



# 경영목표 달성을 위한 KPI 도출과 활용방안

## KPI 이슈

---

- √ KPI는 평가의 척도인가, 성과달성을 위한 실행도구인가.
  - √ KPI는 어떤 과정으로 설계하는 것이 바람직한가.
  - √ KPI는 어떤 직무까지 적용시킬 것인가.
  - √ KPI의 바람직한 설계는.
  - √ KPI의 적절한 목표치는 무엇인가.
-

# 경영목표 Hierarchy

---



## Strategic Outcomes

Satisfied Shareholders  
Delighted Customers

Effective Processes  
Motivated &  
Prepared Workforce

출처: Matthew Tice, Balanced Scorecard  
Collaborative Asia-Pacific

# 경영목표의 달성 과정



출처: Matthew Tice, Balanced Scorecard Collaborative Asia-Pacific

## MBO vs. BSC

---

구분	MBO	BSC
주체	▪(경영계획부서, 경영진), 일선관리자	▪경영계획부서, 경영진, 일선관리자
지표	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪3~5개의 중점 목표</li> <li>▪일반적으로 재무지표 중심이지만 특별한 구분 없음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪4개 유형의 지표 balance</li> <li>▪재무, 고객, 프로세스, 학습 지표</li> </ul>
중점	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪상위목표와의 연계성</li> <li>▪성과 달성 정도를 <u>평가</u>하는데 초점</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪회사 전략, 타 부문과의 연계성</li> <li>▪전략을 실행하는 도구로서 <u>성과</u>에 초점</li> </ul>

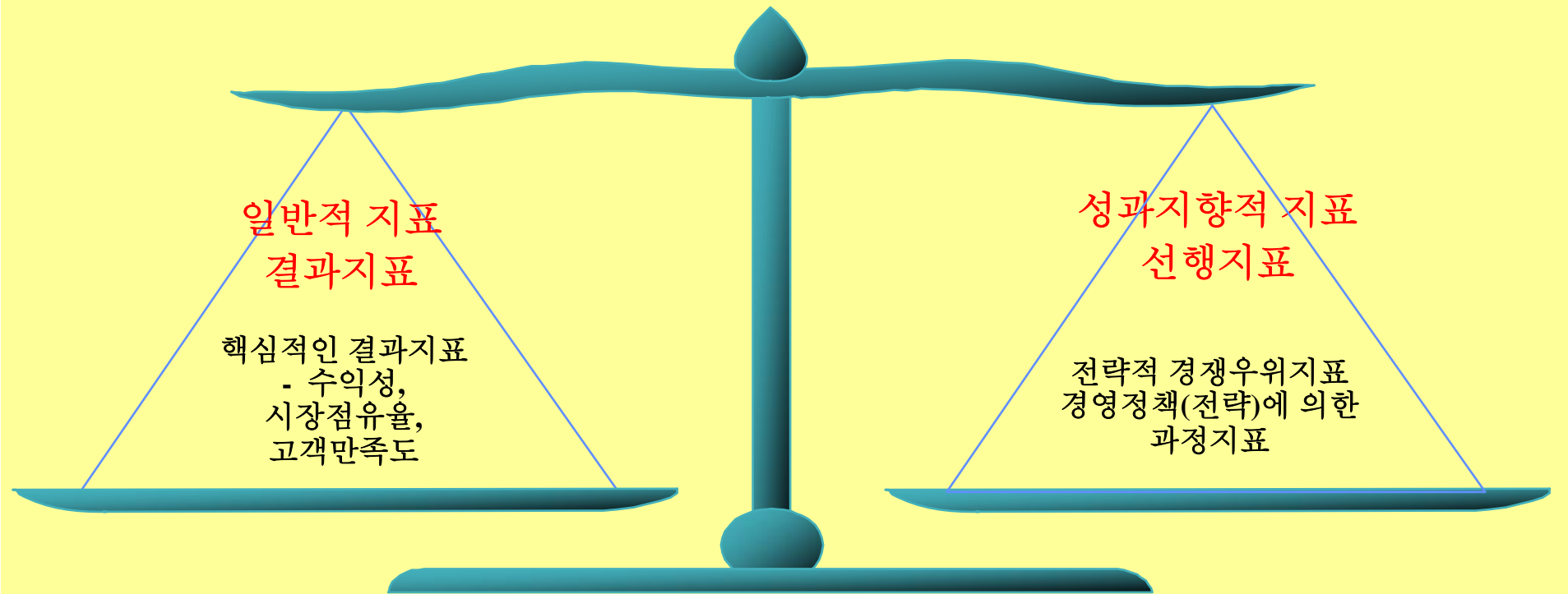
출처: 人事 マネジメント, 2004. 4

---

# Balanced ....

## “Balanced”

과거 ↔ 미래  
단기 ↔ 장기  
결과(재무) ↔ 과정(비재무)



# 선행지표 - 후행지표

구분	의미	각 지표간의 관계	
		최종성과(후행지표)	선행지표
재무	기업의 최종성과는 계량적 지표로 표시	<div>영업 이익</div> <div>매출</div>	
고객	고객은 기업의 성과 달성의 원천	<div>시장점유율</div> <div>갱신/유지율</div>	<div>신규고객 순증수</div> <div>조직 인당 관리 고객수</div> <div>보험계약자의 만족도</div> <div>평균 거래기간</div>
프로 세스	고객유인을 위해서는 내부 프로세스의 경쟁력 확보 필요	<div>상품 경쟁력</div> <div>손해율</div> <div>사업비율</div>	<div>경쟁자와의 가격비교</div> <div>서비스의 질</div> <div>부실 계약율</div> <div>각 비용발생 추이</div>
학습/ 성장	인적자원 역량의 뒷받침이 필요	<div>조직 생산성</div>	<div>표준 전업인원 순증수</div> <div>자격별 이수학점 취득율</div> <div>IT/DB의 활용도</div>

# BSC 관점의 KPI 도출 목적 및 기대효과

전략과 성과지표의  
연계성 강화

- 전략으로부터 도출된 성과지표 도출을 통해 전략의 실행과 성과관리를 긴밀히 연계
- 전략을 달성하기 위해 중요한 동인들을 파악할 수 있으며 이들간의 인과관계를 포함한 상호작용을 이해할 수 있음

전략적 성과의  
전사 최적화 유도

- 특정 부문에서의 성과향상 노력이 다른 부문의 성과 저하를 유도함으로써 발생하는 부분 최적화를 방지하고, 목표수준에 대한 적절한 조정을 통한 전체최적화를 유도할 수 있음

장단기 성과관리의  
균형성 확보

- 단기적 성과개선 노력이 장기적인 기업가치를 저해할 수 있는 위험성에 대한 인식을 높이고 이를 통해 경영자의 올바른 의사결정을 유도함

지표간 인과관계를 통한  
전략적 학습

- 문제의 원인에 대한 단선적 해결을 지양하고 구조적인 원인에 대한 분석을 통한 전략적 학습기회를 제공함
- 결과에 대한 선행 성과동인을 규명함으로써 성과지표간 인과관계를 확인

전략의 전사적 공유  
(커뮤니케이션)

- 전략으로부터 성과지표를 도출하는 과정에서 전략에 대한 임원의 확인 및 합의, 성과모델 작성시 실무진의 참여, KPI 설정을 위한 워크숍 등을 통해 전사적으로 전략과 KPI를 커뮤니케이션하며 이를 통해 전략에 대한 이해 및 공유를 증진함



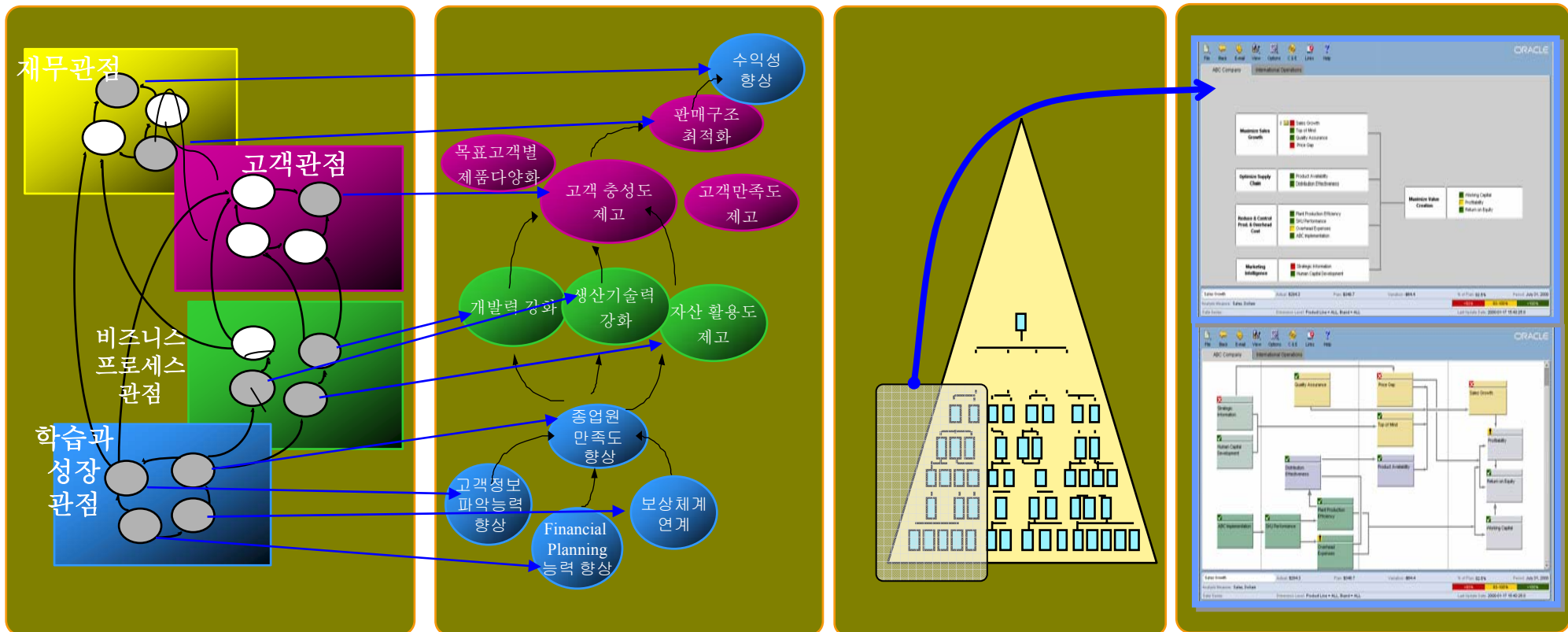
# KPI 설정 프로세스(개념)

KPI간 관계 분석

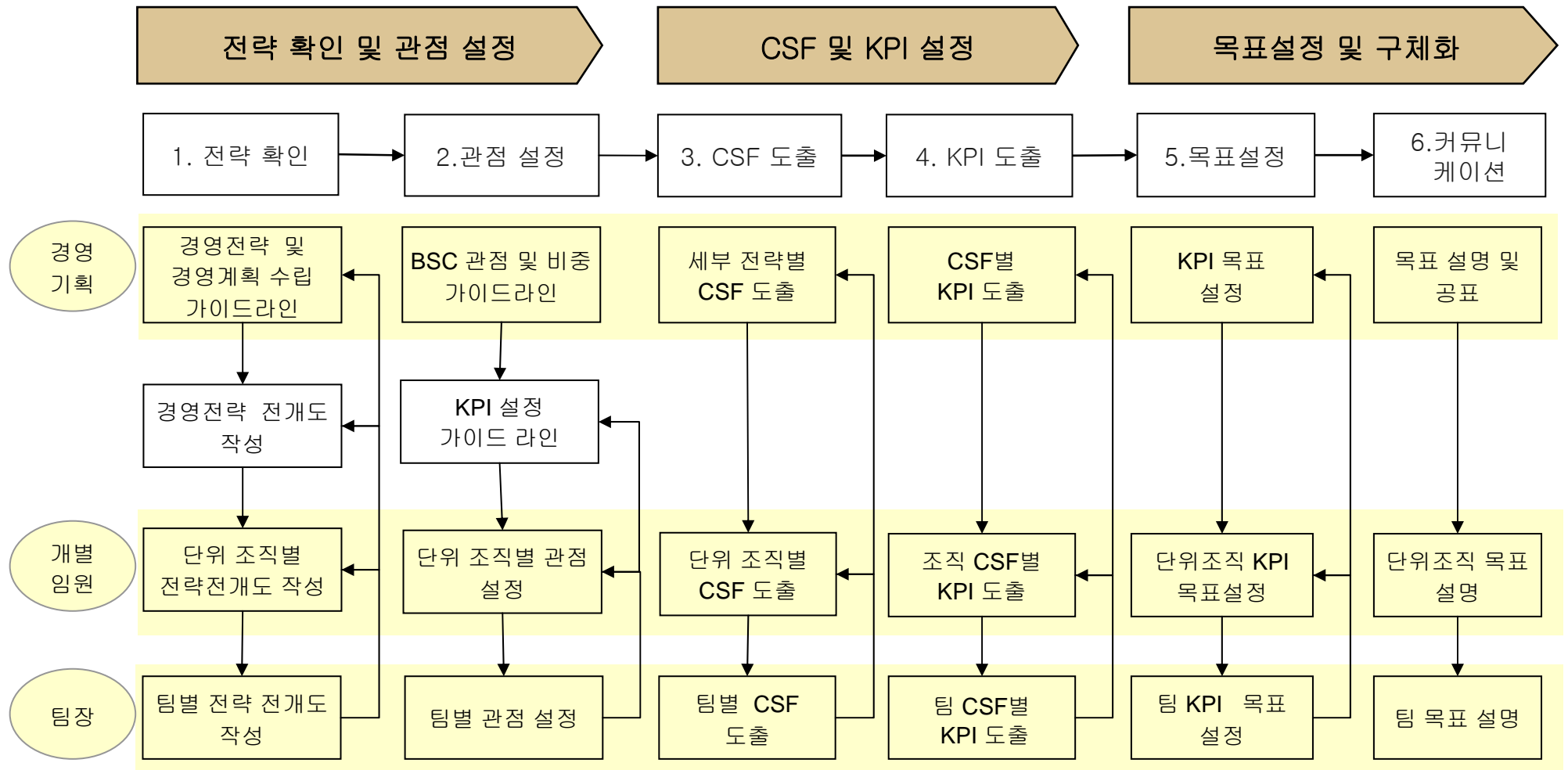
전략Map구성

조직별 KPI확정

KPI 관리시스템



# KPI 설정 프로세스

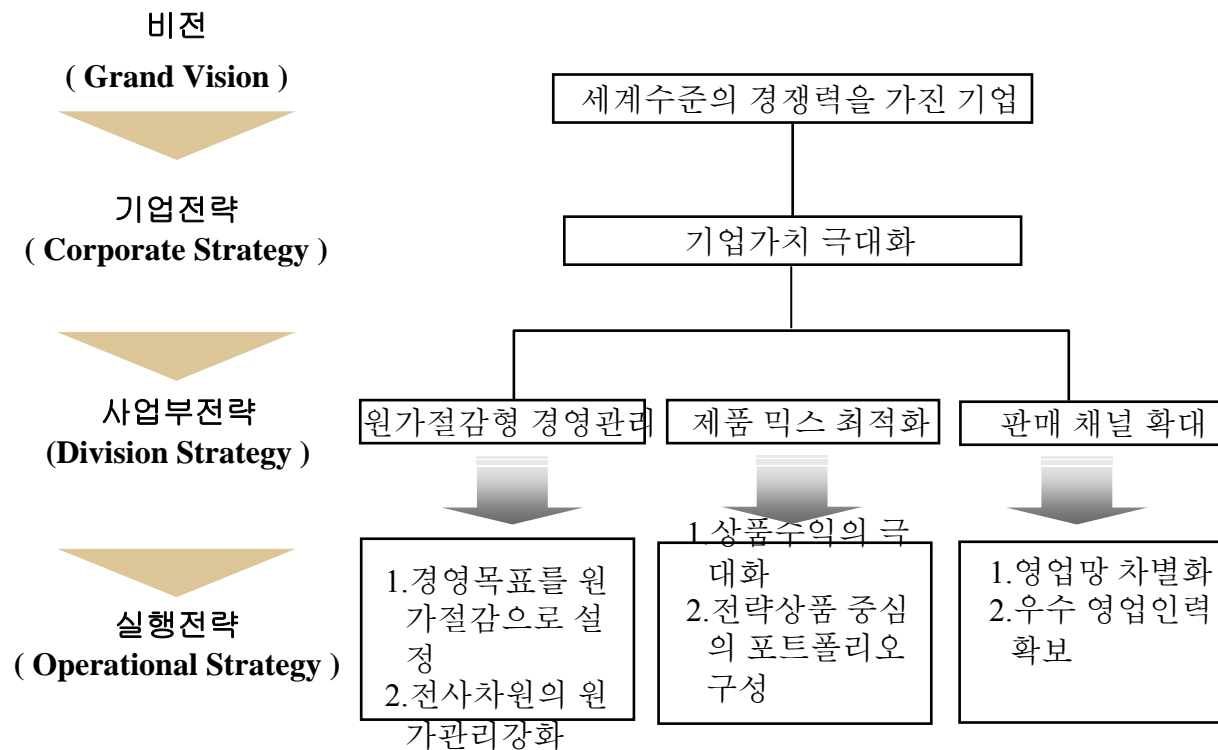


# 조직 및 전략의 이해와 확인

1 → 2 → 3 → 4 → 5 → 6

## Check Point : 연계성 확보

- 전략의 상호충돌을 방지하고 종합적인 시너지를 유도하여 전체적인 최적목표 실현이 가능하도록 기업-사업부-부서별 전략을 정렬할 것



부서간/상하간  
목표의 정렬을 통해  
전략의 상충 및 갈등 방지

- 전사 전략으로부터 도출된 상위조직의 목표를 하위단위로 **Cascading-down**하여 확산/전개
- 해당조직의 전략에 대한 추진 목적과 의도에 대해 상위 조직 부서장의 확인과 검토가 필요
- 동일 수준의 조직 전략에 대해 관련부서의 범위와 전략 내용에 대해 사전에 파악하여 상호 조정

# 관점(Perspective) 설정

1 → 2 → 3 → 4 → 5 → 6

## 목적과 내용

- 이 단계에서는 기업의 가치가 어디에서 창출되는지를 정의하여 경쟁우위의 원천을 밝히는 과정이다.
- 기본적으로 균형성과지표(BSC) 관점으로 설정
  - 기업의 가치를 제공하는 근본이 되는 '고객' 정의
  - 고객에게 가치를 제공하는 '내부 프로세스' 설정
  - 내부프로세스가 지속적인 경쟁우위를 창출할 수 있도록 만드는 기반인 '학습 능력과 혁신활동' 설정
  - 각 관점은 궁극적으로 기업이 지향하는 '재무' 가치로 연계
- BSC의 4가지 관점 외에 각사의 전략 달성에 반드시 요구되는 특수한 관점이 있는 경우 포함 가능
  - 당해년도에 특별히 강조되는 전략이 있는 경우 또는 사업 특성상 특수한 경우 추가적인 관점 설정(예: 환경 관점, 공급자 성과 관점, 종업원 만족도 관점, 품질 관점 등)도 가능
  - 그러나, 전사적인 일관성 확보를 위해 가능한 한 BSC 4가지 관점에 포괄시키는 것을 원칙으로 함

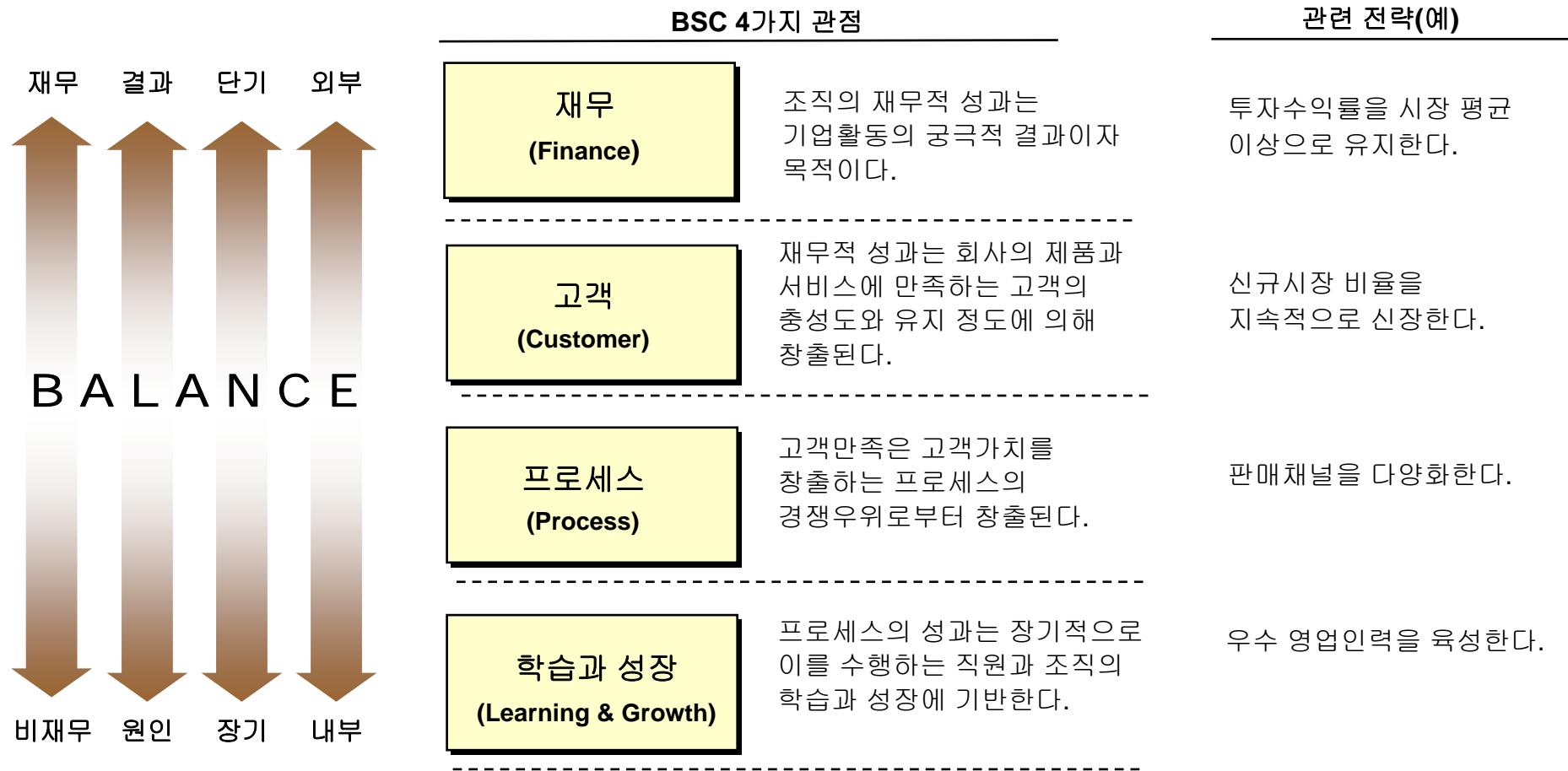
## 활 동

- 전략에 대해 관점별로 세부전략을 도출하고 전략과의 연계성에 대해 정의
  - 최고경영진의 이해 및 의지 확인
  - 구성원들과의 공유
- 설정된 관점에 따라 세부 전략을 Mapping

### 관점 설정시 체크 포인트

- ✓ 전략적 요구와 이해관계자의 요구가 포괄되어 있는가?
- ✓ 부서의 특수성이 반영되어 있는가?  
(예: 환경, 공급자 등)
- ✓ 특수한 관점의 경우 BSC 4가지 관점으로 포함시키는 것이 가능한가?
- ✓ 관점간의 균형과 가중치가 적절한가?
- ✓ 상위조직과 가중치를 다르게 설정할 것인가?

- 수립된 전략이 각 관점 중에 어디에 속하는지를 파악하여 전략들간의 인과관계를 파악하고 전략들이 각 관점에 입각할 때 적절하게 수립되었는지를 검증



[ 관점과 전략 연계 Mapping 양식 ]

조직명: 영업본부

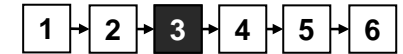
작성자:

승인자:

전 략: 판매채널 확대

관점	가중치(%)	각 관점별 세부 전략
재무 관점	60	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 수익성장</li> <li>➤ 해외시장 점유율 확대</li> </ul>
고객 관점	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 브랜드 이미지 향상</li> <li>➤ 가치 중심의 마케팅</li> </ul>
내부 비즈니스 프로세스 관점	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 사후관리 프로세스 효율성 향상</li> </ul>
학습과 성장 관점	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 글로벌 Literacy 확보</li> </ul>
...		
계	100%	

# CSF (핵심성공요인) 도출



## 목적과 내용

- 기 확정된 BSC 관점과 전략을 바탕으로 각 세부 전략의 성공적 달성에 필요한 핵심성공요인(Critical Success Factor: CSF)을 도출하고 Map을 작성한다.

## 활 동

- 세부전략별 CSF 도출
- 전략별 핵심성공요인 Map 작성

### CSF 도출시 체크 포인트

- ✓ 세부 전략을 가장 성공적으로 수행하기 위해 반드시 달성해야 하는 가장 중요하고 근본적인 요소인가? 전략과 상관없는 요인이 포함되지는 않았는가?
- ✓ 궁극적으로 회사의 장기적 경쟁우위 확보에 기여하는 요소인가?
- ✓ 각 세부 전략별로 구체화되어 있는가?
- ✓ 각 전략별 CSF가 너무 많아서 초점이 흐려지지 않는가?
- ✓ 도출시 최고경영진, 업계의 전문가, 핵심 구성원의 검토를 받았는가?

[ 전략별 핵심성공요인 Mapping 양식 ]

조직명:		작성자:	승인자:
관점	전략	세부전략	핵심성공요인 (CSF)
고객	➤ 판매채널 확대	➤ 브랜드 이미지 향상	➤ 해외 브랜드 인지도 향상 ➤ 국내 브랜드 이미지 유지
		➤ 가치 중심의 마케팅	➤ 제품가치 극대화 ➤ Product Mix 최적화
			➤ ➤
			➤ ➤



# KPI (핵심성과지표) 도출

1 → 2 → 3 → 4 → 5 → 6

## 목적과 내용

- 도출된 핵심성공요인(CSF)에 근거하여 전략의 달성 여부를 판단할 수 있는 핵심성과지표(Key Performance Indicator : KPI)를 도출한다.
- 핵심성과지표의 올바른 생성은 BSC 구축의 가장 중요하고 결정적인 과정임
  - 도출시 미리 제시된 KPI Pool, 벤치마크사 지표, 과거에 사용한 지표 등을 참조

## 활 동

- 전략별로 관리와 측정이 가능한 핵심성과지표를 도출
  - 전사 전략 및 성과지표와의 조정 과정을 거쳐 보다 상세하고 현실성 있는 지표가 되도록 수정 보완
  - 공통지표에 대한 관련 조직간의 성과책임 배분과 유사 지표의 전사적인 조정을 위해 상하간/수평적 커뮤니케이션 필요 (담당자 워크숍, 조정회의 등)
- 지표간 인과관계 분석 및 Mapping

### KPI 도출시 기본 체크 포인트

- ✓ 사업전략 및 핵심성공요인과 관련이 깊은가? 즉, 지표가 전략을 대표하는가?
- ✓ 최고경영자, 이해관계자(주주, 고객 등)의 니즈를 반영하고 있는가?
- ✓ 지표의 숫자가 적절한가? (가급적 적은 수의 핵심지표만으로 구성하는 것이 바람직)
- ✓ 효과적으로 측정 가능한 명확한 지표인가? (가급적 정량 지표화하는 것이 바람직)
- ✓ 통제 가능한 지표인가?

[ 핵심성과지표(KPI) 작성 양식 ]

조직명:	작성자:	승인자:
------	------	------

세부전략(Stratgy)	핵심성공요인(CSF)	핵심성과지표(KPI)
➤ 브랜드 이미지 향상	➤ 해외 브랜드 인지도 향상	➤ 해외 회사 브랜드 인지도
	➤ 국내 브랜드 인지도 유지	➤

핵심성과지표(KPI)	지표 정의	지표 계산식
국내 목표고객 제품 브랜드 인지도	30대 소비자 000 제품 브랜드 인지율	브랜드 인지율 = 브랜드 인지 고객수 / 목표 고객수 브랜드 호감도 = 구매의사 보유 고객수 / 브랜드 인지 고객수

관점	CSF	KPI	Target	Initiative
재무		<ul style="list-style-type: none"> <li>•매출채권일수</li> <li>•영업이익률</li> <li>•매출액 증가율</li> </ul>	15% 30일 30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>•지불조건 변경 및 단순화 추진</li> </ul>
고객		<ul style="list-style-type: none"> <li>•시장점유율</li> <li>•고객만족도지수(CSI)</li> <li>•재구매비율</li> <li>•고객 세분화율(건수)</li> </ul>	46% 95/100 70% 60%(300건)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•통합 Promotion 캠페인 실시</li> <li>•무상 A/S 항목 확대 시행</li> <li>•시장세분화/차별화 가격정책 실시</li> </ul>
프로세스		<ul style="list-style-type: none"> <li>•신제품 매출비중</li> <li>•평균 불만처리 소요기간</li> <li>•고객서비스 불만건수</li> <li>•Membership 가입자수</li> </ul>	20% 1일 120/월 50만명	<ul style="list-style-type: none"> <li>•분기별 고객선호도 조사 실시</li> <li>•자동응답 처리 System 도입</li> <li>•불만처리 프로세스 단순화</li> <li>•CRM 패키지 도입</li> </ul>
학습		<ul style="list-style-type: none"> <li>•고객서비스 만족지수</li> <li>•교육프로그램 이수율</li> </ul>	88% 60%	<ul style="list-style-type: none"> <li>•고객접점 사원 교육 프로그램 도입</li> <li>•우수사원 포상제도 실시</li> </ul>

---

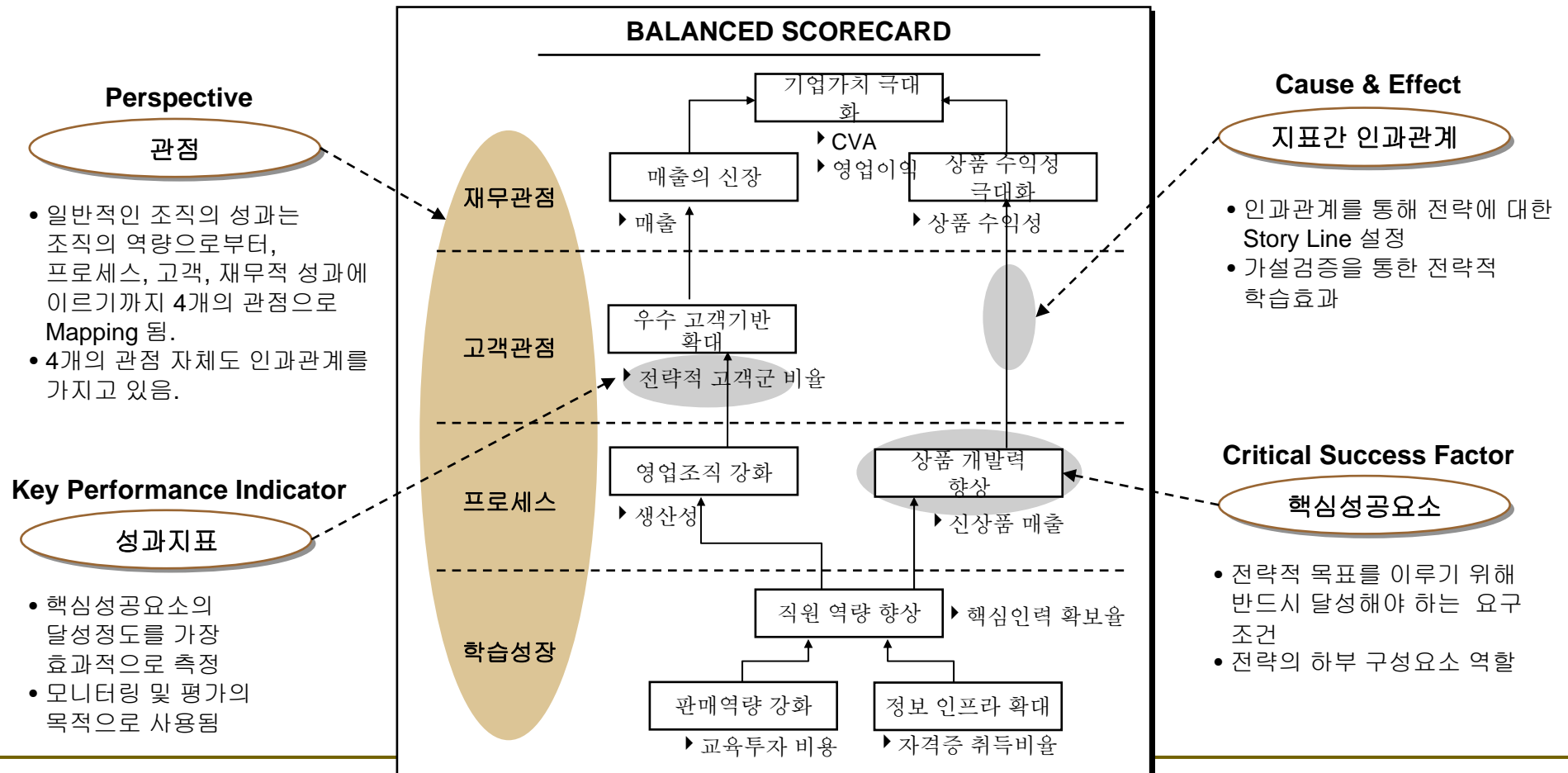
[ 전략목표에 따른 핵심성과지표(KPI) ]

관점	전략목표	KPI
재무적 관점	사업가치 극대화	EVA
	성장성 확보	매출액
	수익성 확보	경상이익, EBIDTA, 매출원가율
	안정성 확보	CASH FLOW
고객 관점	고객 만족도 제고	시장점유율, 고객만족도, 고객 대응속도
프로세스 관점	개발력 강화	개발진척도, 특허건수
	생산 기술력 강화	생산량, 수율
학습과 성장 관점	인적, 지적 역량 강화	교육이수점수, 특허출원, 핵심 인재 확보율
	임직원 만족도 제고	퇴직율, 종업원만족도
	Infra 투자 확충	투자비용

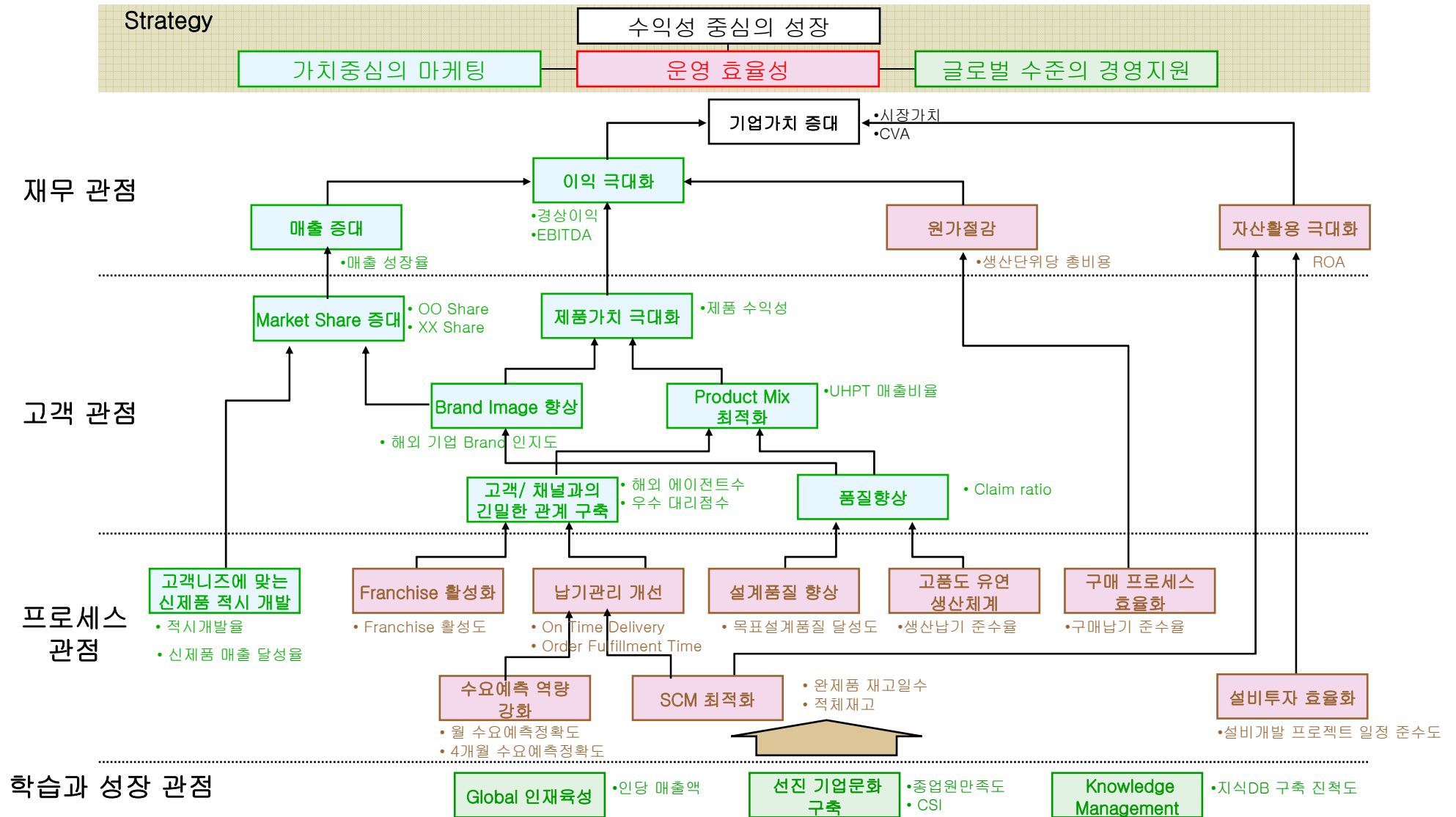
---

## 지표간 인과관계 분석

- 전사전략 및 성과지표간의 정합성, 인과관계 설정의 적절성, 부분최적화 및 지표간 상충관계, 장·단기, 선·후행, 내·외부 지표의 균형성, 지표의 현실성 등에 대한 최종적인 검토를 통해 해당 조직의 최종 BSC 성과지표를 확정



# 인과관계 Map (예시)



## 목적과 내용

- 업무 수행자가 동의하는 적절한 목표치의 설정을 목적으로 한다.
- 목표설정은 절차적 공정성을 갖춰 충분한 납득성을 갖도록 해야 한다.
  - 목표설정 과정에서 활발한 쌍방간 커뮤니케이션을 통해 목표에 대한 충분한 검토와 토의가 이루어지고 상호 동의를 얻어내는 것이 중요함

### 목표설정시 체크 포인트

- ✓ 목표 수준이 너무 높거나 낮지는 않은가?
- ✓ 조직의 전략 달성에 적절한 수준에서 설정되었는가?
- ✓ 본인의 이해와 동의가 충분히 이루어졌는가?
- ✓ 과거 실적, 비교사 실적, 업계 수준 등 비교 지표에 대한 검토가 이루어졌는가?
- ✓ 목표가 구체적이고 측정 가능한가?

## 활 동

- 회사의 목표에 대한 이해와 과거 실적, 내외의 비즈니스 환경에 근거한 전망자료, 비교기업의 현황 등 자료 수집 및 분석
- 대상기간 동안 달성 가능한 목표치를 기간별/조직단위별로 수립
- 상급자(부서)와의 협의/조정 및 확정과 상세한 개별 목표 수립

### 목표 세분화 방법

- ✓ 확정된 성과지표를 Cascading down 하여 하위 팀 단위 성과지표를 도출
- ✓ 하위부서의 모든 성과지표가 상위조직의 전략 달성이라는 목표를 향해 일관성을 갖도록 하여 조직 내의 역량을 전략 달성에 집중할 수 있도록 해야 함
- ✓ 하위 조직의 지표는 각 부서의 역할 및 책임과 밀접하게 연결되어 정의되어야 함

---

□ 실제 성과평가에 활용될 기준치의 설정을 위해서는 비교 가능한 지표와 그 범위(performance band)에 대한 제시가 필요함

목표 설정시 고려 항목

1. 비교사 지표	동업종 경쟁 또는 선진 기업의 지표와 그 수준
2. 과거연도 지표	과거 최고치, 평균치, 전년도치, 회귀분석 통계치
3. 목표치	최고경영자의 기대수준, 예산상의 달성 목표치
4. 표준치	시장여건과 내부여건(제조원가, 작업표준치 등)을 고려한 적정치
5. 상한치	지표의 성격상 상한값(100%)이 있는 경우에 제시
6. 합의 기준치	평가등급(S, A, B, C)별로 상호 합의한 목표치로서 실제 평가기준으로 활용
7. 측정 주기	각 목표지표의 적정 측정주기를 설정 (1년, 분기, 월 등)

---

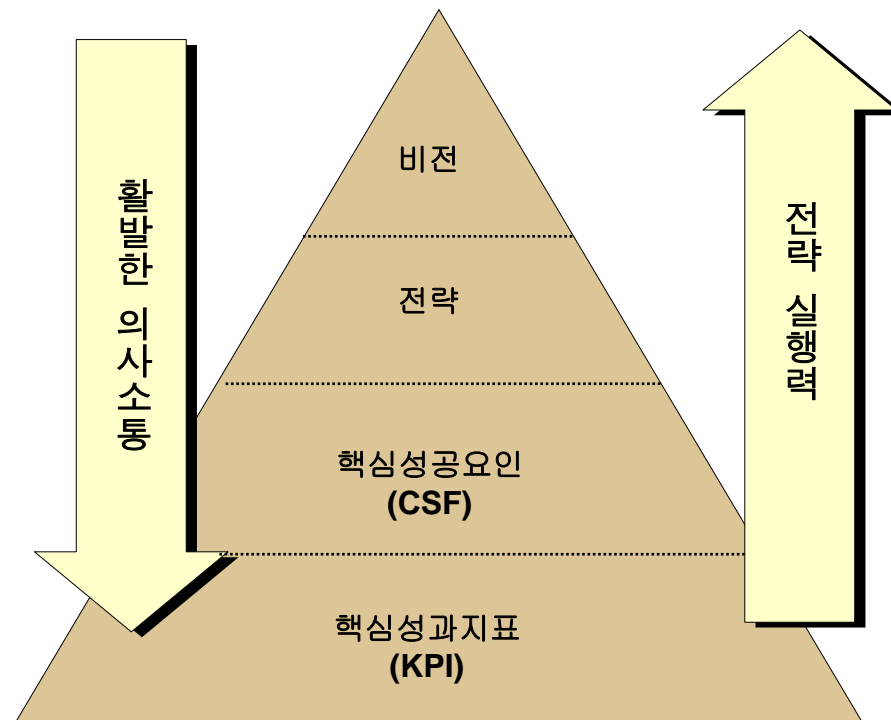


[ 목표 설정 양식 ]

조직명:		수행자:		대표(상사):		
KPI 명칭	참조치	측정주기	성과달성 정도 평가 기준 (합의 목표)			
			S	A	B	C
국내 브랜드 인지율	-비교/경쟁사 지표 -과거년도 실적 -상한/하한치 등	6개월	100%	90%	80%	70%

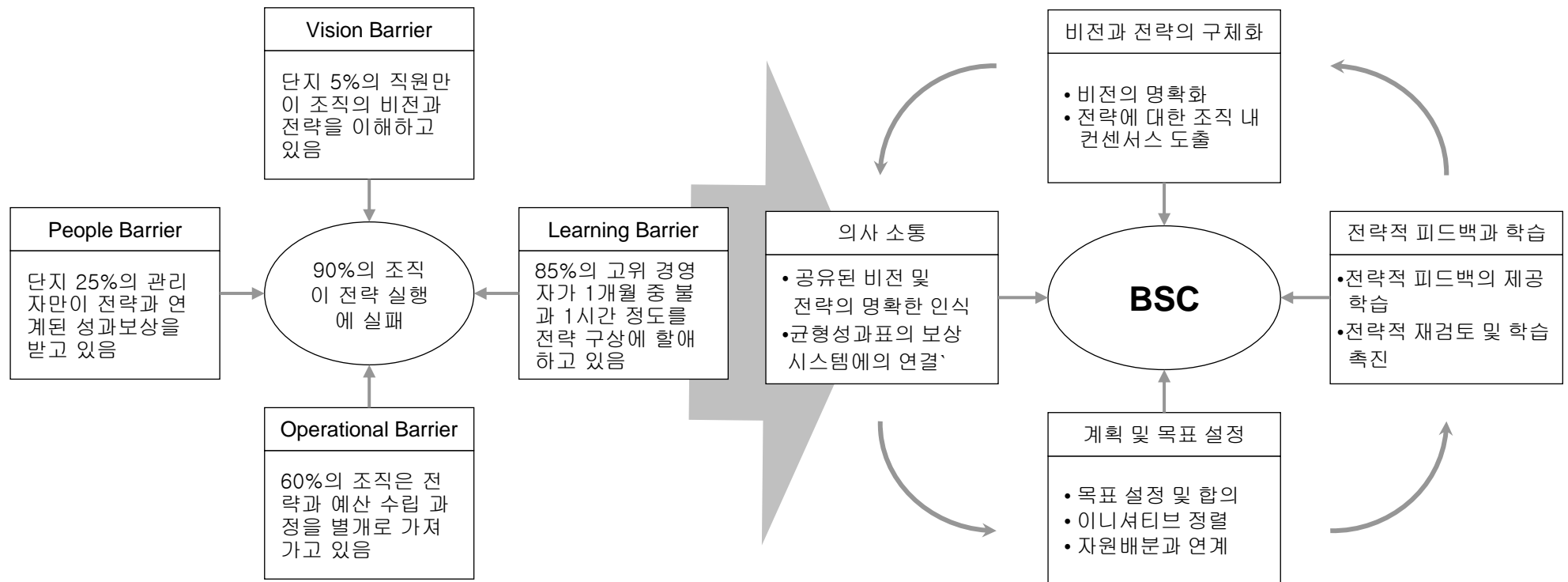
□ 전략의 실행력을 높이기 위해서는 전략과 성과지표의 구체적 모습을 구성원에게 이해시키고 공감대를 형성해야 함

- 각 프로세스 단계에서 Top-down, Bottom-up 방식의 의사소통을 활발히 하여 목표에 대한 공감대와 수용성을 향상
- 필요시 그룹과 각사, 각사 임원간/책임자간 목표설정 협의체를 구성
- 각사 목표에 대한 사내 공표 의무화: 경영전략회의에서 목표 결정 후 설명회 개최
- KPI 도출 프로세스를 준수



## 전략실행에 대한 4가지 장벽

## BSC에 의한 전략경영 시스템



# KPI와 Management Process

