



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

박 준 성 교수지도

박사학위청구논문

성과관리 유형과 경영성과

2008

성신여자대학교 대학원

경영학과

류 랑 도

성과관리 유형과 경영성과

박 준 성 교수지도

이 논문을 박사학위논문으로 제출함

2007년 10월

성신여자대학교 대학원

경영학과

류 랑 도

인 준 서

류랑도의 박사학위 논문으로 인준함.

심사위원 _____인

심사위원 _____인

심사위원 _____인

심사위원 _____인

심사위원 _____인

성신여자대학교 대학원

감사의 글

경영학과 박사과정에 입학한 것이 엇그제 같은데 벌써 졸업을 앞두고 있다는 것이 믿어지지 않습니다. 그동안 학교생활이 저에게는 인생에서 큰 발전과 발돋움의 기간이었기 때문에 무척 소중하고 값진 만큼 학교에 대한 애착도 많습니다. 회사와 학교에서의 생활을 병행하는 일이 결코 쉽지는 않았지만 무사히 졸업을 할 수 있게 된 것은 무엇보다 하나님의 가호가 함께 하셨기에 가능했고, 저를 도와준 많은 고마운 분들이 계셨기에 가능했다는 것을 다시금 생각하게 합니다.

먼저 대학원 석사, 박사과정을 수업하는 동안 폭넓은 식견을 가질 수 있도록 도움을 주셨을 뿐만 아니라 본 논문의 처음 연구계획에서부터 완성에 이르기까지 학문적 기틀을 잡아 주시고 친절하고 소상한 가르침을 베풀어 주셨던 지도교수이신 박준성 교수님께 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

그리고 저의 미흡한 논문을 자상하게 심사해 주시고 아낌없는 격려와 지도를 하여 주신 심사위원이신 본교의 심현철 교수님과 신철호 교수님, 이성근 교수님, 아주대학교의 박호환 교수님께 진심으로 감사드립니다.

그리고 박사과정 내내 수업을 통해 많은 격려와 비전을 주신 신철호, 박노운 교수님과 끝없는 격려를 보내주신 경영학과 박사동문회에도 진심으로 감사드립니다.

그리고 귀중한 원서와 연구자료를 제공해 준 것은 물론 논문을 진행하면서 세세한 작업까지 친절하게 도움을 주었던 영남대학교의 이동식 박사와 바쁜 업무 가운데서도 개인적인 시간을 내어 도와준 (주)더 퍼포먼스의 김정은, 장제욱, 김희진, 장경화, 김윤희위원에게도 고마움을 전합니다. 아울러 연구에 협조해 주신 SK그룹을 비롯하여 여타 기업들과 설문에 기꺼이 응해 주신 SK건설 최재국팀장을 비롯한 여러 기업들의 실무자분들께 진심으로 감사드립니다.

다.

또한 박사과정을 마칠 수 있도록 배려해 주시고 늘 곁에서 엄하게 훈계해 주신 평생의 스승이신 윤성현 고문님과 (주)후니드의 서승규대표, 영남대학교의 이재훈 교수님께도 존경과 감사의 말씀을 드립니다. 아울러 절친한 후배이자 동지인 서울대학교 사회학과의 장덕진교수의 끊임없는 지적인 자극에 감사드립니다. 그리고 물심양면으로 지원해 주신 본인이 사외이사를 맡고 있는 수원 화성오산축산업협동조합의 우용식조합장님과 정범섭상임이사님께 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

끝으로 아낌없는 지원과 믿음으로 지켜봐 주신 부모님과 , 멀리 중국 땅에 선교하러 나가 계시는 장인, 장모님, 그리고 다 늦은 나이에 공부한답시고 제대로 가장 노릇도 못했는데 늘 깊은 이해로써 따뜻하게 격려해준 사랑하는 아내 우경희와 나의 든든한 보물이자 사랑스런 아들, 딸인 재경이 혜진이에게 이 자리를 빌어 고마움과 사랑의 마음을 전합니다.

그리고 본인이 경영자문을 맡고 있는 여러 회사와 기관, 컨설팅을 수행했던 많은 회사들의 최고경영자와 인사, 기획담당 임원, 실무자 여러분들께 지면관계상 일일이 그 고마움을 다 표현하지 못함을 대단히 죄송스럽게 생각하고 너그러이 용서를 구합니다.

앞으로 오늘의 작은 열매에 자만하지 않고 지속적으로 대한민국의 모든 성과 단위에 대한 중단 없는 연구를 통하여 지속적인 성과를 내며 살아갈 것을 다짐해 봅니다.

다시 한 번 오늘의 제가 있게 해 주신 모든 분들께 진심으로 감사의 말씀을 드립니다.

[목 차]

논문개요

I. 서론	1
1. 문제의 제기	1
2. 연구의 목적	3
3. 연구의 범위 및 방법	5
II. 이론적 배경	6
1. 성과관리	6
1) 성과관리의 개념	6
2) 성과관리의 역사적 흐름	7
3) 성과관리와 인적자원관리	8
4) 전통적 성과관리의 한계	10
2. 전략적 성과관리를 위한 BSC	15
1) BSC의 개념 및 구조	15
2) BSC와 경영성과	20
3. 성과관리시스템	29
1) 성과관리시스템의 개념	29
2) 성과관리시스템의 프로세스	32
III. 연구 설계	37
1. 연구 모형 및 연구가설의 설정	37
1) 연구 모형	37
2) 연구가설의 설정	44
2. 조사 방법 및 자료 분석	48

1) 표본의 선정과 자료수집	48
2) 통계적 분석 기법 및 분석 절차	48
3) 설문지 구성	52
IV. 실증분석	55
1. 연구 표본 및 연구변수의 추출	55
1) 표본 자료의 특성	55
2) 요인분석 및 신뢰도 분석	57
3) 성과관리의 유형	60
2. 가설의 검증	62
1) 가설 1의 검증	62
2) 가설 2의 검증	70
3) 가설 3의 검증	74
V. 결론	83
1. 연구결과의 요약	83
2. 시사점 및 연구의 한계점	90
1) 연구의 시사점	90
2) 연구의 한계점	93
3) 미래의 연구를 위한 제언	94
참고문헌	
설문지	
영문초록	

[표 목차]

<표-1> 변수별 설문문의 구성	54
<표-2> 응답자와 응답 기업의 분포 및 구성	56
<표-3> 성과지표 종합성에 대한 요인분석과 신뢰도 분석결과	58
<표-4> 성과관리시스템과 인사제도의 연계성에 대한 요인분석과 신뢰도 분석결과	59
<표-5> 성과관리 유형	60
<표-6> 산업에 따른 성과관리 유형 구분	62
<표-7> 규모에 따른 성과관리 유형 구분	64
<표-8> 성과관리 도입기간에 따른 성과관리 유형 구분	66
<표-9> 기업전략유형에 따른 성과관리 유형 구분	68
<표-10> 성과관리 유형에 따른 경영성과 차이 검증(평균 구분 경우)	70
<표-11> 성과관리 유형에 따른 경영성과 차이 검증(3 Split의 경우)	71
<표-12> 산업별 성과관리 유형 분포	74
<표-13> 2차 산업 성과관리 유형과 매출액 증가율의 차이분석	75
<표-14> 2차 산업 성과관리 유형과 영업이익 증가율의 차이분석	76
<표-15> 3차 산업 성과관리 유형과 매출액 증가율의 차이분석	76
<표-16> 3차 산업 성과관리 유형과 영업이익 증가율의 차이분석	77
<표-17> 성과관리 도입기간에 따른 성과관리 관리 유형과 매출액 증가율의 차이분석	78
<표-18> 성과관리 도입기간에 따른 성과관리 관리 유형과 영업이익 증가율 의 차이분석	79
<표-19> 가설검증에 대한 결과의 요약	89

[도 목차]

<그림 1> BSC의 4가지 관점	17
<그림 2> BSC의 개념적 틀	17
<그림 3> Sandt, Schaeffer, Weber(2001)의 모형	26
<그림 4> 연구모형	39
<그림 5> 성과관리의 제안 유형	42
<그림 6> 성과관리 유형의 개념적 구분	44
<그림 7> 성과관리의 전개 방향	86

논문 개요

본 연구는 성과관리에 관한 선행연구를 토대로, 국내 기업을 대상으로 효과적인 성과관리를 위한 성과관리 유형을 제안하고, 성과관리 유형과 기업경영성과와의 관련성을 설명하고자 하는 목적으로 진행되었다.

성과관리 유형을 구분하기 위해 성과지표의 종합성과 성과관리시스템과 인사제도간의 연계성을 두 축으로 하여 성과관리 유형을 종합적 성과관리, 전략적 성과관리, 전통적 목표관리, 형식적 목표관리의 형태로 구분하였다. 성과관리 유형에 영향을 미치는 조직특성변수들로, 산업, 규모, 성과관리 도입기간, 기업전략유형 등에 따라 성과관리 유형간의 차이가 존재하는지 검토하였으며, 성과관리 유형에 따라 경영성과에 유의한 차이가 존재하는가를 연구하였다. 그리고 조직변수 중 조직이 속한 산업특성과 성과관리 도입기간에 따라 성과관리 유형과 경영성과간의 관계에 유의한 차이가 있는 지를 검토하였다.

연구의 결과로는, 성과관리 유형은 조직적 특성에 따라 유의한 차이를 보였다. 그리고 성과관리 유형과 경영성과간의 관계에 대해서는 성과관리유형을 좀 더 명확하게 세분화해서 살펴본 결과 유의한 차이가 나타났다. 산업의 특성에 따른 성과관리 유형과 경영성과의 관계를 살펴본 결과 부분적으로 가설이 채택됨으로써 유의한 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

마지막으로, 본 연구의 종합정리와 본 연구가 가지는 시사점과 한계점 그리고 미래연구방향에 관해 서술하였다.

I. 서론

1. 문제의 제기

노동부가 근로자 100인 이상 사업장을 대상으로 조사한 바에 의하면(노동부, 2006) 연봉제를 도입한 기업은 전체 응답 기업의 48.4%, 성과배분제를 도입한 기업은 32.1%를 차지하는 것으로 나타났다. 이 결과는 2000년에 비해 연봉제는 25.4%가, 그리고 성과배분제는 11.5%가 증가한 수치이다. 업종별로는 통신업이 70%로 연봉제 도입 비율이 가장 높았으며, 규모별로는 근로자 5000명 이상의 사업장이 79.2%로 나타나, 기업 규모가 클수록 연봉제를 빨리 도입한 것으로 나타났다.

이 통계자료에 의하면, 모든 대기업들이 성과주의 경영을 표방하고 있음을 알 수 있으며, 고객을 유치하고 상품을 판매하려는 시장경쟁이 치열해 짐에 따라 나타나는 현상으로 설명할 수 있다(류량도, 2006).

기업들은 더욱 치열해진 시장에서 품질과 원가, 스피드와 서비스 향상에 대한 고객의 요구에 직면하고 있으며 변화된 시장에서 경쟁우위를 선점하고자 사만의 특별한 기업 가치를 만들기 위해 노력하고 있다. 기업들은 이러한 변화의 노력으로 리엔지니어링과 기업혁신을 통해 최고경영자중심의 수직적이던 조직구조를 좀 더 고객접점에 가깝게 수평적인 팀 형태의 조직구조로 전환하고 있다. 또한 성과와 역량을 위주로 구성원을 평가하는 신인사제도를 도입하여 충성심과 지연, 학력과 같은 막연한 특성이나 연공서열적인 요소 보다는 기업전체의 비전, 인재상과 관련된 구체적인 태도, 직무수행역량을 얼마나 보유하고 활용하고 있는가, 그리고 그 역량을 바탕으로 수행하고 있는 담당직무에서 얼마나 성과를 창출하고 있는가를 평가하고 보상하며 성과와 역량을 잘 발휘할 수 있는 인재를 육성하는 형태로 변화해 가고 있다.

이러한 성과위주의 경영은 성과기준이나 목표수준이 명확하지 않고 담당자의 성과달성을 위한 실행방법을 선택할 수 있는 권한이 제대로 부여되지 않는다면 활성화되기 어렵다. 성과주의 경영을 위해서는 성과달성을 위한 실행방법의 선택권한이 고객접점에 있는 부서 또는 담당자에게 위임, 부여되어야 하며 그 성과기준을 보다 명확히 하고 결과에 대한 의미있고 공정한 보상이 전제되어야 한다.

성과주의 경영을 실현하기 위한 방법으로 기업들은 경영책임제도를 도입하고 BSC 또는 업적평가 시스템을 바탕으로 하여 성과관리시스템을 구축, 운영하고 있다. 기업의 중장기적인 비전과 경영목표를 유지하면서 동시에 현재의 단기성과를 균형있게 관리하기 위해 많은 기업들에서 균형성과표(Balanced Scorecard: BSC)를 도입하여 실무에 적용하고 있다.

기업의 경쟁력이라는 측면에서 지식자원, 그중에서도 조직구성원과 정보기술에 대한 중요성이 날로 커져가고 있는 상황에서도 기업들은 전통적인 재무회계시스템을 주요 성과측정 시스템으로 사용하고 있다. 전통적인 재무회계 시스템하에서는 조직구성원의 능력, 데이터베이스, 정보시스템, 고객관계, 품질, 혁신적인 제품과 서비스에 대한 투자 등이 발생된 기간에 대한 비용으로 처리되므로, 조직에서 관리되고 있는 무형자산, 역량 등의 상태 또는 가치창출 능력의 정도에 대한 측정이 제대로 이루어지지 못하고 있다.

경영자와 구성원들은 성과측정의 대상에 대해 많은 관심을 기울이고 있지만, 실제로는 단기적인 성과에 해당하는 재무중심의 성과지표에 집중되어 미래의 재무적 성공의 토대가 되는 무형자산에 대한 투자나 관리가 소홀하게 다루어지고 있다. 개선된 성과측정시스템이 없다면 경영자들은 무형자산을 효과적으로 개발하여 활용할 수 없게 될 것이며 이는 결국 기업의 역량을 유지, 확대하는데 걸림돌로 작용하여 기업의 가치창출 기회를 상실하는 결과를 초래하게 될 것이다.

Norton & Kaplan(1992)은 기업의 경영성과를 평가하고 관리하기 위해서는

재무지표들을 유지하면서 이러한 결과지표들을 3개의 다른 관점(고객, 내부 프로세스, 학습과 성장)을 보완하여 균형 있게 종합적으로 관리할 것을 BSC의 개념으로 제안하였다. 이는 BSC의 개념이 기업 내부적으로는 가치창출 과정의 본질이 유형자산에서 무형자산으로 무게 중심이 옮겨지고, 외부적으로는 시장경쟁의 본질이 변화하는 과정을 반영하기 때문에 그 설명력이 더욱 높다. 기업은 단순히 제품을 생산하고 특정 제품을 통해 시장에서 경쟁하는 방식을 지향해 오던 방식에서 시장 및 고객에 대한 깊은 이해와 목표 고객층에 대한 독특한 가치명제를 제공할 수 있는 능력이 필요하게 되었다. 전혀 새로운 기업들이 첨단 정보기술을 효과적으로 활용하여 산업에 뛰어 들고, 새로운 형태의 제품과 서비스로 고객에게 찾아가는 방식으로 경쟁의 방식들이 바뀌면서 기업들은 내부구성원들이나 이해관계자들에게 기업이 어떻게 가치를 창출할 것인가를 보여줄 필요가 생겨났다.

기업은 인적자산 및 정보자산을 어떻게 활용할 것인가, 그리고 새로운 전략에 맞추어 조직을 어떻게 변화시킬 것인가의 문제를 안게 된 것이다. 세 부 고객층과 내부 구성원들에게 증대된 가치를 제공하기 위해 기업과 공공 및 비영리 단체들은 전략을 체계화하고 사명과 비전을 통해 조직을 재적응시키는 등의 노력을 기울이고 있다. 이상에서 제기된 문제를 해결하기 위한 방안으로 성과관리시스템을 중심으로 전략적 대안을 모색해 보고자 한다.

2. 연구의 목적

지금까지 팀제, 연봉제 등 이전의 많은 경영관리방식들이 소개되었지만, 한국의 현실에 맞는 관리방식으로의 정착에 있어 많은 시간이 소요되고, 몇몇의 경영관리방식들은 한국기업에서 제대로 활용되지 못하고 사라지기도 하였다.

새로운 고성과를 가져다주는 경영기법에 대한 많은 연구들 가운데, 특히

성과관리를 주제로 다룬 연구 결과들이 최근에 많이 소개되고 있다. 성과관리 연구 가운데서도 기업의 성과를 재무적 자산과 함께 비재무적, 무형자산에 관한 측정과 관리의 필요성이 높아져, 기업의 경쟁우위를 달성할 수 있도록 해 주는 주요 역량으로서 무형자산인 지식의 가치와 지식에 의해 창출된 성과를 측정하기 위한 시도들이 다양하게 이루어지고 있다.

그러나 무형자산을 측정하고 이를 전략적으로 활용하기 위해 지금까지 사용되던 여러 관리방법들에서 문제점이 지적되고 있는 것이 현실이다. 따라서 현재 지적되고 있는 관리 방법상에서 가장 근본적인 문제에 해당하는 지표의 구성과 지표 간 상호영향관계 그리고 성과관리지표를 통한 구성원의 의사소통 효과에 관해 연구함으로써 보다 미래지향적인 전략적 도구화 할 수 있는 방안을 마련하고 이를 통해, 성과지표 수립 및 경영활동에 보다 유용하게 활용하는 방법을 제시하고자 한다.

본 연구의 목적으로는 첫째, 성과관리를 다룬 주요 연구들에 관한 이론적, 실증적 결과들을 우선 검토하여 본 연구의 이론적 배경으로 삼아 한국 기업들이 적용하고 있는 성과관리방식들에 관한 효과적인 성과관리방안을 마련하고자 한다. 둘째, 효과적인 성과관리의 방안을 제시하기 위해 실증조사를 통해 현재 한국 기업에서 적용되고 있는 성과관리의 현황을 조사하여, 현재 활용되고 있는 성과관리 방식의 특징을 정리하고자 한다. 셋째, 한국 기업들이 채택하고 있는 성과관리유형을 구분하여 보고, 산업특성과 성과관리 도입기간에 따른 성과관리유형과 경영성과와의 관계를 규명하여 경영현장에서 실제적인 적용을 위한 이론적 근거를 마련하고자 한다. 개별 기업들이 각각의 성과관리 방식들을 활용하고 있지만, 산업특성에 따른 적합한 형태의 성과관리 방식이 무엇인지를 설명하고, 대안을 제시하는 것을 본 연구의 목적으로 한다.

3. 연구의 범위 및 방법

위에서 설정한 연구의 목적을 달성하기 위해, 성과관리의 개념 및 성과관리의 내용과 선행연구들을 분석하고, 성과관리에 관한 주요 연구 그리고 이들 연구들에서 다룬 주요 변수들과 기업성과와의 관련성에 관한 선행연구들을 검토하고자 한다. 이를 통해, 실증적 연구를 위한 개념과 변수들에 관한 이론적 고찰을 실시하고자 한다. 따라서 한국 기업들이 현재 적용하고 있는 성과관리 유형과 조직특성 그리고 경영성과에 관한 설문을 통해 실증분석에 필요한 자료를 수집하고자 한다.

가설의 검증을 위해 변수의 타당도와 신뢰도를 검증하고, 평균값을 이용한 Split, 교차분석, 분산분석, GLM(General Linear Model) 등의 방법을 이용해 가설을 검증하고자 한다. 마지막으로 연구의 결과를 간략히 기술하고, 연구의 시사점과 연구의 한계, 그리고 미래의 연구 방향에 관한 제언을하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 성과관리

1) 성과관리의 개념

최근 성과주의 경영이 각광받으면서 성과관리에 대한 관심이 다시 일어나고 있다. 하지만, 성과관리는 새로운 개념이거나 과거에 없었던 관리방식이 새롭게 등장한 것은 아니다. 이미 오래전부터 기업들은 기업의 경영성과와 사업부문, 팀 그리고 개인 수준의 다양한 수준에 걸쳐 성과관리를 수행해 오고 있다. 우리가 이미 잘 알고 있는 MBO(Management By Objectives :목표에 의한 관리) 방식 역시 성과관리를 위한 기존의 방법들 가운데 하나이다.

이처럼 최근에 성과관리에 관한 관심이 다시 높아지고 있는 것은 이전의 성과관리 방식이 가지는 문제점이 지적되기 시작했고, 기업들이 처한 환경이 과거와 확연히 달라지면서 불확실한 경영환경에서 경쟁이 극심해지자 성과에 대한 관리의 필요가 더욱 절실해지고 있기 때문이다. 이와 같이 성과관리는 급속한 기술의 변화, 고객요구의 다양화, 경쟁의 글로벌화 등으로 인해 과거와는 다른 경영환경에서 기업의 경영성과를 체계적으로 관리할 필요에 의해 요구되어지고 있는 것이다.

덧붙여 구성원 개개인의 성과와 공헌 그리고 개인적 개발은 조직이 목표가 추구하는 바와 전략적으로 연계성을 강화해야 한다는 점이다. 즉, 구성원 개개인의 공헌과 성과가 기업의 성과에 기여하도록 하면서 기업의 성장과 안정을 유지하도록 하는데, 이를 위해 필요한 핵심역량을 확보하고 경쟁우위를 달성하여 관리체계를 갖추고 기업전략 및 목표와 개인의 성과와 공헌이 연계되어지도록 관리해야 한다. 이러한 과정을 거쳐 기업의 성과를 달성하고 장차 기업비전을 달성을 향해 접근해야 한다.

이상의 필요에 의해 성과관리는 새롭게 그 필요성이 제기되면서 그 의미를 다시 설정하고 있다. 앞서 제기된 성과관리를 정의하면 다음과 같다.

성과관리란 기업의 궁극적인 목표와 경영이익의 극대화를 위해 조직성과 및 개인의 성과와 기여도 향상을 관리하는 일상적인 관리체계를 의미하는 것으로써, 성과관리는 각 구성원 개인의 개발목표와 조직목표들을 연계시켜 조직에서 직무성과를 관리하기 위한 체계를 뜻한다.

2) 성과관리의 역사적 흐름

지금까지 성과관리는 성과평가, 성과분석, 성과관리와 성과고과 등의 다양한 모습으로 다루어져 왔다(Furnham, 2004). 성과관리의 주된 관심사항으로는 시스템의 작동과 평가체계들의 구성 그리고 성과관리가 제대로 이루어지지 않는 이유들을 설명하는데 연구가 집중되어져 오고 있다.

초기 성과관리는 18, 19세기 미국과 영국에서 최고 오래된 흔적을 발견할 수 있으며, 이러한 성과평가는 이후 산업화의 진전과 함께 1960년대까지 성과평가 프로세스로 사용되어져 오고 있다. 이후 1980년대 거의 대부분의 기업들과 공공부문에서 성과관리 방식들을 적용, 활용하고 있다.

특히 성과관리는 공공부문이 민간 기업에 비해 수월하게 적용되고 있으며, 큰 기업들에서 더욱 많이 활용되고 있다. 또 중간관리자들을 대상으로 빈번하게 평가가 수행되고 있으며, 인적자원관리자들에 의해 주로 관리되어져 오고 있는 특징을 보여주고 있다. 이후 성과관리는 성과평가의 중요한 도구로서 그 중요성이 지속적으로 증가되어지고 있다(Murphy & Cleveland, 1995)

성과관리 및 성과평가와 관련한 이슈들은 평가의 환경과 평가자료, 평가의 공정성, 피드백과 훈련의 내용들에 있어서는 대동소이하나 특히 주목할 만한 변화는 과거의 주관적이고 관념적인 측정기준과 방법들을 사용해 오던

것에서 성과의 객관적인 결과와 구체적인 행동을 측정기준으로 삼는 방향으로 변화를 하고 있다는 점이다.

과거의 성과관리가 구성원들의 경험과 평등에 기반하여 동일한 경험과 동일한 직무를 수행하는 경우에는 보상과 승진 등의 대우에 있어서 동질적인 수준을 유지하는 방식을 채택하였다. 이는 보상과 승진 등이 평가의 결과와 연계되지 못하고 평가의 목적이 사정형의 평가방식을 취함에서 기인한다.

이에 반해 성과주의 경영이 등장하면서 성과관리는 평등보다는 공정성에 기반을 두고 성과를 관리하는 방향으로 패러다임의 전환을 하게 된다. 무엇을 했는가, 얼마만큼 달성했는가에 대해 보상을 받고 평가자들은 각 개인의 성과에 대한 객관적인 평가기준에 근거하여 평가와 피드백을 제공하고 분명한 목적과 목표를 통해 직무수행과 평가를 받게 되었다. 또한 평가는 측정 가능한 기준이나 지표를 통해 이루어지게 되었다. 그리고 평가의 기준은 정기적인 프로세스로 검토되어지고 평가되어지는 체계를 갖추게 되었다. 이렇게 만들어진 데이터들은 의사결정시에 반영되어 인적자원관리와 기업성과관리의 주요한 프로세스로 자리 잡고 있다.

이와 같이 성과관리 방식에 대한 패러다임의 전환으로 인해 성과관리는 인사제도에서 이전의 승진과 보임 그리고 해고결정에 활용되어지던 방식과 더불어 성과측정, 성과향상, 구성원 동기부여 그리고 목표에 대한 실적 관찰 및 피드백과 코칭 등을 가능케 하고 있다.

3) 성과관리와 인적자원관리

성과관리는 성과평가, 성과분석, 인사평가, 인사고과 등 사용하는 기업이나 조직에 따라 다양한 의미로 설명되어지기도 한다. 성과관리는 목표를 설정하고 이를 평가하고 평가결과를 통해 피드백하고 보상하여 동기를 유발하여 성과달성의 효율성을 높이는 종합적인 관리시스템이고 성과평가 혹은 인사

평가는 목표의 달성정도를 평가하는 핵심적인 하부시스템이다. 이처럼 인사 평가시스템은 성과관리시스템의 핵심적인 부분이므로 동일한 개념으로 봐도 무방하다(박준성, 2005).

Murphy & Cleveland(1995)는 성과관리를 4가지 요소로 구성된 모델로 설명하고 있기도 하다. 먼저 성과관단의 요소로 주관적인 평가를 의미하며, 밖으로 드러나기 전의 개인의 심리적인 평가의 단계를 의미한다. 이어서 성과고과의 단계로 성과를 표현하여 나타내는 단계로, 승진을 위해, 임금인상을 위해 고과의 목적에 따라 상이하게 표현되어진다.

셋째는 시스템 평가의 단계로, 고과의 단계가 제대로 수행되었는지를 설명하는 단계이며, 이를 통해 구성원들에게 대한 의사소통의 기능도 수행할 수 있다. 이러한 과정에 영향을 미치는 네 번째 요소로는 환경을 포함하고 있다. 여기서 환경이란, 기업의 환경과 문화, 가치 그리고 구조 등의 조직 내, 외부적인 요소들을 포함하고 있으며, 고과 과정에 영향을 미치는 중요한 변수로 인식하고 있으며 12가지 요인들을 설명하고 있다.

Murphy & Cleveland(1995)에 의하면 성과관리는 성과평가, 인사평가의 관점에서 인적자원을 관리하기 위한 중요한 도구로써, 성과관리를 제안하고 있다고 본다.

최근 들어 성과관리와 인적자원관리 기능들을 통합하고자 성과계획, 성과모니터링, 성과평가 그리고 성과에 대한 보상들을 모두 아울러 포함하고 있으며, 훈련과 개발, 경력개발 등이 추가 되고 있다.

또한 성과관리의 실행을 위해서는 라인관리자에서부터 조직전체에 이르기까지 관리과정으로 인식되어야 할 필요가 있다고 자각되면서 성과관리가 인사관리부서에 의해서만 수행되어지는 것이 아니라 전체적인 기업전략의 맥락 속에서 통합되어야 함을 강조하기도 한다.

4) 전통적 성과관리의 한계

전통적으로 기업들이 성과를 측정하는 방법으로 이익, 회계이익률, 주식수익률 등과 같은 재무적인 측정치에 의존해 왔다(Ittner & Larcker, 1998). 이러한 재무적 측정치에 의한 성과측정은 전통적인 산업사회에서의 기업형태인 투입, 산출모형에 기인한 것으로, 오늘날과 같은 지식 및 정보화 시대의 기업에 있어서는 그 유용성이 점차 떨어지는 것이 현실이다.

Ittner & Larcker(1998)는 전통적인 회계, 재무적 성과치들이 지나치게 역사적이고, 과거지향적이며 미래의 성과를 설명하는 예측력이 결여되어 있으며, 단기적이거나 부정확한 행동에 대하여 보상하고 문제의 근원이나 해결에 대한 정보를 거의 제공하지 못하여 어떠한 행동을 해야 하는지를 판단하기에 너무 느려 기업의 변화시점에 대한 포착을 어렵게 하며 지나치게 합산되고 요약되어 경영활동에 대한 분석과 설명이 곤란하며 지적 자본 및 핵심 역량과 관련된 무형의 자산을 계량화하는데 있어 충분한 고려가 되지 못하고 있다고 지적하고 있다. 또한 전통적인 성과평가방식은 현재 또는 미래의 조직이나 전략적 요구사항을 고려하지 못하고 있으며, 화폐단위인 재무적 수치로 측정하는 방식으로 고정되어 있어 납기, 품질, 생산유연성, 신제품 개발, 무형자산, 종업원 등의 비재무적 성과평가치들을 무시하고 있다는 비판을 받고 있다.

전통적인 재무적 성과관리시스템과 관련된 문제점에 대해서는 많은 학자들이 언급하고 있다(예, Dixon et al., 1990; Maskell, 1991; Eccles, 1991; Eccles & Pyburn, 1992; Polakoff, 1992; Kaplan & Norton, 1992; Fry et al., 1993; Lockamy & Cox, 1994; Vitale et al., 1994 등). 이들이 제시하는 가장 큰 문제점은 전통적인 재무적 성과관리시스템이 핵심적인 비즈니스 프로세스를 관리하고 개선하고자 하는 경영자에게 적절한 성과정보를 제공해 주지 못한다는 점이다.

Johnson & Kaplan(1987)은 재무적 성과는 재무회계의 필요성에 대한 주연이 아닌 조연에 불과하다고 비판하고 있다. 기업의 이해관계자들은 여러 가지 대안의 투자기회를 비교하기 위해 해당기업이 어떤 활동을 하고 있으며, 어떻게 해 나갈 것인지에 대해 지속적인 정보를 필요로 한다. 여기서 재무적 성과 측정치는 어떻게 사업이 전개되고 있는지, 어떠한 방향으로 나아갈 것인지를 보여주는 제대로 된 측정치가 아니라고 주장하고 있다.

또한, Maskell(1991)은 전통적인 재무적 성과관리시스템의 문제점들로 ① 관련성의 부족(lack of relevance), ②원가왜곡(cost distortion), ③비유연성(inflexibility), ④프로세스에 대한 장애(impediment to process), ⑤ 재무회계의 필요성에 대한 종속(subjection to the needs of financial accounting)등을 들고 있다.

한편, Eccles(1991)는 발생주의에 근거한 성과측정지표들이 진부하며 많은 오류를 범할 가능성이 있음을 주장하고 있다. 이익중심의 재무적 수치들이 미래의 성과보다는 과거의 의사결정을 추정하는데 더욱 적합하다는 사실을 지적하고 있으며, 재무적 수치에 의존하는 관계로 고객, 품질, 내부역량 등의 자원과 기업전략을 적절히 측정하고 지원하지 못하는 한계를 지적하고 있다.

Eccles & Pyburn(1992)은 산업사회에서의 전통적 경영관리 방식에서는 고객 및 경쟁자에 대한 고려가 충분하지 못하여 산업 및 기업의 변화에 대한 조기경보기능이 충분히 제공되지 못하고 있다고 비판하였다. 즉 경영성과를 설명하는 성과치들은 기업내부의 재무적 자원, 재무적 성과에 초점이 맞추어져 전년도와의 비교를 통해 평가를 시행하여, 경쟁자, 고객, 핵심역량에 대한 충분히 제공하기 어렵다고 설명하고 있다.

Shank & Govindarajan(1993)은 전통적 성과지표들은 종업원들에게 추상적인 정보를 제공하기 때문에 대부분의 종업원들은 여러 분기 또는 월별 보고서에 포함되어 있는 수치가 자신들의 과업과 어떻게 연결되어지는지에 대해

피드백 받지 못하며 오히려 작업의 유연성을 저하시킬 수 있다고 비판하고 있다.

Vitale et al.(1994)은 기회인식·학습속도·혁신·사이클 타임·품질·유연성·신뢰성 및 대응성 등에 관심을 기울이는 조직들은 이들 역량을 측정하는 시스템을 필요로 한다고 주장한다.

Hoffecker & Goldenberg(1994)는 재무제표중심의 성과치들은 과거활동에 대한 결과이므로 의사결정에 필요한 적절한 정보를 제공하고 있다고 보기 어렵다고 주장한다.

그리고 Fisher(1995)는 전통적인 재무중심의 성과관리시스템의 문제점을 다음과 같이 요약하고 있다. ①재무적 성과지표는 과거지향적인 역사적 지표이다. ②미래성과를 예측할 능력이 부족하다. ③단기적이고 조직목표에 부합되지 않은 행위에 대해서도 보상이 이루어진다. ④실천적이지 못하다. ⑤기업의 핵심변화요인을 포착하지 못하거나 너무 늦게 포착한다. ⑥너무 종합적이고 요약된 지표이기 때문에 행동지침을 부여하지 못한다. ⑦기업 내에서 한정된 기능만 반영할 뿐이고 기능간 프로세스를 반영하지 못한다. ⑧지적자산과 같은 무형자산에 대한 고려가 부족하다.

Lingle & Schiemann(1996)은 여러 가지 재무적 비재무적 성과지표의 용도 및 중요성 인식에 관해 203명의 경영자를 대상으로 한 연구를 진행하였다. 이들에 의하면 대부분의 응답자들에서 재무적 측정치가 가지는 정보에 대해 높은 의미를 부여하고 있으며, 대부분이 이들 재무적 측정치를 명확히 정의하여 사용하고 있으며, 측정된 결과를 구성원의 보상에 반영하는 것으로 응답하였다. 이에 비해, 고객만족 정보에 대해서는 높은 의미를 부여하고 있음에도 불구하고, 고객만족을 명확히 정의하거나 조직변화에 반영하는 빈도는 전체의 48%에 불과하였다. 또한 이들 성과지표와 보상과의 연계는 37%만이 보여주었다.

Malina & selto(2001)는 대부분의 기업들에서 사용하고 있는 성과치들은

급변하는 초경쟁적 환경에서 의사결정에 대한 충분한 지침을 제공하지 못하고 있으며, 현재의 재무적인 성과치들에 전적으로 의존하는 것은 미래의 재무적 성과를 위한 현재 보유하고 있는 자원의 의사결정의 중요성을 반영하지 못하고 있다고 주장한다.

재무적 성과관리시스템은 무엇보다도 이제까지의 재무적 측정지표들은 측정 주체라 할 수 있는 경영자, 주주, 종업원 모두에게 치명적인 한계를 보여주고 있다.

첫째, 재무적 측정지표만으로는 경영자가 올바른 전략수립과 의사결정을 수행할 수 없다. 경영자 관점에서 살펴보면 전통적 재무적 측정지표들은 과거의 활동들에 대한 결과만을 보여줄 뿐이므로 ‘전략적 목표와 일관되지 않는 행위’에 이르게 할 수 있다(Goldenberg & Hoffecker, 1994). 즉, 재무적 관점의 측정에 고정됨으로써 제품품질, 고객만족도, 납기, 공장의 유연성, 신제품의 리드타임, 더 높은 수준의 종업원 노하우 등과 같이 ‘덜 실체적이고 비재무적인 측정지표’들을 무시하게 만들고(Peters, 1987), 이로 인해 ‘시기별 부분 최적화’를 초래하여 ‘장기와 단기 사이의 균형 달성’을 어렵게 한다(Olve, Roy & Wetter, 1999).

둘째, 재무적 측정지표는 주주들에게 투자를 위한 명확한 기준을 제공해 주지 못한다. 재무적 측정지표들은 그것만으로 진정하고 공정한 사업현황을 제공할 수 없다(Johnson & Kaplan, 1987). 재무적 핵심비율들의 초점은 외부보다는 내부에 맞추어지고, 내부적으로 개발된 기준에 근거하여 이전 회계 연도와 비교되어 지기 때문에 기업을 경쟁자들과 공정하게 비교하는 것이 더욱 어렵다(Eccles & Pyburn, 1992).

셋째, 재무적 측정지표는 조직체의 대다수를 차지하고 있는 일반 종업원들에게는 무의미하다. 종업원들은 재무적 측정지표의 월별, 분기별 보고서에 나타난 숫자들이 업무와 관련해서 어떠한 의미를 나타내는지 알지 못하며 시스템들의 복잡성은 일선의 업무 유연성을 방해하기도 한다(Shank &

Gorindarajan, 1993). 이와 같이 단순한 재무적 지표는 경영자에게는 기업의 전략수립에 불균형을 초래하여 올바른 의사결정을 저해하는 요인으로 작용할 수 있고 이를 개선하기 위해 재무적 지표와 함께 비재무적 지표를 동등한 수준으로 관리할 필요가 있는 것이다.

이상과 같이 전통적인 회계중심의 성과지표들은 다양한 성과 측정 방식의 도입이 이루어지도록 하는 동기를 부여해 주고 있다(Ittner & Larcker, 1998). 재무 데이터 중심의 성과지표는 역사적이고 과거지향적인 자료들에 의존하여 미래를 예측하는 방법을 사용하고 있어, 현재와 같이 동적인 경영 환경에서 미래에 대한 예측능력이 결여되어 있다고 할 수 있다. 많은 기업의 경영자들은 경쟁의 강도와 성격이 급변하는 현재의 경쟁 환경에서 살아남기 위해서는 새로운 성과측정시스템의 개발과 적용이 절실히 필요하다고 판단하고 있다. 또한 재무적 성과지표들은 성과동인을 무시하고 오직 성과의 핵심결과만을 다루고 있기 때문에, 성과에 대한 투입 또는 중간변환과정을 정확하게 파악하지 못하는 단점을 가져, 의사결정을 어렵게 만드는 단점이 지적되고 있다. 기업의 경영성과를 측정하는 지표들은 단순히 재무적 자료에만 의존할 것이 아니라, 품질, 고객만족, 혁신, 시장점유율 등의 비재무적 지표들이 한 기업의 현황과 전망을 효과적으로 반영할 수 있는 것이어야 한다. 이상과 같은 이유로 많은 기업들은 비재무적 성과지표를 파악하여 기업이 보유하고 있는 자원과 역량의 활용을 강화하기 위한 성과관리시스템을 개발하고 있는 것이다.

이러한 관점에서 이루어지고 있는 다양한 연구 중 대표적인 연구로 Kaplan & Norton의 균형성과표를 들 수 있으며, 인적자원회계(Human Resource Accounting), 스웨덴의 스칸디아 AFS사의 네비게이터, 애니 브루킹 모델, 메이젤의 균형성과표, 맥네어의 성과 피라미드 모델, 애덤스와 로버츠의 EP² M 등 다수의 방법론들이 제시되고 있다.

2. 전략적 성과관리를 위한 BSC

1) BSC의 개념 및 구조

균형성과표(Balanced Scorecard)의 개념은 전통적인 기업의 성과지표로 사용된 수익이나 이익 등의 재무적 성과평가 중심에서 재무적, 비재무적 성과평가 모두를 고려하고, 단기 중심적인 성과관리에서 장·단기 성과관리를 동시에 함을 뜻한다. 또한 결과중심에서 성과를 발생시키는 원인에 대한 관리도 포함하고 있다. 즉, 단기위주에서 장·단기를, 결과위주에서 결과·원인을, 그리고 재무관점위주에서 재무·비재무적 관점을 포함하는 균형과 종합(Balance)개념을 성과관리의 중요한 기준으로 삼는 것이다(Kaplan & Norton, 1998; Hoque & James, 2000). 균형성과표는 첫째 주주의 관점에서 기업이 수행해야 할 성과, 둘째 고객의 관점에서 기업이 수행하여야 할 성과, 셋째 주주 및 고객만족을 위해 기업 내부적으로 수행하여야 할 성과, 그리고 마지막으로 기업 인프라 구축 등의 비 재무적인 성과지표를 동시에 고려한 복수의 성과지표를 포함하고 있어 하나의 시점 및 일정기간 동안의 기업성과를 여러 측면에서 진단할 수 있도록 하는 특징을 가지고 있다.

Kaplan과 Norton은 재무적 지표는 물론 비재무적 지표를 포함한 종합적인 경영지표로서 균형성과표(Balanced Scorecard)를 고안하였으며, 현재 BSC는 포춘이 선정한 1,000대 기업 중 약 40%이상이 이를 사용하고 있거나 수용과정에 있을 만큼 그 유효성을 인정받고 있다.

BSC는 기업이 전략적 목표를 향해 움직이고 있는가를 측정하기 위하여 <그림 2>에서 보는 바와 같이 재무, 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장이라는 4가지 시각에서 기업의 과거, 현재, 그리고 미래성과를 살펴보고 전사적 성과개선을 도모하기 위한 전략적 도구로서 종합적이고 균형적으로 기업의 성과를 측정하는 평가시스템 및 경영관리 도구라 할 수 있다.

각 시각을 간단히 살펴보면, 우선 재무적 시각이란 전통적인 평가방법의 주요 핵심사항이던 수익성, 성장률, 활동성 등과 같은 여러 가지 재무적 지표의 성과지표를 의미한다.

두 번째 시각은 고객시각으로, 일단 목표시장이 결정되면 기업은 가격우위, 품질, 패션, 디자인, 브랜드 이미지 등 고객에게 전달할 가치명제를 파악하여 시장점유율, 고객유지율, 고객확보율, 고객만족도, 고객 수익성 등의 측정지표로서 성과 측정을 하는 시각이다.

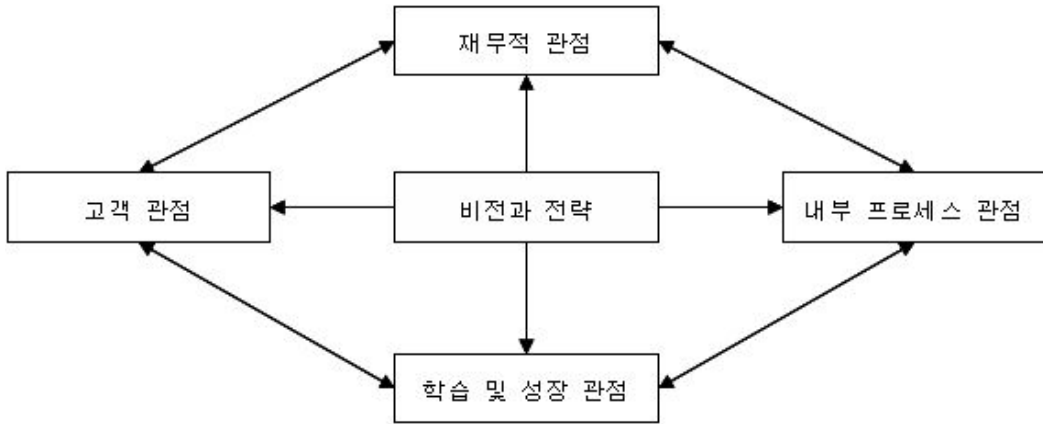
세 번째 내부 프로세스 시각은, 기업의 비즈니스 프로세스가 무엇인지를 파악하여 성과를 측정해야 한다는 시각으로 내부 프로세스를 혁신프로세스, 운영프로세스, 판매 후 서비스 프로세스의 3가지 가치사슬로 구분하고 새로운 고객 확보 정도, 품질 정도, 반품률 정도 등 프로세스 상의 성과를 측정하는 것을 말한다.

마지막으로 학습과 성장 시각은, 장기적 성장과 개선을 이루기 위해 필요한 기반 구조로 종업원 개개인의 역량, 정보시스템의 구축정도, 동기부여 및 권한 정도 등의 측정지표를 통하여 성과측정을 하는 것을 말한다.

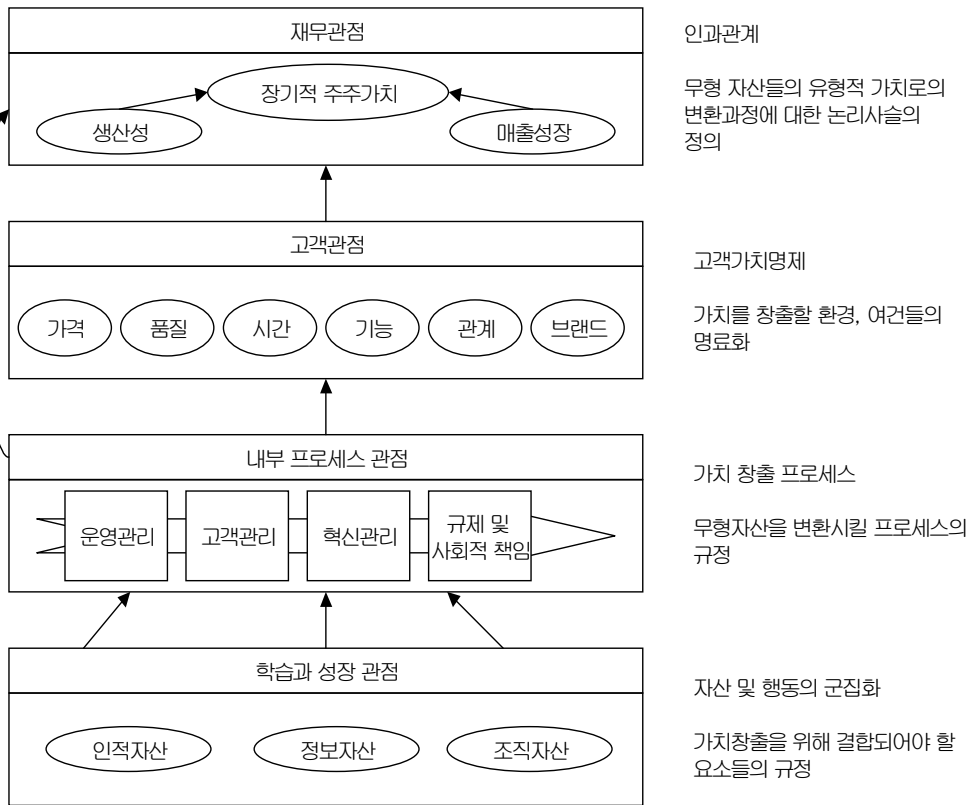
경영자는 이러한 균형성과표를 이용해서 사업을 다음과 같은 관점으로 살펴볼 수 있다.

- 재무적으로 성공하려면 주주들에게 어떻게 보여져야 하는가?
- 비전을 달성하려면 고객들에게 어떻게 보여져야 하는가?
- 고객과 주주들을 만족시키려면 어떤 점에서 탁월해야 하는가?
- 비전을 달성하기 위해 필요한 ‘학습 및 성장’ 은 어떻게 유지시켜 나갈 것인가?

<그림 1> BSC의 4가지 관점



<그림 2> BSC의 개념적 틀



위에서 알 수 있듯이 명확한 비전과 전략은 네 가지 모든 시각의 기초가 된다. 또한 각 네 가지 시각에 대한 전략적 목표, 측정지표, 목표, 행동지침 등을 수립해야 한다. 성과측정지표에 중심을 둔 지속적인 프로세스가 이 같은 네 가지 시각을 조화시켜준다. 측정지표에는 ‘성취된 것(결과물)’ 과 ‘결과물에 영향을 주는 것(성과동인)’ 의 두 가지가 있다. 기업에 있어서 장기적 목표는 대부분 재무적 성과이며 나머지 측정지표들은 조기경보기능의 역할을 하거나, 사업의 방향이 올바른 선상에 유지하도록 모니터 하는데 유용하다.

이처럼 BSC는 전략과 연계되지 않는 재무적 측정지표 위주의 기존의 성과 측정 시스템이 가지고 있는 한계를 극복하고 경영자로 하여금 장기적인 관점에서 지속적인 경쟁우위 수립에 중요한 4가지 시각에 대한 새로운 지침을 제공하였다는 데 큰 의의를 가지고 있다. 또한 경영자가 통합적인 경영시스템을 구축하기 위하여 어떻게 재무적 측정지표와 비재무적 측정지표간의 균형을 맞추고 통합할 수 있는가에 대한 해답을 제공해주고 있다.

균형성과표는 기업의 무형자산 측정 향상을 위해 제안되었던 것에서부터 출발하여 기업의 전략을 묘사하고 실행하는데 있어서도 강력한 도구가 될 수 있음을 보여주고 있다. 기업의 가치창출전략을 묘사하기 위한 4가지 관점을 통해 사업의 방향이나 우선순위 등을 논의할 수 있는 언어를 가질 수 있으며, 전략적 지표들은 성과지표로써 뿐만 아니라 전략목표 사이를 잇는 인과관계라는 점을 설명하고 있다.

좀 더 구체적으로 살펴보면, Kaplan & Norton(1992)은 전통적인 성과측정 시스템들은 통제기능을 강조하면서 도출된 것인 관계로 종업원들의 표준행동을 규정하고 표준에 따라 운영이 되고 있는지 여부를 측정하기 위한 장치로 설명하고 있다. 이러한 전통적 성과관리시스템은 산업사회에서 통용되어질 수 있는 관리방식인데 비해, BSC는 통제의 목적이 아니라 기업의 비전과 전략을 실행하는데 중점을 두고 있다. BSC는 기업의 비전과 전략을 실행해

나가도록 구성원들을 한 방향으로 이끌기 위해 성과지표들을 사용하고 있다.

이들은 또 BSC를 기존의 원가절감과 저가경쟁 등의 단기적인 성과에 초점을 맞추기 보다는 고객에게 가치를 제공하는 제품과 서비스를 통해 성장기회를 창출하고 전략커뮤니케이션 및 전략적 정렬을 위한 새로운 성과관리시스템으로 제안하였다. 이 성과관리시스템은 20개 내외의 성과측정 지표들을 통해 사업단위의 경쟁전략을 볼 수 있어야 한다고 설명하고 BSC가 기업의 변화를 촉진시키는 매개로서 사용될 수 있음을 주장하였다.

초기의 성과측정 프로젝트에서 시작된 BSC 개념이 개선된 현재의 전략적 관리 및 커뮤니케이션 시스템으로 발전하고 있음을 강조하는 내용들은 다양한 문헌들(Kaplan & Norton, 1996; Niven, 2002; Malina & Selto, 2001)과 미국 및 핀란드의 도입 실태 조사결과를 다룬 Frigo(2001)와 Malmi(2001) 등의 연구에서 찾아볼 수 있다. 이들 연구에서는 BSC는 성과관리시스템에서 개선된 전략경영시스템으로 정의하고 있다. BSC는 개인 및 팀 목표설정, 보상, 자원배분, 예산 및 계획, 전략적 피드백 및 학습 등 중요한 경영관리 프로세스를 위한 중심 틀로 진화했음을 설명하고 있다.

또 Speckbacher 등의 연구(2003)에 따르면 기업은 BSC의 도입을 통하여 ①균형성과평가, ②전략과의 연계, ③책임경영촉진, ④계층 간 커뮤니케이션의 촉진, ⑤기업의 가치창출요소에 대한 정보 신뢰도 향상 등의 목적을 달성하고자 한다고 한다. 이상과 같은 BSC 도입목적에 따라 기업은 그동안 별개로 다루어 왔던 전략의 제요소들, 특히 비전(vision), 전략(strategy), 핵심성공요인(Critical Success Factor: CSF), 핵심성과지표(Key Performance Indicator: KPI) 등을 BSC 성과를 평가하는 관점(Perspectives)들과 연계함으로써 구체적인 목표치(Target)를 제시하고 피드백을 통하여 이들 핵심성공요인과 핵심성과지표를 전략목표치와 비교하는 방식으로 BSC에 의한 성과평가제도를 구축, 운영하고 있다.

또 Kaplan & Norton(2004)은 전략의 구성요소들을 인과관계로 표시한 전략 체계도(Strategy Map)라는 개념을 통해 전략에 대한 이해와 통찰력을 제공하려 하고 있다. 전략체계도는 BSC의 단순한 4가지 관점들에서 진화하여 추가적인 2가지 요소를 포함하고 있다. 전략의 시간에 근거한 역동성을 구체적으로 보여주는 부가적 차원으로서의 세부사항과 명료성과 초점을 향상시켜주는 역할을 하고 있다. 이러한 전략체계도는 몇 가지 원칙에 근거하고 있다. 첫째, 전략은 상반되는 힘 사이의 균형을 잡아준다. 둘째, 전략은 차별화된 고객가치명제에 근거한다. 셋째, 가치는 내부 프로세스를 통해 창출된다. 넷째, 전략은 동시적이고 상호보완적인 주제로 구성된다. 다섯째, 전략적 정렬은 무형자산의 가치를 결정짓는다. 이러한 원칙에 근거하여 기업의 특정한 전략에 맞도록 설계되어 무형자산이 고객, 주주, 공동체 등의 가치 창출에 어떠한 영향을 가지며 어떻게 성과향상을 가져오는지를 묘사할 수 있도록 해 주고 있다. 최근의 BSC 전략체계도는 전략이 무형자산을 어떻게 가치창출프로세스로 연계되는지를 설명하고 있다.

2) BSC와 경영성과

기업에 관한 정보는 기업마다 상이하며, 그것은 환경의 불확실성과 같은 기업의 외적 요인에서 설명근거를 찾을 수도 있으며 조직특성, 전략, 규모, 업종 등 기업의 내적 요인에서도 설명이 될 수 있을 것이다. 소비자의 기호가 신속하게 변화하고 이를 예측하는 것이 사실상 불가능하며 기술의 변화나 경쟁자의 행동도 전혀 감지할 수 없는 동태적 환경 하에서는 경영자에게 비재무적 및 사전적 예측적 정보를 보다 많이 제공하여야 하며 정보의 보고 빈도도 증가해야 한다.

균형성과표에 관한 지금까지의 연구는 개별기업, 산업 등에서의 성공적인 구축사례를 소개하는 사례연구와 및 BSC 도입환경과 성공적인 도입에 영향

을 주는 성공요인에 관한 연구가 주를 이루고 있다. 이들 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다.

Gordon & Narayanan(1984)는 환경의 불확실성, 조직구조 와 관리회계시스템이 제공하는 산출정보의 특성간의 관계를 실증적으로 연구하였다. 즉, 의사결정자들이 인식하는 환경의 불확실성이 높을수록 외부 지향적, 비재무적, 사전적 정보를 선호한다는 것이다. Chenhall & Morris(1986)는 조직상황에 따른 정보특성간의 관계연구를 통해 전통적 관리회계정보는 조직 내의 사건에 초점을 두고 화폐가치로 계량화된 역사적 자료와 관련 있는 정보만을 제공하는 반면, 광범위한 관리회계정보는 경제적/비경제적인 외부환경과 관련된 정보, 화폐적/비화폐적 정보 및 미래에 발생할 사건에 대한 추정정보를 제공한다는 것을 증명하였다. 이는 성과평가에 있어서 회계자료의 유용성에 관한 연구에서 계량화가 가능한 자료에 한정하고 있는 전통적인 관리회계정보는 적절치 못하며 성과에 영향을 미치는 상황요인을 고려한 보다 광범위한 비재무적 정보가 유용하다는 Hayes(1977)의 연구결과를 지지하는 것이다.

Mia & Chenhall(1994)은 마케팅부서와 생산부서의 관리자들을 대상으로 한 관리회계정보의 사용과 성과와의 관계연구에서 환경의 불확실성을 높게 인지하는 마케팅관리자들이 비재무적, 사전적 예측정보를 포함한 광범위한 관리회계정보를 이용하였으며 더 높은 성과를 보였다는 것을 입증하여 환경의 불확실성을 높게 인지한 관리자나 기업들은 재무적 정보에 한정된 전통적인 관리회계정보와 함께 비재무적, 예측적 정보를 필요로 하고 있으며 그러한 정보를 이용할 때 부문의 성과도 높일 수 있다는 위의 연구들을 지지하였다. 이들의 연구는 광범위한 관리회계정보의 유용성에 대한 기존의 연구를 확장한 것으로 부문관리자들의 광범위한 관리회계정보의 이용과 업무성과간의 관계는 각 부문의 활동의 성격에 의해 조절된다는 가설을 입증하였다.

BSC를 전략실행의 수단뿐만 아니라 전략수립의 수단으로 이해할 필요가 있

다. Lee & Andrew(2000) 등은 BSC를 설계하는 최초의 단계에서 전략수립의 핵심방법론인 환경 및 내부 자원의 분석을 통해 도출된 전략적 이슈들을 BSC 관점으로 분류하여 인과관계를 도출하는 연구결과를 발표하였다. 이러한 인과관계를 형성하는데 있어 조직 내의 커뮤니케이션이 활성화 될 수 있다. 다시 말하면, 기업의 전략 및 목표들을 수직, 수평적으로 전개시켜 주어 구성원들의 다양한 의사소통이 발생하게 되며 인과관계의 모호성이 커지는 내부 프로세스와 학습 성장 관점 등에서는 커뮤니케이션이 더욱 빈번하게 발생할 수 있기 때문이다.

Norrekit(2000)는 BSC가 기본적으로 Porter의 전략수립 프레임을 기본 가정으로 설정하고 있으면서 인과관계의 방향이 내부역량과 관련된 학습과 성장관점으로부터 발생하는 점을 지적하고 있다.

최근에 BSC 관점 및 성과지표간의 상대적인 중요성 및 성과지표간 상호관계를 보고하는 인간관계연구와 BSC 정보의 이용과 기업성과의 관계를 분석하는 성과영향연구가 나타나고 있다. 특히 Hoque & James(2000)는 BSC 사용정도에 영향을 미치는 요소에 대한 실증연구를 통하여 조직의 규모와 제품의 성숙정도가 BSC 사용정도에 영향을 미치며, BSC 사용정도는 결과적으로 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과를 제시하였다.

한편, BSC 사용정도 변수는 BSC의 기업 전략의 연계성을 측정하는 데에는 제한적이므로 BSC의 전략과의 연계성에 대한 측정 변수를 도입한 다양한 연구가 제안되고 있다.(Ittner, 2003; Hoque and James, 2000)

Anderson(1994)의 연구에서는 77개 스웨덴 기업을 대상으로 고객만족의 성과영향에 대한 연구를 통해 고객만족은 투자수익률과 정의 영향관계를 가지고 있다고 주장하였다. 이후 1997의 연구에서도 스웨덴 제조기업에 있어서는 고객만족과 투자수익률 사이에 정의 관계가 존재함을 설명하고 있으며, 서비스 기업에 있어서는 부의 관계가 존재함을 밝혔다.

Ittner & Larcker(1998)는 고객만족 측정치가 미래의 고객구매행위(고객유

치, 수익 및 수익성장률), 고객증가, 사업단위 성과 변동, 주식시장가치 등에 대한 선행지표가 된다고 주장하였다.

Silk(1998)는 미국 내 500대 기업을 대상으로 한 조사에서 대상의 60%이상의 기업들에서 BSC를 실행하거나 실행을 준비 중인 것으로 분석하였다. Lipe & Salterio(2000)는 조직단위의 개별적인 측정치가 아니라 복수의 조직단위에 공통적인 측정치로 구성된 BSC는 경영자의 판단과 평가에 긍정적인 영향을 미친다는 결론을 제시하였다.

안태식·김완중(2000)은 은행의 영업점을 대상으로 고객만족과 재무성과와의 관계를 분석하였는데, 고객만족이 무조건적으로 재무성과를 제고하는 것이 아니라는 결론을 제시하고 있다. 이들의 연구는 BSC의 각 측정집단 가운데서 고객만족만을 재무적 성과와 연결시키고 있다는 점에서 전체적인 BSC 구조에 대한 연구로 보기엔 미흡한 점이 있다.

남태현(2001)은 우리나라 정부투자기관을 연구 대상으로 하여 경영성과평가제도의 문제점을 지적하였다. 경영성과평가제도의 문제점들을 해결하기 위해 BSC를 적용하여 성과지표를 통한 평가제도 수립과 정부투자기관의 효율성 제고 방안을 제시하였다. 그의 연구에서는 정부투자기관의 경영성과평가 시 재무관점보다는 공공성 관점 및 고객관점과 같은 비재무적 성과지표들에 많은 비중을 두고 있음을 설명하였다.

정연도·박정대(2001)는 Kaplan & Norton의 모형을 다소 변형하여 한 철강회사를 대상으로 BSC 모형으로 분석한 결과 최종 경영성과와 고객만족, 내부프로세스 효율성, 종업원 만족 등의 유의적인 구조적 관계를 확인하였다.

Malina & Selto(2001)는 전략의 커뮤니케이션과 경영통제 장치로서의 BSC 효과에 대해 주장하고 있다. 이들의 연구에서는 BSC의 긍정적인 효과와 유효한 경영통제, 동기부여, 전략의 정렬사이의 인과관계를 설명하였다.

이창수·박승식(2002)은 원가기획을 체계적으로 도입하고 있는 기업을 대상으로 한 연구에서 BSC의 각 구조간의 인과관계를 확인하였다.

한편, 경영활동을 강화하는 측면에서 BSC에 대한 연구는 주로 BSC가 전략 통제와 경영통제의 프로세스에서 어떻게 기능하는 것이 효과적인가 하는 것에 초점을 맞추고 있다(Norrekit, 2000; Kaplan & Norton, 1996; Cobbold & Lawrie, 2002). 전략적 통제와 경영통제는 특히 설계절차에 따라 뚜렷한 차이를 보인다. 경영통제 방법으로서 BSC는 실행하여야 할 결과가 분명히 정의되어 있음을 전제로 하는 것으로 환경 분석보다는 환경을 이해하는데 주력하며 중요 관심사는 측정지표와 목표의 설정이다. 이 경우에는 벤치마킹이나 산업표준 등이 유효한 설계 기준이 된다. 그러나 전략 통제를 목적으로 하는 경우는 기업이 어떻게 자원을 배분하고 환경과 상호작용 하는가에 관한 인과관계의 구축이 가장 중요한 관심사가 된다. 그러나 전략통제가 곧 전략계획과 일치하는 개념은 아니며 전략통제는 수립된 전략의 실행단계에서 발생하는 것으로 경영통제 방법이 수립된 전략의 성과측정에 주력하는데 반하여 전략통제는 전략실행의 지속적인 관찰과 그에 따른 유연성의 확보를 가장 중요한 목적으로 한다.

Cobbold(2002)는 전략통제와 경영통제라는 개념으로 BSC의 발전단계를 분석하여 BSC가 초기에는 주로 경영통제의 방법으로 그리고 시간이 지남에 따라 전략통제의 수단으로 변화하고 있다고 보고하였다. 즉 BSC가 초기에는 다양한 지표 중 어느 지표를 선정할 것인가와 지표를 어느 관점으로 범주화할 것인가 하는 측정의 문제가 주요 이슈였으나 점차 지표 및 관점들 간의 인과관계가 기업에 있어서 어떻게 독특하게 구성될 수 있는가에 관한 가설적 인과관계 도출이 보다 중요해 지고 있다. 그들은 전략적 목표를 정교화 하는 인과관계 구축은 조직학습과 변화라는 개념과 일치한다고 분석하여 커뮤니케이션의 원활화를 매개로 한 BSC와 조직학습의 통합적 개념을 제시하고 있다.

또, BSC와 상황변수에 관한 연구는 BSC의 활용 또는 도입 등 BSC에 관한 사항을 독립변수나 종속변수로 사용한 연구들이다. 기업들이 BSC를 도입한

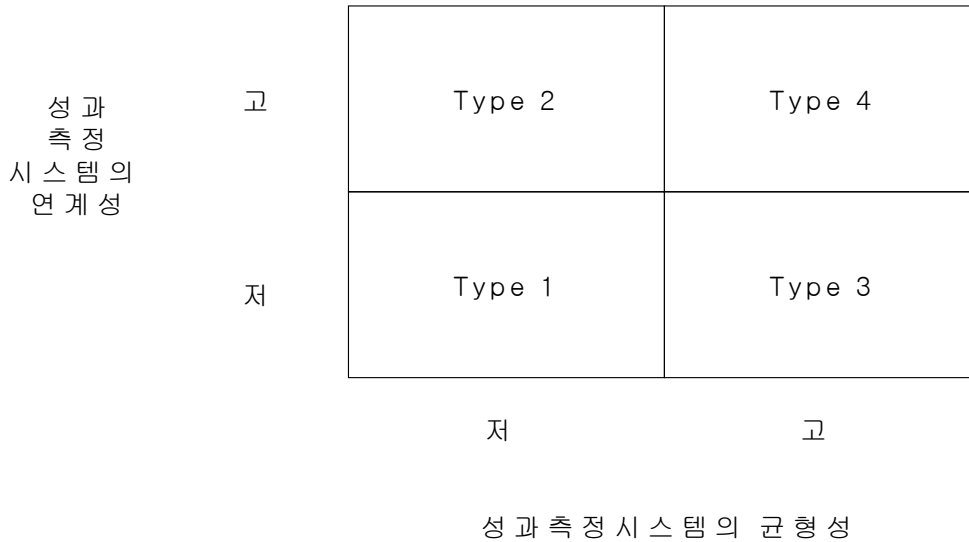
지 얼마 되지 않아 연구결과들이 적은 편이나 최근 들어 실증연구들이 발표되면서 논의가 이루어지고 있다.

Bramm, Heusinkveld, Benders & Aubel(2002)등은 유럽지역의 BSC 활용에 대한 조사를 실시하여 1998년 이후 BSC와 관련된 논문이 급증하고 있으며 연구 분야도 회계분야 뿐만 아니라 경영학 일반, 정보기술, 인적자원관리 분야 등으로 확대되고 있음을 부여주고 있다.

BSC와 상황변수간의 연구 중 대표적인 연구는 BSC의 유형에 관한 연구로 기업 환경에 따라 BSC가 어떤 유형으로 설계되는 것이 타당한가라는 주제를 다루고 있다. 이러한 연구는 BSC에만 국한되기보다는 성과측정 전반에 있어서 BSC의 위치를 논하고 있다.

Sandt, Schaeffer & Weber(2001)등은 다양한 성과측정 방법을 지표간의 연계성의 정도와 관점의 다양성 정도를 기준으로 하여 비교한 결과 BSC가 여타의 성과측정 방법보다 관점 다양성과 지표간의 연계성 획득이 유리한 성과측정 방법이라고 주장하였다.

<그림 3> Sandt, Schaeffer, Weber(2001)의 모형



한편, Cobbold & Lawie(2002)등은 기업환경의 통제정도와 결과에 대한 예 측정도를 방향으로 하여 BSC와 다른 경영기법과의 관련성을 연구하였다. 이 연구는 BSC를 성과측정 방법으로 비교하지 않고 전략수립이나 경영통제 방법 등과 비교하여 BSC를 전략적 통제수단으로 위치시키고자 하였다.

환경변수 또는 기업성과 등과 BSC를 연계한 연구는 주로 BSC의 활용이나 도입여부 등을 변수로 사용하고 있다. 그러나 BSC의 기업적용이 아직 초기 단계에 있기 때문에 실증에 필요한 충분한 표본의 구성이 어려운 점 등이 있으며 이로 인해 기존 연구는 주로 탐색적 성격을 띠고 있다.

Olson & Slater(2002)는 전략유형과 BSC 관점별 가중치, 그리고 양 변수간의 적합성이 기업성과에 미치는 영향을 실증하였다. 그들은 Miles & Snow(1978)의 연구에서 제시한 전략유형인 공격형, 분석형, 방어형으로 전략을 유형화하고 전략군 내 기업 간의 비교를 통한 실증연구를 진행하였다. 이들의 연구 결과에서는 공격형 기업들은 고객관점의 가중치가 높은 기업일 수록 높은 성과를 내는 것으로 나타났으며, 분석형 전략의 기업들은 재무적

관점, 학습과 성장관점에 대한 가중치가 높을수록 그리고 저원가 방어자는 재무적 성과의 중시에 따라 성과차이를 보였으며, 차별화된 방어자는 고객에 대한 관점의 중시 여부에 따라 성과의 차이를 보였다.

또 손명호·김재구·유태우·임호순·이희석 등의 연구(2003)에서도 Miles & Snow의 전략유형과 성과지표의 가중치에 관한 연구를 통해 전략과 균형성과표와의 관련성을 설명하고 있다. 이 연구에서는 기업의 환경과 조직의 가치 및 조직구조와 시스템을 일관되게 연계하여 설명하는 장점이 있는 Miles & Snow의 전략유형을 기준하여 균형성과표와의 관련성을 다음과 같이 설명하고 있다.

방어적 전략기업들은 안정적인 전략으로 고품질제품이나 서비스를 저가에 제공함으로써 안정적이고 예측 가능한 좁은 시장에서 활동한다. 이러한 전략을 채택하는 기업들은 효율성과 규모의 경제를 강조하게 되어 기계적 조직구조를 취하며 높은 고정자산 집약도를 가지게 된다. 또한 새로운 안정적인 전략적 특성으로 인해 새로운 기회를 찾아 시장을 개척하거나 연구개발에 집중하는 정도 역시 그리 높지 않은 특성을 가진다.

이러한 전략적 특성으로 인해 방어적 전략을 선택하는 기업들에서는 내부 효율성과 원가절감들을 구축하게 되어 재무적 관점과 내부프로세스 관점에 더 높은 가중치를 부여하게 된다. 또 고객관점이나 학습 및 성장관점에 대한 가중치는 상대적으로 낮게 설정된다.

한편, 공격적 전략기업의 경우에는, 지속적으로 신제품을 시장에 제공하거나, 새로운 시장을 모색하는 전략이다. 또 혁신을 강조하기 때문에 상품개발과 연구개발 그리고 시장조사 등에 많은 투자를 하게 된다. 이러한 전략을 선택하는 기업들은 동태적인 환경 속에서 기술상의 유연성을 추구하고 낮은 고정자산 집약도를 통해 유연한 조직구조를 추구하게 된다. 신속한 의사결정과 적극적인 혁신을 위주로 하는 조직적 특성으로 인해 공격적 전략 기업들에서는 고객관점과 학습 및 성장관점의 성과지표들에 가중치가 더 부

여되며, 재무관점이나 내부 프로세스 관점에 대한 가중치는 방어적 전략에 비해 낮게 가중치가 부여된다.

또, 분석적 전략의 경우는 방어적 전략과 공격적 전략의 특성을 모두 공유하고 있다. 방어적 전략과 공격적 전략의 장점을 결합하여 위험의 최소화와 성장기회의 극대화를 추구하는 전략이다. 분석적 전략을 선택하는 기업들은 안정된 시장에서 핵심제품을 유지하면서 신제품과 신시장의 계속 모색하는 특성을 가진다. 또한 시장을 선도하는 혁신적인 제품을 제공하지는 않지만, 공격적 기업이 보여주는 신제품과 신시장에 대한 빠른 대응을 통해 경쟁하고 더 나은 품질의 제품으로 경쟁우위를 달성하려는 의도를 가진 전략이다. 이러한 분석적 전략은 효율성과 혁신을 동시에 추구하는 전략으로 매트릭스 조직의 형태를 취하며 주로 규모가 큰 기업들에서 볼 수 있다.

분석적 전략을 선택하는 기업들에서는 공격적 전략과 방어적 전략의 장점들을 취한 형태이므로, 성과지표에 있어서도 양 전략의 중간쯤에 속하는 특징을 보여주고 있다. 즉, 재무관점과 내부프로세스관점에 있어서는 공격적 전략기업에 비해 높고 방어적 전략기업에 비해 낮으며, 고객관점과 학습 및 성장관점에 있어서는 방어적 전략기업에 비해 높고 공격적 전략기업에 비해 낮은 특징을 보여주고 있다.

이러한 연구결과는 비록 평균값 비교에 의한 탐색적 연구이기는 하나 BSC의 관점들이 기업전략유형과 높은 연관성을 갖고 있다는 점을 시사하고 있으며, 기업전략의 구체적인 실행방법으로서의 유효성을 어느 정도 입증하는 것으로 볼 수 있다.

Hoque & James(2000)는 조직규모, 제품수명주기, 시장지위(시장점유율) 등이 기업의 BSC 활용에 영향을 미치는 동기요인으로 보고 이를 실증 분석하였다. 그들은 기업규모의 증대는 조직관리 및 통제의 필요성을 초래함으로써 BSC의 활용과 정의 관계를 보일 것이며, 제품수명주기는 초기일수록 제품혁신이나 R&D 투자와 같은 비재무적 지표의 중요성이 부각됨으로 BSC의 활용

과 정의 관계를, 그리고 시장지위가 낮은 기업은 창의와 적용이 중시되는데 반해 시장의 독점적 지위를 가진 기업은 내부의사소통을 강조할 것이라는 점에서 BSC의 활용도가 높을 것이라는 가설을 설정하였다. 그리고 각 가설 간의 적합성이 높은 기업일수록 기업성과는 높을 것이라고 가설을 설정하였다. 실증분석 결과, 기업규모와 제품수명주기가 BSC의 활용과 정의 관계를 가진다는 가설은 유의한 수준에서 채택되었다. 그러나 시장지위와의 관계는 채택되지 못했다. 그 이유는 후발기업들이 보다 공격적인 전략을 수립하며 이는 전략수행의 방법론으로서 BSC의 활용도를 높일 것이라는 점이 제시되었다.

3. 성과관리시스템

1) 성과관리시스템의 개념

성과관리시스템(PMS)은 기업의 궁극적인 목표와 경영성과의 극대화를 달성하기 위하여 기업 성과와 구성원의 성과를 향상시키기 위한 관리체계를 의미한다. 성과관리시스템은 단순히 개인의 업적을 평가하는 것뿐만 아니라 기업의 비전, 전략 및 사업계획을 기업에서 사업부문, 팀 그리고 개인수준까지 연계시켜 기업이 나아갈 방향과 전략을 체계적으로 수립하고 전략의 실행과 실행결과에 대한 피드백이 가능토록 하는 입체적인 관리과정을 의미한다(남명수·박준성·류량도, 1999)

성과관리시스템에 대한 보다 구체적인 의미들을 살펴보면, 첫째로, 성과를 전략적으로 관리하는 방식으로, 설정한 목표의 달성여부를 측정하는 체계를 의미한다. 둘째, 주주, 고객 및 구성원의 만족을 극대화하기 위해 구성원의 팀 공헌도 관리와 핵심역량을 육성하고 관리하는 도구이기도 하다. 셋째, 제한된 인력과 시간 그리고 물적 자원을 효율적으로 활용하고 효과적으로

목표를 달성하여 높은 성과를 달성하기 위한 제반 활동이다.

이상과 같은 개념으로 설명되어지는 성과관리시스템이 가지는 장점으로 첫째, 구성원들의 업무성과를 향상시키며, 둘째, 잠재력을 지닌 구성원들의 확인과 개발을 가능케 하며, 셋째 현재 인력의 상태를 파악하고, 장래에 필요한 인적자원에 대한 인력계획을 수립하는데 도움을 줄 수 있으며, 넷째, 구성원들의 근로의욕을 향상시키며, 다섯째, 급여와 성과의 연결고리를 만들어 줌으로써 동기부여의 수단과 의사소통의 수단으로 활용되고 있으며, 경쟁우위를 확보할 수 있도록 확인하고 평가할 수 있는 기능을 수행하고 있다(Glendinging, 2002).

성과관리시스템은 기업의 성과를 관리하기 위해 기업전략 수립과 조직구조, 기술, 영업시스템을 비롯한 기업 내의 여러 시스템들과 관련을 맺고 있으며, 서로 영향을 미치고 있다. 또한 성과관리를 위해서는 구성원들의 참여와 통합이 요구되어지기도 한다. 아래에서는 성과관리시스템에 대한 여러 학자들의 설명과 이론적 체계들을 살펴보고, 성과관리시스템이 가져야할 특징들을 살펴보고자 한다.

대표적으로 성과관리시스템에 관한 내용을 정리하고 있는 Williams(2002)의 연구를 중심으로 성과관리시스템에 관한 여러 연구자들의 내용을 정리해 볼 수 있다. Williams에 의하면, 성과관리시스템에 관한 여러 학자들의 공통된 특징으로, 계획과 실행 그리고 체크 또는 계획, 평가, 피드백의 단계들로 성과관리가 구성되어져 있다는 점이다.

그리고 용어적 표현이 다소 다르긴 하지만, 방향제시, 동기유발, 통제, 그리고 보상의 과정으로 성과관리시스템이 구성되어져야 한다는 주장도 제기하고 있다.

성과관리시스템을 설명하고 있는 연구들 중, Beer & Ruh(1976)의 연구에서 가장 최초로 성과관리시스템이라는 표현을 사용하기 시작하여 이후, Brumback & McFee(1982), Greene(1991) 등의 연구들로 이어져 오고 있다.

Brumback & McFee(1982)는 성과관리시스템의 주요 구성요소들로, 성과와 구성원들의 행위관리를 위해 구성원들의 몰입을 이끌어내어야 한다고 가정하였다. 이를 위해서 계획단계를 두 가지 단계로 구분하여, 그 하나는 기대되는 성과결과들의 윤곽을 그려놓는 MBO방식과 다른 하나는 행위지향적으로 직무분석을 통해 구체적인 행위방식으로 결정함으로써 성과에 대한 기대와 계획 기능을 수행하는 것이 필요하다고 설명하고 있다.

Fahnestock(1984)은 구성원들이 계획들을 실행하는 과정에서 구성원들의 행위와 역할에 관해 모니터할 수 있는 목표 체크포인트를 사용하는 아이디어를 제안하고 있다. 이 방법을 통해 목표들이 달성되어졌을 때 구성원들에 대한 인정과 격려를 제공하기도 하고, 계획의 실행과정에서 구성원들이 필요로 하는 지원과 코칭이 가능하도록 할 수 있다. 성과관리에 있어 모니터링 기능은 지속적으로 수행되어야 하며 이를 통한 의사소통이 빈번해지고, 시의적절한 코칭과 지원을 확보할 수 있기도 하다.

Guinn(1987)는 성과관리시스템에서 구성원과 관리자의 공식적인 회의와 문서에 의한 기록, 미래와 구성원개발에 초점을 맞춘 평가기능을 강조하고 있다. 이러한 평가기능은 개인수준에서 제공될 보상에도 영향을 미치게 되며, 조직수준에서는 새로운 목표의 수립과 재계획화를 진행하기 위한 토대가 되는 기능이므로 성과관리시스템에서도 아주 중요한 기능으로 설명하고 있다.

Williams(2002)는 보상기능이 성과관리시스템과 연계되어야 하며, 또 성과관리시스템과 연관 있는 평가결과와 연계되어야 한다는 점을 강조하고 있다. 이러한 보상기능을 통해 구성원들의 행위를 강화하고, 부정적인 행위들을 제거하기도 하며, 구성원들의 성과와 역량개발에 대한 동기를 부여할 수 있기 때문에 성과관리시스템의 구성에 있어 반드시 포함되어지고, 고려되어야할 기능으로 주장하고 있다. 이를 위해서는 무엇보다도 효과적인 개인의 성과목표들을 전략적으로 기업의 목표와 연계, 정렬되어야 하며, 효과적인 계획 수립이 이루어지고, 조정과 수정 및 피드백 과정 등이 지속적

으로 이루어져야 한다.

또 다른 성과관리시스템의 일부분으로 고려되어야 할 요소로, 교육훈련과 개발과정이 포함되어야 한다고 한다. Fierstein(1988)는 독자적인 성과관리 시스템을 개발해 내지 못하고 훈련을 잠재력으로 인식하면서, 교육훈련은 성과를 향상하기 위한 많은 도구 들 중 하나이며, 조직의 효과성을 증대시키는 기능을 수행하고 있으며, 이 역시 다른 기능들과 연계되어 적용되어야 한다고 주장하고 있다.

마지막으로, 경력개발 기능 역시 성과관리시스템에 고려되어야 할 기능으로 설명되고 있다. Geis(1987)는 성과관리시스템에서 구성원의 경력목표 개발과 관리라는 단계를 제안하고 있다. 성과관리 과정이 구성원들의 경력 속에서 성장과 발전을 도와주기 위해 설계되어야 한다고 인식하고 있으므로, 경력개발과정은 세밀하게 설계되어야 하며, 기업의 성과에 기여하는 인재를 확보하는 차원에서도 세밀한 고려가 필요하다

2) 성과관리시스템의 프로세스

기업성과를 관리하기 위한 성과관리시스템은 경영전략 수립과 조직구조, 조직기술, 업무방식과 절차 등을 보다 잘 수행하도록 전략적 집중을 가능케 하는 역할을 하고 있다. 성과관리시스템은 구성원의 성과관리 수준에서, 그리고 기업수준의 성과관리와 이 둘을 통합하는 시스템으로 구분할 수 있다. 이처럼 성과관리시스템은 관리범위를 어떻게 설정하느냐에 따라 구성요소와 프로세스가 서로 상이하게 설계되어질 수 있다. 여기서는 주요 연구자들이 설명하는 성과관리시스템을 소개하고 그 프로세스와 구성요소를 살펴보고자 한다.

먼저, Bredrup(1995)은 성과관리를 성과계획, 실행, 점검의 세 가지 프로세스로 구성되어있다고 보았다. 성과계획은 기업비전과 전략을 수립하고 성

과목표를 명확히 하는 활동을 의미한다. 둘째로 실행과 관련해서 성과개선은 지속적 개선이나 리엔지니어링, 벤치마킹, 전사적 품질관리와 같은 개선 활동을 포함한다. 셋째로, 점검의 단계에서는 성과를 측정하고 성과평가의 과정으로 구성한다고 설명하고 있다. 그의 연구에서는 전략 수립, 운영시스템 구축에 집중하는 특징을 보여주고 있다.

또, Ainsworth & Smith(1993)은 순환과정으로서 계획, 평가, 피드백을 제시하고 있다. 그들이 말하는 계획은 목표를 수립하고 목표에 대한 동의를 확보하여 실행약속을 이루는 활동을 의미하고 있다. 둘째로 성과평가는 실제 실행된 성과를 가능한 한 객관적으로 측정해 내는 것을 의미하며, 마지막으로 피드백이란 바람직한 행동에 대한 실행목표를 설정하고 상향된 목표를 제시, 수용하여 상호작용을 통한 조정과 상호행동을 결정하는 것을 의미한다.

Heisler et al.(1988)은 성과관리 과정을 방향제시, 유발, 통제, 보상의 네 가지 단계로 설정하고 있다. 방향제시란 핵심결과 영역을 명확히 하고 성과지표와 요구되는 행동을 분명히 설정하는 것을 의미한다. 유발의 단계에서는 구체적인 목표를 설정하고 기대되는 행동의 방침을 수립하는 것을 의미하고 있다. 셋째로 통제의 단계에서는 관찰을 통하여 구성원에게 피드백을 제공하고 방향에 대한 조정과 재지시를 부여하고 각 개인의 개발이 이루어지도록 자극을 부여한다. 마지막으로, 보상의 단계에서는 평가를 실시하여 평가결과를 강화하는 프로세스로 구성을 하고 있다.

앞선 연구자들의 연구결과를 비교해 보면, Bredrup의 연구결과는 주로 성과관리시스템의 구축에 초점을 맞추고 있다면, Ainsworth & Smith의 연구와 Heisler 등의 연구는 구축된 성과관리시스템이 개별 개인수준까지 확대가 되어 보다 효과적으로 실행이 되는 것에 초점을 맞추고 있다.

앞선 연구를 통합한 방식으로, McAfee & Champagne(1993)은 성과관리 사이클에서 기업의 목표와 미션이 확정되고, 구성원들에게 충분히 설명되어야만

구성원들의 참여를 기대할 수 있다고 보고, 기업의 전방적인 미션과 목표를 각 구성원들의 업무와 연결함으로써 기업전체의 목표를 달성할 수 있으며, 구성원들은 효과적이고 효율적으로 자신들의 업무의 방향을 결정하고 실행 계획을 수립, 실행할 수 있을 것이라고 설명하고 있다.

그들이 제안하고 있는 성과관리시스템은 첫째, 성과계획의 단계로, 성과기간 시작과 함께 구성원들과 성과목표와 실행계획을 수립하여야 한다. 둘째로 성과관리의 단계로, 전체 성과관리 기간 동안 계속해서 시행하는 과정으로 구성원들의 노력과 성취물들을 관찰하고 기록하여 성과와 관련하여 구성원들에게 피드백을 제공하고 코칭과 상담을 제공하는 활동을 포함한다. 셋째로, 성과관리의 주기가 끝나면 구성원들의 성과물들과 역량을 측정, 평가한다. 그리고 평가결과에 대해 구성원들과 토의하여 문서화하는 과정으로 구성되어야 한다고 설명하고 있다.

또, Roger(1990)는 통합성과관리시스템의 프로세스를 다음과 같이 제시하고 있다. 첫째, 기업정책, 자원에 관한 목표와 가이드라인을 설정하고, 둘째로 구체적인 계획, 예산, 목표, 성과기준을 구체적으로 수립해야 한다. 셋째로, 성과를 정기적으로 객관적으로 측정하고 성과를 측정, 관찰, 평가하는 절차가 포함되어야 한다. 마지막으로, 개인성과 또는 조직수준의 성과가 보상시스템과 연계되도록 설계되어야 한다고 설명하고 있다.

Bevan & Thompson(1991)은 성과관리시스템을 다섯 단계로 구분하여 설명하고 있다. 첫째, 기업이 구성원들을 참여시켜 만들어 낼 기업의 목표, 미션과 비전을 공유한다. 둘째, 기업은 기업목표와 사업단위 또는 팀의 목표 그리고 개인의 목표를 연계하여 성과목표를 설정한다. 셋째, 성과목표별로 측정주기를 명시하여 일정한 간격을 두고 점검을 실시하고 목표대비 진척도를 확인한다. 넷째, 훈련과정, 개인개발을 확인하고 결과물에 대해 보상하는 과정을 적극 활용한다. 마지막으로 위의 단계가 가지는 효과와 기업성과에 대한 공헌정도를 평가하여 피드백한다고 설명하고 있다. 이러한 단계가 보

다 효과적으로 실행되기 위해서는 실현가능하고 도전적인 목표를 설정하도록 하여야 하며, 목표수립과정에 구성원들의 이해와 참여를 가능케 하여야 하며, 목표의 달성을 위해 현장의 구성원들에게 권한이 위임되어야 하며, 객관적이고 측정 가능한 성과측정의 지표들이 개발되어야 하며, 성과향상에 필요한 교육과 훈련이 충분히 제공되어 구성원들의 역량이 갖추어져야만 하는 필요조건들을 갖추어야 한다.

또, Spangenberg(1994)는 성과를 기업, 팀, 개인의 차원으로 구분하여 5단계의 성과관리 프로세스를 설명하고 있다.

먼저 성과계획을 위해 기업은 비전, 미션, 전략을 수립하고 조직의 성과목표를 구체적인 수치로 표현하여 확정함으로써 기업내부의 의사소통을 원활히 한다. 또 기업의 필요사항과 고객의 요구사항들이 기업목표로 반영이 되어야 한다. 또한 기업의 비전과 미션, 전략은 팀 수준과 개인수준에서 목표와 책임업무들로 연계되어 계획이 수립되어야 한다.

둘째로, 설계의 단계에서는 전략 수립과 전략실행을 통한 목표달성이 가능해지도록 하기 위해 업무와 책임에 관한 사항들을 설계하게 된다. 여기서는 업무의 필요요소들을 명확히 하고 합리적, 논리적으로 설계하는 것이 필요하다.

셋째로, 성과관리 단계에서는 기업의 목표달성을 위해, 각 목표들은 분기별로 관리되고 확인, 수정되어야 한다. 또한 목표달성을 위해 충분한 자원들이 지원되어야 하며, 상위의 목표가 적절히 배분되어야 한다. 또 실행을 위해 팀 빌딩, 피드백, 협력과 조정의 활동이 이루어져야 한다.

넷째로, 성과점검 단계는 기업전략의 실행정도를 분석하고 성과물들을 평가하게 된다. 이 단계는 기업수준과 팀, 개인수준까지 설정된 목표의 달성정도를 평가하는 단계이다.

마지막으로, 성과보상의 단계는 기업수준의 재무성과를 위주로 하여 주요 성과물들에 대해 보상으로 연결되는 단계이다. 기업성과가치와 공헌도, 팀

이나 개인수준의 공헌도 그리고 개별 성과들을 포함하여 적절한 보상이 이루어지도록 설계되어야 하는 단계이다.

이상과 같이 성과관리시스템에 관한 주요 연구들은 공통적으로, 계획, 평가, 보상의 세 가지의 기능으로 구성되어지며, 이들 개별 기능들은 서로 연계되어지고, 성과관리시스템과 연동되어지도록 설계되어야만 성과를 기대할 수 있음을 보여주고 있다.

주변의 많은 기업들에서 흔히 발견하는 문제점으로는, 각 기능들 간의 연계, 정렬(alignment)상의 문제들이다. 마찬가지로, 성과관리시스템은 하나의 시스템으로서, 각각 작동되어지는 것이 아니라, 성과관리를 위해 여러 하위기능들을 포함하고 있는 시스템이라는 점을 기억하고, 시스템이 잘 작동할 수 있도록 필요기능들을 충분히 고려하고, 하위 기능들 간의 연계와 정렬에도 관심을 가져야 함을 설명하고 있다.

이상과 같은 논의들을 토대로 하여 다음 장에서는 연구모형을 도출하고 이론구축을 위한 연구방법을 설계하였다.

Ⅲ. 연구 설계

1. 연구 모형 및 연구가설의 설정

1) 연구 모형

앞에서 살펴본 선행 연구들을 바탕으로 하여 국내 기업들이 도입하여 운영하고 있는 성과관리시스템의 유형을 구분하고, 이를 근거로 조직특성 변수와 성과관리유형 간의 관계를 밝히고자 한다. 또한 조직특성 변수 중 산업특성에 따른 성과관리 유형과 경영성과의 유의한 차이를 보고자 하는 것이 본 연구의 목적이다. 아래의 <그림 4>와 같이 연구모형을 설정하고 이를 실증적으로 검증하기 위해 연구가설을 설정하여 통계적 분석을 실시하고자 한다.

따라서 아래에서 설정될 가설을 통해 기업의 경영성과에 기여할 수 있는 성과관리 유형은 어떠한 것이며, 각 성과관리시스템이 효과적인 시스템이 되기 위해 어떠한 조직적 특성이 요구되어지는지를 파악하여 효과적인 성과관리 방안을 제시하고자 한다.

우선, 성과관리의 적용에 있어서 제품수명주기 즉, 도입기, 성장기, 성숙기, 쇠퇴 단계에 따라 기업들의 성과관리 기준들이 각기 달라져야 할 것이다(손명호, 유태우, 김재구, 임호순, 이희석, 2003). 즉, 건설기(도입기와 성장기)와 수확기(성숙기와 쇠퇴기)에는 서로 다른 평가기준의 적용이 필요하다. 도입기에는 주로 재무적 성과를, 성장기에는 고객관점의 성과지표와 학습 및 성장 관점의 성과지표가, 그리고 성숙기에는 내부 프로세스 중심의 지표가 요구되는 것으로 설명하고 있다.

또, Shark & Govindrajan(1992), 권수영(1996)의 연구결과에서 볼 수 있는 바와 같이 경영전략에 따라서도 관리되어야 할 성과지표들은 달라져야 한

다. 원가우위 전략을 사용하는 기업은 원가절감을 위주로 재무지표의 비중이 높으나, 차별화전략을 사용하는 기업은 다양하고 새로운 전략과 경영기법을 도입하므로 이에 적합한 다양한 성과지표를 사용할 것으로 판단되었다. 따라서 차별화 전략기업이 원가우위전략 기업보다 성과관리 도입에 적극적일 것으로 기대된다.

또한 성과평가의 방향에 따라서도 성과의 객관적 측정을 위한 쌍방향 평가 방식의 도입이 요구되어지며, 전략계획 수립의 핵심과정에 대해 상의하달식보다는 하의상달식의 계획수립을 통해 객관성 증대의 필요가 있음이 주장되고 있다. 쌍방향 평가 및 하의상달식 의사결정을 채택하는 기업의 경우 평가대상자는 공정한 평가에 필요한 다양한 요소의 필요를 주장할 가능성이 높고 기업에서는 다양한 평가요소를 측정할 수 있는 다양한 측면의 평가가 필요하므로 성과관리의 도입에 보다 적극적일 것으로 예상된다. 또한 성과관리시스템은 평가와 보상과 같은 인사제도와 연계되어 구축되어야 한다는 Spangenberg(1994)의 연구결과를 참고할 필요가 있다.

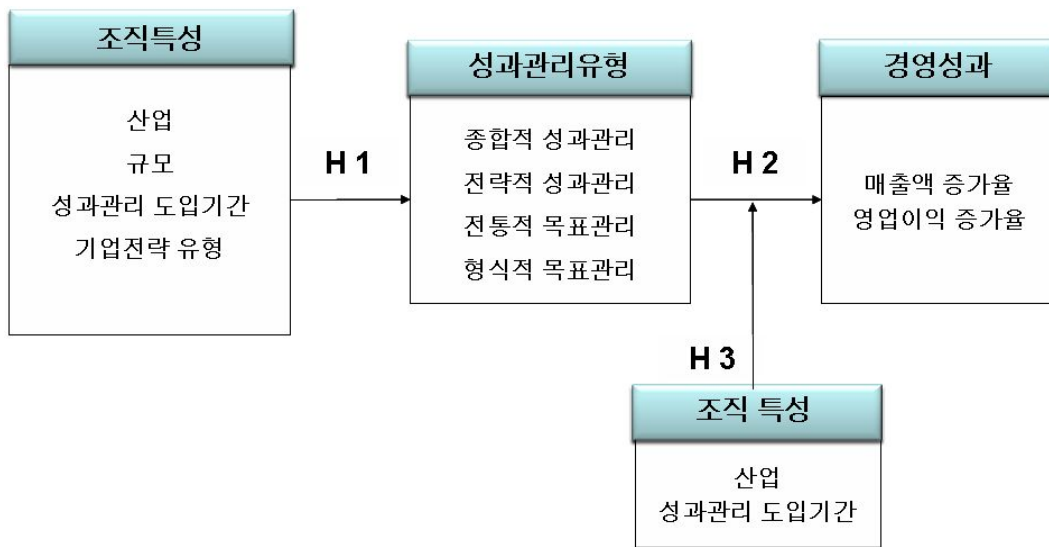
마지막으로, 성과관리에 있어서, 사업부문 또는 사업단위별 성과평가는 부문별 특성이 이질적인 기업의 경우, 단일한 성과평가기준으로는 서로 다른 부서의 성과를 평가하는데 어려움이 있으므로 각 부문의 특성을 고려한 다양한 측면의 평가가 요구된다.

Hoque & James(2000)의 연구결과에서 보는 바와 같이 조직규모, 제품수명주기와 같은 기업의 조직적 특성들은 성과관리시스템의 구축과 활용에 영향을 미치는 중요한 요인이 되고 있어, 본 연구에서도 반드시 고려되어야 할 변수이다.

이상과 같이 주요 선행연구들의 결과를 바탕으로 본 연구의 연구모형을 다음과 같이 제안하고자 한다. 기업성과에 영향을 미치는 성과관리 유형은 종합적 성과관리, 전략적 성과관리, 전통적 목표관리 그리고 형식적 목표관리의 유형으로 구분하여 기업성과와의 관계를 설명하고자 한다. 또한 이러한

성과관리 유형은 산업, 규모, 성과관리 도입기간, 그리고 기업전략유형 등의 조직특성변수에 따라 기업 경영성과에 미치는 영향도 상이할 것으로 예상하여 연구모형을 구축하였다.

<그림 4> 연구모형



다음의 <그림 5>에서는 본 연구의 목적 중 하나인, 성과관리 유형을 제안하고자 한다. 제안 유형은 Frost(2002)가 설명하고 있는 성과개선을 위한 성과측정 방식들을 적용하여 성과지표의 종합성 기준을 설정하였다. 또 성과관리시스템과 인사제도 연계성은 Greene(1991), Baker et al.(1990)의 연구를 기준으로 하였다. 성과관리 유형을 구분하기 위해 성과지표의 종합성과 성과관리시스템과 인사제도 연계성이라는 두 가지 차원을 기준하여 4가지 성과관리 유형을 제안하고자 한다.

성과관리 유형을 설명하기에 앞서, 성과관리 유형을 구분하기 위한 변수로 성과지표의 종합성과 성과관리시스템과 인사제도 연계성 개념을 먼저 설명

하고자 한다.

성과지표의 종합성이란, 기업이 활용하게 되는 성과관리 지표는 기업의 현재 상태도 측정할 수 있어야 하지만, 더불어 기업을 지속가능한 실체로서 영위될 수 있도록 미래지향적이며, 미래의 성과를 동인할 수 있는 성과지표도 포함되어야 한다는 것을 의미한다. 개인의 경우에도 임금을 통해 생활비를 지출하면서 또한 미래를 대비하여 교육, 보험, 주택자금 등의 부분에 지출과 투자를 하는 것과 마찬가지로 기업에 있어서도 미래의 기업성공을 가져다 줄 핵심역량의 확보와 개발에 투자하고 있는지를 종합적으로 고려해보는 지표들을 구성하는 것이 필요하다.

또, 성과관리시스템과 인사제도의 연계성 개념은 조직구성원들이 단기적이고 즉각적이며 현재 성과를 동인하는 존재로 인식하기보다는 지속적이며, 미래의 성공을 가져오도록 하기 위해 공정한 평가와 보상 그리고 역량의 개발과 교육 및 경력개발이 필요하며, 이러한 구성원들의 공헌과 기여를 이끌어낼 수 있는 인사제도와 성과관리시스템의 연계가 이루어지고 있는지를 파악하는 내용을 의미한다. 즉 성과관리 지표의 종합성이란 미래의 성과를 이끌어내는 성과동인들을 성과지표들에 담아내고 있는지의 여부를 확인하기 위한 개념이며, 인사제도와 연계성은 구성원들이 기꺼이 조직에 공헌하고자 하는 동기를 부여하기 위한 인사제도들이 포함되어 연계되고 있는지를 확인하기 위한 개념이다.

기업들은 성장기에는 현재 성과와 현재의 상황들에 초점을 맞추어 경영활동을 영위하지만, 지속가능한 경영과 성장을 위해서는 미래를 위한 준비와 시장대응능력들을 확보하기 위한 노력과 구성원들을 동기부여하고 공헌하도록 만들기 위한 보상과 처벌을 마련하는 것이 필요하며, 이러한 동기부여와 신상필벌을 위한 동기부여방안을 마련하는 것이 필요하기에 본 연구에서는 성과관리 유형을 구분하는 주요 변수로 선정하여 연구에 포함하고 있다.

이상과 같이 성과관리 지표의 종합성 개념과 성과관리시스템과 인사제도의

연계성 개념을 바탕으로 4가지의 성과관리 유형을 다음과 같이 유형화하여 제안하였다.

먼저, 종합적 성과관리유형은 높은 수준의 지표 종합성과 높은 수준의 인사제도 연계성을 동시에 추구하는 유형으로, 미래에 대한 준비와 함께 높은 수익구조를 추구하는 기업의 유형을 의미한다. 둘째, 전략적 성과관리유형은 높은 수준의 지표 종합성과 낮은 수준의 인사제도 연계성을 추구하는 유형으로, 주로 성과관리를 성과지표 중심으로 전략적 연계를 추구하는 단계에서 주로 나타나는 유형으로 구분할 수 있다. 이 유형은 미래의 전략설계 및 전략실행에 집중하는 유형이다. 셋째, 전통적 목표관리는 높은 수준의 인사제도 연계성을 추구하는 유형으로, 전략적 지향성 보다는 현실적인 성과관리의 실행과 작동에 집중하는, 그동안 대개의 기업에서 전통적으로 실행해 왔던 유형으로 주로 초기단계의 성과관리를 시도하는 기업들에서 나타나는 모습이다. 마지막으로, 형식적 목표관리는 현재와 미래에 대한 전략적 준비가 이루어지지 못하고, 현재 상황의 유지에만 급급한 기업유형으로 구분할 수 있다.

<그림 5> 성과관리의 제안 유형

성과지표종합성	고	전략적 성과관리	종합적 성과관리
	저	형식적 목표관리	전통적 목표관리
		저	고
인사제도연계성			

위의 성과관리유형에서 종합적 성과관리와 전략적 성과관리라는 두 가지 성과관리 유형과 전통적 목표관리와 형식적 목표관리의 두 가지 목표관리 유형을 제안하였다.

여기서 종합적 또는 전략적 성과관리의 의미는 주로 현재와 미래에 대한 고려가 포함되어 있는 개념으로, 목표관리와 구별되어지는 의미를 내포하고 있다. 목표관리가 현재의 재무적 목표를 중심으로 현재의 실적을 체크하는 목적과 현재 상황을 통제하기 위한 목적을 가지는데 비해 성과관리는 현재의 상황과 함께 미래에 대한 준비와 미래에 도달하고자 하는 목적지에 대한 관리를 의미하며, 성과는 열매를 맺는 것을 의미한다. 또한, 비재무적 지표와 미래지향적, 장기적 관점과 투자의 의미까지 내포하고 있다.

또 다른 의미로 종합적 성과관리와 전략적 성과관리를 구별하면, 종합적

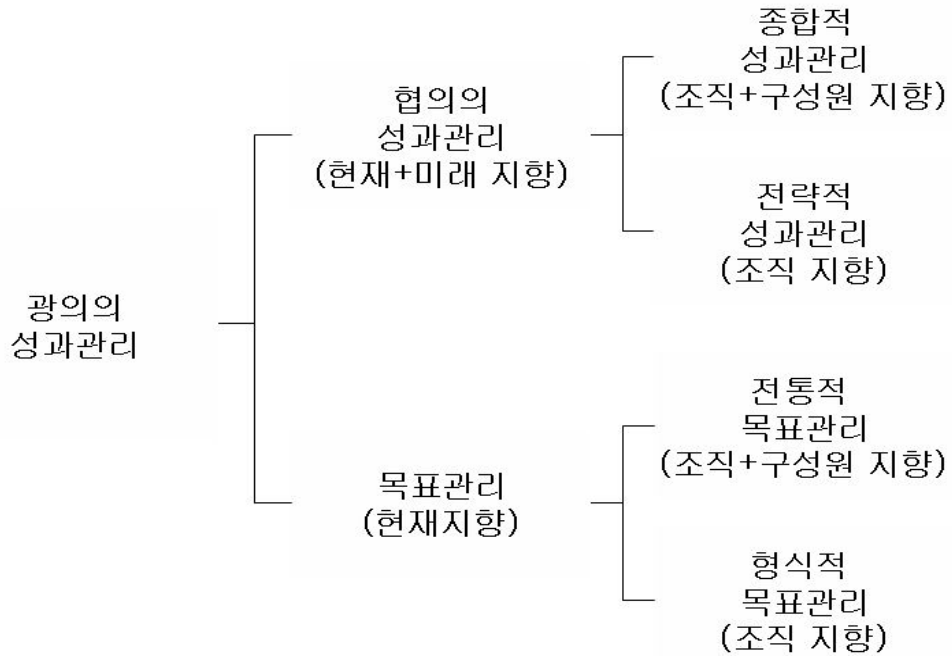
성과관리는 조직의 성장, 발전과 함께 구성원들의 발전 및 동기부여를 동시에 고려하고 있는 성과관리 유형으로 구분할 수 있겠다. 이에 비해 전략적 성과관리는 미래지향적이면서도 주로 회사의 성장에 초점을 맞추고 있는 방식으로, 개인수준의 성과관리가 제대로 이루어지지 못하는 경우를 설명하고 있다. 인사제도와 연계성이 부족하여 구성원들을 동기부여하고, 개인수준에서부터 조직의 미래에 대한 준비가 이루어지지 못하고, 주로 조직전체 수준의 전략적 지향과 성과목표들을 설정, 관리하는 유형으로 설명할 수 있겠다.

셋째로 전통적 목표관리는 주로 재무적 성과를 중심으로 성과를 관리하는 형태이며, 한편으로, 가족적 분위기의 경영을 통해 구성원들과의 연계와 구성원에 대한 배려가 이루어지고 있는 기업형태로 설명할 수 있겠다. 주로 주변에서 쉽게 볼 수 있는 형태의 조직으로, 구성원들과의 공식적 관계보다는 비공식적 관계를 중시하면서 구성원들을 동기 부여하는 방법을 활용하고 있는 조직형태로 볼 수 있다. 이 유형의 조직들은 조직의 비전과 재무적 성과정도를 설정하고 관리하며, 보상을 통해 구성원들의 공헌을 이끌어내고자 하는 방식이다. 앞서의 종합적 성과관리와 비교하면, 개인수준까지의 성과관리가 이루어지지 못하고 있으며, 주로 보상제도와 연계에 초점을 맞추고 있어 종합적 성과관리가 가지는 개발과 미래지향성과는 거리가 있는 유형으로 설명할 수 있겠다.

마지막으로, 형식적 목표관리는 주로 조직수준의 목표관리에 초점을 맞추고 있으며, 구성원 개인에 대한 배려나 투자가 이루어지지 못하고 있는 성과관리 유형이라 할 수 있다. 비교적 전근대적 조직들의 형태들로 단기적이며, 즉각적인 시각을 적용하는 목표관리의 형태라고 할 수 있다.

이상과 같이 4가지 성과관리 유형을 설명하면서 그 의미를 각각 비교하여 설명하였다. 이를 그림으로 구분하면 다음과 같다.

<그림 6> 성과관리 유형의 개념적 구분



2) 연구가설의 설정

앞에서 제안하고 있는 연구모형과 제안모형을 바탕으로 연구가설을 설정하면 다음과 같다.

먼저, 조직특성변수와 성과관리 유형과의 관련성을 가설로 설정해 보았다. 첫째, 기업이 속한 산업 특성에 따라 성과지표들의 중요성과 항목들이 서로 상이하게 설정되어야 할 것이다. Shark & Govindrajan(1992), 권수영(1996)의 연구결과에서 볼 수 있는 바와 같이 원가우위 전략을 사용하는 기업은 원가절감을 위주로 재무지표의 비중이, 차별화전략을 사용하는 기업은 시장에 민감한 반응이 가능한 성과지표를 사용하는 것으로 설명하였다. 이와 함께 산업 내 진입장벽의 존재여부, 경쟁의 정도 등의 전략적 요소들이 반영

되어 성과관리 도입에 영향을 미칠 것이라는 가정을 해 볼 수 있다.

둘째, Hoque & James(2000)의 연구에 의하면, 기업의 규모가 클수록 BSC 활용 빈도가 더 많으며, 성장단계에 있는 기업일수록 더 많이 활용되고 있는 것으로 조사되었다. 이들의 연구는 호주의 제조 기업을 대상으로 연구를 진행하고 있어서, 일반화하기는 무리가 있지만, 한국기업의 경우에도 기업규모에 따라 성과관리의 유형이 상이할 것으로 가정해 볼 수 있다.

셋째, Olson & Slater(2002)의 연구에서 지적하는 바와 같이 BSC의 4가지 관점에 대한 중요성 정도가 기업의 전략에 따라 다르게 설정되어야 함을 지적하고 있다. 따라서 기업의 전략에 따라 성과관리 유형은 서로 상이할 것으로 가정해 볼 수 있다.

마지막으로, Vollmann & Dixon(1990)과 Silk(1998)는 성과평가를 위한 관련 정보를 종합, 분석할 수 있는 실시간 시스템의 운용이 필요하며 관련정보를 축적하고 관리되어야 하는 이유를 설명하고 있다. 즉, 성과관리를 도입하여 운용하고 있는 도입기간에 따라 성과관리의 유형이 상이할 것으로 짐작할 수 있다.

이상과 같이 조직특성변수와 성과관리 유형과의 관계를 토대로 가설 1을 설정하면 다음과 같다.

가설 1: 조직특성변수에 따라 성과관리 유형에 유의한 차이가 존재할 것이다.

가설 1-1: 산업에 따라 성과관리 유형에 유의한 차이가 존재할 것이다.

가설 1-2: 규모에 따라 성과관리 유형에 유의한 차이가 존재할 것이다.

가설 1-3: 성과관리 도입기간에 따라 성과관리 유형에 유의한 차이가 존재할 것이다.

가설 1-4: 기업전략 유형에 따라 성과관리 유형에 유의한 차이가 존재할 것이다.

한편, 성과관리 유형이 기업성과와 관련성이 있다는 선행연구들을 찾아볼 때, Klen & Kaplan(1999)은 케미컬 은행의 사례에서 성과측정치의 활용을 통해 비용절감과 수익원의 다양화를 확보하여 재무성과가 개선된 사례를 설명하고 있다. 또 Sim & Koh(2001)의 연구결과에서도 미국의 83개 전자회사의 자료를 이용한 연구에서 BSC의 활용은 장기적인 가치창출과정을 조정하는 수단으로 사용될 수 있음을 증명하였다. 국내 연구에서도 홍미경(2000)의 연구에서는 BSC의 도입기업과 미도입기업간에는 성과차이가 존재하며, 도입 기업이 미도입기업보다 높은 성과개선이 있었다고 설명하고 있다.

앞서 설정한 성과관리 유형에서 성과관리 지표의 종합성은 BSC의 객관적인 측정지표활용과 관련 있는 개념이며, 성과관리시스템과 인사제도의 연계성은 성과관리의 활용성과 제도화 정도를 의미하므로, 성과관리 지표의 종합성과 성과관리시스템과 인사제도와와의 연계성이 높을수록 경영성과에 기여할 것이라는 가설을 도출해 볼 수 있다. 이를 토대로 가설 2를 설정하면 다음과 같다.

가설 2: 성과관리 유형에 따라 유의한 경영성과 차이가 존재할 것이다.

가설 2-1: 성과관리 유형에 따라 매출액 증가율은 유의한 차이가 존재할 것이다.

가설 2-2: 성과관리 유형에 따라 영업이익 증가율은 유의한 차이가 존재할

마지막으로, 홍미경(2000)의 연구결과에서 살펴볼 수 있는 것처럼, BSC 도입은 경영성과에 영향을 미치며, BSC의 도입에는 제품수명주기, 경쟁강도, 차별화 전략 등이 영향을 미치는 것으로 설명하고 있다. 또한 앞서 살펴봤듯이 기업이 속한 산업 특성에 따라 성과지표들의 중요성과 항목들이 상이하게 설정 되는 등의 연구 결과를 바탕으로 산업특성에 따라서 성과관리 유형과 기업 경영성과의 관계에 영향을 미칠 수 있음을 가정할 수 있다. 따라

서 본 연구에서 가설 1을 설정하면서 선정된 조직특성변수 중에서 조직이 속한 산업의 범주가 성과관리유형과 경영성과의 관계에 유의한 차이를 미칠 것으로 예상하였다. 또한 성과관리 유형에 영향을 미치는 변수 가운데 하나인 성과관리 도입기간 역시 성과관리 유형과 경영성과간에 조절적 영향을 미칠 것으로 예상하여 이를 토대로 가설 3을 다음과 같이 설정하였다.

가설 3: 산업과 성과관리 도입기간에 따라 성과관리 유형과 경영성과의 관계에 유의한 차이가 존재할 것이다.

가설 3-1: 2차 산업에 속한 조직은 성과관리 유형과 매출액 증가율에 유의한 차이를 미칠 것이다.

가설 3-2: 2차 산업에 속한 조직은 성과관리 유형과 영업이익 증가율에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3: 3차 산업에 속한 조직은 성과관리 유형과 매출액 증가율에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 3-4: 3차 산업에 속한 조직은 성과관리 유형과 영업이익 증가율에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 3-5: 성과관리 도입기간에 따라 성과관리 유형은 매출액 증가율에 유의한 차이가 존재할 것이다.

가설 3-6: 성과관리 도입기간에 따라 성과관리 유형은 영업이익 증가율에 유의한 차이가 존재할 것이다.

2. 조사 방법 및 자료 분석

1) 표본의 선정과 자료 수집

설문에 대한 응답 집단으로는 기업의 전략과 기업의 성과관리를 담당하는 직책과 직위를 수행한다고 할 수 있는 개별 기업의 팀장급 이상을 그 대상으로 삼았다. 특히, 인사부서나 기획부서 팀장급 이상을 주 설문 응답의 대상으로 선정하고자 한다. 그 이유는 많은 기업들에서 인사부서 또는 기획부서에서 성과관리를 담당하고 있으며, 특히 성과관리시스템과 인사제도와 연계성에 관한 응답을 위해서도 인사부서의 담당자들을 통한 정보를 획득하는 것이 보다 의미 있는 정보를 취합할 수 있을 것으로 판단하여서이다.

2) 통계적 분석 기법 및 분석 절차

본 연구는 설문에 의한 표본조사 방법을 채택하고 있다. 설문에 의한 자료의 수집으로 그 자료의 신뢰도와 타당도를 우선 확인할 필요가 있다.

본 연구에서는 자료의 신뢰도를 측정키 위해 Cronbach's α 값을 기준으로 하여 신뢰도를 측정하고자 한다. 또한 자료의 타당도를 측정키 위해 factor analysis를 사용하여 설문 문항들의 타당도를 확인하고자 한다. 가설의 검증에 있어서는 가설 1의 경우, 성과지표 종합성과 인사제도 연계성 변수의 평균값을 기준으로 성과관리 유형을 구분하고, 이들 각 유형이 조직특성인 산업, 규모, 성과관리 도입기간, 전략유형에 따라 유의한 차이가 존재하는지를 교차분석을 통해 검증하였다. 가설 2에서는 성과관리 유형이 경영성과에 유의한 영향을 미치는지를 분산분석을 통해 가설 검증하였다. 마지막으로, 가설 3을 검증하기 위해 산업 특성 및 성과관리 도입기간에 의해 성과관리시스템과 성과변수 간에 유의한 영향을 미치는지를 GLM(General Lin

ear Model)을 통해 가설 검증하였다.

보다 구체적으로 분석에 활용된 통계기법과 그 의미를 설명하면 다음과 같다. 먼저, 신뢰도 분석이란 연구에서 사용한 개념들을 측정하는 과정에서 측정도구가 가지는 일관된 응답여부 또는 비슷한 수준의 비슷한 대상을 표본으로 하여 유사한 결과가 지속적으로 유지되어지는 측정도구가 가져야 할 일관성 또는 신뢰성을 의미한다. 예를 들면, 매출액의 경우, 매출액이라는 객관적 사실을 기록하기 때문에 신뢰성에 의문을 제기하지 않지만, 직무만족이라는 개념의 경우, 객관적 사실이 아니라 개인이 가지는 태도 또는 개념이므로, 그 응답이 서로 상이할 수 있기 때문에 응답자가 보이는 일관된 결과를 통해 측정도구의 일관성 또는 신뢰성이 확보되어야 할 필요가 있다.

특히, 개념을 측정하고 설문응답을 기초로 개념화를 하는 경우에는 측정도구가 가지는 신뢰성이 확보되어야만, 설문을 통해 얻은 데이터를 신뢰할 수 있고, 연구에 적용할 수 있기 때문에 기본적으로 실행하는 분석도구가 된다. 개념을 측정하여 자료의 신뢰도를 판단하기 위한 기준으로 Cronbach's α 계수(값)를 기준으로 하여 신뢰도를 판단할 수 있다. 이때 각 개념별로 신뢰도를 구하여 표시하게 되는데, 의미 있는 계수의 수준은 0.6이상을 기준으로 한다. 0.6은 통상적인 받아들여지는 수준으로 경우에 따라서는 그 이하인 경우에도 사용하기도 한다.

두 번째로 타당도의 개념은 우리가 측정하고자 하는 대상을 제대로 측정해내고 있는지 여부를 확인하기 위한 개념으로, 타당도의 내용으로는 내용타당도, 예측 타당도, 구성타당도 등의 형태로 구분되어지는데, 선발과정에서 선발도구가 가져야 할 특성들과 일치하는지를 의미하는 내용으로 볼 수 있다.

설문 도구의 타당성은 측정하고자 하는 개념을 얼마나 잘 설명하는 문항들로 구성되어져 있는지를 설명하기 위한 방법으로, 타당도의 측정을 위해서는 요인분석(factor analysis)을 사용하여 설문 문항들의 타당도를 확인할

수 있다.

또, 요인분석을 통해서 요인의 개수를 선별, 감소하는 목적으로 사용되기도 한다. 요인분석은 변수의 개수를 줄이는 역할을 하기도 하며, 여러 문항들을 문항들 간의 상관관계를 통해 유사한 문항들을 묶어 하나의 요인(개념)을 구성하는 문항들로 축소를 하는 역할을 한다.

요인분석을 위해서는 Varimax 회전방법을 주로 사용하게 되는데, 이는 요인들 간의 거리를 보다 분명히 하기 위해 직교회전을 적용하게 된다. 마치 원심분리기처럼 서로 얽혀 있는 문항들을 회전시켜 서로 멀찍이 떨어뜨려 놓아서 구분을 쉽게 하기 위한 방법이다.

요인의 개수는 임의로 연구자의 목적에 따라 지정을 할 수도 있지만, 통상 아이젠(eigenvalue) 값 1을 기준으로 하여 요인의 개수를 선택한다. 아이젠 값은 고유치라고도 하며, 몇 개의 요인을 다음 분석에 사용할 것인지 기준을 제시해 준다.

요인분석에서 가장 중요한 것이 요인에 대한 명명으로, 각 문항 또는 변수들 간의 관련성이 높은 것들을 묶어 놓았기에, 적절한 명명이 필요하다.

요인에 포함되어지는 각 문항의 선택은 요인별 적재치(communality)에 따라 구분하게 되는데, 이 경우에도 0.6이상에 해당되는 경우에 적절한 요인 적재치로 간주하는데, 0.6미만인 경우에도 필요하다면 요인에 포함할 수 있는데, 이 경우에는 선행연구들을 충분히 검토하여 포함하는 것이 무리가 없거나, 반드시 포함되어야 하는 경우에는 고려해 볼 수 있다.

이상과 같이 문항들의 신뢰도와 타당도를 분석하여 성과관리 유형을 구분하기 위한 성과지표의 종합성과 인사제도 연계성의 개념을 구분하고, 각 값을 평균하여 평균값을 기준으로 성과관리 유형을 4가지 유형으로 구분하였다. 이를 토대로 하여 가설을 검증할 수 있다.

가설 1에서는 조직특성변수에 따라 구분된 성과관리 유형에 유의한 차이가 존재하는지를 교차분석을 통해 가설 검증하였다. 교차분석은 범주형 자료

(명목척도 및 서열척도)를 두개 혹은 그 이상의 변수에 대한 결합분포를 나타내는 분할표를 제공하게 된다.

본 연구의 성과관리 유형처럼, 기준에 따라 몇 개의 cell로 구분하여 각 분포를 나타내 주어 각 변수들 간의 관련성을 설명하는 방법으로, 이때, 각 cell의 분포가 얼마나 독립적으로 분포되어져 있는지를 보여주는 지표로 카이스퀘어(χ^2) 값을 활용한다. 이 값은 집단별로 어떤 특성에서 차이가 있는지를 파악하고자 하는 경우에 사용되는 방법으로 특히 명목척도들 간 측정된 두 변수 간에 어떤 관계가 있는지를 알아보하고자 하는 통계기법이다. 예를 들면, 남녀별, 연령별, 소득별 특성이 선호하는 상표 A, B, C에 대한 차이가 있는지를 살펴볼 수 있는 방법이다.

본 연구에서는 산업(2-4차 산업), 규모(4가지 규모), 도입기간(3가지 기간), 전략유형(3가지 전략유형)과 성과관리 유형(4가지)과의 Cell을 각각 만들어 그 분포를 보고, 각 분포의 유의한 차이가 존재하는지를 확인하였다. 이때 통계적 차이를 설명하는 지수로 카이스퀘어(χ^2)값을 기준하여 서로 독립적인지 그렇지 않은지를 파악하였다.

가설 2의 검증에 있어서는 가설 1에서 분석을 위해 구분한 성과관리 유형에 따라 경영성과에 유의한 영향이 있는지 여부를 분산분석을 통해 비교하고, 통계적 유의성을 검증하였다.

분산분석은 세 집단 이상의 집단 평균치의 차이를 검정하고자 하는 경우에 이용하는 분석방법으로, 연속자료변수인 종속변수가 명목척도 또는 서열척도인 독립변수에 의해 만들어진 다양한 실험조건에서 측정된 경우에 사용된다. 이 때 분산분석표에서 제시되는 값들로, F값을 기준하여 집단 간 차이를 설명할 수 있다.

분산분석과 회귀분석을 비교하면, 회귀분석의 경우에는 연속변수인 독립변수와 연속변수인 종속변수간의 상호관련성을 설명하는 분석방법이다. 따라서 본 가설을 검증하기 위해서는 회귀분석을 활용할 수 없어 분산분석을 적

용하였다.

가설 3에서도 가설 2와 마찬가지로, 본 연구의 주요 연구변수들이 모두가 성과관리 유형과 경영성과인 관계로 회귀분석을 실시하지 못한다.

가설 3을 검증하기 위해 선택한 GLM(General Linear Model)은 분산분석의 방법을 확대한 것으로, 복수의 종속변수를 대상으로 하는 경우에 주로 활용하게 되는 방법이다. 일원분산분석의 경우, 하나의 독립변수가 종속변수를 구분하는 것을 측정하는 방법이라면, GLM과 이원배치 분산분석 방법을 통해 여러 독립변수와 종속변수에 미치는 영향 그리고, 독립 변수들 간의 상호작용에 의한 종속변수에 미치는 영향도 분석할 수 있는 방법으로, 그 중에서도 GLM은 복수의 종속변수를 대상으로 이원배치 분산분석을 할 수 있기 때문에 경영성과 변수를 2개를 선택한 본 연구의 가설 검증을 위해 선택하였다. 연구 결과를 설명하는데 있어 GLM을 선택하면서도 종속변수를 하나씩만 투입하여 가설 검증하였는데, 이는 결과에 대한 표현을 용이하게 하기 위한 것이며, GLM의 경우에도 분산분석표에서 제시되는 F값을 기준하여 집단 간 차이를 설명할 수 있기 때문이다.

3) 설문지의 구성

설문의 구성은 먼저, 성과관리 유형 구분을 위한 변수들로, 성과지표의 종합성과 인사제도연계성에 대해 질문하는 내용을 포함한다. 성과지표의 종합성을 측정하기 위해 성과지표들이 전략적 연계성하에 선정된 정도, 지표의 객관화 정도와 주관적 문항의 개발 정도와 같은 성과지표의 객관화 수준 정도 그리고 재무관점, 고객관점, 내부프로세스 관점 그리고 학습과 성장관점에 기초한 성과지표의 망라성으로 구성하였다.

또, 성과관리시스템과 인사제도의 연계성을 측정하기 위해 성과관리시스템이 규정화되어져 있는 정도 및 의사결정에 반영되는 절차 등의 제도화 정도를

질문하였으며, 마지막으로 성과관리의 결과가 활용되어지는 정도를 직접보상, 간접보상 그리고 피드백의 형태로 구분하여 인사제도와 성과관리시스템의 연계정도를 측정하고자 한다.

한편, 조직특성을 파악하기 위해 한국표준산업분류에 의거하여 현재 참여하고 있는 산업과 종업원 수를 기준으로 규모를, 성과관리 도입기간 그리고 기업전략 유형으로 구성하였다.

셋째로, 경영성과를 측정하기 위해 매출액과 영업이익을 최근 4년간의 자료를 설문과 공시자료를 통해 구했다. 마지막으로, 설문에 응답한 응답자들의 특성을 파악하기 위한 문항들을 포함하였다. 설문지의 구성은 다음 <표-1>과 같다.

<표-1> 변수별 설문 의 구성

구 분		Reference	
성과관리 유형	성과지표의 종합성	성과지표의 전략적 연계성 성과지표의 객관성 성과지표의 망라성	Frost(2002)의 성과측정문항을 수정
	성과관리시스템과 인사제도와의 연계성	성과관리의 제도화 성과관리의 활용성	Greene(1991), Baker et al (1990)의 연구 결과를 바탕으로 문항 개발
조직 특성	산업		한국표준산업분류를 기준으로 분류한 후, 2차 산업과 3차 산업, 4차 산업으로 분류
	규모		종업원 수를 · 100명 이하 · 101명~500명 이하 · 501~30000명 이하 · 3001명 이상으로 구분
	성과관리 도입기간		· 1년 이하 · 2~5년 · 6년 이상으로 구분
	기업전략 유형		Porter 모형의 수정하여 제시
경영 성과	매출증가율		3년간 증가율의 평균
	영업이익 증가율		3년간 증가율의 평균
응답자 일반 사항	직무		설문응답의 원천을 파악하기 위한 문항
	직위		

IV. 실증분석

1. 연구 표본 및 연구변수의 추출

본 실증분석에서는 이론을 바탕으로 설정된 연구모형을 중심으로 설정된 연구 가설들을 실증적으로 검증하기 위하여 표본과 측정도구를 설명하고, 자료의 특성을 파악하고 자료의 타당성과 신뢰성을 검증한 후 상기 가설들을 검증하였다. 본 연구 조사를 위해 300부를 국내 기업을 대상으로 설문지를 배포하여 수거하였다. 이 가운데서 약 71.6%인 215부가 회수되었고, 그 중 설문응답이 미비한 78부를 제외한 137부로 분석하였다.

1) 표본 자료의 특성

본 연구에서의 응답자와 응답기업에 관한 분포와 구성을 보면 <표-2>와 같다. 응답자 구성에 대해 세부적으로 살펴보면, 생산 담당자가 1명, 마케팅, 영업 직무 담당자가 5명, 자재, 구매 담당자가 2명, 재무, 회계 직무 담당자가 8명, 인사, 총무 직무 담당자가 75명, 기획 직무 담당자가 30명, 연구개발 담당자가 6명, 기타 직무 담당자가 9명이 응답하였다. 또 응답자들의 직위로는 대리 이하가 50명, 과장, 차장급이 72명, 부장급이 9명 그리고 임원이상이 6명으로 설문에 응답하였다. 기업의 규모면에서는 100명 이하의 규모에서 9명, 101명~500명 이하 규모에서 36명, 501명~3000명 이하 규모에서 48명, 3001명 이상의 규모에서는 21명이 응답한 것으로 나타났다.

<표-2> 응답자와 응답 기업의 분포 및 구성

구분	내용	표본 수
응답자 직무	생산	1
	마케팅, 영업	5
	자재, 구매	2
	재무, 회계	8
	인사, 총무	75
	기획	30
	연구개발	6
	기타	9
	응답자 직위	대리이하
과장, 차장		72
부장		9
임원이상		6
기업규모	100명 이하	9
	101명~500명 이하	36
	501명~3000명 이하	48
	3001명 이상	21

2) 요인분석 및 신뢰도 분석

요인분석(Factor analysis)이란 변수들 간의 상관관계를 이용하여 서로 유사한 변수들 끼리 묶어 주는 방법이다. 즉 이는 상관관계가 높은 변수들끼리 몇 개의 동질적인 집단으로 묶어 주는 것이다. 이는 측정하고자 하는 도구가 측정목적에 어느 정도 충실히 측정할 수 있는가에 대한 파악이다.

본 연구에서 사용되는 요인분석의 기법으로는 주성분분석(principal components: PC)을 이용하였으며 요인의 회전(factor rotation)은 직각(또는 직교)회전방식의 하나인 베리맥스(Varimax)방식을 이용하였다. 이 방식은 하나의 요인에 높이 적재되는 변수의 수를 줄여서 요인의 해석에 중점을 두는 방식이다.

일반적으로 적용되어지는 것처럼, 본 연구에서도 요인의 선택의 기준으로 아이겐 값(Eigen value)이 1을 기준으로 하여 요인을 선택하였다. 한편, 신뢰성이란 측정도구가 일관성을 유지하고 있는가를 파악하는데 이용되는 기법으로 본 연구의 통계에서는 크론바하 알파(Cronbach's alpha) 값을 이용하며 이 값이 클수록 좋은 측정도구라 할 수 있다.

① 성과지표의 종합성과 성과관리시스템의 인사제도와 연계성 측정변수에 대한 요인분석과 신뢰도 분석

먼저, 성과지표의 종합성을 측정하기 위한 변수에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석결과는 <표-3>에서 보는 바와 마찬가지로 성과지표의 전략적 연계성은 아이겐값이 3.281, 신뢰도 알파계수는 0.9023으로 타당성과 신뢰성을 만족시키고 있다. 두 번째로 성과지표의 객관성은 아이겐값이 2.147과 알파계수가 .8137을 보여주고 있다. 마지막으로, 성과지표의 망라성은 아이겐값 2.791과 신뢰도알파계수가 .8466을 보이고 있어, 성과지표의 종합성을 측정

하기 위한 변수들은 설문측정도구가 가져야 할 신뢰성과 타당성을 모두 확보하고 있는 것으로 나타나고 있다.

<표-3> 성과지표 종합성에 대한 요인분석과 신뢰도 분석결과

구분	성과지표의 전략적 연계성	성과지표의 객관성	성과지표의 망라성
문항 1-2	.822		
문항 1-3	.782		
문항 1-1	.773		
문항 1-4	.742		
문항 1-5		.870	
문항 1-6		.673	
문항 1-7		.590	
문항 1-13			.852
문항 1-14			.782
문항 1-15			.744
문항 1-16			.561
아이겐값	3.213	2.689	2.043
신뢰도알파계수	.8807	.7885	.8405

② 성과관리시스템과 인사제도와의 연계성에 대한 요인분석과 신뢰도 분석

먼저, 성과관리시스템과 인사제도와의 연계성을 측정하기 위한 변수에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석결과는 <표-4>에서 보는 바와 마찬가지로 성과

관리시스템 활용성의 경우, 아이겐값이 5.562, 신뢰도 알파계수는 0.8439로 타당성과 신뢰성을 만족시키고 있다. 두 번째로 성과관리시스템의 제도화의 아이겐값이 1.005, 알파계수가 .8646을 보여주고 있다. 성과관리시스템과 인사제도의 연계성을 측정하기 위한 변수들은 설문측정도구가 가져야 할 신뢰성과 타당성을 모두 확보하고 있는 것으로 나타나고 있다.

<표-4> 성과관리시스템과 인사제도의 연계성에 대한
요인분석과 신뢰도 분석결과

구분	성과관리시스템 활용성	성과관리시스템의 제도화
문항 2-9	.755	
문항 2-10	.752	
문항 2-12	.749	
문항 2-15	.748	
문항 2-16	.738	
문항 2-3		.859
문항 2-4		.824
문항 2-5		.758
문항 2-6		.675
문항 2-2		.602
아이겐값	3.271	3.196
신뢰도알파계수	.8501	.8565

3) 성과관리 유형

다음으로 본 연구에서 가장 의미를 부여하고 있는 성과관리 유형을 구분하기 위하여 위에서 타당성과 신뢰성이 확보된 성과지표의 종합성 변수와 성과관리시스템과 인사제도의 연계성 변수들을 이용하였다.

성과관리 유형은 성과지표의 종합성과 성과관리시스템의 인사제도와 연계성 정도를 평균하여 각각 4개의 cell로 구분하여 성과관리 유형을 구분하였다.

연구 모형에서 설정한 바와 같이 성과관리시스템과 인사제도의 연계성, 성과관리 지표의 종합성을 두 축으로 하여 4개의 성과관리 유형으로 구분하였다.

성과관리 유형을 구분한 결과는 종합적 성과관리를 실시중인 기업은 61개사, 전략적 성과관리를 운영 중인 기업은 15개사, 전통적 목표관리 방식을 운영 중인 기업은 17개사, 형식적 목표관리를 운영 중인 기업은 44개사로 조사되었다.

<표-5> 성과관리 유형

		성과관리시스템과 인사제도의 연계성	
		저	고
성과관리 지표의 종합성	고	전략적 성과관리 15	종합적 성과관리 61
	저	형식적 목표관리 44	전통적 목표관리 17

한국 기업들 가운데 가장 높은 빈도를 보이는 성과관리 유형은 61개사인 종합적 성과관리 유형이며, 형식적 목표관리의 빈도가 44개사로 나타나고 있다. 전략적 성과관리와 전통적 목표관리는 각각 15개와 17개의 기업들에서 찾아볼 수 있었다. 성과관리를 도입, 활용하고 있는 기업들 가운데, 종합적 성과관리 유형을 활용하고 있는 기업이 44.5%의 빈도를 보이고 있으며, 형식적 목표관리의 빈도가 전체의 32.1%로 나타나, 전체의 76.7%의 빈도로, 대부분의 기업들이 종합적 성과관리와 형식적 목표관리의 형태를 취하고 있어, 성과관리의 도입과 활용에 있어 선진적인 성과관리 방식을 도입하거나, 아직도 과거의 재무적 경영성과를 중심으로 하는 목표관리 중심의 성과관리 방식을 운영하고 있음을 확인할 수 있었다.

이와 같은 성과관리 유형의 분포에서 알 수 있는 것은 대부분의 기업들이 높은 성과관리 지표 종합성을 가지고, 인사제도와 연계된 종합적 성과관리 유형을 받아들이고 있거나, 아니면, 재무적 지표와 낮은 수준의 인사제도와 연계 정도를 보이는 형식적 목표관리 방식을 유지하고 있음을 알 수 있다. 이 결과는 최근 많은 기업들이 종합적 성과관리 방식들을 도입하고 있는 추세를 반영하는 결과이며, 종합적 성과관리 방식을 도입하게 되면, 높은 성과지표의 종합성과 성과관리시스템과 인사제도간의 연계성을 추구하는 형태의 성과관리 방식으로 전환하거나, 아니면, 여전히 과거의 방식을 고수하는 양극화된 성과관리 모습을 보여주고 있다. 이와 같이 성과관리 유형을 구분한 결과를 바탕으로 다음에서 가설 검증을 수행하였다.

2. 가설의 검증

1) 가설 1의 검증

가설 1은 기업들의 조직특성에 따라 성과관리 유형이 유의한 차이를 보일 것이라는 가정 하에 조직특성변수를 산업, 규모, 성과관리 도입기간, 그리고 기업전략 유형으로 구분하여 이러한 특성에 따라 성과관리 유형에 유의한 차이가 존재하는지를 검증하였다.

① 가설 1-1의 검증

산업에 따라 성과관리 유형에 유의한 차이가 존재할 것이라는 가설 1-1을 검증하기 위하여 교차분석과 chi-square test를 활용하였다.

아래의 chi-square test 결과에서 보는 바와 같이 자유도가 6일 때, 차이 검증의 결과 값은 Pearson 상관계수의 유의수준 .105이지만, Likelihood Ratio의 경우 유의수준이 .090으로 나와 산업에 따른 성과관리 유형 간에는 유의한 차이가 존재하고 있음을 보여주고 있다.

<표-6> 산업에 따른 성과관리 유형 구분

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10.505 ^a	6	.105
Likelihood Ratio	10.945	6	.090
Linear-by-Linear Association	6.850	1	.009
N of Valid Cases	137		

a. 2 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.18.

Chi-Square분석의 결과에서는 높은 수준의 차이를 설명하고 있진 않지만, 구체적으로 산업에 따른 성과관리 유형이 어떻게 구성되어 있는지를 살펴보면 다음과 같다.

구분	2차 산업	3차 산업	4차산업
종합적 성과관리	20	21	20
전략적 성과관리	7	6	2
전통적 목표관리	10	6	1
형식적 목표관리	22	16	6

본 연구에서는 3차 산업과 함께 최근 주요 산업으로 등장하고 있는 정보, 교육, 의료산업을 4차 산업으로 분류하였다. 기존의 3차 산업인 유통, 금융, 서비스 산업과 구분되어질 필요가 있어, 본 연구에서는 4차 산업을 산업분류에 포함하였다.

각 산업에 따른 성과관리 유형의 분포를 살펴보면, 종합적 성과관리는 각 산업에 고르게 분포하고 있으며, 형식적 목표관리의 경우 2차 산업과 높은 관련성을 보여주고 있다.

이러한 결과는 3차 및 4차 산업의 경우, 보다 시장에 대한 민감하게 반응해야 하는 특성을 가지고 있기 때문으로 풀이해 볼 수 있다. 시장과 고객에 대한 민감한 반응과 신속한 대응이 요구되어지면서 성과지표의 종합성이 요구되어지고, 인사제도와 연계가 이루어져 구성원들에 대한 평가와 피드백, 보상이 연결되어지는 시스템을 구축하는 것이 요구되어지기 때문이다.

상대적으로 2차 산업의 경우, 중후장대형의 산업적 특성으로 인해 시장에 대한 반응이 느릴 수 있으며, 기업들의 경쟁우위와 원천이 장비와 설비에 집중이 되는 경우에 기존의 재무지표를 중심으로 성과를 관리하고 인사제도의

경우에도 집단적, 연공적 인사제도를 활용하고 있는 것으로 추측된다.

이러한 결과로 볼 때, 성과관리 형태는 산업의 특성에 따라 다른 방식으로 설정되어지는 것이 합리적이라고 생각되어진다. 즉, 모든 기업들이 종합적 성과관리를 실행하기 보다는 산업의 특성을 고려하여 성과관리의 모습을 갖는 것이 바람직할 수 있다는 것이다.

정리하자면 기업이 참여하고 있는 산업에 따라서 성과관리 유형에는 유의한 차이가 존재할 것이라는 가설 1-1은 채택되었다.

② 가설 1-2의 검증

가설 1-2는 기업규모에 따라 성과관리 유형에 유의한 차이가 존재할 것이라는 것으로 교차분석과 chi-square test를 활용하여 이를 검증하였다.

아래의 chi-square test 결과에서 보는 바와 같이 자유도가 9일 때, 차이 검증의 결과 Pearson Chi-Square 값과 Likelihood Ratio 값의 유의수준은 .016과 .012의 값을 보여주고 있다. 두 차이검증의 결과 값 들이 모두 유의한 수준을 보여주고 있어, 기업규모에 따라 성과관리 유형에 차이가 존재함을 확인하였다.

<표-7> 규모에 따른 성과관리 유형 구분

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20.373 ^a	9	.016
Likelihood Ratio	21.068	9	.012
Linear-by-Linear Association	7.555	1	.006
N of Valid Cases	120		

a. 8 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.05.

보다 구체적으로 규모에 따른 성과관리 유형이 어떻게 구성되어 있는지를 살펴보면 다음과 같다.

구분	100인 이하	101~ 500인 이하	501~ 3000인 이하	3001인 이상
종합적 성과관리	1	16	20	16
전략적 성과관리	1	3	4	6
전통적 목표관리	0	7	6	1
형식적 목표관리	7	10	18	4

기업의 규모에 따라 성과관리 유형을 비교해 보면, 100인 이하의 소규모 기업을 제외하고는 100인 이상기업에서 3001인 이상의 대기업에 이르기까지 고르게 종합적 성과관리를 적용하고 있는 것을 볼 수 있다. 그 중에서 500인 이상의 대기업들에서는 비교적 높은 빈도를 보여주고 있어, 대기업에서 시장 환경과 글로벌 환경에 적응하기 위한 신 경영기법을 보다 빠르게 적용하고 있음을 알 수 있다.

그리고 기업규모별로 볼 때 종합적 성과관리와 형식적 목표관리에 집중된 결과들을 보이고 있다. 그 이유로는 종합적 성과관리의 형태들이 소개되어지고, BSC를 비롯한 새로운 경영관리 방식들이 도입되고 있는 과정에 있는 관계로, 기업들은 과거의 형식적 목표관리 형태에 머물러 있거나, 아니면, 종합적 성과관리 수준의 신 경영기법들을 도입하고 있기 때문으로 풀이된다. 즉, 최근에 성과주의 경영이 새로운 경영기법으로 소개되면서 많은 기업들이 도입을 하고 있는 과정인 관계로 개별 기업수준에 맞는 성과관리 방식들이 정착되지 않은 것으로 풀이해 볼 수 있다.

③ 가설 1-3의 검증

가설 1-3은 성과관리 도입기간에 따라 성과관리 유형에 유의한 차이가 존재할 것이라는 것이다. 앞의 가설과 마찬가지로 가설 1-3을 검증하기 위해 교차분석과 chi-square test를 활용하였다.

아래의 chi-square test 결과에서 보는 바와 같이 자유도가 6일 때, 차이 검증의 결과 값 Pearson Chi-Square 값과 Likelihood Ratio는 유의수준 .063과 .077의 값을 보여주고 있어, 유의수준 0.1 수준에서 유의한 결과를 보여주고 있다. 성과관리 도입기간에 따라 성과관리 유형이 의미 있는 차이를 존재하고 있음을 보여주고 있다.

<표-8> 성과관리 도입기간에 따른 성과관리 유형 구분

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11.954 ^a	6	.063
Likelihood Ratio	11.374	6	.077
Linear-by-Linear Association	6.783	1	.009
N of Valid Cases	110		

a. 4 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.13.

보다 구체적으로 성과관리 도입기간에 따른 성과관리 유형이 어떻게 구성되어 있는지를 살펴보면 다음과 같다.

구분	1년 이하	2~5년 이하	6년 이상
종합적 성과관리	4	25	19
전략적 성과관리	2	8	3
전통적 목표관리	1	10	5
형식적 목표관리	11	15	7

성과관리 도입기간에 따라 성과관리 유형을 비교해 보면, 1년 이하의 기업들에서는 주로 형식적 목표관리의 형태를 취하고 있으며, 1년 이상의 기간이 소요되어질수록 종합적 성과관리의 모습으로 이행해 가고 있는 모습을 볼 수 있다. 성과관리 방식의 도입은 주로 재무적 성과정도의 기업성과를 관리하는 수준의 형식적 목표관리에서부터 시작하여 점차 전략적 성과관리와 종합적 성과관리의 형태들로 변화해 가는 것을 알 수 있다.

대부분의 기업들이 초기 성과관리 도입기에는 어려움을 겪으면서 형식적 목표관리에서 출발을 하고 있다. 이는 다시 말하면 종합적 성과관리를 실행하기 위해서는 기업의 역량과 함께, 내부적으로 성과에 관한 data-재무자료, 고객자료, 내부프로세스자료, 학습과 성장과 관련된 자료 등-가 시간을 두고서 확보되어져야 함을 의미한다.

또한 성과관리를 도입하는 기업들이 초기단계부터 종합적 성과관리를 도입하는데 어려움을 느끼고 있으므로, 기업의 성숙정도 또는 기업의 역량 수준에 맞는 성과관리의 형태를 취하는 것이 필요하다는 것을 의미한다.

④ 가설 1-4의 검증

기업전략 유형에 따라 성과관리 유형에 유의한 차이가 존재할 것이라는 가설 1-4를 검증하고자 앞의 가설에서와 마찬가지로 교차분석과 chi-square

test를 활용하였다.

아래의 chi-square test 결과에서 보는 바와 같이 자유도가 6일 때, 차이 검증의 결과 Pearson Chi-Square 값과 Likelihood Ratio의 유의수준이 .017과 .018의 값을 각각 보여주고 있다. 이 결과는 기업전략유형에 따라 성과관리 유형이 유의한 차이가 존재함을 보여주고 있다.

<표-9> 기업전략유형에 따른 성과관리 유형 구분

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15.525 ^a	6	.017
Likelihood Ratio	15.240	6	.018
Linear-by-Linear Association	9.054	1	.003
N of Valid Cases	137		

a. 3 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.30.

보다 구체적으로 규모에 따른 성과관리 유형이 어떻게 구성되어 있는지를 살펴보면 다음과 같다.

구분	원가우위전략	차별화전략	집중화전략
종합적 성과관리	42	14	5
전략적 성과관리	5	8	2
전통적 목표관리	6	8	3
형식적 목표관리	19	14	11

기업전략유형에 따라 성과관리 유형을 비교해 보면, 원가우위 전략을 취하고 있는 기업은 종합적 성과관리와 형식적 목표관리를 대부분 취하고 있으며,

차별화 전략의 경우, 종합적 성과관리의 모습을 주로 선택하고 있다. 이는 원가우위 전략의 경우, 주로 규모의 경제를 통해 경쟁우위를 확보하는 산업 또는 기업들에서 주로 선택하는 기업전략으로, 주로 제조업을 중심의 기업들에서 찾아볼 수 있다. 또 원가우위전략을 주로 선택하는 기업의 경우, 대기업들이 주로 속해 있는 거대장치산업이나 대규모 공급업체들로, 기존 시장 내에서의 지위가 상대적으로 강한 점유를 차지하고 있는 선도 기업으로 판단해 볼 수 있다. 동종업계의 선도 기업으로서 보다 선진적인 경영시스템을 도입하는 경우들이 빈번하고, 타 기업에 비해 선진 경영 방식에 대한 관심과 동기가 높은 이유로 종합적 성과관리를 활용하고 있는 것으로 판단할 수 있다.

그리고 한편으로는 규모의 경제를 달성한 대기업들의 경우, 원가우위를 활용하는 경쟁방식을 취하기 때문에 형식적 목표관리 수준의 성과관리를 활용하고 있는 것으로 판단해 볼 수 있다.

이에 비해, 차별화전략을 선택하는 기업들은 주로, 시장과 고객에 대해 민감하게 반응할 필요가 있으며, 시장의 요구에 신속한 대응을 위해 기업의 주요 경영상의 좌표 또는 계기판이 되는 종합적 성과관리 방식이 절실히 필요하기 때문으로 풀이해 볼 수 있다.

마지막으로 집중화전략의 경우, 종합적 성과관리와 형식적 목표관리의 형태가 비슷한 수준을 보이고 있다. 이는 집중화 전략의 경우, 원가 집중 또는 차별화집중의 전략을 선택할 수 있기 때문으로 풀이할 수 있다.

이상의 결과는 통계적 유의성을 보이고 있진 않지만, 기업전략이 성과관리 유형에 영향을 미치고 있음을 의미하며, 선행연구들에서 보여주고 있는 결과들과 유사한 결과로 해석해 볼 수 있다.

2) 가설 2의 검증

성과관리 유형에 따라 유의한 경영성과 차이가 존재할 것이라는 가설2를

검증하였다. 성과관리 유형을 독립변수로 하여, 본 연구의 성과변수로 선택한 매출액증가율과 영업이익증가율에 미치는 영향을 살펴보고자 하였다. 종합적 성과관리, 전략적 성과관리, 전통적 목표관리, 형식적 목표관리의 4가지 성과관리 유형들에 따라서 경영성과에 유의한 차이가 존재하는지를 분산분석을 통해 가설 검증하였다. 아래에서는 가설 2의 세부 가설들을 검증한 결과를 토대로 논의하도록 하겠다.

가설 2-1은 성과관리 유형들에 따라서 매출액 증가율에 유의한 차이가 존재할 것이라는 가설을, 가설 2-2에서는 성과관리 유형에 따라 영업이익 증가율에 유의한 차이가 존재할 것이라는 가설을 설정하였다.

아래의 분산분석 결과에서 보는 바와 같이 매출액 증가율과 영업이익 증가율에 대한 차이검증에서 매출액 증가율에서는 유의한 차이를 보이지 못하고 있지만, 영업이익 증가율에서는 유의수준 0.1수준에서 유의한 차이를 보여주고 있다. 영업이익 증가율의 경우, 집단 간 차이를 설명하는 F값이 2.265이며, 유의수준이 0.085로 나타났다.

<표-10> 성과관리 유형에 따른 경영성과 차이 검증(평균 구분 경우)

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
매출증가	Between Groups	3.016	3	1.005	.761	.518
	Within Groups	175.679	133	1.321		
	Total	178.694	136			
이익증가	Between Groups	121.166	3	40.389	2.265	.085
	Within Groups	2122.296	119	17.834		
	Total	2243.462	122			

추가적인 분석을 위해 scheffe test를 수행하였다. 그 결과에서는 매출액에 대하여 성과관리 유형에 대한 경영성과는 유의한 차이가 나타나지 않았다.

한편, 앞서 검증한 가설 2에서는 경영성과와의 차이를 충분히 설명하지 못하고 있다고 판단하여 추가적인 분석을 진행하였다. 추가적 분석을 위해서 성과관리 유형을 구분하기 위해 성과지표의 종합성 변수와 인사제도와 연계성 변수를 3단계로 구분하여 상위 30%, 하위 30%에 해당되는 조직을 대상으로 성과관리 유형을 구분하였다.

성과관리지표의 종합성과 인사제도와 연계성 변수의 30%에 속하는 조직을 종합적 성과관리로, 성과관리지표의 종합성 변수의 상위 30%에 속하는 조직과 인사제도와 연계성 변수의 하위 30%에 속하는 조직을 전략적 성과관리로, 성과관리지표의 종합성 변수의 하위 30%와 인사제도와 연계성 변수의 상위 30%에 속하는 조직을 전통적 목표관리로, 마지막으로 성과관리지표의 종합성과 인사제도와 연계성 변수의 하위 30%에 속하는 조직을 형식적 목표관리로 구분하여, 성과관리 유형을 보다 분명히 구분하여 분석하였다.

이렇게 성과관리 유형을 보다 명확히 구분하여 경영성과와의 관계를 비교한 결과, 성과관리 유형에 따라 유의한 차이가 존재하였다. 그 결과는 아래의 표와 같다.

<표-11> 성과관리 유형에 따른 경영성과 차이 검증(3 Split의 경우)

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
매출액 증가율	Between Groups	13.571	4	3.393	2.712	.033
	Within Groups	165.123	132	1.251		
	Total	178.694	136			
영업이익 증가율	Between Groups	174.266	4	43.566	2.484	.047
	Within Groups	2069.196	118	17.536		
	Total	2243.462	122			

<표-11>에서 보는 바와 같이 매출액 증가율과 영업이익 증가율을 종속변수로 하여 성과관리 유형에 따라 차이분석의 결과가 유의한 차이를 보여주고 있다. 매출액 증가율의 경우, 차이를 설명하는 F값이 2.712로 유의수준 .033으로 .05수준에서 유의한 차이를 보이고 있으며, 영업이익 증가율의 경우에도 F값이 2.484로 유의수준 .05수준에서 유의한 차이를 설명하고 있다.

앞서 살펴본 가설 2의 검증에서는 성과관리 유형에 따라 경영성과에 유의한 차이가 영업이익 증가율에 의해서만 존재하는 것으로 나타난 반면, 추가 분석에서는 경영성과는 아주 높은 수준의 유의한 차이를 매출액 증가율과 영업이익 증가율에서 보여주고 있다.

또한 각 성과관리 유형간의 경영성과가 실제 차이가 존재하는지를 LSD test를 추가하여 분석한 결과, 전략적 성과관리를 활용하고 있는 조직들이 가장 높은 경영성과를 보이고 있었다. 보다 구체적으로, 전략적 성과관리는 종합적 성과관리와 비교해서 평균간 차이가 1.8424, 유의수준 .007에서 유의한 차이가 나타났다. 또한 전략적 성과관리는 전통적 목표관리와 평균차이가 2.2582로 유의수준 .015에서 유의한 차이를 보였다. 또 형식적 목표관리와는 평균차이가 1.9583, 유의수준 .004의 차이를 보였다.

이상의 분산분석의 결과들을 종합해 보면, 종합적 성과관리에 비해 전략적 성과관리를 보여주고 있는 기업들이 상대적으로 높은 경영성과를 보여주고 있었다. 또 종합적 성과관리는 전략적 성과관리를 제외한 나머지 성과관리 유형에서 유의한 수준은 아니지만, 높은 경영성과들을 보여주었다. 이러한 결과로 볼 때, 전략적 성과관리 또는 종합적 성과관리를 활용하는 조직들이 고도화된 경영기법을 바탕으로 합리적 경영을 실천하고 있는 것으로 판단해 볼 수 있다. 그런데, 종합적 성과관리에 비해 전략적 성과관리를 활용하고 있는 기업들이 경영성과측면에서 나은 모습을 보이는 것은, 종합적 성과관리를 도입하면서 전면적인 성과관리시스템을 도입하고 있어 당장의 경영성과를 설명하기가 어려운 것으로 추측해 볼 수 있겠다. 그러나 위의 결과를 바탕으로 할 때, 성

과관리시스템의 도입과 운영이 안정될수록 경영성과에도 기여하고, 다른 유형의 목표관리 또는 성과관리에 비해 경영성과에 기여할 것으로 예측해 볼 수 있을 것이다.

이상과 같은 성과관리 유형간의 경영성과 차이는 한국의 조직들을 대상으로 하여 성과관리 유형을 구분하는 것이 아주 뚜렷이 구분되지 않기 때문으로 판단된다. 또한 성과관리시스템을 도입하여 운영하고 있는 한국 조직들이 아직까지는 과도기적인 시기를 거치고 있기 때문으로 판단해 볼 수 있다.

초기 설정한 가설 2와 추가분석을 통해 분석한 가설 2의 결과를 바탕으로 할 때, 추가분석의 결과에서 경영성과의 차이가 보다 분명하게 나타나는 것은 아직까지 우리나라의 기업들이 새로운 성과관리 방식을 도입하고 있는 단계에 있으며, 그로 인해, 성과관리 방식의 도입이 실제 경영성과에 아주 뚜렷한 영향을 미치지 못하고 있음을 의미하는 것으로 해석할 수 있다. 또한 한편으로는 여전히 많은 기업들이 외부환경이나 시장 환경에 대한 반응과 대응을 위한 노력보다는 내부적인 효율성관리나 최고경영자 개인 중심의 의사결정 또는 직관에 의한 경영에 의존하고 있다는 것을 의미한다. 또한 기업내부에서도 경영성과를 관리하기 위한 기제나 시스템들의 구축이 이루어지고 있지 않거나 설계되어져 있다 하더라도 아직까지는 효과를 나타내지 못하고 있음을 의미한다.

한국의 많은 기업들이 성과관리를 도입하고 있지만, 실제로 성과관리시스템이 제대로 작동하고 있는 기업이 그리 많지 않으며, 또 반대로 과거의 성과관리시스템을 유지하더라도 현재까지의 경영성과에는 유의한 차이가 나지 않고 있음을 알 수 있다. 외국의 선행연구들에서는 실제로 경영성과에 영향을 미치는 결과들을 발표하고 있지만, 실제 성과관리시스템에 의한 성과의 개선인지, 경영환경의 영향 또는 경영자의 영향에 의한 것인지에 관해서는 명확한 설명이 이루어지지 않고 있다. 이처럼, 한국기업을 대상으로 한 성

과관리 유형이 경영성과에 영향을 미칠 것이라는 가정은 아직까지는 그 효과를 제대로 설명하기 어려운 단계라고 판단된다.

현재 한국기업들에서 나타나고 있는 성과관리 유형은 새로운 관점의 성과관리 방식들을 형식적으로는 도입하고 있지만, 실제로 제대로 운영하는 데까지는 상당한 시간과 노력이 필요하다. 이는 이미 팀제도가 한국기업에 도입되는 과정에서도 나타났듯이 성과관리라는 경영관리 방식이 제대로 작동되어지고, 기업성과에 기여하기 위해서는 상당한 시간과 노력이 요구됨을 의미하는 것이라 할 수 있다.

3) 가설 3의 검증

가설 3에서는 산업과 성과관리 도입기간을 구분하고 이에 의해 성과관리 유형과 경영성과에 유의한 차이가 존재하는지를 확인하기 위한 가설을 설정하였다. 이를 검증하기 위해 분산분석의 한 형태인 GLM(General Linear Model)을 이용하여 가설을 검증하였다. 각 조직들은 산업의 특성에 따라 성과관리 유형들이 서로 상이하게 분포하고 있으며, 이러한 이유로 성과관리 유형에 따라 상이한 경영성과를 보일 것으로 예측하였기에 가설 3에서는 조직이 속한 산업의 특성을 고려하고자 하였다.

우선 산업별 성과관리 유형을 구분한 결과는 다음과 같다.

<표-12> 산업별 성과관리 유형 분포

구분	종합적 성과관리	전략적 성과관리	전통적 목표관리	형식적 목표관리
2차 산업	9	2	1	16
3차 산업	27	1	2	17

이상과 같은 성과관리 유형의 분포를 바탕으로 하여 가설 3을 설정하였으며, 아래와 같이 가설을 검증하였다

① 가설 3-1의 검증

가설 3-1은 2차 산업에 속한 조직은 성과관리 유형과 매출액 증가율에 유의한 차이를 미칠 것으로 예측하였다. 아래의 표에서 보는 바와 같이 성과관리 유형에 따라 매출액증가율을 종속변수로 한 모형에서 F값이 2.959로 유의수준이 .028로 매우 유의한 차이가 존재하고 있음을 확인하였다.

<표-13> 2차 산업 성과관리 유형과 매출액 증가율의 차이분석

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	23.294	4	5.824	2.959	.028
Within Groups	106.266	54	1.968		
Total	129.560	58			

② 가설 3-2의 검증

가설 3-2에서는 2차 산업에 속한 조직은 성과관리 유형과 영업이익 증가율에 유의한 영향을 미칠 것을 예측한 가설을 설정하였다. 아래 <표-14>에서 보는 바와 같이 성과관리 유형에 따라 영업이익 증가율을 종속변수로 한 모형에서 F값이 1.302, 유의수준이 .282로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

<표-14> 2차 산업 성과관리 유형과 영업이익 증가율의 차이분석

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	134.738	4	33.684	1.302	.282
Within Groups	1293.943	50	25.879		
Total	1428.681	54			

③ 가설 3-3의 검증

가설 3-3에서는 3차 산업에 속한 조직은 성과관리 유형과 매출액 증가율에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하여 검증하였다. 아래의 표에서 보는 바와 같이 성과관리 유형에 따라 매출액 증가율을 종속변수로 한 모형은 F값이 .959, 유의수준이 .436으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

<표-15> 3차 산업 성과관리 유형과 매출액 증가율의 차이분석

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.432	4	.608	.959	.436
Within Groups	46.293	73	.634		
Total	48.724	77			

④ 가설 3-4의 검증

가설 3-4는 3차 산업에 속한 조직은 성과관리 유형과 영업이익 증가율에 유의한 영향을 미칠 것으로 가설을 설정하였다. 아래 표에서 보는 바와 같이 성과관리 유형에 따라 영업이익 증가율을 종속변수로 한 모형에서 F값이 2.623, 유의수준이 .043으로 아주 유의한 차이가 존재함을 확인하였다.

<표-16> 3차 산업 성과관리 유형과 매출액 증가율의 차이분석

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	115.998	4	29.000	2.623	.043
Within Groups	696.389	63	11.054		
Total	812.387	67			

⑤ 가설 3-5의 검증

가설 3-5는 성과관리 도입기간에 따라 성과관리 유형은 매출액 증가율에 유의한 영향을 미칠 것으로 가설을 설정하였다. 아래 표에서 보는 바와 같이 성과관리 유형과 도입기간 그리고 성과관리 유형과 성과관리 도입기간의 상호작용항은 모두 매출액 증가율에 대해 유의한 수준의 차이를 보여주고 있다. 특히 상호작용항의 F값이 4.388로, 유의수준이 .004로 아주 유의한 차이가 존재함을 설명하고 있다.

<표-17> 성과관리 도입기간에 따른 성과관리 관리 유형과 매출액 증가율의 차이분석

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: 매출증가

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	48.147 ^a	9	5.350	3.158	.004
Intercept	17.397	1	17.397	10.271	.002
성과관리유형	27.131	3	9.044	5.339	.003
성과관리 도입기간	13.308	2	6.654	3.928	.026
성과관리유형*성과관리도입기간	29.733	4	7.433	4.388	.004
Error	84.692	50	1.694		
Total	147.220	60			
Corrected Total	132.839	59			

a. R Squared = .362 (Adjusted R Squared = .248)

⑥ 가설 3-6의 검증

가설 3-6은 성과관리 도입기간에 따라 성과관리 유형은 영업이익 증가율에 유의한 영향을 미칠 것으로 가설을 설정하였다. 아래 표에서 보는 바와 같이 성과관리 도입기간과 성과관리 유형의 상호작용항은 영업이익 증가율을 종속변수로 한 모형에서 F값이 10.600, 유의수준이 .000으로 아주 유의한 차이가 존재함을 확인하였다.

<표-18> 성과관리 도입기간에 따른 성과관리 유형과
영업이익 증가율의 차이분석

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: 이익증가

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	722.992 ^a	9	80.332	5.984	.000
Intercept	95.375	1	95.375	7.105	.011
성과관리유형	572.521	3	190.840	14.216	.000
성과관리 도입기간	415.500	2	207.750	15.476	.000
성과관리유형*성과관리도입기간	569.195	4	142.299	10.600	.000
Error	550.379	41	13.424		
Total	1281.660	51			
Corrected Total	1273.371	50			

a. R Squared = .568 (Adjusted R Squared = .473)

가설 3-1에서 3-4의 내용을 정리해 보면, 2차 산업의 경우에는 성과관리 유형과 매출액 증가율 관계에서 유의한 차이가 존재하였으며, 3차 산업의 경우에는 성과관리 유형과 영업이익 증가율 간의 관계에서 유의한 차이를 보였다. 이는 산업의 특성상, 2차 산업은 주로 매출을 통한 규모의 경제를 달성하여 경쟁하는 제조업과 건설업의 특징을 반영하고 있으며, 3차 산업에서는 주로 차별화된 요소를 통해 경쟁하여 주로 수익과 이익을 극대화하는 전략적 지향을 가지고 있는 것으로 설명해 볼 수 있다.

또, 가설 3-5와 가설 3-6의 내용을 정리해 보면, 성과관리 도입기간과 성과관리 유형의 상호작용항은 매출액 증가율과 영업이익 증가율에 아주 유의한 차이를 보여주고 있다. 즉, 성과관리 유형과 성과관리 도입기간은 상호작용하여 경영성과의 차이를 설명하는데 아주 의미 있는 변수가 되고 있음을 알 수 있다. 또한 실제로 도입기간이 길수록, 성과관리 유형에도 영향을 미치지만, 특히 경영성과와도 관련성이 있음을 확인할 수 있었다. 추가적 분석으로 LSD의 분석을 실시한 결과, 기간에 따라 경영성과에 유의한 차

이가 발견되진 않았지만, 기간이 길수록 높은 경영성과가 나타나고 있음을 확인하였다. 이것은 성과관리 유형과 성과관리 도입기간이 상호작용하여 경영성과에 유의한 차이를 설명하고 있음을 발견하였다.

이상과 같이 연구가설을 종합하면, 조직적 특성에 따라 성과관리 유형은 서로 상이한 모습을 가지며, 조직들은 적절한 성과관리 유형을 선택하는 것으로 살펴볼 수 있었다. 또한 가설 2와 추가적 분석의 내용 그리고 가설 3의 결과에서 보여주는 바와 같이 성과관리의 적용은 실제 경영성과에 유의한 차이를 나타내고 있다. 앞서 살펴본 선행연구들에서 설명하고 있는 바와 같은 연구의 결과들을 보여주고 있다.

다만, 연구가설 2의 내용 중, 성과관리 유형을 4가지 유형으로 구분하되 좀 더 명확하게 극단적으로 구분하여 경영성과와 비교하였을 때 유의한 성과차이가 나타난 결과는 현재 국내 조직들의 성과관리가 제대로 정착되지 않은 상황이라는 점과 실제 국내 조직들의 경영성과는 성과관리시스템의 구축과 운영보다는 다른 요인에 의해 결정되어지는 것으로 설명해 볼 수 있다.

선행연구들에서 설명하고 있는 바와 같이 성과관리는 조직의 특성이 반영되어져 산업, 규모, 도입기간, 전략적 지향 등에 따라 선택되어져야 하며, 조직적 특성에 적합한 성과관리 유형의 선택은 경영성과에도 기여함을 본 연구의 가설검증을 통해 설명할 수 있었다.

마지막으로, 본 연구에서 제시하고 있는 성과관리 유형에 추가적으로 3단으로 표본을 분류하여 설명하였을 때 보다 높은 설명력을 가진 결과를 얻을 수 있었다.

본 연구를 바탕으로 성과관리 유형과 경영성과를 설명하고자 할 때 고려하여야 할 3가지 전제조건을 지적하고자 한다. 본 연구자의 기업연구 경험과 컨설팅 경험에 비추어 볼 때, 첫째로 조직의 합리적 의사결정을 저해하는 소수의 의사결정자에 의존하는 경영방식을 지적하고 싶다. 최고경영자

특정개인의 의견, 한탕주의, 도 아니면 모라는 식의 경영, 저돌적 경영이 문제가 되고 있다. 이러한 문제들은 합리적 의사결정을 위해 소유와 경영이 분리되어야 하며, 투명한 경영을 위한 조직의 자성이 전제되어야 한다. 또한 기업을 비롯한 여러 조직들은 지속가능한 경영을 실행하기 위한 노력들이 필요하다. 많은 조직들이 여전히 소수에 의한 지배구조를 바탕으로 산업 사회에서의 경영방식들을 답습하고 있는 것이 성과관리시스템이 자리를 잡는데 방해요인으로 작용하고 있다. 즉, 시스템적 경영과 합리적인 시장중심의 경영시스템을 구축해야만 지속적인 경영성과를 창출할 수 있으며, 시장의 기대에 부응할 수 있을 것이다.

둘째로는 정부의 지나친 개입과 규제를 들 수 있다. 정부의 개입은 조직을 마치 링거를 꽂고 있는 식물인간처럼 만들 수 있으며, 정부의 개입과 규제는 시장중심의 경쟁보다는 다른 방식에 의한 경쟁을 부추기게 되며, 조직들의 핵심역량의 개발, 확보하고자 하는 노력을 저해하게 된다. 국내 기업들 중 S그룹, H그룹, L그룹, D그룹과 같이 핵심역량과 관계없이 정부와의 유착관계를 통해 성장한 기업들이 생겨나게 만들어 공정한 경쟁을 저해하기도 하였다. 따라서 정부는 출자총액제한과 같은 규제는 해제하되, 순환출자와 같은 독점적 경영에 대한 제한을 강화하여 공정하게 시장이 기능하도록 하는 정부의 역할이 필요하다.

셋째로, 시장요소들이 제대로 작동이 되어야 한다. 그리고 시장의 Rule이 성숙되지 못한 점도 들 수 있다. 투자자, 소비자 주권, 증권시장, 언론, NGO 등의 역할과 기능들이 제대로 이루어지지 못하기 때문에 경영성과와 역량들을 중심으로 하는 경영활동이 원활하지 못하다.

사회시스템 내에서의 견제와 균형이 이루어져야만 기업을 비롯한 각 조직들은 그 조직의 본래 목적을 이루어나가기 위한 노력들을 경주하게 될 것이다.

시장참여자들의 견제와 균형은 기업을 비롯한 여러 조직들이 친환경성과

기업가정신, 사회적 책임 등을 갖고 합리적인 경영시스템을 운용하도록 압력을 가하게 될 것이다.

미래의 경쟁상황은 지금까지의 제품적인 요소들-품질, 서비스, 가격, 납기-에 의한 경쟁보다는 제품외적 요소-기업의 사회적 책임성, 기업가정신, 친환경성, 윤리경영요소- 등이 보다 중요한 요소가 될 것이며, 시장 기능에 따라 경영성과가 좌우될 것이다. 따라서 정부는 기업의 공정한 경쟁을 위해 규제완화, 제한철폐, 시장개방 등의 열린 조치를 취해야 할 것이다.

앞서 살펴본 연구가설 들 중 가설 2의 설명력이 다소 부족한 것은 앞서 언급한 바와 같이 국내 시장이 여전히 산업사회에서의 경쟁방식을 따르고 있으며, 시장기능이 합리적으로 작동하지 못하는데서 기인하고 있다. 시장 경제에서 말하는 보이지 않는 손에 의해 경쟁이 이루어지지 못하여 후진적인 시장의 모습을 보이고 있어 합리적 경영시스템이 작동되지 못하는 것으로 유추해 볼 수 있다.

V. 결론

1. 연구결과의 요약

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

먼저 국내 기업을 대상으로 4가지의 성과관리 유형을 구분하기 위해서 성과지표의 종합성 차원의 변수를 선정하였으며, 성과관리시스템과 인사제도의 연계성의 차원을 선정하였다. 이 두 가지 차원은 성과지표의 전략적 연계성, 성과지표의 객관성, 성과지표의 망라성, 성과관리시스템의 제도화, 성과관리시스템의 활용성이라는 5가지의 변수를 통해 측정하였다.

이상의 변수를 기준으로 하여 종합적 성과관리, 전략적 성과관리, 전통적 목표관리, 형식적 목표관리의 4가지 성과관리 유형을 구분하였다. 4가지 성과관리 유형을 한국기업의 성과관리 유형으로 제안하고 있는 것이 본 연구의 첫 번째 의의라고 할 수 있겠다.

또, 두 번째 연구의 의의로는 조직특성에 따라 성과관리 유형에 차이가 존재하는지를 검증하였다. 실증분석 결과, 조직특성변수로 선정한 산업, 규모, 성과관리 도입기간 그리고 기업전략유형에 따라 성과관리 유형에 있어 유의한 차이를 존재하고 있음을 확인하였다. 앞선 선행연구들의 결과와 마찬가지로 산업의 특성에 따라, 규모에 따라, 성과관리 도입기간에 따라 그리고 전략유형에 따라서 성과관리의 유형이 유의한 차이를 보임에 따라, 성과관리 유형을 제시하는 통계적 근거를 마련하였다.

가설 설정의 과정에서 논의한 바와 같이, 산업적 특성에 따라 적절한 성과관리 유형이 존재하고 있으며, 규모와 전략유형에 따라서도 적합한 성과관리 유형을 제시할 수 있게 되었다. 또한 도입기간의 경우에도 성과관리 유형에 의미 있는 차이를 보여주고 있다. 이러한 결과는 한국의 기업들이 선택하고 있는 성과관리 방식들은 현재 과거의 산업사회에서의 형식적 목표관리에서 최

근의 종합적 성과관리의 형태들로 대부분의 기업들이 이행하고 있는 초기 단계로 풀이해 볼 수 있다.

기업들은 산업이나 규모, 그리고 전략적 고려를 바탕으로 최신의 경영기법들을 도입하는 것이 보다 적절한 성과관리 방식이 될 수 있으며, 조직적 특성에 기인한 성과관리 방식의 결정이 이루어지는 것이 바람직하다고 주장할 수 있다. 즉, 지금까지 초기 단계에서는 새로운 경영기법으로서 성과주의 경영방식들이 획일적으로 소개되고 선택되어져 왔다면, 향후에는 이상의 결과를 토대로, 기업특성과 산업적 특성을 고려한 성과관리 방식의 선택이 보다 요구된다고 할 수 있겠다.

한편, 성과관리 유형과 경영성과와의 관계에 있어서도 매우 유의할 만한 결과를 얻어내었다. 성과관리 유형을 종합적 성과관리, 전략적 성과관리, 전통적 목표관리, 그리고 형식적 목표관리로 구분하였을 때, 매출액 증가율과 영업이익 증가율에 대해 유의한 성과차이를 설명하였다. 또한 산업을 구분하여 2차 산업과 3차 산업으로 구분하여 성과관리 유형과 경영성과를 비교하였을 때 유의한 차이를 보여주었다. 또한 성과관리 도입기간을 고려하여 성과관리 유형과 경영성과를 비교하였을 때도 경영성과에 유의한 차이를 설명할 수 있었다.

이와 같이 본 연구에서 설정한 가설들 대부분이 채택되어, 경영성과에 유의한 영향을 미치고 있음을 확인하였지만, 한편으로, 아주 명쾌한 경영성과와의 차이를 설명하지 못하고 있는 것은 현재 한국의 조직들이 도입하여 활용하고 있는 성과관리 방식이 조직의 필요나 변화의 필요에서 기인한다기보다, CEO를 중심으로 한 소수의 의견에 의해 마치 유행처럼 성과관리 방식들에 관심을 표현하는 것으로 풀이할 수 있다. 앞서의 결과에서 보듯, 성과관리의 도입과 활용은 조직의 성과관리 도입기간에 영향을 받아 정착되어지고 활용되어야 함을 강조할 수 있겠다.

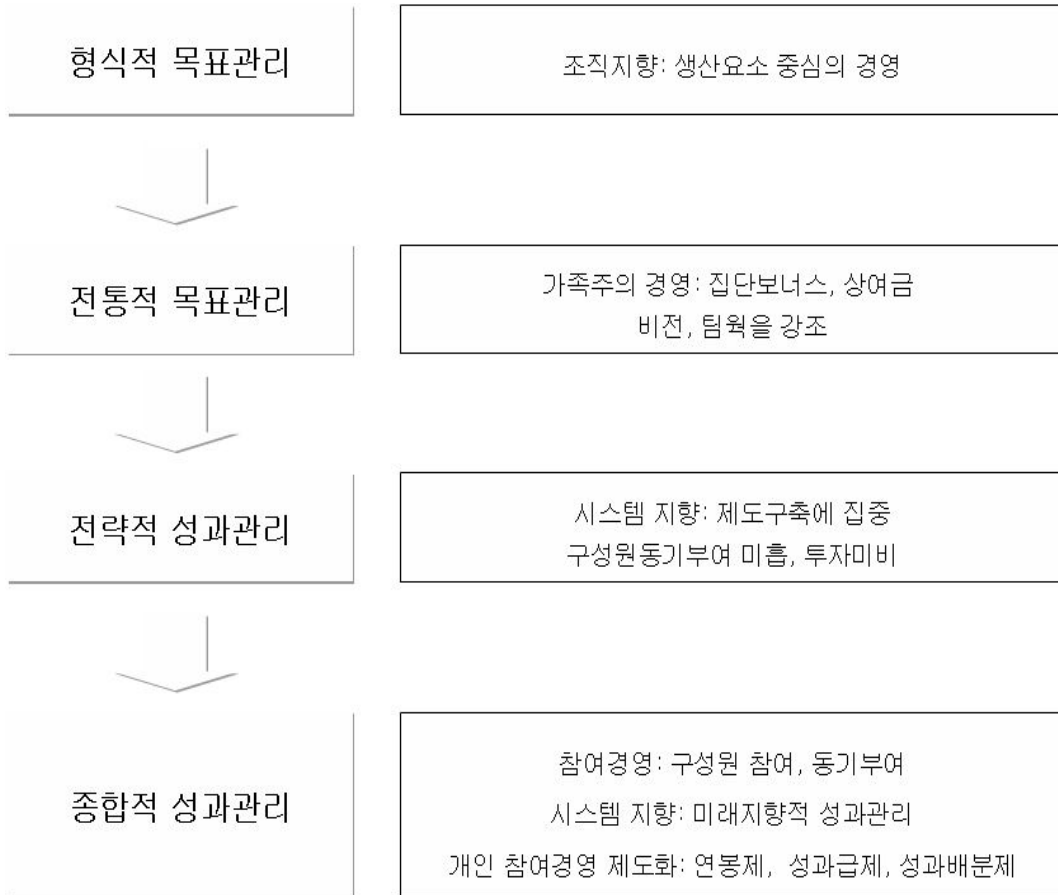
본 연구에서 제안하고 있는 종합적 성과관리 또는 전략적 성과관리를 도입

하고 실시하려던 많은 기업들이 중도에 포기하고, 과거의 형식적 목표관리 단계에 머물러 있는 것 역시, 조직특성을 고려하지 않은 결과로 풀이해 볼 수 있다. 종합적 성과관리 또는 전략적 성과관리를 활용하기 위해서는 기업이 보다 장기적인 관점과 전략적 관점에 따라, 조직특성을 고려하여, 많은 데이터를 확보하고 축적, 개선하는 노력이 뒷받침되어야만 조직에 적합한 성과관리 유형을 판단하고 설계할 수 있음을 의미하는 것이다. 따라서 성과관리 방식의 결정은 조직적 특성을 충분히 고려하여 설계되어야 함을 잊어서는 안 된다.

향후, 조직들의 성과관리는 다음과 같은 단계로 변화를 지향해야 할 것이다. 과거의 형식적 목표관리 또는 전통적 목표관리의 형태에서 전략적 성과관리와 종합적 성과관리의 형태로 변화를 해 나가야 할 것이다.

보다 합리적이며, 시스템적인 분석과 판단을 가능하게 하는 종합적 성과관리의 형태를 지향해야 할 것이며, 앞서 언급한 바와 같이 시장의 기능과 정부의 기능 그리고 조직의 기능들이 합리적이고 시장적 요소에 따라 작동될 때 가장 효과적인 성과관리 방안이 될 수 있을 것이다.

<그림 7 > 성과관리의 전개 방향



하지만, 여기서 반드시 고려해야 할 것은 현재 시점에서 모든 조직들이 종합적 성과관리를 지향해야 하는가에 대해서는 좀 더 많은 고려가 필요하다. 앞서 살펴본 연구의 결과에서도 알 수 있듯이, 조직들이 처한 조직적 특성을 고려하여 성과관리 유형을 선택하여야 할 것이다. 또한 조직이 보유하고 있는 역량의 수준, 구성원들의 역량, 조직의 역사 등 조직 내부적 상황도 고려되어야 한다.

위에서 제시하고 있는 성과관리의 전개방향은 일반적인 모형을 전개하는 것으로 궁극적으로는 종합적 성과관리를 적용하여야 하지만, 개별 조직의 특성

과 상황을 고려하여야 함을 의미한다.

세 번째, 본 연구가 가지는 의의로, 연구가설의 검증 결과에서 보는 바와 같이 2차 산업 또는 3차 산업 중 어디에 속하느냐에 따라 조직의 성과관리 유형과 경영성과 간의 차이가 존재하고 있음을 검증하였다.

특히, 2차 산업의 경우, 매출액 증가율에 유의한 차이를, 3차 산업의 경우에는 영업이익 증가율에 유의한 차이를 보여, 중후장대형의 장치산업 또는 규모의 경제를 지향하는 2차 산업의 특성이 경영성과와도 연관되고 있음을 알 수 있었다. 또한 3차 산업의 경우에도, 규모 보다는 차별적 요소를 통해 경쟁을 추구하며, 경영성과에 있어서도 성장지향 보다는 안정과 수익지향의 경영성과에 보다 관련이 있음을 보여주고 있다.

그리고 성과관리 도입기간은 경영성과에 유의한 차이를 보이지는 않지만, 성과관리 유형과 상호작용하여, 경영성과에 유의한 차이를 보이고 있다. 즉, 성과관리 도입기간은 성과관리유형과 관련이 있으며, 이 두 변수가 상호작용한 결과는 경영성과를 설명하는데 유의한 정보가 되고 있다.

본 연구를 통해 판단하건데, 아직까지 국내 기업의 성과관리의 도입과 운용은 아직 미진한 단계로, 성과관리보다는 최고경영자의 특성이나 의사결정구조 또는 산업의 환경적 영향에 의해 경영성과가 좌우되는 모습도 존재하고 있음을 기억해야 한다. 다시 말하면, 체계적이고 합리적인 경영방식보다는 직관적이고, 개인에 좌우되는 경영방식이 여전히 이루어져 오고 있으며, 그 과정에서 현재까지의 경영성과에는 큰 차이가 존재하지 않으므로, 많은 기업들이 현재에 안주할 가능성도 존재한다는 점이다.

결국, 현실에 안주하여 성과관리의 방식을 형식적 목표관리 또는 전통적 목표관리의 방식을 유지한다면, 미래에 대한 성공을 장담하기 어려울 수도 있는 함정에 빠질 우려가 있다는 점이다. 많은 기업들은 그 기업의 조직적 특성과 현실에 맞는 성과관리 유형으로 전환하는 것이 필요하며, 그 대안으로, 전략적 성과관리 또는 종합적 성과관리의 형태로 이행해 나가는 것이 바람직할 것

이다.

네 번째 연구의 결과로, 성과관리 도입기간을 참고할 때, 한국기업들의 성과관리는 아직 초보단계인 관계로, 상당한 시간이 소요되어야 하며, 그 기간 동안 핵심역량을 파악, 축적, 확보하는 노력을 통해 각 기업에 적합한 경영계기관으로써 성과관리를 선택하여 활용해야 한다는 것을 의미한다.

한국기업들은 IMF 외환위기를 경험하고, 이후 위기상황들이 여전히 유지되어져 옴으로 인해 최고경영자 개인의 판단과 직관에 의존하는 경영방식이 여전히 유효하게 적용되고 있으며, 최고경영자를 비롯한 소수의 개인들이 가진 영향력에 의해 기업의 의사결정이 이루어지는 현상이 여전히 있다. 또한 기업 지배구조의 개선 문제 역시, 소수의 대주주 중심의 경영이 여전히 이루어지고 있어 소수의 의사결정자에 좌우되는 경영방식에 의존하여 시스템에 기초한 의사결정이 이루어지지 못하는 걸림돌로 작용하고 있다.

또한 정부의 기업에 대한 규제가 여전히 나타나고 있어, 신자유주의에 적합한 시장경쟁을 가능하게 하는 시스템 중심의 경영방식들의 도입을 주저하게 만들고 있는 현실이다.

이러한 이유들로 인해 시스템 경영방식이 아직까지는 국내기업들에서 자리잡기가 어려우며, 이러한 문제해결을 위한 대안으로써 종합적 성과관리 방식들을 제안하고자 한다.

이상과 같이 본 연구에서 실행한 실증분석의 결과를 간략히 요약하였다. 이상의 가설검증의 결과를 표로 요약하면 다음과 같다.

<표-19> 가설검증에 대한 결과의 요약

가설번호	가설의 내용	채택 기각 여부
가설 1-1	산업에 따라 성과관리 유형에 유의한 차이가 존재할 것이다	채택
가설 1-2	규모에 따라 성과관리 유형에 유의한 차이가 존재할 것이다.	채택
가설 1-3	성과관리 도입기간에 따라 성과관리 유형에 유의한 차이가 존재할 것이다.	채택
가설 1-4	기업전략 유형에 따라 성과관리 유형에 유의한 차이가 존재할 것이다.	채택
가설 2-1	성과관리 유형에 따라 매출액 증가율에 유의한 차이가 존재할 것이다.	채택 못함
가설 2-2	성과관리 유형에 따라 영업이익 증가율에 유의한 차이가 존재할 것이다.	채택 못함
추가가설 2-1	성과관리 유형에 따라 매출액 증가율에 유의한 차이가 존재할 것이다. (3단계로 성과관리 유형을 세분화한 경우)	채택
추가가설 2-2	성과관리 유형에 따라 영업이익 증가율에 유의한 차이가 존재할 것이다. (3단계로 성과관리 유형을 세분화한 경우)	채택
가설 3-1	2차 산업에 속한 조직은 성과관리 유형과 매출액 증가율에 유의한 차이를 미칠 것이다.	채택
가설 3-2	2차 산업에 속한 조직은 성과관리 유형과 영업이익 증가율에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택 못함
가설 3-3	3차 산업에 속한 조직은 성과관리 유형과 매출액 증가율에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택 못함
가설 3-4	3차 산업에 속한 조직은 성과관리 유형과 영업이익 증가율에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3-5	성과관리 도입기간에 따라 성과관리 유형은 매출액 증가율에 유의한 차이가 존재할 것이다.	채택
가설 3-6	성과관리 도입기간에 따라 성과관리 유형은 영업이익 증가율에 유의한 차이가 존재할 것이다.	채택

2. 시사점 및 연구의 한계점

1) 연구의 시사점

본 연구에서는 한국기업들이 운영하고 있는 성과관리 유형을 종합적 성과관리, 전략적 성과관리, 전통적 목표관리, 형식적 목표관리의 형태로 구분하고 이를 제안하고 있다. 기존의 국내외 선행연구에서는 성과관리의 유효성과 장단점에 관한 연구들을 중심으로 연구를 진행해 왔으며, 특히 최근에는 BSC의 효과에 관한 연구들이 주를 이루고 있다.

하지만, 실제로 모든 기업들에서 BSC를 비롯한 성과관리 방식들이 모두 효과를 보이는 것은 아님으로 인해 성과관리에 관한 많은 논의들이 이루어지고 있는 현실을 고려했을 때, 본 연구에서 제안하는 바와 같이 기업이 속한 산업의 특성, 기업의 규모, 성과관리의 도입기간, 기업전략유형 등의 조직적 특성을 고려하여 성과관리 방안을 적용하는 것이 보다 효과적인 성과관리를 실행하는 방안이 될 것이다.

특히 성과관리가 만병통치약과 같이 여겨지는 상황에서 조직적 특성에 따른 성과관리 방식을 제안할 수 있다는 것이 본 연구의 주요 시사점으로 정리할 수 있겠다. 먼저, 서비스 산업과 제조업의 특성에 맞는 성과관리 방식이 필요할 것이며, 특히 서비스 산업의 경우에는 보다 시장에 대한 민감한 반응을 위해 종합적 성과관리의 방식을 채택하는 것이 바람직한 것으로 나타났다.

또한 규모에 있어서도 대기업들의 경우, 종합적 성과관리를 적용하고 있는 기업들이 상대적으로 높은 빈도를 보여주고 있는데, 그만큼 관리되어야 할 자원과 역량이 많은 것을 의미하기도 한다. 즉, 복잡한 관리를 위한 계기판으로서의 성과관리의 도입이 요구되는 것이다. 기업의 규모가 클수록 마치 비행기를 조종하는 것과 같이 복잡한 문제들을 다루어나가야 할 경우가 많으며, 중소기업의 경우, 이와 대조적으로 자동차의 운행과 비유해서 설명할 수

있을 것이다. 거대한 비행기를 조종하기 위해서는 종합적이고 균형 잡힌 시야를 확보해야 할 것이며, 보다 다양한 시스템들 간 활용을 필요로 하기 때문이다.

또, 기업이 선택하고 있는 전략유형에 따라서도 성과관리 방식들이 달라져야 한다. 원가우위 전략을 사용하는 기업들은 상대적으로 전통적 목표관리 또는 형식적 목표관리의 방식들을 많이 활용하고 있으며, 차별화전략을 선택하는 기업들은 종합적 성과관리를 많이 적용하고 있다. 이는 시장에 대한 민감한 반응과 대응, 스피드와 복잡한 시장 환경에 대한 모니터링의 필요와도 연관 지어 설명될 수 있다.

이상과 같이 성과관리 유형을 구분하고, 개별 조직의 특성을 고려하여 성과관리 유형이 선택되어야 함을 본 연구를 통해 주장하고 있다. 그리고 성과관리가 보다 효과적으로 운영되기 위해서는 인사제도와 연계성이 구축되어야 하며, 성과관리를 위한 객관적인 데이터와 측정지표들이 확보되어야 한다. 이를 위해서는 비교적 오랜 시간에 걸쳐 성과관리를 수행해야만 가능해 진다. 다시 말해 성과관리는 단기간에 경영성과에 기여하는 요술방망이가 아니며, 성과관리를 통해 기업의 비전과 전략을 구체화하고, 구성원들과 비전과 전략을 공유하며 의사소통하는 수단으로서, 기업과 구성원의 일하는 방식을 바꾸어 나가는 장기적 관점의 경영관리 방식이라는 점을 이해하는 것이 필요하다고 하겠다.

미래에 대한 투자와 준비 그리고 구성원의 참여를 이끌어내는 동기부여가 가능하다면 Great Company로 가는 과정이 될 것이며, Great Company로 가는 과정을 살펴볼 수 있는 방안으로 본 연구에선 종합적 성과관리 제도를 제안하고 있다.

기업을 비롯한 여러 형태의 조직들이 각각의 목적과 목표를 이루어나가기 위해서는 보다 합리적인 경영의사결정이 이루어져야 할 것이며, 이를 위해서는 조직의 비전과 전략을 수립하고, 미래지향적 투자와 구성원의 참여를 이끌

어내는 방안을 실천과제로 설정하여 매진해 나가야 할 것이다. 이것을 가능하게 하는 성과관리 방안으로 종합적 성과관리를 설정하고 있다.

물론 모든 조직들에서 종합적 성과관리를 적용하기는 무리가 있을 것이다. 조직이 처한 상황이 서로 상이하며, 조직이 보유하고 있는 역량과 조직구성원들의 역량이 서로 상이한 상황에서 종합적 성과관리를 적용한다 하더라도 제대로 작동되어질 리가 없다.

따라서 본 연구의 가설 1에서 살펴본 바와 같이 조직적 특성에 맞는 성과관리 유형을 적용하여야 할 것이며, 지속적으로 구성원들의 동기부여와 시스템적 경영시스템을 구축하는 노력들이 수반되어야 할 것이다.

시장기능이 제대로 작동한다고 가정할 때, 종합적 성과관리를 적용하는 것이 바람직하며, 완전경쟁의 시장에서는 종합적 성과관리를 통해 합리적인 의사결정과 투명한 성과관리시스템을 활용하는 것이 절대적으로 필요하다고 주장하고자 한다. 또 이를 위해서는 조직의 내부역량과 구성원 역량을 지속적으로 강화하여 단계적으로 성과관리시스템을 이행해 나가는 것이 적합하다고 주장하고자 한다.

마지막으로, 본 연구가 기여한 점으로는 연구 자료의 수집을 설명할 필요가 있겠다. 본 연구에서는 국내 기업들을 대상으로 한 성과관리 유형에 관한 연구이면서, 주요 대기업들이 연구표본으로 하여 현재 활용하고 있는 성과관리 유형을 분석하고 있다. 특히, S그룹, H그룹, L그룹, D그룹 등의 주요 그룹사들의 계열사를 연구표본으로 설정하여 137개 기업을 표본기업으로 삼아 연구를 진행하였다. 이러한 표본의 수집을 통해 보다 현실적인 자료를 바탕으로 국내 대기업들의 성과관리 유형을 분석하고 있다는 것이 본 연구가 가지는 의미라고 설명할 수 있겠다.

2) 연구의 한계점

성과관리와 관련된 모든 선행변수들을 연구모델에 고려하여야 함에도 불구하고 연구자의 주관적 판단에 따라 성과관리의 변수들을 선정하고, 이들 변수들을 중심으로 성과관리 유형을 구분하고 있다는 점을 연구의 한계로 들 수 있다. 하지만, 이러한 점이 오히려 본 연구가 가지는 독창적인 관점으로 이해될 수 있기에, 한계점이며 한편으로는 성과관리 분야의 새로운 제안이 될 수 있을 것이다.

또, 본 연구의 표본이 된 기업들은 137개 기업으로, 연구의 대상으로 삼고 있는 기업들이 국내 기업들을 전수 조사한 것이 아니며, 주요 응답 기업들이 한국의 기업들을 대표할 수 있는지의 문제와 설문분석의 결과로 한국기업들의 성과관리를 일반화할 수 있는 지에 관해서는 본 연구가 가지는 한계로 인식할 수 있다. 하지만, 이 문제 역시, 성과관리 유형을 구분하는 초기 연구로서는 직면할 수밖에 없는 연구이며, 본 연구는 향후의 연구의 기준이 될 수 있기에 연구표본의 한계를 가지고 있지만 나름의 의의를 가지고 있다고 판단하고 연구를 진행하였다.

셋째로, 본 연구는 횡단적 연구로 현재 국내 기업들의 모습을 중심으로 설문에 의한 응답에 의해 연구의 데이터를 수집하였으며, 설문의 결과를 통해 가설을 검증하는 방법으로 인해 정확한 기업들의 모습을 설명하고 있는가에 관한 오차들이 발생할 수 있는 한계를 가지고 있다.

이상에서 언급한 연구의 한계들은 향후의 연구들에서 보완해 나가면서 본 연구에서 제안하고 있는 성과관리 유형을 보다 일반화할 수 있도록 보다 많은 표본의 선정과 동태적 분석의 방법들을 동원하여 극복해 나가야 할 것이며, 설문지법과 함께 실제 기업현장에서의 사례를 통해 앞서 제안한 연구모형과 성과관리 유형의 효과를 입증하고 그 설명력을 강화하는 노력들이 추가적으로 이루어질 필요가 있겠다.

3) 미래의 연구를 위한 제언

본 연구의 한계점에서 지적한 바와 같이 성과관리 유형에 관한 보다 광범위한 조사와 사례분석을 통해 모형의 일반성을 확보해 나가는 것이 미래 연구에서 해야 할 과제로 선정할 수 있겠다. 또한, 횡단적 분석을 위한 설문을 통한 분석방법과 함께 패널 연구 등을 통한 보다 동태적인 분석방법들을 포함하여 성과관리의 변화와 진화과정을 추적하는 작업 역시 필요할 것으로 판단된다.

본 연구의 연구변수로 포함하지 못한 산업의 성숙도와 기업의 성숙도 정도 등의 연구변수들을 더 포함하여 성과관리의 효과성에 관한 설명력을 높일 수 있는 다양한 변수들을 고려하여 연구에 포함하는 노력들이 추가적으로 진행되어야 할 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구자의 기업컨설팅경험을 학문적 결과로 연결하고자 하는 노력의 일환으로 이상과 같은 연구결과를 얻게 되었다. 이상의 결과는 현 상황에서 이루어진 결론이며, 향후에는 위의 연구결과를 바탕으로 한국기업과 조직들이 성과관리를 수행하는 모습들을 지켜보면서, 일정기간이 경과한 후에 실제로 조직들이 내부프로세스 지표와 학습과 성장지표들을 중심으로 관리와 투자를 계속 이어나가는지를 살펴보고자 한다. 또한 인적자원관리와 성과관리 시스템을 연계하여 구성원들의 참여와 동기부여를 활용하는 미래지향적인 성과관리를 수행하는 조직들이 실제 경영성과에 있어서도 탁월한 경영성과를 보여주게 되는지를 살펴 볼 것이다.

본 연구자는 이상과 같이 미래지향적 성과관리를 수행하는 조직들을 찾고, 또한 그들 성공하는 기업들이 가진 장점과 성공요인을 설명하여 한국의 여러 기업과 조직들에게 성공하기 위한 성과관리 방안을 제안하고 예측하는 것을 평생의 연구주제로 삼고자 한다.

이상의 연구는 경영컨설팅에 참여하고 있는 실무자의 입장에서 통계적 분석

기법과 직관적 분석 방법을 적용하였으며, 향후에도 지속적으로 위의 연구주제를 이어나갈 것이다.

본 연구는 한국조직들을 대상으로 하는 초기연구로, 주로 조직적 특성과 성과관리 유형과의 관계와 경영성과와의 관계를 설명하는데 초점을 맞추었다. 미래의 연구에서는 보다 넓은 조직들을 연구대상으로 하여 공시자료와 공식적 자료들을 포함하여 보다 실질적인 자료를 바탕으로 심도 있는 연구를 진행해 나가고자 한다.

[참고 문헌]

- 노동부, 2006, 연봉제, 성과배분제 실태조사.
- 권오돈, 2003, BSC의 비재무적 성과측정의 구조적 관계에 관한 연구, 안동대학교 대학원 박사학위논문.
- 남명수·박준성·류량도, 1999, 지식경영, 팀제, 연봉제 실현을 위한 성과관리 시스템, 한언.
- 류량도, 2006, 통합성과경영시스템, 한언.
- 박준성, 2006, 샤프의 온리 원 경영과 HRM 혁신, 인사조직연구, 한국인사조직학회.
- 박준성, 2005, 성과향상과 차별해소를 위한 인사평가제도의 혁신방안.
<http://www.sungshin.ac.kr/~parkcom>.
- 박준성, 2002, 한중인적자원관리 비교, 인사조직연구, 한국인사조직학회.
- 박준성, 1991, 한국통신의 직능자격제도 도입 타당성에 관한 연구, 인사관리연구, 인사관리학회.
- 손명호·유태우·김재구·임호순·이희석, 2003, 기업수명주기에 따른 균형성과표 성과지표 가중치 비교분석, 한국경영과학회지, 28권 1호, 79-95.
- 안태식·김완중, 2000, 비재무성과지표와 재무성과지표간의 관계, 한국원가관리학회.
- 정연도·박정대, 2001, 철강산업의 경영성과와 성과동인간 구조적 관계에 관한 연구, 회계저널, 제 10권, 제 4호, 81-113.
- 최홍규, 1993, 상황요인이 관리회계시스템의 특성 및 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 박사학위논문, 중앙대학교 대학원.
- 허종락, 2003, BSC 성과지표간 인과관계 분석, 계명대학교 대학원 박사학위논문.

- 홍미경, 2000, BSC가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구, 송실대학교 대학원 박사학위논문.
- Ainsworth, M & Smith, N.,1993. *Making it Happen: Managing Performance at Work*, Prentice Hall.
- Baker, Spier & Dhammanungnue, 1990, Trust, Credibility and Empowerment, Paper presented at the bay area organizational development network conference, Palo Alto, CA.
- Beer, M., & Ruh, R. A.,1976, Employee Growth Through Performance Management, *Harvard Business Review*, 54(4), 59-66
- Bevan, S & Thompson, M.,1990, Performance Management at the crossroads, *Personnel Management*, November, 36-39
- Braam, G., Heusinkveld, S., Benders, J. & Aubel, A, 2002, *The reception pattern of the balanced scorecard: Accounting for interpretative viability*. SOM Graduate School Research Report.
- Bredrup, H, 1995, Background for performance management. In A Rolstadas(ed) *Performance Management: A Business Process Benchmarking Approach*, London: Chapman & Hall
- Brumback, G. B & McFee, T.S, 1982, From MBO to MBR, *Public Administration Review*, 42(4), 364-371
- Chenhall & Morris, 1986, The impact of structure, environment and interdependence on the perceived usefulness of management accounting system, *The Accounting Review*, January, 11-33
- Cobbold & Lawrie, 2002. *Classification of balanced scorecards based on their effectiveness as strategic control or management control tool*.
- Eccles, 1991, The performance measurement manifesto, Harvard Business

- Review, Jan-fab, 131-137
- Eccles & Pyburn, 1992, Creating a comprehensive system to measure performance, *Management Accounting*, Oct, 41-58
- Fahnestock, C. M., 1984, One Utility's System in Management Planning and Performance Review, *Public Utilities Fortnightly*, 114(2), 33-36
- Fierstein, J., 1988, *Let's Get Rid of the Training Department*, 25(6), 63-66
- Frost, B., 2000, *Measuring Performance*, p.18
- Furnham, A., 2004, Performance Management System, *European Business Journal*, 81-94.
- Geis, A. A., 1987, Making Merit Pay Work, *Personnel*, 64(1), 52-60
- Glendinning, P. D., 2002, Performance Management: Pariah or Messiah, *Public Personnel Management*, vol. 31, no 2, Summer.
- Gordon L. A. & Miller D., 1976, A Contingency Framework for the Design of Accounting Information System, *Accounting, Organization and Society*, Vol. 1(1), 78-81.
- Gordon & Narayanan, 1984, Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and Organization structure: an empirical investigation, *Accounting Organizations and Society*, vol. 9. 33-47
- Greene, 1991, A 90s model for performance management, *HR Magazine*, 36(4), 62-65.
- Heisler, W. J., Jones, W., & Benham. P. O, 1988, *Managing Human Resource Issues*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hoffecker & Goldenberg, 1994, Using the balanced scorecard to develop company wide performance measures, *Cost Management*, Fall, 5-17
- Hoque, Z & James, W, 2000, Linking balanced scorecard measures to size

- and market factor: Impact on organization performance, *Journal of Management Accounting Research*, 12(1), 1-17.
- Ittner, & Larcker, 1998, Innovations in performance measurement: trends and research implications, *Manage. Acc.* 10. 205-238.
- Ittner, Larcker & Meyer, 2003 Subjectivity and the Weighting of performance measures: Evidence from balanced scorecard, *The Accounting Review*, vol, 78. no. 3, 725-758.
- Janz, B. D., Coloquitt, J. A. & Noe, R. A, 1997, Knowledge worker team effectiveness; the role of autonomy, interdependence, team development and contextual supports variables, *Personnel Psychology*, 50, 877-904
- Johnson, & Kaplan, 1987, Relevance lost- the rise and fall of management accounting, *Harvard Business School Press*, Boston, MA
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P, 1992, "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance" , *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P.1996, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" , *Harvard Business Review*, January-February, pp. 75-85.
- Kizilos, M. A, 1995, *Employee involvement, prosocial, organizational behavior, and organization performance*, Unpublished doctoral dissertation, University of South Graduate School
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A. & Ledford, G. E, 1992, *Employee involvement and total quality management*, San Francisco; Jossey-Bass.
- Lipe, M.G. & S. E. Salterio, 2000, The balanced scorecard: Judgemental

- effects of common and unique performance measures, *The accounting Review*, 75(3), 283-298.
- Malina. M. A. & F. A. Selto, 2001. Communication and Controlling Strategy: An empirical study of effectiveness of the balanced scorecard, *Journal of Management Accounting Research*, 47-90.
- Miller, D, 1988, Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications, *Academy of Management Journal*, 3, 3-42.
- Murphy, K., & Cleveland, J, 1995, *Understanding Performance Appraisal, Social, Organizational and Goal based Perspectives*, London: Sage.
- Olson, & Slater, 2002, The balanced scorecard, competitive strategy, and performance, *Business Horizons*, V. 45, no 3.
- Olve, Roy & Wetter, 1999, *Performance Drivers*, John Wiley & Sons Ltd.
- Otley, D. T, 1980, The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis, *Accounting, Organization and Society*, Vol. 5, 413-428
- Peters, 1987, *Thriving on chaos: Handbook for a management Revolution*, Macmillan, London
- Rogers, S, 1990, *Performance Management In local government*, HARLOW, essex: Long man
- Sandt, J., Schaeffer, U. & Weber, J, 2001, *Balanced performance system and manager satisfaction*, Otto Beisheim Graduate School of Management, www.whu-koblenz.de/control/Forschungspapiere/fpccm02.pdf
- Shark & Govindrajana(1993), *Strategic Cost Management*, Free Press, New York

- Silk, S, 1998, Automating the balanced scorecard, *Management Accounting*. May, 79. 38-44.
- Spangenberg, H, 1994, *Understanding and Implementing Performance Management*, Cape Town: Juta
- Speckbacher, G., Bischof. J. & Pfeffer, T, 2003, A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking counties, *Management Accounting Research*, 14, 361-387.
- Vollmann, & Dixon, 1990, *The new performance challenge: Measuring Operations for world class competition*, Business One-Irwin.
- Williams, Richard. S, 2002, *Managing Employee Performance*, Thomson Learning

(秘) 본 연구의 내용은 통계법 제8조에 의거하여 비밀이 보장되며, 통계목적 이외에는 사용되지 않습니다.

성과관리 유형과 경영성과

안녕하십니까?

본 설문은 한국 기업에서 운영하고 있는 성과관리시스템의 유형을 파악하고 어떤 유형이 효율적인지를 연구하기 위한 설문입니다. 수집된 자료는 기업의 성과관리를 개선하는 대안을 마련하는데 귀중한 자료로 활용될 것입니다.

통계법에 따라 개별 응답은 비밀이 철저히 보장되어 응답자 개인의 응답내용이 절대로 공개되지 않을 것을 약속드리며, 아래의 질문에 대해 느끼시는 바를 있는 그대로 응답해 주시기를 부탁드립니다.

다시 한 번 진솔한 답변을 부탁드립니다. 협조에 감사드립니다.

2007. 10

지도교수 : 성신여자대학교 경영학과 교수 박 준 성
연구자 : 성신여자대학교 경영학과 박사과정 류 랑 도
Tel: 011- 265 - 0918
E-mail: tprh@unitel.co.kr

Part 1. [성과지표의 종합성에 관한 문항]

※ 다음은 귀하의 기업에서 현재 운영하고 있는 성과지표에 관한 문항입니다.
해당되는 곳에 체크(✓)해 주십시오.

문 항	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	보통	대체로 그렇다	매우 그렇다
A. 성과지표의 전략적 연계성					
1. 우리 회사의 성과지표는 회사의 경영전략 수행 실적을 잘 평가하고 있다.					
2. 팀/부서 수준의 성과지표는 회사의 전반적인 목표를 잘 반영하고 있다.					
3. 개인 수준의 성과지표는 회사와 부서의 전반적인 목표를 잘 반영하고 있다.					
4. 우리 회사의 성과지표는 회사가 나아가고자 하는 방향을 잘 반영하고 있다.					
B. 성과지표의 객관성					
5. 우리 회사의 정량적 성과지표는 실적을 매우 객관적으로 측정할 수 있는 지표다.					
6. 우리 회사의 정성적 성과지표는 정성적인 기여도를 매우 구체적으로 판정할 수 있는 지표다.					
7. 우리 회사의 성과지표는 해당부서뿐만 아니라 성과지표를 관리하는 부서를 통해 실적과 기여도를 객관적으로 검증하고 있다.					
C. 성과지표의 망라성					
8. 우리 회사의 성과지표는 과거와 현재의 경영 상태를 잘 측정하고 있다.					
9. 우리 회사의 성과지표는 회사의 미래전략과 환경변화에 대한 예측을 잘 반영하고 있다.					
10. 우리 회사의 성과지표는 회사 전체 수준의 실적이나 기여도를 잘 측정하고 있다.					
11. 우리 회사의 성과지표는 부서/팀의 실적이나 기여도를 잘 측정하고 있다.					
12. 우리 회사의 성과지표는 개인의 실적이나 기여도를 잘 측정하고 있다.					

문 항	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	보통	대체로 그렇다	매우 그렇다
13. 우리 회사의 성과지표는 재무관점(EVA, 당기순이익, 매출액, 영업이익 등)의 실적을 잘 측정할 수 있다.					
14.우리 회사의 성과지표는 고객관점(고객만족도, 시장 점유율, 신규고객증가수, 기존고객유지율, 인지도, 브랜드 지수 등)의 실적을 잘 측정할 수 있다.					
15. 우리 회사의 성과지표는 내부프로세스관점(인당생산성, 품질지수, 원가율, 납기, 서비스, 신상품 개발건수, 업무제안건수 등)의 실적을 잘 측정할 수 있다.					
16. 우리 회사의 성과지표는 학습과 성장관점(직원만족도, 이직율, 인당교육비용/시간, 역량지수, 핵심인재확보율 등)의 실적을 잘 측정할 수 있다.					

Part 2. [성과관리시스템과 인사제도와 연계성에 관한 문항]

※ 다음은 현재 운영되고 있는 성과관리시스템과 인사제도와 연계성에 관한 문항입니다.

해당되는 곳에 체크(✓)해 주십시오.

문 항	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	보통	대체로 그렇다	매우 그렇다
A. 성과관리시스템의 제도화					
1. 우리 회사의 성과관리시스템은 경영성과와 실적 및 기여도를 주기적으로 측정하고 관리한다.					
2. 우리 회사는 성과관리시스템을 전담하여 운영하는 담당 부서가 존재한다.					
3. 우리 회사는 연간 사업계획을 수립할 때 사업목표와 전략을 반영하는 공식적인 절차를 가지고 있다.					
4. 우리 회사는 회의나 워크숍 등을 통해 제도화된 형태로 정기적으로 경영성과를 점검하고 리뷰하고 있다.					
5. 우리 회사의 성과관리시스템은 경영환경의 변화에 따라 성과지표를 수정, 보완하는 제도적 장치를 가지고 있다.					
6. 우리 회사의 성과관리시스템은 임원/사업본부장의 실적이나 기여도를 잘 피드백하고 있다.					
7. 우리 회사의 성과관리시스템은 부서장/팀장의 실적이나 기여도를 잘 피드백하고 있다.					
8. 우리 회사의 성과관리시스템은 개인의 실적이나 기여도를 잘 피드백하고 있다.					

문 항	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	보통	대체로 그렇다	매우 그렇다
B. 성과관리시스템 활용성					
9. 우리 회사의 성과관리시스템은 구성원들의 금전적 보상을 결정하는데 활용되고 있다.					
10. 우리 회사의 성과관리시스템은 구성원들의 승진을 결정하는데 활용되고 있다.					
11. 우리 회사의 성과관리시스템은 구성원들의 교육훈련에 활용되고 있다.					
12. 우리 회사의 성과관리시스템은 구성원들의 개인 평가에 활용되고 있다.					
13. 우리 회사의 성과관리시스템은 임원들이나 팀장/부서장들의 리더십개발에 활용되고 있다.					
14. 우리 회사의 성과관리시스템은 구성원들의 경력개발에 활용되고 있다.					
15. 우리 회사의 성과관리시스템은 구성원들의 코칭과 육성면담에 활용되고 있다.					
16. 우리 회사의 성과관리시스템은 구성원들의 전환배치에 활용되고 있다.					

Part 3. [조직특성 변수에 관한 문항]

※ 다음은 조직특성변수에 관한 문항입니다. 해당란에 체크(✓) 또는 기입해 주십시오.

1. 산 업 ()	① 농·임·어업 ② 광업 ③ 제조업 ④ 전기·가스 및 수도사업 ⑤ 건설업 ⑥ 도매 및 소매업 ⑦ 숙박 및 음식점업 ⑧ 운수업 ⑨ 통신업 ⑩ 금융 및 보험업 ⑪ 부동산 및 임대업 ⑫ 사업서비스업 ⑬ 교육 서비스업 ⑭ 보건 및 사회복지업 ⑮ 오락, 문화 및 개인 서비스업
2. 성과관리 도입 기간	도입 후 경과 기간 ()년

※ 귀사에서 운영하고 있는 성과관리시스템에 대한 종합적인 평가의견을 듣고자 합니다.

3. 성과관리시스템 만족도					
가. 귀사에서 운영하고 있는 성과관리시스템에 대한 직원들의 만족도는 어떻습니까?	아주 불만족	불만족	보통	만족	매우 만족
나. 귀사에서 운영하고 있는 성과관리시스템의 실효성에 대한 평가는 어떻습니까?	아주 형식적	다소 형식적	보통	유익	매우 유익

※ 귀사의 기업전략 특성에 해당되는 곳에 체크(✓)표기해 주십시오.

4. 기업전략 유형	
가. 우리 회사는 대량생산 시장을 목표시장으로 하여 축적된 경험, 초과설비, 싼 원자재를 통해 조직의 효율성과 규모의 경제를 달성함으로써 원가상의 우위를 달성하고자 하는 전략을 활용하고 있다.	
나. 우리 회사는 비교적 넓은 시장에서 독특하다고 인식되는 제품이나 서비스를 통해 평균이상의 수익을 올리기 위해 구매자의 요구에 부응하는 전략을 활용하고 있다.	
다. 우리 회사는 특정한 구매자 집단이나 생산라인별 부문 또는 지역적으로 한정된 시장을 집중적인 목표로 삼아 몰입하는 전략을 활용하고 있다.	

Part 4. [경영성과에 관한 사항]

※ 다음은 기업의 경영성과에 관한 문항입니다. 해당 연도별로 실적치를 기입해 주십시오(측정방법은 해당 기업이 사용하고 계신 방법을 기준으로, 해당연도의 연말기준입니다.)

(단위: 만원, 명)

경영 성과 측정지표	2003년	2004년	2005년	2006년
매출액				
영업이익				
인건비				
종업원 수				

Part 5. [응답자에 관한 일반사항]

※적절한 응답을 괄호 안에 기입하시거나 해당되는 곳에 체크(✓)해 주십시오.

1. 직 무	① 생산 ② 마케팅, 영업 ③ 자재, 구매 ④ 재무, 회계 ⑤ 인사, 총무 ⑥ 기획, ⑦연구개발 ⑧기타()
2. 직 위	① 대리 이하 ② 과장, 차장 ③ 부장 ④ 임원 이상
3.회사명	() ※ 회사명은 재무/회계 자료를 참고하기 위해 기입을 부탁드립니다.

설문에 응해주셔서 대단히 감사합니다 !

Ph.D Thesis

The Type of Performance Management and Organizational Performance

Lang Do Ryu

Department of Management

Graduate School

SungShin Women's University

(Directed by Professor Joon Sung Park)

This study mainly suggest the Type of performance management and the effect to the Organizational performance. Data were collected from a sample of companies in Korea. 215 subjects responded to this survey questionnaires and filtered 78 questionnaires. So we used 137 questionnaires.

Three major hypotheses are generated as follow: first, four types of performance management(Total performance management, Strategic performance management, Historic objective management, and Cursory objective management) are different between the type of performance management by organizational characteristics(Industry, size, the time of performance management and strategy); secondly, four type of performance management are different to the organizational performance(sale and operating profit); and thirdly, the interaction of

performance management type and organizational characteristics(industry, the time of performance management) are effect the organizational performance. This study directly examined these issues.

Overall, results revealed that the first hypothesis was adopted: the characteristics of organization are effect the type of performance management. Then, results indicated that the second hypothesis was partially adopted. Finally, it was found that the third hypothesis was partially adopted.

Contributions of this study are as follows: First, there are four type of performance management in Korean firms. Second, the characteristics of organization are effect the type of performance management. And finally, industry and the time of performance management are moderate performance management type and organizational performance.

Therefore, organizations should pay attention to improving performance through the organizational characters and chose a appropriate type of performance management.

Further discussion, limitation of this study and future direction were suggested.