戰略経営情報의 효과적 管理

Louis N. Redman 著
박 만 승 譯
〈K.I.E.T. 産業 2室〉

1. 필요정보(The Information Need)

「포춘」誌 500大企業의 분기별 보고를 받아 보면, 우리는 이전에 알고 있었던 사실 외에 이들 회사에 대하여 달리 더 알 것이 거의 없음을 고백하지 않을 수 없다.

먼저, 우리는 우리의 純所得보다 더 빨리 物価가 上昇하고 있다는 사실을, 나날이 발간되는 여러 가지 出版物을 읽는다든가, 장을 보러 가봄으로써, 아니면 때때로 都心繁華街에 나들이를 해봄으로써 알 수 있다. 다음으로, 우리는 여러 가지 방법으로 잰 生産性이 政府의 規制, 勞組와의 협약, 그리고 稅金體系 등과 같은 要因으로 떨어지고 있다는 사실을, 여러 情報源을 통해 알게 된다.

그러나, 「포춘」誌의 報告內容은 개별적으로나 전체적으로 그 효과를 數量化하지는 않고 있다. 사실, 현재 사용되고 있는 報告樣式으로써 이것이 가능할지는 의문의 여지가 많다.

또한 우리는 今分期와 당년도 마지막 分期, 今分期와 前年 同分期, 그리고 당년도 今期間과 전년도 同期間의 比較値를 찾아볼 수 있다. 그러나, 이러한 比較値들은 혼동을 일으키거나 때로는 부적절할 수가 있다. 앞에서 언급한 바와 같은 이유들로 해서, 혹은 주택·농업·레크리에이션 같은 産業에서의 날씨요인과 건설·자동차산업에서의 높은 자본비용요인 등으로 해서, 금년도는 전년도와 같지 않은 것이다.

한 회사의 經營成果에 대한 진정한 尺度는 수익기회를 極大化하는 方式으로, 미래와 그 미래가 회사에 미칠 영향을 예측(project)하고, 그것에 대해 계획(plan)하고, 그계획을 실행(execute)하며, 일어나는 일체의 유의미한 변화에 신속히 대응(respond)할 줄 아는 經營層의 能力이라고 할 수 있다.

歷史的 情報(historical information)의 가치는, 과거의 추세를 분석하고, 예측된 바의 未來에 관련하여 強點과 克服하여야 할 弱點에 편승함으로써 그 회사의 장래 期待値를 결정하기 위한 하나의 수단으로서 활용되는 데 있다. 오늘날의 經濟環境에 있어서 歷史的 資料는 時間에 따른 変化가 대단히 중요한 의미를 지니고 있었던 경우를 제외하고는, 企業經營에 전혀 無価値한 것이다. 기업의 經營狀況은 하나의 축구팀을 운영하는 것과 흡사하다. 경기필름(game films)은 매주 검토를 받는다. 경기결과를 전년도 같은 팀과 싸운 戰績 또는 前週에 같은 팀과 싸운 戰績과 비교하지는 않는다. 필름은, 각 선수가 개인적으로 얼마나 시합을 잘 했으며, 팀은 또 하나의 팀으로서 그 任務를 얼마나 잘 遂行했으며, 作戰計劃은 뭐가 잘못됐고 하는 등의 문제를 결정하기 위해 再検討를 하는 것이다. 今期의 情報와 이전의 비슷한 期의 정보는 각 선수들의 強點과 弱點을 찾아내기 위해 사용된다. 상대방의 競技도 이와 같은 이유로 評価를 한다.

앞날에 있을 시합에 대한 豫測은 팀의 強點 및 弱點에 관계되는 것으로서 시합에서認知한

強點 및 弱點에 根據하여 이루어진다. 기타 사항, 즉 競技環境(내부 또는 외부환경, 球場의 상태로서 天然잔디 또는 人造잔디)과 市場(觀衆의 소란, 관중의 규모)도 考慮된다.

이러한 情報로부터 하나의 作戰計劃(game plan)이 만들어진다. 시합이 있는 그 週엔, 戰略과 戰術의 개발과 완벽화가 강조된다. 예를 들면 볼 패스의 60%는 상대팀의 가장 有能한 양쪽 포드의 돌진을 沮止하기 위해 배치해 놓은 백진(이들은 각각 좌우에 두 명의 포드를 거느리고 있음)에게 우선적으로 한다든가 하는 것이다. 상대팀이 펼치는 作戰計劃 때문에 期待한대로의 돌진이 실패할 경우 임시변통적 작전계획(contingency plans)이 또한 만들어질 것이다.

게임에서 지는 경우, 각자가 취할 구체적인 행위를 개발하고 게임 중의 변화하는 狀況을 認識하고 대처함으로써 實效性있는 作戰計劃을 개발하고 이것을 그 팀의 能力에 맞추는 것은 코치의 능력이다. 이는 물론 각자가 거의 똑같은 資質을 가지고 있다는 것을 假定한다. 그러나 어느 팀이 이런 준비도 없이, 그 資源의 質에 관계없이 이길 수 있다는 것은 거의 생각할 수 없는 일이다.

앞에서 말한 바와 같이, 게임 후에 비교하는 것은 각 선수들이 개인적으로 얼마나 잘 싸웠으며, 팀은 하나의 팀으로서 얼마나 잘 움직였고, 작전계획은 뭐가 잘못되었으며, 상황의 변화에 얼마나 잘 대응했는가를 결정하는 것 중의 하나가 된다.

이것이 바로 眞正한 팀의 能力을 測定하는 尺度이다. 이보다 좀더 나은 방법은 없을까? 이것으로 팀의 참 潛在力을 알 수 있을까? 그 作戰計劃은 경기의 環境, 市場 그리고 競爭狀況을 이용했을까? 경기필름을 다시 檢討해 보는 것과 마찬가지로, 이러한 질문에 대한 답은 팀의 운영을 위한 건설적인 평가가 될 뿐만 아니라, 미래를 예측하고, 계획하며, 그 계획을 執行하고, 변화에 對應하는 능력에 바탕을 둔 그 팀의 資源에 대한 건설적인 평가가 될 것이다.

여기서 사용된 測定體系는 실제 結果値를 期待値와 比較한 것이며 前期의 것과 比較한 것은 아니다. 企業들이 歷史的 報告를 固守해 왔기 때문에, 증권거래위원회(SEC)와 會計職에 종사하는 사람들은 歷史的 결과들을 意味있게 比較할 목적으로 과거에 바탕을 두고, 현재를 수정할 수 있는 하나의 體系를 考案해냈다. 물론 이것은 회사가 過去에 經驗한 諸般與件과 背馳되는 狀況에서도 얼마나 企業活動을 잘 수행했느냐 하는 根本的인 質問에 대해서는 아직 답을 못하고 있는 하나의 쓸데없는 작업인 것이다.

歷史的 報告에 들어있는 정보는 成果(또는 業績)의 評価를 위해 사용될 수 있는 情報慾求를 充足시키기에는 크게 不足하다. 대개의 경우 시간적으로 적합하지 않을 뿐만 아니라 관계가 거의 없는 것이다. 이점을, 意思決定過程의 入力資料로서 역사적 情報를 文書化하거나 提示할 必要性에 대한 批判이라고 생각지는 않는다. 단지, 매 하루기준(day-to-day basis)으로 볼 때, 또는 통계과정상 역사적 정보는 거의 無価値하다는 것을 強調해 둘 뿐이다.

완벽한 統合經營情報시스팀의 개발을 주장하는 것은 이런 이유 때문이다. 經營情報시스팀의 目的은 戰略的 企劃(임무, 목적 그리고 정책의 설정)이나 戰略的 統制(이전에 정한 목적이나 기준에 반한 활동의 지휘 및 평가)와 관련된 의사결정에 필요한 "意思決定"情報를 提供하는 것이다. 이러한 論理는 다음과 같이 확대해 볼 수 있다.

- 戰略的 企劃(Strategic Planning)은 목적을 세우고 자원을 "공급"하며, 그 자원의 획득, 활용, 처분을 관리하는 정책의 설정에 관심을 둔다.
- 管理統制(management control)는 전략적인 목적 및 정책의 실행과 자원의 "배분"과 관련된 목적 및 전략을 세우는데 관심을 둔다.
- 運營統制(operational control)는 자원을 "효과적"이고도, "효율적"으로 활용하는 구체적 프로그램을 만드는 데 일차적인 관심이 있다.

표 1. 企劃 및 統制의 水準

의사결정상 특징	전략기획	관리통제	운영통제
관리에의 개입정도	일반관리 기능관리	일반관리 기능관리 운영관리	기능관리 운영관리
시간차원	장기(1－10년 또는 그 이상)	매년 매월	매시 매일 매주
구조화의 정도	비정형적, 불규칙적; 각 문제가 상이함.	보다 정형적, 주기적, 대체로 반복적임.	매우정형적이며, 반복적임.
필요자료	요약형, 미리 정하기 어려운 추정치, 많은 부분이 기업 외부에 있음.	요약형, 확정적, 예기치 못한 형태를 요구. 대개는 내부에 있음.	상술형, 조작할 수 있어야 하며, 확정적, 내부에서 만들어짐.

한 각 經營水準 및 意思決定上 特徵은 수 있는 활용빈도에 대해서, 그리고 제 할 정보의 종류 및 소오스에 대하여 중요한 투입요소가 된다. 표 1은 이러 을 예시한 것이다.

思決定에 直接的으로 연관되는 정보의 확보하기 위하여는, 흥미를 끌기는하나 관련성이 없는 주변의 문제나 정보는 시스템에서 제외되어야 한다(카메라 잘 맞아야 한다). 각 자료의 적합 하는 것은 각 經營水準의 책임이며, 思決定의 重要性이 분명해야 한다는 다. 그러나 전반적인 基準으로서 자 결정에 영향을 주기 위해 활용되어야

報는 의사결정에 영향을 미치기 위 것이지만, 똑같은 정보의 期待(計 成果(實際 結果)를 比較함으로써 하는데에 이용될 수도 있다.

報보다 期待値에 비한 成果를 측정 을 따르게 될 때, 一般大衆이 한 會社의 계획에 보다 많이 노출된다는 새로운 문제가 생긴다는 사실을 우리는 충분히 인식하고 있다.

① 리더는 그 目的과 戰略의 開發을 앞장서 이끌어 나가야 한다(作戰計劃).
② 資源은 결과를 낼 수 있는 능력을 지니고 있어야 한다(潛在的 勝者).
③ 각 競爭者는 보다 높은 수준의 기획으로 전개될 그 경쟁의 強點과 弱點을 익히 알고 있어야 한다.

일반대중에 대한 會社計劃의 完全한 公開는 그 比較가 이루어지는 時間帶에 앞서 행해져야 한다는 뜻이 아니다. 作戰計劃을 노출시키는 것은 해당 팀과 그 팬(顧客) 모두에게 해로울 것이다. 現在의 報告要求下에서 年間報告 및 投資者用 報告에 포함된 것 이상의 더 많은 事前公開는 필요치 않다. 期待値에 대해 實績値를 비교하는 報告書는 監査가 가능할 뿐더러 當期가 끝난 後 年間報告書의 한 부분이 될 수 있다.

期待値 対比 成果를 測定하는 體系가 前期 対比成果測定體系에 대해 갖는 利點은 상당히 크다.

① 時間에 걸친 結果値의 計劃과 計劃対比結果値의 評価를 위한 기초를 제공한다.
② 業績評価가 組織을 통해 個人으로 흘러들어가게 해준다.
③ 期待値(基準)의 달성을 위해 모든 經營層 및 會社의 能力을 측정할 수 있다.
④ 오늘날 급속히 변화하는 經營環境 속에서도 結果値에 대한 意味있는 比較가 가능하다.
⑤ 효과적인 成果評価를 위해 數値의 修正이 달리 필요치 않게 된다.
⑥ 変化 및 行爲欲求를 識別하는 시기적절한 방식으로 期待値와 實績値를 比較함으로써, 意思決定道具로서 도움을 줄 수 있는 經營情報시스템開發의 기초를 提供한다.
⑦ 企劃過程의 改善과 計劃의 改善을 誘導할 수 있다.

미래에 대한 우리의 豫測은 다음과 같다.

① 더 많은 會社들이 期待水準과 比較하여 管理를 할 것이며,
② 회사의 成果와 그 管理가 보다 意味있는 方式으로 測定될 것이며,
③ 投資者들에게 좀더 呼應을 얻는 報告體系가 이룩될 것이라는 점이다.

2. 情報資源의 生産(Producing the Information Resource)

경영정보시스템의 개발은 잘 計劃되고, 잘施行된 管理行爲이어야 한다. 수행해야 할 과제는 두 가지인데, 첫째는 管理的 문제이며, 둘째는 技術的 문제이다. 과제를 제시하고 각각에 대하여 간단한 설명을 하는데 있어서, 指摘해두고 싶은 점은 이러한 과제가 책을 읽거나, 諮問을 통해서 뿐만 아니라 우리자신의 經驗으로부터 나온 결과라는 점이다. 조직은 저마다 다르며, 다음에 提示하는 課題는 수정이 가능한 것임은 물론, 이외의 다른 과제를 필요로 할지도 모른다.

3. 管理的 課題(Management Tasks)

3.1 経営情報시스템을 開発할 수 있는 最高責任者를 選定할 것

最高責任者(executive)라는 단어를 강조하고 싶다. 뽑힌 그 개인이 그 組織에서 높은 地位에 있는 사람이어야겠으며, 모든 경영층으로부터 尊敬을 받을 수 있어야 한다는 점이 가장 중요하다. 최고책임자가 電算資料處理의 전문가일 필요는 없다. 그러나, 훌륭한 企劃과 經營手腕, 그리고 電算資料處理의 原理쯤은 알고 있는 훌륭한 비지니스맨이어야 하겠다.

3.2 経営情報시스템의 目的을 명확히 定義할 것

시스템이 充足시키려고 하거나, 識別하려고 하는 관리목적을 명확히 해두어야만 그 결과를 數量化 할 수 있다.

3.3 必要데이터베이스를 開発할 것

데이터베이스의 일반적인 기준은,

① 적절한 관련이 있는 정보를 저장할 수 있어야 한다는 것,
② 쉽게 연결(access)할 수 있고,
③ 일관성이 있으며,
④ 그 기업에 대한 영구적인 요소를 지원할 수 있는 것이어야 한다. 후자의 論理에 따르면 諸変化를 극소화시킬 수가 있다. 따라서 "그 조직에 꼭 맞는" 데이터베이스를 설계해야만 한다고 말할 수는 없다.

3.4 데이터베이스의 管理責任者를 選定할 것

이 자리는 경영정보시스템이 성공하기 위해 매우 중요하다. 專門 EDP要員은 企業에 관한 지식을 제공해야 하고, 그 경영시스템의 要求 및 企業計劃에 대해서 완전히 알고 있어야 하

며, 각 經營水準과 관련을 잘 지을 줄 알아야 한다.

3.5 데이터베이스의 設置를 위한 段階別 프로젝트를 計劃할 것(시스템계획)

이 시스템계획은 비용/수익 기준에 입각하여 우선순위를 설정함으로써 데이터베이스 구축을 위한 단계(순서)를 세워야 한다. 하나의 프로그램은 모든 시스템이 현재의 정보시스템에 영향을 주지 않고, 변환될 수 있을 때까지 바뀌지 않고 稼動될 수 있도록 장치되어야 한다.

3.6 諸経営層에게 修正補完된 最新情報를 알릴 수 있는 커뮤니케이션 方法을 마련할 것

情報資源管理의 중요성은 조직전체에게 알려질 것이다. 신뢰를 얻고, 계속적인 支持를 유지하기 위해선 경영정보시스템그룹과 모든 이용자 사이에 효과적인 意思傳達體系가 確立되어야 한다. 최소한, 시스템계획은 매년 재로 보완되어야 하며 現況報告는 모든 이용자를 위해 그때 그때 준비돼 있어야 한다.

3.7 모니터프로그램을 만들 것

経営情報시스템이 각 경영층의 요구에 제대로 호응하고 의사결정과정에 적절한 관련성이 있으려면, 經常基準으로 유지돼 있어야 한다.

성과의 모니터가 가능해야 한다. 하나의 프로그램은 정규기준으로 시스템을 사용자와 함께 검토할 수 있도록 해야하며, 사전결정된 기준에 대비한 성과를 모니터할 수 있어야 한다. 카메라는 촛점이 항상 맞아야 하는 것이다.

4. 기술적 과제(Technical Tasks)

4.1 데이터 辭典을 갖출 것

實務的인 견지에서 이러한 優先順位는 옳지 않다. 처음단계에 이러한 課題를 해내기에는 情報가 不充分하다. 그러나, 이것은 경영정보시스템의 관리에 있어서 가장 중요한 要素의 하나이며, 관심을 기울여야 할 것이다. 데이터 辭典은 명확해야하고, 읽기 쉬우며, 완전무결해야 한다. 또 경상상태로 維持되어야 하는데, 이러한 일은 데이터베이스 관리자의 일차적인 임무이다.

4.2 온라인데이터入力시스템을 開発할 것

온라인데이터입력시스템의 開發은 그 필요여부를 정하기 위해선 注意를 기울여야 한다. 이것은 處理機能의 分散에 따른 자료처리장치의 集中制御必要性을 줄여 줄 것이다. 가장 중요한 필요성은 入力任務를 맡고 있는 要員의 훈련을 위한 하나의 방법을 提供한다는 點이다. 이들은 적응을 잘하지 못하거나, 특별훈련프로그램이 필요한 경우가 왕왕 있기 때문이다.

4.3 소스데이터를 함께 볼 수 있는 시스템을 개발할 것

이 단계는 온라인으로 資料入力이 가능할 때 필요하다. 이 단계를 통하면 重複과 不必要한 종이를 상당히 줄일 수 있다.

또한 要員의 훈련을 위해 필요하며, 이전에 데이터를 처리한 방법과 큰 변동이 생기면 문제가 생길 수 있다. 이 단계는 도달하기에 어려울지도 모르며, 각 시스템이 자리를 정할 때와 마찬가지로 잘 계획되어야 한다.

4.4 分離되어 있는 데이터베이스 相互間의 関係를 잘 計劃할 것

이 단계는 어느 한 데이터베이스의 要略이 다른 데이터베이스에 있어서 기본적인 情報가 되는 경우 더욱 중요하게 취급된다. 오퍼레이션에 관한 정보를 發生시키거나, 支払計定 중앙데이터베이스에다 外上計定 情報를 발생시키는 온라인 오퍼레이팅시스템이 그 한 例이다. 統制要素를 포함해서 모든 相互關係가 주의깊게 계획되어야 한다. 데이터베이스 및 시스템 디자인은 모든 사람과 相議를 해야하고 참여시켜야 한다.

4.5 온라인 運営管理시스템을 開発할 것

적절한 시간별·일별 정보는 운영관리(ope-

rational management)의 수준에서 중요한 要素가 될 수 있다. 이것은 온라인데이터입력 및 보고시스템에 의해 가장 잘 해결될 수 있다.

4.6 利用者를 위해 간편한 質問用 言語를 開発할 것

데이터베이스의 한 가지 기준은 정보는 손쉽게 접근(access)될 수 있어야 한다는 점이다. 질문용 언어가 사용될 때 데이터베이스가 정해지면, 이용자가 이용하기 쉬운 検索시스템(retrieval system)이 없다면 경영정보시스템의 목적이 달성될 수 없기 때문이다.

4.7 組織次元의 하드웨어 및 소프트웨어政策을 채택할 것

技法의 次元으로 경영정보시스템을 유지한다는 것은 무척 어려운 일이다. 경영정보시스템의 目的을 가장 잘 달성할 수 있는 하드웨어 및 소프트웨어를 경영관리자가 선택할 수 있게 함으로써 어려운 문제가 해결될 수 있다.

4.8 統制를 잘 할 것

정확을 기하기 위하여 경영정보시스템에 대하여 모니터를 할 필요가 있다. 즉, 정보가 완전무결하고, 경영층의 요구를 充足시키고, 이용자가 의도한 방식으로 이용되어져야 그 경영정보시스템은 信頼를 維持할 수 있다.

5. 要 約

競技필름은 팀의 成果를 評価하는데나, 어떤 스포츠環境에서의 意思決定을 위해 하나의 귀중한 資源이 된다. 經營情報시스템은 하나의 經營活動을 評価하는데 있어서 이와 똑같은 목적을 위해 도움을 주며, 소중한 資源인 것이다.

옛날의 한 金言을 意譯해본다면, 問題는 이겼느냐, 또는 졌느냐가 아니라 어떻게 그 게임을 運營(management)했느냐 하는 점이다.

潜在力을 評価하고, 나중의 作戰計劃을 개발하는데 있어 반드시 기억해 두어야 할 말이다.

우리가 그 시스템의 欲求를 識別해냈다고 할 때, 成果가 진정하게 測定되었는가 하는 것은 期待에 비해 나타난 결과들을 評価해봄으로써 판단할 수 있다. 企業経営의 成功은, 이 比較가 얼마나 잘 될 수 있는가에 달려있으며, 諸資源의 質을 높이고, 새로운 機會를 개발하는데 있어, 情報를 얼마나 效果的으로 活用하는가에 또한 달려있다고 하겠다. 잘 定義돼 있고 촛점이 맞는 經營情報시스템은 이러한 目的을 위해 필수불가결한 것이라 하지 않을 수 없다.