http://dx.doi.org/10.14400/JDC.2014.12.6.193

성과측정지표의 이용이 조직성과에 미치는 영향 - 새마을 금고를 중심으로

차재희*, 이상완**, 김재열***
건양대학교 대학원 박사수료*, 동아대학교 경영학과**, 건양대학교 글로벌경영학과***

The Effects of Performance Measures on Organizational Performance - Korean Federation of Community Credit Cooperatives

Jae-Hee Cha*, Sang-Wan Lee, Jae-Yeol Kim*****
Ph. D. Candidate, Graduate School of Konyang University*
School of Business Dong-A University**
Global Business College, Konyang University***

요 약 최근의 기업환경은 정보기술의 발전과 시장환경의 글로벌화에 따라 급격하게 변화하고 있다. 이러한 기업환경 속에서 경쟁우위를 확보하고 장기적 성장을 도모하기 위해, 새마을 금고는 PMS를 채택하고 있다. 그러나 PMS가 어떻게 유익한 효과를 나타내는가에 대한 연구는 없었다. 본 연구는 이를 위해 새마을 금고를 대상으로 설문조사를 통해 자료를 수집하여 분석하였다.
본 연구의 목적은 성과측정지표의 이용이 조직성과에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 실증분석결과, 첫째, 재무지표의 이용은 조직성과에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 비재무지표의 이용은 조직성과에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 성과측정지표의 이용은 조직성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 재무지표의 이용보다는 비재무지표의 이용이 조직성과에 미치는 영향이 더욱 명확하게 나타났다.

주제어 : 성과측정지표, 재무적지표, 비재무적지표

Abstract Recently the corporate environment is rapidly changing with the development of information technology and globalization of market environment. In order to acquire competitive advantage and promote long-term growth in this corporate environment, korean federation of community credit cooperatives are adopting PMS. However, there have been few studies on the beneficial effects of PMS. A survey was conducted suing a questionnaire on korean federation of community credit cooperatives and collected data were analyzed.
This study examines the relation between performance measures and organizational performance. first, financial measures had a significant positive(+) effect on organizational performance. second, non-financial measures had a significant positive(+) effect on organizational performance. Such findings suggest that use of performance measures have a positive impact on organizational performance. the effects of non-financial measures on organizational performance are found more clearly than the effects of financial measures on organizaitonal performance.

Key Words : Performance Measures, financial measure, non-financial measure

* 이 논문은 동아대학교 교내연구비 지원에 의하여 연구되었음.
Received 19 April 2014, Revised 20 May 2014
Accepted 20 June 2014
Corresponding Author: Sang-Wan Lee(Dong-A University)
Email: sangwan12@dau..ac.kr

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

기업의 경영성과란 일정한 기업 시스템 내에서 유, 무형의 자원을 사용한 후 나타난 결과의 총체로 이런 결과물에 대한 측정은 여러 가지로 제시 할 수 있다. 과거의 전통적인 성과평가는 매출액, 순이익, 투자수익률, 주당순이익, 예산성과와 실제성과의 비교 등 재무적 측정치를 중심으로 이루어져왔다. 이러한 재무적 측정치들은 결과 중심적이며 단기적인 지표의 성격을 띠기 때문에 이를 중심으로 한 성과평가는 왜곡된 경제적 유인을 초래할 수 있다. 재무지표는 이해하기 쉽고 측정이 용이하여 여러 가지 측면에서 유용하게 활용되고 있으나, 비재무지표는 유용하기는 하나 불명확하고 측정이 어려워 많이 활용되지 못하는 단점이 있다. 따라서 정성적이고 과정 중심적이며 중장기적인 지표들을 통합하여 기업의 비전이나 목표를 실현하기 위한 전략을 실천하는 관점에서의 성과평가가 필요하게 되었다(Kaplan and Norton, 1992; Wallman, 1996).

Hamel and Prahalad (1994)는 기업의 비전 또는 목표를 전략적 의도라고 정의 하였다. 즉 기업의 목표가 성공적인 전략을 수행하는데 아주 중요한 요소가 되고 동시에 경영전략의 중요한 역할은 기업의 목표를 달성하기 위해서 전체 구성원에게 동일한 목표를 환기 시키고 동일한 목표를 추구하도록 한다는 점이다. 기업의 가치관 또는 기업의 비전 제시는 궁극적으로 기업의 장기적인 이윤극대화와 직결되고 있다.

장기적이고 지속적인 성장과 가치 창조의 전략을 추구하는 현대의 기업들은 전략성과시스템을 전략 계획과 실행을 위한 전략경영 통제도구로 활용하고 있다(Kaplan and Norton, 2001; Malina and Selto, 2001; Chenhall, 2003). 이것은 역사적으로 경영 의사결정에 도움을 줄 수 있는 공식적이고 재무적 계량화가 가능한 회계정보의 제공에서부터 그보다 훨씬 더 광범하고 포괄적인 정보의 제공으로 그 강조점이 이동되어 온 경영통제시스템의 발전과정(Chenhall, 2003)과 무관하지 않다.

국내 금융기관은 IMF사태, 외환위기를 겪으면서 사상 유래 없는 고통을 감수하면서 인원감축이나 조직 통폐합, 은행 간의 통폐합 등과 같은 외형적인 구조조정의 쓰라림을 경험하였다. 또한 최근 금융의 자유화와 국제화 그리고 방카슈랑스로 대표되는 겸업화로 인하여 금융환경은 끊임없이 바뀌고 있고, 미래를 예측할 수 없는 경쟁시대에서는 이제까지의 경영관리방법으로는 생존자체도 위협받을 수 있다. 이러한 과정에서 외국 금융기관의 자본이 들어와 금융기관의 판도를 바꿔 놓고 있다. 새마을금고 역시 경영기법의 낙후, 규모의 영세성의 상황에서 이러한 환경에 적응해야 할 과제를 안고 있다. 그동안 금고는 경영평가에 대하여 오래전부터 논의해 왔으나 재무적 경영성과만을 중심으로 하는 경영평가는 협동조합의 고유이념 달성이 소홀히 될 우려가 있어서 본 제도를 적극 도입하지 못하였다. 그러나 각종 금융기관의 퇴출과 통합 등 사회전반적인 큰 변혁 속에서 새마을금고의 특수성을 감안해 볼 때 새마을금고의 경영평가 제도를 개선해야 할 필요성이 제기되고 있다. 이러한 경영성과 관리의 상황이 지금도 여전하며, 이를 탈피하여 금융협동조합으로서 새마을금고의 이념과 목적 달성에 적합한 비재무적 성과관리지표의 도입이 요구 되고 있다. 따라서 경영관리 혁신을 위해 지금까지 검토해 보지 못한 비재무지표를 분석하는 연구가 필요하다고 본다.

따라서 본 연구는 새마을금고 조직성과에 영향을 미치는 성과측정지표의 이용에 대하여 분석하고자 한다. 본 연구의 결과는 새마을 금고를 대상으로 전략 실행 및 성공에 대해서 더 나은 정보를 제공하는 다양한 비재무적 측정지표들을 함께 사용하면 재무적 측정지표의 한계를 보완하며, 궁극적으로 조직성과를 개선시킬 수 있어 새마을금고 경영관리에 도움을 주는 기초 자료로 사용될 수 있을 것이다.

2. 선행연구 및 가설설정

2.1 성과측정지표

성과측정지표는 기업의 조직구성원의 행위에 지대한 영향을 미치기 때문에, 기업의 궁극적인 목표와 구체적인 전략과 일치되도록 선택하는 것이 무엇보다 중요한 것이다. 성과측정지표는 여러 가지로 분류할 수 있는데, 재무적 측정지표와 비재무적 측정지표, 단기적 지표와 장기적 지표, 정량적 지표와 정성적 지표, 화폐적 지표와 비화폐적 지표 등으로 다양하게 나누어 볼 수 있다.

재무적 측정지표는 거래활동의 결과 회계적인 화폐단위로 표현할 수 있는 측정지표이며, 비재무적 측정지표

는 회계시스템을 거치지 않고 경영현장에서 직접적으로 산출된 자료에 근거하고 있다. 재무적 측정지표는 모든 활동의 결과를 화폐단위로 표현함으로써 이해력과 활동결과에 대한 비교가능성이 뛰어난 반면, 무형자산 등 화폐가치로 표현할 수 없는 것에 대하여는 측정할 수 없는 단점이 있다. 비재무적 측정지표는 측정대상에 대한 가공되지 않은 원천자료를 이용할 수 있지만 측정지표간의 비교가능성이 떨어진다. 그러나 비재무적 측정지표의 이용은 Hoque와 James(2000), Scott과 Tiessen(1999)등의 연구결과에서 기업의 경영성과에는 유의적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 많은 비재무적 지표에 대한 많은 연구에서 비재무적 지표의 이용은 비재무적 성과에 영향을 미치며 비재무적 성과는 장기적으로 재무적성과에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

2.1.1 재무적 성과측정지표

재무적 성과측정지표는 전통적인 성과관리시스템에서 일반적으로 사용되는 지표로서, 기업의 주요 이해관계자들에게 재무적인 성과측정지표를 통해 조직의 성과를 보여주기 위한 것이다. 재무적 지표는 계산의 간결성과 명료성으로 인해 기업의 의사소통을 증진시키는 장점이 있는 반면, 기업이 단기적인 성과를 제고하기 위하여 여러 가지 회계처리 기법의 변경을 통하여 단기적으로 성과를 좋게 보이게 할 수 있지만, 장기적으로는 기업의 경쟁력을 상실하게 되는 계기가 될 수 있다.

재무적 지표는 과거 지향성 및 미래가치 창출을 반영하지 못하는 등의 한계를 가지고 있으며, 이를 극복하기 위해 오늘날의 재무적 지표는 EVA, 주가관련지표, ROI와 ROE 등의 자산수익성지표 등을 확대 적용함으로써 미래지향적인 측정을 시도하고 있다. 최근 금융업에서는 리스크를 감안한 성과측정지표의 도입 등으로 재무지표도 계속 발전해 가고 있다.

재무적 지표는 많은 한계점을 가지고 있음에도 불구하고 기업의 궁극적인 경영활동의 결과는 재무적 결과로 귀결되기 때문에, 재무적 관점의 성과측정지표는 가장 기본이 될 뿐만 아니라 중요한 지표라고 할 수 있다.

2..1.2 비재무적 성과측정지표

재무적 측정지표에 비하여 비재무적 측정지표는 정성적이며 과정 중심적이고 미래지향적이며 장기적인 측정지표라 할 수 있다. 경쟁이 치열해지고 경영환경의 불확실성이 증가할수록 기업은 미래의 기업가치를 증가시키는 가치동인을 발굴하는데 많은 노력을 기울이고 있다.

비재무적 측정지표는 경영자의 의사결정 행태를 장기적으로 유도하며 장기적인 재무성과을 위해 보다 나은 예측정보를 제공하고 있으며, 재무적 지표의 단기적인 이익보다는 장기적인 기업목표에 부합되는 성과측정지표라 할 수 있다. 이러한 비재무적 성과측정지표를 BSC의 관점에서 정리해 보면, 첫째, 고객관련지표는 기업가치 창출의 가장 큰 원천은 고객이라는 관점에서 출발한다. 기업은 고객을 통해서 가치 창출이 가능하며, 그들의 욕구변화를 지속적으로 파악할 수 있을 때 성장을 보장받을 수 있다. 따라서 경영자는 경쟁하고자 하는 고객과 시장을 인식하여야 하며 그들로부터 자사에 대한 성과측정지표를 파악하고 있어야 한다. 이 관점에서 일반적으로 활용되는 성과측정지표에는 고객만족과 유지, 새로운 고객의 창출, 고객서비스, 그리고 목표시장에서의 시장점유율과 고객점유율 등이 있다.

둘째, 내부프로세스 관련지표는 고객과 주주들에게 가치를 지속적으로 제공하기 위해서 기업이 어떤 내부프로세스에서 가장 효율성이 탁월해야 하는지에 대한 지표이다. 효율적인 내부프로세스는 목표로 설정한 세분시장에 고객들을 끌어들이고 유지할 가치명제를 산출할 뿐만 아니라, 재무적 수익에 대한 주주들의 기대치를 만족시킬 수 있어야 한다. 따라서 내부프로세스는 시장의 변화에 따른 지속적인 변화가 요구된다. 이 관점에서는 제품개발, 생산, 납기, 사후서비스 등이 성과지표로 사용된다.

셋째, 종업원 관련 또는 학습과 성장 관련 지표는 조직이 장기적인 성장과 개선을 창조하기 위해 반드시 구축해야 하는 미래지향적인 지표이다. 여기에 관련된 지표는 앞에서 언급한 세 가지 관점의 성과를 이끌어 내는 원동력으로서 조직구성원의 역량을 강조하고 있다. 직원의 숙련도나 정보시스템 등과 같이 현재의 조직인프라가 목표달성에 요구되는 수준과 차이가 있다는 것을 측정할 수 있다면, 이 관점에서 설정한 성과측정지표는 이러한 차이를 줄임으로써 미래의 지속적인 성과달성을 도모할 수 있게 된다. 이 관점에 사용되는 성과지표는 종업원숙련도, 종업원의 근무태도, 교육 및 훈련, 신기술이나 신지식의 획득능력, 신제품 개발 건수 등을 예로 들 수 있다.

2.1.3 주관적 비재무지표

주관적 비재무지표는 객관적으로 계량화가 어려운 평가자의 주관에 의해서 정성적으로 평가하는 항목을 말한다. 많은 선행연구에서 비재무적지표를 객관적 비재무지표와 주관적 비재무지표로 구분하지 않고 연구하였다. 이는 주관적인 성과측정지표는 측정의 정확성과 신뢰성이 부족하여 의사결정자의 판단력을 흐리게 하여 연구의 정확성을 기하기 어렵기 때문이다(Heneman, 1986).

Prendergast와 Topel(1993)은 성과평가에서 주관적 판단은 종업원의 동기부여를 줄이게 된다고 하였다. 이는 경영자가 사전에 설계된 평가계획을 무시하고 주관적인 평가를 많이 사용하면 종업원은 경영자의 주관적 평가방향에 따라 그들의 노력을 집중하기 때문이다.

Ittner, Lacker와 Meyer(2003)는 국제적인 금융서비스 회사를 대상으로 주관적 비재무지표가 어떻게 이용되는지 분석한 결과, 경영자가 다양한 성과측정지표를 무시하고 주관적 성과측정지표를 이용하게 되면 결과적으로 단기적인 재무적 지표가 종업원의 보너스를 결정하게 된다고 분석하였다. 이는 경영자가 객관적인 비재무지표를 무시하고 성과평가를 하게 되면 재무적 성과를 기준으로 종업원 보상을 하게 되어 종업원의 성과평가시스템에 대한 불만족이 높아지며 이익에 근거한 보상으로 회귀하게 된다는 것을 의미한다.

Moers(2005)는 독일의 해운회사를 대상으로 주관적 성과측정지표의 성과평가에서의 편의(bias)를 분석한 결과, 객관적 측정지표와 주관적 측정지표의 복합적인 사용은 성가평가가 보다 함축적이고 관대해지는 경향이 있는 것으로 연구되었다. 이는 측정의 다양성과 주관적 측정지표는 평가자의 편의를 야기하는 것을 의미한다. Ittner 등(2003)과 Moers(2005)의 연구는 특정한 회사를 대상으로 연구하여 연구결과를 일반화하기는 어려울 것이다.

반면, Stede 등(2006)의 연구에서는 미국과 유럽의 제조업을 대상으로 객관적 비재무지표와 주관적 비재무지표에 대한 연구에서 객관적·주관적 비재무지표를 동시에 사용하는 기업의 성과가 높게 나타났으며, 특히 품질전략을 강조하는 기업의 경우 주관적 비재무지표와 경영성과간에 유의한 관계가 있음을 밝혔다.

주관적 비재무지표는 지표의 속성상 많은 문제를 가지고 있음은 사실이나 성과측정시스템이나 보상계획에 주관적 성과평가 항목을 미리 설정하고 다른 성과측정지표와 균형 있게 사용하면 성과측정시스템의 만족도를 높일 수 있고 보다 정확한 성과평가가 이루어질 수 있을 것이다.

주관적비재무지표는 측정 상에 문제가 있음에도 불구하고 기업현장에서는 여러 가지의 형태로 이용되고 있다. 선행연구의 결과를 토대로 하면 주관적비재무지표에 대하여는 사전에 그 활용범위나 가중치에 대하여 조직 내에서 신중한 검토가 이루어진 후에 사용하여야 한다.

2.2 성과측정지표와 조직성과

최근 기업은 장기적인 성공은 물론 사회전체의 이익에 기여하기 위해 경영활동 전반에 걸쳐 보든 구성원의 참여와 총체적 수단을 활용하는 전략적 경영기법으로 BSC, TQM 등이 사용하고 있다. 이와 같은 전략성과측정시스템은 경영통제의 기능을 중요시 하며, 재무적 성과뿐만 아니라 비재무지표를 측정 관리하고 있다. 경영통제는 관리자가 조직의 목표를 달성하기 위하여 필요한 자원을 획득하고 효과적, 효율적으로 사용하고 있고 사용했는가를 확인하는 프로세스다(Fisher, 1992). 효과적인 경영통제를 위해서 성과측정치 들은 경쟁정도와 외부환경을 반영해야 한다. 급격한 기업의 내외 환경변화 상황에서 재무적 성과에만 의존하는 전통적인 성과측정시스템은 관리의사결정에 적합하지 않고, 기업의 전략이나 목표를 연계하지 못하는 등 한계점이 지적되었다. 이러한 비판은 기존의 재무적 성과측정치에 대한 맹목적인 신뢰에 대한 재평가를 요구하고 비재무적인 요인에 대한 관심을 강조하게 되었다. 비재무적 성과 요인을 활용함으로서 관리자들은 기업의 성공을 가져올 수 있는 활동들에 대한 정보를 추적할 수 있으며 기업은 현장에서의 업무활동의 모니터링을 통하여 효과적인 관리와 통제를 할 수 있는 것이다. 본 연구는 새마을금고에서 재무·비재무지표에 대하여 성과측정지표의 이용이 재무적성과에 영향을 미치는가에 대하여 살펴보고자 한다.

많은 학자나 실무자들이 비재무적 측정치의 활용을 강조해 왔으나 실제로 비재무적 성과치의 활용이 기업성과에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 실증적인 연구는 그다지 활발하게 이루어지지 못했다. 최근에 와서 비로소 비재무적 성과측정의 효과에 대한 실증연구가 이루어지고 있는 실정이다. 비록 비재무적 요인이 미래성과에

우수한 예측력을 가지고 있다고 하지만 실제로 이들과 재무적 성과(미래의 회계적 이익 혹은 주가)와 연결시키는 일은 쉽지 않다.

Keats and Bracker(1988)은 과업 및 산업 환경 요인과 인지적 전략정교화 등과 같은 조절요인과 함께 기업가 정신의 강도, 과업 동기부여, 환경적 영향력에 대한 지각적 통제 및 전략적 관리관행 등을 포함하는 다양한 구성개념이 중소기업성과에 영향을 미친다는 사실을 개념적 모델로 제안하였다. Cragg and King(1988)은 다양한 변수와 중소기업의 재무적 성과간의 인과관계를 분석할 수 있는 개념적인 모델을 제시 하였다.

비재무지표는 재무적성과의 선행하는 지표라는 것을 뒷받침하는 고객만족, 품질 등의 요인에 대한 연구로는 Malina and Selto(2001), McWhorter(2001), 이창대(2003), 이경태·이외순(2004) 등이 있다. Malina and Selto(2001)는 매출액 성장률과 수익성간에 정(+)의 유의적인 상관을 보여 주었으며, 이들의 시간지연 효과는 t년도의 내부 프로세스 개선 및 고객만족이 t+5년도에 매출액 성장률과 수익성에 영향을 주는 것으로 나타나 내부프로세스 개선과 고객만족은 재무적 성과의 선행지표임을 입증하였다. McWhorter(2001)는 경영자의 직무만족에 고객 측정치의 중요성, 종업원 성과, 전략연계 및 장·단기 상쇄효과가 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 경영자의 성과평가에는 전략연계가 유의적인 상관을 지니고, 재무적 관점, 종업원 성과 및 조직시스템에서 부분적으로 유의적 영향이 있는 것으로 나타났다. 이창대(2003)는 BSC의 고객관련 측정지표, 내부프로세스관련 측정지표, 그리고 학습 및 성장관련 측정지표의 활용정도는 성과급의 비율에 영향을 미칠 뿐 아니라 그 활용정도가 높을수록 기업의 경영성과가 높게 나타났다. 이경태·이외순(2004)에서는 고객만족 수준은 주식가치에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나, 고객만족수준의 변화에 관련하여 당기 고객만족 수준의 변화만 주식초과 수익률에 정(+)의 영향을 보여주었다.

Said et al.(2003)은 비재무적 측정지표와 재무적 측정지표를 함께 사용하는 기업이 재무적지표만을 사용하는 기업보다 더 높은 주가수익률을 얻는 다는 것을 입증하였다. Ittner et al.(2003)은 BSC, 무형자산, 지적자산에 관한 선행연구를 통해 10가지 가치동인을 추출하였는데 이 가치동인은 ①단기재무성과, ②고객관계, ③종업원관계, ④공급자관계, ⑤운영성과, ⑥제품과 서비스 질, ⑦다른 조직과의 제휴, ⑧환경성과, ⑨제품과 서비스 혁신, ⑩공동체 이다. 이러한 가치동인을 광범위하게 사용하는 기업은 그렇지 않는 기업 보다 더 높은 조직성과를 얻는다는 것을 입증하였다(김순기·이상완, 2011). 기업이 재무적 측정 뿐 만 아니라 비재무적 측정을 포함하여 그 측정치를 적절히 선택하고 목표를 명확히 할 때 경영자나 종업원들은 기업의 목표달성을 위해 보다 적극적으로 노력하게 될 것이다. 즉, 다양한 성과측정지표를 사용하는 새마을금고는 그렇지 않는 새마을금고보다 더 나은 성과를 나타낼 것이다. 이와 같은 논의에 근거하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H1: 성과측정지표의 이용은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1: 재무지표의 이용은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2: 비재무지표의 이용은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 연구설계

3.1 변수의 정의와 측정

성과측정지표의 이용은 다양한 특징들과 관련한 광범위한 개념이다. Hoque and James(2000), Said et al.(2003), 그리고 Henri(2006) 등의 연구에서는 성과측정지표의 이용을 경영진이 광범위한 재무적, 비재무적 측정지표와 관련한 정보를 성과평가와 보상 등에 이용하는 정도로 측정했다. 최근 Ittner et al.(2003)은 과거 선행연구들은 성과측정지표의 이용을 성과평가와 보상시의 이용 정도에 초점을 두어 측정하였다는 한계점을 지적하면서 다양한 범주에서의 이용과 정확성 정도로 측정하였다. 본 연구에서는 성과측정지표의 이용은 성과측정지표를 광범위한 목적으로 사용하고 있으며 또한 성과측정지표들을 정확하게 측정하고 있다는 것으로 정의한다. 성과측정지표의 다양성은 Ittner et al.(2003)이 측정한 방법으로 6가지 가치동인을 4가지 성과측정지표의 이용(문제인식·기회이용·사업계획개발, 자본투자결정, 성과평가, 그리고 목표설정) 정도와 성과측정지표의 정확성 정도에

대해 7점 척도로 측정된 응답값을 표준화한 평균값으로 측정하였다. 6개의 가치동인에는 ①단기재무성과(예: 연간이익, ROA, 원가감소 등), ②고객관계(예: 시장점유율, 고객만족 등), ③종업원관계(예: 종업원만족도, 종업원능력 등), ④운영성과(예: 생산성, 안정성, 등), ⑤제품과 서비스 질(예: 고객응대, 완전판매, 금리 등), 그리고 ⑥사회적 책임(예: 복지지원, 법규정준수, 직업윤리 등) 등이 포함되었다. 재무지표의 다양성과 비재무지표의 다양성은 6가지 가치동인 중 단기재무성과(예: 연간이익, ROA, 원가감소 등)는 재무지표로 나머지 5가지 가치동인은 비재무지표로 구분하여 4가지 성과측정지표의 이용과 성과측정지표의 정확성에 대한 응답값의 평균값으로 측정하였다.

조직성과는 조직의 목표인 ①전체 조직성과, ②전체 조직수익성, ③시장 점유율, 그리고 ④생산성으로 각각에 대한 전년도 대비 조직목표의 달성정도에 대해 7점 척도로 측정하였다(Widener, 2007).

3.2 표본선정 및 자료수집

본 연구에서는 국내 새마을금고 중에서 직장금고를 제외한 지역금고를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문응답자는 지역 새마을금고에 근무하고 성과측정시스템에 대한 전반적인 개념을 잘 이해하고 있는 경영 관리자를 대상으로 선정하였다. 설문지는 해당 지점별로 한 개의 설문지를 회수하는 방법으로 수집하였다. 설문지 회수는 전화연락과 E-mail 방법을 병행하였다. 회수한 설문지는 총 88부이다..

4. 실증분석

4.1 기술통계

전체 88개의 표본기업이 속한 지역을 살펴보면, 부산(23부, 26.1%), 경상도(29부, 33.0%), 서울(13부, 14.8%), 경기도(7부, 8.0%), 전라도(7부, 8.0%), 충청도(4부, 4.5%), 강원도(4부, 4.5%), 그리고 제주도(1부, 1.1%) 순으로 나타났다. 표본기업의 총자산을 살펴보면, 500억원 미만인 기업은 13(15%), 500억원 이상 ~ 1,000억원 미만인 기업은 42개(48%) 그리고 1,000억원 이상인 기업은 33(37%) 이었다.

응답자의 인구통계학적 특성 중, 응답자의 소속 부서를 보면, 총괄 46명, 총무 18명, 대출 11명, 저축 9명, 기타 4명, 그리고 영업/마케팅 1명 등으로 대부분 총괄과 총무부서이었다. 직위는 전무/상무 이상 51명, 차장/부장 14명, 그리고 과장 등 23명으로 대부분이 차장/부장 이상이였다.

성과측정지표에 대한 주요 결과를 요약하면, <Table 1>과 같다. 첫째, 새마을 금고들은 성과측정지표의 사용에서 가장 중요하게 생각하고 있는 가치동인은 단기재무성과인 것으로 나타났다. 즉, 6개의 가치동인 중에서 성과측정지표의 사용에서 장기적 관점에서의 중요성을 제외하곤 가장 높은 평균값을 보여주고 있다. 둘째, 장기적 관점 중요성에선 기업들은 단기 재무성과(5.29) 가치동인보다 고객관계(6.53), 종업원관계(6.4), 그리고 제품/서비스 질(6.3) 등의 가치동인에 더 많은 비중을 두고 있는 것으로 나타났다. 즉, 장기적 관점 중요성에 있어선 단기재무성과와 더불어 고객관계, 종업원관계, 그리고 제품/서비스 질과 같은 비재무성과의 중요성을 실무에서 잘 인식하고 있는 것으로 판단된다. 셋째, 예상했던 바와 같이, 기업들은 조사된 다섯 개의 성과측정지표의 사용가운데에서 목표설정과 성과평가 시에 단기재무성과의 가치동인을 가장 높게 사용하는 것으로 나타났다. 이렇게 단기재무성과 가치동인이 의사결정에의 사용이 상대적으로 높게 나타난 이유로는 새마을금고가 예산 편성이나 투자에 있어서 현실적인 지출 한도를 감안하지 않을 수 없기 때문인 것으로 보인다. 성과평가에 있어서 단기재무성과가 가장 높은 것은 실재로 성과평가가 재무적 평가에 치우쳐져 있고, 실무에서 단기재무성과가 성과평가에서 가장 중요시 되고 있음을 확인시켜주는 것이다.

이러한 결과를 종합해 보면, 성과측정지표에 대한 기술통계는 성과측정과 관련된 새마을금고의 실무현황을 비교적 잘 반영하고 있는 것으로 판단된다. 성과측정지표의 이용은 비재무지표의 이용이 중요하나 실무에서는 단기재무성과 지표의 이용이 높게 나타나고 있어 비재무지표의 이용을 늘려갈 필요가 있을 것이다.

4.2 가설검정

신뢰성 분석은 내적일관성에 대한 측정으로 Chronbach's alpha 계수 값을 산출하였다. 모든 계수 값이 0.7(장기적 관점에서 중요성-0.799, 문제 인식, 기회 이용 그리고 사업계획 개발사용정도-0.862, 자본투자결

〈Table 1〉 Descriptive statistics for survey items

Performance category	importance to long-term sucess		use in decision making						extent goals set		measurement quality	
			problem identification		capital investments		performance evaluation					
	Mean	S.D	Mean	S.D	Mean	S.D	Mean	S.D	Mean	S.D	Mean	S.D
short-term financial results	6.11	.823	5.60	1.227	5.85	1.034	5.86	.985	6.11	.850	5.89	.890
customer relations	6.53	.642	5.41	1.110	5.11	1.245	5.28	1.164	5.36	1.095	5.16	1.092
employee relations	6.40	.751	5.16	1.231	4.77	1.266	5.14	1.315	5.07	1.230	4.94	1.097
operational performance	6.09	.905	5.37	1.187	5.45	1.203	5.58	1.201	5.61	.988	5.44	1.038
quality	6.30	.805	5.47	1.093	5.16	1.202	5.34	1.154	5.42	1.036	5.28	1.114
alliances	6.11	.890	5.45	1.174	5.19	1.212	5.20	1.306	5.18	1.120	5.17	1.147

정 사용정도-0.856, 성과평가 사용정도-0.887, 목표 설정 사용정도-0.867, 성과측정지표의 정확성 정도-0.896, 조직성과-0.903)이상으로 본 연구에서 사용된 변수들의 신뢰성이 확보된 것으로 판단된다.

타당성 분석을 위해 요인분석을 실시하였다. 요인추출을 명확히 하기 위하여 직각회전방법(varimax method)을 사용하였으며, 요인의 적재량이 0.4 이상인 설문 문항만 선택하였다. 조직성과에서 4가지 문항으로 측정되었으며, 고유치가 1이상(3.118)으로 하나의 요인으로 귀속이 되고 요인 적재량이 0.7이상이며, 누적분산율에 의한 설명력은 77.9%이다. 이상의 요인분석 결과에 따라 변수의 타당성은 양호한 수준으로 평가 할 수 있다.

〈Table 2〉 Regressions for Performance measures to organizational performance

PER = $\alpha + \beta_{11}$FIN + β_{12}NON-FIN + ε				
	coefficient (T)	VIF	Adj. R^2	F
α	.538 (.644)		0.227	13.743***
fin	.269 (1.752*)	1.306		
non-fin	.458 (3.475***)	1.306		

*p < 0.1, **p < 0.05, ***P<0.01

분석결과를 살펴보면, 재무지표의 이용은 조직성과에 10% 유의수준에서 유의적인 정(+)의 영향을 미치며, 비재무지표의 이용은 조직성과에 1% 유의수준 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기존의 선행연구(Hoque and James, 2000; Ittner et al, 2003)와 일치하는 결과로 성과측정지표를 다양한 목적으로 이용하는 기업이 조직성과를 증가시킬 수 있다는 것을 의미하는 것이다. 즉, 재무지표와 함께 비재무지표의 다양한 활용은 조직성과를 개선시키는 것으로 판단된다.

5. 결론 및 함의

경영자들은 이제까지 많은 시간과 비용을 투자하여 구축해온 수익비용 측면의 기간손익 중시 관리회계는 눈앞의 수치만 파악 할 수 있다는 사실을 깨달아야 한다. 이제부터 관리회계는 ①과거의 실적이 아닌 미래의 수익성과 무형자산의 평가 ②내부 경영관리와 업적평가 제도를 통합 ③결과지표 뿐만 아니라 성과동인을 평가 할 수 있는 선행지표의 관리 등이 필요하다.

미래 수익과 무형자산 평가에는 국제회계기준 도입을 계기로 미래의 Cash Flow의 가치를 측정하는 방법이 관리회계에서도 적용되기를 기대한다. 즉 금융상품의 시가회계 기준방식, 대손충당금 산정 시 DCF 방법 적용, 리스크 변동에 의한 미래의 현금흐름 변동금액을 현재와 미래의 손실에 적절히 반영하여 경영의사결정에 실제적인 의미에서 기능을 할 수 있어야 한다.

또한 고객에 대한 리스크 측면만을 평가하는 금융기관의 관리회계로는 충분치 않다. 고객이 보유하고 있는 브랜드 파워, 미래수익을 창출하게 하는 기술력, 개발 중에 있는 상품, 우량 거래선과 관계 등 무형자산을 평가할 수 있는 금융기관이 관리회계가 되어야 한다. 리스크 관리를 위해서 담보에만 의존하는 여신으로는 중소기업 육성은 어렵다고 생각된다.

금융기관의 사회적 책임강화는 고객의 비즈니스를 평

가하여 고객 지원을 통하여 금융기관과 지역발전에 공생공존 하는 것이다. 그러나 재무회계 의존적인 경영관리를 벗어나지 못하는 금융기관은 단기적인 수익만 추구하게 되고 사회적 책임 강화에 핵심이 되는 중소기업과 지역발전을 위한 핵심이 되는 중장기적인 지원을 소홀히 하게 될 것이다. 직원에 대한 업적평가나 인사평가를 하면서 기업이나 지역사회 지원 등의 수익과 직결되지 않는 무형자산의 가치는 중시하지 않게 되며, 결과적으로 직원활동은 단기적인 수익에 집착하게 유도할 것이다.

이상의 논의를 종합하면 전통적으로 기업이 사용해온 성과측정에 관한 가장 큰 비판은 재무적인 측정지표에 너무 의존하고 있다는 것이다. 재무적 측정지표만으로는 전반적인 비즈니스 목적과 관련해서 발생된 문제의 근본적인 원인이나 해결을 위한 정보를 충분히 재공해 주지 못할 뿐 만 아니라, 지적 자본 등과 같은 무형자산을 제대로 측정해 내기 어렵다는 것이다. 따라서 다양하게 평가항목을 늘리는 것이 이와 같은 문제점을 완화시켜 조직의 성과를 향상시킬 수 있다. 많은 기업들은 전략실행 및 성공에 대하여 더 나은 정보를 제공하는 다양한 비재무적 측정지표들을 함께 사용하여 재무적 측정지표의 한계를 보완하려고 하고 있다. 새마을금고 역시 이러한 시대적 흐름에 부응해야 할 것으로 보인다.

본 연구에서 나타난 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 재무지표의 이용은 조직성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 재무지표의 이용은 조직성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 연구결과를 토대로 본 연구의 시사점은 요약하면 다음과 같다. 먼저, 경영자들은 조직성과를 개선하기 위해 성과측정지표를 다양하게 설계하고 다양한 목적에 활용해야 한다는 것이다. 경영자들은 다양한 비재무지표를 이용하여 재무지표의 한계를 보완할 수 있으며 궁극적으로 조직성과를 개선시킬 수 있음을 시사하고 있다. 그리고 기술통계분석에서 나타난 바와 같이 장기적인 관점에서 재무지표보다 비재무지표를 더 중요시 하지만 실제 각종 의사결정에의 활용에는 재무지표가 더 많이 강조되고 있었다. 경영자들은 장기적인 측면에서 조직성과를 향상시키려면 비재무지표의 활용방안을 잘 고려해야 할 것이다.

본 연구의 한계로는 첫째, 설문조사연구만으로 본 연구의 목적을 달성하는데 한계가 있다. 현장조사방법을 병행하는 것도 보다 심층적으로 이 연구 과제를 이행하는데 도움이 되리라 믿는다. 둘째, 본 연구에서는 하나의 새마을금고에 대해 한 사람의 설문응답자로부터 얻은 자료에 의존하여 관련 변수를 측정하였는데 그 응답자가 해당금고를 잘 대표하고 있다는 보장은 없다. 이를 보완하기 위한 한 가지 방법으로 동일기업에서 다수의 응답자로부터 자료를 수집하여 그 평균값을 이용할 수도 있을 것이다. 셋째, 업종을 새마을 금고로 제한되어 본 연구에서 나타난 연구결과를 일반화시키는 데는 한계가 존재한다.

이러한 한계점이 있음에도 불구하고, 이 연구는 새마을금고의 성과측정지표의 이용과 조직성과 간의 관계에서 조직학습의 역할을 실증적으로 검증해 보았다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있을 것이다.

ACKNOWLEDGMENTS

This work was supported by the Dong-A University research fund in 2014.

REFERENCES

[1] Soon-Kee Kim, and Sang-Wan Lee, Measurement Diversity, Alignment with Firm Strategy and Organizational Performance: A note on the Mediating role of Organizational Learning. *Korean Accounting Association Journal*, Vol. 20, No. 1, pp. 75-107, 2011.

[2] Kyung-Tae, Lee · Oi-Soon, LEE, The Study on the Effect of Customer Satisfaction on Firm Value . *The academic of Korea customer satisfaction management*, Vol. 6, No. 1, pp. 99-122, 2004.

[3] Chang-Dae Lee, An Empirical Investigation on the use of non-Financial Measures in Performance Measurement and Reward Systems. Doctorate thesis, Sogang University. 2003.

[4] Chenhall, R. H., Management control system design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the

future. *Accounting, Organizations and Society,* 28(2-3), 127-168, 2003.

[5] Chenhall, R. H., Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 395-422, 2005.

[6] Cragg, B. Paul, M. King., Organizational Characteristics and Small Firms'' Performance Revisited. *Entrepreneurship Theory and Practice,* Winter, 49-64, 1988.

[7] Fisher, J., Use of non-financial performance measures. *Journal of Cost Management*, 6(1), 31－38, 1992.

[8] Hamel, G., and Prahalad, C. K,. Strategy as Field of Study: Why Search for a New Paradigm?, *Strategic Management Journal*, 15, 1994.

[9] Henri, J. F., Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558, 2006.

[10] Heneman, R. L., The Relationship between Supervisory Ratings and Result-oriented Measures of Performance: A Meta Analysis, *Personnel Psychology*, Vol. 39, pp.811-826, 1986.

[11] Hoque, Z., and W. James., Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research,* 12(1), pp.1-17, 2000.

[12] Ittner, C. D., and D. F. Larcker. and T. Randall., Performance implications of strategic performance measures in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society,* 28(7), pp.715 - 741. 2003.

[13] Ittner, C. D., and D. F. Larcker, and M. W. Meyer, Subjectivity and The Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard, *The Accounting Review*, Vol. 78(3), pp. 725 - 758, 2003.

[14] Prendergast, C., and R. Topel., Discretion and Bias in Performance Evaluation, *European Economic Review,* Vol. 37, pp. 355-365. 1993.

[15] Kaplan, R. S., and D. P. Norton., The balanced scorecard : Measures that drive performance, *Harvard Business Review,* 70(1), pp.71-79, 1992.

[16] Kaplan, R. S., and D. P. Norton., *The Strategy-Focused Organization: How balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 2001.

[17] Keats, B.W., and l. S. Bracker., Toward a Theory of Small Firm Performance: A Conceptual Model. *American Journal of Small Business,* 12 (Summer), 41-58, 1988.

[18] Malina, M. and F. Selto,. Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research* , 13, pp.48 - 90, 2001.

[19] McWhorter, L. B., *The balanced scorecard: An empirical analysis of its effect on managers' job satisfaction and performance evaluations*. Diss. University of Kentucky, 2001.

[20] Moers, F., Discretion and Bias in Performance Evaluation: The Impact of Diversity and Subjectivity, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30(1), pp. 67 - 80, 2005.

[21] Said, A. A., H. R. HassabElnaby, and B. Wier., An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures. *Journal of Management Accounting Review,* 15(1), pp.193 - 223, 2003.

[22] Scott, W., and P. Tiesen., Performance measurement and managerial teams. *Accounting, Organizations and Society,* 24(3), pp.263 - 285, 1999.

[23] Van der Stede, W. A., C. W. Chow, and T. W. Lin, Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance, *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 18, pp. 185-205, 2006.

[24] Wallman, S. M., The future of accounting and financial reporting part II: the colorized approach. *Accounting Horizons*, 10, pp.138-148, 1996.

[25] Widener, S. K., An empirical analysis of the levers of control framework. Accounting, Organizations and Society, 32(7-8), pp.757-788, 2007.

차 재 희(Cha, Jae-Hee)

・2010년 3월 ~ 현재 : 건양대학교 대학원 박사수료
・관심분야 : 비영리조직의 성과평가, 보상
・E-Mail : cha474gksmf@hanmail.net

이 상 완(Lee, Sang-Wan)

・2012년 3월 ~ 현재 : 동아대학교 경영학과 조교수
・관심분야 : 성과평가, 보상
・E-Mail : sangwan12@dau.ac.kr

김 재 열(Kim, Jae-Yeol)

・1991년 3월 ~ 현재 : 건양대학교 글로벌경영학과 교수
・관심분야 : 비영리조직의 성과평가, 보상, 예산
・E-Mail : manacc@konyang.ac.kr