교육기관의 성과관리시스템 도입에 관한 연구 : BSC를 중심으로

김경태, 정관영, 장병희
해군사관학교

A Study on the Introduction of Performance Management System in an Educational Institution : Focusing on BSC

Kyoungtae Kim, Kwanyoung Jeong, Byunghee Jang
Republic of Korea Naval Academy
E-mail : ktkim@navy.ac.kr

요 약

전세계적으로 급속한 첨단기술의 발전과 지식경영 사회의 전환은 조직의 패러다임 변화를 초래하였다. 이에 따라 조직들은 경쟁우위를 갖추기 위해 과거의 양적인 성과관리 방법에서 벗어나 전략적으로 운영할 수 있는 새로운 성과관리 시스템의 필요성을 요구하고 있다. 이에 본 연구는 비영리 조직 중 교육기관의 성과관리 시스템 도입에 대하여 BSC(균형성과표)를 중심으로 살펴보고자 한다. 먼저, BSC에 대한 개괄적인 선행연구와 더불어 비영리 조직이라는 특수성을 반영한 BSC를 도출한다. 이를 바탕으로 교육기관의 성공적인 BSC 시스템 도입을 위한 정책적 시사점을 제시한다.

키워드 : 교육, 성과관리시스템, BSC

I. 서 론

최근에 기업들은 국제시장의 개방화에 따른 글러벌화, 고객요구의 다양성, 생산기술의 고도화 등 급변하는 경영환경의 소용돌이에 직면해 있다. 비영리 조직 또한 이러한 환경변화에 대응하기 위해서 새로운 전략 및 혁신을 요구하게 되었다. 특히 교육기관을 대표하는 대학들은 최근의 양적 팽창, 학생 수 감소, 개방화로 인한 전례 없는 위기 속에서 경쟁우위를 지키기 위해서, 교육·연구·봉사라는 대학 고유의 서비스 제공에 있어 수요자의 욕구에 부응하는 고품질·저원가의 대학 교육 서비스를 적시에 최선의 방법으로 제공해야 한다.

비영리 조직 대학이 영리조직인 기업의 경영전략을 그대로 도입하고 전통적인 성과지표인 재무적 지표에 의한 제도개선만으로는 급변하는 환경에 능동적으로 대처할 수 없다. 미래 경쟁력을 갖추기 위해서는 기존의 재무적 측정치와 다양한 비재무적 측정치를 포함한 성과 관리 모형의 개발과 연계 시스템 구축이 절실하다.

영리조직의 새로운 성과관리의 대표적인 것이 BSC(Balanced Scorecard : BSC)이다. Kaplan과 Norton이 제시한 BSC에 의하면 조직은 고객 관점, 내부 프로세스 관점, 학습 및 성장 관점, 재무 관점의 네 가지 관점이 각각 균형있게 조화를 이루고 평가돼야 한다고 제시하고 있다.

이에 본 연구는 비영리 조직인 대학의 특수성을 반영하여 대학에 적합한 BSC의 네 가지 관점을 도출하고, 조직의 성공적인 BSC 시스템 도입을 위한 정책적인 시사점을 제시하고자 한다.

II. BSC의 이론적 배경

일반적으로 성과평가는 미래를 예측하고 이에 대비하기 위한 목적보다는 과거에 행한 의사결정과 행동의 결과를 평가하는 것에 머물러 왔다. 대부분의 기업들은 전통적으로 재무지표를 중심으로 사업성과를 관리하고 평가하여 왔으며, 재무지표 위주의 성과평가 시스템은 회계개념을 기초로 하고 있으며, 재무 측정치 중심을 사용하여 성과를 평가하였다.

표 1. 대학 BSC의 네 가지 관점

관 점	관점의 초점	비 고
고 객	우리의 비전을 달성하기 위해 고객에게 어떻게 보여야 하는가?	· 가격, 서비스 · 품질
내 부 프로세스	고객을 만족시키기 위해 어떤 프로세스에서 탁월해야 하는가?	· 사이클 타임 · 생산성, 원가
재 무	비전이 달성될 수 있도록 재무자원은 잘 관리되고 있는가?	· 기금유치 · 예산절감
학 습 및 성 장	프로세스를 탁월하게 수행하기 위해 조직은 어떻게 학습하고 개선해야 하는가?	· 우수 교원과 직원 · 시설, 정보시스템 · 조직문화

이러한 평가의 궁극적 목적은 성과측정 그 자체에 있다기보다는 수립된 계획과 실행에 따른 진행과정을 점검하고, 향후 사업성과를 높이기 위한 개선방안을 찾는데 있다. 이런 점에서 전통적 재무지표는 사후적인 결과를 제시할 뿐 미래 지향적인 관점에서 기업이 나아가야 할 전략적 방향에 대한 시사점을 제공하지 못하고 있다.

BSC는 재무성과지표와 이를 보완하면서 미래의 재무성과에 영향을 주는 운영활동인 고객만족, 내부 프로세스, 조직의 학습 및 성장 등과 관련된 세 가지의 운영성과지표가 포함되어 있다. 즉, BSC는 기업의 자원과 역량을 적절히 배분하여 기업을 운영할 것인지에 대한 의사결정의 지침을 제공한다.

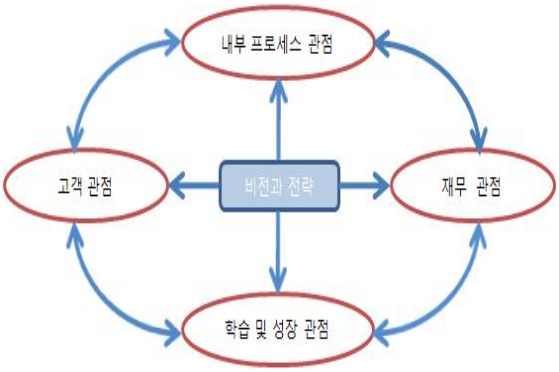

그림 1. BSC 구성요소와 관계

BSC는 기업의 가치가 창출되고 유지되는 근원을 네 가지 관점으로 제시한다. 이와 같이 네 가지 시각으로 조직이 추구하는 비전과 전략 달성을 위해 기업이 어떠한 성과를 만들어 가야 하는지에 대한 기업활동을 균형있게 다루고 있으며, 이를 통한 상호작용 결과에 의해 기업의 가치를 극대화 할 수 있다.

비전과 전략 달성을 위한 세부사항으로 학습 및 성장은 내부 프로세스를 향상시키기 위해 필요한 것이고, 내부 프로세스 개선은 고객만족 향상에 필요한 것이며 고객만족은 재무적 성과의 향상에 필요한 것이다.

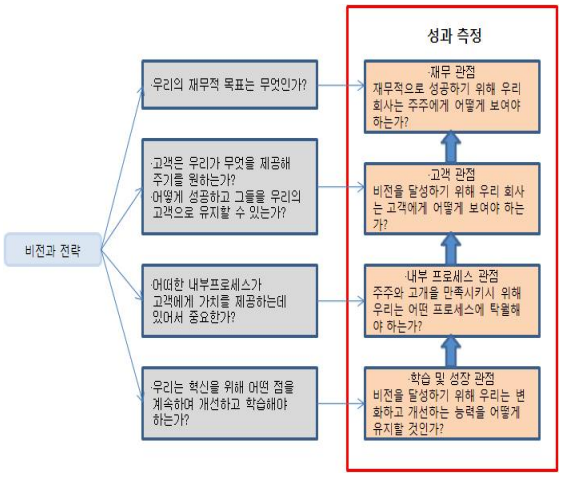

그림 2. 영리조직의 BSC

III. 교육기관 BSC의 네 가지 관점

영리조직의 바람직한 성과관리체계의 기본구조는 비전이 전략과 연계되고 동시에 전략과 연계된 지표개발을 통해 성과관리 운영체계를 유지하는 것이다. 즉, 그림 2에서와 같이 구성원의 학습과 성장을 통한 자기계발→ 내부 프로세스의 개선→ 고객만족→ 재무적 성과 달성이라는 단계를 통해 전략적 관점이 구성된다. 반면, 대학조직은 비영리조직으로서 학생과 사회의 만족도를 높이는 것이 조직의 최종사명으로 볼 수 있으므로 이를 반영한 새로운 전략적 관점이 필요하다. 따라서 대학조직은 표 1과 같이 구성원의 학습과 성장을 통한 자기계발→ 재무적 건전성 확보→ 내부 프로세스의 개선 →고객만족 달성이라는 전략단계가 타당하다.

IV. 교육기관의 BSC 도출

BSC는 비전이 전략과 연계되고 전략에 따른 성과지표를 개발하여 성과관리시스템을 운영하고

표 2. 대학 BSC의 성과목표 및 핵심성과지표

관점	전략목표	성과목표	핵심성과지표
학습 및 성장	인적자산가치 향상	교직원 교육연수 강화	교원연수 및 파견 실적
			직무교육연수 참가 실적
		자격증 보유자 비중확대	교직원 자격증 보유율
	지식공유체계 확립	지식관리시스템 정착	지식관리시스템 활용도
	성과주의문화 정착	성과지향적 조직문화 조성	성과급 예산 지급율
			부서평가결과의 성과급 지급 반영율
재무	적정재원의 확보	다양하고 안정적인 재원확보	세출예산 증가율
			발전기금 확충액
	재정의 효율적 운용	효율적인 재정집행 정착	계획대비 집행율
			혁신을 통한 예산 절감율
내부 프로세스	내실있는 교육체계 구축	우수 신입생 선발	우수 신입생 선발률
		충분한 교원 확보	교수 1인당 학생수
			교수 확보율
		장서보유 확대	장서확보 실적
		장학금 등 지원범위 확대	장학금 수혜율
		직업 및 취업능력교육 강화	직업 및 취업강화프로그램 제공 실적
		교육인프라 개선	교육환경 개선사업비 증가율
	효율적인 연구체계 구축	효율적 연구비 집행	연구비 지원 증가율
	산학협력 기반 강화	산학협력기업 창업·보육 활성화	산학협력기업 창업·보육 실적
	주요 정책과제의 효과적 향상	정책과제의 효과적 추진	주요과제 추진 실적
	지속적인 혁신(CI) 추진	혁신활동 강화	혁신활동 지수
		프로세스 개선 활성화	업무 및 제도개선 실적
	고객관리(CRM) 강화	대고객 접점 확대	관련 정보제공 실적
			동문유대 강화 실적
		고객 대응성 제고	행정 문의 서비스 실적
		홍보활동 확대	언론보도 지수
			대학 홈페이지 방문 실적
고객	대학 평가순위 향상	국내대학 평가순위 향상	공신력있는 기관의 대학평가순위
	우수인력 양성	졸업생 취업경쟁력 향상	졸업생 취업률
		졸업생 학업경쟁력 향상	졸업생 상위과정 진학률
		국가고시 경쟁력 향상	국가고시 합격률
	우수 연구결과의 산출	연구 경쟁력 향상	유력 학술지 논문게재 실적
		지식재산 확대	지식재산권 출원 및 등록 실적
			저작권 등록 실적
	산학협력 서비스 확대	산학협력 서비스 확대	산학협력 협약체결 실적
		연구결과 실용화 확대	기술이전계약 실적
	고객만족도 향상	대학전체 평판도 제고	공신력있는 기관의 평판도 조사 결과
		단위기관별 고객만족도 제고	고객만족도 조사 결과
			동문 관련 행사 실적
	수요자 중심의 교육서비스	내실있는 강의 정착	강의평가 결과
		다양하고 적합한 교육내용	교육과목 개설률
	고객지향적 연구서비스	외부 수탁연구규모 확대	외부 수탁연구 증가율
	봉사활동 확대	봉사활동 활성화	교직원 및 학생 봉사활동 실적
		학교시설 개방 확대	학교시설 개방 실적
	국내·외 교류확대	국내·외 유관기관 교류 활성화	국내·외 교류 실적

유지하는 것이다. 성과평가에 있어서 성과지표는 다가올 미래를 예측하여 목표와 기준을 설정하는 수단을 가지고, 계획의 집행과정에서 구성원이 행해야 할 행동방향을 제시하며, 지도·감독의 수단과 결과의 평가에 있어서 책임과 보상의 수단이 되어야 한다.

핵심성과지표를 선정함에 있어서 가장 중요한 것은 조직의 입장만이 아니라 고객의 입장을 고려해야 하고 정량지료와 정성지표, 재무적 지표와 비재무적 지표가 균형을 이루어야 하는 것을 기본방향으로 한다. 비영리 조직인 대학은 재무조직의 최상위목표가 아니라 오히려 그 조직의 대상이 되는 고객의 만족이 목표가 되어야 하며, 재무관점은 재무건전성과 재무효율성에 초점을 둘 수 있다. 이렇게 볼 때 대학은 구성원들의 자기개발과 능력개발을 통하여 재무적 건전성과 효율성을 확보하고, 이에 따라 내부 프로세스를 개선하고 궁극적으로 고객만족 즉 학생과 교수의 만족도를 높이는 것이 대학의 성과평가의 기본구조라 할 수 있다.

표 1을 바탕으로 교육기관의 BSC를 도출하면 표 2와 같다.

V. 결 론

본 연구에서는 교육기관의 네 가지 관점에 대해서 고찰하고, 이를 바탕으로 교육기관에 적합한 BSC를 도출하였다. 교육기관은 비영리조직의 최상위 목표인 재무적 성과 달성과는 달리 고객만족 달성이기 때문에 BSC 전략단계도 달리해야 한다는 것을 알았다.

이러한 올바른 BSC 시스템을 구축하기 위해서는 해당조직이 왜 존재하는지, 무엇을 하여야 하는지에 대한 미션과 비전, 전략목표를 개발하여야 한다. 그래야만 근본적인 방향과 목표가 정해질 수 있으며, 그렇게 근본적인 방향과 목표가 정해지고 난 다음에는 현재 상태를 파악하고, 둘 사이의 갭을 분석해야 할 것이다. 그러나 현업에 대한 직무분석을 먼저 수행하고, 현재의 위치와 여러 가지 환경조건 등을 세세히 파악한 상태에서 미션과 비전 및 전략목표를 개발하게 되면 조직이 나아가야 할 거시적인 비전과 목표를 찾아내지 못하고 결국에는 현실위주의 목표와 과제만을 개발하게 되는 위험성이 있다. 따라서 전사적인 비전과 전략목표들을 개발하고 나서 해당과제들을 하부조직에 할당해 주고 하부조직에서 할당받은 과제(목표)나 성과지표들과 자신들이 하고 있는 직무와의 갭을 분석하여야 조직의 목표에 부합하는 BSC를 구축할 수 있다.

참고문헌

[1] Kaplan, R. S. and D. P. Norton, "The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston, 1996.

[2] 권오준, "공공부분 BSC 시스템 수용에 관한 실증연구", 단국대 박사학위논문, 2008.

[3] 김동현, "BSC에 의한 전략성과경영시스템 모델에 관한 연구", 인하대 박사학위논문, 2006.

[4] 박삼석, "지방정부의 BSC에 관한 연구", 동의대 박사학위논문, 2007

[5] 피터 드러커, "성과측정", 21세기 북스

[6] H. 토머스 존슨, "측정할 수 없는 이익", 에코비즈

[7] 로버트 S. 캐플런, 데이비드 P. 노튼, "가치실현을 위한 통합경영지표 BSC ", 한언경영연구