

意思決定과 情報의 價値評價

表 鎔 昇*

1. 序 言

經濟規模의 擴大와 企業의 大型化가 展開됨에 따라 企業은 解決하여야 할 內的, 外的인 複雜한 問題에 直面하게 된다. 資本主義經濟體制下에서 自由企業은 動機論的 立場에서 볼 때 利潤追求가 企業存立의 本質이며, 이러한 利潤追求에 의하여 繼續企業(Going Concern)으로서의 永續性이 賦與되는 것이다.

持續的인 內部 資本蓄積을 위하여 企業은 當面 問題에 대한 合理的 解決方案을 講究하지 않으면 안된다. 이를 위해서는 先行的으로 企業이 目標을 設定하고 目標達成을 위한 諸般手段을 選擇하여 最終的인 行動方案을 樹立하여야 한다.

諸般手段의 選擇過程에서 前提 條件이 되어야 할 것은 必要情報의 入手이며 入手된 情報을 選別, 組織化하여야 한다. 選別, 組織化한다는 意味는 入手된 不完全情報를 完全情報로 轉換시킨다는 뜻이다.

目標達成을 위한 意思決定過程(Decision Making Process)에서 決定因子로서의 完全情報는 企業이 처해 있는 狀況과 時代的 樣相에 따라 情報의 質과 量이 變化한다. 또한 企業經營上 主要活動要因의 不完全性으로 인하여 時間經過에 따라 이들 要因들이 相互複合的으로 作用하여 完全情報로서의 價値를 變모시키기 때문에 定型的인 完全情報를 獲得하기 위해서는 標準化되고 組織化된 「시스템」設定이 要求된다. 그러나 이러한 「시스템」의 運用은 完全情報選擇의 合理的 維持가 이루어져야 有効한 成果를 나타낼 수 있으므로 企業이 必要로 하는 情報에 대한 價値論的 問題가 提起된다.

本稿에서는 意思決定에 必要한 情報價値를 評價하기에 앞서 意思決定의 一般的 概念과 過程에 대하여 言及하고 發生情報에 대한 分類와 이들 情報에 대한 價値評價 基準을 定立함으로써 合理的 意思決定을 誘導하고자 한다.

2. 意思決定의 概念 및 過程

2.1 意思決定의 概念

意思決定이라는 말은 現代經營學에서 많이 쓰이는 말이다.

意思決定이란 未來의 行動方案을 選擇 또는 決定케 하는 行爲로 解析된다. 그러나 決定과 選擇을 어떻게 解釋하느냐에 따라 意思決定에 관한 理論的 研究方向의 差異가 생기게 된다. 즉 記述的 決定論理(Descriptive Decision Theory)와 規範的 決定論理(Normative Decision Theory)의 見解차이며 前者를 Decision Making, 後者를 Decision Theory라고 부르게 된다.¹⁾

記述論的 觀點에서 보아 意思決定이란 未來의 行動方案을 人間의 意識的 判斷에 의해서 選擇케 하는 行爲로서 보다 具體的으로 表現한다면 特定한 行動方案을 얻기 위해 決定者의 主觀的 選好의 評價에 따른 決心 또는 決斷을 隨件케 되는 選擇行爲로서 理解된다. 이 경우 決定者의 意識的 判斷에 의한 選擇은 決定과 同一語로 使用된다. 그러나 規範的 觀點에서 본다면 行動主体의 主觀的 判斷에 의한 決定에 앞서 代替的 行動方案의 檢證可能性, 合理的 決定方案 등의 提示로 決定에 이르도록 하는 行爲를 選擇理論의 主對象으로 하고 있으며 決定은 選擇過程에 있어 最終的 行動方案이 檢證될 때 選擇과 同一視된다.²⁾

意思決定은 行動을 誘發하게 되는 決定狀況이

*KORSTIC 企劃管理室

分明치 않거나 行動의 決心을 強要받을 때 行動에 앞서 취하여 지는 行爲이다. 不分明한 決定狀況의 存在가 本質적으로 意思決定을 要求하게 되며 意思決定의 問題를 誘發시키게 된다. 이에 決定狀況이란 決定者가 目的達成을 위해 制限된 資源의 活用範圍內에서 統制可能要素와 統制不能要素의 結合狀態를 뜻한다.³⁾ 이와 같은 決定狀況을 어떻게 認識하고 評價하느냐에 따라 意思決定의 合理化程度가 測定된다고 할 수 있겠다.

2.2 意思決定過程

Herbert A. Simon은 意思決定을 다음과 같은 3가지의 基本的 過程으로 區分하고 있다. 즉, 意思決定을 위한 機會發見, 可能한 行動方案의 發見, 代替的 行動方案中 最善의 方案選擇으로 大別하고 있다.⁴⁾ 여기에서는 意思決定과 意思決定過程을 同一視하고 있으며 이와 같은 段階의 區分은 意思決定이 單純히 最終段階인 選擇過程만을 包含할 것이 아니라 이 段階에 이르는 全體的 過程을 包含해야 된다는 것을 強調하고 이 機能을 管理過程을 包括하는 中心으로 보게 된 것이다. 또한 Simon은 以上の 3段階를 다음의 세가지 活動으로 分類하고 있는데 첫 段階인 意思決定을 要求하는 條件에 대한 環境探究로서 機會發見段階를 情報活動으로, 둘째 段階인 可能한 行動方案의 考案, 開發, 分析으로서 發見段階를 設計活動, 셋째 段階인 最善의 方案을 選定하는 段階를 選擇活動으로 分類하고 있다.⁵⁾ 以上の 各段階는 特定한 意思決定에 있어 그 自体가 複雜한 意思決定過程을 形成하므로 이들 段階의 循環은 複雜하게 된다. 그러나 組織的인 意思決定過程으로 이들 段階를 明確히 區別할 수 있다. 또한 刀根伸太郎은 “經營情報活用對策의 一考察”에서 意思決定過程을 類型別로 定型的 意思決定過程 (Programmed Decision Making Process) 과 非定型的 意思決定過程 (Non-Programmed Decision Making Process) 으로 區分하고 있다.⁶⁾

여기서 定型的 意思決定過程이라 함은 一定한 企業政策的 基準이 確實히 주어지고 있으며 이러한 基準設定에 必要한 情報가 完全情報일 때

現되는 狀況 즉, 確實性下에서의 意思決定過程이 定型的 意思決定過程이라 定義할 수 있으며 이에 대하여 非定型的 意思決定過程은 政策基準의 結果가 일어날 수 있는 狀況에 대해서 客觀的 確率이나 其他 어느 知識에 의해서도 알 수 없는 狀況 즉 不確實性下에서의 意思決定過程을 뜻한다.

3. 意思決定에 있어서의 情報의 役割

意思決定이란 上述한 바와 같이 目標를 設定하고 情報를 蒐集하여 代替的 方案의 構成, 評價, 決定하는 過程이다. 이들 過程은 意思決定問題의 特性에 따라 循環的이며 反復적으로 행해진다. 初期의 情報蒐集以外에도 模型 設定을 위한 補充的 情報나 評價를 위한 情報도 蒐集되어 分析된다. 이에 合理的 意思決定을 위하여서는 어떠한 情報가 必要하며 어떠한 方法으로 情報를 蒐集하여 意思決定의 分析에 利用할 것인가에 대한 決定도 意思決定의 한 段階를 構成하게 되는 것이나 時間과 費用의 側面에서 이를 評價하여야 되므로 問題點이 있는 것이다.

一般的으로 情報란 行動의 概念 또는 行動의 因果關係 및 時間的 連結關係를 나타내는 知識이라 할 수 있다.⁷⁾ 意思決定을 하는데 있어서 情報의 役割을 보면, 첫째, 現在의 狀態를 正確하게 記述한 情報를 얻은 경우 決定者는 當面問題를 精確하게 把握할 수 있고, 둘째, 過去나 現在의 많은 情報는 未來의 決定事項이나 決定法則을 指示해 주며, 셋째, 情報는 많은 行動方案의 結果를 豫測하게 하며, 意思決定의 結論을 얻는데 도움을 준다.

이에 企業經營에 必要한 情報에는 經營狀態를 나타내는 情報와 關聯을 나타내게 되는 情報가

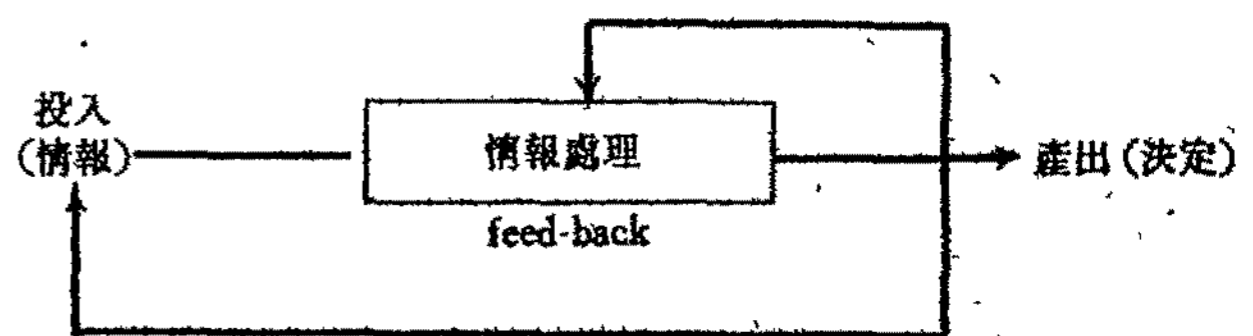


그림 1.

있게 된다. 合理的 決定을 위해 이와 같은 情報는 決定過程에 轉換시켜야 한다. 이 때 情報의 轉換過程은 하나의 Feed-Back으로써 形成된 시스템으로 把握될 수 있다. 이를 圖示하면 다음과 같다.

4. 意思決定에 必要한 情報의 種類

위에서 言及한 바와 같이 經營情報는 意思決定에 必要한 知識이기 때문에 그 情報蒐集源의 相異, 處理過程의 相異, 分析結果의 相異 등에 따라 情報의 內容이 各各 다르게 나타난다. 意思決定에 必要한 經營情報의 種類는 다음과 같이 大別할 수 있다.⁸⁾

4.1 1次情報와 2次情報

1次情報는 自己目的을 위하여 直接 蒐集하여 處理함으로써 얻는 情報이며 이에 反하여 2次情報는 이미 다른 目的을 위하여 作成, 公表된 情報이다. 이들은 情報를 獲得하는데 드는 費用과 그 情報의 利用價値面에서 差異가 난다.

1次情報는 그 情報를 蒐集하여 分析 處理하는데 費用이 많이 드는 反面 情報로서의 價値는 높다고 볼 수 있다. 그러나 2次情報는 容易하게 蒐集利用할 수 있는데 反하여 客觀的 情報로서의 價値性이 낮아 獨立的으로 보다는 다른 資料와 關聯시켜 利用할 때 보다 有効한 情報라 할 수 있겠다.

4.2 過去情報와 將來의 豫測情報

過去의 情報란 現實적으로 나타나고 있는 確實한 事實이나 過去의 統計資料에서 얻어 지는 情報이며, 將來의 豫測情報는 經營에 영향을 주는 諸條件의 變化를 豫測하여 그에 對備하는 經營政策을 樹立하는데 貢獻하는 情報를 말한다. 過去의 情報가 過去의 事實이라는 면에서 分明하고 確實함에는 틀림이 없으나, 이미 위에서 말한 바와 같이 情報는 經營의 將來政策과 意思決定에 貢獻하는 資料이어야 되기 때문에 經營情報로서의 價値는 豫測情報가 過去情報보다 훨씬 높고, 意思決定을 하는 데 보다 重要하다는 事實은 再言할 必要가 없을 것이다.

經營活動에 영향을 미칠 諸條件이 變化動向을 얼마만큼 正確하게 豫測分析하여 意思決定에 必要한 情報로서 提供되느냐의 如何는 곧 經營活動의 成敗를 가름하는 尺度가 될 것이기 때문이다.

4.3 内部情報와 外部情報

内部情報는 會社內의 記錄이나 意見, 예를 들어 財務諸表, 販賣實績報告書 등에서 分析하여 얻어지는 情報이다. 이에 反하여 外部情報는 企業外의 狀況에서 發生되는 情報를 뜻한다.

4.4 反復的 情報와 非反復的 情報

反復的 情報는 Panel調查, Monitor制度 등을 利用하여 定期的, 反復적으로 蒐集, 分析하여 얻어지는 情報이다. 이는 情報蒐集에 費用이 많이 드나, 動態나 動向을 正確하게 把握하여 比較的 安定된 情報를 얻을 수 있다는 長點이 있다.

非反復的 情報란 一定時點에 特定狀況下에서 얻은 情報로서, 그 時點의 變則的인 事態에 영향을 받을 可能性이 있는 情報이다. 그러나 變則的인 條件이 存在하지 않는 限 적은 費用으로 特定目的을 위한 情報를 얻을 수 있다는 長點도 있다.

4.5 計量的 情報와 非計量的 情報

意思決定에 必要한 情報는 客觀的 信賴性에 따라 計量的 情報와 非計量的 情報로 區分할 수 있다.

計量的 情報라 함은 情報源으로부터 얻어지는 情報를 數學的, 統計적으로 處理하여 數值化한 것인데 반해, 經營情報의 大部分을 차지하고 있는 非計量的 情報는 이의 處理나 提供方式이 文章이나 口頭로 행해지고 있기 때문에 情報의 信賴度가 낮다. 그러나 科學的 分析方法의 發達에 의한 數量化 技術의 進步 등으로 漸次 計量化하는 方向으로 轉換되고 있는 實情이다.

以上の 種類外에도 分類觀點에 따라 公開情報와 秘密情報, 文書情報와 非文書情報, 事前情報와 事後情報, 質的 情報와 量的 情報 등 많은 種類가 있으나 대체로 重要한 것만을 考察하였다.

5. 情報價値 評價基準

內的, 外的인 企業環境의 急激한 變化로 企業이 必要로 하는 情報는 每年 폭발적으로 增加하고 있기 때문에 이러한 情報의 洪水속에서 合理的인 意思決定을 위해서는 要求情報의 選別化作業이 必要하다. 또한 發生情報는 時間과 狀況에 따라 變모되기 때문에 企業이 처해 있는 時代的 狀況에 의해 情報의 量과 質이 變한다. 그러므로 情報價値의 移轉은 狀況的 變化로부터 惹起되기 때문에 價値評價의 必要性이 提起된다.

여기서 情報價値의 評價內容은 經濟性評價 — 情報에 의한 意思決定의 改善效果와 費用과의 差異分析 — 와 아울러 그 情報가 가지고 있는 眞實性評價가 내려져야 한다. 情報는 事實과 一致되지 않으면 決定의 改善에 도움을 줄 수 없으므로 眞實性의 評價는 情報價値의 經濟的 評價에 先行되어야 한다.

情報量의 增加에 따라 얻어지는 情報價値와 이에 所要되는 情報費用과의 사이에는 다음과 같은 關係가存在한다.⁹⁾ 즉 情報量이 增加함에 따라 情報蒐集費用은 急激하게 增加하는 反面 情報價値는 어느 一定 水準까지는 增加하다가 이 水準을 넘으면 節減된다. 이 關係를 圖示하면 아래와 같다.

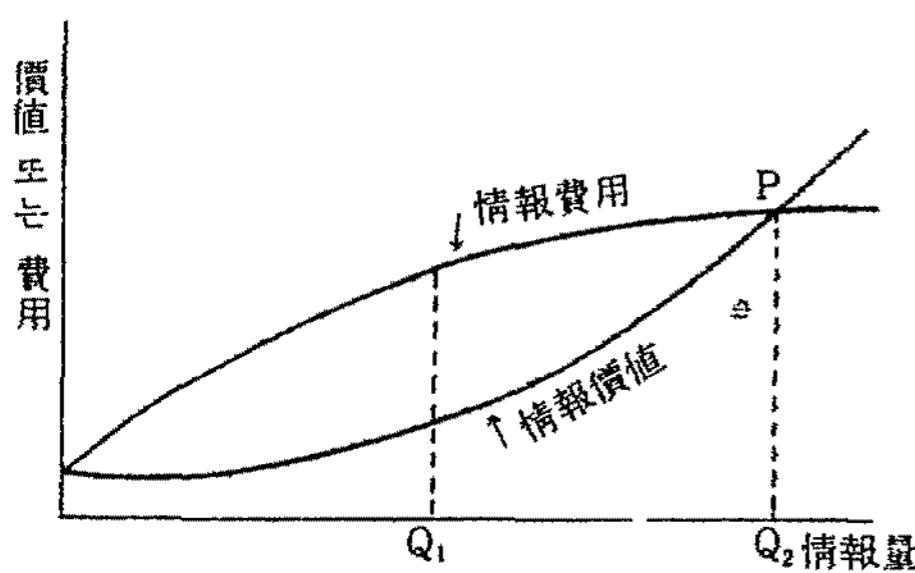


그림 2. 情報量과 情報價値 및 情報費用과의 關係

情報源으로부터 入手된 情報價値를 極大化하기 위해서는 不完全情報를 完全情報로 轉換하는 過程에서 情報의 選別化作業이 必要하며 一定水準의 情報量 維持가 必要하다. 위의 圖表에서 情報價値 曲線의 極大點과 情報費用曲線의 極小點을 同時에 滿足시켜 주는 情報量 Q_1 이 가장 合理的인 情報蒐集 規模가 된다. 그리고 情報價値 曲線과 情報費用曲線이 교차하는 P點에서의 情

情報量 Q_2 에서 價値와 費用이 同一하게 된다. 情報價値와 情報費用과의 關係에서 情報價値評價(여기서는 주로 情報의 經濟的 價値評價를 對象으로 함)는 可視的이고 計量化된 評價尺度에 의해 서 보다 合理性이 賦與된다. 그러나 數值的 情報價値測定 方法은 아직까지 講究되지 못한 實情이다. 價値測定을 위한 計量的 方法이 存在치 않는다고 하더라도 客觀的인 論理性下的 價値判斷 基準은 定立되어야 한다.

蒐集된 情報에 대한 論理的 價値評價 基準은 대체로 다음 3가지를 들 수 있다.¹⁰⁾ 첫째로, 適切性을 들 수 있는데 이것은 意思決定을 하는데 그 情報가 適切한 것인지의 如何를 評價하는 基準으로서 直接 意思決定에 貢獻하는가 혹은 다른 情報와 結合하여 貢獻하는가, 現在 必要한가, 앞으로 利用價値가 있는 것인가 등을 檢討하여야 하며, 둘째로, 情報源과 情報方法이 얼마나 信賴할 수 있는지의 如何를 評價하는 信賴性基準을 들 수 있다. 여기에서 檢討事項은 情報提供者의 信憑性, 情報蒐集機關의 能力과 經驗程度, 蒐集當時 狀況下에서의 情報入手 可能性 등이다. 셋째로, 情報의 內容이 얼마나 正確한지의 如何를 評價하는 正確性 基準이다. 이에 는 그 情報의 內容은 있을 수 있는 것인가, 다른 資料에 의하여 確認 檢證할 수 있는가, 이미 入手한 情報와 比較하여 그 內容의 差異, 發生原因이 어디에 있는가 등이 檢討事項이다.

정보는 情報源, 情報蒐集機關, 情報處理 方法 등에 따라 同一情報가 다른 內容으로 蒐集, 評價되는 경우가 허다하다. 그러므로 情報는 意思決定을 위한 資料로써 提供되기 前에 多面的 評價가 이루어져야 한다. 그렇게 함으로써 情報價値의 限界性을 分明히 알게 되어 經營政策 決定에 誤謬를 範하지 않게 될 것이기 때문이다.

6. 結 論

企業環境이 複雜해지고 狀況變化에 따른 不確實要因 發生이 增大됨에 따라 經營者나 管理者의 意思決定도 彈力的이고도 迅速하게 행하지 않으면 激甚한 企業競爭을 이겨낼 수 없게끔 되었다. 더구나 現在와 같은 情報社會에 있어서는

必要情報을 如何히 選擇할 것인가가 重要한 問題로 登場된다. 必要정보의 選擇은 情報管理시스템構成下에서 보다 合理性과 客觀性이 賦與될 것이지만 本稿에서는 주로 情報의 價値問題를 中心으로 考察하였다. 意思決定에 있어 必要한 情報의 價値를 評價함에 있어 情報가 가지는 特性 즉 普通財貨와 달리 어느 누구에게도 同時에 所有 使用될 수 있으며, 使用에 의하여 破壞나 磨耗가 되는 일이 없다는 것이다. 따라서 情報에 대한 價値評價가 곤란하게 된다. 다행히 最近에는 情報도 物的 財貨로 취급, 分析코자 하는 傾向이 濃厚하여 지고 있다. 그러나 지금까지는 主觀的 評價方法에 의하여 情報를 選擇하므로서 信賴性, 正確性 및 適切性이 缺與되 있었다고 볼 수 있다. 經營科學의 發達로 客觀的인 價値評價方法이 繼續 進展되고는 있지만 非可視的 特性을 가지고 있는 不完全情報를 客觀的이고 可視的이며 計量化된 完全情報로 轉換하는 方法은 아직 까지 未開拓狀態에 있다고 볼 수 있다.

引用文獻

1. R. Schlaifer, "Decision and Theory", McGraw-Hill Book Co, 1964, p. 68.
2. Herbert A. Simon, "Administrative Behavior", The Free Press, N. Y., 1957, p. 324.
3. C. I. Barnard, "The Function of the Executive", Harvard University Press, 1958, p. 202
4. H. A. Simon, "The New Science of Management Decision", p. 1.
5. H. A. Simon, op. cit., p. 2.
6. 刀根伸太郎, "經營情報活用に對する一考察" 大阪産業能率研究所刊, p. 47.
7. 平井治, "中小企業における經營情報整理 への一考察", 大阪産業能率研究所, p. 90.
8. 金鍾義, "經營情報管理体制에 대한 Approach", 國民大學論文集 1971. pp. 246~248.
9. 小島敏彦, 中小企業におけるビジュアル化をめざす情報管理の進め方, 大阪産業能率研究所, p. 75.
10. 多田和夫編, 企業と情報, 1965, p. 21.

(p. 114의 계속)

適合文獻을 漏落시킬 危險이 있다. 그러므로 컴퓨터情報檢索의 效率은 같은 檢索效率을 維持하는 內에서 所要時間을 줄일 때 진정 높아 질 것이다. 그리고 이것은 프로그램의 理解로 이루어질 수 있다. 쉬운 例로서, 어떤 프로파일이 파라미터가 두개이고 둘다 Preprocessable Tag에 속하는 경우에는 첫번 파라미터에 頻도가 낮은 檢索用語를 使用하고, 만약 파라미터중의 하나만이

Preprocessable Tag인 경우에는 그 파라미터에 頻도가 낮은 檢索用語를 使用함으로써, 될 수 있으면 많은 데이터 베이스 레코드를 無視하도록 하여 所要時間의 比重이 큰 Main Processor의 負擔을 적게 할 수 있다. 그러므로 檢索效率을 높이기 위하여는, 主題에 대한 背景 및 檢索시스템의 充分한 理解에 根據한 프로파일 作成技法이 考慮되어야 할 것으로 본다.