



불확실성시대에서의 전략실행력 제고방안

- BSC를 중심으로 -

손 무 권 (한국생산성본부 경영컨설팅사업부 경영전략실장)

변화속도의 급변과 변화영역의 확장 등으로 인하여 기업성공에 영향을 미치는 요인들을 예측하기 곤란한 즉, 불확실성시대하에서 안정적이고도 지속적인 성과를 창출하는 것이 과거 어느 시대보다도 어려워지고 있다. 이에 대한 대안으로서 전략을 체계적으로 실행함에 기여할 수 있는 전략적 성과관리시스템의 하나인 BSC(Balanced Score Card)가 국내외 민간 및 공공부문에서 각광을 받고 있다. 따라서 본고에서는 BSC가 기업의 성과관리시스템으로서 제대로 정착될 수 있도록 BSC의 태동배경과 설계절차 그리고 전략집중(실행)형 조직구현원칙과 BSC 기대효과 등에 대하여 언급을 하고자 한다.

※ 주 - 본고에서 성과관리시스템이란 조직이나 개인이 달성해야 할 목표(성과 목표)를 기준으로 실제 달성한 성과(결과)를 측정, 평가한 성과정보를 피드백시키는 제도를 말한다.

1. BSC가 왜 태동하게 되었는가?

1992년 데이비 노튼과 하버드 비즈니스 스쿨 회계학 교수인 로버트 캐플란이 HBR에 “기업의 성과를 이끌어내는 측정방법”을 발표하면서 BSC가 제기된 것으로서 BSC에서는 특히 비전 및 전략으로부터 도출된 균형된 성과지표들의 집합체 즉, 성과지표를 도출할 경우 전략과의 연계강화 및 균형을

강조하고 있다. BSC에서는 왜 균형과 전략과의 연계를 강조하고 있는가? 먼저 균형의 의미와 그 배경을 살펴보도록 한다. BSC에서 균형이란 기업의 가치창출(통상 미션과 비전)에 영향을 미치는 제반 영향요인(예를 들면 매출, 고객만족, 프로세스 효율성, 조직원의 역량 등)들을 성과목표 및 성과지표로서 설정 및 관리하라는 것이다. 즉, 기존의 재무중심의 성과지표 뿐만 아니라 이러한 재무성과에 직간접적으로 영향을 미치는 요인 또한 관리하라는 것이다. 왜 재무 뿐만 아니라 비재무적인 지표를 관리해야 하는가? 첫째, 기업가치의 창출요인이 유형자산에서 무형자산 중심으로 이동하고 있다는 것이다. Brookings Institute의 500개 기업에 대한 시장가치 분석결과 1982년도에는 시장가치 중 유형자산이 차지하는 비율이 62%를, 1992년도에는 38%를, 1998년도에는 15%를 차지하는 등 갈수록 기업자산의 장부가치(Book Value)와 기업의 시장가치(Market Value)간의 차이가 확대되어 간다는 것이다. 즉 갈수록 기업가치에 영향을 미치는 요인은 눈에 보이는 자산(유형자산)에서 조직원의 역량이나 시스템의 우월성 등 무형자산 중심으로 이동하고 있다는 것이다. 둘째, 기업의 주요 사업성공 요인이 Hardware(생산능력, 위치 등)에서 Software(고객에 대한 대응시간, 품질수준 등)로 있다는 것이다. 즉, 시장경쟁의 가속화, 고객들의 요구사항 다양화(백인백색),

소비자중심시장 등으로 인하여 기존의 주요한 경쟁 무기인 생산위치, 시설규모 등만으로는 시장에서 안정적인 재무성과를 확보할 수 없다는 것이다. 따라서 재무성과를 창출하는 요인 또한 주요한 측정 및 관리가 되어야 한다는 것이다. 일반적으로 BSC는 재무와 비재무 지표와의 균형, 결과와 원인지표와의 균형, 단기와 장기성과지표와의 균형, 외부와 내부 지표와의 균형 등을 강조하고 있다. 시멘트 업계에서도 자사의 성과지표가 전통적인 재무지표중심인지 다양한 가치창출요인을 반영한 균형적인 지표중심인지를 확인할 필요가 있다고 판단된다.

BSC태동 배경으로서 두번째는 전략과의 연계강화를 통한 전략실행력 제고에 기여할 수 있는 성과관리시스템 필요성에 있었다. 주지하다시피 특히 1980년대 이후 다수의 기업들이 경영전략을 수립했음에도 불구하고 전략이 제대로 실행되지 않는 문제점을 노출하게 되었다. 아무리 훌륭한 전략이 있다고 하더라도 전략이 정상적으로 작동되지 않는다면 보나나 성과달성을 위한 기회를 상실하게 된다. 특히 현행 시멘트업계에서와 같이 성숙기산업내 기업집단의 경우 기업이 의도하는 전략방향으로 실행하는 기업과 그렇지 않은 기업간의 재무적 성과는 상당히 라라고 판단된다. 최근 국내 굴지의 A사를 대상으로 BSC에 대한 강의를 하는 도중 귀사의 전략이 무엇입니까? 그리고 전략을 아신다면 전략의 구체적인 내용이 무엇입니까? 라는 질문에 거의 대답을 듣지 못하게 된 경우를 접하게 되었다. 전략을 제대로 이해하지 못하므로 전략이 의도된 방향으로 제대로 실행될 가능성은 상대적으로 낮아질 것이다. 일반적으로 전략이 제대로 실행되지 못하는 이유는 다음과 같은 4가지 이유에 기인한다고 알려져 있다. 첫째, Vision Barrier 영역으로서 조직원의 5% 정도만이 조직의 비전과 전략에 대하여 제대로 이해하고 있다는 것이다. 둘째, People Barrier 영역으로서 관리자의 25% 정도만이 전략실행에 따른 성과보상이 연계되어 있다는 것이다. 셋째, Operation Barrier 영역으로서 통상 조직의 60% 정도는 전략과 예산과

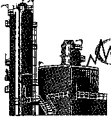
〈표-1〉 전통적 성과관리시스템과 전략적 성과관리시스템

구분	전통적 성과관리시스템	전략적 성과관리시스템
시간 지향성	과거지향	미래지향
지표 속성	내부, 재무중심	내외부, 재무/비재무 균형
목표 속성	현안과제지향, 단위조직지향	전략지향, 전사지향
목적	실적분석 및 평가	전략실행
피드백 정도	미흡	차기 전략수립/수정 반영
지표간 정렬 정도	지표의 나열	지표간 정렬
목표 수립 과정	Top - Down	상하간 참여

의 연계성이 약하다는 것이다. 마지막으로 Learning Barrier 영역으로서 경영층의 85%가 전략을 논의하는데 한달에 1시간도 보내지 않는다는 것이다. 특히 비전이나 전략에 대한 이해도가 왜 떨어지고 있는가? 이는 비전이나 전략의 개념적인 특성인 상대적인 포괄성 및 추상성에 기인한 바가 크다는 것이다. 따라서 전략을 구체적으로 표현하여 조직원이 이해 가능토록 하고 이를 성과목표 및 성과지표와 연계시킬 경우 전략실행력은 극대화될 수 있다는 것이다. 현실점에서 과연 자사의 성과지표는 어떠한 방식으로 도출되었는지를 자문할 필요성이 있다고 사료된다. 상기의 균형과 전략실행을 강조하는 BSC(전략적 성과관리시스템)는 기존 전통적인 방식의 성과관리방식에 비하여 분명한 차이가 있다. 전통적인 성과관리시스템은 과거, 재무, 실적분석 등의 특성을 지닌 반면에 BSC는 미래, 재무와 비재무간의 균형, 전략실행 등의 속성을 가지고 있다.(〈표-1〉)

2. BSC를 어떻게 설계할 것인가?

BSC는 전략의 달성 정도를 측정하기 위하여 전략을 눈에 보이는 성과 목표와 지표로 전환하고(전략의 구체화), 또한 다양한 가치창출원천(균형적인 접근)을 반영한다. 따라서 기업에서는 BSC를 설계



할 경우 이러한 개념이 체계적으로 반영될 수 있도록 통상 3단계로 접근하는 것이 효율적이다.(단, 본고에서는 전산시스템구축부문은 제외)

가. 단계 1 : 비전 및 전략목표 검토

BSC는 전략의 구체화를 통한 성과목표 및 성과지표 도출을 핵심적인 특성으로 간주하고 있음으로 사전에 비전 및 전략의 검토를 통하여 성과목표 설정을 위한 정지작업을 수행해야 한다. 이 단계에서는 전략의 유효성을 중점적으로 파악해야 한다. 왜냐하면 부적절한 전략목표에 연계된 성과목표를 설정할 오류를 범할 수 있기 때문이다. 이를 위해서는 기설정된 비전 및 전략의 전제조건을 중점적으로 파악함과 동시에 전략의 성과와 관련 이해관계자들의 비전 및 전략방향에 대한 의견을 수렴할 필요가 있다. 물론 자사내 공식적 또는 공유되는 비전 및 전략이 없는 경우에는 비전과 전략을 수립해야 한다. 이러한 비전을 도출하기 위해서는 내외부 환경 및 핵심적인 이해관계자에 이해, BM 등을 통하여 비전설정에 영향을 미칠 수 있는 핵심적인 단어들간의 논리구조를 도출하는 Key Word Networking 방법론이 잘 알려져 있다. 전략을 도출할 경우에는 일반적으로 SWOT방법과 시나리오방법을 사용하고 있다. SWOT방식은 자사의 역량과 외부환경과의 적합성을 통하여 전략과제를 도출하는 것으로서 상대적으로 예측 가능한 안정적인 환경하에서 보다 유효한 방법이다. 반면에 시나리오방법은 중요하고도 불확실한 변수를 도출하여 이들의 발생가능성에 따른 환경설정(시나리오)하에서의 전략과제를 도출하는 것이다. 따라서 SWOT방법과는 달리 시나리오방법은 불확실한 환경하에서 보다 합리적인 전략도출방법론으로 알려져 있다.

나. 단계 2 : 성과목표 및 성과지표 도출

1단계에서 검토(또는 확정)된 전략목표를 측정

가능한 형태인 성과목표 및 성과지표로 전환하는 것이 2단계의 목표이다. 성과목표는 전략과의 연계성을 확보함과 동시에 다양한 가치창출원천이 반영된 균형성을 반영해야 한다. 이를 위하여 관점(Perspectives)과 전략맵(Stratgy Map)에 대한 이해가 선행되어야 한다. 관점이란 기업의 가치(미션 및 비전)에 영향을 미치는 창출요인들의 묶음으로서 통상 재무관점, 고객관점, 프로세스관점, 학습과 성장관점 등이 익히 알려져 있으나 기업의 가치유형에 따라 사회적 책임관점, 지역주민관점 등이 반영될 수 있다. 이러한 관점설정은 BSC에서 균형적인 성과목표 및 성과지표를 도출하기 위한 필요한 절차이다. 전략맵이란 전략을 보다 측정 가능한 목표 즉, 성과목표간 인과관계를 도식화한 것으로서 이를 통하여 전략의 구체적인 내용을 파악할 수 있다. 이를 통하여 단순한 성과목표가 아닌 논리적 연계성이 확보된 성과목표를 선택가능토록 함과 동시에 특정 성과목표가 달성되지 못했을 경우 왜 성과목표가 미달하였는지에 대하여 학습이 가능토록 한다. 통상적으로 BSC의 성과목표를 도출할 경우 관점설정→관점별 성과목표(안) 도출→전략맵작성→성과목표확정의 순서로 접근한다. 이러한 성과목표를 기준으로 측정 가능한 지표 즉, 성과지표로 전환한다. 성과지표는 설정된 성과목표를 제대로 측정할 수 있는 자이므로 신중한 접근이 요구된다. 일반적으로 성과목표달성에 관련된 일련의 활동(또는 프로세스)을 도출한 뒤 해당 활동을 측정할 수 있는 복수의 지표를 기준으로 보다 합리적인 성과지표를 선정한다. 부가적으로 성과목표 수준, 성과목표를 달성하기 위한 제반 프로그램(Initiatives) 등을 결정한다.

다. 단계 3 : BSC 운영방안 설계

성과관리혁신의 일환인 BSC는 단순히 설계만 한다고 해서 기업내에 성공적으로 정착될 수 없다. 따라서 BSC 설계 이후 이를 어떻게 운영할 것인가와 BSC가 정착되기까지의 구체적인 마스터플랜이 수

립되어야 한다. 먼저 운영체계의 주요 내용은 설정된 성과목표 및 성과지표를 어떻게 평가하고 활용할 것인가에 대한 것이다. 이를 위해 통상 5W1H 시각-평가를 왜 하는가?(Why), 평가를 누가 하는가?(Who), 평가를 언제 하는가?(When), 평가대상은?(What), 평가운영프로세스는?(Where), 평가를 어떤 방식으로 할 것인가?(How) - 으로 접근한다. 여기서 특히 중요한 것은 평가목적 및 평가결과의 활용방향을 명확히 해야 한다. BSC는 단순히 성과평가결과에 따른 보상차이를 확보하기 위한 수단이며 결과와 과정(균형)이라는 균형의 중요성과 전략실행이라는 초점의 명확성에 대한 학습효과를 주요한 평가목적으로 설정해야 한다. 또한 일반적으로 BSC가 조직내에 정착되기 위해서는 2~3년 이상이 소요된다고 한다. 이와 더불어 아무리 좋은 제도라 하더라도 조직원이 거부하면 실패를 할 수 밖에 없다. 따라서 BSC 또한 기업의 탁월한 성과관리 제도로서 자리매김을 하기 위해서는 단계별 정착방향 즉, 마스터플랜의 수립을 통한 체계적인 접근이 요청되는 것이다. 일반적으로 BSC 도입단계, BSC 활용단계, BSC 정착단계별로 단계별 목적 및 주요 활동내용을 정의한다.

3. BSC를 통하여 어떻게 전략집중 (실행)형 조직을 구현할 것인가?

BSC는 단순한 성과평가제도가 아닌 전략을 체계적으로 실행하기 위한 성과관리제도이다. BSC라는 전략적 성과관리시스템 개념이 확장 적용되어 전사 경영관리시스템의 중심축으로 작동하고 있는 조직을 전략집중형 조직(SFO : Strategy Focused Organization)이라고 한다. 즉, 전략을 체계적으로 실행하는 조직을 말한다. BSC를 통한 SFO형 조직을 구현하기 위해서는 일반적으로 5가지의 운영원칙이 알려져 있다.

원칙 1 : 전략을 실천적인 용어로 구체화하라(BS

C의 성과목표 및 성과지표) 원칙 2 : 전략을 중심으로 내외부 조직 및 직간접 조직 자원을 상호 정렬시켜라 원칙 3 : 전략을 개개인들의 일상적인 업무로 만들어라(개인별 목표부여 및 평가) 원칙 4 : 전략을 지속적인 프로세스로 작동시켜라(전략과 예산과의 연계강화, 전략실행 결과에 대한 학습증진 등) 원칙 5 : 최고경영진의 리더십을 통하여 변화와 혁신을 가속화하라.

이상의 원칙이 정상적으로 실현될 경우 조직의 비전과 전략목표 달성은 자연스러운 결과로 다가올 것이다.

사기업이든 공기업이든간에 지속적으로 탁월한 성과달성은 영원한 과제이다. 이러한 성과달성은 올바른 방향(전략)과 철저한 전략실행의 결과물이다. 왜 훌륭한 전략이 있는데도 불구하고 제대로된 성과를 확보하지 못하는가? 일반적으로 기업의 10%만이 전략을 원활히 실행할 정도로 전략실행력에 있어서 분명한 한계가 있다는 것이다. 이의 주요 요인으로서 조직원의 전략에 대한 이해도가 떨어지고 있다는 것이다. 이에 대한 대안으로서 전략을 구체적인 성과목표와 성과지표로 전환(전략과의 연계)하고 지속적인 전략성과 창출을 위하여 다양한 가치창출원천(균형 및 관점)을 반영하여 전략성고가 어떻게 달성되고 있는지를 측정 및 관리하고자 정립된 것이 BSC이다.

BSC구축을 통한 주요 기대효과는 첫째, 전략이라는 다소 추상적인 용어의 구체화를 통하여 조직원 누구나 전략에 대하여 의사 소통할 수 있게 만들며 둘째, 조직의 운영체계가 프로세스를 전략중심으로 변화시키며 셋째, 업무를 수행하기 전에 성과가 무엇인지를 고민하게 하는 성과주의 문화를 확산시키도록 한다. BSC 또한 혁신을 위한 하나의 방법으로서 정착되기까지 실패와 좌절을 겪을 것이다. 그러나 분명한 것은 성과관리는 피할 수 없다는 것이다. 변화와 혁신과정 또한 실행을 요하는 바와 같이 탁월한 성과창출을 위한 관련 방법(명칭이 BSC이든 아니든)의 선택 또한 우리의 의지에 달려 있다. ▲