



2006  
Global DAEKYO

# 대학교의 BSC(Balanced Score Card) 도입 · 운영사례

발표자 : 최 훈 (☎02-829-0660)  
cfund@edupia.com



도입시기 : 2003년

솔 루 션 : SAP SEM

프로젝트 기간 : 8개월

<Project Scope>

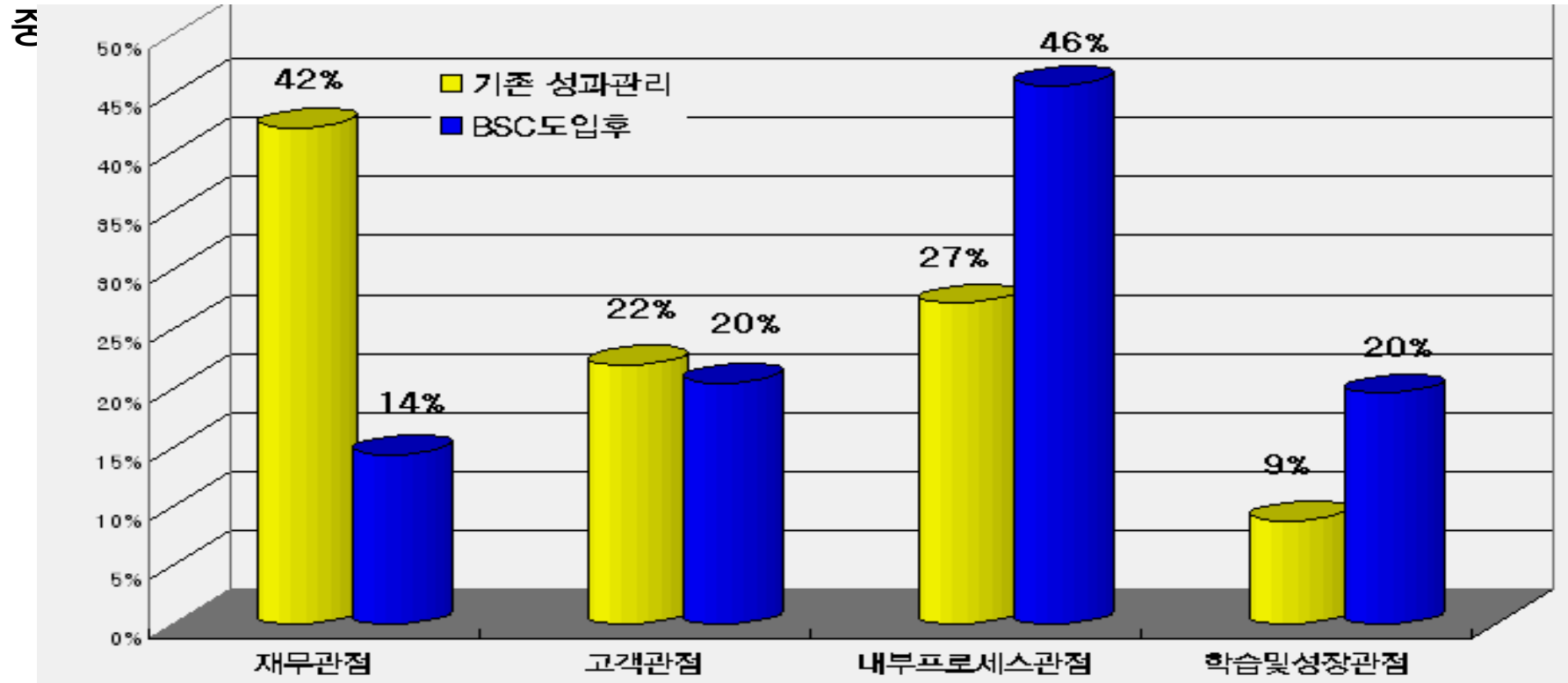
구분	당초 Scope
<p>전략관리 및 성과관리</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Balanced Scorecard</li> <li>▪ Risk Management</li> <li>▪ Value Drive Tree</li> <li>▪ Management Cockpit</li> <li>▪ Measure Builder &amp;Catalogs</li> </ul>
<p>경영계획 /시뮬레이션</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 재무제표계획</li> <li>▪ 투자계획</li> </ul>
<p>이해관계자관리</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 이해관계자 마스터관리</li> </ul>

**<투입인력현황>**

<b>구 분</b>	<b>PI</b>	<b>현업</b>	<b>컨설턴트</b>
<b>CPM</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>

65M/M

주요 전략적 목표의 성취도를 측정할 수 있는 핵심성과지표(KPI)를 내부프로세스 등 선행지표



- 전사 BSC를 비롯, 전략실행의 중심에 있는 지점별 BSC까지 빅뱅 형식으로 BSC를 도출
  - 성과관리 조직에 따라 594개의 BSC (지점 BSC 470 여개)
    - 470여 개의 지점 KPI는 86%가 시스템에서 자동 제공

평가보상중심의 성과관리를 전략실행에 초점을 두고 결과뿐만아니라 동인에도 관심을 기울이고자 하였음.

### Before

- 사업계획과 성과 목표의 이원화
- BPMS와 SPMS로 이원화된 성과관리
- 평가와 보상 중심
- 재무/후행지표(매출액, 순증수) 중심
- KPI 일회적 관리 (MOU 체결과 성과평가시)

### After

- 중장기 전략과 연 실행 전략과의 연계
- 회사의 전략적 성취도와 방향성에 중심을 둔 성과관리
- 비재무/선행지표 (해지율, 변화관리수행도, BU간 소개건수) 강조
- BSC 도출 후 이를 활용한 MOU 체결
- 33프로젝트 전략과제 실행에 초점

## 경영지표의 구체화

그 동안 전략이 적절한 운영상의 용어(Operational Terms)로 전환하지 못하여 실제적인 이행으로 이어지지 못하고 구호로만 존재하였으나 알기 쉬운 용어로의 변화를 가져오게 되었음.



새천년 신대교  
CAP 2002

가치경영 2004

프로 Change 대교

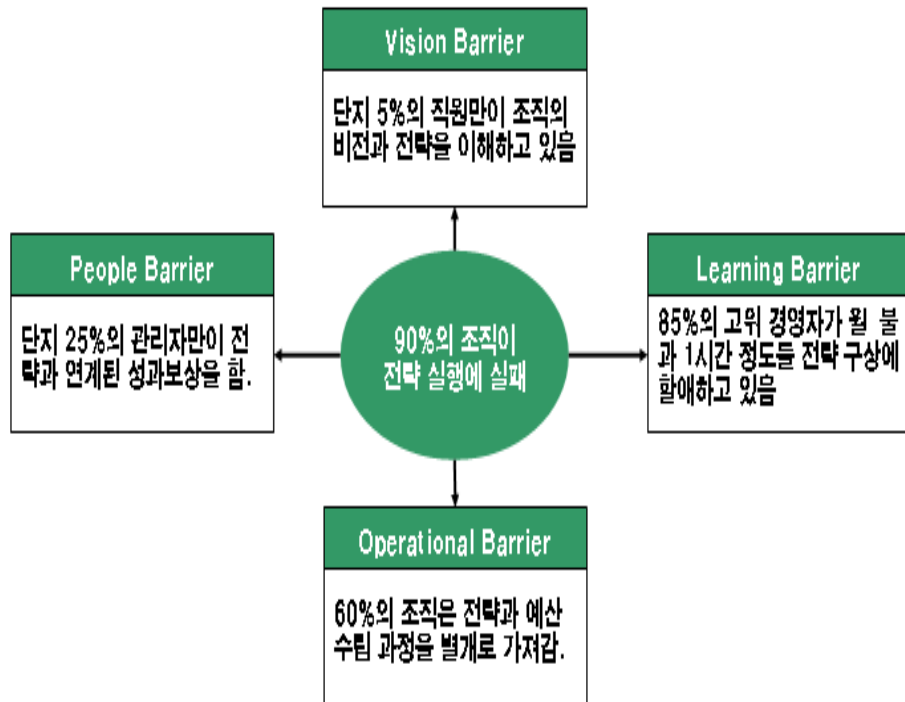
2005

교육이 경쟁력이다

## 전략에 대한 활발한 논의1

그 동안 영업논리로 일관되었던 임원회의가 전략에 대해 고민하고 논의하는 방향으로 바뀌었으며  
 결과보다 프로세스를 중시하고 핵심역량을 파악하고 육성하는 모습이 나타나기 시작하였음.

전략실행에 대한 4가지 장벽

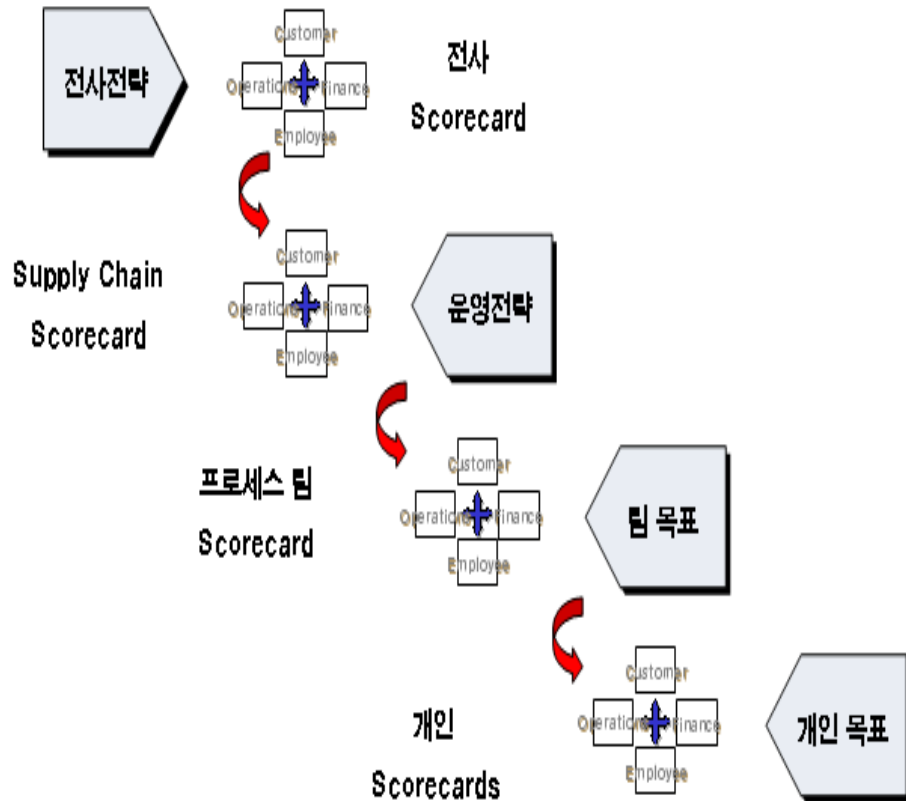


- 경영전략회의시 논의주제를 해당조직의 BSC Review 및 차년도 BSC를 보고하는 방식으로 변경  
 → 최고경영자의 관심증가( Review가 미진 할 경우 질책 및 BSC방향에 대해 구체적인 실행방안 질의 )
- 종업원 신뢰도 측정시 비전 이해도 항목 체.



## 전략에 대한 활발한 논의2

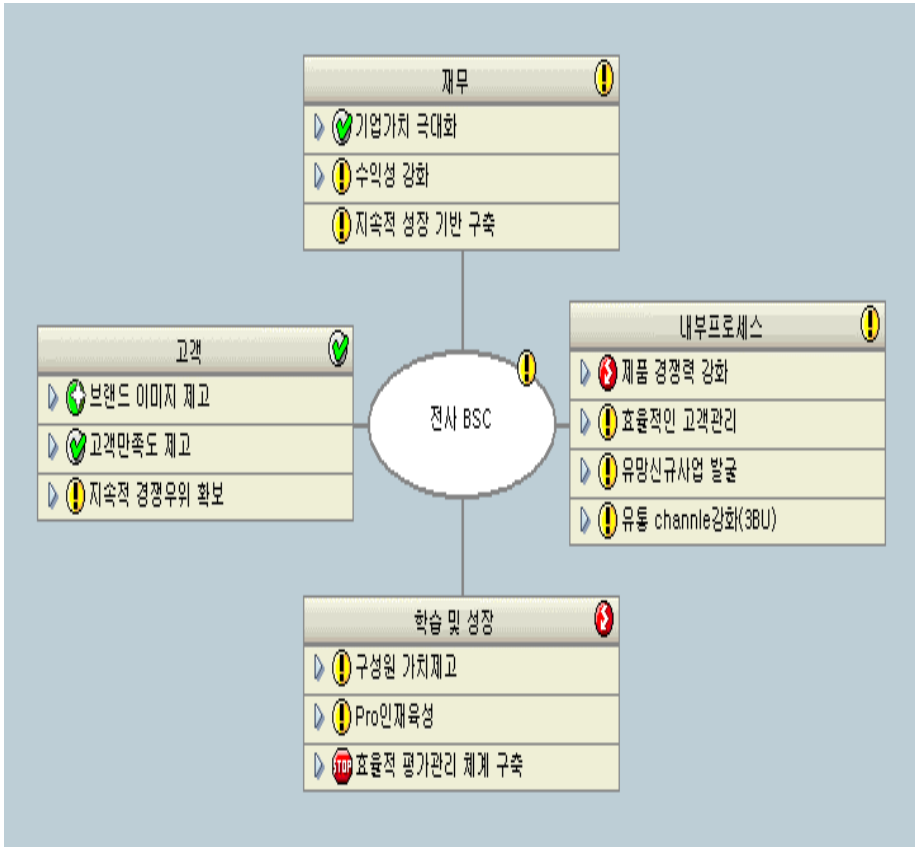
CEO BSC를 근간으로 하위조직으로 캐스케이딩 하면서 회사의 전략을 이해하고 조직간에 전략 실행방안 수립 및 협조요청사항을 전달하여 성과향상의 근간을 만드는 계기가 마련됨.



- 스텝/지원부서의 BSC도출 기초양식에 타부서 요청사항을 기재하여 해당조직에 반영
- 회사전략이 각 조직의 전략으로 Cascading 되어 실행의 근간이 만들어짐.

## 성과향상(목표달성)을 위한 고민

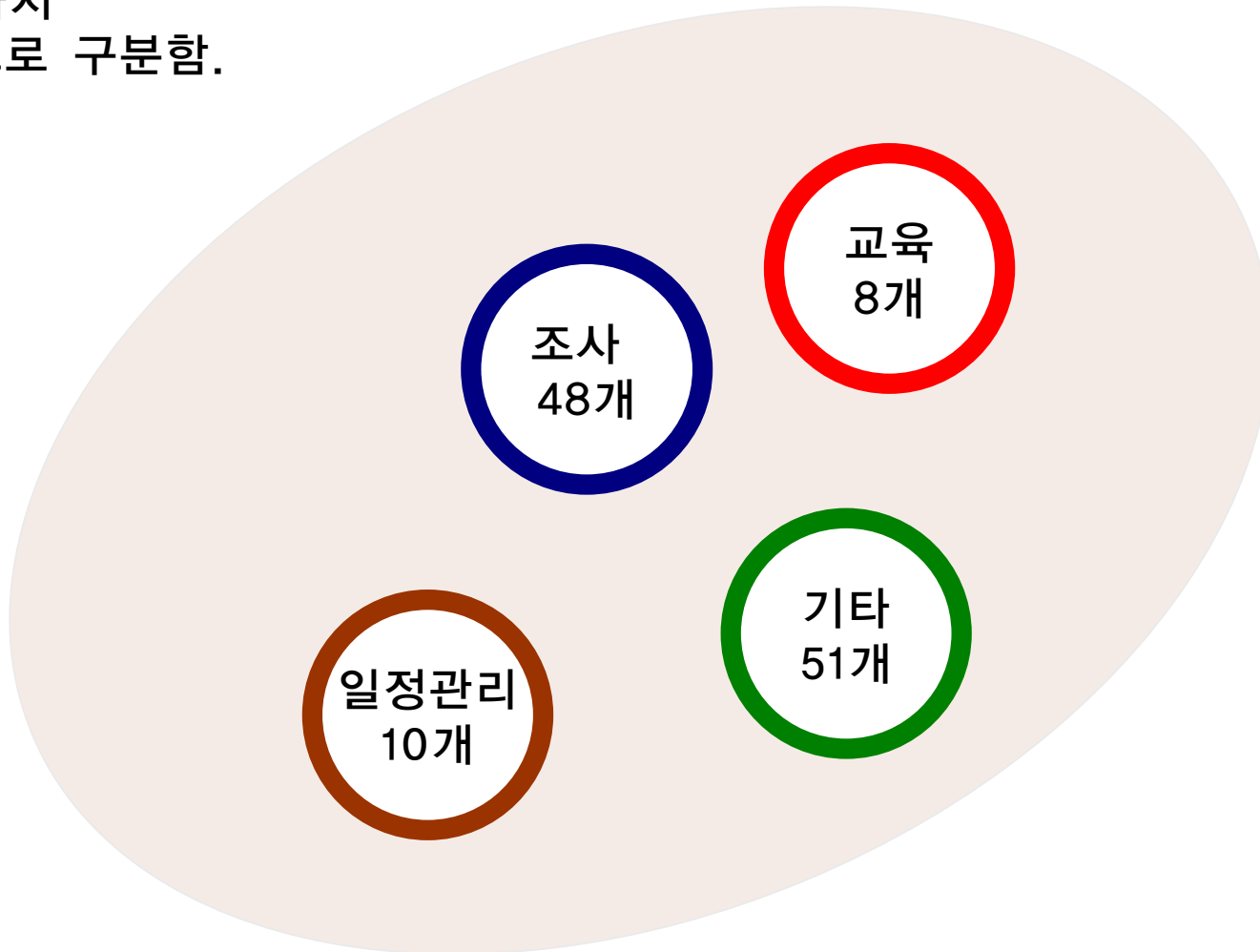
매월 수기KPI 실적입력 및 성과모니터링을 통해 목표초과달성을 위한 다양한 노력이 이루어짐.



- Proway 추진도 : 월1회 조직별 Teamwork 신나는 일터만들기 행사 기획 실시
- 인당 학습률 : 자기계발 차원의 학습을 위해 조직원 모두가 반기 1회이상 외부교육 또는 사이버교육을 이수함.
- 이슈검토보고 : 경영전반의 이슈를 워크샵등 통해 고민하고 Reporting하여 경영의사결정 지원 자료로 활용

회사의 Data가 PC → System

KPI 중 수기 입력 KPI 67종(총117개)을 도출하고 survey, 교육관련, 일정관리, 기타로 크게 4가지 영역으로 구분함.



## 1. 조사 KPI

객관적 및 합리적 Survey 수행 및 결과도출을 통해 신뢰성을 제고하고 아울러 결과보다 과정을 모니터링하기 위한 동인 지표로 활용하고, 전사적으로 조율 및 수용을 통해 중복조사를 지양하고자 함.

### 신뢰성기반의 Survey KPI 측정

#### Survey KPI관련 R&R 정립 필요

- 전사 조사 업무 총괄 조정,  
관리 : 전략기획팀
- 조사KPI 관리 및 성과평가 연계, 산출물관리:경영관리팀
- 조사시행 및 결과도출 :  
각 조사 담당 주관부서

#### 외부조사활용도제고

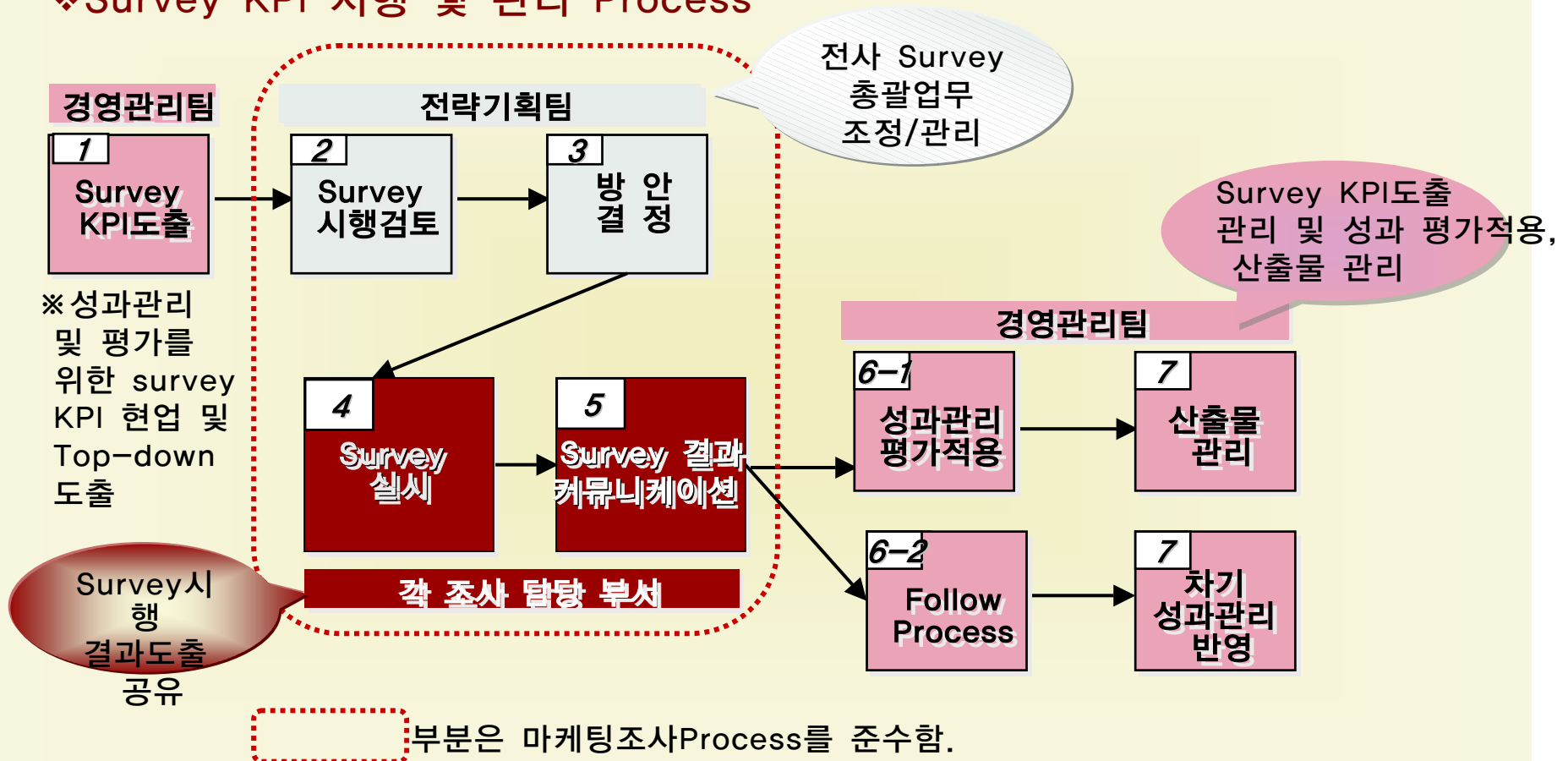
- 외부조사 대상 지표 :  
CSI, 브랜드인지도, 신뢰경영지수
- BW활용 연간 세부결과 항목 모니터링 지원→  
문제점 및 취약점 보강

#### 내부 조사시 사전사후 철저한 관리

- 조사 취지, 목적에 맞는 적절한  
표본설정 등 사전 충분한  
review
- 교육만족도, 제품만족도 측정  
시 관련 증빙자료 경영관리  
팀  
에 제출(필요시 참관)
- 내부조사가 효율적인 부분은  
자체 Tool개발 검토

성과관리 및 평가를 위해 Survey KPI가 도출되면, 측정방법 및 시행에 관해 전략기획팀에서 검토 후 각 담당부서에서 조사 시행 후 결과를 경영관리팀에 피드백 함. 경영관리팀은 성과관리에 적용 후 follow프로세스를 거쳐 지속적인 개선을 위한 노력에 중점을 둠.

## ❖ Survey KPI 시행 및 관리 Process



## 2. 교육 KPI

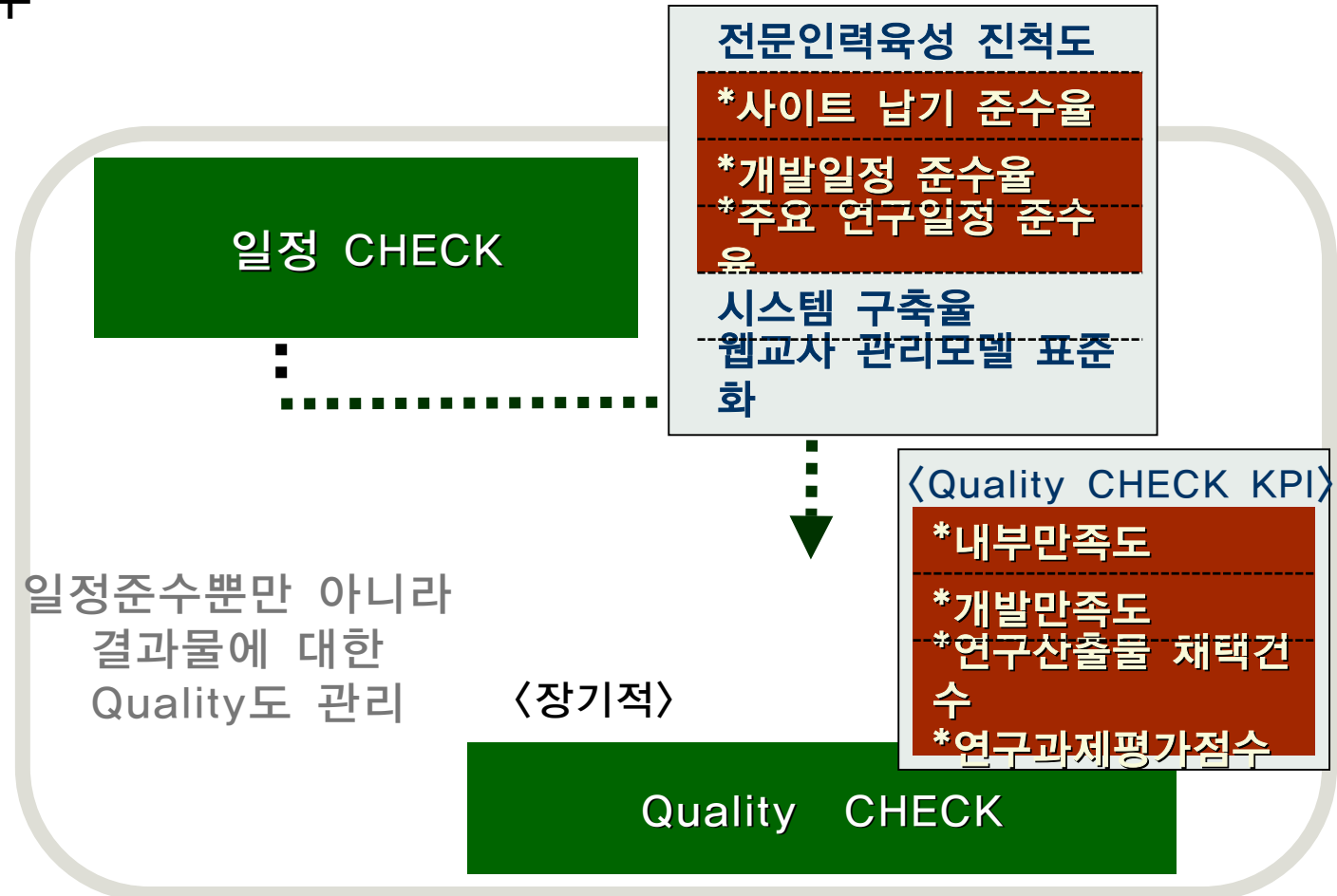
교육관련 KPI는 교육내용에 관한 사전 명확한 정의, 교육시행 준수, 교육 후 사후 Quality 체크가 적절하게 관리되어야 사전 사후 균형 있게 관리함.





### 3. 일정관리 KPI

일정관련 KPI는 마스터플랜 혹은 일정계획대로 진척도/준수율/구축율 등을 체크하고, 장기적으로는 결과물에 대한 Quality부분도 함께 관리되어야 사전/사후 균형 있는 성과지표로서 의미를 가질 수 있음.





일정 관련한 사전적용 할 수 있는 Template로써, 주요 일정별/시기별 계획을 수립한 후, 이행도를 체크할 수 있으며, 향후 적용할 수 있는 Template은 해당 부서별 현재 사용하고 있는 만족도 체크리스트 등을 통해 활용할 수 있음.

※ 망색부분은 기록하지 마세요

주관팀	제품개발센터
관련팀	
KPI 명	개발일정준수율

목 표	일 이 내
완료일	일 이 내
진척율	- %

목표진개	단위	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월
계획	%												
실적													
누계		0											

단위업무	가중치	계획			실행			지연사유		기타
		시작일자	완료일자	일수	시작일자	완료일자	일수	시작지연	완료지연	
계획										
준비										
실행										

주요 내용		보고서
1월		
2월		

## 경영계획과 성과관리의 연계

연간 경영계획수립이 BSC로 시작하고 BSC로 마무리 됨.

