

## 네트워크 조직설계에 대한 연구\*

이 종 민

연세대학교 정경대학 교수

E-mail:jminlee@yonsei.ac.kr

경쟁환경이 빠르게 변화하고 더욱 경쟁적으로 바뀔에 따라, 경영자들은 새로운 인터넷환경에 맞는 새로운 조직구조의 필요성을 절감하게 되었다. 본 논문은 산업경제의 관료조직에서 탈피하여 네트워크 경제시대의 네트워크 조직을 설계하는 데 적용될 수 있는 분석틀을 제시하였다. 본 분석틀은 네트워크 조직 설계 시 고려되어야 할 세 가지 특성을 포함한다. 첫째, 관료조직에서의 순종적인 종업원들은 네트워크 조직에서는 보다 능동적이고 창의적인 지식 근로자가 되어야 한다. 둘째, 관료 조직에서의 통제적인 경영자는 네트워크 조직에서는 비전을 제시하는 권한위임형 경영자로 변모해야 한다. 셋째, 관료 조직에서의 표준화와 통제에 무게중심을 두었던 경직된 조직은 네트워크 조직에서는 유연하고 계속적으로 진화하는 학습 조직으로 변모해야 한다. 이와같은 세 가지 특성을 갖춘 네트워크 조직을 성공적으로 완성하기 위해서는 직원과 과업과 기술을 연결시키고 통합시켜 줄 수 있는 통합형 정보시스템의 구축이 필수적이다

< 색인어 > 조직설계, 네트워크 조직, 통합정보 시스템

### 1. 문제의 제기

피터 드러커 교수는 그의 최근의 저서 '미래 경영'에서 다음과 같은 7가지의 미래 사회에 대한 예측을 제시하였다.

1. 경제는 계속하여 성장할 것이나, 소득불균형은 한층 더 심화될 것이다.
2. 미래에는 재화와 용역 시장은 성장하는 시장이 아닐 것이다. 미래에 성장하는

\* 이 연구는 2001년도 연세대학교 매지학술연구소 학술연구지원비로 이루어진 것이다.

시장은 지식분야의 시장이 될 것이다.

3. '자유시장(Free Market)'이라는 용어는 재화와 용역의 교환이 아니라 정보의 교환을 의미하게 될 것이다. 그런 관점에서 미래의 정보교환 시장은 진정한 의미의 글로벌 자유시장이 될 것이다.
4. 그러한 글로벌 자유시장의 등장은 기업조직 뿐만 아니라 모든 종류의 조직에 중대한 영향을 미치게 될 것이다. 즉, 어떤 곳에 있는 어떤 조직이든 그 분야에서 세계적인 경쟁력을 갖추어야 할 것이다.
5. 시장에서의 무게중심, 권력의 중심은 고객이 될 것이다. 지난 30년 동안, 시장에서의 권력의 중심은 제조업자로부터 유통업자로 이동하였다. 앞으로 30년 동안 권력의 중심은 유통업자로부터 고객으로 이동할 것이 분명하다.
6. 미래사회의 모습은 지식 근로자들로 구성된 지식 사회일 것이고, 지식근로자는 노동력 가운데 최대 단일 집단이자 인건비가 가장 높은 집단이 될 것이다.
7. 미래의 경제에서 당면하게 될 도전들은 개개인들이 스스로 해결하여야만 하는 경영 도전들이다. 그것들은 오직 개별조직들 -기업조직과 비정부 비영리단체(NGO : Non-Governmental Organization) 들 다 포함- 과 개인시민들에 의해서만 수행될 수 있다.  
(정부는 행정비용을 절감하지도, 규제를 완화하지도, 그리고 결코 약한 정부가 되지도 않을 것이다.)

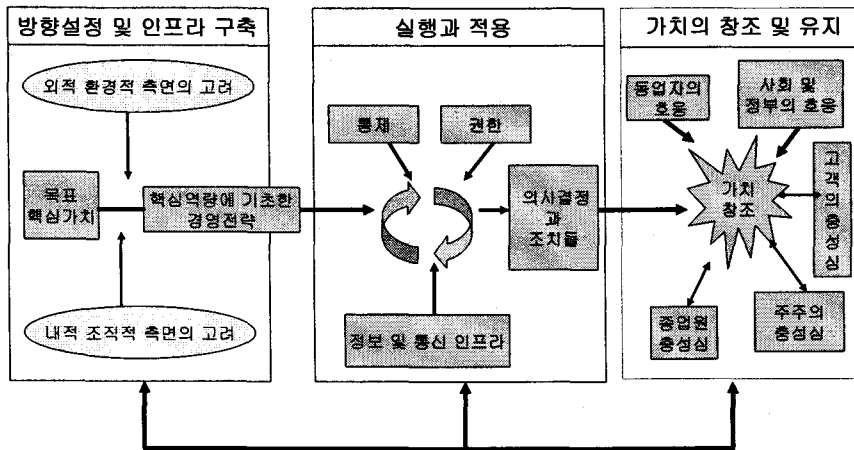
앞에 제시된 피터 드러커 교수의 7가지 예측은 지식 혁명 시대의 도래와 깊은 관계가 있다. 본 논문은 도래하는 지식 혁명시대의 조직성과를 높이기 위하여 조직 설계가 과거의 관료 조직 형태로부터 어떻게 변하여야 되는가 하는 문제를 다루고자 한다.

## II. 조직설계 분석틀

조직설계를 하기 위하여 <도표 1>의 조직설계 분석틀에 따라 네트워크 조직

설계 방향을 제시하고자 한다.

<도표 1> 조직성과에 초점을 맞춘 조직설계 분석틀



<도표 1>에 제시된 조직설계 분석틀은 조직의 가치창조 및 유지라는 성과변수를 산출하기 위하여 방향설정 단계, 실행단계라는 두 가지 사전단계를 거쳐야 한다. 먼저 방향설정 단계에서는 조직의 목표와 핵심 가치를 창출하기 위하여 조직이 처해있는 외적 환경과 내적 환경에 대한 위협과 기회를 동시에 분석하여 조직의 핵심역량에 기초한 경영전략을 설정하게 된다.

실행단계에서는 조직에 대한 설계가 전체 되어야 하는데, 조직설계는 통제에 대한 설계, 권한에 대한 설계, 정보 및 통신 인프라에 대한 설계로 크게 구분된다. 실행단계에서는 전 단계에서 이루어졌던 경영전략을 구현하기 위한 여러 가지 의사결정과 조치들이 이루어지게 된다. 이러한 의사결정과 조치들은 조직설계 분석틀의 마지막 단계인 가치창조 및 유지라는 성과변수를 산출하게 되는데, 가치창조 성과는 종업원의 충성심, 주주의 충성심, 고객의 충성심, 동업자의 호응, 사회 및 정부의 호응 정도에 의하여 좌우 된다.

여기서, 본 논문은 실행단계의 전제가 되는 조직설계에 초점을 맞추어 논의를 전개할 것이다. 특히, 본 논문에서는 산업경제시대 조직설계의 전형적 형태인 관료조직과 네트워크 경제시대 조직설계의 대표적 조직인 네트워크조직에 초점을 맞추었다. 앞서서도 언급했듯이, 새로운 네트워크 조직의 설계를 위해서는 통제,

권한, 정보통신 인프라라는 3가지 분야의 설계가 고려되어야 하는데, 본 논문은 어느 특정 기업의 구체적인 조직설계를 다루는 것이 아니므로, 논의의 수준을 각 분야 설계 시 중요하게 고려해야 할 사항들을 제시하는 것으로 제한하고자 한다. 첫째, 권한 구조의 변화부분에서는 경영자의 역할과 의사결정 구조가 네트워크조직에서는 어떻게 변화해야 하는가를 다루고 있다. 둘째, 통제과정의 변화부분에서는 운영과정의 변화와 관리과정의 변화가 네트워크 조직에서는 어떻게 변화해야 되는가를 언급하고 있다. 셋째, 정보 인프라의 변화 부분에서는 정보 및 통신인프라의 변화가 네트워크조직에서는 어떻게 변화해야 하는 가를 다루고 있다. 끝으로, 기타역할변화 부분에서는 종업원이나 동업자들의 경계와 신념의 변화를 언급하고 있다.

### III. 네트워크 조직 설계 방향

먼저, 네트워크 조직 설계 시 우리가 필수적으로 고려해야 할 기본원칙으로는 다음과 같은 사항들이 있다.

첫째, 네트워크 조직 설계는 결코 전통적인 조직설계 원리를 버리는 것이 아니라 오히려 그것들을 중심으로 보완하고 재정의 하는 것임을 명심해야 한다.

둘째, 네트워크 조직 설계는 전통과 변환( Tradition & Transformation)의 흥미 있는 혼합체이며, 속도가 중요하지만 통제를 잃어서는 안 된다는 점을 명심해야 한다.

셋째, 네트워크 조직 설계 시 조직을 변환(transformation)시킨다는 것은 조직구조 변경 이상의 여러 조치를 내포하며, 권한 위임 (empowerment)이 무정부 상태를 만들어서는 안 된다.

앞에서도 언급했듯이 본 논문에서는 네트워크 조직 설계의 방향을 제시하기 위하여 전통적인 관료 조직의 특성들을 활용할 것이다.

예를 들면, 기존의 관료조직은 엄격한 통제를 미덕으로 삼는 조직이다. 종업원들은 활동통제(action control)를 받게 되는데, 활동 통제란 종업원이 직무기술서에 명시된 일만하여야 하며, 그 일들을 수행하고 있는지를 상급자로부터 통제 받게

되는 것을 말한다. 경영자들은 결과통제(results control)를 받게 되는데, 결과 통제란 사전에 정해진 성과척도에 따라 평가 받고 보상 받는 것을 말한다. 이와 같은 엄격한 통제는 환경요소가 안정적이고, 불확실성이 적을 때는 조직성과를 높이기 위하여 효과적인 방법이었으나, 환경이 빠르게 변하고 불확실성이 커지고 있는 현 시점에서는 새로운 형태의 조직이 필요하게 된다. 본 논문에서는 새시대에 맞는 네트워크 형태의 조직 설계 방향을 제시하고자 한다.

### 1. 권한구조의 변화

<도표 2> 권한구조의 변화

관료 조직	네트워크 조직
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 상하에 걸친 다수의 계층이 필요함.</li> <li>· 각 계층의 장이 직접 감독을 수행함.</li> <li>· 각 개별 직원들은 단 하나의 상사에게 보고함.</li> <li>· 각 개인의 직무는 명료하게 정의됨.</li> <li>· 각 개인은 기능 부서의 전문가로 성장함.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 계층이 줄어들고 더 넓은 통제범위를 가짐.</li> <li>· 본부의 크기가 줄어들고 본부직원이 현장에 재할당 됨.</li> <li>· 핵심 역량에 기초한 전략적 제휴와 동업이 이루어짐.</li> <li>· 계층적 보고체계에 겹쳐서 네트워크형 협조 메커니즘(조직간 테스크 포스팀)이 작동됨.</li> <li>· 기능부서는 그 전문지식의 센터로서 그리고, 경로개발센터로서 그 역할을 담당함.</li> </ul>

<도표 2>에서와 같이 관료 조직은 강력한 통제를 수행하기 위하여 상하에 걸쳐 다수의 계층이 필요하며, 각 계층의 장이 직접 감독을 수행한다. 또한, 각 계층의 장에 속하여 있는 개별종업원들은 단 하나의 상사에게만 보고할 의무를 가진다. 또한, 각 종업원의 직무는 명료하게 정의 되어 있으며, 각 개인은 자신이 속한 기능부서의 일을 반복적으로 수행함으로써 그 분야의 전문가로써 성장할 수 있는 능력을 갖추게 된다.

반면에, 네트워크 조직에서는 환경 변화에 빠르게 대응하기 위하여 관료 조직에서 비대했던 본부의 크기를 줄이고, 오히려 본부 직원을 현장으로 재할당하여 변화에 대응하게 하는 특징을 가지고 있다. 또한 환경변화에서 살아남기 위하여 핵

심 역량에 기초한 전략적 제휴와 동업이 이루어지는 것이 보통이다. 그리고 정보 시스템의 발전에 힘입어, 정보 전달자 역할을 하던 중간관리자계층이 필요 없게 됨에 따라, 계층의 수는 줄어들게 되고 따라서 더 넓은 통제 범위를 가지게 된다. 또한 고도로 발전된 정보시스템은 계층적 보고 체계에 겹쳐서 네트워크형 협조 메커니즘(ex. Task-force Team)이 작동할 수 있도록 원활한 정보교류를 가능하게 한다. 그리고 각 개인이 속한 기능부서는 그 나름대로 그 기능부서의 전문 지식 센터의 역할과 경로 개발 센터로서의 역할을 수행하게 된다.

관료조직에서는 정보 접근성이 하위 경영자, 중간 경영자, 고위 경영자에 따라 달라지게 되어있다. 예를 들면, 하위 경영자는 운영 및 자기 분야의 업무내용에 대해서는 잘 알고 있으나, 다른 경영자 업무분야로의 정보 접근은 차단되어 있는 것이 보통이다. 마찬가지로, 고위 경영자는 전략적 목표와 진행 등에 대하여는 전사적 관점을 가지고 잘 이해하고 있으나, 하위 경영자들의 업무 및 진행사항에 대한 정보 접근은 또한 한계가 있어 왔던 것이 사실이다.

반면에, 네트워크 조직에서는 IT에 기초한 정보시스템의 도움을 받아 모든 계층의 경영자들이 관련된 업무와 과업에 대한 정보에 쉽게 접근할 수 있다는 장점을 가지고 있다. 따라서, 네트워크 조직에서는 조직내적 사안에 대한 정보의 공유와 심지어는 조직외적 사안에 대한 정보 공유도 가능해 질 수 있다. 이와 같이 네트워크 조직에서는 조직의 목표를 공유하고 그 목표를 달성하기 위한 협동과 협업에 기초한 경영이 이루어 질 수 있다.

<도표 3> 의사결정 구조의 변화

관 료 조 직	네 트 워 크 조 직
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 의사결정권한이 회사 본부로 집중됨.</li> <li>· 중요 정보에 접근 가능한 사람에게 권한과 권력이 집중됨.</li> <li>· 상사는 부하의 조치나 의사결정에 대하여 책임을 져야 함.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 명료하게 정의되었던 계층적 권한 구조가 공유된 권한 구조와 공동의 의사결정으로 대체 됨.</li> <li>· 중간 경영자로 구성된 교차기능적 운영팀이 운영전략(Operating Strategy)의 개발, 실행, 협조, 혁신 등에 책임을 지게 됨.</li> </ul>

<도표 3>에서 보는 바와 같이 권한구조와 연관되어 있는 의사결정구조도 변

화하게 된다. 관료 조직에서는 의사결정의 권한이 회사본부로 집중되어 있으며, 중요 정보에 접근 가능한 사람들이 한정되어 있고, 또한 그들에게 권한과 권력이 집중되어 있는 경향을 가지고 있다. 그리고 의사결정자인 상사는 부하의 조치나 의사결정의 결과에 대하여 전적으로 책임을 지는 것이 보통이다. 반면에, 네트워크 조직에서는 명료하게 정의되었던 계층적 권한 구조가 공유된 권한 구조와 공동의 의사결정으로 대체되기 때문에 의사결정의 결과에 대해서도 공동의 책임을 지는 것이 보통이다. 예를 들면, 중간 관리자로 구성된 교차 기능적 운영팀은 운영전략의 개발, 실행, 협조 등을 도맡아 하게 되며 그 전략의 결과에 공동의 책임을 지는 것이 일반적이다.

## 2. 통제과정의 변화

경영과정은 두 가지 경영사이클 -운영과정과 관리과정- 로 구성된다. 여기서 운영과정은 상품과 서비스의 디자인, 생산, 인도 및 지원활동으로 구성되며, 그러한 활동들을 본원적 활동이라 부른다. 관리과정은 조직의 본원적 활동을 관리하고 지원하는 경영 활동들을 칭한다. 통제과정의 변화를 살펴보기 위해서는 위의 2가지 경영활동을 고찰할 필요가 있다. 다음에서는 운영과정과 관리과정의 변화에 대하여 살펴보자.

### 1) 운영과정의 변화

<도표 4> 운영과정의 변화

관 료 조 직	네 트 워 크 조 직
· 단편적으로 파편화 되어 있음.	· 통합되고 유선형화 된 “시간-동기화”된 운영이 이루어짐.
· 작업과 과정 간에 상응관계(일치)가 없이 “시간-동기화”가 되어 있지 않음.	· 효율적이고 유동적인 생산이 이루어짐.
· 표준화 되어있고 구조화 되어 있음.	· 기능 부서 간, 조직 간 운영이 이루어짐.
· 루틴한 일에(평상적 작업)에 초점이 맞추어져 있음.	· 끊임없는 개선과 혁신에 초점을 맞추게 됨.

<도표 4>에 나타나 있는 것과 같이 관료 조직에서는 운영과정이 표준화 되어 있고, 구조화 되어 있으며, 루틴한(평상적인) 일에 초점이 맞추어져 있다. 그리고 운영과정은 단편적으로 파편화 되어 있는 것이 보통이다. 즉, 작업과 과정간의 상응관계가 약하며, 시간 동기화가 되어 있지 않다. 반면에, 네트워크 조직에서는 기능 부서간, 조직간 공동운영으로 효율적이고 유동적인 생산이 가능하다. 또한, 네트워크 조직에서는 경쟁력을 유지하기 위하여 운영과정에 대한 끊임없는 개선과 혁신에 초점을 맞춘다. 그리고 운영과정이 컴퓨터 시스템에 의하여 통합되고, 유연형화 되어 시간 동기화 된 운영을 할 수 있다..

2) 관리과정의 변화

<도표 5> 관리과정의 변화

관 료 조 직	네 트워 크 조 직
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 결산시점에 맞도록 루틴한 사이클 타임에 기초한 계획 수립 및 통제가 행해짐.</li> <li>· 최고경영진이 주로 계획 수립 기능을 수행.</li> <li>· 성과에 기초한 통제가 모든 계층의 경영진에게 적용됨.</li> <li>· 성과 및 보상에 대한 평가는 주로 최고 경영진에 의하여 수행됨.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 통합되고 유선화 된 "시간-동기화"관리가 이루어짐.</li> <li>· 운영과정의 사이클 타임과 관리과정의 사이클 타임이 동기화 됨</li> <li>· 효율적이고 유동적인 관리가 이루어짐.</li> <li>· 기능 부서간, 조직간 관리가 이루어짐.</li> <li>· 수직적이고 수평적인 상호작용이 증가됨</li> <li>· 정보에 기초한 탄탄한 통제가 이루어짐.</li> </ul>

<도표 5>에 나타나 있는 것과 같이 관료 조직에서는 최고경영진이 주로 계획 수립과 성과 및 보상에 대한 평가를 수행한다. 그리고 성과에 기초한 통제가 모든 계층의 종업원에게 엄격하게 적용된다. 또한, 결산 시점에 맞추어 사전에 정해진 타임 테이블에 따라 계획 수립 및 통제가 이루어진다. 반면에, 네트워크 조직에서는 기능 부서간, 조직간, 공동관리가 ERP 시스템 등을 통하여 이루어지며, 관리목표를 달성하기 위한 수직적이고, 수평적인 상호작용이 증가하게 된다. 또한, 정보



에 기초한 탄탄한 통제가 이루어지며, 통합되고, 유선형화 된 시간 동기화 관리가 가능하다. 따라서, 네트워크 조직에서는 피드백뿐만 아니라 피드포워드(feedforward)를 통한 효율적이고, 유동적인 관리가 이루어질 수 있다.

### 3. 정보 하부구조의 변화

<도표 6> 정보 하부구조의 변화

관 료 조 직	네 트 워 크 조 직
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 메인 프레임 (main -frame) 컴퓨터를 이용한 중앙집중식 정보처리</li> <li>· 통신회선 속도의 한계</li> <li>· 중앙집권적 정보관리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 분산되어 있는 클라이언트 서버 (client-server) 시스템</li> <li>· 새로운 정보기술 및 인터넷을 이용한 빠른 정보 교환 가능</li> <li>· 리얼타임 정보의 접근 가능성</li> </ul>

지식 경영 시대의 조직 구조에 맞는 네트워크 조직 설계를 위해서는 정보 하부구조의 도움이 절대적으로 필요하다. 관료 조직에서는 통제 중심의 중앙집중형 정보처리가 이루어졌으나, 새로운 네트워크 조직에서는 협동과 협조에 기초한 네트워크형 정보처리가 필요하다.

<도표 6>에서와 같이 관료 조직에서는 메인 프레임 컴퓨터를 이용한 중앙집중식 정보처리와 중앙집권적 정보관리가 이루어 졌었다. 이것은, 환경이 정적일 경우에 알맞은 정보 하부 구조이었으나, 환경이 동적으로 변함에 따라 새로운 정보 하부 구조의 변화를 추구하게 되었다. 네트워크 조직에서는 인터넷과 새로운 정보 기술을 이용한 빠른 정보 교환이 필수적이고, 속도 경영을 수행하기 위하여 리얼타임의 정보 접근이 요구된다. 그리고 네트워크 조직에서는 운영 및 관리 성과 측정 툴(tool)들이 필요하며, 조직학습을 촉진하기 위한 데이터 및 지식관리 체계구축이 요구된다. 또한, 고객의 재구매 및 충성심을 이끌어 내기 위한 CRM(고객관계관리)시스템과 공급자의 충성심을 충족시킬 수 있는 SCM(공급자체인관리) 시스템 등이 필요하다.

4. 기타 역할의 변화

지금까지 우리들은 권한구조의 변화, 통제 메카니즘의 변화, 정보 하부 구조의 변화에 대하여 언급하였다. 그러나 조직 설계를 성공적으로 완성하기 위해서는 종업원이나, 동업자들의 경계와 신념의 변화가 이루어져야 한다. 따라서 본 절에서는 종업원과 동업자들의 신념과 경계의 변화에 대하여 언급하고자 한다.

<도표 7> 기타 역할의 변화

관 료 조 직	네트워크 조직
· 위험회피(보신주의)식 관리가 이루어짐.	· 핵심 가치가 명료하게 정의되어야 하고, 조직원들 모두에게 고루 전달되어야 함.
· 자기 경계내의 관리업무에만 전념.	· 관리되어야 할 가치와 위험 양자를 반영해주는 경계가 명료하게 정의되어야 하고, 조직원들 모두에게 고루 전달되어야 함.
· 조직 전체의 목표달성을 위한 사명감 결여.	· 경계는 면밀히 검토되어야 하고, 계속적으로 갱신되어야 함.

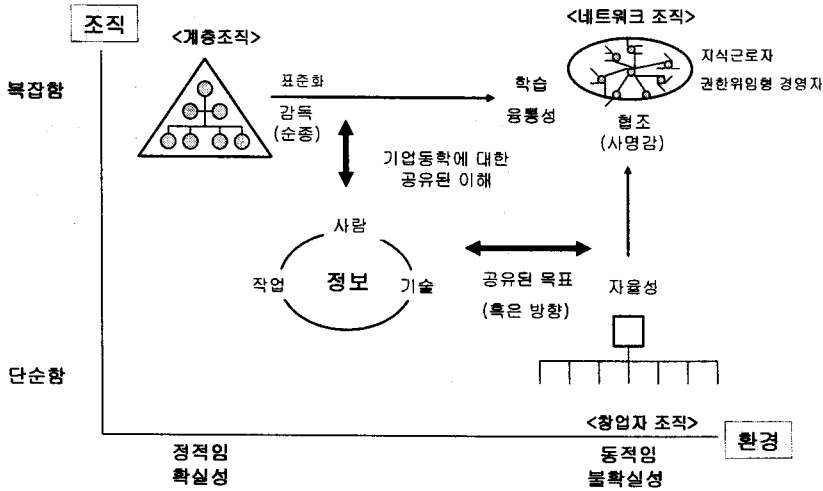
<도표 7>에 나타나 있는 것과 같이 관료주의 조직에서는 위험회피(보신주의)식 처신이 이루어지고, 자기 경계 내의 관리 업무와 목표 달성만을 추구하는 것이 보통이었다. 그러나 네트워크 조직에서는 위험회피식 처신이 아닌 책임감과 사명감이 중요하며, 자기 경계내의 목표 달성 보다는 전사적 관점에서의 목표달성을 중요시 한다.

설정된 목표 달성을 위하여 관리되어야 할 핵심가치와 명료하게 정의된 자기 경계가 종업원 모두에게 전달되어야 한다.

자기 경계는 관리되어야 할 가치와 관리되어야 할 위험, 양자를 반영하도록 설정되어야 하며 또한, 그 경계는 계속적으로 면밀히 검토 되고 갱신되어야 한다. 이와 같은 쌍방향의 의사소통이 회사의 내부뿐만 아니라 동업자관계를 유지하고 있는 회사의 외부에 까지 확장되어야 하는데, 여기서 정보교환을 가능하게 하여 주는 정보 시스템은 효과적인 협조, 통제활동을 위한 조정 메커니즘으로 작용하게 된다.

#### IV. 결 론: 네트워크조직 설계 요약

<도표 8> 네트워크 조직의 변화



지난 한 세기 동안 경영자들은 안정된 환경에서 가장 잘 작동하는 관료조직의 완성에 온 힘을 기울여 왔다. 그러나 최근 들어 경영자들은 환경의 급격한 변화와 치열한 경쟁 환경의 등장으로 새로운 인터넷 환경에 맞는 네트워크조직의 설계가 필요하게 되었다. 이러한 네트워크 조직 설계를 위해서 본 논문에서는 조직 설계의 분석틀을 제시하고, 그 분석틀에 따라 네트워크 조직설계의 고려사항 들을 제시하였다. 네트워크 조직 설계 방향을 제시하기 위하여 권한 구조의 변화, 통제 과정의 변화, 정보 하부 구조의 변화, 기타 역할의 변화라는 4가지 항목으로 구분하여 구체화 시켰다.

도표 8에서 볼 수 있는 바와 같이 네트워크 조직의 변화는 다음 3가지로 요약할 수 있다.

첫째, 관료 조직에서의 순종적인 종업원은, 네트워크 조직에서는 사명감을 가지고 창조적으로 일하는 능동적인 지식근로자로 변모하였다.

둘째, 관료 조직에서의 통제적인 경영자는 네트워크 조직에서는 문화와 비전을 제

시하는 권한위임형 경영자로 변모하였다.

셋째, 관료 조직에서의 표준화와 통제에 기초하였던 경직된 조직은 네트워크 조직에서는 유연하고 계속적으로 진화하는 학습 조직으로 변모하였다.

결론적으로, 도표를 통하여 확인할 수 있듯이 경영자와 종업원간의 목표의 공유는 정교한 정보 시스템을 통하여 가능할 것이다. 또한 경영 환경의 동적인 변화에 대한 대응과 조직의 지속적인 진화를 위한 학습을 이룩하기 위해서는 지식 축적이 가능한 정보 시스템이 필요하다. 따라서 네트워크 조직 설계의 성공적 완성을 위해서는 사람, 작업, 기술을 연결 시켜주는 통합된 정보시스템의 구현이 필수적이다.

참고 문헌

- Ching, C .Network Organizations and Information Technology: Introduction to the Special Issue on Network Organizations, , Journal of organizational computing and electronic commerce, 1997
- Lynda M. Applegate, F. Warren McFarlan and James L, Corporate Information Systems Management 5th edition . MaKenney, McGraw Hill
- Lynda M. Robert D Austin, and F. Warren McFarlan, Corporate Information Strategy and Management 6th Edition 2003 , McGraw Hill
- Kumaraswamy, A. ; Garud, R. ; Prabhu, A. ,Managing Emerging Technology Development Through The Network Organization, INTERNATIONAL ENGINEERING MANAGEMENT CONFERENCE, 1996
- Van Hemmen, L. J. G. T. Models supporting the network management organization,,International journal of network management, 2000
- 이재규, 이업종교류와 지식 네트워크 조직 - X-inefficiency 개념의 확장을 중심으로 -, 중소기업연구, 2002
- 피터 드러커 지음, 이재규 옮김, 「 미래 경영 」, 청림 출판, 2002년 7월
- 하재룡, 김영대, 정보통신기술의 발달과 네트워크조직의 출현, , 한국행정학보, 1997

## A Study on the Network Organization Design\*

Jong-Min, Lee\*\*

### Abstract

As business environments rapidly changing and becoming more competitive, manager begin to realize the needs of the network organization structure reflecting the newly emerging internet environments. This paper, therefore, attempt to provide managers with a framework that can be used to design an effective network structure. The framework described here shows three important characteristics of network organizations: First, staffs need to be knowledge workers, rather than rule follower. Second, managers need to emphasize the empowerment, rather than exercising hierarchical power and control. In order for managers to support the design of network organizations they need to implement information systems that can integrate staffs, tasks, and information technologies.

---

\* This study was funded by Maeji Institute of Academic Research, Yonsei University in 2001.

\*\* Professor of Management Information Systems, Yonsei University