

# 제7장 목표설정

# 제1절 목표의 중요성

- ☐ 조직을 환경에 연결시킬 수 있는 방법에 영향
- ☐ 경영자와 조직구성원에게 과업의 범위, 의사결정의 지침, 동기유발방법, 성과기준 및 조직화를 위한 합리적 방법을 제공함으로써 내부적 지침

## 1. 목표의 외적 중요성

- 목적 : 조직의 존립이유로 가장 추상성이 높은 목표개념
- 사명 : 경영자가 조직 목적 달성을 위하여 선택하는 경로
- 구체적 목표 : 조직의 사명을 달성하기위한 구체적 진술
- 합법성 : 비구성원이 조직활동을 수용하는 차원

## 2. 목표의 내적 중요성

- 조직구성원에게 과업의 범위를 제시하는 데 기준이 됨
- 의사결정의 지침이 됨
- 동기부여의 수단이 됨
- 조직성과 측정의 기준이 됨
- 조직화를 위한 합리성을 제공함

# 조직목표의 추상성

추상성

목 적

사 명

목 표

구체성



# 조직의 존립목적, 사명, 구체적 목표의 가설적 예

유형	BOEING CO	AMERICAN CORP	ABC 대학교
목적	이익 추구	이익 추구	지식의 개발 및 전달
사명	비행기 제작	도로운송수단 제작	지역주민의 필요에 부응할 수 있는 광범위한 학문적 프로그램의 개발
구체적 목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 향후 매 5년간 매출 5% 증가</li> <li>- 향후 매 4년간 주주에 대한 투자 수익률 10% 증가</li> <li>- 향후 매 5년간 종업원 3% 감원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자동차 판매액의 선도적 위치의 유지</li> <li>- 향후 3년간 종업원 생산성 5% 증가</li> <li>- 외국 자동차회사와의 장기적 제휴관계</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 향후매 5년간 10%이상 증가된 기금 확보</li> <li>- 정부지원금 확보</li> <li>- 매년 2% 입학정원 증가</li> </ul>

## 제2절 목표의 유형

### 1. 공식목표(Official Goals)

- 조직의 헌장, 연차보고서, 방침 등과 같이 조직의 목표를 공식적으로 서술
- 조직의 목적이나 사명
- 추상성이 높으며 목표달성 정도의 측정이 곤란, 완료시기 불분명
- 최고경영층의 책임
- 공식목표는 하위 목표들의 기준

## 비전 2020

현대자동차그룹이 반드시 성취해야 할 향후 10년 간의 사업 목표로, 구체적인 경영전략 및 실행과제를 통해 비전을 달성해나갈 것입니다.

자동차에서 삶의 동반자로 Lifetime partner in automobiles and beyond

인간중심적이고 환경친화적인 혁신 기술과 포괄적 서비스를 기반으로 최상의 이동성을 구현하여 삶을 더욱 편리하고 즐겁게 영위할 수 있는 새로운 공간을 제공한다.



“ 어린 시절부터 노년에 이르기까지 인간의 생애와 함께 하는 평생의 동반자 브랜드 선택에서부터 금융, 보험, IT서비스와 중고차까지 자동차와 관련된 모든 부문에서 최상의 고객경험을 실현하는 자동차 생활의 동반자 집과 일터, 휴식과 만남의 장으로 확장된 공간으로서 최고의 편안함과 편리함을 제공하는 행복의 동반자 비전 슬로건의 의미를 실현함으로써 고객에게 더욱 가까이 다가갈 것입니다. ”

## 그룹비전

# VISION 2018 ASIA TOP 10 Global Group

“아시아를 선도하는 글로벌 기업” 을 향한 새로운 도전 - VISION 2018

롯데는 글로벌 기업으로 도약하기 위해 2018년까지 핵심 사업 강화 및 해외 사업 비중 확대를 통해 아시아를 선도하는 ‘아시아 TOP 10 글로벌 기업’으로 도약하고자 ‘VISION 2018’을 선포하고 수행해 나가고 있습니다. 비전 추진을 위해 경영방침과 핵심가치를 설정하였으며, 비전 달성을 위해 유통·금융, 식품·건설·관광, 화학·제조, 지원 등 각 부문과 지역에서 수행해야 할 성장과제를 선정, 시행하고 있습니다. 아울러 비전 추진을 지원하기 위해 ‘비전 2018 추진 체계’, ‘임직원 자긍심 강화 프로그램’, ‘미래 인재 양성’, ‘브랜드 경영’, ‘고객 심층 이해’를 5대 핵심 실행기반으로 설정, 이를 성공적으로 실현함으로써 글로벌 기업의 위상에 걸맞은 경영 인프라를 확보해 나가고 있습니다.

## 2. 운영목표(Operative Goals)

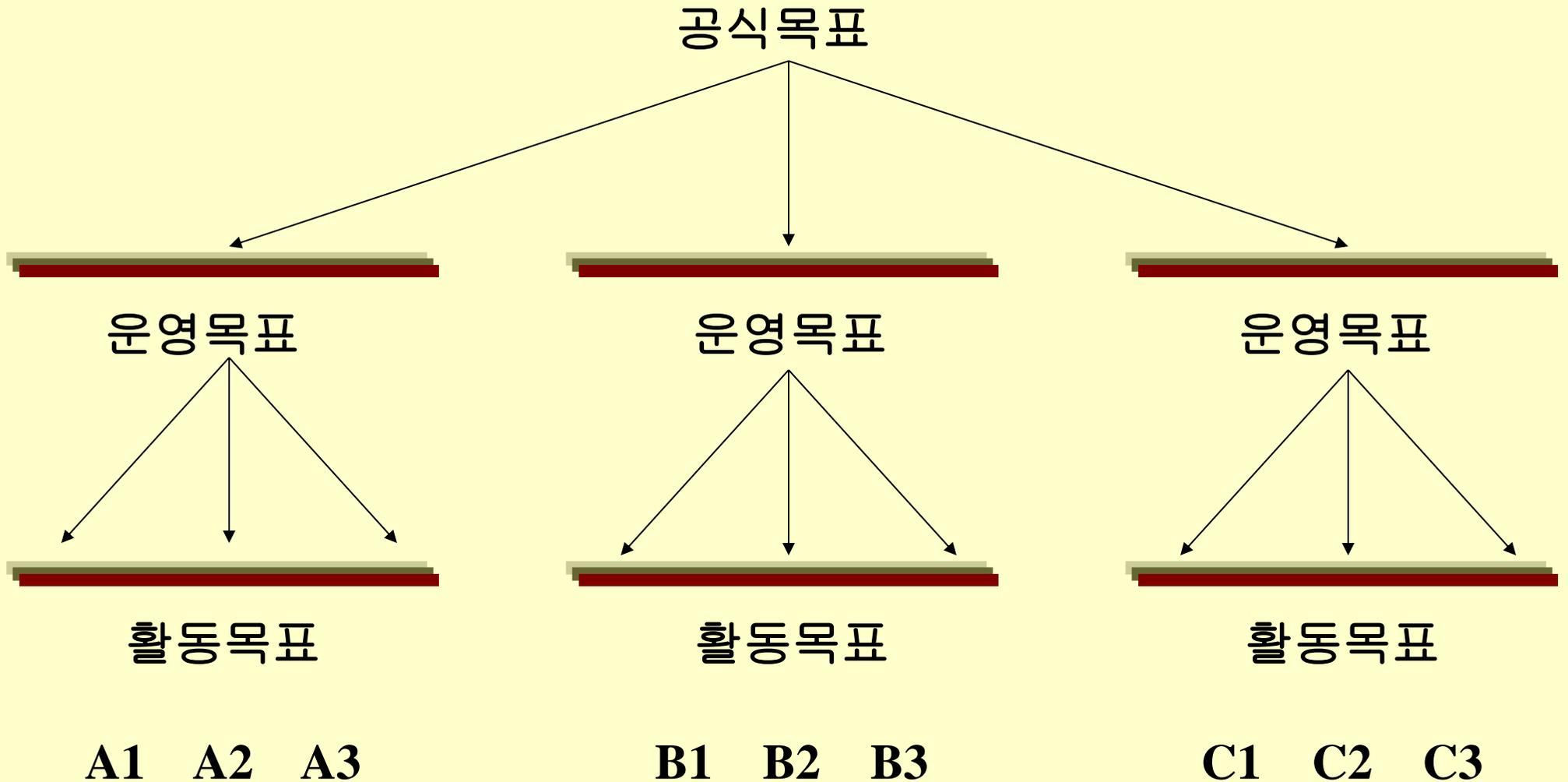
- 조직의 실제적인 활동 목표를 통해 추구되는 목표
- 장단기 혼합성격의 목표
- 일반적으로 전년도 성과, 환경추세예측, 경쟁기업의 성과 분석 등을 통해 년단위로 재조정
- 운영목표의 유형(by 피터드러커)
  - 마케팅 : 시장내에서 달성하고자 하는 목표에 관한 관계(시장점유율, 고객만족도 향상, 제품변화, 제품계열의 확장 등)
  - 혁신 : 연구개발부문이나 기술부문의 책임에 속하는 목표(신제품/신서비스/신공정 등의 개발)
  - 수익성 : 조직이 특정부분이나 이익센터에 할당되는 목표(투자수익률, 과세 후 이익등의 지표로 표현)
  - 물리적 자원 : 조직의 유형자산의 성과수준(필요수준의 확보)
  - 재무적 자원 : 조직의 활동을 유지하기 위해 필요한 자본의 확보
  - 인적 자원 : 조직 구성원의 채용 및 인재개발과 관련된 목표
  - 생산성 : 종업원 1인당 산출량과 관련
  - 사회적 책임 : 조직과 이해관계자와의 관계에 관한 목표

### 3. 활동목표(Operational Goals)

- 구체성이 높은 단기목표
- 자체에 행동기준, 성과기준, 달성시기를 갖고 있는 목표
- 하위경영층의 책임
- 하위경영자와 조직구성원에게 목표달성방법과 달성시기를 제시해줌
- 운영목표를 기초로 수립



# 목표의 계층성



# 제3절 목표관리(MBO : Management by Objectives)

## 1. 목표관리의 성격 및 목적

- 경영자와 하위자가 하위자의 목표설정에 공동으로 참여함으로써 이를 바탕으로 달성한 목표를 통해 하위자의 성과를 평가하고 이에 대한 보상을 하는 제도

## 2. 목표관리의 과정

- MBO프로그램의 착수
- 조직 전체의 목표 설정
- 공동의 목표 설정
- 주기적 검토
- 평가

### 3.MBO의 장점 및 단점

- 장점

- 구성원의 동기부여를 개선시킨다
- 구성원의 목표에 대한 몰입과 참여도를 증진시킨다
- 구성원에게 자기통제의 기회를 준다
- 토의 및 협력과정을 통해 의사소통을 원활히 할 수 있다
- 성과평가를 객관적으로 할 수 있다
- 미래의 승진을 위한 상위자의 관리능력을 확인시켜주며 조직 전반에 걸쳐 긍정적인 영향을 미치는 체계적인 관리철학을 심어준다

- 단점

- 최고 경영층의 지원 없이 성공이 어렵다
- 지나친 계량적인 목표를 강조하면 서류작업이나 장부정리의 부담을 가져올 수 있다.
- 완전한 실행이 성공하기 위해서는 장기간이 소요된다

# 목표관리의 적용(과정)

- 1 단계 : 각 종업원은 다음의 기간에 달성해야 할 성과목표를 작성하여 상사에게 제출한다.
- 2 단계 : 상사에게 제출된 종업원의 성과목표는 상사에 의해 검토되고 종업원과 협의를 통해서 공식적으로 확정된 목표를 설정한다.
- 3 단계 : 상사와 종업원은 정기적으로 만나 목표달성의 진행과정을 검토하고 필요하면 목표를 수정한다.
- 4 단계 : 연말에 각 종업원은 자신의 수행성과를 기록하고 목표와 실행결과의 차이를 설명한 성과보고서를 작성한다.
- 5 단계 : 종업원이 자신의 직무수행 결과에 대하여 스스로 평가한 보고서를 상사와 함께 토의하고 목표와 실제결과 사이에 차이가 발생한 원인을 함께 규명한다.
- 6 단계 : 1 단계에서처럼 새로운 성과목표를 설정하고 목표관리과정을 반복한다.

# 목표관리의 실행과정

상사

부하종업원

## 공동계획수립

- 목표설정
- 표준설정
- 행동선택

## 개별적 활동

- 부하종업원의 직무수행
- 상사의 지원

## 공동통제

- 결과의 검토
- 목표관리과정의 수정

## 목표관리의 사례

FedEx : 모든 직원이 자신의 능력을 최대한 끌어낼 수 있도록 함. 직원들에게 목표를 부여하고 이를 달성하는 정도에 따라 평가함. 2002년 관리자급 이상의 MBO지수(목표대비 점수)가 평균 93점, 직원들의 평균은 4점 만점에 3.6점을 기록함. 성과가 낮은 직원에게는 직무향상계획안을 스스로 작성하도록 하고 일정기간이 지난 뒤 다시 평가함. 세 번의 기회를 주고 그래도 안되면 해고하거나 다른 부서로 재배치함.

Boston Consulting Group 스텐회장(Carl Stern)

: 외부의 급변하는 환경에 기민하게 대응하기 위해서는 위기관리경영(crisis management) 능력이 중요하고 위기관리경영의 요체는 목표에 대한 집중력을 잃지 않는 것이다. 한국기업의 최대 취약점은 선진국 기업보다 생산성이 낮은 것이며 이를 극복하려면 기업의 리더들이 직원들의 성과에 기반 해 과감한 보상과 합리적인 인사관리로 회사와 개인이 만족하는 win-win구조로 돌파구를 찾아야 한다.

안철수연구소 : 유기적인 사업조직으로 탈바꿈하기 위해 책임경영과 목표관리를 도입함.  
이는 CEO에 대한 의존도를 줄이고 부서장의 역량을 강화한 책임경영이  
필요하다고 판단했기 때문임.

로커스 : 실무총괄자의 권한을 보장한 책임경영을 통해 업무효과를 증대하는 동시에  
업무성과를 확실하게 평가, 연봉책정과 인사고과에 반영함(2002. 5).

서울시 : 2000년 목표관리를 시행한 이후 매년 간부들의 목표를 공개한 후 다음 해  
1월에 추진실적을 평가해 성과급이나 인사에 반영하고 있음.