

경영전략지표설정에서 나서는 몇가지 방법론적문제

최영림

1. 서론

경애하는 최고령도자 김정은동지께서는 다음과 같이 말씀하시였다.

《모든 경제부문, 단위들에서 경영전략, 기업전략을 바로세우고 예비와 잠재력을 남김없이 동원하여 생산을 높이며 제품의 질과 경쟁력을 높이기 위한 투쟁을 적극적으로 벌려야 합니다.》

현시기 기업체들에서 당의 경제정책의 요구대로 과학적인 경영전략에 기초하여 기업관리를 진행해나가는것은 기업체들이 자기의 책임과 역할을 다하기 위한 중요한 방도로 나선다.

지금 우리 나라에서는 생산공정의 현대화수준이 높아지면서 세계적인 경쟁력을 가진 제품들이 많이 생산되고 만리마시대의 전형단위들이 수많이 생겨나고있다.

기업체들에서는 이러한 현실적조건에 맞게 경영전략을 과학적으로 현실성있게 세워 기업관리를 전략적으로 진행해나감으로써 생산의 경제적효과성을 최대한 높여야 한다.

선행연구에서는 경영전략작성과 관련한 문제들이 연구되였다.

선행연구에서는 우선 경영전략의 본질과 목적에 대한 문제들이 연구되였다.

일반적으로 기업체들의 전략작성은 국가적리익과 부문, 공장, 기업소의 당면한 리익과 전망적리익을 옹게 결합시켜 혁신적인 과업을 내세우고 그 실현방도를 찾아내는 창조적인 사업이다.

사회주의기업전략의 본질은 당정책과 과학적타산에 기초한 경제작전과 경제조직사업으로 모든 잠재력과 예비를 최대한으로 동원하고 효과적으로 리용하여 경제발전을 힘있게 다그치며 가장 큰 실리를 보장하게 하는 혁명적인 기업관리방법이라는데 있다.

사회주의기업전략의 목적은 공장, 기업소의 모든 잠재력과 예비를 최대한으로 동원하고 효과적으로 리용하여 경제발전을 힘있게 다그치며 가장 큰 실리를 보장하자는데 있으며 그것을 성과적으로 실현하기 위한 수단은 과학적타산에 기초한 경제작전과 경제조직사업이다.

선행연구에서는 또한 전략정보의 필요성에 대한 연구가 진행되였다.

1970~1980년사이에 정보에 대한 기업체들의 인식이 달라지면서 정보를 생산경영활동에서만 필요한 자원으로 보지 않았다. 경영자들은 국내 및 세계시장에서 차지하는 기업체의 장기적인 전략적지위가 정보에 의하여 크게 변화된다는것을 알게 되였다.

경영전략수행에 필요한 전략지표들의 정보를 장악하는것은 전략수행정형을 평가하고 통제하기 위한 전제조건이며 수집된 정보는 전략적으로 의의있는 지표로 되여야 한다는것, 전략지표는 객관적실태를 그대로 반영하는 방법으로 측정된것이여야 한다는것, 정보자료는 전략을 통제하고 조절하는데 필요한 시기에 제공되여야 한다는것, 정보자료의 종류와 그 흐름이 명백하여야 한다는것이다.

선행연구에서는 또한 전략작성방법에 대한 문제들이 연구되였다.

경영전략수행분석에서는 설정된 정성적기준과 정량적기준을 척도로 하여 경영전략수행과정에 대하여 분석한다.

전략지표설정문제해결에서 최량화모형에 의한 방법은 최량방안을 선택하기 위하여 모든 전략방안을 해명하여야 하지만 제한된 기준에 의한 방법에서는 의의있는 몇개의 방안을 비교평가하여 그중에서 우월한것을 택하면 된다.

모의는 현실사건을 모형화하여 모의실험을 진행함으로써 어떤것이 일어날수 있는가를 조사하는 방법이다. 모의는 현실에서 검증하기가 어려우며 시간절약 및 원가절약을 도모하고 대상을 수식으로 표현할수 없을 때 또는 수식화가 가능하여도 해석이 힘든것과 같은 경우에 진행한다.

전략지표설정에서 기본은 정보분석에 있으며 정보분석의 최종목적은 예측에 있다. 과학적인 분석이 없이는 사물의 본질을 파악할수 없고 사물발전의 법칙성을 밝힐수 없을뿐 아니라 과학적인 예측을 할수 없다.

지금 과학기술예측과 경제예측에서 많이 쓰이는 론리콕선법, 생장콕선법은 인구증가법칙에 의하여 얻어낸것이다.

기업체들의 생산경영활동은 외부환경의 제한과 영향을 받으므로 경영활동에 필요한 발전전략지표를 찾아야 할 필요성으로부터 공업경영관리에측이 나오게 되었다. 경영예측은 경영환경에 대한 분석을 기초로 하고있다. 그러므로 전략지표설정에서는 나라의 경제형편, 정책, 사회와 법률 등의 변화에 대한 연구와 예측을 중시하여야 한다.

전략작성자들은 모의실험에서 얻는 정보들을 통하여 주어진 경제체계의 기능수행과정을 보다 정확히 파악하고 그 동태를 미리 예측하게 되며 합리적인 관리운동을 위한 전략을 작성하게 된다.

경영전략작성에 대한 지금까지의 연구결과를 보면 우선 개별적인 기업체들에서 부분적인 업무처리에서의 최량방안문제해결에 연구의 중점을 두고 각자의 주장에 따라 각이한 방식에서 진행되었으며 또한 전략작성문제를 해당 시기의 경제정책과 생산경영활동전반을 추켜세울수 있는 종합적인 문제로, 전략작성의 기초적인 단계를 과학적근거가 보장된 전략지표설정으로 보지 못한것이라고 말할수 있다.

이러한 사실들은 우리 나라의 경제관리실천에 부합되는 우리 식의 경영전략작성을 위한 전략지표설정과 같은 리론실천적문제들을 해결할것을 요구하고있다. 그러자면 경영전략지표를 기업체의 내외부환경과 현실적조건에 맞게 과학적으로 설정하여야 한다.

론문은 과학성이 보장된 경영전략지표를 설정하는 문제를 경영전략작성단계별로 순차적으로 해결하는 방식으로 서술하였다.

이로부터 론문은 경영전략작성단계별로 지표설정을 하는데서 첫째로, 기본전략과 총적목표지표는 기업체들의 특성과 생산경영활동수준을 평가하는 지표로 설정되어야 하며 둘째로, 그것을 달성하기 위한 전략방향, 전략목표와 방도들로 되어야 한다는 경제적내용에 기초하고있다.

론문에서는 경영전략지표를 설정하기 위한 방법론적문제를 당정책적요구와 현실발전의 요구에 맞게 여러가지 측면에서 제기하고 그것을 과학적으로 해결하기 위한 지표설정을 기본으로 취급하였다.

2. 본론

경영전략지표를 설정한다는것은 경영전략을 작성하는데 필요한 전략방향과 목표, 방도들을 규정하는것을 말한다.

경영전략지표설정이 중요한 문제로 제기되는것은 우선 당정책적요구에 맞게 사회주의 기업책임관리제를 바로 실시하기 위한것과 관련된다.

최근 우리 당에서는 사회주의기업책임관리제를 실시하여 기업체들이 국가로부터 부여받은 경영권을 행사하면서 국가에 이익을 주면서도 생산과 경영활동을 독자적으로 진행해나갈것을 요구하고있다.

기업체들이 사회주의적소유에 기초하여 실제적인 경영권을 행사하면서 기업관리를 응당한 수준에서 진행해나가자면 사회주의기업책임관리제의 요구에 맞는 경영전략을 세워야 한다.

우선 기업체들은 제품생산에서 량과 질을 보장하고 인적, 물적자원을 비롯한 자원을 극력 절약하며 설비현대화와 자재리용에서 주체화를 실현하여야 한다.

또한 전민과학기술인재화의 요구에 맞게 인재들을 적극 찾아낼뿐아니라 인재양성사업을 계획적으로 밀고나가 쟁쟁한 인재집단을 구성하여 기업관리를 과학기술적으로 담보해나가야 한다.

또한 생산공정확립, 기술경제적지표갱신, 경영자금보장 등 기업관리전반을 현대과학기술발전추세에 맞게 진행해나가야 한다.

경영전략지표설정이 중요한 문제로 제기되는것은 또한 경영전략지표들이 전략방향과 목표, 방도를 세우기 위한 중요한 수단으로 되기때문이다.

경영전략지표가 어떻게 설정되는가에 따라 정성적 또는 정량적인 기업관리방향과 도달목표, 그 수행방도가 제시된다. 구체적으로 경영전략지표가 설정되면 기업내외부의 환경과 자기 단위의 구체적실정에 대한 분석에 기초하여 현 수준과 국내수준, 세계적수준에 대한 평가가 진행되고 목표가 설정되며 그에 도달하기 위한 방도가 나오게 된다.

작성된 경영전략의 수행정도에 따라 기업체의 총수입액이 규정되고 이것은 확대재생산목과 종업원들의 물질문화생활조건 등에 필요한 지출액을 규정한다.

그러므로 경영전략지표를 과학적으로 설정하여 경영전략작성의 기본수단으로서의 역할을 수행하도록 하여야 한다.

경영전략지표를 설정하자면 먼저 전략기간이 확정되어야 한다. 그것은 전략기간이 어떻게 설정되는가에 따라 경영목표와 전략방향과 방도들이 좌우되기때문이다.

단기전략에서는 제품이나 공구의 빠른 갱신과 같이 짧은 기간에 해결할수 있는 문제들이 전략지표로 설정될수 있지만 중기 또는 장기전략에서는 새로운 생산공정을 확립하든가 종전의 생산공정을 새로운 공정으로 현대화하는데 필요한 과제들을 전략지표로 설정할수 있다.

경영전략지표설정에서 나서는 중요한 문제는 우선 기업체들의 총적목표로 되는 지표설정을 과학적으로 하는것이다.

기업체들은 제품을 질량적으로 첨단수준에서 생산하여 세계와 경쟁할수 있는 제품,

세계와 당당히 어깨를 겨룰수 있는 제품들을 생산하여 인민들의 문명한 생활을 높은 수준에서 보장하는데 지향되도록 기본전략지표를 설정하여야 한다.

기업체들은 전략기간에 달성하여야 할 대표적인 기본전략지표로서 기업체총생산액지표를 설정할수 있다.

기업체총생산액을 높이면 생산을 정상화하고 기업관리를 개선할수 있다. 그러므로 기업체총생산액을 높여 국가납부계획을 수행하면서도 확대재생산물을 비롯하여 기업관리개선에 필요한 자체류동자금확보전략을 동시에 세우는것이 필요하다.

경영전략지표설정에서 나서는 중요한 문제는 또한 기본전략을 달성하기 위하여 기업체가 나아가야 할 전략방향지표들을 과학성있게 설정하는것이다.

전략방향은 당의 로선과 정책에 맞게 변화되는 환경과 조건에 대한 분석과 타산에 기초하면서도 해당 기업체의 사명과 임무를 정확히 파악하여 세워져야 한다.

전략방향은 이러한 경제적내용을 반영하여 례를 들어 다음과 같이 중요한 10가지 항목으로 설정할수 있다.

1. 제품생산지표의 합리적배합
2. 기업체를 개발창조형으로 전환
3. 설비와 생산공정의 현대화
4. 기술경제적지표들의 끊임없는 갱신
5. 제품의 질을 첨단수준으로 제고
6. 원료, 자재의 주체화실현
7. 경영자금보장의 자립성, 안정성강화
8. 판매류통에서 압도적우세차지
9. 생산과 경영활동의 정보화
10. 종업원들의 물질문화생활조건개선

경영전략지표설정에서 나서는 중요한 문제는 또한 해당 기업체의 환경과 실태를 구체적으로 분석한데 기초하여 전략목표지표를 설정하는것이다.

제품생산지표의 합리적배합에서는 현재 국가계획지표와 주문계약지표, 품종확대와 제품기능확장이 몇종에 몇점이며 각각 몇%를 차지하는가를 비롯하여 기업체의 생산능력과 자원분석, 기초년도시기의 수준상태에 따라 시계렬분석에 기초하여 전략기간에 도달하여야 할 목표지표를 설정할수 있다.

기업체를 개발창조형으로 전환시키자면 생산과 기술공정을 유연하게 결합시켜 부단히 제기되는 수요를 충족시켜야 한다. 실패로 제품의 상표도안과 새로운 형태의 용기설계, 포장형태의 갱신, 제품규격갱신에 따라 새 제품개발과 현존제품갱신을 위한 기술공정개선을 들수 있다.

설비와 생산공정의 현대화를 실현하자면 현재 기업체의 현대화수준을 분석하고 설비의 자체제작에 의한 주체화, 생산공정의 자동화, 무균화, 무진화, 무인화를 실현하기 위한 높은 목표를 내세우고 그에 맞게 생산공정을 부단히 갱신하는것을 목표지표로 설정할수 있다. 실패로 공구의 지속적인 발전, 생산공정의 흐름선화, 새 기술도입, 설비의 CNC화를 실현하는것을 목표지표로 제기할수 있다.

기술경제적지표들을 첨단수준으로 끊임없이 갱신하자면 제품거듭률지표, 제품단위당

자재원단위소비기준, 제품단위당 전력원단위소비기준, 생산면적단위당 생산액, 제품단위당 종합로동정량, 고정재산단위당 생산액 등과 같은 기술경제적지표들을 목표지표로 설정할수 있다.

제품의 질을 첨단수준으로 제고하자면 제품검사를 위한 측정지표확대, 품질인증제품 확대, 수출품종확대, 품질저하와 같은 품질지표들을 목표지표로 설정할수 있다.

원료, 자재의 주체화를 실현하자면 새로운 원료, 자재개발, 대용원료, 자재개발, 수입 원료를 국내산으로 전환하는 사업을 기본으로 하여야 한다.

경영자금보장의 자립성, 안정성을 강화하자면 류동자금회전률과 리운계획수행률을 높이고 경영자금단위당 순소득지표, 판매액단위당 순소득지표, 종업원 한사람당 순소득지표 등을 목표지표로 설정할수 있다.

판매류통에서 압도적우세를 차지하기 위하여서는 판매액, 류통액증가, 판매손실저하, 판매통로개척을 목표지표로 설정할수 있다.

생산과 경영활동의 정보화에서는 통합생산체계를 국규의 요구에 맞게 완벽하게 구축하고 과학기술보급사업을 강화하고 과학기술과 생산의 일체화를 실현하는것을 목표지표로 설정할수 있다. 통합생산체계는 기업자원계획화체계, 생산관리체계, 자동조종체제로 이루어져있으며 매 구성부분들은 해당 기업체의 생산과 경영활동전반을 포괄하고있기때문에 통합생산체계를 완벽하게 구축하면 기업관리를 현대정보과학기술적도대우에 확고히 올려세울수 있다.

종업원들의 물질문화생활조건을 개선하려면 종업원 한사람당 생활비를 높이고 후방물자, 로동보호물자공급사업을 개선하며 종합적인 문화후생시설건설 등을 목표지표로 제기하여야 한다.

경영전략지표설정에서 나서는 중요한 문제는 또한 전략목표를 수행하기 위한 방안들을 과학적으로 규정하는것이다.

방안들은 위에서 설정한 매 목표지표에 도달하기 위한 구체적인 방안이라고 말할수 있다.

주문계약을 위한 생산제품배합목표에 도달하기 위한 방안은 전략기간에 생산제품들의 가지수를 늘이고 주문계약단위확대와 같은 지표들에 기초하여 작성할수 있다.

고정재산단위당 생산액규모를 늘이기 위해서는 설비리용률을 최대한 높이기 위한 방안을 설정할수 있다.

새로운 원료, 자재개발을 위해서는 다기능성재료와 구입비용이 많이 드는 원료, 자재개발을 위한 생산공정들을 확립하여야 한다.

만원당 원가를 낮추고 수익성을 높이자면 값죽은 대용원료, 자재를 리용하고 자연에 네르기를 리용하며 수송수단을 효과적으로 리용하는것을 방도로 설정하여야 한다.

자체류동자금규모를 늘이기 위해서는 대부금과 류동자금회전률을 높이고 경영손실을 줄여야 한다.

판매액과 류통액을 늘이자면 수요자를 확보하고 상품판로와 대외시장을 개척하여야 한다.

통합생산체계를 완벽하게 구축하여 생산과 경영활동에서 실지 은을 내게 하자면 그 활용수준을 제고하고 정상운영하며 생산공정의 현대화와 함께 부단히 갱신하여야 한다.

경영전략지표를 정확히 설정하자면 경영전략작성지원기능을 통합생산체계의 기업자원계획화체계층에 반영하여야 한다.

경영전략작성과 수행의 전과정이 현대정보기술수단과 결합될 때만이 신속성과 과학성, 시기성을 보장할수 있다.

기업자원계획화체계에는 생산, 판매, 계획수행정형과 같은 시계열자료들과 기술준비상태, 로력, 설비, 자재보장에 기초한 생산능력타산, 생산제품과 새 제품에 대한 수요 등과 같은 경영정보들이 내장되어있다.

경영전략작성기능부분은 이러한 시계열자료와 같은 시초자료들을 리용하여 경영전략지표설정을 지원한다.

경영전략작성기능부분이 통합생산체계와의 유기적인 정보적결합을 실현하자면 정보모형을 합리적으로 구성하며 이 기능부분을 중심으로 하는 입출력관계를 밝히고 기능수행조직을 실현하여야 한다.

경영전략작성기능부분은 설정된 목표, 방도들에 기초하여 경영전략을 작성하고 해당한 시기별로 업무층에 경영목표를 제시하며 경영일군들은 현장에서 올라오는 생산량, 판매량, 설비가동상태, 원료, 자재리용상태 등과 같은 정보를 받아들여 경영상태를 분석하고 수요예측을 비롯한 각종 경영예측과 결심채택을 할수 있다.

3. 결론

오늘 우리 당은 국가경제발전 5개년전략수행기간에 모든 공장, 기업소들에서 생산정상화의 동음이 세차게 울리게 하고 전야마다 풍요한 가을을 마련하여 온 나라에 인민들의 웃음소리가 높이 울려 퍼지게 하는것을 사회주의강국건설을 위한 투쟁의 당면목표로 제시하였다.

당이 제시한 경제건설의 당면목표를 관철하는데서 나서는 중요한 문제의 하나는 기업체들이 올바른 경영전략을 세우는것이다.

론문에서는 기업체들의 경영전략작성에서 중요한 문제로 나서는 전략지표설정문제를 최근시기의 경제정책과 기업체들의 구체적실정에 맞게 해결하였다.

그러나 이 방법을 인민경제 모든 부문에 적용하는데서는 여러가지 문제가 더 해결되어야 한다고 본다.

기업체들에서 생산하는 품종과 생산기술적특성이 각이하기때문에 전략지표를 설정하기 위한 기술경제적조건이 차이난다. 따라서 인민경제부문별로 전략지표설정을 구체화하여야 한다.

앞으로 이러한 문제들을 과학적으로 해결하기 위한 연구사업을 보다 심화시켜 경영전략작성에 적극 이바지하여야 할것이다.

실마리어 경영전략, 기업전략, 자원계획화체계