

## 새로운 기업 환경에 요구되는 성과측정 방안

신현대\*

### 요 약

기업의 경영환경은 급속히 변화하고 있으며 특히, 새로운 경영패러다임으로 가치중심의 경영사고는 급속히 그 중요성을 인정받고 있다. 이러한 경영환경의 변화에 대한 신경영기법의 활용에는 원가/관리회계정보가 기초적 역할을 수행하고 있는데, 과거 지향적인 정보보다는 실시간적 이면서 동시에 미래지향적인 정보를 제공해야만 경영의사결정에 도움을 줄 수 있다.

이러한 실시간적 정보와 미래 지향적인 정보의 중요성을 인식하면서 조직을 가치창출 중심적인 방향으로 움직이게 하기 위해서는 조직내 구성원 및 조직의 성과평가가 중요한 문제로 대두될 수 있다. 그러나 과거와 같이 전통적인 성과측정치로 재무적 측정치를 사용하면 조직의 유효성을 증진시키는데 한계가 있을 뿐만 아니라 가치창조를 저해시킬 소지도 있다.

따라서 앞으로 조직을 가치 지향적이 되게 하기 위해서는 조직의 구성원 및 조직단위의 성과를 측정할 때, 재무적인 측정치와 비재무적인 측정치의 균형있는 사용을 강조하는 Balanced Scorecards개념을 도입하는 것이 바람직할 것이다.

## 1. 서론

기업 경영환경은 급속히 변화하고 있고 경영의 패러다임도 전환되고 있다. 기업가치를 증가시키는 경영활동이 중요성이 특히 부각되고 있으며 이를 위한 성과평가지표도 개발되고 있다. 최근 우리 나라에서는 경제적 부가가치(EVA)에 대한 관심이 고조되고 있으며 이러한 배경에는 규모위주의 양적인 팽창보다는 기업의 가치를 증가시키는 것이 중요하다는 인식이 밑바탕에 있다.

이러한 기업가치 중심의 경영은 곧 주주의 부를 극대화하는 경영을 실행하는 것을 말하는데 이는 선진국의 경영에서는 이미 정착된 경영목표라고 해도 과언은 아니다. 우리 나라에서는 최근 IMF구제금융을 지원 받는 등의 경제적인 위기의

식이 팽배하고 있으며 기업들의 생산활동도 상당히 위축되고 있는 것이 사실이다. 이러한 배경에는 그 동안 우리 나라 기업들이 지나친 양적인 팽창정책을 실시함으로써 기업가치를 훼손하는 투자안에도 투자해왔음을 의미한다.

경영패러다임의 변화에 더불어 제조관리의 방법도 다양하게 변화·발전되고 있다. 새로운 제조기법을 진보된 제조기술(AMT)이라고 하는데, JIT, FMS, DNC, CAD/CAM, CIM등의 다양한 형태로 발전하고 있다.

기업가치 중심의 경영과 제조기술의 발전은 원가/관리회계 측면에도 변화를 요구하고 있는데, 전통적인 원가/관리회계시스템이 제공하는 정보의 적합성을 상실했으며 지속적인 개선 프로그램에 알맞고 적시성있는 정보에 대한 요구로 새로운 관점의 정보생산이 필요하게 되었다.

또한 이러한 환경변화에 대응하고 조직을 목

\* \* 경영전문대 비서관 겸사

표달성의 방향으로 향하게 하는 장치로서 성과를 측정하고 이를 평가하여 적절한 보상과 연계시킴으로써 조직구성원들을 동기부여하고 지속적으로 시장에서 경쟁력을 갖도록 하는 것이 중요하다. 여기서 가장 기초가 되는 자료가 성과 측정치 자료인데 과거 전통적인 재무적 측정치는 현실의 변화에 따라 수정을 요구하고 있다.

본 연구에서는 최근 일어나는 환경의 변화와 기업가치 중심 경영의 필요성을 알아보고, 이러한 환경적 변화에 기인하는 전통적 원가/관리회계 정보의 문제점과 이에 바탕을 둔 성과측정치 의 문제점, 향후 성과측정치에서 고려해야 할 바람직한 성과측정치의 속성 및 측정시스템을 알아보고 앞으로 측정시스템을 설계할 때 비재무적 성과측정치의 사용의 가능성을 검토해 본다. 그리고 비재무적 측정치가 가질 수 있는 장점과 문제점을 지적해 보고, 비재무적인 측정치로 사용될 수 있는 구체적인 실천항목을 검토해 보고자 한다.

그리고 ABC의 실행에 있어서 중요한 요소로 대두되고 있는 책임회계의 개념 및 책임회계의 성과측정에 있어서의 역할을 검토한다. 비재무적 성과측정치를 성과측정시스템에 도입이 기업가치 중심의 경영과 어떠한 관련성을 가질 수 있는지를 검토하며 성과측정치의 사용에서 재무적 성과 측정치와 비재무적 성과측정치의 균형있는 사용을 강조하는 Balanced Scorecard의 개념 및 이용의 바람직성에 대해서도 살펴보도록 한다.

## II. 기업가치중심의 경영과 제조 환경변화

### 2.1. 기업가치중심의 경영

가치중심의 경영은 지속적으로 조직상의 최고 경영층에서 말단까지 가치 지향적 의식을 가지고 모든 의사결정에 가치 중심적인 의사결정을 하여야 성공을 거둘 수 있다. 기업내의 모든 구성원들은 가치창조를 업무수행에 있어서 기본적인 철학으로 하여 기업에서 가치창조의 상황을 검토하고 사업 구조조정 의 기회를 인식하여 실행해야 한다. 가치창조 기회를 인식하는데 있어서 유용하게 쓰일 수 있는 모형이 오각형 모형이다. 오각형모형(Copeland 등, 1995)은 기업가치창출을 위한 오각형모형을 제안하였는데, 이 모형에서 첫 번째 단계는 현재의 시장가치를 인식하는 단계로서 현재의 주주의 부, 즉 주식의 시가총액을 인식하는 단계이다. 이 단계에서는 주주에게 이익을 제공하였는지, 그리고 기대한 성과와 일치하는지의 시각이 필요하다. 따라서 과거의 일정 기간동안 자사주식의 수익률을 비교대상기업의 수익률이나 종합주가지수 수익률 등과 비교하고 기대수준과 차이가 발생하는 경우 그 차이의 원인을 규명하여야 한다. 이를 수행하기 위해서는 재무분석 등을 통해 기업의 기초적 조건과 현재까지의 경영전략에 대한 시장의 반응을 검토해야 한다.

두 번째 단계는 있는 그대로의 가치, 즉 현상 가치를 분석하는 것이다. 이 때에는 기업을 몇 개의 사업단위로 구분하고 각 사업단위에 대한 가치를 측정한다. 각 사업단위의 가치는 최근의 실적을 미래로 연장하여 추정한 현금흐름과 현재의 사업계획이 완수된다고 가정하여 구한 미래의 현금흐름을 구하여 각각의 현재가치를 구하여 합인한다. 여기에서는 시장가치와 현상가치를 비교하여 그 차이의 원인을 밝히는데 주력하여야 한다.

세 번째 단계는 각 사업단위가 현대의 사업계획보다 적극적인 계획과 전략 하에 달성 가능한 가치를 측정하는 것으로 기업 내부적인 자원을

가지고 현재의 계획과 전략을 개선할 경우 달성 가능한 가치를 식별해 내는 것이다. 특히, 여기에서는 민감도 분석을 통하여 가치창출인자를 찾아 내는데 주안점을 두어야 한다.

네 번째 단계는 외부적인 잠재가치분석을 하는 단계로 각각의 사업단위를 청산, 매각, 분할, 합병·인수할 경우에 창출할 수 있는 가치를 분석하는 단계이다. 가치창출에 방해가 되는 사업단위는 청산과 매각을 검토하고 인수·합병을 통하여 가치창조에 시너지효과를 발휘할 수 있는 경우는 그 기업을 매수할 가능성도 함께 고려해야 한다.

마지막 단계는 최적의 리스트럭처링을 통하여 가치창조를 분석하는 단계로 앞 단계에서 각 사업단위에서 분석된 결과를 토대로 하여 기업가치가 전체적으로 최적화 되는 전략을 구축한다. 여기에서는 기업의 재무정책의 영향을 잘 고려해야 하는데, 자본구조 변경, 배당정책, 틈새시장을 겨냥한 신용금융기법의 활용여하에 따라 기업가치의 증가를 탐색하는 단계이다.

이러한 기업가치 창출의 탐색의 단계는 지속적으로 그리고 순환적으로 탐색하는 것이 매우 중요하며 각각의 단계에서 원가/관리회계정보는 분석의 기초적 자료를 제공할 수 있다.

## 2.2. 제조환경의 변화와 원가/관리회계정보

전통적인 생산시스템은 고객의 수요가 기업의 공급능력을 초과하는 환경 하에서 공급능력이 곧 기업의 성공을 좌우하였다. 그러나, 현대의 경영환경은 공급능력이 수요를 초과하는 시대로서 이러한 환경 하에서 기업의 성공은 어떻게 고객을 자사의 고객으로 만들고 유치시키며, 수요를 어떻게 개발할 것인지가 중요한 요소로 등장하게

되었다.

현대의 경영환경의 변화는 고객의 수요뿐만 아니라 시장자체도 치열한 경쟁환경에 처해 있으며, 제품과 서비스도 고객의 욕구에 대처하기 위해 다양화되고 있다.

한편, 현대를 정보화 시대라고 할만큼 정보기술의 발전은 기업의 제조환경에 큰 영향을 주었는데, 이러한 정보기술과 컴퓨터의 결합은 새로운 제조방식의 출현을 가속화 시켰다.

새로운 제조방식으로는 CAD/CAM, FMS, DNC (Direct Numerical Control), JIT, ABC, TQM 등으로 컴퓨터의 기술을 이용하여 기존의 소품종 대량생산과는 달리 고객의 욕구변화에 민감하게 대처할 수 있는 다품종 소량생산도 가능하게 했으며 원가의 측면에서도 대량생산체제 만큼이나 효율성을 갖게 했다.

경쟁이 가속화되고 시장에서 생존하기 위해서는 현대의 기업은 다른 기업보다는 빠르게 시장의 상황에 대처할 수 있는 능력이 필요하다. 이를 위해서는 경영자들이 정확하게 시장의 상황을 파악하고 이에 대처하는 빠른 의사결정이 필요하게 된다. 그러나 전통적인 원가시스템 하에서 생성된 원가정보의 경우는 경영자가 의사결정을 하려고 할 때 적시에 이용할 수가 없다. 또한 의사결정을 위해서는 정확한 정보를 요구하게 되는데 이 또한 과거의 원가시스템 하에서는 충족시킬 수가 없게 되었다.

이렇게 원가정보가 적시성과 정확성을 상실하게 된 데에는 원가구조의 변화가 큰 영향을 미쳤다. 즉, 과거에는 제품원가에서 직접노무비와 직접재료비가 차지하는 비중이 매우 컸으나 기술의 발달과 정보화가 가속화되면서 제품원가의 대부분은 제조간접비이며 직접재료비와 직접노무비의 비중은 점차적으로 낮아지고 있다. 따라서 직접노무비와 직접재료비에 근거한 제조간접비의 배

부는 원가의 왜곡을 더욱 심화시키고 있으며, 이런 정보에 기초한 의사결정은 정확성을 상실하게 된다.

원가의 왜곡을 줄이고 정확한 제품원가계산을 위해서 ABC가 도입되었다. ABC는 제조간접비를 활동에 근거해서 가장 인과관계가 높은 원가동인을 파악하고 여기에 근거해서 원가를 산출하는 원가계산절차로서 원가동인의 파악의 과정에서 비부가가치적 활동요소들을 파악함으로써 부수적인 경영과정상의 효익을 얻게 되어 ABM으로 발전하게 되었다.

한편, 기업의 운영과정은 기업의 비전, 기업전략, 전략적계획, 연간계획, 성과측정, 성과평가, 피드백과정으로 생각할 수 있다. 이 과정은 단순히 프로세스의 과정이 아니라 피드백을 통해 조절하는 순환과정으로 생각할 수 있다. 여기서 성과의 측정은 원가/관리회계 정보를 바탕으로 이루어지고 있으며 이러한 성과측정치에 의해 각 부문 및 종업원의 성과의 평가도 이루어지고 있다. 따라서 종업원 및 각 사업부문의 동기부여를 위해서는 성과평가 시에 기초자료가 되는 원가정보가 중요하게 되며, 객관성과 신뢰성을 갖춘 측정치의 개발도 상당히 중요한 요소가 된다.

이러한 정보의 요구를 충족시키기 위한 효과적인 정보는 다른 보고서에 의해 충족되지 않는 특정한 요구를 만족시켜야 하고, 관련성이 있고 객관적인 정보를 가지고 적시성 기초 하에 준비되며, 운영의 성과를 측정하는데 있어서 조직 및 정보의 사용자에게 유용하고 이해가능 하여야 한다(Michael, 1991).

진보된 제조기술은(Advanced Manufacturing Technology:AMT)는 CAD/CAM, FMS, DNC(Direct Numerical Control), CIM, JIT로 분류할 수 있는데 이들은 기술적 진보, 로보틱스(Robotics), 자동화 등의 기술적 진보를 바탕으로 하고 있다.

이러한 AMT의 제조에 대한 영향은 제조원가에서 직접노무비의 감소와 제조간접비, 제조의 유연성, 자본투자와 운영통제의 비례적인 증가이다(Smith, 1995).

부가가치관리(Value-added management: VAM, Smith, 1995)는 JIT(리드타임감축), TEI(Total Employee Involvement; 창조성), TQM(지속적 개선)으로 구분할 수 있는데 이는 낭비의 제거, 고객중심, 변화에 대한 몰입을 강조하는 것을 특징으로 한다.

이러한 AMT와 VAM이 전략적 목적을 추구하는데 있어서 의사결정에 적합하고 유용한 정보에 대한 요구를 밝혀준다. 전략적 관리회계(Strategic Management Accounting: SMA)는 ABC, TQM, VAM, Non-financial Indicator(NFI), Strengths, Weakness, Opportunity, and Threats (SWOT) analysis에서 활동/원가동인을 밝히고, 지속적인 개선을 추구하며, 낭비를 제거하고, 기본적인 것들을 재평가하며, 비화폐적 결과를 도출함으로써 의사결정에 유용한 정보제공을 기초로 한다(Smith, 1995).

### III. 전통적 성과측정치의 문제점과 바람직한 속성

#### 3.1. 전통적 성과측정치의 문제점

성과측정, 평가시스템, 보상시스템은 기업의 경영에 있어서 분리할 수 없는 요소이다. 이러한 것들은 기업의 경영에 있어서 가장 중요한 자원인 인적자원을 동기부여하고 조직의 목표를 달성하게 하는 근본적인 도구로서 작용하게 한다.

그러나 현대의 급속한 제조환경의 변화와 더

불어 과거 전통적인 성과측정치인 재무적인 측정치들이 객관성과 적합성을 상실해 가고 있다. 이러한 재무적 측정치의 문제점을 Dhavale(1996)은 다음과 같이 지적하고 있다. 첫째로, 재무적인 측정치는 운영수준에서 적합하지 않는 것을 측정한다. 예를 들어 공장의 가동에서 경영자의 의사결정에 중요한 정보는 기계의 고장횟수가 될 수 있는데 기존의 재무적인 측정치는 추상적 정보로서 기계의 대체를 고려하는 의사결정에는 유용한 정보가 되지 못한다. 둘째로는 성과측정치에 비제조원가, 통제불능원가, 할당된원가를 포함함으로써 측정치에 왜곡을 가져오는 경우이다. 특히, 할당된 원가는 새로운 문제를 야기하는데 할당방법의 변화는 성과차체의 변화없이 성과측정치를 변화시킬 수 있다. 셋째로, 재무적 측정치를 지나치게 신뢰하는 경우 사업부별 독립채산제를 채택하고 있는 경우에 조직의 전체적인 최적 수준보다는 각 하부 단위별로 각 단위의 재무적 측정치를 최적화하려고 함으로써 조직전체적으로는 최적 수준을 달성하지 못한다. Dhavale은 예정된 날짜와 한 기간 말 전에 마진이 높은 주문과 수량이 큰 주문을 완성하는 것, 한 기간의 말에 생산을 시작하는 것, 성과측정이 완성의 퍼센트로 되는 경우 밀어 넣기를 하는 것 등이 최적이지 못하는 행동들로 예시하고 있다. 넷째로, 과거의 성과측정이 가지고 있는 문제점으로는 성과의 측정과 기업의 전략적 목표와의 연계가 잘 되지 않았다는 것이다. 성과측정은 경영자나 종업원들을 평가하기 위해 사용되는데 조직에는 다양한 수준의 경영자와 종업원들이 있다. 따라서 이러한 다양한 수준의 경영자와 종업원들의 성과측정은 조직 전체의 목표와 일관되게 측정될 수 있어야 한다. 다섯째, 성과측정치들을 점검하지 않고 균형이 맞지 않는 것을 들 수 있는데, 제조과정상의

성과측정은 다양한 변수들이 영향을 미친다. 예로서 한 측정치가 향상될 때 다른 측정치는 회생되는 경우도 있을 수 있으므로 변수간의 상호작용들을 정확히 파악하고 균형을 맞추도록 해야한다. 여섯째, 너무 적은 성과측정치의 사용이다. 성과의 측정에서 너무 소수의 성과측정치를 사용하면 선택된 성과측정치의 향상만을 위하여 노력하게 된다. 일곱째, 너무 지나치게 많은 성과측정치를 사용함으로써 발생하는 문제점이다. 성과측정치를 너무 많이 사용하는 경우는 조직의 전체적인 목표를 잃어버리게 될 가능성이 커진다. 즉, 어느 측정치가 가장 중요한지를 정확히 파악하기가 어렵고 또한 중요한 요소에 근거해서 행위하기도 어렵다. 여덟째, 성과측정치의 의사소통이 안됨으로써 발생하는 문제점으로 조직의 상위 경영자는 성과측정치가 공장근로자의 수준까지 효과적으로 전달될 수 있는 의사소통기법을 마련해야 한다. 아홉째, 성과측정치로서 총생산을 사용함으로써 발생하는 문제점이다. 총생산을 기준으로 측정을 하는 경우는 불량품 등이 측정치 속에 포함되게 된다. 마지막으로, 성과측정과 평가의 연계가 잘 이루어 져야한다. 즉, 성과측정치는 분석·평가되어야 하고 성과의 평가는 바람직한 결과와 행위를 유도할 수가 있다.

새로운 제조방식이 도입되기 전에는 원가 분석을 위해 표준원가 시스템을 사용해 왔으며 표준원가에 근거한 차이분석이 평가를 위한 기초자료를 제공하였다. 그러나 제조환경 변화는 적시적인 정보를 요구하게 되고, 또한 정확한 원가 정보를 요구하게 되며 성과측정을 위한 측정치로서도 적합성과 객관성이 있는 측정치를 요구하게 되었다.

그러나 이러한 객관성과 적합성을 갖춘 정보를 적시에 공급하지 못하는 이유는 제조환경의 변화로 지속적인 개선이 이루어지고 있는 상황이

고, 이로 인하여 과거의 학습곡선과 같은 형태가 아닌 학습곡선의 혼란을 초래하였으며, 전략적 의사결정을 위한 적시적인 정보가 부족한 상황이며, 자료의 지나친 총화로 의사결정에 유용한 정보가 되지 못하고 있는데 있다. 또한 이러한 측정치에 의한 정보는 내재된 비효율이 있으며, 예산에 집착함으로써 성과개선에 도움이 적고, 직접노무비를 지나치게 강조함으로써 원가구조의 변화에 적절히 대처하지 못하는 데에도 원인이 있으며, 과거의 표준원가의 유행으로 경영자들이 표준원가에 의한 통제에 익숙해져 있어서 변화를 적절히 수용하지 못하는 것도 문제점으로 지적할 수가 있을 것이다.

조직 내에는 다양한 수준의 인적자원이 존재하고 다양한 수준의 조직적 계층구조가 존재하고 있다. 따라서 성과측정치를 적용할 때 일률적인 적용은 적합성과 객관성을 상실할 우려가 있다. 예를 들어 각 사업부의 장이 평가를 받는 측정치와 공장의 근로자가 평가를 받는 측정치는 서로 달라야 할 것이다. 왜냐하면 사업부의 장은 자신의 사업부 전체가 책임의 범위이지만, 공장의 한 근로자의 경우에는 자신이 담당하고 있는 업무가 책임의 영역이기 때문이다.

또한 조직의 위계상으로는 같은 수준의 관리자라고 할 지라도 맡고 있는 업무의 특성을 고려하여 평가측정치가 적용되어야 할 것이다. 위에서 제시한 것과 같은 논리로 평가측정치는 맡은 업무의 책임과 연계되어서 적용이 이루어 져야 피평가자의 입장에서 이해가능하고 수용이 쉽다.

### 3.2. 성과측정치의 바람직한 속성

그러면 성과측정치가 가져야 할 바람직한 속성(Dhavale, 1996)은 어떤 것들이 있는가? 먼저, 성과측정치는 이해하기 쉬워야한다. 이러한 측정

치는 정보적 기능을 수행해야 하므로 가능한 한 이해가능성이 높아야 할 것이다. 두 번째로, 측정되어야 할 것이 명확해야 한다. 측정대상을 명확히 하는 것은 조직의 목표를 위해서 종업원들을 움직이게 하는데 도움을 준다. 세 번째로, 자료가 수집되기 쉬워야 한다. 이러한 측정의 자료는 기존의 데이터를 통해서 또는 수집원가가 적게 들수록 좋다. 네 번째로, 성과의 측정이 적시에 이루어 져야 한다. 성과의 측정이 적시에 이루어 져야 문제의 발생에 따른 해결을 적시에 할 수가 있다. 다섯 번째, 성과측정을 전략에 연계시켜야 한다. 즉, 조직의 목표달성을 위해 중요한 것을 측정함으로써 조직전체의 목표를 향해 조직이 움직일 수 있도록 해야 한다. 여섯 번째, 수준이 상이한 관리자들에게 성과측정치를 맞추어야 한다. 다양한 수준의 관리자들은 맡고 있는 업무의 특성 및 책임이 상이하므로 특성을 고려한 측정치가 적용되어야 한다. 일곱 번째, 할당은 피해야 한다. 관련성이 없는 원가를 할당함으로써 통제 불가능한 원가로 피평가자의 입장에서는 수용가능성이 작아지고 개관성 있는 평가가 이루어질 수 없게 된다. 여덟 번째, 가장 좋은 것을 선택하게 해야한다. 측정의 항목은 무수히 많이 존재할 수가 있다. 그러나 이렇게 많은 항목을 전부 측정하는 것은 비용 효율적이지 않다. 아홉 번째, 성과측정이 관련성이 높게 해야한다. 측정대상이 조직의 목표를 향해 움직이게 하는 원동력이 될 수 있도록 하는 것은 측정에 의한 평가가 조직의 목표와 관련성이 높아야 달성할 수 있다. 열 번째로, 의사소통을 개선해야한다. 조직의 상위계층에서 정한 성과측정이 조직의 하부에 명확히 전달되게 하는 것은 정확한 성과측정 및 목표달성에 중요하다. 열 한 번째, 팀워크를 강조해야 한다. 조직은 혼자서 움직이는 것이 아니라 조직내의 구성원들이 협력함으로써 보다 더 높은 성과

를 달성할 수 있다. 따라서 성과측정에서 협력을 강조하는 것은 조직의 내적 문제해결에 많은 도움이 될 수 있다. 열두 번째, 대응치의 사용은 피해야 한다. 가능한 한 직접적으로 측정 가능한 측정치를 선택함으로써 관련성이 높은 측정이 이루어져야 한다. 열세 번째, 목표를 높게 설정해야 한다. 목표를 높게 설정함으로써 그 목표를 쉽게 달성할 수 없어야 지속적으로 달성을 위해 노력하게 된다. 열 네 번째, 반응보다는 행동을 유말하게 해야 한다. 즉, 성과측정으로 인해서 조직의 구성원들이 자발적인 개선행위를 할 수 있도록 해야 한다.

변화하는 제조회업 하에서 성과측정치의 문제점의 하나는 재무적 측정치 위주로 편중되어 있고 기업의 전략과의 연계가 약하다는 것을 지적했다. 급변하는 경영환경에서는 경영활동을 보다 능률적이고 효과적으로 수행하기 위해서는 기업의 성과측정 시스템을 보다 고객 지향적 전략에 초점을 맞추어야 한다.

전통적 측정시스템과 전략적 측정시스템을 비교하면 다음과 같이 설명할 수 있다(신홍철, 1993).

전통적 측정시스템에서는 재무적 초점, 즉 과거지향의 재무결과를 중심으로 하여 단일시스템이 내부 및 외부의 요구를 동시에 충족시키려고 함으로써 유연성이 제약된다. 또한 기업의 운영에 관련된 전략과의 긴밀한 연계가 되어 있지 않으며, 재무적 결과의 수정에만 익숙해지는 경향이 있다. 재무적 측정치에 의존하다 보면 원가절감과 수직적 보고체계를 통해 부문의 최적화를 달성하려고 하는 문제점이 노출될 수 있다. 또한 원가, 산출물, 품질 등을 통합적 요소로 보지 않고 각각을 별개로 생각함으로써 각 요소들 간의 트레이드오프는 고려되지 않는 문제점이 있을 수 있다. 이러한 측정시스템은 작업자에게 개별인센티브를 줌으로써 개별적인 학습이 주로 이루어지

게 된다.

반면에 전략적 초점을 맞춘 측정시스템에서는 미래지향적으로 고객중심이 되며 운영통제에 전념하는 시스템으로 탄력적으로 운영되며 현행의 전략을 지속적으로 추적할 수 있고 공정의 개선의 촉매적인 역할을 할 수 있다. 또한 기존의 측정시스템이 부문 최적화를 달성하려고 노력하는 반면 전략적 시스템 하에서는 성과개선과 수평적 보고를 통해 시스템적 최적화를 달성하려고 노력하게 된다. 각 요소의 평가 시에도 품질, 납기, 시간, 원가 등을 동시에 평가하고 각 요소 상호간의 트레이드오프가 강조된다. 또한 인센티브도 개별적이 아닌 집단적 인센티브가 주어짐으로써 조직적 학습이 이루어진다.

바람직한 측정시스템이 되기 위한 조건을 판단하기 위해서는 측정대상의 적정성, 주요 성공요인 및 경쟁의 원천 식별, 종합적 시각을 얻을 수 있는가 하는 통찰력의 도출가능성으로 보고 있다. 과거의 전통적 원가시스템에 의한 정보로 인해 발생하는 판단상의 왜곡문제는 심각한 편이며 따라서 과거에 비해 기업의 장기 비전을 강조하고 단순·명료하며 재무 및 운영활동 간에 균형있는 측정치의 개발이 중요하다.

전략적 성과측정치의 한계점으로는, 새로 중요성이 부각된 물리적 사용이 증가됨에 따라 초래되는 문제점으로 이는 기존의 재무적 측정치와는 달리 현장의 수준에서 다양한 비재무적 측정치로 측정된 성과는 보다 상위 수준이 공장이나 사업부 또는 회사전체의 수준으로 통합되기가 곤란하다.

개별조직 단위의 평가가 전통적인 이익중심점 측정치에 의해 이루어질 경우에도 과연 관리자들이 지속적인 개선을 추구할 것인가 하는 점이다. 대부분의 경우 관리자들은 제대로 일을 하기 때문에 올바른 방향을 제시하는 정보제공만이 관리회계 담당자의 주요 과업이라고 가정한다. 그러

나 현실적으로는 피평가자로서의 종업원들은 측정되고 성과평가 상 고려되는 항목에만 관심을 두게 된다. 따라서 실무적으로 어려운 점은 종업원들로 하여금 어떻게 지속적인 개선을 추구하도록 하는 인센티브를 마련할 수 있는가가 중요하다.

## Ⅳ. 책임회계와 성과측정치의 디자인

### 4.1. 책임회계

조직의 노력을 조화시키는 것은 인적·물적자원을 계획하고 통제하는데 대하여 경영자들의 행위에 책임을 부과하는 것이라고 할 수 있다. 이러한 경영활동은 인간활동으로 조직구조는 기업실체내의 책임에 대한 계약으로 생각할 수 있다.

각각의 관리자들은 조직수준에 관계없이 책임센터(Responsibility center)를 담당하고 있다. 책임센터는 특정활동에 대하여 관리자가 책임이 있는 조직의 하위단위이다. 일반적으로 관리자의 조직에서 수준이 높아지면 더 넓은 범위의 책임을 지게 된다.

책임회계(Responsibility Accounting)란 각 책임센터의 행동과 계획을 측정하는 시스템이다. 이러한 책임센터는 주로 4가지로 구분(Hongren 등, 1996)하는데, 첫째는, Cost Center로 관리자는 원가에 대한 책임만 있다. 둘째는, Revenue Center로 관리자는 단지 수익에 대한 책임이 있다. 셋째는 Profit Center로 관리자는 수익과 비용에 대한 책임이 있다. 넷째로, Investment Center로 관리자는 투자, 수익, 비용에 대한 책임이 있다.

이러한 책임회계적 접근법은 원가를 발생시키는 활동이나 원가가 발생하는 원인을 가장 잘 아

는 개인중의 하나에 원가를 추적한다. 책임회계와 예산을 연결하여 사용하면 피드백이 적절하게 이루어지는 경우에 관리자들이 운영활동에서 발생하는 문제점을 정확히 지적하고 해결방안을 발견할 수 있다.

책임회계를 실천하는 경우에 특정 관리자가 책임을 져야 하는 범위의 설정이 중요한 요소가 될 수 있다. 여기서 책임의 범위를 설정할 때 관리자가 특정 항목(Item)에 대해 통제력을 행사할 수 있는가가 중요한 요소가 될 수 있다. 여기서 통제가능성이란 주어진 시간 범위 내에서 특정 책임센터의 관리자가 그 항목에 대해 영향력을 행사할 수 있는 가능성을 말하는 것으로 통제가 능원가의 경우에 관리자가 원가에 대해 영향력을 행사할 수 있다는 것을 의미한다.

따라서 책임회계적 접근법을 시행하는 경우에는 관리자의 통제가능성에 기초하여 시스템을 설계하는 것이 중요한 요소가 될 수 있다. 왜냐하면 관리자가 통제 불가능한 항목이 평가의 항목으로 포함되는 경우에는 관리자는 성과를 향상시키려고 하는 동기부여가 되지 않을 뿐만 아니라 불합리한 평가에 대해서 불만이 생기게 될 것이다.

그러나 통제가능성을 정확히 지적하기는 매우 어렵다. 왜냐하면 한 관리자에게 유일하게 영향을 미치는 원가는 거의 없기 때문이며 또한 시간의 범위가 길어지면 모든 원가가 통제 가능 하에 들어오기 때문이다.

이러한 책임회계제도는 책임의식을 원가발생에 대한 인과관계를 제대로 파악하는 가운데 책임중심점 별 관리자들이 통제 가능한 원가를 집계하여 부과함으로써 자연스럽게 발생하게 할 수 있으며 궁극적으로는 책임회계제도의 효과를 발휘할 수 있게 된다(신홍철, 1993). ABC는 책임회계제도에서 원가발생의 인과관계를 보다 정확히 파악하게 함으로써 책임중심점에 원가를 보다 합



리적으로 부과하는 역할을 할 수 있다.

## 4.2. 성과측정치치의 디자인

Horgren 등(1996)은 회계정보에 기초한 성과측정치를 디자인 할 때 필요한 단계를 5단계로 구분하고 각 단계에서 해야할 일들을 다음과 같이 설명하고 있다.

- ◆ 1 단계: 최고 경영자의 재무적 목표를 대표하는 변수의 선택.  
이러한 변수로는 운영이익, 순이익, 투자수익률 등이 될 수 있으며, 가장 잘 부서의 성과를 측정할 수 있는 변수가 선택되어야 한다.
- ◆ 2 단계: 1단계에서 선택된 변수에 포함된 각 항목의 정의를 선택  
즉, 위에서 선택된 변수를 측정할 때 어떻게 측정할 것인지를 명확히 하는 것으로 예를 들면 투자 수익률을 선택했다면 총자산에 대한 투자 수익률인지, 자기자본에 대한 투자 수익률인지를 명확히 하는 것이다.
- ◆ 3 단계: 선택된 변수에 포함된 각 항목에 대한 측정치를 선택  
예를 들어 자산을 평가할 때, 역사적 원가로 할 것인지 아니면 현행가치로 할 것인지를 결정하는 것이다.
- ◆ 4 단계: 성과를 재는 것에 대한 목표를 선택  
예를 들어 모든 어떤 부서의 평가에 사용하는 자산에 대한 투자 수익률이 다른 부서에는 적합하지 않을 수도 있기 때문에 적합한 달성목표를 정해야 한다.
- ◆ 5 단계: 피드백시기 결정  
각 부문에서 측정된 성과에 대한 보고서가 최고 경영자에게 얼마나 자주 보고되어야 하는가를 결정해야 한다.

## V. 재무적·비재무적 성과측정치와 Balanced Scorecards

### 5.1. 재무적 비재무적 성과측정치

성과측정에서 사용되는 측정치를 크게 분류하면 재무적 측정치와 비재무적 측정치로 분류할 수가 있다. 어떤 기업들은 재무적·비재무적 측정치를 하나의 스코어 카드에 사용하는데, 이를 밸런스드 스코어 카드라고 하며 또 다른 기업들은 스코어 카드에 다양한 요소들을 포함하고 있다. 대체로 스코어 카드에 포함되는 요소는 i) 수익성 측정치, ii) 고객만족 측정치, iii) 혁신 측정치, iv) 효율, 품질, 시간에 대한 내적 측정치로 구분할 수가 있다(Hongren 등, 1996).

성과측정에서 사용되는 비재무적 측정치는 제품의 품질과 불량, 인도성과, 예정달성, 시간당 산출량, 결근, 신제품 시기, 공장이용도 등이 있다.

성과측정에서 사용되는 재무적 측정치는 투자수익률, 잔여이익, 매출액 수익률 등이 있다. 그러나 각 기업마다 여기에서 사용하는 변수들에 대한 정의를 달리하고 있기 때문에 각 기업에 대한 비교는 주의를 요한다.

자산에 대한 측정치는 현재가치, 현행원가, 역사적 원가를 사용하여 측정할 수가 있는데 어떤 원가를 사용하여 측정하는냐에 따른 성과측정치의 내용은 매우 다를 수 있다.

공장 및 설비의 평가는 총가치로 평가하느냐 아니면 순장부 가치로 평가하느냐에 따라 성과측정치의 내용이 달라 질 수 있다.

과거의 전통적 시스템하에서 회계적 기록은 스코어 카드의 역할을 수행해 왔다 그러나 재무적 측정치는 과거 결정의 결과이므로 전략적 의사결정을 위해서는 유용하지 못하다. 따라서 시

장에서 기업을 성공으로 유도하는 행동가능한 단계들에 대해 경영자들은 비재무적 측정치를 이용하여 진보의 과정을 추적하려고 시도한다. 비재무적 측정치를 수행하는 과정은(Fisher, 1992) 첫 번째 단계로 기업이 그들의 운영환경에 대한 충격을 인식하고 두 번째 단계로 기업이 현재의 통제시스템이 불충분하다고 결론을 내린다. 세 번째 단계는 기업이 경쟁적 이점을 가져오는 주요 성공인자를 정의하려고 시도한다. 네 번째 단계는 기업이 주요 성공인자에 대해 계량화 가능한 측정치를 찾으려고 한다. 대부분의 경우는 비재무적인 측정치이다. 다섯 번째 단계는 새로운 시스템을 수행하고 마지막으로 여섯 번째는 새로운 결과들에 대해 긍정적 측면과 부정적 측면을 평가하는 단계를 거친다.

주요 성공인자를 밝히기 위해서는 생존을 위해서 필수적인 것이 무엇인가를 밝히는 것이다. 이러한 요소들중에는 고객만족, 제조의 우수성, 시장선도, 품질, 신뢰성, 대응성, 기술적 선도, 우수한 재무적 결과 등이 있다. 이러한 성공요인들은 대부분이 원가를 고려하지 않고 있기 때문에 표준원가 시스템은 통제시스템으로 부적합하다.

비재무적인 측정치들은 투입, 작업성과, 제품, 시장, 종업원, 고객으로 나누고 각각의 측정의 초점을 정하고 이에 관련된 비재무적 측정지표를 선택하여 사용한다(Smith, 1995)<sup>1)</sup>. 예를 들면 투입의 경우에는 측정의 초점을 구매된 요소의 품질, 원재료 투입의 품질로 측정할 수가 있으며 구체적인 비재무적인 측정지표로 zero defects, 실제 대 목표단위, 실제 대 표준단위를 선택할 수 있다.

작업성과는 장비생산성, 장비고장, 유지노력에

초점을 두고 총시간에 대한 작업정지 시간, 장비고장사이의 시간, 수리시간, 생산지연의 총시간 등으로 측정할 수가 있으며 초과근무, 낭비에 초점을 두면 총시간의 초과근무시간의 비, 스크랩의 비율, 재작업의 비율 등을 구체적인 측정지표로 삼을 수 있다.

제품의 경우에는 생산유연성, 제품의 복잡성, 산출물의 품질, 안전성, 신뢰성, 이용가능성 등에 초점을 두고 구체적인 측정지표로서 준비시간, 구성부품의 수, 실제와 목표와의 비교를 통한 완성품의 비율, 원가중에 보증비용이 차지하는 비율 등을 사용할 수가 있다.

시장의 경우에는 시장점유율, 시장주도력, 성장 등에 초점을 두고 지방/국내/ 세계의 판매수량, R&D 지출비용, 신제품 혁신의 비율, 총고객 중의 신규고객의 비율등으로 측정할 수 있다.

종업원의 경우에는 종업원의 기술, 종업원의 사기, 종업원의 생산성 등에 초점을 두고 측정지표로서 교육성취지수, 훈련비의 비율, 경쟁자에게 이직한 스태프의 비율, 결근율, 총스태프 중의 신규스태프의 비율등으로 측정할 수 있다.

고객은 고객지각과 적시성에 초점을 두고 구체적인 측정지수로 동의를 비율, 불평의 수, 반복주문의 비율, 예정을 넘긴 인도의 수, 평균인도연착 등을 사용하여 측정할 수 있다.

비재무적 측정치를 사용하는 경우에 다음의 문제는 이러한 측정치를 사용하여 어떻게 조직을 통제하느냐가 문제 시 된다. 이러한 단계에서 기업이 직면하는 문제는 비재무적인 측정치의 견지에서 수락할 수 있는 성과를 결정하고 다양한 비재무적 측정치에 대해 책임을 부과하는 것이다. 허용하는 성과가 결정되면 지속적인 개선을 강조해야 하며 매일 또는 매주 목표와 비교하여 개선된 성과를 추적해야 한다. 문제가 발견되면 이러한 측정치에 대해서 공장수준 또는 경영자 수준

1) 여기에 소개된 비재무적 측정치들은 Smith(1990)가 제조업과 회계실무에서 개인적으로 관찰한 것과 문헌에 소개된 것을 정리한 것으로 구체적인 60가지 지표는 Smith(1996) PP180-181을 참조하기 바란다.

에서 이러한 측정치에 대해 책임을 부과해야 한다. 책임이 있는 관리자에게 팀 또는 위원회를 구성하여 문제를 밝히고 근본원인을 찾고 가능한 해결책을 찾도록 해야한다.

이러한 비재무적인 측정치의 장점은 첫째로 기업의 전략에 관계되어 직접적으로 추적이 가능하다. 둘째로, 측정치가 화폐로 측정하는 단계가 필요하지 않다. 셋째로, 측정치가 공장수준에서 행동 가능하다는 점이다. 반면에 비재무적인 측정치를 사용함으로써 단점도 존재하는데 비재무적인 측정치에서는 개선의 양을 화폐로 측정할 수 없다는 점이다. 즉, 비재무적인 측정치와 수익과의 연계가 약하다는 점이 매우 큰 단점으로 지적 될 수 있을 것이다. 또한 재무적인 측정치와 비재무적인 측정치가 서로 상충되는 경우도 발생하는데 예를 들어 기계를 교체하여 사이클 타임을 줄이고자 하는 경우 기계의 구입비용은 손익계산서 상에 직접적으로 나타나는 반면에 사이클 타임의 축소는 수익에 직접적으로 연계되지 않기 때문에 단기적으로는 양자간의 상충이 발생할 수 있다

## 5.2. Balanced Scorecard Approach

성과측정치의 영역은 재무적 성과측정치, 사업 성과 측정치, 조직적 효과성 측정치로 분류할 수 있다(Maisel, 1992). 여기서 재무적 측정치는 매출성장률, 수익성, 제품원가와 마진, 주당순이익(EPS), 총자산이익률(ROA), 투자자본이익률(ROI) 등을 사용하여 측정한다. 사업성과 측정치는 시장 점유율, 품질, 고객만족, 마케팅 유효성, 신제품 도입, 생산성, 경쟁적 벤치마킹(benchmarking), 사이클 타임(cycle time)등으로 측정한다. 또한, 조직의 효과성을 측정하는 측정치로는 외적환경

과 수용력, 인적자원, 교육 및 훈련, 기업문화, 내적 환경과 수용력에 의해 측정된다.

이러한 성과측정치는 기업의 전략과 연계될 수 있도록 하기 위해 성과측정의 목표가 몇 개의 다른 영역사이의 균형을 이루도록 해야 한다. 따라서 조직은 앞서 설명한 성과측정치의 영역에서 아직 연계되지 않은 상태에서 중요한 영역을 정의한다.

성과측정치는 고객, 사업과정, 인적자원, 재무 중의 하나의 영역과 관계된다. 고객측정치는 성과측정이 고객의 눈으로부터 출발하는 것이다. 이러한 측정치에는 시간, 품질, 서비스, 원가, 시장점유 등을 들 수 있는데, 시간에는 제품개발 시간, 주문인도 사이클, 서비스 사이클 등으로 측정할 수 있다. 품질도 세분화하면 제품품질과 서비스 품질에 의해 측정할 수 있다. 서비스의 측정은 고객 대응성과 고객만족 조사를 통하여 측정할 수 있다. 원가는 제품의 가치에 대한 가격, 원가소유로 측정할 수 있다. 시장점유는 상품/서비스 믹스와 혁신과 능력에 의해 평가된다.

전통적인 측정치에서 업무과정을 측정할 때 부서에 의해 수행되는 활동에 의한 산출물 수준이나 자원의 소비에 초점을 두어왔다. 이러한 측정치들은 사업을 운영하는데 있어서 각 활동들과는 직접적인 연결이 이루어지지 않는다. 그러나 ABM(activity-based management)의 주요한 이점중의 하나는 각 활동들에 직접으로 원가를 배부할 수 있다는 점이다. 이런 관점을 취함으로써 경영자들은 각 활동원가를 분석하고 원가절감의 기회를 찾아 낼 수 있다.

기업은 조직의 효과성을 달성하기 위해서 인적자원을 조직화하여 고객을 위한 부가가치 창조를 위해 상품과 서비스를 개발해야 한다. Balanced Scorecard의 맥락에서 성과에 대한 측정치는 경영자들이 조직의 효과성과 내부의 인적자원에 대

한 능력을 측정하기 위해서 필요하다. 그러나 이러한 측정을 하기 위해서는 적합한 측정치를 개발하는 것이 어렵다. 인적자원에 대한 측정치를 개발하는데 적합한 요소는 교육과 훈련, 내적 보상과 인정, 사기와 기업문화, 핵심능력, 혁신성 등을 들 수가 있다. 이러한 요소들은 전통적인 측정치들과 함께 사용하면 Balanced Scorecard를 구조화하는데 도움이 될 것이다.

지금까지 전통적인 측정치가 재무적 측정치에 편중되어 있어서 많은 문제점이 있다고 지적했다. 그러나 비재무적 측정치만으로 성과를 측정하기란 곤란하다. 따라서 재무적 측정치와 비재무적 측정치의 균형적인 사용이 바람직 할 것이다. 재무적 측정치로서 적합한 요소는 자산의 배치, 수익성, 유동성과 자본구조, 자원의 통제를 들 수가 있다. 자산의 배치는 ROI, ROE, 주주의 가치, 재고자산 회전등으로 측정하며 수익성은 매출, 제품의 고객에 대한 수익성, 총마진(total margin), 활동회계에 의해 측정한다. 또한, 유동성과 자본구조는 현금흐름, 부채비율 등으로 측정하며, 자원의 통제는 재무제표, 부문비용, 활동회계, 품질원가, 부가가치와 비부가가치의 비율로 측정한다.

## VI. 요약 및 결론

경영과 제조환경의 변화에 따라 의사결정에 필요한 정보를 실시간적으로 제공받을 필요가 증대되고 지속적인 개선프로그램을 실행함으로써 타 기업과의 경쟁에서 경쟁우위를 확보하려고 각 기업마다 자체적으로 노력하고 있는 상황에서 기업의 목표를 달성하기 위해서는 올바른 목표의 설정과 그 목표를 향한 세부 실천들이 중요하다

고 하겠다.

기업의 운영과정을 비전에 따라 큰 전략을 세우고 세부전략을 세우며 이 세부전략을 달성하기 위해 년간의 계획을 하고 분기별계획을 세우는 등의 과정을 거쳐 이 계획들을 실행에 옮기고 결과를 피드백 받아서 문제가 발생하면 교정을 거치는 작업의 순환이 이루어진다고 생각할 수 있다.

이렇게 기업의 운영과정에서 문제점을 찾아내고 교정하게 하며 조직전체가 기업의 전체적 목표와 통합되어 나갈 수 있도록 하는데, 있어서 조직내의 인적자원에 대한 동기부여의 역할을 하는 것이 성과측정이다. 그런데 과거의 성과측정은 주로 재무적인 성과측정치에 의존함으로써 현재와 같은 급변하는 환경에서 전략적·운영적 의사결정에 필요한 정보를 적시에 제공하지 못하는 문제점이 있었다. 왜냐하면 이러한 재무적 정보들은 주로 과거 지향적인 성격의 정보들이고 이러한 정보들이 피드백 되는 시기는 의사결정에 필요한 시기보다 늦음으로써 정보로서 유용성이 감소되는 결과를 가져왔다.

이러한 문제점을 해결하기 위해서 ABC의 도입과 책임회계접근법이 개발되었고 성과의 측정에서 각 수준의 관리자가 통제 가능한 원가만으로 평가를 받도록 함으로써 피평가자에게 쉽게 수용가능하고 동기부여를 할 수 있으며, 조직전체의 유효성을 증진시키는 결과를 가져오게 할 수 있게 했다.

성과의 측정에 비재무적인 측정치를 도입할 때 주의해야 하는 것은 기업의 전체적인 목표와 연계되어서 측정단위를 선택해야 하고 조직 내에는 다양한 수준의 관리자들이 존재하는데 이렇게 다른 수준의 관리자에게 적용되는 성과의 측정치는 달라야 할 것이다. 비재무적인 측정치를 사용하는 경우에 한계점으로는 이러한 측정치가 화폐단위로 환산할 수 없다는 점이 문제시되고 있다.

기업들이 조직을 효과적으로 이끌기 위해 신경영 기법들을 도입하고 실행하는 과정상에서 이러한 신경영기법들이 기업에 완전히 정착되도록 하기 위해서는 신경영시스템의 디자인 단계에서 반드시 성과측정 시스템을 같이 설계하는 것이 중요하다. 왜냐하면 신경영 기법의 도입에 따른 급격한 업무의 변화와 인원감축에 대한 위협은 조직적인 저항을 불러일으킬 수 있기 때문에 이러한 저항을 최소화하고 변화를 받아들일 수 있도록 하기 위해 성과의 측정 및 보상과의 연계는 필수적인 요소라고 할 것이다.

전통적 성과측정치가 갖는 문제점들은 앞에서 지적한 바와 같다. 그러나 경영환경이 변화한다고 해서 성과측정의 모든 영역을 비재무적인 측정치로 측정할 수는 없다. 따라서 재무적 측정치와 비재무적 측정치를 균형있게 사용하는 Balanced Scorecard의 사용이 바람직한 성과측정방법으로 제안될 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 신홍철, 「관리회계의 혁신」, 경문사, 1993.
- Carr, L. P. & Ittner, C. D., Measuring the cost of ownership, *Cost Management*, 1992.
- Copeland, T., T. Koller, & J. Murrin, *Valuation*, 2nd edition, John Wiley & Sons, 1995.
- Curtis, C. C., Nonfinancial performance measurement in new product development, *Cost Management*, 1994.
- Dhavale, D. G., Problems with existing manufacturing performance measures, *Cost Management*, 1996.
- Dhavale, D. G., Performance measures for cell manufacturing and focused factory systems, *Cost Management*, 1996.
- Fisher, J., Use of nonfinancial performance measures, *Cost Management*, 1992.
- Horngren, C. T., G. Foster, & S. Datar, *Cost accounting*, 8th edition, Prentice-Hall, 1996.
- Maisel, L. S., Performance measurement: Balanced scorecard approach, *Cost Management*, 1992.
- Ruhl, J. M., Change management, performance measures, and cost accounting, *Cost Management*, 1995.
- Ruhl, J. M., Performance measures and reengineering, *Cost Management*, 1995.
- Sellenheim, M. R., Performance measurement, *Management Accounting*, 1991.
- Smith, M., *New tools for management accounting*, Pitman publishing, 1995.

## A Study of Performance Measurement under New Environment of Firms

Hyun-Dai Shin\*

### Abstract

The main purpose of the present study are as follows:

First, through the extensive literature review, we tried to find out environmental changes in the management thoughts.

Second, as we found a new paradigm on valuation-oriented management thoughts, we argued that cost/management accounting information should play key roles in creating values.

Third, we pointed out that when firms used only financial performance measurements, problems could take places.

Finally, especially to promote the organizational effectiveness and efficiency, we stressed that firms should use the balanced scorecard approach in performance measurements of its own organizations and personnels.

Key words: Performance measurement, Management Accounting System, Balanced-scorecards

---

\* Dept. of Secretary, Kyung Won College.