

〈經營管理〉

Making Management Decisions

by 「C. William Emory & Powell Niland」
Boston Houghton Mifflin Company, 1968

黃 一 清

經營管理의 一般論的研究에 있어서 意思決定에 대한 論議가 빼놓을 수 없는 主要課題로 登場된지도 이미 오래된 일이다. 특히 數理的의接近法이 合理的의意思決定의 手段으로서 널리 理解되었으며 그 面에 대한 研究가 우리나라에서도 相當히 活潑하다 할 수 있겠다. 그러나 여기 紹介하는 책은 그러한 數理的인 側面에서 意思決定하는 方法과 行動科學的側面에서 意思決定의 過程을 分析하고 있다는 點에서 特色있는 內容을 가진 冊의 하나라고 할 수 있다.

이 冊의 첫 部分(第1章부터 5章까지)은 意思決定의 「모델」作成을 위한 一般의 方法을 說明한 것이다. 그러나 이 冊은 意思決定을 單只 「모델」作成과정이나 「모델」自體를 說明하지 않고 오히려 意思決定이 이루어지는 心理的過程을 分析하는데 重點을 둔 것이다. 따라서 人間의 精神이 어떻게 思考하며 作用하느냐를 仔細하게 說明하고 있음을 본다.

意思決定에 이르는 知的思考過程 自體에 대한 區分은 흔히 다른 文獻에서 볼 수 있는 것과 大同小異하다. 즉, 環境條件에다 決定者의 價值觀과 經驗이 作用되어 目的設定을 위한 探索, 評價 및 決定이 이루어지며, 다음 課業을 設定하는데 관한 探索, 評價 및 決定이 이루어지고, 끝으로 解決策을 얻기위한 探索, 評價 및 決定이 이루어져 最終的인 決定이 이루어 진다는 것이다.

그러나 이 冊은 人間이 意思決定을 함에 있어서 當面할 여러 문제 즉, 環境의 統制可能性程度, 能力程度, 理由의 正當性與否程度 등에 關連되어 惹起될 여러가지 正確한 意思決定을 阻害할 要因들을 알기 쉽게 說明해 주고 있다. 따라서 우리가 不確實한 狀態下에서 決定할 경우는 물론 危險狀態下에서의 決定에 있어서 흔히 저지르기 쉬운 缺點들을 指摘하고 있음을 본다.

目標設定에 대하여도 單純히 定하여지는 것이 아님을 強調하고 있으며 目標의 探索過程에서 考慮되어야 할 因果關係의 記述은 물론 그의 評價 및 決定過程에 대하여도 說明이 간결하면서도 많은 例示로 充分히 理解될 수 있도록 說明하고 있음을 본다.

課題의 設定 또는 確認이 다음 段階로서 論議되고 있는 바 이에서도 論理的過程이 重視되며 이는 課業의 發見에서 診斷 그리고 確定的 過程을 거쳐서 이루어진다고 보고 있다. 특히 여기서 課業을 찾는 段階에서 問題에 대한 敏感性을 強調함으로써 論理的過程을 넘어서 創意性이라는 精神作用이 과제를 確認하는데 要求됨을 強調하고 있는 點이 또한 特異하다.

解決案摸索에 있어서도 解決方案의 提示, 結果의 豫測, 그리고 對替案의 選擇이라는 論理的過程을 거쳐 解決案이 찾아진다고 보는 가운데 여러 側面에서의 檢討가 論理的으로 또 創意性이라는 精神作用을 통해서 이루어짐을 간결하게 記述하고 있다. 여기서 論議되고 있는 內容들이 간결한 나머지 오히려 初學者에게는 說明이 不足하다는 느낌을 줄 것으로 생각된다.

이와 같이 行動科學의 接近法을 利用하여 決定에 이르는 心理的過程을 이 冊의 前半에서 다룬 데 附加하여 後半에서는 이제껏 많이 紹介되고 있는 諸決定方法 특히 數理的方法을 利用한 것들에 대하여 쉬운 例題로서 자세하게 說明해주고 있다. 따라서 이 冊의 後半은 주로 數理的決定方法의 入門書로 볼 수 있을 것이다.

適正在庫量의 算定, 「리니어 프로그래밍」, 「큐잉」理論, 「시뮬레이션」, 「몬테카르」法 등 널리 알려진 基礎的 數學을 利用한 諸最適值 決定方法이 여기서 論議되고 있는바 그 內容은 어려운 數學的說明을 省略하고 쉽게 그 概念과 그 活用方法을 理解시키는데 注力한 것을 짐작할 수 있다.

그 외에 確率理論과 統計的 意思決定方法을 經營管理問題에 應用하여 說明한 것이 이책의 特色이라 할 수 있다. 더우기 最近에와서 많이 活用을 보게된 「베이지안」分析에 대하여도 쉽게 例를 들어 그 價値가 說明되고 있다. 또 우리에게도 낯익은 CPM, PERT에 관해서도 PERT/TIME을 中心으로 說明하고 있다. 따라서 PERT/COST에 대하여는 크게 여기서 기대할 바는 못된다.

이와같은 內容을 지닌 이 冊의 가장 큰 價値는 무엇보다도 意思決定을 하는 사람의 精神 또는 思考過程을 仔細하게 分析함과 더불어 어떠한 方法으로 또 어떠한 理由로 그 方法에 따라 決定過程이 취해져야 하는가를 說明하고 있다는 것을 들 수 있을 것이다.

이 冊이 또한 意思決定의 研究書 특히 OR關係書에서 보는 어려운 數學的 풀이로서 독자가 접을 집어 먹기 쉬운 것을 最大限(事實上 全的으로라고 말할 수 있다) 除去하여 개념이해에 있어서는 어렵지 않음을 보여준 좋은 參考書라 생각된다.

따라서 이 冊은 英語를 解讀할 줄 아는 사람으로서 意思決定에 關心이 있는 특히 管理者層의 사람들에게 권하고 싶은 책이다. 또한 學校에서 原講으로서 利用하기에 알맞는 크기의 冊이기도 하다.

그러나 이 冊이 간결하게 쓰여진 反面 간추려져서 初學者에게는 說明이 不足한 곳도 없지 않다. 또 數學程度가 높은 水準의 것을 研究하는 사람에게는 基礎的인 어서 價値가 덜할 수도 있다. 그런 사람에게는 첫 5個章만이 도움이 될 것이다.