

은행의 성과평가지스템 운영실태와 개선방안 - 균형성과표를 중심으로 -

이기국*, 지성권**, 이대식***
부산대학교 글로벌경제컨설팅*, 부산대학교 경영학부**, 부산대학교 경제학부***

Operation status and improvement plan of bank's performance evaluation systems - focused on the balanced scorecard -

Lee Kee Kuk*, Chi Sung Kwon**, Lee Dae Shik***
Major of Global Economic Consulting, Busan National University.*
School of Business, Busan National University.**
School of Economics, Busan National University.***

요약 본 연구의 목적은 균형성과표 형태의 성과관리시스템을 도입하여 운영하고 있는 국내 I은행을 대상으로 성과관리시스템에 대한 운영실태를 파악하고, 개선방향에 대하여 연구하는 것이다. 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌적 연구와 설문조사를 바탕으로 한 실증연구를 병행하였다. 이를 위해 동남권 소재 I은행 직원들을 대상으로 성과관리시스템 운영실태에 대한 설문조사를 실시하였으며 응답한 설문문항을 면밀히 분석하여 현 성과관리시스템의 문제점이 무엇인지를 도출하고 다양한 이론적 배경 및 선행연구들의 결과를 참고하여 이를 어떻게 개선시킬 것인지에 대해 탐색하였다. 이를 통해 문제점이 무엇인지 도출한 후, BSC 형태의 성과관리시스템이 그 기능을 올바르게 수행하기 위해 개선되어야 할 부분이 무엇인지를 제시하고자 한다.

주제어 : 균형성과표(BSC), 성과관리시스템, 은행, 비전, 전략

Abstract I Bank, which is domestic one, has implemented a performance management system based on the balanced scorecards (BSC). The purpose of this study is to understand the status and seek improvements of the performance management system of the bank. To achieve the purpose, this paper makes study about the earlier researches and does empirical study based on the questionnaire survey analysis. After figuring out issues, this paper proposes improvements to operate the performance management system using BSC more properly. *Journal of Digital Policy & Management*. This space is for the abstract of your study in English.

Key Words : Balanced Scorecards(BSC), Performance management system, Bank, Vision, Strategy.

Received 6 September 2014, Revised 14 October 2014
Accepted 20 November 2014
Corresponding Author: Chi, Sung-Kwon(Professor, School of Business, Busan National University.)
Email: chisk@pusan.ac.kr

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. 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.

1. 서론

은행은 회사의 전략보다는 정부에서 부여받은 여러 정책이나 상황 등에 영향을 받기 쉽다. 즉, 많은 은행들은 스스로 설정한 비전과 전략목표를 달성하기 위한 체계보다는 정부의 미션에 따라 조직별로 할당된 업무를 중심으로 성과를 측정하고 보상하는 체계를 구축하고 있는 경향이 있다. 그렇기 때문에 성과측정과 회사 전략 목표 간의 일치성이 부족하고, 정부의 방침이 무엇인가에 초점이 맞추어져 관리가 이루어진다. 이런 단편적인 성과관리시스템 운영을 통해서는 타 은행과의 경쟁에서 우위를 점할 수 없다. 이러한 관점에서 균형성과표(Balanced Scored Card) 형태의 성과관리시스템을 적용하면 조직 가치를 창출하는 다양한 요소들을 측정하고 관리함으로써 기업을 성공으로 이끌어 낼 수 있는 것이다.

균형성과표는 기업마다 도입 목적,중점이 부분이 다를 수도 있다. 그러나 은행의 경우 균형성과표 시스템을 적용했을 때, 개별 은행별로 은행의 미션·비전과 전략목표를 가지고 성과목표와 핵심성과지표 등으로 유연성을 발휘할 수 있고, 정부의 금융정책에 대해서도 탄력적으로 대처할 수 있으므로, 정책이나 기준이 자주 변하는 은행에 적합한 시스템인 것이다.

따라서 본 연구에서는 균형성과표 형태의 성과관리시스템을 도입하여 운영하고 있는 국내 I은행을 대상으로 성과관리시스템에 대한 운영실태를 파악하고, 문제점이 무엇인지를 도출한 후, BSC 형태의 성과관리시스템이 그 기능을 올바르게 수행하기 위해 개선되어야 할 부분이 무엇인지를 제시하고자 한다.

연구의 목적을 달성하기 위해 본 연구는 문헌적 연구와 설문조사를 바탕으로 한 실증연구를 병행하였다. 문헌적 연구는 성과관리시스템과 균형성과표와 관련된 다양한 이론들과 국내·외 선행연구를 바탕으로 본 연구의 이론적 근거를 제시하는데 활용하였으며, 실증적 연구는 I은행 동남권 소재 영업점 직원을 대상으로 성과관리시스템 운영실태와 관련된 설문조사를 실시하였고 조사결과를 바탕으로 운영 중인 성과관리시스템 실태파악과 문제점 도출, 개선방안을 탐색하는 데 활용하였다.

2. 이론적배경

2.1 성과평가시스템

성과평가시스템은 전반적인 조직의 목표달성을 확실하게 해주는 조직통제를 유지하는 수단으로 개발되었다. Otley and Berry[1]는 조직통제의 필요조건을 조직의 목표가 존재해야 하고, 조직목표의 다양한 측면에서 성과가 측정 가능해야 하며, 성과차이의 원인을 식별할 수 있는 예측모형이 있어야 하고, 후속적 조치로 인해 효과적인 통제가 달성되고 그에 대한 평가가 있어야 한다고 제시하였다.

성과측정은 성공적인 기업전략수행을 위한 핵심요소이며, 기업성과와 사업단위의 성과는 전략계획과정에서 명시된 목표와 관련하여 측정되어야 한다. 현재의 성과평가시스템의 과거에서 반영되지 못한 단점을 보완하여 기업의 활동과 전략을 연계시키고, 단기 재무측정치외의 한계를 극복할 수 있어야 한다. 이를 위해 재무적 정보와 비재무적 정보, 정성적 정보와 정량적 정보, 내부정보와 외부정보, 고객강조 정보와 경쟁자 정보를 균형 있게 반영하여 운영되어야 한다.

성과평가의 가장 큰 목적은 기업가치를 극대화하고자 하는 것이다. 이를 위하여 경영자의 목표와 목적을 파악하고 실행의 결과를 평가하기 위해서는 성과지표를 정교하게 개발하여야 한다. 이것이 경영정보와 성과평가와의 관계이다. 조직의 핵심성공 요인과 지표간의 관계가 명확해질 수 있도록 연결고리를 명확히 하여야 한다.

2.2 균형성과표의 기본체계

Kaplan and Norton[2]은 균형성과표를 혁신적인 관리철학이라 정의하였으며, 비전, 전략, 관점 및 핵심성과지표들에 의해 효율적으로 기업성과를 관리하는 것이 균형성과표의 목표이다. 전통적인 성과평가시스템과는 달리 균형성과표의 성과지표들은 재무적·비재무적 지표들을 모두 관리하고자 하며 균형성과표는 지표들간의 인과관계를 고려해야 한다. 균형성과표에는 기업의 미션, 비전, 전략의 실행과 직접적으로 관련된 핵심성과지표들을 반영하고 있기 때문에, 경영자는 이를 통해 보다 전략적으로 기업을 운영할 수 있다. 또한 균형성과표의 성과지표로부터 나타나는 수치들은 데이터 이상의 의미를 갖는데, 수립한 전략이 올바르게 수행되었는지의 여부를 알려주는

지침의 역할을 하며 미래의 또 다른 전략적 의사결정을 가능하게 하는 기준을 제공한다.

2.3 선행연구

2.3.1 성과평가시스템 도입, 운영

Otley and Berry는 올바른 조직통제를 위해서는 조직의 목표가 존재해야 하고, 조직목표의 다양한 측면에서 성과가 측정 가능해야 하며, 그에 대한 평가가 있어야 한다고 제시하였다.

나영[3]의 연구에서는 정부투자기관의 비계량지표가 계량지표에 미치는 인과관계, 미래관점 지표가 단계적으로 성과관점 지표에 미치는 인과관계를 분석하고자 하였다. 분석결과에 따르면 경영평가시스템은 계량지표와 비계량지표 뿐만 아니라 성과, 관계, 활동, 미래 관점간의 균형을 나타내고 있지 않은 것으로 분석되었다. 이러한 결과는 향후에 하위비전과 전략을 설정하고, 이에 부합되도록 평가지표를 도출하는 체계적인 평가시스템 구축 과정이 요구된다고 하였다.

2.3.2 균형성과표(BSC) 관련 선행연구

Kaplan and Norton[4]은 성공적 시스템 구축을 위해서는 BSC가 단순히 관리지표만을 도출하는 프로젝트가 아니라 기업 시스템 전반의 변화가 수반되어야 하는 프로젝트라는 것을 구성원들이 인식해야 하며 최고경영층을 포함한 구성원 전체의 적극적인 참여가 필수적임을 지적하였다.

BSC관련 국내 선행연구들은 대부분 기존의 성과관리 시스템 분석을 통해 BSC 형태의 성과관리시스템의 도입이 필요함을 역설하거나, BSC 도입기업을 대상으로 운영상의 문제점 지적, 도입효과를 검증한 연구가 대부분이다.

BSC 형태의 성과관리시스템을 도입한 기업을 대상으로 균형성과표 도입이 기업성과에 미치는 영향을 분석한 홍미경[5]의 연구에서는 기업가치성장률, 총자산영업이익률, 1인당 영업이익률, 자기자본비용에 해당하는 성과변수 중 기업가치 성장률 변수가 BSC 비도입기업보다 도입기업에서 많은 변화를 나타냈고, 총자산영업이익률 변수는 BSC 도입 기업에서 부분적으로 성과가 향상되는 것으로 나타났다. 추가적으로 균형성과표 도입에 영향을

미치는 산업요인에 대해 실증분석한 결과 제품의 수명, 경쟁전략의 유형, 제품수명주기, 진입장벽, 대체도, 경쟁도, 노동·자본집약도는 균형성과표 도입에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

2.3.3 은행의 성과관리시스템 관련 선행연구

김종만 등[6]의 연구에서는 지방은행의 통합적 성과측정지표를 개발하고자 하였다. 학습과 성장의 핵심성과지표로 직원의 생산성, 교차판매 비율 등을 설정하고, 프로세스 효율성의 경우 전략적 목적은 콜센터 구축 및 채널 강화, 보안검증 강화, IT 기반한 비용 절감 등을 설정하여 분석하였다. 분석결과에 따르면 고객만족도와 관련하여 전략적 목적은 현행 및 새로운 채널을 통해 제품에 대한 접근성 향상, 안심하고 금융거래를 할 수 있는 보안 중요성 인식, 현행 및 잠재 고객들에게 도, 시, 군 금고는 지역은행이 담당해야 된다는 연구결과를 얻을 수 있었다.

3. 은행의 특성 및 성과평가시스템

3.1 분석대상 은행의 특성

3.1.1 비전 및 전략목표

I은행은 1961년 납입자본금 2억원으로 출발하여 2013년 6월말 현재 납입자본금이 32,408억원으로 성장한 은행이다. 2003년 코스닥에서 증권거래소로 이전 상장되어 2010년 납입자본금 3조 2,199억원, 2012년 중소기업대출 100조원이라는 성과를 달성하고 오늘에 이르고 있다.

I은행은 ‘금융의 새로운 미래’라는 기업의 비전을 달성하기 위해 ‘SME 연관확장에 기반한 글로벌 차별화 모델 구축’이라는 전략목표를 설정하고 ‘핵심역량 지배력 강화’, ‘핵심역량 연관 신성장동력 창출’, ‘차별화 추진 기본역량 강화’, ‘선제적 규제 대·인프라 확충’이라는 4대 핵심세부전략을 실천함으로써 금융시장에서의 경쟁우위를 확고히 하고, 연관된 새로운 시장 및 비즈니스를 창출하는 글로벌 경쟁력을 갖춘 은행으로 성장하기 위해 노력하고 있다.

3.1.2 I은행의 경영지표

1) 영업규모

I은행의 최근 2년간 영업규모는 대출금, 유가증권, 총

여신, 총수신, 총자산 모든 면에서 직전년도에 비해 크게 증가된 것을 확인할 수 있다. 국내 은행간의 경쟁이 심화된 상황에서도 I은행의 경우 영업규모는 점차 확대되고 있는 상황이다.

2) 수익성

I은행의 최근 2년간 수익성은 직전년도에 비해 감소된 것으로 나타났다. 총자산순이익률, 명목순이자마진이 직전년도에 비해 크게 줄어든 것을 확인할 수 있으며 은행의 총이익 중 이자이익이 차지하는 비중을 줄일 수 있는 다양한 수익확보 방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다.

3) 생산성

I은행의 최근 2년간 생산성을 살펴보면 직원1인당 생산성은 줄어든 반면 1영업점당 생산성은 증가하고 있는 것으로 나타났다. 영업규모와 관련된 지표는 직전년도에 비해 총 금액은 증가하였으나 직원1인당 금액으로 산출된 결과에서는 직원1인당 생산성이 직전년도에 비해 감소하는 것으로 나타났고 영업점당 생산성은 직전년도에 비해 증가하는 것으로 나타났다.

4) 건전성

I은행의 경우 직전년도에 비해 건전성 지표가 개선되고 있으나 건전성을 지속적으로 확보하면서 수익성을 개선시킬 수 있는 다양한 금융상품의 개발이 중요하다고 판단된다.

5) 자본의 적정성

I은행의 최근 2년간 영업규모는 대출금, 유가증권, 총여신, 총수신, 총자산 모든 면에서 직전년도에 비해 크게 증가된 것을 확인할 수 있다.

3.2 I은행의 성과평가시스템

I은행의 경우 2004년부터 BSC 형태의 성과관리시스템을 도입하여 시행하고 있으며 지속적인 보완을 통해 오늘에 이르고 있다. I은행의 성과관리시스템은 ‘금융의 새로운 미래’라는 기업의 비전을 바탕으로 ‘SME 연관확장에 기반한 글로벌 차별화 모델 구축’이라는 총괄적인 전략목표를 설정하고 있으며 ‘핵심역량 지배력 강화’, ‘핵심역량 연관 신성장동력 창출’, ‘차별화 추진 기본 역량

강화’, ‘선제적 규제 대·인프라 확충’이라는 4대 핵심세부전략을 중심으로 전략목표 달성을 위한 다양한 관점에서의 핵심성과지표로 구성되어 있으며, I은행의 경우 2004년부터 BSC 형태의 성과관리시스템을 도입하여 시행하고 있으며 지속적인 보완을 통해 오늘에 이르고 있다. I은행의 성과관리시스템은 ‘금융의 새로운 미래’라는 기업의 비전을 바탕으로 ‘SME 연관확장에 기반한 글로벌 차별화 모델 구축’이라는 총괄적인 전략목표를 설정하고 있으며 ‘핵심역량 지배력 강화’, ‘핵심역량 연관 신성장동력 창출’, ‘차별화 추진 기본 역량 강화’, ‘선제적 규제 대·인프라 확충’이라는 4대 핵심세부전략을 중심으로 전략목표 달성을 위한 다양한 관점에서의 핵심성과지표로 구성되어 있다.

4. I은행 성과관리시스템 문제점 및 개선방안

4.1 설문조사 개요

본 연구는 I은행이 시행하고 있는 균형성과표 형태의 성과관리시스템의 문제점이 무엇인지를 파악하고 이를 바탕으로 기존의 성과관리시스템에서 보완해야 할 부분이 무엇인지를 도출하는 데 있다. 이를 위해 동남권 소재 I은행의 각 지점에 소속되어 있는 직원을 대상으로 2013년 10월 29일부터 11월 1일까지 4일간 설문조사를 실시하였으며 총 113부의 설문지를 배포하여 모두가 회수되었고(100% 응답률) 불성실하게 응답한 설문지는 없었다. 연구대상의 일반적 사항은 아래 <Table 1>과 같다.

<Table 1> Details of the study generally

	Item	frequency	percentage
Position	grade 2	4	3.5%
	grade 3	47	41.6%
	grade 4	27	23.9%
	grade 5	34	30.1%
	grade 6	1	0.9%
continuous service year	Over 30 years	17	15.0%
	Over 20 years	54	47.8%
	Over 10 years	5	4.4%
	Over 5 years	17	15.0%
	Less than 5 years	20	17.7%

4.2 설문조사 결과

설문조사는 크게 ① 성과관리시스템 총괄, ② 비전과 전략, 핵심성공요인, 핵심성과지표, ③ 성과관리시스템 사용, ④ 보상과의 연계성, ⑤ 성과관리시스템 사용자 교육, ⑥ 성과관리시스템 활용성과, ⑦ 성과관리시스템 도입 후 효과와 문제점으로 나누어 총 7개의 항목으로 구성하였고 일부 설문문항을 제외한 대부분의 설문문항은 ‘① 전혀 그렇지 않다 ~ ⑤ 매우 그렇다’ 형태로 응답할 수 있도록 5점척도 방식으로 척도값을 구성하였다.

〈Table 2〉 Performance management system, general survey

Question	mean	St
• Do you know about performance management system the balanced scorecard of the form?	3.6	1.1
• Do you think it appropriate to introduce a performance management system for your company's operational efficiency and improve performance?	4.2	0.6
• Do you think that your current performance management system is operating well?	3.8	0.7
• Do you satisfied with your performance management system?	3.6	0.7
• Where do you think the most appropriate manner for the performance management system that is operating in your company?	4.4	0.7

※ The average value of the 5-point scale

설문조사 결과를 살펴보면 우선 성과관리시스템 도입이 적절한지에 대해서는 평균값이 4.2(표준편차 0.6)로 분석되었고, 성과관리시스템에 대한 태도도 평균값이 4.4(표준편차 0.7)로 ‘매우 호의적’이라는 응답에 가깝게 평균값이 도출되었다. 이런 분석결과는 응답자의 대부분이 성과관리시스템 도입에 긍정적으로 생각하고 있고 기업의 성과관리시스템의 운영에 대해 거부감을 가지지 않고 호의적으로 생각하는 것을 의미한다. 그러나 I은행이 도입하여 시행하고 있는 BSC 형태의 성과관리시스템에 대해서는 평균값이 3.6(표준편차 1.1)으로 잘 모르는 응답자가 다수 있는 것으로 파악되었고 다른 설문항목에 비해 표준편차가 다소 높게 나타난 것으로 보아 근속연수가 짧은 직원의 경우 BSC 형태의 성과관리시스템에 대해 잘 모르는 것으로 조사되었다. 또한 성과관리

시스템이 효율적으로 운영되는지 혹은 성과관리시스템의 만족도도 평균값이 각각 3.8(표준편차 0.7), 3.6(표준편차 0.7)으로 분석되어 다수의 응답자 중 기존의 성과관리시스템에 대해 문제가 있다고 느끼는 것으로 해석할 수 있다.

〈Table 3〉 Vision and strategy, key success factors, Key Performance Indicators survey

Question	mean	St
• Are you your company's vision and strategy?	4.4	0.5
• Do you think that is consistent to the strategic objectives established in your "vision" to pursue?	4	0.7
• Do you think you are better identify factors for achieving the strategic goals of your success is the key?	3.8	0.7
• Do you live each there is a linkage between the well-to-identify key success factors and key performance indicators identified key success factors?	3.8	0.7
• Do you think that strategy is linked to better achieve your goals efficiently manage the key performance indicators and metrics for performance improvement?	3.9	0.6
• Is established systematically to reflect the characteristics of your company's key performance indicators are points?	3.4	0.9
• Do you think the relevance of your vision, strategic objectives and key performance indicators are high performance strategy moon?	3.9	0.6
• Do you think this is worth it to include non-financial indicators of performance management system?	3.9	0.8
• Do you think that the weight of the non-financial indicators of performance indicators and financial management system is appropriate?	3.4	0.7
• Do you think that setting appropriate to consider the relationship line, trailing included in the performance management system are key performance indicators?	3.6	0.8
• Are you satisfied with the items for the current operating performance indicators for performance management of their branches you are?	3.6	0.8
• Do you currently satisfied with the operating for your personal and management performance indicators?	3.46	0.8
• Can be deployed to a member of the lowest individual performance indicators of your key performance indicators?	3.4	0.9
• Do you think the performance indicators for their control and review your assessment?	3.6	0.8
• Do you think a greater degree of impact on the indicators used to assess the performance management system and your influence?	3.8	0.8

※ The average value of the 5-point scale

우선 I은행의 비전과 전략목표들을 직원들이 잘 인지

하고 있는지와 비전과 전략목표 사이의 연계성에 대해서는 응답값의 평균이 각각 4.4(표준편차 0.5), 4(표준편차 0.7)로 분석되어 5점(매우 그렇다)에 가까운 것으로 나타났다. 이는 대체적으로 I은행 임직원의 경우 대부분 은행의 비전과 전략목표가 무엇인지를 잘 인지하고 있으며 비전과 비전의 달성을 위한 전략목표들이 체계적으로 연계되어 있다고 인식하는 것으로 해석할 수 있다.

비전과 전략목표 사이의 연계가 잘 되어 있다고 인식한 응답자가 많은 반면 전략목표와 핵심성공요인, 핵심성공요인과 핵심성과지표, 핵심성과지표의 달성이 전략목표 달성에 미치는 영향에 대해서는 응답 평균값이 다소 낮아짐을 확인할 수 있는데(평균값 3.8, 3.9; 표준편차 0.6-0.7), 이는 일부 응답자의 경우 비전과 전략목표 사이의 연계에 비해 전략목표와 핵심성공요인 사이의 관련성, 핵심성공요인과 핵심성과지표 사이의 관련성에 대해서는 그 연관관계가 다소 떨어진다고 인식하고 있는 것으로 해석할 수 있겠다.

한편 핵심성과지표들이 적절하게 설정되어 있는지에 대해 핵심성과지표 내 재무적 성과측정치와 비재무적 성과 지표의 가중치의 적절성, 성과지표 사이의 선행·후행 관계의 적절성, 핵심성과지표의 지점 특성여부 반영 등에 대해 설문하였다. 우선 응답자의 대부분이 핵심성과지표에 재무적 성과측정치 뿐만 아니라 비재무적 성과측정치를 포함하는 것에 긍정적으로 생각하는 반면(평균값 3.9, 표준편차 0.9) 현 성과관리시스템에서의 재무적 성과측정치와 비재무적 성과측정치의 가중치는 적절하지 않다고 느끼는 응답자도 다수 있는 것으로 나타났다(평균값 3.4, 표준편차 0.7). 또한 성과지표의 선행·후행 관계가 적절하게 설정되었는지에 대한 설문문항에 대해서도 평균값이 3.6(표준편차 0.8)으로 기존의 다른 설문값들에 비해 낮게 조사되었는데 I은행의 핵심성과지표들 사이에 선행·후행 관계가 일부 불명확하게 설정되어 있다는 것을 간접적으로 유추해 볼 수 있는 결과라 할 수 있겠다. 핵심성과지표에 지점특성이 적절히 반영되어 있는지에 대한 문항에서는 다소 낮은 값(평균값 3.4)이 제시되었는데 이는 은행의 핵심성과지표들이 지점 혹은 지역의 특성을 반영하지 못한 보편화된 성과지표만을 사용하고 있다고 느끼는 응답자가 많다는 것을 의미한다고 볼 수 있다. 아울러 성과지표가 최하위 구성원들의 개별성과지표로 연계되는지, 성과지표에 대한 구성원들의 통제가능성

이 높은지에 대해 설문한 결과 대부분 항목의 평균값들이 3.4에서 3.6정도의 상대적으로 낮은 값들이 제시되어 성과지표와 개인의 개별성과와의 연계정도도 다소 약한 것으로 해석할 수 있겠다.

마지막으로 현재 사용하고 있는 핵심성과지표들이 지점의 성과관리와 개인의 성과관리 차원에서 만족하고 있는지에 대한 설문문항에서는 평균값이 3.6, 3.46으로 다소 낮은 값을 보이는 것으로 나타났다. 두 평균값 중 지점의 성과관리에 대한 만족도가 다소 높게 나타났으나 이 값 또한 다른 값들에 비해 높은 값이라 볼 수 없고, 개인의 성과관리를 위해서는 I은행의 성과관리시스템을 통한 핵심성과지표들에 대한 만족도가 더욱 떨어지는 것을 확인할 수 있다.

4.2.3 성과관리시스템의 사용에 관한 설문조사 결과
<Table 4> Survey on the use of performance management systems

Question	mean	St
• performance management system to improve the performance usual?	4.1	0.8
• Monitoring the performance of the individual and do you take advantage of the performance management system to improve the performance usual?	3.6	1.0
• What are the requirements to be handled by the computer system for performance management in person, you will know what information you know enough to get through the system?	3.8	0.8
• Do you think you need to improve your experience using performance management system system?	3.3	0.8
• Do you think that the interest and support of the top management of the current system is sufficient?	3.6	0.8
• Do you think the development of the current system and the participation of all its members is made?	3.0	0.9
• Do you think that enough funding and manpower required to operate and improve the current performance management system, your company?	3.2	0.8
• When you are building your performance management system is complemented · fully reflect the opinion of the members?	3.1	0.8

분석결과 조직의 성과를 모니터링하고 성과를 개선하기 위해 성과관리시스템을 적절히 활용하고 있고, 시스템을 통해 얻을 수 있는 정보가 무엇인지에 대해 충분히 인지하고 있는 응답자는 다수인 반면 개인성과의 모니터

링을 위해서는 활용빈도가 다소 떨어지고 시스템 사용 후 개선이 필요하다고 느끼는 응답자도 다수 있는 것으로 조사되었다. 아울러 성과관리시스템 운영에 대한 최고경영층의 지원과 관심도 낮다고 인식하고 있으며 현행 성과관리시스템의 개발에 전사적 직원들의 참여도 거의 이루어지지 못해 현 성과관리시스템은 구성원의 동의를 얻기에는 불충분한 시스템인 것으로 판단할 수 있겠다.

<Table 5> Linkage of compensation survey results

Question	mean	St
• Do you provide sufficient information to evaluate the performance of the company's performance management system is branch?	3.8	0.8
• Do you provide sufficient information to evaluate the performance of the individual company's performance management system?	3.3	0.9
• Is closely linked to individual performance bonuses and salaries are calculated using the results of your performance management system and information?	3.7	1.0
• Are you having a lot of influence on the individual insagogwa calculated through your performance management system and information?	3.7	0.9
• Do you think positive to include a subjective evaluation of the boss or co-workers, etc. In addition to indicators over time insagogwa performance management system?	3.8	0.9

분석결과를 살펴보면 최근 1년간 성과관리시스템 및 성과평가와 관련된 교육을 받지 못한 응답자가 많은 것으로 나타났고(평균값 2.3), 교육이 업무수행에도 큰 도움을 주지 못하는 것으로 나타났(평균값, 2.7). 이런 분석결과로 미루어 볼 때 직원을 대상으로 하는 교육 프로그램을 다양하게 실시할 필요성이 제기되며 성과관리시스템에 대한 직원의 이해력을 높이는 노력을 기울일 필요가 있을 것으로 보인다.

4.2.4 성과관리시스템 사용자 교육 설문조사 결과

성과관리시스템을 통해 조직의 역량을 집중하고 기업의 가치를 증대시키기 위해서는 성과관리시스템에 대한 직원들의 이해가 선행되어야 하며 성과지표의 선정에 있어서도 종업원의 참여가 무엇보다 절실하다. 본 연구에서는 성과관리시스템에 대한 이해를 높이기 위한 다양한

형태의 교육이 제공되는지에 대해 설문하였고 그 결과를 <Table 6>에 제시하였다.

<Table 6> Performance Management System Training Survey Results

Question	mean	St
• Did you have a course of education or training related to the performance management system, experience some form of the past year you him?	2.3	1.1
• Do you think is enough information to help you perform tasks related to managing the education system and that you take enough to understand?	2.7	1.3

분석결과를 살펴보면 최근 1년간 성과관리시스템 및 성과평가와 관련된 어떠한 교육도 받지 못한 응답자가 많은 것으로 나타났고(평균값 2.3), 교육이 업무수행에도 큰 도움을 주지 못하는 것으로 나타났(평균값, 2.7). 이런 분석결과로 미루어 볼 때 직원을 대상으로 하는 교육 프로그램을 다양하게 실시할 필요성이 제기되며 성과관리시스템에 대한 직원의 이해력을 높이는 노력을 기울일 필요가 있을 것으로 보인다.

4.2.5 성과관리시스템 활용성과 설문조사 결과

분석결과 평균값이 높은 설문항목을 바탕으로 요약하면 우선 성과평가시스템 도입·운영으로 인해 전략목표 달성을 위한 핵심성공요인이 무엇인지에 대한 구성원의 인식이 증가하였고, 재무적 성과에도 긍정적인 영향을 미치며, 직무목표의 명확성이 증대되고 직무성과의 개선에 긍정적인 영향을 미친 것으로 평가하고 있는 것을 알 수 있다. 그러나 성과관리시스템 운영이 고객만족의 증대로 이어지는지에 대해서는 부정적으로 보는 의견이 다소 포함되어 있는 것으로 보이고, BSC 형태의 성과평가시스템의 핵심이라 할 수 있는 균형된 성과평가가 적절히 운영되고 있지 못하며, 조직내 의사소통의 활성화, 전략적 자원배분, 직무만족도 증진에도 큰 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 성과평가시스템 운영 목적이 경영성과의 개선을 통한 기업가치 증대에 초점을 두고 있다면 균형성과표 형태의 성과관리시스템 운영으로 인해 얻을 수 있는 이점들이 충분한 성과를 보이고 있는지에 대한 수시 점검이 필요하며 경우에 따라서는 성과지표의 변화, 성과지표의 올바른 설정 등으로 미진한 활

용성과 부분이 개선될 수 있도록 노력을 기울여야 할 것이다.

(Table 7) Performance management system and utilizing survey

Question	mean	St
• What about performance management systems utilize trend?	3.8	0.9
• Do you think that is operating successfully build your form of BSC performance management system?	3.6	0.7
• Do you know clearly what to do in order to achieve the company's vision and strategic goals?	4.0	0.8
• Do you think you pay a high financial performance due to your performance management system operate?	3.7	0.7
• Do you think you are promoting customer satisfaction due to your performance management system operate?	3.2	0.9
• Do you think that made the balance due to the introduction of performance management systems and performance measurement and evaluation?	3.4	0.8
• Do you think it is helpful to improve the quality of decision-making and management systems?	3.6	0.7
• Do you think that is facilitated through strategic performance management systems to achieve?	3.9	0.7
• Do you think that this is done through the performance management system of the organization to promote change?	3.5	0.8
• Do you think there is an association between job well done by the performance management system?	3.5	0.8
• Do you think you contribute to enable doctors to communicate within the organization and management system?	3.3	0.8
• Do you think sikindago promote strategic allocation of resources (budget, personnel, etc.) and management systems?	3.3	0.8
• Do you think it is useful for the improvement of the main duties of your performance management system procedures?	3.5	0.9
• Do you think it is useful to improve the consistency of individual goals and objectives of your organization and management system?	3.5	0.8
• Do you think it is useful to promote the job satisfaction of your performance management system?	3.4	0.8
• Do you think it is useful to increase the clarity of your job objective performance management system?	3.8	0.7
• Do you think it is useful to improve the job performance of your performance management system?	3.8	0.8

4.2.6 성과관리시스템 도입 후 효과 및 문제점 설문조사 결과

마지막으로 현재 사용하고 있는 핵심성과지표들이 지

점의 성과관리와 개인의 성과관리 차원에서 만족하고 있는지에 대한 설문문항에서는 평균값이 3.6, 3.46으로 다소 낮은 값을 보이는 것으로 나타났다. 두 평균값 중 지점의 성과관리에 대한 만족도가 다소 높게 나타났으나 이 값 또한 다른 값들에 비해 높은 값이라 볼 수 없고, 특히 개인의 성과관리를 위해서는 I은행의 성과관리시스템을 통한 핵심성과지표들에 대한 만족도가 더욱 떨어지는 것을 확인할 수 있다.

4.3 문제점 요약 및 개선방안 탐색

이상에서 살펴본 I은행의 성과관리시스템 운영실태에 대한 설문조사 결과를 바탕으로 문제점을 요약하고 이를 개선시키기 위한 방안을 설문조사 항목별로 요약하면 다음과 같다.

(Table 8) Problem Summary of Performance Management System

Item	Operating Status and Issues
Performance Management System General	• Lack of understanding of the form of the BSC performance management system
Vision, Strategic goals, Key performance drivers, key performance indicators	• Lack of linkage between strategic objectives and key performance indicators • Problem of setting key performance indicators • Characteristics of key performance indicators reflect weak branch
Performance Management Using the System	• Lack of participation of the members of the Performance Management System • Lack of information for performance management of individual units
Compensation linked	• The link between compensation and performance management system performance evaluation through information and high • linked to rewards and individual control of the individual low-dimensional performance indicators
Education program	• Education and training in program management system weak • Regularly held in various training programs and support
Utilization Performance	• Lack of information for performance management of individual units • Not lead to improved job satisfaction
After the introduction Effectiveness and Problem	• Intimacy between the organization hinder internal members • Adequacy of the KPI • Performance management systems need to take into account the operating branch each attribute

<Table 8>에 제시된 운영실태 및 문제점, 이에 대한 개선방안에 대해 요약하면 다음과 같다.

첫째, 성과관리시스템 총괄 설문에서의 설문문항 중 응답자 중 근속연수가 오래된 직원들을 제외한 대부분은 BSC 형태의 성과관리시스템에 대해 잘 모르고 있는 것으로 나타났다. 직원들을 대상으로 조직이 사용하게 있는 성과관리시스템을 명확히 이해하고 활용할 수 있도록 다양한 교육훈련 프로그램 마련이 필요해 보인다.

둘째, 해당은행의 성과관리시스템은 비전과 전략목표들이 잘 수립되어 있고 비전과 전략목표와의 연계도 잘 되어 있는 것으로 나타났으나 전략목표와 핵심성과지표 사이의 연계가 부족하고 핵심성과지표 중 비재무적 성과 측정치가 차지하는 비중도 높지 않으며, 핵심성과지표들의 선행·후행 관계도 명확하게 설정되어 있지 않고, 다양한 관점에서의 성과측정치를 고려하고는 있으나 이들 성과측정치들이 어떻게 연결되어 있는지에 대한 인과관계는 부족한 것으로 나타났다. 전략목표와 연계된 핵심성과지표의 설정이 필요하며 재무적 성과측정치에 대한 편중을 줄이고 비재무적 성과측정치를 확대한 균형된 성과지표의 개발이 필요해 보이며 각 성과지표 사이의 선·후행 관계정립을 명확히 해야 할 것으로 보인다. 아울러 성과지표의 개발에 영업점별 특성을 보다 면밀히 반영해야 할 것이며 조직 구성원의 전사적 참여를 바탕으로 구성원의 동의를 얻는 노력도 기울여야 할 것으로 판단된다.

셋째, 임직원을 대상으로 한 성과관리시스템에 대한 교육훈련이 최근 거의 실시되지 않는 것으로 조사되었다. 성과관리시스템의 효율적 사용에는 해당 시스템에 대한 완벽한 이해가 필수적이다. 이런 맥락에서 본사집체교육 등 직원들을 대상으로 한 다양한 교육훈련 프로그램을 개발하여 운영해야 성과관리시스템에 대한 직원들의 이해력을 높일 수 있을 것이다.

넷째, 성과관리시스템에서는 조직 혹은 영업점 전체의 성과를 평가하고 관리하기 위한 정보는 제공되고 있으나 개별 직원들의 성과에 대한 정보는 제공되지 않는 것으로 나타났고 성과관리시스템 내에서의 핵심성과지표들의 통제가능성도 낮은 것으로 조사되었다. 통제가능성이 낮은 성과정보가 직원들의 인사사고과에 많은 부분에서 연계가 된다면 성과평가시스템에 대한 직원들의 불만을 야기시킬 수 있다. 개별 직원들이 통제가능한 정보를 바탕으로 구성원의 개인성과를 평가하고 이를 보상과 연계시

킨다면 구성원이 보다 적극적 참여를 기대할 수 있을 것이다. 성과지표를 보다 세밀하게 설계하는 것이 필요해 보인다.

마지막으로 성과관리시스템의 운영상의 문제점으로 지나친 성과관리의 강조로 인한 직원 피로도가 증가하고 직원들 사이의 상호협력이 다소 저해되는 것으로 나타났다. 성과관리시스템에서 팀 협력을 통해 성과를 산출할 수 있는 성과지표를 보다 확대할 필요가 있으며 조직 내에서의 협력을 유발할 수 있는 다양한 동기부여 정책이 필요할 것으로 판단된다.

5. 결론

5.1 연구결과요약

본 연구의 목적은 BSC 형태의 성과관리시스템을 운영하고 있는 국내 I은행을 대상으로 설문조사를 통해 성과관리시스템 운영실태를 파악하고 문제점이 무엇인지를 살펴본 후 개선해야 할 부분이 무엇인지를 도출하는데 있다.

이를 위해 동남권 소재 I은행 직원들을 대상으로 성과관리시스템 운영실태에 대한 설문조사를 실시하였으며 결과를 참고하여 이를 어떻게 개선시킬 것인지에 대해 탐색하였다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 응답자 중 근속연수가 짧은 직원들 다수가 BSC 형태의 성과관리시스템에 대해 잘 모르고 있는 것으로 나타났다. 직원들을 대상으로 조직이 사용하게 있는 성과관리시스템을 명확히 이해하고 활용할 수 있도록 다양한 교육훈련 프로그램 마련이 필요해 보인다.

둘째, 해당은행의 성과관리시스템은 비전과 전략목표들이 잘 수립되어 있고 비전과 전략목표와의 연계도 잘 되어 있는 것으로 나타났다. 그러나 전략목표와 핵심성과지표 사이의 연계가 부족하고 핵심성과지표 중 비재무적 성과측정치가 차지하는 비중도 높지 않으며, 핵심성과지표들의 선행·후행 관계도 명확하게 설정되어 있지 않는 것으로 나타났다. 또한 다양한 관점에서의 성과측정치를 고려하고는 있으나 이들 성과측정치들이 어떻게 연결되어 있는지에 대한 인과관계는 부족한 것으로 나타났으며 성과지표 산정시 전 종업원들의 의견이 충분히 반영되어 있지 못한 것으로 나타났다. 전략목표와 연계

된 핵심성과지표의 설정이 필요하며 재무적 성과측정치에 대한 편중을 줄이고 비재무적 성과측정치를 확대한 균형된 성과지표의 개발이 필요해 보이며 각 성과지표 사이의 선·후행 관계정립을 명확히 해야 할 것으로 보인다. 아울러 성과지표의 개발에 영업점별 특성을 보다 면밀히 반영해야 할 것이며 조직 구성원의 전사적 참여를 바탕으로 구성원의 동의를 얻는 노력도 기울여야 할 것으로 판단된다.

셋째, 임직원을 대상으로 한 성과관리시스템에 대한 교육훈련도 부족한 것으로 나타났다. 성과관리시스템의 효율적 사용에는 해당 시스템에 대한 완벽한 이해가 필수적이다. 이런 맥락에서 본사집체교육 등 직원들을 대상으로 한 다양한 교육훈련 프로그램을 개발하여 운영해야 성과관리시스템에 대한 직원들의 이해력을 높일 수 있을 것이다.

넷째, 성과관리시스템에서는 조직 혹은 영업점 전체의 성과를 평가하고 관리하기 위한 정보는 제공되고 있으나 개별 직원들의 성과에 대한 정보는 제공되지 않는 것으로 나타났다. 성과관리시스템 내에서의 핵심성과지표들의 통계가능성도 낮은 것으로 조사되었다. 개별 직원들이 통계가능한 정보를 바탕으로 성과지표를 보다 세밀하게 설계하는 것이 필요하다.

마지막으로 성과관리시스템의 운영상의 문제점으로 지나친 성과관리의 강조로 인한 직원 피로도가 증가할 수 있고 직원들 사이의 상호협력을 저해하는 것으로 나타났다. 성과관리시스템에서 팀 협력을 통해 성과를 산출할 수 있는 성과지표를 보다 확대할 필요가 있으며 조직내에서의 협력을 유발할 수 있는 다양한 동기부여책이 필요할 것으로 판단된다.

5.2 연구의 한계점 및 미래연구방향

본 연구에서는 BSC 형태의 성과관리시스템을 운영하고 있는 국내 I은행을 대상으로 설문조사를 통해 성과관리시스템 운영실태를 파악하고 문제점이 무엇인지를 살펴본 후 개선해야 할 부분이 무엇인지를 도출하였다.

실제 BSC 형태의 성과관리시스템을 운영하고 있는 은행을 대상으로 성과관리시스템이 효율적으로 운영되기 위한 조건 등의 이론적 배경을 바탕으로 문제점과 개선되어야 할 부분이 무엇인지를 직접적으로 탐색해 보았다는 점에서 연구의 의의를 찾을 수 있으나 다음과 같은

한계점을 가질 수 있다.

첫째, 본 연구는 다양한 설문문항을 바탕으로 성과관리시스템에 대한 실태를 다양한 각도에서 분석하였으나 설문문항에 대한 값들을 평가하는데 있어 다소 주관적인 연구자의 편이가 존재할 수 있다. 설문지 혹은 연구방법에 대한 보완이 필요하다.

둘째, 본 연구에서는 설문결과에 대한 단편적인 분석만 이루어졌고 보다 세밀한 분석이 수행되지 못하였다. 직급별 혹은 지점별 성과관리시스템 실태에 대한 면밀한 차이분석이 시행되지 못하였고 동남권 지점 소속 직원들만을 대상으로 분석하여 성과관리시스템 문제점에 대한 분석결과를 일반화시키기 어려운 점도 있다. 추후 설문 응답자의 지역별 분포를 확대하고 영업점별로 충분한 자료수집을 통해 성과관리시스템에 실태과악에 대한 보다 면밀한 분석을 수행한다면 보다 의미있는 결과를 도출할 수 있을 것으로 판단된다. 또한, 설문조사 뿐만 아니라 다양한 방법들을 사용하여 연구조사 한다면 보다 심층깊게 은행의 성과평가시스템을 이해할 수 있을 것으로 보인다.

분석대상 은행과 같이 지점별로 특성이 다양한 은행의 경우 지점별 특성을 반영한 BSC 성과관리시스템을 도입하고 이를 통합하는 모델이 필요할 수 있다. 추후 각 지점별 특성을 반영한 BSC 성과관리시스템을 설계하고 이를 은행 전체로 어떻게 통합할 것인지에 대한 연구가 필요하다.

REFERENCES

- [1] Otley, D. and A. J. Berry(1980), Control, organization and accounting, *Accounting, Organizations and Society* Vol. 5, No. 2 : 231-244.
- [2] Kaplan, R. S. and D. P. Norton(1992). The Balanced-Scorecard, Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*
- [3] Young Na, Dependence of Effect on Cause in Performance Indicators for Government Organizations by the Balanced Scorecard, *Korean Accounting Journal*, Vol.12 No.4 : 133-157
- [4] Kaplan, R. S. and D. P. Norton(2000), The Strategy Focused Organization. *Harvard Business School*

Press.

- [5] Mi-Kyoung Hong. The Effect of Balanced Scorecard(BSC) on Firm's Performance, Ph.D. dissertation, Soongsil University. 2000.
- [6] Jong-Man Kim The Model Development of Local Bank Using BSC Performance Management System, Korea Business Review Vol 1, No.2 : 363-386

이 기 국(Lee, Kee Kuk)



- 1981년 2월 : 부산대학교 사범대학
독어교육학과 (문학사)
- 2014년 2월 : 부산대학교 글로벌경
제탄설팅전공 석사
- 2014년 11월 ~ 현재 : 기업주치의
협력재단
- 관심분야 : 경제
- E-Mail : lkk12705@daum.net

지 성 권(Chee, Sung Kwon)



- 1978년 2월 : 서울대학교 외교학과
(문학사)
- 1997년 2월 : University of
Washington 경영학박사
- 1991년 3월 ~ 현재 : 부산대학교 경
영학부 교수
- 관심분야 : 관리회계, 기술경영
- E-Mail : chisk@pusan.ac.kr

이 대 식(Lee, Dae Shik)



- 1978년 2월 : 연세대학교 경제학사
(문학사)
- 1988년 2월 : Virginia Polytechnic
Institute & State University 경제
학 박사
- 1998년 2월 ~ 현재 : 부산대학교 경
제학과 교수
- 관심분야 : 통계, 미분
- E-Mail : daslee@pusan.ac.kr