

사교육서비스 분야에서의 BSC 모델 개발 및 전략실행방안에 관한 연구

정민의 * · 유성진 **†

* 한국해양대학교 일반대학원 해운경영학과,

** 한국해양대학교 국제대학 해운경영학부 교수

A Study on BSC development and Strategy execution plan for Private education service field

Jeong, min-eui * · Yu, Song-jin **†

* Korea Maritime and Ocean University Graduated School, Department of Shipping Management

** Corresponding author, Korea Maritime and Ocean University, Department of Shipping Management

ABSTRACT

Purpose: This study aims to overcome the problem of private education market environment which is polarized into commercialized large private education institutions and small and medium sized private education institutions in a poor business environment, and develop systematic performance measurement model applicable for small and medium sized private education institutions.

Methods: To develop the BSC which measures financial and non-financial indicator in a balanced manner and introduce the BSC into private education institutions that contain conflicting goals "EDUCATION" and "PROFIT". In particular, Utilizing the methodology of AHP, the priority of strategies and execution assignments are derived.

Results: BSC model was developed and introduced by cooperating with executives of the private education institution. Moreover, the study permits to achieve the strategy, enterprise-wide vision and mission by deriving strategy map and applying it to the private education institution. To measure the performance of BSC model instruction, KPI corresponding to the strategic objectives of each perspective was derived.

Conclusion: BSC model generally introduces to large-sized companies and public institutions. In this study, BSC model is developed by focusing on small and medium sized private institution. Furthermore, this study is more than simple model development, it makes a connection with achievement of strategic objectives, enterprise-wide vision and mission through strategy map and strategy execution method. Through the developed BSC model and strategy execution method, utilization plan in practice and customized model for private education institutions coexisting profit and non-profit objectives were developed, and academic implications

● Received 17 July 2014, revised 10 August 2014, accepted 11 August 2014

† Corresponding Author(coppers@kmou.ac.kr)

© 2014, The Korean Society for Quality Management

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>) which permits unrestricted non-Commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

were presented.

Key words: Balanced Scorecard, Strategy Map, Critical Success Factor, Analytic Hierachy Process

1. 서론

1.1 연구의 배경

지난 2013년 6월 25일 교육부와 OECD가 공동으로 발표한 ‘2013년 OECD 교육 지표’[†] 에서 한국은 공교육비에 대해 국내총생산(GDP)의 7.6%를 지출하고 있으며, 이는 OECD 평균인 6.3%보다 1.3%가 더 높은 수치라고 기록하고 있다. 특히, 공교육에 투입되는 비용 중 정부가 부담하는 비율이 4.8%, 가계에서 부담하는 비율은 2.8%를 각각 기록하였다. 이는 OECD 평균보다 0.6% 낮은 정부 부담과 OECD 평균보다 1.9%가 높은 가계 부담 수준으로 가계의 부담률은 OECD 평균 부담률 0.9%에 비해 약 3배 이상 부담하고 있음을 제시하였다. 또한 여기에 포함되지 않은 사교육 부문(공부방, 학습지 등)까지 고려한다면 한국의 교육비 부담률은 더욱 가중되고 있음을 추측할 수 있다. 그러나 교육에 대한 관심과 중요성은 한국 사회에서 매우 높는데, 특히 사교육은 20세기 후반부터 현재에 이르기까지 그 범위와 종류가 다양하게 성행하고 있으며, 현재 한국의 사교육 시장은 포화상태에 이르고 있다. 아래의 Figure 1.과 같이 2008년 미국 발 서브프라임 사태 이후 지속적인 경제침체와 더불어 사교육비 총액은 감소하는 추세이지만, 2012년 기준 사교육 시장에 19조원이 넘는 비용이 지출되었다.

소위 ‘사교육 열풍’을 타고, 많은 사교육 기관들이 운영되고 있으나, 중소형 사교육 기관은 경영자의 주관적이고 임기응변적인 의사결정과 운영태도로 건전한 경영이 어려워지면서 사업을 포기하거나 대형 프랜차이즈 기관에 인수되는 실정이다. 이로 인해 사교육 시장은 점차 기업화된 거대 사교육 기관과 경영악화로 어려움에 처한 중소형 기관으로 양분화 되고 있다. 이 중 중소형 사교육 기관의 경영악화는 체계적인 경영시스템이 미비하여 발생한 결과인데, 경영성과의 측정을 단순하게 교육비의 매출로 평가하는 것이 가장 큰 문제로 지적된다. 사교육 서비스는 교육이라는 공적 가치와 이윤이라는 사적 가치가 공존하기 때문에 단순하게 재무적 목표 달성 혹은 교육적 목표 달성으로만 경영성과를 판단할 수 없다. 이에 양분화된 사교육 시장을 개

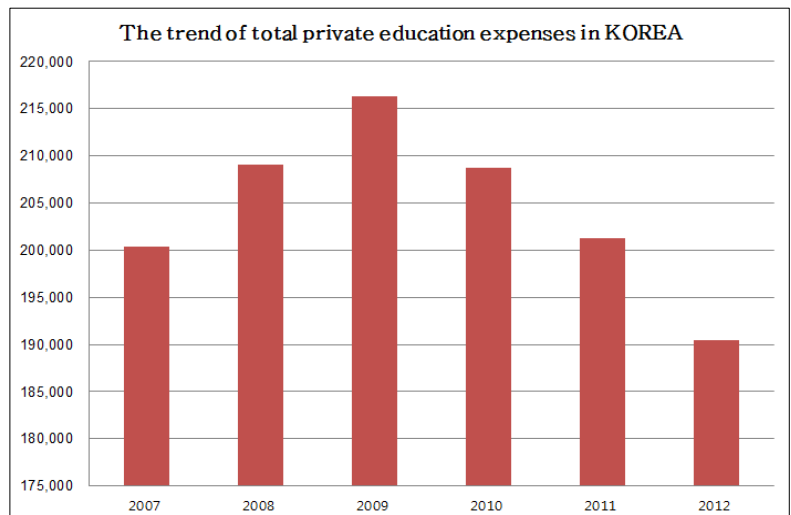


Figure 1. The total amount of Korea private education expenses

Source: Korean Statistical Information Service(www.kosis.kr)

Note: The money unit - One hundred million(KRW)

[†] 2013년 OECD 교육 지표(Education At a Glance; EAG), 42개국(회원국 34, 비회원국 8: 중국, 인도, 인도네시아, 아르헨티나, 사우디아라비아, 남아프리카공화국, 브라질, 러시아)을 대상으로 '11년도 기준 통계조사 결과(단, 재정통계는 '10년 결산 기준)를 4개의 장(a.교육기관의 산출 및 학습효과, b.교육에 투자된 재정 및 인적 자원, c.교육에의 접근, 참여와 발달, d.학습 환경 및 학교 조직)으로 나누어 소개.

선하고, 경영적 문제를 겪고 있는 사교육 서비스 기관에 대해 이윤창출 및 교육적 사명 달성을 위한 균형 있는 경영성과 측정을 통한 건전한 경영시스템이 요구되고 있다.

1.2 연구의 목적

본 연구에서는 포화된 시장 환경에 직면한 중소형 사교육 기관의 적절한 대응과 건전한 경영시스템 확립을 위해 재무적 지표와 비재무적 지표를 균형 있게 평가 측정하는 균형성과지표(BSC)를 중소형 사교육 기관에 적절하게 적용한다. 더 나아가 개발한 모델 도입 후 전략체계도(Strategy Map)을 도출하여 사교육 기관의 비전과 미션, 전략적 목표를 연계한다. 이를 통해 중소형 사교육 기관의 주관적이고 즉흥적인 경영행태를 탈피하여, 계획적이고 전략적인 경영시스템 확립달성이 본 연구의 목적이다.

먼저, 1장 서론에서는 본 연구의 배경과 그 목적에 대하여 서술하고, 2장 문헌 연구에서는 BSC를 도입한 기관들의 사례연구 정리와 BSC 모델과 전략체계도에 대한 간략한 이론적 개념을 고찰한다. 특히, 사례 연구 분석은 교육적 사명이 목적인 대학 교육기관과 이윤창출을 목적으로 하는 민간기업의 사례를 분석하고, 그 시사점을 도출하여 중소형 사교육 기관을 위한 BSC 개발에 반영한다. 3장에서는 실제 사례 사교육 기관에 구축할 BSC 모델 개발과 전략체계도를 작성하며, 계층화분석 프로세스(AHP)분석을 통해 전략실행을 위한 우선순위(중요도)를 도출한다. 이를 통해 사례 기관의 전략실행방안을 제시하며, 중소형 사교육 기관을 위한 실무적 시사점을 제시한다. 마지막 4장 결론에서는 중소형 사교육 기관을 위한 BSC 개발에 대한 연구결과를 정리하고 그 시사점을 제시한다.

2. 문헌 연구

이미 BSC 모델은 경영전략 부문에서 활발하게 적용되어, 민간기업 혹은 공공기관 BSC 모델개발에 관한 사례와 연구가 다수 존재한다. 그러나 본 연구와 관련된 사교육서비스를 제공하는 기관에 대한 연구는 매우 부족한 실정이다. 따라서 문헌연구에서는 BSC를 도입한 민간기업과 대학기관의 사례를 통해 시사점을 도출하고, 이를 바탕으로 사교육 기관 BSC 개발에 참고 및 반영할 것이다.

2.1 사례 분석

2.1.1 대학기관 도입사례

대학은 교육기관으로써 비영리 기관의 성격을 내포하고 있기 때문에 재무적인 성과보다 교육과 연구수행과 같은 비재무적 성과를 중요시 한다. 또한 교육의 효과는 단기간 성과보다 장기간 누적된 성과에 의한 결과이므로 성과측정이 어려우며, 다양한 평가기준과 더불어 고객의 종류도 재학생, 학부모, 동문회, 정부부처, 기부금 납부자, 기업 등 매우 다양하여 성과 측정에 애로를 겪는다.

서대석(Seo, 2002)은 BSC를 대학의 행정지원 부문에 도입하려는 Y대학의 사례를 통해 성공적인 BSC 도입을 위해서 구성원들의 자발적 참여를 통한 비전과 전략수립이 필요하고, 해당부서 스스로 핵심 성과지표를 선정하여 실행하도록 하는 공감대 형성이 가장 중요하다고 하였다. 이학렬(Lee, 2003)은 W대학 도입방안을 중심으로 한 비영리 조직의 BSC 도입 방안에 관한 연구에서 전략 도출 및 BSC 관점 도출, 대학 BSC 모델의 구축 과정과 핵심 성과지표의 개발 및 측정방법 등을 제시하였다. 권두승(Kwon, 2006)은 대학 혁신체제 구축을 위해 전략 수립·시행 및 평가

후 전략 수정을 지원해 줄 전략적 도구로써 BSC 도입방안을 제시하였다. 이상훈(Lee, 2007)은 대학의 BSC 도입을 위한 성과지표 개발에 관한 연구에서 고객 관점에서 고객만족도 요인, 학습 및 성장 관점에서 합리적 성과 평가, 학습과 혁신 강화, 시스템 활용, 내부프로세스 관점에서 교육체계 혁신, 실적과 평가의 관련성, 재무 관점에서 재원의 효율적 관리, 외부재원 확보라는 8개의 단일요인을 도출하였다. 전용선(Jeon, 2009)은 대학 행정조직을 중심으로 한 비영리 조직의 성과평가에 관한 연구에서 각 대학이 처한 상황에 따라 BSC 관점의 위치를 조정하거나, 다른 관점을 추가하여 대학의 비전을 달성하는데 효과성을 극대화시킬 수 있도록 BSC를 전략적으로 운영할 필요성을 피력하였다.

2.1.2 민간기업 도입사례

민간기업 부문에서는 전통적 방식의 재무지표를 통한 성과측정의 한계를 인식하고 2000년대 초반에 활발하게 BSC를 성과평가 도구로써 도입하여, 현재 단순 평가 도구보다 전략실행 도구로 사용하고 있다. 사교육 기관은 대학 처럼 비영리 기관의 특징을 내포하여 교육적 비전과 철학이 중요하나, 이윤창출을 통해 기관의 경영을 영위하는 영리 기관의 성격도 동시에 지니고 있다. 따라서 BSC를 도입한 민간기업 중 선진사례로 꼽히는 포스코, 이랜드, 한국타이어의 도입사례를 통해 다음과 같은 시사점을 도출하였다.

BSC 구축 선도기업인 포스코, 이랜드, 한국타이어 3개 사례기업은 현재 환경변화와 자사의 경영시스템의 격차를 인지하고, 개혁을 통해 경영 패러다임의 변화가 필요함에 대해 인지하였다. 이에 따라 사례기업들은 기존 문제점의 해결과 더불어 신성장 동력원으로써 BSC 모델을 개발 및 도입하게 되었다.

i)포스코는 인터넷을 활용한 개방형 신기술 및 글로벌 표준에 적합한 선진 IT 시스템과의 격차발생을 인지하여 BSC 도입을 하게 되었으며, 핵심성공요인 및 예비성과지표 도출 후 검토과정을 거쳐 KPI 확정하였다. 또한 BSC 도입 효과의 극대화를 위해 부/실 단위 성과평가로 전략목표 달성을 위한 동기부여 강화하였으며, 총괄직(과장급) 이상 직원들에게 MBO 식 업적평가와 연봉제와 조기 승진의 기회 부여하였다. 포스코의 사례를 통해 혁신을 위해서는 최고 경영자의 강력한 스폰서십이 필요하며, 개별기업 특성을 감안한 구축 방법론이 고려되어야 하는 시사점을 도출할 수 있었다.

ii)이랜드는 경영진의 고객만족 증대를 위한 활동의 성과를 관리할 수 있는 성과측정시스템의 필요성을 인식하여 BSC를 도입하게 되었으며, 성공적인 BSC 운영을 위해 전략의 명확화를 위해 가치사슬분석을 활용하여 전략적 목표 및 핵심성공요인을 규명하였다. 또한 정보시스템 ‘ELAND GAME’을 개발하여 균형성과표의 시스템화 및 개방과 균형성과표를 활용한 지식자산표를 개발하여 대차대조표 관점으로 평가하였다. 이랜드는 성공적인 시범사례를 통해 BSC에 대한 조직원들의 거부반응을 일축하였고, 실행 상 여러 문제점 해결하였다. 본 사례의 시사점으로 BSC 도입 성공을 위해 공개적 인정과 보상으로 구성원들의 문제해결 능력배양과 혁신과제에 도전적 자세 부여해야 함을 도출할 수 있었다.

iii)포스코는 기존 전략 관리시스템 ‘방침관리’의 문제점(전략달성 파악불가, 피드백부재, 부문최적화 현상 등)을 인지하였고, 경제위기 및 치열한 경쟁 환경으로 양적성장 전략에서 질적 성장전략으로의 패러다임 전환 필요성을 절감하여 BSC를 도입하였다. BSC 모델의 성공적인 운영을 위해 BSC 운영 프로세스의 체계화 및 역할과 책임을 명시하였고, BSC에 대한 오해를 부여하여 적극적 참여 및 안정적인 운영 유도하였다. 또한 동기부여를 위해 성과에 따른 보상 차등화 및 목표와 성과에 대한 보상의 일관성 확보하였다. 포스코 사례를 통해 BSC는 단순한 성과평가 도구가 아닌 전략이행을 관리하는 시스템으로 이해할 수 있으며, BSC를 기업 경영 전반에 적극적으로 활용하는 노력이 필요함을 도출할 수 있었다.

2.1.3 시사점 도출

전술한 사례 분석을 통해 BSC 모델 개발 및 적용방안 및 전략실행에 관한 시사점을 얻을 수 있었다. 사교육 기관을 위해 BSC 개발 프로세스는,

i)기관의 교육적 미션과 핵심가치, 비전을 명확하게 설정해야 한다. 비영리적 가치를 내포하는 사교육 기관은 단기적인 재무성과도 중요하지만 장기적인 안목의 교육적 철학을 추구하는 것이 중요하다.

ii)전략수립과 목표설정 단계에서는 단기적 성과와 무리한 목표보다는 단계적인 전략 수립이 필요하며, 특히 고객 중심적 가치창출을 위한 전략과 목표를 설정해야 한다.

iii)핵심성공요인(CSF: Critical Success Factor)과 핵심성과지표(KPI: Key Performance Index) 개발단계에서는 수립된 전략과 CSF를 상호관계에 따라 정렬하며, 이를 달성하기 위한 핵심성과지표를 도출하여 BSC 모델을 완성한다.

iv)전략체계도 작성 단계에서는 BSC 모델을 기반으로 조직의 무형자산 측정 향상을 위해 제한된 BSC가 조직 전략을 실행할 수 있도록 한다. 사교육 기관의 고객중심 가치창출 및 수립된 전략을 시각적으로 표현하여 경영층의 사업의 방향이나 우선순위 및 전사적인 조직 학습에 활용한다.

v)4가지 관점의 평가지표 개발과 목표치 및 이니셔티브를 설정하는 단계를 통해 BSC 모델 구축을 마무리하며, 피드백을 통한 수정보완과 전사적 학습이 가능할 수 있도록 조직 학습시스템에 유의해야 한다.

또한 사례분석을 통해 도출한 성공적인 중소형 사교육 기관 BSC 도입에 관한 시사점은 다음과 같다.

i)중소형 사교육 기관의 특성을 감안하여 환경 분석과 현재 경영상황 등을 분석하여 맞춤형 모델을 개발해야 된다.

ii)교육적 목표가 있는 미션과 비전을 명시하고, 이를 달성하기 위한 장기적인 안목에서의 전략수립과 목표설정이 필요하다.

iii)의사결정자들의 관심과 노력이 가장 중요한데, 최고 경영자의 강한 의지와 직원들의 전사적인 노력이 필수적이다. 더불어 지속적인 조직 학습을 위해 피드백(주간회의, 워크샵 등)을 활용해야한다.

iv)성과측정에 따른 보상으로 제공되는 인센티브를 적절히 사용하여 성과달성에만 집중하는 부작용을 미연에 방지할 필요가 있다.

다음 Figure 2.는 선행연구를 통해 도출한 비영리 공공기관과 대학 기관의 BSC 모델이다. 본 장에서 도출한 민간 기업과 대학기관의 BSC 모델의 시사점들과 비영리(공공기관, 교육기관)의 BSC 모델을 바탕으로 사교육 기관에 커스터마이징한 BSC 모델의 개발을 진행한다.

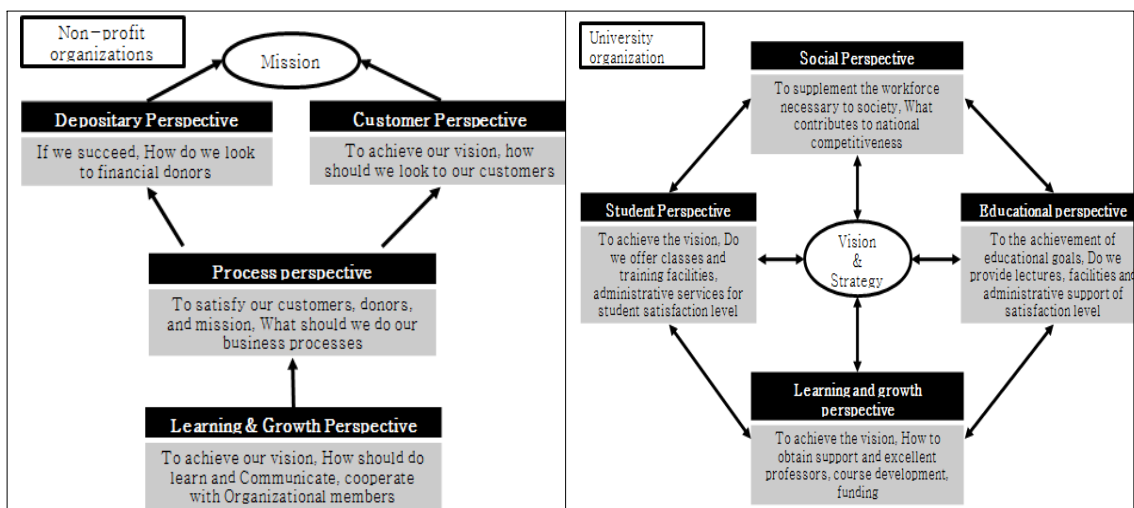


Figure 2. The comparison the non-profit organization BSC and the university organization BSC

2.2 이론적 배경

본 장에서는 균형성과지표(Balanced Scorecard)와 전략체계도(Strategic Map)의 개괄적인 개념과 그 활용방안을 살펴본다. 특히 균형성과지표의 전략실행 도구로서의 진화와 전략체계도의 사용을 통해 BSC를 보다 전략적 시스템으로 활용하는 방안을 모색한다.

2.2.1 균형성과지표(Balanced Scorecard)

BSC는 Robert Kaplan과 David Norton에 의해 개발되었으며, 개인 또는 조직단위의 성과를 성과지표에 따라 측정하고 이를 기업가치 증진에의 공헌도 측면에서 평가하여 그에 따른 금전, 비금전적 보상을 결정하는 일련의 시스템으로 정의하고 있다.(Kim et al. 2001) 특히, 기업의 전략과 연계된 성과 평가와 운영관리를 단순한 재무적 관점으로만 접근하는 것이 아니라 지식기반의 비재무적 성과지표의 측정을 균형 있게 평가해야 함을 강조한다. 또한 균형적 통합 평가를 위해 재무적 관점, 고객 관점, 내부 프로세스 관점, 학습과 성장 관점을 고려하여 균형적인 평가를 가능하게 한다.

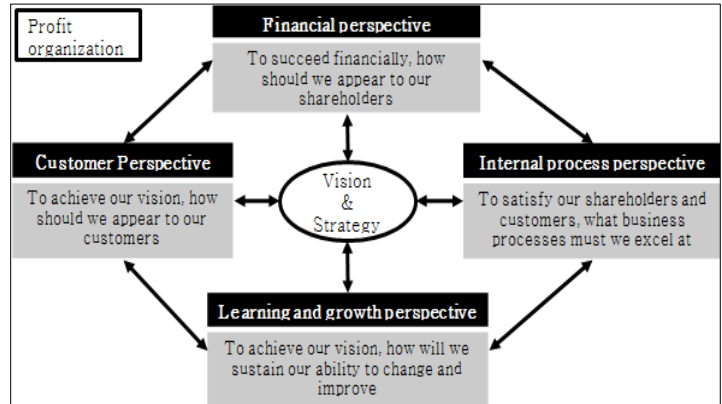


Figure 3. The conceptual diagram of BSC

BSC의 4가지 관점 중 먼저, 재무적 관점(Financial perspective)은 주주의 입장에서 기업이라는 투자대상을 바라보는 관점으로 주주이익의 극대화 또는 기업가치의 극대화를 목표로 한다. 대표적인 성과지표로 투자수익률, 경제적 부가가치, 수익성 등이다. 고객 관점(Customer perspective)은 비전을 달성하기 위해 기업이 고객에게 어떻게 보여야 하는지를 노력하였는가를 나타내는 지표(시장점유율, 신규 고객확보율, 고객만족도 등)로 구성된다. 내부프로세스 관점(Internal business process perspective)은 주주와 고객을 만족시키기 위해서는 어떤 내부프로세스에 뛰어나야 하는가가 핵심사항으로 기업 내의 원재료, 정보, 사람 등과 같은 투입요소를 제품과 서비스 등의 산출요소로 변환시키는 과정이나 활동을 평가하며, 대표적인 성과지표에는 프로세스 타임, 프로세스 품질 및 원가 등이 있다. 학습과 성장 관점(Learning /Growth perspective)은 기업의 비전 달성을 위해 학습과 성장능력을 어떻게 유지시켜 나갈 것인가가 핵심이며, 이는 기업의 혁신 및 개선, 가치창출과 직결된다. 성과지표는 교육훈련, 종업원 직무만족도 등이 있다.

2.2.2 전략체계도(Strategic Map)

BSC는 성과평가를 위해 측정치들의 균형을 이루는 역할에서 측정치를 연계하여 조직 관리에 활용되었고, 조직혁신을 위한 전략의 실행성을 강조하게 되면서, 측정 시스템으로부터 전략적 관리시스템으로 진화해왔다. 이에 따라 전략을 구성하는 요소들 사이의 관계를 상호 연결된 성과측정치표로 제시하고 전략적 목표 및 지표들을 연계하여 관리하기 위한 전략체계도가 등장하였다. 전략체계도는 BSC 모델을 조직의 전략 관리시스템으로 활용하기 위해서 조직의 미션과 전략을 종합적인 성과지표와 전략 이니셔티브로 변환하여 정렬시킨다. 즉, 전략체계도는 한 조직의 전략이 성과로 연결되는 모습을 설명해주며, 면밀한 작성과 검토를 통해 기업의 상황과 기업경영의 취약점을 직시할 수 있게 한다. 조직의 무형자산 측정 향상을 위해 제안된 BSC가 조직의 전략을 묘사하고 실행하는 강력한 도구이며, 네 가지 BSC 관점의 목표를 이어주는 역할을 한다. 즉, 전략체계도란 재무적 성과지표와 비재무적 성과지표를 통한

균형적인 성과관리가 기업목표달성을 위해 각각의 전략들이 어떻게 통합되는지 전략 이행과 전략 설명을 위한 일반적인 틀이라고 할 수 있다.

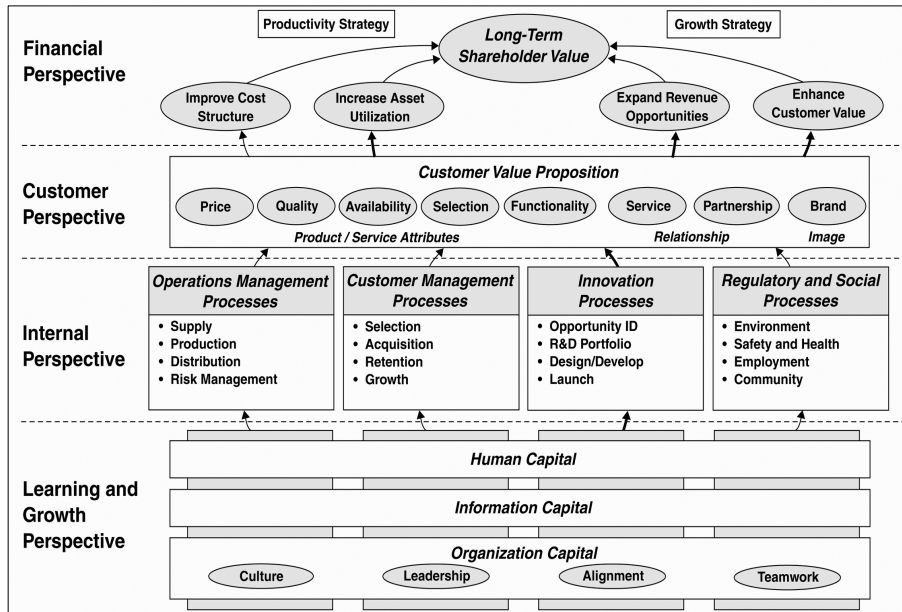


Figure 4. Strategy map

3. BSC 모델개발

전술한 BSC 도입사례 기관들의 사례분석을 통한 시사점과 선행연구의 비영리 기관 및 대학 BSC 모델을 적절히 반영하여 구체적인 BSC 모델 개발 프로세스를 진행한다. 따라서 본 장에서는 BSC의 기본체계를 토대로, 선행연구들의 시사점 및 사례 기관의 내외부적 환경특성을 반영한 BSC 모델을 개발한다.

3.1 사례 기관 및 BSC 도입 배경

사례 기관인 'S 에듀학원'은 2001년 부산에서 개원하여, 10여명의 학생에서 초등학생부터 고등학생까지 현재 300명이 넘는 학생들이 등록 중이다. 수준 별 수업과 상담을 통한 피드백으로 학생 관리를 하고 있으며, 최고 경영자(학원장)를 비롯한 5명의 부서장급 직원(강사 겸임), 15명의 강사들로 구성되어 있다. 강사들은 각 과목부서에 소속되어 강의를 담당하고 있으며, 입학문의 및 특이사항이 아닌 경우에는 개별 강사가 학생과 학부모들과 소통하고 있다. 매주 있는 강사회의를 통해 담당학생들의 상황이나 문제들에 대해 공유하고 있으나, 중요사항이나 문제해결에 관한 내용은 학원장과 부서장급 직원회의를 통해 해결하고 있다. 2011년도에 NEAT 교육이 부각되면서 2011년 9월에 NEAT전문교육을 위해 'VITA ENGLISH' 프로그램을 운영하고 있다. 가파르게 성장하던 본 학원은 경제 환파와 치열해지는 사교육 시장 환경으로 학원생 감소, 강사들의 잦은 이직 등 경영위기에 부딪치게 되었다. 결국 변화하는 시장 및 사회 환경에 적절하게 대응할 수 있고 지속적인 성장을 위한 경영관리시스템이 절실히 필요하게 되었다. 학원장을 비롯한 운영진들은 중소형 보습학원에서 탈피하여 건실한 사교육 기관으로 발전하기 위해 체계적인 관리

시스템이 필요하다는 것에 공감하였다. 따라서 사례학원에 BSC 모델을 구축하는 일련의 프로세스를 통해 실무적 이바지와 사교육 기관의 균형 있는 경영을 위한 BSC 모델 활용을 통해 학문적 시사점을 더하고자 한다.

3.2 BSC의 구축 및 운영

BSC의 기본체계는 최상위 조직의 미션으로부터 시작하여 최하부 단계인 이니셔티브로 이루어져 있다. 설계 측면에서는 조직의 존재가치를 표명한 미션부터 성과목표 달성을 위한 방법으로 연결되며, 반대로 실행 측면에서는 이니셔티브의 달성부터 최종 미션의 성취로 연결된다.

3.2.1 미션과 비전 설정

바람직한 성과관리체계의 기본 구조는 미션이라는 최종목표를 향해 비전과 전략이 연계되고, 동시에 전략과 연계된 지표 개발을 통해 성과관리 운영체계를 유지하는 것이다. 미션은 조직의 핵심 목적, 즉 왜 존재하는가를 정의한다. 미션이 조직의 미래 방향을 설정하는 것에 비해, 비전은 중장기적 관점에서의 목표를 의미한다. 따라서, 사례학원의 BSC 모델 구축을 위해 가장 먼저 학원장과 운영진과 함께 조직의 미션과 비전을 설정하였다. 학원 주변의 환경(교육수준, 소득수준 등)과 학원장의 교육 철학, 그리고 사례학원이 가장 잘 할 수 있는 핵심가치들을 조합하여 수차례 회의를 통해 미션과 비전을 정하였다. 미션은 “바른 교육으로 바른 사람, 바른 인재, 바른 리더를 만드는 학원”, 비전은 “성적보다 인성교육을 우선하는 학원, 학생의 꿈을 우선하는 학원, 바르게 성장하는 학원”으로 설정하였다. 비전은 중장기적 관점에서 향후 5-10년 뒤 성취 가능한 목표를 설정하기 때문에 각 학원 상황에 맞추어 5년 후 명문대 입학생 00명 달성, 10년 후 전 학생대비 장학금 지원 20% 달성 등 구체적으로 명시할 수 있다.

3.2.2 관점 설정

전술한 바와 같이 BSC 개념은 전통적인 재무적 관점으로 측정하던 성과체계를 보완하기 위해 비재무적 관점들을 추가함으로써 기업의 재무적 결과를 추적함과 동시에 장래의 기업성장에 필요한 무형자산을 획득하고 역량을 구축하도록 개발되었다. 기본적으로 ‘재무관점’, ‘고객관점’, ‘내부프로세스관점’, ‘학습과 성장관점’으로 이루어진 BSC의 네 가지 관점은 모든 조직에서 동일하게 적용할 수는 없다. 특히, 영리기업의 균형적인 성과평가를 위해 개발된 BSC 특성 상, 사교육 기관에 적용하기 위해서는 커스터마이징이 필요하다. 사례 기관은 ‘자원 관점’을 기반으로 ‘내부 프로세스 관점’, ‘학습과 성장 관점’을 통해 ‘고객 관점’을 연계하여, 미션을 달성하도록 Figure 6.과 같이 설정하였다.

본 연구에서 개발한 BSC 모델의 4가지 관점은 다음과 같은 특징이 있다.

i) ‘재무적 관점’을 ‘자원 관점’으로 설정하여 단순히 최대 이익의 측면이 아니라 건전한 재무 상태와 지속적인 경영을 기초한 조직의 목적과 사명(교육적 철학) 달성 측면에서 고려한다.

ii) ‘고객 관점’은 ‘고객이 우리를 어떻게 보는가’라는 질문에 답하는 것으로 우리의 목표고객이 누구인지, 그들에

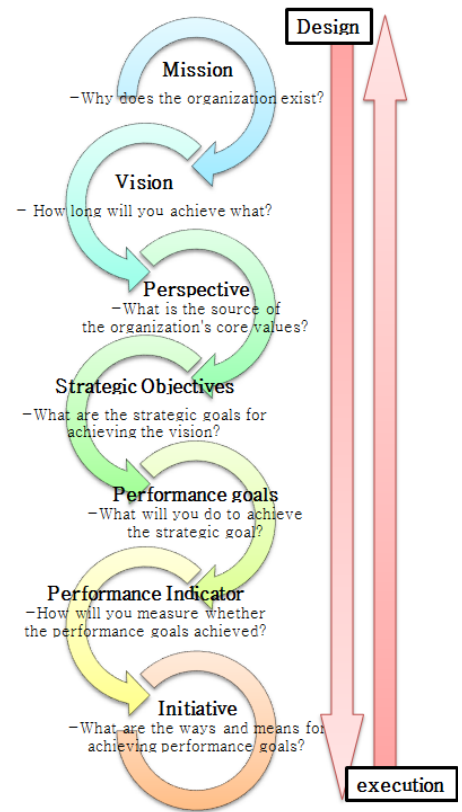


Figure 5. The basic system of BSC

게 전달해야 하는 가치가 무엇인지 명확히 하는 관점이다. ‘고객 관점’은 특히, 교육기관에서 가장 중요한 관점이다. 직접적으로 교육을 받는 학생과 그리고 학부모들까지 목표고객이기 때문에 철저한 관리가 필요하다. 고객만족을 기반으로 고객확보와 고객유치를 이끌어내기 때문에 재무적 건전성과 직접적으로 연결된다.

iii) ‘내부 프로세스 관점’은 ‘목표 고객에게 지속적으로 가치를 제공하기 위해서 어떤 프로세스에서 탁월해야 하는가’에 관한 조직의 시각을 말한다. ‘내부 프로세스 관점’은 사교육 기관의 핵심가치인, ‘고객’에게 만족을 주고 조직의 미션의 달성을 위한 전반적인 프로세스의 성과달성을 고려한다. 고객 맞춤형 수업 커리큘럼, 전문강사 선발 및 교육을 통한 교육성과 달성과 부서 간 정보공유 및 협력으로 일괄적인 고객 대응과 조직문화 형성을 통한 내부성과 달성을 목표로 한다.

iv) ‘학습과 성장관점’은 ‘비전 달성을 위해서 지속적으로 가치를 개선하고 창출할 수 있는가’에 초점을 두고 있으며, 이 관점을 바탕으로 다른 세 가지 관점이 지속적으로 관리될 수 있다. 조직 내 구성원 교육과 제도개선, 동기부여 등을 통해 지속적인 학습과 성장을 추구한다.

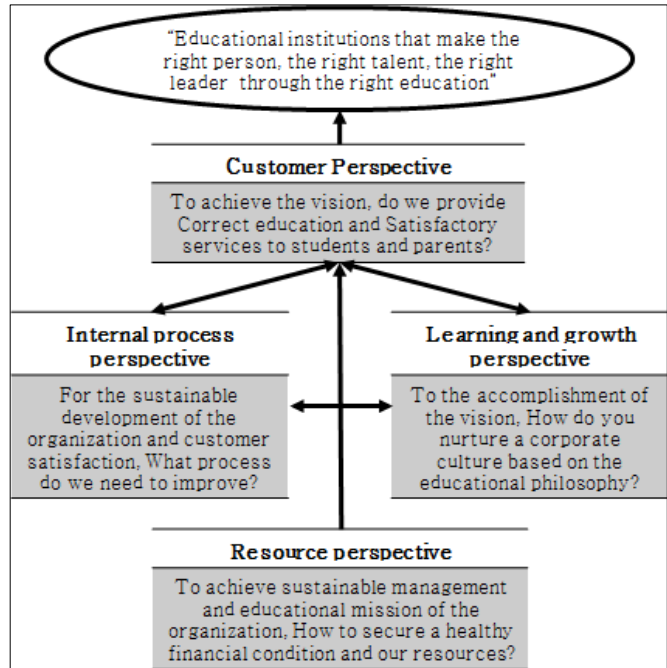


Figure 6. The four perspectives of Case institution

3.2.3 전략과제 도출

미션 및 비전, 관점설정이 끝나면 전략 및 전략과제들을 도출해야 한다. 즉, 추상적으로 표현된 미션과 비전, 관점을 실제적이고 구체적인 개념으로 해석하여 조직 구성원이 이해하고 실제 업무에 활용할 수 있게 해준다. 이때 조직의 전략뿐만 아니라 조직의 내·외부환경에 대한 분석이 종합적으로 실기되어야 한다. 전략과제는 조직의 자원 배분과 평가에 영향을 미치기 때문에 조직원들의 동의를 얻으면서 전략과제를 확정해야 한다. 본 연구에서는 SWOT분석을 통해 사례 기관의 환경을 분석하고 전략과제를 도출하였다. SWOT 분석을 통해 도출한 내부 환경의 강점과 약점, 외부환경의 기회와 위협요인은 다음과 같다.

i) 강점요인은 대형 사교육 기관에 비해 저렴한 수강료와 정규수업 외에 보충수업 및 철저한 학생 관리를 들 수 있다. 또한 2011년부터 영어프로그램을 강화하여, 학원 내 부설기관으로 영어교육기관을 편성하였다. 사례학원이 속한 지역사회는 교육, 문화, 소득수준이 부산광역시 내에서 최하위 수준이다. 이에 설립 이래 최고 경영자(학원장)의 의지로 다양한 장학금을 제공하여 긍정적인 학원 이미지가 구축되어있다.

ii) 약점요인은 강사 교육 프로그램이 미비하다는 것과 불합리한 강사 급여체제와 이로 유발되는 높은 이직율을 들 수 있다. 그리고 정보공유가 잘 이루어지지 않아 부서별 업무 호환성이 부족하며, 더불어 등록 학생들이 감소하는 추세가 약점요인으로 꼽을 수 있다.

iii) 외부 환경 측면에서 기회요인은 사교육 시장의 활성화와 ‘NEAT’ 영어교육을 필두로 전문화된 초등영어교육의 수요가 증가했다는 점이다. 또한 사례학원 주변에 아파트 단지의 형성과 주변 경쟁자들의 경영권이 악화되고 있는 실정을 꼽을 수 있다.

iv) 위협요인으로, 경기침체로 인한 고객감소와 운영관비의 증대, 교육정책의 불확실성을 들 수 있다. 특히, 대형 프랜차이즈 학원들의 공격적인 마케팅으로 기존 학원생들의 재등록을 위협받고 있으며, 우수한 강사 채용에 문제를 겪고 있다.

이와 같은 ‘S 학원’의 SWOT 분석을 통하여, 다음 Figure 7.와 같은 전략 방향을 설정하였다.

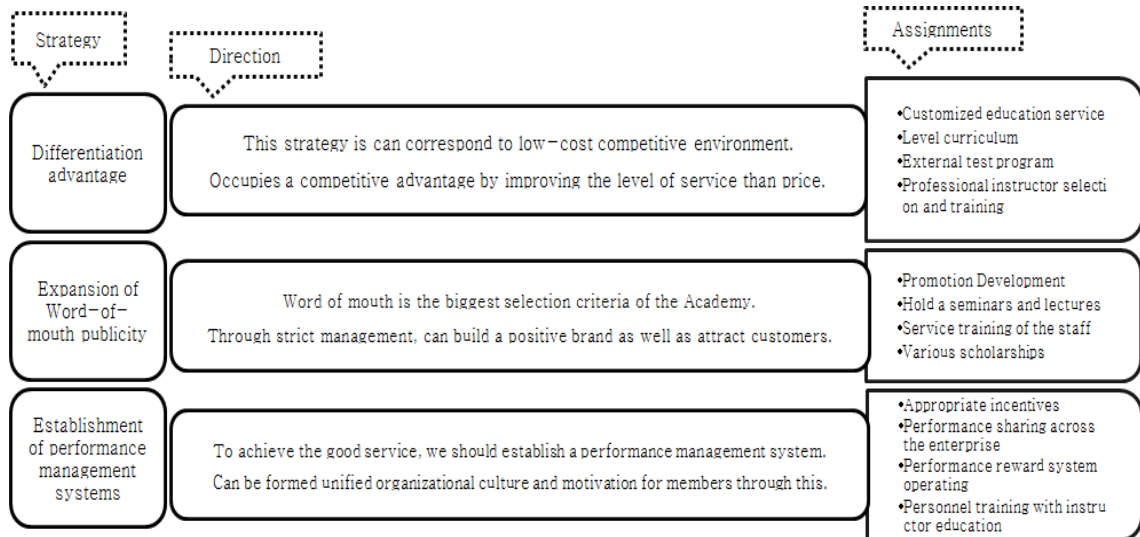


Figure 7. The strategy direction and the detailed assignment

‘차별화 우위’는 가격의 우위로 경쟁을 하는 환경에 대응하는 전략방향으로 출혈적인 가격경쟁보다 서비스 수준의 향상으로 낮은 교육비로 시장을 잠식하는 타 학원과의 경쟁에서 우위를 차지하기 위함이다. ‘구전홍보 확대’는 학원 선택의 가장 큰 기준인 고객의 입소문을 철저히 관리하여 학원의 성장 및 학원 브랜드를 긍정적으로 구축하고자 설정하였다. ‘성과경영체제 확립’은 사교육 기관의 핵심역량인 서비스 극대화를 위해 조직 구성원의 적극적인 참여를 유도하기 위해 설정하였다. 성과경영 체제는 조직 구성원들로 하여금 동기부여를 유발하여, 통일된 조직문화를 형성한다.

전략 설정과 세부과제 도출은 최고경영자와 임원진들의 관심과 결단이 중요하며, 또한 전사적 공청회와 의견을 공유할 수 있는 회의 등을 통해 결정하는 것이 중요하다. BSC 개발부터 도입, 실행 및 피드백까지 전사적인 노력과 협력이 필요하지만 특히 모델 개발에 있어서 전사적 의견이 반영되어야 완성도 높은 모델이 도출되며, 전사적으로 동기부여가 될 수 있다.

3.2.4 핵심성과지표 도출

전략과제가 도출되면 전략과제를 정량적으로 평가하기 위한 핵심성과지표(KPI)를 도출해야 한다. 일반적으로 핵심성과지표는 운영가능성을 고려해 전략 과제별로 2~3개 정도가 바람직하다. 이를 위해 기존 지표 및 벤치마킹을 통한 선진 지표 등을 모아 핵심성과지표 후보군을 형성한 후, 전략과의 연계성, 측정 가능성, 통제가능성 등을 고려해 1차 핵심성과지표를 선정하도록 한다. 사교육서비스 기관을 위한 BSC 모델 혹은 성과지표에 관한 연구 및 참고할 선진지표가 미비한 실정이라, 중소형 학원으로 시작하여 현재 성공한 학원으로 성장한 선진 사교육 기관들의 사례분석과 본 사례기관의 내·외부환경 분석을 통해 도출한 세부과제를 참고하여 핵심성공요인(CSF)을 도출하였다 (Park, 2008., Park, 2010). 또한 이를 달성하기 위한 1차 핵심성과지표(KPI)를 Table 3.와 같이 설정하였다. 핵심

성과지표는 조직의 하위단위 및 조직원들의 평가에 직접적으로 연결되므로 핵심성과지표 조정과정에서 발생하는 갈등을 최소화 할 필요가 있다. 따라서 1차 핵심성과지표(후보군)를 선정하여, 전사회의를 통해 조정을 거친 후 확정하는 것이 좋다. 핵심성과지표가 확정되면 전략과제와 핵심성과지표 간에 인과관계를 설정하고, 핵심성과지표에 가중치를 부여한다. 그 후 프로세스로 이니셔티브와의 연계를 실행한다.

Table 1. The CSF and KPI of strategies

Strategy	Word-of-mouth publicity expansion strategy (Customer perspective)		
Assignments		Critical Success Factors	Candidate group of KPI
<ul style="list-style-type: none">• Development of various/ Professional promotions• Hold the events of customer participation• Publicist training		<ul style="list-style-type: none">• Increase customer satisfaction• Increase customer participation events• Service training of staff	<ul style="list-style-type: none">• Number of recruitment promotions• Number of customers participation lectures and seminars• Positive response rate about oral questions• Number of professional training for CRM

Strategy	Differentiation advantage strategy(Internal process perspective)		
Assignments		Critical Success Factors	Candidate group of KPI
<ul style="list-style-type: none">• Differentiated curriculum development• Professional lecturer selection and training• Development of Program for external test		<ul style="list-style-type: none">• Increase of customer loyalty through differentiated curriculum• Satisfaction of customer service• Member training	<ul style="list-style-type: none">• Number of operating external testing programs• Success rate of introduction programs• Rate of positive answer to the satisfaction• Number of regular members training

Strategy	Performance management establish strategies(Learning and growth perspective)		
Assignments		Critical Success Factors	Candidate group of KPI
<ul style="list-style-type: none">• Development of incentive payment system• Establishment of integrity management organization• Formation of the unified organizational culture		<ul style="list-style-type: none">• Appropriate incentive payments system• Sharing the management performance• Members training about service value• Spread of mutual organizational culture	<ul style="list-style-type: none">• Incentive reward ratios• Performance reward satisfaction (through internal survey)• Number of entire workshops and seminars• Number of public hearings about the management performance(each quarter of a year)

3.2.5 이니셔티브 연계

전술한 바와 같이 각 전략별 핵심성공요인과 핵심성과지표를 설정한 후, 설정된 비전과 목표들을 달성하기 위한 과제들을 구체적으로 명시하는 이니셔티브(실행과제) 도출 과정이 이루어진다. 이러한 이니셔티브는 성과지표와 관련된 프로세스, 성과결과를 피드백하기 위한 동기부여 방법, 새로운 혁신 전략이나 성과를 향상시키기 위한 프로젝트 등을 포함한다. 전략별 핵심성공요인을 바탕으로 도출한 핵심성과지표와 사례 기관의 네 가지 관점을 연결시켜 이니셔티브를 도출하여 Table 2.에 정리하였다.

Table 2. The perspectives of Case institution and KPI, Initiatives

Mission	Educational institutions that make the right person, the right talent, the right leader through the right education.	
Vision	Our Academy be, give priority to the humanistic education, the dream of students and grow advisably.	
Perspective	KPI	Initiative
Resource perspective	The rate of increase net profit	<ul style="list-style-type: none"> • Wide effort to reduce operating costs • Hold a customer measures meeting • Construction for customer service training program • Development of customer participation program • Development of a various promotion • Development of customized curriculum • Hold a the meeting about results of customer satisfaction survey • Effectiveness analysis of external test program(pass rate) • Hold a public hearings of management performance • Establishment of new lecturer selection criteria • Implementation of staff training programs • Implementation of motivation program • Thorough lesson management(through self-assessment) • Construction of incentive payments system • Hold a entire workshop and seminar
	The rate of reduce debt ratios	
	The rate of increase a number of students	
Customer Perspective	Customer satisfaction(education)	
	Customer satisfaction(Consultation)	
	Number of customers participation lectures and seminars	
	Number of recruitment promotions	
	Number of feed-back meeting about consultation	
Internal process perspective	Number of public hearings about the management performance	
	Staff satisfaction on compensation system	
	Customer satisfaction on education curriculum	
	Number of developed external test program	
	Number of conducted staff training programs	
	Number of collaborative meetings between departments	
Learning and growth perspective	Number of staff seminar held	
	Satisfaction on lecturer selection(internal staff)	
	Lecturer self-assessment scores	
	New(Apprentice) staff training time	
	Proposed system(through workshop)	

3.2.6 평가 및 피드백

관점과 실행과제를 연계 한 후에 최종적으로 BSC 모델구축을 완료한다. 실제 조직에서 BSC 모델을 운영하면서 성과평가의 결과산출을 통하여 확정 혹은 재검토한다. 이러한 평가의 주체로는 전략평가조직, 운영평가조직, 평가위원회 등이 있어 중소형 이상 규모의 기관에서는 독립적인 평가조직을 운영할 수 있으나 본 연구대상은 중소형 기관 이기에 Task Force Team팀(평가조직 역할담당)을 구성하여, 성과 검토, 지표 조정 및 평가결과 등을 취합하며, 전사적인 피드백 회의를 통해 갈등을 함께 해결하고 성과를 공유한다.

3.3 전략실행 방안

BSC 모델을 개발하여 기관에 도입하는 과정보다 더 중요한 것은 이러한 성과평가체계가 조직 내 뿌리내릴 수 있게 전사적 노력이 동반되어야 한다는 것이다. 특히, 전략체계도는 중요한 경영 의사결정 시, 일종의 프레임 역할뿐만

아니라 전략의 체계화 및 전략과 실행의 연결을 시각적으로 이어 줄 수 있다.

3.3.1 전략체계도

본 기관은 이윤창출이라는 영리적 목적보다 교육이라는 비영리적 철학을 기반으로 “바른 교육으로 바른 사람, 바른 인재, 바른 리더를 만드는 학원”이라는 미션(교육적 사명)을 설정하고, 고객/ 내부 프로세스/ 학습 및 성장/ 자원 네 가지로 BSC 관점을 구성하였다.

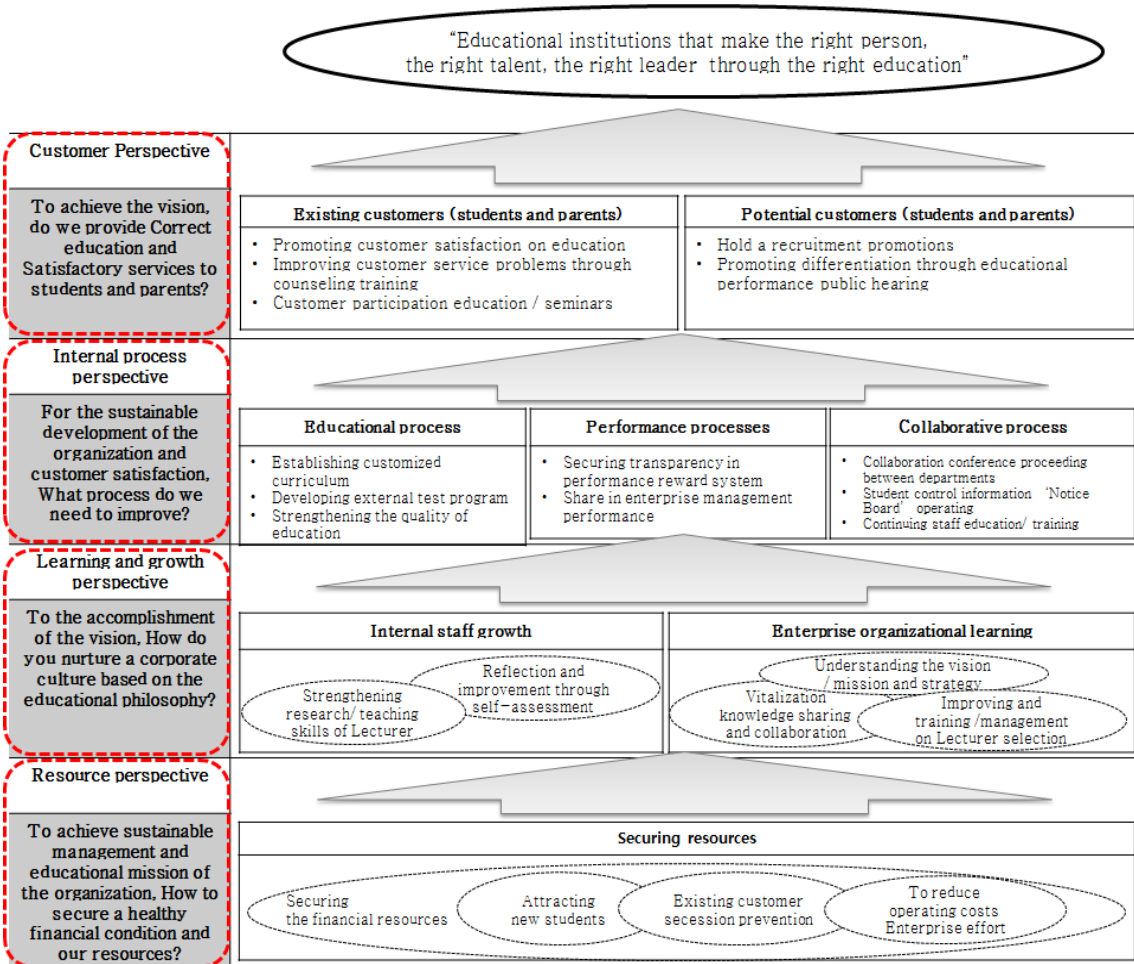


Figure 8. The strategy Map of Case institution

i)자원 관점에서 조직의 교육적 사명달성과 지속적인 경영을 위한 재무 건전성을 달성해야한다. 기존 고객 이탈 최소화과 신규 고객 유치로 재무적 기반을 확보할 수 있으며, 더불어 운영비용 절감을 위한 전사적인 노력이 필요하다. 이렇게 인적, 물적 자원 확보를 통해 직원들의 학습과 성장을 지원한다.

ii)학습 및 성장관점에서는 조직의 비전 달성을 위해 지속적인 개선과 교육철학에 기반한 통일된 조직문화 형성이 중요하다. 이를 위해 내부인력 성장을 위한 강사 역량강화와 전사조직 학습을 위해 강사 선발제도를 개선하고, 신규 강사 교육을 철저히 시행한다. 또한 부서 간 협업과 지식공유를 위해 워크샵 및 회의를 개최한다. 또한 조직문

화 형성을 위한 정직적인 전 직원 연수회 등을 개최한다. 특히, 전사적인 비전 공유 및 조직전략의 이해도는 BSC의 성공적인 운영과 조직의 발전과 개선을 달성하기 위한 필수조건이다.

iii) 내부 프로세스 관점은 조직의 지속적 발전을 비롯하여 고객 중심의 가치를 달성하기 위한 프로세스 개선에 초점을 두는데, 교육 프로세스에서는 고객 맞춤형 커리큘럼과 외부시험 대비 프로그램 개발을 시행하여 교육성과를 달성할 수 있게 노력한다. 성과 프로세스는 적절한 보상을 위해 경영성과를 공청회를 통해 전사적으로 공유하며, 성과 보상의 투명성을 확보한다. 특히, 경영성과의 전사적 공유는 조직의 현재 운영 상황을 공유하여 전사적 동기부여의 역할을 한다. 부서 간, 직원 간의 원활한 소통을 위해 협업회의를 진행하고, 지속적인 직원 교육과 훈련을 통해 고객 관리 및 조직 내 지식을 축적할 수 있게 한다.

iv) 고객 관점에서는 기존 고객에게 만족할 만한 교육성과와 서비스를 제공하였는지가 중요하다. 따라서 고객의 교육 만족도를 증진시키고, 상담훈련을 통해 원활한 고객 상담을 지원한다. 특히, 1차 상담에서 고객의 클레임에 적절히 대응하지 못하면, 2차 클레임이 발생하여 더 큰 어려움에 처할 수 있기 때문에 상담 능력을 적절히 배양한다. 또한 고객이 참여할 수 있는 프로그램(명사초청 세미나, 졸업생 특강, 진학설명회 등)을 개최하여 참여도와 만족도를 증진한다. 기존 고객과 마찬가지로 잠재적 고객도 중요한 대상이다. 잠재적 고객을 위해 신규모집 프로모션을 개최하고, 교육성과 공청회를 통한 차별화된 홍보를 시행한다.

3.3.2 계층화분석 프로세스(Analytic Hierarchy Process: AHP)를 활용한 중요도 도출

AHP는 의사결정의 전 과정을 여러 계층으로 나눈 후 이를 단계별로 분석 해결함으로써 합리적인 의사결정에 이를 수 있도록 지원하는 방법론이다. 복잡한 상황을 구조화 시켜, 정량/정성, 주관/객관적 요소를 통합하여 과학적 우선순위를 도출하게 해준다. 또한 논리적 일관성을 검증해주며, 이해관계자들의 갈등 조정, 피드백의 체계화를 가능하게 해준다. 따라서 AHP 방법론을 통해 사례 기관의 전략실행을 효과적으로 실행할 수 있는데 전략의 시행 우선순위와 각 전략과제의 중요도를 도출할 수 있다. 또한 개별적 전략의 우선순위뿐만 아니라 하위 계층에 있는 전략과제와 핵심성공요인의 중요도를 전체적으로 파악할 수 있다.

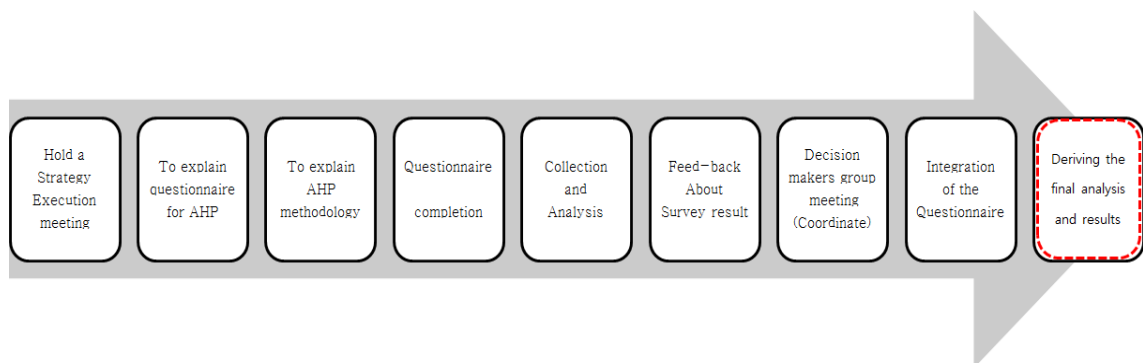


Figure 9. The decision-making processes for Strategy execution

AHP는 설문조사를 바탕으로 각 항목의 쌍대비교로 진행되는데, 본 사례 연구에서는 의사결정자 집단(최고경영자 및 부서장급 직원)과 회의와 피드백을 통해 현 학원 상황에 적합한 의사결정을 도출하였다. 우선 각 전략과 전략과제에 대한 충분한 설명과 AHP 방법론과 설문지에 관한 이해를 기반으로 하여, 개별 의사결정자들의 설문지 작성을 진행하였다. 이후 회의를 통해 서로의 의견을 교환하고, 피드백을 통해 최종적으로 설문지를 통합하였다. 통합된 설

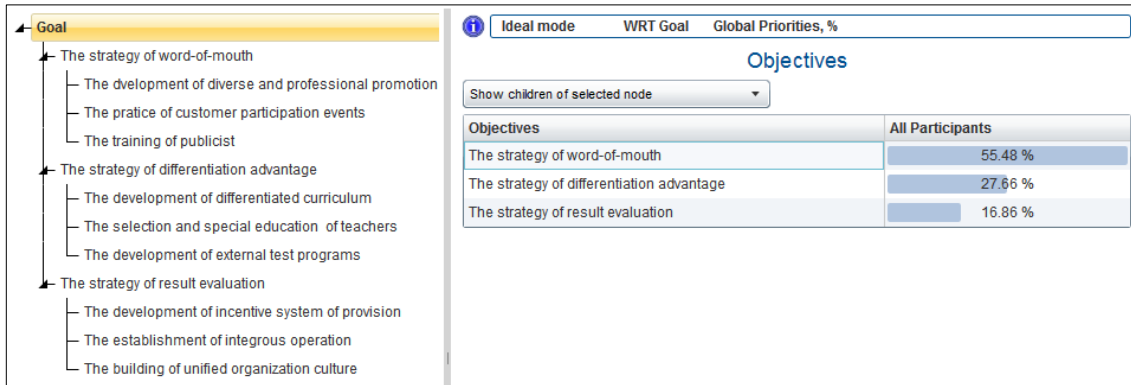


Figure 10. The priority result of Strategy

문지를 Expert choice 프로그램을 사용하여 분석하였다.

AHP 분석을 통한 전략 우선순위 결과, ‘구전홍보 확대전략’이 55.48%로 가장 중요한 전략으로 선정되었고, ‘차별화 우위전략’이 27.66%, ‘성과경영 확립전략’이 16.86%로 그 뒤를 이었다. 각 전략 별 전략과제의 중요도 측정 결과, 전략과제의 중요도는 앞서 도출한 각 전략 별 중요도(‘구전홍보 확대전략’ 55.48%/ ‘차별화 우위전략’ 27.66%/ ‘성과경영 확립전략’ 16.86%)가 반영되어 전략과제 점수에 가중치로 부여된다. 전략과제 중요도 도출 결과, ‘구전홍보 확대전략’은 ‘다양하고 전문적인 프로모션 개발’ 22.17%, ‘홍보담당자 교육실시’ 18.72%, ‘고객참여 이벤트 개최’ 14.59%로 전략과제의 우선순위가 도출되었다. ‘차별화 우위전략’의 전략과제 중 ‘차별화된 교육과정 개발’이 10.87%로 가장 높은 중요도를 보였고, ‘전문강사 선발과 교육’ 8.88%, ‘외부시험 대비 교육프로그램 개발’ 7.92%로 도출되었다. 세 가지 전략 중 가장 낮은 우선순위를 보인 ‘성과경영 확립전략’은 ‘인센티브 지급제도 개발’ 7.47%, ‘투명한 조직경영 확립’ 5.08%, ‘통일된 조직문화 형성’ 4.31%로 각각 도출되었다.†

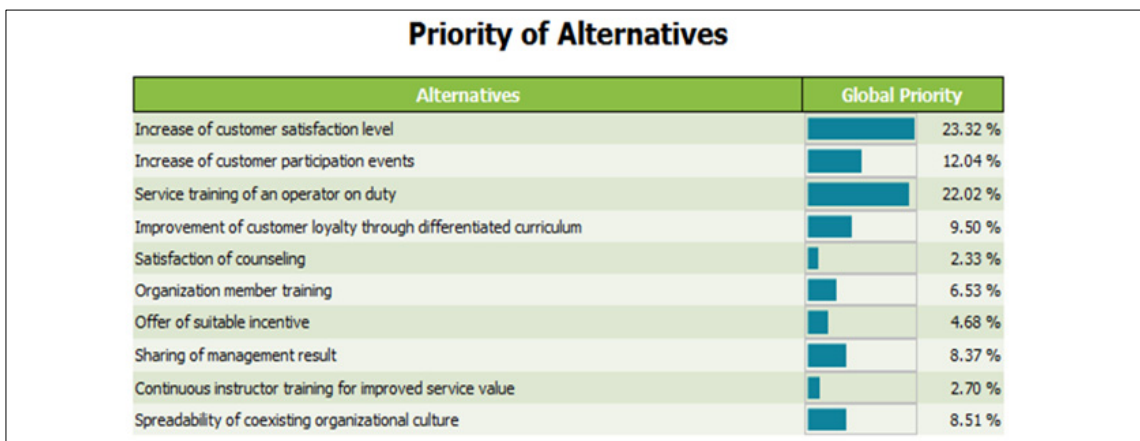


Figure 11. The priority result of all CSF

다음으로 각 전략실행과제의 성공에 영향을 주는 핵심성공요인의 중요도를 측정한다. 전략실행과제 별 핵심성공요인의 중요도 결과를 통해 전략실행과제의 구체성과 논리성을 확보한다. Table 3.의 전략 별 핵심성공요인을 매트

† 전략 별 과제의 우선순위(중요도) 도출 결과는 APPENDIX에 첨부.

릭스 형태로 전환하여, 각 전략과제에 대응되는 핵심성공요인과 연결시켜 중요도를 도출하였다. Expert Choice 프로그램을 활용하여 전체 핵심성공요인의 중요도를 도출한 결과는 Figure 11.과 같다. 그리고 각 전략별 핵심성공요인의 세부적인 결과는 다음과 같다. 먼저, ‘구전홍보 확대전략’의 핵심성공요인 중요도 결과, ‘고객 만족도증대’ 57.78%, ‘고객 참여이벤트 증대’ 29.84%, ‘담당자의 서비스교육’ 54.56%이며, ‘차별화 우위전략’은 ‘차별화된 커리큘럼을 통한 고객충성도 제고’ 47.23%, ‘고객 상담만족도’ 11.56%, ‘조직 구성원 교육’ 34.45%의 중요도 결과를 도출하였다. ‘성과경영 확립전략’의 핵심성공요인 중요도는 ‘적절한 인센티브 지급’ 38.2%, ‘경영성과 공유’ 68.24%, ‘서비스 가치 상승을 위한 지속적 강사교육’ 68.24%, ‘상생의 조직문화 전파’ 69.36%로 나타났다.†

3.3.3 As-Is/To-Be 모델을 활용한 구체적 전략실행

AHP를 활용한 전략과 전략실행과제 및 핵심성공요인의 우선순위와 중요도 도출결과를 바탕으로 전략을 실행한다. 사례기관은 AHP를 결과로 도출한 가장 우선순위의 전략부터 달성하기 위한 As-is/ To-be 모델을 활용하였다. 먼저, 최우선순위의 전략에 해당하는 실행과제를 도출하여, 해당되는 조직의 현 상황(As-Is)와 개선된 조직의 상황(To-Be)을 서술한다. 그리고 이를 달성하기 위해 세부적인 실행과제들을 선정하고, 예상되는 개선효과를 도출하여 전사적으로 함께 공유하고 협력해야 효과적으로 BSC 도입효과를 얻을 수 있을 것이다. 각 기관의 현황과 전략을 적절히 반영하여 As-Is/To-Be 모델을 활용할 때, 전사적인 공유가 가능한 시각적 도구를 얻을 수 있을 것이다.

3.3.4 전략실행을 위한 조직 운영

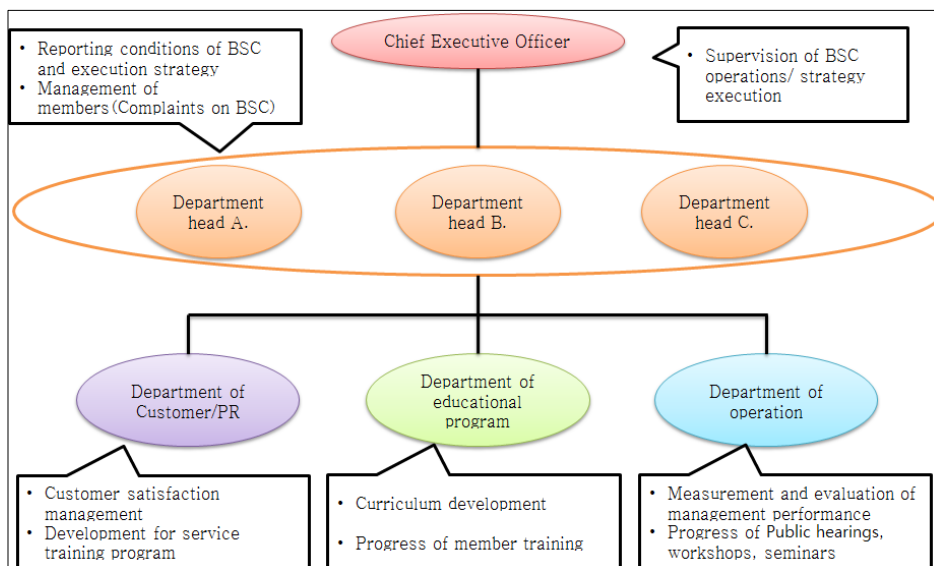


Figure 12. The organization chart of case institution for BSC operation

일반적으로 프로젝트 팀은 4~15명의 인원으로 구성되는 경우가 많지만 몇 명이 가장 적절하다고 단정 지을 수는 없다. 그 팀의 규모가 너무 커서 효율성 및 행동의 자유를 침해한다거나, 반대로 너무 작아서 조직 일부의 의사가 프로젝트에서 제외되는 결과를 가져와서는 안 된다. 사례 기관인 중소형 학원들은 대형 학원과 비교할 때, 인적 자원과 물적 자원에서 큰 차이를 보인다. 대형 학원은 풍부한 재정과 인력을 바탕으로 전략실행 프로젝트 팀이나 BSC

† 각 전략별, 전략실행과제 별 우선순위(중요도) 도출 결과는 APPENDIX에 첨부.

평가조직 등을 독립적으로 운영할 수 있지만, 중소형 학원의 실정으로는 불가능하기 때문에 전략실행을 위한 조직은 TF팀으로 운영하여 유연하게 대처해야 한다. 사례기관은 최고 경영자와 부서장급 직원들로 최고 의사결정 집단을 구성하였고, 각 관점별 성과측정과 전략실행을 용이하게 하기 위해 고객 및 홍보담당 부서, 교육프로그램 개발 및 실행 부서, 운영관리 부서로 조직을 구성하였다. BSC 평가측정이나 전략실행 평가회의 등에서는 각 부서원들과 최고 경영진으로 구성된 TF팀을 운용한다. 사례 기관은 각 부서와 경영진의 역할을 Figure 12.의 조직도와 같이 명시하였다.

4. 결론 및 시사점

본 연구에서는 사교육 기관의 이윤창출과 교육철학이라는 상반된 목표 달성을 위해 민간기업과 대학기관의 BSC 모델을 적절히 반영하여, 중소형 사교육 기관의 BSC 모델을 개발하였다. 또한 BSC를 통한 조직의 효과적인 전략실행 방안을 위해 성공한 학원들의 사례와 사례 기관의 SWOT 분석을 종합적으로 활용하여 사교육 기관의 핵심성공요인(CSF) 도출하였으며, 도출한 전략들과 그에 해당하는 핵심성공요인, 핵심성과지표, 실행과제 등은 전사회의를 통해 도출하였다. 본 사례 연구에서는 전략들과 지표들을 도출한 후, 전사적인 계층화분석 프로세스(AHP)를 통해 각 우선순위(중요도)를 도출하여 전략을 실행하는 방안에 관해 제시하였다. 사례 기관은 고객에게 직접적으로 교육서비스를 제공하기 때문에, 구전홍보 확대전략이 1순위였고 차별화우위 전략과 성과경영 확립전략이 그 뒤를 이었다. 또한 전략을 실행을 위해 As-Is/To-Be 모델을 활용하는 방안과 조직 구성에 관한 대안을 제시하여 실제 중소형 사교육 기관에서 활용할 수 있도록 하였다. 본 연구는 BSC 모델의 단순한 도입을 통한 성과 측정에 머무르는 것이 아니라 더 나아가 전략과 연계된 지표들이 효율적으로 운영 및 관리되어 기관의 전략을 효과적으로 실행 및 달성하는데 의미가 있다.

특히, 본 연구를 통해 중소형 사교육 기관에 BSC 모델을 도입 및 전략을 실행할 때 중요한 고려사항을 도출할 수 있었다.

i) BSC는 조직의 비전과 미션, 그리고 전략적 목표 도출이 중요하기 때문에 확실한 인과관계와 지표 관리의 목적을 분명히 설정해야 한다. 특히, 교육기관의 특성을 지닌 사교육 기관은 교육적 사명을 분명히하여 이윤 추구에 앞서 진정한 교육적 철학을 실현할 필요가 있다.

ii) 다양한 단계로 구성된 조직이 유기적으로 연계되어야 하며, 목표 달성을 위해 각 조직 단계의 활동이 정합성 있게 연계되어야 한다. 다시 말해, 조직의 유연성을 확보해야 한다는 것이다. 중소형기관은 대형기관과 달리 조직규모가 작기 때문에 본 사례기관은 TF팀을 운용하여, 성과측정 및 평가 조직으로 활용한다.

iii) BSC의 성공적인 실행은 경영층의 확고한 의지와 지원이 없으면 불가능하다. 경영층이 먼저 BSC의 가치와 개념을 숙지하고, 확고한 신념을 바탕으로 전사적인 시스템과 조직문화 변화를 선도해야 한다. 최고경영자인 원장의 강력한 의지와 명확한 비전 제시가 규모가 작은 중소형 사교육 기관에서 더욱 중요하며, 내부 직원과 직접적으로 대면하는 임원진들의 역할도 매우 중요하다고 할 수 있다.

iv) BSC 모델을 성공적으로 구축하기 위해서 전략적 이슈에 대한 점검 및 학습 등에 중점을 둔 정기적 피드백을 통해 전략 실행과 관련된 모든 측정 지표를 점검하고, 발생한 문제에 관해 해결 방법과 성과 제고 방안을 지속적으로 모색해야 한다. 건전한 성과경영을 정착시키기 위해서는 단순히 모델 구축과 도입에서 머무는 것이 아니라, 외부 환경의 변화나 내부조직의 변화에 민감하게 대응하여 주기적인 피드백으로 개선을 시도해야 한다. 모델 자체는 완벽할 수 없기 때문에 끊임없는 조직 전체의 노력과 개선이 필수적이다. 본 사례기관의 규모의 확장이나 대형화가 진행

된다면, 효과적인 피드백을 위해서 필요 정보를 적시에 제공해 줄 수 있는 정보 시스템 구축도 고려해야 할 것이다.

v)BSC 모델의 성공적인 운영을 위해 가장 중요한 것은 구성원들에 대한 동기부여이기 때문에 BSC의 성과측정 결과는 개인별, 부서별 보상과 연계되어야 한다. 보상 연계는 긍정적인 요인(동기부여, 적극참여 등)도 있으나, 부정적 요인(재정문제, 이기주의 등)도 존재하기 때문에 신중해야 한다. 이를 위해 투명한 경영이 중요하며, 전사적인 성과 공청회 등을 통해 부정적 요인에 적절히 대응해야 할 것이다.

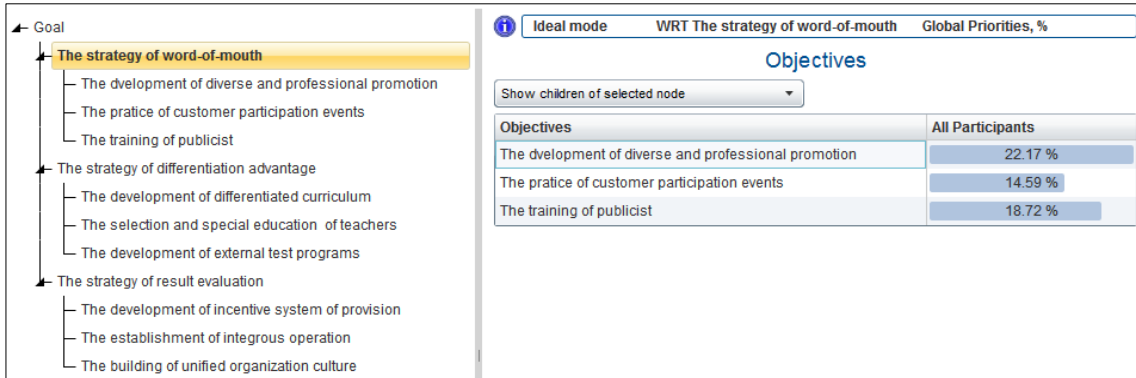
본 연구는 현재 열악한 경영환경에 처해있는 사교육서비스 기관에 적용할 수 있는 체계적인 성과측정모델을 개발하여, 이를 통한 전략실행으로 건전한 경영시스템 구축에 이바지하는데 그 의의가 있을 것이다. 특히, 사교육 기관에서 가장 중요한 관점이자 전략으로 도출된 “고객” 중심적인 구체적인 전략실행방안과 효과적인 “고객의 소리”(Voice of Customer) 등 고객관계관리(CRM: Customer Relationship Management)분야와 접목한 향후 연구가 필요할 것으로 사료된다.

REFERENCES

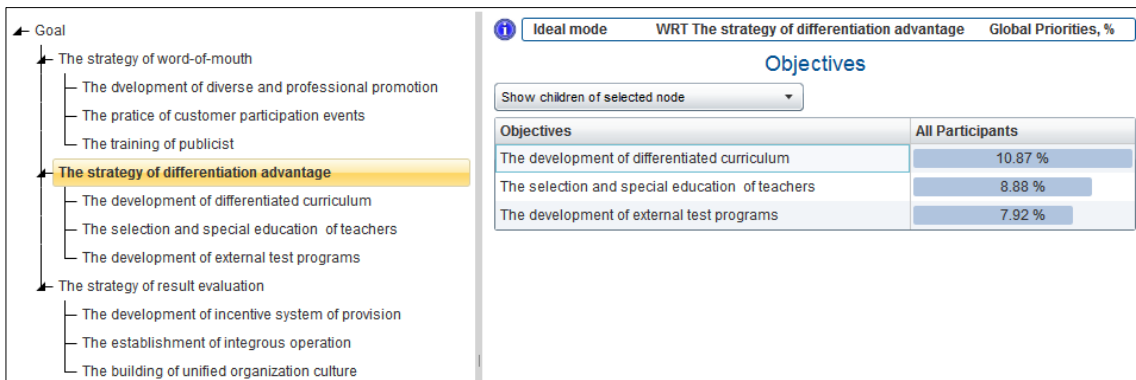
- Jeon, yong-seon. 2009. “A Study on the Performance Measurement of the Non- Profit Organization: Focused on the Case of University Administration Organization.” MD diss., Konkuk University.
- Kaplan, Robert S, and Norton, David P. 1996. “Balanced scorecard : translating strategy into action.” Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S., and Norton, David P. 2004. “Strategy maps : converting intangible assets into tangible outcomes.” Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S., and Norton, David P. 2008. “The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage.” Boston: Harvard Business School Press.
- Kim, hee-keung, and Seong, eun-sook. 2001. “Strategic performance management BSC(balanced scorecard).” Sigma insight.
- Kim, keung-hee. 2014. “Development of BSC performance evaluation model for University lifelong education center.” PhD diss., Dong-Eui University.
- Kwon, doo-seung. 2006. “Study on introduction plan of Balanced scorecard for construction of CIS.” Ministry of Education & Human Resources development, 2006-1.
- Lee, hak-ryeol. 2003. “A Study on the Balanced Scorecard Construction of the Non-profit Organization in the Case of W College.” Korea association of business education 30.
- Lee, joo-seong. 2010. “A Case Study on the Introduction of BSC System in the University.” Korea national university of Transportation, Theses Collection 45.
- Lee, nam-joo, Kim, jae-suk, and Kim, kang. 2002. “Building and Implementing a BSC System(E·land Case).” Sogang Journal of Business 13(2).
- Niven, P. R. 2003. “Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Non-profit Agencies.” New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Park, dong-ok. 2010. “The secret of Best Academy”, Seoul: Future&Management.
- Park, keung-sil. 2006. “The story of Academy management.” Seoul: Media Forest.
- Seo, dae-seok. 2002. “A Case Study on the Effect of Adopting of Balanced Scorecard on the Quality of Administrative Services.” The Institute of Social Science Yeungnam University 22(1).

APPENDIX

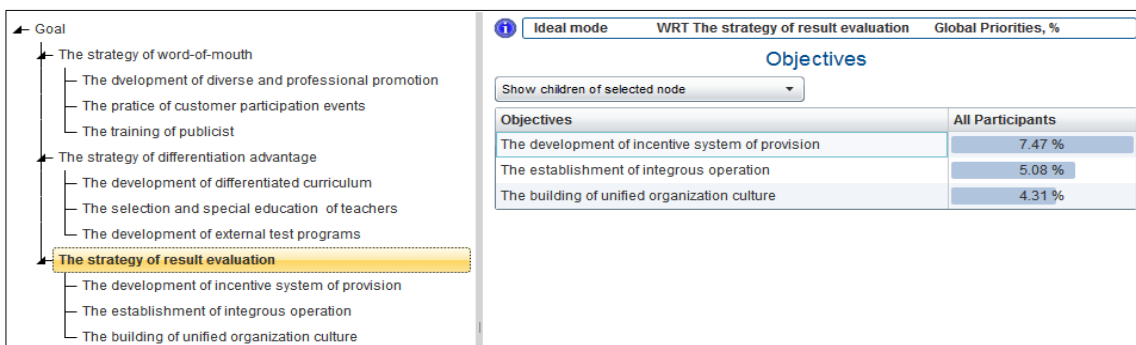
AHP 분석결과



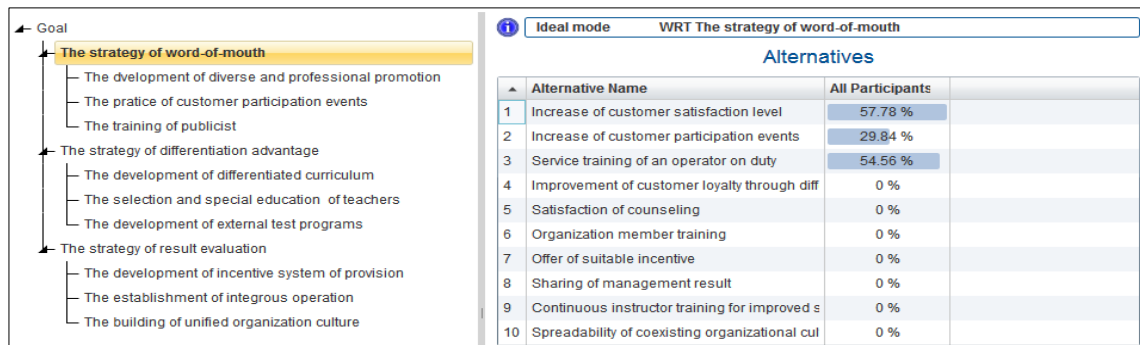
APPENDIX-Figure 1. The priority result of 'strategy of word-of-mouth'



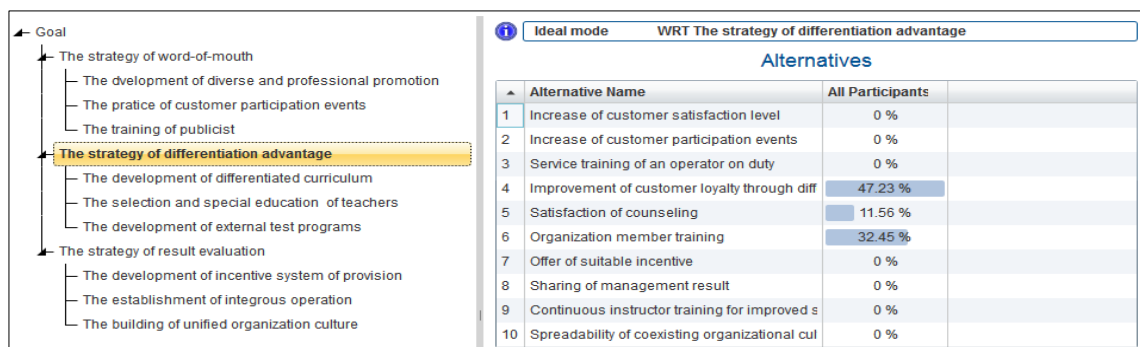
APPENDIX-Figure 2. The priority result of 'strategy of differentiation advantage'



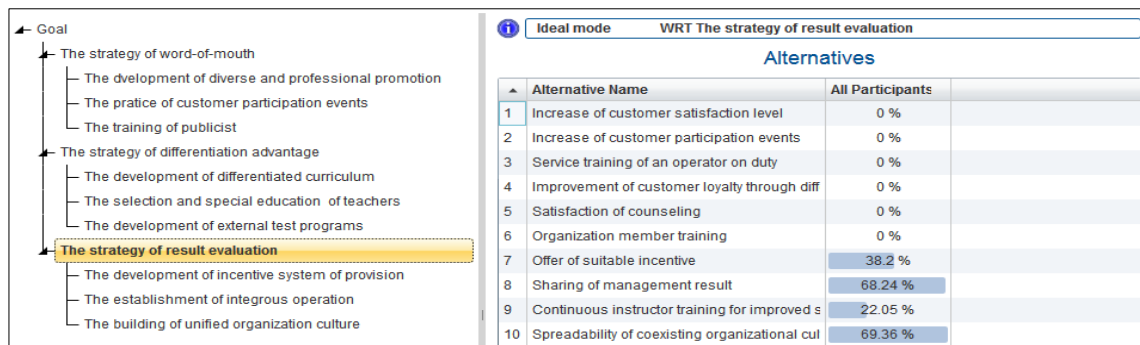
APPENDIX-Figure 3. The priority result of 'strategy of result evaluation'



APPENDIX-Figure 4. The priority result of CSF 'strategy of word-of-mouth'



APPENDIX-Figure 5. The priority result of CSF 'strategy of differentiation advantage'



APPENDIX-Figure 6. The priority result of CSF 'strategy of result evaluation'