

目的設定에 의한 管理

吳 錫 泓*

<目 次>

I. MBO의 意義

1. 定義
2. 成功에 必要한 與件
3. MBO와 다른 接近 方法의 關係

II. MBO의 價値와 難點

1. 期待되는 價値 또는 用途

2. 隨伴되는 難點과 缺陷

III. MBO의 基本的 過程

1. 基本過程의 概要
2. 目的의 設定
3. 評價過程

目的設定에 의한 管理 (MBO: Management by Objectives)는 參與의 過程을 통해 生産活動의 目的을 명확하고 체계있게 설정하여 활용함으로써 管理의 效率化를 기하려는 管理方式 또는 管理體制를 법칭하는 것이다. 이러한 管理體制에는 경우에 따라 여러 가지 이름이 붙여지기도 하지만 이를 MBO라 약칭하는 것이 오늘날의 일반적인 관행이다.

美國에서 Drucker와 McGregor가 MBO에 관하여 체계적인 논의를 전개한 이래 이것은 여러 가지 형태의 組織에 채택되어 왔다. (1) Drucker는 MBO를 제창한 최초의 저서를 낸 사람으로 알려져 있다. 그는 1954년의 저서에서 企業의 計劃行態를 개선하는데 역점을 두고 MBO를 管理計劃의 한 接近方法으로 소개하였다. 그 뒤에 역시 MBO를 제창한 McGregor는 이것을 근본적으로 業績評價의 한 技法이라고 생각한 것 같다. 여하간에 MBO의 研究는 1950年代로부터 經營學文獻에 등장하기 시작하였으며 1960年代와 1970年代를 거치는 동안 여러 方面의 研究人들이 MBO에 관한 文獻을 크게 集積시켜 놓았다. 1970年代에 접어들면서 부터는 MBO를 政府部門에 도입하는 문제에 관련된 文獻이 상당한 비중을 차지하게 되었다.

MBO는 당초에 經營學分野에서 理論적으로 體系化시킨 한 接近方法이며 이것을 태동시키고 組織管理의 실제에 채택하기 시작한 것은 美國의 私企業體들이다. 私企業體에 대한 MBO의 보급은 꾸준히 확대되어 왔으며 1970年代의 中반까지 美國의 私企業體 가운데 80%

* 서울大學校 行政大學院 副教授

(1) Peter Drucker, *The Practice of Management* (Harper, 1954); Douglas McGregor, "An Uneasy Look at Performance Appraisal," *Harvard Business Review* (Vol. 35, 1957), pp. 89-64; Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (McGraw-Hill, 1960).

가량이 MBO를 채택하였다고 한다.⁽²⁾

그동안 政府部門의 組織을 포함한 다른 여러 가지 類型的 組織들에도 MBO의 영향은 과급되어 왔지만 지금까지 MBO를 채택하고 있는 組織集團의 주종을 이루고 있는 것은 私企業體라고 할 수 있다.

美國에서는 1970年代의 초반부터 私企業體에서 자라온 MBO가 政府部門에 현저히 보급되기 시작하였다. 美國에서의 이러한 試圖은 우리의 관심거리라 하지 않을 수 없다. 美國의 聯邦政府는 行政管理의 전반적이고 철저한 改善을 추진하는 도구로서 計劃豫算制度(PPBS: Planning-Programming-Budgeting System)를 도입하였다가 이를 내다 버리듯 한 다음에 1973年을 전후하여 MBO의 전반적인 채택을 추진하게 되었다. 어떻게 보면 政策的으로 PPBS를 MBO로 代置시켰다고 말할 수도 있다. 美國의 聯邦政府에서는 豫算局(OMB)이 주관하여 MBO의 全政府的인 도입을 추진해 왔으나 몇 년도 못가서 MBO실시의 추진력을 크게 상실하였다.

1970年代의 후반까지 美國의 聯邦政府는 MBO의 실시를 公式的으로 포기하지는 않았다. 그러나 상당수의 觀察者들이 政府의 MBO가 호지부지 되어 버린 것(evaporated)으로 보고 있다.⁽³⁾ 아마도 政府官僚制의 根本的 性向이 MBO를 잘 수용할 수 없었던 것 같다. 美國에서는 聯邦政府뿐 아니라 各種 地方政府도 MBO의 도입을 시도해 왔다.

MBO는 美國이외의 西歐工業社會에도 상당히 전파된 것으로 보인다. 가까이서 日本의 私企業體들이 MBO를 많이 도입하고 있는 것 같다. 韓國에서도 근래에 들어 몇몇 우수한 企業體들이 이의 도입을 모색하고 있다.

學者들이 MBO의 전반적인 문제들을 검토할 때는 대개 論者間에 공통적으로 납득되고 있는 MBO의 基本型(prototype)을 想定하여 논의를 진행하는 것이 보통이다. 그러나 MBO에 대한 명칭이 완전히 통일되어 있다고까지 우길 수는 없는 형편이다. 學門的인 논의에서도 간편한 여러 가지 별명을 쓰고 있는 것이 사실이다. MBO를 실제로 채택하고 있는 組織體들은 흔히 자기들의 형편과 취향에 맞는 특유한 명칭들을 사용하고 있다.⁽⁴⁾ 이점에 유의하

(2) Johg S. Jun, *Management by Objectives in Government: Theory and Practice* (SAGE Publications, Inc., 1976), p. 6.

(3) cf., Richard Rose, "Implementation and Evaporation: The Record of MBO," *Public Administration Review* (Vol. 37, No. 1, January-February, 1977), pp. 64-71.

(4) 學術的으로 MBO를 논의하는 사람들은 대개 MBO를 基準的인 用語로 받아들이는 것 같으나 그밖에 Objectives Approach, Management by Results, Management by Objectives and Result, Goals Management 등의 用語를 따로 쓰거나 混用하는 사람들이 많다. 韓國에서는 지금까지 目標管理라는 말이 가장 많이 쓰여온 것 같다. 이러한 用語는 日本 사람들이 MBO를 그렇게 번역한데서 유래된 것으로 생각되는데 MBO의 내용을 제대로 전달하지 못하는 것으로 판단하기 때문에 여기서는 目標管理라는 말을 쓰지 않기로 한다. 美國의 경우 MBO를 실제로 채택하고 있는 組織體들은 MBO 이외에 Work Planning and Review, Goals and Controls, Operational Planning System, Priorities Management System 등 무수한 명칭들을 쓰고 있다. MBO를 도입한 다른 나라들에서도 형편은 비슷한 것 같다.

여 초심자들은 혼돈을 피해야 할 것이다.

그리고 실제로 채택되고 있는 MBO의 내용이 한결같이 통일되어 있는 것은 물론 아니다. 導入主體의 MBO에 대한 理解에 따라 그리고 구체적인 組織體의 성격과 필요에 따라 여러 가지 變形을 채택하고 있다. 理論과 實踐의 일반적인 변천과정에도 우리는 주의를 기울일 필요가 있다. 짐작컨대 처음에는 제한된 目的을 가진 管理技法 또는 道具로 이해하는 사람들이 많았고 이를 實用化함에 있어서도 한정된 局面의 活動에만 적용하는 사례가 많았던 것 같다. 그러나 오늘날의 지배적인 理論的 틀에서는 MBO를 包括的인 管理體制 또는 總體的 管理道具(total management tool)로 이해하고 있는 것 같다.

包括的인 管理體制로 파악되는 MBO의 基本型을 놓고 이를 다음에 설명하려 한다. 우리가 논의하려는 基本型은 오늘날 대다수의 論者들이 공통적으로 받아들이고 있는 模型이라고 판단되는 것이다.

I. MBO의 意義

(1) 定義

Ordiorne의 定義에 따르면 MBO는 組織의 上級管理者와 下級管理者가 組織의 共同目的을 함께 규정하고 기대되는 結果에 관련하여 각자의 주된 責任領域을 규정하며 거기서 정해진 基準에 따라 組織單位들의 活動과 各 構成員의 寄與度を 測定·評價하는 總體的인 過程이라고 한다.⁽⁵⁾ 여기서 組織의 共同目的이란 一般的 產出目的을 의미하며 각자의 責任領域을 규정한다는 것은 각자의 生産作用目的을 설정한다는 의미로 풀이할 수 있다.

Jackson과 Mathis에 의하면 MBO는 管理者를 위해 그리고 管理者에 의해 1년간의 또는 기타 적정기간의 目的을 설정하는 管理計劃 및 評價의 한 接近方法이라고 한다. 이들이 말하는 目的은 生産作用目的이며 이것은 組織의 전반적인 目的(一般的 產出目的)과 조화를 이루게 설정하여야 한다고 한다. 이러한 生産作用目的은 組織管理上의 測定基準이 된다고 한다.⁽⁶⁾

英國의 Garrett와 Walker에 의하면 MBO는 最上級の 管理者로부터 下級監督者에 이르는 管理者를 위해 階層的인 年間目的(annual objectives)을 설정하고 규정된 目的과 실제의 結果를 정기적으로 비교·통제하는 管理體制라고 한다. 이러한 管理體制下에서 目的設定은 參

(5) George Odiorne, *Management by Objectives* (Pitman, 1965). MBO에 관해 많은 經驗的 調査를 하고 이에 관한 著書와 論文을 펴낸 重要한 論客이라고 할 수 있는 Carroll, Jr.와 Tosi, Jr.도 Odiorne의 定義를 그대로 받아들이고 있다. cf. Henry L. Tosi, Jr. and Stephen Carroll, Jr., "Management by Objectives," in Robert A. Zawacki and D.D. Warrick, eds., *Organization Development: Management Change in the Public Sector* (International Personnel Management Association, 1976), p. 169.

(6) John H. Jackson and Robert L. Mathis, "Management by Objectives: Promises, Pitfalls, and Possibilities," in Zawacki and Warrick, eds., *Ibid.*, p. 175.

(7) John Garrett and S.D. Walker, *Management by Objectives in the Civil Service* (Civil Service

與의 過程을 통해서 이루어지는 것이라고 한다.⁽⁷⁾

위의 論者들이 제시한 MBO의 定義는 상당한 유사성을 지니고 있다. 이러한 諸定義를 보고 다음과 같은 MBO의 定義를 시도할 수 있을 것으로 생각한다.

즉, MBO는 參與의 過程을 통해 組織單位와 構成員들을 위하여 生産活動의 短期的 目的을 명확하고 체계있게 설정하고 그에 따라 生産活動을 수행하며 活動의 結果를 評價·還流시키는 管理體制라고 할 수 있다. 公式的 目的을 實體化하는 過程이라고 할 수도 있는 MBO는 명확한 目的設定과 責任限界의 규정, 參與와 上下協助, 還流의 改善을 통한 管理計劃의 개선, 組織參與者의 動機誘發 그리고 業績評價의 개선 등을 도모하고 궁극적으로는 組織의 效率性を 증진시키려는 것이다. MBO의 基本的 過程은 組織全體의 諸下位體制와 결부되기 때문에 總體的인 管理體制化하는 것이다.

이러한 MBO는 사실상 管理者들을 중심으로 적용되어 왔고 위의 諸論者들이 밝힌 定義에도 管理者를 위한 制度임이 어느 정도 示唆되어 있다. 그러나 MBO를 總體的인 管理體制라고 이해할 때 이것을 管理者에게만 적용하는 管理方式이라고 못박을 필요는 없을 것 같다. 실제로 管理者들에게 적용하는 절차를 약간만 수정하면 下級職員들에게도 이를 적용할 수 있는 方案이 강구되어 있다.⁽⁸⁾

우리의 定義에 내포된 MBO의 基本的인 要素는 크게 세 가지로 구분해 볼 수 있다.

① 目的設定: 첫째 構成要素는 目的의 設定이다. 여기서 目的이라 함은 주로 測定可能하고 비교적 短期的인 生産作用目的을 말한다. 이것은 組織의 長期的이고 一般的인 目的에 연관지워 설정되어야 하기 때문에 MBO가 組織의 一般的 目的에 無關할 수는 없다. 그러나 MBO의 과정에서 組織單位와 構成員들의 책임을 밝히기 위해 구체적으로 설정하려는 것은 生産作用目的이다.⁽⁹⁾ MBO가 주된 대상으로 삼는 것은 비교적 短期的인 目的인데 어느 정도가 短期的이나 하는 문제에 대해서 단일한 時間을 제시하는 것은 곤란하다. 어떤 사람은 1年으로 단언하고 있으며 어떤 사람은 3個月 내지 1年으로 보고 있다. 數個月 내지 1年이라고 융통성 있게 期間을 이해하는 것이 무방할 것 같다.

MBO는 集團과 個人이 무엇을 해야 하는가(目的)를 잘 알수록 그것을 해낼 수 있는 가능성이 크다는 것을 전제로 하기 때문에 目的의 명확한 설정은 MBO의 불가결한 構成要素가 되는 것이다. MBO를 제창하는 사람들은 目的設定의 價値를 여러 가지로 설명하고 있다.

Department, CAS occasional Paper No. 10. London, Her Majesty's Stationary Office, 1969), pp. 3-4.

(8) Stephen J. Carroll, Jr. and Henry L. Tasi, Jr., *Management by Objectives: Applications and Research* (Macmillan Co., 1973), p. 140.

(9) MBO를 논의하는 사람들은 대개 組織의 一般的 目的(上位의 一般的 產出目的)과 測定可能한 具體的目的(生産作用目的)을 구별하는데 一般的 目的은 흔히 goals 또는 aims라 부르고 具體的目的은 objectives라 부르고 있는 것 같다.

우선 個人이나 集團이 구체적인 目的을 가지고 있으면 目的이 일반적이거나 모호하거나 또는 目的이 설정되어 있지 않을 때 보다 任務遂行을 보다 잘 할 수 있다고 한다. 그리고 과거에 명확히 설정된 目的을 성공적으로 달성한 사람의 任務遂行은 장래에도 더욱 향상될 수 있다고 한다. 왜냐하면 앞서 성공한 사람은 장래에 보다 높은 목적을 설정할 가능성이 크고 또 그것을 달성할 가능성도 크기 때문이다.

MBO가 目的設定을 통해 관리한다는 사실에 함축되어 있는 것은 目的追求에 있어서의 裁量性이다. 즉 目的이 설정된 다음에 이를 실현하는 사람은 그 手段을 선택하는데 있어서 어느 정도의 自律性을 누리도록 한다.

② 參與：둘째 構成要素는 參與이다. MBO에서는 參與의 過程(participatory process)을 통한 目的設定을 매우 강조하기 때문에 參與管理라고도 한다. 부하가 수행할 目的은 상관과 부하의 협의를 거쳐 설정한다. 參與에 의하여 目的을 설정할 때 目的은 보다 실현성 있고 온당한 것이 될 수 있다. 그리고 자기의 目的設定에 참여한 사람은 그러한 目的을 보다 쉽게 受容한다. 目的에 관한 決定作成에 참여한 사람이 그것을 정당하다고 생각할 때 그의 職務滿足도는 향상되며 따라서 生産性에 긍정적인 영향을 미친다. 參與를 불가결한 構成要素로 하는 MBO는 한결 人間的인 接近方法이라 할 수 있다.

③ 還流：세째 構成要素는 還流이다. MBO에서는 活動의 過程과 結果를 評價하고 이를 還流시킨다. 이것이 없으면 MBO의 의미를 살릴 수 없다고 한다. MBO의 構成要素인 評價와 還流는 해당자가 무엇을 수행하려는가(目的)에 비추어 이루어져야 한다.

MBO에서 還流를 중요시하는 까닭은 명확한 還流가 集團의 問題解決能力을 증진시키고 개인의 職務遂行能力을 향상시킨다고 보기 때문이다. 決定作成에 대한 신뢰의 향상, 적극적인 行動, 上官이 갖는 期待의 豫測可能性向上 등은 원활한 情報疏通에 의하여 役割과 役割期待를 분명하게 하는 還流에 긴밀히 연관되어 있다. 부하들이 還流를 客觀的이고 支持的이라고 이해할 때 그들이 적극적인 행동을 취할 가능성은 커진다. 作業狀況下에서 客觀的인 基準에 입각하여 役割遂行을 評價하는 還流가 이루어지면 上官의 監督에 대해 부하들은 긍정적인 반응을 보이게 된다.

위와 같이 定義되는 MBO의 組織理論史的 性向을 보면 自己成就의 人間觀에 입각한 근래의 成長理論을 가장 진하게 반영하는 것이라고 할 수 있다. 그리고 組織속의 人道主義 또는 組織의 人間化를 지향하는 組織發展研究에도 긴밀히 연관되어 있다. 無生物的 節次와 合理的인 設計만을 강조하는 管理方式에 반발하고 人間의 自律性을 중요시하는 傾向을 반영하는 것이기도 하다.

그러나 MBO에 古典期 이래의 다른 研究傾向이 전혀 잠재해 있지 않은 것은 아니다. 公式的 生産目的에 착안하여 生産性的 提高를 도모하고 評價내지 統制의 客觀的 基準을 발견하려 하는 것은 古典期的 組織理論에서 부터 중요시해 온 要素이다. 그리고 參與管理, 土氣

提高 등의 要素는 人間關係論에서 부터 關心事로 되어 왔다. 결국 MBO는 이러한 諸研究傾向을 복합하고 있다고 해야 할 것이다. 다만 새로이 강조되는 것이 內在的 動機賦與와 설정된 目的의 自律的 追求이므로 自己成就的 人間觀에 입각한 研究傾向이 가장 크게 부각되어 있을 뿐이다.

(2) 成功에 必要한 要件

MBO는 어떤 한정된 技法이라기 보다 總體的인 管理體制이므로 組織全般에 걸쳐 必要한 要件이 갖추어지지 않으면 성공적으로 採擇·實施되기가 어렵다. MBO實施의 先行條件 또는 成功條件이라고 생각되는 것 가운데서 중요한 것을 보면 다음과 같다⁽¹⁰⁾

① 最高管理層이 MBO의 實施를 지지하고 勸進수범해야 한다. 비단 MBO의 경우에서 뿐 아니라 어떤 새로운 管理上の 改革을 단행할 때에는 最高管理層의 지지가 언제나 必要한 것이다. MBO의 채택은 組織全般에 미치는 영향이 크기 때문에 最高管理層의 지지가 더욱 절실히 요청된다. 組織內에서 MBO를 추진하는 主體가 微力하거나 最高決定權者의 지지를 받지 못하면 MBO의 도입이 좌절되거나 설령 도입되더라도 소기의 성과를 거두지 못하게 된다. 最高管理層의 지지는 行動指向的인 것이어야 실효를 거둘 수 있다. 그저 말로만 승인할 터이니 잘해 보라는 식으로 임하면 지지의 효과가 제대로 발휘될 수 없다. 最高管理層은 MBO라는 새로운 制度의 도입에 따르는 위험을 부담할 작오를 하고 MBO의 도입에 必要한 資源을 원활히 공급하며 스스로 MBO를 실천함으로써 勸進수범해야 한다.

② 組織의 構造와 過程이 MBO를 수용할 수 있도록 마련되어야 한다. 組織內 下位體制들의 성향이 MBO와 상충되거나 조화를 이루지 못하면 MBO가 성공할 수 없다. 參與에 의한 決定作成, 協同의 努力, 目的執行의 自律性, 自己規制 등을 강조하는 MBO를 실시하려면 組織參與者들에게 責任을 위임함으로써 그들의 自律統制를 조장할 수 있도록 構造와 過程이 마련되어야 한다. 여기서 가장 중요한 것은 分權化와 自律的 管理節次의 형성이다. 보다 많은 責任과 裁量權이 下級階層에 주어져야 한다.

③ MBO와 다른 管理機能은 相互支持的인 統合을 이룩해야 한다. MBO는 生産活動의 目的을 설정하고 그에 따라 結果를 평가하기만 하면 되는 孤立的 技法이 아니다. MBO는 總體的 管理體制이므로 다른 管理機能과 긴밀히 연관되어 있다. 다른 管理機能들이 MBO를 무시할 때 MBO의 성공은 기대하기 어렵다. 여컨대 勤務成績評定에서 MBO의 目的遂行計劃을 전혀 고려하지 않는다면 MBO의 효용은 크게 저상된다. MBO와 체계적인 連繫를 형성해야 할 機能들은 豫算, 人力配置, 企劃, 審査分析, 訓練, 報酬管理, 勤務成績評定, 調查研究活動 등이다.

(10) cf., Arthur C. Beck, Jr. and Ellis D. Hillmar, "OD to MBO or MBO to OD: Does it Make a Difference?" *Personnel Journal* (November 1972), pp. 827-834; Jackson and Mathis, *op. cit.*, pp. 174-175; Johg S. Jun. *op. cit.*, pp. 12-14; Carroll, Jr. and Tosi, Jr., *Management by Objectives: Applications and Research*, pp. 107-120.

④ 組織內에 원활한 通信과 還流의 過程이 形成되어 있어야 한다. 通信과 還流의 改善은 MBO가 추진하려는 條件이기도 하지만 이것은 또한 MBO의 도입에 필요한 條件이기도 한 것이다. 個人과 個人, 組織單位와 組織單位 그리고 組織과 環境 사이의 원활한 情報流通은 MBO成功의 條件이 된다. 創意的 目的設定, 설정된 目的에 따른 決定作成, 그리고 活動 結果에 대한 評價에 필요한 情報를 순조롭게 공급할 수 있는 管理情報體制가 마련되어야 한다.

⑤ 組織發展(OD)의 노력이 先行的 및 同時的으로 추진되어야 한다. 行態的 要因에 注重하여 組織의 改善을 도모하려는 좁은 의미의 組織發展은 管理者의 目的設定能力向上, 構造와 役割의 融通性增進, 對人關係와 個人的 動機의 개선, 自己評價와 監督者訓練의 지속적 인 개선을 目的으로 삼는다. 그런데 MBO의 成功은 組織發展이 改善對象으로 삼는 條件에 의존하는 바가 크다. 따라서 활발한 組織發展의 努力은 MBO의 정착을 돕는 한 條件이라 해야 할 것이다.⁽¹¹⁾

⑥ 組織內의 調查研究活動이 추진되어야 한다. 環境의 要請에 관련하여 적정한 長·短期의 目的을 設定하려면 現況을 정확히 파악하고 미래를 豫測하며 各種 要請 사이의 優先順 위를 결정하는데 길잡이가 될 指標를 발견하기 위해 활발한 調查研究活動을 전개해야 한다.

⑦ MBO가 효용을 발휘하려면 어느정도의 安定性(stability)이 있어야 한다. 즉 未來의 狀況에 대한 적정수준의 豫測이 가능하도록 組織內外의 條件이 安定되어 있어야 한다. 組織 內外의 與件이 MBO의 틀 속에서 豫測될 수 없을만큼 急變하면 MBO가 성공하기 어렵다. 그리고 業務指揮의 合理性과 豫測可能性이 결여되거나 權利義務의 觀念이 투철하지 못해도 MBO의 성공을 기대할 수 없다. 미리 설정된 目的을 무시하고 다른 일을 불규칙하게 시키는 上官의 未分化되고 權威的인 監督行態는 MBO에 불리한 조건으로 된다.

위에서 본 具備與件 이외에 基本節次自體가 適正하게 立案되어야 한다는 것을 MBO의 成功條件에 추가할 수 있을 것 같다. 參與에 의한 目的設定과 還流를 重要內容으로 하는 MBO의 基本的節次가 組織의 실정에 맞도록 잘 立案되지 않으면 失敗를 自招하는 (self-defeating)결과를 빚는다. 구체적인 경우에 MBO가 成功하려면 그것은 合當하고 實現可能하며 組織目的의 追求에 도움을 주는 것이어야 한다.

(3) MBO와 다른 接近方法의 關係

MBO는 組織의 效率性을 넓히려는 하나의 폭넓은 接近方法이기 때문에 같은 目的을 가진 다른 接近方法들과의 關係를 설정하는 문제가 제기된다. MBO와 OD(組織發展), PPBS(計

(11) 組織發展(OD)이나 MBO는 組織을 보다 좋게 만들기 위해 고안된 接近方法이므로 兩者가 긴밀히 관련되어 있으며 그 관계는 相互支持的인 것이 분명하다. 그러나 兩者의 關係를 실천적으로 어떻게 설정할 것인가에 대해 論難이 없는 것은 아니다. 어떤 사람은 MBO를 OD의 한 구성요소 또는 수단으로 파악하는가 하면 MBO와 OD를 對等한 道具로 보고 兩者가 병진되어야 한다고 말하는 사람도 있다. 우리는 여기서 OD를 MBO의 先行 및 並行條件으로 본 것이다.

劃豫算制度)⁽¹²⁾ 등 包括의 폭이 넓은 接近方法들은 서로의 영역에 越境하는 내용을 지니고 있으므로 그 關係를 어떻게 이해할 것인가 하는 것은 觀念的으로나 實踐的으로 문제가 되지 않을 수 없다. 이 문제에 대한 解答은 各 接近方法의 實地적인 내용이나 그에 대한 理論的 模型에 따라서 달라질 수 밖에 없다. 실제로 이 문제를 다루는 論者들은 各 接近方法에 대한 자기의 理解를 바탕으로 相互關係를 설명하고 있다. 따라서 見解가 다기하다. 구체적인 必要와 目的에 따라 諸接近方法의 關係를 규정하면 충분할 것이므로 그러한 關係를 普遍的으로 설정하려는 論爭에 깊이 말려들 필요는 없다.

最近에 자주 거론되는 것은 MBO와 OD의 關係, 그리고 MBO와 PPBS의 關係이다.⁽¹³⁾ MBO와 OD의 關係에 대해서는 앞에서 간략히 언급하였으므로 재론을 피하려 한다. MBO와 PPBS의 關係에 대해서도 異論이 분분한 것 같다. 어떤 사람은 人間中心의 MBO가 機械化 過程인 PPBS를 代置한 새로운 技法이라 보고 또 어떤 사람들은 어느 한쪽이 다른 한쪽의 手段내지 道具라고 이해하는 것 같다. MBO와 PPBS의 關係를 主從의 關係로 보지 않고 兩者가 서로를 보완하는 關係에 있다고 하는 사람들도 있다. 이러한 諸主張의 시비를 가리는 일에 많은 지면을 할애할 수는 없으므로 例示的으로 De Woolfson, Jr.의 見解를 간단히 소개하는데 그치려고 한다.

De Woolfson, Jr.는 MBO와 PPBS를 相互補完的인 것으로 이해하고 兩者의 性格을 다음과 같이 비교하고 있다.⁽¹⁴⁾

① MBO는 目的을 명백하게 규정하지만 그러한 目的의 長期的인 效果를 分析하지 못한다. PPBS는 長期的인 效果의 分析을 보장한다.

② MBO는 目的을 明示하는데 그치지지만 PPBS는 目的設定에 이르는 諸代案의 탐색과 분석을 보장한다.

③ MBO는 相衝되는 目的들을 확인할 수 있지만 PPBS에서 처럼 事業構造內의 모든 間극(間隙 :gaps)을 탐색하지는 못한다.

④ MBO는 目的과 結果에 대한 責任을 설정하는데 參與를 보장하지만 專門的인 分析技術을 活用하거나 代案을 철저히 분석한다는 보장을 하지 못한다. PPBS는 專門的인 技術의 동원과 代案의 分析을 보장한다.

(12) 計劃豫算制度(PPBS: Planning-Programming-Budgeting System)는 傳統的인 豫算制度를 개선하여 計劃活動과 연결짓고 여기에 體析制分의 技法을 도입함으로써 政府活動에 대한 長短期的의 資源配分을 合理化하려는 事業管理體制이다. 合理性을 기본적인 原理로 삼는 PPBS에서 강조되는 것은 產出指向性, 時間次元의 長期性 및 分析的 接近方法이다. PPBS의 핵심적 절차를 구성하는 要素는 ① 目的體系의 設定, ② 目的成就를 위한 代案의 탐색, ③ 各 代案의 結果에 대한 豫測 및 ④ 가장 바람직한 結果를 가져올 代案의 選擇이다.

(13) cf., Beck, Jr. and Hillmar, *op. cit.*; Bruce H. De Woolfson, Jr., "Public Sector MBO and PPB: Cross Fertilization in Management Systems," *Public Administration Review* (Vol. 35, No. 4, July-August 1975), pp. 387-395.

(14) Woolfson, Jr., *Ibid.*

⑤ PPBS는 장래의 事業代案에 대한 豫測을 하고 費用計算을 할 수는 있지만 MBO에서 처럼 目的成就進度的 測定(評價)를 보장하지 못한다.

⑥ PPBS에서 代案을 분석하고 선택할 때 쓰는 基準이 管理一般의 複數目的을 반영하는 것이라고 장담할 수는 없다. MBO에서는 상충되는 目的들의 고려가 가능하다.

⑦ PPBS에서 分析專門家를 活用하는 것은 MBO에서 강조하는 參與管理의 要請과 相衝될 수 있다.

⑧ 最終的 事業計劃書를 만들기까지 동원되는 行政的 裝置는 PPBS의 경우보다 MBO의 경우가 더 복잡하다.

위의 論點에는 찬성하기 어려운 점도 포함되어 있다. 여하간 De Woolfson, Jr.는 MBO와 PPBS가 각각 동원하는 技法의 폭을 상당히 좁게 규정하는 비교를 시도한 것 같다. 두 가지 接近方法을 보다 넓게 해석하면 兩者가 겹치는 領域도 더 넓은 것으로 보지 않을 수 없을 것이다.

생각컨대 MBO와 PPBS의 一般的인 關係는 일단 相互補完的인 것으로 이해하는 것이 무방할 듯 하다. 두 가지 接近方法의 폭을 넓게 파악하는 경우 兩者의 유사성은 상당히 높아진다. 그러나 兩者가 바탕으로 삼고 있는 哲學(原理)과 理論史的 背景 그리고 당초의 關心對象과 着眼點에는 분명한 차이가 있으므로 각각 동원하는 技法이나 手段 또는 過程에도 아직까지는 차이가 있다. 어느 한 쪽의 原理나 技法은 다른 쪽의 그것에 상충되는 경우도 있지만 상대방의 原理나 技法을 빌려 자기 쪽의 內容을 개선할 수 있는 영역이 더 클 것으로 생각한다. MBO를 導入하여 운영하는 사람들은 PPBS의 經驗에서 배울 점이 많을 것이다. 이미 그 열기가 많이 가신 接近方法이기는 하지만 PPBS에 계속하여 의존하려는 사람들은 또한 MBO에서 배울 점이 많을 것이다. 이렇게 交互充實化가 심화되면 나중에 가서는 MBO와 PPBS의 차이를 발견하기 어려울 것이다.

II. MBO의 價値와 難點

(1) 期待되는 價値 또는 用途

MBO의 基本的인 價値는 業績評價와 計劃行態를 改善하고 組織參與者의 職務滿足度を 높임으로써 組織의 效率性을 提高하는데 있다고 할 수 있다. 특히 職務遂行과 評價過程 그리고 報償體制를 연결지음으로써 生産性과 職務滿足度を 동시에 향상시킬 수 있는 媒介體라고 칭송되고 있다. MBO의 價値, 有用性 또는 用途라고 할 수 있는 것을 보면 다음과 같다.⁽¹⁵⁾

① 生産活動을 組織의 目的成就에 指向시킴으로써 組織의 效率性을 提高시킨다. 분명한

(15) cf., Carroll, Jr. and Tosi, Jr., *Management by Objectives: Applications and Research*, pp.130-140.

目的體系가 없거나 그에 대한 理解가 충분치 못하면 노력의 낭비를 가져온다. 요긴하지 않은 일에 시간을 허비할 수도 있고, 節次를 目的視하는 사례도 있을 수 있다. 어떤 專門業務에 심취된 사람들을 組織에 대한 기여도에 불구하고 자기들이 맡은 일은 본래적으로 가치 있는 것이라고 생각하기 쉽다. MBO가 이러한 폐단을 근절시킨다고까지 장담을 할 수는 없지만 MBO는 生産活動과 그 目的을 統合시키는 강력한 誘因을 제공한다고 말할 수는 있다.

② MBO는 管理者로 하여금 業務計劃을 세우도록 강제하고 또 이것을 돕는 역할을 한다. MBO는 組織全體를 통해 計劃과 目的體系를 統合시키는 過程이라고도 할 수 있기 때문에 管理者들은 目的設定에 입각한 計劃樹立을 회피할 수 없는 것이다. 그리고 MBO는 問題를 파헤치고 通信을 원활하게 하여 決定作成에 관련된 사람들의 相互理解를 증진시키기 때문에 計劃活動을 크게 돕는다. 計劃活動의 改善은 時間 및 資源活用の 效率化, 業務配分の 合理化 그리고 緊急事態와 不時事業(crash programs)의 發生減少 등에 기여한다.

③ 組織參與者의 士氣를 提高한다. 즉 上官과 部下의 일에 대한 態度를 긍정적으로 變化시킨다. MBO를 실시하면 각자의 目的이 뚜렷하게 제시되고 上下間의 접촉이 많아지기 때문에 職務의 確實性(豫測可能性)이 높아진다. 이것은 職務에 대한 安定感을 향상시킨다. 그리고 MBO가 형성하는 분위기는 사람들로 하여금 스스로의 能力이 보다 잘 活用되고 權限의 폭이 넓어졌다고 생각하게 하며 上下間의 人和를 증진시킨다. 자기의 業務目的設定에 참여하면 職務滿足度 또한 증진될 것으로 예상된다. 目的成就도와 報酬가 연결되면 物質的 報償에 대한 欲求도 공정하게 충족시킬 수 있을 것이다. 이러한 諸要因은 士氣를 제고할 것으로 판단된다.

④ 人的 資源活用の 效率化를 기할 수 있다. 즉 組織成員의 能力을 보다 잘 活用할 수 있도록 뒷받침을 해준다. MBO는 個人別 能力에 맞는 目的設定을 가능하게 하며 個人이 일하면서 배울 수 있도록 해야 한다는 요청을 目的設定에서 배려함으로써 個人的 成長·發展을 촉진할 수 있기 때문이다.

⑤ 役割의 모호성과 役割間의 갈등을 감소시킨다. 役割의 모호성이란 特定人에 대한 다른 사람들의 役割期待, 責任의 限界, 業績評價의 方法 등이 불확실한 것을 말한다. 이러한 役割의 모호성은 긴장을 고조시키고 職務滿足度を 저하시킨다. 役割葛藤 또한 職務滿足度の 저하 긴장의 고조 組織에 대한 신뢰상실 등을 유발한다. MBO는 目的과 評價方法 등을 분명히 함으로써 役割의 모호성을 감소시킨다. 또한 參與의 過程은 相衝되는 要求들을 조화시킬 수 있는 기회를 제공함으로써 MBO는 役割葛藤의 해결에도 큰 도움을 준다.

⑥ 業務評價의 客觀的 基準를 제공한다. MBO는 實績에 기초한 業績評價의 실현이 가능하도록 客觀的인 業務基準를 제시하기 때문에 個人的 特性에 착안한 傳統的 評價方法의 결함을 시정할 수 있다. 여기서 客觀的 基準이란 물론 目的基準를 말한다.

⑦ 管理上の問題確認을 용이하게 한다. 여기서 問題란 目的達成을 가로 막는 障礙를 말한다. MBO에서는 目的設定과 目的成就의 進度確認을 위하여 上司와 部下가 빈번히 접촉하고 의논하는데 이것은 問題의 早期診斷을 촉진한다. 問題의 早期診斷은 問題의 확대를 미리 막고 目的設定의 適正化와 目的의 成就를 촉진하는데 기여할 수 있다.

⑧ 訓練需要의 결정에 도움을 준다. MBO의 還流過程에서 과거의 失敗原因을 따질 때 個人別 訓練需要가 확인된다. 이것을 自己發展의 과제로 삼도록 유도하면 訓練事業의 個人化를 도모할 수 있다. 訓練事業의 個人化는 訓練의 效果를 그만큼 증진시킨다. MBO의 過程은 監督에 의한 特別指導(coaching)를 용이하게 함으로 訓練의 個人化를 더욱 촉진할 수 있다.

⑨ MBO는 일과 사람을 조화시킬 수 있다. 즉 職務中心의 管理方式과 人間中心의 管理方式을 적절히 統合시킬 수 있다. 科學的 管理學派는 職務中心의 管理方式을 처방하였으며 人間關係論은 人間中心의 管理方式을 처방하였기 때문에 兩者는 相衝되는 傾向을 보였다. MBO는 生産活動(職務遂行)의 效率化를 추구하면서 自己成就의 人間屬性에 주의를 기울이고 職務上的 目的을 가능한 한 個人의 自己成就의 欲求, 關心, 能力 등에 부합되도록 설정하려 하기 때문에 職務中心主義와 人間中心主義를 효과적으로 조화시킬 수 있다.

⑩ 官僚制의 否定的인 屬性을 제거하는데 도움을 준다. MBO는 分權化와 參與管理를 조장하기 때문에 이것을 도입하면 官僚化된 組織 특히 政府官僚制에 나타나는 硬直性, 集權的 構造, 權威的 行態 등 傳統的 特性을 타파하는데 기여할 수 있다.

(2) 隨伴되는 難點과 缺陷

오늘날 우리의 能力을 가지고 결함이 전혀 없는 완벽한 管理體制를 만드는 것은 기대하기 어렵기 때문에 MBO에도 결함이 없지 않을 것으로 생각하는 것은 당연하다. 그동안 經驗的 研究를 통해 노출된 MBO의 運用上的 難點내지 缺陷을 간추려 보면 다음과 같다.

① 目的과 成果를 測定하는 일이 항상 용이하다거나 가능한 것은 아니다. MBO는 目的과 成果의 計量的인 測定을 강조한다. 그러나 組織에는 計量的인 業務만 있는 것이 아니다. 生産活動의 產出을 어떤 방법으로든지 數量化할 수 있는 영역에서는 測定可能한 目的을 설정하고 成果를 測定하는 일이 비교적 용이하다. 그러나 職員發展이나 上下關係改善과 같은 活動의 產出은 計量化하기 어렵다. MBO는 測定可能한 目的에 치중하고 質보다는 量을 중요시 하는 傾向을 조장하게 된다. 그리고 허황한 숫자놀이(statistics game)을 조장할 염려가 있다.

② MBO를 도입하고 운영하는데는 많은 時間이 걸리고 管理者들은 과중한 書類作成(paper work)에 시달리게 된다. MBO의 原理와 要求事項에 따라 管理하는 것을 배우는데는 상당한 時間이 걸린다. MBO의 過程 특히 參與에 의한 目的設定의 過程은 時間을 많이 소모시킨다. 그리고 目的設定과 成果報告는 부담스러운 書類作業을 수반한다. 이것이 실천적으로

는 매우 큰 불만요소가 되는 것 같다.

③ 管理狀況이 流動的인 곳에서는 MBO가 所期의 成果를 거둘 수 없다. MBO는 組織內外的 狀況이 상당히 안정되어 있고, 그에 대한 豫測可能性이 높아야 성공할 수 있기 때문이다. 특히 組織改編, 技術의 急速한 變動, 關聯市場의 急變 등은 MBO에 장애를 준다. 그리고 管理循期(management cycle)가 길고 거기에 不確定的 要素가 많이 개입할수록 MBO는 지장을 받는다. 組織의 最上部로부터 긴급업무가 자주 하달되지 않을 수 없고 組織單位間의 競爭과 目的重疊이 심한 狀況下에서도 MBO는 성공하기 어렵다.

④ 人間中心主義的 내지 產出中心의 管理方式에 노출되지 않았던 組織에 MBO를 도입하려 하면 강한 抵抗에 봉착하게 된다. 抵抗을 원만히 해결하고 組織의 전반적인 性向을 MBO에 조화되도록 바꾸는 일은 쉽지 않다. 抵抗의 구체적인 이유는 여러 가지로 생각할 수 있다. 時間을 많이 빼앗기고 書類準備를 많이 한다는 이유로 MBO를 반대할 수 있다. 計劃能力을 결여한 사람과 部下의 決定作成能力을 不信하거나 上官의 權威가 훼손된다고 믿는 사람은 MBO에 저항하게 된다. 비현실적이거나 너무 높은 수준의 目的을 받아들일도록 강요하는 수단이 MBO이라고 믿는 사람은 거부적 반응을 보이게 된다.

⑤ MBO가 業績評價에 客觀的인 基準을 제공한다고 하나 그러한 基準의 用途는 제한되어 있고 흔히 誤導的인 경우가 있다. 즉 MBO의 業績基準은 諸般人事措置에 적절한 情報를 제공하지 못한다. 예컨대 下級職에서의 目的成就是 원직적으로 現職에서의 能力과 動機水準을 말해주는 指標가 될 수 있지만 上級職이나 다른 職位에서의 成功指標도 될 수 있다고 확일적인 주장을 할 수는 없다. 業績基準이 報酬決定에는 適當한 基準을 제공할 수 있다. 그러나 MBO가 報酬決定의 基本的인 道具가 되는 경우 誤導的인 결과를 빚을 수 있다. MBO는 目的成就의 結果를 測定하는데 치중하기 때문에 사람들은 높은 수준의 目的設定을 회피하고 結果를 計量的으로 파악할 수 있는 業務에만 注力하는 일종의 속임수가 나올 수 있다.

⑥ MBO를 政府官僚制에 도입하려는 경우 어려움은 더욱 가중된다. 원칙적으로 利潤指向的인 企業體에서 탄생된 MBO를 원칙적으로 奉仕指向的인 政府組織에 도입하는데는 理念的인 葛藤이 수반될지하다. 그리고 集權化된 權限의 階層을 바탕으로 해온 政府官僚制內에서 MBO가 요구하는 權限의 分擔(shared power)과 參與管理를 실현하기는 어렵다. 測定 가능한 目的을 설정하는 것이나 活動結果의 便益을 測定하는 것도 私企業體의 경우에서 보다 더 어렵다. 政府의 管理過程은 크게 확산되어(extended)있고, 거기에는 여러 勢力中樞가 간여함으로 不確定的인 要素가 많이 介入한다. 예컨대 豫算節次는 行政府 안에서만 진행되는 것이 아니다. 政府의 報酬制度는 硬直性이 높아 業績格差(differential performance)에 맞도록 適時性 있게 金錢的 報償을 줄 수가 없다. 政府機關과 관련된 環境은 훨씬 다기하고 變動이 심하다. 이와 같은 요인들은 모두 MBO의 實施를 어렵게 하는 것들이다.⁽¹⁶⁾

(16) cf. Rodney H. Brady, "MBO Goes to Work in the Public Sector," *Harvard Business Review*

위에 열거한 문제들은 물론 망라적인 것이 아니다. 그리고 MBO를 운영하는 妙理를 살린다면 상당부분을 모면 할 수 있는 문제들이다.

III. MBO의 基本的 過程

MBO는 管理의 全過程을 포괄하는 이른바 總體的 管理體制로 이해되기 때문에 거기에 연관된 活動과 節次는 지극히 복잡하다. 觀察의 폭을 넓히는 경우 MBO를 채택한 組織의 거의 모든 活動이 MBO에 관련되어 있다고 보아야 하기 때문이다. MBO의 核心的인 節次를 導入運營하는데 직결되는 문제에만 주의를 한정하더라도 準備段階, 實施段階 및 事後點檢段階의 活動까지를 포괄하려면 說明이 복잡해질 수 밖에 없다. 여기서는 MBO의 要諦를 전달하기 위해서 實施段階에 있는 MBO의 한개 單位에 내포된 過程만을 설명하려 한다. 이것이 MBO의 核心을 理解하는데 가장 重要的 要素이기 때문이다. MBO의 한개 單位過程이란 한 組의 上官과 部下 또는 組織單位가 진행시키는 基本的인 過程을 말한다.⁽¹⁷⁾ 이러한 單位過程들이 많이 모여서 組織全體 MBO의 基本過程을 형성한다. 여기에 다시 組織의 다른 下位體制들이 연결되어 MBO에 의한 管理體制가 완성된다.

(1) 基本過程의 概要

MBO의 基本的 過程은 구체적인 目的設定과 行動計劃의 立案, 中間評價 및 最終評價가 순차적으로 진행되며 이러한 行動段階가 또한 순환적으로 연결되는 過程이다.

① 논리적인 순서로 보아 MBO의 過程은 特定人 또는 特定組織單位가 일정 기간내에 성취해야 할 구체적인 目的을 設定하고 그에 따라 行動計劃을 立案하는데서부터 시작된다. 이러한 目的은 上位의 組織目的의 成就에 기여하는 것이어야 한다. 즉 구체적인 生産作用目的의 설정은 上級の 生産作用目的과 그 위의 一般的인 產出目的에 근거를 두어야 한다. 따라서 一般的인 產出目的의 설정은 MBO의 基本的인 過程에 직결되는 過程이라 할 수 있다.

MBO에서의 目的設定은 물론 參與의 過程을 통해서 이루어져야 한다. 目的設定段階에서 重要的 문제로 되는 것은 參與過程의 性格과 目的의 難易度 明確性 및 合理性 등이다.

② 目的設定이 끝나면 그것을 성취시킬 責任을 진 사람은 상당한 裁量權을 가지고 目的追求活動을 전개하는데 이 過程에서 進陟狀況을 수시로 中間評價(intermediate review)한다. 中間評價의 段階에서 문제로 되는 것은 그 頻도와 目的成就에 대한 動機誘發의 정도이다.

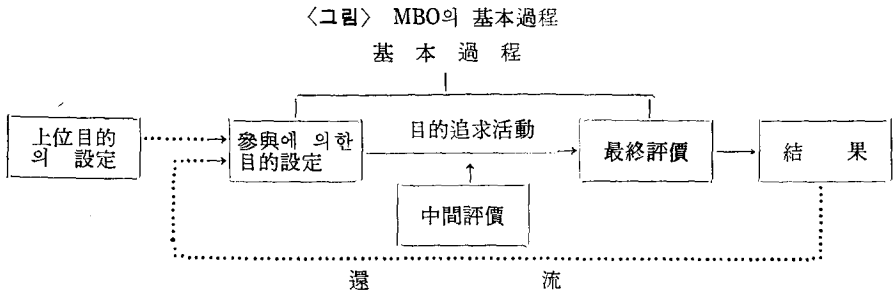
③ 目的成就의 豫定期間이 도래하면 最終的인 評價를 한다. 이 段階에서 目的遂行의 責

(Vol. 51, No. 2, March-April, 1973), pp. 65-74; John C. Aplin, Jr. and Peter P. Schoderbek, *Measuring MBO in Public Sector Organizations* (mimeo., A Paper Presented at the Third Annual International Conference on "MBO: State of the Art," Bowling Green State University, August 21, 1975)

(17) MBO의 過程에 대한 다음 설명의 주된 근거가 된 것은 Carroll, Jr.와 Tosi, Jr.의 *Management by Objectives: Applications and Research*이다. 특히 p. 123ff., p. 47ff., Chapters 4 and 5 參照

任을 맡았던 사람은 칭찬도 받고 비판도 받게 된다. 最終評價의 結果는 目的成就與否에 대한 判斷으로 나타내며 이것은 다음에 진행되는 MBO의 過程에 還流된다. 最終評價의 結果는 또한 장래의 動機水準, MBO에 대한 態度, 上官과 部下의 相互關係 및 態度에 영향을 미친다.

위의 설명을 圖示하면 다음 그림과 같이 같다.



이와 같은 MBO의 基本的 過程에는 狀況的 및 心理的 諸要因이 직접적인 制約條件으로 작용하며 MBO의 추진방법, MBO에 대한 關係者들의 반응, MBO의 結果 등에 영향을 미친다. 狀況的 및 心理的 要因은 個人, 職務 및 組織의 특성과 參與者들의 態度에 관한 것인바 그 구체적인 예로서 次上位의 MBO過程, 上官과 部下의 動機와 性格, 上官과 部下의 職務性格, 上官과 部下가 경험한 組織의 業績, MBO에 대한 最高責任者의 認識과 支持, 上官과 部下의 MBO에 대한 態度, 上官과 部下가 서로 상대방에 대하여 갖는 態度 등을 들 수 있다. MBO의 立案과 實施에서는 이러한 要因에 주의를 기울이고 이를 改善하거나 또는 거기에 적응하도록 힘써야 한다.

MBO의 基本的 過程을 구성하는 核心的 活動段階는 目的設定過定과 評價過程이므로 이 두가지 단계에 내포된 문제와 처방에 대해서는 다음에 약간의 설명을 부연하려 한다.

(2) 目的의 設定

MBO에서 特定人 또는 特定組織單位의 구체적인 目的을 설정한다는 것은 活動의 領域과 구체적인 成就의 水準(level of achievement)을 밝히는 것이다. 目的設定은 또한 一定期間內에 달성해야 할 일에 관한 上官과 部下의 期待를 文書化하는 것이라고도 말할 수 있다. 이러한 目的設定은 部下의 業績을 評價·還流시키는 基準이 될 뿐만 아니라 個人別 및 組織單位別 活動을 組織全般의 計劃에 統合시킬 때의 基準이 된다. 그리고 個人別 및 組織單位別 活動의 時間調節과 調整에 기여하며 일에 맞는 報酬를 결정하는데 基準을 제시한다.

設定되는 目的의 類型은 여러 가지로 분류할 수 있다. 商品販賣量이나 費用節減額과 같이 특정한 成就水準을 지정하는 目的도 있고 어떤 事業의 完결을 目的으로 삼는 예도 있다. 計量的으로 설정될 수 있는 目的이 있는가 하면 目的 그 자체를 計量化하는 것은 불가능한 경우도 있다. 日常화된 目的도 있고 創意的인 問題解決을 필요로 하는 特別業務가 目的으로

될 때도 있다. 時限이 엄격히 규정되는 目的도 있고 그렇지 않은 目的도 있다.

MBO의 性格에 비추어 볼 때 計量化가 가능하고 日常化된 目的을 다루기가 가장 용이할 것은 물론이다. 그러나 이러한 目的만을 대상으로 삼을 때 MBO가 포용할 수 있는 영역은 아주 좁아지기 때문에 總體的管理體制로서의 의미를 상실하게 된다. 따라서 MBO에서는 위에 열거한 각종의 目的을 포괄할 수 있도록 노력해야 한다. 그리고 目的의 測定에서는 目的成就의 結果만을 너무 강조하지 말고 目的遂行過程의 方法과 行態에도 比等한 주의를 기울여야 한다.

目的設定에서 규정하는 具體的 成就水準이란 複合的인 內容을 담고 있을 수 있다는 점에 유의해야 한다. 成就水準이라하여 반드시 計量的인 結果만을 규정하는 것이라고 생각하면 안된다. 目的成就度を 測定할 때에는 成就의 量과 質 그리고 時限뿐 아니라 時間配定, 目的類型과 難易度, 障礙克服의 創意性, 目的의 超過達成, 資源의 效率의 使用, 協同과 協助의 行態 등에도 주의를 기울여야 하며 따라서 目的을 설정할 때부터 이러한 項目에 대한 기대를 어느 정도 확인해 두는 것이 바람직하다. 그리고 計量化하기 어려운 非日常的 目的은 目的追求의 方法 등 間接的 基準에 입각한 判斷과 直感的인 判斷에 의하여 評價될 수 있다는 것도 目的設定 段階에서 밝혀 두어야 한다.

組織內에서 個人이나 組織單位가 담당하는 業務는 상당히 복잡한 경우가 많기 때문에 MBO의 目的設定에 그러한 業務를 빠짐없이 포괄할 수는 없다. 그러나 MBO의 目的設定은 최소한 個人別 및 組織單位別 業務의 주된 부분을 포괄할 수 있어야 한다. 그리고 MBO에서 설정한 目的은 目的設定에서 제외된 殘餘業務와 상충되지 않아야 하며 目的의 成就可能性을 판단할 때에는 그러한 殘餘業務를 고려해야 한다.

目的設定은 물론 參與의 過程을 통해서 이루어져야 한다. 參與의 過程은 協助的이고 雙方的인 것이어야 한다. 上官이 目的設定의 制約要因을 제시하고 部下가 제안하는 目的을 심사할 때 部下의 目的提案을 충분히 존중하여야 한다. 그러나 上官의 一方的 指示만으로 끝나는 것은 參與에 의한 目的設定이 아니듯이 部下에 의한 一方的 提案만으로 끝나는 것은 參與에 의한 目的設定이 아니다.

그리고 目的設定은 여러 가지 주어진 條件에 의하여 당연히 제약된다. MBO는 政策形成과 計劃에 긴밀히 연관되어야 하며 目的設定은 組織의 基本的인 指向性, 一般目的, 政策, 細部事業計劃 등에 부합되어야 한다. 특히 個別的인 目的設定은 最上位의 目的으로부터 相次的으로 연결되는 組織全體의 目的體系에 부합되어야 한다. 따라서 目的設定에 참여하는 사람들은 目的體系 속에서 目的과 手段의 連鎖過程을 분석할 수는 眼目を 갖추어야 한다.

設定되는 目的은 組織全體의 目的體系, 該當組織單位에 적용되는 政策, 計劃, 節次 등과 一貫性을 유지해야 할 뿐 아니라 담당자의 能力範圍內에서 달성할 수 있는 것이어야 한다. 目的은 담당자의 현재 能力水準으로 감당할 수 있는 것이거나 적어도 주어진 時限內에 연

마가 가능한 能力水準으로 감당할 수 있어야 한다. 그리고 될수 있으면 담당자의 흥미와 동기를 유발할 수 있도록 目的을 설정해야 한다. 어느 경우이나 目的記述은 간결하여야 하며 모호한 점이 없도록 目的狀況의 규정에 정확을 기해야 한다.

目的을 설정할 때에는 基本的인 行動計劃(action plan)을 함께 세워 두는 것이 바람직하다. 이때에 설정되는 行動計劃은 目的追求를 위해 무엇을 해야 할 것인지에 대한 대체적인 合意를 내용으로 한다. 이러한 合意는 目的追求過程에서 方針을 바꿀 수도 있도록 융통성 있게 이루어져야 한다.

執行段階에서 담당자의 自律性을 강화하려는 것이 MBO의 한 취지이지만 執行과 관련하여 目的을 다소 구체화한 行動計劃을 세우는 것은 여러 가지 면에서 바람직하다. 이러한 行動計劃은 細部的인 活動計劃의 수립에 기초를 제공하며 구체적인 實踐方法의 탐색에 도움을 준다. 그리고 필요한 資源의 豫測과 統制活動을 용이하게 하며 委任을 촉진하는데 기여할 수 있다. 行動計劃樹立의 過程은 目的成就可能性, 時限의 타당성, 目的成就의 障礙要因, 調整의 必要, 上官에 의한 助力의 必要 등을 재검토하거나 새로이 발견할 수 있는 기회를 제공한다.

(3) 評價過程

目的追求의 過程과 目的成就度는 測定 評價 還流되어야 한다. 이러한 活動을 포괄하는 評價過程은 中間評價(inter-mediate reviews of progress)와 最終評價(final goal review)로 나누어 볼 수 있다.

中間評價의 주된 目的은 任務를 맡은 部下가 만족스러운 진척을 보이고 있는지 확인하고 그렇지 못하다면 補完措置를 취하리는데 있다. 目的遂行을 맡은 部下가 흥미를 잃고 좌절감에 빠져 있으면 격려·독려하고 그가 해결할 수 없는 障礙에 봉착해 있으면 追加資源을 배정해 주거나 기타 필요한 支援을 해 주어야 할 것이다. 그리고 與件에 비추어 目的이 實現不可能하거나 적당하지 못하다고 판단될 때에는 目的自體를 변경시키지 않을 수 없는 경우도 있을 것이다. 그러나 目的을 너무 빈번하게 수정하면 MBO의 效用을 減殺시킨다는 점에 유의해야 한다.

中間評價는 이밖에도 여러 가지 부수적인 效用을 가지고 있다. 우선 숨겨져 있던 組織上の 문제를 노출시키고 上官과 部下의 相互理解를 증진시키는데 기여한다. 中間評價는 또한 部下에게 부과된 目的을 한층 명료하게 하는데 기여할 수 있다. 그리고 MBO에 융통성을 부여하여 與件變化에 적응할 수 있게 한다.

最終評價는 目的遂行의 時限이 도래한 때에 目的成就도와 그 成就方法 등을 확인하여 任務擔當者의 業績을 評價하고 이를 還流시킴으로써 장래의 MBO를 개선하려는 目的으로 實施한다.

中間評價나 最終評價에서 다같이 유의해야 할 일반적인 指針을 몇 가지로 간추려 보면 다

음과 같다.

첫째 上官과 部下가 評價面談을 하기 전에 각자는 그에 대비하여 必要한 준비를 해야 한다. 각자가 독자적으로 實績을 미리 점검해 보고 관련된 資料를 갖추었다든가 評價에서 論議할 項目을 정한다든가 하는 것이 必要한 준비의 예이다.

둘째 上官은 評價面談에 참여하는 部下가 不安感을 갖고 소극적인 변명에 급급하지 않도록 互惠的인 분위기를 조성하는데 힘써야 한다. 上官은 評價面談이 공동의 問題解決을 위한 것이라는 점을 분명히 하고 성의있고 공정한 태도로 評價面談에 임해야 한다. 評價面談의 원만한 분위기 조성은 面談當時의 配慮뿐아니라 평상시의 꾸준한 노력을 必要로 한다.

셋째 허심탄회하고 적극적인 對話가 진행될 수 있도록 面談을 유도해야 한다. 上官은 部下가 말할 때 관심을 가지고 경청하고 反問하여 줄거리를 확인하는 것, 침묵을 지킴으로써 상대방이 말하지 않을 수 없도록 유도하는 것, 좋은 통찰력이나 자기비판에 대해서 칭찬을 하는 것, 정직한 반응을 보이고 지나친 힐책을 피하는 것, 좌절감을 발산시킬 수 있게 하는 것 등이 허심탄회한 對話를 유도하는 技法으로 처방되고 있다.

네째 評價面談에서 제기된 문제에 관한 意見對立은 가능한 한 面談中에 해소시켜야 한다. 그러나 그에 관련된 資料가 없다면 하는 이유로 이를 해결할 수 없을 때에는 爭點의 目錄을 만들고 그에 대한 資料蒐集 등을 지시해야 한다.

다섯째 上官은 部下에게 하고 싶은 이야기를 다 했는지 묻고 面談結果와 그에 따른 장래의 行動計劃을 정리해 들려 준 다음 評價面談을 종결시킨다.

評價過程에서 시종 문제되는 것은 通信障礙, 知覺의 歪曲, 否定的인 防禦的 態度(defensive reactions) 등이므로 이러한 行態上的 문제가 있는 것을 感知하고 이를 극복할 수 있도록 각별한 주의를 경주해야 한다.