

## BSC 시스템의 구축 (균형성과표의 도입, 개발, 그리고 성공요인)

김순기

서강대학교 경영학과 교수  
(soonkee@sogang.ac.kr)

이창대

경원전문대학 경영정보과 겸임교수  
(leeedai@naver.com)

신성호

대한생명 경제연구소  
(sunghoshin@empal.com)

본 사례 연구는 BSC 시스템의 구축에 대한 전 과정을 탐색해 봄으로써 BSC를 도입하려는 기업 뿐 아니라 이미 도입하였으나 성공적인 성과를 내지 못하고 있는 기업들에게 모범 사례를 제시하는데 목적이 있다. 이러한 목적에서 BSC 시스템을 성공적으로 도입한 국내의 제조업체(A사)를 벤치마킹 모델로 삼았다.

본 사례연구에서는 A사의 경영현황과 더불어 BSC 시스템의 도입 배경을 알아보고 BSC 구축 절차를 두 단계로 나누어, 전반부에서는 전략의 수립, KPI의 도출, 그리고 BSC 시스템 구축을 알아보고 후반부에서는 BSC 성과평가와 보상의 연계를 다룬다.

주제어: 균형성과표(BSC), 성과평가, 보상

### 1. 서론

오늘날 기업은 정보화 및 지식기반 사회에서 글로벌 경쟁의 심화, 정보기술의 발달, 그리고 소비자들의 다양한 요구들을 만족시켜야만 하는 새로운 환경 변화를 경험하고 있다. 이러한 환경변화 속에서 기업은 가치를 극대화시키기 위하여 노력하고 있다. 기업을 둘러싼 환경이 변화할수록 각 기업은 조직구성원의 협력과 노력을 필요로 한다. 이를 얻기 위해서 기업은 조직구성원들에게 회사전체 또는 각 사업부 단위별로 구체적인 실행방향 즉, 전략적 방향을 제시하여야 하는데 이러한 전략적 방향의 설정은 조직구성원들로 하여금 목표에 집중하게 하며 각자의 역량을 발휘할 수 있도록 동기를 부여해 준다. 따라서 조직이 목표한 성과를 거두기 위해서는 조직구성

원들의 성과가 조직의 전략과 부합되게 과연 제대로 이루어지고 있는지를 수시로 확인하여 조직구성원들에게 알려주는 성과평가시스템이 존재하여야 한다. 다행히 최근 들어 많은 기업들이 조직의 비전과 전략 및 이를 달성하기 위한 성과평가시스템의 중요성을 인식하고 있지만 아직도 많은 기업들은 수립된 비전과 전략을 관리, 통제하기 위해 전통적인 재무회계시스템에 의존하고 있다. 그러나 미래의 성과를 확인하기 위해서는 기업을 둘러싼 환경과 기업내부의 성과들에 대한 다양한 측정치가 필요하다. 재무적인 측정치에 근거한 기존의 성과측정방법의 한계점을 인식한 Kaplan과 Norton은 1980년대 후반부터 1990년대 초반에 걸쳐 발표한 3편의 논문을 통하여 조직의 전략적 목적과 경쟁적인 욕구를 성과평가 시스템에 통합한 균형성과표(BSC:balanced scorecard 이하 BSC)를 체계화시켰다. BSC를 통

하여 무형자산을 관리하고 활용함으로써 정보화 및 지식기반 사회의 치열한 경쟁상황을 이길 수 있다는 것이다. 그러나 과연 이러한 이론을 실무에 적용하려면 어떤 절차를 거쳐야 하는 것이며 그 과정에서 나타나는 실무적인 어려움은 어떤 것들일까? 그리고 이론과 같은 효과를 BSC 구축 후 보장할 수 있을까? 이에 대한 궁금증을 본 사례를 통하여 검토해보고자 한다. 이를 통해 BSC가 하나의 유행이 아니라 조직의 성과를 향상시키기 위해 필요한 경영기법임을 확인하는 것은 매우 유익한 일일 것이다. 본 연구의 목적은 사례기업의 BSC구축에 대한 전과정을 탐색해 봄으로써 BSC를 도입하려는 기업 뿐만 아니라 이미 도입하였으나 성공적인 성과를 내지 못하고 있는 기업들에게 폭 넓게 벤치마킹할 성공 모델을 제시하는 데에 있다.

사례기업으로 A사를 선택한 이유는 A사가 전형적인 제조업체이며 경영진의 혁신에 대한 욕구가 높아 구축된 BSC 시스템의 활용도가 BSC를 도입한 다른 기업들보다 높고 보상시스템까지 BSC에 연계하여 구축하였으며 BSC의 성공을 위하여 관리조직 및 IT 시스템을 잘 활용하는 등 모범적인 구축모델로서 손색이 없다고 판단했기 때문이다.

## II. 사례기업의 경영현황

A사는 1941년에 설립된 회사로서 자동차 타이어, 튜브 및 기타 부품류의 제조, 재생 가공, 그리고 판매 등을 영위하는 회사이다. A사는 H사와 함께 과점체제를 형성하여, 확고한 시장지위를 바탕으로 국내 타이어 시장의 40% 이상을 점유하고 있으며 국내 및 중국 현지 법인에서 2005년 기준 연간 5천만 본 이상의 생산능력을 가지고 있는 세계 시장 점유율 10위권의 업체이다. 2005년 사례기업의 매출액

및 경상이익은 전년 대비 각각 8.7%, 16.3% 증가한 2조 172억원, 2,827억원을 기록하여, 2001년도 이후 경영실적의 가파른 상승세를 보여주고 있다. 사례기업은 지난 몇 년간 기존의 관리중심적 사고방식에서 탈피하여, 시장과 고객을 중시하는 기업으로 탈바꿈하기 위해 노력하고 있다. 사례기업은 고객의 입장에서 품질, 가격, 서비스 그리고 브랜드 등 모든 경영활동 요소들을 바라봄으로써 시장과 고객에게 한발 더 가까이, 고객과 함께하는 기업으로 성장하고자 노력하고 있다.

또한 일부지역을 제외하고는 이미 성숙기에 접어든 타이어 산업에서 양적 성장은 더 이상 의미가 없다고 판단하였고, 이러한 맥락에서 '신뢰와 가치를 세계로(Trust and Value To the World)'라는 비전을 제시하였으며 이를 실현할 수 있는 방안으로 '신뢰'는 회사 윤리 강령으로, '세계로'는 해외 현지 법인의 확충으로 구체화하였으며 '가치'에 전략의 초점을 맞추어 전사전략인 '수익에 기초한 성장(Profitable Growth)'을 설정하였다. 사례기업은 비전과 전략의 달성을 위한 지속적인 노력을 통해 세계초일류기업의 대열에 들고자 하며 이를 달성하기 위한 방안으로 크게 아래의 세 가치를 제시하였다.

### ① 가치 중심의 시장대응(Value Focused Market Presence)

- 브랜드 이미지 향상을 통한 품질에 상응하는 가격우위의 확보
- 고부가가치 제품 구성 실현
- 유통채널 활용 능력 강화
- 달러 만족을 위한 납기 단축
- 진입 시장별 제품 차별화

### ② 탁월한 운영능력(Operational Excellence)

- 자산회전을 향상을 위한 효율적 투자 및 자산 관리

- 원재료비 절감
- 지속적인 설비자동화 및 생산성 향상
- 혁신적인 공정 개선을 통한 간접비 절감
- 수익 중심의 지속적 구조조정

③ 국제적 경영활동을 위한 지원체계(Global Management Supporting System)

- 성과위주의 보상체제 확립
- 안정적 노경문화 정착
- 신속하고 투명한 의사결정시스템 구축
- ERP/KMS를 통한 정보 생산/활용 극대화

‘신뢰와 가치를 세계로’라는 새로운 비전을 선포한 지난 2001년도부터 전사적자원관리(ERP) 시스템을 도입하여 전사적 경영혁신을 단행하였고, 수익과 성장을 동시에 추구할 수 있는 고부가가치 제품의 매출 증대를 통해 회사의 가치와 브랜드 이미지를 한 단계 업그레이드 하는데 주력하였다. 또한 한국과 중국간의 유기적인 생산, 판매체제를 갖추어 시너지 효과를 극대화하기 위해 설립한 중국법인도 가동 3년 만에 흑자로 전환시키는 등 회사를 성장시키기 위해 전사적인 노력을 기울여 왔다.

이러한 노력의 결과, 사례기업의 실적은 눈에 띄게 향상되어 왔으며 최근에는 미국의 포드자동차가 가격경쟁력 확보와 품질개선을 위해 타이어 공급사를 현재의 6개 업체에서 3개 업체로 줄이는 가운데 사례기업을 전략적 파트너로 선정함으로써 포드에 대한 납품 물량도 증가할 전망이다. 사례기업은 포드 이외에 GM, 볼보, 그리고 르노 등에 타이어를 납품하고 있다. 지속적인 신차용 타이어(OE; Original Equipment 이하 OE) 납품 확대로 브랜드 이미지 상승이 예상되고 있다. 특히 해외 OE 납품에서 부가가치가 높은 UHP타이어(Ultra High Performance Tire) 비중도 지속적으로 상승하고 있어 해외 OE납품 증가에 따른 수익성 하락도 개

선될 전망이다. 결과적으로 사례기업의 해외 OE납품 확대는 2~3년내에 세계 타이어업계의 2위권까지 진입할 수 있는 원동력이 될 것으로 예상된다.

2.1 사례기업의 업종 특성

사례기업이 영위하는 타이어산업은 다음과 같은 업종 특성을 가진다.

첫째, 자동차 산업의 종속 수요 산업이다. 자동차용 타이어가 전체 타이어 생산의 80% 이상을 차지하고 있어 자동차산업의 파생산업으로 분류된다. OE 타이어의 수요는 자동차 생산대수에, 교환용(RE; Replacement) 타이어의 수요는 차량 등록 대수에 연동되는 관계를 가지고 있다. 2002년 기준으로 신차용과 교체용 타이어의 세계 시장 판매 비중은 약 28 : 72로 추정된다.

둘째, 자본, 노동, 기술집약적 산업이다. 타이어산업은 막대한 설비 투자가 소요되는 자본집약적 장치산업으로 꾸준히 신,증설이 요구되며, 감가상각비용도 상당하다. 최근, 기술의 발전에 따라 최소 경제규모가 축소되는 경향이 있으나, 여전히 대규모의 초기투자가 소요되는 산업이다. 또한 원재료가 고무인 관계로 공정 자동화에 한계가 있어 상당부문을 인력에 의존하는 노동집약적인 산업이며 차량주행시의 안정성과 경제성을 동시에 충족시켜야 하고 승차감을 저하시키지 않으면서 연비를 향상시켜야 하는 등 연구개발이 필요한 기술집약적 산업이다.

셋째, 원재료의 해외의존도가 높은 산업이다. 타이어의 원재료에는 천연고무, 합성고무, 카본블랙 등이 있다. 그 중 천연고무는 전량 수입에 의존하고 있어 국제 수급여건에 따라 가격변동폭이 큰 편이다. 대부분의 타이어 업체들은 장기공급계약, 선물거래, 환율 헤지 등을 통해 주요 원재료의 수급 및 가격 변동 위험을 관리하고 있다.

넷째, 수출 의존도가 높은 산업이다. 전체 판매량

의 과반수가 수출되는 실정이기 때문에 수입국의 경기상황과 환율 변화 등이 판매량 및 수익성에 직접적인 영향을 미치는 산업이다.

다섯째, 수요의 가격탄력성이 낮은 산업이다. 타이어는 자동차의 필수 소모품으로 교체용 수요 비중이 높아 전체 수요는 비교적 안정적이며 가격 탄력성이 낮은 산업이다.

## 2.2 사례기업의 재무현황

A사는 2005년도에 공장 증설과 단가인상 효과 및 UHP타이어 비중 확대 등으로 전체 매출액이 2조 172억원에 달했고 당기순이익은 2,138억원으로

2001년도 대비 약 7배 가량 증가하였다. 아래의 표에서 보는 바와 같이 매년 매출액이 증가하고 있다.

## 2.3 사례기업의 생산과정

사례기업의 타이어 제조공정은 크게 9단계로 구분할 수 있다. 각 제조공정에 대해 간략하게 소개하면 다음과 같다.

### ① 정련과정(Mixing Process)

배합사양에 의거하여 천연고무나 합성고무에 Carbon, Oil, Sulfur<sup>1)</sup> 등의 각종약품을 Banbury Mixer<sup>2)</sup>나 Mill을 이용하여 혼합시켜서 타이어 고

<표 1> 최근 5개년 재무 현황

(단위: 억원)

구 분	2005.12.31	2004.12.31	2003.12.31	2002.12.31	2001.12.31
[유동자산]	4,137	4,511	5,140	5,024	4,675
[고정자산]	15,398	14,385	13,477	13,549	14,486
자산총계	19,535	18,896	18,617	18,573	19,161
[유동부채]	4,628	5,995	6,018	5,847	5,841
[고정부채]	1,121	975	1,742	2,716	3,718
부채총계	5,749	6,970	7,760	8,563	9,559
[자본금]	751	751	751	751	745
[자본잉여금]	6,000	6,000	6,000	6,000	5,986
[이익잉여금]	7,270	5,494	4,053	3,150	2,543
[자본조정]	▲235	▲319	53	109	328
자본총계	13,786	11,926	10,857	10,010	9,602
부채와자본총계	19,535	18,896	18,617	18,573	19,161
매 출 액	20,172	18,558	16,769	15,785	14,050
영업이익	2,307	2,253	1,705	1,033	1,191
경상이익	2,827	2,430	1,437	742	408
당기순이익	2,138	1,660	1,015	695	303

출처: dart.fss.or.kr

1) 타이어가 탄성을 갖도록 하기 위해 넣는 유황.  
2) 여러 가지 고무 화합물을 반죽하는 기계.

무에 필요한 특성을 부여하는 가장 기초가 되는 공정으로 타이어 제품의 품질에 막대한 영향을 미치는 매우 중요한 공정이다.

② 압출공정(Extrusion Process)

정련공정에서 균일하게 혼합된 고무를 압출기의 구금<sup>3)</sup>을 통하여 사양서에서 요구하는 형상으로 형성하는 공정으로 정확한 길이와 윤곽의 Tread를 제조하여 공급하는 작업이 중요하다. 고무자체가 매우 불안정한 물질이므로 구금으로부터 압출되는 압출물의 윤곽은 넓게 퍼지고, 팽창되며 길이는 수축이 발생하므로(Die Swell 현상) 어렵고도 복잡한 공정이다.

③ 압연공정(Calendering Process)

균일하게 혼합된 고무(Compound)를 Mill에서 Warming하여 사양서에서 요구하는 코드지 양면에 Calender<sup>4)</sup>를 이용하여 고무필름을 아주 얇게 입히는 Topping 작업이다. 이 공정에서 중요한 것은 Topping된 코드는 균일한 두께, 적정한 압력,

인장, 작업온도, 접착력을 유지하면서 연속적인 작업이 이루어져야 한다는 것이다.

④ 비드공정(Bead Process)

타이어를 자동차의 Rim(휠)에 장착시키고, Steel Wire에 Compound를 코팅하여 사양서의 요구에 따라 선, 회, 주를 Winding하여 Covering작업, Apex작업<sup>5)</sup>, Flipper작업<sup>6)</sup>을 하여 성형공정에 공급해주는 공정이다.

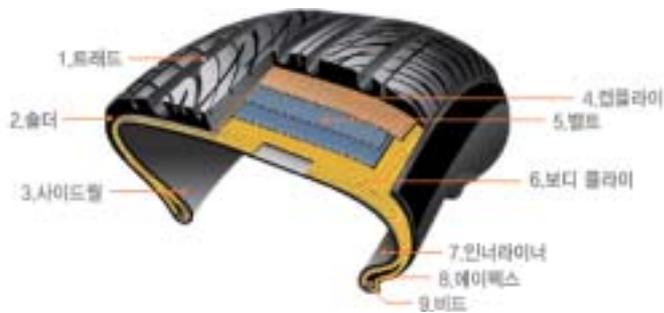
⑤ 재단공정(Cutting Process)

압연공정에서 Topping된 코드지를 사양서에 명시된 제원(폭, 길이 등)으로 재단하여 Pocket이나 성형공정에 공급해주는 반제품 공정이다.

⑥ 포켓공정(Pocket Process)

재단된 코드지를 Band 성형기<sup>7)</sup>에서 사양서에 의해 원통형의 Pocket을 만들어 성형공정에 공급해주는 공정이다. 동 공정은 Carcass Ply(고무층) 매수가 4매 이상인 Bias<sup>8)</sup> 성형에서 주로 사용한다.

<그림 1> 타이어 단면도



- 3) 압출물 형태로 깎아서 만든 철판(압출물 단면모양). 즉, 고무가 나오는 모양을 결정해주는 곳.
- 4) 직물·종이·비닐시트 등의 마지막 다듬질 공정(工程)에 사용하는 기계로서, 두 개의 큰 롤러를 이용하여 고무를 빼내는 기계.
- 5) 하중을 많이 받는 차륜에서 비드의 무리 및 충격을 없애기 위하여 Apex 고무를 넣는 작업.
- 6) 비드 와이어의 흐트러짐을 방지, 보강하여 비드를 감싸서 플라이 연결.
- 7) 원통형의 반제품(Pocket)을 만드는 공정으로 Pocket을 밴드(Band)라고도 한다. 이러한 반제품을 만드는 성형기를 Band 성형기라 한다.
- 8) 타이어는 크게 Radial, Bias 형태로 나누어지는데 Radial 타이어가 더욱 진보된 기술이고 그 전단계가 Bias타이어이다.

⑦ 성형과정(Building Process)

전공정인 압출, 압연, 재단, 비드공정에서 사양에 의해 일정하게 가공 처리된 반제품을 운반하여 성형기에서 사양에 의해 조립하여 Green Tire<sup>9)</sup>를 만들고, 완성된 Green Tire를 가류공정에 인계하는 공정이다. Radial Tire 성형은 Inner Liner, Body Ply, Bead 및 Sidewall을 조립하는 1차 성형과 Belt, Cap Ply, Tread를 조립하는 2차 성형으로 구분된다. 이해를 돕기 위해 <그림 1>을 제시한다.

⑧ 가류과정(Curing Process)

성형된 Green Tire의 내·외측에 이형제를 Spray(Inside Spray, Outside Spray)하고, 건조시킨 후 Mold에 넣고 기류제원(Steam, Hot Water)에 의해 탄성고무인 타이어를 제조하는 공정이다.

⑨ 검사과정(Inspection Process)

타이어 제조에 필요한 원재료의 수입검사와 타이어의 제조상의 공정검사 및 완제품 검사(관능검사, 성능검사)로 이루어지며 결점을 찾아 제품의 질을 유지, 개선시켜주는 공정이다.

### III. 사례기업의 BSC 도입배경

A사는 타이어라는 단일제품을 주력으로 하는 업체이기 때문에 업무에 대한 권한 및 책임의 부여 단위와 부여 정도가 명확하게 구분되지 않는 조직 구조상의 특성이 있었다. 더욱이 60여년을 이어온 전통 속에서 전 임직원이 열심히 일하여 과실은 나

누어 가지고 문제가 생기면 공동으로 책임을 지자는 식의 문화가 뿌리 깊게 자리 잡고 있었다. 그러나 이는 결국 문제에 대해서는 서로 무책임하게 되는 경향을 보여 경영진만이 모든 책임을 지는 문화가 되어 버렸다. 따라서 각 부문이 고객과 주주에 대해 책임을 지는 책임 경영의 구현이 시급하였다. 더욱이 사례기업은 비전에 제시된 바와 같은 신뢰와 가치를 제공하기 위해서는 창의성과 전문성을 바탕으로 고객에게 고품질의 제품과 양질의 서비스를 제공하여야 하며 이를 달성하기 위해서는 효율적인 성과관리가 중요하다는 인식을 하게 된다. 이러한 이유로 사례기업은 BSC를 구축하여 개인별 성과관리까지 연결하고자 하였다. 즉, 비전을 달성하기 위한 조직의 목표는 조직 성과관리 차원에서 관리하며 조직의 역량을 바탕으로 개인별 역량평가를 통하여 개인의 성과관리를 하고자 하였다. BSC 구축시 요구되는 다양한 관점에서의 성과평가지표로 사례기업의 성과에 대한 개념적 정의를 명확히 하고자 하였으며 이를 통해 회사가 지향하는 비전과 전략을 달성하도록 지원하는 역할을 수행하게 하였다.

A사가 BSC를 도입하고 싶어했던 또 다른 이유는 경영의사결정 지원을 위한 조기경보기능에 대한 필요성 때문이었다. 1995년에 경영환경변화에 빠르게 대응하기 위해서 팀제를 도입하였고, 팀 내 성과를 정확히 평가하고 보상할 수 있어야 한다는 의도하에 이듬해에 팀 평가시스템을 도입하였다. 그러나 평가라는 것이 결과가 확인된 후에나 이루어지는 것이므로 경영의사결정을 지원할 수 있는 역할에는 한계가 있었다. 목표와 실적간의 차이의 원인을 규명하고 바람직하지 않은 결과가 발생하기 전에 사전조치를 내릴 수 있도록 성과평가시스템에 조기경보기능을 추가해야 할 필요성이 절실했기 때문에 BSC를 도입하고자 하였다.

9) 가류공정에 들어가기 전에 타이어의 형상만 갖추고 최종 문양이 나오기 전의 타이어.

사례기업은 경영혁신의 과정에서 발생할 수 있는 조직 내 저항 및 거부감을 제거하기 위하여 각 부서를 대표하는 임직원들이 참여한 워크샵과 토의를 거쳐 조직 내 BSC에 대한 이해 및 활용의 공감대를 형성하였다.

#### IV. 사례기업의 BSC 구축 프로젝트

A사는 2000년 7월부터 2002년 9월까지 BSC 시스템을 구축하였으며 구축 프로세스는 크게 전반부와 후반부로 나누어 볼 수 있다. 우선, 전반부에서는 전략의 수립과 조직의 목표 설정, 성과 모니터링 시스템의 설계 및 구축 위주로 진행되었으며 후반부에서는 전사와 부문의 전략적 연계를 명확하게 하고 평가와 보상을 연계하기 위한 목적으로 추진되었다. 즉, 전반부에는 BSC를 도입하여 기존의 방침관리<sup>10)</sup>라는 전략수립 및 관리기법의 문제점을 개선하고자 하였다. 방침관리를 사용할 때에는 차기 사업계획 작성시 부문의 목표를 상향식으로 보고하게 하여 부문이 의도적으로 실제보다 보수적으로 목표를 설정하는 경향이 있어 부문간 목표가 불균형을 이루고, 이에 따라 전사적 목표도 보수적으로 설정되는 상황이었으나 BSC를 구축하고 나서는 차기 사업계획을 수립할 때 목표를 전사에서 부문으로 하달하는 하향식으로 변경함에 따라 부문간의 목표수립 수준이 균일하게 되는 효과를 보게 되었다. 이를 통해 전략수립의 효과성을 높이고 성과관리의 효율성을 높여 자연스럽게 후반부에 평가 및 보상으로 연결되게 한 것이다.

후반부에서는 전사와 부문의 전략적 연계를 명확

하게 보완하였고 성과평가 후에 어떻게 보상과 연계할 것인가를 중심으로 하여 진행하였다.

사례기업의 BSC 구축 프로젝트의 전 과정을 자세히 살펴보면 다음과 같다.

##### 4.1 전략수립, 성과동인, 그리고 시스템 구축

A사의 BSC 구축 전반부 프로젝트는 크게 전략평가(2000년 7월 ~ 8월), 성과동인 도출(2000년 8월 ~ 2001년 1월), 시스템 구축(2001년 1월 ~ 8월) 순으로 진행되었다.

우선, 7주에 걸쳐 전략 평가를 시행하였다. 이때 크게 전사전략과 운영전략을 평가하였는데 전사 전략 평가는 전사비전의 확인과 전략방향 확인 및 검토의 단계를 거쳤고 운영전략 평가는 가치사슬의 확인과 운영전략 타당성 검토로 이루어졌다. 이러한 전략 평가를 바탕으로 새로운 전략체계도를 작성하였다. 전략 평가 단계에서는 이미 수립된 기존의 전략 중 BSC와 연결되는 전략만을 우선적으로 평가하였고 BSC와 연결되지 않는 전략 등은 프로젝트의 범위에 포함하지 않았다.

이러한 평가의 결과 A사에 요구되는 새로운 전사전략은 '수익에 기초한 성장'으로 확인되었다. '수익에 기초한 성장'을 달성하기 위하여 산업구조분석 및 내부역량 분석을 통하여 3가지의 주요동인을 도출하였다. '가치중심의 시장대응', '탁월한 운영능력' 그리고 '국제적 경영활동을 위한 지원체계'가 그것이다. 가치중심의 시장대응이란 브랜드 이미지를 제고시키고 제품별 수익성개선과 품질향상을 통해서 제품의 가치를 높이는 동시에 납기 단축과 시장별 수익성을 개선하고 유통채널 경쟁력을 강화하여 시장의 니즈에 대한 대응을 강화시켜나가는

10) A사의 기존 전략수립 및 관리통제 제도로서 당해연도 9월말에 차기년도 환경을 분석하고 장기적인 관점에서 차기에 달성해야 할 목표를 정하고 사업방향을 설정하여 전사방침을 확정하는 것이다. 그러나 각 부문별 전략의 백화점식 나열로 인하여 전사전략의 방향성 제시나 집중도가 떨어지고 계획수립에 대한 업무량이 방대하여 부수적인 부작용을 일으키는 문제점이 있었다.

는 것을 말하며, 탁월한 운영능력이란 설비 효율화, 원재료 구매 비용 절감, 노동 생산성 향상으로 원가 경쟁력을 강화하고, 가동률 향상과 공정기술 혁신으로 생산성을 높임으로써 실적향상을 이루겠다는 것이며, 국제적 경영활동을 위한 지원 체계란 세계기업의 위상에 맞는 글로벌 스탠다드를 정착시키기 위해 가치경영과 글로벌 인재육성 등 선진기업문화를 구축하겠다는 것이다.

아래의 <그림 2>는 새로운 전사전략에서 전략방향, 전략동인, 전략목표, 운영전략으로 연결되는 전략체계도이다.

사례기업의 BSC 구축 프로세스 전반부를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

#### 4.1.1 전략수립

새로운 전략을 수립하기 위하여 산업구조분석과 SWOT 분석을 실시하여 산업의 매력도와 경쟁우위 정도 및 기업 내부 역량을 파악하였다. 이러한 분석을 통하여 다음과 같은 점을 파악해냈다.

- 타이어 산업이 자본집중적인 산업인 관계로 진입장벽이 높아 잠재적 진입자의 위협은 적으나 브랜드 인지도 개선 및 세계시장 진출 등을 통해 질적이고 세계지향적인 전략을 수립해야 한다.
- 공급자의 교섭력이 약하긴 하지만 제품의 주원료인 고무가 전망 수입에 의존하고 있으므로 전략적으로 원재료 구매의 안정성 확보에 노력

<그림 2> 전략체계도



11) 운영전략은 기 수립된 부분들의 전략을 새로이 도출된 전략 목표와 매칭시키는 작업을 통해 선정하였다. 본 연구에서는 구체적인 제시는 생략한다.

해야 한다.

- 구매자의 교섭력이 높으므로 완성차 업체와의 전략적 파트너십 확보가 중요하며 UHP타이어 등의 지속적인 개발로 경쟁우위를 확보해야 한다.
- 기존 기업간의 경쟁은 매우 치열하며 경쟁구도의 변화는 크지 않을 것으로 보이므로 질적 성장을 통한 기존 시장점유율 유지와 M&A를 통한 외형적 성장 등을 장기 과제로 병행해야 한다.
- 대체재의 위협은 거의 없다.

이상과 같은 분석을 통하여 ‘수익에 기초한 성장’이라는 A사의 전사전략을 도출하였다. A사는 새로운 전략을 달성하기 위해 다음의 5가지 전략동인을 선택하였다.

- ① 제품가치 향상
- ② 시장대응강화
- ③ 원가 절감
- ④ 생산성 향상
- ⑤ 글로벌 스탠다드 경영관리체제 구축

A사는 새로운 전사전략을 수립한 후 이에 따라 각 부문별 BSC를 구축하였다. 주목할 점은 대부분의 BSC 구축 프로젝트가 전사의 BSC를 구축하고 하위 부문으로 연결되는 것과는 달리 A사는 전사의 전략을 수립하고 이를 바탕으로 각 부문이 전사의 전략을 완수하기 위해 추진하여야 할 전략목표와 기 수립된 운영전략들을 대응시키는 방법으로 전략을 재조정하여 부문의 BSC를 위주로 설계하였다는 것이다. 이는 단일제품을 생산하는 기업 특성상 지금까지 애매모호했던 각 부문의 책임경영을 구현하는 것이 무엇보다도 중요하였기 때문에 전사의 BSC 구축보다 부문별 BSC 구축을 우선적으로 완료하여 하부단위의 책임경영을 정착시키려는 의도 때문이었다. 동시에 전사전략의 완성도를 높이

기 위한 부문의 신속한 전략이행이 요구되었기 때문이기도 했다.

#### 4.1.2 핵심업무별 주요성과동인 도출

전략 수립 후 핵심업무별 주요성과동인을 도출하는 과정을 진행하였다. 이를 진행 순서대로 설명하면 다음과 같다.

##### ① 초기단계

조직을 이해하기 위하여 업무분장, 직무권한규정 및 방침내용 검토 등을 통해 조직 업무를 파악하였다. 이렇게 얻은 조직에 대한 이해를 바탕으로 조직의 업무프로세스를 확인하고 조직의 현행 성과지표를 수집, 분석하였다.

##### ② 확인단계

워크샵과 토의, 설문지 검토 및 인터뷰 등을 거쳐 조직별 운영전략을 도출하고 전략목표와의 상충관계를 파악하였다. 이러한 절차를 통해 현행 성과관리체계의 문제점 및 개선방향 등을 파악할 수 있었다. 또한 주요성과동인 분석을 실시하고 주요성과동인을 이용하여 핵심성공요인(CSF; Critical Success Factor 이하 CSF)을 도출하였다. 이러한 프로세스를 거쳐 사례기업의 전략체계도를 작성할 수 있었다.

##### ③ 선택단계

이 단계에서는 워크샵, 토의 그리고 우수사례분석 등을 통해 CSF를 평가할 수 있는 주요성과지표(KPI; Key Performance Indicator 이하 KPI)를 선정하였다. 먼저 CSF와 운영전략 등을 반영하여 예비 성과지표 리스트를 도출하고 이에 대하여 전략 및 CSF와의 연계성, 정보의 유용성, 지표의 이해가능성, 지표측정의 용이성, 기타 사항

<표 2> A사 생산현장의 KPI 예

관 점	KPI
재 무	생산량, 생산계획 준수율, 표준원가 차이, 임금생산성 등
고 객	직행률, 클레임 비용 등
내부프로세스	가동율, 고장율, 불량률, 재해건수, 자동화율 등
학습과 성장	이직율, 보전원 기능도, 표준작업 이행률 등

등으로 구성된 5점 척도의 설문 조사를 실시하였다. 이렇게 설문 조사한 결과를 분석하여 1차 KPI 안을 도출하였다.

④ 구조화단계

이 단계에서는 워크숍을 통하여 최종 KPI 확정 및 지표 정의서 작성과 지표 현실화를 위한 향후 선결 과제 정의 및 담당자 선임 등을 하였다. 이후 부문의 KPI의 팀별 연계를 통해 각 팀의 일상적인 업무 수행과 관련된 추가 지표를 도출하였다. <표 2>는 이러한 과정을 통해 확정된 사례기업 생산현장의 KPI의 일례이다.

4.1.3 BSC 시스템 구축

사례기업은 새롭게 작성된 전략체계도와 이에 따라 도출된 CSF 및 KPI를 바탕으로 IT 시스템을 기반으로 BSC 시스템을 구축하였는데 이 과정을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

① CPM(Corporate Performance Monitor 이하 CPM)을 활용한 BSC 시스템 구축

사례기업의 BSC 시스템 구축은 SAP사의 전략적 전사관리(SEM:Strategic Enterprise Management 이하 SEM) 시스템으로 구축하였다. SEM은 전사적 전략경영을 지원하기 위한 시스템으로서 여러 가지 모듈로 구성되어 있는데 A사는 그 중 KPI를 통해 기업의 성과를 측정 및 분석할 수 있는 CPM

을 메인시스템으로 채택하였다. 이를 통해 정보제공의 효과성을 높여 경영진으로 하여금 부문별 경영현황을 한눈에 볼 수 있게 하고, 나아가 전략적 성과의 모니터링, 성과별 원인분석을 통한 전략적 대응 및 성과간 인과관계를 파악할 수 있게 하였다.

A사는 부문단위를 책임경영의 단위로 확정하고 BSC 시스템 구축의 대상을 전사와 부문으로 나눠 시스템 구성 요소들을 설정하는 작업을 수행하였다. CPM 설계를 위하여 전략평가의 결과로 나타난 전략방향을 대분류로 구분하고 CSF를 각각의 대분류에 배치시켰다. 그리고 CSF를 평가하기 위한 KPI의 Pool을 만들었는데 여기에는 KPI의 정의, 보고되는 데이터의 속성, 시스템을 통해 보고되는 데이터의 원천을 지정하였다. 그리고 설정한 CSF와 KPI를 각각의 책임자와 연결하였다. 이때, 각각의 KPI에 대하여 책임자, 과거 실적, 그리고 성과평가가 가능하도록 화면을 구성하여 실제 전략달성 여부를 파악할 수 있게 하였다. 또한 KPI의 차이분석이 가능하게 하여 각 부문별로 전략달성에 문제가 되는 KPI를 파악할 수 있게 하였으며, 각 부문별 전략과 KPI별 인과관계를 규명하여 체계화하였다.

② BW(Business Warehouse 이하 BW)를 이용한 BSC 시스템의 구축

BW 구축 프로젝트는 전략적 성과관리를 위한 DW(Data Warehouse 이하 DW) 구축을 목표로 진행하였다. 구축된 BW는 전사적 성과관리 및 전략적 의사결정을 지원하기 위한 다차원의 데이터

분석을 가능하게 하기 위해서 SAP R/3 시스템 및 A사의 레가시(legacy) 시스템으로부터 발생하는 다양한 데이터 관리를 지원하는 시스템이다. BW 구축 프로젝트를 통하여 KPI에 대한 DW 구축과 동시에 상세하고 다차원적인 분석이 지원되는 보고 시스템을 구현하였다. 그리고 전사의 전략체계도를 바탕으로 부문의 운영전략을 달성하기 위한 CSF를 도출하고 관점별 인과관계를 규명하여 부문별 전략체계도를 완성하였으며, 각각의 CSF의 달성 여부를 측정하는 KPI를 도출하고 지표 정의서를 통하여 명확히 하였다. 부문별로 도출한 전략체계도, CSF, 그리고 KPI를 SAP-SEM으로 시스템화 하였으며, 데이터는 SAP-BW를 통하여 구조화하였다.

프로젝트의 진행은 우선 BW에 대한 직원 교육 및 BW, SEM 프로토타입 개발로 시작하였고 다음 단계로 도출된 KPI에 대한 이해와 구현 가능성 및 시스템 구현 범위 그리고 일정에 대한 세부 검토 작업을 진행하였다. 이 후 KPI에 대한 데이터 요구 분석 및 소스시스템 분석과 이를 바탕으로 BW 시스템에 대한 개발 및 구축된 시스템에 실제 데이터를 입력하고 테스트하는 작업을 진행하였다.

#### 4.2 보상과의 연계, 전사 및 부문간의 전략적 연계 명확화

A사의 BSC 구축 후반부 프로젝트는 전반부 프로젝트를 통해 구축된 모니터링의 결과를 임직원의 보상과 연계하자는 필요성과 전반부 프로젝트의 결과를 전 직원들에게 충분히 이해시킬 필요성, 그리고 실제 적용을 위해 전사 및 부문간의 전략적 연계를 명확히 해야 할 필요성 등이 제기되면서 시작되었다. 우선 처음에 계획했던 모니터링을 통한 조기경보시스템이 구축되었으므로 모니터링의 결과를 임직원들의 보상과 연결하자는 요구가 제기되었다.

성과보상 프로젝트를 위하여 우선 A사의 현 급여 수준을 분석하기로 하였다. 사례기업의 전략목표 중의 하나인 글로벌 인재육성을 위해서 원가경쟁력을 유지하는 수준에서 고정급의 인상과 추가적인 인센티브 제도를 도입하고자 했기 때문이다.

후반부 프로젝트에서는 KPI와는 별도로 PM(Performance Measure 이하 PM)이라는 것을 작성하여 성과보상을 위한 평가지표로 관리하게 하였다. 부문 전략의 수행을 목적으로 하는 KPI와 성과평가를 위한 PM을 별도로 관리하는 것은 각 부문에서 아직까지도 전략의 실행을 위한 지표로 KPI를 인식하는 것이 아닌 기존의 방침관리 지표와의 차이를 느끼지 못하여 KPI의 실적을 올리는 데만 열중하여 부문간의 협조가 이루어지지 않아 전사전략을 달성하는데 문제가 있는 것으로 파악되었기 때문이다. 따라서 각 부문에서 성과평가의 지표인 PM의 내용을 합의하여 두 가지의 지표를 별개로 운영하였다. 예를 들어 생산현장의 성과지표로는 생산중량당 생산비용(30%), 표준원가 차이율(10%), OE 수율(20%), 생산납기 준수율(20%), 종업원 만족도(20%) 등이다. 그러나 이러한 지표의 복수 운영은 충분한 시간을 두고 단일 지표로 통합하는 것이 효율적일 것이다.

임원의 보상 체계는 조직성과와 연계시키고, 개인보상의 경우는 성과와 직무가치를 반영하였다. 이에 따라 임원의 경우에는 EVA를 인센티브의 기준으로 삼고 임원이 담당하는 부문의 PM으로 임원간에 인센티브를 차등 지급하기로 하였다. 직원의 경우에는 전사 경상이익을 인센티브의 재원으로 하고, 팀장의 경우에는 부문 PM과 팀 KPI를 각각 50%씩 반영하여 인센티브를 차별화하고 팀원의 경우에는 팀 KPI와 개인 목표실적을 각각 50%씩 반영하도록 하였다. 이처럼 사례기업은 임직원의 성과에 BSC 성과지표를 반영함으로써 전략과 평가가 일관되도록 하였다.

사례기업은 BSC 시스템에 보상을 연계하는 후 반부 프로젝트를 시작하면서 임직원들의 이해 수준을 높이기 위한 방법으로 워크샵을 활용하였다. 물론 전반부 프로젝트에서도 워크샵 등을 진행하였으나 임직원들의 보다 폭넓은 이해와 지지가 필요하다고 판단하였기 때문이었다. 동시에 BSC 시스템의 실제 적용을 원활히 하기 위하여 전사에서 부문으로 전개되고, 부문에서 팀으로 전개되는 전략달성의 계층구조를 명료하게 정의하였다. 전반부 프로젝트에서는 책임 경영의 단위를 부문으로 설정하고 주로 부문단위의 BSC를 구축한 것에 주력한 반면 후반부 프로젝트에서는 전략 달성을 위한 전사차원의 전략적 체계를 명확히 하고 이를 하위 단계의 조직으로 연결할 수 있도록 정의하였다. 따라서 실행의 주체가 되는 팀 단위 KPI를 명확히 하였다. 다음으로는 워크샵을 통하여 전사 전략체계도 및 KPI의 선정에 최고 경영자 주관 하에 임원들이 모여 논의하고 팀장들이 참석한 워크샵을 통해 확정시키도록 하였다. 전사 KPI 선정 워크샵을 실시하고 그 결과를 가지고 부문별 KPI 선정 워크샵을 개최하였다.

또한, 그 동안 방침 관리를 통해서 실행되어 오던 목표설정의 상향식 프로세스를 하향식으로 바꾸었으며 담당자가 최고 경영진에게 일대일 보고하고 지적사항을 보완하던 방식에서 이해 당사자들이 참석하는 워크샵을 통해 합의 및 공유과정을 거치도록 변경하였다.

## V. BSC 구축시의 주요 문제점, 성공요인과 기대효과

사례기업을 중심으로 BSC 구축시의 주요 문제점과 성공요인, 그리고 기대효과를 살펴보면 다음

과 같다.

### 5.1 주요 문제점

#### ① KPI에 대한 책임 논쟁

부문에 선정된 KPI가 애매하거나 성과를 내기가 어려운 KPI의 경우, 그 결과에 대하여 과연 누가 책임을 져야 하는가에 직원들의 관심이 쏠리면서 이해가 엇갈렸고 이는 효과적인 목표 달성에 걸림돌이 되었다. 향후 이의 개선을 위하여 경험과 지식을 축적하여 표준화된 KPI 관리가 필요할 것이다.

#### ② KPI 평가의 일관성 상실

동일 KPI에 대하여 표준화되지 않은 KPI 평가로 인해 부문간의 상이한 평가 결과가 나와 평가의 일관성을 잃는 경우가 발생하였다. KPI의 일관된 평가 기준이 정해지지 않고서는 정확한 성과평가를 기대하기 곤란하므로 반드시 BSC를 구축함에 있어 KPI별로 측정의 객관성과 일관성을 확보하여야 하며 이를 위하여 새로운 KPI에 대하여는 충분한 검토와 사전 교육이 필요할 것이다.

#### ③ KPI와 PM 지표의 별도 사용

KPI에만 지나치게 매달리는 상황이 발생하여 성과평가를 위하여 PM이라는 별도의 지표를 사용하여 균형을 잡아야 했다. 이는 BSC시스템 운영의 경험이 부족했기 때문이기도 하지만 또한 BSC 시스템의 전반적인 성격에 대한 조직원의 이해도가 높지 않았다는 것을 보여주는 것으로 BSC 시스템이 정착될 때까지 지속적으로 각 개인의 성과가 어떻게 전사 전략에 영향을 끼치는지 교육할 필요가 있음을 보여준다.

#### ④ 새로운 시스템에 대한 임직원의 거부감

거의 모든 업무를 관리하던 이전의 방침관리에

서 KPI만을 관리하는 BSC 시스템으로 전환하자 업무누수에 대한 염려가 많았다. 이는 새로운 시스템이 도입될 때 생길 수 있는 조직원들의 막연한 두려움으로써 A사는 CEO의 강력한 의지와 각 부문장들의 적극적인 참여로 이를 극복해 나갔다.

## 5.2 성공요인

사례기업의 BSC 구축 성공요인을 살펴보면 다음과 같다.

### ① CEO의 강력한 의지

BSC 구축에서 CEO의 역할은 대단히 중요하다. 왜냐하면 CEO의 역할에 따라 BSC 구축의 효과가 좌우되기 때문이다. BSC의 도입 효과는 CEO가 들인 시간 및 노력에 비례한다고 해도 지나친 말은 아닐 것이다. A사의 CEO는 그간 A사가 겪었던 문제들을 잘 알고 있었다. 책임이 불분명한 조직, 문제 발생시에 경보기능이 없고 평가기준이 모호한 성과관리 시스템의 문제점을 누구보다도 잘 알고 있었던 것이다. 사례기업의 CEO는 BSC 구축 프로젝트를 강력하게 후원해 주어 프로젝트가 완성되어감에 따라 담당 직원들에게 가해지는 압박과 임직원들의 원성을 막아주었고 프로젝트가 신속히 진행될 수 있도록 협조를 아끼지 않았다.

### ② 프로젝트 관리부서의 장악력

전략기획팀이라는 관리조직의 강력한 장악력에서 사례기업의 성공요인을 찾을 수 있다. 사례기업의 전략기획팀은 프로젝트가 시작될 당시 충분한 시간을 두고 비전과 전략을 수립하도록 하여 향후에 잘못된 결과가 도출되어 프로젝트가 실패하는 것을 미연에 방지하도록 하였으며 프로젝트가 완료되어감에 따라 가깝게는 입사동기들로부터 시작하여 높게는 임원진들까지 조직내 많은 구성원들의 쏟아지

는 불만에 유연하고 능동적으로 대처하였다. 친분을 내세워 성과지표를 변경하거나 달성하기 쉬운 목표를 부여받으려는 직원도 있었고, IT 시스템화가 갖추어졌음에도 불구하고 기존의 서면보고양식으로 보고하려는 임원들의 압력은 가히 상상을 초월하는 것이었다. 하지만 사례기업의 전략기획팀원들은 회사의 성장을 위해서는 BSC의 구축이 필요하다는 강한 믿음을 갖고 있었으며 따라서 모든 외부의 압력과 거부감에 적극적으로 대처하였다. 아무리 CEO의 의지가 강력하다 하여도 이를 수행하는 부서의 직원들이 안이하게 대응한다면 CEO의 의지는 달성될 수 없을 것이다. 이런 의미에서 사례기업의 BSC 구축 프로젝트 담당부서의 노력은 더욱 빛을 발한다.

### ③ 성공적인 변화관리

다수의 워크샵과 세미나를 통하여 조직 구성원들에게 변화의 필요성을 교육시켰고 이를 통하여 현재 진행되고 있는 BSC 프로젝트가 전략 프로젝트를 제대로 인식하게 했다는 것이다. 즉, BSC 구축 프로젝트가 단순한 IT화 프로젝트가 아닌 회사의 비전과 전략을 개개인의 성과에 연결하고 이의 결과에 따라 보상으로 이어지는 전사적 전략 프로젝트라는 것을 알림으로써 조직원들의 이해를 구하고 거부감과 부적응을 극복한 것이다.

### ④ 업무프로세스의 IT 시스템화

업무프로세스를 적절히 IT 시스템화함으로써 자료수집 및 분석업무에 소요되던 시간을 대폭 줄이고 직원들이 전략과 연계된 활동에 많은 시간을 할애할 수 있도록 하였다는 것이다. 2002년 10월 CPM 시스템을 활용한 첫 월간 경영회의를 통하여 CPM 화면을 보고의 표준으로 채택하여 SAP-CPM과 BW를 통하여 제공할 수 있는 다양한 정보분석 능력을 경영진이 충분히 활용할 수 있게 됨

에 따라 전략관련 프로세스를 한 단계 업그레이드 시켰다.

### 5.3 기대효과

그렇게 구축한 BSC 시스템은 다음과 같은 효과를 가져왔다.

① BSC 구축을 통하여 전략달성 여부를 실시간 체크하고 전 직원과의 의사소통이 용이해져 목표 달성이 수월해졌다. 기존의 A사가 상향식의 전략 수립 후 방침관리라는 도구를 활용하여 전사적 전략을 팀 단위로 하향하던 방식에서 전 직원 모두가 전략의 인과관계를 통해 자신이 속한 부문의 전략을 파악할 수 있게 되었다. 따라서 전략 달성의 과정을 확인할 수 있고 BSC를 적용함에 따라 공유해야 할 정보들에 대한 의사소통이 원활해지게 되었다. 또한 전략달성을 구체적인 용어로 정의하고 하위조직으로 연계해 놓으므로 인해 구성원의 전략 이해도도 높아졌다. 이는 보다 높은 성과로 이어지고 있다.

② BSC를 구축하면서 고객에 대한 각 부문의 책임을 명확히 집중화시킴에 따라 A사에 대한 고객의 만족도가 증가하였고 이는 재무적 성장으로 이어져 전사 전략을 달성할 수 있는 기반이 마련되었다.

③ KPI를 중심으로 전략수립 및 자원배분, 성과 평가에 따른 보상을 연계함으로써 업무흐름이 명확하게 이어지게 되었다. 전략에 연계된 KPI를 부문별로 할당하고 각 조직은 할당된 KPI를 달성하기 위해서 부문의 역량을 집중함에 따라 전략의 성공적 이행이 증가되었고 적시 피드백을 통하여 문제의 소지를 조기에 발견하게 되었다. 이에 따라 각

조직의 핵심역량이 강화되었고 이는 적절한 성과 평가로 이어져 임직원들이 질적으로 향상된 보상을 받게 되었다.

## VI. 결론

본 사례연구를 통해 기존 성과평가의 한계를 뛰어넘는 성과평가의 도구로서 그리고 동시에 전략관리 시스템으로서 활용되는 BSC 시스템이 기업에서 어떻게 구축되는가를 살펴보고 BSC 구축시의 문제점과 성공요인, 기대효과 등에 대하여 살펴보았다.

최근 들어 많은 기업들이 양적인 성장에서 질적인 성장으로 전략의 패러다임을 전환하고 있으며 이에 맞추어 경영관리 및 성과평가 프로세스의 변화를 시도하고 있다. 특히 BSC는 재무, 고객, 내부 프로세스, 그리고 학습과 성장 등 4가지 관점의 성과 평가와 경영 전략 모니터링 기능도 수행할 수 있는 이론적 기반 확대로 많은 기업들이 관심을 가지고 있는 경영 혁신 기법 중의 하나이다.

A사의 BSC 시스템은 비전과 전략의 연계성을 충분히 반영하고 있으며 성과 평가 지표가 각 관점별 인과관계 및 합리적인 CSF 도출과정을 통해 전략적 성과지표로 구성되어 있으므로 KPI가 전략을 충실하게 잘 반영하고 있는 것으로 평가되며 BSC가 평가 및 보상과 연계되어 성숙한 프로세스의 모습을 갖추고 있다.

사례기업이 BSC를 앞으로 유지 발전시키기 위해서는 전사단위의 전략과 부문단위의 전략이 잘 연계 되도록 관리하여야 하며 이를 위해서는 부문의 명확한 위상정립과 책임 구분도 병행되어야 할 것이다. 앞으로 국내 많은 기업들이 전략적 성과평가 시스템으로 BSC 시스템 도입에 대해 고려할 것으로 예상할 수 있는데 무엇보다도 성공적인 시스템의 구축을

위해서는 비전 선정 단계부터 충분한 시간을 가지고 프로젝트를 수행할 때만이 CSF와 KPI 수립 등 프로젝트 후미 단계에서 논리적 흐름의 부조화를 제거할 수 있을 것이다. 그리고 설정한 관점간의 유기적인 연결, CSF를 선정함에 있어 조직 내 이해관계에 의해서 비전과 전략으로부터 도출된 성과지표 항목들이 변경되는 것을 최소화시킬 수 있는 의사소통 장치도 마련되어야 하며, KPI 평가 시 일관된 평가를 위하여 지표별로 표준화된 정의, 그리고 BSC 시스템을 중심으로 전략이행 결과가 효과적으로 피드백되고 그 결과 부족하거나 필요하다고 판단되는 사항 등을 학습할 수 있는 유연하고 능동적인 조직 문화도 마련되어야 할 것이다.

### 참고문헌

Eccles, R.(1991) "The Performance Measurement Manifesto," *Harvard Business Review*, Jan/Feb, pp.131~137.

Kaplan,R.S., and D.P.Norton.(1992) "The Balanced Scorecard: Measures The Drive Performance," *Harvard Business Review*, Jan/Feb, pp. 71~79.

\_\_\_\_\_, and \_\_\_\_\_(1993) "Putting the Balanced

Scorecard to Work," *Harvard Business Review*, Sept/Oct, pp.134~147.

\_\_\_\_\_, and \_\_\_\_\_(1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, MA : Harvard Business School Press.

\_\_\_\_\_, and \_\_\_\_\_(1996) "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review*, Jan/Feb, pp.75~85.

\_\_\_\_\_, and \_\_\_\_\_(2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press.

\_\_\_\_\_, and \_\_\_\_\_(2004), *Strategy Maps*, Harvard Business School Press.

Olve, Nils-Goran, Jan Roy, and Magnus Wetter (1999), *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons.

최진열(2004), "산업분석", 하나경제연구소  
 금융감독원 전자공시 - [dart.fss.or.kr](http://dart.fss.or.kr)  
 삼성경제연구소- [www.seri.org](http://www.seri.org)  
 하나금융경영연구소 - [www.hanaif.re.kr](http://www.hanaif.re.kr)  
 대신증권 - [www.daishin.co.kr](http://www.daishin.co.kr)  
 삼성증권 - [www.samsungfn.com](http://www.samsungfn.com)  
 세종증권 - [www.sejongiz.com](http://www.sejongiz.com)

## Building a BSC Management System: The Introduction, Building and Success Factors of the Balanced Scorecard

Soon-Kee Kim\* · Chang-Dai Lee\*\* · Sung-Ho Shin\*\*\*

### Abstract

The purpose of this study is, by analyzing the whole procedure for implementing a BSC system, to provide a best practice for not only companies which would initiate the BSC in the near future but also other companies which have been already experiencing difficulties in driving cost-effective results from the BSC. In order to fulfill the purpose, a Korean manufacturer ('A' Company), which is known for adopting and implementing the BSC system successfully, is taken as a benchmark model.

In this study, Company A's business history and characteristics as well as the background factors for applying the BSC are included. Also an analysis of Company A's BSC implementation procedure is included. The analysis mainly consists of two sections. The first part deals with articulating strategy, selecting KPI, and building a BSC system. The second one deals with linking compensation to BSC measures.

Key Words: BSC, Performance Evaluation, Compensation

---

\* School of Business Administration, Sogang University

\*\* Department of Business Information, Kyung-Won College

\*\*\* Economic Research Center, Korea Life Insurance Co.,Ltd