

말콤볼드리지 모델에 근거한 경영진의 의사결정 패턴 분석

신완선 · 유진성

성균관대학교 시스템경영공학과

Abstract

본 연구는 말콤볼드리지(MB) 모델에 근거하여 경영진의 의사결정을 분석하는 것이다. 경영진의 회의록 분석을 통해서 경영방향을 분석하는 방법과 결과 활용을 논한다. 데이터마이닝의 기법인 의사결정나무를 이용하여 의사결정의 패턴을 찾는 방법도 소개한다.

1. 서론

조직의 목표는 경쟁우위를 선점하는 것이다. 경쟁우위를 결정하는 주체는 고객과 시장이며 그들의 요구는 끊임없이 변하기 마련이다. 그래서 기업의 경영진은 고객과 시장의 요구에 대응하기 위하여 수많은 의사결정을 내린다. 고객과 시장의 요구가 다양해질수록 의사결정의 내용은 복잡해지며, 그 양도 많아진다. 때문에 기업 구성원은 경영진의 의도를 파악하지도 못한 채 경영진의 의사결정을 실행하는데 급급한 실정이다. 만약 기업 구성원이 경영진의 의도와 의사결정 패턴을 알고 있다면, 정확한 업무수행이 이루어 질 것이며, 더불어 경영진의 의사결정의 수도 줄어들 것이다.

본 연구의 목적은 MB모델에 근거한 경영진의 의사결정 패턴을 분석할 수 있는 방법론을 개발하는 것이다. 이를 위해 첫째, 경영진의 의사결정이 가지고 있는 숨겨진 정보는 무엇인지, 조직에서 필요로 하는 정보는 무엇인지에 대해 정의한다. 둘째, MB범주 및 핵심요소에 근거한 경영진의 의사결정 패턴 분석 방법론을 개발한다. 셋째, 개발된 방법론을 실제 기업에 적용한다.

2. MB모델에 근거한 경영진의 의사결정 패턴 분석

본 장에서는 MB모델에 근거한 경영진의 의사결정 패턴 분석의 필요성, 전개방식, 효과에 대해서 기술한다.

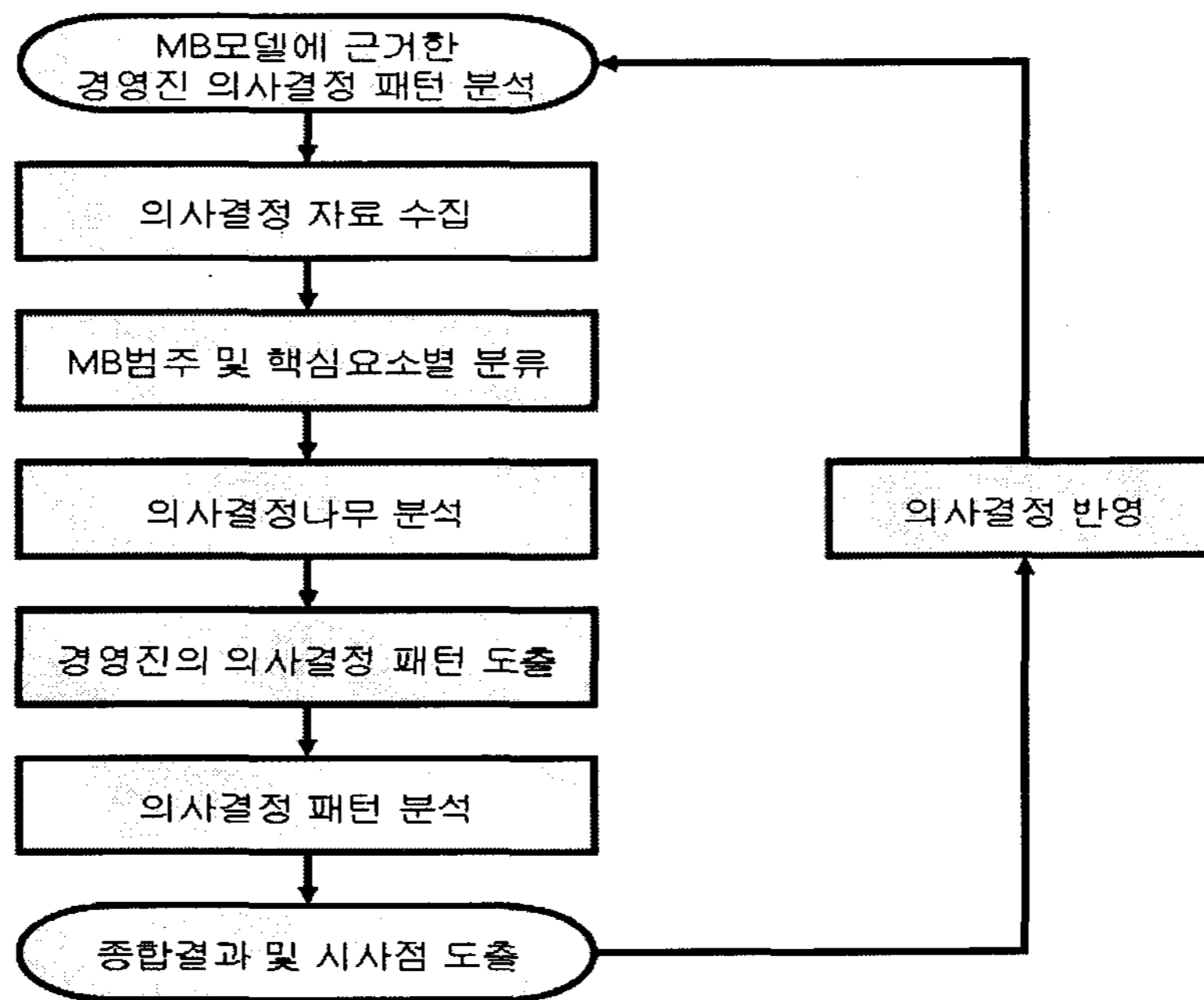
2.1 MB모델에 근거한 경영진의 의사결정 패턴 분석의 필요성

경영진은 기업성과 향상을 위하여 경영현황을 분석한 후 다양한 의사결정을 내리게 된다. 이러한 의사결정의 중요성은 다음과 같이 3가지로 볼 수 있다. 첫째, 경영진의 의사결정은 기업이 나아갈 방향을 제시한다. 둘째, 조직에 대한 문제점이 무엇인가에 대한 정보를 포함하고 있다. 만약 경영진이 정보공유, 정보분석 등에 대한 의사결정 또는 지시사항이 많았다면 그 기업은 MB범주 중 정보분석이 취약하다는 것이다. 셋째, 조직의 문제를 해결하는데 경영진이 선호하는 문제해결 방법을 알 수 있다.

현재 기업에서는 중요한 정보를 내포하고 있는 경영진의 의사결정 또는 지시사항을 단순히 기록하고 그때그때 실행하는 실정이다. 때문에 본 연구에서는 세계적인 경영품질 기준인 MB모델에 근거하여 경영진의 의사결정 패턴을 분석하고 이를 활용할 수 있도록 하고자 한다.

2.2 MB모델에 근거한 경영진의 의사결정 패턴 분석의 전개방식

경영진의 의사결정을 분석하기 위한 방법은 <그림 2.1>에 제시된 바와 같다.



<그림 2.1> MB모델에 근거한 경영진의 의사결정 패턴 분석 방법

1) 의사결정 자료 수집 :

여러 회의체를 통하여 제시된 경영진의 의사결정, 지시사항 등을 알 수 있는 기록과 자료를 수집한다.

2) MB범주 및 핵심요소별 분류 :

수집한 기록과 자료에서 경영진의 의사결정, 지시사항 등을 도출하고 이를 MB범주 및 핵심요소별로 분류한다.

3) 의사결정나무 분석 및 패턴 도출 :

분류결과를 데이터마이닝 기법 중 하나인 의사결정나무를 이용하여 경영진의 의사결정 패턴을 도출하고 분석한다.

4) 종합결과 및 시사점 도출 :

마지막으로 종합결과와 시사점을 도출하고 이를 해당 본부, 부서, 사업부 등에 반영한다.

로 나누어 볼 수 있다.

첫째, 기업의 나아갈 방향을 알 수 있으므로 기업의 비전, 블루프린트 작성이 용이하다. 둘째, 조직의 문제점이 무엇인지 알고 있으므로 확실한 목표를 가진 전략수립이 가능하다. 셋째, 경영진이 조직의 문제점을 해결하는데 선호하는 방법을 알 수 있으므로 전략실행방법을 쉽게 찾을 수 있다.

3. MB모델에 근거한 경영진의 의사결정 패턴 분석 적용 : A기업 사례

본 연구에서 개발한 경영진의 의사결정 패턴 분석 방법을 단계별로 국내 A기업에 적용하였다.

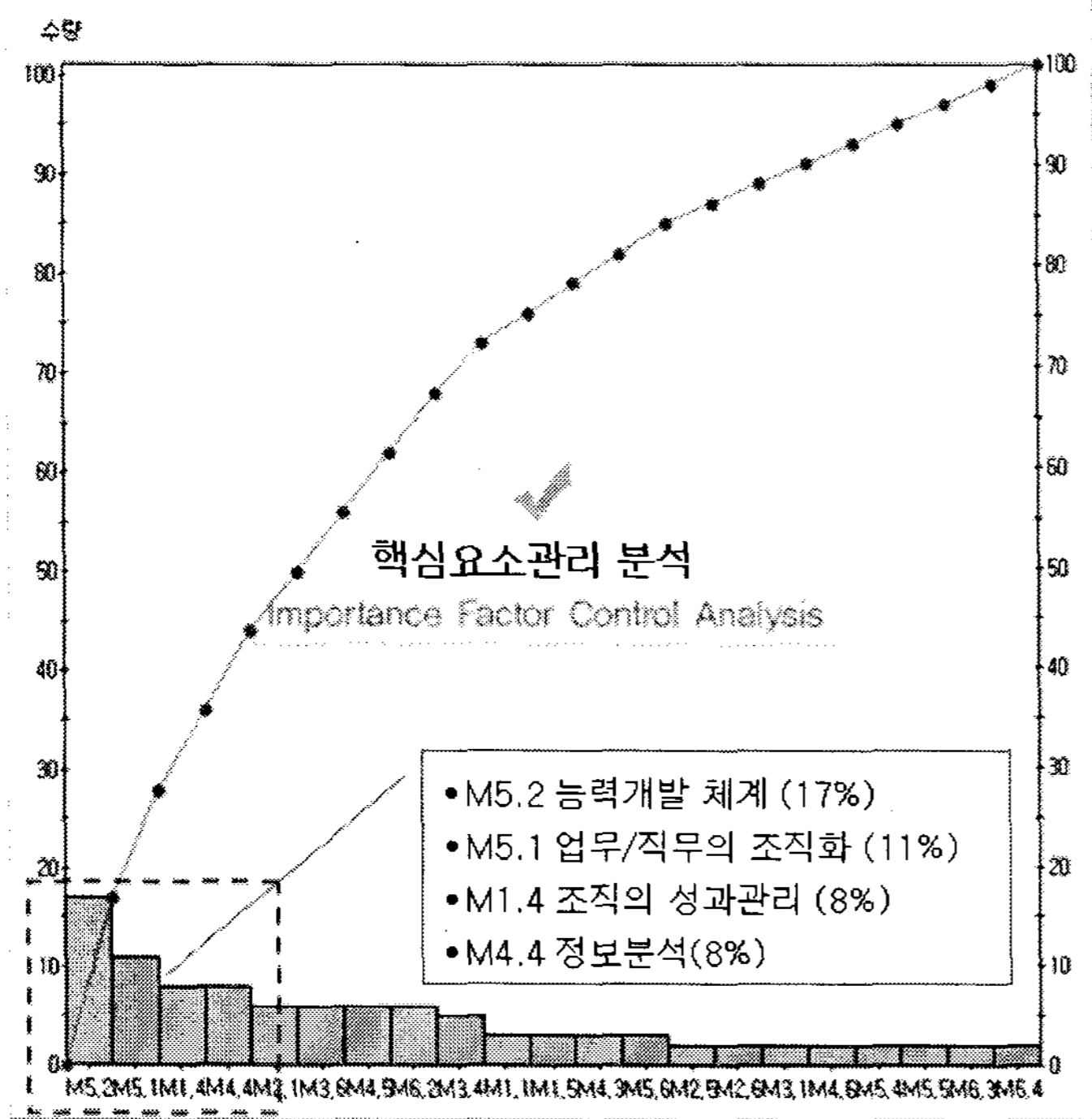
2006년 1월부터 9월까지 기록된 'CEO회의 주요 논의사항' 회의록을 중심으로 경영진의 의사결정과 주요 지시사항을 도출하고 이를 MB범주 및 핵심요소별로 분류하였다.

2.3 MB모델에 근거한 경영진의 의사결정 패턴 분석의 효과

경영진의 의사결정 패턴 분석을 통하여 얻을 수 있는 효과는 '비전', '전략', '실행'으

3.1 MB범주 및 핵심요소별 분류 결과

분류결과는 다음 <그림 3.1>과 같다. 현 경영진의 의사결정은 주로 MB범주 중 '인적자원(35%)'인 것으로 나타났다. 또한 문제



MB범주	No.	핵심요소	빈도
리더십	M1.1	경영의 방향설정	3%
	M1.2	경영진의 통솔력	0%
	M1.3	핵심환경 조성	0%
	M1.4	조직의 성과관리	8%
	M1.5	윤리적/도덕적 사업수행	3%
	M1.6	지역사회 공헌	0%
전략기획	M2.1	전략수립 프로세스	6%
	M2.2	전략목표 설정	0%
	M2.3	실행계획 수립	0%
	M2.4	실행계획 전개	0%
	M2.5	성과추정	2%
	M2.6	실행계획 평가 및 개선	2%
고객과 시장	M3.1	고객 명확화	2%
	M3.2	고객정보 수집 및 공유	0%
	M3.3	고객정보 분석	0%
	M3.4	고객관계 구축	5%
	M3.5	고객만족도 조사	0%
	M3.6	고객만족도 향상활동	6%
정보분석	M4.1	정보선정	0%
	M4.2	정보수집	0%
	M4.3	정보관리	3%
	M4.4	정보분석	8%
	M4.5	정보제공	6%
	M4.6	정보활용	2%
인적 자원	M5.1	업무/직무의 조직화	11%
	M5.2	능력개발 체계	17%
	M5.3	업무성과 측정 체계	0%
	M5.4	성과보상	2%
	M5.5	직원만족도 조사	2%
	M5.6	사기진작 활동	3%
프로세스	M6.1	고객정보 전달 프로세스	0%
	M6.2	상품화 프로세스	6%
	M6.3	판매/서비스 프로세스	2%
	M6.4	지원 프로세스	2%
	M6.5	협력업체 프로세스	0%
	M6.6	전체 프로세스 연계	0%

<그림 3.1> 경영진의 경영방향에 대한 MB범주 및 핵심요소 분류 결과

해결을 위해 가장 많이 선호하는 방법은 '능력개발 체계(17%)'와 '업무/직무의 조직화(11%)'인 것으로 나타났다.

3.2 의사결정나무를 이용한 패턴분석 결과

경영진의 의사결정 패턴을 분석하기 위하여 데이터마이닝 기법 중 의사결정나무를 이용하였다. 의사결정나무는 의사결정규칙을 도표화하여 관심대상이 되는 집단을 몇 개의 소집단으로 분류하거나 예측을 수행하는 분석방법이다[3]. 분석과정이 나무구조에 의해서 표현되기 때문에, 신경망, 판별분석, 회귀분석 등과 같은 방법들에 비해, 연구자가 분석과정을 쉽게 이해하고 설명할 수 있다는 장점을 가지고 있다.

본 연구에서는 의사결정나무분석을 위해 개발된 소프트웨어 중 하나인 SPSS Answer Tree 3.0을 이용하였으며, CHAID 알고리즘을 사용하였다. CHAID 알고리즘은 목표변수가 카이제곱-검정 또는 F-검정을 이용하여 분리/병합을 반복을 수행하는 알고리즘이다.

의사결정은 이산형이므로 카이제곱-검정이 적용된다.

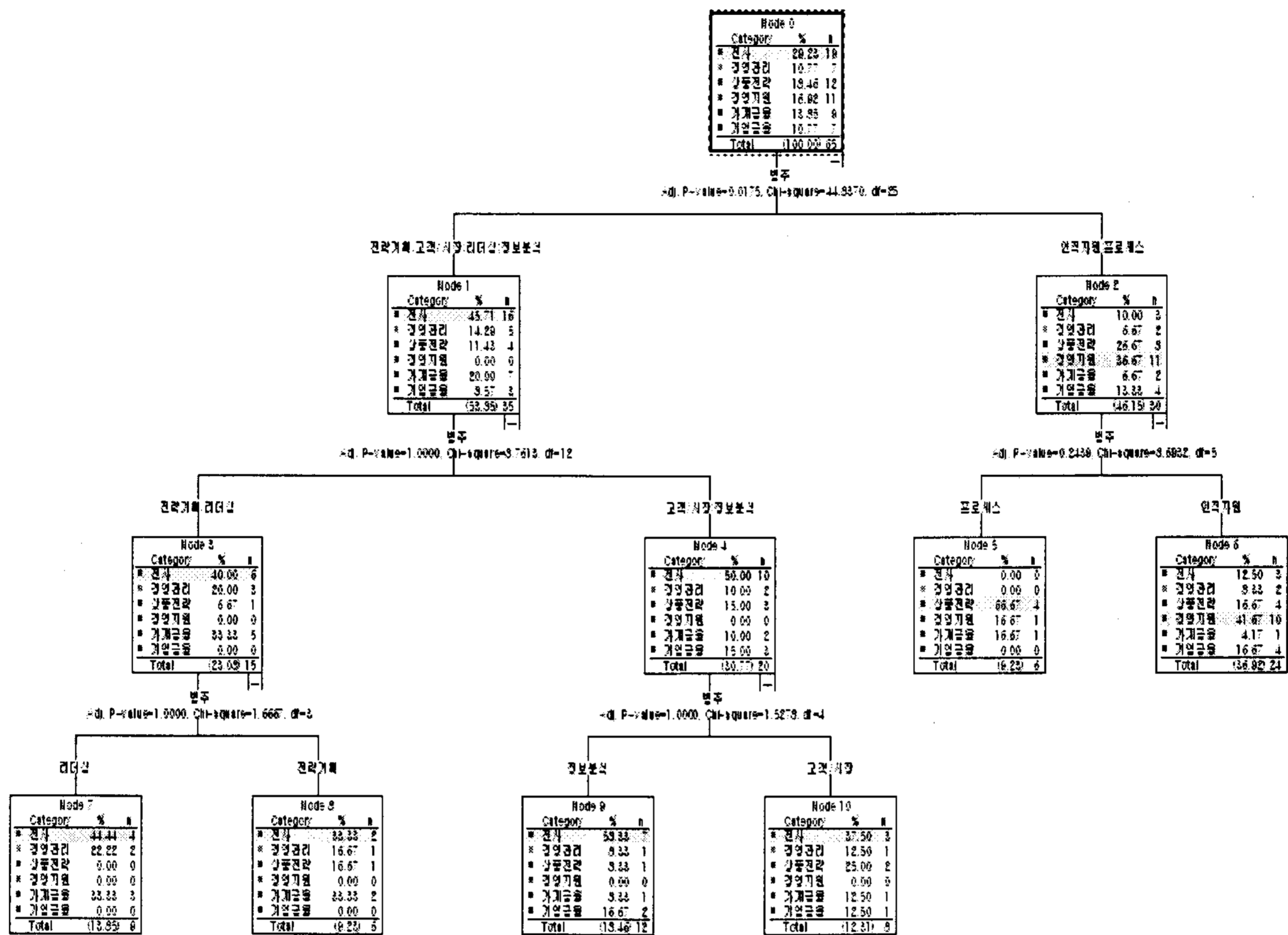
의사결정나무를 이용한 A기업의 경영진 의사결정 패턴 분석 결과는 다음과 같다.

1) 목표변수가 그룹인 경우

A기업의 경영진의 의사결정 대상은 크게 전사와 5개 그룹이다. 총 65개 의사결정 중 '전사'부문에 대한 의사결정이 '29.23%'로 가장 높았으며, 그 다음이 'C 그룹(18.46%)'인 것으로 나타났다. '전사'부문의 의사결정은 MB범주 중 '정보분석'에 가장 많이 해당하며, 'C 그룹'은 MB범주 중 '프로세스'에 가장 많이 해당하는 것으로 나타났다.

2) 목표변수가 핵심요소인 경우

A기업의 의사결정 대상별 핵심요소 및 문제해결 방법의 선호도를 도출하기 위하여 목표변수를 핵심요소로 선택하고 의사결정나무 분석을 하였다. 분석결과는 <표 3.1>과 같다.



<그림 3.2> 의사결정나무를 이용한 범주별 경영진의 의사결정 패턴 분석

<표 3.1> 의사결정 대상별 경영진의 문제해결 방법 선호도

의사결정 대상	MB범주	핵심요소	
전사	정보분석	정보분석	21%
A 그룹	리더십	경영의 방향설정	14.5%
		조직의 성과관리	14.5%
	인적자원	업무/직무의 조직화	14.5%
		성과보상	14.5%
B 그룹	리더십	윤리적/도덕적 사업수행	22%
	전략기획	전략수립 프로세스	22%
C 그룹	인적자원	업무/직무의 조직화	29%
		능력개발 체계	29%
D 그룹	인적자원	업무/직무의 조직화	25%
	프로세스	상품화 프로세스	25%
E 그룹	인적자원	능력개발 체계	45%

현 경영진은 '전사'에 대한 경영문제 해결 방법으로 MB범주 중 '정보분석(21%)'을 선호하였다. 'B 그룹'과 'E 그룹'의 경영문제 해결방법으로 '능력개발 체계'를 선호하는 것으로 나타났다.

3.3 종합분석 결과

MB모델에 근거한 A기업의 경영진 의사결정 패턴을 분석하여 종합적으로 살펴본 결과 다음과 같은 결론을 얻을 수 있다.

첫째, A기업 경영진의 의사결정은 MB범주 중 '인적자원'에 가장 많이 관련되어 있는 것으로 나타났다. 이는 경영진이 그만큼 인적자원에 거는 기대가 크다는 것을 의미하며 경쟁력의 원천으로 판단하고 있음을 시사한다. 그러므로 A 기업의 인재상을 재정립하고 이에 근거한 블루프린트를 수립해야 한다고 판단된다.

둘째, 'B 그룹'과 'E 그룹'의 경영문제 해결방법으로 경영진은 '능력개발 체계'와 '업무/직무의 조직화'를 선호하는 것으로 나타났다. 이들 그룹은 인재육성 교육 및 개인의 능력강화, 전문인력 채용, 업무/직무의 조직화에 대한 구체적인 목표와 체계적인 전략을 수립해야 할 것이다.

셋째, 'C 그룹'은 MB범주 중 '프로세스'가 경영진의 관심사로 나타났다. 경영진은 '상품화 프로세스'를 강화하기 위한 방법으로 '능력개발 체계'를 선호하는 것으로 나타났다. 전략의 주요 대상은 '상품화 프로세스'이지만 그 실행방법은 '인적자원'의 '능력개발 체계'가 되어야 할 것이다.

4. 결론

본 연구는 MB모델에 근거한 경영진의 의사결정 패턴 분석에 초점을 맞추고 있다. 이를 위하여 경영진의 의사결정을 MB범주 및 핵심요소별로 분류하고 의사결정나무를 이용하여 패턴을 도출하는 방법론을 수립하였다.

'또한, A기업에 적용하여 경영진의 의사결정 패턴을 분석하였으며 방법론을 검증하였다.

본 연구의 가치는 경영진의 의사결정 패턴을 분석하여 그 안에 내재되어 있는 정보를 도출한 점이다. 경영진의 총괄적인 의사결정 방향을 근사적으로 도출하는데 유용하게 적용될 수 있을 것이다. 향후, 이러한 분석법에 대한 현장 관리자의 피드백 분석을 통해서 실질적 수용성과 가치에 대한 확대 검증이 요구된다고 볼 수 있다.

[참고문헌]

- [1] 신완선 외 8인, 경영품질론, 청문각, 2005
- [2] MAP자문교수단, 말콤볼드리지 성공법칙, 김영사, 2005
- [3] 최종후 외 5인, AnswerTree3.0을 이용한 데이터마이닝 예측 및 활용, SPSS아카데미, 2002