

# 經營意思決定과 會計情報시스템의 關聯性에 관한 研究

金 鐵 泳\*

## 目 次

- I. 序 論
  - 1. 問題의 提起
  - 2. 研究方法 및 範圍
- II. 經營意思決定의 過程과 類型
  - 1. 經營意思決定의 過程
  - 2. 經營意思決定의 類型
- III. 經營意思決定과 會計情報시스템의 關聯性
  - 1. 意思決定支援시스템과 會計情報시스템
  - 2. 意思決定者와 會計情報시스템
  - 3. 不確實性下의 意思決定과 會計情報시스템
  - 4. 意思決定狀況과 會計情報시스템
- IV. 結 論

## I. 序 論

### 1. 問題의 提起

經營活動에 있어서 意思決定問題는 經營環境要素의 構造的 變化와 管理與件의 多元化로 인하여 企業活動의 주요 과제로 認識되고 있다.

오늘날의 企業環境은 시대의 발전에 따라 계속 변화하고 있다. 이러한 환경변화에 적응하기 위

\* 師範大學 商業敎育科

하여 企業의 目標設定과 다양한 代替案에 대한 적합한 經營意思決定을 한다는 것은 企業의 維持와 成長에 매우 중요한 일이다.

그래서 企業은 國家經濟의 존속이나 국민경제발전을 위한 개별단위의 經濟實體이기 때문에 계속 成長하고 發展되어야 한다. 그렇게 되기 위해서는 會計가 企業의 意思決定을 위한 자료로서 企業의 目的과 營業活動에 적합한 最適意思決定(Optimum Decision Making)을 創出해야 하는 것이다.

이를 위하여 企業經營에 있어서 經營者나 一般管理者들이 업무에 관한 意思決定을 會計情報시스템에 의존하는 경향이 점점 확대되어 가고 있다. 이러한 경향은 現代會計의 중요한 특색이며, 會計情報시스템이 최근의 컴퓨터 발전과 함께 經營情報시스템(MIS: Management Information System)의 하위시스템으로 발전되어 企業의 經營意思決定을 위한 必須시스템으로 변화되고 있음을 나타내는 명백한 사실이다.<sup>1)</sup>

그러므로 최근 여러해 동안 會計情報시스템은 公式情報시스템(Formal Information System)으로써 管理的 意思決定要求와 認知(perception)의 변화, 사업계의 변화로 인한 情報技術의 大변혁을 이루었다.

특히 최근에는 커뮤니케이션 理論(Communication Theory)과 OR(Operations Research)과 같은 情報技術의 발전으로 인하여 새로운 問題解決技法으로 개발되면서 經營意思決定의 質的 향상을 도모하고 있다.<sup>2)</sup>

이에 따라 本 研究은 經營意思決定을 行하는 데 있어서 會計情報시스템이 어느 정도 영향을 미치는가? 또한 企業經營活動에 있어서 經營者가 最適意思決定을 도출하는 데 意思決定과 會計情報시스템이 어떠한 관련성을 갖고 相互 作用하고 있는지 考察하는 것이 研究動機이다.

## 2. 研究方法 및 範圍

本 研究의 目的을 수행하기 위하여 社會科學의 研究방법 중 探究的 研究방법에 의하여 問題를 提起하고 會計情報시스템이 企業의 經營意思決定에 어떤 關聯性을 가지고 있으며, 經營者의 意思決定에 미치는 영향을 管理會計의 觀點에서 研究하였다.

특히 本 研究을 위하여 필요한 理論과 學說은 文獻的 또는 記述的 연구에 의하여 이미 刊行된 國內外 문헌과 研究論文으로서 종합적인 結論을 도출하는 데 努力하였다.

研究의 構成範圍는 I章의 序論에 이어, II章에서 意思決定의 過程과 類型을 이론적 觀點에서

1) Clifton E. Brown and Ira Solomon, "Effects of Outcome Information on Evaluations of Managerial Decisions", *The Accounting Review*, Vol. LX II, No. 3 July 1987, p. 567.

2) Wayne J. Morse, James R. Davis & Al L. Hartgraves, *Management Accounting*, Addison-wesley Publishing Co., 1984, p. 614.

考察하였다. 그리고 Ⅲ章에서는 企業經營活動에 있어서 經營者의 意思決定과 會計情報시스템의 關聯性을, DSS와 會計情報시스템, 意思決定者와 會計情報시스템, 不確實性下의 意思決定과 會計情報시스템, 意思決定狀況과 會計情報시스템의 영역에서 論述하였다.

끝으로 Ⅳ章에서 結論을 맺고 未來研究方向을 제시하면서 本 論文의 研究範圍를 한정하였다.

## Ⅱ. 經營意思決定의 過程과 類型

### 1. 經營意思決定의 過程

企業의 經營이란 意思決定過程의 연속이라고 할 만큼 經營管理者는 各종의 意思決定問題에 直面하게 된다. 한편 意思決定 자체도 위로는 最高 經營者에 의한 企業存廢에 영향을 미칠 중요한 意思決定에서부터, 아래로는 現場監督者에 의한 사소한 意思決定에 이르기까지 광범위하다. 어떠한 意思決定이든 未來經營活動의 방향을 決定하거나 問題를 해결하기 위하여 우선 가능한 여러 가지의 代替案을 검토하고, 이들 중에서 最善의 案을 선택하는 過程을 밟는다.<sup>3)</sup>

經營意思決定은 經營活動의 방향을 결정하기 위하여 여러 가지의 代替案 중에서 最有利案을 선택하는 과정이다. 그리하여 意思決定이란 經營管理者의 가장 중요한 과업이다.

이와 같이 經營者는 모든 상황에서 意思決定을 내리게 된다. 計劃(planning), 組織(organizing), 指揮(directing), 統制(controlling)라는 管理過程(management process)도 역시 意思決定過程인 것이다. 이와 같은 管理過程은 經營에 관한 方針을 評價하고 選別하여 執行하기도 한다.

이러한 意思決定(decision making)은 여러 가지 選擇可能한 행동이나 방법 중에서 어떤 目標을 가장 效果的으로 달성하게 하는 最適의 행동 또는 방법을 選擇하는 것을 말한다.

한편 사이몬(Herbert A. Simon) 教授에 의하면 意思決定이란 意思決定者가 현재의 狀態에서 그 가 追究하는 目標을 향하여 움직이는 과정이므로, 意思決定者는 몇개의 代替案을 比較하고 評價하여 選擇하는 것이다<sup>4)</sup>라고 定義함으로써 意思決定行爲를 의사결정과정의 段階로 설명하였다.

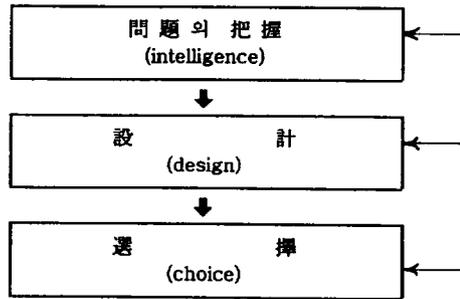
이와 같은 意思決定過程에 관한 模型은 學者들에 따라 여러 가지로 論議되고 있다. 그 중에서도 Simon教授와 Horngren教授의 模型이 代表的인 것으로 알려져 있다.

Simon教授에 의하면 意思決定過程은 문제의 把握(intelligence), 設計(design), 選擇(choice)의 세 段階로 區分된다.<sup>5)</sup>

3) 鄭俊秀, 經營原價計算, 京音社, 1990, p.752.

4) Herbert A. Simen, *The New Science of Management Decision*, Harper & Brothers, 1960, p.1.

5) *Ibid.*, p.54.



〈그림1〉 意思決定過程의 흐름

〈그림 I〉에서 보는 바와 같이 問題의 把握段階는 意思決定을 내려야 할 條件을 探索하는 과정으로 意思決定環境에 대한 探索이 繼續해서 이루어진다.

그래서 意思決定의 問題가 存在하려면 現在狀態와 미래의 바람직한 狀態間에 差異가 존재해야 한다.<sup>6)</sup>

이처럼 現在狀態와 未來狀態를 比較하므로써 意思決定者의 主觀的 判斷이 意思決定過程에서 度外視될 수 없다. 따라서 한 意思決定者의 현재상태와 미래의 상태간에 차이가 존재한다고 認識하여도 다른 意思決定者는 그 차이를 전혀 認識하지 않는 수도 있다.

意思決定過程은 이처럼 문제의 파악으로 設計하고 선택하는 세 段階를 連結하고 어느 段階에서나 다시 되돌아가서 출발할 수 있는 피이드 백 시스템(feed back system)을 構成하고 있다. 〈그림 I〉에서 보면 이와 같은 세 段階의 활동은 서로 連結되어 있으며, 어느 한 段階에서 다음 段階로 진행할 수도 있고 그 이전 段階로 되돌아 갈 수도 있다.

요컨대 意思決定過程은 問題의 해결을 위하여 情報의 把握으로부터 출발하여 몇개의 代案으로부터 하나를 선택하고 그 선택된 代案을 立證시키는 일련의 決定段階이다.

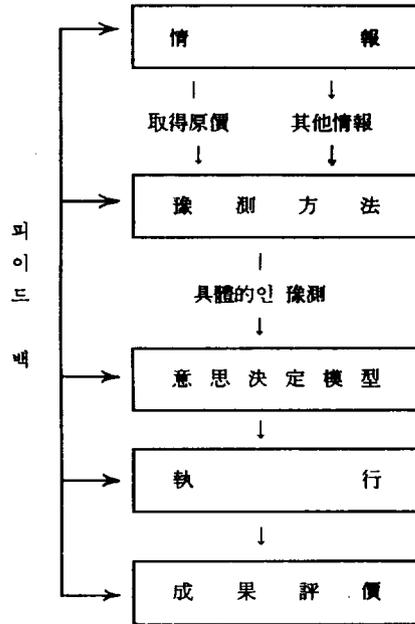
그리고 Horngren에 의하면 意思決定過程은 〈그림2〉와 같이 要約된다.<sup>7)</sup>

첫째 段階는 고려중인 代替案들을 分析하는 데 필요한 取得原價와 其他情報을 收集하는 段階이다. 이 段階에서는 前期의 成果報告書에 나타난 歷史的 資料 등을 收集한다.

둘째 段階는 未來原價를 代案別로 豫測하며 그 確率을 評價한다. 豫測方法에는 여러 가지가 있을 수 있으며, 그 선택에 따라 豫測值가 달라지므로 豫測方法은 意思決定에 중대한 영향을 미친다.

6) Kenneth R. Mac Crimmon and Ronald N. Taylor, "Decision Making and Problem Solving." *Hand book of Industrial and Organizational Psychology* (Marvin D. Dunnette, ed.), Rand McNally College Publishing Co., 1976), pp.1399~1400.

7) C.T.Horngren, *Cost Accounting: A managerial Emphasis* (Englewood cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 5th edition, 1982), p.365.



〈그림2〉 意思決定의 過程

세째 段階는 意思決定模型을 樹立하고 필요한 投資額을 檢討하고 收集한 情報를 중심으로 最適 代案을 선택한다. 일반적으로 意思決定模型은 貨幣的으로 各 代案의 選好度를 결정하여 費用이 적게 所要되거나 큰 利益을 가져오는 代案을 선택하는 模型도 있다.

네째 段階는 행동으로 意思決定에 따라 선택된 代案을 實行하는 段階이다.

다섯째 段階는 成果評價의 段階로 활동에 대한 成果를 評價하는 단계이다. 이에 따라 成果評價는 미래의 意思決定을 改善하는 데 중요한 基礎가 되는 피이드백 情報를 提供한다. 피이드백 情報는 意思決定過程의 信賴性 與否와 適合性 與否 혹은 實行過程의 適切性 與否에 影響을 미치며, 意思決定者에게 實際成果와 標準成果의 差異分析에도 도움을 준다.

實務에서는 意思決定過程을 통하여 特定代案이 採擇되면 즉시 실행하지 않고, 신중하게 검토해 보는 것이 대부분인 데, 이는 意思決定過程과 成果評價模型이 相衡될 수 있기 때문이다.

이와 같이 기업의 長期的 이익을 극대화시키기 위해 經營者가 내린 最適意思決定은 成果評價模型과 相衡될 수 있으므로 신중히 검토 되어야 한다. 그러므로 의사결정과정에서 會計擔當者는 원가와 비용에 관한 會計資料는 물론 非計量的인 會計情報를 제공하고, 주로 經營者가 합리적인 意思決定을 내릴 수 있도록 助力하는 責任이 있다고 하겠다.

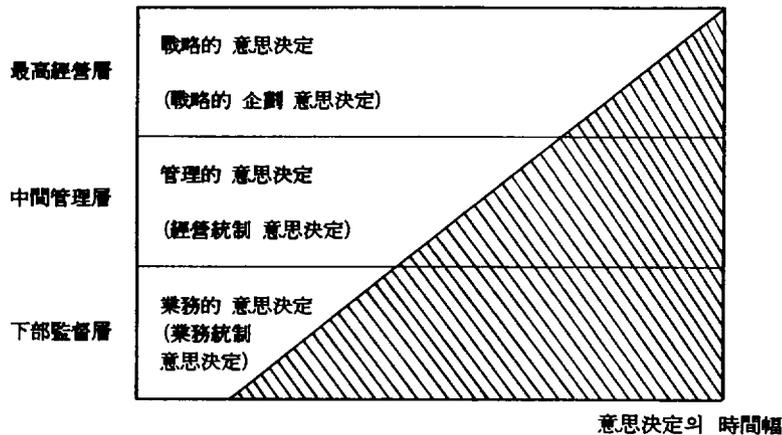
## 2. 經營意思決定의 類型

經營意思決定을 分類하는 방법중의 하나는 計劃(planning)과 統制(control)라는 두가지의 중요한 경영활동과 일치시키는 것이다. 計劃은 戰略的인 것과 戰術的인 것이 있으며, 統제도 管理統制水準과 連營統制水準이 있다.<sup>8)</sup>

經營組織에서 의사결정을 분류하는 방법은 最高經營層(top management), 中間管理層(middle management), 下部監督層(lower management)에 따른 3가지의 類型으로 구분될 수 있다.

이와 같은 經營層에서의 意思決定의 分類는 기업의 利潤極大化를 위한 미래의 바람직한 時間概念에 따른 특징을 어떻게 이해하느냐에 따라 구분되는 것이다. 즉 最高經營層의 意思決定은 기업의 경영조직상 下部監督層보다 最適意思決定을 선택하는 데 장기발전적으로 決定權을 가지게 된다.

이에 Ansoff는 <그림3>과 같이 經營層을 이용하여 經營意思決定에 관한 類型을 다음 세 가지로 分類하고 있다.<sup>9)</sup>



<그림3> 經營層에 따른 意思決定型態

資料: Thierauf, Klekamp and Greeding, *Management Principle & Practices*, John Wiley & Sons, 1977, p.124.

(1) 戰略的 意思決定 (strategic planning)

戰略(strategy)은 목표로부터 나오고 企業經營에 관한 보다 구체적인 指針과 制約條件을 提供한다.<sup>10)</sup>

戰略的 意思決定은 목표와 전략의 골격에 資源을 分配하는 일이다. 이런 형태의 意思決定은 複合的·非反復的·長期的으로 광범위하게 큰 효과를 가져오는 것이 일반적이다.

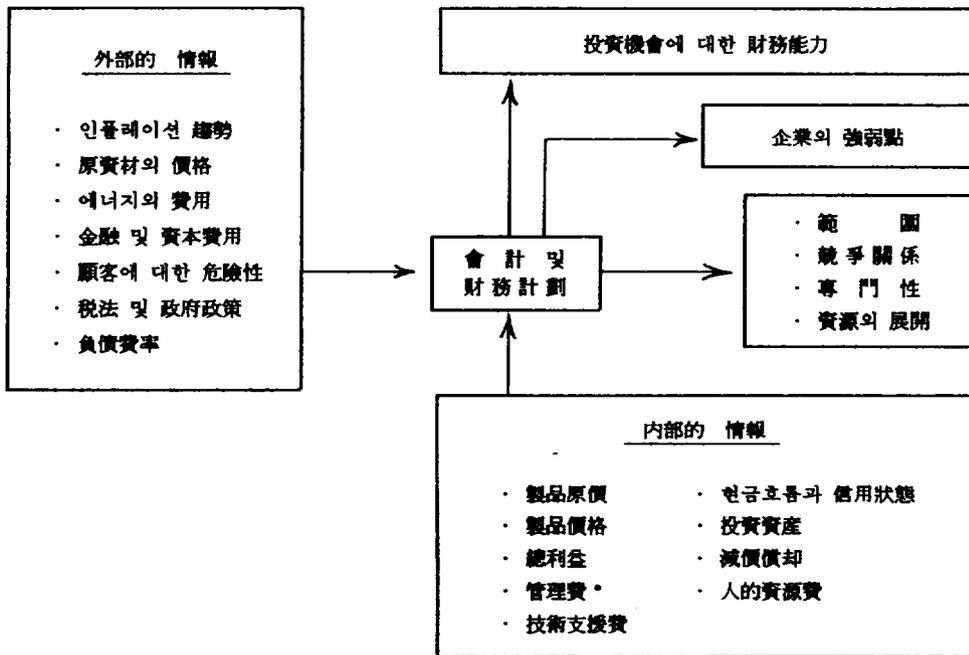
8) 유관희, 會計情報시스템, 도서출판 나남, 1990, p.80.

9) H. Ansoff, *Corporate Strategy*, N.Y.: McGraw-Hill Co., 1965, pp.5~6.

10) 張忠植, 會計情報시스템論, 貿易經營社, 1985, p.79.

會計情報시스템에 있어서도 戰略的 意思決定은 <그림4>와 같이 内部的 情報과 外部的 情報로 구분되어 회계가 財務計劃을 수립하는 데 많은 情報을 提供한다.<sup>11)</sup> 그리하여 企業經營에 관한 財務計劃이 수립되면 企業의 原價와 費用을 분석하고 競爭的 範圍과 資源의 展開, 財務的 위험성에 관한 結果를 도출하게 된다. 이러한 요소들은 企業체의 內的 能力과 資源을 分析함으로써 開發되는 데 新製品, 追加製品, 市場開拓 및 경제적 평가들 통한 會計構造의 확장에 대한 기회를 제공한다.

이에 관한 內的情報는 企業체내에서의 經濟적 정보를 나타내는 데 生産原價, 마진의 幅, 財務價格, 勞務費 등이고, 外部情報는 인플레이션, 제품의 價格趨勢, 原資材費用의 趨勢 등으로 나타난다.



<그림4> 戰略的 意思決定에 따른 會計情報시스템

(2) 管理的 意思決定

이것은 中間管理層이 擔當하는 것으로 企業經營에 있어서 最大成果를 올릴 수 있도록 企業의 모든 資源을 開發하고 편성하는 業務와 관련되는 것으로 다음과 같이 分類할 수 있다.<sup>12)</sup>

11) Leonard A. Robinson, James R. Davis & C. Wayne Alderman, *Accounting Information Systems*, Harper & Row, Publishers, N.Y. 1982, pp.15-19.

12) Ferdinand A. Gul, "The Joint and Moderating Role of Personality and Cognitive Style on Decision Making", *The Accounting Review*, Vol. LIX, No.2, April 1984, pp.266-267.

- ① 조직구조적인 면에서 情報, 權限 및 職責의 組織化를 들 수 있다.
- ② 資源轉化的 組織化에서 업무의 흐름, 流通시스템을 들 수 있다.
- ③ 資源의 調達과 개발에서 資金調達, 施設 및 設備, 原資材 등으로 분류할 수 있다.

管理的 意思決定問題는 회계정보이용자의 相互關係에 관심을 가지면서 정보에 立脚한 의사결정이 강조되었고 管理會計에서도 중요한 研究分野로 되었다. 최근의 會計情報시스템은 모든 情報原價를 고려한 目的函數(objective function)를 最適化하는 것으로 1960년대부터 본격적으로 生成되어 1970년대에 會計에 큰 영향을 미치기 시작했다.

最近에는 管理會計에서 意思決定問題를 意識하고 어떤 會計情報가 意思決定에 適合한지 評價하여 정보시스템을 設計하는 문제를 다루고 있다.

美國會計學會(AAA)는 管理的 意思決定 模型에 의하여 意思決定을 행하고 있는 데 다음과 같은 질문을 통하여 관리적 의사결정모형의 타당성을 검토하게 된다.<sup>13)</sup>

- 質問 ① : 模型이 원하는 解答를 提供 하는가?
- 質問 ② : 模型이 경험에 의하여 相關된 面을 정확히 豫測할 수 있는가?
- 質問 ③ : 模型의 유용성에 關한 價値가 그 원가를 超過하고 있는가?
- 質問 ④ : 模型은 더 改善할 여지가 없는가?

이상의 질문에 만족한 解答를 내릴 수 있는 意思決定模型은 타당성을 갖게 되고 會計情報로서의 유용성을 가질 수 있다.

### (3) 業務的 意思決定

업무에 있어서의 效率性を 증대시키는 과정으로 經營成果보다는 技術的 業務(technical operation)에 더욱 중점을 둔다. 또한 그 적용에 대한 책임이 下部監督者에게 속하는 것으로 現行 業務的 收益性を 극대화시키는 데 關여한다. 主要 決定事項은 價格策定, 마케팅의 方針 및 戰略, 研究開發 方針 및 戰略, 生産計劃 樹立, 在庫水準決定 등을 다룬다.

<그림3>에서와 같이 下部監督層에서의 意思決定은 意思決定의 法則, 方法 및 節次 등의 형태로 일상 진행되는 업무적 결정에 關여하여 業務的 統制 등에 대한 意思決定을 내린다.<sup>14)</sup>

한편 經營意思決定을 Herbert Simon은 定型的 意思決定(programmed decision)과 非定型的 意思決定(non-programmed decision)으로 구분하였다.<sup>15)</sup>

이것들이 戰略的, 管理的, 業務的 意思決定을 구분하는 基準이 되었다.

즉 定型的 意思決定은 틀에 박힌 節次와 方法에 따라 日常의 反復的인 문제를 다루기 때문에 日常的 意思決定이라 할 수 있고 業務的 意思決定에 적합하다. 그리고 非定型的 意思決定은 항상

13) Donald, L. Rarn, "Accounting for Decision," *The Accounting Review*, July, 1961, p.465.

14) Thierauf, Klekamp & Greeding, *Management Principles & Practices*, John Wiley & Sons, 1977, pp.123~124.

15) Herbert A. Simon, op. cit., p.8.

不確實性속에서 여러 가지 代案을 探究하면서 새로운 決定方式을 가지므로 革新的 意思決定이라 할 수 있으며, 곧 戰略的 意思決定에 적합하다. 한편 管理的 意思決定은 문제의 구조에 있어 定型的인 성질과 非定型的인 성질이 함께 포함되어 있는 折衝型的 中間位置에 해당하는 것이다.<sup>16)</sup>

### Ⅲ. 經營意思決定과 會計情報시스템의 關聯性

#### 1. 意思決定支援시스템과 會計情報시스템

意思決定支援시스템(Decision Support System : DSS)의 概念이 등장한 것은 1970년대 初期이다. 그 중에서도 M.S. 스코트, 모튼(Michael S. Scott Morton)이 그의 著書 "Management Decision Systems : Computer Based Support for Decision Making" Harvard University, 1971, Division of Research에서 나타내고 있는 바의 견해에 의하면, DSS는 意思決定者가 半構造的 문제를 해결하기 위해서 데이터라든가 모델을 이용하는 것을 支援하는 고도의 컴퓨터 베이스의 시스템이다<sup>17)</sup>라고 定義하고 있다.

현재 DSS의 정의는 여러 가지로 전개되고 있지만 그 중 하나는 Peter G. W. Keen과 Michael S. Scott Morton에 의한 經營의 意思決定者가 半構造的 문제에 직면하고 있는 것을 컴퓨터 베이스로 支援하는 시스템이라고 主張하였다.<sup>18)</sup>

또한 John L. Bennett는 半構造的 意思決定 데스크에 직면하고 있는 經營者를 支援하는 것에 이용되는 컴퓨터 베이스의 일련의 시스템이라고 지적하고 있다.<sup>19)</sup>

이와같이 DSS는 意思決定의 문제에서 非定型的이고 半構造的인 문제를 定型化· 模型化· 構造化함으로써 계량적인 판단에 의하여 最適案을 選擇할 수 있게 하는 것이다. 즉 데이터와 모델을 이용하여 半構造的인 문제를 해결함으로써 意思決定者를 支援하는 컴퓨터를 基盤으로 하는 시스템이다.<sup>20)</sup>

특히 DSS의 핵심은 模型의 개발인데, 수시로 情報索出이 가능한 데이터 베이스로 이루어져 利用者에게 便利性이 있어야 하며, 構造的 相互依存的 관계로 연결되어 하드웨어(hardware)와 소프

16) George H. Bodnar, *Accounting Information Systems*, Allyn and Bacon, Inc., Boston Condon Sydney Toronto, 1980, p.69.

17) Gorry, G.A. and M.S. Scott Morton "A Framework for Management Information System" *Sloan Management Review*, Fall, 1971, p.4.

18) Peter G.W. Keen and Michael S. Scott Morton "Decision Support Systems: An Organizational Perspective" Addison-Wesley, 1978, p.7.

19) John L. Bennett, *Building Decision Support Systems*, Addison-Wesley, 1983, p.1.

20) Michael Davis & Joseph L. Sardinas, Jr., "Management Information System," *Management Accounting*, (May 1985), p.15.

트웨어(software)로 人間側面의 요건들이 充足되어야 한다.

이상과 같은 內容으로 이루어 볼 때 DSS라고 하는 것은 컴퓨터·베이스의 意思決定支援시스템이라고 말할 수 있는 데, 다음의 制限내용을 檢討할 필요가 있다.<sup>21)</sup>

- ① 意思決定者는 몇 사람인가?
- ② 意思決定의 대상되는 데스크는 어떤 것인가?
- ③ 問題解決을 위해 필요한 情報는 어떤 情報인가?
- ④ 經營組織은 어떻게 되어 있는가?
- ⑤ 시스템 디자인은 어떻게 行하는가?

이와 같은 DSS에 관련된 情報는 定量的·定型的인 情報보다는 定型的·非定型的인 情報가 요구되고 있다. 여기에 데이터·베이스의 준비가 필수적인 것이므로 데이터·베이스를 情報의 中核으로 간주한다.

그러므로 DSS는 데이터·베이스 없이는 존립할 수 없고, 데이터 베이스는 DSS의 可否를 決定하는 중요한 역할을 擔當한다. 또한 會計情報는 이 데이터·베이스의 範圍에 속하며, ASOBAT가 지적하는 傳統的인 모델로부터의 會計情報는 이러한 데이터·베이스의 範圍에 포함된다.<sup>22)</sup>

또한 데이터·베이스 모델과 데이터·베이스·메니지먼트·시스템(DBMS)은 DSS에 매우 유효한 것이고, 데이터 구조, 데이터 操作 및 諸制約의 統合化를 圖謀하고 있는 것이다.<sup>23)</sup>

그리고 위에서 언급한 傳統的인 모델로부터 會計情報가 데이터 베이스화 되었을 때, 기업의 長期目標과 短期目標의 設定, 企業組織의 단기적인 下位目標와 그 實現可能性을 용이하게 檢討할 수 있을 것이다. 또 代替案을 評價하는 것에 원가를 因果關係에 의해 구분하고, 이에 根據하여 판단하게 되지만 데이터 베이스를 이용하면 評價는 쉽게할 수 있다. 그리고 綜合豫算의 編成에 있어서도 기업의 個別豫算과 全體豫算을 데이터 베이스를 통하여 調整하고 統合할 수도 있다.

최근에는 컴퓨터에 의한 情報處理가 급속히 發展되고 있으며 會計情報와 會計情報이외의 구별을 명확히 하고 각종 情報機能을 신속히 轉換시키고 있다. 특히 경영계획에는 限界分析이 不可缺하지만 이것은 感度分析의 應用, 모델의 再構築에 의해 會計의 범위에 포함시킬 수 있다. 또한 線型計劃法, 非線型모델에 의한 分析도 會計의 범위에 포함시킬 수 있다.

특히 在庫管理를 위한 分析的 技術과 시뮬레이션의 導入이 번번히 行해지고 있다. 이에 관한 포트폴리오 管理가 현실의 것이 되었고, 많은 經營問題의 해결에도 利用되고 있다. 그러나 이것들은 管理的 意思決定의 段階이고 이것에 外部情報과 不確實成果를 가미한 情報를 적극적으로 수용하여 戰略的 問題의 해결을 위해 도움되는 시스템, 즉 DSS를 성장시켜야 할 것이다. 그것에는

21) James H. Donnelly, James L. Gibson, John M. Ivancevich, *Fundamentals of Management*, Irwin-Dorsey LTD., 1981, pp.385~389.

22) Bala V. Balachandran and Andris A. Zoltners, "An Interactive Audit-Staff Scheduling Decision Support System", *The Accounting Review*, Vol. LW, No.4, October 1981, p.802.

23) Ibid., p.808.

데이터 베이스의 確立이 艱요하며, 이는 많은 時間과 費用이 소요되므로 점진적인 研究 檢討가 필요하다.

## 2. 意思決定者와 會計情報시스템

意思決定은 그 職能이나 內容에 따라 分類할 수 있고, 意思決定者가 문제해결에 참여하는 形態에 의해서도 분류된다.

전자의 見解는 R.N. Anthony의 분류이고, 후자의 경우는 H.A. Simon에 의한 분류이다.<sup>24)</sup> Anthony의 주장은 戰略的 計劃(strategic planning)·메니지먼트·콘트롤(management control), 오퍼레이션·콘트롤(operational control)이다.

戰略的 計劃이라고 하는 것은 組織의 諸目標에 대한 決定過程, 變更, 目標達成에 이용되는 資源, 또한 그들 資源의 調達·利用·廢棄를 결정하고 方針을 정하는 過程이라고 하였다.<sup>25)</sup>

또 메니지먼트·콘트롤은 組織體의 諸目標達成에 있어서, 諸資源을 經營者가 효율적으로 취득하여 이용할 수 있도록 保證하는 것<sup>26)</sup>이라 하고, 오퍼레이션·콘트롤은 특정의 諸資源을 유효하게 遂行할 수 있도록 保證하는 過程<sup>27)</sup>이라고 지적하고 있다.

이들의 定義는 會計情報시스템의 경우에도 많은 참고가 된다. 즉, 개개의 經營活動에 필요한 會計情報는 어떤 情報이며, 그 情報는 어떻게 하면 제공할 수 있을까를 검토할 수 있게 한다.

이에 대해 H.A. Simon은 이미 人間은 問題解決에 어떻게 힘쓸 것인가에 대해 「意思決定은 반복적으로 또 일상적이면 일상적일수록 프로그램화되고, 意思決定을 實行함에 있어서 일정한 節次가 필요하다. 한편 意思決定問題가 어느 정도 半構造的 結果로서 발생할 것인가에 의해 비프로그램화 된다」라고 주장하며 意思決定者가 문제해결에 어떤 자세를 취하는가에 따라 프로그램화된 意思決定과 비프로그램화된 意思決定으로 分類하고 있다. 이것에 관련해서 Gorry and Scott Morton은 구조화된 意思決定과 非構造的 意思決定으로 分類하고 있다.<sup>28)</sup>

H.A.Simon의 견해와 차이점은 意思決定에 컴퓨터를 어느 정도 適用하는가 하는 것과 問題解決 志向의 정도가 어느 정도인가 하는 것이다.

즉 非構造的이란 것은 여러 가지의 다양한 컴퓨터와 情報를 요구한다는 것이고, 비프로그램화된 意思決定과 다른 것은 人間 意思決定者가 문제의 확정에 대해 통찰하고 판단하며 評價할 수 있다는 것이다.<sup>29)</sup>

24) Anthony, R.N. "Planning and Control Systems: A Framework for Analysis" Harvard University Graduate School of Business Administration, 1965.

25) Ibid., p.24.

26) Ibid., p.27.

27) Ibid., p.69.

28) Gorry, G.A. and M.S. Scott Morton, op.cit., p.60.

29) Ibid., p.61.

여기에서 構造的이란 것은 意思決定 狀況이 自動化되어 있다는 것이다.

Gorry and Scott Morton은 構造的 意思決定시스템(Structured Decision Systems)과 DSS를 구별하며, 전자는 종래의 MIS에 상당하는 것이며, DSS는 半構造的 및 非構造的 意思決定에 관련된 것이라고 提唱하고 있다.<sup>30)</sup>

ASOBAT는 經營管理者가 필요로 하는 會計情報를 제공하지 않으면 안된다고 하면서 그 經營管理者의 활동을 H.A.Simon의 見解에 근거하여 分類하고 있다. 그 위에 經營管理의 기능을 計劃과 統制로 分類하여 양자의 調和를 제기하고 있다.

한편 비프로그램적 活動에 대해서는 統制機能을 발휘하기 어려운 데, 그 이유는 특정의 計劃을 수행하는 도중이며 經營活動方法이 지정되지 않기 때문이다.

특히 計劃機能에 필요한 情報는 計劃의 階段마다 그에 상응하는 정보를 필요로 한다. 즉, ① 問題提起에 필요한 情報 ② 代替案의 選出에 필요한 情報 ③ 代替案의 評價에 필요한 情報 ④ 代替案의 選擇에 필요한 情報이다.

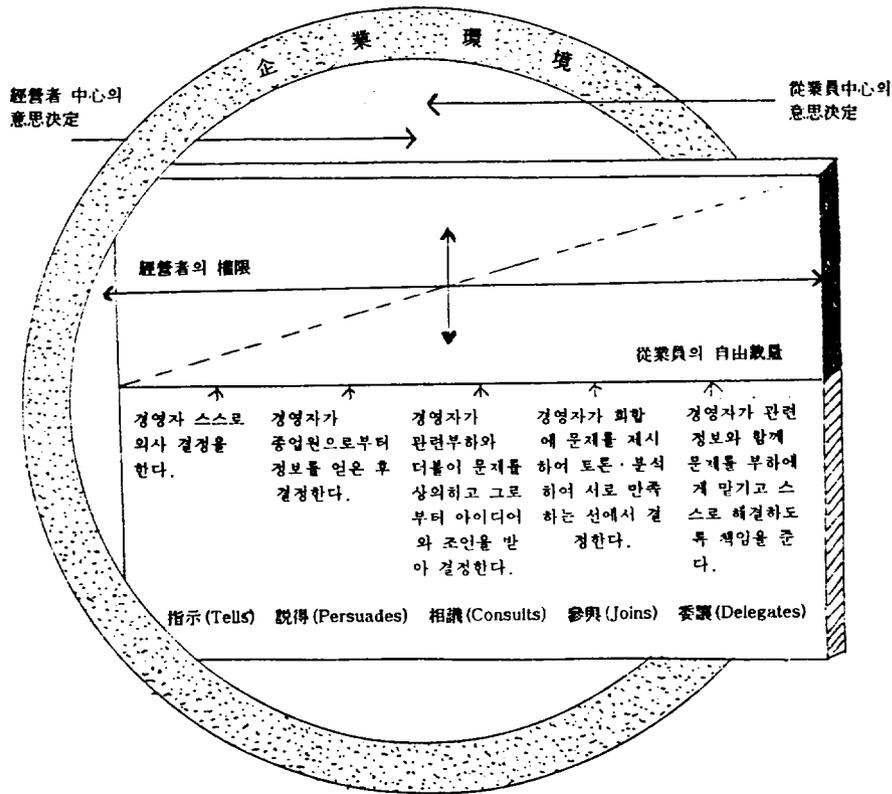
DSS는 컴퓨터를 기초로 意思決定支援을 위한 시스템으로부터 經營管理者의 機能이나 活動에 컴퓨터를 活用하고 있다. 컴퓨터의 機能은 해마다 향상하고 있으며 그 기능은 상당한 진보를 이루고 있다. 즉, 컴퓨터가 計劃機能, 統制機能面에서 대량의 情報를 신속, 정확하게 처리할 수 있다.

그러나 최종의 判斷과 決定은 인간의 意思決定에 의존해야 한다. 컴퓨터에 최정 意思決定이 가능하다 하더라도 요구해서는 안 될 것이다. 따라서 컴퓨터 베이스의 경우에는 節次, 處理方法, 컴퓨터 情報의 種類 등에 근거하여 意思決定을 분류하는 편이 적절하다고 생각한다.

또한 經營者가 組織內에서 意思決定을 행할 때에는 여러 가지 形態가 있다. 특히 獨自의으로 혹은 組織構成員과 상의해서 혹은 部下職員에게 委讓하는 형태의 意思決定行爲가 나타날 수 있다. 다시 말하면 經營者는 意思決定過程을 스스로 행하여 그 결과를 部下職員에게 발표하는 形態와 부하로부터 情報를 얻어서 意思決定을 할 수도 있다.

그리고 經營者가 意思決定을 하기 전에 部下職員과 個人的으로나 집단적으로 相議할 수도 있고, 問題를 討議하여 合議를 보아 決定하기도 한다. 이와 같은 代案은 意思決定者의 인식적 과정이 아니라 사회적 프로세스(social process)에 의하여 여러 가지로 나타난다. 특히 組織構成員이 意思決定過程에 참여할 수 있도록 제공되는 기회나 형태에 따라 그 類型은 다르게 나타난다. 經營者의 權限과 部下職員의 自由裁量의 정도에 따른 차이를 나타내는 經營者와 從業員의 意思決定行爲의 類型은 <그림5>와 같다.

30) Gorry, G.A. and M.S. Scott Morton, op.cit., p.61.



〈그림5〉 經營者와 從業員의 意思決定 行爲의 類型

〈그림5〉의 왼쪽부분은 고도의 統制를 가하는 獨裁者의 經營者 像이고, 오른쪽 부분은 統制를 緩和시키는 民主的인 經營者 像이라고 볼 수 있다.<sup>31)</sup>

이와 같이 意思決定者는 기업의 經營意思決定을 행하는 과정에서 全 構成員들의 의견을 수렴함은 물론 기업의 外部利解關係者 및 内部利解關係者에 대한 모든 會計情報 資料를 分析 檢討하여야 한다. 그리하여 미래결과에 관한 기대를 評價하고 修正하며, 특정사항들을 豫測하면서 適當한 意思決定을 行할 수 있어야 한다.

### 3. 不確實性下의 意思決定과 會計情報시스템

31) B.M. Bass & E.R. Valenz: "Contingent Aspects of Effective Management Styles," in J.G. Hunt & L.L.Larson, eds., Contingency Approaches to Leadership (Southern Illinois University Press, 1974).

Zur Shapira, "a Facet Analysis of Leadership\* styles." Journal of Applied Psychology, Vol.61, No.2 (April 1976), pp.136~139.

모든 情報은 어떤 狀況에서나 얼마간의 不確實성이 존재하는 것은 당연하다. 確實성의 입장에서만 情報을 논한다는 것은 無意味하고, 不確實성을 떠난 입장에서 情報을 논할 수는 없다. 즉 情報과 不確實성은 表裏一體의 관계로서 생각해야 하는 것이다.

그런데 會計를 情報로 받아 들이는 會計情報의 理論은 會計情報과 情報 기능을 동등한 입장에서 받아 들이면서 不確實성을 어디에서 다루는가 하는 問題는 결핍되어 있다.

막연하게 會計를 情報로 인식하는 것에만 議論이 집중되어 그 裏面に 존재하는 不確實성에 대한 내용은 명시적으로 나타내지 않았던 것처럼 생각할 수 있다. 情報을 나타내려면 不確實성으로부터 逆으로 표현하면 情報의 機能을 알게 된다. 만약 會計를 情報로 받아 들여 論議할 때, 會計에 있어서의 不確實성은 어떤 입장에서 논의되느냐는 것이 會計정보를 수용하는 중요한 시점이 된다. 즉 情報가 어떠한 不確實성의 세계에 대처하려 하는가, 그 不確實성의 세계에서 역으로 情報機能을 받아 들이는 것이야 말로 會計와 情報는 동등한 것으로 確認되는 것이다.

「不確實성의 經濟學」에 의하면 不確實성은 다음 두 가지로 구분된다.<sup>32)</sup> 첫째는 어떤 經濟主體의 意思決定 環境에 관한 지식의 不完全성에 基因하는 不確實性, 다시 말하면 環境的 不確實性이고, 둘째는 經濟主體間的 經濟的 取引關係에 관한 지식의 不完全성에 기인하는 不確實性이다. 즉 이는 시장에 있어서 정보의 不確實性이라고 하는 市場不確實性 혹은 經濟主體間的 커뮤니케이션의 不完全性이라고 하는 것에서 通信的 不確實性이라고도 한다.

前者에 있어서 情報의 役割은 어떤 經濟主體의 意思決定에 있어서 情報가 그 意思決定을 어느 정도 개선하는 것인가 하는 것이고, 後者에 있어서 情報의 役割은 經濟主體間的 情報交換, 즉 커뮤니케이션에 의한 情報의 偏在에 대하여 非效率的 資源配분에 대처하는 일이다.

더우기 상기의 관점으로부터 會計정보의 분야에 대하여 언급한다면 이른바 ASOBAT의 理論과 함께 情報평가 어프로치는 기본적으로 會計世界에 있어서 環境的 不確實성이 想定되어 있고, 거기에 統計的 決定理論에 기인하는 「不確實性下에 있어서의 意思決定論」이라고 하는 會計情報시스템의 有用성의 評價에 관한 문제가 해결된다.

그러나 이러한 不確實성의 세계와 情報機能이 타당한 會計領域은 會計情報시스템論이 다루는 모든 對象領域이라고는 생각되지 않는다.<sup>33)</sup>

최근 美國의 會計理論의 동향을 보면 이러한 環境的 不確實性 세계에 있어서 會計정보의 기능으로부터 金融·資本市場(주로 外部報告會計)과 勞動市場(주로 業績評價會計)을 중심으로 하는 市場不確實性世界에 있어서도 會計情報機能으로 그 연구관점이 변화하고 있다.<sup>34)</sup>

특히 不確實性下에서 意思決定을 수행하는 경우 意思決定者는 주관적인 確率分布에 의하여 자신의 期待效用을 증가시킬 수 있다. 이러한 현상은 追加的인 情報가 미래에 대한 不確實성을 감

32) 酒井泰弘, 「不確實性の經濟學」, 有斐閣, 1982, pp.193~195.

33) Leonard, A. Robinson, James R. Davis and C. Wayne Alderman, op.cit., p.169.

34) Mark Penno, "Asymmetry of Pre-Decision Information and Managerial Accounting", *Journal of Accounting Research*, Vol.22 No.1, Spring 1984, p.185.

소시켜 주기 때문에 발생한다.

意思決定을 하는 시점에서 미래의 狀況에 대하여 아무런 새로운 情報가 전혀 없는 상태에서 意思決定者가 미래상황의 發生可能性에 대하여 부여한 주관적인 確率을 事前的 確率(prior probability)이라고 한다. 이러한 경우에는 意思決定者가 자신의 主觀的 確率, 즉 事前的 確率만을 이용하여 期待效用을 극대화시켜 行動對案을 선택할 수밖에 없다.

한편으로 意思決定者가 事前的 確率만을 이용하여 意思決定을 내리는 것에 불안을 느낀다면 미래상황에 대한 特定情報를 입수한 상태에서의 未來狀況에 대한 確率, 즉 事後的 確率(posterior probability)로 意思決定을 하게 된다.

이러한 경우에 特定 情報를 이용하여 事前的 確率을 事後的 確率로 수정하게 되면 意思決定에 따른 期待效用을 더욱 증가시킬 수 있는 情報價値를 가지게 된다.

그러나 情報의 價値를 측정하는 데에는 다음과 같은 문제점이 있다.<sup>35)</sup>

첫째, 情報의 價値를 결정하는 데 意思決定者의 주관적인 판단이 크게 작용한다.

둘째, 情報의 價値를 계산하기 위해서는 意思決定問題를 명확히 규정할 수 있어야 하고, 情報의 具體의 內容 및 情報原價를 명확하게 알 수 있어야 한다.

셋째, 여러 意思決定者들이 자신의 목적에 따라 特定情報나 情報시스템을 이용하는 경우에는 그들 각각의 主觀的 判斷을 모두 고려하여 情報의 價値를 評價해야 하는 데 이것은 사실상 不可能하다.

그러나 이와 같은 限界點이 있음에도 불구하고 情報價値는 會計情報시스템을 評價하거나 分析하는 데 유용한 개념적인 틀을 제공하고 있으므로 情報價値는 개념적인 관점에서 特定情報나 會計情報시스템의 有用性을 評價하고 分析하는 데 큰 도움이 되고 있다.

#### 4. 意思決定狀況과 會計情報시스템

意思決定狀況과 會計情報의 관계는 意思決定을 둘러싼 현실적인 狀況에 대해 假定을 提示하고 會計情報와의 關聯性을 導出하여 意思決定을 刺激의 認知에서 行動에 이르는 사이의 選擇을 意味하는 것으로 해석한다.

刺激의 認知에서 行動의 사이에 行해지는 意思決定은 하나만이 아니고 몇개의 意思決定이 연쇄적으로 行해지는 경우도 많다. 組織內的 意思決定은 대개 會議를 통하여 集團에서 행해지는 경우가 대부분이다. 그래서 集團에 의한 意思決定에 대하여 개개의 構成要素의 集合을 意思決定의 場이라고 한다.<sup>36)</sup>

35) 金星基, 現代管理會計, 茶山出版社, 1990, pp.605~606.

36) Robert N. Anthony, John Dearden, *Management control Systems*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1980, pp.460~461.

그리하여 本稿에서는 意思決定의 場의 構成要素로서 어떤 것을 假定할 수 있으며 동시에 意思決定의 場을 둘러싼 狀況에 대해서 論述하기로 한다. 意思決定의 場의 構成要素로는 ① 參加者 ② 討議 議題 ③ 資料 ④ 會議 規則 ⑤ 參加者의 發言 ⑥ 順序 ⑦ 時間 ⑧ 會議場 雰囲気 ⑨ 決定 事項 등으로 假定할 수 있다.

여기에서 時間을 意思決定의 場의 構成要素로서 나열한 이유는 時間의 經過와 함께 意思決定의 場은 다음 場面으로 變化해 가기 때문이다.

意思決定의 場을 둘러싼 狀況으로서의 우선 組織內的 位置定立을 생각할 수 있다. 여기에는 正規的인 位置定立과 非正規的인 位置定立이 있다. 正規的인 位置定立은 組織內의 規定에 의해 이루어지며, 規定에는 特定 意思決定의 場에의 參加資格者, 討議對象事項 등이 정해져 있다. 또 參加者間의 關係, 參加者의 意圖, 參加者에 의해 대표되는 參加者의 배후에 있는 그룹의 意思 등을 생각할 수 있다.

다음으로는 議題 提出의 원인이 된 組織內外的 各種 環境問題이다. 유의해야 할 것은 意思決定의 場을 둘러싼 狀況의 構成要素 및 要素間의 關係에는 客觀的인 意味에서의 環境과 主觀的인 意味에서의 環境이 있다고 하는 것이다. 여기에서 主觀的인 意味에서의 構成要素 및 要素間의 關係는 參加者가 客觀的인 意味에서의 環境을 認知하고, 認知過程의 結果로서 구축한 內的 構成物을 말한다.

그리하여 意思決定을 考察함에 있어서 중요한 것은 參加者가 어떻게 環境을 認知하고 변환하는 機構의 存在를 假定할 수 있을 것이냐? 하는 것이다. 이러한 기구를 認知機構라고 부르기도 한다.<sup>37)</sup>

認知機構는 뇌에 의해 담당되고 있고, 그것은 데이터 베이스로서 축적된 認識과 각종 데이터 情報를 統合, 解釋해서 認知를 行하는 부분으로부터 구성된 機構라고 한다.

더우기 認知過程이라 하는 것은 認知機構를 통해 행해지는 情報의 創造過程이고, 그 결과 얻을 수 있는 認知結果는 認知機構에 영향을 준다고 생각된다. 또 情報를 받아 들이는 방법을 개인에 의해 認知된 主觀的인 狀況, 認知機構, 入力情報自體의 相互作用에 의해 변해 간다. 그래서 意思決定의 場의 參加者는 全知全能하지 않고, 한정된 合理性을 지니지만 때로는 感情이 지배되는 것도 있다고 假定한다.

이와 같이 意思決定의 場에서 이용되는 情報는 會計情報에만 한하지 않고, 다양하며 그 發生源도 여러 가지로 전개되고 있다. 會計情報에 관해서는 會計情報의 收集, 會計情報의 擔當者와 會計情報 그 自體의 二面으로서 고려할 필요가 있다고 看做된다.

會計情報의 擔當者에 대해서는 組織의 狀況을 勘案하면서 자기의 役割 規定을 하는 편이 有利하다. 그 이유는 다음과 같은 效果가 推定되기 때문이다.<sup>38)</sup> 첫째, 役割規定을 실시함에 따라 會

37) Dalton E. McFarland, *Management Principles and Practices*, 4th ed. Macmillan Publishing Co., Inc., New York, 1974, p.265.

38) Pravin P. Shah, *Cost Control and Information Systems*, McGraw-Hill, Inc., 1981, pp.500~505.

計情報의 出力이 달라진다. 둘째, 不確實性下에서는 根據를 요구한다고 생각할 수 있지만 可視性(visibility)이 높은 편이 자신에게 有利한 行動을 취하기 쉽다. 셋째, 業務分擔 關係를 規定하기 쉽다. 이와 같이 會計情報에 대해서는 範圍, 收集, 編輯方法과 精粗의 程度 등에 대해 여러 가이드 라인을 정해 두는 편이 바람직하다.

이 경우에도 會計情報의 擔當者의 役割規定을 명확히 해 두는 편이 가이드라인을 作成하기 쉽다고 생각된다. 우선 意思決定의 場에서 參加者는 어떤 문제에 대해 같은 정도의 專門의 知識을 갖고 있는 것은 아니지만, 모두가 열심히 討論에 적극 참여하는 規範이 定해져 있고, 열성적인 參加를 취하는 傾向이 대부분이다.

그리하여 組織의 情報要求는 누적적으로 많으며 會計情報의 擔當者는 납득할 정도의 會計情報 提供範圍를 한정하는 것이 필요한 것이다. 만약 機械, 設備의 導入을 실시할 경우, 候補案은 競爭企業, 市場의 動向과 같은 機能要求로부터 客觀性 이미지에 도움이 된다고 하는 점에서도 會計情報는 필요하다고 생각된다.

왜냐하면 會計情報의 機能은 客觀性 이미지를 提供하고 納得性을 賦與하는 데 있다고 생각되기 때문이다.

따라서 會計情報는 일반인에게 있어서 理解하기 곤란하고 복잡한 계산을 提示할 필요는 없다고 생각되며 客觀性과 說得性을 지닌 情報가 되어야 할 것이다.

#### IV. 結 論

以上과 같이 企業經營活動에 있어서 經營者가 最適意思決定을 導出하는 데, 會計情報시스템은 DSS, 意思決定者, 不確實性下의 意思決定, 意思決定狀況에서 밀접한 關聯性을 갖고 相互作用하고 있음을 考察해 보았다.

앞에서 언급한 바와 같이 합리적인 意思決定을 위해서는 意思決定과 會計情報시스템의 關聯性을 確實하게 파악하고 適時性의 概念을 導入하여 意思決定할 要素를 選定, 收集, 解釋하고 그 限界性을 알아야 한다. 그리고 代替案을 樹立하여 評價하고, 未來와 관련된 것을 分析하고 改善하여야 한다.

그리하여 企業의 成長과 發展은 企業이 바라는 方向으로 이루어지며 특히 이것은 利害關係者集團이 요구하는 企業의 社會的 責任에 관한 것이다. 현실적으로 經營戰略計劃에 있어서 經營意思決定의 판단이 빛나간 經營管理가 持續될 경우, 企業은 萎縮되고 그 繼續性을 維持하지 못할 것이다.

그래서 企業은 항상 다양한 環境變化에 直面하면서 장기적인 經營戰略을 樹立하고 이를 期間計劃會計에 의하여 利潤追求의 企業目標을 달성하는것이 重要하다.

따라서 意思決定은 컴퓨터에 의하여 결정되는 것이 아니고 經營者나 管理會計擔當者에 의하여

결정된다. 意思決定의 중요성은 意思決定者로서 개인적인 能力 또는 組織의 經營者로서의 行爲에 의존하는 것이다.

이와같이 會計情報에 의한 經營意思決定은 會計的 管理技法에 의한 代替案을 比較, 評價하고 이것을 企業의 目標와 最適意思決定에 적절히 조정하고 分析하는 데 그 의의가 있다고 본다.

특히 企業의 모든 意思決定問題는 會計情報시스템과 관련을 맺고 相互作用하여 意思決定問題를 선별하는 學問的 基準을 설정하여 그 研究領域을 한정할 필요성이 있다고 하겠다.

本 研究를 실시하면서 그 範圍를 벗어난 未來 研究 課題를 제시하면 企業의 각종 會計情報가 經營者의 意思決定에 어느 정도 영향을 미치는가에 대한 實證的 分析이 필요하겠다.

Summary

## A Study on the Relevancy of Management Decision Making and Accounting Information System

*Kim Chul-young*

This paper examines the relevancy of management decision making and Accounting Information System.

In today's business environment the accountant must assume a more positive role in the analysis and design of information systems if the integrity of the systems and their products is to be maintained.

A sound general knowledge of computer technology and programming is desirable for, but not absolutely essential to, the assimilation of the material in this paper.

Accordingly, Accounting Information Systems focuses on accounting information flow patterns, risks of and the need for systems controls, information requirements for decision making, and the use of electronic data processing techniques in the design and operation of modern information systems.

The relationship between Accounting Information System and management decision making is examined in two prediction tasks of interest to accountants—a managerial accounting task and accounting information task.

The relationship between these two attributes is particularly important in a managerial accounting contexts in which consensus is sometimes accepted as a practical goal.

The results of this study indicate a consistent, highly positive relevancy between management decision making and Accounting Information System.

The rationale for this study stems from the fact that previous studies have not explicitly recognized cognitive processes at work when considering the effects of tolerance for ambiguity.