

균형성과기목표(BSC)의 적용 사례에 관한 연구

指導教授 康 熙 壽

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2002年 6月 日

濟州大學校 經營大學院
會計學科 會計學專攻

廉 景 允

廉景允의 經營學 碩士學位 論文을 認准함

2002年 6月 日

審査委員長 _____

委 員 _____

委 員 _____

감사의 글

새 천년에 뒤늦게 시작한 석사과정이 월드컵 4강 신화의 쾌거를 이룩한 2002년에 조그만 결실이나마 논문을 완성하게 된 것에 감사를 드리오며, 이 시점에 이르기까지 사랑으로 도와주신 모든 분들께 진심으로 감사를 드립니다.

먼저, 논문을 완성하기까지 세심하게 살펴주시고 연구지도를 해주셨으며 제자에 대한 따스한 배려를 아끼지 않으셨던 강희수 교수님께 깊은 감사의 말씀을 전합니다.

논문이 완성되기까지 아낌없는 조언으로 논문의 구성과 체계를 바로 잡아주신 고성효, 고종권 교수님과 훌륭한 강의로 학문의 길을 활짝 열어주신 이상봉, 이경주, 박한순 교수님과 경영대학원 교수님들께 진심으로 감사의 말씀을 드립니다. 그리고, 하늘나라에서 지켜보고 계실 서현진 교수님과도 이 기쁨을 함께 나누고 싶습니다.

논문 작성과 완성되기까지 실무적인 부분에 많은 도움을 주시고 건강을 염려하여 주셨던 김윤정 과장님을 비롯한 직장동료와 친구, 선·후배님들께도 감사를 드립니다.

석사과정 기간 동안 힘들고 어려울 때 아낌없는 격려와 사랑으로 이끌어 주신 동기생 홍창수님, 홍성선님, 양정훈님, 강병직님, 강안철님, 유광미님, 고원복님, 조병철님께도 고마움을 전합니다.

흔들리지 않는 버팀목으로 항상 저의 건강과 행복을 위해 기도하여 주시고 사랑으로 보살피 주신 사랑하는 아버님과 장모님께 감사를 드리오며, 논문기간 내내 가사에 소홀한 저를 사랑과 관심으로 이해하고 도움이 되어 준 사랑하는 아내 이경아님과 아빠를 이해하면서 건강하고 씩씩하게 자란 사랑하는 딸 은혜, 헤린이와 몸이 불편하면서도 가사를 돌본 동생 경진이와 이 기쁨을 함께 하고 싶습니다.

목 차

제1장 서론	1
제1절 연구 목적	1
제2절 연구 방법 및 논문 구성	2
제2장 BSC에 대한 이론적 고찰	4
제1절 성과평가의 의의 및 목적	4
제2절 성과평가지표의 시대적 흐름	5
제3절 BSC의 등장 배경	21
제4절 BSC의 개요	29
제5절 BSC를 이용한 측정지표와 전략의 연계	44
제6절 BSC 시스템의 성공적 구축방안	51
제7절 BSC 응용	55
제3장 BSC 적용 사례 및 분석	65
제1절 사례 개요	65
제2절 KT	65
제3절 SK 텔레콤	72
제4절 BT(British Telecom)	77
제5절 사례 분석	83
제4장 결론	95
제1절 연구결과의 요약	95
제2절 연구의 한계점 및 향후 연구방향	99
참고문헌	100
ABSTRACT	104

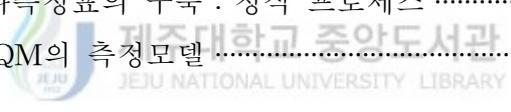
표 목 차

〈표 2-1〉 새로운 측정시스템으로의 전환 필요성을 제시한 논문들	9
〈표 2-2〉 전통적 평가와 전략적 평가의 비교	12
〈표 2-3〉 재무적 측정지표와 비재무적 측정지표의 상대적 가중치에 대한 논문	14
〈표 2-4〉 전략적 성과평가시스템의 성공적 이행방법을 제시한 논문들 ..	16
〈표 2-5〉 목표관리시스템의 도입 목적	25
〈표 3-1〉 재무적 관점	73
〈표 3-2〉 고객 관점	74
〈표 3-3〉 내부 프로세스 관점	75
〈표 3-4〉 학습 및 성장 관점	77
〈표 3-5〉 기업비전과 중장기 경영목표	79
〈표 3-6〉 Breakout 세부실행 프로그램과 BSC 성과지표	80
〈표 3-7〉 BT사의 경영목표와 BSC 성과지표와의 관계	81
〈표 3-8〉 서비스 수준에 대한 목표 대비 성과 검토 프로세스	82

그림 목차

〈그림 2-1〉 VOLLMAN의 삼각형	11
〈그림 2-2〉 회계모형에 의한 경영계기관	22
〈그림 2-3〉 BSC의 네 가지 관점	34
〈그림 2-4〉 재무적 관점의 단계 및 주요추진과제	35
〈그림 2-5〉 재무적 관점에서의 전략적 논지 측정	36
〈그림 2-6〉 고객 관점의 단계 및 주요추진과제	38
〈그림 2-7〉 고객가치명제의 설정 방법	39
〈그림 2-8〉 내부 프로세스 관점의 단계 및 주요추진과제	40
〈그림 2-9〉 내부 비즈니스 프로세스 모델	42
〈그림 2-10〉 학습 및 성장 관점의 단계 및 주요추진과제	43
〈그림 2-11〉 전략 맵	44
〈그림 2-12〉 전략실행에 대한 4 가지 장벽	47
〈그림 2-13〉 비전장벽에 대한 설문조사 결과	48
〈그림 2-14〉 사람장벽에 대한 설문조사 결과	49
〈그림 2-15〉 운영장벽에 대한 설문조사 결과	50
〈그림 2-16〉 효과적인 조직	50
〈그림 2-17〉 경영장벽에 대한 설문조사 결과	51
〈그림 2-18〉 전략적 평가시스템 구축 프로세스	52
〈그림 2-19〉 BSC 지표개발 프로세스	53
〈그림 2-20〉 전사차원의 BSC 지표 절차	53
〈그림 2-21〉 가치지향 성과평가 지표의 체계화	54
〈그림 2-22〉 BSC를 통한 기업혁신 통합모형	55
〈그림 3-1〉 KT 기업환경 변화	66
〈그림 3-2〉 BSC 도출 프로세스	67
〈그림 3-3〉 BSC 시스템 구성도	68
〈그림 3-4〉 BSC 지표체계	69

〈그림 3-5〉 전사 BSC 지표 인과관계도	70
〈그림 3-6〉 KT 성과관리 프로세스	71
〈그림 3-7〉 BT의 전략기획(SPAM) 프로세스	79
〈그림 3-8〉 BSC 도입전후의 매출액, 영업이익, 당기순이익 현황	85
〈그림 3-9〉 BSC 도입전후의 영업이익률 및 당기순이익률	86
〈그림 3-10〉 BSC 도입전후의 현금흐름 현황	86
〈그림 3-11〉 BSC 도입전후의 유형자산 및 무형자산 현황	87
〈그림 3-12〉 BSC 도입전후의 무형자산/유형자산 비율	87
〈그림 3-13〉 BSC 도입전후의 매출액, 영업이익, 당기순이익 현황	88
〈그림 3-14〉 BSC 도입전후의 영업이익률 및 당기순이익률	89
〈그림 3-15〉 BSC 도입전후의 현금흐름 현황	89
〈그림 3-16〉 BSC 도입전후의 유형자산 및 무형자산 현황	90
〈그림 3-17〉 BSC 도입전후의 무형자산/유형자산 비율	90
〈그림 3-18〉 성과측정표의 구축 : 정식 프로세스	92
〈그림 3-19〉 EFQM의 측정모델	93



제1장 서론

제1절 연구 목적

과거 기업들은 수익이나 매출액 등 매우 명확하고 측정하기 쉬운 재무지표들을 주로 기업의 성과 평가 수단으로 활용해 왔다. 이러한 재무지표들이 주주 등 기업 내·외부 이해관계자들의 의사 결정에 중요한 판단 기준이 되는 것은 사실이다. 그러나, 재무적 지표는 과거 활동을 반영하는 결과지표로서 수익 등 재무적 지표에 근거한 성과평가시스템으로는 기업이 현재 장기 전략에 근거한 최선의 방향으로 나아가고 있는지를 파악하고 기업의 성과를 지속적으로 개선하는데 한계가 있다. 또한 오늘날은 과거의 전통적 경영관리시스템이 등장하였던 시대와는 경영환경이 많이 바뀌었다. 기술의 발전이 완만하고 주로 성숙기의 제품이 거래되었던 시장환경에서는 재무적 지표만으로도 어느 정도 미래의 성과를 예측할 수 있었고, 투입 비용의 효율적 사용에 초점을 맞추는 것만으로도 기업의 성과를 개선시킬 수 있었다. 그러나, 급격한 기술발전과 기업의 규모가 더욱 커지고 경영환경이 복잡해지면서 미래 경쟁력을 갖추기 위해서는 재무지표의 한계를 넘어서 경영전략을 추진하고 미래가치를 평가할 수 있는 성과평가시스템의 도입이 필요하게 되었다. 이러한 기존의 성과평가시스템의 한계를 극복하고자 캐플런(Robert S. Kaplan)과 노턴(David P. Norton)은 기존의 재무성과 지표를 보완하면서 미래의 경영성과에 영향을 주는 고객 만족, 내부 프로세스, 학습 및 성장의 네 가지 관점에서 종합적이고 균형적으로 측정하는 새로운 성과평가시스템인 균형성과기록표(Balanced Scorecard : BSC)를 도입하였다.¹⁾

서구에서는 이미 기업의 성과를 측정하는 성과평가시스템으로 BSC를 적극적으로 도입하고 있으며 실제로 뚜렷한 성과를 거두고 있다. 그러나, 국내의 경우 일부 대기업을 중심으로 BSC 도입을 계획하고 추진중에 있으나

1) Robert S. Kaplan and David P. Norton, "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, January-February 1992, pp. 71~79.

기업의 성과평가시스템으로 BSC를 도입하려는 체계적이며 전사적인 노력이 부족한 상황이다. 특히 국내기업의 경우 경영환경과 의식수준이 선진국과는 상당한 차이가 있고 아직 BSC의 도입 초기 단계에 머물고 있기 때문에 자사(自社)에 적절하고 올바른 BSC를 도출하기 위해서는 철저한 분석과 세심한 주의가 필요하다.

그리고, 이러한 새로운 성과평가시스템을 모든 기업에서 획일적으로 적용될 수 있는 것은 아니다. 회사가 직면한 경쟁환경, 기업의 규모, 생산방식, 업종 등에 따라서 동일한 성과평가시스템에서도 적용상의 차이가 있기 때문이다. 예를 들어 서비스기업과 제조기업에서 생각하는 비전, 전략, 핵심역량, 프로세스는 다르다. 이에 따라 서비스기업의 측정지표와 제조기업의 측정지표는 달라지게 된다. 본 연구는 새로운 성과평가시스템으로서 BSC를 이미 도입한 기업에게는 경영환경과 기업환경의 변화에 따른 기존 BSC의 수정방안을 제시하고, BSC를 도입하려는 기업에게는 자사(自社)에 적합하고 타당성 있는 BSC를 도출할 수 있는 방법을 제공하기 위하여 BSC에 대한 이론적 고찰 및 국내·외 통신회사의 적용사례를 연구하고자 한다.



제2절 연구 방법 및 논문 구성

본 연구는 현재 BSC를 사용하고 있는 기업의 현 성과평가시스템을 분석하고 성과평가시스템으로서 BSC의 성공적인 적용방안을 제시하기 위한 것으로 국내·외 통신회사를 사례로 선정해 연구하고자 한다. 사례연구를 연구방법으로 선택한 이유는 국내에는 BSC가 도입 초기 단계로 BSC를 적용하는 기업이 많지 않아 국내업체의 BSC에 대한 연구가 구체적으로 이루어지지 않았다. 따라서, 현재 BSC를 도입, 활용중인 국내·외 통신회사의 사례 분석을 통해 BSC 도입배경 및 추진과정, BSC 시스템 구축방법과 BSC 도입전후의 재무적, 비재무적 성과를 살펴보고자 한다.

본 논문은 모두 4개의 장으로 구성되어 있는데 제1장은 서론부분으로 연구 목적 및 연구 방법이 언급되어 있다. 제2장은 BSC에 대한 이론적 고찰 부분으로 성과평가의 의의 및 목적, 성과평가지표의 시대적 흐름, BSC의

등장배경, BSC의 개요, BSC를 이용한 측정지표와 전략의 연계, BSC 시스템의 성공적 구축방안, BSC 응용에 대해서 알아본다. 제3장은 본 연구의 사례연구 및 분석 부분으로 BSC를 도입한 국내·외 통신회사의 적용사례를 통하여 BSC의 도입배경 및 목적, 도입과정과 BSC 시스템 구축방법 및 BSC 도입 전후의 성과에 대해서 알아본다. 마지막으로 제4장은 결론부분으로 본 연구의 결과를 요약하고, 연구의 한계점 및 향후 연구 방향에 대해서 제시하고자 한다.



제2장 BSC에 대한 이론적 고찰

제1절 성과평가의 의의 및 목적

1. 성과평가의 의의²⁾

급변하는 경쟁환경에서 전략적 우위를 선점해야 하는 기업들의 전략적 관심사는 회사이미지 제고를 통한 이익 증대이다. 이러한 전략목표 달성을 위해서는 기업에 적합한 전략의 설정뿐만 아니라 그 전략을 효율적으로 실행하기 위한 업무 프로세스의 정립과 전략적인 행동을 합리적으로 평가할 수 있는 공정한 평가제도 확립이 필요하다. 또한 치열한 기업환경 속에서 이윤을 극대화하려면 전략과 그 구체적인 실행지침의 일관성이 매우 중요함을 인식하여야 한다. 기업조직은 외부환경에 적합한 조직구조가 요구되고, 소유와 경영의 분리가 일반적인 현상으로 자리하면서 소유주는 기업경영에 대한 전문적인 지식을 갖춘 전문경영자를 고용하여 기업경영에 관한 전반적인 의사결정 권한을 전문경영자에게 위임하고 있다. 이에 조직구조가 복잡해지면서 최고경영자 혼자서 조직의 모든 일을 처리할 수 없게 되었고, 결과적으로 조직의 책임과 권한이 조직의 하부 단위로 이전되었으며 이로써 성과평가의 문제가 제기되기 시작하였다.

성과평가란 합의되어 도출된 목표에 대하여, 그 목표의 달성을 위하여 투입된 노력의 효율성과 효과성을 평가하는 것이며, 이것은 소유와 경영의 분리에 의하여 기업을 지배하게 된 전문경영자에 대한 소유주의 성과평가에서부터 기업조직 내의 부서별, 부문별 평가, 더 나아가서는 기업조직의 가장 작은 구성 요소인 사람 개개인에 대한 평가에 이른다고 할 수 있다.

2. 성과평가의 목적

기업에 있어서 성과평가의 목적은 부문, 기능, 팀, 개인 등을 단위로 그

2)金星基, 「현대관리회계」, 다산출판사, 1993, p. 180.

활동결과를 측정, 평가하고 팀이나 개인의 자주적인 책임의식과 목표수행의식의 촉진을 통하여 기업의 업적을 향상시키는 것이다. 성과평가는 기업의 조직 구성원들이 기업의 경영전략과 경영목표를 얼마만큼 잘 달성하여 회사에 기여하였는가를 측정하고 평가함으로써 구성원 입장에서는 자신의 노력과 기여도에 따라서 적절한 보상을 받고 기업으로서는 경영목표를 달성하도록 동기부여 함으로써 좋은 경영성과를 낼 수 있는 제도로서 이 제도는 사전적 효과와 사후적 효과를 동시에 고려하고 있다.³⁾ 성과평가의 운영 목적은 책임단위별 성과의 적절한 측정과 평가에 있다. 이러한 성과평가의 목적을 상세히 구분하면 다음과 같이 경영 내부적 활용과 경영외부보고의 활용으로 구분할 수 있으며, 성과평가에 특히 중점을 두는 것은 아래의 내용이다.

- ① 경영자가 전략적 의사결정을 하기 위한 정보 제공
- ② 경영자, 상급자에 의한 각 관리자의 관리업적 평가
- ③ 각 관리자가 행하는 관리에 기여 정도

효과적인 성과평가가 정착될 경우 기업의 업적향상 뿐만 아니라 성과평가 단위의 관리책임자를 훈련을 통하여 좋은 관리자로 육성하게 되며, 나아가 관련 종업원의 사기를 진작시키는 등 커다란 경영효과를 가져오게 된다.

제2절 성과평가지표의 시대적 흐름

1. 전통적 성과평가시스템

전통적 회계시스템에서는 본인-대리인 관계에서 발생하는 정보불균형에 따른 도덕적 해이 문제를 해결하기 위한 유인보상계약을 설계하는데 기초 자료를 얻기 위하여 재무측정지표를 중심으로 한 성과측정시스템이 사용되었으며 이러한 목적 하에 사용된 성과평가지표는 공헌이익, 관리가능이익,

3) 김양환, 「경영성과의 전략적 관리」, 조세통람사, 2000, p. 123.

당기순이익 등이었다. 그러나, 이상의 지표들은 투자의 규모를 고려하지 않으며 투자에 대한 보상률이 하락하여도 절대액이 증가하는 한 과대 투자를 추구하는 문제와 매출액의 증대를 위해 매출채권과 불량채권의 증대, 재고자산의 과다보유 등을 유보하는 문제를 지닌다.

따라서, 이러한 문제를 해결하기 위한 지표로 주당순이익, 이익성장률, 배당, 자기자본수익률 등이 사용되었으나 주당순이익(EPS)은 주가이익비율이 다른 두 개의 기업을 가정할 때 합병 후의 경제가치와 합병 후 주당순이익과의 관계가 일치되지 않는 문제가 있다. 이익성장률도 투자에 의한 영향을 고려하지 못하고 배당의 경우도 배당 자체는 기업의 경제적 가치에 영향이 없으며 자기자본수익률도 회계이익에 기초하므로 회계학적 측정이 가지는 제반 문제를 모두 가지고 있다. 또한, 이상의 모든 측정지표들은 모두 규모를 고려하지 못하며 자본비용에 대한 고려가 결여된 문제점을 지닌다.

최근에는 General Motors, DuPont과 같은 다각화된 거대기업이 출현함에 따라 규모가 상이한 각각의 사업부에 대한 성과평가가 필요하게 되었으며 이를 위한 측정지표로 투자수익률(Return On Investment)을 사용하게 되었다. 투자수익률은 투자인 총자산에 대한 이익의 비율로 규모와 업종이 상이하더라도 일관된 업적평가가 가능하며 기업전체의 업적을 투자수익률에 기초하여 평가하므로 투자중심점과 기업전체의 목표를 일치시킬 수 있어 최적의 투자를 유발시킬 수 있는 장점을 지닌다.⁴⁾ 그러나, 투자수익률도 분모인 총자산은 미래에 영향을 미치는데 비해 분자인 순이익은 과거의 투자에 대한 결과이므로 시점의 불일치 문제가 발생하며 기업전체의 투자수익률을 증가시키는 투자안이 특정 투자중심점의 투자수익률을 감소시켜 기각되는 경우 전사적이 아닌 부분최적화가 달성될 수밖에 없는 문제를 가진다.⁵⁾ 또한, 자금의 사용에 따른 비용이 결여되어 있어 기업의 실질가치 측정에 어려움이 있다. 따라서, 이러한 문제에 대한 개선으로 경제적 가치측정치 등장하였다.

대표적인 경제적 가치측정치로 경제적 부가가치(EVA)와 현금흐름투자수익률(CFROI), 잔여현금흐름(RCF)이 있다.⁶⁾ EVA는 80년대 후반 미국의 경

4) Reese & Cool 연구, 1978

5) Jacobson의 연구, 1987

영컨설턴트 회사인 Stern Stewart사에 의해 개발된 기법으로 투자액에서 최소한의 비용을 차감한 순영업이익(잔여이익)을 측정하여 그 잔여이익의 총액 극대화를 추구하는 방법⁷⁾이다. 투자수익률법이 모든 자산에 대하여 일률적인 수익률을 적용하는데 비해 EVA는 기대 위험의 정도에 따라 서로 다른 자본비용을 적용한다는 점에서 합리적이며 잔여이익의 극대화를 추구함으로써 부분 최적화가 아닌 전사적 최적화를 달성할 수 있다는 점에서 기존의 문제점을 해결하였다.

장기IRR⁸⁾인 CFROI(Cash Flow Return on Investment)는 기업의 현금흐름을 투자액으로 나눈 수치로 기업의 장기 현금흐름의 기록을 의미한다. 이는 회계상의 수치와 현실과의 불일치, 즉 흑자도산의 발생에 따른 현금흐름 지표의 중요성에 부합하여 현대에서 중시하는 현실성 있는 지표로 정착하고 있다. 한편, 잔여현금흐름 측정치는 기업의 현금흐름에서 자본비용을 차감한 수치로 유용성이 인정되고 있는 측정치이다.

지금까지 기업에서 사용되어온 재무측정지표의 종류와 장단점을 살펴보았으며 이후는 경제적 가치측정치와의 상대적 유용성을 살펴보도록 하겠다. 먼저, 당기순이익, 주당순이익(PER), 자기자본수익률(ROE), 총자본수익률(ROA), 경제적 부가가치(EVA)와 주가와의 관계에서 다른 지표들보다 EVA와 주가와의 관련성이 상당히 높은 것으로 나타났으며⁹⁾, EPS(Earning Per Share), 순이익, 자산성장률, 매출액성장률, 배당성장률, 현금흐름성장률, RONA보다도 EVA가 우월한 측정지표임을 나타냈다.¹⁰⁾ 한편, CFROI와 주가와의 관계는 그 유효성이 매우 높다고 검증되었으며¹¹⁾ EVA가 자산규모, 조정되지 않은 인플레이션 오차에 의해 영향을 받는다는 점에서 CFROI가 보다 우수하다고 주장한 논문¹²⁾과 CFROI는 컨설턴트가 꾸며낸

6) Stewart, 1991

7) $EVA = \text{세후순영업이익} - \text{투자자본} \times \text{가중평균자본비용(WACC)}$

8) $IRR = \frac{\text{inflation adjusted cash flow}}{\text{inflation adjusted cash investment}}$

9) Stewart, 1991

10) Uyemura, Kantor, Pettit, Stern Stewart사의 공동연구, 이신복의 연구, 강홍규의 연구 등

11) Copland, Koller & Murrin, 1995

12) Myers 1996, Dixon & Hedley 1993

것으로 기업 재무이론에 대한 견고한 기초가 없고 주가와와의 관련성이 EVA보다 미약하다고 주장한 논문¹³⁾이 있다. 한편, EVA와 CFROI의 두 가지 모두에 실패한 기업도 있는데 그 이유는 각각의 측정지표가 관리자가 이해하고 행동하기에 너무 복잡하다는 것¹⁴⁾과 조직전반, 특히 보상의사결정에 EVA를 사용하지 않기 때문이라고 주장한다.¹⁵⁾

한편, 전통적 회계측정치와 경제적 가치측정치의 상대적 유용성에 대한 연구는 대다수가 전통적 회계측정치보다는 경제적 가치측정치가 기업가치 증가와 관련이 높음¹⁶⁾을 나타냈지만 두 가지 측정치가 거의 비슷한 설명력을 나타낸다는 연구¹⁷⁾와 경제적 가치측정치보다 전통적 회계측정치가 설명력이 높다는 연구¹⁸⁾ 결과도 있다. 이상의 연구결과 전통적 회계측정치와 경제적 가치측정치는 기업의 상황이나 추구하는 목표에 따라 달라질 수 있음을 알 수 있다.

2. 전략적 성과평가지시스템

전통적 회계측정치를 사용하던 경제적 가치측정치를 사용하던 전통적 성과평가지시스템은 급격한 변화와 정보가 대량으로 산출되는 오늘날 미래에 대한 방향을 제시하고 의사결정에 유용한 체계적 정보를 실시간으로 제공하기에는 어려움이 많다. 따라서 <표 2-1>과 같은 다수의 연구들이 전통적 시스템에서 새로운 시스템으로의 전환이 필요함을 제기하고 있다.

13) Stewart, 1991

14) Birchard 1994, Myers 1996, Hamel 1997

15) Stewart, 1991

16) Milunovich & Tseui 1996, Lehn & Makhija 1997

17) O'Byrne, 1996

18) Biddle et al 1998, Clinton & Chen 1998

<표 2-1> 새로운 측정시스템으로의 전환 필요성을 제시한 논문들¹⁹⁾

저 자	연구 결과
Constantinides & Shank (1994)	전통적 성과측정시스템은 생산성 향상에 주력 재고의 증대와 유연성 상실이라는 문제를 야기시키고, 폐물의 회수율에 주력함으로써 처음의 생산 완전성보다 재작업회수율에 주력하는 문제를 야기하므로 cycle time의 감소와 재작업 없는 제품물의 증대와 같은 보다 장기적이고 실질적인 목표로의 전환과 이를 지원하는 회계측정시스템의 개발 필요를 나타냄.
Hoffecker & Goldenberg (1994)	과거는 실적중심의 평가로 혁신이나 운영과정에 중점을 두기보다는 원가절감이라는 부분최적화를 추구하며, 기업의 재무적 측면에 집착하여 단기지향적이고 유형자산의 장부가치 측정에 주력함으로써 고객, 종업원, 환경상태와 같은 지식자산의 적정한 가치평가가 결여되었고 당기의 수익과 비용만 중시, 장기적 측면을 반영하지 못한다는 점을 나타냄.
정명환 (1999)	경쟁력 제고를 위해 전통적으로는 부차적으로 생각했던 실질적 성과를 오히려 핵심평가기준으로 이용할 필요가 있다고 강조함.
Fisher (1992)	전통적 성과측정의 문제를 제시하면서 비재무 성과지표와 통제제도를 첨단산업에 적용한 사례를 보고함.
Hrisak (1996)	실태조사를 통해 재무성과측정시스템의 개선을 생각하는 기업의 비율이 63%, 대체를 계획하는 비율이 60%이며 현행 시스템이 목표를 지원한다고 생각하는 비율이 15%로 기업들이 전통적 방식이 문제가 있음을 인식한다는 내용을 보여줌.
Fisher(1995), Brancato(1995)	전통적인 회계측정치에 인식된 한계들로 역사적이고 과거 지향적이며 미래성과의 예측력 부족과 행동지향성의 부족, 보상결정의 적정성 결여, 총체적 행동방향지시의 미흡, 결과에 주력하여 과정요인 고려 부족, 지적자산에 대한 불완전한 배려 등을 제시함.
Vitale, Mavrinac & Hauser(1994)	기업의 궁극적인 재무적 목표를 달성하기 위한 전략의 수립과 이러한 전략을 달성하기 위한 여러 부문간의 목표일치적 사고를 유도하도록 하기 위하여 올바른 과정(process)과 결과를 측정할 수 있는 성과평가시스템이 필요하며 이것은 전략적 성과평가시스템이라는 의견을 나타냄.

19) 홍미경, “BSC(균형성과시스템)가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 세종대학교 대학원 박사학위 논문, 2000, pp. 10~11.

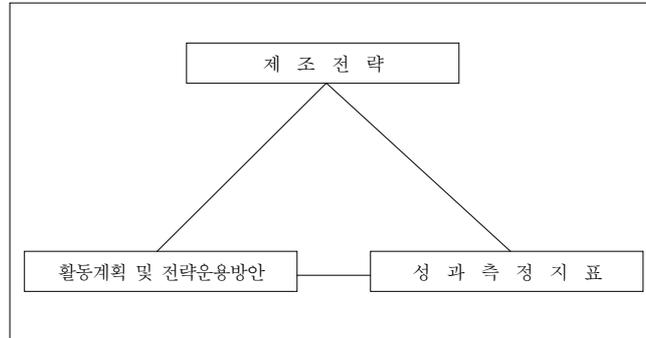
저 자	연구 결과
McClenahan (1998)	기업들이 발전된 소프트웨어와 정교한 정보시스템 구성요소들을 사용할 수 있게 되면서 재무나 회계는 집권화와 분권화된 조직 전반에 걸쳐 효과적인 기업전략의 파트너로 전환하는 것이 필요하다고 함. 재무담당자는 금전관련 통제자에서 합병, 흡수, 주주가치 증대를 위한 의사결정자로서 기업의 지원 및 안내의 사업파트너로서의 역할을 하게 되므로 bookkeeper가 아니라 bookmaker가 되는 것이 필요하다고 주장함.
Johnson (1992)	경영자의 성과를 주식시장에서의 주가로 평가하게 되면 경영자는 회계변경 등을 통해 이익을 조정하고자 하며 회계측정지표에 대한 조작적 회계기법을 적용하여 재무성과를 개선하려 하고 결과적으로 주가의 상승을 노리는 현상까지 나타나게 된다. 즉, 이러한 회계기법은 고객만족을 통한 실질적 경쟁력 증진에 도움이 되는 행동을 방해하는 결과를 초래하게 되므로 회계정보에 기초한 기존의 성과평가시스템을 버리고 정보화 시대에 고객의 요구를 반영한 경쟁적 성과평가시스템으로의 전환을 제시함.
Lakshmi & RAO(1998)	재무적 성과측정시스템은 전략적 목표와의 관련성이 없고 관리적 의사결정에 부적절하며 사업이나 고객에게 부가가치를 거의 생성하지 못하고 너무 늦게 제시되며 정보시스템 개선에 대한 방해물 제공하고 잘못된 정(+)의 신호와 메시지를 보낼 수 있는 문제를 지닌다고 주장함.

1) 전략적 성과평가시스템의 의미

Thomas Vollmann은 효과적인 성과측정시스템이 되기 위해서는 현행의 업무가 전략을 지원하는 모든 주요 사람들에 의해 명백하게 나타내어져야만 하며 전략으로부터 운용방안이 나오고 성과측정지표는 활동(action)계획의 성공을 측정하고 나타내도록 개발되어야만 한다는 “Vollmann 삼각형” <그림 2-1>을 고안하였다.²⁰⁾ 공장의 제조전략을 반영하며 실시간 기초로 제조담당자에게 보고되는 제조성과의 측정치를 동태적 성과측정치(dynamic performance measures)라고 하며 기업이 성공하려면 동태적 성과관리모형이 필요한데 이것을 성과측정시스템으로 전환한 것이 전략적 성과측정시스템이다.

20) Dixon & Vollmann(1990), Nanni, Dixon과 Vollmann(1992)의 연구와도 일치함.

<그림 2-1> Vollmann의 삼각형



전략적 성과측정시스템은 끊임없이 변하는 외부 환경 속에서 지속적인 발전을 도모하기 위하여 기업의 전사적 수준에서 전략을 수립하고 이러한 전략의 진행상황을 지속적으로 평가, 통제, 수정하는 종합적인 틀을 마련하고 이것을 성과측정시스템에 포함시킨 것이다. 즉, 전략적 성과측정시스템은 외부요인을 고려하며 재무와 비재무의 의미를 초월하여 기업의 입장에서 실질적인 성과를 강조한다는 점에서 기존의 전통적 성과측정방법과는 차이가 있다<표 2-2>.

<표 2-2> 전통적 평가와 전략적 평가의 비교²¹⁾

전통적 평가	전략적 평가
1. 재무적 초점 ■ 과거지향적 재무결과 중심 ■ 유연성의 제약 ■ 운영전략과의 괴리 ■ 재무결과치 수정의 용이	1. 전략적 초점 ■ 고객지향 ■ 미래, 장기적 관점 ■ 전략과의 연계 ■ 프로세스 개선 중시
2. 부분최적화 ■ 원가절감	2. 전체 최적화 ■ 조직성과 개선 중시
3. 단편적 사고 ■ 원가나 품질요소들이 별개로 고려 ■ 요소상호간 조정 불필요	3. 통합적 사고 ■ 품질, 원가, 시간 등 동시 고려 ■ 상호 조정이 중요시 됨
4. 개별학습 강조 ■ 개인 인센티브 중심	4. 조직 학습 강조 ■ 집단(팀) 인센티브 중심

21) 월간 POSRI경영, 포스코경영연구소, 1995.4, p. 71.

2) 재무지표에서 비재무지표로의 전환 필요성

기업가치는 재무자산, 인적자산, 고객자산, 혁신자산, 과정자산으로 구분되며 이들 중 재무자산을 제외한 나머지는 비재무(지적)자산에 해당하는 것으로 과거의 기업들은 이러한 무형의 비재무(지적)자산에 대한 측정을 간과하였다. 그러나 가변하는 환경에서 지적자산은 기업의 성공요인으로서 기업을 평가하는 기초를 제공하며 중요한 성공원인을 제공하므로 지적관리활동에 대한 투자는 정당화되고 있다.²²⁾

미국의 Fortune 500대 기업에 대한 매출액/세후순이익 대 자산/시장가치의 조사에서도 세후순이익이 높은 기업의 경우 시장가치가 낮게 나타났으며, 시장가치는 높지만 이와는 반대로 세후순이익이 매우 낮게 나타나는 기업이 많았다. 이는 현대의 기업가치를 평가하는데 있어 기존의 재무지표를 기초로 한 측정은 잘못된 판단의 오류를 가져올 수 있다는 점을 나타낸다. 따라서, 기업의 미래경쟁력을 반영한 올바른 가치평가를 위하여 재무지표만이 아니라 지적자산의 가치, 품질, 성장성, 고객만족 등 다양한 비재무지표를 고려한 균형 있는 지표로의 전환이 불가피하며²³⁾ 이에 대한 연구논문은 <표 2-3>에 요약되어 있다. 논문들은 주로 재무지표의 과대측정과 비재무지표의 과소 측정문제, 일정기간 재무지표 대비 비재무지표 가중치의 빠른 증가 및 일반적인 비재무지표의 가중치 증대 등을 다룬다.v

<표 2-3> 재무측정지표와 비재무측정지표의 상대적 가중치에 대한 논문²⁴⁾

저 자	연구 결과
Denison (1990)	인적자원에 대한 중시도가 높은 기업이 그렇지 않은 기업보다 성과가 높음을 증명함.
Ernst & Young (1991)	캐나다, 독일, 일본, 미국 등 4개국의 4개 업종 즉, 자동차, 은행, 컴퓨터, 의료분야를 대상으로 한 조사에서 1988년에서 1994년까지의 질적 측정치와 양적 측정치의 상대적 중요도에 대한 변화율의 측정에서 일본을 제외한 다른 3개 국가에서 질적 변수의 중요도가 양적 변수의 중요도보다 상대적으로 높아졌음을 나타냄.

22) Skyrme & Amidon 1998, Kaplan & Atkinson 3판, Chenhall & Morris 1986

23) Fortune 500대 기업, 1999.4

24) 홍미경(2000), 전계논문, pp. 14~15.

저 자	연구 결 과
Lingle & Schiemann (1996)	재무측정지표에 대한 중요도의 인식은 83%이나 실제사용정도는 90%이상으로 높으며 보상과의 연계도 94%의 높은 수치를 나타내고 있는 반면, 비재무 질적측정지표, 즉 고객만족도, 영업효율성, 피고용인 성과, 환경적 요인, 혁신변화의 중요도에 대한 인식은 평균 67.2%인 반면 실제사용정도는 34.2%로 낮으며 보상과의 연계는 더욱 낮아서 인식된 중요도 보다 기업에서 낮게 평가되고 있어 재무와 비재무지표 상호간의 불균형이 높은 것으로 조사됨.
Bonnie, Teresa, Nanacy & Steven (1998)	미국과 캐나다의 기업간 비교를 통해 비재무측정지표의 중요성은 인정하나 실제 그것을 측정하지 않는 경우와 비재무요인이 측정되어도 그것이 목표설정계획에 사용되어지지 않는 2가지 경우를 살펴보았다. 연구결과 미국기업이 캐나다에 비해 혁신의 사용이 비교적 높으나 두나라 모두 혁신과 목표달성, 종업원관련지표가 중요도에 비해 상대적으로 사용이 미약하므로 이에 대한 보완이 요구된다고 주장하였음.
Light (1998)	투자자가 주식을 사고 파는데 있어 비재무측정지표에 30%정도의 비중을 부여하며 비재무정보와 이익예측정확도 사이에 상관관계가 존재한다는 연구결과를 제시하고 있음.
Kaplan & Norton (1996)	한쪽 면에서의 과잉수행이 다른 면에서는 과소수행을 가져오므로 재무측정지표와 비재무측정지표 사이에 상치관계가 발생한다는 점을 제안하고 재무측정지표와 비재무측정지표 사이에 존재하는 상대적 효과를 측정하는 것이 중요하다고 함.

다양한 범주의 성과측정시스템을 사용한 의사결정에서 측정지표의 가중치 설정은 크게 두 가지로 분류된다. 즉 가중이 미리 정해져 있고 공개된 목적 적합한 공식을 사용하여 산정되는 객관적 가중치 방식과 의사결정자에 의해 임의로 선정되는 주관적 가중치 방식이다. 주관적 가중치 선정방법은 공식적 계약에서 무시되는 비계약정보를 허용한다는 점으로 측정자의 능력이나 노력 정도에 대한 평가자의 관측을 포함시킬 수 있으며 의도되지 않은 역기능 행동이나 불완전한 객관적 성과측정지표에 의해 유발되는 나쁜 행동을 근절하게 하여 성과측정지표의 왜곡을 완화시킬 수 있다는 장점을 지닌다.²⁵⁾ 한편, 주관적 성과평가가 객관적 평가보다 검증가능하지 않으며 편애와 편차가 높고 나

25) Baker et al, 1994

쁜 결과를 회피하도록 주관적 평가와 보상을 단축시키는 경향이 있으며 불공정을 증대시키므로 객관적 가중치 선정의 타당성을 주장한다.²⁶⁾

이상으로 전통적 시스템에서 전략적 시스템으로의 이행필요와 전략적 성과평가시스템의 발생배경 및 내용 그리고 재무지표와 비재무지표간의 상대적 가중치를 살펴보았다. 이러한 전략적 성과평가시스템의 필요성과 지표상의 차이를 보면 전통적 성과평가시스템에서 전략적 성과평가시스템으로의 전환의 필요성을 절감할 수 있다.

3) 전략적 성과평가시스템의 성공적 이행방법

기업들은 전략적 성과평가시스템에 대한 기업에서의 적용 기법을 기업의 상황에 맞게 적용함으로써 성공적인 결과를 가져오하고자 노력하는데 성공적인 도입이행 방법은 <표 2-4>에 정리되어 있다.

<표 2-4> 전략적 성과평가시스템의 성공적 이행방법을 제시한 논문들²⁷⁾

저 자	연구 결과
Knight (1999)	기업의 장부가치와 시장가치의 차이는 무형자산 가치의 합계이며 지적자본을 효과적으로 관리하기 위한 방안으로 제1, 2단계에서는 지식관리를 위한 정보의 제공구조와 3단계는 균형성과측정시스템(BPMS)이 측정과 조직의 지적자본의 효과에 어떻게 사용되는지를 설명함으로써 성과개선과 경쟁우위를 위한 지식기초조직을 구축하는 기초를 제공한다고 함. 또한, 균형성과시스템이 전략적 관리도구로 되기 위한 특성으로 통제와 동기부여, 장·단기 목표와의 일치, 내부와 외부요인들간에 상호보완, 사전과 사후측정치표간의 조합을 들었음.
Schneiderman(1999)	BSC가 성공하려면 종업원들이 주인의식을 갖고 목표를 위해 참여할 때 기업이 변화할 수 있다고 하였다. 즉 기업에서 BSC 시스템의 이행이 아닌 구축에만 주력시 종업원들이 이행의 주체로 주인의식을 확립하기 어렵다. 또한, 설문조사에 응한 다수기업의 담당자들은 기업들이 BSC를 2~3년이 걸려 구축하나 실제 이행에는 별 중요성을 기울이지 않는 것에 대한 문제를 지적하면서 BSC가 성공하기 위해서는 지속적 관리의 필요성과 전략의 변화에 따른 지속적인 수정의 중요성을 제기함.

26) Prendegast & Topel, 1993

27) 홍미경(2000), 전계논문, pp. 23~26.

저 자	연구 결과
Kaplan & Atkinson (1994)	다수의 성과측정지표들을 전략으로 연결시키는 방법을 제시하였다. 첫째는 인과관계의 고려로 좋은 BSC는 결과물 측정지표와 성과동인의 배합이므로 사업단위 전략의 줄거리를 말해 줄 수 있어야 한다. 둘째, 진단 측정지표와 전략적 측정지표를 구분하는 것이 필요하며, 전략적 측정지표가 충족되면 진단 측정지표로의 전환이 요구된다. 셋째, 네 가지 관점이 필요충분조건이 아니며 상황에 따라 가변적일 수 있다는 점을 제시함.
Anderson et al(1994, 1997)	77개 스웨덴 기업에서 고객만족은 동시에 회계수익률과 정적상관관계를 나타내거나 서비스 기업들은 보다 약하거나 부의 관계를 나타냄을 발견함.
Ittner & Larcker (1998)	비재무측정지표와 현행과 미래 회계 및 주식성과 사이의 관계에 대한 설문조사 논문에서 응답자들은 비재무측정지표와 현행과 미래회계 및 주식성과와의 관련성에 대한 어려움을 나타냈다. 즉 비재무측정지표를 재무결과와 연계시키는 어려움이 있다고 응답한 기업이 75%, 비재무적 발의안들을 영업상의 생산성, 수익개선과 연결시킬 수 있다고 응답한 기업은 29%이며, 질적 측정지표들을 회계상의 수익과 연결시킬 수 있다고 응답한 기업은 29%, 주식수익과 연결시킬 수 있다고 응답한 기업은 12%였다. 세부연구로 고객만족지표와 재무지표와의 관계에서는 고객만족 측정지표가 미래고객 매입행동, 고객성장, 사업단위 회계성과 변화, 현행시장가치의 선도지표임을 지지하였음.
안태식 (1999)	은행에서 개별적인 서비스 요인들에 대한 만족도는 재무성과에 양(+)의 유의적인 영향을 미치는 반면, 일부 요인들은 음(-)의 영향을 미치고 있어 고객만족과 관련된 개별항목들과 이익과 관련된 재무지표와의 관계를 일관성 있게 설명하기는 어렵다고 판단함.
Lacker, Ittner, Meyer(1997)	BSC 접근법이 사업목표 및 이들 목표 달성을 위한 계획, 관리직무와 사업목표의 연계가 지점관리자의 이해를 돕는다는 증거가 없다는 결과를 나타냄.
Shank (1989)	전략적 경영의 순환과정은 첫째, 전략의 수립 둘째, 조직전체로의 전략의 전달을 위한 의사소통 셋째, 전략의 실행을 위한 전술의 개발과 실행 넷째, 각 실행절차의 달성과정을 감시, 확인하여 전략적 목표가 성공적으로 달성되도록 하기 위하여 필요한 통제방법을 개발하고 운용하는 것으로 나누었다. 이 순환과정의 각 단계마다 원가정보는 전략적 요구와 상황에 맞게 구체적으로 생산되고 이용되어야 한다고 주장하고 이러한 순환과정에 따라 첫째, 가치사슬분석 둘째, 전략적 자리매김분석 셋째, 원가동인분석을 실시해야 한다는 통합적 시각을 제시함.

저 자	연구 결과
Mcadams & Hawk(1994) Holmstrom & Milgrom (1991)	BSC를 도입하는 경우 기존의 1개 관점에서 4개 관점으로 확대됨에 따른 측정지표의 개수가 증대됨에 따라 노력이 분산되며 재무지표와 비재무지표를 사용함에 따른 혼란의 우려가 발생하여 너무 많은 측정지표를 포함하는 시스템의 순 효익은 불명확하다고 함.
Silk(1998)	BSC와 EIS의 연계필요성과 기업에서 컴퓨터상의 도입을 위한 방법을 예로 보여주었고 네트워크 구축의 다양한 방법도 설명함.
Mooraj & Oyon & Hostettler(1999)	최근의 연구들이 BSC의 효익에 대해서만 나타내었지 소요비용 및 소요시간을 고려한 원가효익 분석은 행하지 않고 있다는 문제점을 지적하면서 효익과 비용 사이에 분석의 필요성을 제기함.
Alison (1999)	방법보다는 재무측정지표와 비재무측정지표간의 균형을 이끌어 내는 것이 중요하며 OLAP(Online Analytical Processing)와의 접근과 벤치마킹의 필요성을 역설함.
Bailey (1996)	사명선언문(Mission Statement)의 작성과 기업의 적정한 수준과 미션에 도달하는 방법, 즉 지도(road map)의 개발과 주기적 확인을 제시함.
Barchan (1999)	의미 있는 성과측정지표는 개인이 조직의 모든 전략과 일치하여 우선 행동을 결정하는데 도움을 줄 수 있도록 되어야 한다고 하면서 금전관련 성과측정에서 벗어나 활동관련 성과측정으로 옮겨가도록 Dr, Eric Giertz가 개발한 The Business Logics Model을 기업에 도입함으로써 직종별로 관리자, 팀, 개인이 자신에 맞는 logic을 선정하고 이것에 따라 활동하며 적절한 정보, 적절한 목표, 적절한 인센티브로 무장되어 조직의 목표달성에 개인의 노력이 한층 높은 동기 부여가 될 것이라고 주장함.
전성빈 (1998)	기업은 가치창출 구조에 대한 통찰력을 기반으로 구체적인 목표를 수립하여야 하며 이 목표를 기초로 효과적인 전략이 구축될 수 있다. 성공적인 전략의 개발은 미션, 목표, 전략, 전술이 순차적으로 고려되는 것이 아니라 무수한 시행착오와 반복을 통해 동시다발적으로 고려되어야 한다고 나타냄.
Vollmann (1990)	기업이 전략적이면서 동태적인 성과측정관리를 행하기 위해서는 측정지원시스템이 구비되어야 하며 이를 위하여 전략적 피드백과 성과관리를 위한 OLAP와 질적인 Text-based 분석능력을 위한 컴퓨터기법의 사용에 대한 필요성을 제시함.

저 자	연구 결과
마사아키 이마이 (1993)	바람직한 방식은 지속적 개선과 혁신을 혼합, 반복하여 사용하는 것으로 지속적 개선을 추구하면서 기업의 환경이 혁신적 개선을 요구할 때 환경변화에 적응하기 위해 사용되어야 한다고 주장함.
Mcmann & Nanni(1994)	기업의 성과측정지표와 현행 조직전략활동과의 일치도를 진단하는 방법인 “Performance Measurement Questionnance(PMQ)”를 고안하여 전략과 활동과의 일치도, 신뢰성, 적합성에 대한 평가를 실시하여 비효율적인 면을 찾아 개선하도록 함.
Creelman (1998)	BSC의 성공적 이행에는 네 가지의 장벽, 즉 비전장벽, 관리장벽, 운영장벽, 사람장벽 ^(*) 이 존재하며 이것을 해결하기 위해서는 전략적 목표의 달성을 위한 명백한 경로를 가지며 이것에 대한 이해를 높이는 것이 절실히 필요하며 목표와의 일관성 있는 배열(alignment)이 성공적 이행에 중요하다고 밝혔다. 또한, 기업의 성공적 이니셔티브를 위한 요인으로 60%의 기업이 상호 의사소통의 중요성을 나타내고 있다. 즉 종업원과의 의사소통이 증대되면 종업원들은 비전과 목표달성을 위해 행하여야 할 활동에 대해 보다 명확히 파악하게 되며 궁극적으로 기업성과를 향상시키게 된다는 것을 나타냄.

(*) 비전장벽 : 전략이 이행할 사람에게 잘 이해되지 못하고 목표로 전환되지 않는 것

관리장벽 : 관리시스템이 예산과 연결되고 전략과 관계없이 행해지는 것

운영장벽 : 주요과정들이 사업전략의 원인수단으로 설계되지 않는 것

사람장벽 : 개인이 목표, 지식구축, 능력이 전략이행과 관련되지 않는 것

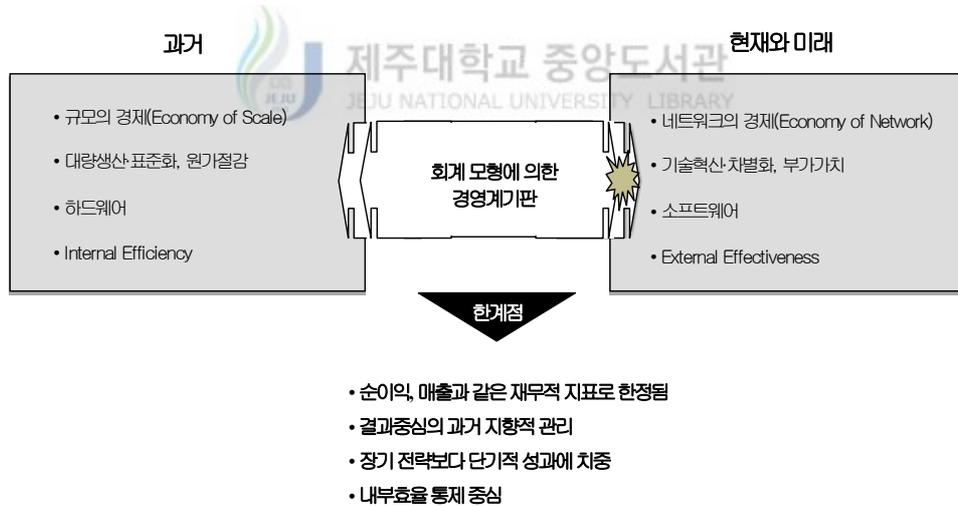
제3절 BSC의 등장 배경

일반적으로 평가는 미래를 예측하고 이에 대비하기 위한 목적보다는 과거에 행한 의사결정과 행동의 결과를 평가하는 것에 머물러 왔다. 이러한 현상의 주된 이유는 성과측정이 재무적인 지표에 주로 의존하여 왔기 때문이다. 기존의 회계모형에 의한 경영계기판 <그림 2-2>으로는 성공적 운행

을 보장할 수 없다. 정보시대의 기업들은 그들의 지적 자산들에 투자하고 축적된 이 지적 자산들을 잘 관리함으로써 성공을 이룬다. 기업이 새로운 역량들을 획득하기 위한 투자를 하게 됨에 따라, 그들의 성공(혹은 실패)은 전통적인 재무회계 모형에 의해 단기간 내에 촉진되거나 측정될 수가 없다. 상사들이나 산업시대 회사들을 위하여 개발된 재무모형은 과거의 사건들을 측정하는 것이지, 미래를 위한 가치를 제공하게 될 역량들에 대한 투자를 측정하는 것은 아니기 때문이다.

따라서 장기적인 경쟁 역량을 구축해야만 한다는 저항할 수 없는 힘과 전통적 원가 재무회계 모형의 확고한 목표가 서로 충돌하여 새로운 통합이 절실히 요구되었고, 과거의 성과에 대한 재무적인 측정지표에 추가하여 미래성과를 창출하는 구동력에 대한 측정지표를 보완하고 전략으로부터 도출된 측정지표들을 통합하는 새로운 틀로서 BSC가 탄생하였다.

<그림 2-2> 회계모형에 의한 경영계기판



1. 기존 성과측정시스템의 문제점

1) 목표관리

목표관리(management by objectives : MBO)는 1955년 드러커(P.F. Drucker)에 의해 제기되고, 맥그리거(D. McGregor)의 뒷받침으로 주목을 끌게 된 기

법이다. 목표관리는 각 업무담당자가 상위자로부터 각종 정보를 제공받아 자신의 목표를 측정 가능한 목표로 설정하고 이것을 상위자와 협의하여 기업목표와 비교·수정한다. 그런 다음 목표확정, 업무수행, 기말에 업무수행 과정과 결과를 목표와 비교·평가하고 상황적 요인을 검토하며, 문제점·개선점을 공동으로 검토하여 다음 기의 목표를 설정하는 4단계로 설명할 수 있다. 목표관리는 목표와 책임이 명백히 규정되어 능률이 향상될 수 있다. 즉, 최고경영자로부터 위계에 따라서 순차적으로 목표가 설정되기 때문에 전체 구성원의 목표가 기업의 전반적 목표와 전략에 적합하게 조정될 수 있다.²⁸⁾

목표관리와 BSC 두 시스템 모두 기업의 전략과 비전에 근거한다는 점에서 매우 유사한 성과측정시스템이라고 할 수 있다. 그러나 목표관리는 목표와 측정치의 협력적인 결정, 다시 말해서 목표에 부합하는 지표의 사용에 근거한 open-ended 관리시스템으로 목표와 그에 따라 어떠한 성과지표가 선정되어야 하는 지에 대한 명료한 설명이 없다. 이에 반하여 BSC는 목표관리와 같이 목표와 측정치의 협력적인 결정에 근거하지만 4개의 범주 즉, 고객 만족, 내부 프로세스, 학습 및 성장 그리고 재무적 측정치에 초점을 맞추고 목표와 성과 지표의 연관관계를 명료하게 나타낸 좀더 균형된 성과측정시스템이다. open-ended 관리시스템은 쉽게 계량화할 수 있는 재무측정치에 지나치게 치중하는 결과를 낳기 때문에 좀 더 다양한 측정치의 고려가 필요하다.²⁹⁾

위해서 언급했듯이 일반적으로 목표관리 프로세스는 목표 설정, 중간 점검, 평가, 결과 활용 등 크게 4단계로 이루어진다. 이 중에서 목표 설정 및 중간 점검 단계가 중요함에도 불구하고 매우 부실하게 운영되고 있다. 현재 대부분의 기업들이 운영하는 목표관리 제도는 업무 수행이 다 끝난 평가 단계가 지나치게 강조되어 결과나 계량화된 수치 중심의 평가 방식으로 운영되고 있다. 이렇게 되다 보니 구성원들이 목표 설정 당시부터 도전적인 목표보다는 보수적인 목표를 설정하는 경향이 있어 오히려 보수적으로 목표를 설정한 사람이 더 좋은 평가를 받고, 도전적인 목표를 설정한 사람은 오히려 낮은 평가를 받는 상황이 벌어지고 있다.

28) 김식현, 『인사관리론』, 무역출판사 1999, pp. 186~188.

29) David Dinesh and Elaine Palmer, "Management by objectives and the Balanced Scorecard will Rome fall again?", Management Decision, Vol 36, No. 6, 1998, pp. 363~369.

경영자 및 관리자들은 목표관리 제도의 본질적인 의미는 목표를 관리하는 것이 아니라 목표를 통해서 개인 및 기업의 성과를 관리하는 것임을 명확히 알아야 한다.

한 예로 70년대에 목표관리를 도입한 48개 기업의 사례연구³⁰⁾에서는 목표관리시스템의 실패에 대한 이유를 밝히고 있다. 즉, <표 2-5>에 목표관리시스템 도입의 주요 목적이 나타나 있는데 이것을 통하여 목표관리시스템의 실패원인을 파악할 수 있다.

<표 2-5> 목표관리시스템의 도입 목적³¹⁾

도입 이유	n(48)	비율(%)
1. 성과와 보상의 연계	17	35.4
2. 경영자의 계획수립 지원	12	25.0
3. 경영자 동기 부여	11	22.9
4. 경영자와 종업원과의 의사소통 증진	11	22.9
5. 경영 잠재력(Management Potential)의 개발	8	16.6
6. 기업의 목표와 부서 목표와의 연계	8	16.6
7. 경영자 자신의 업무 파악	8	12.5
8. 하위층에서 일어나는 일에 대한 관리정보 제공	4	8.3
9. 성과 개선	3	6.25
10. 무응답	7	14.5

<표 2-5>를 살펴보면 조사대상 기업의 35% 이상이 목표관리를 보상시스템으로서 사용하기 위해 목표관리를 도입했으며, 단지 16.6%만이 기업의 목표와 부서별 목표를 연계시키기 위해서 목표관리시스템을 도입한 것으로 나타났다. 더구나 기업의 성과개선을 위해서 도입한 기업은 6.25%에 지나지 않았다. 또한 미국 공공기업을 대상으로 한 최근 조사³²⁾에 따르면 조사

30) W. J. Reddin and P. T. Kehoe, "Effective MBO for Irish Managers", *Mount Salus Press*, 1974

31) David Dinesh and Elame Palmer(1998), 전계서, p. 366.

32) T. H. Poister and G. Streib, "MBO in municipal government: variation on a traditional management tool", *Public Administration Review*, Vol. 55, No 1, January-February 1995, pp. 23~42.

대상 기업 중 단지 28%만이 기업 전반에 걸친 시스템으로 목표관리를 사용하고 나머지 72%가 보상시스템(특히, 고위 경영자들의 보상 목적으로)으로서 사용하고 있었다.

위의 두 연구에서 밝혀진 것처럼 궁극적인 목표관리시스템의 문제점은 기업의 전반적인 목표부합시스템이라기보다 개인의 성과에 대한 보상시스템에 초점을 맞춘 부분적인 시스템이라는 점과 실행단계에서 목표와의 부합, 인적 요소에 대한 고려의 결여에 있다고 하겠다.³³⁾

성과와 보상과의 연계가 중요한 성과측정의 요소임에는 틀림이 없지만 목표관리 시스템을 통한 성과측정 결과를 차등 보상 등에 활용하는 것이 가장 본질적인 것은 아니다. 성과 향상을 위해 목표를 설정하고 이를 지속적으로 관리하는 것이 더 중요하고 평가 결과는 이러한 과정의 산물이며 이는 성과 개선에 영향을 미치는 부수적인 요인으로 보아야 한다.

2) 회계적 성과측정시스템

순이익, 주당순이익(earning per share : EPS), 자본이익률(return on equity : ROE) 등 회계적 측정치는 과거부터 지금까지 일관되게 사용되어 온 성과지표로서 거의 대부분의 기업에서 이를 채택하고 있다. 전통적 회계 측정치들이 이처럼 선호되는 데는 다음과 같은 몇 가지 이유가 있다.³⁴⁾

첫째, 이해하기가 쉽다. 대부분의 회계적 성과지표는 재무제표 상에서 쉽게 도출된다.

둘째, 경영진을 포함한 기업 구성원에게 익숙한 개념으로서 경영훈련 프로그램을 통해 쉽게 접할 수 있다.

셋째, 기존의 정보시스템에서 쉽게 관련 정보를 추출할 수 있어 추가적인 비용 부담이 없다.

그러나 회계적 성과측정시스템은 해당 기업 및 사업단위의 전략과 연관되어 있지 않고, 적시성이 떨어지며, 재무적 측정치에 집중되어 있어 기업의 성과를 이끌어 내는 실제 활동에 대한 측정이 거의 이루어지지 못하는

33) M L. Bechtell, "Navigating organisational waters with hoshin planning", National Productivity Review, Spring 1996, pp. 23~42.

34) 김상욱, "효과적인 성과평가 시스템," 『주간경제』(497호), 1988. 12. 16.

등의 단점이 있다. 또한 오늘날 기업의 경쟁 환경은 매우 역동적으로 변화하고 있고 기업으로 하여금 지금까지와는 다른 성과측정시스템을 요구하고 있다. 장·단기간의 균형을 유지하면서 다양한 시각으로 기업 및 기업 구성원의 실제 활동으로 인한 성과를 평가하여 의사결정에 도움을 줄 수 있는 성과측정시스템이 필요하게 되었다.

3) 가치기준 성과측정시스템

전통적인 회계적 성과측정시스템의 단점을 극복하고자 채택되고 있는 측정방법 중 하나가 가치기준 성과측정시스템(value-based performance measurement system)이다. 이 방법은 본래 기업의 성과를 자본 비용과 연관시켜 평가하는 전략적 도구로서 일반적으로 개별 사업단위를 평가의 대상으로 삼아 해당 사업단위의 세후 영업 이익과 자본비용을 비교하여 가치의 창출·상실 여부를 평가한다. 성과평가 및 인센티브 시스템을 구축할 때도 이 개념을 이용하여 각 기업 구성원이 기업의 가치 창출이라는 목표를 달성하게끔 하기 위한 성과 동인 및 성과 지표를 개발한다.

가치기준 성과측정시스템을 구축하기 위해서는 우선 기업의 가치 창출 요소를 파악할 필요가 있다. 가치 창출 요소를 단순히 정의하면 해당 기업의 가치에 영향을 주는 모든 변수를 말한다. 그러나 실제적으로 유용하게 쓰기 위해서는 가치 창출 요소들을 체계적으로 정의함으로써 어느 요소가 기업 가치에 가장 큰 영향을 주는지를 파악하는 한편, 각 기업 구성원에게 책임을 지울 수 있어야 한다. 가치 창출 요소는 각 일선 관리자들이 직접 통제할 수 있는 의사 결정 변수들과 동등한 수준에서 세부적으로 정의되어야 한다.

성과지표의 도출에 있어서는 각 사업단위의 특성에 맞는 서로 다른 성과지표를 가치 창출 요소와 연계하여 마련해야 된다. 종종 일반적인 성과지표만을 사용하려고 시도한 결과, 단지 재무적 성과지표만을 사용하게 되는데 이 경우 각 사업단위에서 실제로 어떠한 성과가 획득되고 있는지 모호하게 된다.

가치기준 성과평가시스템 역시 단점이 존재하는데 무엇보다도 자본 비용의 추정이 어렵다는 것이 가장 큰 단점이다. 자본 비용은 외부 자본 시장의

변화에 따라 수시로 변하는 불안정적인 요소로 기업은 항상 이자율, 자본 구조와 같은 변수에 따라 성과측정시스템을 조정해야 한다. 또한 모든 상황에 적합할 수도 없다. 예를 들어 지적 자본이나 브랜드 가치 등은 가치기준 성과측정시스템으로는 측정하기 곤란하다.³⁵⁾

성과지표로 많이 사용되는 경제적부가가치(economic value-added : EVA)는 기업이 고유의 영업활동을 통해 창출한 순기업가치의 증가분을 의미하며 세후 순영업 이익에서 투하자본에 대한 자본비용을 공제한 잔여이익금으로 정의된다. EVA는 채권자와 주주라는 자본제공자의 자본과 위험부담에 대한 비용, 그리고 세금을 영업이익으로부터 차감한 순수한 잔여이익을 의미하며 최종적인 위험은 부담자인 주주에게 귀속되는 금액이다. EVA는 나름대로의 장점을 가지고 있고 논리적으로 기업가치와 상호 연계된 개념이지만, 다음과 같은 보완해야 할 점들을 가지고 있다.

첫째, EVA는 투하자산 수익률(return on invested capital)이라는 회계지표를 토대로 산출되기 때문에 감가상각에 영향을 많이 받는다. 감가상각이 많이 된 오래된 자산을 가지고 있는 경우 EVA는 높게 평가된다.

둘째, EVA는 장기간에 걸친 기업가치를 일정기간 동안의 성과평가를 위해 기간별로 분해한 것이기 때문에 특정 연도의 EVA의 수치만으로는 그 기업의 장래의 경영성과나 가치창출 여부를 제대로 판단하기 어렵다. 특히 투자의 회수기간이 길 경우 EVA만으로는 그 기업의 가치를 정확히 판단하기 어렵다.

셋째, EVA는 증가된 부가가치의 크기를 비율이 아닌 금액으로 표시한다. 그러므로 기업활동으로부터 얻어진 경제적인 의미의 부가가치를 화폐단위로 측정할 수 있는 이점이 있다. 반면 자본의 투하량에 따라 EVA의 절대적인 크기가 영향을 받으므로 기업규모가 크면 EVA도 따라서 커지고 기업규모가 작으면 EVA도 작아진다. 따라서 기업간의 EVA 비교시 기업규모를 고려해야 한다.

이렇게 가치기준 성과측정시스템은 가치라는 단 하나의 성과지표(예를 들어 EVA)만을 고려하기 때문에 고객, 내부 프로세스, 혁신 및 학습 등 좀 더 다양한 관점을 고려할 필요가 있다.

35) 김상욱(1988), 전계논문

2. BSC 도입의 필요성

기존의 성과시스템인 목표관리, 회계적 성과시스템, 가치기준 성과시스템의 단점을 극복하고 새로운 기업환경에 맞는 경영성과시스템이 필요하게 되었다. 기업의 성과를 객관적으로 측정하고 평가하는 일은 기업의 현 상태를 이해하고 현재 기업이 추구하고 있는 전략의 타당성을 검토하고 이를 수정한다는 차원에서 중요성을 갖는다. 그런데 지금까지 과거 기업의 성과는 주로 결과 측면인 재무성과에만 초점이 맞추어져 있었기 때문에 오늘날과 같이 경영환경이 급속히 변화하는 사회에서는 이러한 재무적인 측정지표에 근거한 성과측정은 기업의 전체적인 성과를 최적화하기 보다는 부분적인 성과를 최적화하는 오류를 범하여 왔다.

오늘날 지식경영의 중요성이 대두되고 있고, 경쟁이 심화되고 환경의 변화속도가 빠른 상황에서는 기업의 미래 성과를 올바르게 예측해 주기에는 전통적 재무지표로는 한계가 있다. 즉, 재무지표는 기업의 과거를 나타내 주는 성과지표로 단기적이며 과거 지향적이다. 전통적으로 재무회계(financial accounting)는 기업의 운영 상황과 건강 상태를 측정하는 주요 방법론이었다. 그러나 전통적인 재무 정보만 가지고 기업의 성과를 평가하는 것은 새로운 환경에서는 충분하지 않다. 따라서 보다 균형잡힌 성과측정시스템이 필요하며, 이 성과측정시스템에는 이윤, 수익성, 주주가치 등 재무성과 뿐만 아니라, 고객, 내부 프로세스의 개선, 지적 자산, 기업의 학습 및 성장능력 등 변화의 동인이 될 수 있는 비재무적인 성과도 포함되어야 한다. 즉, 미래의 성과를 예측하고 모니터하며, 기업의 가치를 지속적으로 창출하기 위해서 기업의 성과측정은 기업이 추구하는 전략과 맞물려 다양한 측면에서 이루어질 필요가 있는 것이다.

기업들은 자신들의 성과를 지속적으로 향상시키기 위해서는 종합적인 경영성과를 측정할 수 있는 성과측정시스템을 필요로 하게 되었다. 이러한 필요성에 부응하여 그 중요성이 강조되고 있는 지적자원, 내부 프로세스, 고객 만족 등의 비재무적인 지표들을 재무적인 지표와 더불어 측정하려는 시도가 이루어지고 있다. 기업의 성과를 다양한 각도에서 기업의 전략과 연계하여 측정하고자 하는 새로운 사고는 1991년 에클리스(Robert G. Eccles)가

Harvard Business Review에 기고한 “The Performance Measurement Manifesto”에서 시작되었으며, 캐플런(Robert S. Kaplan)과 노턴(David P. Norton)은 기업의 전략적 목적과 경쟁적인 욕구를 성과측정시스템에 통합하는 유용한 틀을 경영자들에게 제공하고 있다. 또한, 캐플런과 노턴은 경영자들에게 기존의 재무측정치에 고객만족도, 내부 프로세스, 학습 및 성장 활동의 측정치까지도 포함하도록 확장시킬 것을 촉구하였다.

제4절 BSC의 개요

1. BSC의 개념 및 의의

BSC(Balanced Scorecard : 균형성과기록표)의 개념은 ‘하버드 비즈니스 리뷰’에 실린 ‘Robert S. Kaplan 과 David P. Norton의 연구’를 통하여 알려졌다.³⁶⁾ 단기재무지표가 경영자들로 하여금 새로운 목적과 프로세스를 감시할 새로운 측정치들을 도입하는데 실패할 뿐만 아니라 이런 오래된 측정치들이 과연 새로운 기업정신에 부합하지 않은지에 대한 의문을 제기하는데도 실패하면서 대두되었다.

이 연구에 의하면 기업들은 경영성과를 재무, 고객, 내부 프로세스, 그리고 학습 및 성장 등의 네 가지 관점에서 균형있게 평가하는 것이 바람직스럽다고 한다. 재무적 관점 이외의 나머지 세 가지 관점은 모두 비재무적인 관점이다. 재무적 관점은 보다 단기적인 관점으로 과거의 의사결정의 결과를 반영하여 비용, 수익, 이익, 그리고 이익률 등으로 측정되며, 비재무적 관점은 보다 장기적인 관점으로 미래의 성과지표의 성격을 지니는데 고객 만족, 사이클 타임, 종업원 만족 등으로 측정될 수 있다고 하였다. 그 후 1993년 논문에서는 진정한 전략적 프로세스들을 규명하지 못하는 점을 인식하고 이를 극복하기 위한 전략적인 성공을 목표로 한 측정지표를 선정하는 것의 중요성을 기술하였다. 또 1996년 논문에서는 경영자들이 BSC를 단

36) Kaplan, R. S., D. P. Norton, *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, 1996

지 전략적 관점에서가 아니고 사업단위 및 팀, 개인의 목표설정과 보상, 예산 및 기획 그리고 전략적인 피드백과 학습 등을 위한 핵심적인 도구로 이용하고 있음을 인식하게 했다.

BSC의 개념은 기존의 재무적 책임과 재무적 관리로는 볼 수 없었던 부분들을 포함한 사업 전체적인 구도를 보여줄 수 있다. BSC는 조직내의 비전과 전략으로부터 도출된 성과지표들의 조합이며, 조직에게 전략적 방향을 알려 주며 변화에 대한 동기를 부여하는 역할을 하고 있다. 중장기 경영계획 수립, 예산편성, 조직구조 개편 및 결과 모니터링 등의 의사결정에 기초를 형성하며, BSC는 과거의 성과에 대한 재무적인 측정지표에다 미래성과를 창출하는 힘에 대한 측정지표를 보완하고 있다. BSC는 단순한 측정치만으로 한정되지 않고 전략 목표를 구체적 관리지표로 전환하기 위한 Framework이다. 다시 말하면 Plan, Do, See 과정을 거쳐 지속적인 변화와 성장을 유도하기 위한 하나의 틀이다. 대부분의 기업에서 발견되는 것으로 전략을 몇몇 경영층만이 공유하고 대부분의 종업원은 공유하지 않음으로써 관리지표는 전략과 연계 없이 개별적으로 관리되고 있다. 이에 반해 BSC는 전략목표와 관리지표가 독자적으로 운영되는 것을 방지할 수 있으며 기업의 관리를 시스템적으로 사고함으로써 기업 전체의 성과를 강조하게 된다. 그럼으로써 BSC 관점에서 대부분의 관리혁신 운동이나 관리지표를 새롭게 재조명 할 수 있으며, 개별의 성과를 위한 추진하는 각종 노력을 전체적인 시각에서 바라보며 조율할 수 있다.

최고경영층 입장에서는 기업의 전체적인 상황을 수시로 파악 할 수 있으므로 관리의 효율성을 기할 수 있고 최고경영층 본연의 임무에도 충실할 수 있다. 조직 개개인의 입장에서 볼 때는 기업의 전략 수행에 집중할 수 있으므로 효과적인 자원사용이 가능하다. 이를 위한 선결과제는 전략의 명확한 설정과 공유가 전제되어야 하고 지표간의 상호연관성이 분명해져야 하고 지표와 전략간의 관련성이 명확히 밝혀져야 한다. BSC에서 관련성을 밝히는 것이 우선적으로 해결되어야 BSC의 성공적 구축과 활용이 가능하리라 본다.

현재 경영자들과 대학 연구자들은 기존의 성과측정시스템의 부정확함을 개선하려고 노력하고 있으며 그들 중 일부는 재무측정지표를 현재의 기업

환경에 좀더 부합되게 개선하려는 노력을 해왔으나, 일부 경영자들은 재무 측정지표보다는 사이클타임과 품질불량률과 같은 운영측정지표를 개선하면 재무적 성과가 뒤따를 것이라고 주장하고 있다. 그렇다고 경영자들이 재무적 측정지표와 운영측정지표 간에 양자택일을 해야 하는 것은 아니다. 또 경영자들은 단일 측정지표로는 성과목표를 분명하게 나타낼 수 없으며 사업 핵심 영역들의 욕구를 충족시킬 수 없다는 점을 알고 있음으로 경영자들은 단일 측정지표에만 의존하지 않는다. 그래서 경영자들은 재무측정지표와 운영측정지표를 균형있게 고려한 새로운 성과평가 시스템을 원한다.

2. 균형의 의미

BSC(Balanced Scorecard)에서 ‘균형잡힌(Balanced)’의 의미를 파악하는 것은 이 이론의 대부분을 파악하는 것과 같다. 이 핵심이 되는 ‘균형잡힌(Balanced)’의 의미는 측정관점의 균형, 측정단위의 균형, 선행지표와 후행지표 사이의 균형으로 나누어 볼 수 있다. 또 성과지표들은 상호 유기적인 인과관계를 형성할 수 있다. 즉 업무성과를 결정하는 선행지표들을 파악하고 관리함으로써 종합적이고 유기적인 관점에서 경영성과의 향상을 기한다.³⁷⁾

1) 측정관점의 균형

성과평가는 재무적 관점 뿐 아니라 다양한 관점의 비재무적 요인을 포함하여야 한다는 것이다. 기존의 목표관리(MBO)나 TQM에서 이미 정성적 지표로서 재무적 측정뿐만이 아니라 비재무적 측정지표도 설정하여 관리하여 왔다. 그러나 비재무적 측정지표의 균형된 관점을 설정하지 않았고 전략과의 연계성, 후행적 지표인 재무지표와의 관련성, 기업과 직접 관련을 맺고 있는 고객과 비재무적 지표와의 관련성을 밝히지 못했다. 그래서 측정지표의 과다와 측정지표의 관리를 위한 불필요한 관리비용의 발생을 초래하게 되고, 내부적으로는 성과가 향상된 것처럼 보이지만 기업의 장기적 성과향상으로 이어지지 못했다. 다시 말해서 BSC에서는 재무적 요인뿐만 아니

37) 이승주, 「경영전략 실천 매뉴얼」, 시그마인사이트컴, 2000, p. 209.

라 비재무적 요인인 고객 관점, 내부 프로세스 관점, 학습 및 성장의 관점을 균형적으로 측정해야 한다.

2) 측정단위의 균형

측정단위의 균형이란 성과 지표들은 조직 전체 수준의 지표가 기능 및 부서, 팀 단위로 분류(Breakdown)되어 부서간, 프로세스간의 연결과 지표의 책임 단위가 분명하도록 설계되어야 한다는 것을 의미한다.

3) 선행지표와 후행지표의 균형

결과 지표 뿐 아니라 결과를 내기 위한 활동들의 성과를 나타내 주는 지표들도 설정되어야 하며, 지표들간의 관계가 정의되어 각 지표가 전략 달성에 어떻게 도움을 주는지 알 수 있어야 한다는 의미이다. 기업의 생존을 위해서는 후행지표의 향상이 필요하고 장기적 경쟁우위를 확보하기 위해서는 선행지표의 향상도 중요하다. 기업의 생존 연속성을 보장받기 위해서는 선행지표와 후행지표 간의 균형잡힌 시각이 필요하다.



3. BSC의 네 가지 관점

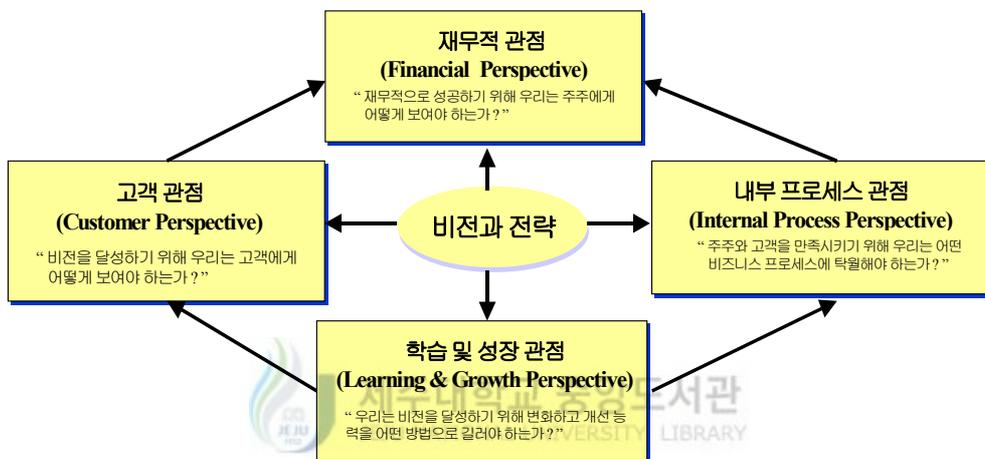
BSC에서 가장 핵심요소 중 하나인 관점(Perspective)은 기업의 가치창출 근원에 대한 시각을 제시한다. BSC에서 설정한 관점을 통해 그 기업이 추구하는 가치의 원천이 무엇인지 파악할 수 있다. 관점(Perspective)은 ‘조직 가치 창출의 원천’ 혹은 ‘전략적 성과지표들의 묶음(categories)’으로 정의될 수 있으며, 기업의 여러 가지 상황에 따라 달라질 수 있고 달라져야 한다. 설정된 관점들은 서로 긴밀하게 연계되어 상호간의 관련성을 파악할 수 있어야 하며 균형을 이루어야 한다. 균형된 관점들간의 상호작용 결과에 의해 조직의 가치는 극대화되기 때문이다.

노튼과 케플런의 기본 모형에서는 재무적 관점(Financial Perspective), 고객 관점(Customer Perspective), 내부 프로세스 관점(Internal Process Perspective), 학습 및 성장 관점(Learning and Growth Perspective)의 네 가지 관점들을 제시하고 있다. 그러나 반드시 염두에 두어야 하는 것은 네

가지 관점만이 정답이 아니라는 것이다. 기업의 가치 창출 근원은 전세계에 존재하는 기업마다 고유하므로 BSC를 도입하는 기업마다 설정되는 관점이 다를 수 있음을 잊지 말아야 한다.³⁸⁾

기업의 비전과 전략을 달성하기 위한 관리회계의 새로운 성과측정지표로서 그 네 가지 관점<그림 2-3>은 다음과 같다.

<그림 2-3> BSC의 네 가지 관점³⁹⁾



1) 재무적 관점(Financial Perspective)

재무적 관점이란, 기업의 주요 이해 관계자들에게 재무성과 측정지표를 통해 조직의 성과를 보여주기 위한 것이다. 그러나 기업활동의 결과를 ‘얼마만큼의 재무적인 성장이 있었는가?’로 평가하는 것은 여전히 가장 중요한 기준이지만, BSC의 재무적 관점은 단순히 재무지표를 관리하는 것 이상의 의미를 갖는다. 재무성과가 좋게 나타나기 위해서는 조직의 프로세스가 합리적이어야 하며 조직의 자원이 효율적으로 활용되어야 한다. BSC에서 강조하는 것은, 다른 관점들의 결과로 인해 재무적인 성과가 나타나게 된다는 인과적 해석이, 전통적인 회계적 측면에서의 재무성과와 비교되는 점이다.

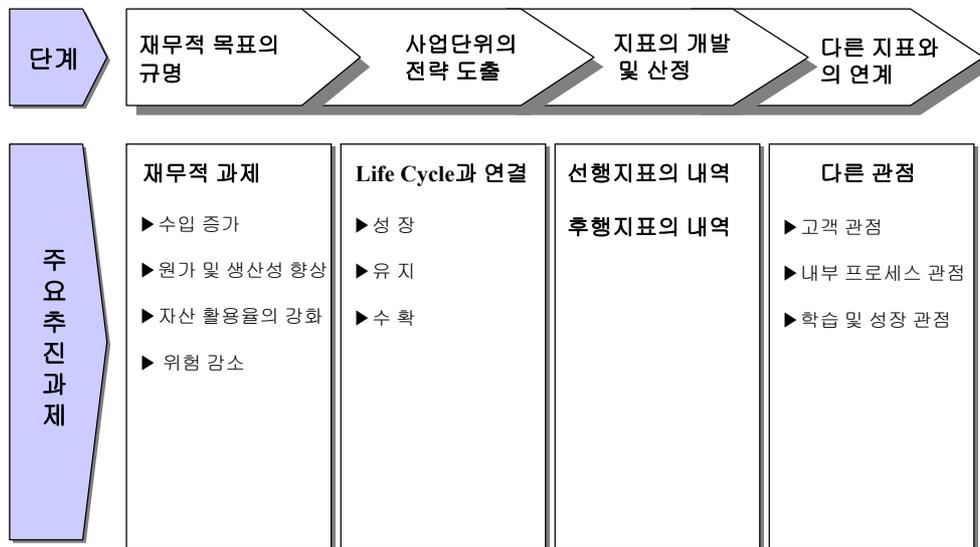
38) 김희경 · 성은숙, 「BSC 실천매뉴얼」, (주)시그마인사이트컴, 2001, p.41.

39) Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review Article, January-February, 1996, p. 76.

지금까지 대부분의 기업들은 재무적 결과만으로 성과를 평가해 왔다. 그러나 기업 평가자들은 재무측정지표의 부정확성, 과거 지향성, 미래가치 창출 비반영성 및 계량지표의 한계성 등을 들어 비판하고 있다. 이를 극복하기 위해서, 오늘날의 재무지표들은 EVA, 주가관련지표, ROI와 ROE등의 자산 수익성지표 등을 기업가치 측정에 확대 적용함으로써 좀더 정확하고 미래 지향적인 측정을 시도하고 있다. 그러나 재무지표들이 기업의 가치평가에 부족함이 있다고 해서, 이를 비약하거나 과소평가해서는 안 된다. 왜냐하면, BSC는 재무적 측면에서의 성과평가에 대한 대체 수단이 아니기 때문이다. 다시 말하면, 재무지표를 통해서만 기업의 가치를 평가할 수 없다는 것이 아니라, 기타 다른 관점에서의 성과지표를 상호 보완적으로 활용하여, 균형된 성과평가를 해야 한다는 것이기 때문이다.⁴⁰⁾

재무적 관점에서는 재무적 과제를 명확화하고 이를 계속적으로 개선시키기 위한 지표를 산출하는 것이 중요한 포인트이며, 회사의 전략에 사업단위의 재무적 목표들을 반드시 연결시킬 수 있도록 고려되어야 한다. 재무적 관점의 단계 및 주요추진과제는 다음<그림 2-4>과 같다.

<그림 2-4> 재무적 관점의 단계 및 주요추진과제



40) 김희경 · 성은숙(2001), 전제서, p. 42.

재무적 관점의 지표들은 기업이 속하여 있는 라이프 사이클과 3가지 전략적 논지를 고려하여야 한다. 재무적 목표는 사업 라이프 사이클의 매 단계(성장-유지-수확)마다 상당히 다를 수 있다. 즉, 사업전략 이론에서는 시장점유율의 증가에서부터 합병과 퇴출, 청산에 이르기까지 사업단위가 추구할 수 있는 여러 가지 서로 다른 전략을 제시한다.

성장, 유지, 수확단계에서의 전략들에 대하여 사업전략을 유도하는 3가지 재무적 논지는 다음<그림 2-5>과 같다. 첫째, 수입성장과 믹스(revenue growth & mix)는 제품 및 서비스의 매출을 확대하고 새로운 고객과 시장에 접근하여, 좀더 높은 부가가치의 제품과 서비스로 전환하여 가격을 재조정하는 것을 말한다. 둘째, 원가절감과 생산성 향상은 제품 및 서비스의 직접원가를 낮추고 간접원가를 감소시키며, 다른 사업단위와 공동자원을 공유하려는 노력을 말한다. 셋째, 자산활용율의 측면에서 관리자는 주어진 생산량과 사업믹스를 지원하는데 필요한 운전자본 수준을 낮추려고 노력할 것이다.

<그림 2-5> 재무적 관점에서의 전략적 논지 측정

		전략적 논지			
		전략 L: C	수입성장과 믹스	원가절감/생산성 향상	자산활용율/투자전략
사업단위 전략	성장 (Growth)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 세분시장별 매출성장율 ◆ 새로운 제품, 서비스, 고객으로 더 수익이 차지하는 비율 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 원가절감율 ◆ 종업원 인당 매출액 ◆ 종업원 인당 수익 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 투자비율 (매출액 대비) ◆ R&D 비율 (매출액대비) 	
	유지 (Sustain)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 타깃 고객과 시장점유율 ◆ 교차판매 ◆ 새로운 응용으로부터의 수익비율 ◆ 고객과 제품라인별 수익성 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 경쟁사 대비 원가 ◆ 원가절감율 (매출액 대비) ◆ 간접비 비율(%) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 운전자본 비율 (현금순환 사이클) ◆ 주요 자산별 투자자본 수익률 ◆ 자산활용율 	
	수확 (Harvest)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 고객과 제품 라인별 수익성 ◆ 수익성 없는 고객의 비율 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 단위 원가 (산출단위 및 거래단위 등) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 현금회수 기간 ◆ 산출량, 처리량 	

2) 고객 관점(Customer Perspective)

기업 가치 창출의 가장 큰 원천은 고객이다. 따라서 고객에 대한 면밀한 검토와 고객정보 획득을 통하여, 이를 자사의 핵심 역량으로 만들어 나가야 할 필요성이 그 어느 때보다 절실하다. 기업은 고객을 통해서 가치 창출이 가능하며, 그들의 욕구변화를 끊임없이 간파할 수 있을 때만이 성장을 보장 받을 수 있게 되었다.

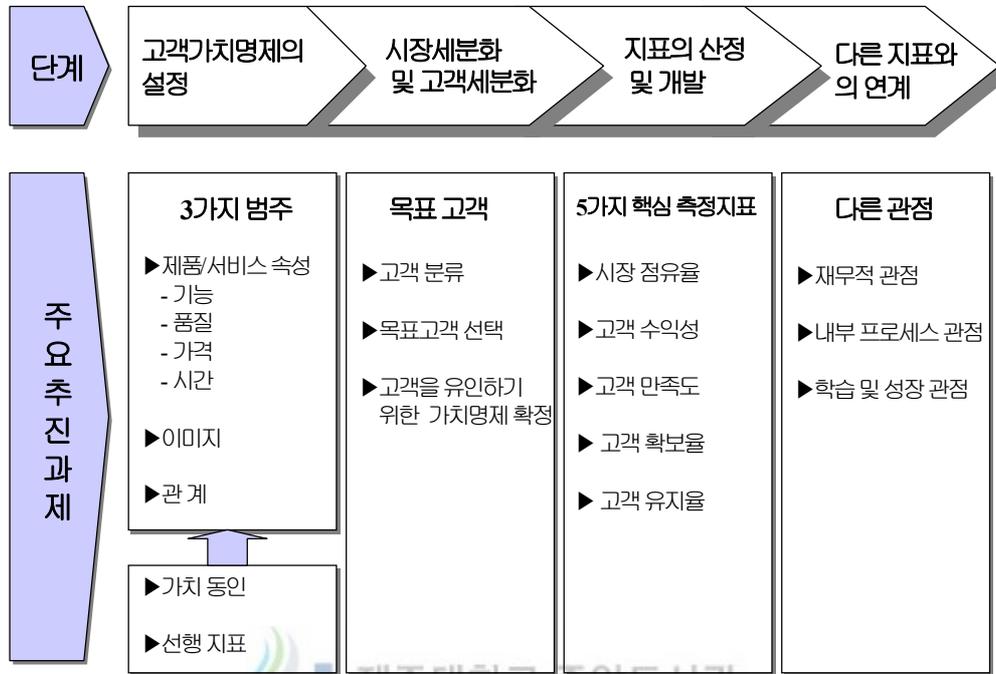
현재의 급변하는 시장환경은 고객과의 긴밀한 관계 형성을 요구하고 있으나, 아직도 많은 기업들이 고객 중심의 전략을 수립하지 못하고 있는 실정이다. 이러한 이유로 많은 기업들이 어떻게 고객을 제대로 관리하여 기업의 수익 창출과 연계시킬 수 있을지 고심하고 있다. 고객관계관리(Customer Relationship Management)라는 이슈가 부각되는 것도 이러한 이유에서 비롯되는 것이며, 인터넷과 같은 매체의 발전은 이에 대한 기업들의 노력을 더욱 증가시키도록 한다.

그러나 모든 고객들에게 똑같은 수준의 서비스를 제공한다는 것은 불가능하다. 기업에게 수익을 가져다 줄 수 있는 고객을 파악해 내고, 이들을 위한 고객 지향적 프로세스를 만들어 나가는 것이 고객관계관리의 핵심 성공요인이기 때문이다. 즉 기업가치의 가장 근원이 되는 고객의 시각에서 이들을 만족시키고 이들을 통해 기업의 가치를 제고시키기 위해서는, 어떻게 전략을 수립하고 어떠한 성과를 관리해야 하는지 알아야 한다. BSC는 고객을 기업가치 창출의 중요 핵심 영역으로 제시하고 있으며, 고객을 기업의 수익 창출과 연관시키기 위해 기업의 전략을 집중하고 프로세스를 변화시키며 조직원의 역량을 이에 모으도록 한다.⁴¹⁾

고객 관점에서는 회사가 만족도, 충성도, 확보율, 유지율, 수익성 등의 핵심적인 고객성과 측정지표가 목표고객집단과 세분시장에 적합하도록 해주며, 목표고객집단과 세분시장에 전달할 가치명제를 명확하게 파악하고 측정할 수 있도록 해준다. 경영자들은 균형성과기록표를 통하여 자사의 고객서비스에 관한 비전을 고객들의 주요 관심사항을 반영하는 측정지표로 바꾸어야 한다는 것을 알 수 있다. 고객 관점의 단계 및 주요추진과제는 다음 <그림 2-6>과 같다.

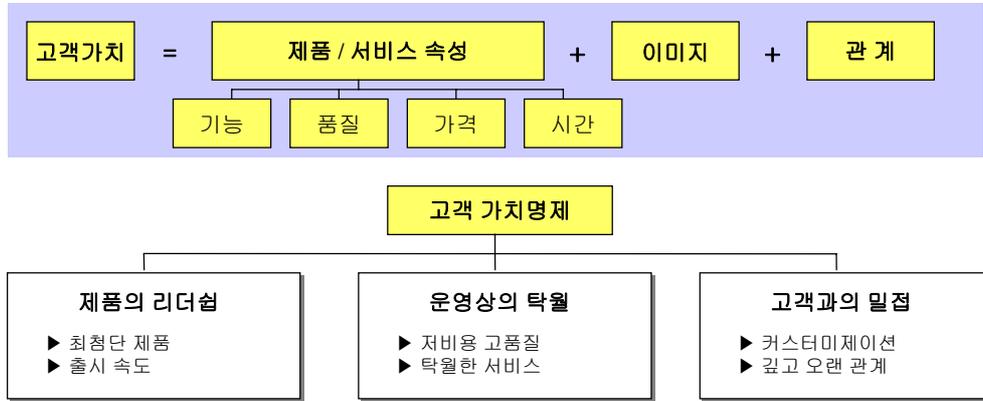
41) 김희경·성은숙(2001), 전제서, p. 43.

<그림 2-6> 고객 관점의 단계 및 주요추진과제



산업 내 서로 다른 세분시장에 따라 가치명제는 변하지만, BSC를 구축한 모든 산업에서 공통적으로 추구하는 고객가치명제의 구성요인들은 3가지 범위로 정리될 수 있다. 제품과 서비스의 속성범위는 제품 및 서비스의 기능성과 가격 및 품질이 포함된다. 이미지 범위는 회사로부터 고객을 끌어들이는 무형의 요소들을 나타낸다. 고객과의 관계 차원에는 고객이 자사제품에 대한 인식과 제품 및 서비스, 그리고 대응시간과 배달시간 등이 포함된다. 어떤 회사는 광고나 혹은 제품과 서비스의 질을 통해 제품과 서비스의 유형적인 측면을 능가하는 고객 충성도를 창출할 수 있으며, 이미지는 고객으로 하여금 무의식적으로 특정회사의 제품을 선호하도록 만든다. 관리자들은 이 3가지 범위에 대한 구체적인 목표와 측정지표를 선정함으로써 표적이 된 고객 및 세분시장에 탁월한 가치명제를 전달하는 체계를 수립하는 일에 초점을 맞출 수 있을 것이다. 고객가치명제의 설정 방법 <그림 2-7>은 다음과 같다.

<그림 2-7> 고객가치명제의 설정 방법



3) 내부 프로세스 관점(Internal Process Perspective)

내부 프로세스 관점은 성과를 극대화하기 위하여 기업의 핵심 프로세스 및 핵심 역량을 규명하는 과정에 관련된 관점이다. 즉 기업의 가치사슬 내에서, 제품 및 서비스가 고객들의 기대를 충족시키고, 경쟁사를 앞서기 위해서 이와 관련된 프로세스가 효율적으로 운영되기 위해서 무엇을 해야 하는지를 구체화하는 과정이다. 기업의 수익을 향상시키기 위한 전략적 고객 군을 형성하였다면, 각 세분 고객들을 어떻게 하면 만족시킬 수 있을 것인지에 대해 고민해야 하며, 이에 대한 프로세스를 만들어야 한다. 또한 생산성 혁신을 위한 효율적인 프로세스 관리가 필요하다.

고객의 관점에서 업무 프로세스를 바라보면, 수동적이고 기업 중심적이던 업무 방식이 좀더 객관적으로 보이기 시작한다. 여기에서 고객은 단순히 외부 고객만을 의미하지는 않는다. 내부 고객들 역시 단위 조직간에는 고객이 된다. 외부 고객과 관련한 지표들을 고객 관점에서 다룬다면, 업무 프로세스와 연계된 조직내의 고객은 내부 프로세스 관점에서 바라보는 기업들이 많다. 이렇듯 고객과 관련한 핵심 프로세스를 도출하고, 프로세스의 지속적인 개선을 성과측정 대상으로 선정함으로써, 일회적으로 끝나버릴 수 있는 혁신을 지속화할 수 있다. 프로세스는 한번의 시행으로 정착되지 않는다. 시장의 변화는 기업에게 끊임없는 변화를 요구한다. 기업 프로세스는 업무 성과를 극대화하기 위한 절차이면서, 고객에게는 만족을 제공하는 동인이

된다.⁴²⁾

전통적인 성과측정시스템은 단지 기존 비즈니스 프로세스의 원가, 품질, 시간 측정지표를 통제하거나 향상시키는 데에만 중점을 두었다. 하지만 BSC 접근 방법은 내부 프로세스 성과에 대한 요구가 개별 외부 고객의 기대로부터 도출될 수 있도록 유도한다. 내부 프로세스 관점에 대한 목표와 측정지표를 도출하는 과정은 BSC와 전통적인 성과측정시스템 사이에 나타나는 가장 두드러진 차이점 중 하나이다. 내부 프로세스 관점의 단계 및 주요추진과제는 다음 <그림 2-8>과 같다.

<그림 2-8> 내부 프로세스 관점의 단계 및 주요추진과제



모든 사업에는 고객의 가치를 창조하고 재무적 결과를 창출하는 고유의 프로세스들이 있다. 그 내용은 다음과 같다.

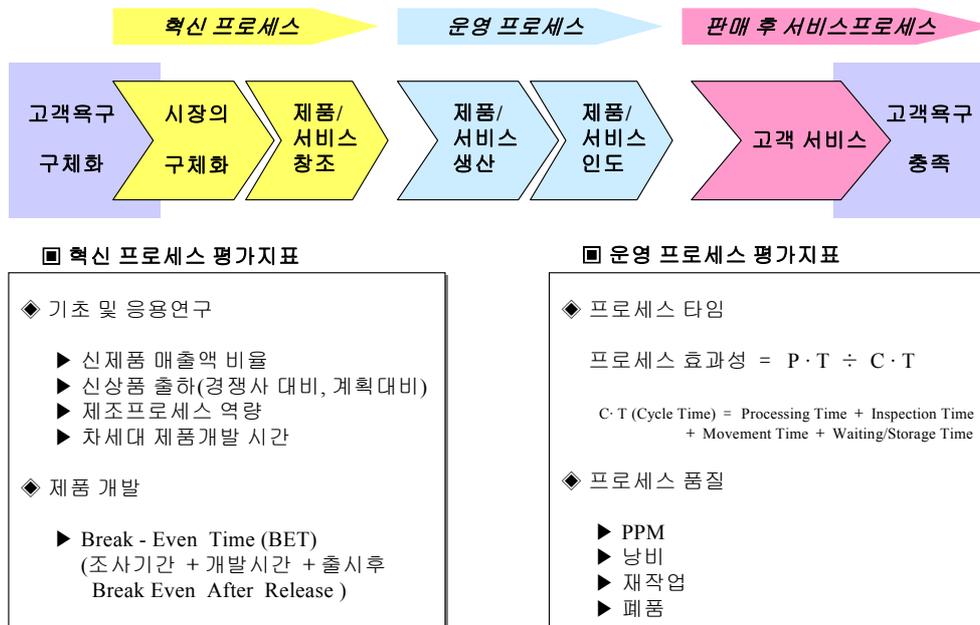
- ① 혁신(Innovation)
- ② 운영(Operation)
- ③ 판매 후 서비스(Postsale Service)

42) 김희경 · 성은숙(2001), 전제서, p. 44.

내부 비즈니스 프로세스 모델 <그림 2-9>에서 보여주는 사업단위의 3단계의 프로세스는 다음과 같다. 첫 단계인 혁신 프로세스에서 고객의 새로운 요구나 잠재적 욕구를 조사하고 충족시킬 제품 및 서비스를 개발한다. 둘째 단계인 운영 프로세스에서는 기존의 제품과 서비스가 생산되어 고객에게 배달된다. 이 운영 프로세스는 제조와 서비스 배달 프로세스에서의 원활한 운영과 원가절감이 매우 중요한 목표가 된다. 세 번째 단계는 최초의 판매나 제품 및 서비스를 배달한 후에 수행하는 사후 고객 서비스 단계이다.

먼저, 혁신 프로세스는 새로운 시장과 새로운 고객, 기존 고객들에게서 나타나는 욕구 및 내재된 욕구까지도 충족시켜 나간다. 그리고 발견된 욕구들을 충족시키는 신상품과 서비스를 설계하고 개발한다. 운영 프로세스는 고객으로부터 주문을 받는 것에서 시작하여 제품이나 서비스를 고객에게 배달하는 것으로 끝난다. 이 프로세스는 기존의 제품과 서비스를 기존 고객에게 효율적이고 적시에 배달해야 함을 강조한다. 마지막 단계로 판매 후 서비스에는 품질보증과 수리활동, 불량품 및 반품 처리, 신용카드 관리 등의 대금청구 프로세스 과정이 포함된다.

<그림 2-9> 내부 비즈니스 프로세스 모델



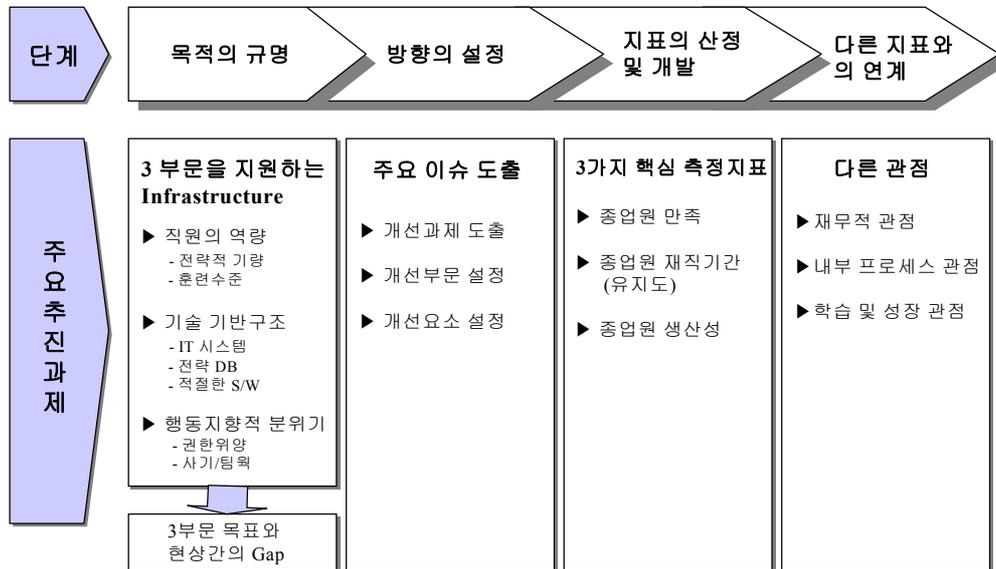
4) 학습 및 성장 관점(Learning & Growth Perspective)

제품과 업무 프로세스에 대한 지속적인 개선 노력과 신제품 개발 능력은 그 기업의 가치창출과 직결된다. 학습 및 성장 관점은 BSC의 네 가지 관점 중에서 가장 미래 지향적인 관점이다. 현재에는 그 가치가 보이지 않지만, 회사의 장기적인 잠재력에 대한 투자가 기업 성장에 얼마나 영향을 미칠 수 있을지를 이 관점에서 파악할 수 있다. 학습 및 성장 관점을 다른 세 가지 관점의 성과를 이끌어내는 원동력으로서, 특히 구성원의 역량을 강조하고 있다. 이는 지적자산의 가치 측정에 대한 관심이 대두되면서, 기업의 무형자산 가치에 대한 새로운 인식과 맞물려져 있다. 이와 함께, 기업의 정보시스템에 대한 투자나 역량도 학습 및 성장의 관점에서 다루어져야 하는 이슈이다. 조직 내에 정보기술이 도입되기 시작하면서, 정보시스템을 업무의 효율성을 높이기 위한 단순한 기능으로서가 아니라, 기업의 장기적인 역량을 배가시키고 경쟁우위를 확보하기 위한 전략적 수단으로 인식하기 시작하였다.

이에 따라, 정보시스템의 역할 및 효과성에 대한 측정과 평가가 중요한 이슈로 떠오르고 있다. 학습 및 성장 관점은 이를 바라보는 시각에 따라서 다양한 용어로 제시되기도 한다. Maisel의 BSC Model은 Kaplan과 Norton의 구분과는 달리, 마지막 영역을 Human Resource 지표들로 설정하고 있다. 이것은 Kaplan과 Norton의 '학습 및 성장' 측면보다, 조직 및 종업원 평가와 연관되어 있으며, 좀더 포괄적인 의미에서의 학습과 성장이라고 보아도 무리가 없다. 기업의 가장 근본이 되는 자산은 인적 자원이다. 인적 자원 개개인이 보유하고 있는 성장의 잠재력이 결국은 기업의 미래를 이끌어 낸다고 해도 과언은 아닐 것이다.⁴³⁾ 학습 및 성장 관점에서는 조직의 학습과 성장을 구동시키는 목표와 측정지표를 개발한다. 재무, 고객, 내부 프로세스 관점에서 수립된 목표는 조직이 극적인 성과를 달성하기 위해서는 어떤 부문에서 탁월해야 하는지를 규정했다. 학습 및 성장 관점의 단계 및 주요추진과제는 다음<그림 2-10>과 같다.

43) 김희경·성은숙(2001), 전제서, p. 45.

<그림 2-10> 학습 및 성장 관점의 단계 및 주요추진과제

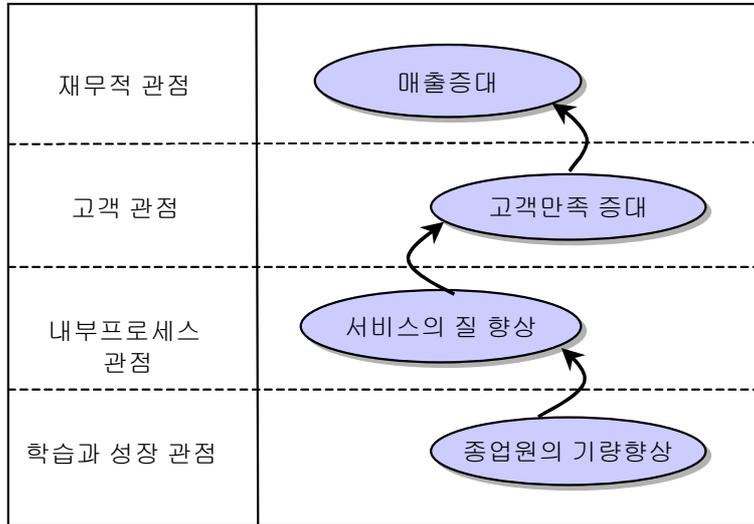


제5절 BSC를 이용한 측정지표와 전략의 연계

1. BSC와 전략의 연계

BSC를 구축하는데 있어서 중요한 것은 기업이 전략을 성공적으로 수행하기 위해서 개선해야 될 영역 또는 집중해야될 영역을 명확히 하는 데 있다. 전통적으로 전략 <그림 2-11>은 세부추진과제, 경영목표, 역할 및 책무 등 다수의 전략관련 문서에 의해 조직 내에 전달된다. 이러한 다양한 목표속에서 경영자와 실무자는 초점을 잃어버릴 수 있다. BSC의 유용성은 조직내에 존재하는 전략 달성을 위한 다수의 세부 추진과제 중 핵심성공요인(CSF)을 파악하고 이를 핵심성과지표(KPI)로 계량화함으로써 경영자와 실무자가 중요한 부분에 초점을 맞춘 경영활동을 수행하는데 기여한다는 것이다. 다시 말해, 전략의 달성정도를 나타내 주는 소수의 선택된 지표에 집중함으로써 경영진은 비전 또는 전략이 달성될 수 있도록 구성원들의 노력을 한 곳으로 집중시킬 수 있다.

<그림 2-11> 전략 맵



조직의 BSC를 전략과 연계시키는 3가지 원리는 다음과 같다.⁴⁴⁾

- 1) 인과관계
- 2) 성과동인
- 3) 재무적 목표로의 연결



1) 인과관계

전략은 원인과 결과에 대한 일단의 가설이다. 인과관계는 일단의 조건-결과(if-then)의 형태로 표현될 수 있다. 합리적으로 구축된 BSC는 연속적인 인과관계를 통하여 사업단위 전략을 표현할 수 있어야 한다. 측정시스템은 다양한 시각의 목표와 측정지표들간의 관계(가설)를 명확히 할 때에만 타당성을 가지기 때문이다. 또한 측정시스템은 결과물 측정지표와 이 결과물의 성과동인간의 인과관계에 대한 연속적인 가설을 규명하고 명확히 할 수 있어야 한다. 즉 BSC에서 선택된 모든 측정지표는 사업단위 전략의 의미를 조직에 전달하는 인과관계 사슬의 한 요소가 되어야만 하는 것이다.

44) 송경근, 성시중(역), Robert S. Kaplan & David P. Norton, 「가치 실현을 위한 통합경영지표 BSC」, 한·인, 1998, p. 243.

2) 성과동인

모든 BSC는 몇 가지 일반적인 측정지표들을 사용한다. 측정지표들은 산업과 회사 전반에 걸친 유사한 구조뿐만 아니라 많은 전략의 공통 목표를 반영하는 핵심 결과물 측정지표가 되는 경향이 있다.

수익성과 시장점유율, 고객만족도, 고객유지율, 직원의 기량 등과 같은 일반적 결과물 측정지표는 후행지표가 되는 경향이 있는 반면, 선행지표에 해당하는 성과동인은 대개 특수한 사업단위 고유의 것이다. 즉 성과동인은 사업단위 고유의 전략을 반영한다.

성공적인 BSC는 결과물 측정지표와 성과동인의 적절한 배합이다. 성과동인이 없는 결과물 측정지표는 그 결과물이 어떻게 성취되는지를 전달하지 못하며, 전략이 성공적으로 이행되고 있는지에 대한 초기 지표도 제공하지 못한다. 이와 반대로 결과물 측정지표가 없는 성과동인(사이클 타임, PPM 결함율 등)은 사업단위가 단기적으로 운영을 개선하도록 할 수는 있겠지만, 운영의 개선이 기존 고객과 새로운 고객을 포함하는 확장된 사업으로 전환되고 있는지, 최종적으로 재무적 성과 향상으로 이어지고 있는지를 밝히지는 못한다. 그러므로 성공적인 BSC에는 사업단위 전략에 초점을 맞춘 결과물(후행지표)과 성과동인(선행지표)이 적절히 배합되어 있어야 한다.

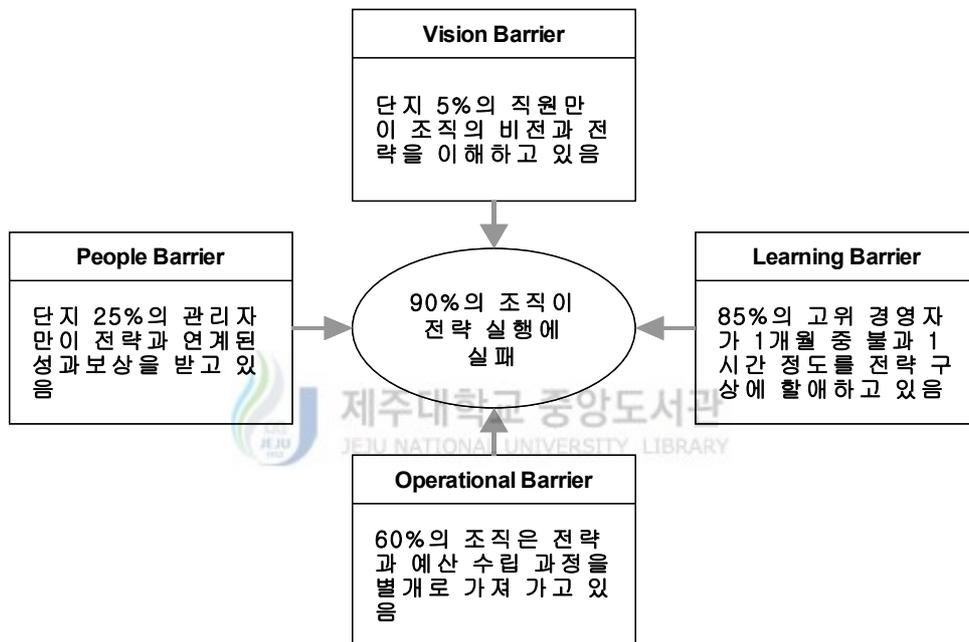
3) 재무적 목표와의 연결

BSC는 투자자본 수익율(ROIC)이나 경제적 부가가치(EVA) 등의 재무적 결과물에 지속적으로 초점을 맞추어야 한다. 많은 관리자들은 총체적 품질 관리, 사이클타임의 단축, 리엔지니어링, 권한 위양과 같은 프로그램들을 고객에게 직접적인 영향을 미치는 결과와 미래의 재무적 성과를 전달하는 결과를 연결시키는 데 실패했다. 그 주된 이유는 개선 프로그램 자체가 궁극적인 목표라는 잘못된 인식 때문이었다. 즉, 개선 프로그램이 고객만족도의 향상, 그리고 궁극적으로는 재무적성과를 향상시키기 위한 구체적인 타깃으로 연결되지 않았던 것이다. 따라서 BSC의 모든 측정지표들은 재무적 목표와 연결되어야 한다.

2. 전략실행에 대한 네 가지 장벽

실제로 실패를 경험한 대부분의 기업들은 전략의 수립보다는 실행과정에서 그 원인을 찾고 있으며 이는 전략실행상의 어려움을 설명해 주고 있다. 전략실행에 대한 네 가지 장벽<그림 2-12>은 다음과 같다.

<그림 2-12> 전략실행에 대한 네 가지 장벽



1) 비전 장벽

실무에서의 행동으로 연결되는 운영상의 용어로 비전이 전환되지 않는 것을 말한다. 비전 장벽 요인과 성공요인 및 설문조사 결과 <그림 2-13>는 다음과 같다.

가. 장벽 요인

- ① 비전에 대한 명확한 이해가 부족하다.
- ② 비전이 조직 전체에 걸쳐 적당하게 커뮤니케이션 되지 않기 때문에 발생하는 비전의 효율성에 있어서 방해가 된다.

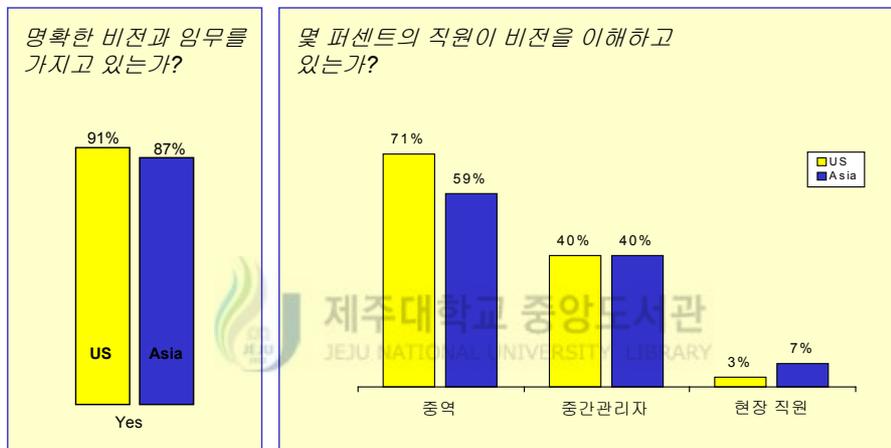
③ 비전이 계속적으로 적용되거나 해석되지 못하고 있다.

나. 성공 요인

① 기업의 방향과 초점을 명확하게 제공하는 비전을 만들고 실행해야 한다.

② 회사의 모든 수준에 있는 직원이 비전을 확실하게 이해할 수 있도록 해야 한다.

<그림 2-13> 비전 장벽에 대한 설문조사 결과⁴⁵⁾



2) 사람 장벽

개인 및 부서의 목표들과 인센티브가 장기적인 전략과 연결되기 보다는 연간 재무적인 성과에만 연결되어 있다. 사람 장벽 요인과 성공 요인 및 설문조사 결과 <그림 2-14>는 다음과 같다.

가. 장벽 요인

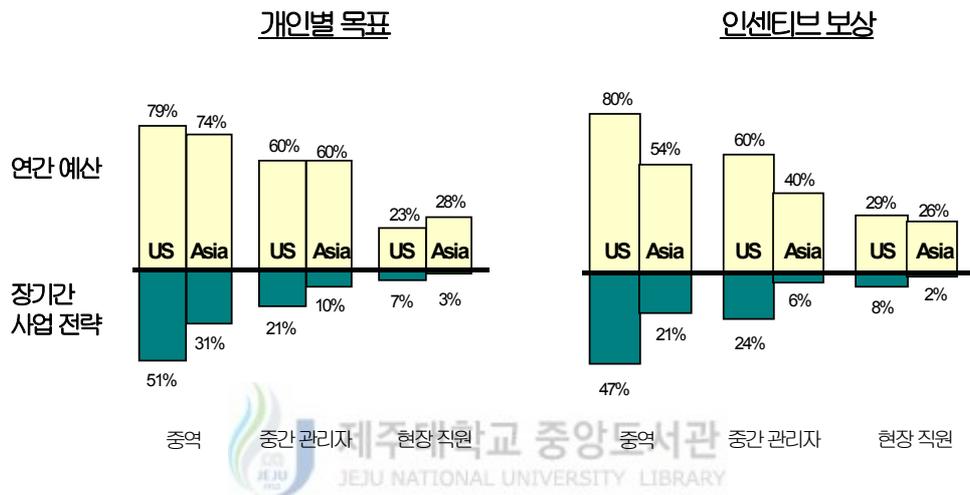
- ① 직원에게 제공되는 정보가 제한적이다.
- ② 의사소통 도구가 부적당하게 이용되고 있다.
- ③ 연간 재무적 실적과 개인적 보상이 연결되어 있다.

45) Renaissance/CFO Magazine Survey, 1996

나. 성공 요인

- ① 직원이 필요로 하는 정보를 제공해야 한다.
- ② 쌍방향 커뮤니케이션 형식을 이용해야 한다.
- ③ 개인적 목표와 인센티브를 전략적 목표와 연결해야 한다.

<그림 2-14> 사람 장벽에 대한 설문조사 결과⁴⁶⁾



3) 운영 장벽

자본의 할당 및 임의적 프로그램 투자가 장기적인 전략 대신에 단기 예산 및 재무적 기준만을 근거로 하고 있다. 운영 장벽 요인과 성공 요인 및 설문조사 결과<그림 2-15>는 다음과 같다.

가. 장벽 요인

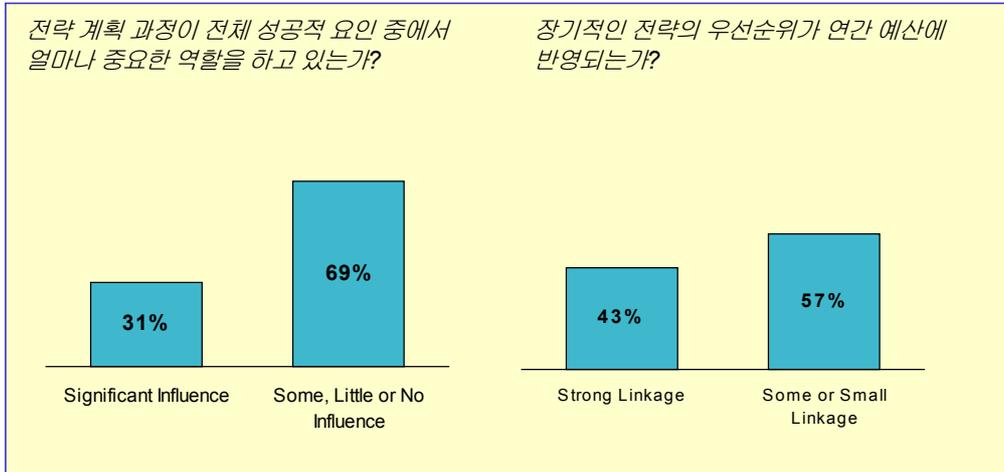
- ① 초점의 부족 혹은 잘못된 분야에 초점을 맞추고 있다.
- ② 효과적인 전략 계획 과정이 부족하다.

나. 성공 요인

- ① 전략적 계획을 기준으로 자본을 할당해야 한다.
- ② 전략경영시스템을 운영시스템으로 만들어야 한다.

46) Renaissance/CFO Magazine Survey, 1996

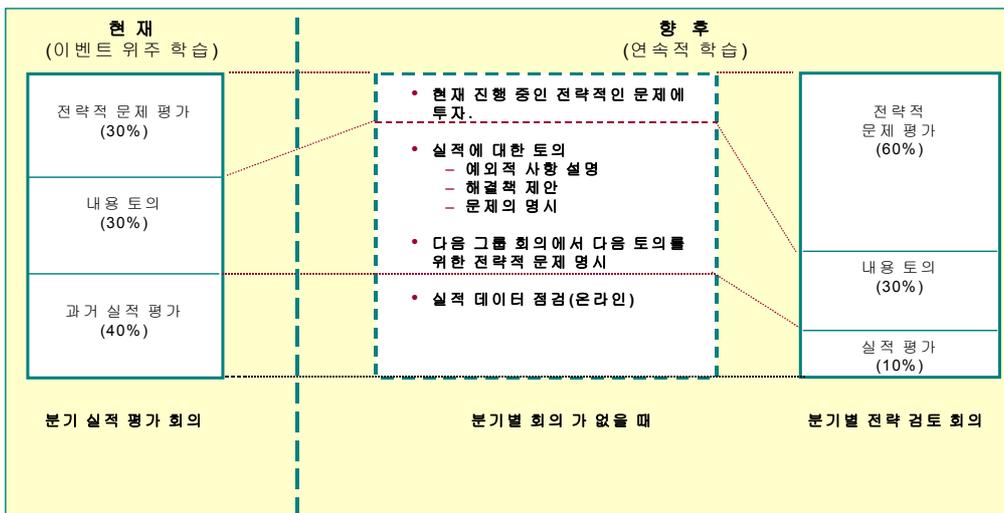
<그림 2-15> 운영 장벽에 대한 설문조사 결과⁴⁷⁾



4) 경영 장벽

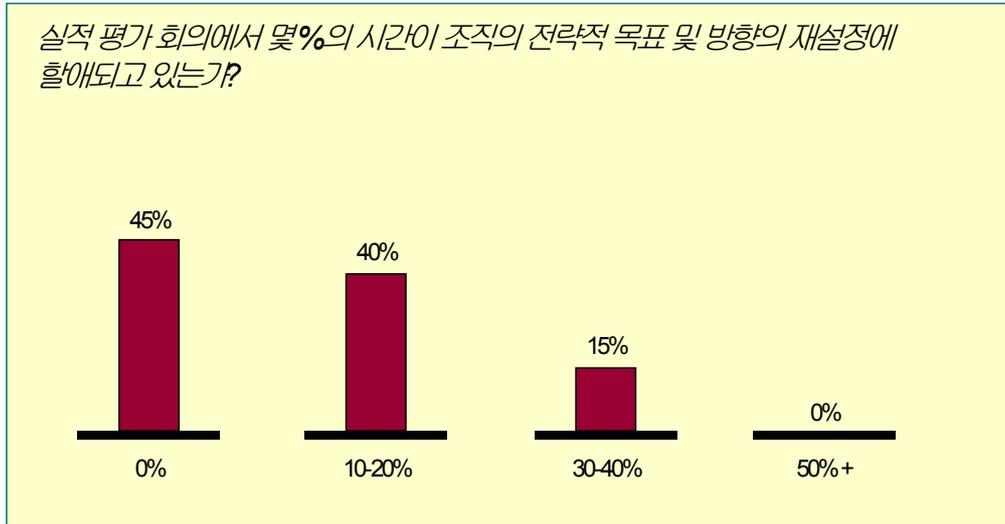
피드백 및 평가 과정이 장기적인 전략이 잘 운용되고 있는지를 평가하기 보다는 단기적인 실적을 통제하는데 초점이 맞추어져 있다. 효과적인 조직 <그림 2-16> 및 설문조사 결과 <그림 2-17>는 다음과 같다.

<그림 2-16> 효과적인 조직



47) Renaissance/CFO Magazine Survey, 1996

<그림 2-17> 경영 장벽에 대한 설문조사 결과⁴⁸⁾



제6절 BSC 시스템의 성공적 구축방안

BSC 시스템은 전략 방향 및 전사적 비전을 구체화한 전략적 평가시스템을 구축하고 기업의 전사적 전략을 달성할 수 있는 전략적 목표의 수립과 목표달성을 위한 전사차원의 지표 개발 및 가치지향 성과평가지표의 체계화를 구현하고 기업혁신 통합을 이루어야 한다.

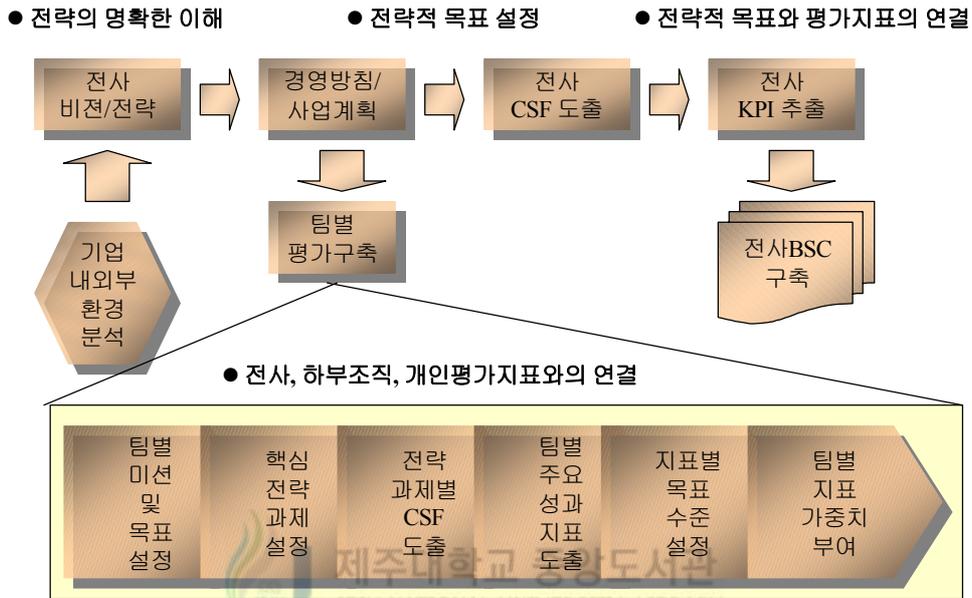
1. 전략적 평가시스템 구축 프로세스

BSC 개념이 언제나 성공적인 전략 및 비전을 보장해 주지는 않는다. 그러나 그 성과측정표 프로세스 자체가 조직에게 큰 이로움을 가져다 줄 수 있다. 즉 그 프로세스를 통해 기업의 전략 및 비전을 실체화하고 이에 대한 전사적인 지원을 이끌어 낼 수 있다. 기업이 전반적 목표들 및 전사적 비전을 달성하기 위해서는 전략방향, 전략적 목표, 평가지표 연결 등에 대한 명

48) Renaissance/CFO Magazine Survey, 1996

확한 프로세스 <그림 2-18>가 설정되어야 한다.

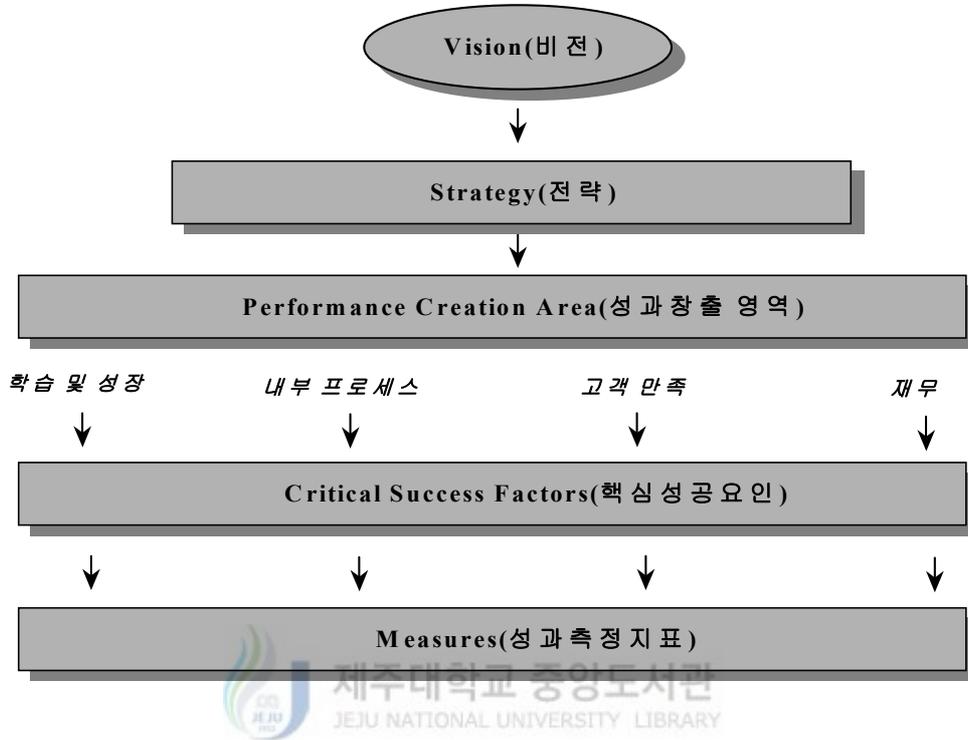
<그림 2-18> 전략적 평가시스템 구축 프로세스



2. 전사차원의 BSC 지표개발

전사차원의 BSC 지표개발에 있어서 조직에 대한 성과관리를 위한 첫 번째 단계는 전략적 성과측정지표를 개발하는 것으로부터 출발한다. 아울러, BSC는 비전-전략-성과창출영역-핵심성공요인으로부터 지표를 도출하며, 전사차원의 지표개발 프로세스 <그림 2-19> 및 절차 <그림 2-20>는 다음과 같다.

<그림 2-19> BSC 지표개발 프로세스



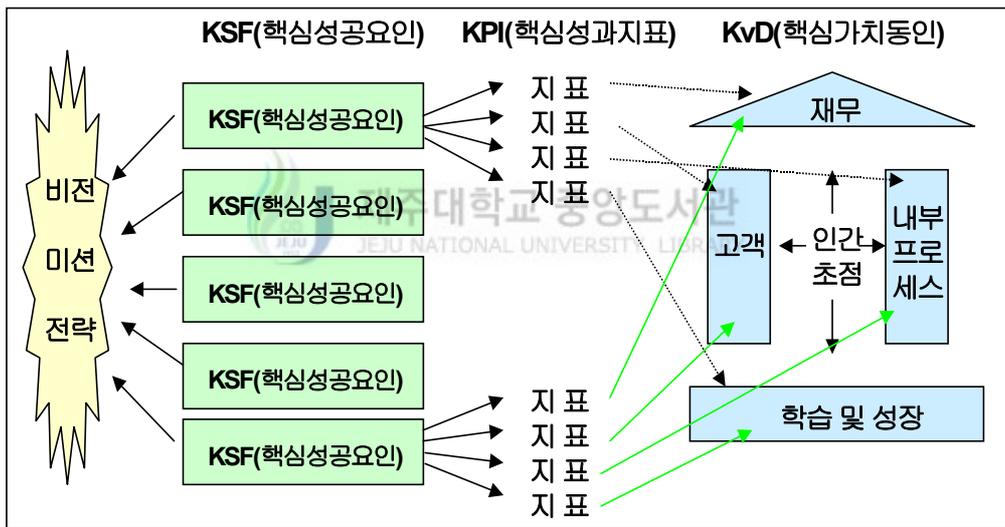
<그림 2-20> 전사차원의 BSC 지표 절차



3. 가치지향 성과평가지표의 체계화

기업의 중장기 경영전략과 목표를 향해 전사적인 자원의 집중과 역량 및 사업의 선택과 집중이 적절히 되어 있는지를 재무적인 측면뿐만 아니라 고객의 관점과 내부 프로세스의 관점, 그리고 학습 및 성장 등의 다각적인 관점에서 성과평가지표를 개발하고 측정함으로써 경영자가 기업가치를 향상시키기 위한 경영을 펼쳐 나갈 수 있도록 각종 의사결정지표를 제공해 준다. 가치지향 성과평가지표의 체계화<그림 2-21>에 의한 BSC 구현방법은 다음과 같다.

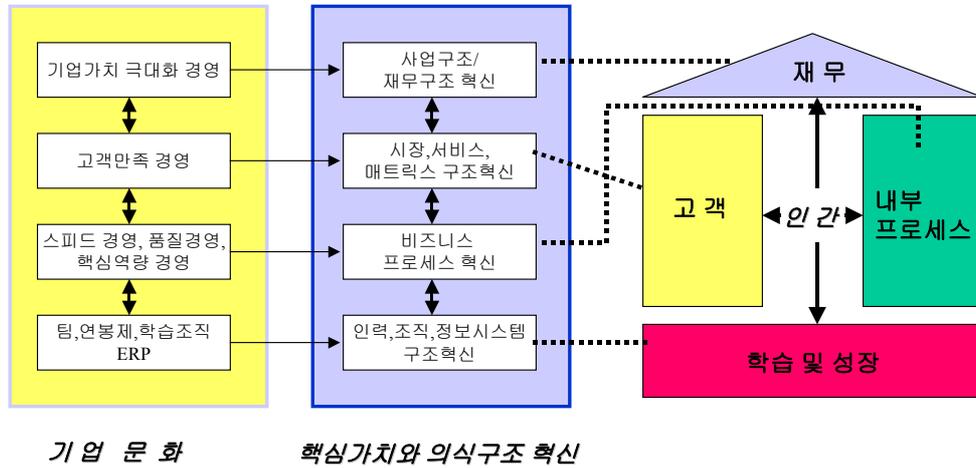
<그림 2-21> 가치지향 성과평가지표의 체계화



4. BSC를 통한 기업혁신 통합

고객만족, 스피드, 품질, 핵심역량, 팀제, 연봉제, 학습조직, ERP, 기업문화 등은 기업의 가치를 결정하는 핵심적인 동인들(KVD)이다. BSC를 통한 기업혁신 통합모형<그림 2-22>은 다음과 같다.

<그림 2-22> BSC를 통한 기업혁신 통합모형



제7절 BSC 응용49)

1. 성과보상과 BSC

BSC의 가장 큰 이슈가 평가와 보상이라는 데에 이의를 제기하는 사람은 없을 것이다. BSC의 결과가 궁극적으로 조직의 성과평가로 이어지고, 그 결과에 따른 보상에 긍정적으로 연계되어야 함은 당연한 일이다. 그러나 BSC 본연의 목적은 평가나 보상 그 자체가 아니라, 기업의 경영활동이 전략을 달성할 수 있는 방향으로 움직여졌는지에 대한 검증에 있다.

평가와 보상은 높은 성과를 창출한 조직 및 개인에게 당연하게 돌아가야 하는 BSC의 결과이지만, 구축 초기부터 성과평가의 측면이 지나치게 강조되다 보면, 조직 및 부서간 이기주의가 팽배해져서 오히려 역효과를 가져올 가능성이 크다. 즉, 자신의 팀과 부서의 전략을 달성하기 위해서 무엇을 해야 하는가? 그리고 기업의 비전을 위해서 어떤 지표를 핵심적으로 관리해야 하는지가 아니라, 자신의 부서가 성과평가를 잘 받기 위해서 달성하기 쉬운 지표는 무엇인가? 혹은 달성하기 무난한 목표 설정 수준은 어디인가

49) 김희경·성은숙(2001), 전계서, pp. 234~257.

에 초점을 맞추게 된다.

이것은 조직 구성원들이 진정한 핵심성과지표가 아닌, 달성하기 쉬운 지표를 선정하게 만들고, 목표를 낮추어 잡아 우선 목표를 달성하고 보자는 식의 BSC를 구축하게 함으로써, BSC 자체의 효과를 저해하는 결과를 가져올 수 있다. 따라서 이러한 문제들의 발생 가능성을 프로젝트 수행 초기에 미리 파악하고, BSC 구축 과정에서 나타날 수 있는 문제들을 해결할 수 있는 구체적인 방안을 수립해야 한다. 즉, 구축 초기에는 BSC의 전략적 목적 및 BSC 자체의 조직내 확산에 초점을 맞추어, 보다 자연스러운 비즈니스 활동으로 정착시켜야 할 필요성이 있다.

그리고 점차적으로 보다 분명하게 조직 단위별 평가와 연계되어, 성과의 달성 여부에 따른 보상으로 자연스럽게 연계되어야 한다. 이것은 하루아침에 이루어질 수 있는 일이 아니며, 여러 해 동안의 시행착오를 거쳐 당연한 비즈니스 프로세스로 인식될 때, BSC로부터 성과를 평가하고 이를 보상으로 연계시키는 데 있어서의 효과를 거둘 수 있다는 사실을 명심해야 한다.

2. CRM과 BSC



CRM(Customer Relationship Management)이란 기업과 고객과의 상호작용을 효과적으로 관리하기 위해 조직, 프로세스, 정보기술을 전략적으로 변화시키는 과정이며, 다양한 고객 접점에서의 정보를 통하여 고객에 대한 지식을 습득하고 전략적으로 활용함으로써 기업의 수익성과 운영상의 효율성을 제고하는 것이라고 정의할 수 있다. 즉, CRM을 통하여 기업을 둘러싸고 있는 고객을 세분화하고, 이들에게 가장 적절한 채널과 상품 및 서비스를 제공함으로써, 장기적인 관계를 형성하여 안정적 수익기반을 마련할 수 있게 된다.

CRM은 주로 고객과 가장 접촉이 많은 마케팅, 영업 및 서비스 프로세스에 관련된 전략을 수행하게 되지만 궁극적으로는 이를 기반으로 신규사업에 진출하거나 기업의 혁신을 추진하기도 한다. 특히, 전통적 기업이나 닷컴 기업들이 e-Business를 지향하면서 고객들의 요구를 분석하고 이에 맞는 개인화된 상품과 서비스를 제공하는 것은 필수 요소가 되었다.

BSC는 CRM을 추진하는 조직에게 좀더 균형된 시각에서 고객을 바라볼 수 있는 시각을 제시한다. 마케팅, 판매, 고객서비스에 대해 기업이 어떻게 고객관련 성과를 향상하고, 고객들의 만족도가 기업의 재무적 가치와 연계되는지를 설명하기 위해 BSC는 효과적인 CRM 성공 여부에 대한 평가수단 및 촉진수단이 될 수 있다.

CRM 성과를 BSC의 핵심성과지표를 통해 계량화하고 구체적인 목표를 수립하게 되면, 기업이 추구하고자 하는 CRM이 좀더 명확하게 구체화되고, 조직 구성원들에게 고객관리 방법을 가장 현실적이면서도 효과적으로 설명하는 도구가 된다.

예를 들면, CRM을 도입한 기업 중에서 콜센터의 성과평가를 위해 다음과 같이 BSC를 활용하였다. 우선 관점을 고객만족 관점, 생산성 관점, 재무적 관점, 인적자원 관점으로 나누고, 각각에 성과지표를 개발하였다. 고객만족 관점에서는 포기된 통화횟수, 대기시간, 반복구매 횟수, 1회 통화시 판매 성공율, 재구매율 등의 지표들이 선정되었고, 생산성 관점에서는 시간당 콜수, 고객응대활동 횟수 등이, 그리고 재무적 관점에서는 통화당 비용, 활동당 비용 등이 지표로 선정되었다. 마지막으로 인적자원 관점에서는 직원 이직율, 모니터링 비용 등이 지표로 사용되었다.

CRM과 BSC는 상호 보완적인 수단으로 사용된다. CRM에서 추구하는 고객과 관련된 전략적 사항들을 균형적이고 효과적으로 추진하고 관리하기 위해 BSC는 훌륭한 성과관리 도구가 될 수 있으며, BSC의 고객관점에서 관리하고자 하는 전략 및 핵심성과지표들을 개발하는 데 있어, CRM을 통해 생성되는 지표들은 핵심성과지표를 위한 기본 데이터가 되거나 혹은 핵심성과지표 자체가 될 수 있다.

3. ABC와 BSC

ABC(활동기준원가)는 일반적으로 제품 또는 고객, 유통별로 정확한 원가를 산정하기 위해 활용하는 원가관리 기법이다. ABC는 제품 및 제품을 창출하는 프로세스에 대한 중요한 정보를 생성하고 있으며 특히 제품·고객·유통별 수익성을 정확히 파악할 수 있음은 물론, 프로세스의 중요한 활

동정보와 시간, 품질관련 정보를 정확하게 분석할 수 있다. 이러한 ABC 정보를 이용해서 BSC를 구축할 경우에는 재무적 측면과 관련된 주요 성과지표를 각 제품·고객별 수익성 지표로 활용할 수 있으며, 특히 EVA의 하부 지표로 조직 수준의 BSC를 구축할 경우에는 매우 효과적으로 활용할 수 있다. 따라서 ABC가 이미 구축되어 있는 기업의 성과평가시스템과 구축되어 있지 않은 기업의 성과평가시스템은 지표의 구체성과 명확성에서 매우 큰 차이가 있다고 할 수 있다.

ABC 정보를 BSC 지표에 활용할 수 있는 것은 비단 재무적 지표에 대한 부문만은 아니다. 근본적으로 ABC 시스템은 활동에 대한 비용과 활동유발요인에 대한 부분을 상세하게 분석하고 관리할 수 있도록 설계되어 있으며, 활동과 활동이 연계되어 발생하는 프로세스에 대한 매우 중요한 정보를 제공하고 있다. 특히, ABC 시스템은 원가 및 비용이 많이 소요되는 특정 프로세스를 정의하고, 이 프로세스에서 발생하는 활동을 구분하고 정의하여 각 활동이 왜 발생하는지, 왜 많은 원가가 발생하는지에 대한 동인(Driver)을 추출하고 관리할 수 있도록 설계할 수 있다.

따라서 기업이 BSC를 구축시 프로세스 측면의 지표를 선정할 때 ABC 정보를 상당부분 활용할 수 있으며, 특히 조직 하위 단위에서의 성과지표로 훌륭히 적용시킬 수 있다.

또한 ABC를 통해서 BSC 지표를 더욱더 구체적으로 제시할 수 있는 부분 중에 하나가 연구개발 부분이다. 많은 기업들이 연구개발 부분에 대한 명확하고 객관적인 성과지표의 설정이 매우 어렵다고 판단하고 있고, 특정 몇 가지 항목에 대한 지표만을 사용하는 것이 대부분의 실정이다. 그러나 ABC 시스템을 구축한 후에 BSC 지표로 성과관리를 실시한 기업들의 연구개발 부서의 평가는 매우 구체적이고 객관적으로 설계되어 있음을 확인할 수 있다.

연구개발 부서는 조직 목적상 신제품을 적기에 개발하거나, 기존 제품의 개선 및 설계변경 등과 관련된 활동, 기초기술을 중점적으로 개발하고 특허를 획득하거나 상품화·제품화에 대한 가능성을 높일 수 있는 응용기술의 확보 등 다양한 부분에 대한 연구개발 활동을 수행하고 있다. 연구개발 부서의 연구인력에 대한 평가가 매우 어려운 부분은 대개의 경우와 마찬가지로

로 결과지표만을 지향하기 때문이다. 즉, 개발된 제품의 매출액 또는 이익 창출 가능성과 관련된 지표, 적기에 제품이 시장에 출시되었는지를 평가할 수 있는 지표, 연구개발 원가가 얼마나 투입되었는지와 관련된 지표 정도가 대부분이다. 물론 기업 자체로 기술력에 대한 평가와 제품화율·상품화율과 관련된 가능성 평가를 설정해서 관리하는 경우도 있다. 그러나 ABC를 통해서 명확하게 해결될 수 없는 부분도 역시 기술 자체에 대한 평가라 할 수 있으며, 이미 기술력 자체에 대한 평가방법은 기술개발 초기 단계에서 개발계획을 상세하고 명확하게 기획할 수 있는 사전적 기능을 강화하는 방안이 마련되고 있다.

그렇다면 ABC를 어떻게 연구개발 부서에 적용해야 중요한 BSC 지표를 설정할 수 있는가? 우선 연구개발 프로세스를 그 특성에 따라 몇 가지로 정의할 수 있다. 예를 들면, 시장에 즉시 출시가 가능한 제품을 개발하는 프로세스, 기존 제품의 개량 또는 변경을 통해 파생상품을 개발하는 프로세스, 기초기술력 확보를 위해 기술력을 개발하는 프로세스 등으로 정의할 수 있으며, 각각의 프로세스 내부에 활동을 구분 및 정의하고, 발생하는 원가와 시간, 품질을 측정할 수 있도록 설계한다. 각각의 개발 프로세스에는 원가가 투입되고 이미 설정되어 있는 개발 납기가 있으며, 결과물에 대한 요구품질의 확보여부를 측정할 수 있는 기준이 있다. ABC 시스템은 각각의 프로세스에서 원가에 영향을 줄 수 있는 변수와 납기 및 품질에 영향을 줄 수 있는 동인(Driver)을 명확히 파악할 수 있으며, 특히 활동을 중심으로 많은 정보를 제공해 줄 수 있다.

따라서 연구개발 조직의 BSC 설계는 ABC 시스템에서 제공되는 프로세스 관련 정보와 기존에 사용하였던 재무관련 정보를 혼합해서 적절히 수행할 수 있다. 모든 시스템은 내부의 매우 중요한 관리 요인을 명확히 분석하고 중요 의사결정을 지원할 수 있도록 설계되어 있다. 기업은 개별 제품에 대한 원가관리와 정확한 수익성을 파악하기 위해 활동을 중심으로 원가를 파악하는 ABC를 구축하였고, 이 시스템을 통해 많은 관리지표를 생성해서 운영하고 있다. 이미 ABC 시스템은 자체적으로 내부의 중요한 관리지표를 설정할 수 있도록 지원하고 있으며, 많은 관리자들은 이러한 정보를 통해서 프로세스 및 활동에 대한 관리를 강화할 수 있게 되었다. 따라서 이러한

ABC 정보는 BSC를 구축하고자 하는 기업들에게 매우 중요한 관리지표를 설정하는 데 상당한 역할을 수행할 수 있고, 특히 조직단위의 성과평가지표로 활용하는 데 매우 훌륭한 역할을 수행할 수 있다.

4. 지식경영과 BSC

조직의 핵심성과관리 지표는 조직 지식으로 관리되어야 한다. BSC를 수행하는 많은 기업들이 부딪히는 공통적인 문제 중 하나는, 관리하고 싶은 지표이지만 현재 상태로 관리할 수 없다는 것이다. 핵심이라는 것도 알고 제대로 관리한다면, 기업의 전략과 비전 달성을 위해 기여할 수 있는 성과 지표이지만, 지표를 관리하기 위한 기본 데이터와 조직적 역량이 부족하다는 것이다. 예를 들면, 고객에 대한 지식은 기업 경쟁력의 원천으로서 무엇보다 중요하지만, 지금까지 관리해오지 못했다는 이유로, 어떻게 그리고 어디서부터 고객 지식을 축적해 나가야 할지 모른다.

이것은 종종 BSC에서 매우 중요한 핵심성과지표를 누락시키는 결과를 가져오는 경우도 발생한다. 따라서 지식경영과 BSC를 연계시키는 조직적 노력은 성과지표들을 어떻게 관리하고 측정해 나갈 것인가에 대한 구체적인 방안을 마련하는 것으로부터 시작되어야 한다. BSC를 구현해 가는 과정은 지금까지는 관리 및 측정되지 못한 성과지표, 즉 핵심 지식들을 축적하고 공유해 나감으로써, 기업의 경쟁우위 원천으로 만들어가는 지속적인 과정이라고 할 수 있을 것이다. 즉, 성과관리 지표는 소위 조직 지식으로 내재화되었을 때, 기업 전략을 달성하는 요건이 될 수 있다. 그렇지 않으면, 자칫 BSC 활동이 일회적이고 단기적으로 끝날 가능성이 매우 크다. 잘 구현된 BSC는 조직 지식간의 상호 연계성을 설명하면서, 어떻게 하면 전략을 달성할 수 있는 방향으로 이들을 관리할 수 있을 지를 설명할 수 있어야 한다.

1) 지식 창출 프로세스의 활성화

BSC는 조직의 공식적인 의사소통을 활성화시킨다. 조직의 지식을 창출하고 공유하는 과정은 구성원들간의 의사소통 능력과 밀접한 영향을 맺고 있

다. 따라서 지식경영 프로세스는 BSC라고 하는 공식적인 의사소통 활성화 도구에 의해 보다 구체적으로 촉진될 수 있다. 지식경영에 쏟아 부은 많은 노력들에 비하여, 그 결과를 확신할 수 없었던 이유 중 하나는 조직 내에 존재하고 있는 방대한 모든 지식을 찾아내어 관리하고자 했다는 것이다. BSC에서 제시하는 핵심성과지표를 기준으로 관련된 지식을 핵심지식으로 정의하고 이를 관리한다면, 무형자산을 유형화하여 관리하는 좋은 수단으로 활용할 수 있다. 한정된 자원과 전략방향에 대한 뚜렷한 인식 없이는 소중한 자원을 낭비할 뿐이며, 조직 구성원들을 전략 중심으로 만들지 못한다. 따라서 BSC라는 전략수립 도구를 통하여, 단기 및 장기적 전략 방향과 일치하는 지식 창출 프로세스와 이의 관리방안을 수립하는 것은 성공적인 BSC와 지식경영을 위한 첫걸음이 될 것이다.

2) BSC 성과평가 프로세스 활성화

BSC의 평가에 나타나는 여러 문제점의 근원은 평가기준의 객관성에서 비롯된다. 그렇게 평가하게 되는 객관적인 근거가 무엇이냐에 대한 해답은 조직 내에 이를 뒷받침할 수 있는 지식 베이스가 존재하는가의 여부와 일맥 상통한다고 볼 수 있다. 이를 뒷받침할 수 있는 데이터가 조직 내에 존재해야 우리 조직의 경험과 베스트 프랙티스에 의해 설정된 성과지표만이 전략 달성을 위한 매개가 될 수 있다. 이것은 하루아침에 이루어지는 일이 아니며, 지속적인 지식경영 활동에 의해서만 가능한 일이다.

조직의 어떠한 활동이든지 프로세스가 관리되지 못하면 성과를 측정할 수 없고, 성과를 측정하지 못한다면 이를 평가나 보상과 연계할 수 없음은 당연한 일이다. 지금까지 지식경영 분야에 있어서도 조직의 지식을 측정하려는 많은 노력이 이루어져 왔다. 우리 조직에게 핵심이 되는 지식을 관리하고 측정해 나가는 일련의 과정은 조직내 평가 프로세스의 투명성을 가져다 줄 수 있는 수단이 된다.

5. 데이터웨어하우스(Datawarehouse)와 BSC

BSC를 좀더 효율적으로 활용하기 위해 정보시스템 구현은 이제 선택이

아닌 필수사항으로 여겨지고 있다. 정보시스템을 구축하는 것이 보편적인 경향이 되면서 데이터웨어하우스의 역할이 더욱 중요해지고 있다.

첫째, 데이터웨어하우스란 기업활동을 통해 생성된 데이터들을 잘 정리해 둔 저장고이기 때문에, BSC를 운영하는데 있어 필요한 데이터를 생성하기 위해 별도의 생성절차나 노력을 들이지 않고서도 빠르고 쉽게 데이터웨어하우스로부터 데이터를 제공받을 수 있다.

둘째, 핵심성과지표는 일회적인 데이터 분석이 아니라 지속적인 성과의 흐름을 분석함으로써, 기업의 전략을 평가하고 수정한다. 따라서 시계열적인 데이터를 분석해서 제공함으로써, 데이터웨어하우스는 BSC의 기본 인프라로서의 기능을 하게 된다.

셋째, 데이터웨어하우스가 가지고 있는 특징 중의 하나인 다차원 분석을 BSC 정보시스템에 활용하는 것은 BSC를 통해 의사결정을 하려는 의사결정자들에게 깊이 있는 정보를 함께 제공한다. 핵심성과지표와 관련된 문제의 원인을 추적할 수 있도록 도움을 주고, 또한 성과를 생성하는 원천 데이터를 제공함으로써, 수치적인 결과값 하나에 숨겨져서 나타나지 않을 수 있는 개별적인 조직들의 성과나 개별 프로세스들의 성과들을 파악할 수 있도록 해준다.

벤더들이 제공하는 틀이나 패키지들 역시 데이터웨어하우스를 인프라로 하는 아키텍처를 제시한다. 이것은 BSC 정보시스템이 단순히 빨강, 노랑, 파랑 경고 등을 제시하는 평가시스템으로서만 작용하는 것이 아니라, 자동화를 통하여 정보를 체계적으로 수립하고 의미있는 관련 정보들을 적시에 제공함으로써, 정확하고 바른 의사결정을 지원하는 전략적 시스템으로 자리잡을 수 있도록 하려는 사상을 담고 있기 때문이다.

6. 6 시그마(6 Sigma)와 BSC

6 시그마는 추상적일 수 있는 리엔지니어링의 한계를 극복하고, 실질적인 개혁의 수단으로 사용할 수 있도록 과학적인 측정과 구체적인 달성목표를 제시한다. 6 시그마가 추구하는 기본적인 사상과 수행방법은 BSC의 많은 부분들과 일치하며 상호보완적이다.

첫째, 6 시그마와 BSC는 정성·임의적 평가를 배제하고, 계량화된 수치를 통해 성과를 관리한다. 6 시그마는 품질, 프로세스 향상을 위해 측정기준과 측정방법, 그리고 구체적인 통계적 달성목표를 제시한다. BSC 역시 전략달성 여부를 평가하고, 성과를 관리하기 위해 핵심성과지표를 선정하고, 핵심성과지표를 계량화하여 수치적 달성목표 여부를 관리한다. 이러한 계량화된 관리를 통해 성과를 향상시키고, 평가를 객관화하는 시도는 6 시그마와 BSC가 일치하고 있다.

둘째, 6 시그마와 BSC는 고객중심(Customer Focus)을 강조한다. 6 시그마가 고객중심적 프로세스 관리를 통해 지속적으로 품질을 개선하고 궁극적으로 기업의 수익성을 높이려고 하는 것은 BSC의 고객관점이 프로세스 관점, 학습 및 성장 관점, 궁극적으로 재무 관점으로 연결되어 재무적 성과를 높이려는 것과 일치한다.

BSC와 6 시그마의 역할을 어떻게 조정해야 상호 시너지를 낼 수 있을지 고려해 보면 다음과 같다.

첫째, 6 시그마에서 도출된 지표를 프로세스 관점, 고객 관점에서 활용한다. 일반적으로 6 시그마가 관리하는 프로세스나 품질은 BSC에서 관리하는 수준보다 상세한 수준이다. 6 시그마의 상위 수준으로 올라가다 보면 그리고 BSC가 조직 세부 단위로 내려오다 보면 레벨이 같아질 수 있겠지만 핵심성과지표를 선정하는 데 있어, 6 시그마의 세부 프로세스들에 대한 상위 프로세스의 값을 핵심성과지표로 선정할 수 있다.

둘째, 프로세스 관점에서 핵심성과지표 측정 기준, 또는 목표 수립시 6 시그마의 VOC(Voice Of Customer)를 활용한다. 어떠한 프로세스에 대한 대상을 고객으로 보는 시각은 매우 중요하다. 기업 내부의 활동들은 기업 내부고객들과 연관되어 있고, 기업 내부고객을 만족시키기 위한 활동 역시 6 시그마의 대상이다. 프로세스를 평가하는 기준은 모호하고 분명하지 않을 수도 있는데, 6 시그마의 기준이 되는 고객의 소리에 귀 기울이고 이를 기준으로 프로세스를 관리한다는 방법은 핵심성과지표 선정과 목표성장에 큰 도움이 될 수 있을 것이다.

제3장 BSC 적용 사례 및 분석

제1절 사례 개요

BSC 모형은 Kaplan과 Norton에 의해 이론으로 정립된 후에, 많은 미국 기업에서 사용되었다. 우리나라에서도 구축 활동이 활발히 이루어지고 있지만, BSC에 대한 개념의 정립이 아직은 미흡한 편이다. 또한 BSC 모형은 기업 내부의 전략적 측면을 포함하고 있어 구체적인 자료 수집이 불가능한 현실적 제약이 있었다. 따라서 본 연구는 BSC를 도입하고 있는 통신회사 중 자료수집이 가능한 국내기업 2개사, 국외기업 1개사의 적용 사례를 통해서 BSC의 도입배경과 추진과정 그리고 적용 성과를 알아보고 그 함의를 도출한다.

제2절 KT



1. BSC 도입배경⁵⁰⁾

거대한 공룡, 움직임이 둔한 조직, 대부분 KT에 대한 이미지는 “공룡”이라는 상당히 부정적이나, 이와는 달리 KT는 자체적으로 끊임없는 변신을 위한 몸부림-혁신을 추진하여 왔다. 1998년 하반기, 선진기업에서는 이미 보편적으로 도입되기 시작한 균형성과기록표(Balanced Scorecard)를 자체적으로 도입을 검토, 추진하였다. 국내에는 개념조차 소개되지 않아 생소했던 이론을 거대한 공룡치고 상당히 빠른, 아무도 기대하지 못했던 시도였다. KT은 왜 이러한 선진경영기법을 도입하고자 하였는가.

BSC가 도입되기 전에도 KT에는 성과표, Scorecard가 있었으며 정교한 평가체계를 갖추고 있었다. 뿐만 아니라 1998년부터는 EVA(경제적 부가가치) 지표를 도입, 평가되고 있었다.

50) 김윤정, 월간인사관리, 2002.1월

<그림 3-1> KT 기업환경 변화



그러나, <그림 3-1>과 같이 경영환경이 급변하는 정보통신 분야에서 생존을 위하여 명확한 비전과 전략에 의해 조직을 운영하는 것이 매우 중요해졌다. 경영환경의 변화속도가 다른 어떤 분야보다 빠르기 때문에 중장기 및 단기 전략을 수립하는 기획능력 뿐만 아니라 변화하는 경영환경을 신속하고 유연하게 전략 안에 수용하고, 수립된 중장기 전략과 단기, 연도전략 사이의 일관성을 유지하는 변화대응 능력이 핵심능력이라고도 할 수 있다. KT는 전략적 선택을 구체화되어 최고경영자로부터 조직구성원 모두에게 전달되도록 경영계획, 조직구조, 기업문화, 업무프로세스, 성과측정/보상 및 정보시스템에 이르기까지 일관된 체계를 구축할 필요성을 인식하였다. 구체화된 전략적 선택이 일상적인 업무에 스며들어 가도록 관리해나가기 위하여 우선적으로 ‘전사적 성과관리체계 혁신사업’을 추진했다.

이중 BSC 프로젝트는 전략 및 비전을 구체적으로 표현할 수 있는 지표를 각 조직별로 만들고 이를 공유하도록 보상체계와 연계, 관리함으로써 조직이 원하는 전략방향에 집중하도록 만드는 것이 목적이었다.

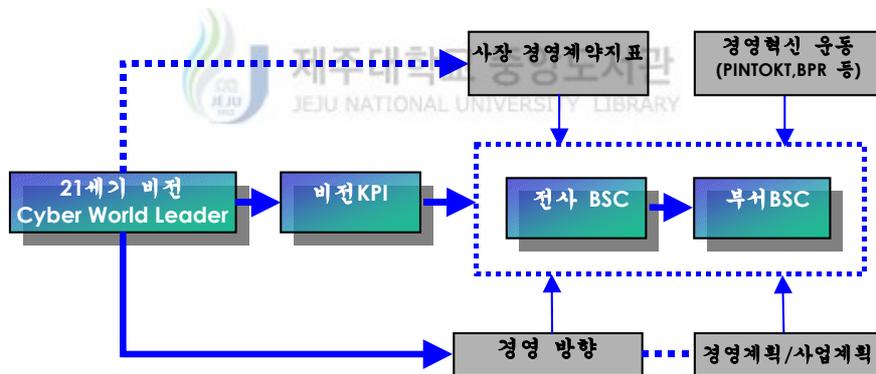
2. BSC 추진과정

BSC 프로젝트는 2차례에 걸쳐 추진되었는데, 도입단계는 1998년 10월부

터 3개월 동안 추진되었고, 본격적인 추진인 2단계 프로젝트는 1999년 5월부터 시작해 2000년 9월까지 진행됐다.

도입단계의 프로젝트를 통하여 조직단위의 성과지표를 모두 계량화하였다. ‘측정없이는 경영도 없다’는 성과관리의 일반론을 기반으로 약 30% 정도를 차지하고 있던 비계량지표를 모두 계량지표로 전환하였고, 현재까지도 활용되고 있는 BSC의 네 가지 관점-재무, 고객, 내부 프로세스, 학습 및 성장-을 회사에 처음 도입하였다. 1999년 5월부터 추진된 BSC 프로젝트는 크게 두 단계로 나뉘 볼 수 있는데, 팀까지 확대된 조직단위별 BSC 도출 단계와 이를 정보시스템으로 구현하는 단계이다. 1999년 10월 선포된 21세기 비전에 근간을 두고 전사 BSC를 도출하고 부서별, 팀별 BSC를 설정하였다. 이러한 비전-전략-전사-부서별-팀별 BSC를 도출한 일련의 활동을 도식화 하면 <그림 3-2>과 같다.

<그림 3-2> BSC 도출 프로세스

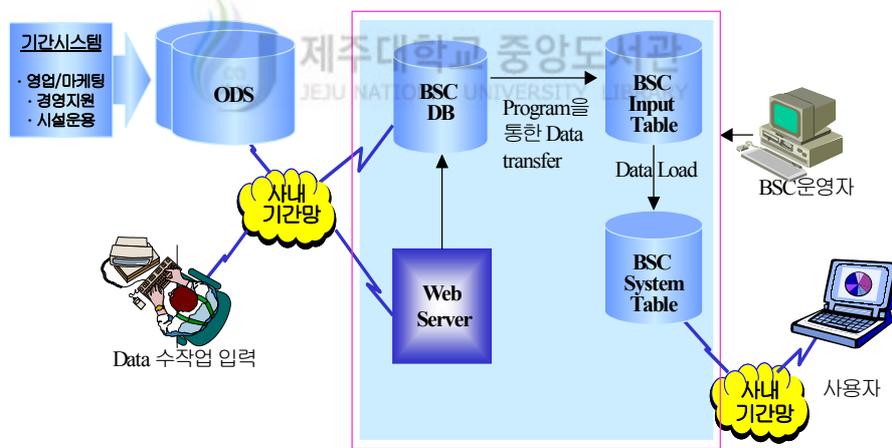


이를 통하여 팀단위까지 회사전략과 정렬시키고, 도출된 BSC를 회사내부 경영계약에 적용함으로써 새로운 성과관리, 전략적 성과관리 프로세스를 구축하였다. 프로젝트전까지는 전략과 경영계약, 즉 성과지표의 연결이 약하였고, 전략의 실행이 모니터링되지 않는 문제가 있었다.

BSC 프로세스에 따라 성과지표를 도출함으로써 EVA 지표 도입에 따라 단기적으로 투자위축 등의 부작용 및 이미 회사내부에서 익숙한 재무성과 지표의 단점을 극복하여 장기적인 회사의 발전을 유도하기 위하여 기업가

치에 실질적 영향을 미치는 ‘지적 자산’, 다시 말해 인적자산과 구조적 자산의 가치에 대한 관리를 하도록 함으로써 중장기 경쟁력을 강화하는 기반을 만들었다. 그리고, 1998년 도입된 EVA에 이어 1999년 PVA(사원가치), 2000년 CVA(고객가치)를 성과지표화함으로써 기업가치 증진을 유도하고 있다. 아울러 도출된 성과지표(KPI)를 경영자 뿐만 아니라 조직구성원이 달성 정도를 항상 모니터링 할 수 있도록 시스템<그림 3-3>으로 구현하였다. 기간시스템에서 추출된 ODS데이터와 수작업 입력 데이터는 사내기간망으로 BSC 서버에 연동되며 Web으로 사용자 인터페이스가 제공되어 마우스 클릭만으로 모든 정보의 조회가 가능하도록 하였고, 이를 통하여 성과정보를 적기에 정확하게 제공함으로써 성과정보의 투명성을 확보하고, 자체적인 피드백활동을 유도함으로써 성과향상을 위한 개선활동 추진을 지원하도록 하였다.

<그림 3-3> BSC 시스템 구성도



[KT BSC Server]

3. BSC 지표체계

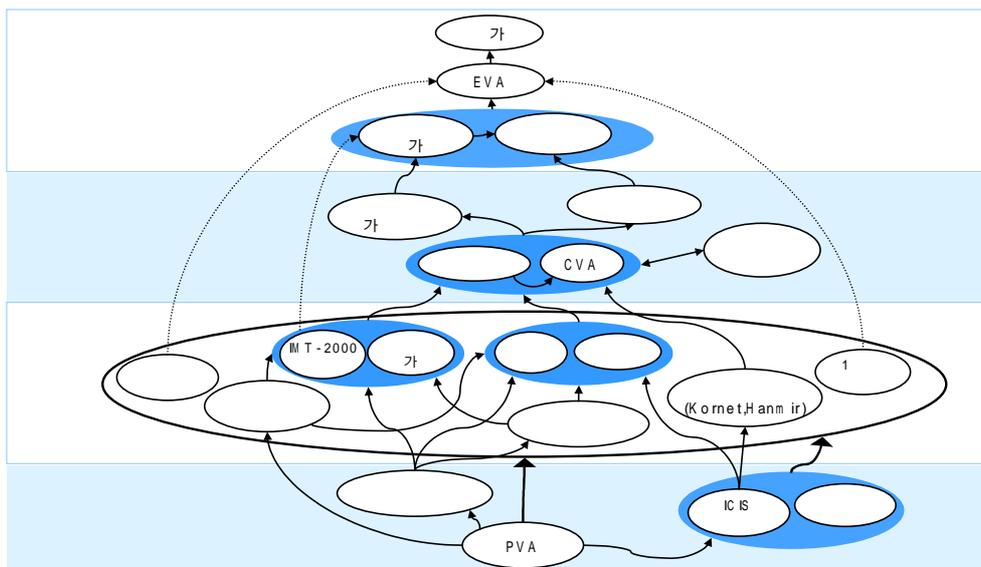
BSC는 회사의 전략을 상호 연계된 성과지표를 전환함으로써 조직의 역량을 전략달성에 집중시켜주는 전략구현 및 성과측정개념의 경영도구로서 BSC 지표체계<그림 3-4>는 다음과 같다.

<그림 3-4> BSC 지표체계

21	Cyber World Leader 가			
(16)	가	가 Cyber	/ R&D	가
BSC (22)	가 EVA	가 CVA CSI	IMT - 2000 가	ICIS 가
BSC	: 21 155 • 91 : 11			

아울러 성과지표간 인과관계를 지속적으로 규명, 개발함으로써 전략과 일상업무, 경영층과 종업원간의 커뮤니케이션이 활성화되고, 종업원의 일상적인 역할이 어떻게 최종결과(기업가치)에 연결되는가를 보여줌으로써 실질적인 동기부여가 가능토록 전사 BSC<그림 3-5>를 추진하였다.

<그림 3-5> 전사 BSC 지표 인과관계도



4. BSC 성과관리체계

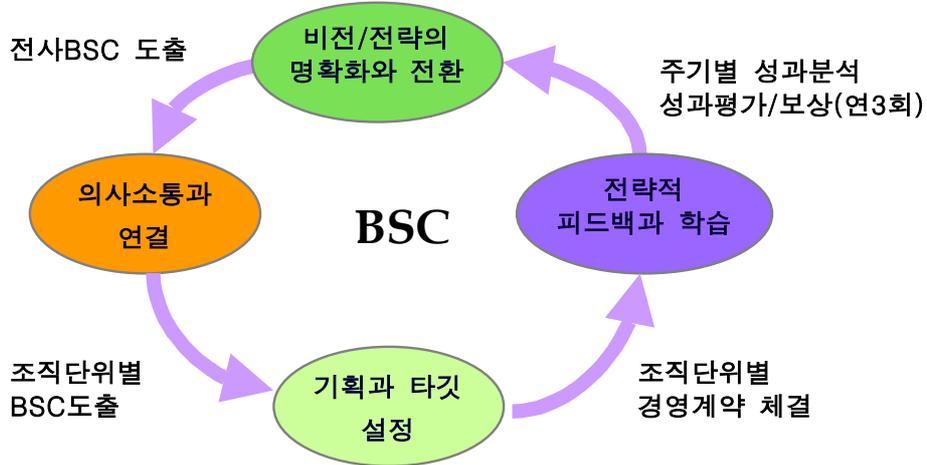
1) BSC를 통한 성과관리 프로세스

BSC는 도입초기부터 기존 성과관리체계인 경영계약제와 연계하여 추진함으로써 실행력을 갖추었다. 즉, BSC를 통하여 비전 및 전략을 명확화하고 전환하여 조직단위별 성과지표를 도출하고, 도출된 성과지표를 활용하여 경영계약을 체결하고 이를 측정, 보상하는 프로세스가 새로운 성과관리 체계로 정착되었다. 이러한 프로세스는 매해 반복적으로 수행된다. 사업년도 개시전, 전략분석을 통하여 전략수정 및 차년도 경영방향을 설정한다. 이에 따라 전사 및 조직단위별 BSC를 도출하고, 다음과 같은 조직 내부의 합의 프로세스를 거친다.

합의 프로세스의 1단계는 실무진의 워크샵 실시를 통한 지표의 측정가능성 등을 점검하고 2단계로는 경영계약 주체인 임원진 및 팀장들과 협의를 수행한다. 이를 통하여 성과지표에 대한 타당성이 협의된 후 목표수준 설정 및 세부평가방법과 보상방법을 설정한 후 최종 심의를 거친다. 심의 후 사업년도 초에 성과지표, 목표수준, 세부평가방법 및 보상방법이 포함된 계약서에 계약주체인 사장과 임원, 임원과 팀장간 경영계약이 순차적으로 이루어진다.

KT에서 활용하고 있는 경영계약제란 연초에 사장과 부문경영자(실·본부장), 부문경영자와 경영직(팀/국장) 사이에 상호 합의를 통하여 계약을 체결하는 것으로, BSC를 통하여 도출된 성과지표인 경영계약사항의 측정결과와 인사 및 인센티브와의 실질적인 연계가 되도록 하는 강력한 경영관리 방법이다. 이는 책임경영체계를 정착시키기 위하여 1988년 처음 실시되었고, 1999년부터 팀단위까지 확대 시행하여 성과관리대상으로 관리하고 있으며, 특히 성과관리체계에 도출된 성과지표 결과에 따라 성과급 등 보상제도를 연계시켜 성과를 극대화하고 있다. 성과관리 프로세스<그림 3-6>는 다음과 같다.

<그림 3-6> KT 성과관리 프로세스



제3절 SK 텔레콤



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

1. BSC 도입배경

SK 텔레콤은 1984년 설립 이래 이동전화, 무선호출, 인터넷기반 PC통신 등의 사업을 하는 기업으로 1998년에 이어 1999년에도 2년 연속 국가고객만족지수(National Customer Satisfaction Index) 이동전화 서비스 부문에서 1위를 차지하는 등 국내 최고의 종합정보통신기업이다. SK 텔레콤의 경우도 다른 기업과 마찬가지로 연단위로 경영계획을 수립할 때마다 기업 전략을 다시 검토해서 전략을 수립한다. 따라서 이러한 단기전략의 문제를 해결하고 나아가 보다 전략적인 기업경영을 위해 통합전략(Integrated Strategic Measures : ISM) 프로젝트를 추진했다. ISM은 SK텔레콤이 1998년부터 시작한 기업혁신 프로젝트(Enterprise Transformation Project : ETP)의 결과물로 전략과 연계된 지표를 개발하여 이를 통해 기업을 운영하는 것을 말한다.

2. BSC 추진과정

ISM 프로젝트는 1998년 5월부터 시작해 1999년 11월까지 진행되었다. ISM 프로젝트는 조직전체를 하나의 단위로 묶어주고 책임소재를 분명하게 하는 중요한 수단이다. 이를 통해 전략과 성과관리를 연계하여 일관된 성과 측정이 가능케 하고 있다. SK 텔레콤은 기업혁신 프로젝트를 통해 기업 혁신을 위한 45개의 세부과제를 도출하였다. 그 과제 중 하나가 전사통합전략 프로세스 작업이며 ISM은 이와 밀접하게 연관되어 추진되었다. ISM 프로젝트에서 가장 중요한 것은 무엇보다 전략을 잘 말해주는 지표를 각 조직 별로 뽑아내는 작업이었다. 일단 전사 차원의 전략이 수립되면 이것이 각 조직에 맞는 전략으로 바뀌어 지표가 선정되는데 SK 텔레콤은 1년 6개월(1998년 5월~1999년 11월)의 전체 ISM 프로젝트 기간 중 지표개발에만 1년 이상을 투자하였다. ISM 프로젝트의 결과물은 BSC 솔루션인 OBSC(Oracle Balanced Scorecard)를 통해 구현하였다.

3. BSC 지표체계



SK 텔레콤은 지표체계 선정에 있어서 캐플런과 노턴이 제시한 네 가지 관점, 즉 재무적 관점, 고객 관점, 내부 프로세스 관점, 학습 및 성장 관점에 따라 하위부문 및 성과지표를 선정하였다.

1) 재무적 관점

재무적 관점에서는 <표 3-1>에 나와 있듯이 수익성, 재무외형, 안정성, 활동성, 성장성 등 5가지 부문에 대해 성과지표를 선정하였는데, 수익성지표는 보다 도전적인 목표 설정을 통해 기업의 장기전략 목표달성을 위해 주력하였다.

<표 3-1> 재무적 관점⁵¹⁾

부 분	성과지표	의 미
수 익 성	영업수익 순이익	기업활동의 전체적인 능력과 수익성을 판단하는 기준
	영업수익 EVA율	투하자본에 대한 기회비용이 감안된 영업수익 순이익률
	자기자본 순이익률	자기자본 대비 순이익 달성도
	투하자본 EVA율	실제 영업에 투하된 자본 대비 EVA 달성도
재무외형	총자산	자산규모
	영업이익	영업규모
안 정 성	유동비율	단기채무에 대한 지급능력
	자기자본 비율	재무구조에 대한 대표적인 판단기준
	고정장기 적합율	장기 투자재원을 기자본이나 장기부채로 조달한 정도
활 동 성	총자산 회전율	기업이 사용한 총자산의 활용도
성 장 성	총자산 증가율	총자산 규모의 성장도
	자기자본 증가율	자기자본의 성장도
	영업수익 증가율	영업규모의 성장도
	EVA 증가율	EVA(경제적 부가가치)의 성장도

2) 고객 관점

고객 관점에서는 <표 3-2>에 나와 있듯이 시장점유율, 고객유지, 고객수익성, 신규고객 유치, 고객만족의 부문별로 가입자 누적 시장점유율, 계약해지율, 고객 1인당 수익률, 신규고객 시장점유율, 고객만족지수를 성과지표로 사용하고 있다.

51) 김경태, “기업성과측정시스템의 진단과 균형성과표(Balanced Scorecard)의 성공적인 도출방안”, 서강대학교 경영대학원 석사학위 논문, 2000, p. 33.

<표 3-2> 고객 관점⁵²⁾

부 분	성과지표	의 미
시장점유율	가입자누적 시장점유율	영업수익 창출을 위한 상대적 기반
고객유지	계약 해지율	시장점유율에 영향을 주는 선
고객수익성	고객 1인당 수익률	신규고객 유치 및 고객만족에 대한 보안지표겸 재무적 관점의 수익성에 대한 선행성 지표
신규고객유지	신규고객 시장점유율	일정 기간의 마케팅성과 직접 비교
고객만족	고객만족지수	내부사업 프로세스의 후행성지표 및 시장점유율의 선행성 지표

3) 내부 프로세스 관점

내부 프로세스 관점에서는, <표 3-3>에 나와 있듯이 M부문(마케팅), P부문(생산), R부문(연구·개발), S부문(안정), 신규사업 부문, 해외사업 부문 등 6가지 부문에서 총 32개의 지표를 성과지표로 이용하고 있다. 이 관점에서는 특히 마케팅부문에 비중을 두고 있는데 상품의 기획에서부터 촉진(Promotion), 판매, 애프터서비스를 신상품 출시빈도, 상품선호도, 상품가격(요금), 대리점 수, A/S 요원당 가입자수 등 15개의 지표를 사용하여 측정하고 있다.

<표 3-3> 내부 프로세스 성과표⁵³⁾

부 문	성과지표	의 미
M 부문	신상품 출시빈도 신상품 Time to market 상품의 다양성	(상품기획) 이동전화 및 무선호출 서비스 관련 부가서비스 개발의 신속성 및 다양성 비교
	상품 선호도 광고 접촉율 광고 호감도	(촉진) 광고 및 판촉효과 측정 비교
	상품 가격(요금) 수납율 부가서비스 이용율	(판매) 가격 경쟁력, 판매효율성 비교

52) 김경태(2000), 전계논문, p. 34.

53) 김경태(2000), 전계논문, p. 35.

부 문	성과지표	의 미
M 부문	대리점수 대리점당 연간 신규고객 유치건수 지점수 영업장 서비스	(판매) 유통망 현황 및 경쟁력 비교
	A/S 요원당 가입자 수 상담요원 1인당 CALL 상담소요 시간	(after-sales service) A/S 센터 및 고객 센터 경쟁력 비교
P 부문	Coverage Rate	(생산관리) 서비스 시설기반 비교
	통화완료율(발신/착신) 소통율 call deop율 양호율	(생산관리) 통화품질 비교
R 부문	연간 연구인력당 특허권 신청건수 영업수익 대비 연구개발비	(연구개발관리) 연구개발관련 output 대 input 비교
S 부문	평균 차입금리 구매원가 절감율 구성원수 대비 산재발생율 기업이미지	(재무관리) 자금조달 능력 (구매관리) 구매효율성 (안전관리) 사고 대비 능력 (P/R 관리) 홍보 능력
신규 사업 부문	사업성	투자금액, 경쟁현황, Launching 여부, 년 수익률, 기대 투자 수익률 등을 신규사 업별로 투자금액 가중하여 종합적인 사 업성을 정량적 지표화
	신규사업 매출 비중	미래수익 창출능력 비교
	시장규모	신규사업의 시장규모를 투자금액 가중하 여 전략적 지표화
해외 사업 부문	사업성	투자금액, 사업형태, 사업권 유무, Launching 여부, 년 수익률, 기대투자 수 익률 등을 해외사업별로 투자금액 가중 하여 종합적인 사업성을 정량적 지표화
	해외사업 매출비중	해외사업 추진 실적 비교
	시장규모	사업진출 지역의 GNP를 투자금액 가중 하여 정량적 지표화

4) 학습 및 성장 관점

학습 및 성장의 관점에서는 인적기반, 기술기반에 학습 및 성장 효과를 추가하여 성과를 측정하고 있다. 인적기반에서는 구성원수, 1인당 영업수익, 구성원 만족도 등의 지표를 사용하고 있고, 기술기반에서는 특허수, 사내의 인터페이스(interface), 시스템 가동률 등을 성과지표로 선정하였다. 학습 및 성장 효과부문은 아래의 <표 3-4>에 나와 있는 것처럼 성장실현 지표율이라는 지표를 이용하고 있는데 성장실현 지표율은 학습 및 성장 능력을 평가하기 위한 지표로서 최근 5년간 성장을 실현한 지표를 최근 년도부터 4:3:2:1의 가중치를 부여하여 계량화한 지표이다. 즉, 가장 최근의 전사경쟁력 측정점수에 더 많은 가중치를 부여한다.

<표 3-4> 학습 및 성장 관점⁵⁴⁾

부 문	성 과 지 표	의 미
인적기반	구성원수 이직율	구성원 유지
	1인당 영업이익 1인당 순이익 1인당 EVA	구성원 생산성
	구성원 만족도	동적요소 관리
기술기반	특허수 전구성원 대비 연구인력 비율	연구 기술력
	사내외 Interface	정보기술력(MIS)
	Billing 수단 On_line 가용시간 과금소요시간	정보기술력(CIS)
	시스템 가동율 User 응답시간	정보기술력(시스템 안정성)
	정보보안 level	정보기술력(안정성)
학습 및 성장효과	성장실현 지표율	학습 및 성장능력 최근 5개년간 전사 경쟁력 측정 점수의 변화추이를 최근년도부터 4:3:2:1의 가중치를 부여하여 계량화

54) 김정태(2000), 전계논문, p. 36.

제4절 BT(British Telecom)v

1. BSC 도입배경

통신시장 사업환경의 변화에 따라 BT는 새로운 변화를 요구하였다. BT의 핵심고객이 서비스 및 요금수준을 만족하지 못해 경쟁사로 이탈이 가속화 되었고 소규모 사업자가 BT의 네트워크를 우회하여 영업하는 등 새로운 형태의 경쟁이 가속화되었다. 이런 경영환경 악화로 인해 BT는 미래에 대한 확신을 증권금융가에 심어 주지 못하여 주가가 저평가 되었다. 따라서 전사적인 관점에서의 통합전략이 요구되어졌고, 이러한 취지에 부합하기 위하여 새로운 성과평가지시스템인 BSC를 도입하게 되었다.

2. BSC 추진과정

BT는 1984년 민영화 이후 지금까지 지속적으로 경영혁신을 추진해 왔다. 이러한 과정을 거치면서 BT는 리더쉽 개발, 핵심프로세스 정립, 인력관리 및 평가시스템 확립 등 핵심경영 요소에 대한 기초를 완성했다. BT의 경영혁신 과정은 4단계로 구분된다. 먼저 민영화 이후 서비스의 품질개선을 주요 목표로 기업문화 혁신 및 프로세스 표준화를 실시한 품질경영 단계(1984~1989), 표준화된 프로세스를 중심으로 조직의 균살을 제거한 구조조정 단계(1990~1993), 고객지향 프로세스 구축(BPR) 및 전략적 성과관리 체계(균형성과기록표, Balanced Scorecard) 재구축을 통한 경영체제의 완성 단계(1994~1995), 마지막으로 시장의 관점에서 조직의 효율성을 평가하는 사내거래 도입단계(1996~)로 구분할 수 있다.

BT는 경영전략을 달성하기 위하여 기업비전과 중장기 경영목표<표 3-5>를 세부적으로 설정하였다.

첫째, 규제범위 안에서 주주의 이익을 극대화하는 것이다.

둘째, 세계적 수준의 고객서비스로 세계적 수준의 서비스와 경험 제공으로 특정시장에서 탁월한 고객만족도 유지 발전시켜 나가는 것이다.

셋째, 주주가치를 창출하는 세계적 수준의 상품 및 정보/서비스의 포트폴

리요를 제공하여 사업을 성장시켜 나가는 것이다.

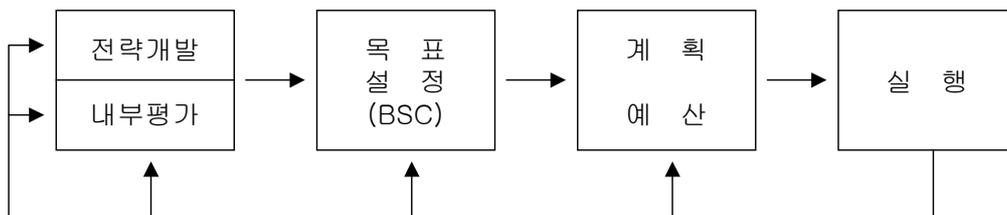
넷째, BT의 미래 역량을 강화하기 위해 신규채용, 능력개발 등을 통하여 직원의 필요한 능력을 배양하는 것이다.

<표 3-5> 기업비전과 중장기 경영목표

비 전	세계에서 가장 성공적인 통신그룹이 되는 것
임 무	세계적인 전기통신 및 정보서비스를 제공하고 이를 위한 네트워크 구축 - 고객의 요구사항을 만족 - 주주를 위하여 BT 그룹의 수익을 증대 - 사회에 합당한 기여
전 략	국내시장에서 주도권을 지키고 기본통신서비스 시장을 개척 선진통신사업자로서 강력한 기반을 구축하며 필요시 타사업자와 제휴 기업고객서비스 분야에서 글로벌사업의 주도권 유지 국내외적으로 네트워크 서비스 사업자로서 위치 강화

또한 전략, 계획, 예산간의 연계강화를 위해 전략기획(Strategic Planning & Management : SPAM) 프로세스<그림 3-7> 개발을 통해 본사와 사업부서의 기획팀은 연도별 전략수립과 5개년 장기계획을 전략기획 프로세스로 통합하고 성과목표(재무, 비재무 목표)를 달성하기 위한 5개년 계획을 수립하고 2개년 소요예산을 수립하였다. 전략기획 프로세스의 구성 요소간(전략, 경영목표, 중장기 계획, 실행프로그램) 연계 및 피드백 강화를 위해 전략사업부문(Strategic & Business Management : S&BM)을 설치하고 자체 점검과 본사와 사업본부 사이의 업무협조 및 조정 역할을 담당하였다. 또한 전략기획 프로세스의 일환으로 핵심성과지표 및 성과에 대한 집행임원회의

<그림 3-7> BT의 전략기획(SPAM) 프로세스



(사업본부장도 참여)에서 전사적 전략 심의 및 보완을 하였다. 급변하는 사업환경 변화에 신속히 대응하기 위해 전략 및 실행계획을 연간 3회 심사 및 개선활동을 전개하였다.

3. BSC 지표체계

BT는 중장기 경영목표를 달성하기 위해 고객초점, 내부프로세스 개선, 탁월한 서비스 제공 및 재무/주주 등 4개 분야 13개의 핵심성과지표<표 3-6>를 마련하였다.

<표 3-6> Breakout 세부실행 프로그램과 BSC 성과지표⁵⁵⁾

분 야	세부실행 프로그램	BSC 성과지표
고객초점	시장세분화 및 표적마케팅 - 중점 지역 마케팅 활동 - 핵심 고객에 대한 집중 마케팅 - 대형고객 만족도 관리	고객시장별 수입, 투자비율 고객시장별 공헌이익 주당 마케팅활동 기업수 경쟁사에서 BT로 가입전환률 매우 만족한 대형 기업고객비율
조직학습	고객업무기량 습득 최고경영자 팀에 의한 그룹 사업관리 현장참여에 의한 업무방식 개선	BT 비전 및 미션에 충실한 직원비율 임원의 핵심역량 달성도(sep) Top 150 임원의 개인목표와 BSC 목표의 연계 정도 중요한 분야에서 핵심역량 달성도 교육프로그램에 만족하는 관리자 비율 동기부여가 잘 되고 있는 직원 비율 BT에 대한 자부심을 가지고 있는 직원 비율
내부프로세스개선 (BPR)	네트워크 서비스 개선 구매프로세스 개선 새로운 상품 및 서비스 개발 상품개발시간 단축	프로세스 사이클타임 감소율, 상품개발 시간 비용 절감액, 무출동 가설율, 고장율, 감소율 과금 정확도 투하자본 또는 매출액 대비 구매비용 비율 제품가격 대비 물류비 비율
재무관점	서비스 가치분석 활동기준원가관리, BPR 등	주주가치, 수익증대, 이익, 투자비용 (기관별, 세부활동별, 적용기법별)

55) KT-CEO report 2000.7월호

또한 사장의 경영목표를 전사 성과관리지표 및 목표 설정에 반영<표 3-7>하였으며, 소수의 성과지표를 설정하여 전략적 중점추진 분야를 명확히 하여 전사적인 역량을 결집하는 데 주력하였다. 또한 단기적 재무성과뿐만 아니라 프로세스 개선 및 조직학습 역량 강화를 통해 조직의 지속적인 성장과 발전을 추구하였다.

<표 3-7> BT사장의 경영목표와 BSC 성과지표와의 관계⁵⁶⁾

스코어카드	유럽품질상 기준	핵심성과지표(KPI)	사장경영목표
주주/ 재정상태	사업결과	주주가치, 세전이익 투자자본이익률	주주가치
고객/주요 이해관계자	사회에 대한 영향	회사이미지 수준	규제관리
	고객만족	‘매우 만족’한 개인 고객비율 ‘매우 만족’한 기업 고객비율 ‘매우 만족’한 글로벌 고객비율	세계적 수준 서비스
	직원만족	‘매우 만족’한 직원의 비율(PSI)	
프로세스	프로세스	영국 첨단서비스 이익 국제부문 순위 위 부분에 대한 고객만족/서비스 품질 척도	사업성장
조직측면의 학습능력	자원, 직원관리정책 및 전략 리더쉽	미래역량 비전 대비 추진정도	미래의 역량

4. BSC 성과관리체계

BT는 IT 인프라를 이용하여 사업본부의 팀 단위까지 BSC 성과 데이터를 수집하고 목표 대비 성과를 측정하여 핵심성과지표(KPI)에 대하여는 최소한 월 1회 성과측정 및 분석을 통해 피드백(Feedback)한다. 사장은 균형성과지표 목표대비 성과를 심사하여 정책 및 전략의 실행을 검토하고 사업본부 성과를 평가한다.<표 3-8> 또한 집행임원회의에서 핵심성과지표의 목표 달성도를 매분기 검토하고 성과분석 데이터를 바탕으로 중장기 전략 및 실행프로그램을 수립한다. 주로 착안사항은 첫째, 그룹 및 사업본부 전문가들이 연간 3회에

56) KT-CEO report 2000.7월호

결쳐 전략계획에 따라 실행계획이 수반되고 있는지를 확인하고 둘째, 1년 이상 소요되는 전략과제는 BSC로 개선목표를 부여한다. 또한 정보시스템 활용을 통해 5년간 중장기 목표 및 경쟁사와의 비교분석을 실시한다.

<표 3-8> 서비스 수준에 대한 목표 대비 성과 검토 프로세스⁵⁷⁾

현장관리자 심사 (일)	서 비 스 담당이사 (주)	품질위원회 심사 (월)	사업본부장 심사 (분기)	집행임원 회의의 운용 심사(4개월)	BT 이사회 (1년)
---------------------	-----------------------	---------------------	----------------------	---------------------------	----------------

이러한 성과분석을 토대로 BT는 고객중심의 조직형태로 개편하였다. IT 기술의 발전으로 인해 고객접점 부서에 있는 현장조직 위주의 변화가 그것이다. 데이터서비스 및 인터넷의 등장으로 지역/제품 중심의 조직이 신속한 고객서비스를 위한 장애물로 대두함에 따라 28개 지역사업본부를 폐지하고 세분화된 고객중심의 조직으로 개편하였다. 사업본부 또는 사업단위는 독립채산제 운영 실시로, 각 사업단위는 활동범위, 전략, 계획, BSC목표 및 품질개선 소요예산을 수립하는 권한과 책임을 보유하고, 자체적으로 재무상태 및 품질개선에 소요되는 예산(교육, 프로세스 개선, 예방비용, 품질평가비용, 고장수리 등)을 전략 및 예산 수립시 책정한다. 재무성과 및 고객만족도 개선이 필요하면 자체적으로 조직개편 및 인적자원을 재배치한다. 이를 통해 BSC 시스템의 고객가치 분야를 중심으로 모든 사업역량을 재설계한다.

제5절 사례 분석

1. KT

1) 종합정보시스템 추진반 구성

경영성과 관리체계 혁신사업을 추진할 조직구성원은 ERP 전담반을 주축으로 재무 ERP조, BSC조, 정보기술조, 업무연계조, 변화관리조로 구성되었

57) KT-CEO report 2000.7월호

다. BSC조는 재무, 고객, 내부 프로세스, 학습 및 성장 등 균형된 관점에서 전략과 연계하여 경영성과를 측정 보고할 수 있는 시스템의 구축을 전담하게 된다. 이를 통해 회사의 전략을 상호 연계된 성과지표로 전환하여, 조직의 역량을 전략달성에 집중시켜주는 전략구현 및 성과측정을 지원하게 된다. 이는 재무 ERP, ABC, DW시스템의 기반을 통해 고도화가 가능하게 된다. 따라서 BSC는 재무 ERP와는 별도의 시스템이지만 프로젝트의 추진효율을 높이기 위해 같이 구성되었다. BSC조는 비전, 전략 및 내외·부 환경 분석, 전략적 목표설정, 평가지표 개발, 자료의 연계, 평가지표 관리, 홍보 및 구현을 추진하였다.

2) 인트라넷을 이용한 BSC시스템 구축

BSC시스템의 목적은 BSC 개념에 따라 도출된 성과지표(KPI)에 관한 정보를 적기에 제공하는 것이다. 핵심역량은 학습과 경험에 그 기초를 두고 있다. 여기에서 우리는 전통적인 데이터웨어하우스 해결 방안들은 그러한 학습과 경험을 일반적으로 거의 제공하지 못함을 발견하게 된다. 그러므로 도전해야 할 것은 기업 종업원들이 자신들의 경험과 자신들의 지식 모두를 공유하는 것을 알게끔, 그리고 그들을 도와서 그렇게 할 수 있도록 정보시스템을 구축해야만 한다. KT는 도출된 성과지표(KPI)를 경영자뿐만 아니라 조직구성원에게 항상 모니터링 할 수 있도록 인트라넷을 이용하여 BSC 시스템을 구축하였다. BSC시스템은 성과정보를 사용자에게 편리한 화면으로 제공하는 Viewer 부문과 이를 위한 성과데이터 DB 등의 자료관리시스템으로 구성된다. 기간 시스템에서 추출된 ODS 데이터와 수작업 입력 데이터는 사내기간망으로 BSC 서버에 연동되며 Web으로 사용자 인터페이스가 제공되어 마우스 클릭만으로 모든 정보의 조회가 가능하도록 하였다. 즉, KT는 인트라넷을 이용한 BSC시스템 구축을 통하여 성과정보를 적기에 정확하게 제공함으로써 성과정보의 투명성을 확보하고, 자체적인 피드백 활동을 유도함으로써 성과향상을 위한 개선활동 추진을 지원하도록 하였다.

3) 주요 추진내용

KT는 핵심역량 강화를 위하여 인적자원 역량 강화에 중점을 두고 시행

하였다. 기업비전을 달성하기 위하여 전문인력 양성, 사이버인력 양성 등을 실시하였다. 과거 KT의 교육제도는 전문인력 교육과정 및 양성 미비, 집합 교육 위주의 교육형태를 실시함에 따라 교육기회의 미흡 등의 문제점을 갖고 있었다. 따라서 정보화시대를 맞이하여 KT는 과거의 교육제도를 개선하여 이를 재무성과에 밀거름이 되도록 과감히 교육제도를 개선하였다. 전문인력 양성을 위하여 해당분야에 근무하는 사원 중 업무수행 능력이 뛰어난 사원을 선발하여 사내·외 전문교육(석·박사 과정, MBA과정 등)을 체계적으로 실시하였다. 또한 전사원이 희망하는 시기에 희망하는 장소에서 희망하는 교육을 수강할 수 있도록 교육형태를 사이버교육 위주로 개편하였다. 따라서 전사원이 연간 1인 1교육과정도 수강하지 못하였던 교육제도가 연간 1인 2과정이상 교육을 수강할 수 있게 되었다. 아울러, 사이버교육은 교육기간이 종료된 후에도 언제든지 학습을 할 수 있도록 운영됨으로써 교육에 대한 효과를 지속적으로 유지하게 하였다.

경영품질에 대한 체계적인 측정과 평가를 수행하여 초일류 기업 수준의 경영의 질적향상을 위하여 KT 경영품질상을 제정하였다. 과학적인 분석과 개선계획을 통해 고객가치, 사원가치, 주주가치를 높이는 효율적인 시스템을 도입하였다. KT 경영품질상은 고객가치중심의 품질, 지식의 창조와 학습, 프로세스와 스피드, 품질 및 예방, 파트너쉽, 리더쉽, 정보공유화, 사실에 근거한 경영, 성과 중시, 사회적 책임의 핵심요소들로 구성하였다.

KT 경영품질상에 자발적으로 도전하는 분위기를 조성하여 경영모델에 의한 자체평가를 실시하고 BSC와 연계 상호 보완을 추진하고 있다.

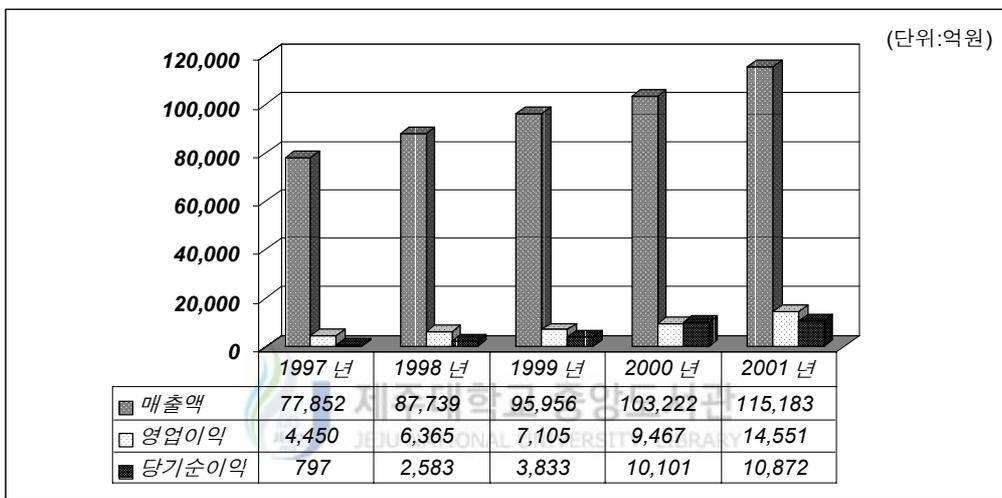
기업가치 증진을 위하여 PVA(사원가치) 및 CVA(고객가치)를 성과지표화하였다. 특히, CVA(고객가치)는 1년에 1회이상 정기적으로 외부기관에 의뢰하여 공정하고 객관적인 고객만족도 측정을 시행하고 결과를 지표에 반영함으로써 전사원이 고객만족을 최우선으로 생각하고 노력하도록 추진하고 있다.

4) BSC 도입 전후의 재무성과 비교

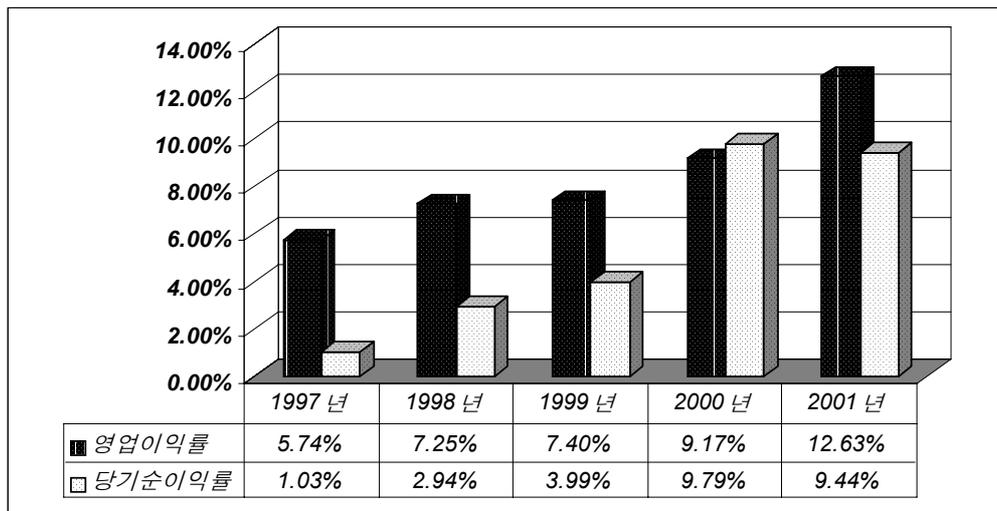
BSC 도입 전후의 재무성과는 도입한 기간이 오래되지 않아 단정지어 성과여부를 판단하기는 어렵다. BSC는 단기적인 재무성과를 위한 성과평가지

스탬이 아니라 장기적인 재무성과를 위한 성과평가시스템이기 때문이다. 그러나 <그림 3-8> 및 <그림 3-9>을 보면 BSC 도입전과 대비하여 2001년 (도입후 2년)부터는 재무성과가 증가하는 것을 알 수 있다. 또한 <그림 3-10> 및 <그림 3-11>과 <그림 3-12>에서 BSC 도입 전후의 현금흐름과 유형자산 및 무형자산 현황은 큰 변동이 없음을 보여주고 있다.

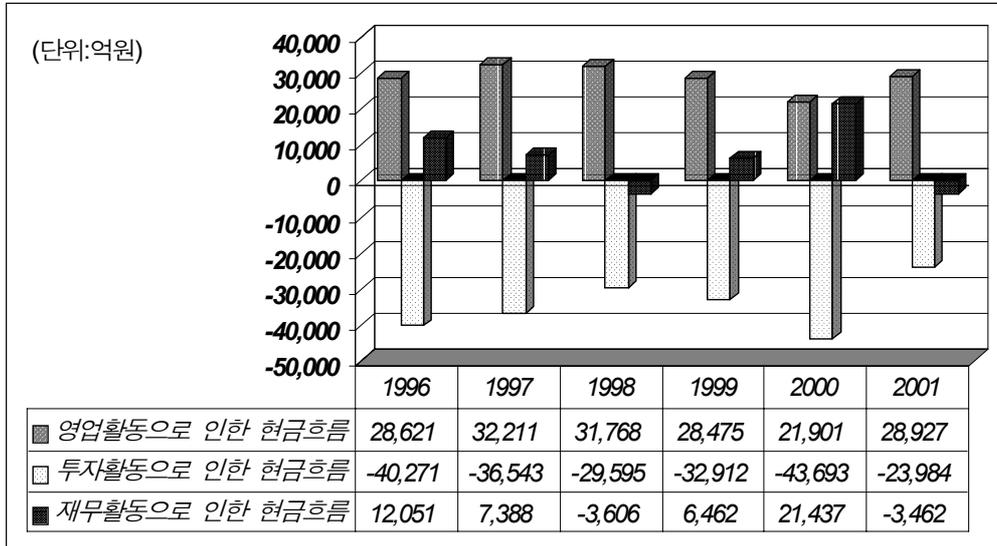
<그림 3-8> BSC 도입 전후의 매출액, 영업이익, 당기순이익 현황



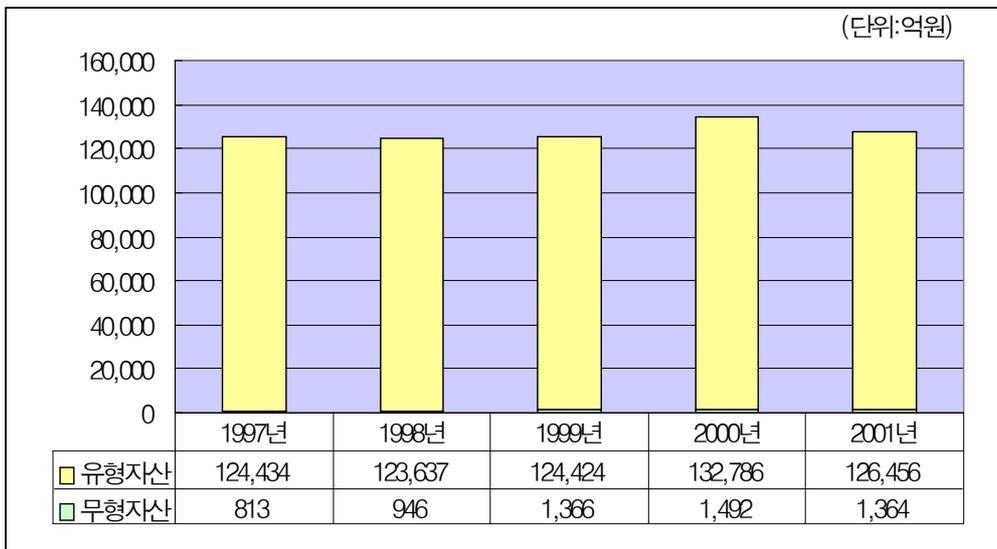
<그림 3-9> BSC 도입 전후의 영업이익률 및 당기순이익률



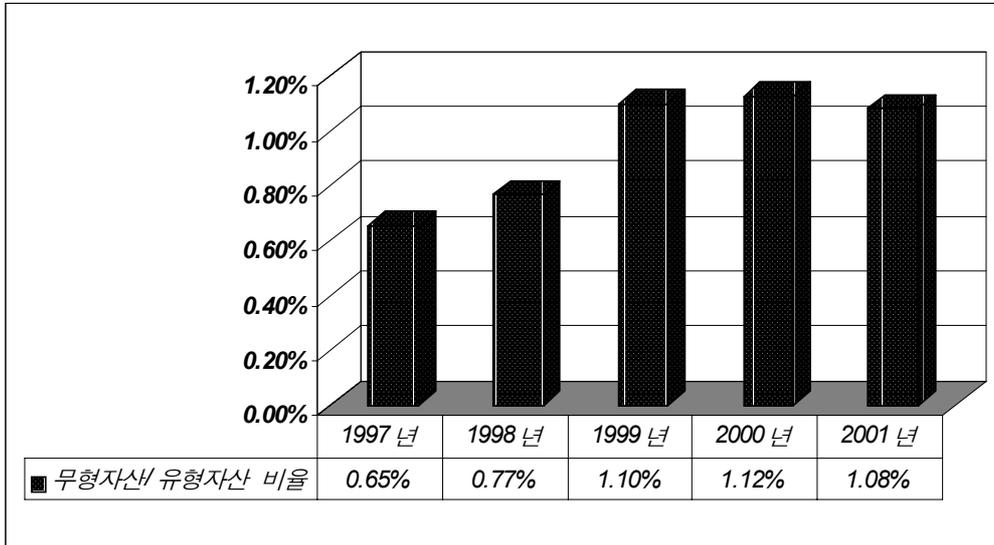
<그림 3-10> BSC 도입 전후의 현금흐름 현황



<그림 3-11> BSC 도입 전후의 유형자산 및 무형자산 현황



<그림 3-12> BSC 도입 전후의 무형자산/유형자산 비율



2. SK 텔레콤



1) 프로젝트를 통한 기업 특성에 맞는 지표개발

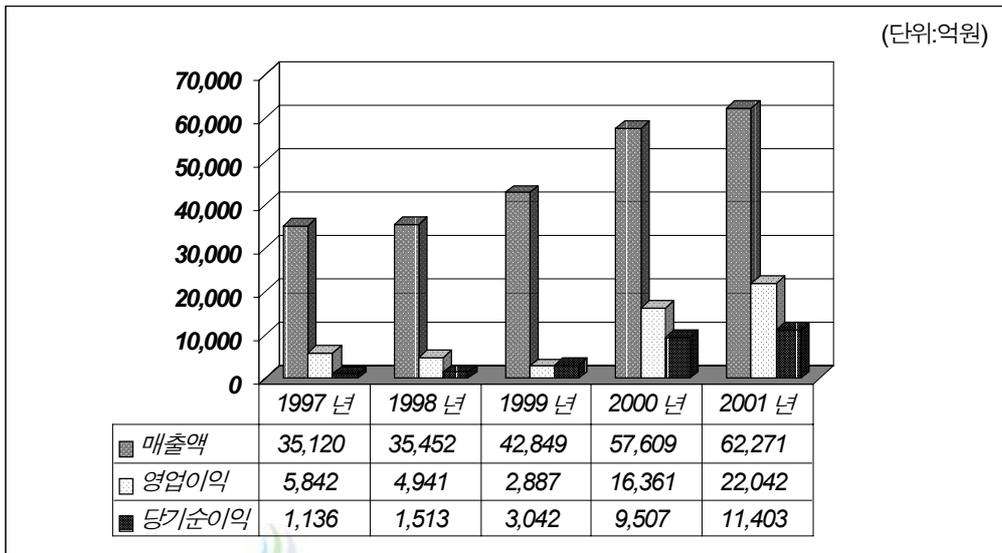
SK 텔레콤은 전략적인 기업경영을 위해 통합전략(ISM) 프로젝트를 추진하였다. ISM은 1998년부터 시작한 기업혁신 프로젝트(ETP)의 결과물로 전략과 연계된 지표를 개발하여 이를 통해 기업을 운영하는 것을 말한다. SK 텔레콤은 기업혁신 프로젝트를 통해 45개의 세부과제를 도출하였고, ISM은 이와 밀접하게 연관되어 추진되었다. 특히, SK 텔레콤은 지표개발에 1년 이상을 투자함으로써 기업 체질과 특성에 맞는 지표를 개발하고 적용하여 새로운 성과평가시스템에 전사원이 쉽게 접근할 수 있도록 하였다.

2) BSC 도입 전후의 재무성과 비교

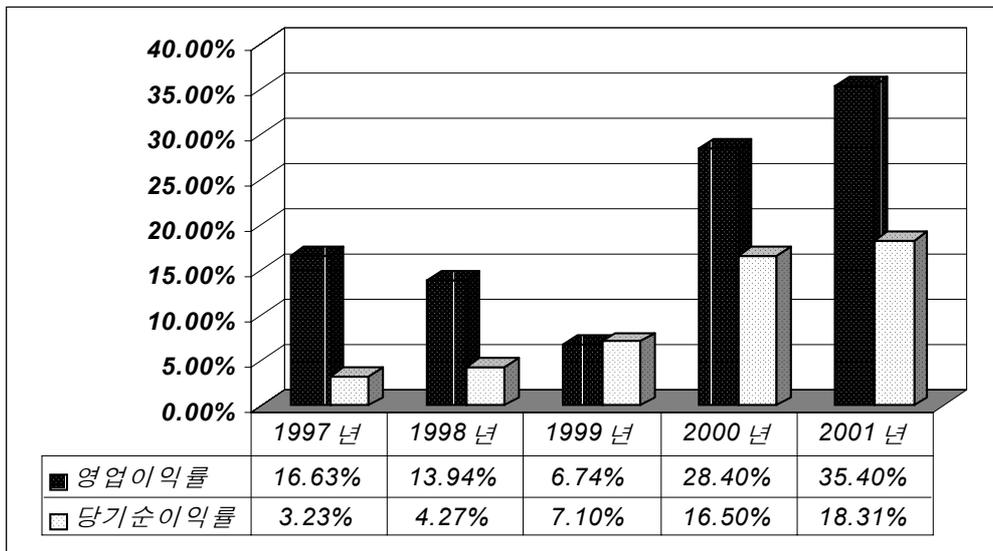
BSC 도입 전후의 재무성과는 <그림 3-13> 및 <그림 3-14>을 보면 BSC 도입전과 대비하여 1999년(도입후 1년)부터는 재무성과가 증가하는 것을 알 수 있다. 또한 <그림 3-15> 및 <그림 3-16>과 <그림 3-17>에서 BSC 도입 전후의 현금흐름은 상승과 하락을 보이고 있고 유형자산 및 무

형자산 현황에 있어서는 무형자산의 비중이 상승하는 것을 보여주고 있다.

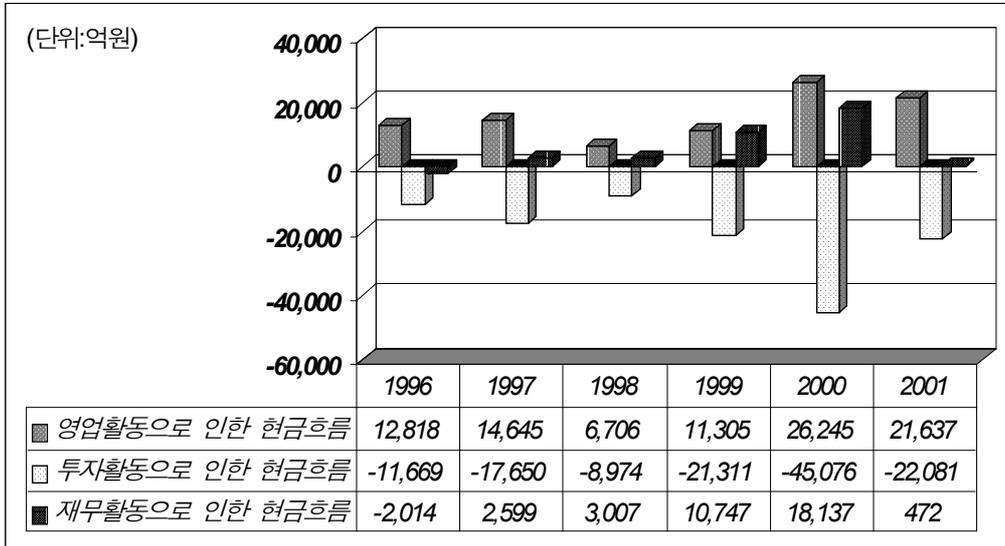
<그림 3-13> BSC 도입 전후의 매출액, 영업이익, 당기순이익 현황



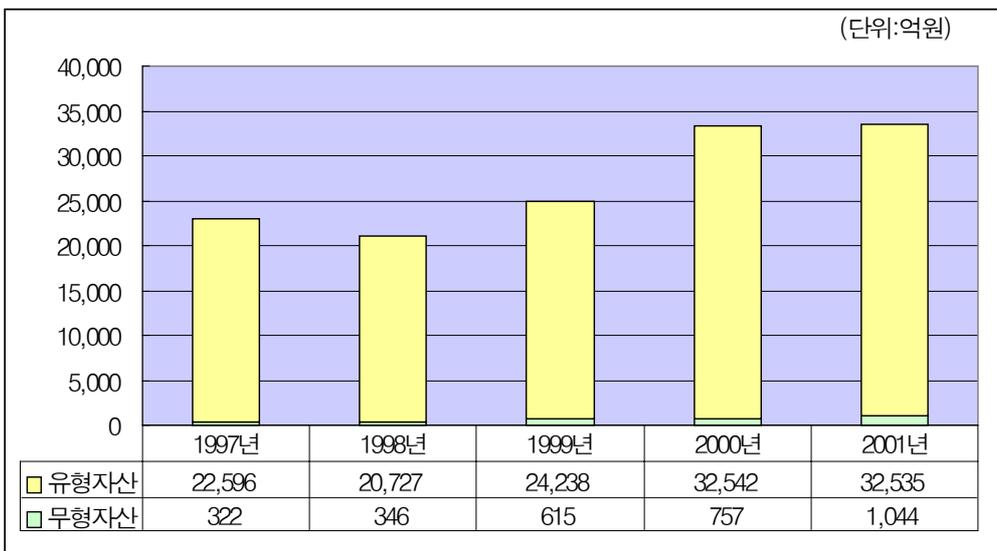
<그림 3-14> BSC 도입 전후의 영업이익률 및 당기순이익률



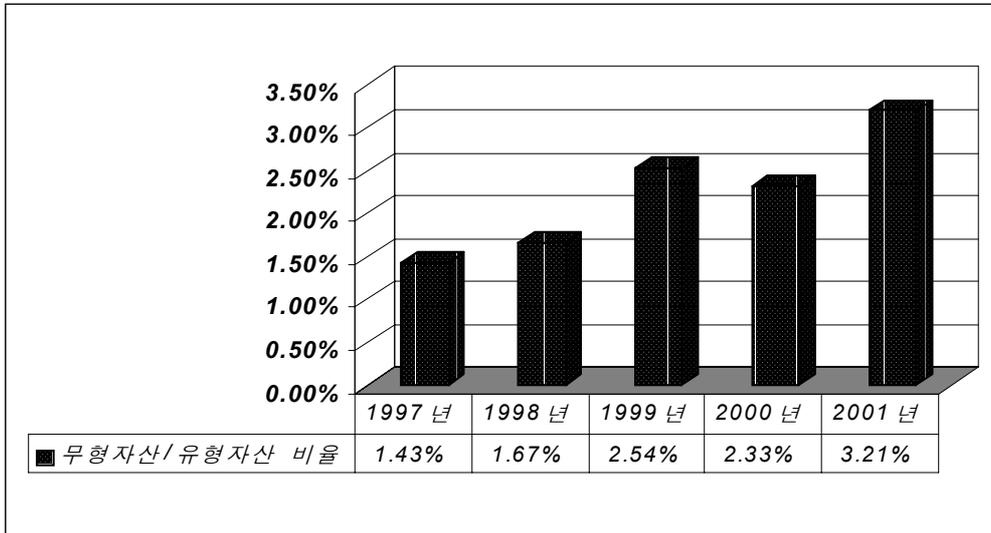
<그림 3-15> BSC 도입 전후의 현금흐름 현황



<그림 3-16> BSC 도입 전후의 유형자산, 무형자산 현황



<그림 3-17> BSC 도입 전후의 무형자산/유형자산 비율



3. BT(British Telecom)

1) 내·외부 고객을 위한 조직 구성

BT의 조직은 크게 세 개의 사업부로 구성되어 있는데, 이것들은 모두 직접적으로 고객과 거래하며, 업무별로 개인 고객 사업부 : 일반가정 고객 상대, 기업 사업부 : 영국 내 기업 상대, 국제 사업부 : 다국적 기업 상대 등으로 나뉘어 진다. 이외에 네트워크를 운영하고 관리하는 '네트워크 앤 시스템즈(Network and Systems)'라는 대규모 지원 사업부가 있다.

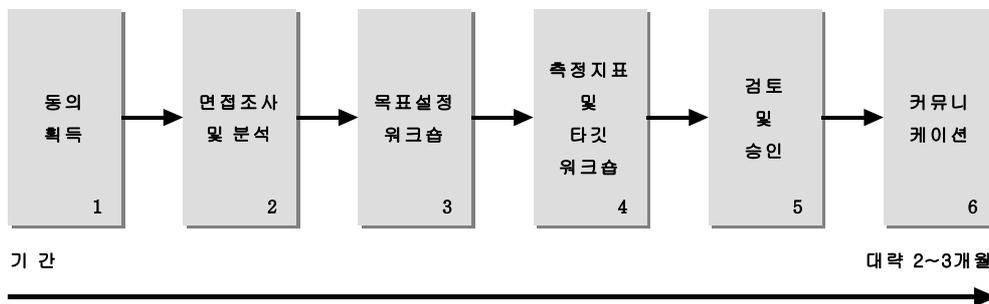
2) 성과측정표 구축 프로세스

BT사는 전사적, 사업부별, 부서 단위별 성과측정표들을 개발해 왔다. 이것들은 맨 먼저 전사적 성과측정표, 사업부별 성과측정표, 마지막으로 부서단위별 성과측정표로 '위에서 아래로'의 방식으로 개발되었다. 이 모든 과정은 소규모의 팀에 의해 관리되었는데, 초기 단계에서 이 팀은 외부 컨설턴트들과 BT사의 핵심인물들로 구성되었다. 컨설턴트들과의 공동작업(shadowing)을 통해, BT사 사람들은 차츰 숙련된 실행자로 변모되었다. 기업 내에서 다른 조직 단위들로 기법을 전수할 때에도 이와 동일한 프로세스가 사용되었다.

또한 지식 관리라는 관점에서 볼 때, 이런 기법의 전수는 학문적 조사 연구 또는 자체적 업무 수행(do it yourself) 등과 같은 형태만 가지고는 이루어질 수 없다는 것이 판명되었다. 즉, 어느 정도 선까지는 성과측정표 전문가들이 그 방향을 잡아주어야 한다는 것이었다. <그림 3-18>는 성과측정표 도입의 주요단계들을 보여준다. 전사적 성과측정표와 사업부별 성과측정표에 있어서 프로세스의 주요 구성요소들은 전반적으로 비슷하다. 그러나 각 구성요소들은 각 상황에 관여된 임원들의 요구를 충족할 수 있도록 맞추어 설계되었다.

또한 팀 및 하부조직들의 성과측정표 개발을 위한 ‘속성 절차(fast track options)’들도 개발되었다. 이런 속성절차들은 하루 정도의 워크숍에 의한 것에서부터 주요 성과측정표 구축 프로세스의 요약판에 이르기까지 다양했다. 전사 프로젝트팀은 이런 다양한 접근법들을 가지고 성과측정표 도입작업을 진행시키는 동안 많은 사람들과 조직 단위들을 성과측정표 경험에 합류시킬 수 있었다. 또한 ‘정식 프로세스’를 사용하는 것이 ‘속성 절차’를 이용하는 것보다 더 많은 이점이 있는 것으로 판명되었다. 그 이유로는 첫째, 동의된 목표, 측정지표, 타겟 등에 대한 헌신 및 합의 정도가 훨씬 컸다. 둘째, 많은 사람들이 관여되었기 때문에 성과측정표의 커뮤니케이션이 훨씬 쉽고 효과적이었다. 셋째, 성과측정표 타겟들과 관련된 프로그램 및 계획 등의 창조 및 점검 역시 더욱 조직적으로 실행되었다. 반면, 많은 시간 및 자원이 소요된다는 것이 그 단점으로 지적되었다.

<그림 3-18> 성과측정표의 구축 : 정식 프로세스⁵⁸⁾



58) 송경근(역), Nils-Goran Olve, Jan Roy and Magnus Wetter, 「BSC 구축 & 실행사례」, 한·연, 2000, p. 239.

3) 사업탁월성 모델을 통한 품질경영

BT사는 유럽 품질관리 협회 창립 멤버 중 하나이며, 이 협회의 출범이후 사업탁월성 모델<그림 3-19>을 적극적으로 사용해 왔다. 이 모델은 개인적 추측이 아닌 사실에 근거한 엄격하고도 구조적인 자가진단을 가능케 해주는 강력한 도구로서 간주되며, 사업향상에 대한 강점과 약점을 판명해 내기 위해 전사적으로 널리 이용되고 있다. 처음 도입당시 이 모델과 성과측정표는 서로 중복되는 것처럼 보여져, 왜 이 두 가지 접근법들이 모두 필요한가에 대해서 의문이 제기되기도 하였다. 그러나 시간이 경과함에 따라 두 가지를 모두 사용함으로써 BT사는 상당한 이익을 얻었으며, 두 모델은 ‘시너지 효과’를 가지고 있는 것으로 밝혀졌다. BT사는 1996년과 1997년 2년 연속 유럽 품질대상을 수상하였는데, 지금까지 이 상을 수상한 기업 중 가장 큰 기업이기도 하다. 또한 1997년에는 2개의 사업부가 영국 품질대상을 수상하기도 했다.

<그림 3-19> EFQM의 측정모델⁵⁹⁾



4) BSC 성공요인

1996년 및 1997년 유럽품질상 수상을 통해 BT의 1984년 민영화 이후 단계적이고 체계적인 경영혁신의 성과를 인정받았다. 관료조직에서 시작해 수

59) 송경근(역), Nils-Goran Olve, Jan Roy and Magnus Wetter(2000), 전게서, p. 222.

익을 추구하는 민간기업으로 성공적으로 변신한 요인을 살펴보면, 첫째, 비전체계 구축을 통한 가치체계의 일원화이다. BT는 비전 및 미션 등 가치체계를 완성하고 이를 전 직원이 공유함으로써 경영혁신 과정에 나타날 수 있는 오류를 최소화했다. 전 직원이 가치체계를 공유하고 공통된 언어로 이야기함으로써 경영혁신 과정에서 불필요한 대립을 피할 수 있었으며 지속적인 개선의 필요성을 공감함에 따라 보다 효과적인 경영혁신이 가능했다. 둘째, 전략기획 프로세스, 예산기획 프로세스, 성과관리 프로세스, 인력관리 프로세스, 자원배분 프로세스를 확립함으로써 회사의 전략과 정책에 맞는 사업목표, 실행계획, 경영자원의 배분, 성과평가 등을 체계적이고 합리적으로 수행했다. 또 BSC(Balanced Scorecard)를 통해 예산과 성과목표를 함께 부여함으로써 커뮤니케이션을 명확히 했으며 사내 거래를 통해 권한의 부여는 물론 책임 소재를 더욱 명확히 했다. 셋째, 지속적 개선에 대한 직원들의 적극적인 참여를 유도하여 이러한 활동이 현장에서 즉시 적용될 수 있도록 품질개선 권한을 대폭 하부로 이양했다. 또 사업단위별 독립채산제 운영과 성과 중심의 평가로 사업단위에게 사업계획, 투자예산 및 실행에 대한 자율권을 부여했으며 이를 통해 고객 세분 시장별로 특화된 전략적 의사 결정을 가능하게 했다. 또한 기존의 복잡하고 모호한 프로세스를 개선하는데 초점을 두지 않고 처음부터 고객의 관점에서 프로세스를 새로 정립한다는 자세에서 출발했다. 즉 기존 업무편의 위주의 프로세스에 고객 중심 프로세스를 혼합하면 업무만 복잡해지고 원하는 효과를 얻을 수 없음을 인지하고 모든 프로세스를 고객 중심으로 재정립했다. 이를 통해 전사적 관점에서 프로세스를 정립했으며 향후 지속적인 개선의 토대를 마련할 수 있었다.

5) BSC 도입 전후의 성과 비교

BSC 도입 전후의 성과는 다음과 같다.

가. 매출액이 1983년 4월 69억 파운드에서 1997년 8월 156억 파운드로 2배 이상 증가하였다.

나. 세전 이익은 10억 파운드에서 32억 파운드로 3배 이상 증가 하였다.

다. 직원만족도는 1992년 29%에서 1996년 52%로 증가하였다.

라. 소비자불만은 1995년 3.2%에서 1996년 2.3%로 감소하였다.

제4장 결 론

제1절 연구결과의 요약

인간은 제한된 합리성을 가지고 있다. 그렇기 때문에 정확한 정보 없이 한두 사람의 직관에 의한 의사결정은 실패할 가능성이 매우 높다. 과학적 경영시스템이 도입된 기업에서는 한두 사람의 독단적인 의사결정을 지양하고 사실에 근거한 합리적인 의사결정을 유도한다. 이것이 지속적 개선을 통한 성장을 가능하게 하는 원동력이다. 현재 기업이 처한 환경은 날로 치열해지는 국경 없는 경제전쟁과, 빠르게 변화하는 정보기술로 인해 기업의 미래를 정확히 예측하기 어려운 시대에 직면해 있다. 이러한 환경은 경영자(CEO)의 의사결정 능력, 전략적 경영전략이 더욱 요구되어 진다. 따라서, 경영자는 과연 우리기업이 추구하는 전략자체가 올바른 것인지에 대한 의문을 가지고 이를 수정, 보완하는 시스템이 필요하게 되었고, 이러한 욕구를 충족시켜주는 성과평가시스템으로서 BSC가 등장하게 되었다. 본 연구는 기업경영에서 성과평가의 중요성을 인식하고 현실을 정확히 반영한 성과평가 모형의 구축방안을 제시하려는데 그 목적이 있으며, 특히 현재 도입하고 있는 통신회사의 사례를 중심으로 BSC 시스템이 도입된 배경과 추진과정 및 성과에 대하여 연구하였다. 본 연구는 크게 두 단계로 나누어 진행하였다.

첫째, 성과평가 이론의 개괄적인 고찰과 균형성과기록표(Balanced Scorecard)에 대한 이론적 모형을 제시하였다.

둘째, 현실에 적합한 기업의 성과평가 모형의 구축을 위하여 통신회사의 성과평가시스템 적용사례를 통하여 그 대안을 제시하였다.

따라서, 본 연구는 기존의 성과평가 모형의 이론적 틀을 강화하고, 균형성과기록표(Balanced Scorecard)의 구체적인 실행을 위한 이론적 틀을 제시하였다는 측면에서 공헌 할 것으로 본다. 현재 적절한 성과평가시스템은 기업들에게 많은 가시적 효과를 주고 있는 것으로 나타나고 있다. Metrus Group의 조사⁶⁰⁾에 의하면 성과관리를 전략적으로 활용하고 있는 기업이 그

60) Metrus Group/Quality Progress Research

렇지 않은 기업들보다 투자 성과, 변화 관리, 시장 리더로서의 입지 등 여러 방면에서 앞서 나가고 있는 구체적인 결과를 보여주고 있다. 그러나, 이러한 성공적인 결과에도 불구하고 실제로 기업이 BSC의 도입과 활용을 거쳐 가시적인 성과를 거두기까지는 적지 않은 해결 과제들이 존재하는 것으로 나타나고 있다. BSC의 활용을 극대화시키기 위한 과제들을 살펴보면 다음과 같다.⁶¹⁾

첫째, BSC 도입의 명확한 목표 설정이 필요하다. 기업은 BSC 구축시에 자사의 전략달성과 연계된 명확한 BSC 도입목표를 설정해야 한다. 한 서베이 결과⁶²⁾는 다수의 기업들이 자사의 비전을 수립하고 있지만, 실제로 전략적인 성공을 거두는 비율은 그다지 높지 못하다는 것을 보여주고 있다. 기업의 비전이 전략적인 성공으로 결실을 맺기까지는 기업 내 각 부서의 활동이 밀접하게 연계되고, 이의 실행이 이루어지도록 해야 한다. BSC 구축 및 운영의 가장 중요한 목표가 여기에 있다고 할 수 있다.

둘째, 통제 가능성을 고려한 필수 측정지표의 선정이 요구되어 진다. BSC를 구축하는 기업들은 초기 측정지표의 선정시 많은 어려움을 겪게 된다. 우선, 다수의 지표 중 BSC 측면의 중요 지표와 그렇지 않은 지표를 구분해 내는 것이 결코 쉬운 일이 아니라는 것이다. 또한 적절한 관리지표의 수를 정하는 것도 쉬운 일이 아니다. 특히 측정지표를 과도하게 많이 책정할 경우, 지표에 대한 통제 자체가 불가능해지는 경우까지 발생할 수 있다. 필요한 모든 측정지표들을 활용해서 정교한 BSC를 구축하는 것도 대안이 될 수 있다. 그러나, 지표의 대표성이나 지표간 인과관계 등을 고려해서 관리 가능 범위 내에서 적정 지표의 개수를 결정하는 것은 현실적인 면에서 더 타당한 대안이 된다. 따라서, 필수 측정지표를 중심으로 BSC를 관리하고, 구성원들의 역량 및 필요성 등을 고려, 측정지표의 범위를 확장하는 전략을 고려할 수 있을 것이다.

셋째, BSC 측정지표의 의미 및 인과관계를 파악해야 한다. 장시간의 노력을 들여서 측정지표를 선정한 이후에는, 지표가 뜻하는 의미에 대한 지속

61) 김경태, “BSC 적용의 6가지 체크 포인트”, LG주간경제, 2002. 2. 6

62) Business Intelligence/Renaissance Worldwide Survey, ‘Times 1,000’ 기업대상 서베이 결과

적인 검증 작업이 필요하다. 지표 결과에 대한 해석이 원활하게 이루어지지 못할 경우, 운영 초기에 구성원들은 지표 관리를 왜 하는지 이해하지 못하고, 결국 기업 전략 수행에 제대로 활용할 수 없게 된다. 지표 결과에 대한 해석이 원활히 이루어지기 위해서는 각 지표간의 인과관계 및 지표가 기업의 목표에 미치는 영향에 대해 전체적으로 분석하고 관리해야 한다.

넷째, 구성원들의 공감대 및 신뢰 확보가 필요하다. BSC 운영시 등장하는 또 다른 주요과제는 구성원들의 공감대를 형성하는 것이다. 정확한 정보 취합, 측정지표 보완, 진행 상황 점검 등이 제대로 진행되기 위해 구성원들의 자발적인 동참이 필수적이기 때문이다. 이를 위해서는 우선 구성원들이 재무지표를 보다 적절히 활용할 수 있도록 해야 한다. 이러한 면에서, 재무지표와 재무지표간의 인과 관계를 구성원들에게 이해시키는 과정이 BSC의 전면적 실시에 앞서 필요하다. 또한 BSC를 통해 얻게 되는 정보가 소수의 사람들에 의해 독점되지 않도록 해야 한다. 물론 BSC가 기업의 중요한 전략들을 담고 있어서 보안이 유지되어야 하는 면도 있지만, BSC의 중요한 성공 요소 중 하나가 전사에 걸친 정보의 공유 및 이에 따른 구성원들의 자발적인 참여인 것을 감안하면 정보의 불균형은 구성원의 신뢰 획득 실패와 함께 BSC의 성공 자체를 위협할 수도 있다. 아울러, 구성원 개개인이 해당 지표가 내 것이라는 소유감을 가지도록 해야 한다. 그러나 아직도 다수의 구성원들은 자신이 하는 일이나 관련된 측정지표가 기업 전체의 전략과 어떻게 연결된다는 것을 인식하지 못하는 경우가 많다. 따라서 기업은 교육, 세미나 등을 통해서 개개인의 업무 수행이 바로 기업의 성과에 어떻게 연계되는지를 체계적으로 이해시켜야 한다.

다섯째, 경영 환경 변화에 따른 업데이트 가능성을 고려하여야 한다. BSC는 일회성 프로젝트로 해결될 수 있는 과제가 전혀 아니다. 사내·외의 환경 변화에 따라 기업의 전략은 언제든지 변경될 수 있고, 이에 따라 기업의 전략과 연계된 BSC의 목표 및 측정지표들도 항상 변경의 가능성이 있는 것이다. 그런데 외부 전문가들을 활용하는 경우, 이들이 철수한 이후에 기업 내부의 BSC 담당자들이 자체적으로 관리를 못하는 경우가 종종 발생한다. 따라서 구축부터 체계적으로 BSC 시스템 관리를 수행할 수 있는 기업 내부의 자체 역량을 배양하는 것은 필수적인 과제이다. 이를 바탕으로

기업은 BSC 프로그램 자체의 개선, 측정지표들의 추가나 제거, 지표간의 인과관계 및 중요도 조정, 지속적인 공감대 형성 및 참여 유도, 성과에 대한 장기적인 모니터링 및 보완 등을 체계적으로 수행해야 한다.

여섯째, 전사 차원의 강력한 리더십이 확보되어야 한다. BSC의 원활한 수행을 위해서는 전사 차원의 강력한 리더십이 필수적이다. BSC 운영시에 구성원들이 변화를 받아들이고, 기업 전략의 달성을 위해 각자 맡은 업무에 매진하도록 하는 데에는 리더십이 필요하기 때문이다. 변화와 혁신을 이끄는 것은 결국 리더의 몫이 될 수 밖에 없다. 또한 경영자의 교체, M&A 등과 같은 전사 차원의 조직 변화에도 불구하고 BSC와 같은 장기 프로젝트의 실행력을 계속적으로 유지하기 위해서도 전사 차원의 리더십 확보가 필수적이다. 추진 주체, 즉 리더가 명확하지 않은 상황에서 단기간에 가시적 성과를 낼 수 없다고 판단될 경우, 중단되거나 우선 순위에서 밀릴 가능성이 크기 때문이다. 어떤 상황이 닥치더라도 BSC를 지속적으로 추진해서 성공시키겠다는 전사 차원의 의지와 리더십이 없다면, BSC 구축은 처음부터 다시 고려되어야 할 것이다.

기업들은 BSC의 도입이 가지고 올 많은 효과를 기대함과 동시에 구축과 운영의 양대 축에서 BSC의 해결 과제들에 대한 철저한 대응 방안을 강구해 나가야 한다. 이러한 해결 과제들에 대한 인지 및 대응을 효과적으로 이루어 나갈 때 BSC가 단기간의 유행성 경영 과제로 전락하는 것을 막고 BSC 도입의 목표들을 조기에 달성할 수 있을 것이다.

제2절 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구에서 사례분석은 BSC 시스템 특성상 자료를 구하기 어려워 기술적인 비교와 분석이 이루어지지 않았고, BSC 시스템 도입 초기 단계에 있는 국내 통신회사를 선정한 관계로 도입 전후의 성과에 대한 분석이 정확히 이루어지지 않았다. 기술적인 접근 보다는 경영학 이론적인 접근으로 BSC 시스템에 대해 깊이 있는 연구가 되질 못했다. 그러나 시스템 구축은 이론적 근거와 국내·외 통신회사의 적용사례를 통해 기술적인 한계점을

다소 해결했다고 본다.

향후 연구방향으로는 첫째, 국내에서 BSC의 도입과 적용이 정착된 후 BSC 도입 이전의 재무적, 비재무적 성과와 도입 이후의 재무적, 비재무적 성과에 대한 효과분석은 좋은 연구가 될 것이라 생각된다. 둘째, BSC 도입 사례 분석이 영리조직에 국한되어 연구가 이루어지고 있지만 향후에는 비영리조직에 대한 BSC 도입 및 적용 사례에 대한 실증적 연구가 더욱 활발히 이루어져야 할 것이다.



참 고 문 헌

1. 국내문헌 및 논문

- 김경태, “기업성과측정시스템의 진단과 균형성과표(Balanced Scorecard)의 성공적인 도출방안”, 서강대학교 경영대학원 석사학위 논문, 2000.
- _____ “BSC 적용의 6가지 체크 포인트”, LG주간경제, 2002.2.
- 김범열, “전략실행과 BSC”, LG주간경제, 2002.2.
- _____ “BSC의 전략적 활용”, LG주간경제, 2001.5.
- 김상욱, “효과적인 성과평가 시스템,” 『주간경제』(497호), 1988.12.
- 김성기, 『현대관리회계』, 다산출판사, 1993.
- 김식현, 『인사관리론』, 무역출판사, 1999.
- 김양환, 『경영성과의 전략적 관리』, 조세통람사, 2000.
- 김윤정, “월간 인사관리”, 2002.1월.
- 김희경·성은숙, 『BSC 실천매뉴얼』, (주)시그마인사이트컴, 2001.
- 남명수·류량도, 『성과관리시스템』, 한·언, 1999.
- 민석기, “INTRANET 기반 경영성과분석시스템(BSC)의 성공적 활용방안”, 충북대학교 경영대학원 석사학위 논문, 2001.
- 박무현, “전략적 성과측정시스템”, 계명대학교 경영산업연구소 경영경제 제 31권 제1호, 1998.
- 박호영, “Balanced Scorecard-작고 쉽게 시작해야 한다”, CIO매거진, 2000.9.
- _____ “Strategic Management-SK텔레콤 경영혁신”, CIO매거진, 2000.3.
- 송경근(역), Nils-Goran Olve, Jan Roy and Magnus Wetter, 『BSC 구축 & 실행사례』, 한·언, 2000.
- 송경근·성시중(역), Robert S. Kaplan & David P. Norton, 『가치 실현을 위한 통합경영지표 BSC』, 한·언, 1998.
- 이승주, 『경영전략 실천 매뉴얼』, 시그마인사이트컴, 2000.
- 정윤환, “균형성과기록표(Balanced Scorecard) 도입사례에 대한 비교연구”, 성균관대학교 대학원 석사학위 논문”, 2000.

- 조성우, “BSC에 의한 사업부별 성과평가 모형 구축에 관한 연구”, 중앙대학교 대학원 석사학위 논문, 2001.
- 최현숙, “기업환경 변화에 따른 새로운 성과평가지침에 관한 연구”, 경성대학교 대학원 석사학위 논문, 2000.
- 한국능률협회종합연구소, “BSC 통합경영모델”, 1999.
- 한국벤치마킹센터, “BSC 자가설계프로그램”, 2000.
- 현대경제연구원(역), 피터 드러커외, 「성과측정」, 21세기북스, 1999
- 홍동석, “변화하는 공룡기업-영국의 BT”, 사이버 프론티어 2000.11월호
- 홍미경, “BSC(균형성과시스템)가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 세종대학교 대학원 박사학위 논문, 2000.

2. 외국문헌

- Atkinson, A.A., R.D. R.S. Kaplan, S.M. Young, *Management Accounting*, 2nd ed., Prentice hall, Inc., 1997.
- Chee W. Choow, Kamal M. Haddad, Jamaes E. Williamson, "Applying the Balanced Scorecard to Small Companies", *Management Accounting*, Aug. 1997.
- David Dinesh and Elaine Palmer, "Management by objectives and the Balanced Scorecard will Rome fall again?", *Management Decision*, Vol 36, No. 6, 1998.
- Kaplan, R.S., "The Evolution of Management Accounting", *The Accounting Review*, Vol. 59, No3, July. 1984.
- Kaplan, R.S., and D.P. Norton, "The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, January–February. 1992.
- _____ "Putting the Balanced Scorecard to work", *Harvard Business Review Article*, 1993.
- _____ "The Balanced Scorecard", *Harvard Business School Press*,

- 1996.
- _____ "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review Article, January-February. 1996.
- Mark L. Frigo, Kip R. Krumwiede, "The Balanced Scorecard - A winning performance measurement system", Strategic Finance, January 2000.
- M L. Bechtell, "Navigating organisational waters with hoshin planning", National Productivity Review, Spring 1996.
- Schaffer, R. H. and H. A. Thomson, "Successful Change Programs Begin with Result", Harvard Business Review Article, 1997.
- T. H. Poister and G. Streib, "MBO in municipal government : variation on a traditional management tool," Public Administration Review, Vol. 55, No 1, January-February 1995.
- W. J. Reddin and P. T. Kehoe, "Effective MBO for Irish Managers", Mount Salus Press, 1974.

Abstract

A Study on Applications of Balanced Scorecard(BSC)

Yeom, Kyeong-yun

*Department of Accounting
Graduate School of Business Administration
Cheju National University
Supervised by Professor Kang, Hee-soo*

Assessment, in general, used to apparently be intended to simply evaluate the decision-makings and results of behavior in the past, rather than forecast the future, thereby preparing oneself for the days to come. Such a phenomenon was mainly attributable to an approach of performance measurement focusing on financial indices. Because of increasingly growing cut-throat competition in the international market, coupled with fast-changing technology information facing enterprises today, making it difficult to predict the future of business in a systematic way, economic indicator equipped with traditional financial modules is no longer leading to the successful operation and management of business.

Thus the conflict between the prevailing trend calling for building the competitiveness in the long run and the unshakable goal to sustain the traditional financial modules has resulted in the needs for integration, thereby, creating a newly developed performance evaluation system, dubbed BSC, which was designed to reinforce the measurement indices

of driving force that will create future performance, besides financial measurement indices aiming at performance in the past, as well as to integrate measurement indices generated from the strategy.

This research is intended to recommend the measures for structuring performance assessment system, i.e. BSC, reflecting the importance of performance assessment efforts in the business and the reality in a precise manner. In view that the pattern and approach of implementation shall vary depending on the factors including the size and scale of the business or industry, history and culture of the business, the study focused on domestic and foreign telecommunication firms' cases that have been currently introduced and applied, reviewing the background, developments and performance of BSC system.

The study includes two stages in approaching the subject.

First, it implemented overall review of performance assessment theory and suggested theoretical model of Balanced Scorecard.

Second, it reviewed the cases of telecommunication firms in a bid to recommend the alternative for structuring performance assessment system that will be viable and suitable for the business.

The study, hence, is obviously expected to contribute to reinforcing theoretical framework of existing performance assessment system and as well as to paving the theoretical way toward concrete implementation of Balanced Scorecard.

There might be not a few challenges and long way for the businesses to go before eventually achieving tangible goal in a way of introducing and using BSC. In an effort to prevent BSC from being turned into short-lived and short-sighted business issue and also to

achieve the goal at earlier stage in a way to make the best use of BSC, it is important to be aware of the importance of the issues mentioned below, not to mention the establishment of measures to deal with.

First, it is required to set up the specific goal of introduction of BSC. A company shall draw up the clear goal directly associated with corporate strategy when it has structured BSC.

Second, it is necessary to adopt key measurement indices considering the possibility of controls. Key measurement indices-centered BSC management and the strategy to expand the scope of measurement indices based on the ability and necessity of team members shall be considered.

Third, it is necessary to identify the meanings and causal relationship of BSC measurement indices. The interrelations among the indices and the impact of indices on company's goal shall be analyzed and monitored.

Fourth, opinions and reliability among the members should be acquired. The information obtained through BSC shall not be controlled in a way to be exclusively limited to the certain number of members, thereby, letting each member to have a thought that it is for everyone, not for specific individuals.

Fifth, updatability under the changing business environment should be considered. Building up internal ability to handle it, from the structuring of BSC to systematic management, is essential.

Sixth, it is necessary to secure company-wide leadership. Adding to organizational efforts such as restructuring or replacement of CEO, a leadership covering the entire area of the company is required to sustain the implementation of a long-term project, such as BSC.