

제 2 강

사무 관리 이론의 발달 과정

(Theory X, Y, Z & *W*)

Contents

1. 사무관리 이론의 발달과정
2. **Theory X, Y, Z**
3. **Theory W**
4. 경영자와 기술자 간의 일반적인 편견 요인

사무 관리 이론의 발달과정

1) 자동 성장 (Automatic Process) 이론

시행착오, 도산과 복구, 경험, 연령층의 한계에 의하여 경영자가 탄생

2) 제조적 성장 (Manufacturing Approach)

천부의 소질을 가진 사람의 개발능력을 설계하고, 훈련하여 경영자로 성장시키며 훈련은 지침의 제시와 그의 숙달로 이루어 진다는 이론

3) 농업적 성장 (Agricultural Approach)

관찰과 지원에 의해 경영자가 탄생한다는 이론

사무 관리 이론의 발달과정

4) 인간 특성에 의한 이론

Theory X

Theory Y

Theory X, Y (by D. McGregor)

- **Theory X** (소극적, 수동적 인간관)

- ✓ 인간은 보통 천성적으로 일을 싫어하고, 가능하면 일을 피하려고 한다.
- ✓ 기업내의 목표달성을 위해서, 인간은 강제적인 방법의 통제, 명령, 상벌이 필요하다.
- ✓ 인간은 보통 책임을 지는 것보다는 지시 받는 것을 좋아하고, 원대한 야망보다는 안전을 원한다.

Theory X, Y (by D. McGregor)

- **Theory Y (적극적, 능동적 인간관)**

- ✓ 인간에게 있어 일에서의 육체적, 정신적 노력은 휴식이나 오락과 마찬가지로 자연스러운 것이다.
- ✓ 상벌만이 기업목표 달성의 수단은 아니다. 조건에 따라서 인간은 자발적 조정, 개선을 이루려고 노력한다.
- ✓ 인간은 책임을 수용할 뿐만 아니라 스스로 책임을 지려나서는 것을 배울 수 있다.
- ✓ 새로운 당면문제를 잘 처리하는 능력은 특정인에게만 있는 것이 아니다.
- ✓ 현대의 산업에서 인간의 지적 능력이 제대로 활용되지 않고 있을 가능성이 많다.

사무 관리 이론의 발달과정

4) 인간 특성에 의한 이론

Theory X

Theory Y

- **Theory Z**

Theory Z (by William G. Ouchi)

일본 조직	미국 조직
1. 종신고용	1. 단기고용
2. 연공서열 급여제도	2. 능력 성과급 제도
3. 완만한 승진 및 능력 평가	3. 급속한 승진 및 능력 평가
4. 포괄적인 직무 파악 및 비전문성의 경력계획제도	4. 직무능력의 전문성 및 특수성의 경력계획제도(Professionalism)
5. 경영관리 통제기구의 내재	5. 통제기구의 현재성
6. 공동 의사결정	6. 개인 의사결정
7. 기업별 노조	7. 산업별, 직종별 노조
8. 장기 경영목표 전략	8. 단기 경영목표 전략

✓ Z 타입 : 2가지 타입의 우월한 특질을 조화시킨 타입

Theory Z (by William G. Ouchi)

- **Theory Z** : 상호신뢰와 협력을 주축

Collective enterprise

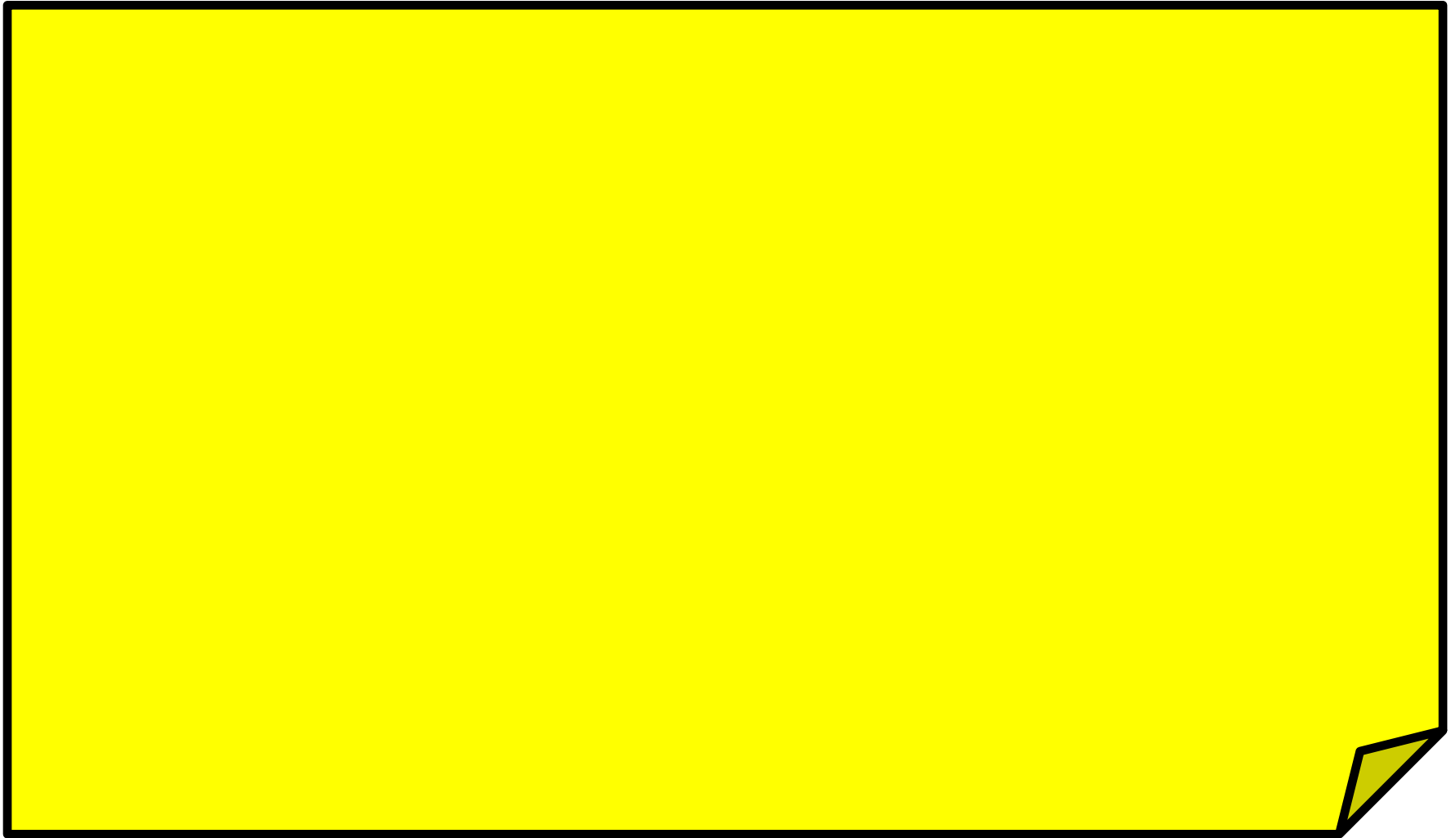
- ✓ 장기계획, 노사간의 협력적 인간관계의 형성이 필요
- ✓ 장기고용, 근면중시의 인사고과, 느린 승진제도, 정기 이동, 비전문적 경력, 집단적 의사결정, 명시적 관리시스템, 개인책임 채용

미국/일본의 경영철학

X이론	Y 이론	Z 이론
Douglas McGregor		William Ouchi
성악설	성선설	성선악혼재설
지시 통제 경쟁	자발적 개선 혁신 의지	X이론/Y이론 절충 조직역할 강조 (평생직장/순환근무) 자유방임형 관리

한국인은 어디에 어울리는가?

3강 Summary



사무 관리 이론의 발달과정

4) 인간 특성에 의한 이론

Theory X

Theory Y

5) Theory Z

6) **Theory W**

Theory W (by Myun W. Lee)

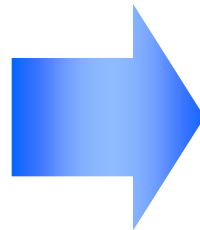
W 이론

선진국이 되려면 우리 고유의 철학이 있어야 한다.

사고의 혁신

발상의 전환

상식의 회복



보이는 것을 포기하고 보이지 않는 것을 추구할 것

변할 것과 변하지 않는 것을 명확히 구분할 것

빠른 것을 보려고 하지 말고 느린 것을 자세히 볼 것

Theory W (by Myun W. Lee)

起	1. 우리의 독자적 경영철학이 없다 - 種子와 土壤 2. W 이론의 실체 - 신바람
承	3. 산업기술의 현주소 - 四面楚歌 4. 産學協同이 부진한 이유 - 공동관심사가 없었다 5. 선진국과 東京大 - 당장 배울 것이 없다 6. 기업의 동맥경화증을 넘어서
轉	7. 하이터치 연구팀 - 25인의 죄수부대 8. 신들린 작업자들 - 생산성 향상 120%, 250% 9. 중소기업 연구개발 콘소시움 - Q.D.N.D.
結	10. 교육의 혁신 - 녹화재방송과 실황중계 11. 서울올림픽의 교훈 - 19%, 30분 일 더하기 12. 우리 산업기술정책의 전개방향 - 소-귀-벌 13. 정보혁명시대의 유망사업 - 토끼와 거북이, 無主地先占 14. 지도자를 기다리며

Theory W (by Myun W. Lee)



사무 관리 이론의 발달과정

7) 지식과 능력 확보에 의한 성장 (Intellectual Ability)

사회적 기능 교환(지도자의 자질 향상, 외부 자문, 전자 계산기를 이용한 경영정보 활용, 기능적 Staff 활용)에 의한 경영과 실적 분석에 의해 경영자가 탄생된다는 이론.

8) Social Group Study (DB → Knowledge Base): McKinsey, BCG

경영자와 기술자 간의 일반적인 편견 요인

	경영자가 본 기술자는	기술자가 본 경영자는
태도	1. 새로운 지식에만 관심이 있다.	1. 결과만을 중요시 한다.
	2. 작업대상을 확대시키는 경향이 있다.	2. 여건만을 강조한다.
	3. 변호사, 의사 등과 같이 기술자도 특수 직업이라 생각하고 있다.	3. 직업의 일종이라고 보고 있다.
	4. 대부분의 기술자는 규칙 또는 주위 압력이 없으면 큰 성과를 올리지 못한다.	4. 규칙과 압력만을 만들어 낸다.
	5. 하는 일에 비해 보수가 적다고 불평한다.	5. 모든 이익과 업적을 회사로 연결시킨다.

경영자와 기술자 간의 일반적인 편견 요인

	경영자가 본 기술자는	기술자가 본 경영자는
여건	1. 결과가 확실치 않은 일을 개인적 또는 학문적 흥미 때문에 하고 싶어 한다.	1. 여건이 확보되어야 성과가 좋다고 말을 하지만 실질적 지원은 하지 않는다.
	2. 심사숙고 하는 경향이 있다.	2. 신속한 결단을 요구한다.
	3. 자기의 학식과 특수기술을 대외에 자랑한다.	3. 개인의 존재보다는 회사의 잠재력을 대외에 자랑한다.
창의성	1. 자신이 새로운 아이디어 제시에 전문적이라고 생각하고 있다.	1. 회사 내에 존재하는 모든 문제에 대하여 창의적인 것을 바라고 있다.
	2. 모든 판단의 기준을 확실한 근거에 의해서만 집행하려 하며 단기적인 요인을 무시한다.	2. 경영능력이나 방법이나 목적을 돈으로만 환산하며 단기적 안목에서 모든 일을 시행한다.

경영자와 기술자 간의 일반적인 편견 요인

	경영자가 본 기술자는	기술자가 본 경영자는
문제 해결능력	1. 주위 환경에 상관없이 모든 문제를 확실하게 풀고 싶어 한다.	1. 신속한 진행만을 원한다.
	2. 항상 완전한 것을 원한다.	2. 항상 이익만을 원한다.
결정태도	1. 전체적인 결정보다는 기술적 요인에 대한 판단을 행한다.	1. 언제, 무엇을, 어떻게 해야 하는가만을 결정한다.

경영자와 기술자 간의 일반적인 편견 요인

	경영자가 본 기술자는	기술자가 본 경영자는
목표	1. 개인적이고 학문적인 명예를 위하여 회사 이익을 저해하는 행동을 한다.	1. 주관적인 목표가 없이 회사의 목표만을 내세운다.
	2. 새로운 기술이나 지식을 흡수하고 난 후에나 만족한다.	2. 생산성, 경제성이 향상되었을 때만 만족한다.
	3. 행정적인 책임을 회피한다.	3. 행정적인 일을 개인 향상의 도구로 생각한다.
	4. 경영자에게 항상 더 많은 지원을 요구한다.	4. 공헌하는 방법이 다르다고 생각한다.
	5. 사회적인 공헌도 인정 받아야 된다고 생각한다.	5. 기업활동이 결과적으로 사회에 기여한다고 생각한다.
	6. 경영자와 동료로 지내고 싶어한다.	6. 기술자를 더욱 설득시켜야 된다고 생각한다.

2강 Summary

