

경영에 대한 전반적인 이해

충북대학교 SW중심대학사업단
강봉희

목 차

- ❖ **Part 1. 경영의 개념적 정의**
- ❖ **Part 2. 경영활동 시스템의 Framework**
- ❖ **Part 3. 경영자 유형과 역할**

학습 목표

1. 경영의 전반적인 개념을 이해한다.
2. 경영활동 시스템 및 Frame work을 이해한다.
3. 경영자의 유형과 역할에 대해서 학습한다.

Part 1

경영의 개념적 정의

경영이란?(What is Management)

- Management= Man + age~~ment
 - 사람이 나이가 들어가면서 겪게 되는 여러가지 시행착오와 경험들의 결과
- Business= Busy + ness
 - 일상속에서의 반복과 선택들 ➔ 바쁨
- Business of Administration
 - ➔ 목적,계획 지속적으로 경영

경영에 대한 정의

- **사전적 정의**

- 재정을 제외한 가계, 기업, 기타 국민경제를 구성하는 개별 경제의 단위

- **경영학**

- 미국의 경영학 개념을 주로 따름
- 개방시스템에서의 관리의 개념으로 경제성의 원리에 따른 개별 경제의 활동으로 봄

- 급속하게 변하는 환경의 구조 속에서는 무엇보다도 시간을 줄이려는 '속도'의 개념이 가장 중요하게 다루어 지고 있음

- 그것은 바로 비용을 줄이게 됨으로써 수익과 직결 됨
- 효율적이 운영과 성장을 기대하기 위해서는 적극적이고 진취적인 활동의 경영이 필요

- **경영의 원칙**

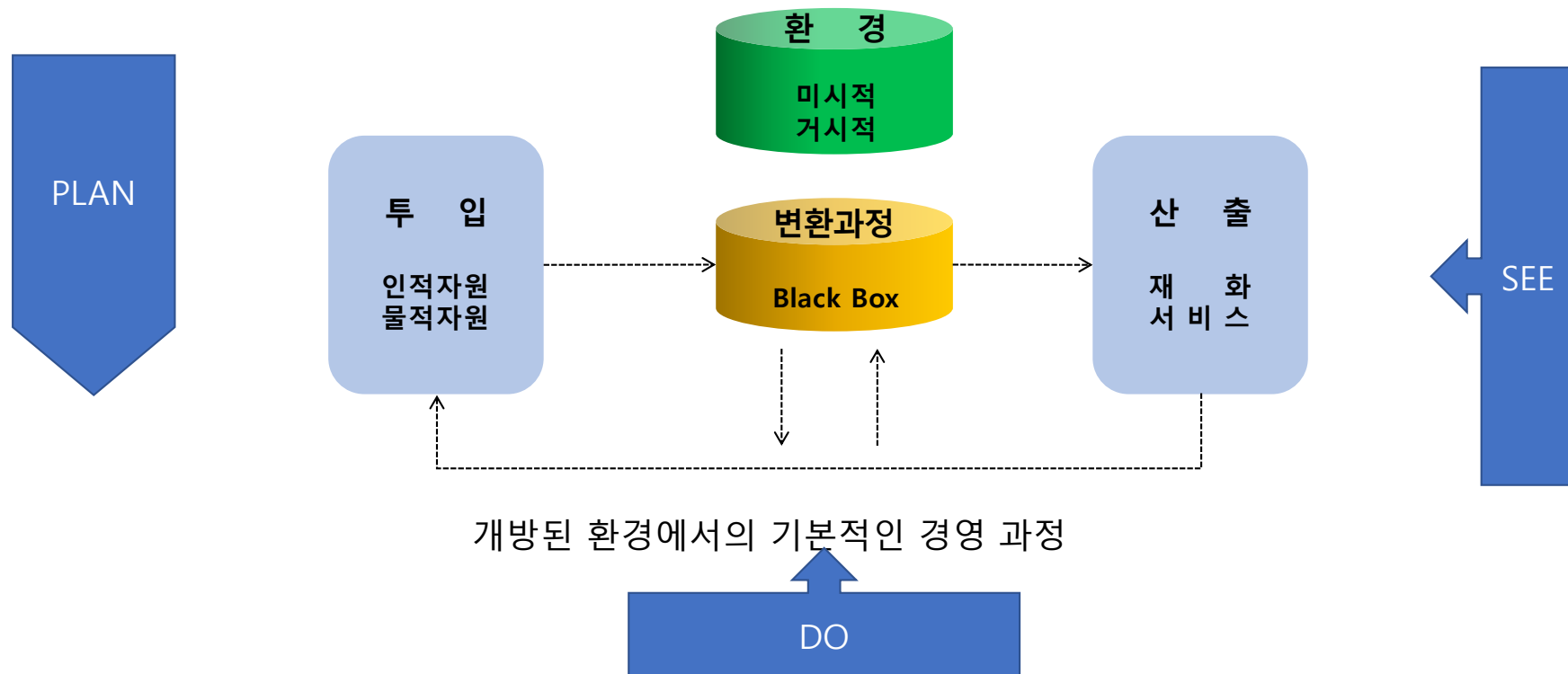
- Giving & Receiving(주고 받음)
- 공동체의 삶을 다루는 것

- **경영의 필수요소**

- 사람
- 자본
- 정보
- 전략

경영이란?

-개인이나 조직이 그들의 목적을 달성하기 위하여 인적·물적 자원을 투입하여서 계획·조직·조정·통제 활동을 통해 재화나 서비스를 생산해 내는 연속적인 과정



자료: Don Helliege. Susan E. Jackson & John w. Slocum, Jr., Management(2002) "A competency-Based Approach" (Cincinnati. Ohio: South-Western)

경영자(Manager)

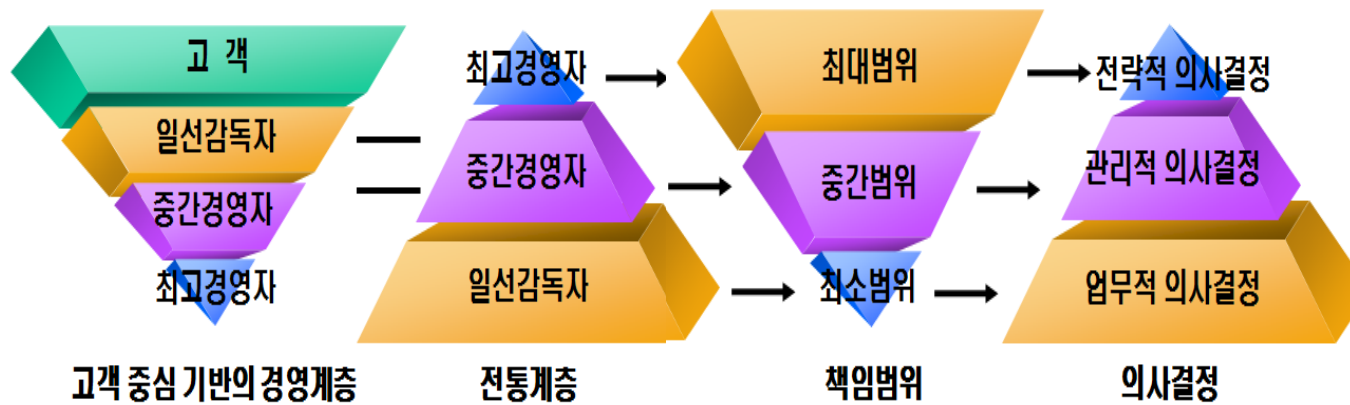
- 개인이나 조직이 그들의 목적을 달성하기 위한 최고의사결정을 내리고 경영활동을 시스템적으로 수행 해 나가는 주체.
 - 계획을 비롯한 전체적인 포트폴리오를 구상하고 운영한다는 의미를 내포
 - 경영자는 비영리 조직을 운영하는 단체(학교,군대,정당,종교단체,악단,기타 등)를 책임지고 있는 단체장
 - 영리를 추구하는 기업의 최고책임자
- ➔ 경영에 관하여 전반적인 의사결정을 내리고, 경영활동을 전체적으로 수행하는 역할

CEO(Chief Executive Officer)최고경영자

- 정의
 - 공동의 목표를 가진 어느 한 조직, 단체 등에 대해서 종합적인 경영전반에 대하여 책임을 질 수 있는 사람
- For
 - 스스로의 올바른 가치관의 확립
 - 조직 구성원들이 공감대를 형성할 수 있는 경영철학과 이념 갖추
 - 리더로서의 카리스마를 가지고 시기 적절한 지혜로운 의사결정을 내릴 수 있는 판단력과 리더십 필요

CEO(Chief Executive Officer)란?

<경영자 계층별 의사결정책임의 범위>



<경영자 계층별 의사결정책임의 범위>

- 일반적으로 경영 계층은 최고경영자, 중간 경영자, 일선감독자로 구분
 - 최고경영자
: 책임의 범위가 가장 큰 형태로 역 피라미드로 표현
 - 고객중심기반의 경영 계층
: 고객의 가치를 최우선순위로 두고 경영활동이 이루어지는 구조

• 의사결정종류

① 전략적 의사결정(Strategic decisions)-최고경영자

:외부환경변화에 대한 기업의 생존전략을 강구하는 의사결정

② 관리적 의사결정(Administrative decisions)

:전략적의사결정을 구체화하기 위하여 최적의 업적 능력을 낼 수 있도록 기업의 제 자원을 조직화하는 기업의 내부분제에 관한 의사결정

③ 업무적 의사결정(Operating decisions)

: 전략적의사결정과 관리적 의사결정을 구체화하기 위하여 기업의 제 자원의 변화과정의 효율을 최적화 시키는 것

경영마인드

- 개념

- 경영자가 그들의 목표를 달성하기 위하여 그들의 아이디어나 가용자원을 효과성(effectiveness)과 효율성(efficiency) 있게 적극적으로 활용할 수 있는 마음가짐과 태도 그리고 선택을 의미

- 대상

- 개인을 비롯한 영리,비영리 조직 모두에게 해당
- 어떤 특별한 것이 아니라 삶의 자리에서 일어나는 일상적인 사건들로부터 시작 먼 미래의 계획까지도 포함

경영마인드 3요소

- 고객중심 → 내부고객, 이해관계자, CRM, 관계 마케팅
- 경쟁우위 → 핵심역량
- 가치극대화 → 주가, 브랜드, 특허
- 생존 부등식 → **V > P > C** → 제품의 가치, 가격, 원가

- 고객중심의 사고방식과 올바른 가치에 기반을 둔 창조적 경영 활동과 더불어 그들만의 경쟁력을 갖춘 핵심역량 필요

- 가장 근간을 이루는 것은 경영자의 양심에 바탕을 두고 인간의 최상위 목표인 행복한 삶을 추구하는 것

- 조직의 사명은 인간을 위한 사회지향적인 영속성

➔경영자와 고객 간의 믿음과 신뢰를 통한 상호존중과 파트너십의 지속 적인 관계의 축적

➔긍정적인 미래 기대

경영활동의 원리

- 효과성/효율성
- 수익성
- 경제성
- 생산성

효과성 (effectiveness) 효율성(efficiency)

- **효과성 (effectiveness)**

: 결과의 뛰어난 정도, 궁극적인 목표에 얼마나 기여했는가?

: 목표에 가장 근접하게 또는 그 이상 달성할 수록 효과성 올라감

- **효율성(efficiency)**

: 과정의 뛰어난 정도, 투입에 대한 산출의 비율/투입요소에 비해 더 많은 산출물 생산 → 효율성증가

: 실행하는 과정이 얼마나 잘 됐는가? (1) 속도 (2) 비용 (3) 양

→ 궁극적인 목표달성에 기여하는 지 측정(**effectiveness**)

→ 과정의 탁월성을 속도, 비용, 양으로의 측정 (**efficiency**)

→ **고효율** → **고 효과(x) / 고 효과** → **고효율(x)**

- 수익성 = 이익

➔ 최대 이익을 얻고자 하는 원리, 자본 수익성은 높을수록 좋다. (이익은 총수익-총비용).

- 경제성

➔ 최소 비용으로 최대 효과를 얻는 것, 효과/비용, 비영리 조직체로까지 확대 ➔ 수익성 원리를 대신해서 도입(수익성 원리보다 포괄적 의미를 내포)

- 생산성

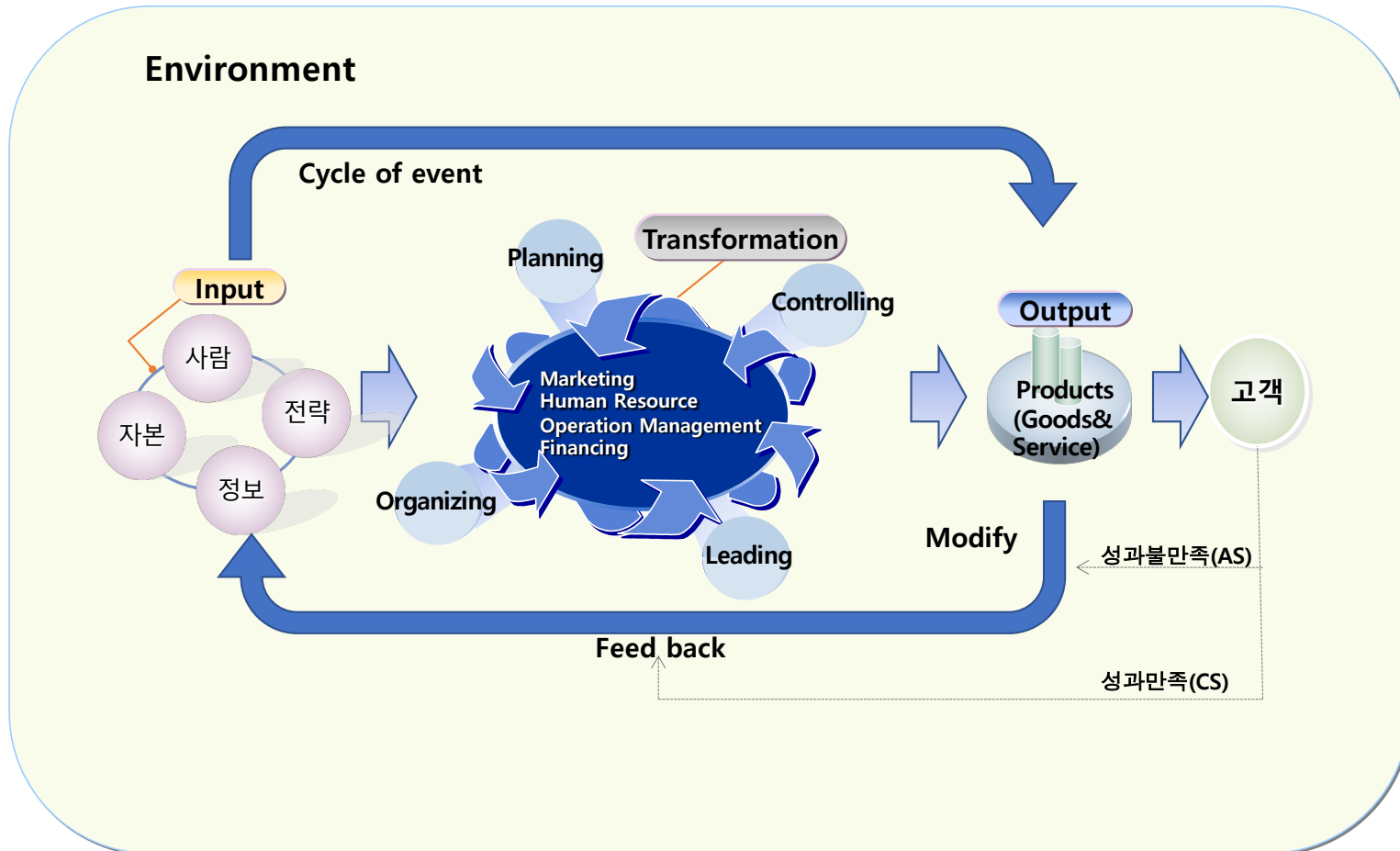
➔ 경제성 원리를 물량으로 나타낸 결과, 산출량/투입량

효율성과 비슷한 개념, 수익성이나 생산성은 경제적 가치를 양적으로 측정한 경제성과 같기 때문에 결국 선택원리로서의 수익성원리, 경제성원리, 생산성원리는 동일한 개념이라고 볼 수 있음

Part 2

경영활동 시스템의 Framework

<경영활동의 Frame Work>



경영활동의 Frame Work

- 시스템
 - 각각의 구성단위들이 체계적으로 모여서 전체적으로 상호관계를 맺고 있는 형태
 - 시스템이론은 초기에 과학 및 공학분야에서 적용
 - 20세기 들어서면서 기업 경영활동에도 도입이 되어 탄력적으로 조직관리를 하게 됨으로써 경영의 효율성을 높임
 - 주변에서 일어나는 환경적요인들 간의 상호작용에서도 발견
 - 개인(CEI) & 조직(CEO)가 얼마나 지혜롭게 경영활동의 극대화를 가져올 수 있는가의 문제

Katz & Kahn의 Open system

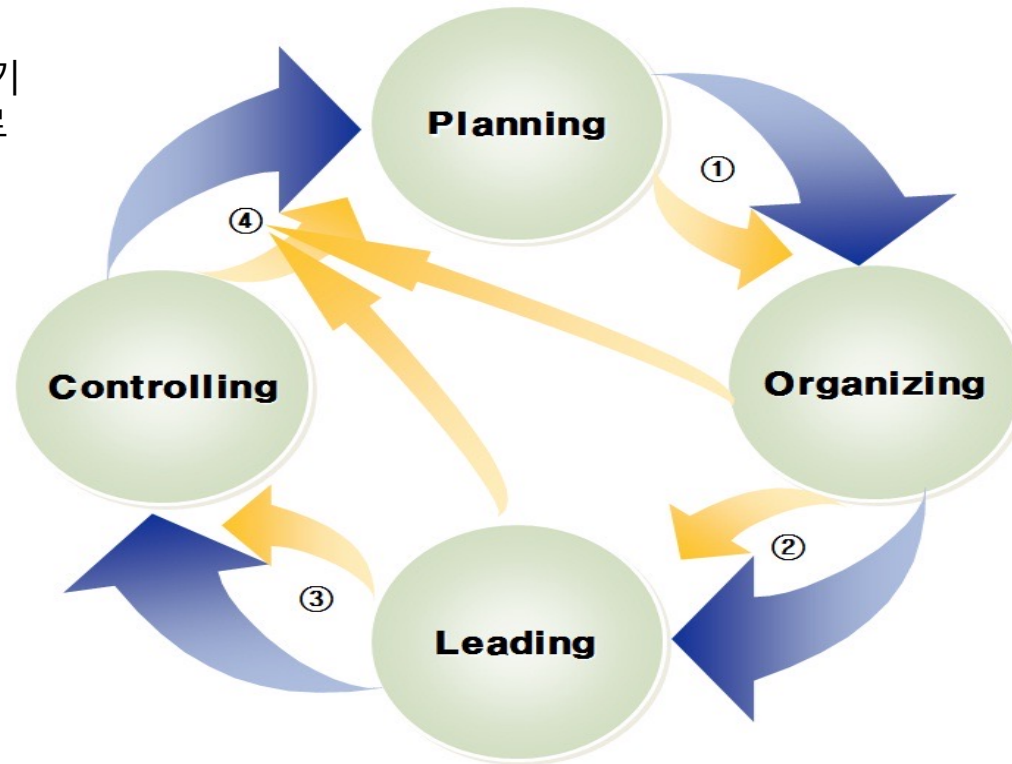
- 투입(in put/ Important of Energy)- 시스템을 움직이는 모든 동력의 원천을 받아들이는 요소
- 변환(transformation/ through put)- 시스템운영에 필요하도록 변형. 인간의 유기적인 활동 및 조직의 활동
- 산출(out put)-유기적인 상태의 자연스러운 현상으로서 변형된 산출물을 배출.
- 순환 과정(cycle of event)- 오픈시스템에서 취하는 에너지의 끊임없는 교환을 통한 지속적인 순환
- 부(負)의 엔트로피(negative entropy)- 열역학 법칙에 의한 소멸적인 특성을 받아들이며...그 이상의 가치를 발휘하여...전승되어지는 save as 의 원칙을 고수

- 분(負)의 피드백((negative) feedback)- 개인이나 조직의 진로를 바로 잡아주기 위한 수정작업. -Modify-
- 항상성(恒常性, Homeostasis)-환경과 상호작용에 의한 균형유지
- 분화(Differentiation)-시스템의 확장 및 복잡성에 따른 기능의 세분화
예)사업부제
- 통합(Integration)-분화에 따른 세분화된 기능을 목적에 맞게 통합
- 이인 동 과 성 (異 因 同 果 性, Equifinality) –투입된 원인들은 다양하나 결과는 같은 목적을 달성 할 수 있도록 하는 것의 최선

자료: Daniel Katz & Robert. L. Kahn(1966) "The Social Psychology of Organizations"(New York; John Wiley & Son)

경영관리활동 : 계획 기능

기업의 경영활동의 가장 기본적인 목표를 효율적으로 조직 목표를 달성



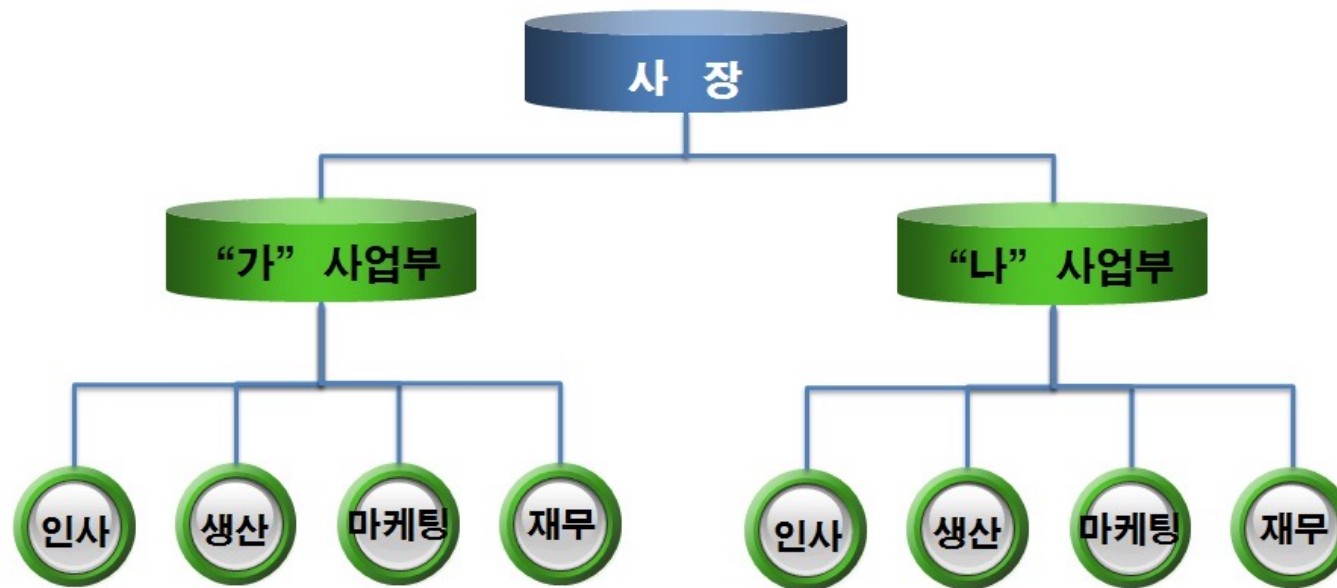
- **계획 기능**

- 조직의 성과에 중요한 영향을 미치고 목표를 달성하기 위한 방법에 대한 가장 기초적인 작업
- 5W1H 입각하여 각각의 경영자 계층별로, 부서간의 활동 분야 및 현재 상태를 파악
- 조직의 목표 및 단기적인 목적을 달성하기 위한 과업을 수행

- **계획 종류**

- 장기(Long-term Planning): 5년 이상
- 중기(Mid - term Planning): 2~5년
- 단기(Short-term Planning): 1년 이내

조직화 기능



사업부제조직(예시)

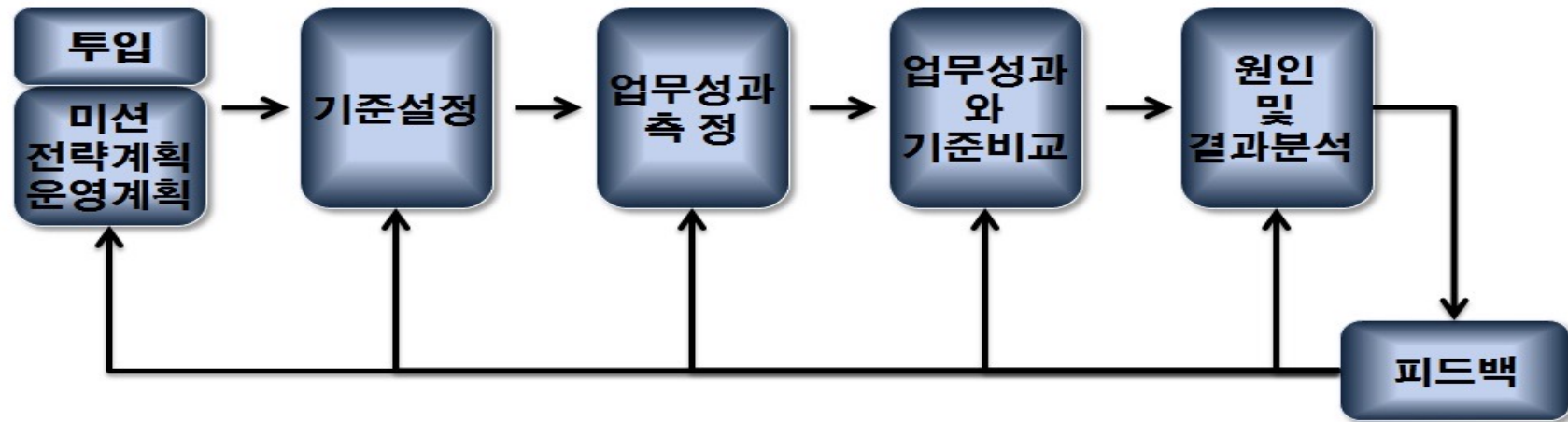
- **조직:** 공동의 목적을 달성하기 위하여 모인 2인 이상의 집합체
 - 계획을 세운 내용을 실천으로 옮기기 위해서 조직을 구성하는 조직화 작업
- **조직화 :** 경영활동의 오픈 시스템 특성에 따라 사람, 정보, 자본, 전략 등의 투입 요소를 각각의 세분화된 조직구조별로 나누고 배분하는 체계적인 활동
- **고려 요인**
 - 분화(전문화)와 통합(조정)
- **유형**
 - 사업부제 조직, 매트릭스 조직, 팀 조직
 - 오픈 시스템의 네트워크 형 조직구조 설계를 통한 유연한 의사결정

지휘기능



- 경영자가 그 기업의 목표를 이루기 위하여 기업 경영활동에 관계된 모든 사람들 특히 종업원들이 열심히 근무할 수 있도록 도와주며 이끌어가는 역할
- 경영자의 리더십 필요
- 종업원들의 동기를 유발
- 조직 내에서의 상호간의 커뮤니케이션이 원활하도록 정보공유

통제 활동과정

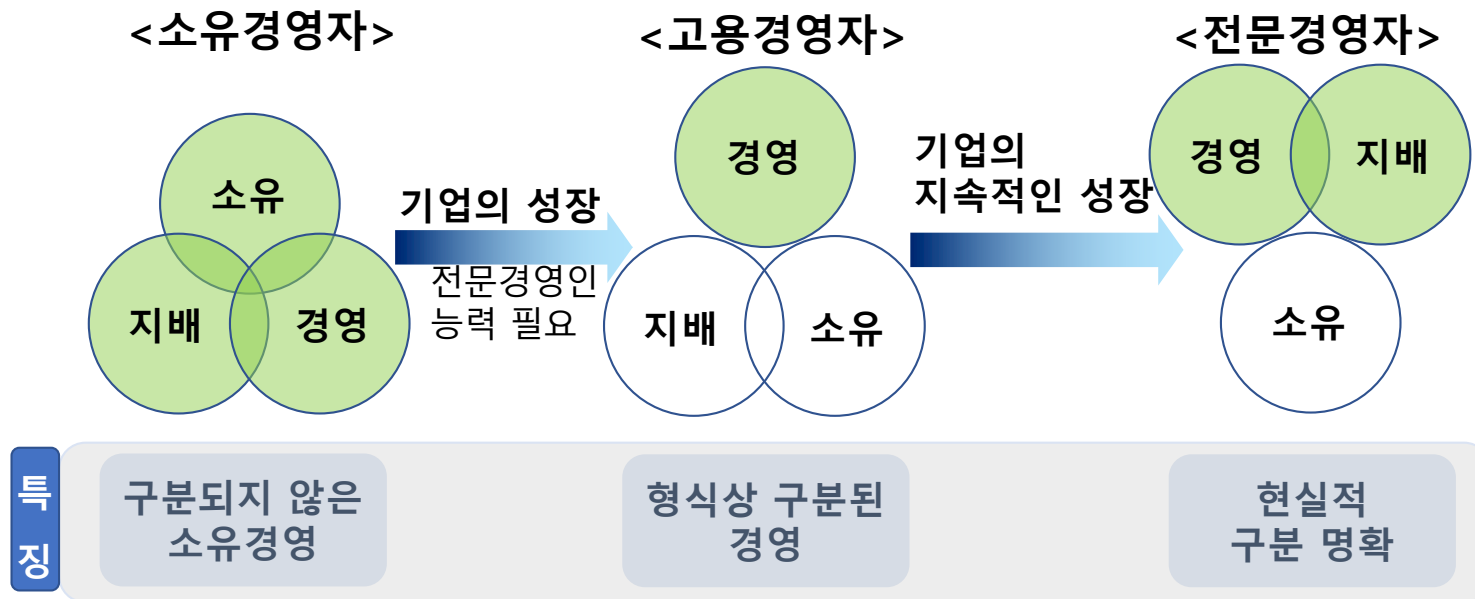


- 통제기능: 기업이 계획 해 놓은 업무가 계획대로 잘 진행이 되고 추진되어 가는지를 확인
- 그 과정에서 일어나는 문제점이나 오류들을 수정해서 피드백
- 경영자 계층(최고,중간, 일선)에 따라 통제 활동의 내용은 달라짐
- 통제의 시기: 사전,통제, 업무진행 중에 이루어지는 동시 통제, 사후 통제로 구분, 전반적인 차원에서 이루어짐

Part 3

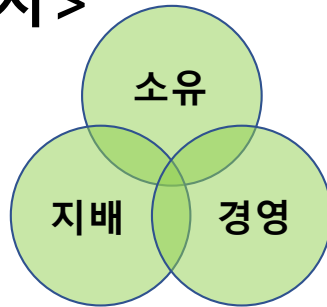
경영자 유형과 역할

경영자유형



경영자유형

<소유경영
자>

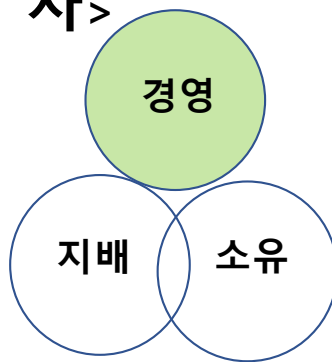


특
징

구분되지 않은
소유경영

- 개인이 자본의 출자와 경영활동등 하는 경영자
- 기업을 운영하는 전체적인 기능(자금조달 및 운용, 의사결정 등)을 담당
- 중소기업이나 소규모 기업에서 볼 수 있는 유형
- 대규모 조직에서도 자본 출자 크기의 정보와 그 조직의 경영에 직접 참여 한다면 소유 경영자

<고용경영자>

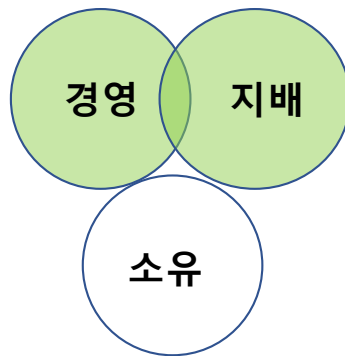


특
징

형식상 구분된
경영

- 기업의 성장에 따라 조직의 규모가 커지게 되면 경영활동이 복잡
- 소유경영자의 능력의 한계에 부딪히게 됨
- 다른 사람을 고용하여 경영관리기능을 위임
- 고용경영자는 위탁 받은 기업이 대리경영자로서 그 기업의 경영활동을 수행
- 기업가의 이익을 대신 달성

<전문경영자>



특
징

현실적
구분 명확

- 기업의 경영활동의 정도가 매우 복잡해 짐
- 빠르게 변화하는 환경의 변화에 탄력적으로 대응하는 전략 필요
- 전문적인 경영능력을 발휘 할 수 있는 전문 경영자 필요
- 주식회사의 형태로 주주들의 소유 주식에 따라 지배구조에 영향을 미침
- 전문적인 지식과 능력을 갖춘 전문 경영자 등장
- 소유와 경영의 분리 가능
- 주주 및 이해관계자들의 영향력에 의한 기업운영 보다는 전문적이고 공익성을 가진 전문가의 경영 활동이 두드러짐

경영자 역할

- 경영자의 역할은 경영활동을 체계적으로 연구한 Minzberg의 연구가 대표적
- 대인관계역할
- 정보관리
- 의사결정

자료: Henry Mintzberg (1975) "The Manager's Job : Folklore and fact",
Harvard Business Review, July-Aug, pp 49-61

대인관계역할

1)대표자, 상징적 우두머리 역할

- 조직을 대표하는 역할로서 조직 내,외부의 행사 및 법적인 부분과 행정 처리에 서명을 하는 대표자의 역할

2)리더

- 직원들의 동기부여 및 인적자원관리(모집,선발,훈련)활동에 대한 책임
- 조직 구조간의 통합이나 OJT 및 승진, 해고 등의 역할

3)메신저

- 외부 환경의 변화에 따른 정보수집 및 확보와 더불어 이해관계자들의 관계 유지 및 조정 역할

정보관리역할

1)정보탐색

- 외부환경의 변화에 따른 정보수집 확보
- 이해관계자들의 관계유지 및 조정역할

2)정보 보급

- 조직 내,외부의 정보탐색 및 정보내용 조직구성원과의 전달 및 공유

3)대변인

- 각 계층별로 주어진 업무 결과에 따른 보고를 하는 성격
- 조직 내,외부의 환경요인들에게 조직의 경영활동 전반에 관한 정보를 알리는 역할

의사결정활동

1)기업가

- 기업 운영 전반에 따른 아이디어 확보 및 실행
- 경영상태의 개선에 대한 노력

2)혼란 조정자

- 조직 내 구성원들의 갈등 조정 및 위기 상황에 대한 대책마련

3)자원할당역할

- 경영활동의 투입요소들의 적절한 배분
- PERT CPM에 따른 시간 및 자본 조정

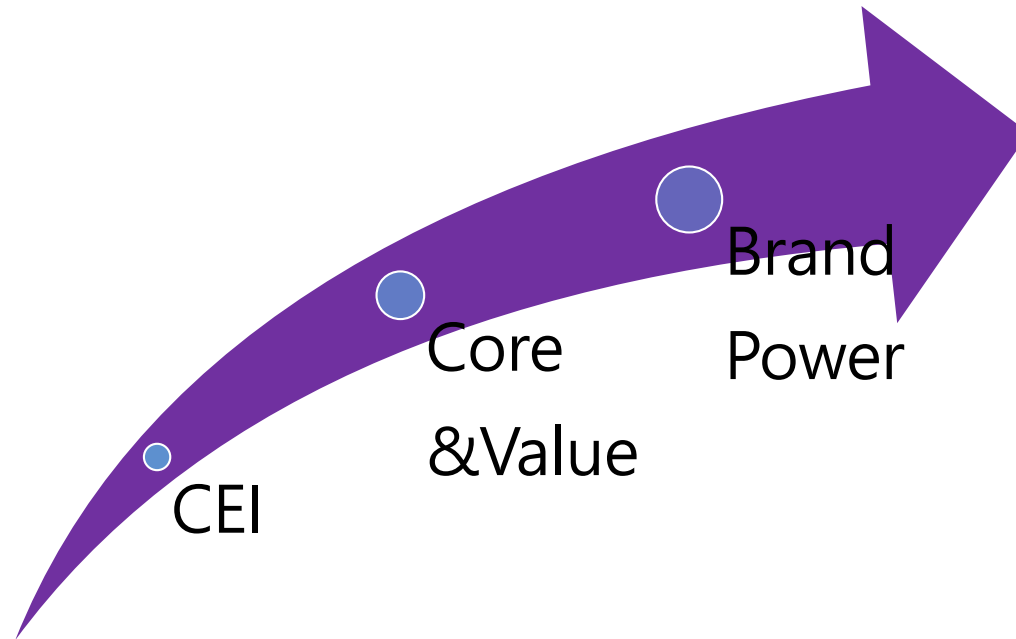
4)협상자

- 기업활동에 필요한 계약 과정을 대표, 협상하는 역할

성공적인 경영자란?

- 환경변화에 대응하고 도전하는 혁신적인 자세
 - 내부고객(종업원의 동기부여 등)리더십 있는 경영자
 - 긍정적인 자세
 - 끊임없는 열정과 도전의식
- ➔무엇보다도 CEI 우선

자기관리가 우선시 되는 경영자가 되자!!



자기관리가 우선시되는 경영자가 되자

CEO 이전에 CEI

- 기업의 최고 의사결정권자 CEO(Chief executive officer)가 되기 전에
- 자신의 문제를 잘 해결 해 나가는 최고 의사결정자인 "최고 경영자 - 나 CEI(Chief executive I)로서 준비가 먼저 되어야 함
- 무엇보다도 1차적으로 자기관리를 체계적으로 수행하는 지혜로운 경영자가 우선

핵심 가치(Core Value)

- 자신의 인생관
- 가치관
- 미래관
- 판단과 선택, 행동의 중심
- 세부적이고 구체적으로
- 의사결정의 기준요인

Brand Power

- 자신의 이름 석자를 알림
- 자신의 이미지 창출
- 자신의 가치를 입증
- 긍정적 기억에 남길 수 있도록 장기적인 전략
- 개성 넘치는 차별화

For

- 자신의 가치를 높일 수 있는 요소를 발견
- 끊임 없는 노력과 변화에 대한 도전적인 자세와 적극성이 필요
- 성실함과 열정이 전제

요약(Key Word)

- ❖ 경영
- ❖ 경영자
- ❖ 경영마인드
- ❖ 경영활동시스템의 특징
- ❖ 경영자 유형
- ❖ 경영자 역할

생각해 보기

- ❖ 나는 경영자인가?
- ❖ 내가 생각하는 효율성과 효과성의 차이를 예로 들어서 설명해 본다면?
- ❖ 내 삶의 패턴에 경영활동 시스템 특징을 적용시켜 본다면?
- ❖ 나의 경영자 스타일은?
- ❖ 내가 창업 초기의 CEO라면 소유와 경영을 어느 정도 분리할 수 있을까?
- ❖ 나의 핵심가치는?
- ❖ 나 자신의 Brand Power는 어느 정도?

과제1:회사 명함 만들기(팀장이 제출)

제출 형식ex) 한글파일로 , 파일 이름=조 이름, 제출 날짜(ex00월 00일), 이름, 학번

- 3주 동안 관심 있는 주제 및 창업 아이템 토의
(팀원 구성원 만큼 예: 4개 정도 정리)
- 회사 명함 만들기