

III. 經營 政策 課題

1. 分權的 組織의 業績 評價 制度 設計

- (背景) 급격한 環境 變化에 따른 組織의 分權化가 성공적으로 정착되려면 무엇보다 그 활동을 측정하는 평가 시스템이 公正하고 合理的으로 설계되어야 함
- (目的) 組織 業績 평가를 통하여 組織 구성원의 自主 責任 意識 및 成就 意慾을 자극하고 企業의 經營 成果 向上을 도모함
- (內容) 組織 業績을 평가하기 위해서는 評價 單位와 基準 등을 적절히 설정해야 하고 組織 구성원의 개별적 기여도에 대한 報償 體系의 기반도 구축해야 함
- (課題) 制度 設計시에는 개별 組織의 특성을 최대한 반영해야 하며 制度 運用에 있어서는 최고 經營층의 實踐 意志가 무엇보다도 중요함

조직 변화의 성공 조건은 평가 시스템의 공정과 합리적 설계임

조직 업적 평가의 목적은 조직 구성원의 성취 의욕을 자극하여 경영 성과를 향상하는데 있음

○ 組織 業績 評價 制度의 導入 背景 및 必要性

- 오늘날 많은 기업들이 기능식 조직에서 分權的 組織인 사업부제나 팀제로 변화하고 있음
 - 사업부제나 팀제의 특징은 과거보다 많은 권한과 책임을 하부로 위양하는 것이며 하부 조직은 자기의 권한 내에서 경영 활동을 자율적으로 계획, 집행, 분석함
 - 분권적 조직의 장점은 이익관리 단위로서의 역할을 수행하고, 소비자 요구에 적시로 대응하며, 성과에 대한 보상과 책임을 지는 것임
- 이러한 조직 변화를 성공적으로 수행하기 위해서는 무엇보다 전사 운영 목표에 대한 각 부문의 활동이나 업적을 가장 잘 나타낼 수 있는 평가 제도의 도입이 요구됨

○ 組織 業績 評價 制度의 導入 目的

- 각 조직별로 업적 평가를 실시함으로써 조직과 조직 구성원의 자주 책임 의식을 촉진하여 기업 전체의 경영 성과를 향상시킬 수 있음

- 업적 평가 시스템의 운용을 통하여 전사적인 企業 目標와 個人 目標 통합을 실현하고 조직 구성원 成就 意慾을 향상할 수 있음
- 조직 업적 평가를 통하여 각 조직별 責任 經營 體制를 확립할 수 있고 기업에 필요한 리더십 개혁과 경영자를 육성할 수 있음

조직 업적을 평가하기 위해서는 책임 경영 구현을 위한 평가 단위가 설정되어야 하며 각 평가 단위별 평가 기준 및 지표도 마련되어야 함

○ 組織 業績 評價 制度의 內容

- 조직 업적을 평가하기 위해서는 무엇보다도 責任 經營 具現을 위한 評價 單位가 설정되어 있어야 하고 이에 따른 評價 基準 및 指標 등의 개발과 報償 體系의 기반도 구축되어 있어야 함
- 評價 單位는 평가 결과의 책임과 지향하는 성과 기준에 따라 그것이 이익 센터(profit center)인가, 비용 센터(cost center)인가, 투자 센터(investment center)인가, 관리 센터(management center)인가를 결정함
- 評價 基準은 경영 성과의 수준을 판단하기 위해 도입된 하나의 가치 판단 기준치로서, 이는 기업 목표나 최고 경영자의 경영 방침을 고려하는 것이 바람직함
 - 평가 기준은 주로 단기 목표나 추정치를 사용하는 목적 달성도, 정기 또는 과거 평균을 사용하는 실적 평상도 등이 사용되지만 동종 산업 우량 기업 표준치와 산업 평균 표준치 등이 사용되기도 함
- 評價 指標은 평가 단위의 주요 성공 요인을 중심으로 설정되어야 하지만 평가 결과에 대한 조직 구성원의 수용 및 공정성을 확보하기 위해 지표 설정 과정시 평가 단위 조직과 협의를 한 후 결정해야 함
- 조직 업적 평가가 기업 현실에 정착되기 위해서는 조직 업적에 대한 조직 구성원의 개별적 기여도를 평가하여야 하며 이 결과는 반드시 보상이나 인센

조직 업적 평가에 대한 조직 구성원의 개별적 기여도를 평가하여 보상 체계와 연결시켜야 함

티브에 연결되어 있어야만 조직 구성원의 성취의
욕을 향상시킬 수 있음

< 평가 단위별 조직 업적 기준 및 지표 사례 >

평가 단위	평가 기준	평가 지표	해당 조직 사례
이익 센터	예산 목표 달성도 실적 신장률 생산성	매출액, 양 수주액, 양 1인당부가가치 생산성	사업부
비용 센터	절약률 향상률	인건비 품질, 서비스	가공부 조립부
투자 센터	연구개발 실적	신제품 개발 건수 발표 논문 건수	연구소 기술개발부
관리 센터	개선 실적	개선도	비서실 홍보부

쌍용양회는 경쟁력
강화와 사업체질
개선을 위한 사업
본부별 목표 관리
제도를 도입함

○ (事例) 쌍용양회의 사업 본부별 업적 평가

- 쌍용양회는 올해부터 사업 본부별로 실적을 평가, 年初 세운 목표 이상의 성과를 달성한 본부에 추가 상여금을 지급하는 등 인센티브제를 시행키로 함
- 쌍용그룹 계열사중 인센티브제를 처음으로 시행하는 것은 쌍용양회가 처음임
- 이 회사는 본부별 특성을 감안하여 생산 영업 관련 10개 본부는 손익 중심, 관리 지원 관련 7개 본부는 목표 과제 중심으로 나누어 평가 항목과 가중치를 선정하는 인센티브 시행 방안을 최근 마련함

최고 경영층의 확
고한 실천 의지와
종업원에 대한 흥
보가 과제

○ 向後 課題

- 形式的인 평가가 아닌 實質的인 평가가 되기 위해서는 최고 경영층의 제도에 대한 이해와 확고한 實踐 意志가 무엇보다 중요함
- 조직 업적 평가 시스템에 대한 運營이나 管理는 기업마다 상이할 수 있으므로 自己 企業 및 組織의 特性을 최대한 고려하는 것이 바람직함
- 종업원에 대한 弘報와 霧圍氣 造成이 필요함
(하 중 철, 한 태 일)