

효과적 성과평가시스템 구축을 위한 올바른 목표설정 접근법에 관한 연구

신태현(서울산업대학교 산업정보시스템공학과)

< ABSTRACT >

IMF 이후 연봉제의 도입과 정착과정에서 대부분 기업들이 연봉제의 연차특과 함께 실질적인 성과창출에 많은 관심을 가지면서 효과적인 성과평가시스템의 구축에 주력하고 있지만 '전사 > 사업부 > 부서(팀) > 개인'으로 이어지는 일련의 목표연계과정과 부서(팀) 수준의 올바른 목표설정측면에서 그 방법론의 이해부족으로 혼란을 겪고 있는 실정이다.

본 연구는 효과적인 성과평가시스템이 작동되기 위한 전제조건인 부서(팀) 수준의 바람직한 목표설정방법이 무엇인지에 초점을 두고 논의를 진행하였다. 특히 개별 부서(팀)이 궁극적으로 달성하려고 하는 본질적 성과목표인 'Value Added results'(VAR)의 개념에 초점을 맞췄다.

그리고 VAR 관점에 따라 본질적인 부서(팀) 목표를 도출하는 네 가지 방법인 고객다이아그램, 목표할당, 팀 피라미드, 프로세스맵에 대해 살펴본 후 마지막으로 실제 기업에서 이 네 가지 방법에 의해 도출된 VAR의 예를 인용하였다.

1. 서론

지난 1990년대 중반 이후 우리나라 기업 조직에 능력성과주의를 지향하는 연봉제 도입이 보편화된 이후 적지 않은 기업이 연봉제를 도입했거나 도입을 서두르고 있는 것으로 나

타고 있다. 노동부가 올 1월 기준으로 근로자 100명 이상 사업장 4천570곳을 대상으로 연봉제 및 성과배분제 도입실태를 조사한 결과에 따르면 1천712곳(37.5%)이 연봉제를, 1천256곳(27.5%)이 성과배분제를 실시중인 것으로 집계됐다.

연봉제, 성과배분제를 향후 확대할 예정이라고 응답한 기업이 각각 30.4%, 26%로 나타나 성과주의 임금제도는 지속적으로 확산될 것으로 보인다. 특히 5천명 이상 기업의 연봉제 도입비율은 82.4%에 달하고 있는 것으로 집계되었다. 따라서 향후 도입예정인 기업까지 포함할 경우 연봉제는 이제 우리나라의 일선 기업현장에서 일상화된 경영관리의 Tool로 정착되었다고 할 수 있다.

사실 연봉제가 처음 도입되던 지난 1990년대만 하더라도 연봉제 도입은 기존의 연공서열형 경영풍토에 젖어있던 구성원에게 적지 않은 반발과 저항을 불러 일으켰고 이로 인해 연봉제 도입을 시도했던 기업들은 예외 없이 적지 않은 내부혼란을 경험하였다. 그러나 그 이후 점진적으로 연봉제 도입의 추세가 보편화되고 사회적 공감대가 형성되면서 현 시점에서는 연봉제 자체에 대한 기업구성원의 저항은 거의 없다고 볼 수 있다.

그러나 기업 내부로 들어가면 연봉제가 바로 서기 위한 중요한 전제인 성과평가시스템이 여러 가지 이유로 그 기능이 온전하지 못하여 여전히 성과평가를 둘러싼 조직내부의 갈등이 증폭되어 분출되고 있는 것이 현실이다.

본 연구에서는 일반적인 성과평가 시스템

이 담고 있는 전체 프로세스에서 그 첫 단계이자 가장 중요하다고 볼 수 있는 팀 수준의 목표설정을 중심으로 그 바람직한 접근법에 초점을 맞춰 기술하고자 한다.

2. 팀 목표설정과 성과측정의 일반적 어려움

1) 목표설정과 성과측정의 필요성

기업조직에서 목표설정과 성과측정의 필요성은 지극히 당연한 것으로서 만일 성과측정이 없을 경우 다음과 같은 역기능이 초래된다.

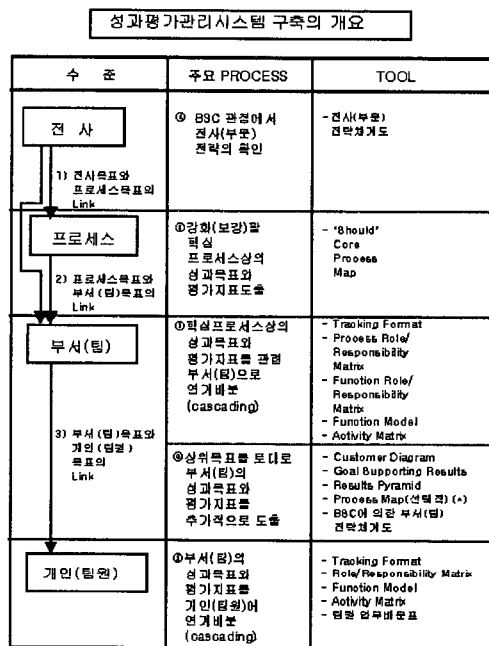
- 성과가 관리되지 않는다.
- 문제의 구체적 확인, 묘사, 우선순위결정이 어렵다.
- 각 개인은 자신에게 요구되는 것이 무엇인지 완전히 이해하기 어렵다.
- 각 개인은 자신의 성과가 제대로 된 것인지 아닌지 확신할 수가 없다.
- 보상과 처벌에 대한 객관적 혹은 이에 상응하는 근거를 확보할 수 없다.
- 성과향상을 위한 노력과 행동에 구심점이 없다.
- 경영이 혼란한 추측 속에 함몰될 수 있다.
- 프로세스에 의한 경영의 토대가 상실된다.

따라서 구미 등 기업경영의 역사가 오래된 나라들은 목표관리(MBO : Management By Objectives)라는 성과관리의 Tool을 오랜 기간 운용하면서 많은 시행착오를 거쳐 현재는 BSC(Balanced Score Card) 체계를 도입, 활용하는 단계까지 이르렀으나 우리나라의 경우는 목표관리의 도입, 운용경험이 짧은 데다 IMF 이후에야 성과평가시스템의 중요성을 인식하고 이의 구축과 운용에 많은 관심을 기울이고 있으나 예전의 관행에서 쉽게 벗어나지 못하여 경영관리자의 인식변화와 성과관리 Tool의 이해를 위한 체계적 교육이 절실한 시점이다.

2) 성과평가시스템의 Diagram

아래의 (그림1)은 일반적인 성과평가시스템이 담고 있는 전체 프로세스와 각 단계별로 요구되는 주요 관리사항을 보여주고 있다. 전체 프로세스에서 가장 중요한 측면은 전사차원의 전략목표가 '전사 > 사업부 > 부서(팀) > 개인(팀원)'으로 순차적으로 연계되어 내려가면서 그 연관성을 상실함 없이 체계적으로 연결(Link)되어야 한다는 점이다.

(그림1) 성과평가시스템 전체 Diagram



그런데 이 과정에서 가장 어려운 측면이 부서(팀) 수준에서의 목표설정이다. 부서(팀)는 기업조직의 성과달성에 결정적 역할을 하는 최일선의 전략단위로 전사 혹은 사업부의 전략목표가 효과적으로 달성되기 위해서는 부서(팀) 수준에서 올바른 목표가 설정되어 실행되어야 하나 적지 않은 기업의 경우 주로 재무적 관점의 상위목표를 배분받아 이를 중심으로 추진하는 과정에서 부서(팀) 수준에서 진정으로 추구해야 할 다른 중요한 목표가 누락되는 경우가 흔하며, 설명 필요한 목표를 찾아 설정하는 경우도 행위(activities)에 초점을 맞춰 설정하는 경우가 많아 그 행위가 궁극적

으로 지향하는 최종결과(Value Added Results 혹은 Desired Outcomes)에 이르지 못하는 경우가 종종 있다. 또한 재무적 관점의 목표자체도 상위목표와의 연결(Link)이 느슨하여 최종성고가 저하되는 경우가 적지 않은 것이 현실이다.

3) 팀 목표설정과 성과측정의 일반적 어려움

이처럼 우리기업의 경우 부서(팀) 수준에서의 목표설정과 성과측정이 혼란을 겪는 경우가 흔하나 이렇게 된 배경에는 다음처럼 부서(팀) 수준의 목표설정 그 자체가 지니고 있는 어려운 측면이 원인이 되기도 한다. 부서(팀) 수준의 목표설정과 평가에는 다음과 같은 근본적인 어려움이 있다.

① 목적불명의 목표와 평가지표의 설정:

"달성해야 할 목표가 무엇인가? 혹은 목표를 제대로 달성했는지 어떻게 판단하는가?"에 대한 사전 준비없이 목표나 평가지표를 설정하는 오류가 많다. 이 경우 상위목표와의 연관성이 느슨해진다.

② 수치화된 목표와 평가지표 도출의 어려움:

모든 목표를 수치화하여 평가하는 것이 사실상 어렵기 때문에, 목표가 "창의성"이나 "고객편의" 등으로 표현될 경우 성과측정을 포기하게 된다. 특히 지원부서의 경우는 더욱 이 같은 한계에 봉착한다.

③ 평가의 2중성(평가의 부담):

팀은 팀원으로 구성되는 만큼 측정은 팀과 개인의 두 차원에서 이루어져야 하므로 평가의 부담이 그만큼 증가한다. 따라서 명확한 지침이 없을 경우 팀성고에 기여하는 개인수준의 성과지표도출이 쉽지 않다.

3. 진정한 목표로서의 최종성고:

Value Added Results

1) Value Added Results

앞에서 언급한 바대로 부서(팀) 수준의 목

표설정과 성과측정에는 근본적인 어려움이 수반되는 것이 현실인 만큼 적지 않은 기업조직의 경우 부서(팀) 수준의 목표설정이 취약하여 상위목표와의 체계적 연결이 느슨한 동시에, 진정으로 추구해야 할 부서(팀)의 목표에 대한 이해도 부족하여 성과달성과정에서 종종 시간, 노력, 비용의 누실이 필요 이상으로 발생되는 경우가 적지 않다.

따라서 바람직한 성과목표의 개념으로 'Value Added Results'(VAR)를 도입, 활용할 필요가 있다. VAR은 궁극적으로 달성하고자 하는 최종성고를 의미하는데 이와 유사한 개념으로 다음과 같은 용어들이 호환적으로 사용되기도 한다. 흔히 '성과' 혹은 '성과목표'는 영어 'outputs'의 번역어이며 '과업산출물'로도 번역할 수 있는데 이 'outputs'과 같은 의미로 쓰이는 용어에는 다음과 같은 것들이 있다.

- Value added results(부가가치결과물 혹은 부가가치성고)
- Value added contributions(부가가치 공헌)
- End results(최종결과 혹은 최종성고)
- Products(생산물, 성과)
- Accomplishments(달성한 것, 성과)

다음과 같은 몇 가지 이유 때문에 'Value Added Results' (VAR)를 성과측정의 출발점으로 삼는다.

① 'VAR'은 중요한 본질에 초점을 두고 있다: 행동을 측정할 경우 행동 그 자체에 초점을 두기 때문에 행동의 결과에 대한 평가는 소홀할 수밖에 없다. 평가의 목적이 행동을 측정하는데 있는 것이 아니라면 결과와 부가가치에 초점을 두어야 한다. 따라서 VAR은 진정으로 중요한 것이 무엇인지를 판별하는 기준이 된다.

② 'VAR'은 시간을 절약해준다: 목표(결과)를 달성하기 위해 필요한 최선의 행동(the best activities)이 무엇인지에 대해 합의하는 것 보다는, 달성하려고 하는 결과(the results)

에 대해 합의하는 것이 훨씬 시간이 적게 소요된다. 목표달성에는 다양한 방법과 수단이 있기 때문에 목표달성을 위한 "수단"(means to the end) 보다 "목표"(end) 자체에 대한 합의가 훨씬 신속히 이루어진다. 따라서 공감대 형성이 용이하며 그만큼 평가가 훨씬 수월해진다.

③ 피드백 자료 수집이 용이하다: 행동을 평가할 경우는 누군가가 그 행동을 관찰해야만 하지만, 행동의 결과는 단지 그 결과만 보면 된다.

2) Value Added Results의 예

다음의 (표1)은 업무중심으로 목표를 설정한 경우와 VAR 관점에서 목표를 설정한 경우를 비교하여 보여주고 있다. 표의 예에서처럼 VAR은 진정으로 추구해야할 본질적인 성과목표가 무엇인지를 보여주고 있으며 VAR의 관점에서 어떤 측면에 대한 평가가 이루어져야 하는지를 잘 보여주고 있다.

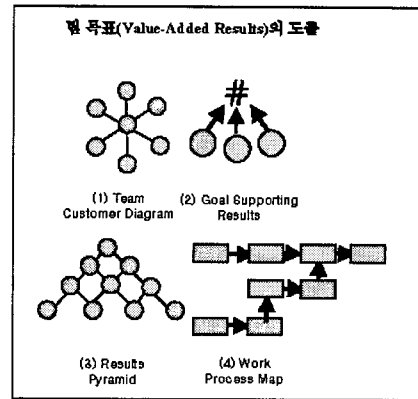
(표1) VAR 관점에 의한 목표설정

업무(activity)	Value-AddedResult
- 제안 월2회	- 실행가능한 원가절감 아이디어 제시
- 채용업무	- 우수한 입사지원자 증가
- 유관부서 공문협조	- 유관부서에 정확한 정보 적시 제공
- 영업사원 상품교육	- 고객에게 막힘없는 상품지식 습득
- 부품국산화개발	- 부품국산화를 통한 실질적인 원가절감과 매출신장
- 프로그램개발	- 효과적으로 기능하는 S/W

4. Value Added Results의 도출방법

아래의 (그림2)는 VAR도출의 네 가지 방법을 형상화하여 보여주고 있다. 이제 네 가지 방법 각각에 대하여 설명하면 다음과 같다.

(그림2) 팀 목표의 도출 방법



1) 고객다이어그램(Customer Diagram)

어떤 사실관계를 '그림'으로 표현하는 것은 천 마디의 '말'보다 유익하다. 따라서 개별 부서(팀)의 내부/외부고객을 찾아내어 그들 고객이 원하는 것이 무엇인지, 그리고 이에 맞춰 해당 부서(팀)가 해주어야(건네주어야) 하는 사항(VAR)이 무엇인지 그 지원관계를 그림으로 표현한 것이 고객다이어그램이다.

개별 부서(팀)의 존재이유가 타 부서(팀)의 필요사항 충족 내지 지원에 있다면 그 부서(팀)의 성과는 이들 고객의 필요(요구)사항에 비추어 평가되어야 한다. 즉, 개별 부서(팀)이 고객에게 건네주는 성과물은 반드시 VAR(Value added results)로 표현되어야 한다.

2) 목표할당(Goal Supporting Results)

앞의 고객다이어그램이 부서(팀) 내부/외부고객 관점에서 VAR을 찾아내는 방법임에 반해 'Goal Supporting Results' 방법은 조직의 전사목표에 기여하는 부서(팀)의 목표라는 관점에서 VAR을 도출하는 방법이다.

이 방법은 특히 다음과 같은 계량적 목표를 통해 전사목표달성에 기여할 경우에 유용하다. 이 방법은 VAR 관점이 아니더라도 그동안 기업조직의 실무에서 보편적으로 활용되어 오던 방법이라고 할 수 있다.

(예) cycle time의 감소

제품원가의 절감
매출액 증대
고객보지율(customer retention rate)
증대 등

3) 팀 피라미드(Team Results Pyramid)

Team Results Pyramid는 전사 혹은 사업부 등 단위조직이 지향하는 최상위 목표를 달성하기 위한 하위단계에서의 CSF(핵심성공요소)를 논리적 인과관계에 따라 순차적으로 도출해 나감으로써 하위단위조직(부서 혹은 팀)이 중점적으로 관리하거나 역점을 두어야 할 요인들을 VAR 관점에서 찾아내려는데 그 목적이 있다.

이 방법은 상위목표를 달성에 필요한 CSF를 실질적 인과관계 속에서 순차적으로 도출해 나가기 때문에 해당 부서(팀)가 전혀 통제할 수 없는 목표를 부과하는 오류를 방지할 수 있으며 앞의 두 가지 방법에서 포착되지 못한 중요한 목표를 찾아내는데 효과적이다.

(특정 부서 혹은 팀이 통제하기 어려운 목표가 부과된 사례) :

- 인사팀에 이익목표를 배분하는 경우
- 영업팀에 비용절감목표를 부과하는 경우
- 고객민원팀에 매출목표를 부과하는 경우 등

4) 프로세스맵(Process Map)

프로세스 맵 방법은 프로세스와 관련하여 부서(팀)의 성과를 측정평가하며 리엔지니어링 관점에서 품질이나 프로세스 개선 프로그램을 연동시킬 수 있기 때문에 프로세스의 개선이나 부서(팀)의 성과향상에 기여할 수 있는 도구이다. 이 방법 역시 상기 세 가지 방법이 미처 포착하지 못한 VAR을 프로세스 관점에서 포착하게 해주는 역할을 한다.

이 같은 네 가지 방법에 의해 도출된 VAR은 다음의 양식(표2)에 종합한 후 성과계

획서(표3)에 체계적으로 목표로 등재하여 그 이후의 성과관리에 활용하게 된다.

(표2) VAR 종합 Sheet

도출기법	각 방법에서 도출된 value added result	종합정리한 VAR
고객 다이어그램	● ● ●	(서로 중복되는 내용은 통합함)
목표 할당법	● ● ●	
팀 피라미드	● ● ●	
프로세스 맵	● ● ●	

5. VAR 작성의 실제사례

다음은 현업의 팀장이 목표할당법을 제외한 세 가지 방법에 따라 실제로 작성한 VAR 도출의 예이다.

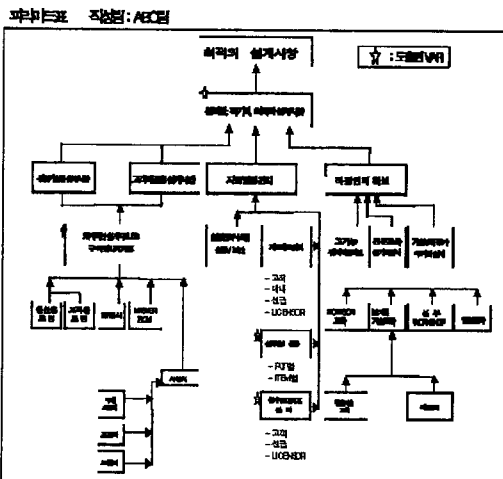
(표4) 고객다이어그램 작성예

구분	수요상 고객요구 및 기대, 실적요구항목	UNDO-REDO 방식
고객 요구사항	- 고객 서비스 만족도 향상	- 고객 요구 사항 충족과 고객 불만 최소화
	- 고객 문의 처리 시간 단축	- 고객 문의 처리 효율 증대
	- 고객 불만 처리율 향상	- 고객 불만 처리 시간 단축
영업팀	- 고객 만족도 향상	- 고객 만족도 향상
	- 고객 문의 처리 시간 단축	- 고객 문의 처리 효율 증대
	- 고객 불만 처리율 향상	- 고객 불만 처리 시간 단축
품질관리	- 고객 불만 처리율 향상	- 고객 불만 처리 시간 단축
	- 고객 문의 처리 시간 단축	- 고객 문의 처리 효율 증대
	- 고객 서비스 만족도 향상	- 고객 요구 사항 충족과 고객 불만 최소화
생산	- 고객 불만 처리율 향상	- 고객 불만 처리 시간 단축
	- 고객 문의 처리 시간 단축	- 고객 문의 처리 효율 증대
	- 고객 서비스 만족도 향상	- 고객 요구 사항 충족과 고객 불만 최소화
개발	- 고객 불만 처리율 향상	- 고객 불만 처리 시간 단축
	- 고객 문의 처리 시간 단축	- 고객 문의 처리 효율 증대
	- 고객 서비스 만족도 향상	- 고객 요구 사항 충족과 고객 불만 최소화
경영지원	- 고객 불만 처리율 향상	- 고객 불만 처리 시간 단축
	- 고객 문의 처리 시간 단축	- 고객 문의 처리 효율 증대
	- 고객 서비스 만족도 향상	- 고객 요구 사항 충족과 고객 불만 최소화

(표3) 성과계획서 Sheet

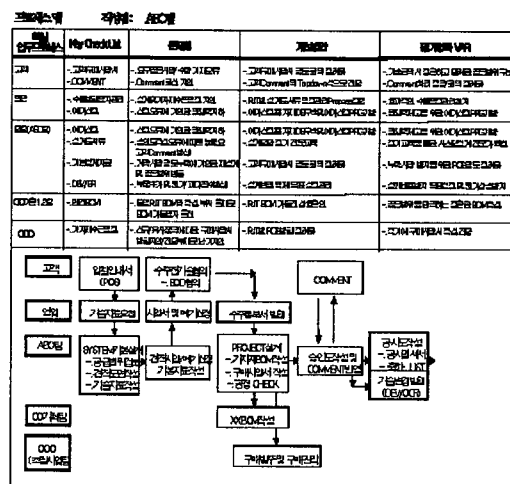
구분	성과항목 (value added result)	비중	업무상 고객	표준성과 업무상 고객 내지 평가자의 기대수준을 서술하고 필요시 관련된 평가지표/기대치를 명시함
주요업무	? 경영자 정보제공 1. 문제발견 2. 기회규명 3. 보고서	30%	담당 임원	? 담당임원이 기대하는 것 1. 문제발견 사전보고, 대책수립. (기대 이상: 사소한 문제는 해결 후 보고) 2. 경영자가 주목할 만한 기회 보고 3. 보고서 내용이 정확하며 필요한 모든 정보가 들어있고 기한내에 제공되는지 기대 임원이 만족함. (기대 이상: 보고내용과 관련된 추가적 정보가 필요할 경우 신속히 제공)
	? 고객 만족 1. 프리젠테이션 2. 상품 가격정보 제공 3. 반종려소화 4. 브랜드가치	20%	거래 업체	? 기대치로서 제시되는 것 1. 고객의 프리젠테이션 개최요구 연 4-6회 2. 고객의 가격조정요청 횟수 월 2-4회 3. 반품율 5% 미만 4. 브랜드가치지수 70-75 유지
구분	성과항목 (value added result)	비중	업무상 고객	표준성과 업무상 고객 내지 평가자의 기대수준을 서술하고 필요시 관련된 평가지표/기대치를 명시함
부하 권리 유형	? 업무개선 1. 간소화 (비용절감) 2. 처리시간 단축 3. 업무 질 향상	20%	상급 자	분기별 1회 이상 실효성 있는 제안 (분기 보고서에 기재되도록 함) ※ 기대 이상: 획기적 업무개선사례로 보고된 경우
	? 업무기량향상 - 무역영어	10%	상급 자 외부 고객	해외 고객사와의 원활한 무역업무가 가능한 무역영어 구사한다는 상급자의 반응이 나타나도록 함
	? 직원권리 1. 성과목표 2. 정직 3. 평가와 보상 4. 동기 부여 5. 훈련	20%	직원 경영 자	? 직원 설문조사에서 다음 결과가 나타남 1. 상하간 중대한 협의 후 구체적인 성과목표 수립한다는 반응 70% 이상. 2. 상급자가 부하업무 진척상황을 피드백 한다는 반응. 3. 공정하게 평가 받는다는 직원의 반응이 60% 이상. 4. 상급자가 합리적으로 부하를 관리한다는 직원의 반응. 5. 부하의 업무기량향상을 코칭해주고 육성기회 준다는 반응.

(그림3) 팀 피라미드 작성예



* 핵심성과요인은 팀원과 직원의 업적향기(비율) 목표설정과 상황에 반영하기 위해 구체화하는 것임

(그림4) 프로세스맵 예시



6. 마침글

지금까지 성과평가시스템이 효과적으로 작동되기 중요한 전제조건으로서의 올바른 목표설정방법에 대해 실제작성사례와 함께 살펴 보았다. 이 같은 올바른 목표설정의 방법론은 성과평가시스템이라는 전체의 틀 내에서 이해 되어야 함은 물론이다.

지엽적이고 단편적인 수준의 이해만을 토대로 한 부서(팀)의 목표도출은 자칫 전체 숲을 보지 못하고 나무를 더듬는 결과를 야기할 뿐더러 목표설정을 위한 목표설정, 즉 형식적이고 왜곡된 목표를 도출하는 부정적 결과가 야기될 수도 있기 때문이다.

따라서 효과적인 부서(팀) 목표도출과 함께 성과평가시스템이 제대로 작동되기까지는 간부진에 대한 철저한 교육과 의식전환은 물론 수년에 걸친 검증과 시행착오가 요구된다는 것은 두말할 나위가 없다.

Scorecard, John Wiley & Sons, 1999.
9. Ausindustry, Key Performance Indicators Manual, Woodslane Pty Ltd.

[참고문헌]

1. 김성환, MTK Manual, K경영연구소, 2002..
2. 김성환, K 평가와 계획, 한국능률협회, 1999.
3. 김성환, K 연봉제와 목표관리 평가시스템, 한국능률협회, 1999.
4. K경영연구소, 성과평가시스템 매뉴얼, 2002.
5. Robbins,S.P., and Coulter,M., Management, (7th ed.), 2002, Prenticehall.
6. Rummier,G.A.,and Brache,A.P., Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organizational Chart(2nd ed.), 1995, Jossey Bass Publishers.
7. Office of Personnel Management(USA), A Handbook for Measuring Employee Performance: Aligning Employee Performance Plans with Organizational Goals, 2001(Sep.)
8. Roy J. etals, Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced