

전략적 성과관리 검증방안 사례연구

이정구^a

^a국방과학연구소 혁신위원회

305-600, 대전광역시 유성구 유성우체국 사서함 35호

Tel: +82-042-821-2714, Fax: +82-042-821-2227, E-mail: addpm@naver.com

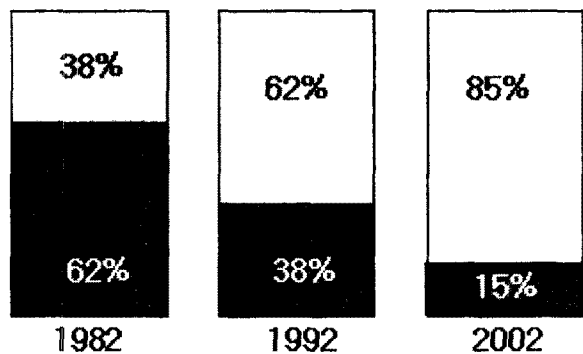
Abstract

지난 2000년대 초반 주요 대기업과 일부 대형 공기업을 중심으로 일기 시작한 BSC 성과관리 구축 움직임이 공공부문 전반으로 빠르게 확산되었다. 하지만 BSC 성과관리에 충분한 준비와 변화관리에 대한 고민 없이 따라하기식 프로젝트가 잇따른다는 지적이 일고 있으며, 운영결과를 어떻게 검증하여 개선해야 하는지에 검증방법이 미흡한 실정이다. BSC 성과관리의 근간이 되는 전략체계도가 과연 설계시 생각한 대로 인과관계를 가지고 있는지, 어떻게 검증하여 개선해야 하는지 구체적인 사례를 통해서 제시하고자 한다.

1. 서론

과거 산업사회의 조직은 원재료, 토지, 공장 등과 같은 유형자산을 이용하여 제품을 생산하여 가치를 창출하였다. 그러나 현대 지식정보화 사회는 정보기술의 발달로 경쟁은 가속화되었고 종래의 조직가치의 중심이었던 유형자산의 중요성은 상대적으로 낮아지고 브랜드, 이미지, 연구개발력 등 무형자산이 조직 가치 창출에 중요한 역할을 하게 되었다. [11,12]

미국 브루킹스 연구소가 실시한 조사에 의하면 82년 장부상의 유형자산 가치는 시장가치의 62%이었으나 92년에는 38%로 하락하였으며, 2000년대에는 규모의 경제, 시장 진입장벽, 저생산비용 등의 효능이 급속히 상실됨에 따라 15%로 축소되었다. 또한 투자자들이 중시하는 무형자산 요소는 전략 실행력, 경영진의 신뢰성, 사업전략의 질, 혁신능력, 우수인재 확보능력, 시장점유율, 경영진의 사업경험, 경영진의 보상제도, 조직관리 프로세스의 질, R&D 역량 등이라고 한다. 이렇게 조직가치의 대부분이 무형자산으로부터 발생하는 상황 하에서 조직은 반드시 효과적으로 무형자산을 측정하는 능력을 개발해야 할 것이다. [13]



[그림 1] 유형자산과 무형자산의 가치

BSC(Balanced Score Cards) 성과관리는 1992년 Harvard 대학 Robert Kaplan 교수와 David Norton

박사에 의해 창안되었으며, 이후 약 15 년간 세계적으로 다양한 조직에 널리 사용되고 있다. 가트너그룹의 조사에 따르면 2004 년 현재 Fortune 100 기업중 64%이상이 BSC 를 도입하였거나 도입중에 있다고 한다. [10]

BSC 는 전통적으로 중요시되어 오던 재무적 관점 외에 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장이라는 3 가지의 비재무적 관점도 함께 고려함으로써, 조직의 전략을 입체적으로 관리할 수 있도록 도와주는 가치중심의 성과관리 기법으로써, Balanced set of Measures, Strategy-focused, Tool for Communicating Strategies 의 3 가지 Key Word 로 그 개념을 설명할 수 있다.

'Balanced set of Measures' 란 장기와 단기, 선행과 후행, 조직과 개인측면의 지표를 균형있게 조합하고 역량과 인프라는 프로세스를, 프로세스는 고객을, 그리고 고객은 성과 향상을 자극하는 연결고리를 지표의 조합으로 표현할 수 있어야 한다는 것이다. 'Strategy-focused' 란 조직의 비전과 전략으로부터 도출된 성과지표의 조합이어야 하며, 조직의 전 구성원이 조직이 나아갈 방향을 알고 변화에 대한 공헌이 가능해야 하며, 조직구조의 변화, 계획수립, 예산편성의 결정 등 BSC 성과관리가 통제의 기반을 형성한다는 것이다. 'Tool for Communicating Strategies' 란 조직 내부에서 전략을 공유하고 모든 자원과 역량을 집중하도록 동기를 부여하는 성과지표와 의사소통의 도구가 필요하며 그 기능을 BSC 성과관리가 한다는 것이다.

BSC 성과관리가 처음부터 이렇게 전략을 실행하는 전략관리시스템으로 개발된 것은 아니다. 1992 년 처음 BSC 를 제시할 때 Kaplan 과 Norton 은 BSC 를 성과측정을 위한 시스템으로 제시하였다. 4 가지 관점에서 적절한 수의 측정치를 개발하는데 주력하였다. 1996 년에는 단순한 관점들간의

인과관계를 밝혔던 것에서 측정지표 자체간의 인과관계를 파악하고, 전략체계도를 활용하여 측정시스템에서 경영관리시스템으로 발전을 제시하였다. 1996 년에는 기업들이 BSC 를 통하여 전략적 관리시스템의 구축을 가능하게 하는 4 단계 프로세스를 제시하였다. 이렇게 BSC 성과관리는 성과측정시스템에서 관리시스템 그리고 전략관리시스템으로 진화되었다고 보고 있다.[9]

지난 2000 년대 초반 주요 대기업과 일부 대형 공기업을 중심으로 일기 시작한 BSC 성과관리 구축 움직임이 공공부문 전반으로 빠르게 확산되었다. 하지만 BSC 성과관리에 충분한 준비와 변화관리에 대한 고민 없이 따라하기식 프로젝트가 잇따른다는 지적이 일고 있으며, 운영결과를 어떻게 검증하여 개선해야 하는지에 검증방법이 미흡한 실정이다. BSC 성과관리의 근간이 되는 전략체계도가 과연 설계시 생각한 대로 인과관계를 가지고 있는지, 어떻게 검증하여 개선해야 하는지 구체적인 사례를 통해서 제시하고자 한다.

2. 연구 배경

가트너그룹의 조사에 따르면 2004 년 현재 Fortune 100 기업중 64%이상이 BSC 를 도입하였거나 도입중에 있으며, 우리나라의 경우 대기업은 물론 청급 이상 공공기관의 대부분이 BSC 를 도입 운영하고 있다. BSC 에 대한 관심이 높아짐에 따라 많은 연구자들은 BSC 의 성과측정치의 관련성을 밝히려고 시도하고 있다. 일부 선행연구에서는 BSC 의 각 관점별 선행지표와 후행지표간의 연결을 지원하는 실증적 증거들이 발견되고 있다. 이와 반면에 선행지표와 후행지표간의 인과관계가 증명되지 않는다는 보고도 있다. 예를 들면, Norreklit(2000)은 BSC 의 몇몇 인과관계 가정에

대하여 인과관계로 설명되지 않는다고 비판하고 있고, Malina(2001)는 BSC 를 고입하여 운영하고 있는 북미의 다국적기업을 대상으로 한 연구에서 BSC 모델이 부분적으로만 인과관계를 나타내고 있다고 보고하고 있다. 이상의 BSC 모델의 선행지표와 후행지표간의 인과관계에 대한 실증연구들을 종합해 보면 카플란과 노턴(1992)이 제안하고 있는 BSC 모델이 아직 확고한 지지를 받지 못하고 있어 추가적인 연구가 필요하다. [15] A 기관도 '06 년부터 실질적인 BSC 성과관리를 수행하여, '06 년도 성과를 마감하고 '07 년도 전략체계도(Strategic Map)를 새롭게 수립해야 하는 시점이었다. 그러한 시점에서 BSC 운영자의 가장 궁금한 의문점은 과연 우리의 전략체계도가 카플란과 노턴(1992)이 제안하고 있는바와 같이 인과관계를 입증할 수 있을까 였다.

그러나 과연 그러한 인과관계를 실증적으로 밝힌 연구는 찾아보기 힘들었다. 대부분의 연구가 실제로 BSC 의 데이터를 통한 검증방법이 아니라 BSC 모델에 대한 설문조사를 통해 BSC 모델이 어느정도 인과관계를 가지고 있는지를 확인해 보는 수준이었으며, 실제로 BSC 를 적용한 기업이나 기관에서 BSC 실적데이터를 통해서 인과관계를 검토해 본 연구는 찾아보기 힘들었다.

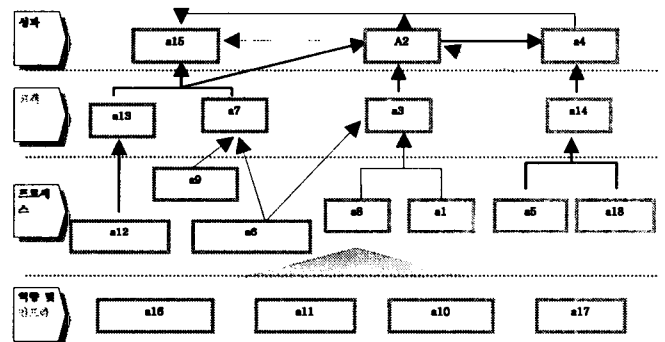
허종락[15]은 카플란과 노튼의 BSC 모델의 타당성을 검증하기 위하여 D 은행의 34 개 영업점에서 설문조사를 실시하였으며, 권오돈[16]도 은행지점을 설문대상으로 하여 종업원 만족도와 내부프로세스 가치사슬의 완전성, 고객만족의 인과관계를 조사하였다. 조일출[17]은 카플란과 노튼의 모형에 공공성 관점을 추가한 연구모형을 설계한후 정부투자기관 등의 경영실적보고서를 기준으로 그들의 인과관계를 분석해 보았다. 이렇게 관련된 연구 모두 전반적인 BSC 모델의 타당성을

평가한 것이지, 특정기업에서 설정한 전략체계도의 인과관계를 검증하고 개선한 연구는 찾아보기 힘들었다.

이러한 맥락에서 이제 막 성과평가까지 BSC 의 한 사이클을 지나온 기관에서 실제적인 데이터를 기준으로 전략체계도의 인과관계를 검토해 보고, 그 개선방향을 찾아보는 것은 큰 의의가 있을 것으로 생각된다.

3. 연구내용

A 기관은 '06 년부터 BSC 성과관리를 운영하여 성과평가까지 BSC 의 한 사이클을 진행하였다. 본 연구에서는 A 기관의 실제적인 데이터를 기준으로 전략체계도의 인과관계를 검토해 보고, 문제가 있다면 그 개선방향을 찾아보고자 한다.



[그림 2] 현재의 전략체계도

먼저 [그림 2]의 전략체계도를 구성하고 있는 18 개 전략목표가 과연 우리가 가정한 전략적 인과관계를 가지고 있는 지를 확인하기 위하여 요인분석을 실시하였다.

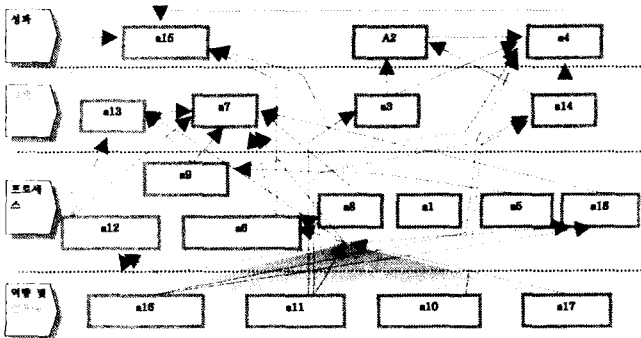
표 1 전략목표의 상관관계

전략목표	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	1.0000																		
2	0.1234	1.0000																	
3	0.2345	0.3456	1.0000																
4	0.3456	0.4567	0.5678	1.0000															
5	0.4567	0.5678	0.6789	0.7890	1.0000														
6	0.5678	0.6789	0.7890	0.8901	0.9012	1.0000													
7	0.6789	0.7890	0.8901	0.9012	0.9123	0.9234	1.0000												
8	0.7890	0.8901	0.9012	0.9123	0.9234	0.9345	0.9456	1.0000											
9	0.8901	0.9012	0.9123	0.9234	0.9345	0.9456	0.9567	0.9678	1.0000										
10	0.9012	0.9123	0.9234	0.9345	0.9456	0.9567	0.9678	0.9789	0.9890	1.0000									
11	0.9123	0.9234	0.9345	0.9456	0.9567	0.9678	0.9789	0.9890	0.9901	0.9912	1.0000								
12	0.9234	0.9345	0.9456	0.9567	0.9678	0.9789	0.9890	0.9901	0.9912	0.9923	0.9934	1.0000							
13	0.9345	0.9456	0.9567	0.9678	0.9789	0.9890	0.9901	0.9912	0.9923	0.9934	0.9945	0.9956	1.0000						
14	0.9456	0.9567	0.9678	0.9789	0.9890	0.9901	0.9912	0.9923	0.9934	0.9945	0.9956	0.9967	0.9978	1.0000					
15	0.9567	0.9678	0.9789	0.9890	0.9901	0.9912	0.9923	0.9934	0.9945	0.9956	0.9967	0.9978	0.9989	0.9990	1.0000				
16	0.9678	0.9789	0.9890	0.9901	0.9912	0.9923	0.9934	0.9945	0.9956	0.9967	0.9978	0.9989	0.9990	0.9991	0.9992	1.0000			
17	0.9789	0.9890	0.9901	0.9912	0.9923	0.9934	0.9945	0.9956	0.9967	0.9978	0.9989	0.9990	0.9991	0.9992	0.9993	0.9994	1.0000		
18	0.9890	0.9901	0.9912	0.9923	0.9934	0.9945	0.9956	0.9967	0.9978	0.9989	0.9990	0.9991	0.9992	0.9993	0.9994	0.9995	0.9996	1.0000	

[그림 3] 현 전략목표에 대한 요인분석결과

전략체계도는 실질적으로 역량 및 인프라의 전략목표들이 상위의 (내부)프로세스에 영향을 미치고, 프로세스에 있는 전략목표들은 다시 고객관점에 있는 전략목표에 영향을 미치고, 고객관점에 있는 전략목표는 상위의 성과관점에 있는 전략목표에 영향을 미친다고 가정하여 작성된 것이다.

특히 최하단의 역량 및 인프라관점에 있는 전략목표는 어느 특정한 상위관점의 전략목표에 영향을 미친다기 보다는 인프라의 역할로 상위 프로세스에 총괄적으로 영향을 미칠 수 있기 때문에 역량 및 인프라 관점의 전략목표의 총합을 하나의 전략목표로 간주하여 18 개 전략목표의 연관성을 분석하기 위하여 SAS 를 통한 요인분석을 실시하였다.



[그림 4] 전략체계도상의 요인분석 결과

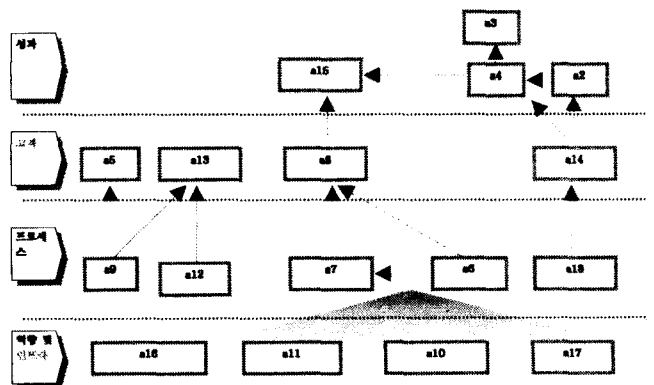
요인분석 결과 [그림 3]과 같이 요인분석결과 "A1" 전략목표를 제외하고는 모두 인과관계를 가지고 있음을 알 수 있었다. 그러나 [그림 4]에서 보는 바와 같이 우리가 가정한 전략체계도(Strategy Map)의 인과관계와는 다른 형태를 보여주고 있다는 것을 알 수 있었다. 따라서 이러한 현재의 인과관계 속에서 과연 4 가지 관점은 우리의 가정과 같은 결과를 나타내고 있는지를 확인하기 위하여 4 가지 관점에 대한 요인분석을 실시하였다.

피어슨 상관 계수, N = 49
H0: Rho=0 검정여 대한 Prob > |r|

	PER	CUS	PRO	INFRA
PER per	1.00000	0.08261 0.5725	-0.03171 0.8268	0.10776 0.4611
CUS cus	0.08261 0.5725	1.00000	-0.02555 0.8516	0.02365 0.8440
PRO pro	-0.03171 0.8268	-0.02555 0.8516	1.00000	0.00871 0.9526
INFRA infra	0.10776 0.4611	0.02365 0.8440	0.00871 0.9526	1.00000

[그림 5] 현 관점에 대한 요인분석

[그림 5]와 같이 현재의 전략체계도를 기준으로한 4 가지 관점에 대한 요인분석결과 예상한대로 4 가지 관점의 인과관계는 우리가 생각한 가정과 다른 결과를 보여주고 있었다.



[그림 6] 요인분석에 의해 재배치된 전략체계도

피어슨 상관 계수, N = 49
 H0: Rho=0 검정에 대한 Prob > 1-t

	INFRA	PROCESS	CUS	PER
INFRA infra	1.00000	0.46234 0.0000	0.37105 0.0067	0.27399 0.0568
PROCESS process	0.46234 0.0000	1.00000	0.78928 <.0001	0.29927 0.0367
CUS cus	0.37105 0.0067	0.78928 <.0001	1.00000	0.35493 0.0123
PER per	0.27399 0.0568	0.29927 0.0367	0.35493 0.0123	1.00000

[그림 7] 개선된 전략체계도 관점에 대한 요인분석

전략이란 원인과 결과의 관계에 관한 일련의 가설체계이다. 따라서 전략수립시 전략적 가설을 기술하고 전략에 내재된 가정들의 타당성을 검증하는 것이 필요한데 BSC 는 이를 가능하게 해 준다. 잘 작성된 전략체계도는 선택한 전략목표들을 통해 전략을 잘 표현해야만 한다. 역량 및 인프라 관점하의 성과동인에서 성과관점하의 향상된 성과에 이르기까지 전략목표들은 인과관계적 분석하에 상호 연계되어야 한다. 성과지표들간의 관계를 분명히 밝히는 성과측정을 통해 전략을 문서화하는 동시에 성과결과를 모니터링, 관리하고 확인한다. 이렇게 함으로써 비로서 우리는 전략을 학습하고 전략이 성공적으로 실행되도록 할 수 있는 것이다.[2]

전략체계도의 전략목표들이 관점의 인과관계에 문제가 있기 때문에 따라서 요인분석 결과를 기준으로 모든 전략목표를 [그림 6]과 같이 인과관계 중심으로 재배치하고, 4 가지 관점에 대해서 다시 요인분석을 실시하였다. [그림 7]은 전략체계도의 재배치 후 요인분석 결과이다. 재배치 후 요인분석결과는 관점간의 연관성이 확연히 나타나고 있으며, 역량 및 인프라가 프로세스에 프로세스는 고객에, 고객은 성과에 연관관계가 있음을 보여주고 있다. 따라서 전략체계도의 재배치는 합리적인 것으로 판단된다.

4. 결론

A 기관은 '06 년 BSC 성과관리를 도입하고 성과평가까지의 한 사이클을 지나온 기관으로서 주변 기관으로부터 선도기관으로서 많은 질문을 받고 있는 것이 사실이다.

본 연구에서는 이러한 A 기관의 성과관리 운영결과를 토대로 전략체계도상의 전략목표간의 인과관계를 검토하여 보고, 개선방안을 도출하여 그 개선방안의 타당성을 입증하였다.

대기업이나 대형 공공기관 같은 조직에서는 BSC 전략체계도의 유의성있는 상관관계와 인과관계를 입증할 만큼의 충분한 데이터를 축적하는데 몇 달 또는 몇 년이라는 긴 시간이 걸릴 수도 있다. 따라서 단기적인 관점에서 전략적 영향에 관한 관리자의 평가는 주관적이고 정성적인 판단에 의존해야만 할지도 모른다. 하지만 궁극적으로는 보다 많은 증거가 축적됨에 따라서 조직들은 보다 객관적으로 설정된 인과관계에 대한 추정치를 제공할 수 있게 될 것이다. 경영자들에게 그들 전략의 기반에 놓여진 가정을 체계적으로 생각해 보게 하는 것은 현재처럼 단기적인 운영결과에 근거하여 의사결정을 내리는 것에 비한다면 가일층 개선된 방식이라고 할 것이다.[7]

사실 BSC 를 운영하는 많은 기관에서 워크숍을 통한 전략체계도 개발 방식을 취하기 때문에 전략체계도의 명확한 인과관계에 스스로 의문을 가지고 있는 사람들이 많은 것이 사실이다. 전략체계도 작성자 중에는 존재하거나 존재하지 않을 수도 있는 인과관계를 기술해야 하는 것을 어려워하는 경우가 적지 않다. 그러나 인과관계 분석을 꺼린다고 해서 BSC 의 효과를 누리지 못하는 것은 아니다. 왜냐하면 전략목표들 간의 인과관계를 제한적으로만 파악하고 있는 적지 않은

수의 선도적 BSC 도입기관들도 엄청난 전략적 집중과 전략적 일체화, 향상된 자원배분 의사결정 등의 성과를 거둔바 있기 때문이다.

따라서 모든 조직들은 어떻게 그들의 고유한 역량과 인프라가 핵심역량으로 변환되는지에 대해 구체적으로 파악하기 위하여 전략목표들 간의 인과관계를 파악하고 개선하고자 노력해야 할 것이다. [2]

이러한 노력의 결과들이 공유된다면 보다 명확한 전략실행 방법론이 수립될 것으로 예상된다.

참고문헌

1. Niven, P.R, 삼일회계법인 역, BSC Step by Step 성과창출과 전략실행,시그마인사이트컴, 2002
2. . Niven, P.R, 신홍철 외 역, BSC 진단과 개선, 네모북스, 2006
3. Kaplan, R.S., and D.P. Norton, 2001, Strategy Map : BSC 의 구축과 실행을 위한 전략체계도, 21 세기북스, 2004
4. Kaplan, R.S., and D.P. Norton, 1992,"The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance", Harvard Business Review 70(1), pp.71-79
5. Kaplan, R.S., and D.P. Norton, 1993,"Putting the Balanced Scorecard to Work", Harvard Business Review 71(5), pp.134-147
6. Kaplan, R.S., and D.P. Norton, 1996, The balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Harvard.
7. Kaplan, R.S., and D.P. Norton, 1996, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic management System", Harvard Business Review 74(1), pp.75-85
8. Kaplan, R.S., and D.P. Norton, 2001, The Strategy Focused Organization, Harvard Business School Press, Harvard.
9. 김경구, " 균형성과표(BSC)가 기업성과에 미치는 영향", 홍익대 대학원, 박사학위논문, 2005
10. 김여진, " 국내기업의 BSC 실행프로세스에 관한 비교연구 -우수기업 사례를 중심으로 -", 2005,경희대 대학원
11. 이민형, " BSC 에 의한 연구개발조직의 성과중심관리체계", 과학기술정책연구원, 2002
12. 전병훈, " BSC 에 의한 출연연구기관의 성과관리모형 개발에 관한 연구", 충남대 대학원 석사학위논문, 2004
13. 박인서, " HR BSC 를 통한 전략적 인적자원관리와 조직성과의 관계에 관한 연구", 부산대 대학원, 박사학위논문, 2006
14. 이정구 외," 연구기관의 성과관리 구축사례연구", 한국경영정보학회 2006 추계학술대회 논문집, 2006.11
- 15.허종락,"BSC 성과지표간 인과관계 분석",계명대 대학원 박사학위논문, 2002
16. 권오돈,"BSC의 비재무적 성과측정의 구조적 관계에 관한 연구", 안동대 대학원 박사학위논문, 2003
- 17.조일출,"공기업의 성과와 성과동인간 인과관계에 관한 연구", 한양대 대학원 박사학위논문, 2004