

## 기업의 개념:

기업(enterprise)은 생산 요소를 결합시켜 생산을 담당하는 생산 경제 주체로서 제조업, 상업, 서비스업 등 여러 사업 분야에서 이윤 추구를 목적으로 운영되고 있다. 이러한 기업은 가계에 소득을 제공하는 원천임과 동시에 가격과 정부에 필요한 재화와 용역을 생산·공급함으로써 국민의 생활 수준을 향상시키는 국민경제의 원동력이 되고 있다.

## 대기업 특징:

- ① 생산, 구매, 판매, 자본 조달 등에 유리하다.
- ② 강한 경쟁력으로 시장을 지배할 수 있다.
- ③ 직무의 분업화와 전문화가 이루어지고 있다.
- ④ 대량 생산으로 규모 경제의 이익을 볼 수 있다.
- ⑤ 대중의 인지도가 높고 급료도 비교적 높다.

## 출자의 성격에 따른 분류:

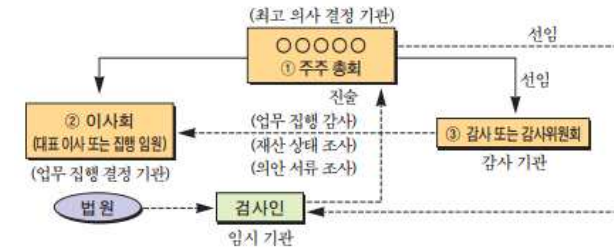


## 합명회사

2인 이상의 무한 책임 사원만으로 조직되는 **인적 회사**로 각 사원이 회사를 대표할 권한이 있다. 민법상 조합과 비슷하나 법인인 점에서 다르다.

- ① 출자는 현금, 현물, 노무, 신용 출자도 가능하다.
- ② 사원은 회사의 채무에 대하여 직접 연대 무한 책임을 가진다.
- ③ 지분의 양도는 전 사원의 동의를 요한다.
- ④ 가족 회사, 친족 회사, 인적 대표 회사이다.
- ⑤ 모든 사원이 업무 집행권과 회사 대표권을 가진다.

## 주식회사:



1인 이상의 발기인이 정관<sup>㉠</sup>을 작성하고, 공증인<sup>㉡</sup>의 인증을 얻어 설립되는 물적회사이다. 1인의 주주만으로도 존속 할 수 있다. 주식 회사의 최저 자본금(2009년 폐지)은 제한이 없으며, 설립 시 발행하는 주식의 총수는 전액 인수 납입해야 한다. 주식 회사의 자본은 주식(1주 액면 100원 이상)으로 분할되어 있고, 주주는 유한 책임을 지므로 자본 조달이 용이하여 오늘날 대표적 기업(약 95%)으로 발전하였다. 주식 회사의 특징은 ① 완전한 자본적 결합 ② 의결권은 소유 주식 수에 비례(1주 1의결권) ③ 주식 양도가 자유롭다.

## 기업 집중의 형태:

구분	카르텔	트러스트	콘체른
명칭	기업 연합	기업 합동	기업 집단
목적	부담 경쟁 방지, 시장 통제	경영 합리화	경영 통제 및 지배
독립성	법률·경제적 독립성 유지	법률·경제적 독립성 상실	법률적 유지, 경제적 상실
결합성	상대적으로 약함	강함	강함
존속성	협정 기간 내	하나의 기업의 합동	자본적으로 지배
결합 방법	수평적 결합	수평적·수직적 결합	자본적 결합

## 경영과 관리의 개념:

경영(management)이란 기업의 목표를 능률적으로 달성하기 위한 전략적 정책적 의사 결정 등을 수행하는 일련의 활동을 의미하며, 관리(administration)란 결정된 정책을 수행하기 위해 기업 내의 각 부문이 제 기능을 수행하도록 하는 활동을 말한다.

## 경영자의 자질:

- ① 인간(노사) 관계 원만
- ② 문제 분석 능력
- ③ 리더십
- ④ 동태적 사고
- ⑤ 평가 능력
- ⑥ 의사 결정 능력
- ⑦ 사회적 책임

## 관리 기능의 순환:

계획 → 조직 → 지휘 → 조정 → 통제

## 조직의 원리:

기능화의 원리	직무 중심으로 각 구성원의 기능에 맞게 적재 적소에 배치하여야 한다.
전문화의 원리	구성원의 업무를 분업화·전문화 함으로써 업무에 대한 숙련도를 높이도록 조직을 편성하여야 한다.
명령 일원화의 원리	조직의 질서 유지를 위하여 한 사람의 하위자는 1인의 상위자로부터 명령과 지시를 받도록 하여야 한다.
감독 범위 적정화의 원리	한 사람의 관리자가 감독할 수 있는 직원의 수를 적절하게 하여야 한다.
권한과 책임 대등의 원리	직무에 부여되는 권한과 책임은 대등하게 주어져야 한다. 직무 3면 등가의 원칙❶(권한 = 책임 = 의무)
권한 책임 위양의 원리	상위자는 업무의 수행에 따른 권한과 책임의 일부를 하위자에게 위양해야 한다.
조정화의 원리	경영 활동 전체적 관점에서 수직적, 수평적으로 서로 조정·통합되게 조직을 편성하여야 한다.

## 조직의 형태:

- ㉠ 직계 조직 : 최고 경영자로부터 의사 전달이 말단 종업원에 이르기까지 하나의 명령 체계로 전달되는 조직 형태이다. 이것은 가장 단순하고 오래된 조직 형태로 군대식 조직이라고도 한다.
- ㉡ 기능식 조직 : 경영자가 담당하는 직무를 기능별로 전문가를 두어 지휘·감독하게 하는 조직 형태이다. 이것은 테일러(Tayler, F. W.)가 직계 조직의 단점을 보완한 것으로 테일러식 조직이라고도 한다.
- ㉢ 직계 참모 조직 : 직계 조직의 지휘·명령의 통일성을 유지함과 동시에 참모 제도를 절충시킨 조직의 형태이다. 이것은 에머슨(Emerson, H.)이 창안하였다 하여 에머슨식 조직이라고도 한다.

- ㉤ 위원회 조직 : 직계 조직, 기능식 조직, 참모 조직 등의 각 부분 간 연락을 원활하게 하기 위하여 다수가 참여하는 협의체 조직이다.
- ㉥ 동태 조직 : 전통적인 피라미드 구조와 부·과·계 제도는 환경 변화에 기동적으로 업무 수행을 할 수 없으므로 특정 과제에 대한 인재를 차출한 임시 동태 조직으로 프로젝트 조직이다.
- ㉦ 과제 폐지 제도 : 과를 없애고 부단위로 업무를 수행하게 하는 제도이다. 과제별로 팀을 형성하여 능률적으로 기동성 있는 업무 처리가 가능한 팀 조직, 사업 단위도 이루어지는 사업부제 조직이 있다.
- ㉧ 매트릭스 조직 : 각 구성원은 원래 횡적으로 조직 부서의 일원 이면서 종적으로 프로젝트 조직에 참여하는 조직 형태로 기능식 조직과 프로젝트 조직을 조화시킨 형태이다.
- ㉨ 네트워크 조직 : 서열과 관계없이 전문적 지식과 자원을 존중하는 조직으로 급변하는 경영 환경 변화에 능동적으로 대처하므로 4차 산업 혁명 시대에 알맞다.

## 지휘 기능:

조직의 구성원들이 적극적이고 자발적으로 업무를 수행하도록 동기❶(motive)를 부여하고 지도·감독하는 관리 기능을 말한다. 지휘 활동은 경영자의 리더십(leader ship)을 바탕으로 동기 유발(motivation)과 의사 소통(communication)을 통해 목표를 달성할 수 있도록 지도 감독하는 과정이다.

## 조정 기능:

조직 구성원들의 업무 수행상 야기되는 이해 관계, 의견 대립 등을 조정·조화시켜 협력 체계를 이루어지게 하는 기능이다. 조정 활동을 위해서는 적절한 의사 소통이 이루어져야 하고, 상호간의 업무를 이해하여야 하며, 작업 활동 속에서 협력이 이루어지게 하여야 한다. 이러한 조정 기능에는 수직적 조정❷과 수평적 조정❸이 있다.

## 통제 기능:

수립된 계획대로 업무가 실행되고 있는지 지휘 감독하고, 계획과 실적을 비교하여 성과를 평가하고, 수정해 나가는 과정을 말한다. 이것은 관리 기능의 마지막 단계의 기능이다. 기본적인 통제의 과정은 ① 기준의 설정 ② 성과 측정 ③ 성과와 기준 비교 분석 ④ 차이를 수정하는 단계로 이루어진다.



## 이해자집단:

기업의 경영 성과에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 여러 이해 단체들 중에서 기업 외부에 위치하고 있는 것들을 외부 경영 환경이라 부른다. 이들은 독립성을 유지하면서 존립 목적을 달성하기 위해 자주적인 행동을 하는 **이해자 집단**(interest group)에 속한다. 즉, 경쟁 업체, 소비자, 거래처, 금융 기관(채권자), 투자자, 정부, 지역 사회, 언론 매체 등으로서 기업 경영 활동과 밀접한 관련을 맺고 있는 독립된 사회 시스템이다. 이해자 집단은 【그림 II-12】에서와 같이 이들 외부 경영 환경과 내부 경영 환경인 종업원(노동 조합)을 포함하게 된다.

## 인적자원관리:

인적 자원 관리란 조직의 목적 달성을 위해 필요로 하는 인적 자원을 조달·확보하고, 유지·개발하며 유효한 노동력의 활용과 노동 의욕의 만족한 보상을 도모하기 위한 일련의 과정이다. 즉, 인력의 조달과 유지, 개발, 활용에 관한 계획과 관리 활동의 체계이다. 인적 자원 관리의 목적은 ① 인재의 확보(채용), ② 인재의 육성(교육 훈련, 경력 개발, 인사 고과, 대인 관계 능력), ③ 근로 조건(근무 조건, 근무 환경) 정비, ④ 보상 관리(공정한 임금, 복리 후생, 승진, 승급)에 두고 있다.

인적 자원 관리의 주요 내용은 ① 직무 분석, ② 직무 설계, ③ 배치 전환, ④ 경력 개발 관리(Career Development Management, CDM), ⑤ 단체 교섭, ⑥ 노사 협의제, ⑦ 제안 제도, ⑧ 인사 고과 등을 포함한다.

### 인적 자원 관리 원칙

- ① 전인주의 원칙 - 인간적 욕구를 종합적으로 관리, 동기 부여(motivation) 고취
- ② 공정성의 원칙 - 공정성과 공평성을 유지하고 정실 인사 배제
- ③ 업적주의 원칙 - 승진·승급·상여의 배분 등 보상은 업적에 따름
- ④ 정보공개주의 원칙 - 기업 경영에 관한 정보는 공개주의 원칙
- ⑤ 참가주의 원칙 - 종업원을 의사 결정 과정에 참여시킴

【그림 II-16】 인적 자원 관리 원칙

### 더 알아보기

① 동기 부여(모티베이션)  
동기 유발이라고도 하며, 인격을 존중하여 일하고 싶은 의욕을 갖게 하는 것

#### ▶ 직무 기술서

특정 직무에 관하여 누구나 알 수 있도록 쉽게 정리·기록한 직무 설명서이다.

② 직무 내용, 직무 요건, 책임 등

#### ▶ 직무 명세서

직무에 요구되는 인적 요건을 기재한 것으로 채용의 기준이 된다.

## 생산 관리:

생산이란 원자재, 기계, 노동 등의 생산 요소를 투입하여 제품과 서비스를 만들어 내는 과정이다. 따라서 생산 관리는 제품이나 서비스의 생산 활동이 합리적으로 수행되도록 계획, 조직, 지휘, 조정, 통제하는 제 활동을 의미한다. 여기에는 생산 계획, 작업 관리, 작업 연구, 공정 관리, **품질 관리**, 재고 관리, 원가 관리 등이 포함된다. 생산 관리의 목표는 생산 원가의 절감, 생산성 향상, 품질 향상, 납기 준수, 재고 관리 등으로 기업 수익 확보에 둔다.

## 마케팅 관리:

### 1 마케팅 계획(marketing plan)

마케팅 목표를 설정하고, 이들 제 목표를 달성하기 위해 필요한 제 활동의 과정을 결정하는 것을 말한다. 즉, 시장 조사에 의한 수요 예측을 기반으로 경영자가 통제 가능한 **제품 계획**, **유통 경로 계획**, **가격 계획**, **판매 촉진 계획**(이른바 4P)을 포함하게 된다.

### 2 마케팅 믹스(marketing mix)

현대 마케팅의 중심 이론으로 경영자가 소비자를 중심으로 하여 통제 불가능한 외부 환경의 요소인 사회적 환경, 정치·법률적 환경, 경제적 환경 등에 적합하도록 통제 가능 요소인 제품(product), 유통 경로(place), 판매 가격(price), 판매 촉진(promotion) 등 이른바 4P를 최적 결합이 이루어지게 결정하여야 하는데, 이것을 마케팅 믹스라 말한다.

생산자로부터 소비자에게로 상품 또는 서비스의 유통 방향을 결정하는 데 필요한 모든 활동을 마케팅이라 하고, 이것을 계획, 실행, 통제하는 활동을 마케팅 관리라 한다. 마케팅 관리는 판매 관리는 물론이고, 시장 조사, 제품 계획, 물적 유통 관리, 판매 가격 결정, 판매 촉진, 광고, 판매원의 교육 등의 제 활동을 포함한다. 마케팅의 경제적 기능은 구매 판매에 관한 소유권 이전 기능, 시간적·장소적 분리를 극복해 주는 물적 유통 관리 기능, 품질과 수량 조절 기능을 들 수 있다.

① 제품 믹스: 신제품, 브랜드, 포장 등 최적 제품이나 서비스 개발

② 유통 믹스: 판매 경로, 보관, 운송 등의 물적 유통 방법 결정

③ 가격 믹스: 가격 조건, 가격 변동, 운임, 할인 등을 고려한 합리적 가격 결정

④ 촉진 믹스: 광고, 인적 판매, 홍보, 판매 촉진 활동 결정

## 재무 관리:

기업의 활동에 필요한 자금의 조달 및 운용과 관련되는 재무 활동을 유효 적절하게 하기 위하여 계획, 실행, 통제하는 과정을 재무 관리라 한다. 그 기능으로 ① 재무 계획 기능 ② 자금 조달 기능 ③ 자금 운용 기능 ④ 자산 관리 기능 ⑤ 재무 통제 기능 ⑥ 적정 배당의 결정 기능 ⑦ 합리적 투자 결정 기능을 들 수 있다.

### 재무 관리 원칙

- ① 자본 유지의 원칙: 투자 자본은 그대로 유지할 수 있도록 함 (자본 보전의 원칙)
- ② 수익성의 원칙: 자본 이익률을 최소한 시중 금리 이상 확보함 (총자본 이익률, 매출액 순이익률)
- ③ 유동성의 원칙: 부채 상환 능력, 대금 지급 능력을 유지함(유동 비율, 당좌 비율)
- ④ 안전성의 원칙: 자기 자본과 타인 자본의 구성 비율의 적정 유지(부채 비율)

## 경영 혁신의 목표:

경영 혁신의 목표는 효율성, 능률성<sup>㉠</sup> 향상 등 매우 다양화되고 있다.

- ① 업무 합리화를 통해 생산성 향상 추구에 있다. ㉡ 사무 자동화, 공장 자동화, 결재 단계 단축, 혁신 기법 도입
- ② 비용 절감을 달성하는 데 있다. ㉢ 다운 사이징, 인원 감축, 관리 비용 절감
- ③ 인력의 소수 정예화를 도모하는 데 있다. ㉣ 능력주의 인사 관리, 교육 훈련 강화, 조직 계층 단축, 조직 구조 변화
- ④ 고객 확보를 통해 경쟁 우위를 높이는 데 있다. ㉤ 제품 가격 및 품질 차별화, 고객 만족 경영<sup>㉥</sup>, 전사적 품질 관리<sup>㉦</sup>

## 경영 혁신의 사례:

- ① 사업 혁신 : 새로운 제품, 서비스 개발, 새로운 시장 및 고객 창출, 해외 시장 진출을 하는 것
- ② 관리 혁신 : 생산 단위와 실행 단위의 변환, 유연 생산 시스템<sup>㉧</sup> 도입, 제품과 공정 기능의 결합 등을 하는 것
- ③ 조직 혁신 : 조직의 구조와 과정 변환, 팀제의 도입, 사업부제에 의한 책임경영, 전문경영인 체제 등을 도입하는 것
- ④ 인사 혁신 : 인적 자원의 능력 개발, 채용·교육 훈련, 고과·보상 방식 개선, 전문 교육 훈련의 강화, 목표 관리 도입, 연봉제 등을 도입하는 것
- ⑤ 고객 만족 경영(Customer Satisfaction Management, CSM) : 고객 만족을 이익 창출을 위한 가장 중요한 경영 목표로 삼고 이를 위해 기업의 모든 경영 활동을 집중하는 것
- ⑥ 벤치 마킹(bench marking) : 초우량 기업이 되기 위해 최고 수준의 기업과 자사의 차이를 구체화하고 이를 개선하는 것을 혁신의 목표로 삼는 것
- ⑦ 리엔지니어링(reengineering) : 개선을 넘어선 혁신을 위해 정보 기술을 이용하여 조직 전체 업무의 핵심 과정을 재구축하는 것
- ⑧ 가상 기업과 전략적 제휴(virtual corporation) : 기업 간의 전략적 제휴를 통하여 조직의 유연성과 경쟁 우위를 확보하는 것
- ⑨ 결과 관리(Management By Result, MBR) : 일정 기간 수행하여야 할 결과를 각자에게 할당하고, 과정 방법은 자유 재량권에 맡기고, 결과에 대해 책임지게 하는 것

## 기업 윤리:

기업 활동에서의 의사 결정이나 행동 또는 태도의 정당성을 관별해 주는 도덕적 기준, 행동 강령 및 규범을 의미한다. 기업 윤리는 기업 규모 확대에 따라 주주, 근로자, 타기업, 소비자 등의 이해 관계자 집단에 미치는 영향이 크므로 기업의 도덕적 책임, 도덕적 행위를 위한 최소한의 기준으로 볼 수 있다.

### 1 기업 윤리의 성격

- ① 시대와 상황에 따라 변화하게 된다.(가변성)
- ② 일반 법규와 달리 강제적 구속 내지 집행력이 없다.(윤리적 명령)
- ③ 대부분 종업원에 관련된 것이고, 고객 및 사회 공동체에 관련된다.

#### ▶ 기업 윤리

기업의 경영자와 구성원들이 조직 내부에서 지켜야 할 행동의 기준

## 기업의 사회적 책임:

### ▶ 기업의 사회적 책임

- ① 내부적 책임
  - ㉠ 종업원에 대한 책임
  - ㉡ 주주에 대한 책임
  - ㉢ 거래처·채권자에 대한 책임
- ② 사회적 책임
  - ㉣ 소비자에 대한 책임
  - ㉤ 지역 주민에 대한 책임
  - ㉥ 사회 공헌에 대한 책임
  - ㉦ 국제 사회에 대한 책임

사회적 책임이란 데이비스(Davis, K)에 의하면 “자기의 의사 결정과 행동이 사회 전체에 미치는 영향을 고려한 의무이다.”라고 하였다. 이것은 어떤 활동의 결과가 사회에 어떤 영향을 미치는가를 배려하는 책임이라 할 수 있다. 기업의 사회적 책임은 이윤 추구를 하는 동시에 환경 경영, 윤리 경영, 사회 공헌, 지역 경제 발전 등 사회에 긍정적 영향을 미치는 책임을 말한다. 이것은 기업 환경 변화에 적응 시스템으로써 일자리 창출, 사회 서비스 제공 등 사회적 책임이 필요하다고 보고 있다.

