

Prime Business Report (제 9 호)

현대경제사회연구원

Tel 737-4005, Fax 733-8188

1997. 2. 25

# 企業內 情報 네트워크化와 組織 變革

< 目 次 >

<要約>

I. 情報 네트워크化의 必要性 및 方法 .....	1
II. 情報 네트워크化에 따른 組織 變革 .....	6
III. 情報 네트워크化의 事例 .....	15
IV. 情報 네트워크化를 위한 提言 .....	22

<PBR 經營 統計>

## I. 情報 네트워크化의 必要性 및 方法

- (情報 네트워크의 必要性) 정보 네트워크化는 정보의 운영 및 관리의 어려움으로 인해 경영 자원으로서의 정보를 활용하지 못하는 문제를 해결하기 위해 필요함
- (情報 네트워크의 概念) 정보 네트워크란 구성원 개개인이 시간과 장소의 制約없이, 조직내 중복없이 존재하는 정보를 共有·活用할 수 있는 체제를 말함
- (情報 네트워크化의 方法)
  - 기업내 정보 네트워크를 구축하는 代表的인 方法으로는 인트라넷과 그룹웨어가 있음
  - 인트라넷은 인터넷을 활용하여 조직 외부와도 연결하는 개방성을, 그룹웨어는 共同 作業 單位內에서 사용되는 閉鎖性을 가짐
- (情報 네트워크化의 示唆點) 기업 경영자는 정보 네트워크가 어느 방법으로 구축되든, 정보 네트워크의 구축에 의해 組織이 어떻게 변할 것인가에 주목해야 함

## II. 情報 네트워크化에 따른 組織 變革

- (情報 네트워크化의 成功 要件)
  - 정보 네트워크化가 성공하기 위해서는 業務의 效率的 處理 및 그에 따른 組織 變化가 수반되어야 함
  - 조직 구성원이 과거 시스템과의 差異를 認識하여야 함
  - 정보 네트워크化에 따른 변화를 수용하는 文化, 정보 네트워크에 맞는 새로운 業務 處理의 設計 및 情報 管理, 참여를 유발하는 制度가 뒷받침되어야 함

○ (情報 네트워크化에 따른 組織 變革)

- 정보 네트워크化에 따라 효율적인 情報 處理 중심으로 조직 구조 설계 觀點이 변화됨. 또한 가상 조직 및 협상 조직 운영이 가능하고, 학습 조직의 하부 구조로 이용될 수 있음
- 관리자는 개괄적인 업무만 협의하고 具體的인 사항의 의사 결정은 구성원에게 위임함으로써 업무가 自律的으로 수행될 수 있음
- 정보 네트워크로 다수의 부하 직원을 관리할 수 있어 통솔 범위는 확대되고 시간 및 장소의 벽을 초월하므로 柔軟性 창출이 가능해짐
- 정보 네트워크는 고객과의 커뮤니케이션 接點으로 활용되고 고객 정보를 全부서가 공유함으로써 고객 지향 서비스 基盤을 強化할 수 있음

Ⅲ. 情報 네트워크化의 事例

- (오라클) Corporate Repository라는 社內 情報網은 기업 文化를 바꿀 수 있는 최고 경영자의 意志와 종업원의 인식을 바꿀 수 있는 高級 情報로 성공을 거두고 있음
- (앤더슨 컨설팅) 앤더슨 컨설팅은 Knowledge Xchange라는 정보 네트워크를 설치하고 知識 管理者를 두어 업무에 직결되는 질 높은 정보를 종업원들이 공유하게 함
- (케미컬 銀行) 生産性 增進을 목적으로 그룹웨어를 구축하였으며 고위 관리자들의 積極적 參與가 특징적임
- (삼성그룹) 그룹 實情에 맞게 개발된 SINGLE은 종업원의 認識 부족, 대면 접촉을 중시하는 文化, 구체적인 활용 政策 不足으로 활용도가 낮음

#### IV. 情報 네트워크化를 위한 提言

- (組織 變革을 위한 프로그램의 實施) 變化를 受容하는 조직 氛圍氣를 조성하기 위한 홍보 및 敎育, 정보 관리에 관한 구체적 政策 및 참여 유발을 위한 制度 등이 수립되어야 함
- (費用과 便益의 均衡 維持) 정보 네트워크의 범위가 넓을수록 生産性이 크게 향상되나, 네트워크화를 추진하기 전에 費用과 便益을 고려해야 함
- (情報 네트워크의 戰略的 管理를 위한 技術 專門家 및 중간 管理者의 確保) 기업의 戰略을 情報 技術과 連繫시킬 수 있는 技術 專門家와 정보 공유를 활성화하는 中間 管理者의 確保 및 育成이 중요함

### I. 情報 네트워크化의 必要性 및 方法

- (情報 네트워크의 必要性) 정보 네트워크化는 情報의 運營 및 管理의 어려움으로 인해 經營 資源으로서의 정보를 活用하지 못하는 문제를 解決하기 위해 必要함
- (情報 네트워크의 概念) 정보 네트워크란 구성원 개인이 時間과 場所의 制約없이, 조직내 重複없이 존재하는 정보를 공유·活用할 수 있는 체제를 말함
- (情報 네트워크化의 方法)
  - 企業내 정보 네트워크를 구축하는 代表的인 方法으로는 인트라넷과 그룹웨어가 있음
  - 인트라넷은 인터넷을 活用하여 組織 外部와도 연결하는 開放性을, 그룹웨어는 共同 作業 單位內에서 사용되는 閉鎖性을 가짐
- (情報 네트워크化의 示唆點) 企業 經營자는 정보 네트워크가 어느 방법으로 구축되든, 정보 네트워크의 구축에 의해 組織이 어떻게 變할 것인가에 주목해야 함

정보 네트워크  
화는 정보를 경  
영 資源으로 활  
용하기 위해 필  
요함

#### ○ 情報 네트워크化의 必要性

- 情報化 社會에서는 사람, 돈, 물자를 效率的으로 운영하도록 하는 情報가 重要해짐
  - 정보는 정보 사용자가 원하는 시간에 원하는 장소에서 원하는 형태로 이용할 수 있을 때 經營 資源으로서 價値가 있음
- 現在 企業은 情報 運營 및 管理에 있어서 다음과 같은 문제로 인해 정보를 가치 있는 經營 資源으로서 적절히 活用하지 못하고 있음
  - 組織 部署間 情報 共有의 어려움
  - 정보의 過剩 蓄積 및 重複 管理
  - 소프트웨어간 상호 연결되기 어려운 파일 형식(format)으로 인해 정보가 개별 분산되어 보 관되는 문제점

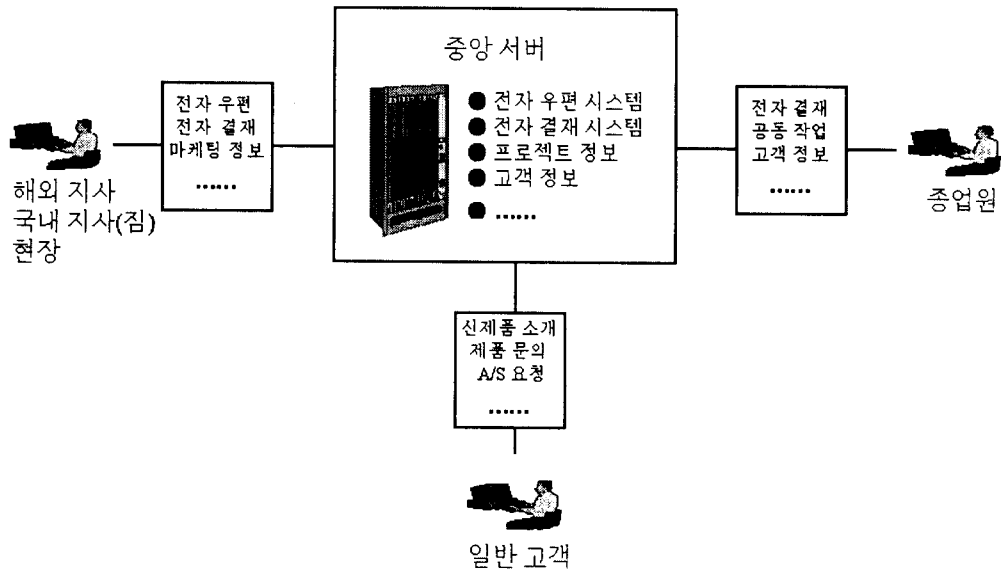
- 기업은 時間과 場所에 제약없이 精確한 정보를 원활하게 획득하여 신속하고 効果적인 意思 決定을 지원하기 위해서 情報 네트워크가 必要함

정보 네트워크란 조직 구성원이 시간과 장소의 제약없이 조직내 단일 정보를 공유할 수 있는 체제임

○ 情報 네트워크化의 개념

- 정보 네트워크란 구성원 개개인이 시간과 장소의 제약없이, 조직내 重複없이 존재하는 정보를 공유·활용할 수 있는 체제를 말함

<그림 1> 정보 네트워크의 개념도



- 서버(Server)를 중심으로 국내외 종업원과 고객 등이 네트워크를 형성하게 되고, 그 네트워크 안에서 원하는 정보를 공유함으로써 업무를 신속하게 처리할 수 있음
  - 해외 지사나 국내 지사(점)에서는 전자 우편이나 전자 결제 등을 통해 정보를 신속하게 주고 받을 수 있음
  - 종업원은 각자의 PC로 서버의 정보를 열람하고,

- 업무 진행 사항의 보고를 위해 전자 우편이나 전자 결재를 이용할 수 있음
- 고객은 통신으로 제품에 대한 정보를 얻는다든지 A/S를 신청할 수 있으며, 기업은 과거의 자료를 바탕으로 고객에게 신제품 관련 정보를 전송할 수 있음

정보 네트워크를 구축하는 방법으로는 인트라넷과 그룹웨어가 있음

○ 情報 네트워크化의 構築 方法

- 정보 기술은 單一 정보 시스템만을 效率化하는 차원을 벗어나, 여러 정보 시스템들을 統合하는 방향으로 발전해 옴
- 이러한 발전은 組織 內外 構成員이 정보를 동시에 效率的으로 사용할 수 있도록 함
- 정보 네트워크화를 위한 방법으로 조직 內外를 연결하는 인트라넷과 팀 單位 혹은 部署 單位를 연결하는 그룹웨어가 있음

인터넷을 활용하여 사내에서 별도로 운영되는 여러 시스템을 통합한 기업 내 정보 네트워크

(1) 인트라넷

- 인트라넷(Intranet)은 인터넷(Internet)을 활용하여 社內에서 별도로 운영되는 電子 郵便, 電子 決裁, 文獻 情報 시스템 등을 統合함
- 기업 임직원들이 공동으로 업무를 수행할 수 있는 환경을 제공하는 企業內 情報 通信 네트워크임
- 인트라넷은 인터넷 망을 이용할 수 있기 때문에 國內外 支社와의 專用網이 없는 기업에 활용하는 것이 보다 효과적임

사내 각종 업무를 통합 관리하는 정보 네트워크

(2) 그룹웨어

- 決裁, 資料 交換, 스케줄 管理, 會議 등 사내의 각종 업무를 전자화하여 처리하도록 하는 統合 管理 소프트웨어임
- 각종 업무를 統合된 環境에서 처리하므로 生産性 향상 효과가 큼

조직 외부와도 연결되는 인터넷은 개방성을, 공동 작업을 조직내에서 사용되는 그룹웨어는 폐쇄성을 가짐

(3) 인터넷과 그룹웨어의 比較

- 인터넷과 그룹웨어의 구축 목적이 정보 네트워크화 및 신속한 情報 傳達이라는 측면에서는 同一하지만 다음과 같은 차이점이 있음
- 정보 공유의 범위
  - 인터넷은 하나의 정보 공유 시스템(Web Server)으로 기업 内外 구성원이 정보를 共有하는 開放성을 지향함
  - 그룹웨어는 部署 内部 支援에만 응용되는 정보의 閉鎖성을 가짐
- 네트워크 구축시의 비용
  - 인터넷은 기존의 인터넷 망과 정보 시스템을 그대로 활용하므로, 그룹웨어보다 훨씬 저렴한 1/2 ~ 1/10의 비용으로 구축할 수 있음
- 정보의 중복 관리
  - 인터넷은 하나의 情報 共有 시스템을 통하여 데이터를 共有하므로 데이터의 중복을 피할 수 있음
  - 그룹웨어는 獨自的인 데이터베이스 구조를 가



지고 있어 데이터를 여러 곳에 중복 복사해 둠  
(현재는 외부 네트워크와 연결하여 이러한 중복 문제를 해결하는 방향으로 개발하고 있음)

- 業務 順序에 따라 정보 흐름이 일정한 定型的 業務와 機密 維持에는 그룹웨어가 보다 우수함

<표 1> 인트라넷과 그룹웨어의 비교

구분	인트라넷	그룹웨어
구축 목적	정보 공유 및 신속한 의사 전달	
대상	조직 내외 구성원	사내 공동 작업단위
특징	개방성	폐쇄성
데이터베이스	단일	복수

- 비용이 저렴하고 인터넷 기술을 그대로 활용할 수 있는 인트라넷이 그룹웨어보다 효과적임
- 최근 인트라넷은 외부 DB를 복제하기 어려운 문제점을 해소하려는 방향으로 나아가고 있고, 그룹웨어는 外部 네트워크와 연결하는 방향으로 개발이 추진되고 있어 향후 인트라넷과 그룹웨어는 결국 같은 모습일 것으로 예상됨

정보 네트워크화  
에 따라 조직이  
어떻게 변화되어  
야 할 것인지 주  
목해야 함

○ 情報 네트워크化의 示唆點

- 정보 네트워크 구축 방법이 같아지고 있어 중요한 것은 어느 방법으로 구축할 것인가가 아니라, 정보 네트워크가 조직에 가져오는 변화임
- 기업 경영자는 정보 네트워크 구축에 따른 組織 및 管理上의 變化에 관심을 가져야 함

## II. 情報 네트워크化에 따른 組織 變革

### ○ (情報 네트워크化의 成功 要件)

- 정보 네트워크化가 성공하려면 業務의 效率的 處理 및 그에 따른 組織 變化가 수반되어야 함
- 조직 구성원이 과거 시스템과의 差異를 認識하여야 함
- 정보 네트워크化에 따른 變化를 수용하는 文化, 정보 네트워크化에 맞는 새로운 業務 處理의 設計 및 情報 管理, 참여를 유발하는 制度가 뒷받침되어야 함

### ○ (情報 네트워크化에 따른 組織 變革)

- 정보 네트워크化에 따라 조직 구조 설계 觀點이 효율적인 정보 처리 중심으로 變化됨. 또한 가상 조직 및 협상 조직 운영이 가능하고, 학습 조직의 하부 구조로 이용될 수 있음
- 관리자는 개괄적인 업무만 협의하고 구체적인 사항의 의사 결정은 구성원에게 위임함으로써 구성원은 자율적으로 업무를 수행할 수 있음
- 정보 네트워크로 관리자는 다수의 부하를 관리할 수 있어 통솔 범위는 확대되고 시간과 장소의 벽을 초월하므로 유연성 창출이 가능함
- 정보 네트워크는 고객과의 커뮤니케이션 점점으로 활용되고 고객 정보를 손부서가 공유함으로써 고객 지향 서비스 기반을 강화할 수 있음

### 1. 情報 네트워크化의 成功 要件

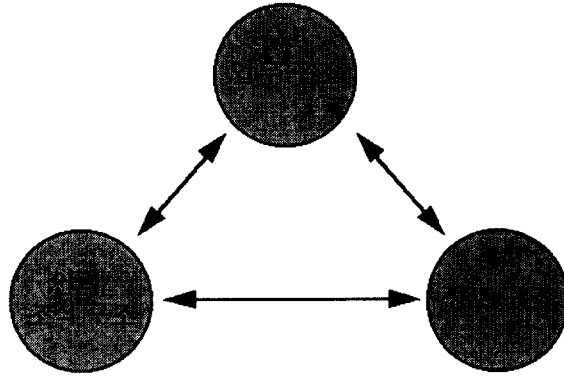
정보 네트워크의 성공적 활용을 위해서는 업무 구조, 인력 및 조직의 구조의 변화가 수반되어야 함

#### ○ 要求되는 組織의 變化

- 업무, 인력 및 조직, 정보 구조는 相互間에 影響을 받으며 조직을 구성함. 즉, 情報 構造의 變化는 業務 構造, 人力 및 組織 構造를 變化시킴
- <그림 2>는 정보 네트워크가 성공적으로 활용되는지의 여부를 평가할 수 있는 기준임
  - 세가지 구조는 유기적으로 서로에게 영향을 주고 받으므로, 정보 구조의 변화만으로는 정보

네트워크화의 성공 여부를 논할 수 없음

<그림 2> 조직내 구조간 상호 영향의 관계



- 따라서 정보 네트워크가 성공적으로 활용되기 위해서는 그에 상응하는 조직의 변화가 수반되어야 함
  - 정보 네트워크의 도입으로 정보가 공유되면 업무의 重複性을 없앨 수 있으며 보다 效果的 意思 決定이 가능해짐
  - 이러한 업무의 변화는 인력 재배치의 動因이 되어 조직의 再構築에까지 영향을 줌

과거 정보 시스템의 실패 요인은 업무, 인력 및 조직 구조의 변화가 수반되지 못했기 때문임

- 過去 많은 기업들이 도입해왔던 정보 시스템이 성공적으로 活用되지 못한 원인은 정보 구조의 변화에 업무, 인력 및 조직 구조 변화가 수반되지 못했기 때문임
- 정보 네트워크의 성공 요건은 認知的 요건과 構造的 요건 두가지로 나누어 생각해 볼 수 있음

조직 구성원들이 정보 네트워크와 과거 시스템과의 차이를 인식하여야 함

○ 認知的 觀點에서 본 成功 要件

- 인지적 要件이란 구성원이 정보 네트워크를 보는 인식의 틀을 의미함
  - 즉 구성원은 기존의 정보 시스템에 대해 자신이 갖고 있는 인식의 틀을 擴大하거나 再構成하여 새로운 정보 네트워크를 수용하게 됨
  - 정보 네트워크에 대한 구성원의 인식은 정보의 量과 質, 種類, 그리고 訓練에 의해 영향받음
- 새로운 정보 네트워크와 과거에 사용하던 시스템과의 차이를 느끼지 못하는 경우, 혹은 새 것에 대한 拒否感은 없으나 과거에 사용하던 習慣을 벗어나지 못하는 경우 정보 네트워크는 死藏될 수 있음
  - 이에 대한 해결책은 이용자 敎育임. 단순히 신 정보 기술 도입에 대해 弘報하는 차원을 벗어나 과거 시스템과 어떻게 다른지, 어떻게 사용하는 지를 具體的인 敎育을 통하여 확실하게 인지시켜 사용자의 인식 틀을 바꾸어야 함

정보 네트워크가 성공적으로 활용되기 위해서는 정보 네트워크化에 따른 변화를 수용하는 문화, 효율적인 프로세스, 참여를 유발하는 제도가 뒷받침되어야 함

○ 構造的 觀點에서 본 成功 要件

- 구조적 要件이란 구성원 개개인에게 영향을 미치는 조직의 文化, 프로세스, 制度를 말함
- 정보 네트워크를 수용하는 문화가 성공 여부에 중요한 要件임
  - 個人性이 강한 미국보다는 對面 接觸이 중요한 우리나라 기업에서 전자 매체를 통해 모든 업무를 처리한다는 것은 더욱 어려울 것임
  - 예를 들어, 부하 직원은 상사와의 대면없이 전자 결재를 요구하는 것에 負擔을 가질 수 있음.

여기에는 最高 經營者의 실천 의지가 중요함

- 또 다른 문화 요소로서 정보 公開에 대한 구성원 의 態度가 중요함
  - 아직도 정보는 힘이라는 인식이 있어 조직 구성원들은 정보 公開에 따른 既得權 喪失을 우려할 수 있음. 질 높은 정보의 공유를 위해서는 구성원의 態度 變化를 유도해야 함
  - 기업의 特性에 따라 정보의 質과 種類는 다를 수 있음. 즉 컨설팅 기업과 같은 지식 전문 기업은 개인이 가진 전문 지식과 노하우 등 고급 정보 공유가 중요할 것이며, 서비스 기업의 경우 회사의 고객 만족 방침 및 절차 등이 중요할 것임
- 프로세스 즉, 業務 節次가 정보 네트워크에 맞게 효율적으로 변화되어야 함
  - 정보 네트워크는 정보 공유 및 그에 따른 효율적인 의사 결정을 支援하는 것이므로, 그에 맞게 중복된 업무의 縮小라든가, 同時 並行 업무의 설계 작업 등이 필요함
  - 새로운 업무 절차의 설계, 정보 네트워크에 유통될 정보의 管理 등에 대한 구체적인 政策이 수립되어야 함
- 정보 네트워크가 定着되기까지는 구성원의 參與를 유발할 수 있는 制度가 施行되어야 함
  - 예를 들어, 개인의 교육 일정을 전자 게시판에 공고하거나 전자 메일로 통보하였을 때, 정보 네트워크를 이용하지 않는 사람은 不利益을 당할 수 있도록 해야 함
  - 業績 評價에 해당 직급에 맞는 정보 공개 정도를 포함시킬 수 있음

## 2. 情報 네트워크化에 따른 組織 變革

- 업무 구조, 인력 및 조직 구조의 변화가 뒷받침되어 성공적으로 도입된 정보 네트워크는 다시 相互間에 影響을 주며 다시 다른 구조를 變化시키게 됨
- 성공적으로 구축된 정보 네트워크를 활용하면 다음과 같은 조직의 변화를 가져올 수 있음

### ○ 情報 共有 組織으로 再設計

조직 구조의 설계는 경영 기능, 제품 및 고객 서비스를 위한 정보 처리 중심으로 변화함

#### (1) 組織 構造 設計 觀點의 變化

- 조직 구조 設計란 業務의 分擔과 分擔된 업무를 어떻게 조정할 것인가하는 방식을 의미함
- 정보 네트워크를 구축하게 되면 조직 설계의 觀點은 다음과 같이 변화됨
  - 효율적인 生産을 위해 어떻게 조직을 설계할 것인가가 아니라 효율적인 情報 處理를 위해 조직을 어떻게 설계할 것인가임
  - 특히 제반 경영 機能, 製品 및 顧客 서비스를 統合하는 最適의 조직 구조 설계에 초점이 있음

정보 네트워크는 여러 부서의 구성원이 매트릭스 형태로 상호 연계되는 것을 가능하게 함

#### (2) 여러 部署의 構成員이 매트릭스 形態로 相互 連繫 可能

- 정보 네트워크를 통하여 地域과 時間을 뛰어넘어 여러 부서의 구성원이 매트릭스 형태로 상호 연계될 수 있음
  - 여러 지역의 協力業體들이 동시에 참여하는 프로젝트팀이나, 생산 및 마케팅 부서의 구성원들

로 한시적 태스크포스팀을 구성할 수 있음

여러 부서의 구성원이 정보 네트워크의 가상 공간에서 업무를 수행하는 가상 조직과 전략적 제휴를 근간으로 하는 협상 조직의 운영이 가능함

(3) 假想(Virtual) 組織과 協商(Negotiated) 組織의 誕生

- 정보 네트워크화로 정보 네트워크의 假想 空間에서 업무를 수행하는 가상 조직을 운영할 수 있음
  - 물리적인 제품을 생산하지 않는 조직의 구성원은 가상 조직에 속하여 해당 관리자에게 정보 네트워크를 통해서 업무를 보고 혹은 상의할 수 있음
  - IBM, AT&T와 같은 정보 기술 회사에서 등장한 가상 조직이 보편화되고 있음
  
- 정보 네트워크화로 戰略的 提携와 協商을 근간으로 하는 協商 組織을 운영할 수 있음
  - 미국의 화초 배달 전문 회사인 칼릭스·카롤라(Calyx & Corolla)는 페더럴 익스프레스(Federal Express)사 및 화초 재배사와 각각 협상을 체결하여 경쟁사보다 높은 고객 만족을 창출함
  - 칼릭스·카롤라(Calyx & Corolla)는 화초 재배사의 생산 시설과 페더럴 익스프레스사의 배달 체제를 조정하는 중간 상인으로 자사와 각사의 핵심 정보를 전략적으로 제휴케 하는 협상 조직에 해당함

○ 自律的 業務 遂行

(1) 業務에 관한 組織 構成員의 自律的 意思 決定이 가능

- 정보 네트워크안에서 전자적으로 업무를 처리함에

관리자는 개괄적인 업무만 협의하고 구체적인 사항의 결정은 구성원에게 위임

따라 部下 職員에 대한 直接的인 監督이 불가능하게 되므로, 업무 규정과 그 시행에 관한 구체적인 사항의 의사 결정은 部下 職員의 몫임

- 기존의 조직에서는 관리자가 하위 직원에게 일일이 職務 遂行 基準과 節次를 제시해 주므로, 대부분의 하위 직원들은 업무 수행에 수동적임
- 반면에 정보 네트워크화가 이루어지면 관리자는 개괄적인 업무만 協議하고 업무 수행의 절차 및 방법 등 具體的인 사항은 개별 조직 구성원에게 위임하게 되므로, 각 구성원은 업무 수행에 능동적으로 바뀌게 됨

전자적 자료 흐름으로 업무 처리 시간이 단축됨

(2) 業務 報告 및 連結 메카니즘 變化

- 정보 네트워크화는 업무 處理 時間을 단축시킴
  - 電子的 자료 흐름으로 계층별 업무 보고를 줄일 수 있음
  - 모든 階層에서 同時에 정보를 이용할 수 있으므로 의사 결정 시간이 단축됨

○ 柔軟한 管理 文化로의 轉換

정보 네트워크로 다수의 부하 직원을 관리하므로 통솔 범위는 확대됨

(1) 管理者 統率 範圍의 擴大

- 정보 네트워크화를 통해 관리자는 개괄적인 업무만 協議하고 部下 職員의 의사 결정 권한이 확대되므로, 한 명의 관리자는 정보 네트워크를 이용하여 다수의 部下 職員들을 관리 및 감독할 수 있어 기존의 統率 範圍(span of control)라는 사고 방식은 무의미해짐

(2) 柔軟한 管理 文化의 創出

- 조직의 柔軟性은 새로운 환경에 직면했을 때, 가



정보 네트워크로 인해 시간과 장소, 그리고 조직의 벽을 초월하여 환경 변화에 대응할 수 있는 유연성 창출이 가능함

능한 한 신속하게 적응할 수 있는 능력임  
 · 유연한 조직은 危險에 신속하게 대처하고 機會를 활용하여, 변화에 적응하고 환경과 시장의 不確實性에 신속히 대응함

- 정보 네트워크는 의사 결정 과정에서의 시간과 장소, 나아가 組織의 벽을 제거함
- 같은 시간과 장소가 아니라도 의사 소통이 가능하므로 조직의 境界가 無意味해짐
- 업무 수행의 지역적 한계와 시간적 제약을 탈피함으로써 원하는 곳에서 업무를 수행함

(3) 學習 組織 構築에 寄與

정보 네트워크는 학습 조직의 하부 구조로 이용될 수 있음

- 정보 네트워크화는 전체 조직으로부터 획득된 지식이 그 조직의 개개인에게 전달되는 學習 組織의 하부 구조로 이용될 수 있음
- 경영 노하우를 공유하여 生産性을 높이고 환경 변화에 빠르게 대처할 수 있음

○ 顧客 指向 서비스 基盤의 強化

고객과의 쌍방향 커뮤니케이션으로 고객 요구를 신속하게 파악할 수 있음

(1) 顧客과의 迅速한 커뮤니케이션

- 정보 네트워크는 고객과의 커뮤니케이션 接點으로 활용될 수 있음
- 즉, 정보 네트워크로 고객에게 自社, 新製品, A/S 관련 서비스 등의 정보를 온라인으로 제공하고, 고객은 자기의 관심 사항을 온라인으로 문의함으로써 고객과의 雙方向 커뮤니케이션이 가능함
- 과거에는 고객에게 기업과 제품을 알리기 위하

여 수동적인 印刷物이나 TV 廣告에 의한 一方的인 마케팅을 수행하였음

- 쌍방향 커뮤니케이션으로 고객의 요구 사항을 보다 빨리 把握함으로써 고객 지향 서비스 기반을 강화할 수 있음

자사 정보에 온라인으로 접속하는 고객의 정보를 분석함으로써 고객에 대한 1대1 대응이 가능함

(2) 顧客에 대해 1對 1 對應이 可能

- 온라인으로 自社에 單純 接續하거나 실제 거래하는 어떤 경우라도 쉽게 고객의 정보를 축적하여 분석할 수 있음
- 즉, 어느 地域에 사는 고객이 어떤 製品에 關心이 있었는지, 어느 시기에 特定 製品을 購入했는지, 그래서 언제쯤 새로운 제품을 구입할 것인지 등 다양한 고객 정보를 파악할 수 있음
- 이러한 정보는 고객 細分化에 전략적으로 활용할 수 있음

부서간 고객 정보 공유로 고객 관련 업무를 일괄적으로 처리할 수 있음

(3) 顧客 關聯 業務의 一括的 處理 可能

- 정보 네트워크를 통해 입수된 고객 정보는 여러 부서에서 공유함으로써 고객 관련 업무를 일괄적으로 처리할 수 있음

III. 情報 네트워크化의 事例

- (오라클) Corporate Repository라는 社內 情報網은 기업 文化를 바꿀 수 있는 최고 경영자의 意志와 종업원의 人識을 바꿀 수 있는 高級 情報로 성공을 거두고 있음
- (앤더슨 컨설팅) 앤더슨 컨설팅은 Knowledge Xchange라는 정보 네트워크를 설치하고 지식 관리자를 두어 업무에 직결되는 質 높은 정보를 全사원이 공유하게 함
- (케미컬 銀行) 生産性 增進을 목적으로 그룹웨어를 구축하였으며 고위 관리자들의 積極적 參與가 特征적임
- (삼성그룹) 그룹 實情에 맞게 개발된 SINGLE은 종업원의 認識 부족, 대면 접촉을 중시하는 文化, 구체적 活用 政策 不足으로 活用도가 낮음

Corporate Repository라는 社內 情報網으로 年間 1,250만 달러의 費用을 節減하였으며 業務 效率이 15% 向上

○ 오라클(Oracle)의 情報 네트워크

(1) 概要

- 오라클社는 社內 情報網인 코퍼레이트 레포지토리(CR: Corporate Repository)를 설치함
  - CR은 세계 93개국 現地 法人 職員과 美 캘리포니아州 본사 직원 등 23,000名을 연결함
- CR은 인트라넷을 적용하여 顧客 支援, 마케팅, 컨설팅, 營業, 開發 本部 및 各國 法人을 한데 묶어 놓은 통합 정보 시스템임
  - CR에는 회장의 경영 방침과 主要 프로젝트, 인사 정책 등의 社內 情報, 製品 廣告, 기술 백서 등의 영업 정보, 경쟁사 동향 등 기밀 자료 5만여 種이 저장되어 있음
  - 고객과 24 시간 대화할 수 있는 ‘世界 顧客 支援 프로그램’을 운영함
  - 또한 은행과 병원, 관공서 등 주요 고객을 위해

본사, 영국, 호주 등 각 지역에 '글로벌 서포트 센터'를 두고 긴급 지원 체제를 갖추. 고객이 이 센터에 문의하면 즉각 서비스 要員이 出動하여 고객 문제를 해결함

- 既存 航空 郵便으로 보내던 제품 관련 인쇄물, 광고, 프리젠테이션 자료를 CR을 통해 신속히 주고 받음으로써 연간 1,250만 달러를 절감함

### (2) 成功 要因

- 정보 네트워크에 대한 최고 경영자의 意志가 적극적이었으며, 인사 정책 및 교육 정보 등 종업원이 관심을 가질 수 있는 정보를 제공함
  - 기업 문화를 바꿀 수 있는 최고 경영자의 실천 의지와 종업원의 인식을 바꿀 수 있는 高級 情報가 성공의 주요 요인이었음

### (3) 組織 變革

- 다국적 기업인 오라클에게 CR은 시간과 장소의 제약을 제거해 줌으로써 업무 처리 시간을 상당히 단축시키는 성과를 보임
  - 특히 전체 직원의 25%인 5,000명이 同時 接續할 수 있어 業務 效率이 15%나 향상됨
- 특히 고객의 정보를 입수하고 고객의 문제를 바로 해결해 주는 고객과의 接點으로 활용됨

앤더슨 컨설팅은 Knowledge Xchange 를 통해 쏘사원이 지식과 경험을 서로 공유토록 함

○ 앤더슨 컨설팅(Anderson Consulting)의 情報 네트워크

(1) 概要

- 앤더슨 컨설팅은 91년에 Lotus社의 그룹웨어 Notes를 자사에 맞게 응용한 Knowledge Xchange 시스템을 도입했음
  - 이 회사는 컨설팅 문제 해결을 위한 過去 經驗이나 知識을 DB화하고, 데이터베이스 사업 회사로부터 컨설팅 대상이 되는 업계의 뉴스를 받아 자사의 데이터베이스에 축적해 둠
- Knowledge Xchange는 다음과 같이 운영되고 있음
  - 세계 각 支社의 정보 시스템 부문에 ‘知識 管理者’를 둠. 知識 管理者는 전사적인 차원에서 어떤 지식을 남길 것인가를 결정함
  - 그룹웨어에 조직의 지식과 노하우를 올릴 때 필요한 양식을 만드는 부문(ENACTS라 칭함)을 설치함. 이 부문에서 어떤 정보를 그룹웨어에 올릴 것인가를 결정함
  - 각 現場의 리더는 부원이 모은 노하우를 그룹웨어에 적극적으로 제공하게 함
- 이는 개인이 정보를 獨占하는 일을 막음으로써 지식과 정보의 공유를 위해 시행됨
  - 지식과 정보를 Knowledge Xchange에 올리는 일 자체가 業績 評價의 대상이 됨
  - 失敗 사례 및 경험도 정보로서의 가치를 가지며, 이는 電子 郵便을 활용해 1대 1로 처리함

(2) 成功 要因

- 自社 즉 지식 전문 기업의 특징에 맞게 그룹웨어를 응용하였으며, 지식 관리자를 두어 구성원 업무에 직결되는 질 높은 정보를 제공함
  - 이는 정보 네트워크에 대한 구성원의 인식 틀을 변화시키는 중요한 요인이었음
- 업적 평가에 정보 제공을 포함시키는 제도를 운영함으로써 종업원의 참여를 유도함

(3) 組織 變革

- Knowledge Xchange 시스템은 커뮤니케이션의 下部 構造로 이용되며 共同體 의식을 촉진함
  - 유사한 類型의 프로젝트에서 일하고 있는 다른 직원과 電子的인 假想 關係를 맺어 아이디어와 정보를 교환함
- 地理的 境界와 階層 管理 構造의 한계가 제거됨으로써 유연한 관리 문화가 창출됨
- 기업의 전략과 정보 기술을 연계하는 기술 전문가 및 정보의 질을 높여 조직의 지식으로 발전시키는 중간 관리자(지식 관리자)의 역할이 중요해짐

생산성 증진을 목적으로 구축하였으며 노사간의 공감대 형성에도 일조함

○ 케미컬 銀行(Chemical Bank)의 情報 네트워크

(1) 概要

- 생산성 향상을 위해 商品 開發 擔當者와 프로그래머들간의 원활한 의사 소통 증진 방안으로 그

소프트웨어를 도입함

- 生産性이 15% 정도 향상됨에 따라 다른 부서에도 확대 도입함

(2) 成功 要因

- 케미컬 은행의 경우, 과거 정보 시스템의 실패 요인으로 지적되는 경영자 즉, 高位 管理者들의 參與가 특징적임
  - 고위 관리자들의 적극적 참여는 조직 분위기 조성에 큰 영향을 미치기 때문임

(3) 組織 變革

- 管理者들의 회의가 줄어들고, 여러 관리자들에게 동시에 보고함으로써 業務 報告 및 連結 매카니즘이 變化됨
  - 회의 대신 필요 안건은 정보 네트워크안에서 해결하고 민감한 사안에 대해서만 會議을 運營함
- 종업원들이 불만 사항을 데이터베이스에 입력하면, 고위 관리자가 이를 보고 해결함으로써 勞使間의 共感帶 形成에 일조함

종업원의 인식 부족, 대면 접촉 문화, 정보 관리에 관한 구체적 정책의 부족으로 활용도가 낮음

○ 삼성 그룹의 SINGLE(Samsung INtegrated GLobal information systEm)

(1) 概要

- 삼성 그룹 SINGLE의 초기 개발 목표는 이전에 사용되던 전자 게시판 TOPICS를 그래픽으로 발

전시키는 것이었음

· 93년 3월부터 개발이 시작되어 1년 반 정도의 개발 후 실무에 도입되었음. 아직도 지속적으로 개발중에 있음

- 정보 네트워크를 도입한 지 1~2년이 지났음에도, 그에 상응하는 업무, 인력 및 조직 구조 변화가 뒤따라 주지 않아 그 活用度는 낮은 것으로 평가되고 있음
- 그러나 실패 요인을 분석하고 활용 방안을 모색하고 있음

## (2) 不振 要因

- SINGLE의 도입 초기 종업원의 인식 틀을 바꾸는 작업이 미흡했음
  - 자체 조사에 의하면, SINGLE 도입 초기 구성원들은 과거 TOPICS와의 차이, 그리고 왜 설치되었는지를 아는 경우가 드물었음
  - 또한 사용자 교육도 실습없는 1回 敎育만 실시하였음
- 삼성 그룹 실정에 맞게 개발되었음에도 조직의 문화가 쉽게 변하지 않아 成功度가 낮음
  - 임원 회의, 실별 회의, 휴게실 문화 등 對面 接觸이 중시되는 문화에서 SINGLE은 활성화되기 어려움
- 구체적인 政策이 수립되어 있지 않음
  - SINGLE 도입시 모든 공지 사항은 SINGLE을 통하라는 業務 指針이 있었음. 따라서 구성원들은 '불이익을 당하지 않기 위해' SINGLE을 이 용함



- 그러나 새로운 업무 절차, 어떤 자료를 네트워크에 올릴지, 정보에 대해 어떻게 통제할 것인지 등에 대해 구체적으로 정해진 바가 없었음
- 고급 정보가 없는 게시판 역할을 수행하는 정보 네트워크로 남음

#### IV. 情報 네트워크化를 위한 提言

- (組織 變革을 위한 프로그램의 實施) 변화를 受容하는 조직 氛圍氣를 조성하기 위한 홍보 및 敎育, 정보 관리에 관한 구체적 政策 및 참여 유발을 위한 制度 등이 수립되어야 함
- (費用과 便益의 均衡 維持) 정보 네트워크의 범위가 넓을수록 生産性이 크게 향상되나, 네트워크화를 추진하기 전에 費用과 便益을 고려해야 함
- (情報 네트워크의 戰略的 管理를 위한 技術 專門家 및 중간 管理者의 確保) 기업의 戰略을 情報 技術과 連繫시킬 수 있는 技術 專門家와 정보 공유를 활성화하는 中間 管理者의 確保 및 育成이 중요함

변화를 수용하는 조직 분위기가 조성될 필요함

##### ○ 組織 變革을 위한 프로그램의 實施

- 기업 문화에 큰 영향을 미치는 최고 경영자의 주도하에 변화를 수용할 수 있는 조직 분위기가 마련되어야 함
  - 모든 사람이 납득할 수 있는 홍보 및 敎育 활동과 동기 부여가 우선 이루어져야 함
  - 네트워크에 유통될 정보의 관리에 대한 구체적 政策이 수립되어야 함
- 정보 네트워크에 맞게 중복된 업무의 縮小라든가, 同時 並行 업무의 설계 작업 등이 필요함
- 정보 네트워크가 定着되기까지는 구성원의 참여를 유발할 수 있는 制度가 施行되어야 함
  - 業績 評價에 해당 직급에 맞는 정보 공개 정도를 포함시킬 수 있음

##### ○ 費用과 便益의 均衡 維持

- 정보 네트워크의 범위가 넓을수록 生産性이 크게

부문 도입보다는 전사 도입, 전사 도입보다는 타사와 연결하여 도입하는 경우 투자 효율이 더욱 높아짐

향상되나, 네트워크화를 추진하기 전에 費用과 便益을 고려해야 함

- 정보 네트워크화를 추진할 때 部門 導入보다는 전사 도입, 全社 導入보다는 他社와 連結하여 導入하는 경우 보다 신속하고 효율적인 업무 처리가 가능하므로 투자 효율이 더욱 높아짐

<표 2> 정보 네트워크 構築時의 편익과 비용

편익	비용
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 유연성 확대</li> <li>· 관료화의 축소</li> <li>· 통솔 범위의 확대</li> <li>· 조직의 수평화</li> <li>· 의사결정의 위임</li> <li>· 전략적 제휴 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 정보 기술 관리의 비용 증대</li> <li>· 외부 파트너에 대한 의존성</li> </ul>

정보 네트워크의 전략적 관리를 위한 기술 전문가 및 정보 공유를 활성화 하는 중간 관리자의 역할이 중요해짐

○ 情報 네트워크의 戰略的 管理를 위한 技術 專門 家 및 中間 管理者의 確保

- 정보 네트워크화의 關鍵은 技術 管理에 있음
  - 성공적으로 네트워크를 구축하기 위해서는 기업의 전략을 정보 기술과 연계시킬 수 있는 전문가가 있어야 함
- 정보 네트워크화가 進陟될수록 管理者의 役割이 중요해짐
  - 관리자는 정보의 공유를 활성화시킬 수 있어야 함
  - 관리자는 부하의 업무 처리 방법 및 결과를 신뢰해야 함

(한주희, 박진영)