

한국기업의 경영특성에 관한 종단적 연구*

이덕로

서원대학교 경영학과 부교수
(drlee@dragon.seowon.ac.kr)

서도원

충북대학교 경영학과 교수
(sang89@trut.chungbuk.ac.kr)

본 연구는 한국기업의 경영특성이 시간의 변화에 따라 어떻게 변해 왔는가를 밝히기 위하여 1987년과 1997년에 실증연구를 한 결과 다음과 같은 특징이 나타났다. 첫째, 경영환경의 경우, 제품시장의 다양성, 제품시장의 경쟁력, 시장변동성, 노동이동성 및 이해관계자의 영향력 등이 유의적인 차이를 보인 반면, 제품시장의 정보량과 정부의 규제변수는 유의적인 차이를 보이지 않았다. 둘째, 경영목표의 경우, 1987년에는 시장점유율 확대, 신제품개발, 투자수익률 증대, 재무구조의 건전화 등의 순이었으나 1997년에는 투자수익률 증대가 앞서 나타났다. 셋째, 경영전략의 경우, 다각화, 국제화, 대결형 경쟁, 원가효율성 및 다양한 정보수집 등이 종단연구에서 차이가 날 뿐, 전략적 조직운영, 전략적 자원축적, 혁신지향성, 분석적 전략수립 등은 차이를 보이지 않았다. 넷째, 조직구조와 과정의 경우, 집권화, 정보행동과 가치행동, 타협, 자율적 통제와 성과통제, 그리고 내부승진변수 등이 종단연구에서 뚜렷한 차이를 보였으나 공식화와 의사결정스타일변수는 유의적인 차이를 보이지 않았다. 끝으로, 경영자의 개인특성의 경우, 계획조직력, 실적이나 경험변수만이 유의적인 차이를 보일 뿐, 일반관리자특성을 비롯한 가치주도성, 대인관계능력, 혁신주도성 등은 차이를 보이지 않았다.

I. 문제제기 및 연구목적

한국경제는 1960년대 이후 수 차례에 걸친 경제개발 및 경제사회발전계획으로 지속적인 고도성장을 이룩하였고 경제규모의 양적 확대와 기업활동의 국내외적 확대에 힘입어 1996년에는 경제협력개발기구(OECD)가입과 더불어 선진국으로의 진입을 눈앞에 두고 있다. 한국의 이러한 괄목할만한 성장은 정부의 지속적인 경제개발과 여건조성의 정착, 창업기업가들의 불굴의 기업가정신, 노동자들의 건전한 직업윤리와 근로의욕, 그리고 선진국으로부터의 합리적인 경영관리기법과 제도의 도입 등의 제

요인의 결합에 의하여 이루어진 것이라 할 수 있다. 이러한 성장으로 외국의 산업계와 학계에서는 한국과 한국기업, 그리고 한국식 경영 등에 대한 관심이 날로 증대되어 왔음에도 불구하고 오히려 우리나라에서는 이 분야에 대한 종합적·체계적인 연구가 매우 미흡한 상태이다.

돌이켜보면 한국의 경영학이 서구로부터 도입되어 대학에서 강의되기 시작한 지도 어언 40년이나 되었고, 학회나 학교를 중심으로 한 기업경영진단, 사례연구 등의 연구활동을 통한 이론의 실천적 보급이 활발히 이루어져 온 것 또한 사실이다. 그러나 아직도 한국의 사회문화적 여건을 반영한 한국기업의 경영현상을 설명해 줄 수 있는 한국적 경영

논문 접수일 : 97. 10 게재확정일 : 98. 4

* 이 논문은 1996학년도 한국학술진흥재단의 공모과제연구비 지원에 의하여 수행되었다. 논문의 질적 향상을 위해 세세한 부분까지 건설적인 조언을 해 주신 익명의 두 심사위원께 깊이 감사드립니다. 아울러 본 논문에서 사용된 1987년 자료는 이학종교수님의 도움으로 얻어졌고 이 중 일부는 교수님의 1998년 논문에 사용된 바 있다.

이론을 제대로 개발하지 못하고 서구의 경영이론을 그대로 전달·수용하고 있는 실정이다. 이에 대한 비판과 자성에서 일찍이 한국경영학회가 중심이 되어 '한국경영학이 나아가야 할 미래상'이나 '경영의 한국화'를 주장하며 한국적 경영의 탐색에 노력을 기울여 왔다.

경영특성을 이론적·분석적으로 규명하기 위한 이러한 노력은 기업경영의 효율성과 국제경쟁력을 높이기 위한 사전적 작업으로 어느 나라에서나 반드시 필요한데, 우리나라의 경우 특히 그러하다. 왜냐하면 현재의 국제통화기금(IMF)체제를 조기에 극복하고 앞으로도 한국경제가 지속적으로 발전·성장하기 위해서는 해외 지향적인 경제운용을 통한 국제화의 추진과 효율적인 경영방식의 개발이 필요하기 때문이다. 더욱이 기업환경은 세계무역기구(WTO)의 출범과 함께 개방화가 가속화되어 향후 기업경쟁은 더욱 치열할 것으로 예상되고, 불확실성이 더욱 클 것으로 예측되는 바 이에 대비하기 위한 기업차원 또는 국가차원에서 한국기업의 경영특성을 명확히 파악하고 이해하는 것은 매우 의미 있는 일이라고 하겠다.

지금까지 우리나라 기업경영의 특성파악이나 이론정립과 관련하여 많은 연구들이 있었다. 이들 이론적·실증적 연구들은 한국경영학의 발전과 이론정립에 굳건한 기초를 제공했음은 부인할 수 없다. 그러나 한국기업의 경영특성에 관한 기존연구들은 일본이나 미국과의 비교연구에 의한 상대적 평가에 의해서 이루어진 것이 주종을 이루고 있으며, 또한 시간적으로 경영환경의 변화를 고려하지 않은 한국적 기업경영의 독자적 영역 내지는 특성파악이었다. 그 결과 한국기업의 특성이 어떻게 변해왔고, 어느 정도 변했으며, 그리고 새롭게 태어난 특징들이 무엇인가를 파악하기는 어려웠다.

따라서 기본적으로 기업환경을 포함한 상황적 요인을 비롯하여 상황적 요인의 변화를 전제로 기업들의 경영시스템 운용을 어떻게 할 것인가에 초점을 두고, 기존의 실증적 연구를 재검토하고 시간적 연속선상에서 변화추이를 파악하기 위해서는 종단연구(longitudinal study)를 필요로 한다. 시간에 따라 일어나는 변화를 추적할 수 있는 종단연구(Emory & Cooper, 1991)의 경우 최근에는 Liden, et al.(1993), Mizruchi & Stearns (1994) Nathan et al.(1991)를 제외하고는 전혀 없는 실정이다. 이러한 맥락에서 본 연구는 한국적 기업경영의 현실상황에서 한국기업의 경영특성에 대한 체계적인 이해와 지식개발을 도모하기 위하여 실증적 자료를 토대로 한 다각적인 분석과 종합연구를 통하여 한국기업의 경영특성이 어떤 것이며, 그것이 시간의 변화와 더불어 어떻게 변해왔는가를 밝히는 것을 그 목적으로 한다.

II. 한국기업의 경영특성에 대한 논의

2.1 한국적 경영특성의 논의

경영학의 인식대상이 되는 기업은 사회적 제도의 하나로서 주변환경의 영향을 직간접으로 많이 받게 되며, 그 요인도 지리적, 역사적 요인과 후천적 요인으로서의 경제적, 사회적, 기술적 요인 등의 영향을 받게 된다. 사회과학에 있어서는 보편타당성을 가진 이론으로서의 개별부문과학이 존재할 수 있지만 이는 시간과 장소를 특정지워서 고려하게 될 때 그 특수성에 비추어 한국적 경영의 논의는 불가피한 현실로 받아들여져야 할 것이다(송기철,

1985). 특히 경영학의 이론적 골격은 구미에서 생성된 것으로 경영학의 발생국이 아닌 국가에서 경영이론이나 관리기법을 도입·적용하는 과정에서 이론의 보편성 내지 객관성과 관리기법의 현실적용의 성과가 현실성 있게 전개되도록 하기 위해서는 이론과 기법을 도입·수용하는 측에서 자국 경영학 이론의 영역과 본질을 파악하고 이론을 보다 일반화하는 일이 무엇보다 선행되어야 할 것이다.

그러나 선진국의 이론이나 기법을 도입·적용하는 경우 이론의 내용이나 이해에 주력함으로써 이론상에 제시된 개념이나 가설 및 방법 등을 자국의 특정 현상에 적용하여 그것을 검증하거나 또는 새로운 가설을 발견하는 것과 같은 실증적 내지 경험적 연구가 뒷받침되지 못한 채 이미 구축된 이론의 해명에 치우치는 경향이 있다. 그 결과 기업 경영의 현실과는 유리된 연구성과를 낳게 되었고 기업이 직면한 문제의 인식이나 해결에는 큰 도움이 되지 못하는 경우가 많았다(김원수, 1985). 이러한 필요성에서 특수성과 독자성을 전제로 자국 경영학의 토착화 문제가 제기되는 것이다.¹⁾

한국에서의 이러한 관심의 논의는 1960년대 중반에 이르러 경영이론과 현실의 유리가 지적되었고, 무비판적으로 도입된 경영이론의 비현실성이 논의되면서 한국경영학 내지 한국적 경영학의 건설이 필요하다는 주장이 나오게 되었다. 이러한 연구 관심은 학계에서도 거론되기 시작하여 1970년대 후반에는 한국경영학회의 연구발표회 주제로 '한국적 경영학의 토착화 방향'이 채택되어 경영학의 각 분야에 걸쳐 토착화 문제가 검토되었고, 한국경영학을 선진국에서 연구개발된 학문의 토착화로 전개하게 되었다. 여기서 이학중 교수는 '경영학의 한국

화'라는 논제에서 "한국적 경영학의 토착화를 위해서는 학문의 기본적인 토대와 체계를 파악함으로써 한국기업 경영에 대한 확고한 지식이 필요하며 다른 문화환경에서의 경영체계와도 상호비교분석함으로써 학문의 발전을 기하여야 할 것이다." 라고 피력하였다(이학중, 1977).

1980년대에 들어오면서 한국경영학의 이론화의 기본적 접근을 토대로 한 한국경영학의 성립필요성을 주장한 연구논문(서남원, 1980)에서 논자는 그 논문의 착상동기를 "이제 한국에 있어서의 경영연구가 외국으로부터의 이론의 도입, 연구결과의 적용, 경영특성의 비교 등의 수준을 탈피하여 명실공히 독자적인 학술활동이 가능함을 대내외에 입증할 수 있는 단계로 전진할 필요성이 있음을 인식하게 되는 계기가 마련되어야 함을 제언하는데 있다." 라고 말한 바 있다.

한국식 경영에 대한 연구와 논의는 이후로도 계속되어 1982년 황일청 교수는 '한국적 경영관리방안의 발굴과 정착화'에 대한 연구보고서(황일청, 1982)에서 "선진국으로부터 도입된 관리방안의 상대적 미정착이 우리나라의 산업계로 하여금 정착되기 쉬운, 효과적인 관리방안의 탐색을 요청하기에 이르렀고, 한국적 독자성이 있는 것, 우리에게 적합한 것과 적합치 않은 것이 무엇인가에 대한 논의를 하게 하였다." 라고 기술하였다.

또한 송기철 교수는 '한국적 기업경영서설'이란 논문에서 "우리 경영이론도 이제 수입경영학이나 해석경영학의 테두리를 벗어나 비교 경영론적 입장에서 우리의 기업경영현실을 외국경영현실과 대비하면서 거기에서 우리 경영의 특질을 찾아보고 그것이 연유한 여러 역사적·풍토적 배경을 고려하여

1) 이러한 논의의 보다 자세한 내용에 대해서는 다음을 참조하기 바람. 이석구(1966), 송기철(1966), 배용도(1966), 문형선(1967), 강문주(1967), 이석구(1967).

그 중에서 좋은 경영조건을 더욱더 신장시켜 나가며, 그렇지 못한 나쁜 경영조건은 그것이 일조일석에 이루어질 수 없다 할지라도 될 수 있는대로 빨리 시정해 나가야 할 것으로 생각한다.” 라고 주장하였다(송기철, 1985).

보다 최근에 한국경영학회 창립 40주년을 맞이하여 1997년 5월 17일에 연세대학교에서 학술심포지엄이 개최되었는데, 여기에서 ‘한국적 경영의 탐색’이란 주제로 한국적 경영의 필요성에 이어 한국적 경영의 실험: 철학과 경영학의 만남으로, 한사상과 기업경영, 예사상과 기업경영 등 다양한 주제의 연구가 시도되었다.

한편 김성환교수는 한국적인 것이라 불려지는 속성들에 대하여 “무엇이 한국적인 경영풍토인가?”라는 비판적 입장에서 출발하여 현재 한국에서 일어나고 있는 인사, 조직, 노사, 전략 등의 문제들을 총체적으로 분석하여 이를 가장 잘 설명할 수 있는 경영이론의 틀과 기법들을 정리한 K이론을 제시하여 경영특성에 대한 보다 통찰력 있는 해석을 내리고 있다(김성환, 1997).

끝으로 신유근 교수팀은 “경영특성을 기업을 경영하면서 부딪히게 되는 다양하면서도 복잡한 경영문제를 해결하거나 이에 대응하는 과정에서 나타나는 특징의 관리방식이나 관리스타일, 정착화된 제도나 관행을 지칭한다.”라고 정의내린 뒤 한 국가의 보다 심층적인 경영특성을 발굴하기 위해서 한국의 대표적인 5개의 대기업을 선정하여 각 기업의 경영특성을 경영전략, 경영조직, 인사관리 및 기업문화 등의 다각적인 측면에서 심층연구를 한 바 있다(신유근, 1995).

이러한 논의외에도 한국기업의 경영특성을 설명해주는 저서나 논문 등도 다수 출간되었는데, 주요한 것으로는 신유근(1984), 서울대학교 경영연구

소(1985), 정구현(1987), 김정년 외(1988), 서도원(1988) 및 김상표(1997) 등이 있다.

2.2 비교경영관점에서의 한국기업의 경영특성

한국기업의 경영특성에 대한 연구로는 한국기업들이 근대적 산업화과정을 거치면서 나타난 경영적 특징이 형성된 과정과 배경, 경영관리기법의 발전 단계, 과도기 현상, 발전과정 등의 포괄적인 내용을 역사적 관점에서 고찰한 연구(오종석, 1983; 황병준, 1971; 서남원, 1967; 황대석·김용복, 1975), 한국기업의 경영특성과 চে요인의 인과적 관계에 대한 연구(최동구, 1985), 지난 20년간의 한국기업의 성장과정을 추적하여 고도성장을 가져온 환경요인과 기업의 성장전략, 소유 및 조직구조의 변천과정을 분석한 포괄적 연구(정구현, 1987) 등이 있다. 이 밖에도 경영시스템의 부문별 연구가 있는데 경영자유형(정종진, 1972), 리더십(Oh, 1975, 1976), 경영이념 및 가치체계(송기철, 1974; 황병준, 1985; 오세철, 1986), 인사관리(안춘식, 1985) 등이 부문별 한국기업경영의 특성을 설명해 주는 연구들이다.

그러나 학문의 발전이 보다 객관적으로 발전하기 위해서는 보편성과 특수성을 명확히 인식하는 것이 필요하다고 할 때, 한국기업의 경영특성에 대한 올바른 이해를 위해서는 경영구조나 과정의 국제비교를 통한 우리의 경영현실과 외국의 경영현실과의 동일성과 상이성을 밝혀냄으로써 보다 한국적인 기업경영의 특성에 대한 함의를 얻을 수 있다고 하겠다. 그러면 이러한 비교연구의 대표적인 몇몇 연구들을 살펴보기로 하자.

먼저 고시천 교수는 한국기업의 경영특성, 경영목표와 경영전략 측면에서 미·일과 비교해보았는

데, 경영이념면에서 한국의 경영은 가족주의적 경영이 특징으로 되어 있고, 기업조직에도 혈연(족벌), 지연(향벌), 학연(학벌) 등의 연고주의 원리가 크게 작용하고 있어 미·일 경영과의 차이점을 보이고 있으나 이점을 제외하면 한국적 경영의 기본 원리는 부분적으로 미·일과 유사한 면이 있음을 지적하고 있다(고시천, 1983).

장찬섭(Chang, 1983)은 한국적 경영시스템의 특징을 미·일과 비교하면서 한국의 경제성장이 한국의 문화적인 배경에서 연유된 경영시스템의 효율성에 기인하며 한국과 일본은 오랫동안 중국문화의 영향을 받아왔기 때문에 문화적 특성에 많은 공통점을 보이고 있으나 양국간의 가치관에 대한 인식에 있어서는 많은 상이점이 있다고 지적하였다. 이어서 한국경영시스템의 특성으로 합의에 의한 의사결정, 높은 충성심, 권위주의적 가부장제도, 유교적 윤리관, 대정부관계의 밀접한 협력관계, 인화단결의 중시 등을 제시하며 동일 문화권의 일본경영시스템의 특성과 유사하다고 주장하였다.

박내회 교수는 오우치(W. Ouchi)의 Z이론에 제시된 기준, 즉 목표, 고용, 승진·평가, 경력계획,

통제, 의사결정, 책임, 의식구조 등에 따라 한국의 경영특성을 미·일과 비교하여 <표 1>과 같이 나타내고 있다. 그러나 경영관리방식의 실상을 보다 정확히 간파하기 위하여 문헌적 연구에 의한 문화론적 접근이 아닌 경험연구로서 한·미·일 기업의 경영환경, 조직환경, 조직목표, 전략, 조직구조와 과정 등에 대한 광범위한 비교연구가 필요하다. 이러한 관점에서 Chung, Lee & Okumura(1988)는 한국의 경영특성을 미·일과 비교하여 <표 2>와 같이 나타내고 있다.

이러한 선행연구에서 보듯이 한국적 경영특성, 미국적 경영특성, 일본적 경영특성에 관하여 그 요소가 완벽하게 합의되어 있지는 못하다. 그러나 기존의 연구에서 비교적 빈번히 공통적으로 언급되는 한국기업의 경영특성들을 최만기 교수는 다음과 같은 7 가지로 요약하고 있다. 즉 혈연·지연·학연 위주의 관리, 정부와의 관계, 즉 관 의존성, 연고와 중단기업적에 의한 고과, 승진 및 보상, 상의하달식 의사소통 및 결정, 과업의 개인주의적 부여, 수행, 평가, 명시적이고 공식적인 지휘 조정 및 통제 전문적이고 급속한 경력경로 등이다(최만기,

<표 1> 박내회 교수에 의한 한·미·일의 경영특성

항 목	한 국	일 본	미 국
목 표	단기목표	장기목표, 전략	단기목표, 전략
고 용	단기고용	종신고용	단기고용
승진, 평가	급속한 평가	매우 완만한 승진평가	빠른 능력평가 및 승진
경력계획	비체계화	비전문성의 경력계획	전문성의 경력계획
통 제	현재적 통제	통제기구의 내재성	통제기구의 현재성
의사결정	개인소수 의사결정	공동의사결정	개인의사결정
책 임	개인책임	집단책임	개인책임
의식구조	개인소수의식	집단주의	개인주의

자료: W. Ouchi (1981), *Theory Z*, Reading, Mass., Addison-Wesley Publishing Co., 58;
 박내회 (1983.7), "Z이론의 한국경영풍토에 적용," *서강 Harvard Business*, 창간호, 151.

〈표 2〉 Chung, Lee & Okumura에 의한 한·미·일의 경영특성

항 목	한 국	일 본	미 국
환경	변화가 크고 다양하기는 하나 미·일에 비해 상대적으로 진입 장벽이 낮음	변화가 크고 경쟁적이기는 하나 신규참여시 진입장벽이 높음	상대적으로 안정되어 있고, 다양성이 크며 경쟁상태는 적대적임
목 표	시장점유율, 신제품 개발 등의 성장지향목표의 강조	시장점유율, 신제품 개발 등의 성장지향목표의 강조	수익성(자본이익률), 주주의 자본이익(주가상승)목표의 강조
전 략	신제품의 R&D 투자, 원가절감, 판매시장의 선택은 경쟁사보다 우위에 있고 공존가능한가에 의한 결정, 현재의 사업과 관련 없는 시장정보도 다양하게 수집	자원의 장기축적, 신제품의 R & D 투자 정보수집폭 : 현재의 사업과 관련 없는 시장정보도 다양하게 수집	기동성 있는 자원전개와 경영자원의 효율적 활용 경쟁자와의 경쟁은 정면 대결 지향적임. 전략입안시 직관적 판단
구 조	혼합형 조직구조 : 경직화되고 비공식적 집권화된 조직구조의 성향을 띠며 사업부제 채택률이 낮음	유기적 조직구조 : 신축적, 분권화, 비공식적, 적응적 조직구조	기계적 조직구조 : 고도의 분화, 즉 높은 사업부제 채택률, 공식화, 제도화, 집권화된 조직구조
조직과정	리더중심의 개인 의사결정 갈등해소방식 : 상사의 직권으로 해결하려는 권위주의적 성향, 공식 의사소통	집단 의사결정, 정보공유 갈등해소 : 문제의 사전 조정, 화(和), 충성심강조	개인적 의사결정, 자율적 통제, 성과통제중시 갈등해소 : 갈등이 있을 때는 완벽하고 철저하게 논의
경영자특성	리더십주도의 권위주의형	환경주도의 유기적 모형	구조주도의 기계적 모형

1990; 김준홍, 1995). 따라서 본 연구에서는 경영특성을 경영환경, 경영목표, 경영전략, 경영구조 및 과정, 그리고 기업경영자의 특성 등으로 나누어 1987년과 1997년의 특성의 변화를 살펴보기로 하겠다.

III. 연구방법

3.1 표 본

본 연구의 실증적 연구조사를 하기 위하여 선정

된 연구대상기업은 한국의 1,000대 기업중에서 어업 및 서비스업을 제외한 644개 제조업체와 상장 제조회사로서 1000대 기업에 포함되지 않은 기업 등 주로 대규모의 제조업체를 중심으로 하였다. 이렇게 대규모 제조업을 선택한 이유는 일국의 경제력, 규모 및 산업발전에 있어서 제조업이 핵심적 역할을 담당해 왔으며 우리나라 산업발전이 단기간에 급속히 진전되어 왔기 때문에 기업규모나 기술적 측면에서 다양성이 큰 기업들을 대상으로 일반화 논의를 시도하는 것은 어려울 뿐더러 의미 또한 상대적으로 적을 것이라 판단하였기 때문이다.

따라서 대형제조업중 1987년의 경우 주소가 불분명한 회사, 명칭이 변경된 회사, 본사와 공장의

〈표 3〉 표본 현황

(단위: %)

종업원수	5,000명 이상	1,001-5,000명	501 - 1,000명	500명 이하	
	9.6(8.9)	44.6(33.9)	18.6(42.9)	27.1(14.3)	
매출액 순 위	1-200위	201-400위	401-600위	601-800위	800위 이상
	33.9(31.2)	15.8(17.9)	17.5(31.2)	15.3(9.8)	17.5(9.8)
자본금	500억이상	101-500억	51-100억	26-50억	25억이하
	11.9(33.6)	21.5(35.7)	14.1(10.7)	25.4(9.8)	27.1(8.9)
설립년도	1950년이전	1951-1960년	1961-1970년	1971-1980년	1981년 이후
	11.3(8.3)	22.0(17.4)	28.3(24.8)	32.8(23.8)	5.7(25.8)

주 : () 앞은 1987년, () 안은 1997년 현황임.

구분이 불가능하여 조사에 어려움이 있는 기업을 가려내고 총 672개 기업을 확정하여 설문지를 우송하였다. 이 중에서 회수된 설문지는 186부였으며 여기서 해당내용이 불성실하거나 중심화경향이 극히 심한 9부는 제외하곤 177개 회사를 분석대상으로 삼았다. 그러나 1997년의 경우 장기에 걸친 불황에다가 설문협조를 위한 사전조율을 거치지 않았기 때문에 회사를 직접 방문하여 설문을 배부했음에도 불구하고 10년보다 훨씬 적은 128부를 회수하였고 이중 이용불가능한 16부는 제외시키고 112부를 분석대상으로 삼았다. 표본대상업체로 선정된 기업들의 구체적 특성은 〈표 3〉과 같다.

3.2 조사실시 및 자료분석

본 연구는 한국기업의 경영특성을 살펴보기 위한 10년 간격의 종단연구이다. 따라서 두 차례의 조사를 실시하였다. 먼저 1987년의 경우 3월 10부터 4월 9일까지 총 31일 동안 세차례에 걸쳐 우편방식을 이용하여 총 672부의 설문지를 배부하였으

며 이중 회수된 설문지는 186부로 27.7%의 회수율을 보였으며, 이 중 자료로서의 가치가 없는 9매는 자료분석에 들어가기 전에 제외시켜 자료분석과정에는 총 177부를 사용하였다.

연구조사방법 중 설문지법이 안고 있는 최대의 문제점은 낮은 회수율과 문항을 빠트린 응답으로 (Stone, 1978) 이러한 문제점을 극소화시키기 위하여 1997년 조사에서는 연구자들이 연구대상기업을 직접 방문하여 현장에서 바로 설문지를 회수하는 방법을 사용하였다. 1997년의 경우 4월 10일부터 4월 29일 걸쳐 총 20일 동안 직접 방문을 통해 총 274부의 설문지를 배부하였으며 이중 회수된 설문지는 128부로 46.7%의 회수율을 보였다. 이 중 자료로서의 가치가 없는 16매는 자료분석에 들어가기 전에 제외시키고 자료분석과정에는 총 112매를 사용하였다.

자료의 통계적 처리는 PC를 이용하였다. 프로그램의 작성은 사회과학용 통계패키지인 SPSS-X에 의했으며, 분석을 위한 통계적 기법으로 예비조사에서는 문항간의 내적 일관성을 알아보기 위하여

신뢰도검사와 정준상관관계를, 1987년과 1997년의 두 차례의 본 조사에서는 교차분석, 요인분석, t검증 및 일원분산분석 등을 사용하였다.

3.3 설문지 작성

본 연구에 사용된 설문지는 총 9부 148문항으로 구성되어 있다. 구체적으로 제1부는 경영환경의 특성에 관한 사항을 기업이 어떻게 지각하는 가를 묻는 척도이며, 제2부는 경영목표와 가치에 관한 사항이고, 제3부는 경영자들이 경영전략을 어떻게 지각하는 가를 묻는 척도이다. 제4부는 주력사업에서 채택하는 전략의 중요도에 관한 사항이고, 제5부는 경영구조와 과정에 관한 척도이며, 제6부는 기업전반의 의사결정에 관한 부서별 영향을 묻는 척도이다. 제7부는 경영자 개인별 특성에 관한 척도이고 제8부는 등간척도화하기가 어려우나 꼭 알아볼 필요가 있는, 제품 포트폴리오도표에 관한 것이며, 끝으로 제9부는 기타사항에 관한 것으로 회사의 현황과 개인 신상에 관한 문항들이다.

본 연구에 사용된 설문지의 각 문항들은 일본·미국·유럽기업의 경영특성을 국제비교하는데 활용되었던 Nonaka & Okumura(1984)의 설문지를 주로 사용하였다. 이 밖에도 최종태와 박준성(1986), Lawler(1983) 등을 참고하되 문항에 따라 약간씩 수정하기도 하였다. 이와 같이 작성된 총 148문항은 질문의 오염효과를 방지하기 위하여 혼합배열하였으며(Rorer, 1976), 아울러 연구자의 의도에 무조건 긍정적으로 혹은 무조건 부정적으로 응답하는 것을 방지하기 위해 역항목(reverse form)을 사용하기도 하였다.

3.4 변수의 조작적 정의

3.4.1 경영환경

기업환경의 정의와 분류는 매우 다양하게 구분될 수 있으나 본 연구에서는 기업내 의사결정자로서 경영자가 주관적으로 인지하는 각 기업의 개별환경을 중심으로 조사하고자 한다. 이러한 개별적 기업환경은 각 기업의 과거 경영전략의 반영이며 동시에 전략과 조직에 영향을 미친다.

- 제품시장의 다양성 : 기업의 경영활동을 전개하는 제품시장의 다양화 정도를 표시하는 차원으로 시장의 지리적 다양성과 제품의 다양화 정도를 나타낸다.
- 시장의 정보량 : 시장내에서 교환되고 수집되는 정보의 양을 포착하기 위한 것으로 판촉다양성과 고객에 대한 제품정보의 공개 정도를 나타낸다.
- 제품시장의 경쟁력 : 시장에서의 경쟁정도로 적대성정도와 시장통제력의 정도를 나타낸다.
- 시장변동성 : 제품시장의 변화크기, 즉 기술변화율과 수요변동을 예측하는 정도를 나타낸다.
- 제품시장의 유리성 : 시장에서의 수익성 실현의 기회를 갖는 정도로서 주력시장내의 타기업 신규참여의 진입장벽정도와 산업의 평균수익률의 정도로 나타낸다.
- 노동이동성 : 산업내에서의 경영자와 전문기술인력이 타사로 이동하는 정도를 나타낸다.
- 이해관계자의 영향력 : 기업의 주요이해관계자인 은행·대주주, 고객·유통업자, 공급업자 등이 기업의 의사결정을 제약하는 정도를 나타낸다.
- 정부의 규제 : 기업이 그 활동을 전개하는데 있어서 작용하는 정부의 간섭이나 규제 정도를 나타낸다.

3.4.2 경영전략

경영전략은 조직의 장기적 목적과 방향을 설정하고 이를 위하여 조직의 제자원을 경영의 여러 분야에 적절하게 분배함으로써 이에 적합한 경영체제를 형성하는 것을 말하는데, 다음과 같이 구분하여 정의하였다.

- 다각화전략 : 사업영역의 확대와 변경을 위한 전략의 방향포착을 위해 기업이 기존사업활동으로부터 획득한 경영자원과는 다른 새로운 능력과 자원을 요구하는 정도를 나타낸다.
- 국제화전략 : 생산 및 판매활동의 국제화를 추구하고 있는 정도를 나타낸다.
- 전략적 조직운영 : 환경변화에 대응하여 불투명한 사업영역에서 즉각 철수하고 신규사업에 적극적으로 진출하는 정도를 나타낸다.
- 전략적 자원축적 : 자원의 단기적 배분의 효율적 활용보다 장기적인 자원축적이 중시되는 정도를 나타낸다.
- 대결형 경쟁 : 시장에서의 경쟁에 있어서 경쟁자와 정면으로 대결하는 정도를 나타낸다.
- 혁신지향성 : 신제품개발과 신기술개발에 따른 위험을 무릅쓰고 이들을 얼마나 적극적으로 추진하는가의 정도를 나타낸다.
- 원가효율성 지향 : 경쟁에서의 우위를 확보하기 위하여 원가의 효율성을 인식하고 있는 정도를 나타낸다.
- 분석적 전략수립 : 전략을 수립할 때에 직관적 판단을 배제하고 분석적인 접근방법을 사용하는 정도를 나타낸다.
- 다양한 정보수집 : 기업관련 정보를 얼마나 광범위하게 수집하는가의 정도를 나타낸다.

3.4.3 조직구조와 과정

조직구조란 조직내 직무나 부문사이에 형성된 비교적 지속적인 관계로 본 연구에서는 공식화와 집권화 정도를, 조직과정은 조직구성원들에 의하여 조직활동이 수행되는 방식으로 리더십유형, 의사결정스타일, 갈등해결, 통제방식과 조직몰입 등을 조사측정하였다.

- 공식화 : 조직에 대한 규칙, 절차의 명확성과 이의 적용 및 준수되는 정도를 나타낸다.
- 집권화 : 의사결정권한이 조직의 상위에 있는 몇 사람에게 집중되어 있는 정도를 나타낸다.
- 리더십 : 리더십은 조직전체의 수준에서 경영자의 리더십행동에 초점을 두어 다음의 네 가지로 구분하였다. 배려행동은 상하간의 신뢰와 존중을 특징으로 하는 행동을 의미하며, 과업행동은 조직목표를 달성하기 위한 과업지향적 행동을 의미한다. 정보행동은 경영자의 정보수집과 전달행동의 적극성 정도를 의미하며, 끌으므로 가치주입 행동은 일정의 가치와 이념을 전략과 조직에 실현시키는 행동을 의미한다
- 갈등해결 : 갈등해결방법을 다음의 세 가지로 나누어보았다. 먼저 권위에 의한 갈등해결은 상하간의 의견불일치를 상사의 직권으로 해결하는 방식이고, 타협은 의견대립시 서로 절충하는 방법이며, 그리고 대면은 갈등을 야기시킨 관련 당사자들이 얼굴을 맞대어 문제를 직시하는 것을 의미한다.
- 경영통제 : 경영통제방법의 특성을 측정하기 위해 세 가지 차원을 선정하였다. 가치와 정보의 공유에 의한 통제는 조직에서 통제가 빈번한 의사전달을 통한 정보와 가치의 공유정도를 말하고, 자율적 통제는 규제와 감시없이 구성원의 자

울성에 의존하여 통제가 행해지는 정도를 말하며, 성과통제는 구성원의 능력과 행동과정에서 얻은 업적결과에 의한 통제가 행해지는 정도를 의미한다.

- 의사결정스타일 : 의사결정에 집단의 참여와 조화가 중시되는 정도를 가리키는 집단지향적 의사결정과 의사전달방식이 비공식적으로 이루어지는 정도를 의미한다.
- 조직몰입 : 조직구성원들이 직무에 만족하고 조직과 일체감을 느끼며 조직을 위하여 충성하려는 정도를 나타낸다.

3.4.4 경영자 개인의 특성

본 연구에서 경영자 개인의 특성을 전략적 선택 관점에서 경영자가 상황요인을 지각하고 평가하여 전략을 선택하는데 요구되는 특성을 의미하며 6개의 차원으로 구분측정하였다.

- 일반관리자특성 : 일반관리자로서 요구되는 기업 경영에 관한 일반지식 및 사업수행과 관련되는 다양한 정보를 분석종합할 수 있는 능력을 나타낸다.
- 가치주도성 : 경영자가 지녀야할 건전하고 일관성 있는 가치관, 신념 및 기업에 대한 헌신과 일체감을 의미한다.
- 대인관계능력 : 경영활동을 수행하는데 경영자들이 관계하는 종업원들로부터의 존경과 신뢰, 공정성, 경영자들간의 협동심, 주주·금융기관의 신뢰관계를 나타낸다.
- 혁신주도성 : 새롭고 창조적인 생각과 수행능력 및 모험심을 나타낸다.
- 계획·조직력 : 경영자로서 사업을 조망할 수 있는 치밀한 계획력과 조직력을 나타낸다.

· 실적과 경험 : 경영자의 과거의 높은 업무실적과 타회사에서의 업무경험을 나타낸다.

이상의 제차원을 리커트의 5점 척도(1점은 매우 부정, 2점은 다소 부정, 3점은 중립, 4점은 다소 긍정, 5점은 매우 긍정)로 측정하였다.

IV. 분석결과 및 토의

4.1 경영환경의 특성

경영환경의 특성을 1997년과 10년전인 1987년을 비교해 본 결과는 <표 4>와 같다. 이 표에서 알 수 있듯이 종단연구에서 유의적인 차이가 나는 경영환경특성은 제품시장의 다양성, 제품시장의 경쟁력, 시장변동성, 제품시장의 유리성, 노동이동성 및 이해관계자의 영향력 등이었다. 반면에 제품시장의 정보량과 정부의 규제변수는 유의적인 차이를 보이지 않은 것으로 나타나 10년 사이에 기업을 둘러싼 환경이 급격하게 변화했음에도 불구하고 제품시장의 정보량이나 정부의 규제철폐가 이에 부응하지 못하고 있음을 알 수 있다.

먼저 제품시장의 다양성 변수의 경우 오늘날과 같은 다변화환경속에서 우리 기업이 직면하는 제품, 고객, 지역들이 실로 다양해지고 있으며 특히, 제품과 고객이 보다 다양해지고 있음을 알 수 있다. "정보기술의 발전으로 국가간의 장벽과 자유무역의 장애요인들이 제거되어 시장의 세계화, 기업 경영의 세계화, 그리고 무한경쟁 등의 환경변화가 일어난다"는 Tabscott & Caston(1993)의 전망처럼 앞으로 제품시장의 다양성은 더욱 증대될 것으로 보인다.

제품시장의 경쟁력의 경우 적대적 경쟁관계는 오히려 다소 줄어들었으나 시장통제력은 매우 증대되고 있는 것으로 나타났는데, 이는 과거와 같은 죽고살기식의 출혈경쟁보다는 기업인수합병(M&A)이나 전략적 제휴를 통하여 시장지배력을 증대시키고 있음을 알 수 있다.

이해관계자의 영향력 변수의 경우 우리나라에서는 그 영향력이 생각보다 그다지 크지는 않지만 1997년 결과는 1987년보다 훨씬 높게 나타났다. 주요 이해관계자 중에서 은행, 대주주, 공급업자에 비해 특히 고객이 기업경영에 미치는 영향은 매우 증대해 왔음을 알 수 있다. 최근 많은 기업들이

경영혁신의 일환으로 고객의 가치창조나 고객만족 경영을 추진해 온 것도 이러한 이유 때문인 것으로 보인다(신유근·이덕로 외, 1997).

시장변동성의 경우 1997년의 기술변화율과 수요 변화율이 1987년보다 다소 높게 나타나 앞으로 우리기업이 살아남기 위해서는 끊임없는 기술혁신을 통해 새로운 수요를 보다 많이 창출하지 않으면 안 된다. 또한 제품시장의 유리성의 경우 산업의 평균 수익률이 점차 오르고 타사의 주력시장에 대한 진입장벽이 점차 높아져 다변화환속속에도 기업들의 제품시장상황이 점차 호전되어 가는 것으로 보인다. 노동이동성의 경우 경영자나 전문기술인력 할 것

〈표 4〉 경영환경특성의 비교

항 목	1987년 값	1997년 값	t 값	유의수준
제품시장의 다양성	3.29(0.91)	3.60(0.87)	2.8854	0.0042**
제품·고객 다양성	2.78	3.34		
지역다양성	3.79	3.86		
제품시장의 정보량	3.19(0.84)	3.28(0.82)	0.9235	0.3565
관측다양성	2.83	3.18		
제품정보의 공개	3.54	3.35		
제품시장의 경쟁력	2.77(0.57)	3.36(0.64)	8.0982	0.0000***
적대적 경쟁	3.31	3.04		
시장통제력	2.23	3.68		
시장변동성	3.11(0.87)	3.39(0.84)	2.7166	0.0070**
기술변화율	3.19	3.44		
수요변화율	3.01	3.37		
제품시장의 유리성	2.71(0.69)	3.17(0.63)	5.6974	0.0000***
평균수익률	2.49	3.02		
진입장벽	2.93	3.33		
노동이동성	2.27(0.88)	2.68(0.82)	3.8943	0.0001***
경영자 이동	2.06	2.45		
전문기술인력 이동	2.49	2.92		
이해관계자의 영향력	2.47(0.65)	2.92(0.65)	5.7423	0.0000***
은행·대주주	2.41	2.88		
고객·유통업자	2.72	3.02		
공급업자	2.91	2.88		
정부의 규제	2.91(1.23)	2.98(0.96)	6.5349	0.5931

주 : () 안은 표준편차 * P<0.05 ** P<0.01 *** P<0.001

없이 모두 타사로 옮기는 인원이 점차로 늘어난 것으로 나타났는데, 이것은 조직몰입도가 낮아서라기 보다는 최근의 경제사정이 여의치 않아 명예퇴직이나 사실상의 정리해고제가 실시되면서 많은 경영간부들이 회사를 떠났기 때문인 것으로 보인다. 실제로 한때 국영기업이나 서양에서나 찾아볼 수 있었던 명예 내지 조기퇴직제가 1996년에는 선경인더스트리가 820명을 퇴직시켰으며, 한국유리도 사무직 전체임직원의 10%에 해당하는 500명을, 대한항공은 34명의 부장급을 내보냈으며 포스틸은 조직개편을 단행하면서 임직원 200명을 명예퇴직시켰다. 서울은행 또한 부장, 점장급 간부 167명을 포함하여 319명을 명예퇴직형식으로 내보냈고 국민은행도 직급별로 나이에 차이를 두어 140명을 퇴직시켜 명예퇴직자수가 2,500명에 이르고 있다(김강식, 1996; 안희탁, 1996a; 봉현철, 1996; 안희탁, 1996b).

끝으로 정부의 규제문제의 경우 과거나 지금이나 거의 달라지지 않은 채 평균값인 3보다 조금 낮게 나타났다. 물론 최근 들어 법정부차원에서 각종 규

제를 철폐하기 위한 대대적인 활동을 전개하고는 있지만 많은 기업들은 실질적인 규제완화와는 거리가 멀다는 인식을 강하고 하고 있음을 알 수 있다.

4.2 경영목표

경영목표와 가치는 전략, 구조 및 행동을 포함하며 한 기업의 경영특성을 이해하는데 있어서 근본적인 분석축면이다(Lee, 1988). 이러한 맥락에서 우리나라 기업의 경영목표나 가치의 변화추이와 아울러 미국과 일본의 경영목표를 비교한 것이 <표 5>이다.

이 표에서 알 수 있듯이 1987년의 경우 시장점유율 확대가 최고의 목표였으며 다음으로 신제품·기술개발, 투자수익률 증대, 재무구조의 건전화, 생산 및 물적 유통개선, 제품포트폴리오 개선, 작업조건 개선, 주주의 자본이득 증대, 그리고 기업의 이미지 개선 등의 순이었다. 10년이 지난 1997년의 경우에도 시장점유율 확대가 가장 높았으나 투자수익률 증대가 신제품·기술개발보다 순위가 앞서고 나머지는 그다지 순위변동이 없었다.

<표 5> 경영목표의 비교

경영목표	한국(1987)	한국(1997)	미국(1984)	일본(1984)
시장점유율 증대	1.55(1)	0.57(1)	0.73(3)	1.43(1)
신제품·기술 개발	1.24(2)	1.13(3)	0.21(7)	1.06(3)
투자수익률 증대	1.23(3)	1.32(2)	2.43(1)	1.24(2)
재무구조의 건전화	0.82(4)	0.73(4)	0.38(6)	0.59(6)
생산 및 물적 유통개선	0.47(5)	0.44(5)	0.46(5)	0.71(4)
제품포트폴리오 개선	0.19(6)	0.27(8)	0.50(4)	0.68(5)
작업조건 개선	0.15(7)	0.34(6)	0.04(9)	0.09(8)
주주의 자본이득 증대	0.14(8)	0.34(6)	1.14(2)	0.02(9)
기업의 이미지 개선	0.12(9)	0.27(8)	0.05(8)	0.20(7)

주: 점수는 순위별로 최고 3점에서 0점까지 부여하였으며 ()안은 순위를 나타냄.

미·일의 자료는 다음을 참조, I. Nonaka & A. Okumura, *op. cit.*, 23-40.

이와같이 우리나라는 아직도 순이익이나 고부가가치 위주의 실속있는 기업경영보다는 외형만 무조건 키우려는 경향이 많이 남아있음을 잘 알 수 있다. 최근에 증권거래소가 12월 결산법인 510개 상장사의 97년 경영실적을 발표하였는데, 이들 기업은 총 441조의 매출에 4조 5,500억의 적자를 기록하였다. 곧 1,000원어치 팔면 10원이상 손해본 셈이다. 따라서 앞으로 덩치만 부풀리려는 양 위주의 경영보다는 고부가가치의 상품과 서비스로 투자수익률을 보다 증대시키도록 하여야 할 것이다.

아울러 경영목표를 미국이나 일본과 비교해본 결과, 같은 동양권의 일본은 우리와 비슷하게 나타난 반면, 미국은 우리나라의 결과와는 달리 투자수익률이 가장 높았으며 다음으로 주주의 자본이득증대순으로 나타났다. 이것은 미국의 경우 주주자본주의(shareholder capitalism)로 명명될만큼 주주의 이익을 강조하다 보니 단기순익극대화에 치중함으로써로 보인다(권성희 외, 1998).

4.3 경영전략

경영전략이란 기업들에게 경쟁우위를 제공·유지시켜 줄 수 있는 중요한 의사결정이다(장세진, 1996). 보다 구체적으로 조직체의 목적을 달성하기 위한 수단으로써 조직체 내부의 모든 기능과 활동을 통합한 종합적인 계획을 의미한다(이원우 외, 1998). 이러한 경영전략을 1997년과 10년전인 1987년과 비교해 본 결과는 <표 6>과 같다. 이 표에서 알 수 있듯이 종단연구에서 유의적인 차이는 경영전략변수는 다각화, 국제화, 대결형 경쟁, 원가효율성 및 다양한 정보수집변수인 반면, 전략적 조직운영, 전략적 자원축적, 혁신지향성, 분석적 전략수립 등은 유의적인 차이를 보이지 않

은 것으로 나타났다.

먼저 다각화전략의 경우 한국의 성공기업들은 경영위험을 회피하기 위해, 경영수지를 안정시키기 위해, 신규유망사업에 진출하기 위해, 주력업종을 전환하기 위해, 첨단산업으로 사업재구조를 하기 위해, 그리고 소비자의 욕구변화에 대응하고 내실경영을 확보하기 위해 수직 및 수평계열화를 통한 사업다각화를 적극적으로 추진해 왔다(신유근, 1996, 5-6). 그러나 과거에 비해 최근에는 오히려 다소 낮아지고 있는 것으로 나타났다. 성장기업의 전략개발에 있어서 가장 중요한 부문인 다각화전략(이학중, 1997a)이 최근의 장기적인 불황에 직면하여 다각화를 하던 기업이 다시 탈다각화하여 미국 우량기업의 조직문화적 특징 중의 하나인(Peters & Waterman, 1982), 자신있는 사업에만 전력 투구하는, 이른바 이점경영(stick to the knitting)을 추구하는 방향으로 전환되어가고 있는 것으로 보인다.

또한 국제화 전략과 관련하여 국내시장의 경쟁이 심화되고 국제시장에서 국가 특유의 경쟁우위가 상실됨에 따라 해외생산이 두드러지게 증대되어왔는데, 이는 신보호무역주의 장벽을 넘을 수 있을 뿐만 아니라 1987년 이후의 고임금을 극복하기 위하여 해외에 법인을 세우고 생산기반을 갖추는 기업이 많이 늘어나고 있는 추세를 잘 반영하고 있다. 아울러 해외시장의 개척은 여전히 가장 높게 나타났는데 한국의 성공기업들은 우수한 품질로 시장을 개척하고 해외시장의 다변화, 해외 판매기법의 도입, 선진기업과의 전략적 제휴 등 해외지향적 경영 전략을 통해 성공해왔음을 알 수 있다. 해외시장개척은 해외원료공급원의 확보, 시장공략, 원가절감, 매출액증대, 국내의 임금상승분의 보전, 선진국의 보호무역장벽의 타개 등을 위해 해외현지법인의 설

〈표 6〉 경영전략의 비교

항 목	1987년 값	1997년 값	t 값	유의수준
다각화 전략	3.76(.87)	3.52(.66)	-2.4742	0.0139*
관련다각화	3.96	3.62		
시장강점이용	3.56	3.43		
국제화 전략	3.00(1.04)	3.39(.95)	3.1425	0.0019**
해외시장 개척	3.97	3.64		
해외시장 증대	2.02	3.11		
전략적 조직운영	3.52(.86)	3.47(.71)	-0.5093	0.6109
불투명한 사업철회	3.48	3.36		
신규사업에 적극진출	3.55	3.60		
전략적 자원축적	3.01(.60)	3.00(.48)	-0.1459	0.8841
전략시장에 집중※	3.55	2.53		
장기적 인력확보	3.35	3.21		
다양화 노하우 축적	3.23	3.23		
대결형 경쟁	3.01(.73)	2.55(.63)	-5.4465	0.0000***
경쟁자와 정면대결	3.68	2.61		
경쟁사와 공존※	3.66	2.46		
혁신지향적	3.74(.96)	3.56(.76)	-1.6625	0.0975
시장추종전략※	2.41	3.36		
적극적 신제품개발	3.89	3.76		
원가효율성지향	3.40(.67)	3.00(.50)	-5.3774	0.0000***
원가절감	4.19	3.74		
가격경쟁※	3.38	3.73		
분석적 전략수립	3.07(.64)	3.08(.59)	0.1322	0.8950
체계적 분석	3.98	3.72		
직관적 판단※	3.84	3.56		
다양한 정보수집	3.33(.92)	3.11(.72)	-2.1270	0.0343*
다양한 정보수집	3.37	3.11		
상향적 의사소통	3.29	3.12		

() 안은 표준편차 * P<0.05 ** P<0.01 *** P<0.001 ※은 역항목을 나타냄.

립으로 해외시장기지를 확보하거나 해외서비스를 강화하였다(신유근, 1996, 6).

최근에 무한계시대가 도래함에 따라 세계화전략

이 점차 보편화되기 시작하였다. 1994년말 현재 500대 세계기업의 과반수가 세계화전략을 펼치고 있다(Barney, 1996). 특히 재미 있는 현상은 출

혈경쟁까지 마다하지 않았던 과거와는 달리 지금은 대결형 경쟁이 아주 낮아지고 심지어 경쟁사와도 공존공영하기 위하여 경쟁회사와의 전략적 제휴를 많이 활용하고 있음을 알 수 있다. 그리고 제휴내용에 있어서도 가장 단순하고 단기적 성격이 강한 기술제휴는 말할 것도 없고 신규시장진출, 공동사업, 물류, 수주, 판매 등을 망라하는 포괄적 제휴 등 실로 다양하다(장세진, 1998: 대한상공회의소, 1997. 11).

한편 혁신지향성이 전반적으로 볼 때 가장 높은 점수를 보이고는 있으나 10년 전에 비해 오히려 낮아지고 있다는 사실은 최근의 경영혁신이나 변화 움직임이 일과성에 지나지 않거나 실질적으로 전개되지 못하고 있음을 간접적으로 보여 주고 있다. 또한 원가절감을 통해 수익을 증대시키는 전략은 점차 낮아지고 있는데, 21세기를 불과 2년 남짓 앞둔 지금 세계교역순위 11위인 우리도 이제는 고부가가치의 상품을 제값 받고 팔 수 있도록 품질경쟁에 배전의 노력을 경주해야 할 것으로 보인다. 끝으로 다양한 정보수집활동의 경우 오히려 최근

들어 점차 낮아지고 있는데, 불황이나 구조적 한계를 벗어나 환경변화에 동태적으로 대응하기 위해서는 기업안팎의 관련자들로부터 다양한 정보를 폭넓게 수집하여 적극 대응하도록 하여야 할 것이다.

이어서 연구대상 기업들의 사업포트폴리오 매트릭스를 살펴보면 <표 7>과 같이 연구대상기업이 대기업이 주종을 이루고 있어 상대적으로 시장에서 확고한 위치를 갖고 자금을 창출할 수 있는 제품이 많은 것으로 보인다. 보다 구체적으로 1987년과 1997년 똑같이 많은 자금을 창출할 수 있는 '자금젓소' 제품이 가장 높게 나타났으며, 다음으로 고성장시장에서 높은 시장점유율을 차지하고 있는 '별' 제품이였다. 그러나 '개'와 같은 제품으로 탈락되어 버릴 위험성이 높은 경우도 과거보다 훨씬 높게 나타나 작금의 우리 경제의 어려움을 단적으로 보여 주고 있다. 따라서 전체적인 사업포트폴리오전략을 '자금젓소' 제품으로부터 많은 투자자금을 뽑아내어 '물음표' 제품에 투입하여 조속히 '별' 제품으로 발전시키도록 하여야 할 것이다.

<표 7> 사업포트폴리오 도표

	별	물음표	고 ↑
	1987년 26.7%	1987년 26.4%	
	↓	↓	
	1997년 30.1%	1997년 24.1%	시 장 성 장 물 ↓ 저
	자금젓소	개	
	1987년 36.5%	1987년 10.4%	
	↓	↓	
	1997년 37.3%	1997년 15.1%	
강 ←	시장점유율		→ 약

4.4 조직구조와 과정

조직구조는 경영목표, 경영전략과 더불어 기업활동의 중요한 측면이다. 조직구조란 조직내 사회적 관계를 조직구성원들에게 배분하는 것으로, 권한, 규칙, 절차, 지위 그리고 업무 등을 예측가능하게 배분하는 것을 말한다(Ranson, et al., 1980; 안희남, 1995). 이러한 조직구조는 기업의 전략을 지원하고 경영가치를 반영하기 위하여 만들어진다. 그 결과 한국의 기업들은 경영목표나 전략에서와 마찬가지로 조직구조에서도 상당한 다양성을 가진다.

조직구조와 과정을 1997년과 10년전인 1987년과 비교해 본 결과는 <표 8>과 같다. 이 표에서 알 수 있듯이 종단연구에서 유의적인 차이가 나는 조직구조와 과정특성은 집권화, 리더십에 있어서 정보지향행동과 가치주입행동, 갈등해결방법에 있어서 타협, 경영통제에 있어서 자율적 통제와 성과통제 그리고 조직충성도에 있어서 내부승진변수 등이다. 반면에 공식화와 의사결정스타일 변수는 유의적인 차이를 보이지 않았다.

먼저 의사결정권한이 상위 몇 사람에게 집중되는 이른바 집권화경향은 최근 들어 오히려 증대된 것으로 나타났다. 페올(H. Fayol)의 일반관리원칙에서 주장되었던 집권화는 오늘날과 같은 세계화·지방화·정보화 사회에서는 그다지 좋지 않은 제도로 인식되고 있다. 이와같이 의사결정권한이 상위 경영자 몇 사람에게 집중됨으로써 법적 기구가 아닌 기획실이나 비서실에 비정상적인 권력이 집중되게 되어 각계 각층의 다양한 의견이나 능력을 적절하게 활용하는 데에는 한계가 있을 것으로 보인다.

리더십과 관련하여 과업지향행동은 증대된 반면, 정보지향행동과 가치주입행동은 오히려 줄어들었다. 특히 특정의 가치와 이념을 전략과 조직에 구현

시키는 가치주입행동은 때마침 불어닥친 기업문화운동의 영향을 받아 1987년의 경우 4.22로 매우 높은 편이었으나 1997년에는 3.75로 다소 줄어들었다. 그러나 네 가지 차원의 리더십 행동중 여전히 가장 높은 것으로 나타났다.

조직내 갈등을 해결하는 방법에는 여러 가지가 있는데(이학중, 1997b; Robbins, 1998) 우리나라 기업의 경우 명령체통을 따르는 계층에 의한 해결이 가장 많이 이루어져왔지만 다른 해결방법과는 달리 줄 것은 주고 받을 것은 받는 정치적 절충형태인 타협의 경우 최근 들어 점차 증대하는 것으로 나타났다.

경영통제의 경우 자율적 통제가 점차 줄어들고 있으며 성과통제 또한 점차 줄어들고 있는 것으로 나타났다. 끝으로 조직충성도와 관련하여 내부승진이 보다 증대된 것으로 나타났는데, 이러한 내부승진은 구성원의 사기양양과 시간 및 비용상의 효과가 있기는 하지만 승진을 위한 과당경쟁을 가져오고 조직내 활력을 불어넣을 수 없다는 단점이 있다(정종진·이덕로, 1998; Harris, 1997). 따라서 지금과 같은 무한경쟁의 시대에 있어서는 새로운 지식, 기술, 아이디어를 가진 젊고 유능한 인재의 스카웃이나 발탁인사로 조직에 신선한 충격을 주는 방안도 적극 고려하여야 한다.

아울러 기업내 각 부서가 기업전반의 의사결정에 미치는 영향력을 미국과 일본을 포함하여 살펴보면 <표 9>와 같다. 이 표에서 알 수 있듯이 영업·마케팅부서가 가장 큰 영향을 미치고 있으며, 이어서 기획과 재무·내부통제부서가 예나 지금이나 여전히 상당한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 생산이나 연구개발부서는 그다지 큰 목소리를 낼 수 없으며 구매나 인사부서의 경우 기획이나 내부통제부서와 같은 스텝임에도 불구하고 주요 의사결

〈표 8〉 조직구조와 과정

항 목	1987년 값	1997년 값	t 값	유의수준
공식화	3.17(.86)	3.00(.61)	-1.8091	0.0715
공식직무기술서	3.42	3.17		
조직탄력성 ※	3.21	3.17		
집권화	3.29(.68)	3.59(.67)	3.6438	0.0003***
권한위양 ※	3.14	2.67		
경영자주도	3.72	3.85		
리더십				
관제지향행동	3.62(.53)	3.56(.89)	- .7171	.4739
과업지향행동	3.42(.66)	3.59(.78)	1.9816	.0485*
정보지향행동	3.62(.66)	3.13(.75)	-5.8149	.0000***
가치주입행동	4.22(.53)	3.75(.84)	-5.8242	.0000***
의사결정스타일				
집단적 의사결정	2.64(.56)	2.63(.92)	- .1147	.9088
비공식 의사소통	3.44(.44)	3.53(.79)	1.2385	.2166
갈등해결방법				
계 층	3.66(.95)	3.58(.78)	- .7437	.4577
사전조정	3.12(.97)	3.19(.73)	.6530	.5123
타 협	3.03(1.03)	3.31(.81)	2.4228	.0160*
대 면	3.07(1.04)	2.88(.88)	-1.5888	.1132
경영통제				
가치와 정보의 공유	3.00(.88)	3.09(.89)	.8410	.4010
자율적 통제	3.43(.57)	3.22(.82)	-2.5614	.0109*
성과통제	3.43(.57)	3.13(.83)	-3.6270	.0003***
조직충성도				
목표일치성	3.25(.81)	3.16(.85)	.9004	.3687
조직분위기	3.19(1.08)	3.15(.95)	.3182	.7506
내부승진	3.06(.81)	3.47(.97)	3.8609	.0001***

주 : () 안은 표준편차 * P<0.05 ** P<0.01 *** P<0.001 ※은 역항목을 나타냄.

정에 미치는 영향은 평균값인 3점에도 못 미치는 것으로 나타났다.

〈표 9〉 기업전반의 의사결정에 대한 부서별 영향력

부 서	한국(1987)	한국(1997)	미국(1984)	일본(1984)
영업·마케팅	3.75(1)	3.78(1)	3.78(1)	4.08(1)
기 획	3.61(2)	3.78(1)	2.76(4)	3.34(3)
재무·내부통계	3.42(3)	3.31(3)	3.61(2)	3.27(5)
생 산	3.26(4)	3.26(5)	3.20(3)	3.66(2)
연구개발	3.06(5)	3.29(4)	2.71(5)	3.29(4)
구 매	2.73(6)	2.86(7)	1.93(7)	3.73(6)
인 사	2.64(7)	3.11(6)	2.34(6)	2.72(7)

주 : ()은 순위를 나타냄. 미·일의 자료는 다음을 참조. I. Nonaka & A. Okumura, *op. cit.*, 33-40.

4.5 경영자의 개인적 특성

마지막으로 경영자의 개인적 특성을 1997년과 10년전인 1987년과 비교해 본 결과는 〈표 10〉과 같다. 이 표에서 알 수 있듯이 종단연구에서 유의적인 차이가 나는 경영자 개인적 특성변수는 계획조직력과 실적이나 경험변수 뿐이었다. 반면에 일반관리자특성을 비롯한 가치주도성, 대인관계능력, 혁신주도성 등은 유의적인 차이를 보이지 않은 것으로 나타났다.

여기서 계획·조직력의 경우 오히려 과거보다 떨어지고 있는 것으로 나타났는데, 그 이유는 여러 가지로 추론해볼 수 있으나 크게 두 가지로 생각해볼 수 있다. 먼저 급격하게 변화하는 환경의 동태성이 경영자의 치밀한 계획능력을 둔화시켰기 때문인 것으로 보이며, 조직력의 경우 기업에 신세대가 대거 등장하면서 개인주의 성향을 많이 가지고 있는 신세대의 가치관(한국생산성본부, 1994)과 결코 무관하지 않는 것으로 보인다.

실적과 경험변수의 경우 과거의 비해 최근 들어 점차 낮아지고 있는 것으로 나타났는데, 이것은 최근 기업안팎의 인적자원관리환경의 변화(김성국,

1997)로 승진에 있어서 나이나 근속연수보다는 능력이나 창의성을 중시하는 쪽으로 바뀌며, 인사과과의 흐름 또한 과거 지향에서 현재나 미래지향으로 바뀌고, 단일고과에서 다중고과로, 그리고 단일평가기준에서 복수평가기준으로 바뀌는 경향(Edwards & Ewen, 1996)과 밀접한 관계가 있는 것으로 보인다.

끝으로 종단연구에서 유의적인 차이를 보이지는 않았지만 가치주도성, 대인관계능력, 혁신주도성 등은 4점에 가깝거나 아니면 4점이 훨씬 넘을 정도로 매우 높게 나타나 경영자 개인의 가치주도성, 대인관계능력, 혁신주도성 등은 지금과 같은 다변화 환경에 유효적절하게 대응할 수 있는 경영자의 자질임을 알 수 있다.

〈표 10〉 경영자의 개인적 특성 비교

항 목	1987년 값	1997년 값	t 값	유의수준
일반관리자 특성	3.38(.38)	3.41(.41)	0.6308	0.5287
특정의 전문지식 ※	4.25	3.84		
경영에 관한 일반지식	4.25	3.97		
다양한 정보분석능력	4.14	4.08		
가치주도성	4.29(.62)	4.17(.71)	-1.5032	0.1339
건전하고 일관된 신념	4.23	4.20		
조직에 대한 헌신	4.36	4.14		
대인관계능력	3.86(.62)	3.93(.70)	0.8824	0.3783
경영자들간의 협동심	4.14	4.03		
공정성	3.86	3.84		
주주·금융기관의 신뢰	3.63	3.71		
부하로부터의 신뢰	3.79	4.18		
혁신주도성	3.99(.66)	3.94(.66)	-0.6462	0.5187
창조적인 사고와 능력	4.40	4.01		
모험심	3.58	3.87		
계획·조직력	4.06(.62)	3.84(.66)	-2.8509	0.0047**
치밀한 계획력	3.86	3.51		
조직력	4.27	4.17		
실적과 경험	3.28(.62)	3.04(.77)	-2.9015	0.0040**
과거의 높은 업무실적	3.41	3.23		
타회사에서의 업무경험	3.15	2.85		

주 : () 안은 표준편차 * P<0.05 ** P<0.01 *** P<0.001 ※은 역항목을 나타냄.

V. 맺음말

5.1 요약 및 결론

본 연구의 목적은 한국적 기영경영의 현실상황에서 한국기업의 경영특성에 대한 체계적인 이해와 지식개발을 도모하기 위하여 실증적 자료를 토대로

하여 한국기업의 경영특성이 어떤 것이며 그것이 시간의 변화와 더불어 어떻게 변해왔는가를 밝히는 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위하여 본 연구에서 선정된 연구대상기업은 한국의 1,000대 기업중 제조업을 중심으로 1987년 177개사, 1997년 112개사였다. 이들 기업에 대해 Nonaka & Okumura(1984) 등의 설문을 이용하여 경영환경, 경영목적, 경영전략, 조직구조와 과정 및 경영

자 개인특성 등에 대해 10년 간격을 둔 종단연구를 실시하였다.

그 결과 나타난 특징은 다음과 같다. 첫째, 경영환경의 특성을 1997년과 1987년을 비교해 본 결과 종단연구에서 유의적인 차이가 나는 경영환경특성은 제품시장의 다양성, 제품시장의 경쟁력, 시장 변동성, 제품시장의 유리성, 노동이동성 및 이해관계자의 영향력 등이었다. 반면에 제품시장의 정보량과 정부의 규제변수는 유의적인 차이를 보이지 않은 것으로 나타났다.

둘째, 경영목표를 10년 간격을 두고 비교해본 결과 1987년의 경우 시장점유율 확대가 가장 높게 나타났고 다음으로 신제품·기술개발, 투자수익률 증대, 재무구조의 건전화, 생산 및 물적 유통개선, 제품포트폴리오 개선, 작업조건 개선, 주주의 자본이득 증대, 그리고 기업의 이미지 개선 등의 순이었다. 10년이 지난 1997년의 경우에도 시장점유율 확대가 가장 높았으나 투자수익률 증대가 신제품·기술개발보다 순위가 앞서고 나머지는 그다지 순위변동이 없었다.

셋째, 경영전략을 1997년과 1987년을 비교해본 결과 종단연구에서 유의적인 차이가 나는 경영전략변수는 다각화전략, 국제화전략, 대결형경쟁, 원가효율성 및 다양한 정보수집변수인 반면, 전략적 조직운영, 전략적 자원축적, 혁신지향성, 분석적 전략수립 등은 유의적인 차이를 보이지 않는 것으로 나타났다.

넷째, 조직구조와 과정을 1997년과 1987년을 비교해 본 결과 종단연구에서 유의적인 차이가 나는 조직구조와 과정특성은 집권화, 리더십에 있어서 정보지향행동과 가치주입행동, 갈등해결방법에 있어서 타협, 경영통제에 있어서 자율적 통제와 성과통제 그리고 조직충성도에 있어서 내부승진변수

등이었으나 공식화와 의사결정스타일 변수는 유의적인 차이를 보이지 않았다.

끝으로, 경영자의 개인적 특성을 1997년과 1987년을 비교해 본 결과 종단연구에서 유의적인 차이가 나는 경영자 개인특성변수는 계획조직력과 실적이나 경험변수 뿐이다. 반면에 일반관리자특성을 비롯한 가치주도성, 대인관계능력, 혁신주도성 등은 유의적인 차이를 보이지 않은 것으로 나타났다.

5.2 한국기업에의 시사점

미래학자 토폴러(A. Toffler)는 21세기는 다양성의 시대, 지식이 생산요소가 되는 시대, 탈대량화 시대가 될 것으로 보았다. 삼성경제연구원에 따르면 21세기 경영환경은 국제화, 창지화(創知化), 정보화, 복잡화, 상생화(相生化) 등 다섯 가지 요인으로 특징지워질 것으로 예측하고 있다(삼성경제연구원, 1996). 지금 우리 기업은 변혁시대에 처해 있다. 변혁시대에는 무엇보다 그 시대에 맞는 경영관리체계가 마련되어야 한다. 무엇이 변하고 있고 이에 걸맞는 대응경영이 무엇인가를 살펴보는 일은 매우 의미있는 일이다(양창삼, 1997). 이러한 맥락에서 본 연구에서는 한국기업의 경영특성을 경영환경, 경영목표, 경영전략, 경영구조와 과정, 기업경영자의 특성 등으로 나누어 살펴보았다. 이들을 토대로 21세기를 바라보면서 한국기업의 국제경쟁력 제고와 세계화에 기여할 수 있는 경영특성의 방향을 모색해 보고자 한다.

경영환경과 관련하여 우리 기업이 직면하는 제품, 고객, 지역들이 보다 다양해지고 있을 뿐만 아니라 제품시장의 경쟁력 또한 다소 증대되고 있는 것으로 나타났다. 따라서 앞으로는 과거와 같은 죽고살기식의 출혈경쟁보다는 기업인수합병이나 전략

적 제휴와 같은 상생화(相生化)를 통하여 시장지배력을 증대시키나가야 할 것이다. 아울러 LG경제연구원 이 매일경제신문사와 공동으로 조사한 한국기업의 환경변화에서 앞으로 가장 개선되어야 할 분야가 정부규제분야임에도 불구하고 예나 지금이나 거의 달라지지 않고 있다. 따라서 정부규제 문제는 차제에 획기적으로 개선되도록 범정부차원의 노력이 절실히 요망된다(LG경제연구원, 1995).

경영목표와 관련하여 한국기업들은 시장점유율에 최고의 가치를 두고 있어 실속있는 기업경영보다는 외형만 무조건 키우려는 경향이 많이 남아있음을 잘 알 수 있다. 오늘날의 경영환경은 고비용 저효율, 고경쟁 저성장이 심화되고 있다. 따라서 과거의 고도성장기에 기업들이 이미 형성된 시장을 중심으로 대량생산, 대량판매라는 양의 개념으로 승부를 걸었던 방식에서 벗어나, 지금과 같은 저성장기에는 새로운 시장의 창출과 고부가가치 추구라는 질의 개념으로 승부를 걸도록 경영목표를 전환하는 노력이 필요하다.

경영전략과 관련하여 한국의 성공기업들은 여러 가지 이유로 사업다각화를 적극적으로 추진해왔고 그것이 결국은 방만한 경영으로 이어져 왔다. 최근 들어 과거보다는 상대적으로 줄어들고는 있으나 여전히 관련다각화값이 높은 편이다. 1980년대 말부터 1990년대 초까지 많은 미국기업들이 그 동안 다각화하여 온 사업부문을 매각하는 탈다각화 또는 집중화로(Markides, 1992) 경쟁력을 회복 내지 강화시켜 왔듯이, 우리 기업들은 비관련사업을 잘라내거나 빅딜하여 관련분야, 즉 주력사업분야에 집중하도록 하여야 할 것이다. 아울러 경영전략변수 중 혁신지향성이 가장 높은 점수를 보이고는 있으나 과거에 비해 오히려 낮아지는 추세여서 경영혁신이나 변신노력이 일과성 행사나 형식적인 활동

이라는 비난을 면하기 어렵다. 따라서 앞으로는 다양한 정보수집과 체계적 분석을 통해 끊임없는 경영혁신을 도모하여야 한다.

조직구조나 과정과 관련하여 한국기업에서는 의사결정권한이 여전히 상위 몇 사람에게 집중되어 있으며 의사결정스타일에 있어서도 예나 지금이나 변함없이 집단적 의사결정이 낮아 상대적으로 경영자의 개별 능력이나 판단에 좌우되고 있는 상황이다. 따라서 지금과 같은 무한경쟁의 시대에 있어서는 새로운 지식, 기술, 아이디어를 가진, 젊고 유능한 인재의 발굴이나 스카우트로 조직에 활력을 불어주는 인력관리의 전환이 필요하다.

경영자의 개인적 특성과 관련하여 한국의 기업은 현재 환경의 급격한 변화로 각종 관리자에게 다양한 전문지식이나 일반지식이 필요하지만 종단연구 결과 거의 달라진 것이 없었다. 뿐만 아니라 창조적인 사고나 능력, 그리고 치밀한 계획력 등은 오히려 떨어지고 있어 앞으로 경영자의 지식과 능력을 더욱 개발하고 확대시키기 위해 교육훈련을 보다 강화해야 할 것이다.

5.3 연구의 한계와 향후과제

본 연구는 한국기업의 경영특성이 10년간의 시간의 경과에 따라 어떠한 변화를 보여왔는가를 규명해보려고 시도하였으나 다음과 같은 한계가 있었다.

첫째, 조사대상을 주로 대기업에 한정하여 고찰함으로써 우리나라의 중소기업은 생산액, 부가가치, 회사수, 종업원수 등으로 볼 때 국민경제에서 차지하는 비중이 매우 높음에도 불구하고(중소기업협동조합중앙회, 1997), 중소기업을 포함한 특성을 살펴해보지 못했으며 나아가 한국의 대기업과 중소기업 간의 경영특성의 차이점을 파악하지 못하였다.

둘째, 조사방법에 있어서 기존 연구에 의한 설문 조사에 의존하였기 때문에 보다 요구에 맞는 응답을 얻기 위하여 사전조사를 통해 검토하였지만 응답자의 반응세트와 요구특성 등이 자료의 내용을 오염시켰을 가능성을 완전히 배제할 수 없는 한계를 갖고 있다.

셋째, 접근방법에 있어서 단일분과학적 접근에 의존했기 때문에 조직이론에서 제시하지 못하는 기업의 역사적, 제도적 상황이나 경제적 측면을 고려하지 못하였다는 점 등은 이 연구의 연구방법상의 한계일뿐더러 향후 더욱 보완되어야 한다고 본다.

따라서 앞으로의 한국기업의 경영특성을 보다 포괄적으로 규명하고 체계적으로 정립하기 위한 연구를 위하여 다음과 같은 연구를 기대해 볼 수 있다.

첫째, 경영특성을 연구하는 궁극적인 목표가 생산성향상이나 기업 내지 국가경쟁력의 제고에 있으므로 경영시스템의 제특성 요인이 경영성과에 어떻게 영향을 미치는가를 파악하기 위하여 경영성과와의 연계하에서 조직특성을 분석하고 설명할 수 있는 연구가 요구된다.

둘째, 종합과학적 접근방법과 장기간에 걸친 지속적인 연구의 집적이 이루어져야 한다. 따라서 한 두 차례의 조사연구에 그치지 않고 10년 정도의 간격을 둔 종단적 연구를 통하여 계속적으로 변화 과정을 분석하는 한편, 고유한 한국 문화권에서의 보편타당한 경영시스템개발을 위하여 비교경영 접근방법에 의한 실증적 연구가 필요하다.

셋째, 조직론적 접근외에 역사적 관점에서 한국기업의 성장 발전과정을 통하여 형성되어온 경영특성의 상황적 배경을 추적하여 이론화할 뿐만 아니라 이를 토대로 한 실증적 연구를 추가적으로 전개할 필요가 있다.

넷째, 경영시스템에 영향을 미칠 수 있는 경제적

요인, 사회문화적 요인, 기술적 요인, 정치·법적 요인과 객관적 경영환경이 고려된 조직연구관점과 접근방법이 필요하며, 분석수준 또한 조직에서 집단 그리고 개인에 이르기까지 보다 확대된 연구가 요구된다.

다섯째, 시대에 따라 각광받는 산업에는 차이가 난다(정종진, 1996). 따라서 산업별 비교연구를 통하여 국제화·개방화·지방화시대에 적합한 특정 산업의 국가경쟁력을 제고시킬 수 있으므로 앞으로는 산업별 경영특성의 비교연구도 아울러 모색할 필요가 있다.

참 고 문 헌

- 강문주 (1967), "진통기 현상으로 감수해야 : 한국경영학 건설을 위한 토론의 광장(4)," **현대경영**, 2, 5.
- 고시천 (1983), "경영의 국제비교 : 한·미·일을 중심으로," **경영학연구**, 한국경영학회, 3, 1, 117-118.
- 권성희 외 (1998), "한국적 경영을 넘어서," **한경 Business**, 2, 10, 18-24.
- 김강식 (1996), "한국기업 명예퇴직제도의 현황과 과제," **임금연구**, 1996년 여름, 12-35.
- 김상표 (1997.12), **역설의 경영: 조직특성과 인적자원관리에 관한 실증연구**, 박사학위논문, 연세대학교 대학원.
- 김성국 (1997), **트렌디 인사관리**, 서울, 명경사, 14-45.
- 김성환 (1997), **K이론**, 서울, K경영연구소, 9-11.
- 김원수 (1985), "한국 경영학의 정립," 황병준 외, **한국경영론**, 서울, 한울, 253-297.
- 김인수 (1987), "한국의 경영학 연구 : 한국적 경영학 이론 개발을 위한 비판적 고찰," **한국경영 학회 창립 30주년 기념 학술연구발표논문집**, 한국경영학회.
- 김정년 외 (1988), **한국경영학 30년 - 회고와 전망**, 서울,

- 서울대학교 출판부.
- 김준홍 (1995), 기업의 경영특성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 비교연구 - 한국, 미국, 일본 현지 고용인의 인식을 중심으로, 박사학위논문, 대구대학교 대학원, 48-49.
- 대한상공회의소 (1997.11), 전략적 제휴의 실태와 활용방안, 서울, 143-153.
- 박내희 (1983.7), "Z이론의 한국 경영풍토에 적용," 서강 Harvard Business, 창간호, 151.
- 배응도 (1966), "산학협동으로 한국적 경영학을 건설하자," 현대경영, 1, 3.
- 봉현철 (1996), "독일기업의 최근 퇴직관리 동향," 임금연구, 1996년 여름, 55-66.
- 삼성경제연구원 (1996), 2005년 경영환경, 서울, 392-393.
- 삼일컨설팅 (1993), 한국기업의 성공조건, 서울, 매일경제신문사, 163-164.
- 서남원 (1980), "한국 경영학의 태두를 위한 기본 접근에 관한 고찰," 경영학연구, 한국경영학회, 9, 2-55.
- _____ (1967), "공업화과정에 있어서 한국경영의 변형적 특성(I)," 경영논총, 고려대학교 경영대학, 18, 69-84.
- 서도원 (1988), 한국기업의 경영특성에 관한 실증적 연구 - 경영자특성요인과 적응유형을 중심으로, 박사학위논문, 연세대학교 대학원, 8-96.
- 서울대학교 경영연구소 (1985), 한국기업의 현황과 과제, 서울, 서울대학교 출판부.
- 송기철 (1985), "한국적 기업경영 서설," 산업문제논집, 3, 7-22.
- _____ (1974), "한국에서의 경영이념에 관한 실증적 고찰," 경영논총, 고려대학교 경영대학, 19.
- _____ (1966), "한국적 경영학의 길," 현대경영, 1, 1.
- 신유근 (1984), 한국기업의 특성과 과제, 서울, 서울대학교 출판부.
- _____ (1995), 한국 대기업의 경영특성, 서울, 세경사, 5-11.
- _____ (1996), 한국기업의 성공과 실패, 서울, 대한상공회의소, 6-7.
- 신유근·이덕로 외 (1997), 한국기업의 변화와 혁신, 서울, 다산출판사, 5-6.
- 안춘식 (1985), "한국기업의 인사관리 특징," 산업문제논집, 경기대학교 산업문제연구소, 3.
- 안희남 (1995), "조직구조 차원사이의 관계에 따른 조직구조의 특성," 사회과학논총, 대구대학교, 14, 217-235.
- 안희택 (1996a), "일본기업의 조기퇴직우대제도," 임금연구, 1996년 여름, 36-54.
- _____ (1996b), 한국기업의 신인사제도실태와 도입방안, 한국경영자총협회 노동경제연구원.
- 양창삼 (1997), 조직혁신과 창조적 경영, 서울, 민영사, 392-394.
- LG경제연구원 (1995), 한국기업의 경영현주소, 서울, 27.
- 오세철 (1986), "우리나라 산업조직 관리자의 가치체계," 이학중·정구현 외, 한국기업의 구조와 전략, 서울, 법문사 82-102.
- Oh Sei Chull (1975), "The Effect of Leadership Style on Group Interaction & Performance in Korean Industry(I)," 산업과 경영, 연세대학교 산업경영연구소, 12, 1, 139-187.
- _____ (1976), "The Effect of Leadership Style on Group Interaction & Performance in Korean Industry(II)," 산업과 경영, 연세대학교 산업경영연구소, 13, 1, 105-150.
- 오종석 (1983), "한국기업의 경영적 특질," 경영경제연구, 부산대학교, 2, 1, 63-98.
- 유재성 (1982), "한국적 경영관리 방안을 위한 접근법," 정착되어야 할 한국적 경영관리, 서울, 대한상공회의소, 98.
- 이석구 (1966), "경영이론과 경영현실," 현대경영, 1, 1.
- _____ (1967), "한국경영학의 한 방향 - 한국경영학 연구를 위한 토론의 광장(완)," 현대경영, 2, 6-8.
- 이원우 외 (1998), 경영학원론, 제2판, 서울, 박영사, 292-293.
- 이학중 (1997a), 무한계 시대의 전략경영, 서울, 박영사, 251-253.
- _____ (1997b), 조직행동론 - 이론과 사례연구, 제4판, 서울, 박영사, 251-254.

- _____ (1977), "경영학의 한국화," *경영학연구*, 한국경영학회, 6, 135.
- 이학중 · 정구현 외 (1986), *한국기업의 구조와 전략*, 서울, 법문사, 82-102.
- 장세진 (1996), *글로벌 경쟁시대의 경영전략*, 서울, 박영사, 6-7.
- _____ (1998), *글로벌 경쟁시대의 국제경영*, 서울, 박영사, 255-259.
- 정구현 (1987), *한국기업의 성장전략과 경영구조*, 서울, 대한상공회의소, 82-108.
- 정종진 (1972), *우리나라 기업의 경영자 유형에 관한 실증적 연구*, 박사학위논문, 부산대학교 대학원, 174-175.
- _____ (1996), *경영학입문*, 서울, 법문사, 256-257.
- 정종진 · 이덕로 (1998), *인적자원관리, 제2판*, 서울, 법문사, 190.
- 중소기업협동조합중앙회 (1997), *1997 중소기업현황*, 서울, 5-9.
- 최동규 (1985), *한국기업의 경영특성요인에 관한 연구(1) : 조직환경 특성과 기업형태에 관한 탐색적 분석*, 한국경제연구원.
- 최만기 (1990), "한국에 진출한 일본기업의 기업문화와 경영특징에 관한 실증적 연구," *경영대학 Working Paper*, 계명대학교, 19.
- 최종태 · 박준성 (1986), *노동조합의 활동전략*, 서울, 서울대학교 출판부, 62-73.
- 한국생산성본부 (1994), *산업인력의 근로의욕 실태 및 제고방안*, 55-56.
- 황대석 · 김용복 (1975), "한국기업경영의 근대적 발전과정에 관한 연구," *건국대학교 논문집*, 19, 102-104.
- 황병준 외 (1985), *한국경영론*, 서울, 한울, 93-99.
- 황병준 (1971), "우리나라 경영의 특질과 체질개선의 방향," *경영학연구*, 한국경영학회, 5-25.
- 황일청 (1982), *한국적 경영관리 방안 발굴*, 서울, 대한상공회의소 한국경제연구소.
- Barney, J.B. (1996), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Reading, Mass, Addison-Wesley Publishing Co., 477.
- Chang, C.S. (1983), "Comparative Management System, Korea, Japan & the U.S.," *Korea Management Review*, 13, 1, 96.
- Cohen, M.D. et al. (1979), "A Garbage can Model of Organizational Choice," *Administrative Science Quarterly*, 24, 3, 426-448.
- Chung, K.H. & H.C. Lee. Chong, eds. (1988), *Korean Managerial Dynamics*, New York, Praeger, 147-194.
- Chung, K.H., H.C. Lee & A. Okumura (1988), "The Managerial Practices of American, Japanese, and Korean Firms," *Journal of East & West Studies*, 18, 2, 45-74.
- Edwards, M.R. & A.J. Ewen, *360° Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement*, New York, AMACOM, 1996, 8.
- Emory, C.W. & D.R. Cooper (1991), *Business Research Methods*, 4th ed., Homewood, IL., Richard D. Irwin, Inc., 141.
- Harris, M. (1997), *Human Resource Management : A Practical Approach*, Fort Worth, The Dryden, 95-101.
- Liden, R.C., S.J. Wayne, and D. Stilwell (1993.8), "A Longitudinal Study of the Early Development of Leader-Member Exchanges," *Journal of Applied Psychology*, 662-674.
- Lee, H.C. (1988), "Managerial Characteristics of Korean Firms," *Korean Managerial Dynamics*, New York, Praeger, 147-161.
- Lawler, E.E. (1983), *Pay and Organization Development*, Mass., Addison-Wesley Publishing Co., 240-245.
- Markides, C. (1992), "Consequence of Corporate Refocusing: Ex-Ante Evidence," *Academy of Management Journal*, 35, 398-412.
- Mizruchi, M.S. & L.B. Stearns (1994), "A Longitudinal

- Study of Borrowing by Large American Corporations," *Administrative Science Quarterly*, 39, 118-140.
- Nathan, B.R., Mohrman, Jr. A.M., and Milliman, J. (1991), "Interpersonal Relations as Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction : A Longitudinal Study" *Academy of Management Journal*, 34, 2, 352-369
- Nonaka, I. & A. Okumura (1984), "A Comparison of Management in American, Japanese and European Firms (1)," *Management Japan*, 17, 1, 23-40.
- Ouchi, W. (1981), *Theory Z*, Reading, Mass., Addison-Wesley Publishing Co., 58.
- Peters, T.J. & R.H. Waterman, Jr. (1982), *In Search of Excellence*, New York, Harper and Row, Publishers, 13-16.
- Ranson, S. et al. (1980), "The Structuring of Organizational Structures," *Administrative Science Quarterly*, 25, 2, 1-17.
- Robbins, S.P. (1998), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, 4th ed., Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc., 441-445.
- Roler, L. (1976), "The Great Response-Style Myth," *Psychological Bulletin*, 63, 3, 145-146.
- Stone, E.F. (1978), *Research Methods in Organizational Behavior*, Santa Monica, California, Goodyear Publishing Co., Inc., 64.
- Tabscott, D. & A. Caston (1993), *Paradigm Shift : The New Promise of Information Technology*, New York, McGraw-Hill Book Co., 1-27.

A Longitudinal Study on the Managerial Characteristics of Korean Firms

Deog Ro Lee* · Do Won Suh**

Abstract

This study is to identify the managerial characteristics of Korean firms, putting emphasis on a longitudinal study between 1987 and 1997. To accomplish this research objective, more than 100 large manufacturing firms were selected and surveyed with Questionnaire. The results of the study are summarized as follows:

In managerial environment, market variety, market competitiveness, market change, labor mobility, and stakeholder's influence in 1997 were found to be significantly different when compared to 1987, while others were found not to be significantly different.

In managerial objectives, in 1987 expansion in market share was no.1. Next order were new product development, increase in ROI, and sound financial structure. In 1997 expansion in market share also was no.1, but the second was increase in ROI.

In business strategy, diversification, internalization, conflicting competition, cost effectiveness, and information gathering were found to be significantly different, while others including strategic organization operation were found not to be significantly different.

Centralization, information behavior and value behavior, compromise, self-regulating control and performance control, and internal promotion were found to be significantly different, while formalization and decision making style were found not to be significantly different.

Finally, in manager's individual characteristics, planning·organizing ability and performance or experience variables were found to be significantly different, while others including general manager characteristics were found not to be significantly different.

* Associate Professor, Department of Business Administration Seowon University

** Professor, Department of Business Administration Chungbuk University