

意思決定過程에서 制約要因이 企業成果에 미치는 影響

이영재

동국대학교 경상대학 정보관리학과 교수
(yjlee@cakra.dongguk.ac.kr)

이주황

리스피아르조사연구소 조사기획2팀
(L980118@netsgo.com)

의사결정상의 제약요인과 기업성과간의 관계에 관하여 기존의 연구자료가 미진한 현 시점에서 본 연구는 의사결정과정에서 제약요인이 기업성과에 미치는 영향을 실증적으로 검증했다. 먼저 기존의 의사결정상의 제약요인에 관한 연구자료를 수집하여 변수를 인지적·관계적 제약요인으로 정리하였다. 이를 토대로 제약요인과 기업성과간의 유의적 상관관계를 검증하기 위하여 이상적 연구모형을 설정하고 이에 대한 제약의 정도를 기업체 중간간부의 설문문을 통하여 수집하였다. 수집된 자료를 분석한 결과 의사결정과정에서 제약요인은 기업의 매출액증가와 유의적 관계를 가지고 있으며 당기순이익과는 어떠한 유의성도 존재하지 않았다. 또한 각 제약요인이 매출액증가에 미치는 영향의 정도는 상이하여 기업내 조직적 요소나 기업 외부의 정치적 요소들이 개인적 수준에서의 제약요인보다 기업성과에 좀더 큰 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

이는 시계열적 자료의 미반영이나 전체 업종에 적용할 수 있는 보편타당성의 한계를 접어두고라도 기업이 기업활동에 있어 생산성 향상을 위해서는 보다 적극적으로 대처할 수 있는 요소를 제공하고 있다.

I. 서 론

정보화 사회란 정보의 수집·축적·활용을 통해 생존하고 성공하는 사회이다. 정보가 지배하는 사회에서 인간은 다양하고 수많은 정보 가운데 유의미한 정보를 선택하고 사고하는 가운데 최종적으로 누적되는 지식화를 필요로 한다. 기업도 개개인이 생산된 정보를 가공하고 지식화하여 생산성 향상을 도모해야 한다.

문제는 유용한 정보를 취득하고 축적하는 지식화 단계에서 기업구성원은 서로 독립된 의사결정자로서 기업의 안정적이고 지속적 성장이라는 경영철학에 부응하기 위하여 합리적이고 부가가치적 판단을

내려야만 한다. 즉, 기업 내에서의 의사결정자는 각자의 직위와 해당 사안에 따라 그 역할이 다르겠지만 최적의 합리적 대안을 모색하고 최상의 결과를 도모해야하는 것은 공통적인 것이다. 그러나 현실적으로 문제해결과정에서 최종선택의 대안이 개인적 편견이나 한계, 외부압력 등에 의하여 제약을 받는 경우가 있다.

따라서 본 연구에서는 의사결정자가 의사결정 과정상에서 직면하는 제약요인들을 도출하여 평가모형을 제안하고, '의사결정상의 제약요인과 기업성과와 어떠한 관계를 이루는가'에 대하여 실증적으로 고찰하고자 한다. 여기에서 합리적 대안선택이란 기업의 근본적 경영목표인 이윤추구의 부합정도를 의미한다.

기업의 성과변수는 경영 전략, 조직구조, 경영자의 리더쉽, 기업문화, 자원관리의 형태 등이 있다(김일섭, 1992). 본 연구에서는 나열된 각 성과변수들이 개인의 합리적 의사결정과정에 어떻게 전달되고 투영되는지를 의사결정상의 제약요인에 초점을 두고 밝히고자 한다.

연구대상은 중간관리층으로 하며 이들의 의사결정은 하위 근로자의 단순·반복적 업무수행이나 최고경영층의 다분히 전략적이면서 미래예측적인 비구조적 의사결정 형태와는 다른 것으로 최고경영층보다는 근시적이면서 하급 근로자보다는 상대적으로 장기적 사안에 대한 의사결정을 의미한다. 따라서, 중간 관리층의 기업내 역할은 실질적인 경영활동의 실무자로서 개인주의적 요소를 배제하고 부하 및 동료직원과 협력 또는 지도를 통하여 기업내·외부 영향에 합리적으로 대처해 나가는 것으로 정의한다.

본 논문의 진행은 의사결정에 관한 과거의 연구결과를 고찰하고 의사결정 과정상의 합리적 대안선택의 제약요인을 내·외적 요소로 나누고, 이에 관한 이론적 고찰을 한다. 이러한 연구결과를 토대로 의사결정 과정에서 의사결정자에게 미치는 요인들을 종합적으로 분석하고 연구 모델을 제안한다.

실증적 분석은 상장된 제조기업 중에서 생산품목을 고려 표본집단을 선정, 설문지를 통하여 자료를 수집하고 이를 토대로 연구가설을 검증, 분석한다. 연구의 토대가 되는 자료의 수집은 의사결정상 제약요인에 관한 한 설문지를, 기업성과변수에 관하여는 2차자료를 이용한다.

1.1 의사결정 과정의 제약요인에 관한 연구

의사결정 과정에서 제약요인에 관한 선행적 연구

의 소개에 앞서 합리적 의사결정자에 대한 정의가 선행되어야 할 것이다. 합리적 의사결정자는 의사결정의 주체로서 가능한 대안들에 대해서 순수하고 이성적으로 객관적인 비용-효과분석을 행함으로써 개인과 조직의 목표달성을 극대화시키기 위한 행동과정을 선택한다는 경제적 실체로 상정한다(김성희 외, 1994).

의사결정자가 합리적으로 행동하고 결정한다고 말하기 위해서는 다음의 조건들이 충족되어야 할 것이다. 먼저 의사결정자는 기업성과를 위하여 부단히 노력하며 이를 위한 대안적 과정에 대하여 명확한 이해를 하고 있어야 한다. 또한 가상적 대안들을 분석하고 평가할 수 있는 정보와 능력을 지니고 있어야 한다.

물론 전술한 바와 같이 완전한 합리성을 갖는다는 것은 현실적으로 거의 불가능하다. 의사결정은 미래에 대해 이루어지고 미래는 거의 예외없이 불확실성을 포함하고 있기 때문이다. 또한 목적달성을 위한 모든 대안들이 완전히 인식될 수는 없다.

따라서 이제부터는 현실적으로 합리적 의사결정을 제약하는 요인들에 관한 연구자료들을 고찰해보고자 한다.

1.1.1 내적 요인 : 인지적 관점

의사결정의 대상은 크게 가치결정과 사실결정으로 이루어진다(전낙식, 1995). 가치결정이란 인간 선호에 관한 문제 또는 옳고 그름의 선택에 대한 문제이다. 한편 사실결정이란 정보나 지식을 처리하기 위한 모든 명제들을 말한다. 이렇게 가치결정과 사실결정이 이루어진 후 정보수집, 구상, 선택의 의사결정이 이루어진다. 즉, 가치결정의 과정은 의사결정자의 선행되는 가치에 의존하는 것으로 이를 기

초로 취득된 정보가 검증되고 판단되는 것이다.

Simon(1957)은 인간이 갖는 사고능력의 한계가 문제의 범주와 크기에 비하여 너무도 작다고 언급하면서 제한된 합리성 (bounded rationality) 내에서 극대와 최선의 개념구분을 통하여 의사결정자는 최선의 대안을 선택한다고 주장하였다. 이 과정에서 의사결정자는 복잡한 문제를 이해하기 위하여 우선 문제에 대한 가정을 세워 나가는데, 이 때 개인적 차이에 따른 편견이 개입된다는 것이다. 이로써 그는 의사결정 과정에 영향을 미치는 인지적 요소들에 대한 논의를 제공하였다.

Anderson & Paine(1975)은 개개인의 주관적인 요소들이 환경과 조직에 대한 인식과 전략수립에 지대한 영향을 행사한다고 주장하였다. Mintzberg (1978)은 시도코자하는 전략과 실현된 전략사이의 구별을 통해 의사결정자들의 지각(perception), 인지(cognition), 의도(intention)를 주요 연구대상으로 정의하고 왜곡된 의사결정은 경영자들의 지각과 인지능력과 긴밀한 관계가 있다고 말하였다.

Hambrick & Mason(1984)은 의사결정자들의 개념, 신념, 가정 및 문제를 구성하는 변수에 대하여 언급하였으며, Lyles(1981)은 문제의 정의과정에서 의사결정자의 과거 경험이 커다란 영향을 미친다고 주장하였다.

행태적 의사결정 이론(behavioural decision theory)의 학자들은 의사결정자들이 복잡한 문제를 단순화시키는 과정에서 자신의 경험적 혹은 임기응변적 방법과 전략적 의사결정에 나쁜 영향을 주는 여러 편견들을 발견하였다(Hogarth, 1980; Hogarth&Makridakis, 1981; Solvie, 1977; Taylor, 1975). 또한, Langer(1983)의 연구는 의사결정을 내리는 많은 사람이 객관적으로 보장되는 성공 가능성보다 개인적으로 더 높은 성공에 기

대를 한다고 밝혔다.

여러 의사결정에 관한 연구가 스키마타(schemata), 즉 복잡한 전략적 문제를 표현할 때 주로 사용하게 되는 참조체계(frames of reference)를 둘러싸고 이루어 졌다. 그들의 연구들(Weick, 1979; Neisser, 1976; Taylor, 1982; Chittipeddi & Gioia, 1983)을 종합해보면, 인간은 인지능력의 한계로 말미암아 전략적 가정을 개발할 때 편견의 영향을 받을 수 밖에 없으며, 결국 단순화된 스키마타를 만들어 낼 수 밖에 없다는 것이다.

Janis(1989)는 의사결정의 질을 저하시키는 요인들에 관하여 자기중심적 제약요인을 강조하였다. 이러한 요소로는 의사결정을 할 때 갖게되는 개인적인 야망, 방해에 대한 저항, 자존심을 상하지 않기 위한 행동, 시간적 제약, 전문지식결여, 복잡한 문제해결을 위한 인지능력 부족 등을 언급했다.

결정을 내려야 하는 사람들이 가장 흔히 저지르는 잘못된 결정에 대해 차분히 생각할 시간적인 여유를 가지지 않는다는 점이다. 의사결정자는 무엇을 결정해야 할 것인지 제대로 파악하지도 못한 상태에서 결정을 내리려 든다. 또한 결정을 소홀히 하는 사람들이 가장 손쉽게 결정을 내려 버리고 마는 방법이 자신이 전부터 해온 대로 결정을 내리는 것이다(전기정 · 이희진 · 김방희, 1994).

문제를 인식하는 과정에서도 오류는 개입될 수 있다. 이 과정에서 발생하는 오류들을 일반적으로 정보오류(Information Bias)와 지각오류(Perceptual Bias)로 나눈다(Taylor, 1984). 즉, 정보오류란 여러 정보가 의사결정자에게 도달되는 과정에서 왜곡되거나 제거 또는 첨가되었을 때 발생하는 오류이며 지각오류란 의사결정자의 지각능력의 한계로 말미암아 생겨나게 되는 오류를 뜻한다.

Schwenk(1986)는 의사결정에 영향을 미치는

상호 작용 방식을 규명하기 위해 각각의 의사결정 단계에서 나타날 수 있는 휴리스틱과 편견을 정리한 바 있다. 그는 의사결정 과정을 세 개의 단계 즉, 목표설정/문제인식단계, 대안개발 단계, 그리고 평가 및 선택단계로 분류하고 보편적으로 나타나는 네 개의 휴리스틱과 편견들로 정리한 바 있다.

이제까지 언급된 연구들은 전략적 의사결정 문제의 진단과 형성화 과정에서 전략적 인지의 역할에 중요성이 있음을 밝혔다. 인지의 구조, 과정, 편견들에 대한 연구는 매우 복잡한 전략적 문제를 이해하고 해결하는데 도움을 주기도 하며 의사결정상에 범하는 오류들을 알려주기도 한다. 그러나 어떠한 사람도 이 분리된 연구의 흐름이 각기 어떻게 관련되어 있는가를 증명해 보이지는 못하였다. 이는 향후 연구를 통해 전략적 문제 해결에 대한 보다 완전한 이해를 하기 위해서는 이들 분리된 연구의 통합이 필요하다(김성희·박홍국·전기정 공저, 1994).

이를 위하여 향후의 연구는 상세한 인터뷰, 회의록 등과 같은 직접적이고 현실적인 정보가 필요하며, 이는 정량적 보다는 정성적 연구 방법론에 의하여 이루어져야 할 것이다. 또한 정리된 편견을 감소시키기 위하여 의사결정자들이 새로운 문제를 정의하는데 있어 사용하는 유추들에 대하여 좀 더 검토를 해야 할 것이다.

1.1.2 외적 요인

외적 요소는 의사결정자가 소속된 기업의 조직구조, 기업문화, 정부나 고객 또는 이해관련자(관련단체 혹은 노조 등)와의 관계에서 파생되는 것이다. 이에 관한 선행 연구는 주로 기업 또는 국가환경, 즉 정치와 맞물려 상호 관계되는 유의성 탐색이 주를 이루고 있기는 하지만 이를 통하여 합리적

의사결정 과정에서 제약요인에 대한 요소를 유추해 낼 수 있게 한다.

Allison(1971)은 의사결정 과정에서 조직 특성의 영향을 강조하였으며 Mintzberg(1976)는 점증형(incremental decision model process)모델의 소개를 통하여 조직의 중요한 의사결정은 단발적이 아닌 연속적이고 반복적 문제의 해결을 통하여 이루어 진다고 하였다. 즉, 이러한 의사결정 과정은 조직으로 하여금 어떠한 대안이 가장 적절하게 기능하는가를 배우는 과정이라고 말하였다. 따라서 최종 선택안은 처음 예상과 매우 달라질 수도 있다는 것이다.

50년대 집단적의사결정의 과정손실을 극복하려는 노력에서부터 도출된 브레인스토밍기법의 탄생은 오늘날까지 누려온 인기에도 불구하고 최근의 연구들에서는 본 기법의 유효성에 대해 심각한 의문이 제기되고 있는 것이 사실이다(Mullen외, 1993).

대안의 개발과 발견은 기발한 아이디어(대안), 창의적인 아이디어가 조직구조상 획일적인 조직에서 보다는 다양성과 신속성을 추구하는 조직에서 얻어지기 쉽다. 이러한 조직에서는 기존의 정보와 새로운 정보의 융합이 원활하여 문제해결에 도움이 될 수 있는 새로운 방법이 찾아지게 되는 경우가 많다(백기복, 1996). 우리사회에서 흔히 일어나는 현상으로 집단사고가 작용되는 경우도 있다. 유교적 영향 때문에윗사람 의견에 대한 반대 의견 개진을 꺼리는 우리의 사회 분위기, 아랫사람에게 틀렸다는 지적을 받을 때는 몹시 자존심을 상한다고 느끼는 분위기가 바로 그것이다(전기정·이희진·김방희, 1994).

기업문화는 조직구성원들이 공유하고 있는 구성원 행동과 전체 조직체 행동에 기본전제로 작용하는 조직체 고유의 가치관과 규범, 그리고 행동패턴

의 총체라고 할 수 있다. 따라서 결속이 강한 기업 문화가 기업이 요구하고 필요로 하는 방향으로 나타났을 때는 기업성과에 긍정적으로 영향을 미친다(김일섭, 1992).

한편 Banks & Wheelwright(1979)는 각기 다른 보상시스템과 회사내의 의사결정 과정들간의 실증적 검증을 통해 조직적 영향을 제시하였다. 보상시스템이란 급여인상이나 인센티브 부여 뿐만 아니라 동기부여를 위한 진급 또는 포상 등도 포함되는 것이다. 동기부여와 인센티브는 경영자 의식과도 밀접한 관계를 갖는다.

경영자가 치명적인 오류를 범하는 경우도 있다. 물론 그에 대한 파급효과는 매우 크다. 조직이 무너질 정도의 치명적인 피해가 있기 전에 그를 내보내야 하지만 현실세계에서 이러한 일은 매우 힘든 일이다(Janis, 1989).

조직적 관점에서 의사결정 과정에 관한 접근은 개인의 의사결정이 조직을 통하여 어떻게 투영되며, 이에 어떠한 요소들로 인하여 영향을 받는지에 관한 것이다. 전략적인 계획 시스템, 평가 및 보상 시스템, 그리고 조직적인 구조 모두가 이러한 요소들로 인하여 강구되고 있는 것이다.

이러한 연구결과들은 각자 상이한 의사결정 과정의 모델을 상정하고 조직이 개인의 의사결정에 미치는 영향을 제시하는데 그쳐 각각의 연구결과를 결합하여 기존의 모델을 확장시키는데 한계를 보여 주었다.

한편 기업은 기업외적 환경, 예컨대 정부의 규제, 관련 이익단체와 경쟁업체 및 유사업종기업의 영향을 받는다. 즉, 금융지원과 세제상의 혜택, 저임금정책과 국내시장보호 등 각종의 재정적·제도적 지원과 특혜는 건전한 기업활동의 장애요소이기도 하다. 의사결정자는 이를 극복하기 위하여 전략

적 기업활동에 참여하고 기여한다. 이때 기업목표인 이윤창출의 극대화는 사회적 책임 또는 내부조화와 서로 양립하기도 한다. 따라서 기업은 경쟁기업이나 관련 사회단체 혹은 이해관련집단의 유·무형의 압력을 통한 영향력 행사에 대비하여야 한다.

Allison(1971)은 조직적 의사결정과 행동을 정치적 과정, 협상과정, 조직내의 권력다툼의 결과라고 본다. 즉 조직은 자신의 권력과 권위를 신장시키기 위해 권력다툼에 참여하는 참가자들로 구성되어 있다고 본다.

Mintzberg(1983)는 전략결정의 영향요인으로 세 제휴의 형태를 소개했다. 상대자 혹은 상대조직에 대하여 우위를 유지하기 위하여 외부인 혹은 이해관계자와 제휴를 할 때 의사결정에 커다란 영향을 미친다는 것이다. Freeman(1984)은 이해관련자(stockholder : 주주, 노동조합, 정부, 소비자 그룹 등)라는 용어를 자신의 의도에 맞도록 조직을 변화시키는 사람들이라고 정의했다. 그러한 이해관련자들은 다양한 형태의 권력행사수단(투표권, 경제권력, 정치권력)을 소유하고 있다고 언급했다.

Cyert, March, Simon 등 카네기 멜론 대학 연구팀은 카네기모델(the Carnegie model)을 소개하고 조직의 최종 의사결정은 의사결정 참여자간의 제휴에 기초한다고 주장했다. 즉, 조직내부의 구성원일 수도 있고, 조직과 이해 관계가 있는 고객, 은행, 노조 등이 될 수도 있다는 것이다.

이제까지의 연구결과를 통하여 권력과 정치적 과정이 조직의 전략형성에 영향을 주며, 그 영향이 의사결정자의 선택에 관한 변수로써 작용됨을 알았다. 외적 요소인 관계적 관점에서 의사결정과정에 관한 것들은 주로 조직과 조직외 영향변수 즉, 정부, 이해단체, 경쟁 혹은 협력조직과 관련된다. 따라서 독립된 연구분야로서 발전되기 위하여는 국내

조직환경에 대한 적용을 시도해야 할 것이며, 이에 앞서 언급한 조직의 영향변수에 대한 보다 폭넓은 연구가 수반되어야 할 것이다.

1.1.3 의사결정상의 제약요인과 기업성과간의 관계

이제까지의 기업성과의 영향변수에 관한 연구는 기업이 채택한 전략, 조직구조, 기업문화, 기타 자원관리의 형태에 초점이 맞추어졌다. 이는 기업성과가 개인적 매개변수보다는 해당 업종의 경기흐름이나 정부의 각종 규제, 소비자의 저항, 외국의 저항적 견지 등의 거시적 변수에 의하여 영향을 보다 많이 받기 때문이다.

한편 본 연구에서 검토하고자 하는 '개인적 수준에서 의사결정상의 제약요인이 기업성과에 어떠한 영향을 미치는가'에 대하여 공개된 연구자료는 거의 전무하다. 여기에는 두 가지 이유가 존재한다.

먼저 기업은 외형상 의사결정과정을 거치되 그 과정이 투명하지 않는 폐쇄성 때문이다. 의사결정의 외형적 체계는 갖추고 있지만 대부분의 경우에 최종적 책임을 지는 최고경영자의 선택에 귀결하는 것이 우리의 현실이다. 외국의 경우, 정부의 정책적 의사결정 과정이 문서화되어 일정기간후 사후분석이 가능한 경우가 많지만 기업의 의사결정과정은 비공개적이고 폐쇄적인 경우가 대부분이다. 즉, 중간관리층의 의사결정이 최종적인 결정에 얼마나 영향을 주는지 또, 중간관리층의 의사결정이 기업의 성과에 미치는 영향은 어느 정도인지 아직 공개된 연구결과가 있는 것은 아니다.

두 번째 이유는 의사결정의 측정에 관한 난해성 때문이다. 의사결정을 요구하는 시점과 그로 인한 기업의 성과에 반영되기까지는 시간차(time gap)가 존재한다. 따라서 이에 대한 시계열적 분

석은 개개인의 기업성과에 대한 기여도의 측정과 더불어 중요한 과제이다. 설령 의사결정을 요하는 시점에서의 가장 적절했던 결정이 불확실성(uncertainty)을 띄는 시간차를 통하여 부정적인 결과가 현실화될 수도 있다(전기정 · 이회진 · 김방희, 1994).

그러나 대부분의 경우, 적절하고 올바른 판단이 기업성과에 긍정적으로 기여한다는 통상적 명제를 기초로 할 때 바람직한 의사결정은 반드시 유도되어야 한다.

따라서 향후 지속적인 연구의 필요성에 대한 논의 제공만으로 이론적 고찰을 대신한다. 서구사회와 비교해 볼 때, 사회구성원의 생활 및 사고방식이 상이하고 조직풍토 및 경영환경이 다른 우리의 실정을 감안하면 한국적 의사결정에 관한 연구는 매우 필요한 것이다. 한국적 의사결정모델에 관한 연구는 의사결정상의 제약요인을 효율적으로 배제할 수 있는 다양한 처방안을 제공할 것이기 때문이다.

II. 연구설계

2.1 연구모형

이론적 고찰에서 의사결정의 질을 저하시키는 제약요인들에 관하여 크게 내·외적 요인으로 분류하고, 인지적·관계적 관점에 의한 연구들을 살펴보았다. 이러한 연구결과는 인식부족 또는 편견에서 오는 인지적인 요인, 의사결정자를 둘러싼 조직 내·외의 환경에서 오는 요인으로 나누어 진다.

따라서 본 연구에서는 언급한 세가지 제약요인, 즉 인지적·관계적 제약요인을 변수로 설정하였다. 이를 측정하기 위하여 이론적 고찰의 서두에서 언

〈표 1〉 의사결정의 제약요인에 관한 유형지표

구 분	비합리적 의사결정	합리적 의사결정
인지적 제약요인 (내적 요인)	무지적	인지적
관계적 제약요인 (외적 요인)	비관계적	관계적

급한 합리적 의사결정의 부합수준에 따라 각 변수 별로 상대적 의미를 갖는 지표를 아래의 〈표 1〉과 같이 설정한다. 이러한 의사결정의 제약요인에 관한 유형지표는 의사결정자가 합리적 의사결정에 얼마나 부합된 행위를 할 것인지 측정할 수 있는 지침으로 활용될 것이다.

이러한 지표와 유의적 상관성을 검증할 기업성과의 변수는 경영자원의 활용과 경영주체의 의식 및 외부 환경 등 복합적이고 광범위하게 걸쳐 있는 것이 사실이다. 그러나 기업의 성공요인이 인적자원 관리에 핵심이 맞춰져 있는 지금, 기업 구성원 개 개인의 합리적 의사결정은 기업의 성과에 정(正)의

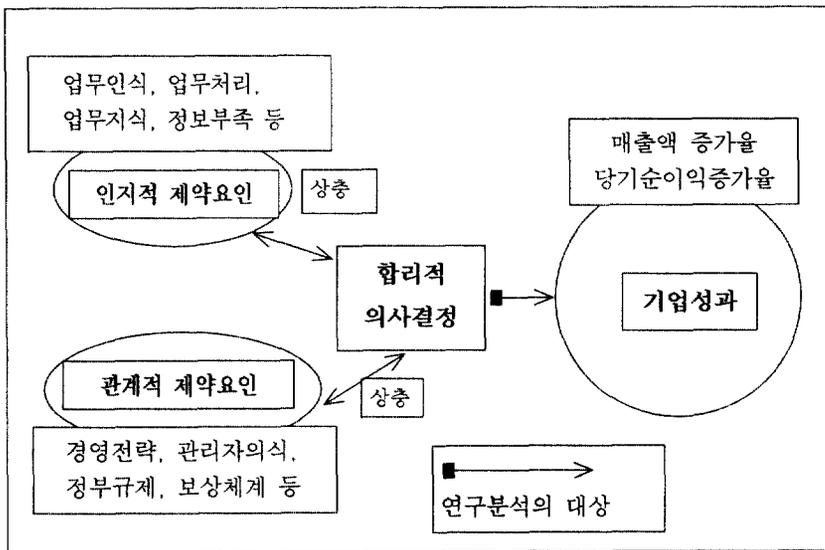
관계가 있음을 추론할 수 있는 것이다.

그러므로 이를 바탕으로 전술한 지표를 참조하여 합리적 의사결정의 정도를 측정하고 각 제약요인과 기업의 성과간의 유의성 검증시도는 매우 유용한 것이다. 다음 〈그림〉은 합리적 의사결정 변수와 기업성과의 관계를 도식화한 것이다.

2.2 연구변수의 정의

2.2.1 인지적 제약요인 (cognitive constraints)

이는 업무상 의사결정자 자신의 문제의식·파



〈그림 1〉 합리적 의사결정 변수와 기업성과간의 관계

약·선택에 있어 제약요인에 관한 내부 요인과 정보수집·분석을 위한 조직내 자원의 부족 등과 같은 외부요인으로 나뉘어 진다.

인지적 제약요인의 측정은 의사결정상에서 필요 시 되는 업무수행능력 또는 분석력에 관한 것으로, 본 연구에서는 업무인식, 업무처리, 업무지식, 정보부족, 경험에의 집착 등이 조사된다.

2.2.2 관계적 제약요인 (affiliative constraints)

의사결정자가 소속기관 또는 관련조직, 외부의 사회적 압력이나 역할 요구에서 파생되는 다양한 종류의 요구에 의한 제약 요인이다.

관계적 제약요인은 의사결정상의 제약이 되는 외부환경 요소의 영향정도에 대하여 질문된다. 즉, 경영방침, 최고경영층, 기업문화, 외부집단, 보상체계, 정부정책, 의결과정 등으로 구성된다.

2.2.3 기업성과

기업성과의 변수로서 기업의 매출액과 당기순이익을 선정하고, 변수의 측정은 매출액 증가율과 당기순이익 증가율을 사용한다.

III. 연구방법

3.1 연구가설

Weick, Chittipeddi, Gioia의 연구에서 스키마타의 개념을 통해 인간은 인지능력의 한계로 말미암아 전략적 가정을 개발할 때 편견의 영향을 받을

수 밖에 없으며, Schwenk는 각각의 의사결정단계에서 나타나는 휴리스틱과 편견을 정리한 바 있다. 즉, 인지능력의 부족은 기업성과에 부정적임을 유추해 낼 수 있는 것이다. 이에 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 1 : 의사결정 과정에서 인지적 제약요인과 기업성과간에는 유의적 관계가 있을 것이다.

Allison과 Mintzberg등의 연구결과에 의하면 기업은 경영상의 제약요인을 극복하고자 조직구조를 재구성한다고 했다. 즉, 이해관련자나 경쟁상대에 대한 우위를 선점하기 위하여 기업은 때로는 제휴로 때로는 정치적 책략을 혹은 내적 분위기 쇄신을 위한 기업문화를 재창조해 나간다. 따라서 이러한 조류에 대한 역행은 기업성과에 부정적 영향을 미칠 것이라는 가정이 나온다. 이에 아래와 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 2 : 의사결정 과정에서 관계적 제약요인과 기업성과간에는 유의적 관계가 있을 것이다.

가설 1과 가설 2를 기초로 하여 인지적 제약요인과 관계적 제약요인이 기업성과와 어떠한 유의성이 존재한다면, 어떠한 요인이 보다 기업성과에 영향을 미치는 지에 대하여 의문이 생긴다. 본 가설 3에서는 인지적 제약요인이 관계적 제약요인보다 개인적 수준의 것으로 보다 의사결정자 통제가 가능하므로 다음과 같은 가설을 상정한다.

가설 3 : 관계적 제약요인은 인지적 제약요인 보다

기업성파에 미치는 영향이 클 것이다.

직접 응답하도록 설문지를 구성한다.

3.2 자료수집

측정에 있어 인지적·관계적 제약요인은 제약변수에 대한 구체적 정의나 조작적 정의에 관한 과거의 선행적 연구결과가 없는 관계로 이론적 고찰을 통한 변수를 아래와 같이 추출하였다. 또한 변수의 속성을 보다 정확히 반영할 수 있도록 7점 척도로 구성하여 설문지에 직접 표시할 수 있도록 하였다.

3.2.1 설문구성

본 연구에서는 설문지를 통한 조사방법을 사용하여 가설을 검증하고자 한다. 설문지는 독립변수로서 합리적 의사결정의 제약요인을 인지적·관계적 제약요인의 두가지 유형에 따라 각 부분 10개의 문항으로 측정하며, 각 변수들은 설문대상자들이

3.2.2 표본선정 및 수집

본 연구의 표본선정과정은 다음과 같다. 먼저 96

〈표 2〉 설문항목의구성내용

측정변수	문항	항목	참 고
인지적 제약요인	x6	의견전달	Simon
	x7	업무인식	Simon, Anderson & Pain, Mintzberg, Taylor, Wieck, 전낙무, Schwenk, 전기정
	x8	업무처리	Simon, Schwenk
	x9	업무추진	전기정
	x10	업무지식	Simon
	x11	업무조급	전기정
	x12	정보부족	Allison, 전기정
	x13	문제인식	Hamrick & Mason, Schwenk
	x14	경험중시	Lyles, Hogarth, Solvie, Taylor, 전기정
	x15	업무파악	전기정
관계적 제약요인	x16	경영방침	Janis
	x17	경영체계	Allison, Janis
	x18	업무보조	Mintzberg, 전기정
	x19	기업문화	백기복, 김일섭
	x20	외부집단	전기정, Mintzberg, Freeman, Cyert, Martch, Simon
	x21	업무체계	백기복, Mintzberg
	x22	보상체계	Bank & Wheelwright
	x23	정부정책	전기정, Mintzberg, Freeman, Cyert, Martch, Simon
	x24	업무흐름	김일섭
	x25	의결과정	Mullen, 전기정

년 8월말 현재 한국증권거래소에 상장되어 있는 737개사 중에서 제조업체 540업체를 1차적으로 선택하였다. 이들 업체를 기계, 장비, 금속/비금속, 섬유/피혁, 음/식료, 화학물/화학제품, 기타(가구, 제지, 출판, 고무, 목재)의 7개 그룹으로 나누고 자료의 수집 및 설문이 용이한 서울·경기 소재 업체를 각 그룹별로 약 25개 무작위 선정하여 총 180개 업체를 접촉하였다. 선정된 업체는 사전에 전화 또는 방문접촉을 통하여 설문일자 및 일시를 정하고 지정된 일자에 설문지를 가지고 방문을 하였다. 이 과정에서 전화접촉이 불가능하거나 설문을 거부한 업체를 제외하고 총 150개의 설문지를 회수하였다.

설문의 대상은 의사결정상의 권한을 갖는 중간관리층, 즉 과장급이상을 조사대상으로 하되 조직의 직제 및 업무분장을 고려하여 특이한 경우 대리도 그 대상에 포함시켰다.

기업성과 변수는 선정된 기업의 매출액증가율 $\{((\text{당기매출액}-\text{전기매출액})/\text{전기매출액}) \times 100\}$ 과 당기순이익 증가율 $\{((\text{당기순이익}-\text{전기순이익})/\text{전기순이익}) \times 100\}$ 을 사용한다. 해당 기업의 자료는 서울·경기지방에 상장 제조업종으로 국한시켰으며 한국신용평가(주)에서 발행한 해당기업의 96년 6월 재무제표를 근거로 산출하였다.

3.2.3 분석방법

연구모형과 연구가설을 검증하기 위한 독립변수 자료는 설문지를 통하여 수집되며 종속변수인 기업성과는 한국신용평가(주)의 해당기업 재무제표를 이용하였다.

본 연구에서 신뢰성은 각 변수들에 대한 항목분석을 통하여 내적 일관성을 Cronbach's α 계수로

측정한다. 또한 측정도구가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 파악하였는가 여부를 측정하는 타당성검증을 위하여 요인분석을 실시하였다.

신뢰성과 타당성 검증이 끝난 후 연구 모형과 가설을 검증하기 위하여 독립변수인 합리적 의사결정상의 제약요인과 종속변수인 기업성과간의 상관관계를 측정한다. 이에 유의한 상관관계가 존재할 때 각 독립변수가 종속변수에 영향정도를 회귀분석을 통하여 검증한다. 통계분석은 SPSS Ver. 5.02를 사용한다.

IV. 실증 분석

4.1 표본자료의 특성

본 연구의 분석대상에 사용된 설문지는 145부로서 총 배부수 180부 중에서 80.5%의 이용 가능율을 보였다. 이렇듯 높은 이용가능율은 응답자와 전화 및 방문접촉을 통하여 사전에 약속한 것이 주효했던 것으로 평가된다. 설문지 이용은 구체적으로 총 180부중 83%인 150부가 회수되었으며 이 중 5부가 종속변수인 기업성과를 측정할 수 있는 매출액 증가율 및 당기순이익 증가율의 자료가 부재한 회사로써 자료통계에서 제외하였다.

본 조사에서 회수된 표본대상의 일반적 내용은 <표 3>과 같다.

상술하면, 제조업종 내에서의 생산품목별 기업의 구성 비율은 섬유/피혁(15.9%), 금속(15.2%), 식음료(14.5%), 기타(14.5%), 장비(13.8%), 기계(13.1%), 화학(13.1%)이다. 각 생산품목별 기업군은 14% 내외로 선정되어 각 기업군 공히 같

〈표 3〉 표본대상의 특성

구 분		표본수 (업체/명)	구성비 (%)	구 분		표본수 (업체/명)	구성비 (%)
업 종	기계	19	13.1	직 원 수	500명이하	47	32.4
	장비	20	13.8		501-1,000명이하	28	19.3
	금속/비금속	22	15.2		1,001-2,500명이하	37	25.5
	섬유/피혁	23	15.9		2,501-5,000명이하	18	12.4
	음식료	21	14.5		5,001-10,000명이하	8	5.5
	화학물/화학제품	29	13.1		10,000명초과	7	4.8
	기타(종이, 출판, 고무)	21	14.5		관 리	25	17.2
매 출 액	-500억 이하	24	16.6	부 서	기 획	54	37.2
	501-1,000억	30	20.7		인 사	49	33.8
	1,001-2,000억	22	15.2		총 무	17	11.7
	2,001-5,000억	34	23.4	지 위	대 리 급	13	9.0
	5,001-10,000억	13	9.0		과 장 급	97	66.9
	10,001-20,000억	13	9.0		차 장 급	26	17.9
	20,001억 초과	9	6.2		부 장 급 이 상	9	6.2

은 비율로 연구분석에 활용되었다.

조사대상 업체의 매출액 구성 비율은 2,001-5,000억원이 23.4%를 차지해 가장 많았고 이어서 501-1,000억원 (20.7%), 500억원이하 (16.6%), 1,001-2,000억원 (15.2%)의 순이었다. 직원수 면에서는 500명이하가 47개 업체로 32.4%를 차지했으며 그 다음으로 25.5%를 차지한 1,001-2,500명이하, 29.3%의 501-1,000명이하 순이었다.

4.2 신뢰성 분석

신뢰성이란 동일한 개념에 대해 측정을 반복했을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말하는 것으로 측정의 일관성과 정확성이 관련된 개념이다.

신뢰성 계수(Cronbach's- α)는 그 값이 어느정도 이상이어야 한다는 기준은 없지만 보통 alpha

값 0.7이상이면 바람직하다고 말하며 통상적으로 0.6이상의 값이 도출 되었을 때 유의성을 인정하고 있다(Nunnally, 1978).

제약요인에 관한 질문항목의 Cronbach's alpha 계수는 모든 제약변수 항목을 포함시켰을 때 인지적 제약요인이 0.6157, 관계적 제약요인이 0.6277로 나타났다. 이는 제약요인별 측정을 위한 항목간 평균적인 관계에 내적일관성이 있다는 것을 증명하는 것이다.

4.3 타당성 분석

측정하고자 하는 개념이 얼마나 정확하게 측정되었는가 하는 문제가 타당성의 문제이다. 본 연구에서는 전술한 이론적 근거를 가지고 미리 설정한 요인들이 과연 예상대로 추출되었는가를 확인하는 수

준에서 요인분석 방법중 가장 보편적으로 사용되고 있는 주성분 분석(principal component analysis)을 사용한다.

질문항목이 어떠한 요인들로 정리될 수 있는지를 알려주는 아이젠값을 통하여 요인을 추출한 후 요인의 해석을 돕기 위하여 변수들을 설명하는 축이라 할 수 있는 요인들을 회전시켰다. 본 연구에서는 일반적으로 요인들간의 관계가 파악되지 않은 경우 이용하는 직각회전(orthogonal rotation)방법을 사용한다.

〈표 4〉는 인지적 제약요인의 회전후 요인적재량의 결과이다. 참고로 요인들의 명칭을 부여하는 과정은 연구자의 주관적 판단에 의한 것이기 때문에 연구자의 창의성을 필요로 하는 부분이며, 같은 결과에 대해서도 연구자마다 각기 다른 해석을 내릴 여지가 있다(채서일, 1995). 이에 요인 1을 의사결정자의 기본적 업무처리능력으로, 요인2는 의사결정자의 의사결정스타일로 명명한다.

동일한 방법으로 관계적 제약요인을 측정하기 위한 문항에 대하여 요인분석한 결과 관계적 제약요인은 조직체계에 관한 요인, 경영 최고계층과 관련

된 요인, 조직의 외부적 요인, 사내 업무체계에 관한 요인으로 나타났다

4.4 연구결과 분석

4.4.1 가설검증

의사결정상의 제약요인들과 기업성과간의 유의성 검증을 위하여 각 변수간 상관관계를 종합한 것이 다음의 〈표 5〉이다. 각 제약요인과 기업성과와의 상관관계를 알아보면 다음과 같다.

〈표 5〉 의사결정상의 제약요인들과 기업성과간의 상관관계

구 분	매 출 액	당기순이익
인지적 제약요인	0.2981**	0.1739*
관계적 제약요인	0.4995**	0.0789

참조 : 유의수준 (***) P < 0.001 (*) P < 0.05

- 가설 1 : 의사결정 과정에서 인지적 제약요인과 기업성과간에는 유의미한 관계가 있을 것이다.

인지적 제약요인과 매출액 증가율간에는 상관관계수 0.2981로 유의수준 0.001에서 유의하게 나타났으며, 인지적 제약요인과 당기순이익간에는 상관관계수 0.1739로 유의수준 0.05에서 유의하게 나타났다(표 5).

즉, 인지적 제약요인과 매출액 및 당기순이익의 기업성과간에는 0.05 유의수준에서 모두 상관관계가 있는 것으로 나타나 '의사결정 과정에서 인지적 제약요인과 기업성과간에는 유의미한 관계가 있을 것이다.'라는 가설1은 귀무가설을 기각하고 연구가설을 채택하게 되었다.

〈표 4〉 회전후 요인 적재량 (인지적 제약요인)

		Factor 1	Factor 2
X 8	업무처리	.73907	.32403
X12	정보부족	.65676	-.13353
X11	업무조급	.63815	-.15917
X 7	업무인식	.55293	-.16015
X 6	의견전달	.50053	.39007
X10	업무지식	.46754	.33482
X13	문제인식	-.02904	.72817
X14	경험중시	-.24653	.60281
X 9	업무추진	.47799	.57684
X15	업무파악	.01367	.45914

그러나 매출액 증가율과 당기순이익 증가율의 인지적 제약요인사이의 상관관계수는 각각 0.4이하로 나타나 그 상관성이 매우 미약한 것으로 나타났다. 일반적으로 상관관계수 0.4정도이면 약한 상관관계, 0.2 이하이면 상관관계가 없거나 무시해도 좋은 수준으로 보고 있다.(채서일, 1995)

- 가설 2: 의사결정 과정에서 관계적 제약요인과 기업성과간에는 유의미한 관계가 있을 것이다.

관계적 제약요인과 매출액 증가율간에는 상관관계수 0.4995로 유의수준 0.001에서 유의한 것으로 확인되었다(표 5). 그러나 당기순이익과 관계적 제약요인간의 상관관계는 유의수준 0.05에서 유의미하지 않은 것으로 확인되었다.

기업성과에서 매출액증가율은 기업내 중간관리층의 관계적 제약요인과 상당한 유의적 상관성이 내재되어 있음을 알 수 있다. 이는 기업이 매출액 증가를 위하여 투여하는 여러 자원중에서 회사경영방침, 기업문화, 외부집단, 정부정책 등이 개인에게 어느정도 합리적 의사결정에 제약을 주는지 실태 파악을 하고 이에 대한 적절한 대책을 수립하는 것이 필요하다는 것을 알려주는 것이다.

종합해 보면, 각 의사결정상의 제약요인과 매출액증가율은 유의수준 0.001수준에서 상관성이 있는 것으로 확인되었다. 한편 각 의사결정상의 제약요인과 당기순이익증가율간의 상관관계는 유의수준 0.05를 벗어나거나 유의성을 띄었다 하더라도 그 상관관계수는 매우 미약한 것으로 나타났다.

이러한 결과는 국내 제조업이 원재료 수입에 많은 비중을 차지하고 있다는 면을 고려할 때 상대적으로 기업통제가 불가능한 금리 혹은 환이익에 따

른 것으로 해석할 수 있다.

한편 보편적인 경우는 아니지만 기업은 매출액 증가를 통하여 시장점유율을 증가시키고 이에 따른 수익성, 즉 당기순이익 증가를 기대하는 것으로 해석할 수도 있을 것이다. 미국의 전략기획연구소(SPI: Strategic Planning Institute)가 PIMS(Profit Impact of Market Strategies) 모형을 사용하여 조사한 연구는 시장점유율이 큰 기업이 투자수익률도 크다는 사실을 밝혀낸 바 있다(김일섭 : 1992).

- 가설 3: 관계적 제약요인은 인지적 제약요인보다 기업성과에 미치는 영향이 클 것이다.

의사결정 과정에서의 각 제약요인들과 기업의 성과변수간의 상관관계를 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과(표 6)과 같은 결과를 얻었다. 분석기법의 채택은 독립변수와 종속변수가 모두 복수라는 점에서 정준상관분석이 고려되었으나 종속변인간의 상관관계가 존재하지 않아 이를 통해 가설검증을 수행할 필요가 없었다(김홍규 : 1997). 왜냐하면 종속변수들에 의해 만들어지는 종합적 효과가 존재하지 않기 때문이다.

회귀분석결과, 의사결정상의 제약요인들과 당기순이익증가율 사이에는 유의수준 0.05를 초과하므로 변수간 유의성이 존재하지 않으나 의사결정상의 제약요인과 매출액증가율간에는 유의수준 0.05에서 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다.

또한 유의적 상관성을 갖는 매출액증가율과의 인지적 제약요인과 관계적 제약요인의 회귀계수가 각각 5.135381과 17.011003으로 나타나 인지적 제약요인보다 관계적 제약요인이 종속변수인 매출

〈표 6〉 의사결정상의 제약요인들과 기업성과간의 다중회귀분석

독립변수	종속 변수	
	매출액증가율	당기순이익증가율
R ²	.31742	0.03731
인지적 제약요인	5.135381**	49.568235
관계적 제약요인	17.011003**	4.126243
F값	21.85653	1.82160
유의수준(p)	0.000	0.1461

* 유의수준 : ** : P < 0.001

액증가율에 보다 큰 영향을 줄 것이라는 가설 3은 연구가설로 채택되었다. 이는 〈표 5〉의 매출액증가율과 인지적·관계적 제약요인간의 상관계수에서도 잘 나타나 있다.

이러한 결과는 의사결정자가 기업의 경영에 참여자로서 합리적 의사결정을 내릴 때 기업내 요인 및 기업의 사회적 요인으로부터 영향을 많이 받는 것을 의미한다. 기업 성과 즉, 매출액 증가율은 비일관적 기업전략 또는 경영방식, 비공유적 기업문화와 더불어 기업활동에 관련된 외부 집단의 압력이나 정부규제 등에 의하여 저하되며 이로 인하여 기업내 의사결정자의 합리적 의사결정을 막고 있는 점이 증명되었다.

4.4.2 기업경영에 대한 의미

합리적 의사결정상의 제약요인이 매출액증가율에 어떠한 상관성이 존재한다는 것은 상식적 수준에서의 논의가 될 수도 있다. 그러나 각 제약요인이 매출액에 미치는 영향의 정도는 기업경영에 참고가 될 수 있는 자료로 유용한 것이다.

일반적으로 기업은 성장을 위하여 인적·물적 자원의 수집과 분배에 관한 한 최대한 효율성을 제고

한다. 이는 매출액증가율에 대하여 관계적 제약요인이 인지적 제약요인에 비하여 상대적으로 큰 영향을 미치는 것에 대한 해답을 준다. 기업은 생산성 향상 및 비효율적 자원의 배제를 목적으로 최적의 인적자원만이 살아남도록 조직내 분위기를 조성하거나 차등성과배분 혹은 승진에서의 불이익 등의 제도시행을 통하여 최적의 인적자원을 유지하도록 노력하고 있다. 반면 구조적이면서 외재적 성격이 강한 관계적 요인은 인지적 제약요인의 경우보다 상대적으로 가변성(flexibility)이 약한 나머지 보다 적극적으로 이를 배제할 환경이 조성되지 못하는 것이 현실이다.

따라서 기업은 최대의 기업성과 보장을 위하여 이제까지 관심을 기울여 왔던 개인적 수준의 조치와 더불어 개인과 조직내 혹은 조직외부에 존재하는 요소들간의 관계가 의사결정자의 합리적 의사결정에 어떠한 형태로 어느 정도 제약을 하고 있는가 파악해야하는 필요성을 제시하고 있는 것이다.

관계적 제약요인들의 자료수집이 해당 당사자에게 불이익으로 되돌아 오지 않는다는 전제하에서 진행되는 한 의사결정자는 자신이 직면하는 불합리적 요소를 표현할 것이고 이러한 요소들의 수집과 합리적 대처를 위해 기업은 노력해야 할 것이다. 특

히, 조직적 제약요인들 중에서 정치적 제약요인의 경우에는 관련 정부부처 혹은 단체들과의 협조를 통하여 법적, 제도적 개선을 도모해야 할 것이다.

V. 결 론

본 연구의 목적은 합리적 의사결정 과정에 있어서 제약요인과 기업성과간의 관계에 대하여 실증적으로 고찰하기 위한 것이다.

본 연구가 지니는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 독립변수로서 합리적 의사결정상의 제약요인과 기업성과의 측정지수인 매출액 증가율 사이에는 유의한 상관성이 존재한다는 것이다. 반면 의사결정상의 제약요인과 또다른 기업성과의 측정지수인 당기순이익증가율간에는 유의한 상관관계가 존재하지 않았으며, 존재한다 하더라도 그 정도가 매우 미약하여 무시해도 좋은 정도였다. 둘째, 각 제약요인이 매출액 증가율에 미치는 영향을 검증한 결과 그 상관성 정도는 상이하며 특히, 관계적 제약요인이 매출액 증가율에 미치는 영향의 정도가 가장 큰 것으로 나타나 이에 대한 향후 보완적 연구가 요구된다.

본 연구가 가지는 몇가지 문제점을 알아보면 다음과 같다. 첫째, 표본선정에 있어 광범위한 제조업을 대상으로 하여 생산품목별 기업의 특성 및 거시적 환경변수에 대한 통제가 미약하여 모든 제조업종 기업군에 적용시키기에는 한계가 있다는 점이다. 둘째, 중간관리층의 의사결정이 기업성과에 미치는 비율과 정기적이고 지속적인 조사가 생략된 채 연구가 진행되었다. 셋째, 추출된 요인을 통해 추가적 분석을 실시하여 연구를 구체화시키지 못하였다. 마지막으로 기업체별 한 명의 응답자가 갖는

의사결정상의 제약요인을 해당 기업의 매출액증가율과 당기순이익증가율에 적용시킨 것은 기존의 연구결과가 없는 상태에서 다소 논리적 비약이 있다고 판단된다.

이러한 한계점을 지니고 있음에도 불구하고 본 연구는 합리적 의사결정과정상의 제약요인과 기업성과간의 상관관계에 관한 실증연구가 매우 부족한 시점에서 이에 대한 논의를 제공하고, 기업의 중간관리층이 갖는 의사결정상의 역할을 부각하고 중요성을 제기함으로써 이에 대한 관심과 효율적 기업운영을 이루는 데 이바지 할 것이라는 의의를 갖는다.

참 고 문 헌

- 김일섭(1992, 231-319), **한국 제조기업의 성공요건, 한국기업의 성공조건**, 서울: 삼일컨설팅그룹
- 김홍규(1997), **사회과학통계분석**, 서울: 나남출판
- 노나카 이쿠지로(1995), **지식창조의 경영**, 서울: 21세기 북스
- 백기복(1996), **조직행동연구**, 서울: 범문사
- 신유근(1996), **한국기업의 성공과 실패**, 서울: 대한상공회의소
- 윤정열외 6인(1996), **기업조직과 생산성**, 서울: 도서출판 소화
- 전기정·이희진·김방희 공저(1994), **탁월한 결정과 치명적 실수**, 서울: 명진출판
- 전기정·김성희·박홍국 공저(1994 : 25~130), **정보기술과 의사 결정**, 서울: 영지문화사
- 전략무(1995), "정보화의 실제와 문제점 및 대책방안", **기업정보**, 122호, 한국기업평가(주)
- 정충영·최이규(1996), **SPSSWIN을 이용한 통계분석**, 서울: 무역경영사
- 채서일(1995), **사회과학조사방법론**, 서울: 학현사
- Anderson, C. and Pains, F. (1975), "Managerial per-

- ceptions and strategic behavior", *Academy of Management Journal*, 18, 811~823.
- Anderson, P. A. (1983) "Decision-making by Objection and the Cuban Missile Crisis", *Administrative Science Quarterly*, 28, 201-222.
- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, 165.
- Anthony (1965), R.N., *Planning and Control Systems: A frameworks for Analysis*, Harvard Business School, Boston, Mass., 8.
- Axelrod, R. (1976), *The Structure of Decision: Cognitive Maps of Political Elites*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Banks, R. and Wheelwright, S. (1979), "Operations vs. strategy: Trading tomorrow for today", *Harvard Business Review*, 57, 112-120.
- Barzini (1970), L. *The Italians*, New York : Antheneum, 177.
- Burch, Jr., J. G. & F. R. Strater, Jr. (1974), *Information Systems: Theory and Practices*, John Wiley & Sons, 52.
- Cyert, R.M. and March, J.G.(1963), *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice-Hall : New Jersey.
- Fredrickson, J. (1984), The comprehensiveness of strategic decision processes, *Academy of Management Journal*, 27, 445~466.
- Fredrickson, J. (1986), The strategic decision process and organizational structure, *Academy of Management Review*, 11, 280~297.
- Freeman, R. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston : Pitman.
- Hall, D. and Saias, M. (1980), Strategy follows structure, *Strategic Management Journal*, 149-164.
- Hambrick, D. and Mason, P.(1984), Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers, *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Janis, I.L. (1989), *Crucial Decisions*, The Free Press.
- Jemison, D. (1981), Organizational versus environmental sources of influence in strategic decision making, *Strategic Management Journal*, 2, 77~88.
- Kroeber, D.W., Waston, H.J. and Sprague, Jr., R.H. (1980), "An Empirical Investigation and Analysis of the Current State of Information Systems Evolution", *Information and Management*, Vol.3, 35-43.
- Langer, E. J. (1983), *The Psychology of Control*, Beverly Hills, California : Sage.
- Lyles, M. (1981), Formulation strategic problems: Empirical analysis and model development, *Strategic Management Journal*, 2, 61-75.
- Mintzberg (1978), H. Patterns in strategy formulation, *Management Science*, 24, 934-948.
- Mintzberg, H. and Waters, J. (1982), Tracking strategy in the entrepreneurial firm, *Academy of Management Journal*, 25, 465-499.
- Minzberg, H., Raisinghani, P., and Theoret, A. (1976), The structure of "unstructured" decision presses, *Administrative Science Quarterly*, 2, 246-275.
- Mitzberg, H. (1983), *Power In and Around Organizations*, Englewood Chiffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Mullen, B., Johnson, C. & Salas, E.(1993), "Productivity Loss in Brainstorming Group: A meta-analytic integration," *Basic and Applied Social Psychology*.
- Neissor, U.(1976) *Cognition and Reality*, San Franscisco: W.H. Freeman.
- Nunnally, J. C.(1978), *Psychometric Theory*, New York : McGraw Hill.
- Osborn, A.F.(1957), *Applied Imagination*, New York : Scribners.
- Quinn, J.B. (1980), *Strategies for Change: Logical*

- Incrementalism*, Homewood, Illinois: Irvin.
- Robinson, R.(1982), The importance of “outsiders” in small firm strategic planning, *Academy of Management Journal*, 25, 90~93.
- Schwenk, C. (1985), *The essence of strategic decision*, University of Illinois at Champaign-Urbana.
- Schwenk, C. (1988), *The Essence of Strategic Decision Making*, Lexington Books.
- Shrivastava, P., and Lim, G.(1984), *Alternative approaches to strategic analysis of environments*, Working paper, New York University.
- Simon, H.A.(1957), *Models of Man*, New York : Wiley.
- Simon, H.A.(1957), *Administrative Behavior*, 2nd ed., Harper & Row, 18.
- Slovic, P., Fischhoff, B., and Lichtenstein, S. (1977), Behavioral decision theory, *Annual Review of Psychology*, 28, 1~39.
- Steiner, G. A.(1979), *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*, New York: Free Press.
- Taylor, R. N. (1981), *Psychological determinants*, *Academy of management Review*, 6, 187~196.
- Taylor, R. N. (1984), *Behavioral Decision Making*, Glenview, IL: Scott Foresman.
- Tversky, A., and Kahneman, D.(1974), Judgment under uncertainty : Heuristics and biases, *Science*, 1124~1131.

A Study on the Effect of Constraints in Decision Making Process on Corporation Performance

Young-Jai Lee* · Joo-Hwang Lee**

Abstract

The purpose of this study is to examine the relationship between constraints in decision making and corporation performance. It was conducted as follows: investigating factors of constraint on reasonable decision making through the reference of the related papers, and the empirical studies to verify relationship between two variables.

Through the investigation of related papers on the constraints, two constraints were indicated for empirical studies: cognitive constraints and affiliative constraints. And the empirical studies was performed as the questionnaire survey to the middle management staff, and data collected was validated by the statistical method.

As a validation result, it appears each constraint partially influences corporation performance, that is, the more constraint, the less increasing rate of net sales. But no relationship is found between each constraint and the rate of net profit. Regarding the effect degree of two constraints on corporation performance was different: the effect degree of affiliative constraints were twice or more than the cognitive constraints.

The research results give us the following suggestions: company should be concerned about constraints in decision making for the middle management staff and tried to find out to get rid of them, particularly affiliative one. This kind of actions can be very helpful for the improvement of corporation performance.

* Department of Management Information, Dongguk University

** Research Planning Team, Lee's PR & Research, Ltd., Seoul, Korea