

성공적인 성과측정/평가/향상을 위한

## 현행 BSC 점검 및 고도화 컨설팅

### 1. 우리 조직의 현행 BSC 점검 및 개선 방안 도출

- 내부 인력과의 면담, workshop 등을 통해 우리 조직의 현행 BSC 등 ‘전략적 성과 평가 및 관리’ 체계를 점검하여 장·단점을 명확히 하고, 구체적인 개선 방안을 도출

성과 측정 및 평가를 통한 성과향상의 필요성 증대와 함께 최근 수년간 각급 조직에서 BSC를 유행처럼 도입하여 운영하고 있습니다. 그러나 엄청난 시간과 노력을 투입하였음에도 불구하고 성과에 대해서는 매우 회의적인 것이 사실입니다. 심지어는 오히려 조직의 성과에 커다란 저해 요인이 되고 있는 경우도 있습니다. 여러 가지 원인이 있을 수 있으나, 가장 큰 원인은 카플란과 노튼의 BSC가 장점과 함께 단점을 가지고 있는 하나의 framework에 불과함에도 불구하고 성과측정/평가/향상을 위한 전지전능한 방법론으로 잘못 인식하고 이를 과대 포장하거나 확대 활용하고자 하는 맹목적 추구 및 잘못된 노력 때문이라고 할 수 있습니다.

BSC의 한계와 문제점에 대해서는, 우리나라에서는 거의 알려지지 않았지만, 오래 전부터 매우 광범위하게 지적되어 왔습니다. 예를 들어, 카플란과 같은 Harvard 대학 교수인 Michael Jensen은 “Balanced Scorecard(BSC)에 Balance도 없고 Scorecard도 없다?”고 지적하였으며 (2001년), Aarhus 대학의 Norreklit 교수는 “BSC는 실제적으로 어떠한 유효한 논증이나 기법을 가지고 있지 않다. 우리는 BSC가 선전(propaganda)과 매우 유사하다고 생각한다”고 말할 정도입니다 (2002년).

따라서 BSC의 장점을 제대로 알고 활용하도록 하는 한편, 그간 간과한 BSC의 문제점과 한계를 극복하기 위한 노력을 해야 합니다. 이를 위해 조직의 현행 BSC 체계를 [주]디시전사이언스의 ‘점검 template’에 비추어 비교 평가함으로써 우리 조직의 BSC 시스템의 장점과 단점을 명확한 도출합니다.

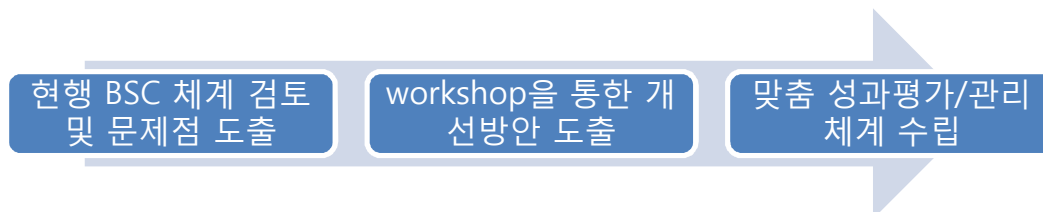
## 2. 우리 조직에 맞는 최적 성과평가/관리 체계 수립

- 도출된 개선 방안을 바탕으로 과학적 방법론과 솔루션을 활용하여 우리 조직에 가장 잘 맞는 맞춤형 BSC 체계 수립

BSC의 문제점과 한계를 극복하는 새로운 대안을 찾는 노력은 우선 BSC의 창안자이며 최초 활용자인 Schneiderman의 BSC 실행 방법을 살펴보고, AHP (Analytic Hierarchy Process)와 경영과학 기법을 적용하며, DEA (Data Envelopment Analysis), 성과예산 (Performance Budgeting) 등 성과 평가/관리 방법론들을 종합적으로 활용하는 것이 필요합니다. 이를 통해 각 조직이 실질적이며 과학적인 성과 측정, 평가 및 향상시키는 능력을 함양할 수 있게 됩니다.

## 3. 표준적인 자문 수행 절차

- 1단계: 현행 BSC 체계 검토 및 문제점 도출
- 2단계: 내부 인력과의 면담 및 workshop을 통해 구체적 개선 방안 도출
- 3단계: 우리 조직에 맞는 최적 성과평가/관리 체계 수립



특징: 단계 별 결과에 대한 평가 후, 다음 단계 진행 여부 결정

#### 4. 기대 효과

- A. 조직의 전략적 목표와 일상업무 간 실질적 연계 방법을 제공함으로써 구호나 Strategy Map (전략맵) 등과 같은 그림 상에만 존재하던 Strategic Alignment 를 실제적으로 구현하고 조직의 성과를 향상할 수 있도록 함.
- B. 성과측정/평가/향상의 핵심인 조직의 미션/비전, 목적, 목표, CSF(Critical Success Factor), KPI(Key Performance Indicator), Initiative 등을 정밀하게 찾아내며 이들 간의 관계 및 상대적 중요성을 도출함으로써 최선의 선택과 집중을 할 수 있도록 지원함.
- C. 비용, 시간, 인력 등 측정 가능한 정량적 요소뿐만 아니라 재정적 위험도, 정치/경제적 상황, 기술의 발전, 직관이나 개인적 경험/지식과 같은 질적 요소 등 측정이 어려운 정성적, 주관적 요소들까지도 의사결정과정에 효과적으로 융합 시킴으로써 합리적 의사결정이 이루어 지도록 지원함.
- D. 특정인의 잘못된 판단으로 인하여 의사결정과정 및 결과가 지배, 왜곡되는 현상을 피하고 일련의 간단한 비교와 서열화 및 통합을 통하여 최선의 결정이 가능하도록 할 뿐만 아니라, 왜 그런 결정이 내려졌는가에 대한 명쾌한 논거를 제공하고 지속적인 개선을 위한 지식 경영의 토대를 제공 함.
- E. 의사결정 참여자 모두의 의견을 합리적으로 수렴, Consensus의 형성과 만족도를 높임으로써 적극적인 동참을 통한 업무의 성공적 완수 가능성을 제고함.

## 5. 특징과 장점

- A. 카플란과 노튼의 BSC의 한계를 넘어 BSC의 창안자인 Schneiderman의 방법을 습득함.
- B. 책자 “카플란과 노튼의 BSC의 모순과 한계, 그리고 새로운 대안”의 저자가 직접 프로젝트를 수행함.
- C. 각 조직의 맞춤 BSC 수립을 위한 체계적 방법을 검토하고 습득함.
- D. Strategic Alignment와 KPI를 과학적으로 도출할 뿐만 아니라 타당성을 검증함.
- E. BSC 등 전략적 성과측정/평가 시스템 구축 및 실현 과정에서 가장 어려운 과제인 효과성과 효율성을 동시에 달성함.
  - ✓ Vital Few의 과학적 도출
  - ✓ 이해관계자/부서 간 이해의 상충/갈등의 합리적 조정(진정한 consensus 달성)과 지식/경험의 합리적 통합
  - ✓ BSC 등 ‘작동하는’ 전략적 성과측정/평가 시스템 구축을 위한 시간과 자원의 대폭 절감

**가치 있는 투자를 통해 높은 성과를 달성할 수 있도록 지원합니다.  
지금 시작하십시오.**

☎: 02-707-1070~1

e-mail: [serve@expertchoice.co.kr](mailto:serve@expertchoice.co.kr)

[www.decision.kr](http://www.decision.kr) or [www.expertchoice.co.kr](http://www.expertchoice.co.kr)