

# 情報管理 · 組織學習 · 戰略經營

朴 晚 承  
(KIET 지역 1실)

차 례
I. 머리 말
II. 情報管理
1. 情報의 加工 · 變形프로세스
2. 情報處理 特性
3. 情報管理의 類型
III. 맺 음 말

## I. 머리 말

첨단기술산업이나 급속히 성장하는 산업에 있어서 각 기업은 技術環境, 經濟環境, 社會環境의 급속한 변화에 맞추어, 기술적 지식 · 제품라인 · 경영자능력 · 정보처리능력 등 經營資源의 축적, 전개, 활용을 꾀하면서 한편으로는 전사적 · 사업별 · 직능별 등으로 나뉘어지는 모든 경영활동을 戰略的 思考의 바탕에서 統合的으로 전개해 나가려 하고 있다.

이러한 움직임을 반영하여 최근 기업경영에도 새로운 패러다임이 생겨나고 있는데, 그 하나가 바로 戰略經營(Strategic Management)이라는 개념이다. 전략경영이란, 전략의 수립에 관한 논의만이 아니라 전략의 실시에 관한 논의를 포함한 전략과정의 종합적 전개를 논의하려는 것이기 때문에 環境分析으로부터 시작하여 戰略樹立, 戰略評價, 그리고 戰略統制에 이르기까지 전략의 수립에서부터 실행에 이르는 일련의 전 과정이라 할 수 있다. 급속한 환경변화, 조직자체의 다양성증대라고 하는 상황속에서 전략경영은 이제 기업경영에서 하나의 核心的 사고로 자리잡게 되었다.

이와 같이 전략경영이 중시되고 있는 것은 환경 - 전략의 적합, 전략 - 조직의 적합, 전략상호간의 적합 등 多面的 適合性의 확보가 조직의 높은 성장달성에 필수적이라는 인식이 높아졌기 때문이다. 다만, 전략경영의 적합성에는 그 각 요소가 객관적, 내용적으로 적합관계를 이루고 있느냐 하는 측면과, 그 달성을 겨냥하고 있는 프로세스가 주체적으로 整合性을 지니고 있느냐 하는 측면이 검토되어야 한다.

전략경영의 내용적합에 주목한 논의로는, 제품포트폴리오관리에 대한 논의처럼 산업환경과 경영자원(자사의 시장지위 등)사이의 내용적 적합성을 검토하려고 한 것을 들 수 있다. 한편 전략경영의 프로세스적합에 주목한 논의는 전략경영을 수행하고 있는 프로세스나 스타일이 整合적으로 통합될 수 있는가 어떤가에 관심을 두고 있다. 戰略 - 組織의 적합관계를 설명한 마일즈 - 스노우(R. E. Miles and C. C. Snow)의 적응유형, 파스칼 - 에이도스(R. T. Pascale and A. G. Athos)의 7S 모형, 오우치(W. Ouchi)의 Z 이론 등은 이같은 입장에 선 논의로 볼 수 있다.

이처럼 여러가지 측면에서의 적합성의 달성이 기업의 성과향상에 중요하게 공헌하는 것으로 본다면, 다음은 어떠한 수단으로 그 적합성을 성취할 것인가 하는 것이 문제가 된다. 그 중심이 되어온 것은 각종 情報活動의 Design 이라 할 수 있다. 전략경영의 내용적합을 달성하기 위해서는 經營環境情報(경제, 기술 등) 및 經營資源情報의 入手와 이들의 적합관계에 관한 지식의 축적 등을 포함한 情報活動이 없어서는 안될 요소이다. 한편 프로세스적합을 달성하기 위하여는 전략과 조직간의 일관성을 유지하고 전략상호간의 整合性을 달성하기 위해, 조직의 정보흐름시스템을 만들든가 또는 경영자가 방향제시를 하든가 하여야 할 것이다.

이처럼 전략경영이 중시되어 온 것과 동시에 조직을 정보의 입수·처리·활용·축적의 시스템으로 보아 그 성능의 향상, 환경과의 적합성 확보 등의 필요성이 널리 인식되고 있다. 기업경영에서 하나의 새로운 핵심사건으로 등장한 이러한 활동을 이 글에서는 뭉뚱그려 情報管理로 부르기로 한다.

여기서 말하는 정보관리에는 기업이 그 경영전략의 수행이나 업무의 처리에 있어서 필요한 정보의 수집 및 체계적인 형태로의 저장과 같은 데이터管理가 첫번째 사항으로 포함된다. 이 분야에 있어서 컴퓨터화의 영향이 매우 크다는 점이

주목된다.

다음으로 이들 데이터를 이용하여 정보처리를 해갈 때 정보처리특성의 질적 향상을 도모하는 것도 여기서는 정보관리에 포함시킨다. 情報處理特性의 開發을 위해서는 컴퓨터化, 조직의 정비, 각개 구성원의 능력개발 등이 반드시 전제되어야 한다.

이러한 데이터관리와 정보처리특성의 개발을 바탕으로 현실의 업무를 수행해 가는 가운데서, 현실과 목적의 갭 및 오류가 발견되고 그것을 수정하는 노력이 따르게 된다. 이와 같은 의도적 행동을 통하여 조직은 有意的인 情報를 축적해 나갈 수 있다. 이처럼 환경변화에 적응하여 정보처리 메카니즘을 어떻게 다시 짜면 좋을가에 관한 지식을 축적해 가는 것도 정보관리의 중요한 과제가 되는데, 이 문제는 組織學習(Organizational Learning)이라고 하는 개념으로 다루어지고 있다.

앞에서 얘기된 바와 같이 환경의 불확실성과 조직의 다양성이 증대하는 상황은 기업경영에서 戰略經營과 情報管理라고 하는 두개의 주요사고를 탄생시켰다. 이들사고는 조직에서 다양성을 지닌 요소가 시간이 지나면서 통합·시스템화 되어가는 과정에 대해 관심을 둘 뿐만아니라 환경상황과의 적합성을 지향한다는 점 등에 있어서도 공통점이 많은 아이디어이다. 이같은 관계를 생각하면서 정보관리의 각 측면(투입, 처리, 산출)을 검토하고 정보관리의 몇가지 유형을 찾아내 보기로 한다.

## II. 情 報 管 理

### 1. 情報의 加工·變形프로세스

조직과 그 구성원은 정보의 입수, 가공, 변형, 축적의 사이클을 날마다 계속 하는 가운데 전략적경영을 지원하기 위한 각종의 정보관리기능을 수행하고 있다.

이같은 활동을 분석하는데 있어서, 정보처리의 사이클을 밝히고 그 사이클에 있어서의 피이드백, 반복 등의 측면을 명확히 할 필요가 있을 것이다.

정보처리의 사이클을 밝히는데 있어서 먼저 그 사이클을 구성하는 요소를 검토하기로 한다. 사이클은 사이몬(Herbert A. Simon)에 의하면 의사결정의 과

정이다. 사이몬의 관점에 따라 의사결정을 그 요소로 나누면 의사결정 전체를 발견할 수가 있는데 곧 事實前提와 價値前提로의 구분이 그것이다. 우라베(占部)에 따르면 사실전제와 가치전제에 대응하는 요소로서 <表 1>에 표시된 것과 같은 것을 생각할 수 있는데 이들을 활용함으로써 문제의 성질에 따라 의사결정의 루틴화를 도모하든가 또는 문제해결적인 행동을 취할 수가 있으며 그 프로세스는 만족의 기준으로 특징지을 수 있다는 것이다. 코놀리(Terry Connoly)는 조직의 의사결정 과정에 따르는 정보처리에 주목하면서 정보개념을 정리하였는데 이것을 사이몬의 의사결정요소에 대응시켜 보면 <表 1>과 같다.

<表 1> 정보의 가공·변형프로세스의 요소

학 자 의사 결정요소	사 이 문 (우 라 베)	코 놀 리	히로다 I	히로다 II
사실적 顯在的 요소	사실전제 각종의 상황을 처리할 수 있는 skills 과 지식 특정의 문제에 대해 기본적인 skills 의 응용에 필요한 현황에 관한 정보	상태관련 정보 대체안 관련 정보 결과관련 정보	요소 정보 요소 결합 요소 배열	데이터 (코우드) 모델 (이미지)
가치적 잠재적 요소	가치전제 공정의 기준 개인적 가치 조직 목적 능률의 기준	프로세스관련 정보 계산관련 정보 기준관련 정보	시스템 평가 평가기준정보 암묵전제 파라다임	조직가치 (지도) 조직규범 (규범)

이상의 논의와는 별도로 정보처리프로세스의 각 요소를 열거하여 그들을 사이몬이나 코놀리의 것과 대응시켜 보기로 한다. 정보처리프로세스의 하나의 측면은 요소정보입수 - 요소결합 - 요소배열이라는 것으로서, 이 측면은 評價基準情報入手 - 暗黙前提의 明示化 - 시스템평가 - 파라다임確認이라고 하는 측면과對話과정을 통해 정보처리프로세스가 진행하는 것이다. 이와 같은 암묵적 가정과 그를 기초로 형성된 행동대체안으로서의 전략의 대응관계를 검토해가는 방법은 미트로프 - 앙소프(I. Mitroff & J.R. Emshoff)모형에서도 발견된다.

그러나 行動科學的인 프레임워크를 가정한다면 정보처리특성의 각 요소는 데이터처리, 모델작성 및 조작, 조직규범, 그리고 조직가치와 같이 나눌 수도 있

을 것이다. 이러한 생각의 바탕이 된 파라로(T. J. Pararo)의 정보처리요소는 <表 1>의 마지막 열의 괄호안에 표시돼 있다. 파라로가 제시한 바에 의하면 정보의 투입은 코우드化를 거쳐 특징의 지향성의 지도와 규범을 바탕으로 이미지를 산출하고 이것은 다시 행동을 산출하는 것으로 되어있다.

이와 같이 <表 1>은 각종의 의사결정전제나 정보가 몇개의 단계를 거쳐 조직에 특유한 변형을 하면서 전개되어가는 사이클에 있어서 그 사이클을 받쳐주는 여러가지 요소를 보여주고 있다.

## 2. 情報處理特性

정보의 처리 변형프로세스에 있어서 데이터處理, 모델作成, 組織價値, 組織風土라고 하는 정보처리특성은 현실의 행동형성과정의 바람직한 상태를 결정한다. 즉 조직이나 구성원에 정보가 투입되면 먼저 데이터가 처리되고 조직가치나 조직규범의 바탕위에 모델이 작성되어 구체적인 행동이 산출된다. 이처럼 데이터 처리, 모델작성, 조직가치, 조직풍토 등은 행동형성과정의 Black Box의 내용을 이루고 있다고 생각할 수 있다. 다음은, 정보처리특성의 개개의 사항에 관하여 검토해 보기로 한다.

정보처리의 첫째 특성은 事實的 要素를 처리하는 데이터處理 특성이다. 처리해야 할 데이터의 情報量, 反復度, 情報不確實性 등에 따라서 그 처리특성이 달라지지 않으면 안된다. 대개의 조직은 정보부하와 반복도가 높은 것이 보통인데, 인과관계가 확실한 업무정보, 거래정보 등의 데이터처리는 컴퓨터化와 동시에 정보부하와 반복도가 낮아지며, 인과관계가 불확실한 전략계획정보 등에 관해서도 그에 부합되게 처리할 수 있는 데이터처리특성을 가질 것이 요망된다. 이러한 데이터처리특성의 다양성, 거래정보지향인가 계획정보지향인가 하는 점이 그 조직의 정보처리특성을 결정하는 첫째의 요인이다.

다음은 모델의 作成・操作이다. 이것은 현재의 조직풍토 및 조직가치를 바탕으로 하여 생성 보유되어 온 것으로서 아지리스－쉰(Chris Argyris & Donald A. Schön)의 ‘사용중이론’ (Theory-in-use)에 해당하는 개념이다. 주체적으로 처리된 事實的 데이터를 일정한 사고방법에 따라 기초가 되고있는 이론에 의거 처리하고 어떤 행동대체안을 도출하는 과정인 것이다.



세째는, 組織風土 또는 組織規範이다. 이것은 이따미(伊丹)에 의하면 '의사결정의 공통적 패턴이며 개인의 노력정도에 관한 규범'이다. 즉, 질적으로 어느 정도 수준의 정보처리가 타당한가 하는 문제이다. 이 요소는 정보를 처리할 때 근본적인 영향을 준다. 그러나 이 요소가 전혀 불변이라고 하는 것은 아니다. 조직풍토 내지 조직규범은 꽤 고정적으로 조직에 스며들어 있는 것이지만 환경의 변화나 조직자체의 체질의 변화 등에 따라 결국 새로이 적합성을 달성해야 되는 시점이 온다. 이 때에 재평가가 이루어진다. 즉, 조직규범자체의 변경을 수반하는, 아지리스-웬이 말하는 2중루우프학습이 이루어지는 것이다.

네째는, 組織價値이다. 이것은 일련의 정보처리 및 정보처리를 통해 이루어지는 의사결정에 있어서 기본적인 방향설정을 하며 기준을 정하는 것이다. 그 같은 가치가 조직에 스며들어 일련의 행동에 영향을 끼치고 있는 경우, 이러한 조직가치는 셀즈니크에 의하면 제도화된 가치라는 것이다. 이처럼 제도화된 가치는 아직 제도화가 되지 않은 단계의 가치나 조직의 이미지 및 사명과 관계가 있으며, 따라서 환경변화 등으로 영역이나 사명의 재평가가 이루어질 때 제도화된 가치는 수정을 보게 된다.

또한, 정보처리특성은 비교적 변화하기 쉬운 것과 변화하기 어려운 것, 그리고 顯在的이며 의식하기 쉬운 것과 잠재적이며 의식되기 어려운 것의 두 가지로 나눌 수가 있다. 데이터처리와 모델조작이 전자이고 조직풍토와 조직가치가 후자에 속한다.

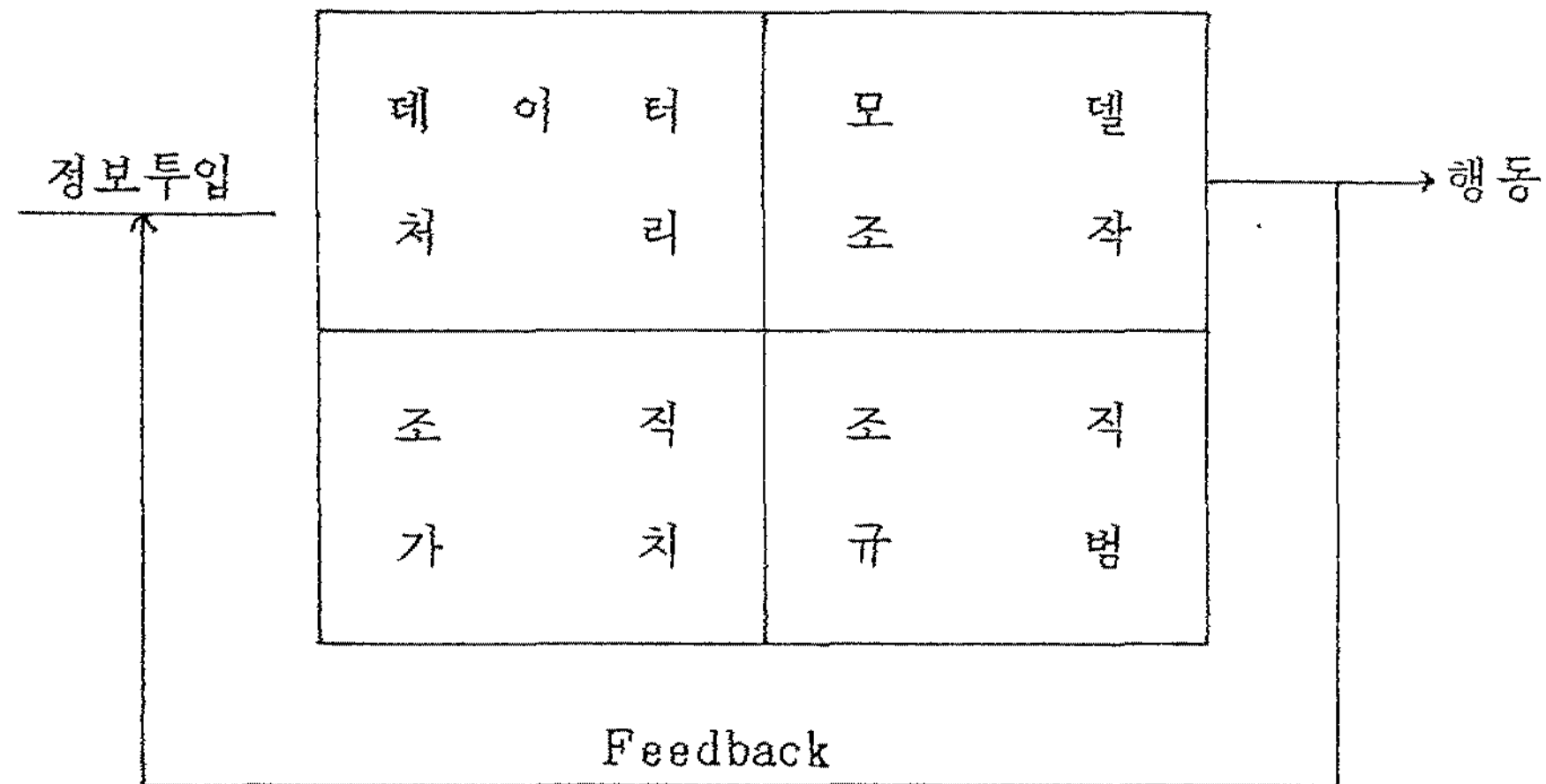
또 다른 관점에서 보면, 조직 의사결정에 있어서 정보의 투입쪽에 가까운 것과 산출쪽에 가까운 것으로 나눌 수도 있다. 이 경우 데이터처리와 조직가치가 전자이고 모델조작과 조직규범이 후자에 해당한다.

이상과 같은 두 가지 차원을 결합하면 <圖 1>과 같은 정보처리특성을 구성할 수 있다. 이들 정보처리특성의 작용에 의해 조직과 그 구성원은 투입된 정보를 전략적 의사결정을 위해 변화하는 것이다. 단, 그 성과는 피이드백되어 정보처리특성을 기본적으로 재평가하는 데 반드시 활용돼야 한다.

정보처리 특성을 統制하는 것이 정보관리의 중심이라고 볼 때 그 統制의 차이가 정보관리의 유형을 여러가지로 만들어 낸다고 생각할 수 있다.

< 圖 1 >

전략행동결정과정에서 있어서 정보처리의 특성



### 3. 情報管理의 類型

정보관리의 유형을 파악하는데 있어서 우선 첫째로 데이터처리, 모델작성 등의 정보처리 특성이 각각의 정보처리케이스에 대해 루틴화를 지향하고 있는가, 아니면 探索을 하면서 문제해결적으로 행동하고 있는가에 관하여 구분을 할 필요가 있다.

또 조직풍토(규범), 조직가치 등의 정보처리특성이 同調性指向인가 아니면 多樣性指向인가에 관해서도 구분을 할 필요가 있다.

#### (1) Manual 型 情報管理

데이터처리와 모델조작에 대해서는 기존의 프로그램을 활용하여 루틴화한 처리를 행하는 한편, 조직가치와 조직풍토에 대해서도 어느 하나의 형식에 동조성을 요구하는 방식이다. 그 한 예로는 Fast Food 산업의 체인店을 들 수 있다. 이러한 유형의 정보관리에서는 현실의 업무처리 절차가 꽤 Manual 化한 형태로 종업원에 나타나는 동시에, 그 조직의 모토나 이념 등 조직규범 및 조직가치가 종업원에 침투될 수 있도록 교육을 행하고 있는 경우를 흔히 발견할 수 있다.

#### (2) Paradigm 注入型 情報管理

데이터처리 및 모델조작에 관해서는 고려해야 할 사실이나 모델의 불확실성이 많아 루틴화할 수 없기 때문에 문제마다 그 해를 탐색하면서, 조직규범과 조직

데이터처리 및 모델작성

		루틴化	탐 색
조직가치 및 조직규범	동조화	manual 型 정보관리	Paradigm 注入型 정보관리
	다양화	Decision Support System 型 정보관리	Garbage Can 型 정보관리

가치에 대해서는 한개의 유형에 동조하기를 요구하는 정보관리 방식이다.

이와 같이 일정한 유형의 조직풍토를 만들어낸다면, 조직가치를 외부로부터 주입해갈 필요가 있는 그러한 정보관리의 예로서는, 성장산업의 기업에서 볼 수 있는 정보관리를 들 수 있다. 성장산업에 있어서는 핵심적인 경쟁요인이 성장의 각 단계에 따라 변화하기 쉬울 뿐만 아니라 시장점유율의 미소한 증감에 따라서도 변화하기 쉽기 때문에 그때그때의 핵심경쟁요인을 종업원에 재빨리 전달함으로써, 환경에 적합한 문제해결을 기대할 수 있는 것이다. 종업원의 적지 않는 부분이 중도에 채용된 경우에도, 그 기업나름의 기본방침이나 가치의 교육은 필요하고 그러한 가치나 규범에 의해 문제해결 행동의 기반을 만들려고 한다.

(3) Decision Support System 型 情報管理

데이터나 모델의 처리절차를 루틴化해 나가면서도 그것을 받치고 있는 조직규범이나 조직풍토 또는 조직가치에 대해서는 多樣化의 방침으로 임하는 정보관리 유형이다. 복수의 사업부를 가지고 있는 기업에서, 각 사업부의 독자적 가치는 인정해 주면서도 각종 사업결정에 관한 처리는 어느정도 공통적인 패턴으



로 루틴化해 가려고 하는 것이 그 한 보기가 될 수 있을 것이다. 이를테면, 컴퓨터에 의한 Decision Support System을 구축함으로써 여러가지 문제를 컴퓨터의 도움을 받아 해결해 가려고 하며, 표준화를 시도해가면서도 여전히 통찰이나 판단의 여지는 각 의사결정자에게 위임되는 것과 같은 형태를 취한다.

#### (4) Garbage Can 型 情報管理

데이터처리와 모델작성에 있어서 探索的이며, 조직풍토, 조직규범 또는 조직가치에 대해서도 단일의 것을 취하지 않고 多樣性을 추구해가는 형이다. 고도로 창의적 또는 혁신적인 과업을 수행할 때 필요한 유형의 정보관리라 할 수 있다. 여기에서 Garbage Can 모형이란 코헨 - 마아치 - 올슨(M. D. Cohen, J. G. March & J. P. Olsen)에 의해 주장된 모델로서 당시의 대학조직을 전형으로 한 것인데, 이러한 조직에서는 단일의 혹은 일관된 구조를 가진 선호체계가 보이지 않으며 따라서 조직이 여러가지 다양한 과제를 수행해가기 쉬운 방법은 시행착오적인 방법이 될 수 밖에 없다는 것이다. 이같은 형태의 조직에 있어서는 그 이름이 쓰레기통(Garbage Can)에 비유되고 있는 것처럼 問題, 解, 參加者, 그리고 選擇機會가 무작위하게 投入될 수 있으며 이들의 상호작용에 의해 어떤 의사결정이 나오게 된다.

### Ⅲ. 맺 음 말

기업조직의 실제 의사결정은 이와같은 여러가지 정보관리 유형중에서 어느 하나에 의해 이루어 진다. 전략은 일련의 의사결정의 고리이다. 더우기 전략경영은 일련의 의사결정에 대해 피이드백을 하면서 실시된다. 여기서 의사결정을 날마다의 정보관리의 산출로 보면 전략경영을 위해서는 정보관리의 재평가와 피이드백이 필요하다는 것을 알 수 있다. 이러한 논의를 학문적으로는 組織學習이라고 부르고 있는데, 이것은 어떤 한 유형의 정보관리를 조직의 경영이 바람직스럽지 못한 성과를 가져왔을 때 그같은 결과를 초래하게 한 行動 - 結果의 지식을 축적하여 그것을 정보관리의 운영에 반영시키고 기존의 정보관리의 틀 내에서 개선을 하든지; 아니면 근본적으로 정보관리의 방법을 바꾸든지 하는 것

과 같은 학습이 이루어져 가는 것을 말한다. 이러한 조직학습은 개인수준의 정보처리구조의 변화라고 하는 형태로만 발생하지 않고 조직의 정보처리구조로서의 조직구조를 재설계하는 형태로도 나타난다. 이같은 변화는 아지리스 - 쉐인 말하는 '오류의 발견과 수정노력' (Detect and correct errors), 던컨 - 와이스(Robert Duncan and Andrew Weiss)의 '적합발견' (Finding a fit) 등을 통하여 일어난다.

이와같이 조직학습을 정보관리의 반복되는 사이클에 도입함으로써 환경변화 관리의 기본이 되는 전략경영을 전개할 수가 있다. 노나가(野中)에 의하면, 組織學習이란 '조직이 어떤 戰略的 行動을 취한 경우, 어떠한 結果가 초래 될 것이며 또 환경은 행동 - 결과의 관계에 어떠한 영향을 줄것인가에 관한 지식 발달 프로세스'이다.

그러므로 우리는 情報管理와 組織學習의 적절한 統合이 기업의 戰略的 經營을 효과적으로 수행하기 위한 필수요건임을 認識하여야 겠다.

#### 〈参 考 文 献〉

1. Argyris, Chris and Donald A. Schön, *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Addison - Wesley, 1978.
2. Cohen, M. D., J. G. March & J. P. Olsen, "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, 1972.
3. Connolly, Terry, "Information Processing and Decision Making in Organization", in Barry M. Staw & Gerald R. Salancik(eds.), *New Directions in Organizational Behavior*, St. Clair Press, Chicago, 1977.
4. Duncan, Robert and Andrew Weiss, "Organizational Learning : Implications for Organizational Design", in Barry M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, 1979.
5. Fararo, T. J. "On the Foundations of the Theory of Action in Whitehead and Parsons" in J. L. Loubser et.al (eds.), *Explanations In General Theory In Science*, Vol. 1, The Free Press.
6. 廣田俊郎, "企業の情報戦略と状況要因との関連について", 「商學論集」, 1978. 12.
7. 廣田俊郎, "經營環境, 經營資源および經營戰略", 「商學論集」, 1981. 10.
8. 伊丹敬之, 「經營戰略の論理」, 日本經濟新聞社, 1980.
9. Miles, R. E. & C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, Mc Graw - Hill, 1978.

10. Mitroff, I & J. R. Emshoff, "On Strategic Assumption - Making : A Dialectical Approach to Policy and Planning " , *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 1 , 1979.
11. 野中郁次郎, 佐藤孝久, 企業戦略研究グループ, "企業戦略と組織学習", 「ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス」 Jul. -Aug. 1981.
12. Ouchi, W., *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* .Addison -Wesley, 1981.
13. Pascale, R.T. & A. G. Athos, *The Art of Japanese Management* , Simon & Schuster, 1981.
14. Simon, H. A., *Administrative Behavior - A Study of Decision - Making Process in Administrative Organization*, Macmillan, 1945.
15. 占部都美, 「近代組織論(1)」, 白桃書房, 1973.