

「마케팅」管理 合理化 方案으로서의 職務明細書制度

尹 世 亘

<차 례>

- I. 序 論
- II. 職務明細書의 意義
- III. 職務明細書의 目的
- IV. 職務明細書의 作成
- V. 結 論
- VI. 職務明細書의 試案

I. 序 論

企業의 圓滑하고도 合理的인 運營을 위해서는 正確하고도 現實的인 職務明細書의 導入이 必要하다. 職務明細書는 各職位에 割當하는 職務의 內容을 詳細히 記錄한 것이며 組織管理 및 統制의 가장 強力하고도 有効한 道具가 되는 것이다.(1) 한편 現代企業의 基本的인 經營理念은 從來의 生産中心에서 市場中心(market oriented)으로 質的轉換을 가져왔으며 따라서 「마케팅」管理 역시 從來의 販賣管理爲主의 個別的管理에서 벗어나서 企業經營者의 意思決定, 問題解決등 經營者活動의 原理로서 把握하는 새로운 綜合的이고 統一的인 管理로 質的轉換을 하게 된 것이다.(2)

이렇게 「마케팅」管理는 企業經營의 全領域에 걸친 總體的 活動으로 把握되고 또 그 機能은 企業經營의 中樞的機能으로 浮刻하게 되어 所謂 「마케팅」革命을 일으키고 있으며 「마케팅」管理의 成敗는 곧 全般的인 企業經營의 成敗로도 直結될 수 있는 經營管理의 가장 重要한 機能으로 나타나게 된 것이다. 따라서 여기에서는 「마케팅」部門을 中心으로 한 職務明細書의 內容을 考察함으로써 「마케팅」管理의 合理化뿐만 아니라 企業經營全體의 合理化에도 도움이 될 것을 믿어 이 小論을 展開하는 바이다.

筆者：慶熙大學校 政經大學 副教授

(1) 鄭守永, 「新經營組織論」, 博英社, 1969, p.272.

(2) 金東基, 「現代마케팅原論」, 博英社, 1969, pp. 14—32.

Ⅱ. 職務明細書의 意義

職務明細書라 함은 하나의 職位에 대한 職務의 割當內容을 記錄한 것이며 다음과 같은 事項을 包含하는 것이다.

- (1) 基本的 機能 또는 任務
- (2) 職務의 範圍 — 責任이 미치는 範圍全般
- (3) 權限의 限界
- (4) 組織에 있어서의 他部課와의 關係⁽³⁾

職務明細書는 各職位의 機能이나 任務에 대한 具體的인 定義, 職務에 隨伴되는 責任과 權限의 詳細한 內容 및 他職位와의 權限·責任關係를 記錄한 것이며 그 밖에도 그 職位擔當에 必要한 知識, 經驗, 技術 및 其他 資格要件을 記述한 것이다. 職務明細書는 本人에게는 自己의 位置와 役割을 알게 하고 効率的으로 業務活動을 遂行할 수 있는 行動基準을 提示하는 것이며 또 그 職位擔當者를 監督하는 上位者에게는 自己의 監督責任의 內容을 알게 함으로써 有効한 監督統制를 할 수 있게 하는 동시에 下位者의 業務遂行結果를 分析, 評價할 수 있는 基準을 提供하는 것이다.

또 「마케팅」管理者에 대한 職務明細書의 意義는 美國經營學會의 研究員인 「메텐」氏의 다음과 같은 言明에 잘 表現되어 있다.

“各個人의 「마케팅」機能은 分離되어 獨立的으로 規定되어야 하며 그것이 「마케팅」目的에 어떻 寄與케 하는가에 基準을 두고 評價되어야 한다. 또 各個人의 「마케팅」機能의 相對的 重要性은 不斷히 變化하고 있으므로 이에 따라 그에게 주어지는 責任의 種類와 量도 變化되어야 한다.”⁽⁴⁾

즉 「마케팅」職位가 處해 있는 環境 및 與件은 恒時 變化하고 있으며 職位擔當者의 能力 또한 變化하고 있는 것이다. 따라서 職務明細書는 이러한 變化에 附應해서 職位擔當者의 彈力的인 業務活動을 통하여 最適의 經營成果를 招來할 수 있는 伸縮性있는 內容을 가져야 한다는 것이며 이러한 主張은 職務明細書가 從來의 平面的, 靜態의 形態에서 벗어나 立體的 또는 動態의 形態로 改善되어야 함을 示唆하는 것이다.

Ⅲ. 職務明細書의 目的

職務明細書는 職務分析의 基礎가 되는 것이나 때에 따라 多元的인 目的으로 使用될 수 있다. 이제 그 主要한 用途를 들어 보면 다음과 같다.

(1) 責任의 明確化

職務明細書의 一次的인 目的은 責任의 明確化에 있다. 職務明細書는 組織構造

(3) 鄭守永, 前掲書, p.272.

(4) J. D. Batten, *Developing a Tough-minded Climate for Results*, AMA, New York, 1965, p.60.

안에서 職位擔當者가 가지는 責任과 「어카운터빌리티」(accountability)의 相對的인 水準을 明示하는 것이다. 즉 그것은 各職位의 基本目標, 權限과 責任의 範圍와 限界, 遂行이 要求되는 機能 등이 明示됨으로써 그 職位擔當者의 責任事項이 될 뿐만 아니라 그를 監督하는 上位者의 責任事項도 되는 것이다. 일단 職務明細書가 作成되면 큰 組織內에서 往往 일어나는 規定의 模糊에서 오는 權限과 責任에 관한 異見, 衝突을 調整, 回避할 수 있는 基準役割을 하게 된다. 우리나라의 경우 所屬이 模糊한 權限에 대해서는 各職位間에 서로 이것을 掌握하려는 鬭爭이 벌어지고 또 反對로 責任에 대해서는 서로 回避하려는 努力이 나타나는데 職務明細書의 明確한 權限과 責任의 規定은 이러한 弊端을 根絶시키는 役割을 하는 것이다. 또 새로운 職位가 創設되거나 또는 既存職位가 除去 또는 그 內容이 修正되었을 때에는 職務明細書가 再檢討되어 責任의 再配定이라는 修正過程이 必要한 것이다.

(2) 成果測定の 基準

職務明細書는 職位擔當者의 職務評價에 있어서 適合한 測定基準이 된다. 現代의 經營管理方式은 專制的 또는 勅會的管理에서 目標管理 또는 結果管理方式으로 質的轉換을 하고 있으며 이에 따라 職位擔當者에 대한 職務評價도 主觀的인 判斷을 止揚하고 客觀的인 判斷을 해야하는 것이다. 職務明細書의 制度化는 職務成績의 分析 및 評價에 客觀的基準을 提供하게 되어 公正한 評價를 可能케 하며 이러한 客觀的 評價制度의 樹立은 職位擔當者들의 活動意欲을 昂揚하게되며 使命感을 誘發하여 自發的인 活動으로 經營成果擴大에 크게 貢獻하는 것이다. 즉 職位擔當者들은 定立된 目標와 職務權限의 테두리 안에서 스스로의 目標을 設定하고 이의 達成을 위하여 努力하는 同時에 自己努力의 結果를 自己評價 乃至 自己統制할 수 있는 體制를 마련하게 된다. 이렇게 職務明細書는 自發的 活動을 誘導할 뿐만 아니라 個人目標와 組織目標와의 調和를 自家調整할 수 있도록 해 줌으로써 業務成果를 크게 向上시키는 것이다.

(3) 權限의 規定 및 制限

職務明細書는 權限의 範圍와 限界를 定義하는데 有効하다. 企業이 大規模化하고 組織이 擴大됨에 따라 職務가 委讓되고 따라서 權限도 委讓되는데 上位者가 權限을 委讓했다고 해서 그를 責任으로부터 完全히 解放시키는 것은 아니다. 왜냐하면 委讓者는 被委讓者가 職務權限을 正當히 適合하게 行使하는데 대한 監督責任을 지지않으면 안되기 때문이다. 이렇게 職務明細書는 上位者와 下位者사이의 權限과 責任의 所在限界를 分明히 規定함으로써 後日의 活動結果에 대한 責任의 所在를 明確히 한다. 또 人間은 權力에 대한 本能的 欲求를 갖고 있는 反面에 苦痛的인 責任에서는 벗어나려는 本能的 努力을 하게 된다. 따라서 自己職務에 隨伴되어 委讓받는 權限은 可及的 擴大解釋을 하여 그 範圍와 限界를 넓히려하고 反面에 責任은 縮小하여 他人에게 轉嫁하려는 努力을 하게 된다. 이러한 矛盾을 除

去하기 위해서는 職務明細書에 의한 明確한 權限範圍의 規定이 必要한 것이다.

(4) 俸給管理의 用具

美國經營學會가 發刊한 職位明細敎本에 의하면 美國內의 多數企業이 職務明細書를 管理職位擔當者의 俸給額의 決定 및 調整用으로 使用하고 있는 것으로 되어 있다.(5) 職務明細書가 俸給管理目的으로 使用되는 경우에는 그 內容規定이 大端히 細密하게 叙述되는 것이다. 一般적으로 類似職能間의 俸給隔差를 決定함은 至難의 일로서 主觀的判斷에만 依存할 때에는 先入觀 또는 偏見의 無意識的作用으로 인하여 俸給策定에 있어서 不合理 乃至 不均衡의 結果를 招來하게 되어 職位擔當者들의 不滿을 일으키는 勿論 活動意欲을 低下시키고 部員間의 葛藤, 猜忌, 不和의 感情을 惹起하여 급기야는 經營成果達成에 큰 支障을 招來하게 된다. 俸給管理를 위한 職務明細書는 특히 該當職位를 擔當하는데 必要한 知識, 技能, 教育, 經驗, 判斷力, 指導力, 其他 必要한 肉體의 精神의 能力과 德性을 包含해야 하며 또 어떤 職務를 遂行하는데 所要되는 時間과 努力, 그 職務의 難易度, 危險度 또는 그 職務가 滿足스럽게 遂行될 수 있는 條件까지도 細密히 規定해야 하는 것이다.

(5) 目標와 行動基準의 設定

職務明細書는 職位擔當者의 目標와 行動基準를 設定할 뿐만 아니라 企業目標設定에 대한 「아이디어」의 源泉이 될 수도 있으며 또 職位擔當者의 責任이 漏落되어 있지 않느냐를 點檢할 수 있는 基準이 된다. 目標의 設定과 職務遂行상의 節次 및 行動基準의 決定은 相互關聯이 있는 經營의 管理過程이다. 이것이 完備될 때에 經營의 目標管理 또는 結果에 의한 管理의 基盤이 構築되는 것이다. AMA의 「헤이스」敎授는 이에 관하여 “職務明細書는 責任事項의 最善의 表現이다. 同時에 이것은 行動基準의 概要로 使用되는 것이다. 그것은 職務가 現在 要求되어 있는 바 그 대로 明確히 記述하고 있는 것을 뜻하며 時間과 環境의 變化에 따라 職務內容이 變化하면 職務明細書 또한 그 行動基準의 規定이 變化되어야 함을 含意하는 것이다”(6)라고 말하고 職務明細書가 現實的인 目標와 基準을 表現함을 強調하는 同時에 그것이 經營狀況의 變化에 따라 恒時 修正過程을 거쳐서 現時的(up-to-date)인 것으로 되어야 함을 主張하고 있다.

(6) 新任管理職擔當者의 「오리엔테이션」

職務明細書는 新任管理者의 「오리엔테이션」을 위해서도 有効한 教育訓練의 道具가 된다. 新任者는 自己의 職務에 대해 보통 生疎하며 따라서 職務明細書를 中心으로 討論 또는 現場實務등을 통하여 擔當職務의 內容과 範圍와 問題點과 該職

(5) C.L. Bennet, *Defining the Manager's Job, the AMA Manual of Position Descriptions*, AMA, New York, 1958.

(6) James L. Hayes, *Reviewing and Improving the Performance of Managers*, AMA, 1965, p.18.

務遂行에 必要한 豫備知識을 注入해 주는 指導過程이 必要하다. 이 「오리엔테이션」의 過程은 新入社員의 경우뿐만 아니라 舊社員이 새로 創設된 職位에 轉補되었을 때와 追加的으로 新職務를 擔當하게 되었을 때에도 必要한 것이며 職務明細書는 이러한 新任者들로 하여금 獨力으로 또는 先輩나 專門「스펙」의 도움을 얻어 「오리엔테이션」을 받게하고 責任事項을 明確히 하게 함으로써 活動意欲을 크게 誘發케 하는 것이다.

(7) 組織構造改善의 基礎

經營組織은 「마케팅 믹스」의 構成要素의 不斷한 變化에 따라 그 修正이 繼續的으로 要求되는 것이다. 즉 製品, 價格, 販賣經路, 販賣促進 등 企業으로서 統制可能한 環境要素의 變化는 勿論이고 「마케팅」管理者가 對處해야 할 統制不可可能한 環境要素의 變化들 예컨대, 政治的, 經濟的, 社會的 또는 文化的 與件의 變化에 따라 그 組織構造를 多少間에 修正을 해야하는 바 그 修正에 基礎를 提供하는 것이 職務明細書라 할 수 있다. 그것은 組織構造와 職務明細書가 權限, 責任의 配定에 있어서 密接 不可分의 關係에 있으며 全體와 部分의 關係 또는 主從의 關係에 있다고 볼 수 있기 때문이다.

(8) 管理者의 採用基準

管理職擔當者를 新規採用하는 경우에 職務明細書는 職務의 內容, 要求되는 志願者의 能力 등에 關하여 基準을 提供한다.

(9) 經營發展目標의 確認

永續企業으로서의 現代企業은 恒時 發展指向의 이어야 하며 發展의 必要성과 그 目標에 대한 確認은 企業經營의 沈滯와 後退를 防止할 수 있는 絕對的인 過程이며 이러한 目的을 위해서 職務明細書는 相當한 寄與를 하고 있다. 즉 職務明細書에 의한 管理職擔當者들의 職務評價過程에서 設定되는 職務遂行基準은 극히 그것이 計量化된 것인 경우에는 그의 綜合化로서 企業發展의 必要性, 範圍, 限界, 또는 目標值를 나타내게 되며 또한 이것은 職務明細書가 갖는 하나의 派生的 効用으로 發揚하는 것이다.

N. 「마케팅」管理職位를 위한 職務明細書의 作成

以上으로서 「마케팅」中心體制로 運營되는 企業經營에 있어서의 職務明細書의 意義와 目的을 簡單히 살펴 보았다. 다음은 職務明細書의 作成方法을 考察하기로 하는 바 여기에서의 中心問題는 職務明細書의 作成은 누가 하는 것이며, 그 樣式은 어떠한 것이며, 또 그 內容은 어떠한 것이어야 하는가의 세 問題로 歸着시킬 수 있다.

(1) 職務明細書의 作成者

「마케팅」管理者들에 대한 職務明細書의 作成의 窮極의 責任은 그 職位에 따라서 變하고 있으나, 直屬上位者에서 最高經營者에 이르는 사이의 上位經營者가 擔當하게 된다. 그러나 이들 職務明細書의 一次的 作成責任은 반드시 上位經營者에게만 있는 것은 아니다. 職務明細書의 一次的 作成者로 누가 適當한가를 美國의 經營學會(AMA)의 實證的 調査의 結果에서 보면 다음과 같다. (7)

	會社數	%
(a) 現職位擔當者	19	20
(b) 直屬上位者	18	19
(c) 現職位擔當者와 直屬上位者	17	18
(d) 會社內專門家	17	18
(e) 直屬上位者와 會社內專門家	9	10
(f) 現職位擔當者와 會社內專門家	4	4
(g) 現職位擔當者와 會社內他幹部	3	3
(h) 會社內幹部	3	3
(i) 會社內專門家와 會社外顧問	2	2
(j) 其 他	2	2
合 計	94	100

위에서 보는 바와 같이 大部分의 會社가 企業內部的 人士로서 職務明細書의 作成의 責任을 맡게하고 있으며 특히 注目할 것은 現職位擔當者로 하여금 單獨으로 作成케 하는 경우가 全體의 20%에 해당하며 現職位擔當者가 會社內 또는 會社外의 關聯專門家와 協同해서 만드는 경우는 46%가 되며 따라서 現職位擔當者가 直接 職務明細書의 作成에 參與하는 機會는 全體會社의 66%라 하는 높은 比率을 보이고 있는 것이다. 또한 現職位擔當者 다음으로 높은 參與率을 보이고 있는 사람은 直屬上位者(49%)인데 이렇게 現職位擔當者와 職屬上位者의 參與率이 높은 것은 그들이 그 職務를 擔當하거나 監督責任을 지는 사람들로써 現實적으로 그 職務의 內容을 知悉하고 있거나 또는 確實한 知識을 갖고 있어야 하기 때문이다. 따라서 現職位擔當者 또는 그의 直屬上位者로 하여금 職務明細書의 起案을 하게하는 것은 그들이 現實적으로 가장 適確한 知識을 가진 最適의 人物이라는 것 以外에도 가령 그들이 職務內容을 完全히 把握하지 못하고 있는 경우에는 특히, 그들로 하여금 自己들의 責任事項과, 權限과 責任과 또 報告義務가 어떠한 것인지를 스스로 글로 表現하게 함으로써 職務內容에 대해 「오리엔테이션」을 받게하는 기회가 되기 때문이다. 外部人士를 參與케 하는 경우에도 그것은 擔當者를 批判하고 能力을 試驗하는 것이 目的이 아니고 專門的인 用語, 職務明細書의 樣式 및 內容에 統一性을 가져 오게 하기 위하여 助言과 助力를 提供하게 할 따름인 것이다. 또 職務擔當者 單獨

(7) JoAnn Sperleng, *Job Descriptions in Marketing Management*, AMA, New York, 1969, p. 55.

으로 作成된 경우 등에는 이것을 人事部 所屬의 그 方面의 專門家가 다시 記述하여 他職務明細書와 表現의 統一을 期하는 것이 普通이다. 만약에 現職擔當者가 職務明細書의 作成에 直接 參加하지 않는 경우에는 作成擔當者는 現職擔當者를 面談하거나 또는 觀察함으로써 必要한 知識을 蒐集할 수 밖에 없으며 이러한 경우에도 參與意識을 주기 위하여 觀察方法보다 面接討議方法을 취하는 것이 더욱 좋음은 다시 말할 必要가 없는 것이다.

(2) 職務明細書의 樣式

職務明細書 作成에 必要한 資料가 모두 蒐集되면 다음의 課題는 이것을 어떻게 構成하며, 어떠한 項目을 使用하며 또 어떠한 空間을 割當하는가가 問題가 된다. 그 中에서도 考慮의 對象이 되는 것은 다음과 같은 것들이다. 즉, (가) 職務明細書의 길이, (나) 作成日字, (다) 書類의 名稱, (라) 職務名, (마) 첫 項目의 內容과 길이, (바) 職務明細書의 主要部分의 項目數, (사) 監督의 限界, (아) 權限의 範圍 및 決定方法, (자) 能力規定의 包含등이다.

(가) 職務明細書의 길이: 職務明細書의 길이는 最少 1頁에서 10頁까지도 이를 수 있으나 가장 適當한 것은 2頁에서 4頁사이라고 하겠다. 길이가 너무 짧을 때에는 職務의 主內容을 單項目으로 쓰게되어 職務明細書로서의 實効를 거두기가 힘들고 또 5頁를 넘을 때에는 內容이 너무 複雜해지고 項目이 많아져서 說明이 冗長해지며 明確한 理解에 支障을 招來하게 된다. 「M 職務明細書試案」의 (1) A株式會社 販賣課長의 職務明細書는 길이가 1頁인 職務明細書의 例이고 (3) C株式會社 「마케팅」擔當副社長의 職務明細書의 경우는 頁數가 긴 例이다.

(나) 作成日字: 作成日字의 記入은 事實 重要性을 갖는 것은 아니다. 그러나 每年 一定期間에 職務明細書의 內容을 檢討하고 內容을 現實에 맞도록 修正하는 過程이 必要하며 그런 意味에서 作成日, 承認日, 採擇日, 修正日 등의 記入은 後日의 參考를 위하여 必要한 것이다.

(다) 職務明細書의 名稱: 우리나라는 日本經營學者들의 先例를 따라 職務記述書(job description)와 職務明細書(job specification)의 두 名稱을 區別해서 쓰며 前者는 職務의 內容, 權限과 責任, 및 他職能과의 關係를 記述하는 것이고, 後者는 특히 前者에다 그 職務擔當者에게 要求되는 資格, 能力事項을 追加한 것으로 理解하고 있다. 그러나 이 區別이 絶對的인 것이라고 보기는 어렵다. 美國의 경우도 名稱使用이 다음과 같이 多樣함을 볼 수 있다.

Position Summary(職位概要)

Position Analysis(職位分析)

Statement of Functions(職能記述書)

Duties of ABC (ABC의 職務)

Salaried Position Specification(俸給職位明細書)

Major Responsibilities and Outline of Duties(主要責任 및 職務概要)

Work Activity Guide(執務活動指針)

Position Description and Analysis(職位記述 및 分析)

Position Outline(職位概要)

Duties, Responsibilities, and Authority(職務, 責任, 및 權限)⁽⁸⁾

企業體의 特性을 살려 非一般의인 用語를 使用하는 것도 無妨한 것으로 생각한다.

(라) 職務名稱: 職務名稱은 첫째 그 企業內에서 他職位와의 系列關係에 있어서 一貫性있는 用語이러야 하며, 두째로는 그 企業이 屬하는 產業內에서 一般的으로 通用되는 用語라야 한다. 만약 그렇지 않은 경우에는 企業內部에서는 勿論이요 外部에 대해서도 混亂과 誤解가 있기 쉽다. 職位가 社會的 通念에 比하여 過小하게 또는 過低하게 表示될 때에는 職位擔當者의 對外活動을 萎縮케 할 念慮가 있고 또 職位名稱을 一般使用水準보다 높여서 過大表示할 때에는 外部로부터 不信을 사게 되고 餘他部分의 經營活動에도 惡影響을 招來할 수 있는 것이다. 普通 職能別 「마케팅」部門組織에 있어서는 「마케팅」部長 (Director of Marketing) 밑에 廣告促進課, 市場調查課, 販賣管理課, 製品計劃課, 「서어비스」課 등을 두게 되는데 廣告促進課長이라는 職位名에 대해서만도 美國의 경우 아래와 같이 多樣한 用語를 使用하고 있는 것이다.

Advertising Manager

Manager-Advertising and Promotion

Manager-Advertising and Sales Promotion

Sales Promotion Manager

Advertising Director

Director-Advertising and Sales

Coordinator-Advertising and Sales Promotion⁽⁹⁾

(마) 첫 項目(序論部分)의 길이와 內容: 職務明細書의 本文에 들어가기에 앞서 보통 序論格인 項目을 하나 둔다. 이 部分에다 職位의 目的(purpose of position) 또는 基本職能(basic function)등의 題目을 붙여 職位의 內容을 簡略히 說明함은, 뒤따르는 本文을 理解하는 데 도움이 된다고 볼 수 있다.

(바) 項目數: 本文의 說明은 대개 項目別로 하게 되는 바 項目의 數는 職位의 種類 內容에 따라 크게 變化할 수 있다. 項目名으로 가장 많이 使用되는 用語는 亦是 AMA에 의한 調査에 의하면 다음과 같다.

Basic Function(基本機能 또는 職能)

List of Duties(職務表)

Statement of Job(職務說明書)

Objectives(目標)

Responsibilities(責任)

(8) *Ibid.*, p.71.

(9) *Ibid.*, p.73.

Purpose(目的)

Scope(範圍)

Organization Relationships(組織關係)

Supervises(監督事項)

Nature of Work(作業의 性質)⁽¹⁰⁾

(사) **監督의 範圍** : 經營組織 構成原則의 하나는 監督範圍의 原則인 바 이것은 人間의 肉體의 精神의 能力의 限界性으로 인해서 한사람의 管理者가 가질 수 있는 統率對象者의 數에는 限界가 있다는 原則이다. 또 「메이나야드」와 「레이비스」兩教授는 監督者와 被監督者들 사이의 關係를 垂直的關係, 水平的關係 및 集團的關係의 세 종류로 분류하고 部下數의 算術級數的增加에 比하여 위의 세종류의 接觸關係의 合計數는 幾何級數的으로 增加하므로 一人의 監督者가 多數의 部下를 統率할 수 없음을 證明한바 있다.⁽¹¹⁾ 따라서 監督責任을 가지는 直屬下位者의 職位와 人員數를 밝히는 項目의 包含은 絶對로 必要한 것이다.

(아) **權限의 範圍 및 行使方法** : 「마케팅」管理職擔當者가 갖는 權限은 비록 그것이 職務에 따라 上位者로부터 委讓받은 것이라 할지라도 無制限한 것은 아니고 대개 그 行使範圍와 方法에 制約이 있다. 이것을 明白히 記述함으로써 越權行使를 防止하고 他職位와의 權限上의 相衡的 對立을 未然에 除去해야 하는 것이다. 대개 業務活動, 豫算支出, 人事, 및 組織構造變更의 네 分野로 나누어서 權限의 限界를 明示함이 좋다.

(자) **職務遂行에 必要한 資格, 能力의 記述** : 보통 教育, 經驗, 其他 能力의 三項目으로 分類하여 그 職位가 要求하는 教育程度, 學位, 履修科目, 過去의 職務經驗, 特殊分野에서의 從事年數 및 其他 事項으로 健康程度, 活動力, 指導力, 判斷力, 「세일즈맨쉽」, 管理能力, 言辯등 要求條件을 記述해야 한다.

(2) 職務明細書의 內容

職務明細書의 記述方法에는 總括的記述方法과 具體的記述方法의 두 가지가 있다. 總括的記述方法은 職務의 內容을 巨視的으로 또는 抽象的, 概念的으로 說明하려는 態度이며 具體的記述方式은 職務內容을 微視的으로 또는 分析的, 微細的으로 說明하는 態度이다. 두 方法은 各各 長短點을 가지고 있다. 總括的記述方法은 職務活動의 內容을 大充 輪廓的으로 表現함으로써 職務擔當者로 하여금 細密한 活動節次는 스스로 判斷하게 하는 것이다. 이것은 특히 複雜하고 變化하는 經營環境속에서 價值判斷的 意思決定을 해야하는 高位管理職擔當者들의 職務明細書에 適合한 方法이며 그들에게 激變하는 環境에 臨機應變的으로 對處할 수 있는 裁量權과 行動의 彈力性을 賦與하는 長點이 있다. 그러나 반면 職務內容의 說明이 漠然하여 職位擔當者가 新任者이거나 未熟者인 경우에는 職務活動의 方向을 그릇 解

(10) *Ibid.*, p.74.

(11) H.H. Maynard & J.H. Davis, *Sales Management*, The Ronald Press Co., New York, 1957, p.23.

釋하거나 重要活動을 漏落시키는 短點이 있다. 한편 具體的記述方式은 職務內容이 細密한 節次에 이르기 까지 具體的으로 明示됨으로써 職位擔當者의 責任있고 遺漏 없는 行動을 期할 수 있으나 規定이 非彈力的이어서 事情이 突變하는 경우에는 職務明細書의 內容規定이 無意味하게 된다. 일반적으로 下位管理職의 職務明細에 適合하며 一定期間마다 內容修正을 해야 하는 短點이 있다.

위와 같은 職務明細書記述의 態度가 決定이 되면 다음은 職務의 範圍를 어떻게 分類 記述하는가가 問題가 된다. 美國의 電氣機器製造會社인 GE會社의 경우는 그 職務明細의 內容을 다음의 네 分野로 分類說明하고 있다.

- (a) 主職能
- (b) 責任과 權限
- (c) 他職位와의 關係
- (d) 報告義務(accountability)⁽¹²⁾

또 美國의 「컴퓨터 메이커」인 IBM 會社는 그의 職務明細書의 內容으로서 다음 項目을 넣고 있다.

- (a) 職務의 內容
 - (i) 職位의 目的
 - (ii) 主要職務
 - (iii) 副次的 또는 特殊職務
- (b) 職務의 範圍와 組織과의 關係
 - (i) 人的關係(上位者 및 下位者와의 關係)
 - (ii) 市場關係(生産 및 販賣職務와의 關係)
 - (iii) 財務關係(支出, 原價職務와의 關係)
 - (iv) 其他關係
- (c) 知識 및 技能
 - (i) 特殊知識 및 技能
 - (ii) 一般的知識 및 技能
- (d) 複合力(complexity) 및 創意力
 - (i) 計劃, 分析, 判斷, 및 創意力
 - (ii) 意思決定能力
- (e) 其他情報
 - (i) 業績評價의 基準(計量的尺度로 表現한다)
 - (ii) 其他 職位의 特殊性을 說明하는 事項
- (f) 對內 및 對外關係
 - (i) 對內的으로 接觸해야 하는 職位名, 目的 및 頻度數
 - (ii) 對外的으로 接觸해야 하는 機關名, 目的 및 頻度數⁽¹³⁾

(12) Harold Smiddy and Byron Case, *Why We Write a Description of Your Position?*, GE Review, July, 1952.

(13) JoAnn Sperling, *op. cit.* p. 43.

또 美國의 한 煉瓦會社는 다음과 같은 分類를 하고 있다.

- (a) 職位의 目的
- (b) 權限과 責任
 - (i) 上位者의 職位 및 人員
 - (ii) 下位者의 職位 및 人員
 - (iii) 他職位와의 職務關係
- (c) 金錢支出權限 (裁量限度額)
 - (i) 現在施設의 修理, 保全을 위한 支出權限 限度額
 - (ii) 現在施設을 代替하기 위한 支出權限의 限度
 - (iii) 新規로 施設을 購入할 수 있는 權限의 限度
- (d) 主要職務
 - (i) 計劃職務(具體적으로 記述)
 - (ii) 組織 및 人事職務(同上)
 - (iii) 販賣職務
 - (iv) 一般管理職務⁽¹⁴⁾

V. 結 論

以上 職務明細書의 重要性和 作成方法의 概要를 考察하여 보았다. 우리나라는 現在 生産과 輸出에 力點을 두고 經濟開發에 注力하고 있으며 「마아케팅」에 대한 關心이 그 어느 때 보다도 크다고 하겠다. 그러나 大部分의 關心이 「마아케팅」管理의 外的要素에 置重되고 있고 管理의 主體가 되는 管理組織에 대해서는 研究가 疎忽함을 볼 수 있다. 經營의 成敗는 필경 人間의 經營管理能力에 달려 있고, 특히 經營者의 組織能力에 있다고 본다. 따라서 組織管理와 組織統制의 強力한 道具로서 的 職務明細書制度의 導入과 活用은 우리나라의 企業經營의 合理化를 위하여 切實한 問題라고 보는 것이다. 그런데도 우리나라의 諸般 經營者들은 이에 대하여 거의 外面하고 있고 「마아케팅」분야에서는 이에 대한 關心을 거의 찾아볼 수 없었다. 특히 「마아케팅」管理는 財務, 生産 등 他分野에 比하여 새로 導入된 概念으로 그만큼 「마아케팅」機能擔當者들의 自己 職務에 대한 明確한 理解의 不足도 크다고 보아야 하는 것이다. 健全한 「마아케팅」管理를 위하여는 各職位擔當者들에게 各己 職務에 대한 正確한 「오리엔테이션」을 해줘야 하고 또 「마아케팅」環境의 變化에 따라 隨時 職務內容의 修正, 權限과 責任의 再配定을 해주어야 한다. 여기에 職務明細書에 대한 關心의 高調가 要請되는 것이다.

VI. 「마아케팅」管理組織을 위한 職務明細書의 試案

(例 1) A株式會社販賣課長의 職務明細書

(14) JoAnn Sperling, *op. cit.*, p. 47.

職務明細書

(A株式會社)

1. 職位名：A地區販賣課長
2. 所 屬：販賣部
3. 報告義務上位者：販賣部長
4. 監督下位者：販賣員 8名
記帳事務員 2名
速記打字員 1名
5. 作成者：A地區販賣課長 李南柱 ㊟
6. 承認者：販賣部長 玄哲壽㊟, 人事部長 李敬永㊟
7. 承認日：1971年 11月 1日
8. 主要責任事項：
 - a. 販賣員의 製品賣販를 監督한다.
 - b. A地區市場의 既占據率을 確保 維持하며 또한 擴大하는 責任을 진다.
 - c. 全社의 方針 및 部方針에 따라 販賣費를 豫定된 限度內에서 支出하고 利益을 極大化하도록 한다.
 - d. 위의 目標을 達成하기 위하여 必要한 모든 措處 즉 組織의 發展, 目標의 設定 및 修正, 販賣豫測, 販賣計劃, 市場開拓, 顧客接觸, 豫算 및 原價統制, 信用調查, PR, 人事政策 其他 必要한 活動을 한다.

(例 2) B株式會社「마케팅」部長의 職務明細書

職務明細書

(B株式會社)

1. 職務名：「마케팅」部長
2. 直屬上位者：社長
3. 監督人員：販賣部長
製品計劃課長
販賣促進課長
廣告課長
市場調查課長
4. 勤務場所：서울 本社
5. 作成者：「마케팅」部長 朴恩雨 ㊟
6. 承認者：人事擔當副社長 李永斗 ㊟
7. 承認日：1971年6月1日
8. 基礎的機能：

承認된 豫算限度內에서 販賣目標量과 利益目標額을 豫定대로 또는 超過해서 達成할 수 있도록 全般的인 「마케팅」活動을 計劃, 指揮, 統制 및 調整하는 責任이다.
9. 主要責任事項：

- a. 다음 事項에 대하여 長期 및 短期的 目標 및 方針을 樹立하여 社長의 承認을 얻는다.
- (1) 販賣量, 廣告, 販賣促進, 大衆關係 計劃 및 調查活動
 - (2) 新規採用, 訓練, 「마케팅」人員에 대한 育成發展計劃
 - (3) 「마케팅」活動을 위한 經費支出에 대한 執行豫算
 - (4) 會社製品을 有利하게 또 競爭的으로 販賣할 수 있게하는 價格政策
- b. 다음 事項에 관한 戰略的 및 戰術的 「마케팅」計劃 및 「마케팅 프로그램」의 開發을 指揮한다.
- (1) 地域的 販賣範圍
 - (2) 生産「라인」의 構成
 - (3) 價格「스케줄」
 - (4) 包裝
- c. 會社政策에 비하여 「마케팅」部門의 組織, 人事配置基準, 職務割當, 賃金 및 俸給支給에 대한 計劃案을 承認한다.
- d. 아래와 같은 方法에 의하여 「마케팅」部門의 職務成果를 檢討하고 統制한다.
- (1) 販賣割當量에 대한 販賣實績의 評價
 - (2) 豫算과 行動基準에 對比한 實際支出의 檢討
 - (3) 主要競爭業者와 對比한 會社의 相對的 市場地位의 評價
- e. 市場情報의 蒐集, 分析, 및 供與에 관한 業務組織 및 節次의 承認
- f. 다음과 같은 努力을 함으로써 市場의 發展에 步調를 맞춘다.
- (1) 生産者協會, 配給者協會 및 産業機關聯合會와의 人的接觸
 - (2) 他社의 販賣, 調査, 및 營業에 관한 報告書의 分析 및 評價
- g. 產業界, 企業界, 및 地域社會에 대하여 妥當한 資格으로 會社를 代表하여 參加하는 機能
10. 主要한 他職務와의 關係 :
- a. 「마케팅」活動이 關聯法規의 테두리 안에서 遂行이 되도록 法律顧問과 緊密한 協同을 해야한다.
 - b. 財務部長이 財務報告書 및 豫算書를 作成하는데 必要로 하는 모든 「마케팅」關係資料를 提供해야 한다.
 - c. 生産活動과 「마케팅」活動이 效果的으로 調整이 되도록 業務 또는 生産部長과 協力한다.
 - d. 「마케팅」部門의 人事政策 및 人事活動이 會社의 그것과 合致하도록 人事 및 勞使關係部長과 協力한다.

(例 3) C株式會社「마케팅」擔當副社長의 職務明細書

職務明細書

(C株式會社)

職位名：「마케팅」擔當副社長

職務：

1. 主要機能

「마케팅」部門의 最高責任者로서 同部의 効率的인 運營에 責任을 지며 또한 會社製品的 販賣量增加와 販賣收益極大化에 責任을 진다.

「마케팅」擔當副社長은 社長 및 理事會가 決定하는 모든 政策, 方針, 節次등을 無違 遵守履行한다.

2. 責任과 權限

「마케팅」擔當副社長은 承認된 業務計劃과 會社의 方針 및 統制規定이 許容하는 限度內에서 아래에 列擧하는 職務遂行에 대한 責任을 지며 또 그에 必要한 同等의 權限을 갖는다.

「마케팅」擔當副社長은 職務遂行을 위하여 그의 責任의 一部와 그에 隨伴되는 權限을 組織의 下位者에게 委讓할 수 있다. 그러나 結果에 대한 全般的責任과 報告義務(accountability)는 如何한 경우에도 또 그 一部라 할지라도 下位者에게 委讓하거나 또는 포기할 수 없다.

A. 管理責任

- (1) 適正한 資本收益 및 販賣收益을 確保할 수 있도록 「마케팅」部門의 業務活動을 指揮한다.
- (2) 會社의 基本方針과 社長 및 理事會가 設定한 方針이 部門안에서 執行되도록 管理한다.
- (3) 部門, 部, 工場 또는 地域別로 活動目標 또는 利益目標을 決定한다.
- (4) 地域內의 他企業의 長 또는 地方 및 中央官署의 指導者와의 友好的關係를 樹立 維持한다.

B. 統制, 財務 및 法務의 責任

- (1) 財務擔當副社長이 設定한 會計方針 및 處理節次를 履行하고 必要한 財務報告 및 業務活動報告를 準備提出한다.
- (2) 資本의 支出, 經費支出, 代金支拂, 購入, 人力活用, 賃金, 俸給 및 會社財產에 대한 效果的인 統制制度를 維持한다.
- (3) 會社財產을 保護하기 위하여 必要한 人員과 施設을 維持한다.
- (4) 部門의 業務活動豫算案을 社長에게 提出하기에 앞서 檢討 承認한다. 部門의 業務活動이 社長의 承認을 받은 豫算限度內에서 施行되도록 責任을 진다.
- (5) 損害保險附保에 관하여 財務擔當副社長에게 建議한다.
- (6) 法的, 財務的, 稅務的, 또는 技術的 諮問 또는 助力이 必要한 경우에는 各其分野에 따라 技術擔當, 人事擔當 또는 財務擔當副社長을 通하여 社長에게 要請書를 提出한다.

C. 全社的「마케팅」責任

- (1) 全社的 販賣政策과 販賣節次를 樹立한다.
- (2) 會社製品에 대한 標準的 販賣條件을 制定한다.
- (3) 會社製品의 最低販賣價格線을 決定한다.
- (4) 會社製品에 대한 市場의 顯在 및 潛在需要를 把握하기 위하여 市場調査를 한다.
- (5) 會社製品에 대한 細密한 販賣豫測을 하고
- (6) 現存商品의 機能 및 品質을 改善하거나 또는 新製品을 開發하는 計劃을 樹立하고 또 그의 優先順位를 決定한다.
- (7) 會社製品의 「디자인」 및 包裝을 改善하기 위하여 産業「디자인」專門家를 選擇하고 監督한다.

D. 部門的「마케팅」責任

- (1) 國內市場에 대한 販賣割當量(quota)을 決定한다.
- (2) 販賣地域, 販賣事務所 및 販賣施設의 設置를 決定한다.
- (3) 部門別販賣本部의 方針과 節次를 決定하고 販賣促進活動을 猛烈히 展開한다.
- (4) 製造部門과 緊密한 連絡을 가지며 市場狀況 및 顧客의 要求를 알린다.
- (5) 事務規則, 俸給水準, 惠澤등에 관하여 製造部門과 「마케팅」部門의 政策이 一致하도록 調整한다.
- (6) 一線倉庫의 位置와 그의 施設, 規模, 所要人員, 維持費豫算, 出·入庫節次 등을 決定하고 倉庫의 運營을 監督한다.
- (7) 有能한 代理店, 特約店, 配給店등을 選定任命하고, 關係契約書를 作成承認한다.
- (8) 廣告代理業者를 選定하여 이를 監督한다.
- (9) 販賣部門 直轄組立工場을 收益的으로 運營해야 한다.

E. 産業關係 및 人事責任

- (1) 從業員關係를 維持, 發展시키기 위한 政策을 形成하고 그를 實踐에 옮긴다.
- (2) 部內의 問題에 관한 勞動組合과의 交渉에 解決責任을 진다. 恒時 人事方針 및 勞務契約의 改善, 修正을 檢討하고 承認한다.
- (3) 退職金, 年金 및 團體保險計劃을 監督 管理한다.
- (4) 部門內의 上層管理職擔當者의 俸給의 調整, 任命, 轉補 및 解免에 관해 社長에 建議한다.
- (5) 直接命令監督을 하는 下位者들의 業務實績 및 潛在能力을 週期的으로 評價分析한다. 監督管理者들의 職務評價에 대해서도 責任을 진다.
- (6) 該部門이 必要로하는 人員의 新規採用과 訓練計劃, 그리고 既存人員의 再教育發展計劃에 責任을 진다.

(7) 意思疎通이 圓滑하고 情報가 隨時 提供되고 協同의이고 能率的인 組織活動을 確保하기 위하여 모든 可能한 「커뮤니케이션」方法을 通하여 從業員을 援助하고 激勵한다.

3. 他職位와의 關係

A. 社長

「마케팅」擔當副社長은 그의 機能 및 責任事項完遂에 대하여 社長에 대하여 說明責任을 갖는다. 그는 또 社長이 指示하는 어떠한 問題에 관해서도 社長을 補弼해야 한다.

B. 各부의 部長

會社製品的 最適量販賣를 위하여 各部門의 長과 恒時 緊密한 連絡關係를 維持해야 한다.

C. 各부의 部員

「마케팅」擔當副社長이 直接命令을 할 수 있는 部員에게 대해서는 監督의 責任이 있고 그렇지 아닌 部員에 대해서는 會社의 設定된 方針限度內에서 監督의 責任을 진다.

D. 人事擔當副社長

「마케팅」擔當副社長은 人事擔當副社長이 必要로 하는 「마케팅」計劃 및 活動에 관한 情報를 提供한다. 또한 人事, 勞務 및 大衆關係의 問題에 관해서는 人事擔當副社長의 諮問을 받도록 한다.

E. 財務擔當副社長

「마케팅」擔當副社長은 財務擔當副社長에게 「마케팅」計劃 및 活動에 관한 情報를 提供하면서 連絡을 갖는다. 한편 財務 및 會計에 관한 問題에 대해서는 財務擔當副社長의 諮問을 받도록 한다.

祝 創 刊

서울商運株式會社

서울車輛工業株式會社

서울第10地區自動車檢査代行場

代表理事 潘 奭 洪

26-6102~3. 55-2919