

經營環境實查模型構築을 위한 一試論( I )\*\*  
— An Empirical Studies of the Model Building for Survey of  
Business Environment —

片 仁 範\*  
Inbum Pyun

目 次

- |      |                 |   |
|------|-----------------|---|
| I.   | 序               | 論 |
| II.  | 研 究 方 法         |   |
| III. | 文 獻 背 景 分 析     |   |
| IV.  | 文 獻 情 報 選 擇     |   |
| V.   | 實 查 接 近 方 向 模 索 |   |
| VI.  | 結               | 論 |

I. 序 論

一般經濟理論에서는 經濟나 個人이 처한 資源과 技術의 制約條件아래에서 經濟主體가合理的으로 行動한다고 假定한다.<sup>1)</sup> 이경우 경제주체가 當面하는 制約條件은 經濟全體로부터 오는 制約뿐만 아니라 다른 經濟主體의 行動으로부터 오는 制約도 있을 수 있다.<sup>2)</sup>

經濟主體의 行動方式에 대해서는 두가지 反對되는 理論이 있다. 이중 하나는合理的選擇 및 信賴性形成이 포함된 合理的行動假說이며, 또다른 理論은 選擇과 信賴性形成

\* 本 研究所 研究員, 商經大學 經營學科 教授。

\*\* 92學年度 學校 研究支援에 依해 作成 된것으로써 原稿分量上 2回로 分割掲載 되었으며, 本稿는 그一次分의 內容임。

- 1) (1) Kelvin Lancaster., Modern Economics. Rand Merially. 1985. p. 83.  
(2) Arthur. A. Thompson, Economics of the Firm. Prentice-Hall 1977. p. 606.  
(3) C. E. Ferguson, and J. P. Gould, Microeconomic Theory. Richard D. Irwin, 1982. pp. 250~261.
- 2) Kelvin Lancaster., ibid, pp. 86~89.

에 있어 人間은 合理的이지 못하며, 感情과 같은 主觀的要素와 政策과 같은 環境要素에 의해 영향을 받고 불충분한 情報를 근거로 믿음을 形成하게 된다는 것이다.<sup>3)</sup>

이와같은 經濟主體의 行動方式에 대한 논의외에 經濟主體가 相互作用하는 市場의 機能도 重要問題이다. 經濟主體의 個別決定에 따라 財貨가 市場에 供給・消費되고, 市場價格은 重要・供給均衡点에서 결정된다. 또한豫想市場價格이 未來市場의 需給均衡價格水準이라는 假定도 重要하다<sup>4)</sup>

그러나 실제 經濟變動, 勞動市場不均衡에 의한 失業 등 經濟現象은 이같은 理論과는 매우 다르게 나타난다. 따라서 現代經濟理論에서는 完全競爭市場理論보다 不完全競爭市場理論이 각광을 받는다.<sup>5)</sup>

完全競爭市場은 規模의 經濟가 존재하지 않는다고 가정하고 있으나 「規模의 經濟」의 존재는 經濟成長의 중요한 要素이다. 만약 規模의 經濟가 존재하지 않는다면 資本蓄積은 정지될 것이다. 資本의 蓄積은 現在의 消費를 감소시켜 미래의 生產을 增大도록 하는 과정인데, 未來所得이 증대할 수 있도록 現在消費抑制動機를 증대시키면, 資本蓄積은 所得成長率만큼만 이루어지게 될것이다.<sup>6)</sup>

그러나 아브라비치·솔로 등의 分析에 의하면 所得增加率은 資本蓄積率보다 높다. 이 差異는 生產性增大와 規模의 經濟效果로 설명될 수 있으며, 특히 生產性增大는 경제외부 또는 經濟內部로부터의 情報增大와 情報習得의 축적 때문에 발생한다.<sup>7)</sup>

情報習得過程이란 불확실한 變數의 확률분포에 대한 믿음이 변천되는 과정이며, 費用이 수반된다. 특히 情報生產에는 規模의 經濟가 존재하지 않으나, 정보이용에는 規模의 經濟가 크게 작용한다. 따라서 새로운 工程開發을 위한 研究開發費의 投資는 規模의 經濟效果가 클수록 효율적이다. 이경우 技術情報의 習得과 規模의 經濟는 상호상승 작용을 통해 所得을 增大시키고, 이는 다시 技術開發投資를 유인한다.<sup>8)</sup>

3) (1) C. E. Ferguson. and J. P. Gould, *ibid*, pp. 39~41.

(2) Joel Dean, *Managerial Economics*. Prentice-Hall 1951. pp. 16~22.

(3) W. J. Baumol, *Business Behavior*. Harcourt Brace Jov. 1967. pp. 35~43.

(4) J. K. Galbraith, *American Capitalism*. Houghton Mifflin. 1952. pp. 110~115.

(5) O. E. Williamson, *Economics of Discretionary Behavior*, Markham 1967. pp. 67~72.

4) Kelvin Lancaster, *ibid*, pp. 155~162.

5) (1) Kelvin Lancaster, *ibid*, pp. 175~183.

(2) A. A. Thompson, *ibid*, pp. 175~183.

(3) Kelvin Lancaster, *ibid*, p. 202, p. 299. p. 365.

6) J. A. Pappas, *Managerial Economics*. Dryden. 1987. p. 222.

7) R. T. Froyen[박형구 역], *Macroeconomics*, 2<sup>nd</sup>. (형설) 1988. pp. 488~492.

8) Kelvin Lancaster, *ibid*, pp. 490~492.

위와 같은 誘引이 계속되기 위해서는 國家와 企業은 무엇을 해야하는가. 두말할 것도 없이 計劃이라는 장치를 동원해야 할 것이다. 計劃은 바로 未來의 目標요, 指向点이기 때문이다. 이것이 없이는 變하는 環境下에서 規模의 經濟도 投資의 誘引도 不可能할 것이다.<sup>9)</sup> 이러한 論理는 個別經濟單位의 하나인 企業經營도例外가 될 수 없다. 그런데 計劃이라는 장치에 問題가 발생된 것이다. 많은 經營學者들의 공통견해에 의하면 ① 变하는 環境豫測이 곤란하며 ② 經營層의 理解가 부족하고 ③ 豫算과 關聯性이 낮고, ④ 最高經營層의 方針이 불명확하고, ⑤ 企業部門의 能力水準도 낮은데다가 ⑥ 環境은 動態化되고, ⑦ 不確實性은 高潮되고 있기 때문에 適正計劃設計가 어렵다는 것이다.<sup>10)</sup> 이를 극복하기 위한 處方으로써 ① Contingency Plan ② Zero Base 預算 ③ MBO ④ PPBS 같은 方案들이 提案되기는 했으나, 合理化나 改善·改革에 크게 기여하지 못하고 있는 實情이다.<sup>11)</sup> 이런 現象이 왜 발생하는가.

요인은 여러가지가 있겠으나 Chandler<sup>12)</sup>나 Ansoff<sup>13)</sup>의 주장에 의하면 理論의 推象化에 있다고 한다. 論者도 이점에 동의한다. Duncan은 이를 극복하기 위한 방안으로써 ① 環境特性과 ② 企業特性의 適合性에서 찾을 것을 권한다.<sup>14)</sup> 다시 말하면 企業經營의 實狀을 들러쌓고있는 環境과 組織特性聯關分析에서 찾으라는 것이다. 이 理論의 當爲性問題는 論外로 한다해도 이같은 接近을 어떻게 할것인가하는 또하나의 의문이 제기된다.

本論文의 目的은 文獻分析을 통해 이런 의문의 解答이 될 接近模型을 모색하는데 있다. 당초계획은 模型設計와 實證分析을 함께할 생각이었으나 研究文獻不足, 方法의 미개발 등 많은 制約이 속출되고, 기존의 研究方式으로는 不可能하다는 사실을 알게되어, 부득이 研究段階를 바꾸어 2段階 즉 ① 模型設計 ② 實證分析으로 分離·推進키로 하였다.

本論文은 그 1段階로써 試論에 불과하다. 물론 이 模型은 豫備的實查와 檢定에 의해서 推論된 것임을 밝혀둔다.

9) K. M. Bartel and D. C. Martine, Management. McGraw-Hill 1991. pp. 185~186.

10) 津面直躬, 松本讓治, 「わが國の企業豫算」. 日本生産性本部. 1972. pp. 185~186.

11) 津面・松本. 上掲書. p. 13.

12) Chandler. A. D., Strategy and Structure. MIT. Press. 1981. pp. 350~362.

13) Ansoff. M I, Corporate Strategy. McGraw-Hill 1982. pp. 50~70.

14) Duncan. R. B., Multiple Decision Making Structure in Adapting to Environmental Uncertain. HR 26, pp. 273~291.

## II. 研究方法

### 1. 研究接近의 一般

組織의 經營管理란 經營者 또는 管理者가 各環境狀況에 적합하도록 資源을 配分·綜合 또는 成果를 評價하며, 組織의 目標를 達成하고자 행하는 체계적인 活動을 말한다.<sup>15)</sup> 즉, 經營者 또는 管理者는 첫째, 組織全體와 많은 下位單位의 計劃生產과 流通에 사용될 資源(物·人的資源)을 計劃 配分하고, 둘째, 分割과 下位單位의 役割, 行動을 통합시키고, 셋째, 下位單位의 業績을 評價한다.<sup>16)</sup>

이러한 經營管理活動을 Chandler. A. D는 다음과 같은 두개의 接近法을 활용하여 分析, 考察하고 있다. 그중 하나가 動機賦與接近法이고, 다른 하나가 構造接近法이다.<sup>17)</sup>

### 2. 研究接近論의 內容

Chandler. A. D는 말하기를 動機賦與接近法이란 組職의 個人 및 集團成員인 人間의 動機를 분석하여, 經營期待效果를 증진시키기 위한 方案을 設計하는 研究方法論이라고 定義하고 있다.<sup>18)</sup> 그리고 그는 組職成員의 欲求와 動機를 높여, 組職의 目標達成을 위해 노력하는 接近法으로써 人間關係論이 그 典型이라고 부언하고 있다.<sup>19)</sup>

이와는 달리 構造的接近法은 最適組織構造와 管理시스템을 설계하고, 維持·操作·變革을 통해, 組織目標達成方案을 연구하는 接近法이라고 말하고 있다.<sup>20)</sup>

다시말하면 이 接近法은 環境·組織構造 및 管理시스템을 설계하거나, 操作하는것이 個人의 態度나 行動을 变形시키고자하는 人間的努力보다 효과적이라는 論理에 基礎를 두고 있다. 따라서 構造的接近法은 個人의 心理 및 個人間의 相互作用에 환언되지 않는 組織構造의 特性分析과 操作에 중점을 두고 있다. 특히 그의 學說에서 注目해야 할 것

15) (1) Samuelson. C. Certo, Modern Management, 4<sup>th</sup>, Allyn and Bacon. 1989. p.7.

(2) R. Kreitner., Management, 5<sup>th</sup>, Houghton Mifflin. 1992. pp. 8~12.

16) Chandler. A. D., ibid, pp. 20~24.

17) Chandler. A. D., ibid, pp. 30~39.

18) Chandler. A. D., ibid, pp. 40~43.

19) Chandler. A. D., ibid, pp. 45~46.

20) Chandler. A. D., ibid, pp. 48~56.

## 經營環境實查模型構築을 위한 一試論

은 이 接近法에서 중시하는 組織構造는 一般組職論에서 말하는 分業 및 權限剖分이며, 經營管理活動의 근간을 형성하는 기능을 발휘할 수 있는 組織形態로 具現된다는 것이다.<sup>21)</sup>

주지된바같이 組織構造는 과거의 經營活動所產인 동시에 現在 및 將來의 經營活動을 간접적으로 規定하는 性格을 갖고 있음을 부인할 수 없다.

한편 위에서 설명된 組織構造와 分離해서 생각해 볼수없는 管理시스템은 資源配分, 綜合 또는 業績評價를 위한 經營活動을 Systimatic하게 修行할수있도록 하는 수속이며 근간이다.<sup>22)</sup>

우리의 관심은 組織構造에 의한 經營活動의 영향이 간접적인데 반해, 管理시스템은 보다 직접적이라는데 있다. 이러한 管理시스템에는 經營計劃시스템, 豫算管理시스템, 經營情報시스템, 成果配分시스템, 生產活動을 관리하기위한 規則, 規定, 手續등이 포함된다.<sup>23)</sup>

### 3. 本研究의 分析視角

本論文에서는 이상 言及한 接近法중 構造的接近法의 입장에서 環境과 適應關係를 고찰하고자 한다. 아직 모든 組職管理에 맞는 客觀化된 概念들이 없기 때문에 이점을 감안하여 先行의 文獻分析을 먼저 行할려고 한다.

편의상 관련 중요문헌 100편을 선택, 形式과 內用에 따라 再分類한다음, 최종적으로 本研究와 깊은관계가 있는 30여편<sup>24)</sup>을 集中分析하기로 한다. 分析方法은 文獻情報分析接近法에 따르기로 한다.<sup>25)</sup>

## III. 文獻背景分析

### 1. 研究文獻分析接近方向

위 研究方法論에서 提案된 바와같이 蒐集된 資料를 精選·概觀해보건데, 最近經營管

21) Mintzberg, H., *Organizational Design*. HBR. 59(1). pp. 103~106. 조직형태를 ① 단순구조. ② 기계적관료구조 ③ 전문적관료구조 ④ 사업문제 등으로 분류하고 있다.

22) Mintzberg, H., *ibid*, pp. 109~110.

23) Mintzberg, H., *ibid*, pp. 113~114.

24) 本論文의 중요분석자료는 3·4장 참조.

25) ① 金環東 外1人, *社會調查方法*, 박영사. 1986. pp. 319~323.

② 이은우 外1人, 강호·의료연구와 통계분석, 수문사. 1991. pp. 105~106.

理中 狀況適應理論分野는 다른 領域에 비해 ① 初期段階를 벗어나지 못하고 있는데다가 ② 先發國家조차도 研究方法과 分析狀況이 달라, 客觀的「를」定立없이는 本研究의 進行이 어렵다고 판단되어 먼저精選된 各學者의 論點을 찾아 研究의 接近方向을 모색해보기로 한다.

研究의 特性上 ① 組織의 課業環境과 組織構造關係를 詳히고자 問題意識을 갖고 있는 대표적인 研究成果를 分析概觀해 보고, ② 이어 組織의 課業環境과 管理시스템에 관한 研究文獻을 分析하여 課業環境變化에 대처하기위하여 組織이 어떤과정에서 管理시스템을 보고, 分析를을 設定·解析하고 있는가 그 배경을 分析하기로 한다.

## 2. 研究文獻理論構造分析(1)

위에서 提示한바와같이 먼저 課業環境과 組織構造關係를 考察하고 있는 諸研究成果를概觀 보기로 한다.

分析되어야할 關連重要研究者와 文獻을 紹介하면 다음과 같다.

- ① Burns와 Stalker의 研究
- ② Woodward의 研究
- ③ Chandler의 研究
- ④ Hall의 研究

Burns와 Stalker의 研究부터 차례로 살펴보기로 한다.

### (1) Burns. S. T와 Stalker. G. M의 研究<sup>26)</sup>

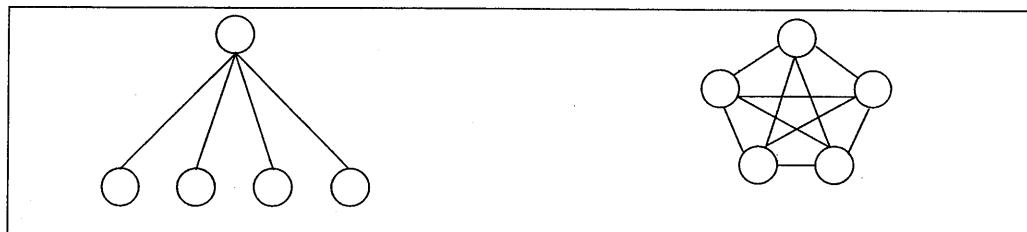
Burns와 Stalker는 英國의 主要電子產業15個社에 대한 設問調查에서 組織은 有機的組織과 機械的組織이 있고, 이 2個組織形態가 갖고있는 有効性을 環境狀況과 밀접한 관련이 있음을 시사하고있다. 그의 研究에서 重要事項을 요약하면 다음과 같다. ① 安定的인 市場環境下에서는 機械的組織이 有効하고, 반대로 市場과 技術이 급속히 变하는 環境下에서는 有機的組織이 有効하다고 지적하고 있다. 兩組織의 特性을 比較整理한것이 [그림 3-1]이다. 이 그림은 그가 주장하는 組織特性을 잘 비교하고 있다.

26) Burns. W. J. and G. M Stalker., The Management Innovation. London. Tavistock Pub, 1961. pp. 119~125.

[그림 3-1] 기계적·유기적 조직형태

[機械的組織]

[有機的組織]



② 한편 機械的組織은 높은 公式性, 한정된 情報 net-work, 上司의 指示, 意思決定에支配하는 組織行動 등 관료조직에 근사한 特性을 갖고 있는 것으로 記述하고 있는데 반해, 有機的組織은 低次元의 公式性, 높은 피·드백, 過誤發見能力, 上司의 指示, 意思決定에 支配되지 않는 組織行動特性이 있음을 지적하고, 이러한 特性을 非官僚的組織特性으로 규정하고 있다.

## (2) Woodward. J의 研究<sup>27)</sup>

Woodward는 製造企業, 100個社의 生產技術과 組織構造와의 關連性을 調査分析하고 있다(영국 남 엑센스크스지방소재 제조업연구). 이 研究에서 그는 生產技術을 ① 生產프로세스發展段階, ② 生產프로세스에 사용되는 用具間의 相關性, ③ 作業의 繼續性, 反復性, 連續性 등을 基準으로 ① 單品生產 및 小規模 Batch生產, ② 大規模 Batch生產 및 大量生產, ③ 裝置生產등으로 分類하고, 다음 사항을 밝히고 있다. 즉,

- 첫째, 生產技術은 組織技術(최고경영자의 관리자수, 명령계통의 단계수, 일선감독자의 통제범위)를 결정하는 重要因子가 된다.
- 둘째, 各生產技術에는 그에 적합한 特定組織이 있다.(예컨대 單品生產 및 小規模 Batch生產의 경우에는 비교적 낮고, 넓은 피라미드조직인데 반해, 장치산업의 경우에는 높지만 저부가 좁은 피라미드형 조직이 많다.)
- 셋째, 大規模 Batch生產에서 업적이 높은 組織構造는 機械的組織인데 반해, 生產技術

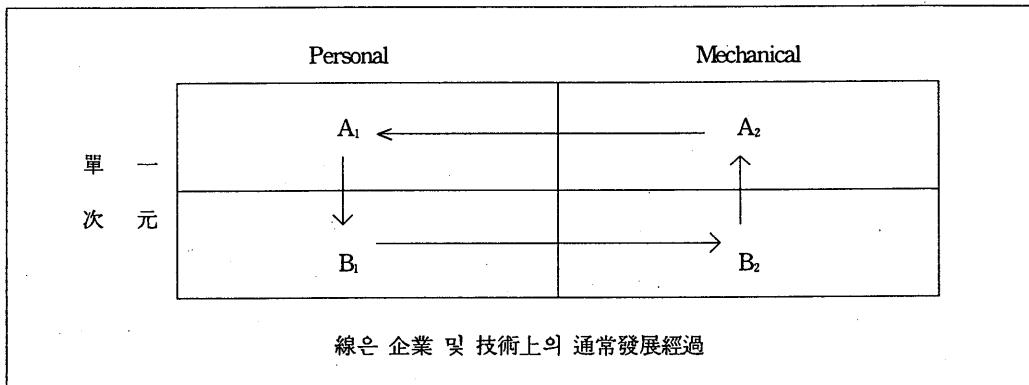
27) (1) Woodward J., Industrial Organization: Behavior and Control. Oxford Univ. Press. 1970. pp. 83 ~87.

(2) Woodward J., Industrial Organization: Theory and Practice. London. Oxford. 1980. pp. 110~170.

側面에서 업적이 높은 組織構造는 有機的組織이라고 認하고 있다.

이밖에 Woodward는 Reeves, T. K와 共同研究에서 生産시스템과 管理시스템의 關連性을 研究하고 있는데, 이 研究에서 管理프로세스를 ① Personal-mechanical次元과 ② 單一, 多次元이라는 2次元으로 概念化하고 있다. Personal-mechanical次元이란 管理方法에 關한것이며, Personal管理方法에는 經營者의 行動, Mechanical管理方法에는 原價管埋, QC시스템등을 典型으로 들고있다. 單一, 多次元이란 여러가지 管理시스템 相互統合의 정도를 가르키는 것으로써, 하나는 統合된 시스템을 單一시스템이라고, 相互連結되지 않는 시스템을 多次元시스템으로 分류하고 있다. 管理시스템은 이런 二次元에 의해서 4가지로 類型化된다(그림 3-2).

[그림 3-2] 管理 System의 分類



[자료출처] Woodward, J., Industrial Organization, Oxford Univ. Press, 1980, p. 65.

調查結果를 요약하면 다음과 같다.

- 첫째, 單品生產 및 小規模 Batch生產企業은 單一, Personal管理시스템을, 장치생산기업은 單一, Mechanical管理시스템을 주로 採用하고 있다.
- 둘째, 大規模 Batch生產 및 大量生產企業은 4個의 類型을 전부 採用하고 있다(표 3-1). 이러한 研究는 課業環境의 하나인 技術이 組織構造 및 管理시스템을 규정하는 重要因子임을 認하고 있다.

[표 3-1] 生產技術과 管理 System의 關係

管理시스템 生産形態	單一 Personal A <sub>1</sub>	多元 Personal B <sub>1</sub>	多元 Mechanical B <sub>2</sub>	單一 Mechanical A <sub>2</sub>
• 單品生產 및 小規模 Batch生產	75	25	—	—
• 大規模Batch生產 및 大量 生產	15	35	40	10
• 裝置生產	—	—	5	95
기 업 합 계	28	21	18	33

[자료출처] Woodward J., Ibid. p. 66.

### (3) Chandler. A. D의 研究<sup>28)</sup>

Chandler는 美多國籍企業 162個社의 組織構造를 調査하여, 그 結果를 표3-2에 整理發表하고 있다. 이 表에 의하면

- 첫째, 95%의 企業이 여러형태의 事業體別組織을 採用하고 있다.
- 둘째, 1968年까지 이러한 企業의 45%가 國際事業部를 통해 海外事業體를 통제하며, 特性에 따라 製品別 또는 地域別로 特化시키고 있다. 이 特化의 程度는 多角化에 밀접하게 관계가 있음을 시사해 주고 있다.

이 調査結果는 그가 앞서 提示한 命題「戰略이 構造를 규정한다」는 사실을 뒷받침해 주고 있다.

28) Chandler. A. D., Strategy and Structure. MIT. Press. 1961. 1972. 1978.

[표 3-2] 미국 162개 多國籍企業組織構造 및 多角化에 의한 分類

組 職 構 造	企業 總數	對外製品多角化程度로 分類된 企業數		
		低位	高位	기타
• 國際事業部를 갖고있는 企業				
• U형(직능별조직)	8	1	0	7
• M형(사업부조직)	82	39	4	39
• 地域事業部	17	4	2	11
• 世界的製品業部	30	11	19	0
• 混合型	22	13	9	0
• 格子型	3	0	3	0
總 數	162	68	37	57

[자료출처] Chandler. A. D., Strategy and Structure, Cambridge Mass ( MIT Press ). 1962. p. 67.

#### (4) Hall. R. H의 研究<sup>29)</sup>

한편 社會學者 Hall. R. H는 組織全體가 아니라 部門構造에 주목하고, 많은 製造企業 組織調査를 행한다음 다음사항을 도출하고 있다.

- 첫째, 製造部門은 Burns. T와 Stalker. G. M이 지적한 機械的組織을 취하고 있고,
- 둘째, 上기부문과는 달리 研究開發部門組織은 有機的組織에 매우 近似한 조직임을 推論하고 있다.

Hall의 研究는 報告書全體內容으로 보아 上記 Burns와 Stalker理論을 보다 구체적으로 實證한 業績으로 評價할 수 있다.

이상 概觀된 研究成果를 綜合해보면 「모든 組織은 課業環境에 적합한 組織構造로 編成되고 있음」을 알 수 있다. 그런데 事例에 든 課業環境은 組織에따라 각각 다르다는 사실은 잘 밝히고 있다. 그러므로 우리는 다음과 같은 結論을 내릴 수 있다.

즉 모든 組織에 보편타당한 唯一最善의 組織構造는 존재하지 않는다. 組織은 時間, 場所, 業種에 따라 環境이 다르기때문에 聯關關係에 따라 最適의 管理理論과 方法이 設計되어야 할것이다.

29) Hall. R. H, Intra—Organizational Structure Variation. ASQ7. pp. 295~308.

### 3. 研究文獻理論構造分析(2)

前節에서 檢討된 諸研究는 課業環境에 適合한 組織構造의 중요성을 밝히는데 主案을 두었다. 그러나 이미 記述한바와 같이 組織設計는 組織構造選擇決定만으로 끝나지 않는다. 組織構造의 결정은 課業環境과 組織行動이라는 兩次元에서 고려되어야 한다. 다시 말하면 組織構造만이 組織決定의 唯一한 要素가 아니라 管理 System도 조직행동을 規定한다는 사실을 알아야 한다. 또한 組織構造가 完全히 同一하다해도 管理 System이 다르면 組織行動도 다른 例를 우리는 많이 볼 수 있다.

Chandler도 「經營戰略과 組織」에서 GM의 例를 들고, 管理 System의 중요성을 강조하고 있다.<sup>30)</sup> 그는 經營戰略과 組織構造와 나란히 管理 System設計·維持·操作 및 變革에 관해서도 詳細히 설명하고 있다. 그 細部的인 内容을 부언하면 다음과 같다.

- ① 標準生產量, 原價計算 등의 管理會計의 技法
- ② 製品別事業部를 總括하는 各種委員會
- ③ 集團管理者의 役割
- ④ 創業者와 後繼者의 氣質의 差

등은 組織行動 및 組織成果에 커다란 影響을 미치고 있음을 지적하고 있다. 그러나 종래의 組織論, 管理論에서는 이러한 管理시스템이 組織構造를 중시하지 않았으며, 충분한 分析을 해 왔다고는 말할 수 없다.

그래서 本節에서는 管理 System分析을 위한 準備段階로써 지금까지의 研究成果를 檢討해 보기로 한다. 經營 System은 중요성과를 가름하는 機能上의 觀點에서 ① 資源分配 System ② 豐算管理 System ③ 綜合 Mechanism ④ 業績評價 System 등 4가지 領域으로 나누어 考察한다.<sup>31)</sup> 이 4가지 管理 System은 相互關連性을 갖고 있으며, 經營管理活動(組織行動)을 規定하고 組織目標達成에 貢獻하고 있다.

#### (1) 資源分配 System

組織은 將來의 生產과 流通에 利用되는 經營資源(物的·人的)配分을 위한 여러가지 活動을 行한다. 이러한 活動(組織行動)은 資本豫算 및 長期經營計劃 System으로

30) Chandler, A. D., ibid., pp. 70~71.

31) 管理System은 Parson T (Structure and Process in Modern Societies) Ansoff (Corporate Strategy)와 같이 管理수준관점에서 분류한다.

하는 活動이다. 지난 數世紀동안 資源分配을 經營學的觀點에서 어떻게 合理的으로 行할것인가에 관한 研究가 많이 이루어져왔다. 그러나 資源分配의 意思決定을 組織行動 또는 政治過程에 관한 研究는 그다지 많지않으나 이하 課業環境과 관련시킨 資源分配行動을 分析·研究內容을 紹介·檢討하기로 한다.

### 1) Cyert. R. M., March. J. G 및 Carter. E의 研究<sup>32)</sup>

資源分配意思決定을 組織活動으로 보고 그것을 최초로 模型化한 사람은 Cyert와 March이다. 그들은 組織의 意思決定行動은 ① 갈등의 준비·해소 ② 불확실성의 회피 ④ 문제해결지향의 탐색 ⑤ 조직의 학습 등에 의해 설명될 수 있다고 보고 있다.

이러한 基礎概念은 規範理論으로써 古典的經濟學 및 管理學과 현저히 다른점이 있기 때문에 그 内容을 概說해 보기로 한다.

#### [1] 葛藤의 解消

組織은 여러가지 다른 目標를 가진 構成員들로 이루어진 連合體이다. 그래서 構成員間에는 항상 完全한 意見一致는 없기때문에 組織目標를 公通의 次元으로 還元시키거나 内部的으로 統一시키는것은 不可能하게된다. 그때문에 組織目標는 「一連의 要求水準인 獨立制約條件」을 취한다. 즉, 組織은 滿足基準의 意思決定 Rule을 採用한다.

이렇게해서 組織은 問題를 副次的問題로 分類해서, 下位單位로 할당하고, 下位單位는 하나의 問題를 하나의 觀點에서 解決하고자 한다. 또한 組織을 各相異한 時點別 相異한 目標를 세운다. 즉, 目標에대한 遂次的接近에 의해 同目標의 葛藤을 解消해 나가야 한다.

#### [2] 不確實性의 回避

經濟學이나 管理科學에서는 Risk나 不確實性에 대해, 確實性으로 變換시킨것으로 하거나 또는 不確實性으로 고려한 Rule(예컨대 Game이론)을 採用한것으로 假定한다. 그러나 Cyert나 March에 의하면, 現實의 組織은 다음과같은 방법으로 不確實性自體를 회피하고자 한다. 즉, 長期的不確實性을豫測하는 대신 短期的피드·백에 대한 適應試驗을 반복하거나 傳統的慣行 및 標準經營手續등에 의해 不確實性의 源泉인 環境과 또는 環境을 管理하고자 한다.

#### [3] 問題解決志向의 探索

組織目標가 만족되지않을경우에는 探索을 행한다(동기부여에 의한 탐색). 이때 原因은 結果에 内재해 있다고 보고, 探索은 問題의 징후에서 행한다. 또한 새로운 解決은 이전의 解決에 있다고 보고, 探索은 現在의 選擇對象에서 행한다.(단순사고의 탐색) 組織의

---

32) Cyert R. M, J. G. March, A. Behavioral Theory of the Firm. Prentice-Hall. 1963. 1980.

經驗은 이와같은 探索課程으로 볼 때 항상 偏差를 면키 어렵다.

#### [4] 組織의 學習

組織은 個人으로써 人間과 마찬가지로 그의 經驗에 의해 學習한다. 組織의 學習(적응행동)은 ① 目標의 適應 ② 注意 Rule에 대한 適應 및 ③ 探索 Rule에 대한 適應 등 3가지 行動에 의해서 이루어진다. 다시말하면 組織은 經驗의 函數로써 目標를 变경시키고, 注意를 환기시켜 探索手續을 修正한다.

[표 3-3] 組織의 意思決定行動

갈등의 準解消	不確實性의 회피	問題解決지향의 탐색	組織과 學習
<ul style="list-style-type: none"> <li>獨立的諸制例으로써 目標</li> <li>局部的 合理性</li> <li>滿足基準의 의사 결정 Rule</li> <li>目標基準의 축차 적주의</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>피드 · 백 반응의 의사결정수속</li> <li>協議된 환경</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>動機부여 탐색</li> <li>單純思考의 사색</li> <li>탐색으로인한 편차</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>目標適應</li> <li>주의 Rule에 대한 적응</li> <li>탐색 Rule에 대한 적응</li> </ul>

[자료출처] Cyert, R. M and J. G. March, A Behavioral theory of the Firm, Englewood Cliffs N. J., Prentice-Hall 1963, p. 123.

Cyert와 March는 이와같은 基礎的概念을 바탕으로 組織의 意思決定模型을 提示하고 있다. 이 그림 3-3의 Flow chart 모형과 같이 實際組織의 意思決定은 古典的經濟學이나 管理經濟學이 假定하고 있는바와같이 單一選擇이 아니라 逐次的組織行動 내지 組織過程으로 理解할것을 주장하고 있다.

Aharnoni. Y도 組織의 投資決定過程에 대해 다음과같이 記述하고 있다.

「어떤 投資도 一時点에서는 결정되지는 않는다. 오히려 投資決定은 長期間이 소요되며, 또한 여러 組織階層을 거쳐, 많은 下位意思決定이 이루어지는 過程으로 보고있다.」<sup>33)</sup>  
一般的으로 이와같은 下位意思決定은 全體의 意思決定의 歸結에 많은 영향을 미치고 있다.

Carter. E 는 上記 Cyert와 March의 模型에 의거한 Computer會社에 대해 6個事項의 投資行動을 상세히 分析하고, 다음사항을 結論으로 提示하고 있다.<sup>34)</sup> 즉,

첫째, 企業戰略이 意思決定을 規定한다.

둘째, 意思決定을 위한 情報 Data는 完全하지 않다.

셋째, 情報 Data蒐集, 分析行動은 Top-management의 觀心 및 企業戰略에 적합하도록 이루어지고 있다.

그의 이런研究는 Cyert와 March說을 발전시킨것이며, 組織의 實際資源配分行動이 古典經濟學이나 管理科學이 假定하고 있는것과는 다르다는 사실을 實證하고 있다.

## 2) Bower. J., 및 Ackerman. R. W의 研究<sup>35)</sup>

Bower도 投資決定의 組織行動을 상세히 記述分析하고 있다. 그는 多角化大企業의 投資決定行動을 3個의 組織階層에서 逐次的으로 이루어지는 下位行動으로 細分하였다. 즉,

- 첫째 : 事業部에서의 「定義」過程 – 投資의 必要性을 인식하고, 投資프로젝트의 技術的, 經濟的特性이 결여되는 과정.
- 둘째 : 事業部長의 「促進」課程 – 事業部長은 投資프로젝트價値가 인정된 사항에 대해 實現措置를 취하는 과정.
- 셋째 : 本社의 「承認」과정 – 本社가 投資프로젝트에 賃金支給을 決定하는 過程의 細分化가 그것이다.

그는 이러한 模型을 기초로 4個社의 投資決定行動을 記述하고, 그러한 行動이 古典

33) Allison G. T., *Essence of Decision*, Little Brown 1971.

34) Carter. E., *The Behavioral Theory of the Firm and Top-Levavl Corporate Decision*. ASQ16. pp. 413 ~428.

35) Bower. J., *The Resource Allocation Process*. Harvard Business School.

的經濟學 및 管理科學이 假定하고 있는 合理的인 行動과 전혀 다른것임을 밝히고 있다. 그러나 Bower도 Cyert, March와 마찬가지로 資源配分行動의 類型化, 課業環境과 投資配分行動과의 관계에 대해서는 전혀 言及하지 않고 있다.

이러한 傾向은 Ackerman, R. W에 이르러 變化가 발생되고 있다. 그는 먼저 環境狀況 특히 經營戰略이 相異할 때 組織의 投資配分行動을 어떻게 變化시켜야 하는지를 알고자 上記 Bower의 模型을 적용하고, 그 結果를 다음과같이 요약·정리하고 있다.<sup>36)</sup>

그는 2個의 垂直統合된 製造事業部와 2個의 多角化된 製造事業部 등 4個의 事業部를 調查對象組織으로 選擇하고, 同一業種의 事業部를 調查하여 戰略과 組織構造가 相異할 때 資源配分이 어떻게 變化되는가를 分析·觀察한 結果에 의하면 「垂直統合企業」으로 多角化企業보다 集權의인 「定義」「促進課程」이 展開되고 있음을 알게되었다. 各行動別 調査結果를 정리해보면 다음과 같다(그림 3-4 참조).

### [1] 定義

垂直的統合企業에는 모든 階層(本社事業部內)이 관여하고 있으나 多角化企業에서는 部門이 모든 投資를 기안하고 있다.

### [2] 促進

垂直統合企業에서는 本社의 社長이 投資Risk分析을 行하는데 반해, 多角化企業에서는 投資의 Risk分析은 事業部에 위임하고 있다. 또한 垂直企業에서는 事業部와 本社間에 빈번한 交涉을 통해 投資analysis을 推進하는데 반해서 多角化企業에서는 事業部長이 단독으로 행하고 있다.

### [3] 承認

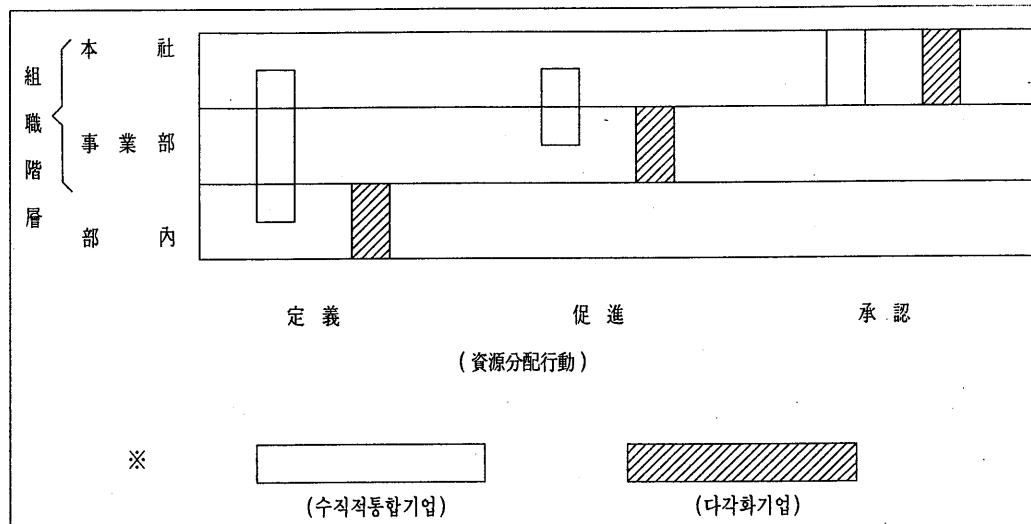
兩企業 모두 승인은 本社가 行하고 있다. 그런데 多角化企業에서는 投資프로젝트豫算은 事業部가 반드시 수행해야할 契約으로써 理解되고 있다. 한편 垂直的統合企業에서는 本社는 定義 및 促進行動에 깊이 관여하고 있기 때문에豫算은 契約行爲로 理解되고 있지는 않다. 이와같이 垂直的統合企業에서는 Bower Model과 일치하는 行動이 취해지고 있다. 즉, 部門을 「定義」, 事業部는 「促進」, 本社는 「承認」이라는 行動을 각각 擔當하고 있다. Ackerman의 이러한 研究結果는 Lorsch J와 Allen, S가 행한 「組織成果가 높은 垂直統合企業에서는 本社가 보다 많은 意思決定에 관여하며, 그것이 高成果와 연결되어 있다.」<sup>37)</sup>는 研究結果와도 일치되는 것으로 볼 수 있다.

36) Ackerman, R. W., Influence of Integration and Diversity on the Investment Process. ASQ 15. pp. 341 ~351.

37) Lorsch, J. W. and S. Allen, Managing Diversity and Interdependence, Harvard Business School 1973.

# 產 業 研 究

[그림 3-4] 組織階層의 投資配分行動

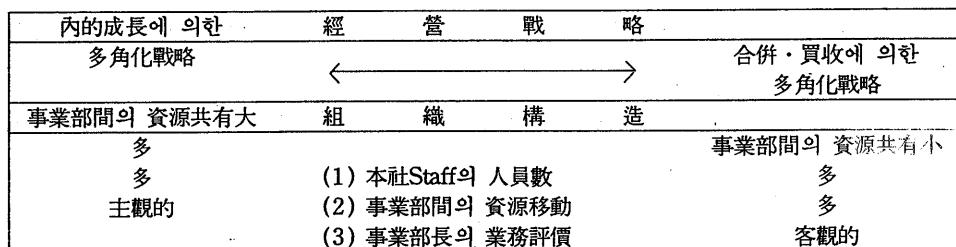


[자료출처] Ackerman, R. W., Influence of Integration and Diversity on the Investment Press. ASQ. 15, p. 345.

### 3) Pitts와 Chandler의 研究<sup>38)</sup>

Pitts, R. A는 多角化大企業은 內的成長에 의한 多角化企業(이하 多角化大企業으로 표시)과 직접적으로 投資를 하지 않고, 다른기업을 合併·買收에 의한 방법으로 多角化된企業(이하 Conglomerate)<sup>39)</sup>으로 分類하고,兩者的 差를 그림 3-5와 같이 整理提案하고 있다.

[그림 3-5] 經營戰略과 組織構造



[자료출처] Pitts, R. A., Strategies and Structure for Diversification, AMJ. 20., p. 201.

38) Pitts, R. A., Strategies and Structure for Diversification AMJ 20, pp. 197~208.

39) Chandler는 말하기를 「Conglomerate는 제품다양화전략으로 기업성장을 촉진시킬뿐만아니라 기술관련분야에서 합병, 매수를 통해서도 성장에 공헌하는 기업형태라고 정의하고 있다.

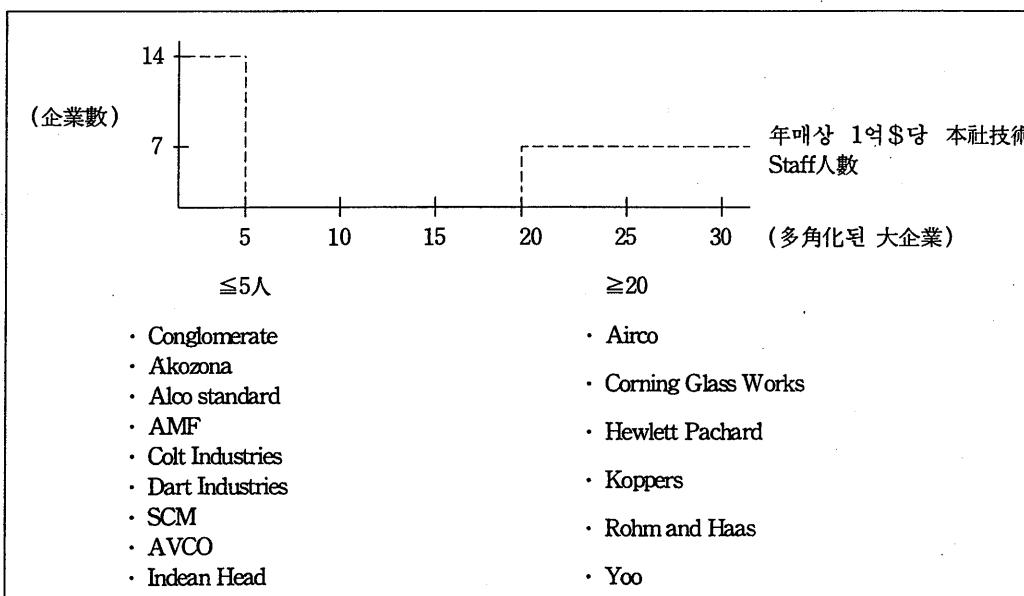
各特徵을 요약하면 다음과 같다.

① 多角化大企業에서는 本社의 Staff人員數는 많고, 事業部間資源의 移動이 빈번히 이루어지며, 業務評價는 主觀的이다. 즉, 多角化大企業은 事業部間 資源共有度가 높은組織이다. 이에 반해 Conglomerate에서는 本社의 Staff人員數도 적은편이며, 業務評價도 보다 客觀的이다. Conglomerate는 多角化大企業과는 반대로 의식적 계획적으로 資源共有의 概念을 마련하지 않는다. 그러나 合併 또는 買收에 의한 Conglomerate는 새로운事業分野에 專門能力을 갖고 있는 經營管理者를 事業部長으로 吸收하고, 그에게 높은自律性, 財政的援助, 訓練의 機會, 事業目標 등을 부여할 수 있는 利點을 갖고 있다.

이와같이 多角化大企業의 內的成長戰略과 Conglomerate合併 또는 買收에 의한 多角化戰略은 本質的으로 다르기때문에 이 兩戰略을 同時에 採用할 수 있는 組織構想은 불가능하다. 또 多角化大企業의 組織構造와 Conglomerate組織構造는 근본적으로 달라, 이兩者의 中間的組織構造는 존재할 수 없다.

② 그림3-6은 Pitts에 의해서 調査된 21個 大企業本社技術Staff人員數를 표시한것이다. 그에 의하면 年間賣上高 1억佛當 技術Staff의 人員數는 Conglomerate(Gold Industries. Avec 등 14個社)의 경우는 5人以下인데 반해 多角化大企業(휴렛·페커드등 7個社)의 Staff은 20人以上으로 兩分되어 있다.

[그림 3-6] 多角化戰略과 本社技術Staff의 人員數



[자료출처] Pitts. R. A., ibid , p. 203.

Chandler도 多角化大企業과 Conglomerate管理System을 비교 고찰하여 표 3-3과 같이 제시하고 있다. 그에 의하면 多角化大企業과 Conglomerate에 해당하는 기업 5個社를 표본으로抽出하고, 全社的 Office人員數와 기능별형태를 比較分析하고 있다.

[표 3-3] 多角化大企業과 Conglomerate에 대한 조직자료

회 사	多 角 的 大 企 業		Conglomerate	
	4 社 자 료	5 社 자 료	총 계	평 균
기 능	총 계	평 균	총 계	평 균
· 전반적 경영자	16	4	26	5
· 재 무	334	84	256	51
· 내부통계에 종사하는 사람	231	58	113	23
· 법인관계	78	20	85	17
· 인사관리	62	16	36	7
· 연구개발	555	139	0	0
· Marketing	39	10	0	0
· 제 조	11	3	0	0
· 광 고	32	8	28	6
· 구매 · 운수	48	12	2	0
· 전사기획	14	4	26	5
총 계	1,189	297	459	92

표 3-3에 의하면 Conglomerate의 全社的Office규모가 多角化된 大企業에 比해 적다는 것을 알 수 있다. 뿐만 아니라 全社的經營者의 數는 대체로同一하나 財務 · 人員 ·企劃 · 廣告 등의 管理者는 多角化大企業에 비해 적다는 사실을 밝히고 있다. 또 Conglomerate는 内部統制組織이 적은것이 특징이다. 다시말하면 Marketing · 製造 · 賣買 · 運輸 · 研究開發 등 基礎部門이 전혀 없거나 아주 적은 人員으로 되어 있는것이 밝혀지고 있다.<sup>40)</sup>

③ 이 類型의 마지막 대표자는 Berg. N. A를 들 수 있다. 그의 Conglomerate에 대한 實態分析結果는 다음과 같다.<sup>41)</sup>

「Conglomerate는 多角化大企業보다 多樣한 戰略을 전개하고 있고, 分權的資源配分 System을 갖고 있는 동시에 多樣한 戰略事業을 하기위해 戰略計劃, 集中的現金管理시스

40) 다각화대기업과 Conglomerate에 대한 조직상의 기술관련자료 참조.

41) Berg. N. A., What's Different about Conglomerate Management, HBR 47, pp. 25~39.

템, 經營情報시스템 등 매우 정밀한 管理체계를 갖추고 있다.

이러한 管理시스템을 통해서 Conglomerate의 全般經營者는 合併・買收에 의해 吸收한 優秀經營者를 事業部長으로 배치하여 動機를 부여하고 있다. 1960年度의 Conglomerate成功은 이러한 管理시스템의 有効性에 크게 의존되고 있음이 밝혀지고 있다.

#### 4) Williamson. O. E의 研究<sup>42)</sup>

上記 諸研究는 주로 多角化企業에 있어서 資源配分活動의 解明에 目標를 두고 있는데 반해, Williamson은 多角化大企業에 있어서 組織形態가 다름에따라 歸結되는 資源分配의 經濟性이 어떻게 다른가를 해명하는데 目的를 두고 있다.<sup>43)</sup> 分析組織形態는 ① 職能別組織形態(U型構造) ② 事業部別組織(M型構造) ③ 技術社會組織(H型構造) 등 3가지 形이 있다.

· 첫째, ① 職能別組織과 ② 事業部別組織의 비교에서 「職能別組織은 多角化大企業의 長期戰略計劃이나 經營資源을 체계적으로 配分할 수 없는 特性을 갖고 있음」<sup>44)</sup>을 시사하고 있다. 「그 理由는 Top-management의 日常的業務上 責任負擔이 큰데 歸因된다고 한다. 實제로 모든企業의 最高委員會는 社長과 職能別副社長들로 편성되어 있다. 各部社長들은 生產, 買賣, 財務, 研究등을 擔當하며, 各擔當部門의 日常業務에 관한 意思決定에 참여해야하기때문에 將來計劃이나 經營資源配分에 관여할 時間을 갖지 못한다. 게다가 중요한 活動을 전개함에 있어 職能擔當副社長들은 經營資源配分을 組織的觀點에서만 보는 경향이 있다.」<sup>45)</sup> 이에 반해서 「事業部組織의 總括經營者는 日常經營責任에서 벗어나서 各事業部의 業務評價, 長期戰略立案, 戰略에 대응된 資源配分任務遂行時間을 가질 수 있게 된다. 全社Staff은 各事業部를 조언하거나 調査하며, 總括經營者를 補佐한다. 事業部組織에서는 誘因機構를 통해서 本社와 事業部長間의 目標統合을 용이하게 한다.」<sup>46)</sup>

· 둘째로 ① 事業部別組織과 ② 持株型組織의 比較를 시도하고 있다. 持株會社型組織도 事業部制組織과 同樣으로 收益性이 낮은 事業에서 높은 事業으로 Cashflow가 可能케 된다. 그러나 持株型組織은 戰略的計劃이나 内部統制를 위해 필요한 情報를 보유하지 않고는 經營管理活動을 행할 수 없으며, 效率적인 資源配分變更도 불가능하다는 것이다.<sup>47)</sup>

이상의 分析結果를 중심으로 그는 多角化大企業에 있어서 事業部組織이 가장有効한

42) Williamson. O. E, Markets and Hierachies, Free Press.

43) Williamson. O. E, ibid, pp. 132~175.

44) Chandler, ibid, p. 69.

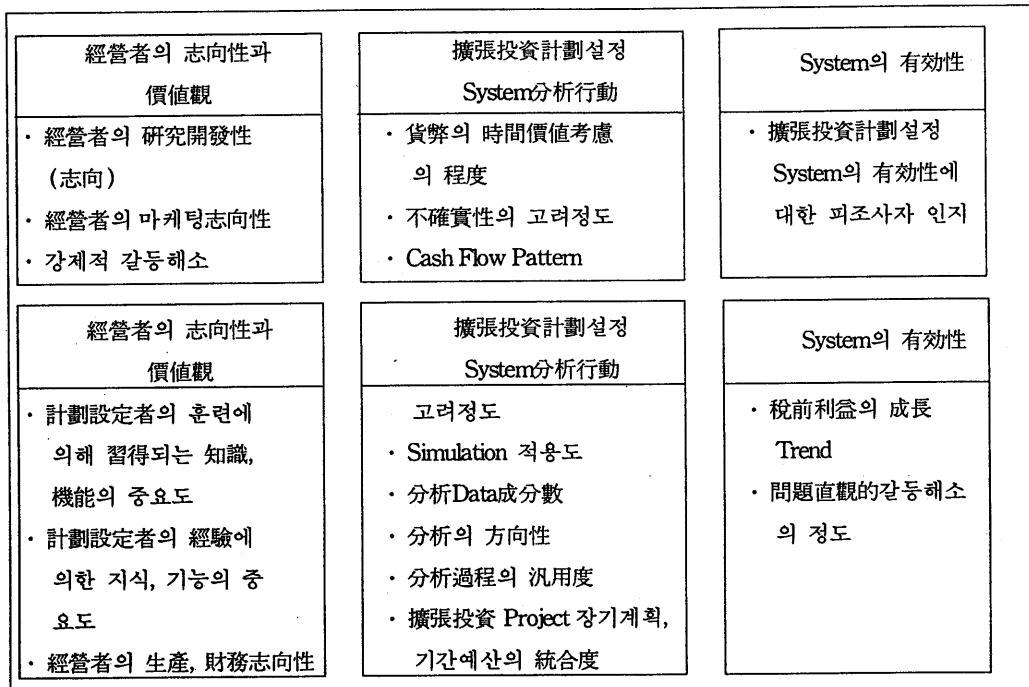
45) Chandler, ibid, p. 69.

46) Chandler, ibid, p. 68.

47) Williamson. O. E, ibid, p. 230.

資源分配體制이며, 利益最大化를 可能케하는 組織形態라고 結論을 내리고 있다. 특히 事業組織이 持株會社型組織보다 有効한 形態라는 그의 結論은 資源分配을 變경시켜 利益最大化를 기하기 위해서는 단지 組織形態의 變경만으로는 충분하지않다는 그의 시사는 중시할 필요가 있다. 왜냐하면 組織形態의 變경에는 戰略的計劃設定, 組織內의 誘因시스템, 統制메카니즘과 短期的業務決定 등과 같은 事項을 事業部에 위양되는 管理가 수반되지 않으면 충분조건이 성립되지 않기 때문이다. 즉, 課業環境에 적합한 管理시스템 運營이 필요하기 때문이다.

[그림 3-7] Lorange의 研究모형

5) Lorange. P의 研究<sup>48)</sup>

Lorange는 資源 配分過程으로써 公式的計劃System의 分析行動을 環境狀況과 관계되  
켜 體系的 實證的으로 分析하였다.

企業의 資源分配課程은 戰略 및 組織特性에 의해 규정되는데, 특히 經營者의 志向性

48) (1) Lorange. P., Corporate Planning, Prentice-Hall 1980.

(2) Lorange. P., and R. F. Vancil, How to Design a Strategic Planning System HBR 54(5). pp.  
75~81.

과 價值觀에 의해서 명시되는 환경상황에 따라 가장 크게 영향을 미친다고 그는 주장한다. 이러한 현상은 資源配分過程에서도 戰略的要素가 강한 擴張投資計劃設定시스템의 分析행위에서 잘 표출된다고 말하고 있다.

그는 이상과 같은 觀點에서 「効率의인 擴張投資計劃設定시스템에서는 그 環境狀況에 적응한 分析行動을 취할 수 있다.」는 一般假說을 提示하고 있다.

그림 3-7은 그의 假說을 構成하고 있는 變數間 關係를 표시하고 있다. 調查對象 System은 Harvard經營大學院의 Data-Bank에 등록되어 있는 美國의 製造會社87個社의 System이다. 調查內容은 「經營者의 志向性과 價值觀」—「擴張投資計劃設定 System分析行動」—「System의 有効性」 등 3概念間의 關係를 수집된 Data를 이용하여 回歸分析 및 要因分析으로 解析하고 있다.

이러한 分析으로 말미암아 上記一般假說(效率의인 擴張投資計劃設定System이 조직화되어 있을 때 환경상황에 적응된 分析行動을 취할 수 있다.)은 지지를 받게 되었고 또한 다음과 같은 사실을 발견하게 되었다. 즉

經營者의 R & D志向性이 높은 組織은 公式的分析方法의 適用度가 낮고, 葛藤을 강제적으로 解消시키는 事例가 적은 組織은 擴張投資計劃System이 매우 정밀하며, 또한 經營者의 生產·財務志向性이 높다는 것이다.

이상의 記述에서 알 수 있는 바와 같이 Lorange의 연구는 「狀況 System 設計理論」을 採用하고 있고, 經營者의 志向性과 價值觀을 前提로 하며, 주어진 環境狀況과 擴張投資計劃設定System間의 相關分析이라는 點에서 斷新性이 인정되고 있다.

### 6) Lorange와 Vancil R. F의 研究<sup>49)</sup>

Lorange와 Vancil은 企業의 戰略的經營計劃을 설정하고 발전시키기 위해 필요한 節次를 環境과 관련시켜 구체적으로 分析하고 있다.<sup>50)</sup>

그들은 戰略的經營計劃System을 設計함에 있어서 고려되어야 할 要因으로써 ① 組織目標의 傳達 ② 目標의 設定方法 ③ 全社의 Level의 環境豫測Point ④ 部門管理者의 關心 ⑤ 企劃擔當의 役割 ⑥ 期間豫算과의 관계등 6가지를 들고 있다. 그리고 ① 小企業과 大企業 각각에 대해 이러한 要因을 어떻게 設計할 것인가 論하고 있다. 小企業과 大企業은 그 企業이 單一業種인가 2種業種 이상인가에 따라 區別하고 있다.

표 3-4는 그들의 分析結果를 요약한 것이다. 그다지 多角化되지 않는 職能別組織의 小企

49) Lorange, P and R. F. Vancil, ibid, p. 149.

50) Loranger, P and R. F. Vancil, ibid, pp. 149~150.

業(또는 多角化企業의 一製品事業部)에서는 Top management가 企業의 장래에 대한 戰略을 설정하고 있다. 이와같은 小企業에서는 計劃投資에 관계하는 經營者 및 管理者는 小人數이기때문에 設計活動을 Systimatic하게 行하기위한 정식수속을 결코 필요로 하지않는다. 무릇 戰略設計의 촛점은 戰略을 실행키위한 革新的實行計劃을 作成·檢討하는데 두고있다. 經營計劃設計System은 이 點을 고려한다. 目標設定方式은 Top—Down방식을 취하고, 期間豫算과의 관계는 緊密하며, 企劃擔當者は 各部門別企劃分析·外部環境把握에 커다란 役割을 수행한다.

[표 3-4] 戰略的經營計劃 System설계시 고려요인

考 慮 要 因	環 境 狀 況		
	小 企 業	大 企 業	
		計劃설정System 의 初期段階	計劃설정System 의 成숙단계
1. 組職目標의 전달	명시되어 있지 않음	명시되어있지않음	명시되어 있음
2. 目標의 설정방법	Top — Down	Bottom — Up	교섭에 의함
3. 全社Level의 환경 예측 Point	戰略的	統計的分析	統計的 分析
4. 部門管理者의 관심	재무면	재무면	전략적
5. 企劃擔當者の 역할	분석자	연결자	조정자
6. 期間豫算과 관계	진밀함	느슨함	긴밀함

[자료출처] Lorange P., and R. F. Vancil, How To Design a Strategic Planning System, HBR. 54. 1977. P. 150.

한편 그들에 의하면 事業分野가 몇개의 領域에서 展開되고, 製品別事業部制를 採用하고 있는 企業에서는 정식의 전략적경영계획을 즉시 개시하는 것은 어렵다는 것이다. 왜냐하면 最初의 1—2年間은 事業部長의 計劃設定能力育成을 위한 投資期間으로 생각해야하기 때문에 組織全體를 위한 計劃案은 System이 成숙할때까지 기다려야 한다.

여하튼 성숙된 System은 커다란 價值의 變革이므로 Top—management와 事業部長 등 쌍방을 적절하게 調整된 戰略決定을 하기위해서는 協力할것을 주장하고 있다.<sup>51)</sup>

## (2) 豫算管理 System

51) Loranre P and R. F. Vancil, ibid, pp. 149~150.

豫算管理System은企業의 모든活動을 포함, 통합시키는 性格을 갖고 있기 때문에 매우 중요한 管理System이다. 그러한 이유때문에 오늘날 대부분의企業에서 採用되고 있다. 이런 豫算管理制度는 ①豫算編成 ②豫算의 實行 ③業績評價 ④分析과 報告 등 4 가지과정에서 성립된다. 이하에서는 이 4가지과정에 대해 概觀해 보기로 한다.

#### [1] 豫算編成<sup>52)</sup>

本過程의 가장중요한 特徵은 그것이 組織의意思決定過程이라는데 있다. 최종적 豫算決定에 도달하기까지의 豫算編成過程은 問題의 狀況과 性質間에 發生하는 상호갈등을 갖고있는 下位單位를 調整하고, 一定한 節次에 따라 企業全體의 目標에 맞게 配分하고, 下位單位와 그 構成員에게 動機를 부여하여 下位單位相互間의 Communication을 행하는 過程이다.<sup>53)</sup>

#### [2] 豫算의 實行

豫算이 결정되면 關係下位單位에 전달하여 豫算期間에 實行할 수 있도록한다. 豫算 實行에 있어서는 統制機能을 발휘할 수 있는 組織, 制度, 規定, 手續 등을 整備하고 豫算目標를 달성할 수 있도록 해야 한다.

#### [3] 業績評價

豫算編成過程에서 責任中心點(비용, 이익, 투자 중심점)별로 下位單位의 實際原價, 實際收益을 測定, 記錄한다. 이때 實제업적과 [1]의 豫算編成에서 얻어진 豫算과 比較, 檢討해서 責任中心點, 管理者의 業績을 評價한다.

#### [4] 分析과 報告

各責任中心別 豫算差異를 分析하고, 經營者의 豫算報告書를 작성한다. 그다음 豫算差異發生原因을 調査하여, 그것을 基礎로 적절한 시정조치를 취한다.<sup>54)</sup>

이상의 說明에서 알 수 있는 바와같이 豫算管理는 本質的으로 經營活動 그 자체이며, 豫算을 通해서 수행하는 經營管理(management by budget)<sup>55)</sup>라고 말할 수 있다.

그간 이런 豫算管理의 重要性에 대한 많은 研究가 있었다. 그런데 대부분의 研究가 ①豫算管理組織 및豫算編成에 관련된 수속과一般的인 Frame을 論하고 있거나 ②豫算管理의 實態를 個別的으로 소개한 事例研究 뿐이며, 豫算管理System을 課業環境과

52) 영어의 예산 Budget란 불어의 Bougette에서 연원된 것임.

53) 長島廣良, 「企業豫算の 編成と經營組織」, 日本經營學會, 1978. pp. 244~246.

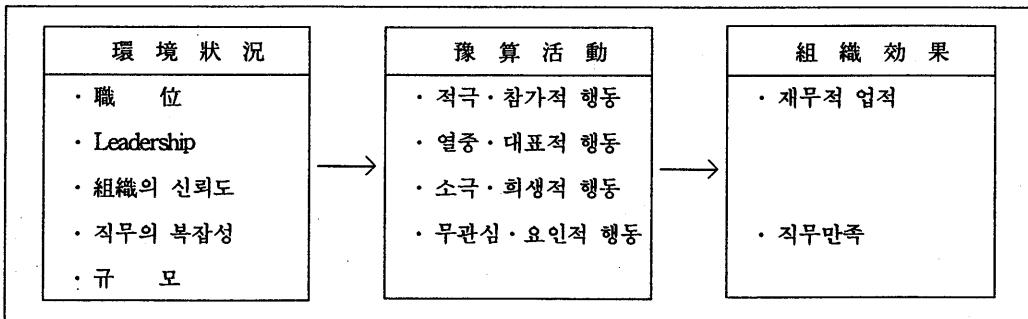
54) 小島宏光, 『最適資本豫算システム設計のための行動科學的接近』『最適財務論』, 有斐閣, pp. 211~232.

55) 細井章, 「財務管理入門」有斐閣, 1968.

의 관계하에서 實證的으로 分析한 대표적 연구문현은 다음과 같은것을 들 수 있다.<sup>56)</sup>

1) Swieringa. R. J와 Moncur. R. H의 研究<sup>57)</sup> 本研究는 經營管理者의 豫算行動이 環境狀況에 의해 규정되는 程度 즉, 豫算活動의 性質, 內容이 어떤 特定環境狀況下의 豫算統制System經營을 규정하는가. 그 정도를 알기위해서 그림 3-8에 표시된 模型으로 解析, 說明하고 있다.

[그림 3-8] Swieringa와 Moncur연구의 模型



[자료출처] Swieringa. R. J., and R. H. Moncur., The Relationship between Manager's Budget Oriented Behavior and Selected Attitude. Position. Size and Performance Measures, p. 194~205.

調查對象은 美國國際銀行이 선발한 26人의 支店長들이며, 調查方法으로는 質問法을 採用하고 있다. 各支店長에 대한 질문요지는 職位, Leadership, 組織의 信賴度, 직무의 명료성, 직무만족, 직무중의 긴장감등 6個事項의 직위 및 態度變化와各支店別規模 및 組織成果를 측정하고 있다. 그 다음으로 65個事項의 豫算行動變數를 측정하여 要因分析하고, 요소로써 「積極 · 參加的行動」 「執中 · 代表的行動」 「消極 · 特性的行動」 및 「無觀心 · 容認的行動」 등 4개의 因子로 推論하고 있다.

分析된 4個形態의 豫算行動은 各職位 態度變化 및 相關關係에 따라 程度의 差를 인정

- 
- 56) (1) Argyrio. C, Impact of Budget on People, Controllership Foundation.  
(2) Simon. H. A, The Science of the Artificial. MIT. Press. 1969.  
(3) Stedry. A. C, Budget Control and Cost Behavior. Prentice-Hall. 1960.  
(4) Decoster. D. T. and J. P. Fertakis, Budget. Induced-Presure and its Relationship to Supervisory Behavior. JAR6. pp. 237~246.
- 57) Swieringa. R. J. and R. H. Moncur, the Relationship between Managers' Budget Oriented Behavior and Selected Attitude, Position, Size, and Performance Measures Empirical Research in Accounting. 1972. pp. 194~205.

한다. 예컨데 「積極的・參加的行動」을 취하는 지점장들을 다른 3개 Type의 行動을 취하는 支店長들보다 「장기간의 任期」「組織에서 높은 職位 및 該當支店에서의 職務經驗年數」도 豫算行動에 중요한 变수가 되고 있다.

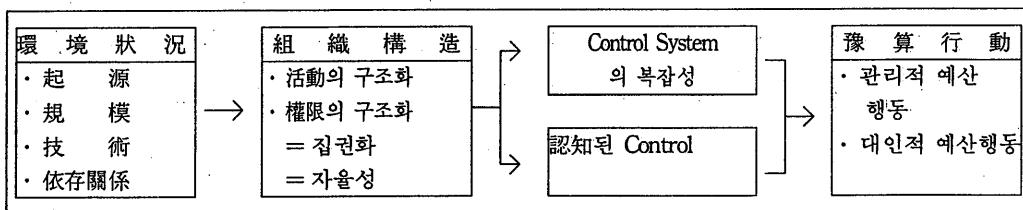
本研究에서 豫算行動, 職位, 態度, 規模 등은 狀況要因에 의해서 크게 規制받고있다는 것을 밝혀주고 있다.<sup>58)</sup>

## 2) Bruns. W. J와 Waterhouse. J. H의 研究<sup>59)</sup>

上記論者들은 經營管理者들의 豫算行動이 組織構造에 의해 이룩되는 條件形成의 程度를 밝히기위해서 그림 3-9와 같은 基本假說을 提示하고 있다. 특히 論者들은 本研究에서 組織構造는 組織規模, 技術 등의 環境狀況에 따라 條件이 형성되며, 豫算行動은 이런 組織構造上에서 어떤 條件이 形成되었는가 分析하고 있다.<sup>60)</sup>

또한 그림 3-9에 提示되어있는 「Control System의 複雜性」은 예산통계에 내포되어 있는 많은 財務變數의 基準을 설정하는 組織階層의 低點을 표시한다. 그리고 「認知된 Control」은 經營管理者가 예산에 미치는 영향력의 總量을 표시한다. 이 두개의 變數는 組織構造와 豫算行動을 매개하는 매개변수를 뜻한다.

[그림 3-9] Bruns Waterhouse연구모델



豫算行動은 예산이 組織目標達成을 위한 有効性의 程度를 표시하며, 行動의 量, 行動의 種類, 行動의 質 및 職務滿足에 의해서 測定된다.

上述한바와같이豫算行動에 영향을 미치는 중요수단은 ① Leadership ② 대인접촉 및 組織構造(분업·행동·권한배분 등의 Pattern)를 들고 있다.

58) 小島宏光. 「環境豫算管理意思決定構造および業績間の關係についての實證研究」『調査資料』(各古層大學 經濟學部) 60號。

59) Bruns. W. J. and J. H. Waterhouse. Budgetary Control and Organizational Structure, Journal of Accounting Research 13. 1975. pp. 177~203.

60) Bruns. W. J. and J. H. Waterhouse, ibid, pp. 177~203.

本研究는 組織構造라는 Formal한 特性과 豊算統制間의 관계에 焦点을 맞추고 있다. 이점은 對人的變數와 豊算管理의 相互關係를 檢討한 先行研究인 Swieringa R. J., Hopwood A. G., Moncur R. H의 研究<sup>61)</sup>인데, 대조적이다.

本研究에서 조사대상은 25個組織, 84人의 管理者를 중심으로 행하고, 全體組織을 分析單位로 解釋하고 있다. 調査結果는 대체로 基本假說의 接近度가 높고, 豊算行動에 따른 組織間 重要한 差가 있음을 시사해주고 있다. 즉, 構造化의 程度가 높은 조직의 經營者는 보다 큰 영향력을 갖고 있음을 스스로 시인하는 경향이 있고, 예산계획참여도 높고, 그리고 豊算行爲에 만족하는 경향이 있다. 他面 權限이 集中되어있는 組織의 經營管理者는一般的으로 少數의 財務項目에 책임지고, 上司의 壓力を 강하게 의식하고 있을뿐, 豊算의 有効性이나 彈力性은 생각지않는 경향이 있다. 그러나 上司들의 예산 활용에는 그다지 불만이 없는 것으로 밝히고 있다.

이 研究의 結論에서 주목되는 사항은 組織規模와 技術이라는 두개의 狀況變數가 活動의 構造化정도와 有意的關係에 있다는 사실이다.

### (3) 統合 Mechanism

組織은 分化된 下位單位의 役割과 行動을 統合시키기위해 여러형태의 Mechanism을 구상, 전개하게된다. 일반적으로 統合이라는 經營管理活動을 相互依存의 役割 및 行動을 전체로써 통일시키는 조정과 실적을 계획에 일치시키려는 統制의 兩活動을 말한다.

이 節에서 우리는 統合Mechanism과 課業還境과 연결시켜 분석한 몇편의 重要文獻을 살펴보기로 한다.

#### 1) Lawrence P. R와 Lorsch J. W의 研究<sup>62)</sup>

上記 諸論者들은 組織設計를 하고자 할때 반드시 分化와 統合을 고려할것을 주장하고 있다. 여기서 分化란 異種職能部門의 管理者間에 갖고있는 認知的 感情的志向性의 相違라고 定義하고, 구체적으로는 ①目標志向性(제조인가, 시장인가, 과학기술인가) ②時間志向性(단기적인가, 장기적인가) ③對人志向性(과업지향적인가, 인간관계지향인가) ④構造의 公式性 등의 差가 있음을 지적하고 있다.

61) Hopwood A. G., An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation. Empirical Research in Accounting. 1972. pp. 156~182.

62) Lawrence P. R. and J. W. Lorsch, Organization and Environment. Harvard Business School. 1867.

他面, 統合이란 環境의 要求에 따른 活動의 統一을 求하는 部門間의 協同狀態를 나타내는 質이라고 定義하고, 전개내용은 ① 統合메카니즘 ② 統合行爲(통합패턴, 갈등해소, 영향력의 분포, 갈등해소의 型) 등으로 分할표시하고 있다. 이러한 統合은 첫째 課業環境의 不確實性에 의존하며, 둘째 組織의 分化程度에 의존한다고 말하고 있다. 그 理由는 部門間의 差가 커짐에 따라 有効한 協同狀態達成이 보다 곤란해진다고 그들은 믿고 있다.

[표 3-5] 環境의 不確實性과 統合메카니즘 및 統合行動關係

	콘테이너산업	포장식품산업	프라스틱산업
과거20年間의 新製品比率 分化의 程度	0% 低	15% 中程度	35% 高
總合메카니즘 (관리시스템)	규 칙 계 층	규 칙 계 층	규 칙 계 층
總合메카니즘 (관리시스템)	목표설정 직접행동	목표설정 직접행동 Task Force 統合者	목표설정 직접행동 Team 統合部門
全般管理者에 대한 전문 통합직원의 인원 비율	0%	17%	22%
統合패턴	상사:부하 1:1	동료간 1:1	Team방식
갈등해소에 있어서 階層的 영향력 分布	위로 높고, 아래는 낮은 피라미드 分布	一様分布	一様分布
갈등해소에 있어서 強한 영향력을 갖는 단위	판매부문	판매부문과 연구부문	통합부문
갈등해소의 型	문제직관	문제직관	문제직관

[자료출처] Lawrence, Lorsh 와 Galbraith 연구에 의해 작성

그들은 콘테이너, 포장식품, 프라스틱 등 3個產業의 10個組織을 대상으로 行한 研究에서 「有効한 組織은 環境不確實性이 높을 때, 組織內의 機能을 보다 分化시키는 동시에 보다 質이 높은 統合Mechanism, 統合行動을 전개하게 된다는 研究結果를 밝히고 있다. (표 3-5 참조)

예컨대 過去20年間 製造品比率이 零이고, 環境確實性이 낮고, 分化의 程度도 낮은 콘테이너 產業의 경우 統合메카니즘은 주로 規則과 階層次元에서 시도되고, 直接行爲는 最少化傾向을 띠고 있다. 行動관련 統合패턴은 上司 對 部下中心으로, 階層의 影響力은 위로는 높고, 아래로는 낮은 피라미드型으로 되어있고(집권적), 販賣部門은 강한 영향

력을 행사하며, 문제직관적 갈등해소방안을 취하고 있다.

한편 新製品比率이 35%이고, 環境不確實性과 分化정도가 높은 프라스틱產業의 경우에는 規則, 階層, 目標設定과 더불어 Team 및 統合的影響은 一樣分布(분권형)이며, 통합부문이 강한 영향력을 행사하기 때문에 문제직관적 갈등해소를 할 수 있다고 한다.

## 2) Van de Ven. A와 KhandWalla. P. N의 研究<sup>63)</sup>

먼저 Van은 組織의 各部門이 規則, 計劃設定, 計測, 수평적 Channel, 定期, 非定期會議 등 각종 Mechanism을 어느정도 이용하고 있는가를 測定하고, 調整메카니즘의 特性을 밝히는데 主案을 두고 있다.

그들은 州立職業安定局의 197個 作業單位를 分析하고, 그 結果를 그림 3-10과 같이 제시하고 있는데, 內容을 요약하면 다음과 같다. 즉,

① 課業環境의 不確實性이 높아지면 수평적 Channel 및 정기적 비정기적 會議는 보다 많아진다.

② 課業環境의 不確實性이 높아지면 規則과 計劃의 利用은 적어지고 있다.

③ 階層을 통한 수직적 Channel은 課業環境의 不確實高低와 관계없이 항상 일정한率로 이용되고 있다.

④ 組織은 모든 調整메카니즘을 이용한다는 것이다.

그가 특히 강조하고 있는 것은 各組織은 일정 數의 調整레파토리를 갖고있고, 어떤것이 利用되고 있는가는 課業環境의 不確實性에 따라 결정된다고 한다.

한편 Khandwalla는 組織이 직면하고 있는 市場競爭을 ① 價格競爭 ② 流通競爭 ③ 製品競爭으로 分類하고, 各競爭의 標準原價計算, 統計的品質管理 등의 統計技法의 사용빈도에 미치는 영향을 분석하고 있다.<sup>64)</sup>

그는 製造企業92個社를 대상으로 實態를 조사하고 있는데, 그 內容을 정리하면 다음과 같다. 즉,

① 市場競爭이 격심해짐에 따라 各種統制技法이 빈번하게 사용되며, 意思決定도 보다 分權化되는 경향이 있다.

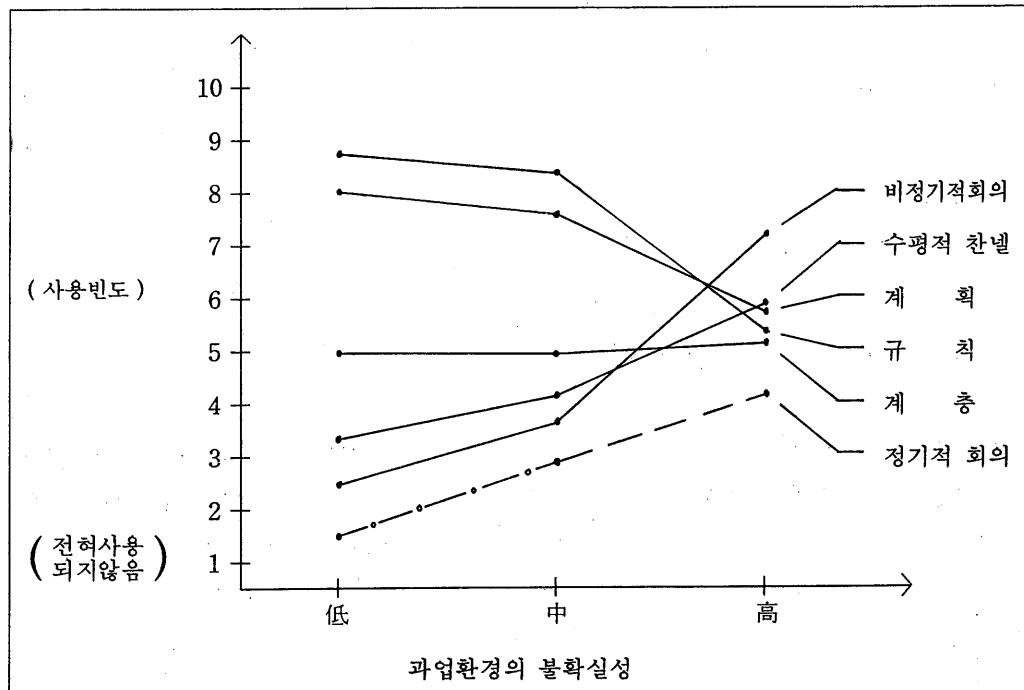
63) Van de Ven. A., A. Delbecq and R. Koenig, Determinants of Coordination Modes Within Organization. ASR 41. pp. 322~338.

64) Khandwalla. P. N, The Effect of Differents Types of Competition on the Use of Management Controls. AMJ 16. pp. 285~295.

② 이러한 傾向은 市場競爭이 價格이나 流通의 경우보다 新製品開發에 있어서 더욱 顯著하다.

이상 검토된 연구는 그 어느것이든 環境의 不確實이 높아짐에 따라 組織은 보다 質 높은 統合메카니즘 및 統合行動을 전개하여 環境適應에 노력하고 있음을 알 수 있다.

[그림 3-10] 환경불확실성과 조정메카니즘관계



[자료출처] Van de Ven의 1人., Determinants of coordination modes within Organization, ASR, 1977. p. 322~338.에서 작성

#### (4) 業績評價 System

業績評價System은 業績을 測定, 評價하고 그것을 基礎로하여 報酬가 결정되는 System을 말한다. 이런 業績評價System은 앞서 檢討한 資源配分System, 豫算管理 System 및 統合메카니즘과 밀접하게 관련되어 있다.

본 절에서는 주로 經營者 또는 管理者(예:사업부장)의 業績評價System을 課業環境과

관련시켜 分析한 研究成果를 考察해보기로 한다.

1) Berg. N. A의 研究<sup>65)</sup>

Berg에 의하면, Conglomerate System은 經營管理者들을 보다 效率的調整을 위한 形態라기보다도 무릇 經營管理者들의 보수를 기초로한 強한 動機賦興을 위한 業績評價에 적합한 형태라고 한다.

Conglomerate下에서는 子會社間의 相互限界性 및 協同의 필요성은 없고, 經營者에게는 財務的業績을 기초로 보수가 주어진다. 이런 報酬는 통상 Stock-option의 形態를 취한다. 이러한 理由때문에 子會社의 經營管理者는 닥쳐오는 모험을 고려하여 短期的視野 뿐만아니라 長期的視野를 갖고 子會社와 本社의 目標均衡화가 이룩되도록 노력해야된다고 서술하고 있다.

2) Lorsch. J. W와 Allen. S의 연구<sup>66)</sup>

Lorsch와 Allen을 Conglomerate와 수직적 통합기업의 업적System을 다음과 같이 비교·검토하고 있다.

Conglomerate System에서 事業部長의 報酬는 Apriori한 目標에 비추어 결정된다. 즉, 報酬는 最終成果와 결부되어 있다. 報酬의 資金源泉 豫算과 비교한 事業部利益에서 구한다. 한편 수직적통합기업에서는 事業部의 業績評價는 Informal하며, 利益과 반드시 결부되어 있지는 않다. 事業部長의 상여결정공식도 없고, 年末獎勵給도 經營者の 自由裁量에 위임되어 있다.

Conglomerate下에서는 最終成果가 중시되고 있는데 반해, 수직적통합기업에서는 最終成果와 中間的業務上의 測定值 그리고 informal한 測定值가 利用된다. 그 理由로써 Conglomerate는 組織內의 原因分析을 용이하게하는 自己充足單位(事業部)를 갖고 있는데반해, 課業環境을 보다 多樣한 意識的 計劃的으로 보다 명시적인 최종성과를 측정할 수 있는 특징을 갖고 있다는 것이다. 한편 垂直的統合企業下에서는 外部環境의 不確實性도 낮고, 生產技術의 複雜性도 낮기때문에 多樣한 測定이 可能한 것은 業績評價 System上의 多角化企業과의 다른 原因으로 제기되고 있다. 이와같은 事情에 비추어볼 때 Conglomerate下에서는 最終成果는 全般的報酬와 결합되어있는데 반해 수직적통합기

65) Barg. N. A., ibid, pp. 112~120.

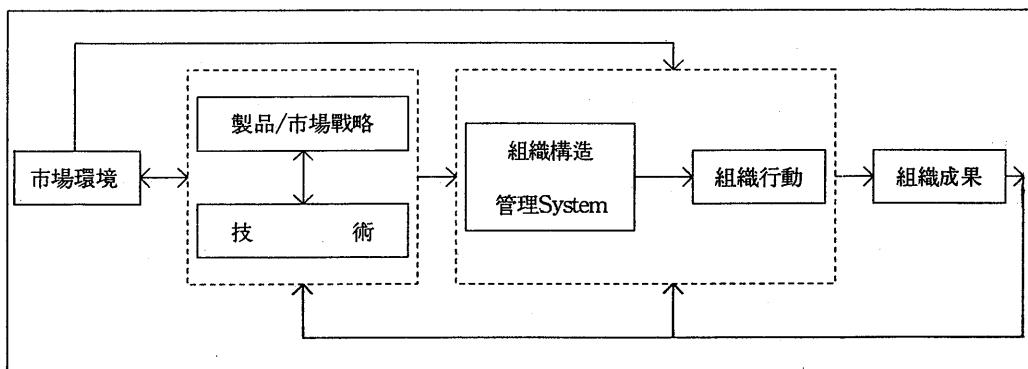
66) Lorsch. J. W and Allen. S. ibid, pp. 141~169.

업은 그렇지 않은 경우가 많다.

이상의 研究成果를 綜合해보면, 課業環境 및 組織構造가 다름에 따라 業績評價System 및 業績評價活動도 다르다는 것을 알 수 있다. 向後 課業環境—組織構造·業績評價시스템—業績評價活動—組織成果와의 相互關係를 더욱 체계적으로 分析할 필요가 있다.<sup>67)</sup>

本研究에서 우리는 管理 System을 資源配分System, 豫算管理System, 統合메카니즘, 業績評價System 등 4個로 分類하고, 종래의 연구성과를 상세히 검토하였다. 이러한 檢討를 通해서, 「① 課業環境 및 組織構造가 다름에 따라 組織管理System ② 組織이 有效하기 위해서는 管理시스템 및 經營管理活動은 課業環境 및 組織構造에 適합시켜야 한다」는 명제를 도출할 수 있다. 그리고 이상 논의된 개념들을 다음과 같이 체계화 할 수 있다.

[그림 3-11] 概念의 틀



### 〈参考文献〉

- Edge, A. G. and D. R. Coleman., *The Guide to Case Analysis and Reporting*, Honolulu, 1978.  
 Schnelle, K. E., *Case Analysis and Business Problem Solving* McGraw-Hill, 1967.  
 Kelvin Lancaster., *Modern Economics*, Rand McNally, 1985.  
 C. E. Ferguson and J. P. Gouldy *Microeconomics*. Richard D. Irwin, 1982.

67) 業績평가 System의 진단, 설계에 관해서는 다음서적 참조. Kane J. S and E. E. Lawler, *Performance Appraisal Effectiveness*, in B. M Staw, *Research in Organizational Behavior*. Vol. 1. JA1 Press.

- J. Deany Managerial Economics, Prentice—Hall, 1951.
- J. K. Galbraith. American Capitalism, Hercourt Brace 1967.
- K. M. Bartol and D. C. Martine, Management. McGraw—Hill, 1991.
- Chandler. A. D., Strategy and Structure. MIT Press, 1981.
- Duncan. R. B., Multiple Decision Making Structure in Adapting to Environmental Uncertain.  
HR 26.
- HamBrick. D. C., "Turnaround Strategies, in Handbook of Strategic Management, Warren.  
1986.
- Woodward, J., Industrial Organization, Oxford, 1970.
- Cyert. R. M. and J. G. March. A Behavioral Theory of the Firm, Prentice—Hall, 1963.
- Ackerman. R. W., Influence of Integration and Diversity Interdependence. Harvard Business  
School, 1973.
- Ansoff. W. I and J. M. Stewart., Strategies for Technology Based Business. Harvard Busi-  
ness Review Vol. 45. 1967.
- Lorange. P., Corporate Planning, Prentice—Hall 1980.
- Stedry. A. C., Budget Control and Cost Behavior, Prentice—Hall. 1980.
- Bourgeois. L. J., The Environmental Perceptions of Strategy Makers and Their Economic  
Correlates, Working Paper. Univ. of Pittsburgh 1978.
- Leng. R. T and L. Engledow., Alternative Models for Analyzing Organizational Environ-  
ments Columbia Univ., 1983.
- Lewis, M. F., Assessment of Environment Issues. New York, 1982.
- Duncan, R. B., Characteristics of Organizational Environmental and Perceived Environemntal  
Uncertainty. ASQ. Vol. 17, 1972.
- Anderson C. et al, Manageial Response to Environs—Mentally Induced Stress, AMJ 20, 1977.
- Boulton. W. R., W. M. Lindsay., s. G. Franklin and L. W. Rue, Strategic planning : Deter-  
mining the Impact of Environemtnal Characterstics and Uncertainty, AMJ 25, 1982.
- Cooper. A., Strategic Responses to Technology Threats, ACM 1973.
- Jauch L. R. and K. L. Kraft, Strategic Management of Uncertainty. AMR. 11. 1986.
- Lawrence. P. R and J. W. Lorsch, Organization and Enviroment, Harvard Business School.  
1967.

- Thompson, J. D., *Organization in Action*, McGraw—Hill, 1967.
- Galbraith, J., *Designing Complex Organizations*. Addison wesley, 1973.
- Ansoff, H. I., *Corporate Strategy*. McGraw Hill
- Emshoff, J. R. and A. Finnel, *Defining Corporate Strategy*. Sloan Management Riview 20.  
1979.
- Katz, D and R. Khan, *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, 1978.
- Pfeffer, J. and G., Salancik, *External Control of Organizations*, Harper & Row, 1978.
- Carter, E. E., *Behavioral Theory of the Firm and Top Level Corporate Decisions ASQ*, 16,  
1971.
- Mintzberg, H. and J. A. Waters, *Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm*. McGill  
Univ., 1980.
- Argyris, C., *Strategy, Change, and Defensive Routines*. Pitman, 1985.
- Tushman, M. L and Romanelli, E., *Organizational Evolution*. JAL Press, 1985.
- Camillus, J. C., *Strategic Planning Systems in the Eighties: Challenging the Conventional  
Wisdom*, 1984.
- Dyson, R. G. and M. J. Foster., *Relationship of Participation and Effectiveness in Strategic  
Planning*, SMJ, 3, 1982.
- Lorange, P. and R. F. Vancil, *Strategic Planning Systems*. Prentice—Hill, 1977.
- Wheelwright, S. C and R. L. Banks, *Involving Operating Managers in Planning Process Evolution*, SMR, 1979.
- Wrapp E, *Organization for Long Range Planning*, Harvard Business Review 35, 1957.
- Drucker, P., *Management*, Haper & Row, 1977.
- Osborn, R.N., J. G. Hunt, L. R. Jauch *Organization Theory*, wiley, 1980.
- Smart, C and Vertinsky, *Strategy and Environment*. SMJ 5, 1984
- Garland, J and and R. N. Farmer, *International Dimensions of Business Policy and Strategy*,  
Kent, 1986.
- Pearce, J. A and R. B. Robinson, *Strategic Management*. Irwin, 1985.
- Porter, M. E., *Competition in Global Industries*, Free Press, 1986.
- Hax, A. C and N. S. Majluf, *Strategic Management*, Prentice—Hall, 1984.

