

# BSC를 통한 성과의 극적 향상

2003. 12.

삼일회계법인

The Korean Member Firm of  
PRICEWATERHOUSECOOPERS 

## 목 차

- I. 도입의 필요성
- II. BSC의 개념
- III. SFO의 등장
- IV. 도입에 따른 효과
- V. 해외 및 국내 사례
- VI. BSC 개념의 발전 추세
- VII. BSC 방법론
- VIII. FAQ

## 목 차

### I. 도입의 필요성

II. BSC의 개념

III. SFO의 등장

IV. 도입에 따른 효과

V. 해외 및 국내 사례

VI. BSC 개념의 발전 추세

VII. BSC 방법론

VIII. FAQ

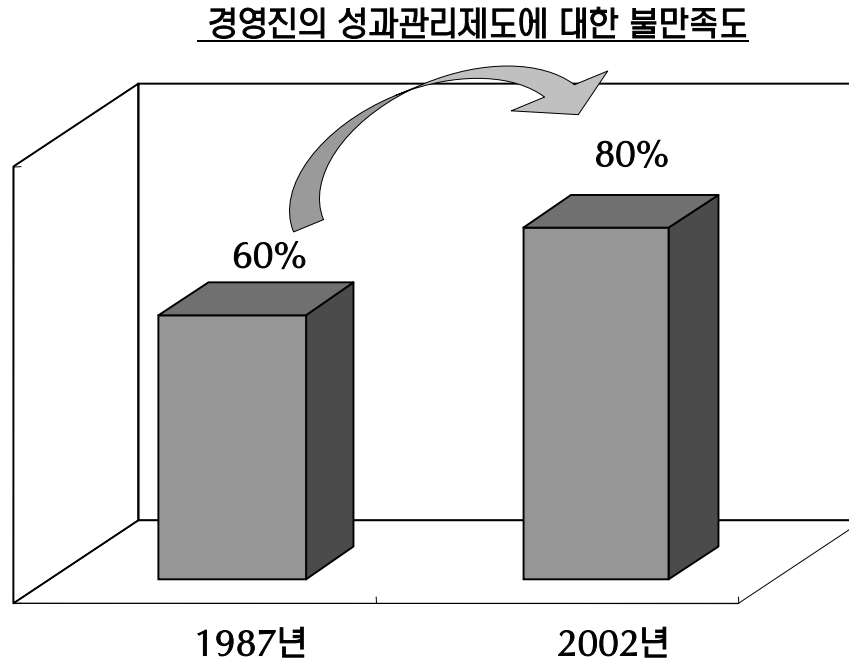
# 문제의 제기

대부분의 기업에서의 성과관리제도는 효과적인 조직의 성과 측정과 전략 실행이라는 두가지 핵심 이슈에 대한 답은 제공하지 못하고 있습니다



# 전통적 성과관리제도의 문제점

현재 사용되고 있는 전통적인 성과측정 시스템에 대한 기업의 불만족은 날로 증가하고 있습니다



1987년 미국의 조사대상경영진의 60%가 전통적인 성과측정시스템에 불만족하고 있으며 최근조사결과에 따르면 그 불만율은 80%로 증가함

Source: NAA & CAM I 의 Research

# 불만족의 원인

성과제도에 대한 불만족 원인은 전통적 성과관리제도가 재무적 성과 지표에 지나치게 의존하기 때문입니다

오늘날의  
경영현실에 부적합

- 무형자산이란 여러 사람의 아이디어, 고객이나 공급자와의 관계, 데이터베이스, 혁신이나 품질에 대한 기업문화 등을 말함
- 과거 20여년간 그 비중은 크게 증가하였음
- 재무적 정보는 이러한 무형자산에서 창출되는 성과를 측정할 수 없음

과거 지향적임

- 재무적 지표들은 과거 실적에 대하여 훌륭한 분석을 수행함
- 그러나 이러한 재무지표는 미래 예측 능력을 가지고 있지 못함
- '백미러를 보고 운전'할 수 없음

기능별 조직의  
분리를 강화

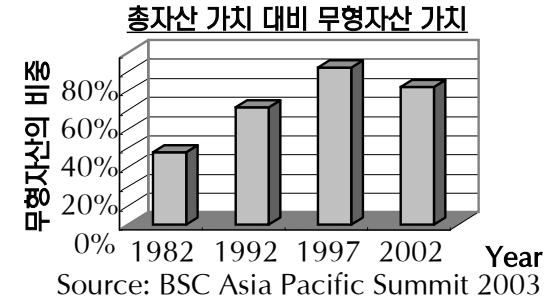
- 재무제표는 기능조직 별로 만들어지며 개별 보고서가 합쳐져서 전사의 보고서가 작성됨
- 오늘날의 경영은 여러 기능조직으로 구성된 팀에 의해 가치를 창출하도록 하고 있음

장기적 관점의  
사고를 저해

- 전통적인 재무관점 지표들은 변화 프로그램을 통해 원가를 감소시키도록 하는 성격을 가지고 있음
- 원가 감소 프로그램들은 주로 연구개발이나 고객 관련된 프로그램을 대상으로 함
- 그러나 이런 프로그램들은 장기적 관점의 가치 창출을 대상으로 하므로 이런 프로그램들을 원가절감을 위해 희생시키는 것은 장기 관점의 기업 생존에 문제를 일으킬 수 있음

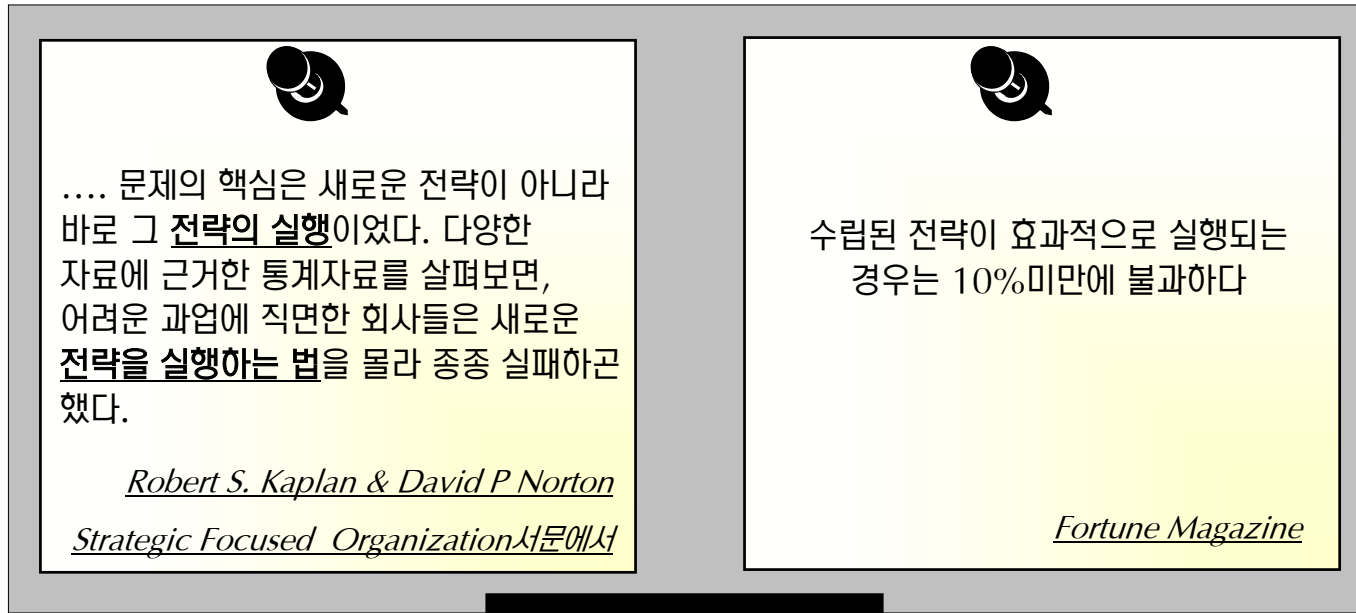
다양한 계층의  
정보를 제공하지  
못함

- 재무지표는 주로 상위 계층을 위한 정보를 제공함
- 그러나 조직내의 모든 계층들은 실제로 일을 하는데 있어 활용할 수 있는 구체적인 성과자료를 요구하고 있음



# 전략실행의 중요성

조직의 실패 원인은 잘못된 전략의 선택에 있는 것이 아니라 잘못된 실행에 기인하는 것으로 인식하고 있습니다.

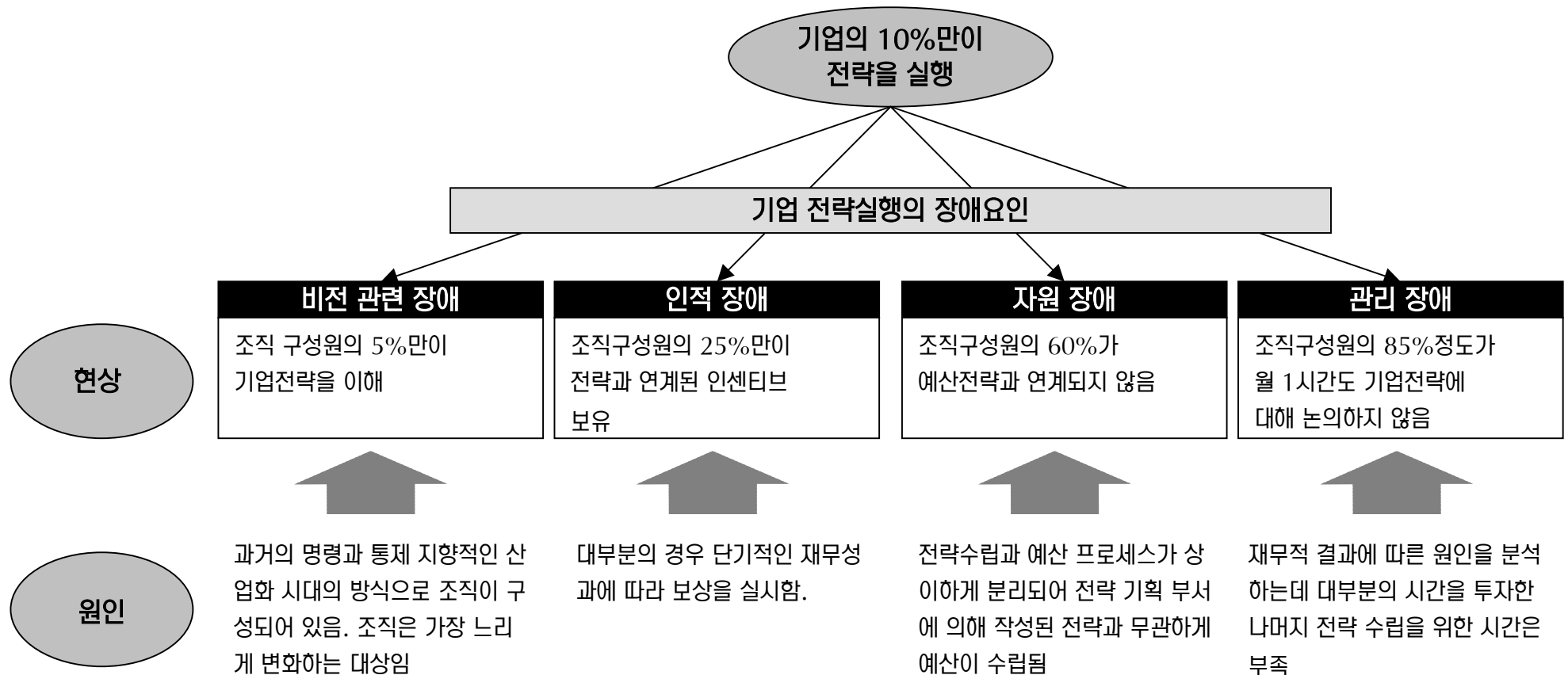


기업이 왜 전략실행에  
실패하는가 ?

전략을 구체적으로 표현하지 못하고, 관리하지 못하기 때문임

# 전략실행의 저해요소

전략은 비전장애, 인적 장애, 자원장애, 관리장애의 4가지 측면에서 효과적으로 실행되지 못하고 있습니다



Source: Robert S. Kaplan & David P. Norton



## 목 차

I. 도입의 필요성

II. BSC의 개념

III. SFO의 등장

IV. 도입에 따른 효과

V. 해외 및 국내 사례

VI. BSC 개념의 발전 추세

VII. BSC 방법론

VIII. FAQ

# BSC(Balanced Scorecard)란 ?

BSC는 조직의 전략을 조직원의 행동과 성과를 이끌어 낼 수 있는 구체적인 운영 목표로 전환하는데 도움을 주는 조직 내 의사소통 도구이자 전략 실행 툴입니다.

Balanced Scorecard is

① a carefully selected balanced set of measures

② derived from the vision and strategies

that represents a tool ③ for leaders to use in communicating strategies to the organization and motivating change.

(By David P. Norton & Robert S. Kaplan)



## 지표의 균형성

- 재무관점 외의 다양한 관점별 균형
- 단기와 장기의 균형
- 기업내부와 외부의 균형성
- 선행지표와 후행 지표간 균형성

## 전략의 구체화 및 연계성 강화

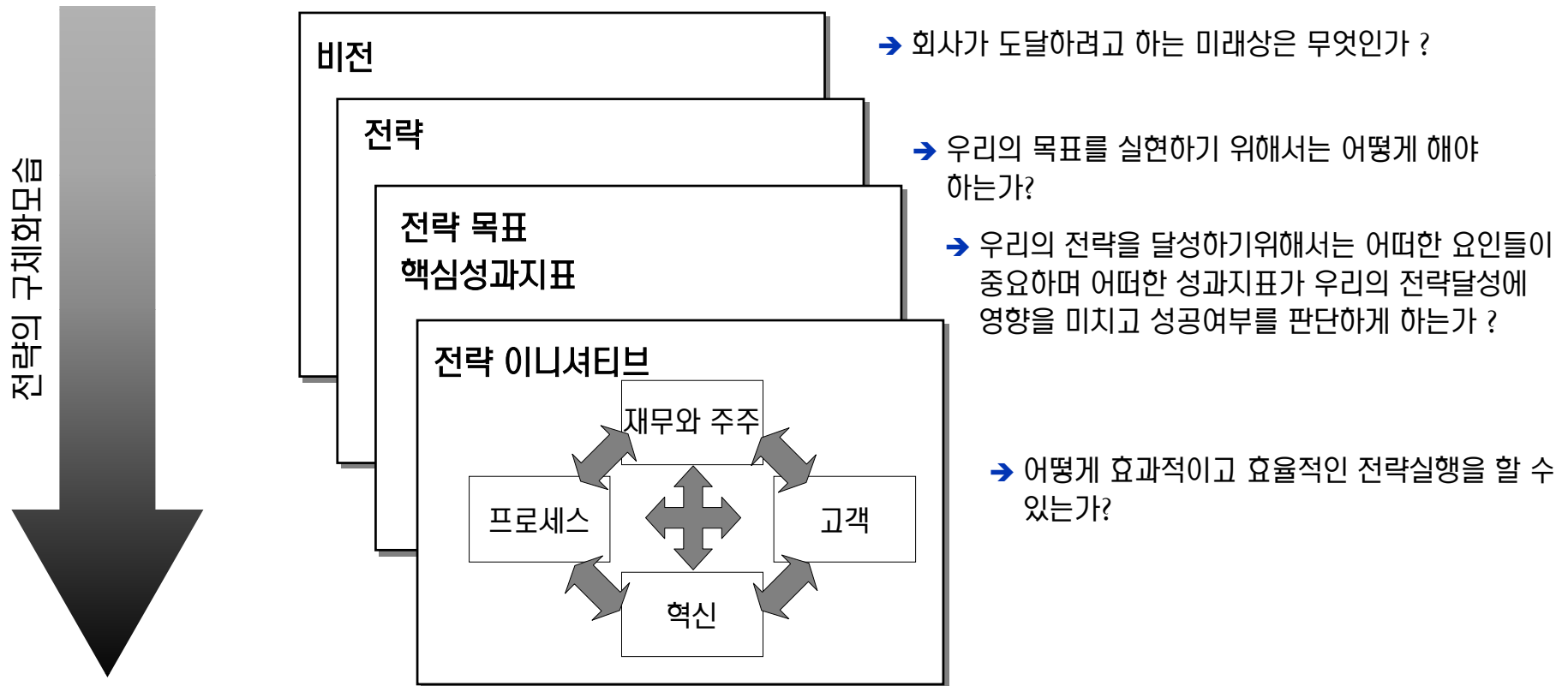
- 올바른 방향과 실현가능성을 갖춘 전략의 연계
- 집중과 선택을 통한 핵심전략의 연계성
- 전략간의 인과관계를 반영
- 부분 최적화가 아닌 전사적 최적화를 도모함

## 조직내 의사소통의 도구

- KPI를 통한 전략의 구체성 확보
- 구체적으로 확립된 KPI를 통해 실행력 확보
- 수직적/수평적 조직의 공통된 언어로 작용함
- BSC 캐스캐이딩을 통한 조직간 의사소통 확대
- 학습을 위한 도구로 사용됨

# 전략의 구체성확보

BSC는 회사의 비전 및 전략을 구체화하여 전략과 실제 운영사이의 매개체 역할을 수행합니다



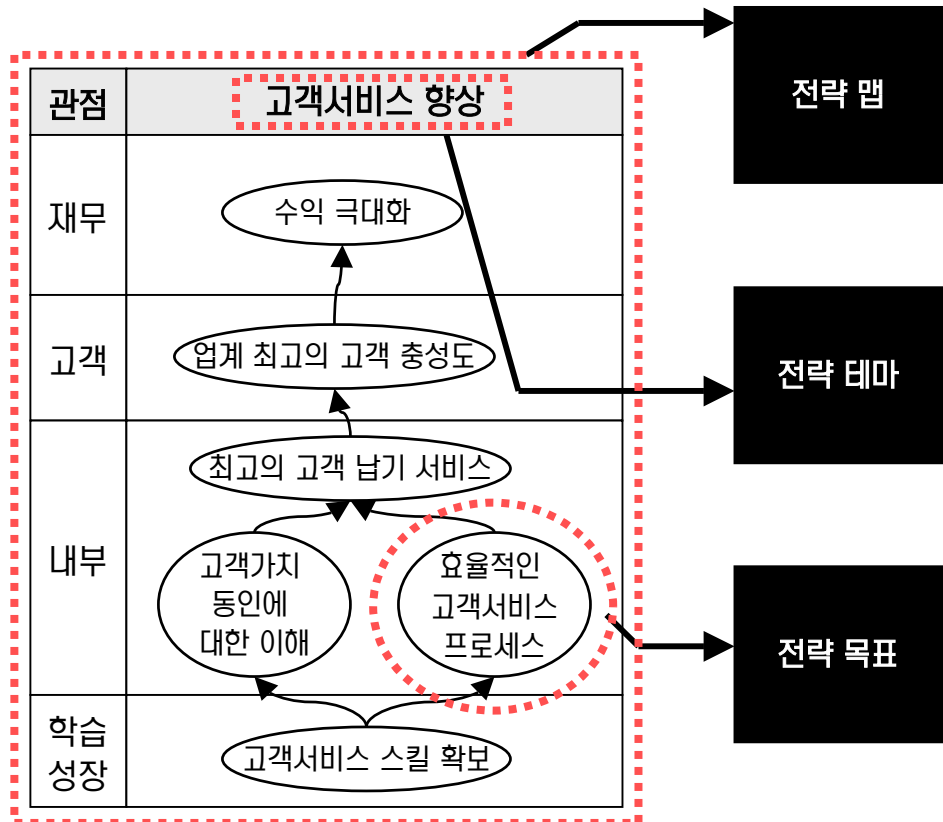
# BSC의 4가지 관점

BSC는 전통적으로 중요시되어 오던 재무적 관점 외에 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장이라는 3가지의 비재무적 관점도 함께 고려함으로써, 조직의 전략을 입체적으로 관리할 수 있도록 도와 주는 효과적인 가치중심의 성과관리 기법입니다

	의미	예시
<div>재무 (Finance)</div>	우리의 재무적 성과가 주주들에게 어떻게 보여지고 있는가?	<i>We can...</i> <div>영업이익 향상</div>
<div>고객 (Customer)</div>	비전 달성을 위하여 고객에게는 어떻게 보여지고 있는가?	<i>...If we...</i> <div>고객 만족의 증가</div>
<div>프로세스 (Process)</div>	주주와 고객 만족을 위하여 우리는 어떠한 부문에 탁월해야 하는가?	<i>...If we...</i> <div>서비스의 질적 측면 개선</div>
<div>학습과 성장 (Learning &amp; Growth)</div>	우리의 비전을 달성하기 위해 변화하고 개선하는 능력을 어떠한 방법으로 배양해야 하는가?	<i>...If we...</i> <div>종업원의 기량 향상</div>

# BSC의 구성요소- 전략 테마, 목표 및 맵

전략 테마는 전략적 방향을 달성하기 위해 조직이 집중해야 할 바를 명확히 제시할 수 있어야 하며 전략 맵은 전략 목표간의 인과관계를 밝히고 경영진에게 전체적인 전략 방향을 알 수 있도록 도와 줍니다



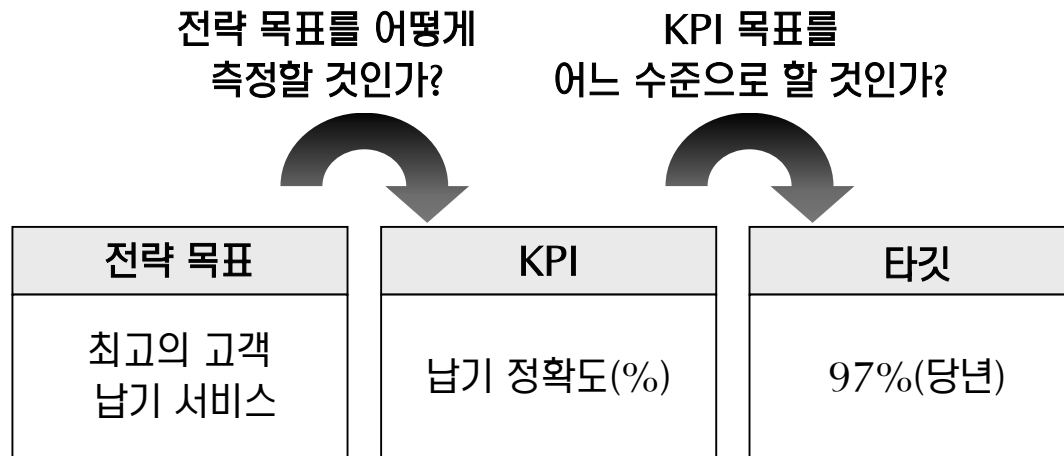
- 전략맵은 전략테마, 전략목표와 4가지 관점 사이의 인과관계를 보여줌
- 경영진에게 회사 전략의 개요를 갖춘 안내지도로서 사용됨. 즉, 경영진이 문제해결과 의사결정을 하는데 있어 전략에 초점을 둘 수 있게 함

- 전략적 방향을 달성하기 위해 조직이 집중해야 할 바를 명확히 제시
- 일반적으로 3~5개의 전략테마를 도출하고 전략 테마 내에는 전략목표 간의 연계관계와 흐름을 포함
- 일반적 전략테마 예 : 혁신/제품 선도, 고객관리/친밀화, 운영 효율성 극대화

- 전략이 중장기적(3~5년 내)으로 달성해야 할 구체적 핵심 성공요소에 대한 정의
- 요구되는 결과와 방향을 포함한 Action Statement임
- 목표들의 우선순위뿐만 아니라, 중기적인 관점에서 조직의 선택과 집중할 활동범위를 제시
- 도전적이면서도 실현 가능해야 함

# BSC의 구성요소- KPI 와 타겟

핵심성과지표(KPI)는 조직에 적합한 계획을 반영한 지침이자 주요 통제지표로서 전략목표의 실적을 기술하고 측정합니다. 타겟은 경영진에게 무엇을 언제까지 추구해야 하는지에 대한 뚜렷한 생각을 갖게 함으로써 KPI를 명확하게 하는데 도움을 줍니다



## KPI와 타겟 정의 시 고려사항

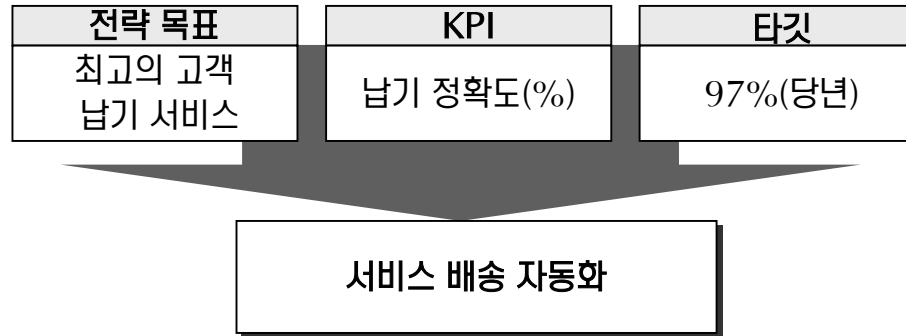
- 전략 목표가 어떻게 달성될 것인지의 내용을 담고 있어야 함
- 목표에 대하여 반드시 측정 가능해야 함
- 지속적으로 관리될 수 있어야 함
- 경영진이 종업원을 리드할 수 있도록 작성되어야 함
- 조직간에 캐스케이딩 될 수 있어야 함

# BSC의 구성요소- 전략 이니셔티브

전략목표가 “무엇을”성취해야 하는지를 정의하는 반면, 전략 이니셔티브는 중/장기적 관점에서 전략들이 “어떻게”성취될 수 있는지를 설명합니다

## 이니셔티브의 의미

- 이니셔티브는 전략목표 달성과 KPI 성과 Gap 극복을 위한 핵심 실행 프로그램임



## 이니셔티브의 관리방안

전략 영향도와 시급성 등을 고려한 이니셔티브 우선순위에 따라 핵심 이니셔티브를 선정하고 구체적인 목적/일정 등을 포함한 실행계획서 등록

전략맵의 전략목표, KPI 성과, 예산과 연계하여 이니셔티브를 지속적으로 모니터링

## 이니셔티브 실행계획서

1. Initiative 명: \_\_\_\_\_

2. 영역: \_\_\_\_\_

3. 관련 전략목표: \_\_\_\_\_ 4. 관련 KPI: \_\_\_\_\_

5. 기대효과: \_\_\_\_\_

6. Owner: \_\_\_\_\_

7. 중요도: ☒ 매우 높음(V) ☐ 상위( ) ☐ 중간( ) ☐ 하위( )

8. 실행기간: \_\_\_\_\_ ~ \_\_\_\_\_

9. Milestone:

	Milestone 내역		시작일	완료일
1)				
2)				
3)				

10. 수행조직원(담당자):

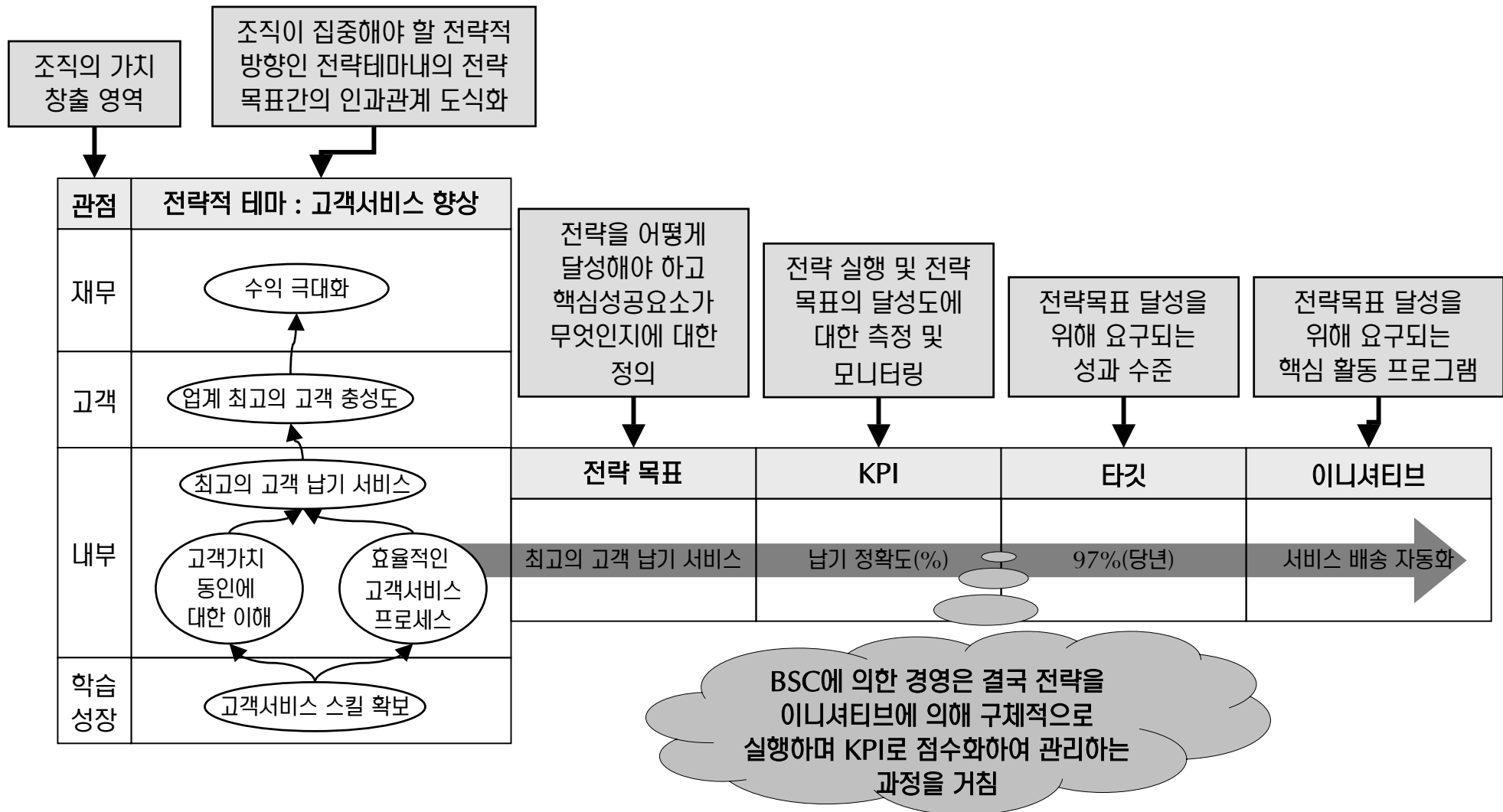
성명	역할	전화	Mobile	e Mail

11. 예산:

항목	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월

# BSC의 구성요소- 종합

BSC의 각 요소는 전략으로부터 출발하여 전략을 실행하는 실제 이니셔티브까지 연속된 연계성을 가지고 진행됩니다





## 목 차

I. 도입의 필요성

II. BSC의 개념

III. SFO의 등장

IV. 도입에 따른 효과

V. 해외 및 국내 사례

VI. BSC 개념의 발전 추세

VII. BSC 방법론

VIII. FAQ

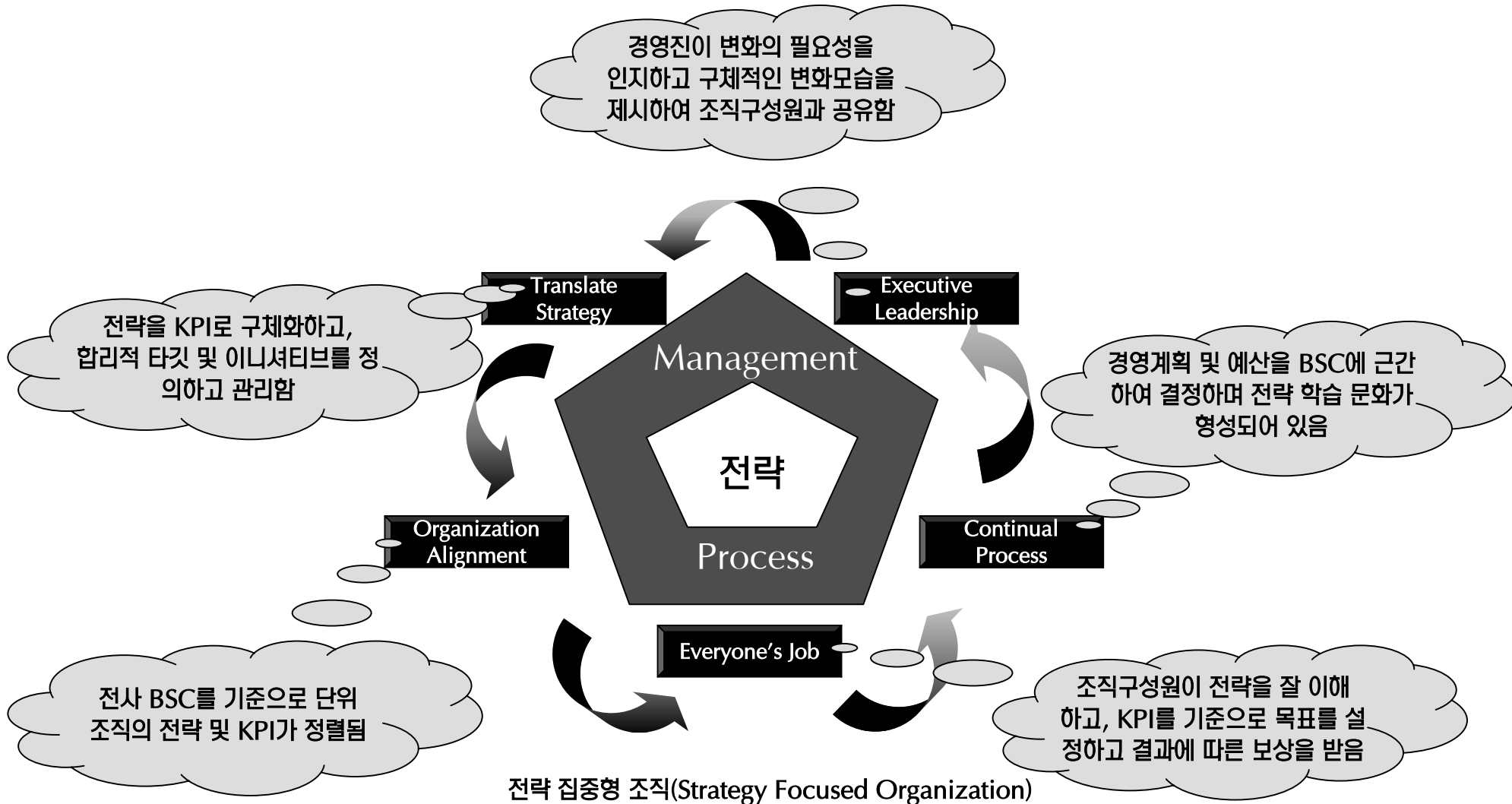
# SFO란 ?

전략 집중형 조직(Strategic Focused Organization)은 BSC를 통해 자원의 집중 및 전략/프로세스의 정렬을 달성하고 전략의 실행력을 강화한 조직으로서, BSC가 궁극적으로 달성하려는 모습입니다



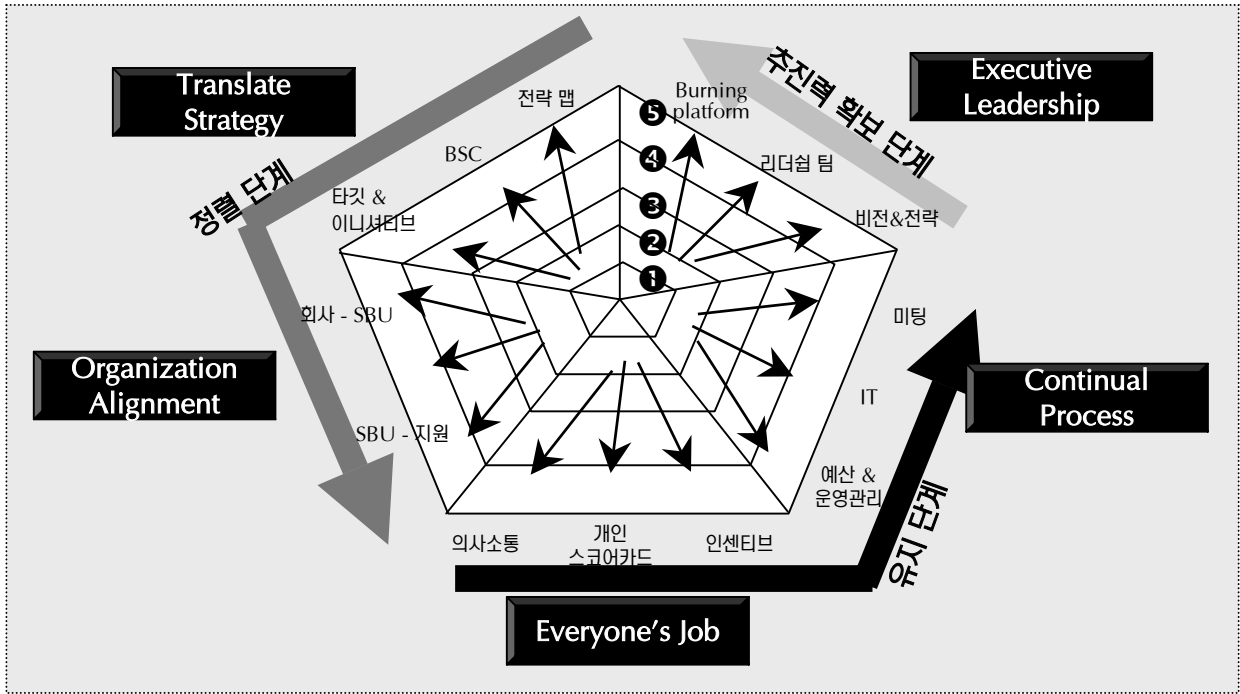
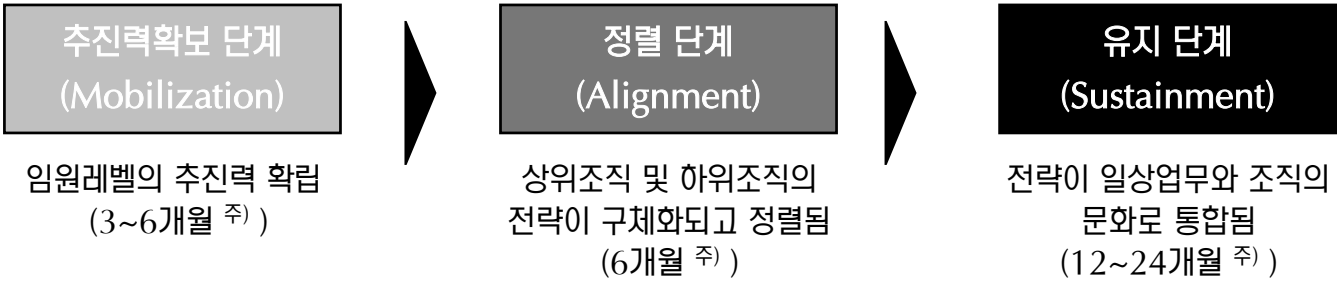
# SFO의 5원칙

전략 집중형 조직은 5가지 원칙이 준수되어 전략을 조직운영의 기본으로 두고 있는 조직입니다



# SFO완성을 위한 단계

SFO로 가기 위해서는 추진력 확보, 정렬, 유지의 3단계를 거쳐 SFO의 5가지 원칙을 충족시키는 핵심역량을 단계적 / 지속적으로 확보해야 합니다



주) 기간은 해당조직의 상황에 따라 달라질 수 있음

## 목 차

I. 도입의 필요성

II. BSC의 개념

III. SFO의 등장

IV. 도입에 따른 효과

V. 해외 및 국내 사례

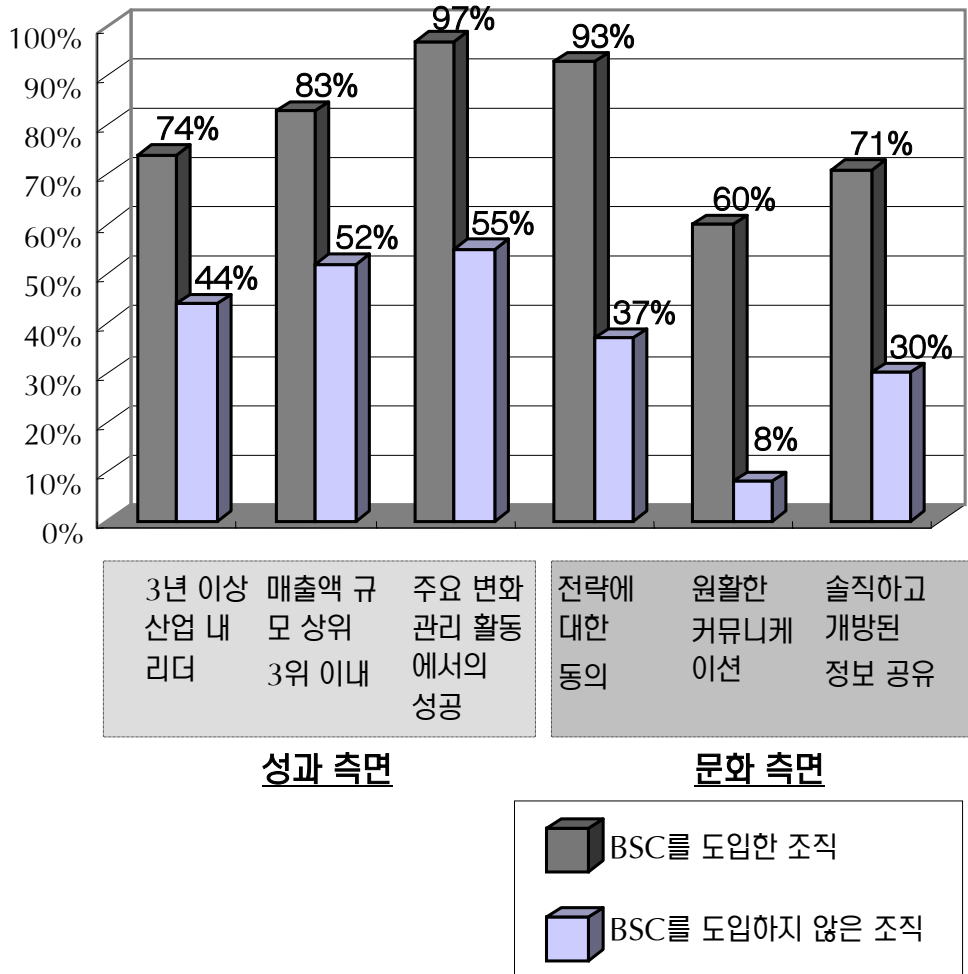
VI. BSC 개념의 발전 추세

VII. BSC 방법론

VIII. FAQ

# BSC의 효과

BSC를 도입한 조직들은 실질적인 성과를 얻어내고 있으며 전략에 대한 공감과 의사소통을 이루어 내어 조직문화 측면에서의 변화를 이루고 있습니다



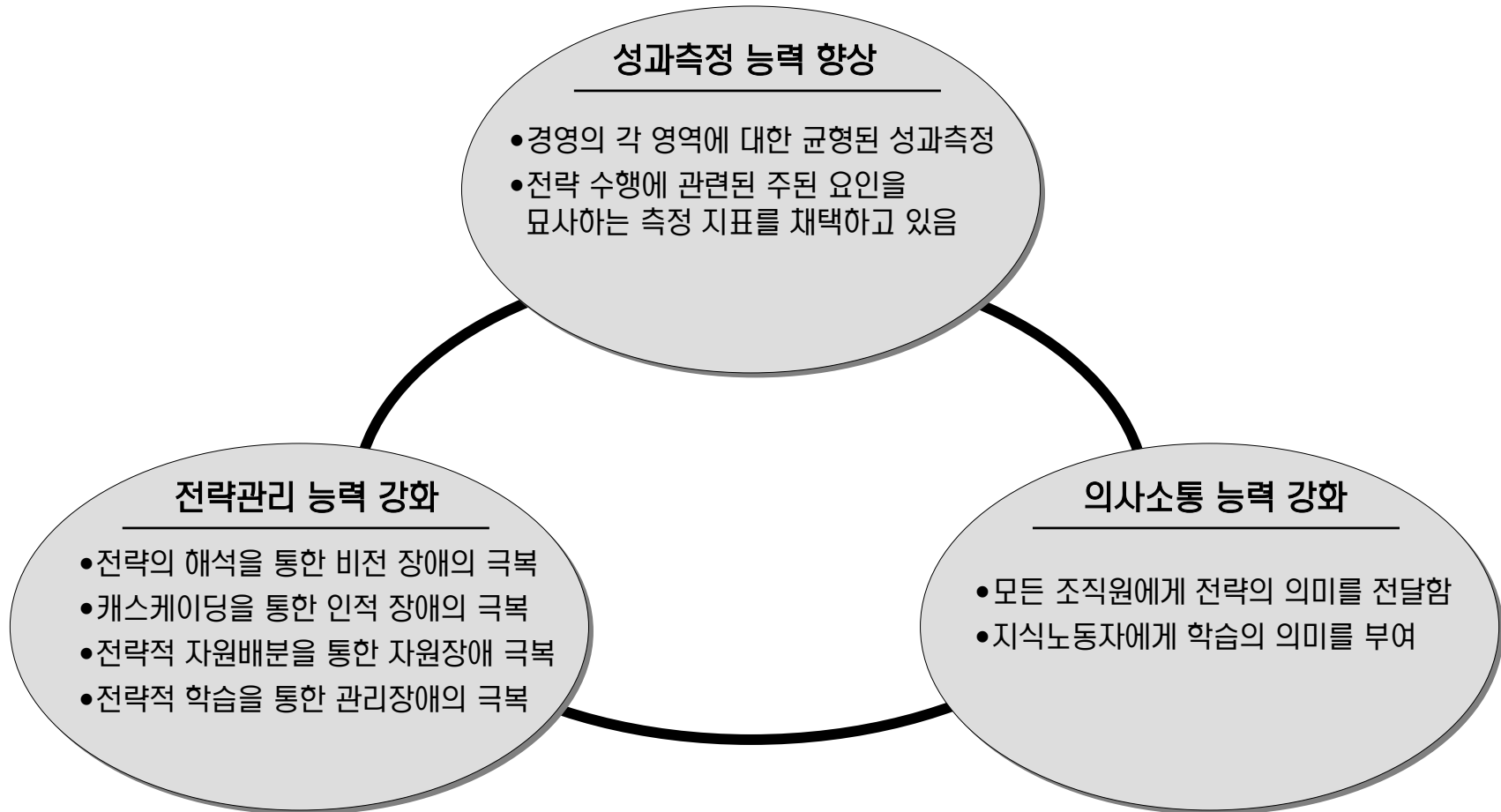
## BSC에는 결과가 있다

- BSC가 조직의 모든 측면을 실질적으로 바꾸어 준다는 경험적 사실을 보여줌
- 특히 BSC를 도입한 회사들 중 실제로 주요 변화관리 활동에서의 성공률이 97%에 달한다는 점은 주목할 만한 결과임
- 미 관리회계사회의 설문에서도 응답자의 90%가 BSC가 조직에 매우 유용했다고 대답함
- Mobil, Cigna, Chase와 같은 기업에서 성공사례가 발표되고 있음

Source: Balanced Scorecard Step by Step

# 비약적 성과의 원동력

많은 조직들의 BSC를 연구한 결과 비약적으로 향상된 성과의 원동력은 성과능력의 향상, 전략의 효과적인 관리 및 의사소통 능력의 강화에 있었습니다



# 사례에 의한 효과입증

수많은 사례들이 BSC를 도입하여 극적인 성과를 향상 시킨 예를 보여주고 있습니다. BSC가 주는 매력은 사례 기업들이 비교적 짧은 시간에 놀랄만한 성과의 향상을 이루어 냈다는 사실입니다

적용기간	Mobil	AT&T Canada	Brown & Root	Duke 병원	Wells Fargo	UPS
	2-5 years	5 years	3 years	3 years	3 years	2 years
효과	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 후발에서 선두업체로 변모</li> <li>• 현금흐름 12억 달러 증가</li> <li>• ROI 6% 에서 16%로 증가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객수 35만에서 75만으로 증가</li> <li>• 종업원당 수익 36%증가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성장성과 수익성에서 1위달성</li> <li>• 순이익 30%증가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객만족도 1위</li> <li>• 건당 원가 33% 감소</li> <li>• 환자의 입원기간 단축</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객당 비용 22% 감소</li> <li>• 고객수 25만명 증가</li> <li>• 웹다운 71%감소</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수익 9% 향상</li> <li>• 당기순이익 33% 증대</li> </ul>
적용기간	Hilton 호텔	Chemical 은행	Southern Garden	Charlotte시	Cigna	Saatchi & Saatchi
	2 years	3 years	3-5 years	3 years	2-5 years	3 years
효과	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객만족도 7점 만점에 6.25로 상승 .고객유지는 56%로 향상</li> <li>• Room당 수익 2.7%향상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 합병 후 99%의 타깃 고객 유지</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 최소 비용의 생산달성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객만족도 70%상승</li> <li>• 공공부분 수상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시장가치 30억불 증가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시장가치 20억불 증가</li> </ul>



## 목 차

I. 도입의 필요성

II. BSC의 개념

III. SFO의 등장

IV. 도입에 따른 효과

V. 해외 및 국내 사례

VI. BSC 개념의 발전 추세

VII. BSC 방법론

VIII. FAQ

# Industry별 주요 해외사례

포춘 1000대 기업 중 50%, 파이낸셜타임즈 500대 기업 중 55% 정도가 BSC를 도입했거나 도입할 예정인 것으로 조사되어 해외 선진기업에서의 BSC도입이 일반화된 것을 알 수 있습니다

## 주요 도입 사례

### 금융

- Chemical Bank(은행)
- Wells Fargo(온라인 은행)
- JP Morgan IT(투자은행)
- Skandia(금융 서비스)
- Cigna Property & Casualty(손해보험)
- Volvofinans(할부금융)
- National Bank OFS(은행)

### 제조

- Mobil(정유)
- Brown & Root(건설)
- Southern Garden(오렌지 주스 제조)
- SIEMENS IC Mobile(모바일 솔루션)
- Borealis(석유화학)
- Dupont Engineering Polymers(화학, 에너지)
- Kinnarps(사무용가구)
- PLIVA(제약)
- TEXACO(석유)
- ABB Switzerland(발전설비)
- 카본 블랙(태국)
- Bechtel(설비기술)

### 통신/Utility

- AT&T Canada(통신)
- GTE's Human Resource Department(통신)
- Nova Scotia Power(전력)

### 서비스/유통

- Hilton Hotels(호텔)
- Saatchi & Saatchi(광고)
- UPS(운송)
- Wendy's International(레스토랑 체인)
- Ann Taylor Stores(백화점)

### 의료

- Duke Children's Hospital
- Montefiore Medical Center
- St. Mary/Duluh Clinic health system

### 공공

- City of Charlotte(지방자치단체)
- 자산관리공사(싱가폴)
- National Reconnaissance office(정찰 위성조직)
- UK Ministry of defence(영국 국방부)
- Royal Norwegian Air force(노르웨이 공군)
- Fulton County (GEORGIA) Schools
- University Of California(SAN DIEGO)
- United States Army(미 육군)
- Justice Portpolio (Australia)
- Brisbane(Australia)
- 호주 우체국 (Australia)
- MTRC(홍콩 지하철 공사)
- Western Water (Australia 수자원관리공단)

# Industry별 주요 국내사례

국내에서도 50여 개의 선진기업을 중심으로 BSC는 이미 기업 경영에 활용되고 있습니다

## 주요 도입 사례

### 금융

- 조흥은행
- 국민은행
- 신한은행
- 기업은행
- 부산은행
- 산업은행
- 농협
- 삼성생명
- 대한투자신탁증권
- LG화재

### 제조

- 포스코 (철강)
- SKC
- 한국타이어(타이어)
- MEMC Korea
- 하이닉스반도체 (반도체)
- 금호타이어(타이어)
- LG실트론
- LG필립스 LCD
- 금호그룹
- 현대건설
- 희성금속
- 희성엔젤하드
- 제일제당
- 롯데삼강

### 통신/Utility

- KT(통신)
- KTF
- LG텔레콤
- SK텔레콤

### 서비스/유통

- 이랜드
- 아시아나항공
- 대림코퍼레이션
- 수협 경제사업본부
- 대림정보통신
- 동양시스템즈

### 교육/의료

- 영남대학교
- 연세의료원
- 성모병원
- 전북대병원

### 공공

- 정통부 우정사업본부
- 석유개발공사
- 도로공사
- 주택공사
- 한국원자력 안전기술원
- 한국수력원자력
- 농업기반공사
- 가스공사
- 석탄공사
- 송유관공사
- 토지공사

# 삼일의 BSC 구축 경험

삼일PwC는 국내 최고의 컨설팅 역량을 토대로 고객사에 성공적으로 BSC를 소개하였습니다

한국수력원자력	각 본부 및 발전소 뿐만 아니라 거의 모든 조직을 BSC설계 대상으로 삼아 전략을 성공적으로 정렬함
SKC	전사 지표를 부문 및 팀 단위 지표로 연계 시킴으로써 전사와 부문 및 팀 단위간 전략과 KPI 정렬을 완성하고 이를 SKC PES(평가보상제도)와 연결함
대한투자신탁	전사 전략을 각 운용부문 전략으로 정렬화 시켜 설계하였고 해당 조직의 지표관리자를 명확히 정의하여 성과보상과 연결함
롯데삼강	새로운 전략을 수립하고 전략 실행력을 높일 수 있는 KPI를 선정하여 인과 관계 하에 지속적인 관리를 수행할 예정임
희성금속	기 구축된 BSC의 KPI와 인과관계를 재 검토하고 KPI 보완과 인과관계 재설계를 진행했으며, 다양한 패키지별 장/단점 분석 후 시스템을 구축함
희성엔겔하드	현재 수립된 전략을 검토한 후 실행관점에서 KPI를 도출한 후 인과관계를 설계하는 프로젝트를 진행하여 설계가 완료됨

## 목 차

- I. 도입의 필요성
- II. BSC의 개념
- III. SFO의 등장
- IV. 도입에 따른 효과
- V. 해외 및 국내 사례
- VI. BSC 개념의 발전 추세
- VII. BSC 방법론
- VIII. FAQ

# BSC의 발전

BSC는 영리조직의 조직간 전략을 정렬하고 이를 관리하는 개념을 확장하여 비영리 기관에의 도입, 인적 자산의 연계, 이사회 BSC개발, IT부문의 투자 타당성분석을 위한 BSC 및 HR부서의 효율을 파악하기 위한 BSC 개념 등으로 발전하고 있습니다

## 비영리 기관의 BSC

- 비영리 기관은 재무적인 이윤 극대화를 추구하지 않는다는 점에서 비재무 지표의 관리가 중요함
- BSC의 다양한 관점을 고려하는 사고는 비영리 기관측면에서 매우 잘 맞음
- 해외 우수 사례 중에서 공공부문 등의 비영리 기관에 대한 사례를 많이 찾아볼 수 있음

## 인적 자산의 연계

- 학습 성장의 관점을 관리하는 방안이 필요해 짐
- 전략적 직무관리 모델에 따라 인적 자산을 관리하는 방안이 모색됨

## 이사회 BSC

- 이사회 BSC의 경우, 최근 미국 기업의 회계부정사건(엔론 등)을 계기로 관심을 끌고 있음
- 이사회를 경영진과 분리하여 별도의 BSC를 개발함
- 국내 기업 환경에서의 이사회는 그 위상 및 역할에서 Global 개념의 이사회와 다소 차이가 존재하나 이러한 차이점은 점차 해소될 것으로 예상되므로 단계적인 접근을 통한 개념 도입이 검토되어야 할 것임

## IT BSC

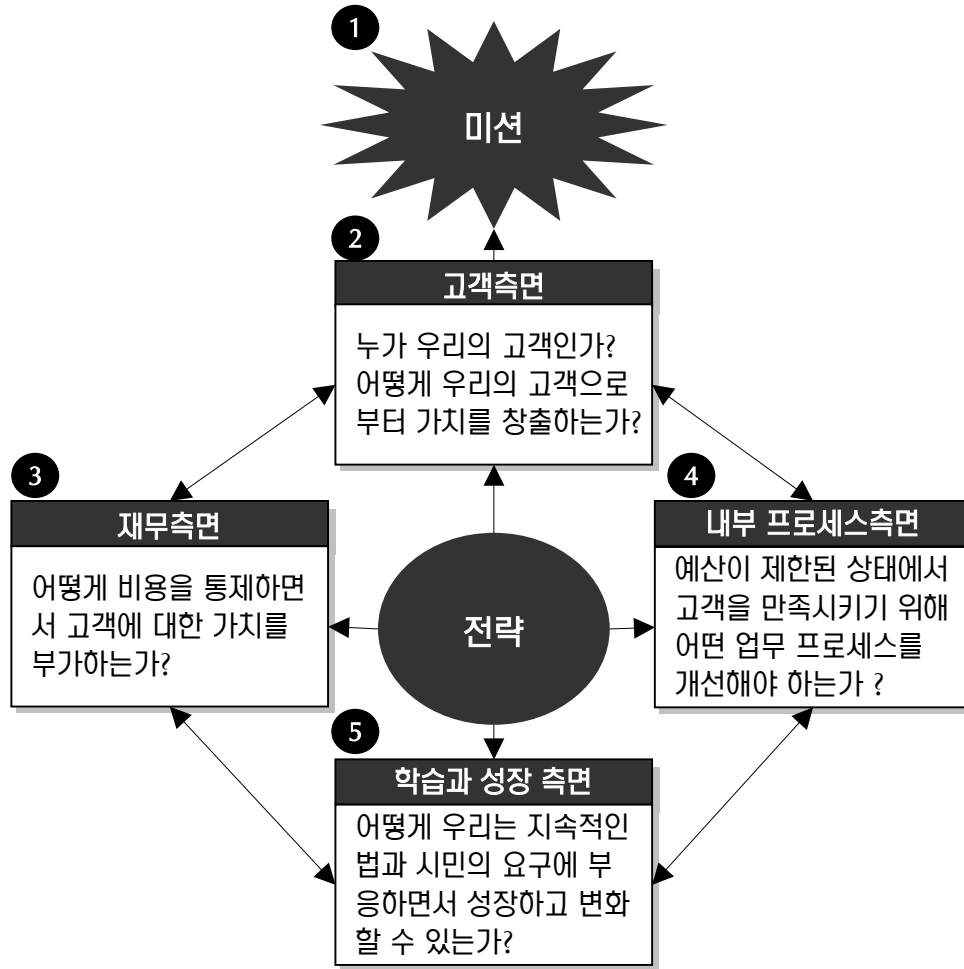
- 기업의 IT부문 투자의 증가로 IT전략의 중요성이 더욱 증대되고 있음
- IT를 기업전략에 연계하여 관리하여야 할 필요성 증대
- IT전략을 BSC에 반영하여 관리하려는 시도가 있음

## HR BSC

- HR은 기업을 운영하는 사람을 관리한다는 측면에서 중요한 전략 분야임
- 따라서 HR을 기업 성공을 위한 파트너로 인식하고 BSC를 작성하는 추세에 있음

# 공공부문의 BSC

공공부문은 전반적으로 고객에게 서비스를 효과적으로 전달하는 것이 궁극적인 미션/목표이기 때문에 고객관점이 전략체계도상에서 가장 상단에 위치합니다

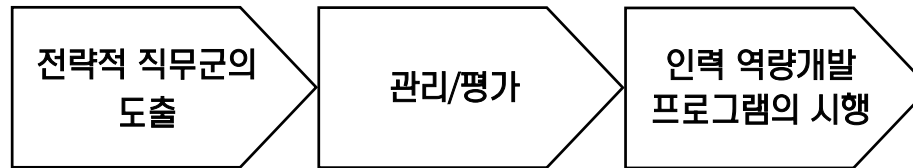


1	<b>미션</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>영리추구조직의 BSC와의 가장 큰 차이점</li> <li>비영리 기관의 행위에 봉사라는 숭고한 동기를 부여해야 함</li> </ul>
2	<b>고객측면</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>영리조직과 달리 공공서비스의 설계자와 대가를 지불하는 집단과 혜택을 받는 집단이 다름</li> <li>전략의 성공 관점에서 각 집단을 만족시키는 방안을 고려함</li> </ul>
3	<b>재무측면</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>예산 범위 내에서 조직을 운영해야 한다는 제약 사항임</li> <li>고객에 봉사하는 궁극적 목표와 재무적인 책임의 균형을 유지해야 함</li> </ul>
4	<b>내부 프로세스 측면</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>고객 관점에서 반영된 가치명제에서 출발해야 함</li> <li>고객의 성공을 달성하기 위해 어떤 핵심 프로세스가 원활히 실행되어야 하는가를 반영</li> </ul>
5	<b>학습과 성장 측면</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육프로그램의 효과를 추적하고 부족한 기술을 시험하며 이의 보완을 시도하여, 정보의 흐름을 확립하고, 조직분위기를 감시하는 새로운 지표를 개발</li> </ul>

# 인적 자산 관리

조직의 무형자산 관리는 기업 가치 창출과 연계되어 있어야 하고 무형자산인 인적자산의 측정/관리를 위해 전략적 직무관리 모델이 필요합니다

- 전략맵의 학습/성장관점은 전략과 연계된 무형자산(인적자산, 정보자산, 조직자산)의 가치 창출과 관련되고 인적자산은 이중 핵심적인 부분으로서 매우 중요함
- 인적자산 : 전략적 역량, 전략적 정보, 조직문화, 리더쉽, 조직의 전략과 연계된 목표 및 인센티브, 팀웍 등
- 학습/성장 관점의 핵심적인 부분인 인적자산 측정 및 관리 방안으로서 전략적 직무관리 모델을 제시



## 전략적 직무군 관리의 중요성

“회사의 전략 80%가 5개의 직무군에 의해 영향 받음”

John Bronson VP, Williams Sonoma

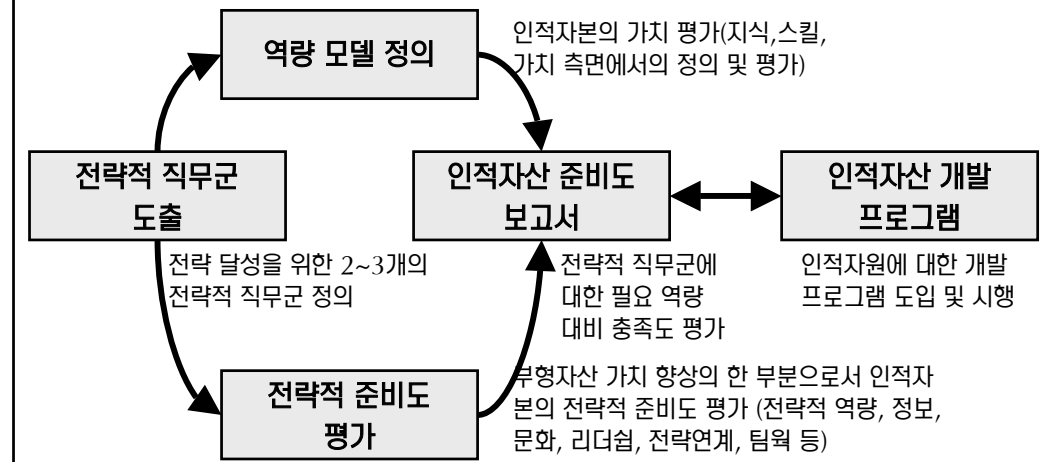
“우리는 하나의 전략적 직무군에 집중 – 14,000명중 400명 해당”

Andrea Peck VP, HR Alterra Health Services

“3개의 전략적 직무관리 수행 (제품 관리자, 운영이사, 사업개발자) – 6000명중 215명”

Kimberlee Williams VP, HR-UNICO

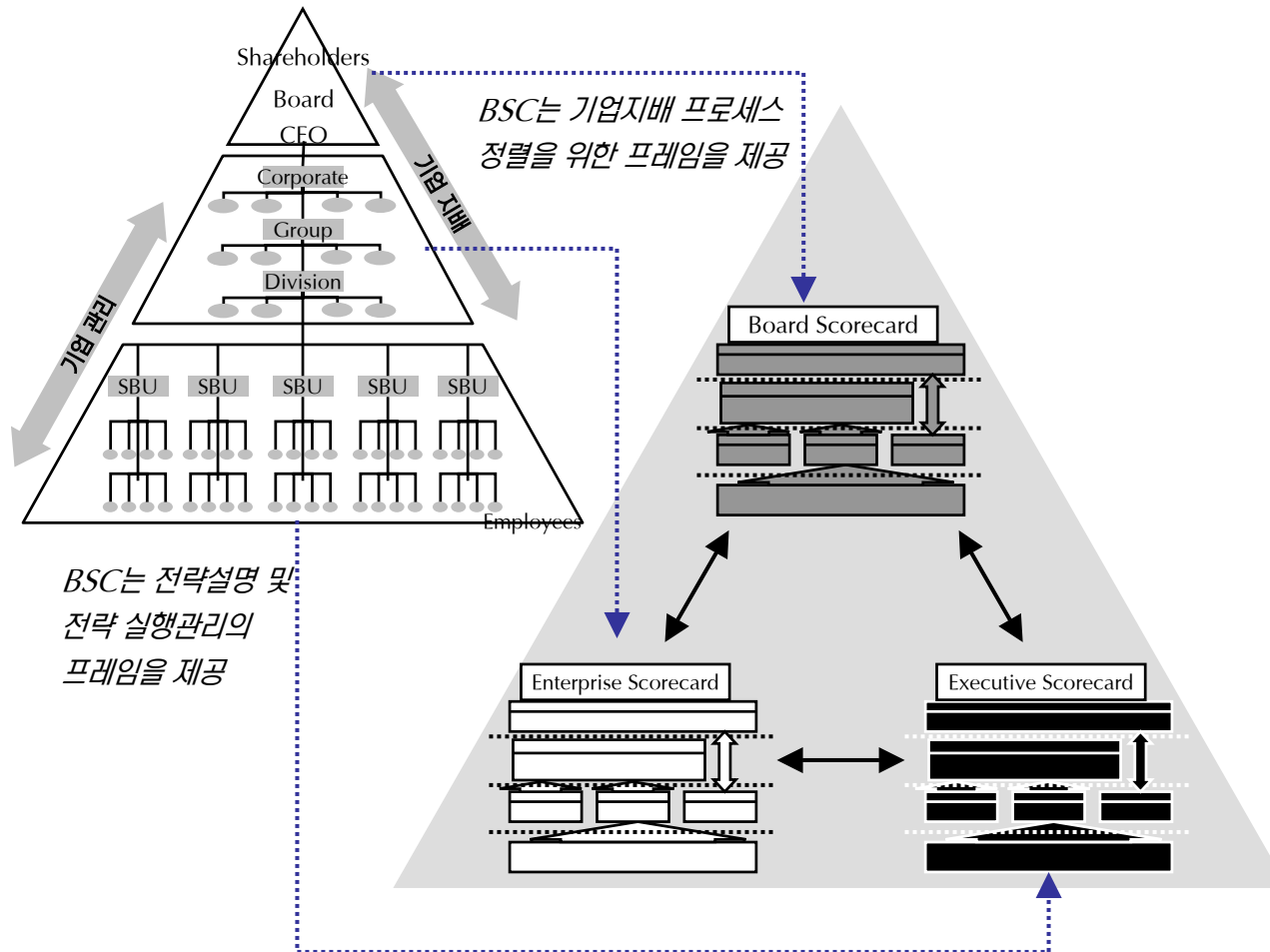
## 전략적 직무관리 모델 : 핵심직무 중심의 관리





# 이사회 BSC

BSC는 이사회와 CEO 및 임원진이 어떻게 기업의 가치창출에 각각 기여하는지를 설명하여 주며, 각 조직의 가치창출 프로세스를 관리 할 수 있는 도구가 됩니다



## Board Balanced Scorecard

- Board의 전략적기여를 정의
- Board와 Board위원회의 성과관리 도구.
- Board가 요구하는 전략정보 명확화

## Enterprise Balanced Scorecard

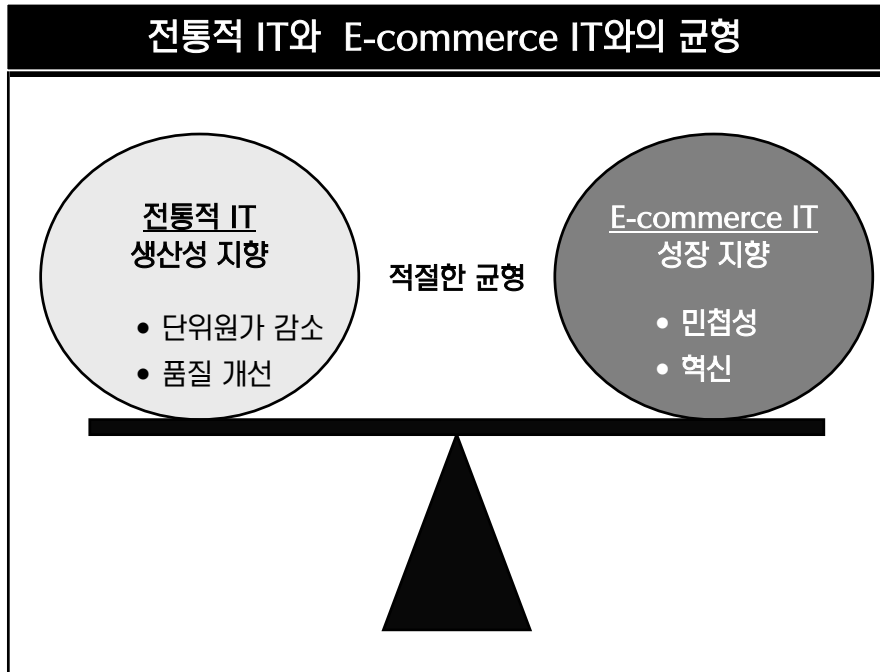
- 기업전략, 지표 및 목표를 설명
- 기업의 성과관리 도구
- Board에 제공되는 핵심정보

## Executive Balanced Scorecard

- 임원진의 전략기여를 정의
- 임원진의 성과평가 및 보상 도구
- Board에 제공되는 핵심정보

# IT Scorecard

기업의 내에서의 IT는 점점 그 중요성이 높아지고 있습니다. 따라서 IT 또한 기업의 전략과 연계되어야 하며, 기업의 전략에서도 IT가 그 핵심요인이 되어야 합니다



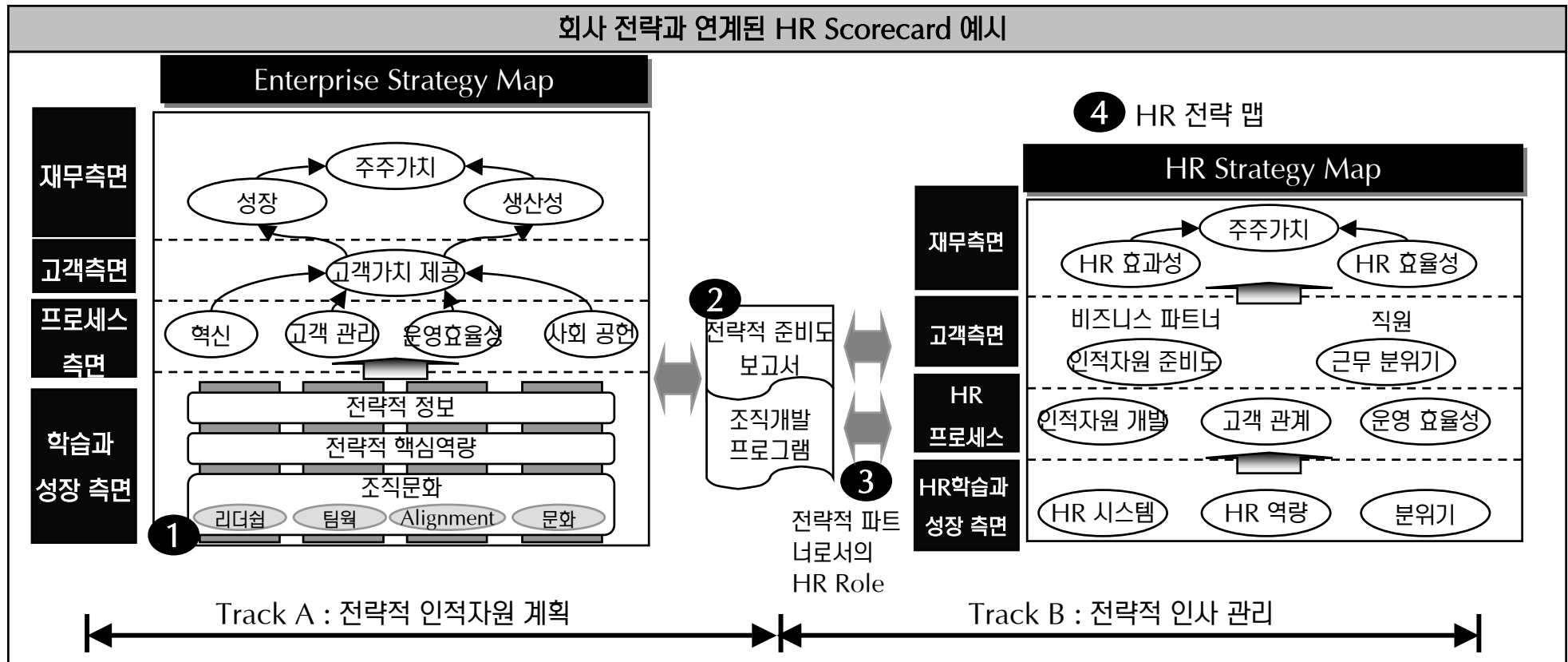
기업과 IT간의 상호 이해	
기업은 IT를...	
기대	<ul style="list-style-type: none"><li>• Business와 연계</li><li>• 완벽한 서비스</li><li>• 경쟁력 있는 원가</li></ul>
인식	<ul style="list-style-type: none"><li>• 느리고 답답하다</li><li>• 신뢰할 수 없다</li><li>• 고비용이다.</li><li>• Business와 동떨어졌다</li></ul>

IT는 기업을...	
기대	<ul style="list-style-type: none"><li>• 코스트를 줄여야 한다</li><li>• 품질은 반드시 개선된다</li></ul>
인식	<ul style="list-style-type: none"><li>• 고품질을 제공한다</li><li>• 낮은 원가이다</li><li>• User는 항상 불만이다</li><li>• 기업전략은 우리를 배제한다</li></ul>

기업의 IT에 대한 두 이슈를  
해결하기 위해서는 반드시  
IT Scorecard가 필요함

# HR Scorecard

HR Scorecard란 HR 부문이 회사의 전략 실행 및 달성을 위해 무엇을 어떻게 지원하며, 전략적 파트너로서의 HR 역할이 무엇인지를 명확히 보여주는 것입니다



## 목 차

- I. 도입의 필요성
- II. BSC의 개념
- III. SFO의 등장
- IV. 도입에 따른 효과
- V. 해외 및 국내 사례
- VI. BSC 개념의 발전 추세
- VII. BSC 방법론
- VIII. FAQ

# BSC 방법론 개요

BSC를 적용하는 방법론은 BSC의 현황을 진단하는 방법론과 BSC를 수행하는 방법론으로 구분할 수 있습니다

	내용
BSC 진단 방법론	<ul style="list-style-type: none"><li>• BSC를 도입하는 조직 및 BSC를 운영하고 있는 조직 모두에 적용할 수 있는 방법론임</li><li>• BSC를 도입하는 조직에게는 As-Is에 대한 정확한 이해를 바탕으로 체계적 도입계획을 수립하게 함</li><li>• BSC를 이미 운영하고 있는 조직에게는 운영중인 BSC제도에 대한 문제점 파악 및 비약적인 성과 향상을 위해 해결해야 하는 Gap분석의 Tool제공</li><li>• 방법론은 SFO의 원칙별 Best Practice에 대한 Gap분석에 바탕을 둠</li></ul>
BSC 수행방법론	<ul style="list-style-type: none"><li>• BSC를 제도화할 때 사용되는 방법론임</li><li>• 단계별 수행 절차 및 산출물을 정의하기 위해 사용됨</li><li>• 전략의 분석에서 KPI의 산출까지의 절차가 망라되어 있음</li></ul>

# 진단 방법론의 필요성

BSC를 도입한 조직의 50%가 가시적 성과를 거두고 있지 못하는 것으로 나타났습니다. 진단 작업을 통한 조직 현황 및 수준 점검, 성공 요인 및 추진 계획의 명확한 제시, 그리고 이를 통한 BSC의 성공적 추진을 위한 토대 마련이 요구됩니다

## BSC 도입 실패의 주요 원인

### 장기적 계획부족

BSC는 일시적인 프로젝트가 아님. 그럼에도 불구하고 많은 조직들이 한번에 BSC를 완성하려는 경향이 있음.  
BSC는 장기적인 계획 하에서 지속적으로 추진되어야 함

### 경영진 지원 부족

최고경영진의 적극적 참여와 지지는 BSC 성공의 핵심 요건임. 대부분의 기업들이 BSC 도입 시 최고경영진의 참여와 지원을 소홀히 한 것을 실패 요인으로 꼽고 있음

### 도입 목적의 명확화 및 공유 부족

BSC 도입의 목적을 명확하게 규정하고 조직 구성원들이 이를 공유하느냐에 의해 BSC가 전략경영관리 프로세스로 정착될 수 있는가의 여부가 결정됨

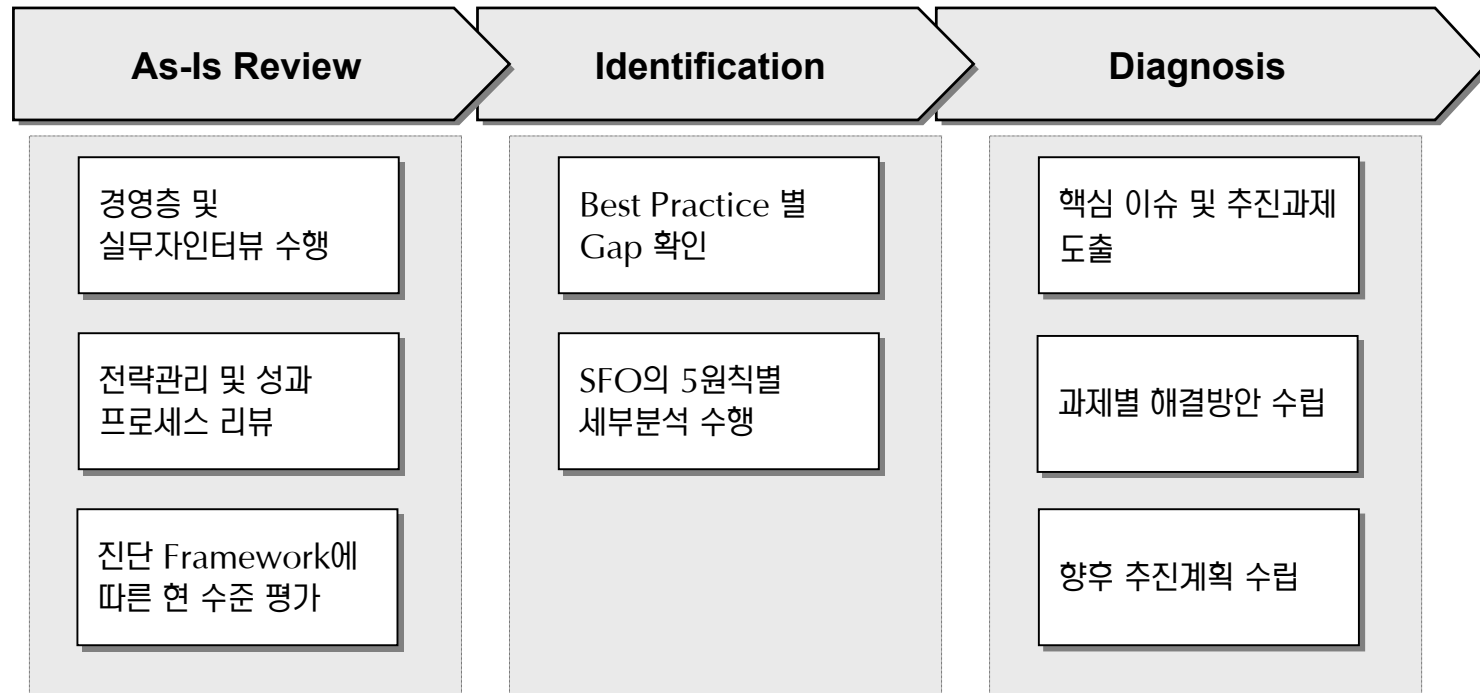
### 변화관리 부족

BSC는 성과관리를 위한 하나의 제도 차원을 넘어 조직을 변화시키는 핵심 수단이자 프로세스이며, 따라서 조직 구성원과 경영관리 프로세스/제도 전반에 걸친 변화관리가 필수적임

진단 작업을 통해 BSC를  
성공적으로 도입하고  
추진하기에 충분한 환경을  
조성해야 함

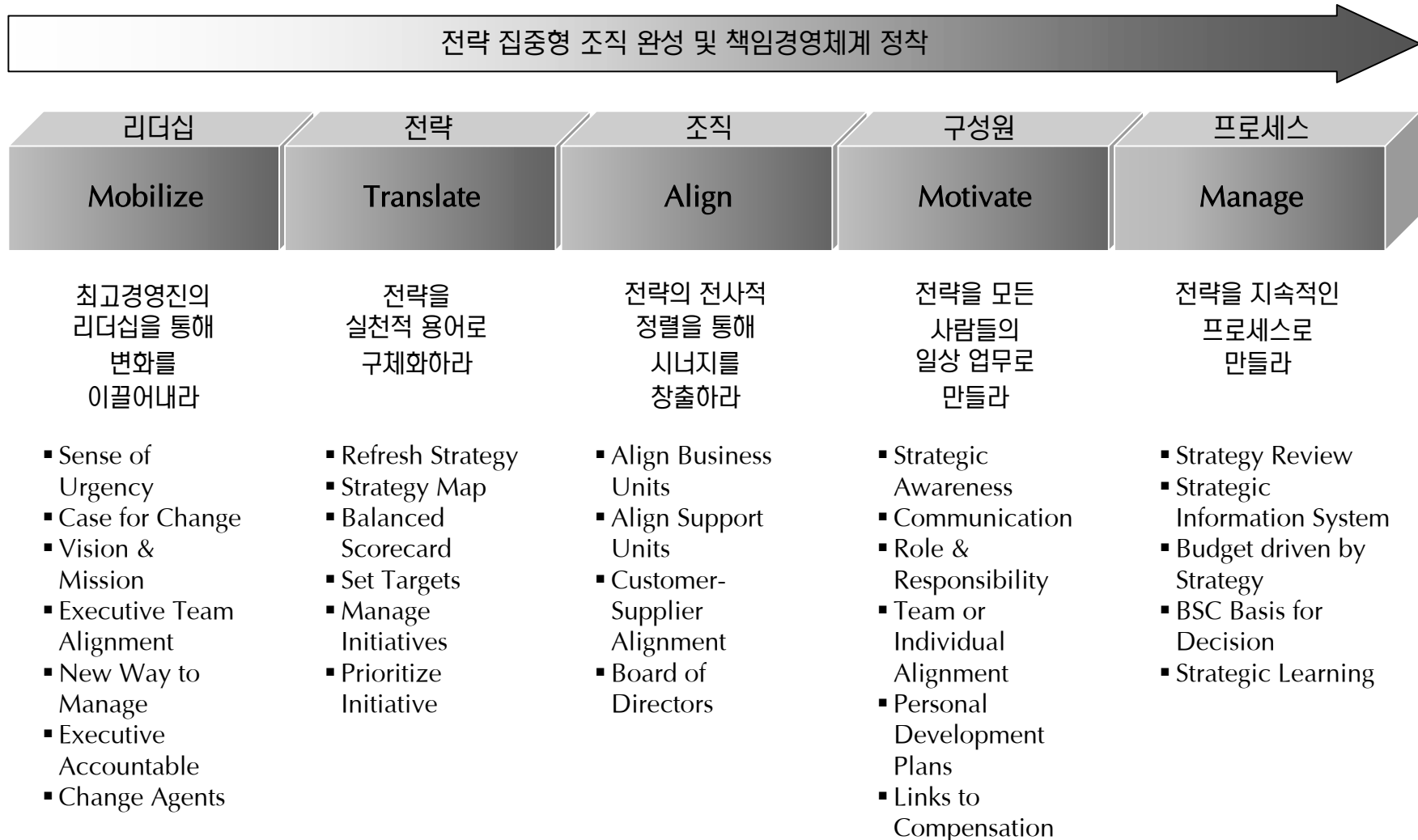
# 진단 방법론 프로세스

BSC의 진단 방법론은 정보 As-Is Review, Identification, Diagnosis 단계로 구성됩니다





실질적인 성과관리 수준을 진단하기 위해 SFO 완성 과정 및 원칙을 Framework로 적용합니다





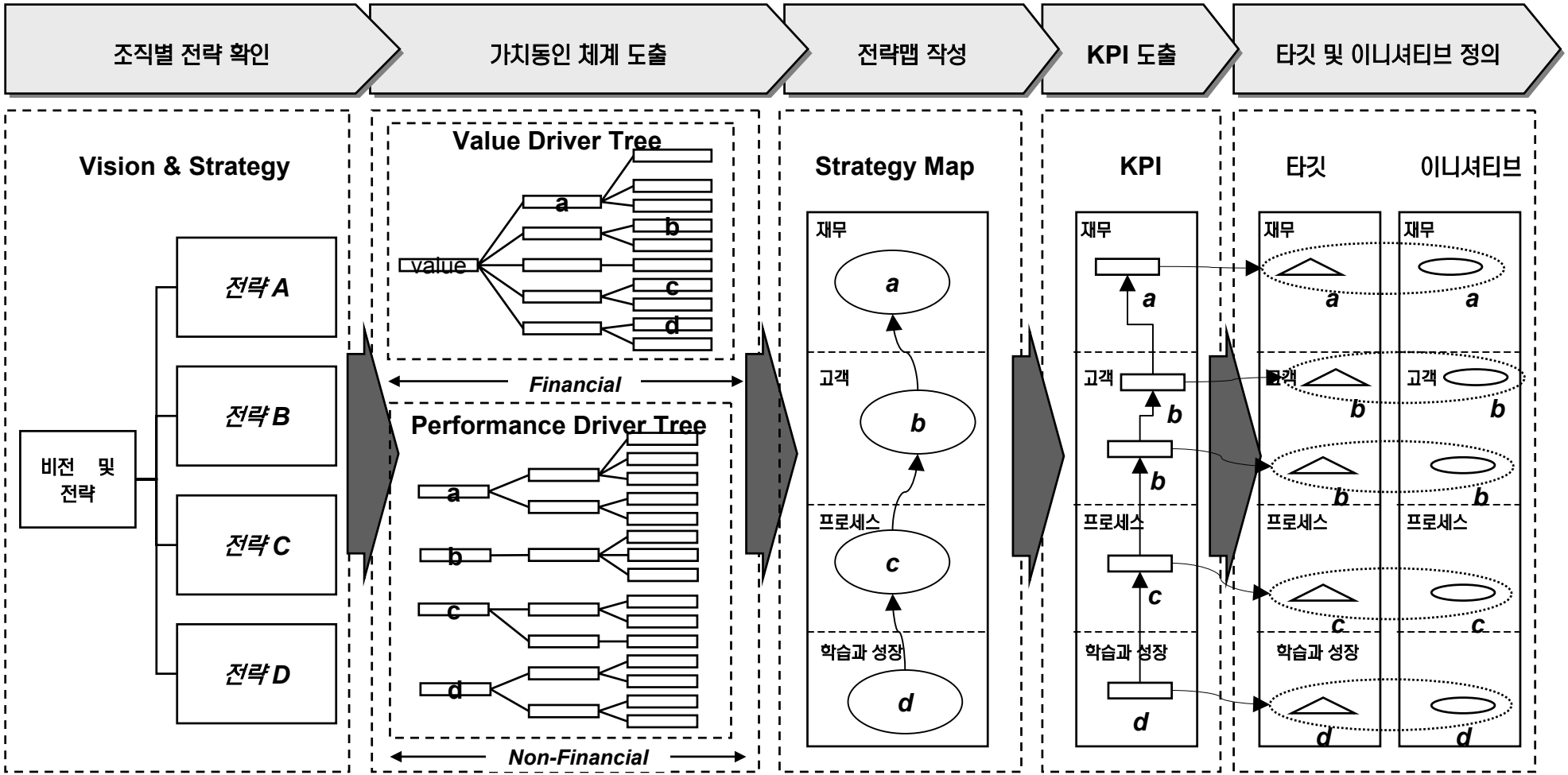
# BSC 진단의 효익

---

현상이해	BSC도입을 위한 조직의 토양에 대해 이해함
선진사례와 비교	BSC 베스트 프랙티스와 자사의 수준에 대한 비교, 평가의 기회 부여
BSC제도 평가	운영중인 BSC의 수준에 대한 객관적 평가가 가능함
수행과제 발굴	이슈별 추진과제와 구체 실현 방안의 제시
최고경영진 관심 유도	비전 달성을 위한 최고 경영층의 지원을 획득하기 위한 계기 마련
전략 실행력 강화	전략 실행력을 조직의 핵심요소로 인식하게 됨

# 수행 방법론 프로세스

가치의 창출원천을 명확히 하고 가치동인 간 인과관계를 파악하기 위해서는 가치동인 체계로부터 전략맵 및 KPI를 도출하는 방식을 적용하여야 합니다



## 목 차

- I. 도입의 필요성
- II. BSC의 개념
- III. SFO의 등장
- IV. 도입에 따른 효과
- V. 해외 및 국내 사례
- VI. BSC 개념의 발전 추세
- VII. BSC 방법론

VIII. FAQ

# FAQ (Frequently Asked Question)

BSC를 소개하고 컨설팅 하는 과정에서 접했던 주된 질문 사항들을 정리해 보았습니다

## BSC성공요인

### Question

BSC의 성공요인으로 가장 중요한 것은 무엇인가 ?

### Answer

무엇보다 중요한 것은 역시 최고경영층이 BSC의 가치를 알고 지원과 관심을 아끼지 않는 것이다. 둘째는 BSC를 직원들에게 이해 시키는 것이다. 이때 가장 중요한 것은 이해하기 쉽고 간단하게 말하는 것이다. 기술적 또는 이론적으로 어렵게 BSC에 설명하는 경우 실패의 확률이 높다. 셋째는 변화관리에 신경 써야 한다는 것이다. BSC 프로젝트를 추진하면 대부분의 기업이 KPI를 잡고 솔루션을 도입하는 등 그 자체에 매몰되고 변화관리에 신경을 쓰지 않는다. BSC 도입으로 어떤 변화가 발생하고 이를 어떻게 자연스럽게 직원들에게 수용 시킬지에 대한 체계적인 변화관리 프로그램이 중요하다.

## 대상 조직

### Question

BSC도입을 위한 조직 수준은 어떤가 ? 일부 조직에 대해 시험을 해보는 게 옳지 않나 ?

### Answer

미국의 BSC 컨설팅 업체인 Balanced Scorecard Collaborative사의 온라인 서베이 결과에서는 대상자 중 65%가 전사적인 도입이 바람직하다고 응답했다.

그 이유는 전사적으로 BSC를 도입함으로써 개별 사업부에만 BSC를 도입할 때와는 달리 사업부 사이에 시너지 효과를 얻을 수 있기 때문이라고 판단된다.

## 산업관련

### Question

하이테크, 금융, 통신 산업등에서 BSC가 유용한 개념 아닌가 ? 선진국에서의 산업별로 성공률이 높은 특정 산업이 존재하는가 ?

### Answer

하이테크, 금융, 통신 산업의 BSC 도입율이 다른 산업에 비해 앞설 것으로 생각했지만 그렇지 않았다. Balanced Scorecard Collaborative에서 2002년 실시한 '2002 글로벌 웹 서베이' 결과 BSC는 전 산업에 걸쳐 골고루 도입되고 있는 상황이다.

## 전략관련

### Question

전략이 조직별로 불완전하거나 미비된 조직의 경우 전략이 체계를 잡을 때까지 BSC도입을 늦춰야 하는가?

### Answer

조직체가 명쾌한 전략을 갖추고 있어 모든 사람들이 정확하게 이해를 하고 동의를 했다면 BSC를 도입하는 과정을 줄일 수 있다.

그러나 조직이 전략을 합의할 때까지 BSC구축을 미룰 필요는 없다. 왜냐하면 BSC는 전략을 창출할 수 있는 동시적 메커니즘으로 작용할 수 있어 기존 전략을 재구성하고 보완하는 도구로 활용 가능하기 때문이다.

그리고 전략을 잘 구성했다고 해도 BSC를 구축하는 과정에서 기존 전략에 합의가 부족하다는 점을 발견하는 경우가 많다. 이는 BSC가 전략을 실행하는 도구로서 실행력이 부족한 전략을 발견할 수 있다는 점을 보여준다

## 공개 수준

### Question

BSC는 회사 전략을 담고 있다. 그러면 어느 정도 수준까지의 직원들에게 공개를 할 수 있는가 ? 모두에게 공개를 하면 회사의 전략이 유출되는 것이 아닌가 ?

### Answer

이론상 잘 작성된 Balanced Scorecard는 직원 모두에게 공개된다. 그러나 Balanced Scorecard Collaborative사의 서베이 결과에 의하면 최소한 경영진과 중간관리자급 수준에서는 모두 BSC를 볼 수 있게 하는 것이 바람직하다는 의견이 지배적이었다. 조사결과 BSC를 경영진과 중간관리자 수준에서 공유하는 것이 바람직하다는 응답이 44%, 전구성원이 함께 공유하는 것이 바람직하다는 의견이 40%, 경영진만 공유하자는 대답이 11%, 공유하지 않은 것이 좋다는 답변이 5% 인 것으로 조사됐다.

## 전략과의 연계

### Question

모든 지표는 다 전략적이어야 하는가 ? 개인 수준으로 KPI가 내려오면 전략을 반영하기 어려운데...

### Answer

BSC는 전사, 사업부, 팀, 개인 수준을 거치면서 개발된다. 이 경우 전사수준이나 사업부 수준의 BSC를 개발할 경우에는 전략적인 지표들이 대부분이지만 하위조직으로 내려 갈수록 상당 부분 운영측면의 지표들이 BSC에 담기게 된다. 따라서 팀이나 개인수준으로 BSC가 내려 올 경우 운영(전술)측면의 지표 비중이 증가할 수도 있다

## 적정 KPI수

### Question

조직별 BSC에 담기는 적정 KPI수는 몇 개 정도가 적당한가 ?

### Answer

적정 수에는 정의가 없으나 관리를 하려는 욕심 때문에 지나치게 많은 KPI를 설정하면 KPI의 목적인 집중있는 관리가 불가능 해진다. 여기에는 KPI의 개수에 대한 몇 가지 규칙이 존재한다.

첫째는 관리할 능력도 없으면서 너무 많은 지표를 개발해서는 안 된다는 것이다. 둘째는 하위조직(팀, 개인)의 지표는 가급적 상위조직(전사, 사업부)의 지표보다 적게 잡는 것이 바람직하다. 셋째는 전사 BSC는 대략 15~25개, 사업부는 10~15개, 팀/개인은 5~10개 정도의 지표를 개발해서 관리하는 것이 바람직하다.

## 관점별 KPI수

### Question

관점별로 적정 수준의 KPI숫자가 존재하는가 ?

### Answer

베스트 플랙티스 LLC가 조사한 자료에 의하면 BSC를 성공적으로 수행한 조직의 관점별 지표는 거의 같게 분포되어 있다. Norton과 Kaplan의 경험에 의하면 프로세스관점의 지표가 다른 세 가지 지표보다 많은 것이 특징이다.(예를 들어 재무 5개, 고객 5개, 학습/성장 5개, 프로세스 8~10개)

무형자산의 비중이 70~80%라는 관점에 의하면 비재무적인 지표의 수 또한 70~80%이어야 한다는 점도 주목해야 한다.

## 지원부서의 BSC

### Question

지원부서의 BSC는 특성상 전략과 관련이 없는 경우도 있으며, 관점별로 관리 전략목표가 없는 경우도 있다. 지원부서의 BSC를 작성하는 Rule이 존재하는가 ?

### Answer

기본적으로 경영지원부서는 (자신이 현업부서에 제공하는 서비스에 대해) 현업부서와 계약(SLA: Service Level Agreement)을 체결하고 그 계약에 있는 서비스를 잘 이행할 수 있도록 경영지원부서의 BSC를 개발하는 것이 바람직하다. 그러나 때로는 현업부서의 핵심지표를 함께 공유해서 책임을 함께 나누기도 한다. 아울러 경영지원부서는 BSC를 반드시 네 가지 관점에 준해서 지표를 개발할 필요는 없다. 경우에 따라서는 재무관점이나 학습/성장 관점의 지표를 개발하지 않을 수도 있다.

## 개인 BSC

### Question

개인수준의 BSC는 언제 개발하는 것이 바람직 한가 ?

### Answer

국내의 경우, 개인의 업무가 명확히 정의되어 있거나 개인별로 성과평가가 명확히 이뤄질 수 있는 기업들이 그렇게 많지 않다. 더구나 지원부서에 있는 구성원들은 다른 조직과 업무의 상당 부분이 맞물려 있기 때문에 개인수준의 BSC를 개발하는 것이 쉽지 않다. 물론 영업부서 같이 개인에 대한 성과평가가 비교적 용이한 부서직에 있는 구성원들에 대해서는 상대적으로 쉽게 BSC를 개발할 수 있다. 따라서 개인 BSC는 개인별로 업무가 명확히 구분되어 있거나 개인별 성과책임 부여가 가능할 때 확대하는 것이 바람직하다.



## 보상과의 연계

### Question

언제 BSC를 보상과 연계하는 것이 바람직한가?

### Answer

Balanced Scorecard Collaborative사의 서베이 결과에 의하면 응답자의 30%만이 BSC를 보상과 연계 시키고 있었다. 또 BSC와 보상의 연계 시기와 관련하여 응답자의 81%가 BSC 구축 2 년 후에 연계한 것으로 조사되었다.(복수응답) “측정이 어려운 지표나, 측정이 가능하더라도 바로 보상과 연계 시키기에 민감한 지표들이 존재한다. 이 경우 이런 지표를 제외한 나머지 지표를 가지고 일단 보상과 연계 시킬 수 있을 것이다. 그리고 시간이 흐른 후 이러한 민감한 지표들이 안정화되고 신뢰성이 쌓이면 그 때 가서 모두 보상에 반영하는 단계적 접근법이 바람직하다.”

## 시스템 측면

### Question

BSC도입에 있어 시스템의 적용이 필수인가 ? 도입시기는 언제가 적당한가 ?

### Answer

BSC 결과분석을 통해 전략 모니터링이 실효를 거두기 위해서는 IT가 지원되어야 한다. 그러나 아직까지 BSC 패키지를 도입한 기업들은 많지 않다. Balanced Scorecard Collaborative사의 조사에 의하면 응답자의 10%만이 BSC 패키지를 구축한 것으로 나타났다. 대부분의 기업들은 종이로 된 리포트(36%), 인트라넷(25%), e메일(19%) 등으로 BSC 결과를 공유하고 있었다.

삼일의 경우 IT도입을 위한 진단 방법론을 갖추고 있어 도입을 위한 적정 시기를 자문한 Reference를 가지고 있다.

## 가치기반 경영 기법과의 차이점

### Question

EVA 등의 가치 기반 경영기법을 사용하고 있다. 이런 향상된 지표 외에도 BSC를 도입할 필요가 있는가 ?

### Answer

가치기반 경영(VBM)을 위한 지표들도 재무적 동인에 머무르는 경우가 많다. 따라서 이러한 가치기반 경영지표는 BSC상의 재무관점에 위치할 수 있으나 전적으로 BSC를 대체할 수 있는 개념은 아니다. BSC의 균형성을 잃는 경우, 원가와 투자자산의 집중도 증대와 같은 목표를 단기적으로 달성할 수 있으나 장기적으로 조직이 실패할 가능성을 갖게 된다.

# The End

삼일회계법인  
PRICEWATERHOUSECOOPERS 