

성과지표 수립: 체계와 시나리오

The Development of The Business Performance Metric: Framework and Application Scenarios

민대기, 김광재

포항공과대학교 기계산업공학부

Abstract

A metric is a measure of one factor of a company's performance. The metrics are used to monitor the overall performance of the company for achieving business objectives. Insufficient metrics cannot reflect company's conditions. Therefore, it is important to be equipped with 'good' metrics. This study introduces the concept of metric quality and proposes its dimensions. The study also presents application scenarios that show the role and usefulness of the metric quality.

Keywords: Metric, Balanced Scorecards (BSC), Six Sigma, Real-Time Enterprise,

1. 서론

극한 경쟁 환경에 직면한 현대의 기업들은 고갈되지 않는 경쟁력을 가지고 지속적으로 앞서갈 수 있는 방안을 찾고자 노력하고 있다. 급변하는 경영 환경 - 시장에서의 경쟁 상황, 법과 제도의 변화, 경기침체와 같은 경제 상황, 고객의 수요 변화 등 - 속에서 지속적인 경쟁력을 유지할 수 있는 방안을 찾는 것은 기업의 존속을 결정짓는 요소이다.

급변하는 경영 환경의 변화에 성공적으로 대처하기 위해서는 기업이 추구하는 비전에 적합한 전략을 수립해야 한다. 전략은 구체적인

기업 활동에 의해 현실화 된다. 기업의 전략과 활동은 '현재의 모습'과 비전의 격차를 극복하는데 초점이 맞춰져야 된다(Collins and Porras, 1996). 따라서, 기업의 성공을 위한 시발점은 '현재의 모습'에 대한 관찰이다.

기업은 자신의 '현재의 모습'을 정확하고 효과적으로 관찰하여야 한다. 성과지표(Business Performance Metric)는 기업의 목표에 대한 달성도를 측정하는 특성으로 정의된다. 즉, 기업의 '현재의 모습'을 표현하는 지표이다. 대형 유통 기업의 성과지표 예로는 고객 숫자, 시장점유율, 불평불만 건수, 종업원 이직률 등이, IT 기업의 경우 프로젝트당 소요시간, 프로젝트 납기 준수율, 정보시스템 활용율, 특허출원의 수 등이, 그리고 통신서비스 업체의 경우 시스템 작동 불능 빈도, 시스템 중단 시간, 결함 횟수 등이 있다.

2. 성과지표를 활용하는 주요 경영 방법론

기업의 주된 관심이었던 주요 경영 혁신 방법론에는 90년대 초반부터의 균형된 성과지표(Balanced Scorecards; BSC), 90년대 중반부터의 6 시그마, 그리고 최근 화두가 되고 있는 실시간 기업(Real-Time Enterprise; RTE) 등이 있다. 이들 경영 혁신 방법론을 성과지표 관점에서 개관하면 다음과 같다.

2.1. BSC

BSC는 기업의 비전과 전략을 성과지표의

집합으로 이해 가능하도록 변환시키는 틀이다(Kaplan and Norton, 1992). 전통적인 회계적 관점의 성과 측정의 한계를 보완하기 위해서 고객의 관점, 내부 비즈니스의 관점, 학습과 성장의 관점의 성과 측정을 추가하여 균형 있는 기업 발전을 가능하게 하는 것이다.

BSC의 구축은 일반적으로 4단계로 이루어진다. 'Identify'는 기업의 미션, 가치, 비전 및 전략을 파악하는 단계이고, 'Develop'는 성과 목표와 성과지표를 개발하는 단계이다. 'Select'는 우선순위에 의해 성과지표를 선택하는 단계이고, 'Target'에서는 성과지표별 목표를 설정한다(Niven, 2002).

2.2. 6 시그마

6 시그마는 주어진 공정의 문제를 정확히 진단하고 이를 근본적으로 해결하는 체계적 공정혁신을 위한 방법론을 의미한다. 고객이 원하는 제품을 완벽한 품질로 제공하는 것이 궁극적으로 가장 효과적인 사업 전략임을 믿고, 이를 근거로 기업의 모든 활동을 집중시키는 경영 노력이다. (Snee and Hoerl, 2003).

6 시그마는 일반적으로 5단계에 의해 수행된다. '정의(Define)'는 기업의 핵심 문제점을 찾아내는 단계이고, '측정(Measure)'은 개선의 대상이 되는 중요품질특성(Critical-To-Quality; CTQ)을 찾고, 현 수준을 측정하는 단계이다. '분석(Analyze)'에서는 가장 많은 문제점을 발생시키는 요인들을 파악하고, '개선(Improve)'을 통해 문제점들을 제거하기 위한 개선방안을 강구한다. 끝으로 '관리(Control)'에서 개선된 프로세스를 유지하기 위해 지속적으로 검토한다.

2.3. RTE

RTE는 최신 정보를 기반으로 핵심 비즈니스 프로세스를 관리하고 실행하는데 있어서의

자연 요소를 지속적으로 제거함으로써 경쟁력을 극대화하는 경영체제로 정의된다(McGee, 2004). 즉, 급변하는 경영 환경에서 기업의 내/외부에서 발생한 이상 징후의 인지, 분석, 그리고 이에 따른 올바른 의사결정과 후속조치를 실시간 또는 만족할 만큼 빠른 시간에 수행하는 기업을 말한다(임남홍과 강영은, 2004).

RTE는 일반적으로 5단계로 구성된다. 'Set a goal' 단계에서는 기업의 목표를 설정하고, 'Design' 단계에서는 비즈니스 목표에 관계된 성과지표를 설계한다. 'Construct'와 'Implement' 단계를 통해 IT 인프라와 성과지표 측정을 위한 시스템을 갖춘다. 'Manage' 단계는 이전 단계를 반복하면서 RTE 수행 능력을 향상한다(Soejarto, 2002).

2.4. 성과지표: 경영 혁신 방법론의 근간

성과지표 관점에서 개관한 경영 혁신 방법론들의 절차를 개념화 시켜보면 크게 목표 설정, 성과지표 수립, 실행의 3 단계로 이루어져 있음을 알 수 있다(그림 1 참조). 특히 중간 단계인 성과지표 수립은 모든 경영 혁신 방법론에서 공통적으로 나타나는 주요 업무임을 확인할 수 있다.

성과지표 수립은 기업 목표에 대한 달성도를 파악하기 위해 측정의 대상이 되는 성과지표의 집합을 구성하는 과정이다. 기업에서 효과적인 성과지표의 활용은 목표에 적합한 성과지표 집합의 구성에서 비롯된다는 점에서 성과지표 수립은 성과지표를 활용하는 경영 방법론의 주요 업무 중 하나이다.

이와 같이 BSC, 6 시그마, RTE는 그 명칭과 철학, 그리고 목적이 각기 다르지만 성과지표를 활용한다는 공통점을 확인할 수 있다. 또한 기업의 현재 모습의 관찰, 기업 목표에 대한 달성도 파악, 그리고 이상 징후 진단 및 후속조치를 위한 정보로 성과지표가 활용되고 있



그림 1 BSC, 6 시그마, RTE의 일반적 절차

는 등 성과지표가 경영 혁신 방법론의 근간을 이루고 있다.

3. 성과지표 수립에 대한 기존 연구

성과지표 수립의 중요성에 비해 이를 위한 체계적 방법에 대한 연구가 미약한 상황이다. 성과지표 수립과 관련된 기존의 연구는 크게 성과지표 자체에 관한 연구와 성과지표 수립을 위한 개념적 틀에 관한 연구로 구분할 수 있다. 전자와 관련하여 GRI(2002)와 Olve et al.(1999)는 기업 경영에서 성과지표의 중요성을 강조하였고, Veleva and Ellenbecker(2001)과 Spangenberg et al.(2002)는 성과지표가 갖추어야 할 바람직한 속성을 제시하였다. 후자와 관련하여 Segnestam(2002), Meadows(1998), Isaksson and Garvare(2003), Walter and Wilkerson(1998), 그리고 Nilsson et al.(1998)는 성과지표 수립을 위한 개념적 틀을 제시하였다. 개념적 틀은 성과지표가 도출되는 근원을 구분해 놓은 것이지 지나지 않는다. 한편, Searcy et al.(2004)는 특정 기업(전력공사)에서의 성과지표 수립을 위한 절차를 제시하고 사례연구를 실시하였다. 지금까지의 연구에서는 대략적이고 제한적인 지침과 개념적인 틀, 또는 특수한 환경에서의 사례연구만 제공될 뿐, 체계적인 절차와 구체적인 방법은 매우 취약한 상황이다.

따라서, 현실에서는 성과지표 수립을 위해

브레인스토밍(Brainstorming) 기법을 사용한다. 브레인스토밍은 일종의 아이디어 회의 방법으로, 아이디어에 관한 평가나 비판을 배제한 상태에서 되도록 많은 아이디어를 이끌어 내는 방법이다(김성대와 박영택, 2001). 기존의 방법에 의한 성과지표 수립은 실무자들의 경험과 지식에 의존하여 주관적이다. 이와 관련하여 가장 대표적인 문제점은 주요 성과지표가 누락될 가능성이 있다는 것이다.

주요 성과지표의 누락 가능성을 배제할 수 없는 기존 방법의 한계점은 크게 두 가지로 파악된다. 첫째, 실무자들의 경험과 지식에 대한 의존성을 최소화 할 수 있는 객관적이고 체계적인 성과지표 도출 방법이 없다는 것이다. 둘째, 성과지표 집합이 충분히 포괄적인가에 대한 정량적인 판단 기준이 없다는 것이다. 이런 이유로 주요 성과지표가 누락될 경우 다음의 두 가지 관점에서 문제점이 발생할 수 있다.

첫째, 기업의 이상 징후 발생 시기에 대한 오류를 유발할 수 있다. 우선, 주요 성과지표가 있었을 경우 빠르고 정확하게 파악될 수 있는 기업의 위험이 전혀 파악되지 않을 수 있다. 또한, 관리 중인 다른 성과지표에 파생되어 알려진다 하더라도 파악의 지연이 발생할 수 있다. 따라서 기업은 대응에 적절한 시기를 놓칠 수 있다.

둘째, 기업의 내/외부의 문제 상황에 대한 대응 방향에 대한 오류를 유발할 수 있다. 전술한 바와 같이 기업의 전략과 활동이 '현재의

모습'과 비전의 격차를 극복하는데 초점이 맞춰진다는 점을 생각해 보면, 기업은 주요 성과지표가 누락된 상태의 성과지표 집합에 의존하여 활동 계획을 수립할 것이다. 따라서, 운영중인 성과지표가 기업의 활동에 의해 목표한 바를 달성하더라도 기업 목표 달성으로 효과적으로 연결되지는 않을 수 있다. 또한, 기업 목표 달성을 위해 더욱 중요하고, 시급한 활동을 간과할 수 있기 때문에 자원의 배분 측면에서 비효율을 발생시킬 수 있다.

성과지표 수립에 대한 체계적 절차의 부재는 주요 성과지표의 누락을 배제할 수 없는 심각한 문제점을 발생시킨다. 또한, 주요 성과지표의 누락은 기업에 발생한 위험에 대응할 적절한 시기를 놓치게 하고, 대응의 효과를 감소시키는 등의 문제점을 유발할 수 있다.

본 연구는 기존 연구의 한계점 극복을 위해서 성과지표를 수립하는 체계를 정립하고자 한다. 본 연구에서의 성과지표 수립 체계는 기업의 목표로부터 주요 성과지표의 누락 가능성을 최소화한 포괄적인 성과지표 집합을 도출하는 것이다.

4. 제안된 성과지표 수립 체계

본 연구에서 개발하려고 하는 성과지표 수립 체계는 기업의 목표를 입력물로 하여 성과지표 후보를 체계적으로 도출하고, 이를 평가, 선정하여 운영의 대상이 되는 성과지표를 최종 결과물로 제공하고자 한다.

본 연구의 제안자가 구상하는 성과지표 수립과 전후 절차를 포함한 전반적인 체계가 그림 2에 제시되어 있다. 실선 박스는 주요 단계를 의미하고, 점선 박스는 세부 절차를 의미한다. 주요 산출물 또는 정보의 흐름은 화살표에 표현되어 있다. 전체 시스템 중에서 본 연구의 범위는 음영부분으로 제시되어 있다.

본 연구의 범위는 성과지표 수립을 위한 체계를 개발하는 것에 집중한다. 기업의 목표 설정과 구현, 운영 및 활동 등의 실행은 기업의 경영 환경과 의사결정자에 의존하는 것으로서, 본 연구에서 요구되는 성과지표 개발을 위한 기업의 목표는 주어진 것으로 가정한다.

성과지표 수립을 위한 세부 절차는 성과지표 후보 도출, 성과지표 평가, 성과지표 선정의 세 가지로 구성된다. 성과지표 도출에서는 기업의 목표로부터 성과지표 후보를 도출한다. 성과지표 평가에서는 도출된 성과지표 후보를 평가한다. 성과지표 선정에서는 앞 단계의 평가 결과를 바탕으로 최종 성과지표를 선정한다.

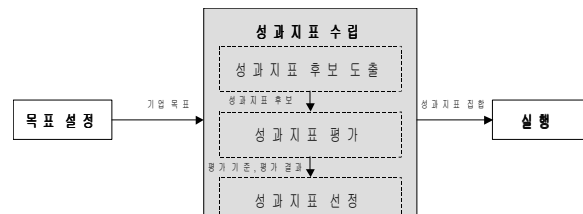


그림 2 성과지표 수립 전체 체계

5. 시나리오 연구

본 논문에서는 제안된 성과지표 수립이 활용되는 시나리오 연구를 위한 문제 상황과 대략의 계획만을 제시한다.

가상의 기업 A, B, 그리고 C사에 다음과 같은 3 가지 문제 상황이 각각 발생한다. 첫째, A사는 기존에 관리하고 있는 성과지표가 전무한 상태이며, BSC와 같은 시스템을 구축하기 위해 필요한 성과지표를 도출하여야 한다. 둘째, B사는 기존에 관리하고 있는 성과지표가 존재한다. 하지만, 낮은 성과지표를 향상시키기 위한 투자가 성과를 거두고 있음에도 불구하고 기업 목표의 달성으로 연결되지 못한다. 셋째, C사는 이해 관계자들로부터 다수의 성과지표 후보를 도출하였다. 하지만, 성과지표의 관리는

비용을 발생시키기 때문에 우선순위에 의해 성과지표를 선정해야 한다.

위의 가상의 기업에 본 연구에서 제안하고자 하는 성과지표 수립 체계를 적용해 본다면 그림 3과 같은 순서도에 의해 적용될 것이다.

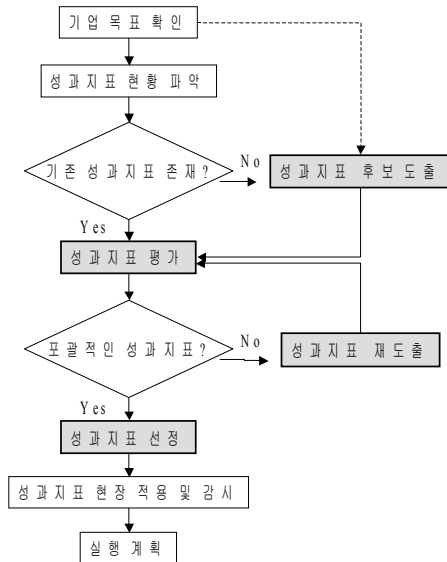


그림 3 시나리오 연구를 위한 순서도

시나리오 연구를 통해 본 성과지표 수립 체계의 기대효과를 검토하고자 한다. 이후, 성과지표 후보 도출, 성과지표 평가, 성과지표 선정에 관한 연구를 수행할 예정이다.

참고 문헌

김성대, 박영택 (2001), 브레인스토밍 및 그 파생기법들의 분류 및 활용에 관한 연구, *품질경영학회지*, 29(2), 104~119.

임남홍, 강영은 (2004), RTE에서의 전략적 의사결정 지원 BPM 관점에서 접근, *학회논문집 한국경영정보학회 학술대회 논문집*.

Niven, P. (2002), *BSC STEP BY STEP-성과창출과 전략실행* (역자 : 삼일회계법인경영컨설팅본부), 시그마인사이트컴.

Collins, J.C., Porras, J.I. (1996), Building Your Company's Vision, *Harvard Business*

Review, 74.

Global Reporting Initiative (2002), GRI sustainability reporting uidelines, *Global Reporting Initiative*, Amsterdam, Netherlands.

Isaksson, R. and Garvare, R. (2003), Measuring sustainable development using process models, *Managerial Auditing Journal*, 18(8), 649~656.

Kaplan, R. and Norton, D. (1992), The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71~79.

Meadows, D. (1998), *Indicators and information systems for sustainable development*, The Sustainability Institute, Hartland Four Corners, Vermont, USA.

Nilsson, J., Bjuggren, C., and Frostell, B. (1998), Greening of a campus restaurant at Stockholm University: sustainable development audits by means of the SDR Methodology, *Journal of Environmental Management*, 52, 307~315.

Olve, N., Roy, J., and Wetter, M. (1999), *Performance Drives*, John Wiley & Son.

Searcy, C., McCartney, D., Piotrowski, C., and Karapetrovic, S. (2004), Developing sustainable development indicators for the electric utility industry. *In proceedings of the 24th annual conference of the International Association for Impact Assessment*. Vancouver, Canada, April 2004.

Segnestam, L. (2002), *Indicators of environment and sustainable development: theories and practical experience*, The World Bank Environment Department, Washington, D.C., U.S.A.

Snee, R. and Hoerl, R. (2003), *Leading Six Sigma*, Prentice Hall.

Soejarto, A. (2002), *Managers Need Real-Time Initiatives for Strategic Decisions*, Gartner.

Spangenberg, J.H., Pfahl, S., and Deller, K. (2002), Towards indicators for institutional sustainability: lessons from an analysis of Agenda 21, *Ecological Indicators*, 2, 61~77.

Veleva, V. and Ellenbecker, M. (2001), Indicators of sustainable production: framework and methodology, *Journal of Cleaner Production*, 9, 519~549.

Walter, G.R. and Wilkerson, O.L. (1998), Community sustainability auditing, *Journal of Environmental Planning and Management*, 41, 673~691.