

제 7회 『매니지먼트』_피터 드러커

자유인문학회 손경모 외 3명

2019년 6월 9일 경남 창원시
마산회원구 석전동 자유인문학회 사무실

27

경영과학

‘경영 과학에 대한 기대’

-경영 과학이 등장했을 때, 매니저들은 이를 열렬히 환영했고 뒤이어 경영 과학자라는 새로운 직업이 생겨났다. -중략- 그러나 초기의 모습과는 달리 오늘날 경영 과학은 그 약속과 기대를 저버리고 있다. 더 이상 매니지먼트에 혁신을 일으키지 못하고 있는 것이다. 게다가 경영 과학에 관심을 갖는 매니저들도 거의 없다. 이렇게 경영 과학이라는 강력한 잠재력을 가진 도구를 제대로 사용하지 못하는 원인은 무엇인가?

Art		Tech
Chaos	vs	Cosmos
0		1
혼돈		질서

학문은 Art적이고 원리적인 것이다. 예를 들어 구구단을 막 배웠다고 바로 백 자리 계산을 할 수는 없다. 가르치는 사람을 원리를 가르쳤겠지만, 배우는 사람은 원리(아트)를 배우는 것이 아니라 보통 기법(테크)을 배운다.

손오공이 부처님 손바닥 위인지 모르고 있을 때, 카오스의 상황이다. 손바닥 위라는 것을 알게 될 때 코스모스가 된다. 손오공에게는 카오스지만 부처에게는 코스모스이다. 혼돈과 질서는 한끝차이 이다. 같은 세상이지만 자기 마음속에 있다. 남 탓을 하게 되면 항상 혼돈 속에 살게 된다.

'경영 과학의 탄생'

-일반적으로 학문은 대상의 정의에서 출발하여 연구에 필요한 개념과 방법론을 만들게 마련이다. 그런데 경영 과학은 다른 학문이 개발한 개념과 방법론을 빌리는 것에서 출발했다. 경영 과학은 물질을 연구하는 데 쓰이는 수학적 기법 몇 가지가 기업 활동에도 적용될 수 있을지 모른다는 희망적인 구상에서 출발하게 되었다.

그 결과 경영 과학의 업무 대부분이 '기업이란 무엇인가', '매니지먼트란 무엇인가', '기업과 매니지먼트에 필요한 것은 무엇인가'에 대한 관심이 배제된 채 진행되었다. 관심은 오로지 이 대단한 기법을 어디에 적용할 수 있을까 하는 것이었다.

경영 과학은 매니지먼트의 본질이 아니라 기법, Technic에만 초점을 맞추게 되었다.

-경영 과학이 진정한 성과를 거두려면 그 대상부터 정의해야 한다. 그 정의에는 '기업이란 인간으로 구성되는 시스템'이라는 이해가 포함된다. 따라서 경영 과학에서는 매니지먼트의 전제, 목적, 사고방식 혹은 잘못까지도 기본적인 사실이 되어야 한다. 그런 사실들의 연구와 분석이야말로 경영 과학이 의미 있는 성과를 올리기 위해 우선적으로 달성해야 할 일이다.

'경영 과학의 공적 기준'

-일단 공적인 기준이 확정되어야 한다.

기업은 측정 수단으로 돈을 사용한다. 이는 추상적이면서도 동시에 놀랄 만큼 구체적인 척도다.

돈이란 통일된 측정수단이다.

'경영 과학의 자세'

-현재의 경영 과학은 기업 활동에 있어서 위험을 없애거나 최소화하는 일에 역점을 둔다. 그러나 기업 활동에서 위험을 없애려는 시도는 부질없는 짓이다. 현재의 자원을 미래의 기

대에 투입하려면 위험은 필연적이다. 경제적 진보란 위험을 감당하는 능력의 증대라 해도 과언이 아니다.

'높아지는 기대'

-조직 구조는 성과를 결정짓는 가장 중요한 요소다. -중략- 이 둘의 조직 모델에 비길 만한 모델은 아직 찾아볼 수 없다. 파울의 직능별 조직은 중소기업, 특히 중소 제조업체에 가장 적합한 모델이며 슬론의 분권 조직도 다양한 제품을 생산하는 대기업에게는 최적의 조직이다.

파울의 직능별 조직은 관료제 체제이며 슬론의 분권 조직은 연방제체제, 즉 기업 내에 기업이 있는 형태이다.

'파울과 슬론의 교훈'

-한편 조직 구조의 설계는 가장 마지막으로 손대야 하는 작업이다. 가정 먼저 해야 할 일은 조직의 기본 단위를 명확하게 하는 것이다. 구조는 전략에 따른다. 조직 구조는 조직이 목적을 달성하기 위한 수단이므로 조직의 목적과 전략을 기반으로 해야 한다. 소위 이상적인 모델이나 만능 모델을 현 조직에 기계적으로 끼워 맞추는 것이야말로 최악의 선택이다. 전략이란 '우리의 사업은 무엇인가, 무엇이 될 것이다, 무엇이여야 하는가' 라는 질문에 대한 대답이다. 이러한 전략은 조직의 구조와 기본 활동을 결정한다. 뛰어난 조직 구조란 그 기본 활동들이 성과를 올리는 구조, 바로 그것이다.

행동이 구조를 결정한다. 이것은 사업을 해봄으로써 알 수 있게 된다.

'잊어야 하는 몇 가지'

-제2차 세계대전 이후 25년 동안 파울의 직능별 조직이나 슬론의 분권 조직과는 다른 세

가지 구조가 나타나게 되었다. 팀형 조직, 유사 분권형 조직, 시스템형 조직이다. 그러나 이들 중 어느 것도 직능별 조직이나 분권 조직을 대신할 만한 것은 아니었다. 어느 것도 보편적이지 않았으며 중대한 약점을 보인 것과 함께 적용 범위도 한정되어 있었다. 유일하며 절대적인 해답이 있을 것이라는 생각은 버려야 한다. 조직 속의 인간이 성과를 올리고 공헌하게 만드는 조직 구조라면 모두 옳다. 인간의 에너지를 해방시키고 그것을 동원하는 것이 조직의 목적이자, 균형과 조화가 목적은 아니기 때문이다. 성과야말로 조직의 목표이며 판정 기준이다.

성과를 내어 돈이 오도록 하는 것이지 돈만을 위해서라고 생각해서는 안 된다.

※ Oikonomia - West : 가정이 경제의 주체(교환하는 체제), 이러한 Oikonomia가 모여 폴리스를 형성했다.

영어 'economy'는 고대 그리스어로 집이란 뜻의 'oikos(오이코스)와 관리하다는 nomia를 결합한 Oikonomia에서 나온 말이다. 즉 집안 살림을 관리하는 것을 뜻한다.

경세제민(경제) - East : 경제를 강제, 경제의 기본단위가 국가이다. 국가가 경제의 주체이다.

경제란 경세제민(經世濟民), '세상을 다스려서 백성을 구제한다'는 말에서 파생된 단어다.