

K 연구원의 균형성과표 도입사례

김순기 *
김봉기 **

.....

오늘날, 기업을 둘러싼 환경은 급속하게 변화하고 있으며, WTO출범과 함께 국경없는 경쟁시대가 도래하였다. 2차 세계 대전 이후 세계를 지배해온 전통적인 생산방식과 조직구조는 이제 그 적합성을 상실하였으며, 이에 따라 선진 기업들 사이에 경쟁력을 획득하려는 노력이 증가하고 있다. 한국의 기업들도 경쟁력을 확보하기 위해 신제품 개발, 우수한 인적자원확보, 탁월한 리더십을 갖춘 최고경영자의 발굴 및 ERP나 EWS와 같은 시스템의 도입에 지속적인 투자를 게을리 하지 않고 있다.

1990년대 중반에 급격한 경영환경의 변화를 겪은 삼성전자도 삼성전자내의 제반 문제를 해결하고 다가오는 21세기에 경쟁력을 갖춘 기업이 되기 위해 1995년에 ABC개념을 근간으로 하는 신원가시스템을 도입하였다. 이 제도의 도입으로 그 동안 원가왜곡의 주원인이었던 원가배부의 문제를 해결하고, 각 사업부문에 대한 책임을 명확히 함으로써 목표관리제도를 재정립하고, 과거 잘못된 손익구조에 대한 인식을 변화시켰다. 또한 생산 및 판매현장에도 원가정보를 제공함으로써 생산라인 또는 공정별로 제품원가를 차별화할 수 있었고, 구체적이고 정확한 원가정보를 제공할 수 있게 되었다. 또한 ABC 도입으로 낭비요인제거 등 프로세스 개선에도 도움이 되었다 이외에도 상이한 정보를 근간으로 하는 정확한 의사결정 및 업적평가도 가능해졌다.

본 사례연구의 목적은 삼성전자가 구축한 신원가시스템의 구축배경, 구축과정 그리고 구축효과 등을 소개하고 Kaplan과 Cooper(1998)가 제시하고 있는 원가시스템의 발전단계(4단계)와 삼성전자의 신원가시스템을 비교·분석하는데 있다. 결론적으로, 삼성전자의 사례연구는 가장 바람직한 원가시스템이란 통합된 ABM시스템 수립을 통해 ERP를 구축하는 것임을 설명해준다.

.....

I. 서론

IMF 이후 국내 기업은 다양한 분야에서 변화를 거듭하고 있다. 이러한 변화들의 하나가 기업의 성과평가제도의 변화이다. 과거 산업화시대에서 기업은 주로 유형자산의 효율적 활용 내지 효과적 관리로 가치를 창출할 수 있었다. 정보화시대 혹은 지식기반시대라 일컬어지고 있는 오늘날

* 서강대학교 경영학과 교수

** 경인여자대학 세무회계과 전임강사

의 경제에서는 기업은 유형자산의 효과적 관리만으로는 더 이상 지속적인 경쟁우위를 점할 수 없게 되었다. 즉 오늘날의 경제에서는 기업이 무형자산을 개발하고 활용할 수 있는 능력을 갖추어야 성공할 수 있는 것이다. 많은 기업들은 아직도 전통적인 재무 중심의 평가시스템을 사용하여 성과평가를 하고 있다. 기존의 재무지표 중심의 성과평가제도는 기업의 전략적 측면을 도외시키고 있으며, 경영자로 하여금 단기적 성과에 집착하도록 만드는 경향이 있다는 비판을 받아 왔다.

이와 관련하여 최근 관리회계 분야에서 핵심주제의 하나로 부상하고 있는 것이 균형성과표(balanced scorecard)이다. 재무지표 중심의 전통적인 성과평가제도의 문제점을 보완하는 방향에서 Kaplan과 Norton은 재무적 지표와 비재무지표의 균형, 단기적 지표와 장기적 지표의 균형, 그리고 후행지표와 선행지표의 균형을 가져다 줄 수 있는 균형성과표를 제시하였다. 균형성과표는 1990년 12개의 선진기업들에 대한 새로운 성과측정 모형을 개발하기 위한 프로젝트의 결과를 토대로 제시한 새로운 개념의 성과평가 기법의 하나이다. 균형성과표는 기존의 전혀 재무적 지표를 무시하고 비재무적 지표만으로 성과를 평가하고자 하는 것이 아니다. 성과평가에서 재무적 지표의 중요성을 인정하면서 동시에 비재무적 지표의 사용하여 양지표들 간의 균형을 꾀하고자 하는 것이다.

기존의 성과평가제도에서는 비재무적 지표의 사용에 대한 필요성을 경영자들이 인식하고 있음에도 불구하고 이들에 대한 구체적인 방법이 없었기 때문에 비재무적 지표의 사용은 제한되는 경향이 있었다. 그런데 균형성과표에서 제시된 비재무적 지표는 성과평가 시스템에서 구체적으로 측정이 가능하기 때문에 균형성과표를 이용하면 비재무적 지표의 활용을 통해 경영자들은 조직성과의 장기적인 개선을 이룩할 수 있다.

1991년 Kaplan과 Norton이 균형성과표 개념을 제시한 이후 많은 제조업과 서비스기업에서 균형성과표가 도입되고 있다. 최근에는 정부기관을 비롯한 비영리조직에서도 균형성과표에 대한 관심이 고조되고 있다. 지금까지의 균형성과표와 관련된 다양한 연구는 대부분 제조업 혹은 서비스 기업을 중심으로 한 영리기업에 초점이 맞추어져 진행되어 왔다. 비영리조직 혹은 정부기관에 대한 균형성과표의 도입사례나 도입 시 고려사항 등에 관한 연구는 거의 이루어지지 않고 있는 실정이다.

본 연구에서는 문헌연구를 통해 비영리조직 혹은 정부기관에서 균형성과표를 도입하고자 할 때 고려해야 할 요소들에 어떤 것들이 있는지 간략하게 기술하고, 현재 성과평가제도의 개선을 모색하고 있는 국내 K 연구원의 현재까지의 성과평가제도의 개선과정을 소개한 후, 성과평가제도의 개선이 성공적으로 이루어질 경우 기대되는 효과 등을 제시하고자 한다.

II. 비영리조직에서의 균형성과표

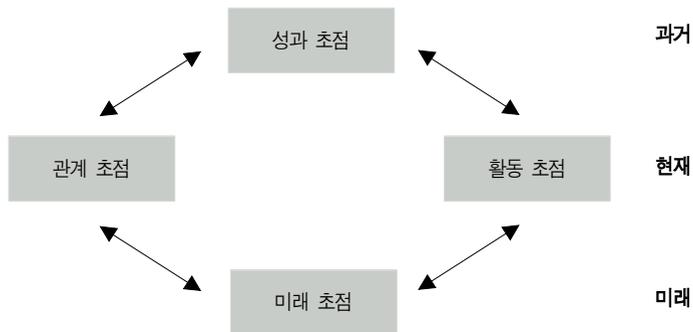
앞서 설명한 바와 같이 지금까지 균형성과표의 도입에 대한 많은 연구는 주로 영리기업을 대상으로 한 것이다. 그런데 비영리조직에 균형성과표를 도입하려면 비영리조직의 특성을 감안하여 영리조직에 맞춘 균형성과표를 적절히 조정할 필요가 있다. Olive, Roy, 그리고 Wetter(1999)와

Kaplan과 Norton(2001)이 제시하고 있는 비영리조직에 맞춘 균형성과표의 조정내용을 요약하면 각각 다음과 같다.

첫째, 균형성과표의 기본적인 개념은 네 가지 서로 상이한 관점들 및 측정치들 사이의 균형이 장기적인 측면에서 기업의 생존과 수익성 향상에 기여할 것이라는 것이다. 그런데 비영리조직의 목적은 일반 기업과는 크게 다르다. 즉, 비영리조직의 주요 목적은 장기적인 생존이나 수익성 개선이 아닌 경우가 대부분이다. 따라서 재무적 관점을 대신할 수 있는 대용치를 찾아야 한다.

Olve 등(1999)은 정부조직인 스웨덴 국가감사국(Swedish National Audit Office, 이하에서는 RRV로 표기함)에서 활용하고 있는 균형성과표의 내용을 설명하고 있는데 요약하면 다음과 같다. RRV는 일반적으로 많은 기업에서 적용하는 네 가지 관점 즉, 재무적 관점, 고객관점, 내부비즈니스 프로세스 관점, 그리고 학습과 성장관점에 대한 대용치를 개발하였다. 이들은 먼저 균형성과표를 스칸디아(Skandia)사에서 사용한 “과거-현재-미래”의 세 개의 영역으로 구분하였다. 여기서 재무적 관점은 작업의 결과, 성과, 그리고 투입-산출관계 등을 기술한다는 측면에서 과거의 영역에 속하는 것으로 간주하며, 동시에 재무적 관점을 성과에 초점을 맞춘다는 의미에서 재무적 관점이라는 용어 대신에 성과초점으로 명명하였다. 이에 따라 비재무적 관점들도 다른 용어로 대체시켰는데 고객관점은 고객과의 관계를 강조한다는 측면에서 관계초점으로, 그리고 프로세스관점은 다양한 조직의 활동들을 의미하는 활동초점으로 각각 명명하였고, 이들 관계초점과 활동초점은 현재의 영역에 속하는 것으로 보였다. 그리고 학습과 성장관점은 미래 사업의 기초가 된다는 점에서 미래초점으로 명명하였다. 이를 그림으로 요약하면 <도표 1>과 같다.

<도표 1> RRV의 균형성과표 개념도

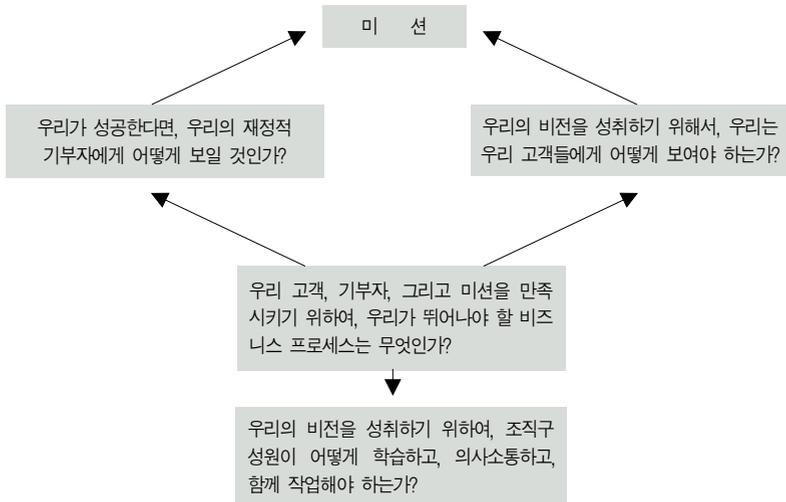


자료원: Nils-Göran Olve, Jan Roy and Magnus Wetter(1999), *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, p.305.

둘째, 앞에서 기술한 바와 같이 정부조직과 비영리조직은 재무적 관점을 가장 중요하게 취급하는 영리조직에서의 균형성과표의 기본적인 구조와는 적합하지 않다. 즉 영리조직과는 달리 재무적 성공을 성취하는 것은 이들 조직에서 중요한 목표가 아니기 때문에 정부조직과 비영리조직에

서의 균형성과표는 최상위 계층에 재무적 측정치가 오는 기본적인 구도를 수정해서 고객 혹은 다른 대응치가 가장 위에 올 수 있도록 재 정렬되어야 한다. 일반적으로 영리조직에서 고객들은 서비스를 제공받고, 동시에 서비스의 대가를 지불한다. 그러나 비영리조직에 있어서는 재무적 자원을 제공하는 기부자들이 서비스의 대가를 지불하는 반면, 또 다른 그룹인 수혜주민들이 서비스를 받는다. 따라서 비영리조직의 균형성과표의 최상위에 기부자의 관점과 수혜자의 관점을 동시에 놓을 필요가 있다. 또한 기부자와 수혜자 모두를 위한 목표를 개발해야 하며, 두 그룹의 고객을 모두 만족시킬 수 있는 내부 프로세스를 구축해야 한다. 이와 같은 점을 고려하여 Kaplan과 Norton(2001)은 비영리조직에 적용하기 적합한 균형성과표 모델로 <도표 2>와 같은 것을 제시였다.

<도표 2> 비영리조직을 위한 균형성과표 모델



자료원 : Robert S. Kaplan and D. P. Norton(2001), *The Strategy-Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, p.135.

셋째, 공공부문을 포함한 비영리조직은 영리조직과는 달리 조직의 전략을 명확하게 정의하는데 상당한 어려움이 있다. 비영리조직에서 전략을 기술한 문서의 대부분은 조직이 성취하기 위해 노력하는 산출물이 아니라 조직이 수행해야 할 업무내용이나 수행방법 등으로 구성되어 있다. 따라서 비영리조직에서 균형성과표를 도입하려면 먼저 전략의 개념을 명확하게 이해하고, 조직의 전략을 명확하게 수립하는 것이 중요하다.

최근 비영리조직에서는 새로운 경영기법을 적극적으로 도입하려 하고 있으나, 조직의 전략을 명확하게 수립하지 않고 있기 때문에 조직 전체의 프로세스 개선보다는 부분적인 프로세스 개선에 그치고 마는 경향을 보이는 듯하다. 가령 전략에 바탕을 두지 않고 있는 성과표는 단순한 주요 성과지표(KPI)를 나열한 성적표에 그치는 것이다(Kaplan과 Norton, 2001).

3. K 연구원의 일반현황

1. 설립목적 및 주요기능

K 연구원은 “국가과학기술 발전에 기반이 되는 과학기술의 진흥을 위해 연구지원 및 공동연구 수행”이라는 국가적 과제를 달성하기 위하여 설립되었다. 연구원은 1988년 설립된 이후 여러 차례 조직변경 및 확장과정을 거쳐 현재에 이르고 있다. 현재 연구원의 주요 기능은 첫째, 일반 대학에서 구입할 수 없는 고가의 첨단연구장비를 개발·설치·운영함으로써 각 대학, 민간연구소 및 산업체 연구소의 과학기술 연구를 지원하고 경우에 따라 이들과의 공동연구를 수행한다. 둘째, 국가적 대형공동 연구시설의 개발·설치·운영함으로써 과학기술 분야의 연구기능 영역확대 및 연구환경을 조성한다. 셋째, 학술정보, 연구장비 및 분석·실험정보 등 다양한 정보를 수집하여 제공함으로써 이용자들의 편의성을 제고한다. 넷째, 첨단연구장비의 이용자 교육 및 전문인력 양성을 지원함으로써 과학기술 연구를 위한 토양을 배양한다. 마지막으로, 국내·외의 대학, 연구소 및 산업체 등과의 연구협력을 강화하는 것 등이 있다.

2. 주요 연구지원 분야 및 지원현황

국가경제의 장기적인 발전을 위해서는 과학기술의 발전이 필수적이라 할 수 있다. 하지만 우리나라의 과학기술 경쟁력은 세계 28위에 머물고 있는 실정이다. 이에 따라 과학기술의 경쟁력을 강화시키기 위해서는 무엇보다도 과학기술에 대한 적극적인 투자와 지원이 필요한 시점이라 할 수 있다. 특히 과학기술 분야의 경우 많은 영역에서 연구를 위한 기자재의 부족으로 인해 연구활동에 장애를 받고 있다. 따라서 K 연구원에서는 일반적으로 개별대학, 민간연구원 및 산업체에서 갖추기 어려운 고가의 첨단장비를 국가예산으로 갖추고, 이를 대학, 민간연구원 및 산업체 종사자들이 공동으로 활용할 수 있도록 지원해주는 것을 기본적인 목적으로 설립된 연구원이다.

현재 연구원은 물리학, 생물학, 화학, 지질학 등 다양한 과학기술 분야에 걸쳐서 첨단장비를 이용하여 외부이용자들의 실험분석을 지원해주고 있다. K 연구원의 연구장비에 대한 누적투자금액은 2000년 현재 약 364억 원에 이르고 있으며, 연구장비 보유대수는 221대에 달하고 있다. 연구원에서는 이들 장비를 실험에 필요한 재료비 정도만을 받고 실험분석을 대행해 주고 있다. 이와 같은 지원업무가 활성화됨에 따라 그 동안 실험기자재의 부족으로 위축되었던 연구분야의 연구활동을 활성화되고, 외국에 실험분석을 의뢰하였던 실험들을 국내에서 실시할 수 있게 됨에 따라 외화절약은 물론 국내의 연구기반을 확충하는데 상당한 기여를 하고 있다.

연구원의 2000년도 예산에 따른 수입과 지출을 살펴보면 다음 <도표 3>과 같다. <도표 3>에서 보는 바와 같이 2000년도 전체 수입 중에서 정부출연금인 354억 원으로 60% 정도를 차지하고 있으며, 자체수입은 20% 정도를 차지하고 있다. 정부출연금의 대부분은 연구사업비와 시설비로 투입되고 있음을 볼 수 있다.

<도표 3> 2000년도 예산내역

(단위 : 천원)

수 입		지 출	
구 분	예 산	구 분	예 산
1. 정부출연금	35,423,000	1. 인건비	7,532,000
2. 자체수입	13,420,000	2. 연구사업비	19,980,000
3. 전기이월금	10,023,000	3. 경상운영비	2,100,000
		4. 시설비	20,598,000
		5. 차입금상환	8,656,000
		6. 기타	
계	58,866,000	계	58,866,000

연구원에는 2000년 현재 173명이 근무하고 있으며, 본원에 128명, 분소에 45명이 근무하고 있다. 이중 박사학위를 소지하고 있는 연구원은 60명이며, 연구직에 83명, 행정직에 30명이 근무하고 있다. 이를 요약하면 <도표 4>와 같다.

<도표 4>

구 분	인원수
직무별	
연구직	83명
행정직	30
기술직	46
기능직	13
임 원	1
근무지별	
본원	128명
분소	46

1990년부터 2000년까지의 연구장비의 공동활용을 통한 과학기술 분야의 연구지원 지원실적은 <도표 5>과 같다.

<도표 5> K 연구원의 지원실적

년 도	이용건수(건)	시료수(개)	이용자수(명)	기용기관수(개)
1990	169	872	139	105
1991	1,511	6,973	704	408
1992	1,542	8,151	811	465
1993	735	4,780	366	147
1994	3,671	22,611	1,872	531
1995	5,386	28,589	2,527	1,153
1996	5,968	31,211	3,062	1,436
1997	7,870	43,455	3,523	776
1998	9,647	54,160	3,085	1,041
1999	12,150	72,094	3,261	1,451
2000	12,988	81,691	3,876	N/A

자료원 : K 연구원의 연도별 경영계획 자료집

<도표 3>에서 보는 바와 같이 97년을 제외하고 매년 이용건수, 이용자수, 이용기관수가 꾸준히 증가하고 있는 것을 볼 수 있다. 이와 같은 지원업무를 통해 정확하게 측정할 수는 없지만 실제로 과학기술 분야에서 많은 연구논문들이 발표되고 있다. 또한 외부이용자들을 통한 연구논문의 발표 뿐만 아니라 연구원자체의 연구인력을 통한 논문발표도 매년 증가하고 있다.

4. K 연구원의 성과평가제도의 현황

K 연구원의 구체적인 균형성과표 도입과정을 살펴보기 전에 먼저 연구원의 기존 평가제도의 체계 및 문제점을 살펴보고, 이를 통해 연구원에서 균형성과표를 도입하게 된 구체적인 목적을 살펴보는 것이 필요하다.

1. 기존의 평가제도

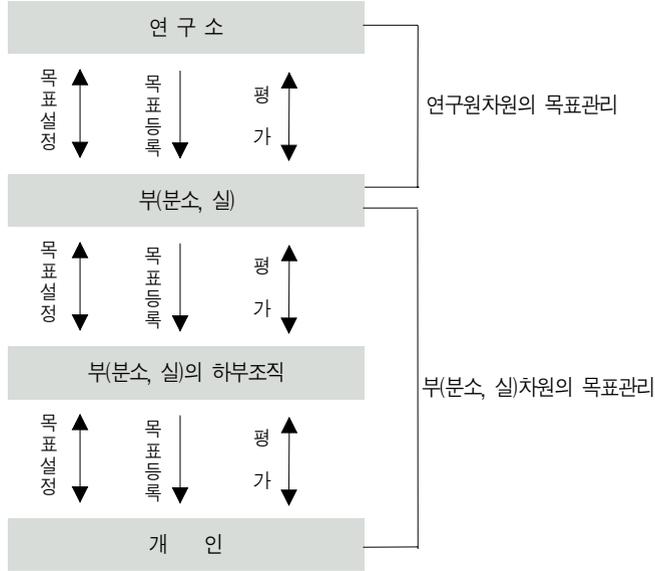
K 연구원의 기존 평가제도는 크게 부서별과 개인별 목표를 등록하고, 이를 관리하는 목표관리제도, 인사고과와 성과급 평가에 사용되는 종합평가제도, 그리고 정부에서 실시하는 기관평가제도 등으로 나누어 생각해 볼 수 있다.

(1) 목표관리제도

연구원에서는 1997년부터 목표관리제도를 도입하여 사용하고 있으며, 목표관리제도의 주요 목적은 다음과 같다. 첫째, 명확한 업무목표의 설정과 업무를 보다 효율적으로 추진하기 위해서, 둘째, 연구원 및 부서 운영과 개인 업무수행의 조화를 위해, 셋째, 목표설정(plan)-목표수행(do)-평가(see)를 통하여 업무생산성 향상을 위해, 마지막으로, 업무수행에 대한 자율적인 통제수단을 마련하기 위해 목표관리제도를 활용하고 있다. 현재 목표관리제도는 연구원내의 모든 부서에 대해 적용하고 있으며, 개인수준에서는 정규직, 전일제 위촉직, 그리고 부서장이 필요하다고 판단하는 비정규직 등에 적용하고 있다.

또한, 목표관리제도에서는 목표관리의 효율적인 추진을 위하여 부서별 성격에 따라 목표 관리군을 5개로 구분하여 각 군별로 목표관리지표를 통일하여 적용하고 있다. 그리고 평가체계를 연구원차원에서의 부서별 목표관리와 부서 차원에서의 해당 하부조직과 개인별 목표관리 등으로 이원화하고 있다. 부서에 대한 평가는 연간 1회(연말) 실시하며, 연간 실적보고서와 자체평가서를 작성한 후 총평회 개최하며, 총 평회에서 논의된 개선사항을 차 년도의 목표설정에도 반영한다. 개인에 대한 실적평가도 연간 1회 실시하며, 개인별 실적보고서와 자체평가서를 작성한 후 총 평회 개최한다. 이상에서 설명한 연구원의 목표관리제도의 내용을 요약하면 <도표 5>와 같다.

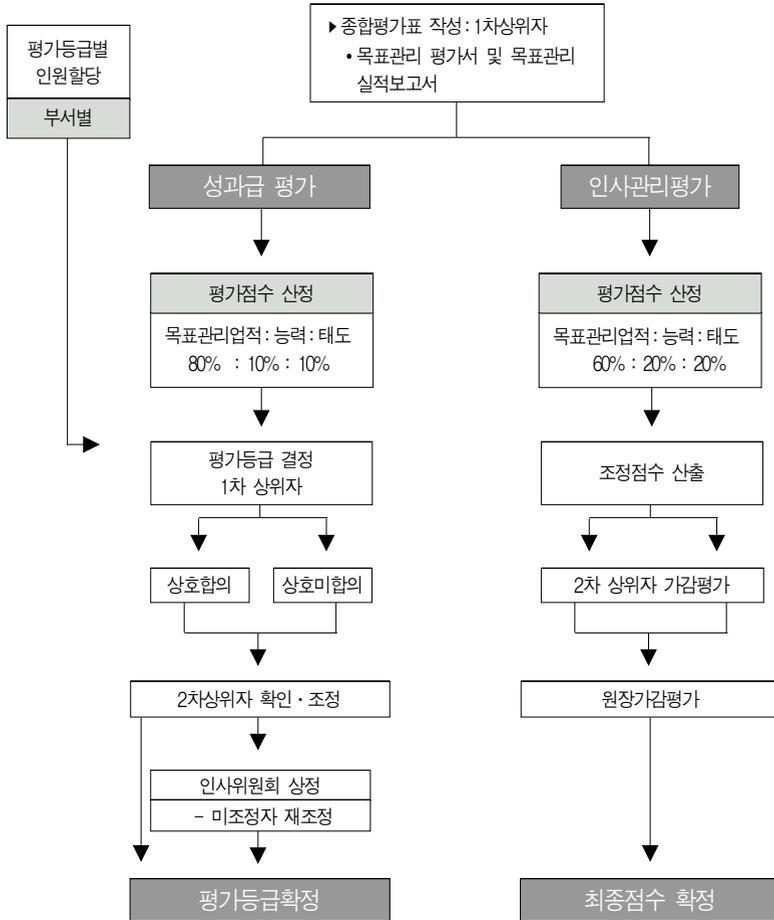
<도표 5> 목표관리제도의 흐름도



(2) 종합평가제도

연구원에서는 개인별 성과급과 인사고과의 목적으로 종합평가제도를 사용하고 있다. 종합평가 제도에서는 목표관리제도와 마찬가지로 연구원 전체를 크게 5개 군으로 분류하여 평가항목 및 가중치를 적용하고 있다. 다만 종합평가제도에서는 목표관리제도와는 달리 동일 평가군에서도 보직자, 연구원이상, 기능직 등에 대한 평가지표와 평가지표에 대한 가중치가 차등 적용되고 있다. 종합평가제도의 평가절차는 크게 두 가지 흐름을 통해 이루어진다. 즉 성과급을 위한 평가절차와 인사고과를 위한 평가절차가 있다. 성과급 평가는 주로 매년 조직구성원의 개인별 성과급을 결정하기 위한 평가절차이며, 여기서는 주로 목표관리업적에 큰 비중(80%)을 두고 평가한다. 인사고과 평가는 조직구성원의 승진 및 승급심사에 필요한 인사고과를 위한 평가절차이며, 여기서는 목표관리업적의 가중치가 60%로 줄어드는 대신 개인의 능력이나 업무태도에 대한 비중이 40%로 크게 높아진다. 종합평가제도하에서의 평가절차를 요약하면 <도표 6>과 같다.

<도표 6> 종합평가제도의 평가절차



(3) 기관평가제도

현재 K연구원의 경우 기초기술연구회 소속으로 매년 국무조정실에서 실시하는 기관평가를 받고 있다. 기관평가에서는 연구사업분야와 기관운영분야 등 두 가지 분야에 대한 평가를 실시하고 있다. 이들에 가중치는 연구사업분야가 70%, 기관운영분야가 30%로 구성되어 있다. 기관평가의 특징으로는 연구원 자체적으로 실시하는 목표관리와 종합평가제도에서 측정하고 있는 평가지표와는 상당히 다른 평가지표들이 많이 사용되고 있다는 것이다. 특히 경영혁신 및 혁신능력제고 등 매우 주관적인 평가가 불가피한 지표들이 다수 포함되어 있다. 정부차원에서 연구기관을 평가하기 때문에 구체적인 객관적인 평가지표 보다는 정성적인 평가지표가 많이 포함되어 있다. 이에 따라 업적에 대한 평가에 부가하여 관리부문에 대한 평가항목이 다수 포함되어 있으며, 법정평가항목 등이 반영되어 있다.

2. 기존 평가제도의 문제점

K 연구원은 이상에서 설명한 바와 같이 다양한 형태의 평가제도를 가지고 있다. 즉 정부차원에서 실시되고 있는 기관평가를 비롯하여, 부서별, 팀별, 그리고 개인별 목표를 부여하고, 부여된 목표에 대한 달성정도를 평가하는 목표관리제도, 마지막으로 개인의 성과평가 및 인사고과에 대한 평가방법인 종합평가제도 등이 있다. 이와 같이 3가지 형태의 평가제도가 있음에도 불구하고 연구원은 현재 획기적인 성과평가제도의 개선을 시도하고 있는데 그 이유는 기존의 평가제도에는 몇 가지 개선할 점이 보이기 때문으로 생각된다. 이를 요약해 보면 다음과 같다.

첫째, 기존의 평가제도에서는 부서별 혹은 팀별 평가제도가 부족한 반면, 개인별 평가를 중시하고 있어 팀워크를 저해할 우려가 있다. 기존의 목표관리제도에서 부서별 혹은 팀별 목표부여 및 실적관리를 하고 있으나, 조직구성원들은 이에 대해 많은 관심을 갖고 있지 않다. 그 이유는 부서별 혹은 팀별 목표관리제도가 부서별, 팀별, 그리고 개인별 성과급과 밀접한 연계가 이루어져 있지 않다는 것이다. 더욱 성과급 및 인사고과와 관련 있는 종합평가제도에서는 부서별 혹은 팀별 평가가 이루어지지 않고 있어, 부서 혹은 팀의 성과가 개인의 성과급 및 인사고과에 반영되지 않고 있다는 것이다. 또한 성과급과 인사고과에 직접적인 영향을 미치는 종합평가제도의 경우 상대평가를 적용함으로써 팀워크를 저해하고 있는 것으로 나타났다. 대부분의 평가지표에 대한 평가기준이 상대평가로 이루어지고 있어 부서별 혹은 팀원간의 팀워크를 저해하는 요인이 되고 있다. 이와 같은 우려는 실제 구성원들에 대한 인터뷰²⁾ 결과에서도 동일하게 나타났다.

둘째, 기존 평가제도에서는 평가지표의 연구원의 비전 및 경영전략과의 연계성이 부족한 실정이다. 이러한 현상은 실제 설문조사³⁾ 결과에서도 그대로 반영되고 있다. 즉 조직구성원들에 대한 설문조사 결과 응답자의 42%가 평가지표와 전략간의 연계가 이루어져 있지 않는 것으로 응답하였으며, 단지 5% 만이 연계성이 있다고 응답하였다. 또한 기존 평가제도하에서의 평가지표를 검토해 보면 대부분의 지표가 단기적인 산출물을 중심으로 이루어져 있고, 장기적인 비전 및 전략 달성을 위한 평가지표는 거의 없는 실정이다.

셋째, 현재 사용하고 있는 평가지표와 평가체계에 관한 것이다. 개인별 성과급을 결정하는 종합평가제도에서 측정하고 있는 평가지표의 80~60% 정도가 분석지원, 연구성과, 외부논문 등으로 이루어져 있으며, 나머지 20~40%는 정성적인 평가지표로 이루어져 있다. 특히 정성적인 평가지표의 경우 대부분 상급자의 주관적인 판단에 의해 이루어질 가능성이 높아 피평가자의 불만의 대상이 되고 있다.

넷째, 조직구성원들은 목표관리제도의 목표부여 방법 및 평가지표별 가중치에 대해서도 개선할 여지가 있음을 지적하고 있다. 현재 목표관리제도에서의 목표부여 방식은 부서별로 개인의

2) 조직구성원에 대한 인터뷰는 팀장급과 일반 연구원들을 대상으로 현행 평가제도 전반에 관해 실시되었다.

3) 연구원에서는 균형성과표의 도입을 위하여 사전에 조직구성원과 외부이용자를 대상으로 설문조사를 실시하였음. 설문조사의 자세한 내용은 후술함.

목표를 취합하고 이를 반영하여 부서별 목표를 본부에 보고하면, 이를 바탕으로 연구원 전체의 목표를 감안하여 최종적인 부서별 목표를 부여하고, 부서에서는 최종적으로 결정된 부서별 목표를 토대로 개인별 목표를 결정하고 있다. 즉 하의상달식을 사용하여 목표를 설정하고 있으나, 설문조사 결과에 따르면 조직구성원들은 현재 설정되고 있는 목표수준에 대해 전반적으로 만족도가 낮은 것으로 나타났다. 평가지표에 대한 가중치도 조직구성원들의 직급에 따라 수행할 수 있는 업무의 범위가 다름에도 불구하고, 현재 종합평가제도에서 사용하고 있는 평가지표와 지표들간의 가중치는 거의 차이가 없어 하위직 연구원들이 상대적으로 불이익을 당하고 있는 것으로 인식하고 있다.

마지막으로, 기존의 평가제도에 대한 개선사항으로는 고객마인드의 제고를 들 수 있다. 연구원의 경우 재무적 지표와 더불어 연구원을 이용하는 외부이용자의 만족도가 중요함에도 불구하고 성과평가에서 이용자 만족도에 대해선 등한시키고 있다.

연구원에서는 앞에서 제시한 것과 같은 기존 성과평가제도의 문제점들을 개선하고, 연구원 전체에 기업경영 마인드를 제고하기 위한 노력의 일환으로 성과평가제도의 획기적인 개선을 고려하게 되었다. 이와 같은 개선방향의 일환으로 연구원에서는 최고경영층의 제안으로 새로운 성과평가제도의 일환으로 균형성과표의 도입을 고려하게 되었다.

5. K 연구원의 성과평가제도 개선방안

본 장에서는 K 연구원에서 성과평가제도를 개선하기 위해 시도한 다양한 활동과 구체적인 성과평가제도의 개선방향에 관해 살펴보고자 한다. 연구원에서는 성과평가제도를 개선하기 위하여 먼저 최근 새로운 성과평가제도로 각광받고 있는 균형성과표의 개념에 관한 연구를 실시하였으며, 선진기업의 경우 균형성과표의 도입과정을 벤치마킹하였다. 또한 연구원에서는 조직내부의 구성원들의 생각과 외부이용자들의 의견을 반영하기 위하여 각각에 대한 설문조사 및 인터뷰를 실시하였다. 이를 토대로 연구원의 장기적인 발전방향 및 경영전략을 개발하고, 이에 적합한 핵심 성공요인의 도출 및 주요 성과지표를 개발하였다.

다만, 연구원 전체에 대한 새로운 성과평가제도의 본격적인 도입에는 시간과 비용이 많이 소요되므로 일차적으로 연구지원 부서에 대해서만 적용하기로 하였다. 또한 일반적으로 균형성과표가 조직전체에 대한 평가지표, 부서별 평가지표, 그리고 개인별 평가지표까지 일관되게 산출하여야 하지만 연구원에서는 일차적으로 조직전체와 부서별 평가지표를 개발하고자 하였다. 개인수준의 평가지표는 부서별 수준에서 우선적으로 적용해 봄으로써 장단점을 반영하여 개인별 수준으로 확대시키고자 하였다. 본 장에서는 연구원에서 성과평가제도의 개선을 시도하는 과정에서 실시한 단계별 활동내용을 간략하게 소개하고자 한다.

(1) 설문조사 및 인터뷰 결과

설문조사는 조직구성원과 외부이용자들을 대상으로 각각 실시되었다. 조직구성원에 대한 설문지는 ① 연구원의 비전 및 경영전략에 관한 내용, ② 연구원의 주요 성공요인, ③ 연구원의 내부프로세스, ④ 조직구성원의 학습 및 성장, ⑤ 연구원의 현행 성과평가 제도, 그리고 ⑥ 연구원의 사회적 기여도 등에 관한 내용으로 구성되었다.

그리고 외부이용자에 대한 설문지는 ① 연구원의 기능에 관한 내용, ② 연구원에서 제공하는 서비스 수준에 관한 내용, 그리고 ③ 연구원의 미래발전 방향에 관한 내용 등으로 구성되었다.

조직구성원에 대한 인터뷰는 주로 팀장급의 연구원들과 일반연구원들을 대상으로 총 10명에 대해 실시되었으며, 주로 연구원의 현상파악과 현행 평가제도에 관한 내용으로 진행되었다. 외부이용자에 대한 인터뷰는 주로 연구원의 기능에 대한 것과 연구원의 발전방향에 관한 내용으로 연구원의 기기를 3회 이상 사용한 경험이 있는 주요고객 5명을 대상으로 하였다.

① 조직구성원에 대한 설문조사 결과

조직구성원에 대한 설문조사는 연구원의 현행을 보다 구체적으로 파악하고, 현행 성과평가제도에 관한 조직구성원의 만족도와 문제점 등을 파악하기 위해 실시되었다. 조직구성원에 대한 설문조사는 총 100부의 설문지를 배포하여 총 43부의 설문지가 회수되었다. 설문조사는 2001년 5월 한달간 주로 실시되었다. 설문조사 결과에 따르면 현재 조직구성원들은 연구원의 비전 및 경영전략에 대해서는 비교적 잘 이해하고 있으며, 조직구성원들 사이에서 공감대를 형성하고 있는 것으로 나타났다. 하지만 응답자들은 비전 및 경영전략을 달성하기 위한 구체적인 경영목표 및 실천방안은 미흡한 것으로 응답하였다. 그리고 연구원의 장래에 대한 불안과 업무량의 과다로 인해 조직구성원들의 직무만족도가 상당히 낮은 것으로 나타났으며, 전반적으로 성과평가제도에 대한 만족도도 낮게 나타났다. 특히 기존의 성과평가제도의 경우 부서별 특수성이 반영되지 않고 있으며, 평가체계의 불합리성, 그리고 보상제도와 연계부족 등에 대한 불만이 높게 나타났다. 그리고 연구원의 향후 사업추진 방향에 대해서는 고유사업 영역인 지원업무와 연구기능의 조화가 필요하다고 응답하였으며, 새로운 지식이나 분석기술 등에 대한 습득기회를 보다 확대할 필요가 있는 것으로 나타났다.

(2) 조직구성원에 대한 인터뷰 결과

조직구성원들에 대한 인터뷰는 주로 팀별로 팀장을 중심으로 이루어졌으며, 연구원의 현황을 파악하기 위해 행정부서의 실무진에 대한 인터뷰가 병행되었다. 1차 인터뷰에서는 팀별 속성을 파악하기 위한 개별 인터뷰가 실시되었으며, 2차 인터뷰에서는 균형성과표에 대한 팀별 평가지표개발을 위한 단체 인터뷰가 실시되었다. 1차 인터뷰에서 나타난 결과를 몇 가지로 요약하면 다음과 같다.

첫째, 현재 실시하고 있는 목표관리제도에서의 팀별 평가 및 개인별 평가는 유명무실한 것으로 나타났다. 즉 대부분 형식적으로 목표를 등록하고 있으며 이를 의식하고 업무를 수행하는 부서

는 거의 없는 것으로 나타났다.

둘째, 현재 성과급과 인사고과를 위해 실시하고 있는 종합평가제도에 대한 평가가 평연구원과 책임연구원 혹은 팀장급 이상의 연구원들과 상당한 의견차이가 있는 것으로 나타났다. 이와 같은 현상은 기존 성과평가제도의 문제점에서도 밝혔듯이 종합평가제도의 평가지표에서 외부수탁연구 등에 대한 평가비중이 높는데 비해 평연구원의 경우 사실상 외부수탁연구를 수행하는 것은 현실적으로 어려운 점이 많은데 기인한 것으로 보인다. 이와 관련하여 평연구원들의 경우 평가지표의 가중치에 대한 불만이 매우 높은 것으로 나타났으나, 팀장급 이상의 경우 평가지표 및 가중치는 자신들이 직접 개발한 것이라는 의식이 강하고, 문제점을 받아들이려 하지 않는 경향이 있다.

셋째, 행정부서와 연구부서 사이의 의사소통에 상당한 애로가 있는 것으로 나타났다. 이는 행정부서의 경우 정부과건 직원들이 많은 반면 연구부서는 기초과학 분야의 연구에만 종사해온 연구인력으로 구성되어 있기 때문에 기본적인 인식의 차이에서 비롯된 것으로 판단된다.

마지막으로, 연구원의 분석결과를 이용하여 외부이용자들이 학술지에 논문을 게재한 경우 이에 대한 추적이 불가능하다는 것이다. 현재 외부이용자들은 적당한 대가(분석수수료)를 지불하고 기기를 이용하고 있다고 생각하고 있기 때문에 분석결과를 이용하여 논문을 게재하거나 발표하더라도 이에 대한 피이드백이 거의 이루어지지 않고 있다.

(3) 외부이용자에 대한 설문조사 결과

외부이용자에 대한 설문조사 목적은 연구원의 사회적 기여도와 연구원의 존재 필요성에 대한 이용자들의 견해를 파악하고, 연구원에서 제공하고 있는 서비스의 강점과 약점이 무엇인지를 파악하고자 실시되었다. 외부이용자에 대한 설문조사는 9개의 연구지원 부서의 이용자를 대상으로 실시하였다. 조사대상은 연구원을 3회 이상 이용한 경험이 있는 이용자들 중에서 9개의 각 부서별로 100명씩을 무작위 추출하였다. 이에 따라 총 900부의 설문지가 배포되어 123부의 설문지가 회수되었으며, 조사시기는 2001년 5월 한달간 실시되었다. 외부이용자들에 대한 설문조사 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 우선 외부이용자들은 연구원의 기초과학 지원업무에 대한 매우 긍정적으로 평가하고 있는 것으로 나타났다. 특히 응답자들은 연구원이 기초과학의 다양한 분야뿐만 아니라 응용연구와 산업기술발전에도 크게 기여하고 있는 것으로 응답하였다. 그리고 연구원의 필요성에 대한 설문에서는 전체 응답자의 90%가 '매우 필요하다'와 '필요하다'에 응답하여 외부이용자들의 경우 연구원의 존재필요성을 크게 공감하고 있는 것으로 나타났다.

둘째, 외부이용자들의 경우 연구원의 존재 필요성에 대해 크게 공감하고 있음에도 불구하고, 연구원에서 제공하고 있는 서비스의 수준에 대해서는 만족도가 크게 높지 않은 것으로 나타났다. 특히 분석처리시간의 지연, 이용수가, 부정확한 분석결과, 그리고 이용절차의 복잡성 등에 대한 불만이 높은 것으로 나타났다.

마지막으로, 연구원이 향후 추구해야할 개선사항에 대해서는 불만사항에서 언급한 것들이 대체로 중복되어 나타난다. 즉 보다 신속한 분석, 이용료의 하향조정, 그리고 연구원의 분석능력의

향상 등이 주요 개선사항으로 지적되었다.

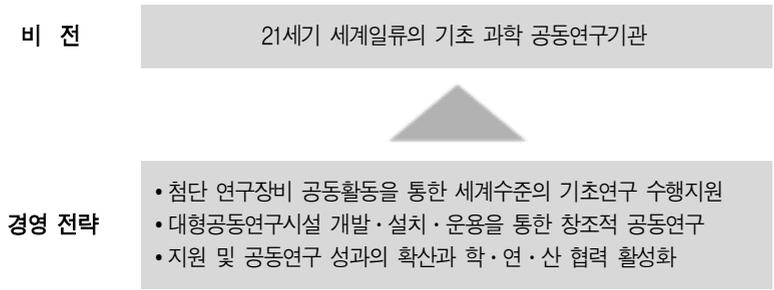
이상에서 제시한 조직구성원과 외부이용자들의 설문조사 결과를 비교해 보면, 공통점으로는 연구원의 필요성과 기초과학 발전에의 기여도에 대해서는 대체적으로 공감대가 형성되어 있으며, 그리고 분석시간의 지연, 정확한 연구결과의 제공 필요성 등에 대해서도 서로 간에 공감대가 형성되어 있다. 다만 현재의 분석기기에 대한 이용수수료에 대한 견해에 대해서는 서로 간에 상당한 차이가 있는 것으로 나타났다.

2. 연구원의 비전 및 전략의 도출

일반적으로 기업에서 비전 및 경영전략을 수립하기 위해서는 최고경영자 및 상급관리자들이 수 차례에 걸친 회의 및 워크숍을 통해 가이드 라인을 설정하고, 이를 가지고 조직의 중하위경영자들과의 공감대를 형성하는 과정을 받게 되고, 최종적으로 조직의 장기적인 비전과 이를 달성하기 위한 경영전략을 도출하게 된다.

연구원에서는 이미 설정된 연구원의 장기적인 발전방향 즉 비전이 조직구성원들 사이에 비교적 잘 인식되고 있으며, 상당한 공감대를 형성하고 있기 때문에 별도의 비전개발 없이 기존의 비전을 계속하여 사용하였다. 그리고 비전을 달성하기 위한 경영전략은 팀장급 이상의 조직구성원들의 회의, 기존 평가제도에 대한 검토, 조직구성원에 대한 설문조사 및 인터뷰 결과, 그리고 외부이용자들에 대한 설문조사 결과를 토대로 하여 세 가지의 경영전략을 개발하였다. 이렇게 도출한 연구원의 비전과 경영전략을 간단하게 도표로 나타내면 <도표 7>과 같다

<도표 7> 연구원의 비전 및 경영전략



3. 핵심 성공요인 및 주요 성과지표의 개발

연구원에서는 핵심 성공요인을 도출하기에 앞서 연구원의 비전 및 경영전략을 달성하기 위한 구체적인 실천방안으로 일곱 가지의 추진전략을 수립하였다. 연구장비의 공동활용을 촉진하기 위하여 전문심화 지원체계의 구축하고, 개방운영체계를 구축하고, 연구장비 및 시설의 공동활용을 촉진하는 추진전략을 수립하였다. 창조적인 공동연구를 활성화하기 위해서는 최상의 측정·분석능력을 확보하는데 집중하고, 학·연·산 협력을 활성화하기 위해서는 학·연·산 장비의 공동활용

을 촉진할 수 있는 방법을 모색하고, 기타 고객만족을 위하여 선진형 이용자 설비(user facility) 운영방식의 도입과 기업적 경영마인드를 적극적으로 도입하고자 하였다.

또한 연구원에서는 기존의 균형성과표에서 제시하는 네 가지 관점과는 달리 연구원의 특수성을 반영하여 다섯 가지의 관점으로 핵심성과요인을 도출하였다. 그 이유는 연구원의 경우 기존의 재무적인 관점에서 일반적으로 다루어지는 회계수치 뿐만 아니라 연구성과와 분석기법 개발 등과 같은 요인들도 연구원의 장기적인 발전을 위해 매우 필요한 요소이기 때문이다. 따라서 연구원에서는 기존의 재무적인 관점을 재무관점과 연구관점으로 나누어서 적용하고자 하였다. 그리고 문헌 연구에서 지적한 것과 같이 비영리조직의 경우 고객의 관점이 매우 중요하고, 이에 따라 일부 조직에서는 재무적 관점과 고객관점을 동일선상에 두는 경우도 있으나, 연구원에서는 아직 고객마인드가 부족하고, 급작스럽게 고객관점을 강조할 경우 부작용이 우려되어 일반적인 방법을 그대로 적용하였다. 결과적으로 연구원의 새로운 성과평가제도의 토대는 재무, 연구, 고객, 내부프로세스, 그리고 학습과 성장의 관점 등 다섯 가지 관점을 중심으로 개발되었다.

재무적 관점에서는 연구원이 장기적으로 안정적인 수입기반을 확충하기 위해서 요구되는 수수료 수입의 증대와 위탁연구과제의 확대가 핵심성공요인으로 도출되었으며, 이들 핵심성공요인을 측정하기 위한 성과지표로는 연도별 수수료 수입과 외부과제 흡수율이 채택되었다. 연구관점에서 가장 중요한 것은 연구성과의 향상이며, 동시에 새로운 분석기법의 개발도 매우 중요한 요소라 할 수 있다. 연구성과의 향상은 매년 발표되는 논문과 학술발표 횟수를 통해 측정하고, 분석기법의 개발은 분석기법 개발 건수를 통해 측정한다. 물론 분석기법의 난이도를 고려하는 문제가 있으나 일차적으로 개발 건수를 사용하고, 추후에 난이도를 고려할 수 있는 방안을 검토하기로 하였다.

고객관점에서는 고객마인드의 제고를 위해 고객만족도의 향상과 외부이용자들이 가장 중요한 것으로 생각하고 있는 분석결과의 신속한 제공이 핵심성공요인으로 도출되었다. 고객만족도의 향상을 위한 측정지표로는 고객만족도, 기기교육, 외부이용자에 의해서 발표되는 논문수 등을 통해 측정한다. 그리고 분석결과의 신속한 제공에 대한 측정은 전체 분석건수 중에서 고객과 약속한 시간에 정확하게 분석결과를 제공한 건수의 비율로 산출되는 적시제공률을 통해 측정한다.

내부프로세스 관점에서의 핵심성공요인으로는 연구장비 운용생산성 증대, 분석결과 신뢰성 증대, 효율적 수가관리 등이 선택되었다. 연구장비의 운용생산성은 연구장비의 가동률을 통해 측정하고, 분석결과의 신뢰성 증대는 외부이용자가 연구원에 제기하는 불만건수를 통해 측정한다. 불만건수의 경우 현실적으로 측정하는데 상당한 어려움이 예상된다. 특히 각 부서별로 신고되는 불만건수는 본부에서 파악하는데 애로가 있다. 따라서 추후에는 외부이용자들의 불만을 공식적으로 처리할 수 있는 창구를 마련하고, 이를 통해 부서별 불만건수를 체계적으로 관리할 필요가 있다. 효율적인 수가관리는 연구원의 수익성 제고를 위해 필요한 지표이며, 이를 위한 측정지표는 분석료 미수건수를 통해 측정하고자 한다. 연구원 전체에서 분석료 미수는 중요한 문제로 대두되고 있다. 물론 분석료 미수건수의 경우 통제불가능한 요소로 볼 수도 있으나, 이를 측정하고, 평가함으로써 이에 대한 관심을 유도하고, 나아가 분석료 미수건수를 감소시킬 수 있는 방안을 모색하도록 하는데 목적이 있다.

학습과 성장의 관점에서는 조직구성원의 만족도 향상, 조직구성원의 자질향상, 그리고 IT능력의 향상 등이 핵심성공요인으로 선택되었다. 조직구성원의 만족도 향상은 조직구성원들에 대한 만족도 조사를 통해 측정하고, 조직구성원의 자질향상은 1인당 교육시간을 통해 측정한다. 그리고 IT능력의 향상은 DB구축건수를 통해 측정하며, 이는 연구원 전체에 대한 평가지표로만 사용하고, 부서별 측정지표에서는 제외시킨다. 그 이유는 DB구축의 경우 연구원 차원의 과제로는 적합하지만 부서별 과제로는 적합성이 떨어지기 때문이다. 이와 같이 도출된 연구원의 핵심성공요인과 주요 성과평가지표를 간단하게 요약하면 <도표 8>과 같다.

<도표 8> K 연구원의 주요 성과지표

미션 및 전략		CSF	KPI	측 정
전문심화 지원체계 구축	재 무	<ul style="list-style-type: none"> ·수수료 수입 증대 ·위탁과제수행 확대 	<ul style="list-style-type: none"> ·수수료 수입 ·외부과제 흡수율 	<ul style="list-style-type: none"> ·목표대비/전년대비 ·목표대비/전년대비
연구장비 및 시설의 공동활용 촉진	연 구	<ul style="list-style-type: none"> ·연구성과 향상 ·분석기법개발 	<ul style="list-style-type: none"> ·논문 ·학술발표 ·분석기법개발 	<ul style="list-style-type: none"> ·목표대비 ·목표대비 ·목표대비
최상의 측정분석 능력 확보	고 객	<ul style="list-style-type: none"> ·고객만족도 향상 ·분석결과의 신속한 제공 	<ul style="list-style-type: none"> ·고객만족도 ·기기교육 ·외부논문 ·적시제공률 	<ul style="list-style-type: none"> ·목표대비/전년대비 ·목표대비 ·목표대비 ·목표대비
학·연·산 장비 공동활용 촉진				
개방운영체계 구축	프로세스	<ul style="list-style-type: none"> ·연구장비 운용생산성 증대 ·분석결과 신뢰성 증대 ·효율적 수가관리 	<ul style="list-style-type: none"> ·연구장비 가동률 ·불만건수 ·분석료 비수건수 	<ul style="list-style-type: none"> ·목표대비/전년대비 ·목표대비 ·목표대비
선진형 User Facility 운영방식 적용				
기업적 경영마인드 도입	학습과 성장	<ul style="list-style-type: none"> ·연구원 만족도 향상 ·연구원 자질향상 ·IT 능력 향상 	<ul style="list-style-type: none"> ·연구원 만족도 ·연구원 1인당 교육시간 ·DB 구축건수 	<ul style="list-style-type: none"> ·목표대비/전년대비 ·목표대비 ·목표대비

4. 성과평가제도의 개선 시 애로사항

앞에서 언급한 바와 같이 연구원에서 성과평가제도를 개선하고자 하는 배경은 연구원 조직에 기업 경영마인드의 도입에 있었다. 하지만 실제 새로운 성과평가제도를 도입하는 과정에서는 최고 경영층의 적극적인 경영마인드 도입을 위한 노력에도 불구하고 여러 가지의 애로사항이 있으며, 이들 애로사항을 간략하게 정리하면 다음과 같다.

첫째, 조직구성원들의 이해부족이다. 최근 최고경영자들이 중심으로 적극적으로 기업 경영마인드를 도입하고자 노력하고 있으나, 이에 대한 조직구성원들의 이해가 부족한 실정이다. 이와 같은 현상은 조직구성원에 대한 설문응답 비율이 매우 저조한 것에서 잘 나타나 있다. 조직구성원의 이해부족은 새로운 성과평가제도를 도입한다고 하더라도 이를 정착시키는데 상당한 어려움이 따

르게 된다. 따라서 이들에 대한 정기적인 교육을 통해 성과평가의 중요성과 새로운 성과평가제도의 장점에 대한 인식을 제고시킬 필요가 있다.

둘째, 조직전반에 걸친 고객마인드의 부족이다. 현대 기업경영에 있어서 가장 중요한 요소라 할 수 있는 고객에 대한 개념이 조직에 전파되어 있지 않은 상태에서 새로운 성과평가제도의 도입 필요성을 이해시키는 데에는 상당한 어려움이 있다. 이를 해소하기 위해서는 최고경영층부터 철저한 기업경영마인드를 갖고 장기적으로 조직구성원들의 인식을 변화시킬 필요가 있다.

마지막으로, 정보시스템의 미비이다. 새로운 성과평가제도의 성공적인 도입을 위해서는 이를 뒷받침해 줄 수 있는 정보시스템의 도입이 필수적이다. 하지만 연구원의 경우 새로운 성과평가제도를 지원할 수 있는 경영정보시스템이 크게 부족한 실정이다. 따라서 새로운 성과평가제도를 효율적으로 지원할 수 있는 정보시스템의 구축이 시급한 실정이다.

5. 균형성과표의 도입을 통한 기대효과

새로운 성과평가제도의 도입은 활동기준원가계산제도, 전사적 품질관리제도, 전사적 자원관리 시스템 등과 같은 경영혁신기법과는 달리 그 효과를 계량화하는데 상당한 어려움이 있다. 특히 연구원의 경우 화폐단위를 통해 계량화할 수 있는 지표들이 많지 않기 때문에 더욱 어렵다. 또한 연구원의 경우 아직 새로운 성과평가제도를 도입하여 사용하고 있는 것이 아니라, 도입을 전제로 모형을 구축하고 있는 단계에 있기 때문에 현 상태에서 구체적인 도입효과를 언급하기에는 무리가 있다. 따라서 새로운 성과평가제도의 구체적인 유용성은 연구원이 이 제도를 도입하여 이에 따른 성과평가가 이루어진 후 적절하게 평가할 수 있을 것이다. 이에 본 연구에서는 연구원에서 새로운 성과평가제도를 성공적으로 구축한다면 얻을 수 있는 기대효과에 관해 간략하게 언급하고자 한다.

첫째, 연구원의 비전 및 경영전략의 명확화이다. 새로운 성과평가제도를 도입하면 무엇보다도 연구원의 비전 및 경영전략을 명확화 할 수 있으며, 이를 실행하기 위한 구체적인 실천전략을 수립할 수 있다. 이를 통해 조직구성원들이 장기적으로 연구원의 발전방향에 관해 보다 구체적인 지향점을 가질 수 있게 되고, 이를 달성하기 위해 연구원의 에너지를 결집시킬 수 있을 것이다.

둘째, 경영마인드의 제고이다. 새로운 성과평가제도에서는 기존의 평가지표가 단기적인 재무지표를 중심으로 하고 있는데 비해 고객, 프로세스, 학습 및 성장이라는 다양한 지표를 개발하여 사용함으로써 연구원에 기업경영 마인드를 제고시킬 수 있을 것이다.

셋째, 고객마인드의 제고이다. 연구원뿐만 아니라 대부분의 정부기관의 경우 고객에 대한 마인드가 부족한 경우가 많은데 새로운 성과평가제도를 도입함으로써 고객에 대한 마인드를 제고시킬 수 있을 것이다.

넷째, 조직구성원에게 연구원의 장기적인 발전방향의 제시이다. 현재 연구원의 조직구성원들은 장래에 대해 상당히 불안감을 가지고 있는데 새로운 성과평가제도의 도입을 통해 연구원의 장기적인 발전방향을 명확하게 제시하고, 이를 달성하기 위한 구체적인 실행방향을 제시함으로써 조직구성원의 불안감을 불식시킬 수 있을 것이다.

마지막으로, 일관된 평가체계의 도입이 가능하다. 새로운 성과평가제도를 도입할 경우 연구원 전체에 대한 평가, 부서에 대한 평가, 팀에 대한 평가, 그리고 개인에 대한 평가가 일관된 기준에 의해 평가가 가능하다. 물론 평가대상에 따라 평가지표는 다소 차이가 있지만 조직의 비전 및 경영전략의 달성이라는 관점에서 일관된 평가지표를 개발할 수 있다. 새로운 성과평가제도에서의 모든 평가지표의 개발은 조직의 비전 및 경영전략을 달성하는데 해당 지표가 어떤 기여를 하는지를 명확하게 확인할 수 있을 것이다.

이와 같은 기대효과 외에도 연구원에서 새로운 성과평가제도를 도입하고자 시도하는 과정에서 연구원들 사이에 고객에 대한 인식이 제고되었으며, 최고경영자의 경영마인드 또한 상당히 개선되었다. 특히 팀장급 이상의 경우 여러 차례의 회의를 통해 그 동안 연구원에 시도해온 성과평가제도에 어떤 문제점이 있었으며, 이를 개선하기 위한 새로운 제도가 갖는 장점 등에 관해 많은 정보를 가짐으로써 향후 조직의 하부단위까지 이러한 성과평가제도를 파급시키는데 중요한 역할을 할 수 있을 것이다.

VI. 결론 및 제언

1988년 설립된 이후 국내 과학기술 발전에 크게 기여해온 연구원은 21세기에 접어들면서 새로운 도약을 위한 출발선상에 있다. 또한 연구원을 둘러싼 외부환경은 급속히 변화하고 있다. 즉 최근 들어 많은 대학들이 고가장비의 도입을 늘림에 따라 기존의 장비로는 더 이상 경쟁력을 유지할 수 없게 되었다. 따라서 연구원의 장비를 확충하고, 이에 대한 정부의 투자를 유인하기 위해서는 연구원 내부적으로 변화하는 환경에 적용할 수 있는 기틀을 마련할 필요가 있다. 이와 같은 내·외부적인 필요성으로 인해 연구원에서 연구장비 투자의 경제적 효과분석, 연구장비 투자의 원가·효익 분석, 부서별 수익성 분석 등과 함께 새로운 성과평가제도의 도입을 고려하게 되었다.

연구원의 도입을 고려하고 있는 새로운 성과평가제도의 특성을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 문헌에서 제시하는 비영리조직의 균형성과표의 특성은 고객의 관점을 재무적 관점과 동일한 선상에 놓음으로써 고객의 중요성을 매우 강조하고 있다. 연구원의 경우 아직 고객마인드 부족함에 따라 고객관점을 재무관점의 동일선상에 놓지 못하고 일반적인 균형성과표에서 제시하는 것과 같이 재무적 관점을 보완하는 차원에서 고객관점을 제시하였다. 둘째, 연구원의 경우 연구기능의 특성을 반영하여 일반적인 균형성과표의 재무적 관점을 재무관점과 연구관점으로 구분하여 제시하였다. 셋째, 프로세스 관점에서는 외부이용자들의 요구사항을 반영하여 분석처리시간을 단축시키고, 분석의 정확성을 제고할 수 있는 측정지표들을 포함시켰다. 마지막으로, 학습과 성장의 관점에서 기존의 평가제도에서는 무시되어 왔던 조직구성원의 만족과 이들에 대한 교육을 강조하는 측정지표를 개발하였다.

연구원에서는 새로운 성과평가제도의 도입을 통해 무엇보다도 조직전체에 기업 경영마인드를 제고시키고, 조직구성원들에 대한 보다 합리적인 평가기준을 제시함으로써 조직의 장기적인 발전

을 도모할 수 있을 것으로 기대하고 있다.

문헌연구의 내용과 본 사례를 통해 볼 때 비영리조직의 경우 성과평가제도를 개선하기 위해서는 먼저 조직의 비전과 전략을 명확하게 제시하고, 이를 반영할 수 있는 성과측정치를 개발하는 것이 무엇보다 중요하다. 특히 영리조직과는 비영리조직의 경우 조직의 운영목표가 이익 등의 재무적 지표의 극대화에 있는 것이 아니라 조직을 이용하는 고객들에게 보다 우수한 서비스를 제공하는 것이다. 이에 따라 조직구성원에 대한 성과평가지 지금까지 등한시되어왔던 고객관련 지표들에 대한 비중치를 높임으로써 조직구성원들의 고객마인드를 제고시킬 수 있을 것이다.

이들 위해 비영리조직에서도 영리기업들과 마찬가지로 균형성과표의 도입을 적극적으로 고려할 필요가 있다. 왜냐하면 지금까지 대부분의 비영리조직의 성과평가제도를 살펴보면 정부에서 주도하고 있는 기관평가제도에 기초를 두고 있으며, 이들 평가지표들은 객관적인 평가가 어려운 항목들이 많고, 상급자의 주관에 의해 평가될 수 있는 요소들이 많아 조직구성원들에 대한 성과제도로는 적합하지 않은 점이 많다. 이에 따라 조직구성원에 대한 보다 적합한 평가를 위해서는 객관적이고, 합리적인 평가지표의 개발이 필요하며, 이러한 성과평가제도의 개선에 균형성과표가 중요한 역할을 할 수 있을 것이다.

본 연구의 시사점은 지금까지 균형성과표와 관련된 사례연구들이 주로 영리조직을 대상으로 하여 진행되어 왔는데 반해 비영리조직, 특히 연구원과 같은 특수기능을 수행하는 조직에서의 새로운 성과평가제도에 대한 도입사례를 제시하였다는 데 있다. 또한 본 연구에서는 비영리조직의 경우 균형성과표 도입에 있어서 영리조직과 어떤 차이가 있는지를 검토해 보았다. 이와 같은 연구가 보다 다양한 조직에서 이루어질 때 비영리조직에서 균형성과표를 도입하고자 할 때 고려할 수 있는 지침들을 개발할 수 있을 것이다.

본 연구에 있어서 한계점으로 현재 연구원에서 새로운 성과평가제도를 구체적으로 도입하여 시행하고 있는 것이 아니라 도입을 적극적으로 고려하고 있으며, 시행의 전 단계로서 균형성과표를 도입하고 있는 과정이라 할 수 있다. 따라서 균형성과표의 도입에 따른 구체적인 효과를 제시하지 못하고, 이를 성공적으로 도입할 경우 예상되는 기대효과와 도입하는 과정에서 연구에서 얻은 몇 가지 효과를 제시하는데 그쳤다는 것이다. 이에 따라 연구원에서 균형성과표를 구체적으로 도입하여 정착이 된 후에 다시 사례연구를 실시하여 실제로 얻은 효과와 사전에 기대하였던 기대효과를 비교해 보는 것도 의미있는 연구가 될 것이다.

참고문헌

- Grove, H.(2000), "Coors Case : Balanced Scorecard," Management Accounting Conference in Arizona, January, pp.1-27.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton(2001), The Strategy-Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Harvard Business School Press.
- _____, and _____(1996), The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action, Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Letza, Stephen R.(1996), "The Design and Implementation of The Blaanced Business Scorecard : An Analysis of Three Companies in Practice," Business Process Re-Engineering & Management Journal, Vol2, No.1, pp.54-76.
- Neely, Andy, Mike Gregory and Ken Platts(1995), "Performance Measurement System Design," International Journal of Operations & Production Management, Vol.15, No.4, pp.80-116.
- _____, Huw Richards, John Mills, Ken Platts, and Mike Bourne(1997), "Designing Performance Measures: A Structured Approach," International Journal of Operations & Production Management, Vol.17, No.11, pp.1131-1152.
- Ove, Nils-Goran, Jan Roy, and Magnus Wetter(1999), Performance Drivers : A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard, John Wiley & Sons.
- Roest, Pim(1997), "The Golden Rules for Implementing the Balanced Business Scorecard," Information Management & Computer Security, Vol.5, No.5, pp.163-165.

Balanced Scorecard of K-Research Institute

Kim, Soon Kee *
Kim, Bong Kee **

Abstract

In 1996, The migration of the balanced scorecard to the nonprofit and government sectors was in its embryonic stages. During the next four years, the concept became widely accepted and adopted in such organizations around the world. As we have reviewed the scorecards produced by these organizations, we have gained additional insights into effective use of the balanced scorecard in nonprofit and government agencies.

For nonprofit operations, the multi-objective approach of the balanced scorecard concept is both reasonable and attractive. However, measuring the performance of such operations has been attempted before and has proved difficult. Using scorecards is related in an interesting way to experiments in performance measurement at both national and local levels of government. Perhaps the perspectives should be somewhat different; for example, the financial focus in unchanged form can hardly be viewed as the ultimate criterion in the same way as at a business run for profit, and the relationship of an agency to the public is hardly captured in a customer focus.

The purpose of this case study were introducing background, process and expected benefits of Balanced Scorecard construction, and comparing nonprofit sector model with Kaplan and Norton(2001) and K-Research Institute. As a results, this case study of K-Research Institute explains that the most desirable balanced scorecard in nonprofit sector may be necessary to adapt the scorecard to the unique requirements of public sector operations.

* Professor of Department of Business Administration, Sogang University

** Professor of Department of Tax Accounting, Kyungin Women's College