

# 가치-부가적 성과 관점에 따른 효과적인 목표설정과 실사례

## The Effective Goal-Setting and The Practice based on Value-Added Results(VAR)

신택현\*  
Shin, Tack-Hyun

---

### ABSTRACT

The purpose of this article is to introduce a useful methodology of effective goal-setting for the team-level units. As a way to overcome some common symptoms in terms of Strategic Performance Evaluation System such as lack of knowledge on goal-setting, disconnection of process, problem of judging the degree of difficulty about objectives, limits of staff departments evaluation, fairness and authority of evaluators, weakness in coaching technique, and quantity or figure-oriented evaluation, to name a few, and to seek a more plausible goal-setting methodology, the author suggests a persuasive goal-setting concept: VAR(Value-Added Results). VAR, as the end-results, is the team contributions that add value to the organization, and it results from the team's activities.

In addition to these goal-setting technique based on the concept of value-added results, several aspects should be improved for Strategic Performance Evaluation System to be implemented more effectively. They are: 1) shift from MBO to MP&D(Managing Performance & Development), 2) impartial exercise of evaluation authority as a organizational public assets, 3) reinforcement of maternal leadership and servanthip instead of paternal leadership, 4) utilization of IT-based evaluation system.

---

### 1. 서론

IMF 이후 연봉제의 도입과 정착과정에서 대부분 기업들이 연봉제의 정착률과 함께 실질적인 성과창출에 많은 관심을 가지면서 효과적인 성과평가시스템의 구축에 주력하고 있다. 하지만 '전사 → 사업부 → 부서(팀) → 개인'으로 이어지는 일련의 목표연계 과정과 부서(팀) 수준의 올바른 목표설정 측면에서, 그 방법론의 이해부족으로 인해 많은 혼란이 산재하고 있는 것이 사실이다.

본 연구는 효과적인 성과평가시스템이 작동되기 위한 전제조건인 부서(팀) 수준의 목표설정 방법에는 어떤 대안이 있는 지에 초점을 두고 논의를 진행하였다. 특히 개별 부서(팀)가 궁극적으로 달성해야 하는 본질적인 차원의 성과목표를 지칭하는 개념인 '가치-부가적 성과'(Value-Added Results, VAR) 개념에 초점을 맞추어, 이에 기초한 효과적인 부서(팀) 목표설정 방법들에 대해 소개하고 있다. 즉, 가치-부가적 성과(VAR) 관점에 의거하여, 본질적인 부서(팀) 목표를 도출하는 다섯 가지 방법인, '고객관점', '사업계획 관점', 'Tree도 관점', '프로세스 관점', '팀 업무 관점'에 의한 VAR의 도출 예를 실제 적용 사례를 들어 설명하였다. 또한 이러한 논의에 기반하여, 향후 효과적인 목표설정과 그 관리를 위해 고려되어야 할 사항과 향후 과제들이 제안되었다.

---

\* 서울산업대학교 교수, 정회원

## 2. 전략적 성과평가시스템 구축과 성과측정의 필요성

### 2.1 전략적 성과평가시스템

사전적 정의에 따르면 "전략이란 보다 장기적인 관점에서 성과달성을 성공적으로 이룩하기 위한 경쟁우위(competitive advantage)를 획득함으로써 경쟁상대방을 제압하기 위해 기업이 채택, 활용하는 아이디어, 계획, 지원체제"라고 할 수 있다(Pitts and Lei, 2003). 이 같은 정의에 따르면 전략은 장기적 안목에 토대하여 조직의 성공적 성과달성을 모색하는 강력한 도구라는 점에서 그 중요한 의미를 찾아볼 수 있다. 따라서 전략은 장기적 관점에서 일정한 방향성을 유지하기 위해 조직의 비전과 미션(mission)에 체계적으로 연동되어 정교한 적합관계(fitness)를 견지해야 할 뿐만 아니라, 조직의 성과달성에 직결되는 것이어야만 한다.

흔히 연봉제로 통칭되는 임금제도는 능력과 업적에 따른 임금차등화라는 점에서 차별적 보상제도의 일환으로 간주되고 있다. 그러나 이것이 기업경영에 미치는 영향은 다음과 같은 점에서 그 중요한 의미를 찾을 수 있다. 기존의 방식은 인사고과라는 제도 하에 '능력/업적/태도'를 평가하고 그 결과를 주로 승진이라는 간접적 보상으로 연계하는 것이었지만, 연봉제라는 새로운 방식은 성과 평가의 결과를 임금이나 성과급에 직접 연계시키는 직접적 보상방식이라는 점이 특징이다. 이는 차별적 임금지급을 통해 장기적 관점의 조직성과 달성을 직선적으로 독려하고, 구성원의 생산성제고와 경쟁을 강도 높게 촉진시킨다는 점에서 기존의 패턴과 큰 차이점이 있다. 바로 이 점, 즉 차별적 임금제도가 바로 조직의 장기적 관점의 전략목표달성이나 성과극대화를 향해 정조준하고 있다는 점에서 우리는 연봉제를 기축으로 전개되고 있는 성과평가시스템을 흔히 '전략적 성과평가시스템'이라고 부르고 있는 것이다(이재욱·정재형, 2001; 이학중, 2000; 최동석·황성, 2002).

### 2.2 목표설정과 성과측정의 필요성

'평가되지 않으면 관리되지 않는다'라는 말이 있듯이 성과창출을 지향해나가는 기업조직에서 목표설정과 성과측정은 성과창출을 위한 근본적 경영 Tool이다.

만일 적절한 목표설정과 성과측정이 이루어지지 못할 경우, 문제의 구체적 확인, 묘사, 우선순위결정이 어렵고, 개인은 자신에게 요구되는 사항에 대한 완전한 이해가 어려우며, 또한 자신의 성과가 제대로 된 것인지 아닌지 확신할 수 없고, 보상과 처벌에 대한 객관적 혹은 이에 상응하는 근거를 확보할 수 없다. 또한 성과향상을 위한 노력과 행동에 구실점이 없으며, 추측과 혼란이 난무하면서 조직경영이 방향성을 상실하게 되고 프로세스에 의한 경영의 토대가 상실되는 등 여러 가지 역기능이 초래되어(Rummler and Brache, 1995), 성과관리에 문제가 야기될 수 있다.

따라서 구미 등 기업경영의 역사가 오래된 나라의 선진 기업들은 목표관리(MBO : Management By Objective)라는 성과관리의 도구(tool)를 오랜 기간 운용하면서(Goodstein, Nolan, and Pfeffer, 1993; Fogg, 1994; 日本經營者團體聯盟, 1995; Frost, 1998; AusIndustry, 1995; Office of Personnel Management(USA), 2001) 많은 시행착오를 거쳐(Bolman and Deal, 1991; Griffin, 1992; 허만창, 1998) 현재는 이른바 균형평가표(Balanced Scorecard) 체계를 도입, 활용하는 단계까지 이르고 있다(Olve, Roy, and Wetter, 1999; 김희경·성은숙, 2001; 이재욱·정재형, 2001; 김영진, 2002).

하지만 우리나라의 경우는 목표관리의 도입 및 운용경험이 짧은 데다 IMF 이후에야 성과평가시스템의 중요성을 인식하고 이의 구축과 운용에 많은 관심을 기울이고 있으나, 예전의 관행에서 쉽게 벗어나지 못하여 경영관리자의 인식변화와 성과관리 틀(tool)의 이해를 위한 체계적 교육이 절실한 시점이라고 할 수 있다.

### 3. 가치-부가적 성과(Value-Added Results, VAR) 개념에 기반한 부서(팀) 목표설정 방법

#### 3.1 진정한 목표로서의 최종 성과: 가치-부가적 성과(Value Added Results) 개념

VAR의 개념을 단적으로 정의하자면 “팀의 행위로 창출되는 결과물로서 조직의 부가가치 증대에 기여하는 팀의 성과”라고 할 수 있다(Zigon, 1999). VAR은 전통적 성과평가의 토대로 삼고 있던 업무행위(activity), 목표완료(goal completion), 역량(competencies)에 대한 평가를 대체하는 개념으로, 궁극적으로 달성하고자 하는 최종성과(results 또는 end-results)를 의미한다. 만일 업무행위를 평가할 경우 행위의 다양하면서도 비일관적인 측면을 일일이 추적해야하는 문제와 함께 이 과정에서 또 다른 행위들이 수반되면서 평가행위가 번잡해지는 문제가 있다. 또한 소위 MBO(목표관리) 개념에 입각해 목표완료 여부를 평가할 경우는 기일완료(timeliness, deadlines)를 중시함으로써 성과의 질이 희생될 가능성이 있다. 한편, 역량에 대한 평가는 보유한 역량의 평가에 그치기 쉬우며 실제의 성과창출에 발휘된 역량을 측정하는데는 한계가 있다. 따라서 달성하고자 하는 최종결과를 바랍직한 성과목표로 설정하고 접근하려는 VAR 개념은 전통적 성과평가의 한계를 보완해주는 유용한 경영관리 Tool이라고 할 수 있다(www.zigonperf.com, 2004. 7).

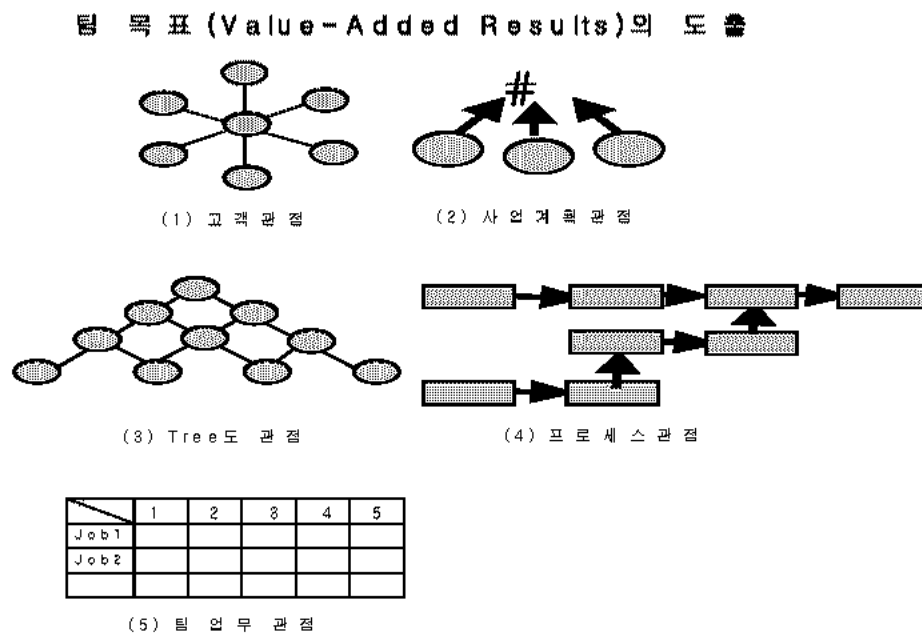
일반적으로 다음과 같은 몇 가지 이유 때문에 VAR 개념을 성과측정의 출발점으로 삼을 필요성이 있다(Zigon, 1999).

- ① VAR 개념은 목표와 성과의 중요한 본질에 초점을 두고 있다
- ② VAR 개념은 시간을 절약해준다
- ③ 피드백 자료 수집이 용이하다

#### 3.2 가치-부가적 성과(VAR) 개념에 기반한 부서(팀) 목표의 도출 방법들

아래의 <그림1>은 VAR 관점에서 팀 혹은 단위부서의 목표를 도출하는 다섯 가지 방법을 형상화한 것이다. 이들 목표도출 방법 각각은 다음과 같다.

<그림1> VAR 개념에 기반한 부서(팀) 목표의 도출 방법



(출처: Zigon, Jack(1999), *How to Measure Employee Performance I, 2/e*, Media, PA: Zigon Performance Group)

### 3.2.1 고객 관점

개별 부서(팀)의 존재 이유가 타 부서(팀)의 필요사항 충족 내지 지원에 있다면, 그 부서(팀)의 성과는 이들 고객의 필요(요구)사항에 비추어 평가되어야 한다. 즉, 개별 부서(팀)가 고객에게 건네주는 성과물은 반드시 VAR 관점 하에 표현되어야 하는 것이다.

때로는 어떤 사실관계를 '그림'으로 표현하는 것이 천 마디의 '말'보다 유익할 수 있다. 그러므로 개별 부서(팀)의 내부/외부고객을 찾아내어 그들 고객이 원하는 것이 무엇인지, 그리고 이에 맞춰 해당 부서(팀)가 해주어야(건네주어야) 하는 사항(VAR)이 무엇인지 그 지원관계를 그림으로 표현하면 매우 유용할 수 있다.

### 3.2.2 사업계획 관점

앞의 고객관점이 부서(팀) 내부/외부고객 관점에서 VAR을 찾아내는 방법임에 반해, 사업계획 관점은 조직의 전사적 목표에 기여하는 부서(팀)의 목표라는 관점에서 VAR을 도출하는 방법이다.

이 방법은 특히 계량적 목표를 통해 전사적 목표달성에 기여할 경우에 유용하다. 이 방법은 VAR 관점이 아니더라도 그 동안 기업조직의 실무에서 보편적으로 활용되어 오던 방법이라고 할 수 있다. 전형적인 예로 cycle time의 감소(가령, 기존의 고객인도기간 7일 -> 3일), 제품원가의 절감(가령, 전년 대비 20% 절감), 매출액 증대(가령, 각 영업팀 당 전년대비 20% 증대), 고객보유율(customer retention rate) 증대(가령, 전년대비 30% 증대) 등과 같이 계량목표를 전사관점에서 도출하여 책임 부서 혹은 관련부서에 체계적으로 할당하는 방법이다.

### 3.2.3 Tree도 관점

Tree도는 전사 혹은 사업부 등 단위조직이 지향하는 최상위 목표를 달성하기 위한 하위단계에서의 핵심성공요소(Critical Success Factor, CSF)를 논리적 인과관계에 따라 순차적으로 도출해 나가므로써, 하위 단위조직(부서 혹은 팀)이 중점적으로 관리하거나 혹은 역점을 두어야 할 요인들을 VAR 관점에서 찾아내려는데 그 목적이 있다.

이 방법은 상위목표의 달성에 필요한 CSF를 실질적 인과관계 속에서 순차적으로 도출해 나가기 때문에, 특정 부서(팀)에 그 부서가 전혀 통제할 수 없는 목표가 부과되는 오류를 방지할 수 있으며, 또한 앞의 두 가지 방법에서 포착되지 못한 중요한 목표를 찾아내는데 있어서도 효과적일 수 있다.

### 3.2.4 프로세스 관점

프로세스 관점은 프로세스와 관련하여 부서(팀)의 성과를 측정, 평가하는 것이며, 그렇기 때문에 이 방법은 리엔지니어링(re-engineering) 관점에서 품질이나 프로세스 개선 프로그램을 연동시킬 수 있기 때문에 프로세스의 개선이나 부서(팀)의 성과향상에 기여할 수 있다. 이 방법 역시 상기한 세 가지 방법이 미처 포착하지 못한 '가치-부가적 성과'(VAR)를 프로세스 관점에서 포착하게 해주는 역할을 한다.

### 3.2.5 팀 업무 관점

팀 업무관점은 특정 팀의 전체 수행업무를 직무(job)별로 구분하고, 각 직무 내에서 수행되는 각 단위업무(activity)를 난이도에 따라 등급별로 세분화하여 기재한 매트릭스를 토대로 그 팀이 추구할 성과목표를 도출해내는 방법이다. 물론 매트릭스 상에 등급별로 나열된 단위업무는 팀이 추구하는 최종 성과(VAR)가 아닌 개별 행위(activity)로서의 성격이 강하다. 하지만 이 같은 개별행위, 즉 단위업무를 체계적으로 배열하고 이들 업무 중에 팀 목표달성과 관련하여 특히 중요한 업무 임에도 평소 취약하다고 판단되는 단위업무를 선택하여 이 업무를 통해 달성하려고 하는 궁극적인 목표가 무엇인지를 판단하여 VAR 관점의 목표를 도출하는 것이 가능하다.

### 3.2.6 도출된 목표의 종합

이와 같이 다섯 가지 방법들을 통해 도출된 VAR에 기반한 성과 목표들은 일정한 양식으로 종합한 후 서로 중복되는 내용을 조정 및 통합하고, 성과계획서에 체계적으로 목표로 등재하여 그 이후의 성과관리에 활용하게 된다.

### 3.3 가치-부가적 성과(VAR) 개념의 적용시 예견되는 문제

지금까지 기존의 목표설정 방식이 지니는 한계와 비효율을 극복하고 합리적 성과평가시스템의 구축과 운영을 위한 바람직한 성과목표도출의 수단으로서 VAR 개념이 한 가지 유용한 개념적, 실천적 Tool이 될 수 있음을 제시하였다. 그러나 VAR 개념은 암묵적으로 BSC 관점을 함축하고 있으며 (Zigon, 1999), 그런 한에는 VAR은 보다 장기적 관점에서의 조직성과 창출을 지향하는 관리도구라고 할 수 있다. 따라서 단기적 관점에 치우쳐 VAR을 활용하려고 할 경우에는 VAR이 지향하는 근본취지가 퇴색하면서 피상적인 요령위주의 목표도출로 흐를 가능성도 배제할 수 없다. 왜냐하면 VAR이 성과창출의 유용한 도구로 정착되기 위해서는 VAR 관점에서 도출된 목표와 전사적 전략목표 간에 논리적 일관성이 유지되도록 지속적인 시도를 하면서 비효율과 문제점을 보완해나갈 수 있는 장기적 관점이 요청되기 때문이다.

## 4. 전략적 성과평가시스템의 성공적인 구축을 위한 실무적 차원의 몇 가지 제언들

### 4.1 목표관리(MBO)에서 성과관리(MP&D)로의 전환

상당수 기업조직의 경우 성과평가시스템을 편협한 관점에서 이용하고 있는 실정이다. 그러나 성과평가시스템의 중요한 목적은 '성과 차이분석'과 '인재육성'이라고 할 수 있다. '성과 차이분석'은 성과평가의 결과 '개인'이나 '집단' 혹은 '팀'의 성과가 목표치에 미달할 경우 그 원인을 체계적으로 분석하고 해결대안을 도출하여 차년도 경영에 반영함으로써 조직의 성과창출을 극대화하려는 것이다. 또한 '인재육성'은 서투에서 언급한 것처럼 기업의 중요한 '무형자산'인 구성원을 대상으로 그들의 미흡하거나 부족한 능력과 의욕을 보완해주거나 이끌어냄으로써 이들의 역량을 극대화하여 보다 장기적인 안목에서 조직의 성과를 높이고 경쟁우위를 달성하기 위함이다.

### 4.2 조직의 공적자산인 '인사고과권'의 공정한 행사

성과평가시스템이 효과적으로 정착되기 위해서는 우선 조직의 내적, 외적환경에 부합하는 시스템이 도입되어야 한다. 그 다음, 매우 중시되어야 할 측면은 고과자의 '칼날을 바로 세운' 고과권 행사이다. 고과권은 조직의 공적자산이라고 할 수 있다. 그렇기 때문에, 만일 공적인 고과권을 사유물처럼 착각하고 합부로 취무를 경우 조직은 금세 기강과 뿌리가 흔들리고 생명력을 상실하게 된다.

### 4.3 부성적 리더십의 탈피와 모성적 리더십의 강화

성과평가시스템의 효과적 정착에 중요한 또 한 가지 요소는 부하에 대한 임원과 관리자의 섬세한 '코칭'(coaching)이다. 지위와 힘을 앞세워 결과만 놓고 따지거나 등을 두드려주면서 '알아서 잘 하라'는 식의 예전의 '부성적 리더십'은 이제 구시대적 유물이라고 할 수 있다. 전략적 성과평가시스템이라는 새로운 제도적 환경에서는 이제 임원과 관리자의 리더십도 변화가 있어야 한다. 그것은 전략수립과 목표설정, 그리고 목표를 추진해 나가는 모든 과정에서 부하와 머리를 맞대고 늘 함께 고민하면서 부하의 목표와 업무수행을 하나하나 섬세하게 코칭해주고 성과달성을 능력껏 지원해주는 '모성적 리더십', 나아가서 부하를 주인처럼 섬기면서 부하가 능력을 최대한 발휘하도록 지원해주는 한편, 스스로는 곧 종이길 자처하는 서번트십(servantship)이 더욱 필요할 것이다.

### 4.4 전산에 의한 성과평가시스템 운영

성과평가시스템을 도입, 운영하고 있는 기업의 경우 앞에서 언급한 것처럼 평가업무를 성가시게 생각하고 과거의 패턴으로 회귀하려는 성향이 발생하는 것을 종종 목격한다. 성과평가시스템이 기업에 무슨 기여를 해주는가를 단적으로 표현한다면 한 마디로 그것은 기업이 더 나은 성과를 창출함으로써 이윤을 극대화하도록 해주는 Tool이라고 단적으로 말할 수 있다. 따라서 성과평가시스템이 지니는 이 같은 의미에 비추어볼 때 시스템의 조기정착과 이를 통한 성과극대화를 도모하기 위해서는 성과평가시스템을 가급적 전산으로 구축하여 운영할 필요가 있다는 점이다 (Burnstein, 1995). 이래야만 성과평가시스템이 현업의 운영에 비교적 쉽게 정착되고 조직의 성과극대화에 기여하는 중요한 Tool로 그 역할을 다할 수 있는 것이다.

## 5. 결론

부서(팀) 수준의 목표설정의 방법론은 전략적 성과평가시스템이라는 전체의 틀 내에서 이해되어야만 한다. 지엽적이고 단편적인 수준의 이해만을 토대로 한 부서(팀)의 목표도출은 자칫 전체 숲을 보지 못하고 나무를 더듬는 결과를 야기할뿐더러, '목표설정을 위한' 목표설정, 곧 형식적이고 왜곡된 목표를 도출하는 부정적 결과를 야기할 수도 있기 때문이다.

여러 측면에서 볼 때, 평가업무는 본질적으로 '전략적인' 성격의 업무라고 할 수 있다. 즉, 각 부서 혹은 팀으로 할당된 회사의 전략목표가 차질 없이 달성되도록 되돌아보고 또 수시로 점검, 조치해 가야하기 때문에, 성과에 대한 평가행위는 그 자체가 전략적 성격을 내재하기 마련인 것이다. 따라서 효과적인 부서(팀) 목표도출과 함께 성과평가시스템이 제대로 작동되도록 하기 위해서는, 간부진에 대한 철저한 교육과 의식전환은 물론, 수년에 걸친 검증과 시행착오를 감내하면서 시스템의 안정적 정착을 도모해 갈 필요가 있다. 이렇게 될 때 성과평가시스템은 본래적인 잠재력을 발휘하면서, 다른 조직이 쉽게 흉내 내기 어려운 강력한 '무형자산'으로서 조직의 성장과 발전에 중추적인 견인차 역할을 담당하게 될 것이다.

## 참고문헌

- 김영진 (2002), 효과적 성과평가의 개념과 활용 방법론, 인적자원개발연구, 한국인적자원개발학회, 제4권, 제2호(2002, 12월)
- 김희경·성은숙 공역 (2001), BSC 실천 매뉴얼, 서울: 시그마인사이트컴
- 이재욱·정재형 공역 (2001), 전사적 전략경영을 위한 SFO, 서울: 한·언, 88쪽
- 이학중 (2000), 전략적 인적자원관리, 서울: 세경사, 66-69쪽
- 최동석·황성 공역 (2002), HR 스코어카드, 서울: 세종서적
- 허만창 (1998), 성과급 실현을 위한 경영시스템, 서울: 한국능률협회
- 日本經營者團體聯盟 (1995), 新時代の日本的經營: 挑戰すべき方向とその具體策, 東京, 174-178쪽
- AusIndustry (1995), *Key Performance Indicators Manual*, NSW: Woodslane Pty Ltd.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1991), *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, pp.140-141
- Burnstein D.(ed.) (1995), *The Digital MBA*, Osborne McGraw-Hill
- Fogg, C. D. (1994), *Team-Based Strategic Planning: A Complete Guide to Structuring, Facilitating, and Implementing the Process*, New York: American Management Association
- Goodstein D. G., Nolan T. M., & Pfeffer, J. W. (1993), *Applied Strategic Planning: A Comprehensive Guide*, McGraw-Hill, Inc.
- Griffin, R. W. (1992), *Management*, 4/e, 1992, Houghton Mifflin Company, p.169
- Office of Personnel Management(USA) (2001), *A Handbook for Measuring Employee Performance: Aligning Employee Performance Plans with Organizational Goals*, Performance Management and Incentive Awards Division, (2001, Sep.)
- Pitts, R. A., & Lei, D. (2003), *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*, 3/e, Thomson, Canada, p.7
- Rummler G. A., & Brache, A. P. (1995), *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*, 2/e, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, pp.135-137
- Zigon, J. (1999), *How to Measure Employee Performance I*, 2/e, Media, PA: Zigon Performance Group, pp.4-18
- [www.zigonperf.com](http://www.zigonperf.com) (2004. 7), "Results-Based Measurement: Better Measures in Less Time"