

균형성과표(BSC) 각 관점간의 복합된 관련성이 기업성과에 미치는 영향 -중국 중소기업을 대상으로-

이찬호*

부산대학교 경영학과 교수

Analysis on the Composite Relationships among Perspectives in the Balanced Scorecard

-Focused on Small and Midium-Sized Manufacturing Firms in China-

Chan-ho Lee*

Dept. of Business Administration, Pusan National University

요약 본 연구는 중국의 중소기업을 대상으로 균형성과표의 각 관점(학습과 성장, 내부프로세스, 고객, 재무)들이 전체적 차원에서 그 복합된 연관관계가 목적달성에 적합하게 이루어지고 있는가에 대한 실태 분석을 목적으로 구조방정식모형을 이용하여 검정하였다. 분석결과 학습과 성장은 내부프로세스를 매개로 그리고 직접적으로 재무적성과에 긍정적인 영향을 미쳐 기업에서 재무적성과를 높이기 위해서는 학습과 성장 그리고 내부프로세스를 잘 관리해야 함을 알 수 있었다. 또한 고객의 만족과 충성도를 높이기 위해서는 종업원에 대한 학습과 성장이 중요함을 알 수 있었다. 본 실태분석 결과는 중국의 중소기업들이 재무적인 경영성과를 높이기 위해서 경영자가 경영관리의 초점을 어디에 맞추어야 하는가에 대한 단서를 제공할 수 있을 것이다.

주제어 : 균형성과표, 중국, 관점간의 복합된 관련성, 구조방정식모형, 중소기업

Abstract In this study, we analyze using a structural equation model if an appropriate composite relations among the perspectives(Learning & Growth, Internal Business Process, Customer, Financial perspective) of the balanced scorecard are formed to achieve the ultimate goal in Chinese SMEs. In this study, we find that Learning & Growth perspective is related positively to Financial perspective directly and indirectly via Internal Business Process and also find that for success the careful management is required for Learning & Growth and Internal Business Process perspective. The results of this study will provide information about where the need to emphasis on management to improve the financial performance in Chinese SMEs.

Key Words : Balanced Scorecard, China, Composite relationships among perspectives, Structural equation model, Small and Midium-Sized Firms

* 이 논문은 2011년도 부산대학교 인문사회연구기금의 지원을 받아 연구되었음.

Received 5 June 2015, Revised 16 July 2015

Accepted 20 August 2015

Corresponding Author: Chan-ho Lee

(Dept. of Business Administration, Pusan National University)

Email: lechanho@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

2000년 이후 중국 경제는 급속한 발전을 이루고 있으며, 그에 따라 기업의 규모도 급격히 커지고 있다. 이에 중국 기업들은 서구의 경영기법에 관심을 갖게 되었으며, 그 중 균형성과표(BSC)에 대한 관심을 가지면서 자국 기업에 도입하기 시작하였다.

BSC는 기업의 성과를 향상시키기 위한 성과측정시스템이면서 전략목표를 달성할 수 있도록 하는 경영혁신 도구이다. 이러한 BSC가 전략실행과 경영혁신 도구로서의 효율성을 높이기 위해서는 도입단계부터 이들 목표를 고려하여 각 단계 간에 상호 유기적인 관련성을 갖도록 BSC가 구축되어야 한다.

중국은 급격한 경제발전 속에서 많은 중소기업과 중소기업이 탄생하였다. 중소기업은 소수의 핵심적 기술 창업인이 개발한 혁신적 아이디어를 통한 기술을 보유한 신생기업으로 미래가치가 큰 기업이다. 오늘날 이들 중소기업의 기업들도 점차 BSC를 도입 운영하고 있는데 이 중소기업들 중에는 BSC를 통해 실질적인 기업가치 향상을 이루지 못하고 있는 경우도 있다. 중소기업은 대기업과 달리 체계적인 기업구조를 갖추지 못하여 규모나 환경이 대기업과 차이를 보이기 때문이다.

이에 본 연구에서는 중국의 중소기업을 대상으로 BSC의 각 단계간의 관련성과 이 관련성이 중국적인 기업성과에 어떻게 영향을 미치는가에 대한 실태를 분석하고자 한다. 본 실태분석을 통한 결과는 중국의 중소기업들이 BSC를 도입할 경우 각 단계의 성과측정치 선정의 사결정에 도움을 줄 수 있을 것이다.

2. 선행연구 고찰

오늘날 기업의 성과를 측정 관리하기 위해서는 재무적 지표만으로는 부족하고 비재무적 지표도 성과측정에 반영되는 종합적인 성과측정시스템이 필요하게 되었다. 이러한 필요성에 따라 개발된 균형성과표(BSC)는 최고경영자들에게 사업의 성과를 종합적 관점에서 신속하게 측정할 수 있도록 도와주는 성과척도들의 집합이다[1]. 이 BSC는 4가지 관점(학습과 성장 관점, 내부 프로세스 관점, 고객 관점, 재무적 관점)으로 이루어져 있으며, 오

랫동안 기업의 전략적 관리시스템으로 활용되고 있다. 이들 4가지 관점에 대한 상세한 설명은 생략하기로 하고 BSC에 관한 몇 가지 선행연구를 살펴보면 다음과 같다.

먼저 김범규(2012)는 AHP 분석을 이용하여 연구관리 분야 지표, 경영관리분야 지표 및 BSC 4대 관점의 상대적 중요도에 따른 가중치를 분석하였다[2]. 이후 BSC에 대한 확인적 요인분석을 통해 BSC 평가지표가 기관의 평가결과 수용성에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 고객관점, 내부프로세스 관점, 학습과 성장관점, 재무적 관점 순으로 중요성을 두고 있음을 밝혔다.

Tongwei Sheng(2012)은 균형성과표가 전략적 인적 자원관리를 위한 효과적인 경영도구로 유용하게 작용하는지를 알아보기 위하여 중국 상해의 상해보산철강그룹의 사례를 분석하였다. 분석결과 중국에서 균형성과표 도입시 균형성과표의 중국화라는 문제에 직면하여 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났다[3].

이성주(2011)는 Quinn의 경쟁가치모델에 따라 구분한 기업문화유형의 특성을 변수화하여 기업문화유형에 따른 BSC의 4가지 관점들 간의 관계를 분석하고 이 영향이 최종적인 재무성과에 어떤 영향을 미치는가를 분석하였다[4]. 이를 위해 먼저 기업문화 유형인 관계지향, 혁신지향, 위계지향, 신속성지향, 외부환경지향을 독립변수로 하고 BSC의 4관점(학습과 성장관점, 내부프로세스 관점, 고객관점, 재무적관점)을 각각 종속변수로 하여 다중회귀분석을 한 후 이들 4관점과 기업문화유형 변수를 투입하여 구조방정식모형을 이용한 분석을 실시하여 각 변수간의 구조적 관계를 밝혔다.

Chong Fang Zhou(2011)는 BSC의 4관점을 이용하여 ERP도입성과에 대한 한국과 중국 중소기업간 차이를 비교하여 그 차이원인을 분석하였다[5]. 이를 위한 변수로는 ERP시스템 요원 교육정도, 기술 성숙도, 최고경영자의 지원을 독립변수로 하고 BSC의 4관점을 종속변수로 하여 한국과 중국 간의 차이검정을 하였으며 한국과 중국의 실태를 파악할 수 있었다는데 의의가 있다.

이성재(2010)는 대학조직에서 BSC도입에 대한 영향요인(조직특성 요인(의사소통 정도, 업무표준화), 관리특성 요인(최고경영자 지원정도, 교육훈련정도), 구성원 인식특성 요인(이용자 가치, 인식된 사용 용이성))이 BSC의 사용의도와 도입효과(학습 및 성장 성과, 내부프로세스 성과, 고객 성과, 재무 성과)에 대하여 미치는 영향을

설문조사를 통해 수집한 자료를 회귀분석을 이용하여 실패분석을 실시하였다[6]. 그 결과 BSC의 도입은 대학운영의 효율성과 합리성을 제고 할 것으로 판단하였다.

이창기(2010)는 BSC를 도입한 기업이 BSC를 성공적으로 운영하고 그 결과가 주가수익률을 증가시키는지 여부와 전통적 성과측정방법인 재무제표를 통한 재무수치로 BSC 도입효과를 설명할 수 있는지 여부를 재무제표의 지표와 주가수익률을 이용한 횡단면 및 시계열 분석을 통하여 검증하였다[7]. 이때 재무성과 변수로는 수익성(총자산영업이익률, 영업이익률, 총자산순이익률), 안정성(자기자본비율, 부채비율), 활동성(총자산회전율, 총자산회전율), 성장성(총자산증가율, 매출액증가율), 유동성(유동비율), 기업가치 성장성(자산총액, 순자산)을 사용하였다. 분석결과 BSC 도입기업이 미도입기업 및 도입전보다 내부통제가 가능한 매출원가와 부채증가율 감소로 인하여 영업이익률, 자기자본비율, 부채비율, 순자산 및 총자산 변수 등에서 통계적으로 유의한 차이를 보여 BSC 도입이 이익창출에 기여하는 긍정적 효과가 있음을 밝혔다.

임병규(2008)는 국세청에서 개발하여 사용하고 있는 균형성과표의 5가지 관점(학습과 성장관점(4개 관측변수), 혁신 및 운영관점(4개 관측변수), 업무절차관점(5개 관측변수), 정책집행관점(4개 관측변수), 이해관계자관점(4개 관측변수)) 간의 구조적 인과관계를 파악하여 효율적인 균형성과표 운영방향을 제시하였다[8]. 이를 위하여 설문조사를 통해 수집한 자료를 사용하였으며, 탐색적 요인분석을 실시한 결과 상기의 5가지 관점변수를 추출하였고 이 후 확인적 요인분석을 통해 구조적 인과관계를 분석하였다. 이는 일반 영리기업을 대상으로 분석한 대다수의 연구와는 다르게 공공기관을 대상으로 구조적 관계를 분석하였다는 의의를 갖는다.

김정영(2009)은 BSC를 도입한 중소기업들을 대상으로 BSC 도입요건(최고경영자의 관심과 지원(측정항목 4개), 인지와 참여(측정항목 4개), 교육과 훈련(측정항목 4개), 정보기술의 성숙도(측정항목 4개), 평가와 보상(측정항목 4개)) 및 핵심성과지표특성(비전과 전략 연계성(측정항목 3개), 핵심성공요인(측정항목 3개))이 운영 효율성(비전과 전략, 재무관점 운영, 고객관점 운영, 내부프로세스관점 운영, 학습 및 성장관점 운영)에 미치는 영향과 이 운영 효율성이 경영성과(재무관점(측정항목 3개),

고객관점(측정항목 2개), 내부프로세스관점(측정항목 3개), 학습 및 성장관점(측정항목 3개))에 영향을 미치는 정도를 분석하여 운영 효율성의 매개변수 효과를 검증하였다[9]. 설문조사 방식을 통해 수집한 자료를 이용하여 1차적으로 다중회귀분석을 실시한 후 구조방정식 모형을 통한 분석을 실시하였다. 그 결과 중소기업에서는 중소기업의 실정에 맞는 BSC도입이 필요함을 제시하였다.

고세훈(2011)은 중소기업들을 대상으로 경영성과(재무성과, 시장성과, 기술성과)에 영향을 미치는 경쟁전략의 유형(집중화전략, 원가우위전략, 기술혁신전략, 마케팅차별화전략)과 이들 경쟁전략에 영향을 미치는 환경요인(외부환경요인(산업환경(산업 성장성, 불확실성), 내부환경요인(자원역량을 구성하는 각 요인(기업가역량, 기술역량, 생산역량, 마케팅역량, 재무역량, 외부자원활용역량)))에 대하여 구조적인 분석을 실시하고 이를 통해 경쟁전략 유형별 경영성과 제고 방안을 제시하였다[10]. 결과 도출을 위해 설문조사를 통해 수집한 자료를 활용하여 탐색적 요인분석을 통한 다중회귀분석과 확인적 요인분석을 실시하였다. 분석결과 자원역량은 원가우위전략, 기술혁신전략, 마케팅차별화전략에 긍정적 영향을 미쳤으며, 기술성과는 시장성과에, 시장성과는 재무성과에 기여하는 것으로 나타났다.

그 외에도 유홍성(2006)[11], Gum Boong Doo(2011)[12], 김상돈(2013)[13], Myong ki Keum(2011)[14], 서경훈(2009)[15], 홍민(2013)[16] 등 공공기관, 건설업, 중국 등을 연구대상으로 하는 본 연구와 관련한 선행연구가 있다.

3. 균형성과표(BSC) 각 단계간의 관련성과 기업성과

본 연구는 중국에서 운영되는 중국의 중소기업들을 대상으로 중국기업의 균형성과표 실패를 분석하였다. 분석을 위한 자료는 설문조사방법을 활용하였으며 설문은 중국어로 문항을 기술하여 2014년 2월부터 6월까지 5개월 동안 설문조사를 실시하였다. 이를 위해 중국 중소기업들을 대상으로 업체 500개의 리스트를 작성하여 기획부서, 인사부서, IT부서, 회계 등 재무부서를 대상으로 메일, 전

화, 팩스, 직접방문 등 방법으로 설문조사를 실시하였으며 배부한 총 500개의 설문 중 200부가 회수되었고 그 중 불성실한 응답을 보인 30개를 제외한 170부의 설문지를 본 분석에 사용하였다.

3.1 조사대상기업의 일반적 특성

먼저 조사대상기업에 대한 일반적 특성을 살펴볼 때 설문 응답자의 근무기간이 4년 초과인 경우가 전체의 40.0%를 차지하여 조사대상 기업의 성과평가시스템에 대하여 비교적 잘 알고 응답한 경우가 많은 것으로 판단된다.

<Table 1> Sample descriptions

	(A)	㉠	㉡
①	a	42	24.7
	b	39	22.9
	c	21	12.4
	d	31	18.2
	e	37	21.8
	f	170	100.0
②	g	44	25.9
	h	34	20.0
	i	15	8.8
	j	27	15.9
	k	50	29.4
	l	170	100.0
③	m	22	12.9
	n	31	18.2
	o	36	21.2
	p	28	16.5
	q	53	31.2
	r	170	100.0

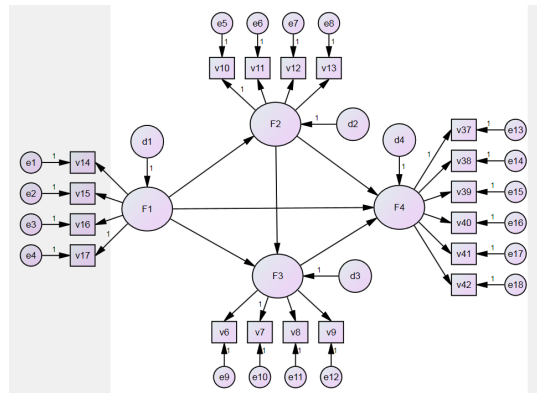
(A)items ㉠numbers ㉡percent ①working experience ②gross sales/year ③number of employees a up to 1 year b more than 1 year, up to 2 years c more than 2 years, up to 4 years d more than 4 years, up to 6 years e more than 6 years f totals g up to 50 million yuan h more than 50 million yuan, up to 100 million yuan i more than 100 million yuan, up to 150 million yuan j more than 150 million yuan, up to 200 million yuan k more than 200 million yuan l up to 100 people m more than 100, up to 300 n more than 300, up to 500 o more than 500, up to 700 p more than 700 people

반면 근무연수가 상대적으로 짧은 1년 이하가 24.7%를 차지하지만 본 설문 응답자의 근무부서가 기획부서, 인사부서, IT부서, 회계 등 재무부서를 대상으로 하였기 때문에 설문내용은 비교적 잘 알고 있는 상태에서 응답한 것으로 생각된다. 다음으로 조사대상기업의 규모를

보면, 연간 평균매출액이 1억 위안을 초과하는 기업이 54.1%를 차지하였고 종업원 수도 300명을 초과하는 경우가 68.8%를 차지하여 기업의 규모가 상대적으로 크며 따라서 성과평가시스템을 비교적 잘 운영하고 있을 것으로 생각되어 본 연구를 위한 조사대상 기업으로는 적절한 것으로 판단된다).

3.2 BSC 각 단계간의 관련성과 기업성과 분석

본 연구는 균형성과표에서 각 단계들 간의 일관된 관련성 정도를 파악하고 이들 관계가 기업의 최종 목적인 재무적 성과에 유의하게 긍정적인 영향을 미치는가를 분석하고자 하는 것이다.



[Fig. 1] Structural equation model

N=170, CMIN/DF=3.507, GFI=0.773, TLI=0.791, CFI=0.824, RMSEA=0.122
 F1: Learning & Growth Perspective, v14: Job performance satisfaction, v15: Training participation v16: Willing to work long term, v17: Focus on new product development, F2: Internal Business Process Perspective, v10: Low failure rate, v11: Bonuses based on productivity, v12: Productivity degree, v13: Inventory reserves, F3: Customer Perspective, v6: Consumer satisfaction, v7: Customer loyalty, v8: Market concentration, v9: Timely delivery rate, F4: Financial Perspective, v37: Sales growth, v38: Operating margin, v39: Cost savings rate, v40: Inventory turnover, v41: Net income, v42: Return on investment

균형성과표에서 가장 밑바탕이 되는 학습과 성장 관점은 직무성과 만족정도, 교육훈련 참여정도, 장기근무 희망정도, 제품개발의 중시정도 등 4가지 관측변수로 측정하였고, 다음으로 내부프로세스 관점은 제품불량률 정도, 생산성에 근거한 성과급 정도, 생산성 정도, 재고자산 보유정도 등 4가지 관측변수로 측정하였다. 고객관점은

1) 중국 제조업의 경우 중소기업 해당기준은 연 매출액 4억 위안 미만, 종업원 수 1000명 미만임.

소비자 만족정도, 고객 충성도, 시장집중도, 납기의 적시성으로 측정하였으며, 마지막으로 재무적관점은 매출액 증가율, 영업이익률, 원가절감율, 재고자산회전율, 순이익률, 투자수익률 등 6가지 관측변수로 측정하였다. 이들 각 항목들의 측정도구는 리커트 7점 척도를 활용하였다.

본 분석을 위한 자료의 적합도는 절대적합지수(CMIN, CMIN/DF, GFI), 증분적합지수(TLI, CFI), 기타 지수(RMSEA)가 기준범위를 약간 벗어나고 있으나 이는 중국 현지조사를 통한 설문조사의 한계적인 표본수의 상대적 적음으로 인해 나타나는 현상으로 생각된다.

<Table 2> Measurement model analysis results

(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
V14-->F1	0.745	0.707	0.090	8.282	0.000
V15-->F1	0.820	0.671	0.104	7.886	0.000
V16-->F1	1.031	0.743	0.119	8.653	0.000
V17-->F1	1.000	0.705			
V10-->F2	1.000	0.717			
V11-->F2	1.290	0.694	0.153	8.455	0.000
V12-->F2	1.284	0.851	0.126	10.204	0.000
V13-->F2	1.112	0.759	0.121	9.212	0.000
V6-->F3	1.079	0.728	0.130	8.312	0.000
V7-->F3	1.000	0.713			
V8-->F3	1.001	0.671	0.129	7.740	0.000
V9-->F3	1.024	0.704	0.127	8.072	0.000
V37-->F4	1.000	0.870			
V38-->F4	1.016	0.860	0.069	14.679	0.000
V39-->F4	0.921	0.816	0.069	13.395	0.000
V40-->F4	0.769	0.698	0.073	10.511	0.000
V41-->F4	0.818	0.679	0.081	10.106	0.000
V42-->F4	0.818	0.651	0.086	9.512	0.000

①path, ②Estimate(regression weight), ③Estimate(standardized regression weight), ④S.E., ⑤C.R., ⑥P value

그러나 각 관측변수들 모두가 유의수준 0.000하에서 잠재변수를 잘 나타내므로 자료의 분석에는 큰 문제가 되지 않을 것으로 판단되어 본 자료를 분석에 사용하였다. 또한 본문에는 기술하지 않았으나 확인적 요인분석을 하기 전에 실시한 탐색적 요인분석에서도 각 요인들은 통계적으로 유의하게 적재되었다.

상기의 관측변수들을 사용한 잠재변수인 각 관점들 간의 상관관계분석 결과를 보면 상관계수가 보통정도의 수준으로 나타나 각 관점들 간에 비교적 유의적인 관련성을 가질 것으로 예견되며 본 실태분석을 위한 구조방정식모형 분석에서 의미 있는 결과가 도출될 것으로 추측된다.

<Table 3> Correlations(latent variables)

variables	F1	F2	F3	F4
F1	1	.665**	.617**	.620**
F2	.665**	1	.594**	.614**
F3	.617**	.594**	1	.575**
F4	.620**	.614*	.575**	1

** : level of significance 0.01 * : level of significance 0.05

본 연구에서는 먼저 탐색적 요인분석을 실시하고 그 결과를 토대로 원시자료 데이터를 사용하여 최대우도법을 적용한 확인적 요인분석을 실시하였다.

경로분석 결과 학습과 성장은 내부프로세스에 양의 영향을 미치고 내부프로세스는 재무적성공에 양의 영향을 미쳤으며 학습과 성장은 직접적으로 재무적성공에 역시 양의 영향을 미쳐 기업에서 재무적성공을 높이기 위해 학습과 성장 그리고 내부프로세스를 잘 관리하고 있음을 알 수 있다.

<Table 4> Structural model analysis results

(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
F1-->F2	0.689	0.807	0.096	7.199	0.000
F1-->F3	0.462	0.550	0.144	3.208	0.001
F1-->F4	0.419	0.388	0.176	2.381	0.017
F2-->F3	0.265	0.270	0.157	1.692	0.091
F2-->F4	0.449	0.355	0.172	2.609	0.009
F3-->F4	0.151	0.117	0.159	0.950	0.342

①Path, ②Estimate(regression weight), ③Estimate(standardized regression weight), ④S.E., ⑤C.R., ⑥P value

또한 학습과 성장은 고객에게도 양의 영향을 미쳐 고객의 만족과 충성도를 높이기 위해 종업원에 대한 학습과 성장이 증시됨을 알 수 있다. 반면에 중국 기업의 경우 내부프로세스는 고객에게 양의 영향을 미치기는 하나 유의수준 0.05하에서 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하는 못하였으며, 고객관점 역시 재무적성공에는 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나 중국의 경우 아직까지는 내부운영관리와 고객에 대한 관심이 낮은 상황임을 보여주었다.

이들 각 관점들 간의 관련성 정도를 살펴보면 직접효과는 상기 <Table 4>와 같으며 간접효과와 총효과는 <Table 5>와 같다. 직접효과와 간접효과를 합한 총효과를 볼 때 기업의 최종 관심사인 재무적성공에 미치는 영향은 학습과 성장의 직접효과와 내부프로세스를 매개로 하는 간접효과를 합한 총효과가 0.764로 상당히 높게 나

타났으며 결국 기업이 재무적성과를 높이기 위해 종업원들에 대한 학습과 성장 그리고 내부프로세스에 대한 관리가 중시되고 있음을 보여주고 있다.

관리의 초점을 어디에 맞추어야 하는가에 대한 단초를 제공함에 의미가 있을 것이다.

<Table 5> Standardized effects

Standardized Total Effects				
	F1	F2	F3	F4
F2	0.807	0.000	0.000	0.000
F3	0.768	0.270	0.000	0.000
F4	0.764	0.386	0.117	0.000
Standardized Indirect Effects				
	F1	F2	F3	F4
F2	0.000	0.000	0.000	0.000
F3	0.218	0.000	0.000	0.000
F4	0.376	0.032	0.000	0.000

4. 결론

본 연구는 중국의 중소기업을 대상으로 기업 경영의 유용한 도구인 균형성과표에서 각 관점들이 전체적 차원에서 일관성 있는 최종 목적을 위해 그 연관관계가 긴밀하게 이루어지고 있는가에 대한 실태를 분석하는데 초점을 두어 구조방정식모형을 이용하여 검정하였다. 이를 위해 먼저 각 관점(잠재변수)별로 이를 가장 잘 설명할 수 있는 변수(관측변수)들을 선행연구를 통해 추출한 후 이를 설문조사방식을 이용하여 자료를 수집한 후 탐색적 요인분석을 통해 변수의 적절성을 확인하였다.

분석결과 학습과 성장은 내부프로세스를 매개로 간접적으로 그리고 직접적으로 재무적성과에 긍정적인 영향을 미쳐 기업에서 재무적성과를 높이기 위해 학습과 성장 그리고 내부프로세스를 잘 관리하고 있음을 알 수 있다. 또한 고객의 만족과 충성도를 높이기 위해 종업원에 대한 학습과 성장이 중시됨을 알 수 있다. 한편 중국 중소기업의 경우 아직까지는 내부운영관리와 고객에 대한 관심이 낮음을 알 수 있었다. 이는 관점들 간의 관련성 정도에서 충효과 측면을 볼 때에도 동일한 결과를 나타냈다. 본 연구는 기존의 연구가 다중회귀분석을 이용한 각 변수들의 계수값을 통해 의미를 분석한 것과는 다르게 각 단계들의 연관성에 분석의 초점을 두어 의미를 찾는 것에 차별성과 의의가 있다.

본 연구의 실태분석 결과는 중국의 중소기업들이 재무적인 경영성과를 높이기 위해서 경영자의 노력과 경영

ACKNOWLEDGMENTS

This study was supported by the Fund for Humanities & Social Studies at Pusan National University 2011.

REFERENCES

- [1] Kaplan Robert S., David P. Norton, "The balanced Scorecard measures that drive performance, Harvard Business Review", pp. 71-79, 1992.
- [2] Bemo-Gyu Kim, "Influences of the BSC Evaluation Indicator on the Evaluation Results Acceptance of Institutions, Ph.D. dissertation", pp. 1-125, Myongji University, 2012.
- [3] Tongwei Sheng, "A Study on the Use of BSC in the Strategic Human Resource Management, Master dissertation", pp. 2-55, Cheongju University, 2012.
- [4] Sung-Ju Lee, "A Study on BSC Performance to type of Corporate Culture, Master dissertation", pp. 2-64, Hanyang University, 2011.
- [5] Chong Fang Zhou, "A Comparison Research of Outcome after Participation in ERP System between Korea and China based on the BSC, Master dissertation", pp. 2-61, Woosong University, 2011.
- [6] Sung-Jai Lee, "A Study on the Effect of the Adoption of Balanced Scorecard in Korean Universities, Ph.D. dissertation", pp. 1-90, Kyungwon University, 2010.
- [7] Chang-ki Lee, "An Empirical Study on the Effect of Balanced Scorecard on Firms' Financial Performance : Focus on Small and Midium-Sized Manufacturing Firms, Ph.D. dissertation", pp. 1-104, Hansung University, 2010.
- [8] Beung-Gou Lim, "An analysis of the Structural

Relationships among the Perspectives of the BSC model in Public Organization : Focusing on National Tax Service, Ph.D. dissertation”, pp. 3-89, Wonkwang University, 2008.

- [9] Jung-young Kim, “An Empirical Study on the Effect of BSC on Management Performance of SME’s and Venture Enterprises, Ph.D. dissertation”, pp. 4-128, Konkuk University, 2009.
- [10] Se-Hoon Ko, “The Structural Relationship between Competitive Strategy and Performance in SMEs and Venture Businesses, Ph.D. dissertation”, pp. 3-152, Konkuk University, 2011.
- [11] Hong-Sung Yoo, “The Effects of the Linkage between Corporate Strategy and Balanced Scorecard on Performance, Ph.D. dissertation”, pp. 1-103, Inha University, 2006.
- [12] Gum-Boong Doo, “A Case Study on Balanced Scorecard of the Chinese Companies, Master dissertation”, pp. 2-50, Mokpo University, 2011.
- [13] Sang-Don Kim, “An Empirical Study on Critical Factors Affecting the Performance of Korean Construction Firms Based on BSC Perspective, Ph.D. dissertation”, pp. 1-100, Soongsil University, 2013.
- [14] Myong-ki Keum, “A Study on the Influencing Effects of the Sustainable Management Efforts on the Perceived Performance of Firms, Ph.D. dissertation”, pp. 1-153, Dankook University, 2011.
- [15] Kyoung-Hoon Seo, “An Empirical Study on the Key Success Factors of BSC, Master dissertation”, pp. 2-64, Hongik University, 2009.
- [16] Min Hong, “Study on Influential Factors of BSC Introduction and Operational Effects of China’s Local Government: based on Cognition Investigation of Civil Servants of Qingdao City, Master dissertation”, pp. 2-67, ChungAng University, 2013.

이 찬 호(Lee, Chan Ho)



- 1995년 2월 : 아주대학교 경영학과 (경영학박사)
- 2010년 8월 : 건국대학교 부동산학과(부동산학박사)
- 2006년 3월 ~ 현재 : 부산대학교 경영학과 교수
- 관심분야 : 원가 · 관리회계, 부동산 평가 · 금융
- E-Mail : lechanho@pusan.ac.kr