

# 情報社會에서의 經營問題

서울大學校 經營大學院

講師 全 永 竣

## 目 次

- 1. 序
- 2. 問題의 提起
- 3. 經營組織의 問題
- 4. 管理體制의 問題
- 5. 要 約

### 1. 序

그간 國民經濟의 高度成長과 함께 우리나라도 점차 開放的인 經濟體制로 조심스럽게 접근하여 가고 있다. 企業의 規模가 커지고 產業技術의 급속한 발달과 普及은 企業間의 경쟁을 더욱 深化시키고 있다.

産業革命이후 發達된 近代工業社會는 技術革新과 生産工程의 機械化로 大量生産體制를 갖추었다. 第二次世界大戰이후 加速화된 技術革新과 交通 및 通信網의 發達は 時空의 制限을 극복하는데 크게 기여하였다.

특히 우리가 주목해야 할 것은 1960年代에 實用化된 컴퓨터 시스템의 出現은 産業構造와 財貨에 대한 價値觀念에 變革을 가져오고 있다.

1800年代 英國에서 발명된 動力機關이 産業革命의 계기가 되었던 것처럼 1960년대 미국에서 실용화된 컴퓨터 시스템은 情報革命의 계기를 가져왔다.

일반적으로 經營管理는 企業의 목적을 합리적으로 성취할 수 있도록 營爲해 나아가는 過程으

로 인식되고 plan-do-see cycle로 要約된다는 점에서 다를 바 없다. 다만 現代社會에서 價値創造의 주역을 企業이 담당하고 있으므로 企業의 社會的인 責任과 經營者의 시대적인 사명이 重視되게 되었다. 또 企業經營은 內容이 복잡하여지고 規模가 커짐에 따라 技術的으로 어렵게 되어 專門的 經營者에 의한 企業經營이 所望스러운 것이며 사실상 經營合理化의 前提가 된다.

우리나라는 최근 自立經濟의 基盤을 구축하기 위해서 전국가적인 노력을 기울이고 있지만 經營方式은 전과 다른 점이 없다. 政府나 企業에서 經營의 合理化 내지 科學化를 내세우고 있지만 기초적인 要件이 造成되어 있지도 못하고 具體的인 방법의 제시나 實踐은 소홀히 하고 있다.

우리는 政府樹立 이후 20년이 넘는 지금까지 우수한 企業들의 成長過程을 잘 알고 있다. 企業의 成長이 經營의 合理化보다는 다른 次元에서 좌우되는 한 진정한 의미에서의 「科學的 經營管理」는 바랄 수 없다.

企業이 政策的인 配慮와 支援에 의해서 보호되고 육성된다는 것은 필요한 것이지만 偏重된 特惠에 지나치게 依存할 경우 內的인 經營合理化를 等閑視하게 된다. 뿐만 아니라 이러한 惰性으로 인한 企業家들의 固定觀念이 하루 아침에 拂拭되기를 기대하기는 어렵다.

우리나라 企業의 일반적인 性格이 自手成家에 의한 企業으로 역사가 짧고 家族 중심의 운영을 하고 있어 아직 經營組織에 의한 管理體制를 갖

은 企業이 많지 못하다. 그리고 專門인 經營知識과 충분한 經驗을 쌓은 經營者들도 찾기 어렵다.

그러나 이와 같은 현실에도 불구하고 企業이 처하고 있는 內外環境은 급격히 변화되면서 企業經營에 압박을 가중하고 있다. 우리나라는 先進諸國의 경우처럼 健實한 工業社會로서의 기반을 갖추어 보기도 전에 情報社會를 맞이하게 되었다. 情報社會의 전개에 따라 構造的으로 脆弱한 企業들이 당면할 문제점은 深刻하다. 市場調査나 販賣豫測 등에 疏遠했던 企業들에게 意思決定에 활용할 수 있는 情報資料가 갖추어 있을 리 없다. 과거에 돈을 벌 수 있었던 自負心은 갖고 있어도 직면한 현실 문제에 最適의 方法論을 찾을 수 있는 企業家로서의 能力을 갖춘 사람은 별로 없다. 企業家가 미래에 대한 豫測과 方向提示의 能力을 발휘하지 못할 때 企業家는 비전(vision)을 상실하게 된다.

주체할 수 없을만큼 많은 決裁書類의 더미 속에 파묻혀 시간을 보내는 經營者는 企業의 方向舵를 올바르게 操縱할 수는 없다. 狀況變化에 대한 精確한 分析과 評價에 근거한 기회의 포착이 가능한 企業만이 계속 成長을 누릴 수 있다.

現代企業經營의 要諦는 科學的인 經營戰略의 樹立, 機動性 있는 經營管理體制의 확립과 合理的인 組織構成과 그 운영에 있다.

## 2. 問題의 提起

情報社會로 指稱되는 지금 企業經營의 당면한 課題와 문제점은 技術革新(innovation)에 集約된다.

한 產業의 成長에서 斜陽까지 또는 한 產品의 研究開發에서 陳腐化까지의 變轉은 豫測키 어려울 정도로 빨라졌다. 價値創出이 技術集約度에 의해서 결정되기 때문에 전과는 다른 각도에서 原價概念을 分析 評價하고 따라서 產業構造도 物量的인 側面보다는 知識產業의 側面에서 理解되어야 한다.

情報화된 社會에서의 企業의 成長과 發展은 技術革新과 마케팅 활동과 밀접한 관계가 있기 때문에 情報가 經營計劃과 意思決定에 결정적인 역할을 한다. 產業情報·教育 및 研究開發이 知

識產業의 中核을 이루고 企業은 컴퓨터 시스템(Computer System)의 利用, 비지네스 데이터 프로세싱(Business Data Processing)과 데이터 커뮤니케이션(Data Communication)에 관한 研究와 受容대세를 갖추어야 한다. 따라서 企業은 經營組織과 管理體制에 대한 本質的인 再檢討를 要한다. 요컨대 狀況變化에서 要因들을 抽出하고 計量化하는 過程은 과학적 意思決定의 밑바탕이 된다. 또 결과에 대한 해석과 평가는 經營戰略의 기초가 된다. 前者는 實務者들에게 주어진 기능이며 後者는 最高經營層에게 주어진 기능이다.

이러한 機能을 적절히 수행하기 위해서는 높은 수준의 專門의 知識과 함께 새로운 經營組織과 管理體制를 要한다. 우리는 현재까지의 經營管理體制에서 일의 흐름을 보면 指示를 받은 實務者가 起案을 작성하고 係長, 課長, 部長을 통해서 最高經營層으로 올라가던 일련의 處理過程을 하나의 상식처럼 자연스럽게 받아 들이고 있다. 이러한 번거로운 手續節次가 컴퓨터 시스템의 도입으로 간략하게 短縮됨에 따라 사람의 能力을 創意的인 업무나 對人關係에 집중시킬 수 있게 되었다.

## 3. 經營組織의 問題

새로운 經營管理 시스템의 導入은 現行經營組織機構의 改편을 不可避하게 하고 있다.

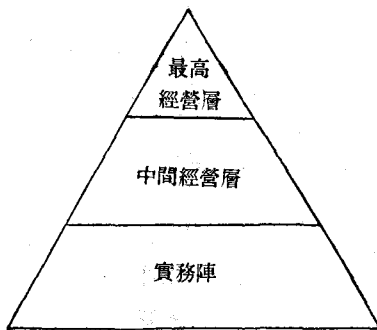
經營組織은 企業의 규모가 커지고 業務의 내용이 複雜해짐에 따라 人的 資源을 라인(Line)과 스태프(Staff)으로 그 機能을 구분하고 다시 職能의 分化에 의한 톱·매니지먼트(Top Management), 미들·매니지먼트(Middle Management)로워·매니지먼트(Lower Management)로 構成된다. 이와 같이 階層的인 구조로 된 조직은 피라미드(pyramid)형을 이루고 있다. 물론 企業마다 갖고 있는 性格과 機能 또는 목표에 따라서 조직이 형성되고 경험에 의해서 다듬어지기 때문에 약간의 차이는 있지만 기본적인 패턴(pattern)은 大同小異하다.

肉體勞動이 機械化로 대체되면서부터 勞動生產性(productivity)이 크게 向上되었고 또 다시 企業經營體制의 컴퓨터라이즈(computerize)로 단

순하고 반복적인 精神勞動이 컴퓨터 시스템에 의해서 代行할 수 있게 되자 管理能率의 飛躍的인 향상을 가져왔다. 전자는 熟練技能工과 技術者의 需要를 증대시켰고 후자는 專門家의 需要를 急増시키고 있다. 한편 廣範圍하고 多樣한 情報資料의 처리문제는 큰 비중을 갖게 되었다.

우리가 흔히 企業에서 볼 수 있듯이 자기 나름대로의 각종 데이터를 위한 文件(file)과 文書 캐비닛(cabinet)이 각 방마다 즐비하게 놓여 있어 많은 자리를 차지하고 있다. 이에 所要된 勞力과 經費에 비해서 데이터의 利用價値는 적은 것으로 나타나고 있다. 한 調查報告에 의하면 1년이 경과한 文書나 자료의 이용가치는 20% 內外라고 한다. 3년이 경과한 것은 10% 미만이라고 한다. 이것도 실제 利用度는 이에도 미치지 못하고 있다. 처음부터 證憑資料로서 대개 준비될 뿐 經營資料로 작성되지 못하고 있기 때문이다. 이와 같은 현상은 우리나라의 企業經營의 一面을 단적으로 설명하여 주고 있다. 따라서 경영이 기업을 망친다는 좀 아이러니칼한 極端論이 대두되기도 한다. 無意識 중에 前轍을 따르다 보던 맹목적으로 踏襲하게 되는 경우가 허다하다. 가장 합리적이라야 할 곳에 불합리가 도사리고 있게 된다.

정확한 販賣豫測·適正在庫量의 유지와 經濟的인 生産計劃은 經營者들이 당면하게 되는 과업이며 해결해야 할 문제이다. 지단 1970년도의 시멘트의 需給狀況을 보아도 이러한 문제가 얼마나 절실한 것인가를 헤아리기 어렵지 않다.



전통적인 經營組織

만들면 팔 수 있었던 시대와 팔 수 있는 것을 만들어야 하는 시대의 經營戰略은 같을 수가 없다.

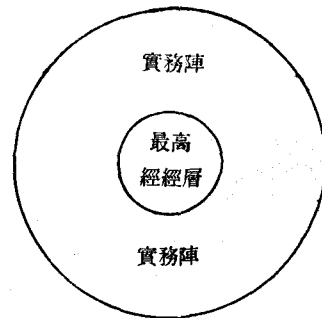
經營者의 思考方向·經營管理體制 및 組織構造의 초점을 消費者에게 照準하지 않을 수 없다. 生産과 消費間의 函數關係를 파악하지 못하고 막연한 常識이나 과거의 체험에 의존하여 意思決定을 하여서는 안된다. 이러한 企業經營에서의 근본문제를 해결하기 위한 方案으로 摸索된 것이 MIS(Management Information System)의 導入과 컴퓨터 시스템의 이용이다.

MIS의 導入과 컴퓨터 시스템의 利用과 관련하여 經營組織문제를 고려해야 한다. 지금까지 縱的으로 階層化된 피라미드(pyramid)型에서 앞으로는 橫的으로 專門化된 圓型으로 바뀌어야 한다.

아래의 그림은 靜的인 形態에서 動的인 形態로의 전환을 뜻한다. 그림에서 보는 바와 같이 종래의 中間管理層이 배제되고 最高經營層과 實務者間의 라인이 단축됨과 동시에 양자의 기능이 강화되면서 오히려 직무상 密着된 조직을 형성하게 된다. 이것은 職務遂行의 신속성과 평가의 正確性을 기할 수 있는 二重效果가 있다.

#### 4. 管理體制的 問題

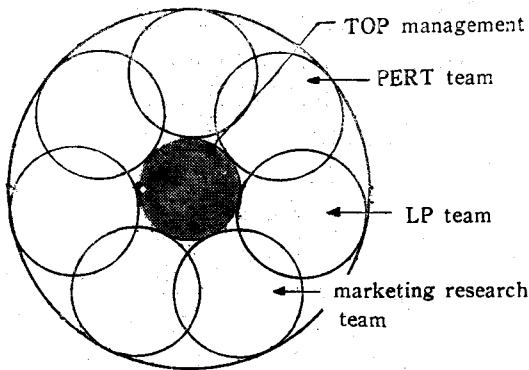
企業經營의 管理體制는 最高經營者의 위치와 觀點에서 總合的으로 영위하여 나갈 수 있는 것이 바람직스럽다. 生産工程에서는 分業에 의하여 生産性을 향상시킬 수 있지만 經營管理 과정에서는 統合에 의해서 效率性을 기할 수 있다.



情報社會에서의 經營組織

統合的 管理(Integrated Management)는 總合 시스템(Total System)에 입각해서 체계적인 接近方法(Systematic Approach)으로 經營을 도모한다. 이것이 발전된 형태로 도입된 管理方法을 情報管理體制(Management Information System)라 한다. 情報管理體制(MIS)는 經營者의 意思決定에 필요한 情報資料를 체계적으로 제공할 수 있는 시스템을 말한다. 이것은 컴퓨터 시스템의 導入을 전제로 한 것이며 컴퓨터라이즈의 成취度에 따라서 그 機能의 長點이 발휘될 수 있다. 컴퓨터라이즈는 經營管理體制를 動的(dynamic)으로 만들 뿐 아니라 그 과정은 科學的 管理의 기초가 되며 經營合理化의 계기가 되고 經營者들의 質的인 水準向上(level up)에 기여하게 된다. 이러한 결과는 高性能의 컴퓨터 시스템의 기능에 힘입게 된 것이지만 만일 經營者가 전통적인 管理體制를 固守한다면 경쟁에서 도태되지 않을 수 없다. 經營組織과 管理體制의 문제는 經營者의 자세와 能力과 결부되는 것이기는 하지만 經營組織과 管理體制는 객관화되고 經營者의 능력은 수행한 實績에 의한 평가가 주어져야 한다.

그러므로 새로운 經營管理體制의 核心問題는 컴퓨터 시스템을 활용하여 비지네스 데이터 프로세싱(Business Data Processing)과 데이터 커뮤니케이션(Data Communication)을 어떻게 有機的으로 형성하고, 나아가서 情報檢索시스템(Information Retrieval System)을 확립할 것인가에 있다. 이것만 効率的으로 완성되면 課業(task)別 또는 프로젝트(project)別 팀을 編成하



프로젝트別 職務遂行을 위한 經營組織의 一例

여 일을 처리할 수 있는 MIS가 可能하다.

그러면 새로운 經營組織과 管理體制와 關係를 보면 그림과 같다.

이와 같은 管理體制는 前述한 바 있는 圓型組織을 기본으로 한 經營管理의 한 패턴이다. 이러한 管理體制는 狀況變化에 伸縮性있게 對處할 수 있을 뿐 아니라 하나의 문제점에 대해서 集中的인 勞力을 투입할 수 있다. 예컨대 새로운 工場을 建設할 경우에는 PERT 팀을 구성하여 그 기획을 効率的으로 수행할 수 있게 하거나 시멘트의 大量輸送計劃을 LP 팀에 맡겨 最善의 方法을 찾게 할 수도 있다.

### 5. 要 約

情報社會에서 經營問題는 經營計劃과 意思決定이 큰 비중을 갖는다. 이것은 經營組織과 管理體制와 關係해서 經營者의 專門的 知識과 能力이 크게 작용한다. 經營者가 갖추어야 할 知識의 범위는 넓다. 우선 經營 전반은 물론 經濟學 數學 統計學 및 컴퓨터學에 대해서 상당한 造詣를 요한다.

우리는 經營活動分析에서 誤謬(error)가 존재할 가능성은 항상 있다. 오류에는 人爲的인 오류와 機械的인 오류로 나누어지고 이 중에는 불가피한 오류도 있다. 오류의 범위를 가능한 한 줄이는 문제와 分析結果에 대한 解析과 評價가 문제이다. 評價基準은 언제나 상대적인 것이므로 經營者의 主觀에 의하여 좌우될 가능성이 있다. 이러한 것은 組織과 管理의 兩側面에서 체크해야 한다. 앞으로 전개될 情報社會에 대비해서 다음과 같은 諸點에 유의해야 한다.

첫째, 經營組織과 管理體制의 재편성.

둘째, 經營者와 實務者들의 資質向上.

셋째, 經營資料의 독자적인 정비.

넷째, 컴퓨터 시스템의 導入.

다섯째, MIS의 導入.

여섯째, 分野別 專門家의 확보와 教育訓練.

일곱째, 情報檢索 시스템에 관한 研究開發.

여섯째, 프로그래밍 開發 등을 조속한 時日內에 착수해야 한다.