



“Inspiring Dreams”

BSC를 활용할 경우 적절한 평가 단위

2005.11.19.

교보생명 상임고문
최동석

- 전략이란 조직의 미래상인 비전을 달성하기 위한 수단입니다. 따라서, 조직을 이루는 각 직무가 어떠한 성과를 달성해야 하는가를 명확히 정의한 후 전략을 수립하여야 합니다. 그러므로, 전략 수립 또는 BSC활용에 앞서 직무의 존재목적인 성과책임(Accountability)을 선행적으로 규명하여야 합니다.
- 조직(Organization) 또한 성과를 창출하기 위한 수단(Organon)이므로 조직이 성과를 창출할 수는 없습니다. 성과를 창출하는 주체는 사람입니다. 그러므로, 성과를 평가하는 단위는 조직을 구성하고 있는 직무를 수행하는 사람이라야 합니다. 따라서, 성과평가에 BSC를 활용할 경우 조직 혹은 팀단위가 아닌 직무담당자 개개인이 그 대상이라야 합니다.



“Compassionate”

전략이란 무엇인가?

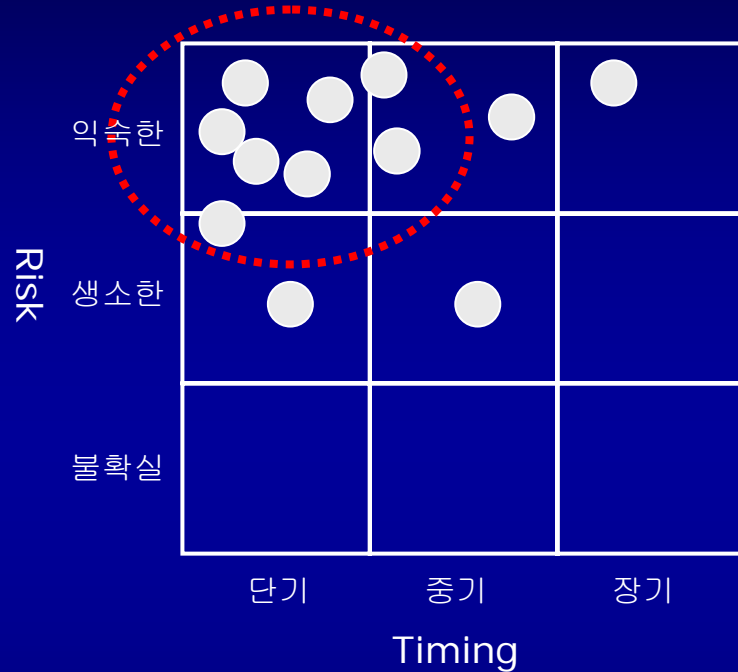
- 효과적인 성과관리를 위해서는 성과에 대한 균형 잡힌 시각을 가져야 합니다. 이를 지원하는 방법론이 바로 BSC의 다양한 관점이라 할 수 있습니다.
- 또한, 전략지도(Strategy Map)를 활용하여 성과가 창출되는 과정과 주요 변수들 간의 인과관계를 파악하고, 전략 실행에 집중하게 함으로써 보다 효과적으로 성과를 관리할 수 있습니다.
- 따라서, 자신의 기대성과를 반드시 전략지도로 표현할 수 있어야 합니다. 여기서 전략지도란 “전략(이니셔티브들의 조합)이 추구하는 성과 또는 성과동인들간의 인과관계를 나타내는 도표”라고 정의할 수 있으며,
- 기대성과(Expected Output or Outcome)는 “조직이 해당직무에서 창출해 주기를 기대하는 표준적인 성과물”을 의미합니다.

전략 (Strategy)이란?

- 전략이란 조직의 비전과 사명을 성취하기 위한 방법이다.
- Balanced Scorecard Collaborative (BSCol) -
- 전략은 기업이 사명을 완수하기 위한 기본적인 방법론이라 할 수 있다. 전략은 '사명달성방법론'이다. 따라서, 어려운 것도 아니고 신비한 요소도 없다.
- Jim Collins -
- 주주가치와 장기 성과를 향상시키는, 상호 잘 어울리면서도 환경변화에 따라 진화되는 추진과제들의 조합이다.
- Mckinsey & Company -

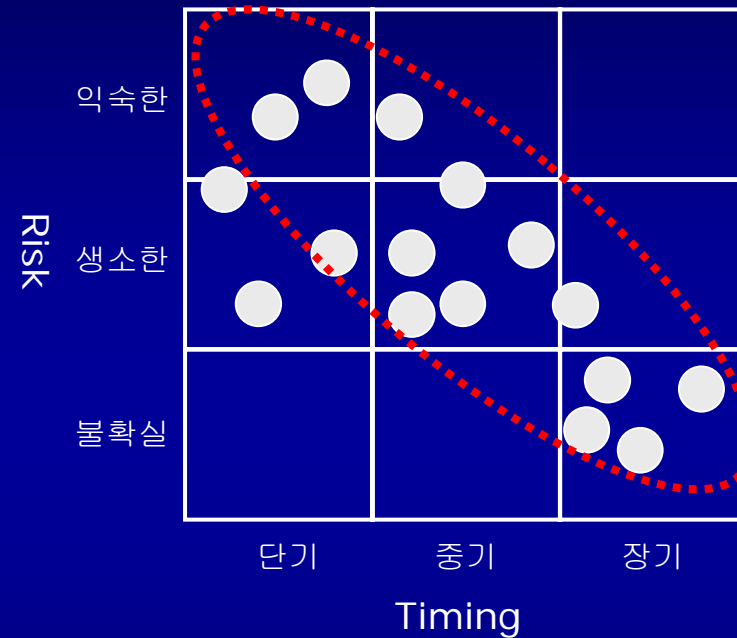
IBM의 John Akers와 Lou Gerstner의 차이

John Akers(1985-1992)



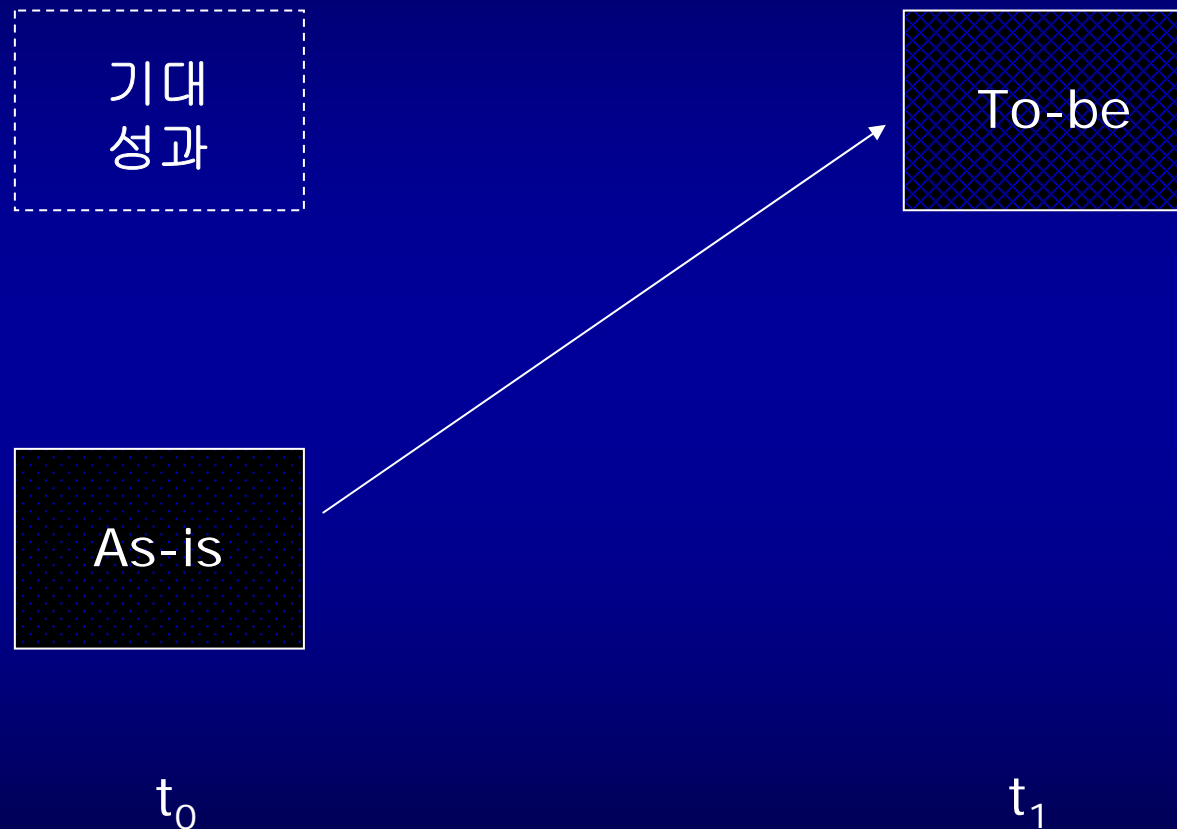
- 이익과 수익 감소
- 창립 이래 처음으로 손실기록
- 1992년말까지 78억 달러의 누적적자

Lou Gerstner(1993-2001)

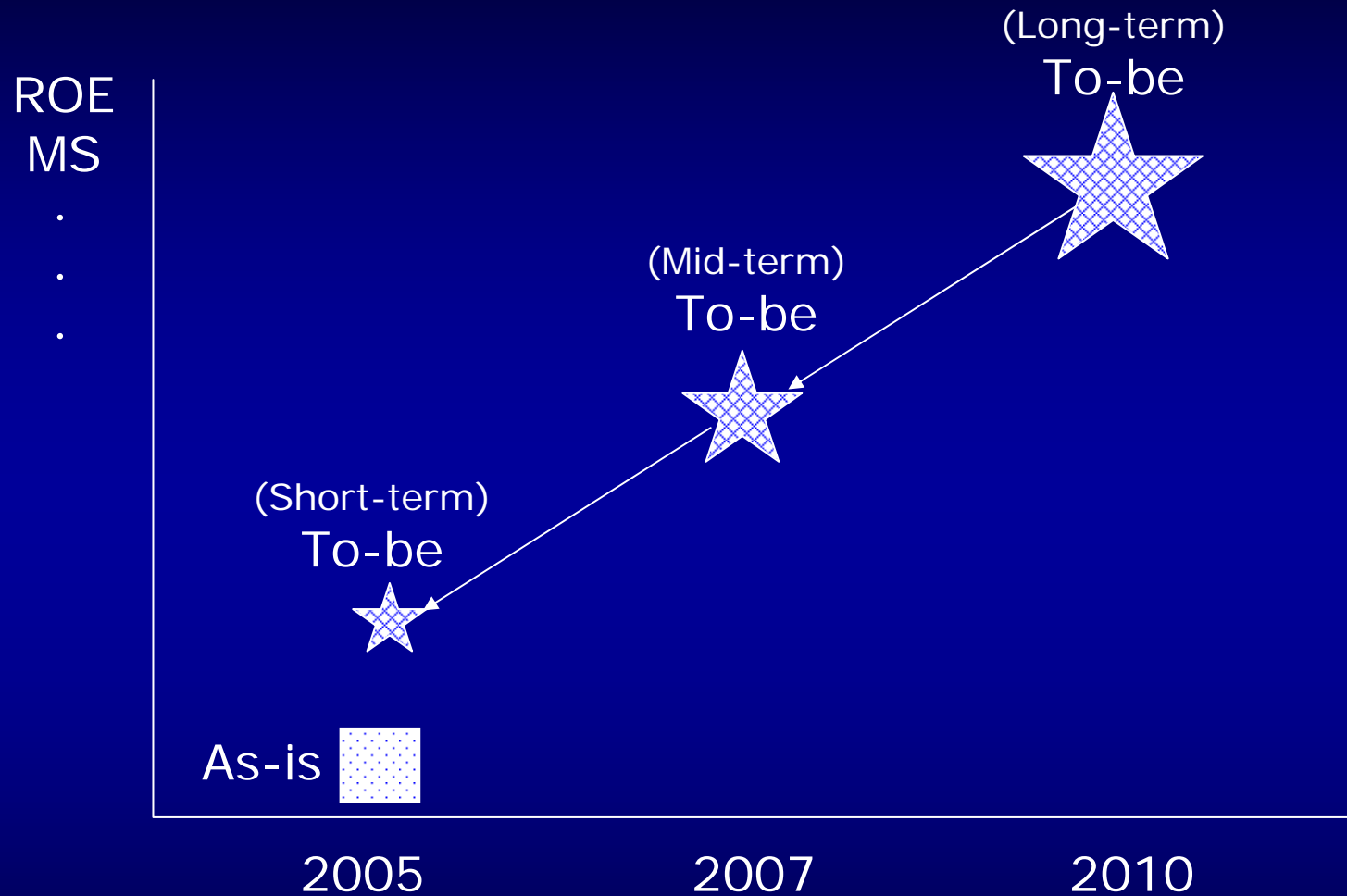


- 1994년 수익성 회복
- 1994~2001, 매년 이익 14%, 수익 4% 증가
- IT 서비스, hardware와 software의 선두주자

전략은 왜 필요한가?(1/2)



전략은 왜 필요한가?(2/2)



- 전략적 사고(Strategic Thinking)와 전략 실행(Strategic Implementation)이 성과창출에 결정적인 역할을 합니다.

전략 및 BSC의 기본이념에 대한 잘못된 이해



Christian Scholz의 전략 Parameter

□ 중요성

□ 단순화

□ 시각화

□ 선행성

전략지도(예시)

전략은 수단이다.

전략이란 조직의 미래상인 비전을 달성하기 위한 수단입니다.
따라서, 조직을 이루는 각 직무가 어떠한 성과를 달성해야 하는 가를 명확히 정의한 후 전략을 수립하여야 합니다.
그러므로, 전략 수립 또는 BSC활용에 앞서 직무의 존재목적인 성과책임(Accountability)을 선행적으로 규명하여야 합니다.



“Trustworthy”

성과를 어떻게 규명할 것인가?

□ “이론이란 현실을 낚아 올리는 그물이다.”

- Karl Popper -

□ “이론은 세상을 바라보는 창이다. 이론이 없으면 경험도 의미가 없다. 따라서 학습도 있을 수 없다”

- Edward Deming -

□ 이론이란 인간의 두뇌에 형성되어 일관성있게 사물을 인식·해석·평가할 수 있게 하는 여러 개념들이 체계화된 형태

- 구질서 속에 있는 현실을 새로운 질서로 변화시키기 위해서는 새로운 이론이 필요합니다.
 - 어떤 기업이 비즈니스세계에서 성공했다는 말은 곧 그 기업의 경영이론이 성공적이었다는 것을 의미합니다.
 - 기업의 대내외 환경을 해석하게 하는 개념체계(경영이론)를 경쟁력 있게 만들었고, 그것을 통해 구성원들의 의식구조와 행동패턴을 기업의 비전과 전략에 일치시켰기 때문에 시장에서 성공을 거둘 수 있었던 것입니다.

- 그러므로, 조직, 직무, 성과, HR, 역량, 보상, 전략, 목표, 리스크, 자본, 자산 등과 같은 **기본적인 개념체계**, 즉 **경영이론**을 새로이, 그리고 확고히 정립할 필요가 있습니다.

기본으로 돌아가자!(Back to the Basic)

- 성과주의란 무엇인가?
- **HR**이란 무엇인가?
- 조직이란 무엇인가?
- 직무란 무엇인가?
- 성과란 무엇인가?
- 성과관리란 무엇인가?

성과주의란 무엇인가?

- 성과주의란 모든 업무 활동의 중심을 성과창출에 두고 경영활동을 전개하는 경영 패러다임입니다.
- 그러므로, 성과주의란 어떠한 경우에도 성과에 근거하여 의사결정하는 경영활동을 말합니다.
- '성과주의'의 핵심은 구성원들의 성과에 대한 인식의 전환 에서 출발해야 합니다.
- 인식의 전환은 주체적 확신에 근거했을 때 가능합니다.

HR이란 무엇인가?

“실존적 평등과 기능적 불평등의 조화”



성과를 창출하는 조직



직무의 존재목적(정체성) 명확화



- ① 비전(Vision) 정립
- ② 전략(Strategy) 실행
- ③ 성과책임(Accountability) 완수

HR Scorecard

- ① Brand Concept
- ② Brand Communication
- ③ Brand Asset

Brand Scorecard

- 조직의 존재 목적은 “성과창출”입니다.
- 따라서, 조직은 조직이 창출해야 할 ‘성과’에 대하여 명확히 규명하여야 합니다.
- 또한, ‘성과를 창출’하고 ‘창출된 성과를 관리’하기 위해 자율적 시스템(성과관리시스템)을 구축하여야 합니다.
- 성과를 지속적으로 창출하기 위해서는 성과창출의 주체인 인재를 확보하고 육성하는 시스템(역량관리시스템)이 마련되어 있어야 합니다.

“경영은 조직의 결과와 성과에 초점을 맞추어야 한다....
이 작업을 해 본 사람은 누구나 증언할 수 있듯이,
성과를 정의하는 일이야말로 가장 어렵고,
가장 논란이 되고, 가장 중요한 일 중에 하나이다.”

- 피터 드러커 (Peter F. Drucker) -

직무를 어떻게 인식할 것인가? (성과주의적 직무인식)

“화장실을 청소한다.”



“임사원들의 건강을 증진시킨다.”



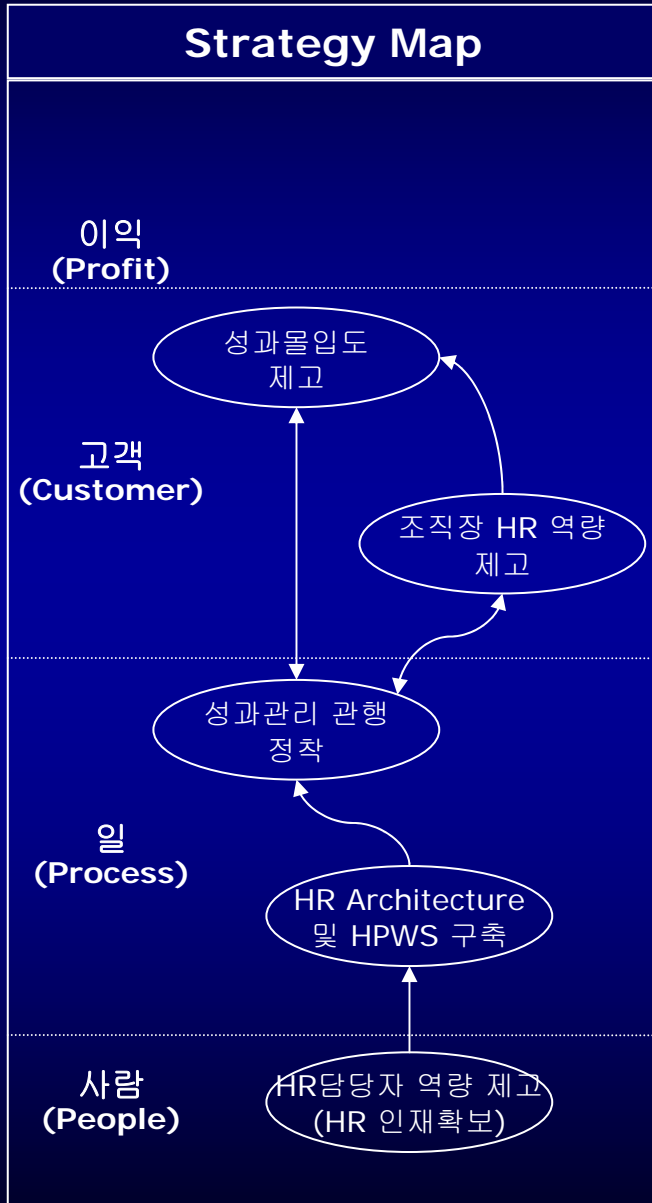


HR 부문의 업무분장

- 보상제도 수립 및 운영
- 개발제도 수립 및 운영
- 선발제도 수립 및 운영
- 성과목표 설정 및 성과평가
- 단체·임금협약(안) 수립 및 체결
- 교육체계 수립 및 운영
- 교육 프로그램 개발 및 교육
- 교육시설 운영 기준 수립 및 유지보수
- 장단기 인력수급계획 수립
- 인사관련 규정 개폐
- 이사관련 제증명서 발급관리
- 선진 인력정책과 제도 조사

·
·
·

CHRO의 전략지도 및 Scorecard



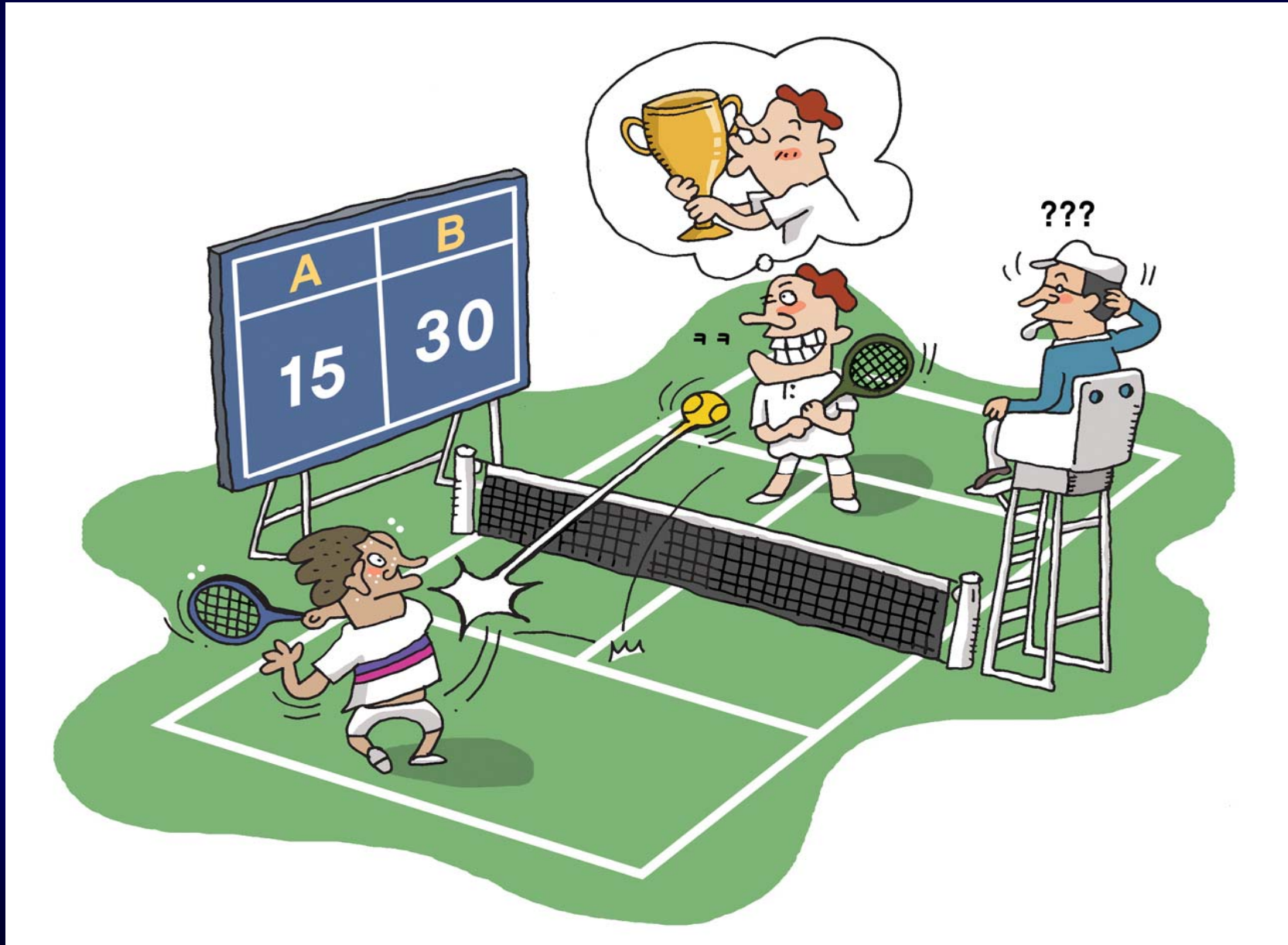
Performance Drivers		Performance Objectives			Key Initiatives
	Perf. Indicator	As-Is (FY04)	Weight (%)	Target FY05	
Cu1. 성과몰입도 제고	• 성과몰입도		40		<ul style="list-style-type: none"> Engagement Survey 실시 성과관리 지원 강화 카페테리아 복리후생 방안
Cu2. 조직장 HR 역량 제고	• 역량모델 충족 조직장을		30		<ul style="list-style-type: none"> 보험사관학교 운영 후계자 풀 확보와 육성방안 시행 HR Record 체계화
Pc1. 성과관리 관행 정착	• 성과관리 관행 순지지자율		10		<ul style="list-style-type: none"> 성과관리 관행 정교화 HR제도에 대한 커뮤니케이션 확대
Pc2. HR Architecture 및 HPWS 구축	• HR정렬지수		10		<ul style="list-style-type: none"> 총액인건비관리시스템 구축 역량성과급제 개선 A/C 정교화
Pp1. HR 담당자 역량 제고 (HR 인재 확보)	• HR핵심인재 확보율		10		<ul style="list-style-type: none"> Knowledge Feeding Infra 구축 HR 핵심인재 정의 및 선발



어째서 성과관리가 실패하게 되었는가?

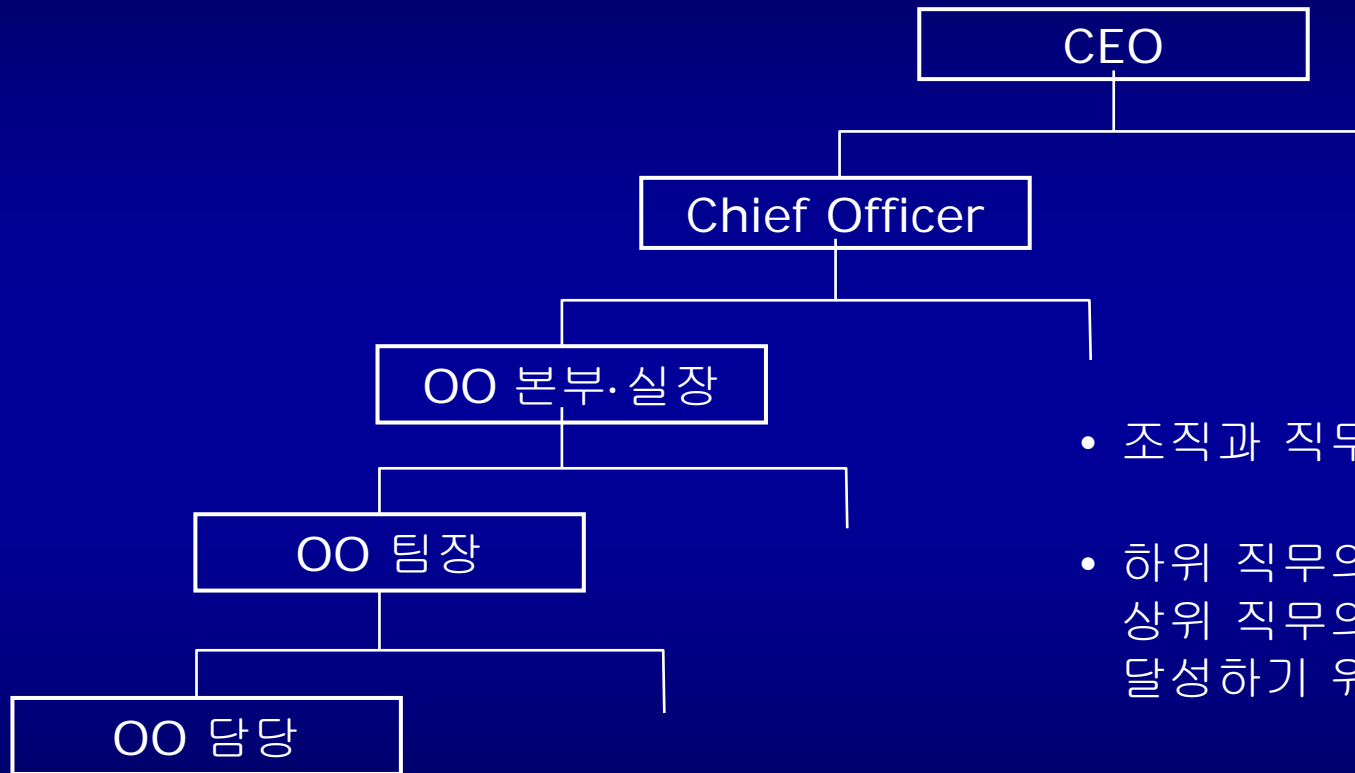
- 직무별 성과책임과 그에 따른 성과목표가 불분명합니다.
즉, 기대성과가 무엇인지를 명확히 규명하지 못하고 있어 성과에 대한 주체적 확신이 부족합니다.
- 비전 또는 성과목표가 전략과 정렬되어 있지 않습니다.
즉, 비전 또는 성과목표와 그 실현을 위한 전략이 각 직무로 명확히 분해(Cascading)되어 있지 않습니다.
- 성과관리가 보상체계와 정렬되어 있지 않습니다.
즉, Line of Sight가 명확하게 형성되어 있지 않아 보상제도가 동기부여 수단으로서의 기능이 미약합니다.
- 직무와 그 직무담당자를 분리하여 생각하지 못하고 있습니다.
즉, 회의시 토론자와 토론 쟁점을 구분하지 못하여, 적당히 좋은 말로 마무리하기 때문에 쟁점이 무엇인지 명확하지 않습니다. 대개의 경우 쟁점을 공격하지 않고 사람을 공격합니다.

성과에 대한 주체적 확신이 부족한 경우에는...



- 성과란 “고객만족 경영을 통해 회사의 성장과 비전달성에 기여하는 모든 것으로써, 결과(Result)를 이루어 내기 위한 모든 Process를 포함하는 것입니다.(성과=Process+Result)
- 다른 용어로는 Value-added Results(VaR)라고 표현하기도 합니다.
- 성과가 무엇인지 명확히 규명되고, 그것에 대한 주체적 확신이 있으면 성과지표는 비교적 쉽게 도출됩니다.
- 따라서, 성과지표는 오직 성과를 가리키는 손가락(指)일 뿐이며 성과 자체가 아닙니다. 만약, 주체적 확신이 없이 성과지표를 사용하면 성과지표의 노예가 되고 맙니다.

조직과 조직장의  성과는 다르다



- 조직과 직무

- 하위 직무의 존재 목적:
상위 직무의 성과책임 및 성과목표를 달성하기 위한 수단

- 과장, 부장 vs. 직무

조직의 성과는 조직장의 성과이다.

- 조직의 성과와 조직장의 성과가 다르다는 것은 군국주의적 조직인식으로서 2차 세계대전 이후 조직론적 논쟁의 결과 “조직의 객관적 실체는 존재하지 않는다”는 조직의 수단적 인식에 따라 “조직장의 직무가 조직내의 모든 성과를 책임진다”는 견해가 형성되었고, 이것이 현대경영의 기본 틀이 되었습니다.
- 또한, 조직의 생성원리로 볼 때, 상위직무에서 모든 성과를 창출해야 될 것이로되 혼자 다 못하기 때문에 하위직무를 만들어 상위직무의 성과를 창출하기 위한 수단적인 성과를 창출해 주기를 기대하게 됨으로써 조직의 수직적, 수평적 분화가 이루어지게 됩니다. 따라서, 조직의 성과와 조직장의 성과가 다르다는 것은 상하직무의 성과를 명확히 규명하지 않았다는 것이며 성과평가의 대상이 조직이 아닌 조직장이라 할 수 있습니다.
- 성과를 창출하는 주체는 사람이기에 BSC를 활용한 성과평가 단위는 개인이 그 대상이라 할 수 있습니다.



“World Class”

BSC를 개인단위까지
적용하기 위해서는...

BSC를 활용하여 개인까지 성과를 평가하기 위해서는...

- 개인까지 BSC를 활용하여 성과평가를 하기 위해서는 우선 각 개인이 담당하고 있는 직무의 성과책임을 명확히 규명하여야 합니다.
- 현재 BSC를 개인단위까지 적용하지 못하는 가장 큰 이유는 팀원 직무의 성과를 명확히 규명하지 않았기 때문입니다.
- 앞서 말씀드린 바, 조직의 생성원리에 따라 상위직무와 하위직무는 목적 대 수단, 전체 대 부분간의 관계가 있습니다. 즉, 상위직무의 성과책임을 완수하기 위한 수단적 성과가 하위직무의 성과책임을 됩니다. 이러한 방식에 의해 팀원 직무의 성과책임을 명확히 규명한 후 BSC 관점에서 성과목표를 설정하고, 사실에 근거하여 평가할 수 있으며 반드시 그렇게 하여야 합니다.

성과책임 매트릭스(Break-down)

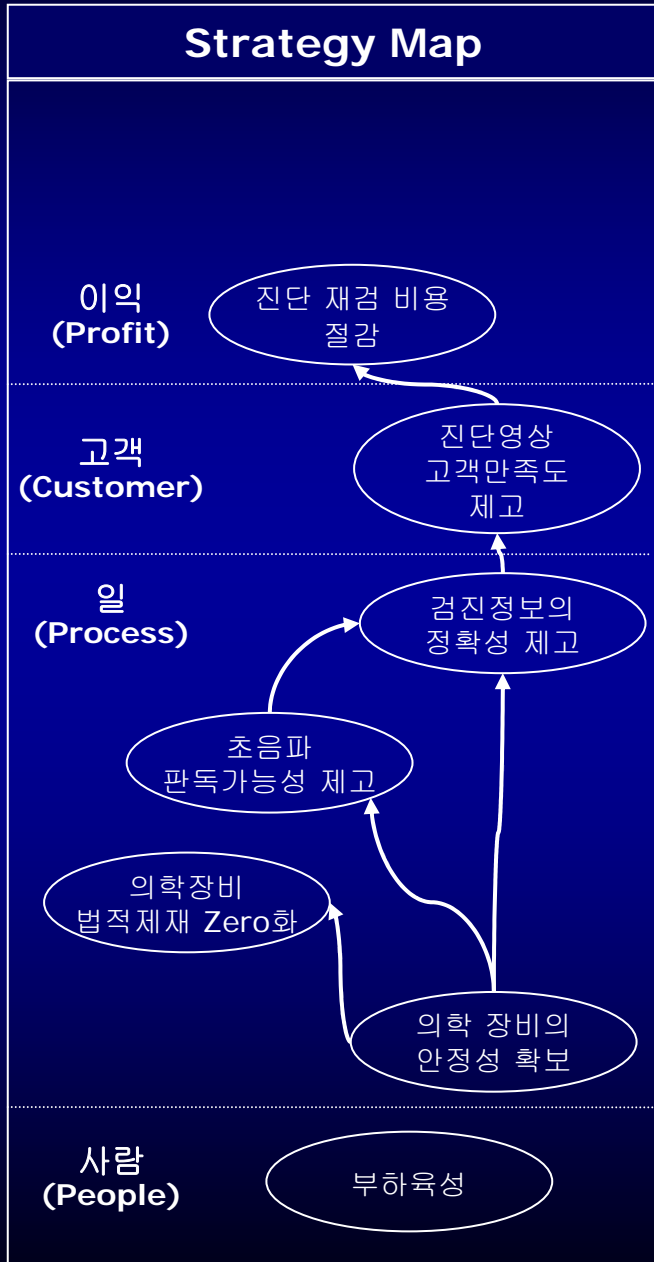
예시

관점	진단영상의학 팀장	방사선사1 (위장)	방사선사2 (유방, 흉부, 골밀도)
손익	③ 진단 재검 비용을 낮춘다.		
고객	② 센터 진단영상의학부의 고객만족도를 높인다.	② 제공된 검진정보 정확성을 높인다. ③ 검진정보 제공의 신속성을 확보한다.	② 제공된 검진정보 정확성을 높인다. ③ 검진정보 제공의 신속성을 확보한다.
일	① 소관(초음파)검사의 판독가능성을 높인다.	① 소관검사(위장)의 판독가능성을 높인다. ② 제공된 검진정보 정확성을 높인다.	① 소관검사(유방, 흉부, 골밀도)의 판독가능성을 높인다. ② 제공된 검진정보 정확성을 높인다.
	④ 센터 진단영상의학 장비의 안정성을 확보한다.	④ 소관 진단장비와 관련된 정보를 적시에 보고한다.	④ 소관 진단장비와 관련된 정보를 적시에 보고한다.
	⑤ 센터 내 안전관리 관련 법적 제재 조치를 없게 한다.	⑤ 소관 진단장비 관련 정보의 안전성을 확보한다.	⑤ 소관 진단장비 관련 정보의 안전성을 확보한다.
	⑥ 센터 운영개선 방안의 적정성을 확보한다.	⑥ 위장검사 개선방안을 입안한다.	
	⑦ 부하직원을 육성한다.		
사람			

팀장

팀원

진단영상의학팀장

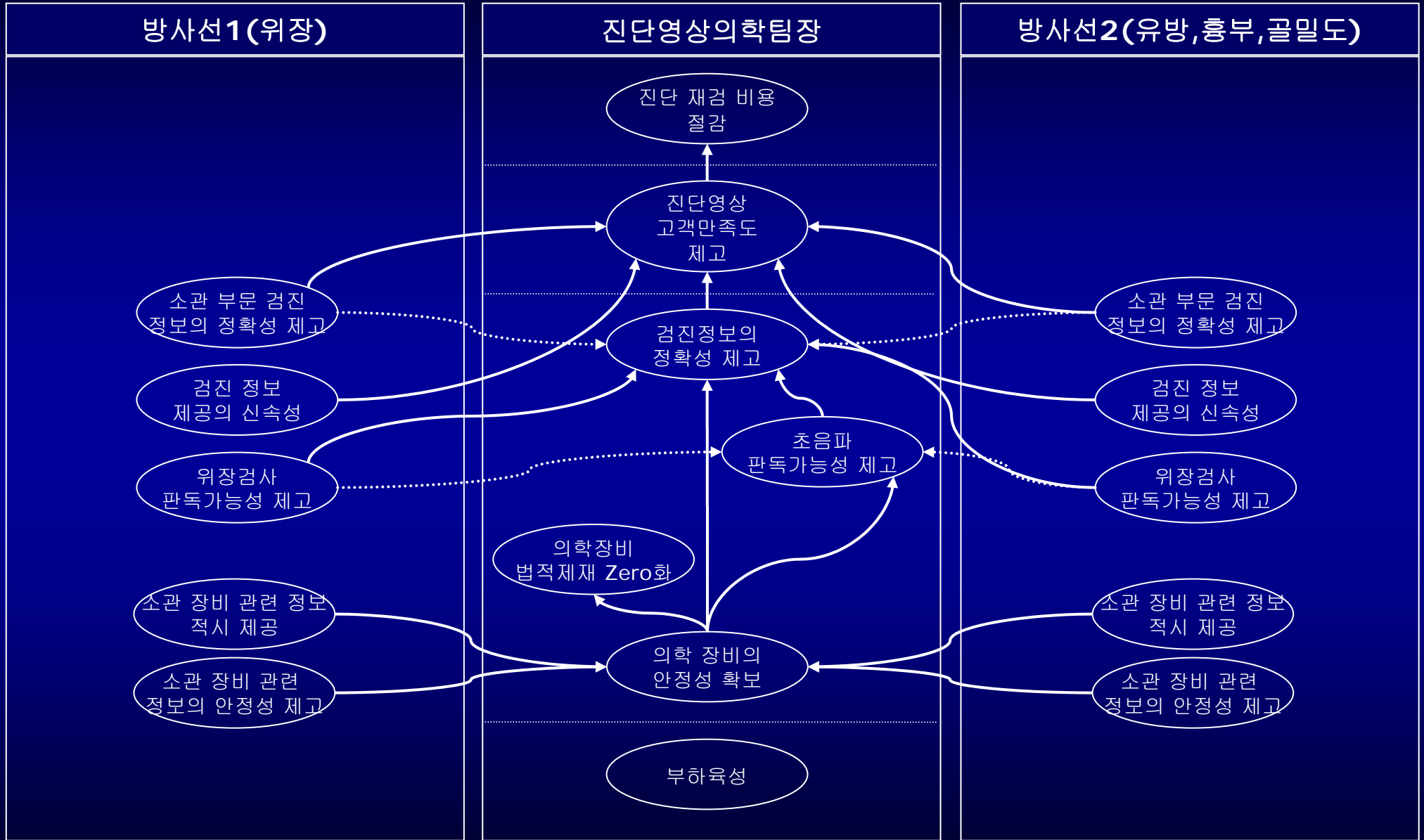


Scorecard

Performance Drivers	Performance Objectives			Key Initiatives
	Perf. Indicator	As-Is (FY04)	Weight (%)	
Pr1. 진단 재검 비용 절감	• 재검 비용 ...			
Cu1. 고객만족도	• 고객만족도 ...			
Pc1. 검진정보의 정확성	• 사의판단 오진률 ...			
Pc2. 초음파 판독가능성 제고	• 판독불가능률 ...			
Pc3. 법적제재 Zero화	• 경고이상의 법적 조치 건수 ...			
Pc4. 의학 장비의 안정성 확보	• 비가동율 ...			
Pp1. 부하육성	• 역량모델 충족 팀원비율 ...			

Key Initiatives

Break-down



→ 목적 대 수단
 전체 대 부분



“인간이 추구하는 소중한 가치는 존중되고 실현되어야 합니다.”