




프로젝트 관리론

비즈니스 프로세스 개선을 위한
성과 측정(Performance measurement) 활용





□ 성과 측정(Performance measurement) 논할 때의 요지:

- 프로세스를 개선하기 위해서 지금 해당 프로세스가 얼마나 효율적으로 수행되고 있는지를 알아야만 함

- 비즈니스 프로세스 개선을 위한 성과 측정의 역할
- 성과 측정 시스템 구축
- 성과 지표

□ 비즈니스 프로세스 개선을 위한 성과 측정의 역할

- 조직에서 얻는 성과 정보가 가장 최신의 것이 아니거나 즉각적인 실행으로 이어지지 않는다고 할지라도, 그 가치는 이루 말할 수 없을 정도로 큼
- 정보들이 어떻게 제공되고 활용되는가에도 큰 차이가 존재
- 성과 자료가 프로세스의 개선을 시작하도록 결정하는데 매우 유용한 정보를 제공한다는 사실에는 의심의 여지가 없음

- 성과 측정이 조직에서 어떻게 사용되는지 확인 할 수 있는 적용분야 (Andersen and Henriksen, 2004)
 - 조직의 전반적인 성과 수준 모니터링
 - 전략 방향을 수립하고 이 방향을 유지하기 위해 성과 자료를 활용
 - 활동이나 프로세스의 상세한 운영 계획을 수행하기 위해 평균 또는 절대적인 성과 수준을 사용
 - 제품이나 서비스에 대한 비용 견적 시 성과 기록 활용
 - 가장 최근의 성과 자료에 근거한 계획 수립 시 활용
 - 주요 성과 지표를 모니터링함으로써 사전 경고 체계를 수립하는 데 사용
 - 공급자에 대한 정기적인 평가 수행
 - 개인, 그룹 또는 전체 조직의 행동이 원하는 방향으로 나아가도록 촉진 및 변화시키는 데 성과 측정을 활용

- 상기 목록 대부분은 프로세스 개선 작업과 연관
- 이러한 자료는 그 성과가 미비한 프로세스의 원인을 밝히는 데 유용한 통찰력을 제공하거나 비즈니스 프로세스 개선 프로젝트의 현황 분석 단계에서 어떤 측면에 변화가 필요한지 이해할 때 사용
- 성과 측정 시스템은 비즈니스 프로세스 개선 시스템을 구성하기 위한 필수적인 요소
- 성과 측정 시스템 또는 체계는 주요 성과 측면을 주기적으로 측정하기 위한 절차로 이해
 - 어떤 조직에서는 높은 수준의 IT에 기반한 시스템이 될 수 있으며, 또 다른 조직에서는 단순히 6개월마다 고객 만족도 데이터를 수집하는 것을 의미

□ 성과 측정 시스템

- 지난 몇 년 동안 컴퓨터에 기반한 더 진보된 시스템이 성과 측정에 사용되어 왔음
- 여러 조직이나 기관이 너무 많은 시간과 돈을 시스템을 구축하는 데 쓰고 있는데, 이러한 시스템의 대부분은 매우 복잡하게 구현되어 제대로 작동하지 않는 경우가 많음
- 단순하든지 복잡하든지 간에, 어떤 형태의 성과 측정 시스템을 설계하고 구축하기 위해서는 **8 단계의 프로세스**를 거쳐야 한다.

- Andersen and Fagerhaug, 2001

그림 4.1 삽입

성과 측정 시스템 구축(3)

- 1. 비즈니스 구조와 프로세스에 대한 이해 및 절차도 그리기
 - ✓ 설계 프로세스의 도입 단계로 조직, 경쟁적 위치, 주변 환경뿐만 아니라 최소한 비즈니스 프로세스에 대해 재인식하고 이를 통해 사고할 수 있는 기반을 마련할 수 있도록 성과 측정 시스템을 고안하는 것이 주요 목적

- 2. 비즈니스 성과 우선순위 정의
 - ✓ 이해관계자들을 이해하고 그들의 요구 사항을 충족하기 위해 우선적으로 성과 항목을 정의

- 3. 기존 성과 측정 시스템에 대한 이해
 - ✓ 성과 측정 시스템이 이미 존재할 경우 기존 시스템의 어떤 부분이 새로운 시스템에서 재사용될 수 있을지를 검토하는 일을 수행

- 4. 성과 지표 도출
 - ✓ 성과 지표는 최적의 성과 측정 시스템을 만들기 위해 가장 중요한 요소로, 조직 성과나 비즈니스 프로세스 성과를 측정하기 위해 사용할 지표를 정의
 - ✓ 성과를 추출할 수 있도록 해주는 적절한 양의 정확하고 연관성이 높은 성과 지표를 정의해 성과 측정 시스템을 정착시키는 것이 목적

성과 측정 시스템 구축(4)

- 5. 필요한 데이터 수집 방법 결정
 - ✓ 정의된 성과 지표를 위해 필요한 데이터를 수집하기 위한 해법을 제시하는 단계
 - ✓ 수작업 데이터 수집부터 운영 중인 IT 시스템을 통한 자동 데이터 취합까지 다양한 방법이 있음

- 6. 성과 보고서 및 성과 측정 결과 표현 방법 정의

- 7. 성과 측정 시스템의 테스트 및 조정
 - ✓ 의도한 대로 작동하지 않는 요소들을 조정할 수 있도록 테스트하는 단계

- 8. 성과 측정 시스템의 활용
 - ✓ 공식적인 시스템 운영을 시작

성과 지표(performance indicator) (1)

□ 경성 지표(hard indicator) 대 연성 지표(soft indicator)

■ 경성 지표(정량적 지표, quantitative measure)

- 직접적으로 측정 가능한 순수한 사실
- 어떤 일을 행하는 데 걸린 시간 또는 소요 비용은 전형적인 경성 지표

■ 연성 지표(정성적 지표, qualitative indicator)

- 간접적으로 측정될 수 밖에 없는 덜 실제적인 상태
- 요구 사항 또는 태도에 대한 만족도로 표현되는 특성은 연성 지표의 전형

경성 지표	연성 지표
객관적인 참조가 가능	관찰자의 선입견이 포함됨
정확한 정보 제공	부가적인 지표로 활용
체계적인 지표	여러 가지 변수에 의해 변화 가능한 상태

- 실제로 훨씬 더 광범위하게 사용되는 것은 경성 지표(hard indicator)
- 연성 지표는 부정확한 면이 많아서 덜 유용한 지표로 사용되는 것이 사실
- 하지만 데밍(Deming, 1986)이 강조한 것처럼, 가장 중요한 수치는 알 수 없는 경우가 흔히 발생
- 그러므로 경성 지표와 연성 지표가 함께 활용될 때 완벽한 성과 평가의 그림이 완성되는 것

성과 지표(3)

□ 재무 지표(financial indicator) 대 비재무 지표(nonfinancial indicator)

■ 재무 지표

- 재무적인 특징을 가지고 있고 측정 수단으로 금전적 가치를 사용하는 기본 지표와 파생 지표를 모두 포함
- 이러한 지표들은 대부분 경성 지표

재무 지표	계산식(단순화)
이익	전체 매출액 - 전체 비용
부가가치	매출액 - 투입 비용
자본 회전	매출액 / 전체 자본액

- 재무 지표에 집중하는 것은 조직을 운영하거나 관리하는 데 가장 중요한 전통적인 방식 중 하나
- 재무 지표는 회사의 재무 결과와 직접적으로 연결되기 때문에 종종 성과와 동의어로 사용
- 품질, 서비스, 환경적 이슈 등과 같은 운영 상태가 경쟁 우위를 확보하는 데 밀접하게 관련되어 있다는 사실에 공감대가 형성됨에 따라 재무적인 기반을 가진 지표들을 운영 측면으로 재정의하는 작업도 일부 진행 중

성과 지표(4)

- 비재무 지표(nonfinancial indicator)
 - 금전적인 가치 이외의 측정 단위를 가진 성과 지표들의 통칭
 - 경성 지표와 연성 지표 모두를 포함

- 재무 지표와 비재무 지표에 관한 결론은 둘 다 필요하다는 것
 - 양 지표간의 균형이 깨질 때 문제는 발생

□ 선행 지표(leading indicator) 대 후행 지표(lagging indicator)

- 캐플런(Kaplan)과 노턴(Norton)은 성과 측정의 한 가지 접근 방식인 균형 성과표(BSC, balanced scorecard)와 연계해 선행 지표와 후행 지표라는 용어를 만듦(1996)

■ 후행 지표

- 목표를 달성한 결과를 등록하는 것을 목적
- 이러한 특징 때문에 비즈니스 프로세스에 따른 인과 관계로 나타나게 되는데, 프로세스가 그 목표 산출물을 생산해낼 때 측정되므로 경고가 늦게 발생 (목표 산출물을 생산해내지 못했을 경우에 경고음을 냄)
- 결과를 근거로 성과를 측정하는 것은 무엇인가 잘못되고 있다는 사실을 너무 늦게 알게 될 위험
- 그러므로 이슈나 문제점을 측정해서 프로세스가 의도한대로 진행되고 있지 않기 때문에 의도한 결과를 도출해내지 못할 수도 있다는 사실을 조기에 경고할 수 있어야 함

그림 4.2 삽입

- 상기 그림(4.2)은 조직의 조기 경보 원칙을 보여줌
- 단순화된 인과 관계 흐름은 조직 내에서 지식 정보의 축적과 함께 시작
- 이 지식은 비즈니스 프로세스를 수행하는 데 활용되고 이를 통해 시장에서 성과를 내며 이는 다시 재무 성과로 이어짐
- 통상적으로 지식 정보 축적의 초기 단계에서 재무적인 결과가 도출되는 데 까지는 상당한 시간 차이가 존재
- 이로 인해 조직은 최종 재무 결과를 확인하기 전까지 많은 잘못된 결정을 내릴 위험이 있음
 - 한 예로, 회계 시스템은 성과를 모니터링하기 위한 좋은 도구는 아님
 - 시장에서의 성과에 초점을 맞추는 경우에도 조기 경보 체계를 갖출 수 있지만, 비즈니스 프로세스에 초점을 맞추는 경우에 훨씬 더 빠른 경보가 가능

성과 지표(8)

- 비즈니스 프로세스에 초점을 맞추는 경우에 훨씬 더 빠른 경보가 가능
 - “전 소비에트 연방에 있던 어느 대규모 농장의 관리인이 3년 연속으로 가장 생산성이 높은 곳에 주는 상을 받았다. 성과 측정 기준은 매년 생산된 고기의 중량이었다. 4년째 되던 해 그 관리인은 자살했다.
더 이상 남아 있는 번식용 가축이 없었기 때문이었다”
- 그러므로 상반된 형태의 성과 지표를 통해 성과는 반드시 균형 잡힌 방식으로 측정되어야 한다는 것을 알 수 있음
- 단지 품질만을 측정한다면 실질적으로 필요한 수준보다 훨씬 더 과도한 완벽함을 계속 추구하느라 프로세스가 더더질 것임

성과 지표(9)

■ 중요한 성과 측정 요소가 포함해야 하는 관점

- **시간** : 납품, 실행 속도 등을 의미하는 시간은 점점 더 중요한 것으로 자리함 (Stalk and Hout, 1990)
- **품질** : 결함률과 같은 좀더 구체적인 요소뿐만 아니라, 고객의 욕구나 기대 수준을 만족시키는 제품이나 서비스 능력으로도 측정
- **비용** : 전체적인 모습뿐만 아니라, 성과 측면의 모습도 전통적으로 중요시
- **유연성** : 점점 중요성이 부각되는 요소. 어떤 최적화된 해법이 제시될 수 있는지 변동 사항에 어떻게 쉽게 대응할 수 있는지를 다룸
- **환경적 영향** : 조직의 전반적인 성과를 논의할 때 결정적인 요소
- **안전** : 직원들과 조직, 비즈니스 프로세스와 접촉하게 되는 외부인에 대한 안전을 의미
- **기업 윤리** : 지난 몇 년 동안 최고로 중요한 측면으로 입증되고 있는 요소. 윤리적 표준이 준수되지 않은 몇몇 잘 알려진 회사의 경우 문을 닫는 상황까지 발생

□ 자신에 대한 균형성과표(BSC) 작성할것