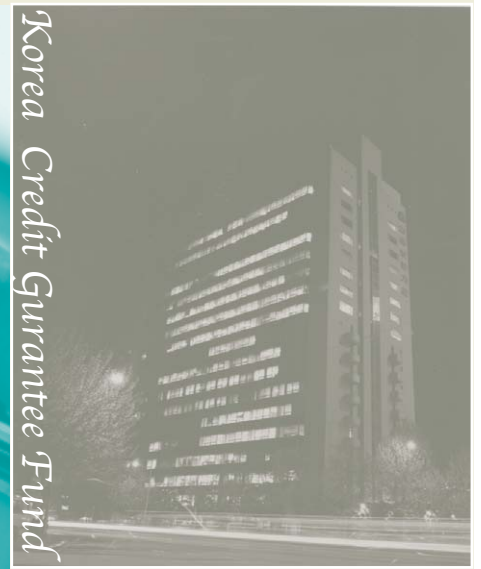


연간경영계획의 수립방법

본 자료는 보증기업에 대한 경영지도 사업의 일환으로 실비에 의해 배포하는 것입니다.



CONTENTS

I. 연간경영계획은 왜 중요한가	3
II. 연간경영계획 수립의 기본	6
III. 연간경영계획의 수립 방법	12
IV. 경영방침 및 경영목표의 설정 방법	19
V. 부문별 연간경영계획의 작성 방법	23
VI. 연간경영계획의 수립 사례	29





I. 연간경영계획은 왜 중요한가

1. <경영이념-경영비전/목표-중장기경영계획-연간경영계획>의 관계

(1) 경영이념과 경영비전/목표

- 경영계획(또는 경영전략)의 내용과 질의 우열(優劣)이 그대로 기업의 격차(隔差)를 가져오는 시대이다. 왜냐하면, 경영환경이 급속히 변화되고 있는 가운데 경쟁은 치열해지고 고객 욕구는 점점 더 높아지고 있기 때문이다. 이러한 상황에 슬기롭게 대처하기 위해서는 이들에 대한 철저한 분석, 검토를 바탕으로 경영계획이 수립되지 않으면 안 된다. 그래서 일찍이 란체스타는 “경영전략상의 차이가 있는 양자(兩者)가 전투를 벌인다면, 경영성과는 경영전략 차이의 제공만큼 그 격차가 더 커지게 된다”는 유명한 ‘란체스타 법칙’을 밝힌 바 있다. 그 만큼 우수한 경영전략을 개발, 수립하는 일은 기업의 운명을 좌우할 만큼 중요한 것이다.
- 기업 존재의의를 정의한 것이 ‘경영이념’이고, 그 이념을 투영해서 기업이 미래에 이루고자 하는 열망을 명확하게 그리고 의도적인 목표의식을 갖고 기술한 것이 ‘경영비전/목표’이다. 경영비전/목표를 달성하기 위해 마련된 방안들을 구체화시킨 것이 3-5년의 ‘중장기경영계획’이다. 이를 연간 단위로 구체화하면 그것이 곧 ‘연간경영계획’이다.

(2) 연간경영계획과 중장기경영계획

- 설계도면 없이 건물을 짓는다는 것은 상상할 수 없는 것처럼 기업을 경영해 나가는데 있어서 구체적 계획이 없으면 마치 사공 없는 뚝단배처럼 목적과 방향도 모른 채 파도에 이리 밀리고 저리 밀리다가 결국은 좌초하고 만다. 그렇기 때문에 기업은 내부능력(강점 요인, 약점 요인)과 외부환경(기회 요인, 위협 요인)을 면밀히 분석, 평가하여 경영계획(또는 경영전략)을 세우고



이를 추진하지 않으면 안 된다.

- 원칙적으로는 중장기경영계획을 수립하고, 그것을 실행하기 위해 연간경영계획을 작성하는 것이지만, 실무상으로는 오히려 연간경영계획을 제대로 수립하는 것이 중요하다. 연간경영계획이 중심적 계획이 되지 못하고 중장기계획만 그럴듯하면 마치 그림의 떡이 되기 쉽다. 따라서 연간경영계획과 중장기경영계획은 서로 보완적이고 일관성을 유지해야만 한다.
- 따라서 연간경영계획을 일상적인 ‘관리수단’이 아니라, 사업 및 제품의 구조조정, 그리고 업무 프로세스와 구성원 의식을 혁신 또는 변화시키는 ‘촉진수단’으로서 전략화해 나가지 않으면 안 된다.

(3) 중장기경영계획은 지표적 계획

- 연간 경영계획이 실행계획인데 대하여 중장기경영계획은 목표적 또는 지표적 성격의 계획이라고 할 수 있다. 때문에 중장기경영계획은 연간경영계획의 실행 결과에 따라 수정할 필요가 있다. 일반적으로 중기경영계획은 3년, 그리고 장기계획은 5년이 적당하다고 볼 수 있다.

(4) 연간경영계획은 실행계획

- 연간경영계획은 각 부문별로 연차계획을 세우는 일로서 그것을 실현하기 위해 계획을 추진하는 것이다. 따라서 연간경영계획은 업적평가의 기준이 되는 것이며 또한 행동의 지침이 되는 것이다.
- 따라서 연간경영계획이 제대로 수립, 실행될 때 중장기경영계획을 달성할 수 있을 뿐만 아니라 나아가 경영비전/목표, 그리고 경영이념을 실현할 수 있는 것이다. 그만큼 연간경영계획은 그 어떤 경영계획보다 중요한 위치를 차지하고 있는 것이다.

(* 이러한 연관성 때문에 연간경영계획을 제대로 수립하기 위해서는 <경영전략의 수립 및 추진방법-경영정보자료 : 전략 04>과 <중장기경영계획의 수립



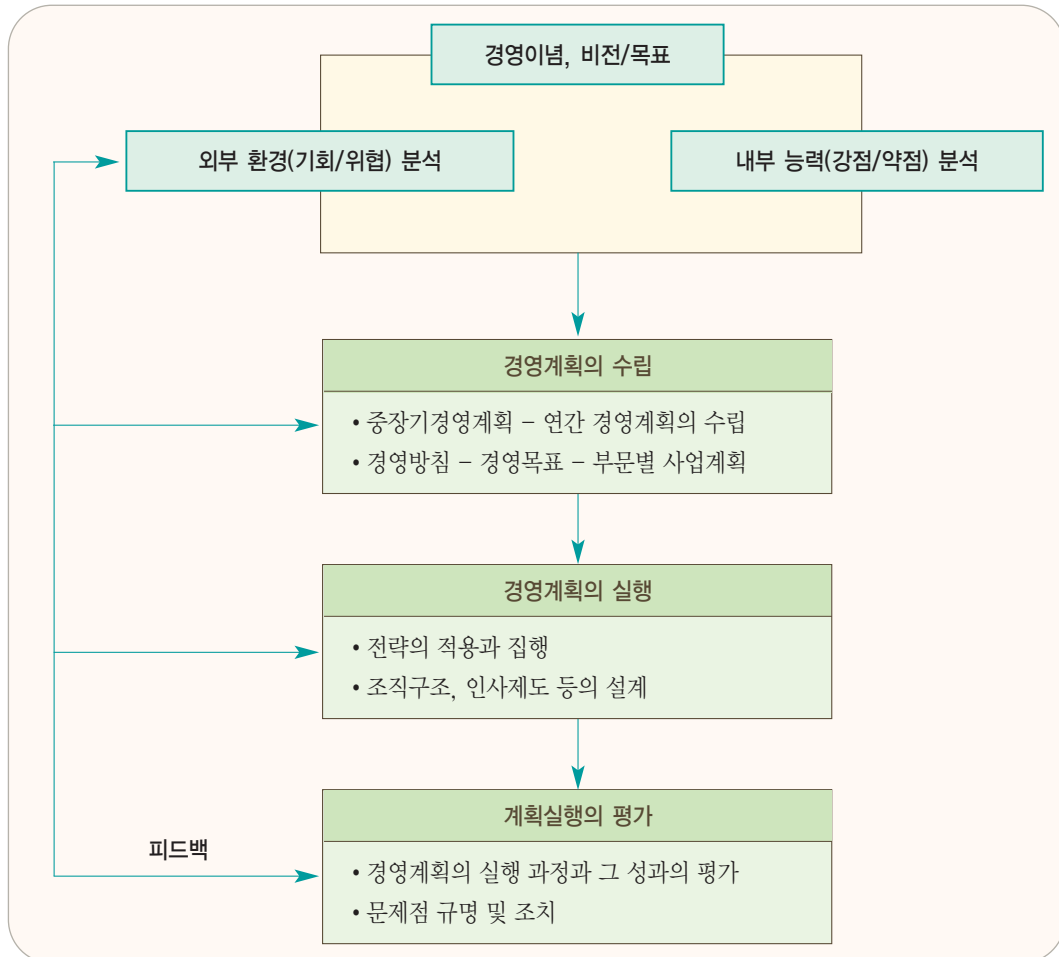
| 경영 26 | 연간경영계획의 수립방법

및 추진실무-경영정보자료 : 전략 11), <예산 수립과 통제방법-경영정보자료 : 재무 01>, 그리고 <이익계획 수립방법-경영정보자료 : 재무 33> 등을 반드시 참고, 활용해야 한다.

경 영 이 념	있어야 할 모습	10~20년 이상
⇕		
경영비전/목표	도달할 수 있는 최대 목표	5~10년
⇕		
중장기경영계획	경영비전/목표 실현을 위한 구체전략	3~5년
⇕		
연간경영계획	반드시 도달해야 할 목표	1년

2. 경영계획의 체계

- 따라서 경영계획의 체계는 크게 경영이념 및 경영비전/목표의 설정, 경영계획(중장기경영계획 및 연간경영계획)의 수립, 경영계획의 실행, 그리고 계획실행의 평가로 이루어진다.



Ⅱ. 연간경영계획 수립의 기본

1. 연간경영계획을 수립하기 위해 검토해야 할 사항

– 연간경영계획을 제대로 수립하기 위해서는 먼저, 다음 사항들을 철저하게 검토해야 한다.

(1) 이미 설정된 경영이념, 경영비전/목표 및 경영기본방침을 확인, 검토하고



| 경영 26 | 연간경영계획의 수립방법

미진하거나 필요하면 수정 또는 재설정한다.

- (2) 자사(自社)의 능력(강점 요인, 약점 요인) 및 경영현황을 추세적(과거-현재-미래)으로 철저히 분석, 인식한다.
- (3) 외부의 경영환경(기회 요인, 위협 요인)을 추세적(과거-현재-미래)으로 철저히 분석, 인식한다.
- (4) 이미 설정된 중장기적 대응전략 및 실행전략을 확인, 검토하고 미진하거나 필요하면 수정 또는 재설정한다.

2. 연간경영계획을 수립하기 위해 고려해야 할 사항

(1) 새로운 경영 패러다임

- 최근의 경영 패러다임은 다음과 같이 7가지로 정리할 수 있다. 연간경영계획을 수립할 때에는 이들에 대해 충분히 검토하고 자사의 실정을 감안하여 어떻게 대응해나갈 것인지가 반영되어야 한다.

경영 목표 - ① 가치창조경영 : 모든 부문, 모든 업무가 부가가치 창출에
② 고객만족경영 : '행복한 고객을 창조' 하는 것이 기본 목표

경영 자원 - ③ 지식중시경영 : '지식경영' 활동의 도입 및 성공적 정착
④ 인간중시경영 : 사람이 가장 중요한 자원이요, 경쟁력임
⑤ IT중시경영 : 'e-비즈니스' 시스템 및 정보 활용

경영 환경 - ⑥ 세계화경영 : '사고-행동-경영'의 세계화 필요
⑦ 환경중시경영 : 환경친화적이지 않으면 외면당할 수밖에 없음



(2) 경영환경변화에의 대응

- 최근의 경영환경의 특징은 다음의 4가지로 요약할 수 있다. 이들에 대해서도 충분한 검토와 대응 방안이 연간경영계획에 반영되어야 한다.

- ① 기업경영의 글로벌화
- ② 기술중심의 경쟁 역량 확보
- ③ 창조적 인재 확보
- ④ 지속적인 변화와 혁신 추진

⇒ 우수한 기술과 인력을 기반으로 변화와 혁신을 통한 무한경쟁시대 돌파

(3) 집중화 경영 전략

- 기업경영은 한마디로 어떤 사업, 제품, 고객을 ‘선택’ 하느냐와 선택한 사업, 제품, 고객으로부터 우수한 성과를 내기 위해 기업의 자원을 어떻게 ‘집중’ 할 것인가 하는 ‘선택’과 ‘집중’이 그 핵심이라고 할 수 있다. 집중의 개념은 다음과 같다. 따라서 이들에 대해서도 연간경영계획을 수립할 때에는 충분히 검토하고 자사의 실정을 감안하여 어떻게 대응해나갈 것인가가 반영되어야 한다.

- 사업 집중화 : 선택한 사업의 성공을 위해 자원을 어떻게 집중시킬 것인가
- 제품 집중화 : 선택한 제품의 성공을 위해 자원을 어떻게 집중시킬 것인가
- 고객 집중화 : 선택한 고객의 만족을 위해 자원을 어떻게 집중시킬 것인가

- 집중화 경영의 7원칙 :

- ① 주력사업을 명확히 하고, 그 사업에서 승부를 건다.
- ② 적자사업, 사양사업, 열등사업 등 한계사업은 미련을 갖지 않고 과감히 정리한다.



- ③ 주력사업과 시너지가 큰 사업을 적극 발굴, 육성하여 사업간 통합효과를 극대화한다.
- ④ 집중육성사업에 선별 투자하여 미래의 주력사업으로 키운다.
- ⑤ 주력사업, 집중육성사업의 핵심 역량 키우기에 주력한다.
- ⑥ 시장 ‘경쟁우위’를 고려한 전략적 다각화를 추진한다
- ⑦ 항상 건전한 사업 포트폴리오를 유지한다

(4) ‘경쟁우위’의 핵심 요소의 이해

- 기업이 시장에서 경쟁상대에 비해 경쟁상의 우위를 확보함으로써 성공적인 경영성과를 실현하기 위해서는 먼저, ‘경영성과-경쟁력-경영자원’의 인과 관계를 이해해야 한다.
- 이익·매출·현금흐름(cash-flow) 등의 ‘재무적인 성과’ 뿐만 아니라 고객 만족도·종업원 사기(士氣)·제품 합격률 등 ‘비재무적인 성과’가 좋은 기업은 성공 기업이라고 할 수 있다. 반대로 이런 성과들이 나쁜 기업은 실패 기업이라고 할 수 있다. 왜냐하면 경영성과가 좋은 기업은 이익 발생 및 자금 호전 등으로 이어지면서 계속적으로 성장 발전할 수 있지만, 경영성과가 나쁜 기업은 손실 발생 및 자금 악화 등으로 이어지면서 도산할 수밖에 없기 때문이다.





- 그런데 중요한 것은, ‘경영성과’는 기업이 갖고 있는 ‘경쟁력’ 수준에 의해 좌우된다는 점이다. 다시 말하면, 어떤 기업의 경쟁력 수준이 높으면 그 기업은 경영성과가 좋아질 것이고, 경쟁력 수준이 낮으면 경영성과도 나빠질 수밖에 없는 것이다. 그렇다면 이와 같이 기업의 흥망을 좌우하는 ‘경쟁력’의 요소’에는 과연 어떤 것들이 있는가.
- 경쟁력을 구성하는 요소는 업종에 따라 그 내용이나 중요도가 다르겠지만 여기서는 일반 제조업을 중심으로 언급하기로 한다. 왜냐하면 일반 제조업의 경쟁력 요소를 이해하고 있으면 유통업이나 건설업 또는 서비스업 등 다른 업종에도 쉽게 응용할 수 있기 때문이다. 물론 여기서 말하는 경쟁력이란 국제적인 경쟁력을 의미한다. 정보통신·운송수단 등의 발달로 세계가 하나의 지구촌으로 변하면서 그야말로 무국경시대가 되고 있다. 따라서 과거에는 수출을 하는 기업만이 해외 시장에 나가서 외국 제품과 경쟁을 했지만 요즘은 내수만을 하는 기업조차도 국내 시장에서 외국 제품과 경쟁하지 않으면 안 된다. 따라서 수출 기업이든 내수 기업이든, 대기업이든 중소기업이든 관계없이 제품의 국제 경쟁력을 확보하지 못한다면 도태될 수밖에 없는 것이 현실이다.

□ 기업의 8대 ‘경쟁력’ 요소

- 그러면 기업의 흥망을 좌우하는 경쟁력에는 어떤 것들이 있는가. 제품의 특성에 따라 차이가 있을 수 있으나 경쟁력 요소에는 다음과 같이 품질·가격·시간·서비스·유연성·디자인·이미지·입지의 8가지가 있다.

요 소	핵심내용
① 품질	• 제품(또는 상품, 용역)의 품질(기능성·내구성·편리성 등).
② 가격	• 제품(또는 상품, 용역)의 판매가격.
③ 시간	• 납기(delivery)준수, 사이클 타임(cycle time)단축, 적시성(timing).
④ 서비스	• 애프터 서비스(a/s), 판매시점 서비스(in service), 사전 서비스(before service).
⑤ 유연성	• 제품구성(product mix) 유연성, 생산공정 유연성, 조직구조 유연성.
⑥ 디자인	• 제품 디자인, 라벨(label) 디자인, 포장 디자인.
⑦ 이미지	• 회사 이미지, 제품 이미지, 브랜드 이미지, 직원 이미지.
⑧ 입지	• 공장입지, 매장입지(유통망 포함), 창고입지.



□ 기업의 8대 ‘경영자원’ 요소

- 그런데 중요한 것은 앞에서 언급한 경쟁력의 요소들은 결과적 요소라는 점이다. 즉 제품(또는 상품, 용역)이 시장에 나왔을 때는 이미 그 제품의 품질이나 가격 등의 경쟁력 수준이 결정된 상태다. 따라서 제품의 경쟁력을 강화하기 위해서는 품질이나 가격 등 경쟁력의 요소들에 대한 사전적(事前的)인 관리가 있지 않으면 안 된다. 이 사전적인 관리는 결국 다음에서 언급하는 ‘경영자원’에 대한 관리로부터 이루어진다. 다시 말하면, 기업이 제품의 경쟁력을 강화하기 위해서는 기업이 갖고 있는 경영자원의 수준을 사전적으로 높여야만 가능하다는 것이다. 이런 의미에서 경영자원을 ‘경쟁력의 원천’이라고 말한다.
- 경영자원에는 업종이나 제품의 특성에 따라 차이가 있을 수 있으나, 다음과 같이 기업이 갖고 있는 사람·설비·원료·자금·기술·지식/정보·기업문화·시스템의 8가지가 있다.

요 소	핵심
① 사 람	• 조직구성원(경영자, 관리자, 실무자)의 능력(지식·기능·창의성·태도·리더십).
② 설 비	• 기계·공구·건물·건축물 등의 능력(성능).
③ 원 료	• 생산에 필요한 원료를 최소의 비용으로 적기에 조달하는 능력.
④ 자 금	• 경영에 필요한 자금을 최소의 비용으로 적기에 조달하는 능력.
⑤ 기 술	• 제품(또는 상품, 용역)관련 고유기술, 생산기술, R&D기술.
⑥ 지 식/정 보	• 경영에 필요한 지식과 정보를 ‘획득-저장-공유-활용’ 하는 능력.
⑦ 기 업 문 화	• 조직구성원의 가치관, 행동양식.
⑧ 시 스템	• 경영기능·경영자원·경영프로세스를 체계화하는 능력.

- 따라서 연간경영계획을 수립할 때에는 시장에서 경쟁우위를 확보하기 위해 어떤 경쟁력 요소를 어느 수준까지 높여야 할 것인가, 그리고 그 경쟁력을 높이기 위해 그 원천인 어떤 경영자원을 어느 수준까지 높일 것이며, 그러기 위해 그 경영자원을 각 부문(또는 각 부서)에서 어떻게 확보, 관리할 것인가 검토되고 반영되어야 한다.



Ⅲ. 연간경영계획의 수립 방법

1. 연간경영계획 수립의 절차

- 연간경영계획은 업종이나 경영규모에 따라 다를 수 있지만, 다음과 같은 작성(수립) 순서를 밟는 것이 일반적이다.
- 첫째는 준비단계에 속하는 것으로서 각종 자료의 수집과 분석이다. 가령 세계경제의 분석, 국내경기의 분석, 각종 관련통계 자료의 분석, 동업계의 동향, 시장수급의 상황, 신상품의 출현, 법령의 변화, 행정지도의 동향, 관계자의 의견, 그리고 최근 몇 년간의 자사 실적분석 등이다.
- 둘째는 연간경영계획의 경영방침과 경영목표를 설정한다. 즉 회사의 이익방침, 판매방침, 생산/투자방침, 원가방침, 재무방침을 비롯해서 인사·노무방침, 연구·개발방침, 업무운영방침 등을 확정해야 한다. 이어서 달성해야 할 경영목표, 노력목표 등을 확정해야 한다.
- 셋째는 연간경영계획의 수립은 관계부문 및 관계자들과 심의·조정을 통해 결정한다. 여기에서는 예산 책정도 함께 이루어져야 한다.
- 지금까지 언급한 것들을 감안한 구체적인 연간경영계획의 수립 절차를 제시하면 다음과 같다.

(1) 경영이념, 경영비전/목표 및 경영기본방침을 확인 또는 재설정한다.

(2) 자사의 능력(강점 요인, 약점 요인) 및 경영현황을 분석, 인식한다.

(3) 외부의 경영환경(기회 요인, 위협 요인)을 분석, 인식한다.

(4) 중장기적 대응전략 및 실행전략을 확인 또는 수정, 보완한다.

(5) 연간경영방침을 설정한다.



| 경영 26 | 연간경영계획의 수립방법

- 위의 사항들을 검토한 것을 토대로 “X년도 경영방침(안)”을 작성하고, 아울러 이를 감안한 “X년도 경영계획수립 기본방향(안)”을 작성·보고·확정한다(주관 부서 → 임원회의 또는 간부회의)

(6) 각 부서의 “X년도 경영계획(안)”을 작성, 제출토록 한다

- 임원회의에서 확정된 “X년도 경영방침” 및 “X년도 경영계획수립 기본방향”[아래의 * 참고 : 각 부서의 ‘X년도 경영계획(안)’ 작성 양식(예)]을 각 부서에 통보함과 동시에 동 방침 및 기본방향에 따른 각 부서의 “X년도 경영계획(안)”을 X년 X월 X일까지 작성하여 제출토록 요청한다(주관 부서 → 각 부서)

(7) 각 부서는 “X년도 경영계획(안)”을 작성, 제출한다.

- 각 부서는 동 방침 및 기본방향에 따라 자기 부서의 “X년도 경영계획(안)”을 작성(예산 또는 추정 재무제표 포함)하여 제출(각 부서 → 주관 부서)

(8) 각 부서의 “X년도 경영계획(안)”에 대한 보고회의를 갖는다.

- 주관 부서는 각 부서에서 제출받은 “X년도 경영계획(안)”을 취합, 보고회의를 개최한다(각 부서장이 보고 → 임원회의 또는 간부회의)

(9) 각 부서로부터 최종적인 “X년도 경영계획(안)”을 제출받는다.

- 각 부서는 임원회의 또는 간부회의에서 논의된 사항을 수정·보완한 각 부서의 최종적인 “X년도 경영계획(안)”을 작성(예산 또는 추정재무제표 포함)·보고한다(각 부서 → 주관 부서)

(10) 회사 전체의 “X년도 경영계획(안)”을 작성, 보고 및 확정한다.

- 주관 부서는 각 부서에서 제출된 각 부서의 “X년도 경영계획(안)”을 토대로 회사 전체의 “X년도 경영계획(안)”을 작성·보고 및 조정·확정한다(주관 부서 → 이사회, 필요한 경우 주주총회)



(11) 확정된 회사 전체의 “X년도 경영계획”을 각 부서에 통보한다.

- 주관 부서는 이사회(또는 주주총회)에서 확정된 회사 전체의 “X년도 경영 계획”을 각 부서에 통보한다(주관 부서 → 각 부서)

(12) 각 부서로부터 정기적으로 “경영계획 대 실적”을 제출받아 분석·평가 한다.

- 주관 부서는 각 부서로부터 “경영계획 대 실적”을 매월(매분기, 반기, 년간)제출받아서(계획 대비 실적이 부진한 경우 그 원인과 대책 포함), 이를 분석·평가하여 사장에게 보고한다(주관 부서 → 사장).
- 또한, 각 부서는 동 계획 대 실적을 매월(매분기, 반기, 년간) 임원회의(또는 간부회의)에서 보고토록 한다(각 부서 → 임원회의 또는 간부회의).
- 한편, 평가결과를 부서 및 개인의 평가에 반영하여 승진, 급여, 인센티브 등에 적극 활용토록 한다.

※ 참고 : 각 부서의 ‘X년도 경영계획(안)’ 작성 양식(예)

1. 기본 방향
2. 신년도 도전 목표
3. 중점 실시 사항
4. 세부사업 추진 일정

(단위 : 백만원)

사업명	세부추진계획	총소요예산	추진일정			
			1/4	2/4	3/4	4/4



| 경영 26 | 연간경영계획의 수립방법

〈작성요령〉

- (1) 표 제 : X년도 경영계획(안)
- (2) 경영방침은 각 부서의 X년도 경영계획의 방침을 기술
- (3) 경영목표는 각 부서의 X년도 경영계획의 목표를 기술
- (4) 사업명은 각 부서의 사업을 사업별로 정상사업, 신규사업으로 구분하여 기재
- (5) 세부추진계획 등은 구체적으로 기재하고, 가능한 한 횟수, 수량, 금액을 표시
- (6) 기타 사항
 - 아래 부서는 다음 사항을 보다 구체적으로 계수화하여 빠짐없이 작성하여 주시기 바랍니다.
 - 영업부 : 제품 · 시장 · 거래처별 판매계획
 - 생산부 : 제품별 생산 및 재고계획, 원부자재별 구매 및 재고계획, 제품별 직접 원가 계산표

〈중략〉

- (7) 보고서 양식은 A4횡, 여백은 위, 아래 15, 왼쪽, 오른쪽 25로 하실 것.
끝.

2. 연간경영계획수립의 성공 요인과 실패 요인

(1) 성공 요인

- ① 건전한 경영이념 및 매력적인 경영비전과 목표를 제시함과 아울러 경영방침을 명확히 설정한다.
- ② 각부서장이 전심전력으로 주도하며, 전원참여를 원칙으로 한다.
- ③ 수립된 계획을 전 직원에게 주지 · 공감시켜야 한다.
- ④ 계획은 다소 높게 설정하되 실현 가능한 것이어야 한다.
- ⑤ 외부 경영환경 변화에 능동적으로 대응한다. 또한 여건이 바뀌면 그에 따라



계획을 수정·보완하는 체제로 한다.

- ⑥ 판매계획, 생산/투자계획, 원가계획, 자금계획, 이익계획이 서로 연계되어야 한다.
- ⑦ 목표관리제도(MBO)를 도입하여 계획과 실행, 평가 및 보완을 각 부서에서 스스로 하도록 해야 한다. 특히 평가가 공정하게 이루어질 수 있도록 하여야 하며, 업적분배 등의 보상시스템과 연계되어야 한다.

(2) 실패 요인

- ① 계획이 사장과 직속 참모부서(이를 테면, 기획실)에 의해서만 작성되고, 실무를 맡고 있는 부서 또는 담당자의 의견이 반영되어 있지 않는다.
- ② 단순히 희망사항으로서 계획이 세워져, 현실적인 조건을 감안할 때 사장 이외의 그 누가 보더라도 실행이 불가능하다고 판단된다.
- ③ 계획에 대한 실행방침이 추상적으로 되어 있어 구체성이 없다. 또한 예산과의 조화도 부족하다.
- ④ 계획달성에 필요한 책임체제와 평가제도가 명확히 되어 있지 않기 때문에 직원들의 실행의욕이 떨어져 있다.
- ⑤ 경제성장률의 변화, 금리의 변화, 환율의 변화, 유가(油價), 원부자재 가격의 변화, 기술의 변화, 시장 상황의 변화 등 외부 경영환경 조건의 영향에 따라 계획 자체가 타당성이 없음에도 불구하고 수정되지 않는다.
- ⑥ 계획이 월별로 전개되어 있지 않거나, 전개되어 있다 하더라도 실적에 대한 정확한 평가와 피드백이 되고 있지 않다.

(3) 연간경영계획수립의 적정성 검토

- 한편, 연간경영계획이 제대로 수립되었는지, 그 적정 여부를 다음의 평가기준으로 검토해본다.



| 경영 26 | 연간경영계획의 수립방법

- 〈1〉 일치성 : 계획이 ‘경영이념-비전/목표-중장기계획-경영방침’ 과 일치하는가?
- 〈2〉 조화성 : 계획은 외부환경과 내부의 변화에 조화를 이루는가?
- 〈3〉 경쟁우위 : 계획이 경쟁우위를 제공하고 있는가?
- 〈4〉 가치창조 : 계획은 얼마나 많은 경제적 가치를 창조하는가?
- 〈5〉 가능성 : 계획이 필요한 여러 자원의 획득 가능성 측면에서 적절한가?
- 〈6〉 위험정도 : 계획은 수락 가능한 정도의 위험을 내포하고 있는가?
- 〈7〉 현실성 : 계획의 가정들은 현실적인가?
- 〈8〉 적시성 : 계획은 적절한 시기를 지니고 있는가?
- 〈9〉 실현성 : 계획은 실현 가능한가?
- 〈10〉 추진성 : 계획은 능률적으로 그리고 효율적으로 수행될 수 있는가?

3. <연간경영계획서>의 구성 내용(사례)

- ‘연간경영계획서’ 는 다음과 같이, (1)경영이념, 비전, 목표 (2)경영기본방침 (3)회사 경영현황 분석 (4)외부 경영환경 분석 (5)중장기 대응전략 (6)중장기 실행전략 (7)당기 경영방침 (8) 당기 경영목표 (9)부문별 사업계획 등으로 구성된다.
- 이 중에서 (1)경영이념, 비전, 목표 (2)경영기본방침 (3)회사 경영현황 분석, (4)외부 경영환경 분석 (5)중장기 대응전략 (6)중장기 실행전략에 대해서는 사례(〈6. 연간경영계획의 수립 사례〉 참고)만을 제시하고, 설명은 생략하기로 한다(*동 내용에 대한 설명은 〈경영전략의 수립 및 추진방법-경영정보자료 : 전략 04〉과 〈중장기경영계획의 수립 및 추진실무-경영정보자료 : 전략 11〉을 참고)
- 여기에서는 (7)당기 경영방침 (8)당기 경영목표 (9)부문별 연간경영계획에 대해서 설명하기로 한다



제15기 연 간 경 영 계 획 서

(200X. 1. 1 - 200X. 12. 31)

- 1. 경영이념, 비전, 목표
- 2. 경영기본방침
- 3. 회사 경영현황 분석
- 4. 외부 경영환경 분석
- 5. 중장기 대응전략
- 6. 중장기 실행전략
- 7. 당기 경영방침
 - (1) 제1방침
 - (2) 제2방침
 - (3) 제3방침
 -
- 8. 당시 경영목표
 - (1) 영업 및 마케팅 목표
 - (2) 혁신 목표
 - (3) 생산성 목표
 -
- 9. 부문별 사업계획
 - (1) 영업1부 사업계획
 - (2) 생산1부 사업계획
 - (3) 품질부 사업계획
 -
- * 경영실천 4원칙
- * 임직원 행동 5원칙
- * 첨부 : 1) 조직기구도
 2) 추정재무제표



IV. 경영방침 및 경영목표의 설정 방법

1. 당기 경영방침의 설정 방법

- 경영비전/목표 달성을 위해 구체화한 중장기 대응전략과 중장기 실행전략, 그리고 전기의 반성과 당기의 회사의 경영환경, 또는 당면 문제점 등을 감안해서 당기 경영방침을 설정한다.
- 물론, 경영방침은 슬로건과 같이 단순히 나열하는 추상적인 것보다는 구체적인 것이어야 한다. 예를 들면, ‘영업력의 강화’ 보다는 ‘세일즈 능력의 개발’ 이라든가, ‘제안 세일의 실천’ 이라고 하는 것이 알기 쉽다. 마찬가지로 ‘업무품질의 향상’ 보다는 ‘실수 및 손실 방지의 철저’ 라든지, ‘작업표준의 철저 준수’ 등이 더 바람직하다.

〈 당기 경영방침 설정 사례 〉

(1) 수익성의 회복	① 해외 시장개척 ② 판매점을 대상으로 영업활동 강화 ③ 상품전략의 전개
(2) 고부가가치 상품의 개발	① 상품개발 시스템의 충실과 강화 ② 제품판매와 연관된 상품개발 ③ 유통기한이 긴 면 생산
(3) 냉동면의 취급과 새로운 시장개척	① 새로운 시장의 개척 ② 냉동면 사업화의 기반조성
(4) TQC 활동의 지속 추진	① 품질관리 마인드의 일반화 ② 전원 참가형 풍토 추진 ③ 눈으로 보는 관리의 추진
(5) 우수인재의 채용과 능력개발의 추진	① 우수 인재의 확보 ② 실력주의 인사제도의 사품 만들기 ③ 업무 매뉴얼의 활용



- 한편, 이러한 경영방침과 구체적인 시책의 실현을 도모하기 위한 조직체제를 굳힌다. 이 조직편성방침에 대해서는 경영방침에 포함시켜도 좋고, 조직편성방침으로 별도화시켜도 좋다.

2. 당기 경영목표의 설정

(1) 경영목표의 설정 요령

- 경영목표는 평소에 스스로 가능하다고 생각하는 그 이상의 것을 추구하는 수준으로 정하는 것이 바람직하다. 물론, 그렇다고 해서 실현 불가능한 수준이어서는 안 된다. 다만, 업무 프로세스를 혁신하고, 또한 예년의 노력보다 더 한층 힘을 기울인다면 얼마든지 실현 가능한 도전적 목표이어야 한다.
- 예를 들면, LG전자 DA(Digital Appliance) 사업본부의 도전 목표 모토는 “5%는 불가능해도 30%는 가능하다”임.
 - 이에 DA에서 수행하는 모든 도전 목표는 현재보다 30% 이상의 향상을 추구하고 있음.
 - DA는 도전목표를 성공적으로 달성함으로써 5% 미만의 성장률을 보이는 성숙 산업인 가전산업에서 해마다 두 자리 수 이상의 고도 성장을 달성하고 있음.
- 한편, 3M은 25%의 률을 설정, 운영하여 큰 성과를 올렸음. 즉, 자사의 ‘총매출액 중 25%는 최근 5년 이내 개발한 제품으로 구성되어야 한다’는 원칙임.
 - 그러나 이러한 원칙은 약 5년 전에 ‘최근 4년간 개발한 제품이 총매출액의 30%를 차지해야 하며, 이 중 10%는 최근 1년 이내에 개발한 제품이어야 한다’로 목표가 상향 조정되었음.
 - 다시 최근에는 ‘총매출 중에서 40%가 4년 내의 신제품이어야 한다’로 목표가 변경되었음. 그리고 향후 10년 후에는 전체 매출의 50%이상을 신제품으로 채울 것을 목표로 하고 있음.



(2) 경영목표 설정 방법

- 경영목표에 포함되어야 할 사항에는 다음과 같은 것들이 있다.

① 영업 및 마케팅에 대한 목표

- 기존 시장에 진출해 있는 제품과 서비스에 대한 목표
- 제품 및 서비스와 시장의 폐기에 대한 목표
- 기존 시장에 진출할 새로운 제품 및 서비스에 대한 목표
- 새로운 시장에 대한 목표
- 유통 조직에 대한 목표
- 서비스 기준 및 성과에 대한 목표
- 신용 공여 기준 및 성과에 대한 목표 등

② 혁신에 대한 목표

- 제품 및 서비스의 혁신에 대한 목표
- 시장, 소비자 행동, 가치와 관련된 혁신에 대한 목표
- 제품 및 서비스의 시장 공급에 필요한 다양한 기술과 활동에 관련된 혁신에 대한 목표

③ 생산성에 대한 목표

- 경영의 질적 수준을 측정하는 첫번째 척도는 생산성, 즉 자원(인적, 재정적, 물적)의 투입과 산출의 비율이다.
- 생산성 목표를 세우지 않고는 사업의 방향을 설정할 수 없다. 또한 생산성 척도가 마련되어 있지 않으면 사업을 통제할 수가 없다.

④ 인적 자원, 재정 자원, 물적 자원에 대한 목표

- 인적 자원, 재정 자원, 물적 자원의 목표 설정을 위한 질문
 - 우리가 필요로 하는 인재를 유인하고 보유하기 위해서 우리 회사 직무는 어떤 것이어야 하는가?



- 현재 노동 시장에서 노동력 공급 사정은 어떠한가?
- 그들을 끌어들이려면 우리는 무엇을 해야 하는가?
- 우리가 필요로 하는 자본을 유입하고 그것을 유지하기 위해 우리 회사에 대한 자금의 투입. 예컨대, 은행 대출과 장기채권 그리고 자기자본 등은 어떤 식으로 구성되어야 하는가?

⑤ 사회적 책임에 대한 목표

- 기업에 있어 사회적 책임은 생존에 관련된 문제이다. 기업은 사회와 경제 속에 존재한다. 사회와 경제는 어떤 기업이라도 단 하루밤 만에 사라지게 만들 수 있는 힘을 갖고 있다. 기업은 사회와 경제가 허용하는 범위 내에서만 존재할 수 있으며, 오로지 사회와 경제로부터 쓸모 있고 유익하며 생산적인 일을 하고 있다고 인정 받을 때에만 살아남을 수 있다.

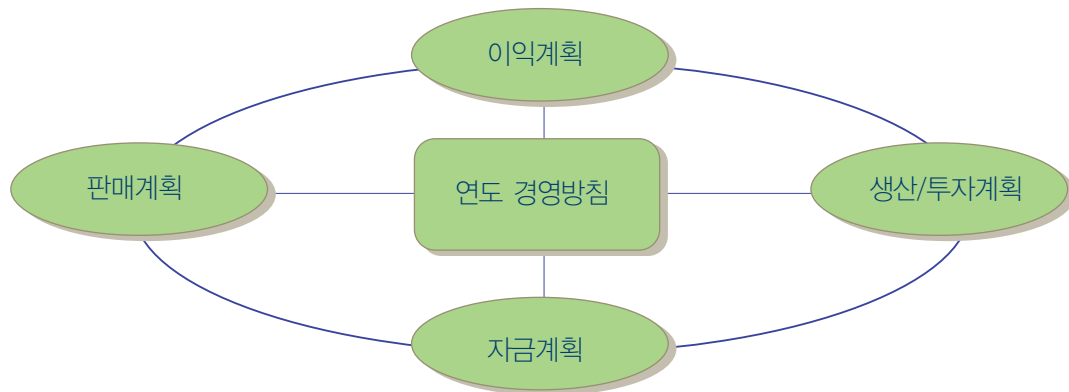
⑥ 이익에 대한 목표

- 지금까지의 5가지 분야의 목표들이 신중하게 고려되고 설정되었다면, 이제 기업 존속을 위한 또 하나의 필요 조건인 이익을 올려야 만 한다. 이익은 미래에 대한 비용, 즉 사업을 계속해 나가기 위한 비용이다.
- 우리는 어느 정도의 이익을 올려야 하는가? 이익 계획의 수립은 당연히 필요하다. 그러나 그것은 ‘이익의 극대화’라는 의미 없는 구호를 위한 계획이라기보다는 필요한 최소한의 이익을 달성하기 위한 계획이어야 한다. 많은 기업들에 있어서 최저 필수 이익은 실제로 달성하고 있는 이익의 수준일 뿐만 아니라, 이익목표보다 한 층 더 높은 수준으로 밝혀지는 경우도 많다(5-1-(1) 이익계획 참조).

V. 부문별 연간경영계획의 작성 방법

1. 4대 중요 계획의 수립 요령

- 먼저, 연간 경영계획에서 중요한 비중을 차지하고 있는 이익계획, 판매계획, 생산/투자계획, 자금계획의 체계는 다음과 같이 서로 밀접한 연관성을 갖고 있다.



- (1) **이익계획** : 이익계획은 다른 계획과 마찬가지로 이익계획만을 독립해서 생각할 수는 없는 것이므로 판매계획 등 다른 계획과 종합적으로 판단해서 결정하지 않으면 안 된다.

- 이익계획을 작성하는데 있어 손익분기점의 활용 이외에 적정조업도와 시장조사의 활용도 필요하다. 이익계획에서는 예상손익계산서를 작성하고, 손익분기점 분석을 통하여 추정이익규모와 당초 기대했던 예상이익규모와의 차이를 규명하고 판매, 생산/투자, 자금 계획상의 일관성, 정합성 여부를 검토한다.
- 특히, 이익을 단순히 ‘수익-비용’으로 인식해서는 안 된다. 계획 이익은 결과가 아니라 획득해야만 하는 것으로 인식해야 한다. 즉, 이익은 기업 성장



을 위한 장래적인 비용으로서 반드시 실현해야만 하는 것이다. 따라서 이익은 ‘결과’가 아니라 ‘목표’라고 인식해야 한다. 즉, 이익을 ‘목표이익 + 필요경비 = 필요수익’으로 인식하고 계획해야 한다.

〈 추정 손익계산서의 작성 요령 〉

과 목	실 적		계 획		계획 작성의 요건
	금액	구성비	금액	구성비	
1. 세공제전순이익	원	%	원	%	
2. 영업외 비용	"	"	"	"	
3. 영업외 수익	"	"	"	"	
4. 영업이익	"	"	"	"	5의 신장률보다 크게
5. 판매관리비	"	"	"	"	1·4·6·8의 신장률보다 작게
(1) 임원보수	"	"	"	"	5의 범위 안에
(2) 급료·수당	"	"	"	"	"
(3) 상여금	"	"	"	"	"
(4) 복리후생비	"	"	"	"	"
(5) 통신·교통비	"	"	"	"	"
(6) 운반비	"	"	"	"	"
(7) 교제비	"	"	"	"	"
(8) 감가상각비	"	"	"	"	"
(9) 수선비·보험료	"	"	"	"	
(10) 기타	"	"	"	"	"
6. 매출총이익	"	"	"	"	7의 신장률보다 크게
7. 매출원가	"	"	"	"	8의 신장률보다 작게
(1) 이월제품재고액	"	"	"	"	
(2) 당기제품제조원가	"	"	"	"	8의 신장률보다 작게
(3) 기말제품재고액	"	"	"	"	
8. 매출액	"	"	"	"	6의 신장률보다 크게

- 따라서 목표이익은 ① 투자자본에 대한 적정이익, ② 매출액에 대한 적정이익, ③ 차입금의 변제에 필요한 이익, ④ 동업종 타사에 뒤지지 않는 이익, ⑤ 자사의 과거 평균 이상의 이익, ⑥ 성장을 위한 투자에 필요한 이익 등



| 경영 26 | 연간경영계획의 수립방법

이 감안되어야 한다.

- 한편, 목표이익을 설정하기 위해서는 추정 손익계산서의 작성이 필수적인데, 이를 작성할 때 유의할 것은 8(매출액)의 신장률보다 7(매출원가)을 작게, 7(매출원가)의 신장률 보다 6(매출총이익)을 크게, 8(매출액)이나 6(매출총이익)의 신장률보다 5(판매관리비)를 작게, 5(판매관리비)의 신장률보다 4(영업이익)를 크게 4(영업이익)의 신장률보다 2(영업외비용)를 작게 계획하는 것을 원칙으로 해야 한다는 점이다.

(2) 판매계획 : 판매계획에서는 시장환경과 자사역량에 대한 객관적인 분석을 바탕으로 달성 가능한 목표매출액을 추정한다. 즉, 현재 및 미래 시장에서의 자사위치부터 파악하고 시장점유율이나 판매 가능한 매출액 크기를 산정한다.

- 아울러 판매계획은 이익계획 하에서 판매방침에 따라 과거의 판매실적 · 장래의 판매예측 · 손익분기점 등을 참고해서 만들어진다.
- 또한, 일정기간에 어떤 상품을 얼마나 팔아야 되는가 하는 계획이며, 보통은 연간 · 월간 등으로 세워진다.

(3) 생산/투자계획 : 매출목표가 결정되면 재고량을 감안하여 생산량을 결정하고, 필요한 투자규모와 투자액을 추정하게 된다.

- 한편, 생산계획은 장기적으로 판매계획과 일치돼야 하며, 연간생산계획은 연간판매계획과 동등한 것이 보통이다. 이것을 다시 월간 · 주간 · 일간계획으로 세분화해 가는 것인데, 이 경우에는 반드시 동기간의 판매계획과는 일치하지 않는 경우가 많다. 그 이유는 판매액은 제품에 따라 계절적인 영향을 받기 쉬운 것이며, 또 수주생산의 경우에는 발주자의 발주기간에 좌우되는 것이지만, 생산계획은 이들 단기간의 매출액의 문제를 고려함이 없이 생산능력 면에서 능률적 가동을 하계끔 세워진 것이기 때문이다.



- 생산계획이 세워지면 그를 실행하는데 필요한 여러 가지 계획이 차례로 세워진다. 필요 자재의 구매계획, 생산공정의 합리화를 위한 공정계획, 생산의 각 공정에 대한 할당계획·작업계획·기구공구계획 등이 그것이다. 또한 이에 부수된 노무계획도 중요하다.
- 생산계획은 반드시 자사의 생산능력과 합치해야 할 필요는 없다. 그것은 생산계획에는 당연히 기한이 정해지게 되므로 그 생산계획을 실행하기 위해 일부 공정을 외주에 의존하지 않으면 안 되고, 또 그 편이 유리한 경우도 있기 때문이다. 코스트의 면에서 외주로 내는 편이 유리한 경우에는 당연히 외주로 내는 것이 바람직하며 이 경우 생산할당계획에 부수하여 외주계획이 세워지게 된다.

(4) **자금계획** : 각 부문의 계획이 세워진 후에는 각 부문의 계획을 수행하는데 필요한 자금계획이 세워지지 않으면 안 되며, 그에 따라 자금의 조달 계획도 마련된다.

- 자금계획에서는 앞서 수립된 계획들을 바탕으로 추정된 자금소요액을 조달하기 위한 자금조달방법, 즉 내부조달과 외부조달, 그리고 금리, 시기, 기간 등을 결정하게 된다. 자금계획의 핵심은 자금소요액을 추정하는 것이라고 할 수 있는데 그 추정 방법에는 다음과 같은 두 가지 방법을 활용하는 것이 바람직하다.
- 첫째는 위와 같이 판매계획, 생산/투자계획, 원가계획 등을 감안하여 추정하는 방법이다.
- 둘째는 자본회전율, 매출액 영업이익율, 부채비율, 자본비용 등과 같은 재무비율의 과거 추이를 분석하고, 미래 목표치를 설정하고, 이를 바탕으로 현재와 같은 경영성과가 계속 유지될 경우와 미래 목표로 하는 경영성과가 달성되었을 경우에 조달 가능한 자금규모를 추정하는 방법이다.



2. 부문별 연간경영계획 작성 포인트

- 연간경영계획은 사업의 전략적 전개에 대한 조감도이며 나침반이 되어야 한다. 말하자면, 경영의 비전과 목표를 위해 해당 년도에 어떤 경영을 추진할 것인지를 분명하게 제시함으로써 시너지 효과를 낼수 있도록 작성되어야 한다. 아울러 각 부문과 전체 역량을 조정, 통합, 평가하는 기능을 할 수 있어야 한다.
- 이러한 관점에서 각 부문별 연간경영계획을 작성하는 포인트는 다음과 같다.

〈1〉 영업 · 마케팅부문

주요 부문 계획	작성 포인트
(1) 매출액계획(월별, 상품별, 거래처별, 세일즈별, 판매점별)	- 과거의 실적을 활용하면서 관계자들이 검토한다.
(2) 판매비 계획(上同)	- 손익계획의 각 비목의 범위 내에서 한다.
(3) 판매촉진계획(上同)	- 목표 · 방침을 기본으로 한다.
(4) 신규개척계획(월별, 부서별)	- 신규개척 리스트를 작성하여 건수와 금액을 정한다.
(5) 회수계획(월별, 거래처별, 판매점별)	- 회수율 및 채권 회수기간 방침에 따라
(6) 재고계획(")	- 임시재고를 중심으로
(7) 구입계획(")	- 매출계획과 판매촉진계획과 일치하도록
(8) 세일즈맨 교육훈련계획	기본 · 지식 · 기법을 몸에 붙게 OJT(사내 훈련) 중심으로



〈2〉 제조 · 생산부문

주요 부문 계획	작성 포인트
(1) 매출액 계획과 잘 조정된 생산계획	실적이나 예측이나 판매계획을 잘 검토한다.
(2) 제조원가계획	손익계획의 원가명세서에 따라
(3) 재료 · 부품 · 외주계획	제조원가계획 하에
(4) 연구개발계획	목표 · 방침 아래
(5) 설비투자계획	중 · 장기적 관점에서
(6) 월별작업예정계획	매출액 계획 하에서

〈3〉 인사 · 노무부문

주요 부문 계획	작성 포인트
(1) 월별 주요 행사 계획	전사적 조정을
(2) 인원계획	중 · 장기적 관점에서
(3) 임금계획	종합손익계획 및 손익원가계획하에
(4) 안전위생계획	무재해 · 쾌적한 직장환경 추구
(5) 인재육성계획	OJT 중심으로
(6) 각종 제도의 개폐	동업계의 변화 참고

〈4〉 경리 · 재무부문

주요 부문 계획	작성 포인트
(1) 월별 손익계산	종합손익계획표에 따라
(2) 월별 제조원가예산	제조원가 계획표에 따라
(3) 월별 자금예산	추정 재무제표 및 연도자금 계획표에 따라
(4) 월차 결산 계획	월차 체크가 이루어지도록
(5) OA(사무자동화) 계획	ERP(전사적자원관리)시스템 구축계획에 따라
(6) 계정과목 처리기준 정비계획	필요한 중점항목계획을 포함해서



Ⅵ. 연간경영계획의 수립 사례

1. 경영이념

- 성실과 기술로 세계의 식량자원을 개척한다.

2. 경영비전/목표

- 200X년까지 세계 3위의 농기구업체 실현
- ① 고객에 대해 최우수 제품을 더욱 개발하여 공급한다.
- ② 성실과 신용을 기본으로 건실 경영을 관철한다.
- ③ 모든 구성원이 능력을 충분히 발휘할 수 있는 직장이 되어야 한다.

3. 당기 경영방침

- 작년의 반성과 당기의 우리 회사의 경영환경

- 국내 경제전반이 저조한 가운데 농기구업체는 유일한 성장산업으로서 시장이 넓고 개척할 분야가 많은바 장래를 분석해 보면,
 - ① 세계적 식량부족에 따른 농업전반에 대한 재검토
 - ② 수년간 계속된 풍작과 대폭적인 농산물가격의 하락
 - ③ 취농인구 감소에 따른 기계화의 필요성
 - ④ 자유무역협정(FTA) 등 농업정책의 전환
 - ⑤ 물가억제정책에 따른 영농재료와 여러 자재의 가격인하 등 외부요인이 크게 작용하고 있음.



- 또, 농기구(트랙터 · 콤바인 · 순환형 건조기 등) 자체가 대형화 추세에 있는 것도 성장할 수 있는 원인이 되었다고 할 수 있음.
 - 작년까지를 뒤돌아보면 물가가 오를 것이라는 예측이었고, 농기계는 성수기가 되어 판매신장이 기대되어 공장에서 생산시설 확장을 했으나, 수요기에 들어 가 반대로 판매가 부진하여 회사는 과잉재고를 안고 있는 현상이 되었음.
- 전년도 대비 17~18% 증가라고 하지만 제품별 · 상품별로 격차가 너무 많았음.
 - 이러한 경향은 금후 점점 더해질 것으로 전망됨.
 - 특히, 품질, 서비스, 납기 등이 자연히 고객으로부터 선별되는 고객우선시대로 들어갔다고 할 수 있음.
- 이와 같은 농기구업계의 현황 속에서 지난 연도를 반성해 보면,
 - 클레임(claim) 다발
 - 부품공급체제의 문제
 - 생산성의 정체
 - 기술자 육성의 문제
 - 제품개발의 정체
 - 관리체제 약화 등 많은 문제를 안은 채 한해를 보냈음.
 - 이러한 점을 감안하면 특정 담당자나 일부분의 문제로서 생각하기 전에 체질적인 근본 문제로서 이해되어야 함.
- 또, 제품의 시장점유율 중 이미 불량률이 2%를 상회한 것은 매우 중대한 일로 보아야 함.
 - 이런 점을 해결하기 위해서 『불량제로작전의 전개』, 『사내표준화의 실시』와 새로운 조직에 따른 『관리자 스쿨』을 개방하여 관리자들의 의식개혁을 도모하고, 관리자 자신의 의욕을 높여 술선수범하는 업무수행의 사풍을 조성하고 중견기업으로서 걸맞는 기반조성을 해야 함.
- 이제 업계도 고도성장에서 저성장시대로 들어갔음. 각 경쟁사들은 시장점유율 제고를 도모하기 위해서 서비스, 가격과 품질 면에서 맹렬히 경쟁하고 이와 같이 어려운 여건 속에서 신년도를 맞이함에 있어서 발상의 전환을 도모하여 보다 철저한 사내 커뮤니케이션과 작업 · 인재 · 제품 등 모든 면에서의 품질향상을 기하고 전사원이 일체가 되어 한 사람 한 사람에 대한 책임과 사명감을 가질 필요가 있음.
- 이상과 같은 반성과 당면한 환경을 근거로 신년도의 경영방침을 다음과 같이 함.



제1방침

- 무(無)클레임 · 고기술 · 고품질 · 고서비스 · 납기엄수로 소비자에게 만족감을 준다.
- 고객에게 절대로 불평을 듣지 않도록 우량품을 만드는 일에 전력투구하여 실추된 신용을 회복하기 위해,

- ① 소비자의 입장에서 섬세한 작업으로 고품질 제품을 만든다.
- ② 전임직원이 고객이 만족, 감동하도록 철저한 서비스를 한다.
- ③ 고객과의 약속은 책임을 지고 지킨다. 특히, 납기엄수로 무클레임을 실현한다.

제2방침

- 시대에 맞는 경영체질을 강화하고 격변하는 시대에 앞서간다.
- 불황 속에서도 사회에 대한 봉사와 회사발전을 전임직원의 행복에 직결시키기 위해,

- ① 고객위주의 기업정신으로 시장변화에 슬기롭게 대응한다.
- ② 합리적인 자원관리, 경제적 원가관리, 공해방지 및 안전관리를 최우선 과제로 선정, 변화조류에 적극적으로 순응한다
- ③ 판매점 및 대리점과 협력하여 공존공영체제를 조성한다.

제3방침

- 일의 능률과 임직원의 자질향상을 도모하여 사명감을 가지고 일에 임한다.



- ① 일의 내용을 이해하고 창의와 연구로 정확 · 신속히 일에 임한다.
- ② 사내에서 남에게 뒤지지 않는다는 각오를 몸에 익힌다.
- ③ 자신의 일이 사회에 어떻게 기여하고 있는지, 사명감을 자각하고 작업에 임한다.

제4방침

- 원리원칙으로 회사의 이미지 개선을 도모한다.
- 고객으로부터 칭찬을 받기 위해서는 활동하는 사람의 자질이 중요하다.

- ① 기본자세, 기본동작에 철저하고 훌륭한 사품을 모두 같이 쌓아 올리자. 결정된 것은 반드시 실행하는 확실한 행동, 여기서 우수한 물건을 만들 수 있는 토양이 생겨난다. 고객으로부터 인정받고, 그럼으로써 무재해 직장이 생긴다).
- ② 일상 업무가 형식적이 아닌지, 성실함이 있는지 생각해보고, 진심과 성심이 깃들여 있는 작업을 하자(성의가 있다면 상품에 반영되고 서비스에 반영되어 고객에게 호감을 주고, 회사의 이미지 신장으로 이어진다).

제5방침

- 모든 면에서 기술축적을 도모, 강건한 경영기반을 만들자.
- 저성장 시대일수록 기업의 진가를 알게 되고 그때야말로 다음 단계로의 비약을 위한 발판이 필요하다. 따라서,

- ① 교육을 철저히 해 인재축적에 노력한다.
- ② 기술력과 개발력의 축적을 도모하여 진정한 기술의 회사로서 위치를 확고히 한다.
- ③ 효율성있는 투자와 낭비적 경비의 철저한 삭감과 물자를 소중히 하는 운동을 전개하고 자금의 축적을 도모한다.



4. 당기 경영목표

① 매출목표 : 매출목표 850억원을 달성한다

- 컷터 시장점유율(3% 향상) 30%를 확보한다 : 40,000대
- 건조기 시장점유율(2% 향상) 25%를 확보한다 : 26,000대
- 중점제품의 매출을 배가한다.
- 상품의 적극적인 매출신장을 도모한다.
- 신규개발상품의 매출을 도모한다.
- 거점체계의 검토 및 판매지역의 세분화를 진행한다.

② 이익목표 : 85억원을 필히 달성한다.

- 제조원가를 전년도 75%에서 70%로 절감한다.
- 전 부문에 걸쳐서 경비 15% 절감운동 실시(물자를 소중히 하는 운동)
- 생산성향상 25% 이상을 달성한다.

③ 부가가치목표 : 직원 1인 1개월 1,000만원을 꼭 달성한다.

- 제조부문은 성력화를 추진하며 불량클레임을 없애고 사내 생산성향상을 도모한다.
- 판매부문은 조기수주·출하·회수를 강화하고 목표시장점유율을 달성하여 1인당 생산성을 25%이상 높인다.
- 자재부문은 재료의 낭비를 방지, 코스트 다운에 주력하기 위해 생산에 매치된 구매 활동을 지향하며 항상 정확한 자료관리에 노력한다.
- 개발기술부문은 클레임이 없는 상품개발에 전력을 경주한다.
- 타 부문은 회사의 경영사명감을 잘 이해하고 목표달성을 위해 전 임직원이 책임감을 자각하고 효율적인 업무처리에 임한다.
- 효율적인 회사 창조를 위한 소수정예주의로 목표달성을 기한다.



④ ERP 관리시스템 도입

- 새로운 조직체제하에 전 임직원이 경영방침을 이해하고 관리자 스스로 솔선해서 목표를 달성한다.
- 효율 높은 표준화운동을 전개한다 : 1차 2월, 2차 8월
- 새로운 컴퓨터를 도입하여 전사적 자원관리는 물론, 사내업무의 확립과 신속화 및 정확화를 도모한다.
- 3개월 선행관리제도를 도입하고 목표달성의 지침으로 한다.

⑤ 인재육성에 관한 계획

■ 잠재능력의 현재화

- 적재적소로의 배치(부문간의 교류)
- 세미나, 연구회, 연수회 개최에 참가
- 프로젝트팀에 따른 리더 양성
- 관리자 및 중견사원의 연수를 실시한다.
- 일반사원의 정서교육 및 기본동작교육을 철저히 시행한다.
- 각 부문의 전문교육을 계획적으로 실시한다.
- 부문간 교류에 따른 인재육성을 도모한다.

⑥ 투자계획

- 생산성향상 · 품질향상 · 공해대책의 성력화 · 환경정비 · 판매거점 확충 등의 투자는 그간의 회사 실적과 대조해 가면서 중점위주로 일관하여 계획적으로 실시한다.
- 기술개발투자 · 인재육성투자 등 선행투자에 대해서 효율성있게 또한 적극적으로 실시한다.

⑦ 승급과 상여의 목표

- 직원 각자의 승급과 상여는 이익공헌도 · 목표달성도 · 근무성적 · 업무내용 · 인사고과를 중심으로 하되 연공서열도 어느 정도 고려해서 작업별 공



| 경영 26 | 연간경영계획의 수립방법

현도에 따라 폭넓은 결정을 한다.

- 승급목표 : 여러 계획의 달성을 조건으로 해서 연간 승급은 기본급을 기준으로 경제정세, 주위의 상황과 회사 업적을 고려해서 실시한다.
- 상여목표 : 연간 500%를 목표로 한다. 단 회사 업적에 따라서 약간의 폭을 두고 부문별 목표달성도에 따라 평가한다.
- 이익분배목표 : 클레임을 줄이고 악순환을 단절하고 불필요한 낭비를 배제하여 목표이익을 달성하고 이익분배의 재원을 모두 함께 달성하자.

세금포함(각종 준비금 등은 제외)	이익분배비
40억원 미만	0
40억원 이상 ~ 50억원 미만	금일봉
50억원 이상 ~ 55억원 미만	1억원
55억원 이상 ~ 60억원 미만	2억원
60억원 이상 ~ 70억원 미만	3억원
70억원 이상 ~ 85억원 미만	4억원
85억 이상	8억원

(단, 우수표창금, 부상 등은 이익분배금에서 공제한다)

⑧ 종업원 참가의 경영

- 커뮤니케이션의 원활화(사내보, 사내뉴스 등의 발행. 직장 간담회 3개월에 1회, 친목회와 간담회 실시 2개월에 1회)
- 제안제도로의 전원참가(1인/년, 2건 이상)
- 우수직장, 사원표창(연2회)
- 직장 내 각종 콘테스트 실시

⑨ 기 타

- ① 안전관리와 직장의 환경정비를 철저히 도모한다.
- ② 각자 책임 하에 건강유지에 노력한다(전 임직원 건강검진 실시 : 10월).



5. 부문별 사업계획

1. 영업1부 사업계획

(1) 기본 방향

- 〈1·2·3 작전〉으로 시장점유율 목표달성

(2) 작년도의 부문업적 반성

- ① 매출대금회수 불량
- ② 부품공급 불량
- ③ 시장점유율 저하
- ④ 제휴메이커간의 커뮤니케이션 불량
- ⑤ 세일즈맨의 교육 불충분
- ⑥ 기별, 월별 판매계획의 안이

(3) 당면 주요 문제점

- ① 전년도 발생 클레임에 대한 대책 금년 1월까지 완료
- ② 신제품의 판매
- ③ 수요정체에 따른 경쟁사와의 경쟁력 강화
- ④ 영업 클레임방지
- ⑤ 최종소비자 가격의 트리블 조정
- ⑥ 조기수주활동

(4) 부문책임자로서의 결의

- 목표달성에 전력투구한다.

(5) 신년도 도전 목표

- ① 매출액 850억원



- ② 이익 85억원
- ③ 신제품 시장점유율 제고 3%(22%) 40,000대
- ④ 순환건조기 시장점유율 제고 2%(23%) 20,000대
- ⑤ 회수율 80% 이상 달성
- ⑥ 신제품 취급점포 250개소 신규개척(1점 20대 단위)

(6) 중점실시사항

- ① 시장점유율 적극적 공격
- ② 서비스체제의 강화

2. 영업2부 사업계획

(생략)

3. 생산1부 사업계획

(1) 기본 방향

- 높은 품질유지를 목적으로 생산성향상과 코스트 절감에 노력한다.

(2) 작년도 부문업적 반성

- ① 결품, 클레임의 다발
- ② 제조코스트 증가
- ③ 생산정지, 지체 다발
- ④ 생산공정의 불완전
- ⑤ 재해건수의 증가

(3) 당면 주요 문제점

- ① 인재육성 · 교육훈련 부족과 지도력 결여
- ② 직장의 정리정돈 불량



- ③ 각 부내 커뮤니케이션 불량
- ④ 불량재해가 많다.
- ⑤ 생산관리체제가 취약하여 관리상태 미흡
- ⑥ 영업부품의 납기지연
- ⑦ 생산계획 일정지연 및 잔업증대

(4) 부문책임자로서의 결의

- 질 · 양 · 코스트 그리고 안전문제의 현상을 잘 인식하고 타 부문과의 커뮤니케이션을 원활히 하고 신속한 결단 · 해결을 도모한다.

(5) 신년도 도전 목표

- ① 자주적 검사확립으로 결품과 불량률을 0.1% 이내로 한다.
- ② 생산성향상 25% 향상
- ③ 코스트절감을 공수로 15% (연간 ×××만원)
경비로 10% (연간 ××만원)
- ④ 영업부품 공급 통상 5일 이내 목표
- ⑤ 휴업과 재해 제로목표

(6) 중점실시사항

- ① 가공 · 조립의 품질향상
- ② 생산성향상
- ③ 원가절감
- ④ 영업부품 공급의 신속화
- ⑤ 직장의 환경정비



4. 생산2부 사업계획

(생략)

5. 자재부 사업계획

(1) 기본 방향

- <ABC 관리>로 적정재고를 추진하자.

(2) 작년도 부문업적 반성

- 코스트의 재검토에 따른 원가절감은 외부요인도 있고 해서 목표 이상의 달성을 가져왔으나 품질클레임, 자재의 입고지연에 따른 생산정지의 로스가 많았다.

항 목	목표치	실적
재료비율의 절감	15%	4%
재료에 따른 클레임 방지	0건	11건
납기재고관리미스에 따른 생산정지방지	0건	15건
표준재고액 월평균	2억원	3억원
사고발생건수	0건	1건

(3) 당면 주요 문제점

- ① 재고관리 소홀에 따른 생산정지손실
- ② 자재정리 · 불량 · 고분산
- ③ 재고실사 차이가 크다(220만원)
- ④ 자재의 중점관리 불이행

(4) 부문책임자로서의 결의

- 거래처와의 공존공생을 도모 및 <ABC 관리>의 철저로 코스트 다운(15% 이상) 주력부문이 된다.



(5) 신년도 도전 목표

항 목	목 표
재료 코스트 절감	15% 이상
납기지연에 따른 생산 스톱	납기연간 6일 이내, 스톱 1일이내
매입, 외주처의 집약화	80사 이내
영업부품의 공급확대	A랭크 1 ~ 5일 이내 B랭크 5 ~ 10일 이내 C랭크 10~ 15일 이내
정확한 재고파악	기말 2억원 월평균 2억원 재고조사차이 0
경비의 절감	15% 이상

(6) 중점실시사항

- ① <ABC 관리> 및 VA기법의 확립
- ② 납기관리의 철저
- ③ 자재매입처의 실태조사
- ④ 영업부품 연간 매입체제 확립
- ⑤ 집약화에 따른 재고관리
- ⑥ 과목별 관리체제 실시

6. 품질관리부 사업계획

(1) 기본 방향

- ▶ 어떤 일이 있어도 한다 : 클레임 일소

(2) 작년도 부문업적 반성

- ① 부적당한 제품에 대한 출하중지의 발언력이 약했다.
- ② 구체적 데이터의 불비, 타 부문으로 강력히 호소할 자료부족(사내 불량)



| 경영 26 | 연간경영계획의 수립방법

구체적 숫자가 파악되지 않는다)

- ③ 품질에 대한 인식이 낮다. 사내 PR이 부족했다.
- ④ 생산량에 대해 품질이 따라가지 못한다.
- ⑤ 신제품에 대해 클레임이 많았다.
- ⑥ 검사기준이 없는 관계로 검사의 절대적 확립이 되지 않았다.
- ⑦ 측정기구의 관리상태가 불량했다.
- ⑧ 검사원 자체의 기술능력과 자질의 부족
- ⑨ 수용태세 부족
- ⑩ 사내외의 자주적 검사의 빈약, 검사 등 지도체제 부족
- ⑪ 조립기준과 부품정밀도의 불균형
- ⑫ 하청공장의 품질보증체제 미 확립
- ⑬ 외주구입처의 품질관리상태 조사 불비
- ⑭ 영업으로부터의 정보가 구체적이지 못하다.

(3) 당면 주요 문제점

- ① 신제품에 대한 클레임방지대책(초기유동관리, 본격생산 전에 철저한 검토가 필요함)
- ② 검사기준의 확립
- ③ 외주공장의 품질보증체제 확립
- ④ 구체적 데이터에 따라 타 부문에 강력히 호소할 자료작성(사내 불량품의 구체적인 숫자파악)
- ⑤ 품질에 관한 교육훈련의 촉진

(4) 부문책임자의 결의

- 초기유동관리체제의 확립으로 클레임을 0.1%이내에 그치도록 한다.

(5) 신년도의 도전 목표 : 클레임방지작전의 전개

- ① 신제품 · 개량품의 검토회를 실시



- ② 제품 · 부품의 품질확보
- ③ 과거의 클레임에서 잠재적인 클레임을 찾아 새로운 클레임 미연방지
- ④ 품질관리에 대한 전사적 의식제고
- ⑤ 구체적인 불량데이터로 타 부문에 강력한 호소와 재발방지

(6) 중점실시사항

- ① 신제품 · 개량품의 사전 검토회를 실시하고 생산의 원활화, 클레임의 미연 방지
- ② 검사기준 · 제품검사규격의 확립으로 제품 · 부품의 품질확보 및 품질향상
- ③ 고충발생시에는 데이터와 현품으로 토의하고 추측으로는 판단하지 않는다.
- ④ 불량관계는 모두 금액으로 표시하며 전사적 PR을 금액 · 건수 · 내용 등으로 행하여 재발을 방지한다. 또 불량 샘플을 보관하며, 점차적으로 불량을 미연에 방지토록 한다.
- ⑤ 품질에 대한 전사적 의식의 제고

7. 기술부 사업계획

〈 기술1팀 〉

(1) 기본 방향

- 설계품질의 향상을 계획하고 클레임을 없앤다.

(2) 전년도 부문업적 반성

- ① 다량의 클레임 발생
- ② 신제품개발의 지연
- ③ 설계품질 및 기술체제의 불비
- ④ 문제의식과 예측력부족



(3) 당면 주요 문제점

- ① 클레임 근원의 추구와 대책확립
- ② 기술력의 강화
- ③ 신제품개발의 만회

(4) 부문책임자로서의 결의

- 클레임의 근원을 추구하여 대책을 확립하는 동시에 설계품질의 향상을 계획하고 신제품개발의 만회를 기한다.

(5) 신년도 도전 목표

- ① 클레임의 일소
- ② 설계품질향상
- ③ 신제품개발의 신속화
- ④ 프로 설계맨 육성

(6) 중점실시사항

- ① 클레임대책의 확립
- ② 계산실험 중시의 설계
- ③ 신제품개발 촉진강화
- ④ 프로설계맨 육성

〈 기술2팀 〉

(1) 기본 방향

- 설계품질향상을 계획하고 클레임을 없앤다.

(2) 전년도 부문업적 반성

- ① 클레임의 다발



② 제품개발의 정제

③ 관리체제의 불비

(3) 당면한 주요 문제점

① 잠재클레임의 배제

② 목표관리 도입

③ 표준화의 추진

(4) 부문책임자로서의 결의

– 기계적 고장을 없도록 할 수 있는 기술자의 능력 향상을 계획하고, 실험과 측정을 쌓아 제품화한다.

(5) 신년도 도전 목표

① 클레임의 방지

② 제품개발의 신속화

③ 전문지식의 습득과 교육

(6) 중점실시사항

① 육감의 설계에서 계산·테스트설계로 기술자의 능력 향상

② 시험작동기의 일정관리와 예산화

③ 그룹별(기술관계) 연구발표회

④ 클레임대책의 조기완료

< 기술3팀 >

(1) 기본 방향

– 독립사업부(시설사업부)로 성장하기 위한 기반 조성



(2) 전년도 부문업적 반성

- ① 설계상 및 공사시공에 있어 표준화가 미비하다.
- ② 수주시 설계도면에 대한 협의, 보고, 지시명령이 철저하지 못하다.
- ③ 부품의 관리가 불충분하다.
- ④ 제품가격 및 수주공사비를 좀더싼 값으로 해야 한다.

(3) 당면 주요 문제점

- ① 작업의 표준화
- ② 시즌 중에 공사설계가 되는 체제를 만들어야 한다(서비스맨 등의 확보 양성)
- ③ 사외의 연락 등에 대해서는 메모, 구두 등이 아니라 문서로 할 필요가 있다.
- ④ 부품관리의 충실, 철저
- ⑤ 설계상에서 코스트를 다운할 필요가 있다.

(4) 부문책임자로서의 결의

- 시설에 대한 자기의 사고방식과 기술의 향상, 작업방식에 대해 반성하고 톱에 대해 적절한 의사결정을 할 수 있는 정보보고에 노력하며 톱의 기본 방침에 따라 기회주의를 버리고, 경쟁사에 뒤지지 않는 제품을 만드는 부문으로 성장하도록 노력한다.

(5) 신년도 도전 목표

- ① 작업의 표준화
- ② 부품관리의 철저
- ③ 외주업자의 기술향상 강화
- ④ 비수요기 생산
- ⑤ 제품화에 따른 수송
- ⑥ 기존시설의 정비조사



(6) 중점실시사항

- ① 작업의 표준화
- ② 기존시설의 정비조사
- ③ 표준부품의 15% 코스트 다운
- ④ 재고파악

8. 기획부 사업계획

(1) 기본 방향

- 새로운 업무전산화(ERP) 도입을 위한 검토를 마스터하고 3/4분기 내에 업무를 제 궤도에 올려놓는다.

(2) 전년도 부문업적 반성

(생략)

(3) 당면 주요 문제점

- ① 금년 1월 중에 전사적 자원관리(ERP)를 위한 컴퓨터도입 추진위원회를 설치하고 각 협력과 이해를 구하고 PR을 행한다.
- ② 도입업무결정, 원재료 부품의 재고관리, 판매통계, 자료업무 등

(4) 부문책임자로서의 결의

- 고가의 새로운 컴퓨터도입에 있어서 하루 속히 채산을 채산베이스(Base)에 올려놓고 업무완성에 임한다.

(5) 신년도 도전 목표

- ① ERP 도입
- ② 업무 프로세스 혁신
- ③ 해외투자 검토



(6) 중점실시사항

① 사내수용태세확립

▶ 사내PR을 철저히 행한다.

- 연내에 위원을 지명하고 동시에 사내 PR설명회를 갖는다. 위원회는 부과장을 중심으로 편성하고 최종결정은 이사회에서 행함. 도입에 대한 요망, 양케이트, 전산요원의 조기 기술습득, 기타 요망사항은 제1회 위원회에서 설명한 후 양케이트 용지 배부

② 시스템분석 프로그램

③ 운영매뉴얼 작성

▶ 사무처리 매뉴얼 입력(input)

▶ 활용매뉴얼 출력(output)자료의 활용 보관

9. 업무지원부 사업계획

〈총무팀〉

(1) 기본 방향

- 작업상의 착오와 잘못을 최소화하고 사람의 자질 · 품질 · 작업의 질을 높이고 프로로 일관한다.

(2) 전년도 부문업적 반성

- 근년에 없는 클레임이 발생하고 뜻밖의 인건비와 기타 제경비 지출이 부득이 인상되었다. 더구나 관리자 중에 결근하는 사람이 나오는 등 문제점이 많았다. 그러나 전원의 협력으로 출근율 목표에는 도달하지 못했으나 96.0%의 성적을 올렸다. 기업의 발전과 목표달성을 위해서는 먼저 전 임직원이 건강하게 일을 할 수 있도록 하는 것이 중요하다고 본다. 그 중에서 관리자 스쿨이 실시되어 「작업 전 각오」 등이 사내에 정착되어 간다는 것은 바람직한 일임.



(3) 당면 주요 문제점

- ① 출근율 96.0%
- ② 임직원 교육훈련의 강화
- ③ 연락착오 제로작전
- ④ 경비절감의 철저화
- ⑤ 제안 연간 1인 12건 이상 전 직원 제출

(4) 부문책임자로서의 결의

- 업무의 질을 높이기 위한 교육훈련을 행하여 사람의 질 · 품질 · 작업의 질을 높이고 클레임을 절감한다.

(5) 신년도의 도전 목표

- ① 12월말 현재 인원으로 작업의 효율을 높인다
- ② 출근율 99% 달성
- ③ 제경비의 15% 줄이기(약 2억원)
- ④ 제안 2개월 1회 전 사원 제출

(6) 중점실시사항

- ① 교육훈련실시
- ② 안전관리 · 건강관리의 추진
- ③ 새마음운동의 강력한 전개
- ④ 낭비와 무리 배제
- ⑤ 제안 콘테스트의 실시

〈경영팀〉

(1) 기본 방향

- 기업이익의 추구를 위해 경영의 나침반이 되자.



(2) 전년도 부문업적 반성

- ① 경영 나침반의 정확성 신속화 : 절세(節稅)대책, 재고조사의 정확성, 숫자의 책임에 대해서 방침대로 행하였으나 그 활용에 문제가 있었다.
- ② 이익목표에 대해서 : 예산제도의 도입은 방침대로 하였으나 경비절약과 원가계산 면에서 문제가 있었다.
- ③ 자금관리 : 설비자금, 외상판매대금회수에 있어 운전자금 보유액이 감소하였으며 자금운용에 영향이 있었다.
- ④ 예산제도 : 예산체계와 결정은 방침 그대로 되었으나 실적과의 비교, 그 활용에 문제가 있었다.
- ⑤ 채권확보에 대해서는 방침대로 실시되었다.
- ⑥ 자산관리. 품의제도는 방침대로 되었으나 출장감사는 없었다.

(3) 당면 주요 문제점

- 지금까지 이익목표를 달성하고 있기 때문에 여러 가지 문제점이 있으면서도 표면화되지 않고 있는 현상이다. 금후는 다음 사항에 유의해야 한다.
- ① 계획적인 설비투자
- ② 결재품의의 조기화
- ③ 지불관계 서류의 조기 제출
- ④ 제출 서류의 제출 기일 엄수
- ⑤ 사무처리 간소화

(4) 부문책임자로서의 결의

- 사무처리의 간소화를 도모하여 시간적 여유를 만들며 관리회계를 실시한다.

(5) 신년도의 도전 목표

- ① 관리회계제도의 도입
 - ▶ 월차결산엄수
 - ▶ 예산제도의 확립



▶ 3개월 선행관리시스템의 확립

- ② 자금운용의 계획화
- ③ 감사 및 사무처리의 표준화와 지도

(6) 중점실시사항

- ① 3개월 선행관리실시
- ② 중점목표수치의 달성
- ③ 자금운용의 계획화
- ④ 감사 및 사무처리의 표준화와 지도

▶ 타 부문의 자료제출 기한엄수

영업1부	외상판매금 기장완료	전월말분	당월2일까지
	회수금 전잔액의 경리도착	전월말분	당월2일까지
	제품재고조사명세	전월말분	당월3일까지
	영업소 경비명세	당월 20일 마감	당월25일까지
자재부	납품서	전월말분	당월2일까지
	재료재고조사	전월말분	당월4일까지
생산1부	납품서	전월말분	당월2일까지
	재공품명세	전월말분	당월4일까지
업무지원	간접구매미불전표	전월말분	당월3일까지
	경비의 부문별 배부통보	전월말분	당월3일까지
	서류배부신속화		

▶ 지불요구의 대책

- 설비관계지불(차량포함) 각 부문 2주전
- 외주지불(자재) 2일전(각월 10일, 20일, 27일 지불)
- 구매관계지불 청구서 15일 까지 도착분에 대하여 당월 25일 지불
- 운임지불(영업) 2일전(월말 지불)
- 간접구매(미불) 및 접대관계(총무) 2일전(월말 지불)



계획경영의 4원칙

1. 계획은 반드시 실행하자.
2. 실행결과는 반드시 체크하자.
3. 체크의 결과는 반드시 평가하자.
4. 평가결과는 반드시 보고하며, 또 대책은 실수 없이 강구하자.

임직원행동 5원칙

1. 고객우선주의 사고와 행동을 할 것.
2. 직무처리는 신속하고 정확히 행할 것.
3. 주인정신을 갖고 책임완수를 실천할 것.
4. 각 부문은 상호협력할 것.
5. 항상 정리정돈하고, 안전행동을 우선할 것.

첨부 : 1)부서별 세부사업 추진 일정표 (생략)

2)금년도 추정재무제표 (생략)

3)금년도 예산표 (생략)



[참고자료]

- (1) 경영실무연구소(역), 성공경영자가 보는 13단계 경영전략, 더난출판사
- (2) 김동한, 기업은 리더의 능력만큼 크다, 월드 신지식인 교육원
- (3) 김영국, 중소기업의 경영계획, 어떻게 세워야 하나, 월간 신용사회
- (4) 차영환, 경영계획론, 진명문화사
- (5) 최석용, 연도경영계획, 갑진출판사
- (6) 江川郎, 企劃力(조천제 역, 기획력), 민성사
- (7) 日本能率協會, 企劃調査實務(Ⅰ)(Ⅱ), 日本能率協會

• 수정일자 : 2004. 10. 21

• 감 수 자 : 신용보증기금 경영지원단

경영지도사 김동한(월드신지식인교육원)

• 전화 : 031)938-6171

• E-mail : 21educon@korea.com