

전략과 성과의 Linking Pin - MSPO

2004년 4월 10일

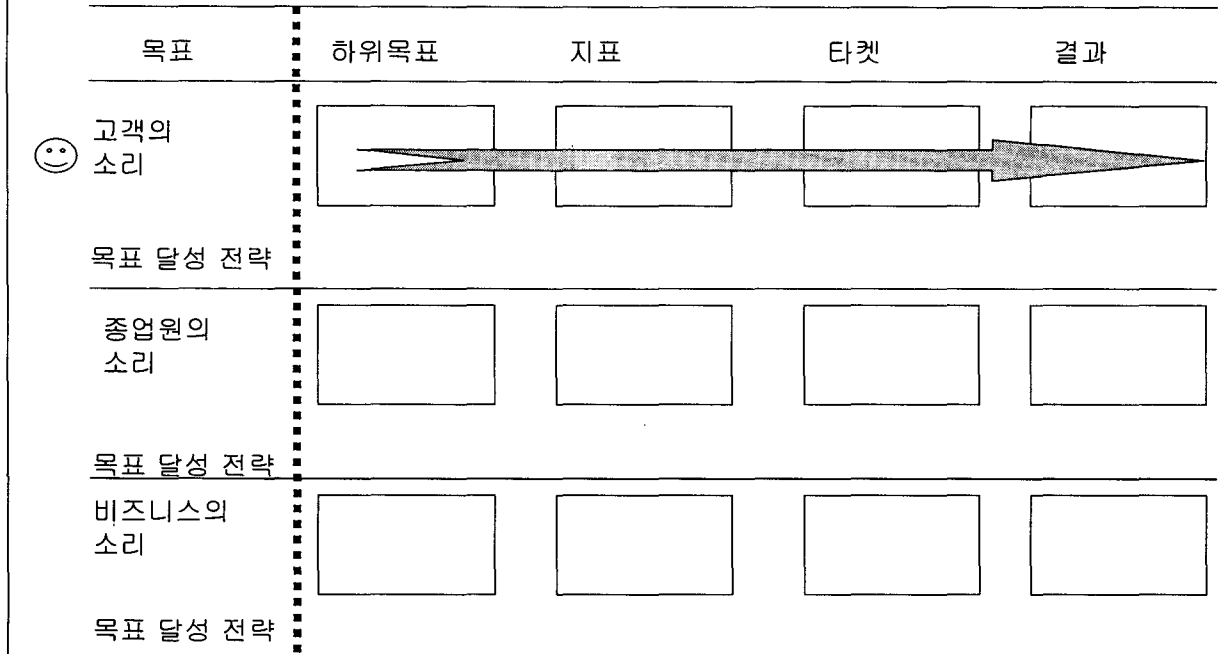
김연성 인하대학교 경영대학 경영학부
서진영 자의누리 / 서울과학종합 대학원

목차

1. 연구의 개요
2. 기존 성과평가시스템 리뷰
3. 경영품질 모델(MQM)에서 전략과 성과의 포지션
4. 전략과 성과를 연계하는 평가시스템 디자인의 키 - MSPO
5. 시사점

1. 연구의 개요

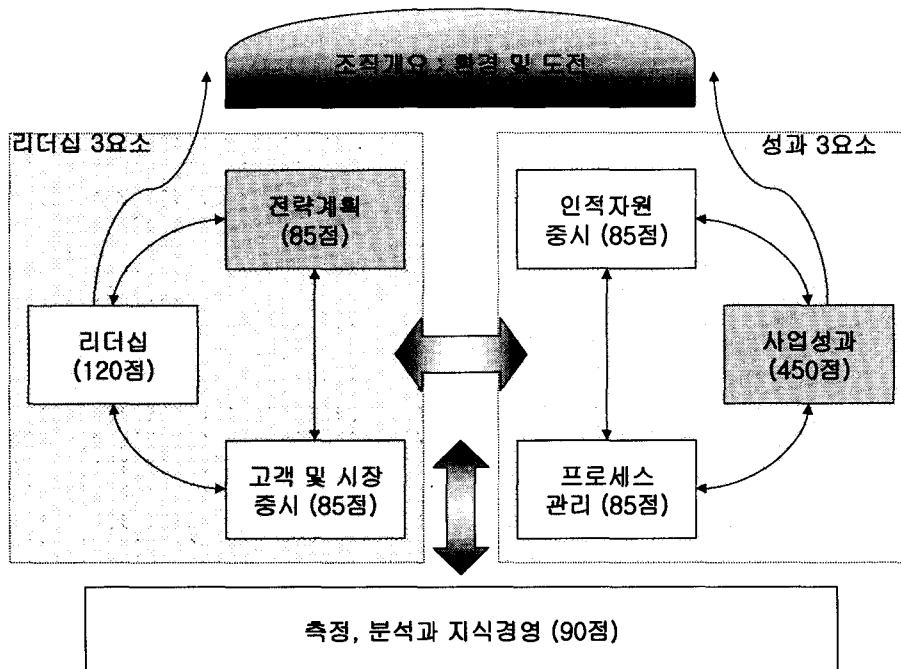
목표와 결과의 연계를 위한 성과평가 시스템



2. 기존 성과평가시스템 리뷰

결과-결정요인 모델	Fitzgerald, Johnston, Brignall, Silvestro, & Voss(1991) 성과동인(결정요인; 자원활용, 서비스품질, 혁신, 유연성) → 결과(재무적 성과, 경쟁력) 경쟁력 포함 / 종업원 관련 요인 불포함
균형성적표 (BSC) 모델	Kaplan & Norton(1992) 주요 성과 영역 (재무관점, 고객관점, 내부 프로세스 관점, 학습 및 성장 관점) → 성공요소 → 성과지표 전략관리를 가능하게 하는 성과측정의 틀
서비스수익 모델	Heskett, Sasser, Schlesinger (1997) 서비스 가치 창출동인(종업원) → 서비스 가치 → 고객만족 → 고객충성도 → 기업의 수익 소비자(고객)를 가치지향적인 존재로 보는 관점
경영품질 모델	MBNQA(1987), EQA(1992), JQA(1995) 經營システム評價研究會 (2001) Driver → Enabler → Performance

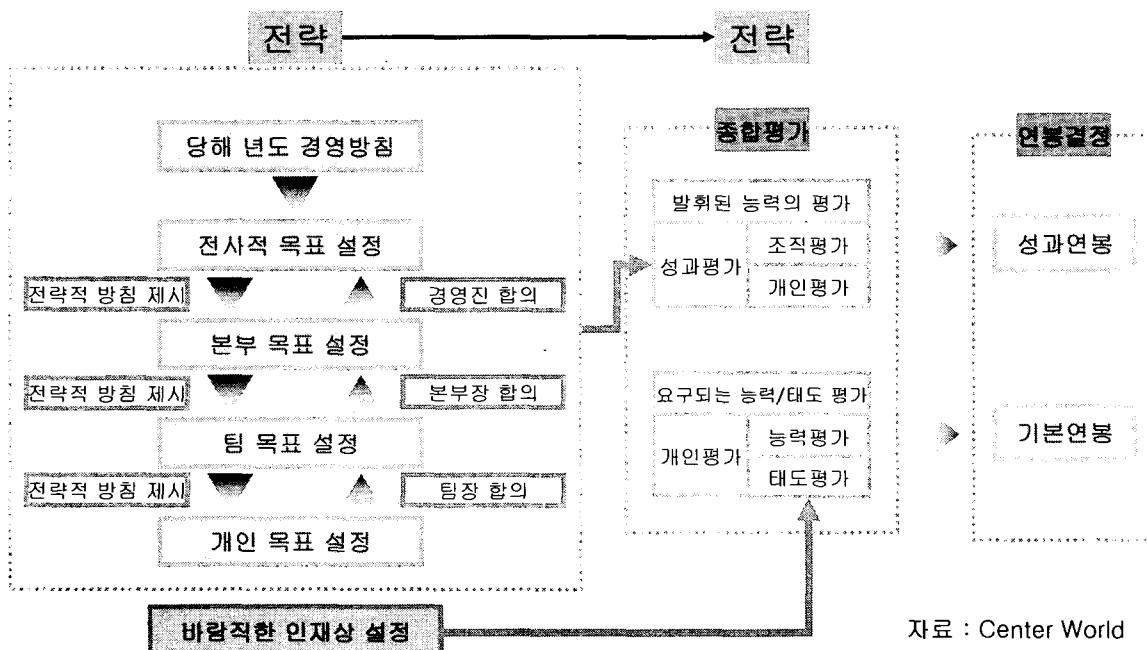
3. 경영품질 모델(MQM)에서 전략과 성과의 포지션



자료 : MBNQA - Criteria for Performance Excellence

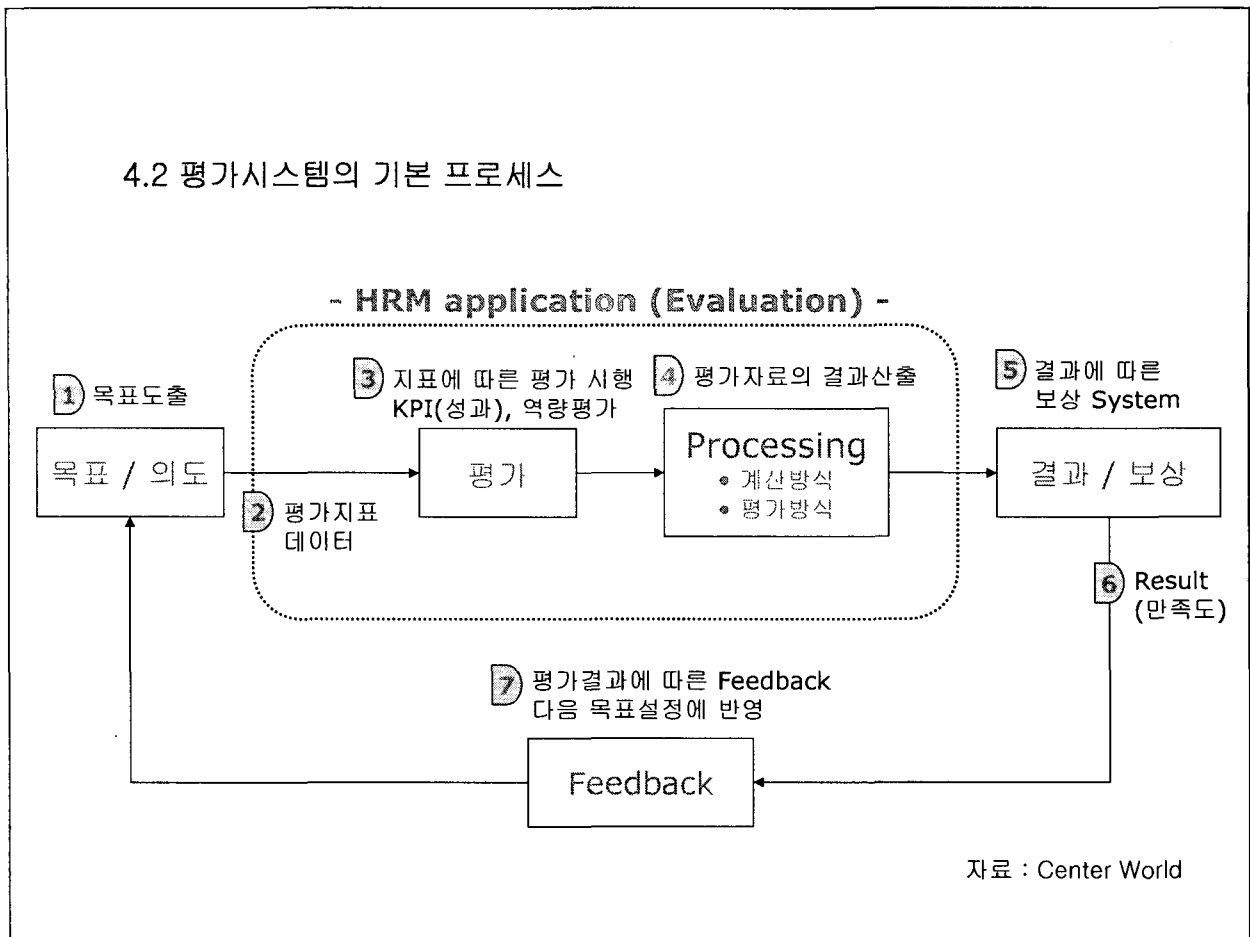
4. 전략과 성과를 연계하는 평가시스템 디자인의 키 - MSPO

4.1 전략적 성과 목표에 의한 관리 (MSPO) 개요
Management by Strategic Performance Objectives

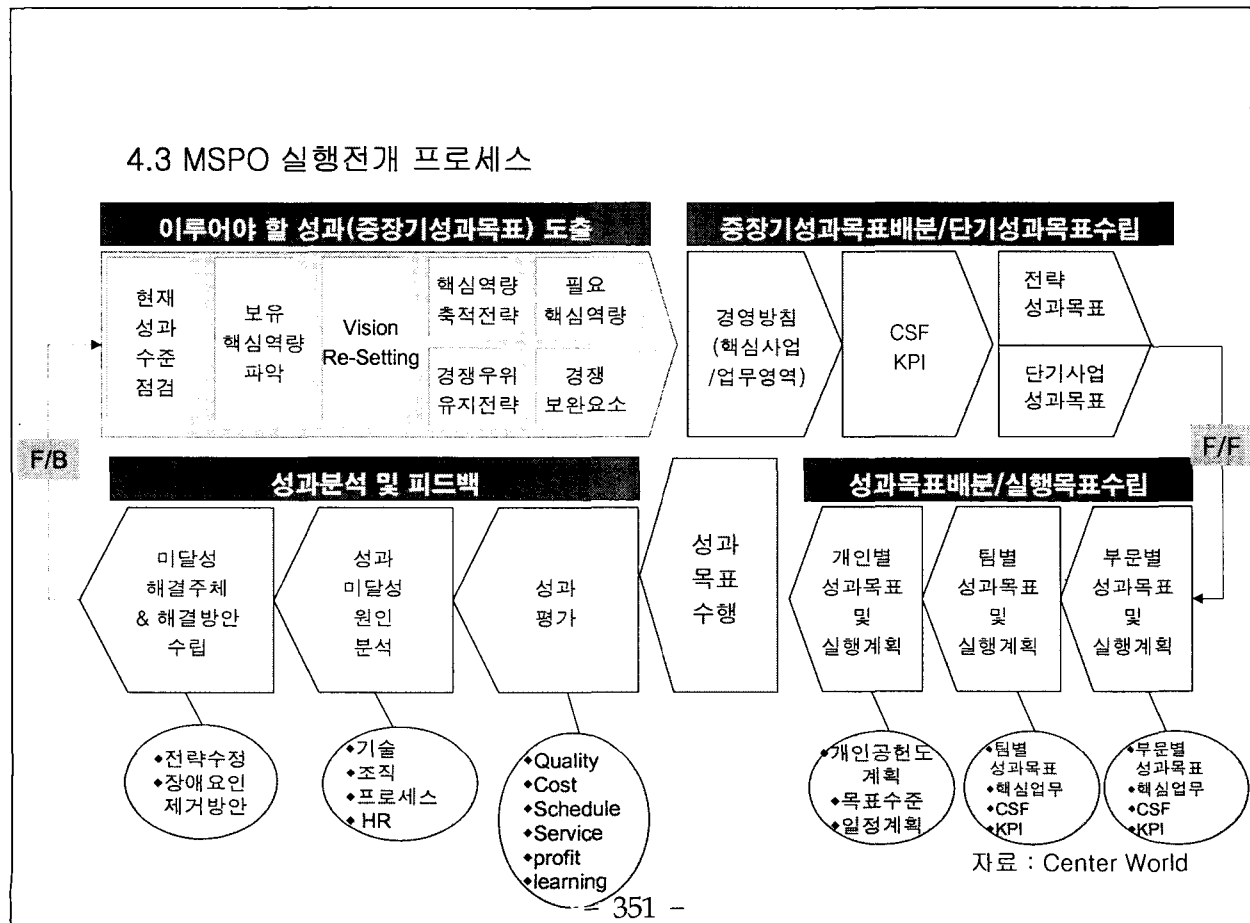


자료 : Center World

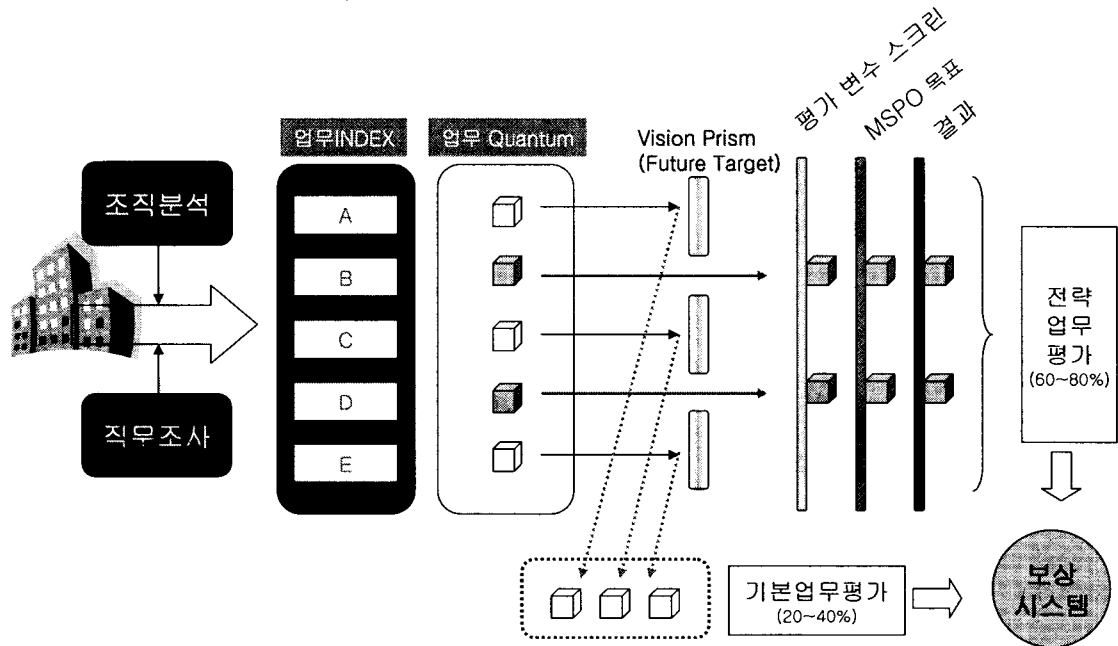
4.2 평가시스템의 기본 프로세스



4.3 MSPO 실행전개 프로세스

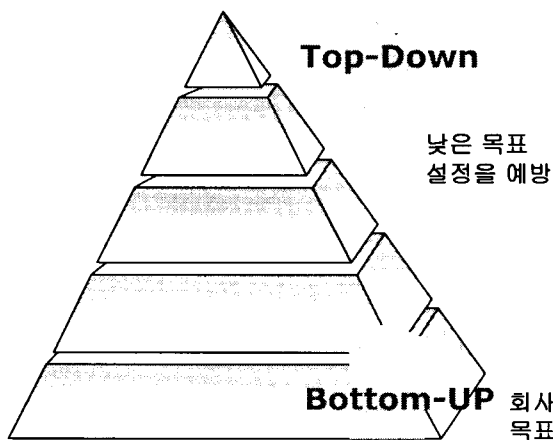


4.4 QVP Evaluation System



자료 : Center World

4.5 목표설정 (MSPO과정)



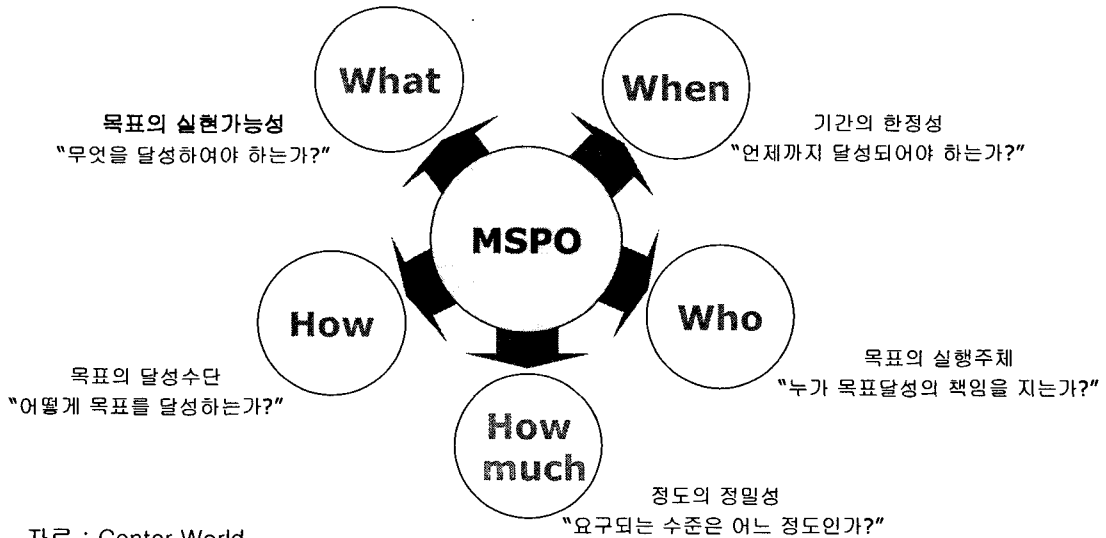
- 회사, 사업부, 팀 및 개인의 목표가 상급자와 하급자의 합의에 의해 연계함.
- 개인의 목표는 팀, 사업부 및 회사전체의 목표로 확장되고, 개인은 자신의 목표달성이 회사에 어떤 기여를 하는지 명확한 인식을 가져야 함.
- 일방적 목표 설정은 의사소통의 단절과 목표수용성을 저하시켜 동기부여를 저해함.
- 매년 목표는 상급자와 하급자간 목표면담을 통해 반드시 합의되어야만 연말 실적평가에 대한 저항을 줄일 수 있음.

목표관리는 기간의 한정성, 목표의 실현 가능성, 주체의 명확성, 방법의 구체성 및 정도의 정밀성이 유지 / 달성되어야 함.

자료 : Center World

4.6 MSPO의 5대 목표

목표관리는 기간의 한정성, 목표의 실현가능성, 주체의 명확성, 방법의 구체성 및 정도의 정밀성이 유지/ 달성되어야 함.



자료 : Center World

5. 시사점

16

기업 3

2003년 7월 28일 월요일 매일경제

인사평가 프로그램 개발

자의누리 안철수연구등에 소프트웨어 공급

국내 기업의 특징에 맞게 개발된 인사평가 프로그램이 나와 관심을 끌고 있다. 이 프로그램은 영업직뿐 아니라 그 동안 평가가 어려웠던 것으로 여겼던 연구개발, 관리직 등에 대한 성과평가 판단할 수 있어 기업들의 연봉제 도입과 정책에 도움을 줄 수 있을 것으로 보인다.

자의누리(www.centerworld.com 대표 서진영)는 산업연구원(KIET)과 공동으로 개발한 기업용 "전략인사 평가 시스템"을 안철수연구소, 서울YWCA(NGO) 등에 공급했다고 밝혔다.

이 전신 프로그램은 자의누리가 98년부터 KIET의 연구원 평가시스

템을 기반으로 각 기업 특징에 맞게 보완·수정해온 것으로 직군(관리·영업·기술 등)과 직급별로 나눠 능력 스태도 중심과 등을 종합적으로 평가할 수 있는 것이 특징이다. 특히 인터넷을 사용할 수 있는 곳이면 어디서나 평가서를 작성할 수 있는 것도 장점이다. 비용은 컨설팅까지 합쳐 직원 수에 따라 1억5000만~5억원이다.

컨설팅에는 김연성 안하대 교수, 이훈우 서울시립대 교수 등 20여 명의 대학 교수들과 공인노무사 등 전문가들이 참여해 기업의 경영전략이 제대로 실행될 수 있는 인사평가 방안을 제시하고 있다.

서진영 대표는 "기업의 인사평가는 너무 간단하거나 평가자가 누구냐에 따라 좌수차이가 난다는 점 등으로 평가를 불신하지만 이 프로그램은 전문적인 평가방법과 통계적 기법을 이용해 이런 오류를 없앴다"고 말했다.

자의누리는 최근에는 그룹의 임원진출 대상으로 한 전략성과 평가 시스템을 개발하고 있다.

인사평가 시스템은 외국 기업들이 전자적자원관리(ERP)시스템의 한 모듈로 나온 제품은 있으나 한국 기업 실정에 맞지 않는다는 지적과 컨설팅 비용만 6억~8억원에 달하는 고가인 것으로 알려졌다.

서 대표는 서울대 경영학 박사 출신으로 서울대 KAIST 성균관대에 강의도 나가고 있다. 박기효기자

자료 : MSPO에 의한 자의누리 인사평가시스템 신문보도, 매일경제, 2003. 7.28