# 제11장 목표와 자기관리에 의한 경영

## 학습목표

- 목표에 의한 관리와 자기관리의 의미를 이해한다.
- 목표를 세우는 방법을 알아본다.
- 목표 없이 몰아 부치기 식의 경영은 실패한다

## 학습내용

- 목표를 세우는 법
- 측정을 통한 자기관리
- 의도하지 않은 잘못
- 경영자에게 쓴 편지
- 보고서와 표준처리절차의 남용
- 미래를 만드는 법

## 목표란 무엇인가

- 목표의 종류

첫째, 최고 경영자에서부터 아래로는 현장의 감독자 또는 사무 책임자에 이르기까지, 명확히 서술된 목표가 필요하다.

둘째, 목표는 각각의 경영자가 담당하고 있는 단위부서가 산출해야 할 성과를 말한다.
- 조직의 목적 반영

셋째, 목표는 각각의 경영자와 그 휘하의 부서가, 다른 부서들이 그 목표를 달성하는데 협조해야 할 공헌들을 포함해야 한다. - 조직간의 공존

넷째, 목표는 각각의 경영자가 자신의 휘하부서가 목표를 달성하기 위해 다른 부서들로부터 기대할 수 있는 공헌들도 분명하게 서술하고 있어야 한다.

- 석공의 예

첫 번째 사람은 "나는 이것으로 생계를 유지하고 있습니다."
두 번째 사람은 "나는 이 나라에서 제일 훌륭한 석공 일을 하고 있습니다."
세 번째 사람은 비전이 가득한 눈빛으로 쳐다보면서 "나는 교회를 짓고 있습니다."
=> 두 번째 사람의 문제점 : 조직전체의 목표와 연결되지 않는 장인의식의 문제점

# 목표와 자기관리에 의한 경영

## 목표관리의 의의

- 목표에 포함 되야 할 내용
  - 목표는 기업의 단기적 및 장기적 계획과 일치
  - 목표는 기업의 유형적 목표와 무형적 목표를 모두 포함
    * 무형적 목표 : 경영자 조직과 육성, 근로자의 성과와 태도, 그리고 사회적 책임 등

- 목표관리(management by objectives)의 의의
  - 기업전체의 목표에 초점을 두고 공동의 목표를 향하여 집중하도록 하는 것
  - 장인의식(workmanship)을 최고도로 발휘하려는 동기와 각 계층의 경영자로서 기업의 공동목표를 달성이라는 일관된 지향 둘 다를 필요
  - 각각의 직무가 기업 전체의 목표에 초점을 맞출 것
  - 각 경영자가 산출한 결과는 그들이 기업의 성공에 기여한 공헌에 의하여 평가

# 목표와 자기관리에 의한 경영

## 의도하지는 않았으나 잘못된 방향 설정

- 경영조식의 문제 : 경영 조직의 계층적 다단계 구조
  - "상사"의 극히 우발적인 언행, 습관, 틀에 박힌 행동조차도 부하에게는 그것이 계산되고 계획적이며 의미 있는 것처럼 받아들여지기 쉽다.
  - 조직내의 인간관계의 중요성
- 문제해결의 방법
  - 각각의 부문 경영자 그리고 상급 경영자들의 눈을 직무가 - 상사가 아니라 – 요구하는 것에다 초점을 맞추게 하는 경영 구조를 필요
  - 지속적인 커뮤니케이션 시도

# 목표와 자기관리에 의한 경영

## 몰아 부치기식 경영은 실패한다

- "위기의식에 기초한 관리"(management by crisis)와 " 몰아 부치기식 관리" (management by drive)에 의한 경영
  - 단기적 성과도출에 성과
  - "고통분담" 식 경영
- 몰아 부치기식 경영의 결과 : 새로운 위기의 도래
  - 첫째 한창 몰아부치는 그런 일에 몰두하다 정작 자신의 일은 무시하거나, 둘째는 반대로 자신의 일을 수행하기 위해 지금 몰아부치는 일을 거부
- 목표의 설정에 의한 경영의 필요성

# 목표와 자기관리에 의한 경영

## 목표는 어떻게 그리고 누구에 의해 결정되어야 하는가?

- 단계별 목표관리 (MBO, Management by Objectives)
  - 드러커 교수의 목표관리(MBO)의 3단계
    목표의 설정 → 종업원의 참여 → 목표와 실행결과의 비교를 통한 피드백
  - 피 말리교수 MBO 5단계
    목표의 발견 → 목표의 설정 → 목표의 확인 → 목표의 실행 → 결과의 평가
  - 해롤드 쿤쳐교슈 MBO 6단계
    예비목표의 수립 → 조직구성단위별 역할의 확정 → 하위목표의 수립 → 목표달성에 필요한 자원의 확정 → 실행 및 평가 → 피드백(재순환)

- 목표수립방법
  1. 목표의 설정 : 경영자(목표설정자)가 전체조직에 기여해야만 하는 공헌에 의해 규정
     - 경영자는 자신의 휘하 부서가 상위 계층의 부서의 목표달성 그리고 궁극적으로 회사 전체의 목표달성에 공헌할 책임을 지는 사람
  2. 종업원의 참여
     - "참여의식을 일깨우는 것" 이상의 적극적인 참여 유도
  3. 목표와 실행결과의 비교를 통한 피드백
     - 철저한 책임의식
     - 성과평가의 기준과 평가 방법의 공유

## 경영자에게 쓴 편지 (Letter to president)

- "경영자에게 쓴 편지"의 구성 내용

  - 상사의 임무와 자신의 임무를 자신이 보고 또 이해한 대로 기술
  - 자신에게 적용되어야 한다고 스스로 생각하는 성과 기준을 결정
  - 그것을 달성하기 위해 스스로 해야만 하는 사항들의 목록
  - 자신의 휘하 부서 내에서 발견되는 방해 요소들의 목록도 기록
  - 상사 그리고 회사 자체가 수행하는 일 가운데 자신에게 도움이 되는 것과 방해가 되는 것을 기록
  - 목표를 달성하기 위해 다음 1년 동안 할 일의 윤곽

- "경영자에게 쓴 편지"의 유용성 - "상향적 의사소통"

  - 문제점을 공개적으로 노출
    * 의도하지 않은 잘못된 방향설정의 보완
    * 상호 모순된 업무의 조정
    * 아이디어만 있고 실행되지 않은 계획들의 조정 등
  - 타협해야 할 부분 검토
  - 목표들을 신중히 검토해야 할 분야
  - 업무의 우선 순위를 설정해야 할 분야
  - 종업원의 행동을 바꾸어야 할 부분

# 목표와 자기관리에 의한 경영

## 측정을 통한 자기관리

"측정할 수 없는 것은 증명할 수 없는 것이다."

- 목표관리(MBO)의 공헌
  - "명령에 의한 경영"(management by domination)을 "자기관리에 의한 경영" (management by self-control)으로 대체
  - 경영자로 하여금 자기 자신의 성과를 스스로 관리할 수 있게 해준 것
  - "의사결정의 권한을 가능한 한 최일선 경영자까지로 이양한다"
    즉 "결과에 기초하여 보수를 지급한다"

- 측정을 통한 자기관리
  - 자신의 목표에 대한 정확한 인식
  - 자신의 성과와 결과를 목표와 비교하여 측정
  - 정보의 수집, 분석, 그리고 정리와 관련된 정보 기술이 발달한 결과, 그런 정보의 획득 능력이 급속히 증가함에 따라 효과적인 자기관리 가능

# 목표와 자기관리에 의한 경영

## GE의 정보를 통한 자기관리

- GE의 독특한 통제 부서 - 순회 감사인(travel auditor) 제도
  - 예방적 감사제도, 자기관리를 위한 사전적인 감사로 운영
  - 감사 보고서를 해당부서의 경영자에게만 전달

- GE의 방식의 시사점
  - 목표관리와 자기관리에 의한 경영은 훨씬 더 높은 성과표준을 획득하는 일차적인 수단
  - 모든 경영자는 자신의 성과에 대해 엄격히 책임
    ex)일본의 코마츠 기업 : "나의 다음부서는 우리의 고객이다."
  - 경영자가 자신의 활동에 필요한 모든 정보를 획득할 수 있을 때에만, 자신의 경영활동 결과에 대해 전적으로 책임

- GE의 성공원인 "GE는 GNP이다." (GE is GNP)
  - GE의 뿌리깊은 의사결정 구조
  - "경영자가 보내는 편지"와 같은 기업문화

# 목표와 자기관리에 의한 경영

## 보고서와 표준 업무처리절차가 남용되지 않도록 해야 한다

- 보고서 (reports), 표준 업무 처리 절차 (standard operation procedures), 표준 양식 (forms)의 오용 사례

  첫 번째, 표준처리절차는 도덕성을 확보하기 위한 수단
  두 번째, 표준처리절차를 판단의 대용품으로 간주하는 것
  세 번째, 상사의 통제도구로 사용되는 경우

- 보고서와 표준 업무처리절차의 남용에 의한 문제점
  - 관료주의 만연
  - 창의성을 바탕으로 한 목표설정 어려움
  - 타성과 안일에 의해 업무처리

## 개인의 목적과 기업의 목적이 조화되는 경영철학

- 기업이 필요로 하는 경영 철학은 무엇인가?

  - 개인의 강점을 최대로 발휘하고 또 스스로 책임을 지게 하는 경영 철학, 그리고 동시에 공통의 비전을 제시하고 노력을 한데 모을 수 있는 경영 철학, 다시 말해 팀을 형성하고 개인의 목적과 기업의 번영을 조화시킬 수 있는 경영 철학

- "경영철학" 수립

  첫째, 그것은 경영자의 임무가 무엇인가 하는 개념부터 출발
  둘째, 그것은 경영자 집단의 구체적 필요성을 분석하고 또 경영자 집단이 직면하는 장애를 분석
  셋째, 그것은 인간의 행동, 인간의 태도, 그리고 인간의 동기부여를 기초
  넷째, 그것은 개별 경영자의 지위와 기능에 상관하지 않고 모든 경영자에게 적용되고, 또한 기업의 규모에 관계없이 모든 기업에 적용된다. 그것은 객관적인 욕구를 개개인의 목표로 전환해주기 때문에 성과달성을 보장한다. 그리고 그것은 진정 자유를 보장하며, 법 질서 아래서의 자유로운 활동을 보장한다.

## 목표를 세우는 방법

- 미래란?

  첫째, 미래는 알 수가 없다.
  둘째, 미래는 지금 존재하는 것과도, 그리고 우리가 지금 기대하는 것과도 다를 것이다.
  드러커, "미래를 예측하는 가장 좋은 방법은 미래를 결정하는 것이다."

- 목표를 세우는 방법

  1. 오늘날의 행동 그리고 방침을 기초로 "미래 사건의 예측"을 시도하지 말 것
  2. 미래를 결정할 것, 내일 할 것이 아니라 내일을 위해 오늘 무엇을 할 것인지 결정
  3. 다른 산업, 다른 국가, 그리고 다른 시장 등의 끊임없는 검토
  4. 기업이 속한 산업구조상 주요 변화를 지속적으로 예측
  5. 근본적이고도 돌이킬 수 없는 변화의 실마리에 대한 지속적인 검토
     인구구조변화, 소득수준의 변화 등