

# 공공부문 BSC 운용이 조직성과에 미치는 영향 연구

## An Empirical Study on the Effect of the BSC Application on the Organizational Performance in the Public Sector

신승호<sup>a</sup>, 오재인<sup>b</sup>, 김영춘<sup>c</sup>

<sup>a</sup>주식회사 네오바습  
서울특별시 영등포구 여의도동 61-3번지 오피스텔 304호.  
Tel: +82-2-761-7105, Fax: +82-2-761-7106, E-mail: kisca@korea.com

<sup>b</sup>단국대학교 경영학부 교수  
서울특별시 용산구 한남동 산 8번지 단국대학교 140-714호.  
Tel: +82-2-709-2514, Fax: +82-2-709-2585, E-mail: jioh@dgu.edu

<sup>c</sup>한국관세무역개발원  
서울특별시 강남구 논현동 62-13번지 관우빌딩 6층.  
Tel: +82-2-3416-5114, Fax: +82-2-3416-5136, E-mail: customsnews@korea.com

### Abstract

본 연구는 성과관리가 조직의 지속적인 성장과 발전의 혁신도구로써 조직성과에 영향을 미친다는 측면에서 공공부문의 균형성과표(BSC) 운용의 성공요인과 고려사항을 바탕으로 연구모형을 설정한 후 이를 실증적으로 분석하였다. 이를 위하여 성과관리를 위한 BSC의 추진 관리 단계인 계획, 실행, 평가, 환류 등 순환주기에 관련된 변수들을 독립변수로 하고, 조직성과에 관련된 변수들을 종속변수로 선정하여 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 분석하였다.

BSC를 구축 운영하고 있는 공공기관의 BSC 성과관리시스템 담당자에게 설문조사를 실시하여 분석한 결과, BSC 운영 단계별 하위변수들은 상호간에 영향을 미치며, 조직성과에도 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과에 따른 정책적인 시사점은 성과관리를 조직 내에 촉진 유지하기 위한 조직적, 정책적, 전략적 환경을 조성하여야 한다는 점이다. 또한 공공부문에서 성과관리체도가 실패하는 가장 큰 이유는 객관적인 평가지표가 명확히 설정되지 않았거나 보상체계가 불충하기 때문이다. 공공부문의 경쟁력 확보를 위해서는 구성원이 전략적 사고의식을 가져야 한다.

**Keywords:** BSC, 조직성과, PDCA, 성과관리

### I. 서론

정부는 사회 환경의 도전, 정책문제, 시민사회의 성장이라는 3 대 환경 요구에 대응하여 혁신을 하고 있다. 또한 정부는 연두업무계획 수립단계에서 핵심 정책 목표들은 반드시 성과지표를 반영, 실행하고, 평가결과를 환류시키고 있다. 이러한 통합적인 성과관리체계 구축으로 국민의 정책만족도 제고를 위한 전략 중심형 조직으로 발전하고 있다(대한민국, 2006). 그러나 구체적인 BSC 적용 사례의 검토 혹은 도입, 운용한 효과에 관한 실증적인 연구는 다음과 같은 측면에서 많이 부족한 실정이다.

따라서 민간부문에서 BSC 운용기법을 적극적으로 활용하여 공공부문에 적합한 변화와 혁신모델로 변형시킬 필요가 있을 것이다. 또한 BSC 를 적용한 공공기관의 조직성과와 정책적 대안 제시도 필요한 실정이다.

본 연구의 목적은 공공부문에서 BSC(Balanced Scorecard)의 적용가능성, 도입 필요성, 추진전략, 고려사항 등을 살펴보고, BSC 추진단계를 PDCA 사이클(Plan - Do - Check - Act Cycle)에 맞추어 조직성과에 영향을 미치는 변수들을 분석한 결과를 바탕으로 성공적인 BSC 도입 운용으로 성과 및 고객 중심으로 조직으로 변화시킬 수 있는 정책적인 시사점을 제시하는 것이다.

## II. 선행 연구

### 2.1. 성과관리 방법

BSC 는 조직의 전략을 성공적으로 달성하기 위해 재무 및 비재무, 내부 및 외부, 단기 및 장기 종합전략을 세우고, 이에 따른 성과목표를 설정한 뒤, 조직성과에 영향을 미치는 요소들간의 균형 추구를 통해 지속적인 발전을 도모하는 전략적 성과관리 방법론이다 (Kaplan and Norton, 1992).

성과관리에 대한 연구에는 BSC 관점연구와 도입 방향성 및 영향요인 그리고 진행과정에 대한 연구가 있다. BSC 와 조직성과에 관련한 연구는 ① 재무, 고객, 내부프로세스, 학습과 성장 등 4 가지 관점중심 연구(Kaplan and Norton, 1992; Kaplan and Norton, 1996; Olve et al, 1999; Niven, 2003; KOTRA, 2005; 민재형, 이정섭, 2005; 남영호, 김병태, 2005; 한국전산원, 2001; 한국전산원, 2005)와 ② 도입 방향성 연구(정순여, 김순기, 2002; 이석환, 2005b; 민재형, 이정섭, 2005; 윤수재, 2005; 강황선, 2005; 한국전산원, 2005), ③ 영향요인 연구(이형우, 2005; 김경구, 2006; 천홍말, 변지석, 2006; 김현구, 2006) 및 ④ 진행과정 연구(강은숙, 2003; 하미승, 2004) 등이 있다.

### 2.2. 공공부문의 성과관리

정부는 효율성과 고객지향성을 향상시키고 성과주의 문화정착을 위하여 기관평가와 목표관리제(MBO: Management by Objectives) 등을 도입하였다 (행정자치부, 2000). 하지만 “ 조직상하위자간에 협의를 통하여 부서 및 개인의 목표를 명확히 설정하고, 평가자와 수행자가 목표달성에 관하여 의견교환을 통해 평가하고, 다음 목표설정에 환류하고 그 결과를 보상체계에 반영하는 관리제도” 로 도입한 목표관리제가 조직내에서 통합적으로 연계하여 활용되지 못하는 문제점을 나타냈다. 이에 정부에서는 전술한 문제를 해결하기 위하여 직무성과계약제를 도입하였다. 더불어 정부의 성과관리 변화정책에 따라 공공기관들은 조직의 비전과 전략달성을 위한 도구로서 민간에서 널리 활용하고 있는 캐플란과 노튼이 1992 년 주창한 성과관리모형인 균형성과표(BSC: Balanced Scorecard)를 활발하게 도입 및 운용되고 있다.

정부는 행정의 효율성과 효과성을 증대시키기 위하여 신공공관리(New Public Management)기법을 도입해오고 있다. 또한 정부는 행정개혁의 일환으로 민간부분의 경영관리기법들을 도입하고 있다. 이러한 기법들은 공공분야의 비능률성을 제거하고 서비스를 개선해 준다. 특히, 민간부분의 경영관리기법 중 성과관리는 조직성과에 대한 측정(Measurement)과 평가를 체계적으로

수행하도록 돕는다 (Davies and Albright, 2001). 정부의 비효율성으로 법문옥레(Red Tape)와 같은 관료적 형식주의에 의한 불필요하고 복잡한 절차가 많은 서류 등을 감소시킨다 (Hood, 1994).

### 2.3. 공공부문의 성과관리 모형

Olve et al. (1999)는 과거, 현재, 미래의 시각에서 공공부문의 BSC 의 모형을 제시하였다. BSC 성과관리체계는 재무관점, 고객관점, 프로세스관점, 학습과 성장관점 등 4 가지 관점에서 조직성과를 종합적으로 측정, 평가하여 조직혁신을 통한 운영효율성 제고와 정책성과 향상을 목적으로 하고 있다 (Norton and Kaplan, 1992). 또한 Olve. et. al. (1999)이 체계화한 공공부문 BSC 관점도 성과관점, 관계관점, 활동관점, 학습성장관점을 토대로 성과지향적 공공기관 구축을 목표로 한다.

Niven (2003)은 미션을 BSC 의 최상위 단계로 설정하여 조직의 존재이유와 고객요구의 핵심목표를 제시하였다. 또한 조직의 전략목표를 관점의 중심부에 반영하였으며 목표들간의 우선순위를 부여하였다. 민재형, 이정섭 (2005)은 공공 및 비영리 부문에 적합한 성과측정모형의 개념을 Niven (2003)의 모형과 Olve et al. (1999)의 모형 등을 고려하여 공공 및 비영리 부문의 성과관리 측정모형을 제시하였다.

### 2.4. 성과관리 PDCA 단계

성과관리 단계별 연구로는 ① “ 슈하트 사이클” 또는 “ Deming Cycle” 로 불리는 PDCA(Plan-Do-Check-Act)모형이 있다. 이는 PDCA 순환으로 조직성과가 증진한다는 연구(Dewey, 1933, 2003; Talyer, 1933, 2003; Shewhart, 1939, 1951, 2003; Ishikawa, 1950, 2003; Kano, 1990, 2003; Deming, 1992, 2006; Solano, 2000, 2003; Leopoldi, 2004; Borden, 2004; Rohm, 2002; 강은숙, 2003)와 ② PDCA 의 세부 활동에 대한 연구(Shewhart, 1986, 2003; API, 1993, 2003; Bellamy, 2000; Weinstein and Vasovski, 2000; ISO14001, 2004; 정구철, 2005) 등이 있다.

PDCA 단계별로 적용된 사례 연구에는 첫째로 행정정보화의 위험관리 측면에서 기획, 실행, 검토 단계별 능력이 위험관리 성과인 제도화와 정보화에 미치는 영향에 대한 연구가 있다 (김영준, 1998). 둘째로 BSC 를 구축하기 위한 전략계획, 운영계획, 성과측정, 보고 및 활용 단계별 성과관리에 대한 연구가 있다 (강은숙, 2003). 셋째로 리엔지니어링이 계획 (Plan), 실행(Do), 평가(See) 과정을 통하여 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구가 있다 (김행기, 2003). 넷째로 환경 분석, 비전과 전략책정, 전략목표 책정, 실행체크, 결과분석과 평가, 환류를

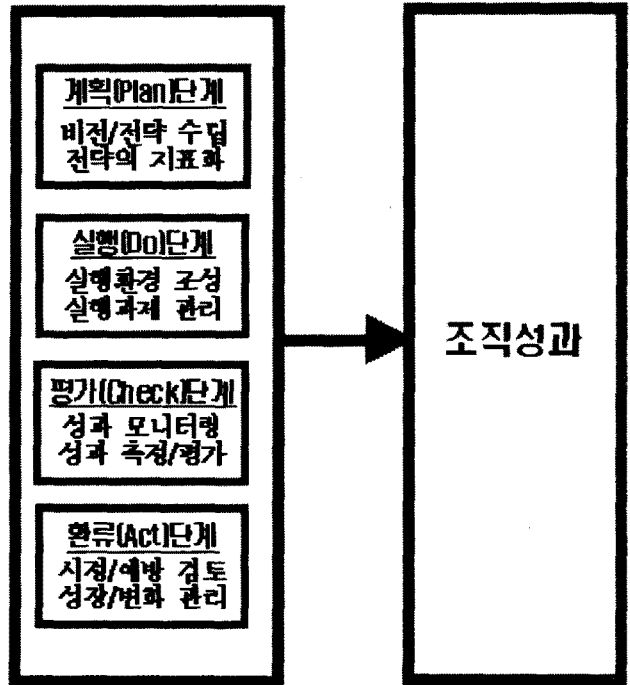
통한 순환(feedback) 체계에 대한 연구가 있다 (이재실, 김선엽, 2004). 다섯째로 성과관리 효과의 극대화를 위해 성과관리 모형과 PDCA 모형을 연계한 연구가 있다 (Melese et al., 2004; Baldrige, 2006; 강은숙, 2003; 하마승, 2004).

### 2.5. PDCA 발전과정

PDCA 모형의 발전과정을 정리하면 다음과 같다. 계획(Plan)단계는 설계, 변화계획, 전략수행계획, 요구판단 전략수립, 투자비용 결정, 계획과 예산수립, 합부직성(What), 전략도출, 비용과 효과를 위한 전략계획 등으로 분류하였다. 실행(Do) 단계는 제품을 생산, 판매, 관리, 전략수행, 비용 처리 추적, 수행, 방법론, 운영 등으로 분류하였다. 평가(Check) 단계는 검토 및 결과연구(Study, See, Inspection, Test, 전략적응 및 전략측정, 산출행위 추적, 평가, 효율성, 모니터링 분석, 고객만족 운영) 등으로 분류하였다. 환류(Act) 단계는 재검토, 변화의 재실행(Take Action), 목적달성, 학습정의, 학습과 환류, 발전개선, 성장발전, 변화 등으로 분류하였다.

PDCA 모형의 발전과정은 초기에는 각 단계 중 환류단계가 무시되었다. 계획과 실행 단계는 용어의 유사하지만 평가와 환류 단계에 대한 용어에는 다소 차이가 있음을 알 수 있다.

본 연구는 BSC 도입의 한계를 극복하기 위하여 공공부문에 도입 및 운용을 위한 성과관리 요인과 운용의 조직성과들을 변수로 설정한 후, 이들간의 관계를 연구하고자 <그림 1>에서 보는 바와 같은 연구모형을 설정하였다.



<그림 1> 연구모형

## III. 연구모형과 가설

### 3.1. 연구모형

본 논문에서는 ISIXSIGMA(2006), EPA(2004), Baldrige(2006), Melese et al.(2004), ISO 14001(2004), Rohm(2005b), Kaplan and Norton(2001a) 등의 단계별 주요활동에 따라 정리하면 계획단계, 실행단계, 평가단계, 환류단계로 구분하였으며, <표 2>에서 보는 바와 같다.

<표 2> PDCA 단계별 변수

단계	변수	세부 활동
계획단계 (Plan)	비전/전략 수립	조직미션 수립, 조직비전수립, 조직전략수립, 전략체계화
	전략의 지표화	전략목표 설정, 실행계획 수립
실행단계 (Do)	실행환경 조성	실행자원 확보, 실행환경 준비, 전략계획 실행, 전략실행관리
	실행과제 관리	실행과제 통제, 과제 책임관리
평가단계 (Check)	성과 모니터링	성과 모니터링
	성과 측정/평가	성과결과 측정, 성과결과 평가
환류단계 (Act)	시정/예방 검토	결과시정검토, 오류예방검토
	성장/변화 관리	성장/변화 관리
조직성과 (Outcome)		직무충실도, 과제이행도, 고객만족도

### 3.2. 연구가설의 설정

가설 H1 : BSC 계획(Plan)단계의 “비전/전략 수립”의 특성요인은 공공부문 BSC의 조직성과(Outcome)에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

계획단계의 중요 요소들은 조직의 성과제고를 위하여 필요하다(EPA, 2004; Baldrige, 2006; Rohm, 2005b ; Harlem, 2002). “비전/전략 수립”을 잘 정립함으로써 성공적으로 BSC를 추진할 수 있다. 그러므로 비전/전략 수립의 정도에 따라 조직성과에 영향을 미칠 수 있을 것이라는 관점에서 가설 H1를 설정하였다.

가설 H2 : BSC 계획(Plan)단계의 “전략의 지표화”의 특성요인은 공공부문 BSC의 조직성과(Outcome)에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

조직내의 비전 및 전략목표의 설정에 따른 달성을 위한 목표를 구체적으로 수립하여야 한다(EPA, 2002; ISO14001,2004; Rohm, 2005b; Harlem, 2003; SIXSIGMA, 2006; ISO14001, 2004; Rohm, 2005b ; Harlem,2002). 계획단계의 행위들에 대한 측정지표와 성과측정을 위한 구체적인 계획과 목표치를 관리하는 “전략의 지표화”의 중요성이 조직성과와 직접적으로 관련이 될 수 있다.

**가설 H3 : BSC 실행(Do)단계의 “ 실행환경 조성”의 특성요인은 공공부문 BSC의 조직성과(Outcome)에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.**

계획단계에서 비전과 전략수립 및 전략의 지표화를 통하여 설정된 조직의 전략목표와 성과측정지표를 구체적으로 실행함으로써 조직성과의 정도를 확인할 수 있다(SIXSIGMA, 2006; EPA, 2004; Baldrige, 2006; Rohm, 2005b; Harlem, 2002; Kaplan and Norton, 2005). 조직의 전략을 잘 수립하는 것도 중요하지만 잘 수립된 전략을 어떻게 잘 실행할 것인가도 중요하다는 것을 보여주는 결과이다..

**가설 H4 : BSC 실행(Do)단계의 “ 실행과제 관리”의 특성요인은 공공부문 BSC의 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.** 실행단계에서는 계획단계에서 설정된 비전과 전략목표의 달성을 위한 실행환경 조정을 위한 여러 가지 세부추진 과제를 관리하여야 한다(EPA, 2004; Melese et al., 2004; Rohm, 2005b). 설정된 계획을 실행함에 있어서 문제의 극복과 해결을 위한 실행과정을 지속적으로 관리하는 것이 중요하다.

**가설 H5 : BSC 평가(Check)단계의 “ 성과 모니터링”의 특성요인은 공공부문 BSC의 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.** 성과증진을 위한 계획단계와 실행단계를 통하여 진행되는 목표와 성과지표를 지속적으로 측정하여 목표의 변경이나 전략 변경의 기초로 활용하여야 하고, 성과의 모니터링은 조직의 핵심적인 사항이나 조직별의 문제점을 해결하기 위한 대응책의 강구에도 영향을 미칠 수 있다(SIXSIGMA, 2006; EPA, 2004; Melese et al., 2004; Rohm, 2005b).

**가설 H6 : BSC 평가(Check)단계의 “ 성과 측정/평가”의 특성요인은 공공부문 BSC의 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.** 공공부문은 공공성 측면에서 다양한 정책평가 제도의 평가대상이 되고 있다. 조직의 성과증진을 위한 노력들도 매년 평가를 받고 있다(SIXSIGMA, 2006; Melese et al., 2004; Rohm, 2005b; ISO14001, 2004). 성과관리제도가 성과증진을 위하여 도입·운용되고 있으므로 “성과 측정/평가”의 중요성이 조직성과와 직접 관련될 수 있다.

**가설 H7 : BSC 환류(Act)단계의 “ 시정/예방 검토”의 특성요인은 공공부문 BSC의 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.** BSC의 공공부문의 도입성과는 지속적인 정책을 재검토하여 발전시키는 환류체계를 구축하는 것이 중요하다(SIXSIGMA, 2006; EPA, 2004; Rohm, 2005b; Kaplan and Norton, 1996; 임성준, 김대식, 2003). 지속적인 조직의 성과증진을 위해서는 자발적인 시정·예방 활동이 중요하므로 “시정/예방 검토”는 조직성과와 직접 관련될 수 있다.

**가설 H8 : BSC 환류(Act)단계의 “ 성장/변화 관리”의 특성요인은 공공부문 BSC의 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.** BSC를 변화와 혁신의 도구로 정착하기 위해 계획, 실행, 평가 단계의 결과를 최종적으로 조직내외로 환류시켜 새로운 정책을 수립하거나 개선시키기 위한 장으로 활용해야 한다(SIXSIGMA, 2006; EPA, 2004; ISO14001, 2004; Rohm, 2005b; Harlem, 2002). 조직성과 제고를 위하여 환류단계에서 “ 성장/변화 관리”가 중요하므로 조직성과에 직접 관련될 수 있다

## IV. 가설검증

### 4.1. 자료수집 및 일반 특성

본 연구목적을 달성하기 위하여 BSC를 도입, 운용 중인 70여 개 공공기관 (중앙행정부처, 지방자치단체, 정부투자기관, 출연기관, 지방자치단체 공기업 등)의 성과관리 책임자들로부터 수집한 설문서 111부를 사회과학통계패키지(SPSS WIN 12.0)로 분석하였다.

근무기간별로 보면 5년 미만 42명으로 37.8%, 5년 이상~10년 미만이 27명으로 23.4%, 10년 이상~15년 미만은 27명으로 24.4%, 15년 이상은 16명으로 14.4%를 차지하고 있다. BSC 도입기간별로 보면 1년 미만은 30명으로 27.0%, 1년 이상~2년 미만이 44명으로 39.6%, 2년 이상~3년 미만은 16명으로 14.5%, 3년 이상도 21명으로 18.9%를 차지하고 있다.

### 4.2. 변수의 조작적 정의와 설문구성

본 연구에서는 연구의 개념적 틀을 검증하기 위하여 8개의 가설로 연구문제를 설정하고, 45개의 설문항목을 통해 측정하였다. 각 문항의 정도를 측정하기 위하여 Likert 7점 척도를 사용하였다.

선행연구에서 개발된 측정도구는 BSC의 계획, 실행, 평가, 환류, 조직성과 등에 대하여 <표 3>과 같이 총 45문항으로 구성하였다.

### 4.3. 설문문항의 신뢰성과 타당성 분석

본 연구의 측정 도구의 신뢰도를 Cronbach's alpha 값으로 측정 결과 모두 0.7로 Nunnally (1978)에 의하면 일반적으로 신뢰성 계수는 0.6 이상이면 무난한 것으로 판단한다. 따라서 36개의 측정요소 모두 신뢰성이 높다고 판단할 수 있다.

요인분석은 독립변수와 종속변수를 구분하여 분석하였으며 독립변수의 요인 적재치는 대부분 0.6 이상을 보여주었다. 연구를 위한 변수중에 전략연계성(0.494), 책임공감도(0.500),

평가객관성(-0.115), 예방체계도(0.412) 등은 0.6 이하의 요인 적재치가 산출되어 최종모형의 분석대상에서 제외하였으며, 또한 잠재요인에 대한 측정변수의 설정이 일치하고 있는 결과를 보여주고 있다. 따라서 변수에 대한 구성타당성은 양호한 것으로 입증되었다.

#### 4.4. 상관관계 분석

상관관계분석은 변수들 간의 상관분석을 통하여 특정 현상을 기술하거나 설명하는 기술연구의 한 유형이다. 상관분석은 두 변수간의 상관분석을 통하여 사회과학 현상의 복합적인 상황을 보다 의미있게 해석하고 궁극적으로 예측과 변수간의 인과관계를 규명하는 것이다. 독립변수의 상관관계 분석결과, 종속변수로 설정된 조직성과와 독립변수로 설정된 계획, 실행, 평가, 환류 단계하의 모든 변수가 통계적으로 유의한 상관관계가 있는 것으로 판명되었다. 각 요인간의 상관계수는 모두 0.7 이하로 본 연구의 판별타당성은 확보되었다고 판단할 수 있다. 상관관계계수가 가장 높은 쌍은 전략의 지표화와 비전/전략 수립으로 0.642이다.

유추해 볼 때 가설에서 영향을 미칠 것이라는 가설을 기각할 만한 통계적 근거는 없다.

계획(Plan), 실행(Do), 평가(Check), 환류(Act) 단계의 회귀분석에 의한 모형의 계수는 <표 4>에서 보는 바와 같다.

공공부문 측면에서 볼 때 PDCA 의 단계별로

<표 3> 설문구성

변수	하위변수	측정항목	측정
성과 관리	비전/전략 수립	달성 가능성, 비전 실현성, 동기 부여도, 전략 반영도, 전략 중요도, 전략 연계성	7 점 척도
	전략의 지표화	지표 현실성, 지표 연계성, 지표 구성도	
	실행환경 조성	조직 편성도, 규정 적정성, 성과 통합성	
	실행과제 관리	과제 공유도, 검토 지속성, 책임 공감도	
	성과 모니터링	관리 지속성, 도구 활용도, 평가 객관성	
	성과 측정/평가	기준 만족도, 성과 달성도, 보상 공정성	
	시정예방 검토	목표 시정성, 자율 통제성, 예방 체계도	
	성장변화관리	업무 개선도, 변화 지속성, 결과 환류성	
조직 성과	조직성과	업무책임성, 목표의식도, 가치일체감, 혁신참여도, 요구반영도, 경쟁력향상도, 준법만족도, 효율만족도, 효과만족도	7 점 척도

<표 4> 회귀분석에 의한 모형의 계수

모형	비표준화 계수	표준화 계수		t 값	유의 확률	공선성 통계량		
		B	표준오차			베타	공차한계	VIF
3	(상수)	0.998	0.362		2.753	0.007		
	비전/전략 수립(P1)	0.298	0.069	0.330	4.350	0.000	0.669	1.496
	성과 측정/평가(C2)	0.290	0.064	0.339	4.516	0.000	0.684	1.461
	시정/예방 검토(A1)	0.264	0.072	0.281	3.675	0.000	0.656	1.525

a 종속변수: 조직성과(O)

#### 4.5. 가설검증과 해석

독립변수인 계획, 실행, 평가, 환류 단계는 각각 2 개의 독립변수로 총 8 개의 변수에 대하여 회귀분석으로 가설검증을 실시하였다. 본 논문에서는 독립변수들의 투입에서 단계적 선택(stepwise) 방식을 사용하여 검증하였고 투입확률(PIN)은 0.05 이며, 제거확률(p-out)은 0.10 을 사용하였다. 계획, 실행, 평가, 환류 단계 회귀분석에 의한 모형 적합성은 R 제곱이 0.05 자유도는 1 과 104 로 적합한 것으로 평가되었다.

본 논문에서 계획, 실행, 평가, 환류 단계의 영향을 줄 것으로 기대한 독립변수들은 8 개의 변수들이다. 이 8 개의 독립변수의 검증결과를

설정된 BSC 의 8 개의 변수 중 3 개(비전/전략 수립, 성과 측정/평가, 시정/예방 검토)의 변수만이 긍정적인 영향을 미친다. PDCA 단계중 BSC 의 운용에 따른 조직성과에 영향을 미치는 단계는 계획(Plan)단계, 평가(Check)단계, 환류(Act)단계로 분석되었다.

위의 가설검증으로 BSC 를 PDCA 단계로 구분된 변수가 조직성과에 미치는 영향을 검증하였다. 본 연구를 통하여 BSC 도입 및 운용이 조직성과에 미치는 영향요인은 계획단계는 비전/전략 수립(P1), 평가단계는 성과 측정/평가(C2), 환류단계는 시정/예방 검토(A1)로 분석되었다.

본 연구자가 BSC 컨설턴트 경험에 비추어 연구배경과 목적에서 제기한 공공부문의 BSC 운용이 조직성과에 바람직하게 적용하기 위해서는 계획과 환류 단계가 실행보다 중요하다는 것이 분석결과와 일치한다. 더불어 BSC 운용이 단기간에 나타난 현상이지만 공공기관은 부서와 개인의 평가에 지나치게 의존하고 있다. 이는 연구문헌을 통하여 BSC의 진화과정에서 1 단계는 조직평가를 위한 BSC, 2 단계는 조직관리를 위한 BSC, 3 단계는 조직혁신을 위한 BSC로 제시한 내용과 일맥상통한 결과라고 판단된다.

실행단계가 긍정적인 영향을 미치지 않는다는 분석결과는 BSC의 운용이 시간이 지나면서 적용될 수 있는 추진조직, 제도통합, 실행과제 공유 및 검토 등의 요소가 조직원들의 제도적용을 위한 기준정착과 운용노하우 습득의 필요성과 전 직원의 참여를 통한 전략실행과 협력을 통한 공유의 중요성이 조직성과에 영향을 미치는 요인으로 운용되어야 한다.

## V. 결론

본 연구 결과, 첫째로 공공부문에서 성과 변수들 간 상관관계는 높은 것으로 나타났다. 둘째, PDCA 4단계 중 Plan, Check, Act 단계의 일부 변수만이 조직성과에 영향을 미치고 Do단계는 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 셋째, 각 단계에서 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 변수는 Plan단계에서는 비전전략수립, Check단계에서는 성과측정평가, Act단계에서는 시정예방검토 등이었다.

또한 공공부문에서 BSC를 성공적으로 도입 운용함으로써 조직성과를 지속적으로 증진시키기 위한 정책적 시사점은 첫째, BSC를 조직내에 촉진하고 유지하기 위한 조직적, 정책적, 전략적 환경을 조성하여야 한다는 점이다. 둘째, 공공부문에서 제약조건은 제도적인 제약과 구성원의 실행참여에 따른 인력의 재배치 문제이다. 셋째, 공공부문에서 성과관리제도가 실패하는 가장 큰 이유는 객관적인 평가지표를 명확히 설정하지 못하거나 보상체계가 부족하기 때문이다. 넷째, 공공부문의 경쟁력 확보를 위해서는 구성원들이 전략적 사고의식을 가져야 한다는 것이다.

## 참고문헌

- 김영춘, 관세행정정보체계의 위험관리에 관한 연구, 박사학위논문, 성균관대학교 대학원, 1997.
- 김행기, 공공부문 리엔지니어링의 조직성과에 관한 실증연구, 박사학위논문, 단국대학교 대학원, 2003.
- 민재형, 이정섭, "공공기관의 성과측정모형," 한국경영과학회 춘계공동학술대회, 2005, pp.990~996.
- 윤수재, "정부성과평가시스템에서의 BSC 모델 활용방안," 한국행정연구원, 2005, p.53~62.
- 한국전산원, "공공부문의 성과평가 및 관리 방안 연구 - BSC를 중심으로", 2005.
- API, "Evolution of the PDSA Cycle", *Associates In Process Improvement*, 2003.
- Baldrige, M., "2006 Education Criteria for Performance Excellence," National Quality program, 2006.
- Barrett, P., "Results Based Management and Performance Reporting, "an Australian Perspective UN Results Based Management Seminar, 2004.
- Deming, W. E., "the Deming Cycle", 2006, [www.valuebasedmanagement.net](http://www.valuebasedmanagement.net)
- Dewey, J., "Evolution of the PDSA Cycle," *Associates In Process Improvement*, 2003.
- EPA, "Continual Improvement in Utility Management: A Framework for Integration," Environmental Protection Agency, 2004.
- Ishikawa, K., "Evolution of the PDSA Cycle," *Associates In Process Improvement*, 2003.
- ISO, "SEQM Analysis of ISO14001," ISO: International Standard Organization, 2004.
- Kaplan, R. S., "Using The Balanced Scorecard for Public Sector Organization," *Balanced Scorecard Report*, 1999.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton, *The Office of Strategy Management*, Harvard Business School Press, 2005.
- Niven, P. R., *Balanced Scorecard Step-by-step for Government and Non-profit Agencies*, New York: John Wiley & Sons, Inc. 2003.
- QUEST, "PDCA-Problem Solving Process", 2006, [www.questlearningskills.org](http://www.questlearningskills.org)
- Rohm, H. and L. Halbach, "Building a Balanced Scorecard (BSC) Performance Systems, A Balancing Act," *Perform Magazine*, Vol.2, 2005a, pp.1~8.
- Niven, P. R., *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*, New Jersey, John Willy and Sons, Inc. 2005c.
- Shewhart, W., "Evolution of the PDSA Cycle," *Associates In Process Improvement*, 2003.
- Solano, J., "Integration of Systemic Quality and the Balanced Scorecard," *Information Systems Management*, Vol.20, No.1, 2003, pp.64~79.
- Taylor, F., "Evolution of the PDSA Cycle," *Associates In Process Improvement*, 2003.