

문제해결 관리를 위한 총괄적 체제 접근



김 기 영
(연세대학교 상경대학 교수)

I. 意思決定過程으로서의 經營管理

經營을 하나의 「시스템」인 企業이나 病院이 達成하고자 하는 目的을 설정하고 「시스템」의 內的資源을 活用하여 이 目標을 成就시켜 나가는 一連의 意思決定過程이라고 할 수 있다.

意思決定은 구체적으로 計劃, 組織, 指導力과 執行 調整 및 統制의 管理 순환과정의 어느 단계에서나 필요로하는 경영자의 기본 기능으로서 아래와 같은 節次에 따라 이루어진다.

- ① 問題의 定義
- ② 問題解決로 期待하는 目的
- ③ 關聯要素의 分析—Limiting factor
- ④ 해야할 課業의 規定과 代案의 模索
- ⑤ 目的에 의한 代案의 評價
- ⑥ 最適(善)案의 選擇

위의 意思決定機能은 결국 어떤 「시스템」이 원하는 目標을 달성할 수 있도록 추진하는 일체의 관리과정을 效率的(efficient)이고 效果的(effective)으로 유도되는 經營의 必須的 手段이 된다. 따라서 現代經營者에게 第1次的으로 要求되는 것은 問題解決(problem solving)을 科學的으로 遂行할 수 있는 意思決定能力이라 할 수 있다.

앞에서 정의한 經營을 좀더 구체적으로 표현

한다면 企業(病院)은 하나의 生命體(going concern)인 「시스템」으로서 例컨대 第1次的 目的(objective)인 自己成長을 위하여 외부에 둘러싸고 있는 外的環境(environmental factors)에 對處해 나갈수 있도록 內的資源의 強點과 弱點을 확인, 強點은 적극적으로 活用하고 弱點은 改善하여 하나의 戰略的 要締(niche)를 찾아 成長의 계기를 확보하는 순환적 動態的인 組織의 意思決定 過程이다.

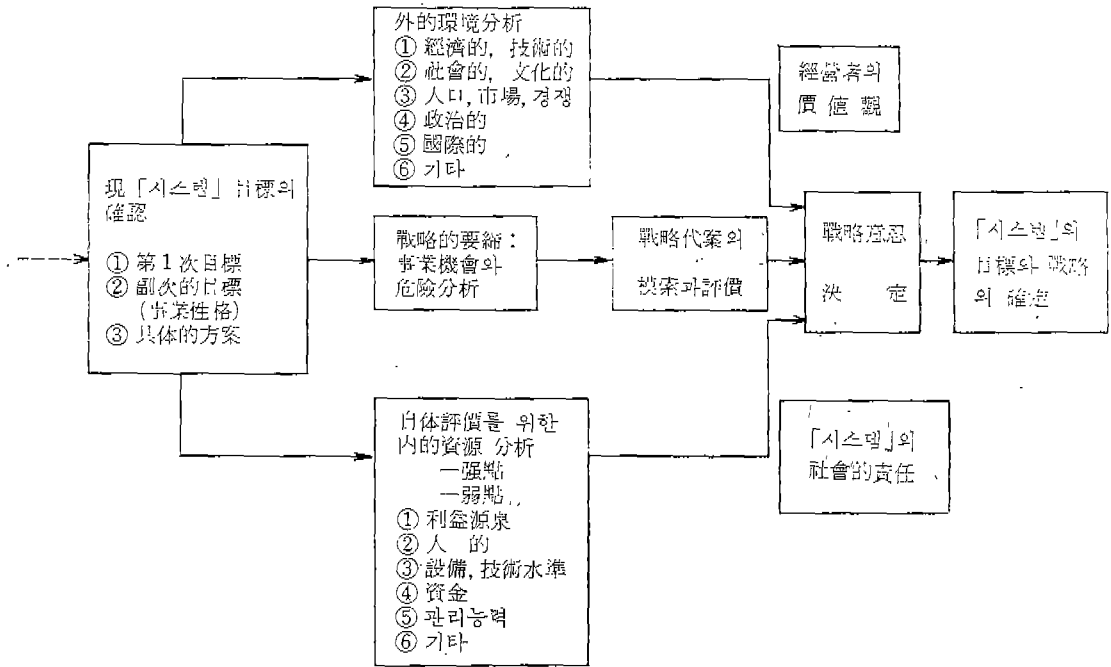
다음(表 1)은 하나의 意思決定過程으로서 經營을 하나의 模型으로 나타낸 것이다.

II. 總括的「시스템」(total system) 管理와 Synergy

우리의 經營 對象이 되는 「시스템」은 여러개의 個別的인 構成因子(components)들이 각기 目的과 機能을 갖고 있으면서도 全體「시스템」의 目標實現을 위해 有機的으로 結合되어 있는 하나의 單一實體(organic unity)이다.

따라서 經營管理가 효율적이고 효과적으로 이루어지기 위해서는 이들 構成因子들의 個別的 機能을 有機的으로 結合하는 總括的「시스템」接近方式이 不可避하게 된다. 이것은 「시스템」이 그 內部에 포함하고 있는 개별적인 構成因子들의 單純한 物量的 集合體가 아니고 하나의 有機

表 1 > 意思 決定過程으로서의 經營



<表 2> 總括「시스템」接近法

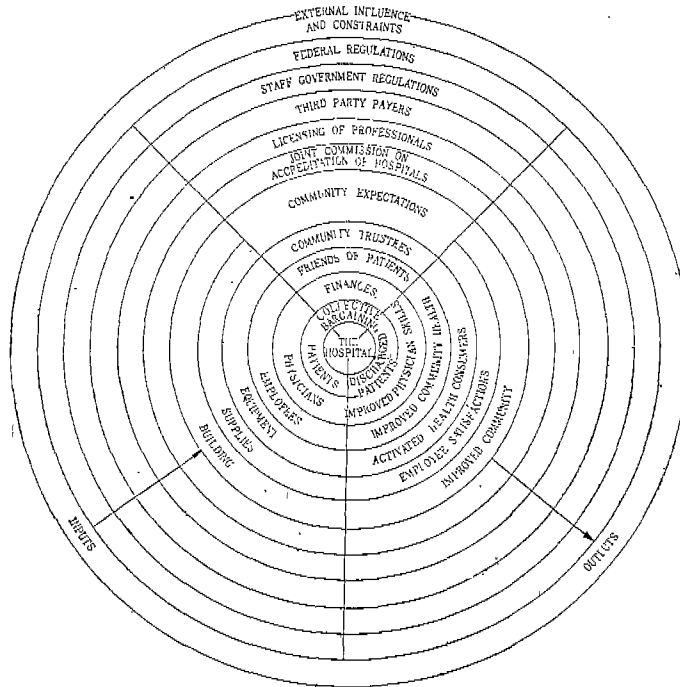
	「시스템」的 思考	「시스템」 관리	「시스템」 分析
性 格	觀 念 的	實 用 的	問 題 解 決
方 法	認 識 的	組 織 機 能	模型化 실제면의 理解
管 理 次 元	戰 略	調 整	執 行 運 營
課 業	全體的인 企業 實體의 運營對象	構成因子的 기능을 유 機적으로 總括	目的達成과 資源의 活用

의 生命體로서 그 능력은 因子들의 단순한 합계 보다 훨씬 큰 效果를 產出시킬수 있을때만 비로서 「시스템」이 效率的이고 効界的으로 管理되고 있다고 말할수 있기 때문이다. 이 단순한 投入 이 畧算보다 큰 能力을 발휘하는 「시스템」의 힘을 Synergy라 하며 經營자의 力量은 어떻게 이 Synergy를 주어진 「시스템」으로부터 極大化 시키는가에 關係되어 있다.

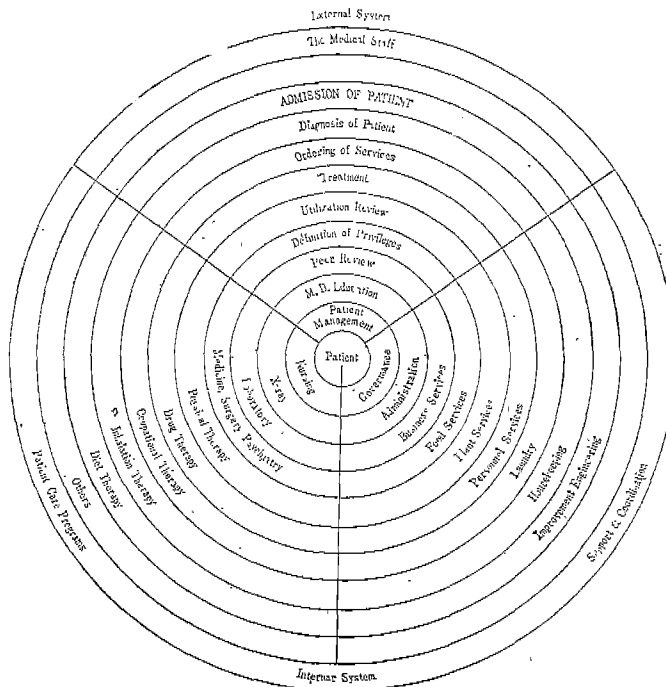
總括的 「시스템」管理體制를 요약하면 위와 같다. <表 2>

病院「시스템」의 일반적 構成因子가 크게 Therapy와 Management, 이를 돕기위한 Supply, Service 및 Building으로 이루어져 있다고 볼때 이들의 구체적인 細部「시스템」(subsystems)들의 相互關係를 보면 다음 <表 3>과 <表 4>에서 와 같다.

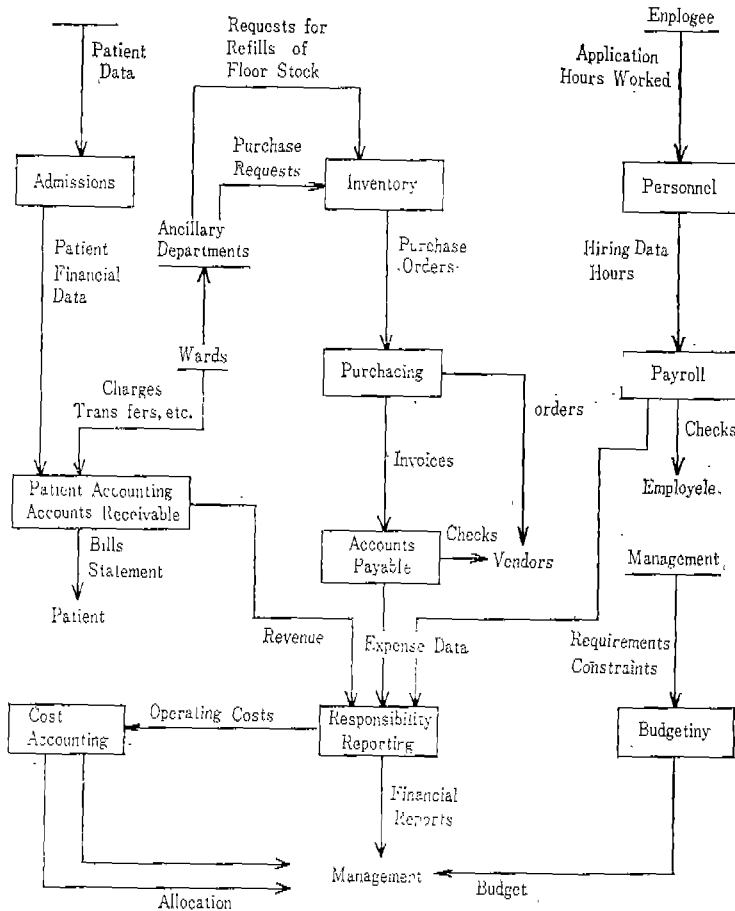
〈表 3〉 開放病院「시스템」과 部分「시스템」



〈表 4〉 病院「시스템」의 內的 構成 因子



〈表 5〉 病院「시스템」의 物的 및 會計情報의 流通



病院의 管理「시스템」中 物的 및 會計情報 流通에 關聯된 構成因子들의 有機的 關係를 例示 하면 〈表 5〉와 같다.

例컨대 〈表 5〉에서 入退院節次上의 問題가 발생되었을때 이를 단순히 院務課의 소관업무로만 간주하여 처리하는 것은 근본적인 問題해결이 될수 없음이 명백하다. 藥局, 病室, 醫師, 檢査 등 모든 분야와 有機的으로 맺고 있는 關係를 總括的으로 고려하여 分析하지 않으면 「시스템」 效率를 改善할 수 없기 때문이다.

差別化와 有機化(differentiation과 Integration)

그러면 總括的「시스템」管理가 지니고 있는 根本的인 概念은 무엇인가? 個別的인 構成因子는

그 스스로 固有한 機能을 수행하는 部分「시스템」으로서 자기 目的도 달리고 있으며 성격이 서로 다르게 마련인데 이들을 相互 有機化할 수 있으면 「시스템」內의 관리 기준이나 규칙을 모두 統一的으로 운영해야 할 것인가? 이러한 問題를 유발하게 된다.

하버드大學의 Lorsch와 Lawrence교수는 總括管理가 效果적으로 運營되기 위해서는 性格이 다른 構成因子는 그대로 特性을 差別化해야 하며 이 差別化된 部分「시스템」들을 調和있게 有機化 하는 것이라고 보고 있다. 그리고 이경우 總괄적 「시스템」관리가 그 效果를 최대화하려면 “最高의 差別化와 가장 철저한 有機化”가 실현 될때 Synergy가 가장 극대화 된다고 보고 있다. 따라서 總括的管理는 한편 企業(病院)에 있어

서 長期的戰略計劃體制의 확립을 토대로 하지 않으면 기대하기 어려우며 다른 한편 「시스템」 內의 中극적인 構成因子 즉, 組織構成員이 모두 「시스템」 目的에 有機的으로 結練될 수 있는 관리체제가 필요하게 된다.

Ⅲ. 總括的「시스템」管理와 MBO/R

總括的「시스템」管理를 실제적으로 조직내에서 실현시키기 위해서는 모든 조직구성원을 「시스템」 目標와 內的 統制 機構에 有機的으로 參與시키므로써 “High Differentiation과 High Integration”이 실현되어 「시스템」의 Synergy가 極大化될 수 있게 하여야 한다. 이를 위해서 개발된 管理체제가 “目標에 의한 管理”(management by objective) 또는 “結果에 의한 管理”(management by result)이다.

MBO/R은 構成員들의 經營參與를 통한 集團意思決定→構成員의 動機造成→「시스템」全體와 構成個體의 有機的 結合 등을 社會技術的(socio-technical) 次元에서 시도하려는 하나의 總括的 「시스템」管理 方式이다.

특히 MBO/R은 조직내 모든 管理층이 結果를 實現시키는 下部構成員의 課業遂行을 最優先으로 「시스템」戰略의 基礎로 삼는 데 특징을 두고 있

다. 모든 「시스템」관리가 總括的으로 “下位 優先 體制”의 개념으로 실시되어야 궁극적으로 「시스템」이 원하는 目標達成이 效果的으로 이루어질 수 있다는데 理論的 근거를 두고 있다. 따라서 經營자는 下位作業者들, 즉 結果를 結算시키는 下位 構成員를 위해서 存在하며 그들의 모든 管理 노력은 下位 構成員들이 「시스템」의 目標가 바로 自己 自身の 目標로 생각할 수 있도록 계획해주고 管理해주는 補助者(supporter)의 役割을 담당하는 經營方式을 擇하여야 한다.

Ⅳ. 結 言

經營은 外的環境을 주어진 여건으로 內的資源의 強弱點을 이용 보완하여 「시스템」이 원하는 目標를 效率的이고 效果的으로 達成해 나가는 一體의 활동을 계획, 조직, 집행 및 통제해 나가는 一連의 意思決定過程이라고 할 수 있다.

따라서 經營자의 기본기능은 ① 外的與件을 예민하게 感知할수 있고 항상 「시스템」自體의 能力과 弱點을 평가하는 戰略의 결정과 ② 이를 目標達成을 爲해 「시스템」을 효율적으로 管理하기 爲한 內的 有機化의 管理체제를 유지하는데 두어야 할 것이다.