

CONTENTS

01

인사/조직/전략

1. 경영일반	8
2. 조직행동 : 개인	22
3. 조직행동 : 집단과 조직	42
4. 조직이론	62
5. 인적자원관리	76
6. 전략경영	100
7. 국제경영	108

02

마케팅

1. 마케팅 개요	114
2. 마케팅 조사	116
3. 마케팅 전략	126
4. 제품, 서비스, 브랜드	132
5. 가격	144
6. 유통	148
7. 촉진	156
8. 소비자 행동	168

03

경영과학/운영관리

1. 경영과학	184
2. 생산시스템과 프로세스 관리	194
3. 품질경영	202
4. 생산능력 관리	216
5. 공급사슬관리	224
6. 재고관리	232
7. 운영계획과 자원계획	244
8. 린 시스템 설계	250
9. 경영정보시스템	256

04

회계

1. 회계의 기초	266
2. 회계처리와 CVP분석	272
3. 회계정보의 이용	276

05

재무관리

1. 재무관리의 기초	282
2. 위험과 수익률	288
3. 자본시장과 증권평가	298
4. 자본비용과 가치평가	304
5. 파생상품	314
6. 국제재무관리와 재무비율분석	322

부록	324
----	-----

## 인사/조직/전략

- 01 경영일반
- 02 조직행동 : 개인
- 03 조직행동 : 집단과 조직
- 04 조직이론
- 05 인적자원관리
- 06 전략경영
- 07 국제경영

# 1 경영일반

## 1. 경영이란 무엇인가?

경영이란 경영활동을 효과적이며 동시에 효율적으로 수행하는 것이다. 효과성(effectiveness)은 기업이 미리 설정해 놓은 목표를 어느 정도 달성하였느냐 하는 것이며, 반면 효율성(efficiency)은 투입에 대한 산출의 비율을 의미하며 자원의 활용도와 밀접하게 연관됨

효과성: 목표의 달성여부(goal attainment) - doing the right things

효율성: 자원의 활용도(resource usage) - doing things right

## 2. 경영자의 역할

### 민츠버그의 경영자의 역할

역할	구분
대인관계 역할 interpersonal role	• 상징적 대표자(figurehead)
	• 리더(leader)
	• 연락자(liaison)
정보전달자 역할 informational role	• 청취자(monitor)
	• 전파자(disseminator)
	• 대변인(spokesperson)
의사결정자 역할 decisional role	• 기업가(entrepreneur)
	• 분쟁조정자(disturbance handler)
	• 자원배분자(resource allocator)
	• 협상자(negotiator)

## 3. 경영자의 분류

### 소유경영자와 전문경영자의 비교

구분	소유경영자	전문경영자
장점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 강력한 리더십</li> <li>• 과감한 경영혁신</li> <li>• 환경변화에 빠른 적응</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 민주적 리더십</li> <li>• 경영의 전문화</li> <li>• 회사의 안정적 성장</li> </ul>
단점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가족경영, 족벌경영의 위험</li> <li>• 개인이해와 회사이해의 혼동</li> <li>• 능력부족 위험</li> <li>• 부와 권력의 독점</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 임기의 제한, 개인의 안정 추구</li> <li>• 주주 이해관계의 경시</li> <li>• 장기적 전망부족</li> <li>• 단기적 이익에 집착</li> </ul>

## 4. 기업형태

### 여러가지 기업형태

구분	특징
합명회사	2인 이상의 무한책임사원으로 구성
합자회사	무한책임사원+유한책임사원
유한책임회사	내부적으로 합명회사의 성격, 외부적으로 유한회사
유한회사	주식회사와 마찬가지로 유한책임사원으로 구성

## 5. 주식회사

### (1) 특징

- ① 자본의 증권화 제도
- ② 유한책임제도
- ③ 소유와 경영의 분리

### (2) 주요기관

- ① 주주총회: 주식회사의 최고의결기구
- ② 이사회: 회사의 업무집행에 관한 의사결정
- ③ 대표이사: 대내적으로 업무를 집행하고 대외적으로 회사를 대표함
- ④ 감사: 업무감사와 회계감사를 함

## 6. 대리인 문제

### (1) 대리인 문제

주주로부터 기업의 경영을 위탁받은 대리인인 전문경영자가 주주의 이익에 반하는 행동을 통칭하는 말

### (2) 대리인 비용

대리인 비용(agency costs)이란 주주와 경영자 사이에 발생하는 대리인 문제를 적절하게 해결하는데 소요되는 비용을 말함

#### ① 감시비용(monitoring cost)

주주는 대리인이 자신의 권익을 보호하기 위한 경영을 하고 있는지를 감시해야 하는데 이에 소요되는 비용

#### ② 확증비용(bonding cost)

대리인인 경영자가 자신의 경영활동과 의사결정이 주주를 위한 것임을 주주들에게 증명하려 하는데 이에 소요되는 비용

#### ③ 잔여손실(residual cost)

감시비용이나 확증비용 외에 경영자가 기업을 위한 최적의 의사결정을 하지 않음으로써 발생하는 기업가치손실

## 7. 기업 복합

### (1) 기업집중의 형태

#### ① 카르텔(cartel)

기업연합이라고도 하는데 동종 또는 유사한 산업에 속하는 다수의 기업들이 법률적·경제적 독립성을 유지한 채 신사협정을 맺고 과당경쟁을 제한하여 가격의 안정을 도모하고 독점적으로 시장을 지배하여 기업의 안정과 경제적 이익을 얻기 위해 수평적으로 결합하는 것으로 기업간 담합을 의미함

#### ② 트러스트(trust)

자유경쟁의 배제 내지 제한을 통한 독점과 경영합리화를 목적으로 각 참가기업들이 법률적·경제적 독립성을 완전히 버리고 새로운 기업으로 통합하는 결합형태로 기업합병이라고도 함

#### ③ 콘체른(concern)

기업연합이라고도 하는데 몇 개의 기업이 독립성을 유지하면서 실질적으로 주식소유, 자금대여와 같은 방법에 의해 하나의 기업으로 결합되는 형태임

### (2) 기업집단의 형태

#### ① 콘글로머리트(conglomerate)

이종기업의 주식을 무차별 집중매입하여 합병함으로써 기업의 규모를 확대시켜 대기업의 이점을 추구하려는 다각적 합병으로 콘글로머리트는 급속한 M&A를 통해 탄생함

#### ② 콤비나트(kombinat)

기술적 연관이 있는 여러 생산부문이 근접입지하여 형성된 기업의 지역적 결합체로, 일반적으로 기초원료에서 완성품에 이르기까지의 제조과정상의 상호 관련된 기업의 공장이 일정 지역에 집중하여 유기적으로 결합되어 있어 시간적, 공간적 낭비가 없는 것이 특징임

## 8. 기업의 사회적 책임

### (1) 사회적 책임이 요구되는 이유

- ① 증가되는 상호작용
- ② 시장의 불안전성
- ③ 외부불경제
- ④ 기업의 영향력 증대

### (2) 사회적 책임의 2가지 관점

#### 1) 전통적인 관점(classical view)

노벨상 경제학상 수상자인 밀튼 프리드만(Milton Friedman)의 견해로 이 관점은 기업의 사회적 책임은 이윤을 극대화하는 것이라고 봄

#### 2) 사회경제적 관점(socioeconomic view)

노벨 경제학상 수상자인 새뮤얼슨(P. Samuelson)의 견해로 이 관점은 기업은 사회와 동떨어져 있는 독립적인 존재가 아니기 때문에 사회복지(social welfare)를 유지·향상시키기 위하여 적극적으로 노력해야 한다고 봄

### (3) 지속가능경영

지속가능경영(sustainable management)이란 기업의 모든 경영활동 과정을 경제적 수익성, 환경적 건전성, 사회적 책임성을 바탕으로 통합 추진해 지속가능 발전을 추구하는 경영패러다임을 말함

#### 지속가능경영의 구성

구분	내 용
경제적 수익성	지역 사회 경제에 기여 기업 투명성(회계투명성, 정보공개) 공정 경쟁 혁신(경영혁신, 기술혁신)
환경적 건전성	청정 생산 전과정 관리(친환경 공급망 관리, 제품 책임주의) 기후변화대응 환경 리스크 관리 생물 다양성 보호 제품의 서비스화
사회적 책임성	사회 공헌 활동 준법 경영 인권 경영 안전 보건 활동

## 9. 기업윤리

### (1) 기업윤리의 의미

기업윤리(business ethics)란 사회적 윤리를 기업경영이라는 특수한 상황에서 나타나는 행동이나 태도의 옳고 그름이나 선이나 악을 체계적으로 구분하는 판단기준을 의미함

### (2) 기업윤리의 접근법

#### 1) 공리주의 접근법

공리주의 접근법(utilitarian approach)은 도덕적 행동과 의사결정의 결과는 최대다수에게 최고의 만족을 제공하는 일반선(general good)을 지향해야 한다는 주장

#### 2) 도덕권리적 접근법

도덕권리적 접근법(moral-rights approach)은 모든 인간은 다른 사람의 결정에 의해서 침해받을 수 없는 기본적 자유와 권리를 가지고 있다고 주장

### 3) 사회적 정의 접근법

사회적 정의 접근법(social justice approach)은 모든 사람은 동등하게 취급되어야 하고 법규는 공평하고 공정하게 적용되어야 한다고 주장

### 4) 윤리적 상대주의 접근법

윤리적 상대주의(ethical relativism)는 도덕이나 윤리는 사회·문화적 환경을 바탕으로 한 인간생활의 관습이라고 할 수 있기 때문에 모든 사회, 모든 조직 그리고 모든 개인마다 서로 다른 윤리적 기준을 가질 수 있다는 주장

### 5) 의무론적 접근법

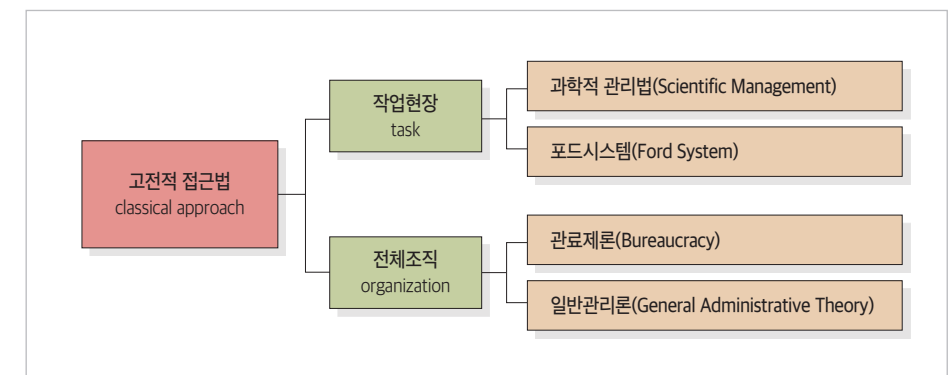
의무론적 접근법은 “규칙을 따르느냐? 따르지 않느냐?”가 관건이다. 즉 의무론적 접근법은 “윤리가 의무이기 때문에 지키는 것이다.”라는 점을 강조

## 10. 경영학의 발전과정

### (1) 산업혁명기의 경영학

1776년 아담 스미스(Adam Smith)는 그의 저서 국부론(The Wealth of Nations)에서 생산성 향상을 위한 분업(division of labor)의 장점을 주장

### (2) 고전적 접근법(classical approach) : 효율성(efficiency) 추구



### 1) 테일러의 과학적 관리법(Scientific Management)

최선의 작업방법(one best way)을 찾기 위해 작업을 과학적인 방법으로 연구함. 또한 작업현장의 효율성을 높이기 위해 동작연구(motion study)를 이용하여 '표준작업량=1일 공정 작업량'을 설정함. '높은 임금, 낮은 노무비(high wage, low labor cost)의 원리'로 집약됨

- ① 과학적 작업방식의 연구
- ② 과학적인 근로자의 선발
- ③ 차별적 성과급제도
- ④ 관리활동의 분업(기능식 직장제도)
- ⑤ 시간연구·동작연구
- ⑥ 기획부 제도

### 2) 포드 시스템(Ford System)

'봉사주의'와 '저가격, 고임금(low prices and high wage)'의 원리를 중심으로 함. 생산의 표준화를 위해 제품의 단순화(simplification), 부분품의 표준화 혹은 규격화(standardization), 공장의 전문화(specialization), 기계 및 공구의 전문화, 작업의 단순화 등을 지향

### 3) 베버의 관료제론(Bureaucracy)

베버(Weber)는 대규모 조직을 효율적으로 운영하기 위한 이상적 원리로 관료제(Bureaucracy)를 제시함

#### 베버의 이상적 관료제

구 분	내 용
분업	직무는 단순하고 일상적이며 잘 정의된 과업으로 나누어져야 함
권한계층	조직은 권한계층에 따라 조직되어야 하고, 하위계층은 상위계층의 통제와 감독을 받아야 함
공식적 채용	조직의 구성원은 교육·훈련 및 공식적인 시험을 통해서 입증된 기술적인 자질에 의해 선발되어야 함
공식적 규칙과 규제	종업원의 행동을 통일하고 규제하기 위해서 경영자들은 공식적인 조직의 규칙에 주로 의존해야 함
비개인성	관료제 내에서 상하간의 관계는 감정과 편견 등 인간적 오류가 배제되고 공적 업무관계만 중시하는 보편적인 것이어야 함
경력지향	경영자는 그들이 관리하는 조직의 단순한 소유자라기보다는 전문경영인이 되어야 함
문서화	의사소통의 책임소재와 의사결정의 공식화를 위해 문서화를 강조. 문서화된 기록은 오랜 기간 동안 조직에서 기억될 수 있도록 하여 조직의 지속성을 높여줌

※ 위 관료제의 원칙을 조직에 적용하게 되면, 분업으로 인해 전문화(specialization) 수준이 높아지고, 권한계층이 명확하게 설정되어 집권화(centralization) 수준이 높아지고, 공식적 규칙과 규제 그리고 문서화로 인해 공식화(formalization)가 높아지므로 관료제의 원리로 운영되는 조직은 기계적 조직(mechanistic organization)에 가까워짐

### 4) 페올의 일반관리론(General Administrative Theory)

페올(Fayol)은 조직전체의 효율적 경영을 위해 '경영관리기능의 5요소(계획 → 조직 → 지휘 → 조정 → 통제)'와 '경영관리의 14가지 일반원칙'을 제시함

### (3) 인간관계론(Human Relations) : 경영학의 사회적 접근 방법

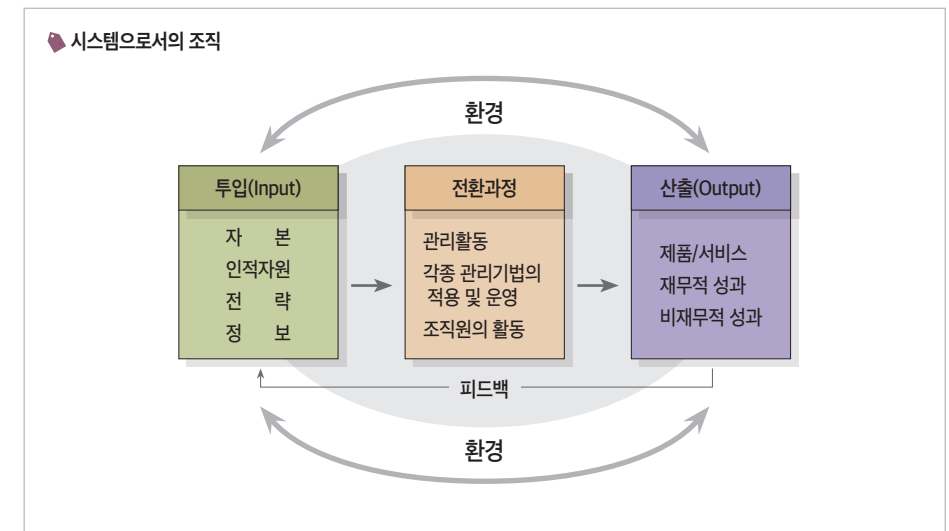
호손실험을 통해 등장한 인간관계론 전통적 관리에서 경시되어 온 비공식 조직(informal organization)의 존재와 생산성을 좌우하는 것은 상사, 동료와의 관계, 집단내의 분위기, 비공식 집단 등 인간관계라는 사실을 밝힘으로써 경영학의 발전에 큰 공헌을 하였음

### (4) 행동과학(Behavioral Science) : 인간행동에 대한 과학적·체계적 연구

인간관계론의 전통을 이어받아 인간에 대한 정교하고 과학적인 지식을 얻기 위해 심리학, 사회심리학, 인류학 등 다방면의 인접과학들의 이론적 틀을 활용하고, 상호교류하면서 인간행동에 대한 연구를 추진함

### (5) 시스템적 접근법(System approach) : 조직은 여러 하위시스템의 집합체로 구성된 개방시스템

기업이 외부환경과 상호작용을 하는 개방시스템(open system)이며, 통일된 전체를 이루고 있는 상호관련·의존적 부분들의 집합으로 인식하게 함



### (6) 상황론적 접근법(Contingency approach) : 상황과 경영방식의 적합성 강조

모든 상황에 동일하게 적용될 수 있는 경영이론은 없으며, 기업의 전략, 규모, 기술, 환경에 따라 각각 다른 경영관리방식을 사용해야 한다는 점을 강조함

(7) 자원기반관점(RBV : resource-based view) : 기업 경쟁력의 원천을 내부의 자원에서 찾으려 함

1) 개념

자원기반관점은 기업은 자원의 집합체이며, 궁극적으로 기업이 어떤 자원을 보유하느냐에 따라 기업의 경쟁력은 달라진다고 주장함. 즉 기업의 경쟁력은 기업의 외부가 아닌 내부에서 비롯된다는 관점. 이 관점에 따르면, 경쟁자보다 우수한 제품이나 서비스를 만들어낼 수 있는 핵심역량(core competence)의 보유가 기업 경쟁력의 원천임. 또한 자원기반관점은 경쟁우위의 원천이 되는 자원에 있어서 기업간 이질성(heterogeneous)과 비이동성(immobile)을 가정함

자원기반관점의 가정

자원의 이질성	이는 본질적으로 개별기업이 보유한 자원이 효율성과 생산성에 있어서 차이가 발생한다는 것을 의미. 즉 효율성이 뛰어난 자원과 능력을 보유한 기업이 고객의 요구를 충족시키는 데 있어서 그렇지 못한 기업보다 유리하다는 것을 말함
자원의 비이동성	자원과 능력의 이동이 용이하면 그만큼 모방이 쉽고 빠름. 그러나 어떤 자원은 쉽게 모방되지 않음. 즉 자원이거나 능력이 독특하여 모방이나 구입이 어려워 기업간 자원의 이동이 제약을 받는 것을 자원의 비이동성이라 함

2) 경쟁우위를 제공하는 자원의 특징

기업이 보유한 VRIN(value, rareness, inimitability, non-substitutability) 자원들은 경쟁우위를 창출할 수 있음. VRIN의 의미는 다음과 같음

① Value(가치)

기업의 보유한 자원은 기업이 가치를 창출할 수 있도록 해야 함

② Rareness(희소성)

기업이 보유한 자원은 희소성이 높아 함

③ Inimitability(모방불가능)

기업이 보유한 자원은 기본적으로 가치(valuable)가 있고 희소(rare)해야 하지만, 이들 자원이 경쟁우위를 창출하려면, 다른 기업들이 모방불가능한 자원이어야 함

④ Non-substitutability(대체불가능성)

가치가 있고, 희소하고, 모방이 불가능한 자원을 보유한 기업은 이들 자원을 이용하는 전략을 통해 경쟁우위를 획득할 수 있음. 그러나 이들 자원을 확보하지 못한 경쟁자가 이들 자원을 대체할 수 있는 다른 자원으로 동일한 전략을 구사할 수 있다면 기업의 경쟁우위는 유지될 수 없을 것임. 따라서 기업이 보유한 자원은 가치, 희소성, 모방 불가능성에 추가하여 대체불가능해야 함

11. 최근 경영이론

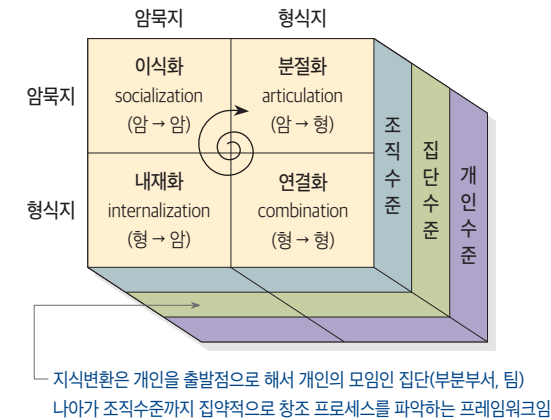
(1) 지식경영(KM : knowledge management)

노나카(Nonaka) 교수는 경쟁이 치열한 환경에서 살아남기 위해서는 새로운 지식을 끊임없이 창출하고 조직 내에 확산시키는 것이 중요하다고 강조함

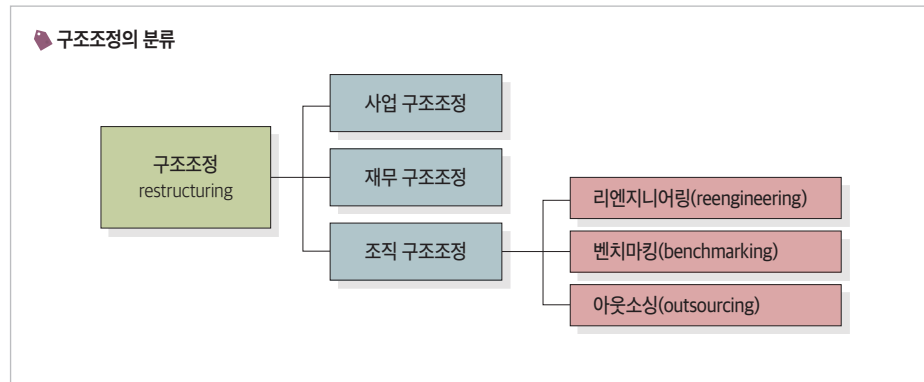
지식의 구분

구분	형식지(explicit knowledge)	암묵지(tacit knowledge)
정의	언어로 표현가능한 객관적 지식	언어로 표현할 수 없는 주관적 지식
특징	• 언어를 통해 습득된 지식 • 전수가 상대적으로 쉬움	• 경험을 통해 몸에 밴 지식 • 전수가 상대적으로 어려움
속성	• 구체성 • 공식적 • 체계적	• 추상성 • 개인적 • 비체계적
예	비행기 조정 매뉴얼	비행체험과 훈련에 의해 생긴 지식

◆ 지식창조 활동의 반복적 순환



## (2) 구조조정(restructuring)



### 1) 리엔지니어링(business process reengineering : BPR)

기존의 업무방식을 근본적으로 재고려하여 과격하게 비즈니스 시스템 전체를 재구성하는 것으로서 프로세스를 근본단위로부터 업무, 조직, 기업문화까지 전 부분에 대하여 대폭적으로 성과를 향상시키는 것

### 2) 벤치마킹(benchmarking)

조직의 업적향상을 위해 최고수준에 있는 다른 조직의 제품, 서비스, 업무방식 등을 서로 비교하여 새로운 아이디어를 얻고 경쟁력을 확보해나가는 체계적이고 지속적인 개선활동 과정을 말함

### 3) 아웃소싱(outsourcing)

핵심적인 활동에 더욱 집중하기 위해 상대적으로 중요성이 낮은 업무를 외부에 맡기는 것

## 12. 목표관리

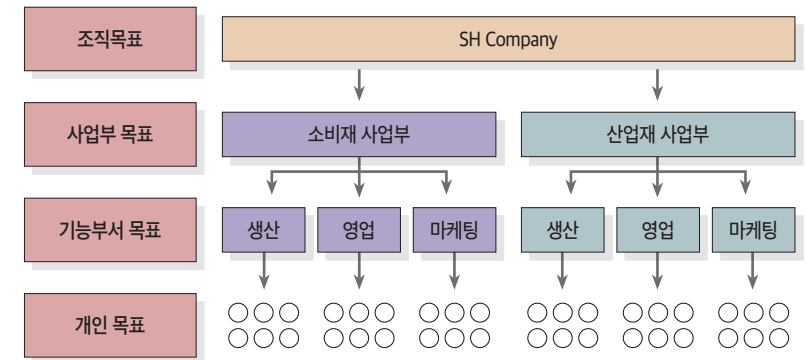
### (1) 개념

목표관리(MBO : management by objectives)는 상급자와 하급자가 함께 합의하여 목표를 설정하고, 이 목표를 달성할 책임부문을 명시하고, 이의 진척상황을 정기적으로 점검한 후, 보상은 목표의 달성도에 따라 배분하는 경영시스템을 말함

### (2) 목표관리의 일반적 요소

- 목표의 구체성(goal specificity)
- 참여적 의사결정(participative decision making)
- 명확한 기간(explicit time period)
- 피드백(performance feedback)

### 목표관리



## 13. 균형성과표

캐플란(Kaplan)과 노튼(Norton)은 기업을 경영하는 것은 마치 항공기를 운행하는 것과 같아서 기업을 경영할 때 경영자가 고려하여야 하는 요인들은 마치 항공기 조종석의 계기판만큼이나 복잡한 정보를 필요로 한다고 주장하면서, 기업성과의 균형잡힌 측정을 위해서 균형성과표(BSC : balanced scorecard)라는 개념을 도입함

### BSC에서 고려하고 있는 4가지 효과성 범주

효과성 범주	내 용
재무적 관점	조직활동이 장·단기 재무성과에 얼마나 기여하는지에 대한 것
고객 관점	고객이 어떻게 조직을 판단하고 있는지를 의미하며, 고객유지율이나 고객만족도로 측정
내부프로세스 관점	성과를 최대한 달성하기 위하여 어떠한 프로세스에서 탁월해야 하는지 규정하는 것
학습과 성장 관점	인적자원이 미래를 위해 얼마나 잘 관리되고 준비되고 있는지에 대한 것



## 14. 지식기반 경제

대량생산이 특징인 전통적인 산업에서는 수확체감의 법칙(diminishing returns of scale)이 적용되지만, 적은 자원과 첨단 지식을 활용하는 지식기반 경제에서는 투입된 생산요소가 늘어날수록 산출량이 기하급수적으로 증가하는 수확체증의 법칙(increasing returns of scale)이 통용됨

### (1) 수확체증의 법칙이 발생하는 이유

#### 1) 높은 신제품 개발비용

지식집약형 산업에서는 제품을 개발하는데 엄청난 비용이 들어가지만 일단 개발되면 생산에 드는 비용은 그리 크지 않기 때문임

#### 2) 네트워크 효과

제품 및 서비스의 가치는 그대로인데 이를 이용하는 사용자 수가 많아짐에 따라 가치가 올라가는 네트워크 효과 때문임

#### 3) 소비자의 타성

한 제품을 오래 사용하다 보면 익숙해져서 다른 제품으로 바꾸기가 쉽지 않기 때문임

