

## Malcolm Baldrige와 Balanced Scorecard의 연계에 관한 연구\*

차 정 현\*\* · 김 수 옥\*\*\*

### 〈目 次〉

요약	IV. Balanced ScoreCard
I. 서 론	V. MB-BSC 연계 - 토지공사 사례를 중심으로
II. 성과측정의 의미와 필요성	VI. 결 론
III. Malcolm Baldrige	

### 요약

본 연구는 말콤 볼드리지 요소와 BSC의 각 관점의 KPI 지수간의 연계를 통하여 기업 경영 품질 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 노력이 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.

주제어: 성과평가, 경영품질, 말콤 볼드리지, BSC, 말콤볼드리지와 BSC의 연계, 전략과의 연계

\* 본 연구는 서울대학교 경영정보연구소의 연구비 지원에 의해 작성되었음.

\*\* 서울대학교 경영대학 박사과정

\*\*\* 서울대학교 경영대학 조교수

## I. 서론

1931년 Shewhart가 '생산제품의 경제적 품질관리(Economic Control of Quality of Manufactured Products)'라는 책에서 대량생산시스템의 산포관리를 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.

과거 기업의 경영성과는 주로 결과변수(lagging indicators)인 재무 지표에 초점이 맞추어져 왔다. 이에 따라 기업 내 여러 부서들의 활동이 기업의 전략과 인과관계로 연결되어 전체적인 성과를 최적화(global optimization)하기 보다는 부분적인 부서의 성과를 최적화(local optimization) 하는데 그쳤으며, 따라서 부서간의 조화도 원활하지 못하였다. 즉 조직의 전략이 부서 활동들의 논리적 인과관계라는 인식을 하지 못한 것이다. 전통적으로 기업에서 사용해 온 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 환경 하에서는 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 올바로 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 성과측정시스템에는 이윤, 수익성, 주주가치 등 재무성과뿐만 아니라, 고객과의 관계, 공급자와의

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

본 연구에서는 성과측정의 의미와 필요성을 살펴본 후, 기업 성과 평가 모형으로서 Malcolm Baldrige와 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.

## II. 성과측정의 의미와 필요성

### 2.1 성과측정의 의미

“측정할 수 없는 것은 관리할 수 없다(you cannot manage what you cannot measure)”, “기대하는 것을 얻는 것이 아니라 측정하고 점검하는 것을 얻을 수 있다(you get what you inspect, not what you expect)”라는 말은 성과측정의 중요성을 강조하는 말이다. 이 말은 성과의 계량화를 통한 관리의 실효성을 나타내는 말로 우리가 성취한 바를 측정하고 비교하고 이를 추적할 수 있을 때 미래의 발전을 이끌어낼 수 있다는 것이다.

성과(performance)라는 것은 우리가 취한 행동(actions)의 효과성(effectiveness)과 효율성(efficiency)을 나타내는 것으로 경영학에서 추구하는 두 가지 중요한 변수이다. 여기서 효과성이란 설정한 목표수준에 우리의 행동 결과가 근접한 정도를 의미하고, 효율성이란 특정 수준의 결과를 가져오기 위해 기업의 자원이 경제적으로 활용되는 정도를 말하는 것으로 투입 대비 산출의 개념이다. 따라서 기업이 이루어낸 성과의 수준은 기업이 취한 일련의 행동들의 효과성과 효율성의 함수라고 말할 수 있다.

그런데 이러한 성과, 즉 우리가 취한 행동의 효율성과 효과성은 관리를 위해 계량적으로 측정할 필요가 있으며, 측정을 하기 위해서는 소위 성과지표(performance measure)라는 것이 필요하다. 따라서 성과지표란 우리가 취한 행동의 효율성과 효과성을 계량화하기 위해 사용되는 수치적 변수(metrics)라고 정의할 수 있으며, 성과측정이란 간단히 말해 이러한 성과지표를 이용하여 우리가 취한 행동의 효율성과 효과성을 계량화하는 과정이라고 말할 수 있다. 이러한 성과측정을 위해서 기업들은 나름대로의 성과측정시스템을 갖추고 있다. 시스템이란 이러한 공동 목표를 달성하기 위하여 상호작용하는 구성요소들의 집합이라고 정의할 수 있다. 따라서 바람

직한 성과측정시스템은 다음과 같은 구성요소를 포함하고 있어야 한다.

우선, 기업이 취한 행동의 효과성과 효율성을 계량화하는데 사용되는 일련의 성과지표가 존재하여야 한다. 그리고 이러한 성과지표를 이용하여 기업의 성과를 주기적으로 측정하여 얻은 결과물을 효율적으로 수집하고 분석하며, 그 분석 결과를 해석하고 전파하며 내부적으로 의사소통할 수 있는 하부구조(infrastructure)가 필요하다. 이러한 하부구조는 사실에 근거한 의사결정과 이 의사결정에 근거한 후속적인 행동을 유발하게 된다. 그러나 이와 함께 바람직한 성과측정시스템이 갖추어야 할 가장 중요한 요소를 현재 기업에서 사용하고 있는 성과지표나 성과목표, 그리고 사업 전략의 타당성을 다시 검토할 수 있는 과정이라고 할 수 있다. 이러한 과정이 성과측정시스템에 포함됨으로 해서 기업은 자신들의 전략과 경영이론을 수정할 수 있는 전략적 학습과정을 거칠 수 있게 되기 때문이다.

## 2.2 성과측정의 필요성

일반적으로 기업에서 성과를 측정하는 목적은 크게 네 가지로 요약할 수 있다.

첫째, 기업의 현재 위치를 파악하고 경쟁자의 위치와 비교함으로써 기업이 어떠한 방향으로 나아가야 할 것인가를 알기 위해서이고, 둘째, 기업이 업무를 얼마나 잘 수행하고 있는지를 내부적으로 의사소통하고 외부적으로 공표하기 위해서이며, 셋째, 기업이 잘하고 있는 분야와 미흡한 분야를 판별함으로써 개선이 필요한 부분의 우선 순위를 결정하고, 이러한 우선순위에 맞추어 기업의 한정된 자원의 배분근거를 마련하기 위한 목적이 있으며, 넷째, 성과측정을 통하여 조직구성원들로 하여금 이전과는 달리 행동하도록 하고 업무처리 방법을 변모시키도록 함으로써 조직의 진보를 이끌어내기 위함이다.

그러나 전통적으로 기업이 사용해온 성과측정 시스템은 이러한 성과측정의 목적을 달성하는 메커니즘으로는 미흡하였다. 전통적으로 기업이 사용해온 성과측정의 가장 큰 비판은 기업의 성과가 재무적인 척도에 너무 의존되어 왔다는 것이다(Johnson & Kaplan 1987, Peters 1987, Eccles 1991, Eccles & Pyburn 1992, Kaplan & Norton 1992, Smith 1992, Shank & Govindarajan 1993, Hofferker & Goldenberg 1994, Ittner & Larket 1998, Neely 1998).

사실 아직도 많은 기업에서 기업의 성과라는 것은 당기순이익이나 투자수익률, 자기자본수익률 등과 같이 과거 기업이 취한 행동의 결과를 나타내는 재무 지표에 초점이 맞추어져 있는 경우가 많다. 그러나 기업의 성과는 재무적인 측면에서만 뿐만 아니라 조직의 혁신과 학습능력, 고객 및 공급자 관계, 종업원 만족, 내부 프로세스 개선 등 비재무적이며 정성적인 측면에서도 평가

되어야 하며, 이 모든 측면에서의 개선을 위한 기업의 모든 활동과 프로세스는 궁극적으로는 기업 전략과 연계되어 하나의 커다란 경영이론을 이루어야 한다. 따라서 오늘날 성공적인 기업으로 존속하기 위해서 기업은 자신들이 추구하는 전략, 수행하는 활동, 그리고 성과의 측정이라는 세가지 축의 관계를 밀접히 상호작용하는 삼각구도로 인식할 필요가 있다.

예를 들어, 기업이 보다 나은 품질을 추구하고자 하는 전략적 목표를 전개할 필요가 있을 뿐만 아니라 이러한 활동들이 과연 품질의 향상을 이끌어 내고 있는지를 구체적인 자료로써 주기적으로 평가하고, 이에 근거하여 사업 전략을 수정할 수 있는 성과측정시스템을 마련할 필요가 있는 것이다. 기업의 바람직한 성과측정이란 기업이 설정한 전략적 목표를 달성하기 위하여 일련의 활동들을 인과관계로 연결시켜 전개하고, 이의 결과를 주기적으로 구체적인 자료로써 평가하며, 미흡한 부분에 대한 수정조치와 함께 성취된 개선사항을 공표 및 보상하고 이를 피드백함으로써 기존의 전략을 수정하는 일련의 순환과정이다.

즉, 기업에서 성과를 측정하는 일은 자신의 건강상태를 점검하기 위해 필요할 뿐만 아니라 현재 추구하고 있는 전략의 타당성을 다시 생각해보고 이를 수정하기 위해서도 필요하다.

### 2.3 전통적 성과측정의 문제점

지금까지의 재무적 측정지표들은 '이미 행해진 결정들의 결과'는 보여주지만 '장기적 전략개발을 위한 적절한 지침'을 보여주지는 못했다(Olve, Roy & Wetter 1999). 또한 최근 경제학자 또는 회계학자들간에 재무보고가 다른 기업의 정보제공요소들에 비해 중요도가 감소되고 있음이 지적되고 있으며(Lev, 1996; Grojet, 1993), 이러한 현상은 재무보고에 포함되지 않은 무형자산의 중요성이 상대적으로 증대되었기 때문이라고 해석하는 견해가 지배적이다(Bradley 1996; Arthur 1996).

무엇보다도 이제까지의 재무적 측정지표들은 측정 주체라 할 수 있는 경영자, 주주, 종업원 모두에게 치명적 한계를 보여주고 있다.

첫째, 재무적 측정지표만으로는 경영자가 올바른 전략수립과 의사결정을 수행할 수 없다. 경영자 관점에서 살펴보면 전통적 재무적 측정지표들은 지난 활동들에 대한 결과만을 보여줄 뿐이므로 '전략적 목표와 일관되지 않은 행위'에 이르게 할 수 있다(Goldenberg & Hoffecker, 1994). 즉, 재무적 관점의 측정에 고정됨으로써 제품품질, 고객만족도, 배달시간, 공장의 유연성, 신제품의 리드타임, 더 높은 수준의 종업원 노하우 등과 같이 '덜 실체적이고 비재무적인 측정지표'들을 무시하게 만들고(Peters, 1987), 이로 인해 '시기별 부분 최적화'를 초래하여 '장기와 단기 사이의 균형 달성'을 어렵게 한다(Olve, Roy & Wetter 1999).

둘째, 재무적 측정지표는 주주들에게 투자를 위한 명확한 기준을 제공해주지 못한다. 재무적 측정지표들은 그것만으로 진정하고 공정한 사업현황을 제공할 수 없다(Johnson & Kaplan 1987). 재무적 핵심비율들의 초점이 외부보다는 내부에 맞추어지고, 내부적으로 개발된 기준에 근거하여 이전 회계연도와 비교되어지기 때문에 기업을 경쟁자들과 공정하게 비교하는 것이 더욱 어렵다(Eccles & Pyburn 1992).

셋째, 재무적 측정지표는 조직체의 대다수를 차지하고 있는 일반 종업원들에게는 무의미하다. 종업원들은 재무적 측정지표의 월별, 분기별 보고서에 나타난 숫자들이 업무와 관련해서 어떤 의미를 나타내는지 알지 못하며 시스템들의 복잡성은 일선의 업무 유연성을 방해하기도 한다(Shank & Gorindarajan, 1993).

이와 같이 단순한 재무적 지표는 경영자에게는 기업의 전략수입에 불균형을 초래하여 올바른 의사결정을 저해하는 요인으로 작용할 수 있고 이를 개선하기 위해 재무적 지표와 함께 비재무적 지표를 동등한 수준으로 관리할 필요가 있는 것이다.

이에 따라 본 연구에서는 기업경영과 관련된 제 영역에 대한 고찰이 가능한 말콤 볼드리지 평가 항목을 살펴보고, 기업 경영 성과 측정을 위한 구체적 평가항목을 제시함으로써 부시간 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.

### Ⅲ. Malcolm Baldrige

급격한 환경변화를 겪고 있는 기업현장에서는 끊임없는 경영혁신의 필요성이 제기되고 있다. 경영품질도 그러한 경영혁신의 일환이라는 것을 부정할 수 없다. 조직이 경영품을 도입한다는 것은 어떤 다른 개별적인 혁신기법을 도입하는 것과는 다르다. 경영품질은 일회성 프로젝트가 아닌 지속적으로 추진되어야 하는 전사적인 변화프로그램이며, 나아가 조직의 먼 미래를 바라보는 전략적 '품질여정(Quality Journey)'이라고 이해해야 할 것이다.

현재 미국, 유럽, 일본 등 세계 여러 나라에서 품질상을 제정하여 각각의 평가기준을 토대로

우수기업을 선정하고 있다. 품질상의 평가기준은 품질관리에서 품질경영으로 그리고 경영품질로 바뀌어 감에 따라 품질상의 지표도 바뀌고 있다. 대다수의 세계적 기업들은 글로벌 스탠더드의 경영품질 중심으로 정착해가고 있다. 국가별로 품질상의 기준이 차이는 있으나 경영 품질이라는 공통된 원리에 기초하고 있으며, 지향하는 목표가 세계적 수준, 즉 월드 클래스의 기업을 육성해 내고자 하는 공통점을 갖고 있다.

### 3.1 경영품질의 개념

품질의 개념이 확장되고 경영에 있어서의 위상도 과거의 품질관리(QC)체제에서 품질경영(QM)으로 바뀌었음은 이미 주지의 사실이다. 일본 주도의 전사적 품질관리에서 미국식 종합적 품질경영(TQM)체제로의 전환이 시도된 이래 10여년이 흐른 지금 현대적 품질경영의 초점은 이제 리더십에서부터 자원, 프로세스, 사업성과에 이르는 경영의 전 과정에 맞추어져 있다. TQ의 정의 역시 '업무의 모든 국면에서 고객의 요구를 충족시키고도 남도록 조직의 역량을 개발하고 유지하는 것'이며, 구체적으로는 'Total Quality'를 'Management'한다는 의미로 해석되고 있다. 이는 한마디로 품질경영의 관점과 내용이 과거 제품·공정 품질에서 경영시스템 전체로 확대·발전되어 왔음을 의미한다. 품질관리의 중주국인 일본이 기존의 데밍상과 별도로 일본경영품질상(JQA)를 제정하여 운영하고 있는 것도 이러한 시대의 변화상을 수용한 것으로 볼 수 있다. 요컨대 과거 제조업 위주의 '품질의 관리(Management of Quality)' 시대에서 제조·서비스·공공부분을 모두 포괄하는 이른바 '경영의 품질(Quality of Management)' 시대로의 전환인 것이다. 여기서 기존의 제품 위주의 원시적 품질 개념을 소위 'small q'라 한다면 토털(total) 시스템의 품질을 의미하는 전략적 품질 개념은 'Big Q'라 한다. 전 세계적으로 품질 개념이 이와 같이 혁명적인 변화를 겪고 있음에도 국내에는 아직도 많은 분야에서 대부분 '품질'이라 하면 과거 우리가 추진해 온 제조업, 공장, 현장 직원, 유형적 제품 위주의 품질 개념을 떠올리고 있음을 알게 된다. 따라서 일차적인 과제는 품질에 대한 미래지향적 인식의 전환이 되어야 한다.

우선 아직도 주로 제조업에 머물고 있는 품질의 영역을 서비스업·정부·공공부문에까지도 확대 적용하여야 할 것이며, 그 대상 또한 물건이나 재화의 질로부터 벗어나 경영자의 리더십에서부터 사업프로세스에 이르기까지 경영시스템 전체를 겨냥한 이른바 '경영의 질'로 인식이 대전환을 해야 할 것이다. 따라서 품질문제의 가장 중요한 책임자는 바로 최고경영자를 비롯한 경영진인 것이다. 이와 관련하여 품질분야의 세계적 대가의 한 사람인 Crosby는 "품질관리가 일선 작업자에 의해 실행되는 것이라면 품질경영은 경영층에 의해 실행되는 것이다"라고 말하고

있다. 이러한 경영품질로의 품질패러다임 전환은 선진국에서는 이미 일반화된 것이며, 미국의 경우는 민간 기업(제조, 서비스)은 말할 것도 없고 정부 및 공공부문(학교, 병원 등), 심지어 군대에 이르기까지 전 국가적 품질혁신이 공유되고 있다.

다시 말하자면 경영품질이란 조직구성원의 창의성과 지식경영을 강화하는 경영시스템의 구축과 함께 재무의 건전성과 경영의 투명성을 제고함으로써 글로벌 조직경쟁력을 높이고 궁극적으로 사회 및 인류복지에 이바지하는 경영의 총체이다. 따라서 경영품질이 높은 수준에 도달한 기업은 다른 기업에 비해 탁월하게 경쟁력이 우수할 것이라고 가정할 수 있으며, 또한 이러한 수준이 잠시동안 발현되는 것이 아니라 지속적으로 유지 가능한 것이 되어야 할 것이다.

### 3.2 국내외의 경영품질 현황

미국 경제가 지난 1980년대 최악의 부진을 딛고 일어나 1990년대부터 새로운 성장을 구가하는 데 결정적 기여를 한 국가적 공신이 있다면 그것은 바로 말콤 볼드리지 국가품질상(Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA, MB 상)이라 할 수 있다. 근본적으로 이 상이 지향하는 것은 '시스템적 경영방식'과 '탁월한 경영성과(Business Excellence)'이다. 이와 함께 수상업체들의 우수사례(best practices) 또한 그 중요한 성과물이다. 오늘날 세계적으로 MB상 심사기준 체계가 갖는 의의는 경영품질의 공인된 세계기준이자 최고의 경영시스템 평가모델이라는 점이다.

간단히 MB상의 제정 배경을 살펴보면, 1980년대 후반 일본의 경제 및 상품경쟁력이 최고 전성기를 구가하고 있었던 반면, 미국은 최악의 경제적 위기에 처해 있었다. 록펠러센터, 라디오시티 뮤직홀, 페블비치 골프장, 콜럼비아 영화사 등과 같은 미국의 대표적 부동산과 기업이 잇달아 일본에 넘어갔다. 미국의 학계, 산업계, 및 정부 지도자들은 일본의 경쟁력에 대해 다방면에 걸쳐 검토한 결과, 그들 경쟁력의 원천이 품질에 있다는 것을 깨닫고 미국에서도 일본의 데밍상과 같은 국가적 차원의 품질상이 필요하다고 판단했다.

이에 따라 당시 레이건 행정부는 미국 기업의 종합적 품질경영(Total Quality Management: TQM)을 촉진하기 위해 1987년 8월 말콤 볼드리지 국가품질개선법안을 입법화하였고, 그 이듬해에 MB상 재단을 설립하였다. 즉, 미국에서 기업의 경쟁력을 회복하기 위한 처방으로 마련한 것이 품질경영이라면, 이를 확산하기 위한 법정부적 차원의 시상제도가 MB상인 셈이다.

미국은 계속 그 중요성이 증대하고 있는 품질에 대한 인식을 제고하고, 우수한 품질이 지니는 의미와 그 내용을 이해시키는 한편, 품질 우수성에 대한 요구사항을 명시화하여, 성공적인 품질전략과 이러한 실행으로써 얻어진 이익 및 효과에 대한 정보를 기업들이 공유하도록 유도하고



자 이런 상을 제정하였던 것이다.

이 상은 대기업, 중소기업, 서비스업의 3개 부문에 걸쳐 시상하고 있으며, 총 7개 범주에 걸쳐 운영방식이나 제품, 서비스에 있어 최고의 고객만족과 경영성과를 보인 기업들이 그 대상이다. 한마디로 나라에서 최고의 실천방법을 보유한 기업을 인정해 주는 것이다. 수상기업은 최고의 기업이라는 국민적 인정을 받는 것은 물론 엄청난 광고효과 등 직·간접적인 효과를 가진다.

이제 전 미국의 개혁운동으로 자리 잡고 있는 이 상의 가이드라인과 평가기준은 모든 기업에게 하나의 경영교과서로 널리 사용되어 매년 수백만부 이상이 배부될 정도다. 각 수상기업은 수상 후 5년간 공개견학 개방은 물론 각종 회의와 세미나 등에서 자기 회사를 소개하는 기회를 갖도록 하고 있다. 이는 다른 기업들의 벤치마크로서의 역할을 충분히 수행케 하고 이러한 선진경영에 관한 기업 노하우의 범국가적 공유를 통해 국가경쟁력을 올리겠다는 의도로 파악된다.

현재 이 상에 도전하는 대상은 비단 기업뿐만 아니라 교육과 의료 분야를 비롯한 공공부문에 까지 확대되고 있으며, 기타 사회의 다양한 영역의 기관들이 이에 동참하고 있다. 그러나 IBM과 같은 초우량 기업도 두 차례나 도전에서 실패했을 정도로 수상자로 결정되기까지는 엄격한 평가기준을 통과해야 한다.

미국에서 말콤볼드리지 국가품질상이 커다란 성공을 거두면서 국제적인 관심을 모으자 유럽제국의 대표적 기업가들도 유럽품질경영재단을 설립하고 1992년 유럽품질상(EQA)을 제정하였다. 사실상 MB상 제정시 벤치마킹 대상이었으며, 품질관리 분야의 종주국이라고 할 수 있는 일본까지도 1996년 사회경제생산성본부가 주축이 되어 MB상과 거의 흡사한 일본경영품질상(JQA)을 신설하였다. 이는 기존의 데밍상과 달리 경영의 질 전체를 향상시키자는 것이 그 최대 목적이라고 할 수 있다.

오늘날 전 세계적으로 품질상 체계는 품질경영의 수준을 평가하는 하나의 수단에서 탈피하여, 탁월한 성과를 향해 나아가도록 안내해 주는 통일된 경영 가이드라인이자 구체적인 성과 로드맵(road map)으로 발전하고 있다. 품질상의 심사기준 또한 수상을 목적으로 하는 일부 기업에서만 사용되는 것이 아니라, 경영의 총체적인 질을 높이기 위한 자가진단도구로서 널리 사용되고 있다. 이와 같이 국가 차원의 품질상에 대한 국제적 추세와 국가품질상이 산업계에 미치는 영향을 고려해 볼 때, 국가품질상 제도 및 평가기준에 관한 체계적인 연구는 매우 시급하고도 중요한 과제라고 사료된다.

우리나라는 미국이나 유럽보다 훨씬 앞선 1975년 품질관리대상을 도입하였다. 1951년 일본 과학기술연맹(JUSE)이 제정한 데밍상을 모방한 품질관리대상은 20년 동안 계속 운영되어 왔다. 이후 미국식 품질경영 이론의 도입에 따라 1994년 당시 공업진흥청은 기존의 품질관리제

도에 본격적인 미국식품질경영 체제로의 전환을 선언하고, MB상을 참고로 심사기준을 대폭 수정한 한국품질경영상 제도를 신설하였다. 이러한 정부의 노력이 지속되어 1999년 미국 볼드리 지상을 벤치마킹하여 품질경영상을 제정하는 결실을 보였다. 당시 심사기준은 볼드리지보다 세분화하였고, 자주개선활동 등 국내 기업의 관행을 평가하려는 항목을 추가한 것이 특징이었다.

한편 정부에서는 2천년을 대비한 한국형 국가품질상을 제정하기 위한 연구용역을 추진하여 2천년 품질경영상의 심사기준을 확정하기 위한 준비작업을 실시하였다. 특히 1999년 품질경영상의 운영이 정부에서 민간 전문기간인 한국표준협회로 이양되면서, 심사기준뿐 아니라 심사절차나 제도운영 전반에 걸쳐 미국의 MB상을 벤치마킹하여 우리나라 국가품질상 제도를 개선해 보자는 노력이 한층 더 강화되었다.

말콤볼드리지 평가모델은 경영품질에 대한 글로벌 스탠더드로서 전 세계적으로 약 64개국에서 활용되고 있다. 미 모델은 크게 3가지 목적하여 운영되고 있다.

첫째, 품질성과와 능력을 개선하는데 지원하고

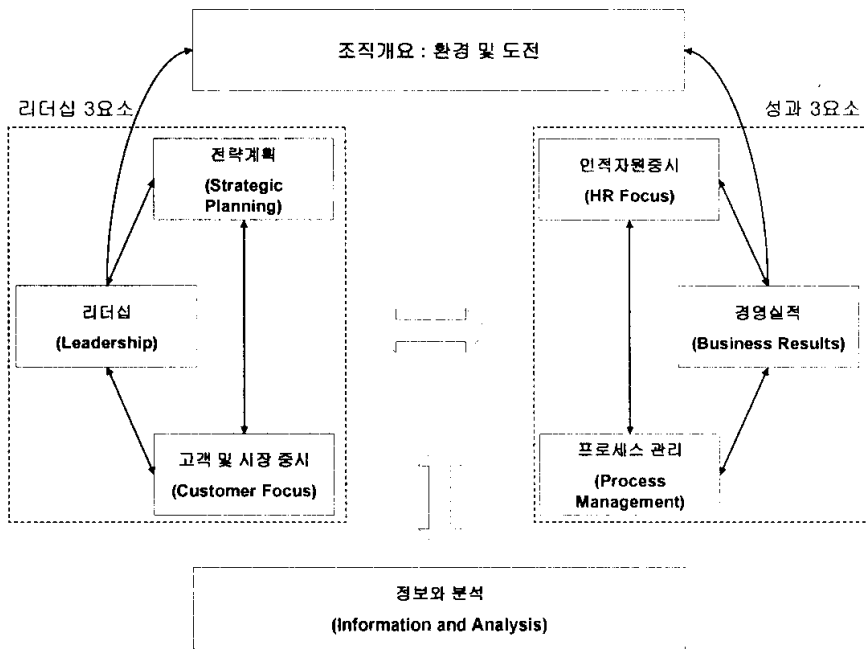
둘째, 기업 내에서 의사전달을 촉진하고, 베스트 프랙티스를 공유하며

셋째, 성과관리, 계획, 훈련과 평가를 위한 도구로서 활용되고 있는 것이다.

미국은 이러한 목적으로 달성하기 위해서 기업이 세계시장에서 경쟁력을 강화하는데 중요한 경영요소를 7개 영역으로 구분하여 모델을 정립하였다. MB 모델의 7개 범주는 리더십, 전략 계획, 고객시장 초점, 정보와 분석, 인적자원 초점, 프로세스관리 그리고 경영성으로 구분하고 있다. 이러한 범주가 추구하는 핵심가치는

- 비전 있는 리더십
- 고객주도의 우수성
- 조직과 개인의 학습
- 종업원과 파트너의 가치 창출
- 민첩성
- 미래에 초점
- 혁신을 위한 관리
- 사실에 입각한 경영
- 공공책임과 시민정신
- 결과와 가치창출에 초점
- 시스템 관점

이다.



〈그림 1〉 Malcolm Baldrige의 기본 Framework

#### IV. Balanced ScoreCard

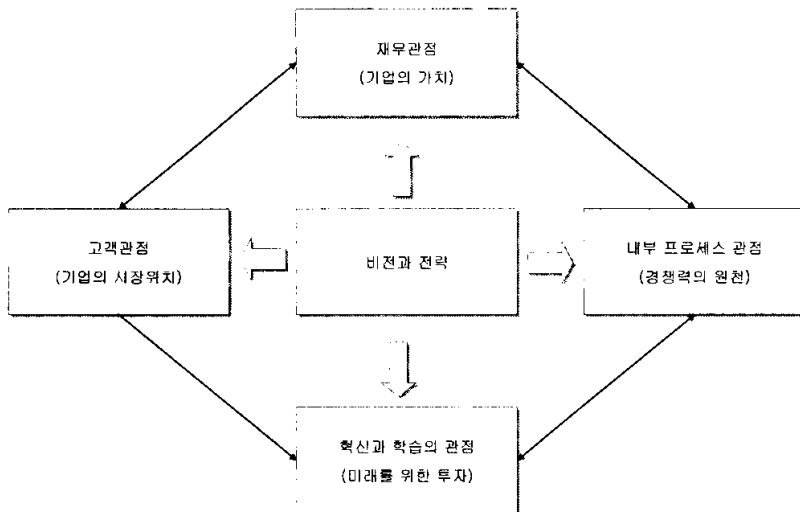
Kaplan & Norton(1992, 1993, 1996, 2000)은 전통적인 성과측정시스템이 갖는 성과측정의 단점을 비판하고, 이에 대한 대안으로 기업의 성과를 균형 잡힌 시각에서 평가하고자 하는 방법론으로써 균형성과표(balanced scorecard: BSC)를 제안하였다. BSC는 기업의 비전과 전략으로부터 성과 영역들을 판별하고 각 성과영역에서 추구하는 사업성과를 관리 가능한 몇 개의 주요성과지표들(key performance indicator: KPI)로 명료하게 통합하도록 함으로써 경영자로 하여금 기업의 건강상태를 신속히 검토할 수 있도록 하는 시스템으로서의 역할을 하며, 그 형태는 시간에 따라 행동을 평가하고 수정하도록 하는 하고 있다.

BSC가 처음 소개되었을 때는 전통적인 재무성과에만 한정하여 기업의 성과를 평가하는 것에 대한 한계를 극복하고자 하는 목적에서 재무 성과뿐만 아니라 재무 성과의 동인이 되는 비재무적 성과에도 초점을 맞춘 균형 잡힌 성과측정의 틀로서의 유용성이 부각되었다. 그러나 BSC는 기업의 성과를 다차원적으로 측정한다는 것 이상의 중요한 의미를 내포하고 있다. 즉, 단순히 재무 성과와 비재무적 성과를 함께 측정하여 기업의 성과를 평가한다는 차원에서 벗어나 다양

한 영역의 성과지표들을 사업단위의 독특한 전략으로부터 도출하고, 이들을 인과관계로 연계시킴으로써 조직이 취하는 모든 노력이 조직이 설정한 전략을 달성하기 위해 응집되도록 하며, 성과평가를 통해 자신의 전략을 새로이 수정할 수 있도록 하는 전략적 경영 시스템으로서의 보다 큰 가치를 갖고 있다.

BSC는 기본적으로 기업의 성과를 재무관점(finance perspective), 고객관점(customer perspective), 내부 프로세스 관점(internal process perspective), 그리고 조직의 학습 및 성장 관점(Learning & Growth Perspective)이라는 네 가지 영역에서 측정하여 기업의 성과를 다차원적으로 평가하고, 이에 근접하여 기업의 성장을 지속적으로 검토하고 기업의 가치를 창조하고자 하는 시스템이다. BSC는 이러한 네 가지 영역 각각을 세 개 내지 다섯 개의 주요성과 지표들로 축약하여 평가함으로써 조직의 단기적 및 장기적 건강을 한 눈에 종합적으로 볼 수 있도록 한다. 그리고 이 네 가지 영역은 분리되어 평가되는 것이 아니라 기업의 비전과 전략에 맞추어 인과관계(cause and effect relationship)를 가지고 연계되어 있으며, 재무성과가 궁극적인 결과 지표(lagging indicator)로서의 역할을 하게 된다.

〈그림 2〉는 BSC의 네 가지 성과 영역을 도식화한 것으로 각 영역의 특징을 간단히 살펴보면 다음과 같다.



〈그림 2〉 Balanced Scorecard의 기본 Framework

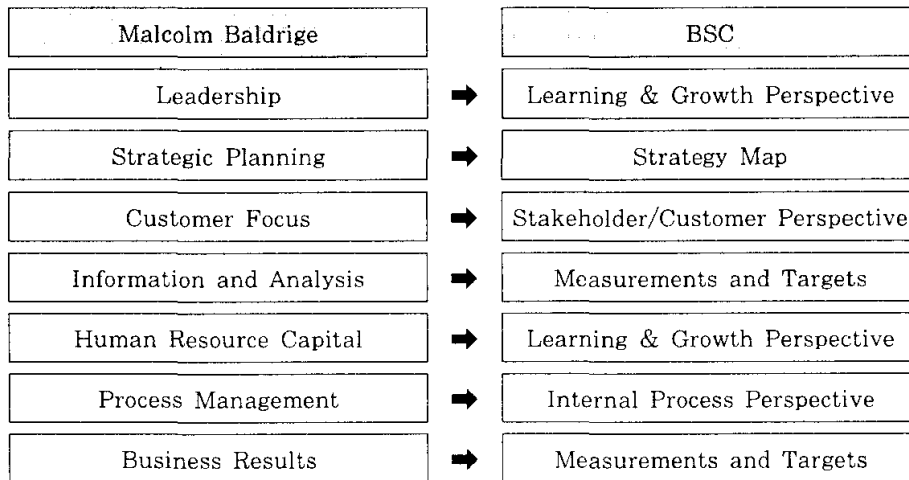
우선 재무관점은 주주들의 눈으로 바라본 기업가치를 나타내는 것으로 과거에 기업이 수행한

행동의 최종 결과를 의미한다. 그리고 고객관점은 고객의 눈으로 바라본 기업의 시장위치를 나타내는 것으로 기업이 제공한 제품과 서비스에 대한 시장 매력도 및 고객만족도를 의미하여, 세 번째 내부 프로세스 관점은 기업의 일 처리 방법 및 과정, 그리고 현재 역량을 나타내는 것으로 경쟁력의 원천이라고 할 수 있다. 그리고 네 번째 혁신 및 학습 관점은 미래로의 진보적 발전을 이끌어내기 위해 기업이 노력을 기울여야 할 분야를 나타내는 것으로 인적자원 및 시스템 향상을 위한 투자를 의미한다.

### V. MB-BSC 연계 - 토지공사 사례를 중심으로

‘품질경영’을 위한 경영시스템의 기준을 제공하는 MB상과 기업성과를 다차원적으로 평가하는 구체적 항목을 제공하는 BSC를 연계시킴으로써 기업 경영의 질을 향상시키고, 향상된 경영 품질을 효과적으로 평가하는 방안을 제시하고자 본 연구에서는 MB상과 BSC를 연계시키고자 한다.

아래의 <그림 3>에서 보는 바와 같이 MB상의 항목들은 BSC상의 항목들과 구체적으로 연계가 가능하다.



<그림 3> 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 프로세스 관리는 BSC의 내부프로세스 관점, 경영성과는 BSC의 재무관점과 구체적으로 연계가 가능하다.

조직의 전략은 그 조직이 어떻게 기업 내·외부의 이해관계자들을 위해 가치를 창출할 계획 인지를 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.

### 5.1 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.

MB의 정보와 분석 범주는 조직의 정보관리와 성과측정 시스템을 심사하고 성과 데이터와 정보를 어떻게 분석하는지는 심사한다. 정보와 분석 범주는 조직을 경영하고 조직성과와 경쟁력을 향상시키는데 필요한 성과를 효과적으로 측정하고 분석하는데 관한 정보에 관련된 MB 기준의 중요한 부분이다. 정보와 정보 기술, 그리고 분석이 경쟁의 이점과 생산력 증대의 첫 번째 원천이 되었기 때문에 이 부문은 또한 이러한 전략적 고려 사항을 포함한다. 모든 수준에서 리더는 계획하고, 전략적 방향과 행동의 목표를 정하고, 성과를 모니터하고, 우선순위를 정하고, 자원을 할당하고, 그리고 올바르게 행동하기 위해서 정보를 이용한다. 종업원은 그들의 직무 프로세스를 다루기 위해 그리고 그들이 통제할 수 없어서 조정이 필요할 때 데이터와 정보를 이용한다.

MB의 경영성과 범주는 핵심 사업 분야 - 고객만족, 제품 및 서비스 성과, 재무 및 시장성과, 인적자원, 운영성과에 있어서의 조직성과 및 개선을 심사한다. 또한 경쟁자와 비교해서 성과 수준을 심사한다. 이 경영성과 범주는 조직의 제품과 서비스의 고객 평가, 조직의 전반적 재정, 시장성과와 핵심 인적자원, 운영 프로세스의 성과 및 프로세스 개선 활동의 성과에 관한 관점을 제공한다.

이를 토공 사례를 바탕으로 MB 기준과 BSC KPI지수를 연계시켜보면, 기업의 IT 시스템 투

자 및 구축 노력은 조직의 정보관리와 성과관리에 도움을 줌으로써, 경영성과 달성이 가능하도록 조직을 모니터하고 정보를 활용하도록 도움을 주어 기업의 경영성과 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.

## 5.2 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.

MB의 고객과 시장 중시 범주는 조직이 고객과 시장의욕, 기대, 선호를 어떻게 결정하는가를 심사한다. 또한 회사가 고객과의 관계를 어떻게 구축하는지와 고객의 만족도를 어떻게 결정하는지도 심사한다. 고객과 시장 중시 범주는 조직이 고객과 시장의 요구와 기대를 어떻게 체계적으로 이해하는지를 진단하기 위한 기준에 초점은 둔다. 이 범주는 전반적인 들고 배우는 전략의 중요한 부분으로써 고객관계 구축을 강조한다. 고객과 시장의 소리를 이해하기 위한 중요한 정보는 역시 고객만족의 결과로부터 나온다. 많은 경우에서 이러한 결과들과 경향들은 고객의 견해뿐만 아니라 그들의 시장행동과 충성도에 대해서도 가장 의미 있는 정보를 제공한다. 그러므로 고객만족과 충성도 데이터를 얻는 프로세스가 완전하고 정확해야 한다는 것은 매우 중요하다. 이점을 보장하기 위해서는 다수 정보원천으로부터의 정보가 수집되어야 한다.

이를 토공 사례를 바탕으로 MB 기준과 BSC KPI지수를 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.

## 5.3 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.

MB의 프로세스 관리 범주는 프로세스 관리의 주요한 면을 조사하는 것인데 고객 지향설계, 제품 및 서비스 인도 프로세스, 비즈니스 프로세스, 지원 프로세스 및 모든 작업 단위에서의 공급 및 외주 프로세스를 포함한다. 이 범주는 주요 프로세스가 어떻게 설계되었고, 효과적으로 관리되었고, 또한 더 좋은 성과를 얻기 위하여 개선되었는가를 조사하는 것이다. 이 프로세스 관리 범주는 주요 작업 프로세스의 기준 중에서 가장 중요한 것이다. 이 안에 들어 있는 효과적인 프로세스 관리를 위한 중점 요구사항들 - 효과적인 설계, 예방 위주, 공급자와 파트너와의 관계, 공급사슬 통합 중시, 운영성과, 사이클타임과 평가, 지속적인 개선과 학습들이다. 프로세스 관리 및 조직의 디자인의 모든 면에서 점차적으로 더 중요해지는 개념은 유연성, 원가 절하 및 사이클 타임의 감소이다. 간단히 말해서 유연성은 변화하는 요구사항 즉 관료적 경직성 및 시스템에 연연하는 것을 최소화하는 것에 빠르고 효과적으로 적응할 수 있는 능력을 말한다.

이를 토공 사례를 바탕으로 MB 기준과 BSC KPI지수를 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.

#### 5.4 성장 및 학습 관점

성장 및 혁신 관점은 미래로의 진보적 발전을 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.

MB의 인적자원의 중시는 종업원들이 조직의 목표와 일관성을 갖고 자신의 모든 잠재력을 개발하고 활용하게 하는 것이다. 또한 뚜렷한 성과와 모든 종업원의 참여를 유도하고, 개인 및 조직의 성장을 이끌어 낼 수 있는 환경의 구축과 유지를 위한 회사의 노력이 검토된다. 인적자원 지향 부문은 모든 인적 자원 실행 - 높은 성과 작업장의 창출과 이를 달성할 종업원의 개발과 변화를 수용하는 조직의 개발 - 에 대한 표준 중 핵심이다. 이 부문은 통합된 방법, 조직의 전략적 지시에서의 인적 자원 개발과 관리 요구를 의미한다.

MB의 리더십 범주에서는 경영진이 고객 및 이해관계자를 중시하고, 조직의 방향, 학습, 혁



신, 권한위양 등과 가치 및 기대성과들을 어떻게 다루고 있는가를 심사한다. 또한 조직이 사회적 책임을 어떻게 다루고 있으며, 주요 지역사회를 어떻게 지원하고 있는가를 심사한다.

이 리더십 범주는 경영진의 경영 스타일과 회사의 방향을 정하고 회사를 이끌어 가는 기준에 관한 주요 포인트이다. 따라서 이 부분은 경영진이 이해관계자들의 요구를 수용하고 있는지와 또한 우수성과에 도달하기 위한 리더십 시스템을 어떻게 만들었는가를 포함한다. 조직이 사회의 구성원으로서 책임을 다했는지도 포함한다.

이를 토공 사례를 바탕으로 MB 기준과 BSC KPI지수를 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 내부 평가제도 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 Infrastructure이자 미래 성장의 핵심동력으로서 가치를 지니는 학습관점의 향상을 위하여 행하는 활동들로서 MB기준의 인적자원 중시와 리더십 기준에 입각하여 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 함을 알 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

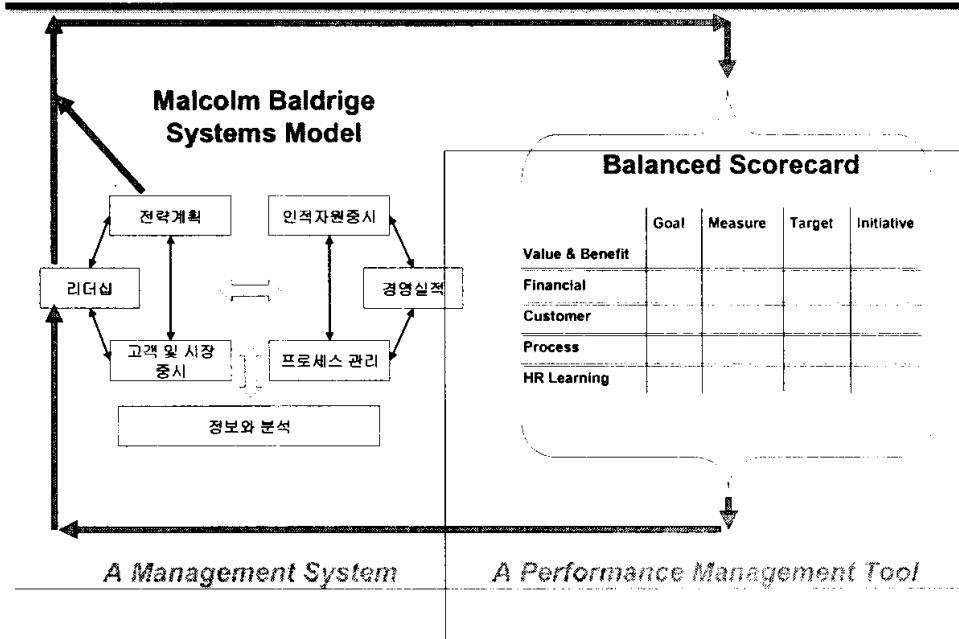
재무관점 우리는 주주들에게 어떻게 보여져야 하는가?	고객관점 우리는 고객에게 어떻게 보여져야 하는가
전략적 목표: 주주에 대한 장·단기적 부가가치 제공	전략적 목표: 고객에 대한 최고의 부가가치 제공
주요성공요소: 기업존속, 이익창출	주요성공요소: 신제품 개발, 대고객 파트너십
성과지표: 매출액, 이윤	성과지표: 명성지수, 고객만족지수
내부프로세스 관점 고객 서비스를 개선하기 위해 우리는 어떠한 내부 프로세스에 탁월해야 하는가?	성장 및 학습관점 미래에도 성공하기 위해 우리는 어떻게 계속하여 혁신하고 가치를 창출할 수 있는가?
전략적 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.

### Relationship of Baldrige and Balanced Scorecard



〈그림 4〉 MB와 BSC의 전략 연계 모형

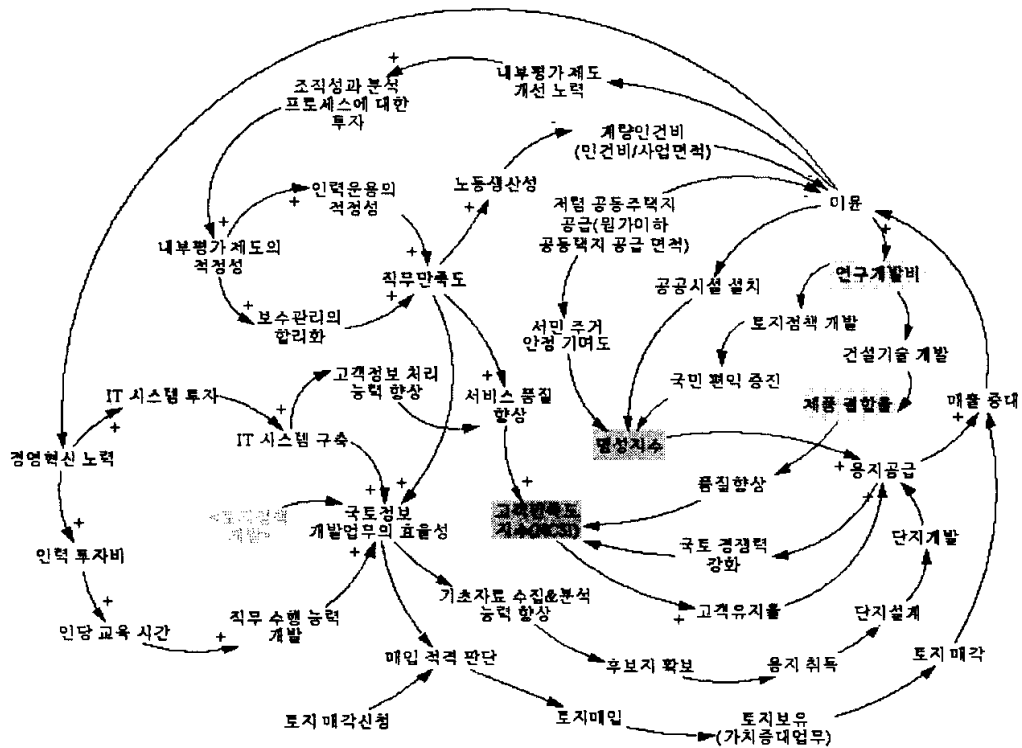
여기서 중요한 것은 BSC의 성과지표들과 MB상의 성과지표들은 영역별로 따로 분리되어 평가되어서는 안 된다는 것이다. 주요 성과지표들은 일관된 전략방향 하에서 서로 인과관계를 갖고 연결되어 하나의 경영이론을 이루어야 하며, 이러한 연결고리는 재무성과로 연계되도록 해야 한다. 즉, BSC는 결과 변수로서 전통적인 재무지표뿐만 아니라 이러한 결과변수를 이끌어 낼 수 있는 원인 변수로서의 고객만족지표, 내부 프로세스 개선지표, 그리고 기업의 성장 및 학습지표 등 비재무적 성과지표를 포함해야 하며, 이들 지표들은 MB의 경영기준들과 서로 피드백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

지게 되는 것이다.

또한 사업의 특성과 기업 형태에 따라서도 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.



〈그림 5〉 MB와 BSC의 인과관계 구축 모형

## VI. 결 론

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 아니

라 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 부문의 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 전략수립 및 경영활동에 보다 유용하게 활용할 수 있는 방법 제시하고자 한다.

## 참 고 문 헌

1. 김연성의 공저, 품질경영, 박영사, 1999.
2. 민재형 & 김경태, "균형성과측정시스템의 평가," 한국경영과학회 추계학술대회, 10, 2000.
3. 박영택 & 송해근, "품질경영상의 평가기준과 경영품질의 측정," 품질경영학회지, 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. Eccles, R. & P. Pyburn, "Creating a Comprehensive System to Measure Performance," *Management Accounting*, October, 1992, pp.41-44.
8. Hoffecker, J. and C. Goldenberg, "Using the Balanced Scorecard to Develop Companywide Performance Measures," *Journal of Cost Management*, Fall, 1994, pp.5-17.
9. Kaplan, R. & D. Norton, "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance," *Harvard Business Review*, January-February, 1992, pp.71-79.
10. Kaplan, R. & D. Norton, "Putting Balanced Scorecard to Work," *Harvard Business Review*, September-October, 1993, pp.134-147.
11. Kaplan, R. & D. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review*, January-February, 1996, pp.75-85.
12. Kaplan, R. & D. Norton, "Linking the Balanced Scorecard to Strategy," *California Management Review*, Vol. 39, No. 1, 1996, pp.53-79
13. Kaplan, R. & D. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996.
14. Kaplan, R. & D. Norton, *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Press, 2001.
15. Neely, A., *Measuring Business Performance*, The Economist Books, 1998.
16. Norton, D., "Creating Future Value with the Balanced Business Scorecard," Keynote address at Business Intelligence Conference, London, February, 1997
17. Olve, N., J. Roy & M. Wetter, *Performance Driver*, Wiley, 1999
18. Peters, T., *Thriving on Chaos*, Macmillan, 1987.
19. Shank, J. & V. Govindarajan, *Strategic Cost Management*, Free Press, 1993