

長期經營計劃의 特色과 그 實施上의 問題點에 관하여

韓 羲 泳

<目 次>

- 1. 長期經營計劃의 意義와 그 特色
 - 1. 長期計劃의 戰略性
 - 2. 長期計劃의 目標性
 - 3. 長期計劃의 彈力性
- 2. 長期計劃의 作成과 그 組織
- 3. 長期計劃實施上의 問題點

1. 長期經營計劃의 意義와 그 特色

일찍이 獨逸의 經濟學者인 오이켄(W. Eucken)이 『計劃없이 經濟할 수 있는 人間은 없다 (ohne plan aber wirtschaften Menschen niemals)⁽¹⁾』고 喝破하였듯이 오늘날 經營計劃(business planning; Betriebsplanung)이 지나는 바 意義는 매우 크다. 그도 그럴 것이 企業이란 두말할 나위도 없이 하나의 繼續體(a going concern)이므로 合理的인 經營活動을 持續的으로 維持·發展시키며, 그것에 의해 經營目的을 達成하기 위해서는 『企業의 將來의 活動코스(course)에 관한 意思決定과 그 過程⁽²⁾』인 經營計劃이 그 絶對的인 前提가 되어질 수 밖에 없기 때문이다. 다만 말마디로 經營計劃이라해도 엄밀한 意味에서는 時間的次元에서 長期計劃(long term planning)과 短期計劃(short term planning)으로 區分되어짐으로써 그 特色에 相當한 本質的差異가 惹起되어질 수 있으나, 經營計劃이라면 오늘날 『企業의 將來는 展望한다』는 意味에서 大部分 長期的眼目에 立脚한 長期計劃에 그 核心이 놓여지게 마련이다. 또 사실 短期計劃은 흔히 部分計劃으로서의 實施計劃의 性格이 濃厚하며 長期計劃은 全體計劃으로서의 基本計劃의 性格이 濃厚하다는 點에서도 經營計劃이라면 依例히 長期計劃이 擧論되어지게 마련이기도 하다.

그런데 이러한 長·短期區別은 제 아무리 時間的 次元에서의 區分이라한들 단순히 決算

筆者: 서울大學校 經營大學 經營研究所 研究員, 서울大學校 經營大學 教授.

(1) Walter Eucken; Die Grundlagen der Nationalökonomie, Berlin, 1950, S. 78f.

(2) Dr. Gabler's Wirtschaftslexikon, Bd. II, L-Z, Wies Saden, 1959, S. 2354.

期間을 基準으로 하는 것이 아니라 企業의 事情에 따라 다르며, 거기에는 그 어떤 統一的인 基準이 따로 있게 되는 것도 아니다. 이를테면 綿紡績企業의 경우처럼 극히 短期的인 豫測조차 困難한 경우에는 6個月計劃이라도 長期計劃視되는 일은 許多하다. 그러나 一般的인 意味에서는 決算期間, 季節變動등을 考慮해서 1年을 長·短期計劃의 基準으로 삼게 되는 것이 보통이다. 물론, 1年서 5年까지를 각별히 中期計劃, 5年以上을 長期計劃이라고 看做하는 경우도 있게 되나 經營計劃을 大別해서 대충 1年을 基準으로만 長·短期計劃의 區分이 보편적이다.

어찌되던 現代的인 企業組織에 있어서는 經營計劃으로서의 長期計劃은 1年以上 5年까지의 時間的 展開가 가장 適當하며 또 實際의 事例도 그러한 傾向이 보편적인 것으로 알려져 있다. 이를테면 美國에서는 5年以上 10년에 걸치는 長期計劃을 導入하고 있는 企業이 더러 있다고는 하지만, 一般的으로는 2~3年の 長期計劃이 가장 흔한 例가 되고 있다.⁽³⁾ 또 日本에서는 어느 調査報告書에 依하면 다음 表처럼 長期計劃을 導入하고 있는 企業(49%) 가운데서 비록 29.3%(全國主要企業體 147名中)가 全般的長期計劃을 實施中이라 하지만 (<表 1>參照), 그 중 5年計劃이 全體의 51%로서(<表 2>參照) 그 大部分의 경우가 되고 있을 정도이다.

<表 1> 長期計劃의 實施與否

摘 要		合 計	合 計(社)	百 分 率(%)
實 施	全 般 的 長 期 計 劃		43	29.3
	部 分 的 長 期 計 劃		29	19.7
立 案 中	全 般 的 長 期 計 劃		26	17.7
	部 分 的 長 期 計 劃		8	5.4
研 究 中	全 般 的 長 期 計 劃		25	17.1
	部 分 的 長 期 計 劃		8	5.4
研 究 도 立 案 도 實 施 도 하 고 있 지 않 다			8	5.4
合 計 (社)			147	100

資料 : 金子佐一郎監修, 「實態分析長期經營計劃」, 中央經濟社, 1963年. p.38

하긴 이러한 實例은 全業種平均値를 土台로 한 統計數値이지, 業種別에 따라서는 그 時間的 展開局面에 大差가 생기게 되는 것은 물론이다. 이를테면 電力業이나 개스業의 경우는 長期計劃이라 해서 15年以上 20年까지의 計劃期間이 大部分이며 平均 10年計劃의 業種으로는 鑛業界, 窯業界, 鐵鋼業界등이 代表的이다. 이러한 現象은 前揭한 業種의 舉皆가

(3) J.I. Dogen, ed.; Financial Handbook, N.Y., 1963, pp.749-750.

〈表 2〉 長期計劃의 期間

摘要	合計		摘要	合計		摘要	合計	
	(社)	(%)		(社)	(%)		(社)	(%)
1(年)	0		7	3	2.0	其他	9	6.1
2	1	0.7	8	0		該當事項없음	6	4.1
3	22	15.0	9	0		無回答	21	14.2
4	1	0.7	10	6	4.1			
5	75	51.0	17	1	0.7			
6	1	0.7	20	1	0.7	合計(註)	147	100

(註) 其他 具體例 3~5年計劃(6社) 2~3年計劃(1社, 以下 모두 1社) 5~10年計劃計劃 期間不明
資料: 左揭書, p.51

技術革新이나 新製品開發과는 거의 인연이 없는 業種들이기 때문이며 그러한 企業을 둘러싼 環境이 대체로 急變하지도 않았을 뿐 이제까지만 하더라도 比較的 長期需要豫測도 可能했기 때문이다. 그러나 1973年末에 밀어 닦았던 오일·쇼크와 資源波動以後 企業環境이나 與件이 전혀 豫測하기 어려워진 이 마당에 있어서 이제부터는 어느 業種을 막론하고 그러한 突然變異的인 環境에 對處하기 위해서도 長期計劃의 最長期間은 되도록 5年을 限度로 하는 것이 아무래도 合目的의일 것이다. 차라리 그 以上の 長期計劃이 考慮되어야 할 경우에는 對內的性格으로서의 經營計劃이 아니라 對外的 性格으로서의 經營戰略의 摸索이 考慮되어야 適當할 것이다.

그렇지 않아도 長期計劃의 時間的 展開局面을 되도록 길게 考察하고자 하는 論者들 가운데에는 一例를 들어 經營計劃自體를

長期計劃——10年

中期計劃——3年(또는 5年)

短期計劃——半年(主로 豫算計劃)

의 3階層으로 細分해서 다음과 같이 說明하는 경우도 있다.⁽⁴⁾

『……長期計劃이란 오늘날 戰略志向的인 總合長期經營計劃의 性格이 濃厚해지며 또 環境의 不斷한 急變에 대한 企業의 總合的 效果的인 對應을 위한 性格의 것으로 變貌하여가는 추세에 있기 때문에 그 對策期間도 10年이 아니라 그 이상 더욱 長期化할 傾向에 있게 된다. 또 中期計劃은 長期計劃이 戰略志向的으로 되는 傾向이 짙게 됨으로써 그 對策期間으로 10年과 半年의 接點으로서의 3年을 생각하는 것이 타당하게 여겨진다. 한편 短期計劃은 주로 實行計劃으로서의 豫算計劃의 意味에서 企業의 會計期間(通常 半年 또는 1年)이 그 對策期間으로 登場하게 된다. 특히 大企業에서는 會計期間을 半年으로 定해 두고 있는 경우가 大

(4) 中村元一外 2人; 戰略經營計劃의 展開, 日本生産性本部, 1974, pp.6~9.

部分임으로 短期計劃(豫算)의 對策期間은 必然的으로 半年일 경우가 많아진다.』

『—다만 어느 경우에는 總合經營計劃으로서의 이 3階層의 時間的 展開에는 두 가지 側面이 있게 되어 있다. 즉 그 첫째는 戰略面·總合面에서의 指針이라는 側面이며, 그 둘째는 業務實行面에서의 檢證이라는 側面이다. 이를 圖示하면 다음과 같다.



우선 長期計劃은 環境變化에 對應하기 위한 有效한 指針이며, 특히 戰略面·總合面에서의 有效한 指針이다. 이러한 指針에 따라 作成되어지는 것이 中期計劃이며, 이 中期計劃은 다시 豫算(短期計劃)을 編成하게 될 때의 戰略面·總合面에서의 有效한 指針이 된다. 또 長期計劃을 現實의 企業經營가운데서 實踐해 나가기 위해서는 中期·短期라는 期間가운데서 具體的·個別的으로 展開해 나갈 必要가 있게 된다. 이 말을 바꾸어 말한다면 長期計劃을 中期計劃으로부터 業務實行面에서의 檢證을 받으며, 中期計劃은 中期計劃대로 短期計劃(豫算計劃)으로부터 業務實行面에서의 檢證을 받게 된다는 뜻이다. 이렇게 해서 總合經營計劃의 時間的 展開過程을 統一的인 피이드·백(feed back)의 사이클(cycle)로서 理解될 必要가 있게 된다』는 것이다.

물론 經營計劃의 時間的 展開過程에 戰略的·總合面에서의 指針과 業務實行面에서의 檢證이라는 두가지 側面이 있다는 것을 否認하지는 못한다. 그러나 여기서 말하고 있는 長期計劃은 經營計劃이라기 보다는 經營戰略의 性格이 濃厚하다. 따라서 여기서의 長期計劃은 차라리 經營戰略으로, 그리고 中期計劃을 도리어 長期計劃으로 看做함이 지당하다. 어찌되었던 이렇게 되고 보면 결국 短期計劃과 長期計劃의 根本的으로 다른 觀點이 몇가지로 集約되게 되며, 그것이 곧 長期計劃의 特色이라 일컬어질 수 있게 된다. 즉 長期計劃은 그 時間的次元에서의 差異以外에도 (1) 戰略性 (2) 目標性 (3) 彈力性이라는 세가지 觀點에서도 그 特色이 浮刻되어질 수 있다고 할 수 있게 된다.

(1) 長期計劃의 戰略性

가령 一般的인 意味에서 經營政策을 體系上 對外的인 性格의 것과 對內的인 性格의 것으로 區分한다고 할 경우 흔히 對外的인 性格의 것이 이른바 經營戰略으로 그리고 對內的인 性格의 것이 經營計劃으로 看做되어지는 경우가 許多하다.⁽⁵⁾ 그러나 經營計劃의 核心으로

(5) 이를테면 G. Fischer는 經營政策의 體系를 그 領域에 따라 「市場志向의인 經營政策」(marktorientierte Betriebspolitik)과 「經營體內部志向의인 經營政策」(innenbetriebsorientierte Betriebspolitik)으로 再分하고 있다. (G. Fischer; Politik der Betriebsführung, Stuttgart, 1962, S.36)

서의 長期計劃이 제 아무리 對內的인 性格이 짙은 經營計劃의 一種이라 한들 經營計劃自體가 어디까지나 經營政策이므로 長期計劃의 經營戰略의 側面에도 짙은 考慮가 있어야 마땅하다. 때문에 長期計劃은 企業을 둘러싼 諸環境의 變化를 豫測해야 하며, 이에 대한 對策을 마련해야 하는 것이기도 하다.

물론 廣範圍한 意味에서 企業을 둘러싼 諸環境의 把握·分析·豫測과 이에 대한 對策의 마련은 經營政策가운데의 對外的인 性格으로서의 經營戰略의 全的인 領域이긴 하지만 그러한 經營戰略上의 意思決定을 土臺로해서 經營管理上의 對內的인 意思決定, 즉 長期計劃上의 意思決定이 行해져야 한다는 立場에서는 長期計劃이라 해서 戰略的이어서는 안된다는 理致 없는 것이다. 또 「戰略性」이란 흔히 對外的인 性格의 것으로만 把握되기 쉬우나, 때에는 따라서는 對內的인 性格의 것으로서 把握되어질 수 있어 長期計劃이야말로 全的으로 對內的인 性格의 戰略性을 發揮해야 할 對象인 것은 물론이다.

다만 이 경우 그러한 對內的인 性格의 것을 戰略(strategy)과는 달리 戰術(tactics)이라 한다면 애당초 지녀야 할 그러한 戰術性和 함께 對外的인 性格으로서의 戰略性도(물론 그 比重엔 큰 差異가 있으나) 아울러 發揮해야 하는 것이 바로 長期計劃인 것이다. 마치 經營戰略이라해서 全的으로 對外的인 性格의 것으로만 看做되어서는 잘못된 것과 같다. 결국 長期計劃은 戰略性(및 戰術性)이 發揮되어지는데에 반해 短期計劃은 같은 經營計劃이라도 전혀 戰略性(내지 戰術性)이 發揮되어지지 않는 단순한 實行計劃인 점이 다르다고 할 수 있다.

(2) 長期計劃의 目標性

長期計劃이 戰略的이어야 한다는 것은 곧 長期計劃의 目標性和 直結되어진다는 사실이나 마찬가지이다. 왜냐하면 戰略的인 것은 바로 目標的인 것이기 때문이다. 따라서 長期計劃을 目標的인 計劃이라고 한다면 短期計劃은 實行의 計劃이며 實行의 計劃은 目標的인 計劃에 의해 그 具體的인 方法和 順序가 명시되어진다고 할 수 있다. 또 短期計劃은 一年以內에 實行되어 나가는 計劃임으로 長期計劃보다도 보다 現實的이며 具體的이다. 때문에 短期計劃은 대략 米들·매니지먼트(middle management) 以下의 階層에 주어진 責任과 權限에 의해 遂行되어지며 長期計劃은 그 目標性으로해서 대충 米들·매니지먼트以上의 階層에서 驅使되어짐이 보통이다. 그리고 長期計劃은 短期計劃의 指針이되나 長期計劃도 어차피 時間의 經過에 따라 短期計劃에 흡수되어지게 마련이다.

(3) 長期計劃의 彈力性

長期計劃의 彈力性이란 經營計劃上的 一原則인 이른바 「計劃伸縮性的 原則」⁽⁶⁾에 立脚한 것임을 뜻한다. 물론 短期計劃自體에도 이 伸縮性的 原則이 適用되지 않는 것은 아니나 長期計劃의 경우보다는 그 適用度가 매우 낮다. 왜냐하면 企業內外를 둘러싼 諸環境은 3~5年이면 상당한 變化가 惹起되어질 수 있어 長期計劃의 彈力性이 항상 문제가 되어질 수 밖에도 없으나(또 사실 長期計劃을 3~5年間이나 最終의 計劃으로써 固定시켜 놓는다는 것도 實際問題로서 不可能한 것이지만), 1年以下의 短期計劃의 경우엔 대체로 그러한 걱정이 문제가 되지 않기 때문이다. 따라서 長期計劃은 항상 새로운 狀況을 反映시켜 每年 定期的으로 計劃의 檢討와 修正이 加해져나아가야 하는 것이다.

2. 長期計劃의 作成과 그 組織

一般的인 意味에서 經營計劃이란 『企業의 將來의 活動코오스(course)에 관한 意思決定과 그 過程』이며, 또 『大部分의 경우 各種의 代案(alternative)가운데서 最善의 것을 選擇하는 選擇的 意思決定과 그 過程』인 점에 그 本質이 있게 되어 있으나 이러한 思考方式은 長期計劃의 경우라 해도 결코 例外일 수는 없다. 일찌기 美國의 經營計劃論者인 워렌(E. Wallen)도 喝破하였듯이 『長期計劃의 設定에 있어서 가장 重要的 點은 計劃 그 自體가 아니라 오히려 計劃設定의 過程(process)과 機構(mechanism)인 점』⁽⁷⁾에 있다고 할 수 있다. 그는 더욱 『計劃의 設定은 現在 行해지고 있는 各種의 長期的 資源의 投入이 將來 導出하게 될 것인 諸影響을 認識하고 또 將來의 諸資源投入이 신속하며, 經濟적으로 더 나아가서는 相互 關聯적으로 行해지도록 미리 準備하기 위해서이다. 따라서 計劃 그 自體는 다만 目的에 대한 手段일 뿐이며, 1週日 後에는 쓸모없는 計劃이 되어버릴지 모르나, 計劃을 作成해 놓은 過程만은 그것이 注意깊게 구상되며 育成·管理되어진다면 언제나 有益한 것은 물론이다』⁽⁸⁾라고 強調하고 있듯이 長期計劃은 計劃 그 自體의 作成에 보다는 計劃設定의 過程이나 意思決定의 過程에 그 重要的 意義가 있게 되는 것이다.

(6) 「計劃伸縮性的 原則」이란 때와 경우에 따라 計劃은 伸縮性 있게 處理되어야 한다는 原則이다. 즉 어떠한 種類의 經營計劃이라도 뚜렷한 經營의 目標나 方針 밑에서 合理的인 經營管理를 위한 一貫性 있는 計劃活動을 애당초 그 基盤으로 삼아야 하지만 大部分의 경우 그러한 計劃은 確固不動하거나 固定的인 것이 아니라 어디까지나 彈力的이거나 伸縮性이 있는 것이어야 한다는 原則이다. 물론 不確實性이 전혀 없는 計劃에 있어서는 그 計劃 自體가 確固不動한 것이어야 당연하나 實際의 企業活動에 있어서의 計劃은 그러한 경우가 매우 드물다는 사실을 考慮할 때 經營計劃이란 原則적으로 伸縮性을 그 바탕으로 삼아야 할 것이다. 이 때 두말할 나위도 없이 不確實性이 높으면 높을수록 또 計劃期間이 길면 길수록 計劃伸縮性原則의 適用度는 比例해 나가게 마련이다.

(7)(8) E. Wallen (古川榮一監譯), 計劃하는 經營, 다이야몬드社, 1968, p.54.

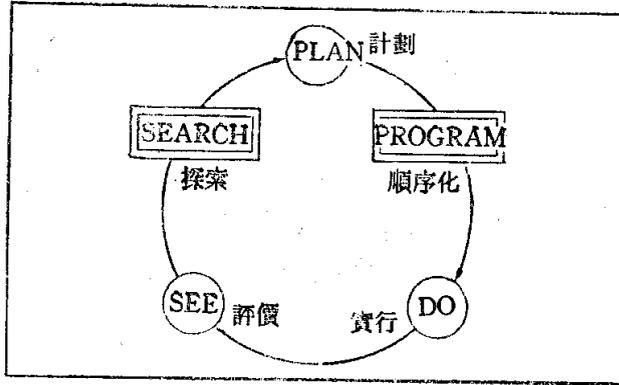
또 일본의 어느 計劃論者는 『計劃이라는 文字는 靜·動 二元의 機能의 組合이다.』⁽⁹⁾라고 주장하고 나서 『「計」는 本來 計略의 意味로서 休息을 모르는 思考를 가리키는 動的인 機能을 나타내는 文字이다. 이에 대해 「劃」은 形態로 描寫한다는 뜻으로 스스로의 思考를 한번 整理해 보는 靜的인 機能을 나타내는 文字이다. 따라서 兩者는 相對的인 概念이며, 「計」는 「劃」이 된 순간 「計」는 「劃」에 拘束되어 새로운 「計」를 찾게 되는 것이다.』⁽¹⁰⁾라고 유니크한 解説을 하고 있다. 바로 이 東西兩者의 指摘이야말로 長期計劃에서 자칫 빠지기 쉬운 固定觀念을 打破하고자 하는 모멘트(moment)임을 잊지 말아야 할 것이다.

確實히 이제까지의 經營者나 計劃擔當者들은 長期計劃에 있어서의 計劃自體, 즉 「長期計劃書」에 대해서는 지나친 關心을 보임에 비해 計劃의 設定過程이나 展開過程에 대해서는 그다지 큰 配慮를 기울이지 않고 있는 것만은 사실이다. 그러나 計劃書는 그 設定過程에 의해 規制되며 또 잘 準備된 展開過程을 거쳐야 비로소 實現되어질 수 있는 性質의 것이기 때문에 長期計劃에 있어서 뿐만 아니라 모든 經營計劃에 있어서는 더욱 그 過程(process)에 焦點을 맞추는 彈力的인 思考方式의 涵養이 要請되어질 수 밖에 없다. 특히 우리나라에 있어서는 從來부터 「結果」中心志向이 강해왔기 때문에 이제부터의 經營革新의 方向으로서는 結果를 導出하는 背後의 過程을 重視하는 「過程」中心主義의 必要性이 強調되어야 마땅하다 할 것이다.

가령 經營管理의 俗稱的인 垂直的인 機能인 PDS(Plan, Do, See)의 사이클(cycle)을 一例로 들어 본다 하더라도 우리 나라에서는 PDS의 各機能에 관한 說明은 뚜렷이 이루어지면 서도 그것이 제각각이어서 Plan에서 Do, 그리고 See로, 다시 See에서 Plan으로 實際的으로 이어지는 프로세스(過程)에 관한 說明은 大體로 뚜렷하지 못한 것이 大部分의 경우이다. 이래가지고서는 PDS 그 自體에 관한 理解는 充分해질 수 있다 하더라도 各其의 過程이 不透明해 짐으로서 이른바 PDS라는 매니지먼트·사이클(management cycle)에 관한 全體的이며 過程의 理解는 허술해지기 마련인 것이다.

이제 그러한 全體的이며 過程的인 理解를 돕기 위해 P(plan)와 제각기의 機能의 中間에 이를테면 다음의 그림(圖 1)처럼 順序化(programm)와 摸索(search)이라는 두가지 스텝(step)을 便宜上 插入해 본다면 PDS라는 매니지먼트·사이클에 있어서의 具體的인 프로세스(過程)는 크게 浮刻되어지기가 보통이다. 이 때 「摸索」이란 長期計劃의 設定過程에 있어서의 環境豫測이나 企業評價를 뜻하며 「順序化」란 長期計劃의 展開過程에 있어서의 實行計劃化를 意味하는 것으로 생각한다면 長期計劃의 設定過程이 단순한 「計劃書」로서가 아닌 그 이

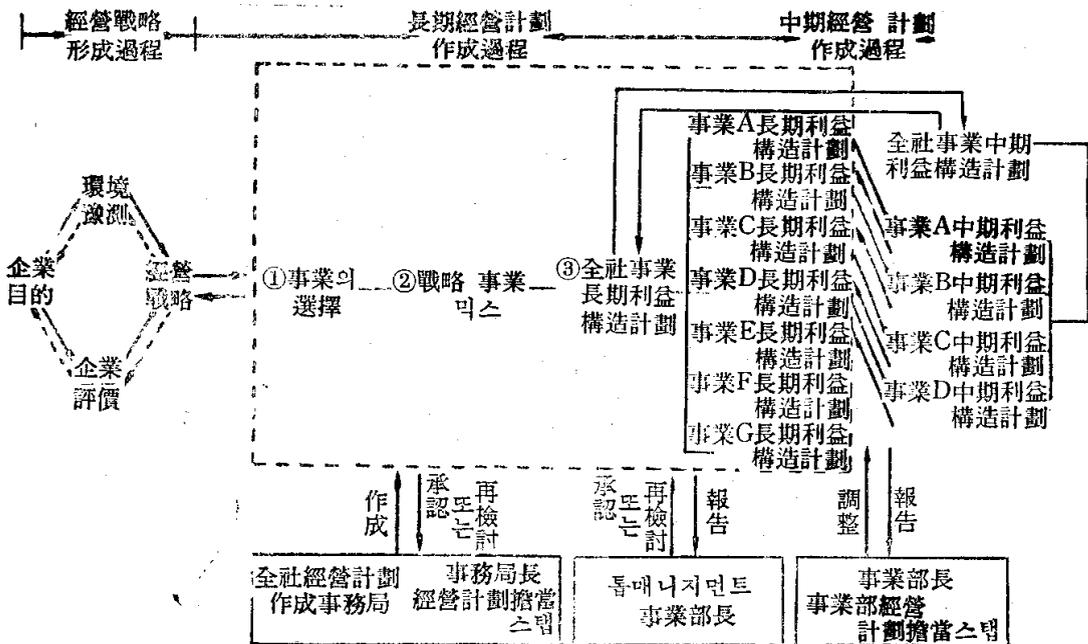
(9)(10) 西 東玄, “靜과 動을 結合하는 思考,” 「매니지먼트 가이드」, 1969年 4月號 參照.



〈圖 1〉 프로세스重視의 「일」의 사이클

상의 것이 確認되어질 것이다.

이제 단순한 「計劃書」로서가 아닌 計劃作成過程을 中心으로 한 어느 企業의 長期計劃의 모델을 圖示하면서 그 一例를 들어본다. 다음의 그림〈圖 2〉는 戰略志向的인 綜合長期經營計劃의 一例이지만 여기서는 長期計劃自體를 10年の 長期經營計劃과 3年の 中期經營計劃으로 大分해서 說明하고 있다.



〈圖 2〉 長期經營計劃의 作成順序와 作成組織

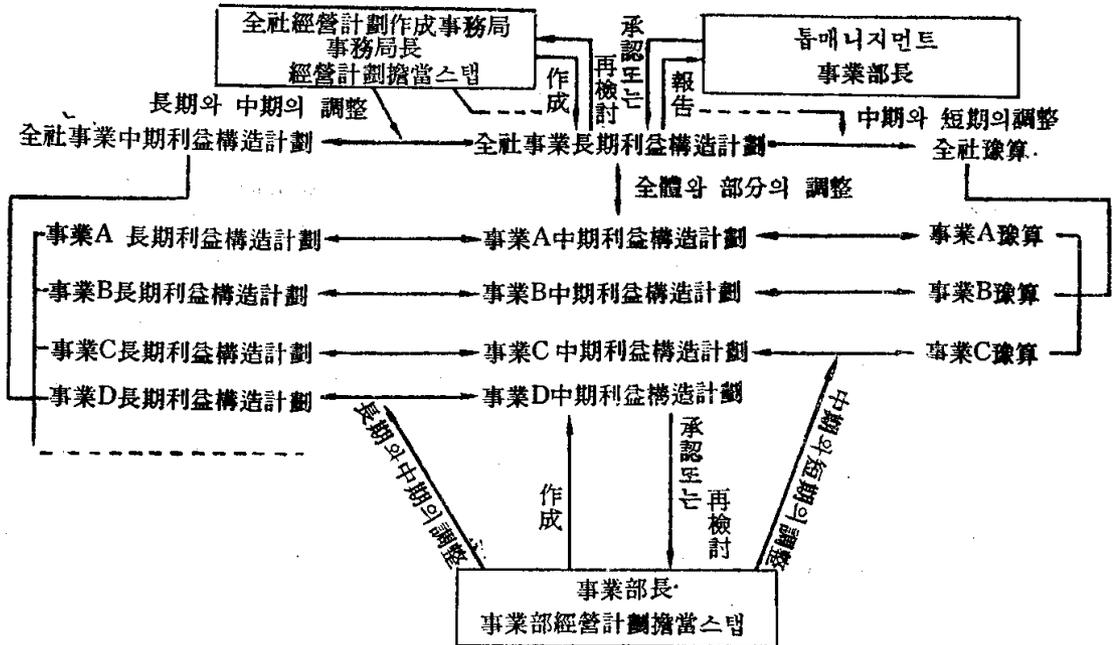
위의 <圖 2>에서 말하는 10年對象의 長期經營計劃은 10年後에 이 企業이 所屬하게 될 事業은 무엇인가라는 觀點에서 全體베이스로서의 最適事業構造의 確立을 經營戰略과의 關聯下에서 志向하고 있다. 또 이 長期計劃에 있어서의 主要한 內容은 10年後의 會社事業構造 믹스와 그것을 達成하기 위한 戰略·事業믹스이며 그 結果를 最終적으로 表示한 것이 會社 事業長期利益構造計劃이다. 따라서 本計劃의 作成順序는 다음과 같이 3區分되고 있다.

- ① 事業의 選擇——事業믹스
- ② 戰略·事業믹스
- ③ 會社事業長期利益構造計劃

事業 A 長期利益構造計劃
 " B " " "
 " C " " "
 " D " " "
 " E " " "
 " F " " "
 " G " " "

그런데 이 計劃에서는 會社經營計劃作成事務局(이렇게 되면 社長室이나 企劃室)이 經營戰略을 出發點으로 해서 以上の 3段階計劃을 作成하고 있다고 하지만 ①의 事業의 選擇과 ②의 戰略·事業믹스의 作成은 애당초 經營戰略의인 觀點에서 具體적으로 展開되어야 할 性格의 것이며, 長期計劃의인 觀點에서는 ③의 會社事業長期利益構造計劃의 作成만이 그 對象이라 할 수 있다. 또 사실 ①과 ②의 具體적인 展開는 바로 經營戰略論에서 말하는 시너지(synergy) 効果의 發見과 그 驅使에 달려 있게 되는 것으로써 이 두가지 作成段階를 차라리 經營戰略의 選擇과 驅使段階에 包含시킴이 妥當하다고 할 수 있다.

물론 既述한 것처럼 長期計劃의 對象期間이 길면 길수록 經營戰略視되어지는 濃度가 깊어지게 마련이지만 長期計劃을 10年으로 잡고 「事業의 選擇」이나 「戰略·事業믹스」의 展開까지도 長期計劃의 領域속에 包含시키는 것은 자칫 經營戰略과 長期計劃, 따라서 廣義의 經營政策과 狹義의 經營政策을 混同하게 되는 原因이 되기가 쉬워 長期計劃을 길어야 5年으로 限定하는 것이 經營計劃의 바람직한 形態라 할 수 있을 것이다. 따라서 앞의 그림<圖 3>과 같은 中期經營計劃의 作成順序와 그 作成組織이 차라리 長期計劃의 본모양이라 할 수 있다.



〈圖 3〉 中期經營計劃의 作成順序와 作成組織

이렇듯 어떠한 意味에서는 長期計劃은 計劃의 作成 내지 設定自體가 아니라 計劃作成 내지 設定의 過程(process)에 그 큰 意義가 있게 된다는 觀點에서 長期計劃의 作成(設定)에 際해서는 各段階에 있어서의 過程에 慎重한 考慮를 기울여야 하는 것이다. 그런데 흔히 그러한 過程의 擔當機關 내지 組織은 長期計劃의 경우 미들·매너지먼트(middle management) 以上の 階層에 依하며, 短期計劃의 경우 그 以下の 階層에 依함이 一般的이라고 알려져 있다. 그러나 實際의 경우 意外에도 그렇지 않다는 것이 차라리 오늘의 現實이다. 즉 現實的인 企業에서는 經營計劃이라면 長期·短期의 區別에는 구애됨이 없이 모든 計劃의 立案은 주로 專門部署에서의 로워·매너지먼트(lower management)에서, 審議는 스텝階層에서,⁽¹¹⁾

(11) 여기서 스텝(staff)라고 말하는 것은 通常 最高經營陣(top management)의 事務局으로 불리우는 社長室, 秘書室, 附屬室, 重役室, 企劃室, 統制室, 管理本部등에서의 經營者階層以外的 構成 멤버를 指稱하며 흔히 그러한 一連의 멤버들이 제너럴·스텝(general staff)이라고 일컬어지는 경우가 많다.

이러한 제너럴·스텝의 職務는 무엇보다도 各階層의 經營者(특히 最高經營層)를 도우는 데에 있다고 할 수 있으며, 그 가운데에서도 政策決定을 위한 準備의 局面이 그 큰 職務領域이라 할 수 있다. 그러지 않아도 제너럴·스텝은 經營者가 行할 職務에 대해서 企業全體의 總合的·體系의 角度에서 助力 내지 助言하게 되는 機關임으로 그 機關의 職務는 元來 多角的이다. 때문에 제너럴·스텝을 構成하는 개개의 스텝은 결국 專門的知識과 經驗이 豊富한 스페셜리스트(specialist)여야 하는 것이 一般的이다.

美國에서 일찍부터 제너럴·스텝이라고 일컬어지는 機關을 設置해서 運營해 온 케이스(case)

그리고 最終的決定은 톱·매너지먼트(top management)에서 執行하게 된다는 것이 一律的인 現象이 되고 있다.

이러한 日本의 경우만 하더라도 다음의 表(表 3)처럼 經營計劃의 壓倒的인 作成過程 組織은

立案(專門部課)→審議(專門委員會, 理事會)→決定(理事會, 社長)이라는 線에 따르고 있음을 알 수가 있다.

다음의 表는 日本企業經營協會의 經營計劃研究會가 經營計劃을 實施하고 있는 全國主要企業體社를 對象으로 調査한 集計表이지만 적어도 (1)의 長期計劃의 경우 그 審議와 決定이 全的으로 톱·레벨에서 行해지고 있다. 물론 이 경우 長期計劃은 어떠한 部署에서 立案하며 어떠한 部門機關에서 審議決定하게 되는가는 그 企業이 採擇하고 있는 組織이나 經營管理會, 혹은 權限委讓의 程度如何에 따라 다르다고 할 수 있겠으나 대체로 計劃의 立案過程만이 專門部課에서 담당되고 있을 뿐 톱·레벨에서의 審議決定이 壓倒的이다. 이것은 두말할 나위도 없이 長期計劃을 마치 經營戰略처럼 아직도 錯覺하고 있는 까닭에서이며, 주로 톱레벨이 管掌해야 할 政策分野는 經營戰略分野이지 經營計劃分野는 아닌 것이다. 따라서 長期計劃의 最終決定은 톱·레벨이 行하는 경우가 있다고 하더라도 그 立案과 審議는 되도록

로는 듀·퐁(Du Pont)社의 경우가 有名하지만, 同社는 이미 1908年頃부터 이러한 제너럴·스텝陣을 經營計劃의 準備의局面에서 動員해 왔었다는 것이다. 그 事例에 依하면 (E. Dale & L.F. Urwick, Staff in Organization, New York, 1960, pp.186~187) 初期에는 各部門이나 經營委員會에서 생기는 「分析의인 일(analytical work)」이 제너럴·스텝의 큰 職務의 하나였었다. 그러다가 暫次的으로 各業務部門에 대한 調査와 業績의 報告, 統計的資料의 準備, 勸告의 作成등이 補充的인 職務로 追加되어 오다가 마침내 利益의 豫測, 生産實施計劃의 準備, 調整·統制를 위한 政策의 作成 등 政策決定이나 計劃決定의 準備의局面이 그 本格的인 職務의 主軸을 形成하기에 이르렀다. 더 나아가서는 會社製品과의 關聯에 있어서의 國內經濟趨勢의 豫測이나 人員計劃(1918年), 組織機構에 관한 提案(1919年)등도 하게 되어 여기에서 會社參謀(staff)로서의 이미지가 차츰 確立되어진 것으로 알리진다.

한편 日本에서는 훨씬 뒤늦게 50年代에야 비로소 이러한 제너럴·스텝이 一般化되기 시작하였으며, 우리나라의 경우는 70年代初부터 大企業에서나 導入되는 事例가 늘어나기 시작했다고나 할까, 一例로 日本의 경우 제너럴·스텝의 職務로는 오늘날 대략 다음과 같은 事項이 揭記되어지고 있는 것이 一般的이다. (占都 都美編, 經營스텝, 日本能率協會, 1962 參照).

- ① 經濟調査, 市場調査등의 基本調査를 土臺로해서 會社의 長期目標, 長期計劃을 樹立하는 일
- ② 基本調査를 土臺로해서 各部門計劃의 總合調整을 援助하는 일.
- ③ 設備投資計劃의 企劃, 調整등을 援助하는 일.
- ④ 各部門에 共通되는 問題인 組織, 手續經營者教育등의 調査, 企劃을 行하는 일.
- ⑤ 經營分析, 經營監查, 業務評價를 擔當하는 일.
- ⑥ 理事會의 事務局으로서의 일.

위의 諸項은 우리나라에 있어서의 제너럴·스텝의 構成과도 비슷하며, 그 職務가 美國의 경우와는 달리 보다 多樣的인 것이 確認되어진다. 그 가운데에는 計劃決定의 準備의 作業뿐만 아니라 各階層의 經營者가 行하는 各種職務에 대한 援助作業도 包含되어, 日本이나 우리나라에서의 그것은 더욱 多面的인 일을 알 수 있다.

〈表 3〉 經營計劃의 立案・審

經營計劃의 名稱	立案					審		
	專門部課	事業部	各部課長	專門委員會	其他	專門部課	事業部	各部課長
(1) 長期計劃 %	51 34.7	9 6.1	11 7.5	33 22.4	12 8.2	9 6.1	1 0.7	5 3.4
(2) 利益計劃 %	60 40.8	10 6.8	7 4.8	13 8.8	7 4.8	9 6.1	2 1.4	5 3.4
(3) 資本計劃 %	47 32.0	3 2.0	4 2.7	12 8.2	4 2.7	6 4.1	2 1.4	3 2.0
(4) 損益計劃 %	52 35.4	6 4.1	8 5.4	12 8.2	3 2.0	9 6.1	3 2.0	5 3.4
(5) 研究開發計劃 %	39 26.5	7 4.8	13 8.8	12 8.2	6 4.1	10 6.8	1 0.7	2 1.4
(6) 技術導入計劃 %	26 17.7	5 3.4	8 5.4	8 5.4	6 4.1	4 2.7	1 0.7	4 2.7
(7) 新製品計劃 %	40 27.2	9 6.1	10 6.8	12 8.2	9 6.1	10 6.8	3 2.0	5 3.4
(8) 新市場調查計劃 %	29 19.7	8 5.4	6 4.1	5 3.4	8 5.4	7 4.8	1 0.7	2 1.4
(9) 販賣計劃 %	49 33.3	16 10.9	24 16.3	10 6.8	6 4.1	14 9.5	2 1.4	4 2.7
(10) 資金計劃 %	67 45.6	5 3.4	19 12.9	12 8.2	6 4.1	10 6.8	1 0.7	3 2.0
(11) 設備投資計劃 %	50 34.0	17 11.6	26 17.7	15 10.2	8 5.4	13 8.8	3 2.0	6 4.1
(12) 組織計劃 %	45 30.6	1 0.7	14 9.5	11 7.5	7 4.8	6 4.1	1 0.7	3 2.0
(13) 上級人事計劃 %	39 26.5	3 2.0	13 8.8	8 5.4	6 4.1	3 2.0		2 1.4
(14) 下級人事計劃 %	43 29.2	7 4.8	23 15.6	7 4.8	8 5.4	6 4.1	2 1.4	8 5.4
(15) 人員採用計劃 %	58 39.4	6 4.1	23 15.6	6 4.1	4 2.7	10 6.8		4 2.7
(16) 購賣計劃 %	27 18.4	8 5.4	10 6.8	7 4.8	1 0.7	6 4.1	2 1.4	1 0.7
(17) 生產計劃 %	45 30.6	15 10.2	21 14.3	17 11.6	5 3.4	10 6.8	2 1.4	3 2.0
(18) 經費計劃 %	47 32.0	9 6.1	17 11.6	8 5.4	6 4.1	12 8.2	1 0.7	4 2.7
(19) 資材計劃 %	47 32.0	7 4.8	7 11.6	6 4.1	4 2.7	14 9.5		2 1.4
(20) 外註計劃 %	36 24.5	6 4.1	10 6.8	3 2.0	4 2.7	12 8.2		4 2.7
(21) 在庫計劃 %	29 19.7	7 4.8	8 5.4	5 3.4	5 3.4	7 4.8		3 2.0
(22) 棚御資産計劃 %	26 17.7	2 1.4	7 4.8	3 2.0	4 2.7	6 4.1		3 2.0
合計	952	166	299	225	129	193	28	81

比率은 모두 回答全社比

議・決定の機關

專 門 委 員 會	議			決 定					合 計
	擔 取 縮 役	常 務 會	其 他	擔 取 縮 役	常 務 會	社 長	取 締 役 會	其 他	
37	10	58	14		28	43	31	3	355
25.2	6.8	39.4	9.5		19.0	29.2	21.1	2.0	—
24	20	47	11	2	25	42	21	3	308
16.3	13.9	31.9	7.5	1.4	17.0	28.6	14.3	2.0	—
16	14	40	5	1	18	34	21	1	231
10.9	9.5	27.2	3.4	0.7	12.2	23.1	14.3	0.7	—
18	19	35	10	4	20	35	17	3	259
12.2	12.9	23.8	6.8	2.7	13.6	23.8	11.6	2.0	—
25	12	36	9	1	20	38	15	2	248
17.0	8.2	24.5	6.1	0.7	13.6	25.8	10.2	1.4	—
11	9	29	6		12	32	9	2	172
7.5	6.1	19.7	4.1	8.2		21.8	6.1	1.4	—
21	13	33	9	3	16	38	14	3	248
14.3	8.8	22.4	6.1	2.0	10.9	25.8	9.5	2.0	—
13	11	20	6	12	12	22	3	3	168
8.8	7.5	13.6	4.1	8.2	8.2	15.0	2.0	2.0	—
32	23	40	13	10	31	41	14	5	334
21.8	15.6	27.2	8.8	6.8	21.1	27.9	9.5	3.4	—
23	36	45	11	6	31	49	19	4	347
15.6	24.5	30.6	7.5	4.1	21.1	33.3	12.9	2.7	—
31	21	50	14	1	30	54	22	4	365
21.1	14.3	34.0	9.5	0.7	20.4	36.7	15.0	2.7	—
16	18	42	9	3	16	43	17	3	255
10.9	12.2	28.6	6.1	2.0	10.9	29.2	11.6	2.0	—
7	29	42	4	3	19	47	11	3	239
4.8	19.7	28.6	2.7	2.0	12.9	32.0	7.5	2.0	—
9	24	22	3	19	11	22	5	12	236
6.1	16.4	15.0	2.0	12.9	7.5	18.4	3.4	8.2	—
16	29	41	6	5	26	49	12	4	299
10.9	19.7	27.9	4.1	3.4	17.7	33.3	8.2	2.7	—
17	7	18	7	3	14	22	8	4	162
11.6	4.8	12.2	4.8	2.0	9.5	15.0	5.4	2.7	—
26	19	32	14	9	13	37	16	5	289
17.7	12.9	21.8	9.5	6.1	8.8	25.2	10.9	3.4	—
21	17	33	8	9	18	32	11	4	257
24.3	11.6	22.4	5.4	6.1	12.2	21.8	7.5	2.7	—
17	21	19	10	18	26	26	6	6	240
11.6	14.3	12.9	0.7	13.6	12.2	17.7	4.1	4.1	—
6	11	15	4	20	9	14	3	5	162
4.1	7.5	10.2	2.7	13.6	6.1	9.5	2.0	3.4	—
12	10	15	6	14	13	18	3	4	159
8.2	6.8	10.2	4.1	9.5	8.8	12.2	2.0	2.7	—
9	8	12	3	13	8	17	2	2	126
6.1	5.4	8.2	2.0	8.8	5.4	11.6	1.4	1.4	—
407	381	724	182	158	408	760	280	85	—

資料：金子佐一郎 監修，既掲書，p.126

그 以下の 階層에서 이룩되도록 되어야 하는 것이다.

또 表中에서 (1)番이 全體(總合)長期計劃이라면 (2)番以下の 計劃은 部分(部門)長期計劃으로서 자칫 短期計劃의인 性格이 濃厚한 計劃인데도 그 結果는 全體長期計劃의 경우와도 비슷한 比率의 統計數值로 나타나고 있을 뿐이다. 이러한 사실은 바로 다음 節에서도 後述하게 되듯이 經營戰略과 經營計劃이 區別되는 바탕위에서의 長期計劃의 本質을 제대로 把握하지 못한데서 起因하게 되는 錯誤인 것이다. 따라서 現代企業임을 自處하게 되는 立場에서는 長期計劃의 作成過程을 올바르게 把握하고 그에 알맞는 作成組織이 投入된 土臺위에서 올바른 長期計劃이 摸索되어야 마땅할 것이다. 그러기 위해서는 經營戰略과 經營計劃의 本質的인 差異點을 認識함과 同時에 되도록 權限委讓이 充分히 이룩되어진 바탕위에서의 長期計劃이 驅使되어지도록 하는 努力이 앞장세워져야 하는 것이다.⁽¹²⁾

3. 長期計劃實施上の 問題點

經營計劃을 長期計劃과 短期計劃으로 大分할 때 長期計劃의 實施上實際의 問題로서 여러 가지 隘路點이 惹起되어질 수 있다는 점에 대해서는 이미 言及한 대로이다. 다시 말해서 長期計劃은 理論上 1年서 5년까지의 期間計劃이 가장 妥當한 것으로 浮刻되어짐에도 實際로는 이제까지의 例에서처럼 10年을 限度로 한 長期計劃化가 곧잘 實現됨으로서 자칫 經營戰略과 混同視되는 것은 바로 그 特例라 할 수 있다. 그 以外에도 經營計劃을 時間的 次元에서 長·短期로 大分함으로써 實際의 實行過程에서 빚어지는 隘路點이나 問題點은 許多하다. 즉 長期計劃의 本質은 理論上的 計劃自體에 있다기 보다는 計劃의 實際的 設定過程이나 그 展開過程에 있다고 보아야 하며 計劃은 實行을 통해 그 眞意를 湧出시킬 수 있는 것임에도 實際企業에서의 實行上 錯誤는 意外에도 상당한 것으로 알려져 있다.

두말할 나위도 없이 計劃은 實行을 위한 指針이며, 實行과 結付되어서 비로소 計劃의 存在意義가 있게 되어 있는대도 實際가 대체로 그렇지 않다는 점에 대해서는 상당한 考慮가 있어야 할 것 같다. 그렇지 않아도 드럭커(P.F. Drucker)는 『計劃과 實行과는 하나의 職務의 두가지 部分이지 두가지 職務는 아니다. 어떠한 일에 있어서도 이 두가지 要素를 包含하고 있지 않는다면 效果의으로 遂行할 수 있는 일은 없다. 計劃과 實行의 分離를 主張하는 것은 마치 食物의 攝取와 消化를 제각기 다른 사람에 依해 다루게 하라고 要求하는 것

(12) 經營戰略과 經營計劃의 概念差에 관해서는 다음의 論文을 參照하기 바람, 經營政策의 意義와 體系에 관하여, 經營論集, 10卷 2號, 1976年 6月號.

과도 같다』⁽¹³⁾라고 喝破하고 있을 정도이다. 그런데도 各企業에 있어서의 經營計劃의 實態를 살펴보면 計劃의 實行面에서의 問題點이 항상 指摘되어지게 마련이다. 특히 우리나라나 日本의 企業일 경우 그러한 問題點은 더욱 크게 浮刻되어지는 것으로 알려져 있고, 한마디로 表現해서 「實行計劃의 不充分性」에는 各별한 關心이 傾注되어야 마땅할 것이다.

이제 長期計劃의 例를 들어 그 實施上에서의 諸問題點을 日本企業의 實際의 경우를 例學한다해도 다음의 表와 같아진다.

〈表 4〉 長期計劃 實施上의 問題點

順位	問 題 點	件數	%
1	장래에 대한 未知, 不確定的 要素가 너무 많아 長期의 需要豫測을 세우기가 힘들다	64	43.5
2	計劃策定の 技術이 일반적으로 떨어지기 때문에 長期計劃이라기 보다 長期豫測의 色彩가 농후해진다.	50	34.0
3	一般的 景氣動向을 예측하기가 힘들어 好況時에 수립한 것과 不況時의 것이 內容의으로도 相異해진다.	44	29.9
4	長期計劃과 短期計劃을 어떻게 結付시켜야 좋은지, 그 相互關聯性이 어렵다.	42	28.6
5	私企業, 政府關係 등 計劃資料(調查統計資料)의 면에서 뒤지고 있다.	37	25.2
6	長期計劃概念의 統一과 內容의 體系化를 圖謀하는 것이 어렵다.	33	22.4
7	參考로 할 長期計劃의 實例가 거의 없다.	30	20.4
8	受註製品的 경우 計劃이 무너지기 쉽다.	26	17.7
9	企業內에 長期計劃의 策定을 담당할 專門 스태프가 육성되어 있지 않다 (研究하는 人材가 없다).	24	16.3
10	自社가 아무리 長期計劃을 세워도 他社의 態度如何에 따라 計劃自體가 전혀 달라진다.	22	15.0
11	예상키 어려운 新製品的 出現때문에 計劃化가 힘들다.	21	14.3
12	企業內에 長期計劃의 策定을 담당하는 機關이 없다(研究하는 組織이 없다).	18	12.2
13	가령, 計劃資料가 있다고 해도 그 內容에 客觀性이 결여되어 실제로 活用하기가 어렵다.	18	12.2
14	主要製品的 伸張과 同業他社의 伸張을 想定하기가 곤란하다.	17	11.6
15	最高方針을 決定·計劃樹立을 행할 取締役會의 機能이 충분히 발휘되지 않아 計劃化가 매우 곤란하다.	15	10.2
16	長期計劃을 策定할 경우 全社의인 協력이 얻어지기 힘들다.	14	9.5
17	코스트를 長期的으로 安定시키기 위한 調整이 어렵다.	14	9.5
18	長期計劃 策定の 경우 日常의 業務를 담당하고 있는 라인 部門의 意見을 듣는 것이 힘들다.	14	9.5
19	希望의이며 壯大한 計劃이 되기가 쉽다.	13	8.8
20	長期計劃의 策定에 대해서 톱 매니지먼트가 말을 잘 안 듣는다.	9	6.1
21	短期計劃을 延長해서 長期計劃化하고 있기 때문에 實效가 없다.	8	5.4
22	長期計劃에 의해 安定成長이 기대져도 長期的으로는 部門間的 不均衡이 생겨난다	6	4.1
23	長期計劃의 필요성을 강조해도 톱 매니지먼트의 理解와 支持를 얻기 힘들다.	5	3.4
	其 他	9	5.7
	合 計	554	

資料: 金子佐一郎, 既揭書, pp.137~138

(註) 重複應答分包含

(13) P.F. Drucker; The Practice of management, New York, 1970 參照.

위의 表는 앞서의 例에서처럼 日本의 經營計劃研究會가 全國主要企業體 147社를 對象으로 調査한 『長期計劃實施上の 問題點』에 관한 問題別集計表이지만, 그 問題點의 集約에 앞서 행한 앙케이트調査에서는 147社 가운데의 約 60%相當이 다음의 表처럼 長期計劃의 實施上 問題가 있다고 應答해 음으로써 學皆의 企業들이 長期計劃의 實施上 여러가지 問題點에 逢着하고 있다는 事實을 確認하게 된다.

〈表 5〉 長期計劃 實施上の 問題點의 有無

問題의 有無	摘 要	合 計(社)	%
①	問 題 는 없 었 다	23	15.7
②	問 題 가 있 었 다	100	68.0
③	其 他	0	0
	該 當 事 項 無	6	4.1
	無 回 答	18	12.2
	合 計	147	100.0

資料：金子佐一郎，前掲書，p.137

우선 〈表 4〉에서 順序的으로 確認되어지는 事項은 대체로

- ① 長期豫測의 困難性
- ② 長期計劃의 概念과 內容의 不確實性
- ③ 長期計劃組織의 未備性
- ④ 憵·매너지먼트의 理解와 支持의 不足性

등의 問題點들이며, 그 중에서 가장 큰 比重을 차지하는 것이 바로 「長期豫測의 困難性」이다. 이것은 비단 長期計劃에서 뿐만 아니라 對外的 經營政策으로서의 經營戰略에서도 항상 問題가 되는 核心이며 經營戰略이나 經營計劃 따라서 經營政策自體가 「將來의 未知性에 대한 能動的인 活動」을 뜻함으로 長期計劃에서의 問題點만으로는 浮刻되지 말아야 常識이다. 그렇다면 두번째 問題點인 「長期計劃의 概念과 內容의 不確實性」이 長期計劃에 있어서의 가장 比重이 큰 問題點으로 登場할 수 밖에 없다.

사실 經營計劃을 時間的 次元에서만 長·短期로 區分하게 되는 일로 因해 長期計劃自體의 概念과 그 內容에 混線이 惹起되어지는 것이 長期計劃의 크나 큰 딜레마며 앞서의 例처럼 長期計劃을 자칫 經路戰略과 混同視하는 것과 같은 경우도 그 歷例的인 事例의 하나인 것이다. 또 그 뿐만 아니라 經營計劃을 長期計劃과 短期計劃으로 區分해서 實施할 경우 長期計劃은 어떠한 觀點에서는 다시 細分되어 實施되어야 하거늘 長期計劃自體의 概念과 그 內容이 애매함으로써 細分化된 長期計劃의 實施에 또 다른 混線이 惹起되고 있는 實情이기

도 하다. 이를테면 長期計劃을 構成하는 여러가지 計劃을 部分計劃과 全體計劃으로 區分한다는 것은 計劃理論上 반드시 있어야 할 일임에도 實施上(計劃의 實行上) 그렇지 않다는 것이 大部分의 경우로 알려지고 있다. (14)

물론 이 경우 部分計劃을 實施計劃으로서의 短期計劃으로 全體計劃을 基本計劃으로서의 長期計劃으로 看做하게 된다는 經營計劃에서의 一般論的分類의 觀點에서가 아니라 部分計劃이나 全體計劃의 兩者가 다같이 長期計劃이며 長期計劃으로서의 全體計劃은 長期計劃으로서의 部分計劃에 依해 構成되어진다는 觀點에서이다. 바로 다음의 表는 앞서의 日本經營計劃研究會가 調査·集計한 그러한 意味에서의 統計表이지만 147社 가운데서 約 52%가량의 企業만이 올바른 區分下에서의 長期計劃을 實施하고 있을 뿐, 殘餘企業들은 長期計劃을 實施하고 있되 長期計劃의 概念과 內容이 제대로 把握되지 못한 채 暗中摸索하고 있다는 計算이나 마찬가지이다.

〈表 6〉 長期計劃區分の 程度

摘 要	業 種	合 計(社)	百 分 率(%)
實 施 會 社	(1) 區 分 하 고 있 다	51	34.6
	(2) 區 分 하 지 않 음	18	12.2
	(3) 其 他	2	1.4
立 案 · 研 究 中 的 會 社	(1) 區 分 하 고 있 다	27	18.4
	(2) 區 分 하 지 않 음	13	8.9
	(3) 其 他	8	5.4
該 當 事 項 없 음		6	4.1
無 應 答		22	15.0
合 計	(社)	147	100

資料：金子佐一郎，前掲書，p.44

다음으로 浮刻되어지는 問題點은 「長期計劃組織의 未備性」이라 말할 수 있다. 즉 『企業內에 長期計劃의 策定을 담당하는 專門스텝이 育成되어 있지 않다(研究하는 人材가 없다)』거나 『企業內에 長期計劃의 策定을 담당하는 機關이 없다(研究하는 組織이 없다)』는 것은 제 아무리 長期計劃의 必要性이 認定되어도 實際로 長期計劃을 策定實施할 수 있는 人材와 機關 즉 長期計劃組織이 構成되어 있지 않아 長期計劃이 合理的으로 實行되지 못할 뿐만 아니라, 설사 策定된 長期計劃이라 할지라도 한낱 砂上樓閣의인 存在라는 것이다. 따라서 그러한 企業은 항상 短期計劃만으로 經營計劃을 策定하고 있거나 短期計劃을 時間적으로 延

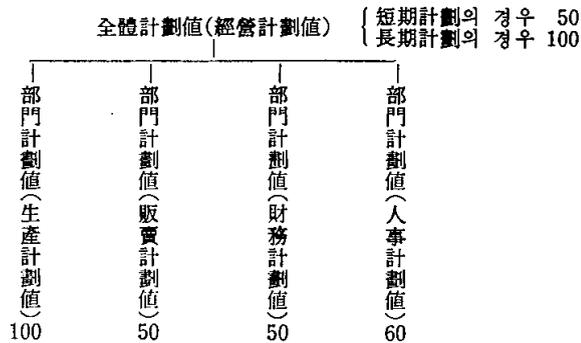
(14) 會子 佐一郎監修；實態分析 長期經營計劃，既掲書，pp.44~51.

長해서 마치 長期計劃視하고 있다고 믿어야 옳을 따름이다.

또 『톱·매너지먼트의 理解와 支持의 不足性』도 問題가 되지 않을 수 밖에 없다. 이를테면 『長期計劃의 策定에 대해서 톱·매너지먼트가 말을 잘 듣지 않는다』거나 『長期計劃策定の 경우 日常의 業務를 담당하고 있는 라인部門의 意見을 듣는 것이 힘들다』거나 혹은 『最高方針을 決定, 計劃樹立을 行할 取締役會의 機能이 充分히 發揮되지 않아 計劃化가 매우 困難하다』는 것은 말하자면 『長期計劃을 策定할 경우 全社的인 協력이 얻어지기 힘들다』는 것이나 같기 때문에, 經營計劃의 原則에서 말하는 「計劃調整의 原則」이 제대로 適用되지 못하고 있다는 사실이나 마찬가지이다. 長期計劃이란 톱·매너지먼트뿐만 아니라 全社的인 베이스에서 企業全體로서의 調整이 이루어지지 못할 때, 그것은 아무런 意義도 지니지 못한 한낱 休紙화된 徒勞일 따름이며, 全社的으로 調整된 長期計劃없이 企業의 成長이나 安定이 都是 이룩되어질 까닭도 없는 것이다. 더구나 『長期計劃의 必要性을 強調해도 톱·매너지먼트의 理解와 支持를 얻기 힘들다』는 사실은 곧 그 企業의 對長期計劃觀의 不在現象을 여실히 나타내는 證據나 다름은 없으며 이러한 企業치고 그 將來性이 장미색으로 돋보이게 될 아무런 理由도 없는 것은 물론이다.

구텐베르히(E. Gutenberg)가 말하는 「計劃調整의 原則(das Ausgleichsgesetz der Planung)」⁽¹⁵⁾이란, 가령 經營計劃을 長期計劃과 短期計劃, 그리고 다시 全體計劃과 部門計劃으로 兩分했을 때, 그 經營計劃(이 때 計數計劃이라고 가정할 때)이 短期計劃일 경우 全體計劃의 數値는 여러개의 部門計劃가운데의 最少值(minimumfaktor)에 焦點이 놓여진 調整數値이어야하며, 또 그 經營計劃이 長期計劃일 경우 全體計劃의 數値는 反對로 여러개의 部門計劃 가운데의 最大值(maximumfaktor)이어야 한다는 原則을 가리킨다. 便宜上 이를 그림으로 描寫하면 다음과 같다.

<計劃調整의 原則例(計數計劃)>



위의 例에서, 가령 部門計劃인 生産計劃에서는 最大值인 100을 擇할 수 있다 하더라도 같은 部門計劃인 財務計劃에서는 資金의 不足으로 겨우 50(最少值)밖에 考慮할 수 없다면 經營의 維持(即刻的

(15) E. Gutenberg, Grundlagen der BWL, I Bd., Die Produktion, Berlin, 1968, S.162.

인 經營活動)를 위해서도 당장 50이라는 數値로 調整된 全體計劃值(短期計劃值)를 가지고 經營活動을 展開할 수 밖에는 없어진다. 그러나 經營의 成長을 위해서는 長期的인 眼目에서도 그러한 隘路點(Engpässe)을 克服해야 함이 原則的이다. 때문에 長期計劃의 경우에는 全體計劃의 數値는 部門計劃이 則이면 生産計劃의 最大値인 100에 調整된 것이어야 하며, 短期計劃의 執行過程에서 그러한 隘路點(여기에서는 財務部門)이 되도록 早速히 克服되어야 한다는 것이 이 「計劃調整의 原則」의 骨子이다.