

서비스 품질평가 요인과 **Balanced Scorecard**의 연계에 관한 연구

차정현*°, 김수욱**

*서울대학교 경영대학 박사과정, **서울대학교 경영대학 부교수

Linking Measuring Factors for Service Quality to Balanced Scorecard

Cha, Jung Hyun° , Kim, Soo Wook

Ph.D Candidate, Seoul National University, Associate Professor, Seoul National University

E-mail : yrisem1@snu.ac.kr, kimsoo2@snu.ac.kr

요 약

본 연구는 말콤 볼드리지 요소와 BSC의 각 관점의 KPI 지수간의 연계를 통하여 기업 경영품질 향상을 위한 평가모형 구축과 전략 설정을 그 목표로 하고 있다.

기업경영과 관련된 제 영역에 대한 고찰이 가능한 말콤 볼드리지 평가 항목을 살펴보고, 기업 경영 성과 측정을 위한 구체적 평가항목을 제시함으로써 부서간 연계 및 인과관계 설정, 전략과의 연계가 가능하여 경영자의 전략 설정과 리더십에 도움을 줄 수 있는 BSC 항목을 살펴 본 후, 기업 경영혁신과 프로세스 개선을 위한 두 평가 항목의 연계를 통하여 평가항목 관리요소의 중복을 제거하고 동일화를 달성, ‘ 기업성과 향상’ 이라는 공동 목표달성을 위해 MB 및 BSC 두 개선 노선이 시너지를 달성할 수 있는 체계를 마련하고자 한다. 이는 MB와 BSC의 연계방안을 살펴봄으로써 기업의 ‘ 경영품질’ 을 향상시키고, 향상된 경영품질을 구체적 항목에 의거하여 체계적으로 평가할 수 있는 방안을 찾음과 동시에 기업 전략 설정에 이바지할 수 있는 모형구축을 그 목표로 하고 있다.

1. 서론

1931년 Shewhart가 ‘ 생산제품의 경제적 품질관리 (Economic Control of Quality of Manufactured Products’ 라는 책에서 대량생산시스템의 산포관리

를 위한 새로운 방법론으로 ‘ 관리도(Control of Chart)’ 를 제시함으로써 통계적 품질관리 시대를 연 이후로 전통적 품질관리에 있어서 품질이란 ‘ 규격에 부합하는 새로운 것’ 으로 단순히 정의 내려졌다. 하지만 시대가 바뀔에 따라 ‘ 고객이

원하는 규격' 이 아닌 규격은 아무런 의미를 갖지 못하게 되었고, 따라서 오늘날 품질은 '고객의 명시적, 묵시적 요구를 충족시킬 수 있는 특성의 전체' 라고 정의 내려지고 있다(ISO 8402). 품질의 정의가 '규격적합성'에서 '고객요구의 충족'으로 바뀔에 따라 품질의 대상도 제품뿐 아니라 서비스에까지 확대되고 있는 것이다.

또한 최근 들어 고객의 개념이 단순히 내·외부 고객뿐 아니라 종업원, 고객, 주주, 협력업체, 지역사회 등 기업의 이해관계자 전체로 확장됨에 따라 품질의 목표도 '고객요구의 충족'에서 '이해관계자들의 균형된 만족을 유지하면서 개선과 혁신을 성취하는 것'으로 바뀌고 있다.

따라서 '이해관계자들의 만족을 높여나가되, 그 균형을 유지하는 것'이 곧 품질에 대한 현대적 정의라고 할 수 있다. 즉 품질이란 더 이상 제품이나 서비스의 품질에만 국한되는 것이 아니라 이제는 '경영의 질', 즉 '경영품질'이 문제가 되는 시대가 도래했다는 것이다.

전통적으로 기업에서 사용해온 성과측정의 주요 잣대는 재무 정보로 이는 오랫동안 기업의 운영현황과 결과를 측정하는 주요 방법론이었다. 그러나 전통적인 재무 정보만 가지고 기업의 성과를 평가하는 것은 '경영품질'을 논의하는 새로운 환경하에서는 충분하지 않다. 전통적인 재무 지표는 기업의 과거를 나타내 주는 성과 지표로 단기적이며 과거지향적일 뿐 아니라 오늘날과 같이 경쟁이 심화되고 환경의 변화속도가 빠르며 기업의 총체적 운영현황을 평가하여야 하는 상황에서는 기업의 미래 성과를 올바르게 예측해주기에는 한계가 있기 때문이다.

오늘날 우리는 관계와 제휴, 지식과 능력, 그리고 여러 무형의 변수들이 점점 더 기업의 성공을 결정짓는 세계에 살고 있다. 따라서 보다 균형 잡힌 성과측정 시스템이 필요하며, 이 성과 측정시스템에는 이윤, 수익성, 주주가치 등 재무성과뿐만 아니라, 고객과의 관계, 공급자와의 제휴, 내부프로

세스의 개선, 지적 자산, 조직의 학습 및 성장 능력 등 변화의 동인이 될 수 있는 비재무적인 성과도 포함되어야 한다. 즉, 미래의 성과를 예측하고, 모니터링하며, 기업의 가치를 지속적으로 창출하기 위해서 기업의 성과측정은 기업이 추구하는 전략과 맞물려 다양한 측면에서 이루어질 필요가 있는 것이다.

본 연구에서는 기업 성과 평가 모형으로서 말콤 볼드리지와 Balanced ScoreCard의 평가항목을 개별적으로 살펴보고 이 두 평가방법론을 토지공사 사례를 바탕으로 합리적이고 효과적으로 통합할 수 있는 방법에 대하여 논해볼 것이다. 그리고 결론 부분에서는 본 연구의 기대효과와 향후 연구방향을 제시하겠다..

2. MB-BSC 연계

'품질경영'을 위한 경영시스템의 기준을 제공하는 MB상과 기업성과를 다차원적으로 평가하는 구체적인 항목을 제공하는 BSC를 연계시킴으로써 기업 경영의 질을 향상시키고, 향상된 경영품질을 효과적으로 평가하는 방안을 제시하고자 본 연구에서는 MB상과 BSC를 연계시키고자 한다.

다음 [그림 1]에서 보는 바와 같이 MB상의 항목들은 BSC상의 항목들과 구체적으로 연계가 가능하다.



[그림 1] MB와 BSC 연계의 기본 Framework

MB상의 리더십 항목들의 평가가 우수하면, BSC KPI 지수 중 학습 및 성장 관점과 관련된 평가항목의 점수가 향상된다. MB의 고객과 시장 중시 항목은 BSC의 고객관점, MB의 정보와 분석은 BSC의 재무관점, MB의 인적자원 중시는 BSC의 학습 및 성장관점, MB의 프로세스관리는 BSC의 내부프로세스 관점, 경영성과는 BSC의 재무관점과 구체적으로 연계가 가능하다.

조직의 전략은 그 조직이 어떻게 기업 내·외부의 이해관계자들을 위해 가치를 창출할 계획인지를 나타내준다. 성과측정 시스템은 최대의 효과를 위해 조직체의 전략이 어떻게 미래의 지속적인 가치를 창출할 것인가에 집중해야만 한다. 따라서 기업은 BSC를 디자인할 때 장기적인 가치창출을 위한 전략을 나타내주는 몇 가지 주요 매개 변수들을 측정해야 하며, 이 과정에서 경영품질 향상을 위한 MB의 전략 및 리더십 부분의 관점을 반영하여 전략을 수립해야 하고, BSC에서 수립된 전략과 성과측정은 MB의 전략 및 리더십 향상을 위해 피드백 되어야 한다. 따라서 MB의 전략 부문은 BSC 전체에 내재되어 있는 전략 부문과 연계가 된다.

BSC와 MB상의 각각의 영역을 토지공사를 바탕으로 연계하여 보면 다음과 같다.

1) 재무 관점

재무관점은 주주들의 눈으로 바라본 기업가치를 나타내는 것으로 과거에 기업이 수행한 행동의 최종 결과를 의미한다. 이러한 BSC의 재무관점과 인과관계를 가지고 있는 MB 항목은 정보와 분석 범주와 경영성과 범주이다.

이를 토공 사례를 바탕으로 MB 기준과 BSC KPI 지수를 연계시켜보면, 기업의 IT 시스템 투자 및 구축 노력은 조직의 정보관리와 성과관리에 도움을 줌으로써, 경영성과 달성이 가능하도록 조직을 모니터하고 정보를 활용하도록 도움을 주어 기업

의 경영성과를 달성이 가능하도록 한다. 또한 기업의 경영성과 달성을 위한 기업 활동 개선활동은 기업의 BSC 재무관련 핵심 KPI 지수인 매출액과 이윤에 영향을 미친다. 기업의 IT 시스템 투자는 업무관련 정보처리 능력을 향상시킴으로써 이윤 달성 여부의 지속적 모니터가 가능하도록 하는 것이다.

2) 고객 관점

고객관점은 고객의 눈으로 바라본 기업의 시장위치를 나타내는 것으로 기업이 제공한 제품과 서비스에 대한 시장 매력도 및 고객만족도를 의미한다. BSC의 고객관점과 인과관계를 가지고 있는 MB 항목은 고객과 시장중시 범주이다.

이를 토공 사례를 바탕으로 MB 기준과 BSC KPI 지수를 연계시켜보면 기업은 고객정보 처리 능력 향상을 위해 노력함으로써 서비스 품질 향상을 도모하고 이는 고객만족도 지수(NCSI)를 높여준다. 또한, 토지공사의 공공성을 염두에 두어 이윤의 사회환원 차원에서 원가 이하의 저렴공동주택지 공급 서민주거 안정에 기여하고, 공공시설설치, 토지정책 개발 등을 통하여 국민편익 증진에 이바지함으로써 명성지수를 높인다. 이는 모두 고객을 중시하여 행하는 활동들으로써 MB기준의 고객 및 시장 중시 기준에 입각하여 기업의 BSC의 고객관점 핵심 KPI 지수인 명성지수, 고객만족도지수등과 연관을 가지게 된다.

3) 내부 프로세스 관점

내부프로세스관점은 기업의 일 처리 방법 및 과정, 그리고 현재 역량을 나타내는 것으로 경쟁력의 원천이라고 할 수 있다. BSC의 내부프로세스 관점과 인과관계를 가지고 있는 MB 항목은 프로세스관리 범주이다.

이를 토공 사례를 바탕으로 MB 기준과 BSC KPI 지수를 연계시켜보면 기업은 내부프로세스 개선을 위하여 연구개발비 투자를 하여 건설기술 개발을

하고 이는 기업 프로세스의 업무 처리 속도를 증가시키고, 결함률을 낮춤으로써 프로세스 품질을 향상시킨다. 또한 IT 시스템 구축은 자료의 처리 및 수집·분석 능력을 향상시킴으로써 프로세스 품질 향상에 더욱 도움을 준다. 이는 모두 내부프로세스 향상을 위하여 행하는 활동들으로써 MB기준의 프로세스 관리 기준에 입각하여 기업의 BSC의 내부프로세스 관점 핵심 KPI 지수인 Process Cycle Time, Process Quality 등과 연관을 가지게 된다.

4) 성장 및 학습 관점

성장 및 혁신 관점은 미래로의 진보적 전이를 이끌어내기 위해 기업이 노력을 기울여야 할 분야를 나타내는 것으로 인적자원 및 시스템 향상을 위한 투자를 의미한다. BSC의 성장 및 학습 관점과 인과관계를 가지고 있는 MB 항목은 고객과 리더십 범주와 인적자원 범주이다.

이를 토공 사례를 바탕으로 MB 기준과 BSC KPI 지수를 연계시켜보면 기업은 기업 성장을 위한 인재 양성을 위하여 인력투자를 하고 이는 인력의 인당 교육 시간을 증가시켜 직무 수행 능력 개발을 도모함으로써 국토정보 개발 업무의 효율성과 효과성을 향상시키게 된다. 또 내부평가제도 개선 노력을 통하여 조직성과 프로세스에 대한 투자를 늘려 내부평가제도의 적정성을 확보, 이는 인력운용의 적정성 및 보수관리의 합리화를 달성하여 종업원의 직무만족도를 향상시켜 궁극적으로 노동생산성을 증대시키고 이는 기업의 내부프로세스 향상 및 서비스 품질 향상을 통한 고객 만족도 증대와 연관되어 궁극적으로 기업의 수익 향상에 이바지하게 된다. 또한 공사는 IT 시스템에 대한 투자 등을 통하여 기업의 미래성장의 발판을 마련하게 된다. 이는 모두 기업의 성장의 기본 Infrastructure 이자 미래 성장의 핵심동력으로서 가치를 지니는 학습 관점의 향상을 위하여 행하는 활동들으로써 MB기준의 인적자원 중시와 리더십 기준에 입각

하여 기업의 BSC의 성장 및 학습 관점 핵심 KPI 지수인 인력투자비, IT시스템 투자비 등의 각종 투자비와 내부고객인 인력의 만족도와 직접적으로 연관을 맺는 직무만족도 등과 연관을 가지게 된다. 다음 [표 1]은 BSC의 각 성과 영역의 구성항목을 전략적 목표, 주요성공요소, 그리고 성과지표로 나누어 구체적인 예로 표현한 것이다. 표를 보면 BSC는 네 가지 관점 각각에서 기업의 성과를 조명해 주는데, 과거에 취한 행동의 결과 변수인 재무 지표와 기업의 미래 가치를 창출하는 동인(performance drivers)이 되는 성과지표들이 균형을 이루어 종합적인 성과측정의 틀로서의 역할을 할 수 있다. 즉, BSC는 재무적 및 비재무적 지표, 단기적 및 장기적 지표, 그리고 외부지향적 지표와 내부지향적 지표를 균형 있게 포함함으로써 기업의 과거 성과를 측정할 뿐만 아니라 기업의 현재와 미래 가치를 평가할 수 있는 시스템으로서의 역할을 한다.

[표 1] 토지공사의 BSC 4가지 성과영역 구성

재무관점 우리는 주주들에게 어떻게 보여져야 하는가?	고객관점 우리는 고객에게 어떻게 보여져야 하는가
전략적 목표: 주주에 대한 장·단기적 부가가치 제공	전략적 목표: 고객에 대한 최고의 부가가치 제공
주요성공요소: 기업존속, 이익창출	주요성공요소: 신제품 개발, 대고객 파트너십
성과지표: 매출액, 이윤	성과지표: 명성지수, 고객만족지수
내부프로세스 관점 고객 서비스를 개선하기 위해 우리는 어떠한 내부 프로세스에 탁월해야 하는가?	성장 및 학습관점 미래에도 성공하기 위해 우리는 어떻게 계속하여 혁신하고 가치를 창출할 수 있는가?
전략적 목표: 제품과 서비스의 효율적이고 효과적인 생산과 공급	전략적 목표: 혁신, 개선, 학습 능력의 최대화
주요성공요소 생산혁신, 공급혁신	주요성공요소 기술경쟁력 우위, 제품경쟁력 우위
성과지표: 연구개발비, 제품결함률	성과지표: 인력투자비, IT시스템투자, 노동생산성, 직무만족도

5) 각 성과영역의 인과관계 구축

MB의 전략계획 수립 범주는 조직의 전략개발 프로세스를 심사한다. 조직이 전략목표를 어떻게 설정하고 주요 활동계획들과 인적자원계획을 어떻게 개발하는가를 심사한다. 또한 이러한 계획들이 어떻게 전개되고 그 성과들이 어떻게 추적되는지를 심사한다. 전략계획수립 범주는 조직이 미래에 대한 관점을 어떻게 발전시키고, 전략적 방향을 어떻게 설정하는지를 설명한다. 또한 이러한 전략적 방향을 의사소통하고, 전개하고, 전략적 목적을 추구하기 위하여 부서별 우선순위와 목적들과 중요 수업성과 요구사항을 어떻게 정렬시키는지를 설명하고, 이러한 일들을 어떻게 명확하고, 측정가능한 평가지표로 변환시키는지를 설명한다.

이는 BSC의 전략 수립과 일맥상통하는 부분으로써 기업의 경영품질 향상과 경영성과 평가 단계에서 각각의 전략이 독립적으로 수립되는 것이 아니라 기업 전반의 거시적 관점에서 일관성을 가지고 수립되어야 함을 잊지 않아야 한다.

여기서 중요한 것은 BSC의 성과지표들과 MB상의 성과지표들은 영역별로 따로 분리되어 평가되어서는 안 된다는 것이다. 주요 성과지표들은 일관된 전략방향 하에서 서로 인과관계를 갖고 연결되어 하나의 경영이론을 이루어야 하며, 이러한 연결고리는 재무성과로 연계되도록 해야 한다. 즉, BSC는 결과 변수로서 전통적인 재무지표뿐만 아니라 이러한 결과변수를 이끌어낼 수 있는 원인 변수로서의 고객만족지표, 내부 프로세스 개선지표, 그리고 기업의 성장 및 학습지표 등 비재무적 성과지표를 포함해야 하며, 이들 지표들은 MB의 경영기준들과 서로 피드백 관계를 형성하며 인과관계로 연계되어 서로를 강화시켜 줄 수 있어야 한다.

또한 기업의 성과지표들은 기업의 현재 위치를 고려하여 독특한 사업전략으로부터 유도되어야 한다. BSC 성과지표들은 단순한 성공요소들의 집합이 아니며 모든 기업에 일반적으로 적용할 수 있는 성과지표도 존재하지 않는다. 즉, 동일한 업종에

있는 기업이라할지라도 사업의 성숙도에 따라 성과 목표는 달라질 수 있으며 따라서 성과지표도 달라진다. 예를 들어, 도입기에 있는 사업일 경우 빠른 성장 목표를 중요시하며, 이 경우 시장점유율은 주요 지표로서의 역할을 할 것이다. 그러나 성장기에 있는 사업은 투자수익을 중요시 할 것이며 성숙기에 있는 사업이라면 현금흐름이 보다 중요한 성과 목표로서의 역할을 할 것이므로 주요 성과지표도 따라서 달라지게 되는 것이다.

또한 사업의 특성과 기업 형태에 따라라도 달라져야 할 것이다. 본 연구의 연구대상인 토지공사의 경우에는 공기업으로서의 성격이 강하다. 따라서 모든 성과 측정의 최종 지표에는 재무관점의 성과뿐 아니라, 고객관점의 성과도 강조가 되어야 하는 것이다.

위에서 언급했던 내용들을 바탕으로 MB와 BSC의 각 관점을 하나의 인과관계 모형으로 구축하면 다음 그림과 같다.

3. 결론

이상에서 MB의 각 기준과 BSC의 각 기준, 그리고 토지공사 사례를 바탕으로 MB와 BSC의 연계방안에 대하여 개략적으로 살펴보았다.

많은 기업들이 최근 들어 자신들의 성과를 측정하는 일에 많은 관심을 갖고 있다. 뿐만 아니라 기업 내부에서만 통용되는 성과측정지표가 아닌 대내·외적으로 공표가 가능하고 인정받을 수 있는 객관적이고도 명확한 성과지표 선정을 위하여 노력하고 있다. 그러나 아직도 많은 기업에서 성과를 측정한다는 말은 주로 재무성과를 측정함을 의미하고 있고, 이러한 성과측정은 과거지향적이고 근시안적이며 부분최적화만을 추구하고 있다는 비판을 면하지 못하고 있다. 기업의 성과를 측정하는 것은 기업의 과거 경영의 성과인 재무적 성과뿐 아니라, 그러한 결과를 도출하게 하는 과정과 방법에 대한 성과, 그리고 미래 성장을 위한 성장환경 구축 성과 등도 포괄적으로 측정되어야 한다.

그리고 이러한 성과측정은 기업 내부에서만 통용되는 것이 아니라 외부적으로도 인정받을 수 있는 기준을 지녀야 한다. 이러한 관점에서 본 연구에서 시도한 BSC와 MB의 통합 모델 구축은 그 의미를 지닌다고 볼 수 있다.

우리는 막연하게 MB의 품질 지표에 따라 경영품질을 향상시켜 가는 기업은 BSC의 평가지표도 우수하게 나타날 것으로 예상하고 있다. 본 연구를 통하여 귀납적으로 그 성과를 도출하는 MB 모형과, 전략적으로 성과지표를 선정하고 이의 달성을 위하여 연역적으로 접근하는 BSC 모형의 연계를 통하여 기업의 거시적 전략과 성과지표의 통합 모형 구축을 시도해 보았다.

본 모형을 통하여 기업은 통합 성과지표 모형 구축뿐 아니라, 궁극적으로 MB의 품질 지표 중 기업 특성에 따라 BSC의 평가지표 향상을 위해 가중치를 더 두어야 할 항목의 우선순위 결정에 유용하게 사용가능한 모형의 구축이 가능할 것이다. 또한 MB의 개별 프로세스 품질 향상 요소와 BSC의 개별 평가 지표 사이의 인과관계를 설정하고, 두 지표의 관리 요소간의 중복되는 부분의 통합을 통한 효율성 증대 및 상호보완을 통한 시너지 창출을 위한 체계의 토대를 마련하였다.

본 연구는 앞으로 모형을 더욱 발전시켜 인과관계와 시간의 변화에 따른 피드백의 영향에 중점을 둔 System Dynamics 개념과 이에 근거한 시뮬레이션 기법을 적용하여 기업의 무형자산 지표를 전략 수립 및 경영활동에 보다 유용하게 활용할 수 있는 방법 제시하고자 한다.

[참고문헌]

[1] 김연성의 공저, 품질경영, 박영사, 1999.
 [2] 민재형 & 김경태, “균형성과측정시스템의 평가”, 한국경영과학회 추계학술대회, 10, 2000.
 [3] 박영택 & 송해근, “품질경영상의 평가 기준과 경영품질의 측정”, 품질경영학회

지, 대한품질경영학회, Vol. 26, No. 2, 1998.
 [4] 서울 Q&I 포럼, 경영품질의 세계기준 말콤볼드리지, 2001.
 [5] Crosby, P. B., Quality is Free, Milwaukee, WI: Quality Press, 1979.
 [6] Eccles, R., “The performance Measurement Manifesto”, Harvard Business Review, January-February, 1991, pp. 131-137.
 [7] Hoffecker, J. and C. Goldenberg, “Using the Balanced Scorecard to Develop Companywide Performance Measures”, Journal of Cost Management, Fall, 1994, pp.5-17.
 [8] Kaplan, R. & D. Norton, “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance”, Harvard Business Review, January-February, 1992, pp.71-79.
 [9] Kaplan, R. & D. Norton, “Putting Balanced Scorecard to Work”, Harvard Business Review, September-October, 1993, pp.134-147.
 [10] Kaplan, R. & D. Norton, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, Harvard Business Review, January-February, 1996, pp.75-85.
 [11] Kaplan, R. & D. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, 1996.
 [12] Kaplan, R. & D. Norton, The Strategy-Focused Organization, Harvard Business School Press, 2001.
 [13] Neely, A., Measuring Business Performance, The Economist Books, 1998.
 [14] Norton, D., “Creating Future Value with the Balanced Business Scorecard”, Keynote address at Business Intelligence Conference, London, February, 1997