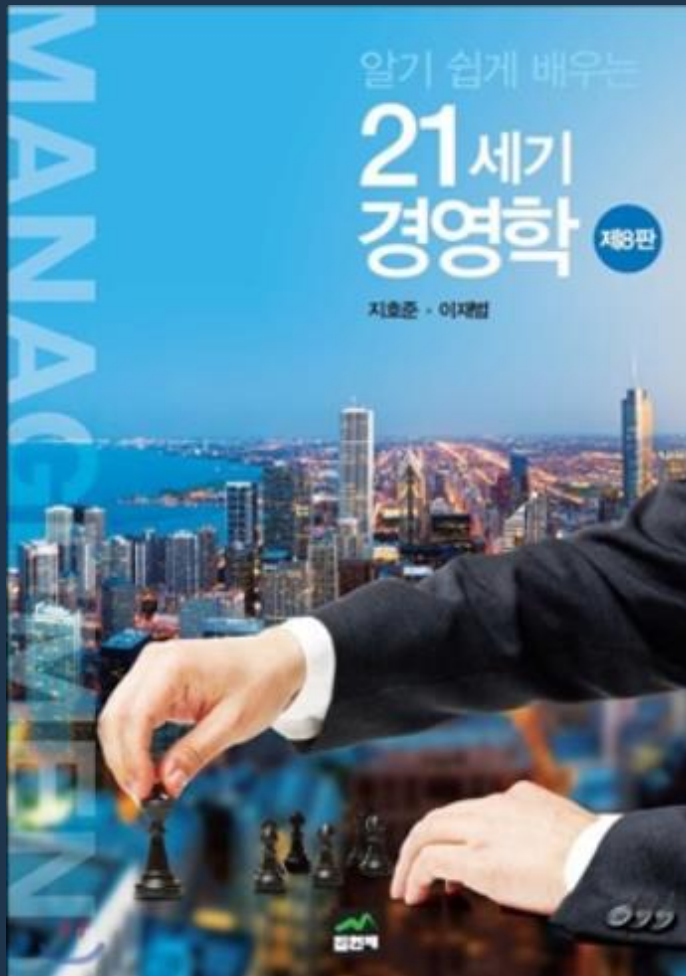


기업 경영의 이해

<2018-1학기>

주 교재



(알기 쉽게 배우는) 21세기 경영학 제8판

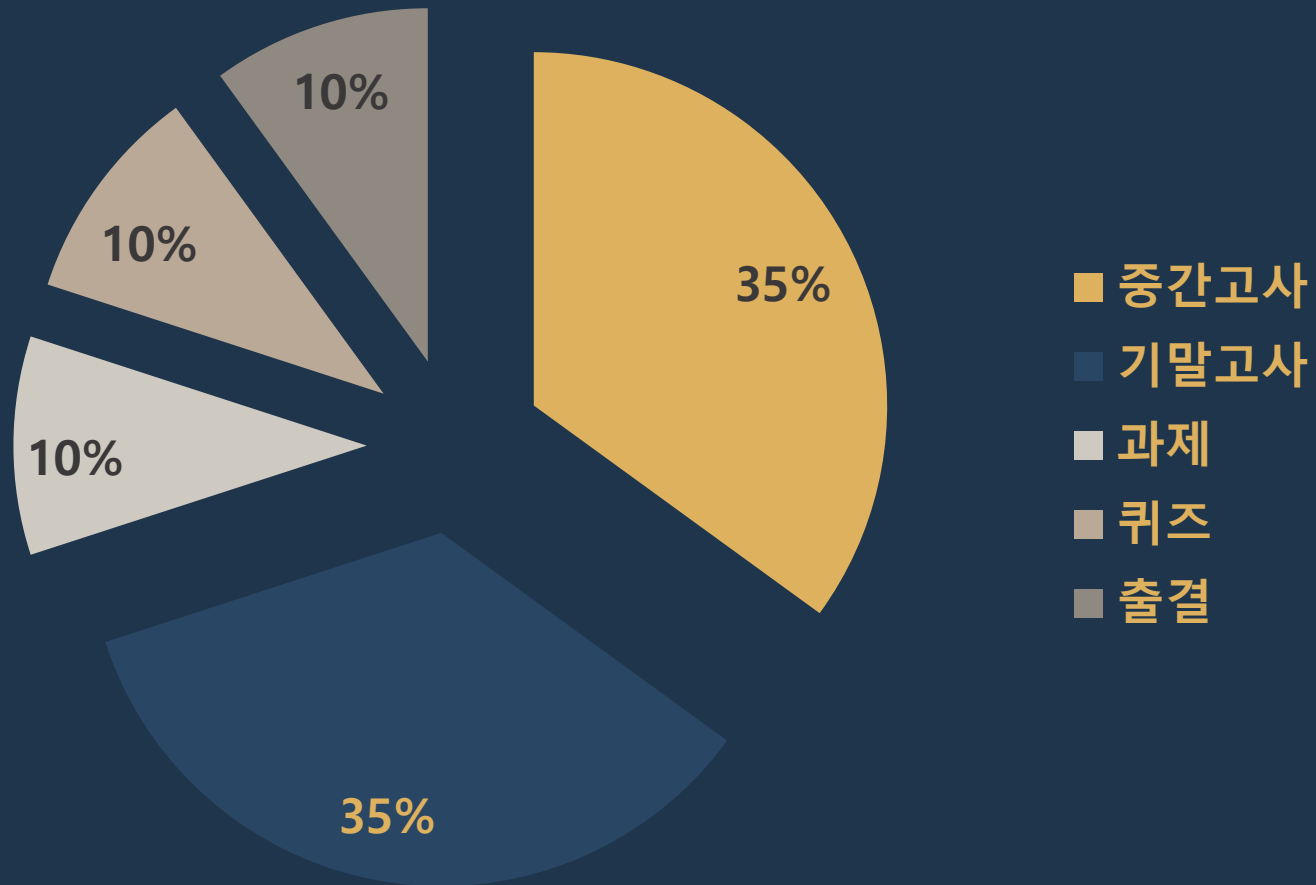
출판사: 집현재

저자: 지호준, 이재범

강의 계획

W1 – WHY?		W9 – 인사활동	
W2– 경영의 이해	*개인과제1	W10 – 마케팅활동	*개인과제2
W3 – 경영마인드 경영학의 이해		W11 – 생산활동 재무활동	
W4 – 기업의 창업	*개인과제1 제출 *그룹과제1	W12 – 글로벌경영	*개인과제2 제출 *그룹과제2
W5 – 계획활동		W13 – 전략경영	
W6 – 조직화활동		W14 – 정보경영	
W7 – 지휘활동 통제활동		W15 - 기말고사	*그룹과제2 제출
W8 - 중간고사	*그룹과제1 제출		

평가기준



왜?

기업 경영에 대해
이해해야 할까?

기업 경영에 대해 이해하면...

- ✓ 미래 전문경영인으로서의 능력 함양
- ✓ 경영학 이론의 학습으로 시행착오 최소화
 - ✓ 현실을 압축한 지식체계 이해
- ✓ 체험을 통한 학습의 비용과 시간을 절약
- ✓ 문제에 대한 합리적 해결방법 찾는 능력 배양
 - ✓ 현실 파악이 빨라짐
- ✓ 경영학적 논리적 커뮤니케이션 가능
- ✓ 다양한 사회조직의 측면에서 생산성이 높아짐
 - ✓ 삶의 질을 향상
 - ✓ 사회 발전 도모

제 1장 경영의 이해

경영의 이해

Index

01. 경영이란?

02. 경영에는 무엇이 필요한가?

03. 경영자는 무엇을 하는가?

04. 기업과 경영의 관계

경영이란?

'경영'이란?

*경영(經營, management)

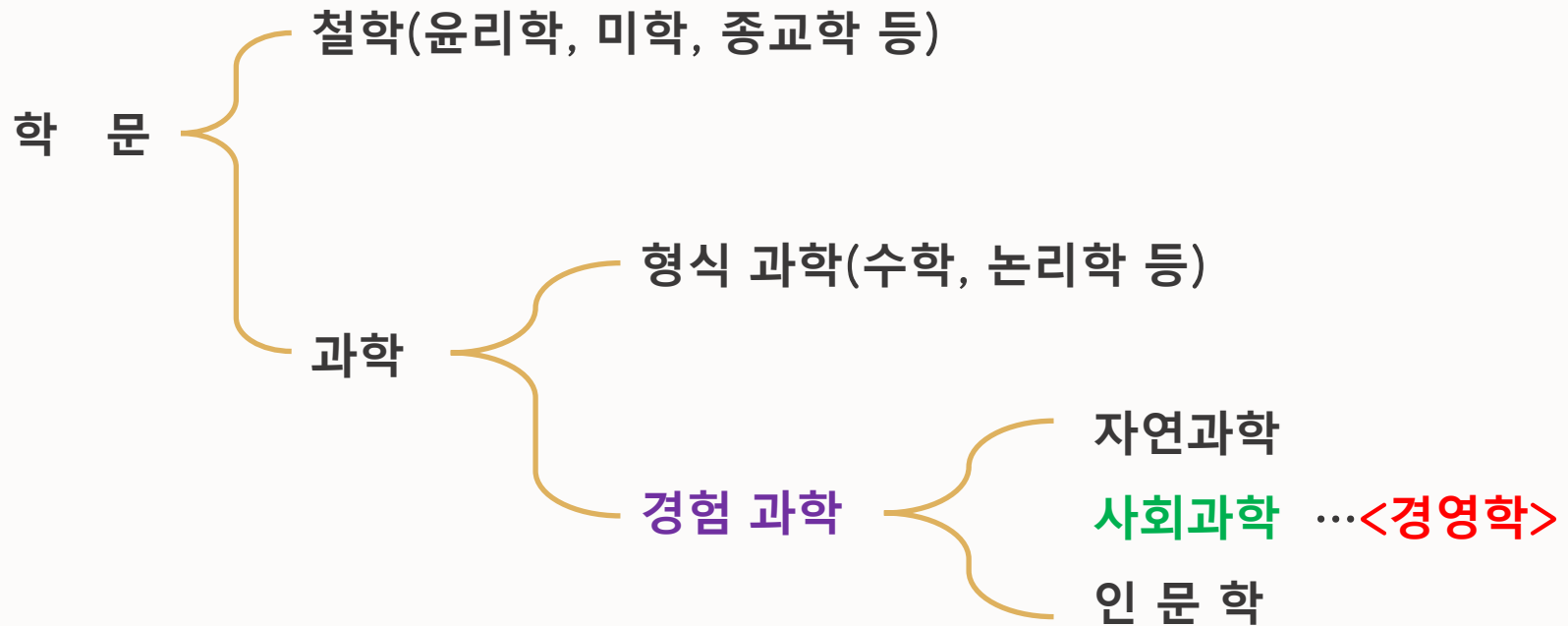
- 기업이나 사업 따위를 관리하고 운영함
- 기초를 닦고 계획을 세워 어떤 일을 해나감
- 계획을 세워 집을 지음
- 일정한 목적을 달성하기 위하여 인적·물적 자원을 결합한 조직, 또는 그 활동

***경영의 대상** : 기업, 공공기관, 국가, 종교기관, 사회봉사단체, 학교, 병원, 군대 등

***경영학** : 사회과학의 한 분야 (사회과학의 꽃)
조직의 효율성을 지향하는 학문

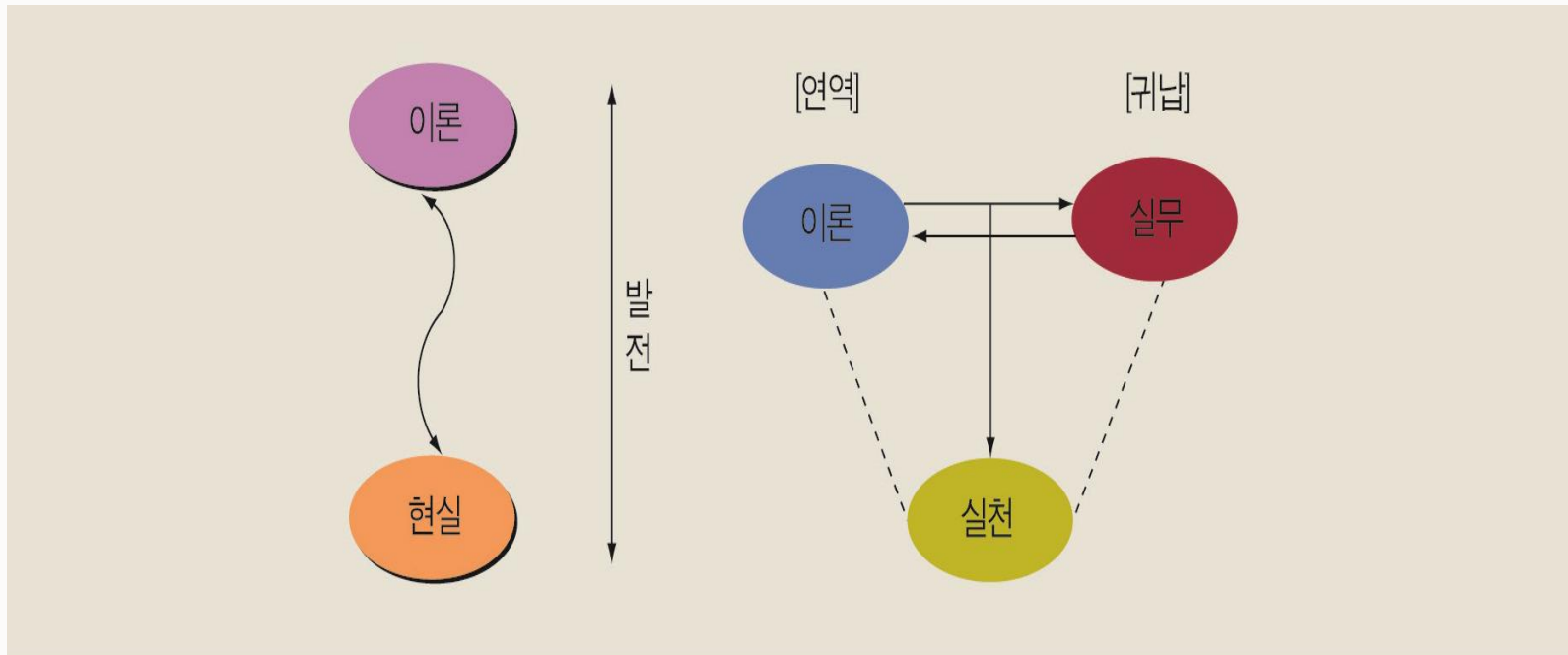
- + 일반경영학 – 경영과정론, 경영관리론
- + 특수경영학 – 공업경영, 상업경영

'경영학'이란?



- ✓ 경영학은 이론과 실천이라는 양면성을 갖고 있는 실천이론과학
- ✓ 실무를 통해 이론이 형성되고 이론을 통해 합리적인 실무를 모색

경영이론과 경영실무의 관계



1. 경영은 모든 조직의 기본원리

경영의 개념

- ✓ **Management:** man-age-ment로 보면 사람이 나이가 들어 지혜로워지면서 내리는 의사결정 내지는 활동을 의미
 - ✓ **Business:** 어원은 busy이며, 사람이 사회적 존재로서 생존하고 발전하기 위해 몹시 바쁘게 뛰는 것을 의미
- ∴ 경영이란 각 경제주체가 사회적 존재로서 생존, 발전하기 위해 인적, 물적 자원, 자본 등을 계획, 조직화, 지휘, 통제하는 연속적 과정

경영의 협의 & 광의

- ✓ **좁은 의미 :** 기업(영리조직)
 - ✓ **넓은 의미 :** 기업(영리조직) + 가게, 국가, 학교, 종교 단체 등(비영리조직)
- ∴ 현대 경영은 영리조직뿐만 아니라 비영리조직을 포함한 모든 조직을 운영하는 기본 원리
ex) 국가경영, 도시경영, 학교경영, 병원경영

경영학 학자들의 '경영'에 대한 정의

Rue & Byars(루 그리고 바이아스)

경영이란 조직의 **목적이나 목표를 달성**할 수 있도록 사람들에게 **방향을 제시**해주는 **활동**의 형태나 **과정**이다.

Koontz(쿤츠)

경영은 의미 있는 조직 **목표들을 성취**하기 위해 가능한 가장 **효율적인 방법**으로 조직의 일을 **계획**하고, **조직**하고, **충원**하고, **지휘**하고, **통제**하는 활동이다.

Thierauf(씨라우프)

경영이란 **산출물**(제품과 서비스)을 생산하려는 목적으로 **투입물(자원)**을 **할당**하는 과정이다.

Stoner(스토너)

경영이란 사람들을 통하여 과업들을 수행하게 하는 예술이다.

Robbins(루빈스)

경영이란 사람들로 하여금 일을 **효율적**이고 **효과적**으로 수행하도록 하는 활동이다.

1. 경영은 모든 조직의 기본원리

<“경영”의 종합적 정의>

효율적으로 그리고 효과적으로
조직의 목표를 달성하기 위하여
조직이 갖고 있는 제 자원을
계획수립, 조직화, 지휘, 통제하는 과정

*제자원

인적 자원(human resources)
재무적 자원(financial resources)
물리적 자원(physical resources)
정보(information)
기술(technology) 등

효율성과 유효성

	효율성 (efficiency)	유효성 또는 효과성 (effectiveness)
평가대상	자원의 사용 정도 (수단)	목표의 달성 정도
의미	일을 올바르게 함 (Do things right)	옳은 일을 함 (Do right things)
지향하는 것	최소한의 자원 투입으로 최대만을 산출	목표의 최대한을 달성
조직의 목표달성과의 관계	목표달성을 위한 수단 -효율성을 높이면 목표달성이 쉬워짐	목표를 달성하는 것 -유효성이 높아야 목표달성이 가능함

성공적인 조직은 효율성과 유효성 모두 높다!

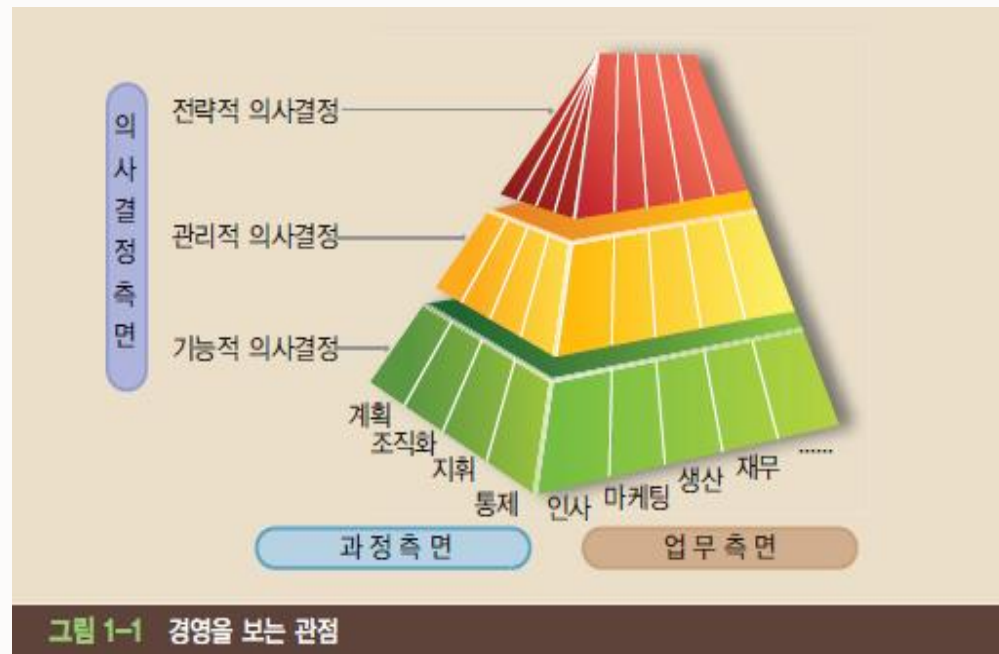
효율성과 유효성



1. 경영은 모든 조직의 기본원리

조직	인적 자원	재무적 자원	물리적 자원	정보 자원	기술 자원
기업	기술자	자본금	공장	수요예측	생산기술
	경영자	이익금	사무실	경제동향	노하우
	기타 종업원		원재료		
대학	교수	수업료	강의실	학술논문	교수의 연구
	교직원	기부금	실험기자재		및 강의 능력
	학생	정부예산(국립) 재단전입금(사립)	컴퓨터		
정부 기관	공무원	조세수입 정부예산	건물 장비	경제예측지표 기타 통계지표	행정 능력

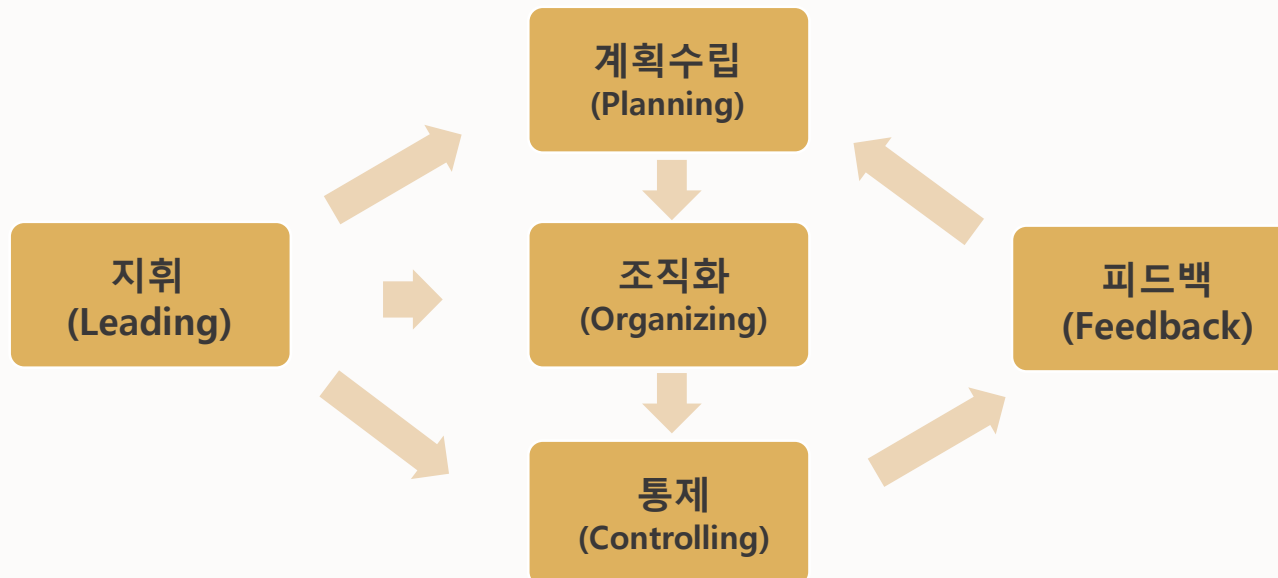
2. 경영을 보는 세 가지 관점



1. 과정 측면에서 보는 관점: 계획 활동, 조직화 활동, 지휘 활동, 통제 활동
2. 업무 측면에서 보는 관점: 인사 활동, 마케팅 활동, 생산 활동, 재무 활동
3. 의사결정 측면에서 보는 관점: 전략적, 관리적, 기능적 의사결정

1. 과정 측면에서 보는 관점: 기본적인 프로세스 별로 경영활동을 나누는 것

- ✓ **계획활동(planning)**: 기업의 경영목표를 세우고 이를 달성하기 위한 가장 좋은 방안을 찾는 활동
- ✓ **조직화활동(organizing)**: 수립된 계획을 성공적으로 달성하기 위하여 어떠한 형태로 조직을 구성할 것인가를 결정하고 인적 및 물적 자원, 자본, 정보, 지식 등을 배분하고 조정하는 활동
- ✓ **지휘활동(leading)**: 기업의 목표를 달성하기 위하여 요구되는 업무를 잘 수행하도록 종업원들의 동기를 유발하고 이끄는 활동
- ✓ **통제활동(controlling)**: 종업원이 수행하는 업무가 제대로 추진되고 있는가를 확인하고 문제가 있을 때 수정하는 활동



2. 업무측면에서 보는 관점: 경영활동을 업무의 성격 별로 구분하는 것

- ✓ **인사활동**
 - 기업에서 사람과 관련된 모든 활동
 - 인적자원 관리활동, 노사관계 관리활동
- ✓ **마케팅활동**: 고객 욕구와 기업 목표를 만족시키기 위해 제품과 서비스를 판매하는 활동
- ✓ **생산활동**: 기업이 사용할 수 있는 모든 자원을 활용하여 고객이 원하는 제품이나 서비스를 창출하는 활동
- ✓ **재무활동**: 기업 목표를 달성하기 위해 필요한 자본을 합리적으로 조달하고 효과적으로 운용하는 활동

경영학의 세부분야

마케팅

마케팅구조, 시장조사, 브랜드, 광고, 소비자행동 및 심리 등

생산관리

생산일정 및 계획, 품질관리, 공정관리, 재고관리, 경영과학 등

재무관리

투자론, 증권시장론, 기업재무, 금융기관론 등

회계학

재무회계, 원가회계, 세무회계, 회계정보시스템 등

인사관리

조직행동론, 노사관계론, 조직심리학, 인사관리 등

경영정보시스템

시스템 분석 및 설계, 시스템 개발, 정보감사, e 비즈니스 등

국제경영

외환론, 다국적 기업론, 국제재무, 국제마케팅

3. 의사결정 측면에서 보는 관점

- ✓ 전략적 의사결정: 기업 장기목표 및 자원배분과 관련되어 기업 전체에 영향을 미치는 활동
- ✓ 관리적 의사결정: 기업 목표 달성을 위한 자원의 획득, 효율적 사용과 관련된 활동
- ✓ 기능적 의사결정: 특정 업무의 효율적이고 효과적인 수행과 관련된 활동

∴ 경영활동을 종합해보면,

기업목표를 달성하기 위한 **계획을 세우고** 이를 수행할 **조직을 구성**하고 **지휘**하며 **통제**하는 활동이 **인사, 마케팅, 생산, 재무 등 각각의 부문 별로** 이루어지며, 이 때 각각의 경영활동 과정상에서 **계층별로 필요한 의사결정**이 이루어지게 됨. 따라서 경영활동은 어느 한 부분을 따로 떼어 보기보다는 전체적인 측면에서 보아야 함.

경영에는 무엇이 필요한가?

1. 경영에는 사람이 필요하다

- 사람 : 인적자원(human resources)
- '인사(人事)가 만사(萬事)'라는 말처럼 사람이 기업의 성패를 좌우
- 적절한 인적자원을 채용하여 이를 적재적소에 배치하고 해당 인적자원의 생산성을 활용하여 경영목표를 효과적, 효율적으로 달성하게 됨

2. 경영에는 자본이 필요하다

- 자본(capital) : 기업을 창업하고 운영하는 데 필요한 자금
- 자본은 자기자본으로도 가능하며 타인자본으로도 조달가능
- 자본을 기초로 이윤이 창출되도록 경영활동을 하여야만 지속적으로 기업이 존재할 수 있음

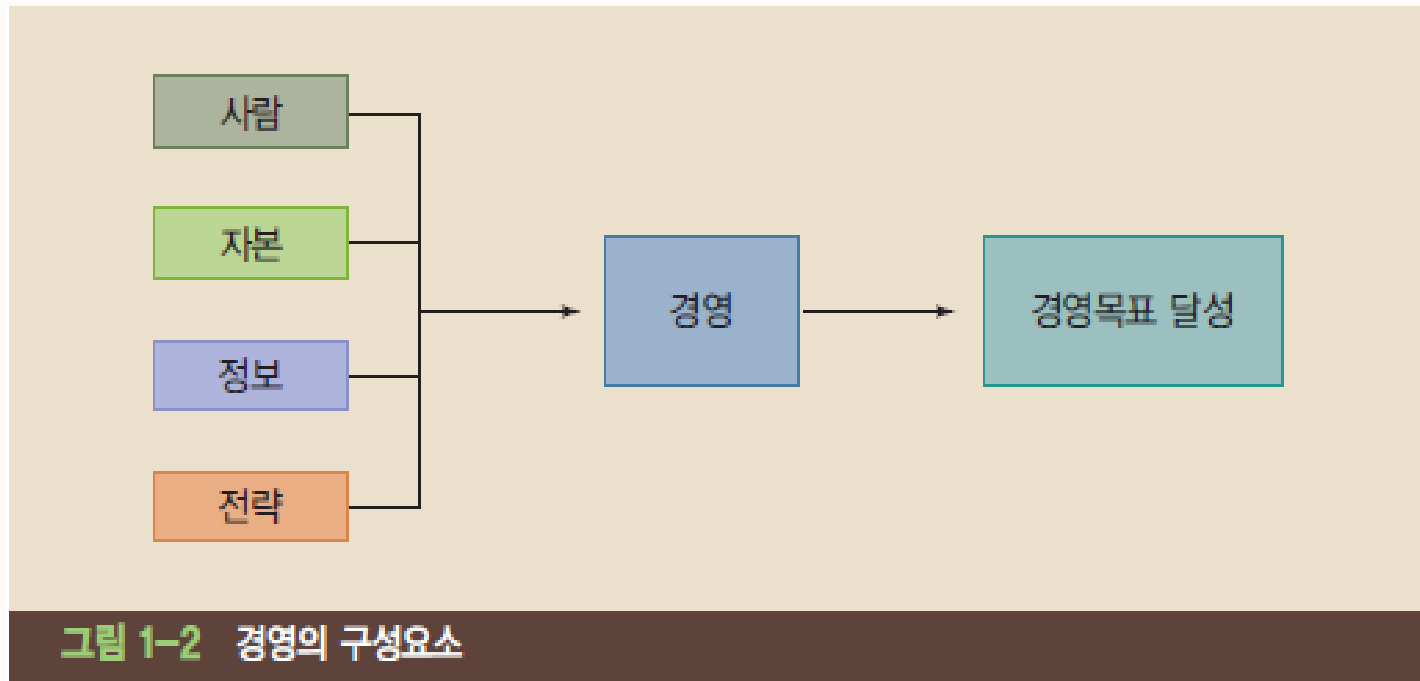
3. 경영에는 정보가 필요하다

- 기업의 경쟁력은 정보력에 의해 좌우된다고 할 만큼 정보의 중요성이 강조됨
- 외부환경에 대한 정보를 신속·정확하게 파악하고 이를 전략적으로 사용할 수 있어야 치열한 경쟁환경에서 유리한 위치를 차지할 수 있음

4. 경영에는 전략이 필요하다

- 전략(strategy) : 기업목표 달성을 위해 미래에 수행하여야 할 방향을 정하는 것
- 최고경영자의 의지가 담긴 포괄적인 계획 내지 비전으로 이해될 수 있음
- 경영목표를 달성하기 위하여 기업에서 이용 가능한 모든 자원을 어떻게 활용하는 것이 살아남을 수 있는 전략을 세워 이를 실행에 옮기는 것이 경영활동

∴ 경영목표를 달성하기 위한 경영활동에는 사람, 자본, 정보, 전략이 있어야만 한다



경영자는 무엇을 하는가?

1. 경영자란?

경영자의 의의

- ✓ 조직체의 전략, 관리 및 운영활동을 능동적으로 주관하는 사람 또는 타인의 활동을 조정하고 여러 조직이 목표를 달성할 수 있도록 방향을 제시하고 조정 기능을 수행하는 사람
- ✓ 조직의 목표를 수립하고 목표를 달성하기 위하여 조직의 제 자원을 조직화하고, 지휘 통제하는 사람으로, 조직의 계획수립자(planner), 조직화 담당자(organizer), 리더(leader) 및 통제자(controller)
- ✓ 경영활동을 수행하는 과정에서 여러 가지 의사결정을 통해 조직목표를 달성하고자 노력을 한다. 이러한 이유로 인하여 경영자를 의사결정자(decision-maker)
- ✓ 계층에 따라 일선경영자, 중간경영자, 최고경영자로 분류

1. 경영자란?

경영자의 조직 내 성격

- ✓ 구성원과 함께, 구성원을 통해서 과업을 수행한다.
- ✓ 자신의 직무에 대해 책임을 진다.
- ✓ 다수의 목표간에 균형을 유지하게 하며 우선순위를 부여한다.
- ✓ 분석적(analytically)이며 개념적(conceptually)인 사고를 해야 한다.
- ✓ 조직에서 중재자(mediators)의 역할을 한다.
- ✓ 정치가의 역할을 한다.
- ✓ 외교관의 역할을 한다.
- ✓ 조직의 상징적 역할을 한다.
- ✓ 여러 가지 어려운 의사결정을 한다.

계층에 따른 구분

최고경영층

- 조직의 전반적인 경영에 책임, 기업 목표 및 전략 수립
- 회장, 대표이사, 사장, 부회장, 부사장

중간경영층

- 최고경영층에서 설정한 목표, 전략을 실무적으로 수행
- 과장, 부장급

실무관리층

- 작업자(종업원)의 활동을 감독하고 조정하는 경영자
- 계장 이하, 작업 감독자

계층에 따른 구분

일선경영자(first-line manager) = 현장경영자(supervisory manager)

- ✓ 작업자의 활동을 감독하고 조정하는 경영자

중간경영자(middle manager)

- ✓ 최고경영자가 설정한 경영철학이 회사 전체에 전달될 수 있도록 사원들과 상호 작용하여 최고경영자와 일선경영자 중간에서 최고경영자를 보좌하는 역할을 수행
- ✓ 전술적(tactical) 경영자라고도 함

최고경영자(top manager)

- ✓ 기업 전반적 경영을 책임지는 경영자, 전반적인 조직의 운영에 대해 거시적 관점에서 계획을 수립·수행
- ✓ 다양한 외부 그룹의 요구사항, 잠재적 문제와 기회의 인식을 위해 조직의 대내·외적 환경을 분석
- ✓ 변화하는 환경 속에서 새로운 시장이나 고객을 찾아 신규사업 기회를 창출해야 함

최고경영자의 유형

CEO (Chief Executive Officer)

기업의 전략 담당 및 경영 성과에 책임을 지는 최고경영자

COO (Chief Operating Officer)

정해진 전략을 따라 전반적인 기업운영을 본인 책임으로 수행하는 최고 업무 집행 담당경영자

CIO (Chief Information Officer)

모든 정보시스템 기능의 의사결정에 책임을 지면서 CEO의 정보기술 측면을 보좌하는 정보담당 최고경영자

최고경영자의 유형

CTO (Chief Technology Officer)

기술적 의사결정의 모든 과정을 책임지면서 CEO의 기술적 측면을 보좌하는 전사적 기술담당 최고경영자

CFO (Chief Financial Officer)

사업구조 및 재무구조와 관련된 주요의사결정과 관련하여 CEO를 보좌하는 재무담당 최고경영자

CKO (Chief Knowledge Officer)

지식경영시스템을 도입하고 있는 기업에서 기업 내의 지식 발견, 창조, 전파 및 활용을 위한 제도적 장치 및 인프라 구축을 위한 전략적 책임을 지면서 CEO를 보좌하는 지식담당 최고 경영자



- ✓ 계층별 경영자는 조직의 자원을 효과적이고 효율적으로 활용해야 함
- 최근 경영자의 계층변화: 피라미드형 조직→고객주도형 조직
 - 변화의 주요요인: 경영조직이 경영자에 의한 명령보다 고객의 욕구에 따라 설계·운동되기 때문

<사례> 정몽구 회장의 강철 리더십



1. 기업 성장의 답은 현장에(**현장경영론**)
2. 품질로 세계를 넘어라(**품질경영론**)
 - ✓ 품질패스제
 - ✓ 5-스타제
 - ✓ 파일럿센터
3. 속도는 모든 것을 지배(**스피드경영**)
 - ✓ '실행능력'과 '시간개념' 철저
 - ✓ 인터넷 화상회의/전자결재
 - ✓ 테크니컬 핫라인센터
4. 멈추지 않는 도전에서 혁신이 시작(**강철리더십**)
 - ✓ 자원순환형 사업

2. 경영자의 활동이 기업을 좌우한다

경영자의 활동비중

- ✓ 각 계층의 경영자들은 경영목표를 효율적으로 달성하기 위해 경영활동을 수행하게 됨
- ✓ 경영 활동을 수행하는 데 있어서 각 경영자 계층별로 요구되는 경영능력의 상대적 중요성이 다름
- ✓ 미국과 한국의 경영환경에 차이가 있어 완전히 일치하지는 않으나, 최고경영자는 계획활동에, 중간경영자는 조직활동에, 일선경영자는 통제활동에 역점을 둠



경영자의 요구능력: 상황판단능력, 대인관계능력, 현장실무능력

✓ 경영자가 갖추어야 할 능력

- 드러커(P.F.Drucker): 성실성, 도덕성, 원만한 인격, 창의성, 리더십, 솔선수범, 포용력, 설득력
- 버나드(C.I.Barnard): 도덕성, 용기, 결단력, 인내력, 지구력, 지식, 설득력
- 쉘페터(J.Schumpeter): 창조적 파괴과정을 두려워 하지 않고 신제품 개발, 신시장 개척 등을 이루어내는 능력
- 문국현: 고전적인 'Chief Executive Officer'에서 'Chief Ethics Officer, Chief Environment Officer, Chief Educational Officer'로 바뀌어야 함을 주장. 즉, CEO의 역할이 윤리경영, 환경경영, 교육경영의 최고책임자로 확대되어야 함을 주장

■ 상황판단능력(conceptual skills)

- 기업의 모든 이해관계와 활동을 조정하고 통합할 수 있는 능력
- 구체적으로는 기업을 전체적인 관점에서 바라볼 수 있는 능력, 한 부분에서의 변화가 기업전체에 어떤 영향을 미칠 것인가 등을 예측할 수 있는 능력을 의미
- 특히 최고경영자에게 상대적으로 더 중요하게 요구되는 경영능력

■ 대인관계능력(human relation skills)

- 경영자가 개인 또는 집단의 일원으로 다른 사람과 더불어 일하고, 원활한 의사소통을 하며, 동기부여를 할 수 있는 능력
- 모든 경영자에게 동일하게 요구되는 경영능력

■ 현장실무능력(technical skills)

- 특정 업무분야와 관련된 지식을 이용할 수 있는 능력
- 특히 일선경영자에게 가장 중요하게 요구되는 경영능력



<사례> 삼성회장의 상황판단능력



故 이병철 회장

이건희 회장

- 1987년 삼성그룹 고 이병철 회장의 반도체산업 투자
- 1997년 삼성그룹 이건희회장 자동차 산업 투자

3. 21세기형 최고경영자란?

✓비전 제시로 기업방향 결정

- 비전(vision): 현재의 상황을 보고 미래의 모습을 제시하는 것
- 최고경영자는 기업의 비전을 제시하여 앞으로 나아가야 할 바를 명쾌하게 제시할 수 있어야 함

✓글로벌 환경변화에 적응능력

- 글로벌 환경에서 최고 경영자가 유연한 사고를 바탕으로 적절한 대응방안을 강구하지 못한다면 기업은 계속적 기업(going concern)으로 살아남지 못할 것
- 최고경영자가 글로벌 환경 동향을 감지하여 적절한 대처를 하게 되면 성공할 수 있는 조건을 조성할 수 있음

✓경영자원의 효율적 개발과 활용능력

- 기업이 보유할 수 있는 다양한 경영자원을 효율적으로 개발하여 활용할 수 있어야 함
- 경영자원에는 제품생산에 필요한 인적·물적 자원 뿐만 아니라 고객 및 경쟁기업에 대한 정보, 기술에 대한 노하우, 금융시장에 대한 지식 등이 포함됨
- 21세기에는 경영자원을 효율적으로 개발·활용할 수 있는 최고경영자가 요구됨

개인과제 1

최근 이슈가 되고 있는 성공적인 브랜드/제품/기업에 대한 사례조사

- 회사(+브랜드/제품)소개
 - 조직정보, 회사 성장과정
- 선정이유
- SWOT분석
- 해당 기업 전략 사례(들)
- 에세이 형식 최소 200자-300자 이내
 - ✓ 해당 기업의 결정적 성공요인은 무엇이라고 생각?
 - ✓ 본인이 해당 기업의 CEO라면?
 - ✓ 해당 기업에게 적합한 미래 성공전략이 있다면?

개인과제 1

SWOT분석

