



CHAPTER 05

경영관리와 리더십

Management and Leadership in Today's Organizations

Learning Goals

- 1 경영관리의 역할은 무엇인가?
- 2 계획수립의 네 가지 유형은 무엇인가?
- 3 경제체제에는 어떤 유형이 있으며, 경제주체들은 어떻게 상호작용하는가?
- 4 리더십 스타일은 기업문화에 어떻게 영향을 미치는가?
- 5 조직은 어떻게 통제활동을 하는가?
- 6 상이한 조직환경에서 경영관리자는 어떤 역할을 맡는가?
- 7 경영관리를 성공적으로 하기 위해서는 어떤 경영관리 스킬이 필요한가?
- 8 미래의 경영관리에 영향을 미치는 최근 경향에는 어떤 것들이 있는가?

1. 경영관리의 역할은 무엇인가?

□ 경영관리의 역할 The Role of Management

■ 경영관리 Management

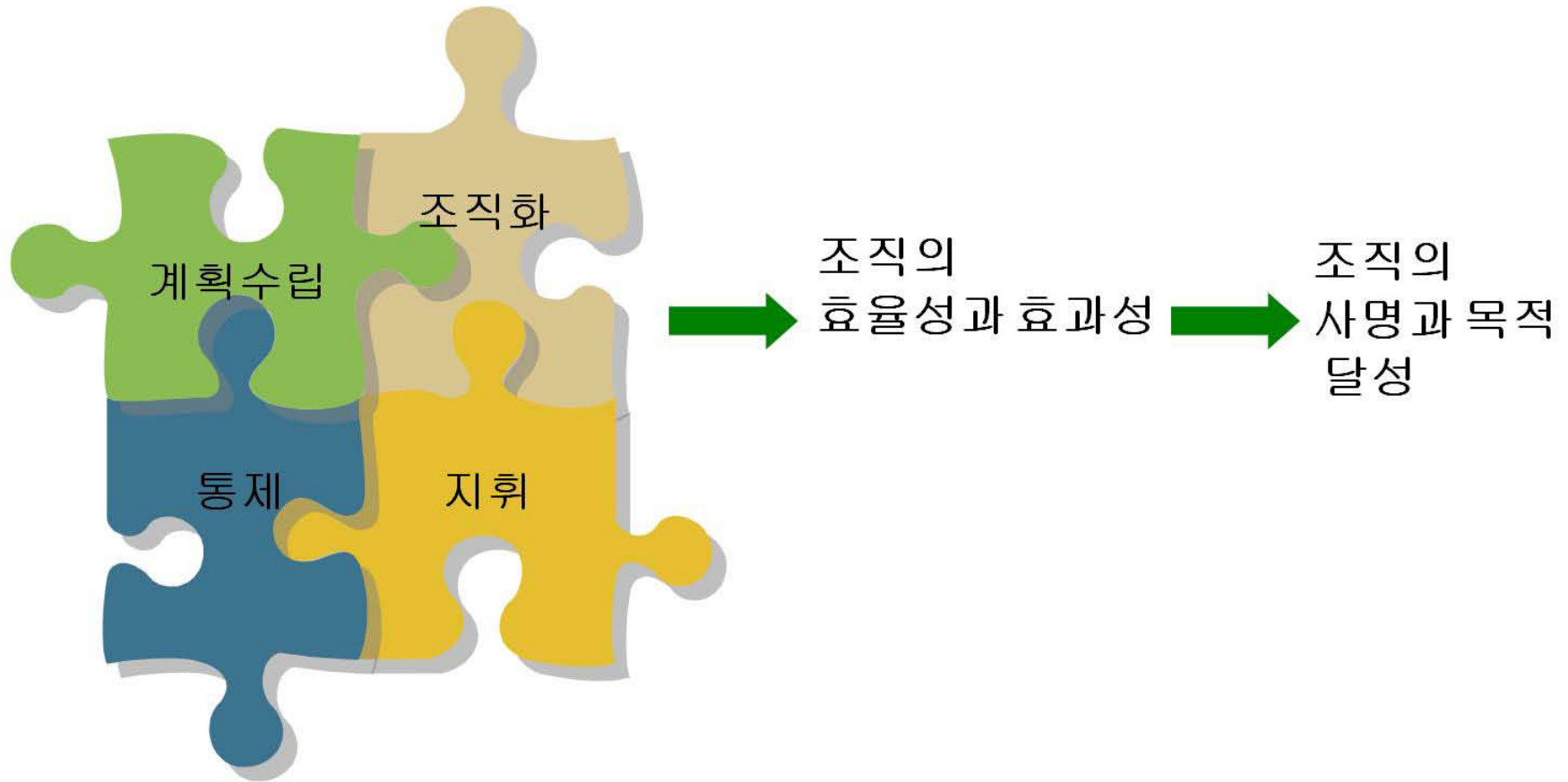
조직의 목표를 달성하기 위해 자원의 개발, 유지, 배분을 관리하는 프로세스.

■ 경영관리 프로세스 The Managerial Process



■ 경영관리자는 무엇을 하는가?

What Managers Do and Why



■ 경영관리의 역할 The Role of Management

■ 효율성 efficiency

조직의 목표를 달성하기 위해 최소한의 자원으로 업무수행.

■ 효과성 effectiveness

원하는 결과를 획득.

■ CONCEPT check(확인)

- 경영관리의 정의는 무엇인가?
- 경영관리자의 네 가지 핵심 능력은 무엇인가?
- 효율성과 효과성의 차이는 무엇인가?

2. 계획수립의 네 가지 유형은 무엇인가?

■ 계획수립 Planning

- 조직의 목표를 달성하기 위해 필요한 일이 무엇인지 결정하고, 언제 어떻게 그 일을 할 수 있는지를 확인하고 누가 그 일을 수행해야 하는지를 결정하는 프로세스.

■ 계획수립의 유형 The Four Types of Planning

전략적 Strategic

전술적 Tactical

운영적 Operational

비상(상황) Contingency

■ 전략적 계획 수립 Strategic Planning

장기적(1년에서 5년까지)

최고경영자(CEO, 부사장, 중역)

외부환경과 조직 전체

사명과 장기적 목적 설정

광범위하고 일반적

높은 수준의 불확실성

■ 기업사명문 mission statement

조직의 설립 취지와 존재 이유를 명확히 하며, 조직의 근본 철학을 기술한 공식 문서.

■ 전술적 계획수립 Tactical Planning

1년 미만

중간관리자

전략적 사업단위(SBU)

실행단계에서의 중간범위정도 목표 설정

더욱 구체적

중간 정도의 확실성

■ 운영 계획 수립 Operational Planning

현재

일선관리자

지리적 및 기능적 사업단위

구체적 목표의 실행

세부적이고 구체적인

적정수준의 확실성

■ 비상(상황) 계획 수립 Contingency Planning

사고 또는 상황 발생시

최고경영자 및 중간관리자

외부환경과 조직전체

예측하지 못한 위기와 기회 대응

광범위하고 구체적인 것 모두

적정수준의 확실성

■ CONCEPT check(확인)

- 계획수립의 목적은 무엇이고, 효과적인 계획수립을 위해서는 무엇이 필요한가?
- 각각의 계획수립 유형별 고유한 특징을 서술해보자.

3. 조직화 활동에 있어서 경영관리자의 주요 기능은 무엇인가?

■ 조직화Organizing

과업의 분할

(노동의 분업)

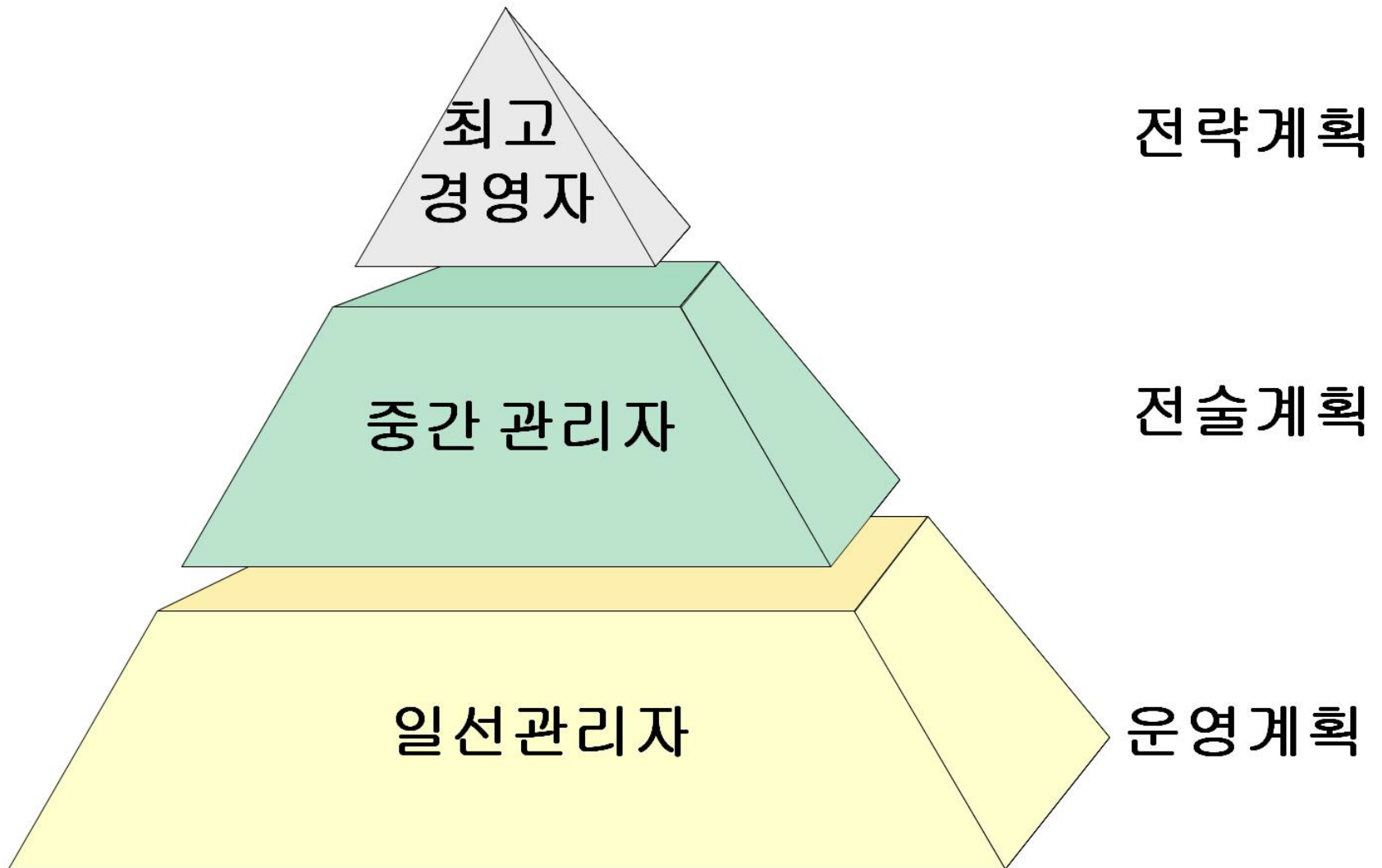
직무와 직원의 집단화

(부문화)

권한과 책임의 할당

(권한위임)

■ 경영관리 피라미드The Managerial Pyramid



■ 경영관리 피라미드 The Managerial Pyramid

최고경영층

CEO, CFO, COO, CIO

사장

중역

이사

중간관리자

지역매니저

부서장

국장

공장매니저

영업매니저

일선관리자

감독자

팀 리더

현장주임

- CONCEPT check(확인)
- 조직화의 관리 기능을 설명해보자.
- 경영관리 피라미드는 무엇인가?

4. 리더십 스타일은 기업문화에 어떻게 영향을 미치는가?

❖ Leading, Guiding, and Motivating Others

■ 리더십 leadership

조직의 목적을 달성하기 위해 다른 사람들을 지도하고 동기부여하는 프로세스.

■ 권력의 주요원천 Primary Sources of Power

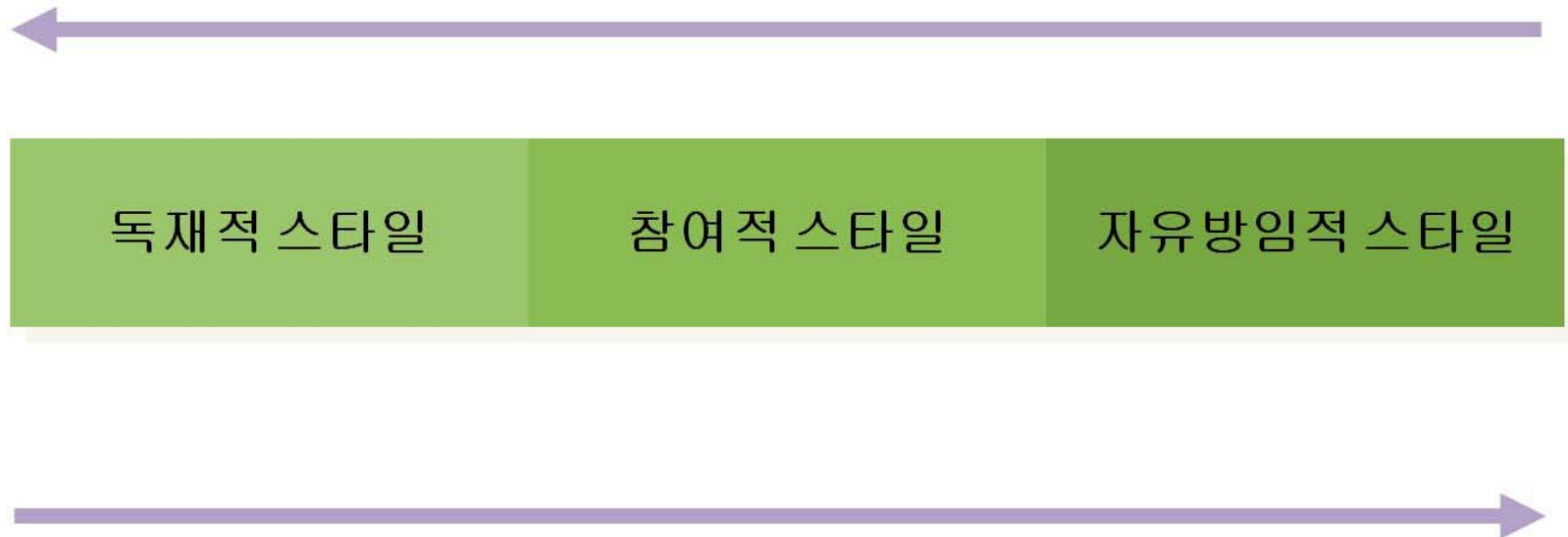
합법적 권력	조직 내에서 개인의 직위
보상적 권력	보상에 대한 개인의 통제
강압적 권력	부정적인 결과로 위협하는 개인의 능력
전문적 권력	하나 이상의 분야에서 개인의 광범위한 지식
준거적 권력	개인의 카리스마와 자발적으로 받는 존경심 또는 숭배심

■ 경영관리자의 리더십 스타일

Leadership Styles of Managers

■ 리더가 보유한 권한의 양

Amount of authority held by the leader



■ 집단구성원이 보유한 권한의 양

Amount of authority held by group members

■ 참여적 리더의 스타일 Styles of Participative Leaders

- 민주적 Democratic
- 합의적 Consensual
- 자문적 Consultative

■ 리더십 스타일 Leadership Style

■ 가장 효과적인 리더십 스타일:

- 직원의 특성
- 과업의 복잡성
- 리더의 권력 원천
- 환경의 안정성

■ 종업원 임파워먼트 Employee Empowerment

■ 임파워먼트 Empowerment

직원들이 의사결정을 내릴 수 있게 자율성과 결정권을 더 많이 줄 뿐 아니라, 그런 결정을 실행하는데 필요한 자원에 대한 통제력도 더 많이 주는 프로세스.

■ 기업문화 Corporate Culture

■ 기업문화 Corporate Culture

어떤 조직을 다른 조직과 구별되게 만드는 태도, 가치관, 행동 기준의 집합.

Based on:

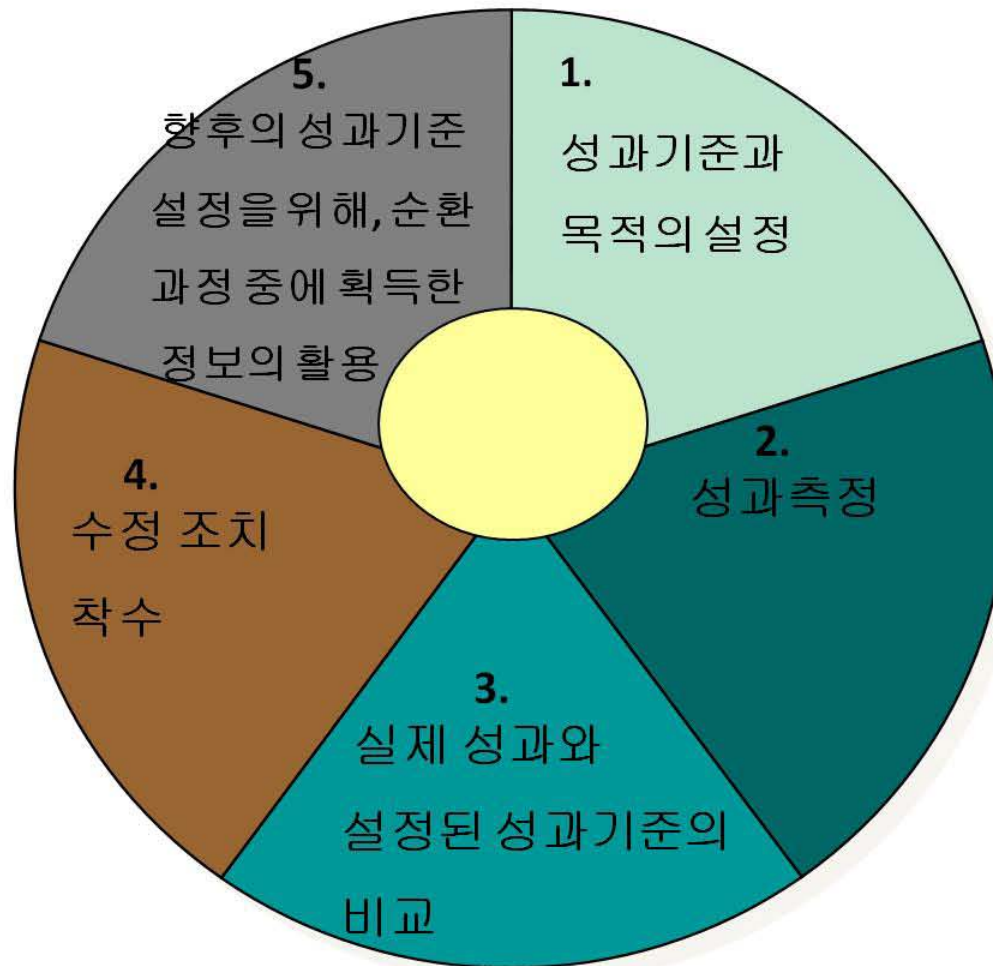
- 조직의 축적된 역사에 바탕
- 조직 내에서 지배적인 리더십 스타일
- 영웅, 신화, 상징

■ CONCEPT check(확인)

- 리더는 다른 사람들의 행동에 어떻게 영향을 미치는가?
- 관리자가 부하직원에게 권한을 부여할 수 있는 방법은 무엇인가?
- 기업문화는 무엇인가?

5. 조직은 어떻게 통제 활동을 하는가?

■ 통제 프로세스 The Control Process



■ 통제 프로세스의 중요성

Importance of the Control Process

- 경영관리자가 계획, 조직화, 지휘 등이 제대로 되었는가를 판단하는 것을 돕는다
- 조직의 목적을 달성하는 방향으로 직원들의 행동을 이끈다
- 종업원의 활동을 조율하고 조직 전체의 자원을 통합해 내는 수단을 제공한다

■ CONCEPT check(확인)

- 통제 프로세스를 서술해보자.
- 통제 프로세스가 조직의 성공에 중요한 이유는?

6. 상이한 조직환경에서 경영관리자는 어떤 역할을 맡는가?

■ 경영관리자의 역할 Managerial Roles

정보관리 역할

모니터	조직과 관련한 정보를 찾고 수집한다
배포자	조직 내에서 정보를 필요로 하는 곳에 정보를 제공한다
대표자	조직 외부에 있는 이에게 정보를 전한다

대인관계 역할

귀감	상징적인 방식으로 회사를 대표한다
리더	조직의 목적을 달성하기 위해 직원들을 지도하고 동기를 부여한다
연락관	조직 안팎으로 개인들 사이에서 중개자 역할을 한다

의사결정 역할

기업가	새로운 기회를 파악하고 변화를 일으킨다
위기관리자	예상하지 못했던 사건과 위기에 대처한다
자원분배자	자금과 인력, 회사의 다른 자원들의 활용을 지시한다
협상자	협상과정에서 회사를 대표한다

■ 경영관리 의사결정 Managerial Decision Making

■ 정형적 의사결정 programmed decisions

빈번하게 일어나는 일상적 상황에 대한 반응으로 내려지는 의사결정.

■ 비정형적 의사결정 nonprogrammed decisions

경영관리자가 의사결정 프로세스에서 선례가 없거나, 드물게 발생하여 예측할 수 없거나, 또는 아주 불편적이지 않은 문제와 기회에 대한 반응.

■ 의사결정 프로세스 The Decision-Making Process

1. 문제점이나 기회의 인식과 정의
2. 대안적 해결책이나 활동을 찾기 위한 정보의 수집
3. 각 대안을 평가한 후 하나 또는 하나 이상의 대안을 선택
4. 선택 대안의 실행
5. 선택계획의 효과성에 대한 피드백을 위한 정보 수집

Exhibit 6.8

■ CONCEPT check(확인)

- 경영관리 역할의 세 가지 유형은 무엇인가?
- 역할유형별로 행동을 할 때, 경영관리자가 해야 할 일에 대한 사례를 제시해보자.
- 의사결정 프로세스의 5단계를 제시해 보자.

7. 경영관리를 성공적으로 하기 위해서는 어떤 경영관리 스킬이 필요한가?

■ 경영관리의 스킬 Managerial Skills

- 테크니컬스킬
Technical Skills

특정 분야에 대한 경영관리자의 지식과 전문성, 그리고 그 지식을 응용하는 능력

- 인간관계 스킬
Human Relations Skills

인적 자원을 활용하는 과정에서 목표를 달성하기 위해 활용되는 경영관리자의 대인관계 능력

- 개념화스킬
Conceptual Skills

조직을 총체적으로 바라보는 능력, 다양한 부문들이 상호의존적이라는 것을 이해하는 능력, 조직이 외부환경과 어떤 관계를 맺고 있는지를 평가하는 능력

■ 경영관리자 수준에 따른 경영관리 스킬의 중요성

The Importance of Managerial Skills

	개념화 스킬	인간관계 스킬	기술 스킬
최고 경영층			
중간 관리자			
일선 관리자			
매우 중요	중요하지 않음		

8. 최근의 경향들 중에서 미래의 경영관리에 영향을 미치는 것들은 무엇인가?

■ 경영관리와 리더십의 경향 Trends in Management and Leadership

- 위기경영 **Crisis management**
- 정보기술의 발달 **Growing use of information technology**
- 글로벌 경영관리 스킬 **Need for global management skills**

■ 위기경영에 관해서 배워라 Lessons Learned About Crisis Management

- 위기 때마다 한 가지씩은 배워라.
- 직원들의 삶을 궁핍하게 하지 마라.
- 안전을 위해 소통해라.
- 다음번에 다시 올 최악의 상황에 대비해라.
- 모든 사람을 돌봐라.
- 직원들에게 권한을 부여해라.
- 회사 자산을 융통성 있게 활용하라.

■ CONCEPT check(확인)

- 정보 기술은 의사결정에 있어 어떠한 도움을 줄 수 있는가?
- 다국적 문화를 경영하는 세 가지 원칙은 무엇인가?
- 위기경영을 위한 가이드라인에 대해 서술해보자.

■ CONCEPT check(확인)

- 개인기업이란 무엇인가?
- 개인기업이 기업의 대다수를 차지하는 이유는 무엇인가?
- 개인기업의 단점은 무엇인가?