

會計情報시스템의 설계를 위한 狀況適合的 ‘틀’



金 台 煥

(嶺南大學校 經營學科 教授)

目 次

- I. 狀況適合的 ‘틀’의 필요성
- II. 狀況適合的 變數의 모델과 A.I.S.의 특성
 1. 狀況適合的 變數의 모델
 2. 企業原型과 A.I.S.의 특성
- III. 狀況適合的 變數 모델의 설명
 1. 企業環境과 A.I.S.의 요건
 2. 組織과 A.I.S.의 요건
 3. 經營者의 意思決定스타일과 A.I.S.의 요건
- IV. 原型組織形態와 A.I.S.의 필수적 요건
 1. 適應的 企業
 2. 無分別한 企業
 3. 停滯的 官僚企業
- V. 狀況適合的 ‘틀’의 시사점

I. 狀況適合的 ‘틀’의 필요성

기업의 내부정보이용자인 경영자의 계획과 통제 그리고 의사결정에 유용한 정보를 생산, 제공하는 會計情報시스템 (Accounting Information Systems: AIS)의 설계문제는 오랫동안 관리회계담당자들의 관심과 노력의 대상이 되어 왔었다.

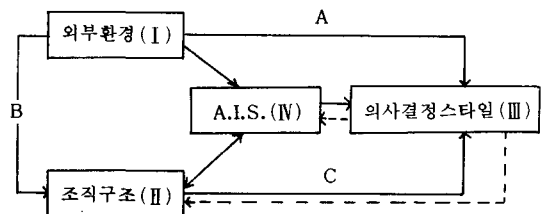
오늘날까지 회계정보시스템을 설계함에 있어서 대부분의 노력이 경영자의 효율적인 의사결정을 촉진시키기 위한 재무적 정보를 생산할 수 있는 하나의 방법을 찾는 것에만 집중되어 왔기 때문에, 會計情報시스템의 설계에 있어서 환경적, 조직적, 의사결정형태적 속성을 고려하지 못함으로써 대부분 의사결정의 狀況適合的(contingency) 성격은 간과되어 왔었다.

그러므로 종래 회계정보시스템의 설계에서 간과되어온 요소들을 고려하기 위한 시도가 필요하게 되므로, 여기서는 조직의 특수한 요구를 고려하는 會計情報시스템의 설계를 위한 狀況適合的 ‘틀’(framework)을 제공하고자 하는 것이다.

II. 狀況適合的 變數의 모델과 A.I.S.의 특성

1. 狀況適合的 變數의 모델

조직의 특수한 요구를 고려하는 회계정보시스템의 설계를 위한 틀을 제공하기 위하여서는 먼저 組織有效性에 중요한 영향을 미치는 환경적,



조직적, 의사결정 변수를 찾아야 하므로 조직이론, 경영정책 및 회계학의 문헌들을 검토하고 이들 변수가 A.I.S.에 미치는 영향을 살펴보게 된다.

본 연구에서 고려된 변수들은 외부환경(environment), 리더의 의사결정스타일(decision making style), 및 조직구조(organization)이며, 이들 변수들의 모델은 그림(1)과 같다.

여기서 고려되는 환경변수, 조직변수 및 의사결정변수와 관련이 있는 A.I.S.의 특성은 정보의 양(information load), 보고의 집권화 정도(centralization), 원가배분방법, 보고빈도(frequency), 보고방법(보고서, 도표등), 정보의 시간적요소(사전, 사후요소), 업적평가, 평가방법(역사적원가, 시가, 물가조정정보)등이다.

다음으로 환경적, 조직적 의사결정변수간에 가설적으로 설정된 관계를 간단히 살펴보고, 일정한 환경하에서 요구되는 조직의 특성과 의사결정스타일의 성격을 밝히는데 중점을 둔다.

2. 企業原型과 A.I.S.의 특성

마지막으로 공통적인 환경, 조직 및 의사결정스타일의 특성을 모아서 분류한 밀러(Miller)의 실증적 연구결과인 세가지 기업의 原型(archetype)에 관하여 논의하고자 한다. 이 논의의 주안점은 각 상황하에서 효율적으로 가설한 A.I.S.의 요건과 이들 원형을 연결시켜 표준적인 원형을 찾아내는데 있다.

세가지 原型은 적응적 기업(adaptive firm)과 무분별한 기업(running blind firm) 및 정체적 관료주의적 기업(stagnant bureaucracy firm)으로 되어있다.

여기에서의 시사점은 각 상황하에서 요구되는 A.I.S.의 특성을 도출하는 것이다. 이들 원형은 각 상황에 따라 상이한 정보시스템이 요구되며, 각 원형의 기업과 그 관리적 과업의 총체적인 개념을 이용한 시스템이 설계되어야 한다는 것을

나타내기 위한 것이다.

그러나 이는 독특한 시스템을 규정지워 주는 것이라기 보다는 A.I.S.의 요구 조건을 분석하기 위한 '틀'을 제공해 주기 위한 것이다.

사실상 잘 설계된 A.I.S.의 성격에 따르면 어떤 하나의 규정된 시스템이라도 모든상황하에서나 효율적일 수는 없다는 것이다. 그러다 여기에서는 특정 상황하에서 유효할 수 있는 A.I.S.특성에 관한 몇가지 가설을 제시하는데 그 목적이 있다고 할 수 있다.

Ⅲ. 狀況適合的 變數 모델의 설명

1. 企業環境과 A.I.S.의 요건

조직의 환경은 적어도 1) 環境의 動態性, 2) 環境의 多樣性, 3) 環境의 敵對性 등의 3가지 주요차원에 의해 특정지워질 수 있다.

1) 環境의 動態性(dynamism)

어떤 조직은 그들 소비자의 욕구와 요구되는 기술 및 경쟁자의 형태가 안정적이고 예측가능한 환경하에서 활동하는데 반하여, 또 다른 조직은 매우 동태적인 환경하에서 활동하고 있다.

동태적인 환경하에서는 소비자의 욕구가 매우 급속히 변화하며 예측이 불가능하고, 요구되는 기술이 급속히 변하며 경쟁자들은 계속하여 신제품을 개발한다. 따라서 하나의 A.I.S.만으로는 이러한 상이한 환경적 요구에 부응할 수 없기 때문에 다음과 같이 가설을 설정할 수 있다.

첫째, 환경이 동태적일 때 효율적인 A.I.S.는 관리자에게 경쟁자의 활동과 소비자의 취향 및 변화하는 인구통계적 요인에 관한 정보를 제공할 수 있도록 보다 많은 非財務的 자료를 활용해야 한다. 이러한 상황이 발생하게 되면 財務的 자료만으로는 관리자에게 정확한 의사결정 정보를 제공할 수 없게 된다.

둘째, 환경이 동태적일 때, 報告의 빈도를 높여야 한다. feedback빈도의 증가는 일반적으로

관리적 성과를 높여 줄 것 이라는 쿡(Cook)의 주장이 이미 있었지만, 본 연구에서의 주장은 feedback 빈도와 성과간의 관계는 안정적인 환경에서 보다 동태적인 환경에서 더욱 중요하다는 것이다.

셋째, 환경이 동태적일 때, 豫測情報를 더 많이 이용하여 관리자에게 미래의 추세와 중요한 문제에 관한 정보를 제공해 주어야 한다.

넷째, 환경이 동태적일 때, 費用의 배분이 더욱 보수적이 되어야 한다. 예를 들어 관리자에게 장기적 프로젝트와 관련된 추가적 위험을 알려주기 위하여 시험연구개발비(R&D)를 자본화하지 않고 비용화하여야 한다. 이는 동태적인 환경하에서는 시험연구개발비를 자본화하기 보다는 비용화하라는 FASB(1974)의 견해와 일치하는 것이다.

2) 環境의 多樣性(heterogeneity)

조직의 환경은 제품소비자의 특성과 기술 및 시장관점에서 동질적일 수도 있다. 그러나 로렌스와 로쉬(Lawrence and Lorsch, 1967), 탐슨(Thompson, 1967), 칸드윌라(Khandwalla, 1972) 등이 지적한 바와 같이 극단적으로 다양할 수도 있다.

예를 들어 I.T.T.와 같은 복합기업은 매우 상이한 제품과 이에 요구되는 상이한 기술로서 아주 상이한 시장 즉 다양한 환경에서 활동하고 있다. 환경의 다양성과 관련하여 여기에서의 가설은 다음과 같다.

첫째, 환경이 다양하고 이질적일 수록 시스템의 특정 부분을 환경의 하위단위에 맞추어야 한다. 다시 말하면 集權化된 A.I.S.와는 반대로 더욱 많은 分權化에 대한 요구가 증대된다. 어떤 부문은 동태적인 환경에 적응하기 위하여 정교한 A.I.S.를 요구하는 반면에 다른 부문은 안정적인 환경하에서 단순한 시스템을 요구한다.

둘째, 환경이 다양하고 이질적일 수록, 부문경영층이 분리된 부분과 부문관리자의 성과를 평

가할 수 있도록 정보를 구획화(compartmentalize)하여야 한다. 원가중심점, 이익중심점 및 투자중심점 등이 회계정보의 구획화에 이용될 수 있는 구획화의 방법이다.

3) 環境의 敵對性(hostility)

환경의 動態性和 매우 밀접한 관련된 차원이 敵對性이다.敵對性은 경쟁자의 위협적인 행위나 혹은 스트라이크, 정부규제 및 신용압박에 기인한 회소자원의 심각한 부족등 때문에 나타나는 것이다. 敵對性이 증가할때 효율적인 A.I.S.의 가설은 다음과 같다.

첫째, 적대성이 증가할 때 관리자가 긴급한 위협을 알 수 있도록 보고의 빈도를 높여야 한다.

둘째, 환경의 위협에 민감하거나 이를 잘 나타내 주는 변수를 구분할 수 있는 중요한 非財務的 자료를 제공하여야 한다.

민쯔버그(Mintzberg, 1975)가 지적한 바와 같이 공식적인 정보시스템하에서 수집한 자료를 관리적 용도에 사용할 때의 한계점은 그 범위가 매우 제한적이라는 것이다.

셋째, 적대성이 증가할 때, 아주 정교한 원가회계와 통제시스템을 사용하여야 한다. 기업통제시스템의 정교성은 그 기업의 경쟁강도와 매우 밀접한 상관관계가 있다는 칸드윌라(1972)의 연구는 많은 기업의 이미 A.I.S.의 요건을 인정하고 있다는 것을 나타내 준다.

2. 組織과 A.I.S.의 요건

조직론 관계 문헌에서는 환경조건에 따라 요구되는 적합한 조직구조형태에 관한 연구들이 많이 전개되고 있다. Woodward(1965), Lawrence and Lorsch(1967), Burns and Stalker(1961), Thompson (1969), Perrow(1970) 등과 같은 다수의 조직 연구자들은 환경의 동태성, 다양성 및 적대성의 정도가 가속화됨에 따라 이에 적합하고 더욱 정교한조직기구의 필요성을 지적해 왔다.

더욱 복잡한 환경에 대처하기 위하여 기업이 사용하는 대표적인 기구는 분권화, 부문화, 분화 그리고 위원회, 규정, 정책 등을 통한 이러한 기구들의 통합등과 같이 불확실성을 감소시키는 메카니즘 등이다.

여기에서는 환경의 동태성, 다양성, 적대성 등이 증가함에 따른 다섯가지 조직특성 즉 분권화, 분화, 통합, 관료화, 자원 등을 논의한 후 이들 특성의 수준을 증가시키기 위해 요구되는 A.I.S.의 특성에 대하여 언급하고자 한다.

1) 分權化(decentralization)

관리업무가 더욱 복잡해짐에 따라 의사결정의 부담을 덜기위하여 하위업무책임은 하위경영층으로 이양되어야만 한다.

따라서 권한과 책임의 분권화를 통하여 조직은 증가되는 동태성, 다양성 및 적대성에 대처해야만 한다. 그러한 分權化는 部門化의 형태를 취할 수도 있다. 이러한 상황하에서 조직의 상위층에서 부문의 업무를 감독해야 하기 때문에 A.I.S.는 더욱 민감해져야 하며 또한 정교해져야 할 것이다. 따라서 비공식적 통제보다는 공식적인 통제를 더욱 요구하게 된다.

分權化 하에서 효율적인 A.I.S.의 가설은 다음과 같다.

첫째, A.I.S.는 조직하부단위의 성과를 더욱 분명히 보고할 수 있어야 한다. 벤스톤(Benston, 1963)이 지적한 바와 같이 이러한 형태의 보고시스템은 분권화의 결과일 뿐만 아니라 선결요건인 것으로 다수의 사람들에 의하여 주장되었다. 둘째, A.I.S.는 하부단위의 성과평가를 할 수 있는 중요한 지원정보를 개발하여야 한다. 예를 들면 대체가격결정시스템의 개발은 하부단위의 이익평가를 용이하게 해준다. 셋째, A.I.S.는 정교한 계획 및 통제시스템을 포괄하여야 한다.

분권화된 기업은 분권화의 이점인 잠재적 동기부여적 이점을 손상시키지 않고서는 최대이익을 달성할 수 있도록 부문간의 자원할당과 통제

방법에 주의를 기울여야만 한다. 이점에서 Godfrey (1971)는 분권화된 기업에서 사용하기 위한 단기계획 모델을 제시하였는데 이는 회소자원의 全社的 할당의 필요성 인정과 함께 부문의 자율성을 촉진시켜준다.

2) 分化(differentiation)

어떤 기업은 절차, 시간계획, 목표 및 직원의 행위면에서 아주 유사한 하부 단위를 가지고 있는 반면에, 또 다른 기업들은 이런면에서 아주 상이한 하부단위를 지니고 있다. 즉, 후자는 매우 분화된 기업이라 할 수 있다.

상이한 목표를 가진 관리자들이 서로 접촉하게 된다면 관리적 통제업무와 내부의사소통은 더욱 어려워질 것이다. 이들은 종종 문제를 매우 상이한 관점에서 보기 때문에 이러한 의사소통과 통제문제가 제기하는 어려움을 극복할 수 있는 A.I.S.는 다음과 같다고 가설할 수 있다.

첫째, 상이한 하부단위에 각자의 특수한 요구에 적합한 A.I.S.를 제공하면 된다, 따라서 회계시스템을 분권화의 속성을 지녀야만 한다. 예를 들면 Watson과 Baumler(1975)는 A.I.S.는 적절한 대체가격결정시스템을 통하여 조직단위간에 분화의 필수적인 정도를 용이하게 해주는 역할을 할 수 있다고 하였다.

둘째, 경영자가 각 하부단위의 성과를 상대적으로 평가할 수 있는 자료를 수집하여야 한다. 하부단위가 매우 상이할 때 최고경영층에게 제공되는 자료는 사과와 오렌지를 혼동하지 않도록 할 수 있도록 주의 깊게 선정되어야 한다. 또한 정보의 과부하(overload)현상이 생기지 않도록 유의하여야 한다. 왜냐하면 너무 많은 정보가 반드시 바람직하지는 않기 때문이다.

3) 統合(integration)

분화의 정도가 증가함에 따라 조직전체의 전략일치 및 부문간의 갈등을 회피할 수 있는 통합 메카니즘의 요구가 증대된다(Lowrence & Lorsch, 1967). Khandwalla(1972)가 제시한 통합메

카니즘은 참여적 경영, 조정위원회, 분명한 정책 및 조직목표등이다. Thompson(1967)은 환경의 불확실성이 증가함에 따라 요구되는 交互的 피드백 및 규칙등과 같은 부문간 조정방법을 제시하였다. 특히 조직의 분화정도가 매우 높다면 A.I.S.는 강력한 조정 기구로 작용할 수 있을 것이다. 이러한 상황에서 효율적인 A.I.S.의 가설은 다음과 같다.

첫째, 각 하부단위가 공헌할 수 있는 기업전체 목표를 나타내는 계획과 예산을 통합하여야 한다. 그러나 부문간의 목표일치는 실적으로 어려운 것이므로 이는 과소평가되어서는 안된다.

둘째, 다른 부문과 관련된 중요한 문제에 관한 정보를 부문관리자에게 제시하여야 한다. 이러한 정보는 부문관리자의 결함의사결정에 도움을 주어야 한다.

4) 官僚主義化(bureaucratization)

官僚主義化란 조직의 활동이 구조화되고, 프로그램화되며, 전문화되고 상세하게 규정된 정도를 의미하는 것이다. 매우 관료화된 상황하에서 공식화된 규정과 활동절차가 많을수록 하위부문관리자의 자의성은 제한이 된다. Argyris, Burns & Stalker와 Bennis등은 조직전략변경의 어려움이나 종업원의 불만족 등과 같은 官僚化의 역기능적인 측면을 주장하였다.

환경에 적응할 수 있도록 하위관리자와 창의성이 많이 요구되는 동태적인 환경하에서 관료주의화는 특히 위험스러운 것이라고 할 수 있다. 이러한 관료화의 병폐를 극복할 수 있는 효율적인 A.I.S.의 가설은 다음과 같다.

첫째, A.I.S.는 상위경영층에게 외부환경에 관한 재무적,비재무적 자료를 제공할 수 있어야 한다. 이러한 형태의 정보는 더욱 유연성있고 상황적합적인 반응을 요하는 중요한 추세를 나타내 줄 수 있어야 한다. 특히 제시된 정보는 경영층의 주의를 끌 수 있고 그들에게 동기부여를 하여 관료화의 역기능을 배제시킬 수 있어야 한다.

둘째, A.I.S.는 예측보고서뿐만 아니라 물가변동보고서까지도 제공하여 관리자로 하여금 전통적인 업무형태로 부터 벗어나야 한다는 상황을 인식시켜 주어야 한다.

5) 資源 (Resources)

어떤 기업은 자금과 인력 면에서 풍부한 여유자원을 지닌 반면에 또 다른 기업은 이의 부족현상에 직면할 수 있다. 이러한 자원부족현상에 관리자가 대처할 수 있기 위해서 A.I.S.는 다음과 같아야 한다.

첫째, 관리자가 어떤 영역에 부족한 점이 있다면 A.I.S.는 관리자가 충분히 이해하지 못하고 있는 사항을 더욱 잘 이해할 수 있도록 자료를 제공해 주는 회계시스템이 사용될 수 있어야 한다. 예를 들어 관리자가 소비자의 행동을 잘 모르고 있다면 A.I.S.는이를 충분히 알 수 있도록 해주는 시스템이 되어야 한다.

둘째, 기술자가 부족한 점이 있다면, A.I.S.는 기술적 결함으로 인하여 발생하는 원가분석과 원가비율등과 같은 더욱 상세한 원가정보를 제공하여야 한다.

셋째, 원재료 및 자금의 부족이 A.I.S.에 반영될 수 있다. 정교한 원가기법이나 이익계획, 자원할당계획, 자원이용예측 및 기타상황의 주요지수등을 통한 정보시스템으로 이러한 자원을 주의 깊게 감독할 수 있어야 한다.

3. 經營者의 意思決定 스타일과 A.I.S.의 요건

조직을 환경에 적응시키는데 있어서 경영자의 의사결정스타일은 매우 중요한 문제이다. 예를 들어 환경이 동태적이라면 경영자는 의사결정에 있어 좀 더 진취적일 필요가 있다. Thompson에 의하면 의사결정은 이러한 상황하에서 외부요구에 더욱 민감하고 적응적이 되어야 한다고 주장하였다. Thompson & Tuden는 동태적이고 다양한 환경하에서 필요한 의사결정 형태는 더욱 단순하고 비교적 덜 분석적이며 더욱 단기적이어

야 한다고 주장하였다. 조직특성 역시 의사결정 스타일에 영향을 준다. Norman과 Allisn은 활동을 구조화시킬수록 적응성과 창의성을 감소시킨다고 주장하였다.

Cyert & March에 의하면 분권화는 덜 통합적인 반면 더욱 협상지향적인 의사 결정스타일을 초래한다고 하였다. 여기에서 A.I.S.가 다음 6가지의 의사결정스타일에 영향을 주는가를 즉, A.I.S.가 경영자의 의사결정스타일을 궁극적으로 변화시킬 수 있는가를 검토하고자 한다.

1) 意思決定 分析(Analysis of decisions)

어떤 경영자들은 조직이 직면하고 있는 환경과 기회 및 여러문제의 연구에 많은 시간과 노력을 들이는데 반하여 다른 경영자들은 상황의 객관적인 특성과는 거의 상관없이 그들의 직관에 의하여 의사결정을 행한다. Mock등의 분석적인 의사결정이 직관적인 의사결정보다 유익하다고 주장하였지만 실제적으로 두가지 형태의 의사결정의 유용성은 환경변수와 조직변수에 따라 결정된다고 할 수 있다. 예를 들어 매우 안정적인 환경하에서는 효익과 비용분석에서 불때 직관적인 의사결정이 분석적인 의사결정보다도 유익할 수 있지만, 동태적이고 적대적인 환경하에서는 오히려 기업생존을 위하여서도 분석적 의사결정이 필요할수 있다. 이때의 효율적인 A.I.S.의 가정은 다음과 같다.

첫째, A.I.S.는 주요한 업무추세에 관한 중요한 비재무적자료를 제공하여야 한다.

둘째, 예측수치와 실제수치를 비교한 정보를 제공해주어야 하며 역사적 추세를 분명히 나타내주는 정보를 제공하여야 한다. 이렇게 함으로서 경영자는 주요문제를 다룰 수 있게 될 것이다. 셋째, 심도있는 분석을 할 수 있도록 적합성 있는 상세한 재무정보를 제공하여야 한다.

2) 決定時期範圍(未來性, Decision Time Horizons: Futurity)

단지 일상적인 업무문제에만 관심을 기울이는

경영자는 현재 의사결정의 장기적인 영향을 무시하는 경향이 있다. 따라서 이들은 의사결정의 장기적인 영향에 주의를 기울여야 할 것이다. 예를 들어 조직의 주요 원자재가 고갈되어 있는 환경하의 경영자는 장기적인 관점에서 의사결정을 행하여야 할 것이다. 이러한 상황하에서 경영자가 장기적인 시각을 갖도록 하기 위한 A.I.S.는 다음과 같이 설계되어야 한다.

첫째, 현재자료 뿐만 아니라 추세자료도 제공하여야 한다.

둘째, 기업의 업무수행에 중요한 기대되는 事象(event)과 재무변수의 예측치를 제공해 주어야 한다.

셋째, 경영자로 하여금 조직의 목표와 계획 및 미래에 관하여 더 많이 생각할 수 있게해 주는 객관적인 상황절차에 관한 정보를 제공해주어야 한다.

3) 多重意思決定(Multiplex Decision Making)

어떤 경영자들은 전략적인 의사결정시 매우 적은 요소들만을 고려하는데 비하여 또 다른 경영자들은 훨씬 더 복합적인 접근법을 사용한다. 매우 다양하고 동태적인 환경하에서는 이러한 복합적인 의사결정은 불가능해 보이는 반면 비교적 안정적인 환경하에서는 복합적인 접근법의 사용을 가능케해 주는 A.I.S.는 다음과 같이 가정될 수 있다.

첫째, 재무적,비재무적 자료를 제공하여야 한다.

둘째, 최고 경영층에 조직의 여러 기능(마케팅, 재무, 생산, 인사등)과 관련있는 정보를 제공하여야 한다.

셋째, 정보의 과부하를 막기 위하여 중요한 사항만을 보고하여야 한다.

네째, 하부관리자에게 타부문의 활동에 관한 재무적,비재무적 정보를 제공하여야 한다.

4) 適應化(Adaptiveness)

동태성이 증가할 때, 소비자의 행위 및 경쟁자

의 활동을 예측할 필요성이 증대하게 된다. 어떤 관리자든 환경에 매우 적응적이든 반하여 그렇지 못한 관리자들도 있다. A.I.S.는 내부환경요소에 대한 적응성을 높여주는데 매우 중요한 수단일 수 있다. 이러한 적응성 촉진을 위한 A.I.S.의 가정은 다음과 같다.

첫째, 관리자에게 외부환경정보 즉, 自社의 시장점유율이나 소비자행동정보등과 같은 정보를 제공해 주어야 한다.

둘째, 문제가 발생하기 전에 중요한 사항이나 정보를 제공할 수 있도록 정보의 빈도를 높여야 한다.

셋째, 원가와 예산차이를 분명히 해주어야 하며, 원할하지 못한 사항을 지적해 주어야 한다.

5) 事前的 行動(Proactivity)

진취성은 경쟁자보다 앞서서 어떤 행동을 취하는 경향으로 정의된다. 이의 반대는 반응성(reactiveness)이다. 많은 관리자들은 매우 보수적인 경향이 있어서 그들에게 어려움이 닥쳐야 비로서 행동을 취하는 경우가 많다. 이러한 진취성의 부족은 경쟁자에게 뒤지기 쉬운 동태적인 환경하에서는 매우 중요한 문제이다. 진취적인 의사결정스타일을 촉진시킬 수 있는 효율적인 A.I.S.가정은 다음과 같다.

첫째, 경쟁자의 활동에 관한 정보를 지녀야 한다. A.I.S.가 이를 행하는데는 표준화의 형성에 어려움이 따르지만 관리자로서 하여금 변화의 필요성을 느끼게 함으로서 이는 유용하다고 할 것이다.

둘째, 제품의 수요예측과 생산원가의 장기계획을 제공해주어야 한다. 이러한 예측은 경영자가 새로운 유망시장이나 기술에 관하여 생각할 수 있게 해준다.

6) 戰略意識(Consciousness of Strategies)

Lindblom은 조직의 의사결정이 다소간 독립적으로 행해지기 위하여는 분리된 의사결정 형태가 있어야 한다고 주장하였다. 이러한 형태하에

서는 조직의 목표와 부분의 목표일치가 매우 어렵게 된다. 일반적으로 경영자들은 전략적 목표와 장기적 목표는 접어둔 채 단기적이며 편협적인 목표만을 극대화하는 경향이 있다. 다양한 환경하에서 목표일치는 어려운 것이지만 가장 바람직한 것으로 생각된다. 의사결정의 목표일치성 추구를 위한 A.I.S.는 다음과 같다.

첫째, 각부문이 달성해야만 하는 목표의 시스템을 통합하여야 한다. 목표 책정시 모든 관련부문의 정보를 통합하기 위해서는 참여적 과정이 필요한 것이다.

둘째, 전체조직목표의 관점에서 각 하부부문의 성과를 평가하기 위해서는 실적치와 목표치를 비교해 주어야 한다.

IV. 原型組織形態와 A.I.S.의 필수적 요건

지금까지의 논의에서 알수 있듯이 A.I.S.는 특정조직을 둘러싸고 있는 상황변수에 맞추어 설계되어야 한다. 이제까지는 몇가지 개념적인 출발점을 제시하여 후속연구의 바탕이 될 수 있는 조직의 A.I.S.설계시 고려해야 할 요인들을 제시하면서 하나의 만병통치적인 시스템은 규정하지 않았다. 대신에 조직의 A.I.S. 설계시 컨던전시 접근법을 채택하고자 노력하였다.

여기에서는 Miller가 개발한 환경적, 조직적, 의사결정스타일등의 대표적인 결합을 나타내는 原型의인 기업에 관하여 논의하고자 한다. 즉 적응적 기업, 무분별한 기업, 정치적 관료기업 등 3가지이다. 그 다음으로 앞서 논의한 각 상황하에서 효율적이라고 가정한 A.I.S.의 요건과 이들 3가지 원형을 연결하였다.

Miller의 분석에 따르면 환경적, 조직적, 의사결정스타일 특성은 무작위적으로 분포되어 있는 것이 아니다. 공통적인 특성을 가지고 군집되어 있다는 것이다. 따라서 무수히 복잡한 형태가 존

재한다기 보다는 오히려 일정한 형태로 존재하기 때문에 A.I.S. 설계자는 단지 주요한 몇 가지에만 초점을 맞추면 될 것이다. 그러나 여기에서의 초점은 이미 Miller가 논의한 원형의 도출에 있는 것이 아니라 일정한 原型이 존재한다는 인정 하에서 A.I.S.의 요건과 관계되는 가설의 도출에 있는 것이다.

1. 適應的 企業(The Adaptive Firm)

여기에서 연구된 몇몇 기업은 그 환경이 상당한 기간동안 동태적인 반면 다양성은 비교적 보통 정도의 기업들이다. 이들 기업에서는 상당한 분권화가 행해지고 있었으며 分化의 수준은 낮고, 통합은 적정 수준 이상이였다. 또한 기업의 관리자원, 기술자원 및 재무자원은 꽤 풍부한 편이였다.

의사결정스타일은 아주 복잡적이고, 전략문제에 매우 분석적이며, 환경의 중요 추세에 적응적이며 반응적이고 매우 분명하고 잘 정의된 전략에 의해 특정 지워진다. 관리자들도 그들이 환경에서 기회를 포착할 때 기다리는 것이 아니라 혁신적이며 진취적인 경향이 있었다. 이들 기업의 성과는 매우 높았다. 이들 기업의 성공요인의 상당부분은 그들이 이용한 정보시스템에 기인한 것으로 보인다.

이들 기업의 A.I.S.를 설계한 사람은 아주 잘 그 임무를 수행해 왔다. 이러한 기업에 효율적이라고 생각되는 주요 정보시스템 특성은 다음과 같다.

첫째, 외부환경정보를 수집할 능력을 가져야 한다. 환경의 동태성으로 인하여 어떤 종류의 기업에 A.I.S.를 구축할 때 이 능력은 아주 중요한 것으로 본다.

둘째, 재무정보 뿐만 아니라 비재무정보도 수집하여야 한다. 환경적응을 추구할 때 환경의 동태성은 미래적 정보의 중요성을 증대시킨다.

세째, 부문간에 동일한 회계시스템을 갖추어야

한다. 이들 기업의 分化수준이 낮기 때문에 부문간에 동일한 회계시스템이 사용될 수 있다. 즉 집권화된 A.I.S.가 더욱 적절하다.

네째, 내부정보의 수직적, 수평적 흐름이 원활하고 시의적절해야 한다. 이는 환경의 동태성 때문에 중요하며, 보통 수준의 다양성과 분화 때문에 가능할 것이다.

다섯째, 최고경영층에게 너무 상세한 보고를 하지 않아야 한다. 왜냐하면 분권화가 성공적으로 행해지고 있고 자원이 풍부하기 때문에 최고경영층이 하위업무문제에 까지 너무 관심을 가질 필요가 없기 때문이다.

여섯째, 경영자에게 폭넓은 정보를 제공해 주어야 한다. 이러한 기업의 경영자는 복잡적이고, 적응적이며 분석적인 성향이 있기 때문에 이러한 방법이 효율적일 수 있다. 이리하여 경영자는 그들이 필요하다고 느낄때만 더 많은 추가정보를 얻으려 할 것이다.

2. 無分別한 企業(The Running Blind Firm)

여기에 해당되는 기업은 그들의 환경이 비교적 짧은 시간에 상당히 많이 변화하는 다양한 시장에 직면하고 있는 기업이다. 높은 수준의 동태성과 다양성은 경쟁자의 행동에 의해 유발되기도 하며 경영자가 상이한 형태의 시장에 진출하기 위하여 새로운 기업들을 흡수, 합병하기 때문에 생기기도 한다. 이러한 기업의 조직구조는 꽤 독특하다. 권한은 소수의 최고경영층에만 집중되어 있지만, 부문간에 상당한 차이점 때문에 분권화 정도가 매우 높다. 그래서 각 부문의 목표를 통합기구를 통하여 조정하기가 쉽지 않다. 왜냐하면 각 하위부문들이 상이하고 때로는 갈등적인 목표를 추구하기 때문이다.

이들 기업의 의사결정스타일은 낮은 복잡성, 분석적이라기 보다는 직관적, 환경조건에의 낮은 민감도등으로 특징지어진다. 아마도 이러한 기업의 관리자들도 기업가적 성향이 강하여 진취적

이며 위험부담형인 경향이 있다. 예를 들어 심도 있는 분석없이 아주 상이한 신기술을 요하는 신규품목이 종종 도입되기도 하며 새로운 자회사를 흡수 하기도 한다.

이러한 기업의 성과는 낮다. 정보시스템은 환경조건에 적절하게 대응하지 못하는 것으로 보인다. 또한 최고경영층이 단지 몇가지 선택기준만을 고집하기 때문에 환경에 대한 충분한 검토는 하지 않는다. 경영자에게 부분의 성과보고가 결여되어 있으며 의사소통이 하향적인 일방성을 띠고 있다. 개별부문들은 독립적으로 행동하므로 위험이 발생할 때까지 최고경영자는 각부문에서 무엇이 일어나고 있는가를 거의 모르고 있다.

이러한 기업의 문제점들을 해결하기 위하여 A.I.S. 설계자는 다음과 같이 하면 성공할 수 있다.

첫째, 통제되어 있지 않은 상황의 정보를 모아서의적절하게 최고경영자에게 보고하는 것이 중요하다.

둘째, 효율적인 의사결정을 원활히 할 수 있도록 경쟁자의 신제품 및 기술혁신에 관한 정보를 제공해 주어야 한다.

셋째, 과도한 집권화로 정보의 과부하현상이 일어나다면 정보시스템을 최고 경영자에게 악화된 상태를 나타내주는 중요한 정보만을 제공해 주어야 한다. 예를 들어 최고경영자가 정보를 쉽게 검토할 수 있도록 각부문의 통합된 자료만을 보고하여, 문제가 발견되면 경영자가 부하에게 좀 더 상세한 상황을 요구하게 할 수 있다.

네째, 주요한 환경적 동태성은 정보시스템이 외부환경의 추세 및 재무적 변수의 예측에 관한 자료수집 지향적일 것을 요구한다.

다섯째, 고도로 분화되어 있는 효율적인 통합 기구가 없을 때는 A.I.S.를 통한 조직메카니즘이 필요해 진다. 예를 들어 이익목표와 자원할당계획은 조직내 목표일치성을 고무시킬 수 있는 社会的 차원에서 설정되어야 한다. 이러한 노력은

부문관리자간의 의사소통뿐만 아니라 부문관리자와 최고경영층간의 의사소통을 촉진시켜 조직부문간 이해관계자의 갈등해결을 유도할 수 있다.

여섯째, 부문의 성과평가를 효율적으로 하기 위하여, 부문의 원가와 이익 및 산출량에 관한 정보개발에 상당한 주의를 기울여야 한다.

일곱째, 조직전체목표가 아닌 부문목표 추구로 나타나는 負의 効果를 배제하기 위하여는 잘 정의된 원가회계와 통제시스템이 설정되어야 한다.

3. 停滯의 官僚企業(The Stagnant Bureaucracy Firm)

여기에 해당되는 기업은 지극히 안정적이고, 동질적인 환경을 지닌 기업들이다. 그러나 동태성과 다양성이 최근에 와서 증가되고 있음에도 불구하고 조직구조와 의사결정스타일은 여전히 과거의 상황에만 집착하고 있다. 조직의 분화 정도는 매우 낮으며, 통합은 엄격한 규칙과 계획에 의해 달성되고 있으며, 권력은 매우 집권화되어 있다. 관리와 기술적 인력이 부족하다. 의사결정 스타일 복잡성과 빈약한 분석 및 외부환경에의 무반응성과 과도한 보수성에 의해 특정지워진다. 성과는 매우 낮다. 정보시스템은 전적으로 부적절하다. 환경에 대한 검토는 거의 없으며, 통제가 충분치 않다. 내부의사소통은 최저 수준이며 완전한 하향식이다.

이러한 기업에서 A.I.S.의 주요역할은 기업을 변화하는 외부환경에 더욱 반응적으로 만드는 것이다. 예를 들면,

첫째, 경제상황이나 신제품 또는 기업의 시장 점유율 추세등과 같은 외부요소에 대한 정보수집 지향적이어야 한다. 이 요소들은 급격히 변화하는 환경하에서 점차 중요성이 더해가고 있다.

둘째, 미래의 기대치와 역사적 사건의 비교를 행한 중요문제사항에 관한 정보를 보고하여야 한다.

세째, 부문의 성과증대를 유도하여 하위계층의 의견을 수렴할 수 있게 하기 위하여 이익계획시스템이 확립될 수 있다. 이러하여 하위관리자들은 자신들의 의사를 상위층에 전달함으로써 동기부여를 받게 된다.

네째, 물가수준조정재무제표나 시가기준재무제표는 기업의 성장잠재력에 관한 새로운 아이디어를 제공해 줄 수 있다.

다섯째, 예측재무제표 역시 경영자가 미래의 조직환경변화에 주의를 기울이게 할 수 있다.

V. 狀況適合的 ‘틀’의 시사점

오늘날 까지 대부분의 A.I.S. 설계에 관한 연구는 회계정보의 범위와 유연성을 매우 좁은 시각에서 보았지만, 여기서 의도하는 바는 A.I.S. 설계를 위해 더욱 포괄적이고 적응적인 틀을 제공하는데 있다. 환경과 조직특성 및 의사결정스타일을 고려하는 상황적합적 접근법으로 A.I.S.를 접근하였다. 이러한 맥락에서 A.I.S.의 요건과 관련된 몇가지 가설을 제시하였다.

이러한 상황적합적 ‘틀’을 설명하기 위하여 현

존하는 회계학과 기타 관련 문헌의 검토를 통하여 이들을 통합하고자 시도하였다. 회계학 문헌에서 알 수 있는 분명한 사실은 오늘날까지 연구 자체에 매우 편협되어 있었다는 것이다. 하지만 다행스럽게도 본 연구는 후속연구의 조정을 위하여 관련있는 문헌들을 통합할 수 있는 전반적인 틀을 제공하는데 도움을 줄 수 있을 것이다. 여기서 논의한 바를 확장시켜 이의 가설을 검증하면 매우 유익한 결과가 있으리라 생각된다.

여기서 두번째 시사점은 어떤 환경하에서 A.I.S.는 조직성과를 개선시킬 수 있는 변화체(대리인)가 될 수 있다는 점이다. 즉, 잘 설계된 A.I.S.는 주요조직문제 및 기회와 가장 관련있는 정보를 제공하므로써 낮은 성과를 내고 있는 조직을 개선시켜줄 수 있다는 점이다.

환경적, 조직적, 의사결정스타일 속성을 대표적으로 결합한 것을 나타내는 3가지 原型的인 기업을 논의하면서 공통적인 상황하의 A.I.S. 요건이 매우 상이하다는 것을 나타내 주었다. 이들 원형은 A.I.S.설계시 狀況適合的 접근법을 사용해야 한다는 점을 강조해주고 있다.

용공에 놀란기슴 친공에 분노한다