

# 전략이행수단으로서 BSC의 성공요소

김성렬, 박재홍, 서영미

## The Success Factors of BSC Operation For an Effective Strategy Implementation

Kim, Sung-Ryul, Park, Jae-Heung, Seo, Young-mi

Entrue Consulting Partners, Senior Consultant, Senior Consultant, Consultant

E-mail: srkim@lgcns.com , parkjaeh@lgcns.com, seoym@lgcns.com

### 요 약

다른 경영혁신체계의 도입시와 비슷하게 대다수의 BSC도입 기업들이 성공하지 못한 가장 큰 이유는 기존의 성과관리체계를 BSC의 4가지 관점하에 재설계하는데 급급하거나 구축이후 변화 관리가 제대로 이루어지지 못함으로써 지속적인 전략이행 도구로서 보다는 일회성의 성과평가 수단으로서 머무른다고 볼 수 있다. 본 논문에서는 두 기업에 대한 사례분석을 통하여 BSC를 성공적으로 활용하기 위한 5가지의 성공요소들을 도출하였고 이를 달성하기 위한 이행 방안을 제시하였다.

### 1. 서론

1990년대 BSC개념이 처음 소개되었을때는 재무 지표에 국한된 성과측정지표의 문제점을 해결하기 위한 대안으로 크게 부각이 되었지만 그 이후 10여년이 지난 2000년대에는 성과측정측면보다는 전략이행이라는 보다 커다란 문제를 해결하기 위한 중요한 도구로 변화하였다.[7] 이러한 변화는 1980년대 이후 기업가치의 창출원천이 유형자산에서 무형자산으로 바뀌면서 즉각적이고 외형적인 물건이나 자산보다는 장기적이고 혁신적인 서비스나 솔루션에 기반한 전략이행이 중요해졌기 때문이다. 이로 인해 전략을 관리하지 않거나 단기위주의 가시적인 전략관리방식으로는 생존하기 어려운 환경

이 도래하였고 보다 장기적인 관점의 지속적인 전략이행이 절실히 필요하게 되었다.[3] 이러한 환경 변화에 맞춰 조직의 전략과 긴밀한 연계를 기반으로 장/단기 균형적인 측면의 성과요인을 관리하기 위한 BSC는 단순한 성과측정수단외에 혁신적인 전략이행도구라고 할 수 있다.

BSC는 Fortune지 선정 1000대 기업의 50% 이상이 도입할 정도로 전략이행도구로서 붐을 이루고 있으며 국내기업들도 90년대 후반부터 BSC를 도입하는 기업들이 늘어나고 있으나 도입 이후 사용하지 않거나 재구축을 시도하는 경우가 많아 실질적인 도입효과를 보고 있는 기업은 적다. 이에 본 연구에서는 과거에 BSC를 기도입하였으나 활용이

부진한 기업의 사례를 토대로 성공적인 활용을 위한 핵심요소들을 살펴보고 이를 달성하기 위한 방안들을 프로젝트 사례를 중심으로 살펴보고자 한다.

## 2. 문헌연구

BSC를 어떤 절차를 거쳐서 도입해야 하며 이를 통해 어떠한 성과를 기대할 수 있는지에 대한 연구는 많이 진행되었으나 BSC 도입 및 이후 운영 시 고려해야 할 성공요인 또는 실패요인 규명과 관련된 연구는 많지 않다. 성공 및 실패 요인의 규명과 관련한 주요 연구는 아래와 같다.

Schneiderman(1999)은 주로 부적절한 지표설정, 재무지표와 비재무지표간 인과관계부족, 협상에 의한 목표설정, 상위조직과 하위조직간 목표연계 부족, 성과향상 프로세스 미비, 비재무지표와 재무지표간 정량적인 연계관계 미비 등을 BSC의 실패요인으로 분석하였으며, 좋은 지표의 요건으로 [표1]과 같은 요인을 제시하고 있다.[2]

[표1] Good Metrics 요건

NO	요건
1	이해관계자 요구 충족
2	약점내지 결점지향적이고 지속적인 가치제공
3	간단하고 이해하기 쉬워야 함
4	문서화, 명확성, 일괄성, 계량화
5	사용자에게 적시 절적히 제공해야 함
6	차이분석을 위한 상세정보를 제공해야 함
7	지속적인 검토/미세조정 프로세스가 필요함

Harlem(2002)은 Kaplan과 Norton이 제시한 전략이행의 장애요소들을 중심으로 BSC를 도입한 공공기관의 사례조사를 통해 BSC가 이러한 장애요인을 극복하고 성공적인 전략이행 수단으로서 적절한지에 대한 연구를 수행하였으며, 연구결과는

[표2]와 같다.[8]

[표2] 전략이행수단으로서 BSC의 적합성검증

NO	전략이행 장애요인	장애요인 검증가설	가설 적합성	
			관리자	종업원
1	비전과 전략이 행동지향적이지 않다	BSC는 전략을 이행하도록 한다	Y	?
		BSC는 목표를 달성하도록 한다	N	?
2	전략이 하위 조직 및 개인의 목표와 연계 되지 않는다	BSC는 전사와 하위조직 및 개인의 전략연계를 확고히 한다	N	N
3	전략이 자원 배분과 연계 되지 않는다.	BSC는 단기적인 자원배분과 전략이 연계되도록 한다	N	N
4	피드백이 전술적이고 전략적이지 않다	BSC는 전략적 중요프로세스와 관련된 성과정보를 제공한다	?	N

Hendricks, Menor, Wiedman(2004)은 환경변화에 따라 지속적으로 또는 신속하게 대응하는 조직일수록, 조직규모가 클수록, 수요의 변동성이 클수록, 무형자산 투자에 적극적일수록 성공적인 운영을 하고 있는 경우가 많은 것으로 분석하였으며, BSC도입의 성공요소로 [표3]과 같은 요인을 제시하고 있다.[6]

[표3] 성공적인 BSC도입을 위한 고려요소

NO	고려요소
1	최고경영진의 리더쉽 발휘
2	조직의 비전 및 전략의 명료화
3	비전, 전략과 성과간 연계를 위한 범주 정의
4	Scorecard의 하위조직단위 Cascading
5	효과적인 지표 및 의미있는 기준 설정
6	적절한 예산수립, IT, 의사소통, 보상체계 수립
7	유지보수, 재평가, Update 등 지속적 프로세스화
8	BSC를 조직 및 문화적 변화를 위한 수단화

문헌조사에서 드러난 성공요인을 토대로 이미

BSC를 도입하였으나 활용이 부진한 기업사례를 중심으로 핵심적인 성공요인을 살펴보도록 하겠다.

### 3. 사례 분석을 통한 성공요인 도출

BSC 활용의 성공요소를 파악하기 위하여 2000년대 초 BSC를 도입한 A, B 두기업의 운영 사례를 분석하였다.

#### 3.1 A사 사례분석

A사는 2000년 중반 국내에서 선구적으로 BSC를 도입하여 운영하였으나, 2002년 이후 운영을 중단하였다. 중단 원인에 대한 운영측면에서의 주요 이슈는 다음과 같다.

첫째, BSC를 통한 성과관리와 기존 성과평가 프로세스와의 연계가 부족한 한계점을 보였다. A사는 BSC를 통해 전략달성 정도를 측정하고 이를 성과에 반영하는 전략적 성과관리 및 평가 체계로 활용하고자 하였으나, 재무위주의 KPI를 선정/측정함으로써 단기 재무성과 위주인 기존 성과평가와 큰 차이가 없어 BSC의 활용도 저하를 가져왔고, 조직의 장기적 성과동인들에 대한 관리가 미흡해졌다. 또한, 이러한 KPI의 Score를 조직별 평가 및 보상에 공정하게 반영하는 체계도 부족하였다. 즉, 기존 성과관리 프로세스와의 통합에 실패함에 따라, BSC와 기존 성과관리 업무를 별도로 수행하게 된 것이다.

둘째, BSC의 주기적 Update 및 변화관리를 충실히 수행하지 못하였다. BSC의 효과적인 운영을 위해서는 정기적, 비정기적인 기업의 전략 변경, 조직구조 변경 등의 변화요인 발생 시 CSF, KPI, 목표, 이행과제, 시스템 변경 등 BSC 구성요소의 Update와 필요 시 BSC 운영 프로세스의 재정립이 필수적이다. A사의 경우 BSC 도입 당시 KPI가 전

략과의 연계성이 불분명하였으며, KPI간 인과관계 설정 부족으로 KPI 측정치에 대한 원인분석에 충분히 활용되지 못하였다. BSC 도입 후에는 전략목표 및 전략과제의 변경이 즉시 조직별 BSC에 반영되지 못하였고, 전략목표에 근거한 사업계획을 KPI의 목표설정에도 충분히 연계시키지 못하였다. 또한, BSC 단위조직의 조직 변경이 적시에 BSC 시스템에 반영되지 않았으며, 수작업 획득 지표의 시스템화를 위한 기반 시스템 개선 및 연계가 계획대로 추진되지 못하였다. 정기적인 BSC 성과회의를 통해 전략의 점검, KPI간 인과관계 확인을 통한 원인 분석 및 대책마련 등이 이루어지고, 전략 또는 인과관계의 변경 시 즉시 BSC에 반영되어야 하나, 이러한 전반적인 운영이 제대로 이루어지지 않았다.

#### 3.2 B사 사례분석

B사는 2000년말 BSC를 구축, 2001년부터 운영하였으나, 2004년 KPI 재설계 및 BSC 운영방안 정립을 거쳐 BSC 시스템을 재구축하였다. 다수의 지표 선정으로 핵심 관리영역의 분산, 성과모니터링 체계 미흡 및 시스템의 기능적 한계 등 기존 BSC 활용도 미흡 등의 원인이 있었으며, 운영측면에서의 주요 이슈는 다음과 같다.

첫째, A사와 마찬가지로 정기적인 BSC Update 및 변화관리가 미흡하였다. BSC의 내재화를 위해서는 조직별 전략의 주기적 검토 및 수정, CSF/KPI의 가설적 인과관계 점검 및 Update로 성과향상을 위한 원인파악 및 대안수립과 같은 조직의 전략적 사고를 위한 활동들이 지속적으로 이루어져야 한다. 초기 BSC 구축 시 KPI를 선정함에 있어 현업 및 핵심부서가 참여하지 않음으로써, 전사 KPI의 조직별 정렬에 일관성이 없었으며 재무성과 외에 성과동인으로써의 원인지표 선정이 제대로 이루어지지 않았다. 구축 후 운영과정에서

도 성과측정 및 전략이행에 대해 계속적으로 점검하고 개선해 나갈 주기적 보고/검토 활동이 이루어지지 못하여, BSC를 전략이행도구로 활용함에 있어서 한계를 드러냈다.

둘째, 전략의 조직별 연계성 부족과 이로 인한 KPI 목표 및 전략과제의 불일치를 들 수 있다. B사는 중장기 전략과 전사 단기 전략이 별도로 수립되어 연계성이 미흡하였고, 전사 전략에 따른 기능(Function) 부서별 전략의 전개도 부족하였다. 특히, 전사 전략과 기능(Function) 부서별 전략과의 연계 부족은, 조직별 KPI Align의 문제-전사의 전략적 KPI가 해당조직의 KPI로 선정되지 않은 경우-와 KPI의 전사목표와 하위 조직의 목표가 불일치하는 문제-하위조직 KPI 목표치의 합이 전사 KPI 목표치와 일치하지 않는 경우- 등을 야기시켰다. 또한, B사의 기능(Function) 부서별 전략은 주요 전략과제들을 내포하고 있는데, 전사 전략과의 연계 미흡으로 부서별 전략과제가 전사 전략의 실행과 일치하지 않는 결과를 야기시켰다.

셋째, 시스템과 운영상의 성과 모니터링 체계 미정립을 들 수 있다. BSC를 통한 효율적인 성과 모니터링을 위해서는, KPI 성과를 지속적으로 모니터링 할 수 있는 프로세스가 정립되어야 하고, 그 프로세스에는 모니터링을 지원하는 절차 및 조직, 모니터링을 수행하는 절차 및 운영체가 정의되어야 한다. 모니터링을 지원하는 절차 및 조직 측면에서 B사는 주관조직에서 실적관리, 데이터 취합 및 시스템 운영만을 전담하였으나, 수작업 취합 데이터의 비중이 높고 이를 입력하는 현업의 관심 저하로 적시에 데이터를 취합하는데 어려움이 있었다. 모니터링을 수행하는 절차 및 운영체 측면에서는 경영진 및 Key Man들에 대한 교육미흡과 전사적인 BSC 활용의지 저하로, 정기적인 BSC 성과회의가 이루어지지 않아 경영진의 BSC 활용도가 저하되었으며, 이는 관리팀에서의 데이터 취합 및 시스템 운영에도 좋지 않은 영향을 끼쳤다. 시스템 측면에서는 기 구현한 B사의 BSC

시스템의 여러 한계점으로 성과 모니터링 지원 및 수행을 충분히 뒷받침하지 못하였다. 지표의 Drill Down 기능 미흡, 전략 및 CSF 측정 불과, 가중치 적용 불가, Reporting 및 분석기능 미흡 등의 기능성 한계와 KPI 변경 반영의 비유연성, 데이터 인터페이스 문제, Graphic User Interface 미흡 등 사용 편의성 한계는 BSC의 활용성을 더욱 떨어뜨리는 효과를 가져왔다.

### 3.3 BSC 성공요인

A, B 두 기업의 사례는 지속적인 BSC Update, 성과평가와의 연계로 전략 실행력 제고, 전사와 하위 조직간의 전략 일치로 목표설정 및 이행과제의 정합성 유지, 성과모니터링 정립 및 실행이 BSC 성공의 중요 요소라는 것을 보여준다. 사례 분석과 문헌조사 결과를 바탕으로 다음과 같은 BSC 성공요소를 제안하고 이를 설명하고자 한다.

- 중장기 전략목표 및 사업계획과 연계한 KPI 목표수립
- 전략과제와 연계한 이행계획 수립
- 정기적이고 지속적인 BSC Update
- 성과평가와의 연계
- 성과모니터링 체계 정립

## 4. 중장기전략목표 및 사업계획과 연계한 KPI목표설정

### 4.1 현상 및 문제점

BSC도입이후 운영초기에 가장 우선적으로 고려해야할 사항은 KPI 목표를 설정하는 부분으로 중장기전략목표 및 사업계획결과와 확고한 연계를 고려해야 한다.

BSC 도입을 고려하고 있거나 도입이후 얼마 지나지 않은 기업들의 경우 전략수립, 사업계획수

립 및 목표수립 등이 시차를 두고 순차적으로 진행되는 경우가 많고 목표수립 또한 Bottom-Up방식으로 진행되는 경우가 많다. 이로 인해 중장기 전략목표 및 사업계획과는 상이하게 목표수립이 이루어지거나 하위조직의 목표합과 상위조직의 목표가 불일치하여 하위조직의 목표달성이 이루어졌다 하더라도 상위조직 및 전사의 목표달성은 실패하는 경우가 종종 발생한다.

#### 4.2 해결방안 및 사례

중장기 전략목표 및 사업계획과 연계한 KPI 목표 설정을 위해서는 최소 1년주기로 진행되는 중장기전략수립 및 사업계획수립시기와 KPI 목표수립시기를 일치시켜야 하며 또한 중장기전략수립 및 사업계획수립결과 최적의 전략대안을 기준으로 설정된 목표를 KPI 목표와 일치시킬 수 있도록 Top-Down방식의 목표수립이 이루어져야 한다.

이를 고려하여 C사의 신규 구축 프로젝트에서는 전략수립직후 BSC설계 및 구현을 진행하여 전략수립결과와 BSC의 연계성을 확보하였고 이후 진행된 사업계획수립결과를 토대로 Top-Down방식의 목표수립을 진행하였다. 전략수립, 사업계획수립 및 목표설정이 순차적으로 진행되었으나 전략 및 사업계획수립결과를 최대한 반영하였으며 그과정에서 수차례의 정합성 검토를 진행하였다. 물론 전사공통지표가 아닌 조직고유지표의 경우는 조직의 특성을 반영하여 Bottom-Up방식으로 진행하였다.

[그림1] C사의 KPI목표설정 절차

중장기 목표수립	정합성 및 형평성검토	월별 목표수립	평가기준 수립
<ul style="list-style-type: none"> <li>•전략목표 및 사업계획 반영</li> <li>•경쟁사 및 과거 실적경향 반영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•목표근거 Data의 명확성 및 전사목표와 정합성 검토</li> <li>•상대적 난이도 비교를 통한 형평성 검토</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•KPI값 유형에 따라서 월별 모니터링을 위한 목표수립</li> <li>•사업계획수립 결과 반영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•KPI평가척도 수립</li> <li>•KPI등급구간 설정</li> <li>•등급구간별 값범위 설정</li> </ul>

#### 4.3 시사점

중장기전략목표, 사업계획과 KPI목표의 연계효과를 극대화 하기 위해서는 주요 이해관계자의 기대, 기업의 자원상황 등 사업의 성패에 영향을 미치는 다양한 요소 및 제약조건들을 고려하여 기업의 상황에 적합한 최적의 전략대안을 도출하고 이를 기반으로 한 도전적인 계획수립이 이루어져야 할 것이다. 또한 환경변화에 따라서 전략수립, 사업계획수립시기를 1년 단위가 아닌 반기나 분기단위로 Update주기를 단축하는 것이 중요하다.

### 5. 전략과제와 연계한 이행계획수립

#### 5.1 현상 및 문제점

KPI목표 달성을 위한 이행과제는 조직 구성원들이 전략적 중요성을 가지고 우선적으로 이행해야 하는 구체적인 과업이기 때문에 하위조직에서 해당 과제이행에 역량을 집중하게 함으로서 전략적 성과를 극대화할 수 있는 토대를 마련해야 한다. 그럼에도 불구하고 대다수 기업들이 과제자체를 설정하지 않거나 설정한다 하더라도 전략과제와의 연계성부족, R&R 불명확 등으로 인한 실행력부족으로 전략목표달성에 조직의 역량을 집중하지 못하고 있다. 이런 경우 과제이행으로 인한 효과가 KPI목표달성에 미치는 시차로 인해 단기적으로는 크게 우려할 사항이 아닐 수 있으나 장기적인 측면에서 극적인 성과향상을 이루지 못하고 현재수준의 역량을 유지하는데 급급한 상황이 도래할 수도 있다.[1]

#### 5.2 해결방안 및 사례

KPI목표설정시와 마찬가지로 우선 전략수립과 이행계획수립시기를 일치시켜 전략수립결과 선정된 전략과제위주로 이행과제를 선정할 수 있도록



해야 한다. C사의 경우는 [그림2]처럼 중장기 전략과제점검을 토대로 과제진척도 및 성과가 양호한 기존전략과제와 전략적 파급효과가 클 것으로 예상되는 신규전략과제위주로 이행과제를 선정하였고 과제이행부서에서 세부Tasks, 일정, 세부목표 등 상세이행계획을 작성하고 검토부서에서 이행계획의 구체성, 명확성, 이행가능성 등에 대해 몇차례에 걸친 검토결과를 수정반영한 후 최종이행계획을 확정하였다.

[그림2] 이행계획수립 절차

전략과제 점검	이행과제 선정	이행계획 수립	이행계획 점검 및 확정
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기존과제 진척도/성과 점검</li> <li>• 신규과제 전략적 파급 효과 점검</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이행과제 추진 대상 KPI 선정</li> <li>• KPI와 전략 과제 등 이행 과제 Mapping</li> <li>• 선정기준에 따른 과제 선정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이행주체별 세부이행계획 수립</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 점검 List에 따른 이행계획 점검</li> <li>• 이행계획 확정 및 최종보고</li> </ul>

### 5.3 시사점

이행과제수행으로 인한 KPI성과향상을 극대화하기 위해서는 우선 과제 선정시 전략과제뿐만 아니라 TQM, 6시그마, BPR 등과 같은 기존의 주요혁신과제들과의 연계성도 고려해야 하며 이렇게 설정된 과제이행에 필요한 전략예산은 일반운영예산과 별도로 우선적으로 반영하여 KPI성과와 연계 분석을 통해 과제이행으로 인한 예산투입 및 KPI 성과향상 정도를 설명할 수 있어야 한다.

## 6. 정기적인 BSC Update

### 6.1 현상 및 문제점

기업을 둘러싼 내/외부적인 환경변화에 적극적으

로 대응하기 위해서는 BSC도입 이후 CSF, KPI, 목표, 이행과제 등 BSC체계를 이러한 변화에 따라 최신의 상태로 유지할 수 있는 능력을 갖추는 것이 중요하다.[5] BSC Update는 우선 앞서 살펴본 KPI목표설정 및 이행계획수립의 경우처럼 주기적인 전략수립, 사업계획과의 연계를 위해 필요한 경우가 있고 조직변경 및 성과회의 결과로 인해 BSC체계를 수정해야 할 경우도 있다. 하지만 대다수의 기업에서 이와 같은 변경사유가 발생했는데도 불구하고 BSC체계를 재조정하지 않는 경우가 많아 BSC를 전략이행을 위한 도구로서 보다는 마치 일회성의 성과평가 도구처럼 활용하고 있다.

### 6.2 해결방안 및 사례

첫째, 전략수립에 의한 경우는 전략수립결과 재조정된 전략목표, 중장기목표, 전략과제 등과의 지속적인 연계성확보 차원에서 전사 혹은 조직별 전략조정내용을 BSC에 신속하게 Update하여야 한다.

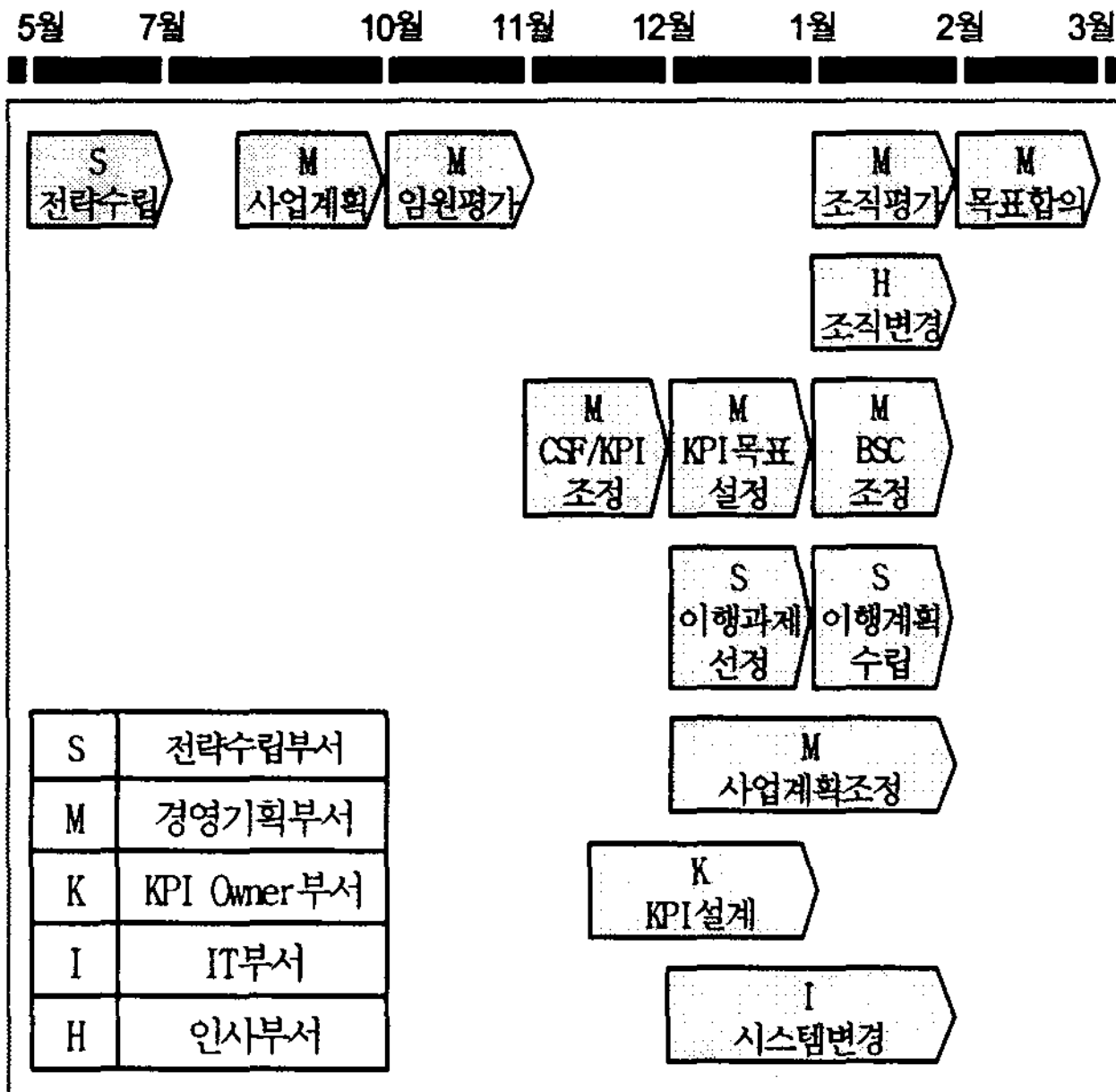
둘째, 사업계획시에는 KPI 목표수립과 밀접한 관련성을 가지고 있기 때문에 사업계획 Simulation을 통해 설정된 목표를 직접 반영하거나 목표달성을 위해 필요하거나 그로인한 효과를 간접적으로 반영하여야 한다.

셋째, 조직변경시에는 해당조직이 Scorecard단위일 경우는 해당 BSC체계 전체를 재조정해야 하나 그렇지 않은 경우는 성과정보 집계시에만 고려하면된다.

넷째, 성과회의 결과 CSF, KPI, 이행과제간 연계성 검토를 통해 인과관계 재설정 또는 KPI, 이행과제 변경이 필요한 경우 해당부서의 임원 및 CEO의 승인절차에 따라 Scorecard를 수정하도록 하여야 한다.

위와 같은 네가지 상황을 고려하여 C사는 [그림 3]과 같이 추후 BSC를 지속적으로 Update할 계획을 수립하였다.

[그림3] C사의 BSC Update Process 및 R&R



### 6.3 시사점

BSC를 항상 최신의 전략적 방향성에 따라서 Update하는 능력을 갖추고 모든 조직구성원들이 이에 따라서 전략을 이해하고 행동할 수 있을 때 비로소 BSC의 효과를 극대화시킬 수 있을 것이다. 이는 단순히 Update행위 자체에 국한된 내용이 아니고 적절한 KPI설정, 모든 조직구성원들의 관심, 성과향상지향의 조직문화, 지속적인 의사소통전략, 적시적절한 데이터집계 및 수직적/수평적 연계가 같이 병행되어야 할 것이다.[4]

## 7. 성과평가 연계

### 7.1 현상 및 문제점

전 조직원의 BSC에 대한 인식을 고취시키고, 전략 실행력을 제고하기 위해서는 무엇보다 BSC 달성도에 따른 평가 및 보상 연계가 필수적이라 할 수 있다. 실제로 BSC와 성과평가를 이원화하여 관리한 기업들의 경우를 살펴보면, 조직원들의 관심이 평가 체계 및 시스템에 더 집중됨으로써

결국 BSC 상에 있는 KPI에 대한 적시 실적 입력, 지속적 모니터링 및 전략 이슈에 대한 신속한 대응 수립 등이 제대로 이루어지지 않아 BSC는 도입 목적을 달성하지 못한 채 활용되지 않는 또 하나의 시스템으로 전략해 버리는 사례가 빈번히 발생한다.

### 7.2 해결방안 및 사례

BSC 기반의 성과 평가 체계 마련을 위해서는 전사 Strategy Map 정의 및 KPI 설계를 기반으로 평가 조직 단위별 Scorecard 설계가 요구된다. BSC 기반의 평가 조직 단위는 기업에 따라 상이할 수 있으나, 현재까지는 CO(Chief office)/임원 레벨 또는 사업(본부) 레벨에서 추진되었으며, 점차 조직 역량 집중 및 실행력 강화를 위해 이를 하부 조직(팀 레벨)으로 확산하려는 추세에 있다. 성과평가 연계를 위해서는 먼저 BSC Update를 통해 조직별로 Align된 전사 KPI들을 해당 조직의 성과에 대한 통제가능성 및 평가 적합성을 고려하여 평가 및 관리 KPI로 구분해야 한다.

각 조직은 이렇게 배분된 전사 KPI 외에 해당 조직 고유의 업무를 평가할 수 있는 KPI를 추가하게 되는데, 이러한 고유 KPI는 조직별 Mission & Responsibility에 근거하여 선정한다. 조직 고유 KPI 선정 시에는 전사 KPI 선정시의 기준(목적적합성, 통제가능성, 획득가능성 등)을 적용하는 것 이외에 ① 전사 경영성과 기여도, ② 정량화 가능 여부, ③ 조직간 협업 유도, ④ 건수, 회수 등의 양적 지표 배제, ⑤ Routine 업무에 대한 지표 배제 등이 추가로 고려되어야 한다. 이 때 핵심 역량, 업무로의 집중을 유도하기 위해서는 조직별로 전사 및 고유 KPI를 포함하여 총 평가지표 수가 10개를 넘지 않는 것이 바람직하다.

조직별 평가지표 선정이 완료되면 전사 지표와 마찬가지로 고유 KPI에 대한 산식에 대해 명확히 정의한 뒤 각 평가지표에 대한 가중치를 부여하게

되는데 이 때 전사 KPI에 우선순위를 두어 성과 달성 중요도에 따라 배분하게 된다. 기존의 평가가 재무적 성과에 초점이 되어 있었던 것과 달리 BSC 기반의 성과 평가는 재무/비재무, 단기/장기, 내부/외부적 관점의 균형성을 고려하여 가중치가 배분되어야 할 것이다.

조직별 목표 설정의 경우 전사로부터 Align된 KPI는 Top-Down 방식으로 전사 목표값을 배분받아 수립하게 되며, 추가된 고유 KPI의 경우 전년 대비, 경쟁사 대비 등을 기준으로 Top-Down 방식 또는 Bottom-Up 방식으로 설정 가능하다. 평가 공정성 확보를 위해 평가 지표별로 목표 달성 난이도에 따라 차등 점수를 주는 평점을 부여함으로써 도전적 목표 달성에 대한 동기부여를 강화할 수 있다.

B사의 경우도 BSC 도입 초기 당시 Top-Down에 의한 KPI Align 및 평가 연계가 제대로 이루어지지 않아 직원들의 관심을 집중화 시키는데 실패함에 따라 이후 BSC 재구축 프로젝트 시에는 성과평가 연계를 범위에 포함하여 수행하였다. 전 임원을 대상으로 한 평가 Scorecard는 평균 8.55개 평가지표로 이 중 전사 KPI 비중은 약 54% 차지하도록 설계되었으며, 이를 통해 B사는 전사 성과관리체계를 일원화하고 조직 역량을 전사 전략으로 집중화시킬 수 있는 토대를 마련하였다.

### 7.3 시사점

전 조직원이 기업의 전략을 충분히 공유하고 이를 달성하도록 유도하기 위해서는 BSC를 조직의 모든 계층으로 캐스케이딩하여 이를 통한 성과평가가 이루어지도록 해야 할 것이다. 운영 효율성 측면에서 보았을 때 개인 BSC의 시스템화는 시기상조일 수 있으나, 각 조직원이 수행하는 업무를 전사 전략 달성 기여도로 평가하는 체계를 마련함으로써 전사의 전략중심조직 (Strategy-Focused Organization)화를 달성할 수 있을 것이다.

## 8. 성과 모니터링 체계 정립

### 8.1 현상 및 문제점

대다수의 BSC 도입 기업들이 BSC를 구축한 뒤 이를 전략 성과관리 수단으로서 내재화시키는데 실패하는 또 하나의 주요 원인 중 하나는 BSC 기반의 주기적 성과 관리 체계 정립의 실패에 있다. 전략을 수립하고 이에 대한 성과를 측정할 수 있는 최적 KPI를 도출했다 하더라도 이를 활용하여 실제 기업 운영에 적용하지 않는다면 BSC는 전략 이행을 위한 수단으로서 정착할 수 없는 것이다.

### 8.2 해결방안 및 사례

BSC가 성공적으로 기업의 전략 이행 수단으로서 정착하기 위해서는 BSC를 통한 지속적 성과 Monitoring 및 Feedback 프로세스의 정립이 요구되며, 이를 위해 BSC를 기반으로 한 전략 실행 점검 및 성과 모니터링의 성과회의체 운영이 필수적이다.

기업의 주요 경영진이 참석하는 경영성과회의를 통해 BSC의 CSF 달성도, 인과관계, KPI 성과 및 관련 이행과제에 대해 종합적으로 분석·논의함으로써 단순한 Information Reporting이 아닌 Strategic Decision Making을 가능케 하는 전략 성과관리 체계를 수립한다. 이 때 월별 성과회의에서는 각 KPI에 대한 Status 및 현안 분석·논의에, 분기별 성과회의에서는 각 CSF 달성도, 인과관계 분석 등의 전략 이슈 및 CSF·KPI 수정 등의 BSC 관련 주요 의사결정 사항 논의에 초점을 둬으로써 성과회의 진행의 효율성을 제고할 수 있다.



[표4] BSC 기반의 성과회의

		월별 성과회의	분기별 성과회의
주요목적		-월 KPI 실적 공유 및 논의	-전략 달성도 공유 및 논의 -BSC 변경 관련 주요 의사결정 (전략/KPI 수정 등)
관련조직	경영진	-BSC 관련 최종 의사결정	
	주관부서	-전반적 성과회의 주관 -전사 BSC 실적 결과 종합 및 보고	
	전략부서	-전사 Strategy Map 이슈 분석 및 보고 -대응방안 및 전략 수정안 수립	
	KPI 주관부서	-해당 KPI 실적 원인 분석 및 대응 방안 수립	
운영방식		-BSC 화면 및 Report 활용	

B사의 경우도 BSC를 초기 도입시 시스템의 지원 기능 미흡 및 운영 상에 있어 BSC 성과를 지속적으로 Monitoring할 수 있는 Channel 및 Process의 미정립, 주요 경영회의와의 성과관리 이원화 등의 이유로 애초 전략 성과 관리라는 BSC 도입 목적을 달성하지 못하였다. 이러한 실패 경험을 토대로 최근의 BSC 재구축 이후 현재는 최고경영자 및 주요 경영진이 매월 실시하는 경영성과회의에서 직접 BSC 시스템의 Reporting 화면을 공유화면서 Warning sign이 들어온 CSF와 KPI를 중심으로 전략 성과를 논의할 수 있도록 성과 모니터링 체계를 재정립하여 운영하고 있다. 이를 통해 BSC가 단순히 또 하나의 경영관리 시스템이 아닌 기업의 전략 달성도에 대한 체계적이고 종합적인 모니터링과 전략 이슈에 대한 구체적 Communication을 가능케 하는 전략적 성과관리 (Strategic Performance Management) Tool로서의 본연의 Role을 수행할 수 있게 된 것이다.

### 8.3 시사점

BSC 특성상 대외비적 기업 정보를 다룬다는 점에서 모든 내용이 직원들에게 공유되는 것에는 한계가 있을 수 있으나, 그럼에도 불구하고 기업의 전략은 조직의 전 계층에 공유되고 이해되어야 한다. 이를 위해서는 전 직원들을 대상으로

BSC 사상에 대한 이해와 이를 토대로 한 해당 기업의 전략 및 성과관리체계에 대한 지속적 교육 및 홍보가 필요하며, 이러한 변화관리 수행을 통해 BSC가 단지 경영층들의 전유물이 아닌 전사적 차원의 전략 성과 관리 기반으로 정착될 수 있을 것이다.

## 9. 결론

BSC가 처음 등장했을 때 주로 언급되었던 문구는 “측정할 수 없으면 관리할 수 없다”로서 주로 성과관리측면을 강조하였으나 이제는 “설명할 수 없으면 관리할 수 없다”로 전략이행이 중요한 시기가 도래하였다. 본 연구는 이런 흐름에 맞춰서 전략이행수단으로서 BSC를 성공적으로 활용하기 위한 주요 성공요인과 이를 달성하기 위한 방안을 살펴본데 의의가 있다고 할 수 있다. 그러나 앞서 언급한 성공요인 및 방법들을 특정 조직에 적용시 구체적으로 어떠한 수준까지를 요구하는지를 알 수 없고 정성적으로 접근할 수 밖에 없다는 한계가 있기 때문에 향후에는 BSC 도입 및 운영시 고려해야할 성공요인과 지표를 선정하고 이러한 지표들의 Best Practice를 조사한 후 고객사별 상황에 맞게 Customizing하여 적용할 수 있는 체계를 마련하기 위한 연구가 더욱 진행되어야 할 것이다.

## [참고문헌]

- [1] Antosh, G. Nirmul, Manager “Strategy-Focused Business Planning To Create Sustained Corporate Performance”, Balanced Scorecard Collaborative, Inc. (2004)
- [2] Arthur M. Shneiderman, “Why Balanced Scorecards Fail, Journal of Strategic Performance Measurement (1999)
- [3] Edward M. Gurowitz, Ph.D., “The challenge of strategy implementation”, <http://www.gurowitz.com>

- [4] Gerald, J. Barkdoll “Challenges That Remain To Be Addressed”, Balanced Scorecard Interest Group (BaSIG) (2002)
- [5] Kaplan, R.S. Norton, D, P “The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment”, Harvard Business School Press (2001)
- [6] Kevin Hendricks, Larry Menor, Christine Wiedman, Richard Ivey Business School, “Adoption of the Balanced Scorecard: A Contingency Variable Analysis (2004)
- [7] Lori Calarbro, “On Balance-Almost 10 years after developing the balanced scorecard, authors Robert Kaplan and David Norton share what they've learned, CFO Magazine (2001)
- [8] Marlin Sofia Harlem, “Using the Balanced Scorecard to Overcome Barriers in Strategy Implementation”, International Management Master Thesis No 2002:16, Graduate Business School, Goeteborg University