

# 경영성과 측정에 대한 이슈

성과는 활동의 결과를 의미한다. 전통적으로 조직의 경영성과는 재무적 또는 원가지표를 통해서 측정하고 있으나 최근에는 재무적 지표와 비재무적 지표를 결합한 균형 점수카드(balanced scorecard)기법에 의해서 흔히 측정되어지고 있다. 따라서 여기에서는 경쟁우위의 관점에서 이러한 성과 측정시스템이 지니고 있는 장점과 그 한계성에 대해서 논의하기로 한다.

## 1. 재무지표에 의한 성과 측정

Wood와 Willard(1983)는 투자수익, 매출수익, 수익성장, 현금흐름/투자, 시장점유율(market share), 시장점유수익(market share gain), 경쟁자 대비 상대적 품질, 경쟁자 대비 신제품 활동, 경쟁자 대비 집석원가, 제품개발(product R&D), 공정개발(process R&D), 현금흐름/투자 변화활동의 변수를 중심으로 경영성과 측정에 대해서 연구하였다.

이들은 경영성과 측정을 위해서는 투자수익과 매출수익이 비록 한계성을 지니고 있음에도 불구하고 성과측정에서 그 중요성을 지적하였다. 그들의 연구에 의하면 수익성 요인, 상대적 시장위치 요인, 수익 및 현금흐름변화 요인, 매출 성장 및

시장점유율 요인 중 투자수익, 매출수익, 수익 및 현금흐름/투자 등과 같은 수익성 요인이 가장 높은 설명력(17.7% of the variance)을 지니고 있으며, 상대적 시장 위치요인(relative market position)은 다음으로 설명력(10.7% of the variance)을 지니고 있다는 것을 밝히고 있다.

이들은 결론적으로 투자수익 지표가 다른 측정 지표에 의해서 적절히 보완되어 실 경우 투자수익률은 경영성과를 대표하는데 중요한 역할을 할 수 있다는 것을 보이고 있다.

Peters 와 Waterman(1982)은 미국의 주요 컴퓨터회사를 대상으로 매출수익, 총자본수익 및 자본수익을 중심으로 기업성과를 분석하였다. 이들에 의하면 이러한 3가지 지표 중 어느 것도 우수한 기업과 그렇지 않은 기업을 구분할 수 없다는 것이 밝혀졌다.



이 경 환  
인하대학교 경영대학 교수  
032-860-7735  
leekh@inha.ac.kr

또한 자본시장에서의 주가가치와 기업의 장기적인 가치창출 가능성을 평가한 결과 이는 회계적 조작에 의해서 외곡되고 있다는 것으로 나타나고 있다.

또한 Kay(1993)는 영국의 중요 6개 슈퍼체인을 대상으로 기업규모, 수익, 성장성, 능률변수를 중심으로 기업성공을 분석하였다. 그는 이 연구에서 다음과 같이 결론을 내리고 있다. 즉, 기업의 총 이익이나 자본시장에서 가치는 매출액과 많은 관련성을 가지고 있으나 기업성공은 자본수익률, 주당수익, 매출성장률, 주시가격 대비 이익, 단위면적당 매출액, 재고회전률 등과는 관련성이 없다.

Argenti(1976)는 운전자본/총자산, 유보이익/총자산, 이자와 세전이익/총자산, 지분의 시장가치/총 부채의 장부가치, 매출액/총자산 등의 변수를 중심으로 기업의 파산을 예측하는 파산모형을 실증적으로 제시하였다. 그러나 우수한 기업은 파산을 회피하기 위해서 단기적인 성과에만 집착하는 것이 아니라 장기적인 생존에도 관심을 가져야 한다. 즉 파산모형은 기업의 우수성에 대한 필요조건은 될 수 있으나 충분조건은 아니다.

Wheelen 등(2008)에 의하면 비록 수익성이 기업의 중요 목표인지라도 투자수익은 이익이 등장기간 내에 합계되고 난 후에 계산되어진 수 있다. 투자수익은 사실에 따른 것임을 의미하며 앞으로 일어날 것에 대해서는 알려주지 않고 있다. 따라서 기업은 미래의 수익을 예측할 수 있는 수단을 개발해야 한다고 한다.

지금까지 살펴본 바와 같이 회계자료에 의한 재무적 지표는 지난년의 의사결정에 의한 경영성과를 측정할 수는 있으나 미래의 기업성과가 이와 같은지 또는 그렇지 않은지를 측정할 수 없

다. 수익성을 중심으로 하는 기업성과 측정은 단기적인 성과 측정은 가능하나 장기적인 측면에서의 재무적 성과의 가능성을 예측하기에는 그 한계성이 있다.

기업 성공은 시장에서의 제품이나 서비스의 경쟁력에 크게 의존한다. 전통적인 회계자료에 의한 매출액, 순이익, 투자수익률, 예산대비 실적성과, 노동 및 장비 생산성, 재공재고, 재고가치 등은 재무적 건강을 나타내고 있으나 시장에서 요구되는 성과에 대한 개선정보는 포함하지 않고 있다.

또한 수익성을 중심으로 하는 재무적 성과는 주주나 기업의 이익을 대표한다. 주주나 기업의 가치를 증가하는 것이 언제나 고객이나 종업원들의 이익을 의미하는 것은 아니다. 우수한 기업은 고객만족과 종업원의 만족을 통해서 제품이나 서비스의 시장가치를 높인다. 그러나 재무적 지표는 이에 관한 정보를 포함하고 있지 않고 있어 재무적 건강이 기업성공을 보장하지 않는다. 따라서 재무적 건강은 기업성공의 필수조건이나 충분조건은 아니다.

## 2. 원가회계에 의한 성과측정

제품이나 서비스의 원가는 가격 경쟁력을 결정하는 중요한 요인이므로 기업에서는 제품이나 서비스 생산에 투입된 원가를 경영성과 측정의 중요수단으로 하고 있다. 실제로 이러한 원가회계는 과학적 관리(scientific management)와 조립라인에 의한 생산방식과 결합되어 GM이나 GE의 경쟁우위를 가능케 하였으며 이로 인해 2차대전 이후 대부분의 기업에서 널리 활용되고 있다.

원가회계에서 비용은 생산량에 따라 변동하는 변동비(예로서 직접노무비, 자재 및 에너지비용)와 생산량에 부관한 고정비용(예로서 건물비, 설비비용,

관리의 압료 등)으로 구성된다. 원가회계에서 직접노무비 또는 집적노동시간에 의해서 배분한다.

이러한 원가회계는 역사적 자료, 예산, 표준원가, 경쟁기업의 성과와 비교를 통해서 기업으로 하여금 생산 활동과 관련된 다양한 부분의 능률을 평가하는데 많은 도움을 주고 있다. 예로서 자재 및 설비의 활용 정도, 노동생산성 등을 비교함으로써 경영 성과를 평가하고 있다.

그러나 원가회계는 제품에 대한 가격 결정이나, 생산라인에서 제품 생산을 계속 할 것인가 또는 다른 제품으로 대체할 것인가, 어떠한 제품, 부서 또는 경영자가 기업의 총괄적 이윤에 보나 기여하고 있는가 등의 평가에는 도움을 주지 못하고 있다. (이경환, 1994).

Drucker(1900)는 원가회계의 한계성을 다음과 같이 지적하였다. "원가회계 제도가 개발된 1920년대의 경우 제조원가에서 직접노무비가 차지하는 비율이 80% 이상 이었다. 이 경우 나머지 20%의 비용을 직접노무비에 의해서 배분해도 원가구조가 크게 왜곡되지는 않는다. 그러나 오늘날에는 생산기술의 변화로 직접노무비가 총원가에 차지하는 비율이 25%이내이다. 일본이나 미국의 자동차 산업에서의 직접노무비 비율은 전체비용에서 8~12%이다. 따라서 80~90%에 해당하는 제조 간접비용을 20%미만의 직접노무비로 배분할 경우 원가 구조는 왜곡될 수 밖에 없다."

Howell 등(1987)에 의하면 표준원가가 제도가 개발될 그 당시에 직접노무비는 많은 비중을 차지했으며, 제조 간접비는 미약하였다. 오늘날에는 총원가에서 직접노무비의 비중이 매우 낮으며, 제조 간접비는 노무비의 감소로 인해 보다 증가할 것이라고 예측한다.

원가회계에서 공정이나 작업방법의 변경으로 인한 수익(Benefit)은 직접노무비의 절감의 관점에서 파악된다.

따라서 공정 또는 작업방법의 변경으로 인한 다른 측면에서의 절감효과는 직접노무비 이외의 비용에 의해서 작위적으로 분배된다. 그러나 공정이나 작업방법의 변화는 생산성 뿐 만 아니라 품질, 유연성, 총생산 시간, 서비스 등과 같은 생산성과에 영향을 미친다.

Skinner(1986)에 의하면 제조활동에 기초한 경쟁우위(manufacturing-based competitive edge)는 40-40-20규칙을 따른다고 한다. 경쟁우위의 40%는 제조구조의 변경으로부터 오며, 다른 40%는 장비나 공정기술의 변경으로 인한 것이며, 나머지 20%는 생산성으로부터이다. 따라서 공정변경이나 작업방법의 변경으로 인한 효과는 직접노무비 절감의 관점에서 고려할 경우는 기업의 경쟁력을 저해할 가능성이 있다.

전통적인 원가회계는 생산원가(cost of producing)를 고려한다. 따라서 원가회계는 기계 장애, 또는 품질결함으로 발생하는 비생산적 원가를 무시한다. 표준원가제도는 총가동시간의 80%를 규격제품생산에 투입한다고 가정하고 있으나, SQC제도가 가장 잘되고 있는 기업의 경우에도 비생산시간이 20%를 넘고 있으며 어떤 공장에서는 50%를 넘고 있다.

기업에서 장비변경 및 작업준비에 간접노동력을 활용하고, 이 간접비용을 직접노동시간을 기준으로 배분할 경우 소량 생산제품의 비용은 과소평가되고 대량 생산제품 비용은 과대 평가되어 원가를 왜곡시킨다.

경영의사결정은 기업의 실상(reality)이 반영된 정보에 의존해야 한다. 잘못된 정보에 의한 의사결정은 기업을 실패로 이끈다. 재무적 지표는 원가시스템으로부터 얻는다. 재무적 지표가 널리 활용되고 있는 것은 서로 다른 부분으로부터 성과를 총괄하는 데 있다. 재무적 지표의 기초를 제공하는 원가시스템의 한계성으로 재무지표의 유효성은 그만큼 낮아질 수밖에 없다.

Asbjorn(Asbjorn, Rolstadas, 1995)은 원가모형의 단점을 다음과 같이 지적하고 있다.

- × 가격결정의 오류
- × 구매 대비 제조 의사결정의 부적절성
- × 분산분석의 비적절성(irrelevant)과 비시의성(untimely)
- × 자본과 자원이 잘못된 분배
- × 비생산적이며 값비싼 심상의 왜곡
- × 인과관계의 잘못된 인식
- × 부적절한 인센티브

기업에서 원가측정의 초점은 제조성과(manufacturing performance)를 원가 또는 생산성 측면에서 파악하는데 있다. 능률이나 생산성은 생산활동의 성과를 나타내는 여러 가지 지표중의 하나이며 이는 기업을 실패로 이끌기도 한다. 생산성을 능률의 측정인 뿐이며 기업성장의 정도를 측정하는 지표는 아니다(Peter R. Richardson 등, 1980).

소비자의 요구 변화가 심하지 않아 시장 환경이 안정되고, 총 제조원가에서 직접노부비가 차지하는 비율이 높고 제조 간접비가 총 제조원가에서 차지하는 비율이 낮은 산업 환경에서는 원가 성과에 의한 제조성과측정은 그 타당성이 안정될 수 있다. 왜냐하면 소비자의 요구변화가 심하지 않고 시장 환경이 안정적일 경우 시장에서의 경쟁우위는 주로 가격요소가 있기 때문이다.

그러나 오늘날 우리가 직면한 시장 환경은 지난 날과는 다르다. 개방시장에서의 경쟁은 보다 심화되고, 소비자의 요구는 다양하며 이에 따른 경쟁유형도 지난날의 가격 중심에서 서비스, 품질, 기술혁신, 이미지, 우연성, 시간 등의 다양한 차원으로 변화해야 한다. 기업이 보다 좋은 경쟁우위를 확보하고 장기적인 생존과 성장을 위해서는 소비자의 변화하는 요구를 만족시켜야 한다. 이를 위해서는 변화하는 고객의 요구를 지원할 수 있는 제조능력이 필수적이며 이를 위해서는 이에 적절한 성과측정시스템이 요구된다.

이런 측면에서 Asbjorn(Asbjorn, Rolstadas, 1995)은 측정의 의의를 다음과 같이 지적하고 있다.

- × 측정할 수 없는 것은 관리할 수 없다.
- × 측정할 수 있는 것은 이룰 수 있다.
- × 측정은 행위에 영향을 미친다.

기업이 장기적인 생존과 성장을 위해서는 고객의 요구를 계속적으로 보다 높은 수준으로 만족시켜야 한다. 측정시스템은 고객요구의 변화에 맞게 적용해야 하며 미래지향적이 되어야 한다. 시장에서 고객요구가 가격중심에서 비가격중심으로 변화한 경우 측정시스템은 원가에서 비가격요소로 바뀌어야 한다. 측정시스템의 변화는 기업으로 하여금 기업구성원의 행동양식뿐만 아니라 기업문화의 변화를 유발하여 보다 전향적으로 환경변화에 적응할 수 있게 한다. 이러한 기업은 고객요구를 보다 높은 수준에서 달성하여 경쟁우위를 누릴 수 있다.

### 3. 균형점수카드에 의한 성과측정

Kaplan 등(2001)에 의하면 균형 점수카드는 기업의 성과를 전략적 및 재무적 측면에서 통제하는 것에 관계한다고 한다. 이들에 의하면 균형점수카드에 의한 성과측정은 사업수준

(business level)의 전략에 적용할 때 가장 유용하다고 한다. 그러나 이 기법은 기업수준에서의 전략 또는 글로벌 수준에서의 전략에서도 활용될 수 있다고 한다.

Becker 등(2001)은 성과측정에 대한 균형점수카드 접근은 기업이 전략적 통제를 희생하고 재무적 통제를 강조할 경우 기업은 자신의 미래성과의 가능성을 위협하게 한다는 것을 전제로 하고 있다. 왜냐 하면 재무적 통제는 과거의 행동으로부터 획득된 결과에 대해서 피드백(feed back)을 제공하고 있으나 미래의 성과에 영향을 주는 정보는 제공하지 않기 때문이다.

따라서 재무적 통제를 지나치게 강조할 경우 장기적 가치 창출 가능성을 희생하는 경영적 행동을 유발하는 가능성을 가지고 있다. 전략적 통제와 재무적 통제 간에 적절한 균형은 기업으로 하여금 효과적으로 자신의 성과를 관리할 수 있게 한다.

Kaplan 등(1992)에 의하면 균형 점수카드의 재무적(성장성과 수익성 및 주주의 관점에서 위협에 관계한다), 고객(기업의 제품에 의해서 창출된 고객의 지각된 가치에 관계한다), 내부사업 프로세스(고객과 주주의 만족을 창출하는 다양한 사업프로세스에 대한 우선순위에 초점을 두고 있다) 및 학습과 성장(변화, 혁신 및 성장을 지원하는 풍토를 창출하는 기업의 노력에 관계한다)의 4가지 관점을 포함하고 있다고 한다.

균형 점수카드 접근은 실행에 있어서 재무적 관점과 전략계획의 통제 간에 균형을 유지하기 위해 기업이 무엇을 측정해야 하는가에 대한 명백한 처방을 제시하고자 한다. 균형 점수카드 접근은 기업으로 하여금 전략을 명확히 하고 이들을 행동으로 변화시키고 의미 있는 피드백을 제공하는 경영시스템이다. Stivers 등(2000)에 의

하면 포춘(Fortune)의 1000기업 중 50%가 균형 점수카드 접근을 사용하고 있으며 이들이 선호하는 비재무적 측정은 고객만족, 고객서비스, 시장점유율, 생산성, 제품 및 서비스의 품질, 핵심 능력으로 나타나고 있으며 신제품 개발, 기업 문화 및 시장성장정도도 중요지표로 널리 사용되고 있는 것으로 나타나고 있다.

기업에서는 균형 점수카드의 4가지 관점에서 성과를 측정하기 위해서 다양한 기준을 사용하고 있다. <표3-1>은 균형점수카드에서 전략적 통제와 재무적 통제의 실례를 제시하고 있다.

<표3-1> 균형 점수카드에서 전략적 통제 및 재무적 통제

관점	평가기준
재무적 관점 (기업이 주주에게 어떻게 보여 줄 것인가?)	평균회분 지분에 대한 수익 매출 성장
고객의 관점 (고객이 기업을 어떻게 생각하고 있는가?) 내부사업 프로세스의 관점 (우리의 핵심 역량과 유용성 순위분야)	결합 수준 적기 배합 보증지원 고객과의 의사소통의 품질 생산성 품질 측정 종업원의 이직률 비양한 원가 측정
학습과 성장 관점 (성장을 위해 개선해야 할 성과는?)	기술적 리더십 제품개발 순환주기 동경개선 등

Braun 등(2004)에 의하면 균형 점수카드를 사용하기 위해서 기업은 기업의 상황에 적합한 시스템을 창출해야 하며 요리안내서에 따라 요리를 하는 것과 같이 단순히 균형 점수카드 기법을 채택하는 것은 적절하지 않다고 한다. 균형 점수카드가 기업전략을 충족시킬 경우 성과를 개선한다.

그러나 전략과 연계되지 않고 기계적인 방법으로 균형점수카드를 사용할 경우 이는 성과를 방해하거나 감소시킬 수 있다고 한다.

기업의 전략은 기업에 관련된 주주, 종업원, 경영자 및 고객과 같은 다양한 이해관계자들의 요구를 만족시킬 수 있는 긍정적인 역할을 하는 것이 바람직하다. 논의한 바와 같이 전략은 전략적 목적과 이를 달성하기 위한 전략적 수단으로 구성된다.

전략적 수단은 목적을 달성하기 위한 과정이며, 달성된 목적은 새로운 목적을 달성하기 위한 수단이다. 따라서 기업의 이해관계자 모두의 요구를 만족시키기 위한 긍정적인 전략을 위한 전략 평가 수단은 전략적 목적과 수단의 순기능을 측정할 수 있는 도구를 포함하는 것이 바람직하다. 균형점수카드에서는 재무적 통제와 전략적 통제의 균형유지에 초점을 두고 있으나 전략의 순기능에 대한 측정수단은 미흡한 것으로 나타나고 있다.

#### 4. 전략적 성과 측정의 한계성

오늘날 우리나라 기업이 직면한 경쟁 환경은 보다 복잡하고 다양하다. 세계경제는 글로벌화가 가속되어 국가 간의 상품교역장벽은 낮아지고, 해외시장과 국내시장에서 경쟁은 보다 심화되고 있다. 또한 경쟁유형도 지난날의 가격 중심의 경쟁에서 서비스, 품질, 기술혁신, 이미지, 유통, 유인성 등의 다양한 차원으로 변화하고 있다. 이러한 경쟁 환경에서는 제품이나 서비스의 시장경쟁능력(즉 제조성과 또는 가치성과)을 반영할 수 있는 경영성과 측정이 필수적이다. 왜냐하면 제품이나 서비스에서 시장능력이 높은 기업은 계속적인 성장과 함께 보다 높은 수익을 올릴 수 있기 때문이다.

기업의 수익성은 제품이나 서비스의 가치를 중심으로 한 시장 경쟁력에도 의존하지만 시장점유율과 같은 시장 성과에도 크게 의존한다. 보스턴 컨설팅그룹(1972)에 의하면 시장점유율을 높이는 것이 기업전략의 핵심이라고 지적하며, 시장점유율의 극대화가 이익을 극대화하는 방법이다. 실제로 미국의 대부분의 선도 기업들은 보다 높은 수익을 위해서 시장점유전략을 적용하고 있다.(Henderson, 1979). 따라서 보다 높은 수익을 창출하기 위해서는 시장성과가 경영성과 측정에 반영되어야 한다.

오늘날의 복잡하고 심화된 경쟁여건 하에서는 경영자는 기업성공에 핵심적인 역할을 한다. 경영여건이 안정적이고 경쟁이 심하지 않을 경우 경영자는 관리기능으로 충분할 수 있다. 그러나 경쟁여건이나 경영환경의 변화가 빠르고 복잡할수록 경영자의 리더십은 기업성공의 핵심요인이다.

기업성과는 조직문화에 관계되며, 경영자는 조직문화 형성에 중심적 역할을 한다. 경영자는 경영전략을 수립하고 자원할당을 위한 전략적 의사결정을 수행한다. 따라서 기업의 성과는 기업전략에 의존한다. 경영자는 조직문화형성에 주도적 역할을 하지만 경영자 자신도 조직문화에 의해서 영향을 받는다. 따라서 기업은 보다 높은 수익창출과 함께 경쟁력을 유지하기 위해서는 경영자성과가 경영성과 측정에 반영되어야 한다.

오늘날 널리 적용되고 있는 회계자료에 의존한 재무적 경영성과 측정은 지난날의 성과는 어느 정도 평가할 수 있으나 미래의 기업성과가 이와 유사한지, 또는 다른지를 나타내지 못하며, 또한 이러한 재무적 성과가 단순히 행운에 의해서 창출된 것인지 또는 기업능력에 의한 것인지를 알려주고 않고 있다.

기업의 미래 성과는 지난날의 재무적 지표에 의존하는 것이 아니라 경영자의 리더십과 경영능력, 시장에서의 제품이나 서비스 가치에 의한 경쟁능력 및 시장 성과 등에 크게 의존한다. 기업의 경영 성과 측정은 단순히 측정하는 것이 중요한 것이 아니라 측정된 자료가 과거와 현재의 기업능력을 반영하고, 장기적인 기업 생존과 성장 및 수익 확보를 위해서 기업능력의 강, 약점을 분석하고, 무엇이 어떻게 개선되어야 하는가를 평가할 수 있어야 한다.

앞에서 우리는 기업에 관련된 모든 이해관계자들의 요구를 만족시키기 위해서 전략의 측정수단은 전략적 목적과 수단의 순기능을 포함하는 것이 바람직하다는 것을 논의하였다. 이러한 관점에서 볼 때 전략적 순기능을 위한 성과의 평가수단은 전통적인 회계자료에 의한 재무적 성과 뿐 아니라 미래 지향적인 관점에서 기업의 생존과 성장 및 수익 확보를 위한 전략의 순기능성을 평가할 수 있는 수단을 포함해야 한다는 것을 알 수 있다.

| 기술표준 2008.8

