

# 目標에 의한 管理(MBO)計劃의 定着化

金 植 鉉

(서울大 經營大 教授)

## 1. 目標에 의한 管理의 基本要素

目標에 의한 管理(MBO)는 최근 우리나라 企業에도 많이 소개되었고 또 이 제도를 실제로 도입하고 있는 企業도 많다. MBO는 組織에 참가한 사람들이 각자 담당하는 責任분야에서 활동할 目標을 결정하는 데 직접 참가하게 하여 자신의 業績目標을 스스로 결정하게끔 돕고 또 自身の 職務成果를 評定하는 데도 참가하여 스스로 自身을 評价하고 다음 계획을 보다 개선하게끔 도와주는 감독방법의 체계라 할 수 있다. MBO의 導入과 實施를 위한 不可缺한 要素로서 다음과 같은 것을 들 수 있다.

### 1) 經營陣의 支援

經營陣의 支援의 有無는 MBO計劃의 定着이 어느 정도 成功할 것인가를 결정하는 데 매우 重要한 要素이며, 部下들의 反應을 결정하는 데 매우 重大한 影響을 미친다. MBO란 定期的인 行事の 일환으로 작성되는 것이 아니라 日常經營을 해나가는 데 基本的인 方法으로 모든 經營자가 직접 이용하여야 한다는 점을 알고 있어야 한다. 구체적으로 經營者는 다음과 같은 責任을 수행해야 한다.

1. 部下와 定期的으로 目標수립에 관해서 討論한다.
  2. 이들 目標을 達成하는 데 필요한 과정들을 評價한다.
  3. 目標達成을 방해하는 장애물을 제거하여 部下를 도와준다.
- 간단히 말해서 MBO는 그 自體가 目的이 되

는 것이 아니고 目的을 達成하기 위한 手段인 것이다.

經營陣이 직접 참가하는 支援없이 계획이 效果의으로 定着될 수 없다. 그리고 MBO에 대한 계속적인 強調가 없으면 이에 대한 熱情도 식어버리고 만다.

### 2) 訓練計劃

MBO를 수행하는 데 있어서 두번째 重要한 要素는 訓練計劃이다. 從業員들이 MBO를 해야 하는 이유가 무엇인지를 잘 모를 수가 있다. 이러한 경우 MBO에 대해 직접적으로 저항이나 반대를 하지 않더라도 사람들은 自身이 모르는 것을 두려워하는 傾向이 있으므로 MBO에 대한 일종의 두려움을 갖게 된다. 이러한 두려움은 의심과 不信을 낳고, 이것은 MBO에서 매우 重要한 從業員들의 MBO에 대한 熱情을 初期段階에서부터 감퇴시킨다. 그러므로 從業員들은 왜 企業에서 MBO를 利用해야 하는가에 관해서 명확히 알고 있어야 한다.

그들은 또한 MBO利用에 따른 長點과 問題點, 문제점의 극복에 관한 方法 및 MBO를 遂行하는 方法 등에 관해서 教育훈련을 받아야만 한다. 또다른 種類의 訓練은 MBO의 成功的 遂行에 필요한 經營技術의 開發이다. 이러한 技術 가운데 가장 重要한 것은 아래와 같은 目標을 記述할 수 있는 能力이다.

- 現實的 目標
- 挑戰的 目標
- 明示的 目標
- 行動指針目標
- 業績評價方法에 대한 提案

- 組織의 上層과 下層의 目標간의 關係
- 組織의 內在的 制約條件의 認識

上記의 特色들을 가지는 目標을 記述하려면 상당한 기간의 訓練이 필요하다.

이러한 訓練은 MBO 도입에 따른 利得을 생각할 때 필요하고 또 가치가 있는 것이지만, 經營者들이 그들의 생각을 體系的이고 格式을 갖춘 文書로 옮기는 데는 상당한 어려움이 뒤따른다. 이 어려움 중 一部는 心理的인 데에 기인하기도 한다. 이러한 어려움에 대해 다음과 같은 견해를 펴는 경영자도 있다.

“우리의 責任이 무엇인가?”라고 질문받으면, 우리들 중 大部分은 만족할만한 대답을 못한다. 심지어는 전혀 대답을 못하고 우물쭈물하기도 한다.”

이와 같이 上記한 目標을 記述하는 일은 쉽지가 않다. 이는 반복훈련을 통해서만 가능하게 된다. 目標을 記述해야 하는 問題는 MBO가 格式을 따지기 때문에 생긴다. 그러나 MBO의 잠재적인 利得은 이와 같은 事務處理에 드는 비용보다 훨씬 크다. 따라서 格式을 갖춘 目標을 體系的으로 記述하는 일의 중요성을 과소평가해서는 안된다. 또한 경영훈련의 내용에는 MBO를 效果的으로 遂行하는 데 重要한 보조적 技術에 관한 것도 포함되어야 한다.

정확히 말해서, MBO란 단지 目標을 세우는 것만이 아닌 것이다. 이는 日常活動에 있어서 人的資源을 開發하고 活用하는 데 필요한 哲學인 것이다. 目標을 세우는 過程에서 과거의 권위에 의한 上下關係와는 다른 새로운 上下相互關係를 수립하려는 것이다. 즉 過去의 권위에 의존하고, 압력을 가하고 判斷을 내리던 上司의 役割로부터 도와주는 役割로 변하게 된다. 上司는 코치나 相談者로 바뀌는 것이다. 上司는 部下가 業績達成을 방해하는 要因을 발견하고 그것을 해결할 수 있는 計劃을 세우도록 격려하는 觸媒作用을 하게 되는 것이다. 經營者는 部下의 目標이 야심에 차고 합당한 것이 되도록 部下에게 조언을 해주고 指導를 해주어야만 한다. 그러한 目標은 部下의 成長과 發展을 위한 충분한 기회를 提供해주는 것이 되어야 한다. MBO體系에 있어서 上下間 相互作用이 잘 이루어지려면 上司自身이

적합한 指導技法과 相談技術을 터득해야만 한다. 만일 이와같은 분야에 관한 訓練을 시키지 않으면 MBO는 그 효과를 발휘하기가 어렵다.

### 3) 從業員의 參加

MBO의 成功여부는 각 從業員의 役割에 달려 있다. 役割을 다한다는 것은 從業員이 MBO에 參加하고 自身을 MBO에 일치시키는 機能을 말한다. 從業員이 自身을 MBO에 一致시키려면, 그는 MBO가 ‘自身을 감시하고 自己의 業績을 統制하기 위해 上司가 사용하는 方法’이라고 생각해서는 안된다. 이같이 좋지 않은 認識을 갖지 않게 하려면, 目標을 실제로 記述하는 단계로 인도하는 예비단계에서 部下가 能動的인 役割을 하도록 격려해 주어야 한다.

部下의 役割은 아래와 같다.

1. 自己 직무의 主要한 責任分野를 확인한다.
2. 上司와 서로 同意할 수 있는 業績評價方法을 결정한다.
3. 自己의 現在業績水準을 확인한다.

部下가 自己의 豫想目標을 제시하고 承認을 받은 다음에, 上司의 도움을 받아서 自己의 目標達成을 위한 계획을 세운다. 이 경우 部下는 자기가 세운 目標을 달성하는 과정에 대해 자기 스스로 통제할 수 있도록 해야 한다. MBO의 初期段階에 部下의 참가를 장려함으로써 經營者는 그의 部下에게 소속감을 심어줄 수 있어서 自發的인 協助을 얻을 수 있게 된다.

끝으로, 참가는 MBO全過程에 관한 部下의 인식과 관계가 있다.

설정된 目標이 자신의 慾求와 관련시켜 볼 때 중요하다고 느끼면 部下는 더욱 열심히 일할 것이다. 조직의 下部階層에서 MBO가 수행될 때는 一般的으로 참가가 적어지는 경향이 있다는 調査報告가 있다. MBO를 수행하려는 經營者들은 이 점을 주목해야 한다. 왜냐하면 일반적으로 下部階層은 ‘만들고 자르는데’ 일을 하는 단순작업이므로 下部階層을 꼭 참가시켜야 할 必要가 없는 것이라는 잘못된 생각을 갖기 쉽기 때문이다.

### 4) 文書處理

組織의 下部階層에서 참가가 줄어드는 한 가지 그럴듯한 이유는 MBO가 실제로는 文書處理와도 관련이 깊다는 점이다. 한 經營者의 말에 의

하면 “MBO의 첫번째 큰 어려움은 회사나 部署의 목표를 樹立하는데 너무 많은 시간이 걸린다는 것이다. 따라서 처음에 너무 많은 시간과 정력을 消費하므로 정작 目標을 수행할 때는 이미 진이 빠져버린 상태가 되어버린다.” 이처럼 대부분의 調査者들은 MBO에 관련된 가장 큰 문제거리가 文書處理라고 지적하고 있다. 아마도 MBO를 처음 수행할 때는 文書處理作業을 얼마간 뒤로 미루어 놓는 것이 바람직하다. 이렇게 하는 것이 MBO를 효과적으로 수행하는데 도움이 되기 때문이다.

만일 日常經營을 MBO에 입각해서 운영하는 것이 너무 번잡스럽다고 생각하게 되면 다음의 두가지 反作用이 생긴다.

첫째, MBO에 대한 情熱이 식게된다. 즉, 各經營者들은 MBO가 단지 報告의 정리에 관한 學問의 援用 또는 文書處理를 통한 세련된 統制技法이라고 인식하게 된다.

둘째, MBO의 참가자가 형식적인 便法을 擇하게 된다. 즉, 文書上 要件을 충족시키기 위해 사람들은 언뜻 생각나는 것들만 적어 놓기도 하며, 經營者들도 서류만 꾸며서 정리해 놓고는 特定目標達成을 위해 노력하기 보다는 중진과 같은 경영을 계속하는 경우가 이에 해당한다.

## 2. 自己指示와 自己統制를 위한 피이드 백

MBO體制의 운영에 관한 가장 강력한 논란이 되는 것 중의 하나가 이 체제를 이용하면 從業員이 自己의 業績을 스스로 統制하고 지시할 수 있다는 점인데, 이것은 바로 MBO의 가장 중요한 長點이기도 하다.

누구나 達成할 명확한 목표를 가지고 있고 어떻게 하면 이 목표를 잘 달성할 수 있는가를 알고 있다면 目標達成을 위해 스스로 統制力을 발휘하기도 쉬울 것이다. 그러나 이런 경우에 있어서도 上司는 部下에게 時期適切한 피이드 백(feed back)을 해주어야 할 필요가 있다. 이때 上司의 役割은 部下가 自身의 목표를 적절히 조정하고 그 目標達成方法을 조정할 수 있도록 충분한 機會를 제공해 주는 것이다. 조정을 가능

하게 하는 方法은 上司와 部下가 일의 進展過程과 그간의 問題點에 관해 討論하고 계속적으로 相互피이드 백體制를 유지하는 것이다.

MBO에 있어서 피이드 백은 2가지 형태를 취한다.

첫째는 從業員이 自己의 實績을 定期的으로 報告하는 형태이다. 이 경우 部下가 上司의 도움을 요청하면, 上司는 정보를 제공하고 피이드 백을 하는 것이 중요하다.

둘째는 定期的인 相談 및 業績評價面接을 실시하는 형태이다. 앞서서도 밝혔지만 MBO下에서 經營者는 指導者이며 助言者가 되어야 한다. 經營자가 할 일은 自己部下를 지원해 주고 목표를 달성할 수 있도록 도와주는 일이다. 이는 다시 말해서 진전상태를 평가해 보고 問題點을 확인해 주며 提案을 하도록 도와준다는 것이다. 定期的인 會合이 없으면 이러한 일들은 하기 어려우며 따라서 MBO의 長點은 대부분 사라져버릴 것이다.

## 3. MBO定着에 필요한 기타 考慮點들

앞에서 밝힌 핵심적 要素 外에도 MBO의 成功的 遂行에 영향을 미치는 其他 要因들이 있다. MBO의 責任者들은 發生可能한 문제점들을 알고 있어야 事前에 그 대책을 세울 수가 있다.

### 1) 制限的인 目標의 設定

MBO의 첫단계에서 業務의 責任事項에 관하여 광범위하게 목표가 세워진다. 이는 꼭 해야만 한다.

MBO의 장점 중의 하나는 個人이나 部署로 하여금 그 행위를 全體的인 廣範圍한 시야에서 음미해볼 수 있게 해준다는 데 있다. 그러나 調査報告에 의하면, 목표를 수립하여 記述할 때 前段階에서 確認한 自己業務에 대한 責任分野中 일부가 누락되는 경우가 있다. 換言하면 經營者들은 傳統的으로 강조하여 왔던 計量可能한 3,4 가지만을 부각시키고 나머지는 무시해 버림으로써 일을 균형있게 보지 못하게 된다. 이에 대한 유일한 解決策은 業務를 처음 분석할 때 모든 主要責任分野가 모두 포함되어 있는지를 上司는 확인해보고 그리고 나서 다음 기간의 목표에

반영되어 있는지 여부를 확인하는 것이다.

## 2) 相衝하는 目標

MBO를 수행하면 組織內에는 최소한 어느 정도의 競爭의인 분위기가 생기게 마련이다. (극단적 경우로 발전되지만 않으면 이는 반드시 나쁜 現狀이라 할 수 없다.)

그러나 中央에서 조정을 해주지 않으면 部署나 職能單位間에 서로 경쟁적인 目標을 樹立하는 경우가 왕왕 발생한다. 예를 들어보면, 購買課에서는 購買單位當費用을 절감하기 위해 대량 구입을 한다는 目標을 세우게 된다. 그러나 이 目標의 완수는 資材部에 문제를 안겨다 준다. 왜냐하면 자재부의 보관비와 자재관리비가 증가하기 때문이다. MBO의 성공을 위해서 各部署間의 협력과 통합된 노력은 대단히 중요하다. 따라서 모든 部署나 職能單位는 組織全體의 目標達成을 指向하고 各部署間의 關聯性을 파악하여, 相衝되지 않는 目標을 수립해야 한다.

## 3) 組織의 下部階層에서의 MBO遂行

MBO의 長點을 충분히 이용하려면 조직의 全階層에 MBO가 수행되어야 한다. 그러나 이와 다른 경우가 종종 나타난다. 조사보고에 의하면 조직의 下部階層에서는 目標樹立 또는 定期的인 피이드·백이나 검토에 별로 참가하지 않는 경향을 보이고 있다. 이러한 現狀이 나타나는 정도에 따라 MBO의 成敗가 달라진다.

## 4) 組織의 特性

역사적으로 볼 때, 우리는 우리가 바라는대로 他人을 움직이고 작업하도록 만들기 위해 여러 가지 政策과 節次, 統制機構를 組織構造內에 만들어 놓았다. 물론 이들 중 大多數가 絕對적으로 필요한 것이지만 어떤 것은 人間自體와 일에 대한 人間の 反應방식이라는 점에서 否定的인 효과를 나타낸 것도 있다.

그러나 MBO는 Y理論에 근거하고 있다(즉 大部分의 사람들은 일하기를 원하고, 일의 成果를 이룩하려고 하고 있기 때문에 人間은 業績達成을 위해 노력하려 한다는 假定이다). 그러므로 MBO의 風土에 있어서는 가급적이면 모든 일이 人間에게 제약이 되지 않게끔 행해져야 한다. 組織內에서 사람들은 지나치게 많은 報告나 會合 등 不必要한 절차상의 요건에 구애됨이 없이

가능한 最大의 自由를 지녀야 한다.

## 5) 給與決定과 MBO

MBO에 있어서 이론상으로는 가능하나 現實적으로 가장 어려운 問題가 MBO計劃과 給與制度를 연결시키는 것이다. 물론 이 문제가 初期에 발생하는 것은 아니지만, 나중에 가서는 분쟁의 原因이 되며 적절히 처리하지 않으면 組織을 파괴할 수도 있다. 다시 말해서 業績을 強調한다면 從業員들은 業績에 따라 알맞는 賃金を 받을 것이라 기대할 것이다. 그러나 이는 간단한 문제가 아니다.

첫째, 各目標의 達成에 수반되는 어려움들에 차이가 있다는 문제이다. 특히 部署別이나 職能單位別로 비교할 때는 더욱 그렇다.

둘째, 上司들은 일반적으로 가장 눈에 두드러지는 두세 가지 分野만을 무의식적으로 강조하는 경향이 있다. 部下들은 最終評價時에 쓰이는 加重值의 상대적 중요도를 미리 잘 알고 있어야만 한다.

세째, 우수한 業績을 낳은 部下에게 충분히 보상을 해주고 있는가의 문제이다. 우수한 者와 보통인 者 間에 賃金差異가 별로 많지 않다면 우수한 자는 구태여 좋은 업적을 내려고 努力하지는 않을 것이다.

네째, 平均水準의 업적을 낳은 사람에게 극소액의 賃金引上을 해주는 것은 오히려 그를 낙담시키는 結果를 초래한다. 最善을 다했는데(結果는 普通이지만) 아주 조금밖에 賃金引上이 안된다면 그들은 이를 벌(罰)이라고 받아들일 것이다.

從業員이 받을 것이라고 期待하는 賃金水準과 실제 지급되는 賃金水準에 균형을 유지하는 것은 많은 어려움이 따른다. 從業員은 自身の 업적에 대해 스스로가 비교 평가한 것을 기초로 하여, 자신의 賃金引上에 대해서도 어느 정도 합리적으로 기대하는 수준이 있다. 業績이 현저한 자에게 높은 임금보상을 주는 것도 중요하지만 낮은 업적을 나타낸 자를 격려하여 다음 期에 업적을 높게끔 자극하는 것은 더욱 중요하다. 따라서 이 문제는 너무 단기적인 임금보상으로 해결하는 것보다, 일정한 기간 충분한 여유를 가지고 임금에 반영시키는 것이 오히려 바람직하다.

### 〈간단한 事例〉

組立工程에서 사용되는 部品를 생산하는 製造部에서 생산량을 증가시키기로 目標을 수립했다.

그러나 이 目標을 달성하는 과정에서 品質이 나빠질 수 있으며 결과적으로 組立工程에서는 不良品과 勞務費가 許容限度를 넘게 될 수가 있다.

이러한 相衝하는 狀況은 目標設定에서 흔히 당하는 예이며, 이는 現代組織에서의 業績達成은 部署間的 協力이 절대적으로 필요하다는 사실을 반영해 주는 것이다.

### 4. MBO計劃의 定着을 위한 提案

앞에서 논의한 MBO計劃에 관한 問題에 직면했던 여러 組織에서의 經驗을 근거로 하여, MBO計劃의 定着과 遂行에 책임을 지니고 있는 사람들에게 몇가지 提案을 할 수 있다.

1. 最高經營層은 MBO에 合致하는 經營事例에 대해서는 적극적인 지원을 꼭 해주어야 한다. 단순히 MBO를 受容하는 것만으로 좋은 成果를 내기에는 부족하다. 따라서 最高經營層은 MBO의 참가자가 새로이 배운 MBO에 관한 知識과 技術을 충분히 발휘할 수 있는 機會를 제공해 주어야 함은 물론, MBO와 合致하는 經營行爲에 대해서는 認定과 補償을 해주어야 한다.

2. MBO에 참가하는 사람들은 MBO에 대한 집중적인 訓練을 받아야 한다. 이러한 訓練은 참가자에게 1) MBO에 대한 動機賦與, 2) MBO 遂行에 필요한 特殊技術들, 예를 들면, 目標의 記述과 業績의 검토 같은 것, 3) MBO實施에 따른 利點과 問題點 및 問題點의 解決方法, 4) MBO 理念과 일치하는 리더십類型, 經營者의 態도와 行爲 등에 관한 知識을 제공해 줄 수 있도록 잘 설계되어야 한다.

3. 部下들을 모든 過程에 철저히 참가시켜 개인의 욕구와 조직의 욕구를 동시에 만족시켜야 한다. MBO의 基調는 部下들의 自己決定과 自己統制에 있다. 經營者는 自己가 目標을 정해서 部下에게 一方적으로 떠맡겨서는 안된다. 經營者는 部下를 尊重하고 가르쳐 주며 部下의 말에 귀를 기울여야 한다. 部下가 認定感, 成長, 自

己實現에 대한 慾求를 충족시킬 수 있도록 충분한 機會를 제공해 주어야 한다. 經營者의 역할은 코치의 역할이지 審判者의 역할이 아니므로 部下가 스스로의 限界를 試驗해 보고 실수의 經驗도 겪도록 하는 어느 정도의 여유를 주어야 한다.

4. MBO는 많은 量의 書類處理를 필요로 하나 初期段階에서는 그것을 최소한으로 줄이는 것이 더 좋다. 만일 그렇지 않으면 MBO의 參加者들은 짜증을 내고 MBO에 대한 正열이 식어버리게 된다.

5. MBO의 參加者들은 자신이 현재 어떠한 상태에 있는가를 항상 잘 알고 있어야 한다. MBO 制度의 중요한 要素中の 하나는, 部下와 上司가 目標達成程度를 정기적으로 검토하고 새로운 目標을 수립하는데 있어서 部下를 指導하고 部下가 目標達成中에 직면한 問題를 解決하는 방법을 명확하고 분명히 이해하게끔 하는 것이다.

6. 上司와 部下는 目標의 優先順位를 정할 때 部下의 중요한 責任分野가 모두 分析되고 논의되었는지를 확인해야 한다. 여러 責任分野間에는 輕重이 항상 있게 마련이다. 그러므로 중요한 責任分野의 目標達成에는 더 많은 價値와 우선순위를 賦與해야 한다.

7. 조직의 目標을 모두 效率的으로 달성하려면 組織全階層의 目標이 相互補強的이 되도록 조정하는 過程을 거쳐야 한다. 만일 그렇지 않다면 한 階層에서 目標을 달성하는 것이 오히려 他階層이나 分野의 目標을 달성하는 데 장애가 되는 경우도 있다.

8. 조직이 MBO로부터 도움을 얻으려면, 全組織이 MBO를 수행해야 한다. 이것이 성공하려면 計劃을 잘 세워야 한다. 다만 MBO를 처음 도입할 경우에 우선 成功의 可能性이 있는 몇개의 部署에서만 시작하는 것이 좋은 경우가 있다. 이 部署들이 成功하면 他部署에서도 MBO를 自己部署에 도입하고 싶어지게 된다. 성공한 결과로 생긴 正열은 MBO를 全組織에 파급시키는 힘이 된다.

9. MBO가 보다 쉽게 성공하려면, 組織上의 장애요인을 가능한 限 모두 제거해야 한다. 장애요인이란 지나치게 制約을 가하는 組織의 政

策, 節次, 慣例와 非公式集團의 規則과 規範 등이다. 이러한 장애는 實驗과 革新에 관한 從業員의 慾望을 좌절시킨다.

10. 경영자들은 目標達成에 따른 給與決定을 매우 신중해야 한다. 그리고 金錢의 補償은 目標達成에 대한 補償들 중의 한가지에 불과하다는 사실을 알아야 한다. 非金錢的 補償인 認定感이 보다 적극적인 動機要因이 될 수도 있다.

### 〈要約〉

MBO에 관한 수많은 문헌들이 MBO를 利用하면 利點이 있을 것이라고 말하고 있다.

점차로 많은 조직에서 MBO를 이용함에 따라 MBO의 固有한 問題點들이 나타나게 되고, MBO 計劃의 성공적인 定着을 위해서는 이러한 문제점들이 극복되어야 한다. 문제점이란 最高經營層의 支援, 진정한 MBO遂行을 위한 訓練, 從業員의 參加, 文書處理, 自己命令과 自己統制를 위한 情報의 피이드 백 등이다.

그 밖의 요인은 限定的인 目標의 設定, 相衡하는 目標, 組織 下部階層에서의 MBO遂行, 組織의 特性, 給與決定問題 등이다.

### 〈事例〉

秘書經歷과 大學의 研究調查部의 事務長을 역임한 金氏는 새로이 經營大學院의 사무장으로 임명되었다. 이 職責은 行政事務와 복사기 管理의 責任을 지는 직책이다. 金氏는 이 직책을 어떻게 수행해야 할 것인지 잘 몰랐지만 最善을 다 해서 前任者보다 좋은 業績을 남기고 싶어 했다.

바로 지난주에 大學本部는 모든 行政業務에 MBO를 導入할 것이라고 선언했다. 이에 따라서 金氏도 經營大學院 行政擔當副院長으로부터 자신의 分野에서 MBO와 關聯된 要素들에 관해 생각해 보라는 메모를 받았다.

그는 MBO에 관해 거의 아는 것은 없었지만 흥미는 있었다. 그는 MBO를 수행하기 위한 計劃을 세웠다. 金氏는 우선 各部署 目標과 重要業務의 目錄을 만든 다음 各擔當者別로 MBO의 成功的 遂行에 필요한 훈련 참가, 피이드 백의 형태를 定義하려 했다.

### 〈課題〉

金氏의 役割을 생각해본 뒤, 그의 部署의 目標가 무엇인지 윤곽을 잡아보라. 그리고 부서내

타자수 개개인이 지원해야 할 일들이 어떠한 것인지 살펴보라. 이 狀況을 處理하려면 첫째로 經營大學院의 사무가 무엇인지 정확히 알아야 한다. 이때 꼭 포함되어야 할 重要한 일들은 다음과 같은 것이다.

① 研究 및 講議分野에 있는 모든 教授들에 대한 정확한 타이핑 서비스를 해야 한다.

② 教授들로부터 의뢰받은 일은 최대한으로 빨리 해주어야 한다.

③ 모든 職員을 最大限으로 이용하고 비용을 最少限으로 줄여야 한다.

1. 이러한 全體的인 任務를 달성하기 위해서는 아래의 사항에 관한 記述이 필요하다.

① 個個의 일들을 접수하고 처리하는 節次를 수립한다.

② 일을 수행하는 데 도움을 받는 것이 필요할 경우에는 도움을 얻을 수 있는 體制를 마련한다.

③ 그러한 일을 하는 사람의 業績評價尺度를 마련한다.

④ 重要性에 따라서 일을 여러 범주로 區分하고 일들이 근무시간 중에 골고루 分布되도록 한다. 즉 한 사람분의 일로서 충분한가를 확인한다.

⑤ 部署內에서 從業員의 個別業績을 측정하고 이들이 業績向上을 할 수 있도록 도와준다.

⑥ 업무의 質에 관한 目標를 수립해 주고 이것을 個人業績評價의 尺度로 삼는다.

⑦ 正常的으로 소요되는 費用을 확인한다.

2. 部署別 責任分野의 業務量을 나타내는 量的인 尺度를 만들어야 한다. 量的인 尺度란 1시간당 몇 장을 타이핑하는가? 1장당 몇 개의 誤打가 생기는가? 일을 마치는 데 걸리는 時間은 얼마나 되나? 1장을 處理하는 데 드는 費用은 얼마인가? 등을 말한다.

이를 위해 過去의 實績이나 經驗을 근거로 하여 特定한 數値를 정해야 한다.

3. 그 다음에는 현재의 業務狀態를 분석해야 한다. 이는 주요한 責任分野의 결정과 관련되고 있어서 매우 중요한 문제이다. 金氏의 경우, 그는 現職責任을 맡은지 얼마되지 않으므로 이 단계의 실행은 그에게는 매우 중요하다(그러나 이 事例에서는 金氏의 현재 業務狀態를 分析할 수 있을만큼 충분한 資料가 없다).

4. 이 段階에서는 改善이 되어야 할 主要分野의 확정, 이 分野의 特定한 目標수립, 그리고 이 目標達成을 위한 計劃의 樹立 등을 해야 한다.

예를 들면 첫번째로 초점을 맞추어야 할 分野로서 從業員의 生産性を 擇할 수 있다. 그래서 從業員이 처리하는 時間當 페이지의 수를 늘리는 것을 목표로 삼을 수 있다.

MBO의 遂行에 있어서 둘째로 중요한 것은 어떠한 方法으로 MBO를 도입하고 어떠한 方法으로 이를 個個의 從業員에게 適用시키느냐하는 점이다.

예를 들면 애초부터 모든 부서를 함께 모아놓고 MBO의 利點과 MBO가 個人에게 어떤 영향

을 주는가를 설명할 수도 있다. 그리고 1주일동안 從業員을 個別的으로 만나서 그들의 MBO에 대한 의문점에 대답을 해주고 혹시 반대의견이 있는지 살펴볼 수도 있다.

그리고 나서 部署全體의 任務와 目標를 정하는데 從業員을 참가시킨 다음, 個別任務와 目標를 구체적으로 작성한 뒤 個個人을 위한 業績評價計劃을 수립한다. 이것을 하는 데 약 1개월이 걸릴 것이고 그후부터는 定期的으로 評價를 실시해야 한다. 따라서 그 다음부터는 하루에 2,3 時間정도 MBO의 遂行에 할애를 해야하고 모든 일이 잘 풀려나가면 그때는 시간을 적게 할애해도 될 것이다.