

경영학개론

김호남 교수

경영학개론 강의계획서

주별	차시	강의(실습·실기·실험) 내용	과제 및 기타 참고사항
1주차	1차시	1. 강의주제 : 경영의 개요 2. 강의목표 : 가. 경영학의 역사에 대해 알 수 있다. 나. 경영학의 학문적 성격에 대해 설명할 수 있다. 다. 경영학의 연구대상에 대해 설명할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 경영학 역사 나. 독일 경영학 다. 미국 경영학 라. 한국 경영학 마. 학문적 성격 바. 이론적 특성 vs. 실천적 특성 사. 과학적 특성 vs. 기술적 특성 아. 연구대상 자. 경영학의 연구대상 차. 기업경영 카. 경영학의 관련학문 타. 경영학 원리	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
	2차시	1. 강의주제 : 기업의 이해 2. 강의목표 : 가. 기업에 대해 이해할 수 있다. 나. 기업의 시장진출과 시장퇴출에 대해 이해할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 기업의 이해 나. 기업의 개념 다. 기업 형태 라. 기업의 지배구조(Corporate Governance) 마. 기업의 시장진출 바. 기업창업 사. 기업 생명주기 아. 기업 성장 유형과 기업집중(Business Concentration) 자. 기업의 시장퇴출 차. 기업 실패 카. 기업 파산	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
2주차	1차시	1. 강의주제 : 경영환경의 이해 2. 강의목표 : 가. 기업의 경영환경에 대해 이해할 수 있다. 나. 경영자의 역할과 자질에 대해 이해할 수 있다. 다. 기업의 사회적 책임에 대해 말할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 기업의 경영환경 나. 개요 다. 경영자의 역할 라. 경영자의 자질 마. 소유와 경영의 분리 바. 기업의 사회적 책임 사. 개요 아. 기업의 사회적 책임 종류 자. 공유가치의 창출(Creating Shared Value) 차. 기업의 사회적 책임에 대한 이해상충	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
	2차시	1. 강의주제 : 경영계획에 대한 이해 2. 강의목표 : 가. 경영전략과 목표관리에 대해 설명할 수 있다.	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원

		3. 강의세부내용 : 가. 경영전략 나. 경영전략의 개요 다. 경영전략 프로세스 라. 목표관리 마. 목표관리의 개요 바. 목표관리 과정	■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
3주차	1차시	1. 강의주제 : 경영조직 2. 강의목표 : 가. 경영조직의 개념과 형태에 대해 설명할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 경영조직의 개념 나. 경영조직의 개요 다. 조직화 라. 경영조직의 형태 마. 경영조직의 형태 개요 바. 경영조직의 형태	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
	2차시	1. 강의주제 : 리더십과 경영관리 2. 강의목표 : 가. 리더십의 요건에 대해 설명할 수 있다. 나. 동기부여의 개요와 이론에 대해 이해할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 리더십과 요건 나. 리더십 개요 다. 리더십 행동덕목 라. 동기부여와 방법 마. 동기부여의 개요 바. 동기부여의 이론	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
4주차	1차시	1. 강의주제 : 경영통제 2. 강의목표 : 가. 경영통제의 개념과 과정을 알 수 있다. 나. 개념통제의 기법을 설명할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 경영통제의 개념 및 과정 나. 경영통제 개요 다. 경영통제의 기법 라. 경영통제기법 개요 마. 통제기법	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
	2차시	1. 강의주제 : 인사관리1 2. 강의목표 : 가. 인사관리에 대해 설명할 수 있다. 나. 직무분석을 할 수 있다. 다. 채용의 절차에 대해 말할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 인사관리의 개요 나. 직무중심 인사관리와 현장중심 인사관리 다. 직무분석 라. 직무분석 개요 마. 직무분석 원칙 바. 채용관리 사. 모집 아. 선발과 배치	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
5주차	1차시	1. 강의주제 : 인사관리2	■ 학습방법 - 온라인 이론학습

		<p>2. 강의목표 :</p> <p>가. 경력관리에 대해 이해할 수 있다.</p> <p>나. 교육훈련에 대해 이해할 수 있다.</p> <p>다. 인사고과에 대해 이해할 수 있다.</p> <p>3. 강의세부내용 :</p> <p>가. 경력관리 개요</p> <p>나. 경력개발 프로그램 설계와 운영</p> <p>다. 교육훈련 개요</p> <p>라. 교육훈련의 종류와 형태</p> <p>마. 인사고과 개요</p> <p>바. 인사고과 방법</p>	<p>※ 모바일 수업 지원</p> <p>■ 이해력 향상</p> <ul style="list-style-type: none"> - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 <p>■ 수업 보조자료 제공</p> <ul style="list-style-type: none"> - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
	2차시	<p>1. 강의주제 : 인사관리3</p> <p>2. 강의목표 :</p> <p>가. 기업복지제도에 대해 말할 수 있다.</p> <p>나. 노사관계관리와 노무관리에 대해 설명할 수 있다.</p> <p>3. 강의세부내용 :</p> <p>가. 기업복지제도</p> <p>나. 기업복지제도 개요</p> <p>다. 기업복지제도 구조와 한계</p> <p>라. 노사관계관리</p> <p>마. 노사관계관리 개요</p> <p>바. 노동조합유형과 노사협의제도</p> <p>사. 노무관리</p> <p>아. 노무관리 개요</p> <p>자. 노무감사와 해고</p> <p>차. 산재보험과 임금</p>	<p>■ 학습방법</p> <ul style="list-style-type: none"> - 온라인 이론학습 <p>※ 모바일 수업 지원</p> <p>■ 이해력 향상</p> <ul style="list-style-type: none"> - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 <p>■ 수업 보조자료 제공</p> <ul style="list-style-type: none"> - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
6주차	1차시	<p>1. 강의주제 : 재무의 이해1</p> <p>2. 강의목표 :</p> <p>가. 재무관리의 개요와 내용을 이해할 수 있다.</p> <p>나. 자본의 조달과 운용방법을 파악할 수 있다.</p> <p>다. 경영분석을 할 수 있다.</p> <p>2. 강의세부내용</p> <p>가. 재무관리의 목표</p> <p>나. 재무관리 개요</p> <p>다. 재무관리의 내용</p> <p>라. 자본의 운용과 조달</p> <p>마. 자본의 조달 개요</p> <p>바. 경영분석</p> <p>사. 비율법에 의한 경영분석</p>	<p>■ 학습방법</p> <ul style="list-style-type: none"> - 온라인 이론학습 <p>※ 모바일 수업 지원</p> <p>■ 이해력 향상</p> <ul style="list-style-type: none"> - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 <p>■ 수업 보조자료 제공</p> <ul style="list-style-type: none"> - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
	2차시	<p>1. 강의주제 : 재무의 이해2</p> <p>2. 강의목표 :</p> <p>가. 주식시장, 코스닥 시장에 대해 이해할 수 있다.</p> <p>나. 기업 결산에 대해 설명할 수 있다.</p> <p>다. 연결재무제표에 대해 설명할 수 있다.</p> <p>3. 강의세부내용 :</p> <p>가. 주식시장</p> <p>나. 주식시장 개요</p> <p>다. 경기순환과 주식시장 내용</p> <p>라. 코스닥시장</p> <p>마. 코스닥시장 개요</p> <p>바. 코스닥시장의 특징 및 기능</p> <p>사. 기업결산</p> <p>아. 기업결산 개요</p> <p>자. 결산일정표 작성</p> <p>차. 연결재무제표</p> <p>카. 연결재무제표 개요</p>	<p>■ 학습방법</p> <ul style="list-style-type: none"> - 온라인 이론학습 <p>※ 모바일 수업 지원</p> <p>■ 이해력 향상</p> <ul style="list-style-type: none"> - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 <p>■ 수업 보조자료 제공</p> <ul style="list-style-type: none"> - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
7주차	1차시	<p>1. 강의주제 : 마케팅1</p> <p>2. 강의목표 :</p> <p>가. 마케팅의 개념과 중요성을 설명할 수 있다.</p> <p>나. 마케팅 전략을 파악할 수 있다.</p>	<p>■ 학습방법</p> <ul style="list-style-type: none"> - 온라인 이론학습 <p>※ 모바일 수업 지원</p> <p>■ 이해력 향상</p>

		다. 시장세분화 개요를 이해할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 마케팅의 개념 나. 마케팅의 중요성 다. 마케팅 전략 라. 마케팅 전략 개요 마. 마케팅 전략수립 과정과 마케팅 믹스 바. 시장세분화 사. 시장세분화 개요 아. 표적시장 선정과 마케팅 전략	- 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
	2차시	1. 강의주제 : 마케팅2 2. 강의목표 : 가. 소비자 행동분석을 할 수 있다. 나. 관계마케팅과 내부 마케팅의 개념을 확실히 알 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 소비자 행동분석 나. 소비자 행동분석 개요 다. 소비자 구매 영향 요인 라. 관계마케팅 마. 관계마케팅 개요 바. 관계마케팅의 전개 사. 내부마케팅 아. 내부마케팅 개요 자. 내부마케팅 수행방법	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
8주차	1	■ 중간고사 1. 시험범위 : 1주~7주차 강의내용 2. 문항수(배점) : 객관식 20문항(각 1점), 주관식 5문항(각 1점) = 총 25점 만점 3. 시험시간 : 60분 (장애학습자의 경우 90분) 4. 유의사항	
	2	가. 시험 응시 기회는 1회이며, 시험 제한 시간 내 응시 완료해야 합니다. 나. 시험 미응시 시 다른 대체방법은 없습니다.(단, 공결로 인한 미응시는 5일 이내 재응시 기회 1회 부여, 15% 감점) 다. 중간고사 성적 공개 : 객관식 점수 즉시공개, 주관식 포함점수 성적 이의 신청기간 시	
9주차	1	1. 강의주제 : 생산관리 2. 강의목표 : 가. 생산관리, 공정관리, 품질관리에 대해 이해할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 생산관리의 개념 나. 생산관리의 형태 다. 공정관리 라. 공정관리의 개요 마. 공정균형과 PERT기법 바. 품질관리 사. 품질관리 개요 아. 6-Sigma	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
	2	1. 강의주제 : 경영정보시스템 2. 강의목표 : 가. 경영정보시스템의 개념에 대해 설명할 수 있다. 나. 경영정보시스템의 운영에 대해 설명할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 경영정보시스템의 개념 나. 경영정보시스템 개요 다. 경영정보시스템의 운영 라. 경영정보시스템 체계	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)

10주차	1	1. 강의주제 : 글로벌 경영 2. 강의목표 : 가. 글로벌 경영에 대해 이해할 수 있다. 나. 크로스컬처에 대해 이해할 수 있다. 다. 국제표준의 개념과 내용을 설명할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 글로벌 경영의 개념 나. 글로벌 경영의 환경 다. Cross Culture 라. Cross Culture 개념 마. 내용 바. 국제표준 사. 국제표준의 개념 아. 국제표준의 내용	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
	2	1. 강의주제 : 다국적기업 2. 강의목표 : 가. 다국적기업의 특징에 대해 말할 수 있다. 나. 다국적기업의 세계화 전략에 대해 알 수 있다. 다. 다국적기업의 현지화 전략을 파악할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 다국적기업 나. 다국적기업의 개요 다. 다국적기업의 특징 라. 다국적기업의 세계화 전략 마. 다국적기업의 진화단계 바. 세계화의 개념과 동기 사. 다국적기업의 현지화 전략 아. 현지화 개념과 전략	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
11주차	1	1. 강의주제 : 글로벌 경영 방법 2. 강의목표 : 가. 비대칭 정보를 알 수 있다. 나. 감춰진 속성과 역선택을 알 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 국제 라이선싱 나. 국제 라이선싱의 개요 다. 라이선싱의 장·단점 라. 국제 프랜차이징 마. 국제 프랜차이징의 개요 바. 국제 프랜차이징의 기회와 위협 사. 제휴와 투자 아. 국제기업제휴 자. 국제합작투자 차. 해외직접투자	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
	2	1. 강의주제 : 서비스 경영 2. 강의목표 : 가. 서비스 경영에 대해 설명할 수 있다. 나. 서비스품질 평가와 품질관리 기법에 대해 말할 수 있다. 다. 서비스 시스템에 대해 이해할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 서비스 경영의 개요 나. 서비스산업의 발전 배경 다. 서비스 품질 라. 서비스품질 개요 마. 서비스품질 평가와 품질관리 기법 바. 서비스 시스템 사. 서비스 시스템의 개요 아. 서비스 전략	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
12주차	1	1. 강의주제 : 고객관리	■ 학습방법 - 온라인 이론학습

		<p>2. 강의목표 :</p> <p>가. 고객접점 서비스에 대해 알 수 있다.</p> <p>나. 고객만족경영에 대해 설명할 수 있다.</p> <p>다. 고객대응전략을 파악할 수 있다.</p> <p>3. 강의세부내용 :</p> <p>가. 고객접점 서비스</p> <p>나. 고객접점 서비스의 개요</p> <p>다. 바람직한 행동양식</p> <p>라. 고객만족경영</p> <p>마. 고객만족경영의 개요</p> <p>바. 고객대응전략</p> <p>사. 수요변경전략</p> <p>아. 공급조정전략</p> <p>자. 고객참가촉진전략</p>	<p>※ 모바일 수업 지원</p> <p>■ 이해력 향상</p> <ul style="list-style-type: none"> - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 <p>■ 수업 보조자료 제공</p> <ul style="list-style-type: none"> - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
	2	<p>1. 강의주제 : e-business 개요</p> <p>2. 강의목표 :</p> <p>가. E-business의 구성 요소를 설명할 수 있다.</p> <p>나. 가상기업의 개념을 알 수 있다.</p> <p>다. 상호작용 성과평가를 이해할 수 있다.</p> <p>3. 강의세부내용 :</p> <p>가. e-business의 개념과 중요성</p> <p>나. e-business</p> <p>다. e-business의 구성 요소</p> <p>라. 가상기업</p> <p>마. 가상기업의 개요</p> <p>바. 상호작용 성과평가</p> <p>사. 상호작용 성과평가의 개요</p> <p>아. 상호작용 인사평가시스템의 구성</p>	<p>■ 학습방법</p> <ul style="list-style-type: none"> - 온라인 이론학습 <p>※ 모바일 수업 지원</p> <p>■ 이해력 향상</p> <ul style="list-style-type: none"> - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 <p>■ 수업 보조자료 제공</p> <ul style="list-style-type: none"> - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
13주차	1	<p>1. 강의주제 : e-business 전략 유형</p> <p>2. 강의목표 :</p> <p>가. 고객관계관리에 대해 이해할 수 있다.</p> <p>나. 전사적 자원관리에 대해 설명할 수 있다.</p> <p>다. 공급체인망관리에 대해 설명할 수 있다.</p> <p>3. 강의세부내용 :</p> <p>가. 고객관계관리(CRM)</p> <p>나. 고객관계관리의 개요</p> <p>다. 고객관계관리의 활동</p> <p>라. 전사적 자원관리(ERP)</p> <p>마. 전사적 자원관리의 개요</p> <p>바. ERP 특징 및 도입효과</p> <p>사. 공급체인망관리(SCM)</p> <p>아. 공급체인망관리의 개요</p> <p>자. SCM의 유형</p>	<p>■ 학습방법</p> <ul style="list-style-type: none"> - 온라인 이론학습 <p>※ 모바일 수업 지원</p> <p>■ 이해력 향상</p> <ul style="list-style-type: none"> - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 <p>■ 수업 보조자료 제공</p> <ul style="list-style-type: none"> - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
	2	<p>1. 강의주제 : e-business technology</p> <p>2. 강의목표 :</p> <p>가. 유비쿼터스 시대에 대해 이해할 수 있다.</p> <p>나. 빅데이터에 대해 알 수 있다.</p> <p>다. 사물인터넷에 대해 알 수 있다.</p> <p>3. 강의세부내용 :</p> <p>가. 유비쿼터스(Ubiquitous)</p> <p>나. 유비쿼터스의 개요</p> <p>다. 유비쿼터스 시대의 비즈니스 모델</p> <p>라. 빅 데이터(Big Data)</p> <p>마. 빅 데이터의 개요</p> <p>바. 빅 데이터의 산업별 기여</p> <p>사. 사물인터넷(Internet Of Things)</p> <p>아. 사물인터넷의 개요</p> <p>자. 사물인터넷의 성장 가능성 및 활용</p>	<p>■ 학습방법</p> <ul style="list-style-type: none"> - 온라인 이론학습 <p>※ 모바일 수업 지원</p> <p>■ 이해력 향상</p> <ul style="list-style-type: none"> - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 <p>■ 수업 보조자료 제공</p> <ul style="list-style-type: none"> - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
14주차	1	<p>1. 강의주제 : 지속가능 경영</p> <p>2. 강의목표 :</p>	<p>■ 학습방법</p> <ul style="list-style-type: none"> - 온라인 이론학습 <p>※ 모바일 수업 지원</p>

15주차		가. 지속가능 경영을 설명할 수 있다. 나. 공유가치창출을 설명할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 지속가능 경영 나. 지속가능 보고서 다. 지속가능경영의 전망 라. 공유가치창출(CSV: Creating Shared Value) 마. 공유가치창출(CSV) 경영의 개요 바. 공유가치창출(CSV) 경영 사례	■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
	2	1. 강의주제 : 윤리 경영과 녹색성장 경영 2. 강의목표 : 가. 기업문화와 기업윤리를 설명할 수 있다. 나. 녹색성장 경영을 이해할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 기업문화(Corporate Culture) 나. 기업문화의 개요 다. 기업윤리(Business Ethics) 라. 기업윤리의 개요 마. 윤리경영의 필요성 바. 녹색성장 경영(Green Growth Management) 사. 녹색성장 경영의 이해	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
	1	■ 기말고사 1. 시험범위 : 9주~14주차 강의내용 2. 문항수(배점) : 객관식 20문항(각 1점), 주관식 5문항(각 1점) = 총 25점 만점 3. 시험시간 : 60분 (장애학습자의 경우 90분) 4. 유의사항 가. 시험 응시 기회는 1회이며, 시험 제한 시간 내 응시 완료해야 합니다. 나. 시험 미응시 시 다른 대체방법은 없습니다.(단, 공결로 인한 미응시는 5일 이내 재응시 기회 1회 부여, 15% 감점) 다. 중간고사 성적 공개 : 객관식 점수 즉시공개, 주관식 포함점수 성적 이의 신청기간 시	
	2		

1. 경영학 역사

○ 경영학개론에 들어가기에 앞서

- 경영학은 조직경영에 있어서 목표 또는 목적 달성을 위한 체계적이고 합리적인 경영활동을 연구하는 학문
- 경영학개론은 경영학에서 학습하게 되는 선행학습의 주제를 제시함
- 경영학개론의 학습방향 : 경영개요 → 경영관리 → 경영기능 → 경영다각화 → 지속가능경영
- 경영학개론의 학습 가치

(1) 독일 경영학

- 독일 경영학은 1675년 사바리(J. Savary)의 완전한 상인(Le Parfait negociant)의 출판을 그 시점으로 보고 있음
- 사바리의 상업학은 마르페르거(P. J. Marperger)에 의해 번역되어 상업학 발전의 기틀을 마련
- 이후 1889년경 상업교육기관이 설립되면서 체계적인 발전이 이루어지게 되었으며 1898년경 상과대학이 설립됨
- 제1차 세계대전 이후 경영경제학이라는 명칭 사용

(2) 독일 경영학의 체계화

① 1912년대 제1차 방법논쟁

- 바이어만&세니쯔(M. Weyermann & H.Schönitz)의 이론 중심 순수과학(이론과학) vs 슈마렌바흐(Schmalenbach)의 실천 중심 응용과학(기술론)

② 1930년대 제2차 방법논쟁

- 리이거(W.Rieger)는 경영학이 이론 중심의 순수과학이어야 한다고 주장함으로써 다시 논쟁을 거치게 됨

③ 1950년대 제3차 방법논쟁

- 구텐베르그(E. Guttenberge)에 의해 논쟁(이론과학)이 시작되었으며 멜렌로비쯔(K. Mellerowicz)는 구텐베르그의 이론을 비판

④ 1960년대

- 미국의 경영관리가 도입됨으로써 독일경영학은 변혁기를 맞이하게 됨

2) 미국 경영학

(1) 미국 경영학

- 독일 경영학은 학자들에 의해 시작되어 이론적 측면이 강한 반면, 미국 경영학은 실무가들에 의해 시작되어 실용적 측면이 강함
- 미국 경영학은 컴퓨터 바베지(C. Babbage), 과학적 관리 테일러(F. W. Taylor), 관리론 페이올(H. Fayol), 관료제 베버(M. Beber)에 의해 영향을 받음
- 19세기 후반 현장관리 합리화를 위한 미국기계사협회가 발족됨으로써 실천적 과제 해결 위주의 학문적 발전이 이루어짐

(2) 미국 경영학의 체계화

① 전통적 관리론(1910~1930년대)

- 테일러의 과학적 관리, 포드의 포드 시스템 등에 의해 미국 기업의 체계적인 관리방안을 제시
- 테일러의 과학적 관리 : 근로자의 생산성 향상을 목적으로 직무에 대한 과학적인 방법을 개발하기 위하여 시간연구, 동작연구를 실시
- 포드 시스템 : 최고의 품질을 전제로 대량생산을 가능하게 하기 위하여 제품 규격화, 제품구조 단순화, 제조공정 전문화, 컨베이어 시스템 등을 활용

② 인간관계론과 조직관리론(1930~1950년대)

- 전통적 관리론은 생산성 측면만을 강조하였으나, 점차 노동자의 심리적인 측면을 고려함
- 호돈(or 호손) 공장에서의 실험(메이요, Mayo)을 통해 생산력의 증가는 임금 이외에도 종업원의 사기, 인간관계 개선 등에 있다고 주장
- 버나드, 사이먼 등 조직에 있어서 개인목적과 조직목적이 상충될 경우 어떻게 해결하여야 하는 지 인간 행동에 초점

③ 신경영관리론(1950~1980년대)

- 경영과학(OR) 도입, 드럭커(P. F. Drucker)의 경영관리 방법의 체계화 등 다양한 이론들이 등장

3) 한국 경영학

(1) 해방 이전

- 해방 전(1945년경)까지 독일 경영학을 도입하였던 일본 경영학의 영향을 받았으며, 선진국의 경영학을 답습하는 한계로 인해 학문 체계상 한국 특성을 지니지 못함
- 1935년경 경성고등상업학교, 보성전문학교, 연희전문학교 상과에서 경영경제학을 개설하면서 국내 처음 소개

(2) 해방 이후

- 1950년대에도 체계적인 경영학 교육제도미비, 경영전공자 부족 등으로 인하여 독일식 경영학을 계승할 수밖에 없었음
- 1960년대 이후 외국 유학 학자들의 국내 경영학강의가 시작되었고, 종래의 상학과가 아닌 독립적 성격의 경영학과가 설립되기 시작함
- 1970~1980년대에는 미국 경영학 경향이 확산됨
- 1990년대에는 점차 학문적 독자성을 가지기 위한 체계를 확립하고자 함

2. 학문적 성격**1) 이론적 특성 vs. 실천적 특성**

- 경영학은 이론적 지식체계와 행동적 지식체계라는 두 가지 특성을 지니고 있음
- 독일의 경우 이론적 특성에서 출발하여 실천적 특성의 영향을 받았다면, 미국의 경우 실천적 특성에서 출발하여 이론적 특성의 영향을 받았다고 볼 수 있음
- 이론적 특성은 현재 나타나고 있는 현상에 대해 하나의 원칙으로 정립하고자 하는 기술적 방법을 사용하며, 실천적 특성은 기업 목적 달성을 위한 방법 또는 수단의 최적 선택을 위한

실천원리를 추구함

- 결론적으로 경영학은 이론적 특성 또는 실천적 특성 하나만을 주장할 경우 다양하고 복잡한 기업경영의 문제점을 해결하지 못할 수 있기 때문에 상호보완적 측면에서 연구되어지는 것이 필요함

2) 과학적 특성 vs. 기술적 특성

- 경영학은 과학적 특성과 기술적 특성이라는 두 가지 특성을 지니고 있음
- 경영학은 과학적 특성 측면에서 인간과 사회를 그 대상으로 하는 학문이므로 인간 상호작용에 따른 사회현상을 연구하는 사회과학의 한 분야로 볼 수 있음
- 경영학은 기술적 특성 측면에서 경영 현장의 구체적인 실천방안을 제시하는 것이 중요하다고 보고 있음
- 결론적으로 경영학은 과학적 이론추구(과학적 특성)와 이를 달성하기 위한 실천원리(기술적 특성)라는 두 가지 특성을 함께 연구하는 것이 필요함

3. 연구대상

1) 경영학의 연구대상

- 기업 경영뿐만 아니라 정부, 학교, 병원 등 다양한 경영형태가 존재
- 경영학은 조직경영에 있어서 목표를 효과적으로 달성하고자 하는 연구학문

2) 기업경영

- 조직경영에 있어서 주된 초점은 기업경영
- 기업조직의 다양하고 복잡한 경영현상을 연구함으로써 그 결과를 다른 유형의 조직경영에 응용할 수 있음
- 산학협력을 통한 연구결과는 경영학의 체계적인 지식과 새로운 아이디어를 제공해 줄 수 있음
- 보다 다양하고 복잡한 조직구성원이 있는 기업경영을 연구함으로써 다른 유형의 경영 문제를 해결해 나갈 수 있음

3) 경영학의 관련학문

- 경영학의 연구대상은 복잡하고 다양하면서 다차원적이기 때문에 종합과학적인 성격을 가짐
- 경영학의 관련학문은 경제학, 사회학, 심리학, 통계학, 회계학, 조직론, 법학 등이 있음

4) 경영학 원리

(1) 효과성

- 조직목표를 달성하는 정도
- 수행의 효과성, 결과의 효과성을 가져야 함

(2) 효율성

- 자원의 경제적 사용 정도
- 최소의 투입으로 최대의 산출을 얻는 정도로써 자원의 낭비가 없도록 주어진 일을 수행하는

것

(3) 수익성

- 투입자본 대비 이익과의 관계 정도
- 투입자본에 비해 이익이 높으면 수익성이 높다고 판단
- 수익성은 이익과 관련되므로 영리기업에서 사용하는 지표

1. 기업의 이해

1) 기업의 개념

(1) 기업

- 경제행위 주체인 사업체로서 경제적 기능, 사회적 기능, 문화적 기능 등을 수행하는 경제단위
- 영리를 목적으로 하는 독립적인 경제단위
- 자본주의사회의 시장경제체제 내 국민경제 구성단위

(2) 기업의 기능

- 생산기능
 - 제품과 서비스를 시장에 공급
- 경제적 가치창출 기능
 - 합리적 생산을 바탕으로 교환관계를 통해 이익창출
- 고용기능
 - 취업, 생활기반 제공
- 국가발전기능
 - 신제품, 신기술 등을 바탕으로 경제성장과 국가발전에 기여
- 사회적 책임 이행 기능
 - 이해관계집단의 이해 조정, 사회적 욕구충족

2) 기업 형태

(1) 개인기업

- 경영자와 출자자가 동일인 기업
- 기업위험에 대하여 무한책임을 지는 형태의 기업
- 종업원에 대한 세밀한 감독으로 인하여 노동강도가 높아질 수 있으므로 이에 따른 인센티브를 고려하여야 함
- 기업규모가 일정 규모 이상으로 커지게 되면 회사기업으로 전환하게 됨

(2) 조합기업

- 2인 이상이 조합계약을 체결하고 공동으로 출자하여 공동으로 사업을 경영하며, 이에 따른 손익을 분배하는 조직체
- 조합원의 출자는 금전뿐만 아니라 기타의 재산 또는 노동력 제공으로도 할 수 있음
- 조합원은 연대무한책임이며, 법률상 사업주체는 각각의 조합원
- 익명조합은 무한책임 조합원과 유한책임 조합원으로 구성되며, 출자와 업무를 담당하는 영업자와 출자 후 이익분배에만 참여하는 익명조합원이 있음
- 협동조합은 경제적 약자의 경제적 약점을 보완하기 위하여 공동 출자를 통해 조직되는 사업조직으로 재화 또는 용역의 구매, 생산, 판매 등을 협동으로 영위함으로써 조합원 권익 향상, 지역사회 공헌 등을 목적으로 함

(3) 회사기업

- 합명회사

- 연대책임을 지는 무한책임사원으로 구성된 회사
- 공동 출자자 간 신뢰를 바탕으로 할 때 출자액과 범위의 확대로 개인기업보다 규모의 경제를 얻을 수 있음
- 합자회사
 - 무한책임사원과 유한책임사원으로 구성된 회사
 - 경영은 무한책임사원이 하며, 유한책임사원은 출자만 하는 형태
- 유한회사
 - 출자액을 한도로 유한책임을 부담하는 사원으로만 구성된 회사
 - 소규모 자본과 소수의 사원으로 운영되는 형태로 중소기업의 경영에 적합한 기업형태
- 주식회사
 - 출자범위 내에서만 출자자(주주)가 책임을 지는 회사
 - 주식을 소유하지 않은 전문경영인에 의한 경영이 가능

3) 기업의 지배구조(Corporate Governance)

(1) 내부지배구조

- 기업 내 제도를 바탕으로 이해관계를 조정하고 규율 하는 기업 경영 통제 시스템
- 감사인 제도
 - 감사인은 경영상태 조사를 통하여 정기적인 감사 결과를 주주총회에서 주주에게 보고
- 사외이사제도
 - 외부인사를 사외이사로 임명하여 경영을 감시

(2) 외부지배구조

- 기업 외 제도를 바탕으로 이해관계를 조정하고 규율 하는 기업 경영 통제 시스템
- 금융기관 감시
 - 채권자의 위치에서 기업의 경영상황을 감시
- 시장 감시
 - 기업의 인수합병

2. 기업의 시장진출

1) 기업창업

(1) 기업창업

- 제품 또는 서비스를 생산 및 판매하는 시스템을 구축하는 것

(2) 기업창업동기

- 영리추구, 사회봉사, 기업지배권 획득 등

(3) 기업창업방법

- 창업, 기존 회사 인수, 상속 등

(4) 창업과 인수의 차이

항목	장점	단점
창업	<ul style="list-style-type: none"> • 시장개척기회 • 자본에 맞는 기업규모 가능 • 창의적 사고 활용 	<ul style="list-style-type: none"> • 안정적인 시장진입에 많은 비용과 시간 소요 • 불확실성
인수	<ul style="list-style-type: none"> • 안정적인 시장진입에 따른 비용과 시간 절감 • 불확실성 감소 • 기존 기업의 이점 영위 가능 	<ul style="list-style-type: none"> • 독자적 시장개척능력 확보에 많은 비용과 시간 소요 • 자본에 적합한 기업규모 산정 어려움 • 창의적 사고 결여

2) 기업 생명주기

(1) 창업(Birth)

- 기업의 출발 단계로써 체계화 되지 못한 단계

(2) 성장(Growth)

- 기업의 매출액과 이익이 급격하게 증가하는 단계

(3) 성숙(Maturity)

- 성장의 둔화단계로 경쟁사, 대체품, 소비자 이탈 등 기업의 경쟁적 지위 약화 단계

(4) 쇠퇴(Deterioration)

- 매출이 하락하는 단계로, 경영혁신을 도모하기 위하여 경영진 교체, 인수합병 등을 시도하는 단계

(5) 사멸(Death)

- 부실채권에 의한 자금회수 불능, 부채상환능력 상실, 수익성 격감 등에 따른 기업사멸 단계

3) 기업 성장 유형과 기업집중(Business Concentration)

(1) 기업 성장 유형

① 기업 다각화(Business Diversification)

- 기업이 새로운 분야에 진출함으로써 기존 분야와 병행하여 경영활동의 범위를 확대하는 형태

② 기업 계열화(Business Integration)

- 대기업이 중소기업을 자기 영향력 범위 내에 위치시켜 거래뿐만 아니라 생산, 판매, 기술 등에 대해 제휴 및 협력하는 형태

③ 기업 전문화(Specialization)

- 특정 분야의 숙련도 증가와 작업 성과 향상 등을 바탕으로 한 형태

(2) 기업집중 유형

① 카르텔(Kartell)

- 동종 또는 유사제품 생산 기업 간 경쟁방지와 이익 확보를 위하여 시장의 독점적 지배를 목적으로 기업 간 상호협정을 맺는 형태

② 트러스트(Trust)

- 시장의 독점을 목적으로 기업 간 독립성을 상실시키고 합동하는 형태

③ 콘체른(Konzern)

- 몇 개의 기업이 자본적 제휴를 통해 지배 및 종속관계를 형성하는 형태

3. 기업의 시장퇴출

1) 기업 실패

- 기업실패는 매출채권, 고정자산, 재고자산에 과다한 투자, 자본대비 순이익의 부족 등에 있음
- 이윤추구를 목적으로 하는 영리기업의 투자자본 대비 순이익 부족은 기업 실패를 가져옴
- 과잉재고, 매출채권의 부실채권화, 판매가능성을 고려하지 않은 고정자산 과다투자, 자본부족 등은 기업의 경영악화를 초래함

2) 기업 파산

- 기업파산은 하나의 원인에 의해 발생할 수도 있고 복합적인 원인에 의해서도 발생할 수 있음
- 생산과 판매의 연계부족
 - 시장조사와 시장정보의 부족, 제품개발 및 다양화 결핍 등
- 재무적 원인
 - 재무비율 부실, 과대한 고정비, 과도한 설비의 확장, 세금지급의 태만 등
- 관리 문제
 - 경영지식 및 관리능력 부족, 보여주기식 경영, 사내 의사소통 부족, 경영권 분쟁 등

1. 기업의 경영환경

1) 개요

(1) 기업의 경영환경

- 기업의 경영환경은 기업에 영향을 미치는 요인을 의미
- 기업의 경영환경은 내부환경과 외부환경, 직접적 환경과 간접적 환경으로 구분하여 살펴볼 수 있음
- 내부환경과 외부환경
 - 내부환경 : 경영자, 종업원, 주주 등 기업 조직 내 환경
 - 외부환경 : 일반적 환경(정치·법률적 환경, 사회·문화적 환경, 경제적 환경 등)과 과업환경(경쟁자, 소비자, 금융기관, 정부 등) 등으로 구분
- 직접적 환경과 간접적 환경
 - 직접적 환경 : 기업의 경영활동에 직접적인 영향을 미치는 요인으로 통제 또는 협상 가능
 - 간접적 환경 : 기업의 경영활동에 간접적인 영향을 미치는 요인으로 통제 또는 협상 불가능

(2) 직접적 환경

- 소비자
 - 기업 경영활동에 가장 중요하면서도 큰 영향을 미치는 환경요인으로 기업은 소비자의 욕구, 태도 등을 예측하고 대응하는 것이 필요
- 공급업자
 - 원·부자재 공급업자와의 관계(영향력)를 고려하여 경영계획을 수립하는 것이 필요
- 경쟁기업
 - 기업의 목표시장에서 시장 및 고객 점유율을 경쟁하게 되는 환경요인으로 경쟁우위를 확보하기 위한 전략 수립이 필요
- 금융기관
 - 기업의 자금순환에 중요한 영향을 미치는 환경요인으로 재무계획을 수립하는 것이 필요
- 정부
 - 기업 경영활동에 직·간접적인 규제를 하는 환경요인으로 기업의 지원부문과 규제부문을 분석하여 대응하는 것이 필요

(3) 간접적 환경

- 정치·법률적 환경
 - 사회규제 내 경제주체로서 기업이 존재하므로, 정치 및 법률에 순응하여 대응하는 것이 필요
- 사회·문화적 환경
 - 집단 간 다양한 사회와 문화가 존재하기 때문에 이에 적합한 전략 수립이 필요
- 경제적 환경
 - 인구, 국민총생산(GNP), 구매력, 자원 등의 환경요인으로 수요와 공급수준을 정합될 수 있도록 전략을 수립하는 것이 필요

2. 경영자의 역할과 자질

1) 경영자

- 경영자는 기업의 목표를 달성하기 위하여 경영활동을 수행하는 자를 의미
- 기업은 계획수립, 통제, 조직화 등의 활동을 수행하기 때문에 경영자는 계획수립자, 통제자, 조직화 담당자 등으로 구분하여 볼 수 있음
- 경영자는 자신의 직무에 대해 권한과 책임을 가지고 기업을 경영하며 목표를 달성하기 위한 효율적인 과업수행을 위한 역할을 담당하게 됨

2) 경영자의 역할

(1) Mintzberg의 경영자 역할체계

- 대인적 역할(Interpersonal Role)
 - 기업 대표로써의 역할
- 의사결정 역할(Decisional Role)
 - 기업 내 의사결정을 위한 기업가 역할, 사업단위 별 자원배분자 역할
- 정보 역할(Informational Role)
 - 정보탐색과 전파자 역할

(2) 위계수준에 따른 경영자 역할체계

- 최고경영층
 - 비정형적이면서 복잡한 의사결정, 전략적 의사결정 역할
- 중간경영층
 - 관리 차원의 의사결정 역할
- 일선(하위)경영층
 - 정형적이고 단순한 의사결정, 업무를 위한 의사결정 역할

3) 경영자의 자질

(1) 기본자질

- 추진력(Drive)
 - 책임감, 열정, 인내, 주도력 등을 바탕으로 한 적극적 과업 수행 능력
- 정신력(Mental Ability)
 - 창조적 사고와 분석적 사고를 바탕으로, 기업 경영 문제의 체계적인 분석과 창조적 해결방안을 모색할 뿐만 아니라 합리적으로 과업을 수행할 수 있는 능력
- 인적자원능력(Human Resources Ability)
 - 대인관계기술, 타인에 대한 배려, 사교성 등을 바탕으로, 경영 내 고객과 종업원과의 관계를 긍정적으로 형성할 수 있는 능력
- 기술지식(Technical Knowledge)
 - 제품과 서비스와 관련된 기술지식
- 의사소통능력(Communication Ability)
 - 공급자, 종업원, 고객 등과 효과적인 의사소통을 할 수 있는 능력

(2) 부수적 자질

- 개념적 능력(Conceptual Ability)
 - 기업에 놓여있는 현상을 파악·분석하고 이를 해결할 수 있는 방안을 포착하고 제시할 수 있는 능력
- 혁신적 능력(Innovation Ability)
 - 경영환경에서 기업이 지속 가능하면서도 발전할 수 있도록 창의력, 경영기술, 혁신성 등을 바탕으로 하는 능력
- 의사결정 능력(Decision Making Ability)
 - 기업경영에 있어서 적절한 의사결정을 할 수 있는 기법을 바탕으로 하는 능력

4) 소유와 경영의 분리

- 기업은 소유자와 경영자가 동일한 소유자지배 유형과 소유자와 전문경영인이 분리되어 있는 유형이 있음
- 기업의 규모 확대는 경영의 전문지식을 필요로 하므로, 소유자지배의 유형에서 소유자가 전문경영인을 고용하여 경영을 대행시키는 소유와 경영의 분리 유형으로 기업형태가 나타날 수 있음
- 전문경영인을 고용하여 기업을 경영하는 근본적인 목적은 기업이 영리활동을 통해 이익을 극대화하는데 있기 때문임
- 반론적 측면에서, 전문경영인은 자신의 성과만을 위하여 다른 기업과의 관계 및 전체적인 기업 효율성을 저해시킬 수 있기 때문에 반드시 소유와 경영을 분리할 필요는 없다고 주장

3. 기업의 사회적 책임

1) 개요

- 기업 환경은 다양하고 복잡하며, 지속적으로 변화하고 있기 때문에 이에 맞는 환경 적응이 필요
- 변화하는 기업환경에 따라 기업의 사회적 책임도 변화함
- 기업의 성장과 더불어 사회적 영향력도 커지므로, 공적 이미지를 유지하고 윤리적인 경영을 하는 것이 필요
- 기업의 사회적 책임은 기업과 사회 상호 간 유익이 교환되는 방법으로 기업의 정책과 활동을 연계시키는 것이 필요

2) 기업의 사회적 책임 종류

(1) 대외적 책임

- 기업은 다양한 이해관계 집단의 이해를 조정하는 책임이 존재
- 직접적인 이해관계 집단인 소비자, 종업원, 주주 등과 간접적인 이해관계 집단인 정부, 금융기관, 지역사회에 대한 이해를 조정하는 것이 필요

(2) 직접적 책임 vs. 간접적 책임

- 직접적 책임
 - 직접적 책임은 기업을 유지하고 발전시키는 책임으로 경제성, 수익성, 후계자 양성 등이

있음

- 간접적 책임
 - 기업경영활동에 의해 발생하는 이익을 사회발전을 위해 환원하는 책임을 의미

3) 공유가치의 창출(Creating Shared Value)

- 기업은 영리를 위하여 경영되므로, 직접적으로 사회 공헌을 위한 활동을 의미하는 것은 아님
- 기업활동과 더불어 사회가치를 창출할 수 있도록 경영활동을 수행하는 것이 필요
- 예를 들어, 식품사업에 있어서 경제적으로 어려운 사회(시장)에 저가격에 높은 영양의 식품을 제공하는 것

4) 기업의 사회적 책임에 대한 이해상충

(1) 기업의 사회적 책임 반대견해

- 기업은 영리를 위한 목적으로 경영되므로 측정이 어려울 뿐만 아니라 규정이 없는 사회적 책임 이행은 불필요하다고 주장
- 기업의 사회적 책임 이행은 제품의 가격을 상승시킬 수 있고 이행한다고 하더라도 반드시 긍정적인 효과가 있다고 볼 수 없음

(2) 기업의 사회적 책임 찬성견해

- 기업의 경영에 있어서 사회적 책임 이행은 윤리와 연계됨
- 기업과 지역사회와의 관계개선에 효과적이며, 기업에 긍정적 이미지를 줄 수 있음
- 기업의 규모화와 광범위한 사업영역에서 발생할 수 있는 문제를 예방적 차원에서 해결하기 위하여 사회적 책임 이행은 필요함

1. 경영전략

1) 경영전략의 개요

(1) 사명과 목표

- 사명(Mission)
 - 기업의 존재이유와 목적으로 우선적 가치를 가짐
 - 전략수립의 기초이자 의사결정.행동지침.평가의 기준
 - 경영에 있어서 자원의 활용, 자원의 배분 등의 기준
 - 사명문은 사명을 나타내는 것으로 기업목적, 사업정의, 기업철학 등이 명시
- 기업목표
 - 기업목표는 계량화, 현실성, 일관성, 우선순위 등을 고려하여 설정
 - 기업목표가 설정되면 이를 달성할 수 있는 가장 적합한 전략을 수립하게 됨

(2) 경영전략

- 기업목표는 시장상황을 고려하여 설정하며, 이를 달성하고자 수립하는 전략 또한 시장상황을 요인에는 고려하게 됨
- 시장상황에 영향을 미치는 요인에는 정치, 경제, 사회.문화, 기술 발전, 글로벌화 등이 있으며, 각각의 요인들은 예측이 불가능한 주기로 발생
- 경영전략 정의
 - 목표달성을 위하여 시장의 기회와 위협을 분석하고 기업의 강점과 약점을 파악하여 수립하는 방책
 - 경영전략은 조직 내 구성원, 기능과 활동 등을 통합하여 종합적으로 계획을 수립
 - 경영전략은 사업목표를 바탕으로 설정되며 구체적인 전술로 연계됨
- 경영전략 특성
 - 기업목표를 바탕으로 수립되며, 경영환경에 영향을 받음
 - 기업목표 달성을 위하여 여러 요인들을 종합적으로 분석
 - 달성하고자 하는 미래지향적 경영성과를 구조화하여 설정

(3) 경영전략 구성요소

- 영역
 - 현재 및 미래의 기업경영 활동범위
- 자원
 - 기업목표 달성을 위한 자원의 유형과 활용수준
- 경쟁우위성
 - 기업의 핵심역량을 기업경영 영역에서 경쟁자보다 우위에 있을 수 있는 요소
- 시너지
 - 기업경영 영역과 자원활용에서 나타나는 상호작용 및 상승효과

(4) 경영전략 유형

- 조직계층에 따른 구분
 - 기업전략, 사업부전략, 기능별 전략

- 경영전략에 따른 구분
 - 생산전략, 마케팅전략, 연구개발(R&D) 전략, 투자전략, 인사전략 등
- 발전방향에 따른 자원 활용별 구분
 - 성장전략, 안정전략, 쇠퇴전략
- 시장활동에 따른 구분
 - 공격적 전략, 방어적 전략
- 제품과 시장 매트릭스에 따른 구분
 - 시장침투전략, 시장개발전략, 제품개발전략, 다각화전략
- 경쟁력에 따른 구분
 - 원가우위전략, 차별화전략, 집중화전략

2) 경영전략 프로세스

(1) 목표

- 기업목표는 사명에 정합되는 방향으로 결정되며, 최상이자 최적의 성과를 성취하는 방향으로 수립하게 됨
- 영리기업 목표는 이윤극대화이나, 경영활동이 지역사회에 미치는 영향에 대해서도 고려하여야 함

(2) SWOT분석

- 기업 외부 환경의 기회(Opportunity)와 위협(Threat) 분석
 - 환경은 산업환경(경쟁기업, 공급자, 구매자 등)과 거시환경(인구통계, 경제, 사회.문화, 기술, 정치.법률 등)으로 구분
 - 환경은 기업경영에 기회 또는 위협을 제공할 수 있으므로 전략계획수립 과정에서 체계적인 정보수집과 분석이 필요
 - 환경 분석의 핵심은 기업전략에 불리한 위협을 회피하고 유리한 기회를 포착하는 데 있음
- 기업 내부 환경의 강점(Strength)과 약점(Weakness) 분석
 - 전략계획수립 과정에서 기업 내부 환경을 분석하여 약점을 보완하고 강점을 강화하는 것이 필요
 - 기업 내부 환경의 강점과 약점 분석은 성과분석, 경영전략 평가, 경쟁우위 분석 등을 포함

(3) 전략대안 수립

- 전략적 분석을 통해 대안을 수립하며, 각 대안의 장단점을 분석하고, 중요도에 따른 평가를 통해 최적의 대안을 선택하게 됨
- 전략대안을 수립할 때, 목표달성과 전략방향과의 일관성을 고려하여야 함

(4) 전략계획 수립

- 최적의 대안이 선택되고 난 후, 구체화할 수 있는 전략적 계획을 수립하여야 함
- 전략적 계획은 인적자원, 재무, 마케팅, R&D 등을 포함하여 구체적으로 수립하여야 함

(5) 전술계획 수립

- 전략은 장기적인 특징을 가지고 있는 반면, 전술은 단기적인 특징을 가짐

- 전술계획은 전략계획을 바탕으로 중간관리자가 수립

(6) 통제와 평가

- 통제는 수립된 경영전략 계획이 올바르게 실행되고 있는지를 확인하는 것
- 평가는 경영전략 실행의 결과가 바람직 또는 바람직하지 않은 지를 평가하는 것으로 바람직한 결과가 나타나지 않는다면 계획의 재검토 또는 통제방법을 변경하게 됨

2. 목표관리

1) 목표관리의 개요

(1) 목표관리 개념

- 목표관리는 경영목표를 달성하기 위하여 개인목표와 조직목표, 기업 및 사업목표와 기능목표 간 일관성이 유지되도록 관리하는 것을 의미
- 목표관리는 구체적으로 측정 가능한 범위 내 과업목표를 설정하고, 이에 달성 정도를 평가하여 그 결과를 피드백 하게 됨
- 구성원들이 과업목표를 달성하는데 있어서, 주체적인 역할을 수행하고 있다는 긍정적 동기부여를 하는 방법

(2) 목표관리 특징

- 구성원 참여
 - 목표를 수립할 때 관련 구성원들을 참여시킴으로써 일방적, 지시적 형태의 통제관리 방식이 아닌 상호주체적 형태가 될 수 있도록 하는 것이 필요
 - 구성원은 참여를 통해 조직 내 위치와 수행과업을 이해할 수 있으며, 목표수립 참여를 통한 긍정적인 동기를 가지게 됨
- 조직목표와 개인목표의 일치
 - 기업목표를 달성하기 위하여 조직목표만을 강요할 경우, 개인목표 달성 부족으로 부정적인 영향이 발생할 수 있음
 - 성과만을 강요할 경우, 진급 또는 성과급에 대한 개인목표가 달성되지 못하므로 조직이탈이 발생할 수 있음
 - 목표를 관리할 때, 조직목표와 개인목표가 일치되는 것이 중요하며, 더 나아가 상위목표와 하위목표가 일치되는 것이 일관된 기업목표관리를 가능하게 함
- 관리 체계화
 - 능률과 성과를 중시하므로 체계적인 관리가 필요
 - 통합적 관점에서 종합적인 관리가 이루어질 수 있도록 체계화하는 것이 필요

(3) 목표관리 구성요소

- 목표는 구체적이어야 하며 측정가능하고, 적정하여야 함
- 목표와 관련된 조직구성원들이 목표설정에 참여할 때 보다 구체화, 체계화됨으로써 실현가능성을 높일 수 있음
- 계획이 달성되는 기간을 명확히 함으로써 명확한 통제가 가능
- 일관적이면서 성공적인 관리를 위해 지속적인 피드백이 이루어져야 함

2) 목표관리 과정

(1) 과정

- 목표발견 → 목표설정 → 목표확인 → 목표수행 → 성과평가

① 목표발견

- 현재상황을 분석하여 달성하고자 하는 것이 무엇인지를 포착하는 단계

② 목표설정

- 달성하고자 하는 미래의 현실화를 구축하는 단계

③ 목표확인

- 계획실행에 따른 목표달성여부를 확인하는 단계

④ 목표수행

- 확인된 계획을 행동으로 옮기는 단계

⑤ 성과평가

- 조직 구성원 간 달성 성과에 대해 평가하는 단계
-

1. 경영조직의 개념

1) 경영조직의 개요

(1) 경영조직

① 경영조직의 개념

조직	2인 이상의 사람들이 모여서 공통된 목표를 달성하기 위해 협력하여 주어진 일을 수행하는 집단
경영조직	경영목표를 달성하기 위해 2인 이상의 구성원들이 협동(협력)을 바탕으로 주어진 일을 수행하는 집단

- 경영조직은 경영목표의 달성을 목적으로 구성되었음
- 각 구성원들은 자신들이 수행하여야 할 업무를 분담 받게 되고, 업무수행을 위한 시스템 내 관계에서 보다 유효한 과업수행을 요구 받게 됨
- 경영조직은 공동의 기업목표를 달성하기 위하여 필요한 여러 활동을 구성원들에게 분화 및 할당하고, 유기적인 직무관계를 규정하여 서로 협력과 조력을 통해 과업을 수행하는 집단임
- 경영조직은 구조(organization)와 과정(organizing)이 전제됨
- 구조는 조직의 공식적인 유형
- 과정은 조직화를 의미

② 학자들의 정의

○ 브라운(A. Brown)

- 조직구성원들이 보다 행동적으로 경영목표를 성취할 수 있도록 각각의 구성원 직무와 관계를 규정하는 것

○ 테리(R. Terry)

- 목표달성에 필요한 모든 직능을 준비하고, 이를 집행하는데 부여된 권한과 책임을 명확하고 분명하게 하는 것

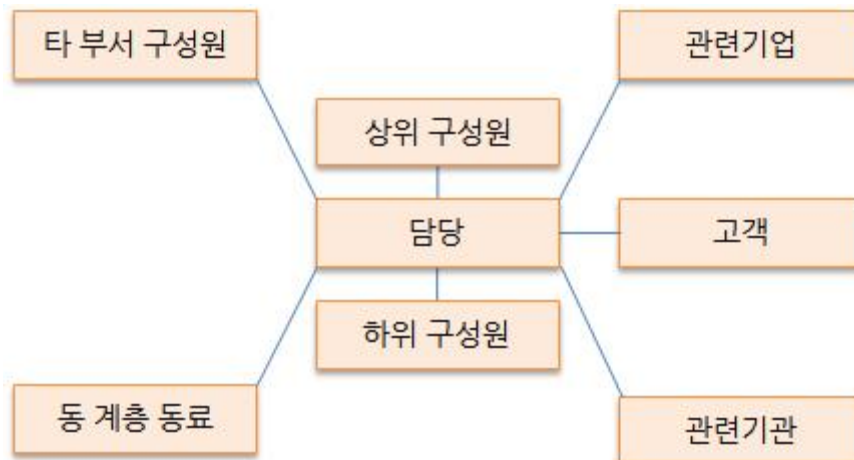
○ 샤인(H. Schein)

- 공동의 목적달성을 위하여 직능과 노동을 세분화하여 나누고, 이를 집행하는데 필요한 권한과 책임이 부여된 일정계층을 통해서 여러 사람들의 활동을 합리적으로 조정하는 것

(2) 경영조직의 요소

경영목적	상위목적(전체적, 포괄적, 추상적)과 하위목적(구체적, 부분적)에 이르는 연쇄체계에 대응하여 전체적인 목적과 부분적인 목적이 존재
경영구성원	경영목적을 달성하기 위하여 과업을 수행하는 대상
커뮤니케이션	경영목적을 달성하기 위한 조직구성원 간 의사소통으로 지휘, 책임과 권한, 보고, 회의 등으로 구체화

(3) 경영조직 내 관계체계의 예



2) 조직화

(1) 조직화의 개념

- 조직목표 달성을 위한 구조화와 과업의 체계화를 의미
- 계획된 목표달성을 위한 구체적인 활동을 규명
- 과업수행을 위한 시스템화
- 과업수행을 위한 조직구성원과 자원배분의 구상과정

(2) 조직화의 중요성

- 공동목표를 달성하기 위한 중요한 과정
- 공동목표를 달성하기 위한 중요한 협력체계 확정
- 공동목표를 달성하기 위한 중요한 인간관계형성

2. 경영조직의 형태

1) 경영조직의 형태 개요

(1) 경영조직 형태



(2) 조직의 논리

① 기술적 조직

- 경제적 목적 달성 정도를 평가하기 위한 비율(비용)논리에 의하여 조직화가 이루어짐

② 인간적 조직

- 공식조직 : 조직구성원들의 협동력을 평가하기 위한 능률논리에 의하여 조직화가 이루어짐
- 비공식조직 : 인간상호간 존재가치를 의미하는 감정논리에 의해서 조직화

2) 경영조직의 형태

(1) 경영조직의 형태 구분과 추세

① 경영조직의 형태 구분과 추세



② 경영조직 추세

- 과거 : 피라미드형 조직으로 의사소통의 신속성과 정확성이 결여됨으로써, 시장요구에 유연하고 신속하게 대응하지 못함
- 현재 : 관리와 통제기능을 축소하고 권한을 위양함으로써, 명령과 보고 체계의 단순화와 신속한의사소통이 이루어지도록 변화함

(2) 경영조직의 기본형태

① 라인 조직

- 명령 일원화의 원칙
- 모든 직위가 명령권한의 라인으로 연결된 조직형태
- 상위 구성원의 명령이 계층적으로 하위 구성원에 이르기까지 직접 전달되는 구조로 된 조직형태
- 하위 구성원은 상위 구성원의 명령이 없이는 활동을 할 수 없는 형태
- 군대식 조직, 수직적 조직이라고도 함

② 기능적 조직

- 라인조직의 단점을 보완하기 위하여, 테일러의 직능식 조직에서 발전한 조직형태
- 관리자의 업무를 기능화 원칙 또는 기능별 전문화의 원칙에 따라 부문별로 전문적인 관리자를 두고 지휘 및 감독하는 조직형태
- 조직구성원이 수행하는 기능을 중심으로 조직이 형성(예: 경리부, 생산부)
- 분업화와 조직구성원의 전문화를 제고
- 단순한 경영환경, 완만한 변화, 소규모 조직, 단순한 경영활동에 적합한 조직형태

③ 라인·스태프 조직

- 명령일원화의 원칙과 전문화의 원칙이 적용된 조직형태
- 스태프의 권한을 조언과 조력에 한정시킨 조직형태
- 전문적 지식 또는 기술을 가진 구성원이 참모가 되어 효과적인 경영활동이 이루어지도록 협력하는 보조형태
- 라인은 기업의 기본적 기능을 수행하는 라인업무를 수행하는 형태
- 스텝조직은 다른 부서에 조언과 조력을 할 수 있는 권한만 부여
- 라인조직은 라인업무를 수행하는 데 독자적 결정과 명령권이 부여

(3) 경영조직의 특수형태

① 위원회 조직

- 경영정책 또는 특정 과제의 합리적 해결을 위하여 각 부문에서 구성원을 선출하여 구성한 조직
- 공동 심의 및 판단(결정)함으로써, 부문 간 마찰을 피하면서 합리적인 결론에 도달하는 조직으로 상호간 전체 커뮤니케이션을 원활하게 할 수 있음
- 경영정책 또는 특정 과제의 결정에 있어서 1인 단독으로 결정하지 않고 민주적인 의사결정을 통해 결정하는 회의식 조직

② 프로젝트 조직

- 태스크 포스(task force), 태스크 팀(task team) 조직이라고도 불림
- 경영상 비반복적으로 발생하는 특정사업(신제품개발, 신시장개척 등)을 동태적으로 수행하기 위해 일정기간 일시적으로 실행하기 위해 구성되었다가, 사업이 완료된 후 해체되는 조직형태
- 급변하는 경영환경 속에서 적극적이고 동태적인 대응을 위한 조직형태
- 라인조직의 한 형태로 책임자가 라인의 장이 되며, 프로젝트에 대한 계획, 집행 및 통제의 책임과 권한을 가짐

③ 사업부제 조직

- 권한위양의 원칙과 독립채산제도를 기반으로 한 분권적 조직이 연방(聯邦)화된 조직형태
- 기업 대규모화, 기업 다각화, 시대(시장) 변화, 기술 발전 등에 능동적으로 대처하기 위한 현대적·능동적·적응적인 조직형태
- 조직은 제품별, 시장별, 지역별 등 책임경영사업단위 중심으로 구성하고, 이를 하나의 독립적인 사업처럼 운영하도록 권한과 책임을 위양한 조직형태
- 각 사업부는 이익중심, 분권적 관리, 책임제 관리 등의 특징을 가짐
- 본사는 전반적인 관리를 하고 각 사업부는 라인부문으로 운영
- 각 사업부별로 권한과 책임이 부여됨으로써, 시장요구에 기민하게 대응할 수 있을 뿐만 아니라 책임소재가 분명하다는 장점이 있지만, 사업부간 과다경쟁, 사업부간 기능 중복에 따른 자원 낭비 등의 단점이 있음

1. 리더십과 요건

1) 리더십개요

(1) 리더십 개요

① 리더십

- 리더십은 조직을 통솔하거나 조직발전을 이끄는 강력하면서도 역동적인 의미를 가짐
- 리더십은 리더가 얼마나 효과적으로 조직 구성원들에게 영향을 미치며, 조직목표를 달성하도록 만드는 지에 관한 특성, 능력, 행동, 상황 등의 의미를 가짐
- 리더십은 구성원 간 협력을 이끌어내고 효과적인 업무조정을 가져올 수 있음
- 리더십은 조직을 통솔하고 이끌기 위한 전문성을 바탕으로 한 리더역할과 조직체계 내 구성원 간 확산되는 영향력의 프로세스에서의 리더 역할의 의미를 가짐

조직	공식조직과 비공식조직으로 구분할 수 있는데, 구체적인 리더십에 접근하기 위하여 공식조직으로 한정하여 살펴볼 필요성이 있음
리더	혁신, 유연성, 적응 등을 중시하는 반면 관리자는 안정, 효율성 등을 중시하는 특징을 보임

② 베니스(W. Bennis)의 리더 특징

- 자신의 일에 대한 확신과 추진력을 가지고 있음
- 자신의 일에 대한 열정과 애정을 가지고 있음
- 성실성을 가지고 있음
- 관계 구성원과 신뢰성을 형성하고 있음
- 호기심과 용기를 가지고 있음

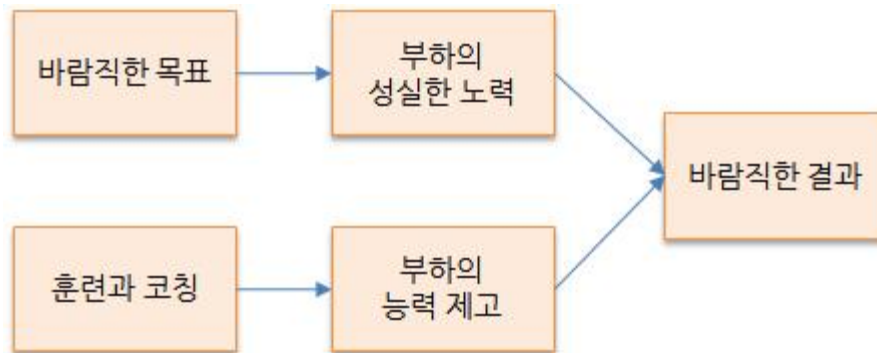
③ 이론적 측면에서의 리더십

- 조직의 사기를 진작시키는 창조적이고 직접적인 힘
- 바람직한 방향으로 부하들이 행동해 나갈 수 있도록 이끄는 과정
- 조직구성원들의 과업을 지시 및 조정하는 역할
- 조직 구성원들에게 영향력을 미치는 관계와 자발적이고 순응하는 대인적 관계
- 부하들을 발전 및 변화시키고, 목표를 제시하고 성취할 수 있는 방법을 명확히 표명하는 것
- 바람직한 과정과 결과를 얻기 위하여 자원을 집중(조정)하는 것
- 조직목표를 달성하기 위하여 집단활동에 영향을 미치는 과정

(2) 리더의 요건

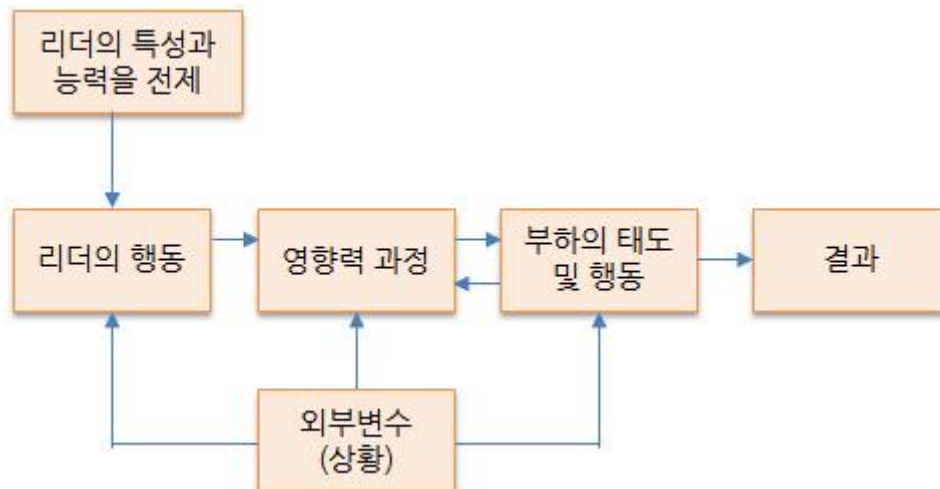
- 조직이 달성하고자 하는 바람직한 목표 설정 기능
- 목표달성을 위한 조직화 및 조직재편성 기능
- 목표달성을 위한 자원동원 및 분배 기능
- 조직 구성원들에게 영향력을 미치는 커뮤니케이션 기능
- 과업에 사명감을 가질 수 있는 의미를 부여하는 기능

(3) 리더십에 따른 프로세스 예



2) 리더십 행동덕목

(1) 과정으로서의 리더십 관계



(2) 리더십 행동덕목

- 인성을 바탕으로 하여야 함
- 최신 정보와 지식에 기민하여야 함
- 가치를 판단할 수 있는 감각
- 복잡한 상황과 문제를 해결할 수 있는 능력
- 활동적이고 행동적이어야 함
- 조직전체의 성과를 제고시키기 위한 통합자 기능
- 이해관계자 또는 상위 구성원을 설득할 수 있는 능력
- 솔선수범
- 긍정적 비판을 수용할 수 있는 능력
- 조직구성원의 잠재능력을 이끌어 낼 수 있는 능력
- 자연스러운 복종을 불러일으킬 수 있는 권위

2. 동기부여와 방법

1) 동기부여의 개요

(1) 동기부여

- 기업에서의 동기부여는 조직구성원을 자극하여 목표달성을 위한 행동을 유발하게 하는 것
- 동기는 개인적 동기와 조직 동기로 구분될 수 있으며, 금전적 측면과 비금전적 측면을 활용하여 부여할 수 있음
- 성공적인 동기부여는 바람직한 조직활동의 결과를 가져올 수 있음
- 동기부여는 리더의 능력 요소로, 리더는 바람직한 동기부여를 위한 많은 노력을 필요로 함

(2) 동기부여의 방법

- 깊은 통찰력을 바탕으로, 조직 구성원들보다 미리 또는 생각지도 못한 것들을 포착함으로써 조직 구성원들을 이끌고 새로운 사고를 가지도록 만들 수 있음
- 하위 구성원에게 적절한 책임과 권한을 위임함으로써, 조직 구성원에게 책임감을 부여하여 과업에 대한 동기를 부여할 수 있음(단, 낮은 책임감의 구성원에게 책임과 권한 위임시 부정적 결과를 가져올 수 있음)
- 조직 구성원들의 지속적인 관심을 가질 수 있도록 흥미를 유발
- 조직 구성원의 장점을 칭찬하고 일의 성과에 대해서는 격려함으로써 사기를 제고시킬 수 있음
- 목표달성에 실패하거나 목표달성에 두려움을 가지고 있는 조직구성원에게 격려와 용기를 불어 넣어줌
- 조직 구성원 간 건전한 경쟁심 유발
- 리더의 경험 공유
- 합리적인 보상과 벌칙

2) 동기부여의 이론

① 매슬로우(Maslow) 욕구단계론

- 생리적 욕구, 안전 욕구, 사회적 욕구, 존경 욕구, 자아실현 욕구로 인간의 심리적 욕구체계를 제시
- 하위수준 욕구가 충족되어야 상위수준 욕구로 발전될 수 있다고 보았으며, 만족된 욕구는 더 이상 동기부여 요인이 아니라고 봄
- 인간의 욕구에 대한 체계적인 인식을 제시함

② 앨더퍼(Alderfer) ERG론

- 매슬로우 욕구단계를 존재욕구(Existence), 관계욕구(Relatedness), 성장욕구(Growth)로 제시(3단계로 축소)
- 상위수준 욕구가 만족되지 않으면 하위욕구의 중요성이 높아진다고 보았음
- 하나 이상의 욕구가 동시에 작용할 수 있다고 보았음

③ 허즈버그(Herzberg) 2요인론

- 위생요인과 동기부여요인으로 구분하여 제시
- 위생요인은 불만족 요인(관리 및 감독, 작업환경, 안전, 지위 등)이고 동기부여요인은 만족요인(직무내용과 관련된 성취감, 안정감, 책임감 등)임
- 불만족 요인과 만족요인을 별개로 다루었으며 개인차를 무시하는 한계가 있음

④ 맥그리거(McGregor) X·Y론

- X이론은 인간의 본성이 게으르고, 일하기 싫어하고, 무책임하고, 이기적이며 조직목표에 무관심하다고 보고 강압적이고 권위적인 관리 전략을 제시
- Y이론은 인간은 부지런하고, 창의성이 있고, 조직목표에 적극적으로 참여하고, 자신을 통제할 수 있는 능력이 있다고 보고 민주적인 관리 전략을 제시

⑤ 아지리스(Argyris) 성숙·미성숙론

- 미성숙한 구성원을 성숙으로 성장시키는 것이 필요하다고 주장
- 인간은 조직욕구에 비해 자신의 욕구에 더 많은 노력을 기울이며, 조직목표와 개인목표는 보통 상호 대립적이므로 양자간 상호관계는 악순환의 과정이라고 봄
- 개인목표와 조직목표 간 불일치가 심할수록 불만족, 갈등 등이 심화됨
- 따라서 무조건 명령이나 통제관리방법 보다는 Y이론적 관리방법인 자아실현이 가능하도록 관리하는 것이 필요하다고 주장

1. 경영통제의 개념 및 과정

1) 경영통제 개요

(1) 경영통제

① 개념

- 계획된 경영목표가 바람직한 방향으로 진행되고 있는지 측정하고, 계획과 집행에서 나타난 성과편차를 포착하여, 편차의 원인을 파악하고 이를 시정함으로써 계획된 경영목표가 달성될 수 있도록 하는 것
- 경영목표에 따른 과업목표 수행에 있어서 상위 구성원은 하위 구성원들이 정확하게 과업을 수행하고 있는지를 검토 및 시정하는 데, 이에 필요한 것이 통제임
- 기업의 경영목표는 급변하는 환경에 영향을 받으므로, 기업은 새로운 목표와 계획 및 전략을 수립하여야 하며, 이에 맞는 조직구조의 변경과 지휘 및 관리방법의 변경을 필요로 하는 데 이러한 내용도 통제에 포함됨
- 경영통제는 기업의 계획된 목표와 수행이 일치되도록 만들 수 있음

② 중요성

- 경영환경의 변화는 불확실하므로 계획의 타당성을 확인하여야 하며, 위험 및 기회에 능동적으로 대응하고 이를 뒷받침할 수 있도록 통제활동이 필요함
- 기업조직의 규모화에 따른 조직 활동이 복잡하고 다양화됨에 따라서, 조직 내에서 발생하는 다양한 활동을 조정·통합하기 위해서 통제활동이 필요함
- 조직 구성원들의 능력은 한계가 있으므로, 과업수행 중 오판이나 예측오류가 발생할 수 있기 때문에 이를 예방하고 조정하기 위해서 통제활동이 필요함
- 경영조직은 효율적인 과업수행을 위하여 권한을 위양하여 조직을 분권화하는데, 하위 구성원들의 활동을 감독할 수 있는 통제활동이 필요함

③ 통제요건

- 경영목표가 달성될 수 있도록 통제수단은 목표와 연결성을 가져야 함
- 통제수단은 공정하여야 하며, 특정부서나 구성원의 이익을 위해 오용될 수 없도록 객관성을 가져야 함
- 경영목표를 달성할 수 있도록 통제수단의 지원의 정도는 완전성을 가져야 함
- 통제는 시스템화하여야 하며, 통제시스템은 정보가 필요한 상황에서 관련 정보를 제공할 수 있는 적시성이 있어야 함
- 통제수단은 조직 구성원들의 상황과 여건을 고려하여야 하며, 관련부서의 지지와 공감성을 획득할 수 있는 합리성을 가져야 함

2) 경영통제의 과정

(1) 계획과 통제의 연관성

- 경영계획 수립 : 경영목표, 업무수행기간, 달성하고자 하는 성과가 포함
- 통제 : 경영계획의 달성을 위한 경영상태와 결과가 차질은 없는지 확인하는 측정수단

① 통제의 역할

- 통제는 경영계획의 달성을 위한 경영상태와 결과가 차질이 있을 경우 시정조치를 취할 수 있도록 도움을 줌
- 통제는 경영자가 필요한 정보를 필요한 시기에 적시제공할 수 있는 수단임
- 경영계획을 통해 통제과정의 목표가 설정되므로, 계획 없이 효과적인 통제도 없음

(2) 경영통제의 과정

① 표준설정

- 기업전체 및 부서의 계획목표를 나타내는 것으로, 집행과정에서의 성취도 측정 및 통제활동의 목표가 됨
- 경영자의 표준설정은 산출표준과 투입표준으로 구분하여 살펴볼 수 있음
- 예: 서비스 수준, 제품의 생산량, 작업 속도, 여론, 조직 구성원의 사기 등

② 성과측정

- 경영활동의 성과를 측정·평가하여 편차를 포착하고, 신속하고 적절한 시정조치를 강구할 수 있음
- 경영목표와 실행 간 차이로 인한 부정적인 결과를 미리 예방할 수 있음

③ 표준과 성과의 비교

④ 편차의 시정

- 표준과 성과의 편차 원인을 파악하여 적절한 행동을 취하는 것
- 경영자는 편차의 정도에 따라서 현상유지, 시정조치, 비교기준 수정 등 수행을 동반하는 결정을 할 수 있음

2. 경영통제의 기법

1) 경영통제기법 개요

(1) 경영통제기법 개념

- 경영통제에는 일상적인 지휘과정, 업무수행 검토, 조직구조 변경 등이 있으며, 이를 통해 계획과 일치되는 집행을 확보할 수 있음
- 경영통제를 통해 계획된 목표가 바람직한 방향으로 진행될 수 있도록 조치할 수 있음
- 수립된 계획의 이행이 바람직하게 수행되는지 관리자는 부하들을 관리·감독하게 되는데, 이를 통제라 함

(2) 경영통제기법의 중요성

- 경영조직 환경의 변화에 적절한 대응이 필요함
- 기업의 규모화에 따른 조직의 복잡성으로 인하여 조직구성원 및 부서 간 조정활동이 필요함
 - 예: 표준, 규칙, 예산, 보고 시스템 등
- 권한의 위임에 있어서 조직 구성원이 적극적으로 경영활동에 참여할 수 있도록 참여적 경영기법을 필요로 함

2) 통제기법

(1) 예산통제 시스템

① 예산통제 시스템의 개념

- 경영계획을 화폐(통화)액으로 표현한 것으로, 예산을 바탕으로 자본의 조달과 운용 등이 결정되는 통제 수단

② 예산통제의 절차

- '예산의 편성 → 예산의 집행 → 예산 차이 분석'으로 이뤄짐
- 향후 계획 설정의 기초 자료를 제공함

③ 예산의 종류

○ 판매예산(수익예산)

- 판매계획을 바탕으로 작성되며, 수익활동을 위한 판매활동을 통제하고 적절한 책임을 부과시킴
- 판매관리비의 절약을 또 다른 목적으로 통제가 이루어짐

○ 제조예산

- 생산계획을 바탕으로 작성되며, 판매예산에 표시된 판매 예정량을 기초로 설정됨

○ 재무예산

- 자금예산으로, 판매 및 제조활동을 수행하기 위한 자금의 조달과 운용에 관한 예산으로 단기와 장기재무예산으로 구분

○ 비용예산

- 각 부서업무를 수행하는 데 있어서 필요한 인적 및 물적 자원을 추정하고, 이를 화폐액으로 표시하여 예산을 편성한 것

○ 이익예산

- 수익예산과 비용예산을 통합편성한 것으로, 이익에 중점을 두고 자원의 투입 및 산출을 동시에 고려하여 책임을 부과하는 통제 단위

○ 투자예산

- 장기간에 걸친 공장, 설비 및 고정 자산에 관한 예산으로, 실현수익뿐만 아니라 향후 실현시키고자 하는 수익을 고려함

○ 총예산

- 판매, 제조 및 재무의 각 부문 예산을 종합한 예산으로 기업전체의 경영 계획을 표시

(2) 내부통제 시스템

① 내부통제 시스템의 개념

- 기업 최고경영관리층이 수립한 정책에 따라서, 집행활동의 획책과 목표달성을 위한 실시사항의 상호조정을 통해 경영활동을 평가하는 계산적 통제 수단

② 내부통제 시스템의 목적

- 내부통제 시스템을 통해 자산을 안정적으로 보호하고, 회계 및 영업에 관한 자료의 정확성과 신뢰성을 촉진하는 데 그 목적이 있음

③ 내부통제 종류

- 내부관리 통제 : 조직 구성원이 조직목표와 경영방침을 준수할 수 있도록 유도하고 과업수행의 능력을 증진시키기 위해 운용되는 통제 수단
- 내부회계 통제 : 자산의 불법사용을 방지하고, 회계기록의 정확성과 신뢰성을 유지하는 것을 목적으로 하는 통제 수단

(3) 감사제도

① 감사제도의 개념

- 감사는 독립적인 구성원이 조직의 수행업무 집행 및 결과에 대해 검증할 목적으로 정보를 수집하고, 이를 기초로 의견을 표명하는 체계적인 과정을 말함

② 감사제도의 기능

- 경영의사결정에 도움이 되는 유용한 정보 제공
- 외부 이해관계자에게 제공하는 정보의 적정성에 대한 평가 의견 제공

③ 감사의 종류

- 내부감사제도 : 회계기록의 부정, 오류를 검증하여 문제를 포착하거나 예방하는 제도
- 외부감사제도 : 기업의 회계 기록 및 회계행위에 대하여 독립 제3자(예: 공인회계사)가 분석, 검토하고, 적부에 따른 의견을 표명하는 제도

(4) 품질관리기법

- 통계적 품질관리 : 대량생산방식에서 사용되는 제품관리방법으로 통계적으로 품질을 관리하는 기법 / - 예: 6시그마
- 종합적 품질관리 : 경영관리와 품질을 통합한 것으로 경영전반에 걸쳐 종합적인 품질보증 체계를 구축하고 관리하는 기법

1. 인사관리의 개요

1) 인사관리 개요

(1) 인사관리의 개념

① 개념

- 조직의 목표를 달성하기 위해 조직의 구성요소인 인적자원의 능력을 극대화시키고 인적자원 개개인들에게 만족을 얻게 하려는 관리활동
- 기업 내 인간노동에 관한 관리활동으로 기업성과를 좌우
- 조직구성원들의 자발적 참여를 유도함으로써 조직목표 달성에 적극적인 기여를 하게 함
- 개인과 조직의 발전을 병행하여 달성케 함
- 조직 내에서 구성원(사람)을 다루는 철학, 제도, 기법체계를 의미
- 객관적이며 신뢰할 수 있는 원칙과 기준 하에 인사관리가 이루어져야 함

② 조직구성원 차이의 극복

- 각각의 조직 구성원들은 성장과정, 생활방식, 관습, 사고 등의 차이가 존재
- 조직 구성원들의 차이로 인해 모두를 충족(만족)시켜줄 수 있는 인사관리기준 설정은 현실적으로 불가능
- 조직의 분위기를 최대한 긍정적으로 유지 및 발전시키면서, 개인업적을 향상시킴으로써 생산성을 높이기 위하여 합리적인 인사관리기준 설정은 필요함

(2) 인사관리의 중요성

① 생산성목표와 유지목표의 조화

- 생산성목표(과업목표): 과업목표달성이 목표
- 유지목표: 조직유지 및 인간적 측면이 목표
- 이를 조화하는 것이 필요

② 근로생활의 질 충족

- 근로자의 작업환경에서의 만족을 목표로 하며, 작업 단순화 및 전문화에 따른 소외감, 단조로움, 인간성 상실 등의 문제를 해결하는데 목표를 둠

③ 종업원의 업무 및 직장 만족도를 향상시킴으로써 생산성 증가를 기대할 수 있음

2) 직무중심 인사관리와 현장중심 인사관리

(1) 직무중심 인사관리

① 경영환경의 변화

- 국제 및 국내시장 경쟁 심화
- 외국기업 및 외국자본의 국내 진출과 기업의 글로벌화
- 품질과 고객만족의 중요성 부각
- 인수합병, 전략적 제휴 증가
- 조직구조 및 업무 프로세스 변화
- 노동시장 수급 불균형과 실업 증가
- 구조조정 및 인력 감축 정책

- 정보기술의 발달
- 근로자 권익 확대

② 인사관리 패러다임의 변화

- 사람중심 → 직무중심
- 집단주의 → 개인주의
- 내부 노동시장 → 외부 노동시장
- 연공중심 → 성과중심

③ 패러다임 변화에 따른 직무중심 인사관리

○ 사람중심 → 직무중심

- 직무중심 인사관리의 성공적 정착을 위한 전제는 직무에 대한 명확한 파악과 철저한 분석임
- 직무가 가지고 있는 상대적 가치가 인사관리의 기본이 되며, 상대적 가치 파악은 직무내용과 직무를 수행하는 사람이 갖추는 능력, 경험, 자격 등을 상세히 분석하는 직무분석이 수행되어야 하고 직무평가가 선행되어야 함
- 직무중심 인사관리가 성공적으로 이루어지기 위해서는 직무와 직무를 수행하는 사람에게 요구되는 다양한 정보를 수집, 분류, 정리할 필요성이 있음
- 직무 간 비교가 가능하도록 표준화된 직무분석 방법을 사용하는 것이 필요함
- 표준적 직무분석을 위한 표준적 지침에는 직무기술, 직무의 활동내역, 직무성과와 성과측정방식, 직무조건, 직무명세, 인적요구사항 등이 기재되어 있음

(2) 현장중심 인사관리

① 현장중심 인사관리의 개념

- 과거 인사부서에서의 인사관리 업무를 현장 중심의 인사로 전환하는 관리방법

② 과거 인사관리와 현장중심 인사관리 비교

- 과거 인사관리 : 정형적인 측면에서 직원의 채용, 퇴직, 노사문제 사전예방, 사후 대책 등이 이뤄짐
- 현장중심 인사관리 : 문제 발생 전 일상관리가 일선관리자에 의해서 이뤄짐

③ 성공적인 현장중심 인사관리를 위한 요건

- 면밀한 일선관리자 선발 절차의 구비
- 인사사항에 대한 권한 위양
- 의사소통 능력향상을 위한 교육과 경비지원,
- 사원관리에 대한 평가 등

④ 일선관리자에게 지속적인 인적자원 관련 교육이 이루어져야 함

- ⑤ 인사부서 담당자들은 인사전문가가 아닌 인사관리전문가로서, 다양한 능력과 기술을 겸비하여야 함

2. 직무분석

1) 직무분석 개요**(1) 직무분석 개요**

- 근로자가 직장에서 직업의 임무를 수행하기 위하여 취하는 행동에 대한 정보를 체계적이며 분석적으로 수집, 서술, 분석하는 것
- 직무분석은 직무의 역할, 예측된 업무수행, 판단, 보상시스템 등의 기초적 내용을 결정하고 직무분석의 완료를 통하여 상품과 서비스의 생산이라는 결과를 도출할 수 있음

① 수행방법

- 특정 직무의 내용 분석·결정하는 일을 말함
- 직무개별조사법 : 각각의 직무를 분석
- 직무분석비교법 : 기준업무를 분석한 후 그 내용을 기준으로 유사한 직무의 차이부분만을 분석

② 분석자료 수집방법

- 질문표 방식
- 면접 방식
- 관찰 방식
- 종합적 방식

③ 직무분석 기술서 작성

- 직무분석이 끝난 후 분석결과를 체계적으로 정리하고 기준내용을 설정하여 직무인식 사항, 직무개요, 직무내용, 직무요건, 수행 활동 등의 내용이 포함된 직무기술서를 작성

④ 인사관리자의 역할

- 작성된 직무기술서를 토대로 해당 업무를 수행하는 구성원의 인적 요건에 중점을 둔 직무명세서를 작성

(2) 직무분석의 구체적 목적**① 직무기술**

- 직무의 목적, 임무의 요약, 책임, 행동, 신뢰성 등에 관한 정보를 찾아내기 위한 것

② 직무평가 및 분류

- 직무의 가치를 정하는 과정

③ 직무수행·평가

- 근로자에 대한 체계적인 평가를 통해 얻어진 정보는 승진, 임금인상 등의 결정을 내리기 위해 사용되어짐

④ 교육훈련 결정

- 직무를 성공적으로 수행하기 위한 기술, 지식, 태도가 무엇인지 포착하고 관련 정보를

체계적인 교육과 학습의 기회로 전환하기 위해 필요함

- ⑤ 직무설계
 - 과업과 그 수행의 결과가 효율적일 수 있도록 만드는 것
- ⑥ 선발과 승진체계
 - 인력선발기준과 승진, 지위 등의 기준제공

2) 직무분석 원칙

(1) 기능직무분석

- ① 개념
 - 작업, 근로자, 작업조직 간 상호작용을 다면적 정보수집활동을 통하여 조사하는 방법
- ② 주요내용
 - 목적과 목표 : 조직 내의 주요 역할을 찾아내는 것
 - 임무의 정의와 기술 : 근로자가 특정한 무엇을 하고 무엇이 이루어지는지 명확하게 나타내는 것
 - 임무분석 : 근로자가 하는 일을 자료, 사람, 사물, 근로자교육, 합리성, 수리, 언어라는 일곱 가지 척도에 따라 분석하는 것
 - 수행표준 : 수행되어진 임무결과를 평가하기 위한 정의된 기준
 - 훈련내용 : 직무가 요구하는 기능적, 적성적 필요 정보 등을 이용

(2) 주요사건 기술법

- 주요사건은 직무의 목적을 달성하고자 할 때 효과적 또는 비효과적인 행동을 말하는 것
- 직무수행에서 이루어지는 다양한 형태의 행위(사건)를 행동기준 영역으로 분류
- 분류된 주요사건(예 : 효과적 행동항목, 비효과적 행동항목)을 평가하고 필요시 훈련이 이루어질 수 있도록 교육개발에 사용될 수 있음

(3) 직위분석 질문법

- ① 정보의 취득
 - 근로자가 어떻게 어디에서 정보를 취득하는 지에 관한 질문
- ② 지적처리과정
 - 근로자의 의사결정, 계획수립 등과 관련된 행동 질문
- ③ 작업산물
 - 근로자 수행 행위와 사용되어지는 도구에 관한 질문
- ④ 타인과의 관계
 - 직무수행에 관련된 타인과의 관계에 관한 질문

⑤ 직무내용

- 직무수행에 있어서의 의무, 현장근로자의 작업환경 등에 관한 질문

3. 채용관리**1) 모집**

(1) 모집

- 자격을 갖춘 직무 예비자 집단을 조직에 유인하기 위한 일련의 활동
- 모집의 목적은 다수의 지원자들을 확보하여 필요로 하는 유능한 종업원을 선발할 수 있도록 하는 데 있음
- 직무명세서를 중심으로 모집기준을 결정할 때에는 직무의 적성기준(성격, 신체, 교육수준 등), 각 직무에 따른 정원의 수를 확정하여야 함

(2) 내부모집과 외부모집

① 내부모집

- 필요한 인력을 자격을 갖춘 부하(종업원)의 승진이나 전직 등을 통해 조직내부로부터 모집하는 방법
- 내부모집은 외부모집에 비해 저렴한 소요비용과 교육훈련에 따른 비용이 절감되며, 부하(종업원)들의 사기진작과 조직충성심의 제고를 가능하게 함으로써 동기자극을 시킬 수 있음

② 외부모집

- 매체광고 또는 교육기관방문 등을 통해 지원자를 면접하는 방법
- 외부모집을 통해 유능한 경력인력을 고용할 수 있지만 조직 내부의 구성원들의 사기저하를 가져올 수 있음

2) 선발과 배치

(1) 선발

- 모집에 의해 형성된 지원자집단에서 직무명세서에 제시된 해당 직무나 직위에 가장 적합한 사람을 선정하는 과정

① 선발과정

- 공식적인 지원서 작성 → 면접 → 선발시험 → 신원조회 → 신체검사 → 자료의 종합분석과 선발결정

② 합리적 선발방법

○ 경험적 방법

- 이력서, 기능시험, 학력검사 등을 이용하는 방법

○ 과학적 방법

- 능력을 면밀히 관찰하기 위해서 이력서, 필기시험, 기능시험, 적성검사를 철저히 실행하는

방법

○ 절충적 방법

- 경험적 방법과 과학적 방법을 절충한 방법으로, 간단한 기본적 심리검사나 적성검사 등을 통해 종업원을 채용하는 방법

(2) 배치

① 적재적소

- 과업에 적합한 능력과 적성을 가진 사람을 배치하는 것

② 인재양성

- 장래 성과를 위한 능력 형성(과업의 지식 및 숙련 제고)에 관한 것

③ 비공식집단

- 배치에 의해 관련된 사람들과 감정적인 유대도 형성되어 인적 네트워크가 이루어질 수 있음
-

1. 경력관리

1) 경력관리 개요

(1) 경력관리 개요

① 개념

- 경력 : 조직 구성원이 직업생활을 영위하면서 경험하게 되는 직무와 관련된 일과 다양한 변화 경험 등을 의미
- 경력관리 : 조직 구성원이 현재와 미래에 필요한 업무역량을 개발하고 조직은 종업원 경력개발을 적극적으로 후원 및 관리하는 것을 의미
- 조직 내 개인의 경력은 개별 경력계획에 의해서는 불가능할 뿐만 아니라, 조직이 개인의 경력을 일방적으로 개발하는 것은 어려움
- 따라서 조직과 개인이 상호 일치된 경력개발에 대한 필요와 욕구와 더불어 체계적인 경력관리를 통해서만이 효과적인 경력발전을 가져올 수 있음

② 특징

- 종업원과 조직, 즉 경력개발 주체의 경력개발 필요와 욕구의 조화 및 융합이라는 특징을 가짐
- 각각의 조직 구성원 관점에서 현재와 미래에 필요한 경력을 계획하고 개발하려고 함
- 조직 관점에서 조직목표 달성을 용이하게 하기 위해서 조직 구성원(종업원)의 경력 개발을 전략적 차원에서 관리하고자 함

(2) 개별 조직 구성원과 조직 간 경력개발의 욕구 차이 극복

- 개별 조직 구성원과 조직 간 경력개발의 욕구와 계획 간 상이한 욕구를 가지게 될 경우
- 경력개발이 서로 다른 방향으로 진행될 수 있음
- 개별 조직 구성원과 조직의 경력개발의 전략적 방향성을 일치시킴
- 효과적인 조직 구성원의 경력발전을 통해 조직목표 달성을 용이하게 할 수 있음

① 개별 조직 구성원(종업원) 경력계획

- 개별 조직 구성원의 전략적 목표는 개인적 업무 능력 배양을 통해 조직에서 승진이나 새로운 경력경로를 개척할 수 있는 기회를 포착하는 것으로, 자신의 경력개발에 필요한 장단점을 파악하여 경력계획을 설정하고 개발하며, 실행하게 됨

② 조직의 개별 조직 구성원(종업원) 경력계획

- 조직전략을 바탕으로 종업원 경력개발을 유도하는데, 향후 조직 전략을 실행하는 데 필요한 인력의 규모와 형태에 따라서 어떤 경력을 소유한 인력이 필요한지를 확인하고 개발하며, 고용, 배치, 승진 등의 방법과 경력개발을 실행하게 됨

2) 경력개발 프로그램 설계와 운영

(1) 경력개발 프로그램

- 개별 조직 구성원(종업원) 경력개발과 조직의 경력개발의 개발에서 실행에 이르기까지 상호 일치시킴으로써, 경력 발전을 극대화시킬 수 있는 일련의 프로세스

(2) 경력개발 프로그램 프로세스

① 개인과 조직의 경력개발 욕구 일치

- 개별 조직 구성원의 경력방향과 조직이 제공하는 경력경로가 일치할 경우 경력 개발의 효과는 극대화되므로, 개인의 욕구와 조직의 방향에 대한 체계적인 분석과 평가가 필요함

② 개인과 조직의 경력개발 방향 일치

- 개인의 욕구와 조직의 방향에 대한 체계적인 분석과 평가가 이루어진 후, 개인과 조직의 경력개발 욕구를 일치시키는 경력개발에 대한 방향을 설정하게 되는데, 방향설정은 개인이 어떤 경력목표와 경로를 선택하는 것이 바람직한 것인지 조직에서 인도해주는 것을 말함

③ 개인과 조직의 경력개발 실행 일치

- 경력개발방향이 설정되면, 조직은 개인의 경력개발을 위해서 필요한 기회와 장소를 제공하여야 하고, 개인은 경력목표를 달성하기 위한 노력을 필요로 하게 됨

(3) 세부적인 경력개발 프로그램 프로세스

① 평가

- 경력개발을 위한 사전작업으로 조직이 개별 조직 구성원(종업원)의 경력을 평가하는 것으로 구체적인 경력목표와 경로를 설정하기 전에 실시하는 객관적인 평가 단계

○ 개인평가

- 개별 조직 구성원(종업원)의 직무 적성이 무엇이고 어떤 강약점을 가지고 있는지를 분석하여 평가함
- 평가 방법
 - 경력과 관련된 테스트북
 - 경력계획 워크샵

○ 조직평가

- 조직평가는 조직전략실행 및 승진, 그리고 발전가능성 등 조직에서 전략적 목적을 위해 공헌할 수 있는 개별 조직 구성원의 잠재력 평가에 초점을 둠

• 평가 방법

- 평가 센터법
- 성과평가
- 승진가능 예측법
- 승계계획법

② 방향설정

○ 경력상담

- 개별 조직 구성원의 경력에 대해 직송상사, 멘토, 인사 담당자 및 외부 전문상담가의 조언을 받는 것
 - 상담의 초점은 현재 직무적성, 관심영역, 경력과 과정을 통해 달성하고자 하는 경력목표의 가능성과 잠재력임
- 경력관련 정보제공
- 조직은 개별 조직 구성원 경력개발을 위해 다양한 자료와 정보를 제공해주어야 함
- 방법
- 직무공고제도: 모든 개별 조직 구성원들에게 공유할 수 있는 직무와 직위에 관한 정보 제공으로써 직무수행에 필요한 자격요건과 평가척도가 명시될 수 있음
 - 업무기술 목록서: 개별 조직 구성원들의 교육수준과 업무기술, 지식의 수준 등에 관한 목록으로 인사 부서의 담당자들이 관할하며, 개인에게 필요한 경력개발에 관한 정보를 제공해 줌
- 이를 통해 개별 조직 구성원은 구체적인 경력개발목표를 설정할 수 있고, 달성하고자 하는 경력목표에 동기부여할 수 있음
- ③ 실행
- 평가와 방향 설정 후 경력개발이 실행되며, 직속 상사 또는 멘토에 의해서 코칭이 이루어지거나, 직무순환, 특정 훈련과 개발 등을 통해 이루어 짐

2. 교육훈련

1) 교육훈련 개요

(1) 교육훈련 목적과 중요성

① 목적

- 간접 목적 : 기업의 유지발전, 개인과 기업의 목적 통합
- 직접 목적 : 인재양성, 능률향상, 지식향상, 기능향상, 종업원 태도적응 등

② 중요성

- 조직의 장기적 성과결정에 있어서 인적자원의 능력수준과 이의 효과적인 활용이 필요함
- 경영자 측면에서 인재육성이 중요하고, 개별 조직 구성원 측면에서 자기개발이 중요함

(2) 교육훈련 분석

① 외부환경의 변화와 조직 내 문제 발생에 따라 조직은 변화를 필요로 하게 됨

② 분석 유형

- 대응 분석 : 현재의 조직 구성원 업무수행과 기대되는 업무수행 간 차이가 발생하였을 때 수행하는 분석
- 순수 분석 : 현재의 직무수행이 미래 기준 또는 기대에 부응하지 못한다고 판단될 때 수행하는 분석

(3) 교육훈련 과정

- 필요성 분석 → 프로그램 설계 → 프로그램 실시 → 교육훈련 평가 → 종합시스템 연계

2) 교육훈련의 종류와 형태

(1) 주체에 따른 구분

① 직장 내 교육(OJT)

- 직장 내에서 훈련이 이루어지는 방법

② 직장 외 교육(Off JT)

- 직장 외에서 훈련이 이루어지는 방법

③ 자기개발 교육

- 자기 성장욕구에 의한 자기 훈련으로 능력개발 향상에 초점

(2) 대상에 따른 구분

① 신입 교육

- 기초훈련, 실무훈련 등

② 현직자 교육

- 종업원 훈련, 관리자 훈련, 경영자 훈련 등

(3) 내용에 따른 구분

① 직능별 교육

- 생산부문, 마케팅부문, 인사부문 등

② 정신개발 교육

- 교양교육, 극기훈련 등

③ 능력개발 교육

- 어학연수, 자격취득훈련 등

3. 인사고과**1) 인사고과 개요**

(1) 인사고과

- 조직 구성원의 승진, 배치, 교육훈련, 임금 결정, 인사이동 등을 위한 자료를 얻기 위하여 조직 구성원이 가진 능력과 업적 및 근무태도를 평정하는 것

① 인사고과의 공정성

- 인사고과에 있어서 객관성을 확보하려는 특성으로 높은 객관성을 가지는 평가척도의 확보가 관건

- 예: 매출, 이익 등과 같은 명확한 업적지표

- 인사고과에 있어서 평가과정에서 객관성을 확보하려는 특성으로 바람직한 평가를 받고 있다고 조직 구성원들이 납득할 수 있어야 함

(2) 인사고과의 종류와 활용

○ 인사고과 종류

① 상대고과

- 서열법 : 피고과자의 업적 및 가치에 대해서 서열 또는 순위를 매김
- 강제할당법 : 서열법과 사전에 평가의 범위와 수를 결정해 놓고 피고과자를 일정한 비율에 맞추어 강제로 할당, 고과함

② 절대고과

- 평정척도법 : 피고과자의 능력과 업적을 척도에 의하여 평가함
- 대조표법 : 조직 구성원의 업적 및 특성을 특징지을 수 있는 서술문을 배열하고 평가자가 해당 서술문을 체크하여 평가함
- 중요사건 서술법 : 비효과적인 예를 기록하였다가 이 기록을 토대로 평가함

○ 인사고과의 활용

- 승진, 상여금 등에 활용
- 적재적소의 배치에 활용
- 교육훈련, 능력개발 등에 활용

2) 인사고과 방법

- 서열법 : 조직 구성원들이 가지고 있는 능력이나 근무성적을 중심으로 하여 종합순위를 매김으로써 서열에 따라서 종업원의 고과에 이용하는 방법
- 대조리스트법 : 조직 구성원을 평가하기 위한 표준행동을 사전에 정하여 배열하고 이를 바탕으로 조직 구성원을 평가한 후 해당란에 표시함으로써 고과에 이용하는 방법
- 평가척도법 : 지식, 직무, 이해력, 판단력 등의 평가요소에 따른 척도를 정하고 이를 조직 구성원별로 표시함으로써 조직 구성원을 평가하는 방법
- 분류법 : 직무가치를 단계적으로 구분하는 등급표를 만들고, 직무평가를 등급표에 맞게 분류하는 방법
- 요인비교법 : 객관적인 기준업무를 정하고 이를 기준으로 직무를 평가하는 방법
- 점수법 : 직무를 책임, 숙련, 작업환경 등 구성요소별로 분류한 후, 각각을 평가한 점수의 합계를 통해 상대적 가치를 평가하는 방법

1. 기업복지제도

1) 기업복지제도 개요

(1) 기업복지제도

① 기업의 보상체계

- 기본급, 수당, 상여금, 복리후생비

② 보상체계의 구분

- 직접적인 보상 : 기본급, 수당, 상여금
- 간접적인 보상 : 복리후생비

(2) 기업복지제도

- 건강유지, 휴식시간 등과 관련하여 기업이 실시하는 제도로써, 직무환경을 윤택하게 하여 행복을 느끼게 하는 일련의 제도 및 활동을 의미

(3) 기업의 직접적 보상측면에서의 임금관리

① 임금수준의 결정

- 생계비, 최저임금제도, 기업의 지불능력, 사회 전반의 임금수준, 노동력 수급상태 등에 의해 결정함

② 임금관리

- 기업이 직원에게 지급하여야 할 임금의 금액 및 제도를 합리적으로 계획 및 조직하고 그 성과를 통제·개선함으로써 인사관리의 목적달성에 기여하고자 하는 관리행위임

③ 연봉제

- 직무중심으로 성과의 정도에 따라서 임금수준(일정기간 동안 한 기업 내의 종업원에게 지급되는 평균 임금액)이 결정됨

2) 기업복지제도 구조와 한계

(1) 기업복지제도 개요

① 개요

- 국가별 경제발전 단계, 노사관계, 사회보장제도 등 제반 여건에 따라 다양한 형태로 나타남
- 이로 인해 기업의 복지 프로그램과 혜택은 각 기업의 여건에 따라서 상이하게 나타남

② 기업복지제도의 구분

○ 법정복지

- 법에 의하여 종업원과 그 가족을 직장이나 일상생활에서 당면하는 여러 위험으로부터 보호하는 목적에서 실시되는 것
- 퇴직금제도, 유급휴가, 연월차휴가, 생리휴가, 병가, 휴업보상, 육아시간허용, 장해보상, 유족보상, 최저임금제, 국민연금, 산재보험, 의료보험, 고용보험 등이 있음

○ 법정 외 복지

- 법률에 의해 강제적으로 실시되지 않고 기업이 자율적 또는 노동조합과의 교섭에 의해 실행되는 것
- 유류비, 주차비, 중식, 건강검진, 통근버스, 경조금, 휴가포상, 자사제품할인, 학자금지원, 주택자금대여, 생활자금대여, 생명보험 등이 있음

○ 법정 외 시설복지

- 휴게실, 체육시설, 탁아시설, 의료시설, 휴양시설, 식당, 기숙사 등이 있음

(2) 기업복지제도 한계

- 기업의 복리비용 부담의 증가
- 운영의 선진화 필요성
 - 사용주주도, 복지급여와 임금간의 모호한 경계의 극복 필요성
- 근로자의 복지욕구변화
 - 보편적이고 일률적인 복지제도로는 다양화되어 가는 근로자의 복지욕구를 충족시키는 데 한계
- 기업복지제도 한계의 극복
 - 공적복지와 사적 복지체계 간 연계 및 균형발전 도모
- 유연한 복지프로그램의 개발

2. 노사관계관리**1) 노사관계관리 개요**

(1) 노사관계

- 기업에 있어서 사용자와 노동자 간의 관계를 의미
- 노동자들이 노동조합에 가입함 → 경영자와 대응하게 되는 위치에 서게 됨

(2) 노동조합

- 노동자가 자주적으로 근로조건을 유지 및 개선, 기타 경제적 지위의 향상을 목적으로 조직하는 단체

① 운영 방법

- 노동조합법에 의해 결성·운영됨
- 여기에는 노동자의 3권, 즉 단결권, 단체교섭권, 기타 단체행동권 등이 보장됨

② 노동조합 종류

직업별 노동조합	동일한 직종에 종사하는 노동자들을 대상으로 결성
산업별 노동조합	동일한 산업에 종사하는 노동자들을 대상으로 결성
일반 노동조합	동일지역에 근무하는 중소기업 노동자를 대상으로 결성

2) 노동조합유형과 노사협의제도

(1) 노동조합유형

① 클로즈드숍(Closed shop)

- 기업의 모든 노동자들 전부가 노조에 가입하여야 하는 제도
- 사측과 노동조합이 단체협약을 체결하고 노동자의 채용과 해고를 노동조합의 통제에 위임할 수 있음

② 오픈숍(Open shop)

- 회사가 채용 시 노동조합 가입 노동자뿐만 아니라 비가입 노동자도 채용할 수 있는 제도
- 사측이 노동조합을 약화시킬 가능성이 높음

③ 유니온숍(Union shop)

- 회사가 채용 시 노동조합 가입 노동자뿐만 아니라 비가입 노동자도 채용할 수 있지만, 일정기간(30일 이내) 후에는 노동자가 조합에 가입하여야 하는 제도

(2) 노사협의제도

① 종업원 참가제도

- 민주적인 방법으로, 경영 의사결정에 종업원들이 참여함으로써 참여의식, 귀속의식 등을 제고하여 높은 사기를 통한 생산성향상을 도모할 수 있는 제도

② 경영협의회제도

- 노동자가 경영에 직접 참여하지는 않고 협의만 참여하며, 협의 후의 결정권은 경영자에 있는 제도

3. 노무관리

1) 노무관리 개요

(1) 노무관리

- 경영관리의 한 부문으로, 생산요소인 노동을 관리하는 것
- 노동력을 합리적, 능률적으로 사용하거나 제고시키기 위한 관리

과거의 용어	노무관리, 인사관리 등의 용어를 사용
현재의 용어	인적자원관리라는 용어를 사용

- 인적자원관리 용어로의 대체는 노동자에 대해 기업이 단순히 인건비 지출대상으로만 보는 것이 아닌, 하나의 자원으로써 투자해야 할 대상으로 보아야 한다는 의미를 포함하고 있음

(2) 인사와 노무관리

- 혁신적인 인사제도는 적절한 보상과 능력개발 지원을 통하여 조직에 동기를 부여하고 강한 경쟁력을 갖춘 조직이 되도록 노력함
 - 예 : 능력주의 인사제도
- 혁신적인 인사제도는 직급체계, 승격제도, 임금제도, 평가제도 등을 체계적으로 수정하며,

종업원의 능력개발, 처우·활용 등 인사관리 전반에 걸쳐 유기적으로 결합시키게 됨

- 예 : 토털 인사시스템

- 노무관리에서도 변화되어 가는 노동관계법 등을 기본으로 하여 체계적인 관리가 이루어져야 함

2) 노무감사와 해고

(1) 노무감사

- 노무관리의 효과적·효율적인 시행여부를 검토하고, 노무관리의 개선에 이바지하는 제도로 인사감사라고도 함
- 객관성을 확보하기 위하여 노무담당자 이외에 외부 전문가가 실시하는 경우도 있음
- 감사의 대상
 - 채용, 배치, 이동, 복무, 근태, 급여, 복리후생, 종업원 만족도 등

(2) 해고

- 사용자가 근로자와의 근로계약을 일방적으로 해약하여 근로관계를 소모시키는 일
- 사용자는 근로기준법 상 정당한 이유 없이 해고할 수는 없으며, 해고 시 정당한 이유와 징계사유에 관해서 입증하여야 함
- 사용자가 근로자를 해고하고자 할 때에는 최소 30일 전에 예고를 하거나 30일분 이상의 통상임금을 지급하여야 함
- 천재지변 등 부득이한 사유로 인하여 사업이 지속될 수 없거나, 근로자가 고의로 사업에 막대한 지장이나 재산상 손해를 끼친 경우에는 즉시 해고가 가능

3) 산재보험과 임금

(1) 산재보험

- 산업재해를 당한 근로자에게 신속한 보상을 하고, 사업주에게는 근로자의 재해에 따른 일시적인 경제적 부담을 덜어 주기 위하여 국가에서 관장하는 사회보험
- 산재보험은 재해를 당한 근로자의 생활안정과 그로 인한 사용자의 손해배상책임의 부담을 덜어줄 목적으로 실시하는 제도로 법률에 의해 가입이 강제되어 있음
- 국가(근로복지공단)는 근로자를 사용하는 모든 사업주로부터 보험료를 징수하고, 이를 재원으로 하여 산업재해로 인한 부상이나 사망한 근로자와 그 가족에게 보험급여를 지급함
- 보험급여의 종류
 - 요양급여, 휴업급여, 장해급여, 유족급여, 간병급여 등

(2) 임금

- (사)용자와 피고용자와의 계약에 의하여 성립된 노동 용역의 보수
- ① 노동자 측면 : 임금이 생활비의 유일한 원천소득이므로, 보다 많이 받기를 희망함
- ② 기업측면 : 임금이 비용이기 때문에, 보다 적게 지출되기를 희망함
- ③ 국민경제 측면 : 임금이 구매력과 가격의 의미를 가지고 있으므로 임금수준이 너무 높거나 낮을 경우, 경제문제를 야기할 수 있음
- 따라서, 소득으로서의 임금, 비용으로서의 임금, 구매력이나 가격으로서의 임금이 국민 경제적

차원에서 균형관계를 유지하도록 하는 것이 필요

1. 재무관리의 목표

1) 재무관리 개요

(1) 재무관리

- 현재 및 미래의 경제적 자원을 교환하는 경제활동으로 재정과 관련된 사무활동을 의미
- 재무관리와 관련된 다양한 문제들에 대한 의사 결정을 재무결정이라고 함
- 재무는 서로 다른 시간 사이의 자원배분이라고 볼 수 있으며, 재무관리는 경영 내.외부 정보를 바탕으로 효과적인 기업목표 달성을 위하여 투자 및 자본조달을 결정하고 실행하는 활동을 말함
- 재무관리는 기업의 설립에서 운영에 이르기까지 필요자본을 합리적으로 조달함으로써 경영활동을 유효하게 운영할 수 있도록 하는 활동을 의미

(2) 재무관리의 목적

- 가장 기본적인 목적은 기업가치 극대화임
- 기업가치는 청구권자들(채권자, 주주)에게 기업이 제공해 줄 수 있는 미래 소득흐름을 현재가치로 평가한 값을 의미
- 기업활동으로 획득하게 되는 미래 소득흐름의 기대치가 크고 위험이 낮을 경우, 미래 소득흐름의 기대치는 높아지게 됨
- 미래 소득흐름의 기대치가 높아질수록 주주의 부 극대화 및 주가 극대화로 나타나게 됨으로써 기업가치극대화 목표가 달성될 수 있음

(3) 기업가치극대화 목표 달성을 위한 세부목표

- 수익성 목표 : 이익계획 및 이익관리를 통한 수익 확보
- 유동성 목표 : 자금계획의 합리화를 통한 기업부채의 단기적인 채무지급능력 확보
- 안정성 목표 : 자본구조계획의 합리화와 자본배분의 합리화를 통한 재무구조의 건실 확보

2) 재무관리의 내용

(1) 재무관리의 기본사고

- 재무결정은 현재의 자금과 미래의 자금 사이의 경제적 교환관계를 다룸
- 재무결정을 위해서는 현재와 미래 사이의 시차를 고려하여야 함
- 미래 결과를 예측하기 위해서는 위험을 고려하여야 함

(2) 재무관리의 내용

① 투자결정

- 기업이 어느 자산에 투자할 것인지를 결정하는 것으로, 조달자본을 효율적으로 배분하는 자본의 운용기능을 의미
- 기업 총 자산을 어떤 개별자산으로 배분할 것이며, 어떤 특정자산을 취득할 것인지에 관한 의사결정
- 미래 영업이익흐름의 기대치와 이와 관련된 위험에 관한 의사결정

② 자본조달결정

- 투자에 소요되는 자본을 어떤 방법으로 조달할 것인지에 관한 결정
 - 기업 자본조달 원천은 부채와 자기 자본으로 구분
 - 부채는 약정 원금과 이자를 지급하는 자본조달 원천
 - 자기 자본은 비약정, 소유권, 청구권을 갖는 자본조달 원천
 - 예 : 주식
 - 부채와 자기자본 구성에 관한 의사결정
- ③ 투자결정과 자본조달결정 관계
- 기업이 투자결정을 하게 되면, 그 결과 어느 정도의 자금을 조달하여야 하는지가 결정됨
 - 기업은 필요한 투자자금을 금융시장에서 금융자산을 발행하여 조달하게 됨
- (3) 재무기능담당조직
- ① 재무관리담당자
- 기업에서 재무결정, 실행, 통제하는 책임을 지고 있는 사람
- ② 재무기능담당조직의 역할
- 재무관리에 관련되는 모든 자료와 정보, 의견을 종합하고 재무결정을 실행하는 데 있어서 재무관리담당자 및 조직이 일차적인 책임을 지게 됨
- ③ 재무기능조직의 구분
- 트레저러(Treasurer) 부문
 - 자본조달과 운용에 관한 집행기능을 담당하는 부문
 - 재무계획작성, 은행관계, 현금관리, 자금조달 및 상환, 여신관리, 보험, 연금관리 등을 수행
 - 컨트롤러(Controller) 부문
 - 계획 및 통제기능을 담당하는 부문
 - 각종 통계작성, 회계, 재무제표작성, 내부감사, 급여, 세금관계업무 등을 수행

2. 자본의 운용과 조달

1) 자본의 조달 개요

(1) 자본의 조달의 원칙

① 자금용도에 따른 조달의 원칙

- 고정자산 투자 목적 자금은 장기자본에 의해서 충당되어야 함
- 예: 시설자금조달은 단기자본인 유동부채를 활용해서는 안 됨

② 경영재무구조의 균형화 원칙

- 유동부채와 유동성 자산(현금, 예금, 유가증권 등)은 균형을 이루어야 함

③ 경영지배권에 따른 조달의 원칙

- 경영의 안정적인 운영을 위한 경영 지배권을 행사하기 위해서는 자본조달의 상당 부분을

자기 자본에서 충당하여야 함

④ 금융시장의 특성에 따른 자본조달의 원칙

- 자금투자 방향은 이자율, 배당률, 자금의 한계 효율 등을 고려하여 결정됨

(2) 자본조달의 방법

① 매입채무

- 기업이 구매한 원료, 제품, 장비, 용역 등에 대하여 대금을 지불하지 않음으로써 발생하는 부채로, 대차대조표상에는 외상매입과 지급어음의 형태로 나타남

② 리스(Lease)

- 일정한 자산을 구매하여 이용자에게 대여하고 사용료를 받는 제도로, 고가의 장비를 직접 구매하지 않아도 사용할 수 있으며, 자금지출을 줄일 수 있는 이점이 있음
- 부채로 계상하지 않으며, 리스료는 세법상 비용이므로 법인세 절감효과가 있음

③ 신용보증

- 신용을 보증해 주는 것으로, 자금을 직접 지원해 주는 것은 아니지만 타인자본의 동원을 보조해 줄 수 있음
- 우리나라는 담보력이 약한 기업채무를 보증하기 위한 기관으로 신용보증기금과 기술신용보증기금이 있음

④ 은행의 지급보증

- 은행이 거래처 요청에 따라 거래처의 제3자 채무나 향후 발생하게 될지 모르는 채무에 대하여 그 지급을 보증하는 제도
- 은행은 지급보증 대가인 보증료를 받음

⑤ 팩토링

- 금융기관이 기업의 외상매출금, 받을 어음 등 매출채권을 매입함으로써 자금을 공급하는 제도
- 고객 신용조사, 대금회수 및 채권관리 등의 부담이 경감되는 이점이 있음

⑥ 보증보험

- 담보제공 능력이 부족하여 대출수혜, 입찰참가, 사채발행 등이 곤란한 자에게 보증보험회사에서 보증료를 받고 보증을 해주는 제도
- 채권자는 보증보험증권을 담보로 대출위험을 피할 수 있고 채무자는 보증에 따른 대출을 받을 수 있음

⑦ 은행융자

- 담보 유무에 따라 담보대출과 신용대출로 구분할 수 있음
- 은행융자 절차는 은행, 융자종류, 금액 등에 따라 차이가 있을 수 있음

⑧ 기업어음

- 약속어음을 발행하여 단기자금을 조달하는 방법
- 예 : 약속어음, 수출지원금융 등

⑨ 주식

- 주식회사가 자기자본을 조달하기 위하여 발행하는 유가증권

⑩ 사채

- 부채에 따른 표시로 발행되는 유가증권

2) 자본의 운용

(1) 자본의 운용 개요

- 투자를 의미
- 기업이 미래의 불확실한 수익을 위해서 현재의 확실한 자금을 지출하는 행위를 의미
- 자본투자결정은 기업이 조달자금을 어느 자산에 어느 정도로 투자할 것인가를 결정하는 것

(2) 자본의 운용

① 자본 예산

- 투자대상으로부터 실현되는 현금흐름이 1년 이상 장기간에 걸쳐있는 투자결정과 관련된 계획수립을 의미

② 투자유형

- 대체투자 : 기존설비를 새로운 설비로 바꾸는 투자
- 확장투자 : 제품에 대한 총수요의 증가나 자사제품의 시장점유율 증가로 인한 수요증가를 충족시키기 위한 생산설비 증설에 대한 투자
- 제품투자 : 기존제품의 개량 또는 신제품개발에 필요한 투자
- 전략적투자 : 기업위험을 줄이기 위해 원재료 및 부품 등을 확보하고 신제품을 개발하는 위험경감투자과 종업원복지나 지역사회복지를 위한 복리후생투자로 구분해 볼 수 있음

③ 운전자본관리

- 고정자산에 비해 운전자본관리에 재무관리담당자의 대부분 시간할애가 발생
- 단기부채에 대응하는 유동성관리에 있어서 운전자본관리는 중요
- 기업의 유동자산을 정적 수준으로 유지하는 것이 필요하며, 유동부채와 장기성 자본을 균형있게 관리함으로써 위험을 줄이고 수익성을 높여야 함

④ 현금관리

- 현금유입의 촉진, 현금유출 통제, 현금보유 적정액 결정 등 현금흐름을 관리하는 것

⑤ 유가증권관리

- 주식, 국공채, 회사채, 기업어음 등 시장성 있는 증권을 관리하는 것으로, 수익성과 환금성의 특징을 가짐

⑥ 매출채권관리

- 신용정책과 수금정책을 바탕으로 매출채권회수 지연, 대손 발생 등을 방지함으로써, 유동성 악화의 위험을 회피하는 것

⑦ 재고자산관리

- 불확실한 미래 제품수요에 맞추기 위해 또는 불규칙한 원재료의 공급 등의 상황에서 기업의 생산과 판매활동을 일정하게 유지하기 위한 것

3. 경영분석

1) 경영분석

(1) 경영분석 개요

- 경영분석을 위하여 재무정보를 수집, 분석하여야 함
- 경영분석은 재무자료를 분석하여, 기업의 재무상태와 경영성과의 양부를 평가하는 것을 말함

(2) 경영분석 목적

- 기업재무의 유동성, 재무구조의 안정성, 기업의 수익성을 파악하는 것
- 은행은 단기대출을 주로 행하므로 기업의 단기채무지급능력 및 유동성에 관심을 두며, 주주나 장기채권자들은 유동성보다 기업의 수익성과 안정성에 관심을 둬

2) 비율법에 의한 경영분석

(1) 유동성비율

- 기업의 단기채무지급능력을 측정하는 비율

① 유동성비율과 당좌비율

○ 유동비율

- $\text{유동자산} / \text{유동부채} \times 100$
- 단기채무지급 유동자산 대비 유동부채 비율

○ 당좌비율

- $\text{당좌자산} / \text{유동부채} \times 100$
- 현금화가 용이한 당좌자산에 의하여 단기채무의 지급능력을 평가하는 비율

(2) 레버리지(Leverage) 비율

- 기업이 타인자본에 어느 정도 의존하고 있는지를 측정하는 비율

① 부채비율과 이자보상비율

○ 부채비율

- $\text{타인자본} / \text{자기자본} \times 100$
- 타인자본과 자기자본과의 관계에 의해서 자본구성의 안정성을 측정

- 이자보상비율
 - 수입이자 및 납세 전 이익 /이자비용
 - 이자 및 납세 전 이익이 타인자본에 대한 이자비용의 몇 배인지 측정하여 부채에 대한 이자지급능력을 평가

- (3) 활동성비율
 - 기업의 자신이 얼마나 효율적으로 활용되고 있는지를 나타내는 비율

- ① 재고자산회전율과 매출채권회전율
 - 재고자산회전율
 - 매출액/재고자산
 - 재고자신이 일정기간 동안 당좌자산으로 얼마나 전환되었는지를 나타내며, 회전율이 높을수록 효율적인 판매활동이 수행되었음을 의미

 - 매출채권회전율
 - 매출액/매출채권잔액
 - 매출채권의 현금화 속도를 측정하는 비율로 회전율이 높을수록 매출채권관리가 잘 되고 있음을 의미

- (4) 수익성비율
 - 기업경영성과의 종합적 평가비율

- ① 매출액순이익률과 총자본이익률
 - 매출액순이익률
 - 순이익/매출액×100
 - 매출액에 대한 순이익 비율

 - 총자본이익률
 - 순이익/총자본×100
 - 기업이 투자된 총자본이 얼마나 효율적으로 운용되었는지를 나타내는 비율

1. 주식시장

1) 주식시장 개요

(1) 주식시장

- 유가증권인 주식을 매매하는 시장
- 광의적인 의미로 추상적인 시장도 주식시장에 포함

- 발행시장 : 신규 증권이 거래
- 유통시장 : 기존 증권이 거래

(2) 주식시장 종류

① 장외시장

- 거래소시장 밖에서 유가증권 거래가 이루어지는 시장
- 상장유가증권과 비상장유가증권 거래가 고객과 증권회사, 증권회사와 증권회사, 고객 상호 간 개별적인 접촉에 의해 거래가 이루어지는 비조직적·추상적 시장
- 거래방법에 따라 직접거래시장(투자자 상호간의 개별적 접촉과 협상에 의해 주식거래가 이루어지는 시장)과 점두시장(중개기관인 증권회사의 창구에서 주식거래가 이루어지는 시장)으로 구분

② 거래소시장

- 조직화된 기구인 증권거래소가 개설·관리하는 유가증권시장으로, 상장된 유가증권을 매매하는 장소이자 증권회사 회원조직 형태로 증권거래법에 따라 설립된 유가증권시장을 의미
- 장외시장의 상대적 표현으로 장내시장이라고도 함

③ 코스닥시장

- 유망 벤처기업 및 유망 중소기업의 직접자금조달을 위해 설립된 시장을 의미
- 코스닥시장은 성장가능성이 있는 기업들을 등록하는 곳으로 거래소시장보다 등록기준이 완화되어 있음
- 투자위험이 높은 반면 수익이 높은 것이 특징
- 외국의 경우 NASDAQ(미국), JASDAQ(일본), EASDAQ(유럽) 등이 있으며, 코스닥 시장은 미국의 나스닥 시장을 모델로 하여 개설된 시장임

④ 제3시장

- 장외주식 호가중개시장으로, 증권거래시장 및 코스닥 시장 등록여건을 충족하지 못한 기업들이 발행한 주식 등에 유동성을 부여할 목적으로 거래할 수 있게 한 시장
- 정규시장에 상장·등록되지 않은 주식 중 증권업협회가 지정한 종목을 코스닥증권시장 호가중개시스템을 통해 거래할 수 있도록 한 시장

(3) 주식시장 발달과정

① 대한증권업협회 설립

- 일제하, 남북분단 등 혼란기로 인해 부정적 경제상황에 놓여있었음

- 1949년 11월 대한 증권업협회를 설립하여 주식시장개선에 기틀을 마련
- ② 미국원조와 증권거래소 설립
 - 한국경제는 남북분단과 6.25동란 등으로 미국원조에 절대적으로 의존하였고, 이는 한국 경제활동에 중요한 영향요인이 되었음
 - 1956년 2월 증권거래소가 설립됨
 - 점차 물가가 어느 정도 안정세를 유지하게 되었고, 국채거래량 증가, 국채 유통수익률이 물가상승률을 상회하는 등 경제발전의 기초가 형성됨
- ③ 1962년 제1차 경제개발 5개년 계획 이후
 - 한국경제는 1962년부터 시작된 경제개발 5개년 계획을 바탕으로 비약적인 경제발전을 이룩하였음
 - 수출 주도적 공업화를 통한 고도 성장이 실현됨
 - 경제계획 추진과정은 역기능을 낳기도 하였으나 고도성장과 경제의 긍정적 질적 변화를 가져왔고, 자본주의 경제의 상징인 증권시장도 크게 발전하게 되었음
- ④ 국제수지 흑자시대의 주식시장
 - 1985년 말 이후 한국경제는 대외적으로 미 달러화의 평가절하, 국제원유가격 하락, 국제금리하락 등의 효과와 대내적으로 정치·사회적 안정, 경제안정화정책 추진 및 경제운용방식의 전환 등 경제체질개선을 통한 1986년 이후 국제수지 흑자실현
 - 경상수지 흑자시대의 도래는 주식시장을 대 도약시키는 계기가 되었음
- ⑤ 증권시장의 국제화 진전
 - 1980년대 초반부터 시작되어 단계적, 점진적으로 추진되어 온 국제화는 1990년대 대·외적 금융환경의 급속한 변화를 배경으로 더욱 가속화되게 되었음
 - 1992년 주식시장 개방 후 외국인 투자한도확대, 채권시장의 부분적 개방, 국내투자자의 외국 증권투자한도 확대, 국내기업의 해외거래소 상장 등 국제적인 증시 국제화 조치가 지속적으로 취해짐
 - 세계적인 금융규제완화, 정보통신기술의 비약적 발전, 금융시장의 범 세계적인 통합의 진전 등 세계금융환경이 급변함으로써 국내 증권시장의 국제화가 진전되는 발판이 되었음

2) 경기순환과 주식시장 내용

(1) 경기순환

- 경기의 상승과 하락이 일정한 주기를 두고 반복된다는 것을 의미
- 호황기 : 회복기 vs 활황기
- 불황기 : 후퇴기 vs 침체기
- 일반적인 흐름은 회복기, 활황기, 후퇴기, 침체기 순으로 반복 순환됨
- 회복기 : 경기바닥론의 대두, 자금수요 증가, 기업의 투자심리회복 등이 나타남
- 활황기 : 투자·생산·소비의 증가, 고용량 증대 및 국민소득 증가 등이 나타남
- 후퇴기 : 소비감소, 기업재고량 증가, 고용감소, 투자 축소 등이 나타남

- 침체기 : 생산량 급감, 실업 급증, 기업이익 감소 등이 나타남

(2) 주식시장

① 주식시세표

- 매일매일의 주가변동을 알려주는 표

② 종합주가지수

- 증권시장의 전체적인 흐름을 나타내는 지표로서, 현재 상장된 주식 전체의 가격을 평균화한 것

③ KOSPI 200

- 주식시장의 주요 종목 200개의 가격변동을 반영한 주가지수

④ 시가, 고가, 저가, 종가

- 시가 : 거래시작가격으로 동시호가(모든 주문이 같은 시간에 이루어졌다고 가정해서 결정된 가격)에 의해서 결정됨
- 고가 : 시가 이후 경쟁매매로 가격이 형성되는데, 하루 중 최고수준으로 형성된 가격을 말함
- 저가 : 고가의 상대적인 것으로, 하루 중 최저수준으로 형성된 가격을 말함
- 종가 : 경쟁매매는 폐장 전 10분전까지 이루어지며, 마지막 10분은 동시호가에 의한 가격체결이 이루어지는데, 이때의 마지막 거래의 가격을 말함

⑤ 전일대비 등락

- 주식시세표에서 나타난 오늘의 가격등락은 전일종가를 기준으로 산출되는 것으로 전일 종가에 비해 오늘 종가가 상승한 경우, 상승금액과 흑색 삼각형(▲)으로 표시하며, 하락한 경우에는 하락금액과 백색의 역삼각형(▽)으로 표시함

⑥ 거래량

- 개별종목마다, 시가, 고가, 저가, 종가 및 가격등락이 제시된 다음에는 거래량이 주어지는데, 이는 당일 거래가 체결된 주식수량을 나타낸 것

⑦ 기세, 감리

- 기세 : 폐장할 때까지 주식 매매를 위해서 제시한 주문가격으로 거래가 체결되지 않은 경우
- 감리 : 특정 주식의 가격이 일정한 기간 내에서 급변할 경우에 투자자의 주의를 환기시킬 목적으로 증권거래소가 지정하는 행위(감리종목)

⑧ 권리락, 배당락

- 권리락 : 신주인수 기준일이 경과하여 신주인수 권리가 없어지는 것
- 배당락 : 배당기준일이 경과하여 배당금을 받을 권리가 없어지는 것

2. 코스닥시장

1) 코스닥시장 개요**(1) 코스닥시장**

- 미국의 NASDAQ시장을 벤치마킹하여 증권업협회가 개설하여 운영하는 증권시장
- 성장성이 우수하고 유망한 고부가가치 산업인 지식기반 중소·벤처기업에게 안정적이고 장기적인 자금을 공급하고, 투자자에게 고위험·고수익의 투자기회를 제공하고자 탄생된 증권시장

(2) 주요업무**① 시장**

- 유가증권 매매거래 중개 및 체결
- 시세공표
- 시장의 개폐 및 휴장
- 주가지수 산출 및 통계자료 작성 등

② 공시

- 주요 기업정보의 신속·정확한 공개
- 정기·수시 및 조회공시
- 공시매체 다양화 등

③ 전산

- 전산시스템을 이용한 매매체결
- 업무전산화 등

④ 등록

- 첨단 지식기반 기업 위주의 등록 유치
- 등록요건 개선 등

⑤ 장외시장

- 제도권시장에 진입하기 어려운 기업들에 대해 공모에 의한 자금조달의 기회를 부여한 시장

2) 코스닥시장의 특징 및 기능**(1) 특징****① 성장기업 중심의 시장**

- 기업규모는 작지만 성장 잠재력이 높은 벤처기업이나 유망중소기업 등이 용이하게 자금을 조달할 수 있는 시장임

② 거래소시장에 대한 경쟁시장

- 증권거래소시장의 보완시장이 아닌 독립된 경쟁시장의 성격을 가짐

③ 증권회사의 역할과 책임이 중시되는 시장

- 우량종목 증권회사 선별을 통한 시장조성기능을 가짐

④ 투자자의 자기책임 원칙이 강조되는 시장

- 고수익 대비 고위험의 특징을 가지고 있으므로, 투자자의 자기책임 원칙이라는 특징을 가짐

(2) 기능

① 자금조달기능

- 벤처기업, 유망 중소기업 등의 주식에 대하여 환금성을 부여

② 자금운용시장기능

- 투자자에게 투자위험 선호도 및 위험부담능력에 적합한 상품을 제공

③ 벤처산업육성기능

- 유망 벤처기업 발굴과 지원을 통해 자금을 조성 가능하도록 함으로써 기업성장을 원활하게 함

3. 기업결산

1) 기업결산 개요

(1) 기업결산

- 기업은 계속 기업을 가정하고 있지만, 투자자나 주주 등은 투자측면에서 유한적 성격을 가짐
- 이러한 문제를 해결하기 위하여 회계기간(회계연도)이라고 하여 1년을 주기로 기업의 상황(상태)을 이해관계자에게 알리는 데, 이를 결산이라고 함

(2) 기업결산의 절차

① 결산의 예비절차

- 시산표(복식부기에서 원장전기의 정확성을 검산하는 문서)작성, 보조장부와의 대조, 결산정리사항 포착 등

② 결산의 본절차

- 손익계정 설정, 장부마감과 이월, 이월시산표 작성 등

③ 결산보고서 작성

- 대차대조표, 손익계산서 작성, 현금흐름표 작성, 영업보고서 작성 등

2) 결산일정표 작성

(1) 결산의 예비절차 내용

- 결산준비위원회 구성, 결산제출 서류 및 업무협조(관련부서 결산업무 '협조 전' 발송) 등
- 시산표 마감, 부가가치세 확정신고 준비 및 연말정산 준비 등
- 재고 실사 준비, 현금, 받을 어음, 유가증권실사, 채권채무차액조정표 작성 등

(2) 결산의 본절차 내용

- 손익계정 정리, 제충당금(대손충당금, 퇴직급여충당금, 감가상각누계액 등) 계산완료 등
- 계정 명세서 작성, 노무비·경비 확정 등

(3) 결산보고서 작성 내용

- 재무제표 임원회의 상정, 회계감사 실시, 감사보고서 수령 등
- 주주총회 자료 인쇄 및 발주, 주주총회 통지서 발송, 주주총회, 대차대조표 공고 등

4. 연결재무제표

1) 연결재무제표 개요

(1) 연결재무제표

- 한 회사가 여러 회사에 투자하여 지배하고 있을 때, 지배회사 재무제표와 종속회사 재무제표를 통합하여 하나로 만든 재무제표를 말함
- ① 미국공인회계사회의 회계원칙심의회
 - '연결재무제표는 지배회사와 종속회사의 재무상태와 경영성과를 하나의 경제적 조직체처럼 표시한 것'으로 정의

② 국제회계기준

- '연결재무제표는 지배회사 및 종속회사들로 구성된 그룹의 재무제표를 하나의 기업체처럼 표시한 것'으로 정의

(2) 연결재무제표 종류

- 연결대차대조표(CB/S)
- 연결손익계산서(CI/S)
- 연결자본변동표(CS/E)
- 연결현금흐름표(CC/F)

(3) 연결재무제표 한계

- 투자자는 자신이 투자한 당해 개별회사의 개별재무제표 상 잉여금에 초점을 두고 있으므로, 연결재무제표가 양호하더라도 배당액이 많을 것으로 볼 수 없음
- 지배회사와 종속회사 간 동일한 회계기준이 적용되지 못한다면, 회계의 완전성을 추구하는 데에는 한계가 있음
- 양호한 재무비율이 산출되었더라도, 특정 거대 개별기업에 의해 영향을 받을 수 있으므로, 평균비율이 의미 없을 수도 있음

1. 마케팅의 개념과 중요성

1) 마케팅의 개념

(1) 마케팅

- 개인의 욕구충족이나 조직의 목표달성을 위한 교환관계를 창출하기 위하여 제품·서비스·아이디어의 개발, 가격 결정, 정보 제공, 유통 등 제반 활동을 계획하고 집행하는 과정을 의미

① 미국 마케팅 학회

- 개인이나 조직체의 목적을 만족시켜 주는 상호교환을 성립시키기 위하여 아이디어, 재화 및 서비스의 개념화, 가격결정, 촉진, 유통을 계획하고 수행하는 과정

② 마케팅 활동을 효과적으로 수행하기 위한 요소

- 제품(Product), 가격(Price), 유통(Place), 촉진(Promotion)

(2) 마케팅 철학의 변천과정

① 생산개념

- 소비자들은 저렴하고 쉽게 구입할 수 있는 제품을 선호하므로, 기업은 생산과 유통효율개선에 초점을 두어야 한다는 철학

② 제품개념

- 소비자들은 품질, 성능 등이 우수한 제품을 선호하므로, 기업은 제품개선에 초점을 두어야 한다는 철학

③ 판매개념

- 소비자는 기업이 제품판매에 적극적인 노력을 기울이지 않으면 구매하지 않으므로, 기업은 판매나 판매촉진에 초점을 두어야 한다는 철학

④ 마케팅개념

- 기업은 소비자의 욕구와 요구를 정확히 파악하고 이를 효과적으로 충족시켜줄 수 있는 제품 및 서비스를 제공하여야 소비자가 구매한다고 보는 철학

⑤ 사회지향개념

- 소비자 욕구충족이 소비자 복지와 환경 보존을 바탕으로 이루어져야 한다는 철학

(3) 마케팅의 기능

① 교환기능

- 거래에 의해 소유권이 이전됨으로써 효용이 창출되는 기능

② 물적유통 기능

- 장소와 시간 효용이 창출되는 기능

③ 조성기능

- 금융, 시장정보, 표준화, 위험부담 등 교환기능과 물적유통 기능을 촉진시키기 위하여 이루어지게 되는 기능

(4) 마케팅 주요 용어

- 요구(Needs) : 무엇인가가 결핍되어 있는 상태
- 욕구(Wants) : 요구가 대상과 관련되어 표출되는 상태
- 수요(Demand) : 일정한 가격으로 어떤 재화를 구매하려는 욕구
- 제품(Product) : 소비자의 요구 및 욕구를 충족시켜줄 수 있는 대상
- 교환(Exchange) : 제품에 대한 대가를 제공하고 획득하는 과정
- 거래(Transaction) : 자산, 부채·자본의 증감, 수익이나 비용의 발생을 측정하는 사항(단위)이나 사상
- 시장(Market) : 제품에 대한 현재 및 잠재고객의 집합
- 마케팅 믹스 (Marketing mix) : 소비자 요구와 욕구를 충족시키면서 기업의 목표를 달성시킬 수 있는 제품, 가격, 유통, 촉진 등의 요소를 의미

2) 마케팅의 중요성

(1) 마케팅의 중요성

- 생산자 또는 판매자가 시장을 지배하던 시대에서 소비자가 시장을 지배하는 시대로 변화
- 시장상황의 변화로 기업 측면에서 소비자 욕구에 초점을 맞춘 마케팅 활동이 중요해 짐
- 국민경제적 측면에서 생산, 유통, 소비를 효율적으로 연결 및 조정시키기 위한 유통관련 마케팅 활동이 중요해 짐

(2) 마케팅시스템의 목표

- 소비자 만족 극대화
- 소비자 선택 극대화
- 생활의 질 극대화
- 소비의 극대화

2. 마케팅 전략**1) 마케팅 전략 개요**

(1) 마케팅 전략

- 변화하는 환경과 경쟁상황의 적응 및 대응 등과 관련하여 기업의 마케팅 노력의 수준, 마케팅 믹스, 자원 배분 등과 같은 결정에 장기적 영향을 미치는 목표나 정책을 의미
- 특정 상황 내 기업이 장기적인 차원에서 이윤목표를 달성하기 위한 일관되고 적절하며 실행 가능한 원칙을 의미

(2) 마케팅 전략 구축 유형

① 도입시기에 따른 구분

- 최초 진입자 전략 : 생산, 기술 등을 시장에 알리는 것(확산시키는 것)에 초점을 두는 전략
 - 후발주자 전략 : 최초 진입자의 시장 크기를 감소시키기 위하여 자사의 효율성과 이미지를 바탕으로 차별화를 두는 전략
- ② 기업 상황 또는 목적에 따른 구분
- 시장점유율 확대 전략 : 마케팅 전략적 요인들을 이용하여 마케팅 활동을 전개함으로써 시장점유율을 확대하는 것
 - 현재 고객 유지 전략 : 고객만족을 충족시키기 위한 노력을 기울이는 방어적 마케팅 활동을 전개
 - 신 시장 개척 전략 : 기존 제품을 새로운 판매 지역을 개척하거나 고객층을 다양화함으로써 잠재적인 수요시장을 창출하고자 하는 전략

2) 마케팅 전략수립 과정과 마케팅 믹스

(1) 마케팅 전략수립 과정

① 시장세분화

- 전체 시장을 소비자들의 니즈, 행동, 특성 측면에서 유사한 하부집단(시장)으로 구분하는 것
- 시장세분화 요건에는 측정가능성, 접근가능성, 경제적 시장규모, 안정성, 차별적 반응 등이 있음

② 표적시장 선정

- 세분화한 시장 중 자사에 적합한 시장을 목표시장으로 선정하는 것
- 표적시장 선정을 위하여 세분시장별 시장잠재력 추정, 판매예측 등을 실시하여야 함
- 표적시장 선정 전략에는 비차별화전략, 차별화전략, 집중화전략 등이 있음

③ 포지셔닝

- 경쟁 대비 자사가 우위에 있을 수 있도록 자사 제품의 위치를 계획하고 계획된 위치가 소비자들의 마음속에 위치되도록 마케팅믹스를 설계하는 것

(2) 마케팅 믹스

① 제품

- 제품 완성 프로세스는 '아이디어 창출 → 아이디어 선별 → 제품개념 개발 및 테스트 → 사업성 분석 → 제품원형 제작 → 시험마케팅 → 출시' 순으로 이루어짐
- 제품출시 이후 제품수명주기에 따른 관리가 이루어져야 함
- 제품은 유형의 제품과 함께 무형의 서비스(AS, 품질보증, 배달서비스, 설치 등)를 포함

② 가격

- 마케팅 믹스 중 기업의 이익과 관련된 요인
- 고객이 지각하는 가치와 가격 간의 관계를 기준으로 하여 고가격전략, 침투가격전략, 중립가격전략(가치와 가격 일치) 등으로 구분할 수 있음
- 고객의 가격민감도에 따라 가격전략을 수립할 수 있음

③ 유통

- 유통은 효용이 낮은 곳에서 높은 곳으로 제품을 이전하는 것
- 유통경로 유형은 경로구성 단계의 수에 따라 직접경로, 간접경로로 구분하여 살펴볼 수 있음
- 수직적 유통경로시스템은 제조업체로부터 소매상에 이르기까지 통합적 시스템 하에서 유통이 가능하도록 조직된 시스템

④ 촉진

○ 광고

- 소비자의 광고정보처리 프로세스는 '노출→흥미→이해→수용→기억'
- 기업 광고캠페인 개발 프로세스는
'표적시장 선정→광고목표 결정→광고예산 책정→표현전략 개발→매체 선정과 일정계획 수립→광고효과 평가'로 이뤄짐

○ PR

- 홍보라고도 함
- 광고와 달리 비용지출이 되지 않음
- 신뢰있는 매체(예: 신문)에 노출됨으로써 기업이미지가 제고될 수 있음

○ 판매촉진

- 판매촉진에는 가격인하, 쿠폰, 콘테스트, 경품, 무료견본 등이 있음

○ 인적판매

- 기업 판매사원이 직접 소비자를 방문하여 대인판매 상품을 소비자의 심리를 자극하여 구매를 유도하는 방법

3. 시장세분화**1) 시장세분화 개요**

(1) 시장세분화

- 소비자들의 복잡·다양·개성화되어 가는 변화에 따라 시장을 세분화할 필요성이 대두
- 세분화된 시장은 마케팅활동의 단위기준이 됨
- 세분된 시장 내 제품차별화, 판촉을 통한 소비자 흥미유발 등을 통해 소비자들의 구매를 촉진시킬 수 있음

(2) 시장세분화 기준

- ① 지리적 세분화 : 대도시와 중도시, 기후별, 인구밀도별 등으로 세분화
- ② 인구통계학적 세분화 : 연령, 성별, 가족규모, 소득수준, 교육수준 등으로 세분화
- ③ 심리적 세분화 : 사람들의 관심, 태도, 생활유형 등을 기초로 시장을 세분화
- ④ 편익성 세분화 : 제품이나 서비스의 편익성(예: 충치예방, 향기, 치아미백 등)을 기초로 시장을 세분화

2) 표적시장 선정과 마케팅 전략

(1) 표적시장 선정과 마케팅 전략

- 시장세분화 후 기업능력을 고려하여 세분시장에 대해 마케팅활동을 어떻게 수행할 것인지 전략을 수립하게 됨
- 마케팅전략은 몇 개의 표적시장을 선정하느냐에 따라 차별적 마케팅 전략, 비차별적 마케팅 전략, 집중적 마케팅 전략 등으로 분류할 수 있음

(2) 마케팅 전략

① 차별적 마케팅 전략

- 두 개 이상의 세분시장을 표적시장으로 선정하여 각각의 시장에 서로 다른 마케팅 믹스를 제공함으로써 각 세분시장에 최대의 매출과 이익, 점유율을 실현하는 전략

② 비차별적 마케팅 전략

- 시장 전체를 하나의 표적시장으로 하여, 동일한 마케팅 전략을 수립하여 실행하는 전략

③ 집중적 마케팅 전략

- 하나 또는 제한된 세분시장만 표적시장으로 선정하여 마케팅 전략을 수립하여 실행하는 전략
-

1. 소비자 행동분석

1) 소비자 행동분석 개요

(1) 소비자 행동분석

- 역사적으로 초기 시장은 판매자중심시장이었으나 점차 소비자 주인의식 강화, 정보기술 발전 등 환경의 변화로 인하여 소비자중심의 시장으로 변화함
- 기업의 초점은 생산활동을 중심으로 한 마케팅활동에서 소비자 중심으로 한 마케팅활동으로 전환하게 되었음
- 소비자 행동분석은 소비자들의 심리나 소속집단, 의사결정 요인 등을 조사하고 분석하는 것을 말함

(2) 소비자 행동 연구의 유용성

- 합리적인 소비활동에 도움을 줌
- 마케팅 전략 수립을 가능하게 함
- 소비자 행동에 관한 지식은 마케팅 전략 성과평가를 용이하게 함
- 소비자 행동에 관한 지식은 영리조직 및 비영리조직에 필요한 의사결정을 지원해 줌

2) 소비자 구매 영향 요인

(1) 사회·문화적 요인

① 사회계층

- 사회·문화적으로 신분이나 소득 등이 비슷한 사람들끼리 묶은 것
- 사회적으로 같은 계층에 속한 사람들은 유사한 소비행동을 함
- 이는 동일 계층 내 사람들이 신념, 태도, 가치관, 사고방식, 행동 등에서 공통점을 가지고 있기 때문임

② 준거집단

- 개인행동에 직접·간접적으로 영향을 미치는 개인이나 집단을 말함
- 유형으로는 학교동료, 종교집단, 스포츠통호회 등이 있음

③ 가족

- 혈연집단으로 중요한 영향요인임
- 구매 시 누구에 의해 의사결정이 이루어지는 지를 포착하는 것이 중요함

④ 문화

- 한 집단 내의 구성원들이 공동으로 지니고 있는 태도, 가치관, 신념, 습관 등을 의미
- 문화는 사회적으로 학습되고 사회구성원들에 의해 공유되기 때문에 욕구충족의 기준이 되고 행동규범을 제공함

(2) 개인적 요인

① 라이프스타일

- 개인이 전반적으로 살아가는 방식으로 개인적 성향을 보다 집약적으로 보여줌
- 개인의 활동, 관심, 의견을 바탕으로 개인의 라이프스타일이 나타나게 됨

② 개성

- 각각의 개인이 다른 사람들과 구별하게 만들도록 개인의 내부에 형성된 특질
- 다양한 주위 환경에 대하여 일관성 있고 지속적인 반응을 가져오는 개인의 심리적 특성

(3) 심리적 요인

① 태도

- 어떤 대상이나 대상들의 집합에 대해 일관성 있게 호의적 또는 비호의적으로 반응하려고 학습된 선유 경향
- 태도를 통해 소비자 구매 행동을 예측할 수 있으며, 상표에 대한 소비자의 평가를 알아낼 수 있음

② 학습

- 소비자가 그 동안의 경험이나 사고에서 나오는 개인의 행동변화를 말함
- 기존에 자신이 가지고 있던 신념, 태도 및 행동을 변화시킬 수 있음

③ 욕구

- 어떠한 이유로 인하여 유용하고, 필요하고, 원하는 것이 부족한 상황
- 욕구는 만족을 필요로 한 상태를 의미

④ 동기

- 욕구에 의하여 발생한 필요는 동기를 유발시킴
- 동기는 행동에 대한 정보를 제공함

⑤ 지각

- 개인의 인지능력의 차이나 집중도의 차이를 의미
- 소비자들의 지각이 상이한 것은 동일한 대상에 대하여 선택적 지각을 하기 때문임

(4) 관여도

① 고관여도의 경우

- 인지(능동적학습) → 태도(상표대안들의 평가) → 행동(태도에 근거)

② 저관여도의 경우

- 인지(수동적학습) → 행동(상표친숙도에 근거) → 태도(구매 후 평가)

2. 관계마케팅

1) 관계마케팅 개요

① 관계마케팅

- 고객 획득 및 유지를 강조하는 마케팅
- 신규고객 확보에 비해 기존 고객과 관련된 비용이 저렴
- 고객생애가치(LTV)를 극대화할 수 있는 마케팅

② 관계마케팅의 이점

- 관계유지를 통해 투자와 기회비용을 최소화할 수 있음
- 고객으로부터 유용한 정보를 획득할 수 있음
- 고객은 서비스제공자로부터 장기적 관계에서 쌓아온 신뢰를 바탕으로 심리적인 확신성을 가지게 됨

2) 관계마케팅의 전개

(1) 고객서비스 제공

- 경쟁의 심화는 차별화의 간극을 최소화하기 때문에 차별화를 위해 서비스를 강화하는 것이 필요
- 고객이 지각하는 서비스품질을 지속적으로 개선하는 것이 필요

(2) 내부마케팅의 필요

- 고객을 유지하기 위한 서비스 제공을 위하여 내부마케팅으로서 인적자원이 중요함
- 조직구성원의 만족은 고객의 서비스 만족으로 전이될 수 있음

(3) 고객서비스 창출의 혁신

- 환경변화에 따른 적응을 위하여 기업의 변화가 필요
- 전략적 차원에서 경쟁적 이점이 될 수 있도록 과정의 혁신을 필요로 하며, 필요 시 벤치마킹하여 서비스 품질 리더십을 갖추어야 함

3. 내부마케팅

1) 내부마케팅 개요

(1) 내부 마케팅

- 종업원의 욕구를 만족시키는 직무를 통해 자격 있는 종업원을 유치하고 개발·동기부여하며 이들을 보유 및 유지하는 것을 말함
- 내부마케팅은 종업원을 고객으로 대하는 철학
- 내부마케팅의 목적은 마케팅 행동을 효과적으로 유도하기 위한 것으로 서비스의 질적 수준을 유지하면서 높은 생산성으로 비용을 절감하는 것

(2) 내부 마케팅의 특징

- 최적의 서비스를 제공하는 종업원 채용
- 명확한 비전 제시
- 지속적인 교육·훈련
- 서비스 수행결과 측정 및 합당한 보상
- 종업원의 태도, 흥미 등에 관심을 갖는 것

2) 내부마케팅 수행방법

(1) 전략적 측면과 전술적 측면

○ 전략적 측면

- 종업원 간 고객의식
- 판매의식을 유발할 수 있는 내부환경 구축

○ 전술적 측면

- 최고경영층의 고객 지향적 사고
- 인사정책에서 종업원을 인건비(비용) 차원이 아닌 수익창출 요인으로 인식
- 지속적인 교육과 훈련
- 새로운 서비스 활동에 대해 이해하고 수용시키기 위해서 계획과정에서 종업원의 참여 유도
- 내부 정보의 효과적인 공유

(2) 고객지향성 내부환경 조성

- 종업원 선발과정의 투명성 및 적정기준 선정으로 최적의 내부고객 확보
 - 기업이 기대하는 수준으로 내부고객의 수준을 향상시키기 위한 교육
 - 종업원의 적극적인 참여를 유도하기 위한 적절한 조직체계와 보상체계를 구비하여 동기를 부여
-

1. 생산관리의 개념과 형태

1) 생산관리의 개념

(1) 생산관리

① 생산

- 어떠한 목적 하에 관련된 목적물을 만들어 내는 일

② 생산관리

- 생산과 관련하여 계획, 조직, 통제하는 일을 의미
- 기업목표달성을 위한 인사관리, 마케팅관리, 재무관리 등과 마찬가지로 생산관리는 주요 업무 기능 중 하나임
- 생산관리는 생산에 초점을 맞추는 것뿐만 아니라 다른 업무 기능들과 상호 유기적인 관계를 유지하여야 함
- 모든 제조활동의 계획, 조직, 통제하는 기술적인 행동과정

(2) 생산관리의 창출가치

- 생산관리를 통해 생산의 3대 요소인 원료, 기계, 노동을 투입하여 물질적이며 유형적인 가치를 효율적으로 창출
- 생산관리를 통해 시간적인 효용이나 장소적인 효용과 같은 무형적인 가치를 효율적으로 창출

2) 생산관리의 형태

(1) 제품설계

- 생산관리에서 가장 먼저 고려되는 활동
- 기업의 생산시스템과 수요를 연결해 주는 중요한 역할을 담당

○ 제품설계

- 제품개발설계 → 제품 최종설계

○ 제품의 개발설계

- 여러 제품 아이디어 중 개발대상으로 선정된 제품에 대해 제품개념을 개발하고 어떠한 특성을 부여할 것인지를 결정하는 것
- 제품개념은 기업 제품 아이디어에 대해 고객에 초점을 맞추어 부여하고자 하는 주관적인 의미
- 제품특성은 경쟁제품에 대한 상대적 위치 파악을 바탕으로 이루어 짐

○ 제품의 최종설계

- 제품(시제품) 시장 테스트를 통해 고객의 반응 및 수용 여부 등을 파악하고 부족한 부문 포착 시 이를 보완하는 재설계를 실시
- 최종설계는 제품 생산에 따른 원료의 종류와 양, 작업방법의 결정, 생산규모의 확정, 공정 선택, 품질, 생산원가 산정 등에 영향을 미치게 됨

(2) 공정설계

- 제품설계 후 생산공정을 설계하게 됨
- 공정은 원료를 투입하여 제품을 만드는 데 관련된 모든 작업의 유기적 집합체

○ 제품설계

- 생산공정의 선정 → 기계설비의 배치

○ 생산공정의 선정

- 생산공정 선정 시 원료의 특성, 기술, 제품 특성 등과 같은 제조상의 수요뿐만 아니라 시장의 수요량과 품질 등과 같은 마케팅 요인도 고려
- 생산의 흐름에 따라 단속생산(주문생산)과 연속생산(수요예측생산)으로 구분할 수 있음

○ 기계설비의 배치

• 제품별 배치

- 설비를 특정 제품생산에 필요한 작업순서에 따라 고정적으로 배치하는 형태
- 직선적 전진형태로 작업이 이루어지기 때문에 라인배치라고도 부름
- 자동차, 가전 등과 같은 반복생산공정 또는 화학공장, 정유공장, 철강 등과 같은

연속생산공정에 적합한 배치

• 기능별 배치

- 동일 기능을 가지고 있는 기계설비를 한 곳에 모아서 배치하는 형태
- 다품종소량생산에 주로 도입되는 단속생산공정(주문생산)에 적합
- 수주를 바탕으로 작업절차에 따라 필요한 설비를 찾아가서 작업할 수 있도록 배치

• 고정형 배치

- 제품의 부피, 형태, 무게 등으로 인하여 작업순서에 따라 이동하면서 제작 또는 조립을 수행할 수 없는 경우에 선택할 수 있는 배치로 제품을 특정 장소에 고정시켜 놓고 기계설비를 현장에 옮겨서 작업을 수행하는 방법

(3) 생산계획

① 총괄계획

- 통상 1년 단위로 수요예측을 바탕으로 하여 어떤 제품을, 언제, 어느 정도 생산할 것인지를 결정하는 계획
- 개별제품이 아닌 그룹제품을 대상으로 하여 계획 설정
- 총괄계획은 그룹제품별 생산기간, 생산수준, 고용수준 등을 결정함
- 총괄계획의 목표는 수요의 변동을 기업의 생산능력과 일치(수요와 공급의 일치)시키는 것

② 주 생산계획

- 총괄계획을 바탕으로 하여 주 생산계획이 수립됨
- 개별제품별로 생산기간과 생산수준을 결정
- 주 생산계획은 통상 1주일 단위로 수립

- 주 생산계획은 개별 제품생산에 필요한 부품 및 원자재의 소요량 및 소요시기 등을 결정하는 기반이 됨

③ 자재소요계획

- 자재소요계획은 주 생산계획을 바탕으로 제품생산에 필요한 부품 및 원자재의 종류, 수량, 주문시기 등을 결정하는 과정임
- 주생산계획, 자재명세서, 재고기록철, 조달기간 등 관련 자료를 지속적으로 확보하고 검토하여야 함

④ 일정계획

- 총괄계획, 주 생산계획, 자재소요계획이 수립된 후 마지막으로 일정계획이 수립됨
- 일정계획은 매일 수행하여야 할 작업들을 선정하고, 작업 간 우선순위를 정하여 생산이 정해진 시간에 이루어지도록 설정

(4) 생산시스템의 유형

- ① 연속생산 : 표준화된 제품을 계획적으로 제조하는 생산시스템으로 생산공정 흐름의 연속성이 중요한 철강, 시멘트 등의 산업이 채택하는 유형
- ② 반복생산 : 조립라인 형태의 생산시스템으로, 제품생산을 위한 공정이 순서에 따라 여러 단계로 이루어져 있으며 각 단계마다 하나의 작업장을 형성하고 있는 자동차, TV 등의 산업이 채택하는 유형
- ③ 개별생산 : 소규모 제조기업의 생산시스템으로, 고객 주문에 따른 생산이 이루어지는 기계수리업, 조선업 등의 산업이 채택하는 유형
- ④ 단속생산 : 고객 주문에 따라 생산이 이루어지는 개별생산과 유사하나, 특정 품목의 생산이 1회로 끝나는 것이 아닌 주기적으로 일정한 양만큼 생산한다는 차이점이 있음 (구두제조업, 가구제조업 등의 산업이 채택하는 유형)

2. 공정관리

1) 공정관리의 개요

(1) 공정관리

① 미국기계기사협회(ASME)에서의 공정관리 정의

- 공정관리는 공장에서 원재료로부터 최종제품에 이르기까지 원재료와 부분품의 가공 및 조립의 흐름을 일정한 순서와 능률적인 방법으로 계획하고 순서를 결정하고, 일정을 수립하며 작업을 할당하고 통제(독촉)하는 절차

○ 공정관리

- 일정한 품질과 수량의 제품을 일정한 시간 내에 가장 효율적으로 생산할 수 있도록 노동력, 기계설비, 재료 등 생산자원을 합리적으로 활용할 것으로 목적으로 공장의 생산활동을 총괄적으로 통제하는 것

② 공정관리의 목표

- 생산 : 동일한 인원 및 기계의 생산능력 제고, 재료비 절감, 긴급주문을 수용할 수 있는 능력 구비 등
- 판매 : 제품의 적시 출시, 정확한 납기, 납기 단축 등
- 재무 : 생산기간 단축과 재고감소에 따른 운전자금 절감, 기계 및 설비의 가동률 제고에 따른 고정자금 절감 등

(2) 공정관리의 기능

① 계획기능

○ 공정계획

- 작업의 절차와 각 작업이 이루어지는 장소를 결정하고 배정하는 계획으로 작업개시 전 능률적이고 경제적인 작업절차를 결정하기 위한 것

○ 일정계획

- 생산계획 및 제조명령을 구체화하는 과정으로 부분품 가공 또는 제품조립에 필요한 자재가 적기에 조달되고, 이들 생산이 지정된 시간까지 완성될 수 있도록, 기계 내지 작업을 시간적으로 배정하고, 일시를 결정하여 생산안정을 계획하는 것

② 통제기능

○ 작업배분

- 절차계획에서 결정된 공정절차표와 일정계획에서 수립된 일정표에 따라서 실제로 생산활동에 착수할 수 있도록 일체의 준비를 하는 것

○ 진행통제

- 진행중인 작업의 진행상태를 관리하는 것으로 작업이 계획대로 진행되도록 조정하는 것

○ 감사기능

- 계획에 의하여 정해진 표준과 통제 하의 실행 결과를 비교 검토하는 것으로 실적자료를 바탕으로 공정관리기능의 능률을 평가하고 피드백함

2) 공정균형과 PERT 기법

(1) 공정균형

- 균형지체 해소와 공정간 평형 유지를 공정간의 균형이라고 함

① 공정균형이 필요한 이유

- 선행단계 공정과 후속단계 공정 간 생산처리능력 및 작업주기의 차이로 인하여 정체시간과 공정 애로(critical path) 등이 발생할 수 있음
- 공정상의 유휴현상 및 대기현상에 따른 균형지체를 최소화하는 것이 필요

② PERT기법

- 작업계획 수립과 완성을 목표로 할 때, 작업 공정의 전후순서를 공정계획표로 설정하고 그 일정을 과학적으로 관리 및 통제하는 관리기법

- 계획(Project)
 - 평가(Evaluation)
 - 검토(Review)
 - 기술(Technique)
- PERT/time
 - 공정별 작업시간, 전체공정의 작업소요시간을 계산하고, 공정 애로를 파악함으로써 작업 기일까지 차질없이 완성하기 위한 관리기법
 - PERT/cost
 - 일정과 원가를 고려하여 계획, 관리, 평가함으로써 원가(예산)문제를 최소화하기 위한 관리기법
 - PERT/manpower
 - 인력수요에 따른 적절한 인력배치를 위한 관리기법
 - PERT/resources
 - 제한된 자원을 가장 효과적으로 배분하여 유휴자원을 최소화함으로써 효율을 최대로 활용하고자 하는 관리기법

3. 품질관리

1) 품질관리 개요

(1) 품질관리

- 품질
 - 품질은 제품이 그 사용목적을 수행하기 위하여 갖추고 있어야 할 성질을 의미
 - 품질은 절대적 의미로써 최고가 아닌 소비자 조건에 맞는 적절한 의미를 가지는 상대적 품질임

① 품질의 분류

- 시장품질
 - 어떠한 품질의 제품이 잘 팔리는 지 조사하여 그 수준을 결정하는 것
- 설계품질
 - 시장의 품질을 만족시키기 위해서 어떻게 만들 것인 지를 공장의 기술수준이나 설비를 고려하여 설계하는 것
- 제조품질
 - 설계품질에 따라 공장에서 만들어 낸 품질을 의미하는 것으로 시장품질의 만족여부를 결정

② 관리 사이클(PDCA)

- 계획(Plan) : 설정된 목표를 달성하기 위한 계획 수립 및 기준 설정
- 실시(Do) : 설정된 계획을 실행
- 확인(Check) : 실시한 결과를 측정하여 계획과 비교 검토
- 조치(Action) : 확인된 결과에 따라 피드백 수행

(2) 품질관리의 기본사고

- 품질제일주의
- 고객지향주의
- 전사적 관점에서 품질관리 수행
- 문제 예방을 위하여 과정 및 원인 중시

(3) 품질관리의 중요성

- 원가절감 : 불량품이 줄어들어서 사용재료도 적게 소모
- 납기 지연 방지 : 효율적인 생산계획 수립이 가능
- 비용절감 : 품질 검사 비용, 클레임 비용 등 절감 가능
- 작업담당자의 기능향상 : 품질 교육 및 훈련에 따른 작업자의 기능 향상
- 시장에서의 경쟁을 유리하게 전개할 수 있음

2) 6-Sigma

(1) 6-Sigma 개요

- 통계적 기법과 지식을 품질개선에 활용한 기법
- 시그마(Sigma)는 표준편차·표준값과 특정행위의 결과 값과의 차이를 의미
- 시그마 값(Sigma Level)은 어떤 행위의 결과가 목표한 값 또는 정해진 표준값(표준절차, 결과치, 기준값, 기댓값의 평균치 등)의 범위 내에 들어올 확률을 의미
- 시그마 레벨이 1일 경우 특정 행위에 따른 결과가 목표범위 내에 들어올 확률이 93%를 의미하며, 시그마 레벨이 6일 경우 특정 행위에 따른 결과가 목표범위 내에 들어올 확률이 99.9%(1백만 번의 행위 중 3번만 실수)를 의미

(2) 6-Sigma 핵심

- 통계적 측정치 : 제품, 서비스, 공정의 적합성을 가늠하는 척도
- 철학 : '무조건 열심'이 아닌 '현명하게 일하는' 기업 내 사고방식
- 기업전략 : 시그마 레벨을 높이는 만큼 제품 품질이 높아지고 원가가 절감되며, 고객만족경영을 달성할 수 있음

1. 경영정보시스템의 개념

1) 경영정보시스템의 개념

(1) 정보화 사회와 경영

- 정보화 사회에서 정보는 기업의 주요 자원이자 경쟁 우위 요소임
- 기업경영에 있어서 정보의 전략적 가치는 정보기술 발전에 따라 높아짐
- 기업은 경영활동에 필요한 정보를 체계적으로 관리하고 경쟁력을 높이기 위하여 정보시스템을 활용함
- 기업은 정보기술을 경쟁력의 도구로 사용함

(2) 정보시스템의 사용 이유

① 경쟁력 향상 차원

- 기업과 관련된 다양하고 수많은 자료와 경영활동에 필요한 정보를 보다 신속하고 저렴하게 처리하기 위하여 사용
- 기업의 기본적 활동인 주문처리, 회계처리, 재고관리 등 수시로 많은 양의 자료가 발생하는데, 이러한 자료를 저렴하면서도 신속하고 정확하게 처리하기 위하여 사용
- 기업의 각 부문의 유기적인 업무수행과 일관된 정보관리를 위하여 사용
- 기업환경은 점차 세계화, 정보화, 소비자 니즈 다양화 등 변화가 빠르게 진행되고 있는데, 이에 대한 경쟁력을 높이는 도구로써 사용
- 전자상거래의 비중이 커짐에 따라서 정보기술 활용이 기업생존 및 경쟁력의 근간이 됨

② 정보기술의 발전

- 1950년대 컴퓨터의 개발 이후, 정보기술은 급성장하고 있으며 저렴한 비용으로 고성능 컴퓨터를 구매할 수 있음
- 하드웨어의 발전과 더불어 다양한 종류의 소프트웨어도 개발·발전되어 왔음
- 많은 양의 데이터를 수집, 저장, 검색, 관리할 수 있는 데이터베이스 기술이 크게 발전되었음
- 정보기술 발전과 더불어 정보기술을 활용할 수 있는 사람들이 증가

2) 경영정보시스템 개요

(1) 정보

- 수많은 자료를 기업에 맞게 가공처리한 것을 정보라고 하며, 이러한 정보가 체계적으로 축적된 것을 지식이라고 함

① 정보의 속성

- 정확성 : 오류가 제거된 것
- 관련성 : 의사결정과 관련된 것
- 경제성 : 정보산출 비용과 관련된 것
- 신뢰성 : 자료수집 원천과 관련된 것
- 완전성 : 필요한 내용이 충분히 내포된 것
- 단순성 : 정보의 내용과 제공이 복잡하지 않은 것
- 적시성 : 필요한 시기에 제공받을 수 있는 것

- 입증가능성 : 정보 정확성을 확인할 수 있는 것
- 접근성 : 관련 정보에 접근이 용이하다는 것

② 기업 정보환경의 변화

- 컴퓨터의 발전과 인터넷 보급
- 소프트웨어의 발전과 확산
- 전자상거래 발전과 확산
- 물류기술의 발전과 확산

(2) 경영정보시스템(Management Information System)

- 경영 정보시스템 : 경영 상 어떤 목적을 수행하는 데 필요한 정보를 수집, 저장, 분석, 보고, 전달하기 위한 여러 요소들로 구성된 시스템
- 컴퓨터 정보시스템 : 어떤 업무나 목적을 수행하기 위하여 컴퓨터 기술을 이용하는 정보시스템을 의미

○ 경영정보시스템의 의미

- 광의의 의미 : 기업 경영활동에 이용되는 모든 종류의 정보시스템을 의미
- 협의의 의미 : 경영관리활동에 필요한 적절한 정보를 적절한 구성원에게 적절

① 거래처리시스템(TPS)의 발전

- 경영정보시스템(MIS) 개념을 가져옴으로써 단순 반복 처리에서 그 이상의 정보처리기능을 확대시키게 됨

2. 경영정보시스템의 운영

1) 경영정보시스템

(1) 경영정보시스템의 운영단계

- 정보의 필요성 결정
- 적절한 필요성 결정
- 자료 요약
- 자료 분석
- 정보 전달
- 정보 이용

(2) 경영정보시스템의 체계

- ① 필요정보의 파악과 정보기술의 선택
- ② 경영정보시스템의 설계 고려사항
 - 사용자 중심의 시스템
 - 다른 컴퓨터(컴퓨터시스템)와의 호환성
 - 비용 대비 효과가 큰 경제성 고려
- ③ 경영정보시스템의 설계과정

- 현 정보시스템의 문제점 분석 → 기업의 향후 필요 정보 내용에 대하여 분석과 예측을 통해 필요 정보의 우선순위를 정함 → 새로운 경영정보시스템의 설계와 개발 → 설계된 경영정보시스템에 관하여 정보이용자와 검토함으로써 활용여부를 결정(피드백 포함)

2) 경영정보시스템의 운영

(1) 경영정보시스템 기본구성

- 하드웨어 : 입력장치, 기억장치, 처리장치 등으로 구성
- 소프트웨어 : 사무관련 프로그램, 시스템 소프트웨어 등
- 데이터베이스 : 체계화된 데이터 저장소
- 네트워크 : 기업, 고객, 시스템 간 연결하는 통신 체계
- 인적자원 : 경영정보시스템을 관리, 유지, 운영하는 구성원
- 운영체계 : 정보시스템 활용 정책과 규칙

(2) 경영정보시스템 유형

① 거래처리시스템

- 기업의 원·부자재 구매, 상품 주문·발송·판매 등 거래와 관련된 데이터를 처리 및 관리하는 시스템
- 거래처리시스템 도입 초기는 회계처리를 위해 도입한 것으로 전자자료처리시스템(Electronic Data Processing System)으로 불림
- 이후 자료처리가 보다 신속·정확하고 용이해지면서 다른 활동의 자료나 정보를 관리하는 업무까지 확대됨

② 의사결정지원 시스템

- 단순히 자료를 수집, 저장, 처리하는 시스템에서 기업 의사결정을 용이하게 할 수 있도록 자료를 분석하여 의사결정을 지원하는 시스템으로 발전함
- 당면한 의사결정 문제를 해결하기 위한 여러 대안 중 비교·평가하여 최적의 안을 선택할 수 있도록 지원하는 시스템
- 의사결정지원시스템은 항공, 금융기관, 기업, 호텔 등 다양한 분야에서 활용하고 있음

③ 전문가시스템

- 문제의 진단부터 해결에 이르기까지 관련 전략을 제안하고 제안 타당성의 제시 및 다양한 상황이나 경험까지 학습을 제공하는 시스템
- 전문가시스템은 특정 분야의 전문지식을 바탕으로 필요 시 전문지식을 활용할 수 있도록 한 시스템으로 설계, 의료 등의 분야에서 이용하고 있음

④ 고객관계관리

- 소비자를 자사 고객화하고 이를 유지하고자 하는 경영기법
- 기업은 고객과 관련된 정보를 저장하고 분석함으로써 고객과의 관계를 강화하는 관리시스템
- 기업은 각각의 고객에 맞는 마케팅 및 서비스를 통해 고객 충성도(Loyalty)를 확보할 수 있음
- 기업의 존재 근간이 되는 고객을 전사적 차원에서 관리함

1. 글로벌 경영의 개념

1) 글로벌 경영의 개념

(1) 글로벌 경영의 개념

- 2개국 이상에 걸쳐 일어나는 경영활동을 의미
- 경영활동의 대상은 재화, 서비스, 자본, 인력, 기술이전 등
- 글로벌 경영의 이유
 - 기업측면: 시장확장, 자원확보, 저임금 노동력 확보 등
 - 고객측면: 다양하고 복잡한 고객요구, 저렴한 제품 공급 신속하고 정확한 제품 공급 등

(2) 국제 경영활동의 유형

① 수출과 수입

- 수출은 국내 물품을 외국으로 파는 일련의 활동이고, 수입은 국제 물품을 내국으로 사오는 일련의 활동임
- 무형의 서비스의 수출과 수입은 여행, 관광, 수송, 금융 서비스, 특허, 상표 등에 의해 이루어짐

② 투자

- 직접투자는 투자자가 지배적(경영권) 이권을 획득하는 투자
- 간접투자는 배당을 목적으로 이루어지는 투자

③ 전략적 동맹

- 상호이익을 위하여 전략적인 차원에서의 기업 간 합의
- 동맹의 운영형식에는 합작투자, 계약합의, 라이선싱 등이 있음

2) 글로벌 경영의 환경

(1) 거시적 환경

- ① 정치적·법률적 환경 : 선진국, 개도국 등 각국의 정치적·법률적 체계가 상이
- ② 사회·문화적 환경 : 각 국의 관습, 전통, 가치관, 생활양식, 종교 등이 상이
- ③ 기술적 환경 : 기술혁신과 관련된 환경으로 변화가 빠름
- ④ 경제적 환경 : 각 국의 경제상황에 따라 소비의 형태가 달라짐

(2) 미시적 환경

- ① 공급자 : 원, 부자재를 공급하는 각 국에 위치하고 있는 경제주체
- ② 소비자 : 각 국에 위치하고 있는 소비주체
- ③ 금융기관 : 수출입 지원 및 보증 등의 활동을 수행한은 경제주체
- ④ 경쟁자 : 동일 또는 유사한 각 국의 소비자 및 지역에서 경쟁하는 경제주체

2. Cross Culture

1) Cross Culture 개념

(1) Cross Culture

- 각 국의 서로 다른 문화를 의미
- ① 다국적 비즈니스에서 문화적 차이로 인한 기업 경영의 실패가 발생할 수 있음
- 영국 구두점 레스터의 '알라신만이 유일한 신이다'로 광고를 하여 신을 구두와 연관시킴으로써 모욕을 주었다는 이유로 폭동발생
- ② 서로 다른 문화를 이해하고 인정하는 것이 글로벌 경영에 필수적임

2) 내용

(1) Cross Culture(異문화)

- 범문화적 인간이 된다는 코스모폴리탄적 사고를 바탕으로 문화적 차이를 극복하고 관계를 형성시킬 수 있는 커뮤니케이션을 전개하여야 함
- 문화가 인간에 미치는 영향을 분석하고 이를 다른 사람과의 관계 속에서 효과적으로 대처할 수 있어야 함
- 이질적인 문화에 순응, 적응 등 변화를 일으키는 문화 변용을 이해하고 물적, 인적 자원 관리, 운영에 어떠한 영향을 미치는가를 인식하여 이를 경영에 적용하는 것이 필요

(2) 문화의 유형

① 매우 계획적인 집단

- 한 번에 한 가지 일을 집중하여 일정대로 처리하고 시간의 활동도 정확하며 많은 정보를 바탕으로 일을 처리하는 집단

② 사람 지향적 집단

- 약속보다 현실을 중시하고 시간은 순간적인 것으로 인식하며 생활패턴이 융통적인 집단

③ 청취형 집단

- 비언어적 커뮤니케이션에 능숙한 집단

(3) 다국적 기업의 문화

① 이질문화의 관리

- 현지의 문화 안정도를 고려하여야 하며 불안정한 곳일 경우 예측이 불가능하므로 현지 전문가를 두는 체제가 필요함
- 고배경 문화의 경우 책임문제가 발생하는 경우 최고위층에게, 저배경 문화의 경우 최하위층에게 전가될 수 있음
- 자사의 문화와 현지의 문화 간 괴리를 줄임으로써 문화적 적대감을 최소화하는 것이 필요

- ② 각 문화 간 상호 의존성이 존재할 수 있으므로 조화를 이루면서 업무를 수행하는 것이 필요

(4) 이질문화의 환경 적응

① 제품정책 적응

- 회교국가의 경우 부인의 제한적 활동을 고려하여 남편에게 관련제품에 대한 이해를

증진시킴으로써 판매에 성공할 수 있음

② 제도적인 적응

- 조직구조나 조직정책도 문화에 맞게 적용(적응)하는 것이 필요한데, 기독교와 회교도 간 고용은 협력적 과업 수행에 어려움이 있을 수 있음

③ 개인적인 적응

- 경영자도 타문화에 적응함으로써 업무 능률 제고를 가져올 수 있음

3. 국제 표준

1) 국제표준의 개념

(1) 국제표준

- 전 세계에 공통으로 적용되는 기준(표준)을 의미하며 주로 기업 활동이나 매니지먼트 시스템에 대하여 지칭하는 경우가 많음
- 전 세계를 하나의 가치체계로 묶어 가는 과정
- 국제표준은 주주의 주주권, ROE(주주 자본에 대해서 기업이 올려주는 이익률), 회계기준(시가평가, 연결결산 방식 등), 의사 결정의 투명성, 사원 개인의 자기 책임 등이 중시됨
- 미래형 기업의 경영 사고방식, 이념, 시스템을 통틀어 요약한 것을 국제표준이라고 함

(2) 국제표준과 산업경쟁력

- 최근 산업활동에서 프로세스가 투명하고 표준내용이 명확한 국제표준화기구(ISO) 등에서 책정하는 국제표준의 중요성이 더욱 높아지고 있음
- 첨단 분야의 기업전략에서 표준은 매우 중요하므로 표준을 제정하고 세계적으로 인정받는 기업이 세계시장을 확보할 수 있음

(3) 국제표준(글로벌 스탠더드)과 자국형 표준(로컬 스탠더드)의 조화

- 국제표준과 대치되는 개념이 자국형 표준임
- 자국형 표준을 기준으로 국제경영 활동을 하면 각국의 제도나 관행과 충돌될 수 있음
- 현지에서 공감되는 표준과 더불어 각 국의 풍토를 바탕으로 한 경영활동이 필요함

(4) 국제표준의 영향

- 의사소통의 기회를 증진시키고 경제·사회적 능력을 제고하는 계기를 제공
- Rule Maker 측면에서 성공의 기회와 보상이 확보되는 반면 Rule Taker 측면에서 많은 변화와 진통이 수반될 수 있음
- 우수하거나 보편적이면서 쉬운 것이 세계 표준화가 되는 것이 아니라는 점이 중요
 - 예 : 경영 공용어로 영어 사용

2) 국제표준의 내용

(1) 기업지배구조 측면

- 주주의 경영에 대한 감시를 강화하기 위해 이사회, 감사회, 주주대표소송을 활성화함
- M&A시장 및 경영자 시장을 통한 외부건제 기능을 강화하는 것이 큰 흐름임

(2) 회계 측면

- 회계 정보의 국가 간 비교가능성 제고를 목적으로 함
- 국제회계기준 위원회 등 국제기구들을 중심으로 회계기준의 조화를 추구하고 있음

(3) 금융 측면

- 개방화, 자율화, 겸업화, 대형화를 추진하는 추세임
- 국제적인 회계기준과 신용기준에 적합하게 운영하는 것이 큰 흐름임

(4) 환경 측면

- OECD, WTO를 중심으로 환경라운드를 통해 환경오염을 유발하는 공정 및 생산방법에 대한 규제 및 금지조치를 추진 중임

(5) 부패 측면

- OECD는 1976년에 회원국 내에서 영업활동을 하는 다국적 기업에게 뇌물 및 부패행위를 금지하는 규정을 마련함
- WTO는 1996년 정부조달 결정 과정에서의 뇌물수수 및 부패관행을 근절하기 위한 다자간 규범을 추진 중임

(6) 성과평가 측면

- 제조원가가 아니라 고객에게 제공하는 가치로 평가받음
- 기업 가치는 외형적 매출규모가 아니라 수익으로 평가됨

(7) 경영자 측면

- 글로벌 경제시대의 문화적 진취성과 개방성을 적극적으로 수용하고 실천에 옮겨야 하며 글로벌 지향성 마인드를 가져야 함

1. 다국적기업

1) 다국적기업의 개요

(1) 다국적기업

- 법인을 하나 또는 둘 이상의 국가에서 등록을 한 후 여러 지사를 통해 경영활동을 하는 기업
- 국제적으로 직접투자를 하는 형태로 해외 지사는 현지법인의 성격으로 운영됨
- 다국적기업의 용어는 다국적기업, 글로벌기업, 글로벌기업 등 순차적인 발전단계로 설명되거나 UN의 초국적기업, 국내의 다국적기업(국제기업) 등 다양한 의미로 사용됨

2) 다국적기업의 기준별 정의

① 경영의 구조적 기준 정의

- 여러 국가에서 경영활동을 수행하는 기업, 국적이 서로 다른 사람들에 의하여 소유되는 기업, 최고경영진의 국적이 다양하게 구성된 기업 등으로 정의
- 구조적 기준은 해외운영 대상국가의 수, 기업체가 몇 개국에 분산 소유되어 있는지에 관한 소유권, 경영진의 국적 등으로 구분

② 성과측정 기준

- 총자산에 대한 해외자산의 비중, 총매출에 대한 해외매출의 비중, 총수익에 대한 해외수익의 비중 등의 지표를 이용하여 일정한 비율 이상을 나타내는 기업으로 정의
- 성과측정 기준은 기업체가 얼마만큼의 자본이나 자원을 해외사업을 위해 투입하느냐에 따라 결정하는 절대적 측정과 어떤 기업이 재정적·기술적·인적 자원 중 얼마만한 부분을 해외사업에 투입하느냐에 따른 상대적 측정 등으로 구분

③ 경영 행태적 기준

- 최고경영진들이 국제적인 관점에서 기업을 관리하고 있는가의 기준으로 정의
- 본사가 특정국에 있더라도 그 조직·운영내용·운영범위 등이 범세계적이며, 본사의 최고경영자의 관심도 국제적 기업인으로 사고하고 행동한다면 그 기업체는 다국적기업으로 볼 수 있음(Peter Drucker)

2) 다국적기업의 특징

(1) 거대한 기업규모

- 가장 큰 특징은 거대한 기업규모임
- 세계적 다국적기업의 경우 연간 매출액이 소국의 GNP보다 큼

(2) 기술력의 보유

- 현지기업에 대한 중요한 독점우위의 원천
- 현지국 진출 시 현지 소비자 기호, 현지제도, 환위험, 정치적 위험부담 등 '외국비용'의 불리함을 극복해 주는 중요한 역할을 함

(3) 범세계적 생산 및 판매망 구축

- 경쟁력 강화를 위하여 원료, 기술, 세금, 생산비 등이 유리한 입지를 선정하여 단독투자나

합작투자의 방법으로 진출

- 세계 여러 국가에 방대한 생산 거점체제를 구축함으로써 범세계적 가치사슬을 가짐

(4) 계층화

- 세계의 여러 지역을 모회사, 자회사, 단순생산거점 등으로 계층화시킨 조직을 가짐
- 모회사는 기업의 목표달성을 위한 전략을 기획·수립하는 의사결정을 하며, 자회사는 모회사의 전략에 의해 부여된 임무를 달성하기 위하여 단순생산거점을 통제하는 의사결정과 현지국가 시장 정보를 모회사에 전달하는 정보매개체 역할을 수행

(5) 집권화

- 집권화는 기업의 주요 의사결정과 전략이 계층 조직의 상층부에서 이루어지는 것을 의미
- 기업의 주요 의사결정과 전략은 범세계적 차원에서 이루어지며 전 세계의 자회사는 이러한 의사결정과 전략을 바탕으로 현지국에서 활동
- 본사에서 R&D를 통한 기술개발과 개발된 기술을 독점적으로 보유하고 배타적으로 활용함으로써 경쟁 우위를 유지할 수 있음

2. 다국적기업의 세계화 전략

1) 다국적기업의 진화단계

① 국내지향형

- 본국 지향적 성격을 가진 기업으로서 해외 자회사를 본국에서와 동일한 방식으로 운영
- 국제 경영에 관한 중요한 의사결정은 모두 본사의 최고 경영자에 의해서 진행

② 현지지향형

- 현지에 잘 적응하기 위하여 해외지사의 경영을 현지에 맡기는 경영 방식
- 자사의 주요 조직은 거의 현지의 인적자원으로 충당하고 일상적 업무에 의한 의사 결정이 대부분 지사에 위임되어 짐
- 재무, 연구개발 등의 결정권은 본사가 가지고 있는 방식

③ 지역지향형

- 지역시장 수요를 중요시하므로 지역사업본부의 역할을 중시
- 지역사업본부가 대다수의 의사결정 권한을 본사에 위임받음
- 인적자원, 교육, 마케팅, 생산입지 선정 기능 등의 기능들을 지역사업본부가 행함

④ 세계지향형

- 진정한 글로벌 경영을 추구하는 경영자세로서 본사와 지사를 유기적으로 결합하여 글로벌적 관점에서 사업활동을 수행하는 형태
- 중요 의사결정은 본사와 지사의 협의에 의해 결정

2) 세계화의 개념과 동기

(1) 세계화의 개념

① 기업활동 영역과 제품의 무국적화 측면

- 기업이 세계 전역의 고객을 만족시키는 것을 목표로 하여 기술 자원 등 경영에 필요한 모든 요소들을 세계시장 전역에서 조달하여 제품을 생산 공급하는 것을 의미

② 경영활동과 조직의 현대화 측면

- 본사파견 직원은 줄이고 현지 채용을 늘리며, 현지 법인 CEO를 현지인으로 임명하는 등의 활동을 의미

③ 조직문화와 인력개발 차원에서의 범세계화 측면

- 국제경쟁에서의 생존을 위해서 경영자와 조직구성원들의 자질과 자세를 중요하게 인식하며 기업구성원의 능력 제고와 의식 변화를 중요시 하는 것을 의미

(2) 세계화의 동기

- 시장의 불완전과 위험을 감안한 투자 수익률이 국내보다 해외가 더 높은 경우
- 현지국 기업이 가지지 못한 독점력을 뒷받침하는 경쟁 우위를 갖출 때
- 국내산업의 동종 확장이 경쟁자나 독점금지법에 의해 차단되는 것을 회피하고자 할 때
- 기술우위의 해외에서 혁신 신제품을 직접 생산하여 경쟁우위의 잠식을 막고자 할 때
- 기업의 위험분산 욕구
- 불완전한 국제경쟁에서 노동, 자본, 노하우들을 국제간에 효율적으로 이동하여 범세계적인 최적 자원배분을 모색할 때

3. 다국적기업의 현지화 전략

1) 현지화 개념과 전략

(1) 현지화 개념

- ① 어떤 제품이나 서비스를 특정한 언어나, 문화 그리고 현지의 정서에 맞추는 과정
- ② 사람의 현지화
 - 본사파관리자를 파견 관리자 및 기술자의 수를 줄이는 대신 현지 출신 관리자를 육성하여 등용하는 것
- ③ 부품/원재료의 현지화
 - 소재나 부품의 현지조달 비율을 향상시키는 등 현지 생산 공정의 확대 의미

(2) 현지화 전략

① 핵심역량의 해외이전

- 전 세계 경쟁자에 비해서 경쟁 우위를 창출할 수 있는 차별적 핵심역량을 해외시장에서 활용하는 것

② 가치사슬의 세계적 배치

- 핵심역량 관련 활동은 본국에 유지하되 기타 활동부분은 각 국에서 가장 잘 수행할 수 있는 부분으로 배치함으로써 최대한의 효율성을 가질 수 있음

③ 진입시장의 선택

- 글로벌 전략을 추구하는 기업은 현지시장의 전략적인 중요성을 평가하고 현지시장에서의 객관적인 경쟁우위를 파악하여야 함

④ 진입시장의 선택

- 현지화 전략을 위한 포트폴리오관리(BCG 매트릭스)

시장성장률	높음	Star 수익 : 높고 안정적 현금흐름 : 중립적 전략 : 성장을 위한 지속적 투자	Question mark 수익 : 낮고 불안정 현금흐름 : (-) 전략 : 사업을 확대하여 별로 이동시킬 것인지 혹은 철수할 것인지를 결정	
	낮음	Cash cow 수익 : 높고 안정적 현금흐름 : 높고 안정적 전략 : 현상유지	Dog 수익 : 낮음 현금흐름 : 중립적 또는 (-) 전략 : 철수	
		높음	상대적 시장 점유율	낮음

1. 국제 라이선싱

1) 국제 라이선싱의 개요

(1) 국제 라이선싱

① 라이선싱(licensing)의 개념

- 특허, 상표, 노하우, 지식, 기술 등 가치가 있는 자산을 라이선서(licensor)가 일정한 계약 기간 동안 라이선시 licensee)에게 양도하는 계약
- 상표가 등록되어 재산권으로 인정받은 자산을 다른 대상에게 대가를 받고 사용할 수 있도록 상업적 권리를 부여한 계약

② 라이선싱(licensing)계약

- 라이선시는 계약기간 동안 자신의 자산을 라이선시에게 양도하고 라이선시는 그 대가로 로열티를 지급하게 됨

(2) 특징

- 글로벌 경영에서 해외시장 진입 방법 중 하나
- 법적으로 독점성, 배타성 보장
- 해외직접투자에 비해 낮은 위험
- 무역장벽에 대한 효과적인 대응 방안

2) 라이선싱의 장·단점

① 장점

- 해외시장 진출에 따른 개발비용과 위험이 낮아짐
- 해외시장의 불안정한 정치상황 등에 따른 재정재원의 리스크를 회피할 수 있음
- 해외시장에 대한 수출 및 직접 투자에 관한 무역장벽을 피할 수 있음
- 현지국의 시장조건에 비교적 쉽게 적응
- 국내에서 수익이 발생하고 있는 무형자산에 대한 추가소득이 가능
- 상품의 운송비가 과도한 상품의 경우 라이선싱은 효율적인 국제사업 운영방법이 될 수 있음

② 단점

- 경험곡선과 관련된 제조, 마케팅과 전략에 관한 통제가 어려움
- 라이선싱은 기술이나 무형자원을 일정 기간 공여하는 것이므로
- 공여 기간이 끝난 후 기술 및 영업기밀이 유출될 수 있는 위험이 있음
- 계약 종료 후 미래 경쟁 대상자가 될 수 있음

2. 국제 프랜차이징

1) 국제 프랜차이징의 개요

(1) 국제 프랜차이징의 개념

- 가맹본부(진입자)가 개발하고 소유한 사업패키지(또는 포맷)를 계약에 의해 현지국 주체에게 제공하는 관계를 포함한 해외시장 진입양식

- 현지국 주체에는 국내 및 해외 가맹점, 프랜차이즈 총판, 합작투자에 의한 현지기업 등이 포함됨
- 프랜차이즈는 라이선싱과 달리 무형자산 이외에도 유형자산을 공급하는 데 그 차이가 있으며 통제가 보다 강함
- 국제프랜차이즈는 대부분의 원자재가 현지에서 조달되므로 환율에 의한 영향을 덜 받음

① 프랜차이즈 해외진출의 의의

- 기업이 자신의 성장에 필요한 자원과 정보를 해외시장에서 획득하는 수단이 될 수 있음
- 최소한의 투자와 제한된 위험으로 세계시장에 진입할 수 있는 방법임

2. 국제 프랜차이즈의 기회와 위험

(1) 기회

- 해외진출 국가의 가처분소득의 증가
- 해외 진출 국가의 각종 규제 완화
- 자사 브랜드(품질, 서비스, 가치의 심볼 등)에 대해 긍정적 태도의 형성

(2) 위험

- 잘못된 사업 수단의 선택(예: 합작투자) 및 비용의 과소평가
- 부적절한 전략 및 게임플랜(예: 하나의 국가에서의 성공이 다른 국가에서도 성공 할 것이라는 확신)
- 본국과 현지국 간의 차이
- 잘못된 파트너 선정

3. 제휴와 투자

1) 국제기업제휴

(1) 국제기업제휴 개요

① 해외시장집입 촉진

- 마이크로 프로세서 생산을 위한 모토로라와 도시바의 제휴를 통해 모토로라는 일본 무역장벽(정부허가, 주파수확보 등)을 우회하여 시장에 진입할 수 있었음

② 신제품 및 생산과정 개발에 필요한 고정 비용 분담 가능

- 보잉사와 일본기업들(미쓰비시, 가와사키, 후지 중공업, 토레이, 브리지스톤 등) 간 고정비용을 분담하기 위한 동기로 제휴

③ 기업 자체 개발이 어려운 보완적 기술 및 자산의 결합

- 포드의 마케팅 및 디자인과 마쯔다의 엔지니어링 및 제조기술의 상호 결합을 위한 제휴

④ 산업기술수준 달성

- 소니의 새로운 표준기술에 대응하기 위해 필립스(개발완료 된 디지털방식 생산.판매 목적)와

마프시다와의 제휴

(2) 국제기업제휴의 기회와 비용

① 전략적 기회

- 기업 내부의 노력이나 합병, 정상적인 시장거래를 통하여 얻을 수 없는 편익을 확보할 때 선택하는 전략
- 제휴기업들에게 필요한 기업 활동을 한 곳에 집중시킴으로써 실현할 수 있는 규모의 경제와 학습효과
 - 예: 르노와 푸조의 제휴를 통한 생산활동 규모 증대와 학습효과 제고
- 제휴기업들이 비대칭적으로 보유하고 있는 지식이나 능력을 상호 이용할 수 있음
- 시장 · 기술 · 경쟁자 · 사업수익성 등 불확실한 상황과 대규모 투자금액이 필요할 경우 위험분담을 위한 제휴를 선택할 수 있음
- 기업제휴를 통해 경쟁을 완화시킬 수 있고 사업 성공의 가능성을 높일 수 있음

② 전략적 비용

- 제휴기업 간 최적방안에 상호 동의하지 않을 수 있으므로 지속적인 조정 노력이 요구됨
 - 예: 선진국과 개도국 간 생산절차 표준화 및 기술이전의 정도에 관한 의견 불일치
- 경쟁우위 원천을 상실함으로써 발생할 수 있는 비용의 발생
 - 예: 제휴를 통해 특정 기술 접근을 허용함으로써 새로운 경쟁자 등장 또는 기존 경쟁자의 경쟁력 제고 등의 위험을 회피하기 위한 조정관리 비용 발생
- 교섭력 상실에 따른 창출 가치의 불공정한 분배에 따른 추가비용 발생
 - 예: 제휴기업의 강력한 교섭력으로 인한 불공정 분배를 회피하기 위하여 교섭력 유지에 따른 추가비용 발생

2) 국제합자투자

(1) 국제합자투자

- 상이한 국적을 가진 둘 이상의 기업들에 의해 소유된 기업을 운영하는 것
- 개도국의 경우 외국기업에 의한 완전소유·완전통제보다 합작투자가 자국의 이익 및 경제발전의 기여도가 크므로 외국기업에 대한 단독투자를 제한하기 시작함
- 합작투자에 대한 참여(participation)는 자산, 자본, 상표, 제조공정, 관리적 노하우 등을 포함하여 이루어 짐
- 합작투자는 영구적인 형태로 운영되기 때문에 합작 경영의 형태를 취하면서 특정 목적이 이루어지면 해체되는 컨소시엄(consortium)과 구별됨

(2) 중요성

- 합작투자에서 가장 중요한 것은 각 투자자가 참여하게 될 지분을 결정하는 것이며 소유권을 결정하는 요인에는 제품의 성질, 기업의 재무 및 관리의 강점, 피투자국의 경제, 사회, 정치적 환경, 최고경영층의 태도 등이 있음
- 내부적으로 국제진출을 가속화함으로써 경쟁기업의 지배적인 세계시장지분 선점을 막을 수 있으며 판매량 증대를 극대화함으로써 연구개발과 같은 고정비용을 배분할 때에도 유리함
- 외부적으로 현지국의 규제 회피 및 세제혜택, 현지의 비판 완화 등의 효과 등이 있음

(3) 국제합자투자의 동기

- 신시장 개척 및 확보 : 현지기업의 노하우, 정보를 활용
- 위험의 분산 : 정치적, 경제적 면에서의 경영상 위험 분산
- 비용절감 : 운송, 노동비용, 세금 등에서 비용 절감
- 이미지 향상 : 광고 및 홍보 효과
- 피투자국 정부의 압력 : 외국인 소유지분 통제, 현지산 사용요구 등의 법률적 규제 등
- 자본의 확충 : 외자를 끌어들이므로써 자본력 강화 가능
- 경영기법 습득 : 투자기업의 기술 노하우 및 제품의 제조나 관리기법 등을 습득할 수 있음
- 기업 신용 제고 : 외국의 유망기업과 합작투자를 통해 국제화 진전이 가능하고 국제적 신용을 제고시킬 수 있음
- 국내의 혜택 증진 : 현지국의 제도적, 행정적 혜택을 받을 수 있음

(4) 국제합자투자의 장·단점

① 장점

- 경제적 장점 : 정보, 시간, 노력, 비용, 공급망 확보 등
- 정치적 장점 : 차별적 장벽을 현지기업과의 합작투자에 의해 돌파할 수 있음
- 사회적 장점 : 현지 채용을 통한 종업원의 사기 진작과 기업의 사회적 이미지 개선가능

② 단점

- 현지투자 기업과 이익을 공유하여야 함
- 개도국 파트너의 경우 자본조달 능력이 떨어짐
- 국제합자투자 기업 간 목표 및 욕구가 상이하여 갈등이 야기 될 수 있음

3) 해외직접투자

(1) 해외직접투자 개요

- 한 나라의 자본, 생산기술, 경영 노하우, 인력관리, 제품기술, 재화, 서비스, 기술 등을 투자하려는 국가에 이전시켜 기업경영에 직접 참가할 것을 목적으로 생산요소를 복합적으로 해외에 이전시키는 하나의 기업활동을 의미

① 공급측면

- 낮은 생산 및 운송비용 등을 고려하여 현지 생산이 유리할 경우 해외직접투자를 선택

② 수요측면

- 신시장, 수출제한, 긍정적 기업 이미지 제고, 경쟁자 위협에 대한 대응 등을 고려하여 현지 투자가 유리할 경우 해외직접투자를 선택

(2) 유형

① 시장지향형 직접 투자

- 어떠한 기업이 독보적인 우위 요소(기술, 마케팅, 관리기법 등) 등을 다른 나라의 시장을 독점하기 위한 투자 유형

② 자원조달형 직접 투자

- 자원의 안정공급과 가격안정을 목적으로 해당 국가에 투자하는 유형

③ 노동력지향형 투자

- 회사 설립 비용과 임금 절약 등을 목적으로 해당 국가에 투자하는 유형

④ 수평적 투자

- 복수공장 운영으로 인한 높은 경제성과 강력한 마케팅 기법을 보유하기 위한 목적으로 투자하는 유형
-

1. 서비스 경영의 개요

1) 서비스 경영의 개요

(1) 서비스 개념

○ 서비스

- 무형의 질적 재화를 생산하여 제공하는 활동을 의미
- 고객(소비자)이 요구하는 것을 충족시켜줌으로써 만족에 이르게 하는 활동

① 산업사회에서의 서비스는 제품판매의 부수적 역할로 간주하였다면, 지식정보사회에서의 서비스는 중추적인 역할을 수행함으로써 '서비스의 경제화 현상'을 가져옴

(2) 서비스 특성

요소	제품	서비스
형태	유형	무형
생산과 소비	분리가능	동시발생
유통	유통경로	소비자 직접
상품성질	표준화	비표준화
저장	가능	불가능
소유권이전	가능	불가능
생산방식	대량생산	대량생산 불가
품질 및 가격평가	객관적	주관적

2) 서비스산업의 발전 배경

① 도시화의 진전에 따른 서비스업의 발전

- 여성 사회진출의 가속화에 따른 탁아시설, 가사 대행업, 외식사업 등 발전

② 인구구조의 변화에 따른 서비스업의 발전

- 고령화에 따른 실버 산업, 건강관련사업 등 발전

③ 가처분소득 및 여가시간의 증대에 따른 서비스업의 발전

- 관광, 레저, 오락, 문화 등 발전

④ 사회의 전문화 및 분업화에 따른 서비스업의 발전

- 택배, 무인경비, 방충 등 발전

⑤ 기업경영전략에 따른 서비스업의 발전

- 광고, 경영컨설팅 등 발전

2. 서비스 품질

1) 서비스품질 개요

(1) 서비스 품질관리

① 품질

- 제품이나 서비스의 사용에서 소비자의 기대에 부응하는 생산, 기술 및 보존, 마케팅에 관한 여러 특성의 전체적인 구성

② 서비스 품질관리

- 서비스품질은 서비스 고객의 기대에 부응하는 인적, 물적, 시스템적 서비스의 전체적 특성
- 서비스 품질을 표준화하여 제어해 나가는 것을 서비스 품질관리라고 함

③ 품질관리의 발전

○ 통계적 품질관리

- 1900년대 중반까지의 주류로, 제품의 품질을 통계적 기법에 의하여 공정으로부터의 데이터를 계속적으로 수집, 분석해서 그 결과치가 어떤 정해진 범위 안에 있으면 정품이고 벗어나면 불량으로 간주하는 관리방법을 의미하며 품질관리요원이 제품 생산 후 표본추출방식으로 관리

○ 총체적 품질관리

- 통계적 품질관리가 사후 관리 차원이라면, 총체적 품질관리는 소비자가 만족할 수 있는 제품 및 서비스를 생산하기 위하여 기업 내의 모든 부서와 직원들이 수행하는 품질개발, 품질유지, 품질향상에 대한 노력을 통합시키는 효과적인 시스템을 의미

○ 총체적 품질경영

- 1980년대 이후 시장경제가 생산자 중심에서 고객중심으로 바뀌면서 총체적 품질관리를 확대시킨 개념으로 최고경영자를 포함한 전 부서의 구성원이 소비자 욕구를 충족시킬 수 있도록 품질의 방침, 계획, 관리, 보증, 개선 등을 전략적인 차원에서 추구하는 활동

(2) 서비스 품질관리 특성

- 서비스 품질은 지각된 경험(주관적)으로 평가하므로 정량적으로 계수화하기 어려움
- 서비스 품질평가는 결과뿐만 아니라 서비스 전달과정에 대한 평가도 연관됨
- 서비스는 소멸성을 가지므로 잔품과 불량에 대한 기준 및 증거 제시가 어려움
- 서비스 불량은 사전에 검수될 수 없고 판매 후에 나타남
- 수많은 고객과 접촉하는 서비스 전달자에 대한 관리 감독이 어려움

2) 서비스품질 평가와 품질관리 기법

(1) 서비스품질 평가

① 구성요소

- 신뢰성 : 약속한 서비스를 정확히 제공하는 능력으로 서비스 제공 내용 및 가격 등 직·간접적으로 약속한 것을 제대로 이행하는 것
- 반응성 : 고객을 도와주려는 의지와 신속히 서비스를 제공하고자 하는 의지의 표현
- 보장성 : 서비스기업과 종업원들이 가지고 있는 노하우와 능력을 통하여 고객이 안심하고 이용할 수 있도록 확신을 심어주기 위한 노력
- 공감성 : 서비스기업과 종업원이 고객 개개인에 관심을 가지고 주의를 하여 환대를 보여주는

것

- 유형성 : 서비스 기업이 가지고 있는 물리적 시설(건물, 인테리어, 비품, 가구), 종업원의 복장, 외모, 태도, 커뮤니케이션을 위한 각종 도구 등 가시적인 표현

② 서비스 품질의 범위

- 내용 : 표준절차에 의해 서비스가 수행되고 일관성이 있는지에 대한 관점
- 과정 : 서비스 과정의 수행 순서가 고객의 입장에서 적절한지에 대한 관점
- 구조 : 물적 시설과 인적 서비스 구조가 고객서비스에 적절한지에 대한 관점
- 결과 : 제공된 서비스가 고객이 만족했는지에 대한 관점
- 영향력 : 서비스가 지역 사회나 경제에 미친 영향 등에 대한 관점

(2) 서비스 품질관리 기법

① 피시본(생선 뼈) 차트 분석

- 서비스 품질에 대하여 문제가 발생하였을 경우 문제의 요인을 주원인과 파생원인으로 세분화하여 근본적인 원인이 나타날 때까지 분석을 계속하는 방법
- 고객접점에서 서비스과정에 참여한 직원들이 브레인스토밍하면 좋은 결과를 얻을 수 있음

② 파레토 분석

- 파레토의 8020법칙을 사용한 것으로 결과와 원인을 비율로 설명하는 것

③ 격차 분석

- 러브록이 주장한 방법으로 서비스 품질을 높이기 위해서는 서비스 개념의 창출에서 서비스 전달까지 전 과정을 살펴보면서 잘못된 점들을 파악하여 관리하는 품질관리체계가 필요하다는 것

○ 격차1

- '고객과 경영층'에 관한 것으로 기업이 고객의 기대와 욕구를 제대로 파악하지 못하면 격차발생
- 고객 조사 필요

○ 격차2

- '경영층과 종업원'에 관한 것으로 경영층이 서비스 개념과 전달시스템을 종업원에게 전달할 때 의사소통이 잘 이루어지지 않으면 격차발생
- 서비스 전략 수립 시 종업원 참여, 결정사항에 대한 교육 필요

○ 격차3

- '종업원과 고객'에 관한 것으로 종업원이 고객에게 직접 서비스할 때 표준화된 서비스 전달시스템에 의하여 수행하지 않으면 격차 발생
- 유형성, 반응성, 보장성, 공감성 등 표준화와 교육 및 훈련 실시 등이 필요

○ 격차4

- '수행된 서비스와 고객의 인지'에 관한 것으로 수행된 서비스를 경험한 고객이 인지하는 서비스품질 차이에 따른 격차 발생
- 다양한 고객 요구에 대처할 수 있도록 현장 종업원에 대한 권한 강화 등이 필요
- 격차5
 - '서비스 전달 시스템 역량과 광고선전'에 관한 것으로 광고와 선전 내용이 서비스 기업이 제공할 수 있는 역량과 차이가 발생할 때 격차 발생
 - 서비스 가능한 것만 약속하고 마케팅 노력 등이 필요
- 격차6
 - '광고선전과 고객의 기대'에 관한 것으로 광고선전의 내용과 고객의 기대가 불일치하면 격차 발생
 - 광고선전과 고객의 기대를 일치시킬 수 있는 노력이 필요
- 격차7
 - '서비스인지 및 광고선전의 기대와 고객의 최종평가'에 관한 것으로 고객의 서비스인지 및 광고선전에 의하여 형성된 기대수준에 대비하여 최종적인 고객의 평가가 불만족이 되면 격차 발생
 - 격차 1에서 격차 6까지의 종합적인 대처가 필요

3. 서비스 시스템

1) 서비스 시스템의 개요

(1) 서비스 시스템

- 서비스가 생성되어 고객에게 전달될 때까지의 전 과정을 포함하는 것
- ① 서비스 시스템에서 제공되는 서비스는 다양한 고객에게 맞추는 고객화 서비스와 각 과정을 표준화·통합화하여 일관되게 서비스를 제공하는 표준화된 서비스로 구분됨
- ② 서비스 시스템의 설계과정은 경쟁기업의 서비스와는 차별화 될 수 있는 특징을 제공하기 위해 서비스 개념과 전략으로부터 시작되어야 함
 - 고객접점리스트를 취합하고 분석하여 자사가 경쟁사보다 더 나은 선택이라는 것을 고객이 느낄 수 있는지를 검증하여야 함
 - 고객의 서비스 사이클을 추적하여 서비스 시스템(서비스 전달시스템)을 평가하여야 함
 - (서비스 사이클은 고객의 서비스 필요 인지에서부터 제공에 따른 지불까지의 전 과정을 의미)

(2) 단계별 서비스 전달

- 1단계 : 모든 고객접점을 소집하고 분석
- 2단계 : 고객의 이용목적에 따른 세분화
- 3단계 : 서비스 청사진(Flow Chart) 작성
- 4단계 : 각 고객접점의 서비스에 대하여 표준화 및 매뉴얼 작성

- 5단계 : 부서간 조정 및 통합 작업을 거쳐 완성

2) 서비스 전략

(1) 서비스의 차별화 전략

- 고객이 중요시하는 요소를 경쟁사와 비교하여 의미 있는 특징을 갖게 함으로써 경쟁사보다도 높은 부가가치를 제공하여 높은 가격을 실현하고자 하는 전략

① 차별화 전략의 구분

- 물리적 서비스 차별화
 - 건물, 시설, 인테리어 등의 차별화
- 인적 서비스 차별화
 - 서비스 제공 요원의 교육과 훈련, 고객접점 종업원의 권한 강화 등의 차별화
- 시스템적 서비스 차별화
 - 기업 이미지 통합 작업(corporate identity), 광고, 인터넷 정보서비스 등 서비스 관련 요인들을 일관된 시스템으로 갖추으로써 차별화하는 것

(2) 서비스 집중화 전략

- ① 표적의 범위를 작게 설정하고 경영자원을 집중시켜 특정 부문에 한정적인 경쟁우위를 만들어 내는 것을 목적으로 하는 전략

② 절차

- 핵심서비스 위주로 시장 세분화
- 표적고객 설정
- 서비스에 대한 고객 기대감을 적정하게(또는 약간 낮게) 설정

1. 고객접점 서비스

1) 고객접점 서비스의 개요

(1) 고객접점 서비스

- 시장경제의 원리가 생산자 위주에서 소비자 위주로 변함에 따라 서비스는 기업에 있어 가장 중요한 요소로 대두
- 경쟁의 심화에 따른 서비스의 중요성 증대, 서비스 경제화 등으로 인하여 고객접점 마케팅은 매우 중요한 의미를 가지게 되었음
- 기업이 잘 갖추어진 마케팅전략을 수립하더라도 고객과 종업원의 만남으로 서비스의 성패가 좌우됨
- 고객 접점 서비스는 기업 경영전략에서 중요한 위치를 차지함

2) MOT

- 고객접점은 MOT(Moment of Truth) 즉, 결정적 순간으로 고객과 접하는 모든 순간을 의미
- (모든 순간은 고객 상담, 고객전화를 받는 순간, 고객응대 순간, 고객이 원하는 상품을 받아보는 순간, 고객이 대금청구서를 받는 순간 등을 포함)

① M.O.T의 성공적인 도입 사례

- 스칸디나비아 항공의 사장에 취임한 안 칼슨은 M.O.T를 도입하여
- 연 800만 달러의 적자로부터 7,100만 달러의 흑자경영으로 전환시킴

② 결정적 순간은 고객이 서비스를 제공하는 조직과 어떤 형태로 접촉하든지 간에 발생하며, 이 결정적 순간들이 하나하나 쌓여 서비스 전체의 품질이 결정됨

③ 고객을 상대하는 종업원들은 고객을 대하는 짧은 순간에 최선의 선택을 하였다는 기분이 들도록 만들어야 함

2) 바람직한 행동양식

(1) 고객중심적인 태도 확립

- 종업원의 모든 행동은 고객 중심으로 설계되어야 함
- 고객이 자신을 중심으로 서비스 활동이 수행되고 있다고 지각될 수 있도록 종업원의 태도와 행동을 설계하여야 함

(2) 체계적인 교육을 바탕으로 한 서비스 제공 종업원의 자신감

- 종업원이 판매에 부정적이거나 소극적인 태도를 가지면 고객 만족은 실패함
- 서비스 제공 종업원은 관련 교육을 제공받음으로써 전문성을 바탕으로 자신감이 형성될 수 있음

(3) 다양한 고객을 수용하는 서비스 제공 종업원의 태도

- 종업원이 고객을 선택하는 것이 아니라는 점을 인식하여야 함
- 다양한 고객을 수용할 수 있는 긍정적이고 적극적인 자세가 요구됨

2. 고객만족경영

1) 고객만족경영의 개요

(1) 고객만족경영

- 고객의 만족
- 일하는 사람의 만족
- 제조업의 만족
- 판매점의 만족

① 기업이 제공하는 상품 및 서비스가 고객의 만족을 얻지 못하면 판매되지 못하므로 고객만족이 기업의 최대 관심사임

② 고객에게 만족을 줄 수 있는 상품 및 서비스를 제공하는 기업만이 경쟁상황에서 생존과 발전을 할 수 있음

(2) 고객만족경영의 내용

- 고객만족경영은 자사가 제공하는 상품 및 서비스, 기업이미지에 대하여 고객의 만족을 획득하기 위하여 정기적, 계속적으로 만족도 조사를 실시하여 그 결과를 기초로 불만족한 점을 신속하게 개선하고 보다 높은 만족을 추구하는 경영활동을 말함

- 기업측면에서 고객은 상품 및 서비스를 제공받는 대상(사람)임
- 내부고객인 종업원들의 만족을 이끌어내기 위하여 인간존중의 관점에서 접근하여야 함
- 고객만족의 구성요소에는 상품, 서비스, 기업이미지(사회공헌활동, 환경보호활동 등) 등이 있으며 이를 종합한 것이 고객만족도가 됨
- 고객만족 달성의 기본적 사고는 회사가 고객 및 사회에 약속한 것을 전사적 규모로 완전하게 실행하는 것임
- 고객만족경영을 위해서 명확한 운영주체의 목표 설정과 운영주체의 구성을 필요로 함
- 성공적인 고객만족경영을 위하여 고객에 관한 정보를 지속적으로 피드백(feed back)하여야 함

3. 고객대응전략

1) 수요변경전략

① 가격정책

- 피크(peak)시에서 논-피크(non peak)시로 수요를 이행시키기 위하여 차별적인 가격구성을 사용하는 방법
- 피크(peak) 시에는 고가격 정책을 통한 수익성 향상을 도모할 수 있는 방법

② 보충적 서비스의 개발

- 서비스 기업측이 피크시에 초과수요를 완화시킬 수 있는 다른 방법으로 보충적 및 대체적 서비스를 개발할 수 있음
- 예를 들어 레스토랑 대기 고객들에게 대기 공간을 제공하고 간단한 음료를 제공함으로써 불만(불평)을 감소시킬 수 있을 뿐만 아니라 수익성 향상을 기대할 수 있음

③ 예약 시스템

- 예약 시스템을 통해 수요를 효과적으로 관리할 수 있음
- 특정의 서비스 시설이 특정 시간대에 사전 예약이 있는 경우에 초과수요 발생 시 동일시설을 다른 시간대로 사용시키도록 유도하거나 동일기업의 타 시설로 이동시킬 수 있음

2) 공급조정전략**(1) 파트 타이머 활용**

- 수요 변화에 따른 효과적인 공급조정 방법으로 학생, 주부 등 부수적인 수입원을 기대하는 사람들을 활용하는 방안

(2) 현장 종업원의 전용 방안

- 서비스 제공 시스템은 여러 구성 요소로 구성되어 있으므로 피크 시 필요 부문으로 종업원의 능력을 활용한 후, 수요가 감소하면 본래 부문으로 복귀시키는 방안

(3) 생산능력의 공동이용

- 수요 충족을 위하여 타사와의 능력분담을 추구하는 방안

(4) 시설확장에의 투자

- 수요의 확대를 고려하여 사전에 시설이나 건물의 확장을 고려한 예비적 투자를 실시하는 방안

3) 고객참가촉진전략**(1) 고정고객화 전략**

- 회원제도, 고객 카드제 등을 통해 기업의 부정적 문제(서비스 생산의 불확실성, 품질관리의 곤란성, 고객 클레임 등)를 완화 또는 해결할 수 있음

(2) 고객활용 전략

- 셀프 서비스, 은행창구의 기계화, 자동매표 판매 등 종업원의 서비스 행위를 삭감하는 대신에 고객의 협력에 의해 서비스의 일정 부분을 고객에게 전가시키려는 방안

1. e-business의 개념과 중요성

1) e-business

(1) e-business의 개념

○ e-business의 핵심

- 전통적인 경영학의 중요 분야인 마케팅과 인사관리 그리고 생산관리를 인터넷에 의해 통합하는 것으로 볼 수 있음

① IBM은 e-비즈니스에 대해 인터넷 기술에 의해 기존의 정보시스템 자원을 통합하여 핵심적인 사업부문을 핵심적인 사업 구성원(고객, 직원, 공급자 등)과 웹에 의해 연결시킴으로써 차별화된 비즈니스 가치를 창출하는 안전하고, 유연하면서도 통합된 접근방식이라고 제안

② e-비즈니스의 지향점

- 인터넷의 특징을 이용하여 기존 비즈니스를 지원하고 확장하는 것뿐만 아니라 새로운 비즈니스 및 새로운 가상 비즈니스를 창출하는 것

(2) e-business와 경영환경

① 고객의 변화

- 고객은 신속한 서비스를 요구함
- 고객은 셀프서비스를 선호함(서비스의 지연이나 불편성 보다 직접 수행을 선호)
- 고객은 통합된 서비스를 요구함

② 서비스·프로세스의 변화

- 고객관계를 기반으로 하는 서비스가 일반화되고 있음
- 관련 기업 간의 유기적 관계 설정이 중요한 이슈로 부각되고 있음(예: 벤처기업의 경우 핵심역량 집중, 생산 위탁, 마케팅 아웃소싱 등)

③ 정보통합의 중요성

2) e-business의 구성 요소

(1) 기업 외부네트워크

- 기업외부의 네트워크는 고객과 공급자 또는 거래 파트너들간의 관계
- 공급자와 구매자 간 일대일 대응관계, 하나의 공급자에 다수 구매자 대응관계(공급자 중심), 하나의 구매자에 다수 공급자 대응관계(구매자 중심)의 e-마켓 플레이스를 형성할 수 있음
- 기업과 고객의 경우 가상 쇼핑몰(virtual shopping mall)에 의해 거래가 형성될 수 있음

(2) 기업 내부관리체계

① 고객중심 관리체계

- 핵심은 고객관계관리(CRM)로 마케팅 관련 요소들을 고객중심으로 정리·통합하여 고객활동을 개선함으로써 고객과의 장기적인 관계를 구축하여 기업의 경영성과를 개선하기 위한 경영방식
- 고객에 대한 정보를 관리하고 성향을 분석하기 위하여 데이터웨어하우징(data

warehousing)과 데이터마이닝(data-mining)이 전제됨

② 공급자중심의 관리체계

- 핵심은 공급망관리(supply chain management)로 기업의 내부시스템과 공급자들의 고객시스템을 통합시킴으로써 공급자를 하나의 기업처럼 움직이려는 일종의 가상 조직체를 구축하는 것
- SCM의 목적은 CRM과 마찬가지로 고객에게 자신의 상품이나 서비스를 공급하기까지의 시간을 최소의 비용으로 단축 시킴으로서 고객만족을 유도하려는 것

2. 가상기업

1) 가상기업의 개요

(1) 가상기업

○ 가상(virtual) : 물리적으로는 존재하지 않지만 소프트웨어에 의해 존재하는 것처럼 보이도록 만들어진 것이라는 의미

○ 가상기업

- 물리적인 노동 환경에 의해 항상 연결되어 있지 않고, 고용주와 고용인의 연합
- 공동의 사명(목적)을 이루기 위해 정보통신기술이라는 이익을 통해 일시적으로 모일 수 있는 다양한 기업들의 연합
- 마치 공동의 목적을 가지고 있는 동일한 회사의 한 부분인 것처럼 특정한 업무와 기능을 수행하도록 선택된 개인들로 구성된 팀

① 가상기업이라는 용어는 기업 경계의 내부와 외부 모두에서의 협동을 이용하여 그 자신이 할 수 있는 것보다 더 많은 자원을 정렬할 수 있는 기업을 묘사하는 것이며 단순한 원거리 통신에서부터 기업구조의 전체적인 재구성까지를 모두 망라하는 개념

② 가상기업은 공급자, 고객, 심지어는 경쟁자를 포함한 논리적인 기업들이 기술, 비용의 목적으로 또는 다른 시장에 접근하기 위해 정보 기술을 이용해 연결된 일시적인 네트워크

(2) 가상기업의 특성

① 신속성

- 가상기업은 고객이 무엇을 원하는지를 발견하고, 이러한 고객의 요구에 신속하게 반응함
- 급변하는 현대 사회에서 가상기업을 통해 신속성을 발휘할 수 있음
- 신속한 생산은 개념 형성에서부터 시장으로까지의 제품 도입 주기에 영향을 미치는 내적이고 외적인 변화에 빨리 반응하는 능력임
- 가상기업의 전력은 보완적인 다른 기술을 가진 기업들을 모아서 제품을 빠르고 효과적으로 창조하기 위해 연결하는 것

② 비자본 집약성

- 기업 운영에 필요한 정보처리, 보안, 회계 등의 기능을 외부조달(outsourcing) 함으로써 고정비 투자가 적게 소요

- 대량생산에 비해 인력, 장소, 설비 투자, 신제품 개발 기간 등에 관한 비용이 적게 소요
 - 정보시스템을 통해 재고 및 결손을 감소시킬 수 있음
 - 따라서 기존 기업보다 훨씬 적은 자본 집약적인 형태를 취할 수 있음
- ③ 네트워크 형성
- 가상기업은 목적 달성을 위해 상호 협동하는 여러 개의 기업으로 구성된 네트워크로 이루어짐
 - 가상기업은 가상 사무실을 형성하므로 다수의 조직적이고 기능적인 요소들로 구성됨
 - 따라서 신제품의 도입 시간과 주문 이행 시간 단축 및 고객화된 제품 제공, 신속한 배달 등을 할 수 있음
- ④ 상호의존성
- 가상기업은 여러 개의 기업이 네트워크로 이루어져 있으므로 상호의존성과 신뢰의 중요성을 증가시킴
 - 가상기업은 복잡한 상호 관계들로 구성된 기업조직이므로 신뢰를 바탕으로 공동의 목표를 달성하기 위한 다양한 활동들이 발생함
- ⑤ 정보기술활용
- 가상기업의 운영은 정보기술의 활용을 필수조건으로 함
 - 관련 구성원들 간 파트너십의 연결은 전자적인 계약에 바탕을 둠
- ⑥ 관계활용
- 가상기업의 구성원들의 관계는 비 영구적이고 비공식적이며, 기회를 더 중시함
 - 가상기업은 특정한 시장 기회를 확보하기 위하여 구성되므로 관련 필요성이 사라지면 소멸됨
- ⑦ 환경의 지원
- 기술적 인프라, 경제적 환경, 법률적 환경 등의 지원을 통해 가상기업의 체계적인 성장을 도모할 수 있음

3. 상호작용 성과평가

1) 상호작용 성과평가의 개요

(1) 상호작용 성과평가

- ① 기업평가 : 전통적인 인사고과 기능뿐 아니라 전체 경영시스템을 피드백하고 효율적으로 관리하는 통제시스템으로서의 기능을 수행하는 방향으로 발전하고 있음
- ② 목표설정 : 톱다운(top down) 방식에서 피드백 지향적인 상호작용 방식으로 전환하고 있음
- ③ 평가내용 : 단기적인 성과지향에서 전략적인 성과지향으로 변하고 있음
- ④ 목표관리 : 전통적인 목표관리가 재무제표의 제 지표를 평가기준으로 설정하였다면 점차 기업가치를 반영하는 핵심성공요인(critical success factors) 등의 지표를 기준으로 하는 새로운 전략적 목표관리로 변화하고 있음
- ⑤ 능력평가 : 인적특성과 행위를 주요한 평가내용으로 하였던 능력평가도 핵심역량(core

competence)과 수행도를 평가하는 것으로 발전

⑥ 평가주기 : 1년에 한번 또는 반기에 한번씩 하는 것에서 월 단위, 일 단위, 실시간 단위로 평가하는 단계로 발전

(2) 상호작용 성과평가의 내용

① 전략적 평가기능의 강화

- 인사평가제도는 인적자질을 평정하고, 직무수행 행위를 측정하던 전통적인 고과에서 경영시스템을 지원하고 피드백 하는 보다 전략적인 평가시스템으로 발전하고 있음
- 단순히 종업원을 평정하는 단계에서 종업원을 육성하는 고과 단계를 거쳐 경영계획을 지원하고 경영성과를 피드백 하는 경영평가 단계로 발전하고 있음
- 비전 설정, 구조조정, 기업문화 창달, 벤치마킹 등 거시적인 혁신 프로그램은 사업영역을 조정하고 기업의 중장기적인 발전 방향을 모색하고, 기업의 이미지를 개선하는 활동으로 이루어지며 최고경영층의 전략적 의사결정으로 추진되는 성격을 지님

② 직무관련성

- 인사평가가 고용상의 의사결정을 기본으로 합리성과 객관성을 확보하기 위해서는 피평가자 또는 피평가 부서의 담당업무를 기준으로 평가시스템이 개발되어야 함
- 평가항목은 직군별·직급별로 적절하게 구분하여 만들어져야 하며 각 평가항목이 몇 점 수준에 해당하는지를 결정하여야 하고, 평가항목을 객관적으로 평정할 수 있도록 평정기준을 구체적으로 만들어야 하며 평가점수를 등급화 하는 합리적인 방법을 적용하여야 함

③ 상호작용 성과평가의 설계

- 설계의 핵심은 조직이 추구하는 전략적 목표와 바람직한 개인의 역량이 얼마나 잘 발휘되고 있는가를 평가할 수 있도록 설계하는 것
- 평가시스템을 성공적으로 설계하려면 조직의 사업전략에서 핵심성공요인과 성과지표를 구체적으로 추출하고, 조직문화와 가치관의 틀 속에서 가치 있는 역량 사례를 추출하여 평가 시스템 설계에 모두 반영하여야 함

2) 상호작용 인사평가시스템의 구성

① 상호작용 인사평가시스템의 개념

- 인터넷 환경 또는 인트라넷 환경에서
- 평가자-피평가자-평가관리시스템 운영자가 서로 상호 작용하면서 피평가자의 핵심역량과 과업수행실적 및 부서 단위의 핵심성공- 요인수행실적을 평가하는 전략적이고 직무지향적인 인사평가시스템

② 상호작용 인사평가시스템의 구성

- 역량평가시스템, 과업수행실적평가시스템, 핵심성공요인평가- 시스템으로 구성되며 이는 부서 업적평가와 부서장 역량평가, 개인 역량평가, 개인과업수행평가 등을 활용함

1. 고객관계관리(CRM)

1) 고객관계관리의 개요

(1) 고객관계관리

① 고객관계관리

- 고객과 관련된 기업의 내·외부 자료를 분석·통합하여 고객 특성에 맞는 마케팅 활동을 계획·지원·평가하는 과정
- ② 선별된 고객으로부터 수익을 창출하고 장기적인 고객관계를 가능하게 하는 솔루션을 의미
- ③ 고객 데이터의 세분화를 실시하여 신규고객획득, 우수고객유치, 고객가치증진, 잠재고객 활성화, 평생고객화 등을 통해 고객을 적극적으로 관리하고 고객의 가치를 극대화시킬 수 있는 전략으로 마케팅을 실시
- ④ 신규고객확보에 비해 비용이 저렴함

(2) 고객관계관리 구분 및 특징

① 고객관계관리 프로세스 구분

○ 분석 CRM

- 영업·마케팅·서비스 측면에서 고객정보를 활용하기 위해 고객데이터를 추출·분석하는 시스템

○ 운영 CRM

- 조직의 전방위적 업무를 지원하는 시스템으로 주로 영업과 서비스를 위한 시스템

○ 협업 CRM

- 분석과 운영시스템의 통합을 의미하는 것으로 고객과 기업, 기업 내 조직 간 업무 일원화 및 커뮤니케이션을 목적으로 상호연관 서비스(온라인과 오프라인, 대면과 비대면)를 바탕으로 고객과의 접점을 관리하고 지원하는 시스템

② 고객관계관리의 특징

- 시장점유율보다 고객점유율에 비중을 둠
- 고객획득보다 고객유지에 비중을 둠
- 제품의 판매보다 고객관계에 비중을 둠

2) 고객관계관리의 활동

(1) 고객관계관리의 활동

- 데이터 수집 : 기업 내·외부의 데이터 수집
- 데이터 정제 : 데이터의 이상치나 중복성 제거
- 데이터 웨어 하우스 : 지속적 고객 관리를 위하여 구축되는 것으로 자주 분석되는 데이터에 대해서는 데이터 마트로 관리
- 고객분석 데이터 마이닝 : 고객의 선호도나 요구에 대한 분석을 바탕으로 고객행동을 예측하고, 고객별 수익성, 가치를 측정
- 마케팅 채널과의 연계 : 분석결과는 영업부서, 고객 서비스 부서 등에서 마케팅 자료로 활용
- 피드백 정보 활용 : 마케팅에 이용된 CRM 정보의 가치를 판단하여 데이터 수집과정의

피드백 정보로 보내짐

- ① CRM 환경분석 : 고객특성, 시장 동향, 자사의 인프라 등
- ② CRM 경제성 평가 : 투자 대비 효과를 비교 분석
- ③ CRM 전략 수립 : 분석 결과를 바탕으로 전략이 수립됨
- ④ CRM 설계 : 수립된 전략과 경제성을 바탕으로 데이터 웨어하우스 설계, 기존 시스템과의 연계 등을 고려한 설계 등이 이루어짐
- ⑤ CRM 활동 : 구축된 모델링을 실제 실행하는 단계
- ⑥ CRM 반응분석 : 고객의 반응을 분석하여 개선점을 발견하고 향상된 프로세스를 확보하기 위한 자료로 활용됨
- ⑦ CRM 시스템 유지보수 : 각 단계에서 발견된 문제점, 개선점 등을 취합하여 시스템을 유지보수 함

2. 전사적 자원관리(ERP)

1) 전사적 자원관리의 개요

(1) 전사적 자원관리

- ① 전사적 자원관리(Enterprise Resource Planning)
 - 기업 전체를 경영자원의 효과적 이용이라는 관점에서 통합적이고 계획적으로 관리하고 경영의 효율화(생산성의 극대화)를 기하기 위한 수단
 - 통합적인 컴퓨터 데이터베이스를 구축해 회사의 자재·회계·구매·판매·인사 등 모든 업무의 흐름을 효율적으로 자동 조절해주는 통합정보 시스템
- ② 전사적 자원관리의 목적
 - 기업 전반 업무 프로세스의 통합 관리
 - 경영 상태의 실시간 파악 및 정보 공유
 - 빠르고 투명한 업무처리의 실현
- ③ 미국 생산·재고 관리협회의 정의
 - 고객 주문을 받고 제품을 생산·출하·회계처리에 필요한 기업 전반의 자원을 규명하고 계획하는 회계지향적 정보시스템
- ④ 가트너 그룹의 정의
 - 기업 내의 업무기능들이 조화롭게 제대로 발휘할 수 있도록 지원하는 애플리케이션들의 집합인 차세대 업무 시스템

(2) 전사적 자원관리의 필요성

- ERP를 도입하면 기업 내의 영업·생산·구매·자재·회계 등 모든 조직과 업무가 IT로 통합되어 실시간으로 모든 정보를 통합처리 할 수 있게 됨
- ERP를 도입하면 BPR(Business Process Reengineering)를 자동적으로 수행한 결과를 산출할 수 있음

- ERP를 도입하면 복잡 다양한 시대에 충분한 확장성을 보장받을 수 있어, 중장기적인 관점에서 비용을 절약하는 효과를 가져옴
- ERP를 도입하면 재고관리, 수요예측, 기준생산일정계획 등의 활동이 가능함

2) ERP 특징 및 도입효과

(1) ERP 특징

- 통합업무시스템을 통해 업무 간 중복 최소화 및 업무처리속도의 향상에 따른 생산 리드타임의 단축을 가져올 수 있음
- 통합데이터베이스를 통해 데이터의 논리적 통합과 완전성 등을 도모할 수 있음
- 비즈니스모델지원을 통해 효율적인 BPR이 가능
- 다양한 파라미터(예: 재고계산 중 선입선출법, 이동평균법 등) 지정에 의한 개발기간 및 유지보수 기간 단축 가능
- EDI를 통한 효과적인 메시지의 송수신이 가능
- 경영자(중역)정보시스템(EIS)를 통해 의사결정에 필요한 정보를 적시에 입수하고 신속한 의사결정을 할 수 있음

(2) 도입효과

- 시스템 표준화를 통한 데이터의 일관성 유지
- 개방형 정보시스템의 구성으로 자율성 및 유연성 극대화
- 업무의 효율화
- 신속한 의사결정이 가능
- 기업 혁신으로 리엔지니어링의 지원 가능
- 계획생산 체제의 구축 및 생산실적 관리가 용이
- 데이터의 중복 및 오류배제
- 고객의 요구에 신속하고 정확하게 대응하여 고객의 만족도 제고

3. 공급체인망관리(SCM)

1) 공급체인망관리의 개요

(1) 공급체인망 관리

① 공급체인망관리

- 물류관리가 조직 내부의 물류 흐름을 최적화하는데 초점을 두었다면, 공급망 관리는 내부 물류 흐름뿐만 아니라 외부 물류 흐름의 통합에도 초점을 두고 있음
- ② 부품 공급과 생산·판매의 흐름을 연결하여 하나의 기업이 움직이는 것처럼 전체 프로세스를 통합 관리할 경우, 기업의 경쟁력 제고를 가져올 수 있음
- ③ SCM은 이러한 필요성에 의해 등장하였기 때문에 새로운 것이 아닌 기존 물류관리의 개념이 확장된 것임

(2) 공급체인망관리의 배경

- 정보혁명의 진전
- 인터넷의 성장

- e-비즈니스의 본격화

2) SCM의 유형

① 첨단 전자기술의 활용 유형

- 전자문서교환, 전자자금 결제, 전자 카달로그, 전자게시판 등

② 공급자 주도의 재고관리 유형

- QR(Quick Response), JIT(Just In Time) 등

1. 유비쿼터스(Ubiquitous)

1) 유비쿼터스의 개요

① 유비쿼터스(Ubiquitous)

- '동시에 모든 곳에 존재한다'는 의미의 라틴어임

② 유비쿼터스 컴퓨팅의 개념

- 1988년 미국 제록스사의 마크 와이저(Mark Weiser)에 의해 제시
- 칩이나 센서와 같이 아주 작아서 도처의 모든 사물 속에 집어넣거나, 휴대할 수 있고, 이들을 무선으로 연결해주는 것

③ 유비쿼터스 환경을 구현하기 위한 요소

- 광대역 통합망 확산 및 고도화, 무선·모바일 네트워크 고도화 기술이 있어야 함
- 단절 없는 접속 기술로서 네트워킹 기술과 장치 접속 기술이 전제되어야 함
- 초소형 칩, 센서 기술이 요구됨

④ 유비쿼터스 특징

- 네트워크에 접속될 수 있어야 함
- 컴퓨터는 눈에 보이지 않는 것이어야 함
- 인간에 친화적인 인터페이스를 이용하여 사용자에게 상황에 적합한 서비스를 제공하여야 함
- 5C, 5Any 광대역통합망 확산 및 고도화, 무선·모바일 네트워크 고도화 기술이 있어야 함
- 5C : Computing, Communication, Connectivity, Contents, Calm
- 5Any : Any-time, Any-where, Any-network, Any-device, Any-service

⑤ 가치 시스템적 관점 구분

- 기술 제공자
 - 유비쿼터스 컴퓨팅 구현을 위한 기술적인 표준을 제공하는 업체나 단체
- 부품 기반 제공업체
 - 센서, 프로세서, 네트워크 부품 등 요소 기술 관련 부품 등을 제공하는 업체
- 제품 및 시스템 사업자
 - 유비쿼터스 컴퓨팅 기능을 수행하는 제품을 제공하는 업체
- 시스템 통합업체
 - 부품, 제품 및 시스템 등을 연결하여 하나의 유비쿼터스 컴퓨팅으로 통합, 솔루션을 제공하는 업체
- 부가가치 서비스 제공업체
 - 유비쿼터스 컴퓨팅 환경에서 생성되는 다양한 형태의 정보를 가공하고 사용자의 의사결정을 지원하는 업체

⑥ 정보통신 인프라 관점 구분

- 유무선 통합 서비스 모델
 - 다양한 서비스를 단일 통신망으로 제공

- 위치기반서비스 모델
 - 사용자의 위치에 따라 차별화된 맞춤형 콘텐츠를 제공
- 물류 고도화 모델
 - 실시간으로 재고와 존재 장소, 상황, 상품 내용 등을 파악할 수 있도록 하고, 재고관리와 물류관리, 결제 등의 절차를 간소화시켜 비용을 절감할 수 있는 모델

2. 빅 데이터(Big Data)

1) 빅 데이터의 개요

① 빅 데이터

- 아마존의 경우
 - 과거 고객이 구매한 장르, 클릭한 장르 등 방대한 자료를 분석하여 맞춤형 서비스를 제공
- 구글의 경우
 - 검색어 추이를 나타내는 'Google flu trends'를 통해 어느 지역에서 독감이 유행할 것인지를 예측
- 월마트의 경우
 - 금요일 밤마다 기저귀 판매대 옆에 맥주를 구비해 둠(바스켓 리서치)
- 빅 데이터는 정형 및 비정형의 다양한 데이터와 스마트 단말 등 순환속도가 빨라짐으로써 분석이 어려운 데이터를 통칭함
- 기존의 관리 및 분석체계로는 감당할 수 없을 정도의 거대한 데이터의 집합을 지칭하며, 대규모 데이터와 관계된 기술 및 도구(수집, 저장, 검색, 공유, 분석, 시각화 등)도 빅데이터의 범주에 포함된다고 정의(삼성경제연구소)
- 빅 데이터 분석을 통해 제조업에서 개발·조립 비용, 운전자본의 절감을 기대할 수 있고, 공공부문에서 가치가 창출될 것으로 기대할 수 있음

② 빅 데이터의 특징

- 규모
 - 물리적 크기와 더불어 개념적인 범위까지 대규모를 의미
- 다양성
 - 기존의 구조화된 정형 데이터(고객 데이터, 매출 데이터, 재고 데이터 등)뿐만 아니라 비정형 데이터(사진, 동영상, 음악, 소셜미디어, 게시물 등)까지 포함
- 속도
 - 실시간으로 데이터가 생산될 뿐만 아니라 유통 속도 또한 매우 빠르다는 것을 의미(활용 주기가 분, 초 단위 등으로 단축)

2) 빅 데이터의 산업별 기여

- 소매 유통업
 - 가상의 상점, 가상의 상품, 주문 판매
- 공공부문
 - 디지털 신원확인, 스마트 시티
- 의료 서비스

- 맞춤형 질병관리 프로그램을 통한 환자들 스스로에 의한 의료 서비스
- 금융업
 - 고속 트레이딩, 분석 기법 기반 예측 제공, 디지털 지급/수신/대출
- 제조업
 - 디지털 프로토 타이핑 및 테스트, 주문생산

3. 사물인터넷(Internet Of Things)

1) 사물인터넷의 개요

① 사물인터넷

- 1999년 케빈 에쉬튼(Kevin Ashton)에 의해 사물인터넷이라는 용어를 처음 사용
- 인간, 사물, 환경 등 모든 사물이 네트워크에 연결되어 언제 어디서나 다양한 장치로 관련 정보를 쉽게 이용할 수 있는 통신망이라고 정의(정보 통신용어 사전)
- 유무선 네트워크를 통해 물건끼리 다양한 정보를 주고받음을 의미로 하이패스, 버스정류장 도착 알림판 등이 이에 속함
- 2000년대 이후 지속적 발전을 통해 단말기가 경량화, 소형화되어 현재 산업뿐만 아니라 일상생활에도 널리 활용되고 있음
- 2000년대 초 사물 인터넷은 신속한 물류 처리를 위해 RFID와 같은 칩을 이용하는 단계로 출발하여 2010년대를 전후하여 보안, 헬스케어, 운송 및 문서 관리 등 다양한 산업 분야에 응용되면서 발전하고 있음

② 사물인터넷의 3대 요소

- 센서 네트워크(정보 수집)
 - 주변에 부착된 센서를 통해 정보를 수집하여 활용
 - 예 : 주변 센서를 통해 환자의 상태를 확인하여 바로바로 처방을 받을 수 있음
- 빅 데이터(인사이트 추출)
 - 빅 데이터를 유의미한 인사이트로 만드는 것이 정보 분석임
 - 예 : 환자의 상태에 관한 정보를 실시간으로 분석해 문제가 있는지를 파악하는 것이 인사이트 추출이라고 함
- 클라우드(인사이트 활용)
 - 인사이트는 언제 어디서든 쉽게 활용할 수 있어야 하는데 이를 가능하게 하는 것이 클라우드임

2) 사물인터넷의 성장 가능성 및 활용

① 사물인터넷의 성장 가능성

- PC나 모바일 기기는 한 사람당 1~2대로 사용이 제한되지만, 사물인터넷의 적용 가능 범위는 한 사람이 동시에 여러 단말기에 노출될 수 있음
- PC, 모바일, 냉장고, 집, 책상, 자동차, 사무실, 학교, 병원 등 모든 사물을 연결할 수 있음

② 사물인터넷의 활용

- 가치사슬에 따라 구분

- 칩, 모듈/단말기, 플랫폼, 네트워크 등으로 나눌 수 있음
- 예) 하이패스
 - 하이패스 장치가 칩과 단말기가 되고 플랫폼은 요금 정산소를 통과할 때 하이패스와 요금소에 부착된 장치 간 정보를 공유하는 소프트웨어이며 네트워크는 하이패스 단말기가 요금을 정산할 때 사용됨
- 칩, 모듈/단말기, 플랫폼 등을 제작하는 기업의 매출액
 - 지속적으로 증가하는 추세
- 주요 도시의 펌프와 상하수도 시스템에 센서를 설치
 - 누수 방지, 기상 데이터 분석을 통해 구역별 폭우 가능성 예측, 지능형교통시스템으로 교통체증 해소, 스마트 가로등 설치로 에너지 절감, 의료 네트워크 연결, 자전거 주행속도 및 거리를 통한 운동량 측정 등 다양한 분야에서 활용 가능

1. 지속가능 경영

1) 지속가능 보고서

① 지속가능 보고서의 개요

- 기업의 재무적, 비재무적 가치를 포함하고 있는 보고서
- 경제, 사회, 환경적 부문 등으로 구분하여 이에 대한 정보를 이해관계자에게 제공함
- 산업화에 따른 환경오염 즉, 환경 이슈에 민감한 제조업체를 중심으로 발간하기 시작함

② 글로벌 기업의 지속가능 보고서

- 세계적으로 사용되고 있는 지속가능 보고서
 - 국제표준인 GRI(Global Reporting Initiative)
- 지속가능 보고서의 활용
 - 2002년 3월 기준 110여 개의 기업에서 2005년 10월 기준 728개 기업으로 점차 확대되는 추세
- 영리 조직뿐만 아니라 비영리 조직에서도 도입할 수 있음
 - 예 : 중앙 및 지방정부
- 공공부문 혁신 차원에서 품질경영시스템(ISO9001)을 도입한 경험을 바탕으로 지속가능 보고서를 도입하여 정착할 필요가 있음

③ 국내 기업의 지속가능 보고서

- 국내에서는 1990년 중반부터 소수 기업에서 환경 보고서가 작성되기 시작함
- 환경적 성과에 한정되어 있다는 한계는 있지만 이후 지속가능 보고서로 확대됨
- 지속가능 보고서는 기업가치 제고, 리스크 감소, 이해관계자와의 지속적인 커뮤니케이션 등 기업의 지속가능 가치를 부여할 수 있음

2) 지속가능경영의 전망

① GRI(Global Reporting Initiative)의 이해

- GRI는 1989년 미국 대형 유조선 엑스 발데스호의 원유 유출 사고로 인한 극심한 환경오염의 재발을 방지하고자 미국의 국제비정부기구(NGO)인 세리즈(CERES; 환경에 책임을 지는 경제를 위한 연합)가 국제연합환경계획(UN EP)과 협약을 통해 국제기구인 GRI를 설립
- GRI 참가자에는 세계 각국의 기업, NGO, 회계사 단체, 컨설턴트 등이 있음
- GRI의 지속가능성 보고 기준(SRG; Sustainability Reporting Guidelines)에는 경제, 환경, 사회 분야 등의 성과지표가 있으며 이는 조직이 관심을 가져야 할 영역을 제시함
- GRI는 측정할 수 있는 지표를 제시하고 있음

② 지속가능성 보고 유형 구분

- 제1유형 : 보고 기준 중 환경 관점만 도입하고 사회적 관점은 미 도입
- 제2유형 : 지속가능 보고 기준 전체를 도입하였으나 인권과 노동 영역의 소홀, 종업원 만족도 제고에 대한 불충분한 정보 등의 한계
- 제3유형 : 제2유형에서 계량화 지표를 확대하였으나 종업원 만족도 제고에 대한 불충분한 정보 등의 한계

- 제4유형 : 계량화 지표 확대 및 설문 분석을 반영하였고 종업원 만족도 추이를 분석하여 종업원 만족도 제고를 가능하게 함

2. 공유가치창출(CSV: Creating Shared Value)

1) 공유가치창출(CSV) 경영의 개요

① 개요

- 공유가치창출
- 마이클 포터 하버드대 교수가 2011년 하버드비즈니스리뷰(HBR)에 '자본주의를 어떻게 치유할 것인가'란 논문을 발표하면서 처음으로 제시한 개념
- 기업이 수익창출 이후에 사회공헌 활동을 하는 것이 아니라 기업의 활동 자체가 사회적 가치를 창출하면서 동시에 경제적 수익을 추구하는 것으로 경제·사회적 여건을 개선시키면서 동시에 사업의 핵심 경쟁력을 강화하는 일련의 기업정책 및 경영활동
 - 기업의 경쟁력과 주변 공동체의 번영이 상호의존적이라는 인식에 기반하고 있음
 - 기업의 경제적 가치와 사회적 가치를 조화시키는 것이 공유가치창출이라고 할 수 있음

공유가치 경영의 필요성

- 최근 글로벌 경제 위기를 계기로 기존 자본주의의 문제를 극복하고 기업의 지속성장을 달성하기 위한 새로운 경영 패러다임이 필요
- 환경, 기후변화, 교육, 자연재해 등 다양한 사회적·환경적 도전이 늘어나고 있는 가운데, 기업의 보다 적극적인 사회적 역할에 대한 기대가 증가했기 때문임
- 기업들은 기부와 후원 등 활발한 사회 공헌 활동을 벌여왔으나, 사회·환경·경제적 문제의 발생 원인으로 기업들이 지목되면서 문제 해결을 위해 늘어나는 비용을 감당하는 것이 더욱 어려워 짐

② 특성

- 기업의 사회적 책임 활동(CSR: Corporate Social Responsibility)과의 차이
 - 공유가치 경영은 처음부터 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출하는 방법을 고민
 - 기업의 사회적 책임 활동은 기업의 경영활동에 의해 창출된 이익의 일부만 기여
 - 공유가치 경영은 사회·경제적 효용을 증가시키고자 하지만, 기업의 사회적 책임 활동은 비용으로 인식
- 마이클 포터의 구분

구분	공유가치창출	기업의 사회적 책임 활동
가치	투입비용대비 높은 사회경제적 가치	선행
인식	<ul style="list-style-type: none"> 기업경쟁력 강화를 위한 필수요소 기업의 자원과 전문지식을 이용하여 사회.경제적 가치 모두 추구 	<ul style="list-style-type: none"> 평판관리 기업의 수익추구와는 무관
활동	기업과 공동체 모두를 위한 가치창출	시민의식, 자선활동
예산	기업 전체 예산에 공유가치창출 개념 반영	기업의 공유가치창출 예산에 한정
한계	공유가치창출 활동에 대한 낮은 인식 수준	기업의 사회적 책임 활동 예산 규모에 따라 활동 폭이 제한
사례	조달시스템 자체를 혁신해 품질을 개선하고 생산량을 증대	공정구매

③ GE(제너럴일렉트릭)

- 미국의 GE는 1977년 폴리염화페비닐의 생산과 사용이 금지되기 전까지 수 십년간 뉴욕 허드슨 강에 오염물질을 방류하여 환경오염의 주범이라는 오명을 가지고 있었음
- 이멜트(J. Immelt)가 GE의 회장이 되면서 환경이라는 시대적 추세(메가트렌드)를 인식하고 환경을 비용의 관점이 아닌 사업적 가치의 측면에서 활용하기로 결정
- GE의 친환경 경영전략인 에코메지네이션(환경을 의미하는 에콜로지의 에코와 GE의 슬로건 중 이메지네이션을 합쳐 만든 용어)을 통해, 2005년부터 온실가스 배출감축 등을 위한 환경 R&D에 막대한 자금을 투자하고 있음
- 또한 보건기술 시장이 값비싼 기술과 치료 시장에서 저렴한 시장으로 이동한다는 새로운 메가트렌드를 인식하여 2008년 '헬시 메지네이션 전략'을 시작하였고 2015년까지 4개의 목표를 달성하기 위한 노력을 기울임
 - 헬스케어 비용의 15% 감소(사회적 가치)
 - GE의 보건기술의 접근을 15% 이상 증가(사회적 가치)
 - 제공되는 헬스케어 품질의 15% 이상 증가(경제적 가치)
 - 헬스케어 비즈니스의 수익성 강화(경제적 가치)

④ Nestle(네슬레)

- 전사 차원의 경영혁신 전략으로 '좋은 음식, 좋은 삶'이란 슬로건을 내걸고 '사회 공동가치 개발'을 위한 다양한 활동을 전개하고 있음
- 네슬레는 영양, 물, 지역 발전, 지속 가능, 규정 준수라는 5가지 분야를 정하고 전략적으로 공유가치창출을 실행하고 있음
- 전 세계 어린이 건강 프로그램을 각 국가별 보건당국이나 소아영양 전문가 및 교육당국, 보건 전문가와 협력하여 운영하고 있음

⑤ Wal-mart(월마트)

- 단순히 저가격으로는 지속가능 경영이 어렵다는 것을 인식하고 돈을 절약하면서 더 나은 삶을 살자는 의미의 '공존'가치를 추구하였음
- 폐기물 제로화, 재생에너지 사용에 힘쓰고 유통 루트 변경, 지속가능한 농법에 대해

농민교육을 실시함

- 비용을 절감할 수 있었으며, 과거 저가격 정책, 무노조 경영, 저임금 고용 등으로 사회 및 지역 경제에 혼란을 일으킨 이미지에서 벗어나 사회적 책임이 우수하고 소비자에게 친숙한 이미지로 다가가고자 노력하고 있음

⑥ 유한킴벌리

- 유한킴벌리의 공유가치창출은 시니어(senior) 일자리 증가와 소득증대, 시니어용품 소비층 및 시장 확대, 시니어용품 판매 증가와 시니어 신규 사업 기회 창출임
- 구체적으로 유한킴벌리와 협력회사 내의 시니어 제품 마케팅, 판매, 관리 업무에 55세 이상 노인에게 일자리를 제공함

⑦ CJ 제일제당

- 지역 유명 식품업체를 육성하는 성장 도우미 역할을 수행
- 상생펀드, 최소 이윤 보장제 등 식품산업에 특화된 중소기업을 위한 동반성장 프로그램을 통해 공유가치창출 활동을 이행

1. 기업문화(Corporate Culture)

1) 기업문화의 개요

① 기업문화

- 기업문화는 기업 내 공유되는 가치관, 신념, 규범 등을 의미하는 것으로 일류기업의 경우 기업의 역사, 업종을 불문하고 분명한 목표와 철학을 공통적으로 가지고 있고, 이것이 임직원들에게 광범위하게 공유되어 있음
- 회사의 모든 의사결정이나 경영전략은 기업문화를 바탕으로 이루어지고 평가되는 하나의 시스템을 구성하고 있음
- 분명한 비전과 이념을 중심으로 생성된 공유가치, 그리고 이것이 원활하게 작동되는 시스템을 기업문화라고 부르며, 기업문화는 일류기업의 조건이자 후발 기업들의 목표로 인식됨
- 오늘날 기업문화는 사람, 물자, 자본, 정보에 이어 경영에 없어서는 안 되는 현대 경영의 5가지 자원으로 인식되고 있음

② 기업문화의 중요성

- 정보화에 의해 기업 활동 영역과 질이 끊임없이 높아지고 있으며, 이 가운데 인간의 역할은 더욱 중요해지고 있으며, 현대 경영은 글로벌화와 현지화로 고도의 전문화와 다각화가 이루어지고 있음
- 과거는 '기계'의 유사 개념에서 노동의 제공 주체로만 인식되던 인간이 이제는 더욱 큰 위치에서 역할을 발휘하지 않으면 안 되는 시대에 와 있음
 - 현대 경영은 수많은 복합 인종으로 이루어진 글로벌 종업원들이 보다 일사 분란한 협조와 훌륭한 성과를 도출하도록 고도의 시스템을 요구하게 되었음
- 동일한 목표와 동일한 생각을 가질 수 있는 분명한 목표와 철학을 재정립함으로써 공유가치를 형성하는 것이 제일 중요하며, 이것이 가능해질 때 미래를 향한 분투와 역량의 결집도 가능해질 수 있음

2. 기업윤리(Business Ethics)

1) 기업윤리의 개요

① 기업윤리

- 윤리란 '성격이나 습관을 의미'하는 희랍어의 'Ethos(이소스)'에서 유래되어 오늘날 특정 인물이나 문화 및 집단의 성향이나 성격 또는 태도를 식별하는 개념으로 사용되고 있음
- 라틴어로는 영어의 도덕에 해당하는 'Mos'나 'Moris'로 번역하여 사용해왔음
- 윤리에서 중요하게 대두되는 문제는 적용되는 대상이나 시간에 따른 가변성으로 고대, 중세, 근대의 윤리가 현대의 윤리와 다르고 국가 윤리와 개인윤리, 사회윤리가 그 대상에 따라 조금씩 차이가 있듯이 윤리도 다르게 적용됨
- 윤리는 보편타당한 성격이나 습관을 나타내는 의미일 뿐만 아니라 시대적 상황이나 대상에 따라 달리 적용되고 선택될 수 있는 인간 행위에 관한 규범임
- 윤리의 문제를 다룰 때 주의해야 할 점은 서로 다른 두 영역이 존재할 때 어느 한 영역의 윤리를 다른 영역에 일방적으로 적용할 수 없으며, 일방적 잣대의 윤리로 다양한 윤리의 모습을 인정하지 않는다면 비윤리적인 행위로 귀결될 수 있음

② 윤리경영의 조건

- 윤리경영의 성공적인 정착과 지속적인 실천을 위해서는 윤리경영에 대한 CEO, 조직 구성원 등의 열정(Passion)이 필요함
- 기업을 둘러싸고 있는 이해관계자들의 적극적인 협력이 필요함

2) 윤리경영의 필요성

① 부패기업의 퇴출

- 미국의 경우
 - 분식회계로 인하여 정상적인 경영활동이 불가능해졌으며, 파산 보호 신청, 시장 퇴출 등의 변화를 겪음
 - 예 : 포춘지가 매년 선정하는 미국에서 가장 존경받는 500대 기업 중 10위권을 유지하였던 엔론은 분식회계로 파산 보호 신청을 함
- 일본의 경우
 - 식품회사인 유끼지루시가 호주산 소고기(당시 호주산 소고기는 광우병 발생지역에서 도축된 것이었음)를 국내산 소고기로 속여 판 것이 밝혀져 파산함

② 윤리경영과 기업성과 간의 관계

- 기업 조사 결과 윤리헌장 제정과 전담부서를 설치해 윤리경영을 적극적으로 실천하고 있는 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 내성이 강함
 - 주가수익률 면에서 시장 상승기에는 여타의 기업에 비해 2배를 초과하는 높은 수익률을 올렸음
 - 하락기에는 하락률이 상대적으로 절반 정도의 수준이었음
- 전담부서 설치를 통해 윤리경영을 적극적으로 실천하는 기업이 매출액 영업이익률이 시장 평균을 상회할 뿐만 아니라 윤리 헌장만 제정했거나, 윤리헌장 미 제정 기업의 매출액 영업이익률을 비교적 큰 차이로 앞섰음
- 유의할 점은 윤리경영만 도입한다고 해서 나타나는 성과는 아니며, 기업이 법 테두리 안에서 경제적 책임을 적극적으로 수행하는 것이 함께 필요함

3. 녹색성장 경영(Green Growth Management)

1) 녹색성장 경영의 이해

① 녹색성장 경영

- 녹색성장은 에너지, 환경문제뿐만 아니라 일자리와 성장 동력 확충, 기업 경쟁력과 국토 개조, 생활혁명을 포괄하는 종합적인 국가 비전으로 지구 온난화 등 환경문제에 적절하게 대응할 수 있는 패러다임임
- 저탄소 녹색성장 전략은 기후변화에 동참하면서도 우리의 미래 성장 동력을 키우는 전략임
- 국제사회는 기후변화의 심각성을 깨닫고, UN 총회 결의에 따라 세계기상기구와 유엔환경계획은 1988년 '정부 간 기후변화 위원회'를 설치하였고, 1992년에는 유엔환경개발 회의에서 기후변화협약을 채택하였으며, 우리나라는 1993년 12월에 본 협약에 가입하였음
- 기후변화협약의 의무사항은 모든 당사국이 지구 온난화 방지를 위해 정책, 조치, 국가

온실가스 배출 통계가 수록된 국가 보고서 UN 제출 등임

- 1997년 12월에는 교토에서 열린 기후변화협약에서 선진국들이 이산화탄소를 포함한 6종의 온실가스 배출량을 2012년까지 1990년 대비 5.2% 삭감을 결의했음
- 우리나라는 의무 감축에 포함되지 않지만, 2009년부터 2020년까지 배출전망치(BAU) 대비 30%(2005년 대비 4%) 감축을 공언함

② 세계 녹색기업

○ 비방디

- 프랑스 미디어 및 통신 기업
- 모로코에 있는 통신 자회사인 마룩 텔레콤은 풍부한 태양에너지를 이용해 광범위한 지역에 전력을 공급함
- 음반 제작사인 유니버설 뮤직은 직원들에게 예약 카풀 서비스뿐 아니라 자가 운전 대신 대중교통수단을 이용하는 통근자들에게 특별 인센티브를 제공함
- 통신업체인 SFR은 납품업체들에게 환경적·사회적으로 책임감 있게 행동하도록 요구함
- 브라질 자회사인 글로벌 빌리지 텔레콤은 납품업체들에게 유엔글로벌콤팩트(유엔이 추진하고 기업의 사회적 책임에 대한 국제 협약, UN Global Compact)의 지속가능성과 기업책임 원칙을 준수하도록 요구함

○ 앨러간

- 보텍스 제조사로 알려진 글로벌 제약회사
- 폐기물 관리와 에너지 효율 프로젝트 사업을 추진함
- 유엔글로벌콤팩트의 CEO 워터 맨데이트(최고경영자 수자원 관리 책무)에 참여함으로써 지속가능한 수자원관리와 프로그램을 이행

○ 어도비 시스템스

- 소프트웨어 업체 중 하나
- 미국 그린빌딩협회가 주도한 건물건강이니셔티브의 창설 파트너이자 2015년까지 글로벌 탄소중립을 달성한다는 목표를 수립한 기업
- 윈드 스파이어(수직풍력기) 풍력 터빈과 불롬 에너지 연료 전지 등을 도입해 캘리포니아 시설 여러 곳에 동력을 공급

○ 케어링

- 고급 및 스포츠 의류와 액세서리 시장의 세계 선두 기업
 - 세계 유명 브랜드 제품을 디자인·생산·판매하는 프랑스 다국적 기업
 - 지속 가능한 방식으로 원자재를 조달하고 모든 유해한 화학물질을 제품에서 제거하기 위하여 노력함
- 케어링의 소재 혁신연구소는 어떤 제품 소재가 유해물질이 없고, 유기농이며, 환경친화적으로 생산되었는지에 관한 특유의 정보를 산하 브랜드들에 제공함
- 환경 손익계정이라는 프로그램을 도입하여 자사의 사업뿐 아니라 공급망 전반적으로 환경에 미치는 영향을 확인할 수 있도록 노력함
- 포장재 양을 줄이고 중고품 반환 프로그램 실시하여 폐기물 배출 억제함

○ NTT 도코모

- 일본 최대의 이동통신 서비스 업체
- 태양광 패널, 풍력, 연료전지 같은 대안적이고 이산화탄소 배출이 적은 에너지를 이용해 기지국에 동력을 공급
- 자체 생산한 전력을 산하의 각 지역으로 효과적으로 공급하는 내부 스마트 전력망을 도입

○ 콤파스 그룹

- 세계 최대 식품 및 지원 서비스 제공업체
- 폐기물을 에너지로 전환하는 혁신적인 프로젝트를 통해 폐기물 감소를 실천해 왔으며 더불어 이산화탄소 배출도 줄이는 효과를 가져옴