

성과관리와 성과평가에서 공유지표의 중요성에 관한 고찰

최형섭

단국대학교 대학원 경영정보 박사과정

Tel: +82-2-783-4967, Fax: +82-2-783-4937, E-mail: henry@nungcool.com

Abstract

기업의 성과관리와 성과평가 분야에서 성과지표의 분류는 조직의 내부 구성관계 즉, 수직적 (vertical) 구조(전사-본부-팀)와 수평적 (horizontal) 구조(본부와 본부 혹은 팀과 팀간)의 공유에 따라 구분될 수 있으나 기존 연구(Lipe & Salterio 2000, Dilla & Steinbart 2005)에서는 **공통지표**와 **고유지표**라고 하는 수평적인 측면만이 고려되고 수직적인 측면은 고려되지 않았다는 한계가 있다.

조직의 성과가 향상되기 위해서는 하부조직이 전사 전략에 집중 할 필요가 있으며 이를 위하여 전사의 비전을 위한 전략목표달성에 기여한 정도를 측정하여 보상과 연계하는 것은 성과관리제도가 추구하는 기본 방향이며 도입목적이기도 하다.

그런데 선행 연구에서 밝혀지지 않은 조직구성 관계의 수직적 측면에서 전사지표의 정렬(Alignment)을 통한 공유와 할당(Cascading)된 지표의 가중치를 고려해 볼 때 **고유지표**는 재 정의하여 세분화 할 필요가 있다는 점이다. 즉, 특정 부서의 지표 중에는 전사 혹은 상위부서에 반영되어 **공유**하고 있는 고유지표(이하 **공유지표**)와 전사 혹은 상위부서에는 반영되지 않고 해당 부서만 독점하고 있는 순수한 고유지표(이하 **고유지표¹**)로 구분되어야 하며 **공유지표**와 **고유지표**의 분류에 따라 가중치 설정이 달라져야 한다는 주장이 그것이다.

따라서 본 연구의 목적은 조직이 성과를 공정하게 평가하고 하부조직이 전사전략에 집중하도록 하기 위해 공통지표와 고유지표를 사용하고 있는데(Dilla & Steinbart 2005), 고유지표를 **공유지표**와 **고유지표**로 재 정의하고 분류하여 관리 할 필요가 있다는 점과 각각의 지표 분류에 따라 가중치 설정에 차이가 있는지에 대한 유의성을 검증해 보고자 한다.

Keywords:

성과지표, 공통지표, **고유지표**, **공유지표**, 성과관리, 성과평가, BSC

1. 서론

¹ 본 논문에서 제시하는 순수한 고유지표를 **bold** 체로 **고유지표**라고 하고 기존의 고유지표는 보통글자로 표시함. 기존의 고유지표는 앞으로 **공유지표**와 **고유지표**로 분류 명명필요

한정된 자원으로 성과를 극대화 하는 문제는 대부분의 많은 조직들이 갖고 있는 공통된 과제라고 할 수 있다. 이를 위한 수단으로서 성과관리 제도를 도입하고 있으며 많은 조직에서 BSC 를 선택하고 있다. 이는 BSC가 1992년 처음 Kaplan과 Norton에 의하여 발표되고 나서 2001년 SFO(Strategy Focused Organization 전략집중형조직)로 진화해 오는 동안 조직의 비전달성과 동기부여에 탁월한 성과를 나타내고 있는 것으로 인정받고 있기 때문이다.

우리나라에는 1999년부터 KT, 포스코 등을 중심으로 BSC가 도입되기 시작했으며 2004년도를 기점으로 해서 참여정부의 변화와 혁신의 가속엔진으로 성과관리제도의 도입이 가속화되면서 BSC가 빠르게 확산되었다. 그리고 성과관리를 도입하는 대부분의 조직들이 비전과 전략목표의 달성, 성과향상, 조직원 동기부여, 경영혁신 등을 도입의 목적으로 선언하고 있다.

특히 최근 몇 년 사이에 성과관리제도의 도입이 확산되고 있는 공공기관에서는 성과관리제도의 도입과 활용 목적을 지나치게 개인평가와 보상에 연계하고 있어 위에서 언급한 비전이나 전략목표 달성 혹은 동기부여를 통한 성과향상의 수단으로 받아들이는데 부정적인 요인으로 작용하는 사례가 나타나고 있다. 성과관리제도의 도입과 관련하여 다음의 문제를 고려하여야 한다.

첫째, 성과결과를 성급하게 보상과 연계하는 것은 위험하다. 하지만 그렇다고 해서 전혀 반영하지 않으면 오히려 실행되지 않고 성과관리제도는 무용지물로 방치되어버릴 수 있다. 따라서 성과와 보상은 시스템의 안정시기까지 시차를 두고 점차적으로 적절하게 연계될 필요가 있다.

둘째, 조직성과를 측정해 보면 기대와는 달리 전사적인 비전에 연계된 업무가 많은 부서일수록 점수가 낮고 오히려 전사적인 관심을 받지 않는 소외된 부서가 높은 점수를 받는 현상이 나타난다. 이는 전사적인 관심이 적은 부서는 지표의 타당성과 목표설정의 적절성에 있어 외부의 간섭을 받지 않기 때문에 상대적으로 낮게 설정하는 경향이 있기 때문인 것으로 추측된다. 이는 BSC에서 주로 계량화된 지표를 채택하고 있기 때문이기도 하다. BSC 방법론에서는 비전과 전략의 연계성을 강조하고 있으나 프로젝트

를 추진하는 과정 중에 전략과의 연계성 정도를 분석하여 팀의 점수에 반영 하고 있지 않기 때문이며 이러한 결과는 전략집중형조직으로 전환하려는 기대와는 반대의 현상이 나타날 수 있는 요인이기도 하다.

셋째, 또한 이러한 현상으로 인해 성과관리를 도입한 조직이 성과관리 시스템을 운영하다 보면 해를 거듭할수록 평가 받는 부서들의 지표는 전략과 비전에서 벗어나 좀더 쉽게 달성할 수 있는 지표 즉, 예산과 시간이 주어지면 저절로 달성되는 지표들로 변경되는 경향을 나타낸다. 결국 목표가 사라지고 수단만이 존재하는 시스템이 되고 만다.

위의 현상들을 파악하고 검증하는 데는 다음과 같은 몇 가지 문제점과 한계가 있다.

첫째는 설문이나 인터뷰 방식이 아닌 실제 평가결과 자료를 확보해야 한다. 이를 위해서는 성과관리제도를 도입하여 좀더 안정된 운영을 하고 있는 기업이나 조직에서의 사례연구가 필요하기 때문이다.

둘째는 확보된 자료가 다른 기관이나 조직에도 동일한 현상이 나타날 수 있다는 객관적인 근거가 확보되어야 한다.

셋째는 위와 같은 평가결과에 대한 모순이 발견된 조직에서는 발견된 해당 문제점을 극복하기 위하여 나름대로의 보정과 대안을 만들어 결과를 가공하려 하기 때문에 가공하기 전의 원시 자료를 확보하기 어렵다는 점이다.

따라서 본 연구에서는 연구자가 직접 BSC 도입 컨설팅에 참여했던 기관의 도입과정과 평가결과 자료를 중심으로 기본적인 사례를 연구하고 타 기관의 사례 결과를 비교분석 함으로써 위에 지적한 현상이 나타나게 되는 구체적인 요인이 무엇인지를 확인하고 그 대안이 무엇인지를 제시하는데 연구의 목적을 두고자 한다.

2. 선행연구

2.1 BSC 와 성과관리의 목적

BSC 는 성과관리제도의 유력한 수단이고 성과관리의 목적은 조직성과의 향상에 있다.

따라서 BSC 도입은 하부조직이 전사전략에 집중할 수 있도록 하기 위하여 전사적인 미션과 비전설정으로 부터 전략목표를 개발하고 목표달성여부를 측정하는 지표를 개발하게 된다.(Ittner & Larcker 1998, 서경훈 외 2006). 이렇게 하여 전사 지표가 확정되

고 나면 하부 조직을 전사지표에 정렬, 즉 전사지표를 하부조직에 할당해 주고 해당 부서는 할당 받은 지표에 반영되지 않은 **고유지표**를 추가하여 해당 부서의 성과지표로 확정하게 된다.(Niven, P. R. 2003) 이를 통하여 하부 조직의 성과가 전사 성과로 연계될 수 있으며 이러한 Framework 이 하부 조직을 전사적인 비전에 집중할 수 있도록 전략집중형조직(SFO: Strategy Focused Organization)으로 변화시키는데 기여하게 된다.(넝쿨 해양경찰청 성과지표개발 보고서 2004)

공공관리자는 성과측정에 기초한 성과관리를 통해 업무를 평가하고, 평가결과에 기초하여 예산을 편성하며 이를 토대로 조직구성원을 통제하고 동기를 부여 하여 조직에 영향력을 행사, 활동하고 홍보하며 이를 통하여 보상을 함으로써 조직목표달성에 필요한 행동을 학습하게 하여 조직의 성과를 향상시킬 수 있다.(Harty 1996)

하지만 이러한 목적에도 불구하고 별로 만족스러운 결과를 얻지 못하고 있는데(김범열, 2003) “ BSC 를 도입하여 이행하고 있는 기업의 70%가 실질적인 기업가치의 목표를 창출하지 못하였다” 는 연구결과가 나온 바 있다.

2.2 측정지표의 구분

성과를 측정하고 평가하여 보상과 연계시키는 일은 전문적인 기술이 필요하며 민감한 사안들을 검토하고 고려 하여야 한다. 이것은 각 하위부서들이 채택하고 있는 지표의 성격과 특성에 관계된다. Dilla 와 Steinbart 의 논문(2005)에서는 BSC 체계하에 각 관점당 4개내지는 7개의 지표 즉, 전체적으로는 16개에서 28개 정도의 지표를 사용한다고 하는데 이들은 공통지표와 고유지표로 구성된다고 밝히고 있다. 그들은 공통지표와 고유지표에 대한 의미 있는 실험을 통하여 BSC 에 유능한 의사결정자들이 성과를 측정하고 평가하기 위한 지표의 선택에 있어 공통지표와 고유지표를 적절히 활용하고 있지만 고유지표 보다는 공통지표에 가중치를 더 주는 경향이 있다는 사실을 밝혔다.

Dilla 와 Steinbart 의 연구에 앞서 Lipe 와 Salterio 는 그들의 2000년 논문에서 의사결정자들은 고유지표를 무시하고 공통지표에 의존하여 성과평가에 반영한다는 결과를 얻었는데, Dilla 와 Steinbart 는 그들의 실험이 BSC 에 경험이 없는 자들을 참여시켰기 때문이라는 한계점을 발견하고 2005년도에 다시 실험하여 고유지표와 공통지표를 모두 적절히 사용한다는 사실을 확인 한 것이다. 고유지표의 사용을 밝힘으로써 BSC 가 전략적 성과관리도구라는 점을 뒷받침 할 수 있게 되었는데 그럼에도 불구하고 성과측정이나 평가와 보상에서 고유지표 보다 공통지표를 더 비중 있게 사용하는 것으로 나타났다.

이는 공통지표가 상대적으로 편차를 구분하는데 더 용이하기 때문으로 해석되는데 이 문제는 “주관적 측정도구가 객관적 측정도구보다 막한 성과측정편차를 보인다” (Frank Moers 2005)는 결과에서도 연관성을 찾아볼 수 있다.

2.3 조직구조와 지표의 구분

하지만 고유지표의 중요성을 고려할 때 본 연구에서 착안하고 있는 내용은 고유지표를 좀더 상세히 구분할 필요가 있다는 것이다. 성과지표를 공통지표와 고유지표로 구분하는 것은 조직의 구조를 횡적으로만 고려한 것으로서 수직적인 구조에 대한 문제는 고려되지 않은 것이다. 하위 부서들이 사용하고 있는 고유지표는 다시 전사나 상위부서에 반영된(전사 혹은 상위부서로부터 할당하여 전개된) 고유지표와 해당 부서에만 존재하는 순수한 고유지표로 구분할 필요가 있다.

즉, 아래 <그림 2-1 조직구조와 지표구분>에서 최하위 부서는 팀단위(A1,A2,A3,B1,B2 등 5개팀)이며 각각의 팀입장에서 지표 b는 공통지표이고 나머지는 모두 고유지표이다. 그런데 A2팀 입장에서보면 지표 b:공통지표, 지표 a,c는 전사에 반영된 고유지표, 지표 f는 상위부서인 본부에 반영된 고유지표로서 4개 지표 모두 상위부서와 공유하고 있다. 반면 B2팀은 지표b만 공통지표이고 나머지 지표h,p,t는 모두 순수한 고유지표로 설정되어 있다. 이 경우 A2팀은 지표가 모두 상위 혹은 전사적으로 관심의 대상이 되고 있기 때문에 지표 b를 제외한 모든 지표가 고유지표로 구성된 B2팀에 비하여 상대적으로 목표설정이 자율적일 수 없으므로 목표달성이 용이하지 않게 되고 결과적으로 성과측정 결과는 낮게 나타날 것으로 예측된다.

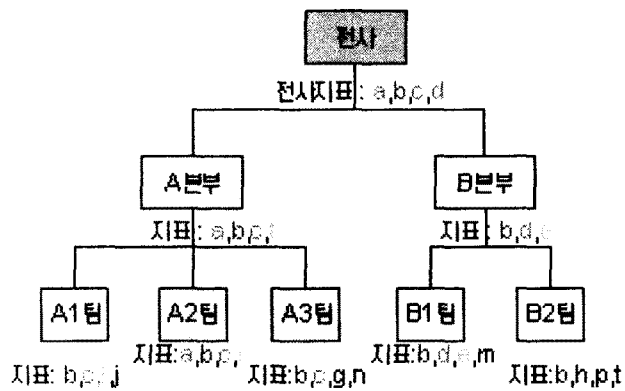


그림 1 - 조직구조와 지표구분

선행연구들에서 공통지표 b는 모든 팀들에게 적용되므로 상대적 우열을 구분하기가 용이하지만 고유지

표들은 절대평가²에 해당되므로 상대적인 우열을 분별하기가 쉽지 않을 것이란 추측이 가능하다.

표 1 - 기존의 분류방식
기존의 분류방식

지표구분	부서	지표명
공통지표	공통	b
고유지표	A1 팀	c,f,j
	A2 팀	a,c,f
	A3 팀	c,g,n
	B1 팀	d,e,m
	B2 팀	h,p,t

표 2 - 본 연구의 분류방식
본 논문의 분류방식

부서	지표구분	지표명
A1 팀	공유지표	c,f
	고유지표	j
A2 팀	공유지표	a,c
	고유지표	f
A3 팀	공유지표	c
	고유지표	g,n
B1 팀	공유지표	d,e
	고유지표	m
B2 팀	공유지표	b
	고유지표	h,p,t
공통지표		b
공유지표		a,c,d,e,f
고유지표		g,h,j,m,n

이는 Dilla 와 Steinbart 가 2005 년 논문에서 밝힌 “유능한 의사결정자들은 고유지표와 공통지표를 적절히 사용하는데 공통지표에 가중치를 더 준다”라는 내용이 타당하다는 논리이다. 따라서 고유지표 중에는 전사에 반영되어 공유되고 있는 고유지표와 순수하게 해당 팀에만 적용되는 **고유지표**로 구분할 필요가 있다고 본다.

3. 연구방법 및 검증

3.1 연구가설

선행연구에서 살펴본 바와 같이 고유지표를 **공유지표**와 순수 **고유지표**로 구분할 필요가 있으며 이 때

² 공통지표는 평가단위 간의 상대적 우열에 의미 있는 정보를 제시하지만 고유지표는 평가단위 별로 지표구성이 달라지기 때문에 각 지표간의 목표설정과 실적산출 과정에서의 비교조건이 균등하게 보장되지 않을 수 있다

공유지표는 좀더 전사적인 전략에 연계되어 있다고 볼 수 있다. 따라서 **공유지표**의 비중이 높은 부서들은 전사적인 비전과 전략목표달성에 대한 기여도가 높다고 볼 수 있다.(이 가정은 앞으로 더 연구해야 할 과제라고 본다)

조직의 성과를 향상시키려는 목적에서 본다면 하부 조직원들이 전사지표에 집중하도록 할 필요가 있다 (Kaplan & Norton 2000) 이런 필요에 의하여 하부 조직원들 즉 각 부서들의 성과를 측정하는 지표는 전사적인 지표가 반영 되도록 해야 하며 이를 위하여 대부분의 조직들이 전사지표를 하향전개 하는 방식을 취한다. 그럼에도 불구하고 하부조직의 각 부서들이 개발하여 적용하고 있는 지표들을 분석해 보면 전사적 전략과 연관성이 약한 지표들이 상당히 많다는 것을 발견한다. 이 이유는 전사적인 연관성이 높은 지표일 수록 경영자 혹은 상위부서로부터 높은 관심을 받기 때문에 목표설정에서부터 달성에 이르기 까지 자유롭지 못하기 때문에 많은 양의 일을 하면서도 달성 정도가 낮을 수 밖에 없을 것이고 상대적으로 **공유지표**가 적은 부서는 높은 점수를 받게 될 것이라는 점이다. 결국 이 문제가 해결되지 않는다면 성과관리제도나 BSC 는 유용하고 전사비전과 전략에 연계된 조직원들을 동기부여 하는데 어려움을 겪을 것이기 때문에 **공유지표**와 **고유지표**의 가중치 설정에 차이가 있어야 한다는 것이며 이러한 현상을 확인하기 위하여 다음과 같이 가설을 설정한다.

H1 : 고유지표와 공통지표의 성과측정결과는 차이가 있을 것이다³.

H2 : **공유지표**와 **고유지표**의 성과측정결과는 차이가 있을 것이다.

H3 : **공유지표**와 **고유지표**의 성과측정결과는 차이가 있고 **공유지표**의 평균에 대한 표준편차는 **고유지표**의 표준편차 보다 높을 것이다.

3.2 연구방법

본 연구는 C 기관에 대하여 490 개의 지표측정결과를 분석하였으며 A 기관 경영혁신본부내 팀지표 69 개, B 기관 145 개 지표중 유효지표 85 개 등을 분석하였다.

C 기관은 본 연구자가 2005 년 5 월부터 10 월까지 6 개월간 1 차 프로젝트를 진행하여 전사적인 미션, 비전을 설정하고 비전달성 시나리오로부터 전사 성과지표를 개발하였으며 이 지표들을 10 개 실국으로 하향 전개한 후 실국의 **고유지표**를 추가로 개발하고 각 실국의 지표를 다시 45 개 과팀으로 Cascading 하

여 총 450 개(공통중복 포함)지표를 개발 하였다. 이 지표들에 의하여 2005 년 말 각 과팀 들의 성과를 측정하였는데 2006 년도에는 여기서 나타난 문제점들을 보완하고 국조실의 전략계획과 시행계획지침에 따른 지표의 추가 개발과 성과와 보상을 연계하기 위하여 정성평가지표를 보완하는 고도화 작업을 진행 하였다.

본 연구에서는 2006 년도 말 과팀의 성과측정 결과 Data 를 사용 하였다. 사용된 지표 수는 전사 43 개, 10 개 실국지표 249 개중 성과가 측정된 유효지표 209 개, 45 개 과팀지표 794 개중 유효지표 490 개에 대한 측정결과를 사용 하였다. 또한 B 기관과 A 기관의 Data 는 각각 85 개와 69 개를 수집하여 총 644 개의 지표측정 결과값을 얻었으며 집계 분석한 결과는 표 3 - 표본자료 집계현황과 같다.

표 3 - 표본자료 집계현황

기관	지표구분	평균점수	지표개수
A 기관 69	고유지표	100.00	20
	공유지표	85.77	26
	공통지표	96.08	23
B 기관 85	고유지표	98.54	42
	공유지표	92.50	19
	공통지표	89.53	34
C 기관 490	고유지표	98.70	31
	공유지표	91.23	53
	공통지표	77.85	406
종합	고유지표	99.08	기관간 평균
	공유지표	89.83	
	공통지표	87.82	

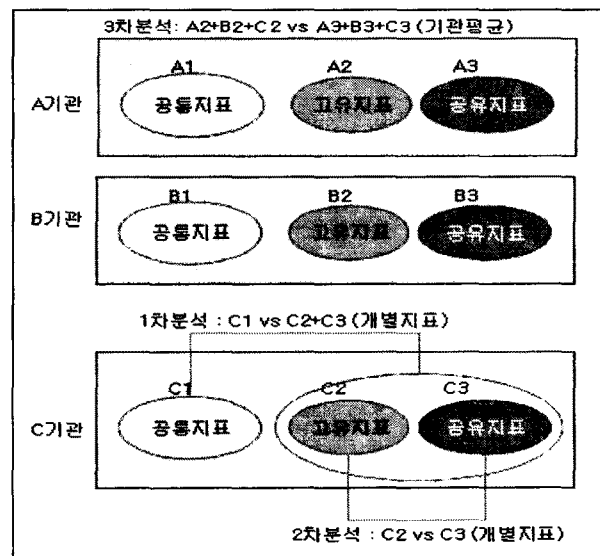


그림 2 - 연구분석 모형

1 차 분석은 기존 연구결과를 확인하기 위하여 C 기관에 대한 개별 지표들의 결과값에 의하여 먼저 **고유지표**(31 개)와 **공유지표**(53 개)를 기존의 분류방법

³ 1차분석 : 고유지표의 측정결과는 공통지표 보다 높을 것이다. 이는 기존연구에서 가중치를 다르게 주는 이유가 타당하다는 것을 입증하는 것이다.

에 의하여 고유지표(84 개)로 통합해서 고유지표와 공통지표간의 차이가 있는지를 독립표본 T 검정을 통하여 검증하였다. 이 결과는 Dilla 와 Steinbart 의 논문을 확인 해 주는 결과이다. 고유지표의 점수가 높고 편차가 낮은 반면 공통지표의 점수는 낮고 편차는 높게 나타났다. 두 집단간에는 등분산에 대한 귀무가설이 채택되지 않으나 양쪽 유의확률은 둘 다 0 의 값으로 유의한 것으로 확인되었다.

표 4 - 고유지표와 공통지표간의 T 검정

공통여부		N	평균	표준편차	평균의 표준오차
측정값	고유	84	93.9907	16.80937	1.83405
	공통	406	77.8532	26.23938	1.30224

등분산 가정	Levene 의 등분산 검정		평균의 동일성에 대한 t-검정						
	F	유의 확률	t	자유도	유의 확률 (양 쪽)	평균차	차이의 표준오차	차이의 95% 신뢰 구간	
								하한	상한
측정값	64.9850	0.000	5.409	488	0.000	16.13749	2.98334	10.27572	21.99926
양측			7.174	178.487	0.000	16.13749	2.24935	11.69875	20.57623

2 차 분석은 1 차 분석에서의 고유지표 84 개를 본 연구에서 제안하는 순수 **고유지표**와 **공유지표**로 분류하여 이들간의 차이가 있는지를 독립표본 T 검정으로 확인 하였다.

이 검정 결과 **고유지표**와 **공유지표**의 측정결과에는 차이가 있고 **고유지표**의 측정값이 **공유지표**보다 높았다. 또한 두 집단간의 등분산이 가정되지 않음에서의 유의확률이 0.014 로서 0.05 보다 낮아 역시 검정결과는 유의한 것으로 확인 되었다.

표 5 - 고유지표와 공유지표간의 T 검정

공유여부		N	평균	표준편차	평균의 표준오차
측정값	고유지표	31	98.7097	5.62254	1.00984
	공유지표	53	91.2306	20.29094	2.78718

등분산 가정	Levene 의 등분산 검정		평균의 동일성에 대한 t-검정						
	F	유의 확률	t	자유도	유의 확률 (양 쪽)	평균차	차이의 표준오차	차이의 95% 신뢰 구간	
								하한	상한
측정값	17.310	0.000	2.003	82	0.048	7.47911	3.73362	0.05176	14.90647
양측			2.523	64.618	0.014	7.47911	2.96448	1.55798	13.40024

3 차 분석은 각각 A 와 B 기관으로부터 얻은 성과측정 결과 값의 **공유지표**와 **고유지표**간에 평균의 차이가 있는지를 검증하였다. 이 결과 역시 본 연구의 주장을 뒷받침 해주는 결과를 얻을 수 있었다.

표 6 - 각각 A,B,C 기관 지표의 T 검정

집단통계량					
	V2	N	평균	표준편차	평균의 표준오차
V3	고유지표	3	99.0800	0.80075	0.46231
	공유지표	3	89.8333	3.57578	2.06448

독립표본 검정

등분산 가정	Levene 의 등분산 검정		평균의 동일성에 대한 t-검정						
	F	유의 확률	t	자유도	유의 확률 (양 쪽)	평균차	차이의 표준오차	차이의 95% 신뢰 구간	
								하한	상한
측정값	7.098	0.056	4.371	4	0.012	9.24667	2.11561	3.37279	15.12055
V3 양측			4.371	2.200	0.041	9.24667	2.11561	0.89299	17.60034

이 검증결과도 **고유지표**와 **공유지표**간의 차이가 있는 것으로 확인 되었으며 유의확률 0.056 으로 유의수준 0.05 보다 약간 높게 나타났으나 등분산이 가정됨과 가정되지 않음 양쪽 모두 각각 0.012 와 0.041 로서 차이가 있음이 확인 되었다.

3.3 연구결과

이상의 연구결과는 제시된 3 가지 가설이 검증되었다.

- H1 : 고유지표와 공통지표의 성과측정결과는 차이가 있을 것이다. = 유의확률 0.0, 채택
- H2 : **공유지표**와 **고유지표**의 성과측정결과는 차이가 있을 것이다. = 등분산이 가정되지 않음의 유의확률 0.014 채택
- H3 : **공유지표**와 **고유지표**의 성과측정결과는 차이가 있고 **공유지표**의 평균에 대한 표준편차는 **고유지표**의 표준편차 보다 높을 것이다. = 채택

4. 결론

본 연구의 결과는 기존의 고유지표개념을 **공유지표**와 순수 **고유지표**로 재 분류하여 가중치를 다르게 설정해야 한다는 것을 시사한다. 이것은 BSC 가 조직을 전략집중형조직으로 전환하기 위해서는 수직적

구조에 관한 **공유지표** 개념을 채택하고 가중치를 다르게 가져가야 한다는 의미로 해석된다.

기존의 고유지표 개념을 본 연구에서 주장하는 **공유지표**(전사 혹은 상위부서에서 할당받은-전사 혹은 상위부서에 반영된)와 그렇지 않은 **고유지표**로 구분하여 가중치를 다르게 주어 지표속성에 따른 편향성을 보정해 주지 않으면 하부조직의 부서원들은 가급적 달성하기 쉽고 점수가 잘 나오는 지표를 채택하려 할 것이기 때문에 전사전략목표 달성에 효과적이지 못할 것이다. 그리고 그들의 점수가 높게 측정되어 전사전략에 더 연계되어 있는 부서보다 높은 보상을 받게 된다면 전사적인 중요한 일에 종사하는 부서원들은 의욕을 상실하게 될 것이며 전사적인 비전이나 전략목표의 달성은 어려워질 수 있고 결국은 성과관리와 BSC 의 도입 유의성에 대한 의문이 제기될 수도 있을 것이다.

본 연구에서 확인된 바에 의하면 고유지표보다 공통지표의 점수가 낮으며 편차는 높게 나왔다. 이 결과는 Dilla와 Steinbart가 입증한 것처럼 BSC에 유능한 의사결정자들이 고유지표(본 연구에서는 **공유지표**를 포함한)보다 공통지표에 더 높은 가중치를 주게 되는 결과에 대한 재 검증이 국내 사례분석을 통해 이루어진 셈이다.

마찬가지로 본 연구에서 분류한 **공유지표**가 **고유지표**보다 낮은 점수로 측정되었고 편차가 크다는 사실은 의사결정자들이 가중치를 부여할 때 **고유지표**보다 **공유지표**에 더 높게 부여하여야 한다는 점을 결론으로 시사하고 있다.(이 부분도 다음 연구에서 다루려고 한다.)

연구의 한계

본 연구의 대상기관들은 실적 Data 를 기준으로 할 때 BSC 를 도입한지 아직 채 3년이 지나지 않은 기관들이다. A 기관과 C 기관은 2005 년도에 도입하여 2006 년도에 본격적으로 운영하였다. B 기관은 2004 년도에 도입하여 2005 년도부터 운영해오고 있다. 따라서 본 연구에서 수집한 Data 의 신뢰도와 안정성에 의문이 있을 수도 있다. 본 연구자는 충분한 시간을 갖고 향후 지속적인 모니터링을 통하여 본 연구의 부족한 점을 보완 하고자 한다.

또한 성과측정결과값에 대하여 관계자들에게는 민감한 사안일 수 있다. 그럼에도 불구하고 본 연구를 위하여 소중한 Data 를 제공해 주신 관련자 분들께 감사사를 전한다.

참고문헌

[1] 고영선, 윤희숙, 이주호, (2004) "공공부문의 성과관리", 한국개발연구원

- [2] 김범열 (2003) "균형잡힌 성과기록표(BSC)의 성공적활용방안" LG 주간경제
- [3] 국무조정실 (2006) "2006 년도 정부업무평가지침" 국무조정실
- [4] 기획예산처 (2006) "성과평가체계제정자율평가-재정사업자율평가 매뉴얼" 기획예산처
- [5] 김경구 (2006) "균형성과표가 기업성과에 미치는 영향: 커뮤니케이션, 역할갈등, 보상을 중심으로" 박사학위논문
- [6] 김현구 (2006) "정부업무평가 기본법의 논리와 과제 : 평가성공의 제도적 요인 분석", 한국행정학회 추계학술대회
- [7] 남영호, 김병태, "과학기술계 출연연구기관 기관 평가지표의 BSC 관점 분석", 기술혁신연구, 제 13 권, 제 1 호, 2005.
- [8] 넝쿨 (2004) " 해양경찰청 성과관리컨설팅 및 BSC 시스템 구축 보고서" 넝쿨
- [9] [1] 신승호 (2006) " 공공부문 BSC 운용이 조직 성과에 미치는 영향에 관한 실증연구" 박사학위논문
- [10] 최형섭 (2005) " 성과관리(BSC)시스템의 실패 요인" 넝쿨
- [11] 최형섭 (2005) " 경영평가와 성과관리와 BSC 에 대한 비교" 넝쿨
- [12] Dilla & Steinbart 2005. Relative Weighting of Common and Unique Balanced Scorecard Measures by Knowledgeable Decision Maker`s
- [13] Lipe & Salterio 2000. The Balanced Scorecard: Judgemental Effects of Common and Unique Performance Measures
- [14] Frank Moers 2005. Discretion and bias in performance evaluation: the impact of diversity and subjectivity
- [15] Kaplan, R. S. & D. P. Norton, (2001) " The Strategy-Focused Organization" Harvard Business School Press.
- [16] Niven, P. R. (2003) " Balanced Scorecard Step-by-step for Government and Non-profit Agencies" John Wiley & Sons, Inc.
- [17] Theresa Libby & Steven Salterio & Alan Webb (2003) " The Balanced Scorecard: The Effects of Assurance and Process Accountability on Managerial Judgment"
- [18] Alea M. Fairchild (2002) " Knowledge Management Metrics via a Balanced Scorecard Methodology" Conference on System Sciences