

외식기업의 성과 평가에서의 BSC 도입 방법론 검토

오 윤 석*

경기대학교 관광전문대학원 외식산업전공 박사과정

Study of the Method for Building up BSC in the Foodservice Industry Based on the Performance Evaluation

Yoon-Serk Oh

Department of Foodservice Industry Management, Graduate School of Tourism &
Hospitality, Kyonggi University

ABSTRACT

Measuring and evaluating the business performance plays a very important role in managing business. It is both because business performance, in any types of industry, can be evaluated and managed properly only when the measurement of its performance is estimated and because its performance can be improved through an efficient and effective management. Therefore it is essential to build up the performance evaluation system to raise management efficiency of food service industry, to reinforce competitive power of food service industry.

In this study, investigated the present performance evaluation system situation of the food service industry and introduced BSC as the main conceptual framework for evaluating the performance of the food service industry.

Finally, this study discussed the possible method for building a balanced scorecard to the food service industry.

Key words : performance evaluation system, balanced scorecard, performance evaluation system of the food service industry.

I. 서 론

오늘날 기업은 정보화 및 지식기반 사회에서 규제와 경쟁, 경영의 투명성 등을 강조하는 새로운 환경변화를 경험하면서 경쟁하고 있다. 이러한 환경변화와 경쟁에서 기업의 가치를 극대화 시키기 위해서는, 조직 구성원들의 협력과 노력이 어느 때보다 절실히 요구된다. 조직 구성원들로부터 기업의 목표를 달성하는 데 필요한 최적행동을 유도하기 위해, 기업은 조직 구성원들에게 의사결정 권한을 위임하고 있으며 또한 적절한 성과평가 제도를 마련하기 위해 노력하고 있다. 성과 평가 제도의 핵심은 조

직목표 달성에 도움이 되는 효과적이고도 효율적인 성과 평가 지표를 선정하는 것이며, 선정된 성과 평가 지표는 조직의 전략 수립, 조직 목표 달성 정도의 측정, 종업원 및 경영자에 대한 보상 등에 사용된다.

기업을 경영하는데 있어서 성과를 측정한다고 하는 것은 큰 중요성을 지닌다.

어떤 업종의 산업이든 기업성고가 측정되어야 평가하여 관리할 수 있으며, 효율적이고 효과적인 관리를 통하여 경영성과를 제고시킬 수 있기 때문이다. 기업은 일정 기간 동안 조직이 달성해야 할 다양한 목표를 가지고 있으며, 조직의 목표 달성 여부는 성과로서 표현될 수 있다. 일반적으로 조직의 목표는 경쟁자보다 더 효과적이며 효율적으로 고객을 만족시킴으로써 달성될 수 있다¹⁾. 또한 성과 평가는 미래의 새로운 계획활동을 위한 필수조건으로 다루어져야 하므로 단순히 과거업적을 평가하여 보상만 차별화 하려는 개념에서 탈피하여 조직 구성원의 업무에 대한 목표나 역할이 분명하게 주어져야 한다.

성과 측정치가 조직 구성원의 성과를 제대로 파악하지 못하거나, 조직 구성원들의 성과를 향상하도록 유인하는데 실패한다면 그 성과 측정치는 바람직하지 못하다. 따라서 성과 측정치가 적절하게 활용되지 못할 경우 조직 구성원들의 동기 부여는 직접적이지 못하고 그 효과도 미약하다. 성과 평가에 있어 주된 성과 측정치는 당기 순이익이나 투자 수익률, 매출액, 단위당 원가 등과 같은 재무적 측정치이다. 그러나 재무적 측정치를 이용한 성과평가제도는 오늘날 경영환경 하에서는 기업의 전략과 목표에 부합하지 못하고 있다는 지적을 받고 있다. 재무적 측정치는 총체적이며 시간적으로 지연되어 정보를 제공하고 있기 때문에 미래 경영성과를 설명하는데 예측능력이 부족하며, 경영자로 하여금 단기적인 시각에 집착하게 하는 경향이 있고, 조작하기 쉽다는 단점이 있다²⁾.

외식산업에 속해 있는 기업의 경영환경도 일반기업의 경영환경과 마찬가지로 치열한 경쟁과 환경변화에 민감하게 대응해야 하는 과정 속에 직면하고 있다. 외식산업을 경영한다는 것도 다른 산업과 마찬가지로 그 경영으로 인한 경영성과를 어떻게 제고시키는데 많은 관심을 가져야 한다. 이러한 때에 제대로 된 전략의 수립에서부터 올바른 전략의 이행에 이르기까지 전체적인 경영 성과 관리의 틀을 정비하는 것이 중요해지고 있다. 외식산업의 각 기업들은 무한 경쟁의 상황에서 전략적 목표를 설정할 필요가 있고, 그러한 목표를 효과적으로 달성할 수 있도록 통제 시스템을 구축하고 관리하는 것이 중요한 과제로 대두되고 있다. 그 기저에는 정보화 사회의 도래로 다양한 소비패턴, 고객취향이 세분화 되어 가고 있어 각 외식기업들이 이를 유연하게 대응하면서 고품질의 서비스를 창출하지 않으면 이제는 존속 또는 성장하기 어렵게 되었다는 위기감도 한 몫하고 있다.

이러한 최근의 경영환경의 변화에 따라 기업은

- ① 기업의 재무적 측면뿐만 아니라 비재무적 측면까지 포함하고

- ② 각각의 성과 측정치간의 인과관계를 나타내고
- ③ 단기적 측면이 아닌 장기적 측면과 전략적 측면을 고려하고
- ④ 결과 위주의 경영방식에서 과정 위주의 경영방식으로 전환시키며
- ⑤ 기업의 모든 세부활동을 목표, 전략 및 비전에 일치시키는 통합된 새로운 성과 측정 시스템을 필요로 하게 되는 것이다.

최근 학계에서는 단기적이고 일상적이며, 사후적인 정보를 제공하고 있는 전통적인 재무적 측정치들에 근거한 성과 평가 및 보상제도에 대해 불완전하고 불충분하다는 비판을 가하고 있다¹⁾. 따라서 실무에서는 재무적 측정치와 더불어 비재무적 측정치들의 사용이 증가하고 있다.

재무회계적인 성과지표에 대한 대안으로 재무적 측정치와 더불어 비재무적 측정치의 사용이 제안되었다²⁸⁾. 이러한 대안으로 등장한 것이 균형성과표(Balanced Scorecard, 이하에서는 BSC로 표기함)이다. Kaplan과 Norton(1992)²⁹⁾이 처음으로 BSC의 개념을 소개한 이후 국내외의 많은 기업들이 BSC를 도입하고 있는데, BSC는 지속적 개선시각에서 다양한 관점을 가지고 전략적으로 성과측정 문제에 접근할 수 있도록 도와준다. BSC의 기본적인 개념은 전통적인 재무적 성과 측정치만으로는 기업의 성과를 정확하게 반영할 수 없으며, 재무적 측정치와 비재무적 측정치를 균형 있게 통합해서 성과 측정을 해야 한다는 것이다. BSC는 평가시스템으로서 회사의 전략적 목표를 성과 측정치로 전환시킬 수 있는 포괄적인 틀을 제공한다. 특히 오늘날과 같은 정보화 및 지식기반사회에서, 재무적 성과 측정치 만으로는 기업의 가치를 정확하게 측정할 수 없기에 비재무적 성과 측정치와의 통합을 강조하는 방향으로 변화되어야 한다. 외식기업의 경영 효율성을 높이고 경쟁력을 강화하기 위해서는 무엇보다도 경영의 자율화를 기초로 한 책임경영체제 하에서 경영성과를 정확히 측정하고 그에 상응한 보상과 책임이 주어지는 경영평가제도는 필수적이라 할 수 있다. 조직의 경영평가제도는 관리자들과 종업원들의 행태에 강력하게 영향을 미치게 되므로 평가제도는 오늘날과 같은 경쟁시대가 요구하는 지속적인 향상과 혁신으로 기업이 나아가는데 올바른 신호를 줄 수 있도록 설계되어 운영되어야 한다.

즉, 기업의 평가제도는 추구하는 목표를 달성할 수 있는 전략과 연계되어 경영전략의 충실한 수행이 관리자나 종업원 개개인 평가지표의 기초가 될 수 있도록 성과평가제도가 고안될 필요가 있다.

본 연구는 우리 나라 외식산업의 성과평가현황을 살펴보고 새로운 성과 평가제도로 자리잡아 가고 있는 BSC를 소개한 후 외식산업의 성과평가에 BSC를 적용할 경우에는 어떠한 방법론을 이용해야 하는지를 소개하고자 한다.

II. 외식산업의 성과평가제도

1. 성과 평가의 의의와 유형

성과 평가는 Bayer(1963, p.17)³⁾에 의하면 ‘조직상의 책임단위별로 계획과 실적을 수량적 또는 재무적으로 대응하는 것이며, 성과 평가에는 조직상의 업적을 평가하기 위하여 존재하는 모든 회계정보를 포함한다’ 라고 정의하고 있다. 이와 같이 성과 평가가 조직상의 책임단위별 계획 및 실적의 대응 계산에 의하여 평가되고, 계획을 달성하고 이를 목표로 포함하는 점에서 볼 때, 성과 평가가 기업의 각 경영부문에 대하여 설정된 활동목표와 조직단위의 실적을 대비함으로써 경영 성과를 양적으로 평가하는 제도라고 볼 수 있다. 기업에 있어서 성과 평가의 목적은 부문별과 기능별, 그룹별 및 개인별 등을 단위로 하여 측정, 평가하고 그룹 및 개인의 자주적 책임의식과 목표 수행의식의 촉진을 통하여 기업의 업적을 향상하는데 있다. 즉, 관리적 노력→노력에 대한 성과 평가→공평한 보상→의욕의 향상→자기계발→성과 향상이란 단계를 거쳐서 기업의 성과향상에 기여할 수 있게 된다. 성과 평가의 대상에 따라 성과 평가의 영역은 전사 성과 평가, 사업부 성과 평가 및 개인 성과 평가로 구분될 수 있다.

1) 전사적 성과의 평가

이 평가유형은 기업전체의 활동이 전체목표를 달성했는지를 판정하는 평가유형이다. 이 평가의 목적은 대주주의 입장에서 경영을 최고경영자에게 위임하는 것이 적정한가, 또는 그에게 정당한 보상이 부여되고 있는가를 판정하기 위한 것이다. 기업전체로서의 업적 평가는 타 기업과 비교하여 평가할 경우에도 유용한 회계정보가 된다.

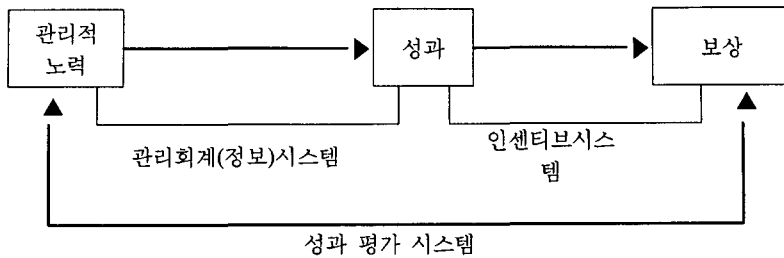
2) 부문 성과 평가

부문의 성과는 부문업적 상호간에 있어서, 또한 전사적 업적과의 사이에 있어서 조정되어 전사적 업적의 일부분으로 형성하는 것을 의미한다. 부문활동이 부문구성원의 개인적 목표와 관계없이 어떤 하나의 통일적 조직에 있어서는 부문전체의 실적이 먼저 정의되고 측정·평가되어야 한다.

3) 개인 업적 평가

기업 내에 있어서 관리자 개인에게는 일정한 지위가 부여되고 그에 따라 상급자로부터 소정의 조직목표를 달성하기 위한 권한이 주어지며, 그와 같은 권한의 수행은 합목적적으로 달성해야 하는 책임을 지게 된다. 이와 같은 책임을 완수하기 위해 관리자는 자기 개인적 목표와의 조정을 취하면서 업무를 수행하게 되며 이에 대한 업적의 측정과 평가가 공정하게 이루어져야 한다.

성과 평가 시스템은 관리적 노력이 성과에 직접 반영되고, 이러한 성과 측정치가 부문 경영자에 대한 보상으로 정확히 연결되도록 이루어져야 한다. 관리적 노력이 성과로 반영되는 과정은 관리회계(정보)시스템의 효율성에 달려 있으며, 성과가 보상으로 연결되는 문제는 인센티브 시스템과 관련된다(그림 1).



〈그림 1〉 그림 주석 누락
(자료원 : 박찬정, 1998, p.322)

성과 평가 시스템을 효율적으로 운영하기 위해서는 관리회계정보 시스템의 성과 측정치와 인센티브 시스템의 두 가지 구성요소들이 모두 효율적이어야 할 것이다.

2. 외식산업의 성과 평가 시스템 현황과 문제점

1) 외식산업의 성과 평가 시스템 현황

서비스산업이 전체 산업에서 차지하는 비중이 1997년 GDP의 68.2%를 차지하고 있으며, 외식산업도 대표적인 서비스산업¹⁾의 하나로 자리 잡고 있다. 특히, 1980년대 들어 외국계 외식업체들의 국내 진출이 본격적으로 이루어졌으며, 국민소득의 증대와 함께 1984년 4조 1천억 원에 불과하던 외식시장이 1997년 매출규모가 약 21조의 거대시장으로 성장하여 2000년에는 약 30조원의 규모로 성장하여 가계소득 대비 외식비의 지출 비용은 7% 이상으로 나타날 정도로 성장세를 보이고 있다.

한편, 1995년 대비 1996년 외식 체인 브랜드의 업체별 통 매출액 평균 성장율은 47%인 반면 패밀리 레스토랑은 60%의 증가율을 나타내고 있어 외식산업에서 패밀리 레스토랑의 비중이 크게 증대되고 있음을 알 수 있다. 패밀리 레스토랑이라는 형태의 업소는 국민소득의 향상과 여가를 즐기려는 식생활 패턴의 변화때문에 등장하게 되었다. 외식산업의 성장과 더불어 성과관리 측면에서도 많은 변화가 있는 것으로 나타났다. 2003년 10월말부터 11월 중순까지 국내의 선진 외식업체들을 방문하여 성과관리 현황을 조사한 결과, 대부분의 외식기업들이 구태의연한 성과 평가 시스템

i) 외식산업의 성장배경에는 경제, 사회, 문화, 기타의 요인과 기술적 요인들이 있다. 경제성장에 따른 소득증가, 소비지출 중 외식비가 차지하는 비중, 경제성장률, 가구와 세 대구성의 변화, 도시화의 정도, 자동차 보유대수, 교육수준, 인구통계학적 지표, 노동시간의 감소로 인한 자유시간의 증가, 여성의 사회참여 증가 등과 같이 객관적인 지표들이 경제, 사회, 문화, 기타의 요인에 해당하며, 식품가공기술, 식품저장기술, 식품포장기술, 가공식품의 발달 등이 기술적 요인이다(나정기(2000), 「외식산업의 이해」, 백산출판사, pp.125-180의 요약).

을 사용하고 있으나 일부 선진 외식업체들은 최근에 등장한 성과관리제도인 BSC를 도입하여 활용하고 있는 것으로 조사되었다.

주요 외식 기업들의 성과관리현황을 간단히 정리하면 다음과 같다.

(1) A사

700명의 종업원을 두고, 연 매출 269억원의 매출을 올리고 있는 A사는 인력개발부서에서 성과 평가를 실시하고 있으며, 조직수준의 평가뿐만 아니라 전 직원을 대상으로 MBO(Management By Objectives)에 의한 개인 업적 평가 시스템까지 운영하고 있다.

평가 지표는 매출액과 같은 기본적인 재무적 지표뿐만 아니라 내외부 고객평가를 포함하는 비재무적 지표까지 포함하고 있으며 상대평가 및 절대평가를 적절히 혼합하여 운영하고 있다. 월별로 성과를 등록하지만, 연말에 집계하여 1년에 한번 평가를 실시하고 있다. 평가결과에 대해서는 인사고과, 인센티브 및 승진에 반영하고 있다. 이러한 A사의 성과평가 현황을 정리하면 다음과 같다.

A사는 업적 및 능력에 대해 수준별로 가중치를 변동시켜 평가하고 있다.

즉, 직군 및 직위별 업무의 특성을 고려하여 업적 및 능력평가의 비중을 차등화시키고 있다.

상위직은 대부분의 의사결정을 하며, 그에 따른 업무의 책임이 상대적으로 커 업적 평가의 비중을 강화하여 가중치를 설정하였으며, 영업직의 경우 경영관리직보다 상대적으로 업적 평가의 비중을 상대적으로 강화하여 가중치를 설정하고 있다.

A사의 목표관리평가(MBO)는 전사의 전략적 목표에 의하여 각 조직 단위별로 배분된 업무목표를 달성하기 위하여 각 직무별 개인의 업무목표를 설정하고, 업무 수행 결과인 성과를 객관적으로 측정하고 평가하고 있다. MBO의 절차는 목표치에 대한 부하와의 면담을 통해 목표합의를 이루면 조직 구성원들은 합의된 목표를 추진해 나가며 필요시 목표를 수정 및 보완할 수 있다.

업무 수행 결과에 대해 개인별로 업적 수행 결과를 작성하고, 목표 달성 평가를 확정하면 평가가 이루어진다. 평가 결과는 승진/승급, 이동, 직원육성, 성과급 등 금전적 보상 등에 활용하고 있다.

한편, 개인의 능력 평가 항목을 정의하고 각 항목별로 명확한 행위기준을 제시함으로써 개인의 능력을 객관적으로 평가하기 위한 기법으로 행위기준평가(BARS)를 실시하고 있다.

개인의 능력평가에 대한 비율을 살펴보면, 영업직이나 관리자의 경우 업적 대 능력의 가중치가 70~80% 대 20~30% 정도이나 관리직(staff)의 경우는 능력평가 비중이 50%까지 되고 있다.

즉, 상위직급으로 갈수록 결과지향의 평가를 실시하고 있다. 한편, T사의 성과 평

〈표 1〉 A사의 성과평가 시스템

구 분	내 용
1. 성과평가 주체	인력개발부서
2. 성과평가 대상조직(단위)	조직수준뿐만 아니라 개인수준에 이르기까지 모두 평가
3. 성과평가 지표와 가중치	재무적 지표뿐만 아니라 비재무적 지표까지 포함하여 평가
4. 성과평가 방법	평가비율 : 상대평가 평가방법 : 상사평가
5. 성과평가 시기 및 주기	일년에 두 번 반기평가
6. 성과 평가의 절차 (프로세스)	KPI 업무목표 설정-평가-보상
7. 평가결과의 활용	승진/승급에 반영 이동반영 직원육성 반영 성과급 등 금전적 반영

가 시스템은 비전이나 기업의 경영전략 등과 연계되지 못한 것으로 보이며, 단지 보상을 위한 평가에 국한하여 활용하고 있는 것으로 보인다.

(2) B사

1500명의 종업원을 두고, 연 매출 780억원의 매출을 올리고 있는 B사는 성과평가 위원회를 별도로 구성하여 성과 평가를 실시하고 있으며 조직수준의 평가뿐만 아니라 MBO(Management By Objectives)에 의한 개인 업적 평가 시스템까지 운영하고 있다.

평가 지표는 매출액과 같은 기본적인 재무적 지표뿐만 아니라 내외부 고객 평가를 포함하는 비재무적 지표까지 포함하고 있으며 상대평가 및 절대평가를 적절히 혼합하여 운영하고 있다. 월별로 성과를 등록하지만, 연말에 집계하여 1년에 한번 평가를 실시하고 있다. 평가결과에 대해서는 인사고과, 인센티브 및 승진에 반영하고 있다. 이러한 B사의 성과평가 현황을 정리하면 다음과 같다.

B사는 역량평가, 성과평가, 고객평가, 상사평가 등을 종합적으로 실시하고 있으며, 역량 및 능력에 대한 평가는 행위기준평가(BARS)를 기준으로 시행되고 있다. 역량평가에 대한 비율은 과정 50%와 결과 50%를 반영하여 성과평가를 실시하고 있으며, 상위적으로 갈수록 결과지향의 평가를 실시하고 있다.

고객평가부분은 설문조사를 통해 외부고객을 대상으로 점수를 산정하고 있으며, 스토어에서 일하는 내부 고객까지도 포함하여 평가를 실시하고 있다. 스토어 직원에 대한 평가는 모두 계량화시켜 정량평가를 실시하고 있다. 한편, 상사평가는 직원경험을 설문지(employee experience survey)로 측정하여 평가하고 있다.

〈표 2〉 B사의 성과평가 시스템

구 분	내 용
1. 성과평가 주체	성과평가위원회 구성
2. 성과평가 대상조직 (단위)	조직수준뿐만 아니라 개인수준에 이르기까지 모두 평가
3. 성과평가 지표와 가중치	재무적 지표뿐만 아니라 비재무적 지표까지 포함하여 평가
4. 성과평가 방법	평가비율 : 인센티브는 상대평가, 연봉은 절대평가 평가방법 : 다면평가
5. 성과평가 시기 및 주기	1년에 한번 년간 평가
6. 성과 평가의 절차 (프로세스)	성과등록 - 월별평가 피드백 - 연말 집계 및 평가
7. 평가결과의 활용	인사고과 반영 인센티브 반영 승진 반영

(3) C사

800명의 종업원을 두고 있는 C사는 기획실에서 일괄적으로 성과평가를 실시하고 있으며, 조직수준의 평가뿐만 아니라 MBO(Management By Objectives)에 의한 개인 업적 평가 시스템까지 운영하고 있다. 평가지표는 재무적 지표뿐만 아니라 비재무적 지표까지 포함하고 있으며 평가비율은 절대평가를, 평가방법은 상사에 의한 평가를 실시하고 있다. 성과평가의 주기는 1년에 두 번 반기마다 평가를 실시하고 있다.

성과 평가의 절차는 회사 전체의 목표를 수립한 후, 사업부별로 세부 목표가 수립 되면 개별 사업장의 목표가 계수화 되어 확정된다. 개별 사업장의 목표는 개인수준에서 양적 및 질적 수준에서 MBO목표를 수립한다. 양적 평가는 목표대비 달성율 80~90%, 질적평가는 목표대비 진척율 10~20%의 비율로 사용하고 있다. 이들에 대한 점수는 통해 지표 및 절대평가를 적절히 혼합하여 운영하고 있다. 개인별 평가결과는 1차적으로 상급자에 의해 평가 받고, 2차는 차상급자에 의해 마지막으로 담당임원이나 대표이사로부터 조정과정을 거친다. 이들 평가결과는 인사고과의 차등, 인사고과에 따른 연봉차등, 승격점수에 반영되고 있다. 이러한 C사의 성과평가 현황을 정리하면 다음과 같다.

C사의 평가제도의 주된 특징은 MBO 중심의 평가체계를 갖고 있다는 것이며, 매출, 매출이익의 목표대비 초과 혹은 미달에 대한 기여도 등 양적 목표 중심의 평가지표를 갖고 있다는 것이다.

(4) D사

1,036명의 종업원을 두고, 연 매출 511억원의 매출을 올리고 있는 D사는 인력개발

〈표 3〉 C사의 성과평가 시스템

구 분	내 용
1. 성과평가 주체	기획실
2. 성과평가 대상조직 (단위)	조직수준뿐만 아니라 개인수준에 이르기까지 모두 평가
3. 성과평가 지표와 가중치	재무적 지표뿐만 아니라 비재무적 지표까지 포함하여 평가
4. 성과평가 방법	평가비율 : 절대평가 평가방법 : 상사평가
5. 성과평가 시기 및 주기	1년에 두 번 반기 평가
6. 성과 평가의 절차 (프로세스)	목표수립 - 개인별 목표 수립 - 목표평가 - 점수배부 - 평가자에 의한 평가 - 평가반영
7. 평가결과의 활용	인사고과 반영, 인센티브 반영, 승진 반영

부서에서 성과 평가를 실시하고 있으며 조직수준의 평가뿐만 아니라 개인수준의 업적 평가 시스템까지 운영하고 있다. 평가지표는 재무적인 지표뿐만 아니라 비재무적 지표까지 포함하고 있으며 비중은 50% 대 50%의 비율을 적용하고 있다. 성과 평가 방법은 절대평가를 실시하고 있으며, 상사에 의한 평가를 실시하고 있다. 성과평가는 1년에 두 번 반기 평가를 실시하고 있다. 평가 절차는 인센티브 제도 및 평가 요소 등과 함께 평가 지표를 확정하면, 개별적으로 통보를 실시하고, 중간면담을 통해 반기평가 일정을 수립하며, 이 후 평가를 실시하여 결과를 추출한 후 인센티브를 지급한다. 이러한 평가결과에 대해서는 인사고과, 인센티브 및 승진에 반영하고 있다. 이러한 D사의 성과평가 현황을 정리하면 다음과 같다.

〈표 4〉 D사의 성과평가 시스템

구 분	내 용
1. 성과평가 주체	인력개발부서
2. 성과평가 대상조직(단위)	조직수준뿐만 아니라 개인수준에 이르기까지 모두 평가
3. 성과평가 지표와 가중치	재무적 지표뿐만 아니라 비재무적 지표까지 포함하여 평가 (비중 5: 5)
4. 성과평가 방법	평가비율방법 : 절대평가 평가방법: 상사 평가
5. 성과평가 시기 및 주기	일년에 두 번 반기평가
6. 성과 평가의 절차 (프로세스)	평가지표 확정 - 개별통보 - 중간면담 - 반기평가일정수립 - 평가 - 결과 - 임금조사 - 개인별 연봉결정 - 적용
7. 평가결과의 활용	인사고과 반영 인센티브 반영 승진 반영

D사는 실적평가와 능력(핵심역량) 평가를 같이 반영하고 있으며, 영업점 인센티브가 발달되어 있다. 실적 및 능력평가가 Merit pay에 연동되고, 실적은 인센티브와 연동시켜 사용하고 있다.

2) 외식산업의 성과 평가 시스템의 문제점

위의 4개사에 대한 성과평가 현황을 살펴보면, 대부분의 외식기업들이 조직수준의 평가뿐만 아니라 개인별 수준까지 평가를 실시하고 있으며, 상당히 체계적인 평가방법을 보유하고 있는 것으로 조사되었다. 그러나, 다음과 같은 문제점도 존재하는 것으로 조사되었다.

첫째, 가장 일반적으로 제기되는 문제점은 조직 및 개인평가에 사용되는 평가요소를 개인별 능력평가나 업적평가로 100% 모두 반영하기는 어려운 것으로 조사되었다. 또한 능력평가의 객관성을 유지하는데 항목분류를 더 합리적으로 세분화 할 필요가 있는 것으로 보인다.

둘째, 경영목표가 최선의 노력이 아닌 안이한 경영으로도 쉽게 달성될 수 있을 정도의 수준으로 목표가 설정된다는 것이다. 또한, 목표설정의 객관성을 검증하기 곤란하다는 것이다. 그 이유는 목표자체를 보수적으로 수립한 경우에는 유리하지만, 목표자체를 의욕적으로 수립한 경우는 불리하여 상대적인 손해가 발생한다는 것이다.

셋째, 외식산업의 특성상 영업점의 성과 평가 체계 마련에 많은 관심을 가지고 있지만, 영업점의 평가시 객관적인 지표를 개발하기가 곤란하고, 점포별 규모의 차이 따라 실적 비교가 어렵다는 문제점을 갖고 있는 것으로 조사되었다.

넷째, 비중이 그리 높지는 않으나 비계량지표의 설정에 있어 지표가 다소 추상적으로 설정되어 있어 평가자에 따라 적절한 수준을 어느 만큼으로 보느냐에 따라 평가가 달라질 수 있다. 또한 평가 기준이 포괄적으로 규정되어 있어 구체성이 떨어지기 때문에 각 부서나 개인의 개선을 유도하는 데 미흡한 면이 있다는 것이다.

마지막으로 개인별 목표의 달성이 그 회사의 전략을 달성하는 지표로 구성되어 있다고는 생각하지 않는다는 것이다.

이러한 문제점을 불식시키기 위해서는 평가지표의 추출시 각 회사의 전략적 목표를 달성할 수 있는 지표를 추출하는데 관심을 기울여야 할 것이며, 평가의 객관성과 공정성의 측면에서 우수한 평가지표를 개발·관리하는 것이 중요할 것으로 보인다. 이러한 측면에서 전략달성의 정도를 측정하는데 목적을 가지고 있는 BSC의 도입은 객관성과 공정성을 확보할 수 있는 성과평가지표의 선정에 도움이 될 것으로 보인다.

Ⅲ. 새로운 성과 평가 제도의 도입

: 균형 잡힌 성과 기록표(BSC)

1. 전통적인 성과측정시스템의 단점ⁱⁱ⁾

제2차 세계대전 직후에는 생산품의 수요가 공급을 초과하여 많은 기업은 생산능력을 용이하게 확대할 수 있었다. 이 당시의 지배적인 경영 패러다임은 고객보다는 매출액에 포커스를 맞추었다. 그러므로 소품종의 제품을 저렴하게 대량 생산하여 이를 고객에게 판매하는 것이 중요하였다.

이러한 상황에서 경영관리의 역할은 가능한 한 어떻게 효율적으로 생산하는가에 두어졌다. 그러므로 경영자는 얼마나 효율적으로 제조하는가에 대해 대답할 수 있도록 측정시스템이 설계되기를 원했다.

전통적인 재무회계의 개념들은 유럽과 미국에서 증가하는 산업활동을 지원하기 위해서 1850년부터 1930년 사이에 개발되고 보완되었다. 1970년대 이후 산업환경이 급격하게 변화되었음에도 불구하고 이를 지원하는 회계 원칙들은 거의 변화하지 않았다.

과거와 같이 소비자의 요구와 기대가 크지 않고 시장환경이 안정되어 있으며 또한 경쟁이 심하지 않은 경우에는 원가지표나 생산성지표로 제조부문의 업적을 평가하는 것은 그 타당성이 인정되었다.

그러나 최근과 같은 경영환경 하에서 많은 조직들이 갖고 있는 근본적인 문제점에 대하여, 전통적인 재무적 성과측정 의 회계 기법들이 산업환경의 변화속도에 보조를 맞추지 못했다는 것이다.

많은 학자들이 제시하는 가장 큰 문제점은 전통적인 재무적 성과 시스템이 핵심적인 비즈니스 프로세스를 관리하고 개선하고자 하는 경영자에게 적절한 성과 정보를 제공해 주지 못한다는 것이다.

경영자들은 경쟁우위를 가져오는 모든 중요한 역량을 측정하고 관리할 수 있는 성과정보를 요구한다. 또 다른 문제점은 전통적인 재무적 성과 측정 시스템은 단기적인 성과를 지나치게 강조한 나머지 장기적인 개선을 희생시킨다는 점이다.

또한, Fisher(1995)는 전통적인 재무적 성과측정 시스템의 문제점을 다음과 같이 요약하고 있다⁹⁾.

- ① 재무적 성과측정치는 과거지향적인 역사적 지표이다.
- ② 미래성과를 예측할 능력이 부족하다.
- ③ 단기적이고 조직목표에 부합되지 않는 행위에 대해서도 보상이 이루어진다.
- ④ 실천적이지 못하다.
- ⑤ 기업의 핵심 변화요인을 포착하지 못하거나 너무 늦게 포착한다.
- ⑥ 너무 종합적이고 요약된 지표이기 때문에 행동지침을 부여하지 못한다.

ii) 이남주, 김재석(2000), "성과 측정 시스템의 과거, 현재 그리고 미래", 서강경영논총 제11-2집, p.200-201.의 내용을 수정 보완함.

- ⑦ 기업 내에서 한정된 기능만을 반영할 뿐이고 기능간 프로세스를 반영하지 못한다.
- ⑧ 지적 자산과 같은 무형자산에 대한 고려가 없다.

위와 같이 순 매출액, 매출 총이익, 당기순이익 등 재무적 측정치를 강조하는 전통적인 재무적 성과측정 시스템에는 많은 문제점들이 있긴 하지만, 재무회계가 이해 관계자들에 대한 유용한 정보 제공이라는 점에서 아직도 그 유용성이 지지되고 있다.

그러나 그 유용성은 과거의 경영자의 성공 정도를 측정하는데 그칠 수가 있는 것이다.

과거 지향적인 전통적인 재무적 성과측정 시스템은 오늘날의 프로세스 중심의 조직에 내재되어 있는 복잡성과 가치를 파악하지 못하여 원가를 왜곡하는 경우가 있다. 따라서 재무적 성과측정 시스템에는 한계가 있는 것이다.

이에 Kaplan과 Norton은 기업의 경영성과를 올바르게 평가하기 위해서는 적절한 성과 평가 방법을 개발하게 되었다. 그들의 균형 성과표(BSC)는 재무적인 측면과 전통적인 재무제표에서 측정되지 않는 비재무적인 측면이 동시에 고려되어야 함을 강조하고 있다. 이는 전통적인 재무모형에서 파악하지 못하는 비재무적 자산의 가치를 파악해야 하고, 이러한 비재무적 자산이 기존의 재무회계모형과 결합되어 적절히 측정되어질 수 있을 때 기업의 성과를 올바르게 평가할 수 있다는 것이다.

Lynch 와Cross (1993)는 성과를 보는 관점을 <표 5>와 같이 전통적 성과 평가 시스템과 전략적 성과 평가 시스템의 비교를 통해 다음과 같이 성과 평가 시스템의 특성을 설명하였다.

첫째, 전통적 성과 평가 시스템은 재무적 지표에만 초점을 맞춘다. 따라서 조직 구성원들로 하여금 중장기적인 안목에서 미래를 준비할 수 있는 분위기를 조성하지 못하고, 조직 구성원의 목표, 더 나아가 조직의 목표와 생산전략과의 연계를 어렵게 만든다. 그러나 전략적 성과 평가 시스템은 전통적 재무적 지표뿐만 아니라 고객만족, 유연성과 같은 비재무적 지표에도 성과평가의 초점을 맞추고 있다. 따라서 조직 구성원의 목표와 조직의 목표가 같은 방향을 향해서 성립될 수 있고, 미래 지향적인 성격을 지닌다.

둘째, 전통적 성과 평가 시스템은 각 부문의 원가절감을 통한 부문 최적화에 중점을 두었다. 따라서 조직 구성원은 자신이 소속한 부문의 최적화에 중점을 두게 되고, 이로 인해 개인의 목표와 조직 전반의 목표가 일치하지 않는 한계점을 가지고 있다. 그러나 전략적 성과 평가 시스템에서는 기업 전반의 성과 향상이 조직 구성원의 목표가 되고, 이로 인해 시너지 효과도 창출할 수가 있으며, 조직 구성원으로 하여금 기업 전반과 외부환경에 대한 종합적인 시야를 가질 수 있게 해준다.

셋째, 전통적 성과 평가 시스템은 원가, 생산성, 품질 등이 분리되어 평가되었으며, 이들 성과간의 상충관계(trade off relation)를 인식하지 못하는 한계점을 가지고 있었

<표 5> 전통적인 성과평가시스템과 전략적 성과평가시스템의 비교

전통적인 성과평가시스템		전략적 성과평가시스템	
특성	내용	특성	내용
재무 중심	재무지향(과거 중시) 재무측정 제한된 운영시스템 생산전략과 연계 안됨	프로세스 중심	고객지향(미래중시) 재무+고객측정 유연한 운영시스템 생산전략과 연계
부문 최적화	원가 절감 수직적 기능적 보고	시스템 최적화	성과향상 수평적 핵심 프로세스 보고
부분적	원가, 생산성, 품질 등을 분리하여 평가 / trade-off 관계 인식 못함	통합적	품질, 납기, 시간, 원가를 동시에 평가 / trade-off 관계 인식
개별 학습	개인 인센티브	집단 학습	조직적 인센티브

자료: R. L. Lynch and K. F. Cross(1993), *Measure up!*, Blackwell, p.37.

다. 그러나 전략적 성과 평가 시스템은 품질, 납기, 시간, 원가 등을 동시에 평가하여 이들 성과간의 상충관계가 성과 평가에 반영되며, 이로 인해 경영성과를 균형있게 평가할 수 있다는 장점을 가지고 있다.

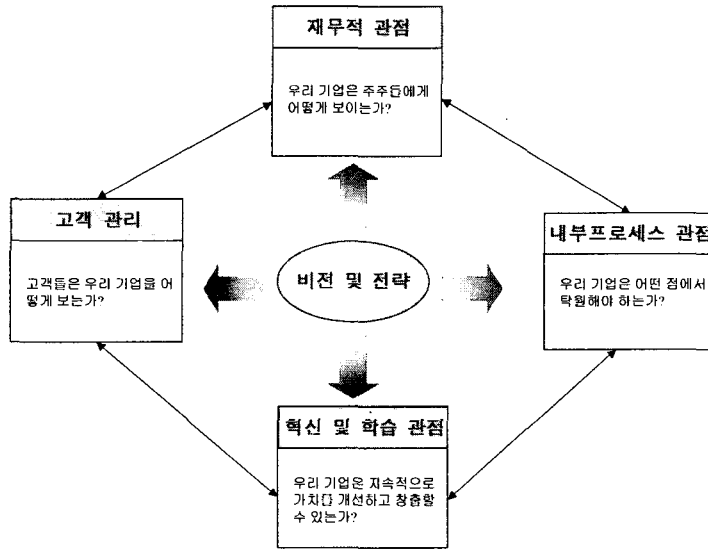
넷째, 성과 향상을 위한 교육 및 학습활동에 있어서 전통적 성과 평가 시스템은 주로 부분 최적화를 위한 개인 위주의 학습이 강조되었으나, 전략적 성과 평가 시스템은 시스템적 시너지 효과가 강조되는 관계로 조직의 통합적 학습활동이 강조된다.

이상에서 살펴본 바와 같이 급변하는 경영환경과 무한 경쟁의 와중에서 재무적 지표중심의 전통적 성과 평가 시스템에는 많은 한계점이 존재한다. 이러한 한계점은 성과 평가 시스템을 전통적 성과 평가 시스템에서 균형 성과 평가시스템으로 시스템의 전환이 이루어질 필요성을 제기하고 있다.

2. BSC에 대한 고찰 : BSC의 4가지 관점

BSC란 재무지표 일변도의 기존 성과평가시스템의 한계를 극복하고 조직의 비전과 전략 및 이를 구현하기 위한 모든 요소(미래의 성과창출동인)를 4가지 관점에서 균형되게 평가하는 새로운 전략적 성과 평가 시스템이다. 이 4가지 관점에는 재무적 측정지표와 이를 보완하면서 미래의 재무성과에 영향을 주는 고객만족, 내부 프로세스, 조직의 학습 및 성장능력 등 비재무적 지표들과 관련된 세 가지의 운영측정지표(operational measures)가 포함되어 있다²⁹⁾. 이러한 복수 성과측정치들이 다소 복잡하게 보일 수도 있지만 잘만 구축된다면 전략수행의 강력한 수단이 될 수 있다.

<그림 2>와 같이 BSC는 다음과 같은 네 가지의 기본적인 질문에 답을 제공해 줌으로써 경영자는 이 BSC를 이용해서 사업을 네 가지 관점으로 살펴 볼 수 있다.



<그림 2> BSC 네 가지 관점의 연계

- 우리 기업은 주주들에게 어떻게 보이는가? (재무 관점)
- 고객들은 우리 기업을 어떻게 보는가? (고객 관점)
- 우리 기업은 어떤 점에서 탁월해야 하는가? (내부 프로세스 관점)
- 우리 기업은 지속적으로 가치를 개선하고 창출할 수 있는가? (혁신 및 학습 관점)

1) 재무 관점 : 우리 기업은 주주들에게 어떻게 보이는가?

재무성과지표들이 부정확하고 과거 지향적이며, 현재의 가치창출 행동을 반영하지 못한다는 비판이 일고 있다. 기존 재무성과지표들이 고객만족, 품질, 사이클 타임, 종업원 동기부여 등의 개선에 도움을 주지 못하고, 단지 운영활동의 결과를 말해줄 뿐이라는 말이다.

그러나 영리목적의 기업은 재무적 성과의 획득이 목적인만큼 재무지표의 비중을 가볍게 여겨서는 안되며 따라서 다른 관점의 지표들과 상호보완적이고 균형적인 관계를 유지해야 한다.

또한 후술되는 다른 관점-고객, 내부프로세스 및 학습 및 성장관점-들의 목표들은 매우 전략적이며 그 자체로도 좋은 것이지만, 그것들은 반드시 재무적인 성과로 연결될 수 있는 성과지표들로 구체화되어야 한다. 즉, BSC의 모든 성과지표들의 인과관계는 궁극적으로 미래의 재무목표와 연결이 되어야 한다. 투자수익률, 경제적 부가가치(EVA), 수익성 등의 지표가 대표적인 재무적 성과지표이다.

2) 고객 관점 : 고객들은 우리 기업을 어떻게 보는가?

오늘날 대다수 기업들은 고객에 초점을 맞춘 고객중심 경영을 하고 있다.

고객을 생각하지 않는 경영은 있을 수도 없으며, 요즘과 같이 치열한 경쟁사회에서 살아남을 수도 없다. 따라서, 경영자들은 BSC를 통해서 자사의 고객서비스에 관한 비전을 고객들의 주요 관심사항을 반영한 구체적인 성과지표로 나타내야 한다. 이때 고객에는 현재 해당 기업과 직접 관계를 맺고 있는 고객뿐만 아니라 잠재적 고객, 사회 단체 등 기업을 둘러싼 대부분의 비즈니스 환경 전체를 나타내는 뜻으로서 BSC의 내부 비즈니스 프로세스와도 밀접한 관련성을 지니는데 내부 프로세스 관점에서의 지표들이 선행지표가 되고 고객관점에서의 지표가 후행지표가 된다. 즉, 고객의 요구를 만족시키기 위해서 내부 프로세스를 개선하는 것이다. 시장점유율, 고객확보율, 고객수익성, 고객유지율, 고객만족도 등의 지표가 대표적인 성과지표이다.

3) 내부 프로세스 관점 : 우리 기업은 어떤 점에서 탁월해야 하는가?

기업들은 다각화되고 빠른 경영환경의 변화 속에서 지속적인 성장을 이룩하고자 다양한 노력을 경주해 왔다. 그러나, 사업 구조 조정, 부채 비율 축소, 리엔지니어링을 통한 비용 절감 등과 같은 정량적 측면의 개선보다는 좀더 적극적으로 기업 내부의 프로세스를 점검하고 재설계하는 것이 필요하다.

내부 프로세스란 기업 내의 원재료, 정보, 사람 등과 같은 입력요소를 제품과 서비스 등의 산출요소로 변환시키는 과정이나 활동들의 집합을 의미한다. 예를 들면 신제품 개발, 주문 처리, 자원 배분 등이다. 기업은 이러한 비즈니스 프로세스를 활용하여 고객의 기대를 충족시키고 기업의 전략을 성공적으로 실행할 수 있기 위해서는 내부 프로세스 관점에서 '우리 기업은 어떤 점에서 탁월해야 하는가?' 라는 질문에 답할 수 있어야 하는데 자신 기업만의 고유한 핵심역량을 파악해 향상시킴으로서 고객의 욕구를 충족시키게 되고 궁극적으로 기업의 재무성과와 연결시키게 되는 것이다. 내부 프로세스의 대표적인 성과지표로는 프로세스 타임, 프로세스 품질, 프로세스 원가 등이 있다.

4) 학습 및 성장 관점 : 우리 기업은 지속적으로 가치를 개선하고 창출할 수 있는가?

글로벌 차원의 무한 경쟁이 격화되어 가고 있는 지금의 시대는 기존의 강점이 미래의 약점으로 바뀌는 패러다임 역전의 시대이다. 과거의 성공 요인에 집착하는 기업은 지속적인 개선과 변신을 통해 독창적인 내부 핵심 역량을 축적해 나가는 기업에게 패하게 될 것이다. 또한 점점 더 기존 제품과 업무프로세스에 대한 지속적인 개선과 전혀 다른 신제품을 개발·출시할 수 있는 능력을 요구한다. 그러므로 이러한 요구에 대응하기 위한 기업의 핵심 역량 강화는 바로 구성원의 역량을 제고시키고, 기

업의 학습 능력을 개발하는 것이다. 즉, 기업의 혁신 및 개선, 학습능력은 그 기업의 가치창출과 직결되는 기본적인 관점이다.

학습 및 성장 관점에서는 앞의 세 가지 관점에서 설정한 목표를 성취하는데 필요한 기업의 핵심역량을 파악하고 세부적인 성과지표를 선정하게 되는데, 한 예로 '기업의 구성원에 대한 교육 훈련 투자 강화'는 기업의 생산성 향상과 직결되고 결과적으로 기업의 성과 증대로 이어지게 된다.

IV. BSC에 근거한 외식산업의 성과 평가 제도 구축방법

성과 평가 대상이 되는 모든 조직은 저마다의 독특한 상황에 직면해 있기 때문에 BSC를 구축하는데 있어서도 자신들만의 고유한 프로세스가 있기 마련이다. 다음의 구축 방법론은 Kaplan과 Norton이 제시한 BSC의 개념을 실무에 적용하고자 할 때 사용할 수 있는 일반적인 방법론을 보여준다. 이하에서 설명되는 방법론은 성과평가 제도를 새로이 구축하고자 하는 기업들이 현재의 문제점을 인식하고, 그 문제점을 해결해 나가는 방법을 모색해 나간다는 측면에서 접근하고 있는 방법론이다.

특히 이러한 방법론이 외식산업의 성과평가제도 구축시 어떻게 적용되어야 하는지를 각 단계별로 자세히 설명함으로써 일반 제조업이 아닌 외식서비스산업에도 BSC의 기본적인 개념이 적용 가능함을 보여주고자 한다.

1. 1단계 : 현황파악

BSC를 구축하는데 제일 먼저 고려해야 되는 부분이 조직이 처한 환경, 여건 및 특성이다.

이 단계에서 수행되어야 하는 주요 과업은 현재 시행하고 있는 성과 평가 제도의 분석, 현 평가제도의 문제점 및 해결방안 모색이다. 그리고 해당 외식기업의 전략을 명확하게 도출하기 위해서 외식기업의 환경과 고유한 특성을 미리 정의해야 한다. 외식산업의 특수성이 반영되지 아니한 평가는 무의미한 평가가 될 수밖에 없을 것이다.

2. 2단계 : 비전 및 전략 파악

외식기업의 환경 및 특성이 파악되면 이를 반영하여 비전 및 전략이 검토되어야 한다. 전략은 의도된 장기목표에 대한 개념과 그것을 획득하기 위한 방법을 반영한다. 종종 최고 경영층에서 만든 전략은 너무 추상적이어서 하위 경영자들에게 전달되기 어렵다. 또한 그러한 전략은 부서나 개인의 활동으로 연결되기 어렵다. BSC는 조직이 채택한 전략을 조직화하고 설명하기 쉽게 해주는 수단을 제공하므로 BSC 방법론에 의한 비전 및 전략파악단계를 통해 전사적인 비전을 개인의 활동과 연결시킬 수 있어야 할 것이다.

3. 3단계 : 관점의 수립

Kaplan and Norton이 제시한 BSC 모형은 보통 재무, 고객, 내부프로세스, 그리고 혁신 및 학습의 네 가지 관점으로 이루어진다. 그러나 이 네 가지 시각은 구속력을 가지고 있다기보다는 하나의 기본모형으로 간주해야 한다. 따라서 외식기업의 고유한 특성이 반영된다는 전제하에 성과평가 기업의 특성이나 경영평가의 목적에 맞게 관점을 변형, 추가, 삭제하여 사용하여 설계할 수 있다.

4. 4단계 : 관점별 전략목표 규정

BSC를 구성할 관점들이 정해지면 전략을 각 관점별 전략목표로 전환하여 균형되고 통합적인 성과 평가 시스템을 구축한다. 이러한 관점별 전략목표는 각 조직의 가치창출이라는 결과로 나타나야 되고, 각 조직의 전략에서 도출되어야 한다. 즉 조직의 전략이 달성될 수 있도록 하는 목표들이 되어야 한다. 관점별 전략목표는 기업의 전략과 매우 밀접한 관계가 있다.

5. 5단계 : 핵심성공요인(CSF)의 파악

전략과 각 관점별 전략목표가 결정되고 나면 전략목표를 달성하기 위한 핵심 성공요인(critical success factor : CSF)이 분석되어야 한다. 이 핵심성공요인이 파악되어야 각 관점별 주요 평가지표(key performance indicator: KPI)가 도출될 수 있다. CSF는 BSC의 체계에 따라 각 관점별로 나누어 도출되어야 한다. 물론 각 관점별 CSF에 따라 KPI도 각 관점별로 정의될 수 있다. 이러한 과정을 거쳐 KPI를 도출해야만 전략과 연계가 된다.

6. 6단계 : 핵심성과지표(KPI)의 설정

위와 같은 단계가 끝나면 성과평가제도에 대한 틀을 마련해야 한다. 평가제도 틀에는 평가결정권자, 평가방법(상대평가, 절대평가, 절충형), 정성평가지표의 비율, 정량지표의 측정기준(개선도, 달성도, 상대성), 평가절차, 평가주기 및 시기, 평가 주체(평가위원회) 등이 포함된다.

전략에 따른 핵심 성공요인의 파악과 평가제도에 대한 기본방향이 결정되면 핵심 성과지표를 선정해야 한다. 성과지표는 평가목적에 위해 규명된 결과들의 특성(Sinclair & Zairi, 1995), 추적(tracking)의 수단(Fry, 1995)이다. 성과지표는 경영실태와 성과를 나타내 주는 지표라 할 수 있다.

경영실태란 조직이 추구하는 목적을 달성하기 위하여 어떻게 조직을 편성하여 사업을 수행하고, 어떻게 이들 조직과 사업을 관리하고 있는가? 하는 실제의 상태를 말하며, 경영성과는 경영활동을 통하여 달성한 결과를 일컫는다. 성과지표는 이러한 실태와 성과를 나타내 주는 수단이다.

성과지표를 선정할 때 가장 중요한 것은 조직의 입장만이 아니라 고객의 입장을 고려해야 하고, 정량적 지표와 정성적 지표, 재무적 지표와 비재무적 지표 등이 균형을 이루어야 한다. 외식기업처럼 고객의존도가 높은 기업일수록 고객관점을 부각시킬 수 있는 지표를 선정해야 한다.

그리고 다수의 성과지표를 선정하여 너무 많은 것을 측정하게 되면 잘못된 것을 측정하는 오류를 범할 수 있다. 따라서 목표를 달성할 수 있는 핵심성공요인을 파악해 각 관점별로 3~5개의 핵심성과지표를 선정하는 것이 바람직하다³⁰⁾.

지금까지 BSC 방법론에 의한 새로운 성과관리 시스템의 구축방안을 설명하였다. 그런데, 이러한 작업은 수개월이 소요되는 과정이며, 전략을 이행하는 도구로서의 성과관리를 논하는 것이기 때문에 상당히 고위층을 대상으로 해야 한다는 제약이 가지고 있다. 그래서 다음 <표 6>과 같은 형태의 간단한 양식을 장만하여 조사가 이루어지기도 한다. 즉, 지금까지 설명한 2단계부터 6단계까지의 작업을 한꺼번에 수행할 수 있는 설문양식을 이용하면 쉽게 접근할 수 있다.

7. 7단계 : 가중치 결정

전략에 따른 관점들이 정해지고 각 관점별 핵심 성공요인과 핵심 성과지표가 구체적으로 개발·선정되고 나면, 각 관점들과 개별지표들에 대한 가중치를 결정해야 한다. 가중치를 결정하는 방법으로는 평가자의 주관에 의한 방법과 계층화 분석과정(analytic hierarchy process: AHP) 기법을 이용한 계량적 방법 등이 있다.

과거와 달리 소수의 재무적 변수는 물론 최근 기업성과의 중요한 변수로 강조되고 있는 품질, 납기, 고객만족 등과 같은 질적인 요소도 동시에 고려하는 다속성 기준의 종합적인 고려에 의한 의사결정은 성과평과와 같은 전략적 의사결정과정에서 점차 그 중요성이 증가하고 있다. 다만 최근에 양적인 요소들에 비해 상대적으로 이들 질적인 요소들이 전통적인 의사결정에 있어서 경시되어온 주된 이유로는 질적 평가기준의 계량화의 어려움과 주관성 개입이라는 문제점 때문이었다.

그러나, 1980년에 Saaty가 계층화 분석과정(analytic hierarchy process : AHP)을 제시하면서 이런 문제를 해결한 이후 외국에서는 장기 계획수립, 포트폴리오 선택, 마케팅 의사결정, 효익·비용분석, 종합적 품질경영, 협상 및 갈등, M&A 평가, 투자/회수 계획평가, 종업원 고용, 평가 및 승진, 전후방 과정을 통한 계획화 및 최적자원배분 등 다양한 분야에서 AHP를 활용하여 왔으며, 그 유용성도 입증되어 왔다ⁱⁱ⁾.

재무적·비재무적 성과측정항목의 상대적 가중치를 알아보기 위해 사용하는 분석 방법은 분석적 계층화 과정(AHP: Analytic Hierarchy Process, 이하 'AHP'라함)기법이

ii) 박한나·한경수, "계층화분석과정(AHP)을 활용한 패밀리레스토랑의 인력관리" 「외식경영연구」, Vol.5, No.3,2002, pp.91-108.

〈표 6〉 핵심성공요인과 주요성과지표 추출용 설문지

재무 관점	고객 관점
우리는 주주 및 경영관리자에게 어떻게 보여져야 하는가?	우리는 고객에게 어떻게 보여져야 하는가?
전략 혹은 미션:	전략 혹은 미션:
전략 목표 혹은 핵심성공요인 :	전략 목표 혹은 핵심성공요인 :
성과지표:	성과지표:
내부업무 프로세스 관점	학습 및 성장 관점
내부 경영 업무 프로세스를 개선하기 위해 우리는 어떠한 내부 프로세스에 탁월해야 하는가?	미래에도 성공하기 위해서 우리는 어떻게 계속해서 혁신하고 가치를 창조할 수 있는가?
전략 혹은 미션:	전략 혹은 미션:
전략 목표 혹은 핵심성공요인 :	전략 목표 혹은 핵심성공요인 :
성과지표:	성과지표:

다. AHP는 인간의 의사결정과정상 계층형태로 의사결정기준을 조직화하는 경향을 잘 반영하는 장점을 지니고 있으며, 특히 분석적 검토절차의 평가 및 종업원 평가, 승진상의 우선순위 결정 등과 같은 연구에 유용한 기법이기 때문에 본 연구와 같이 성과측정치의 선택과 같은 전략적 의사결정분야의 연구에 적절한 연구방법이다.

성과기준 및 지표들 간의 상대적 중요도를 구하기 위해서는 우선 속성이 다른 기준 및 지표들을 이원 비교할 수 있는 설문지를 작성하여야 한다. 이원 비교 과정에서는 성과지표들에 대한 의사결정자의 상대적 선호도를 어의적인(verbal) 표현에 의해 나타내고, 이러한 표현을 적절한 수치로 변환하는 과정이 필요한데, 이를 위해 AHP

에서는 Saaty의 9점 비율척도를 이용한다ⁱⁱⁱ⁾. 다음 <보기>는 성과지표를 Saaty의 9점 비율척도(ratio scale)를 이용하여 이원 비교하는 설문항목의 예이다.

(질문) 고객 관점 하에서 다음 두 세부성과지표 중 상대적으로 더 중요하게 고려되어야 하는 지표는 무엇이며, 얼마만큼 더 중요하게 고려되어야 한다고 생각하십니까?

고객만족도	9	8	7	6	5	4	■	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객확보율
고객만족도	■	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객유지율
고객만족도	9	8	■	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 관계
고객확보율	9	8	7	■	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객유지율
고객확보율	9	8	7	6	5	■	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 관계
고객유지율	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	■	5	6	7	8	9	고객 관계

V. 결 론

1992년에 Kaplan과 Norton에 의해 BSC가 개발된 이후, 상당수의 기업들이 BSC를 도입하고 있는 것으로 조사되었다(하단의 표 참조) 이들 기업들을 살펴보면, 일반 제조기업뿐만 아니라 항공산업, 대학 및 의료법인과 같은 서비스기업에도 적용이 가능한 것으로 조사되고 있다.

<표 7>에서 보는 것처럼 현재 외식산업의 경우 BSC도입은 일천하다고 볼 수 있다. 외식산업에서는 CJ계열사만이 변형된 BSC를 운영하고 있는 것으로 조사되었다.

이에 본 논문에서는 외식산업의 성과평가 현황을 살펴보고, 외식산업 성과평가의 문제점을 제기하였다. 그리고 새로운 성과평가제도로 대두된 BSC를 외식서비스산업에 적용할 수 있는지의 가능성을 타진하기 위해 BSC구축방법론을 구체적으로 7단

<표 7> 국내기업의 BSC 도입현황(2002년 현황)

구현정도	기업체명
도입완료	이랜드, SK텔레콤, LG텔레콤, 한국통신, 조흥은행, 포스코, 하이닉스 반도체, 대림정보통신, LG화재, LG필립스, CJ계열사 일부 등
도입중	LG전자, 정보통신부문, 동양시스템즈, 포스틸, 금호그룹 한국전자, 한국타이어, KTF, 정통부 우정사업본부, 석유개발공사, 수협 경제사업본부, 교보생명, 연세의료원, 신한은행, 영남대, 한국원자력기술, 삼성전자 반도체부문, PC 컨설팅 코리아 등
도입예정	삼성전자, LG전자, 국민은행, 한미은행, 우리은행, 현대백화점, 석탄공사, LG 칼텍스정유 등

iii) 김순기·황국제·정순여, "지식기반조직체의 성과평가에 관한 연구", 서강경영연구원, 경영논총 제10집, pp.17-48.

계로 제시하였으며, 각 단계별로는 외식기업들이 행해야 할 지침서의 내용을 작성하여 보여주고 있다.

참고문헌

1. Kotler P (1984) : *Marketing Management Analysis, Planning and Control*. Printice-Hall, pp.30-42.
2. Hoffecker J, Goldenberg C (1994) : Using Balanced Scorecard to Develop Companywide Performance Measures. *Journal of Cost Management*, pp. 5-17.
3. Bayer R (1963) : *Profitability Accounting for Planning and Control*. The Ronald Press Co.
4. 이남주, 김재석 (2000) : 성과 측정 시스템의 과거, 현재 그리고 미래. *서강경영논총*, 제11-2집.
5. Fisher J (1992 Spring) : Use of Non-Financial Performance Measures. *Journal of Cost Management*, pp. 31-33.
6. 박한나, 한경수 (2002) : 계층화분석과정(AHP)을 활용한 패밀리레스토랑의 인력 관리. *외식경영연구* 5(3): 91-108.
7. 김순기, 황국재, 정순여 : 지식기반조직체의 성과평가에 관한 연구. *서강경영연구원*, *경영논총* 10: 17-48.
8. 나정기 (2000) : *외식산업의 이해*. 백산출판사.
9. 남외자, 박헌진 (2002) : 패밀리레스토랑 브랜드별 선택속성 차이분석. *외식경영연구* 5(3): 91-108.
10. 민재형 (1996) : AHP를 이용한 측정과 평가. *서강경영논총*, 제7집, 서강대학교 경영학연구원, pp. 63-93.
11. 박찬정 (1998) : *전략적 원가관리를 위한 관리회계*. 형설출판사.
12. 송경근, 성시중 역 (R. Kaplan & D. Norton 저) (1998) : *가치실현을 위한 통합경영지표. BSC*, 한연.
13. 신정식 (1997. 10) : 업적평가회계에 관한 소고. *월간경제사, 경제계*.
14. 안태식, 김완중 (2000) : 고객만족과 재무성과간의 관계. *회계학연구*. 25(1): 75-95.
15. 이광현, 표정호 (1996) : *전략적 업적평가시스템*. 21세기북스.
16. 현대경제연구원 역(P. Drucker et. al., 저) (1996) : *성과측정*. 21세기북스.
17. Banker RD, Potter G, Schroeder RG (1993) : Reporting Manufacturing Performance Measures to Workers: Empirical Study. *Journal of Management Accounting Research*. 5: 33-55.
18. Banker RD, Potter G (1999) : Goal Congruence and Evaluation of Performance

- Measures. *Working paper*, University of Texas at Dallas, TX, and Syracuse University, Syracuse.
19. Banker RD, Potter G, Simivasan D (1996) : Contextual Analysis of Performance Impacts of Incentive-Based Compensation. *Academy of Management Journal* 39: 920-948.
 20. Banker RD, Potter G, Simivasan D (1998) : An Empirical Investigation of an Incentive plan Based on Nonfinancial Performance Measure. *Working paper*, University of Texas at Dallas, Cornell University, and University of Pittsburgh.
 21. Banker RD, Potter G, Simivasan D (2000. Jan.) : An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures. *The Accounting Review*, pp. 65-92.
 22. Cook TTT, Stewart L, Adrian J (1995) : Performance Measurement : Lessons Learned for Development Management. *World Development* 23(8) : 1303-1315.
 23. Eccles Robert G (1991 January-February) : The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review*. pp. 86-106.
 24. Ittner CD, Larcker DF (1995) : Total Quality Management and the Choice of Information and Reward Systems. *Journal of Accounting Research*, Supplement, 33: 1-33.
 25. Ittner CD, Larcker DF, Rajan MV (1997) : The Bonus of Performance Measures in Annual Bonus Contracts. *The Accounting Review*, 72(2): 231-255.
 26. Janz BD, Colguit JA, Noe RA (1997) : Knowledge Worker Team Effectiveness; The Role of Autonomy, Interdependence, Team Development and Contextual support Variables. *Personnel Psychology* 50(4): 877-904.
 27. Kaplan RS (1983) : Measuring manufacturing performance : a New Challenge for Management Accounting Research. *The Accounting Review* 58: 686-705.
 28. Kaplan RS, Atkinson AA (1991) : *Advanced Management Accounting*. Prentice-Hall, 3rd edition.
 29. Kaplan RS, Norton DP (1992 January-February) : The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, pp. 71-79.
 30. Kaplan RS, Norton DP (1993 September-October) : Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, pp. 134-147.
 31. Kaplan RS, Norton DP : Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, January-February 1996a, pp. 75-85.
 32. Kaplan RS, Norton DP (1996b) : Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1): 53-79.

33. Kaplan RS, Norton DP (1996) : *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
 34. Kaplan RS, Norton DP (2001) : *Translating Strategy into Action : The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.
 35. King Susan (1998) : Creativity and Problem Solving: The Challenge for HRD professionals. *Human Resource Development Quarterly* 9(2): 187-191.
-

(접수일: 2004년 5월 6일 / 채택일: 2004년 5월 25일)