

## 중소기업 재지원을 위한 성과평가모형 개발

전순영<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>한국교통대학교 경영정보학과

### Performance Assessment Model Development for the Small and Medium Sized Firm's Resupporting Program

Soonyoung Jun<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Dept. of MIS, Korea National University of Transportation

**요 약** 정부의 중소기업 지원 및 재지원을 위한 최적의 기업평가모형은 존재하지 않는다. 다만 여러 모형에서 활용되고 있는 평가 변수 즉, 관리 요소에 대한 의견과 대안이 검토되고 있으며, 이들 평가요소들은 기업의 입장에서는 중요하게 관리하여야 할 변수로 자리매김할 수 있을 것이다. 이에 경영혁신형 중소기업인증모형, 기술혁신형 중소기업인증모형, 생산성 경영체제 인증모형, 은행연합회 중소기업신용평가모형, 공기업의 경영성과평가모형의 의의와 배경, 평가요소, 시사점등을 알아보고 이를 종합하여 정부의 재지원을 위한 신생기업의 성과평가모형을 개발하고자 한다.

**Abstract** Government bodies offer various policies and programs to support small and medium sized enterprise. There's no only one business firm's performance model for the management performance assessment for the government's supporting and/or resupporting program. However assessment factor had been supposed to manage for the enterprise. Current assessment standards, that is Business Innovation Small and Medium sized firm Certification Model, Technology Innovation Small and Medium sized firm Certification Model, Productivity Management System Certification Model, Small and Medium Sized Firms of Korea Federation of Banks, and Business Performance of the State Owned Enterprise would be collected and then develop performance assessment model for the start-ups small and medium sized firms.

**Key Words** : Performance Assessment Model, Small and Medium Firms Support/Resupport

#### 1. 서론

중소기업은 사업체수와 고용에서 우리 경제의 근간을 형성하고 있다. 사업체 수는 304만개로 전체 사업체수의 99.9%이며, 종사자는 1,146만명으로 전체 고용의 87.7%를 차지하고 있다[1]. 지난 10년간 대기업의 고용이 61만명 감소한 반면, 중소기업은 379만명 증가하여 고용 창출을 주도하고 있다. 특히 금융 위기의 극복과정에서 활발한 창업은 신규 고용창출 및 경제 활력회복에 핵심 역할을 수행하고 있다. 고용없는 성장시대에 일자리 창출의 주역역할을 담당하고 있다. 그러나 전반적인 경기의 효과

가 중소기업으로 파급이 지연되면서 대기업과 중소기업 간의 수익성 격차가 확대되고 소상공인의 체감경기는 어려운 실정이다. 이에 정부에서는 중소기업을 육성하기 위한 다양한 정책을 수립하여 시행 중이다. 현재 우리 정부가 중소기업을 지원하는 정책만 해도 160여개에 달할 정도이다. 정부에서는 특히 기술 기반형의 신생 중소기업을 창업단계에서부터 중견기업으로 성장할 때까지 지속적인 지원을 하는 법적 제도 및 지원기관을 설립하여 체계적으로 지원을 하고 있다. 중소기업의 생존력은 중견기업이나 대기업에 비해 떨어질 수밖에 없으므로 이러한 정부의 지원은 중소기업에 정책자금 지원 효과를 보이고 있

이 논문은 2012년도 한국교통대학교 교내학술연구비의 지원을 받아 수행한 연구임.

\*Corresponding Author : Soonyoung Jun (Korea National University of Transportation)

Tel: +82-43-841-5881 email: syjun@ut.ac.kr

Received October 9, 2012 Revised (1st October 31, 2012, 2nd November 19, 2012) Accepted December 6, 2012

대[2]. 이러한 신생의 기술 기반의 중소기업을 대상으로 경영목표에서 출발하여 여러 변수와 재무성과에 미치는 요인을 모형화하여 지원정책에 활용하는 것은 지원주체 및 신생 중소기업에 큰 의미가 있을 것이다.

신생 중소기업 정책자금 지원사업은 중소기업의 경영 개선을 기본적인 정책 목표로 삼고 있지만, 대상기업에 따라 각기 차별화된 정책목표들을 갖고 있다. 기본적으로 중소기업 정책지원사업은 자금 확보가 어려운 중소기업들에 대한 자금지원을 통해 중소기업의 경영개선을 달성하고자 하는 목표를 갖고 있다. 그러나 각 사업에 따라 다소 차별화된 정책 목표를 나타내고 있으며, 경영개선이 라는 기본적인 정책목표와 관련해서도 여러 측면에서 정의내릴 수 있는 부분이 존재한다.[3]

정부기관의 중소기업 지원 정책에 관한 평가는 정부지원이 중소기업 및 신생기업에 유효했는가에 초점이 맞춰진다. 중소기업의 성과는 정부의 중소기업의 재지원을 가능하게 한다. 즉 지원의 주체가 되는 정부기관의 경우 지원이 과연 적절했으며 효과적이었는지를 평가하여야 하며, 중소기업의 경우 어느 성과·평가지표가 정부의 지원을 가능하게 하는지 전략적으로 관리 할 수 있는 것이다.

정부의 중소기업 재지원을 위한 최적의 기업평가모형은 존재하지 않는다. 다만 여러 모형에서 활용되고 있는 평가 변수 즉, 관리 요소에 대한 의견과 대안이 검토되고 있으며, 이모형들에서 다루고 있는 평가요소 즉 변수들은 기업의 입장에서는 중요하게 관리하여야 할 변수로 자리매김할 수 있을 것이다. 이에 본 연구는 국내외 기업평가 모형 중 경영혁신형 중소기업인증모형, 기술혁신형 중소기업인증모형, 생산성 경영체제 인증모형, 은행연합회 중소기업신용평가모형, 공기업의 경영성과평가모형, S&P 사 평가모형의 의의와 배경, 평가요소, 시사점등을 알아본다. 이들 모형에서 변수들을 추출하여 전문가들과의 토론을 거쳐 성과평가모형을 제시하도록 한다.

## 2. 신생기업 및 중소기업지원

이러한 기업의 이윤 획득에 필수적인 자금의 조달과 운용을 가능하게 하는 금융시장의 중요성에도 불구하고 모든 기업에게 금융시장은 완전경쟁시장으로 운용되지 못한다. 신생기업과 중소기업은 자금조달이 매우 어려우며, 높은 위험프리미엄도 지불해야만 한다. 김선기 등(1998)은 중소기업의 만성적인 금융애로를 감소시켜주는 정부정책의 대표적 수단인 ‘정책금융’이며, 이는 정부가 자금의 유용성 또는 이자율을 직접적으로 통제하여 자금의 부문 간 배분에 관여하는 방식이라고 주장한다. 정부

는 금융시장의 자율화와 세계경제흐름과 맞지 않는 정책 금융을 지양하고, 점차 각종 기금 등 ‘재정정책’을 통해 신생기업 및 중소기업 지원자금을 지원하는 방식을 택하고 있다. 미국과 독일과 같이 성장단계에 대한 직접지원 보다는 펀드 조성을 통한 자금 활용을 해줌으로써 경쟁력을 보유한 기업을 생존하도록 하는 제도적 개선이 필요하다[4]. 일본의 경우도 정부 주도형 직접지원제도정책에서 창업환경개선을 통한 간접지원정책으로 지원정책을 변경해 가고 있으며, 미국과 독일의 중소기업 지원정책은 신생기업 위주의 시장친화적 지원으로 창업펀드에 대한 개선을 실시해가고 있다[5]

송준일(2009)은 국내 중소기업에 대한 지원제도를 조세지원제도, 금융지원제도, 기술지원제도, 경영지원제도, 그리고 창업인프라 지원제도 다섯 가지로 구분하고 있다. 창업인프라지원제도는 창업 중소기업의 창업 활성화를 위하여 창업에 필요한 공간, 창업절차의 간소화, 각종 규제 완화, 정보 제공, 인력 양성 등 창업에 필요한 인프라를 제공하여 중소기업의 창업을 유도 지원하는 제도이다.[6] 사업공간지원 및 경영 컨설팅, 기술정보제공을 지원하는 ‘창업보육센터’와 기술 인프라를 제공하는 ‘테크노파크’, 그리고 ‘지역혁신센터’가 있다. 테크노파크의 주요지원사업은 연구개발형, 기술혁신형 창업기업 육성, 고가의 첨단장비를 활용한 벤처중소기업에 지원, 연구개발 비용지원과 기술개발 지원, 교육 훈련프로그램 지원 등 중소기업의 기술 고도화를 위하여 개술 개발에 필요한 실질적인 지원을 통하여 애로사항을 해결해주고 있다.[7]

중소기업에 대한 보조금, 융자, 대출보증, 조세감면 등 정부의 지원정책은 지역의 산업구조를 다변화하고 개선시키는 기능을 수행하며, 기업의 생존률을 높이고[8], 투자를 증가시키지만[9], 인력 절감을 통한 고용이 감소하는 현상이 나타나기도 한다[10]. 김선기 등(1998)은 매출액이 증대되었다고 보고하였으나, 조이현 등(2008)은 매출액 감소를 보고하였다[11]. 자금을 지원받은 지방중소기업의 재무현황에서 매출액 실적은 2006년 32.3%로 급증하였으나, 2007년 9.9%로 급감하여 정책자금 지원과 매출액부문이 직접적인 상관관계가 있다고 볼 수 없다고 주장하였다. 지방중소기업의 경우에는 국내의 경기변화에 민감하게 반응하며, 거래기업과의 관계에도 매출액 증감에 큰 영향을 주기 때문이라는 것이다.

## 3. 실무평가모형

### 3.1 경영혁신형 중소기업인증모형

#### 3.1.1 의의와 배경

경영혁신형 중소기업은 현재 경영혁신활동을 수행하고 있거나, 최근 3년 이내 경영혁신활동을 수행하여 혁신 성과를 얻고 있는 중소기업을 의미한다. 혁신이라는 용어와 관련된 전개과정을 간단하게 보면, OECD는 Oslo manual 1판(1992)에서 기술혁신을 최초로 규정하였다 [12]. 그러나 이때에는 기술만을 대상으로 하였는데 이후 3판(2005)에서는 비기술혁신의 중요성과 기술혁신과의 상호관계를 인식하여 경영혁신 개념을 추가하게 된다 [13]. 즉 기업혁신을 기술혁신의 제품·공정혁신, 경영혁신 개념의 마케팅·조직혁신 등 네 가지로 구분하였다. 우리나라 역시 이에 기반하여 각종 제도를 도입하였는데 경영혁신 개념을 반영한 것이 경영혁신형 중소기업제도(Main Biz)인 것이다.

### 3.1.2 평가지표(요소)

경영혁신형 중소기업 인증모형에서 채택하고 있는 주요 평가 요소는 다음 Table 1과 같다. 표를 보면 우선 업종을 크게 제조업과 비제조업으로 구분했으며, 많은 평가 요소들은 두 업종에 공통적으로 적용되나 일부 요소들은 각각 산업군에서만 적용되고 있음을 알 수 있다.

[Table 1] Assessment Factors of Business Innovation Small and Medium Sized Firm Certification Model

대분류	중분류	평가항목	적용	
			제조업	서비스업
경영혁신 인프라	1-1경영자 리더십	1-1-1 경영자의 경력	0	0
		1-1-2 경영혁신 리더십과 추진력	0	0
	1-2혁신전략	1-2-1 전략이행관리		
		1-2-1-1 경영목표 측정지표 수립	0	0
		1-2-1-2 성과데이터의 통제	0	0
		1-2-2 혁신목표 전개		
		1-2-2-1 혁신과제 선정의 적절성	0	0
		1-2-2-2 혁신과제 실행계획의 적절성	0	0
		1-2-3 혁신관리		
		1-2-3-1 자원배분의 효율성	0	0
1-2-3-2 효과적 지원 및 모니터링	0	0		
2-1관리 프로세스	2-1 업무환경 및 복지	2-1-1 근무조건 향상 프로세스	0	-
		2-1-1-2 업무환경 관리	0	-
		2-2-1 인적자원 관리와 평가보상	0	-
	2-2조직 프로세스	2-2-1-1 인적자원 전략의 적합성	0	-
		2-2-1-2 인성과 보상의 적합성	0	-
		2-2-2 고객접점관리		
2-3지식/정보관리	2-2-2-1 목표시장의 효과적 관리	0	-	
	2-2-2-2 고객요구사항 결정 방식	0	-	
	2-3-1 지식관리	0	-	
	2-3-2 정보관리	0	-	
	2-3-3 정보검색 및 분석능력	0	-	

24생산 설비 현황	2-4-1 생산설비 보유능력	0	-	
	2-4-2 생산설비 가동율	0	-	
	2-5마케팅 관리	2-5-1 마케팅 역량강화	0	0
		2-5-2 신규마케팅 채널 확보	0	0
	2-1사업의 차별성	2-1-1 동종업체 대비 차별성	-	0
	2-2인력 적합성	2-2-1 동종업체대비 임금수준	-	0
2-2-2 전문인력 확보수준		-	0	
2-3내부 시스템 완성도	2-3-1 고객대응 시스템의 적절성	-	0	
	2-3-2 교육 및 성과보상시스템의 적절성	-	0	
2-4시장 성장성	2-4-1 시장분석 및 성장·수익창출성	-	0	
경영혁신 성과	3-1성과	3-1-1 총차입금 의존도	0	0
		3-1-2 EBITA이자보상배율	0	0
		3-1-3 순금용비용대 매출액	0	0
		3-1-4 총자본 경상이익율	0	0
	3-2운영	3-2-1 부가가치율	0	0
		3-2-2 운전자금회전기간	0	0
	3-3예측	3-3-1 매출액증가율	0	0

### 3.1.3 시사점

뒤에서 설명할 기술혁신형 중소기업 인증모형과 달리 경영혁신형 기업 평가모형의 평가 요소는 90%가 경영일반 및 인적자원관리, 마케팅 등의 경영혁신능력을 평가하고 있다. 그러나 기업의 정체성과 방향성의 기준이 되는 미션, 비전 등 경영일반의 평가요소가 없으며 전체적으로 객관성이 상대적으로 낮을 수밖에 없는 정성적인 변수가 차지하는 비중이 큰 편이다.

## 3.2 기술혁신형 중소기업인증모형

### 3.2.1 의의

전 세계적으로 기술 혁신을 통해 기업과 국가의 경쟁력을 높이려는 뉴 패러다임이 확산되면서 미국, 독일 OECD 선진국들은 일찍이 중소벤처기업을 국가경쟁력의 핵심으로 인지하고 정부차원에서 전폭적인 지원 정책을 실시해 왔으며, 각 국가 간의 경쟁력을 측정하는 객관적인 척도로 비교되고 있다. 1967년에 미 상무부가 중소기업을 지원 육성해야 한다는 정책 방향을 발표한 것이 그 효시로 각종 정책이 발굴 시행되어 오다가 1995년 '오슬로 매뉴얼(Oslo Manual)'이 완성되면서 중소기업의 혁신 수준 평가도구가 도입되게 된다.

우리나라도 이에 기초한 정책을 수립 시행하게 되는데 이 제도가 기술혁신형 중소기업(Inno-Biz: Innovation Business)의 합성어, 이노비즈) 지원 제도이다. 기술혁신형 중소기업이란 기술혁신 역량을 갖춘 업력 3년 이상의 안정적 성장 기업으로 지속적으로 기술혁신, 가치혁신을 이뤄 글로벌 시장경쟁력을 확보할 수 있는 기업군을 말한다.

### 3.2.2 평가지표

Table 2에서 나타난 평가요소를 보면 크게 기술혁신능력, 기술사업화능력, 기술혁신경영능력, 기술혁신성과의 네 개로 구성되어 있다. 모든 항목의 어휘에 '기술'이라는 용어가 접두어처럼 사용되고 있는 것이 특징이다. 중항목의 개수는 13개이며, 세부 평가항목은 58개에 이른다.

[Table 2] Assessment Factors of Technology Innovation Small and Medium Sized Firm Certification Model

대항목	중항목	소항목	세부 평가 항목	
기술 혁신 능력	1. R&D 활동지표	1-1. R&D 투자현황	(1) R&D투자비용	
		1-2. 기술개발인력 비율	(1) 기술개발인력비율	
	2. 기술혁신 체제	2-1. R&D조직관리	(1) R&D전담조직관리형태 (2) 창조적 개발환경 수준 (3) 개발인력관리	
		2-2. 외부기술기관과의 협력관계	(1) 외부기관과 공동연구 및 지문 (2) 외부기관과의 기술혁신추진 형태	
		2-3. 기술혁신수행능력	(1) 기술혁신수행능력	
	3. 기술축적 시스템	3-1 연구장비 확보능력	(1) 기술장비 확보 능력	
		3-2 인력 Quality	(1) 개발인력의 경력 (2) 개발인력 연구실적	
		3-3 기술개발 및 사업화실적	(1) 기술개발 및 사업화실적	
	4. 기술분석 능력	4-1 기술개발 외부환경분석	(1) 기술개발의 외부환경분석	
		4-3 내부자원분석	(2) 보유기술 마케팅분석	
	기술 사업화 능력	1. 기술의 제품화 능력	1-1 신제품기획 추진능력	(1) 신제품기획 추진능력 (1) 신제품개발 역량 (2) 기술표준화의 수준
			1-2 신제품개발 역량	(2) 기술표준화의 수준
			1-3 핵심기술 보완능력	(1) 핵심기술 보완능력
2. 기술의 생산화 능력		2-1 제품양산화 능력	(1) 생산기술 확보 및 운영체제 (2) 생산실비 현황	
		2-2 품질관리	(1) 검사·측정 및 시험장비 관리 (2) 검사·품질보증 활동	
		2-4 조달 및 외주관리	(1) 생산계획 및 실적관리 (2) 공정관리 운영의 적절성 (3) 외주관리	
3. 마케팅 능력		3-1 마케팅전략 수립 및 실행능력	(1) 제품의 목표시장 및 마케팅 전략수립 (2) 마케팅채널 분석 및 확보능력	
		3-2 경쟁력 분석	(1) 신제품의 라이프사이클 분석 능력 (2) 신제품의 기술경쟁력 분석능력	
		3-3 기술사업화관리	(1) 지적재산권 관련 대책 (2) 외부네트워크 구축 및 활용정도	
기술 혁신 경영 능력		1. 경영혁신 능력	1-1 경영자의 자질 및 경험수준	(1) 경영자의 기술혁신 리더쉽 (2) 경영자의 추진력 및 위기관 리 능력 (3) 경영자의 기술경험 (4) 경영자의 기술수준
			1-2 조직관리 수준	(1) 조직관리 수준
			2. 변화대응 능력	2-1 신기술개발동향 대응능력

3. 경영자의 가치관	2-2 경쟁자의 신제품, 신사업추세 대응능력 2-3 중장기 신사업, 신기술 개발계획 2-4 체계적 정보검색, 분석능력	(1) 경쟁자의 신제품, 신사업추세 대응능력		
		(1) 중장기 신사업, 신기술 개발 계획		
		(1) 정보검색, 분석능력		
3.1. 경영자의 신뢰성	3-1. 경영자의 신뢰성	(1) 경영자의 신뢰성		
	3-2. 경영자의 투명성	(2) 경영자의 투명성		
기술 혁신 성과	1. 기술경쟁력 변화 성과	1-1 국내외 기술 경쟁력 향상도	(1) 기술경쟁력 향상도	
		1-2 기술혁신을 통한 시장 경쟁력 향상	(1) 시장경쟁력 향상도	
		1-3. 기술변화 행동능력 향상	(1) 행동능력 향상	
	2. 기술경영 성과	2-1 자금유동성	(1) 자체자금조달 능력 (1) 매출액 증가율 (2) 순이익증가율 (3) 매출액영업이익률 (4) 총자산순이익률 (5) 당좌비율 (6) 차입금의존도 (7) 총자산회전율 (8) 매출채권회전율	
		2-2 경영실적 재무지표		
		3. 기술적 성과 (예측)	3-1. 지적재산권 취득 및 파급효과	(1) 지적재산권의 경쟁력 정도 (2) 지적재산권의 권리범위
			3-2. 기술축적 활용효과	(1) 수입대체 효과 (2) 인력고용효과

### 3.2.3 시사점

네 가지의 대분류 평가 섹터 중 성과 결과 섹터인 '기술혁신성과'를 제외한 세 가지 대분류 평가 섹터 중 세 번째 섹터인 '기술혁신 경영능력'은 기술혁신이라는 표현을 사용하긴 했지만 사실상 일반적인 경영능력에 관한 것이라고 볼 수 있다. 또한 두 번째 대분류 섹터 변수 중 일부도 일반적인 경영능력에 관한 것으로 포함하고 있다. 눈여겨 볼 것은 경영자나 조직관리에 대한 평가 요소들이 적지 않다는 점이다.

## 3.3 생산성 경영체제 인증모형

### 3.3.1 의의와 배경

생산성경영체제(productivity management system : PMS)는 기업의 사업성과와 경영시스템의 수준을 10단계의 역량 성숙도 기준(Capability Maturity Model)으로 등급 평가하여 인증을 부여하는 제도이다[14]. 미국의 말콤 볼드리지 국가품질상 심사기준과 일본경영표준 등을 벤치마킹하여 “탁월한 성과목표를 달성하기 위한 생산성 경영 체제”를 To-be Model(요구사항과 심사기준)로 설계하고, 신청기업의 경영시스템 수준을 “역량성숙도 (Capability Maturity Model)”로서 평가하여 “등급 인증”을 하게 된다.

### 3.3.2 평가지표

평가모형은 전체적으로 측정 대상을 4가지의 섹터로 나누었는데, 리더십, 혁신전개, 가치실현, 성과측정으로 구분된다. PMS는 측정모형의 관점에서 볼 때, 전체적으로 9개 범주, 29개의 기본 평가항목으로 구성되어 있고 업종구분이 없이 단일모형으로 되어 있어 경영혁신모형보다 더욱 간결하고 이해하기 쉽게 되어 있다. 그 내용을 보면 Table 3과 같다.

[Table 3] Assessment Factors of Productivity Management System Certification Model

구분	중항목	기본 항목	
리더십	리더십	1. 경영비전	
		2. 전략기획	
		3. 성과평가	
	신뢰문화	1. 노사 신뢰관계	
2. 사회의 신뢰			
3. 신뢰수준 평가			
혁신전개	혁신전개	1. 혁신목표전개	
		2. 혁신관리	
		3. 혁신성과 평가	
가치실현	인적자원 관리	1. 업무설계와 평가보상	
		2. 직원의 학습 및 동기부여	
		3. 직원의 복리후생	
	고객·시장관리 프로세스	1. 고객·시장에 대한 이해	
		2. 고객과의 관계강화	
		3. 고객만족 수준 평가	
	연구개발 프로세스	1. 연구기획	
		2. 연구개발	
		3. 개발성과 평가	
	생산운영 프로세스	생산운영 프로세스	1. 생산관리·생산
			2. 구매조달
			3. 공급사 관리
4. 품질관리			
성과측정	지식관리	1. 성과정보의 측정 및 분석	
		2. 지식관리	
		3. 정보관리	
	경영성과	경영성과	1. 재무 및 시장성과
			2. 고객충시성과
			3. 프로세스 운영성과
			4. 학습과 혁신성과

### 3.3.3 시사점

생산성경영체제 인증제도는 심사 그 자체 보다는 “경영진단 > 경영시스템의 위상 평가 > 혁신목표 설정 > 혁신과제 도출 > 혁신인력 양성 및 과제 수행”의 선순환 체계를 구축함으로써 기업이 지속적으로 혁신하고, “탁월한 성과목표(performance excellence goals)”를 달성할 수 있도록 지원하고자 하는 제도로서의 특징이 있다.

PMS가 추구하는 이상적인 경영시스템은 경영 전반에

걸쳐 균형, 즉 장기와 단기의 균형, 외부 고객과 내부 프로세스의 균형, 전체와 부분의 균형을 강조한다. 그러나 중소기업에 있어서 성과의 원천이 되는 기술이나 지식은 대부분 “시스템 보다는 사람”에 종속되어 있다. 이런 관점에서 본다면 PMS 인증모형이 중소기업을 평가하는 데는 한계가 있다고 할 수 있다.

## 3.4 은행연합회 중소기업신용평가모형

### 3.4.1 의의와 배경

과거 우리나라 은행들은 은행연합회에서 만든 중소기업신용 평가모형에 의하여 평가를 시행하였다[15]. IMF 이후 중소기업의 신용평가는 각 은행 자율로 맡겨졌는데, 그럼에도 불구하고 각 은행들의 기본적인 평가 모형과 구조는 크게 다르지 않다. 그런 측면에서 은행연합회의 기본 모형을 검토하는 것은 상당한 시사점이 있다고 할 것이다.

### 3.4.2 평가지표

지표는 크게 재무상태, 사업성, 거래신뢰도, 경영능력의 네 분야로 구성되어 있다. 다른 모형과 달리 재무상태 섹터가 가장 먼저 나오는 것이 특징이다. 재무상태 섹터에서는 안정성, 수익성, 활동성, 생산성, 성장성 등 가장 일반적이면서 기본적인 재무비율을 기반으로 구성되어 있다. 구체적인 평가항목은 Table 4와 같이 32개로 이루어져 있다.

[Table 4] Assessment Factors of Small and Medium Sized Firms of Korea Federation of Banks

구분	평가 항목	총자산 5억원 이하	총자산 5억원 초과 60억 원 미만		총자산 60억 원 이상	
			광업 제조· 건설업	도·소매 기타 서비스업	광업 제조· 건설업	도·소매 기타 서비스업
안정성	자기자본비율	5	6	6	6	6
	당좌비율	4	6	-	6	-
	유동비율	-	-	6	-	6
	고정장기적합률	-	4	-	4	-
	현금흐름/총부채	-	-	4	-	4
수익성	차입금의존도	5	4	4	4	4
	매출액경상이익률	-	4	4	6	6
	매출액영업이익률	5	-	-	-	-
	총자본순이익률	-	7	7	9	9
	총자본경상이익률	5	-	-	-	-
활동성	총자본회전율	4	4	4	5	5
	영업자산회전율	4	4	4	5	5
생산성	총자본투자효율	-	4	4	5	5
	부가가치율	-	4	4	5	5

	성장성	총자본증가율	-	4	4	5	5
		매출액증가율	3	4	4	5	5
사업성	성장전망	추정매출액이익률	4	2	2	2	2
	수익전망	추정매출액영업이익	-	2	2	2	2
	시장성	거래조건, 판매안정도	8	4	4	4	4
		업종의 유망성	4	4	4	2	2
	경쟁력	인력개발	-	4	4	2	2
		품질 및 기술수준	9	4	-	3	-
입지조건, 서비스수준		(9)	-	4	-	3	
거래신뢰도	은행거래상황	여신거래기간, 연체 여부, 규제사실여부	6	3	3	2	2
	사업안정성	사업장 및 주택보유, 권리침해 여부	6	3	3	2	2
	업력(業歴)	기업체 업력	5	2	2	2	2
	세평(世評)	동업계 세평	3	2	2	2	2
경영능력	경영성과	혼자경영기간 및 경영상의적 추세	5	5	5	2	2
	경영자능력	경영형태	3	2	2	2	2
		경영전략	4	2	2	2	2
		경영자 능력	4	2	2	2	2
		노사관계	노사관계	4	2	2	2
	노사관계	근로조건	4	2	2	2	2

### 3.4.3 시사점

은행연합회의 평가 모형은 이전의 모형과 달리 재무상태 섹터 비중이 높은 것이 특징이다. 이는 은행의 기능적인 측면에서 본다면 당연한 것일 수 있다. 비재무 변수 섹터는 크게 사업성과 거래신뢰도, 경영능력 세 대분류 아래에 구체적인 평가요소를 보면 일부 재무관련 평가요소가 다시 포함되어 있는 한편으로 경영자나 조직 및 인적자원관련 평가요소들이 적지 않음을 알 수 있다.

## 3.5 공기업의 경영성과평가모형

### 3.5.1 의의와 배경

기획재정부는 2007년 4월 “공공기관운영법” 시행으로 그 동안 별도로 시행되던 정부투자기관과 정부산하기관 경영성과평가를 공기업준정부기관 경영성과평가로 일원화되는 것을 계기로 공공기관 경영성과평가제도의 혁신방안과 시행안을 마련하였다(한희현, 2008).

이 경영성과평가모형에서는 실적뿐 아니라 계획과 실행, 점검과 개선활동을 유기적으로 평가하려는데 그 특징이 있다. 이를 위해 국내의 우수평가모델에서 제시된 공통적인 경영활동을 추출하여 리더십·전략, 경영시스템, 경영성과 등 3개 평가부문으로 구성하였고, 이를 평가하

기 위한 세부지표들을 구성하였다.

### 3.5.2 평가지표

크게 리더십전략, 경영시스템, 경영성과 등 3개 평가부문으로 구성되어 있다. Table 5에 나타난 것과 같이 세부평가지표는 전체 26개로 구성되어 있는데 대체적으로 경영성과 파악에 핵심적인 사항으로 이루어져 있다고 할 수 있다. 평가지표들은 측정 방식에 따라 비계량지표와 계량지표로 나눌 수 있는데, 비계량지표의 수가 조금 많은 편이다. 이 모형의 특징 중의 하나는 정부 공기업 종류의 다양함을 반영하여 기관별 특성에 부합하는 재무(예산)성과지표를 추가하여 평가하도록 하고 있다는 점이다.

[Table 5] Assessment Factors of Business Performance of the State Owned Enterprise

지표명	평가 지표 요소	지표구분	비고
책임경영	경영층 리더십	비계량지표	기존평가지표에서 별도 지표로 분리
	비전 및 전략개발	비계량지표	
	사업전략 전개	비계량지표	
	윤리경영	비계량지표	
	CS경영체제 및 활동	비계량지표	
	고객만족도 개선도	계량지표	
이사회감사	지배구조와 투명경영	비계량지표	
생산성	노동생산성	계량지표	
	고자산본생산성(영업비용)*	계량지표	
조직관리	업무프로세스 관리 및 조직구조 업무몰입 및 조직문화 개선	비계량지표	지표 재구성
인사관리	인적자원관리 및 개발	비계량지표	
	성과관리체계	비계량지표	
보수관리	인건비 인상률	계량지표	지표 간소화
	계량인건비	계량지표	
노사관리	노사관계합리성	비계량지표	지표 간소화
예산운용	재무(예산)관리*	비계량지표	집행만 평가, 계획은 사업전략에서 평가함
	재무(예산)성과*	계량지표	
	계량관리업무비	계량지표	
경영정보관리	정보 및 지식관리	비계량지표	신설
	정보기술시스템*	비계량지표	
재무정책	재무(예산)관리*	비계량지표	집행만 평가, 계획은 사업전략에서 평가함
	재무(예산)성과*	계량지표	
설립목적	정부권장정책 이행	비계량지표	신설

출처: 기획재정부 내부자료(2008), 한희현(2008) 논문 재인용하여 재구성함 [16] p. 21.

\*표시는 기관특성에 따라 적용되는 지표임

### 3.5.3 시사점

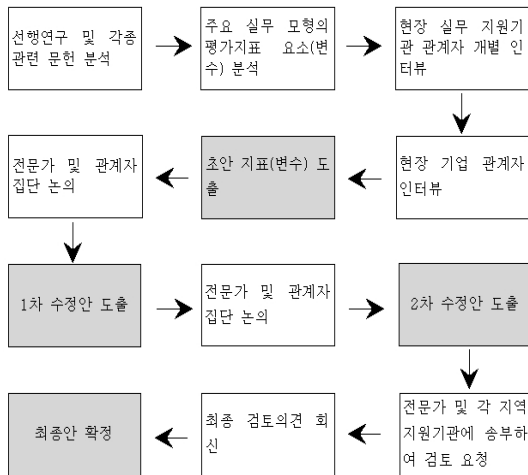
기존 지표에서 분리되어 독립되거나 신설된 지표를 보

면 지표 개선의 방향을 읽을 수 있다. 먼저 새롭게 개정된 평가모형에서는 책임경영이라는 섹터에 리더십이나 조직의 비전, 전략과 같은 요소가 독립 신설되었다는 점이 눈에 띈다. 그만큼 중요한 요소라고 새롭게 인식되고 있음을 반증하고 있다고 할 것이다. 한편 별개의 지표군으로 구분되어 있는 조직관리, 인사관리, 보수관리, 노사관리 등은 인적자원관리라는 범주로 묶을 수 있는 항목임을 감안한다면 전체적으로 인적자원 분야에 대한 비중이 높다고 할 것이다.

#### 4. 중소기업성과평가모형 제시

##### 4.1 평가요소의 선정과정

본 연구에서는 정부기관의 지원정책의 재적용을 위하여, 기존의 문헌을 검토하고 각종 실무 모형에서의 평가지표를 분석한 후 이에 근거하여 신생기업에 적합한 평가요소를 추출하고 관련 전문가들과의 지속적 적합성 검토를 거친 후 평가변수를 최종 확정하는 과정을 거쳤다. 연구에서 사용할 변수를 선정하는 과정을 도해하면 다음 Fig. 1과 같다.



[Fig. 1] Performance Assessment Model for the Small and Medium Firm's Support

##### 4.2 중소기업 평가변수 초안

여러 모형에서 활용되고 있는 평가 변수 즉, 관리 요소에 대한 의견과 대안 유도를 위하여 전국의 신생기업 지원기관 중에서 다섯 군데를 골라 일선 담당자와 관리자 심층 인터뷰를 실시했다. 또한 이들의 도움을 받아 열 군

데의 기업 경영자 또는 경영자 대리인과의 면담을 통해 각종 기준에 적용되고 있는 실무 모형에서의 평가 변수에 대한 의견과 함께 현장에서 이 변수를 측정할 구체적인 방법에 대한 조언을 들었다. 이에 근거하여 평가 변수 초안이 만들어졌다. 초안의 내용은 Table 6과 같다. 표를 보면 경영일반, 혁신경영, 기술경영, 마케팅 및 인적자원관리, 경영성과의 다섯 개의 대분류 항목 아래에 중분류 항목이 있고 다시 중분류 아래에 평가요소 즉 변수가 52개 항목으로 구성되어 있다.

초안의 특징은 정부가 지원하는 기관의 특성을 반영하여 혁신 및 기술 분야에 대한 평가 항목이 적지 않고, 근래 들어 각종 평가모형에 반영되고 있는 균형성과표(BSC) 각 관점의 측정 항목이 반영되어 있다는 점이다.

초안이 작성된 후 전국의 지원기관에서 기업 평가를 담당하고 있는 관련 분야 전문가를 한 자리로 초빙하여 초안의 평가 변수에 대한 토론회(1차 면대면 집단 토론회)를 가졌다. 여기에서는 지면 관계상 생략하고 있지만, 토론에서는 각 변수가 도출된 배경과 각 변수의 의미, 변수를 평가하는 구체적인 방법에 대하여 연구자의 설명이 있었고, 이에 대하여 자유토론이 이루어졌다.

이 자리에서 논의된 주요 결과는 평가 변수가 전체적으로 균형을 이루고는 있지만 평가 변수가 너무 많아 현장에서의 조사 활동에 대한 기업들의 소극적인 태도를 고려할 필요가 있다는 의견이 대두되었다. 또한 각 평가 변수에 대한 핵심성과지표(KPI) 선정시 가능하면 정성적인 지표보다는 정량적 또는 객관적 지표의 채택해야 조사 결과의 신뢰성 제고에 도움이 된다는 의견이 제시되었다. 아울러 일부 지표는 정부가 지원하고 있는 신생기업 유형에 적용하기에는 너무 이상적이라는 지적도 있었다.

[Table 6] First Draft for the Assessment Factors of Start-up and Small and Medium Firm

대분류	중분류	평가 변수(항목)
1. 경영일반	1.1 비전	1.1.1 경영 목표 및 전략
		1.1.2 경영자의 리더십
	1.2 경영자의 자질	1.2.1 경영진의 능력
		1.2.2 경영자의 신뢰성
	1.3 조직문화	1.3.1 조직관리 수준
		1.3.2 노사관계
2. 혁신경영	2.1 혁신 인프라	2.1.1 혁신목표 및 전략
		2.1.2 혁신관리 프로세스
	2.2 정보화 역량	2.2.1 정보시스템 구축 및 보완
		2.2.2 정보시스템 활용
	2.3 기술혁신	2.3.1 연구개발투자
		2.3.2 기술개발인력의 관리시스템
	2.3.3 기술혁신 수행 능력	

3. 기술 경영	3.1 기술개발 인프라	3.1.1 연구개발 기획 능력
		3.1.2 연구실 및 실험장비 확보
	3.2 기술의 제품화 능력	3.2.1 신제품 개발 역량
		3.2.2 기술표준화의 수준
		3.2.3 핵심기술 보완 능력
	3.3 기술의 생산화 능력	3.3.1 생산설비(시스템)의 운영체계
3.3.2 생산설비의 유지관리		
3.3.3 생산계획 및 실적관리		
3.3.4 구매 및 조달		
3.3.5 공정관리		
3.3.6 품질관리		
4. 마케팅 및 인적자원 관리	4.1 마케팅 관리	4.1.1 마케팅 전략의 수립 및 실행
		4.1.2 고객관리
	4.2 인적자원 관리	4.2.1 근무환경
		4.2.2 인적자원관리의 체계성
5. 경영 성과	5.1 재무적 성과	5.1.1 유동성비율
		5.1.2 안전성비율
		5.1.3 활동성비율
		5.1.4 수익성비율
		5.1.5 성장성비율
		5.1.6 부가가치비율
	5.2 비재무적 성과	5.2.1 지적재산권 성과
		5.2.2 인증 및 수상 실적
		5.2.3 고객지향 성과
		5.2.4 프로세스 운영관리 성과
	5.2.5 학습 및 자기개발 성과	
	5.3 기술의 경제적 성과	5.3.1 생산유발효과
		5.3.2 고용유발효과

### 4.3 도출된 중소기업 평가변수 최종안

연구자는 이러한 논의의 결과를 반영하여 1차 수정안을 도출하였다. 도출된 초안에 대해 논의의 일관성을 위하여 1차 토론회에 참석했던 각 지역 전문가들이 다시 모여 토론(2차 면대면 집단 토론)하였다. 2차 토론회의 논의 내용은 주로 단어 표현이나 조사원의 현장 조사시 예상되는 문제점의 사전 검토에 대한 조언 등의 수준이었다. 즉 평가 항목을 구성하고 있는 본질적인 변수에 대해서는 사실상 이견이 없었다. 이에 2차 토론회에서 논의된 사항을 반영하여 2차 수정안이 도출되면, 이를 토론 참여자가 속한 각 지역 정부지원기관에 송부하여 현장에서 검토한 후 최종 의견을 제시하기로 하였다.

연구자는 2차 수정안을 도출하여 토론회에 참석하였던 각 지역의 정부지원 기관 책임자에게 송부하였으며, 각 책임자는 기관의 의견을 종합하여 연구자에게 최종 의견을 제시하였다. 제시된 의견은 거의 미미한 수준이어서 일부 필요한 사항만을 반영하여 최종 평가 변수를 확정하였다.

Table 7은 최종적으로 확정된 평가 변수들 중 일부를 발췌하여 본 연구 목적에 맞게 재구성한 것이다.

3장의 실무평가모형에서 밝혔듯이 중소기업을 평가하

는데 한계가 있는 PMS 인증모형을 제외하고는 경영혁신형 기업 평가모형의 평가 요소는 90%가 경영일반 및 인적자원관리, 마케팅 등의 경영혁신능력을 평가하고 있다. 기술혁신형 중소기업 인증모형 역시 경영자나 조직관리에 대한 평가 요소들이 적지 않다. 은행연합회의 평가모형은 비중이 높은 재무상태 섹터와 비재무 변수 섹터는 크게 사업성과 거래신뢰도, 경영능력 의 비재무섹터로 그 평가요소가 분류되어 있으며, 국가공기업의 경영성과 평가모형은 책임경영이라는 섹터에 리더십이나 조직의 비전, 전략과 같은 요소가 독립 신설되어 전체적으로 인적자원 분야에 대한 비중이 높다고 할 것이다. 중소기업의 경우 재무적 성과를 가져오기 매우 어려우므로 재무적 섹터는 제외되었다.

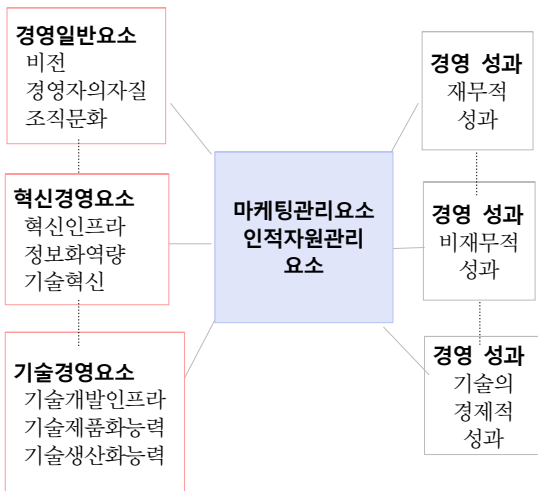
표를 보면, 평가 변수들은 크게 경영일반 요소, 내부환경 요소, 경영자 특성 요소, 기술 경영 요소, 각 기능별 관리 요소, 경영 성과 요소 등으로 설정되어 있음을 알 수 있다. 세부적인 평가 변수를 보면 경영일반 요소는 경영목표와 전략으로 구성되어 있고 내부 환경요소는 근로 환경으로 평가하며, 경영자 특성 요소는 경영자의 리더십과 신뢰성으로 구성되어 있다. 경영의 각 기능별 요소 중 인적자원관리(HRM) 요소는 충원, 교육 훈련, 성과평가, 보상 및 유지, 경력개발의 다섯 가지로 구성되어 있으며, 경영성과는 조직성과와 재무적 성과로 구분하여 조직성과는 이직률로 재무적 성과는 1인당매출액으로 측정한다.

[Table 7] Final Factor for the Assessment Factors of Start-up and Small and Medium Firm (part)

분류		평가 변수(항목)
경영일반 요소		경영목표
		전략
내부환경 요소		근로환경
경영자특성 요소		경영자의 리더십
		경영자의 신뢰성
기술경영 요소		(본 연구에서 제외)
각 기능별 관리 요소	인적자원관리 요소	충원
		교육 훈련
		성과평가
		보상 및 유지
	기타 관리요소	경력개발 (본 연구에서 제외)
경영 성과 요소	조직성과	이직률
	재무적 성과	1인당매출액

도출된 평가변수는 Table 7과 같고 이를 그림으로 도식화하면 Fig. 2와 같다.





[Fig. 2] Performance Assessment Model for the Small and Medium Firm's Support

### 5. 연구의 의의

중소기업은 독자적인 경영, 소규모 조직, 소유자에 의한 자본 조달 등 환경의 변화에 유연하게 대처할 수 있는 장점도 있지만, 자본조달의 한계, 경영과 기술 능력의 한계, 규모의 영세성 등 그 존립을 위협하는 요소들이 상존하고 있다. 이에 중소기업의 위험요소 제거를 위한 정부차원의 지원이 요구되어 각종 지원 정책들이 시행되고 있다. 중소기업 경영성과평가를 위한 유일한 기업평가모형은 존재하지는 않는다. 다만 여러 모형에서 활용되고 있는 평가 변수 즉, 관리 요소에 대한 의견과 대안이 검토되고 있으며, 이들 평가요소들은 기업의 입장에서는 중요하게 관리하여야 할 변수로 자리매김할 수 있을 것이다. 본 연구는 신생 중소기업 정책자금 지원사업 등의 중소기업 지원 및 재지원을 위한 경영성과평가모형 개발에 초점을 맞추고 있다. 이를 위하여 여러 기관의 기업평가 변수들을 살펴보고 이의 시사점을 알아보고 성과변수 즉 항목들을 지역전문가와와의 토론을 통해 도출해냈다. 도출된 지표들은 중소기업의 지원정책 담당자들과 중소기업 당사자 모두에게 유의미한 변수가 될 것이다. 중소기업에 대한 지원은 기업의 생존률을 높이고 매출액 증대의 효과가 보고되고 있기 때문이다. 정부기관의 경우 중소기업 지원정책이 효과적으로 진행되고 있는지 평가해야만 하고, 이 평가는 다음의 재지원으로 이어진다. 지원정책의 성공적인 실행을 위하여 지원기업의 평가가 필수적인데 이때 사용될 지표 및 변수를 제시함으로써 정부기관에 시사점이 클 것이다. 또한 본 연구는 정부지원을 통해 성

과를 높일 수 있는 중소기업의 경우 적시된 평가지표에 더 많은 노력을 기울임으로써 지원 및 재지원의 기회를 획득할 수 있다는 의의를 줄 수 있다.

본 연구에서 제시된 평가모형 및 평가변수는 학문적인 연구설계를 가능하게 해줄 것이다. 즉 도출된 평가변수를 사용한 연구설계 및 실증분석을 통해 각 변수들간의 관계 및 지원정책의 유효성에 관한 후속연구를 진행하는 것을 의미한다. 정부의 지원정책이 기업의 성과에 영향을 주는지, 각 평가변수 중 어느 변수가 기업의 성과에 영향을 주는가 등 각 변수를 제거할 수 있을 것이며, 설문지 이외의 객관적 데이터 등을 통하여 분석하는 연구가 후속되어야 할 것이다.

### References

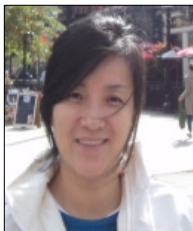
- [1] Small & Medium Business Administration, 2011 Small and Medium Sized Business Raise Policy, 2010
- [2] Jjin Chang, Joon Ki Kim, "Study on the Plans to Strengthen Government Support of the Technology Innovative SMEs", Seoul National University Public Administration Institute, 2006
- [3] Kwanggi Chae, The Effects of Policy Funds from Small and Medium Enterprises on Profitability of Small and Medium-sized Business or Venture Business, Hoseo University Venture Graduate School Doctor Degree Dissertation, 2009
- [4] Seongi Kim, Heejung Park, "A Study on the Effective System system reformation for the subsidization policy in local province", Korea Research Institute for Local Administration, KRILA Research Paper, 1998
- [5] Joomi Kim, "A study on ways to improve the technology valuation guarantee scheme for technologically innovative SMEs", The Korea Small Business Institute, KOSBI Research Paper, 2006
- [6] Joonil Song, A Study on Efficient Methods of Improving the Government's Supporting Policies for Small & Medium sized Firms, Hanyang University, Master Degree Dissertation, 2009
- [7] Korea Evaluation Institute of Industrial Technology, A Study of the Business Supporting Policy through Techno Park and Local Specialized Center Analysis, 2007
- [8] T. Bates, "Small Businesses Do Appear To Benefit From State/Local Government Economic Development Assistance", *Urban Affairs Review*, Vol. 31(2), pp. 206-225, 1995

- [9] B. J. Jaworski and A.K. Kohli "Market Orientation: Antecedents and Consequences". *Journal of Marketing*, Vol. 57(3), pp. 53-70.1993
- [10] N. Ettlinger, "An Assessment of the Small-firm Debate in the United States", *Environment and Planning A*, Vol. 29(3), pp. 419 - 442, 1997
- [11] Ehyun Cho, Kichul Shin, *The Research on the Actual Condition and the Evaluation the Performance of the Fostering Fund for Regional Small and Medium Business of Local Government*, The Korea Small Business Institute, 2008
- [12] OECD, *Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data: Organization for Economic Cooperation and Development.*, 1992
- [13] OECD and Office, E.C.S. *Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, OECD, 2005
- [14] Korea Productivity Management Center: [pms.kpc.or.kr](http://pms.kpc.or.kr)
- [15] Korea Federation of Bank: [www.kfb.or.kr](http://www.kfb.or.kr)
- [16] Uee Hyeon Han, *An Empirical Study on the Performance Model of Local Public Enterprise*. Hannam University Doctor Degree Dessertation, 2008

---

전 순 영(Soonyoung Jun)

[정회원]



- 1992년 2월 : 이화여자대학교 대학원 경영학과 (경영학석사)
- 2011년 2월 : 단국대학교 대학원 경영학과 (경영학박사)
- 1992년 3월 ~ 현재 : 한국교통대학교 경영정보학과 교수

<관심분야>

중소기업, 인사조직