

BSC를 통한 전략 집중형 조직 구현 이정구^a 유정섭^b 이찬^c

^a 국방과학연구소 경영성과관리실
305-600, 대전광역시 유성구 유성우체국 사서함 35호
Tel: +82-042-821-2714, Fax: +82-042-821-2227, E-mail: addpm@naver.com

^b 국방과학연구소 경영성과관리실
305-600, 대전광역시 유성구 유성우체국 사서함 35호
Tel: +82-042-821-2736, Fax: +82-042-821-2227, E-mail: chsyu@add.re.kr

^c 국방과학연구소 경영성과관리실
305-600, 대전광역시 유성구 유성우체국 사서함 35호
Tel: +82-042-821-2703, Fax: +82-042-821-2227, E-mail: clee@add.re.kr

Abstract

BSC는 전략을 일관되고 통찰력있게 기술하고 전달할 수 있는 체계를 조직에 제공해 준다. 우리가 전략을 기술할 수 없다면, 전략의 실행도 기대할 수 없는 것이다.

BSC를 도입하여 획기적인 성과를 창출하는 조직을 말하는 전략 집중형 조직(SFO)에는 아래와 같은 5가지 원칙이 있는 것으로 알려져 있다.

최고경영진의 리더십을 통해 변화를 이끌어내라. 전략을 지속적인 프로세스로 만들어라. 전략을 모든 사람들의 일상업무로 만들어라. 전략의 전사적 정렬을 통해 시너지를 창출하라. 전략을 실천적 용어로 구체화하라.

A 기관에서는 '05년 BSC 도입 전 전략집중 조직진단을 실시하였으며, 1년의 초기 도입과정 후 '06년 5월 1년간의 과정을 확인해 보기 위하여 다시 전략집중 조직진단을 실시하였으며, 2년간 BSC 실행 후, '08년초 다시 전략 집중형 조직진단을 실시하였다. 3년간의 BSC 추진과정을 소개하고, 3년의 전략집중 조직진단 결과를 중심으로 과연 BSC 추진 조직이 5가지 영역에서 어떻게 변화되어 가는지를 분석하고자 한다.

Keywords :

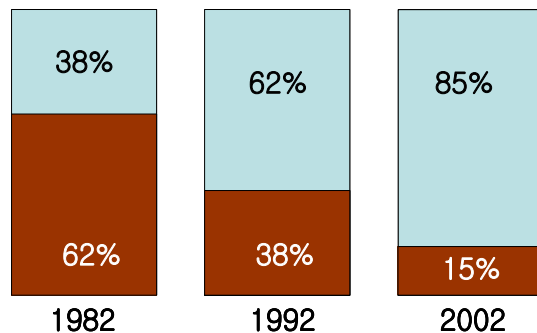
BSC, 전략 집중형 조직, 전략, 성과지표

1. 서론

최근에 세계적으로 많은 기업과 국가들이 에너지 자원 전쟁으로 고통을 겪고 있다. 하지만 이러한 환경변화 이전에도 우리나라 100대 기업의 생존율은 12%에 불과했다고 한다. [13] 그러면 왜 이렇게 많은 기업들이 지속가능 경영에 실패하는 것일까? 그 이유는 조직의 가치 창출영역이 유형자산에서 무형자산으로 변했기 때문이다. 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. [10,11]

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 하지만 무형자산을 관리하는 기법을 보유하지 못했기 때문이다. [12]



[그림 1] 유형자산과 무형자산의 가치

BSC(Balanced Score Cards) 성과관리는 1992년 Harvard 대학 Robert Kaplan 교수와 David Norton 박사에 의해 창안되었으며, 이후 약 15년간 세계적으로 다양한 조직에 널리 사용되고 있는

무형자산을 측정하고 관리할 수 있는 경영기법이다. 가트너그룹의 조사에 따르면 2004년 현재 Fortune 100 기업중 64%이상이 BSC를 도입하였거나 도입중에 있다고 한다. [9]

일반적으로 전략이란 전략 자체의 우수성보다는 전략을 실행하는 능력이 더 중요하다고 말한다. BSC 성과관리의 창시자인 Norton과 Kaplan은 성공적으로 BSC 성과관리를 도입한 조직을 연구한 결과, 전략집중과 정렬을 달성하는데 일관된 유형이 있음을 밝혀냈으며, 다음과 같은 5가지의 공통된 원칙이 작용하고 있음을 발견하고 이를 전략 집중형 조직(SFO : Strategy Focused Organization)의 원칙이라고 했다. [7]

- 전략을 실천적 용어로 구체화하라
- 전 조직의 전략적 정렬을 통해 시너지를 창출하라
- 전략을 모든 사람들의 일상업무로 만들어라
- 전략을 지속적인 프로세스로 만들어라
- 최고경영진의 리더십을 통해 변화를 이끌어내라

A 연구소는 BSC라는 새로운 경영관리시스템을 통해 전략을 조직의 중심의제로 삼고, 전략을 실행할 수 있는 방식으로 기술하고 의사소통하여 조직원 모두가 전략에 정렬되어 전략 중심형 조직(SFO)으로 변신하고자 노력하였다.

본 연구에서는 A 연구소의 BSC 추진 전부터 3년간의 전략집중형 조직 진단 결과를 분석하여 5가지 영역 간의 관계를 해석해 보고자 한다.

2. 연구 배경

가트너그룹의 조사에 따르면 2004년 현재 Fortune 100 기업중 64%이상이 BSC를 도입하였거나 도입중에 있으며, 우리나라의 경우 대기업은 물론 청급 이상 공공기관의 대부분이 BSC를 도입 운영하고 있다. BSC에 대한 관심이 높아짐에 따라 많은 도입기관에서는 과연 다른 기관에서는 어떻게 BSC를 운영하고 있으며 과연 그 효과는 어떤지에 대해서 궁금증을 가지고 있다. 특히 BSC 효과의 척도로 사용되는 전략 집중형 조직(SFO : Strategy Focused Organization) 진단 결과가 과연 어떤 의미를 나타내는지 그리고 5가지 영역의 값은 어떤 관계를 가지고 있는지 등에 대해서는 찾아보기 힘든 것이 사실이다.

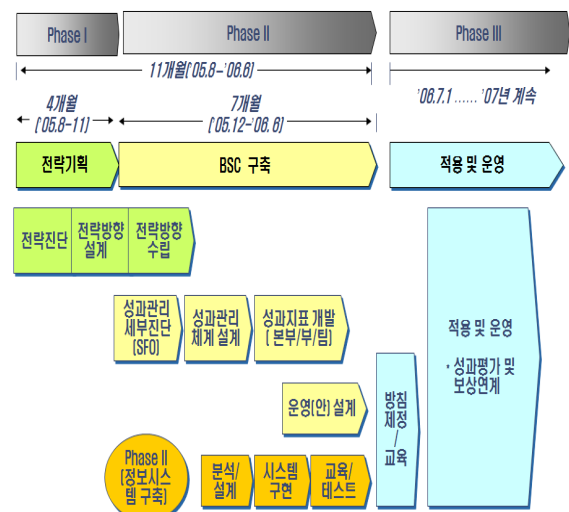
A 연구소는 '07년, '08년 기획재정부 혁신수준 평가에서 55개 연구기관중 최고수준인 5단계 평가를 획득하였으며, '07년에는 혁신 멘토링과 그룹 멘토링을 통해 혁신의 수단으로 BSC 활용을 널리 홍보하였으며, 그 결과 많은 기관에서 벤치마킹을 요구하고 있다.

본 연구에서는 A 연구소에서 BSC 추진 전부터 3년간 측정된 전략 집중형 조직 진단 결과 분석을 통해 과연 전략 집중형 조직 진단 결과 5가지 영역의 값이 어떤 의미를 갖는지를 해석해 보고자 한다.

3. 추진경위

국방분야의 유일한 연구개발기관인 A 연구소에서 BSC를 도입한 것은 '05년이며, 행정자치부, 해양경찰청, 특허청 등 BSC 도입기관을 벤치마킹하고, 전략기획 부분이 미흡한 특수 상황을 고려하여 '05년 7월 BSC 프로젝트를 시작하였다. '05년 8월 업체 제안서 평가 및 업체선정, 계약을 거쳐 컨설팅업체를 선정하여 전략기획과 BSC 성과관리를 위한 [그림 2]와 같은 프로젝트를 착수하였다.

그림과 같이 전략기획 단계에서는 연구소 외부환경, 내부환경 분석을 통해 전략을 진단하고 전략방향을 설계하여 워크숍을 거쳐 연구소의 전략방향을 설정하였다.



[그림 2] BSC 추진경위

'05년 12월 BSC 성과관리 단계에서는 Kaplan과 Norton이 설계한 5가지 영역, 28개 세부영역의 전략 집중형 조직(SFO : Strategy Focused Organization) 진단표를 사용한 성과관리 세부진단을 거쳐 BSC 성과관리체계를 설계하고 전략체계도를 작성하고, 성과지표(KPI)를 개발하였다.



[그림 3] 전략 집중형 조직 진단 Framework

‘06년 6월까지 시범운동을 거쳐 BSC 시행의 모든 준비과정을 점검하고, ‘06년 7월부터 BSC 적용 및 운영 단계로 진입하였다. BSC 시행을 위하여 연구소와 각 본부의 전략체계도가 작성되었으며, 최말단 조직까지 즉 연구소, 본부, 부, 팀까지 모든 조직의 scorecard 가 조직의 전략에 따라 정렬되어 작성되고 실행되었다.

‘06년 12월 연구소 최초로 BSC 성과평가가 이루어졌으며, 그 결과는 성과급에 20% 반영되어 성과가 보상에 반영되는 성과보상 연계시스템을 구축하고 실행하였다.

‘07년 5월에는 ‘06년도 구축 및 실행 결과를 전략 집중형 조직 진단표를 활용하여 다시 평가하여, A 연구소에서 과연 BSC 운영이 전략 집중형 조직으로 변모하는데 도움이 되었는지 확인하였다.

‘07년에는 BSC 시스템의 부족한 부분을 보완하기 위한 고도화 작업을 수행하여, 평가프로그램 보완 개발, 직무성과계약의 자동화 등의 작업이 이루어졌으며, ‘07년도 운영결과를 기반으로 ‘07년 12월 두번째 성과평가가 이루어졌다.

‘08년 2월 ‘07년도 BSC 실행결과를 분석하기 위하여 전략 집중형 조직 진단을 실시하여, A 연구소가 과연 BSC 운영이 전략 집중형 조직으로 변모하는데 도움이 되었는지 확인하였다. 이렇게 연구소에서는 BSC 구축 전 1 번과 구축 후 운영단계에서 2 번의 전략 집중형 조직 진단을 실시하였다.

4. 전략 집중형 조직으로의 변화 과정

A 연구소는 BSC 를 통해 전략을 실행하기 위하여 연구소원 모두가 전략에 정렬되어 전략 집중형 조직(SFO)으로 변신하고자 노력하였다.

4.1 전략의 구체화

BSC 는 전략을 조직원 누구나 쉽게 이해할 수 있는 언어로 구체화하는데 사용된다. 전략 집중형 조직을 만들어 가는 과정은 BSC 를 통해 전략을 기술하고 정확하게 전달하기 위해서는 전략에 대한 조직원의 명확한 이해가 선행되어야 한다.

연구소는 ‘05년 3월 BSC 실행을 위해 전략실행을 전담할 조직을 구성하고 ‘성과 중심 연구소, 고객 중심 연구소, 열린 연구소’ 라는 연구소 3 대 경영방침을 수립하고, 3 대 경영방침을 구현을 통하여 세계적 기술력으로 인정받는 연구소를 만들기 위한 작업에 들어갔다. 특히 외부 전문기관의 도움을 받아 95년 이후 빈약하기만 했던 전략기획서를 확립하였으며, 이를 기반으로 한 BSC 를 추진하여 보다 공고한 전략실행시스템을 구축할 수 있었다.

연구소는 전략체계도(Strategy Map)를 사용하여 일관성있는 체계를 확립하였다. 전략체계도는 무형자산을 유형적인 자산과 성과로 전환시켜 주는 과정을 설명해 줌으로서 모든 연구소원이 전략을 이해하고 실행할 수 있도록 도와주었다.

4.2 조직의 전략 정렬

BSC 는 전략을 조직의 모든 부분으로 연계하고, 전략을 달성하기 위한 필요한 자원의 연계에 사용된다. 성공적인 조직들은 조직의 성과가 각각의 부서들의 성과의 합보다 크도록 하는 시너지를 유발시키도록 BSC 를 사용한다.

대부분이 조직은 여러 부문의 사업단위로 구성되어 있다. 이러한 조직은 전사 및 부문단위의 BSC 를 분권화된 하위조직 단위에 까지 연결해야 한다. 이는 조직 전반에 걸친 정렬(Alignment)과 시너지(Synergy)를 창출하게 되는데 바로 이것이 전략집중형 조직의 두 번째 원칙이다.

연구소에서는 전사 조직(연구소)의 전략목표를 연구소원에게 이해시키고, 부서별 KPI 리더와 담당회의를 통해, 전사 전략목표에 기여할 수 있는 본부의 전략목표와 성과지표를 개발하고, 본부의 전략목표와 성과지표를 중심으로 부/팀의 전략목표와 성과지표를 개발하였다. 본부/부/팀에서 공통적으로 수행해야 할 전략목표를 도출하여 공통지표를 설정하여, 이를 집중적을 추진함으로써, 보다 전략적인 조직운동을 가능케 했다.

4.3 전략의 일상업무화

전략 집중형 조직의 세 번째 원칙은 구성원 모두를 전사 및 부문전략에 연계시켜 조직원의 역량을 향상시키는 것이다. 모든 구성원들은 조직의 전략을 충분히 이해하고 조직이 전략적 목표를 달성하는데 기여할 수 있도록 동기부여되어야 한다. BSC 는 구성원에게 무엇을 하라고 명령하는 것이 아니라,

전략목표를 구성원들과 의사소통하기 위해서 사용하는 것이다. 연구소원들은 연구소의 전략목표로부터 정렬된 부서의 전략목표에 자신의 일상업무를 정렬시키고, 소속부서의 목표에 기여하고 있다.

연구소는 전략을 성공시키기 위해 연구소원 모두가 연구소의 전략을 인지하고 이의 달성에 책임을 지도록 하였다. KPI 리더와 담당을 임명하여, 해당 부서의 전략목표 추진에 대한 책임을 할당하고, 지속적인 관리를 통한 피드백으로 전략목표가 성공적으로 달성될 수 있는 전략실행 및 참여체계를 구성하였다.

모든 조직구성원이 전략실행에 참여하여 실행에 옮긴 전략에 대해서는 '06년부터 성과평가지스 시스템을 통해서 집단성과로 성과보상체계에 연계 반영하여, 전략실행의 결과가 보상으로 개인에게 충분히 전달되어, 개인 모두가 자신들의 보상이 전략적 목표의 달성과 어떻게 연계되는지를 알게 하여 전략이 모든 연구소원들의 일상업무가 되도록 하였다.

4.4 지속적인 프로세스

조직에서 BSC가 경영 보고에 활용되기 시작하면서 전략의 실효성에 대한 가설의 검증도구로도 사용하게 되고, 필요할 경우 전략을 수정함으로써 더욱 향상된 성과 결과를 도출할 수 있다. 전략에 집중하는 새로운 접근법이 경영회의에 적용되어, 전략은 지속 가능한 프로세스가 된다.

A 연구소는 '06년 BSC의 운영초기부터 계속 전략을 재검토하여 업데이트하면서 환경변화를 반영해 나가기 위하여 노력했다.

연구소는 전략의 실질적인 실행을 위하여 예산 및 운영관리를 전략관리와 통합하여 운영하고 있다. 즉 BSC 정보시스템을 이용하여 전략대비 진척상황을 지속적으로 관찰하고 필요한 대응조치를 취한다. BSC는 전략적 학습프로세스상의 가교역할을 수행하여, 운영관리를 위한 통제 프로세스와 전략의 학습 및 통제 프로세스를 연결시켜준다.

BSC 상의 도전적인 목표와 전략목표는 엄격한 예산관리시스템과 연계된다. 급격한 경영환경하에서 중기적 예산계획 수립 및 년도 예산편성시 연구소의 전략을 기반으로 계획을 수립하여 지속적인 예산 연계를 이룩한다.

BSC에 연결된 전략적 피드백 시스템은 전략에 집중하는 보고 및 경영회의를 위한 새로운 체계를 제공한다. 기존의 운영중심의 경영회의를 전략중심의 회의로 변모시키고 이를 통해 전략 순환의 연결고리를 완성한다.

조직이 전략을 모든 구성원의 일상적인 업무가 되게 성공하였다면 모든 구성원의 역량을 집중할 수 있다.

조직 구성원 모두가 전략에 대한 의식을 갖추고 있다면 조직원 모두가 전략에 영향을 미치는 외부사건의 발생을 탐지하게 된다. BSC 정보시스템은 이러한 일을 보다 효과적으로 수행하게 한다. 연구소원은 조직의 정보네트워크인 통합정보체계 인트라넷을 통해 BSC를 언제나 이용할 수 있다. BSC 정보시스템은 연구소원 모두가 연구소의 모든 전략목표, 성과지표를 보고, 점검하고 전략을 실행할 수 있도록 도와준다.

4.5 최고경영진의 리더십

BSC를 성공적으로 도입하기 위한 가장 핵심적인 요소는 최고 경영진의 적극적인 주도과 참여라고 할 것이다. 연구소에서는 '05년 CEO 취임시 과거의 성과가 만족스럽지 않다는 점을 분명히 밝혔다. 성과중심 연구소를 만들기 위하여, CEO인 연구소장은 연구소의 변화를 관리하기 위해 조직한 TFT인 혁신위원회와 함께 그러한 개혁을 추진할 수 있도록 비전과 전략을 개발하기에 이르렀다. BSC는 이러한 변화를 추진하는 과정에서 큰 도움을 주었다. 그때까지 연구소의 전략은 있었으나, 사실상 누구도 거들떠 보지 않는 책상 서랍 안의 문서였다. BSC는 이것을 명실상부한 연구소의 전략으로 만드는데 도움이 되었다.

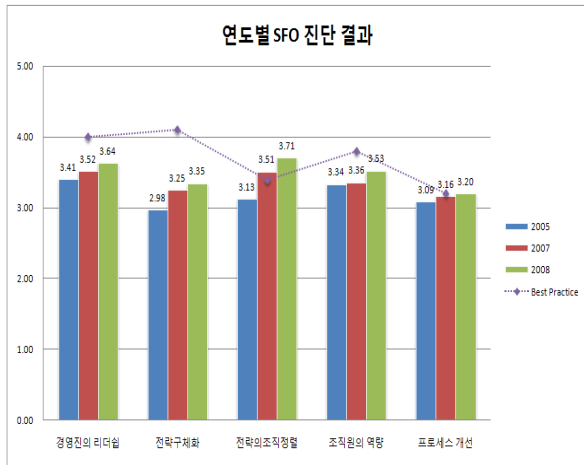
무엇보다도 부서별 KPI 리더와 담당 조직을 구성하여, 조직의 모든 구성원이 고객과 기술에 관한 정보가 전략적 사고와 기획에 구체화되도록 했다. 이들중 많은 인원이 과거 이와 유사한 전략관련 회의에 한번도 참석한 적이 없었다.

연구소는 새로운 전략과 BSC를 조직 전체에 확산시키는데 중요한 역할을 하였으며, BSC를 보상체계와 연계하였으며, 전략을 지원하기 위한 전략기획과 예산 프로세스를 수정하였다.

5. 전략 집중형 조직 진단 분석

A 연구소에서는 '05년 BSC 도입 전 BSC 창시자인 Kaplan과 Norton이 만든 5가지 영역 28가지 세부영역에 대한 전략 집중형 조직 진단표를 적용하여 연구소 성과관리체계를 진단해 보았다. 연구소에서는 '05년 BSC 도입전, '06년 BSC 운영성과 진단('07년 5월), '07년 BSC 운영성과 진단('08년 2월) 등 총 3차례의 조사를 실시하여 조직의 전략 집중형 조직으로의 변화 추이를 분석하였다. 그 결과 아래 그림과 같이 A 연구소는 5개 영역 모두에서 성과가 향상되었다.

성과의 큰 도약이라 할 수는 없었지만 몰라도 전략집중형 조직 진단 5 개 영역 모두에서 매년 상승하고 있다는 점은 BSC 성과관리의 효과를 입증할 수 있는 좋은 근거라고 생각한다.



[그림 4] 전략집중형 조직 진단 결과

그러나, 과연 전략 집중형 조직 진단 5 가지 영역에서의 향상이 과연 어떤 의미를 주는지 파악할 수 있는 방법이 없었다. 가장 중요한 것은 5 가지 영역별 점수가 과연 어떤 의미를 가지고 있으며, 어떠한 관계를 가지고 있을 것인지에 대해 설명해 주는 자료를 찾기 힘들다는 것이다. 지속적인 프로세스의 개선이나 전략의 구체화 영역의 점수가 타 영역에 비해 낮은 것이 과연 전반적인 조직의 전략 집중형 조직으로의 변신에 지장을 주지는 않을까 ?

이용하여 분석해 보았다. 매년 각 본부의 SFO 값을 기준으로 5 가지 영역의 상관관계를 분석해 보았다.

06 year sfo result correlation analysis

13:37 Friday, April 18, 2008

CORR 프로시저

5 변수: LE PRO EM ALI TRAN

단순 통계량

변수	N	평균	표준편차	합	최소값	최대값	라벨
LE	6	3.50521	0.13351	21.03125	3.28968	3.65327	le
PRO	6	3.12654	0.08728	18.75925	3.00952	3.23214	pro
EM	6	3.28750	0.13845	19.72503	3.05714	3.45026	em
ALI	6	3.50536	0.12952	21.03214	3.26984	3.66071	ali
TRAN	6	3.23843	0.13807	19.43060	2.99660	3.39923	tran

피어슨 상관 계수, N = 6
H0: Rho=0 검정에 대한 Prob > |r|

	LE	PRO	EM	ALI	TRAN
LE	1.00000	0.62308	0.67659	0.86813	0.88368
le		0.1863	0.1400	0.0249	0.0195
PRO	0.62308	1.00000	0.59678	0.68250	0.57777
pro		0.1863	0.2111	0.1352	0.2298
EM	0.67659	0.59678	1.00000	0.34548	0.34444
em		0.1400	0.2111	0.5024	0.5038
ALI	0.86813	0.68250	0.34548	1.00000	0.96679
ali		0.0249	0.1352	0.5024	0.0003
TRAN	0.88368	0.57777	0.34444	0.96679	1.00000
tran		0.0195	0.2298	0.5038	0.0003

[그림 6] '06년 SFO 분석 결과

[그림 5]와 같이 '05년 전략 집중형 조직 진단 결과를 분석해 보면, BSC 구축 전 5 가지 영역중 조직의 전략 정렬과 역량(전략의 일상업무화)만 서로 상관관계를 가지고 있었다.

07 year sfo result correlation analysis

3

13:37 Friday, April 18, 2008

CORR 프로시저

5 변수: LE PRO EM ALI TRAN

단순 통계량

변수	N	평균	표준편차	합	최소값	최대값	라벨
LE	9	3.66803	0.22282	33.01223	3.42857	4.13265	le
PRO	9	3.19021	0.23713	28.71192	2.82143	3.57143	pro
EM	9	3.52696	0.22133	31.74268	3.13571	3.91837	em
ALI	9	3.70041	0.24537	33.30370	3.23810	4.04762	ali
TRAN	9	3.34705	0.14355	30.12341	3.13776	3.60058	tran

피어슨 상관 계수, N = 9
H0: Rho=0 검정에 대한 Prob > |r|

	LE	PRO	EM	ALI	TRAN
LE	1.00000	0.95119	0.87794	0.78412	0.90503
le		<.0001	0.0019	0.0124	0.0008
PRO	0.95119	1.00000	0.90917	0.89485	0.95630
pro		<.0001	0.0007	0.0011	<.0001
EM	0.87794	0.90917	1.00000	0.90360	0.93188
em		0.0019	0.0007	0.0008	0.0003
ALI	0.78412	0.89485	0.90360	1.00000	0.95736
ali		0.0124	0.0011	0.0008	<.0001
TRAN	0.90503	0.95630	0.93188	0.95736	1.00000
tran		0.0008	<.0001	0.0003	<.0001

[그림 7] '07년 SFO 분석 결과

05 year sfo result correlation analysis

13:37 Friday, April 18, 2008

CORR 프로시저

5 변수: LE PRO EM ALI TRAN

단순 통계량

변수	N	평균	표준편차	합	최소값	최대값	라벨
LE	6	3.35387	0.09099	20.12319	3.20295	3.43577	le
PRO	6	3.04784	0.05048	18.28707	2.99668	3.12903	pro
EM	6	3.23785	0.10120	19.42708	3.09038	3.38051	em
ALI	6	3.10684	0.13138	18.64106	2.89116	3.29493	ali
TRAN	6	2.95257	0.07317	17.71543	2.82155	3.03175	tran

피어슨 상관 계수, N = 6
H0: Rho=0 검정에 대한 Prob > |r|

	LE	PRO	EM	ALI	TRAN
LE	1.00000	0.23752	0.65516	0.67360	-0.02118
le		0.6504	0.1579	0.1424	0.9682
PRO	0.23752	1.00000	0.77572	0.68978	0.62632
pro		0.6504	0.0698	0.1456	0.1834
EM	0.65516	0.77572	1.00000	0.97277	0.58856
em		0.1579	0.0698	0.0011	0.2191
ALI	0.67360	0.68978	0.97277	1.00000	0.44173
ali		0.1424	0.1456	0.0011	0.3805
TRAN	-0.02118	0.62632	0.58856	0.44173	1.00000
tran		0.9682	0.1834	0.2191	0.3805

[그림 5] '05년 SFO 분석 결과

본 연구에서는 A 연구소의 3 년간의 전략 집중형 조직(SFO) 진단 결과를 통계분석 프로그램 SAS 를

그러나 BSC 1년 운영결과 [그림 6]과 같이 BSC 구축 전에 비해 많은 관련성을 가지고 있다. 리더십과 전략정렬이 관련성을 가지고 있으며, 리더십과 전략의 구체화가 관련성을 가지고 있다. 또한 전략정렬과 구체화도 관련성이 확인되었다. BSC를 2년동안 운영한 후 전략 집중형 조직 진단을 실시한 결과인 [그림 7]에서는 5가지 영역 모두가 서로 상관관계를 유지하고 있었다. 유의수준 0.05에서 모든 5가지 영역이 서로 상관관계를 보이고 있다. 이 결과는 조직이 전략 집중형 조직으로 변모하려면 5가지 영역 모두에서 일반 조직보다 향상된 결과를 나타낸다는 것을 의미하며, 5가지 영역이 서로 보완관계를 유지하며 시너지 효과를 창출해야 만이 조직원 모두가 전략에 정렬되어 전략을 실행하는 조직으로 변모한다는 것을 입증하는 것으로 해석될 수 있다고 판단된다. 즉 최고경영자의 리더십이 있어야, 전략을 모든 사람들의 일상업무로 만들어 낼 수 있으며, 전사적 정렬과 전략의 지속적인 프로세스화가 없이는 성과 창출이 어렵다는 것으로 해석할 수 있었다.

6. 결론

본 연구에서는 한 연구기관의 BSC 성과관리 구축 및 3년간의 전략 집중형 조직(SFO) 진단 결과를 분석하고 해석해 보았다. A 연구소는 BSC 성과관리 구축 프로젝트를 추진하기 전에 선행연구를 통해, 자신의 조직에 맞는 구축 방안을 수립하여 독특한 BSC 성과관리를 추진하였다. 특히 직무성과계약의 자동화, 성과평가의 시뮬레이션 등은 타 기관에서 볼 수 없는 새로운 기능을 BSC에 반영하여 성과관리의 기능을 제고한 사례이다.

또한 연구소 전략 집중형 조직 진단 결과 5개 영역 모두에서 매년 성과향상을 입증하여 BSC 성과관리의 효과를 보여주었다고 생각한다.

3년간의 전략 집중형 조직 진단 결과의 분석을 통해 BSC 성과 향상에 따라 5가지 영역이 서로 상관관계를 보여간다는 것을 확인할 수 있었다. 이는 전략의 구체화, 조직의 전략 정렬, 전략의 일상 업무화, 지속적인 프로세스, 리더십이 서로 보완관계를 가지고 있으며, 상호 시너지 효과를 주고 있다는 것으로 해석된다.

A 연구소는 BSC의 지속적인 운영을 통해 새롭게 제기되는 문제점을 파악하고 이를 개선하여 보다 발전적인 BSC 체계를 운영할 것이며, '전략'이 실행되는 연구소로 발전시켜 나갈 예정이다.

참고문헌

1. Niven, P.R, 삼일회계법인 역, BSC Step by Step 성과창출과 전략실행, 시그마인사이트컴, 2002

2. Kaplan, R.S., and D.P. Norton, 2001, Strategy Map : BSC의 구축과 실행을 위한 전략체계도, 21세기북스, 2004

3. Kaplan, R.S., and D.P. Norton, 1992, "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance", Harvard Business Review 70(1), pp.71-79

4. Kaplan, R.S., and D.P. Norton, 1993, "Putting the Balanced Scorecard to Work", Harvard Business Review 71(5), pp.134-147

5. Kaplan, R.S., and D.P. Norton, 1996, The balanced Scorecard, Harvard Business School Press

6. 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

7. Kaplan, R.S., and D.P. Norton, 2001, The Strategy Focused Organization, Harvard Business School Press

8. 김경구, "균형성과표(BSC)가 기업성과에 미치는 영향", 홍익대 대학원, 박사학위논문, 2005

9. 김여진, "국내기업의 BSC 실행프로세스에 관한 비교연구 -우수기업 사례를 중심으로 -", 2005, 경희대 대학원

10. 이민형, "BSC에 의한 연구개발조직의 성과중심관리체계", 과학기술정책연구원, 2002

11. 전병훈, "BSC에 의한 출연연구기관의 성과관리모형 개발에 관한 연구", 충남대 대학원 석사학위논문, 2004

12. 박인서, "HR BSC를 통한 전략적 인적자원관리와 조직성과의 관계에 관한 연구", 부산대 대학원, 박사학위논문, 2006

13. 경향신문, 100대기업 40년 생존율 12%, 2005.4.13 기사