



성과측정과 관리 동일하지 않다

기업의 성과를 관리할 때 성과측정은 필수적이다. 그러나 성과측정을 성과관리의 반복적인 과정과 혼동하는 일이 대단히 빈번하다. 이 기사에서는 성과측정이 관리과정의 필수부분이기는 하지만, 그 둘이 같지 않다는 것을 밝히고자 한다. 또한 균형성과 기록표(BSC)가 성과관리 과정을 자동화하는데 어떻게 사용될 수 있는가 하는 것을 설명하고자 한다.

차이점 구별하기

성과측정은 무슨 일이 일어났는지를 설명해주는 고립된 측정 기준을 감시하며, 어떤 것이 어떻게 목표와 어긋나게 수행되고 있는지를 판단할 때 상당히 유용하다. 핵심성과지표들(KPIs)의 측정은 경영자들이 조직의 강점과 약점을 구별하는데 도움을 준다. 또한 조직이 전략목표와 조화를 이루고 있는지를 증명해 주기 때문에 성과관리 과정을 위한 출발점을 제공한다.

현재 대부분의 조직들은 핵심성과지표들(KPIs)을 수집하고 감시하기 위하여 적절한 시스템으로 성과를 측정하고 있다. 그러나 성과측정은 과거에 대하여 설명할 뿐이며 조직이 왜 그런 식으로 수행했는지, 조직을 다시 제 궤도에 올려놓기 위하여 무엇을 해야 할지도 설명하지 않는다. 후자의 결과들은 성과관리시스템에서 얻을 수 있다. 그것이 기업의 전략을 에워싸고 있기 때문이다.

불행히도 많은 경영자들은 전략적 의사결정을 내릴 때 고립된 KPIs를 사용한다. 이것은 성과측정의 치명적 오용이다. KPIs는 조직이 목표를 충족시키고 있는지를 판단하거나 강점과 약점을 탐지하기 위해서만 사용되어야 한다. 고립된 측정기준에 의한 성과측정시스템은 고립된 성과를 강요하고, 그 결과 고립된 의

사결정을 하게 한다. 경영자들은 성과측정이 성과관리과정에서 필수적인 첫 단계임을 알아야 한다.

성과관리는 내부과정을 관리하고 전략적 변화를 이루기 위하여 기업성과를 감시하는 반복되는 과정이다. 균형성과기록표는 전략적 발전을 위한 효과적인 방법론이다. 이 관리방법론은 전망과 전략에 중점을 둔 기업 성과에 대한 포괄적인 견해이다. 효과적인 성과기록표를 개발하기 위해서는 기업에 대한 전망(즉, 사명감)을 가지고 시작해야 한다.

다음으로, 경영자들은 조직의 구조를 마음에 새기면서 어떤 전략적 목표들이 성공적으로 목표를 달성하게 할지를 결정해야 한다. 그리고 나서 경영자들은 어떤 전략적 이니셔티브가 기업을 도와 전략적 목표를 충족시킬 것인지 결정해야 한다. 전략적 이니셔티브는 특정한 전술적 성과추진 활동으로 풀이된다. 마지막으로, 각 활동에 대한 측정기준을 정해야 한다. 이들은 기업 성과를 재는 척도가 된다. 이제 관리는 서로 밀접한 관계가 있는 성과측정구조를 가지게 되었다.

전략적 기업관리는 전체적인 전략적 성과와 전망을 최대한 달성하기 위하여 기능적 수준에서 최적화 하는 과정개선을 가져온다. 성과관리 과정에는 핵심 평가기준 측정, 평가기준 결과분석, 기업 전략의 입안과 관리가 포함된다. 변화하는 세계 경제시스

템에서 살아남기 위해서는 전략적 평가와 수정이 가능해야 한다. 성과관리시스템만이 전략적 발전을 일으킨다.

조직의 성과를 최적화 하기

성과관리는 조직의 성과를 최적화하지 못한다. 고립된 성과 측정치들을 감시함으로써 경영자는 모든 측정기준의 성과를 최대화 하고자 할 것이다. 그러므로 그들은 기술상의 성과를 최대화시키고 있지만, 어떤 기술적 활동들이 전체적인 기업의 성과를 최적화 하는지를 결정하지 못하고 있다. 성과관리시스템만이 어떤 측정기준이 전략적 결과들을 최적화하기 위하여 최대화되어야 하는지 식별해 줄 것이다. 예를 든다면 경영자들은 다음과 같은 성과목표들에 동의할 것이다.

순익최대화 대 이윤최대화

상품에 따라서는 총이윤을 증가시키기 위하여 이윤폭을 감소시키는 것이 현명할 수도 있다. 이러한 측정은 적정수준까지는 역관계를 가진다.

경영자들이 고립된 방식으로 가격 측정기준을 추적한다면 이런 관계를 탐지하지 못한다. 그리하여 그들은 이윤을 최대화하기 위해서 순익을 정확히 확인하는 대신에 이윤 폭을 늘리려 할 수도 있다.

고객서비스 개선 대 재고유지비 감소

일반적으로 재고 관리자들과 재고 유지비를 적게 들이면서 고객 서비스를 개선하려는 딜레마를 해결하기 위해 힘겨운 싸움을 벌인다. 재고 유지비가 높다면 관리자들과 재고 수준을 낮추고자 할 것이다. 이것은 고객 서비스의 질을 희생할 수도 있다.

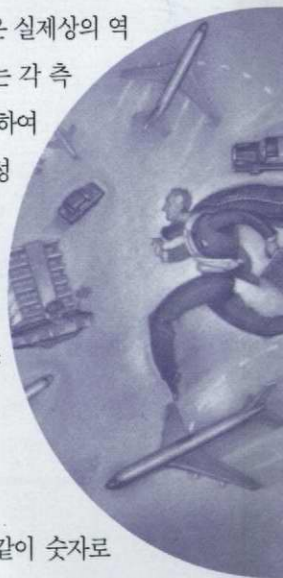
고객서비스가 고객만족도와 고객충실도에 강한 영향을 준다면 재고 수준을 늘리는 것이 현명할 것이다. 성과와 결과 사이의 임의의 관계를 탐지할 수 있는 적절한 방법이 없다면 전체적인 성과를 정확하게 관리할 방법은 없다. 성과 측정에만 결정의 기초를 두는 것은 다소 위험한 모험일 수 있다. 기업은 동태적 환경에 있기 때문에 성과관리시스템은 활동과 전략적 목표를 향한 진행 진로간의 관계를 계량화해야 한다.

성과관리 주기의 자동화

최근 균형성과기목표에 대한 관심의 물결을 타고 일부 조사/보고 업체들은 측정기준을 감시하는 것과 성과관리의 실제과정 사이에는 아무런 차이가 없다는 것을 믿게 하려 한다. 그러나 META 그룹은 균형성과기목표가 스테로이드에 관해 보고하는 것이 아니라는 점에 동의하지 않는다. 전략을 중점적으로 다루면서 균형성과기목표의 구조에 의해 용이해진 성과관리 응용 프로그램은 다음과 같은 것들을 가능하게 한다.

척도

척도는 사용자들이 무슨 일이 발생했는지를 알 수 있도록 해 주는 근거이다. 전략적 목표와 연결된 측정기준을 정하고 그것이 전체적인 전략과 연결될 때, 사용자들은 실제상의 역사적 성과를 측정할 수 있다. 측정모델에는 각 측정기준에 대한 기업의 벤치마크를 포함하여 성과표적이 포함된다. 그러면 실제상의 성과는 이들 표적과 대비될 수 있고, 0에서 10과 같은 표준 등급을 이용해서 "성과에 등급을 매길" 수 있다. 균형성과기목표 응용 프로그램은 이런 것을 가능하게 해야 한다.



양적척도와 질적척도의 통합

양적척도는 투자수익이나 정기출하와 같이 숫자로 나타낼 수 있는 것들이다. 질적척도는 수치로 나타낼 수 없고 대개 고객만족도와 같이 옵션에 기초를 둔다. 평균 성과기목표 응용 프로그램은 두 가지 유형의 척도를 투입할 수 있어야 한다. 그리하여 경영자들의 경험적 의견을 결과에 반영하면서도 난해한 자료의 분석이 가능해야 한다.

표적설정과 벤치마킹

진공상태에서 수행결과를 평가하는 일을 피하기 위해서는 균형성과기목표 응용 프로그램이 최상/최악의 시나리오, 산업 벤치마크, 역사적 성과와 같은 비교학적 성과표적들을 설정할 수



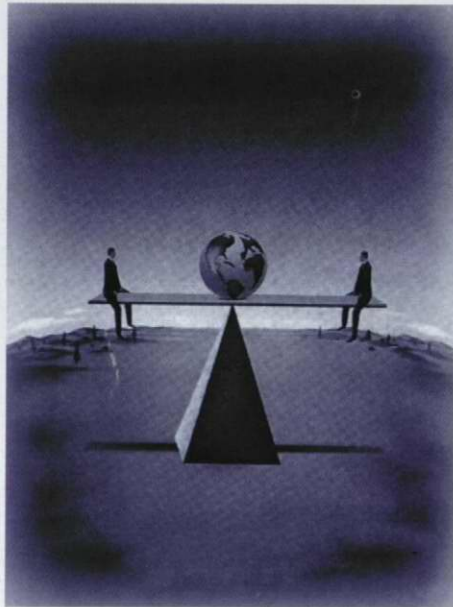
있는 능력을 제공해야 한다.

성과에 대한 도해적 표현

결과를 시각적으로 이해할 수 있도록 하기 위하여 균형성과 기록표는 성과에 대한 도해적 표현이 가능해야 한다. 이것은 경영자들이 실제의 성과와 표적이나 벤치마크를 비교하는 수단을 제공한다.

분석

분석은 사용자들에게 이유에 대해 대답할 수 있게 해주는 중요한 문제이다. 기업정보 기술과 기법을 사용할 때 사용자들은 성과자료를 살살이 살필 수 있고, 성과가 좋거나 나쁜 이유를 보다 잘 이해할 수 있다. 정확히 이해를 하였을 때 사용자들은 빈약한 성과를 바로잡거나 좋은 성과를 지속시키기 위하여 효과적으로 변화를 처리할 수 있다. 다음의 기능들은 분석에 필수적이다.



성과자료에 직접 액세스하기

수행 결과가 좋거나 나쁜 이유를 알기 위해서 자료에 직접 액세스하는 것이 필수적이다. 탄탄한 균형성과 기록표 해결방안이라면 인기있는 대부분의 데이터베이스로의 액세스를 제공해야 한다. 자료에 직접 액세스함으로써 사용자들은 자료 수집과정을 자동화할 수 있고, 수행결과에 대해 세밀한 분석을 수행할 수 있어야 한다.

대화식 자료분석

기업정보의 기능을 강조하면서 사용자들은 많은 방법들로 성과자료를 분석할 수 있다. 여기에는 보고, 다차원 분석, 실행 계기판, 예측과 가정(what-if) 분석이 포함된다. 이렇게 하

여 최고위 경영간부들은 실행 계기판이 제공하는 최고의 조망으로 조직의 맥을 감시할 수 있다. 그리고 운용 관리자들도 드릴다운, 그래프, 보고서들을 이용하여 성과를 상세히 조망할 수 있다.

입안

이것은 사용자들이 만약의 문제에 대해 질문할 수 있는 과정이다. 성과를 특정 기업활동에 연결하고, 다양한 기업활동 사이에 존재하는 통계학적 관계를 탐지하며, 사용자들이 전략적 이니셔티브로 "가정(what-if)" 게임을 할 수 있게 하는 능력은 참된 성과관리 해결방안의 가장 강력한 구제능력이다.

사용자들은 어떤 활동이 조직의 전망에 대해 가장 큰 영향력을 가졌는지 명백히 알게 된다. 이것을 알게 됨으로써 어떤 활동이 시간과 돈을 들일만한 가치가 있고, 어떤 활동이 소모적인가를 구별할 수 있게 된다.

성과관리 모델의 통계학적 분석은 경영자들로 하여금 전술적 척도들과 전략적 목표들간의 링크를 계량화할 수 있게 만들어준다. 성과관리 모델 내의 다양한 시나리오들을 시험해 봄으로써 경영자들은 어떤 전략이 기업의 전체적인 성과를 최적화 할 수 있는지를 식별할 수 있다.

전략적 입안 결과들은 경영의 딜레마에 대한 구체적과 가설적 이니셔티브의

성과에 대한 통찰력을 제시한다. 결론적으로 경영자들은 전략적 변화를 이룰 방법론을 정해야할 것이다. 입안 기능에는 이와 같은 것들이 포함된다.

전략확인

수행결과에 회귀분석을 적용하여 전략적 가설들을 통계학적으로 확인하자. 상관계수는 이니셔티브 사이에 실제로 통계적 관계가 존재하는지를 판단해줄 것이다. 그렇게 되면 전략

적 이니시어티브의 상호관계 정도를 판단할 수 있게 된다.

성과예측

일단 이니시어티브의 상관관계를 계량화하면 "가정" 분석을 이용하여 전략적 가설들의 성과를 예측할 수 있다. 이것은 경영자들에게 실행에 앞서 기업의 가설들을 시험할 수 있는 능력을 제공한다.

관리

일단 전략적 입안을 통해 적절한 전략적 이니시어티브를 발견하면, 조직 전체에 결과와 이니시어티브를 전달해야 한다. 이 영역에는 변화를 이행하는 과정이 수반된다. 이것은 광범위한 의사전달을 요구한다. 사용자들은 전략적 의도를 교신할 수 있어야 하고, 수행 결과에 대한 통찰력을 공유해야 한다. 전략적 발전은 모든 피고용인들이 전략을 가지고 전술적 활동들을 재조정하기 위하여 변화를 실행할 때 일어난다. 전략적 관리는 다음과 같은 것을 거쳐 가능해진다.

원인과 결과 다이어그램

이들은 조직의 전략적 게임계획에 대한 도식적 설명이다. 원인과 결과 다이어그램은 전략 입안자들이 이니시어티브와 기능 영역 사이의 상호존 관계를 시각화할 수 있도록 한다. 예를 들어 제품 라인이 다시 활기를 찾도록 하기 위하여 개발 담당자들은 제품을 혁신하고 개선할 생각으로 연구와 개발에 바칠 자원을 증가시킬 수 있다.

전략과 수행결과를 연결하기

원인과 결과 다이어그램 내의 각 전략적 이니시어티브를 하위 성과기록표에 연결해야 한다. 그렇게 하면 이니시어티브는 기본 성과기록표에서 각자의 결과나 점수를 얻는다. 이것은 사용자들이 전략과 별개의 성과 척도를 직접 연결하게 해준다.

전략적 성과와 활동계획들을 연결하기


활동계획들과 성과척도와 전략적 이니시어티브 또는 그 어느 쪽을 연결함으로써 개인은 성과기록표에서 직접 계획의 추

이를 추적할 수 있다. 게다가 사용자들은 다양한 활동계획들이 어떻게 전략을 지원하는지 설명할 수 있게 된다.

혁신과 경제변화는 전략의 변경을 요구한다. 성과관리시스템은 조직 환경 내에서 그런 변화를 인식하고 전략적 의사결정을 강화할 수 있게 해준다. 그러므로 경영자들은 전략적 발전에 대한 반응적 접근방법을 취하기보다는 오히려 사전적 접근방법을 취하게 된다.

성과정보를 효과적으로 분석하고, 전략적 입안으로부터 계량화할 수 있는 성과를 찾아내며, 후자에 대한 전략적 결정에 기초를 돕으로써 경영자들은 조직의 성과를 효과적으로 관리하게 될 것이다.

성과측정은 성과관리 과정을 용이하게 하는 첫 단계이다. 역사적으로 볼 때, 많은 사람들이 성과를 평가하는데 전략적 결정의 기초를 두는 실수를 범하였다. 전략적 성과를 달성하고자 한다면 측정기준을 분석해야 하고 전략적 이니시어티브를 시험해야 한다.

그러기 위해서는 균형성과기록표와 같은 유효한 성과관리 방법론을 이용하는 성공적인 목표달성 방법을 따라야 한다. 전략적 입안은 경영자들로 하여금 전략적 이론들을 통계학적으로 시험하고 가설적인 이니시어티브의 결과를 조망할 수 있게 한다. 마지막으로 그런 전략적 입안은 경영자들에게 그 전술이 이끌어낼 수 있는 성과에 대한 통찰력을 제공함으로써 그들이 적절한 결정을 내리도록 인도한다. 



데이터베이스월드
The Database World

www.dpc.or.kr