형조직의 중간관리자들 일수록 상향적, 하향적, 분산적, 통합적 역할을 다양하게 수행하고 있다는 것으로 해석된다.

셋째, 분석형 관리자들의 전략관여활동수준은 수용성 조장, 전략실행, 정보종합역할 모두에서 공격형과 방어형 사이에 있는 것으로 나타났다.

넷째, 분석형 중간관리자들의 전략관여활동시 가변성(variability)은 공격형과 방어형 중간관리자들의 가변성과 유의적인 차이가 없는 것으로 나타났다.

다섯째, 중간관리자들의 전략실행수준은 수용조장역할수준과 비교하여서만 유의적으로 높았다. 따라서 중간관리자들의 전략관여활동은 전통적인 전략실행수준 이상으로 확대되고 있

다고 해석될 수 있다.

여섯째, 전략관여유형은 대안주도집단, 역할모호집단, 정보종합집단, 수용조장/전략실행집단 등 4개 집단으로 나타났으며, 전략유형별로 전략관여유형은 차이가 있었다.

일곱째, 중간관리자들의 전략관여유형은 환경의 동태성 차원과만 유의적인 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 따라서 기업환경의 변화정도가 심할수록 중간관리자의 전략관여수준은 높아진다고 할 수 있다.

여덟째, 환경특성, 전략관여유형, 환경-전략관여의 적합과 성과와의 관계는 순자산이익율에는 환경의 풍부성(+), 풍부성과 전략관여유형의 적합(-), 매출액이익율에는 풍부성(+), 정보종합(+), 동태성과 전략관여유형의 적합(+), 풍부성과 전략관여유형의 적합(-)이 중요한 결정요인으로 나타났다.

이상의 연구결과를 요약해 볼 때, 본 연구는 다음과 같은 시사점과 연구방향을 제시하고자 한다.

첫째, 전략을 구현함에 있어 전략의 유형이 공격형일 때 방어형과 분석형조직에 비하여 중간관리자들은 대안주도, 정보종합, 수용조장과 숙고한 전략실행을 잘 수행함으로써 전통적인 숙고한 전략실행 이상의 상향적, 하향적, 분산적, 통합적인 역할을 다양하게 수행하는 것으로 나타났다.

둘째, 본 연구는 상황적합적 이론에 따라 환경과 경쟁적 상황을 고려하여 중간관리자의 전략에 대한 기여와 적합성을 살펴 본 바, 환경특성과 전략관여유형의 적합은 기업성과의 효과성을 나타내는 매출액성장율에서는 영향을 미치지 못하나, 효율성을 나타내는 순자산이익율에서는 풍부성, 복잡성-전략관여의 적합, 풍부성-전략관여의 적합, 그리고 매출액이익율에서는 풍부성, 수용조장, 전략실행, 복잡성-전략관여, 풍부성-전략관여의 적합이 성과를 결정하는 중요한 요인임을 알 수 있다. 따라서 환경특성과 중간관리자의 관여수준을 적합시켜 기업의 의사결정에 있어서 중간관리자들이 전략적 기여와 성과 향상을 할 수 있는 분위기를 조성해 주어야 할 것이다.

셋째, 최근 기업의 정보화 추세에 따른 최고경영자와 하위관리자의 업무확대로 인하여 중간관리자들의 역할이 줄어들고 있다는 주장에도 불구하고, 전략형성에 있어서 중간관리자들의 역할이 크다는 것을 최고경영층은 인식하여야 한다. 따라서 최고경영자가 전략실행에 있어서

자신들의 전략적 의도와 중간관리자들의 역할을 어떻게 유기적으로 잘 결합시킬 것인가를 제시해주고 있다.

한편 본 연구는 다음과 같은 제한점을 가지고 있다. 첫째, 24개 제조기업의 중간관리자들만을 대상으로 분석하였다는 점이다. 따라서 다음 연구에서는 타산업분야를 포함시켜 연구대상을 확대할 것이며, 최고경영층이 지각하는 중간관리자들의 전략관여활동을 측정하여 비교, 검토하는 것이 필요할 것이다. 둘째, 중간관리자의 역할유형을 살펴 봄에 있어서 한국적인 중간관리자의 역할을 부가시키지 않고 Floyd and Wooldridge가 제시한 중간관리자의 역할만을 살펴 보았다는 점이다. 따라서 향후 연구에서는 한국의 중간관리자들의 역할을 면밀히 살펴보는 것이 필요할 것이다. 셋째, 전략유형을 구분하는데 있어서 마일즈와 스노우의 전략유형을 중간관리자들이 선택하도록 함으로써 다항목에 의한 전략유형분류를 하지 못하였다는 점이다. 따라서 전략유형의 사전분류와 사후분류를 동시에 측정하는 연구의 노력이 필요할 것이며, 이에 따른 환경-전략-전략관여의 적합성이 성과에 미치는 영향을 검토하여야 할 것이다. 넷째, 중간관리자의 전략관여와 최고경영자의 리더십의 관계를 규명하지 못하였다. 즉, 중간관리자의 전략관여는 최고경영자의 리더십에 의하여 영향을 받을 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

1. 김영배, 「전략군 유형에 따른 환경, 조직구조 및 기술혁신 행태: 통합적 상황모형」, 한국과학기술원 박사학위 논문, 1986.
2. Bower, J. L., *Managing the Resource Allocation Process*, Harvard Business School, Boston, MA, 1970.
3. Burgelman, Robert A., "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm," *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983a, pp. 223-244.
4. Burgelman, Robert A., "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from A Process Study," *Management Science*, 29, 1983b, pp. 1349-1364.

5. Burgelman, Robert A., "A Model of Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy," *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 1, 1983c, pp. 61-70.
6. Burgelman, Robert A., "Strategic Making as A Social Learning Process: The Case of Internal Corporate Venturing," *Interfaces*, 18(3), 1988, pp. 74-85.
7. Chakravarthy, B. S., "Adoptation: A Promising Methaphor for Strategic Management," *Academy of Management Review*, 7, 1982, pp. 35-44.
8. Conant, J. S. and P. R. Varadarajan, "Strategic Type, Distinctive Marketing Competence and Organizationa Performance: A Multiple Measure-Based Study," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990, pp. 365-383.
9. Couch, P. D., "Learning to be A Middle Manager," *Business Horizons*, Vol. 22, 1979, pp. 33-41.
10. Cyert, R. M. and J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, 1963.
11. Dess, G. C., "Consensus on Strategy Formulation and Organizational Performance: Competitors in A Fragmented Industry," *Strategic Management Journal*, Vol. 8, May-June 1987, pp. 259-277.
12. Dess, G. C. and D. W. Beard, "Dimensions of Organizational Task Environments," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 1, 1984, pp. 52-73.
13. Daft, R. and K. Weick, "Towards A Model of Organizations As Interpretaion Systems," *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 2, 1984, pp. 284-295.
14. Donnelly, James H., James L. Gibson, and John M. Ivancevich, *Fundamentals of Management*, Irwin Homewood, IL, 1992.
15. Drazin, R. and A. H. Van de Ven, "Alternative Forms of Fit in Contingency Theory," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, 1985, pp. 514-539.
16. Duncan, R. B., "Characteristics of Organizational Environments and Environmental Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, 1972, pp. 313-327.
17. Dutton, J. E. and R. B. Duncan, "The Influence of the Strategic Planning Process on Strategic Change," *Strategic Management Journal*, Vol. 8, 1987, pp. 103-116.
18. Dutton, J. E. and S. E. Jackson, "Catergorizing Strategic Issue: Links to

- to Organization Action," *Academy of Management Review*, Vol. 12, 1987, pp. 76-90.
19. Floyd, Steven W. and Bill Wooldridge, "Middle Management Involvement in Strategy and Its Association with Strategic Type: A Research Note," *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992, pp. 153-167.
 20. Hambrick, D. C., "Taxonomic Approaches to Studying Strategy: Some Conceptual and Methodological Issues," *Journal of Management*, Vol. 10, 1984, pp. 27-41.
 21. Hrebiniak, L. G. and W. F. Joyce, *Implementing Strategy*, Macmillan, New York, 1984.
 22. Hrebiniak, L. G. and C. C. Snow, "Industry Differences in Environmental Uncertainty and Organizational Characteristics Related to Uncertainty," *Academy of Management Journal*, Vol. 23, 1980, pp. 750-759.
 23. Huff, A. S. and R. K. Reger, "A Review of Strategic Process Research," *Journal of Management*, Vol. 13, 1987, pp. 211-236.
 24. Hutt, M. D., P. H. Reingen and J. R. Ronchetto, "Tracing Emergent Processes in Marketing Strategy Formation," *Journal of Marketing*, Vol. 52, 1988, pp. 4-19.
 25. James, A. F. Stoner, R. Edward Freeman, *Management*, Prentice-Hall, 1992.
 26. Kanter, R. M., *The Change Masters*, Basic Books, New York, 1983.
 27. Kidder, T., *The Soul of a New Machiner*, Little, Brown, Boston, MA, 1981.
 28. Kotter, J. P., *The General Managers*, Free Press, New York, 1982.
 29. Kotter, J. P., "Power, Dependence, and Effective Management," *Harvard Business Review*, Vol. 55, 1977, pp. 125-136.
 30. Lawrence, P. and J. W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard Graduate School of Business Administration, Boston, 1967.
 31. Likert, R., *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York, 1961.
 32. MacDaniel, Stephen W. and James W. Kolari, "Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology," *Journal of Marketing*, Vol. 51(October 1987), pp. 19-30.
 33. Miles, R. E. and C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*,

- McGraw-Hill, New York, 1978.
34. Miller, Danny, "Stable in the Saddle: CEO Tenure and the Match Between Organization and Environment," *Management Science*, Vol. 37, No. 1, January 1991, pp. 34-52.
 35. Mckelevy, B, "Guidelines for the Empirical Classification of Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, 1975, pp. 509-525.
 36. Miller, Danny, "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy," *Strategic Management Journal*, Vol. 8, 1987, pp. 55-76.
 37. Miller, Danny and P. H. Friesen, "Archetypes of Strategy Formulation," *Management Science*, Vol. 24, No. 9, 1978, pp. 921-933.
 38. Mintzberg, Henry, "Patterns in Strategy Formulation," *Management Science*, 24, 1978, pp. 934-948.
 39. Mintzberg, Henry, *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1979.
 40. Mintzberg, Henry, "The Desing School: Reconsidering the Basic Promises of Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990, pp. 171-195.
 41. Mintzberg, Henry and A. McHugh, "Strategy Making in An Adhocracy," *Administrative Science Quarterly*, 28, 1985, pp. 160-197.
 42. Mintzberg, Henry and James A. Waters, "Of Strategies, Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal*, Vol. 6, 1985, pp. 257-272.
 43. Mowday, R., "The Exercise of Upward Influence in Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 23, 1978, pp. 137-156.
 44. Nonaka, Ikujiro, "Toward Middle-Up-Down Management: Accelerationg Information Creation," *Sloan Management Review*, Spring 1988, pp. 9-18.
 45. Nutt, Paul C., "Identifying and Appraising How Managers Install Strategy," *Strategic Management Journal*, Vol. 8, 1987, pp. 1-14.
 46. Pascale, R. T., "Perspective on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success," *California Management Review*, Vol. 26, No. 3, 1984, pp. 47-72.
 47. Porter, M. E., *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.

48. Quinn, J. B., *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Dow Jones, Homewood, IL, 1980.
49. Ranson, S. B. Hinings and R. Greenwood, "The Structuring of Organizational Structures," *Administrative Science Quarterly*, 25, 1980, pp. 1-17.
50. Schendel, D. and C. Hofer, *Strategic Management*, Little, Brown, Boston, MA, 1979.
51. Schilit, W. K., "An Examination of the Influence of Middle-level Managers in Formulating and Implementating Strategic Decisions," *Journal of Management Studies*, Vol. 24, 1987a, pp. 271-293.
52. Schilit, W. K., "Upward Influence Activity in Strategic Decision Making: An Examination of Organizational Differences," *Group and Organization Studies*, Vol. 12, 1987b, pp. 343-368.
53. Schilit, W. K. and E. A. Locke, "A Study of Upward Influence in Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, 1982, pp. 304-316.
54. Segev, Eli, "Strategy-Making, and Performance in a Business Game," *Strategic Management Journal*, Vol. 8, 1987, pp. 565-577.
55. Thompson, J. D., *Organizations in Action*, McGraw Hill, New York, 1967.
56. van Cauwenbergh, A. and K. Cool, "Strategic Management in a New Framework," *Strategic Management Journal* Vol. 3, 1982, pp. 245-264.
57. Wooldridge, B. and S. W. Floyd, "The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990, pp. 231-241.
58. Westley, Frances R., "Middle Managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990, pp. 337-351.
59. Zahra, S. A., "Research on the Miles-Snow(1978) Typology of Strategic Orientation: Review, Critique and Future Direction," *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 1987, pp. 56-60.
60. SPSS for Windows: Base System User's Guide Release 6.0, SPSS Inc, 1993.

<부 록>

No.

◆ 『企業의 戰略的 決定에 있어서
中間管理者의 役割』에 관한 設問紙 ◆

안녕하십니까?

貴下와 貴宅의 무궁한 발전을 기원합니다. 저는 현재 世宗大學校 經營大學에서 戰略經營論을 강의하고 있는 金仁黈 教授입니다.

금번 『企業의 戰略的 決定에 있어서 中間管理者의 役割』에 관하여 연구하고자 本 設問紙를 준비하게 되었습니다. 業務에 바쁘실 것으로 생각되어 매우 죄송스럽게 생각합니다. 일일이 찾아 뵈고 부탁의 말씀을 드리는 것이 道理으나 本 設問紙로 대신하게 된 것을 다시 한번 죄송스럽게 생각합니다. 문항이 다소 많으나 빠짐없이 기입해주시면 저의 研究에 커다란 도움이 될 것입니다. 研究의 結果物을 원하시는 분께서는 아래에 連絡處를 적어 주시면 반드시 보내드리도록 하겠습니다.

그리고 本 設問의 結果는 研究目的 이외에는 절대 사용하지 않을 것을 약속드리오며, 無記名으로 答辯하여 주십시오.

안녕히 계십시오.

1994年 月 日

TEL : (02)4600-166

研究者 : 世宗大學校 經營學科

教授 金 仁 黈

姓名		會社名		職位		電話	
住所							

- 다음은 귀사가 속해 있는 市場의 環境要素들에 관한 문항들입니다. 각 요소별에 대하여 지난 3년간('91년-'93년) 귀사에 해당되는 점수를 보기에서 골라 각 문항의 끝에 적어 주십시오.

<보기>

1	2	3	4	5	6	7
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그런것 같지 않다	그저 그렇다	그런것 같다	그렇다	매우 그렇다

	시장환경요소	'91-'93
1	신제품 출현의 빈도수가 많았다.	
2	새로운 기술의 발전변화가 많았다.	
3	원료 및 부자재 공급상황의 변화가 많았다.	
4	시장유통망이나 판매상황의 변화가 많았다.	
5	소비자의 선호도 변화가 많았다.	
6	생산기술이 복잡하였다.	
7	원료 및 부자재 공급선이 복잡하였다.	
8	유통망이나 판매경로가 복잡하였다.	
9	제품라인(product lines)이 다양하였다.	
10	정부정책시행이 복잡하였다.	
11	제품시장의 성장정도가 높았다.	
12	지속적인 부가가치 창출정도가 높았다.	
13	지속적인 이윤율의 안정적 확보정도가 높았다.	
14	원료 및 부자재의 안정적 확보정도가 높았다.	
15	새로이 제품시장에 참여할 잠재적 진입자의 수가 많았다.	
16	신제품개발이나 품질개선 경쟁이 심하였다.	
17	기술개발, 신기술습득 경쟁이 심하였다.	

- 다음은 귀하께서 중간관리자로서 戰略過程에 參與時 遂行하는 役割을 설명하는 문항입니다. 지난 3년간('91년-'93년) 각 문항에 대하여 해당되는 점수를 보기에서 골라 각 문항의 끝에 적어 주십시오.

<보기>

1	2	3	4	5	6	7
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그런것 같지 않다	그저 그렇다	그런것 같다	그렇다	매우 그렇다

	중간관리자의 전략과정에 참여시 수행하는 역할	'91-'93
1	새로운 계획을 명시하고 그것의 타당성 인정	
2	새롭게 제안된 계획의 장단점 평가	
3	새로운 성장 기회의 탐색	
4	상위 관리자에게 계획이나 프로젝트 제안	
5	이미 수립된 계획의 타당성 인정	
6	비공식적인 토론과 정보공유를 활성화하도록 분위기 조장	
7	새로운 프로젝트의 시작이 용이하도록 규제 완화	
8	새로운 접근법으로 시도하는 실험적 계획을 위한 시간여유의 확보	
9	비공식적 프로젝트를 위한 목적과 전략을 개발	
10	제한 영역의 문제해결을 위하여 구성원들에게 용기를 북돋워 줌	
11	시험적인 프로젝트에 필요한 자원의 배치와 확보	
12	새로운 계획이 실시될 수 있는 공간의 확보와 제공	
13	새로운 계획의 타당성에 대한 정보 수집	
14	경쟁자, 공급자 등의 활동에 관해 의사소통을 함	
15	기업의 외부적 환경에 있어서의 변화를 평가	
16	새로운 정보가 갖고 있는 함축된 의미를 구성원들에게 알려 줌	
17	최고경영자의 목표를 지원하기 위하여 실행하는 활동 추적(monitor)	
18	목표 달성에 맞도록 설계된 행동계획을 실행	
19	목표(goals)를 구체적인 행동계획으로 전환	
20	목표를 개별목적(individual objectives)으로 전환	
21	부하들을 설득하여 최고경영자의 제안에 참여시킴	

● 다음은 귀사가 취하고 있는 基本的인 戰略方向을 나타내는 문항입니다. 아래에 제시한 전략유형중 지난 3년간('91년-'93년) 귀사에 해당된다고 생각하시는 전략유형을 하나 선택하시어 비교란에 ○표 하여 주십시오.

유 형	특징요약	전 략 특 성	비고
(1) 방어형(defender type)	안정된 기존시장 유지, 효율성 추구	경쟁에 대응하기 보다는 경쟁이 없거나 경쟁이 미약한 적소시장(niche market)을 유지함. 경쟁자들보다 저가격을 강조함. 현재의 제품이나 기술에 직접적인 영향을 주지 않는 한 산업변화에 주의를 기울이지 않음.	
(2) 공격형(prospector type)	적극적, 혁신적, 모험적	산업내에서 경쟁자에 비하여 혁신을 주도하며, 많은 제품과 서비스를 보유하며, 정기적으로 조정함. 신제품개발에 있어서 시장선도자로서의 위치를 갖고 있으며, 그러한 노력이 모두 수익으로 나타나지 않을수도 있음. 환경기회에 경쟁자보다 가장 먼저 반응. 산업내에서 회사 행동은 종종 새로운 경쟁을 유발시키며, 예상되는 혁신을 신속하게 수용하나, 모든 분야에서 강점을 유지하고 있지 않음.	
(3) 분석형(analyzer type)	경쟁자를 주시하면서 대응준비, 모험적, 선도적이지 못함	안정되며, 선별적인 제품 또는 서비스로서 경쟁을 하지만 산업내에서 장래성이 좋다고 생각될 때는 신중한 시장분석과 대응을 함. 항상 주요 경쟁자를 예의주시함으로써 신속하게 대응할 준비를 하나, 신제품개발에 있어서 경쟁사보다 가장 먼저 나서지 않음. 산업내의 혁신에 대하여는 유사하거나, 저원가의 제품을 제고함으로써 대응.	
(4) 반응형(reactor type)	일관된 전략없음	일관된 시장정책이 없음. 경쟁자에 비하여 기존의 제품과 시장을 유지하는데 있어서 적극적이지 않으며, 위험감수를 하지 않음. 또한 환경의 압력이 있을 후에야 그것에 반응하는 뚜렷한 전략이 없음.	

● 다음은 귀사의 지난 3년간('91년-'93년)의 經營成果를 알기 위한 문항입니다. 각 년도별 경영성과를 가능한 자세히 기재해주시면 감사하겠습니다.

(단위 : 백만원)

경영성과변수	1991년	1992년	1993년
총 자산			
총 매출액			
세 전 순이익			
당기 순이익			

● 다음은 귀하와 귀사에 대한 一般的인 事項을 알아 보는 문항입니다.

1) 귀하께서 현재 담당하고 계시는 기능별 업무명은?()

(1) 인사·조직 (2) 마케팅·영업 (3) 생산 (4) 재무·회계

(5) 기획 (6) MIS(전산 포함) (7) 기타(구체적으로)_____

2) 귀하께서는 1)의 업무를 얼마 동안 하고 계십니까?

_____년 _____개월

3) 귀하의 직위는?()

4) 귀사의 설립년도는?()년

5) 귀사의 업종은(구체적으로)?()

6) 귀사의 종업원수는 얼마나 됩니까?()명

7) 귀사의 주력제품은?()

(1) 비내구성 소비재 (2) 내구성 소비재 (3) 자본재 (4) 생산재

Relationship of the Perceived Environments, Strategy Type, Middle Managers' Involvement and Its Performance

In Muk Kim*

ABSTRACT

Recent revolution of information technology has resulted in many changes to the way business operate, specially middle level manager's role. However, the involvement of the middle management in the strategy formulation is associated with improved organizational performance.

The purpose of this study are to examine the role of middle management involvement in the strategic process and to investigate the significant relationship between strategic type and strategic involvement with environmental characteristic that is not include in previous studies.

As the result, top management should reevaluate middle manager's role and participate them to achieve the strategic objectives. In addition, the finding show that middle manager's role in prospector organizations is higher levels of upward strategic implementations.

* Department of Business Administration, Sejong University

