

국내 BSC 도입 현황

도입완료

㉠ 포스코, 한국타이어, 이랜드, 하이닉스반도체, LG실트론, 삼성코닝정밀유리, 롯데칠성, 웅진식품, 웅진씽크빅, SK건설 대림정보통신, 호남석유화학, 롯데칠성, 애경산업, 일화, 포스코건설, 용평리조트, 태평양, 포스데이터, LG화학, 포스콘, 연세의료원 등

㉠ KT, KTF, LG텔레콤, SK텔레콤 등

㉠ 조흥은행, 삼성생명, 교보생명, 동부화재, LG화재, 수협, 농협 등

㉠ KOTRA, 철도공사, 정통부, 특허청, 해양경찰청, 행정자치부 등

도입 중

㉠ 삼성화재, 해태제과, 동부아남반도체, 현대자동차

도입 검토

㉠ 삼성전자, 롯데건설, 대한생명, 신한은행, SK C&C

BSC 국내 사례 요약

	KT	삼성생명
개발 년도	1999.10~2000.10 (설계 및 구축)	2001.9~2002.12 (설계), 2003.9~2004.9 (구축)
Dash Board 수	17개 (전사1, 사장, 본사 6개실, 사업부서 6개 본부, 기타)	60여개 (전사, BU, 팀)
KPI 수	250여개	200여개
운영인력 수 (관리/시스템운영)	5명 / 3명	4명 / (미정)
운영 및 개발 현황	<ul style="list-style-type: none"> 99년말 새로운 비전 선포와 함께 이를 효과적으로 커뮤니케이션하고 회사의 역량을 집중할 수 있는 틀로서 BSC 도입 (파일럿 2개월, 설계 5개월, 구축 5개월) ADSL(Megapass) 사업을 시작하면서 BSC를 통해 전략을 성공적으로 실행함 2003년 KPI Pool 프로젝트를 통해 KPI 설정 프로세스를 효율화하고 성과관리의 Knowledge Mgt.기반을 구축함 	<ul style="list-style-type: none"> 책임경영을 위해 비재무 성과의 체계화를 위해 BSC 도입 전사 구조개혁전략과 연계하여 전사 Strategy Map을 설계하고 이를 전사 임원 워크숍을 통해 공유 이후 각 BU별 Strategy Map과 BSC를 설계하고 팀단위로 Cascading함 이후 다양한 변화관리 프로그램(BSC 성과회의, Test, 브로슈어 배포 등)을 통해 커뮤니케이션을 강화함 현재 시스템 구축중
BSC 구축 효과 (현업이 기술한 내용 중심)	<ul style="list-style-type: none"> KPI 중심의 전략 성과에 대한 전사 역량 집중 전략에 대한 이해수준 제고 (지역조직 직원들의 변화) 경영실적 Data 신뢰성 향상 전략에 대한 조직간 Communication 활성화 투명한 정보 공유에 대한 선호 	<ul style="list-style-type: none"> 전략의 구체화 및 임직원의 이해도 제고 성과회의를 통한 원인분석에 대한 역량 제고 지표 표준화 및 경영성과 분석의 신뢰도 향상 책임경영을 위한 재무/비재무 성과의 체계 확립
BSC 운영 프로세스 상 어려운 점	<ul style="list-style-type: none"> 기간 시스템 미비로 Manual Input Data가 많음 현업 Data 공유 저항/Feedback 지연 BSC Update시 시스템 반영에 시간 지연 	<ul style="list-style-type: none"> KPI 정의에 대한 Consensus 확보 정성적 지표에 대한 객관적 관리 방안 미흡 6시그마와의 연계 및 통합 방향에 대한 합의 필요

BSC 국내 사례 요약

	조흥은행	POSCO
개발 년도	1999.8~2000.4	1999.6~2000.6
Dash Board 수	9 개 (전사1, 사업부 8)	7개 (전사1, 메가 프로세스 6)
KPI 수	132 개	123개
운영인력 수 (관리/시스템운영)	본부(2명) + 사업부 총계(8명/2명)	2명 / 3명
운영 및 개발 현황	<ul style="list-style-type: none"> • 2001년 초 첫 운영시작(정보가 산출되는 재무지표 중심) • 2001년 중반부터 경영전략회의에 적극 활용, 조직 및 전략 변경으로 BSC 수정 • 2002년 초 비재무 지표에 대한 보강으로 균형된 성과표 완성, 조직 및 전략 변경으로 BSC 수정 	<ul style="list-style-type: none"> • 1차(1999,6~2000,6) : 1차 전사 및 부문 BSC개발, VBM 개발 및 운영 • 2차(2002, 1월~12월) : Team BSC 개발, 성과 보상 연계방안 설계
SEM-BSC 구축 효과 (현업이 기술한 내용 중심)	<ul style="list-style-type: none"> • <u>최고경영자의 은행전체 성과의 신속, 정확한 파악</u> • <u>성과 관리에 대한 중요성 인식(임직원의 성과향상 노력 배가)</u> • KPI별 정확한 실적에 근거한 효율적 경영전략 회의 • 비재무 성과에 대한 관심제고 • <u>경영의 투명성 제고</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>개념적 수준의 전략이 구체적이고 실현 가능한 행동위주로 전환</u> • <u>이원적으로 보고되던 지표의 표준화 및 통일화</u> • 투명한 경영과 스피드 경영 토대마련
SEM-BSC 운영 프로세스 상 어려운 점	<ul style="list-style-type: none"> • 전략변경에 따른 지표 지속적 변경 • 비 재무지표 계량화/수작업 부담 • <u>목표의 합리적 설정의 난이함</u> • <u>현업과 IT 의 원활한 커뮤니케이션이 어려움</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>기능 및 임원기준의 프로세스와 조직이 전략수립단위와 불일치</u> • DW 연계 KPI 수준 저조(40%) • 현업 Data 공유저항 / Feedback지연

BSC 국내 사례 요약

	한국타이어	KTF
개발 년도	2000.6~2001.6	2001.6~2002.2
Dash Board 수	14개(전사1, 사업부 13)	13개 (전사1, 사업부 12)
KPI 수	282개	260개
운영인력 수 (관리/시스템운영)	2명 / 3명	2명 / 2명
운영 및 개발 현황	<ul style="list-style-type: none"> • 1차(00.6~01.6) : 전략 Cascading 및 전략과 연계된 경영관리 Tool • '02,3월부터 전략 경영회의에 사용 예정 • 2차 ('02,3~8) : KPI와 임원 성과평가 및 보상 연계 프로젝트 진행 중 	<ul style="list-style-type: none"> • 1차 (01.6~02.2): 전략 중심 경영을 위한 경영관리 Tool 도입 • 2차 ('02,3~02.4) : 변경된 조직과 새로운 전략에 따른 BSC version up
BSC 구축 효과 (현업이 기술한 내용 중심)	<ul style="list-style-type: none"> • <u>경영실적 Data 신뢰성 향상</u> • <u>전략에 대한 쌍방향(경영진<->현장) Communication 활성화</u> • <u>전사의 전략 및 각 부문별 성과 모델에 대한 이해도가 제고됨</u> • <u>투명한 정보 공유에 대한 선호</u> • <u>다른 부문 성과 Reference가능하여 상호 성과에 대한 관심도 증가</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>지표 표준화 및 경영성과 분석의 신뢰도 향상</u> • <u>전략적 성과책임 및 실행계획이 명확해짐</u> • <u>분석 및 보고 자동화</u> • <u>다차원 수익성 분석을 통한 부진 원인의 상세 파악 기능</u> • <u>정보의 투명한 공유</u>
BSC 운영 프로세스 상 어려운 점	<ul style="list-style-type: none"> • <u>실적조작 혹은 보고 회피 경향</u> • <u>부문에서 Team단위로 성과 Cascading할 때 저항</u> • <u>기간 시스템 미비로 Manual Input Data가 많음</u> • <u>현업 Data 공유저항/Feedback지연</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>실적조작 혹은 보고 회피 경향</u> • <u>현업의 Data 공유 및 Feed-back지연과 책임강화에 대한 저항</u> • <u>기간 시스템 미비로 Manual Input Data가 많음</u> • <u>기간 시스템 불안정성으로 과거 Data 변동 심함</u>

POSCO PI 프로젝트의 일환으로 전략 실행력과 업무 효율화를 높이기 위한 방법으로 BSC를 도입, 가치사슬을 정의하고 이에 따른 지표 도출을 통해 전사 차원의 성과관리 프로세스를 수립함. '02년부터 2단계 BSC 프로젝트를 통해 적용범위를 팀단위로 확대중임

프로젝트 개요

- 1999.2월에서 2001.6월까지 전사적 PI(Process Innovation)구현을 목표로,
- 총 7개 분야 (고객충족, 경영/재무관리, 조달/설비관리, 기술연구개발, 설비투자, 인적자원관리, 정보 인프라)에서의 성과를 관리할 수 있는 체계를 구축함

주요 추진사항

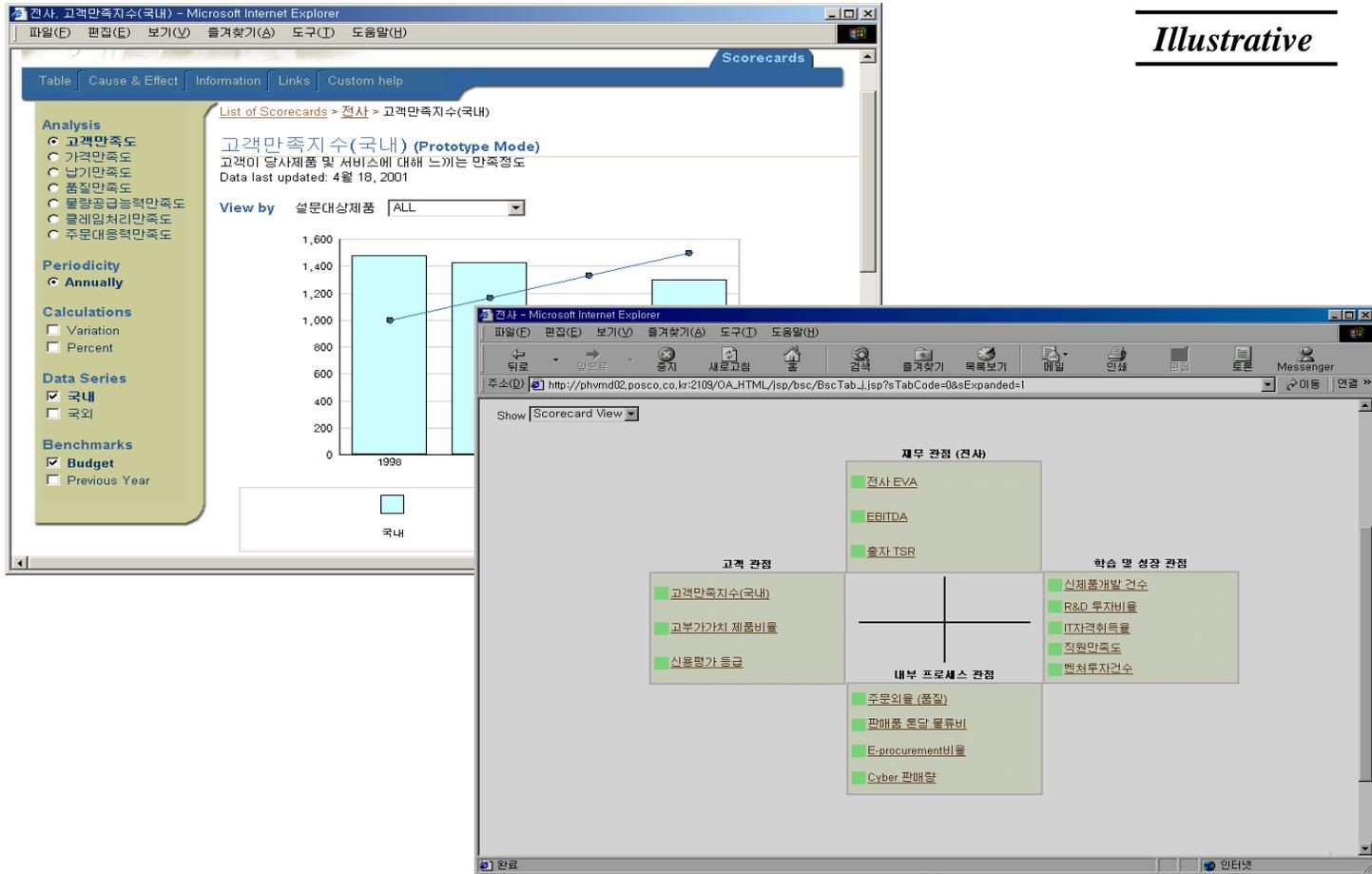
- 경영혁신 전략에 따른 전사 차원의 가치사슬 재정의
- 가치사슬별 핵심 프로세스 정의 및 이에 따른 관련 KPI도출
- 전사 차원의 KPI를 본부 차원의 KPI까지 Cascading

프로젝트 기대효과

- 전사 BSC 개발을 통해 전사 차원의 전략 공유 및 경영혁신 전략을 중심으로 가치사슬 및 관련 프로세스 재구축을 통한 고객 대응 능력 강화
- 전사적인 공감대를 갖고 경영혁신의 일환으로 추진됨

BSC 사례 – POSCO

Illustrative



한국타이어는 창사 60주년을 맞아 전사적인 대규모 PI 프로젝트를 통해 전략적 성과를 지속적으로 관리하고 개선해 나가기 위한 경영관리시스템 구축 프로젝트를 수행함. (2000년~2001년)

프로젝트 개요

전사전략에 대해서 평가한 후 이를 측정할 수 있는 지표 개발 하고자 2000년 7월 18일 부터 2001년 7월 31일에 걸쳐 전사전략을 확인/평가하고 조직 부문별로 운영전략을 확인/평가 한 후 전사 전략 체계도를 작성하여 주요 성과지표를 개발하고 SAP 시스템으로 구현함.

주요 추진사항

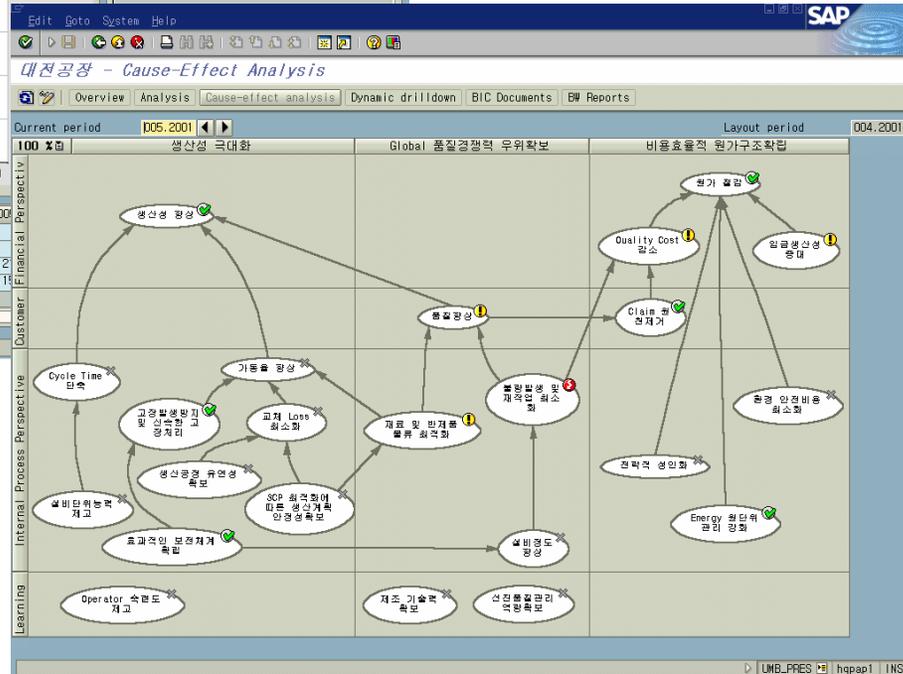
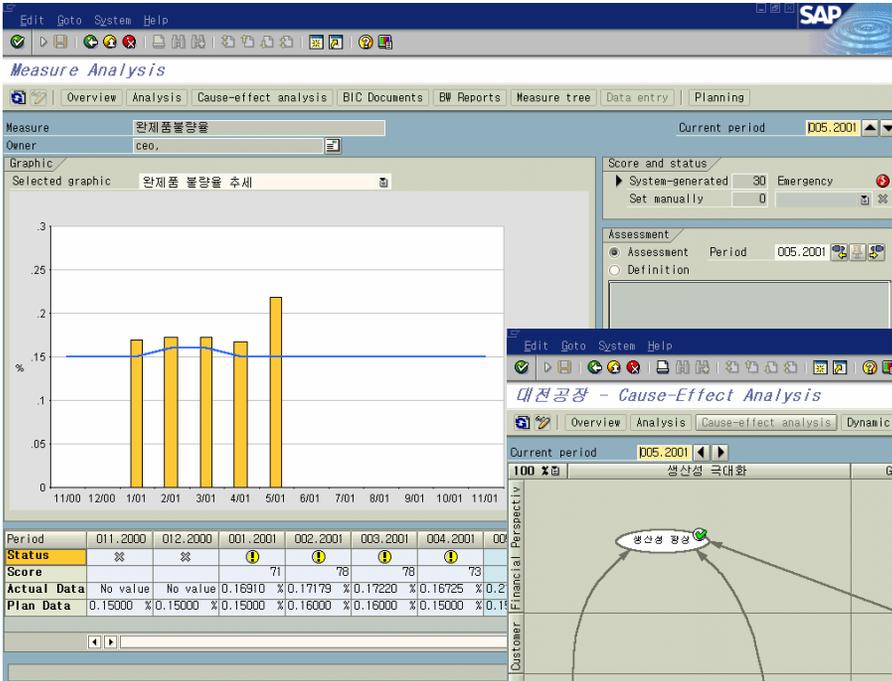
- 비전 재설정, 전사전략 평가 및 전사전략체계도 작성
- System Thinking을 활용한 예비KPI 및 추진과제 도출
- 전사 KPI의 본부, 담당 수준으로 Cascading
- 예비KPI도출(벤치마킹), Delphi를 통한 최종 KPI 선정
- 전사 및 부문별 Strategy Map 작성
- SAP-SEM-CPM 구현

프로젝트 기대효과

전사 전략의 실행을 수시 점검할 수 있는 성과관리 체계를 확립하고 책임경영을 실시할 수 있는 경영체계를 확립함.

BSC 사례 – 한국 타이어

Illustrative



LG텔레콤은 급변하는 이동통신 환경 하에서 전략적 경영관리의 필요성에 대한 대안으로서 전사적 BSC 구축 프로젝트를 수행함. (1999년~2000년)

프로젝트 개요

1999년 8월부터 2000년 6월까지의 기간동안 전사에 걸쳐 수행된 본 프로젝트는 구체적으로는 전사 및 5개 PU, 그리고 하위 조직인 OPU 및 BPU 단위까지 균형 성과지표(KPI)를 도출하고 이를 기반으로 하여 시스템을 구축함.

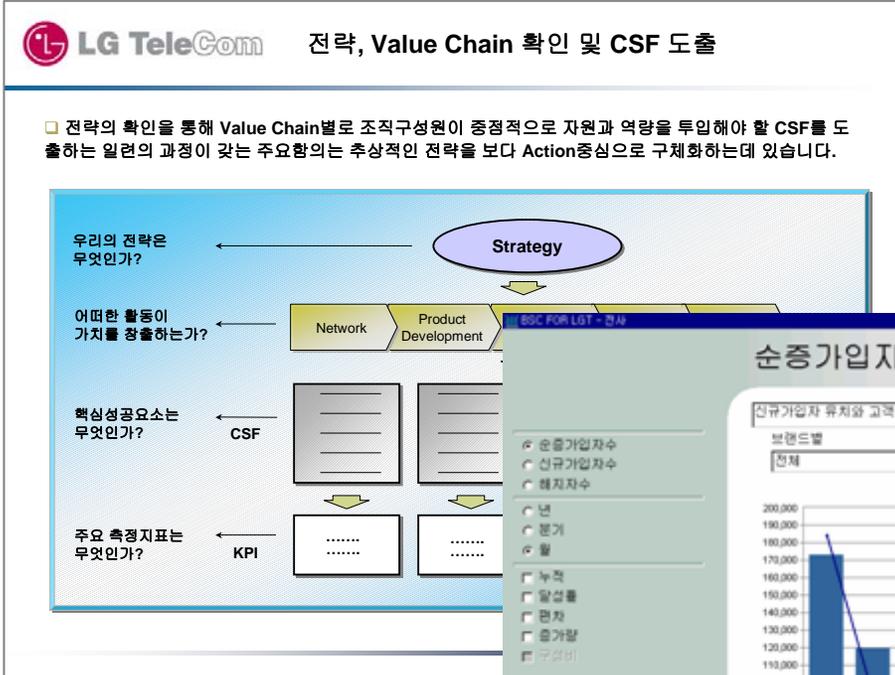
주요 추진사항

- 전사 및 부문별 전략 평가
- 전사 및 각 PU단위의 Value Chain 활동분석
- Value Chain 및 부문조직별 예비KPI도출(벤치마킹), 최종 KPI선정
- 전사 KPI의 PU,OPU,BPU단위로 Cascading
- 전사 및 부문별 Strategy Map 작성

프로젝트 기대효과

본 프로젝트의 결과 도출된 균형 성과지표를 기준으로 매월 사장 및 각 PU장들이 모여 MPPR이라는 경영회의를 통해 성과를 평가하고 또한 성과를 향상시키기 위한 Action Item들을 도출하여 실행에 옮김으로써 전략적인 성과관리를 실행중.

BSC 사례 – LG 텔레콤



□ 전략의 확인을 통해 Value Chain별로 조직구성원이 중점적으로 자원과 역량을 투입해야 할 CSF를 도출하는 일련의 과정이 갖는 주요함의는 추상적인 전략을 보다 Action중심으로 구체화하는데 있습니다.

Illustrative



KTF는 조직단위별 전략 Cascading 및 균형된 KPI 도출, 전사전략과 연계된 부문 전략 수립 지원, 효율적인 이행점검을 통한 전략 달성의 촉진을 위해 BSC를 구축함으로써 가치 중심 경영을 위한 선진 경영관리체제 구축을 향한 로드 맵 상에서의 첫걸음을 시작하였음. (2001년 ~2002년)

프로젝트 개요

- 전략평가 및 전사 전략 연계체계 설계 : Voice시장과 Data 시장, 그리고 Global 시장에 대한 평가와 내부 역량 진단을 통해 수립된 사업계획의 적합성 및 전사전략과 부문 전략간의 연계성을 평가하였음.
- Value Chain별 사업성과 향상 방안 제언: 각 조직의 책임과 역할에 근거한 전사 전략 실행 저해 요인 파악을 통해 사업 성과 촉진을 위한 전략 및 실행과제 정리
- 가치 측정체계 구축 : 전략 실행 및 목표 달성을 지원할 수 있는 효율적인 이행 점검 도구 및 가치 측정 체계 설계

주요 추진사항

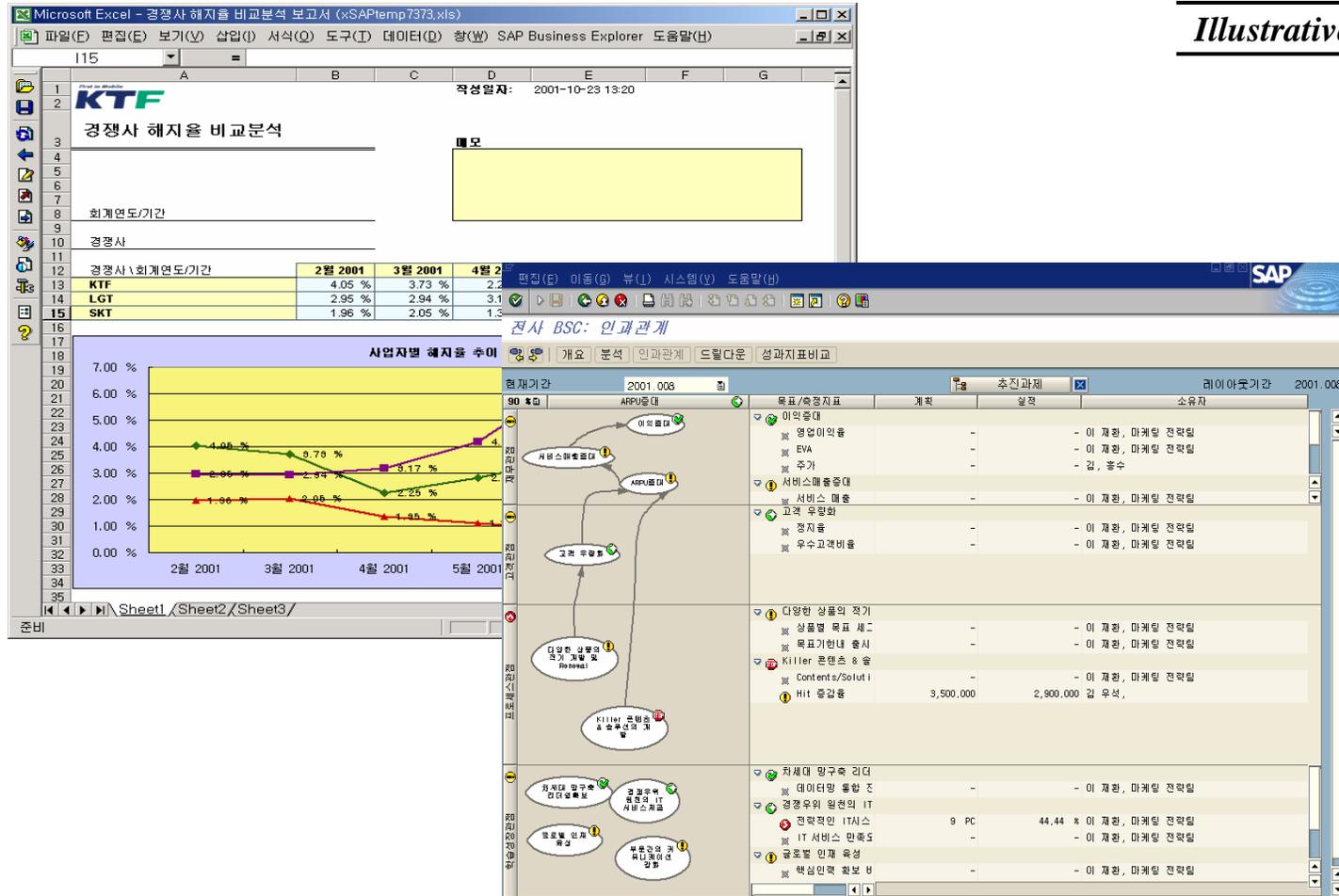
- 비전 재설정, 전사전략 평가 및 전사전략체계도 작성
- Value Chain별 전략 달성 저해요인 분석 및 대응 전략 개발
- 전사 전략과 연계된 부문 전략 체계도 작성
- PDT(Performance Driver Tree) 방식을 활용한 KPI 도출
- 전략적 핵심과제 도출 및 KPI와 과제별 Mapping
- SAP-SEM-CPM 구현

프로젝트 기대효과

- 전략적 성과 책임 및 실행 계획의 명확화.
- 전략적 커뮤니케이션을 지원.
- 전략테마 중심형 경영회의(War Room) 체제를 구축.
- 전략적 성과관리 및 모니터링 시스템 구축.
- 분석 및 보고를 자동화하는 시스템 구축.

BSC 사례 – KTF

Illustrative



조흥은행은 新사업부제 출범에 따른 새로운 조직의 조기 정착을 위한 경영관리 도구로서 선진 성과관리 체제를 도입 프로젝트를 수행함. (1999년~2000년)

프로젝트 개요

1999년 8월부터 2000년 4월까지의 기간동안 진행에 걸쳐 수행된 본 프로젝트는 구체적으로는 전행 및 6개 사업본부(개인고객본부, 기업고객본부, 계열고객본부, 신탁사업본부, 종합금융본부, 자금본부)의 균형 성과지표를 도출하고 이를 기반으로 하여 시스템을 구축함.

주요 추진사항

- 전사 및 부문별 예비KPI 도출(벤치마킹) 및 Delphi를 통한 최종KPI선정
- 전사 KPI의 부문별 Cascading
- 전사 및 부문별 Strategy Map 작성

프로젝트 기대효과

본 프로젝트의 결과 도출된 균형 성과지표를 기준으로 전략의 실행여부를 모니터링하고 부진 부문들에 대한 시정 조치들을 취함으로써 전략적인 성과관리를 실행하고 있음.
특히 조직개편으로 인해 불분명하였던 사업부간의 Role, 평가기준을 BSC작업을 통해 명확화하고 조직원의 공감대 확보

BSC 사례 – 조흥은행

Illustrative

