

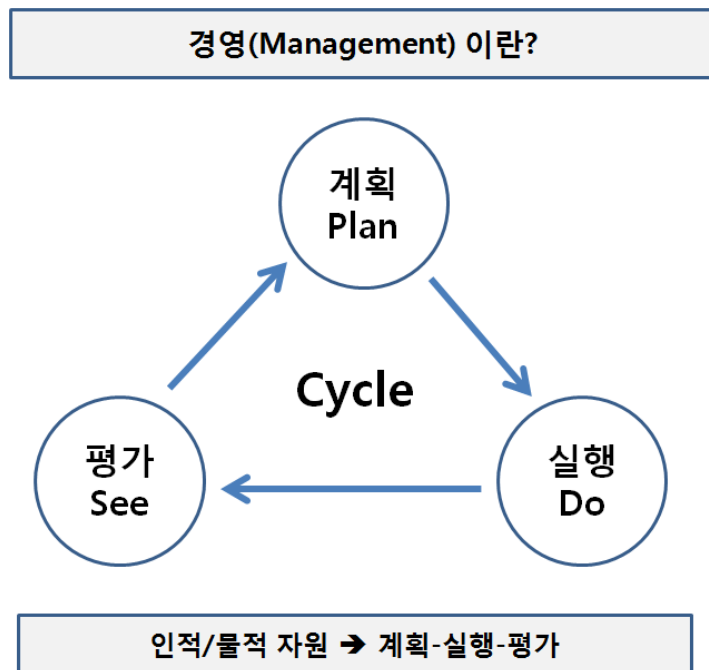
## 제7장 회사에서 하는 일? 계획-실행-평가

경영학의 연구 대상인 회사의 일반적인 일들은 경영자와 근로자들이 수행하는 주어진 업무 범위 내에서 계획 활동, 실행 활동, 평가 활동 등을 순환 반복적으로 진행하면서 업무를 처리하는 것이 일반적이다.

본장에서는 경영학에서 다루는 계획, 실행, 평가의 과정을 통하여 기업 업무와 연관된 업무 활동들이 어떻게 진행되고 처리되는지에 대한 흐름을 익혀 보도록 한다.

### 1. 1 경영관리 = Plan - Do - See

경영(Business : 經營)은 회사내에서 자신에게 주어진 직무를 수행하기 위해 각각의 개별 경영 활동들을 어떻게 계획하고, 실행하고 평가하는가에 의해 결정된다.



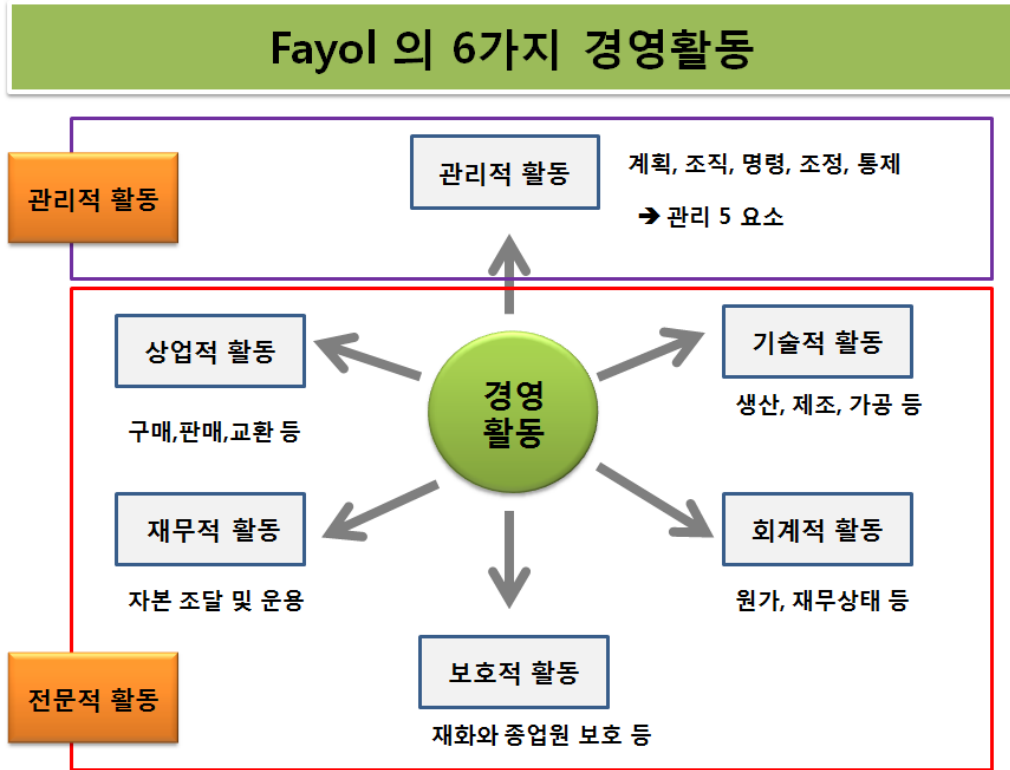
전통적으로 경영관리를 P-D-S 라고 부르는 이유는 수익 창출을 위해 기업이 가지고 있는 모든 인적, 물적 자원들을 효율적으로 관리 운영하는 가장 기본적이면서 필수적인 방법이 바로 업무와 관련된 계획을 수립하고 내용에 따라 주어진 과업을 실행하며 그 결과를 평가하는 일련의 과정으로 이해해야 한다는 것이다.

경영 관리적인 측면에서 프랑스의 페올(H. Fayol)은 “관리의 일반 원칙”을 주창 하면서 조직 자체의 관리 기능을 중심으로 한 14가지 원칙을 발표하였다.

| 구분 | 관리 원칙   | 세부 내용                                  |
|----|---|--|
| 1  | 과업의 분업 원칙<br>(Division of Work)   | 주어진 일을 분업화 시켜 직무의 전문화 기술화를 가능하게 함      |
| 2  | 권한과 책임의 원칙<br>(Authority and Responsibility)  | 모든 직무에는 권한과 책임을 동시에 부여함                |
| 3  | 규율의 원칙<br>(Discipline)  | 규칙과 규율에 따라 일을 처리함                      |
| 4  | 명령 통일화의 원칙<br>(Unity of Command)  | 한사람의 상사에 의해 명령과 지시를 받음                 |
| 5  | 지휘 일원화의 원칙<br>(Unity of Direction)  | 동일 목적 집단 활동은 한명의 상사에 의해서만 계획, 통제 되어야 함 |
| 6  | 개인 이익이 보다 조직 이익 우선 원칙<br>(Subordination of individual interest to the general interest) | 조직의 이익이 개인의 이익 보다 앞서야 함                |
| 7  | 종업원 보상의 원칙<br>(Remuneration of personnel)   | 급여 등 공정한 종업원 보상 원칙                     |
| 8  | 중앙집권화의 원칙<br>(Centralization)   | 조직 각 부분 총괄 하는 센터(중심)이 있어야 함            |
| 9  | 조직 계층의 원칙<br>(Scalar Chain)   | 조직 계층은 서로 연결되어 있어야 함                   |
| 10 | 질서유지의 원칙<br>(Order)   | 조직내 인적, 물적 요소들이 질서를 이루어 적재적소에 있어야 함    |
| 11 | 공정성의 원칙<br>(Equity)   | 하위자를 통제할 때 적절하고 공정하게 처리해야 함            |
| 12 | 고용안정의 원칙<br>(Stability of tenure of personnel)  | 종업원에 역량강화 위해 고용 안정을 기본으로 제공함           |
| 14 | 창의력 개발의 원칙<br>(Initiative)  | 창의력 개발을 통한 수익 창출 원칙                    |
| 14 | 종업원 단결의 원칙<br>(Esprit de Corps)   | 인력의 분산을 방지하고 모든 조직이 단결되어 사기를 높이도록 함    |

특히, Fayol은 기업의 규모와 종류에 관계없이 모든 경영 활동은 반드시 6가지 종류의 활동과 기능으로 구분된다고 주장하면서, 이를 관리적 활동과 전문적 활동으로 나누어서 관리적 활동에 있는 계획, 조직, 명령, 조정, 통제를 관리 5요소라고 정의 하였다.

## 제7장 회사에서 하는 일 계획 조직 조정 통제 동기부여

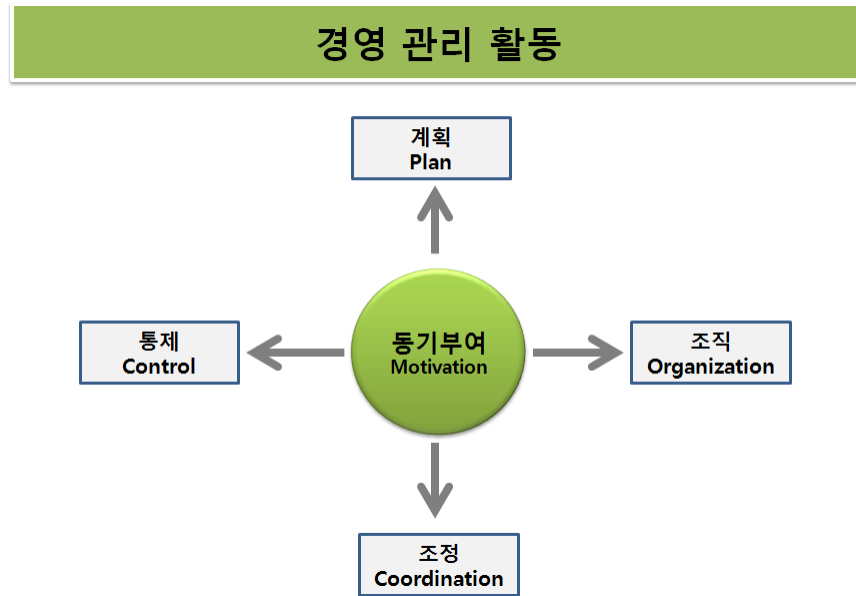


### 2. 1 회사 업무 수행에 필요한 일들?

기업 업무는 육체적인 노동을 필요로 하는 작업현장에서의 일들과 정신적인 노동을 기본으로 하는 사무현장에서의 일로 구분되지만, 실제로 육체적인 노동에 의한 작업 현장에서도 업무 능력의 향상과 생산성을 높이기 위한 정신적인 일들이 병행 되어야만 한다.

기업 업무 수행을 위해 필요한 일들은 인간이 정신적인 노동에서 나타나는 일에 대한 계획을 통해 목표를 설정하고, 이를 달성하기 위한 인적, 물적 조직을 구성하여, 실무적인 일을 집행해 봄으로써 계획과 실행 간의 차이를 발견할 수 있고, 이를 통제하는 일련의 과정을 수행하는 것이다. 이 모든 과정에 일을 잘 할 수 있도록 하는 동기부여 활동과 갈등과 문제점 해결을 위한 조정 작용이 병행되어야 한다.

일반적으로 기업 업무 수행을 위해 필요한 경영 관리 활동은 다음과 같다.



### 1) 계획(Plan)

■ 정의 : 기업 목표 달성을 위해 현재 또는 미래에 해야 할 구체적인 일의 목표, 전략, 방향, 절차, 예산 등을 설정하여 제시하는 일을 말한다.

■ 핵심 : 모든 경영활동의 시작이 계획이다. 계획 수립은 반드시 합리적인 비용으로 목표를 달성 할 수 있도록 구체적으로 만들어야 한다. 단계별로 전략(스킬을 달성할 전사적 계획), 스킬(세부운용 계획을 달성할 부문별 계획), 세부 운용 계획(단기적으로 달성해야 할 실무적 계획) 등이 수립되어야 한다.

### 2) 조직(Organization)

■ 정의 : 계획 달성을 위해 기업 내 인적, 물적 자원들을 체계화 하고 서로간의 관계를 기본으로 하여 수행해야 할 활동 간 연결 고리를 만드는 일을 말한다.

■ 핵심 : 일과 조직원간의 관계를 고려하여 연결 고리를 만들어야 한다. 상호 신뢰성과 협동을 기본으로 하는 조직 구조를 형성하도록 해야 한다. 특히, 다변화된 경영환경에 따라 혁신적인 조직 변화를 요구하는 경향이 많아 개인 역량과 직무 수행 능력, 직무 연관성을 고려한 조직 설계가 이루어지도록 해야 한다.

## 제7장 회사에서 하는 일 계획 조직 조정 통제 동기부여

### 3) 조정(Coordination)

■ 정의 : 주어진 직무 수행을 위해 다양하게 발생 할 수 있는 의견 충돌, 갈등이나 여러 가지 잘못된 문제점들을 상위권자가 하위에 있는 사람을 통해 바로 잡도록 하는 일을 말한다.

■ 핵심 : 조정은 업무와 연관 되어 나타날 수 있는 의견 충돌, 잘못된 관행, 절차, 집단적 의견과 갈등 현상들을 해결 하는 것이다. 통제는 계획과 실행 간의 차이를 비교하여 목표 달성을 하도록 이끌어 나가는 것이므로 조정과는 개념적으로 다르다.

기업에서 조정 작업은 계층간, 부서간 갈등 해소와 의사 소통의 원활성을 확보 해 줌으로서 전사적인 경영 활동이 촉진 될 수 있도록 해 주는 것이 바람직한 방향이다.

### 4) 통제(Control)

■ 정의 : 계획에서 수립된 바람직한 방향으로 일이 진행 되고 있는지에 대해 차이를 살펴보고 이를 수정 또는 피드백 하는 일을 말한다.

■ 핵심 : 통제는 계획과 실행 간의 차이를 비교함으로써 보다 효율적이고 효과적인 방향으로 일이 진행 되어 나가도록 조절 해 주는 것이다. 통제는 회사 업무를 수행하는 과정에서 주어진 일과 밀접한 관계를 가지고 있으며 특히, 소요되는 예산과 비용이 투입되는 관계로 사전, 동시, 사후 통제 방법 등을 활용하여 즉시적인 제어가 가능하도록 해야 한다.

### 5) 동기부여(Motivation)

■ 정의 : 사람들의 동기는 인간의 욕망 충족을 위해 나타나는 심리적인 성향으로 일에 대한 성취감, 만족감, 보상에 대한 기대감 등과 같이 어떤일을 수행하는 과정에서 일을 하고자 하는 심리적인 마인드를 유발 시키는 행위를 말한다.

■ 핵심 : 매스로우 욕구 5단계, 맥그리거의 X-Y 이론, 허즈버그의 만족을 통한 동기 부여와 불만족에 의한 위생 이론 등과 같이 전문화된 동기 부여 이론 등을 활용하여 조직원의 심리적인 재미, 즐거움, 흥미 등이 나타나도록 유도해야 한다.

성공적인 기업 경영은 종업원과 경영자들이 자신이 수행하는 일에 대한 즐거움과 만족을 통해 재미를 느끼게 해 주는 것이다. 즉, 경영자는 종업원들에게 금전적인 보상을 전제로 한 일에 대한 흥미를 이끌어 내고, 경영자와 공동으로 개개인의 가치를 높이는 일에 더 몰입 할 수 있도록 지원 하는 것이다.