

■ 지식 경영 성과 측정 방법

- 지식 경영을 추진하는 데 있어 직면하는 실제적인 문제점 중의 하나가 지식 경영 성과를 어떻게 측정할 수 있는가 하는 것임
 - 지식경영의 성과를 기존 재무 지표로는 파악할 수 없기 때문에 현재 지식경영 도입 기업들은 자신의 사업 특성에 적합한 방법을 개발하여 평가하고 있음
- 지식 경영의 성과를 평가하고자 하는 기업은 우선 지식경영 도입으로 직접 달성하기를 원하는 주요 목표들을 비재무적 지표로 명확히 표현해야 함
 - 예컨대, 시장에서의 기술 리더십 유지가 자사 발전의 핵심 요소인 회사는 지식 경영의 한 가지 목표를 ‘차세대 기술 개발까지의 소요 시간 단축’으로 설정하고 그 변동을 체크하여 지식경영의 성과를 평가할 수 있음
- 지식경영의 성과를 평가할 비재무적 지표들은 현재로서는 스칸디아社나 균형 평가표를 도입하고 있는 기업들을 참고로 하면 개발 가능함
 - 국제 금융 그룹인 스칸디아社의 지적자본 네비게이터는 기업의 성과 및 가치를 높이기 위해서 고객, 관리 프로세스, 인적자본 개발의 관점에서 自社가 증가시켜야 할 지적자산, 즉 비재무적 목표를 측정함
 - 로버트 캐플런과 데이비드 노턴이 개발한 균형평가표는 재무적 성과를 높이기 위해 고객, 내부 프로세스, 혁신 및 학습의 관점에서 달성해야 할 비재무적 목표와 그 측정 지표를 제시하고 있음
- 측정 지표를 설정하는 데 있어 유의할 점은 비재무적 목표는 측정이 쉽지 않으므로 측정 시간 및 비용의 낭비를 줄이고 혼란을 방지하기 위해 가능한 한 경영 목표에 부합하는 것으로 최소한에 그쳐야 함

지식 경영 성과 측정 방법

□ 문제의 제기

- (지식 경영 성과 측정 수단의 미비) 경영자들은 지식경영의 성과를 평가하기 원하나 재무 중심으로 되어 있는 기존의 측정 지표들로서는 파악할 수 없음
 - 재무적 성과 지표는 여러 활동의 종합적 결과로서 나타나기 때문에 이같은 성과가 지식 경영 등 어느 투자 활동에 의한 것인지 파악이 안됨
 - 이에 따라 기업의 매출이나 이익에 변동이 발생해도 그 요인이 무엇인지 제대로 파악할 수 없고, 지식 경영 투자 활동에 대해 의사결정하기가 어려움
 - 따라서 지식 경영 실행의 효율성과 지속성을 위해서도 지식 경영 성과를 측정할 수 있는 새로운 방법의 개발이 필요함
- (지식 경영 성과 측정 방법의 표준화 결여) 기업은 지식 경영의 성과를 측정할 표준화된 방법이 없기 때문에 자사의 특성에 맞는 새로운 수단을 개발해야 함
 - 아직까지 기존의 회계 제도와 같은 표준화된 지식 경영 성과 측정 방법이 없음
 - 따라서 현재 지식 경영을 도입하고 있는 기업들 중 일부는 자신의 사업 특성에 적합한 방법을 개발하여 그 성과를 평가하고 있음

□ 지식 경영 성과 평가 방법

- 지식 경영의 성과를 평가하고자 하는 기업은 우선 지식 경영 도입으로 직접 달성하기를 원하는 주요 목표들을 비재무적 지표로 명확히 표현해야 함
 - 총체적인 기업 활동의 결과로서 최종적으로 나타날 재무적 성과를 높일 수 있도록, 지식 경영으로 달성할 무형의 비재무적인 주요 목표를 자사의 사업이나 문화적 특성에 맞도록 규명해야 함
 - 예컨대, 시장에서의 기술 리더십 유지가 자사 발전의 핵심 요소인 회사는 지식 경영의 한 가지 목표를 '차세대 기술 개발까지의 소요 시간 단축'으로 설정하고 그 변동을 체크하여 지식 경영의 성과를 평가할 수 있음
- 지식 경영의 성과를 평가할 비재무적 지표들은 현재로서는 스칸디아사나 균형 평가표를 도입하고 있는 기업을 참고로 하면 개발 가능함

- 국제 금융 그룹인 스칸디아社의 지적자본 네비게이터(「知識經濟 리포트 99-10」 참조)는 기업의 성과 및 가치를 높이기 위해서 고객, 관리 프로세스, 인적자본 개발의 관점에서 자사가 증가시켜야 할 지적자산, 즉 비재무적 목표를 측정함
- 로버트 캐플런과 데이비드 노턴이 개발한 균형평가표(「知識經濟 리포트 99-11」 참조)는 재무적 성과를 높이기 위해 고객, 내부 프로세스, 혁신 및 학습의 관점에서 달성해야 할 비재무적 목표와 그 측정 지표를 제시하고 있음

- 금융 보험 기업의 지식 경영 성과 측정 방법의 예

- 스칸디아社는 자산의 재무적 성과를 높이기 위한 성공 요소로서 고객과의 지속적 이고도 친밀한 관계 유지(고객 관점), 효율적인 업무 프로세스(프로세스 관점), 혁신 및 사업 기회의 창출(혁신 및 개발 관점), 지도력· 동기 부여· 권한 이양의 정도(인적자본의 관점) 등이라고 봄
- 이러한 요소들은 모두 지적자산으로서 스칸디아社가 개선해야 할 비재무적 목표들이며, 동사는 이 목표들을 측정할 다양한 지표들을 100개 가까이 개발함
- 스칸디아社는 이러한 지표들의 측정치를 높이는 방향으로 지식경영을 추진하는 것이라고 할 수 있는데, 그것이 바로 스칸디아社의 지식 경영 성과 여부를 평가하는 방법이라고 할 수 있음
- 스칸디아社가 개발한 많은 측정 지표들 중 지식의 공유, 축적, 창조, 활용 등 지식경영의 성과를 잘 표현하는 것들을 선정하면 다음 표에 나타난 바와 같음

- 균형평가표를 활용한 기업의 지식 경영 성과 측정 방법의 예

- 캐플런과 노턴의 균형평가표는 재무 지표 외에 고객들이 우리 회사를 어떻게 보는가(고객 관점), 우리 회사는 어떤 점에서 탁월해야 하는가(내부 프로세스 관점), 우리 회사는 지속적으로 가치를 개선하고 창출할 수 있는가(혁신 및 학습 관점) 라는 무형적인 관점에서 기업 성과를 평가하는 방법을 제시함
- 이 균형평가표는 무형적인 관점별로 각각의 목표를 설정하고 그 달성 정도는 세부 지표에 의해 측정할 것을 제안함
- 이들 세부 지표는 바로 기업들의 무형적인 능력인 지적 능력의 상태를 표현한 것으로 지식 경영을 통해 얻고자 하는 성과라고 할 수 있음
- 균형평가표를 도입하고 있는 유수의 반도체 업체 AMD(Advanced Micro Devices)사와 수중 엔지니어링 및 건설 분야에서 세계 일류인 록워터(Rockwater)사의 비재무적인 목표와 그 측정 지표를 정리하면 다음 표와 같음

< 지식 경영 성과 평가 방법의 예 >

	스칸디아사(금융보험)	균형평가표 활용 업체	
		AMD사(반도체)	록위터사(엔지니어링)
목 표 및 성과 측정 지표	<ul style="list-style-type: none"> ·(고객 관계 유지)상실 고객 수, 고객 등급, 고객 방문 일수, 고객의 정보 기술 이해율 ·(프로세스 효율화)관리비용/총수입, 무오류 완결 계약수, 직원 정보기술 이해율 ·(혁신·사업기회 창출)직원만족지수, 방법·기술 정리시간 비율, 훈련시간 비율, 개발시간 비율 ·(인적자본 개발)지도력 지수, 동기부여 지수, 권한이양 지수, 직원이직률 	<ul style="list-style-type: none"> ·(고객 기반 강화)적시 납기, 리드타임, 일정계획 달성률 ·(핵심사업 프로세스 효율화)웨이퍼 제작·조립·검사, 신제품 개발, 공정기술 개발 ·(조직 학습 강화)리드타임 목표 개선율, 프로세스별 수율 목표 개선율 	<ul style="list-style-type: none"> ·(고객 기반 강화)가격지수, 고객 순위조사, 고객만족도 ·(프로젝트 추진 효율화)잠재고객과의 신 프로젝트 논의시간, 입찰 성공률, 재작업, 안전/손실 관리, 프로젝트 종료 주기 ·(혁신 및 학습 강화)신서비스의 창출 수익 비중, 운영지표 개선지수, 스태프 태도 조사, 종업원 제안 건수

□ 시사점

- 첫째, 기업들은 지식경영 도입시 목표를 명확히 수립하고 목표 달성도를 측정할 수 있는 지표도 함께 개발해야 함
 - 그래야 조직원들에게 지식경영의 일치된 추진 방향과 지향해야 할 과업을 정확히 인식시킬 수 있음
 - 또한 지식경영의 투자 내용, 규모, 범위 등과 관련하여 신속한 의사결정이 가능해질 것임
- 둘째, 규명해야 할 목표는 자사의 발전에 핵심적인 비재무적 목표이어야 하고, 이를 측정할 최소한의 세부 측정 지표를 개발해야 함
 - 지식경영은 기업의 성과 및 가치를 향상시키는 데 가장 필요한 무형적인 능력을 강화하는 것이므로 이를 위한 비재무적 목표의 규명이 선행되어야 함
 - 또한 비재무적 목표는 측정하기가 쉽지 않기 때문에 측정에 시간과 비용의 낭비를 줄이고 혼란을 방지하기 위해 측정 지표는 필요 최소한에 그쳐야 함

■ 오성중 수석연구위원 sjoh@hri.co.kr ☎724-4070