

# 균형성과지표(BSC) 개념의 건설기업 성과평가모델 개발에 관한 연구

## A Study on the Development of Performance Evaluation Model Utilizing BSC(Balanced Score Cards) for Construction Firms

신 규 철\*  
Shin, Kyoo-Chul

### 요 약

정보와 지식의 활용 제고는 건설기업에게도 중요한 경영목표의 하나이며 이러한 내외부 경영환경의 변화는 전통적인 재무제표에 의한 기업의 성과평가만으로는 그 다양한 경영성과를 평가하는데 한계를 가지게 되었다. 이러한 기업의 다양한 내외부 경영성과를 평가하기 위해서는 기업의 핵심역량에 대한 새로운 성과평가의 모델이 요구되고 있다. 그러므로 전통적인 재무적 평가지표에 더하여 고객지표, 학습과 성장지표, 내부프로세스지표의 4개 평가지표를 종합적으로 포함하는 균형성과지표인 BSC(Balanced Score Cards)개념을 건설기업에 적용하여 건설기업의 특성에 맞는 새로운 성과평가모델을 제시하고자 하였다. 이를 위하여 국내의 건설기업의 비전과 전략을 분석하여 전략적 특성의 공통점을 건설기업의 특성으로 먼저 파악한 뒤, 건설기업의 경영목표에 대한 성과관리의 측면에서 건설기업의 경영환경에 맞는 성과평가의 모델을 개발하고 성과평가지표들의 사례를 제시하였다.

키워드: 균형성과지표, BSC (Balanced Score Cards), 성과평가, 핵심역량

## 1. 서 론

### 1.1 연구의 배경 및 목적

정보와 지식의 활용 제고는 이제는 건설기업에 있어서도 중요한 경영목표의 하나이며 효율적인 기업경영으로 경쟁력 있는 성과를 거두기 위해서는 이는 필수적인 요소로 자리 잡아가고 있다. 이러한 내외부 경영환경의 변화는 전통적인 성과평가기준인 기업회계기준에 의한 재무제표의 평가만으로는 그 다양한 경영성과를 평가하는데 한계를 가지게 되었다. 재무제표는 객관적이기는 하지만 기업이 가지는 다양한 특성을 평가하고 경쟁력을 제대로 반영하기에는 미흡하며, 치열한 시장경쟁 하에서 다양한 기업의 활동을 평가하기 위해서는 기업의 핵심역량에 대한 새로운 성과평가 방법이 요구되고 있다. 이러한 기업 성과평가의 한 방법으로 기업의 다양한 내부역량을 객관적으로 평가해야 하는 필요성이 대두되었다.

즉, 비재무적(Non-financial)평가요소들을 포함하는 기업의 다양한 무형자산과 내부 활동을 기업의 성과평가에 도입함으로써 기업은 그 성공요인(CSFs, Critical Success Factors)에 대하여 모든 분야의 핵심 성과측정지표 (KPIs, Key Performance Indicators)를 포함한 종합적인 성과평가 시스템을 필요로 하고 있다. 이 종합적인 성과평가요소들을

을 중심으로 한 균형성과지표인 BSC(Balanced Score Cards)의 개념은 그 효용성이 많은 사례들에서 입증되고 있다.

하지만 건설산업의 경우, 그 보수성과 수주산업에 따른 특수성으로 인하여 아직은 국내 건설기업에서 BSC개념의 적용이 미미한 실정이다. 그러므로 본 연구의 목적은 다른 산업계에서 비교적 활발하게 적용되고 있는 BSC개념을 건설기업에 적용하여 건설기업의 특성에 맞는 성과평가모델의 개발사례를 소개하고 그 내용을 평가하는 것에 있다.

### 1.2 연구 범위와 방법

본 연구의 범위는 BSC의 개념 및 이론을 바탕으로 하여 국내 건설기업에 적용 가능한 성과평가모델의 개발 방안을 도출하는데 있으며, 모델의 개발사례를 소개함으로써 국내 건설기업에 적용가능한 성과지표의 사례를 제시하고자 하였다.

이를 위하여 연구의 방법으로서 국내외 우량 건설기업을 선정하여 비전과 전략을 먼저 분석하여 본 뒤 전략적 측면의 공통점을 우선 건설기업의 특성으로 파악하고자 하였다. 그 비전과 전략에서 공통적으로 나타난 건설기업의 경영목표들에 대하여 성과관리 측면에서의 성과평가모델을 개발하고 건설기업의 경영환경에 맞는 성과평가지표 사례를 연구의 결과로 제시하고자 하였다.

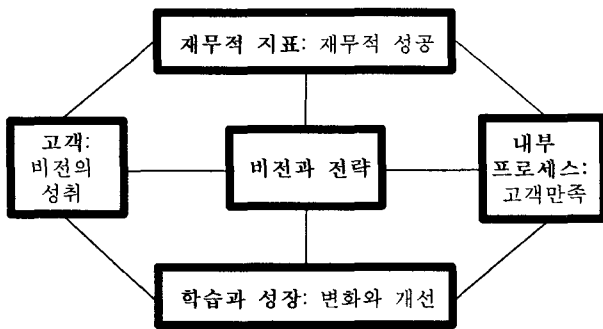
\* 일반회원, 현대건설 기획실 부장, Ph.D.

## 2. BSC의 이론적 고찰

### 2.1 BSC 개념의 개요

Norton과 Kaplan은 기업들의 새로운 성과측정지표를 개발하기 위한 연구를 산업계와 함께 수행하여 그 연구결과를 1992년도부터 발표하였다. 그 후, 해외의 많은 초우량기업들은 BSC(Balanced Score Cards)의 개념을 적용하게 되었고, 국내에서도 현재 다양하게 확산 적용되기에 이르렀다.

기업의 성과평가를 위한 새로운 시각인 BSC의 개념은 그림 1에 요약된 바와 같이 조직에 대해 전략을 전파하고 변화를 유발하기 위하여 비전과 전략으로부터 도출된 다양한 측면의 지표들로 구성되었으며 크게 재무적 지표, 고객관점 지표, 내부 비즈니스 관점 지표, 그리고 학습과 성장의 지표들로 구성되어 있다.



<그림 1> BSC 평가개념과 비전과 전략의 관계<sup>1)</sup>

#### 1) 기존 성과평가의 문제점

BSC의 개념이 1990년대 초에 출현한 배경으로 다음과 같이 기존 성과평가의 문제점을 분석하여 볼 수 있다.<sup>2)</sup> 첫째로 전사적인 사내 커뮤니케이션 및 비전에 대한 공감대의 형성이 없이 전략적 비전의 수립만으로는 경영목표의 달성이 충분하지 않은 것으로 파악되었다. 둘째로 조직 내 각 부문은 전략적 비전에서부터 목표가 연계되어야 하므로 전략적 비전이 확립되었다고 해서 조직의 운영목표에 바로 영향을 끼치지 않는 것으로 나타났다. 셋째로 전략적인 계획은 조직의 일상적인 업무와 분리되어 있는 것이 현실이므로 일상적인 업무의 의사결정은 전략적 계획과는 무관하게 진행되고 있는 것으로 파악되었다.

이와 같은 기존 성과평가의 문제점을 살펴볼 때, 다양한 성과평가지표의 부문간 균형성은 BSC의 개념에서 매우 중요하다. 특히 이는 최근의 기업환경에서는 무형자산을 축적 활용하는 능력이 유형자산에 투자하고 그것을 관리하는

능력만큼 중요한 성공요인으로 대두되고 있기 때문이다. 그러므로 기존 성과평가지표의 한계극복을 위하여 표1에 요약된 바와 같이 BSC의 개념 하에서는 4가지의 영역별 구분에 따른 다차원적이며 균형적인 성과평가의 개념이 필요하게 되었다.

#### 2) BSC 개념의 구성 및 특성

BSC 성과평가지표의 구성에서 가장 중요한 것은 기업내 성과평가의 상위개념인 전략 및 비전과의 연관관계이다.

<표 1> BSC 성과 평가지표의 개요

구분	개요	일반적 관련 사항	인과관계	평가시점
재무 (Finance)	재무적인 성과	- Market Leadership - 높은 매출 성장률 - 수익성	결과지표 최종성과	과거
고객 (Customer)	서비스와 제품의 만족도	- 우월한 리드타임 - On-Time Delivery - Quick Response - 가격/원가 우위	동인지표	현재
프로세스 (Process)	고객 만족을 위한 프로세스의 경쟁우위	- 제품출시 소요시간 - 제조 Cycle Time - 낮은 불량률 - 높은 수율	동인지표 결과지표	현재
학습과 성장 (Learning & Growth)	프로세스의 성과는 조직과 직원의 역량에 달려 있음	- 신제품과 서비스로부터의 높은 판매 점유율 - 낮은 이직율	동인지표	미래

즉 모든 성과평가지표의 궁극적인 목표는 기업 내 모든 구성원이 기업의 전략을 성공적으로 수행할 수 있도록 방향을 제시하고 올바른 업무수행을 고무하는 것이라고 볼 수 있기 때문이다.

이 과정에서 BSC의 평가지표간의 인과관계는 결과지표 (Performance Result)와 동인지표(Performance Driver)로 구분하여 볼 수 있으며 결국 네 가지의 성과평가지표는 상호 인과관계에 의하여 궁극적으로 재무적 지표로 귀결됨을 알 수 있다. BSC의 성과평가 지표의 특징은 표 2에 요약되어 있으며 기존의 실적평가에서는 과거지향성 위주, 고객과의 관련성 부족, 단기 업적 중심, 전략과의 연계 부족 등이 가장 큰 문제점으로 지적된다.

BSC 개념은 조직의 비전 및 전략과 구체적인 성과측정을 위한 성과측정지표들을 지칭하는 것으로, 종래의 재무적 지표 위주의 성과평가지표를 포함하되, 현재와 미래의 성과를 창출하는 다양한 성과평가지표들을 포함하고 있는 것이 특징이다.

BSC 개념 하에서 네 가지 관점의 측정지표들에서 볼 때, 지표들 간에는 비전과 전략을 지향할 수 있도록 성과평가지표들 간에 인과관계가 있어야 하며 그 특성은 다음과 같다.

1 Robert S. Kaplan and David P. Norton, 'Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System', Harvard Business Review, January-February 1996, p.76.

2 박민수, "신경영기법을 통한 기업 가치의 극대화 방안" 삼일회계법인. pp.89-116

재무적 관점에서 보면, 재무적 측정지표는 정량화된 수치로 표현되므로 평가가 정량적이며 효과적이며 고객관점에서는 대상으로 삼은 고객과 외부시장에 대한 목표와 측정지표를 규정하여 고객에게 전달하려는 기업의 고유한 가치들을 찾아내어야 한다. 내부 비즈니스 관점에서는 회사 내부의 프로세스의 분석을 통한 개선, 통합뿐만이 아니라 미래의 프로세스의 개발에도 관심을 가져야 하며 학습과 성장 관점에서는 장기적으로 기업의 성장과 가치창조에 필요한 목표와 측정지표를 개발하여야 하므로 개별영역에 대하여 정성적이고 정량적인 측면을 포함한 측정지표를 개발하여야 한다.

<표 2> 기존 실적평가와 BSC 성과평가지표의 비교

기존 실적 평가의 문제점	BSC 성과평가지표의 특성
- 과거지향적	- 전략을 명확히 하고 합의 도출
- 고객과의 관련성이 없음	- 조직 전체에 전략을 체계적으로 전달
- 단기적 업적에만 보상	- 부서와 개인의 목표를 전략에 정렬
- 문제에 대한 근본적인 처방을 제시하지 못함	- 전략적인 목표들을 장기적인 목표들과 예산에 정렬
- 무형자산 또는 지식자산의 가치를 반영 못함	- 전략적인 문제해결 방안들을 파악하고 정렬
- 성과지표간의 연계 및 통합이 부족	- 주기적이고 체계적인 전략적 점검 가능
- 전략과의 연계가 부족	- 전략에 대해서 학습하고 개선할 수 있는 피드백 가능
- 기업내부의 기능간 프로세스를 반영 못함	

이러한 BSC 본래의 성과평가의 개념을 분석하여 볼 때, 건설기업의 관점에서 기업 성과평가에 적합한 것으로 평가된다.

### 3. 건설기업의 성과평가지표

#### 3.1 건설기업의 성과평가

##### 1) 건설기업의 경영성과 평가의 특성

건설업은 발주에 대응하는 수주 위주의 산업으로서 개발 방식을 통한 선생산방식도 있으나 건설기업에게는 수주 자체가 기업경영에 대한 기본적인 평가의 기준이 된다. 또한 기업의 성과평가는 대외적인 평가와 대내적인 평가로 크게 나누어 볼 수 있다. 대외적인 평가로는 기업회계기준에 의한 평가가 가장 객관적이지만 재무적 관점에만 의존한 평가이다.

재무적 관점 이외의 평가방법은 아직 산업계에 공통적으로 받아들여질 기준으로 정립되지는 않았지만 많은 민간단체들을 중심으로 고객만족, 지식경영, 인재개발 등의 지표가 개발되어 기업의 외부평가에서도 적용되고 있다. 이러한 경향은 재무일변도의 평가에서 벗어나 기업의 다양한 성과를 공정하게 평가할 수 있는 장을 마련한다는 의미에서 중요한 진전으로 볼 수 있으며 더욱 객관적인 지표를

개발하는 것이 향후의 과제라고 할 수 있다. 기업의 외부 평가는 다음의 표 3과 같이 다양한 지표가 활용되고 있으며 대내적인 평가로는 기업의 특성에 따라 더욱 다양한 평가척도가 개발되고 적용되고 있다.

<표 3> 기업의 외부평가기준 사례3)

평가구분	평가항목
금융기관	금융기관의 기업신용평점: 안정성, 수익성, 활동성, 생산성, 성장성, 사업성, 경영능력
신용평가기관	신용등급 즉 부채 상환능력 사업분석 (시장지위, 영업효율성, 경영관리능력), 재무분석 (회계정보의 질, 수익성, 재무안진성 및 자산의 질, 유동성, 활동성, 성장성, 재무적 융통성), 현금의 흐름
시공능력	공사실적평가액, 경영평가액, 기술능력평가액, 신인도평가액 (기술실적증명, 재무제표, 기술인력보유현황, 시설장비유현황)등을 근거로 산정
입찰자격사전 심사(PQ)	시공경험, 기술능력, 경영상태, 신인도

##### 2) 건설기업 성과평가 개념의 개발

성과평가는 그 개념상 다음과 같이 요소별 방식과 계량적 방식으로 나누어 볼 수 있다.<sup>4)</sup> 요소별 방식은 우선 세부요인들을 규정하고 각 요인들의 대표적인 지표들을 개발하여 그 지표들의 측정치를 합하여 성과측정을 하는 것이다. 계량적인 방식은 각 요소가 기여하는 기업가치평가 결과에 초점을 둔 것으로 그 종류는 경영부가가치법 (MVA, Management Value Added), 부가가치 지식계수법 (VAIC, Value added Intelligenct count), 자산 수익률법 (ROI, Return on Asset), 자본시장 프리미엄법 (MCM, Market Capitalization Method) 등이 있다.

이렇게 볼 때, BSC를 비롯한 요소별 접근법은 기업의 특성과 전략에 따라 각기 다른 성과지표를 적용함으로써 핵심역량을 발견하는데 초점을 두고 기업의 경쟁력을 제고 시켜주는 의미가 있다. 표 4와 같은 외국 건설산업의 성과평가의 주요 기준은 영국과 호주의 건설산업을 기준으로 본 것으로 요소별 평가기준의 관점에서 국내 건설산업의 성과평가 기준과 크게 차이나지 않는 것으로 볼 수 있다.

이러한 성과평가 기준의 사례들을 감안하여 건설기업에 적합한 BSC개념의 평가지표 개발에 있어서 가장 기본적인 출발점인 비전과 전략의 고찰을 위하여 국내의 건설기업의 비전을 다음에서 분석하였다.

3 이태식, 김민규. 자본시장 프리미엄방식(MCM)에 의한 국내 건설기업의 무형자산 현황에 관한 연구, 한국건설 관리학회 2001 심포지엄 논문집, pp. 321-326, 2001.

4 고성관, 김재준 등. 건설산업 지식경영의 전략적 성과측정방법 연구, 한국건설관리학회 논문집, 제2권 3호, 한국건설관리학회, 2001. 9. pp. 45-57.

<표 4> 성과평가기준의 사례5)

성과평가 기준사례	- 코스트(Cost)	- 공기 (Time)
	- 품질 (Quality)	- 결함 (Defects)
	- 안전과 복지 (Health & Safety)	
	- 고객만족 (Client Satisfaction)	
	- 전체적인 실적 (Overall Performance)	
	- 불만족 (Unsatisfaction)	
	- 기술개발 (Skills Development)	

3.2 국내외 건설기업 비전과 목표의 비교분석

기업이 있어서 비전의 개념은 핵심가치 (Core Value)와 핵심목표(Purpose)를 세워서 핵심이데올로기 (Core Ideology)를 정립하는 것으로 본다.<sup>6)</sup> 즉 장기적으로 10년 내지 30년에 이르는 기간 중에 BHAG (Big, Hairy, Audacious Goals)로 요약되는 크고 대담한 목표를 세워 장대하고 의욕을 고취하는 대담한 목표를 세우고 역동적인 표어를 통하여 미래의 계획을 정리함으로써 비전을 정립하고 전파하는 것이다.

이렇게 볼 때 건설기업에서 효율적인 성과평가를 위하여 BSC의 개념을 적용한 성과평가 모델의 개발을 위해서는 조직내 사명으로서의 비전과 이를 위한 전략을 세우는 것이 선결과제이다. 전략과 연계된 BSC는 전략의 성공여부를 판단할 수 있는 결과지표와 이의 달성과정을 측정할 수 있는 동인지표로 구성되어야 하므로 BSC 개념의 성과평가 지표의 선결과제는 우선 조직 내부의 구성원이 동의할 수 있는 비전과 전략이 무엇인가에 중요한 출발점이 있다.

1) 국내 우량 건설기업의 비전과 경영목표의 분석

표 5에서는 국내 우량 건설기업들의 비전, 경영이념 및 경영목표들을 분석하여 공통적으로 사용되는 핵심어를 추출한 뒤 국내 건설기업들의 전략적인 공통점을 추출하고자 하였다. 이와 같이 국내 우량 건설회사들의 비전, 이념 및 경영목표들을 분석하여 본 결과 다음과 같은 평가해 보고자 한다.

기술과 품질을 대체로 강조함으로써 건설회사의 기술중시 및 품질의 의미를 강조하였으며 고객을 강조함으로써 치열한 시장 여건에서 고객중시의 경향을 표출하고 있다. 또한 시스템과 프로세스를 중시함으로써 건설산업에서의 시스템 및 프로세스 개선의 필요성을 수용하고 적극적인 의지를 표명하고 있다.

또한 조직의 구성원에 대하여 구체적인 행동규범의 목표를 제시한 점들은 균형성과지표 모델개발의 관점에서 조직 및 개인이 달성하여야 할 목표를 규정하였으므로 이 목표들에 관한 달성도를 평가하는 것은 성과평가 지표개발의 중요한 요소가 될 것으로 판단된다.

5 신용일, 김한수. 건설산업 성과측정 기법 적용에 대한 연구. 한국건설관리학회 2001 심포지엄 논문집, pp. 285-290. 2001.

6 Harvard Business Review, "Building Your Company's Vision"

<표 5> 국내 우량 건설 기업의 비전 및 경영목표의 비교

회사	비전 / 경영이념	목표 / 가치	핵심어
A사	-기술과 품질로 신뢰받는 세계 10대 건설 선도 기업	-최고의 품질을 보증하는 신뢰 받는 세계적인 기업 -인재와 기술, 고객을 중시하는 초일류 기업 -안락한 환경과 풍요로운 삶 창조 -만족과 보람, 기쁨의 일터	기술 품질 신뢰 고객
B사	-세계적 경쟁력을 가진 핵심상품을 보유한 회사 -가장 앞선 프로세스와 시스템을 갖춘 회사 -사원들에게 비전을 주는 회사	-<Change> 끊임없이 변화와 혁신을 추구 -<Communication> 활발한 의사소통으로 부서간의 벽을 허물고 정보공유 -<Competency> 핵심역량 확보를 위해 끊임없이 노력 -<Quality>최고 품질을 지향 -<Integrity>임직원의 끈고 바른 마음자세와 정도경영실천	경쟁력 핵심상품 프로세스 시스템 의사소통 품질
C사	-최고의 기술과 품질로 지구촌 건설에 앞장서는 창조적 기업	-<고객만족> 고객중시, 신뢰도 제고, 고품질화의 시대를 맞아 최고의 기술과 품질로 국내외 시장공략 -<세계경영> 국경없는 초경쟁 시대를 맞아 환경중시, 인간중시의 개념에 입각하여 풍요로운 지구촌 건설 -<문화창조> 미래지향적, 창조적 기업문화 창달을 통하여 초일류 문화창조적 기업으로서 위상 정립	기술 품질 고객 문화창조 기업문화
D사	- 국내 제일의 종합 Developer 지향과 최적의 시스템을 제공하는 국제적인 종합건설 엔지니어링 회사로 성장	이익창출능력 극대화 - 재무구조 개선 - 신규사업영역 발굴 - Soft 기능의 강화 - 경영혁신 가속화	개발 성장 이익창출 재무구조 신규사업 시스템 혁신
E사	- 풍요로운 미래를 지향하는 기업 -고객만족을 추구하는 경영	- 우수한 품질과 앞선 기술로 보다 나은 생활환경을 창조하는 선도기업 - 고부가가치 창출과 충실한 경영으로 국내업계 정상을 목표로 - 합리적인 경영제도 확립 - 건실한 재무구조 확립	고객만족 품질 기술 경영제도 재무구조
F사	- 쾌적하고 풍요로운 삶을 창출 - 광대무한한 성장과 발전을 도모	- 미래창조: 비전창출, 기술개발, 관리혁신 - 인간존중: 개인성장, 자율경영, 보람의 공동체 - 고객신뢰: 고객우선, 신용중시, 종합서비스 - 공개경영: 권위주의, 형식적 자세 타파, 정도경영, 투명성 제고	성장 발전 기술개발 관리혁신 고객 투명성

**2) 해외 초우량 건설기업의 비전과 경영목표의 분석**

한국의 건설기업들의 분석 결과에 대비하기 위하여, 표 6에서 세계적인 초우량 건설기업을 선정하여 그 Vision 및 Goal 등을 비교 분석하여 Key Words를 비교한 평가 결과는 다음과 같다.

**<표 6> 외국 초우량 건설기업의 Values, Mission & Core Principles 사례 (일부)**

Corp.	Values / Mission / Core Principles	Key Words
Bechtel (미국)	We bring to out work: -A proud heritage of accomplishment, integrity, excellence, and commitment to our customers interests -A willingness to appropriately adapt ourselves to change while maintaining our fundamental values and constancy of purpose.	value, customer, fair return, heritage, accomplishment, integrity, excellence, commitment change
Skanska (스웨덴)	-To focus on the customer's needs and create long-term relationships -To develop the best management, knowledge and processes. -To work in the whole value circle from idea through construction to operation and service. -To combine competencies in construction services and project development. etc.	acquisitions, committed, competence, reliable, relationships management, knowledge, processes, value circle, combine, grow, market
Bovis Lend Lease (영국)	We aim to be creative and innovative in the way we deliver this service, putting the experience and skills of our company at the disposal of our clients wherever in the world they may be. Core Value: Respect, Integrity, Innovation, Collaboration, Excellence	creative, innovative, experience, respect, integrity, collaboration, excellence

해외의 초우량 건설기업들이 가지고 있는 비전과 전략은 우리나라 건설기업들이 가지고 있는 것과 공통점이 많으며 대부분 기술(Technology)과 고객(Customer)을 강조하고 있음을 알 수 있으며 고객과의 관계(relationship)도 강조하고 있다. 조직내의 조화(integrity, reliable, combine, team, collaboration 등)를 강조하는 가치(Value)를 많이 강조하고 있으며 이는 전세계적으로 일해야 하는 조직 특성상 건설기업의 경우 특별히 강조되어야 가치로 판단된다. 또한 미지의 위협요인에 노출된 건설산업의 특성을 반영하여 도전(accomplishment, change, commitment, innovative, pioneer)에 관한 사항을 공통적으로 강조하고 있는 것을 발견하게 된다. 이는 비정형적인 건설산업의 특성상 조직

내의 활력 및 문제해결을 위해서 조직과 개개인에게 도전 정신에 관한 강조를 반영한 것으로 볼 수 있다. 이와 같이 볼 때 해외의 초우량 건설기업과 국내의 우량 건설기업들은 공통적으로 기술과 고객, 조직내의 조화, 도전정신을 비전 및 경영목표의 핵심가치로서 강조하고 있는 것을 알 수 있다.

**4. 건설기업의 전략적 특성을 감안한 BSC 성과평가모델의 개발**

**4.1 성과평가의 프로세스 및 주요 요소**

건설기업은 이러한 기업 특유의 비전과 목표들을 달성하기 위하여 어떠한 성과평가지표 모델의 개발이 필요한가에 대하여 검토하고 성과평가지표들을 포함한 모델을 제시하기로 한다. 건설회사에 맞는 BSC의 적용모델을 개발하기 위하여 먼저 적절한 성과평가 지표를 개발하여야 하므로 먼저 성과평가의 프로세스에 관하여 분석하여 본 뒤, 성과평가지표의 주요한 선정기준에 관하여 검토하여 보기로 한다.

**1) 기업의 성과평가 프로세스**

기업의 성과평가 프로세스는 표 7에 요약된 바와 같이 4 단계로 나누어 볼 수 있다. 먼저 기업의 비전과 전략이 파악된 후에 그 기업의 핵심역량과 연계된 평가항목 및 지표의 선정이 필요하다. 이렇게 선정된 지표는 중요도가 분석 및 평가되어야 하며 평가 후에는 전략적 목표와 대비하여 실적의 차이 분석 및 그 원인이 규명되고 실적은 다양한 보상 방법으로 연계되어야 한다.

**<표 7> 성과평가의 프로세스**

단계	구분	주요 내용
1 단계	-기업의 비전, 전략, 목표의 파악	- 비전 및 전략의 조직내 공동 수립 - 회사 전체, 부서별 목표 및 전략의 균형유지
2 단계	-비전, 전략, 목표 및 핵심역량과 연계된 평가항목 및 지표선정	- 전 구성원의 합의에 의한 수용자세 - 각 조직에 적합한 평가지표 선정 - 업무 분할-권한-책임이 균형을 이룬 분권화 구축 - 평가항목 및 지표의 객관성과 공정성 확보
3 단계	-평가지표의 중요성 분석 및 평가	- 다양하고 목적에 적합한 평가방법의 선정 - 평가결과의 적절한 반영
4 단계	-전략적 목표와 실적의 차이/원인 분석 및 평가	- 보상 및 인센티브와의 연계

**2) 성과평가 지표의 주요 요소**

상기의 기업의 성과평가 프로세스에 의하여 성과평가 절

차가 확립된 후에, 성과평가 지표의 개발에 있어서 평가지표의 선정기준을 표 8과 같이 요약해 볼 수 있다. 평가지표의 선정기준으로는 측정가능성, 개선가능성, 관리가능성, 상대적 중요도, 충분도, 비교가능성 등을 들 수 있다.

<표 8> BSC에 의한 성과평가지표의 선정기준 및 주요 요소기

평가지표 선정기준	기준 내용
측정가능성	평가지표는 객관성을 확보할 수 있도록 측정이 가능하여야 함. 따라서 가능하면 계량적 지표를 설정하여야 함.
개선가능성	개선잠재력이 높은 분야를 자극할 수 있도록 평가지표를 선정함
관리가능성	최고경영자가 관리가능한 분야를 대상으로 하며 통제 불가능한 경영외적인 요소는 평가지표 설정시 제외함
상대적 중요도	평가지표의 종류와 수는 지표관리 및 평가항목의 특성에 맞게 제한하되 회사의 사업특성을 충분히 반영할 수 있는 방향으로 설계함
충분도	지표의 내용이 불투명하거나 지표항목간의 구분이 모호하지 않도록 노력함
비교가능성	원칙적으로 계속성을 유지하여 평가 및 경영의 안정성을 확보하고 연도별 경영성과와 개선정도를 비교할 수 있도록 함.

## 4.2 건설기업의 성과평가모델의 개발

국내의 건설기업에 맞는 성과평가의 모델개발을 위하여 상기의 프로세스 및 평가지표의 주요 요소의 관점에서 다음의 사항들을 분석하여야 한다.

우선 재무적 관점에서는 직원수 대비 매출액, 자본수익, 현금흐름, 공사별 이익, 예상 수익의 신뢰도, 보유잔공사액 등이 주요 요소로 고려될 수 있다.

고객관점에서는 고객서비스를 위한 고객서비스 소요시간, 공사 및 서비스의 고객인지도와 고객만족도 조사, 시장 점유율을 주요요소로 꼽을 수 있다. 또 혁신 및 학습관점에서는 신기술 개발의 비중을 수익대비로 점검할 수 있고, 조직 구성원의 직무능력 향상성과를 평가할 수 있다. 또한 직원들의 참여를 위한 사내 여론조사 및 지식활동과 제안 활동 등의 지식활동실적을 포함할 수 있다.

마지막으로 내부 비즈니스 프로세스의 관점에서는 타사 대비 입찰가격의 분석, 신규 공사에 대한 입찰 성공률, 하자에 따른 재작업 및 하자보수작업 비율, 공사별 사고발생 건수, 다양한 내부 성과 지표에 의한 프로젝트별 공사 수행 능력 지수, 계약시 약정공기준수 비율 등을 평가기준으로 포함할 수 있다.

## 4.3 건설회사의 BSC의 성과평가모델 개발사례

성과평가모델의 실제 개발에 있어서 그 과정은 앞 절에서 설명된 바와 같은 성과지표 프로세스에 대한 정립과 주요 지표 선정기준들에 관한 검토를 거친 뒤, 우선 비전과 경영목표의 실현에 대한 조직내 관련 부서들간의 공감대 형성이 중요하였다. 그 후 연속된 조정 결과 다음과 같은 조직 및 개인에 대한 BSC 개념의 성과평가모델의 평가지표가 개발되었다.

### 1) 조직평가 지표 사례

전사적인 조직성과의 평가를 위해서는 다양한 사내 조직의 평가가 개별적으로 이루어져야 한다. 특히 건설회사의 경우, 본사의 각 사업부서들의 종합적인 평가도 중요하지만 각 수주공사별 프로젝트의 진행상황에 따른 프로젝트의 개별적인 평가도 중요한 의미를 갖는다. 그러므로 조직의 평가지표에는 본사의 사업부서별 평가와 함께 진행공사별 평가기준도 함께 포함되어 조직의 모든 단위 구성부서들을 평가할 수 있도록 표9와 같은 성과평가 지표가 개발되었다.

<표 9> 조직내 사업부서별 성과평가 지표 사례 분석

구분	성과평가 지표 내용	추가 고려사항
재무적 지표	-기여도 (공사손익, 자금수지) -달성도 (매출목표, 매출원가, 취하목표)	-수주달성도 -성장률 -진행중 공사평가 -미수, -1인당 생산성 -직접 원가절감 (VE실적등)
프로세스 지표	-품질관리 -안전관리 -공정관리	-PQ(Pre-qualification)점수 (수주용) -수주실적 -공사별 진행 실적
학습과 성장	-공사난이도 (공사현장별 특성 감안)	-조직 구성원의 전문 직무능력 -전문 기술자격증 보유 비율 -평균이직율 및 재직기간 -직원유지도 -교육이수율 및 참여율
고객지표	-대외포상 실적 -고객만족도 및 친절도 평가	-브랜드 인지도 및 선호도 -공사별 지연율 -공사별 하자율

재무적 지표는 기여도와 달성도로 크게 나누어 보았다. 기여도는 공사의 손익 및 자금수지의 기여도로 실적에 따른 비율에 의하여 평가요소에 산입된다. 달성도는 매출 목표, 매출원가, 취하목표 등을 포괄하는 것으로서 목표대비 실적으로 평가요소에 산입된다. 이와 같은 범주에 포함될 수 있는 요소로는 수주달성률, 성장률, 진행중의 공사평가, 미수금, 1인당 생산성, 직접적 원가절감금액 등이 포함되었다.

프로세스와 관련된 지표로는 품질관리, 안전관리, 공정관

리 등을 들 수 있다. 이는 모두 공사 진행상의 중요한 요소들로서 문제가 발생되면 재무적 지표에 큰 영향을 끼치게 되나 문제가 발생되지 않을 경우에는 그 중요성이 간과되는 사항들이다. 이런 중요한 사항들이 그간에는 중요한 평가를 받지 못하다가 BSC 개념의 적용으로 인하여 보다 근본적으로 중요한 평가요소들로 부각되었다. 추가로 고려될 수 있는 요소들로는 신규공사 입찰시에 요구되는 P.Q.(Pre-Qualification)점수, 수주실적 및 공사수행 중의 진척 실적 등이 포함되었다.

학습 및 성장과 관련된 지표로는 공사의 특성에 따른 난이도가 프로젝트별 평가요소로 포함되었다. 건설업은 근본적으로 위험을 회피하기보다는 위험을 감수하되 기술과 지식으로 위험을 분산시켜야 하는 속성을 가지고 있으므로 난이도가 어려운 프로젝트의 공사 조직에게는 그에 따른 조직 평가상의 보상이 적절하게 이루어져야 한다. 더욱 중요한 것은 미지의 위험요인으로 인하여 재무적 손실이 예상될 지라도 그 경험에서 얻은 지식을 어떻게 조직의 지식으로 전환시켜서 향후 같은 실수를 회피하는 가에 지식경영 관점에서의 중요한 평가요소가 될 수 있다. 여기에는 조직 구성원의 전문 직무 능력, 기술 자격증 보유, 평균 이직률 및 재직기간, 직원 유지도, 교육의 이수율 및 참여율이 포함되었다.

고객과 관련된 지표에서는 조직별 또는 구성원의 대외 포상실적과 고객만족도 및 친절도 평가가 평가요소로 포함되었다. 대외 포상실적은 건설관련 규정에 의하여 우수건설업자로의 지정이나 추후 공사 수주시 유리한 입장에서 서게 되므로 전사적으로도 중요한 의미를 가지게 된다. 이를 장려하는 취지에서도 포상의 평가요소 반영은 중요한 의미를 내포하게 된다. 또한 아파트 사업부문의 치열한 시장경쟁을 감안해서 브랜드 인지율 및 선호도, 공사별 지연율이나 하자율 등은 추가로 포함될 수 있다.

이와 같이 볼 때 조직평가의 지표 사례는 4개 관점을 모두 망라하고 있지만 기업으로서 가장 중요한 점은 역시 재무적 지표로 수렴되어 있다. 그러므로 성과평가모델의 사례로부터 적절한 조정계수를 두어 전체적인 성과평가지표들을 종합하고 다양한 성과평가의 결과가 종합적으로 반영되도록 평가실무에 적용하여야 한다.

## 2) 개인평가 지표 사례

개인별 성과평가의 지표는 우선 크게 나누어 하향 평가, 자기 평가, 상향 평가로 나누어 볼 수 있다. 하향 평가는 상사에 의한 팀원들의 평가이며, 상향 평가는 팀원들에 의한 상급자에 대한 평가이다. 자기평가의 구성요소는 자기개발 결과와 업무능력으로 구성되어 있으며 사업실적도 조직 평가에서와 같이 일부 반영되고 있다.

하향 평가에서의 주요 지표들은 전략적 사고능력, 조직 운영 능력, 리더십, 인재육성 능력, 혁신 주도력, 윤리성 등이다. 주요 관점은 조직에의 융화성 및 리더십에 맞추어져 조직의 구성원으로서의 개인의 능력에 관하여 평가할 수 있도록 되어 있다. 자기 평가의 지표들은 주로 자기개발과 관계되어 제도나 업무의 개선, 학습에 따른 평가 및 친절도

등이 포함되어 있다. 상향평가의 경우 상급자의 리더십과 판단력, 추진력이 주요 요소이며 기획창의력과 정보관리 능력 및 윤리의식도 성과평가지표에 포함되어 있다.

<표 8> 개인별 성과평가 지표 사례 분석

구분	개인별 성과평가 지표 (자기개발·업무능력·사업실적)		
	하향평가	자기평가	상향평가
재무	- 사업실적 현황 (달성도, 기여도 등)	(제외)	(제외)
프로세스	- 전략적 사고능력 - 효율적인 조직 운영 - 결단력 및 리더십 <비전 및 전략의 이해도>	- 제도개선 - 조직활성화 - 업무개선 - 업무전산화	- 통솔력 (경영의식, 조직관리 및 애사심) - 판단력 (기획분석력, 업무개선) - 협조성 (융화성, 부하 지도육성) - 추진력 (업무지원, 도전의식, 융화성, 창의성)
학습 과 성장	- 인재육성력 - 혁신주도 - 정보화	- 자질향상 (어학 및 전산 능력) - 복무성실도 (포상/징계, 근태) - 자격증 취득 - 사내제안활동 - 대내외 포상	- 업무능력 (지식공유 및 활용능력, 업무 전문지식, 이해 판단력) - 기획창의력 (업무개선) - 정보관리 능력 - 기술 및 공법개발
고객	- 윤리성 및 투명성	- 고객 친절도 - 고객 만족도	- 윤리의식 (업무투명성, 서비스 정신)

이와 같은 조직 및 개인의 성과평가모델에 의한 성과평가지표들의 사례는 앞 장에서 살펴본 바와 같이 국내의 건설회사들의 비전과 핵심가치들을 분석하였을 때 나타난 “기술과 고객, 조직 내의 조화, 도전정신” 등을 대부분 반영하여 개별적인 지표들로 개발되었다.

### 3) BSC의 성과평가모델의 도입에 따른 기대효과

이상과 같이 다양한 분야가 포함된 성과평가모델을 도입하여 기업의 비전과 전략에 의한 경영실적을 평가하였을 경우 다음과 같이 기대효과를 분석해 볼 수 있다.

첫째로 BSC의 개념에 따라 이와 같은 상세한 성과평가 모델 및 지표의 설정단계를 거침으로서 기업이 가진 비전 및 전략에 대한 명확한 이해를 하게 되므로 조직의 근본적인 변화를 추구할 수 있다. 둘째로, 조직의 목적과 개인업무의 우선순위 간의 괴리를 줄이게 되어 기업의 우선 순위에 근거하여 단위업무의 초점을 맞출 수 있다. 셋째로, 비전과 전략에 근거한 지속적인 업무개선을 추구하여 조직 전체의 성과향상에 기여할 수 있다. 넷째로, 구체적인 지표에 의한 평가를 시도하게 됨으로써 조직내 구성원간의 팀워크를 증진시키는 효과가 있게 된다. 다섯째, 구체적인 지표가 제시됨으로써 동기부여가 가능하고 측정대상의 업

무에 대한 달성여부가 명확하게 측정될 수 있다. 여섯째, 성과관리를 위한 데이터 자체의 축적보다는 개인과 조직의 목표와 성과에 초점을 둠으로써 조직내 구성원들의 전반적인 변화관리가 가능해진다. 일곱째, 성과에 따른 평가와 그에 맞는 인센티브 등의 보상과의 체계적인 연계가 가능해진다. 여덟째, 회사의 경영상황을 다양한 지표를 통하여 분석함으로써 종래의 재무지표 일변도에서 벗어나으로써 기업내의 균형적인 성과의 평가뿐만 아니라 전반적인 경영효율제고의 수단으로 BSC 성과평가지표의 활용이 가능해진다.

## 5. 결 론

BSC의 균형성과지표 개념은 재무적 관점, 내부프로세스, 학습과 성장 그리고 고객관점의 성과평가 지표를 제시하고 있다. 이 연구에서는 건설기업의 BSC 적용 모델에 관하여 건설기업의 전략과 조직의 특성에 맞는 성과평가모델과 지표를 어떻게 개발하고 적용할 것인가에 관하여 고찰하여 보았다. 이를 위하여 국내외 우량 건설기업의 비전과 핵심 가치를 비교분석함으로써 건설기업에서 공통적으로 발견할 수 있는 전략적 요소들을 파악하여 BSC의 적용을 위한 성과평가지표로 삼고자 하였다.

그에 따른 성과평가모델의 설정과 사례분석을 통하여 건설기업에 적합한 성과평가지표로서 조직평가와 개인평가로 나누어 지표의 사례를 제시하였으며 그 평가모델의 적용에 따른 기대효과를 분석하여 보았다.

이 균형평가지표에 의한 성과평가 지표의 성공적인 정착을 위해서는 조직 내에서 CEO 이하 모든 구성원의 공감대가 우선 형성되어야 하며 보상체계를 점진적으로 연계하여 합리적인 BSC 성과평가모델의 정립을 추구한다면, 그 적용효과는 성공적일 것으로 평가된다.

## 참고문헌

1. 송경근, 성시중 역, Robert S. Kaplan, David P. Norton 저. 가치실현을 위한 통합경영지표 BSC, 한.연사, 2000.
2. 한국능률협회, "성과평가 및 역량평가 실무적용 사례" 세미나 자료, 2001. 6.
3. 삼일회계법인. "신경영 기법을 통한 기업가치 극대화 방안," 세미나 자료, pp. 88-116, 2001. 9.
4. 고성관, 김재준 등. 건설산업 지식경영의 전략적 성과측정방법 연구, 한국건설관리학회 논문집, 제2권 3호, 한국건설관리학회, pp. 45-57, 2001. 9.
5. 신용일, 김한수. 건설산업 성과측정 기법 적용에 대한 연구. 한국건설관리학회 2001 심포지엄 논문집, pp. 285-290, 2001.
6. 이태식, 김민규, 자본시장 프리미엄방식(MCM)에 의한 국내 건설기업의 무형자산 현황에 관한 연구, 한국건설 관리학회 2001 심포지엄 논문집, pp. 321-326, 2001.
7. 권문한, 기업사례-신인사고과제도, 인사관리, 한국인사관리협회, pp.66-67, 2002. 1.
8. 이견창, 지식경영의 전략 프레임워크, 삼성경제연구소, pp. 26-50, 1999.
9. 박무현, 전략적 성과측정시스템의 적용에 관한 사례연구, 상교논총, 17집, 한국경영교육학회, 제17권, pp.287-309, 1999.
10. Robert S. Kaplan, David P. Norton. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," Harvard Business Review. pp. 75-85, Jan-Feb. 1996.
11. James C. Collins & Jerry I. Porras, "Building Your Company's Vision", Harvard Business Review. pp. 65-77, Sep-Oct. 1996.

---

## Abstract

Utilizing information and knowledge is one of the major objectives in the management of construction firm. This trend has been developed both inside of the firms and overall industry-wise. Therefore conventional methods of performance evaluation based on the financial statements such as balance sheet under GAAP(Generally Accepted Accounting Principles) are not sufficient to cover various performance of construction firms. Core competency of construction firms needs to be evaluated by the new performance evaluation model.

In this research, the concept of BSC (Balanced Score Cards) is utilized to develop the performance evaluation model for construction firms considering four major performance indicators including financial perspective, customer perspective, learn and growth perspective, and internal business perspective. A model of performance evaluation including criteria is proposed to evaluate construction firms based on their vision and strategy.

**Keywords :** BSC (Balanced Score Cards), Performance Evaluation, Core Competency

---