

# 조직의 인적자원 학습 및 성장성과, 재무적 성과와 경영성과 간의 관계에 관한 연구

장 총 석

중부대학교 경영학과 초빙교수

e-mail : ceoj3737@hanmail.net

.....  
균형성과표(BSC) 모형은 기업의 경영성과를 비재무적 지표로서 학습 및 성장성과, 내부 경영프로세스 성과, 고객성과, 재무적 지표로서 재무적 성과를 중심으로 측정하고 평가하는 통합적 성과 측정 시스템이다. 이러한 균형성과표(BSC) 모형은 재무적 성과 지표를 중심으로 기업의 경영성과를 측정하고 평가하는데 있어서 나타나는 한계를 보완하고 종합적으로 측정하고 평가함으로써 합리적인 기업의 성과를 예측하고 측정하는 평가시스템이다.

본 연구에서는 기업이 균형성과표(BSC) 모형을 도입하여 활용하는 경우 도입전과 후의 성과에서 유의미한 차이가 있는지를 구명하고, 비재무적 성과 지표와 재무적 성과 지표, 그리고 전반적인 경영성과 간의 영향관계를 분석하였다.

분석결과 균형성과표(BSC) 모형을 도입하여 활용하는 경우 기업의 학습 및 성장성과에 유의미한 차이가 분석되었으며, 비재무적 성과 지표들은 재무적 성과를 개선하여 전반적인 기업의 경영성과를 향상시키는 것으로 분석되었다.

.....  
<색인어> 균형성과표(BSC), 학습 및 성장성과, 내부 경영프로세스성과, 고객성과, 재무적 성과, 경영성과

## 1. 서론

최근 급속하게 이루어지는 조직의 경쟁 환경 변화는 조직들에게 미래에 대한 신속한 예측을 어렵게 하고 있으며(Marciniak, 2002), 점점 증대되는 시장 차별화에 대한 요구, 점점 짧아지는 제품의 수명주기, 그리고 더욱 강하게 진행되는 경쟁압력(Michalska and Dudek, 2004) 등으로 더욱 경영의 어려움이 가중되고 있다(Michalska, 2005).

이러한 여건에서 조직이 추구하는 효과성의 증대를 위한 노력은 고객의 욕구 충족을 위한 새로운 경영관리 기법의 도입으로 이어지고 있으며, 조직이 그 목표를 달성하기 위하여 조직의 효율성과 효과성을 증대시키기 위한 노력으로서 새로운 경영관리 및 성과 측정 시스템으로서의 균형성과표(BSC) 모형(Kaplan and Norton, 1992, 1993, 1996)의 도입과 운영이 증대되고 있다. 최근 많은 조직들이 조직의 경영성과 측정 시스템으로서 균형성과표(BSC) 모형을 도입하여 운영하고 있는 것은, 그 동안에 조직의 효과성 측정이 주로 재무적 효과성의 측정에 우선적으로 그 초점을 두어 왔으나, 재무적 측정 지표들을 기초로 하여 조직의 유효성을 측정해 온 전통적인 측정 시스템이 기업의 종합적인 유효성을 표현해 주지 못한다는 비판(Kaplan and Norton, 1997; Marciniak, 2002)과 함께 비재무적 지표들의 측정을 통해 기업의 종합적인 성과를 측정하고 평가할 수 있다는 주장이 제기되어 왔기 때문이다.

실제로 균형성과표(BSC) 모형은 주요 성과 측정지표(key performance indicators)로서 고객관점(customer perspectives), 내부 경영프로세스 관점(internal business processes), 조직 성장관점(organizational growth perspectives), 그리고 학습과 혁신 관점(learning and innovation perspectives)에서 재무적 측정 지표를 보완해 주고 있다(Abran and Buglione, 2003).

이러한 균형성과표(BSC) 모형은 조직의 질적 경영을 위한 경영관리 시스템의 기초로서 전략의 실행과 유효성의 증진을 위해 효과적인 모형으로 인정받고 있으며, 조직의 비전과 전략 및 실질적인 목표의 표현과 달성 방향을 제시해 준다(Michalska, 2005).

따라서 조직의 경영성과 측정 모형으로서 균형성과표(BSC)를 도입하여 운영하는 조직들은 조직의 경영성과를 재무적 지표로서 재무적 관점의 성과 측정과 함께 비재무적 지표로서 고객관점, 내부 경영프로세스 관점, 그리고 학습 및 성장 관점에서의 성과를 종합적으로 측정하고 평가함으로써 보다 합리적인 조직의 경영성과 평가와 함께 이에 상응하는 비전과 전략의 설정 및 실행을 가능하게 해준다고 할 수 있다.

이러한 관점에서 본 연구는 보다 합리적인 조직의 경영성과의 측정과 평가를 위해 도입하여 운영하는 균형성과표(BSC) 모형 상의 재무적 및 비재무적 지표들 간에 어떻게 영향을 미치는지를 실증적으로 분석함으로써, 균형성과표(BSC) 모형을 도입하여 활용하는 조직들에게 효과적인 도입과 활용을 위한 합리적인 이론적 대안을 제시하고자 하는 필요성에서 출발하였다.

따라서 본 연구의 목적은 균형성과표(BSC) 모형을 도입하여 운영하는 조직들에

계 균형성과표(BSC) 모형에서 제시되고 있는 재무적 및 비재무적 지표들 간의 영향관계를 분석하고, 여기에서 도출되는 결과를 중심으로 보다 효과적인 균형성과표(BSC) 모형의 도입과 활용방안에 관한 이론적 대안을 제시하는 것이다.

이와 같은 연구의 목적을 달성하기 위하여 본 연구에서는 Kaplan and Norton(1993)이 개발한 균형성과표(BSC) 모형에 관한 이론적 연구를 선행하고, 이를 토대로 구성된 연구 모델과 가설을 현장에서 수집한 1차 자료를 실증적으로 분석하여 검증하는 경험적 연구(empirical study)를 병행하고자 한다.

## II. 이론적 배경(Theoretical Background)

### 1. 균형성과표(BSC) 모형의 개념과 의의

조직의 유효성은 조직이 일정기간 동안 경영활동을 수행하여 얻은 결과와 사용된 자원 간의 관계이며(Michalska, 2005), 균형성과표(BSC) 모형은 Kaplan and Norton(1993)이 한 사업에 관한 주요 성과지표(KPI)를 요약하여 경영자에게 제시하기 위한 목적으로 작성한 성과관리 도구로서(Fernandes, Raja, and Whalley, 2006), 조직의 전략을 논리적 구조와 목표들, 우선순위 및 척도들을 통해서 모든 계층들과 연결하여 기술하고 실행하고 관리하기 위한 다차원적인 틀(multidimensional framework)이라고 정의하고 있다(Kaplan and Norton, 1996; Abran and Buglione, 2003).

이와 같은 균형성과표(BSC) 모형은 Kaplan and Norton(1996)이 과거의 성과에 관한 재무적 척도들을 미래성과를 산출하는 척도들로 보완하기 위해서 설계하였으며, 장기목표와 단기목표, 재무적 지표들과 비재무적 지표들, 지행지표와 선행지표들, 그리고 내부적 성과와 외부적 성과 간의 균형을 유지할 수 있는 주요 성과지표들(KPIs)로 구성하였다(Fernandes, Raja, and Whalley, 2006).

Kaplan and Norton(1996)은 현 시점에서 조직의 유효성을 측정하기 위하여 사용하는 척도로서 재무적 척도들을 사용하는 것은 그 재무적 척도들이 조직의 종합적인 유효성을 반영해주지 못하기 때문에 부적절하다고 주장하였다(Michalska, 2005 재인용).

또한 Fisher(1995)는 전통적인 재무중심의 성과측정 시스템이 갖는 문제점으로서 재무적 성과 측정치가 과거지향적인 역사적 지표라는 점, 미래성과를 예측할 능력

이 부족하다는 점, 단기적이고 조직목표에 부합되지 않는 행위에 대해서도 보상이 이루어진다는 점, 그리고 실천적이지 못하고 기업의 핵심적 변화요인을 포착하지 못한다는 점 등을 들고 있으며, Maskel(1991)은 관련성의 부족, 원가왜곡, 비유연성, 프로세스에 대한 장애 등을 들고 있다.

이와 같은 재무적 지표를 통한 성과 측정 시스템이 갖는 문제로부터 출발하여, 비재무적 지표를 포함하는 통합적 성과 측정 시스템의 중요성이 제기되었으며 (Brancato, 1995; Johnson and Kaplan, 1987), 재무적 지표를 통한 성과 측정 시스템에 비재무적 지표를 포함하여 전략의 효과적인 실행을 강조하기 위해서 Kaplan and Norton(1992)이 개발한 성과측정 시스템이 균형성과표(BSC) 모형이다(김원배, 2001 재인용).

## 2. 균형성과표(BSC) 모형의 구성요소

균형성과표(BSC) 모형은 재무적 성과 측정 지표들이 갖는 한계를 보완하고 통합적 성과 측정 시스템으로서의 목적을 달성하기 위하여 개발되었으며, 여기에서 제시되고 있는 척도들은 조직의 비전(vision)과 전략을 실질적인 목표로 표현된 지표들과 연결시켜줌으로써 조직의 유효성을 증진시키는데 기여하게 된다 (Michalska, 2005). 이러한 균형성과표(BSC) 모형은 비재무적 성과 측정 지표로서 조직의 비전을 실현하기 위해서 조직 구성원의 변화와 개선 능력을 어떻게 유지할 것인가에 목표를 두고 직원들의 역량과 동기유발을 강화하고, 경영관리 프로세스를 지원하는 인프라스트럭처를 구축하며, 역동적인 인적자원관리 및 지식경제계의 구축과 정보시스템역량의 강화(Ahn, 2001) 등에 초점을 두고, 종업원 만족도, 종업원 1인당 제안건수, 종업원 이직율, 종업원 1인당 교육훈련시간/비용, 그리고 종업원 정보시스템 역량과 지식경영 구축 정도로 측정하는 학습 및 성장성과 관점(learning and growth perspectives), 조직이 고객만족을 실현하고 재무적 목표를 달성하는데 가장 큰 영향을 미친다고 할 수 있는 내부 경영관리 과정들에 초점을 두고, 원가절감율, 매출액 대비 품질원가/물류비용/연구개발비용/사후 서비스 비용, 고객접촉시간/고객불만처리시간, 납기빈도수/납기지연시간, 생산요소시간/생산과정능률, 작업준비시간과 생산중단횟수/공용부품수/신제품 도입비율 등으로 측정하는 내부 경영프로세스 관점(internal business process perspectives), 시장 내 포지션과 고객만족을 실현하는 원천(Michalska, 2005)과, 고객만족, 고객유지, 표적세분 시장 내의 심장점유율 등을 나타내는(Abran and Buglione, 2003) 지표로서 해당 기업이 제공하는 혁신적 개발품, 혁신적 서비스 개념, 시스템의 통합을 실현

하기 위해 노력한 성과의 정도이며, 고객만족도, 고객 불만 건수, 브랜드 인지도/브랜드 이미지, 고객유지율/고객이탈율, 그리고 신규고객율을 통해 측정하는 고객 관점(customer perspectives)이 있다,

또한 기업의 현재 재무적 성공 정도에 대한 척도로서(Michalska, 2005), 기업이 일정 기간 경영활동을 수행하고 얻는 결과로서 총투자수익율/총자산회전율, 경제적 부가가치(EVA), 매출액/경상이익/순이익증가율, 시장점유율증가율, 그리고 주주수익율 등으로 측정하는 재무적 관점(financial perspectives) 등으로 구성된다(Kaplan and Norton, 1996; Abran and Buglione, 2003; Michalska, 2005; Davis and Albright, 2004, 김원배, 2001).

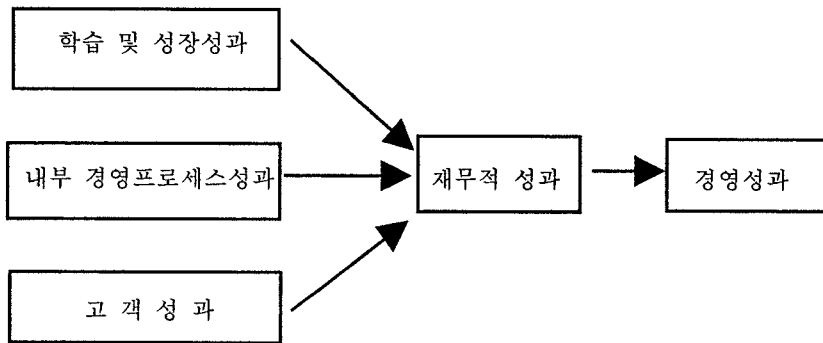
### 3. 균형성과표(BSC) 모형의 변수들 간의 관계에 관한 선행연구의 검토

균형성과표(BSC) 모형을 구성하는 변수들 간의 관계를 연구한 선행연구를 보면, Sim and Koh(2001)는 종업원의 교육훈련과 고객성과 간에 유의한 관계가 있음을 규명한 바 있으며, Schonberger(1990)은 균형성과표(BSC) 모형이 개발되기 전에 이미 내부 경영프로세스 성과의 단기적 결과는 고객성으로 나타나며, 이러한 결과가 장기적으로 지속될 경우 재무재표 상의 개선으로 나타날 수 있음을 연구결과로 제시 한바 있다. 또한 McNair, Lynch, and Cross(1990)은 내부 경영프로세스 성과의 제고를 통해 단기적으로도 재무적 성과를 개선한다고 주장한 바 있으며, Kotler(1998)는 고객성과와 재무적 성과 간의 관계를 만족한 고객은 반복구매를 통해 주위에 호의적인 선전을 하게 되고, 경쟁사의 제품과 광고에 주의를 덜 기울이게 되고, 따라서 결국 기업의 성과를 향상시킨다고 주장하였고, Fornell(1996)은 고객이 만족을 하면 신뢰성이 제고되고 애호도, 충성도가 높아지고, 가격민감도가 나아지며 결국 기업의 성과가 높아진다고 주장한 바 있다(김원배 2001재인용).

이러한 연구와 함께 국내에서는 김원배(2001)가 학습 및 성장성과와 내부 경영프로세스 성과 및 고객성과, 내부 경영프로세스 성과와 고객성과 및 재무적 성과, 고객성과와 재무적 성과 간의 유의미한 정(+)의 관계가 있음을 연구결과로 제시하고 있다.

## III. 연구의 설계(Research Design)





<그림 2> 연구모형2.

## 2) 연구가설

본 연구에서는 균형성과표(BSC) 모형을 도입하여 운영하고 활용하는 기업에 있어서 균형성과표(BSC) 모형을 도입하기 전과 후의 조직 내 인적자원 학습 및 성장성과에 차이를 규명하는 것을 제 1의 가설로 설정하고자 하였으며, 균형성과표(BSC) 모형에서 제시되고 있는 비재무적 지표들과 재무적 지표와의 관계를 분석하여 비재무적 지표들이 재무적 지표의 개선을 통해 기업의 전반적인 경영성과를 향상시키는지 분석하는 것을 제2의 가설로 설정하고자 하였다.

그것은 기업의 유효성을 증진시키는데 필요한 구성원의 역량과 동기유발, 인프라스트럭처, 교육훈련, 제안제도, 직무만족 등의 요인을 관리하고 높은 성과를 내는 학습 및 성장성과가 중요성이 크다고 보았기 때문이며, 비재무적 지표들의 긍정적인 성과는 재무적 성과를 개선하여 결국 기업의 경영성과를 향상시킬 것으로 예상하였기 때문이다.

이러한 변수와 관련한 연구에서 Sim and Koh(2001)는 종업원의 교육훈련은 납기 및 고객성과와 유의적 관계가 있음을 연구하여 제시하였으며, 김원배(2001)는 학습 및 성장성과와 고객성과 및 내부 경영프로세스 성과와의 유의적 관계를 연구하여 밝히고 있다.

또한 김경구(2005)는 균형성과표(BSC) 모형을 도입하여 활용하는 경우 구성원의 커뮤니션이 활성화 되어 직무만족이 향상된다고 연구결과를 제시하고 있으며, Michalska(2005)는 그의 연구에서 균형성과표(BSC) 모형의 활용과 기업의 유효성 간의 유의미적 관계를 연구결과에서 제시하고 있다.

이와 같은 균형성과표(BSC) 모형에 관한 연구에서 학습 및 성장성과에 관한 연구를 보면, 학습 및 성장성과는 기업의 유효성을 증진시키는 원천으로서 매우 중요한 역할을 하는 지표이며, 균형성과표(BSC)을 도입하여 운영하고 활용하는 경우 그 성과가 향상되고 있음을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서는 균형성과표(BSC) 모형을 도입하여 활용하는 경우 학습 및 성장성과에 차이가 있는지를 규명하고자 다음과 같이 가설로 설정하였다.

가설1. 기업이 균형성과표(BSC) 모형을 도입하여 활용하면 인적자원의 학습 및 성장성과는 도입하기 전에 비해 높아질 것이다.

가설2. 균형성과표(BSC) 모형을 도입하여 활용하는 기업의 경우 재무적 성과는 비재무적 측정지표인 학습 및 성장성과, 내부 경영프로세스성과, 고객성과를 매개하여 경영성과를 증대시킬 것이다.

## 2. 변수의 조작적 정의와 측정

### 1) 학습 및 성장성과

학습 및 성장성과는 사람, 시스템, 그리고 조직의 관리 절차들을 통해서 장기적으로 성장과 발전을 창출하기 위해서 조직이 구축하고 관리해야 하는 인프라스트럭처로서(Abran and Buglione, 2003), 종업원들의 만족과 유지의 개선에 그 목적을 둔다(Davis and Albright, 2004).

이와 같은 학습 및 성장성과는 재무적 성과, 내부 경영프로세스 성과, 그리고 고객성과를 달성하기 위해서 종업원을 교육하고 임파워먼트하기 위해 설계된 교육프로그램이며, 종업원만족도, 종업원제안제도, 종업원 교육훈련, 그리고 정보시스템(IS)역량을 중심으로 평가하며(Kaplan and Noton, 1996b), 본 연구에서는 이러한 변수에 대하여 리커트식 5점 척도에 의해서 측정하였다.

### 2) 내부 경영프로세스 성과

내부 경영프로세스 성과는 주주와 고객의 만족, 그리고 조직의 재무적 성과를 달성하는데 가장 큰 영향을 미칠 것으로 예상되는 내부 경영 프로세스들을 말하며



(Abran and Buglione, 2003), 원가, 품질, 시간, 그리고 유연성 등의 요인에 대하여 리커트식 5점 척도에 의해서 측정하였다.

### 3) 고객성과

고객성과는 기업이 고객들로 하여금 어떻게 보여 지기를 원하는지를 결정하는 (Fernandes, Raja, and Whalley, 2006) 성과로서 고객만족과 시장 포지션을 나타내는(Michalska, 2005) 성과이며, 고객만족, 브랜드이미지, 고객 불만건수, 신규고객으로 측정한다. 이러한 고객성과는 단일항목으로 측정하기도 하고 복수항목으로 측정되기도 하는데(Taylor and baker, 1994; 김원배 2001 재인용), 본 연구에서는 단일 항목으로 리커트식 5점 척도에 의해서 측정하였다.

### 4) 재무적 성과

재무적 성과는 기업의 현재 재무적 성공에 대한 성과로서(Michalska, 2005), 기업이 주주들에게 어떻게 보여 지기를 원하는지를 결정하는 성과(Fernandes, Raja, and Whalley, 2006)이며, 일반적으로 전통적인 계량적 수치를 바탕으로 측정하는 방법과 최고 경영자의 주관적인 방법에 의해서 측정하는데(김원배, 2001), 본 연구에서는 최고 경영자가 자사의 재무적 성과에 대하여 주관적인 판단에 의해서 답변하도록 하여 리커트식 5점 척도에 의해서 측정하였다.

이러한 재무적 성과의 측정에는 총투자수익율/총자산회전율, 현금흐름, 자산운용 효율성, 재무구조의 안정성, 경제적 부가가치(EVA), 매출액증가율, 경상이익율, 순이익증가율, 주주이익율, 그리고 시장점유율이 활용되었다.

### 5) 경영성과

경영성과 기업이 일정 기간 동안 경영활동을 수행한 결과로서 일반적으로 객관적인 통계수치를 중심으로 평가하는 방법과 경영자의 주관적인 방법에 의해서 측정한다(Nystrom, 1993). 주관적 지표는 경영자의 판단에 의해 성과를 측정하는 것으로, 경영자가 조직의 전반적인 성과를 유사한 업종의 타조직의 성과와 비교하기 위해 측정한다(Nystrom, 1993; 박노운, 1993; 장충석, 2000 재인용).

본 연구에서는 이러한 경영성과에 대한 측정을 조사 대상의 기업 최고경영자가 주관적인 판단에 의해서 평가하도록 하였으며, 매출액증가율, 시장점유율증가율,

순이익증가율, 제품 및 서비스경쟁력, 부가가치노동생산성, 자산활용도, 그리고 고객만족도에 대하여 리커트식 5점 척도에 의해서 측정하였다.

### 3. 질문지의 구성과 자료수집

본 연구를 위한 질문지는 Kaplan and Norton(1996)이 균형성과표(BSC) 모형에 관한 연구에서 활용한 질문지를 본 연구의 목적에 맞도록 일부 수정하여 활용하였다. 질문지의 구성을 보면, 균형성과표(BSC) 모형에서 제시되고 있는 4개의 변수를 학습 및 성장성과, 내부 경영프로세스 성과, 고객성과, 그리고 재무적성과로 나누어 측정하였으며, 학습 및 성장성과는 직무만족 7문항, 제안제도 6문항, 종업원 이직을 5문항, 교육훈련 6문항, 그리고 정보시스템 5문항 등 29문항으로 구성하였고, 내부 경영프로세스 성과는 원가 6문항, 품질 6문항, 시간 5문항, 유연성 6문항 등 23문항으로 구성하였으며, 고객성과는 단일 요인으로서 8문항으로 구성하였으며, 재무적성과 10문항, 경영성과 7문항과 인구통계적 특성 4문항 등 총 81문항으로 구성하였다.

이러한 질문지를 중심으로 전국에서 경영활동을 수행하는 건설업체 185개 기업을 대상으로 표본을 선정하여 10개 기업을 대상으로 사전조사(pilot-test)를 통해 질문지의 내용을 수정하였으며, 본 조사는 2008년 9월1일부터 30일까지 1개월에 걸쳐 인터넷, 우편, 그리고 직접방문 등의 방법을 사용하여 이루어졌다.

이와 같은 절차에 의해서 이루어진 질문지의 구성내용을 보면 다음의 <표 1>에서 보는 바와 같다.

<표 1> 질문지의 구성내용

변 수	요 인	질문항목	문항수	
독립변수	학습 및 성장성과	직무만족	문Ⅲ.1~7	7
		제안제도	문Ⅲ.8~13	6
		종업원이직율	문Ⅲ.14~18	5
		교육훈련	문Ⅲ.19~24	6
		정보시스템	문Ⅲ.25~29	5
	내부 경영 프로세스 성과	원가성과	문Ⅳ.1~6	6
		품질성과	문Ⅳ.7~12	6
		시간성과	문Ⅳ.13~17	5
		유연성과	문Ⅳ.18~23	6
	고객성과	고객성과	문Ⅴ.1~8	8
매개변수	재무적 성과	재무적성과	문Ⅰ.1~10	8
종속변수	경영성과	경영성과	문Ⅱ.1~7	7
인구통계적 특성			문Ⅵ.1~4	4
합 계			81	

## IV. 가설 검증 결과

### 1. 측정도구에 대한 타당성과 신뢰성 검증

본 연구에서는 균형성과표(BSC) 모형에서 제시되고 있는 재무적 및 비재무적 지표들에 대한 실증분석을 위한 자료 수집을 위해 측정 도구로서 Kaplan and Norton(1996)이 그의 연구에서 사용한 측정 도구를 본 연구의 목적에 맞게 일부 수정하여 사용하였다.

이렇게 본 연구에서 사용한 측정도구를 통해 수집한 자료는 본 분석에서 가설 검증을 위한 통계자료로 사용되기 때문에, 여기에서는 본 분석에 앞서 측정도구에 대한 타당성과 신뢰성을 검증하고자 하였다. 일반적으로 측정도구에 대한 타당성은 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 통해 검증하며, 신뢰성은 내적 일관성을 반영하는 크론바 알파값(Cronbach's Alpha)의 산출을 통해 검증한다.

따라서 본 연구에서는 이러한 연구경향을 반영하여, 측정도구에 대한 타당성은 탐색적 요인을 분석을 통해 검증하고, 신뢰성은 크론바 알파 값을 산출하여 검증하고자 하였으며, 그 분석결과를 보면 다음과 같다.

#### 1) 재무적 성과 변수에 대한 타당성과 신뢰성 검증 결과

본 연구에서 분석에 활용하고 있는 재무적 측정지표로서의 재무적 성과 변수는 Kaplan and Norton(1996)의 연구에서 재무적 성과 변수를 구성하는 항목으로서 총투자수익율/총자산회전율), 현금흐름, 자산운영효율성, 재무구조의 안정성, 경제적 부가가치(EVA), 매출액증가율, 경상이익증가율, 순이익증가율, 시장점유율증가율 항목을 측정도구에 포함하였기 때문에 이들 항목에 대한 타당성과 신뢰성을 검증하였다.

분석결과를 보면, 요인은 1개가 추출되었으며, 추출된 요인에 대하여는 이론적 검토를 통해 재무적 성과라고 명명하였고, 재무적 성과 요인이 전체분산의 27.55%를 설명하는 것으로 나타났으며, 신뢰성 검증에서는 크론바 알파(Cronbach's  $\alpha$ ) 계수가 0.71로 나타나 비교적 높은 신뢰도를 보이고 있어, 재무적 성과 변수에 대한 측정도구의 타당성과 신뢰성은 검증되었다고 할 수 있으며, 그 분석결과는 다음의 <표 2>에서 보는 바와 같다.

<표 2> 재무적 성과 변수에 대한 타당성과 신뢰성 검증결과

항목	공통성 (communality)	요인1 (재무적성과)	Eigen-value	분산 (%)	누적분산 (%)	신뢰도 (Cronbach's α)
X1.1	0.18	0.42	2.76	27.55	27.55	0.71
X1.2	0.34	0.58				
X1.3	0.30	0.55				
X1.4	0.24	0.49				
X1.5	0.29	0.54				
X1.6	0.26	0.51				
X1.7	0.33	0.58				
X1.8	0.32	0.57				
X1.9	0.31	0.55				
X1.10	0.19	0.44				

2) 경영성과 변수에 대한 타당성과 신뢰성 검증 결과

본 연구에서 종속변수로 투입하고 있는 경영성과 변수는 본 연구의 목적에 맞는 분석 대상기업의 경영성과를 분석하는데 적합한 항목을 선정하여 측정도구에 포함하였다. 기업의 경영성과의 측정은 내부의 회계자료나 외부 전문가의 체계적 추적을 기초로 하는 객관적인 평가방법과 기업의 최고경영층이 동종유사업종의 다른 경쟁기업과 비교하여 경영성과를 주관적으로 평가하는 방법이 있으나 (Nystrom, 1993; 박노운, 1997; 장충석, 2000), 본 연구에서는 경영자가 기업의 전반적인 성과를 유사한 업종의 다른 경쟁기업과 비교하여 주관적으로 평가하는 방법으로서 리커트의 5점 척도(Venkatraman and Ramanujam, 1987)에 의해서 측정하였다.

이와 같은 방법에 의해서 측정한 경영성과 변수에 대한 타당성과 신뢰성 검증결과를 보면 다음의 <표 3>에서 보는 바와 같다.

<표 3> 경영성과 변수에 대한 타당성과 신뢰성 검증 결과

항목	공통성 (communality)	요인1 (경영성과)	Eigen-value)	분산 (%)	누적분산 (%)	신뢰도 (Cronbach's $\alpha$ )
X2.2	0.22	0.47	1.80	30.05	30.05	0.52
X2.3	0.31	0.56				
X2.4	0.43	0.66				
X2.5	0.34	0.58				
X2.6	0.32	0.57				
X2.7	0.18	0.42				

### 3) 학습 및 성장성과 변수에 대한 타당성과 신뢰성 검증 결과

본 연구에서는 비재무적 측정지표로서 학습 및 성장성과 변수는 Kaplan and Norton(1996)이 그의 연구에서 분석에 활용하고 있는 항목을 그대로 사용하였다. 이러한 학습 및 성장성과 변수의 측정에서는 직무만족, 제안제도, 종업원이직율, 교육훈련, 정보시스템의 요인을 포함하였으며, 분석결과 5개의 요인이 추출되었다. 본 분석에서 추출된 요인에 대해서는 이론 검토를 통해 직무만족(요인5), 제안제도(요인4), 종업원이직율(요인3), 교육훈련(요인2), 그리고 정보시스템(요인1)라고 명명하였으며, 이들 요인들은 전체 분산의 53.50%를 설명하는 것으로 나타났다.

또한 학습 및 성장성과 변수에 대한 신뢰성 검증을 위한 크론바 알파계수의 산정에서는 직무만족이 0.68, 제안제도가 0.74, 종업원이직율이 0.87, 교육훈련이 0.78, 그리고 정보시스템이 0.78의 계수를 보이고 있어 탐색적 연구에서는 일반적으로 0.6 이상의 크론바 알파 계수가 산출되면 신뢰성이 있다고 인정하는 이론(채서일, 2003)을 토대로 하면, 비교적 높은 신뢰도를 보인다고 할 수 있다.

이와 같이 학습 및 성장성과 변수에 대한 타당성과 신뢰성 검증 결과를 보면 다음의 <표 4>에서 보는 바와 같다.

<표 4> 학습 및 성장성과 변수에 대한 타당성과 신뢰성 검증 결과

장 총 석

항목	공통성 (communality)	요인1 (정보 시스템)	요인2 (교육훈련)	요인3 (종업원이직)	요인4 (제안제도)	요인5 (적부만족)	Eigen- value	분산 (%)	누적분산 (%)	신뢰도	전체 신뢰도
X3.1	0.49	0.12	0.12	0.02	0.03	<b>0.68</b>	2.25	8.32	8.32	0.68	0.79
X3.2	0.43	0.27	0.10	-0.11	0.01	<b>0.58</b>					
X3.3	0.29	0.20	0.16	-0.15	0.15	<b>0.42</b>					
X3.5	0.51	0.00	0.25	-0.07	0.36	<b>0.56</b>					
X3.6	0.41	-0.02	0.35	0.04	0.43	<b>0.32</b>					
X3.7	0.36	0.38	0.16	-0.04	0.05	<b>0.43</b>					
X3.8	0.42	0.24	-0.02	0.10	<b>0.57</b>	0.17	2.66	9.84	18.16	0.74	
X3.9	0.59	-0.19	0.01	-0.10	<b>0.59</b>	0.44					
X3.10	0.59	0.28	0.43	-0.25	<b>0.50</b>	0.15					
X3.11	0.65	0.22	0.34	-0.13	<b>0.68</b>	-0.06					
X3.12	0.60	0.38	0.29	-0.07	<b>0.60</b>	0.06					
X3.13	0.41	0.38	-0.04	-0.12	<b>0.50</b>	-0.05					
X3.14	0.61	-0.26	-0.22	<b>0.70</b>	0.01	-0.03	3.04	11.27	29.43	0.87	
X3.16	0.83	-0.22	-0.04	<b>0.85</b>	-0.10	-0.20					
X3.17	0.80	-0.16	-0.02	<b>0.86</b>	-0.05	-0.20					
X3.18	0.82	0.05	-0.07	<b>0.89</b>	-0.08	0.11					
X3.19	0.59	<b>0.67</b>	0.19	-0.16	0.28	-0.02	3.29	12.19	41.62	0.78	
X3.20	0.65	<b>0.79</b>	0.09	-0.06	0.04	0.05					
X3.21	0.46	<b>0.60</b>	0.14	-0.12	0.12	0.22					
X3.22	0.46	<b>0.58</b>	0.14	-0.17	0.23	0.18					
X3.23	0.41	<b>0.53</b>	0.17	-0.06	0.11	0.28					
X3.24	0.34	<b>0.44</b>	0.27	-0.12	0.10	0.22					
X3.25	0.63	0.15	<b>0.74</b>	-0.13	0.02	0.20	3.21	11.87	53.50	0.78	
X3.26	0.53	0.10	<b>0.71</b>	-0.05	-0.01	0.12					
X3.27	0.61	0.20	<b>0.72</b>	-0.11	0.06	0.18					
X3.28	0.43	0.15	<b>0.54</b>	0.05	0.28	0.17					
X3.29	0.53	0.15	<b>0.67</b>	-0.09	0.23	0.02					

4) 내부 경영프로세스 성과 변수에 대한 타당성과 신뢰성 검증결과

비재무적 측정 지표로서 내부 경영프로세스 성과 변수에 대한 타당성과 신뢰성 검증 결과를 보면, 4개의 요인이 도출되었으며, 이론적 검토를 통해 각각 품질성과요인, 원가성과요인, 유연성과요인, 그리고 시간성과 요인으로 명명하였으며, 이들 4개의 요인 전체분산의 55.82%를 설명하는 것으로 나타났다.

또한 이 변수에 대한 신뢰도 검증에서는 품질성과 요인이 0.81, 원가성과 요인이 0.69, 유연성과 요인이 0.67, 그리고 시간성과 요인이 0.72의 크론바 알파 계수가 산출되어 비교적 높은 신뢰도를 보이고 있음을 알 수 있다. 따라서 내부 경영프로세스 성과 변수에 대한 타당성과 신뢰성은 검증되었다고 할 수 있으며, 이와 같은 내부 경영

프로세스 성과 변수에 대한 타당성과 신뢰성 검증 결과는 다음의 <표 5>에서 보는 바와 같다.

<표 5> 내부 경영프로세스 성과 변수에 대한 타당성과 신뢰성 검증 결과

항목	공통성 (communality)	요인1 (품질 성과)	요인2 (원가 성과)	요인3 (유연 성과)	요인4 (시간 성과)	Eigen- value	분산 (%)	누적분산 (%)	신뢰도	전체 신뢰도
X3.32	0.63	0.00	<b>0.80</b>	0.03	-0.02	2.23	13.11	13.11	0.69	0.88
X3.33	0.62	0.33	<b>0.69</b>	0.11	0.17					
X3.34	0.54	0.28	<b>0.57</b>	0.11	0.34					
X3.36	0.61	<b>0.67</b>	0.23	0.07	0.32	2.91	17.12	30.23		
X3.37	0.51	<b>0.56</b>	0.33	0.28	0.12					
X3.38	0.63	<b>0.69</b>	0.21	0.32	-0.08					
X3.39	0.59	<b>0.75</b>	-0.03	0.14	0.08					
X3.40	0.51	<b>0.50</b>	0.29	0.09	0.41					
X3.41	0.53	<b>0.52</b>	0.13	0.05	0.49					
X3.43	0.55	0.09	0.42	0.40	<b>0.44</b>	2.14	12.60	42.83		
X3.44	0.66	-0.02	0.17	0.34	<b>0.72</b>					
X3.45	0.71	0.27	0.02	0.19	<b>0.78</b>					
X3.47	0.32	0.30	0.33	<b>0.30</b>	0.16	2.21	12.99	55.82		
X3.48	0.46	0.27	0.34	<b>0.52</b>	0.09					
X3.49	0.48	-0.03	0.20	<b>0.61</b>	0.26					
X3.51	0.50	0.34	0.06	<b>0.60</b>	0.12					
X3.52	0.62	0.19	-0.10	<b>0.75</b>	0.15					

### 5) 고객성과 변수에 대한 타당성과 신뢰성 검증 결과

본 연구에서 독립변수로 고려되고 있는 고객성과 변수에서는 제품에 대한 고객만족, 가격만족도, 원자재 및 재료만족도, 설계만족도, 내구성에 대한 만족도, 안전성만족도, 브랜드 만족도, 그리고 불량률에 대한 만족도를 항목에 포함시켰으며, 이들 항목을 대상으로 실시한 타당성 검증을 위한 요인분석에서는 단일 요인이 도출되었으며, 고객성과요인으로 명명하였다. 이 요인은 전체분산의 43.78%를 설명하는 것으로 분석되었으며, 0.74의 크론바 알파 계수가 산출되어 비교적 높은 신뢰도를 보이는 것을 알 수 있다.

따라서 고객성과 변수에 대한 타당성과 신뢰성은 검증되었으며, 그 분석결과는 다음의 <표 6>에서 보는 바와 같다.

<표 6> 고객성과 변수에 대한 타당성과 신뢰성 검증 결과

## 장 총 석

항목	공통성 (communality)	요인1 (고객성과)	Eigen-value	분산 (%)	누적분산 (%)	신뢰도 (Cronbach's $\alpha$ )
X3.53	0.30	0.55	2.63	43.78	43.78	0.74
X3.56	0.43	0.65				
X3.57	0.40	0.63				
X3.58	0.50	0.71				
X3.59	0.54	0.74				
X3.60	0.46	0.67				

### 3. 변수들 간의 상관관계분석

본 연구에서 분석에 활용하고 있는 재무적 지표들과 비재무적 지표들의 변수들에 대한 피어슨 상관관계 분석을 실시해 보았다. 분석결과를 보면, 학습 및 성장성과 변수는 내부 경영프로세스 성과( $r=.27, p<.001$ ), 고객성과( $r=.26, p<.001$ ) 및 경영성과 변수( $r=.20, p<.01$ )와 유의미한 정(+)적인 상관관계를 보이고 있으며, 내부 경영프로세스 성과 변수는 고객성과( $r=.42, p<.001$ ) 및 재무적 성과( $r=.20, p<.01$ ) 변수와 유의미한 정(+)적인 상관관계를 보이는 것으로 나타났다.

또한 고객성과 변수는 재무적 성과( $r=.15, p<.05$ ) 및 경영성과( $r=.22, p<.01$ )와 유의미한 정(+)인 상관관계를 보이고 있으나 매우 미약한 상관성을 보였으며, 재무적 성과는 경영성과( $r=.30, p<.001$ ) 변수와는 유의미한 정(+)적인 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 이와 같은 재무적 지표들과 비재무적 지표들 간의 상관관계 분석결과를 보면 다음의 <표 7>에서 보는 바와 같다.

**<표 7> 변수들 간의 상관관계 분석결과**

변 수	학습및 성장성과	내부 경영 프로세스성과	고객성과	재무적성과	경영성과
학습및 성장성과	1				
내부경영프로세스성과	0.27***	1			
고객성과	0.26***	0.42***	1		
재무적 성과	0.04	0.20**	0.15*	1	
경영성과	0.20**	0.07	0.22**	0.30***	1

주) \*= $p<.05$ , \*\*= $p<.01$ , \*\*\*= $p<.001$  수준에서 통계적으로 유의함.

### 4. 가설 검증 결과

#### 1) 가설1의 검증결과



가설1은 균형성과표(BSC) 모형을 도입하여 활용하는 기업의 경우 균형성과표(BSC) 모형을 도입하여 활용하기 전과 후의 조직 내 인적자원의 학습 및 성장성과에 대한 성과에 대한 차이를 검증하는 것이다. 이러한 가설1의 검증은 Paired t-test를 통해 검증 할 수 있으며, 분석 결과를 보면 가설1에서 검증하고자 하는 조직 내 인적자원의 학습 및 성장성과는 균형성과표(BSC) 모형을 도입하기 전에 비해서 도입한 후에 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 즉, 균형성과표(BSC) 모형을 도입하여 활용하는 기업은 도입하기 전에 비하여 전체적으로 높아진 것으로 나타났으며( $t=-18.34$ ,  $p<.000$ ), 특히 직무만족( $x=3.79$ ,  $st.d=0.77$ ,  $t=-11.84$ ,  $p<.000$ )의 정도가 가장 크게 증대되었으며, 따라서 가설1은 채택되었고 그 분석결과를 보면 다음의 <표 8>에서 보는 바와 같다.

<표 8> 가설1의 검증을 위한 paired t-test 결과

변 수	요 인	도입 전		도입 후		Paired			
		평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	t-value	p-value
학습 및 성장성과 (N=173)	직무만족	3.03	0.78	3.79	0.77	-0.63	0.70	-11.84	0.0000
	제안제도	3.79	0.77	2.86	0.81	-0.80	0.74	-14.20	0.0000
	종업원 이직율	2.86	0.81	3.55	0.80	0.42	0.67	8.34	0.0000
	교육훈련	3.55	0.80	3.35	0.67	-0.78	0.76	-13.52	0.0000
	정보시스 템역량	2.69	0.81	2.83	0.80	-0.81	0.68	-15.54	0.0000
	전 체	2.83	0.80	3.57	0.84	-0.55	0.40	-18.34	0.0000

## 2) 가설2의 검증결과

가설2는 균형성과표(BSC) 모형을 도입하여 활용하는 기업의 경우 비재무적 지표로서 학습 및 성장성과, 내부 경영프로세스 성과, 그리고 고객성과는 재무적 성과를 증대시켜 경영성과를 증대시키는지 검증하는 것이다.

즉, 학습 및 성장성과, 내부 경영프로세스 성과, 그리고 고객성과와 경영성과 간에 있어서 재무적 성과의 매개효과를 검증하는 것이다.

이러한 검증을 위해서 본 연구에서는 매개가설을 검증하기 위한 방법으로 Baron and Kenny(1986)의 매개가설 검증 방법론을 사용하였는데, 매개변수의 매개효과를 검증하기 위해서는 3단계의 다중회귀분석을 통해서 검증할 수 있으며, 제1단계에서는 독립변수인 학습 및 성장성과, 내부 경영프로세스성과, 그리고 고객성과 변수와 매개변수인 재무적 성과 변수들 간의 영향관계를 분석하며, 제2단계에서는 독립변수인 학습 및 성장성과, 내부 경영프로세스 성과, 그리고 고객성과 변수와 종속변수인 경영성

과 변수와의 영향관계를 분석하고, 제3단계의 분석에서는 독립변수인 학습 및 성장성과, 내부 경영프로세스 성과, 그리고 고객성과 변수와 매개변수인 재무적 성과 변수를 동시에 투입하여 종속변수인 경영성과 변수와의 영향관계를 분석한다.

이러한 3단계의 분석에서 매개변수의 매개효과가 입증되기 위해서는 1차적으로 독립변수와 매개변수, 그리고 종속변수 사이의 관련성이 유의하여야 하며, 매개변수가 투입되었을 때 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력이 비유의적으로 나타나게 되면 완전한 매개역할을 한다고 볼 수 있으며, 반면에 매개변수가 투입되었을 때에도 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 여전히 유의하면 불완전한 매개역할을 한다고 해석되며(Baron and Kenny, 1986; 김경구, 2005 재인용), 이와 같은 분석 모형을 보면 다음의 <표 9>에서 보는 바와 같다.

<표 9> 매개가설의 검증 방법

회귀방정식	조 건
① $M = \alpha_0 + \beta_1 X_1 + \epsilon$	1. 회귀방정식 ①에서 독립변수가 매개변수에 통계적으로 유의해야 한다( $\beta_1$ 이 유의해야 함).
② $Y = \alpha_0 + \beta_2 X_1 + \epsilon$	2. 회귀방정식 ②에서 독립변수가 종속변수에 통계적으로 유의해야 한다( $\beta_2$ 가 유의해야 함).
③ $Y = \alpha_0 + \beta_3 X_1 + \beta_4 M + \epsilon$	3. 회귀방정식 ③에서 매개변수가 종속변수에 통계적으로 유의해야 한다( $\beta_4$ 가 유의해야 함).

자료원 : Baron and Kenny(1986); 김경구(2005) 재인용.

주) M=매개변수, Y=종속변수, X=독립변수.  $\beta_1$ 은 회귀식①에서의  $X_1$  표준화 회귀계수,  $\beta_2$ 는 회귀식 ②에서의  $X_1$  표준화 회귀계수,  $\beta_3$ 는 회귀식 ③에서의  $X_1$  표준화 회귀계수,  $\beta_4$ 는 회귀식 ③에서의 M 표준화 회귀계수를 의미함.

이와 같은 3단계의 다중회귀분석을 실시하기 위해서는 먼저 각 변수들 간의 독립성을 검증해야 하는데, 본 연구에서 사용하는 각 변수들에 대한 허용오차(tolerance)가 0.1이상이고, 분산팽창계수가 10 이하이므로 다중공선성은 없는 것으로 판단되며, 따라서 각 변수들 간의 상호독립성이 확보되었다고 할 수 있다.

분석결과를 보면, 제1단계의 분석에서 독립변수인 학습 및 성장성과, 내부 경영프로세스 성과, 그리고 고객성과 변수가 매개변수인 재무적 성과 변수에 미치는 영향관계를 분석하였으며, 여기에서는 내부 경영 프로세스 성과 변수만이 매개변수인 재무성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향( $\beta=0.18, t=2.08, p=.000$ )을 미치는 것으로 나타났으나, 전체적인 회귀모형은  $F=2.81, p=.0412$ 로 나타나 유의수준  $p<.05$  수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다.

다음의 제2단계 분석에서는 독립변수인 학습 및 성장성과, 내부 경영프로세스 성과,

그리고 고객성과 변수와 종속변수인 경영성과 변수와의 영향관계를 분석하였다. 분석 결과를 보면, 학습 및 성장성과( $\beta=0.16$ ,  $t=2.07$ ,  $p=0.04$ ) 변수와 고객성과( $\beta=0.21$ ,  $t=2.48$ ,  $p=0.01$ ) 변수는 각각 경영성과에 유의수준  $p<.05$  수준에서 유의미한 정(+)  
의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 전체 회귀모형은  $F=4.49$ ,  $p=0.0046$ 으로 나타나 회귀모형이 유의수준  $p<.01$  수준에서 통계적으로 유의한 모형을 알 수 있다.

또한 독립변수와 매개변수를 동시에 투입하여 종속변수인 경영성과에 미치는 영향관계를 분석한 제3단계의 분석에서는 학습 및 성장성과( $\beta=0.17$ ,  $t=2.26$ ,  $p=0.02$ ), 고객성과( $\beta=0.18$ ,  $t=2.27$ ,  $p=0.02$ ), 재무적 성과( $\beta=0.29$ ,  $t=4.01$ ,  $p=0.000$ )변수가 경영성과에 유의수준  $p<.05$ 와  $p<.001$  수준에서 통계적으로 유의한 정(+)  
의 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 전체 회귀모형은  $F=7.68$ ,  $p=0.000$ 으로 나타나 유의수준  $p<.001$  수준에서 통계적으로 유의한 모형을 알 수 있다.

이러한 분석결과에 의하면 독립변수인 학습 및 성장성과, 내부 경영프로세스성과, 그리고 고객성과 변수는 매개변수인 재무적 성과 변수에 통계적으로 유의한 영향을 미치며, 또한 독립변수인 학습 및 성장성과, 내부 경영프로세스, 그리고 고객성과 변수는 종속변수인 경영성과 변수에 유의한 영향을 미치고, 독립변수와 매개변수는 종속변수인 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었기 때문에 재무적 성과 변수의 경영성과 변수에 대한 매개효과는 입증되었으며, 따라서 가설5는 채택되었다. 이와 같은 가설검증 결과를 보면 다음의 <표 10>에서 보는 바와 같다.

<표 10> 비재무적 성과 측정치, 재무성과 측정치와 경영성과 간의 관계 분석결과

분석	변수	비표준화 계수		표준화 계수	t-value	p-value	공선성 통계량		F-value	p-value	R2
		B	표준 오차	$\beta$			공차한계	VIF			
step 1	(상수)	2.80	0.42	-	6.61	0.0000	-	-	2.81*	0.0412	0.05
	학습및성장성과	-0.04	0.10	-0.03	-0.34	0.7333	0.90	1.11			
	내부경영프로세스	0.17	0.08	0.18	2.08*	0.0390	0.79	1.26			
	고객성과	0.08	0.08	0.08	1.00	0.3172	0.80	1.26			
step 2	(상수)	2.21	0.42	-	5.32	0.0000	-	-	4.49**	0.0046	0.07
	학습및성장성과	0.21	0.10	0.16	2.07*	0.0401	0.90	1.11			
	내부경영프로세스	-0.06	0.08	-0.06	-0.71	0.4790	0.79	1.26			
	고객성과	0.19	0.08	0.21	2.48*	0.0141	0.80	1.26			
step 3	(상수)	1.40	0.45	-	3.13	0.0021	-	-	7.68***	0.0000	0.15
	학습및성장성과	0.22	0.10	0.17	2.26*	0.0249	0.90	1.11			
	내부경영프로세스	-0.10	0.08	-0.11	-1.36	0.1743	0.77	1.30			
	고객성과	0.17	0.07	0.18	2.27*	0.0242	0.79	1.26			
	재무적성과	0.29	0.07	0.29	4.01***	0.0001	0.95	1.05			

주) \*=p<.05, \*\*=p<.01, \*\*\*=p<.001 수준에서 통계적으로 유의함.

## V. 결 론

### 1. 연구결과의 요약 및 결론

본 연구는 기업의 성과 측정 모형으로서 비재무적 지표와 재무적 지표를 종합적으로 반영하여 평가하고 측정하는 균형성과표(BSC) 모형에서 제시되고 있는 변수들 중 비재무적 성과 측정지표로서 학습 및 성장성과, 내부 경영프로세스 성과, 그리고 고객성과와 재무적 성과 측정 지표로서 재무적 성과와 전반적인 기업의 경영성과 간의 관계를 분석하였다.

전통적인 기업의 성과 측정 모형으로서 재무적 지표만을 사용하는 경우 과거지향적인 자료로서 미래를 반영하지 못하는 한계가 있으며, 정보의 부족으로 인한 편향된 성과 측정이 갖는 한계를 가지고 있었다. 이러한 한계를 보완하고 미래지향적인 성과 측정 모형으로서 균형성과표(BSC) 모형은 비재무적 지표들의 중요성을 크게 반영하여 이러한 비재무적 성과 지표들이 재무적 성과를 개선시키고 나아가서 전반적인 경영성과를 향상시키는지를 규명하는 것이 본 연구의 과제이다.

또한 비재무적 성과 측정 지표로서 기업의 성장과 발전에 중요한 영향을 미치는 요인으로서 인적자원의 학습 및 성장성과에서 균형성과표(BSC) 모형을 도입하여 활용하는 경우 어떠한 차이가 발생하는지를 구명하고자 하였다.

이러한 연구과제에 대한 구명을 위한 분석결과를 보면, 첫째, 기업이 균형성과표(NSC) 모형을 도입하여 활용하는 경우 도입전과 후의 학습 및 성장 성과는 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 즉, 기업이 균형성과표(BSC) 모형을 도입하여 활용하는 경우 기업의 인적자원에 대한 학습 및 성장성과는 더 높아진 것으로 나타났다. 따라서 이러한 분석결과에 따라 가설1은 채택되었다.

둘째, 가설2에서는 비재무적 성과 측정 지표로서 학습 및 성장성과, 내부 경영프로세스 성과, 그리고 고객성과와 전반적인 경영성과 간의 관계를 분석하고자 하였다. 여기에서 중점적으로 분석하고자 한 것은 비재무적 성과 측정 지표들이 재무적 성과를 개선하여 전반적인 경영성과를 향상시키는지를 규명하는 것이었다. 즉, 재무적 성과 측정 지표의 매개효과를 검증하는 것이었다. 이러한 가설검증을 위한 3단계의 분석결과를 보면, 독립변수로서 비재무적 성과 측정 지표인 학습 및 성장

성과, 내부 경영프로세스 성과, 그리고 고객성과는 매개변수인 재무적 성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향( $F=2.81, P=0.041$ )을 미치는 것으로 나타났으며, 제2 단계 분석에서 독립변수인 학습 및 성장성과, 내부 경영프로세스 성과, 그리고 고객성과는 종속변수인 전반적인 경영성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향( $F=4.49, P=0.005$ )을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 제 3단계 분석인 독립변수와 매개변수를 동시에 투입하여 전반적인 경영성과에 미치는 영향관계의 분석에서는 통계적으로 유의한 정(+)의 영향( $F=7.68, P=0.000$ )을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 비재무적 성과 측정 지표로서 독립변수인 학습 및 성장성과, 내부 경영프로세스 성과, 그리고 고객성과는 재무적 성과 측정 지표인 재무적 성과를 개선하여 전반적인 경영성과를 향상시키는 것으로 나타났다. 따라서 가설2는 채택되었다.

이와 같은 분석결과를 종합해 보면, 기업이 균형성과표(BSC) 모형을 도입하여 활용하는 경우, 인적자원의 학습 및 성장성과는 개선되는 것을 알 수 있으며, 따라서 기업의 유효성 증진을 위해서 종업원 역량 강화, 동기유발, 인프라스트럭처 구축, 교육훈련, 직무만족의 증진을 통한 재무적 및 전반적인 경영성과의 향상을 위해서는 기업의 비재무적 성과 측정 지표와 재무적 성과 측정 지표를 통합적으로 반영할 수 있는 균형성과표(BSC) 모형을 도입하여 활용하는 것이 효과적이라고 할 수 있다.

또한 기업이 균형성과표(BSC) 모형을 도입하여 활용하는 경우 비재무적 성과 측정 지표들인 학습 및 성장성과, 내부 경영프로세스 성과, 그리고 고객성과는 재무적 성과를 개선시키고 나아가서 전반적인 경영성과를 향상시키며, 따라서 재무적 성과는 비재무적 성과 측정지표들을 매개하여 전반적인 경영성과를 향상시키기 때문에 기업이 바람직한 경영성과의 달성을 위해서는 균형성과표(BSC) 모형을 도입하여 활용하는 것이 효과적이라고 할 수 있다.

## 2. 연구의 한계와 앞으로의 연구방향

본 연구는 이러한 연구결과에도 불구하고 몇 가지의 한계점을 가지고 있다. 먼저 본 연구를 위한 표본은 국내에서 건설업을 하는 기업을 대상으로 하여 표본이 특정 산업에 한정되었기 때문에 연구결과를 전반적인 산업으로 일반화하기에는 문제가 있다고 하겠다. 따라서 균형성과표(BSC) 모형을 도입하여 활용하는 전반적인 산업을 표본으로 확대하여 분석결과를 일반화 하려는 후속적인 연구가 이루어져야 할 것이다.

다음에는 본 분석에서 인적자원의 학습 및 성장성과의 차이만을 고려하고 있으

나, 앞으로의 연구에서는 재무적 성과 측정 지표와 비재무적 성과 측정 지표를 모두 포함시켜 성과의 차이 검증에 확대할 필요가 있다.

마지막으로 비재무적 성과 측정 지표로서 학습 및 성장성과, 내부 경영프로세스 성과, 그리고 고객성과가 재무적 성과를 매개하여 전반적인 경영성과에 미치는 영향관계를 분석하였으나, 후속적인 연구에서는 각 변수들 간의 영향관계를 분석하고 학습 및 성장성과가 고객성과를 개선시키고 나아가서 재무적 성과를 개선시키며, 궁극적으로 전반적인 경영성과를 개선시키는지 분석하고, 또한 내부 경영프로세스 성과가 재무적 성과를 개선하고, 나아가서 전반적인 경영성과를 향상시키는지 분석하여 각 변수들의 매개효과를 검증할 필요가 있다고 할 수 있다.

### 참 고 문 헌

- 김경구((2005), “균형성과표(BSC)가 기업성과에 미치는 영향” -커뮤니케이션, 역할갈등, 보상을 중심으로-, 홍익대학교 대학원 박사학위논문.
- 김원배(2001), “BSC 모형의 비재무적 성과측정치와 재무적 성과측정치의 관계에 관한 실증적 연구”, 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 박노운(1993), “조직문화와 전략의 관계에 관한 탐색적 연구”, 경영학연구, 제26권 제2호, pp. 303~329.
- 장충석(2000), “조직의 전략유형과 기업역량의 적합성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 중앙대학교 대학원 박사학위논문”, pp. 50~54.
- 채서일(2003), 사회과학조사방법론, 학현사
- Ahn, H.(2001), “Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report, Long Range Planning 34, pp. 441~461.
- Alain A. and Buglione L.(2003), “A multidimensional Performance model for consolidating balanced Scorecards”, Advances in Engineering Software 34, pp. 339~349.
- Baron, R. M., and D. A. Kenny(1986), “Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations”, Journal of Personality and Social Psychology 51 96), pp. 1173-1182.
- Brancato, C. K.(1995), “New Performance Measures-A research report”, Report Number 1118-95-RR, NY: The Coference Board.
- Davis, S. and Albright, T.(2004), “An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance”, Management Accounting Research 15, pp. 135-153.
- Fernandes, K. J. and Raja, V. and Whalley, A.(2006), “Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization”, Technovation 26, pp. 623~634.
- Fornell, C.(1996), “The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Finding”, Journal of Marketing, Vol. 60, October, pp. 7~19.

- Kaplan, R. S. and Norton, D. P.(1992), "The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71~79.
- Kaplan, R. S. and Norton, D.P.(1993), "Putting the Balanced Scorecard to Work," *Harvard Business Review*, September-October, pp. 134~142.
- 
- (1996), "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 75~85.
- 
- (1997), "Why dose Business Need a Balanced Scorecard?" *Journal of Cost Management*, May-June, pp. 5~20.
- Johnson, H. T. and Kaplan, R. S.(1987), "The Rise and Fall of Management Accounting", *Management Accounting*, January, pp. 22~30.
- Kotler, P.(1998), "Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control(9th ed), Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Marciniak. E.(2002), The usage of The Balanced Scorecard in the quality management according to requirements in ISO 9001:2000 standard, *Quality Problems*.
- Maskel, B. H.(1991), "Performance Measurement for World Class Manufacturing: A Model for American Companies, Norwalk, CT: Productivity Press.
- Michalska, J. and Dudek, M.(2004), The appraisal of effectiveness of production processes in the quality engineering, in: II. International Conference Manufacturing '04: Nowadays problems of designing and production, *Scientific Materials of Poznan Politechnics*, Poznan Politechnics, Poznan, p.449.
- McNair, C.J., Lynch, R. L., and Cross, K. F.(1990), "Do Financial and Non-financial Performance Measurers Have to Agree?", *Management Accounting*, Vol. 68, Iss.2, pp. 28~36.
-



- Nystrom, P. C.(1993), "Organizational Cultures, Strategies, and Commitments in Health Care Organizations", Health Care Management review, 18, 1, pp. 43~49.
- Schonberger, R. J.(1990), "Creating a Chain of Customer, Guild Publishing.
- Sim, K. L. and Koh, H. C.(2001), "Balanced Scorecard: A Rising Trend in Strategic Performance Measurement", Measuring Business Excellence, Vol. 5, No. 2, pp. 18~27.
- Venkatram, N. and Ramanujam, V.(1987), "Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence, Journal of Management, Vol. 13, No. 1.

# Learning & Growth Performance, Financial Performance, and General Performance

Chung-Seok Jang<sup>5)</sup>

## Abstract

The central purpose of this study is to examine the relationships among learning and growth perspective, internal business process perspective, custom perspective, financial perspective, and general performance.

To achieve this purpose, this study uses Kaplan and Norton's(1996) Balanced Scorecard Model theory. A field survey was undertaken through questionnaire sampling a population of construction companies. The data was collected from 185 firms in Korea for the analysis.

The major findings of this study can be summarized as follows; Theoretical consideration and empirical study indicate statistically significant relationship( $F=7.68$ ,  $p=0.000$ ). Especially, Financial perspective appeared to mediate the relationship between non-financial perspectives and general performance. It concludes that Non-financial perspectives significant affect the financial perspective and general performance.

But, there are several limitations and directions for future research that should be noted. The potential limitation of this study concerns sampling and for selection process. Future research needs to reduce potential bias by collecting data which allows multiple industries for a subset of the sample.

key Words : Learning and growth, internal business process, custom perspective, financial perspective, general performance.

---

5) Joongbu University, Department of Business Administration