

제로베이스패러다임의 이론적 성립배경과 특성 그리고 그 적용문제

남중현
경영학과

<요약>

소용돌이치며 급변하는 기업환경과 첨단기술 및 정보기술의 발달은 기존의 기업조직을 근본적으로 봉괴시키고 완전히 새로운 형태의 재구성을 시급히 요구하고 있다 조직의 문화, 구조, 기술, 목적과 관리방식, 구성원들의 대인관계, 행위, 의식, 의사결정 등도 근본적으로 바뀌고 있다. 그리고 조직의 멤버쉽이나 조직의 내외의 경계마저도 거의 없어지며 수 많은 작은 팀형조직으로 핵분열함과 동시에 또한 이것이 모두 상호 긴밀한 신축성 있는 네트워크로 형성될 가능성이 많다. 이러한 후기산업사회의 변동에 대응하기 위하여 경영혁신 및 조직혁신은 기업이 생존하기 위하여 최고경영자의 감당해야 할 가장 중요한 전략이 되지 않을 수 없으며 제로베이스패러다임은 최고경영자의 새로운 인식의 틀 또는 사고방식을 표현하는 이론의 집합체라고 볼 수 있다 이 논문에서는 이러한 제로베이스패러다임의 성립배경과 이론적 특성을 정리하고 이를 우리나라의 실정에 가장 알맞는 창의적인 이론으로 발전시키고 적용시키기 위한 방법론을 제시하여 보려고 한 것이다.

The theoretical backgrounds and particularities of the
Zero Base Paradigm and its problems for application

Nam, Joong-Heon
Dept of Management

<Abstract>

The turbulent and drastic changing environment and the high technology and information technology are destroying all the existing enterprise's organizations from the bottom and they are demanding urgently to restructure those into the

completely new style organizations. The organizational culture, structure, technology, management and human relationships, behaviors, consciousness, decision making and so on are also being changed fundamentally and it is expected that the organizational membership and borders between inside and outside will also almost be disappeared and be segmented into many innumerable small team organizations and at the same time formed into flexible intimate network.

For the purpose of coping with these changing situations, the both of managerial innovation and organizational innovation will be sure to be the most important strategies for the top managers to have to undertake so that the enterprises may be able to survive in these difficult times. The Zero Base Paradigm is the group of theories which represent the new thinking methods and new thinking framework of top-managers.

In this article it was intended to summarize the theoretical backgrounds and particularities of this Zero Base Paradigm and to suggest the approach methodology it can be developed into and be applied as the creative theories most appropriate for our situations.

1. 연구의 목적 및 서론

소용들이치며 급변하는 기업환경과 첨단기술 및 정보기술의 발달은 기존의 기업조직을 근본적으로 봉괴시키고 완전히 새로운 형태의 재구성을 시급히 요구하고 있다. 조직의 문화, 구조, 기술, 목적과 관리, 구성원들의 대인관계, 행위, 의식, 의사결정 등도 근본적으로 바뀌고 있다. 그리고 조직의 멤버십이나 조직의 내외의 경계마저도 거의 없어지며 수많은 작은 팀형 조직으로 핵분열함과 동시에 또한 이것이 모두 상호 긴밀한 신축성 있는 네트워크로 형성될 가능성이 많다. 이러한 후기산업사회의 변동에 대응하기 위하여 경영혁신 및 조직혁신은 기업이 생존하기 위하여 최고경영자의 감당해야 할 가장 중요한 전략이 되지 않을 수 없으며 제로베이스패러다임은 최고경영자의 새로운 인식의 틀 또는 사고방식을 표현하는 이론의 집합체라고 볼 수 있다. 이 연구에서는 이러한 제로베이스패러다임의 성립배경과 이론적 특성을 정리하고 이를 우리나라의 실정에 가장 알맞는 창의적인 이론으로 발전시키고 적용시키기 위한 방법론을 제시하여 보려고 한 것이다.

후기산업사회를 맞이하여 국가 및 사회조직 전체의 총체적인 조직혁신을 통한 조직경쟁력의 향상은 급변하는 환경변화에 대처하기 위하여 매우 중요한 과제가 되고 있다. 그리고 오늘날 기업환경 변화의 폭과 깊이의 수준은 매우 심각하기 때문에 기업조직은 수많은 정보의 폭주를 충분히 잘 감당하고 처리하는 정보시스템 그 자체가 되지 않으면 안될 것이다. 오늘날의 기업은 바야흐로 정보의 종합화의 속도의 경쟁시대로 돌입하였다고 볼 것이다. 그리고 이러한 혁신의 시대를 대처하는 최고경영자의 경영능력의 본질은 불가피하게 바로 총체적 종합인식의 능력에 바탕을 두어야 할 것이다. 그리고 오늘날 경영학의 지식의 체계도 마치 현실의 조직들이 대변혁을 경험하듯이 경직성을 탈피하기 위하여 원점에서 근본적인 재구성이 요청되고 있다.

경영학지식의 학문적 체계가 근본적으로 혁신되지 않고서는 최고경영자의 의식의 혁신을 기대하기 어려울 것이다. 그리고 최고경영자의 사고방식의 틀이 근본적으로 혁신되지 않고서는 기업을 정보혼란에서 구출할 수 없고 경영혁신도 불가능 할 것이다. 오늘날은 소용돌이치는 기업환경과 엄청난 첨단기술들의 충격 등으로 심각한 정보혼란이 야기되는 시대이다. 경영자의 정보혼란의 경험은 곧 조직혼란을 초래할 것이다. 이 정보의 혼란을 종합적으로 극복하지 못한 상태에서 어떤 단편적인 경영기법의 적용이나 신기술의 도입도 기업의 혁신에 별 도움이 되지 못할 것이다. 제로베이스이론(Zero Base Theory)은 이러한 지식체계와 정보인식체계의 근본적인 재구성으로부터 출발하는 것이다.

제로베이스이론은 21세기를 대처하는 새로운 통합적 조직혁신이론이다. 이 이론은 정보혼란을 극복하기 위하여 새로운 정보분류체계를 선택함으로서 시작한다. 그리고 문제인식을 중심으로 조직을 근본적으로 새롭게 재구성하려는 시도라고 할 수 있다. 이것은 원점에서부터 근본적으로 조직에 대한 사고방식을 새롭게 하려는 경영혁신의 새로운 패러다임이라고 할 수 있다.

제로베이스이론은 단일이론이나 단일기법이 아니라 체계적인 패러다임 즉 조직혁신 이론들의 집합이라고 할 수 있다. 오늘날 기업에 지역적 단편적으로 무분별하게 적용되는 수많은 경영이론이나 기법들이 오히려 정보혼란 및 조직혼란으로 몰고갈 수 있음을 지적하고 이들을 교통정리 하려는 각 이론들의 종합적인 통합운영체계라고 볼 수 있다. 그리고 제로베이스이론은 종합적인 조직설계 마스터플랜을 중심으로 조직혁신을 구체적으로 실현하려는 이론이다.

오늘날은 정보의 양보다 질이 중시되는 시대이다. 경영자는 정보인식의 주체로서 기업이 처해있는 특수한 환경변화를 종합적으로 고려한 자신의 정보인식의 틀에 근거하여 기업조직으로부터 중요한 정보를 체계적으로 골라내는 전략적 의사결정을 하여야 한다. 이것은 경영자가 환경과 기업조직을 잇는 가장 중요한 전략적 매개변수적 역할이라고 볼 수 있다. 오늘날은 첨단정보통신기술과 첨단정보네트워크의 발달로 정보의 흥수를 이루고 있기 때문에 정보의 교통정리를 하는 능력이 경영자에게 새롭게 더욱 요청되는 것이다. 경영자가 기업으로 쏟아져 들어오는 수많은 정보더미에서 전략적인 정보와 쓰레기 정보를 잘 구분하여 취사선택하는 경영자를 위한 새롭고 유용한 종합적 정보인식체계는 미개척 연구분야로서 그 연구 성과가 시급히 요청된다고 하겠다.

제로베이스패러다임은 정보혼란을 극복하기 위한 지식과 정보의 새로운 인식체계 또는 새로운 정보분류체계로부터 출발하여 등장하고 있다. 그리고 여기에서 기업의 새로운 경영진단이 가능하고 또한 여기에서 기업의 새로운 데이터베이스 구축 등이 가능할 것이다. 경영자 자신은 아직 분업화된 기능별 정보분류체계를 갖고 있으면서 반면에 기업조직은 기능별 분업화체계를 탈피하기를 원하는 것은 자기모순이 아닐 수 없다.

이제 경영혁신을 추진하기 위한 경영자의 진정한 의식변화는 어느 경영기법 하나를 선택하느냐 않느냐의 문제가 아니라 바로 이 제로베이스패러다임 전체를 받아들이느냐 않느냐의 문제라고 할 것이다. 여기서는 이 제로베이스패러다임을 통하여 경영혁신을 위한 경영자들의 의식혁신의 중요성과 그 구체적인 비전을 제시하려는 것이다.

2. 정보혼란의 문제와 제로베이스이론

1) 새로운 정보분류체계의 필요성

후기산업사회의 환경변화는 개인이든 기업조직이든 국가이든 정보의 홍수속에 떠내려갈 지경이라고 볼 수 있다 지금까지 많은 사람들은 보다 많은 정보를 보다 신속하게 얻는 기술의 개발에 주력하여 왔다 더군다나 오늘날의 첨단정보통신기술 및 첨단정보네트워크의 발달은 수 많은 정보를 기업으로 쏟아내고 있으며 사람들의 머리속이나 기업조직들은 대부분 정보혼란을 경험할 정도로 정보더미 속에 파묻히게 되었다 보다 많은 정보를 빠르게 수집할 수 있는 것도 중요하지만 또 다른 한편 이제는 이 정보혼란 및 정보의 어지럼병, 정보공해로부터 시급히 구출작전을 개시해야 할 필요가 있다 이제는 경영자에게 정보혼란을 극복하고 정보의 교통정리 기술이 매우 중요하게 되었다 지금까지 정보의 양적 축적에 관한 연구는 앞으로 불가피하게 정보의 질적 선택의 연구를 반드시 추가로 필요로 하게 되었다

경영자, 경영학자 그리고 경영학도 등 많은 사람들의 정보혼란은 근본적으로 정보인식의 체계를 재구성함으로서 구제될 수 있을 것이다 제로베이스이론은 바로 이러한 정보인식체계 및 정보분류체계를 원점에서부터 새롭게 혁신함으로서 출발하는 것이다 만약에 경영자가 정보혼란을 극복하지 못하면 이는 곧 기업의 조직혼란으로 이어질 것이며 이 경우 어떤 경영혁신이나 조직혁신도 불가능할 것이다 더구나 기업에 첨단기계, 첨단기술, 첨단기술자들이 많고 정보의 양과 흐름이 빠른 대기업의 경영자 일수록 더욱 이러한 정보혼란을 경험하기가 쉬울 것이다 따라서 이 정보혼란을 어떻게 극복할 것인가의 과제는 앞으로 새로운 상당히 의미있는 미개척의 연구분야라고 볼 수 있다

경영자가 정보혼란을 극복하지 못하면 올바른 의사결정을 하는 것이 거의 불가능하게 될 것이다 그리고 새로운 경영기법이나 단편적인 기술 도입들이 모두 무의미하게 될 것이다 이러한 정보혼란을 극복하기 위한 새로운 정보의 인식체계 및 정보의 분류체계는 제로베이스이론의 패러다임의 기반이 되고 있다 그리고 이러한 새로운 정보분류체계에서부터 파급적으로 많은 영역이 연관되어 발전적인 도움을 받을 수 있을 것이다

지금까지의 기존의 기능별로 분업화된 분류체계에 입각하여 모든 지식과 정보들을 분류체계로는 다음과 같은 몇가지 근본적인 단점이 있다고 할 것이다

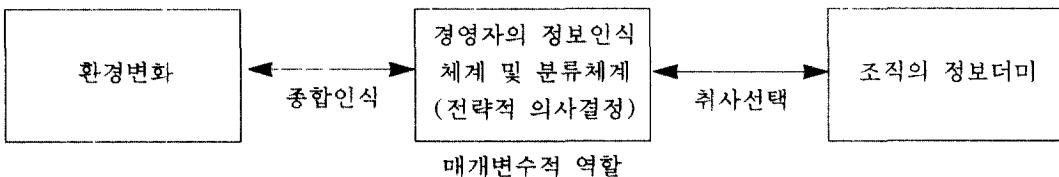
첫째, 이러한 기존의 분류체계에 의하여 모아진 내용들은 대부분 경영자들에게 필요한 것이 아니라 각 부서별 기능별 업무담당자에게 필요한 지식들의 단순한 나열일 뿐이다 둘째, 경영자의 사고방식의 본질인 종합인식의 틀의 형성에 거의 도움을 주지 못한다 셋째, 경영자가 중요하게 생각하는 문제인식을 부각시키거나 전략적인 정보선택을 위한 그릇이 되지 못하고 경영자가 정작 필요한 지식들을 거의 모두 놓치게 된다 넷째, 지식과 정보, 자료가 줄어들지 않고 자꾸만 방대하게 늘어날 뿐이다

2) 경영자의 전략적 정보선택의 과정

정보혼란을 경험하는 현상들은 “쓰레기통 비유”로서 잘 이해될 수 있다 쓰레기 콘테이너에는 아무리 각종의 많은 물건이 담겨 있어도 일반인들에게는 관심의 대상이 되지 않고 모두 버려야 할 대상으로 인식된다 이 경우 일반인들에게는 그 쓰레기 통에서 무엇을 선택해야 할 아무런 동기나 선택의 기준이 없기 때문이다 그러나 어떤 사람들은 자기가 처해 있는 특수한

환경조건에 따라 재활용을 위하여 신문종이를 골라내든지 병들을 수거하든지 할 것이다. 인식의 주체의 정보인식체계에 따라서 그 선택의 내용이 달라진다. 이제부터 우리들 모두의 머리 속도 정보의 쓰레기통이 되지 않도록 새로운 정보인식체계 새로운 정보분류체계를 갖는 것이 필요하다.

기업조직의 경우도 같은 논리라고 할 수 있다. 경영자의 가장 중요한 역할과 사명은 그림 1에서 나타내는 바와 같이 환경변화와 기업조직 사이를 매개하면서 전략적 의사결정을 하는 것이라고 볼 수 있다. 경영자는 환경변화를 종합적으로 인식한 자신의 인식의 틀에 근거하여 기업조직으로부터 전략적 의사결정을 통하여 필요한 문제인식과 필요한 정보를 취사선택하게 되는 것이다.



(그림 1) 경영자의 전략적 정보선택의 과정

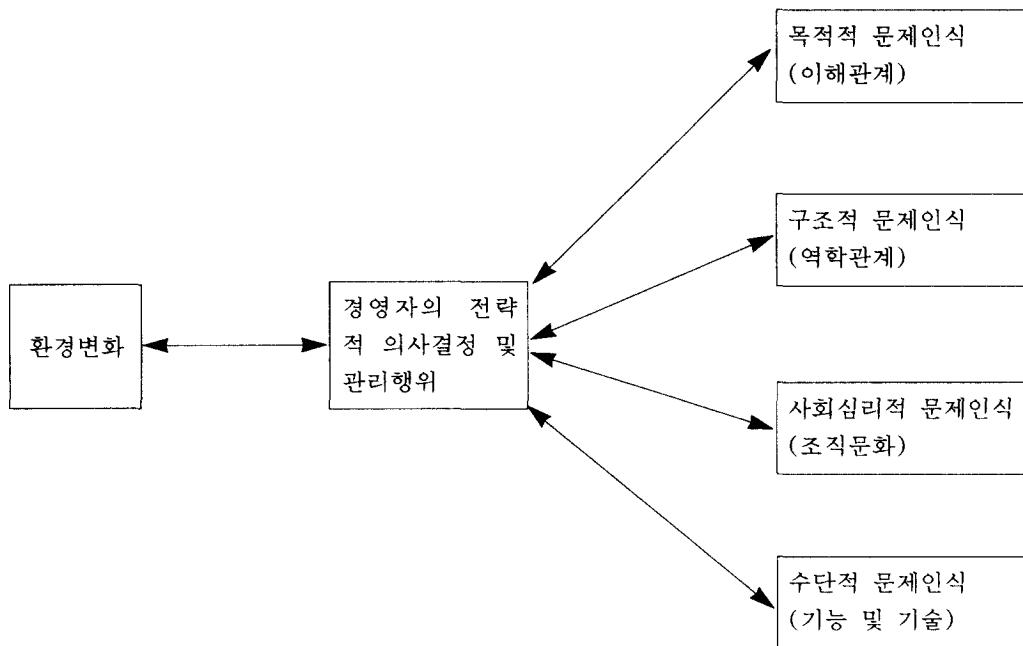
이 때 경영자의 머리속에 있는 정보인식체계 및 정보분류체계는 대단히 중요한 인식의 틀이 라고 볼 수 있다. 왜냐하면 이 인식의 틀이 어떻느냐에 따라서 정보쓰레기가 전략적 정보가 되기도 하고 또는 그 반대가 되기도 한다. 따라서 경영자의 능력은 우수한 정보분류체계에 의한 전략적 정보의 정리정돈의 비교우위 획득과 관련이 있다고도 볼 수 있다. 오늘날 경영자들은 정보판단능력과 정보평가능력의 향상을 위하여 자신의 종합인식의 틀의 재구성에 관하여 관심을 갖어야 할 것이다.

이 때 이러한 경영자의 정보인식의 틀은 기술자의 인식의 틀이나 기능별 업무담당자의 인식의 틀과도 상당히 다르게 될 것이다. 즉 정보인식의 주체가 누구나에 따라서 정보인식의 체계가 달라질 수 밖에 없을 것이다. 경영자는 먼저 경영자로서의 독특한 정보인식주체임을 자각하여야 할 것이다. 그리고 경영자의 정보인식주체도 각 경영자가 처하여 있는 각자의 보편적 환경과 특수적인 환경과도 그 정보인식의 차별성이 밀접한 관련이 있을 것이다.

3) 경영자의 전략적 문제인식의 범주

경영자의 전략적 의사결정과 경영자의 중요한 문제인식 및 큰 테두리로 선택되어야 하는 정보 범주는 다음의 그림 2와 같다. 이 때 경영자는 환경변화와 조직의 문제인식을 매개하면서 전략적 정보인식을 하게 된다.

경영자의 정보인식체계 및 정보분류체계 자체도 역시 환경의 영향을 받는다. 환경의 변화가 적을 때는 과거의 기능별 분업적 분류방식이 별 문제가 없었으나 오늘날처럼 급변하는 환경에서는 종합적인 반분업적 분류방식이 새롭게 요청된다. 만약에 과거의 분류방식을 그대로 지니면 경영자의 전략적 의사결정 및 정보의 취사선택이 불가능해지고 잘못된 정보를 소유하게 될 것이기 때문이다. 그리고 불필요한 정보를 많이 갖고 있으면 정말 중요한 정보를 새롭게 더 받아들이는 능력을 상실하게 된다. 조직내 정보의 흐름과 데이터베이스 그리고 조직의 구



(그림 2) 경영자의 문제인식의 범주와 전략적 정보인식

조와 설계는 근본적으로 마치 캐드캠의 원리처럼 경영자의 정보인식체계 및 그 프로그램대로 이루어진다고 볼 수 있다 따라서 경영자의 정보혼란은 이 시대의 환경변화에 알맞는 정보인식체계 및 정보분류체계를 갖지 못한 때문이라고 볼 수 있다 그리고 경영자의 정보혼란의 경험은 곧 조직의 혼란을 초래할 것은 자명한 일이다

4) 경영학의 지식체계의 재구성

경영자의 이러한 정보인식체계 및 정보분류체계는 경영학의 학문적 지식체계와 밀접한 관련이 있다 오늘날의 경영학과 그 교육의 문제는 많은 경우 단편적이고 지엽적인 죽은 지식들의 암기나 확인과정으로 시간과 노력들을 낭비하고 있거나 않은지 철저히 반성해 볼 필요가 있다 지금의 기능별 분업화된 경영학의 지식체계로서 경영자들의 경영능력의 실제적 향상에 과연 얼마나 기여를 하고 있는지 의문이 가지 않을 수 없다 요즈음 경영학을 죽은 지식들의 더 미로 볼 수 있는 경우는,

- 첫째, 이 시대의 환경변화에 관한 전체적 맵락에서의 연관적 고려가 거의 없고,
- 둘째, 정보인식주체가 누구인지에 대한 차별화의 고려가 거의 없고,
- 셋째, 경영자의 종합인식의 틀을 위한 지식이 아니라 대개 기능별로 분업화된 업무담당자들을 위한 단편적인 지식들의 나열이며,
- 넷째, 지식사이의 상호관계, 상호영향력 및 그 부작용에 관한 인식이 적고,
- 다섯째, 중요한 지식을 전략적으로 선택하기 위한 분류체계나 기준이 없거나 모호하며,

여섯째, 응용을 위하여 각 지식의 위치나 의의를 알면 사전류의 책이나 메모리에서 검색만 해도 알 수 있는 범위의 세부적인 지식이 많으며,

일곱, 그 지식들의 적용조건과 한계에 관한 인식이 거의 없기 때문이다.

앞으로의 경영학의 지식체계는 경영자를 위한 지식체계로 혁신되어야 한다 그리고 이 시대의 급변하는 환경에 맞추어 창의적이고 새로운 지식의 개발에 초점이 맞추어져야 한다 과거의 기능적으로 분화된 단편적 지식체계가 아니라 제로베이스패러다임에 입각한 종합적, 반분과학문적, 반기능적, 연계학문적 지식체계로 혁신되어야 한다. 지금 단편적인 기능적인 지식은 많이 쌓여 있어도 경영자를 위한 종합적 지식체계 및 정보인식체계는 거의 부재한 형편이다.

학회의 경우도 이제 새로운 제로베이스패러다임을 과감히 받아들이는 것이 바람직 할 것이다. 자꾸만 과거의 패러다임에 속하는 세분화된 기능적 단편적 지식만 많이 선택하여 등장시키고 새로운 패러다임의 등장을 가급적 억제시키는 구조를 근본적으로 청산하는 것이 바람직 할 것이다. 경영학계의 패러다임이 우선 새롭게 재구성된다는 것은 이 시대의 경영혁신을 실현하기 위한 경영자의 진정한 의식변화에 많은 도움을 줄 것으로 사료된다 과거의 지식체계는 경영자가 필요한 전략적 정보를 체계적으로 평가하여 담아내는 그릇이 되지 못하고 경영자의 중요 정보를 거의 모두 놓치고 있기 때문이다.

3. 제로베이스패러다임의 인식론적 성립배경

1) 이론적 패러다임의 형성과정

과학혁명을 논한 토마스 쿤은 패러다임의 단절적인 변동을 말하고 있다 뉴톤의 패러다임에서 아인슈타인 패러다임의 사이의 사고방식과 표현방식 지식체계 등의 급격한 대전환을 예시하고 있다 오늘날의 경영혁신과 조직혁신은 관리사상에서의 패러다임의 대전환을 요구하고 있다고 볼 수 있다 부분적이고 지엽적인 지식의 변동으로는 패러다임의 변동이라고 볼 수 없으며 또한 이런 지식으로는 급변하는 환경에 대응하기 위한 경영혁신이나 조직혁신이 불가능하다고 보는 것이다. 따라서 제로베이스패러다임은 불가피하게 단편적인 기법중심이 아니라 종합적인 인식론 중심으로 나아가야 할 것임을 주장하는 것이다.

필자는 경영자들의 사고방식의 본질이 종합인식의 틀이라는 전제하에 오랫동안 조직이론을 종합학문적 정신과 연계학문적 접근으로서 종합인식의 틀의 형성을 촉점을 맞추어 왔다. 그리고 인접분야인 사회학연구를 통하여 앞으로 후기산업사회의 시대적 특성이 기업조직 뿐만 아니라 국가사회조직 전체에 엄청난 변혁을 물고올 것이라는 점에 경이감으로 착안하게 되었다. 따라서 앞으로 이러한 조직혁신 및 경영혁신은 지엽적 부분적 단편적인 기법의 적용으로 가능한 것이 아니라 종합적인 관점에서 근본적으로 조직을 다시 생각해야 할 것이라는 발상을 갖게 되었다. 비판조직이론의 인식을 깊고 필자가 “조직사회의 근본문제”라는 저서로서 그 입장을 정리한 바가 있다.¹⁾

역사적으로 경영 및 관리사상의 패러다임들의 그 변천단계를 볼 때 지금까지 과학적 관리이

1) 남중현, 조직사회의 근본문제, 형설출판사, 1090, 9.

론, 인간관계론, 시스템이론 및 상황이론, 비판조직이론의 패러다임의 변혁을 거쳐서 발전하여 왔으며 오늘날은 마침내 제로베이스패러다임이 등장하게 된 것이다. 이러한 각 시대의 가이론들의 체계적 집합인 패러다임들은 각 산업사회가 안고 있는 문제의식에 그 뿌리를 두고 이를 해결하려는 인식과정에서 나타난 경영자들의 새로운 사고방식들이라고 할 수 있다. 계절이 다를 때마다 사람들의 입는 옷차림이 다르듯이 각 시대의 산업社会의 문제인식에 따라 알맞는 경영사상 및 패러다임이 달라지는 것이다. 따라서 오늘날은 조직을 원점에서 근본부터 다시 생각하고 재구성 해보는 제로베이스패러다임의 사고방식의 출현을 필요로 하게 된 것이다.

필자는 상황이론과 시스템적인 관점에서 조직의 문제를 새롭게 생각하는 기준을 발견하는 한편 동시에 비판조직이론의 관점에서 조직을 비판적으로 근본적으로 새롭게 진단하여야 한다는 조직진단의 인식론과 방법론을 정립할 수 있었다. 그리고 선진단 후처방의 원칙을 강조함으로서 기법의 모방이 아니라 문제인식 중심의 접근을 강조하였다. 그리고 이러한 조직진단 및 조직혁신적 사고방식은 후기산업사회의 소용돌이치는 고도의 정보기술과 다시 철저히 결합됨으로서 조직을 근본적으로 붕괴시키고 시급히 새로운 형태를 요구하고 있음을 인식하였다.

상황론적, 비판론적, 정보기술적 접근이 종합적으로 철저히 결합된 이러한 새로운 조직혁신이론의 인식은 새로운 패러다임이 형성이 되기에 충분하다는 생각을 하게 되었다. 그리고 각 시대마다 산업사회가 안고 문제인식의 특성이 다르고 또한 이에 대처하는 조직 및 관리사상 사이의 관계를 파악해 보게 되었다. 필자는 92년 5월 한국경영학회에서 “조직 및 관리사상의 발전단계”에 관한 논문발표를 통하여 후기산업社会의 조직상의 문제인식과 그 새로운 “제로베이스패러다임(Zero Base Paradigm)”의 등장을 제시하였다.²⁾

오늘날 무수히 등장하는 새로운 조직이론들은 대부분 이 제로베이스패러다임의 범주에 포함되는 이론군(理論群)으로 볼 수 있다. 이 제로베이스패러다임의 구조적 성격을 살펴보면 대체로 상황이론의 관점과 비판조직이론의 관점 그리고 정보시스템의 기술이 종합적으로 결합된 제로베이스 조직혁신이론의 패러다임으로 나아가고 있다고 보아진다. 이 패러다임은 자본이 노동과의 결합관계를 청산하려면 자본이 스스로 자본을 재생산하려는 후기산업社会의 생산양식에 대처하려는 전혀 새로운 이론의 방향이라고 볼 수 있다. 만약에 이러한 새로운 관점에서의 경영혁신이나 조직혁신이 이루어지지 않는다면 앞으로 많은 기업들의 생존이 어려울 것이며 또한 어떤 기업의 기술혁신도 성공하기가 어려울 것이다.

경영혁신 및 조직혁신의 혁신적 접근은 원래 부분적 지엽적인 단편적인 접근으로 가능한 것이 아니라 전체적 종합적 근본적인 접근이 요청되고 있다. 그러나 오늘날 혁신을 추진하는 현실속의 접근방법들을 살펴보면 대체로 최고경영자들 자신의 의식은 별로 변하지 않은 채 하부 조직구성원에게만 그 혁신의 책임이 위임되어 경영기법을 부분적 단편적으로 적용시키는 오류를 범하고 있다. 따라서 우리의 실정에 맞도록 이러한 잘못을 극복하려는 의미에서도 톱다운 방식의 제로베이스패러다임의 연구가 더욱 필요하다고 하겠다.

필자는 만약 후기산업사회에 경영학의 패러다임의 근본적인 변화가 없으면 엄청난 정보혼란의 시대가 될 것이며 경영혁신 및 조직혁신의 문제는 결국 새로운 정보의 인식체계 또는 새로운 정보의 분류체계에 의하여 그 성패가 좌우될 것임을 깊이 인식하였다. 경영자의 의식혁명은 바로 정보분류체계의 혁신과 관련되며 이는 바로 경영학의 지식체계의 재구성과 밀접하게 관련된다고 본 것이다. 제로베이스 이론은 우선 이러한 정보혼란을 극복하기 위한 경영정보

2) 남중현, 조직관리이론의 발전단계, 1992년 춘계 한국경영학회발표논문집, 1992, 5, 30

및 지식의 새로운 분류체계로부터 시작한다고 볼 것이다.

2) 제로베이스 개념의 표현문제와 리엔지니어링 기법의 영향

제로베이스의 개념은 일찌기 회계학 분야에서 “제로베이스예산편성(Zero Base Budgeting)”이라는 기법³⁾에서 많이 사용되어 왔었다. 이 예산편성의 방법은 과거의 예산체계의 틀에 전혀 구애를 받지 아니하고 근본적으로 원점에서부터 다시 예산편성을 재구성한다는 사고방식이다. 제로베이스패러다임의 “제로베이스” 용어는 바로 이 회계학에서 차용하여 온 것이다. 제로베이스패러다임의 정신은 바로 이 제로베이스예산편성의 기법의 정신과 같으며 이 예산편성의 기법은 제로베이스패러다임에 속하는 일종의 경영혁신기법으로 인정할 수 있을 것이며 또한 조직혁신의 문제와 맞물려 돌아가는 한 분야라고도 볼 수 있다. 그러나 이 제로베이스패러다임의 정신과 원리는 조직이론분야에서 인식론적으로 이미 독자적으로 형성되어 온 것이다. 다만 필자가 용어의 선정 때문에 고민하던 중 마침 회계학에서의 그 제로베이스라는 표현이 대단히 적절하다고 사료되어 조직혁신이론으로 빌려온 것이다.

필자는 “첨단기술시대와 조직개발의 문제”라는 제목으로 93년 10월 한국경영학회에서 발표하고 또한 발표논문집에 제로베이스패러다임을 보다 상세하게 소개하였다.⁴⁾ 그리고 이를 다시 보완 수정하여 한국경영학회 경영학연구라는 논문집에 “정보기술시대와 조직혁신의 방향”이라는 제목⁵⁾과 “제로베이스패러다임에 근거하여”라는 부제를 붙여 제출하였다. 그리고 매일경제 신문에 94년 3월 2일 “제로베이스조직혁신이론”이라는 새로운 패러다임에 관한 내용의 일부가 게재되어 소개되기도 하였다.

그리고 제로베이스패러다임은 미국의 리엔지니어링 경영기법⁶⁾과 서로 상관없이 독자적으로 형성되어온 이론이지만 서로 동일한 후기산업사회의 문제를 해결하고 하기 때문에 유사한 측면이 자연적으로 많게 되었다고 볼 수 있다. 리엔지니어링도 근본적으로 조직을 원점에서 다시 생각해보려는 그 혁신적 사고방식으로 볼 때 제로베이스패러다임과 정신이 거의 같고 상당한 유사성이 있다고 볼 수 있다. 따라서 양자는 상호 보완적으로 발전시킬 수 있는 부분들이 많다고 볼 수 있다.

그러나 리엔지니어링 기법은 궁극적으로 제로베이스패러다임에 속하는 수많은 기법중에 하나로 간주될 수 있으며 또한 그 인식범위가 지나치게 부분적이며 기법중심이라는데 그 적용조건과 한계를 재검토할 필요가 있다. 그리고 특히 문화 및 사회환경이 다른 우리나라나 일본에서 그대로 적용하기에는 문제가 많아 그 대안적 접근으로서 제로베이스패러다임의 이론체계가 더욱 의의가 있을 것이다. 그리고 이 양자 사이의 이론적 특징의 근본적 차이점은 대단히 많다.

3) 제로베이스 정보분류체계의 파급효과

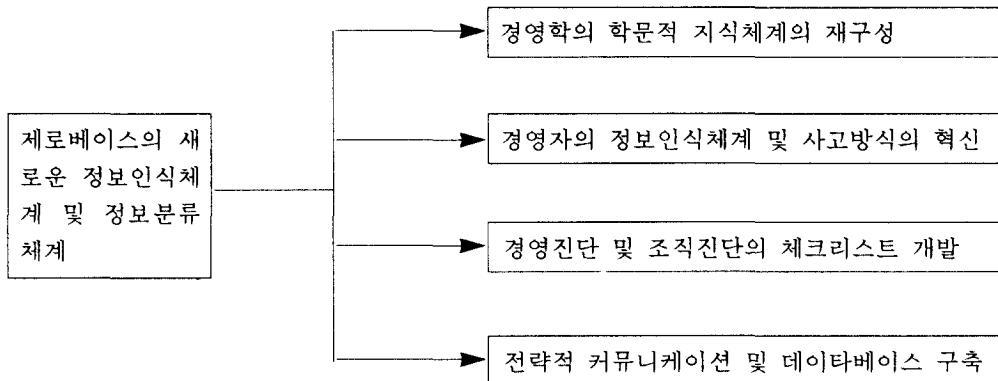
경영자가 정보혼란을 극복하지 못하면 경영혁신 및 조직혁신 등 모두가 불가능하게 될 것이

3) 거의 모든 회계학 대학교재에 나타나 있다.

4) 남중현, 첨단기술시대와 조직개발의 문제, 1993년 추계 한국경영학회 발표논문집, 1993, 10, 30

5) 안중호·박찬구 공역, 리엔지니어링 기업혁명, (Michael Hammer & James Champy, Re-Engineering the Corporation, Harper Collins Publisher, Inc.,) 김영사, 1993.

다 그리고 새로운 경영기법이나 단편적인 기술 도입들이 모두 무의미하게 될 것이다 정보혼란을 극복하기 위한 새로운 정보의 인식체계 및 정보의 분류체계는 제로베이스이론의 패러다임의 기반이 되고 있다 이러한 새로운 정보분류체계에서부터 파급적으로 많은 주요한 영역들이 연관됨으로 발전적인 도움을 받을 수 있을 것이다 (그림 3)



(그림 3) 제로베이스 정보분류체계와 연관된 주요분야

제로베이스 조직혁신이론은 새로운 시대를 대처하는 조직이론의 새로운 패러다임이다 이 패러다임은 수 많은 기술과 지식 정보를 제로베이스의 관점에서 근본적으로 창의적인 사고방식이다 이 사고방식은 경영혁신 및 조직혁신을 위해 경영자들이 최근에 유행하는 몇가지 기법이나 기술을 부분적으로 기업에 도입하여 변화를 꾀하려는 단편적인 접근방법이 아니라 오히려 이 새로운 제로베이스패러다임 전체를 직접 받아들여 문제인식 중심으로 조직을 근본적으로 바꾸어야 한다는 것이다 그리고 이를 위해 경영자는 기업조직 전체를 제로베이스 관점에서 새롭게 개발된 경영 및 조직진단의 체크리스트에 의거하여 종합적으로 진단한 후 여기에 맞추어 새로운 조직설계 마스터플랜을 작성하고 전략적인 데이터베이스를 구축하거나 해당하는 알맞은 경영기법이나 기술을 선택 적용해야 한다는 논리이다

4. 제로베이스 이론의 특징

조직혁신 및 경영혁신을 위하여 오늘날 많은 경영자들과 학자들이 이구동성으로 기업의 모든 것을 과감히 크게 바꾸어야 한다고 말하고 있다 그렇지만 어느 방향으로 어떻게 바꾸어야 하는지에 대해서는 서로 많은 견해의 차이가 있을 수가 있다 여기서의 “제로베이스패러다임”은 이러한 경영혁신 및 조직혁신을 위한 새로운 방향설정과 체계적인 접근방법에 대하여 기존의 견해들과 많은 차이점을 갖고서 종합적인 비전을 제시하는 것이다 그리고 이 제로베이스 조직혁신이론은 경영자들의 기업혁신을 가장 강력하고 포괄적으로 뒷받침하는 이론체계라고 볼 수 있다 그런데 여기 제로베이스패러다임은 다음과 같은 몇가지 주요한 특징들을 갖고 있다

1) 새로운 정보분류체계로서의 특징

- * 경영자의 정보혼란 방지문제를 매우 중시한다.
경영자의 정보혼란은 곧 조직혼란을 가져온 경영혁신을 위한 올바른 의사결정이 불가능하게 된다고 본다
- * 정보의 선택방법, 생산방법, 평가, 분류, 정리정돈, 가공, 판단의 새로운 정보인식체계이다
- * 원점에서 근본적으로 다시 구성하는 새로운 정보인식체계 또는 정보분류체계를 바탕으로 한다.
- * 경영자의 독자적인 정보인식주체의 자각을 중시한다
기능담당자나 기술자의 정보인식 주체와 차이가 크다고 본다
- * 정보인식 및 정보분류체계는 환경에 따라 영향을 받고 기업의 업종에 따라서도 체계적으로 달라진다
- * 경영자의 새로운 종합적 인식의 틀의 성격과 내용의 보다 구체적 방향을 제시한다
- * 경영학의 지식체계의 근본적인 재구성과 관련된다
- * 개방적 시스템의 사고방식(Open System)을 채택한다
- * 정보분류체계의 파급효과 중시한다
- * 경영 및 조직진단의 체크리스트 개발과 관련된다.
- * 전략적 커뮤니케이션 및 데이터베이스 구축과 관련되며 강조한다
- * 환경변화와 조직사이를 연결하는 경영자의 전략적 인식의 틀의 문제와 관련된다
- * 조직을 신설하거나 폐지하여 재구성하는 리스트럭쳐링과 밀접한 관련이 있다 리스트럭쳐링도 문제인식 중심으로 조직을 재구성하는 측면이라고 볼 수 있다
- * 문제인식별 정보분류체계는 경영자로 하여금 전략적 인식을 보다 폭넓게 잘하는 것을 돋는다
- * 문제인식별 정보분류체계는 최고경영자를 위한 정보관리조직의 각 정보팀 조직이 담당하는 정보 및 전략의 내용들과 관련된다

2) 새로운 패러다임으로서의 특징

- * 제로베이스이론은 단일이론이나 단일의 경영기법이 아니라 여러 경영혁신적 기법과 이론들의 집합인 이론군의 패러다임의 성격을 갖는다
- * 후기산업사회를 대처하는 조직혁신의 패러다임이다 과거의 지식체계들과 단절적인 변화의 성격을 갖는다
- * 이 패러다임은 상황론적 관점, 비판주의 인식의 관점, 정보기술의 관점의 성격들이 종합적으로 결합된 성격을 갖는다
- * 조직 및 관리이론의 역사적 발전단계의 체계 속에서 파악될 수 있는 새로운 패러다임이다
- * 최고경영자가 조직혁신과 경영혁신을 위해 기법이나 기술, 지식, 정보를 단편적으로 받아들이는 것이 아니라 종합적으로 새로운 패러다임 전체를 받아들여야 함을 강력히 주장한다 부분적 단편적인 접근인 아니라 종합적 포괄적 체계적인 접근이다
- * 정보인식체계 및 분류체계 전체의 맥락에서 선택된 부분 지식이나 기법이 아니면 무의미

하다고 봄

- * 오늘날 수없이 어지럽게 등장하는 각종 기법들을 체계적으로 소화하고 적용시키는 능력이 요청된다고 본다 제로베이스패러다임 이론은 기존의 많은 기법, 기술, 지식, 정보들을 제로베이스 관점에서 근본적으로 새롭게 취사선택하고 상호 결합시키는 종합화 과정을 중시한다 이 제로베이스패러다임은 수많은 경영혁신기법들의 통합운영체계라고 볼 수 있다
- * 여러 이론이나 기법들의 적용의 적재적소를 파악한다 즉, 각 기법이나 이론들의 적용시 그 적용한계와 적용조건들은 철저히 파악한다
- * 기능이나 기능적 지식의 자체에 대한 관심 보다는 기능과 기능 사이의 관계나 또는 기능적 지식과 지식 사이의 관계나 그 체계에 더 관심을 갖는다

3) 인식론 중심으로서의 특징

- * 기법중심, 처방중심이 아니라 진단에 의한 문제인식 중심을 강조한다
- * 선진단 후처방의 사고방식이다
문제인식의 원인을 규명한 후 이 원인을 극복하기 위한 처방이나 기법을 찾게 된다
- * 유행하는 기법들을 단순 모방하거나 무비판적으로 적용하는 방법이 아니라 기업의 특수한 상황과 문제인식을 체계적으로 진단한 후 이들을 비판적으로 취사선택하여 적용한다 각 경영혁신기법들의 상호영향력 관계나 부작용의 문제에 관심을 갖는다 이로서 기법적용의 실패 가능성은 크게 줄일 수 있다 전체적인 맥락에 대한 체계적인 인식론의 바탕이 없이 경영기법들의 단편적인 모방적용은 조직현상에 미치는 영향들을 오히려 무질서하게 하거나 혼란에 빠지게 한다고 본다
- * 모든 기법들의 이론적 뿌리를 중시한다 근거하는 이론적 체계와 맥락에 의하여 그 진위를 사전에 검토하는 것이 매우 필요하다고 본다
- * 진단을 위한 이론의 선택기준으로서 문제인식과 이론의 선택과의 관계를 중시한다
- * 환경변동 제로베이스 관점에서 바람직한 조직판단기준을 선택한 후에 조직의 현상과 대비하여 문제인식을 비판적으로 한다
- * 조직진단을 위한 사고방식으로 규범법칙과 존재법칙을 이원화 시킨다
- * 조직진단을 할 때 신축성, 일체성, 자동화의 관점에서 규범법칙을 많이 이끌어 낸다
- * 조직진단을 할 때 다각도의 접근방법론을 사용한다
- * 조직진단 중 특히 정보혼란의 극복을 위한 정보진단 부분이 많이 보완된 특징이 있다 경영자 또는 조직 전체에서 정보의 입출력, 정보의 전략적 선택, 정보의 분류, 정보의 흐름, 정보의 양, 정보처리의 속도, 정보통신기술, 정보네트워크, 정보의 왜곡, 누출, 정확성, 정보의 결합, 정보의 프로그램의 실현과정 등에 관한 진단들이다
- * 기존의 경영 및 조직진단을 위한 연구프로젝트 방법이 근본적으로 개선되어야 한다고 본다
- * 리엔지니어링 기법과 비교할 때 제로베이스이론은 인식론의 측면에서 더 충실하다 그리고 그 인식의 범위가 훨씬 넓고 포괄적이다 따라서 상호 결합하면 보완적 발전이 가능하다

4) 텁다운의 접근방법으로서의 특징

- * 전체적 종합적 맥락에서 접근한다
- * 포괄적인 고려와 접근을 한다
- * 최고경영자의 의식변화와 결단에 의한 전체적인 텁다운의 혁신방법이 보다 효율적이라고 본다
- * 노사문제와 적극적으로 결합하여 진행한다.
최고경영자가 근로자 대표와 노사협력을 이를 경우만이 실질적인 의사결정이 주체가 되어 텁다운의 혁신이 가능할 것이다
- * 최고경영자의 머릿속의 정보프로그램이 캐드캠의 원리처럼 경영혁신 및 조직혁신을 가능하게 한다고 본다
- * 경영자의 정보혼란은 경영혁신 및 조직혁신을 위한 올바른 의사결정을 불가능하게 한다고 본다
- * 제로베이스 조직혁신의 과정은 우선 최고경영자의 의식변화를 겨냥하는 전반부의 노력과정과 그 최고경영자의 의식변화의 내용과 프로그램을 실제적으로 조직속에서 구체적으로 혁신시키는 후반부의 과정로 되어 있다. 따라서 제로베이스 조직혁신의 가장 중심은 바로 최고경영자의 제로베이스 의식혁신이라고 할 수 있으며 기업의 모든 조직혁신의 성패는 이러한 경영자의 성공적인 의식혁신에 달려있다고 하여도 과언이 아니다
- * 경영자에 의한 텁다운 경영혁신은 조직문화, 사무실 환경개선, 노사문제, 사전의 인력계획, 잉여인력에 대한 재교육, 재배치문제, 신인사관리 및 보상체계 등, 여러가지 요소들을 전체적인 관점에서 포괄적으로 고려하게 된다
- * 하부 조직구성원에 위임에 의한 경영혁신은 근본적으로 실패하게 된다.
회사의 규칙을 잘 따르고 상사의 명령을 만족시켜야 한다는 전제를 깨뜨리고 혁신하기가 어려우며 본능적으로 자기방어 및 자기보호의 논리에 의하여 규칙과 일을 자꾸만 확대강화하려는 경향을 갖기 때문이다
- * 기술혁신은 바텀업(Bottom-Up) 방식이 바람직하고 조직혁신 및 관리혁신은 텁다운(Top-Down)의 방식이 바람직하다. 그리고 이 양자는 상호 보완적 결합을 할 필요가 있다

5) 종합적 조직설계의 마스터플랜으로서의 특징

- * 기업의 새로운 종합적인 조직설계도를 만든다
- * 이 조직설계도의 기본적인 틀은 “네트워크 팀형조직”이 된다.
- * 이 종합적인 조직설계는 이를 위하여 선행된 종합적인 조직진단의 내용에 의거한다.
- * 제로베이스조직혁신은 일차적으로 최고경영자가 이러한 종합적 조직설계의 마스터플랜을 만들어 수용하게 하는 전반부 과정과 이러한 마스터플랜 대로 조기혁신을 실제적으로 구현시키는 후반부 과정으로 나누어 볼 수 있다.
- * 이 종합적인 조직설계도는 새로운 제로베이스 정보분류인식과 함께 최고경영자의 결정사항이 된다
- * 이 종합적인 조직설계의 마스터플랜은 제로베이스패러다임을 보다 구체적으로 만든 조직혁신의 프로그램이라고 할 수 있다.

- * 가급적이면 조직설계도를 입체적인 컴퓨터 그래픽으로 디스플레이 되도록 하면 설득력을 더욱 높힐 수 있을 것이다 그리고 이를 소프트웨어화 하면 조직혁신 및 조직관리 업무의 효율화를 꾀할 수 있을 것이다 이 경우 소프트웨어는 범용적 성격을 갖을 수 있게 개발 될 가능성이 있다
- * 최고경영자의 의식변화를 동반하면서 최고경영자의 결심을 통과한 조직설계의 종합적인 마스터플랜이 없이 단편적으로 시도하는 조직혁신전략은 마치 건축설계도 없이 건물을 지으려고 벽돌을 쌓는 것과 같다.
- * 새로운 조직문화, 신인사제도, 새로운 보상체계, 전략적인 새로운 노사관계 등은 이러한 종합적인 조직설계의 마스터플랜을 지원하는 형태로 결합된다 그리고 이러한 각 혁신전략은 종합적인 조직설계의 마스터플랜과 관련시키지 않으면 그 전략의 효과를 평가하기도 어렵거나 효과를 실제로 거두기도 어려울 것이다 마스터플랜의 조직설계와 각 조직전략과의 관계는 건물설계도 없이 내부장식의 호불호를 생각하는 것과 같이 비현실적이다
- * 통합정보시스템 또는 컴퓨터통합경영(CIB, Computer Integrated Business)의 구축을 위한 선행단계적 기본구도가 될 수 있다
- * 네트워크 팀형조직의 설계는 다운사이징과 밀접한 관련이 있다
- * 비유적으로 말하자면 제로베이스 조직설계의 필요성은 2층짜리 건물을 20층 건물로 만들기 위하여 땡질식으로 개선하는 방법이 아니라 처음부터 원점에서 다시 설계를 하는 것과 같다
- * 이 종합적인 특성의 장점을 조금씩 포기하면서 사정에 따라 회사조직 전체가 아닌 본사조직이나 공장단위조직, 사업부단위의 조직으로 부분적으로 적용할 수 있는 조직설계 마스터플랜을 짤 수도 있다
- * 종합적인 조직설계 마스터플랜을 짠 후 부분적 실현을 하는 경우와 처음부터 부분적 조직설계 마스터플랜을 짜서 실현하는 경우 사이는 서로 차이가 많다
- * 종합적 조직설계마스터플랜은 조직혁신을 무리하지 않고 순리(順理)에 따라서 해결하려는 시도이다
- * 리엔지니어링, 사업부제, 팀형조직, 매트릭스조직, 네트워크, 다운사이징, 벤치마킹 등 각종의 경영혁신의 기법들도 이러한 종합적 조직설계의 마스터플랜의 조직설계와 관련하여 적용되거나 한계를 고려하여 적절히 그 위치와 관계를 파악한 후에 적용되는 것이 바람직한 절차라고 할 것이다
- * 이 조직설계의 마스터플랜은 입체적인 컴퓨터그래픽으로 디스플레이 되고 소프트웨어화하면 더욱 이용하기가 편리할 것이다
- * 기업의 인사조직팀이나 기획팀의 기능적조직의 벽을 극복하여 활동 및 접촉범위를 전회사의 범위로 넓히는 문제를 중시한다

5. 제로베이스 이론의 실제 적용문제

1) 제로베이스 이론의 미래지향적 연구영역

조직혁신을 위하여 먼저 개별적 조직의 특수성을 밝히는 조직진단이 선행되어야 그 적용이론의 타당성을 확보할 수 있을 것이다 그리고 문제의 인식과 이론과의 관계를 밝히는 것은

바로 이론의 적용조건과 한계를 규명해 주며 문제해결을 위한 올바른 이론을 선택하는 판단기준을 제공하게 될 것이다. 따라서 조직진단을 위하여 먼저 조직 및 관리이론의 발전단계에 관한 전반적 종합적인 인식이 필요하다. 그리고 새로운 분류체계에 의한 데이터베이스의 구축이 필요하다. 그리고 일반적으로 오늘날 기업들의 경우는 신축성 확보, 일체성 확보, 자동화의 과제가 제로베이스패러다임의 이론적 성격으로 볼 때 오늘날 조직진단 및 조직혁신을 위한 전략적 의의가 있다고 볼 수 있다.

최고경영자의 종합인식의 틀은 환경, 이념, 구조, 기술, 사회심리, 관리과정의 하부시스템들로 나누어 볼 수 있다.⁶⁾ 이 하부시스템의 분류체계는 조직진단 및 조직설계의 접근 뿐만 아니라 최고경영자정보시스템 및 조직정보관리를 위한 데이터베이스 구축의 매우 유익한 분류방법이 될 수 있다. 최고경영자의 종합인식의 틀에 근거한 이러한 하부시스템의 분류방법과 체크리스트의 체계는 여기에 전략적 접근이 결합될 때 더욱 유용한 종합적 경영진단을 위한 준비과정이 될 수도 있을 것이다. 그리고 조직진단을 위한 사고방식으로서 규범법칙과 존재법칙을 이원화시키는 것이 바람직하며 다각도의 접근방법을 활용하는 것이 바람직 할 것이다.

리스트럭처링 비지니스리엔지니어링, 매트릭스조직설계⁷⁾, 벤취마킹⁸⁾, 시테크, 다운사이징⁹⁾, 신인사관리, 새로운 기업문화 창출, 고객만족경영, 경영자정보시스템, 전문가시스템 및 의사 결정지원시스템, 정보시스템구축 및 사무자동화, 공장자동화, 통합정보시스템, 새로운 유연생산공정 및 신생산전략, 다국적기업전략, 다각화전략, 조직경계제거, 사무환경개선, 영점예산제도, 전략적 노사관계 등의 각종 기법 및 지식들을 제로베이스패러다임의 틀속에서 취사선택하고 상호 체계적으로 재결합시키면서 이들을 끓어서 보다 발전시키려고 한다. 이를 위하여 응용적 접근과 원리적 접근을 결합시키고, 미시적 접근과 거시적 접근을 결합시키고 통시적 접근과 구조적 접근을 결합시키는 종합인식의 접근방법을 활용한다.¹⁰⁾ 제로베이스패러다임은 많은 경영혁신기법들의 통합운영체계라고 볼 수 있다.

제로베이스패러다임은 경영 및 조직관리의 가장 핵심적인 부분을 파헤치려는 인식의 과정이다. 오랜 세월동안 최고경영자의 사고방식의 본질인 종합인식의 틀이 과연 무엇일까하고 끊임없이 총체적으로 깊이 생각하는 과정을 필요로 한다. 이것은 조직에 관하여 전문화된 기능별로 세분화시켜 연구하는 기존의 경영학의 연구경향과는 근본적 차이가 있는 연구방법이라고 하겠다. 그리고 연구방법의 선택은 기법중심이 아닌 패러다임의 중심의 연구를 가능케 하고 있다고 본다.

이 “제로베이스조직혁신이론”은 몇년전부터 필자에 의하여 처음으로 체계화되어 주창되어 왔다. 이 이론은 새로운 시대를 대처하는 조직이론의 새로운 패러다임이다. 앞으로 이 분야에 관한 연구는 급변하는 기업환경에 근본적으로 새롭게 대응하는 기업의 조직진단 및 설계에 많은 도움을 줄 수 있으리라고 예상된다. 이 연구가 더욱 깊이 진행되고 또한 경영실무에 적용됨에 따라서 우리나라 기업의 경쟁력 향상에 기여할 수 있으리라고 본다. 앞으로 이 분야의 세부적인 연구주제들의 계획체계들은 다음과 같다.

6) F. E. Kast & J. E. Rosenzweig, *Organization and Management*, McGraw-Hill Book Company, 1979, pp. 1-121.

7) 오세철, 조직행동, 박영사, 1983, pp. 254-255.

8) Robert C Camp지음, 송경근외 옮김, 성공벤처마킹, 명진출판, 1993

9) 스티븐구엔제리히 지음, 대립산업정보사업부 옮김, 기업이익을 위한 다운사이징 정보시스템, 명진출판, 1993

10) 오세철, 앞책

현재 출판중인 “제로베이스이론 I”은 조직진단 및 설계에 관한 내용이며¹¹⁾ 앞으로 “제로베이스 II”에서는 문제인식별 정보분류체계를 다룬다. 여기에 관한 심도있는 접근은 제로베이스이론의 전제조건인 정보분류체계를 더욱 견실하게 함으로서 제로베이스이론의 실현가능성을 더욱 높힐려는 것이다. 그리고 “제로베이스이론 II”에서는 통합정보시스템에 관하여 논함으로서 조직혁신과 통합정보시스템이 상호 결합적 관계를 갖고서 수행되는 과정을 논하고자 계획하고 있다. 통합정보시스템 구축의 선행단계로서 새로운 조직설계 마스터플랜은 매우 필요하다고 보는 것이다.

2) 경영 및 조직혁신을 위한 연구프로젝트의 접근방법

기업이 경영혁신을 위하여 타성에 젖어있는 기존의 관행이나 사고방식을 벗어나기 위하여 외부의 어느 연구기관이나 연구자 또는 전문컨설트들에게 연구용역을 의뢰하는 경우가 많다. 연구용역의 경우는 경영혁신에 관한 분야와 기술적인 분야로 둘로 나누어 볼 수 있다. 그런데 전자인 경영혁신의 경우는 상당히 독특한 산학협동의 접근방법을 고려하지 않으면 연구프로젝트의 선정과정 자체에서 이미 경영혁신이 실패하게 된다는 문제점이 있다는 점에서 한번 깊이 생각해 볼 이유가 있다고 볼 수 있다. 기업은 먼저 경영혁신을 위하여 이를 위한 연구프로젝트 선정방법부터 혁신할 필요가 있다.

오늘날 기업환경이 대단히 급변함에 따라 그 경영혁신의 폭과 깊이가 대단히 넓고 깊다고 할 수 있다. 따라서 오늘날의 경영혁신은 기업의 조직을 원점에서부터 근본적으로 재검토하는 종합적 전체적인 톱다운의 방식을 사용하는 것이 요청된다. 그리고 경영혁신 및 조직혁신에서는 먼저 최고경영자의 인식의 전환이 가장 중요하다고 볼 수 있다. 조직혁신의 성공과 실패의 여하는 근본적으로 최고경영자의 머리속에 있다. 마치 유전인자에 의하여 육체의 표현형이 이미 설계되듯이 조직의 설계는 경영자의 종합인식의 틀 속에 있으며 또한 있어야 할 것이다.

사실상 경영혁신을 위한 최고경영자의 시도는 타성에 젖은 기존의 조직전체에 대한 일종의 도전장이라고도 볼 수 있다. 경영혁신을 위한 연구프로젝트는 일차적으로 최고경영자의 외로운 혁신에 관한 의사결정을 돋는 것이다. 경영혁신 및 조직혁신의 과업은 최고경영자의 가장 중요한 몫이다. 그러나 여러가지 고려들이 사전에 체계적으로 잘 이루어지지 않으면 최고경영자가 언제나 다른 조직구성원들과 대부분 갈등관계를 야기하게 될 문제임을 항상 염두에 두어야 할 것이다. 조직혁신에 관한 의사결정은 오늘날 기업경영의 매우 중요한 전략적 근본과제이다. 따라서 조직혁신은 많은 위험부담과 책임을 수반하기 때문에 언제나 최고경영자 자신의 고유한 결단의 영역이며 결코 그 결정권을 하부에 위임하여 기피할 사항이 아니라고 하겠다.

일반적으로 기업의 의사결정 과정들은 거의 대부분이 많은 사람들의 타협의 산물이라고 볼 수 있다. 조직의 개인간 집단간, 직위간, 부서별 각 구성원들은 서로 다른 이해관계와 목적을 갖고 있다. 이 때문에 대체로 어떤 의사결정의 일반적 과정들은 회의나 결재과정을 거치면서 상호 역학적으로 조정된 결과인 것이다. 이러한 의사결정의 과정속에서는 기존 조직내의 역학적 구조에 새로운 변화를 초래하게 될 경영혁신의 내용이 담긴 연구프로젝트들이 올바르게 검토되어 선정되기가 상당히 어려운 것은 자명한 일일 것이다. 따라서 경영혁신을 위한 연구프로젝트는 최고경영자의 자신 또는 최고경영자가 가장 신임하는 대리인에 의하여 직접 검토하고 선정시키는 것이 필요하다. 이 경우의 혁신을 위한 연구프로젝트는 새로운 또 다른 정보의

11) 도서출판 石井에서 출판중 1994.

채널을 확보하기 위하여 마치 옛날에 암행어사를 내보내는 시도와 흡사하다.

조직혁신과 관련되는 연구프로젝트는 가급적 창의적인 산학연구가 되는 것이 바람직하다 연구자가 상당히 자유롭게 조직진단 및 설계를 하여 경영자에게 많은 제안을 할 수 있도록 하는 것도 좋은 방법이다. 협업에서 꼭 필요하다고 심사된 과제들은 이미 혁신과 관련없는 내용일 수가 많다.

경영혁신을 위하여 먼저 최고경영자 자신의 의식이 혁신되어야 한다. 그런데 만약 최고경영자가 조직혁신에 관한 의사결정을 자신이 스스로 감당하지 아니하고 하부의 종업원들을 통한 부분적 지엽적인 조직혁신의 방법을 택하면 결코 경영혁신이 성공할 수 없을 것이다. 종업원들은 원래 조직의 상부규칙을 잘 지키고 상사의 요구를 만족시켜야 한다는 전제를 깨뜨리기가 어렵고 또한 자기입장 또는 자기부서의 이익을 확대 강화하려는 본능적인 자기보호의 경향, 혁신과정의 위험부담의 기피현상 때문에 종업원 스스로 성공적인 조직혁신의 의사결정을 하기가 대단히 어려운 것이다.

하부의 조직구성원들에게 경영혁신을 위한 연구프로젝트를 검토 선정하는 의사결정권을 맡길 경우에 이들은 대개 본능적으로 첫째 연구프로젝트의 연구결과가 자기들에게 미치는 영향을 먼저 가능하게 되고 둘째, 이 연구 프로젝트를 선정한 후 문제가 생겼을 때 조직의 상부로부터 추궁받게 될 위험부담을 염려하여 그 프로젝트의 실질적 내용보다도 자기가 책임지지 않을 수 있는 연구기관만을 찾는 경향을 갖게 된다.

유명세가 있는 어느 연구기관에 연구프로젝트를 맡겼을 때는 그 연구가 실패했을 경우에도 그것을 맡긴 담당자에게 아무런 책임이 없지만 만약 그렇지 못한 연구기관에게 맡겨서 만약 그 연구가 실패했을 경우에는 면책이 되지 않을 것을 담당자가 두려워 하기 때문일 것이다. 원래 연구프로젝트는 실패와 성공의 가능성은 모두 갖고 있다. 하부조직구성원들의 혁신에 관한 지나친 위험부담이나 책임회피의 경향은 경영혁신에 관한 연구프로젝트의 내용을 스스로 검토하고 판단하는 선택의 노력을 사실상 거의 포기하고 유행을 쫓아 남들이 주로 하는 대로 모방하여 프로젝트를 의뢰하는 것이다.

더구나 프로젝트의 연구자가 지금까지 무엇을 주장하여 왔는지 그리고 근거하고 있는 이론적 체계가 무엇인지 도무지 알 수 없는 경우가 많다. 우리나라에서는 기업체의 경영혁신에 관한 연구의뢰 방식이 지금까지 천편일률적으로 외국의 컨설팅 회사나 어느 특정기관에 과다하게 몰려 정체불명의 이론을 가진 연구자에 의하여 수행되는 오류를 범하고 있다. 이것이 어쩌면 오늘날 산학협동의 실패의 근본 원인이 되고 있다고 보아지며 또한 수많은 다른 참신한 이론들이 거의 활용되지 못하고 사장되는 이유라고 생각된다.

경영혁신을 위한 연구프로젝트를 결정할 때에는 최고경영자 또는 그의 가장 신임받는 대리인이 기존의 어떤 유행에도 현혹되지 말고 먼저 실제적으로 연구신청자들이 제시하는 그의 이론적 근거와 특징이 무엇인지를 스스로 생각하고 판단한 후에 구체적인 연구책임자에게 그 이론을 기업현실에 적용해 보도록 연구를 의뢰하는 것이 필요하다. 최종적 연구결과물 하나에 대하여 사후적으로 호불호를 평가하기보다는 사전에 연구신청자가 주장하거나 소유하고 있는 이론적 체계의 우위성 여부를 미리 검토하는 것이 연구의 시행착오를 방지할 수 있는 좋은 방법일 것이다. 확실한 이론적 뿌리가 없는 기법들은 그것이 적용되기 전에 이미 그 허구성이 가려질 수 있기 때문이다. 그리고 소위 연구실험에 입각하여 확실한 이론적 근거와 체계를 갖고 있는 구체적인 연구책임자 중심으로 선정되어야 바람직할 것이다. 필자의 경우는 제로베이스이론이라는 확실한 이론을 제시하면서 조직진단 및 설계를 할 것을 지금 주장하고 있는 것이다. 오늘날 기업들이 어느 정도의 경영혁신이나 조직혁신을 위한 이론의 자체 선별능력이

있는지 다소 의심스럽다

경영혁신을 위한 연구프로젝트는 기업이 스스로 연구해야 하거나 연구할 수 있는 것까지 대신하는 것이 아니다 오직 최고경영자가 경영혁신에 관한 올바른 의식을 갖고 이를 실현할 수 있도록 필요한 의사결정을 내리도록 돋는 것이다 기업은 경영혁신을 실현하기 위한 실제적인 수단, 권한, 자금, 기술, 인력 등을 대부분 기업 자체내에 스스로 갖고 있다고 볼 수 있다 경영혁신을 위한 연구프로젝트는 기업의 최고경영자로 하여금 이러한 기업의 제 자원을 잘 활용하기 위하여 어떤 지시와 명령을 내려야 하는지의 그 의사결정의 체계를 돋는 것이다 최고경영자는 다만 연구프로젝트에 의하여 기존 기업조직의 정보체널과는 다른 또다른 새로운 경영혁신의 정보체널을 발견하여 보려는 것이다 따라서 기업체는 스스로 경영혁신 및 조직진단을 스스로 잘 할 수 있는 역량을 키우기 위하여 방법론을 전수받는 것이 필요할 것이다

경영 및 조직혁신은 경영자 자신의 의식변화와 더불어서 그의 프로그램에 따라서 조직구성원들이 모두 적극적으로 참여하는 전체적인 실천의 방향으로 나아가야 바람직하다 따라서 경영자는 제 3자의 방관자적인 입장에서 서 있으면서 만약 다만 프로젝트 연구자 몇몇으로서 큰 기업의 경영혁신을 이를 수 있을 것이라고 생각하는 것은 넌센스라고 할 것이다

오늘날 많은 연구들은 그럴듯한 연구결과의 외형을 갖추느라고 연구를 위한 연구를 하는 경향이 매우 많다 두툼한 부피의 위엄있는 연구의 결과물들은 만드느라고 기업들이 많은 시간과 노력을 낭비하고 있다 그러나 이러한 외형은 사실상 대부분 기업내의 책임회피 경향과 관련된 무의미한 쓸데없는 결과물들일 경우가 많다 그리고 이들의 대부분은 어느정도 기업의 하부구성원들이 직접해도 되는 일들을 공연히 대신하였기 때문인 것이다 만약에 연구프로젝트가 기업의 할일까지 대신한다면 그만큼 기업의 스스로의 역량을 잠재우는 것일 뿐이다 이제 기업들이 경영혁신을 실현하려고 할 때 먼저 경영혁신을 위한 최고경영자들의 의식변화와 더불어서 경영자의 의사결정을 돋는 연구프로젝트의 접근방식부터 또한 근본적으로 혁신하여야 할 것이다

3) 리엔지니어링 기법의 적용 한계

미국에서 최근에 비지니스 리엔지니어링에 의하여 경영혁신이 추진되고 많은 성과를 올려 경쟁력을 회복하는 조짐이 보이고 있다고 보도되고 있다 우리나라에서도 최근 리엔지니어링에 의한 조직혁신의 바람이 불어 대기업 또는 중소기업 그리고 정부기관과 공기업체, 그리고 병원, 학교, 각종 공공단체 등에서도 너도나도 아를 적용시키려 보려는 움직임이 상당히 나타나고 있다. 이 리엔지니어링의 원리의 요체는 종래에 지나치게 기능별로 분업화된 관료조직적 특성을 바꾸어 고객만족중심의 프로세스나 팀으로 획적통합하여 재설계하고 이를 정보기술과 결합시켜 조직경쟁력을 향상시키고 인력절감을 하려는 시도라고 볼 수 있다

그러나 현시점에서 리엔지니어링 경영혁신의 기법과 관련하여 반드시 생각해 볼 문제는 이 기법의 적용조건과 한계의 인식이라고 볼 수 있다 그 적용의 여부, 적용의 범위와 적용수준, 부작용, 대안의 발견 등의 문제는 사전적으로 고려되는 것이 바람직하다. 이것은 마치 아무리 유명한 명약이라도 그것이 지나치거나 환자에 알맞는 처방이 되지 못할 때에는 독약이 될 수도 있음과 인정하는 것과 같다 맹장염 수술을 해야 할 사람에게 폐결핵 약이 마땅하지 않는 것과 같은 이치이다 이와 같은 논리로 조직의 문제에는 어떤 해결책이나 전략을 구하기 전에 먼저 사전적으로 조직진단을 하는 것이 필요하다고 하겠다 따라서 다른 기업에서 어떤 기법을 많이 사용하고 있다고 하여서 무조건적으로 모방을 할 것이 아니라 스스로 창의적으로 생

각하고 판단하려는 태도가 요청된다고 할 것이다

미국은 근본적으로 문화와 사회제도가 우리나라와 많이 다르다. 미국에는 우리나라와 달리 노동시장과 사회보장제도가 대단히 발달되어 있다. 경영혁신에 의하여 어느 기업에서 수만명이 해고되더라도 이 해고자들은 거의 대부분 각자의 능력이 거의 제대로 노동시장에서 재평가되어 재고용이 될 수 있는 기회의 길이 활짝 열려있다. 그리고 실업보험금 지급에 의하여 생활이 보장되고 때로는 사회보장기금에서 최저생활이 보장될 수 있다. 그리고 일반적으로 근로자들의 직장간의 상호이동이나 스카웃트는 일반화되어 있고 또한 이러한 노동이동은 사용자의 필요에 의하여 이루어지기도 하지만 근로자들의 자기발전을 위하여 활용되기도 한다. 미국에서 성공한 리엔지니어링 경영혁신의 기법은 이러한 사회적 배경에서 이루어졌다. 이 배경 때문에 이러한 기법이 미국사회나 근로자들에게 큰 저항없이 수용될 가능성이 높았던 것이다.

그러나 우리나라에서는 아직 이러한 횡단적인 노동시장의 발달이 미숙련 단순노동분야를 제외하고는 거의 전무한 상태이다. 기업마다 신규채용을 할 때는 연령제한이 있어서 약 30세 이상은 취업이 거의 완전히 봉쇄되고 있다. 이 경우 여성근로자들의 경우는 더 말할 나위가 없다. 그리고 바늘구멍만한 경력사원의 진출의 경우도 본래의 지위와 근로조건을 유지하면서 재고용되기란 대단히 어렵다고 할 수 있다. 뿐만 아니라 우리나라는 실업보험이나 사회보장제도가 아직 거의 완전히 미비상태에 있어 한번 직장에서 갑자기 해고되는 것은 그 근로자의 인생의 꿈과 장래를 앗아갈 뿐만 아니라 그의 가정을 경제적 파탄으로 몰고가는 성격을 갖는 것이다.

더구나 우리나라에서는 오랫동안 평생직장의 개념이 강조되어 왔고 근로자들이 다른 직장에 한눈 팔지 말고 회사에 충성을 할 것을 전제로 하여 살아왔다. 그렇기 때문에 다른 회사로 갑자기 이동하는 스카웃트는 사용자측이든 근로자측이든 상당히 비도덕적으로 보일 수 밖에 없었던 것이다. 이러한 우리나라의 독특한 사회적 배경에서 사용자가 사전에 조직진단을 통하여 임여인력의 저활용, 재배치를 위한 철저한 사전계획이 없이 만약에 갑자기 리엔지니어링 경영혁신을 한다고 감원선풍을 일으키는 경우는 근로자의 눈에 지독한 배신행위로 보이게 될 가능성이 매우 높을 것이다.

리엔지니어링 기법은 기업환경이 변화함에 따라 문제가 대단히 많은 관료조직의 확실한 극복이라는 측면에서 그 이론적 가치를 높히 평가할만하다. 그러나 그것을 우리나라에서 그대로 모방하여 실천하기에는 여러가지 문제점이 있음을 각 조직의 최고경영자들은 반드시 인식하지 않으면 안될 것이다. 리엔지니어링은 수많은 근로자들에게 점차 공포의 대상이 되고 있다. 그러면 이러한 리엔지니어링 이론의 한계를 극복하여 우리나라의 실정에 알맞는 더 좋은 대안은 없는 것일까? 따라서 필자는 경영혁신 및 조직혁신을 위한 새로운 사고방식으로서 “제로베이스패러다임”을 제시하고자 하는 것이다.

이 이론은 모방적인 기법중심이 아니라 근본적인 문제인식 중심, 새로운 조직설계 마스터플랜의 중시, 사전적 조직진단중심의 접근 그리고 노사협력을 중시하는 접근. 새로운 기업문화창출 등 종합인식의 접근의 특징을 갖는다. 앞으로 각 기업체나 정부기관 그리고 공공단체에서 경영혁신이나 조직혁신을 시도하려고 할 때에는 어느 서구의 단편적인 기법을 맹목적으로 모방하는 방식이 아니라 우리나라의 실정에 보다 더 알맞는 대안적인 이론을 찾아볼 것을 권하고자 하는 것이다.

일반적으로 리엔지니어링은 업종에 따라 기업의 환경변화가 적은 전문기술회사나 장치산업 및 자동차 부품업체 등과 같이 이미 고정적이고 정형화된 납품업체를 상대할 경우는 그 적용의 한계를 갖는다.

그리고 제로베이스패러다임의 특징을 더욱 잘 이해하기 위하여 리엔지니어링 기법과 비교하여 차이점을 보는 것이 의의가 있을 것이다 제로베이스이론은 리엔지니어링의 기법을 우리 실정에 맞게 더욱 보완시킨 대안적 의의가 있다 비록 양자가 상호 많은 차이가 있지만 반드시 서로 상충하는 반대 방향의 기법이 아니라 같은 제로베이스 정신하에 병행하여 나아가는 기법이라고 볼 수 있다 서로 제로베이스의 정신이 같기 때문에 상호 결합 보완하면 더욱 발전할 수 있을 것이다

제로베이스이론을 보다 잘 이해하기 위하여 리엔지니어링의 기법과의 차이점을 살펴보면 다음과 같다

(표현방법, 제로베이스이론/리엔지니어링 기법)

- * 인식론 중심, 문제인식 중심, 조직진단 중심/기법 중심
- * 거시적 조직진단/미시적 조직진단
- * 전체적 종합인식/단편적 부분인식
- * 종합적 조직설계 마스터플랜 중시/중시 안함
- * 노사협력문제에 적극적/노사협력문제에 소극적
- * 경영혁신의 주체는 최고경영자+근로자대표/주로 중간관리자
- * 새로운 기업문화의 창출에 적극적/소극적
- * 경영혁신의 기법사이의 상호관계 중시/기업자체의 기능을 중시
- * 기법의 적용조건과 한계, 부작용 중시/기법의 가치와 장점을 강조
- * 적극적 톱다운(경영자+근로자대표)/소극적 톱다운(중간관리자)
- 노사협력 문제에 적극적/소극적
- * 한국문화 배경 적합/미국문화 배경 적합
- * 노동시장 미발달 상황전제/노동시장 발달 상황전제
- * 리엔지니어링 뿐만아니라 수많은 기법들의 이론집합인 패러다임/단일기법 또는 이론
- * 수직적+수평적 네트워크/수평적 조직네트워크
- * 이론적용의 계속성/이론적용의 일과성
- * 사전의 인력계획에 적극적/소극적
- * 정보기술의 광범위한 적용/부분적 적용
- * 전략적인 경영자 정보 가종 및 분류체계/무관
- * 경영자정보시스템과 결합 중시/무관
- * 경영자데이터베이스구축 중시/무관.
- * 많은 기법들의 전략적 신축적 적용/단일기법의 무조건적 적용
- * 최선의 기법은 상황적 판단 선택/리엔지니어링이 유일한 최선의 방법이라고 생각
- * 공포의 대상이 아니다/공포의 대상으로의 이미지가 있다

6. 최고경영자의 역할 및 맷음말

제로베이스 패러다임은 오늘날 생산양식의 대변동으로 말미암은 급변하는 시대에 정보혼란

및 조직혼란을 극복하고 수많은 조직의 법칙들 사이의 서로 얹히고 설키면서 상호상충하는 모순들을 명쾌하게 종합적으로 설명해 보려는 이론이다. 오늘날 기업조직의 내외에서 조직을 부분적으로 잘 보는 사람들은 많고 또한 조직현상을 부분적으로 설명하는 이론들은 많지만 그러나 미래지향적인 조직의 틀을 근본적으로 새롭게 만들어 나가는 종합적 조직혁신의 이론은 거의 발견하지 못하는 것이 오늘날의 실정이다. 많은 지엽적이고 부분적인 조직이론들이 종합적인 조직이론의 틀과 조화를 이루지 못하고 적용될 때에는 대개는 부작용만 초래하는 무용지물로 떨어지게 된다. 제로베이스이론은 이러한 의미에서 조직혁신을 위한 종합이론으로서 독자적인 영역을 개척하고 있는 이론이라고 할 수 있다.

제로베이스이론은 경영혁신 및 조직혁신을 위한 새로운 패러다임이다. 급변하는 후기산업사회의 환경변화와 정보혼란을 극복하기 위하여 먼저 정보인식체계 및 정보분류체계를 원점에서부터 근본적으로 새롭게 재구성해야 할 것이다. 이러한 정보분류체계에 의하여 경영학의 학문적 지식체계도 근본적으로 혁신되고 경영자의 의식의 혁신도 이루어져야 할 것이다. 그리고 이러한 정보분류체계는 경영 및 조직진단의 체크리스트 개발과 전략적 커뮤니케이션 및 데이터베이스 구축과 연관되어 있다.

오늘날 무수히 등장하는 많은 새로운 조직이론들은 대부분 이 제로베이스 패러다임의 범주에 포함되는 이론군으로 볼 수 있다. 이 제로베이스 패러다임의 구조적 성격을 살펴보면 대체로 상황이론의 관점과 비판조직이론의 관점 그리고 정보시스템의 기술이 종합적으로 결합된 제로베이스 조직혁신이론의 패러다임(Paradigm)으로 나아가고 있다고 보아진다. 이 패러다임은 자본이 노동과의 결합관계를 청산하면서 자본이 스스로 자본을 재생산하려는 후기산업사회의 생산양식에 대처하려는 새로운 이론의 방향이라고 볼 수 있다. 만약에 이러한 새로운 관점에서의 경영혁신이나 조직혁신이 이루어지지 않는다면 앞으로 많은 기업들의 생존이 어려울 것이며 또한 어떤 기업의 기술혁신도 성공하기가 어려울 것이다.

기업에서 제로베이스의 관점과 전체적 종합적인 관점에서 탑다운 방식으로 조직설계 및 자동화가 이루어질 때 조직혁신의 효과가 매우 크게 될 것이다. 여기에서는 또한 기업문화의 문제, 노사관계의 문제, 사무환경개선의 문제, 인력계획, 새로운 인사제도 및 보상체계, 리엔지니어링의 기법, 정보시스템의 기술 등이 함께 종합적으로 고려되고 결합되어야 할 것이다. 그런데 특히 만약 리엔지니어링 조직혁신과 경영자정보시스템이 성공적으로 결합한다면 엄청난 조직혁신과 조직경쟁력의 고력이 생길 것이 분명하다. 따라서 제로베이스 이론은 기왕의 많은 경영기법들을 성공시키기 위하여 더욱 뒷받침하는 이론이라고 볼 수 있다.

미래에는 기업들이 조직의 몸을 더욱 가볍게 하고 기술집약적 산업으로 변천해 갈 것이다. 자본장비율이 높아지고 점차 노동의 관리가 양적관리에서 질적관리로 크게 변화될 것이다. 그리고 고임금 고급인력의 소수정예화가 추진될 것이다. 직무분석, 정보시스템 구축 및 자동화 과정으로 인력절감 및 잉여인력의 재교육, 재배치의 문제가 중시될 것이다. 또한 평소의 철저한 인력개발계획이 필요하게 된다. 그리고 유연한 생산공정 및 생산방식을 택하고 신축성 있는 팀형조직으로 변화될 것이다. 조직의 경계가 없어지고 오히려 기업 및 개인사이의 네트워크가 중시될 것이다. 앞으로 조직혁신의 영역은 거의 무한대에 이른다고 볼 수 있다.

최고경영자 자신은 혁신되지 않고 종업원들을 통한 부분적 지엽적인 조직개선 방법으로는 결코 경영혁신이 성공할 수 없을 것이다. 종업원들은 원래 조직의 상부규칙을 잘 지키고 상사의 요구를 만족시켜야 한다는 전체를 깨뜨리기가 어렵고 또한 자기입장 또는 자기부서의 이익을 확대 강화하려는 본능적 자기보호 경향, 혁신과정에 대한 위험부담 등 때문에 결코 정보기술시대의 환경변화에 적응하기 위한 성공적인 조직혁신에 도달하지 못할 것이다.

경영혁신 및 조직혁신의 과업은 최고경영자의 가장 중요한 몫이지만 여러가지 고려들이 사전에 체계적으로 잘 이루어지지 않으면 최고경영자가 언제나 다른 조직구성원과 대부분 갈등 관계를 야기하게 될 문제임을 항상 염두에 두어야 할 것이다 조직혁신에 관한 의사결정은 최고경영자 자신의 고유한 결단의 영역이며 이는 기피하거나 하부에 위임할 사항이 아닌 것이다

경영혁신 및 조직혁신의 혁신적 접근은 원래 부분적 지엽적인 단편적인 접근으로 가능한 것이 아니라 전체적 종합적 근본적인 접근이 요청되고 있다 그러나 오늘날 혁신을 추진하는 현실속의 접근방법들을 살펴보면 대체로 최고경영자를 자신의 의식은 별로 변하지 않은 채 하부 조직구성원에게 그 책임이 위임되어 경영기법을 부분적 단편적으로 적용시키는 오류를 범하고 있다 경영자의 정보인식체계는 기능적인 분화상태로 그대로 두고서 반면에 조직은 반기능적인 반분화상태로 극복되기를 바란다면 이것은 자기모순이 아닐 수 없다 우리의 실정에 맞도록 이러한 잘못을 극복하는 의미에서도 새로운 정보분류체계에 근거한 톱다운 방식의 제로베이스패러다임의 연구가 더욱 필요하다고 하겠다

조직혁신의 성공과 실패의 여하는 근본적으로 최고경영자의 머리속에 있다 마치 유전인자에 의하여 육체의 표현형이 이미 설계되듯이 조직의 설계는 경영자의 종합인식의 틀속에 있는 것이며 있어야 할 것이다 조직혁신은 근본적으로 종합적 전체적 총체적 인식을 요구한다 따라서 조직혁신은 먼저 최고경영자의 인식의 전환이 가장 중요하다고 하겠다 그리고 조직진단은 최고경영자의 의식변화와 조직혁신을 실현하기 위한 전략선택의 의사결정에 도움을 줄 것이다 조직혁신은 종합적인 관점에서 최고경영자 정보시스템의 구축과 동시에 제로베이스 탑다운 방식으로 조직진단 및 설계에 의하여 추진하는 것이 바람직할 것이다

경영혁신을 추진하기 위한 경영자의 진정한 의식변화는 이제 어느 경영기법 한개를 선택하느냐 않느냐의 문제가 아니라 바로 이 제로베이스패러다임 전체를 받아들인냐 않느냐의 문제라고 할 것이다 이 제로베이스패러다임은 새로운 조직설계 미스터플랜으로서 보다 구체적으로 나타나고 있다 그리고 이 패러다임은 경영혁신을 위하여 먼저 경영자들의 의식혁신의 중요성과 그 구체적인 비전을 제시하는 것이다