

# 社會福祉事業 評價의 必要性和 評價方法의 類型

정진영

(서울女大 社會事業學科 副教授)

## I. 社會福祉事業 評價의 必要性

福祉기관이나 育英組織體를 經營하는 行政家들이 흔히 봉착하는 問題는 그의 機關이 과연 바람직한 일을 遂行하고 있는지 아닌지와 設定된 目標을 達成하고 있는지 아닌지에 관한 問題이다.

왜냐하면 여러 피조자들을 相對로 保健, 社會福祉, 敎育 等の 사업을 하는 機關들은 흔히 비평의 대상이 되기 쉽고 사업의 효력에 있어 애매성을 많이 띠우고 있기 때문이다.

最近에 와서 人口의 增加와 社會的, 經濟的인 要求가 急變함에 따라서 傳統的인 福祉事業만 繼續할 수가 없게 되어 사업의 方向도 수정을 加하지 않으면 안되게 되었다. 그러므로 새로운 사업 계획과 機關의 發展이 나날이 要求되는 이때에 機關의 評價에 대한 要求도 높아질 수 밖에 없다.

오늘날 機關장과 총무들, 기타 직원들은 대중으로부터, 피조자와 고객으로부터, 후원단체들로부터 많은 질문과 요구사항을 받게 되고 機關이 좀더 적극적으로 자기들의 문제를 해결해 줄 것을 요구한다.

이러한 점에서 機關사업의 評價 및 評價의 結果는 重要한 역할을 하게 된다.

評價의 必要性에 관해서 몇 가지 간추려 보면

1. 機關사업의 평가는 그가 目標로 하는 일이 어느 정도 達成되었나를 客觀的인 評價를 통해서 확인시켜준다.
2. 評價는 사업을 더 나은 方向으로 發展시키는데 도움이 된다.
3. 評價는 變動하는 社會的 要求에 對處하기위해 靈通성을 발휘하는 데 重要하다.
4. 評價는 그 機關을 보조하고 후원하는 모든 機關과 개인과 단체들의 要求에 合理的인 답변을 할 수가 있게 된다 等을 들 수가 있다.

## II. 評價의 社會的·政治的 關係

評價는 평가하는 사람의 價値觀과 그가 使用하고자 하는 의도 및 관심도에 따라서 영향을 받게 된다. 그러므로 評價를 맡은 사람과 使用하는 사람간에 評價의 目的에 合意가 이루어

評價는 또한 現在 및 未來의 事業計劃을 위한 정보를 제공하므로 만일에 評價의 結果를 使用하는 行政家가 서로 相反된 壓力集團을 대했을 때 양자간에 적절한 협상이 필요할 것이다.

評價는 또한 政治的인 영향을 받는다. 여러개의 政治的 압력 집단에 의해서 여러가지 사업이 경쟁적인 立場에 있을 때 權力의 영향에 따라서 그 사업을 계속, 유지, 또는 중단시킬 수도 있을 가능성이 있을 수 있도록 評價하기 때문이다.

어쨌든 우수한 評價는 行政家들에게 정보를 제공하고 의사 決定을 하는데 경영상의 하나의 道具가 되어주고 評價된 객觀적인 자료들은 目標를 達成하는데 있어 여러가지의 不確實性을 어느 정도 배제해 준다.

끝으로 評價는 人身攻擊이나, 不信任의 자료나, 칭찬과 권한유지의 자료로서 使用되어서는 안되고 評價의 남용이 있어서는 안될 것이다.

사업 評價의 計劃은 大部分 機關內에 소속되어 있는 총무 또는 program director들에 의해서 이루어진다. 그러므로 그들은 평가의 기술적인 方法에 관해서는 전문가들에 맡긴다 할지라도 최소한도 評價된 結果를 計劃과 發展에 反映시킬 줄 알아야 되는 同時에 評價方法에 따라서 그 結果가 다르게 나올 수도 있으므로 評價의 취약점 및 잠재성을 알아야 한다. 즉 어떻게 효과적으로 평가 結果를 使用 하는가 알아야 된다. 또한 program의 발전단계의 차이에 따라서 評價內容도 달라지므로 評價를 맡은 사람과 使用하는 사람들이 다 무엇을 評價할 것인가를 決定하지 않으면 안된다. 왜냐하면 두 사람이 서로 다른 見解를 갖고 있을 때도 있기 때문이다.

Tony Tripodi는 評價의 단계를 세 가지로 구분하였다.

- 1) program 계획운동에 대한 評價——program을 위한 활동의 종류와 分量을 측정하는 일
- 2) program의 효과에 대한 評價——意圖했던 努力의 結果가 얼마나 유익한 것이었나 하는 것을 평가하는 일.
- 3) program의 효율성에 관한 評價——의도한 結果를 達成케 하기위한 것이나 달성하는데 소비한 모든 비용을 決定하는 일.

또 어떤 사람들은 評價를 보통 두 가지의 평가방법으로 나누고, 그 하나는 효율성(efficiency)에 관한 評價와 효과(effectiveness)에 관한 評價로 구별한다.

효율성에 관한 評價란 주어진 program의 효율성을 측정해 보는 것이며 주로 가격과 시간과 人力과 對外的인 信賴度에 관한 것을 評價하고, 이에 관한 효율성을 높이기 위해서 기존의 投資方法 以外에 다른 투자 방법이 있을까 하는 것을 모색해 보는 것에 관심을 둔다.

즉 효율성의 측정은 그러한 측정으로 말미암아 일에 같은 結果를 가져오게 할 수 있는 最上의 方法이 무엇인가, 또한 같은 효과를 가져오게 하는 다른 더 좋은 방법이 있나 하는 것을 研究하게 된다.

評價는 기관의 program 가운데 그 어느 것을 평가하든지 간에 program의 진행과정과 —

의 진행단계와 一致되어야 한다는 것을 意味한다.

組織體가 무슨 일을 계획해서 그것을 밀고 나가려면 우선 program의 시작단계와 program의 導入단계와 program의 계속적인 이행 단계가 있다.

始作단계란 어떤 일을 始作하기 위해서 必要한 자원의 확보와 피조자를 확보하기 위한 努力을 意味한다. 이때 일의 시작단계로 우선 필요한 직원을 훈련시키는 일과 정보수집과 정의 확립, 이에 따른 人事 및 會計政策의 수립, 活動상황과 活動종류의 分析이 있어야 될 筈이다.

program의 始作단계란 일을 發展시키기 위한 計劃단계로서 이때에 必要한 것은 대개 物質的, 社會的 및 技術的인 자원을 확보하는 것이다. 계획된 program의 내용에 따라서 活動상황은 달라지기는 하되 공통된 문제는 이 일을 해나가기 위한 직원의 훈련, 재정 및 물리적 조건의 확립과 社會的으로 그 일의 合法性을 認定받는 일일 것이다.

이 시기에는 또한 計劃過程으로는 다음 몇 가지 活動이 반드시 包含되어야 한다.

1) 일을 始作하기 위한 필요성의 결정. 즉 왜 이 program이 必要한가에 대한 合理的인 해석이 必要하다.

2) program의 목적 설정. 이것은 위의 必要성과도 合致될 수가 있다.

3) 目的을 達成하기 위한 기술이 어느 것이 적합한가에 대한 決定.

4) 일의 對象이 되는 피조자 또는 program의 소비자, 人口集團을 決定하는 일. 여기에는 個人, 集團, 地域社會, 기타 組織體의 성격 등이 포함된다.

5) 人事政策, 직원의 기능 및 役割의 決定.

program의 도입단계란 일단 일의 始作단계를 거친 다음 단계로서 위의 始作단계가 이루어진 후의 活動으로 program의 혜택을 받을 사람들 또는 받을 가능성이 있는 사람들을 직원들이 직접 나가서 活動하는 것을 意味한다.

活動의 內容으로는 광범위한 弘報活動과 가정방문, 강연회, 연구회, 의뢰의 부탁 등 各界各層으로 침투해서 活動이 동시에 이루어져야 하며, 기관의 모든 物質的 자원이 동원되어야 한다.

이 도입단계에서의 成敗가 program全體의 성과에 지대한 영향을 끼침은 말할 나위도 없다.

다음 셋째단계가 program의 이행단계이다. 이 시기는 실제 program을 이행하는 시기로서 피조자들을 대상으로 적절한 기술을 적용해서 그들에게 어떤 혜택을 주는 것을 目的으로 한다. 이때의 일의 成功여부는 기술의 타당성과 시작단계와 도입단계시의 成果에 많이 좌우된다.

이 단계에 들어서야만 비로소 원래 목적으로했던 program 및 기관의 목적과 一致하는 일의 結果에 대해서 평가해야 되는 시기이다. 예를 들어서 그 기관에서 치료받은 피조자들의 대부분이 당초에 계획했던 치료에 따라오지 않고 중간에 이탈해 버리거나 미처 충분한 치료를 주기 전에 퇴원시켜 버린다면 이사업은 成功的이라고 할 수 없을 것이다.

오늘날 評價는 행정 담당자들의 필수적인 경영의 도구로 使用되고 있다고 말하고, 評價도 하나의 경영기술로 간주하고 있다. 왜냐하면 評價의 結果로서 나타난 자료와 정보가 活動을 다스리는 行政담당자에게 정보의 귀환작용(feed back)을 줄 뿐만 아니라 사업이나 活動의 目標達成에 있어서 어떠한 不確實性을 배제해 주기 때문이다.

그러므로 앞으로 우리나라도 評價가 各 組織體마다 對內的 또는 對外的인 活動에 對해서 靛연적인 行政上의 도구가 될 것임에 틀림없을 것이다.

그러면 먼저 말한 program의 각 단계마다 評價가 적용되어야 함은 무엇을 意味하는 것일까. 이것은 program의 각 단계 즉 活動의 시작단계, 도입단계 및 이행단계마다 評價도 역시 세분화 되어야 한다는 것이다.

評價方法의 세분화는 評價의 기술을 뜻함이 아니라 먼저 說明한 評價의 方法 即 program의 努力性, 效率性 및 效果를 측정함을 意味한다. 다시 말해서 program의 시작단계에서 투입한 努力과 효율성과 효과에 대한 것을 측정해야 될 것이다.

다음은 program의 각 단계마다 program이 무엇을 評價할 것인가 하는 몇 가지 변수를 例로 들어 보았다.

일의 努力	일의 效率性	일의 效果
1. 자원 확보를 위해서 소비한 시간과 노력	1. 자원 확보를 위해서 소요된 비용과 노력	1. 진행되고 있는 활동이 어느 정도 대상 지역이나 人口의 필요에 응해주고 있는가
2. 특정한 活動에 對한 운영계획을 발전시키는데 소비한 시간과 활동의 종류 및 노력	2. 운영에 필요한 자료 확보에 투입된 비용과 노력	2. 대상 人口집단이 어느정도 活動에 참여하고 있나
3. 대상 人口를 확보하는 데 소요된 시간과 노력	3. 대상 人口를 설득하는 데 소요된 비용과 노력	3. 적용하고 있는 전문적 기술이 어느 정도 성공적인가?

이 以外에도 評價의 方法은 作業分析(task analysis) 이라든가 time cost (TC) 같은 여러가지 方法으로 評價할 수가 있다. 作業분석은 주로 직원 한 사람이 수행하고 있는 作業을 分析해서 그가 어떻게 時間을 보내야 되는가를 決定하는 일이다.

作業분석의 例로는

- 1) 現在 직원 각자가 하고 있는 일이 각각 어느 정도 이루어 지고 있나?
- 2) 自己가 아니라도 그 일을 다른 사람이 할 수 있는가?
- 3) 어느 일이 가장 중요하고 어느 일이 덜 중요하다고 여기나?

time cost study의 方法은 모든 직원들이 하는 일을 時間과 費用으로 환산해 보는 方法으로 時間과 費用에 對한 效果를 측정해 보는 方法이다.

그러므로 그 기관이 소유 또는 확보하고 있는 자원들을 最大限度로 利用해서 일의 生産性을 높이는 동시에 효율성을 높이는 것을 目的으로 하는 方法이나 모두가 評價의 하나의

### Ⅲ. 評價 기술의 方法

評價의 기술에 관해서는 Tripodi에 依한 評價 調査 技術을 項目별로 참고로 여기에 소개하고자 한다.

#### 1. 감사 기술을 적용한 評價

- 1) Accountability Audit
- 2) Administrative Audit
- 3) Time and Motion Studies

#### 2. 社會調査 技術을 적용한 評價方法

- 1) 實驗
- 2) 調査(Surveys); 각종 社會調査 技術의 적용
- 3) 사례조사(Case Studies)

#### 3. 費用分析 技術을 적용한 評價方法

- 1) Cost Accounting
- 2) Cost Benefit Analysis
- 3) Cost Outcome Analysis
- 4) Operations Research

#### 1. 감사 기술을 적용한 評價

##### 1) 회계 감사(Accountability Audit)

회계 감사 기술은 program 재정과 자원의 分配과 program과정의 program 자체에 責任 있는 이행을 위해서 어느 정도 正確하고 일관성있고 신빙성있게 이루어지고 기록이 되었나를 評價하는 것을 目的으로 한다.

감사에는 일반적인 것과 사회적인 것의 두가지 種類가 있다.

일반적인 회계감사는 이 program을 達成하는데 소요되는 모든 일체의 비용(cost), 즉 수입과 지출에 대한 감사를 意味하며 일정한 자격있는 제리사나 경험있는 감사에 의해 이루어지는 것이다. 감사는 그 program의 재정적 문제에 正確性を 明白하게 해 줄 必要가 있다. 또한 감사는 감사하면서 사업계획(program)이 재정적으로 完全하게 이루어지고 있으나, 기록된 자료들이 正確하게 기록되었나 하는 것을 評價한다. 그런 감사를 하기 위해서 그기관 內에 배치되어있는 지침서, 규칙과 해당 직원들과 面接을 통해 면밀한 검토가 있어야 한다.

감사의 結果는 장래의 사업계획에 도움이 되고 보다 더 有效적절하게 자원이 活用될 수

감사의 社會的인 役割로서는 그 사업이행에 혜택을 받은 사람들에 대한 사후처리 기록을 포함한다. 예를 들면 몇 사람의 피조자가 어디에서 어떻게 의뢰되었으며 어떻게 추적되고 있나 하는 것을 추적, 調査하는 일이다.

감사는 주로 體系分析專門家(systemanalyst)나 통계專門家, 보건 문제로는 전염병 관리자나 社會統計 專門家들에 의해 이루어진다. 그리하여, 감사자는 사건의 경위와 정보의 신빙성과 正確性을 파악하기 위해서 日誌나 月末報告書 및 기타 보고서 등을 調査하여 미비한 點을 지적하거나 必要한 情報를 정리하도록 한다.

오늘날 보고서의 體系的인 作成과 보관은 後에 자료처리체계(data processing system)를 一元化시키는 데에 큰 도움이 되는 동시에 그 組織體 內에 축적되는 各種 자료와 기록 文書 등을 tape, card 등으로 보관하는 데에도 큰 도움이 되기도 한다.

그러므로, 專門的인 감사자는 그 기관에 보관되어 있는 기록 가운데 어느 기록과 보고서 등을 어떻게 體系的으로 作成, 보관하는가 하는 方法에 관해서도 助言을 할 수 있어야 될 것이다.

韓國의 감사기준은 韓國公認會計士會에서 1960年 8월에 “會計監査 基準 起草 委員會”를 구성하고, 監査慣習과 先進 各國의 制度를 參考하여 監査의 一般基準, 實施基準 및 報告基準으로 區分하여 감사人의 資格, 條件, 監査의 범위, 任務의 限界, 監査 報告書의 기재요령을 規制하는 “會計 監査 基準”을 제정하고 있다.

(참고: 經營大辭典, 博英社, p. 699, 1973)

## 2) 行政監査(Administrative Audit)

行政監査는 그 기관內에서 이루어지고 있는 各種 program을 위해서 職員들이 對內的으로 對外的으로 設定된 표준에 비추어서 한 일이 무엇인가 하는 것을 감사하는 것이다.

직원의 표준적 行動은 바람직하다고 認定된 行動의 規範을 意味한다. 직원活動의 規範은 그 기관內에 비치되어 있는 규칙과 전문조직에서 오는 行動規範과 비슷한 일을 하는 他 기관 職員들의 規範에 依해서 決定된다.

감사의 내용은 行政政策에 관한 評價와 職員 各自가 감당해야되는 活動內容과 責任을 포함하며 이들을 가장 바람직하다고 여기는 수준에 비추어서 評價하게 된다. 감사자가 使用하는 자료로는 人事政策, 職員 채용규정 및 職員들이 지켜야 할 규칙사항, 責任의 限界, 役割 규정 등이다.

또한 職員채용에 있어 어느정도의 公定性을 지키고 있나 하는 것을 調査하는 것도 重要하다.

行政監査方法에 있어 오늘날 많이 使用되고 있는 것은 PERT (Program Evaluation & Review Technique)의 方法, 即 一定한 期間동안 調査하는 것과 그 일의 內容과 비슷한 다른 일의 內容과를 비교 評價하는 方法이 많이 적용된다.

## 3) 時間과 活動상황 調査(Time and Motion Studies)

얼마만큼 有效適切하게 使用되었나 하는 것을 調査分析하는 評價方法이다.

다시말해서 program의 進行段階에서 주로 職員 各自가 使用한 時間에 重點을 두고 調査한다. 똑같은 일을 하더라도 어떤 사람은 빨리 해치우나 어떤 사람은 몹시 지연되는 경우가 있다.

調査에 必要한 자료는 주로 職員 各自의 日誌, 報告 및 質問에 대한 응답 등에 의거하거나 調査者 표본을 뽑아서 어느 一定한 時間동안에 일한 內容을 가지고 調査할 수도 있다. 時間의 단위는 보통 1시간당 일의 分量, 한 주일 동안의 일 등 調査者의 편의에 따라 調節할 수 있다. 이 時間分析에 관한 調査는 그 結果에 對해서 감독자가 고려해야 할 點은 당사자가 일의 부담이 과중하거나 또는 時間낭비가 많다고 여겼을 때 이를 조절해 주어야 할 것이다.

## 2. 社會調査 方法을 적용한 評價

### 1) 實驗의 方法

調査 가운데 實驗의 方法은 當面한 問題와 活動에 對한 目的 達成을 측정하는 데 하나의 증거를 提示해 준다.

program實驗은 專門家가 實驗集團에 實驗을 實施해서 그 實驗의 效果를 측정해서 評價하는 方法이다.

그러나 사업이나 program의 評價에서는 心理學에서 흔히 使用하는 傳統的인 實驗의 方法을 使用하기가 어렵다. 왜냐하면 實驗에서 使用하는 統制集團(control group)이나 理想的인 實驗集團을 마련하기가 어렵기 때문이다.

그러므로 實驗者는 統制集團 대신에 여러가지 面에서 實驗集團과 비슷한 比較集團을 使用한다.

實驗評價의 方法은 Campbell과 Stanley가 實驗과 유사 實驗 調査의 여러가지의 계획方法을 提示한데서 各 方法에 따라 그 타당도의 強弱點을 지적하고 있다.

實驗의 方法은 어떠한 結果는 實驗의 效果를 측정하는 것이기 때문에 program의 計劃과 정과 이행단계에서 어느 정도의 效果를 나타냈나 하는 것을 調査하는데 그 主要目的을 이루니만큼 技術的인 問題는 專門的인 調査者에게 맡길 수 밖에 없는 것이다.

### 2) 社會調査의 方法(Survey)

program評價에 社會調査의 方法을 적용하는 일은 보편적으로 그 program의 대상이 되는 人口集團들에 관한 正確한 사실들을 科學적으로 기술, 또는 說明하기 위해서 使用된다.

그뿐 아니라 社會調査方法은 人口集團의 代表的인 意見과 態도와 program 內容에 對한 知識 등이 어느 程度인가 하는 것을 알아내는 데 必要한 方法이다.

그 例로서 오늘날 家族計劃에 對한 一般 可妊女性의 家族計劃에 관한 知識과 態도와 意

社會調查方法은 調查方法에 따라 意見調查뿐만 아니라 어떠한 現象에 對한 因果關係를 統計적으로 分析하여에 따라 할 수가 있다. 그러므로, 오늘날 社會調查方法은 機關事業이나 機關內의 어떠한 program의 評價에도 가장 널리 使用되고 있다. 特히 社會調查 專門家, 社會心理 專門家나 市場調查 專門家, 傳染病管理 專門家, 其他 保健 統計 專門家들이 많이 使用되고 있다.

그러므로, 社會調查(Survey)의 方法은 評價에 때놓을 수 없는 調查技術이라고 할 수가 있다. 단지 調查技術의 적용이나 Sampling의 方法, 結果分析의 技術에 따라서 여러가지 다른 結果가 나올 수도 있으므로 調査된 結果에 關해서는 調查方法에 對한 그 長·短點을 비러 파악하고 이를 融通성있게 조절해 나가야 할 것이다.

### 3) 事例調査(Case Study)의 方法

事例調査의 方法은 主로 個人, 集團, 地域社會의 發展過程을 調查 研究하는데 使用된다. 特히 個人의 心理的 發展과정이나 行動過程을 研究하는데 心理學者들이 事例調査의 方法을 使用한다. 特別히 文化人類學者들이 그 고장의 文化를 研究할 때 事例調査의 方法을 使用한다.

事例調査의 方法 가운데에서 많이 使用되는 技術은 參與 관찰의 方法, 非公式的인 면담, 集團分析의 方法, 書信內容分析의 方法 등을 使用한다. 例를 들어 職員評價를 하는데 있어 職員들과 直接 生活를 함으로써 行政者가 모르고 있던 職員들간의 問題를 發見할 수 있거나, 職員들이 하는 일의 分量과 性格을 보다도 잘 파악할 수가 있다.

事例調査의 方法은 또한 行政者와 職員들간의 意見의 差異라든가 대상人口들의 意見 등을 알아내어 問題解決에 도움을 주거나 program 目標 達成에 必要한 情報를 提供해 줄 수가 있다.

### 3. 費用分析의 技術을 적용한 評價

費用分析의 技術에는 오늘날 여러가지 技術이 發達되고 있다. 原價計算分析(Cost-Accounting Analysis), 투자수익 分析(Cost-Benefit Analysis), 비용수익 분석(Cost-Outcome Analysis), Operations Research 등이 그 方法이다.

原價計算分析(Cost-Accounting Analysis)은 財務會計에서 기초적인 計算資料를 얻어서 財務會計가 필요로 하는 原價를 제공해 준다. 한편 原價計算分析은 財務會計의 性格만 되지 않고 原價통제와 경영계획에 對해서 必要한 原價資料를 제공하는 管理會計的 機能을 가지고 있다.

투자수익 分析(Cost-Benefit Analysis)은 事業을 하는데 必要한 資源(cost)과 事業目的의 達成度(benefit)와의 關係를 査定함을 目的으로 한다. 이것은 目標達成도가 表示될 수 있는 價格 또는 分量으로 전환될 수 있어야 한다. 이 評價方法은 事業의 社會的인 지표를 經濟的인 지표 또는 기타 分量的인 方法으로 전환시켜 測定할 수가 있는 點이 有利하기는 하나 受



는 心理的인 受益이 無視될 때가 있다. 또한 投資 수익 方法 (Cost-Benefit Analysis)의 使用은 原價計算分析(Cost-Accounting Analysis)의 方法 보다 時間과 費用이 많이 든다. 그 理由로는 투자수익分析의 方法은 더 많은 變數를 包含시켜야 되기 때문이다. 그러나 이 方法은 受益이 經濟的 單位로 올바르게 나타낼수 있을 때 프로그램 計劃의 代案을 놓고 決定하는데 큰 도움이 된다.

投資結果分析(Cost-Outcome Analysis)의 方法은 投資受益分析의 方法을 變化시킨 것이라고 말할 수 있다. 단지 投資수익 分析의 方法이 事業을 하는데 投資된 것과 일을 行하는 活動의 內容과 結果를 하나하나 經濟的인 單位로 (物量的 單位로) 表現시킨 것이라면 投資結果分析의 方法은 事業의 結果를 物量的 또는 財貨의 單位로 變形시킴이 없이 兩者間의 關係를 說明하는 것을 目的으로 한 것이다. 그러므로 이 方法의 有利한 點은 事業活動의 結果가 物量的으로 表示되지 않아도 되는 性格을 띠는 것일 수가 있다. 예를 들어 一定한 金額을 投資한 것에 對한 心理的 社會的인 變化度를 社會調査의 方法을 使用해서 알아 내는 일이다.

Operations Research는 一名 體制分析(System Analysis)이라고도 하며 이 方法은 數學과 統計學, 經營學과 經濟學 그리고 computer program 기술 등을 기초로 하여 組織體內的 事業活動에 關한 여러가지의 代案들을 計劃하고 조정하는 데에 使用 된다. O.R.의 方法은 專問的인 知識과 技術을 必要로 하기 때문에 政府機關이나 其他 大規模의 事業을 하는 機關에서나 使用할 수 있으며 個人에 依해서보다 專問家의 팀을 구성해서 行해지고 있다. 그리고 評價하는데 費用도 많이 들기 때문에 작은 기관 또는 소규모의 사업기관에서는 適當한 方法이 못된다. O.R. 技術의 적용 方法은 아직도 개발의 餘地가 많이 남아 있다.

#### 〈參考文獻〉

1. Polansky, Norman, "Social Work Research, Ed.", The University of Chicago Press, 1960.
2. Terry, George., "Principles of Management," Fifth Ed., Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Ill., 1968.
3. Suchman, Edward., "Evaluative Research: Principles and Practice in Public Service and Social Action Programs," Russell Sage Foundation, New York, 1967.
4. Moser, C. A., "Survey methods in Social Investigation," Heinemann-Educational Book, Ltd., London, 1965.
5. McCall, George J. and Simmons, J. L., Eds., "Issues in Participant Observation," Addison Wesley Publishing Co, Mass. 1969.
6. Tripodi, T. et al. "Social Program Evaluation," The Univ. of Mich. F. E. Peacock Publishers, Inc. Itasca, Ill., 1971.
7. 經營學 大辭典, 博英社, 1973.