意思決定의 調整과 經營指標會計에 관한 硏究

A Study On Business Indicator Accounting for Adjusting Decision

朴 大 圭*
(Park, Dae kyu)

目 次

Ⅰ. 序 論

Ⅱ. 意思決定의 調整과 會計課題

Ⅲ. 意思決定調整과 管理會計

Ⅳ. 意思決定을 위한 組織構造와 學際的 接近

Ⅴ. 結 論

參考文獻

* 尙志大學校 經商大學 經營學科 副敎授

ABSTRACT

I. INTRODUCTION

In management control, business analysis has to do with a performance evaluation and is accounted much of manager's decision making. Business indicator accounting is the vehicle of decision making and also feedback can be accomplished by it. This study is to build up a logic about what capacity for use the business indicator accounting has in making decision. Therefore it is significant to make clear the adjustment of decision and to study the function of business indicator.

II. ADJUSTMENT OF DECISION AND ACCOUNTING WORK

Adjustment of decision is connected with accounting now that business indicator accounting has a function of decision making. And it should be tied up with specialization as a structure of system, organization, communication and stage system.

III. ADJUSTMENT OF DECISION AND MANAGERIAL ACCOUNTING

Managerial account makes a great contributin to the management in which each adjustment of decision should be accomplished. Let me make mention of how the adjustment of decision is accomplished concretely, and what contribution the managerial accounting makes. In an adjustment of decision, centralization and decentrialization of enterprise are very import and I think the three problems, such as the extent of sphere (procurement, production and maketing), the face of affairs (planning, implementing and controlling), the final stage (decision making and action) can be

accomplished by the business indicator accounting.

Ⅳ. STRUCTURE OF SYSTEM AND DISCIPLINARY APPROACH FOR DECISION

Decision can be classified into syncronized decision and continuous decision, and is closely connected with centralization and decentralization. In the course of systematizing, the sort of decision is classified into a man in charge of decision, and object of decision, conditions of decision, and an adjusting of decision, For it's object, it has an analogical thinking and an analytic subdivision about the target area. And it is premised on getting a scientific understanding. I think a disciplinary approach remains in solving these intricate problems.

Ⅴ. CONCLUSION

In this study I dealt with a specialization as a structure in management system and a theory that adjustment is a necessary process in decision making. For an adjustment of decision, exchanging informations and communication are necessary, and accounting is in charge of the process. And then the centralization and decentralization of decision should be connected in the way of adjustment of decision.

In case of decentralization, the adjustment of decision is accomplished by the exchangeing informations through feedback, and in case of centralization, by the all—round planning. And also I found that syncronized decision and decentralized decision are linked together. It is natural that the function of business indicator accounting is called for to render more services for it.

Therefore, according to the extent of centralization and decentralization accounting to adjust the decision, can be various. Consequently, in relation to the structure of system, I think it is necessary to make a theoretical and empirical study of the business indicator accounting.

I. 序 論

經營分析을 分類하는 경우 分析主體가 企業의 外部要因인가 또는 內部要因인가 하는 觀點에서 外部分析과 內部分析으로 區分된다. 따라서 종래에 있어서 經營分析은 主로 外部分析의 입장에서 論議되는 일들이 많았다는 것은 전통적으로 認定되고 있었다. 물론 經營指標를 企業의 經營管理에 어떻게 利用하는가 하는 問題는 管理會計의 構造에서 論議됨으로서 經營分析論이 外部分析에 重点을 두고 있었다고 批判하는 것도 可能할 것이다. 그러나 그러한 學問領域의 境界를 무시한다고 하여도 內部分析으로서 經營分析과 經營管理를 위한 經營指標의 利用에 관하여는 論議될 問題가 많이 남아 있다고 생각한다.

그런데 企業에 있어서 經營管理는 많은 意思決定의 結果라고 理解하는 것이 可能하다고 본다. 하이넨(Edmund Heinen)은 企業에 있어서 모든 事象은 人間의 意思決定의 發露라고 볼 수 있다고 하였다. 따라서 企業에 있어서 活動하는 人間의 思想決定은 經濟問題에 관하여 科學的 分析에 적절한 出發點을 提供한다고 하였다.[1] 그러므로 企業의 經營管理를 위하여 經營指標를 利用한다고 하는 것은 經營指標를 意思決定에 貢獻하는 것이 되고 있기 때문에 內容分析에 대하여는 經營指標가 意思決定과 結付시킬 수가 있다.

本 硏究는 이러한 理解를 하는 바탕에서 意思決定의 調整에 대하여 하이넨의 理論을 가지고 論하기로 한다. 經營指標會計가 意思決定의 調整을 위하여 어떠한 利用可能性을 가지고 있는가가 하이넨의 理論中에서 發見되고 그 論理를 紹介하는 가운데 있어서 앞으로 하나의 硏究課題로서 分明해지고 있다고 생각한다. 따라서 意思決定의 調整 그 自體에 대한 論理를 明確하게 하고 經營指標會計의 機能에 대해서도 본다는 것은 이들을 綜合함으로 파악하려는 試圖이며 同時에 內部分析에 대하여 그 機能을 파악하기 위한 構造的인 探究를 目的으로 하는데 그 意義를 갖고자 한다.

---

1) Heinen, E., Einfünrung in die Betriebswirtschafts lehre, 6, Aufl., Wiesbaden 1977. S. 18.

Ⅱ. 意思決定의 調整과 會計課題

意思決定의 調整에 관한 論理的 展開 및 意思決定의 調整과 會計와의 關聯을 하이넨의 理論속에서 보기로 한다. 하이넨에 의하면 實踐的 그리고 管理的 經營學에 있어서 設定된 目標를 達成하기 위하여는 企業의 行動 또는 여기에서 活動하는 人間의 行動에 어떻게 存在하는가에 대한 問題가 中心이 된다고 하였다.[2] 그리고 企業은 事象을 技術的 觀點에서 硏究하는 基礎的 模型(model)을 展開하지 않으면 안된다고 하는 點이다. 하이넨에 의하면 그것은 한쪽에서 모든 企業의 意思決定의 基礎에는 다른 經營指標 또는 人間의 行動에 관한 假定이 잇는 것이고[3] 다른 쪽에서는 企業이 實際의 意思決定이 實務에 있어서 어떻게 이루어 지고 있는가에 관한 充分한 知識이 必要하다는 것 때문이다.[4] 여기에 있어서 基礎模型은 規範的인 解決의 試圖에 대하여 技術的인 理論的 基礎를 形成한다고 하는 것이다.[5]

그것은 經營經濟學의 實踐的이고 規範的인 基礎를 이룬다는 點에 있어서 基礎的 模型으로 되고 이 模型의 現實的內容이 論議의 有效性을 決定하게 된다고 하고 있다.[6] 그리고 하이넨은 企業에 있어서 重要한 시스템 水準으로는 個人과 集團, 組織 그리고 社會 등 4가지를 들고 있고[7] 基礎模型으로는 論議的 人間模型과 그것에 따르는 經營經濟的 模型 그리고 環境關係模型 등 3가지를 들고 있다.[8] 本 硏究는 經營經濟에 관한 基礎模型에 重点을 둘 것이며 특히 여기에는 個人의 意思決定調整이 이루어져야 하는 狀況이 展開되기 때문이다.

---

2) Bürkler, Albert, Kennzahlensysteme als Cösungsvorschlag Führungsinscrument, Ein elen gewerblichen Detailhandel in der schweiz, Zürich 1977.

3) 森久, 意思決定の 構造－意思決定會計の 貢獻對象に 關する 分析, 經營論集, 明治大學經營硏究所, 第28卷 第3號, 1981, 3, pp. 25～53.

4) 森久, 意思決定との 情報－E. ハイネソの 所說を 取りけこ, 經理知識, 明治大學經理硏究所, 第60號, 1981. 3. pp. 71～86.

5) Heinen. E., Grundfragen der Entscheidungsorientirerten Betriebschaftslehre, München 1976, S. 379.

6) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 35.

7) Ebd., S. 267.

8) 清口一雄監譯·谷武辛·中善弘共譯, 經營經濟學入門, 1973. pp. 129～102.

하이넨은 部分的인 模型의 對象이 되는 몇 個의 觀點을 나타내고 있다고 하면서도 經營經濟의 基礎模型을 構成하는 部分的 模型에 관하여는 綜合過程에 있어서 첫째 相對的으로 組織의 特續的인 構造에 있고 둘째 組織에 있어서의 結合過程과 情報過程에 重点을 두는 것에서 비롯된다고 言及하고 있다.[9] 그리고 構造와 過程을 區分하는 것에 대하여는 原則的으로 構造의 機能은 時系列에 있어서 比較的으로 安定的인 特性 그리고 그들 사이의 安定된 狀態에서 變化되지 않는 關係의 狀態를 포함하고 있다.

意思決定調整의 必要性은 經營組織에서 誘導되어 發生된 것이므로 다음은 이에 대하여 하이넨의 理論을 보기로 한다. 하이넨은 組織의 構造로서 分業과 集團構造 그리고 커뮤니케이션 構造 및 階層構造 등 4가지를 들고 있다. 그리고 이 中에서도 分業을 특히 重視하고 있는 데 分業은 企業의 集團構造와 커뮤니케이션 및 階層構造 등의 基礎를 形成하고 있고 組織現象의 解析에 있어서 重要한 것은 分業이라고 하였다.[11] 여기에서 重要한 것은 分業이 實務的 課題만이 아니고 意思決定課題에 의해서도 이루어 지고 있다는 點이다.

하이넨은 企業에 있어서 이루어지는 經營活動을 파악하는 理論的 用語를 領域과 局面 및 階層 등이라는 觀點에서 이것들이 例示的으로 나타나 있고 經營組織에 있어서의 課題에 대해서도 原則的으로 그러한 3가지의 方向으로 提示할 수 있다고 言及하고 있다.[12] 따라서 階層이라는 觀點에서 實行課題와 意思決定課題로 區分된다. 그리고 企業에 있어서는 實行課題뿐만 아니라 意思決定課題에 대해서도 分業이 이루어 지고 있다. 그 點에 대해서 하이넨은 製造業에 있어서의 分業은 實行過程에 限定되어 있다고는 할 수가 없고 組織的 모든 水準에 있어서 實行調整과 意思決定過程이 함께 並行되고 있다고 보고 있다.[13] 그리고 여기에서도 組織階層의 上位水準에 있어서 實行過程이 이루어 질 수 있고 下位水準에 있어서도 意思決定課程이 遂行되고 있다.[14]

---

9) 同譯書. p. 50.
10) 同譯書. p. 50
11) 同譯書. p. 51.
12) Ebd., S. 17.
13) Ebd., S. 54.
14) Heinen, E., Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, a. a. O., S. 58.

이 點에 대해서 하이넨은 階層의 모든 水準이 意思決定 課題와 더불어 實行課題도 遂行되지 않으면 안된다. 이것에 대하여 上位水準에서는 결국 意思決定의 問題가 中心이 된다고 言及하였다.[15] 이와 같이 意思決定課題는 組織의 모든 階層에 있어서 分析的 協同에 의하여 遂行되고 있다. 意思決定課題가 分析的 協同에 의하여 遂行되면 個別的으로 意思決定에 대한 調整을 必要로 한다. 製造企業에 있어서 個個의 意思決定担當者로서의 意思決定은 相互間에 制約될 수 있고 또는 相對的으로 獨立되어 이루어지므로 調整과의 問題가 發生한다고 볼 수가 있다. 그리고 意思決定의 調整을 위해서는 情報交換이 必要하기 때문에 하이넨과 자바디일(Peter Sabathil)은 部分的 意思決定의 結果를 위해서 본 組織에 있어서 意思決定에의 모든 參加者와 다른 參加者의 部分意思決定에 관한 情報를 取得하여야 하므로 組織構成員間의 情報交換은 不可決하다. 이것은 目標追求를 위한 調整에 有益한 것이 된다.[17]

이 경우에 있어서 課題의 調整은 追求하는 目標에 대하여 調節하는 것을 의미하고 있다.[18] 情報交換에 의하여 個個의 意思決定을 調整하기 위해서는 커뮤니케이션이라는 現象이 發生하게 되는 데 이것은 情報傳達의 過程으로서[19] 分業的인 企業의 組織에 있어서 意思決定의 過程이 많은 部分過程으로 分割되고 配分되어 있다는 事實에서 發生되고 있다. 하이넨과 자바디일은 커뮤니케이션이 意思決定調整에 많은 貢獻을 하는 것에 대하여, 커뮤니케이션시스템은 必要로 하는 情報를 組織構成員에게 供給하는 機能을 하고 있으며 調整機能도 遂行하고 있음을 指摘하고 있다.[21]

이와같이 企業의 構造로서의 分業→意思決定過程의 必要性→情報交換과 커뮤니케이션이라는 論理的 展開를 하이넨의 理論에서 볼 수가 있다.[22] 하이넨은 企

15) 前揭書. p. 62
16) Heinn, E., Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, a. a. O., S. 58.
17) Heinen, E., Und P. Sabathil, Informationswirtschaft, Wiesbaden 1978, S. 785.
18) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 258.
19) Ebd., S. 57.
20) Heinen., E. Und P. Sabathil, Informations wirtschaft, a. a. O., S. 785.
21) Ebd., S. 787.
22) Heinen E., Einführung in die Betriebswcirtschaftslehre, a. a. O., S. 57.

業의 構造라고 하는 觀點에서 意思決定調整의 必要性을 分明히 하고 情報交換과 커뮤니케이션이 意思決定調整에 貢獻하고 있음을 認定하고 있다. 그리고 組織에 있어서의 커뮤니케이션關係의 全體가 組織의 커뮤니케이션 構造에 關聯되어 있음을 보여 주고 있다.[23] 여기에 있어서 會計의 機能이 관련 적극적으로 關係되어 있다. 이것은 會計가 企業의 커뮤니케이션構造의 重要한 構成要素가 되며 따라서 意思決定의 調整을 위해서 重要한 役割을 担當하는 것이 되기 때문이다. 이 點에 대하여 企業의 經營管理過程에 관한 論議에서 하이넨의 理論을 들어 보기로 한다. 이미 본바와 같이 經營管理의 過程은 組織 또는 그 속에서 活動하는 人間의 時系列에서 이루어지는 行動을 意味하고 있다. 그리고 하이넨은 經營管理過程의 對象으로서 情報過程과 財貨 및 貨幣過程을 들고 2個의 過程에 관한 關係를 指摘하고 있다.[24] 經營管理의 過程은 이러한 2個의 過程을 통하여 統制되고 管理되는 것이므로 會計는 이에 대하여 推定機能을 遂行하지 않을 수가 없다. 情報過程에 있어서 目標指向的 社會시스템으로서의 企業은 情報를 經營의 環境으로부터 取得하고 그것을 處理하여야 하고 情報는 經營內部의 커뮤니케이션과 系統을 거쳐서 變形되고 다시 外部로 産出되어야 한다.[25] 이러한 情報過程을 担當하는 中心이 會社의 課題로 되고 있다.

이 點에 대하여 하이넨은 情報論理 및 커뮤니케이션過程은 모든 組織에서 發生되며 특히 企業의 組織에 있어서는 多樣한 部分計算을 갖는 會社가 바로 그 担當者라고 할 수 있다.[26] 그리고 企業의 構成員은 그에게 委任된 意思決定過程을 위하여 情報를 必要로 한다.[27] 따라서 情報過程에 있어서 會計過程은 企業 및 그의 環境의 實際의 結果와 그것을 數量的으로 파악하고 여기에서 取得된 情報가 企業의 意思決定者가 利用할 수 있도록 하는 것이다.[28] 따라서 會計는 커뮤니케이션 過程에 있어서 重要한 構成要素이다.

23) Ebd., S. 58.
24) Ebd., S. 62.
25) Fbd., S. 62f
26) Ebd., S. 68.
27) Ebd., s. 63.
28) Ebd., S. 63.

以上에서 본 바와 같이 企業에 있어서는 分業에 의하여 意思決定課題가 遂行됨으로서 個別的으로 意思決定의 調整이 必要하게 된다. 그리고 그 調整은 커뮤니케이션에 의한 情報交換에 의하여 이루어 진다. 이 경우 多樣한 部分計算을 갖는 會計는 情報交換의 커뮤니케이션 過程을 担當하는 것이 되고 따라서 會計는 個個의 意思決定過程에 대하여 貢獻을 期待할 수 있는 것이 된다. 本 硏究는 여기에서 또 意思決定過程에 대하여 하이넨의 論理를 따르는 結果로서 經營指標會計가 意思決定調整을 위한 機能을 갖는 하나의 硏究課題가 된다고 생각한다.

Ⅲ. 意思決定調整과 管理會計

經營管理에 있어서 個個의 意思決定의 過程이 이루어져야 하는 데 그것에 대하여 貢獻하는 分野가 管理會計이다. 이러한 意思決定의 過程은 具體的으로는 어떻게 하여 이루어지고 거기에 있어서 管理會計는 어떠한 貢獻을 하고 있는가에 대하여 言及하기로 한다.

하이넨은 企業의 構造에 있어서 分業에 대하여 集權化와 分權化側面에서 그 槪念을 記述하고 있다. 集權化는 同種의 部分課題가 集中할 경우에 存在하며 分權化의 경우에는 同種의 部分課題가 各 組織單位에 配分되어 있다.[29] 여기에 있어서 課題는 領域(調達과 生産 및 販賣 등)과 局面(計劃設定과 實行 및 統制 등) 및 階層(意思決定과 實行 등) 이라는 3가지의 方向에서 記述되고 있다.[30] 따라서 集權化와 分權化라는 槪念은 意思決定과의 特殊한 關聯은 갖지 않고 있지만 하이넨은 意思決定과 結付시켜서 다음과 같은 意見을 表現하고 있다. 企業의 集權化 또는 分權化의 對比는 企業의 意思決定過程의 構造와 分業에 있어서 重要하다. 意思決定過程全體의 集權化는 모든 部分意思決定이란 하나의 組織單位에 의해 이루어지는 경우에 存在하고 分權化는 關聯하는 모든 部分意思決定을 복수의 組織單位로 配分하는 것을 特徵으로 한다.[31] 그리고 集權的 意思決定

29) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 55.
30) Ebd., S. 55.
31) Ebd., S. 55.

過程에서는 하나의 管理責任單位만이 行爲的 基準으로 成立된다.[32] 또는 企業組織에 있어서 意思決定의 權限은 復數의 人間 그리고 各 部門에 配分되어 있다.

그러한 配分에 대하여 意思決定分權化라는 槪念이 形成되었다. 모든 意思決定의 課題가 한 사람의 人間 또는 하나의 部門에 集中되고 있을 경우에 集權化가 存在하고 있다.[33] 여기에서 集權化와 分權化라고 하는 槪念은 意思決定과의 結付에서 파악되는 개념인데 集權化와 分權化에 대하여 하이넨의 理論은 그렇게 取扱하고 있다. 하이넨은 集權化와 分權化라는 개념을 明白히 한 경우에서 現實에 있어서는 集權化와 分權化의 정도가 多樣하다고 하는 것을 指摘하고 있다. 그것은 企業에 있어서 意思決定의 過程에 대하여 상당히 分權化를 實行하고 있지만 一般的으로 個個의 組織單位에 意思決定過程을 委讓한다고 하는 點에서 集權化의 傾向도 存在하고 있다. 따라서 意思決定의 分權化 또는 集權化의 정도는 여러가지의 形態를 이루고 있다.[34]

現實에 있어서의 集權化와 分權化의 정도의 多樣性을 하이넨은 組織階層의 個個의 水準에 있어서 意思決定過程의 實行過程와의 關係에 대하여 分明히 하고 있다.[35] 그런데 現實에 있어서 完全한 分權化는 그리고 完全한 集權化도 存在하지 않고 있다.[36] 이 點은 本 論文에 있어서 相當히 重要한 點이고 意思決定調整에 있어서 經營指標會計의 機能 또는 그에 대한 硏究課題를 考慮할 때 실마리가 될 것이다.

앞에서는 個個의 意思決定過程에 대하여 情報交換과 커뮤니케이션이 貢獻하는 것을 들었다. 그리고 그 管理의 展開는 企業의 構造로서의 分業에서 찾았던 것이다. 또한 企業組織의 分業構造는 集權化와 分權化라고 하는 개념에 의하여 記述되었다. 따라서 集權化와 分權化의 개념과 意思決定過程을 위한 情報交換과 커뮤니케이션사이에 일정한 관계가 存在하여야 할 것이다. 이에 대하여 하이넨과 자바디일은 意思決定의 分權化라는 假定은 확실히 現實的이지만 經營意思決定의

32) Ebd., S. 170.
33) Heinen. E., Industriebetriebslehre als Entschaftslehre, a. a. O., S. 42.
34) Heinen. E., Und P. Sabathil, Informationswirtschaft, a. a. O., S. 785.
35) Heinen. E., Einführung in die Betriebs wirtschaftlehre, a. a. O., S. 55.
36) Ebd., S. 62.

本體가 組織構成點 또는 組織의 部分領域에 여러가지로 分割하는 것이 된다고 하는 것인 데 이것은 分權化와 集權化의 정도가 여러가지의 형태로 表現할 수 있다는 것을 잊어서는 안된다. 그것에 대하여 意思決定의 調整에 있어서 커뮤니케이션의 重要性도 變化될 것이다.[37]

하이넨은 意思決定過程에는 피드백 (feedback) 情報交換에 의한 調整과 包括的인 總合的 計劃設定에 의한 過程 등 2가지의 方法을 들고 있다.[38] 그리고 하이넨과 자바디일에 의하면 이 2가지의 可能性은 分權化의 集權化과는 개념과 밀접하게 結付되어 있다.[39] 그런데 피드백情報交換에 의한 意思決定은 個個의 意思決定担當者는 스스로의 行動基準을 充分히 自主的으로 決定한다는 것에 基礎하고 있다.[40] 個個의 意思決定担當者는 우선 意思決定에 관한 豫測에 따라 스스로의 行動基準을 確定한다.[41] 이 目的을 위해서는 意思決定担當者는 代替案과 그의 結果에 관한 情報와 그리고 다른 企業의 組織構成員의 相互依存的 意思決定과 企業의 環境變化에 관한 豫測情報를 必要로 한다.[42] 다른 組織參加者의 意思決定에 관한 豫測이나 領域에 관한 豫測과의 差異가 피이드백情報에 의하여 확인될 수 있다. 그 差異는 必要한 경우에는 適應的 意思決定을 하게 된다.

피이드백情報에 의하여 調整될 경우 커뮤니케이션의 意義는 豫測情報와 與件의 傳達에 두고 있다.[43] 이러한 피이드백情報의 交換에 의하여 意思決定의 調整을 할 경우 經營指標會計는 그 機能을 다 할 수 있을 것이니가에 대하여 하이넨은 직접적인 指摘을 하고 있는 것은 아니지만 그의 理論을 보아서 거기에는 經營指標와 피이드백情報로서 意思決定調整에 공헌할 수 있을 것이라고 言及하고 있다. 이미 본 바와 같이 피이드백情報에 의한 調整의 경우 커뮤니케이션은 豫測情報와 與件의 傳達에 있다고 할 때 이것에 關聯한 하이넨理論을 들자면 目標設定時의 欲求水準에 대한 影響要因으로서 過去의 業績과 未來의 環境에 관한 豫想

37) Heinen E. Und P. Sabathil, Infomationswirtschaft, a. a. O., S. 785.
38) Heinen, E., Einführung in die Betribswirtschaftslehre, a. a. O., S. 256.
39) Heinen. E. Und P. Sabathil, Informationswirtschaft, a. a. O., S. 785.
40) Ebd., S. 785.
41) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 256.
42) Ebd., S. 256.
43) Ebd., S. 256.

그리고 比較可能한 他企業의 成果 등 세가지를 들고 있다. 그 未來의 領域展開에 관한 豫測에 대하여 確率이 높은 領域要因의 展開 즉 全體經濟的 또는 特殊的인 傾向과 顧客의 狀況등에 관한 經營指標 情報는 計劃目標達成의 決定에 있어서 有益하다고 하고 있다.[44] 또 計劃豫定局面에 있어서 經營指標會計은 計劃設定問題의 거의 모든 要素에 관한 事象(events)을 數量的으로 測定하는 데 有益하다.[45] 그 要素는 企業의 目標와 意思決定의 可能性과 經營內外의 與件 및 解決可能性의 結果에 대한 特殊性 등이다.

計劃設定段階의 構造內에서 基礎情報 즉 經營의 內外與件에 의한 制限과 行動可能性의 結果에 대한 豫測이 基礎가 되고 있는 基準에 관한 情報는 經營指標會計에 의하여 表示된다.[46] 그리고 또 計劃設定에 대한 探究局面에 있어서 經營指標會計의 機能은 與件이나 行動可能性에 대한 結果를 表示할 수 있다. 探究局面에 있어서는 몇가지의 代替案中에서 選擇하기 위한 一定比率을 經營指標에 의하여 分明히 할 수 있는 可能性이 存在한다. 空間的, 時間的, 財務的 또는 個人的 特性의 經營의 內部的 그리고 外部的 條件이나 制約도 經營指標에 의하여 表示할 수가 있다. 특히 重要한 것은 行動可能性의 結果를 經營指標에 의하여 記述하는 것이 可能하다는 것이며 따라서 資本價値에 기인하여 投資代替案의 結果를 記述할 수가 있다고 하는 點이다.[47] 또 經營指標의 形成은 解決可能性을 엄격히 나타내고 그들을 比較可能케 하는 것에 따라 그들의 順位를 決定하는 役割을 할 수 있기 때문에 그 貢獻은 크다고 할 수 있다.[48]

以上과 같이 하이넨의 理論에서 보는 機能을 經營指標會計가 가질 수가 있다고 한다면 이것을 피드백情報를 해서 意思決定의 調整을 하는 것이 可能하게 될 것이다.[49] 또한 이것은 意思決定의 計劃決定局面에 있어서의 經營指標會計의 機

44) Heinen, E., Grundfragen der Entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 164.
45) Ebd., S. 148.
46) Heinen, E. Und P. Sabathil, Informationswirtschaft, a. a. O., S. 786.
47) Heinen, E., Grundfragen der Entscheidungsorientieren Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 164.
48) Ebd., S. 149.
49) 森久, 意思決定の 構造一意思決定會計の 貢獻對象に 關する 分析, 經營論集, 明治大學經營學硏究所, 第28卷 第3號, 1981, 3, pp. 31~44.

能에 대하여 記述되어 지는 것을 意味한다. 이 點은 포괄적인 綜合的 計劃設定에 의한 意思決定의 調整[50]이 實現局面에 있어서 이루어 지는 것이라고 생각할 때 하이네의 論理를 연장함에 있어서 看過할 수 있는 結論에 이르는 것이 된다.

다음에 포괄적인 綜合的 計劃設定에 의한 調整에 대하여 보다면 하이넨은 포괄적인 綜合的 計劃設定에 의한 조정의 경우 組織構成員에 대하여 전달하는 데 있어서 指示的 性格을 내포하고 있고 綜合的 計劃은 組織構成員의 目標로서 指示되는 情報의 集合으로 構成되고 있다. 이것은 또한 個人의 意思決定에 대하여 前提를 提供하고 있다.[51] 目標指示가 詳細할 수록 組織參加者에 관여되는 意思決定의 余地는 적어지고 分權的인 意思決定이 集權的인 意思決定過程으로 移行된다. 또한 部分意思決定의 調整은 集權的 意思決定을 통하여 이루어 진다.[52]

하이넨은 포괄적인 綜合的 計劃設定을 集權的 意思決定과 結付시키면서도 거기에는 分權的 性格이 存在하는 可能性을 指摘하고 있다. 즉 追加的인 意思決定에 의하여 具體化되어야 할 一般的 行動規定만을 演繹하는 것이 可能한 槪略的 計劃만이 綜合計劃으로서 意味하고 있지 않은 때에는 組織的 意思決定過程의 分權的 特性은 물론 變動되지 않는다.[53] 또는 綜合計劃이 一般的 行動規定으로 成立되어 있을 경우에는 組織的 意思決定過程의 分權的 特性은 不變이다.[54] 그것은 一般的 行動規定이 個別的 行動에 直接的으로 移行되지 않고 追加的인 意思決定過程을 통하여 具體化되기 때문이다.[55]

따라서 이러한 分權的 特性이 存在하는 것은 포괄적인 綜合的 計劃設定에 의하여 調整은 組織의 上位目標와 手段 또는 目標關係에 있는 것과 같이 一般的 命令 또는 目標의 指示에 의하여 이루어 지기 때문에 이러한 포괄적인 綜合的 計劃設定에 의하여 意思決定의 調整을 할 경우에는 經營指標會計는 어떻게 하여 機能을 다 할 것인가 그리고 이러한 경우에 있어서 意思決定의 調整은 目標指示에 의하여 이루어 진다고 하는 것이 피드백情報의 變換에 의한 課程의 경우와 다르다고 하는 것이 特徵的이다.

---

50) Heinen, E., Und P. Sabathil, Informationswirtschaft, a. a. O., S. 786.
51) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 257.
52) Heinen, E. Und P. Sabathil, Informationswirtschaft, a. a. O., S. 786.
53), 54) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 257.
55) Ebd., S. 257.

하이넨에 의하면 目標指示에 의한 分權的 意思決定過程에 있어서 指導를 위한 道具가 最近 經營指標會計中에서 發見되고 있고 經營活動領域에 대한 計劃可能한 經濟的 測定値는 經營指標의 形態로 責任있는 意思決定担當者에 대하여 目標値 또는 統計値에 의하여 指示된다.[56] 또 하나의 指摘을 들 수 있는 것은 實踐에 있어서 連續的 意思決定過程은 支配的이며 이 경우에 있어서는 部分的 意思決定의 調整은 綜合的 計劃設定을 하지 않고는 완전히 達成할 수가 없다. 個個의 課題担當者의 成果가 適當한 上位目標의 遂行으로 이루어 진다고 하면 課題意思決定担當者는 이에 대한 目標情報를 必要로 하는 데 이 경우 經營指標會計는 一定한 意義를 갖게 된다.[57]

經營指標會計는 具體的으로 組織의 部分意思決定의 調整과 經濟事象의 指導에 대하여 指示情報로서 貢獻하고 있다. 그러나 이 경우에 있어서는 部分最適化의 基準으로서 上位目標에 대하여 참된 手段과 目標關係에 있어야 하고 意思決定担當者에 대하여 操作的인 行動目標를 意味하고 있어야 한다.[58] 따라서 經營의 調整機能과 指示機能은 그러한 組織계통에 대하여 適合하고 可能한 限 經營組織의 形態를 갖추는 經營시스템에 요구되어 져야 한다.

결국 意思決定課題의 實行課題가 區分되고 있는 경우에는 個個의 課題担當者에 대하여는 方向이 提示된 手段이 指示情報의 形態로 傳達되어야 하는 데 여기에 經營指標會計는 利用될 수 있다.[60] 여기에서 본 바와 같이 하이넨에 의하면 經營은 指示情報的 機能이 可能하고 經營指標會計는 포괄적인 綜合的 計劃設定에 의한 意思決定調整에 대해서 貢獻할 수가 있다. 또한 그것은 前述한 바와 같이 意思決定過程의 實行局面에 있어서 經營指標會計機能에 대한 部分이고 포괄적인 綜合的 計劃設定에 의한 意思決定의 調整이 實行局面에 있어서 이루어 지는 것을 意味하고 있다. 그리고 피드백情報交換에 의한 意思決定의 情報는 意思決定課程의 計劃設定局面에 있어서 이루어 진다고 생각할 수 있다.

56) Ebd., S. 110

57), 58) Heinen, E. Un[illegible] Sabathil, Informationwirtschaft, a. a. O., S. 786.

59) Heinen, E., Grundfragen der Entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 151.

60) Ebd., S. 164f.

以上과 같이 意思決定의 調整方法으로서 하이넨은 意思決定이 分權化되어 있을 경우에는 피드백情報의 交換에 의한 調整을, 集權化되어 있을 경우에는 포괄적인 綜合計劃設定을 들고 있다. 그리고 이들의 各各에 대하여는 經營指標會計가 貢獻을 할 수 있을 것이다. 그런데 이미 본 바와 같이 現實에는 完全한 分權化도 그리고 完全한 集權化가 存在하기 않고 있다는 點에 注意할 필요가 있다고 생각한다.

Ⅳ. 意思決定을 위한 組織構造와 學際的 接近

하이넨은 ① 意思決定担當者와 ② 意思決定對象 ③ 意思決定結果 및 ④ 意思決定過程이라는 4가지의 그룹에 基礎하여 意思決定을 分類하고 있다.[61] 앞에서 본 集權的 意思決定과 分權的 意思決定은 意思決定担當者를 中心으로 하여 分類하는 方法中의 하나이다. 그리고 意思決定過程의 觀點에서 본 경우의 意思決定은 同時的 意思決定과 連續的 意思決定 또는 프로그램化가 可能한 意思決定과 프그로그램化가 不可能한 意思決定으로 分類된다고 한다. 하이넨에 의하면 意思決定의 調整을 위한 經營經濟道具의 精緻化는 同時的 意思決定過程과 連續的 意思決定過程과의 區分을 통하여 이루어 진다고 하는 理論에서 出發하고 있다.[62]

이러한 同時的 意思決定과 連續的 意思決定은 어떻게 區分하고 있는 것인가에 대하여 하이넨에 의하면 이 경우에 있어서 分類基準은 行動變數決定의 時間的 順序에 두고 있다.[63] 그리고 同時的 意思決定過程에 있어서는 모든 意思決定事項의 最終的 決定이 同時에 이루어 지고 있으며[64] 同時的 意思決定過程에 있어서는 모든 行動의 媒介變數의 決定이 同時的으로 하나의 意思決定에 의하여 이루어 지고 있다.[65] 그리고 하이넨은 組織上의 條件을 缺하고 있기 때문에 이 同時的 意思決定은 意思決定의 集中이 可能한 企業의 一部領域에 대해서만이 實行

61) Heinen, E., Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, a. a. O., S. 41ff.
金海天, 意思決定指向的 經營學, 高麗大學校 經營大學, 經營論叢, 第28輯, p. 20.
62) Heinen, E., Einfürung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 257.
63), 64) Heinen, E., Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, a. a. O., S. 44.
65) Heinen, E., Einfürung in die Betriebswirtschaftslehire, a. a. O., S. 170.

되는 데 不過한 것이라고 보고 있다.[66]

또 連續的 意思決定過程에 있어서는 部分意思決定의 行動的 媒介變數가 段階的으로 決定된다.[67] 連續的 意思決定에 있어서는 同時的으로 先行하는 段階의 意思決定은 最終的 意思決定으로서 파악되는 것이고 다음 段階의 與件 등을 出發點으로 한다. 그러나 다음에 이루어 지는 部分意思決定은 가끔 混亂을 일으키는 것이고 그것에 의하여 以前의 部分意思決定의 修正으로 하여 피드백過程이 喚起 되어야 한다.[68]

同時的 意思決定과 連續的 意思決定은 意思決定의 集權化와 分權化에 대하여 密接한 關係를 갖고 있다. 이에 대하여 하이넨은 連續的 意思決定過程과 分權的 意思決定過程 그리고 同時的 意思決定過程과 集權的 意思決定過程과의 사이에는 緊密한 關係가 存在하고 있음을 밝히고 있다. 그리고 同時的 意思決定은 意思決定過程에 있어서 相當한 集權化를 前提로 한다. 또한 連續的 意思決定은 分權的 意思決定過程에 있어서 妥當하다.[69]

그러나 이와 같은 表現에 대하여는 약간의 注意를 할 必要가 있다. 하이넨은 連續的 意思決定이 集權的 意思決定과 結付되는 可能性을 否定하고 있는 것은 아니다. 그것은 앞에서 본 바와 같이 포괄적인 綜合的 計劃設定에 의하여 個個의 意思決定을 조정할 경우에는 意思決定의 조정이 集權的 意思決定에 의하여 이루어 지는 것이 되지만 그렇다고 하여도 綜合計劃이 一般的 行動決定 또는 戰略的 計劃만을 意味하고 있지 않을 때에는 그것이 追加的인 意思決定에 의하여 具體的되어야 하기 때문이다.

따라서 다음과 같은 表現으로 하는 것이 하이네의 理論을 理解하는 데 있어서 적절할 것이다. 同時的 意思決定過程의 實行은 意思決定의 集權化를 前提를 하고 있지만 集權的 意思決定은 連續的 性質을 가질 수가 있으며 分權的 意思決定過程은 實際에 있어서는 항상 連續的이다.[70] 그러므로 分權的 意思決定은 連續

66) Heinen, E., Grundfragen der Entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 213.
67) Heinen, E., Einfürung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 170.
68) Ebd., S. 170.
69) Ebd., S. 170
70) Ebd., S. 257.

的 意思決定이고 또 集權的 意思決定은 原則的으로는 同時的 意思決定이지만 連續的 性質을 가질 수가 있다.

하이넨의 基本構想은 다음 그림에서 總體的으로 파악되고 있다.[71]

(1) 意思決定은 經營目標를 達成하기 위하여 이루어 지는 것이며 따라서 이 領域에서는 企業經營의 諸目標의 分析과 體系가 主題로 된다. 여기에서는 目的과 手段의 分析體系가 主題로 되고 있으나 企業目標의 本質的 究明과 目標設定이 다루어져야 한다.

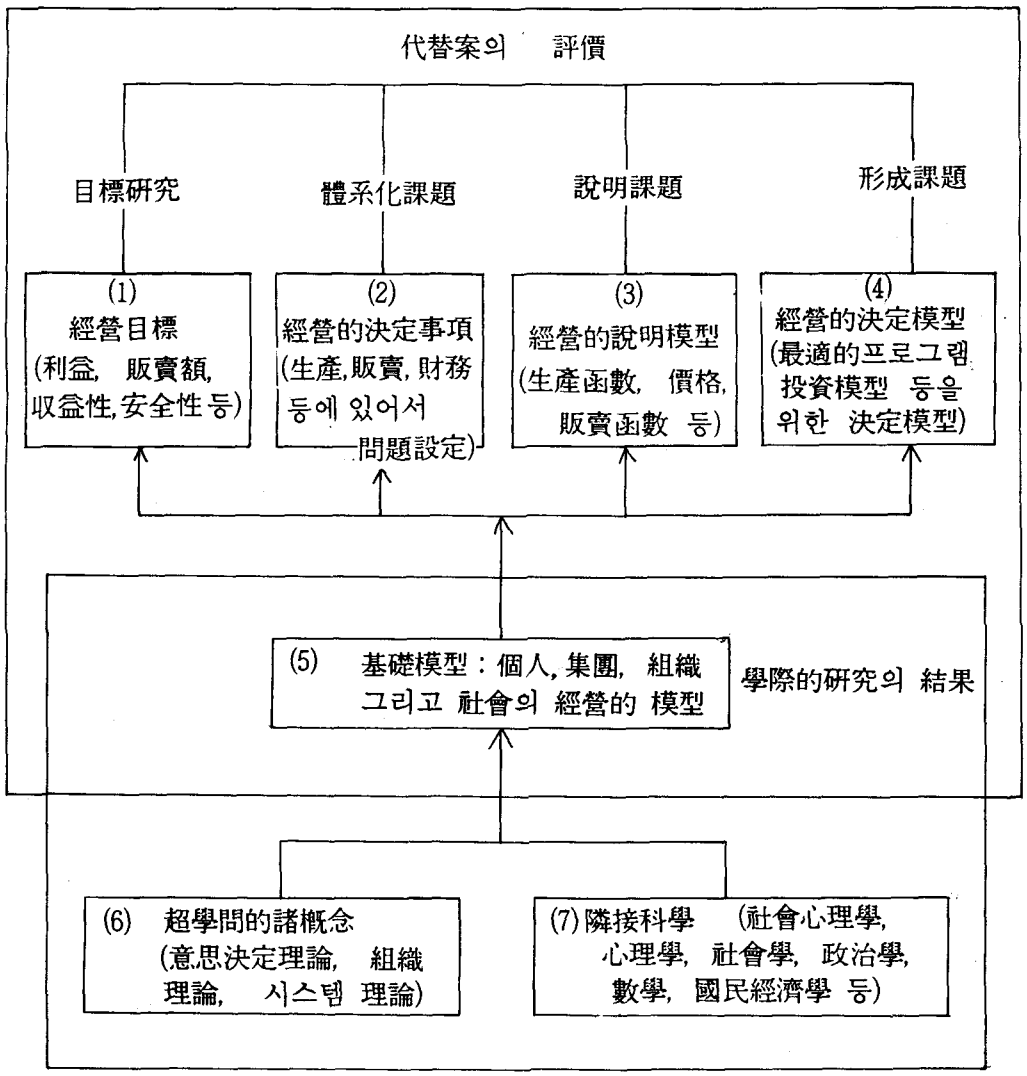
(2) 이 領域에서는 經營에 있어서 모든 意思決定의 分類整理가 主題로 되고 있다. 따라서 意思決定領域으로서 機構的 分析과 發生的 分析으로 區分된다. 前者에는 生產과 販賣 및 財務 등의 各 機能別 意思決定事項이 속하며 後者에는 營業의 設立과 維持 및 解散 등의 企業形態論的 局面에서 發生하는 意思決定事項의 分析이 된다. 그러나 意思決定過程을 意思形成과 意思貫徹로 分類한다면 企業의 意思形成過程의 制度的 接近이 經營形成의 基本이 되고 특히 여기에서는 所有와 經營의 分離에 따른 經營支配問題가 重要視된다. 또한 體系化過程에 있어서 意思決定의 種類를 意思決定担當者와 意思決定對象 및 意思決定狀況과 意思決定過程으로 區分하고 이것을 다시 복잡한 對象領域의 思惟的 파악과 그 分析的 細分化를 目的으로 하고 있다. 이것은 科學的 知識을 얻기 위한 前提가 된다.

(3) 經營의 說明領域에서는 意思決定의 結果에 대한 說明과 豫測을 主題로 한다. 科學的 說明과 預測을 機能能別로 區分 된 生產論과 販賣論 및 財務論 등의 諸領域에서 얻어 진 法則에서 論理的으로 演繹된다. 說明的 課題는 理解的 方法을 利用하고 實際對象에 대한 理論 또는 模型構築을 目的으로 하며 法則的 言明을 얻어 그 言明의 眞實을 檢證하는 데 있다.

(4) 意思決定模型의 硏究領域으로서 最終段階가 된다. 이것은 經營的 實際의 形成을 위한 決定模型을 形式化시키는 것을 主題로 하고 있다. 이 段階에서는 說明過程에서 얻어 진 模型을 基礎로 하여 意思決定論의 最終的 行動方式을 提案하기 위한 決定模型의 開發이며 意思決定論理學이 決定的 役割을 하게 된다.

71) 金海天, 意思決定指向的 經營學, 高麗大學校經營大學, 經營論叢 第28輯, 1985. p. 17.

〈그림5—1〉 意思決定指向的 經營學의 基本構想



資料 : Heinen, E., Industriebetriebslehre, Th. Galber/Wiesbaden 1976. S. 31.

以上의 4 段階를 要約하면 管理的으로는 諸目標體系의 硏究를 出發點으로 하여 意思決定事項을 機能的으로 體系化시켜 機能別로 模型을 構築하여 論理的 事實判斷을 前提로 意思決定模型을 形式化시켜 最適化에 따른 形成課題를 導出하려는 것이다. (5)의 基礎模型은 意思決定指向的 經營學의 基礎的 前提가 되며 (6)의 超學問的 諸槪念과 (7)의 隣接科學과의 接點이 되는 硏究領域이다. 그러므로 (6)과 (7)은 經營學硏究에 있어서 學際的 諸學問과 隣接科學의 導入領域이다.

結局 學際的 硏究는 오늘의 社會秩序에 있어서 一般的인 傾向이며 經營學의 社會科學論에의 統合論도 主張되고 있다.[72]

이것은 論理의 認識進步라는 側面에서 그 意義가 크다. 現代經營問題는 經營機能의 複雜化로 그 解決를 위한 單元的 論理體系는 어려운 狀況에 놓이게 된다. 産業技術의 高度化된 開發과 環境要因의 多樣化 및 經營政策의 多角化는 現代的 經營問題를 복잡하게 하고 있다. 이와 같은 복잡한 문제의 解決을 위하여 學際的 接近이 有效하다고 생각한다. 이러한 接近은 意思決定過程에 있어서 바르게 하기위함 때문이다.

V. 結 論

本 硏究는 우선 經營組織에 있어서 構造로서의 分業化過程을 들었고 意思決定에 있어서 調整이 必要한 過程이라는 論理를 보았다. 그리고 意思決定의 調整을 위해서는 情報交換과 커뮤니케이션이 必要하고 會計는 그 過程을 担當하는 것이 된다. 다음에 意思決定의 調整方法에 있어서는 意思決定의 分權化와 集權化를 結付시키는 데 있어서 分明히 밝혔다. 分權化의 경우에는 피드백情報交換에 의하여 意思決定의 調整이 이루어 지고 集權化의 경우에는 포괄적인 綜合的 計劃設定에 의하여 意思決定의 調整이 이루어 지고 있다.

그러나 同時에 포괄적인 綜合計劃設定에 의한 調整의 경우에도 組織的 意思決定過程에 있어서 分權的 性質이 存在可能한 것이 指摘되었다. 그리고 意思決定의 各各의 調整方法에 있어서 經營指標會計가 그 機能을 遂行하고 있는 點도 說明하였다. 또한 意思決定의 調整方法에 대한 論議를 더욱 깊이 하기 위하여 同時的 意思決定과 集權的 意思決定 그리고 連續的 意思決定과 分權的 意思決定은 結合關係에 있고 集權的 意思決定은 連續的 性質을 가질 수 있다고 하였다.

하이넨은 集權的, 同時的 意思決定과 分權的, 連續的 意思決定을 2가지의 調整方法과 結付시켜서 다음과 같이 要約하고 있다. 즉 組織的 意思決定組織에 대하여 考察可能한 特徵은 連續體를 維持하는 데 있다. 이 連續體의 基點은 詳細한

72) S. Chanz, G., BWL und Sozialwisenschaftliche Untegration, in; Z. für die Gesamte Staatswissenschaft, 130, 1974. S. 1~27.

綜合計劃이라고 하는 成果를 수반한 完全集權的 同時的 意思決定過程에서 認定된다. 또하나는 綜合的 計劃設定을 이루지 않고 피드백情報에 의한 意思決定의 相互的 調整關係에 基因하는 完全分權的, 連續的 意思決定過程이 있다. 意思決定調整의 構造속에서 피드백情報의 重要性의 確大와 綜合的 計劃設定의 重要性의 減少가 거기에 表示되어 있다. 意思決定의 集權化와 分權化의 程度는 매우 多樣하고 現實에 있어서는 完全한 集權化도 또는 分權化도 存在하지 않고 있다.

本 論文에서는 하이넨의 論理를 연장해서 본다면 現實에 있어서는 意思決定의 完全한 集權化도, 完全한 分權化도 存在하지 않는다는 點에서 포괄적인 綜合的 計劃設定에 의한 調整과 피드백情報交換에 의한 調整이라고 하는 2가지의 調整方法中에서 한쪽만을 보아서는 안될 것이다. 하이넨이 言及한 바와 같이 피드백情報와 綜合的 計劃設定의 重要性이 完全한 集權化와 完全한 分權化는 現實의 意思決定의 位置에 따라서 다르게 될 것이다. 다시말하면 實際의 意思決定이 完全한 集權化와 完全한 分權化사이에서 어디에 位置하는가에 의하여 2가지의 調整方法中에서 適當한 組合을 찾아야 할 것이다. 여기에 貢獻하게 되는 經營指標會計의 機能도 當然이 要求되어 질 수 있다.

따라서 意思決定의 調整을 위해서 經營指標會計에 대하여 期待되는 機能은 意思決定의 集權化와 分權化의 程度에 따라서 매우 多樣한 形態를 取하게 될 것이다. 다시말하면 意思決定의 調整을 위해서 經營指標會計가 遂行되어야 할 機能은 企業의 組織構造에 의하여 規定된다. 또한 經營指標會計는 피드백情報交換에 의한 조정의 경우 意思決定過程의 計劃設定局面에 있어서 調整手段으로서의 機能을 다 하고 綜合的 計劃設定에 의한 調整의 경우 意思決定過程의 實現局面에 있어서 調整手段으로서의 機能을 遂行하고 있다. 이것은 意思決定의 調整이 意思決定過程의 어느 局面에 있어서 이루어 지는가가 組織構造에 密接하게 關聯되고 있다는 것을 意味하고 있다.

이렇게 본다면 經營經濟學에 調整道具의 投入에 관하여 實踐的, 規範的 命題를 提供할 수 있는 現實性있는 體系는 없다. 이러한 體系가 있다면 意思決定過程의 集權化와 分權化 그리고 情報의 處理와 相互交換 또는 目標指示에 意思決定을 포함하여야 한다고 할 때 이것을 하이넨의 理論에서 본다면 當然한 歸決이 된다. 따라서 經營指標會計가 意思決定의 調整을 위하여 해야 할 機能에 대해서는

앞으로 組織構造와 關聯시켜서 理論的 및 實證的 硏究를 하는 것이 必要하다고 생각한다.

要 約

Ⅰ. 序 論

經營統制過程에 있어서 經營分析은 業績評價에 관한 것이며 이것은 經營者의 意思決定을 위해서도 重要視 된다. 여기에 必要한 經營者의 道具는 經營指標會計이며, 피드백機能은 이에 의하여 達成될 수 있다. 本 硏究는 意思決定의 調整에 대하여 經營指標會計가 이를 위하여 어떠한 利用可能性을 가지고 있는가를 展開하는데 있다. 따라서 意思決定의 調整 그 自體에 대한 論理를 明白히 하고 經營指標의 機能에 대하여 살펴본다는 것은 意義가 있다고 생각한다.

Ⅱ. 意思決定의 調整과 會計課題

意思決定의 調整과 會計와의 關聯은 經營指標會計가 意思決定을 위한 機能을 갖는 點에 있다. 이것은 組織의 構造로서의 分業과 集團構造 그리고 커뮤니케이션構造 및 階層構造 등과 關聯을 가져야 한다. 會計의 機能은 이와 같은 論理的 視点에서 直接的으로 關聯이 되어 있다고 생각한다.

Ⅲ. 意思決定調整과 管理會計

經營管理에 있어서 個個의 意思決定의 調整이 이루어져야 하는데 이것에 대하여 貢獻하는 分野가 管理會計이다. 이러한 意思決定의 調整은 具體的으로 어떻게하여 이루어지고 거기에서 管理會計는 어떠한 貢獻을 하고 있는가에 대하여 言及하고자 한다.

企業의 集權化와 分權化는 企業의 意思決定調整의 構造에서 重要하다. 여기에 있어서 課題는 領域(調達과 生産 및 販賣)과 局面(計劃設定과 實行 및 統制) 및 階層(意思決定과 實行) 등이라는 3가지의 方向을 經營指標會計에 의하여 이루어질 수 있다고 생각한다.

Ⅳ. 意思決定을 위한 組織構造와 學際的 接近

意思決定은 同時的 意思決定과 連續的 意思決定 또는 프로그램化가 可能한 意思決定과 프로그램化가 不可能한 意思決定으로 分類된다. 이러한 意思決定은 集權化와 分權化에 대하여 密接한 關係를 갖고 있다.

體系化過程에 있어서 意思決定의 種類는 意思決定担當者와 意思決定對象 및 意思決定狀況과 意思決定調整으로 區分하고 그것은 다시 複雜한 對象領域의 思惟的 把握과 그 分析的 細分化를 目的으로 하고있다. 이것은 科學的 認識을 얻기 위한 前堤가 된다. 이와 같은 複雜한 問題의 解決은 學際的 接近이 有效하다고 생각한다.

Ⅴ. 結　論

本 硏究는 經營組織에 있어서 構造로서의 分業化過程을 들었고 意忠決定에 있어서는 調整이 必要한 過程이라는 論理를 들었다. 그리고 意思決定의 調整을 위해서는 情報交換과 커뮤니케이션이 必要하고 會計는 그 過程을 担當하는 것이 된다. 다음에 意思決定의 調整方法에 있어서는 意思決定의 集權化를 結付시켜야 한다. 分權化의 경우에는 피드백 情報交換에 의하여 意思決定의 調整이 이루어지고 集權化된 경우에는 包括的인 綜合的 計劃設定에 의하여 意思決定의 調整이 이루어지고 있음을 밝혔다.

또한 意思決定의 調整方法에 대한 論議를 더욱 깊이 하기 위하여 同時的 意思決定과 集權的 意思決定 그리고 連續的 意思決定과 分權的 意思決定은 綜合關係에 있음을 보았다. 여기에 貢獻하기 위한 經營指標會計의 機能은 當然히 要求되어질 수 있다. 따라서 意思決定의 調整을 위하여 經營指標會計에 대하여 期待되는 機能은 意思決定의 集權化와 分權化의 程度에 따라서 매우 多樣한 形態를 取하게 될 수 있다.

그러므로 經營指標會計는 意思決定의 調整을 위하여 遂行해야하는 機能에 대하여 앞으로 組織構造와 關聯시켜 論理的 및 實證的 硏究를 繼續的으로 하는 것이 必要하다고 생각한다.

參 考 文 獻

金海天, 意思決定指向的 經營學, 高麗大學校經營大學, 經營論叢 第28輯, 1985. pp. 9~23.

李相文·李炳贊, 多目標意思決定論, 法文社, 1983.

金海天, 管理經濟學, 法文社, 1982.

森久, 意思決定の 構造ー意思決定會計の 貢獻對象に 關する分析, 經營論集, 明治大學經營學研究所, 第28卷, 第3號, 1981. 3.

森久, 意思決定と 情報ーE. ハイネソの 所說 經理知識, 明治大學經理研究所, 第60號, 1981. 3.

秋葉 博, 戰略的 意思決定, 中央經濟社, 1983.

宮川公男, 意思決定論, 丸善(抹), 1983.

鈴木義夫, 意思決定會計論, 森山書店, 1983.

諸井勝之助編著, 現代意思決定會計, 中央經濟社, 1978.

西田耕三, 意思決定と シミコレシヨソ, 白桃西書房, 1975.

後藤辛男, 經營計劃と 經營分析, 稅務經理協會, 1982.

Arthur G. Bedeian, Organization—Theory and Analysis, The Dryden Press, 1980.

Peter G. W. Keen & Michael S. Scott Morton, Decision Support Systems —An Organizational Perspective, Addison—Wesley Pub., Co., Inc., 1978.

Gray Dessler, Organization Theory—Intergrating Structure and Behavior, Prentice—Hall, Inc., 1980

Heinen, E., Einfürung in die Betriebswirtschafts—lehre, 6, Aufl., Wiesbaden, 1977.

Heinen, E., Grundfragen der Entscheidungsorientierten Betriebs wirtschaftsehre, München, 1976.

Heinen. E., Industriebetriebslehre, Entscheidungen im Industriebetrieb, Aufl., Wiesbaden 1978.

Heinen. E., und P. Sabathil, Informationswirtschaft, Wiesbaden 1978.