

# 산업측정 신뢰도 사업의 성과측정관리를 위한 균형성과표

황 인극\*, 김 진호\*, 조 문재\*\*

\*공주대학교 산업시스템공학과

\*\*KRISS 책임 연구원

ikhwang@kongju.ac.kr,

kjh@kongju.ac.kr

## BSC for Performance Management of Industry Measurement Reliability Project

Hwang Inkeuk, Kim Jinho, Cho Munjae

Kongju National University

KRISS

### 요 약

비영리기관이 직면한 도전은 영리기업이 직면한 도전과 상당히 일치한다. 영리기업들은 경쟁증가, 비용증가 다양한 도전사항에 직면하고 있으며, 이러한 도전사항으로 부터 올바른 길로 이끌어 줄 도구로 BSC를 채택하고 있다. 비영리기관은 동일한 도전에 직면했을 때, BSC로부터 얻는 이점이 영리기관과 동일하거나 더 크지 않는 한 이를 채택하려고 하지 않을 것이다.

우리는 이 논문에서 BSC가 크고 작은 연구기관, 공공기관과 비영리기관 모두에 성공적으로 적용 가능하고 생각하였고, 그래서 먼저 'BSC가 왜 중요한가?'에 대하여 알아보고, '비영리기관의 BSC는 영리기관의 BSC 접근법과 유사하지 않은가?' 생각해보고, 연구기관의 프로젝트 전개에 적합한 BSC를 전개하고자 한다.

### 1. 서론

1990년 BSC가 도입된 이후로, 전 세계 기업들에게 가장 많이 채택되어 왔다. 최근 평가에서는 포춘지가 선정한 1000개 기업 중 약 50%가 BSC시스템을 사용하고 있는 것으로 나타났다. 영리기업들은 재무적 성과를 향상시키기 위하여, 전략과 종업원들을 정렬시키기 위하여, 목표에 근거한 자원할당 관련 의사결정을 위하여, 또한 협력을 극대화하기 위하여 BSC를 사용해 왔다.

공공기관과 연구기관은 성과측정시스템으로서 BSC를 다소 늦게 받아들이기 시작했다. BSC에 관한 많은 설명들이 영리기관을 대상으로 이루어지고 있었기 때문에, 공공기관과 연구기관의 미션과도 적합할 것인지에 대하여 망설여 왔다. 비영리기관이 직면한 도전은 영리기업이 직면한 도전과 상당히 일치한다. 영리기업들은 경쟁증가, 비용증가 다양한 도전사항에 직면하고 있으며, 이러한 도전사항으로 부

터 올바른 길로 이끌어 줄 도구로 BSC를 채택하고 있다. 비영리기관은 동일한 도전에 직면했을 때, BSC로부터 얻는 이점이 영리기관과 동일하거나 더 크지 않는 한 이를 채택하려고 하지 않을 것이다.

우리는 이 논문에서 BSC가 크고 작은 연구기관, 공공기관과 비영리기관 모두에 성공적으로 적용 가능하고 생각하였고, 그래서 먼저 'BSC가 왜 중요한가?'에 대하여 알아보고, '비영리기관의 BSC는 영리기관의 BSC 접근법과 유사하지 않은가?' 생각해보고, 연구기관 프로젝트 전개할 때 적합한 BSC를 전개하고자 한다.

### 2. 균형성과표(BSC)의 출현배경 및 개념

#### 2.1z 균형성과표(BSC) 출현 배경

1980년대와1990년대 초반의 경영자들은 재무적인 측정치에 의한 성과지표가 아닌 새로운 성과측정치를 추구하기 시작하였다 이와 비슷한 시기에 유럽과 미국의 수많은 경영자들은 전사적 품질관리(Total

Quality Management:TQM)의 개념을 접하게 되었다. 이 때 경영자들은 성공기업들이 성과평가에 있어 재무적인 측정치들을 덜 사용하고 있다는 것을 발견하게 되었다. 이러한 요소들이 결합하여 성과평가에 있어 새로운 방법들을 모색하기 시작하였다 또한 산업화에서 정보화시대로 넘어오면서 경쟁에 대한 기업들의 인식이 변화되기 시작하였다. 과거의 기업간의 경쟁은 규모의 경제와 범위의 경제실현을 통한 경쟁으로서 기술력을 바탕으로 한 물리적 자산 들인 품질, 원가, 납기 등의 관리측면에서의 효율성이었다. 그러나 오늘날 정보화 및 지식기반 사회가 도래하고 세계화가 진전됨에 따라 산업화시대의 경쟁에 대한 근본 가정들인 품질, 원가, 납기 등은 기본적인 요소들이며, 이를 바탕으로 지식이나 기업의 핵심역량과 같은 무형자산의 중요성이 더욱 부각되었다. 결국 향후 기업의 성패여부를 판단하는 기준이나 원천은 바로 지식과 같은 무형자산의 우수성에 있는 것으로 생각하기 시작하였다[그림 1].

**재무적 지표의 한계**

- 재무적 지표만으로는 경영성과를 측정할 수 없음
- 단기적인 성과에 치중하게 됨  
(ex. 종업원 능력 개발과 비용 절감과는 상충관계)

---

**보완 지표의 필요성 대두**

- 장기적 안목에서 전략 수립 필요
- 품질, 고객만족, 혁신, 시장점유율 등이 회사의 미래를 말해주는 시대

---

**경영성과 측정시 다양한 시각 도입**

- ★ 재무적 시각
- ★ 고객 시각
- ★ 내부비즈니스프로세스시각
- ★ 학습 및 성장 시각

그림 1. BSC 경영모델의 출현배경

균형성과표는 장기적인 경쟁상황하에서 전통적인 원가, 재무회계 모형에서의 성과평가 기준을 신뢰하기 어렵다는 의견을 제시하였다. 따라서 전통적인 원가, 재무회계 모형의 확고한 목표가 서로 충돌하여 새로운 통합이 요구되었고 이러한 요구에 부응하는 것이 균형성과표(balancedscorecard:BSC)이다. 이러한 균형성과표를 통하여 정보화 및 지식기반 사회의 경쟁상황하에서 무형자산을 운용하고 활용하여야 경쟁에서 이길 수 있다.

## 2.2 균형성과표(BSC)가 필요한 이유

하버드 대학교의 카플란교수는 "무엇을 측정하게 되면 그것은 향상된다. 측정하지 않으면 가치가 창

출되지 않는다"라고 말하고 있다. 이는 어떤 조직이라도 제대로 측정되어지고 평가되어진다면 경영자가 좀더 관심을 가지고 관리하게 되고, 관심을 가지고 관리한 항목은 결과적으로 성과가 향상된다고 볼 수 있는 것이다.

따라서 평가는 중요하다. 영리조직과 비영리 조직을 포함하여 어떠한 조직이든지 오늘날 측정할 수 없다면 관리할 수도 없다 효율적인 측정 시스템은 급격한 환경의 변화와 무경쟁하에서 중요한 과제임에 분명하다. 기업은 계속기업의 가정을 충족시키기 위해서는 장기간 생존하여야 한다. 이를 위해서 모든 회사는 전형적인 평가시스템을 가지고 있다.

성과평가(performance evaluation)는 조직이 사전에 설정한 기준과 경영자가 실제로 수행한 성과를 비교하여 그 결과에 따라 조직과 경영자가 상호 배분할 보상수준을 산정하고 성과달성에 따른 경영자의 노력 정도에 따라 경영자에게 인센티브를 부여하는 과정이다.

성과평가는 조직과 경영자간의 갈등을 최소화하면서 조직의 능력과 효과를 증진시키고 조직의 장기적인 생존과 발전을 도모하기 위한 경영통제 과정의 주요단계이다.

일반적으로 성과평가는 기업이 달성하여야 할 목표와 비전, 나아가야 할 방향을 사전에 지표로서 설정해 주고 이후에 이에 대한 결과를 일정한 기준에 따라 평가하여 그 결과에 따라 보상 시스템과 연결하여 보상을 실시하는 경영관리상의 하나의 도구이다.

기존 평가관리의 문제점은 기업 전체적인 측면에서 단기성과 위주에 근거한 평가라는 점이다 즉, 경영자의 성과를 평가하는데 있어 지나치게 투자수익률(ROI)과 같은 단기적 재무측정치에 의존하였다. 이러한 주당순이익, 투자수익률과 같은 재무측정치는 비교적 이해하기 쉬운 종합적 성과치를 제공하고 있기 때문이라는 것이 단기적 재무측정치를 사용하는 이유이다 그러나 이와 같은 단기적 재무측정치는 기업의 환경변화에 대응하여 적절한 측정치로서의 역할을 하지 못하고 있다. 즉 기술적 환경변화, 특히 정보화에 따른 조직구조의 변화 등으로 인하여 그 의미가 퇴색되기 시작하였다. 특히 새로운 제조방식 등이 실무에 도입됨에 따라 전통적인 통제 시스템이 정보제공의 차원에서나 동기부여 측면에서 여러 가지 문제점이 나타나게 되었다. 고품질의 제품과 서비스, 열의가 넘치고 기량이 뛰어난 종업원들, 대응력이 뛰어나고 예측이 가능한 내부 프로세스, 만족

을 느끼는 충성스런 고객과 같은 회사의 무형 및 지적 자산의 가치평가 등이 통합될 수 있도록 확장이 되어야 한다는 요구들이다. 특히 외부환경의 변화들, 즉 고객관계 관리(customer relationship management :CRM), 공급사슬 관리(supply chain management: SCM) 등 정보적인 측면에서 기업의 기능들이 변화하고 있는데 반해 기존의 평가관리는 적절하게 이를 반영 하지 못하고 있다.

### 2.3 BSC 개념

균형성과표(BSC)는 과거의 성과에 대한 재무적인 측정지표에 추가하여 미래성과를 창출하는 동인(동인)에 대한 측정지표인 고객과 공급자, 종업원, 프로세스 및 혁신에 대한 지표를 통하여 미래가치를 창출하도록 하는 관리 시스템이다. 균형성과표(BSC)는 조직의 사명과 전략들을 전략적인 측정 및 관리 시스템을 위한 틀을 제공하는 포괄적인 측정지표들의 집합이라는 형식으로 바꾸어 준다. 이러한 균형성과표(BSC)에는 목표달성에 대한 강조점과 그러한 재무적인 목표달성을 가능하게 해 주는 성과동인들(performance drivers)이 포함되어 있다.

또한 균형성과표(BSC)에는 네 가지 균형잡힌 관점, 즉 재무적 관점, 고객의 관점, 내부 비즈니스 프로세스 관점, 그리고 학습과 성장의 관점이 포함된 조직의 성과를 측정하는 틀을 제공하고 있다. 이를 간단하게 그림으로 나타내면 [그림 2]과 같다.

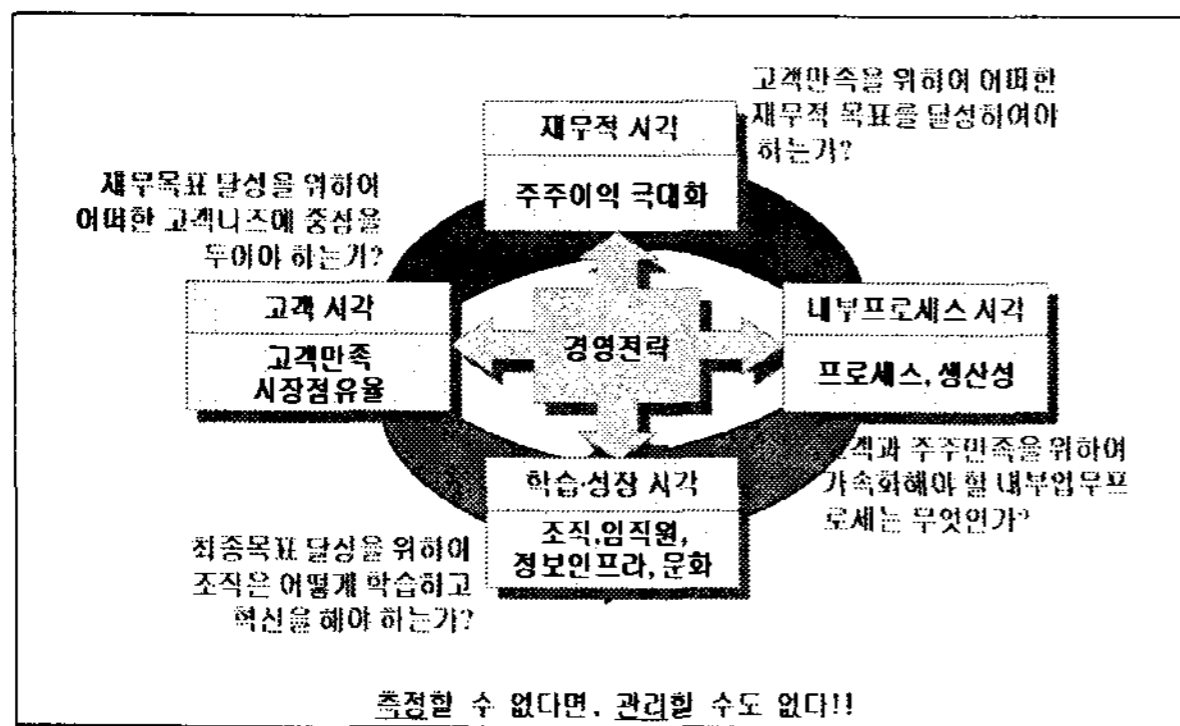


그림 2. BSC 4가지 관점

### 2.4 BSC 모델과 전략적 경영 관리 시스템

BSC는 기업의 성과를 재무적, 고객, 내부 비즈니스 프로세스, 학습과 성장의 4가지 관점에서 종합적이고 균형적으로 측정하고자 하는 성과 평가 시스템이다. BSC를 이용하여 측정된 기업의 종합적 성과는 경영 관리 시스템에서 기업의 비전 및 전략 방향

수립, 기업 내/외부 구성원간의 의사 소통 및 연계, 사업 계획 수립에 있어서 적절한 목표 설정 및 관리, 그리고 전략적 피드백 및 학습 증진에 직접 활용하게 된다[그림 3]).

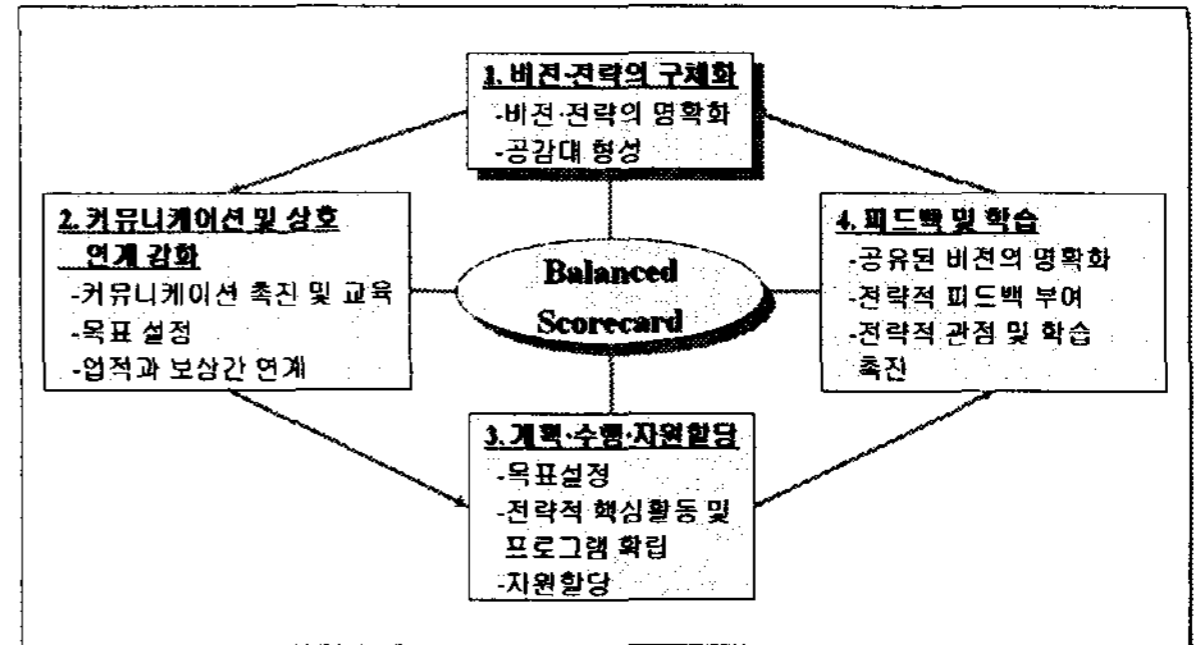
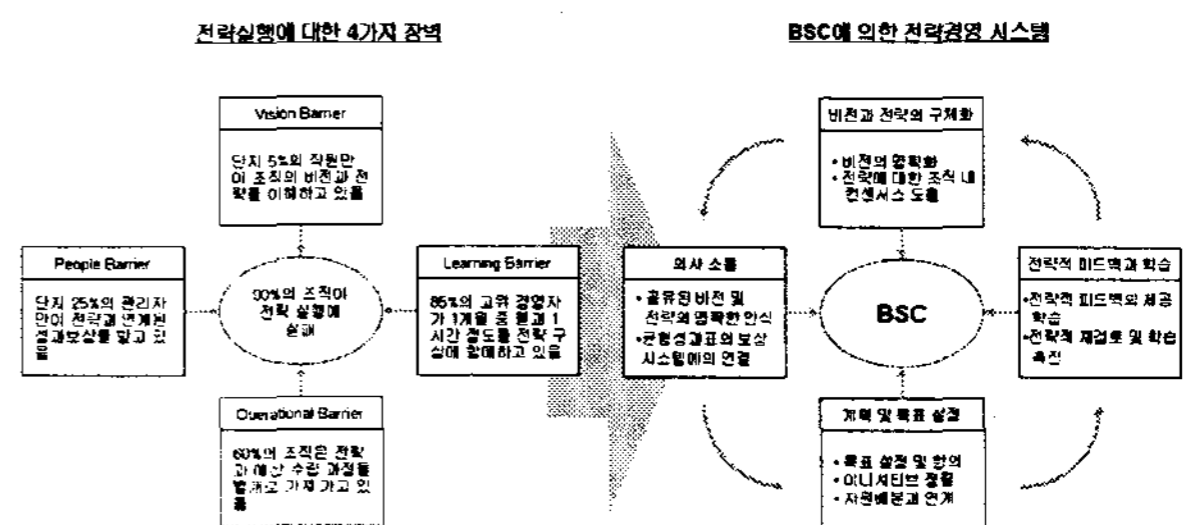


그림 3. BSC를 이용한 경영 관리 프로세스

이때 기존의 경영 관리 시스템과 BSC를 활용한 경영 관리 시스템간의 기본적인 차이점이 바로 균형(Balance)에 있다. 즉, 재무적 자원과 기타 유/무형의 정성적 자원 배분 의사 결정에 있어서의 균형, 외부 고객과 내부 고객간의 경영의 건설성에 대한 평가의 균형, Stock으로서의 기업 상태와 Flow로서의 변동 상황간의 균형 그리고 단기적 전략/전술과 장기적 전략과의 균형 등이 그것이다.

기존의 경영 관리 시스템은 어느 특정한 관점/사안/시기에만 초점을 두고 기업의 성과 개선을 유도하는 경우가 대부분이다. 예를 들어 마케팅 프로그램은 고객 관점에 초점을 두고 고객의 니즈를 충족시키기 위한 서비스 활동 개선에 치중하는 경우가 많으며, 인적 자원 관리 시스템의 경우는 내부 구성원의 관점에서만 기업의 성과 개선을 유도하려 시도하기도 한다.

실제로 아래 [그림 4]에서 표현하는 것 처럼 실패를 경험한 대부분의 기업들은 전략의 수립(formulation) 보다는 실행(implementation)과정에서 그 원인을 찾고 있으며 이는 전략실행상의 어려움을 설명해 주고 있습니다.



Source: Renaissance / CFO Magazine Survey, Renaissance Solutions, Inc.

그림 4. 전략실행 장벽과 BSC 전략경영시스템

BSC는 반면에 다양한 방향에서 기업의 성과를 개선 시키고자 하는 통합적인 관점으로 미래의 성과 개선을 유도하는 미래형 경영 관리 시스템의 유용한 도구이다.

3. 산업측정 신뢰도 사업의 성과관리

3.1 산업측정 신뢰도 사업의 성과관리 시스템

원래 BSC는 영리 추구를 목적으로 하는 조직을 염두에 두고 고안된 것이었고 따라서 BSC는 영리조직에 초점을 두고 개발되었다. 민간기업들이 점차 BSC를 활용하기 시작하면서 일부 공공, 비영리기관 및 연구기관들도 성과향상을 위해 관심을 갖기 시작하였다. 공공기관이나 비영리부문에서 사용되는 일반적인 체계도는 아래 [그림 5]과 같으며, 민간부문에 사용되는 BSC 모델과 공공기관이나 연구기관에서 사용되는 BSC 모델과의 차이는 [그림 6]와 같이 표현할 수 있다. 우리는 이 모델을 바탕으로 KRISS에 대한 지표간 인과관계(그림 7)과 BSC의 4가지 관점의 연계(그림 8)를 전개해 보았다.

기관인 관계로 재부적인 관점을 국제 신뢰도 확보로 변경하여 최상위 계층에 올려 놓았으며, 고객 관점을 운영의 효율성과 고객 창출 및 서비스 증대 측면에서 정의하였으며, 조직의 탁월성, 커뮤니케이션 개선, 표준화 실행, 내부정책 리더쉽 등을 내부 프로세스관점으로 설정하였다. 그리고 학습 및 성장관점을 최고인재 유지, 조직구성원 훈련, 성과중심 문화 구축 등으로 선정하여 [그림 7]과 같은 결과를 도출하였다.

KRISS 선택 지표간 인과관계

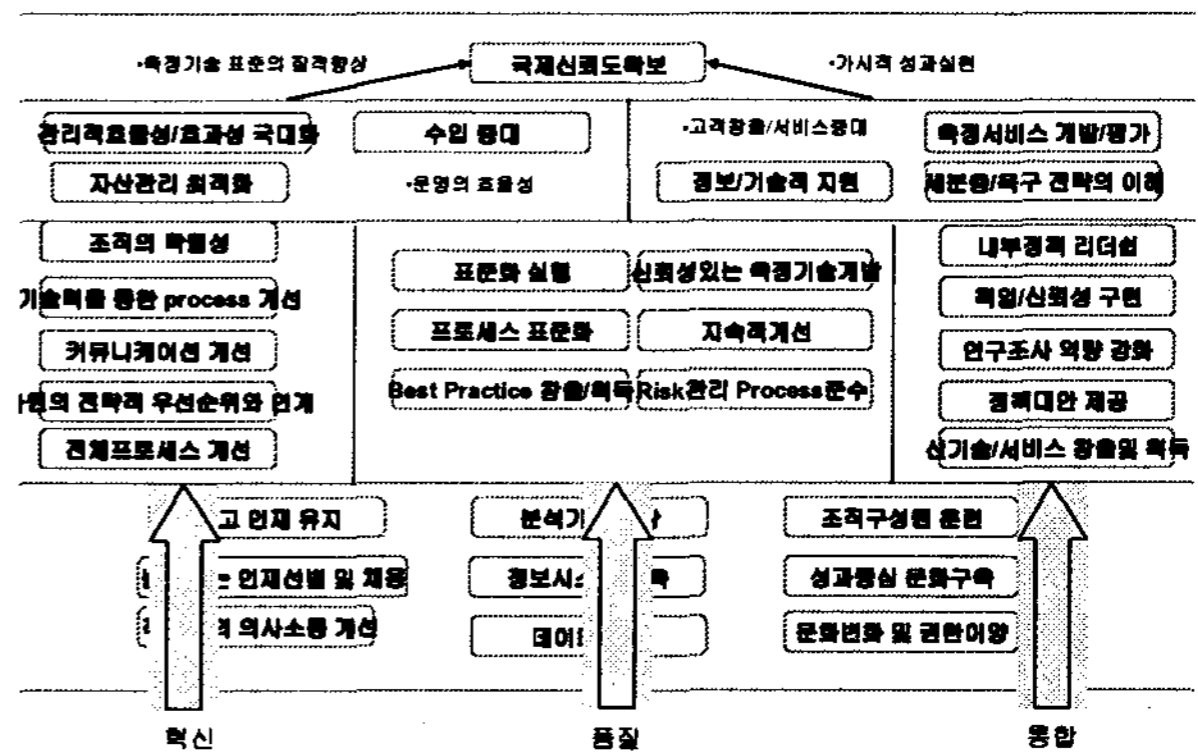


그림 7. KRISS의 선택지표간 인과관계

BSC 체계도

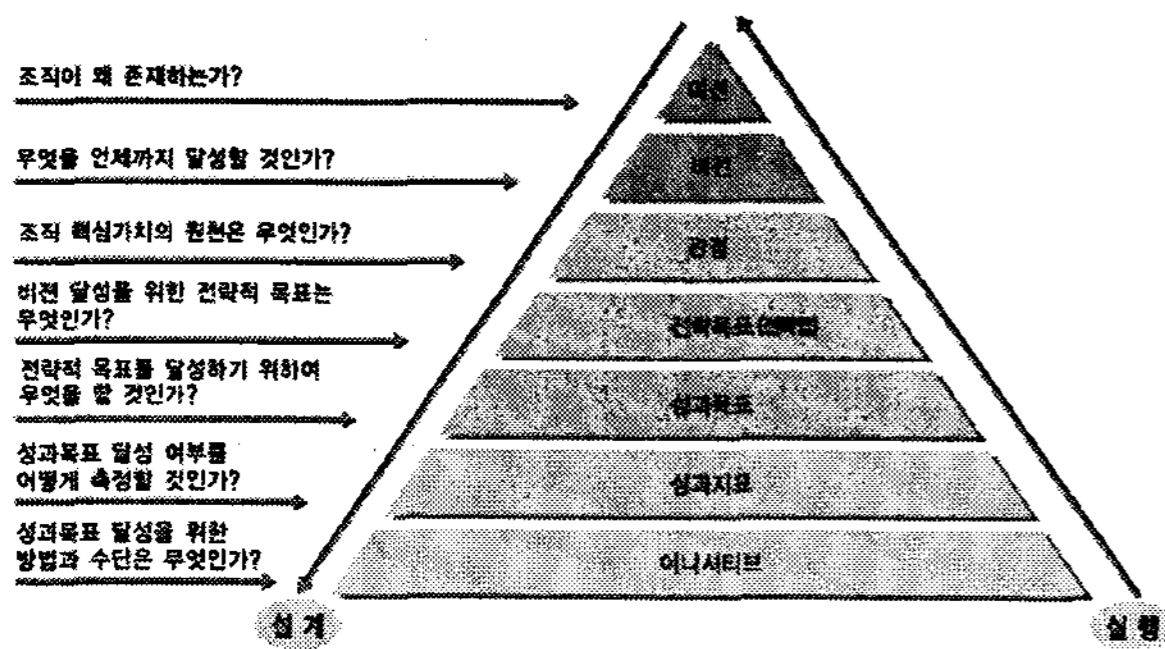


그림 5. 공공기관에서의 BSC 체계도

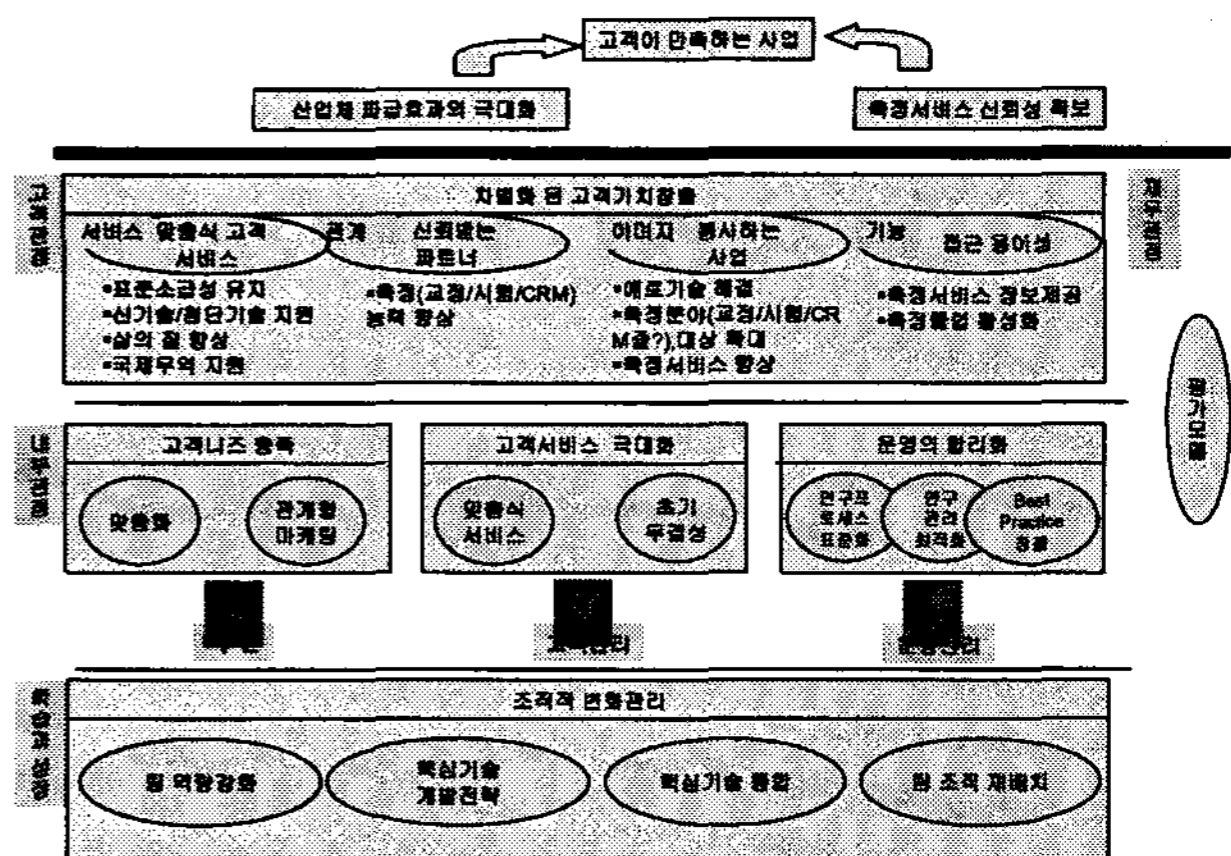


그림 8. KRISS에서의 BSC의 4가지 관점의 연계

민간부문 BSC모델 → 공공부문 BSC모델(정부부처)

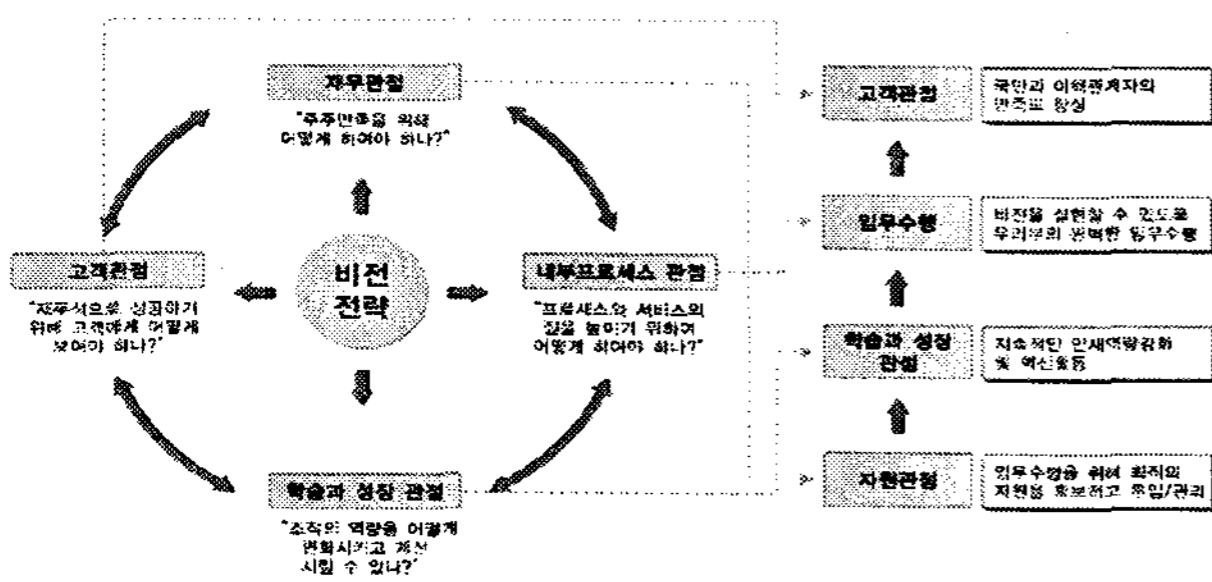


그림 6. 민간부문과 공공기관 BSC 모델 차이

KRISS의 선택지표간 인과관계를 알아보면 다음과 같다. 일반적인 기업과 다른 점은 공공기관 즉 연구

참고문헌

[1] 로버트 캐플란, Strategy Maps: BSC의 구축과 실행을 위한 전략체계도, 21세기북스, 2004  
 [2] Niven, P. R, BSC 진단과 개선, 네모북스, 2006.  
 [3] Niven, P. R, 정부와 공공부문 BSC, 시그마인사 이트컴, 2005  
 [4] 로버트 캐플란, 가치실현을 위한 통합경영지표 BSC, 한언, 1998