

기업성과에 대한 실무평가모형 분석과 시사점

전순영* 김규환** 김진수***
 *한국교통대학교 경영정보학과 교수
 **중평새마을금고 이사장
 ***한국타이어중평대리점 사장
 syjun@ut.ac.kr

An Analysis and Review on the Assessment Model about Firm Performance

Soonyoung Jun* Gyuhwan Kim** Jinsu Kim***

*Professor, Dept. of MIS, Korea National University of Transportation
 **Board of Directors, Jeungpyong Saemaoul Finance Firm
 ***CEO, Jeungpyong Branch, The Hankook Tire Company

요 약

경영성과평가를 위한 기업평가모형이 존재하지는 않는다. 다만 여러 모형에서 활용되고 있는 평가 변수 즉, 관리 요소에 대한 의견과 대안이 검토되고 있으며, 이 모형들에서 다루고 있는 평가요소 즉 변수들은 기업의 입장에서는 중요하게 관리하여야 할 변수로 자리매김할 수 있을 것이다. 이에 생산성 경영체제 인증모형, 은행연합회 중소기업신용평가모형, 공기업의 경영성과평가모형, S&P사 평가 모형의 의의와 배경, 평가요소, 시사점등을 알아보도록 한다.

1. 서론

중소기업만을 대상으로 하는 기업평가모형은 별도로 존재하는 않는다. 하지만 몇몇 모형들은 정부 또는 공적인 기관에서 업력이 오래되지 않은 신생기업이나 중소기업의 지원이나 관리를 위하여 개발하여 활용하고 있는 것들이다. 이들 모형에서 채택하고 있는 평가 요소를 전반적으로 검토함으로써 어떤 관리적 요소들이 중요하게 다뤄지고 있는지를 알 수 있을 것이다.

2. 실무평가모형

2.1 생산성 경영체제 인증모형

2.1.1 의의와 배경

생산성경영체제(productivity management system : PMS)는 기업의 사업성과와 경영시스템의 수준을 10단계의 역량 성숙도 기준(Capability Maturity Model)으로 등급 평가하여 인증을 부여하는 제도이다. 미국의 말콤 볼드리지 국가품질상 심사기준과 일본경영표준 등을 벤치마킹하여 “탁월한 성과목표를 달성하기 위한 생산성 경영체제”를 To-be Model(요구사항과 심사기준)로 설계하고, 신청기업의 경영시스템 수준을 “역량성숙도(Capability Maturity Model)”로서 평가하여 “등급 인증”을 하게 된다.

PMS는 중소·중견기업이 “사람에 의한 관리” 보다는 “시스템에 의한 관리방식”을 도입함으로써 기업들이 안고 있는 성장의 한계를 극복

하고 탁월한 성과 달성을 지원하려는 것이다.

2.1.2 평가지표

평가모형은 전체적으로 측정 대상을 4가지의 섹터로 나누었는데, 리더십, 혁신전개, 가치실현, 성과측정으로 구분된다. PMS는 측정모형의 관점에서 볼 때, 전체적으로 9개 범주, 29개의 기본 평가항목으로 구성되어 있고 업종구분이 없이 단일모형으로 되어 있어 경영혁신모형보다 더욱 간결하고 이해하기 쉽게 되어 있다. 그 내용을 보면 <표 1>과 같다.

<표 1> 생산성 경영체제 인증평가모형의 평가 요소

구분	중항목	기본항목
리더십	리더십	1. 경영비전
		2. 전략기획
		3. 성과평가
혁신전개	신뢰문화	1. 노사 신뢰관계
		2. 사회의 신뢰
		3. 신뢰수준 평가
혁신전개	혁신전개	1. 혁신목표전개
		2. 혁신관리
		3. 혁신성과 평가
가치실현	인적자원 관리	1. 업무설계와 평가보상
		2. 직원의 학습 및 동기부여

성과 측정	고객·시장관리 프로세스	3. 직원의 복리후생
		1. 고객·시장에 대한 이해
		2. 고객과의 관계강화
	연구개발 프로세스	3. 고객만족 수준 평가
		1. 연구기획
		2. 연구개발
	생산운영 프로세스	3. 개발성과 평가
		1. 생산관리·생산
		2. 구매조달
		3. 공급사 관리
	지식관리	4. 품질관리
		1. 성과정보의 측정 및 분석
2. 지식관리		
3. 정보관리		
경영성과		1. 재무 및 시장성과
		2. 고객중시성과
		3. 프로세스 운영성과
		4. 학습과 혁신성과

2.1.3 시사점

생산성경영체제 인증제도는 심사 그 자체 보다는 “경영진단 > 경영시스템의 위상 평가 > 혁신목표 설정 > 혁신과제 도출 > 혁신인력 양성 및 과제 수행”의 선순환 체계를 구축함으로써 기업이 지속적으로 혁신하고, “탁월한 성과목표(performance excellence goals)”를 달성할 수 있도록 지원하고자 하는 제도로서의 특징이 있다.

PMS가 추구하는 이상적인 경영시스템은 경영 전반에 걸쳐 균형, 즉 장기와 단기의 균형, 외부 고객과 내부 프로세스의 균형, 전체와 부분의 균형을 강조한다. 그러나 중소기업에 있어서 성과의 원천이 되는 기술이나 지식은 대부분 “시스템 보다는 사람”에 종속되어 있다. 이런 관점에서 본다면 PMS 인증모형이 중소기업에 평가하는 데는 한계가 있다고 할 수 있다.

2.2 은행연합회 중소기업신용평가모형

2.2.1 의의와 배경

과거 우리나라 은행들은 은행연합회에서 만든 중소기업신용 평가모형에 의하여 평가를 시행하였다. IMF 이후 중소기업의 신용평가는 각 은행 자율로 맡겨졌는데, 그럼에도 불구하고 각 은행들의 기본적인 평가 모형과 구조는 크게 다르지 않다. 그런 측면에서 은행연합회의 기본 모형을 검토하는 것은 상당한 시사점이 있다고 할 것이다.

2.2.2 평가지표

지표는 크게 재무상태, 사업성, 거래신뢰도, 경영능력의 네 분야로 구성되어 있다. 다른 모형과 달리 재무상태 섹터가 가장 먼저 나오는 것이 특징이다. 재무상태 섹터에서는 안정성, 수익성, 활동성, 생산성, 성장성 등 가장 일반적이면서 기본적인 재무비율을 기반으로 구성되어 있다. 구체적인 평가항목은 <표 2>와 같이 32개로 이루어져 있다.

<표 2> 은행연합회 중소기업평가 요소

구분	평가항목	총자산 5억원 이하	총자산 5억원 초과 60억 원 미만		총자산 60억 원 이상	
			광업 제조· 건설업	도·소매 기타 서비스업	광업 제조· 건설업	도·소매 기타 서비스업
재무상태	안정성	자기자본비율	5	6	6	6
		당좌비율	4	6	-	6
		유동비율	-	-	6	-
		고정장기적합률	-	4	-	4
		현금흐름/총부채	-	-	4	-
	수익성	차입금의존도	5	4	4	4
		매출액경상이익률	-	4	4	6
		매출액영업이익률	5	-	-	-
	활동성	총자본순이익률	-	7	7	9
		총자본경상이익률	5	-	-	-
	생산성	총자본회전율	4	4	4	5
		영업자산회전율	4	4	4	5
성장성	총자본투자효율	-	4	4	5	
	부가가치율	-	4	4	5	
성장성	총자본증가율	-	4	4	5	
	매출액증가율	3	4	4	5	
사업성	성장전망	추정매출액이익률	4	2	2	2
	수익전망	추정매출액영업이익률	-	2	2	2
	시장성	거래조건, 판매안정도	8	4	4	4
		업종의 유망성	4	4	4	2
	경쟁력	인력개발	-	4	4	2
품질 및 기술수준		9	4	-	3	
입지조건, 서비스수준	(9)	-	4	-	3	
거래신뢰도	은행거래 상황	여신거래기간, 연체 여부 규제사실여부	6	3	3	2
	사업안정성	사업장 및 주택보유, 권리 침해 여부	6	3	3	2
	업력 (業歷)	기업체 업력	5	2	2	2
	세평 (世評)	동업계 세평	3	2	2	2
경영능력	경영성과	후자경영기간 및 경상이익 추세	5	5	5	2
		경영자 능력	경영형태	3	2	2
	노사관계 및 근로조건	경영전략	4	2	2	2
		경영자 능력	4	2	2	2
		노사관계	4	2	2	2
근로조건	근로조건	4	2	2	2	

2.2.3 시사점

은행연합회의 평가 모형은 이전의 모형과 달리 재무상태 섹터 비중이 높은 것이 특징이다. 이는 은행의 기능적인 측면에서 본다면 당연한 것일 수 있다. 비재무 변수 섹터는 크게 사업성과 거래신뢰도, 경영능력 세 대분류 아래에 구체적인 평가요소를 보면 일부 재무관련 평가요

소가 다시 포함되어 있는 한편으로 경영자나 조직 및 인적자원관련 평가요소들이 적지 않음을 알 수 있다.

2.3 공기업의 경영성과평가모형

2.3.1 의의와 배경

기획재정부는 2007년 4월 “공공기관운영법” 시행으로 그 동안 별도로 시행되던 정부투자기관과 정부산하기관 경영성과평가를 공기업·준정부기관 경영성과평가로 일원화되는 것을 계기로 공공기관 경영성과평가제도의 혁신방안과 시행안을 마련하였다(한의원, 2008).

이 경영성과평가모형에서는 실적뿐 아니라 계획과 실행, 점검과 개선활동을 유기적으로 평가하려는데 그 특징이 있다. 이를 위해 국내외 우수평가모델에서 제시된 공통적인 경영활동을 추출하여 리더십·전략, 경영시스템, 경영성과 등 3개 평가부문으로 구성하였고, 이를 평가하기 위한 세부지표들을 구성하였다. 성과평가 지표를 정하는 과정에서 정부 공기업에 대한 평가라는 특성상 ‘중소기업지원’, ‘균형인사’, ‘비정규직 대책’등 각 부처의 요구를 반영하여 ‘정부권장정책이행’지표들을 신설하였다.

2.3.2 평가지표

크게 리더십·전략, 경영시스템, 경영성과 등 3개 평가부문으로 구성되어 있다. <표 3>에 나타난 것과 같이 세부평가지표는 전체 26개로 구성되어 있는데 대체적으로 경영성과 파악에 핵심적인 사항으로 이루어져 있다고 할 수 있다. 평가지표들은 측정 방식에 따라 비계량지표와 계량지표로 나눌 수 있는데, 비계량지표의 수가 조금 많은 편이다.

<표 3> 국가공기업의 경영성과평가지표

지표명	평가지표 요소	지표구분	비고
책임 경영	경영층 리더십	비계량지표	기존평가지표에서 별도 지표로 분리
	비전 및 전략개발	비계량지표	
	사업전략 전개	비계량지표	
	윤리경영	비계량지표	
	CS경영체제 및 활동	비계량지표	
	고객만족도 개선도	계량지표	
이사회감사	지배구조와 투명경영	비계량지표	
생산성	노동생산성	계량지표	
	고정자본생산성(영업비용)*	계량지표	
조직 관리	업무프로세스 관리 및 조직구조	비계량지표	지표 재구성
	업무물입 및 조직문화 개선		
인사 관리	인적자원관리 및 개발	비계량지표	
	성과관리체계	비계량지표	
보수 관리	인건비 인상률	계량지표	지표 간소화
	계량인건비	계량지표	
노사	노사관계합리성	비계량지표	지표 간소화

관리		비계량지표	
예산 운용	재무(예산)관리*	계량지표	집행만 평가, 계획은 사업전략에서 평가함
	재무(예산)성과*		
	계량관리업무비	계량지표	
경영 정보 관리	정보 및 지식관리	비계량지표	신설
	정보기술시스템*	비계량지표	
재무 정책	재무(예산)관리*	비계량지표	집행만 평가, 계획은 사업전략에서 평가함
	재무(예산)성과*	계량지표	
설립 목적	정부권장정책 이행	비계량지표	신설

출처: 기획재정부 내부자료(2008), 한의원(2008) 논문 재인용하여 재구성함 p. 21.

*표시는 기관특성에 따라 적용되는 지표임

2.3.3 시사점

기존 지표에서 분리되어 독립되거나 신설된 지표를 보면 지표 개선의 방향을 읽을 수 있다. 먼저 새롭게 개정된 평가모형에서는 책임경영이라는 섹터에 리더십이나 조직의 비전, 전략과 같은 요소가 독립 신설되었다는 점이 눈에 띈다. 그만큼 중요한 요소라고 새롭게 인식되고 있음을 반증하고 있다고 할 것이다. 한편 별개의 지표군으로 구분되어 있는 조직관리, 인사관리, 보수관리, 노사관리 등은 인적자원관리라는 범주로 묶을 수 있는 항목임을 감안한다면 전체적으로 인적자원 분야에 대한 비중이 높다고 할 것이다.

2.4 외국의 주요 기업신용평가모형 : S&P사 평가모형

세계적인 신용평가회사인 Standard & Poor's의 기업평가요소는 <표 4>과 같다. 표를 보면 크게 양적분석지표와 질적분석지표로 구분하여 각각의 세부 항목을 제시하고 있는 것을 볼 수 있다. 양적 지표는 신용평가모형에서 보는 전형적인 지표들로 이루어져 있고 질적 지표를 보면 다양한 지표로 평가를 하고 있음을 알 수 있다. 지표 중에서 경영관리능력 지표 중 일부가 본 연구의 지표들과 연관이 있다.

<표 4> S&P 사의 경영성과평가지표

지 표		평 가 요 소 내 역	
양 적 분 석 지 표	유동성지표	당좌비율, 유동비율, 총부채현금흐름비율, 현금흐름보상률	
	안정성지표	장기부채비율, 총부채비율, 이자보상비율, 금융비용보상비율	
	수익성지표	총자본영업이익률, 자기자본순이익률	
	활동성지표	재고자산회전율, 매출채권회전율	
질 적 분 석 지 표	산업 특성	경기변동성, 시장지배력, 수요변화, 재무적 특성(고정비), 원자재공급, 법률적 규제, 사업의 다양성, 진입장벽	
	시장 경쟁력	마케팅능력, 시장점유율, 판매망조직, 서비스능력, R&D, 단일고객에 대한 의존도, 제품의 다양성, 장기판매계약	

지 표	운영 효율성	마진유지능력, 가격리더십, 생산활동의 통합, 생산 시설, 생산성(자본·노동), 동력비, 재무정책
	경영 관리 능력	영업적·재무적 경영성과, 경영계획과 통제, 경영 의 일관성, 계열화
	채권 계약서 보호 규정	권리·의무에 대한 기록의 명료성, 배당금지급이 나 부채차입을 제한하는 보호규정
	소유 구조	경영지배권, 합병가능성

참고문헌

- [1] 권남훈, 고상원(2004) “기업 R&D 투자에 대한 정부
직접 보조금의 효과”. 국제경제연구, 제10권 제2호.
- [2] 조이현, 신기철(2008) 지방중소기업 육성지원자금 실
태조사 및 성과분석, 중소기업연구원
- [3] 한국산업기술평가원(2007). 테크노파크와 지역특화
센터의 입주기업 현황분석을 통한 기업지원정책방향
연구.
- [4] 한의현(2008) 지방공기업 경영성과평가모형에 관한
실증연구. 박사학위논문, 한남대학교.
- [5] OECD(1992) *Oslo Manual: Proposed Guidelines for
Collecting and Interpreting Technological Innovation
Data: Organization for Economic Cooperation and
Development.*
- [6] OECD and Office, E.C.S.(2005) *Oslo Manual:Proposed
Guidelines for Collecting and Interpreting
Technological Innovation Data*, OECE/Eurostat.