

現代企業의 發展에 관한 比較史的 研究(其一)⁽¹⁾

—美國과 英國을 中心으로

金 宗 炫

이 글은 미국과 영국에서의 현대기업의 발전과정을 거대기업의 형성 및 성장과 조직구조의 변화를 중심으로 비교 고찰한 것이다. 현대기업은 1880년대에서 1900년대에 걸친 시기에 성립하였다. 미국에서 거대기업은 대량생산 체제의 구축과 함께 판매와 구매 등 리직능의 수직적 통합(내부적 성장)과 트러스트 및 지주회사형태의 합병(외부적 성장)을 통하여 성립하였다. 그러나 결국 미국거대기업의 기본형태는 법적 제약도 있어 통합된 단일사업기업이라는 형태가 되었다. 이러한 거대기업을 통일적으로 관리하기 위한 조직으로 집권적·계층적 직능부조직이 도입되었다. 이 시기에는 영국에서도 특히 합병운동을 통하여 거대기업이 형성되었다. 그러나 그 규모는 미국기업에 비해서 왜소하였다. 영국기업에서는 조직구조의 변화도 진전되지 않았다. 가족기업적 전통이 강한 속에서 영국의 합병기업은 집권적 관리조직을 발전시키지 못하였으며 구성기업의 독립성은 강하였다. 현대기업은 제 1 차 대전에 이은 1920~1930년대에 발전국면을 맞이하였다. 미국에서는 기업은 내부적 및 외부적 성장으로 더욱 거대화되어 그의 산업상 지위도 높아갔다. 특히 거대기업은 다각화를 통하여 범위의 경제를 추구하고 다국적화하였다. 그와 함께 일부 선구적 기업에서는 분권적 복수사업부제 조직이 개발되고 도입되었다.

1. 머 리 말

이 글을 現代企業(modern business enterprise)의 성립 발전을 미국과 영국에 대해서 비교 사적으로 고찰한 것이다.

현대기업은 자본금, 매출액, 종업원 등의 기준에서 본 거대기업(big business)으로서 생산, 판매 및 구매 직능을 내부화함으로써 복수직능화 하거나 더 나아가 복수제품을 생산, 판매함으로써 多角化한 企業이며, 조직구조면에서는 階層制 管理體制가 확립된 集權的 職能部制 또는 分權的 事業部制 조직을 가진 기업을 말한다. 따라서 현대기업은 産業化 초기에 나타난 규모가 작고 單一製品의 생산에 특화하여 판매 및 구매직능을 外部化함으로써 관리조직도 단순하여 소유경영자가 일인독재적으로 지배하던 기업과는 기본적으로 다르다.

(1) 이 연구는 財團法人 一洲學術文化財團의 연구비 지원에 의해서 이루어진 것임. 이 논문의 續稿는 『經濟論集』 33. 1. 에 실릴 예정이다.

〈表 1〉 企業 發展의 3段階

기업특성	제 1 단계	제 2 단계	제 3 단계
1. 생산라인	단일제품 또는 단일라인	단일 제품 라인	복수 제품 라인
2. 유통	하나 또는 몇몇 채널의 세트	단일 세트의 채널	복수 채널
3. 조직구조	공식 조직의 결어—'인인 관리체제'	직능에 기초한 전문화	제품—시장 관계에 기초한 전문화
4. 제품—서비스 거래	—	통합거래 패턴 □→□→□→시장	비통합 거래 패턴 □ □ □ ↓ ↓ ↓ 시장 시장 시장
5. R & D	비제도화, 소유/경영자에 의한 방향규정	점차적 제도화, 저급 또는 중정개발 탐색	제도화된 제품개발 및 신제품의 탐색
6. 성과측정	인간적 질측 및 주제기준	기술적 또는 원가기준에 의한 점차적 비인간화	시장기준(투자수익 및 시장 점유)에 의한 점차적 비인간화
7. 보상	비체계적 그리고 가끔 가부장적	안정성과 서비스를 강조한 점차적 체계화	성과에 따라 가변성을 가진 점차적 체계화
8. 통제정도	전략적 및 작업상 의사결정의 개인적 통제	전략적 의사결정의 개인적 통제, 의사 결정규칙(정책)에 의한 통제에 기초한 작업상 의사결정의 점차적 위임	기존 사업 내부에서의 제품—시장 의사결정의 위양. '결과' 분석에 기초한 간접 통제
9. 전략 선택	소유자의 필요 對 기업의 필요	통한 정도, 시장점유 목표, 제품라인의 넓이	산업에의 진입과 퇴출산업에 의한 자원배분 성장률

資料 : B.R. Scott (1971. p.7).

스콧트는 기업발전의 단계를 생산, 유통, 조직구조, 생산물, 서비스거래, R&D, 성과측정, 보상, 관리제도 전략선택 등 9개의 기준으로 3단계로 구분하고 있다(〈表 1〉 참조). 그에 의하면 제 1 단계가 산업화 초기의 중소기업이 발전한 단계이며, 제 2·3 단계가 현대기업의 발전단계에 해당한다.

근대기업의 성립, 발전은 이론적으로는 '去來費用'의 개념으로 설명되고 있다. R.H. Coase(1937)를 선구로 하여 O.E. Williamson(1981)에 의해서 전개되고 있는 이 이론에 의하면 기업이 성립, 발전하는 것은 상품을 생산, 판매하는 과정에서 나타나는 다양한 거래의 비용이 市場을 통하는 경우보다 기업 내부에서 이루어 질 때 보다 낮기 때문이라는 것이다. 市場이 완전히 기능할 경우 去來는 시장을 통해서 이루어지는 것이 효율적이며 비용도 낮아질 수가 있다. 그러나 '시장의 실패'가 있을 경우 거래는 시장을 통하기보다 기

업에 내부화하여 하는 것이 그에 따른 비용이 낮아지게 된다. 시장이 ‘불확실’하고, ‘신뢰성’이 없을 경우, 기업은 ‘한정된 합리성’ 밖에 가질 수 없고 과점적 시장에서 거래가 왜곡되거나 ‘정보의 편재’ 상태에서 市場을 통한 거래의 비용은 매우 높아지게 된다. 따라서 기업은 계속적으로 거래를 내부화하려고 하며 그 과정에서 기업이 설립되고 규모가 확대되고 복수직능화 및 다각화가 진전되고 그에 대응한 조직구조가 개발된다. 이러한 논리에 따라 기업은 일반적으로 단일직능기업→수직적 통합기업→다국적 기업 내지 복합기업으로, 그리고 조직구조는 일인 독재적 단순한 조직→집권적 직능부 조직→분권적 사업부 조직으로 계기적으로 발전한다는 것이다. ‘거래비용’ 개념에 의한 기업발전론은 전략과 조직을 중심으로 한 역사적 연구를 통해서 형성된 쉐들러 2세의 現代企業 發展論[Alfred D. Chandler, Jr.(1962, 1977, 1990)]과 기본적으로 부합한다고 볼 수 있을 것이다.

그런데 기업발전은 일반성·보편성을 가지면서도 역사적, 현실적으로는 나라에 따라 일정한 ‘時差’ 또는 편차를 나타내고 있다. 현대기업이 역사적으로 일찍 성립하고 전형적으로 발전한 나라는 미국이었다. 이에 대해서 가족기업적 전통이 강한 영국에서는 현대기업의 성립 발전은 크게 지체되었을 뿐만 아니라 미국과는 다른 특성을 가지면서 전개되었다. 이러한 차이는 미국과 영국사이에만 있는 것은 아니다. 현대기업의 발전은 그 나라의 商品·資本市場의 존재형태, 산업구조, 산업조직, 정부정책, 역사적 전통, 사회·문화적 특성 등 환경적 조건에 따라 나라마다 일정한 ‘時差’ 또는 개성적 양태를 가지면서 이루어져 왔다. 이러한 차이에 기초하여 쉐들러 2세는 미국의 ‘경쟁적 경영자 자본주의’에 대해서 영국의 ‘개인적 자본주의’와 독일의 ‘협조적 경영자 자본주의’를 인식하고 있는 것이다 [A.D. Chandler Jr.(1990)].

따라서 현대기업의 발전을 고찰하는 데에 있어서는 일반성·보편성을 이론적으로 인식할 뿐만 아니라 나라에 따른 개별성·특수성을 환경적 조건 속에서 역사적으로 인식할 필요가 있을 것이다. 이러한 관점에서 이 글은 현대 기업의 발전을 비교사적으로 고찰할 것이다. 비교고찰의 대상은 미국과 영국이다. 미국은 현대기업이 전형적으로 발전하면서 현대자본주의 발전의 선두에 서 온 나라이며, 영국은 ‘최초의 산업혁명’을 거치면서 기업발전의 오랜 역사를 가지면서도 현대기업, 더 나아가 현대자본주의 발전에서 뒤떨어진 나라이다. 兩國의 기업발전은 매우 대조적인 특징을 가지면서 전개되어 온 것이다.

이 글에서는 양국에서의 현대기업의 발전이 세 시기로 구분되어 고찰되고 있다. 첫째 시기는 형성기로 19세기 말에서 1910년대에 이르는 시기, 둘째 시기는 발전기로 1920년대와 30년대를 중심으로 한 시기, 셋째 시기는 성숙기로 1950년대와 60년대를 중심으로 한 시기

이다. 이 글에서는 이들 세 시기에 있어서의 현대기업의 발전을 기업 환경과의 관련에서 기업규모의 확대와 경영전략 및 조직구조의 변화를 중심으로 고찰되고 있다. 현대기업의 발전에 관해서는 미국에서는 찬들러 2세 그리고 영국에서는 한나(Leslie Hannah)와 페인(Peter L. Payne) 등을 비롯한 많은 학자들에 의해서 많은 연구가 이루어져 왔다. 이 글은 이들 기존의 연구성과에 기초하여 서술된 것이다.

현대기업은 현대자본주의 기구의 매우 중요한 구성요소이다. 오늘날 미국에서는 상위 500사가 미국제조업 자산의 3분의 2 이상을, 그리고 영국에서는 상위 100사가 영국 전체조업 산출 총액의 40%를 차지하고 있다. 이들 거대기업들은 자본주의 시장기구 속에서 행동하면서도 그에 수동적으로 적응만 하는 것이 아니라 經營資源(인력, 자본, 물자, 정보)을 활용하여 환경변화를 사전적으로 읽으면서 성장전략을 수립하고 적합한 조직구조를 개발하고 거래를 내부화하고 합리적 관리를 추구하면서 적극적으로 대응하고 있다. 찬들러 2세에 의하면 현대기업의 관리기구(‘보이는 손’)가 가격기구(‘보이지 않는 손’)에 대신하여 중요한 기능을 수행하고 있는 것이다. 현대 자본주의의 ‘平衡力’(J.K. Galbraith)에서 그리고 ‘조직된 자본주의’(Jürgen Kocka)에서 중요한 요소는 현대기업이며, 그것에 의해서 ‘經營者 資本主義’(Alfred D. Chandler, Jr.) ‘大企業 經濟’(Leslie Hannah)가 전개되고 있다. 따라서 현대기업의 발전을 고찰한다는 것은 현대자본주의의 발전을 고찰하는 데에 있어서 하나의 중요한 일이 될 것이다.

2. 現代企業의 擡頭

2.1. 美國에서의 現代企業의 擡頭

2.1.1. 巨大企業의 形成

(1) 歷史的 背景

現代企業은 19세기 말엽에 출현하여 20세기에 두드러지게 발전하였다. 이 과정을 선도한 나라는 미국이었다. 미국에서는 1880년대에 들어 대량생산 및 유통직능을 통합한 거대기업들이 출현하였으며, 1900년대에는 그러한 통합된 거대기업이 수적으로는 많지 않으면서도 여러 산업에서 벌써 지배적 지위를 차지하게 되었다.

현대기업이 출현하기 이전에도 미국기업은 오랜 발전과정을 통하여 규모면에서 크게 성장하여 왔고 1811년 이후 각주에서의 일반 주식회사법의 도입과 더불어 그의 법인화도 진전되고 있었다. 특히 19세기 중엽에 철도기업은 자본금 규모와 종업원 수에 있어서 이미

거대기업이 되고 있었다. 1850년대 중엽에 에리(Erie)철도회사의 종업원 수는 4,000명을 헤아렸고 19세기 말에 펜실베이니아 철도회사의 종업원 수는 1만명에 달하였다[R.S. Tedlow (1991, p. 16)]. 4大철도회사(Pensilvania, Baltimor-Ohio, New York Central, New York & Erie)는 동부연안지대에서 중서부에 이르는 철도노선을 지배하여 소지역 운수회사에서 지역간 철도회사로 발전하였으며 그에 따라 정시의 안전운전, 거대한 자본조달, 경쟁 등 과거에 경험하지 못한 문제들에 직면하게 되고 그에 대응하여 계층적, 관료적 관리조직을 창출하고 있었다. 이들 철도기업은 후에 출현하게 될 현대기업의 역사적 선구였다[金宗炫(1992, pp. 310~314)]. 그러한 의미에서 철도건설 붐이 일어난 1840년대와 50년대는 미국 경영사에서의 실질적인 전환점이었다[R.S. Tedlow(1991, p. 21)]. 한편 제조업 기업의 경우도 선행한 공업화 과정에서 상당정도 규모를 확대하고 주식회사화도 진전되고 있었다. 그점에도 불구하고 그 규모는 뒤에 출현하게 되는 거대기업에는 비할 바 되지 못하였으며, ‘생산’이라는 단일직능을 수행하고 조직도 단순하여 소유경영자에 의해서 일인 독재적으로 지배되고 있었다. 현대기업은 이와 같은 선행한 시기에 있어서의 기업발전 위에서 1880년대에 이르러 <돌연히 그리고 극적으로>[Alfred D. Chandler, Jr(1978, p. 107)] 출현하고 그후 두드러지게 발전하게 되었다.

이 시기에 이르러 현대기업이 출현하게 된 배경은 무엇인가. 첫째로 지적할 수 있는 것은 市場의 급격한 확대이다. 19세기 중엽이후 미국 시장은 인구 및 소득의 증가와 교통·통신수단의 발달로 급격하게 확대되었다. 미국의 인구는 자연증가와 계속적인 이민 유입으로 1860년의 3,150만명에서 1900년에는 7,600만명으로 약 2.5배 증가하고 1910년에는 9,200만명으로 되었다. 급격한 인구증가에도 불구하고 공업화의 진전으로 노동력은 상대적으로 부족하여 임금은 유럽제국에서보다 높았다. 급속한 공업화·경제성장으로 국민의 소득수준은 높았다. 한편 철도·통신수단의 발달로 전국적 시장권이 형성되고 상품유통이 급속하게 이루어지게 되었다. 최초의 대륙간 횡단철도의 개통(1869년)이래 서부와의 철도 연결이 급속하게 확대되어 미국에서는 동부—서부—남부를 결합한 광대한 국내시장권이 형성되었다. 철도와 함께 통신수단의 발전으로 대량의 신속한 상품유통이 촉진되게 되었다. 이 시기의 미국기업으로서는 해외시장도 확대되고 있었지만, 특히 급속하게 확대되는 국내시장이 중요하였다. 미국의 기업은 대륙규모의 광대한 국내시장의 성장이라는 조건에서 거대기업으로 발전하였다.

둘째로 들 수 있는 것은 ‘第2次 産業革命’이라고 불리워지는 이 시기의 새로운 技術革新의 효과이다. ‘第2次 産業革命’은 산업혁명기의 경험적으로 개발된 기술과는 달리 과학

적 지식에 기초하여 이루어진 기술혁신이었으며 특히 철강, 화학, 전기 등 중화학공업을 중심으로 이루어진 것이었다. 철강공업은 오랜 역사를 가진 구공업이었지만 이 시기의 세 가지 기술혁신에〔金宗炫(1992, pp. 316~317)〕 의해서 새로운 차원의 발전을 하게 되었으며 화학 및 전기공업과 20세기에 급성장하게 되는 자동차산업은 新工業이었다. 장치산업으로서의 중화학공업부문에서야말로 기업의 최소효율규모(minimum efficient scale)는 컸으며 따라서 기업은 처음부터 대규모 생산시설을 갖춘 대기업으로 출현하여 규모의 경제를 추구하지 않으면 안되게 되었다. 기업의 거대한 수직적 통합에 의한 복수직능화가 진전된 부문은 바로 중화학공업이었다.

세제로 들 수 있는 것은 경쟁의 격화이다. 공업생산력은 공업화의 진전에 따라 계속 확대되어 왔지만, 특히 ‘제 2차 산업혁명’기의 새로운 기술혁신으로 엄청나게 확대되었다. 그 결과 산업의 공급능력은 수요능력을 넘어서게 되고 기업간 경쟁은 격화되었다. 특히 ‘大不況’(Great Depression)이라고 불려진 1873년 이후의 경기침체는 기업간 경쟁을 더욱 치열하게 하였다. 이에 기업은 카르텔협정등에 의해서 기업간 협조를 지향하거나 경쟁관계에 있는 약소기업을 흡수합병하였다. 그것은 본래 경쟁을 배제하여 독점이윤을 획득한다는 것을 지향한 것이었다. 그러나 독점금지법체제하에서 미국의 기업은 독점체제에 안주할 수는 없었다. 미국기업은 기업합병과 함께 생산, 판매 및 관리부문에 대한 三面投資(three thronged investment)를 적극적으로 수행하면서 경쟁력 강화를 도모하였다. 그들 파격적 기업간의 경쟁 속에서 거대기업은 성장하였다.

(2) 垂直的 統合

이러한 배경에서 미국에서는 대량생산과 대량판매를 통합한 대기업이 형성되었다. 대규모 산업기업의 형성에는 두 가지 길이 있었다. 첫째의 길은 산업기업이 단일상품의 대량생산과 함께 외부에 의존하던 판매 및 구매기능을 수직적으로 통합·내부화하여 직접 관리하는 전국적 및 국제적 판매·구매기구와 수송수단을 지배한다는 것이다. 1880년대에 형성된 대기업은 대부분 이러한 길을 이용하였다. 다른 하나는 같은 산업부문에 있는 기업들이 수평적으로 합병하여 생산 및 관리를 집권화하고 뒤이어 전·후방에 있는 외부기업들을 수직적으로 통합하는 방법이다. 이 방법을 통한 기업의 거대화는 1890년대에, 그 중에서도 특히 1898~1903년에 대대적으로 진전되었다.

시장확대와 기술혁신에 따른 대량생산체제의 전개속에서 산업기업은 무엇보다도 대량판매체제를 갖추지 않으면 안되었다. 기존의 외부의 판매대리점으로는 이러한 필요에 효과적으로 대응할 수가 없었다. 이에 산업기업은 판매기능을 직접 수행하기 위하여 이 부문을

통합하였다. 1880년대에 이와 같이 전방으로 수직적 통합전략을 추진한 기업은 첫째로 저렴한 가격의 포장된 상품을 생산하는 기업, 둘째로 특별한 마케팅 서비스를 필요로 한 새로운 기계의 생산기업, 세째로 부패하기 쉬운 제품의 대량판매를 위하여 새로운 기술에 의존한 기업 등 세가지 유형의 기업들이 있다.

첫째 유형의 기업은 담배, 성냥, 제분, 통조림식품, 비누, 사진재료 등의 제조기업들이었다. 이들 기업은 신형기계의 도입에 의해서 대량생산이 이루어지고 기존의 도매업자가 그에 대응하기 어렵게 되자 독자적인 마케팅체제를 구축하였다. 그 전형적인 예를 우리는 담배산업에서의 듀크(J.B. Duke)의 기업가 활동에서 볼 수 있다. 1880년에 개인업체를 매수하여 담배제조업체에 진입한 듀크는 비교적 새롭고 시장이 급성장하고 있던 捲煙 제조분야에서 기업기회를 발견하였다. 당시 권연은 手作業으로 노동집약적으로 생산되어 규모의 경제는 없었고 다수의 업자에 의하여 경쟁적으로 생산되고 있었다. 그는 1884년에 본작(Bonsack)자동권연제조기를 도입하여 일산 10만본의 권연생산능력을 갖추었다. 그것은 10명 편성 작업집단의 1일 권연생산능력이 2만본이던 당시에 있어서 대량생산체제에의 결정적 전환이었다[M.G. Blackford(1988, pp. 57~58)]. 1885년에 미국권연시장의 10%를 지배하게 된 듀크는 세 개의 경쟁회사들을 매수하여 1890년에 거대기업 아메리칸 토바코社(American Tobacco Co.: ATC)를 창설하였다. ATC는 1910년에는 미국 권연의 86%, 썩는 담배의 85%, 파이프담배의 79%, 입담배의 15%의 시장점유율을 차지하게 되었다. 그에 앞서 ATC는 1901년에 영국권연회사를 매수하여 해외로 진출하였다. 권연제조부문에서 수평적 결합을 한 ATC는 뒤이어 수직적 통합을 추진하여 원료용 입담배의 광범한 구입망을 창설하고 담배보존용 각종 용기를 생산하는 기업을 획득하는 한편 392개의 소매점을 가진 회사(United Cigar Stores)를 매수하였다. ATC는 수평적 및 수직적 통합과 해외진출까지 이룩함으로써 미국 담배업을 지배하는 거대기업으로 성장한 것이다. ATC는 1911년에 대법원으로부터 셔먼반트러스트법에 저촉된다는 판결을 받아 4개사로 분할되었다[M.G. Blackford(1988, pp. 58~59)].

둘째 유형의 기업으로는 농업기계, 재봉기, 타자기, 승강기 등의 제조기업들이 있었다. 이들 기계는 互換性 部品の 제조, 조립에 의해서 대량생산된 신형상표기계들이며 그의 판매를 위해서는 전시, 割賦, 애프터 서비스, 수리, 소비자 신용 등 특별한 마케팅 서비스를 필요로 하였다. 대표적 기업으로는 재봉기의 싱거(Singer Machine), 농업기계의 맥코믹(McCormick Harvester), 사무기계의 레밍턴(Remington Typewriter) 및 내쇼날(National Cash Register) 등과 중전기의 오티스 및 웨스팅하우스(Otis Elevator, Westinghouse) 등이

있었다. 이들 기업들은 자사제품들이 새로운 것으로서 제품의 성격상 기존의 외부조직을 통하여 판매하기는 곤란하게 되자 자신의 판매망을 구축하였다. 예를 들어 싱거회사는 외부의 독립적인 판매대리점을 없애고 전국적으로, 그리고 후에는 국제적으로 영업소와 지점을 설치하여 독자적인 마케팅 활동을 수행하는 한편 구매업무도 내부화하면서 확대하였다. 맥코믹 수확기 회사도 기존 판매대리점에 대신하여 特約代理店制를 도입하여 판매조직을 집권화하고 구매업무도 체계화하면서 거대기업으로 되었다[A.D. Chandler, Jr.(1977, pp. 302~308, 1978, p. 108)].

세계 유형의 기업으로는 신선 육류의 가공업자(Swift, Armour, Morris, Cudahy)라든가 맥주양조업자(Pabst, Schlitz, Anheuser Busch)들이 있었다. 이들 기업은 기존의 도매업자 대신에 자신의 전국적 지점망을 창출하여 직접 판매하는 한편 대규모 구매기구를 창출하였다. 예를 들어 1875년에 시카고에서 식육업을 시작한 스위프트(Gustavus F. Swift)는 식육을 전국의 소매업자에게 직접 송달하는 전략을 추구하였다. 전국적으로 각지의 도매업자가 지역적으로 소를 도살, 정육하여 소매업자에게 배달하던 당시로서 중간 도매업자를 배제하고 전국의 소매업자와 직접 거래한다는 것은 혁신적 활동이었다. 스위프트는 그러한 전략을 추진하기 위하여 냉동화차의 개량을 도모하고 동북부를 비롯한 여러 지역에 냉동저장소, 판매사무소, 판매스테프를 가진 지점망을 건설하였다. 대량판매체제가 갖추어지면서 그는 서부의 6개 도시에서 새로운 정육공장을 건설하여 대량생산체제를 확대하였으며, 육우의 구매체제도 확대하였다. 스위프트의 전략은 다른 경쟁업자에 의해서도 모방되었다. 유사한 전략은 맥주제조업자들에 의해서도 추구되었다. 이들 부문에서도 구매—생산—판매직능의 수직적 통합을 통하여 거대기업이 성장하였다.

이들 세 가지 유형의 기업들에서 공통점은 모두가 새로운 대량생산기술을 이용하였다는 것이다. 그들 대량생산체제를 갖춘 기업들은 자체의 대량판매체제를 갖추면서 해당분야에서 과점적 또는 독점적 대기업으로 성장하였다. 국내에서 과점적 또는 독점적 지위를 차지한 이들 기업은 판매조직을 海外로 확장하고 뒤이어 현지에서의 관세 및 규제를 면하기 위하여 제조시설을 설치함으로써 미국 최초의 다국적기업이 되었다. 이들 기업은 고도의 通量(through-put)과 재고회전(stock turn)의 이점을 결합하여 높은 이윤을 실현함으로써 필요자금을 자기금융으로 조달할 수 있었다. 따라서 이들 기업은 장기고정자금의 조달을 위하여 자본시장에 의존할 필요는 없었으며 일시적으로 필요한 단기운영자금은 지방 상업은행에서 융자받으면 되었다. 그 결과 이들 기업의 所有權은 창업자라든가 소수의 폐쇄적 동업자들 그리고 그들의 가족들에 의해서 지배되었다[A.D. Chandler, Jr.(1978, p. 109)].

(3) 企業合併

1) ทรั스트

거대 산업기업형성의 제 2의 길은 합병이었다. 합병을 통해서 성장한 기업은 모두가 처음에는 카르텔적 기업연합으로 출발하고 뒤이어 트러스트 또는 持株會社 형태를 취하는 단일기업으로 되었다. 합병에 뒤이어 집권적 관리체제가 도입되고 구성회사의 생산시설이 통제 합되면서 합리화되고 새로운 생산시설이 건설되었다. 그후 합병기업은 전방으로 마케팅 부문을 통합하고 후방으로 원료의 구매 또는 통제부문을 통합하였다.

産業企業이 전국적 범위에서 카르텔적 연합을 하게 된 것은 1873년의 공황으로 價格이 장기간에 걸쳐 하락한 데에 기인하였다. 즉 장기의 경제불황으로 같은 산업기업들은 협회를 조직하여 가격설정, 생산할당, 이익금배당, 판매활동을 통하여 경쟁과 가격을 통제하기 위한 풀(pool)이라고 불리워진 카르텔적 연합체를 설립한 것이다. 이와 같은 업계단체는 1880년대까지 미국의 대부분의 산업에서 형성되었다. 그러나 카르텔協定은 법적 구속력을 갖는 것이 아니었고, 가입기업의 협정위반행위를 강제적으로 제지할 수는 없었다. 사실 협정위반행위는 언제든지 있을 수 있었으며 따라서 카르텔은 실패하는 경우가 많았다. 이에 카르텔협정을 보다 강화하기 위한 방법이 도입되었다. 그것은 어느 산업의 주도적 기업의 소유자들이 상호의 기업이라든가 연합체에 속하고 있는 여타 기업의 주식을 구입한다는 것이었다. 주식을 소유하면 그들 기업의 회계장부를 볼 수 있기 때문에 카르텔협정 위반행위를 통제할 수 있었던 것이다.

카르텔의 통제강화를 위한 이와 같은 대응에도 기본적인 문제가 있었다. 다른 기업의 주식구입에는 비용이 들었을 뿐만 아니라 그들 기업의 장부의 정확성에 확신을 가질 수도 없었다. 그리고 파트너십형태의 기업에 대한 지배권은 주식구입으로 획득될 수는 없었다. 특히 가입기업은 독립기업으로 그들 기업의 내부관리에 관한 의사결정을 업계단체가 할 수는 없었다. 따라서 가맹 기업에 대해서 연합체 전체로서 유효한 통제를 하기 위해서는 구성기업들은 합병하여 법적으로 규정된 단일 경영체를 형성할 필요가 있었다. 이와 같은 필요에 조응할 수 있는 법적 조직형태는 持株會社였다. 지주회사를 통하여 구성기업의 주식의 과반수를 소유한다면 本社(持株會社)는 구성회사에 대한 강력한 통제를 할 수 있을 뿐만 아니라 전사적 관점에서 합리화를 추진할 수도 있었다. 그러나 지주회사 설립에는 주정부의 특별법이 필요하였고 현실적으로 그러기 위한 특별법의 제정은 곤란하였다. 이와 같은 현실에서 도입된 것은 트러스트였다.

트러스트는 연합을 구성하는 기업이 주식을 受託者團(trustee)에 인도하고 그에 상응한 특

수증권(트러스트 증권)을 인수함으로써 형성된 기업합병이다. 수탁자단어는 합병에 참가한 기업의 전반적 관리 및 투자에 관한 의사결정을 할 수 있는 특별한 권한이 부여되었으며 이 권한에 의거하여 수탁자단은 중앙본사가 하는 것과 같이 각처에 산재하는 시설의 합리화와 전·후방에의 수직적 통합전략을 추진할 수가 있었다. 이러한 경로를 통하여 거대기업으로 성장한 전형적인 예로 우리는 록펠러(R.D. Rockefeller)의 스탠더드 석유회사를 들 수 있을 것이다.

록펠러가 정유산업에 진출한 것은 1863년의 일이었다. 당시 정유업은 바야흐로 성장하는 新産業이었으며 다수의 정유업자들이 이 분야에서 경쟁적으로 활동하고 있었다. 파트너십 형태의 기업으로 동업자들과 함께 정유업에 진출한 록펠러는 처음부터 대량생산체제를 확립하면서 규모의 경제를 추구하였다. 그는 1865년에 최초의 대규모 공장을 건설함으로써 이미 클리블랜드 최대의 정유업자가 되었으며 뒤이어 다음해에는 제 2공장을 건설함으로써 1869년까지는 通量能力이 3배(1日 산출량 1,500배럴)나 되고 原油價는 1/2로 低下하였다. 이와 같은 규모의 경제전략이 록펠러로 하여금 높은 경쟁력을 갖게 하였으며 그것이 그에게 철도와의 운임교섭에서 강한 교섭력을 갖게 하였다. 즉 그는 대량화물을 정기적으로 보장한다는 조건으로 과당경쟁에 시달리고 있던 철도회사로부터 경쟁관계에 있는 여타 정유업자와는 차별적으로 크게 할인된 운임률을 적용받게 되었다. 정유업자로서는 철도수송비가 가격경쟁력을 좌우할 정도로 중요한 것이었던 만큼 록펠러의 철도에 대한 높은 수송비 할인 교섭력은 매우 경쟁적인 정유업에서 그의 경쟁력을 월등하게 높게 하였다.

규모의 경제와 철도 운임할인 전략을 통하여 경쟁기업들에 대해서 압도적인 지위를 차지한 록펠러는 1869년에 그의 파트너십을 자본금 100만달러의 株式會社로 개편하였다. 이에 오하이오 스탠더드 石油會社(Standard Oil Company of Ohio)가 탄생하게 되었다. 록펠러는 경쟁 대신 협조체제의 구축을 지향하여 業者團體에 의해서 관리되는 카르텔설립을 추진하였다. 이에 1872년에는 석유생산자협회(Petroleum Producers Association)와 全國精油業者協會(National Refiners Association)가 가격협정을 체결하였다. 그러나 카르텔협정은 쉽게 위반될 수 있었으며 따라서 석유가격은 안정되지 않았다. 이에 록펠러는 보다 강력한 통제기구로 스탠더드 石油同盟을 결성하였다. 그 방법은 스탠더드 석유의 주식을 경쟁기업의 資産과 교환한다는 것이었다. 주식교환에 불응한 기업은 록펠러의 압도적 경쟁력 앞에서 살아남을 수가 없었다. 이에 1876년까지는 25사 이상이 '동맹'에 가맹하고, 1878년까지는 '스탠더드'는 정유업의 90%를 지배하게 되었다. 그 동안 '스탠더드'는 수많은 판매회사를 매수하여 유통부문의 통합을 추진하였다.

한편 ‘스탠더드’는 철도수송에 대항하기 위하여 1878년에 석유생산자들의 타이드워터 파이프라인社(Tidewater Pipeline Ltd.)가 원유수송용 장거리 送油管을 건설하고 정유공장까지 건설하자 이에 대항하여 장거리 송유관 건설을 추진하였다. ‘스탠더드’가 독자적인 송유관網을 건설한 다음의 전략은 그것을 이용하기 위한 정유시설의 통합이었다. 40개사로 구성되어 있는 ‘同盟’은 구성회사들을 망라하여 정유공장의 어느 것을 폐쇄 또는 근대화하고 언제, 어디에 新工場을 건설하느냐에 대한 의사결정을 하는 중앙기관이 필요하였다. 專門化된 意思決定機關의 필요성은 장거리 송유관망 건설의 경우에도 절실했던 터였다. 이에 ‘同盟’은 ‘트러스트’로 전환하여 1882년에 스탠더드 石油 트러스트(Standard Oil Trust)가 탄생하였다. 그와 함께 산하 40개 회사의 소유자들은 그들의 주식을 트러스트 증권과 교환하였다. 그 액은 7,000만달러에 달하였다. 이 트러스트협정에 의해서 록펠러를 중심으로 한 9명의 受託者團은 산하 각사의 모든 문제에 관한 전반적 관리권한을 갖게 되었다.

트러스트는 본사를 설치하고 수탁자단은 새로운 전략을 추구하였다. 먼저 추진된 것은 정유시설의 통합이었다. 同盟트러스트는 산하 53개 정유공장을 22개로 정리하고 產油量의 2/5 이상을 세지역에 새로이 건설된 거대한 정유공장에 집중하였다. 同盟트러스트는 1886년에 研究投資를 시작하였다. 그 결과 생산비는 1/3로 감소하여 규모의 경제는 더욱 커지게 되었다. 새로운 트러스트는 원유를 구매대리점을 통하여 일괄구매함으로써 원유거래는 1890년대에는 폐쇄되었다. 정유부문을 통합, 합리화한 同盟트러스트는 다음으로 마케팅부문으로 진출하였다. 집중화된 정유시설에서 소비자에 이르는 대량산출의 안정된 흐름을 확보하기 위해서 유통부문의 진출은 불가피하였다. 특히 자본장비를 확대하면서 입지를 확대·강화하는 중간 도매업자를 누르기 위해서도 마케팅부문의 진출은 필요하였다. 이에 同盟트러스트는 유력한 도매업자의 매수라든가 판매子會社의 설립을 통하여 전국적 판매조직을 구축하였으며 영국을 비롯한 유럽지역에서는 국제판매망을 구축하였다. 전방통합에 뒤이어 同盟트러스트는 1880년대 후반에는 후방통합으로 나아가 국내원유 생산의 25%를 지배하게 되었다[R.S. Tedlow(1991, pp. 31~39), A.D. Chandler, Jr.(1977, pp. 320~325)].

스탠더드석유회사는 1890년대초에는 완전히 통합된 거대기업이 되었다. 1880년대의 10년 동안에 同社는 水平的 聯合의 전략에서 法的合併과 관리의 집권화, 그리고 垂直統合의 戰略을 지향하였다. 그와 함께 최고경영자인 수탁자단은 대규모 중앙본사를 통하여 다수의 중간관리자를 고용하며 원유생산→정유→유통에 걸친 많은 事業單位의 업무를 관리·조정하였다.

〈스탠더드〉가 주도한 석유부문을 비롯하여 1880년대에 트러스트는 綿實油, 亞麻仁油, 鉛

加工, 설탕, 위스키, 家畜, 索具 등 8개 산업부문에 출현하였다. 그들 중에서 綿實油, 亞麻仁油, 鉛加工트러스트는 스탠더드社의 예에 따라 垂直統合戰略을 추구하여 완전통합기업이 되었다. 설탕과 위스키 트러스트는 생산시설을 합병하고 독자적인 구매를 하였으나 마케팅에는 진출하지 않았으며, 水平的 연합전략을 오래 유지하였다. 그렇게 함으로써 이들 대량 가공산업에서의 6개의 트러스트는 수십년에 걸쳐서 그들 산업을 지배하게 되었다. 그러나 가축트러스트는 대량생산의 이점을 대량판매와 결부시키지 못함으로써 실패하고 기존의 카르텔을 유지하기 위하여 트러스트형태를 위한 ‘索具트러스트’는 구매의 집권화라든가 판매의 통제를 지향하였으나 산하 회사들의 管理를 통합하거나 집권화하려하지 않고 생산시설의 합병·재편성을 시도하지 않았다. 그 결과 통합기업이 누릴 수 있는 경제성을 실현하지 못하고 실패하였다. 결국 合併으로 성립한 거대기업은 스탠더드 석유회사와 같이 관리를 집권화하고 생산시설을 합동·합리화하고 수직통합전략을 추구함으로써 성장할 수 있었던 것이다[A.D. Chandler, Jr.(1977, pp. 325~330)].

2) 持株會社

그러나 트러스트 형태의 기업활동은 영속될 수는 없었다. 트러스트에 대한 광범한 반대는 결국 1890년의 셔먼반트러스트法(Sherman Anti-Trust Act)으로 귀결되어 트러스트는 法的으로 금지되게 되었다. 이에 그에 대신하는 법적 형태로 나타난 것이 持株會社였다. 기업 결합방식으로서의 지주회사는 트러스트 증권보다 훨씬 매매하기 쉬운 주식증권을 취급함으로써 금융업자라든가 투기업자들에 의해서 선호되었고 보다 많은 資本을 필요로 하는 기업은 持株會社를 필요로 하였다. 이에 나타난 것이 一般會社法의 개정이었다. 개정된 법에 의해서 간단한 사업계획서등 서류를 제출하고 일정금액을 지불함으로써 기업은 持株會社로 될 수 있게 되었다. 개정된 법은 1889년에 뉴저지주에서 처음 도입되었다. 때마침 성립한 셔먼 반트러스트법에 의해서 트러스트 형태의 기업결합이 법적으로 금지되게 되었다. 이에 따라 1892년에 오하이오주 재판소는 스탠더드 석유 트러스트를 합리화를 통하여 석유가격의 저렴화와 품질향상에 한 공헌을 평가하면서도 위법이라고 판결하고 오하이오 스탠더드석유회사의 同트러스트로부터의 탈퇴를 명령하였다. 결합기업들은 ‘뉴저지주의 持株會社’가 되었다. 뉴욕주등 기업유치를 바라는 다른 주들도 뉴저지주의 뒤를 따랐다. 이렇게 해서 많은 트러스트들은 持株會社가 되었다. 持株會社는 초기의 트러스트와 같이 단일단위·단일직능의 소규모 제조기업의 연합체에 대하여 강력한 통제를 유지하기 위한 법적 형태가 되었다 [A.D. Chandler, Jr.(1977, p. 320)].

이러한 배경에서 1890년대에는 새로운 기업합병이 크게 진전되었다. 이 기간에서의 기업

합병의 제 1 과는 1890~1893년에 일어났다. 이 시기는 '서먼법'이 제정된 한편 뉴저지주의 '일반회사법'이 개정되고 경제적으로 번영한 시기였다. 이 시기에는 51사의 보다 강고한 연합체로서의 持株會社가 나타났다.

그러나 持株會社도 '서먼법' 밑에서는 반드시 안전한 법적 형태는 아니었다. 동법은 본래 트러스트금지를 목적으로 한 것이기는 하였지만 독점반대의 광범한 국민여론과 정부의 강고한 태도로 후에는 독점 및 경쟁 제한적 행위 전반에 대한 법을 총칭하는 것으로 되었다. 이후 미국에서는 모든 독점 또는 기업결합에 대해서는 생산을 제한하여 가격을 인상하는 反社會的인 것이라고 인식되게 되었다. 이에 동법은 持株會社형태에 대해서도 적용되게 되었다. 제조기업 持株會社의 合法性은 1895년 精糖 持株會社(American Sugar Refining)에 대한 '나이트(E.C. Knight)판결'에 의해서 인정되었으나 1898년의 미조리회단 화물운임협회와 합동화물수송협회 그리고 1899년의 한 회사(Addiston Pipe and Steel)에 대한 소송사건에서는 가격을 고정하고 시장을 분할할 목적으로 형성된 어떤 형태의 기업연합이든 서먼법 위반이라고 판결하였다. 이 때부터 변호인들은 소송의뢰인에 대해서 카르텔 또는 업계단체를 통한 협정 또는 동맹은 포기하여 법적으로 규정된 單一企業으로 合併하도록 충고하게 되었다. 이 판결은 새로운 투자기회를 찾고 있던 금융업자라든가 투기가에 의해서 환영되었다.

이러한 속에서 1898~1903년의 第2次의 대규모 합병운동이 전개되었다. 모든 형태의 투자자라든가 투자은행가들은 대규모의 증권투자를 하고 그에 뒷받침되어 대규모 합병운동이 전개되었다. 1898~1903년의 6년동안에 1899년의 105건을 포함하여 함께 319건의 合併이 이루어졌다[A.D. Chandler, Jr.(1977, p. 332)]. 이렇게 해서 1890년에서 1900년대초에 걸친 합병운동에 의해서 제네럴 일렉트릭(General Electric), 유에스 스틸(U.S. Steel), 아메리칸 타바코(American Tobacco), 듀 폰트(Du Pont), 이스트맨 코닥(Eastman Kodak) 등 다수의 거대기업이 형성되었다. 특히 1901년에 '통합의 통합'으로 성립한 유에스 스틸은 자본금 14억 달러, 종업원수 10만명을 넘는 미중유의 거대기업이었다.

(4) 巨大統合企業의 形成

그러나 폭발적인 투자·기업합병운동이 끝날 무렵인 1903년 노던 세큐리티社(Northern Securities)에 대한 소송에서 순회재판소의 판결은 持株會社도 '서먼법' 하에서는 위법이 될 수 있다는 사실을 명백하게 하였으며 그것은 다음해에 대법원에 의해서 지지되었다. 이에 미국에서는 트러스트라든가 持株會社는 언제든지 독점금지법 밑에서 위법판정을 받고 해산 명령을 받을 수도 있는 법적 형태가 되었다. 이에 기업의 고문 변호인들은 의뢰인에 대해서

구성기업을 해체하여 모든 시설을 단일사업회사의 관리하에 두도록 권고하였다. 그렇게 하던 그것이 경쟁 제한적 기업연합으로 간주되지는 않을 것이기 때문이었다. 이에 單一事業會社로 통합된 기업형태가 미국의 거대기업의 기본형태가 되었다.

이렇듯 경쟁제한행위를 금지하여 영업의 자유를 실현하려는 정부의 강한 법적 대응이 미국에서 수직적으로 통합된 거대기업이 형성되게 된 매우 중요한 이유였다. 그러나 본질적으로 보다 중요한 것은 거대기업 자체의 내부적 필요성이었다. 즉 미국의 거대기업은 광대하고 경쟁적 시장조건에서 살아남기 위해서는 계속적으로 합리화를 추구하면서 효율을 높이지 않으면 안되었으며 그러기 위해서는 느슨한 트러스트라든가 持株會社형태로부터 더 나아가 專門的 단일사업형태로 수직통합전략을 추구하지 않으면 안되었던 것이다.

이러한 과정을 거쳐 미국에서는 1900년 이후 현대적인 복수사업단위·복수직능부를 가진 거대기업이 다수 존재하고 그것이 商品의 생산과 유통을 관리하는 표준적 제도가 되었다. 1917년 현재 미국에는 자산 2000만달러 이상의 상품 생산기업이 278社 있었다. 그중 제조회사는 236社였다. 제조회사의 산업별 분포를 보면 171사(72.5%)가 粗金屬(39社), 食品(34社), 수송기기(29社), 기계(24社), 石油(24社), 化學(21社)부문에 23社(9.7%)가 섬유(7社), 木材(5社), 皮革(4社), 인쇄·출판(3社), 의료(3社), 기구(1社)부문에 그리고 나머지 42社(17.8%)가 製紙, 시멘트 및 板유리, 타이어 및 신발, 권연담배, 製籐, 전기기계, 성냥부문이 집중되고 있다. 그것이 내부적 성장에 의해서든 合併에 의해서이든 1917년의 거대산업기업은 자본집약적 및 에너지 소비적이며 연속적 또는 대량생산기술을 이용한 대량소비상품 생산부문과 전문적 서비스가 필요한 산업부문에 집중되어 있었다. 1880년대 및 90년대에 처음 통합기업이 출현하고 합병이 전개된 것도 바로 이들 산업부문에서였다. 반면 織布, 목재, 피혁, 출판, 인쇄, 고도의 전문기구 기계 등 노동집약적 산업과 기존의 중간업자에 의존함으로써 독자적 마케팅서비스가 필요하지 않은 산업에서는 거대산업기업의 출현은 지체되었다.

이들 거대기업들은 대부분이 통합된 事業會社가 되고 있었다. 앞의 278社중에서 확인할 수 있는 기업은 269社이다. 그 중에서 통합되지 않은 단일직능기업은 원유채굴의 7社, 광업의 16社, 농업의 2社에 불과하였다. 제조기업 236社중에서 통합되지 않은 기업은 16社에 불과하였다. 따라서 자산 2,000만달러 이상의 전산업기업의 적어도 85%는 생산과 유통을 통합한 기업이었다. 1917년까지에는 持株會社는 광범한 사업활동에 대한 법적 통제방법으로 아직도 중요한 것이기는 하면서도 그것에 의해서 事業을 관리하는 미국의 대산업기업은 얼마되지 않았다[A.D. Chandler, Jr. (1977, pp. 346~348)].

2.1.2. 組織構造

(1) 새로운 管理組織 創出의 必要性

19세기 말에서 20세기 초에 이르는 시기에 內部成長이나 合併을 통해서 출현한 거대기업들은 선발기업으로서 그들 산업부문에서 유력한 지위를 차지하였다. 그러나 그들 선발기업이 그후 모두 순조롭게 성장하여 그들의 지위를 계속 유지한 것은 아니며 경우에 따라서는 결국 실패하는 경우도 있었다. 미국의 광대한 시장조건에서 大量生産體制를 도입하면서 생산을 效率化함으로써 規模의 經濟를 실현하고 수직통합으로 販賣 및 購買部門을 내부화하며 대량생산과 대량유통을 결합한 기업은 더욱 발전할 수 있었는데 대해서 그렇지 못한 기업은 실패하였다. 이러한 戰略으로 성공적으로 발전할 수 있었던 산업부문은 連續工程으로 대량생산을 할 수 있던 소비자 생산부문과 석유, 철강, 기계, 전기, 화학 등 중화학공업부문이었다. 특히 중화학공업부문은 자본집약적 기술을 이용하여 생산에서의 最少效率規模(minimum efficient scale)가 크고 따라서 규모의 경제가 큰 부문이었으며 바로 이 부문에서 前・後方統合도 진전되었다. 이들 부문에서 수직통합전략을 추구한 거대기업들이 20세기에 계속 성장하면서 당해 산업에서 주요 기업의 지위를 유지하였다.

그러나 거대기업이 자본집약적 기술을 이용하고 수직통합을 함으로써 대량생산과 대량유통을 결합하는 전략을 추구하였다고 해서 자동적으로 성장할 수 있었던 것은 아니다. 수직통합을 통한 成長戰略을 추구한 기업은 다수 職能間的 財의 흐름을 원활하게 하고 각 부문에서의 業務의 조정으로 效率性を 높이기 위하여 통일적인 시스템하에서 관리되지 않으면 안되었다. 기업의 성장에 있어서 수직통합전략에 못지않게 중요한 것은 職能이 많아지고 업무가 복잡해진 거대기업을 효율적으로 관리할 수 있는 組織能力的 창출이었다. 즉 생산, 판매, 관리부문에 대한 三面投資가 거대기업 성장의 기본조건이었다.

사실 거대통합기업은 당초에는 방대한 생산시설과 판매조직을 가지고 있으면서도 그것을 효율적으로 관리할 수 있는 상태에 있지는 못하였다. 생산공장이라든가 영업소 등은 분산되어 있었으며 그것을 관리할 통일적 기구는 없었다. 특히 特許會社형태로 水平的으로 聯合한 대통합기업의 경우 생산, 판매시설은 광범위하게 분산되어 있었으며 구성기업들의 관리상의 독자성도 상당정도 있었다. 이러한 상태에서 수평적 연합기업은 가격과 생산을 조정하여 市場支配를 지향할 수는 있었을런지 모르지만 전체로서의 효율성을 높이고 경쟁력을 높힐 수는 없었다. 고도의 경쟁적 시장에서 이들 기업이 높은 경쟁력을 유지하기 위해서는 본래 구성기업들이 갖고 있던 각지에 분산되어 있는 공장·영업소들은 全社의 見地에서 폐쇄되거나 정비·통합되고 새로운 시장조건에 이점을 살릴 수 있도록 立

地的으로 再編成되면서 近代化되지 않으면 안되었다. 이러한 物理的 재편성과 함께 統合企業은 全現業單位를 통하는 通量을 증대시키고 그 速度를 높일 수 있도록 財의 흐름을 효율적으로 조정·관리하고 앞으로의 시장 및 기술의 변화를 예견한 計劃을 수립하지 않으면 안되었다. 그러기 위하여 통합기업은 종래의 분산적 관리체제를 單一體制로 전환하여 다수의 직능부문을 여러 레벨에서 관리하는 集權的 階層制 관리조직을 도입하지 않으면 안되었다. 기업간 경쟁은 궁극적으로 각 기업이 갖고 있는 관리자 및 조직간의 경쟁이었다. 기업의 성공은 오로지 그 계층제 관리조직의 능력에 달려 있었다[A.D. Chandler, Jr.(1977, p. 413)].

(2) ‘企業家企業’에서의 中間管理組織의 形成

집권적 계층제 조직의 도입은 內部的 成長經路를 거치거나 合併經路를 거친 기업 드루에서 추진되었다. 양자가 다같이 단일운영체제·집권적 관리체제의 도입이 필요하였기 때문이다. 그러나 그 도입과정과 도입된 관리조직의 성격은 기업의 법적 형태, 소유구조, 경영 지배형태 등에 따라서 양자간에 일정한 차이가 있었다. 일반적으로 말해서 內部的 成長經路로 형성된 거대기업의 경우 비교적 소수의 창업자와 그 파트너 그리고 그들 家族들이 所有에 기초하여 최고관리업무를 수행하였으며 그 밑의 광범하게 형성된 중간관리자층이 現業 각 직능부문을 관리하였다. 이에 대해서 合併經路로 형성된 거대기업의 경우 所有에 반드시 근거한 것은 아닌 고용된 俸給管理者層이 下級 및 中級管理者層만이 아니라 最高管理者層까지 확대되어 집권적 계층제 관리 조직이 전형적으로 형성되었다. 전자는 前者의 유형의 기업을 ‘企業家企業’(entrepreneurial enterprise) 그리고 後者の 유형의 기업을 ‘經營者企業’(managerial enterprise)이라고 부르고 있다[A.D. Chandler, Jr.(1977, p. 662, 1978, p. 112)].

먼저 內部的 경로의 거대화한 통합기업은 분산, 중복되는 생산 및 유통시설을 통폐합, 재편성하고 管理의 集權化를 지향하였다. 그 경우 통합기업의 기본전략에 관한 최종 意思決定과 人力, 資金 및 情報 등 企業資源의 配分에 관한 權限은 所有經營者 자신이 장악하였다. 이들 기업은 垂直統合을 이룩하는 데에 필요한 資金을 자신의 내부축적자금으로 충당하였다. 이들 기업은 대량생산과 대량판매를 결합함으로써 高利潤을 올리고 있었으므로 내부축적기반이 강고하였다.

물론 이들 기업도 株式會社라는 법적 형태를 취하고 있었으나 주식은 공개되지 않고 창업주와 그 파트너 및 그들 가족에 의해서 폐쇄적으로 所有되고 있었다. 아머(Armour), 맥코릭(McCormick), 싱거(Singer), 스유프트(Swift) 등 內部的으로 성장한 대부분의 거대기업

들은 폐쇄적으로 소유된 法人企業이었다. 특히 카네기 철강회사(Carnegie Steel Co.)는 그 전형이었다. 同社의 주식은 25명에 의해서 소유되고 있었으며 그들이 각각 1%에서 58.5%에 이르는 주식을 소유하고 있었다[金宗炫(1992, p. 298)]. 株主는 엄격한 협정에 의해서 자신의 주식을 액면가로 同社에 대해서만 매각할 수 있었다. 이러한 協定은 기업지배권을 내부자들에게 확보해주는 것이었지만 한편 기업의 資本動員力을 제약하는 것이었다. 결국 기업주들은 필요한 자금을 소수그룹의 주주들과, 留保利潤 및 銀行融資에 의존하였다. 특히 留保利潤은 컸다. 유보이익은 카네기社의 자본규모를 1873년의 70만달러에서 1900년에는 4억달러로 증대시켰다[Herman E. Krooss(1974, p. 187)]. 기업이 필요한 자금을 동원하는 데에 있어서 공개된 주식시장에 의존하거나 외부의 투자은행가라든가 금융업자들에게 지원을 요청할 필요가 없는 상태에서 기업은 통합 후에도 본래의 소유자에 의해서 확고하게 소유되고 지배되었다.

소유와 경영이 분리되지 않고 所有者支配가 이루어지는 상태에서 소유경영자가 최고의 사결정권을 갖고 기업의 경영상 전반적인 문제를 관리하게 되었다는 것은 당연한 일이었다. 그 경우 上級管理者를 고용하거나 근대적인 최고관리시스템을 개발할 필요는 크지 않았다. 그 대신 당면 필요한 것은 다수 직능화한 통합기업을 부문에 따라 現業單位에서 관리하는 中間管理者였다. 사실 企業家的 企業에서는 광범한 中間管理者層이 형성되었으며 그들의 管理活動에 의존하여 소유경영자에 의한 최고관리기능이 수행되었다.

통합된 기업가기업은 분산된 시설과 직능을 통합·재편성하여 製造, 販賣, 購買, 輸送, 會計(經理), 法律 등 諸部門을 설치하였다. 제조부문은 기존 공장들을 통폐합하고 일부 공장을 확장하여 새로운 공장체제를 구축하였다. 새로운 공장체제는 예를 들어 아메리칸 타바코社의 경우 2개 공장이 중심이 된 6개 공장체제였으며 아머社의 경우는 6개 공장체제였다[A. D. Chandler, Jr. (1977, pp. 383~384, pp. 391~392)]. 販賣部門도 기존의 국내 및 해외의 販賣組織을 재편성하여 단일관리체제를 갖추었다. 예를 들어 1900년 경에 맥코믹社의 販賣組織은 국내와 캐나다에서는 각각 65개와 6개의 地域事務所를 설치하고 약 2,000명의 有給外販員을 고용하여 12,000개의 特約代理店을 통하여, 그리고 오스트레일리아와 유럽에서는 8개 總代理店을 통하여 판매하는 체제였으며, 싱거社의 販賣組織은 국내의 6개 地域事務所(總代理店), 82개 地域事務所 및 1,700개 營業所, 그리고 해외의 輸出代理店과 그 밑에 있는 각 地域代理店 및 本部를 통하여 판매하는 체제였다[A. D. Chandler, Jr. (1977, p. 405, p. 407)]. 아머社의 販賣組織은 3개의 副次的 單位로 구성되어 전국에 약 200개의 營業所를 가지고 있었으며 스위프트社는 193개의 營業所를 가지고 있었다[A. D. Chandler, Jr.

(1977, p. 393)]. 購買部門은 구매업무를 단일화하고 輸送部門도 全社的인 物資輸送體系를 정비하였다. 會計(經理)部門은 규모는 그다지 큰 것은 아니었으나 제품공급의 흐름을 조정·통제하는 데에 중요한 原價 및 기타 統計數値의 통제·관리와 판매 및 제조단위의 會計監査가 주업무였다[A.D. Chandler, Jr.(1977, p. 408)].

이들 극능부문은 本社에 의해서 관리되었다. 경험있는 전문가로 구성된 中間管理者인 이들 각 부문의 책임자들은 본사에서 스태프(staff)의 보좌를 받고 당해 직능활동을 감독, 평가, 조정하고 各部門과의 업무를 조정하였다. 그렇게 함으로써 그들은 원료공급에서 가공을 거쳐 최종소비에 이르기까지 대량의 財의 흐름을 조정·高速化하고 대량판매와 광고·상표를 통한 製品差別化를 실현하였다. 統合企業의 中核은 이들 中間管理者였다. 수십명 내지 수백명의 中間 및 下級管理者가 기업의 일상업무를 관리하였다. 그러나 그들이 하는 작업을 통한 원료의 흐름의 조정은 신중히 계산된 需要推計에 기초한 것이 아니라 거의가 직능부문의 직일자와 그 스태프간의 개인적 上下관계에 의해서 이루어졌다. 직능부문의 업적의 평가와 조정은 체계적이지 않았다. 기업의 성장은 수요, 공급 및 技術革新의 長期的 變化와의 관련에서 계획되는 일은 거의 없었고 오히려 中間管理者들이 감지한 단기적인 필요와 기회에 대한 반응으로 나타났다[A.D. Chandler, Jr.(1977, p. 411, pp. 413~414)].

기업의 成長戰略을 결정하고 그에 따라 자원을 배분하고 全社的 管리의 책임을 지는 것은 最高管理者이다. 그러나 企業家企業에서 이들 최고관리자는 고용된 전문경영자가 아니라 기업소유자와 그 가족들이었으며 그 수는 소수였다. 그들에게는 정보를 수집하고 전문적 조언을 받을 스태프도 거의 없었다. 그들은 각 부문의 中間管理者들의 보고서나 통계자료들 검토하는 데에 쫓겨 객관적 평가나 長期計劃에 종사할 시간과 의사가 없었으며 증업원의 관리도 객관적 분석에 의거하면서도 개인적 기분에 의하는 경우가 많았다. 이러한 한계를 극복하여 근대적 最高管理體制가 개발되어 集權의 階層制組織이 확립되는 것은 經營者企業에서였다.

(3) '經營者企業'에서의 集權의 階層制 組織의 確立

합병으로 형성된 거대기업의 경우 새로운 組織創出의 필요성은 더욱 컸다. 많은 기업의 합병체인 만큼 관리되어야 할 기업의 物的 施設은 더욱 크고 광범하게 산재하고 있었으며 인력은 많았고 또한 업무는 보다 복잡하였다. 이들 기업에서는 시설의 再編成과 管理의 集權化가 이루어지지 않으면 안되었다.

合併企業의 이러한 대응은 1880년대에 스탠더드 石油 ทรั스트에서 이미 나타나고 있었다. 同트러스트는 정유시설을 재편성하여 3대 정유공장 중심체제로 전환하고 제조, 국내관

매, 수출, 原油, 용기제조, 수송 등 職能部門別로 現業子會社를 설치·관리하였다. 이들 現業子會社의 활동을 감독, 조정한 것은 각 직능부문마다 설치되고 각 직능담당 上級스텝 경영자와 ทรั스트 重役멤버 및 2, 3개 주요자회사의 장으로 구성된 위원회였다. 이들 위원회는 ทรั스트本社에 있는 專門스텝의 조언과 지원을 얻어 업무를 수행하였다. 本社에는 販賣, 포장 자제, 검사와 품질관리, 감사 및 법률관계 등 11개 스텝部門이 있어 現業子會社, 위원회 및 ทรั스트의 최고관리자들에게 필요한 정보를 제공하고 조언을 하였다. 직능부문별 관리의 상위에서 조직전체에 대한 관리는 9명의 受託者團으로 구성되는 經營委員會가 수행하였다. 受託者들은 현업단위의 업적을 평가하고 上級管理者를 선임하고 長期計劃의 결과와 그것을 수행하기 위한 資源配分을 하였다.

그러나 受託者들은 經營委員會의 멤버이면서 동시에 本社에서의 직능별 위원회의 멤버로서 직능별 활동에 대한 전문가라야 하였고, 日常的인 運營業務와 외부의 사업에도 간여함으로써 본래의 최고관리자적 직능을 개발하고 수행하지 못하였다. 더구나 ทรั스트의 해체(1893년), 持株會社의 형성(1899년) 등의 法的形態의 변화속에서 스탠더드石油會社는 子會社의 활동을 해당 직능부문별 위원회와 스텝부문을 이용하여 관리한다는 ‘機能的 持株會社 형태’의 관리기구를 창출하였으나 고도로 집권화된 全社의 管理機構를 개발하지 못하였다. 作業單位, 最高管理者, 本社스텝의 체계적, 합리적 조직체계가 확립된 것은 1920년대 중엽에 이르러 있었다[A.D. Chandler, Jr.(1977, pp. 418~422)].

合併企業으로서 집권적 관리기구를 발전시킨 선구적 기업은 전기기기 제조부문의 GE社(General Electric Company)였다. GE社는 이미 통합과정을 거치면서 대기업이 된 에디슨 제네럴 전기회사(Edison General Electric Company)와 톰슨-휴스턴 전기회사(Thomson-Houston Electric Company)와의 합병(1892년)에 의해서 성립한 거대기업이었다. 이 거대한 合併會社 GE社의 성립을 위한 자금조달은 모르간(J.P. Morgan)을 비롯한 월街的 금융업자들에 의해서 이루어졌다. 따라서 GE社의 支配權은 이들 금융업자가 장악하였다. 즉 同社의 重役會를 지배한 것은 모르간과 그의 파트너인 코스터(H. Coster), 그리고 밀스(O. Mills) 등이었으며 社長에는 톰슨-휴스턴社의 관리자였던 코핀(Coffin)이 모르간의 지원으로 취임하였다[A.D. Chandler, Jr.(1977, p. 428)].

GE社는 코핀의 주도하에 구성兩社의 조직을 단일의 집권적 기구로 통합하였다. 同社의 합병을 주도한 월街的 금융업자들은 선행한 시기의 철도통합에서도 주도적 역할을 하였으며 그들의 지배하에 있는 GE社의 조직 구조는 철도회사의 그것을 모델로 하여 개발되었다. 코핀은 20에 달하는 子會社의 대부분을 청산하고 제조, 판매, 공무, 재무 등 職能部門을

설치하여 각각 담당 부사장으로 하여금 관리하도록 하였다. 각 직능부문에는 위원회가 설치되어 上下級관리자간의 의사전달의 기능을 수행하였다[A.D. Chandler, Jr.(1977, pp.428~430)].

GE社의 최고관리자층은 사장과 주요 직능부문 담당 부사장들로 구성되었으며 그들의 관리기능의 수행을 지원하기 위하여 재무를 비롯한 각 직능의 다수의 助言스텝들이 있었다. 그리고 原價計算, 資本會計, 財務會計가 도입되었다. 최고의 정책결정기관은 重役會내에 설치된 經營委員會였다. 이들 최고기관은 외부의 금융업자들에 의해서 완전히 지배되어 봉급관리자로서의 구성원은 사장인 코핀과 판매담당 부사장인 그리핀(Jujin Griffin)뿐이었다. 그러나 정책결정에서 필요한 정보는 거의 모두 내부의 관리자에 의해서 지배되고 있었고 외부의 위원들은 외부의 일에 바빴기 때문에 經營委員會는 정책결정기관이라기보다 정책승인기관이었다. 따라서 실질적인 정책결정자는 외부에서 들어온 重役이 아니라 내부의 전문, 봉급관리자들이었다. GE社의 上級管理者는 中間管理者의 권한과 책임 그리고 상호간의 의사소통경로를 명확화하였다. 이에 GE社는 최고관리와 1880년대에 기업가기업에서 발전한 中間管理의 方法을 결합함으로써 완성된 형태의 집권적 관리기구를 구축하였다[A.D. Chandler, Jr.(1977, pp.431~433)].

집권적 관리기구는 듀 폰트(Du Pont)社에 의해서 더욱 발전되었다. 同社는 가족기업으로 1802년에 설립된 화약 제조기업이었다. 同社가 새로운 발전을 하게 된 획기는 1962년에 듀 폰트家的 젊은 3명의 從兄弟(Alfred, Coleman, Piere)에 의해서 同社가 인수되면서였다. 그들은 모두 MIT출신의 공학도였다. 그들이 인수할 당시의 듀 폰트社는 同族 6명의 주주로 구성된 소규모 기업이었으나 火藥工業協會와 持株會社(Eastern Dynamite Company)의 두 개의 水平的 企業聯合을 통해서 화약산업을 지배하고 있었다. 3명의 중형제들은 듀 폰트를 인수하면서 1903년에 위의 두 개의 水平的 企業聯合 구성기업을 단일기업으로 합병하고 새로운 합병기업의 관리조직으로 집권적 직능부제조직을 도입하였다. 듀 폰트社의 직능부는 구성기업의 공장들을 재편성한 3개의 現業部門과 판매, 구매, 개발, 재무, 수송 등 부문으로 구성되고 각 부문에는 副社長, 스텝 및 위원회가 있었다. 예를 들어 각 현업부문에는 독자적인 工務, 연구, 통제, 인사, 회계 등의 스텝이 그리고 재무부문에는 트레저러, 會計, 監査 등의 담당이 있었으며 原價計算, 資本會計, 財務會計가 효과적으로 이루어졌다.

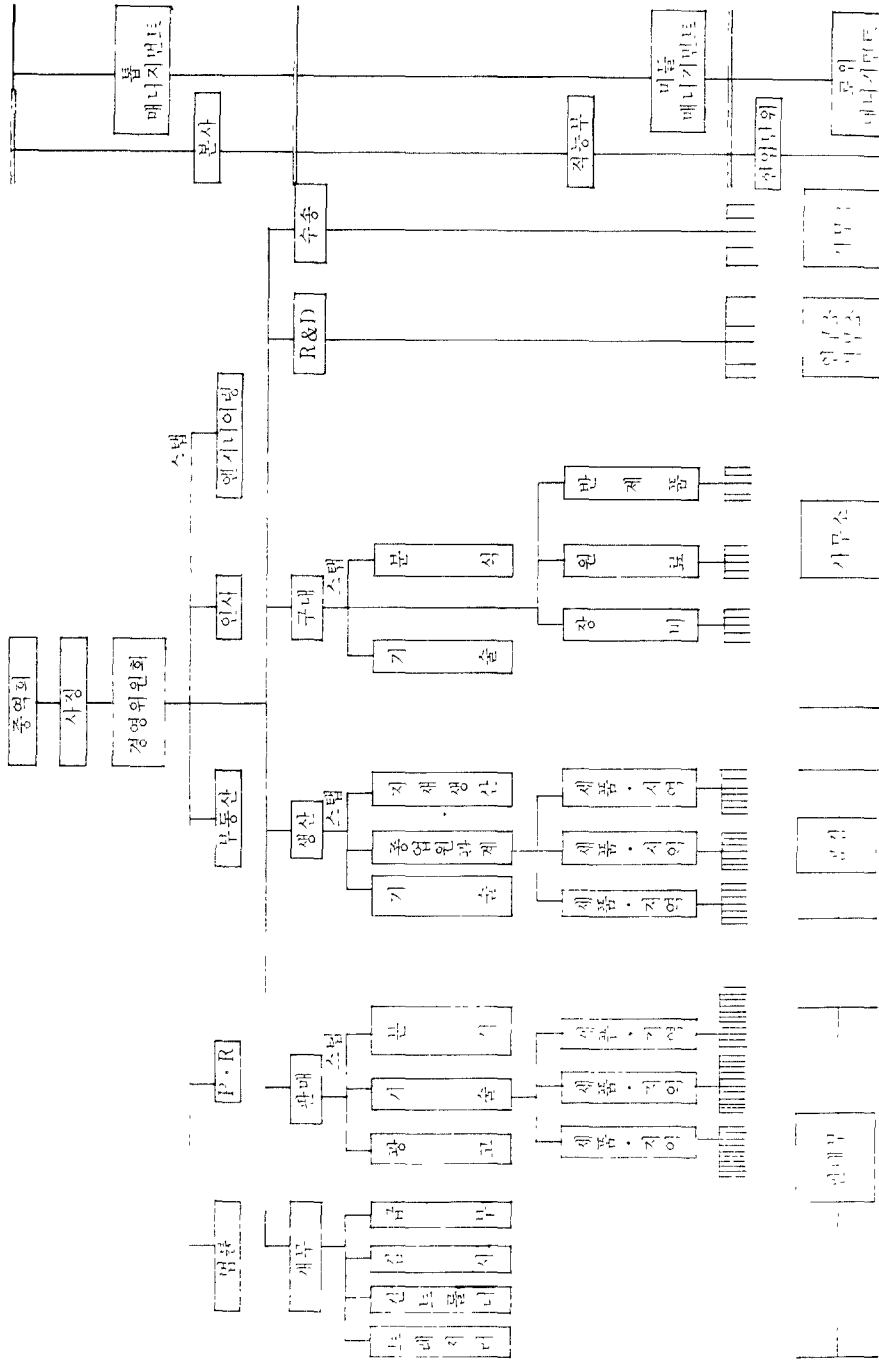
듀 폰트社의 최고관리는 重役會와 경영위원회가 담당하였다. 同社의 合併資金은 內部에서 조달되었기 때문에 重役會는 외부인 없이 3명의 중형제들을 비롯한 내부관계인만으로 구성되었다. 경영위원회는 사장(Coleman)을 비롯한 3개 부문의 현업, 판매, 개발, 재무 담당

부사장으로 구성되었다. 이에 전형적인 집권적 직능부제조직이 확립되었다.

GE를 거쳐 듀폰에 이르러 완성된 집권적 직능별 관리조직은 <그림 1>에서 보는 바와 같은 구조였다. 이 조직도에서는 최고관리자—중간관리자—하급관리자라는 계층적 관리체계와 그에 대응한 중앙 본사—각 직능부문—협업단위라는 직능별 관리체제가 확립되어 있다. 즉 중앙본사에서 협업부문에 이르는 라인(line)에 따라 責任과 權限의 흐름을 나타내는 상급, 중간 및 하급관리층과 상급관리층의 평가·조정 및 계획기능의 보좌부문을 담당하는 스태프가 조직의 중심에 배치되고 있다. 이와 같은 라인과 스태프중심의 조직구조는 철도기업에서 선구적으로 도입된 것이었다.

사장, 重役會議長, 그리고 직능부문의 副社長들로 구성된 최고관리자들은 보통 重役會의 經營委員會멤버로서 법률, 홍보, 부동산, 인사, 엔지니어링 등 부문스태프의 보좌를 받았다. 그 중심기구인 경영위원회의 기능은 직능부와 전기업의 업무를 평가, 조정, 계획하는 일이었다. 평가는 재무부에서 개발된 會計節次와 통계에 의해서 일상업무화 되었다. 그 속에서 原價計算, 財務會計, 資本會計가 개발되고 이용되었다. 조정은 부문간 협조방법에 의해서 체계화되었다. 장기계획과 자원배분의 기능을 수행하기 위하여 경영위원회는 장래의 수요와 기술변화에 관한 장기예측을 필요하게 되었다. 경영위원회가 평가와 계획을 함에 있어서 이용한 기준은 投資利益率(rate of return on investment)이었다. 이러한 관리절차에 의해서 관리자들은 기업에서의 현재의 財의 생산과 유통을 조정·감시하고 장래의 생산과 유통을 위한 經營資源을 배분한다는 기본기능을 효과적으로 수행할 수 있게 되었다[A.D. Chandler, Jr. (1977, pp. 438~448)].

상급관리자와 스태프로 구성되는 대규모 중앙본사의 창설, 발전에 의해서 소유와 경영의 분리가 진전되었다. 앞의 스탠더드석유회사와 GE社들은 적어도 1917년까지는 經營者企業이 되었다. 듀폰社의 경우는 근년에 이르러 비로소 소유와 경영이 완전분리되었지만 당시에 3명의 중형제들은 소유자로서라기보다는 MIT출신의 전문가이며 관리자적 능력을 가진 경험자로서 최고관리자의 직무를 담당하였다. 주식이 가족이라든가 금융기관에 의해서 대량 소유된 초기의 경영자기업에서는 그들이 重役會의 중심멤버였으나 그들의 권력행사는 본질적으로 소극적인 것이었다. 권력은 사실상 주식을 소유하지 않은 전문경영자가 행사하고 있었다. 이러한 경향은 株式所有가 광범하게 분산됨에 따라 더욱 커졌다. 한편 內部成長한 대규모 통합기업에서도 활동기회가 확대되고 경영자기업과 경쟁하는 속에서 本社기구가 확대되었으며 소유가족이라 하더라도 관리능력이 인정될 경우에만 최고관리자가 될 수 있었다. 이렇게 해서 1917년까지 계층적 관리와 직능부제에 의해서 효율적인 관리·조정이



〈그림 1〉 複數職能部制 組織

資料 : A.D. Chandler, Jr. (1990, p. 16)

이루어지는 현대적 산업기업들은 경영자기업이 되었다[A.D. Chandler, Jr.(1977, pp.450~451)].

2.2. 英國에서의 現代企業의 擡頭

2.2.1. 巨大企業의 形成

(1) 制度的 背景

주지하는 바와 같이 영국은 역사상 ‘최초의 産業혁명’을 수행한 ‘최초의 공업국가’로서 19세기 중엽에는 ‘세계의 공장’으로서의 지위를 차지하였다. 영국의 공업화를 주도한 것은 民間企業이었다. 새로운 경제적 조건에 대응하여 적극적으로 企業活動이 전개되는 속에서 공업화가 진전되고 경제성장이 이루어진 것이다. 그 속에서 무수한 기업이 설립되고 성장하였다. 따라서 근대 産業企業이 가장 일찍 출현하여 발달한 오랜 역사를 가진 나라는 영국이었다.

그러나 영국에서의 現代企業의 형성과 발달은 미국에 비해서 크게 지체되었다. 영국기업의 존재형태는 19세기 후반기에 있어서도 기본적으로 産業革命期의 그것과 크게 다르지 않았다. 즉 기업규모는 크지 않았으며 그의 조직형태는 기본적으로 개인기업 또는 파트너십이었다. 그것은 개인 또는 파트너와 공동으로 所有・經營하는 家族企業이었다. 企業家は 所有經營者로서 無限責任을 지고 企業經營 전반을 1인 독재적으로 관할・통제하는 ‘工業指揮官’(captain of industry)이었다[金宗炫(1992, pp.21~24)]. 법적 제약으로 株式會社組織의 産業企業의 설립은 곤란하고 家族企業的 傳統은 강하였으며 점진적 공업화・경제성장과 정에서 기업성장도 점진적이었다. 또한 오랜 상업적 발전속에서 市場組織이 발달하여 産業企業은 구매・판매기능을 시장기능에 위임함으로써 단일제품 生産職能에 특화하여 職能의 統合을 추구하지 않았다. 기업발전의 오랜 역사를 가지면서도 영국기업은 오랜동안 초기적 특성을 가지고 있었던 것이다.

영국에서의 巨大企業形成의 계기는 制度的으로 株式會社組織의 企業設立이 자유로이 이루어질 수 있게 됨으로써 주어졌다. 영국에서는 1844년의 登記法(the Registration Act)에 의해서 有限責任制는 인정되지 않으면서도 法人格을 가진 株式會社가 요건을 갖추면 자동 승인된다는 準則主義에 의해서 설립될 수 있게 되었다. 그후 有限責任制는 1855년의 有限會社法(the Limited Liability Act)으로 인정되고 1856년의 株式會社法(the Joint Stock Companies Act)에 의해서 회사설립 수속이 간소화되었다. 영국에서 會社法이 완성된 것은 1862년의 會社法(the Companies Act)에 의해서였다. 이 법은 이전의 여러 법을 통합한 것으로서 소유와 경영의 분리와 기업규모의 확대를 제약해 온 기본 요소를 제거한 것으로서 중

요한 것이었다.

이와 같이 제도적 계기가 주어졌음에도 불구하고 영국기업의 株式會社化와 거대화는 바로 진전되지 않았다. ‘최후의 1실링, 최후의 1에이커’라는 파트너십의 無限責任 관념에 익숙한 企業主에게는 有限責任의 개념은 생소한 것이었다. 1885년에 이르러서도 有限會社는 중소기업 총수의 5~10%에 불과하였다. 그나마 有限會社化가 진전된 부문은 조선, 철강, 綿공업에 불과하였으며, 대부분의 產業企業은 家族企業이었다. 주식회사 형태를 취하는 경우도 그 대부분은 非公募會社(private limited liability company)였다. 非公募會社에서는 株主數는 일반적으로 20명을, 그리고 보통 7명을 넘지 않았으며, 그들 대부분은 명의상의 주주로서 실질적으로는 1~2명의 有力家族株主에 의해서 지배되는 家族企業的 성격의 것이었다. 주식액면가는 고액이었으며 拂入도 보통 부분적으로만 이루어졌다[P.L. Payne(1967, p. 520)].

주식회사형태의 기업의 설립은 有限責任會社의 설립방법에 대한 개선이 이루어지면서 1880년대 중엽 이후 증대하였다. 이 시기까지 보통주의 액면가가 소액(£1~5)화되고 완전 불입되게 되었다. 그와 함께 전문적인 會社發起人 또는 기업이 성장하여 資本市場에서 중요한 역할을 하게 되었다. 또한 주식인수업이 성장하고 주식발행이 적극적으로 되었다. 이와 같은 전개는 부유한 中產層의 成長에 따른 주식투자자들의 증대에 대응한 것이었다[P.L. Payne(1967, pp. 521~522)].

이러한 속에서 주식회사설립은 진전되었다. 1885~1907년에 런던 證券去來所에 上場된 국내 제조업 및 유통업의 기업수는 60社에서 600社로 증가하고 지방의 증권거래소는 국내 증권에 관한 한 런던 이상으로 중요하였다[Leslie Hannah(1983, p. 20)].

證券市場의 발달은 기업의 성장을 용이하게 하였다. 규모의 경제가 추구되는 속에서 많은 기업이 資本市場에서의 株式公募를 통해서 설립되었다. 중소기업의 기업은 다른 기업과 합병하여 公募會社를 설립할 수가 있었다. 잉글랜드은행의 할인율이 2%로 떨어져 값싼 자금(cheap money)공급이 계속되는 속에서 有限責任會社의 설립은 1893년의 2,515社에서 1897년에는 5,148社로 2배 증가하였다[P.L. Payne(1967, p. 527)].

(2) 企業合併

영국에서의 巨大企業의 성립도 합병을 통해서 이루어졌다. 영국에서는 1888~1914년에 적어도 年 평균 67社가 합병에 의해서 소멸하고 특히 高株價와 合併運動이 정점에 달한 1898~1900년의 3년간에는 총액 4,200만 파운드로 평가되는 650社가 198건의 합병에 의해서 흡수되었다[L. Hannah(1983, p. 210)].

合併運動은 특히 섬유산업부문에서 크게 진전되었다. 1899년에 캘리코 프린터스社(Calico Printer's Association)는 59社를 결합하여 자본금 920만 파운드 그리고 시장지배율 85%의 統合企業이 되었으며, 1900년에는 53社를 결합하여 자본금 675파운드의 블리처스社(Bleacher's Association)가 成立하였다. 이에 앞서 1896년에는 봉제絲部門에서 이미 압도적 지배력을 갖고 있던 코오쓰社(J.&P. Coats)는 5社를 통합하여 자본금 800만 파운드의 巨大企業이 되었다. 이외에도 1897년에는 14社를 통합한 자본금 225만 파운드의 잉글리쉬 스윙 콧튼社(English Sewing Cotton Co.)가, 1899년에는 파인 스핀너스·더블러스社(Fine Cotton Spinner's and Doubler's Association)와 브래드포드 다이어스社(Bradford Dyer's Association)가, 그리고 1900년에는 46社를 통합한 자본금 182만 파운드의 브리티쉬 콧튼·울 다이어스社(British Cotton and Wool Dyers)가 설립되었다[P.L. Payne(1967, pp. 528~529)].

다른 산업에서도 巨大企業은 형성되었다. 양조부문에서는 1888년까지 아더 기네스社(Arthur Guinness, Son & Co.)가 600만 파운드의 주식을 발행한 것을 선두로 중요한 기업들이 파트너쉽에서 有限責任會社로 전환하였으며 그와 함께 와트니(Watney)의 콤社(Combe and Co.)와 라이즈 양조회사(Reid's Brewery Co.)와의 합병을 비롯하여 많은 합병이 이루어졌다. 담배부문에서는 1901년에 아메리칸 토바코社(American Tobacco Co.)의 경쟁에 대항하기 위해서 윌스社(W.D. & H.O. Wills; 자본금 700만 파운드)를 중심으로 巨大企業 ITC(Imperial Tobacco Co.)가 설립되었다. 벽지부문에서는 1900년에 30社를 합병한 대기업(Wall Paper Manufactures)이 설립되었다. 비누제조부문에서는 레버 브러더스社(Lever Brothers)가 내부 성장과 합병으로 거대기업이 되었다. 시멘트부문에서는 1900년에 어쏘시에이티드 포트랜드 시멘트제조회사(Associated Portland Cement Manufactures Co. Ltd)가 형성되었다. 한편 철강산업부문에서는 1902년에 鋼管의 스튜워드·멘지즈社(A.&J. Stewart and Menzies)와 로이드·로이드社(Lloyd & Lloyd)의 통합이 이루어지고, 기계, 戰艦 및 武器제작부문에서도 수직적 統合企業(Vickes, Cammell Laird, William Beardmore, Guest, Keen & Nettlefolds 등)이 형성되었다[P.L. Payne(1967, pp. 530~533), L. Hannah(1983, pp. 21~22)].

合併運動을 통해서 영국에서도 巨大企業이 형성되었으나 그 규모는 같은 시기에 형성된 미국의 巨大企業에 비해서 훨씬 왜소한 것이었다. 예를 들어 종업원 수에 있어서 최대의 영국기업(Fine Cotton Spinner's and Doubler's Association)은 3만 명인 데 비해서 미국의 유에스 스틸社(U.S. Steel)는 약 16만 8,000명이나 되었으며 자본금 규모에 있어서도 영국 최대기업인 ITC(1,750만 파운드)는 유에스 스틸社(13억 2,200만 달러, 英鎊 2억 6,400만

파운드)의 10수분의 1에 불과하였다. 일반적으로 볼 때에도 合併運動으로 소멸한 기업수와 자본액은 미국이 영국보다 훨씬 많았다. 예를 들어 合併運動이 정점에 도달하였던 1899년의 소멸기업수와 그 자본액은 미국의 경우 979企業, 20억 6,400만 달러(4억 파운드 이상)인데 대해서 영국의 경우는 255企業, 2,200만 파운드에 불과하였다[L. Hannah(1983, p. 22)].

한편 이 시기에 巨大企業이 형성된 산업분야도 영국과 미국과의 사이에는 큰 차이가 있었다. 1905년 현재 영국의 52大企業 중에서 17社는 맥주회사이며 10社가 섬유기업이고 9社가 철강, 조선, 무기제조, 석탄회사, 나머지가 담배, 化學, 시멘트, 고무타이어, 석지, 비누, 가구, 식품, 증류주제조 등 部門의 기업이었다[P.L. Payne(1967, pp. 539~549)]. 이들 산업은 그 대부분이 傳統的 舊產業이었다. 新產業에서의 거대기업은 化學部門에 3社가 있을 뿐이고 전기와 자동차 부문에는 없었다. 미국에서 철강등 傳統的 舊產業에서의 함께 化學, 전기, 자동차 등 신공업에서도 巨大企業이 형성되어 나간 데 대해서 영국에서는 그렇지 못하였다. 그것은 미국에서는 이 시기에 형성된 巨大企業이 대부분이 先發企業으로서 그후 계속 성장한 데 대해서 영국에서는 그 대부분이 1930년의 50대기업에 끼지 못하고 있다는 사실에 대응한 것이다. 즉 戰間期 영국에 있어서의 重化學 공업부문에서의 巨大企業의 형성, 발전에 의해서 그 전의 傳統產業部門內에서 형성되었던 巨大企業은 밀려나게 된 것이다. 영국에서의 合併運動은 미국에 비해서 보다 소수의 산업에 대해서 영향을 미쳤고 보다 소규모의 시장점유율을 가진 보다 소수의 大企業을 탄생시켰음에 불과하였다(L. Hannah (1983, p. 23)].

영국에서의 합병을 통한 기업규모의 巨大화가 미국에 비해서 크게 진전되지 못한 이유는 무엇인가? 이에 대해서 페인은 다음과 같은 이유를 들고 있다.

첫째로 영국에서는 공업화와 도시화가 일찍부터 진전되었으며(1841년에 이미 도시인구는 총인구의 52.3%가 됨) 오랜 과정에서 확립된 產業構造가 大企業형성의 선행조건이 나타난 19세기 말에 새로이 변화하는 데에 어려움이 있었다는 것이다. 家族企業을 특징으로 하는 영국의 產業組織은 19세기 중엽에 大企業形成에 대한 법적 장애가 최종적으로 제거되어도 존속하였다.

둘째로 英國市場은 상품차별화 시장으로서 美國市場의 표준적 상품의 대량생산·대량판매 시장과는 달랐다는 것이다. 영국기업은 合併運動의 제조조건이 성숙되기 훨씬 전부터 경쟁속에서 상품차별화 전략을 추진하여 왔다. 많은 기업이 이러한 전략을 성공적으로 추진하여 과점적 지위를 차지하고 많은 이익을 올림으로써 후에 나타나는 합병에 소극적이었다.

셋째로 영국기업의 產業的 기반이 취약하고 진취적 경영이 결여되어 있었다는 것이다.

영국기업의 산업적 기반은 주로 傳統的 產業에 있었으며 重化學工業 기반이 취약하였다. 또한 영국에서는 기술교육과 전문경영자의 양성에서도 뒤졌다. 家族企業的 傳統에서 기업의 독립성, 자기 충족성을 약화시킬 수 있는 자본동원은 기피되었다. 따라서 무수한 대기업이 有限責任制를 채택하면서도 주식 또는 사채를 公募하지 않았다.

네째로 대불황기에 기업들은 공식적 연합과 비공식적 협정으로 협조하였다는 것이다. 미국과는 대조적으로 영국에서는 독점을 규제하는 법률규정이 없었고, 이들 느슨한 기업연합은 폴 또는 카르텔에 대한 재판소의 敵意 때문에 보다 영구적인 조직이 되어야 할 필요는 없었다[P.L. Payne(1967, pp. 524~527)]. 이러한 이유에서 영국에서의 合併運動은 미국에서와 같이 대규모로 진전되지 못하였다.

2.2.2. 組織構造의 性格

巨大企業의 형성에 대응해서 組織構造도 변화되지 않으면 안되었다. 그러나 영국기업의 巨大化의 정도가 미국에 비해서 크게 낮았다는 사실에 대응하여 組織構造의 변화도 미약하였다.

첫째로 법적 제약이 제거되고 대중자본의 동원의 필요성이 커지면서도 주식회사 조직의 보급과, 所有와 經營의 분리는 크게 진전되지 못하였다. 많은 파트너십과 家族企業이 주식회사조직으로 개편 되었으나, 1914년이 되어도 登記會社의 80%에 달하는 주식회사는 公募會社(public company)가 아니라 非公募會社(private company)였다[L. Hannah(1983, pp. 23~24)]. 즉 대부분의 주식회사에서 주식이 公開되지 않고 한정된 소수인에 의해서 소유됨으로써 소유관계는 변화하지 않았으며 따라서 所有와 經營은 여전히 통합되어 있었다.

둘째로 합병을 통해서 형성된 巨大企業은 보다 작은 비율의 주식을 소유한 重役들에 의해서 관리되기도 하였다. 일반 주식투자자들은 정규적 소득을 얻기 위하여 투자를 여러 회사로 분산하고 배당소득이 보장되는 한 투자대상회사의 운영에 대한 실질적 관심을 나타내지 않았기 때문이다. 그것은 19세기 말 이후 所有와 經營의 분리가 부분적으로나마 나타나고 있다는 것을 말하는 것이다. 그러나 그 정도는 한정된 것이었다. 따라서 새로이 합병과 公募로 설립된 기업에서도 기본적으로 創業家族이 관리상에서도 주도적 지위에 있었다. 1930年 경에도 상위 200社 중의 70%가 가족을 重役으로 선임하고 있었다[M.G. Blackford(1988, p. 72)].

세째로 새로 형성된 巨大企業의 經營構造도 약간의 변화를 나타내고 있었다. 즉 職能部門을 가진 本社組織이 맹아적으로 전개되었다. 몇몇 기업에서는 권한이 여러 파트너간에 분할되어, 그들 파트너는 사실상 그 밑에 몇 명의 유급 관리자를 가진 부장과 같은 지위가

되었다. 다른 경우에는 몇몇 익명의 파트너에 의해서 財政的 支援을 받고 있는 단독의 業務執行 重役이 자신의 밑에 몇몇 관리자를 두고 있었다[M.G. Blackford(1988, pp. 72~73)]. 특히 1896년에 5社를 통합한 코오쓰社(J.&P. Coats)는 능률적인 官僚的 組織構造를 가지고 있었다. 同社는 販費, 구매 및 기타 基本職能부와 本社와 지점간의 의사소통 라인을 설치하고 상세한 회계절차를 제도화하였다. 다른 몇몇 기업에서도 유사한 능률적인 官僚的 管理組織이 도입되고 있었다[P.L. Payne(1967, p. 530)].

그러나 合併企業의 경우 일반적으로 集權的 管理組織이 도입되지는 못하였다. 合併企業은 다수의 개별기업의 集合體와 같았고 구성기업들의 독립성은 강하였다. 本社는 합병전의 파트너들에서 온 다수의 중역들로 구성되어 있었다. 예를 들어 캘리코 프린터스社(Calico Printer's Association)의 이사회 구성원은 84명에 달하였으며 그 중 8명이 전무였다[P.L. Payne(1967, p. 528)]. 그들 전무는 주도권 다툼을 계속하였다. 이러한 상태에서 표준원가 제도라든가 기타 효율적 방법의 도입 노력은 이루어지지 못하였다. 새로운 統合企業은 產業企業이라기보다 討論集團으로서 운영되었다[L. Hannah(1983, p. 74)].

3. 現代企業의 發展

3.1. 美國에서의 現代企業의 發展

3.1.1. 巨大企業의 成長

미국의 기업은 제 1 차대전기와 뒤이은 1920년대에 새로이 발전하였다. 대전을 계기로 한 미국경제의 好況은 戰後恐慌(1921~1924)을 거치면서도 1929년까지 계속되어 미국자본주의는 '영원한 번영'을 누렸다.

그 속에서 미국의 시장은 크게 확대되었다. 공업화가 급진전하는 속에서 경제성장이 이루어지고 국민소득이 크게 증가하였다. 1921~1929년에 工業成長은 1.9배 증가하고 1인당 국민소득은 1.4배 증가하였다. 인구는 1920년의 1억 6백만명에서 1946년의 1억 4,100만명으로 증가하고, 도시화가 진전되어 20년대에는 도시인구가 농촌인구를 웃돌게 되었다. 국민의 소비수준이 상승하는 속에서 국내시장은 크게 확대되었다. 自動車, 트럭, 비행기, 電話, 라디오 등 새로운 형태의 수송, 통신수단의 발달에 의해서 地域的 市場과 全國的 市場의 확대·통합은 더욱 진전되었다.

한편 海外市場도 확대되었다. 제 1 차대전을 계기로 미국은 債務國에서 결정적으로 債權國으로 전환하고 그것을 기반으로 미국의 國際經濟的 地位는 크게 상승하였다. 주요 선진

국으로서의 미국의 지위가 높아지면서 공업제품의 수출은 크게 증가하였다. 그것은 국내 시장의 확대만큼은 아니었으나 市場擴大의 중요한 요인이었다.

이 시기에는 기술진보가 두드러지게 진전되었다. 19세기 말에 개발된 기술들은 계속 개량되면서 진보하였다. 특히 거대기업의 연구개발을 위한 노력에 뒷받침되어 기술은 加工處理와 商品回轉의 속도 및 量의 증가를 통하여 기존 생산시설의 생산성을 크게 높였을 뿐만 아니라 새로운 분야까지 産業化를 확대시켰다. 그에 따라 새로운 제품개발이 추진되면서 다양한 상품이 생산되었다. 그 속에서 미국사회는 생산자중심의 사회에서 消費者指向의 社會로 전환하였다.

이러한 조건에서 미국의 산업은 새로이 발전하였다. 食品加工業을 비롯하여 재래의 消費財 産業이 발달하였다. 그러나 특히 두드러지게 발전한 산업은 電氣, 化學, 自動車 産業 등 新工業이었다. 이들 산업은 기존 생산라인에 새로운 생산라인을 추가함으로써 다양한 製品生産을 확대하면서 급속하게 발전하였다. 예를 들어 電氣産業에서는 당초부터의 發電機에 더하여 냉장고, 세탁기, 전기스토브, 라디오 등 다양한 家電機器를 생산하고, 化學工業에서는 火藥과 化學製品에 더하여 레이온, 나일론 등 合成섬유를 생산하게 되었다.

특히 自動車産業은 20세기의 미국산업으로 급성장하였다. 헨리 포드(Henry Ford)의 단 일모델 T型 자동차 생산에 移送式 組立라인 方式이 성공적으로 도입되어 大量生産이 이루어지게 됨으로써 가격이 하락하여 자동차의 大衆化가 실현되었다. 1915년에 이미 230만대에 이른 미국의 자동차 등록대수는 1929년까지는 2,300만대를 넘게 되었다. 自動車産業의 발전은 철강, 석유, 유리, 고무, 건설업 등 많은 관련산업의 발전을 자극하였다.

工業發展속에서 現代企業은 크게 발전하였다. 제 1 차대전기에 기존의 거대기업은 두드러진 內部的 成長을 하였다. 예를 들어 化學産業企業인 듀 폰트에서는 1914~1918년에 종업원수가 5,300명에서 85,000명 이상으로 그리고 사용된 총자본액은 8,350만 달러(1915年)에서 3억 900만 달러(1918年)로 각각 증가하고, 이윤도 그 후의 확장에 충분한 자금을 공급할 수 있을 만큼 컸다[A.D. Chandler Jr.(1962, p. 84)]. 이 시기에 급성장한 공업에서는 정도의 차이는 있으면서도 巨大企業의 유사한 성장이 있었다. 거대통합기업은 設備投資의 확대를 통해서 성장하였다. 이들 기업은 1~2개의 주력제품에 집중하여 大量生産-大量消費에 따른 規模의 經濟를 추구하면서 성장하였다. 이들 통합거대기업은 규모면에서 더욱 거대화되었고 수적으로도 증가하면서 새로운 산업분야에까지 진출하였다.

기업규모의 일층의 확대는 內部的 成長만이 아니라 합병을 통해서도 이루어졌다. 특히 1920년대의 거대기업의 성장에는 企業合併이 중요한 역할을 하였다. 사실, 1920년대에는 1890

년대에 이어 第2次 企業合併운동이 전개되었다. 20년대를 통하여 年平均 合併數는 680건이었으며 1925~1929년에는 年平均 900건이 넘었다. 1929년에 그것은 1,242건에 달하였다 [H.E. Krooss(1974, p. 207)]. 1890년대의 합병이 ‘統合의 統合’이라고 불릴 만큼 統合大企業의 합병에 의한 거대기업의 형성과정이었는 데 대해서 1920년대의 그것은 대기업間 및 中小企業內의 합병을 통한 거대기업의 형성이라는 데 특징이 있었다.

合併운동의 진전으로 產業集中이 진전되어 미국산업에서의 寡占體制는 더욱 확대되었다. 미국 제조회사 上位 100社가 제조업자본에서 차지하는 비율은 1925~1931년에 36%에서 44%로 높아졌으며 1943년까지 그들 회사는 미국제조업 생산고의 70%를 차지하게 되었다 [M.G. Blackford and K.A. Kerr(1986); 川邊信雄 監譯(1988, p. 256)]. 1940년대까지 미국의 自動車生産은 증대의 數 10社에서 3대회사(GM社, Ford社, Chrysler社)가 지배하는 체제가 되었다.

產業集中의 진전에 따라 제조업 기업간의 價格競爭은 감소하였고 中核企業에서 결정된 管理價格이 市場價格을 대체하는 분야가 많아지게 되었다. 기업에 따라서는 管理價格으로 대공황기에도 이윤을 올리면서 생존할 수 있었다. 그러나 한편 거대기업은 광고, 서비스, 품질, 新제품 등 가격 이외의 면에서 치열한 경쟁을 하였다. 거대기업은 장기적 수요예측에 기초하여 계획하고 투자하고 관리하고 연구개발을 추진하였다. 이렇게 해서 중요한 산업부문에서는 시장의 힘보다 經營管理者의 產出決定이 생산물의 가격과 量을 결정하게 되었다. 이제 미국자본주의는 資源配分이 市場價格이라는 ‘보이지 않는 손’에 의해서라기보다 企業經營者의 產出決定에 의한 管理價格이라는 ‘보이는 손’(visible hand)에 의해서 이루어지는 ‘經營者 資本主義’(A.D. Chandler Jr.)로 되었다.

3.1.2. 成長戰略과 組織構造

(1) 成長戰略-多角化戰略

제1차 대전과 뒤이은 20년대를 통해서 巨大企業의 成長戰略은 크게 세 가지 방향에서 추진되었다. 첫째는 기존의 주력제품에 집중하여 大量生産-大量販賣 戰略을 추구한다는 것이다. 이러한 전략은 垂直統合을 이룩한 巨大企業이 前世紀末부터 추구해온 전략이었으며 그에 적합한 조직구조로서 集權的 職能部制組織이 전개되었다. 이와 같은 성장전략과 조직구조는 生産물가공업자라든가 금속가공업자들에 의해서 추구되어 제2차대전 이후까지 계속되어온 것이다. 둘째는 새로운 시장을 지향한 新製品을 개발하여 多角化한다는 것이다. 즉 기업들은 제품계열을 多角化하고 新市場에서 판매한다는 것이다. 이러한 成長戰略에 따른 조직구조로는 分權的 事業部制가 도입되었다. 세째는 국내의의 원격지에 新市場을 개발

한다는 것이다. 시장의 개척에서 중요한 것은 특히 海外市場의 개척이며 그와의 관련에서 多國籍企業이 성장하였다.

이러한 成長戰略에서 20년대에 새로이 추구된 것으로서 중요한 것은 둘째의 多角化戰略이었다. 多角化戰略은 同種製品의 전계열(full line)개념에서 발전한 것으로서 일찍부터 많은 미국기업이 마케팅 및 구매조직의 보다 效率的 利用・擴大와 제조 및 加工處理의 副產物 利用이 가능한 商品라인의 추가를 통해서 추구해 온 것이다. 그러나 多角化가 뚜렷한 成長戰略이 된 것은 1920년대에 들어서였다. 그것은 제 1차 대전기의 미증유의 호황기에 설비와 관리능력을 급속하게 확대한 巨大企業이 기존의 한두 가지 주력상품에 대한 전후의 需要減退에 대비하여 설비와 관리능력의 效率的 利用을 위하여 의식적으로 新製品의 개발과 海外市場을 포함한 新市場의 개척을 하였기 때문이었다. 이러한 성장전략의 추구는 1930년대의 대공황기에는 더욱 절실한 것이 되었다.

多角化를 추진한 선구적 기업은 化學, 機械, 金屬加工, 電氣機械, 食品, 窯業, 고무 등의 산업기업들이었다. 1920년대에는 화학공업에서 듀 포스를 비롯한 諸企業들이 自社의 특별한 기술적 기반위에서 새로운 산업분야로 진출하였으며, 照明器 및 電動機 제조에 집중해 온 電氣機械 제조부분의 巨大企業(GE와 Westinghouse社 등)은 라디오, X線裝置를 비롯하여 家庭用 電氣機具의 생산으로 多角化하였다. 분황기의 30년대에는 自動車産業의 GM社를 비롯한 회사들은 디젤기관과 家庭用 器具, 트랙터, 航空機의 제작・판매를 시작하였다. 특히, 製鋼 및 철강 등 금속제조업에서 기업들은 부업용품이라든가 家庭用 器具 생산을 시작하였다. 食品, 고무공업 기업들도 새로운 제품계열을 추가하면서 자사의 마케팅 시설을 이용하여 판매하였다[A.D. Chandler, Jr.(1977, pp. 474~475)].

多角化의 또 하나의 형태는 業務의 多國籍化, 따라서 多國籍企業의 전개였다. 垂直統合을 이룩하고 전국적 마케팅을 추진한 巨大統合企業은 세계 각지에 마케팅 網과 支店 또는 子會社를 설립하였으며 더 나아가 現地生産工場을 소유함으로써 多國籍化하였다. 미국의 多國籍企業은 第1次大戰 이전에도 鑛業, 제조업, 農業, 石油業 등에서 GNP의 7%에 달하는 海外 直接投資를 하였다. 미국의 해외투자는 영국, 프랑스, 독일에 미치지 못하였으며 지역적으로도 美洲地域이 중심이었다. 그러나 제봉기, 사무용기기, 농업기계, 후에는 자동차, 엘리베이터, 프린트기 등을 제작하는 機械工業이라든가 食品加工業部門의 기업들은 높은 경쟁력을 가지고 유럽지역으로도 진출하였다. 이들 기업은 1차 대전 이전에 유럽지역에서 마케팅과 뒤이어 생산을 하였다.

미국의 多國籍企業은 1차대전 이후 그 業務領域을 확대하였다. 미국의 債權國으로의 전

환과 기업의 발전을 기반으로 미국기업은 세계 각지에서 투자를 확대하였다. 특히 미국기업의 유럽에서의 해외투자는 1920년대에 2배 가까이 증가하였다. 이 시기에 화학공업, 자동차공업, 전기공업, 석유공업 등의 기업들도 해외진출하여 多國籍化하였다. 기업은 해외진출 초기에는 기존의 조직에 國際委員會와 뒤이어 國際部門을 두어 遠隔地 마케팅 및 流通을 관리하였다. 해외에의 광범한 확장이 이루어진 이후에야 비로소 기업은 주요지역을 統合地域事業部에 의해서 관리하는 M型 구조를 채용하였다. 따라서 그것은 製品別 事業에 상응한 地域事業部와 같은 것으로서 分權의 自治가 부여되었다[A.D. Chandler, Jr. (1990, pp. 42~43)]

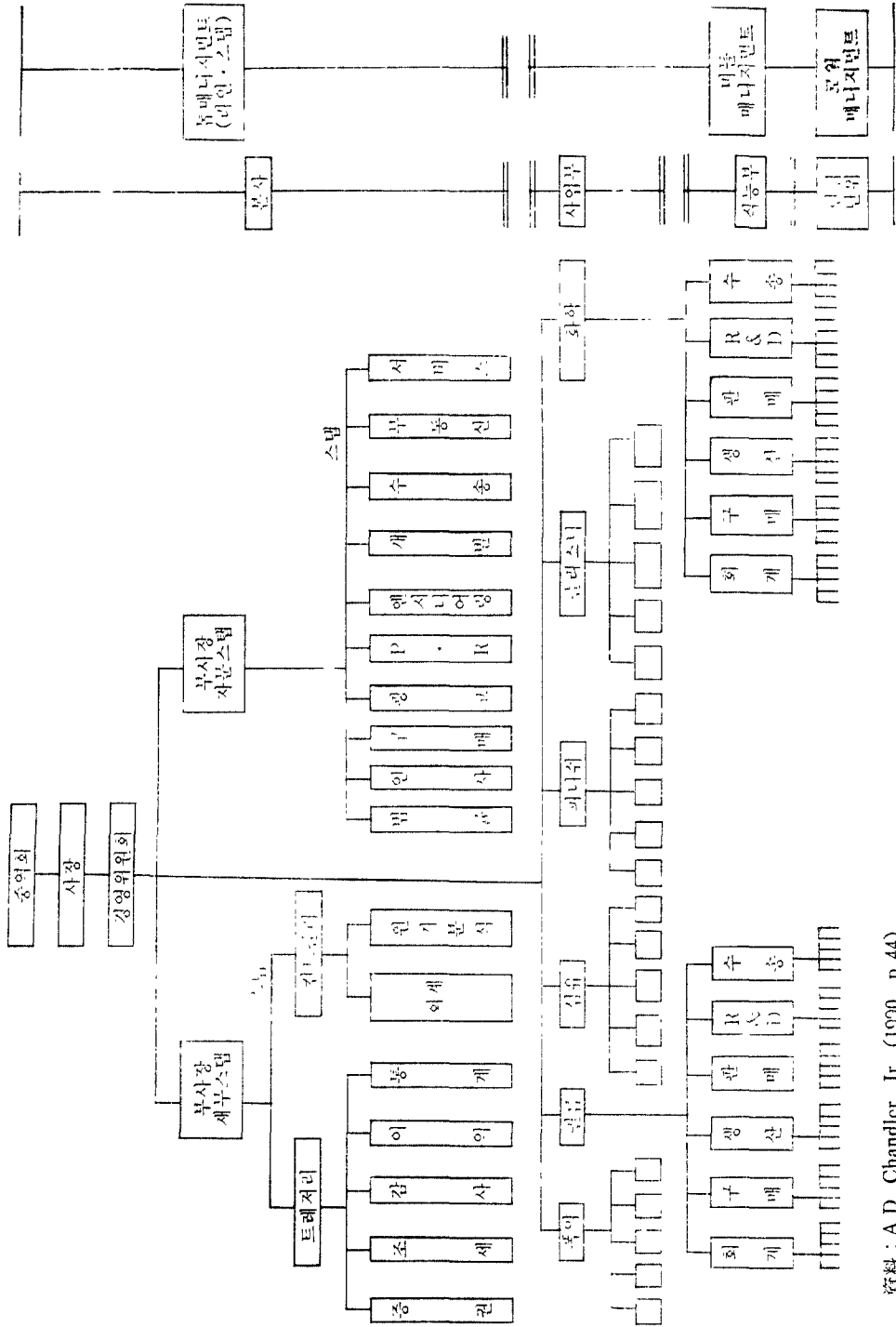
(2) 組織構造

1) 複數事業部制의 導入

多角化戰略으로 기업이 침입하고 생산하는 산업 및 제품과 판매하는 시장이 다양화됨에 따라 그들 업무를 관리할 새로운 組織構造가 필요하게 되었다. 즉 종래의 단일산업 및 제품과 단일시장의 확대라는 전략에 상응하는 조직으로 도입된 集權의 職能部制 조직은 多산업, 多제품, 多시장에의 대응을 요구하는 조직구조로는 적합한 것이 되지 못하였다. 다각화한 기업의 경우 現業單位인 職能部門내에서 복잡·다양해진 業務의 조정은 各部門責任者인 職能部長은 세부적인 결정사항에 이르기까지 관리하지 않으면 안되었다. 그것은 그들 職能部長들과 最高管理者로 구성되는 本社에도 영향을 주었다. 本社 층역들이나 위원회들도 복잡·다양해진 회사업무를 처리하기 곤란하게 되었다. 이제 本社는 회사의 일상적 업무관리에 건넌하면서도 그것을 효과적으로 수행할 수 없게 되었으며 더구나 各部門의 계획을 제시할 수도 없었다.

이와 같은 관리 조직상의 문제가 뚜렷하게 제기된 것은 戰後不況(1920~1922년)에 직면하면서였다. 전후불황에 직면하여 기업의 최고 관리자들은 일상적 업무에 몰두함으로써 불황에 대비한 계획을 세우지 못하고, 따라서 事前的 對應을 하지 못함으로써 심각한 손실을 입게 되었다는 사실을 알게 된 것이다. 이 시기에 多角化를 추진해 온 우수한 거대기업들이 심각한 財政的 危機에 직면하게 되었다. 이에 몇몇 기업들을 선두로 새로운 조직상의 변혁이 이루어지게 되었으며 그 결과 도입된 새로운 조직이 分權의 複數事業部制 組織(decentralized multi-divisional structure)이었다.

〈그림 2〉은 分權의 複數事業部制 組織을 나타낸 것이다. 이 조직은 製品系列別 생산라인을 각각 관리하기 위한 복수의 事業部와 全社의 관리업무를 담당할 本社로 구성되고 있다. 각 생산라인, 때로는 지역에 따라 조직된 사업부는 각각 자체의 구매, 판매, 제조 등 職能



〈그림 2〉 複數事業部制 組織

資料 : A.D. Chandler, Jr. (1930, p. 44)

部門을 가지고 일상적 관리상의 권한을 위임받은 自立的 조직이다. 말하자면 각 事業部는 본래의 집권적 직능부제조직의 단일회사에 해당하는 것이다. 事業部の 長인 총지배인 (general manager)은 本社 업무와는 분리되어 전적으로 事業部門의 관리책임자이며 本社에 보고하는 中間管理者이다.

사업부제하에서 本社(corporate office)는 일상적 관리업무로부터 완전히 해방되어 戰略的 意思決定에 전념하였다. 本社의 一般重役들(general executives)은 각 현업 事業部の 업적 평가, 조정, 장기전략의 기획, 자원배분 등 전적으로 회사의 全般的 業務를 수행하였다. 그들은 意思決定을 하는 데에 있어서 대규모의 本社 스태프의 지원을 받았다. 本社 스태프는 本社의 一般管理者들에 대해서만이 아니라 事業部の 長인 中間管理者들에게도 조언을 하였다. 本社 스태프부문은 어디까지나 조언(자문)기구이며 의사결정기구는 아니다. 本社 스태프는 法律, 人事, 구매, 광고 등 助言스텝과 함께 會計, 監査, 原價, 통계 등의 전문가를 가진 財務스텝으로 구성되어 있다. 일반중역들의 전략적 의사결정은 정확한 計數에 기초하여 이루어지지 않으면 안되었다. 이러한 필요에서 전문스텝에 의해서 정밀한 計數管理 시스템이 개발되었다.

事業部組織은 관련은 있으나 상이한 여러 상품생산라인을 관리하고 해외주요지역의 다국적 기업을 관리하는 조직으로 유효하게 기능하였다. 그리고 本社는 監督, 조언을 통해서 여러 事業部の 경쟁력을 높여 주었다. 이렇게 해서 多角화된 복수사업부기업은 경쟁력을 강화하고 다이내믹한 성장을 하였다[A.D. Chandler, Jr.(1990, pp.93~95)].

分權的 管理組織은 19세기말의 철도회사에서 이미 개발되어 있었다. 예를 들어 펜실베니아 철도회사에서는 다양한 업무가 급속하게 증가함에 따라 발생한 관리상의 문제를 해결하기 위하여 營業地域을 셋으로 나누어 各營業區域 내지 事業部에서는 總支配人이 일차의 운영 예정, 線路의 保全, 機器의 購入, 人員採用 등 모든 업무에 직접 책임을 졌다. 各營業地域은 路線마다 管區로 구분되어 管區長이 모든 업무에 책임을 지고 地域總支配人에게 보고하였다. 同社의 열차운영에 관한 일상적 업무는 總支配人—管區長의 라인 관리자에 의해서 처리된 것이다. 그들은 일상적 업무의 수행에서 상당한 재량권이 부여되어 있었다. 한편 이해야 일상적 업무에 관한 결정으로부터 해방되어 전략적 의사결정에 전념할 수 있게 된 本社의 중역들은 라인 관리자들을 감독하고 全社의인 계획을 수립하였다.

이렇듯 分權的 管理組織은 거대철도회사에서 이미 나타나고 있었으나 1920년대에 몇몇 產業企業에서 도입된 그것은 철도회사의 그것과는 거의 관계없이 多角化戰略을 추구한 이들 기업이 단편한 복잡한 업무의 관리문제를 해결하기 위한 組織構造의 창출노력에 의해서 나

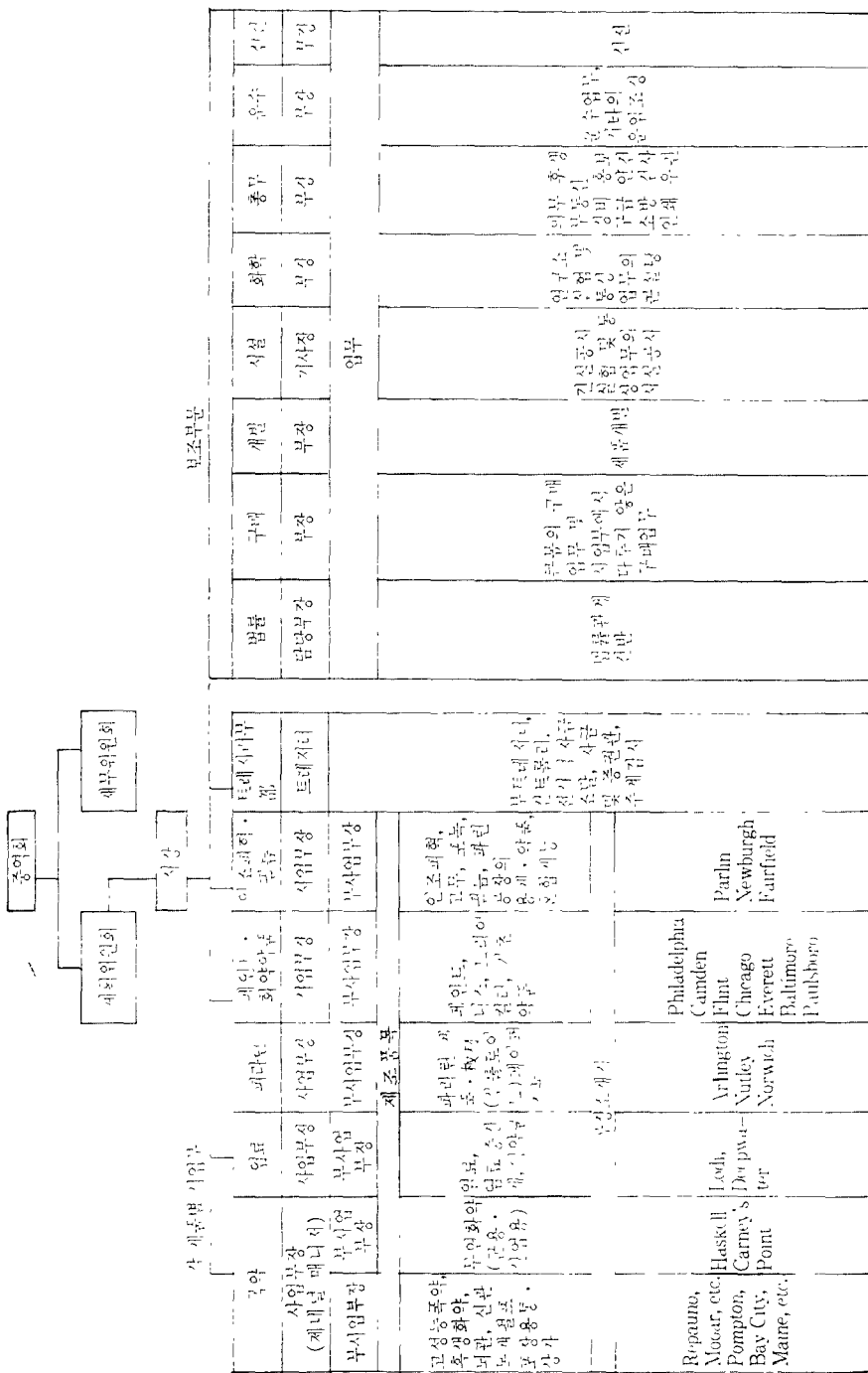
타난 것이다. 이러한 조직구조의 도입에서 선구적 역할을 한 기업으로 우리는 듀 폰트社와 GM社를 들 수 있을 것이다. 이들 두 회사의 事例를 통해서 多角化戰略의 추구에 따른 分權의 管理組織의 전개과정을 고찰하기로 하자.

① 듀 폰트(De Pont)社의 事例

火藥 및 爆發物을 전문적으로 생산해 오던 듀 폰트社가 製品多角化 戰略을 지향한 것은 1917년 이후의 일이었다. 戰時의 大需要에 대응해서 시설과 인력이 엄청나게 확대된 同社의 管理陣은 전시수요의 격감에 따른 막대한 경영자원의 유휴상태를 예견하여 그것을 활용한 새로운 製品系列에의 다각화를 추구하게 된 것이다. 그리하여 1919년까지에는 同社는 기존 제품인 화약 이외에 화학제품, 染料, 도료, 인조섬유(레이온) 등을 생산하게 되었다.

그러나 同社의 수익은 기대한 것만큼 오르지 않는 않았다. 더구나 전후불황기라고는 하나 1921년 상반기에는 대폭적인 적자가 計上되었다. 이에 同社에서는 여러 가지 검토가 이루어진 결과 문제는 다각화에 있는 것이 아니라 관리조직에 있다는 결론에 도달하였다. 즉, 단일제품의 생산 및 판매전략에 대응해서 나타난 集權의 複數職能部制 組織으로는 다양해진 제품시장에 유효하게 대응하기 곤란하다는 인식이었다. 이러한 인식에서 分權의 管理組織이 채택되게 되었다. 그것은 ① 1919년에 제안되었으나 부결되었던 것이 다시 채용된 것으로써 제품별로 分權의 事業部制를 둔다는 것과 ② 최고관리자로 구성되는 경영위원회에는 現業管理者를 포함시키지 않는다는 것으로써 새로 확립되는 本社는 現業管理에 관계없는 一般管理者(general manager)와 스태프로 구성된다는 것이었다. 이렇게 해서 새로이 도입된 듀 폰트社의 分權의 複數事業部制 組織은 <그림 3>와 같은 것이었다.

새로운 관리조직은 제품별로 된 5개 事業部, 8개 스태프 보조부문 및 재무부문에 구성되었다. 經營委員會는 現業職務에 직접 관여하지는 않고 전적으로 全社의 정책입안, 평가, 조정을 하고 회사전체의 이익에 책임을 졌다. 경영위원회에는 現業책임자는 전혀 참가하지 않았고 議長을 제외하여 財務委員會의 겸임자도 없었다. 그와 함께 경영위원회의 각 멤버는 제조사업부의 직능적인 업무활동의 감독을 어디까지나 助言者의 입장에서 지원하는 것으로 되었다. 한편 각 사업부문의 部長은 필요한 라인 職能活動부하를 가지고 담당부문의 일상 업무를 관장하고 사업활동에 대해서 전면적인 권한과 책임을 가졌다. 事業部長이 경영위원회에 한 보고는 정해진 절차에 따라 분석되고 평가되었다. 평가는 투자자본 수익률에 의거하여 이루어졌다. 8개의 전문적 스태프補助部門은 本社와 事業部の 쌍방에 대해서 조언과 서비스를 제공하였다. 재무부는 약간의 라인권한을 갖고, 全社에 공통적인 회계처리수속을 설정하고, 재무통계, 기타 정기적인 보고서 양식을 규정하게 되었다. 그러나 원가계산의



資料 : A.D. Chandler, Jr. (1962, pp. 108~109).
 <그림 3> 두 송원의 組織 (1921년 8월 31일 提案)

세세한 부분은 각 사업부장에게 위임되어 있었다.

이렇게 해서 듀 폰社は 本社의 일반 중역(general executives)과 專門 스태프로 구성되는 本社(general office)와 자립적 事業部로 구성되는 새로운 조직을 발족시켰다. 그리고 각 사업부는 각종 職能部와 그들 각 部를 관리하는 事業本部(central office)를 가지게 되었다[A.D. Chandler, Jr.(1962, pp.106~113)]. 이러한 조직이 듀 폰사의 기본조직으로 1970년대에 이르기까지 효과적으로 기능하였다.

② GM社의 事例

단일기업체로 성장한 듀 폰社의 새로운 조직이 다각화에 따라 집권적 체제에서 분권화에의 과정에서 형성된 데 대해서 다수의 독립적 기업의 연합체인 GM의 事業部制 組織은 集權化에의 과정에서 도입되었다.

1908년에 성립한 GM社는 듀란(William C. Durant)의 주도하에 10종이 넘는 승용차 및 트럭회사를 합병통합한 持株會社였다. GM社를 성립시킨 후에도 듀란은 야심적으로 흡수 합병에 의한 확대정책을 일관되게 추구하면서 대규모 합병기업의 합리적 재편성, 관리에는 관심을 두지 않았다. 그 결과 GM社는 1910년에는 재정위기에 직면하고 회사의 지배권은 듀란에서 구제금융을 한 보스톤과 뉴욕의 은행가들의 손으로 넘어갔다.

은행가들의 GM社 경영은 보수적이었다. 견실한 경영으로 GM社의 실적은 개선되었다. 그러나 자동차산업의 급속한 성장기에 포드자동차 회사가 급성장한 데 비해서 보수적 경영으로 일관한 GM社의 성장은 매우 저위에 머물렀다. 그 결과 同社의 미국 자동차시장에서의 점유율도 20%에서 10%로 크게 떨어졌다. 한편 GM社의 지배권의 탈환을 노리던 듀란은 大量一貫 메이커인 시보레(Chevrolet)社를 입수하고 그것을 통하여 포드社의 T型에 대항하여 輕量自動車를 생산·판매하고 성공하였다. 시보레社의 성공을 기초로 듀란은 가격이 떨어지고 있던 GM社의 주식을 상당부분 획득하고 듀 폰동의 강력한 지원하에 1915년에는 또 다시 사장으로 복귀하였다. 당시 GM社의 重役會長에는 피에르 듀 폰(Piere S. De Pont)이 취임하였다. 1919년에 듀 폰社は GM社의 보통주의 29%를 소유하고 있었다. 그러나 피에르는 듀 폰社의 경영에 전념하고 GM社의 경영에는 그다지 주의하지 않았다. GM社의 활동은 듀란에 의해서 이루어지게 된 것이다.

듀란은 또 다시 다수의 중소 규모 기업들을 GM社에 합병하면서 확대정책을 추진하였다. 그러면서 그는 여전히 관리문제에는 주의를 기울이지 않았다. 듀란과 2~3명의 補助者와 비서진만을 가진 本社가 다수의 구성 子會社와 회사전체의 활동을 평가, 조정하고 계획할 여유와 능력은 없었다. 회사의 전반적 분석과 일상업무의 결정은 듀란이 혼자서 할 수 있

는 업무의 범위를 훨씬 넓은 것이었다. 제 1 차대전 후의 호황기에 同社의 생산은 급증하고 재고도 크게 증가하였다. 그러나 때마침 1920년의 전후불황에 직면하여 GM社는 막대한 손실을 입게 되었다. 듀란 자신은 GM社의 주가를 유지하기 위하여 거액의 銀行融資를 얻었으나 주가하락을 막지 못하고 개인적으로도 재정난에 빠졌다. 결국 듀란은 GM社의 사장직을 사임하고 영원히 GM社를 떠났다. 듀란의 채무와 GM社 주식의 대부분은 듀 폰트와 모르간 商會가 이를 인계하였다. 그리고 GM社의 새로운 사장에는 듀 폰트를 퇴임한지 얼마 안된 피에르(Piere S. De Pont)가 취임하였다.

새로운 체제하에서 GM社의 組織改革을 주도한 것은 사장 피에르와 슬로안(Alfred P. Sloan)이었다. 슬로안은 MIT출신으로 GM社의 유능한 기술자이며 管理者(副社長)였다. 피에르는 슬로안으로 하여금 GM社의 組織改革과 經營戰略의 수립의 일을 맡도록 하였다.

슬로안은 1920년의 위기 이전에 GM社의 管理改善計劃인 ‘組織研究’를 작성하고 있었다. 이 계획은 듀란에 의해서 무시되었으나 재건후의 1920년 말에 피에르를 비롯한 최고 간부들에 의해서 채택되었다. 구성 子會社의 독립성이 너무 강하여 주요문제에 대해서 本社와 子會社간의 연락·조정이 이루어지지 못하고 있는 상태에서 슬로안의 계획은 本社와 現業部門의 임무와 책임을 명확하게 구분하고 부문간의 유효한 의사소통을 확립하여 合理的 分權의 組織을 도입하려 한 것이었다. 슬로안의 목표는 各部門의 자립성과 本社의 강력한 감독기능을 결합한다는 것이었다. 슬로안의 組織計劃은 일부 수정되면서 1924년에는 실시되게 되었다.

그들의 조직개혁은 먼저 現業部門에서 시작되었다. 그들은 승용차, 트럭, 부품 生産 統合企業들을 자율적인 現業事業部로 하고 그들 各事業部의 활동을 판매시장에 따라 구분하였다. 5개의 승용차 事業部는 高級車에서 大衆車까지 5車種의 생산라인과 그에 대응한 시장에 따라 구분된 것이다. 그것은 포드의 大衆車 T형 單一製品정책에 대해서 플라인 정책으로 다양한 제품을 다양한 고객·시장에 공급한다는 것이었다.

各事業部는 가격에 따라 시장이 설정되고 가격 피라미드에서의 價格帶의 범위 내에서 각각 單一車種의 판매를 하였다. 그에 따라 最高級車 캐딜락(Cadillac)은 소량생산되어 최고가로 판매되었으며 포드의 T형에 대항할 호화롭게 설계된 大衆車 시보레는 대량생산되어 최저가격으로 판매되었다. 各事業部는 독자적인 기술, 생산, 판매조직을 가지고 있었다. 各事業部에 대해서는 全社的 問題 이외의 통상적인 의사결정과 제조에서 판매에 이르는 포괄적인 권한이 이양되었다. 또한 부문내의 협조, 조정을 확보하기 위해서 부속품, 판권회사, 수출 및 승용차, 트럭의 4개 그룹이 설치되었다. 이들 그룹의 담당副社長들은 특정 일상업

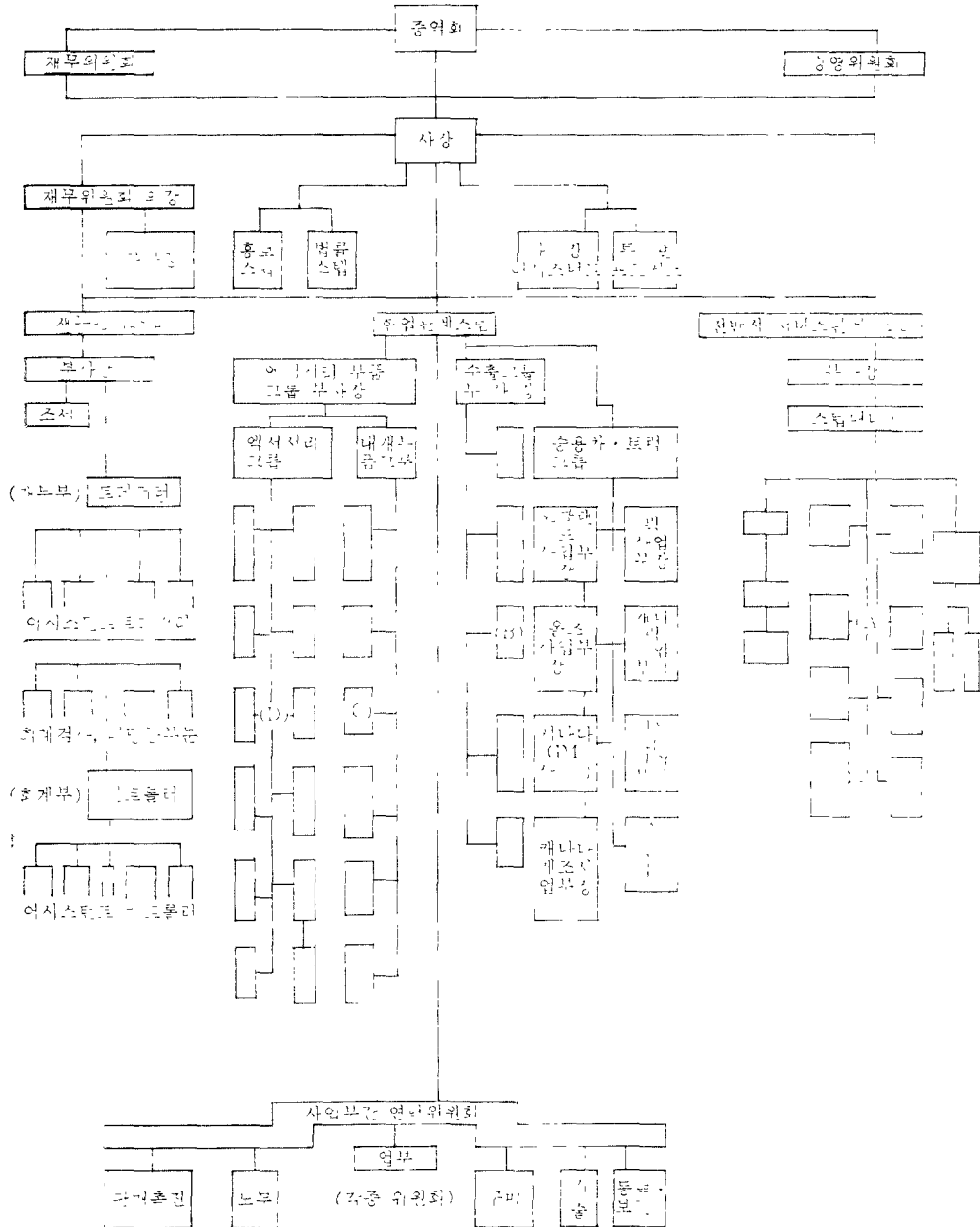
무의 책임에서 벗어나 그룹의 업무를 감시하고 全社의 방침의 책정을 도왔다. 各事業部와 그룹의 임원은 라인 임원이 되었다.

分權的 事業部制組織의 개발에 뒤이어 피에르와 슬로안이 한 조직개혁으로서 중요한 것은 강력한 본사의 설치였다. 듀란의 소규모 本社體制를 탈피하여 各 그룹 및 事業部의 업무를 조정, 평가하고 全社的 정책을 결정하고 장래의 계획을 수립하는 기능을 수행할 강력한 本社體制의 확립(集權化)은 GM으로서 매우 중요한 조직개혁이었다. 本社에는 다수의 유능한 일반 임원(generalist)이 經營委員會와 財務委員會를 통해서 회사의 전반적 業務調整, 評價, 政策決定, 計劃業務를 수행하였으며 그것을 지원하기 위한 대규모의 전문적인 財務 및 助言 스태프부문이 설치되었다. 助言스태프는 本社의 最高經營者에 대해서만이 아니라 現業管理者에 대해서도 전문적 조언을 하였다. 본사의 最高經營者와 專門스태프들은 모두 일상적 管理業務에는 관여하지 않았다. 피에르와 슬로안은 스태프管理者, 라인管理者 그리고 全般 管理者間的 의사소통을 개선하고 협조를 증진하기 위하여 販賣, 노무, 구매, 기술, 動力, 保全 등 주요 직능별 활동마다 事業部 連結委員會를 설치하였다.

조직개혁과 더불어 計數管理 시스템도 점차 확립되었다. 자립적인 事業部를 全社의으로 통제하기 위해서는 정밀한 업적평가의 수단으로서 原價, 生産高, 販賣高, 收益 등을 정확하게 그리고 통일적으로 파악할 수 있는 計數制度가 필수적이 되었다. 이에 各事業部의 업적과 현황을 파악하기 위한 情報制度의 확립, 會計節次의 통일, 그리고 在庫統制의 개선 등이 추진되었다. 그러나 수익상황을 바르게 평가할 수 있는 會計制度를 수립하기 위해서는 단순히 과거와 현재의 수자에 기초한 방법만으로는 불충분하다는 것이 명백해졌다. 이에 앞을 전망하는 豫測 데이터를 정비하여 이에 標準生産高, 標準原價, 예상대상고, 예상수익에 기초한 관리 시스템이 점차 확립되었다. 이 방법은 딜러(dealer) 밑에서의 在庫情報의 집약과 그의 생산계획에의 반영에도 적용되어, 실적과 예측과의 비교검토가 이루어졌다. 이렇게 해서 GM社에서는 앞으로의 동향에 기초한 계획과 그것을 끊임없이 현황에 맞추어 수정해간다는 시장에 밀착한 관리제도가 성립된 것이다[山下幸夫(1977, pp.166~167), A.D. Chandler, Jr.(1962, p.158)].

이렇게 해서 성립한 GM社의 分權的 管理組織은 <그림 4>에서 보는 바와 같은 것이었다. 이 조직은 그후 약간 수정되면서 1970년대까지 GM社의 기본적 관리조직이 되었다.

多角化 戰略의 추진에 따라 分權的 管理制度를 도입한 GM社의 영업실적은 매우 좋았다. 1924~1927년에 自動車 市場에서 GM社가 차지하는 세어는 18.8%에서 43.3%(1940년에는 47.5%)로 상승하고, 1928년의 GM의 순이익은 2억 7,647만 달러의 높은 수준에 달하였다.



註：(A) 주택·건설회사 이외 부동산, 연구소, 창고, 기계실험공장, 사진 및 청사진, 기타서각스부문
 (B) 수출관계의 관련자회사
 (C) 내재부품사업부
 (D) 엑시서리 관련자회사

資料：A.P. Sloan, Jr. (1965, p.115)

〈그림 4〉 GM社 組織體系(1925년 1월)

이후 GM社는 업계 제 1의 지위를 유지하였다. 한편 조직과 전략에 관심을 기울이지 않았던 포드社의 市場占有率은 1921~1940년에 55.5%에서 18.9%로 전락하였다. 1926년 이후의 포드의 업적은 참담한 것이었다[A.D. Chandler, Jr.(1962, p.158, p.160)].

듀 폰社와 GM社에 의해서 선구적으로 도입된 分權的 管理組織은 多角化 戰略으로 제품과 시장이 보다 복잡해진 여타 거대산업기업에서도 1920년대와 30년대에 점차 도입되었다. 그것은 化學, 電氣, 石油, 機械, 철강 등 諸產業에서 多角化 戰略을 추구한 기업들, 예를 들어 화학의 어라이드 케미칼社(Allied Chemical), 유니온 카바이트社(Union Carbite), 허클레스社(Hurcules), 몬산트社(Monsant), 전기의 웨스팅하우스社(Westinghouse), 석유의 스탠더드 오일社(Standard Oil), 기계의 인터내셔널 하베스터社(International Harvester), 철강의 유에스 스틸社(U.S. Steel) 등에서 볼 수 있었다[A.D. Chandler Jr.(1977, pp.474~476), M.G. Blackford(1988, p.97)]. 조직은 전략에 따른 것이다. 그러나 多角化가 진전되지 않고 단일 또는 소수의 主力製品을 제조하고 單一市場에서 판매하는 대부분의 산업기업에서는 集權的 複數職能部組織이 유효한 조직으로 기능하였다. 多角化와 分權的 組織이 지배적으로 되는 것은 제 2차 대전후의 1950~1960년대에 이르러서였다.

서울大學校 經濟學科 教授
151-742 서울 관악구 신림동
전화 : (02) 880-6364
팩시 : (02) 888-5434