

目標管理制度의 導入과 實際的運用에 관한 事例研究

An Inquiry into the Case Study on the Introduction and Practical Application of the Objectives Management System

尹 龍 雲 *

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the introduction and its application of objectives management system in practical case. This study attempts to describe, (1) the relationships between the objectives management and budget management (2) analyzed the introduced organization and applicable system for the performance of objectives.

Concepts of objectives, as this study is adjusted as follows;

i) Objectives must be operational. They must be capable of being converted into specific targets and specific assignments. Therefore, objectives are the basis for work and assignments; they determine the structure of the business, the key activities which must be discharged, and, above all, the allocation of people to tasks.

ii) Setting objectives for investment requires also objectives for the structure, basic policies, jobs, and directions of the business itself. They are not selling objectives; They are genuine marketing objectives, and as such have to be built into the way the business itself is set up, directed, structured, and run.

I. 目標管理의 背景

1. 目標管理의 意義와 本質

가. 目標管理의 意義

目標에 의한 管理란 1954年 D.F. Drucker가 제일 먼저 사용한 用語로서 「위로는 社長에서 아래로는 現場 職場長이나 主任에 이르기 까지 經營担当者는 各者 明確히 定義된 目標을 가지는 것이 必要하다. 이 目標과 經營單位가 行하여야 할 業務單位를 決定하는 것이다」라고 主張하고 있다.¹⁾

한편 E. C. Schler는 1961年 “結果管理”(Result Management)란 著書에서 「目標란 一定時期에 各人

에게 期待하는 成果」라고 하여²⁾ 그 目的은 組織의 全体目標과 個人目標을 關聯시켜 目標을 達成하므로써 人間의 興味와 慾求를 滿足시키는 方法이라고 主張하고 目標管理란 作業方法 그 自体가 問題가 아니고 그 作業의 成果에 重点을 둔 管理方式임을 強調하고 있다. 따라서 目標에 의한 管理란 動機賦與을 토대로 企業內 모든 業務를 自己統制下에서 業務中心으로 일해 나가는 組織的인 綜合管理技法이라고 할 수 있다.

目標에 의한 管理는 一名 測定에 의한 管理(management by Measurement)라고도 하며 이는 經營管理者가 目標을 具體的으로 設定하고 部下가 行할 方

* 木浦工業專門大學教授

1). D. F. Drucker, Managing for Results Economic Tasks and Risktaking Decisions, New York, 1964

2). E. C. Schler, Management by Result, 1961.

向을 提示하여 部下에게 그 現實을 委任한다. 部下는 賦課된 目標에 따라 自己統制하고 經營管理者는 그 実績을 目標과 比較檢討함으로써 測定에 의한 管理를 行하는 것이다.³⁾

나. 目標管理의 本質과 內容

目標管理라는 「아이디어」를 제일 먼저 나타낸 사람은 「드릭커」(D. F. Drucker)이다. D. F. Drucker는 經營管理者들이 經營方針을 遂行하기 위하여 먼저 目標을 提示하고 個個의 職務가 그 目標에 따라 遂行될 수 있도록 統制되어야 한다고 強調하고 있다.

目標管理는 먼저 企業全體의 目標을 決定하는 것으로부터 始作하여 各階層의 經營管理者는 그 全體 目標에 보다 貢獻할 수 있도록 하는 觀點에서 自己와 自己가 統率하는 組織單位의 目標을 明確히 設定하고 目標達成을 위한 活動을 自己 自身이 統制한다. 即 自己統制를 前提로 해서 管理가 行해지는 것이다.

이와같이 目標管理는 目標의 設定, 自己統制 등의 原理를 基礎로 해서 遂行된다는 特徵이 있으며 다음과 같은 本質을 具備하고 있다.

① 目標管理는 共通目標로서의 企業全體의 目標과 企業을 構成하는 組織單位 내지 個人의 目標와를 統合하는 「시스템」이다.⁴⁾

② 目標管理는 大幅으로 個人의 自由裁量을 認定한다.

③ 目標管理는 自己統制에 의하여 維持된다.⁵⁾

④ 目標管理는 企業의 革新을 가져온다.

⑤ 目標管理는 이제까지의 業績評價機能을 擴大한다.

2. 目標設定內容

가. 目標의 本質

① 目標는 企業活動의 「到達點」이다

② 目標는 結果에 대한 「期待」를 나타낸다.

③ 目標의 達成에는 努力을 必要로 하지만 達成한 것이 아니면 안된다.

3). 이와같이 目標을 区分하는 理由는 다음과 같다.

(1) 上級單位의 Staff과 下級單位決定者의 紐帶를 目標管理를 통하여 더욱 긴밀히 하고,

(2) 目標達成에 대한 責任所在을 明白히 하여 相互轉嫁를 회피하며

(3) 이 区分에 의거 目標達成에 관한 評價基準을 合理化 하고자 함에 있다.

4). 이는 目標가 相互包容의이며 相互有機的인 것이 되어야 함을 意味한다.

5). 目標는 努力에 의하여 達成이 可能한 것이어야 한다.

6). 細分된 많은 目標를 세운다면 노력과 관심이 분산되어 集中的效果를 期待하기 어렵다. 따라서 가장 注力 하여야 할 要點을 索出하여 이것을 目標項目으로 하되 原則적으로 5項目 以內로 한다.

7). 目標水準이라 함은 어느程度로 目標量을 賦与하느냐 하는 것으로 이는 本人이 最善의 努力을 傾注하였을 경우 達成可能하다고 認定되는 程度의 量을 賦与하는 것을 原則으로 한다. 即 平常時의 水準보다 上位의 水準을 目標로서 賦与하게 되므로 運營計劃書上의 豫測值보다 上位의 水準으로 決定되는 것이 通常的이라고 하겠다.

④ 目標는 規範值이어서는 안되며 業績에 責任이 있는 個人이 스스로 設定하는 것이다.

⑤ 目標는 必然적으로 그 達成을 위해서 計劃을 隨伴하게 된다.

⑥ 目標는 組織의 責任, 權限의 諸關係에 対応해서 주어져야 한다.

⑦ 目標는 測定可能한 것이어야 한다.

目標는 利益, 売出額, 原価 등의 價值的計數로 表示할 수 있으나 없느냐에 따라 「價值的 目標」와 「非價值的 目標」로 区分된다. 前者는 損益 財政狀態 및 資本収支에 關聯되는 것으로 計量的으로 表示할 수 있는 目標이다. 이것에 대하여 價值的 目標以外的 目標로서 計數化되지 않는 「定性的 目標」를 말하는 바 예를 들면 長期計劃의 推進, 新製品 開發, 人力開發, 勞使關係改善, 人間關係改善, 管理制度改善 등이 있다.

나. 目標設定內容

目標設定에 있어서 다음과 같은 點을 留意하여야 한다.

① 目標體系圖作成

② 上司目標와의 關聯性

③ 스스로 參加 目標設定

④ 目標項目은 重點項目만 設定⁶⁾

⑤ 目標值는 具體的·定量的으로 設定

⑥ 目標의 水準決定⁷⁾ (改善方向에서)

⑦ 目標間「바란스」調整

⑧ 会社目標에의 統合.

II. 目標와 予算과의 關係.

1. 目標·計劃·予算의 相互關係

目標는 企業, 企業을 構成하는 部門, 그 構成員이 達成할 수 있을 것으로 期待되는 成果·業績이다.

그 目標을 出发点으로 하여 目標達成을 위한 計劃을 設定하고 予算을 編成한다. 이 경우 目標은 計劃設定, 予算編成을 위한 計劃目標로서의 性格을 가지고 있다. 또한 먼저 設定한 計劃과 予算을 達成目標로 하여 實施活動이 採択되고 이에 따라 보다 詳細한 手段的 實施計劃이나 細部予算이 編成된다.

目標에 의한 管理에 있어서 目標은 個個의 管理者가 限定된 責任과 權限을 基本으로 하여 所定期間內에 達成하는 것을 期待하는 努力目標라는 性格을 가지고 있다. 企業의 構成員은 自主적으로 各自의 目標을 設定하고 目標達成을 위한 方法과 "Timing" 다 시말하면 "programming"을 作成하고 期末에는 目標達成度에 의하여 業績을 評價한다.

이러한 目標이 目標로서 機能을 다하기 위해서는 다음 事項을 具備하지 않으면 안된다.

- ① 企業目標(必要利益의 確保, 賣出額增大, 原価節減, 資本의 效率的 利用)의 達成에 直接·間接으로 關聯되고 있는가?
- ② 部下의 目標은 上司의 目標에 連結되고 있는가?
- ③ 被評定者의 職務와 權限의 範圍內에서의 活動을 對象으로 設定하고 있는가?
- ④ 長期的 觀點과 短期的 觀點에서 Balance가 確保되도록 設定하고 있는가?
- ⑤ 具體적으로 定量化되고 測定 가능한 指標로 되어 있는가?
- ⑥ 客觀적으로 公正하게 되어 있는가?
- ⑦ 過去実績에 비하여 向上改善되어 있는가?
- ⑧ 目標은 現實적으로 合理的인 達成이 가능한 것인가?
- ⑨ 心理的인 要素가 考慮되어 部下의 意慾을 돋우고 있는가?
- ⑩ 個人의 能力開發을 期할 수 있도록 되어 있는가?

2. 目標管理와 予算管理와의 關係.

目標을 予算管理에 있어서 目標 그 自体의 展開로 보고 予算管理은 一種의 目標管理라고 Gren A. Welsch 教授는 主張하고 있다¹⁾

그러나 實際에는 目標管理와 予算管理과의 關係가

만드시 統合되어 있는 것만은 아닌 것으로 거기에는 다음과 같은 두가지 「패턴」(pattern)을 提示할 수 있다.

첫째, 目標管理先行型;

目標管理의 實施에 있어서 予算을 實行方針 또는 財務上의 範圍로서 使用하고 있다.

둘째, 予算管理先行型;

予算이 먼저 編成되고 予算自体가 目標로서 機能을 하든가 또는 予算에서 目標을 導出한다.

上記 「패턴」이외에도 實際에 있어서는 兩者의 中間型도 많이 活用되고 있다.

3. 予算管理시스템의 本質的인 機能.

近代企業經營에서 目標을 体系化해서 採用하고 있는 것이 予算管理시스템이다

企業의 予算管理시스템은 企業의 全體的 立場에서의 將來 一定期에 대하여 經營計劃達成目標, 業績評價基準으로서의 予算을 編成한다. 即 各部門의 經營活動을 綜合적으로 指導·調整하고 予算과 実績과의 差異를 分析하고 經營管理者의 業績을 評可함으로써 經營管理의 效率化를 期하는 綜合管理의 方法이다.

予算管理시스템은 計劃·調整 및 統制의 機能을 가지고 있다.

첫째, 計劃機能

經營管理를 效率적으로 遂行하기 위하여는 먼저 最高經營層에 의하여 長期的, 基本的, 全般的인 方針·計劃이 樹立되고 이에 따라 各部門의 執行計劃을 樹立하지 않으면 안된다. 最高經營層에서 樹立한 方針計劃은 그 性格上 大綱的인 것이기 때문에 現場의 執行活動을 有効適切하게 指導할 수 없다. 따라서 販賣, 製造, 購買, 財務 등의 執行部內에서 基本方針, 計劃과 關聯하여 執行活動을 效率적으로 遂行할 수 있도록 보다 具體적이고 詳細한 實施計劃을 自主적으로 樹立되어야 하나 企業의 全體的 觀點에서 「바란스」가 維持되어야 한다.

둘째, 調整機能

經營規模가 大規模화하고 經營組織이 職能的으로 多數의 部門에 分化되고 또한 地域적으로 管理單位가 分散됨으로써 經營管理上의 責任과 權限이 「톱」(Top)에서 下部로 委讓됨에 따라 各事業部長 또는

8). Sord, B. H. Welsch, G. A., Business Budgeting—A Survey of Management Planning and Control Practices, New York, 1958. Budgeting for Management Planning and Control, The Journal of Accountancy, vol., 112, No. 4. Oct., 1961.

各部門責任者は 自己의 担当領域에 대하여 每日의 問題에 専念하게 되어 他部門과의 意思疎通이 欠如되고 非協調的일 수가 있다.

또한 部門責任者中心의 活動은 企業全体的인 利害나 他部門의 立場을 忘却하는 경우가 있으므로 各部門의 企業의 統一의인 目標에 따라 經營活動을 遂行해 나갈 수 있도록 各部門의 計劃이나 實施活動을 企業의 全体的 立場에서 綜合·調整하는 것이 重要한 課題로 되고 있다.

셋째, 統制機能

予算管理시스템에 있어서 統制機能은 다음과 같은 順序에 의하여 遂行된다.

- 1) 統制機能으로서의 予算의 傳達과 動機賦與
- 2) 予算目標을 達成할 수 있도록 執行活動의 指導·調整.
- 3) 実績의 測定·記錄
- 4) 予算差異分析
- 5) 分析結果의 報告
- 6) 改善措置
- 7) 業績評價
- 8) Feed-Back Control.

Ⅲ. 目標管理制度的 運用事例(K 会社)

1. 会社의 概要.

가. 予算管理制度的 導入運用

當社는 1960年代初부터 予算管理制度를 導入하여 同年代中半에 이르러서는 制度化를 實施함으로써 우리나라 民間産業界에서는 予算管理制度實施의 先頭「구름」에 屬하고 있다.

予算管理制度 實施의 初期 數年間은 全社的인 綜合管理手段으로서의 機能을 遂行하는데 不過하였으나 1970年代初부터는 管理單位를 細分化하고 制度發展을 期함으로써 部門單位의 生産性向上과 原価節減에 奇與하여 왔다. 即 予算體系를 經營組織과 關聯시켜 調整하고 予算管理組織으로서의 予算管理構造를 活動分類原則에 의하여 原価部門 原価中心點作業区分으로 細分化하여 設定함으로써 原価中心點을 基本으로 하는 管理体制를 確立하고 있는 것이다. 그러나 實際制度運用上에 있어서는 原価部門이하의 管理單位는 各部門自體의 予算管理効率化를 위하여 活

用되고 있고 오히려 原価部門中心으로 予算管理가 實施되고 있어 細部活動單位別 責任經營은 實現하지 못하고 있으며 이는 予算管理制度가 目標管理를 期할 수 있는 段階에 까지 發展하지 못하고 있음을 말해주고 있는 것이다.

나. 目標管理制度的 實施

當社는 1960年代初以來 10년이 넘도록 予算管理制度를 運用해오면서 1970年代에 이르러서는 보다 進一步한 制度發展을 위하여 予算管理制度와는 別途로 目標管理制度를 實施해 오던中 1973年末부터 全國的으로 일기 시작한 「工場새마을事業」의 一環으로 目標管理制度를 運用해 오고 있다.

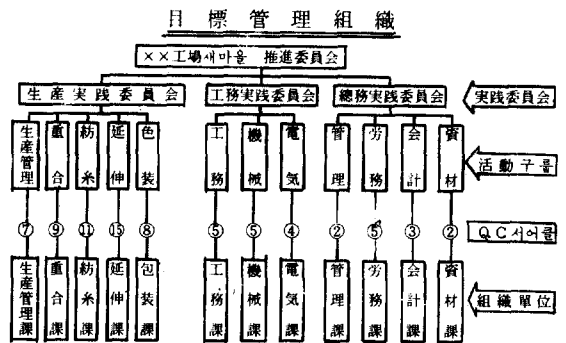
當社에서 現在 實施하고 있는 目標管理制度의 運用現況을 보면 工場새마을 推進委員會를 頂點으로 하여 下部組織을 現行經營組織單位를 中心으로 編成하고 있으며 目標設定項目은 對內事業과 對外事業을 莫羅한 定量目標과 定性目標을 同一한 基準하에 總務部署에서 管掌·運用하고 있다.

2. 目標管理組織 및 運用體制.

가. 目標管理組織의 編成內容.

目標管理과 予算管理는 不可分의 關係에 있으므로 目標管理組織의 編成內容을 檢討함에 있어서 予算管理組織의 編成內容과 關聯하여 檢討하고자 한다.

(圖Ⅲ-1)



(圖Ⅲ-1)에서 보면 우선 當社의 目標管理組織은 「工場새마을 推進委員會」를 頂點으로 部單位에 「實踐委員會」課單位에 「活動구름」이 編成되어 있으며 活動구름下部에는 細部實踐單位로서 「Q.C서어클」을 設定하고 있다. 이와같은 目標管理組織은 當社의 現

行 經營組織과 完全히 一致하고 있으며 「Q. C. 서어클」은 그때 그때의 實情에 따라 調整하고 있다.

한편 (圖Ⅲ-2)에서 나타내는 豫算管理組織은 原價部門, 原價中心點, 作業區分으로 編成되어 있으나 이 分類는 活動分類의 原則에 의하여 現行經營組織과 반드시 一致하지 않고 있다. 即 (圖Ⅲ-3)에서 보면 原價部門은 現在의 部單位와 一致하고 있으나 原價中心點에 있어서는 例를들면 經營組織上에서의 機械課에 汽罐, 空圧, 整備, 發電等 4個의 原價中心點이 設定되어 있다. 이는 組織上的 系列에 關係없이 管理構造上에서 区分한 機能上的 系列에 의하여 單一의 組織內에 1個以上の 原價中心點을 分類한 것이다. 또한 作業區分の 分類에 있어서도 成果測定에서 重要視하고 있는 바와같이 成果를 하나의 統一된 作業單位로 表示할 수 있도록 作業의 同質性與否를 檢討하여 分類하고 있다.

以上에서의 兩組織(管理構造) 關係에서 볼때 물론 工場새마을事業은 企業倫理觀의 確立·地域社會奉仕라는 보다 높은 次元의 目標도 있지만 企業內的 定量的 目標과 關聯해서 생각한다면 目標管理과 豫算管理는 兩者 共히 企業의 生産性向上과 原價節減이라는 同一의 目的을 指向하고 있으면서 管理組織(管理構造)이 二元化되어 있다고 할 수 있다.

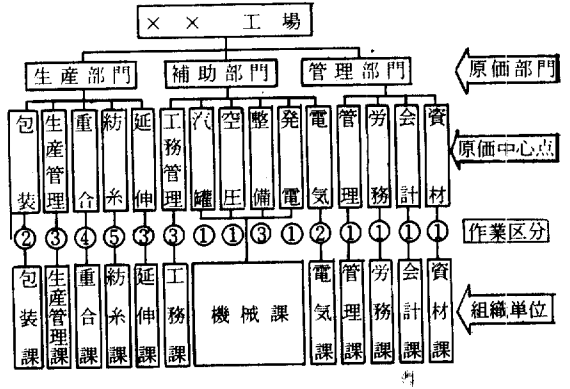
(圖Ⅲ-3)

豫 算 管 理 組 織

原 價 部 門			原 價 中 心 點		
原價部門名	成果指數	責任職位	原價中心點名	成果單位	責任職位
生 產 部 門	無	生 產 部 長	生 產 管 理	無	生 產 管 理 課 長
			重 合	kg / Chip	重 合 "
			紡 糸	kg / 未延伸糸	紡 糸 "
			延 伸	kg/Yarm	延 伸 "
補 助 部 門	無	工 務 部 長	包 裝	kg/Yarm	包 裝 "
			工 務 管 理	無	工 務 課 長
			汽 罐	kg/STEAM	機 械 "
			空 圧	C F M	" "
			整 備	無	" "
管 理 部 門	無	管 理 部 長	發 電	KW/H	" "
			電 氣	KW/H	電 氣 "
			管 理	無	管 理 課 長
管 理 部 門	無	管 理 部 長	勞 務	"	勞 務 "
			會 計	"	會 計 "
			資 材	"	資 材 "

(圖Ⅲ-2)

豫 算 管 理 組 織



나. 目標管理制度의 運用現況

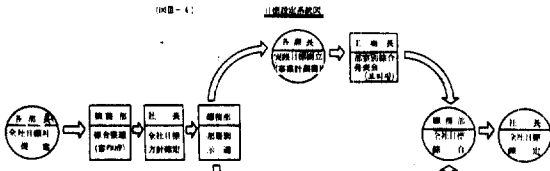
目標管理制度는 工場새마을事業의 一環으로 앞에서 檢討한 바와 같은 目標管理構造를 基礎로 運用되고 있으며 그 主管部署는 總務部로 되어 있다.

이에 대하여 豫算管理制度는 豫算管理構造를 基礎로 運用되고 있으며 그 主管部署는 管理部로 되어 있어 兩管理組織이 別途로 編成되어 있는 것과 같이

制度運用에 있어서도 總務部 또는 管理部에서 二元的으로 運用하고 있다.

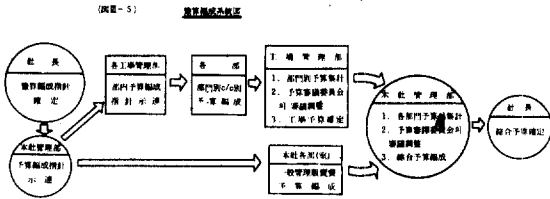
또한 目標管理은 目標카드를 基本으로 하여 遂行되고 있는데 對해 予算管理은 予算書를 基本으로 하여 遂行되고 있으나 目標 및 予算設定基準이 統一되어 있지 않고 있어 目的이 同一한 關聯制度이면서도 結果는 無關하게 나타나고 있다. 그러므로 目標 및 予算의 編成에 있어서도 相互關聯을 維持하지 않고 別途의 系統으로 設定하고 있는 바 그 各各의 設定過程을 檢討하면 다음과 같다. 即 (圖Ⅲ-4)를 보면 目標設定에 있어서는 總務部에서 各部의 提案을 받아 全社的인 經營目標方針(案)을 作成하고 社長의 裁可을 받아 (工場)單位에 示達하면 工場單位에서는 이를 基礎로 工場目標·部單位目標·課單位의 活動目標方針으로 細分化하고 이에 依拠하여 活動子題目標·實踐委員會目標·推進委員會目標로 設定하여 綜合調整함으로써 會社目標를 審議·確定하고 있다.

(圖Ⅲ-4)



이에 對하여 予算編成節次는 (圖Ⅲ-5)에서 보는 바와 같이 予算編成指針에 따라 原價中心點予算, 部內予算, 工場予算으로 編成하고 本社 管理部에서 綜合·調整하여 綜合予算을 審議·確定하고 있다.

(圖Ⅲ-5)



3. 目標體系와 目標管理現況

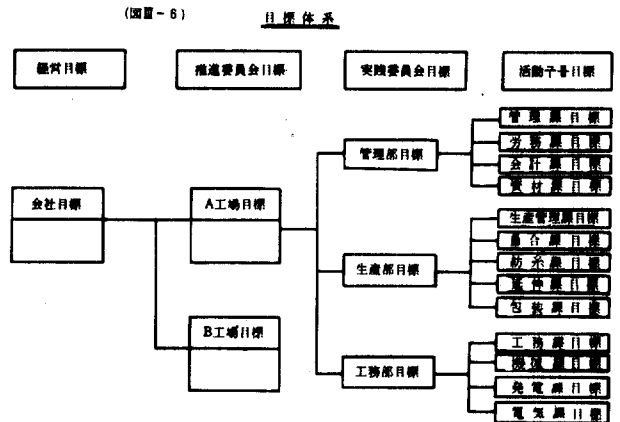
가. 目標體系와 部門別 目標設定內容.

當社의 目標體系는 經營目標, 推進委員會目標, 實踐委員會目標, 活動子題目標의 段階的으로 区分되어 있으며 이는 目標體系의 內容上에서 會社目標, 工場目標, 部目標로 具體化되어 있다. 이에 對하여 予算體系는 綜合予算과 部門予算으로 区分되어 있고 綜合予算은 推定損益計算書, 推定貸借對照表, 推定資金運用表로 構成되어 있는데 對해서 部門予算은 損益予算, 資本予算, 資金予算으로 1次分類後 다시 再分類되어 있다.

한편 當社의 目標項目細分化體系를 目標項目의 大分類, 小分類로 区分하여 檢討하여 보면 目標項目이 大項目에서 부터 順次的으로 細分化되어 있지않아 細分化의 體系面에서 一元性이 欠如되고 있음을 發見할 수 있다.

이와같은 目標體系下에서 目標項目의 部門別 設定內容을 보면 經營目標를 基本으로 하여 自己部門에 關聯된 重點目標뿐만 아니라 全目標項目을 關聯시켜 設定하고 있다. (圖Ⅲ-6 參照)

(圖Ⅲ-6)

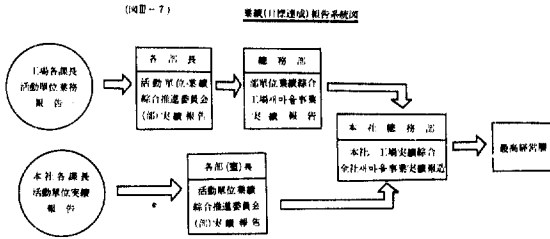


나. 目標基準과 業績管理現況.

目標管理를 위하여 當社에서 實施하고 있는 目標價值設定基準은 工場單位에서 自體的으로 實施하고 있기 때문에 設定基準이나 設定方法에 있어서 工場單位로 顯著한 差異를 나타내고 있다.

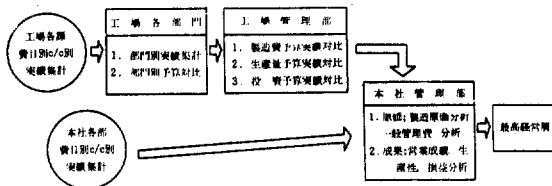
即 前年度実績을 基準하여 目標를 設定하는가 하면 當該年度의 予算을 基準하여 目標를 設定하고 있으며 各 活動子題別 目標値設定에 있어서 特히 製造工程의 活動子題別 目標値는 二重計算되고 있다.

(圖Ⅲ-7 參照)



이와같은 결과는 各 活動구rup의 目標達成이 全社 目標達成에의 奇與에 蹉跌을 주고 있으며 目標達成의 結果가 予算에는 全혀 그 效果를 미치지 못하고 있다. 그러므로 業績評價를 實施하고 있으나 그 結果를 管理的으로 利用하지 못하고 있으며 이는 評價된 業績이 經營에 얼마나 貢獻했느냐를 判斷할 수 없기 때문이다. (圖Ⅲ-8 參照).

(圖Ⅲ-8) 予算報告系統圖



예를들면 어느 活動구rup에서는 原価節減을 目標의 200% 達成했다고 分析하고 있으나 同구rup의 実績原価는 오히려 上昇되어 있으며 予算對比에 있어서도 25%의 上昇을 나타내고 있다.

4. 問題点과 改善提案.

가. 目標管理制度運用의 問題点綜合.

1) 目標管理組織과 予算管理組織의 遊離.

目標管理과 予算管理는 密接한 關係에 있으므로 別途의 組織을 編成할지라도 管理單位는 一致하여야 한다.

2) 目標體系가 定立되어 있지 않다.

目標體系가 全社目標→部門目標→活動目標의 一貫性이 未恰한 狀態에 있으며 目標項目의 細分化體系도 一貫性이 欠如되어 있다.

3) 目標項目의 數가 너무 많다.

目標項目의 設定은 關聯重點項目만을 設定하여야 되나 日常業務나 關聯이 없는 目標까지도 設定하고 있다.

4) 目標値設定基準이 統一되어 있지 않다.

目標値設定基準이 工場單位別로 差異가 있어 業績에 대한 客觀的인 評價가 困難하며 또한 目標値의 二重計算이 나타나고 있다.

5) 定量目標과 定性目標의 混沌

當社에서 實施하고 있는 目標管理는 工場새마을事業의 一環으로 實施하고 있기 때문에 對象으로는 對外目標과 對內目標을, 또한 特性으로는 定量目標과 定性目標을 包含하고 있다. 그러나 目標設定에 있어서 “計算的으로 表示할 수 있어야 한다”는 點을 勘案할 때 定量目標과 定性目標은 区分하여 管理하여야 할 것이다.

6) 細部活動서어클의 目標管理組織과 分離運用

當社는 目標管理를 위하여 細部組織으로 Q.C. 서어클을 運用하고 있으나 目標管理組織의 下部組織으로 活用하지 못하고 別途로 運用하고 있다.

7) 目標管理体制의 分離運用

目標管理는 總務部署에서 主管하고 있고 予算管理는 管理部署에서 主管하고 있는데 目標管理中 定量目標은 予算管理와 密接한 關係에 있으므로 管理의에 따라 再調整이 要望된다.

8) 業績評價의 制度化未備.

目標管理는 業績評價機能을 擴大하므로 客視的인 業績評價를 實施하고 그 業績評價結果를 管理的으로 利用하는 것이 目標管理實施의 重要한 課題로 되고 있다. 그러나 當社에서는 目標設定基準의 不合理과 予算과의 分離運用으로 業績의 客觀的인 評價가 困難한데다가 業績評價制度도 未備되어 있다.

나. 目標管理制度의 改善提案.

1) 目標管理制度改善의 基本前提.

當社에서 現在 實施하고 있는 目標管理制度는 工場새마을事業의 一環으로 實施하고 있기 때문에 目標管理制度改善의 基本方向을 設定함에 있어서는 우선 汎國家的으로 實施하고 있는 工場새마을事業과 製造企業으로서의 生産向上·原価節減을 위한 目標管理制度와의 關係를 明確히 再整備하여 運用体制을

再設定해야 할 것이며 다음으로는 目標管理는 予算管理와 不可分의 關係에 있고 定量目標에 있어서는 予算과의 關聯性을 維持하지 않고는 業績의 客觀的인 評價가 困難할 뿐아니라 全社目標에의 奇與度を 正確히 測定할 수 없으므로 目標管理와 予算管理의 關聯體制를 明確히 設定하지 않으면 안된다.

工場새마을事業은 汎國家的인 運動이므로 그 事業內容은 對象別로 区分한다면 “對內事業”과 “對外事業”으로 区分할 수 있으며 “對內事業”은 直接的으로 企業의 利潤極大化에 奇與하는 “經營業績增大事業”과 企業倫理의 確立을 위한 “經營體質強化事業”으로 再分類할 수 있다. 여기에서 經營業績增大事業은 計數化 또는 價值化할 수 있는 定量的 目標로서 予算

管理와 密接한 關聯性을 가지고 運用되어야 할 것이며 “經營體質強化事業”아닌 對外事業인 地域社會奉仕事業은 計數化 또는 價值化할 수 없는 定性的인 目標이기 때문에 定量的 目標와는 別途의 管理體制를 設定해야 할 것이다.

2) 目標管理組織의 再編成(目標管理組織과 予算管理組織의 一致)

目標管理에 있어서 定量的 目標는 予算管理와 密接한 關聯性을 가지고 있으므로 目標管理組織과 予算管理組織은 一致하여야 한다. 卽 (圖Ⅲ-9)에서 보는 바와 같이 作業活動分類의 原則에 의하여 予算組織에 있어서의 原価部門, 原価中心點, 作業區分은

(圖Ⅲ-9) 目標管理組織의 再編成

豫算管理組織		目標管理組織名		責任職位
原価部門名	原価中心點名	實踐委員會名	子 體 名	
生産部門	生産管理	生産實踐委員會	生産管理子體	生産部長
	重 合		重 合 子 體	生産管理課長
	紡 糸		紡 糸 子 體	重 合 課 長
	延 伸 包 裝		延 伸 包 裝 子 體	紡 糸 課 長
補助部門	工 務 管 理	工務實踐委員會	工務管理子體	工務部長
	汽 罐 壓 縮		汽 罐 子 體	工務課長
	空 壓 備 電		空 壓 子 體	棧 械 課 長
	整 備 電 氣		整 備 子 體	棧 械 課 長
管理部門	管 理	管理實踐委員會	管 理 子 體	管理部長
	勞 務		勞 務 子 體	管理課長
	會 計		會 計 子 體	勞 務 課 長
	資 材		資 材 子 體	會 計 課 長

目標管理組織에 있어서의 實踐委員會, 實踐子體, Q, C 서어클과 一致하여야 한다.

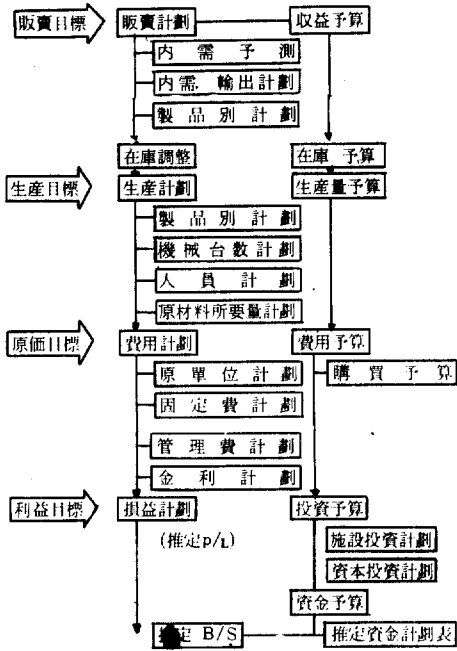
3) 目標體系의 改善設定.

目標體系를 予算管理와 關聯해서 考察할 때 一般的으로 販賣目標가 設定되면 이에 依拠하여 生産目

標가 設定되고 다시 原価目標가 設定되므로써 利益目標가 設定되게 되며 이는 再次 販賣目標로 「Feed-back」 되어 最終的으로 目標가 確定된다. 이와같은 確定된 目標를 達成하기 위하여 目標設定과 같은 順次的으로 計劃이 樹立되고 予算이 編成된다. (圖Ⅲ-10 參照).

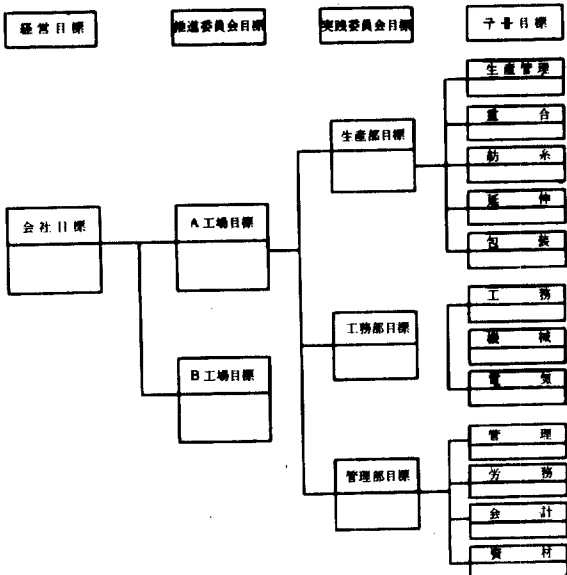
그러나 当社에서 実施하고 있는 目標管理制度의 改善方向은 “予算先行型”으로 改善提案하고자 하기 때문에 予算을 基礎로 하고 会社の 年度運用目標에 따라 우선 目標項目의 細分化體系를 設定하고 다음

圖 III-10 目標體系

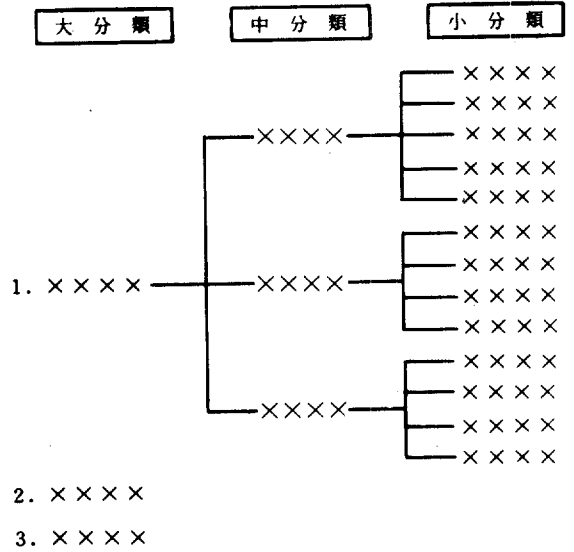


은 이 全社目標에 따라 部門目標・活動目標을 重点的인 項目만을 選定하여 設定한다. (圖 III-11. 12 參照)

(圖 III-11) 目標體系

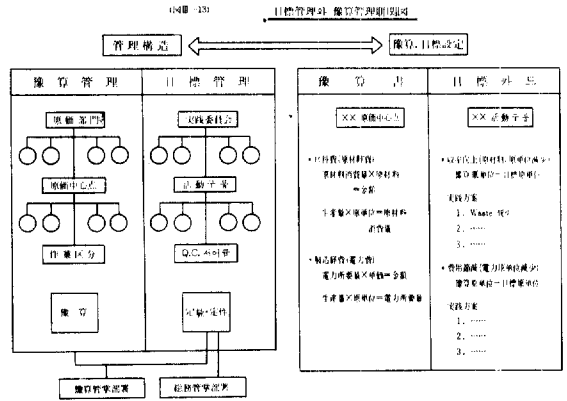


(圖 III-12) 目標的 細分化體系



4). 目標項目과 目標值基準設定

目標項目의 設定基準은 먼저 定量目標과 定性目標로 区分하고 定量目標에 있어서는 豫算과 關聯하여 重点項目만 選定해야 한다(圖 III-13) 參照)



다음으로 選定된 目標項目의 目標值設定에 있어서는 豫算을 基礎로 하여 具體的・定量的으로 達成目標을 設定해야 한다.

目標設定에 있어서는 다음의 點을 留意해야 한다.

- ① 全社目標에의 統一性 및 關聯性
- ② 目標水準은 改善・向上方向에서 設定하는 것이어야 하나 이는 達成可能한 것.
- ③ 目標間 「바란스」 調整.

- ④ 上司目標와의 關聯性
- ⑤ 스스로 参加하여 目標設定

5). 業績評價体制의 設定

業績評價를 實施하기 위하여는 먼저 評價對象을 分類하고 評價對象別 評價基準設定이 先行되어야 한다. 即 目標管理構造를 確定하고 同一한 評價項目으로 業績評價를 行할 수 있는 評價群을 設定하고 分類基準을 明示한다.

이와같이 하여 評價對象이 確定되면 評價對象別로 成果·原価·其他 評價項目에 따라 評價基準을 設定한다. 即 成果는 能率性評價와 進度評價로, 原価는 豫算差異評價와 原單位差異評價로, 其他 項目은 成果·原価以下의 業績項目基準을 設定한다. (圖Ⅲ-14-1, Ⅲ-14-2, 및 圖Ⅲ-15-1, Ⅲ-15-2 參照)

(圖Ⅲ-14-1) 目標카드(目標事業計劃書)

本社 推進委員會 (年 半期) 實踐委員會 活動子會

區分	順位	目標項目	目標值	目標值設定基準	Schedule			加重值	目標達成을 위한 必要條件	備考
定量的 目標	豫算外 關聯									
	豫算內 關聯									

(圖Ⅲ-14-2) 目標카드(目標事業計劃書)

本社 推進委員會 (年 半期) 實踐委員會 活動子會

區分	順位	目標項目	實踐事項	Schedule			加重值	目標達成을 위한 必要條件	備考
定性的 目標	對內的 事業								
	對外的 事業								

(圖Ⅲ-15-1) 目標達成業績報告書(I)

本社 推進委員會 (年 半期) 實踐委員會 活動子會

區分	順位	目標項目	目標值	實踐值	達成度 (%)	加重值	備考
定量的 目標	直接關聯						
	間接關聯						

(圖Ⅲ-15-2) 目標達成業績報告書(II)

本社 推進委員會 (年 半期) 實踐委員會 活動子會

區分	順位	目標項目	實踐事項	推進實踐	達成度 (%)	加重值	備考
定性的 目標	對內的 事業						
	對外的 事業						

(但) 前年度業績值을 基準值로 한다.

參考文獻

1. Childs, John F., "Profit Goals for Management," Financial Executive XXXIII (Feb, 1964), pp.13-23.
2. Davis, Ralph C., The Fundamentals of Top management, Harper & Brothers, New York, 1951
3. Drucker, D. F., Managing for Results—Economic Tasks and Risktaking Decisions—New York, 1964
4. Hunt, Pearson, Financial Analysis in Capital Budgeting, Harvard University Press, Boston 1964
5. National Industries Conference Board, Budgetary Control in Manufacturing Industries, New York, 1931.
6. Optmer, S. L., System Analysis for Business Management, New York, 1961.
7. Schleh, E. C., Management by Results, 1961.
8. Sord, B. H and Welsch, G. A., Business Budgeting A Survey of Management Planning and Control Practices, New York, 1958.
9. Spriegel, W. R., and Lansburg, R. H., Industrial Management, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1950.
10. Welsch, G. A., "Budgeting for Management planning and Control, The Journal of Accountancy, Vol. 112, No. 4, Oct., 1961.
11. 本田利夫. 予算統制論, 東洋書館, 1962.
12. 古川栄一. 經營管理要設, 千倉書房, 1964.
13. 山本勝也. 經營管理の理論と實際, 1965.
14. 河野豊弘, 經營計劃の理論, ダイワソド社, 1969.
15. 青木茂男. 近代豫算統制論, ダイワソド社, 1961.