

제8장 경영계획

제1절 계획의 의의

: **계획이란** 조직이 정의된 목표를 달성하는 데 필요한 방법이나 과업을 상세히 기술한 틀을 의미

☐ 계획의 중요성

- 불확실성 대응 수단 또는 방향 제시
- 목표달성 노력 집중 유도
- 제 자원의 효율적 이용과 최대 효과 유도
- 조직성과 평가 기준

제2절 계획의 유형

1. 계층별 분류

- 전략적 계획 (Strategic plans)

- 최상층 수준에서 수립되는 계획, 조직의 포괄적 목표 달성에 초점
- 조직과 조직 이외의 구성원간의 관계에 관한 계획

- 운영 계획(Operational plans)

- 전략계획을 실행하기 위한 구체적 계획
- 조직내 구성원간의 관계에 관한 계획을 대상

- 행동 계획(Action plans)

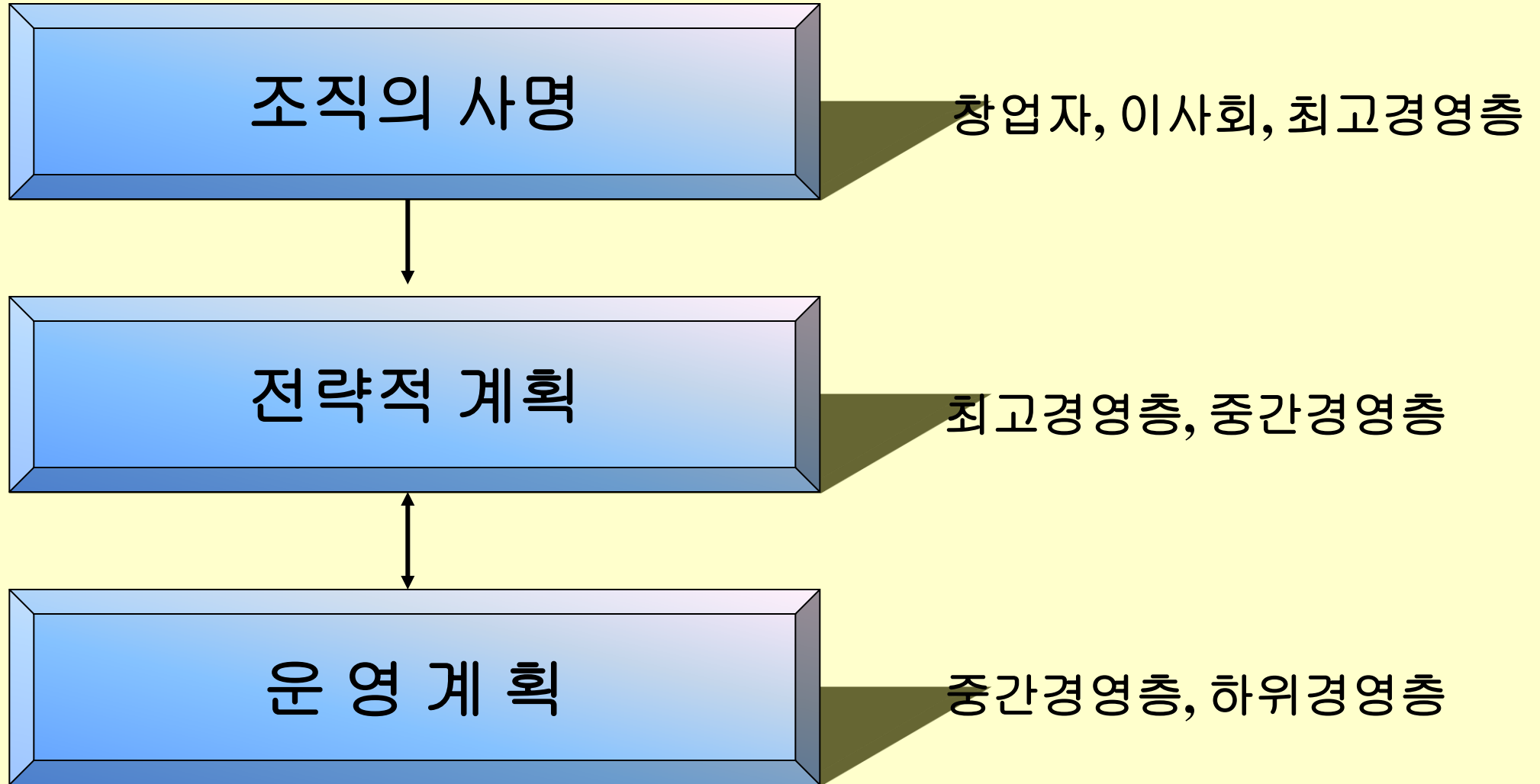
- 조직의 목표를 달성하기 위한 일상적인 활동내용에 관한 계획
- 조직을 어떻게 이끌어 갈 것인가에 관한 세부내용을 규정

2. 행동계획의 유형

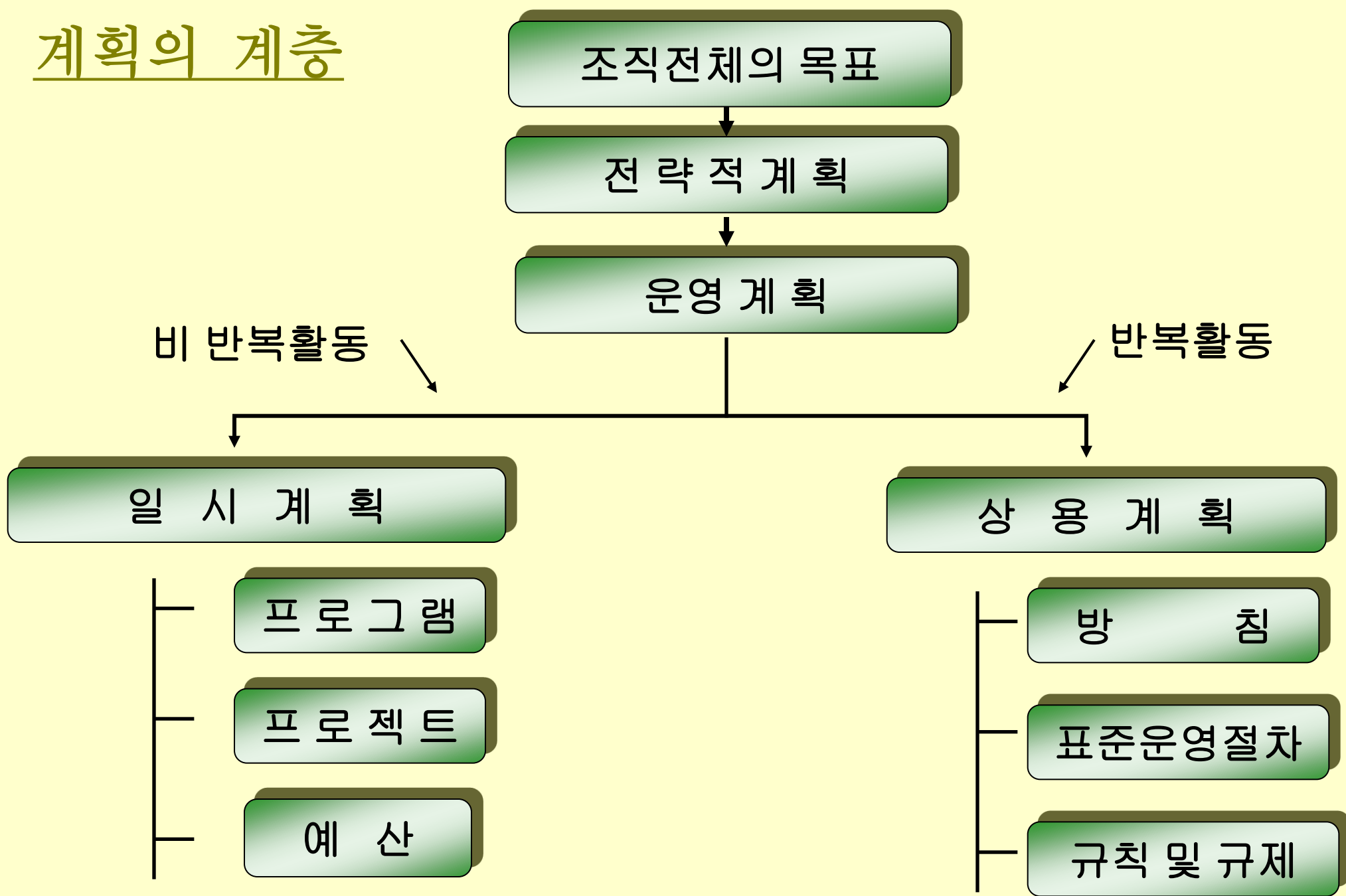
- 일시적 계획 : 조직의 특정 목적을 달성하기 위한 일회성 활동 계획
 - 프로그램 : 조직 전반의 활동을 조정하는 데 이용되는 일시적 계획
 - 프로젝트 : 프로그램과 유사하나 범위가 제한되고 복잡성이 적다
 - 예산 : 주어진 기간내 주어진 재무적 자원의 할당을 규정
- 상용계획 : 반복되어 사용되는 계획
 - 방침 : 경영자에게 의사결정을 위한 일반적 지침을 제공
 - 표준운영절차 : 특정 상황에서 수행해야 하는데 필요한 특정행동을 규정함
 - 규칙 및 규제 : 특정 행동을 하게 하거나 금지하는 내용을 기술

조직계층별 계획

조직 계층

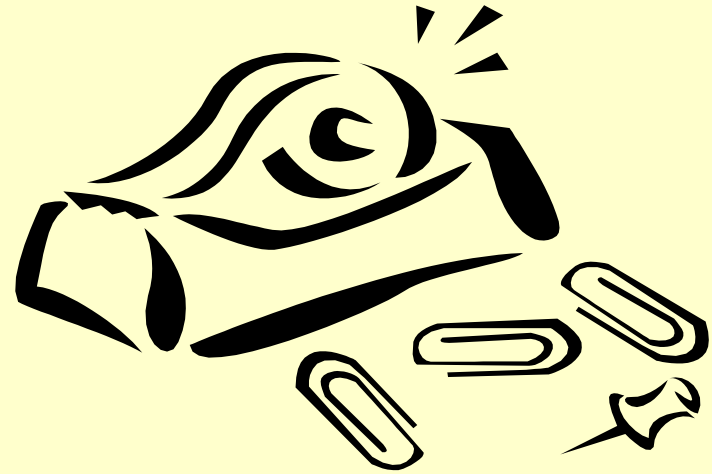


계획의 계층



3. 계획 기간별 분류

- 장기 계획 : 5년 이상 ~ 수십 년이 필요한 계획
- 중기 계획 : 1년 ~ 5년인 계획
- 단기 계획 : 1년 이내인 계획



4. 상황적합 계획(비상계획)수립

- 조직은 생존 발전하기 위하여 불확실성하에 대처해야 한다.
- 다양한 환경 시나리오별로 그것에 적합한 계획을 수립하는 것
- 장점
 - 단 기간내 해결해야 하는 경우 위기관리의 필요성을 감소
 - 환경의 동태성을 이해하는 데 필요한 관리기술을 개발하는데 도움
 - 다양한 의사결정 기법을 이용한 효과적인 의사결정을 가능하도록 함
- 설정 점검 사항
 - 각 단계별 다른 상황에서는 어떤 결과를 초래할까라는 의문으로 적절한 상황계획을 수립한다.
 - 실행과정동안 명시 가능한 사건이나 다른 상황에 대한 정보를 수집 분석하여 목표달성의 결과를 예측한다
 - 사건이나 상황변화에 따른 의사결정이 이루어지면 이에 적절한 상황계획을 실행한다

◆ 컨틴전시플랜의 수립과정

- ☐ 발생 가능한 시나리오의 선정
- ☐ 서브시나리오의 작성: 처음 채택한 전략의 실행 이후 발생 가능한 상황을 작성
- ☐ 활용 가능한 자원파악(자사의 능력파악)
- ☐ 컨틴전시 플랜의 작성: 각 시나리오별 구체적인 계획작성
- ☐ 체크포인트의 설정: 환경변화를 신속하게 감지할 수 있는 장치 마련

제3절 계획수립단계

1. 목표의 설정
2. 상황분석
3. 목표달성의 지원요인과 장애요인의 파악
4. 대안의 개발 및 평가
5. 대안선택
6. 선택대안의 실행계획수립
7. 실행

1단계: 목표설정

- ◆ 계획수립활동이 시작되기 전 조직목표가 가장 먼저 설정되어야 한다.
- ◆ 조직목표는 조직의 설립목적, 사명, 구체적 목표의 형태로 나타난다.(목표의 유형에서 관찰)

2단계: 대안의 개발 및 수집

- ◆ 설정된 목표를 달성하기 위한 내적영향요인과 외적영향요인 분석을 통해 목표달성에 기여할 수 있는 여러 대체안의 개발 및 수집

3단계: 각 개별 대체안의 전제조건분석

- ◆ 개발 및 수집된 여러 대안들의 전반적인 가정들을 비교 검토 평가
- ◆ 대체안 평가

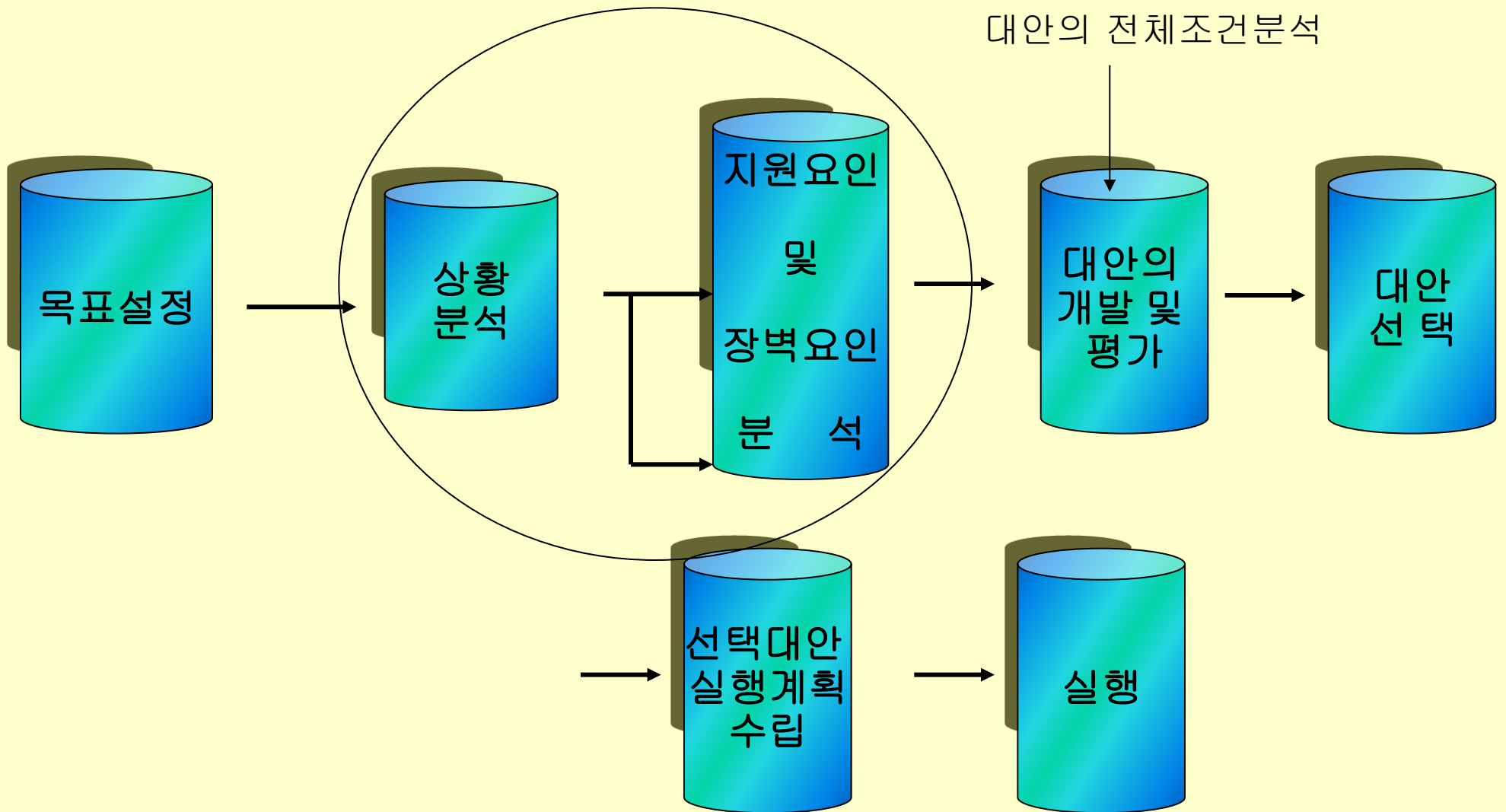
4단계: 최적대안의 선택

- ◆ 전제조건 분석을 통해 실현불가능하거나 타당성이 떨어지는 대안 제거
- ◆ 실현가능하며 최소비용과 최대의 효과를 낼 수 있는 대안 선택

5단계:선택대안의 실행계획수립

- ✦대안이 선택되면 장단기 전략적, 전술적 계획을 수립하게 된다.
- ✦전략계획(장기), 전술계획(중기), 행동계획(단기)

6단계:계획실행



제4절 효과적인 계획수립방법

고려사항

- 기존의 기법이나 시스템을 이용
- 구성원의 참여도를 높여 최종계획에 대한 몰입도를 높임
- 하위자에게 업무수행의 충분한 의사전달
- 단순한 계획
- 유연한 계획
- 실행되는 활동을 계속 점검

제5절 계획수립의 장애요인과 해결방법

1. 계획수립의 장애요인

- 환경
- 설정된 목표에 대한 반발심
- 부적절한 보상시스템
- 변화에 대한 반발심
- 시간 및 비용의 제약

2. 해결방법

- 상위경영층의 지원
- 의사전달
- 참여도의 증진
- 검토 및 수정
- 정보의 공유