

BSC 성과관리시스템의 개선방안 - 철도조직의 사례연구
A Study on the Improvement of BSC as a Performance Management
System : Case Study of the Railroad-related Organizations

신태현* 유명관** 김병삼***
Tack Hyun Shin, Myoung Kwan Yoo, Byung Sam Kim

ABSTRACT

Nowadays, BSC system has been adopted all over the world as an important tool for organizational performance management. However, despite its merits and contribution for/to the organizational performance management, it is often reported that this system has some problems and limitations in several aspects.

The purpose of this article is to depict the usefulness of BSC as well as its limitations, and suggest some direction for enhancing its effectiveness.

To attain this purpose, several aspects of current BSC system are analyzed through case study, and through questionnaire when necessary, focusing on the Railroad-related Organizations.

1. 서 론

경영 전략이란 경쟁에서 승리하기 위한 또는 기업의 목표를 달성하기 위한 수단이며 다른 기업보다 유리한 상황에서 경쟁하기 위한 계획이다. 기업의 경쟁력 측면에서 지식자원, 그 중에서도 특히 조직 구성원과 정보기술에 대한 중요성이 날로 커져 가고 있는 상황에서도 기업들은 여전히 전통적인 재무회계 시스템을 주요 성과 측정 시스템으로 사용하고 있다. 전통적인 재무 회계 시스템 하에서는 조직 구성의 능력, 데이터베이스, 정보시스템, 고객관계, 품질, 응답 프로세스, 혁신적인 제품 및 서비스에 대한 투자 등이 발생된 기간에 대한 비용으로 처리되므로 조직에서 무형자산의 역량 증가에 의해 창출된 가치 측정 및 관리에는 아무런 토대를 제공해 주지 못했다.

* 서울산업대학교 철도전문대학원, 철도경영정책학과 교수, 정회원

E-mail : shin6468@snut.ac.kr

TEL : (02)970-6468 FAX : (02)974-2849

** 미국 California Pacific States University, Dept. of CS & IS 교수

***서울산업대학교 IT정책전문대학원, 박사과정(IT전공)

경영자와 조직 구성원들은 성과 측정의 대상이 되는 것에는 관심을 기울이지만 그 대상에서 제외되는 것들은 잘 관리하지 않는 경향이 있다. 결국 경영자들의 관심과 노력은 단기적인 재무지표에만 지나치게 집중되어 미래의 재무적 성공의 토대가 되는 무형자산에 대한 투자나 관리에는 소홀해지게 되는 것이다. 개선된 성과 측정 시스템이 없다면 경영자들은 무형자산을 효과적으로 개발하여 활용할 수 없게 되는데, 이는 중요한 가치 창출 기회의 상실로 이어진다고 하겠다(Kaplan and Norton, 2003).

재무적 지표들을 유지하면서 비재무적 지표들과의 균형을 이루고 이러한 비재무적 지표들은 미래의 재무적 성과에 대한 동인, 즉 선행지표를 보여 주게 된다. 내부적으로는 가치 창출 과정의 본질이 유형자산에서 무형자산 쪽으로 무게 중심이 옮겨지고 외부적으로는 시장 경쟁의 본질이 변화하는 과정에서 이러한 포괄적인 성과 측정 시스템(BSC)을 이용해서 '어떻게 새로운 전략을 수립 및 수행할 것인가?'의 해결에 적용하고자 한다.

BSC는 조직의 비전과 경영목표를 각 부문과 개인의 성과측정지표로 전환함으로써 전략 실행을 최적화하는 경영관리 기법이다. 성과측정 지표의 균형성에 중심을 둔 성과측정 도구에서 출발하여 기업 내 모든 구성원들이 기업의 전략을 성공적으로 실행에 옮기고 발전시켜 나아갈 수 있도록 방향을 제시하는 새로운 관리체계의 근간으로 발전하였고, 나아가 지표간의 인과관계 설정을 통해 전략을 구체적인 용어로 전환함으로써 조직의 하위 부문들 간의 효과적인 의사소통 도구로도 활용되고 있다(Niven, 2003).

2. BSC

1992년 하바드대학의 교수인 Robert Kaplan과 컨설턴트인 David Norton에 의해 균형성과지표(BSC)의 기본 개념 및 4가지 관점이 처음 소개되었으며(Kaplan and Norton, 1992), 1993년 관련 사례와 더불어 Growth 및 비전/전략 연계변화 관리를 강조하였다. 1996년에는 Learning & Growth 인과 관계, Managing process 및 프로젝트 진행 과정과, 선행지표, 후행지표에 대한 설명을 발표하였다(Kaplan and Norton, 1996). 또한 2000년에 전략체계도(Strategy Maps) 개념을 도입하는 등 지속적인 진화가 이루어지고 있는 경영전략의 관리 개념이다(Kaplan and Norton, 2004).

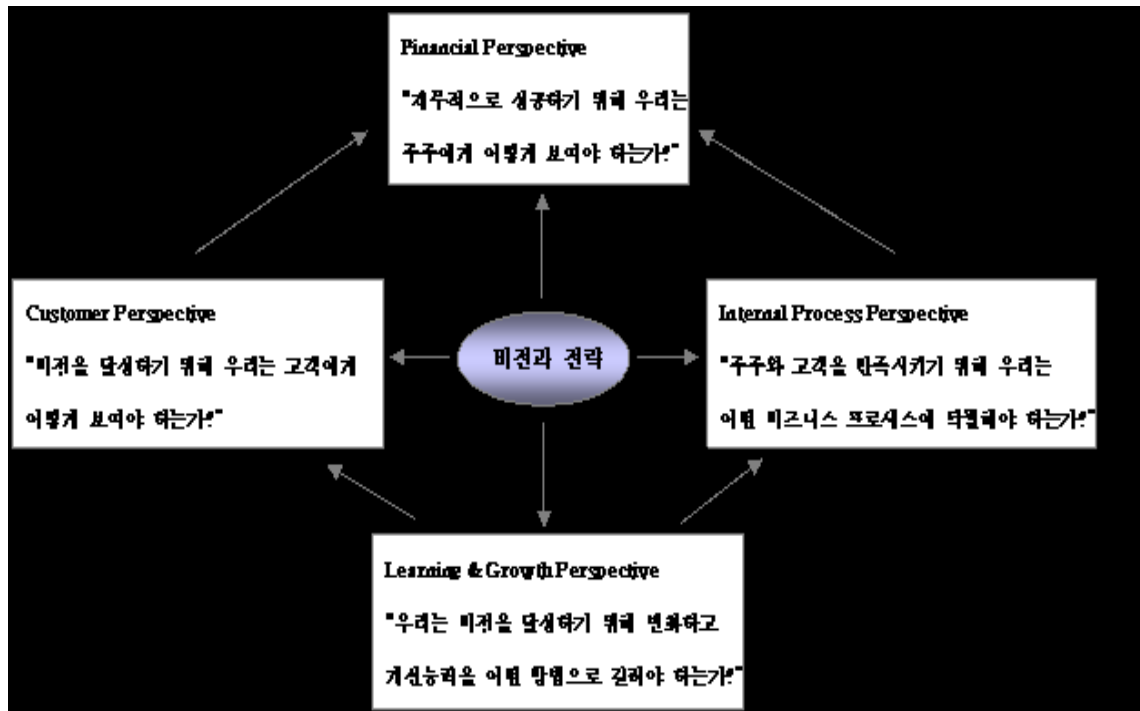
약 15년 동안 지속적으로 발전해 온 BSC는 점점 구체화되면서 재무 지표에 지나치게 의존하는 전통적 성과측정 시스템은 직원들의 노하우, 고객과의 긴밀한 관계, 혁신과 변화의 문화 등 무형자산으로부터 가치창출을 이끌어 내는 현재 비즈니스 세계의 요구를 충족시키기 어렵다는 인식 하에 발전하고 있으며 상이한 4가지 관점을 균형 있게 활용함을 특징으로 하고 있다(Niven, 2006).

BSC의 바탕이 되는 대전제는 재무지표들은 항상 중요한 요소로 자리 잡을 것이나, 미래의 재무적 성공을 담보하기 위해서는 다른 지표들의 지원을 받아야 한다는 것이다. 이러한 목표를 가지고 Kaplan과 Norton은 [그림 1]과 같은 BSC 프레임워크를 개발했다.

[그림 1]의 중앙에는 비전과 전략이라는 단어가 있다. 전통적인 성과평가 체계들이 중심에 재무 통계를 두는 것과 달리 BSC는 조직의 비전과 전략을 중심에 둔다. 그리고 BSC의 4가지 상호 연계된 각각의 관점(재무, 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장) 별로 전략목표(CSF)와 성과지표(KPI)를 설정함으로써 조직의 비전과 전략을 구체적인 운영용어로 전환하여 비전과 전략을 효과적으로 실행하고 아울러 성공여부를 가늠할 수 있도록 한다.

이러한 개념에 따라 BSC의 구축이 완료되면 기업은 비전, 미션 등의 상위 개념의 기업 목표와 전략 과제, CSF 등의 구체적인 전략 목표 등이 설정되며, 이에 따라서 전사, 부문, 부서, 개인 등의 구체적 KPI가 정해진다. KPI는 그 특성에 따라 정량적, 정성적인 목표치를 가지며, 이는 KPI를 수행하는 주체의 성과평가로 이어지게 되어 있다. 또한 전략목표(CSF)

들은 조직의 전략으로부터 개발되고 이러한 전략목표(CSF)들 사이의 관계를 파악함으로써 전략적 가정이나 질문, 전략목표 간의 상호 의존성을 빠르게 파악할 수 있을 뿐만 아니라 구성원들로 하여금 조직의 고유한 전략을 보다 쉽게 이해할 수 있게 해주기 위해서 탄생한 것이 전략체계도이다.



[그림 1] BSC Framework

모든 임직원들은 시각적으로 기술된 전략체계도를 통해 전략을 쉽게 이해할 수 있으며 CSF간의 인과관계를 통해 조직이 무엇을 달성하려고 하는지에 대한 구체적 이미지를 보여주는 단순하면서 포괄적인 도구라 하겠다.

3. 철도관련조직의 BSC 도입현황

일반 사기업(주로 대기업)의 경우 지난 1990년대 후반의 IMF 위기를 경험한 이후 경영의 내실을 도모하는 과정에서 전략적 관점에서의 성과관리가 매우 중요한 국면이라는 점을 인식하기 시작한 시점에 때마침 전세계적으로 확산되고 있던 BSC 시스템을 적극적으로 받아들여 지금 시점에서는 대기업의 경우 보편적인 성과관리시스템으로 자리 잡고 있다.

반면에 정부조직(각 부처)이나 공기업의 경우 조직의 효과적인 성과관리 필요성에 의한 자발적이고도 적극적인 도입이라기보다는 노무현 정부에서 추진한 공조직 혁신운동의 일환으로 피동적인 상태에서 전시행정의 일환으로 추진된 경향이 강하다. 이런 측면에서 적지 않은 공조직에서 문제점과 부작용이 노출되고 있는 것이 사실이지만, BSC 시스템이 지니는 전략적 속성과 전면적 특성으로 인해 해당조직의 기업문화에 적지 않은 파급효과를 가져오고 있는 측면도 있다.

철도관련조직의 경우 일부조직에서는 전술한 바와 같은 혁신운동 및 혁신평가에 대비한

BSC 구축이 완료되어 운영 중에 있으나 그 이외의 조직은 노조의 반대로 그 도입이 제한을 받고 있다.

4. BSC 도입 및 운영상의 일반적인 문제점

현재 BSC를 도입, 활용하고 있는 일부 철도관련조직에서의 운영성과는 궁극적으로 좀 더 장기적인 관점에서 그 진화과정을 지켜봐야 하겠지만 현 단계에서 살펴볼 때 일부 효과적인 측면과 일부 비효과적인 측면이 동시에 나타나고 있다. 여기서는 비효과적 측면, 즉 문제점을 개략적으로 살펴보기로 한다.

① 비전과 전략 명확성 및 구성원 참여

비전과 전략의 명확성이 다소 낮으며, 구성원들의 합의에 토대한 비전 및 전략의 구축에 있어서 다소 한계가 있다. 이 같은 이유는 이들 조직의 BSC 구축이 구성원의 자발적인 참여에 의한 적극적인 논의 및 합의에 의한 것 이라기보다는 정부의 정책적인 요구에 따라 인위적으로 이루어지는 과정에서 외부 전문컨설턴트의 개입에 의존한 부분이 매우 크다는 사실에 연유한다고 할 수 있다.

② 의사소통 적절성

BSC 시스템이 혁신평가에 대비한 정책적인 차원에서 도입된 만큼 본부 부서 및 인력 중심의 시스템 구축이 부득이하였고 이로 인해 현업의 일반 구성원들은 전략목표와 성과지표를 이해하는데 한계를 보이고 있다. 또한 조직의 성과지표는 최하위 구성원들의 개별성과지표로까지 전개되는데 여전히 한계가 있다.

③ 전사(회사) 성과 지표의 적절성

성과지표와 조직의 비전, 목표 및 전략달성과의 관련성(목표일치성)은 아직 개선의 여지가 많다.

이상과 같은 제반 한계를 지닌 BSC 시스템임에도 불구하고 성과평가의 결과를 임금, 승진 등의 직접적, 간접적 보상에 반영하는 과정에서 다소 경쟁적인 조직문화가 형성되었다는 점도 문제점의 하나로 지적할 수 있겠다.

5. BSC의 단계별 문제점과 개선 방향

앞서 기술한 바와 같이 BSC는 한 조직의 비전과 경영목표를 각 부문과 개인의 성과측정 지표로 전환함으로써 전략 실행을 최적화하는 효율적인 도구라고 하겠으나, 적용 시에 각 단계별로 어떻게 효과적으로 적용하느냐에 따라 그 효율성에 있어서 차이가 있을 수 있다 하겠다. 이 장에서는 그에 따른 문제점과 개선 방향에 대해 살펴본다.

5.1 BSC 구축 시

먼저, 비전과 경영목표에 따라 BSC 구축 시, 네 가지 관점인 재무, 고객, 프로세스, 학습과 성장이 모든 BSC의 기본적인 고려사항이 된다. 그러나 이는 조직의 경영목표가 일반성을 띠고 있는 경우에 해당하며, 각각의 조직의 특성을 반영하는 것은 아니므로 BSC 수립 초기에 관점에 대한 조정이 필요하다고 볼 수 있다. 예를 들어 조직의 목표가 이익 추구보다 서비스 제공에 기반하고 있는 공공기관의 경우 관점의 조정은 필수적이라 할 수 있으며, 전체 조직의 BSC를 다시 하부 조직의 BSC로 세분화할 때 각각의 하부 조직의 특성에 따라 관점의 조정을 하여야 한다.

다음으로, 실제 측정대상이 되는 KPI 선정과정에서 가장 고려해야 할 사항은 적절한 KPI의 개수다. 기존의 관리지표(PI)를 BSC로 전환하는 과정에서 실행과 관리를 고려하지 않고 너무 많은 KPI를 선정함으로써 역으로 조직의 효율성을 저하시키는 경우 지속적인 BSC의 운영에 많은 장애를 초래하게 된다.

5.2 목표값 설정 시

KPI를 선정하고 그에 따른 여러 속성이 정해지면 과거의 실적, 현재 상황 및 경영목표에 따라 목표값을 설정하게 되며 이는 성과측정의 가장 핵심적인 부분이라 할 수 있다. 그러나 조직과 개인의 속성 상 객관적이며 공정한 목표값을 결정하기란 쉬운 일이 아니다. 따라서 과거의 실적을 통계적으로 분석하고 현재의 상황을 고려하여 경영목표에 부합되는 동시에 실행 가능한 목표값을 도출하여야만 추후 운영 시에 효율적이며 조직원에게 합리적인 동기 부여를 할 수 있다. 또한 초기 운영 시에 실적을 지속적으로 분석하여 목표값을 조정함으로써 조직의 경영목표를 효과적으로 달성할 수 있도록 하여야 한다. 이는 전략체계도의 경우에도 동일하게 적용되므로 인과관계에 대한 CSF의 데이터를 주기적으로 분석하여 선행과 후행의 상관관계를 조정하여 실적과 목표를 반영한 전략체계를 유지하여야 한다.

5.3 BSC 실행 시

한 조직이 BSC를 적용할 때, 대다수의 경우 기존의 인사 및 성과관리 제도를 운영하고 있다. 이 경우 기존의 제도와 새로운 BSC의 융합을 사전에 고려해야만 한다. 초기에 병행하여 운영하고, 중기에 융합하여 운영하며, 장기적으로 BSC로 전화하는 주체, 방법 및 시기 등을 사전에 수립하고 조직원과 공유하여 단계적으로 실시하여야 한다. 예를 들어 기존의 조직이 MBO(Management by Object), CDP(Career Development Plan), IP(Incentive Plan) 등과 같은 인사제도를 성과급 및 승진에 반영하고 있었다면 언제 어떻게 BSC와 융합하여 운영할 지에 대해 사전에 계획되어 진행되어야 한다.

6. 결 어

체계적인 전략적 성과관리시스템으로서 창안된 BSC 시스템이지만 그 도입과 운영의 과정에서 시스템의 진정한 목적에 대한 충분한 이해와 활용이 뒷받침이 안 될 경우에는 BSC 시스템은 그 유효성에도 불구하고 그에 못지않은 부작용을 드러내게 된다. 철도관련조직에 대한 최근의 한 연구에서 성과관리시스템으로서 BSC 보다는 MBO(목표관리)가 조직문화와 조직효과성의 제고에 좀 더 바람직하다는 사실이 제기되었다는 점에서 비추어 볼 때 맹목적인 BSC 시스템의 도입 및 운영 보다는 BSC의 장점은 살리면서도 경직성과 인위성이라는 한계를 보완할 수 있는 새로운 방식의 성과관리시스템이 모색될 필요가 있다.

참고문헌

1. 김희경, 성은숙. (2001), BSC 실천 매뉴얼. SIGMA INSIGHT.
2. Kaplan, R. & D. Norton (1992), Innovation & Learning, Harvard Business Review.
3. Kaplan, R. & D. Norton (1996a), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, Jan-Feb.
4. Kaplan, R. & D. Norton (1996b), Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, Jan-Feb.
5. Kaplan, R & D. Norton/웨슬리퀘스터 역 (2004), Strategy Maps: BSC의 구축과 실행을 위한 전략체계도, 21세기북스.
6. Paul R., NIVEN/삼일회계법인 경영컨설팅본부 역 (2003), BSC STEP BY STEP: 성과 창출과 전략실행, 시그마인사이트컴.
7. Paul R. NIVEN/신홍철, 서한준, 김태균역 (2006), BSC 진단과 개선: BSC 운영성과 극대화를 위한 실행지침서, 네모북스.
8. 기타 철도관련조직의 BSC 내부분서