

경영학의 변천과 지속가능경영의 방향: 20세기 100년 간의 미국경영학의 변화과정을 중심으로[†]

송 일*

Change of Management Thought and Practice in 20th Century*

Abstract

20th Century is called 'the century of the management' or the 'the age of management'. The rapid development of economic growth of modern human society, along with the astonishing progress of technology have been strongly associated with so called 'management'. This study has been mainly focused on developments in management during last 100 years of 20th century and plus 10 years of the following century by decades on chronicle, in terms of practices, thoughts, culture, research approaches and so on, whatever management phenomenon are concerned). The management of the last century has been historically reviewed in the context of searching for the potentials of 'sustainable management' in the 21st century. Finally, management of corporate social responsibility(CSR) was briefly examined as the potential conditions for the 'sustainable management' in the future.

I. 서론

경영학은 과학적 학문성(science)과 실

천적 기술(art)이 복합된 실용적인 사회과학이다. 이 글은 우선 지나간 1세기와 21세기 10년(2000~2010)동안 경영학의 형성과 발전과정을 살펴보고 기업경영의 관행 및 경영이념의 시대사적 변천과정을 10년 단위로 분석해 보는데 의의가

[†] 이 논문은 2010 한국외국어대학교 교내 학술 연구지원을 받아 쓰여진 것임.

* 한국외국어대학교 경영학과 교수

있다. 그리고 지난 1세기의 실천과학으로서의 경영학의 변화 궤적을 통해서 21세기 경영학의 방향과 과제, 특히 지속가능경영의 조건을 함께 탐색해 보는데 이 글의 목적을 둔다.

스튜어드 크레이너는 그의 저서 ‘경영의 세기(The Management Century)¹⁾에서 경영(management)의 발전이 21세기 과학 문명과 시장자본주의 큰 원동력이 되었다고 기술하고 있다. 20세기의 백 년 동안의 경영학의 발달이 미래를 향한 인류경제발전의 초석을 깔았다는 의미이다. 이 글에서 말하는 매니지먼트란 경영이론보다는 관리적 기술을 강조하며, 경영 효율과 생산성의 극대화를 목표로 했던 과학적 관리에서부터 출발한 미국의 실용주의적 경영학을 의미한다.

모든 사회과학이 그러하듯 미국의 경영원리가 아무리 기술과 실천을 강조한다 하더라도 기업경영을 에워싸고 있는 다양한 주체들, 즉, 주주, 경영자, 종업원, 소비자, 정부, 시민단체들의 가치관과 세계관이 매니지먼트의 원리에 다양하게 침전되어 이념화 될 수밖에 없다. 특히 이처럼 다양한 가치관과 사회철학이 투영된 경영이념은 경영학의 학제적 영역을 끊임없이 확대시켜 왔으며, 경영학

의 접근방식²⁾도 이와 함께 폭넓게 발전되어 왔다. 그리고 시대의 흐름과 기업 환경의 끊임없는 변화에 따라 기업이념, 경영윤리, 사회적 책임의 수위와 범위도 지속적으로 수정되고 진화되어 오늘에 이르게 되었다.

지속 가능 경영(sustainable management)이란 흥망성쇠의 기업역사의 위기를 극복하고, 새로운 시대의 흐름과 경영 환경의 변화에 적응하면서 기업이 살아있는 유기체로서 발전을 지속적으로 영위해나가는 것을 의미한다. 바꾸어 말하면 경영 환경이나 시대상황을 초월하여 시대적 이상가치를 실현하며 존속 발전하는 조건을 갖추는 것이라고 표현할 수도 있다. 따라서 이 글은 지난 20세기 1세기 동안의 다양한 경영이념의 갈등과 변천사의 개관을 통해 21세기의 지속가능경영이 지향할 경영가치를 탐구하는데 그 의의와 목적이 있다. 다만 경영학설과 경영이념의 변화를 보여주는 기업경영의 변천사례가 함께 검토되지 못한 점은 이 글의 한계임을 밝혀두는 바이다.

2) Koontz는 ‘The Management Theory Junngle’에서 경영학과로 ‘management process school,’ ‘emperical school’ ‘human behavior school,’ ‘social system school,’ ‘decision making school,’ ‘mathematical school’ 등 6개로 분류하였고, 그 후 다시 11개의 접근방법으로 확대하였다(Koontz, H., “The Management Theory Junngle,” *The Journal of the Academy of Management*, Vol.4, No.3, 1961).

1) Crainer, S., *The Management Century*, Jhon Wiley and sons, Inc., 2000.

II. 고전파 경영학의 형성 (1900~1950)

1. 1900~1910(스톱워치와 과학적 관리)

1900~1910년대는 소위 테일러주의가 탄생된 시기이며 경영이라는 분야가 전문영역으로 자리매김하면서 학문으로도 독자적인 체계를 갖추기 시작한 시기라고 볼 수 있다. 소위 테일러리즘(Taylorism)으로 불리는 과학적 관리(scientific management)는 1911년 Fredrik W. Taylor의 'Principles of Scientific Management'³⁾가 출판 되면서 부터이고, 테일러의 사상은 20세기 벽두에 큰 반향을 일으키며 미국의 기업관행에 혁명적인 변화를 촉진시켰다.

과학적 관리란 일을 달성하기 위해 최적의 작업방법(one best way)을 찾아내고 이 방법으로 종업원을 교육시켜 업무효율을 극대화 하는 것을 내용으로 하고 있다. 그리고 테일러의 이론이 광범위하게 받아들여지면서 과학적 관리는 당시 기업경영에 있어서 확고한 지침으로 신봉되었다. 과학적 관리의 발전에 기여한 공헌자로는 테일러 이외에도 길브레스 부부⁴⁾, 헨리 간트⁵⁾등이 대표적이다.

3) Taylor, F.W., Principles of Scientific Management(New York: Harper and Bos, 1911).

1905년 세계 산업노동자조합의 결성과 1906년 영국 노동당의 창당. 그리고 미국의 공무원에 대한 스톱워치 사용 제한법은 테일러의 사상이 법제에까지 영향을 미쳤을 뿐 아니라 많은 수정을 필요로 했음을 보여 주는 것이다. 그러나 1900~1910년의 대세는 테일러 사상의 확산과 대량생산체제의 출현이었다. 1910년 포드의 하이랜드 파크 공장의 개장은 이를 잘 보여 준다. 특히 효율성 제고를 목표로 하는 생산관리의 정착은 생산성 중심의 자본주의적 경영의 큰 줄기를 제공해 준 것이 사실이다. 그러나 당시부터 문제가 되었던 노동자의 근로 조건 문제는 그 이후 오늘날까지의 문제이며, 또한 그것은 다음 세대가 해결해야 할 몫이기도 하다.

2. 1911~1920(모던 타임스와 대량생산체제)

이 시기는 테일러리즘이 꽃을 피우던 시기로서 과학적 관리는 더욱 정교하게 발전되어 나갔다. 스톱 워치와 무비 카메라의 활용으로 작업동작의 움직임(motion

4) Gilbreth, F.B., Motion Study(New York: Van Nostrand, 1911), Gilbreth, F.B. and L.M. Gilbreth, Fatigue Study(New York: Sturgis and Walton, 1916).

5) Robbins, S.P., D.A. Decenzo, and M. Coulter, Fundamentals of Management, Prentice Hall, 2011.

study), 동작의 시간연구(time study)가 일 반화되었고, 칸트는 계획차트를 고안해 오늘날의 프로젝트 관리의 기초를 제공 하였으며 창의력과 기획력을 요하는 다 양한 작업이 종합적으로 결합기 시작한 것도 이 시기이다.

1911~1920년은 소위 채플린의 영화 ‘모 든 타임스’에 해학적으로 풍자된 바와 같이 과학적 관리를 기초로 한 20세기 대량생산체제가 정착된 시기라 할 수 있 다. 대량생산 시스템이 확립되는 데에는 과학적 관리의 경영철학이 큰 역할을 하였다는 것은 누구도 부정할 수 없는 사 실이다. 포드의 자동차 공장과 같은 대 규모 자동화 설비에 접목된 소위 ‘포드 시스템’이 대표적인 사례이다.⁶⁾ 예컨대 한 사람이 하던 모터 조립을 84개 작업 으로 나누고 컨베이어를 도입함으로써 조립 시간을 10분의 1로 줄이고 1,000달 러가 넘던 자동차 가격을 300달러로 낮 추었다. 포드는 당시 개발한 T모델로 전 세계 자동차 시장의 절반 이상을 공급했 다. 그리고 시간당 2.34달러의 임금을 5 달러로 인상했다. “봉급이 올라야 포드 의 직원이 포드차를 살 것이고, 포드차 가 잘 팔리면 회사가 자연히 발전한다.” 는 것이 포드의 주장이었다. 그러나 포 드의 경영철학은 휴머니즘보다는 이윤

극대화를 위한 인간 포드의 경영지략으 로 해석하는 것이 일반적이다.

과학적 관리론의 특징은 조직은 거대한 기계요 노동자는 그 부속품에 불과했다. 그러나 인간은 감정적이며 사회적인 동 물로 테일러가 믿는 것처럼 경제적 욕구 에만 좌우되어 일하지 않는다. 직업의 패 턴, 노동자들의 생활수준과 교육 수준 등 당시의 경제적 상황을 살펴보면 돈을 통 한 경제적 동기부여나 노동의 기계화와 같은 테일러리즘이 20세기 초기의 시대사 조와는 큰 괴리가 없었다고 보여 진다.

하지만 산업화가 급속한 속도로 발전 하면서 노동자들은 테일러의 방식을 따 르면 자신들은 기계 부속품처럼 전략하 게 될 것이고 결국은 기계가 자신들의 일자리를 빼앗을 지도 모른다는 불안감 에 사로잡힌 것도 사실이다. 그리고 테 일러 사상의 가장 큰 맹점은 인간적 요 소를 무시하고 있다는 것이다. 인간관계 론 연구자들의 호손 실험의 결과에서 알 수 있듯이, 생산 능력은 물리적인 작업 조건 보다 인간의 태도와 감정이라는 사 회 심리적 요인이 생산현장에서도 크게 영향을 미친다는 사실을 간과했다.

3. 1921~1930(고전학과 경영관 리의 형성)

1921~1930년은 경영관리의 정착기이 다. 근로적 노동자 개개인의 생산성에 초

6) Crainer, S. The Management Century, Jhon Wiley and sons, Inc., 2000.

점을 둔 테일러의 과학적 관리는 생산관리 영역에서 절대적으로 신봉되어 근대적인 효율 경영이 각광을 받기는 했으나 아직 경영을 총체적인 시스템으로 파악할 수 있는 조직 개념이 정착된 것은 아니다.

매니지먼트의 총론적인 이론적 틀이 형성된 것은 프랑스의 앙리 패롤의 경영기능론⁷⁾과 독일의 사회학자 막스 웨버⁸⁾의 관료조직이론이 이 미국에 소개되어 소위 고전과 경영학이라 불리우는 경영관리의 틀이 형성되기 시작했다. 페이올은 생산, 영업, 회계 등 근대적 개념의 경영관리의 기능을 다섯 가지로 분류하는 한편 분업, 명령통일, 권한과 관련된 현대적 경영원칙 14가지를 제시하였고, 웨버의 관료적 조직구조는 대기업의 조직과 함께 매크로 매니지먼트의 연구에 초석을 깔았다. 결국 테일러리즘의 효율적 생산원리, 페이올의 관리기능론, 웨버의 조직이론이 결합한 근대적 경영관리론이 형성된 것이 이시기라 할 수 있다.

한편 GM의 슬론은 조직의 전면적인 개편을 통해 생산관리 부문에서 앞서가던 포드를 따라잡게 됨으로써 경영은 생산관리라는 하위체계의 개념에서 시스

템 상층부로 솟아오르면서 생산, 마케팅, 재무를 연계하고 총괄하는 상위 개념으로 격상하게 된다. 1920년대에 일어난 이와 같은 일련의 경영 조직의 변화는 산업혁명 이후, 산업의 형태가 거대해지고, 복잡해짐에 따라 상의하달식의 수직적이고, 획일화된 명령과 통제의 구조에서 조직 구성원이 그 조직의 구체적인 방향과 변화에 집합적이고 상향적으로 영향을 미칠 수 있는 다변화된 의사 결정구조로 변화되는 과정이라고 판단된다.

4. 1931~1940(인간관계론의 시대)

1931~1940년은 1929년 세계 대공황이 진행되던 정치경제적인 격동기로서 기업집중, 비상산업체제, 산업별노조의 전국조직화(Congress of Industrial Organization: CIO)등 노동력의 조직화가 형성된 시기이기도 하다.⁹⁾ 그리고 경영 이념적 배경으로도 인간관계론이 꽃을 피운 시기다. 효율과 비용 그리고 생산성을 지나치게 강조한 과학적 관리에 대한 반성과 아울러 인간 중심의 기업 경영이 자리 잡은 시기이다.

이 시기에 이르러 과학적 관리란 생명을 가진 인간을 생명력 없는 기계의 종속물로 전락시켰다는 비판이 쏟아졌고,

7) Fayol, H., *Industrial and General Administration*(New York Pitman Pub, Translated from original French Version: Paris: Dunod, 1916).

8) Weber, M., *The Theory of Social and Economic Organization*, translated from German (New York: Free Press, 1047).

9) 김원수, *경영학사(제 III장)*, 경문사, 1990.

특히 엘튼 메이오의 호손공장 실험¹⁰⁾은 ‘인간 중심 경영’을 촉발시킨 계기가 되었다. 호손 실험은 1930년대 기업 경영에서 과학적 관리와 생산성과의 연관관계만을 연구하는 것을 벗어나 비로소 경영 사상에 인본주의가 수혈된 획기적인 사건이었다. 그리고 개인과 집단행동을 새롭게 해석한 호손실험은 의심할 바 없이 경영학의 행동적 접근 방법에 결정적인 기여를 하게 되었다.

웨스턴 일렉트릭 컴퍼니에서 실시된 이 연구는 조명 밝기의 변화가 근로자의 생산성에 어느 정도 기여하는 가를 조사하기 위한 것이었으나, 결과는 예상 밖으로 전혀 비례관계가 도출되지 않았다. 메이오와 레슬리스버거¹¹⁾팀은 실험집단과 모집단의 특성적 차이에 착안하여 동일한 실험을 계속하였다. 조명도 실험, 전화기 교체 조립 실험, 면접 실험 그리고 뱅크 와이어링룸 관찰 실험 결과, 예상 외로 조명의 밝기 등과 같은 작업 요건의 과학적 개선은 생산성과는 거의 상관관계가 없는 것으로 나타났다. 오히려 노동자들에게 관심을 보여주는 애정이나 노동자들의 정체성을 확인시켜 주는

소속감이 노동자들의 작업 능력을 더욱 높게 향상시킨다는 것을 밝혀 주었다. 생산성은 과학적 관리보다는 인간관계의 함수라는 의외의 결과를 발견한 메이오의 호손 실험은 기업 경영에서 사람에 대한 관심을 높이는 중요한 계기가 되었고 결과적으로 조직이론에서 인간관계론이 급속도로 발전하게 되는 계기를 마련해 준 것이었다.

한편 당시 인간관계론의 영향을 받으면서도 관리과정론(소위 고전학파)을 비판적으로 수용하는 버나드와 사이몬등에 의해 ‘신고전학파’ 내지는 ‘의사결정학파’가 새롭게 등장하였다. 그들은 비대화하는 기업조직의 경직적 관행과 현상 유지에만 급급한 기업 관료주의의 피해를 지적하면서 기업은 살아있는 유기체적 조직 개념이어야 한다는 것을 강조하였다. 버나드의 의사결정론은 과학적 관리론이 경시한 ‘organization without people’과 인간관계론이 경시한 ‘people without organization’을 통합을 시도한 종합이론으로 그의 저서 ‘The Function of Executive’에 잘 서술되어 있다. Simon은 그 후 버나드의 이론을 의사결정이론을 심화 발전시키고¹²⁾ 계량화해 나감으로서 1978년 경영학자로서는 처음으로 노벨 경제학상을 수상했다.

10) Mayor, E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*(New York: McMillan, 1933).

11) Roeslisberger, F.J. and W.J. Dicson, *Management and Worker*(Cambridge MA: Harvard University, 1939), Alex Carey, *The Hawthorn Studies: A Radical Criticism*, *American Sociological Review*, Vol.32, No.3, 1967.

12) Barnard, C.I., *The Functions of the Executives*, 1938, Simon, H.A., *Administrative Behavior-A Study of Decision Making Process in Administrative Organization*, 1945.

그리고 기업의 대형화에 따라 소유와 경영 또는 자본과 경영의 분리현상이 뚜렷해 졌다. 벌리와 민즈의 ‘The Modern Corporation and Pravate Property’(1932), 번햄의 ‘Managerial Revolution’(1941)코먼즈의 ‘Industrial Economics’가 출판되어, 전문 경영자 집단의 출현과 역할, 기업을 ‘going concern’의로서의 집단으로 파악하는 경영의 이념과 관행에 큰 영향을 주었다.¹³⁾

5. 1941~1950(전쟁의과 경영관행의 변혁)

2차 세계대전을 겪으면서 경영관행의 형태도 크게 변모했다. 전쟁을 경험한 선진국의 기업들은 전시체제를 통해 괄목할 만한 변화를 체험한다. 전쟁은 과학기술의 발전을 촉진시켰고 신기술의 출현과 함께 전시생산체제가 구축되 생산, 판매, 조직 등 다양한 국면에서 기업을 성장 시켰고, 새로운 시스템을 통해 전후 경제는 빠르게 복구되었다.

2차 세계대전은 대량생산과 더불어 경영의 방법론과 이론의 진화가 동시에 성장한 시기였다. 전쟁이란 어차피 엄청난 물량의 싸움으로, 대량생산과 대량소비가 동시에 진행되었기 때문이다. 그리고 전시체제하에서 문제를 해결하기 위해

응용되었던 수학이나 통계학 모형 등이 의사결정을 개선하기 위한 최적화이론이나 오퍼레이션 리서치 테크닉을 개발하였다. 그리고 전쟁이 끝나면서 이러한 계량 분석적 기술들이 대부분 경영에 적용되었음은 물론이다. 예컨대, whiz kids (수재들 집단)라 불리던 군인 집단이 1940년대 중반에 포드에 입사하면서 포드의 의사결정 시스템에 통계적 방법이 도입 되었다.¹⁴⁾

전쟁은 대량 마케팅의 출현도 함께 보여주었다. 전쟁터에서 군대는 거대한 소비단체다. 전쟁이 새로운 소비경제의 토대가 되었던 것이다. 대표적인 사례가 코카콜라다. 코카콜라는 전쟁 중에 대대적인 광고와 군납을 통해서 오늘날의 글로벌 이미지를 형성했다. 질레트도 당시 개발한 안전면도기를 대량으로 군납함으로써 일약 미국의 100대 기업에 랭크된 것을 비롯해 전쟁을 통해 대중화되고 강해진 브랜드들은 수없이 많다.

또한 전시에 개발된 슈하르트의 품질관리 개념이 전후 일본 경제 재건을 위해 도입된 것도 의미 있는 사실이다.¹⁵⁾ 전후의 일본기업들은 에드워드 데밍과 조셉 뉘란의 품질관리이론을 열정적으로 흡수하였다. 그 결과 꼼꼼하고 세밀한

14) Crainer, S., The Management Centry, Jhon Wiley and sons, Inc., 2000.

15) 橋本壽郎(송일, 유희준 역), ‘전후의 일본경제(한립신서 일본학총서) 한립대학교 일본연구소, 1995.

13) 김원수, 경영학사(제 IV장), 경문사, 1990.

일본기업문화가 이들의 품질관리 기법과 결합하면서 일본의 생산공장은 품질관리 개선을 위한 탁월한 경영철학의 하나로 꼽히는 총체적 품질관리기법(TQM)의 산실이 되었다.¹⁶⁾

일본의 재건에 있어 중요한 에토스로 꼽히는 것은 기업가의 책임 경영과 사회적 책임을 다하는 기업 정신이었다. 이러한 일본의 책임경영은 최근의 CSR(사회적책임경영)을 의미하는 것이 아니고 전후의 고도 경제성장기에 있어서 집단주의적 일본의 독특한 기업관행과 문화가 한몫을 담당하였다. 종신고용제나 연공서열제를 비롯한 가족주의적 고용 관행이 그것이다. 전후 일본의 지속적 고도 성장으로 인해 일본 기업의 특성은 서구 기업과 서구 경영관행에 새로운 관심사를 제공하게 되었다

Ⅲ. 근대 경영학의 발전 (1951~2000)

1. 1951~1960(행동과학의 출현)

1951~1960년대는 20세기 어느 때보다

도 경영 이론에 커다란 변화를 가져왔다.

한마디로, 생산 중심의 경영에서 소비 중심의 경영 즉, 마케팅의 시대가 활짝 열린 시대이다. 브랜드와 광고가 마케팅의 중요한 영역으로 자리 잡기 시작한 것도 이 시기이다. 또 하나의 변화는 조직의 핵심이 인간 또는 종업원으로 바뀌게 되는 이른바 매크로 매니지먼트에서 마이크로 매니지먼트로 경영조직의 무게 중심이 이동하는 시기이다. 다시 말해 조직은 곧 사람이며, 경영이란 “사람을 통해 목적을 달성하는 기술”¹⁷⁾이라는 정의가 폭 넓게 받아들여지면서 종업원의 동기부여가 기업의 에너지로 인식되는 시기였다.

인간관계론을 계기로 과학적관리론의 기계론적인 경영이론은 인간중심적인 경영이론으로 발전되어 나갔다. 맥그리거는 ‘The Human Side of Enterprise’¹⁸⁾라는 저서를 통해 XY이론을 주장하였는데 X이론은 경영 실무에서 관습적으로 받아들여지고 있는 종업원에 대한 불신과 통제관리의 효율을 기초로 하고 있으면 Y이론은 이와 달리 휴머니즘을 바탕으로 하는 신뢰와 참여의 인간관이다. 이러한 상이한 경영자의 가치관의 범주에 따라 조직구조, 전략 수립, 경영 방식의

16) Deming, W.E., Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management, National Productivity Review(winter 1981~1982), M. Walton, The Deming Management Method(New York: Penguin Group, 1986).

17) Koonz, H. and H. Wehrich, Management, (New York: McGraw-Hill, 2006).

18) McGreagor, D., The Human Side of Enterprise(New York: McGraw-Hill, 1960).

방향이 판이하게 달라진다는 것이 XY이론의 핵심이다. 맥그리거는 조직구성원이 조직의 목표 달성을 위해 노력을 쏟음으로써 조직의 목표는 물론 종업원 자신의 목표도 성취할 수 있는 조건을 만드는 것이 경영자의 책임이라고 주장하며, 이러한 기업 목표를 달성시킬 수 있는 기본 명제가 Y이론이라고 결론을 짓고 있다.

맥그리거의 XY이론을 효시로 아지리스의 ‘미성숙 성숙이론’¹⁹⁾ 리커트의 시스템 4 이론²⁰⁾ 및 링킹핀 이론 등이 발표되면서 매크로적인 조직이론이 인간관계론에 뿌리를 둔 마이크로적인 행동이론으로 진화되는 과도기를 마련하였다. 이 이론의 주장자들은 특히 종업원의 만족도를 강조하였다. 종업원의 만족은 온정중의적인 측면 이상으로 종업원 만족에 비례하는 생산성이 보장된다는 확신을 가지고 있었다. 그러나 그 이후의 연구결과를 보면 종업원의 만족과 생산성 사이의 유의한 비례관계는 증명되지 못하였다.

이러한 인본주의의 소산으로 심리학자 매슬로우의 욕구단계설²¹⁾, 허즈버그의 2요인 이론²²⁾ 등이 이 발표되고 인간

행동의 동기를 탐구하는 노력이 학제적으로 이루어져 동기이론(motivation theory) 꽃을 피워 나갔다. 동기 이론은 이후 욕구 이론 뿐 아니라 목표설정이론, 형평성이론, 기대이론, 그리고 리더십 원리와 결합하여 상황이론 등으로 확대되어 발전되었다. 이러한 동기이론이 기초가 되어 경영학 연구에도 행동과학적인 접근의 중요성이 강조되었다. 전후의 기술혁신을 계기로 산업사회가 눈부시게 변모하여 개인 간 사회계층간, 조직 간의 상호의존도를 높이면서 사회과학간의 학제적 연구가 활성화되어갔는데 특히 인간의 행동의 일반적인 원리를 제공해 왔던 응용심리학이 사회학 정치학 경영학 행정학 등 조직이론과 유기적으로 접목된 것도 행동과학의 탄생을 촉진이 이루어진 배경이다.

2. 1961~1970(전략적 경영 관행의 정착)

1960년대에 이르러 경영연구의 접근 방식이 다양화되기 시작했다. 지금까지 조직 내부의 문제에 초점을 맞추어 왔으나 1960년대부터 경영학의 연구의 관심이 조직외부의 문제로 확대되었다. 즉 기업환경의 변화, 기업 경쟁자의 태도가

19) Likert, R., Motivational Dimensions of Administration(Chicago: Public Admnistations Service, 1954).

20) Likert, R., New Patterns of Management(New York: McGraw-Hill Book Company, 1961).

21) Maslow, A.H., Motivtion and Personality (New York: Harper and Row, 1964).

22) Herzberg, F., B. Maunsner, and B. Synderman, The Motivation to work(New York: Wiely, 1959).

중요한 변수가 되었고, 특히 기업을 환경과 끊임없이 상호작용하는 유기체로 파악하고 상호연관된 결합체로 보는 시스템 학파²³⁾가 대두된 것도 이시기이다. 시스템 이론은 생물학과 물리학에 기초를 두는 개념이긴 하지만 특히 사회학자 탈코트 파슨스의 시스템이론이 각광을 받은 이후 사회과학 전반에 영향을 미치면서 사회적인 모든 집단과 조직을 시스템으로 파악하는 분석모델이 유행되었다.

1961~1970년대는 피터 드러커²⁴⁾를 비롯해 쉐들러,²⁵⁾ 앤소프²⁶⁾등 전략적 관점이 경영이념에 새로운 기운을 불어일으킨 시기이다. 특히 미국의 기업들은 그들의 거대조직을 효율적으로 운영하기 위해 군사학의 전략 개념을 경영에 도입하고 중·단기 경기 예측과 함께 기업의 장기적인 목표와 전략적 계획을 수립하였다.

또한 환경의 변화와 불확실성이 강조됨에 따라 상황이론이 전개된 것도 이 시기이다. 상황이론에 따르면 조직이나 종업원, 그리고 기업을 에워싸고 있는 모든 상황은 다양하고 가변적이기 때문에

여러 방향의 가정적인 대안이 요구된다. 초기 상황이론의 연구자 가운데 한 사람인 피들러는 상황 이론적 접근방법²⁷⁾을 리더십 이론에 접목시켜 리더십 상황이론으로 발전시켰다.

2차 세계대전의 승리, 기술개발과 엄청난 자본의 축적, 그리고 독보적인 경쟁력은 미국을 풍요의 시대로 이끌어 주었으며, 그러한 풍족함은 1960년대까지 이어졌다. 드러커의 목표관리(Management By Objective)가 풍미한 시대적 배경도 이러한 사조에 기인한다.

모든 미래는 예측 가능해 보였으며 따라서 목표에 도달할 수 있는 경영 지침은 가장 합리적인 것처럼 보였다. 이러한 목표관리의 원조는 군사 전략에서 따온 것이다. 카를 폰 클라우제비츠(프로이센의 유명한 장군이며 전술가)는 니콜로 마키아벨리의 전략적 통찰에 영향을 받아서 전략은 정치적 게임이라고 보았으며 전쟁을 기업 활동에 비유하였다. 어쨌든 1960년대는 정태적이던 경영의 개념이 전쟁과 전술이라는 다이내믹한 동태적 개념으로 무장하는 시기임에 틀림없다. 따라서 목표관리도 시대적인 산물의 일환이라 할 수 있다.

쉐들러는 전략을 “기업의 장기적 목적

23) Koonz, H. and H. Wehrich, Management (New York: McGraw-Hill, 2006).

24) Druker, P., The Practice of Management (New York: Harper and Row, 1954), P. Druker, Adventures of Bystander (New Jersey, Transaction Publishers, 1994).

25) Chandler, A.D., Strategy and Structure (Cambridge, MA: MIT Press, 1962).

26) Ansoff, I., Strategic Management (New York: Free Press, 1983).

27) Fiedler, F.E. and L. Mahar, The Effectiveness of Contingency Model Training: A Review of the Validation of Leader Match, Personal Psychology, 1979.

과 목표의 결정, 그리고 그런 목적을 실행하기 위해서 필요한 활동 과정을 채택과 자원의 배분.”이라고 정의하였다. 특히 1960년대 엔소프 등을 중심으로 한 미국의 경영전략 연구가 다각화에 주안점을 주었다는 점은 당시 미국기업이 당면한 현실문제와 밀접한 관계를 가지고 있다. 러멜트의 연구에 의하면(Rumelt 1974)²⁸⁾ 1959년에서 1969년 10년 동안 다각화전략을 채용한 미국기업의 수가 46.5%에서 64.6%로 대폭증가 했다. 당시 경영전략 가운데서도 다각화의 이슈가 주안을 둔 것은 이와 같은 현실이 반영된 결과이기도 하다.

3. 1971~1980(혼란과 혁신의 태동)

1950년대와 1960년대를 거치면서 확립되었던 긍정적인 경영 환경들이 1970년대에 들어서면서 서서히 부정적인 이미지로 변화하게 되었다. 처음으로 서구 자본주의에 회의감을 표시하기 시작한 사람은 앨빈 토플러였다. 그는 1970년에 자신의 저서인 ‘Future Shock, 1971’를 통해서 현재의 상황에 대해서 강한 의문을 제기하기 시작하였다. 앨빈 토플러의 뒤를 이어 헨리 민츠버그는 다시 한 번 기

존의 정통주의에 도전을 시도하였다. 그는 1973년에 ‘The Nature of Managerial Work’²⁹⁾라는 저서를 통해, 장기적인 관점보다는 순간적 의사 결정에 안주하는 경영자들의 부정적인 이미지를 비판하였다.

1970년대는 경영의 본질이 과거의 전통주의에서 벗어났으며, 무역이 크게 확대되어 기업 간의 경쟁도 글로벌 단위로 격화되기 시작 되었다. 환경 변화와 경쟁의 격화는 기업의 경쟁우위가 기업생존과 지속가능경영의 필수개념으로 자리 잡게 되었으며, 전략적 사고의 개념이 경영관리의 전 영역으로 자연스럽게 확장되어 나갔다.

특히 이 시기에 미국의 기업들은 다른 국가의 경영 모델에 관심을 갖고 비교경영을 통해서 영감을 얻고자 하는 시도가 본격화된다. 해외 초우량기업의 사례를 소재로 한 톰 피터스의 ‘In Search of Excellence, 1971’가 베스트셀러가 되었고, 우량기업에 대한 사례 연구가 새로운 관심의 초점으로 부각되었다. 이와 더불어 대기업을 효율적 자원 배분등 다각화 전략에 도움을 주는 포트폴리오관리기법(예컨대 보스턴 컨설팅그룹의 BCG 매트릭스등)이 전략분석의 중요한 도구로 활용되었다. 또한 이 시기에는 조직내부와 외부의 현황을 총합적으로 파악하는

28) Rumelt, R.P., Strategy, Structure and Economic Performance(Cambridgem, MA.: Harvard University Press, 1974).

29) Mintzber, H., The Nature of Management Work(New York: Harper and Row, 1973).

SWOT 분석모형이 활용되기 시작했다.

또한 1970년대는 두 차례의 오일 쇼크, 자원 내소날리즘의 확산 등 불확실성이 증대된 시기로서 장기전략 계획에 대한 회의론이 차츰 고개를 들기 시작하였다. 특히 민츠버그³⁰⁾는 외부환경을 더 이상 예측할 수 없는데 장기 전략을 세우는 것 자체가 무의미하다고 주장하였다. 그는 전략이란 계획을 수립하는 과정과 집행하는 과정으로 이분화 된 것이 아니기 때문에 기업은 순발력 있는 의사결정 능력을 배양하는 것이 중요하다는 것을 강조했다.

1970년대에 이르러 미국의 기업들은 조직의 지나친 비대화와 관료화를 극복하기 위해 강력한 협동정신의 배양과 탄력적이고 가변적인 조직체계의 발전을 모토로 하는 조직 개발 및 조직 문화라는 새로운 조직론의 연구 영역이 중요한 역할을 하는 계기가 되었다.

4. 1981~1990(전력경영과 경쟁력 시대)

1980년대에는 하버드 대학의 마이클 포터³¹⁾를 필두로 사업구조와 경쟁전략

에 대한 분석방법이 대두하였다. 특히 포터는 산업 내에서 기업 활동을 분석하는 산업경제학을 경영전략분야로 도입하는데 공헌한 바가 크다. 포터가 제시한 산업구조분석기법은 기업의 외부환경에 대한 이해와 이에 따른 전략적 사고를 증진시키는데 도움을 주고 있다. 즉, SWOT 분석에서의 조직내부의 강점과 약점 대신 기업의 핵심역량과 조직능력(리더십, 문화 커뮤니케이션 등)을 분석하고, 외부환경은 산업구조분석으로 대체하는 대안모형이 제공 되었다 할 수 있다.

포터의 산업구조분석이 1980년대에 이르기까지 기업에 큰 영향을 미친 것은 사실이지만 이 기법만으로는 전략수립에 한계가 있다는 비판을 받게 되었다. 즉 산업분석을 이용한 외부 환경의 분석은 큰 도움을 주지만 구체적 실천대안제시에는 큰 기여를 하지 못한다는 것이다. 하멜과 프라할라드³²⁾는 기업내부의 경영자원과 핵심역량을 강조하여 과거의 SWOT 분석과 포터의 산업구조분석의 약점을 보완하였다.

tics for Analyzing Industries and Competitors(New York: Free Press, 1980), Porter, M.E., Competition in Global Industries(Cambridge, MA.: Harvard Business School Press, 1985).

32) Hamel, G. and C.K. Prahalad, 'Strategic Intend' Harvard Business Review, 1989(May~June), Hamel, G. and C.K. Prahalad, Core Competences of the Corporation, Harvard Business Review, 1990(May~June).

30) Mintzberg, H., The Nature of Management Work (New York: Harper and Row, 1973), Mintzberg, H., Mintzberg, on Management-Inside Our Strategic World of Organizations (New York: Free Press, 1988).

31) Porter, M.E., Competitive SAdvantage-Tech-

1980년대는 미국 경제의 경쟁력이 지속적으로 추락하면서 서구 경영의 구심점에 대한 반성과 자아비판이 도처에서 야기되던 시기이다. 반면에 일본의 성장이 세계경제를 주도하자 일본의 경쟁력 원인을 일본식 경영에서 탐구하려는 시도가 끊임없이 이루어졌다. 데밍은 미국 경영자들의 경영철학과 실천을 통한 품질 향상으로 80년대의 위기 상황을 극복하자고 주장하였다. 그 후 하버드 비즈니스 스쿨의 헤이스와 애버내시 같은 학자들도 미국 경영자들이 실제적 훈련을 통한 경험보다는 계량분석에 대한 집착으로 경영상의 오류를 범하고 있으며, 장기적인 기술 경쟁력 개발보다는 단기적인 비용 절감을 선호해왔기 때문에 미국의 제품들이 일본의 제품들에 비해 경쟁력과 생산성에서 뒤떨어지게 되었다고 지적하였다.³³⁾

1981년 윌리엄 아우치에 의해 발표된 Z이론³⁴⁾은 일본의 고용과 경영 실천을 높이 평가하고 있다. 미국 몬타나주 만한 크기의 나라가 미국이라는 거대한 산업제국을 능가할 수 있는 것은 일본적 경영여의 특성에 있으며 일본 경영의 핵심적인 요소는 미래에 대한 명확한 비전을 통해 이루어지는 종업원들과의 상호

유기적인 결합이라고 주장했다.

그러나 1990년대를 고비로 미국이 정보통신사회를 주도하면서 공업화 중심의 일본 경제가 장기 침체로 접어들고 종신고용제와 연공서열을 기본으로 했던 일본식 경영이 붕괴되고 있는 모습을 보면 환경을 초월하여 적용되는 절대적인 경영 원리란 결코 존재할 수 없다는 것을 깨닫게 된다.

5. 1991~2000(정보화시대와 신파라다임)

1991~2000년대 경영 패러다임의 특징은 글로벌화와 정보화이다. 그리고 급변하는 경영환경 속에서 존속 가능한 경영이 이루어지기 위한 조건은 혁신이다. 20세기를 10년 남겨둔 이 시기에 재래식 경영패러다임이 견잡을 수 없이 크게 요동친 시기로 기업이 살아남기 위해 새로 개발하고 도입한 혁신적인 경영개념, 접근방법, 경영기법들만 해도 수십 개가 넘는다. 예컨대, 리스트럭처어링, 리엔지니어링, 벤치마킹, 아웃소싱, 전사적 자원관리, 전략적 제휴, 핵심역량경영, 지식경영 등이 그것이다.

토플러는 'Power Shift, 1990'라는 저서에서 경영 패러다임 뿐만 아니라 사회 전체를 움직이는 힘의 균형이 공업화사회에서 정보화 사회로, 하드웨어 중심에서 소프트웨어 중심으로, 결국 1980년대 그

33) Crainer, S., The Management Century, Jhon Wiley and sons, Inc., 2000.

34) Ouch, W., Theory Z-How American Business Can Meet the Japanese Challenge(Reading, MA.: Adison-Wesley, 1981).

가 주장한 ‘제3의 물결’이 주도하는 사회로 권력이 이동한다고 주장한 바 있다. 어떻게 보면 기업 경영에서도 토플러가 지적한 제 3의 물결과 같은 IT 혁명과 경영의 디지털화가 가속화된 시기가 20세기의 마지막 10년이다.

본질적으로 20세기 자본주의는 자본보다는 지능의 승리에 의해 이루어졌다고 볼 수 있다. 지적인 힘은 경쟁적 우위를 안겨 주는 또 다른 방법이며 조직에 있는 집단적 두뇌를 의미한다. 피터 드러커는³⁵⁾ “지금부터 열쇠는 지식이다. 세계는 노동 집중이 아니라 경영자 집중으로, 에너지 집중이 아니라 지식 집중으로 변모하고 있다.”고 주장한다. 유능한 인적자원을 모집하고 보유하고 양성하는 것이 경쟁력에 결정적 역할을 한다는 인식이 날로 커지고 있다. 이러한 사회혁신의 물결이 1990년대의 대대적인 인터넷 혁명에 의해 빠르게 전파되었고 초고속 정보망의 출현과 사회구조의 변화는 글로벌화를 가속적으로 촉진시켰다.

특히 이시기는 ‘베를린장벽의 붕괴’로 상징되는 사회주의가 종식되고 자연히 지구촌의 생활방식은 시장경제라는 하나의 메카니즘으로 통일이 이루어진 시기이다. 여기에 WTO라는 글로벌 룰에 따라 국경은 사라지고 경영원리도 철저히

글로벌경영으로 변속되었다. 빌게이츠는 그의 저서 ‘생각의 속도(Business@The speed of Thought)’에서 “1980년대는 품질이 화두였고 1990년대는 리엔지니어링이 화두였다면 2000년의 화두는 속도일 것”이라고 말했다. 그는 결국 21세기의 승자는 손바닥 크기로 변한 지구촌의 정보를 빠르게 장악하는 자에게 돌아간다고 주장했다.

그리고 1990년대에는 기업활동의 목적도 ‘이윤극대화’라는 일원적인 일세기의 고정적인 통념에서 벗어나 소비자만족, 주주만족, 종업원의 만족, 사회적 책임, 윤리실현 등 기업시민(Corporate Citizenship)으로써의 다원적 기능과 역할이 강조되었다.

IV. 21세기의 경영과제와 지속가능경영

20세기 인류가 이룩한 경제적 성공과 기술혁신의 원동력은 시장경제를 이끌어간 기업의 역할이라 해도 과언이 아니며 그런 의미에서 20세기는 경영의 세기였다. 다양한 경영학 연구의 접근방향이 시대 상황과 계보에 따라 변천되어 왔다. 21세기의 1년은 과거의 100년, 200년에 해당할 만큼 그 변화는 광속적이며 불가촉적이다. 이처럼 복잡한 환경 변화에 안정적이며 능동적으로 대응하여 지

35) Drucker, P.E., *Managing in a Time of Great Change*, Truman Talley Books(New York: Dutton, 1995).

속가능한 경영을 실현하기 위해서는 시대적 이념을 초월하는 경영철학과 가치관의 확립이 필요하다. 21세기를 접어들면서 기업의 존속을 보장하는 경영 과제는 ‘이윤 극대화’와 함께 기업이 市民公器로서 사회적 과제의 수임자의 역할이 강조되고 있다는 사실이다.

기업환경이 급변하고 경쟁이 심화되면서 최근 기업의수명은 점점 줄어들고 있다. 국내 상장기업의 평균수명이 24년, 세계 500대 기업의 평균 수명이 40년으로 줄어들면서 투자자들의 관심이 일시적으로 이윤을 많이 내는 기업에서 지속가능한 기업으로 바뀌어가고 있다. 결국 기업의 사회적 책임경영(CSR)이란 기업이 공동체의 구성원으로서 이해관계자 모두의 이익을 위해 공공의 역할을 수행해야 한다는 것이며 존속과 발전이 보장되기 위해서는 필수적으로 사회적 역할을 수행해야 한다는 것이다. 즉, 글로벌화와 정보화를 압축되는 기업패러다임과 함께 21세기 기업영역이 당면한 명제와 실천과제는 윤리경영의 실현과 사회적 책임경영(CSR)이라 할 수 있다. 결국 기업의 성장 발전이 보장되기 위해서는 기업의 이해관계자 모두의 이익을 위해 공공의 사회적 역할을 수행해야 한다는 것이다.

기업의 사회적 책임에 대하여 국제사회도 큰 주목을 하고 있으며, UN과 ISO 등을 중심으로 표준화된 국제규범이 제

정될 예정이다. 이미 국가 간에 서로 다른 CSR을 통합 조정하여 공통적으로 적용할 수 있는 표준 가이드라인(ISO2006)이 제정되었고 YUN은 이미 The Global Compact를 제정하여 기업들이 인권, 노동, 환경, 반부패 영역에서 10개의 원칙을 준수하고 실천하도록 권고하였다. 동시에 사회적 투자책임원칙을 제정하여, 각국의 정부와 금융기관이 연.기금을 운용할 때 CSR 활동에 충실한 기업을 선별하여 투자하도록 권고하고 있다.

21세기에 접어들면서 지속가능경영은 기업이 문화적, 경제적, 환경적, 전 방위적으로 기업의 영속성을 보장하는 위기관리의 일환으로 도 인식 되 가고 있다. 이처럼 기업의 사회적 책임이 지속가능경영과 결합되면서 SCR은 향후 선택이 아닌 필수로 자리 잡을 전망이다.

V. 요약 및 맺음

20세기 초엽에 체계화된 고전과 경영학은 과학적 관리에 뿌리를 두고 형성되었으며 자연히 당시 경영의 목적은 생산의 효율성과 재무적 측면의 비용절감이었다. 그러나 효율과 비용 일변도의 경영논리는 30~40년대에 이르러 엘튼 메이어, 레슬리스버거 등에 의해 센세이션을 이룬 인간관계론의 대두와 함께 기능주의적 경영에서 인본주의적 경영으로의

대 전환의 계기를 맞이한다.

대부분의 인간관계론의 문헌에 따르면 메이어 이후의 인간관계론 계열에 속하는 학자들로서 맥그리거(XY이론), 아지리스(미성숙-성숙이론), 매슬로우(욕구단계설), 허즈버그(위행이론)등을 열거한다. 그러나 매슬로우나 허즈버그의 연구는 인간관계론의 범주에 속하는 연구 결과이긴 하지만, 이들의 연구는 인본주의(humanism)적 연구라기보다는 인간의 행동동기로서의 ‘인간의 욕구체계’를 분석한 행태주의(behaviorism)적 접근의 일종이다. 특히 매슬로우의 이론은 동기이론(motivation theory)의 효시로서 그 후 행동과학(behavioral science) 영역의 구축하는 초석을 놓았다고 볼 수 있다. 따라서 동기이론을 중심으로 발전한 1960년대 이후의 행동과학은 초기의 인본주의적 접근과는 거리가 먼 경영기법으로 발전된다. 즉, 매니지먼트의 효율을 높이기 위한 관리도구로 발전되어 이후의 행동과학은 조직의 과학적 관리라 불리울 만큼 인본주의나 온정주의와는 무관한 것이다.

1970~1980년대 기업의 경쟁이 격화되고 기업생존방책으로서의 전략개념이 경영의 중요 장르로 자리 잡으면서 비대화 된 조직의 슬림화, 감원을 포함한 구조조정이 기업생존권 보장을 위한 관행으로 정착되었다. 특히 80대의 경기침체와 더불어 경영관행은 온정주의에서 다시 적자생존의 냉혈기류가 대세를 이루었

으며, 1990년대 기업 간의 경쟁이 글로벌 무한경쟁으로 치달으면서 감원과 구조조정은 기업생존을 위한 보루로 당연한 경영관행으로 인식되게 되었다.

한편 21세기에 접어들면서 기업의 역할은 여러 각도에서 재조명되었다. 기업의 사회적 책임이 이익 극대화 논리보다 상위에 위치하는 개념일 뿐 아니라 지속 가능한 경영을 위한 필수적인 실천 이념으로 대두되기 시작했다.

20세기의 경제학의 이념적 변천도 시대상황에 따라 경영학에 반영된 사회가치의 변화와 유사한 궤적을 보여주었다. 아담 스미스이후 고전적 자본주의는 이윤극대화가 기업생존의 절대조건이 되는 자유방임적 시장경제가 이념적 대세로 지배해 왔다. 그러나 1930년대 대공황 이후, 정부의 조정 역할이 강조되는 케인즈류의 수정자본주의가 유효수요이론과 자유방임시장의 실패를 앞세워 혼합 시장경제의 주류를 이루었다. 그러나 1980년대 경기침체와 경쟁격화이후 정부의 역할에 대한 비판이 다시 거세지면서 오히려 프리드만 등의 신자유주의 경제논리가 득세하게 되었다. 프리드만은 자유방임주의를 옹호할 뿐 아니라 기업의 사회적 책임까지도 기업에 부담을 주고 자유시장경제의 기능을 교란시킨다고 주장하였다.

그러나 21세기의 글로벌 무한경쟁시대에 승자독식, 부의 편재 현상이 글로벌

사회의 심각한 문제로 대두되면서 다시 ‘따뜻한 자본주의’ 등 온정주의가 새로운 기운을 얻고 있다. 특히 아나톨 카레츠 키는 자본주의 4.0(Capitalism 4.0, 2010)이란 저서에서 자유 시장경제에 어둠이 드리워지고 있다면서 “자본주의는 다음 단계로 이동을 요구한다. 지속가능한 경제 시스템의 한계가 이미 노출되고 있다”고 주장한다. 즉, 자유시장경제의 수정작업은 과거와 같이 정부가 주도적으로 할 것이 아니라 시장의 일반원리와 기업의 이윤추구원리를 동시에 존중하는 가운데 경제사회 구성원간의 유기체적 연대의식의 강화를 통해 자율적인 지속가능 시스템이 구축되어야 하며, 기업의 사회적 책임도 중요한 역할을 강조한다.

기업의 사회적 책임경영(CSR)이 지속가능경영의 최종 답안이나 궁극적 해결 방안이라고 단언할 수는 없지만 사회적 책임경영의 방향성은 기업의 위기관리를 포함해서 기업의 존속을 보장하는 지속가능경영의 대안으로 인식되고 있는 것만은 사실이다. 결국 20세기 백년 동안은 기계주의와 인본주의 냉정경영과 온정경영, 시장의 실패와 정부의 실패 등 다양한 역사적인 상황에 따라 경영관행과 경영가치가 시대에 따라 반복을 거듭해 온 것도 사실이다. 기업이 시장경제의 단순한 생산주체가 아니고 자유시장경제의 생산의 터 발과 그 환경을 주도하는 책임자라는 사실이 강조될 때 지

속가능한 경제나 지속가능한 경영이 실현될 수 있을 것이다.

참고문헌

- [1] 橋本壽郎(송일, 유희준 역), “전후의 일본경제(한림신서 일본학총서)”, 한림대학교 일본연구소, 1995.
- [2] 김원수, “경영학사”, 경문사, 1990.
- [3] 미클스웨이트, J. and A. 울드리치 (박병우 역), “누가 경영을 말하는가”, 한국경제신문사, 2000.
- [4] Ansoff, I., “Strategic Management,” New York: Free Press, 1983.
- [5] Barnard, C.I., “The Functions of the Executives,” 1938.
- [6] Carey, A., “The Hawthorn Studies: A Radical Criticism,” *American Sociological Review*, Vol.32, No.3(1967).
- [7] Chandler, A.D., “Strategy and Structure,” Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- [8] Crainer, S., “The Management Century,” Jhon Wiley and sons, Inc., 2000.
- [9] Davise, K. and J.W. Newstrom, “Human Behavior at Work,” New York: McGraw-Hill Book Company, 1989.
- [10] Deming, W.E., “Improvement of Quality and Productivity Through Action

- by Management,” *National Productivity Review*, winter 1981~1982.
- [11] Drucker, P.E., “Managing in a Time of Great Change,” Truman Talley Books, New York: Dutton, 1995.
- [12] Druker, P., “Adventures of Bystander,” New Jersey: Transaction Publishers, 1994.
- [13] Druker, P., “The Practice of Management,” New York: Harper and Row, 1954.
- [14] Fiedler, F.E. and L. Mahar, “The Effectiveness of Contingency Model Training: A Review of the Validation of Leader Match,” *Personal Psychology*, 1979.
- [15] Gilbreth, F.B., “Motion Study,” New York: Van Nostrand 1911.
- [16] Gilbreth, F.B. and L.M. Gilbreth, “Futigue Study,” New York: Sturgis and Walton, 1916.
- [17] Hamel, G. and C.K. Parahalad, “Strategic Intend,” *Harbard Business Review*, 1989(May-June).
- [18] Hameland, G. and C.K. Parahalad, “Core Competences of the Corporation,” *Harvard Businee Review*, 1990(May~June).
- [19] Herzberg, F., B. Maunsner, and B. Synderman, “The Motivation to work,” New York: Wiely, 1959.
- [20] Koontz, H., “The Management Theory Junngle,” *The Journal of the Academy of Management*, Vol.4, No.3(1961).
- [21] Koonz, H. and H. Weihrich, “Management,” New York: McGrar-Hill, 2006.
- [22] Likert, R., “Motivational Dimensions of Administration,” Chicago: Public Admnistations Service, 1954.
- [23] Likert, R., “New Patterns of Management,” New York: McGraw-Hill Book Company, 1961.
- [24] Maslow, A.H., “Motivtion and Personality,” New York: Harper and Row, 1964.
- [25] Mayor, E., “The Human Problems of an Industrial Civilization,” New York: McMillan, 1933.
- [26] McGreagor, D., “The Human Side of Enterprise,” New york: McGraw-Hill, 1960.
- [27] Mintzber, H., “The Nature of Management Work,” New York: Harper and Row, 1973.
- [28] Mintzberg, H., “Mintzberg on Management: Inside Our Statego World of Organizations,” New York: Free Pree, 1988.
- [29] Ouch, W., “Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese

- Challenge,” Reading, MA.: Adison-Wesley, 1981.
- [30] Parsons, T., “The Culture and Social System Revised,” London: Cambridge University Press, 1973.
- [31] Pascale, R.T. and Athos, “The Art of Japanese Management,” New York: Penguin, 1981.
- [32] Peters, T.J. and R.H. Waterman, “In Search of Excellence,” New York: Harper and Low, 1982.
- [33] Porter, M.E., “Competitive Advantage: Technics for Analizing Industries and Competitors,” New York: Free Press, 1980.
- [34] Porter, M.E., “Competition in Global Industries,” Cmbridge, MA.: Harvard Business School Press, 1985.
- [35] Robbins, S.P., D.A. Decenzo, and M. Coulter, “Fundamentals of Management,” Prentice Hall, 2011.
- [36] Roeslisberger, F.J. and W.J. Dicson, “Management and Worker,” Cambridge MA: Harvard Universty, 1939.
- [37] Rumelt, R.P., “Strategy, Structure and Economic Performance,” Cambridgem, MA.: Harvard University Press, 1974.
- [38] Simon, H.A., “Administrative Behavior: A Study of Decision Making Process in Administrative Organization,” 1945.
- [39] Taylor, F.W., “Principles of Scientific Management,” New York: Harper and Bos, 1911.
- [40] Walton, M., “The Deming Management Method,” New York: Penguin Group, 1986.
- [41] Wren, D.A., “The Evolution of Management Thought,” New York: Jhon Wiely and sons, 1979.