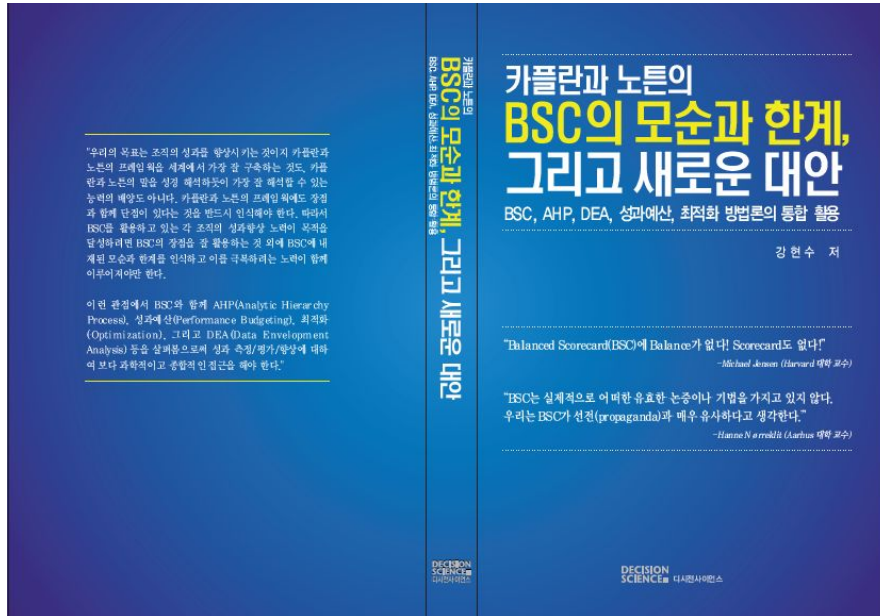


카플란과 노튼의

## BSC의 모순과 한계, 그리고 새로운 대안

(BSC, AHP, DEA, 성과예산, 최적화 방법론의 통합 활용)



### 주요 내용

- ◇ “Balanced Scorecard(BSC)에 Balance가 없다! Scorecard도 없다!”

- Michael Jensen(Harvard 대학 교수)

“BSC는 실제적으로 어떠한 유효한 논증이나 기법을 가지고 있지 않다. 우리는 BSC가 선전(propaganda)과 매우 유사하다고 생각한다.”

-Hanne Nørreklit(Aarhus 대학 교수)

- ◇ “우리의 목표는 조직의 성과를 향상시키는 것이지 카플란과 노튼의 프레임워크를 세계에서 가장 잘 구축하는 것도, 카플란과 노튼의 말을 성경 해석하듯이 가장 잘 해석할 수 있는 능력의 배양도 아니다. 카플란과 노튼의 프레임워크에도 장점과 함께 단점이 있다는 것을 반드시 인식해야 한다. 따라서 BSC를 활용하고 있는 각 조직의 성과향상 노력이 목적을 달성하려면 BSC의 장점을 잘 활용하는 것 외에 BSC에 내재된 모순과 한계를 인식하고 이를 극복하려는 노력이 함께 이루어져야만 한다.

이런 관점에서 BSC와 함께 AHP(Analytic Hierarchy Process), 성과예산(Performance Budgeting), 최적화(Optimization), 그리고 DEA(Data Envelopment Analysis) 등을 살펴봄으로써 성과 측정/평가/향상에 대하여 보다 과학적이고 종합적인 접근을 해야 한다.”

# 차례

## 제 1 부 조직의 성과향상과 BSC

BSC의 핵심내용은 무엇인가?  
BSC의 성과와 조직의 성과가 일치하는가?  
BSC가 성공하면 조직성과 달성에 몇 %나 기여할까?  
BSC는 다른 프레임워크보다 우수한가?  
BSC는 목표인가 수단인가?

## 제 2 부 BSC의 장점, 모순과 한계

BSC의 장점  
BSC의 모순과 한계

## 제 3 부 올바른 성과측정 및 향상 방안

성과 측정/관리의 큰 그림을 그리자  
BSC의 창안자인 Schneiderman의 방법을 활용하자  
경영과학과 품질경영 기법을 활용하자  
방법론/프레임워크를 적재적소에 활용하자  
AHP 방법론을 활용하고 성과예산 프레임워크로 통합하자

## 제 4 부 BAHPB의 활용

AHP를 활용한 BSC의 모순과 한계 극복  
BAHPB 모델의 활용

## 부록 성과 측정/평가와 자료포락분석

DEA(Data Envelopment Analysis)

성과 측정/평가와 DEA(Data Envelopment Analysis)