

## 組織設計 마스터플랜의 有用性과 그 接近方法

南 重 憲\*

### 〈目 次〉

I. 서 론

II. 조직설계 마스터플랜의 특징과 유용성

III. 접근방법

IV. 요약 및 맺음말

### I. 서 론

21세기를 앞둔 오늘날 기업들은 기업환경의 큰 격변의 소용돌이를 겪고 있다. 생산양식의 대변동, 첨단기술의 발달, 공급자 사이의 치열한 경쟁, 소비자 권력의 부상, 다품종 소량생산의 시장상황, 자유무역주의 경향, 정보화시대의 도래, 심각한 정보혼란의 경험 등 기업내외의 많은 환경변동요인들은 기업들로 하여금 전통적인 과거의 경영전략 및 조직구조 등을 과감히 버리고 원점에서 근본적으로 이들을 재검토하는 것을 요청하고 있다. 앞으로의 기업의 경쟁력은 바로 이 급변하는 기업환경에 얼마나 잘 적응하여 경영전략, 기업구조, 인사제도 및 시스템 등을 새롭게 잘 만드느냐에 달려있다고 하여도 과언이 아니다. 그리고 이는 오늘날 소위 경영혁신의 시대를 불가피하게 한 이유라고도 보아진다.<sup>1)</sup>

최근에 제기되고 있는 제로베이스이론(Zero Base Theory)의 사고방식은 환경이 급변하는 이 혼란의 시대에 새로운 문제인식 기준으로 원점에서 정보자원, 인적자원, 전산자원, 예산자원, 설비자원 등을 근본적으로 재구성, 재배치하려는 이론이라고 할 것이다(남중현, 1996, pp. 19-23). 이 제로베이스이론은 종합인식 및 종합학문의 정신을

\* 울산대 경영학과 교수

1) Daft, R. L. (1992), *Organization and Design*, 4th ed., West Publishing Company, p. 39.에서 A.Y.Lewin과 C.U.Stephens가 제시한 그림 참조. 그리고 SWOT(Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) 분석방법과 사고방식을 고려함.

경영혁신의 과정에 적용하는 특징을 갖는다. 조직설계 마스터플랜(organization design masterplan)의 필요성은 이러한 제로베이스이론을 실제의 산업현장에서 구체적으로 적용할 때 자연스럽게 제기되는 문제라고 할 것이다.

오늘날처럼 급격한 기업환경의 변동으로 말미암아 기업의 경영혁신의 내용과 폭이 너무나 방대해짐에 따라 조직설계 마스터플랜은 종합적인 경영혁신 접근방법의 유력한 중심 매개체로서 등장하게 되는 것이다. 이는 소규모의 단편적인 개선이 아니라 대규모의 구조적인 변동이 이루어지고 있기 때문이다. 뿐만 아니라 최고경영자의 경영관리방식도 앞으로는 단순히 자신의 정신적 기억력의 의존방식에서 벗어나 조직설계 마스터플랜을 만들고 이를 시스템화하여 운영하는 방식으로 전환될 필요가 있을 것이다.

만약 과거와 같이 조직의 변동이 기업조직의 하부수준에서의 단편적, 부분적, 임기용변적인 개선의 수준 및 방법에 머물러 있을 때에는 이러한 조직설계 마스터플랜이 거의 필요 없을 것이다. 그러나 오늘날에는 일반적으로 종합적인 조직설계 마스터플랜이 없이 조직혁신을 수행할 때는 각종의 경영전략, 정보, 혁신방법, 제도, 시스템 사이에 많은 상호모순 및 시행착오 등으로 말미암아 급변하는 환경을 대처하는데 근본적으로 불가능하게 되는 한계에 부딪히게 될 것이다. 즉 부분적인 타당성의 확보가 그대로 전체적인 타당성으로 연결되지 않는다는 문제가 제기되는 것이다. 그리고 전체적인 타당성의 검증을 받지 못한 부분적인 타당성의 경우에는 사실 그 부분적인 타당성 자체도 결국 의심스러워지는 것이다. 따라서 앞으로는 이러한 조직설계 마스터플랜을 통한 종합적이며 체계적인 경영혁신 및 경영방식에 매우 큰 기업경쟁력의 원천이 놓여 있다고 볼 수 있다.

조직설계 마스터플랜에 의한 종합적이고 사전적인 체계적 접근은 각종 자원의 재구성 및 재배치의 효율성을 가능케 한다. 그리고 조직설계 마스터플랜을 통하여 조직혁신의 시행착오를 줄이고 또한 이로 말미암은 혁신비용도 줄일 수 있을 것이다. 조직설계 마스터플랜이 없는 경우의 임기용변적이고 단편적, 부분적인 접근은 각 혁신부문 사이에 상호모순이 발생하고 조직혁신의 원가절감을 이루지 못할 뿐만 아니라, 또한 혁신의 시간만 지연되어 결국 그 실패의 가능성은 높이게 된다. 따라서 앞으로는 가급적 최고경영자의 주도하에 사전적으로 철저하게 종합적 조직설계 마스터플랜을 중심적 매개체로 하여 상부조직에서부터 체계적으로 전략적 구조적인 혁신이 과감히 이루어져야 할 것이다.

이는 기존의 조직이 급변하는 환경적응에 부적합할 경우에 관료조직의 유지비용(bu-

reaucratic cost)이 급증하게 되어 기업전체의 전반적인 조직혁신의 기대효과가 그 혁신의 비용보다도 훨씬 많게 되는 일반적 상황이 도래하였음을 의미한다(즉, 전반적인 혁신의 기대 > 전반적인 혁신의 비용). 이는 반면에 부분적이고 단편적인 개선들의 기대효과는 오히려 그러한 개선들의 비용의 총계보다도 낮게 되는 비용을 초래하였음을 의미한다. (즉, 부분적이고 단편적인 개선의 기대 < 부분적이고 단편적인 개선의 비용의 총계). 이들을 다시 표현하자면 제로베이스(Zero Base)의 접근방법이 비제로베이스(Non Zero Base)의 접근의 방법보다 각종 자원재배분의 비용이 보다 적게 들고 또 한 보다 효율적이 되는 시대가 되었음을 의미한다. 따라서 조직설계 마스터플랜은 이와 같이 제로베이스의 접근방법을 채택할 때에 보다 더 큰 의의를 갖게 된다.<sup>2)</sup>

조직설계 마스터플랜은 과거처럼 부분적이고 단편적인 개선을 할 경우에는 별 필요가 없었겠지만 기업의 전반적이며 근본적이고 구조적인 변동이 필요할 때는 종합적인 접근방법으로서 꼭 필요한 매개수단이라고 할 것이다. 조직설계 마스터플랜은 환경이 급변함에 따라 각 부문별 혁신내용의 사이에 상호모순을 극복하고 통일성과 체계성을 확보하기 위하여 사전적으로 준비하는데 큰 의의가 있다(〈표 I-1〉 참조). 조직설계 마스터플랜에는 경영전략, 정보구조, 리스트럭쳐링, 리엔지니어링, 신인사제도, 정보시스템 등의 종합적 인식의 내용들이 담겨져 있어야 바람직할 것이다.

〈표 I-1〉 각 혁신부문별 상호모순의 극복

구 분	각 혁신부문별 상호적합적 관계	조직설계 마스터플랜의 필요성
환경안정의 경우	환경안정-efficiency전략-기능별정보분류체계-기능별관료조직 -연공주의 인사제도-호스트 메인프레임 중앙집권적인 시스템	작다.
환경불안정의 경우	환경급변-effectiveness전략-문제인식별정보분류체계 -네트워크팀형조직-능력주의 신인사제도-다운사이징 정보시스템	크다.

2) 비유적으로 말하자면 이것은 마치 기존의 컴퓨터프로그램을 수정하는 것보다 차라리 새로 짠 것 이 더 효율적인 경우와도 같다. 그리고 제로베이스 조직설계의 필요성은, 예를 들어 2층짜리 건물을 20층 건물로 만들기 위하여 맴질식으로 점진적으로 개선하는 방법이 아니라, 아예 처음부터 원점에서 다시 설계를 시작하는 것이 더 효율적인 것과 같다.

오늘날의 경영 및 조직현상은 너무나 복잡하고 방대하므로 조직설계 마스터플랜과 또한 이를 시스템화한 접근방식은 그 효율성의 가능성으로 볼 때 경영혁신 및 조직혁신의 연구방법론상으로도 유의해 볼 점이 매우 크다고 할 것이다. 조직설계 마스터플랜에 의하여 경영 및 조직혁신의 내용 및 실현절차 등을 사전에 미리 더욱 치밀하게 기획함으로써 최고경영자 및 조직구성원 전체의 공감형성 및 그 실현의 성공의 가능성을 더욱 높일 수 있으리라고 본다.<sup>3)</sup> 경영자가 조직설계 마스터플랜을 통하여 혁신에 관하여 미리 각종 상황을 예측하고 종합적으로 잘 생각해 두는 것은 좋은 경영방식이라고 할 것이다. 그리고 이러한 종합적인 조직설계 마스터플랜은 조직혁신의 기획을 기업 전체적으로 하는 것을 가능케 하는 동시에 또한 그 실천은 우선순위에 따라 부분적·점진적인 실행이 가능하도록 하게 한다. 그리고 만약에 조직설계 마스터플랜의 이러한 종합적 특성의 잇점을 조금씩 양보한다면 얼마든지 사업부단위나 부서단위에서의 조직설계 마스터플랜을 짜는 것도 가능할 것이다.

조직설계 마스터플랜에 대한 유용성과 접근방법에 관한 인식은 기존의 조직연구의 접근방법론의 큰 변동의 필요성과도 관련이 된다. 지금까지 우리나라의 많은 조직연구는 서구의 실증적인 연구의 영향을 받아 주로 어느 특정 변수와 변수 사이의 단편적인 상관관계를 분석하는 가설검증의 계량적 연구가 많았다고 볼 수 있다. 그리고 “많은 변수들의 변동이 없다면”이라는 가정하에 특정의 몇몇 변수들만을 추출하여 그 관련성을 분석하는 방식이었다. 이러한 연구들은 조직변동의 전체적인 틀(framework)을 세우지 못한 실용성의 부족 및 한계의 문제점을 제기한다고 볼 수 있다.

오늘날은 그러한 고정적인 가정들이 여지없이 깨어지고 있는 것이 너무나 확실시되고 있고 또한 거의 모든 조직의 변수들이 단기적, 동시다발적으로 크게 변동하고 있다는 사실에 대한 새로운 인식이 필요한 것이다. 따라서 앞으로의 경영 및 조직연구는 종합적인 조직설계 마스터플랜의 매개체의 형성을 통하여 보다 현실적이고 실용적인 방향으로 접근할 필요성이 있다. 따라서 종합적 조직설계의 원리 및 그 방법론의 연구, 조직설계모델 사이의 장단점의 비교연구, 조직설계 마스터플랜의 정보시스템화 및 프리젠테이션 문제 연구, 그리고 그 적용조건 및 한계들을 규명하는 질적인 연구의 방향으로

3) 최고경영자와 공감을 이룬 종합적인 조직설계의 마스터플랜 없이 단편적으로 시도하는 조직혁신 전략은 마치 건축설계도 없이 건물을 지으려고 벽돌을 쌓는 것과 같다. 또는 도시계획 없이 도시를 건설하는 비유의 경우와 마찬가지로 비효율적이다.

나아가는 것이 요망된다.

이 논문에서는 주로 조직설계 마스터플랜의 특징과 유용성을 제시한 후 그 접근방법으로서는 공시적인 접근방법(synchronic approach)과 통시적인 접근방법(diachronic approach)으로 나누어 설명하였다. 공시적 접근방법은 조직설계 마스터플랜에 그 내용의 구조를 어떻게 형성하여 담을 것인가에 관한 연구이고 통시적인 접근방법은 시간의 흐름에 따라서 조직설계 마스터플랜을 만들고 이를 기업현장에 구현해 나가는 절차 및 과정에 관한 연구이다. 그리고 요약 및 결론의 부분에서는 이러한 조직설계 마스터플랜을 활용하는 기대효과를 언급하고 또한 정보기술과의 결합가능성을 강조하려고 하였다.

이 논문은 조직설계 마스터플랜에 관한 초기연구로서 그 이론적인 틀과 방향을 제시하려는 가설적 개념적인 연구의 범위에 국한되어 있다. 그러나 앞으로 계속하여 현장연구의 사례연구를 통하여 구체적인 조직설계 마스터플랜의 모델을 실제로 제시하는 연구로 확대될 수 있다면 더욱 바람직할 것이다.

## II. 조직설계 마스터플랜의 특징과 유용성

### 1) 특징

#### (1) 종합학문정신의 적용 특성(연구방법론의 변동)

조직설계 마스터플랜은 종합학문적 성격을 갖는 제로베이스이론의 구체적인 실현과정이라고 할 수 있다. 오늘날 급변하는 기업환경에서 조직혁신의 깊이와 폭은 너무나 방대하여 종합적인 인식이 불가피하게 되었다. 단편적, 부분적, 임기응변적인 조직혁신이 아니라 전체적, 종합적, 사전예측적인 조직혁신이 필요하게 되었다. 환경분석내용, 경영전략, 정보구조와 흐름, 리스트럭쳐링, 리엔지니어링, 신인사제도, 예산편성 및 코스트분석, 정보시스템 등 많은 내용들을 종합적으로 담게 되었다(남중현, 1996, p. 99, 그림 14). 이것은 부분적·단편적인 개선안들의 상호모순 및 시행착오를 극복하고 원가 절감의 효과를 갖는다. 그리고 조직의 정보혼란을 극복하는 의의를 갖는다.

조직설계 마스터플랜은 종합적인 조직설계도(organization chart)를 중심으로 이렇게 필요한 많은 정보와 내용들을 종합적으로 포함하게 된다. 따라서 이러한 조직설계 마스터플랜은 자연히 종합적인 질적연구로서의 특징을 갖게 되며, 기존의 조직연구 접근방법론의 변동의 필요성과도 관련이 된다.

### (2) 실용성을 더욱 중시하는 접근의 특징

조직설계 마스터플랜은 보다 기업의 조직현장에 실용적인 밀착을 강조하는 접근방법이며 우선 종합적인 조직설계도가 만들어진다. 그리고 이를 중심으로 가령 위계적 문서 편집방법(hypertext)을 활용하면 여기에 많은 내용들을 통합할 수 있을 것이다. 이러한 방법론은 여기에 여러가지 조직모델 및 제도, 정책들의 적용조건과 한계를 충분히 다양하게 고려하여 반영하는 형식이 될 것이다. 그리고 이는 이러한 여러 이론이나 기법들의 적재적소를 파악하는 과정을 중시하는 것이다.

조직설계 마스터플랜을 통하여 조직혁신을 종합적·구체적으로 실현하기 위한 공시적·정태적 접근과 동시적·역동적 접근과의 결합이 이루어진 모자이크식 접근방법(mosaiclike approach)으로 기획이 가능하여진다. 이는 부분적인 타당성이 아닌 전체적인 타당성을 추구하는 종합적인 문제인식의 해결방법이라고 볼 수 있다. 그리고 조직설계 마스터플랜을 매개로 하여 최고경영자 및 조직구성원들과의 피드백을 원활하게 함으로써 모두의 공감수준이 높은 합의안 도출을 용이하게 할 것이다. 이러한 질적인 연구의 접근은 동양적 조직연구방법으로서의 전통적 특징과 보다 가깝게 되는 의의도 있다.

### (3) 제로베이스 패러다임의 구체화 작업으로의 특징

제로베이스 패러다임은 약 1990년대 이후 급변하는 환경적응에 대처하는 조직혁신의 패러다임으로서의 특성을 갖고 있다. 이것은 경영혁신 및 조직혁신을 위한 새로운 방향 설정과 체계적인 접근방법에 관하여 종합적인 비전을 제시하는 것이다. 이 제로베이스 조직혁신이론은 경영자들의 기업혁신을 가장 강력하고 포괄적으로 뒷받침하는 이론체계라고 볼 수 있다(남중현, 1994, pp. 107-110).

제로베이스이론은 단일이론이나 단일의 경영기법이 아니라 여러 경영혁신의 기법들

과 이론들의 집합인 이론군의 패러다임의 성격을 갖는다. 오늘날은 수없이 등장하는 각종 기법들을 체계적으로 소화하고 적용시키는 능력이 요청된다고 본다. 제로베이스 패러다임은 기존의 많은 기법, 기술, 지식, 정보들을 제로베이스 관점에서 근본적으로 새롭게 취사선택하고 상호결합시키는 종합화 과정을 중시한다. 기능이나 기능적 지식 자체에 대한 관심보다도 기능과 기능사이의 관계나 또는 기능적 지식들 사이의 관계 및 그 자체에 보다 관심을 갖는다. 따라서 이 제로베이스 패러다임은 수많은 경영혁신기법들의 통합운영체계라고 볼 수 있다. 조직설계 마스터플랜은 이러한 통합운영체계의 구체적인 매개체라고 할 수 있다(남중현, 1994, p. 51)

이 제로베이스 패러다임은 환경적응성, 비판적 혁신성, 정보기술활용의 관점들이 종합적으로 결합된 성격을 갖는다. 제로베이스 패러다임은 개선이 아닌 원점에서 근본적인 혁신의 성격을 가지며 보다 구조적·전략적인 변동을 수용한다. 제로베이스 조직혁신이론을 산업현장에 적용하는 그 구체적인 실현방법으로서 “네트워크팀형 조직(Network-Team Organization)을 범용적인 기본조직모델로서 채택한 조직설계 마스터플랜을 중시하는 것이다(남중현, 1996, pp. 82-96).

#### (4) 선행된 종합적인 조직진단 결과로서의 특징

조직설계 마스터플랜은 선행된 조직진단의 결과를 토대로 하여 만들어진다. 즉 선진단·후설계의 원리에 의하여 만들어진다. 기법중심, 처방중심이 아니라 조직진단에 의한 문제인식의 중심을 강조하는 것이다. 전체적인 맥락에 대한 체계적인 인식론의 바탕 없이 경영기법들의 단편적인 모방적용은 조직현상에 미치는 많은 영향들을 오히려 무질서하게하거나 혼란에 빠지게 한다고 본다. 이는 흔히 관련된 해당기업의 조직에 관한 특수한 문제인식을 파악하기도 전에 우선 남들이 자주 사용하는 처방이나 기법부터 먼저 적용하는 잘못된 문제가 있다는 것이다.<sup>4)</sup> 이는 결국 부분적이고 단편적이며 임기응변적인 혁신으로 나아가게 함으로써 실패의 가능성 높이는 것이다. 그러나 조직설계 마스

4) Nystrom, P. C. & Starbuck, W. H. (1981), *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, Oxford University Press, preface p. xv. <Figure 1>에 기업의 존속년수에 따른 생존율의 변화가 나타나 있다. 소수가 살아남고 다수가 망하기 때문에 다수의 타기업의 방법들을 맹목적으로 모방하여 따르는 것은 오히려 기업이 실패할 확률이 높은 쪽으로 가는 길이다.

터플랜은 문제점과 대책을 충분히 종합적으로 사전에 생각하는 조직진단 결과물의 특성을 갖는다.

기업의 최고경영층은 환경변동과 조직구조 사이의 교량적 위치에 있다. 따라서 최고 경영자는 종합적인 조직설계 마스터플랜을 중간매개로 하여 이를 만들고 수정하며 운영하는 과정에서 더욱 바람직한 경영행위를 할 수 있을 것이다. 훌륭한 경영자나 지도자는 추종자들의 입장과는 달리 어떤 상황이 발생하기 전에 미리 환경변동을 예측하고 진단하여 이에 대처할 생각을 사전에 얼마만큼 충분히 종합적으로 준비하느냐에 따라 그 경영능력이 달려있다고 할 수 있다. 그리고 종합적 조직설계 마스터플랜은 조직혁신을 무리하지 않고 순리(順理)에 따라서 해결하려는 시도이다. 조직설계 마스터플랜은 사전적 종합적 준비로서 자원배분의 효율성, 부문별 혁신의 상호모순극복, 정보혼란극복, 원가절감의 효과 등을 가져다 줄 것이다.<sup>5)</sup>

#### (5) 조직구성원 공감대 유발을 위한 중간매체로서의 특징

조직혁신과 관련하여 인사부서나 기획부서의 가장 중요한 임무는 타부서를 대상으로 어떤 혁신안을 만들어서 그것을 직접 실현시키려는 것이 아니라, 오히려 사전적으로 최고경영자의 높은 공감을 얻을 수 있는 조직설계 마스터플랜을 잘 만들어 내는 것이다. 인사기획부서와 같은 단위부서의 지위와 권한으로 타부서의 조직을 혁신시킬 수 있다고 생각하는 것 자체가 거의 실현불가능한 난센스라고 볼 수 있다. 따라서 어디까지나 조직혁신의 실행은 최고경영자 자신이 그의 많은 권한과 책임하에서 자신과 공감을 이룬 조직설계 마스터플랜을 통하여 직접 이 혁신을 총괄하여 실현시켜 나가는 것이다. 최고 경영자는 이 조직설계 마스터플랜에 담겨 있는 공시적 통시적 프로그램에 따라 기업의 문화운동, 의식혁신과 교육, 조직구조 변경, 인사조치, 인사제도 변경, 시스템 변경 등을 종합적으로 신속하게 추진시킨다.

이러한 조직설계 마스터플랜은 그 설득력을 높이기 위하여 최고경영자가 장단점을 비교하여 가장 적합한 것을 선택할 수 있도록 여러 대안의 형식으로 제시된다. 회사전

5) 조직진단의 사고방식은 그림으로 제시될 수 있다. 남중현 (1996), 「제로베이스이론Ⅱ」, 울산대 출판부, p. 69, <그림 7> 참조.

체 또는 사업부 및 부서단위의 부분적 접근의 경우, 단기적 조직혁신 또는 장기적 조직 혁신의 방법 등 여러 가지 대안을 다각도로 제시할 수 있을 것이다. 그리고 이것은 그 다양한 조직구조를 개념적으로 미리 실험해 보는 시뮬레이션의 성격도 될 수 있다.

조직설계 마스터플랜을 만드는 과정에서 조직구성원들이 함께 진단하고 또한 설계하는 상호 피드백(feedback) 과정을 많이 거치면서 동태적으로 접근한다면 그 조직설계 마스터플랜은 조직구성원 전체의 공감을 더욱 유발할 수 있는 합의안 도출의 형태로 발전될 것이다.

조직설계 마스터플랜을 통한 방법은 최고경영자가 조직혁신과 경영혁신을 위하여 기법이나 기술, 지식, 정보들을 단편적으로 받아들이는 것이 아니라 종합적으로 새로운 패러다임 전체를 받아들여야함을 시사하는 것이다. 부분적, 단편적, 임기응변적인 접근이 아니라 종합적, 체계적, 포괄적, 사전적인 접근을 강조하는 것이다.

#### (6) “네트워크팀형 조직(Network-Team Organization)”의 기본조직모형의 특징

조직설계 마스터플랜에서는 네트워크팀형 조직의 모형을 기본조직모형으로서 채택한 후 현실의 특수성에 따라 이를 수정하면서 응용하고 있다. 오늘날 기업의 환경이 복잡하고 급변함에 따라 환경의 불확실성(uncertainty)이 매우 높아진다.<sup>6)</sup> 그리고 환경의 불확실성이 높아짐에 따라 환경적응의 신축성과 기동성을 높히기 위하여 분권화(differentiation)의 원리와 종합화(integration)의 원리가 동시에 적용되는 조직의 모델이 요청된다.<sup>7)</sup> 이 네트워크팀형 조직의 모형은 첫째, 환경적응을 위하여 조직의 분권화와 자율성을 강화하는 문제해결 및 결과 중심의 팀형조직의 성격과 둘째, 이렇게 나누어진 조직을 상호 종합하여 연결시키는 종합화의 네트워크 정보기술의 적용의 성격이라는 두가지 주요한 특성을 갖는다.

6) Steers, R.M. & Black, J.S., 앞의 책, p. 365의 Exhibit 11. 3 참조. Duncun, R. B., "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 3 인용된 그림.

7) Lawrence, P. & Lorsch J. (1967), *Organization and Environment*, Boston Business School, p. 16.

1990년 이후로 스피드(speed)의 문제가 매우 중요한 경영전략의 요소로 등장한다 (Daft, R.L., 1992, p. 264). 그리고 환경적응에 신축성 있게 대처하기 위하여 각 기능별 협력관계를 높일 수 있는 프로세스 혁신이 필요하게 되었다. 그러나 네트워크팀형 조직은 각 기업 또는 그 기업의 각 부서조직이 처하여 있는 상황을 고려하여 그 수준 및 형태가 결정되어야 할 것이다. 네트워크팀형 조직을 확대 적용할 수 있는 적용조건은 〈표 II-1〉의 내용과 같다. 네트워크팀형 조직은 범용적인 조직모델이라고 할 수 있다. 반면에 기능별 관료조직은 이러한 적용조건의 한계의 제약을 받아서 네트워크팀형 조직의 원리가 극히 소극적으로 적용된 특수한 조직모형이라고 할 것이다. 네트워크팀형 조직의 적용수준의 모습은 %수준으로 나타낼 수 있으며 필자는 이를 “부채비유”라고 부르고자 한다(남중현, 1996, p. 89).

#### (7) 제로베이스 새로운 정보분류체계와의 결합

조직설계 마스터플랜은 기업체의 데이터베이스(D/B)의 기본구조와 결합이 될 수 있다. 우선 각 조직설계도는 데이터베이스의 일차적인 종적인 기본구조가 될 수 있으며 정보의 중요성에 의한 수직적 분류체계가 될 수 있다. 그리고 또한 환경변동, 전략 및 관리방법, 이념이나 목적, 구조 및 역학관계, 기술 및 기능, 그리고 기업문화와 조직풍토 등의 분류는 횡적인 정보분류체계를 반영하게 된다(남중현, 1996, pp. 45-55). 그리고 네트워크 팀형조직의 주요한 한 부분인 프로세스 혁신에 의한 팀조직은 환경으로부터 문제인식별 결과중심(output)의 조직으로 구성되는 것이므로 당연히 네트워크 팀형조직은 문제인식별 정보분류체계와 밀접한 관련이 있다고 볼 수 있다.

조직설계 마스터플랜을 만들기 전의 조직진단 중에는 특히 정보혼란의 극복을 위한 정보진단의 부분이 많이 강조된다. 경영자 또는 조직전체에서 정보의 입출력, 정보의 전략적 선택, 정보의 분류, 정보의 흐름, 정보의 양, 정보처리의 속도, 정보통신기술, 정보네트워크, 정보의 왜곡, 누출, 정확성, 정보의 결합, 정보의 프로그램의 실현과정 등에 관한 진단들이다.

네트워크 팀형조직은 문제인식별 정보자원관리를 중시하는 사고방식과 관련이 된다. 네트워크 팀형조직에서는 최고경영자 또는 사업부 책임자를 지원하는 정보지원조직을 설계하게 된다. 그리고 경영자가 네트워크 팀형조직에 의한 조직설계 마스터플랜과 공

&lt;표 II-1&gt; 네트워크 팀형조직의 확대적용요건

구 분	적 용 조 건
환경특성과 변화	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) 환경이 매우 급변하고 복잡한 경우.</li> <li>2) 사업부 조직이 더욱 분화할 때 능률 및 비용절감의 효과가 있으므로 팀형조직으로 더욱 핵분열 할 때.</li> <li>3) 조직의 신축성이 크게 요구될 때.</li> <li>4) 환경변동으로 관료조직비용(bureaucratic cost)이 매우 커질 경우.</li> <li>5) 공동규모의 경제성이 작은 경우.</li> <li>6) 중소기업의 경우처럼 규모가 작아 관료조직의 특성이나 문제점이 적게 발생하는 경우가 아닐 것.</li> <li>7) 창의성의 발휘가 요청되는 환경.</li> <li>8) 사업의 다각화.</li> <li>9) 해외진출업체.</li> </ul>
자원 및 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) 첨단핵심기술의 보호를 위한 본사 직영의 필요성이 매우 작은 경우.</li> <li>2) 사람의 숫자적인 규모에 의하여 권력을 유지하거나 힘에 의한 조직통제를 해야 할 필요성이 크지 않는 경우.</li> <li>3) 경영자가 기능별 정보분류체계를 벗어나 문제인식별 정보분류체계로 나아갈 가능성이 있을 것.</li> <li>4) 사업부제를 도입할 뿐만 아니라 팀형조직으로 계속 핵분열 하는 경우.</li> <li>5) 조직의 경계, 부서별 경계를 극복하려는 사고방식.</li> <li>6) 방대한 중간통제조직을 감소시키려는 경향.</li> <li>7) 정보통신기술이나 정보네트워크 기술 활용능력이 있고 이를 위하여 투자할 자금능력이 있는 경우.</li> <li>8) 인사적체, 중간계층을 극복해야 할 필요성.</li> <li>9) 리엔지니어링 기법을 적용할 의지가 있는 경우.</li> </ul>

감을 이루는 문제는 바로 경영자의 정보인식방법을 바꾸는 문제와 경영자 자신의 의식 혁신의 문제와도 관련된다고 할 것이다. 만약 경영자가 정보혼란을 경험하게 된다면 그의 경영혁신 및 조직혁신을 위한 올바른 의사결정이 불가능할 것이다.

제로베이스이론에 입각한 조직설계 마스터플랜은 기존의 기능별 정보분류체계를 보다 광범위하게 근본적으로 문제인식별 정보분류체계로 혁신하는 과정이며 또한 기존의 정보혼란을 극복하는 문제와도 크게 관련이 있다고 할 것이다. 그리고 경영자가 어떠한 정보인식방법을 택하느냐에 따라서 전략적 의사결정의 내용, 범위 및 수준 등이 크게

좌우된다고 볼 수 있다(남중현, 1996, pp. 43-55).

#### (8) 텁다운 접근으로서의 특징

조직설계 마스터플랜은 종합적, 거시적, 사전계획적 접근의 성격을 갖는다. 최고경영자의 의식변화와 결단에 의한 전체적인 텁다운의 혁신방법이 보다 효율적이라고 보기 때문이다. 최고경영자의 머릿속의 정보프로그램이 캐드캠(CAD/CAM)의 원리처럼 경영혁신 및 조직혁신을 가능하게 한다고 본다. 기술혁신은 바텀업(Bottom-Up)의 방식이 바람직하고 조직혁신 및 관리혁신은 텁다운(Top-Down)의 방식이 바람직하다.<sup>8)</sup> 그리고 이 양자는 상호보완적 결합을 할 필요가 있다. 일반적으로 하부의 조직구성원에 전적으로 위임한 경영 및 조직혁신은 근본적으로 실패하게 된다. 종업원들은 회사의 규칙을 잘 따르고 상사의 명령을 만족시켜야 한다는 전제를 깨뜨리고 혁신하기가 어려우며 또한 본능적으로 자기방어 및 자기보호의 논리에 의하여 규칙과 일을 자꾸만 확대 강화하려는 경향을 갖기 때문이다.

제로베이스 조직혁신의 과정은 우선 최고경영자의 의식변화를 겨냥하는 전반부의 노력과정과 그 최고경영자의 의식변화의 내용과 프로그램을 실제적으로 조직 속에서 구체적으로 혁신시키는 후반부의 과정으로 되어 있다.<sup>9)</sup> 따라서 제로베이스 조직혁신의 가장 중심은 바로 최고경영자의 제로베이스 의식혁신이라고 할 수 있으며 이는 구체적으로 그가 인사조직부서에서 만든 조직설계 마스터플랜의 내용과 공감을 이루는 과정이라고 볼 수 있다. 그리고 기업의 모든 조직혁신의 성패는 우선 이러한 경영자의 성공적인 의식혁신에 달려있다고 하여도 과언이 아니다(이 논문의 III의 2)의 (2)에서 다시 상세 설명).

경영자에 의한 텁다운 경영혁신은 조직문화, 사무실 환경개선, 사전의 인력계획, 임여인력에 대한 재교육, 재배치 문제, 신인사관리 및 보상체계 등 여러가지 요소들을 전체적인 관점에서 포괄적으로 고려하게 된다. 그리고 노사문제와 적극적으로 결합하여 진행함이 보다 바람직할 것이다. 최고경영자가 근로자 대표와 노사협력을 이를 경우만

8) Daft,R.L. (1978), "A Dual Core Model of Organizational Innovation," *Academy of Management Journal*, vol. 21, pp. 193-210.

9) 남중현, (1996), p. 73.에서 <그림 8> 참조.

이 실질적인 의사결정의 주체가 되어 텁다운의 혁신이 가능할 것이다.

#### (9) 시스템화 작업의 특징

조직설계의 마스터플랜은 가급적이면 입체적인 컴퓨터그래픽으로 디스플레이(display)되고 소프트웨어화한다면 더욱 최고경영자의 공감을 얻어내는 설득력을 더욱 높일 수 있고 또한 그것을 이용하기가 매우 편리할 것이다. 그리고 이 조직설계 마스터플랜과의 관련 내용을 하이퍼텍스트(hypertext)방식으로 단위조직도별로 드릴다운(drill down)하여 찾아볼 수 있도록 시스템화하면 조직혁신 및 조직관리 업무의 효율화를 꾀할 수 있을 것이다. 이는 기업의 데이터베이스(D/B)의 기본구조가 될 뿐만 아니라 다양한 대안들의 조직설계 마스터플랜을 내놓는 것이 가능하게 된다. 조직설계 마스터플랜을 시스템화 할 경우에 매우 광범위한 기업활동의 내용들이 여기에 결합하여 포함될 수 있을 것이다(남중현, 96, p. 99, 그림14 참조).

최고경영자는 이렇게 시스템화된 조직설계 마스터플랜을 수정하거나 운영하면서 경영관리를 효율적으로 할 수 있을 것이다. 이는 종래에 경영자가 머릿속의 기억력에 의존하여 경영하는 방식에서 시스템에 의한 경영으로 혁신하는 것이 가능하게 한다. 이는 경영방식의 큰 혁신이라고 볼 수 있다. 이러한 방식은 경영자정보시스템(EIS; Executive Information System)<sup>10)</sup>의 구축과 밀접한 관련이 있게 될 것이다. 그리고 이 경우에 시스템화된 조직설계 마스터플랜의 소프트웨어는 범용적 적용의 성격을 갖는 모델로서 개발될 가능성도 있을 것이다.

### 2) 유용성(효과성)

#### (1) 종합화에 의한 시너지(synergy) 효과

오늘날 기업환경의 급격한 변동으로 말미암은 혁신의 폭과 깊이가 너무 크고 내용이 방대하다. 조직설계 마스터플랜은 이러한 많은 내용을 담을 수 있는 체계적 접근을 가

10) 서의호, 박홍국(1994), 「중역정보시스템」, 명진출판.

능케 하는 장점이 있다. 일반적으로 앞으로의 기업은 부분적인 개선이 아니라 종합적인 혁신으로 나아가는 곳에 그 기업경쟁력의 원천이 놓여 있다고 볼 수 있다. 조직설계 마스터플랜에 의한 종합화에 의한 혁신이 경쟁력의 시너지 효과를 창출할 수 있기 때문이다.

전체적인 조감이나 다른 부분과의 조화가 없는 단편적인 개선이나 혁신은 상호모순, 시행착오, 부서이기주의 등으로 말미암아 혁신의 비용증대 및 실패의 가능성이 높아지는 것이다. 따라서 부분적인 접근도 전체적인 조직설계 마스터플랜의 토대 위에서 이루어 지는 것이 바람직하다. 사정이 허용하는 범위에서 회사전체를 대상으로 하는 조직설계 마스터플랜의 종합성의 잇점을 조금씩 포기한다면 사업부단위나 각 부서단위의 조직설계 마스터플랜도 가능할 것이다. 경우에 따라서는 계획은 종합적으로 하지만 그 실행은 점진적으로 수행하는 것도 가능할 것이다. 이 때에도 이러한 조직설계 마스터플랜에 의한 혁신은 그 종합화의 범위와 수준만큼 그 혁신의 시너지 효과를 창출할 수 있을 것이다.

조직설계 마스터플랜은 전체적인 포괄적 내용으로서의 여러 부분의 상호관련성 효과를 갖는다. 환경변동, 경영전략, 정보구조, 리스트럭처링, 리엔지니어링 조직구조, 인사제도, 시스템 등의 내용을 종합적으로 포함하며 상호 모순이 없도록 노력하는데 도움이 될 것이다(남중현, 1996, p. 99. 의 그림13 참조). 그리고 여기에 제로베이스 예산편성(Zero Base Budgeting), 권력배분의 문제까지 포함시키는 것도 가능할 것이다.

## (2) 문제인식별 정보자원관리와 결합

조직설계 마스터플랜은 기업의 데이터베이스(D/B)구조의 골격이 될 수 있다. 조직설계 마스터플랜은 기업의 정보자원관리를 위한 수직적 수평적 분류체계를 제시할 수 있다. 체계적으로 환경적응적 정보구조 및 정보흐름의 내용을 포함하게 된다. 조직설계 마스터플랜은 최고경영자가 이를 수용하고 공감을 이루는 과정에서 경영자의 정보인식 방법에 관한 경영자의 의식혁신을 초래한다. 그리고 그것은 경영자의 데이터베이스 구축 및 경영자정보시스템의 기본구조가 될 수 있으며, 이는 정보지원조직의 팀들의 작업과 관련된 내용이 포함될 수 있을 것이다.

혁신적인 조직설계 마스터플랜은 대체로 환경적응을 위한 문제인식별 정보분류체계를 근거로 하여 프로세스 혁신을 수행한 팀조직을 많이 포함하게 된다. 그리고 환경적

응적, 포괄적 정보구조를 갖으며 정보혼란을 극복하고 체계적으로 정보공유를 가능케 함으로서 조직 및 업무의 스피드를 향상시키고 각 부서의 기능들 사이의 협력증진을 더욱 가능케 할 것이다.

### (3) 정보혼란의 극복으로서의 효과

조직설계 마스터플랜은 기업의 정보분류체계 및 흐름을 수직적으로 수평적으로 체계화 시킴으로써 기업의 정보혼란을 잘 극복할 수 있다. 그리고 네트워크 팀형조직을 범용적 기본조직모형으로 채택함으로써 기능적 정보분류체계 보다 더욱 정보의 포용성이 큰 문제인식별 정보분류체계의 방법을 활용하게 된다. 기능별 정보분류체계는 대개 기업내부의 기술이나 기능에 관한 범위의 정보만을 주로 취급하지만 문제인식별 정보분류체계는 환경분석, 이념이나 목적, 구조 및 역학관계, 기술이나 기능, 심리구조나 기업문화, 관리나 전략의 6가지 카테고리의 훨씬 넓은 범위의 정보를 담게 된다(남중현, 1996, pp. 45-55).

경영자가 어떠한 정보분류체계를 택하느냐는 경영혁신에서 가장 중요한 경영자 자신의 의식혁신 문제와도 관련된다. 그리고 이것은 그의 경영전략 및 의사결정의 범위, 내용, 수준을 달라지게 한다. 그리고 조직설계 마스터플랜은 오늘날과 같은 정보홍수(information overload)(Steers,R.M. et al, p. 457) 및 정보혼란의 시대에 새로운 정보분류체계 및 데이터베이스(D/B)의 구조들은 이러한 방대한 정보들을 체계적으로 정리하고 취사선택케 하여 보다 능동적으로 정보화 환경에 대처하는 것을 가능하게 한다. 뿐만 아니라 이러한 새로운 조직설계 마스터플랜을 통하여 기존의 통신망들이 체계적으로 간소화되거나 단순화시키게 되며 또한 정보공유를 통하여 정보자원관리를 크게 효율화 시킬 수 있을 것이다.

### (4) 각종 조직모델의 적용조건과 한계의 적극적 고려

특히 리엔지니어링 기법의 적용조건과 한계를 파악하는 의의가 매우 크다. 오늘날 우리나라 산업체의 경우 리엔지니어링 프로세스 혁신의 기법(BPR; Business Process Re-Engineering)의 적용범위를 고려하지 못한 채 확대·적용되는 경향이 많았다. 이는

오히려 리엔지니어링의 장점을 충분히 활용하지 못한 채 오히려 부정적인 인상을 주거나 실패하는 원인이 되기도 하였다. 리엔지니어링의 기법은 대개 기업조직의 하부구조에서 환경적응조직으로 조직설계한 이후의 그 소규모 팀들을 대상으로 적용하면 매우 적합하고 그 설계가 용이하다. (남중현, 1996, p. 87. <그림 13> 참조).

리엔지니어링 기법과 비교할 때 제로베이스이론은 인식론의 측면에서 더 충실하며 그 인식의 범위가 보다 훨씬 넓고 포괄적이다. 따라서 리엔지니어링 이론과 제로베이스 이론에 대한 관점을 상호결합하면 보완적 발전이 가능할 것이다. 참고로 이 양자의 차이점은 다음의 <표 II-2>와 같이 나타낼 수 있다.

그리고 리엔지니어링 조직모델 뿐만 아니라 사업부제, 팀형조직, 매트릭스조직, 네트워크 조직, 다운사이징 등 각종의 경영혁신의 기법들도 이러한 종합적 조직설계의 마스터플랜의 조직설계와 관련하여 적용조건과 한계를 고려하여 적절히 그 위치와 관계를 파악한 후에 모자이크식 접근으로 적용되는 것이 바람직한 절차라고 할 것이다.

#### (5) 신인사제도의 적합성

조직설계 마스터플랜은 신인사제도의 수준 및 형태의 적용기준으로서의 가치를 갖는다. 신인사제도는 환경변동과 관련하여 새로운 문제인식 및 전략을 중심으로 재구성된 조직설계에 적합적 관계를 갖는 새로운 인사제도를 말하며 대체로 능력주의 인사제도로 전환하는 경향을 갖는다고 볼 수 있다. 능력주의 신인사제도는 일반적으로 첫째, 기술 및 지식의 변화수준이 높을 것과 둘째, 평가의 객관적 기준을 만드는 것이 용이하다는 2가지 큰 적용조건을 갖는다고 볼 수 있다.

네트워크 팀형조직의 설계과 신인사제도는 서로 불가분의 적합관계가 있다고 볼 수 있다. 보상통제의 방식(Daft, R.L., pp. 296-309)을 적용할 때에 기능별 관료조직에는 과정적·규범적 보상의 방법이 더욱 적합한 반면에 네트워크 팀형조직에는 거래적·결과적 보상통제의 방법이 더욱 적합할 것이다. 이는 네트워크 팀형조직의 경우에 능력주의 신인사제도를 적용하기 위한 객관적인 평가지표를 구하기가 훨씬 수월하기 때문이다. 그리고 조직설계 마스터플랜의 내용에 따라 신인사제도의 적용형태 및 적용수준이 결정되고 볼 수 있다. 인사선발 정원관리 등 인력계획과 교육, 배치, 임금, 승진, 복리후생 등 각종 인사정책 및 제도의 기준도 이러한 조직설계 내용에서부터 도출될 수 있을 것이다.

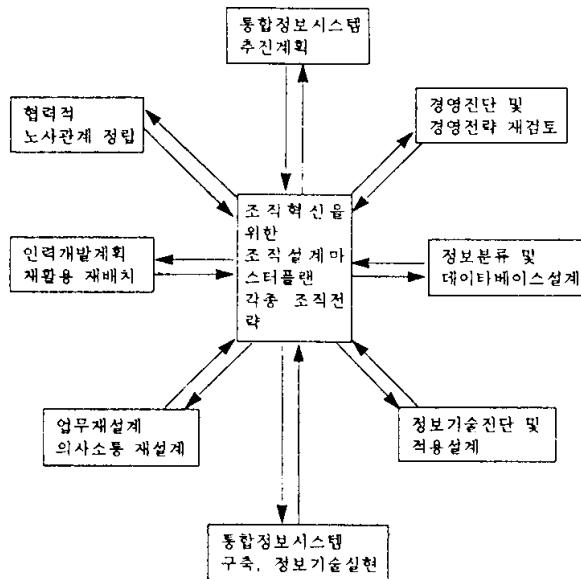
〈표 II -2〉 제로베이스이론과 리엔지니어링이론의 차이점

구 분	제로베이스이론	리엔지니어링이론
이론의 범위	페러다임의 이론군(群)	단일의 이론이나 기법
작용수준	종합적 조직혁신	부분적인 조직혁신
작용대상선정	네트워크팀형조직의 설계 후 팀선정 적용	프로세스를 평가한 후 일부의 프로세스 선정
조직진단	거시적인 조직진단	미시적인 조직진단
리엔지니어링 적용방법	종합적인 조직설계 마스터플랜 작성후 하부의 팀조직에 적용	무리하게 전체조직을 대상
조직설계 마스터플랜	있다	없다
최고경영자 의식혁신	적극적	소극적
노사협력문제	적극적	소극적
새로운 기업문화창출	적극적	소극적
경영혁신기법 평가	기법사이의 상호관계 중시	기법자체의 기능을 중시
리엔지니어링 평가	적용조건, 한계, 부작용 고려	기법의 가치와 장점의 강조
작용배경	한국 일본 등 동양권 문화	미국문화
노동시장	노동시장 미발달 상황 전제	노동시장 발달 상황 전제
네트워크 적용	수직적, 수평적 네트워크 적용	수평적 네트워크 적용
이론적용의 계속성	계속성	일관성
사전인력계획	적극적	소극적
잉여인력에 대한 대처	재교육, 재배치, 재활용	해고 경향
문제인식정보분류체계	중시함	논의 안함
정보기술적용	광범위한 적용	부분적 적용
경영자정보시스템	결합중시	결합 중시 안함
경영자데이타베이스	중시	무관
종합정보시스템	중시	무관
기법에 대한 태도	최선의 기법은 상황조건의 판단으로 적재적소 적용	리엔지니어링이 유일한 최선의 방법으로 생각
조직혁신 지속적 효과	장기적	단기적
이론의 이미지	공포의 대상 아니다	공포의 이미지가 있다.

## (6) 종합정보시스템(시스템통합)의 구축의 골격

조직설계 마스터플랜은 종합정보시스템 마스터플랜(시스템통합설계)의 기본골격을 이루는 것이 바람직하다. 조직설계 마스터플랜은 정보분류체계, 정보구조와 흐름, 조직의 데이터베이스(D/B) 구조, 의사소통의 형태, 다운사이징 정보시스템 구축방법 등을 결정해 준다. 앞으로 기업환경요소, 경영전략, 다양한 조직설계 및 업무재구축 그리고 수많은 각종 정보기기와 정보기술 등을 어떻게 효율적으로 조합하고 결합하고 종합할 것인가가 시스템통합의 가장 중요한 이슈가 될 것이다. 오늘날 기업들의 경쟁력의 주요한 원천은 바로 새로운 조직설계와 첨단의 정보기술이 동시적으로 결합하여 적용되는 시스템 혁신의 분야에 놓여 있다. 이러한 양자의 결합영역은 아직까지 상당히 미개척 분야라고 볼 수 있다. 조직설계 마스터플랜을 중심으로 시스템통합의 구축을 할 경우에 관련되는 기본 내용은 개략적으로 <그림 II-3>에서와 같이 나타낼 수 있다.

&lt;그림 II-3&gt; 조직설계 마스터플랜을 중심으로 한 시스템통합의 방식



오늘날 기업들의 정보시스템 구축의 실태를 보면 두 가지 근본적인 문제점이 자주 제기된다. 첫째, 종합정보시스템으로 나아가지 못하고 보다 손쉬운 부분정보시스템의 구

축에 집착하여 회사의 많은 작업들을 분절화시키고 비동시성과 비전체성의 비효율을 초래하고 있다. (Steers,R.M. et al, p. 457). 둘째, 오늘날 기업들의 정보시스템 구축의 실태를 보면 대개 기존의 잘못된 조직과 업무를 그대로 둔 채로 주로 정보기술의 적용만이 독립적으로 이루어졌다. 따라서 최근의 정보시스템의 구축의 상황은 기업의 조직혁신과 모순이 많아 근본적으로 다시 재구축할 필요성이 제기되거나 아니면 오히려 그것이 조직혁신의 거추장스러운 장애요인이 되기도 하였다. 정보기술을 적용할 때에는 현조직과 업무를 얼마나 근본적으로 광범위하게 혁신시킬 수 있는지가 함께 이해되어야 할 것이다. 이것이 전산화 과정에 대한 리엔지니어링의 정신이기도 하다.

오늘날 시스템통합과 인트라네트의 적용은 매우 중요한 경영혁신의 전략이 될 수 있다. 최근에 인트라네트는 새로운 시스템 통합을 위한 핵심적 기술로 등장하고 있다. (Eckel, G. & Steen,W., 96, pp. 7-15). 기업의 네트워크 환경을 매우 새롭게 만들면서 등장한 인트라네트는 시스템통합의 방식을 완전히 혁신케 하고 또한 조직혁신 및 업무과정의 재구축의 과정을 활짝 열어 놓고 있다.<sup>11)</sup>

시스템 통합의 구축을 할 경우 조직설계팀(BPR팀)이 먼저 작업한 후 이들이 철수한 뒤에 정보기술팀이 뒤이어 진입하는 방식처럼 상호 작업을 순서적으로 구분할 것이 아니라 그 구축작업의 처음부터 끝까지 양팀이 병렬적으로 함께 공동작업을 하는 것이 더욱 바람직하다. 조직설계(OD)와 정보기술(IT)은 상호독립적으로 적용하는 것보다 상호결합하는 경우에 더욱 기업경쟁력의 시너지 효과를 나타낸다. 필자는 “조직설계팀과 정보기술팀 사이의 공동작업의 필요성”을 강조하는 이러한 주장에 스스로 “중현의 원리(Joongheon's Principle)”라고 이름을 붙여 보았다.<sup>12)</sup> 이 원리는 전산화란 결코 기존의 잘못된 업무를 자동화시키는 것이 아니라 업무를 크게 변경시키거나 없애는 과정

11) 남중현 (1996. 6), “시스템통합과 인트라네트”, 「학술대토론회 논문집 (울산사람과 울산통신)」, 울산대학교 정보기술연구소, pp. 49-74. 미국의 대기업의 경우 약 70% 정도나 Intranet를 구축하고 있으며 우리나라에서는 약 3년 이내에 이러한 현상이 일반화되리라고 예상된다.

12) Joongheon's Principle은 “OD × IT = Synergy”로 간략하게 표현된다. 외국사람들의 경우를 보면 Parkinson's Law, Peter's Principle, Gresham's Law 등 자신의 주장에 대하여 자주 쉽게 이름을 붙여 고유명사화 한다. 우리나라 학자들도 시험삼아 이렇게 한 번 붙여볼 필요가 있다고 본다. 이름 붙이는 것은 언제나 외국사람만이 해야한다는 법이 없다. 각종 특허등록과도 마찬 가지다.

을 내포하는 전산화의 혁신의 강조하는 의미를 담고 있다.<sup>13)</sup> 그리고 전산화 과정과 깊은 관련없이 조직설계만을 독립적으로 추진하는 것도 바람직하지 않을 것이다.

#### (7) 경영 및 조직관리의 시스템화에 의한 효과

조직설계 마스터플랜의 많은 내용들이 시스템화되고 더구나 이것들이 체계적으로 그 래픽으로 디스플레이되는 시스템이 만들어진다면 조직혁신의 효율성은 물론이고 경영 및 조직관리의 방식에 일대 큰 전환을 가져오는 효과가 있을 것이다. 머리속의 기억력에 의한 경영이 아니라 시스템의 관리에 의한 경영행위가 가능해지는 것이다.

최고경영자가 시스템화 된 조직설계 마스터플랜을 잘 만들어 이를 조직구성원들과 공유하면서 정보관리를 하는 것이다. 그리고 일을 가급적 병렬처리하고 이 시스템화 된 매개체를 신축성있게 수정하면서 발전시키고 운영함으로써 경영행위를 해 나가는 것이다. 이 경우 이러한 종합적인 조직설계 마스터플랜은 마치 국가경영의 헌법과 비슷한 원리로서 기업경영의 중간 매개체가 되는 것이다. 그리고 이 조직설계 마스터플랜이 얼마나 우수한가는 기업의 경쟁력에 결정적인 영향을 미칠 것이다.

#### (8) 조직혁신 성공가능성 향상의 효과

종합적인 조직설계 마스터프랜을 사전적으로 준비한다는 것은 조직혁신과정의 해빙(unfreezing)과 재결빙(refreezing) 사이의 기간을 단축시킴으로서 조직혁신과정의 효율성을 끄할 수 있다. 조직혁신의 기대효과가 조직혁신의 비용보다 훨씬 클 때 그 성공의 가능성은 보다 높일 수 있다. 따라서 이 해빙은 불가피하게 그 과정에서 다소의 혼란과 갈등과 비용을 발생시키는 조직혁신의 필요악이라고 볼 수 있다. 미리 준비된 종

13) Joongheon's Principle은 전산화 작업에 있어서 리엔지니어링의 원리인 "Not Automate But Obliterate"를 확대해석한 것이다. 그러나 리엔지니어링과의 차이점은 전산화 과정에 반드시 리엔지니어링의 프로세스혁신이 필요하다는 주장을 넘어서서 실무작업과정에서 리엔지니어링팀과 정보기술팀이 서로 독립하여 순서적으로 작업한 후 서로 연결하는 것이 아니라 종합적인 조직설계 마스터플랜을 매개로 하여 시스템 초기설계에서부터 구축의 끝까지 양팀이 공동작업하여야 바람직하다는 원리이다.

합적인 조직설계 마스터플랜은 이 해빙의 모험적인(risky) 기간을 줄이고 또한 해빙된 기간 동안에 가능한한 많은 내용을 혁신함으로써 혁신에 관한 규모의 경제를 이루어 혁신의 효율성과 원가절감을 이를 수 있을 것이다(남중현, 1994, pp. 143-179).

조직설계 마스터플랜은 사전적 환경예측, 계획 및 진단을 통하여 만들어짐으로써 돌발적인 상황이 발생함에도 불구하고 그 혁신의 과정을 계속 지속적시킬 수 있을 것이다. 그리고 이것을 만들기 위하여 가급적 근로자와의 공동 조직진단( Steers, R.M., et al, p. 311) 및 빈번한 피드백 과정을 통하여 최고경영자 및 조직구성원 전체의 의식혁신 및 공감대 형성을 높이는 것이 바람직 할 것이다. 그리고 기업문화운동 및 의식혁신을 위한 교육과정 및 각종행사, 실제로 프로세스 혁신, 인사제도 및 정책 수립 등 최고 경영자의 권한과 능력을 통한 강력하고 다양한 실현수단을 통하여 그 성공의 가능성을 더욱 높일 수 있을 것이다. 만약에 여기에 혁신의 결과에 대한 이익분할제를 적용<sup>14)</sup>한다면 동기가 더욱 유발될 것이고 또한 만약에 잉여인력의 사전적 활용계획 및 재배치 계획이 제시된다면 조직의 저항을 막을 수 있어 역시 성공의 가능성을 더욱 높일 수 있을 것이다.

#### (9) 원가절감의 효과

조직설계 마스터플랜을 통하여 조직혁신에 관한 내용의 사전적 종합적 접근이 가능하다. 따라서 각 정책이나 조직전략들의 상호모순 및 시행착오 극복의 효과로서 혁신과정의 많은 원가절감이 가능할 것이다. 그리고 조직혁신의 효율적인 성취가 가능할 것이다.

조직설계 마스터플랜을 통하여 정보자원, 인력자원, 예산자원, 전산자원, 설비자원 등의 자원의 배분의 효율성을 꾀할 수 있다. 그리고 네트워크 팀형조직의 원리를 많이 적용시킬 수 있는 경우 조직의 신축성, 스피드 그리고 여러 기능간의 상호 조정과 협력이 용이한 조직을 설계하는 것이 가능해질 것이다. 새로운 프로세스 혁신 및 조직설계를 했을 경우에 그러한 조직관리의 비용이 종전에 비하여 얼마나 적게 들게 되는지 코스트(cost) 분석 및 비교를 해 보는 것도 필요할 것이다. 이 비용의 내용에는 크게 인건비 부분과 간접경비의 두 부분으로 이루어진다. 조직혁신의 전(前)과 조직혁신의 후(後)

14) 조직혁신과 Scanlon Plan과 같은 강력한 이익분할제 방식의 결합이 도움이 될 것이다.

에 조직관리의 비용의 차이가 얼마나 생기느냐를 파악하는 것은 부가가치 창출의 측면과 관련하여 중요한 의의가 있다. 그리고 이러한 접근은 제로베이스 예산편성(Zero Base Budgeting)의 방법과 상당히 관련되는 문제라고 할 것이다.

리엔지니어링 프로세스 혁신을 통하여 개별적 독점의 데이터베이스(D/B)에서 소그룹단위로 정보를 공유하는 공동 D/B로 전환함으로써 전산메모리용량의 부담을 줄일 수 있으며 또한 프로세스의 변동으로 통신망의 근원적인 생략이나 간소화가 가능하여 역시 원가절감에 많은 기여를 할 수 있다.

### III. 접근방법

#### 1) 공시적 접근방법(Synchronic Approach)

##### (1) 다양한 조직의 모형

공시적 접근방법은 조직설계 마스터플랜의 구조적 측면의 내용을 살펴보려는 것이다. 조직의 모형에는 여러가지가 있다. 그리고 각 조직모형은 그 특징, 장단점, 적용조건과 한계 그리고 보상과 통제방법 등이 다양하게 파악될 수 있다. 따라서 기업조직에 적용할 때는 이러한 각 조직의 모형의 특성이 어느 범위에서 그 적용이 적합한지를 판단하여야 하며 그 범위를 초월하여 기업조직 전체에 획일적으로 적용해서는 안될 것이다 (<표 III-1>참조).

그리고 이렇게 다양한 조직의 모형으로 적용될 경우에 이들은 마치 모자이크 그림을 그리듯이 서로 그 내용들이 연결될 필요가 있다. 조직설계 마스터플랜은 이러한 다양한 조직모형의 적용을 적재적소에 위치시키면서 종합적으로 연결하고 내포하여야 할 것이다.

〈표 III-1〉 각종 조직설계의 특징과 적용조건

조직설계	특 징	적용조건	장 점	단 점	통제 및 보상
기능별 관료조직	목적수단의 규범체계 내부 능율성 활동 및 정보 유사성분류	환경의 확실성 , 안정성 중간이하규모 낮은 상호의존 품목수 적음 생산중심업	기능별 전문적 고도기술개발 규모의 경제	환경적용 및 신축성결여 고위층과 부하 부서간 비협조 좁은 목표달성 업무수행지연	연공제 직능자격제 시험제 규범과정통제 상사만족기준 중앙통제
품목별 사업부조직	환경적용의 사업부설치 하부조직은 기능별조직	큰 조직규모 품목수 많음 환경의 상당한 불확실 기능나눔의 인력충분	기능간협조 환경적용성 고객만족	규모경제상실 품목간 비협조 기능비전문성 기술개발약화 사업부조직과 기능조직혼선	분권적조직 독립채산제 이익실적통제 내부거래제 사업부결과 통제
이중적 사업부조직	그룹회사형태 자회사형태와 사업부조직의 결합	매우 큰 조직규모 생산품목많음	이중적 환경적용효과	사업부조직과 기능조직혼선	자회사의 자본통제
매트릭스 조직	이중권위구조 기능조직과 사업부조직의 결합형태	중간규모조직 적당한 수준의 품목수 환경이 불확실 전문인력부족 관리능력탁월 이중적 환경의 요구	인적물적자원 의 신축적사용 조직신축성 사업부와 기능조직의 양 장점 취합 양쪽의 전문화	사업부조직과 기능조직 사이 권력갈등 이중충성 회의시간낭비 역할갈등조정 의 어려움 통제의 어려움	대인능력중시 교육훈련필요 연공제중심과 실적제중심의 혼재
리엔지니어링조직	프로세스중심 정보기술적용 데이터베이스 의 공유 환경적용조직 시스템개념 소규모 팀형조직	다운사이징한 소규모조직 환경변화복잡 다품종소량 판매, 서비스 업종	업무병렬처리 환경적용의 업무시간단축 (스피드)	과대법위적용 노사갈등 지역적 접근 조직혼선 잉여인력문제 단기적효과 비전문화 경영자의 불완 전한 의식혁신	팀장중심 실적기준통제 능력제 고객만족기준

(계속)

〈표 III-1〉 각종 조직설계의 특징과 적용조건(계속)

팀형조직	자급자족적 조직 자원, 인력, 권한의 자족 인원차출방식	프로젝트의 전체성, 일관성 필요	환경 적응, 신축성, 기민성 부서간협조증 종업원참여도 동기유발 QC활동용이 창의성, 자율성	부분적적용 기존조직과의 혼선가능 중간관리자의 불안과 저항 팀의 좁은시야 회의시간낭비 팀의 통제문제	팀중심의 실적기준통제 결과중심 능력제
네트워크 조직 <sup>15)</sup>	정보통신기술의 적극활용 콘소시움 다극성 타기업과 제휴 조직의 집합	위험부담이 큰 대규모의 공동사업 참여	조직의 확장성 국제성 좋다. 조직의 신축성 변용성 크다.	사람에 의한 통제의 어려움 구성원의 동질성, 충성심 결여. 이직율 및 고용불안	독자적문화 실적통제 개별성강조 하부계약관계 거래관계 대체성위협
네트워크 팀형조직	환경적응의 사업부특성을 팀형까지 확대 적용 정보통신기술 적용. 문제인식별 정보관리조직 설치 톱다운 방식 조직설계 마스터플랜의 필요. 각종경영기법의 통합적용 조직진단중시	환경변화 복잡성 수준높다. 공동규모의 경제성 낮다. 정보통신기술 적용능력 평평한(flat) 조직 제로베이스 이론적용시도 경영자의 정보 인식 재구성 조직경계없앰 서어비스산업 다품종산업체 다국적기업체	환경적응력 크다. 각종 혁신기법 의 통합적용 조직의 확장성 변용성이 크다. 적용수준, 형태 가 제약조건에 따라 적용되는 일반모형이다. 창의성, 자율성 노사관계의 근본적 새로운 대처방법	고도의 조직 전문지식이 요구된다. 고도의 혁신적 사고방식이 요구된다. 최고경영자에 수용되기가 쉽지 않다.	조직설계 마스터플랜에 근거한 기업문화, 신인사제도, 신보상제도, 전략적노사, 정보시스템 통제방법 거래적 통제, 개인 및 조직 의 대체성 분권적, 자율적 단위조직별내 서브컬쳐통제

15) 신유근 (1996), 「현대경영학」, 서울, 다산출판사. pp. 249-253.

### (2) 모자이크 접근(Mosaic-like Approach)

조직설계 마스터플랜은 네트워크 팀형조직의 모형을 적용수준 및 적용범위에 따라 다양한 형태를 나타낼 수 있는 조직혁신의 범용적 기본모델로서 채택하여 접근한다. 기능별 관료조직은 어떠한 제약조건하에서 네트워크 팀형조직의 적용수준이 가장 낮은 경우에 이러한 범용모델의 한가지 특수한 형태로서 파악된다. 이때에 많은 다양한 조직모형과 종합적인 내용들은 유기적으로 연결되어 전체적으로 하나의 결합된 형태를 갖는다 (필자는 이를 모자이크식 접근이라고 명명해 보았다). 조직설계 마스터플랜을 만들 때 조직설계와 정보기술이 결합된 형태들을 상부조직, 중간조직, 하부조직의 위계에 따라서 대체로 살펴보면 〈표 III-2〉와 같이 정리하여 볼 수 있다. 이러한 각 내용들이 선택되어 상호 적절한 관계로 조직설계 마스터플랜의 내용으로 담기게 된다. 이 때 조직설계 마스터플랜은 각 부분들을 적절히 연결시키는 중심적 중간매개체의 역할을 한다.

〈표 III-2〉 조직설계 및 정보기술의 위계적 결합형태

조직의 위상	조직설계	정보기술의 적용
상부조직	정보지원조직. 이중사업부제 조직(그룹사조직)	EIS, DSS, SIS, 경영자D/B, CALS, 멀티미디어 상황실, 동화상통신, 위성방송, 인터네트와 인트라네트, Web-Site, 해외G/W, Serach Engine 등.
중간조직	사업부제, 매트릭스조직.	CIM, 하부 홈페이지, Host Mainframe, 공동D/B, CALS, G/W 및 Server구축, JIT, FMS, VAN 등.
하부조직	팀조직, BPR.	G/W 및 Client/Server구축, FA, Robot, OA 등.

### (3) 기본형과 변형의 개념

조직이란 일을 수직과 수평으로 구획하고 여기에 인원을 할당하여 그 상호관련성을 규정하는 것이다. 어떤 조직설계도 더 세밀하게 분석하여 보면 일을 구분하는 방식에서 기본형과 그 변형들을 적절히 결합한 혼합형으로 일반적으로 이루어져 있다. 그리고 그 변형이란 역시 기본형을 적절히 혼합한 형태이므로 아무리 복잡한 모든 조직도 결국 기본형의 기본단위으로 나누어서 분해하여 볼 수 있을 것이다. 조직 내의 일을 어떤

방식으로 구분하느냐의 기본형에는 기능별 분류방식(functional grouping)과 결과중심의 분류방식(output grouping)이라고 두 가지 방식이 있다. (Daft,R.L. et al, p. 190).

첫째, 기능별 분류방식에 관한 것이다. 이것은 유사한 일이나 정보처리를 모아서 한 사람이나 한 부서에 일을 맡기는 동질성원리에 의한 구분방식이다. 따라서 만약에 사람마다 업무분장이 다르고 부서가 다르다는 것은 그만큼 차별성의 원리에 의하여 나누어 졌기 때문이며 이는 소위 “벽있는 조직”이 되는 것이다. 그리고 이러한 일의 분류방식은 곧 기능별 관료조직의 속성과 관련된다. 내부능률, 기능별 전문기술의 심화, 원가절감, 품질통제 등의 장점이 있다.

둘째, 결과중심의 분류방식에 관한 것이다. 이것은 결과중심으로 프로세스별 다양한 기능을 통합하여 한 사람이나 한 부서에 맡기는 일이다. 환경적응적 신축성과 스피드 그리고 다양한 기능사이의 상호 협력을 촉진하는 장점이 있다. 리엔지니어링 프로세스 혁신(BPR)은 이러한 결과중심의 일의 분류방식에 의한 팀구축에 정보공유의 정보기술을 더 결합·적용하여 업무의 병렬처리를 시도한 것이다. 이 경우는 네트워크 팀형조직의 속성을 갖는다. 보다 상세한 두 기본형의 대비는 〈표 III-3〉과 같다.

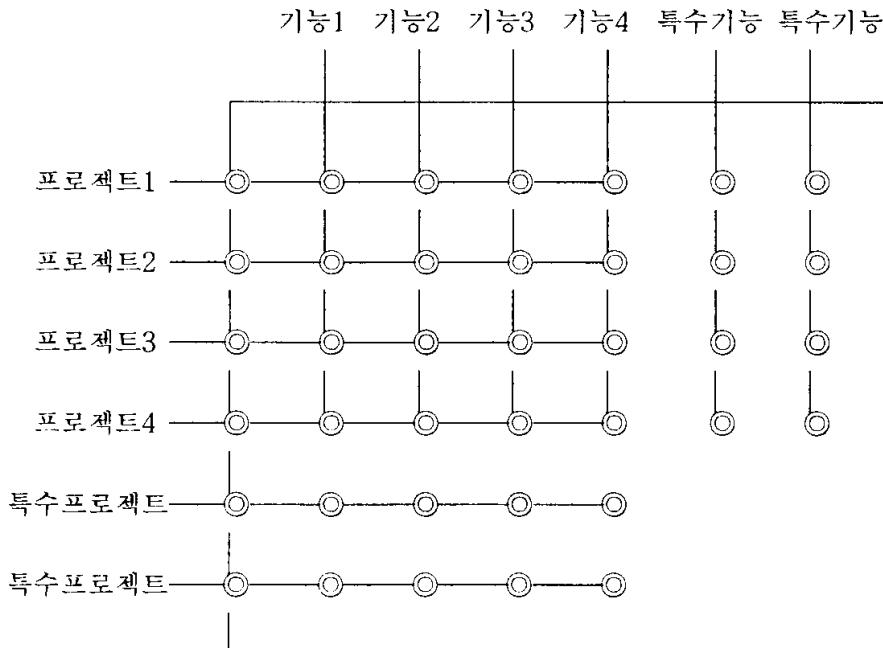
〈표 III-3〉 일의 분류방식의 2가지 기본형

기본형	관련된 적용 조건	일의 구분방식	특징과 장점	관련조직모델
기능별 일의 분류	환경의 단순 안정, efficiency전략, 기능별 정보분류, 연공주의 보상체계, 중앙집권적 시스템.	비슷한 일이나 정보를 통합 할당.	분업화, 능률성, 내부 통제, 규모경제, 원가절감, 품질통제, 기능별 전문기술 심화.	기능별 관료조직
결과중심 일의 분류	환경의 복잡 급변, effectiveness전략, 문제인식별 정보분류, 능력주의 보상체계, 분권적인 시스템.	결과중심으로 프로세스별 다양한 기능의 통합.	리엔지니어링 프로세스 혁신 스피드, 환경 적응력, 신축성, 고객만족, 다양한 기능 사이의 협 력.	네트워크 팀형조직.

매트릭스조직(Matrix Organization)은 위의 두 가지 기본형을 동시에 적용한 절충적 혼합형이라고 볼 수 있다(신유근, 1996, pp. 229-231). 각 프로젝트별 전문인력의 사용의 효율성, 부족 인적자원의 활용도를 높이고 환경변동에 신속성을 갖는 장점이 있는 반면에 상사(boss)가 둘이 되며, 그 상호간에 갈등이 발생하고 역할이 모호할 수 있다는 단점이 있다. 그리고 경영자의 고도의 조직관리능력과 조직의 신뢰적 풍토의 성숙이 그 실현의 전제조건이 된다. 매트릭스 조직은 그 두 기본형의 배합하는 정도의 %가 반드시 반반이어야 할 필요는 없으며 다양할 수도 있다. 이상의 기능별 분류, 결과적 분류, 매트릭스 조직에 관한 특징 및 장단점 적용조건 등을 상세히 살펴볼 필요가 있다.

그리고 <그림 III-1>에서와 같이 중간조직 및 하부조직은 회사의 특수한 기능 또는 특수한 프로젝트에 따라 매트릭스 조직과 함께 얼마든지 혼합형을 다양하게 그려볼 수 있을 것이다. 그리고 조직설계 마스터플랜에 이러한 내용들이 종합적으로 담기게 된다.

<그림 III-1> 혼합형의 조직모형의 예시



## (4) 리엔지니어링의 적용조건과 한계

다양한 조직모델의 특성이 그 적용조건과 한계를 고려하여 적용되어야 함은 여러번 반복하여 언급되었다. 특히 여기서는 리엔지니어링 적용조건과 한계에 관하여 언급하고자 한다. 리엔지니어링 프로세스혁신(BPR)은 결과중심의 프로세스혁신을 한 다음 정보공유의 정보기술을 적용하여 업무를 병렬처리하거나 또는 동시공학(concurrent engineering) 접근을 하는 것을 말한다. 그런데 실제로 이를 적용할 경우 시간과 노력의 절약을 위하여 우선 BPR 적용을 효율적으로 수행하기 위한 우선순위 프로세스 선정을 위하여 그 기준들을 고려할 필요가 있다. 그 기준들은 〈표 III-4〉와 같다. 특히 만약에 선정된 프로세스의 길이가 너무 짧은 경우는 결국 기능별 접근과 별 차이가 없게 될 것이다.

〈표 III-4〉 BPR의 우선순위 프로세스 선정기준

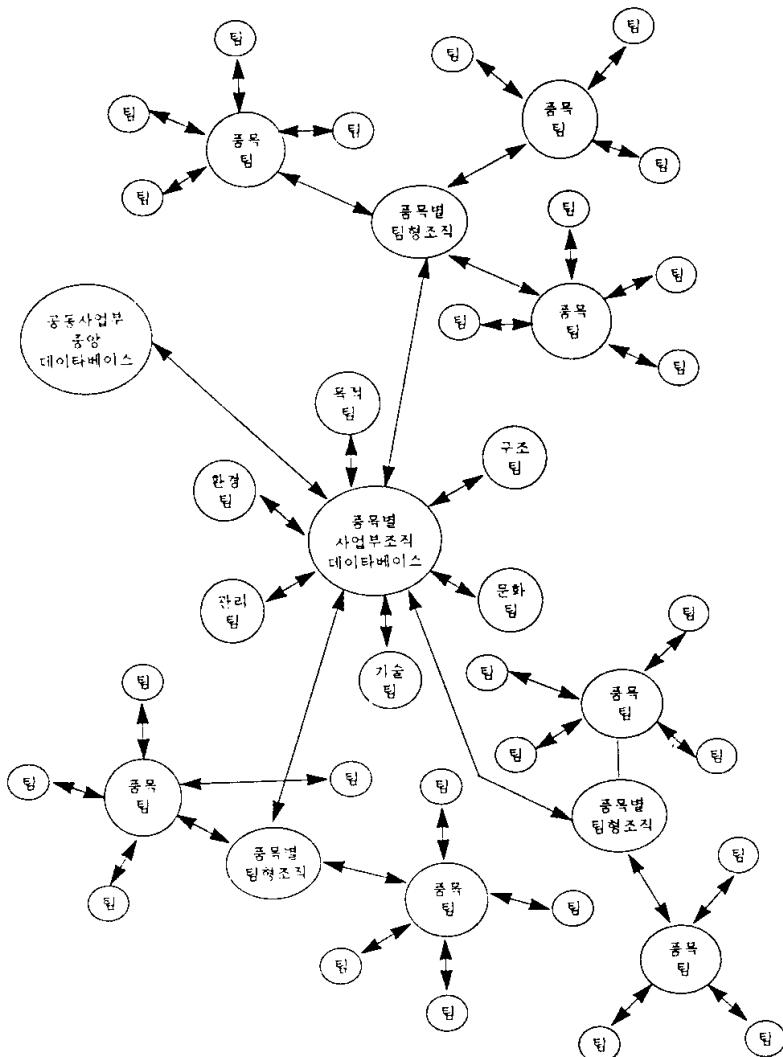
* 고객근접 프로세스 선택.
* 가급적 결과(output) 중심의 프로세스 선택.
* 가급적 긴 프로세스(long process)의 선택.
* 핵심 프로세스(core process)의 선택.
* 가급적 조직의 벽을 없애는 프로세스의 선택.
* 고부가가치 프로세스 (value chain process)의 선택.
* 가급적 단순(simple)하게 많이 변동시킬 수 있는 프로세스의 선택.

그리고 리엔지니어링의 기법은 기업조직의 모든 곳에 획일적으로 적용되는 것이 아니라 대체로 네트워크 팀형조직으로 설계한 다음 그 하부조직의 환경적응적인 품목별 지역별 등 소규모 팀조직의 각 셀(cell)마다 BPR을 적용하면 아주 용이하다. 이러한 환경적응적인 하부조직의 각 팀조직의 모습은 〈그림 III-2〉를 통하여 더 잘 이해하여 볼 수 있을 것이다. 만약 서로 그렇지 않고 기능별 관료조직의 형태를 전반적으로 그대로 둔 채로 단편적 부분적으로만 리엔지니어링 프로세스 혁신을 시도할 경우 조직설계는 매우 어렵게 된다. 뿐만 아니라 그 적용범위도 극히 제한되며 또한 그 혁신의 효과가 곧

상설되고 다시 원래의 상태로 환원되는 것이다.

만약에 품목별, 지역별, 기능별, 공정별, 거래선별, 자원별, 목적별 여러 조직구분의 기준끼리 그 장단점이 상충할 경우는 조직 내에서 공감을 형성하는 방식으로 그 우선순위(priority)를 반드시 먼저 결정해 두어야 할 것이다(남중현, 1994, p. 99). 그리고 고객가치를 구성하는 우선순위의 군별로 프로세스를 나누는 작업도 필요할 것이다(김효석과 김경한, 1995, pp. 132-133).

〈그림 III-2〉 기업 하부조직의 환경적응적 소규모의 팀조직 설계



현재 우리나라에서 리엔지니어링의 큰 장점을 잘 살리지 못하고 자주 실패되는 제약 점은 노동시장이 발달되지 못하여 혁신에 대한 근로자들의 공포와 저항이 크다는 점, 기능별 정보분류체계와 리엔지니어링 프로세스혁신 사이의 정보의 흐름의 상호모순, 그리고 부분적 단편적으로 적용되어 그 효과가 곧 상실되어 다시 원상태로 되돌아간다는 점이다. 제로베이스이론은 이러한 리엔지니어링의 접근을 보완하는 발전적 의미를 갖는다고 할 것이다(남중현, 1996, p. 111-117).

#### (5) 조직설계 마스터플랜의 적용대상의 범위

조직설계 마스터플랜의 적용범위는 보다 광범위하여 종합적이되는 만큼 더욱 더 의의가 클 것이다. 그러나 현실적으로는 기업전체의 조직설계 마스터플랜이 자원의 부족이나 시간의 제약 등으로 본사조직이나 공장단위조직, 사업부단위 또는 어느 특정부서 단위조직으로 수립될 필요성이 제기될 경우가 매우 많을 것이다. 이 경우에 만약 조직설계 마스터플랜이 갖는 종합성의 이점의 특성을 조금씩 포기를 한다면 이러한 보다 작은 범위에의 마스터플랜의 적용도 역시 얼마든지 가능할 것이다.

그러나 종합적인 조직설계 마스터플랜을 짠 후 부분적 실현을 하는 경우와 아예 처음부터 부분적 조직설계 마스터플랜을 짜서 실현하는 경우 사이는 서로 그 이점의 차이가 많다. 전자의 경우처럼 종합적인 조직설계 마스터플랜을 짠 후 기업의 사정에 따라 우선순위에 따라 부분적 조직혁신을 실행하는 것이 보다 더 바람직할 것이다. 그리고 회사전체에 대한 종합적인 조직설계 마스터플랜까지 준비하는 것이 사정상 허용되지 않을 경우에는 먼저 그 종합적인 조직설계 마스터플랜의 개략적인 구도를 잡고 난 후 특정부분 조직단위에 집중적으로 정밀한 조직설계 마스터플랜을 준비하는 방법이다. 위의 어느 경우이든 직접 단순히 부분적 조직설계 마스터플랜만을 짜는 것 보다는 훨씬 나은 방법이라고 할 것이다.

#### (6) 종합정보시스템과의 결합

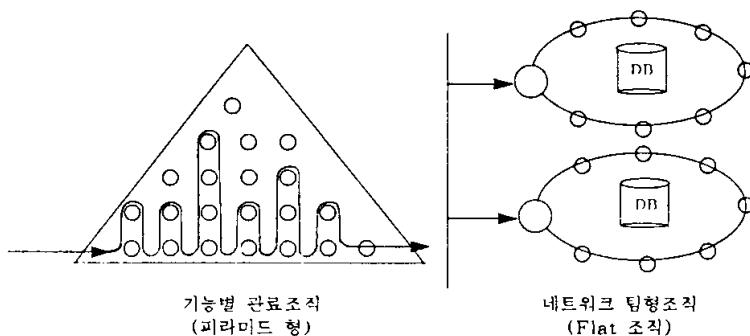
조직설계 마스터플랜은 종합정보시스템(시스템통합설계)의 기본골격이 되어야 한다. 이 방법은 정보기술의 적용을 더욱 효율적으로 하는 방법인 동시에 조직설계의 시너지

효과를 높이는 매우 큰 효과를 갖게 하는 것이다. 특히 첨단 멀티미디어 네트워크 정보통신의 기술의 발달은 정보의 충실성(information richness)<sup>16)</sup>을 향상시켜 분권적인 네트워크 팀형조직의 적용수준을 더욱 크게 하는 새로운 조직설계를 가능하게 하였다.

네트워크 팀형조직에서의 정보기술의 적용은 통신을 그만큼 간소화 시키고 또한 정보의 메모리 용량의 부담을 그만큼 줄이고 원가절감의 효과를 가져올 것이다. 오늘날 대부분의 기업에서 전산서비스의 폭주현상은 조직설계 마스터플랜이 없기 때문이다. 전산화 업무의 약 반은 정보기술적용의 문제가 아니라 조직설계에 의한 프로세스혁신이나 문제로서 근본적으로 이를 해결할 수 있을 것이다. <그림 III-3>은 이러한 관계의 이해를 돋기 위한 그림이다.

조직설계 마스터플랜을 정보기술적용의 중심구도로 삼는다는 것은 조직설계와 정보기술 사이의 결합도를 높이고 또한 전산자원의 활용의 적합성을 높일 수 있을 것이다. 과거에는 전산기술자가 거의 독립적으로 전산작업을 주도하였으나 앞으로는 조직설계자가 전산화를 기획하면서 각 분야의 정보기술들과 공동작업으로 결합하는 방식이 필요하게 되는 시대가 되었다. 이 양자의 경우의 상대적인 비교특징은 <표 III-5>에서와 같이 나타낼 수 있다. 네트워크 팀형조직의 마스터플랜에는 다운사이징의 분권적 정보시스템이 그 적합성을 갖는다.

<그림 III-3> 기억용량 및 통신과정을 간소화 시키는 조직변화



16) Steers, R.M. & Black, J.S. (1994), *Ibid.*, p. 443. 정보기술을 적용할 경우는 이러한 information richness를 반드시 고려하여야 할 것이다.

〈표 III-5〉 정보시스템의 2가지 추진방향의 비교

전산기술자가 주도하는 경우.	조직설계자가 주도하는 경우.
*하드웨어 시공 중심.	*조직설계 마스터플랜 작성 중심.
*부분적이고 단편적인 정보시스템.	*종합적인 통합정보시스템.
*정보시스템의 혼란과 표류.	*정보시스템의 종합화 체계화.
*중앙집권적 정보시스템 구축 경향.	*분권적인 다운사이징 정보시스템.
*조직혁신과 무관.	*조직혁신과 결합.
*노사관계의 문제 고려 못함.	*협력적 노사관계를 칠저히 고려.
*인력개발계획, 인력 재활용, 재배치 계획이 없음.	*인력개발계획, 인력 재활용, 재배치 계획이 있음.
*근로자의 저항이 매우 큼.	*근로자의 저항을 사전에 예방함.
*조직경쟁력, 원가절감 효과 미미함.	*조직경쟁력, 원가절감 효과 매우 큼.
*미래지향적 네트워크 팀형조직과 부적합.	*미래지향적 네트워크 팀형조직과 적합.
*전산부서 조직의 권력강화.	*전산부서 조직의 축소 방향.
*전산부서 예산배정 과다.	*전산부서 예산배정 적정화.
*정보기술 중심의 수단지향적 접근.	*경영전략 중심의 목적지향적 접근.
*전산기술자를 위한 정보시스템. (전산기술자 정보 주권).	*최종정보사용자를 위한 정보시스템. (최종사용자 정보 주권)
*기업을 공급자 중심의 생산형조직으로 파악.	*기업을 수요자 중심의 정보형조직으로 파악.
*하드웨어공급자 및 전산기술자에게 경영자가 종속되어 끌려다님.	*하드웨어 공급자 및 전산기술자로부터 경영자가 독립하여 훌로 섬.
*하드웨어공급자의 교육훈련에 의존.	*통합정보시스템 컨설턴트에 의존.
*많은 기업수익이 하드웨어 공급업체나 전산부서로 흘러감. 기업의 채산성 악화.	*하드웨어 공급업체나 전산부서로 많 은 기업수익이 빠지는 것을 차단함. 기업의 채산성 양호해짐.
*정보시스템의 신축성 낮다.	*정보시스템의 신축성 높다.
*정보시스템 구축의 비용이 커진다.	*정보시스템 구축의 비용이 작아진다.
*과거지향적 모방적 접근.	*미래지향적 창의적 접근.

기업의 정보기술의 적용의 발전단계는 크게 4단계로 나눌 수 있다. 첫째, 정보마인드 (information mind) 향상 단계, 둘째, 중앙집권적인 호스트 메인프레임 (host mainframe) 단계, 셋째, 분권적인 클라이언트서버 (client /server) 단계, 넷째, 웹네트워크 시스템통합단계 (Web Network SI) 단계로 나눌 수 있다. 네트워크 팀형조직을 기본적 범용모델로 채택하는 조직설계 마스터플랜은 마지막의 웹네트워크 시스템 통합단계와 결합함으로써 더욱더 그 효용가치를 낼 수 있을 것이다.

그리고 시스템통합(SI; System Integration)은 크게 3 수준으로 나눌 수 있다 첫째, 협의의 시스템통합은 시스템의 호환성을 높이고 자동화 및 로보트와의 결합으로 통합하는 수준이다. 둘째, 중간단계의 시스템통합은 조직 및 업무의 혁신과 정보시스템 사이의 결합을 추진하는 단계이다. 컴퓨터통합생산(CIM; Computer Integrated Manufacturing), 리엔지니어링(BPR), 판매시점관리시스템(Point Of Sale) 등이 여기에 해당된다. 셋째, 광의의 시스템통합은 경영전략지원 정보시스템으로 나아가는 방향으로 기업전체의 종합시스템을 구축하는 것이다. 조직설계 마스터플랜은 가장 광의의 시스템 통합설계의 기본골격으로서 결합할 때 더욱 그 가치를 나타낼 수 있을 것이다. 더군다나 인트라네트와 같은 강력한 정보기술의 등장으로 이러한 결합가능성과 필요성은 더욱 높아졌다.<sup>17)</sup>

## 2) 통시적 접근방법(Diachronic Approach)

### (1) 제로베이스 직무분석방법을 활용함

여기 통시적 접근방법에서는 시간의 흐름에 따라 조직설계 마스터플랜이 어떻게 만들어지고 또한 그것이 어떻게 현장에서 구현되는가의 그 과정을 설명하려는 것이다. 조직설계 마스터플랜은 사전에 앞서 행해진 조직진단의 결과를 토대로 만들어진다. 그러나 대개의 조직진단은 현업 근로자들의 비협조나 저항에 부딪쳐 대단히 어려운 작업이다. 따라서 먼저 혁신적인 기업문화나 의식혁신을 통하여 혁신의 의미부여나 분위기를 조성하여야 한다. 그리고 근로자들의 해고의 불안이나 공포를 덜어 주어야 할 것이다. 잉여인력의 재활용 재배치를 위한 사전인력계획이 제시되어 신규공장이나 자연감소분 등으로 잉여인력을 해결할 것임을 명백히 하는 것이 필요하다. 그리고 조직혁신 이후에 일의 내용이 보다 투명해지고 노동강도가 더해지는 우려와 불만이 해소되어야 한다. 이를 위해서는 조직혁신의 효과를 이익분할제 방식으로 나누어 그것을 보상을 하는 것이 바람직할 것이다. 보다 강력한 방법으로는 스캔론플랜(Scanlon Plan)과 같은 방법이 있다.

---

17) 남종현 (1996. 6), “시스템통합과 인트라네트”, 앞의 논문집, pp. 51-55.

근로자들의 참여를 통하여 동기유발을 시키기 위하여 그 진단과정에 노조나 근로자들의 대표들을 동참시켜 함께 실시하는 것이 더욱 바람직할 것이다. 그리고 많은 피드백 과정을 통하여 조직설계 마스터플랜은 최고경영자 뿐만아니라 조직구성원 전체의 합의안으로 도출하는 것이 바람직하다. 그러나 타인이 자기의 업무를 파악하고 판단을 내리는 등 간접문제에 대한 저항 때문에 조직 및 업무의 충분한 객관적 분석이 어려움을 겪게 되는 것이 일반적이다. 이를 위하여 제로베이스이론에서는 근로자가 스스로 그 업무의 필요성의 거증책임(舉證責任)을 지우도록 하는 제로베이스 직무분석방법을 제시하고 있다(<표 III-6>).

〈표 III-6〉 제로베이스 직무분석방법론의 적용단계

단계	내용
1 단계	어느 부서나 사람의 “현 직무나 예산이 없다면”이라는 제로베이스 가정을 한다.
2 단계	그렇다면 무슨 문제가 생기는가? 그리고 그 문제는 어느 정도로 중요하게 인식되는가?
3 단계	이 새롭게 인식되는 문제를 중심으로 정보자원, 인적자원, 전산자원, 물적자원의 재구성, 재배치의 설계를 한다.
4 단계	새로운 조직설계를 현행의 조직상태와 비교하여 그 차이부분을 단계적으로 수정할 계획을 세운다.

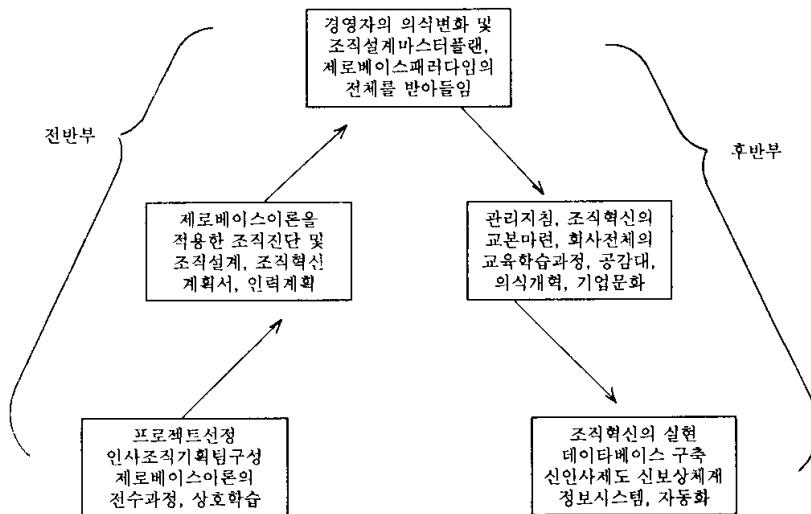
그리고 이를 실무적으로 조사하기 위한 양식의 예가 또한 소개될 수 있다(〈표 III-7〉).

### 〈표 III-7〉 제로베이스 직무분석 양식(개인·부서)

## (2) 최고경영자와의 공감대 형성을 중심으로 한 전반부와 후반부의 모델

제로베이스 조직혁신은 인사기획부서가 조직진단을 한 후 종합적인 조직설계 마스터플랜을 만들어 일차적으로 최고경영자에게 수용되어 공감을 이루기 위하여 노력하는 전반부 과정과 이러한 조직설계 마스터플랜의 내용대로 조직혁신을 실제적으로 구현시키는 후반부 과정으로 나누어 볼 수 있다(〈그림 III-4〉). 이 종합적인 조직설계 마스터플랜은 새로운 제로베이스 정보분류의식과 함께 최고경영자의 결정사항이 된다.

〈그림 III-4〉 조직설계 마스터플랜의 작성, 공감형성 그리고 그 구현과정



이는 기업의 인사조직부서나 기획부서가 위치해 있는 기능적 조직의 벽을 극복하여 그 활동 및 접촉범위를 전 회사의 범위로 넓히는 문제와 관련이 된다. 조직혁신과 관련하여 인사기획부의 최대의 임무는 이러한 종합적인 조직설계 마스터플랜을 만들어서 이를 최고경영자와 공감을 이루는 것이다. 인사기획부서에서 어떤 조직혁신의 안을 만들어서 직접 타부서로 실현시키는 것이 아니다. 원래 인사기획부서의 자체의 권한과 능력으로 조직혁신을 실현하는 것이 거의 불가능한 것이다. 최고경영자 자신이 강한 공감을 이룬 조직설계 마스터플랜의 내용을 최고경영자 자신의 권한과 책임으로 실현하는 것이다. 보다 상세한 과정은 〈표 III-8〉에서 나타내고 있다.

〈표 III-8〉 조직설계 마스터플랜을 통한 조직혁신과정

산학협동수준	개 요	내 용	예상기간	비 고
제 1 수준	제로베이스 이론의 전수.	이론의 전수, 교육, 학습, 토론. 기업 특수성연구, 연구공감형성. 이론의 적용계획서 작성. 제로베이스 정보분류체계의 적용수준 검토. 경영 및 조직진단 체크리스트 검토. , 조직진단 및 조직설계를 위한 실행 계획서 작성.	1-2개월.	문제 인식과 정보 및 지식 의 교류.
제 2 수준	조직진단 및 조직설계	회사전체 각 부서와 협력관계 확보. 태스크포스 팀을 구성, 이론개요, 방법론, 절차의 학습토론. 최고경영자 권한과 관리력 지원. 제로베이스 조직혁신 계획서 작성. 종합적 조직설계 마스터플랜 작성. 사전 인력계획서 작성. 각종 최고경영자 의사결정체계 수립. 최고경영자 의식혁신 시도.	6-12개월	조직 혁신 마 스터 플랜에 관한 최고경 영자 공감을 얻어내는 사 전적 과정.
제 3 수준	조직혁신 실행.	최고경영자 제로베이스 패러다임의 전체를 수용, 기획팀과 공감형성. 관리지침 및 조직혁신의 교본마련. 기업 전체 구성원 교육, 학습, 토론. 철저한 제로베이스 의식개혁. 조직설계에 따른 조직혁신 실행. 회사전체, 사업부, 팀조직별로 조직문 화 창출 및 의식개혁. 새로운 데이터베이스, 정보시스템 구 축, 자동화 추진. 신인사제도, 신보상체계 적용. 새로운 전략적 노사관계 적용.	6-12개월. (단기실행 부분의 경우)	조직 혁신의 실행 부분은 장·단기의 경 우가 있다.
제 4 수준	조직혁신의 사후관리.	제로베이스 조직혁신의 실행결과 평 가. 장기적인 효과의 관찰, 교정. 환경변화 인식과 추가적인 조직진단, 보완적인 조치의 강구 및 적용.	3-5년.	장기적 조직 혁신의 실행 부분 포함

\* 예상기간은 조직구성원 약 1만명의 규모의 경우를 기준으로 추정.

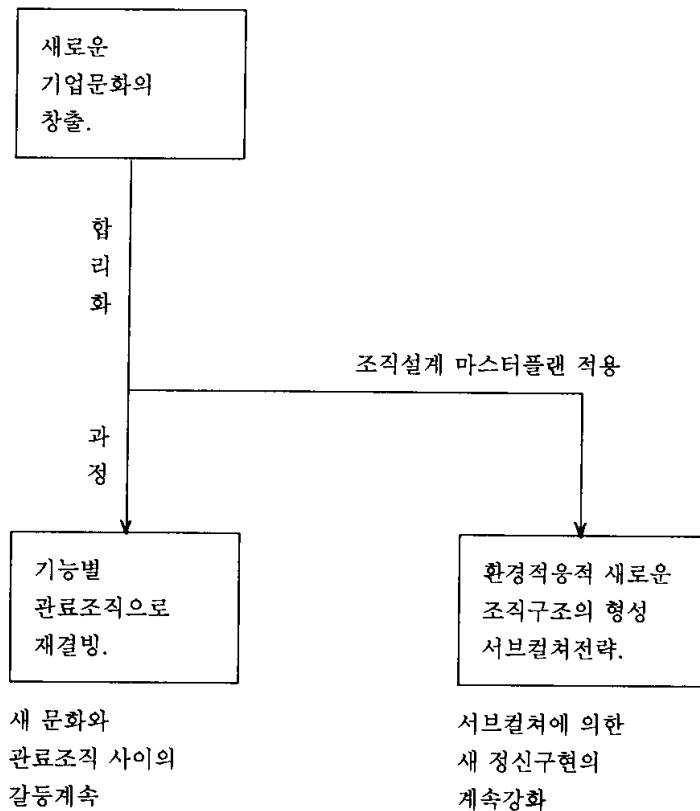
## (2) 조직설계 마스터플랜의 실현과정에서의 기업문화운동

조직은 원래 그 구성원들의 이해관계가 서로 맞물려 있어서 마치 강철처럼 견고하다고 볼 수 있다. 따라서 조직혁신을 한다는 것은 자연상태에서 대단히 어려운 일이므로 이를 우선 해빙(unfreezing)하여야 할 것이다. 그리고 준비된 조직설계 마스터플랜의 내용을 적용시켜 조직을 변동시킨 다음에 이를 다시 재결빙(refreezing)시켜야 한다. 일부의 변화주체(changing agents)로서는 조직구성원 전체의 저항을 이길 수 없기 때문이다. 이를테면 5%의 변화로서 95%의 저항을 이길 수 없기 때문이다. 따라서 새로운 기업문화와 의식혁신에 의한 분위기 조성을 통하여 대세를 바꾸어야 하는 것이다(남중현, 1994, p. 143-179). 기업문화의 형성에 의거한 리더쉽은 조직혁신 과정에 꼭 필요한 강력한 리더쉽이 될 수 있다.<sup>18)</sup>

해빙과정에서는 불가피하게 혼란 및 갈등이 발생하는 코스트의 부담이 있다. 따라서 미리 철저히 준비된 마스터플랜이 적용되면 해빙과 재결빙 사이의 기간을 크게 단축시켜 이러한 부담을 최대한 줄일 수 있을 것이다. 그리고 한번의 해빙의 부담을 경험할 동안에 보다 많은 내용을 일시에 포함시켜 종합적으로 혁신할 수 있기 때문에 성공의 가능성을 높이고 또한 혁신의 규모의 경제의 효과를 거둘 수 있다. 해빙과 재결빙 사이에는 네트워크 팀형조직으로 미리 준비된 조직설계 마스터플랜을 빨리 적용하여야 한다. 만약 이러한 사전적인 조직설계 마스터플랜의 준비와 적용이 없으면 새로운 조직혁신의 문화운동도 결국 그 문화운동의 순환법칙을 따라 또 다른 기능별 관료조직으로 재결빙되어 당초의 환경적응적 신축성 있는 조직으로 만드는 것이 실패될 것이기 때문이다(<그림 III-5>).

18) Steers, R.M., & Black, J.S. (1994), *Ibid*, pp. 420-422. transactional leader과 transformational leader의 차이 및 상호보완적 효과를 인식.

〈그림 III-5〉 문화운동의 진행과정과 조직설계 마스터플랜의 적용



### (3) 작은 프로세스혁신과 큰 프로세스 혁신의 경우(S기업의 사례)

어느 S기업은 실무과정에서 매우 의의있는 한가지 시사점을 주고 있다. 이 기업은 작은 규모의 프로세스 혁신과 큰 규모의 프로세스 혁신을 구분하여 서로 접근방법을 달리 적용하고 있었다. 작은 프로세스 혁신의 경우는 제안제도 및 포상제도와 같은 바텀업 (bottom-up)방식으로 하고 반면에 큰 프로세스 혁신의 경우는 태스크포스팀(task force team)과 같은 톱다운(top down)방식으로 접근하였다.

작은 프로세스 혁신의 경우는 전사원이 참여하는 기회의 부여와 분위기 조성을 중시하는 방식으로 접근하였다. 이 경우 프로세스 혁신을 제안제도 방식으로 운영하였다. 프로세스혁신을 위하여 임시적으로 임명된 전문위원들이 매월 회의를 구성하여 이러한

제안들을 심사하였다. 그리고 선정된 아이디어 작품들은 많은 종업원이 모인 가운데 경연발표를 시켜 크게 홍보를 하고 또한 이를 포상함으로서 다른 동료들의 혁신의 행위도 유발하는 모범제시 및 분위기 조성의 효과를 갖게 하였다. 그러나 이 경우에 그 혁신의 내용이 한 개인이나 부서에서 잘 있다고 되는 것이 아니라 다른 부서의 공동협력이 필요한 부분의 혁신사항들은 거의 그 적용이 불가능하다는 한계점이 있었다.

반면에 큰 프로세스 혁신의 경우는 전자의 경우 보다 더욱 구조적이고 고부가가치의 긴 프로세스(long process)의 혁신을 하였다. 그리고 그 프로세스가 여러 부서에 광범위하게 걸쳐 있는 경우이다. 이것은 주로 시스템 통합의 정보기술을 도입하는 PI팀 (Process Innovation team)에 의하여 주도 되었다. 작은 프로세스 혁신의 경우로서 접근이 부족한 부분을 보완하여 접근하는 의의가 크다고 하겠다.

#### (4) 조직설계 마스터플랜의 표현 및 시스템화 방식

조직설계 마스터플랜을 어떻게 표현하며 또한 이를 시스템화시키고 사후관리를 할 것이냐의 문제가 중요하다. 우선 조직설계 마스터플랜의 내용은 조직설계도를 중심으로 수직적 수평적 정보분류를 여기에 결합시키는 방법으로 표현하는 것이 바람직할 것이다. 수직적 정보분류는 조직의 위계수준이며 수평적 정보분류는 문제인식별 정보분류체계가 될 것이다. 조직설계 마스터플랜은 시스템화 됨으로써 여러가지 장기적 또는 단기적, 전체적 또는 부분적 등의 여러 대안들이 가능할 것이다. 그리고 필요에 따라 그 수정 과정도 매우 용이할 것이다. 그러면 실무를 위하여 조직설계 마스터플랜의 시스템화 작업과정의 모델의 예를 발전적으로 가상하여 만들어 보자.

조직설계도는 가급적 고도의 사용자인터페이스(GUI; Graphics User's Interface)의 수준이 높은 입체적인 그래픽기술을 최대한 활용하는 방법이 좋을 것이다. 조직설계도는 하이퍼텍스트 방식(hypertext)방식과 함께 오늘날 인터넷 표준언어의 기능인 HTML언어의 기능을 사용하여 드릴다운(drill-down)이 가능하도록 하는 것이 바람직하다. 그리고 조직설계도와 결합된 정보들도 역시 같은 방식으로 드릴다운하여 찾는 것이 가능하도록 한다.

의사결정지원시스템(DSS)나 소프트웨어 패키지(Package), 그리고 기존의 그룹웨어(G / W)의 데이터 자료들을 가공 처리하여 활용하는 것이 가능할 수도 있다. 이 경우

에는 오늘날 Visual C++ 언어와 같은 객체지향적 언어를 통하여 조직설계 마스터플랜의 여러 내용들의 각 목록, 각 처리기능의 항목 그리고 여러 의사결정 프로그램들의 작동 등을 툴바(tool bar)의 각종 세부 메뉴바(menu bar)로 처리하여 표현할 수 있도록 프로그래밍한 소프트웨어(S/W)를 만들어 사용할 수 있을 것이다. 그리고 WindowNT와 같은 운영체계(O/S)에 서버기능(Server)을 설치하면 경영자데이터베이스(D/B) 및 경영자정보시스템(EIS)가 가능하여진다.<sup>19)</sup>

이러한 조직설계 마스터플랜의 시스템에 TCP/IP 개방형 통신프로토콜을 통용하는 최근 인트라네트(intranet)의 정보기술을 결합시키고 또한 각종 홈페이지의 설치를 매개로 하여 기업의 기존의 그룹웨어(G/W)와 네트워크 그리고 이러한 경영자정보시스템(EIS)를 모두 통합하면 더욱 바람직할 것이다. 이러한 경우에 조직설계 마스터플랜은 기업의 종합정보시스템의 골격으로서의 기능을 갖게 된다. 앞으로는 이러한 조직설계 마스터플랜의 시스템화와 이것의 관리자체가 바로 새로운 경영의 방법으로 등장될 가능성성이 크다.

#### IV. 요약 및 맺음말

이 논문에서는 지금까지 조직혁신에 관한 기존의 연구방법론의 큰 변혁의 필요성 및 그 가능성을 제시하려는 의도를 갖고 있다. 기존의 부분적이고 단편적이며 임기응변적인 조직혁신에 관한 접근방법으로는 그 실용성의 부족 및 한계에 부딪히게 된다는 인식이다. 따라서 보다 종합적이고 체계적이며 사전에 준비된 조직설계 마스터플랜의 작성과 그 운영과정의 유용성과 접근방법이 실용성을 위하여 필요하다는 논리이다.

이러한 조직설계 마스터플랜의 강조는 종합학문정신의 적용과 관련되며 이는 제로베이스이론의 패러다임의 구체화 과정이라고 볼 수 있다. 환경이 급변하는 오늘날의 경우 조직설계 마스터플랜은 네트워크 팀형조직을 기본적 범용모델로서 채택하는 것이 바람직하다. 그리고 조직설계 마스터플랜의 내용과 문제인식별 정보분류체계의 구조 및 신인사제도의 내용이 상호적합적 관계를 가져야 한다.

19) 요약하면, 조직설계 마스터플랜+EIS+경영자D/B+DSS+Intranet+Server+Groupware Network

조직설계 마스터플랜은 여러 조직모델 및 제도 정책 들의 적용조건과 한계를 고려하여 모자이크식 접근을 하여야 할 것이다. 그리고 조직의 기본형과 변형을 적절히 잘 혼합하여야 할 것이다. 특히 프로세스 리엔지니어링의 조직모델은 기업조직의 하부조직에서 환경적응적 소규모 팀조직의 설계단위에 잘 적용될 수 있을 것이다. 조직설계 마스터플랜은 여러 모형의 대안들을 동시적으로 만들어 그 장단점을 서로 비교·검토할 수도 있다. 그리고 만약 기업 전체에 적용하는 종합적인 이점을 조금씩 포기하면 사업부 단위, 공장단위 및 부서단위의 부분적인 조직설계 마스터플랜의 작성도 가능할 것이다.

조직설계 마스터플랜은 조직진단의 결과에 의하여 조직혁신 상황에 앞서 미리 준비하는 과정이며 이 내용은 최고경영자와 반드시 공감을 이루어야 할 것이다. 조직혁신과 관련하여 인사기획부서의 최고의 임무는 최고경영자와 공감을 이루는 조직설계 마스터플랜을 작성하는 것이다. 그리고 조직혁신의 실현과정은 어디까지나 최고경영자가 자신의 권위와 책임으로 수행하는 것이다. 조직진단의 과정에서 효율적인 업무파악을 위하여 근로자 자신이 스스로 직무의 필요성의 검증책임을 지도록 하는 제로베이스 직무분석의 방법이 제안된다. 조직혁신의 실현과정에서 기업문화운동의 해빙과 재결빙사이에 미리 준비된 조직설계 마스터플랜을 빨리 적용하여 이 해빙과정에서의 혼란과 조직혁신의 코스트를 줄이는 것이 필요하다. 작은 프로세스의 혁신의 경우는 제안 및 포상의 제도로서 접근하고, 반면 큰 프로세스 혁신의 경우는 태스크포스팀으로 접근하는 것이 바람직하다.

조직설계와 정보기술의 결합정도는 경쟁력의 시너지 효과의 창출에 큰 영향을 미칠 것이다. 필자는 전산화과정에서 조직설계팀과 정보기술팀이 따로 작업하는 것이 아니라 처음부터 끝까지 공동작업으로 행동을 같이 해야 바람직하다는 주장을 별도로 명명하여 보았다. 조직설계 마스터플랜은 기업의 종합정보시스템(시스템통합) 구축의 골격이 되어야 할 것이다. 경영자정보시스템(EIS), 경영자 데이터베이스(D/B), 인트라네트의 정보기술 등이 결합한다면 더욱 바람직할 것이다. 앞으로의 경영자의 조직 및 경영관리 방식도 이렇게 시스템화된 조직설계 마스터플랜을 만들고 이를 수정하고 운영하는 형식이 될 가능성 많다고 할 수 있다.

이 논문은 가설적이고 개념적인 연구의 범위에 그치고 있다. 그러나 앞으로 특정 기업체를 대상으로 사례연구를 통하여 조직설계 마스터플랜의 실제적인 모델개발의 후속 연구의 필요성이 제기된다. 모든 경영혁신의 실패원인, 비용증대, 시간초과의 원인은

조직설계 마스터플랜의 부재 때문이다. 종합적이고 충분하게 미리 잘 준비한 조직설계 마스터플랜에 기업경쟁력의 주요한 원천이 있으며 조직혁신의 성공의 가능성은 더욱 높일 것이다.

### 참 고 문 헌

- 김남현, 이덕로 공역 (1991), 「임금과 조직개발」(Edward, E., Lawler 지음, *Pay and Organization Development*), 경문사, 1991.
- 김인수 (1991), 「거시조직이론(조직설계의 이론과 실제)」, 서울 : 무역경영사.
- 김효석, 김경한 (1995), 「리엔지니어링 열풍 그후」, 명진출판.
- 남중현 (1994), 「제로베이스이론」, 서울 : 도서출판 석정.
- 남중현 (1996), 「제로베이스이론Ⅱ」, 울산대 출판부.
- 남중현 (1996. 6), “시스템통합과 인트라네트”, 「학술대토론회 논문집 (울산사람과 울산통신)」, 울산대학교 정보기술연구소.
- 노중호 (1994) 「다운사이징과 기업재창조」, 명진출판.
- 박준성 (1995), 「인재육성형신인사제도」(삼성, LG그룹의 혁신 사례), 비북스.
- 박준성 (1994), 「일본적 인사노무관리의 비밀」, 비북스.
- 서의호, 박홍국 (1994), 「중역정보시스템」, 명진출판.
- 신유근 (1996), 「현대경영학」, 서울 : 다산출판사, pp. 211-256.
- 안중호, 박찬구 공역 (1993), 「리엔지니어링 기업혁명」(Michael Hammer & James Champy, *Re-Engineering the Corporation*, Harper Collins Publisher, Inc.), 김영사.
- 안중호 편집 (1992), 「국제학술대회논문집」(부제: 2000년대 조직을 위한 정보기술 고도활용 과 새로운 조직설계), 한국경영정보학회(KMIS).
- 안희탁 (1994), 「능력주의시대의 인사고과」, 한국경영자총협회.
- 양병무, 안희탁 (1993), 「직능급의 이론과 실제」, 노동경제연구원(한국경영자총협회부설).
- 오세철 (1984), 「조직행동」, 박영사.

- 임창희, 가재산 (1996), 「한국형 팀제」, 삼성경제연구소.
- 이순철 (1994), 「한국기업의 리엔지니어링 사례」, 명진출판.
- 이학종 (1995), 「인적자원관리」(현대인사관리 사례와 연구), 세경사.
- 이학종 (1989), 「조직개발론」, 법문사.
- 이강호 역(다나카 히로시 저) (1996), 「인트라넷 경영」, 삼호미디어.
- 최종태 (1985), 「현대조직론」, 경문사.
- Burke, W.W. (1982), *Organization Development(Principles and Practices)*, Little Brown and Company.
- Coulson & Thomas (1994), *Business Process Re-Engineering*, Kogan.
- Daft, R.L. (1992), *Organization Theory and Design*(4th ed.), West Publishing Company.
- Eckel, G. & Steen, W. (1996), *Intranet Working*, New Riders Publishing.
- Geroff, E.A. (1985), *Organizational Theory and Design(A Strategic Approach for Management)*, McGraw-Hill Book Co.
- Grover (1995), *Business Process Change, Re-Engineering Concepts, Methods and Technology*, Idea.
- Handfield (1995), *Re-Engineering for Time-Based Competition*, Toppan.
- Hanna, D.P. (1988), *Designing Organizations for High Performance*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Hill, C.W. & Johns, G.R. (1992), *Strategic Management(Integrative Approach)*, 2nd. ed., Houton Mifflin Company.
- Kast, F.E. & Rosenzweig, J.E. (1979), *Organization and Management*, 3rd. ed., McGraw-Hill Book Co.
- Nystrom, P.C. & Starbuck, W.H. (1981), *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, No. 2, Oxford University Press.
- Ould (1995), *Business Process(Modeling and Analysis for Re-Engineering and Improvement)*, Wiley.
- Scott, G.M. (1986), *Principles of Management Information System*, McGraw-Hill, Inc.

Shneider (1994), *The Re-Engineering Alternatives*, Irwin.

Steers, R.M. & Black, J.S. (1994), *Organizational Behavior, 5th. ed.*, Haper Collins College Publishers.