

http://dx.doi.org/10.17703/JCCT.2023.9.4.303

JCCT 2023-7-36

중소기업의 BSC를 통한 전략체계 구축 사례연구

A Case Study on the Establishment of a Strategy System through the BSC of SMEs

임헌욱*, 김우수**

Lim HeonWook*, Kim WooSu**

요약 본 연구의 목적은 중소기업이 실질적으로 적용할 수 있는 BSC 구축을 위한 실무 가이드를 제공하는 것이며, 이를 위해 사례분석으로 텐트 폴대 제조회사인 J사의 현장요구형 균형성과표(BSC)를 통한 성과평가시스템을 구축하고 경영전략체계도를 제공하고자 하였다. 조사방법으로 1단계 BSC관련 제안요구서 비교를 통해 발주기관의 요구사항을 정리하였으며, 2단계 결과보고서 정리를 통해 BSC 구축방법을 정리하고, 3단계 BSC 4가지 관점별 중소기업 요구형 KPI 지표를 도출하고, 4단계 SWOT 분석을 통한 기업비전을 도출하고, 5단계 현장 요구형 KPI, 가중치 설정, BSC를 통한 전략맵 개발, 6단계 최종 전략체계도 작성하였다. 연구결과 BSC 4가지 관점을 부서별로 재구성하였다. 즉 재원(재무)관점은 임원관점, 고객관점은 영업부관점, 내부프로세스 관점은 설계부·생산품질부 관점, 학습·혁신 관점은 관리부관점으로 간주할 수 있었다. 또한 J기업의 요구형 CSF는 총11개, KPI는 총49개 도출하였다. 연구의 한계는 해당 기업의 BSC를 통한 최종 전략체계도 까지만 진행되었으며, 향후 회사의 보상제도와 연계할 필요가 있다.

주요어 : 균형성과표(BSC), BSC 4가지 관점, 핵심성과지표(KPI), 핵심성공요인(CSF), 전략체계도

Abstract The purpose of this study is to provide a practical guide for establishing BSC that can be practically applied by SMEs. To this end, a case study was conducted to establish a performance evaluation system through a field-required Balanced Scorecard (BSC) for company J, a tent pole manufacturer, and to provide a management strategy system map. As a survey method, the requirements of the ordering organization were organized through a comparison of the BSC-related proposal requests in the first stage. The BSC establishment method was organized through the arrangement of the second stage result report. The 3rd stage BSC derived KPI indicators for SMEs for each of the 4 perspectives. A corporate vision was derived through a 4-step SWOT analysis. A strategy map was developed through 5-step field-required KPI, weight setting, and BSC. The 6-step final strategy system was also drawn up. As a result of the study, the four perspectives of the BSC were reconstructed by department. That is, the financial (financial) perspective is from the executives' perspective, the customer's perspective is from the sales department's perspective, the internal process perspective is from the design department/production quality department's perspective, and the learning/innovation perspective is from the management department's perspective. In addition, a total of 11 CSFs and a total of 49 KPIs of J company were derived. The limitation of the study is that the final strategy system through the company's BSC has only been carried out, and it needs to be linked with the company's compensation system in the future.

Key words : Balanced Score Card(BSC), BSC 4 Perspectives, Key Performance Indicators(KPI), Key Success factors(CSF), Strategy System Map

*정회원, 한세대학교 교양학부 교수 (제1저자)

Received: June 19, 2023 / Revised: June 30, 2023

**정회원, 한국공학대학교 지식기반기술·에너지 대학원 교수 (교신저자)

Accepted: July 5, 2023

**Corresponding Author: wook@hansei.ac.kr

접수일: 2023년 6월 19일, 수정완료일: 2023년 6월 30일

Dept. of Liberal Arts, Hansei Univ., Korea

게재확정일: 2023년 7월 5일

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

균형성과표(Balanced Score Card, 이하 BSC)는 1992년 미국 하버드 대학의 카플란(Robert S. Kaplan)과 노튼(David P. Norton)에 의하여 연구된 전략적 성과관리 방법이다[1]. 본 연구의 목적은 중소기업이 실질적으로 적용할 수 있는 BSC 구축을 위한 실무 가이드를 제공하고자 하였으며[2], 이를 위해 사례분석으로 텐트 폴대 제조회사인 J사의 현장요구형 균형성과표(BSC)를 통한 성과평가시스템을 구축하고 경영전략체계도를 제공하고자 하였다[3].

2. 연구범위와 방법

본 연구의 진행절차는 표 1.과 같이 1단계 일반적으로 BSC를 통해 얻고자 하는 요구사항을 파악하고자 나라장터(국가종합전자조달) 제안요청서를 비교분석하고, 2단계 BSC 구축과정을 파악하고자 BSC관련 정책 연구결과 및 목차비교하여 연구순서를 확정, 3단계 중소기업에게 필요한 핵심성과지표(Key Performance Indicator, 이하 KPI)와 핵심성공요인(Critical Success Factor, 이하 CSF)를 도출할 목적으로 문헌조사를 통해 일반적인 중소기업의 KPI 조사하고, 4단계 지표를 개발하기 위해 SWOT분석과 임직원을 대상으로 인터뷰를 통해 기업의 비전을 도출하고, 5단계 임원을 대상으로 성과관리 시스템에 대한 인터뷰를 진행 후 해당 중소기업의 요구형 KPI 도출 및 가중치 설정하였으며, 6단계 BSC를 활용하기 위해 전략 체계도를 수립하였다.

표 1. 연구절차
Table 1. Research Procedure

연구 절차	1부 문헌조사			2부 지표개발 프로세스		3부 BSC 활용
	1단계 범용형 BSC조사	2단계 BSC 구축과정	3단계 4가지 관점별 지표파악	4단계 기업 비전 조사	5단계 현장형 KPI, 가중 치 설정	6단계 전략체계 수립
목적						
방법	나라장터 (국가종합 전자조달) 제안요청서 비교분석	BSC 관련 정책연구 결과비교	BSC의 4가 지 관점별 중소기업형 지표조사용 문헌조사	임직원 대상 조사 SWOT 분석	해당기업의 요구형 KPI 도출 및 가중치 설정	CSF, KPI 적용
산출 물	BSC 요구사항	BSC 연구 순서 (목차)도출	중소기업형 KPI 도출	비전도출	BSC를 통 한 전략맵 개발	전략체계 도 작성

II. 연구의 이해

1. BSC관련 선행연구 및 차별성

기업의 BSC를 통한 사례분석을 알아보기로자 선행분석을 한 결과 BSC와 관련된 사례분석 연구와 기업과 관련된 BSC 연구로 구분할 수 있었다.

1) BSC와 관련된 사례분석 연구

지방자치단체의 BSC 사례분석은 이병기외(2006), 고경훈외(2005), 황성수외(2012), 강훈외(2017) 등이 있었으며, 공공기관의 BSC 사례연구는 김선명(2006), 김규환외(2008), 유승현외 (2010), 이찬외(2010), 이재실외(2004)가 있었다.

2) 기업과 관련된 BSC 연구

강신철(2009)은 인사평가제도 시스템 구축 사례를 통해 중소기업의 BSC 활용방안을 연구하였으며[4], 황영제(2008)등은 중소기업청의 혁신형 중소기업 평가제를 활용한 균형성과지표(BSC) 추진모형 구축 및 사례를 분석하였으며[4]. 황영제(2009) 등은 TOC와 BSC를 활용한 중소기업형 성과보상제 추진모형 구축 및 사례를 분석하였다[5].

3) 기업의 BSC를 통한 사례분석

중소기업의 BSC를 활용한 사례분석으로 지성권(2017)은 기존 BSC 관련 연구들은 BSC 성과관리제도의 도입과 운영, BSC 관점간의 관계에 대한 연구, BSC 도입이 사업성장에 미치는 영향에 대한 연구 등에 있었다고 밝히고 실질적인 BSC를 구축하는 과정을 연구하고자 했다[6]. 그 외에 기업의 BSC 사례분석은 신상무외(2009), 권상순외(2009), 황영제외(2009) 등이 있었다.

4) 기존 연구와의 차별성

본 연구의 차별성은 선행연구에서와 같이 기존 연구는 사례연구와, BSC 자체에 관한 연구인데 반해 본 연구는 중소기업이 실질적으로 적용할 수 있는 BSC 구축을 위한 실무 가이드를 제공하는 것이다. 이에 표 1.의 연구절차에 따라 진행하면 중소기업의 BSC를 통한 전략체계를 구축할 수 있다는 것이다.

2. 1단계 범용형 BSC의 파악

본 연구는 중소기업에서 실질적으로 적용할 수 있는 실무가이드를 제공하는 것으로 나라장터(국가종합전자조달)의 제안요청서를 분석하여 범용형 BSC를 파악하고자 하였다[8]. 결과적으로 표 2와 같이 분석결과 목적 및 필요성은 「해당 기관의 비전달성을 위해 합리적인 평가관리를 통한 평가·승진·보상체계 마련」이었으며[9], 제안 요구사항을 요약하면 「경영전략 목표도출, 핵심성공요인(CSF)과 핵심성과지표(KPI) 개발, BSC 성과지표 제시, 제시된 지표에 따른 평가, 보상, 승진체계 마련」 순으로 요약되었다[10].

표 2. 나라장터(국가종합전자조달)의 BSC 제안요청서 내용
 Table 2. Contents of BSC Proposal Request for Nara Marketplace (National Comprehensive Electronic Procurement)

구분	BSC 제안요청서 내용		
공고명	의왕도시공사 성과관리시스템(BSC) 기반 통합성과관리 시스템 구축	인천광역시도시개발공사 균형성과관리(BSC)시스템 구축	제주관광공사 BSC 기반 성과관리 시스템 구축
일시	2012. 7.	2006. 2. 21.	2011년 4월
목적 및 필요성	○고효율 저비용 조직운영 방식으로 전환 ○합리적이고 공정한 성과평가 및 보상체계의 기반 마련	○유능한 직원 우대 ○평가관리를 DB화하여 정보관리의 중복 등 비효율적 요소를 제거하여 업무효율성 및 내부 핵심역량 강화	○비전 달성 및 실질적인 성과창출을 위한 중장기 발전전략에 적합한 미래지향적이고 발전적인 성과관리체계 구축
제안요구사항	○성과관리체계의 미션, 비전, 전략목표, 성과목표, 성과지표에 대한 교육 및 협의 ○도출된 BSC의 CSF 및 KPI를 수용할 수 있는 시스템 구축	○종합적인 성과평가 체계 구축 ○경영전략 목표 도출, 조직 성과지표 도출, 목표 설정 등 BSC 성과관리 제안	○성과지표 개발 및 성과지표 설계 ○성능 분석 및 시각적 분석 도구 제공 ○부실지표 조기경보 실시, 조직별 평가 및 성과 모니터링
구분	BSC 제안요청서 내용		요약
공고명	한국교통연구원 BSC(Balanced Scorecard)성과관리 시스템 구축 용역	한국법무보호복지공단 BSC성과관리시스템 및 시스템 구축 용역	균형성과표 (BSC : Balanced Score Card)
일시	2007. 8	2018. 8.	
목적 및 필요성	○연구소의 경영혁신과제 관리를 통한 '전략형 조직'으로의 전환 ○부서(사무실, 센터, 팀) 및 개인의 성과측정 및 관리를 통한 '변화관리' 지향	○경영목표에 부합하는 성과평가제도 구축 ○직무분석을 통한 합리적인 평가·승진·보상체계 마련 ○성과관리 프로세스 진상화, 조직운영 혁신 및 효율성 확보	○비전 달성을 위한 합리적인 평가관리를 통한 평가·승진·보상 체계를 확립한다.
제안요구사항	○비전·전략·목표에 근거한 전략 Map 설정 및 단위조직별 핵심성공요인 (CSF), 성과지표(KPI) 개발 ○직무분석을 통한 보상 방안 수립	○BSC성과관리제 운영방법 및 관점 설정 ○직종별 직무분석을 통한 핵심성과지표(KPI) 개발 ○직무분석을 통해 직무요구능력 반영 개인·기관 성과평가 지표 개발, 보상 및 승진체계 마련	1) 경영전략 목표도출 2) 핵심성공요인 (CSF), 성과지표(KPI) 개발 3) BSC 성과지표 제시 4) 제시된 지표에 따른 평가, 보상, 승진체계 마련

출처 : 나라장터(국가종합전자조달)에 제시된 BSC 제안요청서 내용 수정

3. 2단계 BSC 구축과정 파악

BSC 관련 구축과정을 파악하고자 정책연구 결과물

을 비교한 결과 표 3과 같이 1장 요구분석(임직원 요구사항 파악, 비전을 포함한 전략설정), 2장 직종별 직무분석, 3장 전략도(전략적 목표 설정, BSC의 4가지 관점 설정, 기업 전략 맵 완성), 4장 핵심성과지표 개발, 5장 평가 실적 및 보상, 6장 프로그램 개발 순으로 정리되었다.

표 3. BSC관련 정책연구 구축과정 비교
 Table 3. Comparison of BSC Related Policy Research Establishment Process

한국법무보호복지공단 BSC성과관리시스템 구축 용역 제안요청서(2018. 8).		익산시 BSC 직무성과관리용역 하반기 BSC 성과평가 결과보고(2018.02)	
목차	세부사항	목차	세부사항
BSC관점 설정	○공단 BSC관점 정의	부서별 성과지표 개발 코칭	○경제 및 사회환경 분석 ○정책/전략 지표/과제 개발(BSC지표정의서, 이행과제 실행계획서) ○AHP, 1차 지표평가
요구분석	○임직원 요구사항 파악, 성과평가 내부자료 검토 및 분석		
직무분석	○직종별 직무분석	비계량지표	
제도설계	○평가지표(KPI)도출, 평가·승진·보상 연계 방안 제시	만족도 평가, 부서 환경역량평가	○부서환경역량평가 ○비계량지표평가
시스템 개발	○데이터베이스, 프로그램 상세설계, 화면구현, 프로그래밍	BSC 평가보고 개선방안 제시 BSC분석 결과설명회, 최종보고	○실적입력 및 실적검증 ○미달성 대상 정성평가 ○2차 지표평가 ○시민체감도 설문조사
중소기업의 성과평가를 위한 BSC 구축에 관한 사례연구(2017.10)		요약	
목차	세부사항	목차	세부사항
비전 시스템	○사업환경 조사 ○장기 계획 수립의 예측 ○현행 성과관리체계의 전망 ○모집/미선 비전 결정 ○전략방향 설정	1. 요구분석	○임직원 요구사항 파악 ○전략방향 설정(비전)
		2. 직무분석	○직종별 직무분석
		3. 전략도	○전략적 목표 설정 ○관점 설정하기 ○기업 전략 맵 완성
전략도	○전략적 목표 설정 ○관점 설정하기 ○인관관계 분석 및 균형 ○기업 전략 맵 완성 ○본부/팀 전략 맵 완성	4. 제도설계	○성과지표 개발(KPI)
		5. 평가 및 보상	○평가 실적 및 보상
성과지표	○성과지표 개발 ○지표정의 생성		
평가 및 보상	○목표값 설정하기 ○성능 값 비교 ○평가 실적 ○보상	6. 시스템 개발	○프로그래밍

4. 3단계 BSC 4가지 관점별 중소기업형 CSF 파악

BSC는 조직 및 단체의 미션과 비전, 전략목표와 성과목표, 성과지표 등으로 전략체계를 구성하고, ①주주

만족을 위한 재무관점, ②고객만족을 위한 고객관점 ③ 서비스의 수준을 높이기 위한 내부프로세스관점, ④조직의 역량 강화를 위한 학습과 성장관점 등에 의하여 균형있게 성과관리가 가능하도록 하는 성과모형이다.

3단계에서는 BSC 4가지 관점별 중소기업 요구형 CSF를 구축하고자 소상공인진흥원(2007, 08)에서 2,460개의 쿠폰제 컨설팅 수행 과제를 대상으로 조사한 「중소기업 핵심성과지표(KPI) 핸드북」의 KPI를 참고하였다. 조사결과 표 4와 같이 ① 재무관점은 주주대상 재정적 성공방법으로 EVA(경제적부가가치) 등이 해당하며 이는 기업의 기획부서에 해당하며, ② 고객관점은 비전달성을 위한 고객응대로 기업의 마케팅부서에 해당하며, ③ 내부 프로세스 관점은 주주와 고객을 위한 만족방안이며 이는 기업의 생산설계 부서에 해당하며, ④ 학습 & 혁신 관점은 비전달성을 위한 방안으로 기업의 인사관리 부서에 해당하였다.

표 4. BSC 4가지 관점별 중소기업형 CSF 파악
Table 4. Identification of CSF for SMEs by BSC 4Perspectives

BSC의 4가지 관점		중소기업 요구형 핵심성공요인(CSF)	
재원(재무)	주주대상 재정적 성공방법 O EVA경제적부가가치	공통목표 매출증대 기획부서 담당	<ul style="list-style-type: none"> ○이윤확보 ○비용절감 ○자본비용절감 ○시장의생변수 ○임률조정 추진 ○코너모듈 사업화 ○ABC도입
고객	비전달성을 위한 고객응대 O 고객만족도	마케팅 담당	<ul style="list-style-type: none"> ○신규 고객(시장) 확보 ○고객 가치 증대 ○고객 만족 개선 ○고객과의 관계강화 ○제품 및 서비스의 신뢰도 강화 ○인라인 클레임-역제
내부 프로세스	주주와 고객을 위한 만족방안 O 서비스의 질	생산설계 담당	<ul style="list-style-type: none"> ○신기술의 개발, 신규 아이템 창출 ○작업 효율성 향상 ○생산계획의 정확성 강화 ○자재 납기 지연 억제 ○물류 시스템의 효율성 증대 ○SCM추진 ○납기지연 패널티 부과 ○생산계획상 재고 모니터링 ○주간 생산계획서 사전협의 ○적정재고 모니터링
학습 & 혁신	비전달성을 위한 방안 O 역량/만족도	인사관리 담당	<ul style="list-style-type: none"> ○업무 역량 강화 ○혁신적 조직문화 구축 ○우수인력 확보 및 유지 ○정보의 효율성 제고(조직의 활성화) ○동기부여의 기회 증대 ○조직활동강화(6시그마, TS 등)

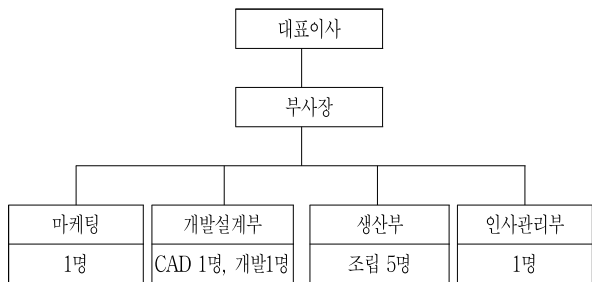
출처 : 소상공인진흥원(2007, 08), 중소기업 핵심성과지표(KPI)핸드북.

III. 실증연구

1. 기업소개

J기업은 군용천막을 제조하는 기업으로 대표이사 등 총 6인이 2017년 05월에 경기도 김포시 통진읍에서 사업을 출발하였다. 현재는 표 5와 같이 사원수 9명, 매출액 15억3천만원(2023년 기준), 사업내용은 자동차부품 제조, 레저용품, 도소매, 무역을 주로하고 있으며 2017년 당시는 군용텐트를 조달청에서 수주를 받아 제조 하였으며, 알루미늄 소재를 통한 초경량 군용천막 제조는 J기업이 유일하며, 주 공정으로 알루미늄 원 재료를 가공(인발)하여 텐트 지지대를 생산하고 있다.

표 5. J의 기업의 조직도
Table 5. Organizational Chart of J's Company



2. 4단계 기업의 미션, 비전, 전략목표 조사

표 6. J의 기업의 SWOT분석
Table 6. SWOT analysis of J's company

S	강점(strength)	약점(weakness)	W
	<ul style="list-style-type: none"> ○알루미늄 소재를 통한 초경량 군용천막 폴대 제조는 J기업이 유일 ○알루미늄 원 재료를 가공(인발)하여 텐트 지지대를 생산 	<ul style="list-style-type: none"> ○신설기업의 한계(6년차) ○세계 텐트 폴대시장 1위 업체, 동아알루미늄(DAC)(대표 라제진, 인천) ○군용텐트 중 천막 제조업체로 삼흥상사(서울 신설동), 제일천막사(강원도 원주)등이 있음 	
	<ul style="list-style-type: none"> ○군용텐트 관련 특허는 KIPRIS에 의하면 5개에 불과한 블루오션 ○군용텐트는 신소재 제품으로 바뀌는 추세, 100% 조달청으로 공급 ○캠핑시장 규모가 700억원대 (2008*국내 캠핑 유저 변화 코로나19 이전 200만명에서 2023년 현재 800만명 시대(업계추정) ○향후 폴대시장은 20%의 성장률 예상 	<ul style="list-style-type: none"> ○포스트 코로나 시대로 급격하게 늘어난 캠퍼들이 현재는 침체 	
O	기회(opportunity)	위기(threat)	T

기업의 중장기 발전을 위한 전략 체계도를 제시하기 위해 표 6과 같이 J기업을 대상으로 SWOT분석 결과 강점(strength)은 알루미늄 소재를 통한 초경량 군용천막용 폴대 제조는 J기업이 유일하며, 약점(weakness)은 업력 6년차 신설기업의 한계이며, 기회(opportunity)는 군용텐트 관련 특허가 5개에 불과한 블루오션이며 향후 폴대시장은 20%의 성장률을 예상하고 있으며, 위기(threat)는 포스트 코로나 시대로 급격하게 늘어난 캠퍼

표 7. 해당부서별 CSF, KPI, 가중치 설정
 Table 7. CSF, KPI, Weight Setting for Each Department

4가지 관점	재원(재무)			고객			내부 프로세스						학습 & 혁신										
	공동지표			영업부			설계부			생산품질부			관리부(인사)										
	CSF	KPI	가중치	CSF	KPI	가중치	CSF	KPI	가중치	CSF	KPI	가중치	CSF	KPI	가중치								
																중요도	중요도	중요도	중요도	중요도	중요도		
핵심성공 요인 (CSF)	이윤확보	○납기/서비스 개선	3	882	고객확보	○신규고객수	5	1316	신기술의 개발	○R&D 투자대비 매출실적	4	1538	작업효율 성 향상	○생산라인중단시간감소	2	588	업무역량 강화	○인당교육훈련비	3	1304			
	핵심성과 지표 (KPI)	○회전기전/회전율	3	882	고객만족	○우수고객유지율	3	789	신규 아이템 창출	○생산성 향상	4	1538	인당 생산량	○인당생산량	3	882	조직 활성화	○인당교육시간	3	1304			
		○물류비	3	882		○시장점유율	3	789		○불량률감소	3	1154		○제조정확도	2	588		○숙련자보유율	3	1304			
		○생산성향상	4	1176		○수주율	5	1316		○신제품개발건수	3	1154		○Lot합격율	4	1176		○경력자퇴직율	1	435			
		○인건비관리	3	882		○고객 만족도	4	1053		○신제품매출비중	3	1154		○시정조치율	3	882		○인력양성달성률	2	870			
비용절감	○인건비관리	3	882	서비스의 신뢰도 강화	제품 및 ○단가유지율	4	1053	○R&D 신규투자확대 공	○신제품개발건수	3	1154	○납기 수율	○제조원가절감율	3	882	생산활동 강화	○안전사고건수	5	2174				
	○제조회전율	3	882		○서비스의 신뢰도 강화	○브래드인지도	4		1053	○전신시스템정보 공	○개발CycleTime		3	1154	○인건비 수율		4	1176	○업무 만족도	3	1304		
	○재료비	3	882		○클레임발생률	3	789		○신기술의 개발	○신규 아이템 창출	2		769	○평균출하일	3		882	○인건비 수율	2	588	○업무 개선달성도	3	1304
	○고자산관리	3	882		○품질경영만족도	4	1053		○신기술의 개발	○신규 아이템 창출	2		769	○인건비 수율	2		588	○재제 결품사고시간	2	588			
	○운송비율	2	588																				
		34	100			38	100			36	100			34	100			23	100				

들이 현재는 침체에 접어들었다는 것이다[11]. 이에 전략목표는 포스트 코로나 시대를 고려하여 고객의 눈높이와 애사심을 고취하기 위한 방안으로 직원의 희망으로 발전하는 기업으로 정하였고, 비전은 관련 특허가 5개 미만인 상황에서 기술로 인정받는 기업으로 미션은 텐트문화가 생활화되기 위해서는 자연주의 기업으로 거듭나야할 것을 제안하였다.

3. 5단계 해당부서별 CSF, KPI, 가중치 설정

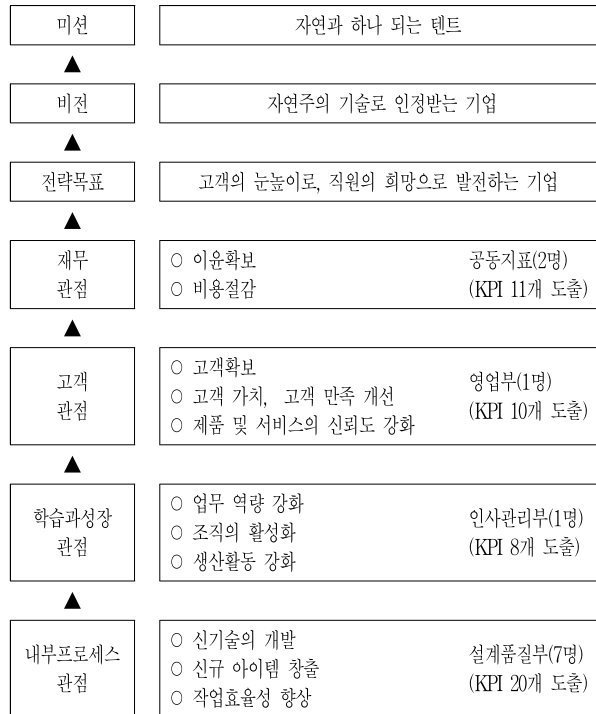
5단계 해당부서별 CSF, KPI, 가중치를 설정하기 위해 표 4를 기초로 하여 임원을 대상으로 표 7.과 같이 해당부서별 CSF, KPI, 가중치 설정하였다. BSC의 4가지 관점별 부서별 업무를 재구성하면, 재원(재무) 관점은 공동지표에 해당하고 대상은 임원이었으며, CSF는 이윤확보, 비용절감이었다. 고객 관점은 대상은 영업부이었으며, CSF는 고객확보, 고객 가치 및 고객 만족 개선, 제품 및 서비스의 신뢰도 강화였다. 내부 프로세스 관점은 대상이 설계부와, 생산품질부이었으며, CSF는 신기술의 개발, 신규 아이팀 창출, 작업효율성 향상이었다. 학습 & 혁신 관점은 대상이 관리부(인사)이었으며, CSF는 업무 역량 강화, 조직의 활성화, 생산활동 강화로 조사되었다. 가중치는 중요도의 합, 즉 부서별 KPI를 100으로 환산하여 개별 적용하였다.

4. 6단계 전략체계도 수립

J기업의 전략체계도를 표 8.과 같이 도출하게 되었다. 미션, 비전, 전략목표는 텐트 사업이 포스트 코로나 시대로 급격하게 늘어난 시장이 현재는 침체에 있어

기술로 인정받는 기업이 되고자 하였으며, BSC 4가지 관점을 부서별로 재구성하여 CSF는 11개, KPI는 총49개 도출하였다.

표 8. J기업의 전략체계
 Table 8. Company J's strategic system



IV. 결 론

1. 연구의 결론

10인 이하의 제조 중소기업은 정부사업에 참여하고 싶어도 제안서를 작성할 인력이 부족한 것이 현실이다.

이번 연구는 영세한 중소기업에게 요구형 성과관리를 위한 틀을 제공하고 이를 기반으로 보상체계 설계에 도움을 주고자 하였다.

이에 본 연구의 의의는 본 연구절차에 따라 BSC 구축을 따라하면 중소기업의 전략체계를 도출할 수 있다는 것이다. 즉, 다음과 같이 중소기업 현장요구형 BSC를 통한 전략체계도를 작성하기 위해 6단계별로 조사하였으며, 향후 중소기업이 제시된 단계별로 쉽게 사용할 수 있다. 1단계 BSC관련 제안요구서를 비교를 통해 주관기관의 현장 요구사항을 정리하였으며, 2단계 결과 보고서 정리를 통해 BSC 구축순서를 도출하고, 3단계 BSC 4가지 관점별 중소기업 요구형 KPI 지표를 도출하였고, 4단계 SWOT 분석을 통한 기업비전을 도출하였으며, 5단계 현장형 KPI, 가중치 설정 BSC를 통한 전략맵 개발, 6단계 최종 전략체계도 작성하였다.

연구결과 BSC 4가지 관점을 부서별로 재구성하였으며, 즉 재원(재무)관점은 임원관점, 고객관점은 영업부 관점, 내부프로세스 관점은 설계부·생산품질부 관점, 학습·혁신 관점은 관리부관점으로 간주할 수 있었다. 또한 J기업의 요구형 CSF는 총11개, KPI는 총49개 도출하였다.

2. 연구의 한계

본 연구의 한계는 대상기업의 직원수가 9명인 중소기업으로 부서별 CSF(핵심성공요인), KPI(핵심성과지표)를 정하는데 실효성이 부족하였으며, 향후 부서별 성과를 달성하기 보다는 개인별 성과가 부서별 성과가 되는 모호성이 있다. 또한 해당 기업의 BSC를 통한 최종 전략체계도 까지만 진행되었다. 향후 회사의 보상제도와 연계할 필요가 있다.

References

[1] Kaplan, RS, and Norton DP. The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance : Harvard Business Review(January-February). 1992:71-79

[2] Noh HK, & Lee SC. A Study on Corporate Support Service Convergence Factors that Influence Corporate Performance Targeting Corporations in Sejong City and Chungnam : Journal of the Korea Convergence Society. 2017;8(5):193-200.

[3] Lim, HW. Financial Statement Analysis of SMEs in a Non-Face-to-Face Work Environment : The Journal of the Convergence on Culture Technology. 2023;9(2):119-126. <http://dx.doi.org/10.17703/JCCT.2023.9.2.119> 2017;15(10):83-92. DOI : 10.14400/JDC.2017.15.10.83

[4] Kang SC. A Study on the application of Balanced Scorecard in Small Business : A case of development of a Human Resource Evaluation System : Journal of Information Technology Applications & Management. 2009;16(1):77-96.

[5] Whang YJ, Kwon HM, Hong SH,, & Lee MK. A BSC Model Building based on the Inno-Biz Appraisal System and Some Practical Case Analyses : Journal of the Korea Management Engineers Society. 2008;13(3):129-141.

[6] Whang YJ, & Kwon HM. A TOC and BSC based Incentive Model for Small Companies and Some Case Analyses : Journal of Korean Society for Quality Management (JKSQM). 2009; 37(2):22-31.

[7] Chi, SK. A Case Study on the BSC Development of a Small and Medium-sized Manufacturing Enterprise for Performance Evaluation : Journal of Digital Convergence.

[8] Lim, HW. Development of Performance Analysis Model for SMEs through Meta-Analysis : International Journal of Advanced Culture Technology. 2023;11(1):171-180.

[9] Kim HW, & Lim HW. A study on Innovative HRD of Security officer : Journal of Security Engineering. 2016;13(4):315-324.

[10] Lim HW. Practical personnel management and organizational behavior : Essay. 2023

[11] Lim HW. Marketing strategies of Information security management system : Journal of Security Engineering. 2015;12(4):305-318. DOI : 10.14257/jse.2015.08.09