

공영방송 성과측정관행의 진단 틀*

민재형**

Diagnostic Framework for Performance Measurement Practices of Public Broadcasting

Jae H. Min**

■ Abstract ■

An organizational performance measurement practice is a function of performance measurement system and performance management system they are currently employing, and its quality is determined by evaluating the followings in a comprehensive manner: first, if they are measuring right things; second, if they are measuring in a right way; third, if they are actively facilitating a process of data collection, structuring, analysis, interpretation, and dissemination; and fourth, if they are using performance measurement results for the primary purposes of performance measurement. This study proposes a diagnostic framework for evaluating the performance measurement practices of public broadcasting which include the qualities of performance measurement and performance management, and develop a structured questionnaire for that purpose. The framework proposed in this study does not serve only as a useful tool for public broadcasting to revise their respective performance measures and performance measurement systems, but it also make their respective performance measurement practices a strategic management tool as well as an operational management one.

Keywords : Public Broadcasting, Diagnosis of Performance Measurement Practices, Quality of Performance Measurement, Quality of Performance Management

* 논문접수일 : 2009년 01월 07일 논문수정일 : 2009년 02월 19일 논문게재확정일 : 2009년 02월 28일

** 본 연구는 방송문화진흥회의 2007년도 해외방송연구지원에 의한 것임.

** 서강대학교 경영전문대학원

1. 서 론

성과측정은 조직이 취한 행동의 효과성과 효율성을 계량화하는 과정으로 성과측정은 운영관리를 위해서 뿐만 아니라 전략적 관리라는 목적에도 부합되어야 한다. 즉, 성과측정을 통해 조직은 “우리의 전략이 계획대로 수행되고 있는가?”라는 질문에 답함으로써 설정한 목표와 결과 사이의 차이를 발견하고, 이에 대한 수정 조치를 취하는 단일고리 학습(single-loop learning) 뿐만 아니라 주기적으로 “우리의 전략이 의도한 결과를 달성하고 있는가?”라는 질문을 통해 조직의 경영이론 및 전략의 타당성에 의구심을 갖고 이를 수정하려는 이중고리학습(double-loop learning) 효과도 함께 누릴 수 있어야 한다[2, 7, 40].

이러한 두 가지 학습효과를 위해서 조직은 올바른 성과측정시스템을 갖추고 있어야 하는데, 이상적인 성과측정시스템은 다음과 같은 세 가지 요소를 포함하고 있어야 한다[1, 30]. 첫째, 조직이 취한 행동의 효과성과 효율성을 계량화하기 위한 성과지표(performance metrics)가 마련되어야 한다. 이러한 성과지표는 조직의 전략을 구체화된 행동으로 전환하기 위한 목적을 갖고 있다. 둘째, 이러한 성과지표를 이용하여 실제로 조직 구성원의 행동 결과를 주기적으로 측정하고, 측정결과인 자료를 수집(collection), 구조화(compilation), 분석(analysis), 해석(interpretation), 전파(dissemination) 활동을 원활히 수행할 수 있도록 하는 하부구조가 필요하다. 이러한 하부구조는 사실에 근거한 의사결정을 유도할 수 있고, 이러한 의사결정은 다시 후속적인 행동을 유발하게 된다. 이러한 두 가지 요소와 함께 성과측정시스템을 구성하는 세 번째 요소는 조직이 현재 이용하고 있는 성과지표, 설정한 표준 및 목표, 조직의 경영이론, 그리고 현재 추구하는 전략을 검토하여 수정할 수 있도록 하는 피드백 과정으로 이러한 과정이 성과측정시스템에 포함됨으로써 성과측정시스템은 전략적 학습 도구(strategic learning tool)로서의 역할을 할 수 있다.

본 연구는 공영방송의 성과측정관행(performance measurement practices)을 진단하는 틀(diagnostic framework)을 개발함을 목적으로 하고 있다. 방송 행위에 대한 성과측정은 방송기관에도 시장경제의 관점이 도입되면서 중요한 문제로 부각되고 있다. 비록 공영방송은 상업방송과는 달리 조직이 추구해야 할 궁극적 목표를 영리증진에 두기보다는 공공의 복리증진과 사회적 책임 완수에 둘으로써 경영의 효율성과 이윤추구를 일차적인 목표로 간주하지는 않지만 성과주의 관점에서 공영방송 또한 합리적 경영을 등한시 할 수 없다는 데에는 이견이 없을 것이다.

다른 조직과 마찬가지로 방송사의 성과측정관행도 그들의 성과측정시스템(performance measurement system)과 성과관리시스템(performance management system)의 질을 복합적으로 평가함으로써 그 수준을 결정할 수 있다. 이를 위해 조직은 첫째, 우리는 올바른 것을 측정하고 있는가, 둘째, 우리는 성과측정을 올바르게 수행하고 있는가, 셋째, 측정결과의 수집, 구조화, 분석, 해석, 전파 활동이 활성화되고 있는가, 그리고 넷째, 측정결과는 성과측정의 순목적을 위해 얼마나 유용하게 활용되고 있는가를 종합적으로 측정할 수 있어야 한다. 여기서 처음의 두 질문은 성과측정의 질을 결정짓는 요인을 나타내며, 나머지 두 질문은 성과관리의 질을 결정짓는 요인이다.

본 연구에서는 이러한 성과측정관행의 수준을 진단하기 위한 분석적인 틀과 방법을 제안하고, 지상파 공영방송을 연구대상으로 선정하여 방송사의 성과측정관행을 진단할 수 있는 구체적인 체계를 개발하고자 한다.

2. 공공부문 성과측정모형의 개념적 틀

일반적으로 대부분의 성과측정시스템은 영리기

업을 중심으로 고안되었다. 따라서 공영방송, 교육 기관, 의료기관 등 영리를 주된 목적으로 하지 않는 부문에 이와 같은 시스템을 그대로 적용시키기에는 구조상의 문제가 있는데, 그 이유는 공공부문이나 비영리부문의 경우, 재무적인 성과가 해당 조직의 궁극적인 목표가 아니기 때문이다. 또한 그들은 사회를 보다 나은 방향으로 발전시키기 위한 자신만의 독특한 미션을 갖고 있기 때문에 고객을 포함한 다양한 이해관계자들과의 관계를 보다 중요시 한다. 이런 이유로 기존의 성과측정시스템을 공공부문이나 비영리부문에 성공적으로 적용하기 위해서는 그들의 특성을 잘 반영할 수 있어야 한다.

공공부문의 성과측정을 위해 RRV(스웨덴 국립회계감사원)[39], Kaplan and Norton[22], Olve et al.[38]은 균형성과표(BSC : Balanced Scorecard)를 공공부문에 도입하기 위한 틀을 제시한 바 있다. 예를 들어, RRV[39]는 BSC의 고객관점을 외적 시각, 프로세스 관점을 내적 시각으로 구성하고, 시간 개념을 도입함으로써 재무관점을 후방 시각으로, 학습 및 성장관점을 전방 시각으로 구분하였다. 그리고 이러한 네 가지 시각은 적용기관의 성격에 따라 유동적으로 변형될 수 있다고 하였다. Kaplan and Norton[22]은 비영리조직과 공공부문의 BSC 틀을 구분하였는데, 비영리조직 BSC의 경우, 미션을 위해 고객의 비중을 높이었고, 영리조직에서 중요하게 고려하는 재무관점을 기부자 및 후원자 만족으로 그 형태를 변화시켰다. 한편, 공공부문의 BSC는 전체적으로 비영리조직의 BSC와 유사한 형태를 띠고 있지만 정책입안 지원, 사회적 비용의 고려 등 공공부문의 특성을 보다 많이 반영한 형태를 취하게 된다[38].

Niven[37]은 공공/비영리조직의 미션을 BSC의 최상위에 두고 고객관점의 중요성에 보다 비중을 두며, 전략을 BSC의 중심에 설정하는 공공부문의 BSC를 제안하였다.¹⁾ Niven[37]이 제시한 공공/비

영리부문 BSC의 특징은 미션을 BSC의 최상위 단계에 설정하여 조직의 존재이유와 고객의 요구, 그리고 각 부문의 목표를 제시함으로써 영리부문의 BSC와 차별화를 시도하고 있다. 그리고 전략은 BSC의 중심부에 위치하여 목표들의 우선순위를 부여하게 된다. 또한 공공/비영리부문 BSC의 경우, 고객관점은 미션의 달성을 위해 보다 중요해지지만 재무관점도 배제하지는 않는다. 즉, 재무관점은 예산범위 내에서 조직을 운영해야 하는 제약사항으로 존재하며, 고객관점으로부터 내부 프로세스관점이 도출된다. 그리고 이러한 관점들에서 지향하는 목표를 성공적으로 달성하기 위해 조직구성원의 학습 및 성장이 뒷받침 되어야 한다고 주장한다.

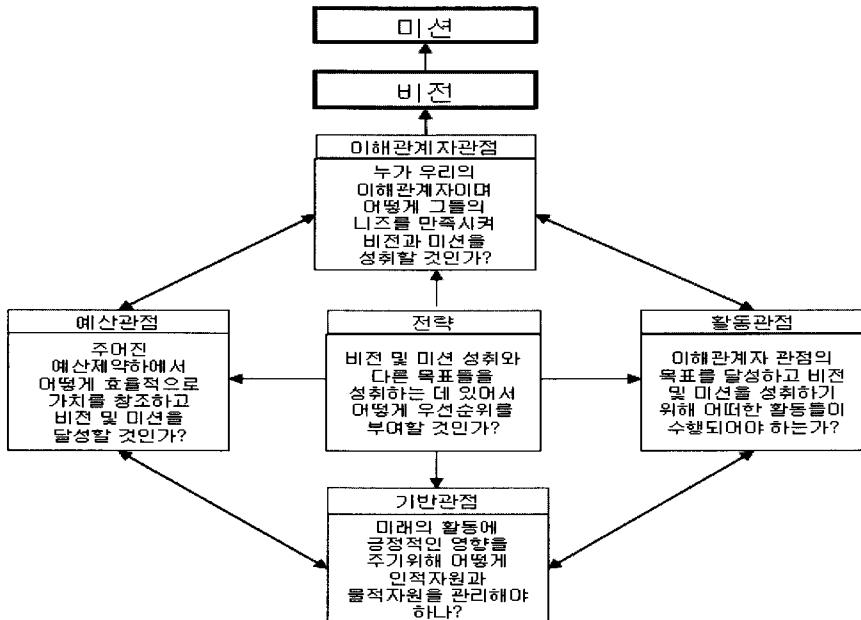
한편, Olve et al.[38]은 과거, 현재, 미래의 시각에서 공공부문의 BSC를 묘사하고 있다. 과거는 업무수행의 결과와 재무성과를 포함하는 성과초점, 현재는 고객, 이해관계자, 환경변화 등을 고려하는 관계초점과 공공부문의 활동을 묘사하는 활동초점, 그리고 미래는 인적 및 물적 자원의 투자와 유지보수 등을 포함하는 미래초점으로 묘사함으로써 BSC의 네 가지 관점을 변형하였다.

본 연구에서는 Niven[37]의 공공/비영리부문의 BSC와 Olve et al.[38]의 공공부문 BSC의 개념을 이용하여 공공기관에 적용될 수 있는 성과측정모형의 개념적 틀을 <그림 1>과 같이 제시한다. 개념적 틀을 구성하는 각 요소에 대하여 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

첫째, 공공부문 및 비영리부문의 BSC에서는 조직의 존재 이유인 미션을 최상위 단계에 설정한다. 공공기관이나 비영리기관에서는 공공의 이익을 위해 조직이 추구하는 가치가 최우선시 되어야 하기 때문이다. 물론 그것이 단기간의 노력으로 달성되는 것이 아니며, 쉽게 측정될 수 있는 성질의 것도 아니지만, 하부 관점에서 제공되는 중단기 지표들

1) 이와 유사한 구조로 Moullin[29]은 이해관계자 관

점, 운영탁월성 관점, 재무 관점, 혁신 및 학습 관점을 이용한 공공부문 성과표(Public Sector Scorecard)를 제시한 바 있다.



<그림 1> 개념적 틀

을 이용하여 조직의 행동결과가 미션에 얼마나 접근하고 있는지를 파악할 수 있다.

둘째, 비전은 중단기적 미래에(5년 내지 10년 후) 조직이 되기 원하는 바람직한 모습이다. 즉, 비전은 환경의 변화와 이해관계자의 욕구 파악을 통해 설정하는 미래의 청사진으로 조직의 전략과 실행 목표를 이끌어내는 역할을 한다.

셋째, 전략이란 비전을 달성하기 위한 차별화된 행동방법의 집합으로, 비전 달성을 로드맵을 말한다. 전략은 공공부문/비영리부문의 성과측정모델 중심에 존재하면서 비전 달성을 위한 여러 가지 활동 계획들의 우선순위를 결정하는 역할을 한다.

넷째는 이해관계자 관점으로, 공공/비영리부문의 BSC는 최상위 계층의 미션으로부터 이해관계자 관점을 도출한다. 즉, 조직과 관련한 이해관계자의 가치에 초점을 두고 그들의 욕구를 충족시킴으로써 비전과 미션이 달성되도록 하는 것이다. 여기서 일반적인 BSC에서의 고객관점을 이해관계자 관점으로 확장시킨 이유는 서비스를 공급받는 협의적 개념의 고객과 함께 조직의 다른 외부 이해관계자(공

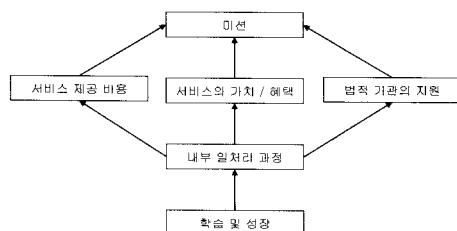
급자, 협력업체, 관련기관, 지역사회 등)도 포함시키기 위함이다.²⁾ 이것은 유럽품질경영협회(EFQM

2) 공영방송의 성과를 측정하기 힘든 이유 중 하나는 공영방송이 책임성(accountability)을 가진 이해관계자가 다양하기 때문이다. 공영방송의 주요 이해관계자는 물론 시청자/청취자라고 할 수 있지만 이외에도 협력업체, 외주업체, 규제기관, 정부, 종업원, 경쟁자, 시민단체 등의 이해관계자도 각기 요구사항이 따로 존재한다. 공영방송은 이러한 이해관계자의 욕구를 충족시키는 한편, 각 이해관계자로부터의 기여(contribution)도 필요로 하게 된다. 예를 들어, 시청자라는 이해관계자 집단의 요구사항으로는 고품질의 혁신적 프로그램, 지불가치(value for money), 다양한 시청기호의 만족, 서비스에의 쉬운 접근성 등을 들 수 있는데, 공영방송은 이를로부터 채널충성도, 상호작용, 시청률 증진 등의 기여를 기대하게 된다. 또 다른 예로, 외부 제작업체라는 이해관계자의 요구로는 공정한 계약, 정확한 지불, 공정한 경쟁과 기회부여 등을 들 수 있으며, 그들로부터 공영방송은 고품질의 프로그램, 경험, 혁신, 가치 등을 기대하게 된다. 이렇듯 다양한 이해관계자의 존재와 그들 욕구의 개별성을 고려할 때 공영방송의 성과측정을 위한 모형으로 가장 잘 알려져 있는 것은 균형성과표(BSC)이다. 예를 들어, Hastings[17]는 공영방송의 미션을 모형의 최상위에 놓고, 미션을 달성하기 위한 투입물

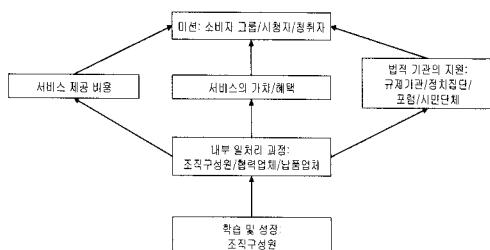
: European Foundation for Quality Management)의 비즈니스 탁월성 모델(BEM : Business Excellence Model)에서 고객만족과 사회적 영향에 해당하는 부분이라고 할 수 있다.

조직의 이해관계자³⁾는 해당 조직이 시장에 존재

로 방송서비스의 제공 비용, 방송서비스의 가치 및 혜택, 규제기관의 지원 등을 미션의 하부 구조로 포지션하고 있다. 그리고 방송사의 내부 프로세스는 다시 이러한 투입물에 영향을 미치고, 내부 프로세스의 탁월성을 위해서는 종업원들의 역량 향상을 위한 충분한 학습이 필요하다는 논리를 이용하여 BSC의 틀을 변형시켰다. <그림 2>는 이러한 공영방송 균형성과표를 도시한 것으로, <그림 3>은 <그림 2>의 각 성과영역과 관련 이해관계자 집단을 연결시켜 놓은 것이다.



<그림 2> 공영방송 균형성과표



자료 : Hastings, C., (2004), "Discussion of performance measures in public service broadcasting," *Aslib Proceedings : New Information Perspectives*, Vol. 56, No. 4, p.305.

<그림 3> 공영방송 성과영역과 이해관계자 집단의 매팅

- 3) 이해관계자란 기업에 지분을 가지고 있거나 혹은 기업의 성과에 영향을 미칠 수 있는 기업의 내부와 외부에 존재하는 개인 또는 집단을 의미하며, 크게 환경적 이해관계자(environmental stakeholders)와 프로세스 이해관계자(process stakeholders)로 구분할 수 있다[8]. 환경적 이해관계자는 경쟁전략의 핵심으로 기업의 외부 환경에 속하는 이해관계자(주

하도록 허가를 내준 주체(licensors)로서 인식되어야 한다. 즉, 어느 한 이해관계자라도 그들이 요구하는 최소한의 성과수준을 만족시키지 못한다면, 해당 조직은 시장에서 퇴출될 수밖에 없기 때문이다. 예를 들어, 종업원이라는 이해관계자의 경우, 최소한의 요구사항인 제공한 노동에 대한 정당한 보상을 제 시간에 받지 못한다면, 이들은 조직을 떠날 것이고, 해당 조직의 업무는 마비될 것이며, 이에 따라 그 조직은 시장에서 살아남을 수가 없는 것이다. 따라서 조직은 우선, 다양한 이해관계자들, 예를 들어, 고객, 공급업체, 협력업체, 주주, 종업원, 규제기관 등의 최소한의 요구사항을 파악하고, 이러한 요구사항에 대한 성과수준을 어느 정도로 유지해야 하는지, 그리고 이러한 성과수준을 성취하기 위해서 어떠한 조치를 취할 것인지에 대한 고민이 필요하다.

다섯째는 예산관점으로, 공공/비영리부문에서 재무관점은 보통 예산제약의 형태로 표현되어 영리기관의 경우처럼 추구해야 할 결과로서의 역할을 하지는 않지만 재무적 지원 없이 운영되는 조직은 없는 만큼 이 관점 또한 중요하게 고려되어야 한다. 예산관점에서는 주어진 예산을 가지고 어떻게 새로운 가치를 효율적으로 창조함으로써 비전과 미션을 달성할 것인가라는 질문에 대한 답을 포함으로써 조직운영의 효율성 제고를 위한 도구로 이용될 수 있다.

여섯째는 활동관점으로 공공/비영리부문의 내부 프로세스 지표는 이해관계자 관점에서 도출되어야 한다. 과거 공공/비영리부문의 내부 프로세스는 고객 및 이해관계자의 가치 창출보다는 내부 활동의 효율성 제고를 강조하였다. 그러나 성과측정모형이 성공적으로 적용되기 위해서는 내부 프로세스 자체의 효율성보다는 이러한 효율성 제고가 고객과 이해관계자의 욕구 만족으로 이어지고, 이를 통해

주, 고객, 지역사회, 규제기관 등)를 말하고, 프로세스 이해관계자는 제품이나 서비스를 만들어내고 전달하는 프로세스와 관련된 이해관계자(종업원, 공급자, 제휴사 등)를 의미한다.

비전과 미션이 달성될 수 있도록 내부 프로세스 관점의 지표가 선택되고 측정되어야 한다. 또한 공공/비영리부문의 다양한 활동과 공리성 때문에 일반 기업의 내부 프로세스와는 구별되어야 하다는 점에서 내부 프로세스 관점이라는 용어보다는 활동 관점이라는 용어가 적절하다고 볼 수 있다.

일곱째는 기반관점이다. 많은 공공/비영리부문에서 조직구성원의 학습과 성장에 대해 간과하는 경우도 있지만 다른 관점에서 설정된 목표들이 비전과 미션의 달성을 이어지게 하기 위해서는 시스템의 하부구조로서 학습 및 성장 관점은 매우 중요한 역할을 담당한다. 이 관점에서는 구성원의 역량과 경쟁력, 구성원에 대한 교육, 의사결정지원시스템으로서의 정보시스템, 조직문화 및 분위기 등 성공적인 미래를 위한 조직의 준비사항이 고려되어야 한다. 즉, 이 관점은 미래의 성과에 영향을 미치리라 예견되는 조직의 기반 역량과 필요 활동을 포함하는 미래지향적인 관점이라고 할 수 있다.

3. 진단 틀의 설계

성과측정관행의 질(quality of performance measurement practices)은 성과측정이 얼마나 잘되고 있는가(quality of measurement)와 성과측정의 결과를 얼마나 잘 관리하고 있는가(quality of management)를 파악함으로써 결정된다. 그리고 성과측정의 질은 조직이 올바른 지표를 이용하고 있는

가와 이러한 지표들을 이용하여 올바르게 측정이 수행되고 있는가에 의해 결정되며, 성과관리의 질은 자료의 수집, 구조화, 분석, 해석, 전파 활동의 활성화 정도와 자료가 조직의 단일고리학습과 이중고리학습을 얼마나 잘 지원해 주고 있느냐에 따라 결정된다. <그림 4>는 이러한 성과측정관행의 질을 구성하는 요소들의 관계를 보여주고 있다.

3.1 성과측정의 질

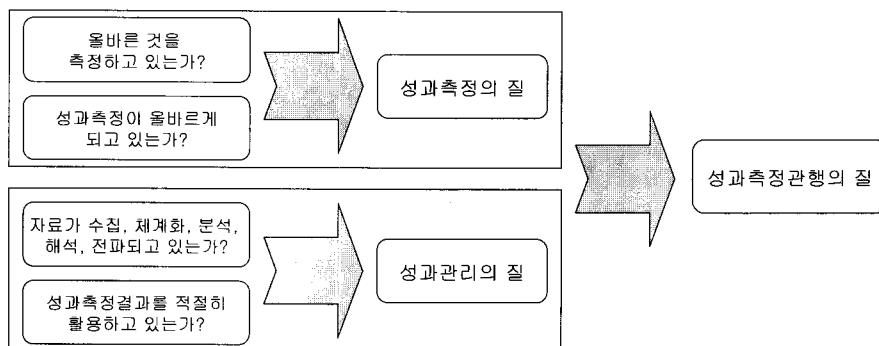
성과측정의 질은 조직이 올바른 것을 측정하고 있는가와 조직이 성과측정을 올바르게 수행하고 있는가의 여부를 판단함으로써 결정된다.

3.1.1 올바른 것을 측정하고 있는가?

전통적으로 기업에서 행해온 성과측정은 다음과 같은 몇 가지 근본적인 문제점을 안고 있다[1, 2, 10, 13, 14, 18-20, 36, 38, 41, 42].

첫째, 재무성과(financial performance)나 운용성과(operational performance)와 같은 과거지향적이며 근시안적인 성과지표에 과도한 초점이 맞추어져 있다는 것이다. 이러한 전통적인 성과지표들은 과거에 무엇이 일어났는가는 우리에게 이야기해 줄 수 있으나 미래를 예측하는데는 한계를 갖고 있다.

둘째, 재무성과에 초점을 맞춘 전통적인 성과측정방법은 주주가치에 대한 관심은 많은 반면, 재무성과의 동인이 되는 비재무적 성과는 소홀히 함으



<그림 4> 성과측정관행의 질

로써 기업 내/외부에 존재하는 다양한 이해관계자들의 욕구에 무관심하게 되고, 이에 따라 다양한 성과영역에 대한 정보를 제공하지 못하는 단점이 있다.

셋째, 성과지표들이 기업의 궁극적인 목표를 향하여 인과관계로 연결되어 있지 않아 부분 최적화를 추구하는 경향이 있었다. 성과지표들의 연계는 강력한 힘을 발휘하게 되며 부서간의 협력도 유도할 수 있다. 따라서 하나의 성과지표는 반드시 그 성과지표가 영향을 미치는 다른 성과지표(lags)와 연결이 되어야 하며, 그 성과지표의 원인이 되는 다른 성과지표(leads)와도 연결이 되어 기업의 경영이론(business theory)을 묘사해야 한다.

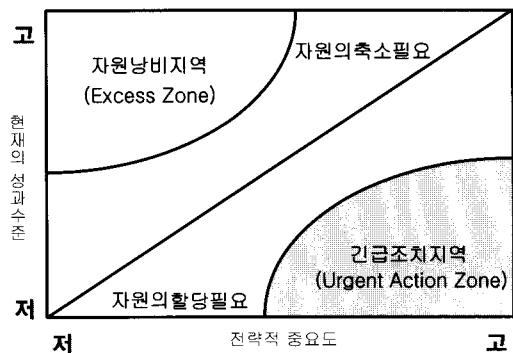
넷째, 기업의 전략과 성과지표들 간의 통합이 부족하다는 것이다. 대부분의 기업에 있어서 성과측정과 관련된 가장 큰 문제는 그들이 사용하고 있는 성과지표들이 서로 인과관계로 연결되어 있지 않을 뿐만 아니라 사업전략과도 일치하지 않는다는 것이다. 기업이 추구하는 전략과 일치하는 성과지표들은 전략이 올바로 시행되고 있는지에 대한 정보를 제공하고 전략과 일치하는 행동을 유발할 수 있는 반면, 전략과 관계없이 부적절하게 도입된 성과지표들은 전략의 실행을 오히려 방해하게 된다.

위에 기술한 문제점들 중 가장 심각한 것은 성과지표들이 조직이 추구하는 전략과의 연계성이 미흡하다는 것으로, 성과지표가 조직의 전략과 유리되면 구성원들의 행동은 조직이 추구하는 전략적 목표 달성을 효용성을 가질 수 없다. 즉, 성과지표는 조직구성원들의 행동을 유발하는 촉매제의 역할을 하기 때문에 잘못 선정된 성과지표는 구성원들의 잘못된 행위를 유발하여 조직의 전략적 목표 달성을 오히려 방해가 되는 결과를 낳게 된다.

이러한 관점에서 우선, 조직에서 이용하는 성과지표와 전략과의 부합정도를 파악하는 것이 필요하다. 이는 조직이 올바른 것을 측정하고 있느냐를 판단할 수 있는 중요한 시발점으로 전략과의 부합정도가 낮은 성과지표에 초점을 맞추는 것은 조직의 한정된 자원의 잘못된 배분을 초래하기 때-

문이다.

다음으로, 현재 조직에서 이용하고 있는 성과지표의 중요성을 파악하는 것이 필요하다. 조직구성원들이 인지하는 성과지표의 중요도는 그들의 행동에 영향을 미치며, 자발적인 행동을 유도할 수 있다. 그리고 전략과의 부합정도가 높은 성과지표와 중요하다고 인지되는 성과지표의 일치성이 높을수록 해당 지표는 조직구성원들이 공감하는 전략적으로 매우 중요한 지표로서 자리매김할 수 있다. 여기서 만일 전략과의 부합정도는 높으나 중요도가 떨어지는 성과지표의 경우, 전략에 대한 조직 내 의사소통이 원활하지 않음을 나타내고, 반대로 전략과의 부합정도는 낮으나 중요도가 높다고 인지된 성과지표의 경우, 조직은 전략적으로 중요하지 않은 분야에 행동의 초점을 맞추고 있음을 나타낸다.



〈그림 5〉 성과지표의 평가 틀

마지막으로, 각 성과지표에 대한 현재의 성과수준을 경쟁자와 비교하여 파악하는 단계이다. 또한 이러한 성과지표의 현재 성과수준을 그 지표의 전략적 중요도와 비교함으로써 해당 지표의 현재 상태도 파악할 수 있다. 예를 들어, 전략적으로 중요한 한 성과지표지만 현재의 성과수준이 현저히 떨어지는 지표의 경우, 긴급조치가 필요한 지역(urgent action zone)에 속하는 지표로 분류되어 이 지표와 관련된 활동에 즉각적인 수정 조치를 취할 필요가 있음을 알려준다. 반면, 전략적으로 중요하지는 않지만 현-

제의 성과수준이 높은 지표는 조직의 과도한 노력이 투입되고 있는 자원낭비지역(excess zone)에 속한 지표로 분류되어 이 지표와 관련된 활동에 투입되는 구성원들의 노력을 재배분할 필요가 있음을 나타낸다. <그림 5>는 성과지표의 전략적 중요도와 현재의 성과수준을 비교하여 긴급조치가 필요한 지역과 과도한 노력이 투입되고 있는 지역을 대비한 것이다.

3.1.2 올바르게 측정하고 있는가?

올바른 것을 측정하는 것과 성과측정을 올바르게 하는 것과는 다른 이야기이다. 성과측정이 올바르게 수행되는 가를 파악하기 위해서는 성과지표 및 성과측정시스템이 갖추어야 할 바람직한 속성을 논의할 필요가 있다.

우선, 성과지표의 특성은 <표 1>과 같이 이해용이성, 효율성, 행동지향성, 주기적 검토 및 수정 가능성 등 네 가지 특성으로 범주화 할 수 있다[9, 11, 15, 16, 24-26, 33-35].

여기서, 이해용이성이란 성과지표들이 구체적으로 정의된 공식에 의해 계량화되고 있는가, 구체적인 자료를 이용하여 측정되는가, 구체적이며 실현 가능한 목표를 갖고 있는가, 이 성과지표를 이용하는 확실한 목적이 있는가, 간단하고 일관된 양식으로

보고되는가를 의미한다.

그리고 효율성이란 특정 성과지표가 제공하는 정보가 자료수집비용을 초과하는 혜택을 가져다주는가, 해당 성과지표가 원래 의도했던 바를 실제로 측정하고 있는가, 성과지표가 후속조치를 취할 수 있도록 정확한 피드백을 제공하는가, 성과지표가 잘못된 행동을 미리 감지하는 조기경보체계로서의 역할을 하는가를 나타낸다.

다음으로 행동지향성이란 성과지표가 후속적인 행동을 유발할 수 있는가를 나타내며, 주기적 검토 및 수정 가능성은 성과지표들이 주기적으로 검토되고, 필요시 수정, 보완되는가를 나타낸다.

한편, 성과측정시스템의 특성은 <표 2>와 같이 설계정도, 조직의 나머지 부분과의 조화정도, 유연성, 그리고 주기적 검토 및 최신화 정도로 범주화 할 수 있다[21, 23, 25, 26, 32-34, 38, 43].

여기서, 설계정도는 조직의 성과측정시스템에 재무적 지표와 비재무적 지표가 조화를 이루고 있는가, 내부 지향적(조직) 지표와 외부 지향적(시장) 지표를 함께 포함하고 있는가, 단기적이며 장기적인 지표를 함께 포함하고 있는가, 동인이 되는 지표(leads)와 결과가 되는 지표(lags)를 함께 포함하고 있는가, 너무 많은 지표를 가지고 있지 않은가, 그리고 종합적인 성과영역 및 지표를 가지고 있는

<표 1> 성과지표의 특성

범주	속성
이해용이성	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 구체적으로 정의된 공식에 의해 계량화되는가? ◦ 구체적인 자료를 이용하는가? ◦ 구체적이며 실현 가능한 목표를 갖고 있는가? ◦ 성과지표를 이용하는 확실한 목적이 있는가? ◦ 간단하고 일관된 양식으로 보고되는가?
효율성	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 성과지표가 제공하는 정보가 자료수집비용을 상회하는 혜택을 가져다주는가? ◦ 성과지표가 원래 의도했던 바를 실제로 측정하고 있는가? ◦ 성과지표가 후속 조치를 취할 수 있도록 정확한 피드백을 제공하는가? ◦ 성과지표가 잘못된 행동을 미리 감지하는 조기경보체계로서의 역할을 하는가?
행동지향성	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 성과지표가 후속적인 행동을 유발할 수 있는가?
주기적 검토 및 수정가능성	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 성과지표가 주기적으로 검토되는가? ◦ 성과지표는 필요시 수정, 보완되는가?

〈표 2〉 성과측정시스템의 특성

범주	속성
설계정도	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 성과측정시스템은 재무적 지표와 비재무적 지표를 조화롭게 포함하고 있는가? ◦ 성과측정시스템은 내부지향적 지표와 외부지향적 지표를 함께 포함하고 있는가? ◦ 성과측정시스템은 단기적 지표와 장기적 지표를 함께 포함하고 있는가? ◦ 성과측정시스템은 동인이 되는 지표와 결과지표를 함께 포함하고 있는가? ◦ 성과측정시스템은 너무 많은 지표를 가지고 있지 않은가? ◦ 성과측정시스템은 상충되는 지표를 가지고 있지 않은가? ◦ 성과측정시스템은 종합적인 성과영역 및 지표를 가지고 있는가?
조화정도	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 성과측정시스템은 조직의 보상시스템과 연계되고 있는가? ◦ 성과측정시스템은 조직 구조를 반영하고 있는가? ◦ 성과측정시스템은 조직의 철학과 일치하는가? ◦ 성과측정시스템은 조직이 제공하는 다양한 제품 및 서비스 군을 고려하고 있는가? ◦ 성과측정시스템은 조직이 경쟁하고 있는 시장 상황을 반영하고 있는가?
유연성	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 성과측정시스템은 환경의 변화에 따라 쉽게 수정될 수 있는가?
주기적 검토 및 최신화 정도	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 성과측정시스템은 정기적으로 검토되는가? ◦ 성과측정시스템은 필요시 최신화 되는가?

가를 나타낸다.

다음으로 조화정도란 성과측정시스템이 조직의 다른 부분과 얼마나 잘 조화되는지를 파악하기 위한 것으로 이를 위해서는 성과측정시스템이 조직의 보상시스템과 연계되어 있는가, 성과측정시스템이 조직구조를 반영하고 있는가, 조직의 철학과 일치하는가, 조직이 제공하는 다양한 제품 및 서비스 군을 고려하고 있는가, 그리고 조직의 경쟁 시장을 반영하고 있는가를 알 필요가 있다.

그리고 성과측정시스템의 유연성은 환경이 변화함에 따라 성과측정시스템이 얼마나 쉽게 수정될 수 있는가를 파악함으로써 알 수 있고, 주기적 검토 및 최신화 정도는 성과측정시스템이 정기적으로 검토되어 필요시 최신화 되는 가를 파악함으로써 알 수 있다.

3.2 성과관리의 질

성과관리(performance management)란 성과측정의 결과인 자료(data)를 올바로 수집, 체계화, 분석, 해석, 전파하여 성과측정의 순목적을 달성하기 위해 활용하는 제반 활동을 말하는 것으로, 성과관리의 질은 자료의 가공 수준과 자료의 활용 수준에 따라 결정된다.

3.2.1 자료의 가공 수준

성과지표를 이용하여 조직의 성과를 주기적으로 측정하고 이를 활용하기 위해서는 성과측정의 결과인 자료를 수집하여 가공하는 작업이 선행되어야 한다. 자료의 수집 및 가공 과정은 원자료(raw data)를 수집하는 작업, 수집한 자료를 일목요연하게 정리하고 체계화하는 작업, 분석(자료에 존재하는 패턴을 탐구하는 작업), 해석(자료 분석에서 파악된 패턴에 의미를 부여하고 이를 설명하는 작업), 그리고 전파(자료로부터 파악된 패턴의 의미를 구조화된 의사소통과정을 통해 구성원들에게 전달하는 작업) 활동들로 구성되며, 각 활동의 수준은 자료 수집 및 가공 과정의 질을 결정한다[28, 31].

3.2.2 자료의 활용 수준

성과측정의 결과를 얼마나 잘 활용하는가는 조직이 자료를 이용하여 성과측정의 기본 역할을 얼마나 잘 수행하고 있는지에 따라 결정된다. 성과측정의 기본적 역할은 세 가지로 요약될 수 있다[30].

첫째, 조직의 다양한 이해관계자의 최소한의 요구사항을 준수하고 있는가를 파악하는 것으로, 조직의 성과측정이 이러한 역할을 수행하지 못할 경우 그 조직은 시장에서 존립할 수 없게 된다. 성과측정을 통해 조직은 다양한 이해관계자들이 요구

하는 최소한의 성과 및 그 수준이 무엇인지를 판별 할 수 있어야 하며, 이를 만족시킬 수 있는 제도적인 장치를 마련할 필요가 있다. 이러한 제도적인 장치는 만일 어떤 것이 잘못될 경우가 보일 경우 여기에 대한 수정 조치를 취할 수 있는 조기경보체 제도로서의 역할을 할 수 있다. 이러한 역할은 조직의 단일고리학습을 위해 필요한 것으로 성과측정의 가장 기본적인 역할이라고 할 수 있다.

둘째, 조직의 전반적인 건강상태의 검진이다. 조직은 성과측정을 통하여 자신들이 중장기적으로 경쟁자의 활동이나 시장의 요구에 의해 위협받지 않고 건강하게 운영될 수 있는지를 파악할 필요가 있다. 이를 위해서는 균형 잡힌 성과지표들을 조직의 비전과 전략으로부터 도출하는 것이 필요하며, 주기적으로 다음과 같은 질문에 답할 수 있어야 한다. 우리는 우리의 주요 이해관계자에게 어떻게 보이고 있는가? 우리의 고객은 우리를 우리의 경쟁자와 비교하여 어떻게 생각하고 있는가? 우리는 어떠한 일 처리 과정에서 특출해야 하는가? 우리는 어떻게 하면 지속적으로 혁신하고 가치를 창출 할 수 있는가? 이와 같은 균형성과표 관점에서의 질문에 대한 답변을 통해 조직은 자신의 전반적인 건강상태를 검진할 수 있다.

성과측정의 세 번째 역할은 가장 상위의 역할로 조직의 전략과 업무관행에 내재하는 현재의 경영이론(business theory)에 의문을 품고 이를 수정하고자 하는 것이다. 경영이론이란 전략에 내재하는 가정의 집합으로 성과지표들의 연계를 나타내며, 이는 전략지도(strategy map)를 구성한다[1, 2]. 경영이론이란 환경의 변화와 함께 조직의 전략이 수정됨에 따라 부단히 변모될 필요가 있다. 따라서 현재 우리가 가정하고 있는 경영이론이 아직도 타당한지의 여부를 판단하기 위해서는 성과측정을 통해 얻은 자료를 이용하여 경영이론의 타당성을 검증하고 타당성이 결여된 경우 이를 수정할 수 있는 장치를 마련할 필요가 있다. 이러한 장치는 조직의 이중고리학습을 유도하여, 성과측정시스템이 전략적 관리를 위한 도구로서의 역할을 할 수 있게

한다. 또한 경영이론의 수정을 통해 전략적으로 중요한 변수들을 선별함으로써 우리의 한정된 자원을 그곳에 집중시킬 수 있는 유용성이 있다.

4. 분석도구의 개발과 분석방법

4.1 설문지의 설계

공영방송의 성과측정관행을 진단하기 위해서는 구조화된 설문지의 개발과 함께, 설문결과를 객관적으로 분석하기 위한 방법도 필요하다.

우선, 공영방송의 성과측정관행을 진단하기 위한 설문지는 크게 네 가지 범주로 나누어 설계할 수 있다. 처음 두 가지 범주는 성과측정의 질을 측정하기 위한 설문항목들로 구성되고, 나머지 두 가지 범주는 성과관리의 질을 측정하기 위한 항목들로 구성된다.

구체적으로, 첫 번째 범주는 방송사가 과연 올바른 것을 측정하고 있는가를 평가하기 위한 문항들로 방송사의 성과를 평가하기 위해 고안된 각 지표의 전략과의 부합정도, 이해관계자들의 관점에서 바라본 해당 지표의 중요성, 최고경영층이 생각하는 해당 지표의 중요성, 그리고 경쟁사와 비교한 현재의 성과수준을 파악한다.

두 번째 범주는 방송사의 성과측정이 올바르게 수행되고 있는가를 측정하기 위한 문항들로 구성되어 있다. 구체적으로 이 범주에서는 현재 사용하고 있는 성과지표 및 성과측정시스템의 현황을 파악하기 위한 목적을 갖고 있다. 앞서 언급한 바와 같이 성과지표의 특성은 이해용이성, 효율성, 행동지향성, 주기적 검토 및 수정가능성 등 네 가지로 분류하고자 하며, 성과측정시스템의 특성은 설계정도, 조직의 나머지 부분과의 조화정도, 유연성, 그리고 주기적 검토 및 최신화 정도로 분류하여 해당 문항에 대한 구성원들의 현재의 인식 정도와 앞으로 바람직한 방향은 어떻게 되어야 하는지에 대한 구성원들의 기대를 측정하고자 한다.

세 번째 범주는 자료의 수집 및 가공 수준을 측

정하는 문항들로 제반 성과측정결과를 수집, 체계화, 분석, 해석, 전파하는 수준을 파악한다.

네 번째 범주는 성과측정결과를 실제로 얼마나 잘 활용하고 있는가를 파악하기 위한 문항들로 구성된다. 성과측정의 세 가지 기본적인 역할(이해관계자들의 최소한의 요구사항 준수, 조직의 건강상태 진단, 조직의 경영이론 및 전략 수정) 관점에서 각각 다섯 가지 수준(수준 이하, 미흡, 기본, 적절, 타월)으로 방송사의 현재 성과측정관행의 성숙도를 측정한다.

4.2 분석 방법

개발된 설문지의 응답결과를 분석하기 위한 방법에 대해 기술하면 다음과 같다.

4.2.1 올바른 것을 측정하고 있는가?

올바른 성과지표를 이용하고 있는지를 분석하기 위한 방법으로 정렬분석(alignment analysis), 적합분석(congruence analysis), 일치분석(consensus analysis), 혼동분석(confusion analysis)을 들 수 있다[12, 27].

첫째, 정렬분석은 각 성과지표가 기업의 전략과 얼마나 잘 부합하는가, 기업의 행동을 얼마나 잘 유발하는가, 최고경영층이 생각하는 성과지표의 중요도는 어떠한가, 그리고 경쟁사와 비교하여 해당 지표의 현재 성과수준은 어떠한가를 조사하여 응답 평균값의 순위를 구한 후 정렬함으로써, 현재 사용하고 있는 성과지표의 전략과의 부합정도, 중요도, 성과수준 간의 일치성을 개략적으로 파악하기 위한 목적을 갖고 있다.

일반적으로, 정렬분석 결과, 상위 25% 범위에 (top quartile) 공통적으로 포함되는 지표들은 해당 조직이 추구하는 전략과의 부합정도가 높고, 그 중요성도 높다고 인지되어 구성원들의 행동을 유발할 수 있는 전략적으로 중요한 지표로서 그 성과수준도 경쟁사와 비교하여 상대적으로 우월한 위치에 있다고 판단할 수 있다. 반면, 전략과의 부합정도

및 중요도에 있어 하위 25%(bottom quartile)에 공통적으로 포함된 지표는 해당 조직의 자원을 낭비하는 성과지표로 수정될 필요가 있음을 의미한다.

둘째, 적합분석은 정렬분석을 구체화시킨 분석으로 설문결과의 관련성 있는 두 항목간의 비교를 통해 개선이 필요한 지표(false alarm)와 자원을 낭비하는 지표(gap)를 판별하기 위한 분석이다. 예를 들어, 전략과의 부합정도와 중요도를 비교할 경우, 특정 지표가 전략과의 부합정도는 높으나 구성원들이 인지하는 중요도가 떨어진다면 이 지표는 전략적으로는 중요한 지표이나 구성원들의 행동을 유발하지는 못하는 지표임을 알 수 있으며, 반대로 전략과의 부합정도는 낮으나 그 중요도가 높다고 인식되는 지표의 경우, 그 지표는 구성원들의 행동을 유발하기는 하지만 이러한 행동이 기업의 전략적 목표를 달성하는데는 별로 유용하지 못함을 나타낸다.

셋째, 일치분석은 설문항목별로 부서 간 또는 계층 간 견해의 차이가 있는지를 파악할 수 있는 분석으로, 조직의 기능영역 간 또는 최고경영층, 관리층, 일선실무자 사이의 의사소통의 질을 평가할 수 있는 방법이다. 예를 들어, 성과지표의 전략과의 부합정도, 중요도, 그리고 경쟁사와 비교한 현재의 성과수준 각각에 대하여 부서 간 또는 계층 간 견해 차이가 있는지의 여부를 파악하기 위해 부서 또는 계층을 요인으로 하여 분산분석을 수행할 수 있다.

넷째, 혼동분석은 설계된 성과지표에 대한 전체 구성원들의 견해 차이의 심각성(혼동성)을 파악하기 위한 분석으로 설계된 성과지표에 대한 응답결과의 표준편차로 측정한다. 표준편차가 낮은 지표는 응답자들의 견해가 일치함을 나타내며, 표준편차가 높은 지표는 응답자들의 견해가 상이함을 나타낸다. 즉, 혼동분석은 구성원들의 정보 공유의 질을 측정할 수 있는 방법이다.

4.2.2 성과측정을 올바르게 하고 있는가?

다음으로 성과측정이 올바르게 되고 있는지를

파악하기 위해서는 성과지표 및 성과측정시스템의 바람직한 특성을 현재 해당 조직이 어느 정도 만족하고 있는지, 그리고 바람직한 변화 방향은 어떠해야 하는지를 평가할 필요가 있다. 여기서 성과지표의 특성은 이해용이성, 효율성, 행동지향성, 주기적 검토 및 수정가능성으로 범주화하고, 성과측정시스템의 특성은 설계정도, 조직의 나머지 부분과의 조화정도, 유연성, 주기적 검토 및 최신화 정도로 범주화한다. 그리고 각 특성의 만족도를 측정하기 위해 각 범주 내에 복수의 설문 문항을 설정하여 조직 구성원들의 동의 정도를 측정한다.

4.2.3 자료의 가공 수준은 어떠한가?

성과관리의 질은 자료의 수집 및 가공 수준과 성과측정결과가 성과측정의 기본적 역할을 위해 얼마나 잘 활용되는가에 따라 결정된다. 이 중 전자를 측정하기 위해 해당 방송사의 주요 성과영역을 선정하고, 방송사가 해당 영역의 성과를 측정하기 위해 관련 자료를 수집, 체계화, 분석, 해석, 전파하는 수준을 파악한다. 그리고 이를 통해 경영평가부문 간 또는 부서 간 자료의 가공 수준을 비교해 볼 수 있다. 또한 자료 가공 수준의 다섯 단계, 즉, 자료의 수집, 체계화, 분석, 해석, 전파 활동 중 어떠한 활동의 수준이 가장 탁월하고 미흡한지도 파악 할 수 있는데, 예를 들어, 자료의 전파 활동이 다른 가공 활동들에 비해 미흡한 것으로 나타났다면, 이러한 결과는 구조화된 의사소통경로를 이용하여 해당 평가항목 또는 지표에 대한 성과측정결과를 구성원들에게 적시에 전파하여 공유할 수 있는 시스템이 해당 조직에 필요함을 암시하는 것으로, 이를 위한 조치를 취할 수 있는 근거가 될 수 있다.

4.2.4 성과측정결과의 활용 수준은 어떠한가?

성과측정결과의 활용 수준은 성과측정결과가 성과측정의 세 가지 기본적 역할을 위해 얼마나 잘 사용될 수 있는지를 파악함으로써 평가될 수 있다. 본 연구에서는 성과측정의 세 가지 기본적 역할을 이해관계자가 요구하는 최소요구사항의 준수 여부

파악, 기업의 전반적인 건강상태 진단, 경영이론의 타당성 검토 및 수정으로 설정하고, 각 역할의 수준을 다섯 단계(수준 이하, 미흡, 기본, 적절, 탁월)로 나누어 응답자들의 견해를 파악할 수 있는 설문 항목을 개발함으로써 성과측정관행의 성숙도를 평가한다(<표 9> 참조).

5. 사례 적용

우리나라 공영방송 경영평가제도는 정치권력으로부터 공영방송의 독립과 자율성을 보장한다는 차원에서 정부의 공기업 경영평가제도로부터 분리되어 제도화 되었다. 그러나 공영방송 경영평가제도의 현실은 그 제도 목적과 이념의 중요성에도 불구하고, 그 평가에 있어 객관성, 적정성, 그리고 합리성이 매우 부족한 것으로 나타났다[6].

이러한 문제점에 따라 MBC는 2006년 문화방송 경영평가를 위한 모델을 재구축하였으며[3], 이를 이용하여 2006년도 문화방송 경영평가[4]와 2007년도 문화방송 경영평가[5]를 수행하였다. 원래 MBC의 경영평가를 위한 평가부문은 방송부문, 경영부문, 기술부문 등 세 부문으로 분류되었으나, 2006년도 및 2007년도 경영평가 시 경영부문은 평가의 편의상 경영정책부문과 재무·회계부문으로 재분류하였다. 이에 따라 본 절에서는 평가부문을 방송부문, 경영정책부문, 재무·회계부문, 기술부문 등 네 개 부문으로 나누고, 각 부문에 속한 평가영역, 평가항목, 평가지표를 <표 3>과 같이 정리하였다.⁴⁾

방송부문의 경우, 평가영역은 방송정책, 편성정책·운영, 제작관리, 수용자 관리 등 4개 영역으로 구분되었고, 경영정책부문은 전략경영, 조직구조 및 인적자원관리, 콘텐츠 관리의 합리성 등 3개 평

4) 본 평가영역, 평가항목, 평가지표는 2007년도 문화방송 경영평가보고서[5]의 분류를 이용한 것이다. 각 평가부문의 평가영역, 평가항목, 평가지표에 관한 구체적 설명은 문화방송 경영평가모델 구축 연구보고서[3], 2006년도 문화방송 경영평가보고서[4], 2007년도 문화방송 경영평가보고서[5]를 참조하기 바란다.

가영역으로 나뉘었다. 재무·회계부문은 내부통제시스템, 재무성과, 이해관계자 관리 등 3개 평가영역으로 구분되었으며, 기술부분은 방송기술 정책 및 향상 정도 평가, 뉴미디어 환경대응, 시설·장비의

운영관리 등 3개 평가영역으로 구분되었다. <표 3>에서 보듯이 각 평가부문의 평가영역은 관련 평가항목으로 다시 구분되고, 각 평가항목은 평가지표로 구체화 되고 있다.

<표 3> MBC 경영평가지표

<방송부문>

평가부문	평가영역	평가항목	평가지표
방송	방송정책	공익성 구현	민주적 여론형성과 사회적 의제 설정
			사회적 소수자 및 소외계층에 대한 배려
			민족문화 창달과 우리말 사용
		방송정책 및 운영목표 설정의 적절성	남북관계 개선과 국제 교류 확대
			공익성 및 윤리의식 제고를 위한 내부 자율 제도
	편성정책·운영		방송정책 및 운영목표 설정의 적절성
	편성정책의 합리성	전년도 방문진 경영지침의 이행정도	
		방송정책과 편성목표의 일관성	
		편성관련 제도 운영	
		편성목표의 실질적 반영	
	편성운영의 적절성	편성의 다양성과 균형성	
		지역방송 편성	
	제작	외주관리의 합리성	소외계층 접근권 보장
			연중 캠페인 및 주요 기획 프로그램 평가
			편성의 정시성
		제작관리의 합리성	위기대응능력과 재난/재해보도의 수행
			채널시청점유율
	수용자 관리	프로그램 품질제고	외주정책의 적절성
			외주관리의 적합성과 성과
			제작관리 및 운영목표의 타당성
		보도기능의 향상	내·외부평가 시스템 운영과 실적
			프로그램 질적 성과
		시청자제도 및 시청자 서비스	프로그램 완성도와 창의성 제고 노력
			라디오
			취재보도 방식의 개선정도
	기기·설비 관리	보도기능의 향상	보도의 공정성, 신뢰성, 심층성, 전문성
			보도의 의제 설정 및 환경감시 기능
		시청자 불만처리 및 시청자 평가 프로그램의 운영	시청자제도 및 시청자 서비스
			시청자 불만처리 및 시청자 평가 프로그램의 운영
		언론중재 및 소송	언론중재 및 소송
		방송심의 제재	방송심의 제재

〈표 3〉 MBC 경영평가지표(계속)

<경영정책부문>

평가부문	평가영역	평가항목	평가지표
경영정책	전략경영	미션과 비전의 적절성	미션(기업사명)의 공리성 미션과 비전의 연계성 비전의 실현가능성
			비전의 구성원 공유 정도 최고경영자의 기업가정신 및 소명의식
			경영목표에 대한 비전의 반영정도 경영전략과 목표의 연계성, 실현가능성
		경영전략 및 목표설정의 타당성/실행성과	당해연도 경영목표의 달성을 정도
			직무분석 등을 통한 인력정원의 적정성 부서별 업무분장 및 정원의 적정성
	조직구조 및 인적자원관리	조직관리의 합리성	부서 평가 및 권한·책임분담의 명료성 조직구조의 유연성
			능력/성과주의 인사제도의 운영 여성 및 장애인 고용기회 확대
			직무수행 역량 개발 노력 승진 및 인사고과제도의 합리성
		보상체계의 적절성	인력구조의 효율적 운영 및 유지
			능력/성과 중심의 임금체계 운영정도 급여체계의 적절성
	콘텐츠 관리의 합리성	노사관계의 안정화	복지제도의 효율적 관리 인센티브 지급제도의 적절성
			노사제도의 합리적 운영 노사 협력 및 공동노력
		콘텐츠 마케팅의 적절성 콘텐츠 사업의 성과 프로그램 수출실적	콘텐츠 마케팅의 적절성 콘텐츠 사업의 성과 프로그램 수출실적

〈표 3〉 MBC 경영평가지표(계속)

<재무·회계부문>

평가부문	평가영역	평가항목	평가지표
재무·회계	내부통제 시스템	내부 통제기능의 합리성	내부 통제정책의 타당성 감사제도/방법의 합리성 감사결과의 수용정도
			경영정보시스템의 개선 정도 위험관리시스템의 구축 및 운영실태 원가분석 및 관리의 효율성
			예산편성 및 운영의 적절성 예산편성지침과 절차의 합리성 예산운영 및 집행의 합리성
		재무성과	수익 및 비용구조의 개선 비용구조의 건전성
			투자관리의 적절성 자산(자금)관리의 적절성
	이해관계자 관리	관계회사의 효율적 관리	관계회사의 경영독립성 관계회사 경영평가 관계회사 경영실적
			직무만족도
		직원 만족도 제고	임금 및 보상수준 만족도
			채널 이미지와 브랜드 인지도
		채널 이미지 및 사회공헌도	사회공헌활동의 성과

〈표 3〉 MBC 경영평가지표(계속)

<기술부문>

평가부문	평가영역	평가항목	평가지표
기술	방송기술 정책 및 향상 정도 평가	기술정책의 적절성	중단기 기술정책의 타당성 및 일관성
			경영목표와의 연관성
			디지털 방송기술 변화의 대응
			방송투자의 효율성
			제작 장비 구입의 적합성
		방송기술의 향상정도	방송품질향상 관련제도의 적절성
			방송기술시스템의 개선
			기술연구·개발에 대한 투자
			방송기술 인력의 양성
	뉴미디어 환경대응	방송환경 변화의 대응	신기술 공유 및 제휴 노력
			디지털 방송 전환에의 대응
			디지털 제작 시스템 구축
			방송기술 관리 시스템의 적절성
			방송통신 융합 콘텐츠 개발 노력
	방송통신 융합 대비 정도		서비스 개선 및 뉴미디어 수용 환경 개선 노력
			뉴미디어 정부정책에의 대응
	시설·장비의 운영관리	시설 및 장비 운영의 효율성	방송통신 융합 환경에의 대응과 대응 시스템, 융합 시스템 추진
			시설 인프라 구축의 타당성
			시설 구축의 추진 실적
			제작 시설의 활용 효율성
		방송망 관리 및 시스템의 개선	제작 장비의 유지 보수 및 교체
			방송망의 안정성 제고
			방송망 관리의 효율성
			방송사고 대처 능력의 개선
			송출시스템 개선 및 송수신 품질 향상 개선 실적

이러한 평가분류에 의거하여 문화방송(MBC)의 성과측정관행의 질을 평가하기 위한 설문지를 개발하였다.

설문지는 크게 네 부문으로 구성되어 있다. 처음 두 부문은 성과측정의 질을 평가하기 위한 문항들로 구성되며, 나머지 두 부문은 성과관리의 질을 평가하기 위한 것이다.

설문지의 첫 번째 부문은 MBC가 과연 올바른 것을 측정하고 있는지를 평가하기 위한 것으로, MBC가 올바른 평가지표를 사용하고 있는지를 측정하기 위한 문항들로 구성된다. 이 설문 부문은

다시 두 파트로 나뉘는데, 첫 번째 파트는 MBC가 현재 이용하고 있는 평가지표가 전략과 어느 정도 부합되고 있는지, 그리고 이해관계자 관점에서 해당 지표를 얼마나 중요하게 고려하고 있는지 그 수준을 평가한다. <표 4>는 해당 설문의 예를 나타낸 것이다.

예를 들어, 방송부문의 방송정책 평가영역의 공익성 구현이라는 평가항목에서 “민주적 여론형성과 사회적 의제 설정”이라는 평가지표가 MBC의 전략과 얼마나 부합되는지를 평가하고, 다음으로 해당 지표가 MBC 이해관계자 관점에서 어느 정도

〈표 4〉 올바른 것을 측정하고 있는가?(1)

(1) 다음은 귀 방송사에서 이용하고 있는 성과지표의 전략과의 일치성 및 이해관계자 관점에서의 중요도를 파악하기 위한 질문들입니다. 각 문항을 읽어보시고, 귀하가 생각하시는 수준과 가장 근접한 보기애 ✓ 표 해 주십시오.

평가부문	평가영역	평가항목	평가지표	해당 지표는 귀사의 전략과 어느 정도 부합된다고 생각하십니까?						해당 지표는 귀사의 이해관계자 관점에서 보아 어느 정도 중요한 지표라고 생각하십니까?					
				전혀 부합 되지 않음	부합 되지 않음	별로 부합 되지 않음	조금 부합 된다	부합 된다	매우 부합 된다	전혀 중요 하지 않다	중요 하지 않다	별로 중요 하다	조금 중요 하다	중요 하다	매우 중요 하다
방송	방송정책	공익성 구현	민주적 여론형성과 사회적 의제 설정	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥
			사회적 소수자 및 소외계층에 대한 배려	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥
			민족문화 창달과 우리말 사용	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥
			남북관계 개선과 국제 교류 확대	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥
			공익성 및 윤리의식 제고를 위한 내부 자율 제도	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥
		방송정책 및 운영목표 설정의 적절성	방송정책 및 운영목표 설정의 적절성	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥
		방문진 경영지침 이행정도	전년도 방문진 경영지침의 이행정도	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥

〈표 5〉 올바른 것을 측정하고 있는가?(2)

(2) 다음은 귀 방송사의 최고경영층이 생각하고 있는 성과지표의 중요도 및 경쟁사와 비교한 해당 성과지표의 현재 수준을 파악하기 위한 질문들입니다. 각 문항을 읽어보시고, 귀하가 생각하시는 수준과 가장 근접한 보기애 ✓ 표 해 주십시오.

평가부문	평가영역	평가항목	평가지표	귀사의 최고경영층은 해당 지표를 어느 정도 중요하게 여기고 있다고 생각하십니까?						해당 지표의 성과수준은 경쟁사와 비교하여 어느 정도라고 생각하십니까?					
				전혀 중요 하지 않다	중요 하지 않다	별로 중요 하지 않다	조금 중요 하다	중요 하다	매우 중요 하다	매우 낮다	낮다	조금 낮다	조금 높다	높다	매우 높다
방송	방송정책	공익성 구현	민주적 여론형성과 사회적 의제 설정	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥
			사회적 소수자 및 소외계층에 대한 배려	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥
			민족문화 창달과 우리말 사용	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥
			남북관계 개선과 국제 교류 확대	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥
			공익성 및 윤리의식 제고를 위한 내부 자율 제도	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥
		방송정책 및 운영목표 설정의 적절성	방송정책 및 운영목표 설정의 적절성	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥
		방문진 경영지침 이행정도	전년도 방문진 경영지침의 이행정도	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥

중요한 지표인지를 평가한다.

<표 5>는 MBC가 올바른 것을 측정하고 있는지를 평가하기 위한 두 번째 설문 파트로서, 여기서는 MBC의 최고경영층이 해당 지표를 얼마나 중요하게 고려하고 있는지, 그리고 경쟁사와 비교한 해

당 지표의 현재 성과수준을 평가한다.

<표 4>와 <표 5>의 응답결과는 앞서 언급한 정렬분석, 적합분석, 일치분석, 혼동분석을 이용하여 MBC가 과연 올바른 것을 측정하고 있는지를 다양한 각도에서 평가할 수 있다.

설문지의 두 번째 부문은 MBC가 올바르게 측정하고 있는가, 즉, 성과측정은 올바르게 되고 있는가를 평가하기 위한 것으로 이 부문에서는 현재 사용하는 성과지표 및 성과측정시스템의 특성 현황과 이들이 바람직한 방향으로 변모하기 위해서는 어떠한 면을 좀 더 강조해야 하는지를 파악하기 위한 목적을 갖고 있다.

이 부문 또한 두 파트로 나뉜다. 첫 번째 파트는 MBC의 성과지표가 성과지표의 바람직한 특성을 현재 갖추고 있는지를 평가하고, 현재 이러한 특성을 갖추지 못하였다면 앞으로 어떻게 변모해야 하는지 그 방향을 모색하기 위한 설문으로 구성되어 있다. 성과지표의 특성은 이해용이성, 효율성, 행동지향성, 주기적 검토 및 수정가능성 등 네 가지로 분류하였고, 각 특성에 대한 복수의 설문항목을 마련하였다.

<표 6>은 이 설문에 대한 예를 보여주고 있는데, 성과지표의 이해용이성을 평가할 수 있는 복수 설문 각각에 대한 응답자의 동의 정도를 평가하고, 현재 MBC의 성과지표가 바람직한 방향으로 가기 위해서는 성과지표에 대한 각 설문 내용을 얼마나 고려 또는 강조해야 하는지를 측정한다. 왼쪽 응답 결과에서 오른쪽 응답 결과를 뺀 수치의 음의 절대값이 클수록 MBC의 성과지표는 성과지표의 바람직한 특성에 비추어 볼 때 문제가 있으며, 이에 대

한 개선 조치가 필요함을 나타낸다. 예를 들어, “우리 방송사의 성과지표는 구체적으로 정의된 공식에 의해 계량화 되고 있다”라는 바람직한 성과지표의 특성을 MBC가 현재 갖추고 있는가에 대한 설문 응답이 “전혀 동의하지 않음”이고, 이러한 특성을 “매우 강조해야 한다”라는 응답결과가 나왔다면, 이는 MBC의 성과지표가 이러한 특성을 갖추도록 시급한 조치가 필요함을 의미한다. 반면, 왼쪽 응답결과에서 오른쪽 응답결과를 뺀 수치의 양의 절대값이 클수록 MBC의 성과지표는 성과지표의 바람직한 특성을 갖추고 있다고 평가할 수 있다.

<표 7>은 성과측정이 올바르게 되고 있는가를 평가하기 위한 두 번째 파트로서 MBC가 성과측정 시스템이 갖추어야 할 바람직한 특성을 현재 갖추고 있는지를 파악하고, 현재 이러한 특성을 갖추지 못하였다면 앞으로 어떻게 변모해야 하는지 그 바람직한 방향을 모색하기 위한 목적을 갖고 있다. 성과측정시스템의 특성은 성과측정시스템의 설계 정도, 조직의 나머지 부분과의 조화정도, 유연성, 그리고 주기적 검토 및 최신화 정도로 분류하고, 해당 특성을 설명하는 복수의 문항을 마련하였다. <표 7>의 왼쪽 응답결과에서 오른쪽 응답결과를 뺀 수치의 음의 절대값이 클수록 MBC의 성과측정 시스템은 해당 특성에 있어 문제가 있으며, 개선이 필요함을 나타낸다. 예를 들어, 성과측정시스템의

<표 6> 성과측정이 올바르게 되고 있는가?(1)

- (1) 다음은 귀 방송사에서 사용하는 성과지표의 특성 현황을 파악하고 추구해야 할 방향을 모색하기 위한 질문들입니다. 각 질문을 읽어보시고, 귀하가 생각하시는 수준과 가장 근접한 보기에 해 주십시오.

성과지표	현재 귀사에서 사용하는 성과지표의 특성에 대한 왼쪽의 기술에 대하여 어떻게 생각하십니까?						현재 귀사의 성과지표에 문제가 있다면, 바람직한 방향으로 가기 위해서 왼쪽의 기술을 얼마나 고려 또는 강조해야 한다고 생각하십니까?						
	전혀 동의 하지 않음	동의 하지 않음	별로 동의 하지 않음	조금 동의 한다	동의 한다	매우 동의 한다	전혀 고려할 필요 없다	조금 고려 해야 한다	고려 해야 한다	조금 강조 해야 한다	강조 해야 한다	매우 강조 해야 한다	
(이해용이성) 우리 방송사의 성과지표는	구체적으로 정의된 공식에 의해 계량화되고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥
	구체적인 자료를 이용하여 도출된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥
	구체적이며, 실현 가능한 목표로 이어진다.	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥
	확실한 목적이 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥
	간단하고 일관된 양식으로 보고된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥

〈표 7〉 성과측정이 올바르게 되고 있는가?(2)

(2) 다음은 귀 방송사에서 사용하는 성과측정시스템의 특성 현황을 파악하고 추구해야 할 방향을 모색하기 위한 질문들입니다. 각 질문을 읽어보시고, 귀하가 생각하시는 수준과 가장 근접한 보기에 표 해 주십시오.

성과측정시스템	현재 귀사의 성과측정시스템 특성에 대한 원쪽의 기술에 대하여 어떻게 생각하십니까?						현재 귀사의 성과측정시스템에 문제가 있다면, 바람직한 방향으로 가기 위해서 원쪽의 기술을 얼마나 고려 또는 강조해야 한다고 어떻게 생각하십니까?						
	전혀 동의하지 않음	동의하지 않음	별로 동의하지 않음	조금 동의한다	동의한다	매우 동의한다	전혀 고려할 필요 없다	조금 고려해야 한다	고려해야 한다	조금 강조해야 한다	강조해야 한다	매우 강조해야 한다	
(설계정도) 우리 방송사의 성과측정시스템은	재무적 지표와 비재무적 지표를 조화롭게 포함하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥
	내부지향적(회사)지표와 외부지향적(시장)지표를 함께 포함하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥
	단기적 지표와 장기적 지표를 함께 포함하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥
	미래지향적인 동인지표와 과거지향적인 결과지표를 함께 포함하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥
	너무 많은 지표를 가지고 있지 않다.	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥
	상충되는 지표를 가지고 있지 않다.	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥
	종합적인 성과영역 및 지표를 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥

설계정도와 관련하여 “우리 방송사의 성과측정시스템은 재무적 지표와 비재무적 지표를 조화롭게 포함하고 있다.”라는 기술에 대하여 원쪽 응답결과가 “전혀 동의하지 않음”이고, 오른쪽 응답결과가 “매우 강조해야 한다.”라면 MBC의 성과측정시스템은 이러한 특성을 갖추도록 노력해야 함을 의미한다. 반면, 원쪽 응답결과에서 오른쪽 응답결과를 뺀 수치의 양의 절대값이 클수록 MBC의 성과측정시스템은 성과측정시스템의 바람직한 특성을 현재 갖추고 있다고 평가할 수 있다.

다음으로 MBC의 성과관리의 질을 평가하기 위한 설문부문은 세 번째와 네 번째 부문이다. 설문지의 세 번째 부문은 성과측정결과인 자료의 가공수준을 측정하는 문항들로 제반 성과측정결과를 수집, 체계화, 분석, 해석, 전파하는 수준을 파악한다. 구체적으로, 성과관리를 위해 적절한 원자료(raw data)를 수집하고 있는지, 수집된 원자료를 일목요연하게 정리하고 체계화 하는지, 체계화된 자료의 분석을 통해 자료에 존재하는 패턴을 탐구하고 있는지, 자료의 분석결과를 잘 해석하고 있는지(즉, 자료 분석에서 파악된 패턴에 의미를 부여하고, 이

를 설명하고 있는지), 그리고 해석된 정보(자료로부터 파악된 패턴의 의미)를 구조화된 의사소통과정을 통해 구성원들에게 전파하고 있는지를 파악하기 위한 문항들로 구성된다.

<표 8>은 설문지 세 번째 부문의 예를 나타내고 있는데, 방송부문의 방송정책 평가영역의 공의성 구현이라는 평가항목을 측정하기 위해 MBC가 적절한 자료를 수집하고 있는지, 수집한 자료를 체계화하고 있는지, 체계화된 자료를 분석하고 있는지, 분석된 자료를 해석하고 있는지, 그리고 해석된 정보를 구조화된 의사소통과정을 통해서 조직내외에 폭넓게 전파하고 있는지 등 자료 가공의 진화 단계에 대한 동의 정도를 파악하는 목적을 갖고 있다. 이 설문을 이용하면 MBC의 각 평가항목 또는 더욱 자세하게 각 평가지표에 대한 MBC의 자료 가공 수준을 평가할 수 있다. <표 8>의 설문은 평가항목에 대한 자료의 가공 단계와 그 수준을 나타내고 있다.

마지막으로 설문지의 네 번째 부문은 성과측정결과를 실제로 얼마나 잘 활용하고 있는지를 파악하기 위한 문항들로 구성된다. 성과측정의 세 가지

주요 역할인 이해관계자들의 최소한의 요구사항 준수, 조직의 건강상태 진단, 조직의 전략 및 경영 이론의 검토와 수정 관점에서 각각 다섯 가지 수준 (수준 이하, 미흡, 기본, 적절, 타월)을 이용하여 방

송사의 현재 성과측정관행의 성숙도를 측정하는 목적을 갖고 있다.

<표 9>의 <문항 1>, <문항 2>, <문항 3>은 성과측정이 해야 하는 역할의 진화 단계를 보여주고

〈표 8〉 자료가 수집, 체계화, 분석, 해석, 전파되는가?

다음은 성과관리를 위한 귀 방송사의 자료 가공 수준, 즉, 자료의 수집, 체계화, 분석, 해석, 전달 수준을 파악하기 위한 질문들입니다. 각 질문을 읽어보시고, 귀하가 생각하시는 수준과 가장 근접한 보기에 표 해 주십시오.

아래의 문항에 동의하십니까?		전혀 동의 하지 않음	동의 하지 않음	별로 동의 하지 않음	조금 동의 한다	동의 한다	매우 동의 한다
[방송부문]							
방송 > 방송정책 > 공의성 구현 성과측정을 위해서	적절한 자료를 수집하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥
	수집된 자료를 체계화하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥
	체계화된 자료를 분석하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥
	분석된 자료를 해석하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥
	해석된 정보를 구조화된 의사소통과정을 통해서 조직 내외에 꼭꼭하게 전파하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥

〈표 9〉 성과측정결과를 얼마나 잘 활용하고 있는가?(성과측정관행의 성숙도 평가)

다음은 귀 방송사에서 성과측정결과를 성과측정의 세 가지 중요한 역할에 비추어 얼마나 잘 활용하는지를 파악하기 위한 것입니다. 각 내용을 읽어보시고, 귀하가 생각하시는 수준과 가장 근접한 박스([])에 표 해 주십시오.

<문항 1> 우리는 다음과 같은 수준으로 이해관계자의 최소요구사항을 준수하고 있는지 확인하는데 성과측정결과를 활용하고 있다.				
수준	이하 []	미흡 []	기본 []	적절 []
최소한 만족시켜 주어야 할 성과가 무엇인지도 파악되어 있지 않다.	최소한 만족시켜 주어야 할 성과가 무엇인지는 파악되어 있지만, 이를 측정할 수 있는 지표는 거의 없다.	최소한 만족시켜 주어야 할 성과가 무엇인지 파악되어 있고, 이를 측정할 수 있는 지표들도 있지만, 그 지표들은 일반적으로 과거지향적이다.	최소한 만족시켜 주어야 할 성과가 무엇인지 파악되어 있고, 이를 측정할 수 있는 지표들 대부분이 미래지향적이다.	최소한 만족시켜 주어야 할 현재 및 미래의 성과가 무엇인지 파악되어 있고, 이를 측정할 수 있는 지표들 모두 미래지향적이다.
<문항 2> 우리는 다음과 같은 수준으로 조직의 전반적인 건강상태를 진단하는데 성과측정결과를 활용하고 있다.				
수준	이하 []	미흡 []	기본 []	적절 []
기업의 건강 상태가 거의 검토되고 있지 않으며, 공식적인 성과지표도 거의 존재하고 있지 않다.	기업의 건강 상태가 간헐적으로 검토되고는 있으나, 검토할 경우에도 재무지표에 주로 초점을 맞추고 있다.	기업의 건강 상태를 재무지표와 비재무지표를 이용하여 검토하고는 있으나 비재무지표가 보통 고객 만족과 종업원 만족을 측정하는데 국한되어 있다.	기업의 건강 상태가 균형 잡힌 관점(재무, 고객, 종업원, 내부프로세스, 혁신 및 학습 등)의 성과지표 모두를 이용하여 정기적으로 검토되고는 있으나, 전략과 지표들 간의 연계성은 불분명하다.	기업의 건강 상태가 균형 잡힌 관점(재무, 고객, 종업원, 내부프로세스, 혁신 및 학습 등)의 성과지표 모두를 이용하여 정기적으로 검토되고 있으며, 이 지표들은 조직의 전략적 목표를 잘 반영하고 있다.
<문항 3> 우리는 다음과 같은 수준으로 조직의 전략 및 경영이론의 검토와 수정을 위해 성과측정결과를 활용하고 있다.				
수준	이하 []	미흡 []	기본 []	적절 []
조직이 추구하는 전략에 내재된 가정이 무엇인지도 이해되지 않으며, 전략이라는 것이 일련의 연계된 가정들의 집합인지도 모른다.	조직이 추구하는 전략에 내재된 가정이 무엇인지는 소수만이 알고 있고 널리 공유되고 있지 않아, 구성원들마다 전략이 의미하는 바에 대하여 서로 다른 시각을 갖고 있다.	조직이 추구하는 전략에 내재된 가정이 무엇인지 알고 있으며, 때때로 그 타당성을 대하여 의구심을 갖기도 하지만 자료가 아닌 직관에 의해 그 타당성이 검토된다.	조직이 추구하는 전략에 내재된 가정이 무엇인지 명확히 문서화되어 구성원들 사이에 널리 공유되고 있으며, 그 타당성 검토도 직관과 함께 사실과 수치의 도움을 받아 정기적으로 이루어진다.	조직이 추구하는 전략에 내재된 가정이 무엇인지 명확히 문서화되어 구성원들 사이에 널리 공유되고 있으며, 지속적이고 체계적인 방법을 이용하여 그 타당성이 검토될 뿐만 아니라 이에 근거하여 전략 및 경영이론의 수정이 이루어진다.

있다. 즉, 이해관계자의 최소요구사항 준수, 조직의 전반적인 건강상태 진단, 조직의 전략 및 경영이론의 검토 및 수정이라는 성과측정의 세 가지 주요 역할에 비추어 MBC의 성과측정관행의 성숙도를 평가한다.

6. 결 론

본 연구에서는 방송사의 성과측정관행을 진단할 수 있는 분석적인 틀(framework)을 설계하고, 이를 적용하기 위한 구체적인 설문양식의 개발과 분석방법의 제시를 통하여 공영방송의 성과측정관행을 진단할 수 있는 방법론을 제안하였다. 특히, 문화방송(MBC)의 경영평가지표에 맞는 설문지를 개발함으로써 MBC의 성과측정관행, 즉, 성과측정의 질과 성과관리의 질을 평가할 수 있는 틀을 제공하였다.

본 연구에서 제안한 공영방송의 성과측정관행을 진단할 수 있는 방법론은 다음과 같은 역할을 수행한다.

첫째, 성과측정의 질을 평가하기 위해서 올바른 것을 측정하고 있는가와 성과측정이 올바르게 수행되고 있는가를 진단한다. 여기서 올바른 것을 측정하고 있는가를 평가하기 위하여 네 가지 차이분석(정렬분석, 적합분석, 일치분석, 혼동분석)을 수행하며, 성과측정이 올바르게 수행되는지를 평가하기 위해서 성과지표가 갖추어야 할 바람직한 특성과 성과측정시스템이 갖추어야 할 바람직한 특성을 제시하고 이에 대한 MBC의 현재 수준과 미래지향적인 기대 수준을 파악할 수 있다.

둘째, 성과관리의 질을 평가하기 위해서 자료관리수준과 성과측정결과의 활용수준을 진단한다. 구체적으로, 자료관리수준을 파악하기 위하여 MBC 주요 경영평가영역 및 평가항목을 선별하고, 이에 대한 관련 자료의 수집, 체계화, 분석, 해석, 전파활동의 수준을 분석하며, 성과측정결과의 활용수준은 성과측정의 세 가지 역할(이해관계자의 최소요구사항 준수, 전반적 건강상태 검진, 경영이론의 타당성 검토 및 수정) 관점에서 평가할 수 있다.

본 연구에서 제안한 성과측정관행의 질을 평가하는 틀과 방법론은 공영방송이 자신들의 성과지표 및 시스템을 검토하여 수정할 수 있도록 하는 동시에 자신들의 성과측정관행을 운영관리뿐만 아니라 전략적 관리라는 성과측정의 순목적에 부합되도록 개선하는 지원 도구로서의 역할을 수행할 수 있다.

한편, 본 연구에서 제안한 공영방송 성과측정관행의 질을 평가하기 위한 설문지와 그 분석방법은 아직 실무에 적용되지 않아 현 단계에서 그 유용성을 검증할 수 없다는 한계점이 있으나 향후 방송사 적용을 통해 다음과 같은 효과를 기대할 수 있다.

첫째, 본 연구에서 개발한 구조화된 설문양식은 방송사의 성과측정관행의 질(성과측정시스템의 질과 성과관리시스템의 질)을 평가할 수 있는 진단도구로서 공영방송이 현재 가지고 있는 평가제도의 올바른 시행에 기여할 수 있다.

둘째, 본 연구를 통해 공영방송은 자신이 추구하는 가치에 이르기까지의 로드맵을 명확히 이해할 수 있고, 이를 통해 조직구성원에게 성과지향적인 활동을 유도할 수 있으며, 또한 비전과 전략, 목표의 일치된 관계를 파악함으로써 구성원 자신이 수행하는 활동이 어떠한 결과를 야기하고 팀, 부서, 그리고 전체 조직의 성과에 어떠한 기여를 하는지를 이해할 수 있도록 한다.

셋째, 공영방송의 전략적 관리와 전략의 커뮤니케이션을 활성화 할 수 있다. 본 연구의 진단 모형은 공영방송의 비전과 전략을 일련의 인과관계로 연결된 활동으로 전환하여 관리하도록 한다. 따라서 구성원들에게 전략과 일치한 활동들의 인과관계를 명확하게 제시함으로써 구성원들에게 기업 전략을 의사소통할 수 있는 도구를 제공함과 동시에 성과측정을 통하여 전략적 인과관계를 기반으로 한 경영이론의 타당성 검토와 이에 근거한 전략의 수정을 가능하게 할 수 있다.

넷째, 전략적으로 연계된 일련의 활동들 사이에 존재하는 인과관계의 검증을 통해 얻게 되는 지식은 공영방송사의 학습을 촉진할 수 있다. 인과관계

에 대한 검증은 전략적 가정에 대한 검토임과 동시에 여러 가지 활동들 간의 인과관계에 대한 사례를 제공한다. 따라서 이러한 사례들을 축적함으로써 전략적 활동들에 대한 지식을 전파하고 공유하게 되고, 사실에 근거한 후속적인 의사결정을 내릴 수 있다. 또한 인과관계 사슬 상에 존재하는 활동들 간의 관계를 이용하여 새로운 실행계획이나 활동에 대한 사전 분석도 가능하다.

다섯째, 본 연구에서 제안한 진단 방법론과 도구는 다른 방송사에도 연장 적용될 수 있는 확장성을 갖고 있어 그들의 성과측정관행의 절을 평가하고, 벤치마크와 비교하며, 이에 근거하여 개선을 도모할 수 있는 표준적인 틀로서의 역할을 수행할 수 있을 것으로 기대한다.

참 고 문 헌

- [1] 민재형, 장시준, "서비스 기업의 성과측정시스템 구현에 관한 연구", 「한국생산관리학회지」, 제13권, 제2호(2002), pp.77-117.
- [2] 민재형, 이영찬, 하창훈, "전략적 학습의 촉진을 위한 균형 성과측정시스템의 개발", 「한국 경영과학회지」, 제27권, 제3호(2002), pp.93-114.
- [3] 방송문화진흥회, 「문화방송 경영평가모델 구축 연구보고서」, 서울 : 방송문화진흥회, 2006.
- [4] 방송문화진흥회, 「2006년도 문화방송 경영평가보고서」, 서울 : 방송문화진흥회, 2007.
- [5] 방송문화진흥회, 「2007년도 문화방송 경영평가보고서」, 서울 : 방송문화진흥회, 2008.
- [6] 방정배, 최세경, "한국공영방송 경영평가제도에 관한 연구 : 제도이념과 현실평가를 중심으로", 「방송문화연구」, 제15권, 제2호(2003), pp.185-219.
- [7] Argyris, C., "Teaching Smart People How to learn," *Harvard Business Review*, May-June(1991), pp.99-109.
- [8] Atkinson, A., J. Waterhouse, and R. Wells, "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement," *Sloan Management Review*, Spring(1997), pp.25-37.
- [9] Azzone, G., C. Masella, and U. Bertele, "Design of performance measures for time-based companies," *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.11, No.3(1991), pp.77-85.
- [10] Brignall, S. and J. Ballantine, "Performance Measurement In Service Business Revisited," *International Journal of Service Industry Management*, Vol.7, No.1(1996), pp.6-31.
- [11] Crawford, K. and J. Cox, "Designing performance measurement systems for just-in-time operations," *International Journal of Production Research*, Vol.28, No.11(1990), pp.2025-2036.
- [12] Dixon, J., A. Nanni, and T. Vollman, *The New Performance Challenge-Measuring Operations for World-class Competition*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 1990.
- [13] Eccles, R., "The Performance Measurement Manifesto," *Harvard Business Review*, January-February(1991), pp.131-137.
- [14] Eccles, R. and P. Pyburn, "Creating a Comprehensive System to Measure Performance," *Management Accounting (US)*, October(1992), pp.41-44.
- [15] Fortuin, L., "Performance indicators-why, where and how?", *European Journal of Operational Research*, Vol.34, No.1(1988), pp.1-9.
- [16] Gloverson, S., "Issues in developing a performance criteria system for an organization," *International Journal of Production Research*, Vol.23, No.4(1985), pp.639-646.
- [17] Hastings, C., "Discussion of performance measures in public service broadcasting," *Aslib Proceedings : New Information Perspectives*, Vol.56, No.4(2004), pp.301-307.

- [18] Hoffecker, J. and C. Goldenberg, "Using the Balanced Scorecard to Develop Company-wide Performance Measures," *Journal of Cost Management*, Fall(1994), pp.5-17.
- [19] Ittner, C. and D. Larker, "Innovations in Performance Measurement : Trends and Research Implications," *Journal of Management Accounting Research*, Vol.10(1998), pp. 205-238.
- [20] Kaplan, R. and D. Norton, "The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance," *Harvard Business Review*, January-February (1992), pp.71-79.
- [21] Kaplan, R. and D. Norton, *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Press, Boston, 2001.
- [22] Kaplan, R. and D. Norton, *Strategy Maps : Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, 2003.
- [23] Kennerley, M. and A. Neely, "Measuring performance in a changing business environment," *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.23, No.2 (2003), pp.213-229.
- [24] Lea, R. and B. Parker, "The JIT Spiral of Continuous Improvement," *IMDS*, Vol.4(1989), pp.10-13.
- [25] Lynch, R. and K. Cross, *Measure Up-The Essential Guide to Measuring Business Performance*, Mandarin, London, 1991.
- [26] Maskell, B., *Performance Measurement for World Class Manufacturing*, Productivity Press, Cambridge, MA, 1991.
- [27] McMann, P. and A. Nanni, "Is Your Company Really Measuring Performance?" *Management Accounting*, November(1994), pp. 55-58.
- [28] Min, J. and A. Neely, *Auditing the Maturity of Measurement and Management Practices*, Centre for Business Performance, University of Cambridge, 1999.
- [29] Moullin, M., *Delivering Excellence in Health and Social Care*, Open University Press, Buckingham, 2002.
- [30] Neely, A., *Measuring Business Performance*, The Economist Books, 1998.
- [31] Neely, A., C. Adams, and M. Kennerley, *The Performance Prism*, Prentice Hall, 2002.
- [32] Neely, A., M. Bourne, and M. Kennerley, "Performance Measurement System Design: Developing and Testing a Process-based Approach," *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.20, No.10(2000), pp.1119-1145.
- [33] Neely, A., M. Gregory, and K. Platts, "Performance Measurement System Design : A Literature Review and Research Agenda," *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.15, No.4(1995), pp. 80-116.
- [34] Neely, A., J. Mills, M. Gregory, H. Richards, K. Platts, and M. Bourne, *Getting the Measure of Your Business*, Findlay Publications, Horton Kirby, 1996.
- [35] Neely A., H. Richards, J. Mills, K. Platts, and M. Bourne, "Designing performance measures : a structured approach," *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.17, No.11(1997), pp.1131-1152.
- [36] Niven, P., *Balanced Scorecard : Maximizing Performance and Maintaining Result*, John Wiley and Sons, New York, 2002.
- [37] Niven, P., *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*

- cies, John Wiley and Sons, New York, 2003.
- [38] Olve, N., J. Roy and M. Wetter, *Performance Drivers*, Wiley, Chichester, 1999.
- [39] RRV (The Swedish National Audit Office), *Balanced Scorecard in the Public Authorities-Improved Result Information for Internal Control*, Stockholm, 1996.
- [40] Saad, G., "Strategic Performance Evaluation: descriptive and prescriptive analysis," *Industrial Management and Data System*, Vol. 101, No.8(2001), pp.390-399.
- [41] Shank, J. and V. Govindarajan, *Strategic Cost Management*, Free Press, 1993.
- [42] Smith, T., *Accounting for Growth*, Century Business, 1992.
- [43] Wisner, J. and S. Fawcett, "Link Firm Strategy to Operating Decisions through Performance Measurement," *Production and Inventory Management Journal*, Third Quarter (1991), pp.5-11.