



BUS861 Advanced Cultural Metaphores for
Globalization of Enterprises
(Doctor)

제 10주 차 리포트

과목 : 글로벌기업과
문화 메타포의 이해
교수명: 김종주 교수님
코드 :
과정 : 박사과정 3학기
학 생명: 김 경 민

[경영학의 체계정립적 연구 5]

3. 사업구조의 재편성전략

(1) 산업구조 재편성의 필요성

-변화를 재촉하는 환경요인 : 세계화 경쟁강화, 기술혁신 가속화, 정보화 지식화, 인구구성비의 변화, 고객요구의 복합화와 소프트화, 산업의 소프트화

(2) 공격적 사업구조 재편성 전략-사업확장전략

-다각화화 전략 :

- ① 수직적 통합 전략 : 제조업이 원자재공급원을 통합 한다든지 또는 VKSAI업자를 통합 함으로써 생산의 심도를 높이는 것
- ② 관련다각화 : 기업의 현사업분야와 관련이 있는 사업에 참여하여 다각화를 하는 전략
- ③ 비관련 다각화 전략 : 현재의 기업과 시장 기술 유통기구면에서 전혀 관련성이 없는 사업으로의 다각화를 말한다.

-진입전략 :

- ① 내부개발전략 : 기존사업에서 이미 확보하고 있는 자본과 능력 자원을 바탕으로 새로 진출하고자 하는 사업에 생산 및 유통시설 기타 판매력을 이전하는 개발전략이다
- ②인수 합병 전략 : 내부개발전략에 비하여 때로는 저렴한 비용으로 새로운 사업에 진출 할 수 있고 매수 기업의 상표인지도나 유통채널을 이용함으로써 보다 쉽게 진입 장벽을 넘을 수 있는 전략이다
- ③전략적 제휴 : 타의 기업과 특정사업 및 업무 분야에서 협력관계를 유지함으로써 공동으로 새로운 사업에 진출하는 전략.

(3) 방어적 사업구조 재편성 전략

-내실화전략

-기존사업의 강화전략 :

- ① 안정전략 : 기업이 과거의 사업활동에 만족하고 현재의 성장률을 그대로 유지한다거나 또는 성장률을 약간 낮춤으로써 기업을 안정적으로 이끄는 전략
- ② 사업집중전략 : 시장침투전략, 시장개발전략, 제품개발전략

-기존사업의 축소전략 : 기업은 경기침체,이자비용과 지대의 상승 수요의 격감, 정부의 규제강화,기타 자금위기 등으로 경영여건이 열악해질 경우 축소경영을 시도한다.

- ①우회전략 : 산업매력도는 높지만 기업 내적으로 많은 문제점을 안고

있는 경우에 사용되는 전략

② 포획전략 : 산업매력도를 나타내거나 쇠퇴하는 사업이기 때문에 우회전략을 강구할 수 없을 때 채택(수확전략, 처분전략, 청산전략)

(4) 내부저항과 환경변화 강도에 부응 하는 사업구조 재편성

12-3) 한국경제발전과 기업경영의 제 문제

1. 우리나라 경제발전의 허와 실

-1960년 박정희 정권에 의한 경제개발 5개년 수립

허쉬만의 불균형 개발이론으로 성장 촉진

30년 만에 일만불에 해당하는 국민소득 국가로 부상

-정경유착에 의한 폐해, 정치권과 경제권이 밀실거래, IMF구제금융체제

2. IMF 구제금융시대의 도래와 그 원인

-정경유착에서 비롯된 재벌기업 봐주기식 경제운영과 그에 따른 재벌주의 경제력 집중

-정치권의 보호우산 속에서 기업들은 나약할 수밖에 없고, 정부의 부당한 간섭으로 인한 경영 활동의 자율성 약화

-고비용 저효율 경제구조의 운영

-과소비현상

-고비용 구조가 특히 생산요소 비용면에서 심각하였다는 점.

3. 향후의 과제

-완벽한 구조조정의 실현, 정경유착의 탈피, 내실있는 외환보유고 유지, 고비용 저효율 탈피, 과소비 조절, 저생산 비용의 실현

4. 21세기와 경영 패러다임의 변화

-냉전의 종식이래 생존경쟁을 하지 않으면 안되게 되었다. 즉 세계를 석권할 수 있는 대표적 브랜드 상품과 기술을 가지고 있어야 한다.

모든 기업이나 국가가 대처해 나가야 할 가장 중차대한 환경의 QS화 요인은 자본주의 사회의 생리에 부응할 수 있으면서 세계화에 대한 준비 능력을 갖추어 나가는 것

5. 기업과 경영자의 책임

- (1) 적극적 벤치마킹 : 창조보다는 창조를 위한 모방, 창조적 모방을 통하여 우량기업의 우수 경영기법을 활용하는 전략
- (2) 리스트럭처링 단행 : 총체적 고객만족을 실현시키기 위하여 모든 노력을 경주하고, 경쟁우위를 확보하기 위하여 유망업종에 모든 경영자원을 집중시키는데 있다. 구조조정이나 축소 등 조직개편을 혁신적으로 단행하는 것이고 이를 위하여 조직의 많은 부분들을 통폐합되는 경우
- (3) 가상기업의 활용 : 이는 성공할 수 있는 기업 모델을 개발하기 위하여 동종업체, 협력 업체는 물론 경쟁업체 간에도 합작 또는 협력관계를 유지하려는 데에 그 특징이 있다.
- (4) 적극적인 전략적 제휴 : 많은 기업들은 전략적 제휴를 통하여 개개 참여사가 가지고 있는 경영상의 장점을 결합함으로써 상승효과를 누리고 있다.
- (5) 해방경영의 도입 : 지금까지의 조직운영이 일정한 구조적 틀에 의거 개인을 직무의 끈으로 묶음으로써 그 속에서 개인적 성과를 실현하도록 강제해온 피라미드형 계층 구조로부터 조직구성원을 해방시키고자 하여 생긴 경영기법
- (6) 니치마케팅의 활용 : 마이크로 마케팅 지역마케팅.
즉, 틈새시장을 노리는 전략
- (7) 분사경영의 도입 : 한 회사를 독립회사로 만들고 그들끼리 선의의 경쟁 또는 협력을 하도록 경영체제를 바꿈으로써 경직화되고 관료화된 조직분위기와 체제를 근본적으로 쇄신하려는 특징
- (8) 적극적인 아웃소싱 : 정부시스템 부문의 일부 또는 전부에 대한 운영을 제 3자인 외부 기관에게 일임 하는 것
- (9) S형 조직의 활용 : S형 조직(본체경영을 중심으로 다수 유관기업들을 두고 그것들과 상호작용을 하면서 정보교환 아이디어 교환 기타 자원의 효율적인 교환 등에 의하여 관리적 성과를 키우는 조직)활용
- (10) 서번션시스템(Servuction system): 완벽한 서비스를 제공하는 패러다임에서 나온 시스템 / 한국엔 적용 사례 찾기 힘들
- (11) 서비스 인카운터 실현 : 서비스가 갖는 이상과 같은 특성을 고객이 자연스럽게 이해하고 흡수함으로써 기업에 대하여 만족해 할 수 있게 고객에 대하여 서비스 관리의 만전을 기하는 것
- (12) 비즈니스 리엔지니어링 강화 : 기존의 모든 업무방식을 새롭게 재구축하는 등 혁신적 노력을 통하여 기업에 생명력을 주입하려는 경영의 재창조적과정
- (13) 기타의 관리적 노력 경주

제 13 장 계획론

13-1) 계획의 의미

1. 경영계획의 의의

(1) 의의 : 계획이란 기업이 미래지향적인 목표 방침 절차 예산 활동과정을 설정하고 미래에 대한 설계와 구상을 하는 것.

(2) 계획수립의 목적 : 경영계획은 예측을 통해서 불확실성과 위험수준을 최대한 감소시키고 그를 통해 경영활동을 보다 확실히 수행하고자 하는데 주목적이 있다.

13-2) 경영계획의 중요성

1. 업무수행의 집중성과 신축성을 기할 수 있다

- 성과지향적, 순위지향적, 강점지향적, 변화지향적

2. 업무수행과정에서 개선된 조정을 기할 수 있다

- 개별부서와 집단에 의해서업무가 추진될 때는 업무 중복을 야기시키기 때문

3. 업무수행에 대한 통제를 개선할 수 있다.

- 관리적 통제는 업무성과를 측정하고 평가해서 계획과 차질이 있다고 판단될 때 시정조치를 강구 함으로써 총체적 경영성과를 개선

13-3) 경영계획의 수립

1. 계획수립의 보편적 방법과 순서

(1) 조직의 소명을 정한다 - 최고 경영자의 비전 조직관리 전체에 대한 행동지침

(2) 목표를 선정한다 - 계획이 추구하는 목적 또는 계획의 종점이자 모든 계획의 지향점

(3) 목표를 주지 시킨다

(4) 전제를 확인 한다 - 장애요인과 문제점들을 식별해 내기위해 자료를 수집 분석하고 그에 따라 우연적 요소를 배제하려는 시도

(5) 자원에 대한 조사를 한다 - 인력 자산 설비 시간 등의 제약조건이 목표달성에 있어서 장애요인으로 작용

(6) 방침을 수립한다.

(7) 대안의 선택과 실행을 한다.

(8) 절차와 규칙을 정한다.

- 절차란 익히 채택해온 습관화된 방법, 규칙이란 업무수행 과정에서 반드시 추구되어야 할 행위과정

(9) 예산을 편성한다 - 예산이란 화폐로 표시된 계획

(10) 시간표를 작성한다.

(11) 표준을 설정한다.

(12) 전략과 전술개념을 도입한다.

- 전략이란 목표달성을 위하여 가용자원을 어떻게 활용할 것인가에 관하여 어떤 결정을 하는 것

2. 목표수립 잘하기

-must do, should do, nice to do

13-4) 경영계획의 종류

1. 개별계획과 기간계획

- 개별계획은 사업에 따른 계획으로써 신제품 개발계획,설비투자계획,중장기 계획이고

- 기간계획은 일정기간 동안에 실현하여야 할 목표를 설정하는 계획을 말하는데 장기계획,중기계획,단기계획이 있다.

2. 단기 / 중기 / 장기 계획

단기 계획은 1년 이내의 계획 ,

중기 계획은 1~2년에 걸친 계획 ,

장기 계획은 3년 이상에 걸친 계획을 말한다.

3. 전략적 계획과 업무적 계획

전략적 계획이란 조직의 장기적 전망과 필요에 의해서 수립되는 포괄적 계획 ,
업무 계획이란 전략적 계획을 이행하기 위해서 요구되는 자원 및 활동에 대한 세부 실행계획

4. 상용 계획과 단용 계획

상용 계획이란 1회 이상 지속적으로 활용되는 계획으로서 방침 절차 규칙 등,
단용 계획은 특정 상황에 대처하기 위해 수립되는 1회용 계획

13-5) 계획의 방법

1. inside-out계획과 outside-in 계획

2. 하향식 계획과 상향식 계획

하향식 계획은 최고 경영자들에 의해서 수립된 광범위한 목표수립,

상향식 계획은 하위층에서 개발된 아이디어의 수용으로부터 상위층으로 수립 되는 계획

3. 상황부응적 계획

13-6) 효과적인 계획수립의 방안

1. 예측을 한다

- 예측이란 미래에 대한 예상 즉 미래에 어떤 일이 일어날 것이며 미래의 결과 또한 어떨것인가에 대해서 예견을 하는 것

2. 시나리오를 짜본다. - 효과적인 계획안을 수립

3. 벤치마케팅을 한다. - 창조적 계획을 수립

4. 참여를 조장한다.

5. 스텝 계획진을 적극 활용한다.

- 계획을 준비함에 있어서 라인 경영자를 돕고 계획수립에 필요한 정보를 수집 분석하며 계획 내용을 타 부서나 사람들에게 알리고 현재의 계획에 대한 변경의 필요성을 제안하기도 한다.

13-7) 장기경영계획

1. 장기경영계획의 의의

- 1년 이상의 기간을 전망하는 미래의 계획을 말함

2. 장기경영계획의 내용

(1) 장기적 목표 수립 - 자본 및 구성에 대한 목표, 자본이익률 및 매출액 이익률에 대한 목표 자기자본회전을 및 시장점유율에 대한 목표

(2) 장기경영계획 수립을 위한 기본전제

(3) 장기계획의 실행을 위한 부분 계획

(4) 장기의 개별계획

- 해외투자, 시장개척 및 판매 합리화에 대한 계획, 신기술 도입,신공정건설 및 제품개발에 대한 계획,타기업의 제휴 합병 매수에 대한 계획 등

3. 장기경영계획의 수립 단계

- (1) 회사의 현황에 대한 분석
- (2) 외부환경변화에 대한 예측 - 장기적 안목에서 예측하고 그에 부응 할 수 있는 경영체질을 갖추 필요
- (3) 전략적 요인의 분석 - 기업이 새로운 기회를 포착 한다거나 핵심역량이 있는 제품과 부분에 대하여 전략계획화 할 필요
- (4) 장기 계획의 목표와 방침수립 - 기업의 성장에 기여
- (5) 신규산업계획의 수립 - 신제품 개발, 새로운 합병, 사업을 계열화
- (6) 기본계획의 확정-경영활동에 대한 구체화된 업무 계획수립
- (7) 생산요소계획의 수립 - 시설 원료 및 인원계획 등 생산요소 계획이 수립
- (8) 이익계획화와 종합조정 계획의 수립 - 이익계획으로 환산필요
- (9) 실행화 계획의 추진

13-8) 경영계획 실패의 10가지 이유

- 1) 회사의 계획이 전사적 관리 시스템에 통합되지 못한다.
- 2) 계획이 비체계적이고 계획의 다양한 차원에 대한 이해가 결여
- 3) 모든 계층의 경영자가 계획 수립에 참여하지 않음
- 4) 계획수립의 책임이 오직 계획부서만 국한
- 5) 계획은 그것이 저절로 달성된다는 그릇된 생각
- 6) 한꺼번에 너무 많은 것을 이루려는 시도
- 7) 계획수립에는 성공했지만, 그 실행에 실패
- 8) 재무계획을 경영계획과 혼돈
- 9) 불충분한 정보를 이용
- 10) 계획의 어떤 한 가지 국면만 지나치게 강조

[경영학의 체계정립적 연구 6]

13-9) 의사결정과 문제해결

1. 의사결정론

- (1) 의사결정의 중요성 - 유효한 환경적응을 해야 하고 그것이 가능할 때 이윤을 기대할 수 있게 된다.
- (2) 의사결정의 의의와 과정
 - 의의 : 의사결정이란 일정 목표를 달성하기 위하여 다수 대체안 가운데에서 어느 하나를 선택하는 인간의 합리적 행동

- 과정 : 일반적 견해

① 사이몬의 견해

- 의사결정의 1단계 : 환경조건을 탐색하는 단계
- 의사결정의 2단계 : 환경을 분석 평가
- 의사결정의 3단계 : 대체안을 선택

② 맥화랜드의 견해

- 의사결정의 과거단계 : 문제점의 발견, 필요 정보의 축적, 의사결정의 필요성
- 의사결정의 현재단계 : 대체안의 모색과 최적안의 선택
- 의사결정의 미래단계 : 의사결정이 실제로 이루어지고 그 결과를 평가

의사결정의 문제해결 :

- 의사결정과 문제해결이 관련성을 갖지 않을 때
- 의사결정과 문제해결이 동일시 될 때
- 의사결정이 문제해결의 축소화된 한 형태가 될 때

(3) 의사결정에 대한 모형

-이론모형 : 합리성 모형, 만족 수준모형, 증분모형, 최적모형, 결합기회추구형모형, 의사결정행위의 합리성

-실천모형 : 합리적 모델, 행동적 모델, 정치적 모델

(4) 경영의 의사결정의 형태

- 기본적 의사결정과 일상적 의사결정 : 기본적 의사결정은 최고경영층에 의해서 내려지는 사항에 대한 결정, 일상적 의사결정은 일상적이고 반복적인 의사결정

- 정형적 의사결정과 비정형적 의사결정 :

> 정형적의사결정은 일상적 의사결정과 유사 일정한 방법과 절차에 의거 자동적으로 이루어지는 특성,

> 비정형적 의사결정은 기본적 의사결정과 비슷,예외적이고 중요한 사안에 대한 의사결정 이라는 특징.

> 확실성 하,위험성 하,불확실성 하의 의사결정 :

- 확실성 하 의사결정의 결과가 확실히 드러나는 경우,

> 위험성 하는 확실성하의 의사결정 :

- 불확실성 하의 의사결정 중간에서 이루어지는 것

> 업무적,관리적,전략적 의사결정 :

- 업무적은 현장업무 책임자에 의해서 내려지는 것
- 관리적은 총괄 경영층과 부문 관리층에서 행하는 것
- 전략적은 최고경영층에서 내려지는 것

- 개인적 의사결정과 집단적 의사결정

2.문제 해결

(1) 문제해결의 의의와 요건 : 의사결정이란 문제해결 과정의 한 구성요인에 불과하다는 점에서 볼 때 합리적 문제해결은 관리적 성과 제고의 선결요건

(2) 문제해결과정

(3) 문제해결 과정에서 고려해야 할 것들 :

- 문제인식의 정확성을 기할 수 있어야 한다, 정확한 문제인식에 재해가 되는 요인을 확인하여야 한다. 실패로부터 배우는 지혜를 가져야 한다

(4) 효과적인 문제해결에 필요한 자세와 소양 : 당연한 것을 의심해보는 용기와 자유를 가져야한다, 개방성과 새로운 관계를 발견하려 노력하여야 한다

(5) 문제해결을 저해하는 결점들

13-10) 조직목표 관리

1. 조직목표의 관리

(1) 조직목표와 역할 : 의사결정의 지침이 된다. 조직능률의 지침이 된다. 일관성있는 의사결정의 지침, 업적평가의 지침

(3) 조직에 있어서 개인목표와 조직목표 :

- 조직목표란 공식적 목표를 뜻하는데 조직의 생산성,경제성,수익성을 실현하는 것

- 개인목표란 조직내에서 개인이 갖는 목표를 말하는데, 봉급,개인적 발전,동료 및 사회로부터의 인정

(4) 조직목표에서 담겨야 할 내용들 : 시장지위,기술혁신,생산성,물적 금융자원의 활용,이익실현의 가능성 유지,경영자업적과 개발 가능성 확보,종업원의 업적과 태도 개선,공공적 책임의 이행

(5) 조직목표의 수립

(6) 조직목표 설정시의 기본 지침

(7) 조직목표 실현의 기본 절차 : 수단 강구 → 세부수단 강구

2. 목표관리

(1) 목표의 두가지측면 :

- 목표관리란 회사의 전반적 경영전략을 구상하려 할 때 이익관리적 측면에서 목표 이익을 수립하고 그에 따라 경영활동을 전개하는 경영기법

① 이익적 측면 : 목표이익의 계획

- 목표이익을 사전에 정하고 그것을 지향해서 모든 관리적 노력을 경주함으로써 경영성과를 높이는 것

② 목표관리 기법으로서 손익분기점 분석 : 기업에 대하여 이익도 손실도 가져다 주지 않는 매출액의 크기. 즉 본전경영점을 알려주는 매출액크기

- 인력관리적측면 :

① 도입의필요성

- MBO는 부하의 자주성 동기유발 성취의욕을 충족시켜 주기 위하여 채택되는 상향적 목표설정의 관리 양식

② 기여자들

- 드러커 : 부하들로 하여금 스스로 목표를 수립할 수 있게 할 필요가 있다고 주장

- 맥그리거 : 업적 평가를 도모하기 위한 관리기법으로 발전

- 쉴레는 결정에 의한 관리는 부하들이 흥미와 자주성 그리고 창의성에 의해 경영성과 개선에도 이바지 할 수 있다고 주장

③ MBO의 과정 : 예비목표 수립, 조직구성단위별 역할의 명시, 하위 목표의 수립, 목표와 자원, 실행 및 평가, 재순환 과정

제 14장 조직론

14-1) 조직의 중요성과 의의

- 샤인은 조직이란 공통의 목표 달성을 위하여 노동과 직능을 분화하고 이에 책임과 권한을 부여함으로써 일정계층을 통해서 다수인들의 활동이 합리적으로 조정되도록 하는 것이라고 함.

14-2) 조직설계의 요소와 원칙

1. 조직설계의 요소 :

부문화 - 업무를 세분화함으로써 직무수행의 기본 단위를 마련하는 것

직무의 할당 - 책임소재에 따른 업무 수행이 이루어지도록 해야 함

권한의 할당 - 공식적 권리

책임의 확정 - 직무와 권한을 일정한 책임표준에 따라 수행할 의무를 지는 것

2. 조직설계의 원칙

(1) 전문화의 원칙 - 조직성원들이 그들의 독자적인 소질과 전문적 지식 및 기술에 따라 가능한 한 하나의 전문화 된 업무만을 담당하도록 하는 원칙

(2) 책임과 권한의 원칙 - 직무수행의 전반적 결과에 대한 책임을 부하가 스스로 지도록 하는 것을말함

(3) 감독한계의 원칙 - 1인 의장이 직접 지휘 감독 할수 있는 부하의 수에는 일정한 한계가 있다

(4) 직능화의 원칙 - 업무능률을 기할 목적으로 분업과 전문화의 원칙에 따라서 부문화를 함으로써 업무의 종류와 성질에 기초하여 필요한 인력을 충원 하는 것

(5) 명령일원화의원칙 - 1인의 직속 상사로 부터만 명령을 받아야 한다는 원칙

(6) 권한 이위양의 원칙 - 상사는 예외의 원칙에 따라 관리해야 한다

(7) 조정의 원칙 - 조직적인 마찰을 최소화 시키기 위해 조정은 반드시 필요

14-3) 조직설계와 영향요인

1. 조직설계에 미치는 일반적 영향 요인

: 효율성, 생산성, 혁신성, 직원 만족도

2. 조직설계에 미치는 구체적 영향 요인

: 조직 환경, 조직 목표, 인적 자원, 기술

14-4) 조직구조의 형태

1. 보편적 분류기준에 따른 유형

- 기계적 조직 : 과업으로 세분되고 의사결정권이 중앙에 집중되는 조직설계방법

- 유기적 조직 : 팀워크, 개방적 커뮤니케이션 의사결정의 분권화를 전제로 설계된 조직유형으로 유연성을 그 특징으로 한다.

2. 구체적 분류 기준에 따른 유형

(1) 라인조직 : 조직상의 모든 직위가 단일 명령권한에 따라 일사불란하게 업무처리를 할 수 있게 명령 일원화의 원칙이 철저히 준수되는 조직(군대식조직)

- (2) 직능식 조직 : 전문화의 원칙에 따른 의사결정과 집행이 불가능하다는 점을 개선하기위해
- (3) 라인앤드 스텝조직 : 조직의 일사 분란한 지휘시스템과 전문화의 원칙에 따른 의사결정과 집행을 가 능하게 하는 요건을 둘 다 충족시킬 수 있는 조직 구조
- (4) 위원회조직 : 여러 부문에 공통적으로 걸려있는 문제를 보다 신중하게 결정하게 할 경우나 1인에게 지나치게 강한 권한이 부여되는 것을 막기위하여 의사결정 과정에 집단토의 방법을 도입 한 조직 형태
- (5) 프로젝트조직 : 사업프로젝트 추진하기위해 일시적으로 구성되는 동태적인 조직형태
- (6) 사업부제조직 : 엄격한 의미에서 연방적 분권재를 실천한 관리조직
- (7) 매트릭스조직 : 전통적인 직능식 조직과 오늘날 많이 이용되는 프로젝트조직을 결합한 구조
- (8) 평형조직 : 연공서열 학력 등이 파괴되고 능력과업적만이 중요시되는 조직
- (9) 기능적 팀웍 조직 : 회사에서 가장 중요시 되는 기능을 중심으로 이들 기능을 보다 합리적으로 수행하기 위해 필요한 다수 기능들을 모아서 하나의 팀으로 구성하는 조직

14-5) 경영관리기능과 경영관리계층

1. 경영관리 기능

- 라인과 스텝
- 라인 기능은 기본적 기능, 스텝 기능은 보조적기능

2. 경영관리 계층

- (1) 경영층의 구성 : 최고경영층, 수탁경영층, 총괄경영층
- (2) 최고경영층의 기능

14-6) 조직화의 요체

-조직을 구조화 하려할 경우 환경에 대한 적응을 도모함으로써 기계적 조직과 유기적 조직에 대한 취사 선택에 있어 신중하기 위함

제 15장 총원론

15-1) 총원의 의의와 기능

1. 총원의 의의 : 인력을 채용해서 배치하는 것
2. 총원의 기능 : 모집 선발 및 매치과정을 통해서 필요인력을 채용하는 것

15-2) 직무특성의 분석

1. 직무분석

- (1) 직무분석의 의의 : 조직 내 특정 직무가 갖는 직무내용과 특성을 과학적으로 규명해내는 것
- (2) 직무내용의 목적 : 종업원의 모집 선발 배치 및 작업방법 개선과 임금 관리에 필요한 정보를 얻는 데 있다.
- (3) 직무분석의 내용 : 직무의 범위 책임요건 정신적 신체적 측면에서 특정 직무가 요구하는 작업의 강도 작업환경 조건 인격 및 자질요건
- (4) 직무의 방법 : 관찰법-직접관찰 / 면접법- 면접을 통해 /

질문지법 - 질문지 작성

종전의 직무 기술서 검토

- 종래의 직무기술서 검토

작업자료의 검토, 경험법,임상적 방법, 조사증거의 활용

2. 직무기술서와 직무명세서의 작성 :

- 직무기술서란 직무가 갖는 특성 내용 그리고 그 수행방법을 알기 쉽게 정리해서 기술함으로서 직무의 총괄적인 성격을 개관할 수 있게 한 표
- 직무명세서란 내용을 보다 구체적으로 밝혀 냄으로써 특정인력관리 목적에 활용될 수 있는 한 직무분석표.

3. 직무평가

- (1) 직무평가의 의의 : 조직내에서 특정 직무가 갖는 상대적 가치를 평가하는 것
 - (2) 직무평가의 방법
 - 서열법 : 직무가 갖는 중요도에 따라서 주관적으로 서열화 함으로써 직무의 가치를 평가하는 방법
 - 분류법 : 직무의 등급,직급의 숙련직,반숙련직,미숙련직 등으로 분류
 - 점수법 : 직무의 상대적 가치를 평가
- 요소 비교법 : 임금율에 따른 금액으로 평가함

15-3) 종업원 특성의 분석

1. 심리검사

2. 직무적성검사

(1) 속도검사 : 일의 능률을 알아보는 시험

(2) 시험검사 : 최대 성과를 실현할 수 있는지의 여부를 알아보는 시험

(3) 자필검사 : 언어 구사력 기타 활동능력을 알아보기 위하여 전반적 검사를 하려할 때

(4) 업적검사 : 작업의 양과 질에 대한 능력 검사

(5) 적성검사 : 개인의 잠재력 평가

(6) 성취검사 : 개인이 가지고 있는 숙달도를 측정하기 위해

15-4) 채용관리의 절차

1. 채용기준의 합리적 설정

2. 종업원의 합리적 선발

(1) 경험적 방법 : 주로이력서 면접 시험 신체검사 시 필요

(2) 과학적인 방법 : 한직업인으로서 갖추어야할 요건들을 명백히 할 때

(3) 절충적 방법 : 경험적 방법과 과학적 방법의 절충

15-5) 인사고과

1. 인사고과의 의의 : 종업원의 승진과 배치전환 교육훈련 임률의 결정 및 인사이동을 위하 자료를 얻기 위해 실시

2. 인사고과의 방법

(1) 서열법 : 능력이나 근무 성적을 중심으로 하여 종합순위를 매김으로서 우선순위의 서열에 따라서 종업원을 고과하는 방법

(2) 대조리스트법 : 평가대상 표준행동을 미리 정하고 이에 기초하여

평가 한 다음 해당 란에 체크하면서 고과를 하는 방법

(3) 평정척도법 : 종업원의 능력과 성적을 평가하기 위하여 평가요소에 따른 평가척도를 정하고 여기에 개인별 체크를 함으로써 종업원을 평가하는 방법

3. 인사고과의 한계

(1) 후광효과 : 인물평정상의 오류

(2) 중심화경향 : 중간 정도의 선에서 사람을 평가하기 쉬운 것

(3) 관대화 경향 : 관대한 입장에서 부하를 평가하는 것

4. 인사환경 변화에 따른 인사평가,인사고과 제도의 혁신

(1) 인사환경의 변화에 따른 평가제도의 혁신

(2) 종합적 (인사고과제도) 혁신방안