

전략적 성과측정 지표 개발을 위한 사례 연구 (A Case Study on the Development of Strategic Performance Measures)

최재영(Jae Young Choi), 최기준(Ki Joon Choi), 권태형(Tae Hyoung Kwon)
한국의외국어대학교 대학원 경영정보학과, 서울시 동대문구 이문동 270번지

Abstract

The paper presents a case study with application of a performance measurement questionnaire in analyzing a semiconductor-related manufacturing company. The case may contribute to the development of strategic performance measurement system. The questionnaire contains considerable non-financial measurement indices as well as financial ones, which may strengthen the strategic aspect of measurement system. The strategy, actions, and measures have to be balanced through communication process in an organization. The result shows the usefulness of the congruence and consensus analysis of performance factors in effectively managing strategic action programs and identifying investment task areas to be targeted.

1. 서 론

최근 들어 급속한 기술변화, 고객욕구의 다양화, 치열한 경쟁이 가속화되면서 기업의 경영환경이 급변하고 있다. 이에 따라 기업이 안정과 성장을 지속적으로 이어가기 위해서는 자사의 핵심역량(core competency)을 확보하고 경쟁우위 요소를 획득함으로써 궁극적으로는 기업 비전을 달성해야 할 필요성이 더욱 증대되고 있다.

이와 같은 과제를 해결하기 위하여 경영성과 측정지표의 타당성을 검토한 전략적 성과측정시스템이 크게 부각되고 있다. 과거에도 사업을 측정하는 것은 많은 조직의 일상적인 일로 인식되어 왔으나, 최근에 성과측정은 중요성과 그 범위가 넓어지고 있다.

이렇게 성과측정의 중요성이 증가함에 따라 기존에 사용하고 있던 성과측정시스템에는 많은 한계가 있음을 깨닫고, 각 기업에서는 새로운 측정시스템을 고안하기 위해 많은 노력을 기울이고 있다.

그러나 연구자들 사이에 상이한 관점들이 존재하며, 최근의 연구들에 의해 다양한 척도와 측정방법이 제안되고 있지만 검증된 구체적인 지표의 개발과 체계적인 분석법은 부족하다[9].

이에 본 연구에서는 먼저 새로운 성과측정에 대한 기본개념을 정리해 보고, 기존의 성과측정시스템과 새롭게 대두되고 있는 전략적 성과측정시스템을 비교하여 조직을 보다 경쟁적으로 만들기 위한 성과측정 지표를 새롭게 개발하고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 P사를 대상으로 성과 측정지표 개발 설문 조사를 실시하였다. 이 성과 측정지표 개발 설문지는 미국 동북부에 있는 주요 대학교에서 초우량 기업들과 함께 개발한 성과측정 설문지(performance measurement questionnaire)를 P사 실정에 맞게 수정한 것으로 설문 분석 자료는 P사의 성과측정 시스템 구축에 있어서 경영핵심 영역의 주요지표를 파악할 수 있어 경영층 및 중간 관리자의 경영혁신 노력을 위한 전략적 경영지원 시스템 구축에 사용하였다.

2. 전략적 성과측정시스템

성과측정은 활동의 효율성과 효과성을 정량화하는 과정을 말하며, 이는 과거의 의사결정에 대한 사후검토이자 그러한 측정을 통하여 미래의 의사결정에 도움을 줄 수 있는 방향을 정립하기 위한 것이다[2].

성과측정의 목적은 여러 가지가 있으나, 우선 단기적으로는 전략적 경영혁신 프로젝트의 관리(예, JIT, CRM, SCM, ABM 등), 경영자와 조직구성원에 대한 합리적이고 객관적인 보상을 통하여 직무의 만족도를 개선시킬 수 있는 것이다. 나아가 장기적으로는 경영혁신 및 정보시스템 투자효과분석을 통하여, 새로운 전략적 투자의 대상을 분석하고 결정할 수 있도록 하여주는 것이다.

2.1 전략적 성과측정시스템의 개념

급격히 변화하는 환경 하에서 경영활동을 보다 효과적이고 능률적으로 수행하기 위한 기업의 성과 측정시스템은 보다 고객 중심으로 전략적 이슈에 초점을 맞추어야 한다. 일반적으로 성과측정은 기업이 달성하여야 할 목표와 나아가야 할 방향을 사전에 지표로서 설정해 주고 사후에 이에 대한 결과를 일정한 기준에 따라 평가하여 그 결과에 따른 보상을 실시함으로써 궁극적으로는 기업의 총체적인 경영개선을 도모하는데 있다. 그러나, 전략적 성과측정은 중장기 비전을 달성하기 위한 전략업무를 중심으로 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 핵심 전략업무를 중심으로 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 주요 활동 사항만을 대상으로 한 측정이다. 따라서, 일상업무가 아닌 핵심전략 사항을 중심으로 재무적 성과뿐만 아니라 프로세스상의 진척도까지 측정하는 것을 의미한다.

전략적 성과측정시스템이란 비전 및 미래목표의 실현을 위하여 수립된 장기, 중기, 단기전략을 핵심활동(activity)별로 구분하여 각각의 목표에 대한 실제 진척상황을 결과뿐만 아니라 프로세스상의 활동까지 측정하여 전략집행에 있어 시행착오를 최소화하고, 그 결과를 인사고과 및 능력급제에 반영함으로써 책임경영체제를 확립하고, 구성원의 의욕을 고취시키고자 하는 일종의 경영제도이다.

2.2 전략적 성과측정 시스템과 전통적 성과 측정시스템의 비교

과거에 개발된 대부분의 성과지표는 최종고객에게 가치를 부가하는 모든 활동이 행해지는 프로세스와 동떨어지는 경향이 있다. 이것은 고객을 출발점으로 보고 어떤 종류의 프로세스가 있는가와 계속 고객의 요구사항을 만족시키는 그들의 능력을 조사하는 최근의 경영혁신 원리와는 아주 반대가 된다. 오늘날 사업단위 성과(business unit performance)를 위한 재무적 측면은 고도로 개발되어 있으나 재무적 측면의 핵심은 단기 재무적 성과의 달성·유지를 강조하여 기업이 단기 고정자산에 과잉투자하고 장기 가치창조 특히, 미래의 성장을 창출하는 무형자산과 지적자산에 과소 투자하는 원인이 되고 있기 때문에 재무적 측정치의 폭넓은 사용이 비판받고 있다.

새로운 성과지표를 필요로 하는 이유는 첫째, 관리방식이 관리자중심에서 고객중심으로 이동하였기 때문이다. 현대 비즈니스에서 중요한 것은 양적으로 생산하는 것보다 고객을 만족하게 하는 것이다. 둘째, 프로세스의 반영 및 관리를 위해서이다. 프로세스의 능력을 측정하는 것 그리고 프로세스의 일치성을 측정하는 것(즉, 시간, 품질, 비용과 같은 피드백 측정지표)은 조직의 전체능력을 결정하며, 그렇게 함으로써 고위 관리자들은 경쟁력의 지표를 규정할 수 있다. 셋째, 즉각적인 교정활동 필요하기 때문이다. 전통적인 최종 결과중심의(예, 재무지표) 측정지표와 달리 프로세스 상의 비용, 품질, 시간과 같은 새로운 측정지표들은 필요한 조정과 교정이 필요한 시기와 위치 그리고 업무 단위에서 의사결정을

할 수 있게 한다. 넷째, 새로운 성과지표들은 전략적인 방향을 지원하며 더욱 달성 가능한 목표를 설정하도록 한다. 다섯째, 성과측정은 조직문화에 적합하여야 한다. 측정지표는 현재의 프로세스, 현재의 구조, 관리스타일, 지식과 능력수준 그리고 개별 조직 등이 독특한 형태로 행동하는 다른 기준을 반영하여야 한다.

3. 연구 방법

본 연구는 P사를 대상으로 성과측정시스템 구축을 위한 성과 지표 개발 설문을 통해 이루어졌다. 이 설문을 통해 수집된 자료를 가지고 일치성(Congruence) 분석과 합의성(Consensus) 분석을 하였다. 이 설문 분석을 통해 성과측정 시스템이 전략, 실행을 얼마나 잘 지원하고 있는지에 대한 상세한 이해와 관리계층, 사업부 단위의 성과측정지표에 대한 인식수준을 비교 분석하고자 한다.

이 설문 분석 자료는 P사의 성과측정 시스템 구축에 있어서 경영핵심 영역의 주요지표를 파악할 수 있어 성과 결과를 분석하여, 통합제조시스템 및 성과측정시스템의 고정관념을 타파하는 새로운 유용한 전략적 경영지원 시스템을 제공함으로써 세계수준의 경쟁력을 확보하고자 하는데 목적이 있다.

3.1 설문지의 구성

본 연구의 설문지는 미국 동북부에 있는 주요 대학교에서 초우량 기업들과 함께 개발한 성과측정 설문지(performance measurement questionnaire)를 P사 설정에 맞게 수정한 것으로 설문 분석 자료는 P사의 성과측정 시스템 구축에 있어서 경영핵심 영역의 주요지표를 파악할 수 있어 경영층 및 중간 관리자를 위한 시스템 구축에 사용할 수 있다. 설문지의 구성은 설문지 작성의 유의사항과 조직내의 해당 부서에 관한 응답(PART I), 성과 지표에 관한 응답(PART II)으로 이루어져 있다. 성과지표는 생산부문(C), 비용부문(D), 판매부문(E), 구매부문(F), 경영관리부문(G)으로 구성되었다.

3.2 설문 대상

본 연구는 P사의 과장급 이상 직원을 대상으로 설문 조사를 실시하여 연구 결과에 부적절한 3부의 설문지를 제외한 후 분석하였다. 제외된 이유는 응답하지 않은 항목이 있거나, 모든 응답에 응답은 하였으나 성실하게 응답하지 않은 설문지로 본 연구의 표본에서 제외되었다. 직급은 임원, 부장, 차장, 과장으로 분류하였다.

4. 연구 결과

4.1 일치성(Congruence)분석 결과

일치성(Congruence) 분석은 성과지표항목의 중요도와 현 측정 시스템에 의한 지원정도 사이의

[표 1] 직급별 일치성분석 결과 (상위 25%)

항목 번호	성과지표항목	Gap크기 (평균)
G4	교육;훈련비	1.08
G10	제품 연구개발비	1.04
G7	투자회수율	0.87
G3	판매예측의 정확성	0.86
G8	연구개발비/매출액	0.86
G9	생산공정에 대한 연구개발비	0.83
G6	검사의 정확성	0.77
G5	생산계획의 일치여부	0.74
G11	프로젝트 중간목표 준수정도	0.73
G13	외부산업 환경 조사	0.72
G12	환경 훼손의 최소화	0.64
E5	제품별 시장 점유율	0.62
G1	고객별 매출액	0.62
F3	공급자 신뢰성	0.58
E12	고객에 대한 가격관리	0.58

[표2] 사업부별 일치성분석 결과 (상위 25%)

항목 번호	성과지표항목	Gap크기 (평균)
G10	제품 연구개발비	1.00
G4	교육;훈련비	0.97
G9	생산공정에 대한 연구개발비	0.92
G3	판매예측의 정확성	0.89
D10	고객,제품 등급별 제조원가	0.85
G13	외부산업 환경 조사	0.78
G11	프로젝트 중간목표 준수정도	0.74
C10	작업 안전성	0.73
G8	연구개발비/매출액	0.73
F3	공급자 신뢰성	0.72
G5	생산계획의 일치여부	0.71
D9	등급별 매출액 vs. 판매비용	0.70
F6	공급자 수의 적절성	0.64
G7	투자회수율	0.63
G6	검사의 정확성	0.61

Gap(importance - support)의 정도를 나타내는 것으로, 이 분석의 목적은 현재의 성과측정 시스템이 조직의 전략(strategy)/실행(action)을 성과측정지표를 통하여 얼마나 잘 지원하고 있는지에 대한 세부적인 안목을 제공하는 것이다. 분석 결과 Gap이 큰 항목일수록 보다 긴급히 개선해야 할 현 성과측정시스템 문제점을 나타낸다.

4.1.1 직급별 일치성(Congruence)분석 결과

[표 1]은 분석결과 상위 25% 항목들을 나타낸다. 직급별 분석 결과, 차장과 과장이 대부분(83%)의 Gap을 지적하고 있으며 특히, 경영관리 부문에 대하여 현재 사용중인 성과 지표들이 그 중요성에 비하여 Gap이 크다고 인식하고 있음을 알 수 있었다.

직급별 분석 결과 중 Gap 크기가 가장 큰 항목은 교육;훈련비(G4)로 Gap이 1.08이었다. 두 번째로 Gap이 큰 항목은 제품에 대한 연구개발비(G10)로 Gap이 1.04이었다. 그 다음 큰 항목은 투자회수율로 Gap이 0.87이었다.

4.1.2 사업부별 일치성(Congruence)분석 결과

[표 2]는 사업부별 분석결과 상위 25% 항목들을 보여준다. 사업부별 분석 결과, 연구소(38%)와 경영지원/기획(24%)이 대부분을 차지하였다. 연구소에서는 전 기능부문에서, 그러나 역시 경영관리 부문에서 성과지표들이 그 중요성에 비하여 Gap이 크다고 인식하고 있었다.

Gap 크기가 가장 큰 항목은 제품에 대한 연구개발비(G10)로 Gap이 1.00이었다. 두 번째로 Gap이 큰 항목은 교육;훈련비(G4)로 Gap이 0.97이었다. 그 다음 큰 항목은 생산공정에 대한 연구개발비(G9)로 GAP이 0.92였다.

4.2 합의성(Consensus)분석 결과

합의성(Consensus)분석은 경영계층과 기능 조직 사이의 중요 순위의 합의 정도를 나타내는 것으로, 이 분석의 목적은 성과측정 시스템에 대하여 각 그룹이 인식하는 바를 대조 분석하는 것이다. 이 분석의 결과를 비교해 보면 조직의 전략과 실행의 의사소통에 있어 체계적인 합의가 부족한 부분 및 각 그룹간 의사소통의 문제점을 찾아낼 수 있다.

4.2.1 직급별 합의성(Consensus)분석 결과

[표 3]은 평가지표 영역에 대한 직급간 순위와 이에 대한 표준편차를 보여준다. 표준편차가 클수록 조직 수준간 합의가 부족함을 나타낸다. 예를 들어, 등급별 매출액 vs. 판매비용 영역에서 임원은 다른 직급과 크게 인식의 차이를 보이고 있음을 알 수 있다. 따라서 이 차이에 대한 추가적인 분석을 통하여 성과 시스템을 개선할 필요가 있다.

4.2.2 사업부별 합의성(Consensus)분석 결과

[표 4]는 평가지표 영역에 대한 사업부별 순위와 이에 대한 표준편차를 보여준다. 표준편차가 클수록 사업부간 합의가 부족함을 나타낸다. 예를 들어, 제품 연구 개발비 영역에서 경영과 영업, 공장 및 연구소, 신규사업에서 중요성에 대하여 상당한 인식의 차이를 보이고 있음을 알 수 있다. 따라서 이 차이에 대한 원인 분석을 통하여 전략 및 실행의 의사소통에서 체계적인 합의를 도출되어야, 성과(performance)에서 평가(evaluation)로, 그리고 고과(reward)로 발전될 있음을 나타낸다.

5. 결론

조직의 경영혁신은 전략(strategy), 실행(action), 측정(measure)의 조화가 이루어질 때 그 목적을 달성할 수 있다.

본 연구는 성과측정 지표 측면에서 기존의 재무적 측정지표 위주의 성과 측정에서 탈피하여 비재무

적지표를 효과적으로 사용한 사례를 보여준다.

[표 3] 직급별 합의성분석 결과 (상위 25%)

개선영역	중요도 평균값의 순위				표준 편차
	임원	부장	차장	과장	
등급별 매출액 vs. 판매비용	23	2	6	6	9.36
제품 연구개발비	3	10	20	2	8.30
고객에 대한 가격관리	3	5	6	21	8.26
연구개발비/매출액	14	21	15	2	7.96
과거 1년간의 판매신장을	7	5	1	19	7.75
외부산업환경 조사	7	22	23	13	7.63
생산공정의 연구개발비	14	10	20	2	7.55
고객별 매출액 vs. 판매비용	3	18	3	10	7.14
투자회수율	14	2	12	19	7.14
제품별 시장점유율	3	5	6	18	6.78
견적가 vs. 판매가 추세	7	15	12	23	6.70
핵심경비의 절감 vs. 직접비	20	15	6	16	5.91
자재재고 회전율	7	5	5	17	5.74
판매예측의 정확성	7	15	17	7	5.26
프로젝트 중간목표 준수	20	10	20	13	5.06

[표 4] 사업부별 합의성분석 결과 (상위 25%)

개선영역	중요도 평균값의 순위					표준 편차
	경영	공장	연구소	영업	신규사업	
투자회수율	2	37	40	7	17	17.24
새로운 생산공정을 위한 설비의 도입	36	2	1	2	5	15.06
연구개발비/매출액	9	37	3	28	12	14.17
공급소요시간	2	11	10	36	1	14.16
배달시간의 준수여부	9	11	21	36	1	13.45
설비유지보수	40	10	11	28	30	12.97
견적가격 추세	36	40	23	9	34	12.54
자재재고관리 낭비	31	33	32	21	4	12.28
Down Time 분석지표	31	14	11	9	35	12.08
비용절감, 절감총액	9	16	3	18	35	12.07
고객별 매출액 vs. 판매비용	9	5	23	21	35	11.95
전체 시장점유율	2	29	3	16	17	11.19
제품별 시장점유율	9	34	23	9	17	10.53
생산공정 연구개발비	26	16	3	28	12	10.30
공급자의 신뢰성	18	1	23	9	1	9.94

성과지표의 전략적 사용을 위해서는 변화 관리를 위한 지표가 필요한데 프로세스 중심의 비재무적 지표가 변화 관리에 더욱 효과적임을 보여준다.

그리고, 그 분석에 있어서 일치성(Congruence) 분석을 통하여 성과측정 시스템이 성과측정지표를 매개로 전략과 실행을 얼마나 잘 지원하고 있는지를 파악할 수 있다. 또한, 합의성(Consensus)분석을 통하여 전략이 실행, 측정으로 진행되어 가는 데에 있어서 의사소통의 문제 및 갈등을 진단할 수 있다.

본 연구의 한계는 반도체관련 제조기업을 대상으로 사례연구를 하였기 때문에 이 연구 결과를 일반화하기에는 어렵다는 것이다. 그러나 전략적 실행 프로그램에 있어서, 고정관념을 타파하는 새로운 개념에 따른 구체적인 전략적 성과측정지표의 개발과 체계적인 분석이 보다 명확하게 이루어질 수 있음을 나타내 준다.

참고 문헌

- [1] 삼성 SDS 컨설팅 사업부, "정보시스템 투자효과 분석", 한국경영정보학회, 1997.
- [2] 조동성 외, 전략적 평가시스템 I, 도서출판 IBS, 1996.
- [3] Drucker, "The Information Executives Truly Need", Harvard Business Review, 1995
- [4] Eccelles, "The Performance Measurement Manifesto", Harvard Business Review, 1991
- [5] Kaplan and Norton, "Putting the Balanced Scorecard to Work", Harvard Business Review, 1993
- [6] Kaplan and Norton, "The Balanced Scorecard -Measures that Drive Performance", Harvard Business Review, 1992
- [7] Kaplan and Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, 1996
- [8] Kaplan and Norton, Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, 1996
- [9] Kerssens-van Drongelen, I.C., and A. Cook, "Design principles for the development of measurement systems for research and development process," R&D Management, Vol.27, No.4, 1997.
- [10] Stainer, A., and b. Nixon, "Productivity and Performance Measurement in R&D Performance,", Research Technology Management, Vol, 13, Nos. 5/6, 1997.