

1. 의사결정 과정

1. 의사결정 과정

1) 조직에서의 의사결정

- 문제를 확실하게 분석할 수 있고
해결방안이 확실한 경우도 있지만
대부분 제한된 정보와 여러 견해가 공존하게 됨

1. 의사결정 과정

1) 조직에서의 의사결정

점진적 의사결정

- 현재의 체제 내에서
순차적, 부분적으로 의사결정이 이루어져서
기존의 결정을 점증적으로 수정해나가는 방식



문제 발견에서 해결안 제시까지
구조화된 행동 순서에 의함

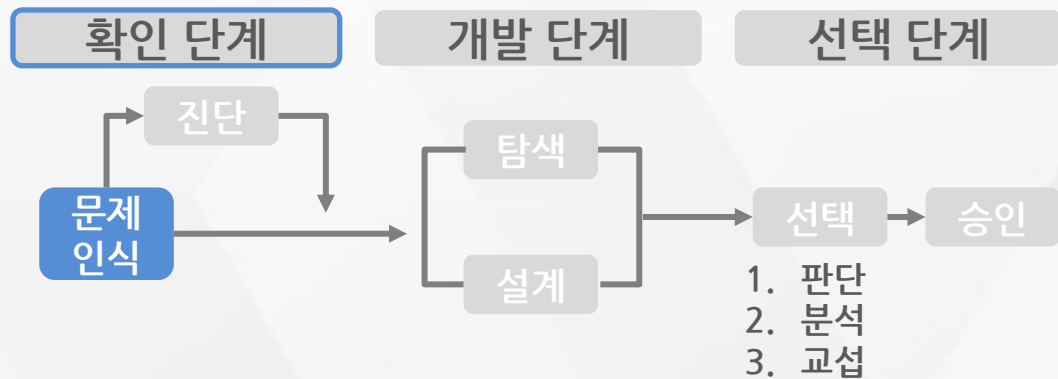
1. 의사결정 과정

2) 점진적 의사결정 모형



1. 의사결정 과정

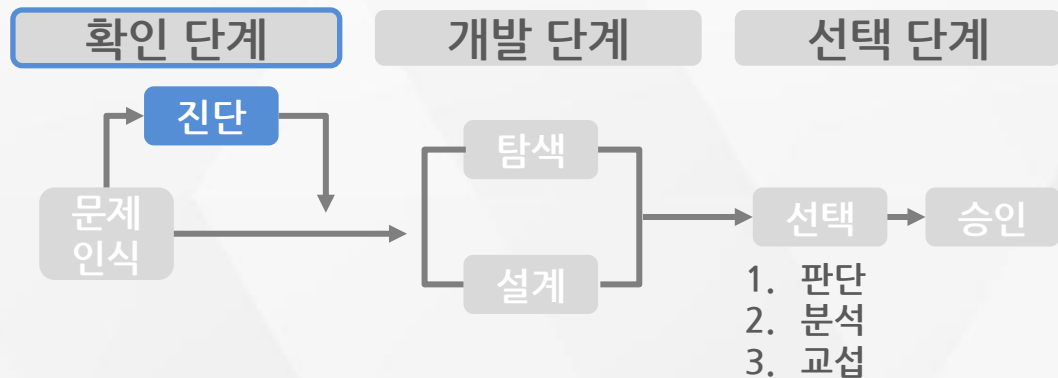
2) 점진적 의사결정 모형



- 의사결정이 필요한 문제를 인식

1. 의사결정 과정

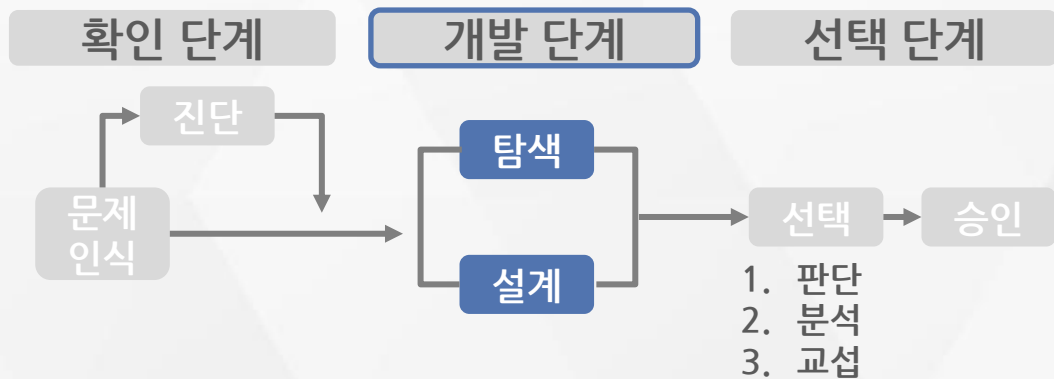
2) 점진적 의사결정 모형



- 문제의 심각성에 따라서 체계적으로 이루어지기도 하며, 비공식적으로 이루어지기도 함
- 문제를 신속히 해결할 필요가 있는 경우에는 진단시간을 줄이고 즉각적인 대응이 필요

1. 의사결정 과정

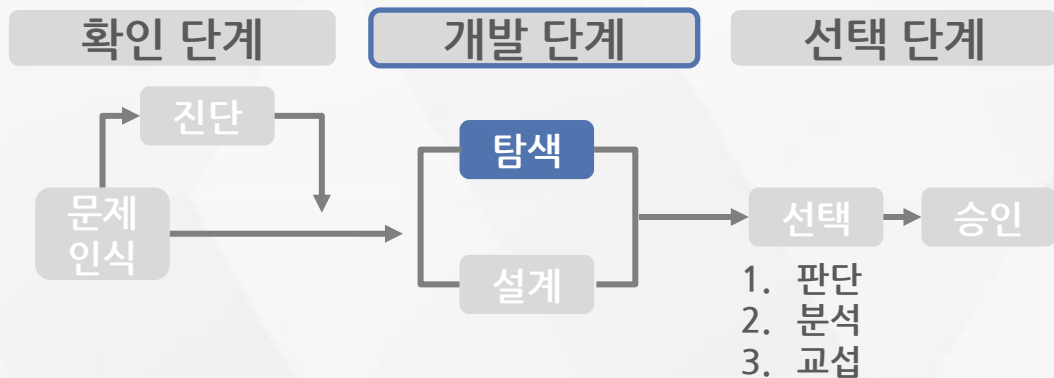
2) 점진적 의사결정 모형



- 확인된 문제에 대하여 해결방안을 모색

1. 의사결정 과정

2) 점진적 의사결정 모형



- 조직 내의 **기존 해결 방법** 중에서 **새로운 문제의 해결 방법**을 찾음
- 조직 내 관련자와의 대화나 공식적인 문서 등을 참고하여 이루어짐

1. 의사결정 과정

2) 점진적 의사결정 모형



- 기존에 없던 새로운 문제의 경우 이에 대한 해결안을 설계
- 다양한 의사결정 기법을 통하여 시행착오적 과정을 거치면서 적합한 해결방법을 찾아 나감

1. 의사결정 과정

2) 점진적 의사결정 모형



- 실행 가능한 해결안을 결정

예 한 사람의 의사결정권자의 판단에 의한 선택,
경영과학 기법과 같은 분석에 의한 선택,
이해관계집단의 토의와 교섭에 의한 선택 등

1. 의사결정 과정

2) 점진적 의사결정 모형



- 선택한 해결안을 조직 내에서 공식적인 승인절차를 거친 후 실행

2. 집단 의사결정의 특징

2. 집단의사결정의 특징

1) 의사결정 유형



개인의사결정



집단의사결정

의사결정의 위험을 최소화하고
집단이 가진 다양한 정보와 견해로
접근할 수 있음

2. 집단 의사결정의 특징

2) 집단 의사결정의 장·단점

장점

- 구성원으로부터 다양한 정보를 얻을 수 있음
- 다각도로 문제에 접근할 수 있음
- 구성원의 합의에 의한 것이므로 수용도와 응집력이 높아짐
- 의사결정에 참여한 구성원들의 교육효과가 높게 나타남

단점

[출처: 백기복, 조직행동연구.]

2. 집단 의사결정의 특징

2) 집단 의사결정의 장·단점

장점

- 집단 내 정치적 힘이 작용함
- 의사결정 시간이 지연됨
- 서로의 의견에 비판 없이 동의하는 경향이 있음
- 차선책을 채택하는 오류를 범할 수 있음
- 집단사고의 함정에 빠질 수 있음

단점

[출처: 백기복, 조직행동연구.]

3. 브레인스토밍

3. 브레인스토밍

1) 브레인스토밍의 정의

- 여러 명이 한 가지의 문제를 놓고 아이디어를 자유롭게 제시하여 그 중에서 최선책을 찾아내는 방법



3. 브레인스토밍

1) 브레인스토밍의 정의

- 참신한 아이디어 도출을 위한 방법



오스번(Osborn)
브레인스토밍의 창시자

다른 사람의 아이디어를
비판하지 않음

문제에 대한 제안은 자유롭게 함

아이디어는 많이 나올 수록 좋음

아이디어들을 결합하고
해결책을 마련함

3. 브레인스토밍

.....●

2) 브레인스토밍의 효과적인 전개 방법

- 주제는 구체적인 것을 선택
- 참가자 전원의 얼굴이 보이도록 책상과 의자를 배치
- 모조지를 붙인 칠판, 화이트보드 등을 준비
- 분위기를 잘 조성하는 사람을 진행자로 선택
- 참가자는 다른 분야의 전문가로 구성(10명 수준)
- 모든 발언을 기록하고, 키워드로 요약
- 발상 시간은 1시간 정도로 하고,
그 이상이 되면 휴식 시간을 가짐

[출처: 다카하시 마코토, 창조력 사전, 매일경제신문사, 2002.]

4. 의사결정 방해 요인 및 성공 전략

4. 의사결정 방해 요인 및 성공 전략

1) 의사결정의 중요성

경영진의 의사결정

기업의
생존



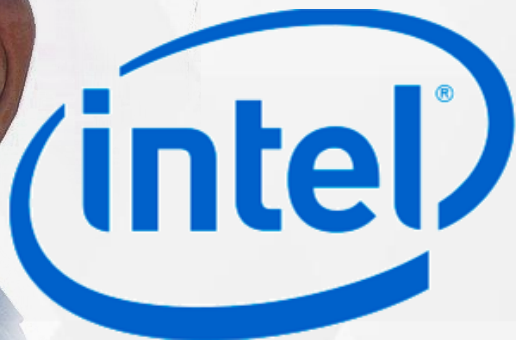
기업의
멸망

4. 의사결정 방해 요인 및 성공 전략

2) 의사결정의 성공 사례

Intel사의 Andy Grove

메모리 반도체 전문 업체에서
비메모리 분야로 과감히 사업구조를
변경하여 성공시킴



4. 의사결정 방해 요인 및 성공 전략

2) 의사결정의 성공 사례



Apple사의 Steve Jobs

컴퓨터 하드웨어와 소프트웨어 사업을
구조 조정하고 당시 비주력 분야인
이동 통신으로 집중

세계적 통신 전문 기업으로 성장함

4. 의사결정 방해 요인 및 성공 전략

3) 성공적 의사결정을 위한 포인트



서로 다른 유형의 사람을 옆에 두어라!

현실을 냉철하게 직시하라!

가치 있는 실수는 과감히 포용하라!

현장에서 정보를 얻어라!

자신에게 솔직해야 한다!

4. 의사결정 방해 요인 및 성공 전략

4) 의사결정의 실패 사례

제약 회사 Upjohn사

다른 대규모 제약 회사처럼

R&D 투자 확대, 새로운 성장 산업으로
다각화 추구

자금 부족, 수익성 악화

Pharmacia사에 합병됨

4. 의사결정 방해 요인 및 성공 전략

5) 의사결정의 실패의 주요 원인



4. 의사결정 방해 요인 및 성공 전략

6) 잘못된 의사결정에 빠지는 5가지 함정



- 눈으로 보는 것만이 현실이다.
- 정한 것은 끝까지 성공하게 해야 한다.
- 과거 자료나 추세만을 중시한다.
- 자신에게 편한 방식만을 고수한다.
- 나의 능력을 믿는다.