

BSC 기반의 조직효과성 평가 성공 사례 : 스칸디아 보험회사

권 상 순[†] · 박 지 환^{‡‡}

The Evaluation of Organizational Effectiveness Based on Balanced
Scorecard : A Case of Success of Skandia

Sang-Sun Kwon[†] · Ji-Hwan Park^{‡‡}

ABSTRACT

Most studies of organizational effectiveness previously done, have measured financial performance such as productivity, efficiency or subjective performance such as a commitment, satisfaction, and turnover intention of employees. However, these measurements have limitations to evaluate a organizational effectiveness in recent knowledge information era because evaluation of organizational effectiveness in knowledge-based society needs measurements in various aspects such as financial, customer, internal business process, and learning and growth.

The purpose of this study is to overcome these problems and to introduce an appropriate system for evaluation of organizational effectiveness under knowledge management paradigm.

In this paper, we suggest a Balanced Scorecard(BSC) as a new measurement standard of organizational effectiveness in a knowledge information era. The balanced scorecard is designed to help firms that have historically overemphasized short-term financial performance. When measuring organizational effectiveness through Balanced Scorecard(BSC) suggested by Kaplan and Norton[31], it is to present the measurement indices that can cover the limitation of the past evaluation indices of organizational effectiveness.

Key words : organizational effectiveness, knowledge information era, knowledge management, balanced scorecard

1. 서론

조직효과성(organizational effectiveness) 연구는 조직이

사회에서 중요한 역할을 하기 시작하면서부터 상당한 관심을 불러일으켜왔으며, 생산성이나 수익성 측정을 시작으로 조직 내 구성원들의 만족, 공동체·사회, 그리고 환경에 대한 영향력에 이르기까지 연구영역이 점차 확대되어 왔다 [29]. 즉, 조직효과성 측정과 관련한 기준변인들(criterion variables)에 관한 관심이 증가하고 있다[20][22][29].

과거의 조직효과성 연구들에서 선정된 대부분의 기준

[†] 선문대학교 경영학부 부교수(교신저자)

^{‡‡} 고려대학교 경영학과(경영관리 전공) 박사수료

논문접수 : 2009년 5월 15일, 1차 수정을 거쳐, 심사완료 : 2009년 5월 30일

변인들은 수익률이나 ROA, ROE와 같은 재무적 성과 측정에 편중되는 경향이 강했다[19][20][37]. 이러한 회계자료에 의거한 재무적 성과 기준변인들은 과거의 의사결정에 의한 성과를 평가하는 것은 가능하나, 현재 또는 미래의 성과를 평가 또는 예측하는 데에는 한계가 있다. 수익성을 중심으로 한 기업의 성과평가는 단기적인 성과평가는 가능하나 장기적 측면에서의 재무적 지표에 의한 성공가능성을 예측하기란 쉽지 않기 때문이다. 예전처럼 소비자의 기대와 요구가 크지 않고, 시장 환경이 비교적 안정되어 있으며, 경쟁이 심하지 않은 상황 하에서는 원가나 생산성과 같은 재무적 지표로 조직의 효과성을 평가하는 것이 적절하고 타당한 것으로 인정되었다.

그러나 최근에 와서는 기술 발전과 디지털 혁명으로 인해 조직의 성공을 위한 원천이 과거와 달리 해석되고 있다. 조직의 노하우, 인적자원의 의욕과 역량, 고객만족도와 같이 보이지 않는 무형의 자산이 더 많은 가치를 창출하는 시대가 되고 있다. 이로 인해 재무적 지표 외에 기업이미지, 영업권, 근로자의 능력 및 지식, 고객평가 등 쉽게 계량화하기 어려운 지표들을 이용한 새로운 시장가치의 창출과 그에 대한 평가가 새로운 연구대상이 되고 있다. 특히, 과거의 산업사회에서 최근의 지식정보화사회로 넘어오면서 기업의 자산 가운데 지식의 가치와 중요성이 그 어느 때 보다 강조되고 있으며 지식을 관리하고 활용하는 지식경영에 대한 관심이 매우 높아지고 있다. 이러한 변화와 도전으로 현재의 조직들은 예전과는 다른 새로운 시대적 요청에 맞는 전반적인 개혁이 요구되고 있으며, 따라서 조직효과성 평가의 초점도 과거의 재무적 지표에서 제품이나 서비스의 품질, 고객만족, 내부 프로세스 성과, 구성원 만족 등으로 다양화되고 있다. 결국 사회의 변화에 따라 조직의 목표가 바뀌듯이 조직목표의 변화에 따라 조직효과성 평가 방향도 달라지고 있는 것이다.

그럼에도 불구하고, 최근의 조직효과성 연구들은 경영 패러다임의 변화와 관련한 심도 있는 접근이 이루어지지 못하고 있는 실정이다. 지식경영이라는 새로운 경영 패러다임은 디지털, 지식정보화로 표현되는 현 시대에 전 세계적으로 주목을 받고 있으며, 기업의 핵심역량 중의 하나라는 인식이 확산됨에 따라 학계와 기업에서 높은 관심을 보이고 있다[39]. 이에 따라 많은 기업들은 그들의 성과평가 시스템을 최근의 변화에 맞춰 새로운 성과평가 지표로 재설계하지 않으면 안 되게 되었으며, 이러한 변화를 반영한 새로운 성과평가 시스템의 하나로서 등장한 것이 균형성과표(Balanced Scorecard: BSC)이다[31].

국내·외에서 지식경영 전반에 관한 연구는 다양하게

이루어지고 있지만 지식경영의 효과성 평가에 관한 연구는 매우 미흡하다. 지식경영이 최근의 경영환경 하에서 조직의 경영혁신과 경쟁우위의 본질적인 요소가 되고 있음에도 불구하고, 지금까지의 연구들을 살펴보면, 이에 대한 효과성 평가는 쉬운 일이 아니다. 사실 우리 기업에서도 지난 수년간 많은 형태의 경영혁신 기법이 도입되고 추진되어 왔지만 노력에 비해 성과는 기대에 미치지 못하는 것으로 나타났다. 무형의 자산인 지식자산이야말로 기업이 창출하는 가치와 기업의 전반적인 성과를 결정하는 것임에도 불구하고 최근까지 기업들은 지식경영에 대한 효과성 평가를 소홀히 하고 있다. 그 결과, 기업이 보유하고 있는 자원의 배분이 왜곡됨으로써 투자의 비효율, 핵심인력의 상실, 기업성장 저해 등 기업성과에 악영향을 미치고 있는 것이다.

지금까지의 논의를 종합해 볼 때, 최근의 지식정보화 사회에서는 지식경영에 대한 효과성 평가를 실시하여 적절한 피드백 정보를 구하고 이를 활용하여 필요한 조정을 적시에 피할 필요가 있다. 외국의 경우 지식경영과 전략적 성과평가시스템인 BSC를 연계하여 조직의 효과성을 측정함으로써 효과를 거둔 몇몇 기업들이 문헌에서 소개되고 있다. 그러나 국내에서는 이러한 연구나 사례를 거의 찾아보기 힘든 실정이다.

이러한 현실을 감안하여 본 연구에서는 '스칸디아 보험회사'의 BSC에 기반한 조직효과성 평가 성공 사례를 조명해 보고, 이를 통해 지식정보화시대 조직효과성의 평가 기준으로서 BSC가 왜 효과적일 수 있는가에 대한 정보를 제공하는데 목적을 두었다.

이를 위해 먼저, 지식정보화 시대에 새로운 경영 패러다임으로 등장한 지식경영에 대해 간략하게 살펴보고, 선행연구들에 기초하여 조직효과성의 개념과, 평가 및 평가상의 문제점들을 살펴보기로 한다. 특히 조직효과성 평가와 관련한 측정지표들을 중점적으로 살펴보면서 기존 연구들에서 활용되었던 지표들의 문제점과, 최근 지식정보화 시대에 적합한 발전방향에 대해 논의한다. 다음으로 새로운 조직효과성의 평가기준으로 균형성과표(BSC)를 제안하고, 이의 효과성을 스칸디아 사례를 통해 구체적으로 살펴보기로 한다. 스칸디아사의 성공 사례를 중심으로 BSC에 기반한 조직효과성 평가의 학문적·실무적 시사점과 함의에 대해서도 토의해보기로 한다.

2. 경영 패러다임의 변화와 조직효과성

2.1 지식정보화 사회와 지식경영 패러다임의 대두

21세기는 산업사회에서 지식과 정보가 산업의 핵심을 이루는 지식기반사회로 전환되고 있다. 지식기반사회에 서는 새롭게 창출되는 지식들이 불과 수초 만에 전 세계로 전파되고 그 전파된 지식들이 인간의 경험, 가치관, 암목, 통찰, 또는 다른 지식들과 만나 순식간에 더욱 창의적이고, 가치 있는 지식으로 전환된다. 이러한 지식정보화 사회에서는 국가의 경쟁력, 기업의 생산성을 결정짓는 원천이 종래의 자본, 노동 등의 유형자본으로부터 무형의 지식자산과 혁신능력으로 바뀌고 있다.

지식정보화 사회는 컴퓨터, 통신, 소프트웨어가 국제 표준(인터넷)으로 통합된 인프라 위에서 삶에 필요한 지식과 정보가 언제, 어디서나, 누구와도 교환되고, 개인, 기업, 국가의 힘이 지식과 정보의 양과 질에 의하여 결정되는 사회를 말한다. 선진국과 후진국의 소득격차와 시장의 성패, 경제성장 효율성 등을 '지식격차' 와 '정보문제'로 설명하기도 한다.

지식정보화 사회를 움직이는 핵심적 역량은 디지털 기술과 네트워크에 크게 의존한다. 이와 같이 재화 및 서비스의 생산, 판매, 소비가 디지털 기술과 네트워크에 의존하는 경제를 디지털 경제라 하는데, 이러한 디지털 경제의 특징으로 선점효과(first mover's advantage)와 경로 의존성(lock-in effect), 거래비용의 감소에 따른 기업 규모 축소와 전문화된 개별기업 확산, 네트워크 경제와 단순증개기능의 소멸 및 새로운 산업구조 등장 등이 지적되고 있다. 이러한 디지털 경제의 특징은 지식정보화 사회의 특징으로도 일컬어지고 있다.

한편, 지식정보화 사회에서는 조직의 경쟁력을 몇 명의 우수한 경영진이나 구성원에게 의존하는 대신에 그들의 지식 및 노하우를 최대한 발굴하여 보편적인 것을 공유함으로써 조직전체의 문제해결능력을 향상시키는 것이 필요하다. 이를 지식창조의 경영 혹은 줄여서 지식경

영(knowledge management)이라 한다. 다시 말해 지식경영은 기업의 경쟁력 제고를 위한 수단으로서 지식으로 표현되는 기업 내 지식자산의 효율적인 관리/재활용을 통해 부가가치(commercial value)의 극대화를 가능하게 하는 체제를 말한다.

1990년대 이후 경영학자들은 세계 초일류 기업들에 대한 면밀한 관찰을 통해 그들이 다른 기업에 비해 높은 성과를 거두는一面에는 효과적인 관리 시스템이 있음을 발견하고 이를 '지식경영'이라고 명명하였다. 현재는 MS나 IBM과 같은 기업들이 '지식을 최선의 자원으로 관리하는 경영' 즉 지식경영을 실천하고 있다. 지식을 최선의 자원으로 관리하는 기업의 성과는 동종업계의 평균적인 성과에 비해 20% 이상 높다는 것이 많은 경영학자들의 실증적 연구와 사례연구를 통해 밝혀지고 있으며 '지식기업=초우량기업'이라는 인식이 점차 확산되고 있다.

지식경영이란 기업의 지식관련경영활동의 효과성을 극대화하고 지식자산으로부터 최대의 부가가치를 창출하기 위해 지식을 창출, 개선, 적용하는 일련의 체계적이고 명시적이며 의도적인 활동으로[44], 새로운 조직역량을 창출하고, 구성원의 높은 업무성과를 가능하게 하며, 혁신적 활동을 촉진시키는 동시에 고객가치를 제고시킬 수 있도록 구성원의 경험과 지식, 전문성을 공식화시키는 활동이다[17]. 또한 지식을 창조하는 경영이란 쉽게 외부화, 객관화시킬 수 없는 암묵적인 지식을 공유, 승화시켜 형식화하고, 이를 통해 새롭게 창조된 형식적인 지식을 다시 암묵적인 지식으로 변화시킴으로써 조직적 경쟁력을 확보하는 경영활동을 말한다[33].

정리하면, 지식경영은 조직의 발전전략에 직결되는 핵심지식을 부단히 창출하며 이를 신속하게 전파하고 공유함으로써 모든 조직구성원이 원하는 지식을 적기에 습득하고 이를 업무활동에 적용하여 고부가가치를 창출할 수 있도록 조직내외에 산만하게 표류하는 정보나 지식을 체계적으로 관리, 경영하려는 21세기형 경영혁신전략 이라고 정의할 수 있다.

〈표 1〉 산업사회와 지식정보화 사회의 비교

구분	산업사회	지식정보화 사회
생산기술	에너지 및 자원 집약적 대량생산기술(산업기술)	지식 집약적 다품종 소량 생산기술(정보통신기술)
정부정책	시장보호와 정부개입: 사회기반시설(도로, 철도 등)	자유화와 규제완화(새로운 사회기반시설)
기업활동	독점과 수직적 통합	경쟁과 네트워크적 협력
경쟁력	숙련(proficiency)	혁신(innovation)
공용구조	육체노동자(기능공) 중심	경영자, 전문직, 기술직 중심-판매직, 사무직 비중 증가
노사관계	연공급, 직무급 중심: 중앙 집중적 단체교섭	성과급 중심: 분산적 고용계약

〈표 2〉 경영 패러다임의 변화

기존의 경영 패러다임	지식경영 패러다임
효율중심	가치창출 중심
단순기능 근로자	지식근로자
단순작업 반복	혁신과 학습
개인의 독자적 업무	팀에 의한 업무
기능중심 업무	프로젝트 형태의 업무
최고경영자의 권력	고객의 권리
상사로부터의 협력	수평적 상호협력

자료 : Drucker(1999), Management challenges for the 21st century. [25]

2.2 조직효과성의 개념

조직이란 특정한 목적을 달성하기 위하여 의도적으로 만들어진 인간집단이다. 따라서 그 조직이 설정한 목적을 어떻게 효과적으로 달성하는가 하는 것은 조직이 해결해야 할 문제이고, 조직이 존재하는 이유이다. 조직의 효과성은 바로 이러한 문제와 관련된 개념으로, 조직이 목적을 얼마나 달성하였는가? 또는 어떤 상태에 있는 조직이 혹은 조직을 어떻게 운영하는 것이 그 조직의 목표를 달성하기에 효과적인가? 등의 질문과 관련된다고 하겠다[26][35].

조직효과성은 질, 양, 시간, 비용의 네 가지 요소가 다 포함된 관점에서 '조직 목표달성의 정도'로 정의될 수 있고[26], 사회의 한 시스템으로서의 조직이 수단과 자원을

오용하지 않고, 조직구성원들에게 부당한 압력을 행사하지 않으면서 목표를 달성하는 것이다[27]. 또한 조직효과성은 '희소하고 가치 있는 자원을 획득하고 활용할 수 있는 조직의 능력'이다[41].

이처럼 조직효과성은 여러 사람들이 여러 시각에서 접근하고 있기 때문에 그 개념이 실로 다양하다. 실제로 어떤 학자는 조직효과성을 평가하는 기준으로 30여개를 제시하면서 효과성 개념이 다의적이고 정확한 측정이 곤란하다는 점을 강조하고 있다[22]. 또한 조직이 가지고 있는 가치들 간에는 갈등의 소지가 항상 존재하기 때문에 다양한 효과성 평가 기준들을 함께 고려해야 한다[37]. 그 가운데에서 '조직의 목표달성 정도'가 조직효과성의 정의로 널리 인식되고 있다[26].

〈표 3〉 조직효과성의 정의

학자(연구년도)	정의
Bennis(1962) [18]	조직의 건강이라는 개념을 벌어서 규정
Caplow(1964) [23]	조직의 안정성, 통합성, 자율성 및 업적을 의미
Etzioni(1964)[26], Price(1969) [36]	조직 목표 달성의 정도
Steers(1975) [41]	희소하고 가치 있는 자원을 획득하고 활용할 수 있는 조직의 능력

자료: 선행연구를 참고하여 연구자가 재정리하였음.

2.3 조직효과성 평가와 문제점

〈표 4〉를 보면 알 수 있듯이, 조직효과성은 독립이나 매개변수보다는 결과변수로 인식되고 있고, 구체적인 측정지표로서 생산성, 효율성, 수익성과 같은 양적지표와 직무만족, 조직몰입 혹은 조직전념, 자발적 참여행태, 조직시민행동 등의 인지적인 주관지표들이 활용되어왔다 [21][29][45].

지금까지의 조직효과성 연구들은 조직이론 및 조직행동 분야에 이론적, 실무적으로 적지 않은 기여를 하였음

에도 불구하고, 다음의 문제들로부터 자유로울 수 없다는 한계점이 지적되고 있다.

첫째, '이론과의 연계성' 문제이다[21]. 이는 조직효과성 모델 설립에 있어서 해당 모델이 이론과 적절성이 있는가에 관한 문제를 의미하는 것이다. 모델이 조직 내에 일상적인 활동에 대한 이해를 증가시켜 줄 수 있는가? 모델이 미래행동에 대한 예측에 도움을 줄 수 있는가? 만약 이와 같은 모델이 조직구조, 과정 또는 행동 등을 이해하는데 공헌하지 못한다면, 이론적인 관점에서의 가치를 주장하기에는 한계가 있을 것이다. 이론과 관련

있는 모델이란 조직의 구조와 행동에서 발견되어진 변수에 의해 효과성 기준이 어떻게 영향 받고, 또 영향을 주는 가를 밝힘으로써 통합적인 메카니즘을 개발하려고 시도하는 모델이라 할 수 있다. 예를 들어, 역할, 의사결정 과정, 의사소통유형, 리더십 스타일 등 중요한 변수

들(결정변인)과 효과성 개념을 연관시키는 모델이 있을 수 있다[30]. 이런 모델은 조직의 다른 중요한 변수들 간의 관계를 통해 조직효과성을 이해하고자 하는 시도이며, 조직 연구자들에게도 유용한 정보를 제공해 줄 수 있다.

〈표 4〉 조직효과성 평가 연구

연구자	효과성 측정 지표(기준변인)
박상언·김영조(1995) [3]	• 직장생활만족, 조직몰입
윤정구·임준철(1998) [13]	• 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동
이종찬(2001) [10]	• 조직몰입, 직장생활만족, 매출액 성장률, 생산성, 투자수익률
이창원·최창현·권해수(1998) [11]	• 대외적 유연성, 교섭능력, 목표설정평가의 합리성, 산출목표의 달성, 안전성, 균형유지 능력, 내적통합능력
Bennis(1962) [18]	• 적응력, 일체성, 통합, 현실검증능력
Caplow(1964) [23]	• 안정성, 통합성, 자율성, 업적
Pounder(2001) [35]	• 생산성/효율성, 일관성, 정보관리/의사소통, 기획/목표설정
Price(1969) [36]	• 생산성, 사기, 적합성
Rojas(2000) [38]	• 생산, 불입, 리더십, 상호갈등
Steers(1977) [42]	• 적응성, 생산성, 직무만족, 수익성
Thibodeaux & Favilla(1996) [43]	• 갈등, 탄력성/적응성, 정보관리와 의사소통, 사기, 기획과 목표설정, 생산성, 품질, 긴급성, 인적자원의 가치

자료 : 선행연구를 참고하여 연구자가 재정리하였음.

둘째, ‘시간관점’에서의 문제가 있다[28]. 이것은 조직효과성을 단기적 관점에서 측정해야 하는 것인지, 아니면 장기적 관점에서 측정해야 하는 것인지에 관한 문제를 의미한다. 즉 조직효과성 측정에 있어 단기, 중기, 장기적 관점에 따라 각각 다른 기준을 활용함으로써 측정모델에 시간관점이 포함되어야 한다[28]. 그러나 문제점은 여전히 존재한다. 예를 들어 현재의 생산을 극대화하기 위해 미래생산을 위한 연구개발비를 소비하게 된다면, 결국 장기적인 효과성 기준이 조직의 생존을 위협하게 될 수도 있다. 어떻게 장기적인 기준과 단기적인 기준의 균형을 이루는가가 중요하다. 아직까지 이 문제를 성공적으로 다룬 모델은 거의 없는 것으로 확인되고 있다.

셋째, 조직효과성 평가를 위한 자료 선택의 문제 즉, 조직효과성 평가를 위해 공식적인 문서(객관적 자료: 조직의 기록)를 사용할 것인가, 아니면 여러 고객집단의 구성원으로부터 획득한 인지적 정보(면접 또는 조사표의 조사결과)를 사용할 것인가의 문제 역시 중요하게 고려되어야 할 사항이다. 객관적인 자료는 계량화가 가능하고, 개인적인 인식보다는 편견이 적은 편이며, 조직의 공식적인 견해를 대변한다는 장점이 있다. 그러나 보통 객관적인 자료에는 공식적인 효과성의 평가기준에 관한 것

만이 수집되는 경향이 있는데, 그와 같은 공식적인 관점 때문에 자료의 범위가 제약받는 경우도 많다. 반면에 주관적 또는 인지적 자료는 좀 더 다양한 관점으로부터 보다 넓은 범위의 효과성 평가 기준을 사용하여 판단할 수 있다는 장점이 있는 반면, 응답자의 편견, 정보 부족 등으로 자료의 신뢰성과 타당성을 떨어뜨리는 문제를 초래하기도 한다. 주관적인 인식에서는 효과적으로 평가된 조직이라도 객관적인 자료에 의한 평가에서는 비효과적일 경우도 있으므로 효과성을 판단할 자료의 선택이 중요하다.

넷째, 기준의 조직효과성 평가지표들은 과거 지향적이라는 문제가 있다. 전통적인 성과평가지표들은 과거에 무엇이 일어났는가는 우리에게 이야기 해 줄 수 있으나 앞으로 무슨 일이 일어날 지에 대해서는 어떠한 정보도 제공해 주지 못한다. 미래성과에 대한 예측이야말로 기업에서 관심을 가져야 할 부분이다.

다섯째, 근시안적 성과를 부추기는 성과지표들이 많다. 예를 들어 재무적 지표는 비용발생원인과 투자를 억제함으로써 근시안적으로는 얼마든지 그 결과를 포장할 수 있다. 그러나 종업원 교육과 정보시스템에 대한 투자소홀은 미래를 포기하는 결과를 초래할 수 있으며, 이러한 단기 업적주의는 장기적으로 조직성과를 오히려 저해

하는 요인이 될 수 있다.

여섯째, 조직전략과 성과평가 지표들 간의 통합이 부족하다. 대부분의 기업에 있어서 성과평가와 관련된 가장 심각한 문제는 성과평가 지표들이 서로 인과관계로 이루어지지 않고 기업전략과도 일치하지 않는다는 것이다. 성과평가지표와 목표 및 전략의 연계는 매우 강력한 힘을 발휘할 수 있다. 조직이 특정 목표를 달성하지 못하는 가장 큰 원인은 목표와 기업전체의 전략이 무엇인지 구성원들에게 명확하게 와 닿지 않거나 자신 내지는 조직이 과연 얼마나 성과를 잘 거두고 있는지 제대로 측정되지 않아서 목표달성이 좌절된 경우가 대부분이다.

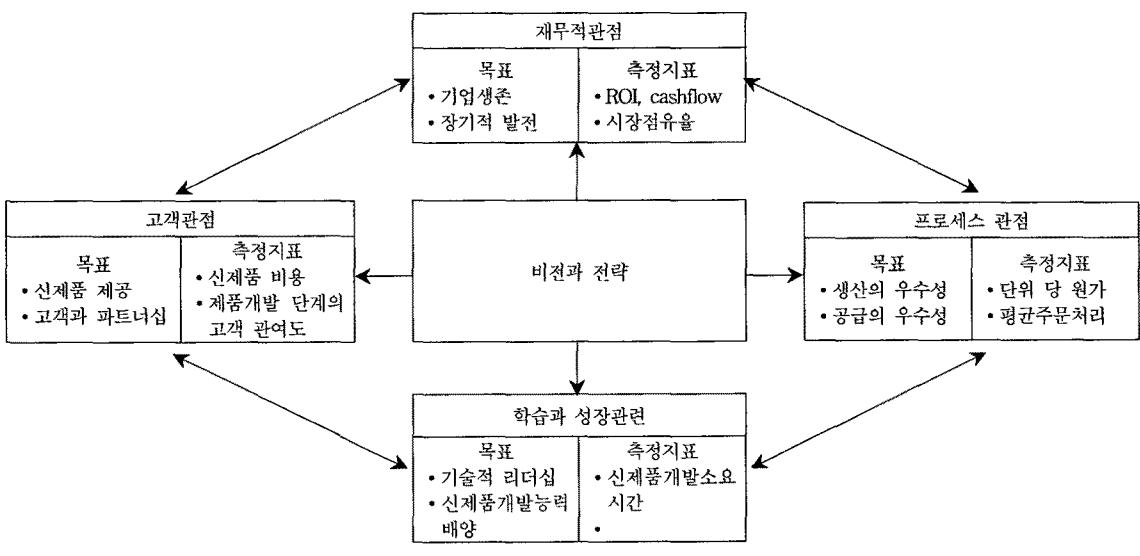
이 외에 '기준변인의 일반화', '구성타당성', '기준변인의 안정성', '분석수준' 등의 문제도 중요하게 거론되고 있다[19][20][29][45].

한편, 조직효과성은 그 개념적 속성을 이해한다면, 이상의 문제들 못지않게 사회 환경의 변화나 경영 패러다임의 변화를 고려하지 않을 수 없다. 조직효과성을 조직 목표의 달성으로 정의한다면, 조직목표의 변화를 이끄는 환경이나 경영 패러다임의 변화 또한 조직효과성 평가 시 중요하게 고려되어야 할 사항이다. 즉, 최근 지식정보화 시대 조직효과성 평가는 지식경영 패러다임에 주목하여 이와 밀접하게 관련된 효과성 지표를 개발하고 평가

할 필요성이 있다고 하겠다.

2.4 지식경영 효과성 평가

지식경영의 효과성 평가를 위해서는 무엇보다 조직 구성원들의 지식 기여를 보다 객관적으로 평가할 수 있는 시스템의 도입이 필요하고, 나아가 이윤, 수익성, 재무비율과 더불어 고객과의 관계, 내부 프로세스의 개선, 지적자산, 조직학습 및 성장 등 변화의 동인이 될 수 있는 다양한 조직 내·외부의 효과성 지표가 조직효과성 평가에 포함되어야 할 것이다. 다시 말해 지식경영의 성과는 어떤 특정요인에 의해서 좌우되기 보다는 기업을 둘러싸고 있는 다양한 환경과 기업특성에 따라서 결정되어야 한다[32]. 미래의 성과를 예측하고, 지속적으로 성장하며, 새로운 가치를 창출하기 위하여 조직효과성은 기업이 추구하는 전략과 함께 균형적, 다각적, 종합적 관점에서 평가가 이루어져야 할 것이다. 이러한 점을 종합적으로 고려해 볼 때, 조직전반의 성과 즉, 조직효과성 평가는 재무적 성과뿐만 아니라 조직 내·외부고객 만족도, 전략과의 연계성, 프로세스 성과 등 다양한 평가지표를 포함하고 있는 BSC와 같은 평가 모델을 도입, 적용할 필요성이 있다[31].



〈그림 1〉 BSC의 네 가지 관점

자료 : Kaplan & Norton(1996), The Balanced Scorecard, Harvard School Press[31].

BSC는 재무적인 측정방식을 유지하면서도, 고객·내부 프로세스·종업원·시스템 등을 장기적으로 재무적

성공에 연결시켜주는 총체적이고 통합된 측정에 역점을 두고 있다. 과거의 재무적 성과지표는 과거에 발생한 사

실을 잘 반영할지는 모르지만 지식과 관계 네트워크 등의 무형자산이 중요시되는 오늘날 조직의 가치창출 메커니즘에 대해서는 설명해 주지 못한다. BSC는 과거의 성과에 대한 재무측정지표 뿐만 아니라, 미래성과를 창출하는 구동력을 측정하는 비재무지표를 보완적으로 사용하고 있다[5]. 또한 비재무적 지표들은 미래의 재무적 성과 향상에 결정적인 역할을 할뿐만 아니라 네 가지 관점의 균형된 시각을 유지하게 함으로써 조직의 전략적 목표를 달성할 수 있게 해 준다[31]. 따라서 BSC는 조직의 단편적이고 가시적인 성과평가뿐만 아니라 조직전반의 성과, 그리고 장기적 성과까지 예측가능하게 하는 평가기준이라 할 수 있을 것이다.

BSC는 구체적으로 다음과 같은 점에서 기존성과지표들과는 뚜렷한 차이를 보인다[31]. 첫째, 우선 이미 많은 기업들이 부문활동의 측정을 위해 여러 종류의 운영지표

와 물리적 지표를 활용하고 있다. BSC에 사용되는 측정지표들은 기업이 추구하는 전략적 목표와 경쟁상황 등의 다양한 변수를 포함하고 있다. 또한 경영자들은 BSC를 통해서 네 가지 관점에서 핵심지표를 선정함으로써 전략적 비전에 주력할 수 있다. 둘째, BSC는 여러 측정지표들과 비교해 볼 때, 과거의 단순한 보고에서 벗어나 기업의 현재와 미래의 성공가능성을 평가한다. 셋째, BSC에서 제시된 정보는 기존의 측정지표와 달리 영업이익과 같은 외부 성과지표와 신제품개발과 같은 내부 성과지표 사이의 균형을 제공한다. 넷째, 현재 프로세스 리엔지니어링, 전사적 품질경영, 종업원 권한이양 등과 같이 한 부문에만 초점을 둔 개선 프로그램을 실시하고 있는 대부분의 기업들은 통합에 대한 인식이 결여되어 있는 경향이 강하지만, BSC는 재무적, 비재무적 관점을 포함한 통합적인 관점을 지니고 있다.

〈표 5〉 지식경영 성과측정요인과 변수

연구자	지식경영 성과측정요인과 변수
정광채(2003) [14]	영향요인(시스템 품질, 정보 품질, 지식경영 전략), 성과요인(사용자 만족도)
이정호·김영길·김민용(2005) [9]	지식활동(창출, 공유), 지식활동 성과(사용자 만족도)
김영진(1997) [2]	정보접근성 제고, 정보의 질 향상, 문서관리의 효율성 향상, 지식의 활용성 증대 지속적인 지식창출, 학습조직에서의 학습효과 향상
김상수·김용우(2000) [1]	외생변수: 지식경영 특성(시스템 품질, 지식품질) 내생변수: 지식경영 성공(업무기여도), 지식경영성과(경쟁력 향상, 고객만족, 프로세스 개선)
백지혜·김영길(2000) [6]	업무지식관련요인(업무만족도, 업무성과)
송민자(2000) [7]	영향요인: 리더십과 전략, 조직과 문화, 프로세스, 정보기술, 성과평가 및 보상 성공요인: 경쟁력 향상(비용절감, 품질향상)
유성호(2003) [12]	영향요인: 조직특성, 정보특성, 관리지원 성과요인: 지식품질, 사용자 지식만족, 업무프로세스 향상
변상우·최승우(2005) [4]	매출액, 경상이익률
Balthazard & Cooke(2004) [16]	개인성과(역할의 명확성, 의사소통 품질, 조직 적합성, 행동적합, 직무만족), 조직성과(제품/서비스의 품질, 고객 서비스 품질, 조직수용성, 이직, 작업환경의 품질)

자료 : 선행연구를 참고하여 연구자가 정리하였음.

3. 지식경영 성과평가에 BSC 적용 성공 사례: 스칸디아(Skandia)社

3.1 회사개요

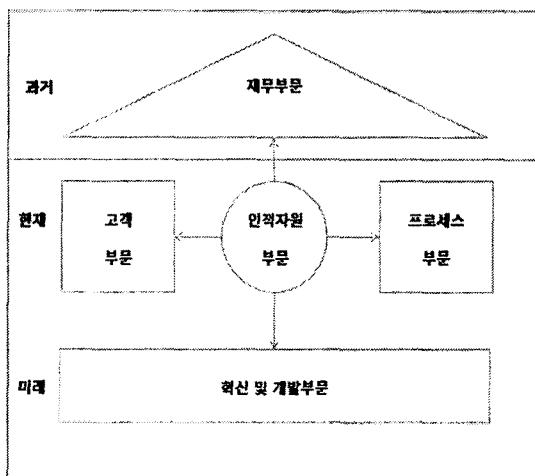
스칸디아 그룹은 세계 23개국에서 영업활동을 하고 있는 다국적 종합보험·금융회사로서, 1855년 스웨덴에서 최초로 설립되었으며, 스톡홀름에 본사를 두고 있다. 노르

딕 국가의 금융회사들 중에서 가장 규모가 큰 회사로서, 세계적으로 8백만명 이상의 고객을 보유하고 있다. 업계에서 세계 제4위의 규모를 자랑한다. 스칸디아 그룹은 1991년에 스칸디아 그룹 자회사인 스칸디아 AFS사의 지식자산 담당이사 직위를 맡은 에드빈슨(Edvinsson)이 1991년부터 지식자산이론의 개발을着手하면서 세계적인 명성을 얻기 시작하였다. 에드빈슨은 연차보고서의 부록에 지식자산이라는 용어를 최초로 사용하여 오늘날 지식경영에서 지식자산 관리관점의 중요성을 부각시키는

데 공헌을 한 대표적인 인물로 평가받고 있다.

3.2 지식경영활동

지식자산 개발을 통한 기업가치 증대를 위해 스칸디아 그룹은 지식자산을 측정하는 모델을 개발하는 한편, 그룹 내 기업정보 공유시스템을 구축하였다. 먼저 1991년부터 그룹내부의 지식자산에 대한 평가지표를 개발하여 네비게이터(Navigator)라는 모델로 체계화하였다. 이 모델을 활용하여 현재 경영활동이 경쟁력 확보의 방향으로 나아가고 있는지를 측정하여 경영전략에 반영하고, 지식자산의 평가를 용이하도록 체계화한 것이다.



<그림 2> 스칸디아 네비게이터 모델

자료 : 포스코 경영연구소(1998), 전개서.

<http://www.sveiby.co.au> [15]

<그림 2>에서처럼, 스칸디아 네비게이터 모형은 재무

부문, 고객부문, 프로세스 부문, 혁신 및 개발부문, 인적자원 부문 등 총 5개의 영역으로 나누어 지식자산을 평가하고 있다.

첫째, 재무부문에서는 재무가치에 대한 새로운 측정치들로서, 기업의 과거 상태의 측정치와 특히 성과, 속도, 질 등을 나타내는 지표가 포함되어 있다. 이 측정지표에는 종래의 재무지표와는 달리 성과에 이르는 과정에 대한 지표가 포함되어 있어 성과와 수단 간의 인과관계를 개괄적으로 파악할 수 있다.

둘째, 고객부문에서는 고객종류, 고객 유지시간, 고객의 역할, 고객지원, 고객에 대한 성공도 등 고객과 관련된 지식자산을 측정하며 현재의 회사활동을 평가한다. 이를 통해 고객과의 관계와 성과 그리고 그 양자 간의 관계를 동시에 파악하고, 이를 기반으로 진정한 고객중심의 경영을 추진할 수 있다.

셋째, 프로세스 부문에서는 구조적 자본의 큰 부분인 프로세스 효율성과 인력, 소프트웨어, 하드웨어 등 사업 인프라의 가치를 측정하여 현재의 회사활동을 평가한다. 이를 통해 어떤 프로세스를 개선하고, 어떤 인프라를 재구축하고 정비할 것인지를 파악할 수 있다.

넷째, 혁신 및 개발부문에서는 구조적 자본의 나머지 부분으로서 혁신, 사업기회 창출 가능성 등을 측정한다. 이 부분에서는 운영수입의 증가율, 직원만족지수, 40세미만의 직원비율 등을 측정하고 있다.

마지막으로 인적자원 부문에서는 인적자원을 평가하는 것으로 직원 이직률, 평균 근속연수, 직원 평균연령, 훈련시간 등을 측정하였다. 이러한 요소들은 모두 지식자산으로서 스칸디아社가 개선해야 할 비재무적 목표이며 동시에 이러한 지표들의 측정치를 높이는 방향으로 지식경영을 추진하며 이 방법이 바로 스칸디아社의 지식경영성과여부를 평가하는 방법이라고 할 수 있다.

<표 6> 네비게이터 모델의 부문별 부가가치 요소 측정지표

구 분	측정지표
재무부문	운영수입, 순자산 대비 수익률, 운영수입/직원수, 고객상대시간/직원근무시간 등
고객부문	전화접속률, 상실계약수, 고객 내사 회수, 고객만족지수, 계약수/경보기술 직원 수 등
프로세스 부문	처리시간, 무오류 완결 계약수, 정보기술 직원수/총직원수, 개인용 컴퓨터/직원수, 관리오류비용/영업수익 등
혁신 및 개발부문	운영수입의 증가율, 직원만족지수, 40세미만의 직원비율, 마케팅 비용/고객수, 훈련비용/관리비 등
인적자원 부문	동기부여지수, 직원이직율, 평균근속년수, 직원 평균연령, 훈련시간 등

자료 : 오성중(1999), '지식경제 리포트'[8]

스칸디아社는 이상과 같은 BSC접근을 통한 지식경영 성과평가로 각 부문의 성과가 전반적으로 향상되는 결과

를 맞게 되었다. 예를 들어 재무적 성과(재무부문, 혁신 및 개발부문)면에서 1인당 운영 수입 및 운영수입 증가율

이 향상되었고, 프로세스 부문에서는 총 직원에 대한 정보기술 직원의 비율이 감소되었고, 고객부문에서는 고객만족지수 및 전화접속률이 상승되었고, 인적자원 부문에서는 교육훈련시간의 증가가 발생하였다. 그리고 동사의 지식경영 성과평가 활동은 비용절감의 효과도 가져다주었다. 뿐만 아니라 베스트 프랙티스(best practice)를 표

준화하고 공유하여 지점개설에 소요되는 기간이 단축되었다. 예를 들어 미국에 신규 지점을 설치할 때는 4년, 독일의 경우는 2년이 소요되었지만 오스트리아에 신규지점을 설치할 때는 6개월로 축소되는 등 경영성과에 호전적인 영향을 미쳤다.

〈표 7〉 스칸디아 보험 자회사의 경영성과 향상의 예

구 분	측정지표	1994	1995
재무부문	운영수입/직원수	3,586	3,592
고객부문	전화접속률(5), 고객만족지수	90 4.15	93 4.32
프로세스 부문	정보기술 직원수/총직원수(%)	8.1	7.3
혁신 및 개발부문	운영수입의 증가율(5)	28	31.9
인적자원 부문	훈련시간(일수/년)	28.5	31.9

자료 : Skyrme & Amidon (1998), New measure of success, Journal of Business Strategy[40].

4. 결론

본 연구에서는 지식정보화시대 조직효과성의 평가 기준으로 BSC를 제시하였고, 이를 뒷받침하기 위해 스칸디아 보험회사의 성공사례를 구체적으로 살펴보았다.

스칸디아社는 비재무적인 자산들의 분류기준을 서비스 업종으로 확대 적용하는데 성공하였으며, 최초로 지식자산(지적자본)이라는 명칭을 사용하면서 매우 다양한 지식자산이 기업의 내·외부에 존재하고 있음을 외부 이해관계자들에게 보여 준 성공적인 사례이다. 또한 광범위한 지식자산에 대한 체계적인 분류, 측정기준을 개발하여 일반 업종에서도 이를 응용할 수 있는 방향을 제시하였다. 그리고 네비게이터는 조직의 전로설정에 도움을 주었다. 조직들에게는 대체로 목표를 달성할 자사의 무형적인 능력을 정확히 파악하지 못하는 것이 최대의 약점이었는데, 네비게이터는 그러한 조직능력의 상태와 인적·프로세스 자본 등의 정보를 제공해서 다음사이징이나 리엔지니어링과 같은 조직효과성 제고를 위한 실질적인 방향을 알려주는 역할을 하였다[8].

스칸디아社의 사례에서 살펴보았듯이 BSC에 기반한 조직효과성 평가는 실제 조직의 성과 향상에 많은 이점을 제공해주었다. 첫째, 재무, 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장 등 조직전반에서의 성과 향상과 둘째, 비용절감의 효과 셋째, 기업전체의 수익 향상이 그 예라 할 수 있다[8]. 특히 BSC의 비재무적 성과지표는 조직의 전반적인 업무활동자체에 대한 정보를 제공해줌으로써 부문

관리자와 경영자가 이를 이용하여 효과적인 통제를 할 수 있도록 해 주기 때문에 조직효과성의 측정지표로서 중요하다고 하겠다. 기존의 전통적인 성과측정은 주로 재무적 정보를 이용하였다. 재무적 정보는 각 활동의 결과를 화폐단위로 계량화시킨 정보이다. 따라서 각 부문활동의 결과인 재무적 성과측정과 활동자체에 대한 비재무적 성과측정은 상호 원인과 결과의 인과관계가 성립된다 고 볼 수 있다. 이러한 비재무적 성과측정과 재무적 성과 간의 인과관계를 바탕으로 성과측정시스템을 운용한다면 기업은 각 부문의 업무활동을 통제하여 재무적 성과를 향상시킬 수 있으며, 또한 재무적 성과를 추적하여 업무활동을 개선하게 되는 선순환을 가져올 수 있을 것이다. 이러한 논리에 근거하여 재무적 성과측정과 비재무적 성과측정을 통합한 성과측정시스템의 설계와 운용이 절대적으로 필요하다. 이에 대한 성과측정시스템이 바로 BSC라 할 수 있다[31].

또한 BSC는 기업이 어떻게 현재와 미래 소비자들을 위한 가치를 창조하고, 미래성과개선을 위해 필요한 사람, 시스템, 그리고 절차에 대한 투자와 내부역량을 강화할 수 있는지를 측정할 수 있다. 뿐만 아니라 놓기부여 된 조직구성원들에 의해 창조되는 결정적 가치·창조활동을 파악할 수 있으며 단기적 성과에 대한 관심과 재무적 관점을 통해서 최상의 장기적 재무성과와 경쟁력을 위한 성과유발동인을 명료하게 규명할 수도 있다[31].

지금까지의 논의를 종합적으로 고려해볼 때, 스칸디아사를 대상으로 살펴본 BSC 기반의 조직효과성 평가는

국내 기업들에게 다음의 시사점을 제공해 줄 것으로 기대된다. 첫째, 실제 기업의 성과를 높일 수 있는 지식을 확보하고 활용해야 한다는 점이다. 최근의 지식정보화사회에서는 지식 및 학습과 관련된 다양한 경영상의 새로운 개념들이 많이 등장하고 있고, 대부분의 기업들이 자사의 시스템을 새로이 구축하고 값비싼 정보기술을 도입하였지만 막상 투자에 대한 성과는 미미한 편이다. 지식경영이 정보기술 및 시스템 도입에 관련된 또 다른 협된 투자가 되지 않도록 하기 위해서는 실질적인 조직효과성 향상이 이루어지도록 관련된 조직구성원의 다양한 경험을 활용할 수 있어야 할 것이다.

둘째, 국내기업은 지식창출보다는 지식공유측면이 강조되고 있다. 하지만 정착화 단계에 이르면, 구성원간의 지식공유를 통한 새로운 지식창출에 비중을 두어야 할 것이다. 이를 위해 신지식의 창출 사례를 발굴·공포하고, 새로운 지식을 통해 얻어진 경영성과를 조직구성원에게 보상해주는 방안이 강구되어야 할 것이다[9].

셋째, 조직효과성 향상과 연계된 추진 작업이 필요하다. 스칸디아사의 지식자산 측정처럼 조직전반의 성과 평가와 관련된 국내 기업의 구축사례는 거의 없는 실정이다. 지식경영의 실행을 조직효과성 향상과 관련지어 추진할 경우, 성공 가능성이 높아지고, 더욱이 외부 투자자들에게 이의 정보를 제공할 경우 기업의 신뢰도 및 가치를 높일 수 있을 것으로 기대된다.

넷째, 지식정보화 사회의 도래는 사람의 중요성을 부각시키고 있다. 지식경영의 패러다임에서는 지식이 의미 있는 유일한 생산요소로 간주되고 있다[24]. 지식경영에 대한 서구의 논문들에서는 주로 명시적 지식(explicit knowledge)의 창출과 활용을 중시하는 반면, 일본의 노나카 교수는 암묵적 지식(tacit knowledge)의 창출과 활용에 관심이 많다[33][34]. 특히 암묵적 지식은 주로 사람에게 체화되어 있어서 사람과 분리하기가 매우 어렵다. 따라서 이런 관점에서 보면 결국 지식경영의 핵심은 사람관리라고 할 수도 있는 것이다. 이러한 맥락에서 보면, BSC의 네 가지 관점 모두가 성공적으로 수행되어야 하겠지만, 그 가운데에서도 특히 인적자원 부문의 성공이 중요하다고 하겠다.

실제 2000년 6월 미국 내 최대 독립전화 회사인 GTE 와의 합병을 통해 탄생한 Verizon Communication社는 인적자원 균형성과표의 도입·적용을 통해 큰 효과를 보았다. 1999년 처음 실시된 HR 균형성과표는 재무적 성과로 나타내기 어려운 인적자원의 가치와 인적자원관리 부서의 성과측정을 가능하게 하였으며 직원의 성과가 체계적으로 기록되고 평가될 뿐만 아니라 인사부서와 직접적

으로 의사소통할 수 있는 기준과 방법을 제시했다. 그리고 인적자본의 경쟁력 수준의 측정과 관리 업무의 성과 측정에 직접적으로 활용될 수 있도록 설계하였다. 이를 통해 인사부서의 역할을 명확히 함으로써 업무의 효율성을 제고할 수 있게 되었고, 인사부서의 성과를 명확한 기준 하에 측정할 수 있게 되었다. HR 균형성과표의 적용 결과, 도입 당시 Verizon의 인사부서가 직면한 가장 중요한 이슈였던 직원의 이직률과 결근률을 감소시킬 수 있었고, 이로 인한 고객만족과 비용감소의 효과도 얻을 수 있었다. 인사부서의 직원들 또한 HR 균형성과표 적용을 통해 스스로의 역할과 업무의 중요성을 자각하게 되었고, 성과에 대한 실질적 평가가 이루어지게 되면서 업무에 대한 태도도 변화하게 되었다.

실제로 다른 기업문화와 특성을 가진 조직이 하나의 기업으로 통합되고 사업영역과 규모가 확대되는 과정에서 인적자원관리 측면에서 많은 변화가 발생한다. 이러한 가운데 HR 균형성과표의 실행과 활용을 어떻게 적용시켜 나갈 것인가는 새로운 과제가 될 수 있다. 사람관리의 중요성이 더욱 커지고 있는 지식정보화 사회에서 인적자원의 개발을 지원할 수 있는 BSC의 관리와 개발이 절실히 하다고 하겠다.

그러나 이상에서 살펴 본 BSC의 기반의 조직효과성 평가기법은 실무에서부터 발전되있기 때문에 이론적인 틀 혹은 논리적 근거는 약하다고 할 수도 있을 것이다. 또한 기업의 경험과 시행착오를 바탕으로 개발된 것이라 할지라도, 해외사례의 결과를 국내 조직에 일반화시켜 생각한다는 것 또한 무리가 따를 수 있다. 따라서 국내 기업에 BSC를 활용한 조직효과성 측정 모형을 도입·적용하기 위해서는 사전에 자사의 상황을 면밀히 분석한 후 그에 맞는 적절한 지표개발을 고려해야 할 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 김상수·김용우(2000). 지식경영의 성공요인에 관한 실증적 연구, 경영학연구, 29(4), pp.585-616.
- [2] 김영진(2002). 효과적 성과평가의 개념과 활용방법론, 인적자원개발연구, 4(2), pp.1-27.
- [3] 박상언·김영조(1995). 조직문화프로필과 조직효과성간의 관계에 관한 연구, 경영학연구, 24(3), pp.213-237.
- [4] 변상우·최승옥(2005). 지식경영시스템 도입기업의 성공사례에 관한 연구, 기업경영연구, 12(1), pp.93-105.

- [5] 백승천(2003). 지방공기업 경영평가지표 선정 및 가치 설정, 박사학위논문, 고려대학교.
- [6] 백지혜·김영걸(2000). 정보기술 인력의 지식개발 가능성도와 충족도가 과업만족 및 성과에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구, 한국지식경영학회, 지식 경영학술심포지엄, pp.173-195.
- [7] 송민자(2000). 지식경영시스템 성공요인의 상대적 중요도에 관한 연구, 석사학위논문, 이화여자대학교.
- [8] 오성중(1999). 지적자본의 평가방법 사례 - 스칸디아 네비게이터, 지식경제리포트.
- [9] 이정호·김영걸·김민용(2005). 지식활동이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: 지식창출 활동과 지식공유 활동을 중심으로, 한국경영정보학회, 춘계학술대회, pp.830-840.
- [10] 이종찬(2001). 최고경영자의 리더십과 조직효과성. 인사관리연구, 24(2), pp.71-85.
- [11] 이창원·최창현·권해수(1998). 지방자치단체의 조직효과성 평가에 관한 연구-계층분석절차 기법을 이용한 평가지표의 개발 및 적용, 한국행정학보, 32(1), pp.129-145.
- [12] 유성호(2003). 조직의 지식경영 동인과 성과의 연계에 관한 연구, 박사학위논문, 한국 과학기술원.
- [13] 윤정구·임준철(1998). 공정성이 조직효과성에 미치는 영향력에 관한 연구: 사기업과 공기업의 사례를 중심으로, 한국행정학보, 32(3), pp.55-72.
- [14] 정광채(2003). 지식경영시스템의 성공요인분석: 한국의 건설업종 사례, 석사학위논문, 한국과학기술원 테크노 경영대학원.
- [15] 포스코 경영연구소(1998). 한국경제를 위한 제언 - 지식경영.
- [16] Balthazard, P. A. & Cooke, R. A. (2004). Organizational Cultural and Knowledge Management Success: Assessing the Behaviour - Performance Continuum, 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences.
- [17] Beckman, T. (1997). A Methodology for Knowledge Management, Paper Presented at International Association of Science and Technology for Development (IASTED) AI and Soft Computing Conference, Banff.
- [18] Bennis, W. G. (1962). Toward a Truly Scientific Management: The Concept of Organizational Health, General Systems Yearbook, 7, pp.269-282.
- [19] Cameron, K. S. (1981). Domains of Organizational Effectiveness in Colleges and Universities, *Academy of Management Journal*, 24(1), pp.25-47.
- [20] Cameron K. S. (1986). A Study of Organizational Effectiveness and Its Predictors, *Management Science*, 32(1), pp.87-112.
- [21] Cameron, K. S. & Whetten, D. (1983). *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*, New York: Academic Press.
- [22] Campbell, J. (1977). On the Nature of Organizational Effectiveness. In P.S. Goodman and J.M. Pennings(eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, pp.13-55. San Francisco: Jossey-Bass.
- [23] Caplow, J. (1964). *Principles of Organization*, New York: Harcourt, Brace and World.
- [24] Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*, Butterworth/Heinemann, Oxford.
- [25] Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*, New York: Harper Business.
- [26] Etzioni, A. (1964). Modern organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [27] Georgopoulos, B. S. & Tannenbaum, A. S. (1957). The Study of Organizational Effectiveness, *American Sociological Review*, 22, pp.534-540.
- [28] Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1973). *Organizations*, Dallas, Tex.: Business Publications International.
- [29] Goodman, P. S., Atkin, R. S., & Schoorman, F. D. (1983). On the Demise of Organizational Effectiveness Studies, in Cameron, K. S., and Whetten, D. A. (eds.), *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*. New York: Academic Press, pp.163-183.
- [30] Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley.
- [31] Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press.
- [32] Manville, B. (1999). *Complex Adaptive Knowledge Management*, The Biology of Business, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publisher, pp.89-111.
- [33] Nonaka, I. (1991). The Knowledge Creating Company, *Harvard Business Review*, 6,

- pp.96-104.
- [34] Nonaka, I. & Takeuchi, I. (1995). *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press.
- [35] Pounder, J. S. (2001). New Leadership and University Organizational Effectiveness: Exploring the Relationship, *Leadership and Organizational Development Journal*, 22(6), pp.281-290.
- [36] Price, J. L. (1969). *Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions*, Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- [37] Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis, *Management Science*, 29, pp.363-377.
- [38] Rojas, R. R. (2000). A Review of Models for Measuring Organizational Effectiveness among For-Profit and Non-Profit Organizations, *Non Profit Management & Leadership*, 11(1), pp.97-104.
- [39] Sanchez, R. & Heenez, A. (1997). Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-Based Competition, *European Management Journal*, 15(3), pp.303-317.
- [40] Skyrme, D. J. & Amidon, D. M. (1998). New Measures of Success, *Journal of Business Strategy*, 19(1), pp.20-24.
- [41] Steers, R. M. (1975). Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 20(4), pp.546-558.
- [42] Steers, R. M. (1977). *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*, Santa Monica, CA: Goodyear Publishing.
- [43] Thibodeaux, M. S. & Favilla, E. (1996). Organizational Effectiveness and Commitment through Strategic Management, *Industrial Management & Data Systems*, 96(5), pp.21-25.
- [44] Wiig, K. M. (1997). Supporting Knowledge Management: A Section of Method and Techniques, *Expert System with Applications*, 13(1), pp.15-27.
- [45] Zammuto, R. F. (1984). A Comparison of Multiple

Constituency Models Organizational Effectiveness. *Academy of Management Review*, 9, pp.606-616.



권상순

- 1982 고려대학교 경영학과 졸업 (경영학박사)
1986 미국 인디아나 주립 대학 졸업 (MBA학위)
1995 고려대학교 일반대학원 경영 관리전공(경영학박사)
1992~1995 고려대학교 기업경영연구소 연구원
1995~현재 (재)미래인력연구센터 전문위원
2006~현재 중앙인사위원회 고위공무원단 역량평가위원
관심분야 : Psychological Contract, Career Development, Organizational Change, Knowledge Management, Organizational Learning, Leadership
E-Mail : sskwon@sunmoon.ac.kr



박지환

- 2001 고려대학교 경영학과 (경영학박사)
2003 고려대학교 일반대학원 경영 학과(경영관리 전공, 경영학 석사)
2004~현재 고려대학교 일반대학원 경영학과(경영관리 전공, 경영학 박사 수료)
2003 한국갤럽조사연구소, 연구원
2004 PSI컨설팅 리더십 연구소, 선임연구원
2005~2007 고려대학교 노동문제연구소, 연구원
관심분야 : Leadership, Motivation, Regulatory Focus, Social Comparison, Organizational Effectiveness
E-Mail : pjh0803@korea.ac.kr