

균형성과표(BSC)를 활용한 경영성과측정의 성경적 경제원리 적용에 대한 탐색적 연구

이완형¹⁾

I. 서론

균형성과표(BSC)가 성과측정에서 관심을 받은 것은 전통적으로 중요시해왔던 재무적 관점 외에도 비재무적 관점에 대한 고려를 균형있게 포함한 정량적 지표들을 도출할 수 있도록 한 평가관리 틀을 제시한 데 있다. 균형성과표에서 제시하는 네가지 관점은, 재무적관점, 고객관점, 내부 프로세스관점, 학습 및 성장관점을 균형있게 평가함으로써 상호이질적인 요소들을 하나의 맥락에 의해 분석이 가능하다는데 장점이 있다. 또한 균형성과표는 이러한 장점 때문에 최근에는 영리기업뿐만 아니라, 비영리 기업 또는 사회적 기업의 경영성과측정의 틀로서 논의가 되었다.

오늘날 경영환경은 변하고 있다. 즉 자기기업중심의 논리로부터 사회속의 기업이라는 개념으로의 변화를 요청받고 있다. 즉 과거 기업처럼 주주이익극대화를 통한 기업가치의 실현은 이제는 사회속에서 가치를 공유하는 기업가치의 실현을 함께 모색하게 하는 모습으로 변하고 있다. 이는 오늘날 인터넷 및 모바일을 통한 네트워크와 공유개념이 그대로 기업경영에도 적용되고 있기 때문이다. 기업이 아무리 재무적 성과가 훌륭하다 하더라도 그 과정이 이해관계자 및 사회에 공유되는 가치에 위배 된다면 SNS등을 통해 하루아침에 무너져 내려버릴 수 있는 환경에 직면해있기 때문이다. 이제는 단지 기업경영의 성과라는 것이 결과만의 문제가 아니라, 과정속에서 얼마나 사회나 관계기업들과 호흡을 함께 하고 있는가가 중요시 되고 있다. 그래서 이익창출자체도 공유개념, 공유이익 차원에서 그 활동이 이루어져야 한다는 당위성에 직면해 있다.

그렇다면 그동안 논의되어 왔던 각종 경영성과측정에 있어서도 이와같은 개념의 반영이 필요하고 이는 무엇보다도 성경적 경제원리를 적용하여 그 측정개념을 탐색해 보는 것은 의미있는 작업이 아닐 수 없다. 본 연구는 오늘날 경영활동의 성과측정으로서 많이 활용되고 논의되고 있는 균형성과표(BSC)에, 성경적 경제원리를 적용하는 탐색적 연구이다.

II. 균형성과표(BSC)

균형성과표(BSC)가 결과만이 아니라 과정까지 담고 있고, 또한 재무적 성과뿐만 아니라 비재무적 성과를 가지고 그의 연관성을 규명하는 프로세스로 인해, 다양한 적용이 시도되고 있다.

균형성과표에서 제시하는 네가지 관점인, 재무적관점, 고객관점, 내부 프로세스관점, 학습과 성장 관점을 균형있게 평가함으로써 상호이질적인 요소들을 하나의 맥락에 의해 분석이 가능하다는데 장점이 있다.

첫째, 고객관점은 고객이 우리회사를 어떻게 보는가를 측정하는 것이다. 고객관점에서 경영

1) 서울사이버대학교 교수, 경상학부 국제무역물류학과

활동을 평가하고자 하는데 초점을 우선적으로 둔다.

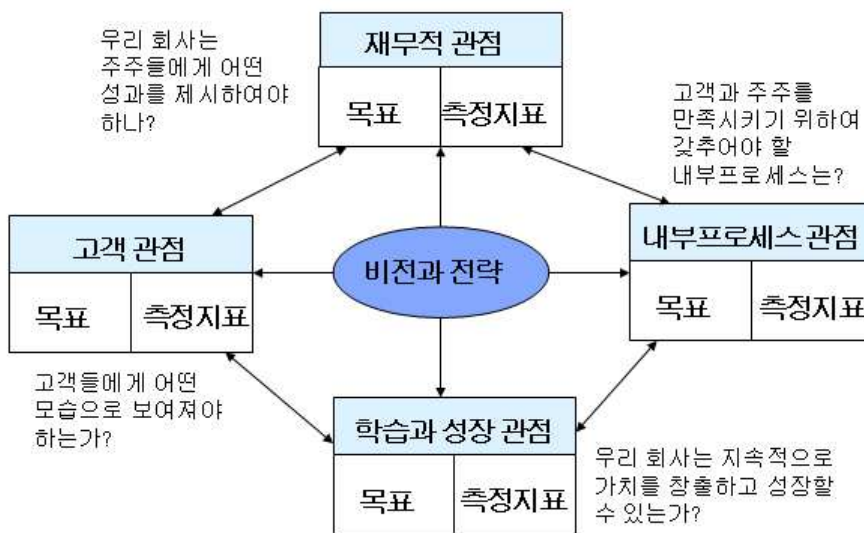
둘째, 내부프로세스관점은 어떤 점에서 기업이 탁월해야 하는가를 측정하는 것이다. 고객의 기대에 부응하기 위해 기업이 내부적으로 무엇을 해야 하는가에 대한 측정지표를 구한다.

셋째, 학습 및 성장관점은 지속적으로 가치를 개선하고 창출할 수 있는가를 측정하는 것이다. 기업이 성공을 하기 위해서는 환경에 맞추어 끊임없이 변해야 한다.

넷째, 재무적 관점은 기업의 주주들에게 기업의 전략, 실행과 집행이 손익 개선에 기여하고 있는지를 측정한다. 재무 목표들은 전형적으로 수익성, 성장성, 주주가치와 연관이 있다.

결국 기업은 재무적성과로 귀결된다. 균형성과표(BSC)가 지향하는 것은 최종적으로 재무적 성과이다.

<그림 1> 균형성과표의 4가지 관점



균형성과표가 다른 성과측정지표들과의 차이를 가져오는 장점은 측정된 운영성과가 향상된 것으로 나타났지만, 재무성과가 그렇지 못하다면 경영자는 자사의 전략 또는 실행계획을 재검토하게 한다는 것이다. 균형성과표는 경영자에게 기업의 전략목표를 일관된 성과 측정지표들로 전환시킬 수 있는 종합적인 틀을 제공한다. 단순한 성과측정수단에서 한 걸음 더 나아가 제품, 프로세스, 고객, 시장개발 등과 같은 주요 분야에서 획기적인 혁신을 촉진하는 경영시스템이다.

균형성과표가 기업들이 사용해오던 측정지표와 중요한 차이는 다음과 같다.

첫째, 기업이 사용한 측정지표들은 기업 전략과 상관없이 결정된 하의상달식 지표라면, 균형성과표에서 사용하는 지표들은 기업의 전략적 목표와 경쟁상황을 고려했다는 점이다.

둘째, 기존의 재무적 지표들은 향후 어떻게 향상시켜나갈 것인가에 대한 고려없이 단순히 과거에 발생한 성과에 대해서 평가한다면, 균형성과표는 기업의 현재와 미래 성공의 초석으로서 전략적 단서를 제공한다.

셋째, 네 가지 관점으로부터 제시되는 균형성과표의 정보는 기존의 측정지표와 달리 영업이익과 같은 외부 성과지표와 신제품 개발과 같은 내부 성과지표 사이에 균형을 제공한다. 각 성과지표들간에 어떠한 상충관계가 있는지를 알려주며, 핵심 성공요소 사이에 아무런 상충관계를 발생시키지 않고도 목표를 달성할 수 있게 해준다.

넷째, 기업이 개선해야 할 부분들이 각각 분리되어 한 분야에 초점을 둔 개선 프로그램을 실시한다면, 균형성과표는 경영자, 종업원, 투자자, 심지어 고객에 이르기까지 개선 프로그램의 우선순위 결정과 조직 내 확산을 위한 노력들을 한 곳에 집중시키는 역할을 한다.

균형성과표는 재무성과와 함께 비재무적 지표가 조화를 이루고, 유형과 무형의 지표가 조화를 이루어 균형을 이루는 관점에서 기업을 측정하고자 하는 것이다. 따라서 재무와 비재무지표의 균형을 맞추고, 단기와 장기의 균형을 맞추고, 결과와 과정을 맞추고, 내부와 외부지표를 균형있게 맞추자는 것이 균형성과표의 관점이다.

<표1> 전통적 성과시스템과 BSC 차이

구분	전통적 성과관리 시스템	균형성과표 (BSC)
목 표	내부운영결과의 측정	전략적 실행
측정지표	재무적 지표	학습 및 성장지표, 내부프로세스지표, 고객지표, 재무적지표
시 각	단기적, 과거지향적	장기적, 미래지향적
방 식	bottom-up	top-down
대 상	기능 조직별	조직의 모든 계층
고객과의 관련성	관련 없음	관련 있음

자료: 이용탁(2008), 사회적기업의 BSC모형 개발에 관한 연구, 사회적기업연구, 1(1), 사회적기업연구원, p.68

그러나 균형성과표는 모든 사업이나 산업 전반에 걸쳐 동일하게 적용될 수 있는 고정된 틀은 아니다. 사업마다 시장상황, 제품전략, 경쟁환경이 서로 상이한 만큼 요구되는 균형성과표도 다르다. 각 사업단위는 사명, 전략, 기술, 조직문화에 적합한 자신만의 균형성과표를 만들어야 한다.

III. 선행연구

1. 영리기관의 BSC 연구

균형성과표(BSC)에 대한 연구는 성공요인에 대한 연구와 BSC도입과 관련한 성과간의 관계에 대한 연구들이 대부분이다. 특히 BSC 성과측정의 4가지 관점간의 관계를 연구한 성과들에 의하면, 비 재무적 관점 즉, 고객관점, 내부프로세스관점, 학습및성장관점의 성과가 재무적 성과에 영향을 미친다고 보았다.(조원섭, 2007)

서정록,손성진,김강(2009)은 비재무성과가 재무성과에 미치는 영향요인등을 연구하였는데, BSC가 성공적으로 운영되기 위한 전제조건으로, 최고경영진의 지원, 명확한 비전과 전략의 공유, 교육과 훈련, 정보시스템의 지원등이 공통적으로 중요하게 제시되고 있다. 비전과 전략과의 연계가 잘 이루어져 있을 경우에 경영성과가 개선된다는 것이 일반적인 연구결과이다. (정문종, 2003; Hoque, James, 2000)

<표2> BSC 성공요인

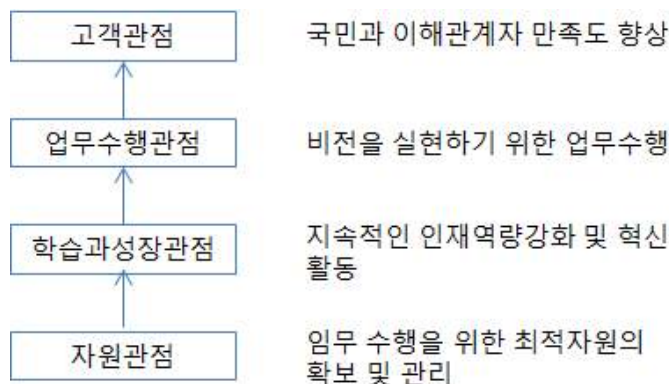
연구자	BSC 성공요인	
Schneiderman (1999)	① 최고경영진의 지원 ③ 재무적 성과측정지표와의 연계 ⑤ 전사적 차원에서의 BSC 채택	② 비재무적 지표에 대한 정의와 균형 ④ 구성원의 적극적인 참여 ⑥ BSC의 일상업무 속으로의 확대
Richardson (2004)	① 최고경영진의 참여 ③ 전사적 차원의 참여와 지원 ⑤ 의사결정 권한	② 비전, 전략과의 연계 ④ 교육과 훈련
Hendricks 외(2004)	① 최고경영진의 지원 ③ 지속적인 개발과 관리	② 비전, 전략에 대한 정의와 연계 ④ 보상시스템과 정보시스템
Cavalluzzo와 Ittner(2004)	① 최고경영자의 공약 및 지원 ③ 성과측정기법에 대한 훈련	② 의사결정권한 위임 ④ 정보시스템 구축
Pandy(2005)	① 최고경영진의 확고한 의지와 지원 ③ 성과측정과 보상과의 연계	② KPI를 측정 가능한 목표로 전환 ④ 의사소통을 위한 정보시스템 구축
박호경(2001)	① 최고경영진의 지원과 참여 ③ 구성원의 참여	② 관점별 균형적인 지표개발 ④ 정보시스템의 지원
김경태(2002)	① 전사적 차원의 강력한 리더십 ③ KPI의 통제가능성과 인과관계 고려	② 명확한 목표 ④ 구성원들 간의 공감대 및 신뢰
김범열(2003)	① 최고경영진의 지원과 참여 ③ 보상과의 연계	② 교육과 훈련

자료: 서정록,손성진,김강(2009), BSC 성공요인과 성과측정지표 특성의 적합도가 비재무성과와 재무성과에 미치는 효과, 회계연구, 14(3), 대한회계학회, p.56

2. 비영리기관의 BSC연구

이러한 이유 때문에도 최근에는 비영리기관이나 공공기관에서 자기 성격에 적합한 BSC지표를 개발하고 있다. 이용탁(2008)은 사회적기업의 BSC모형 개발에 관한 연구에서 공공기관의 BSC모형을 적용하였다. 일반 민간기업의 경우 BSC모델의 최상위 관점으로 재무관점을 두는 것은 영리조직이 추구하는 주주의 가치극대화가 궁극적인 목표인데 근거한다면, 공공부문에서는 내부프로세스 관점이 업무수행 관점으로 변경되고, 재무적 관점이 자원관점으로 수정되어 최하위관점으로 배치될 수 있음을 보여주었다.

<그림2> 공공부문(정부부처) BSC 모델



자료: 이용탁(2008), 사회적기업의 BSC모형 개발에 관한 연구, 사회적기업연구, 1(1), 사회적기업연구원, p.74

Niven(2003)은 비영리기업이나 정부기관의 BSC는 조직의 특성에 따라 변형될 수 있으며, 공공 및 비영리 부문에서 추구하는 전략이 BSC체계에서 핵심적인 위치에 있어야 하며, 이는 조직의 미션을 제대로 달성할 수 있도록 한다고 밝혔다.

국내연구에 있어서도, BSC 도입은 공공부문에서 민간 부문과는 차별적인 BSC모형이 필요하다고 보았다. 이는 공공부문의 조직과 민간기업의 존재이유가 다르기 때문이며(권오준, 2007), 공기업에서의 BSC 설계시 민간기업과 달리 수익성과 공공성을 동시에 고려하는 것이 중요하다고 보았다.(조연국, 2007) 따라서 공공부문에서는 민간부문과 다른 모형이 도출되어야 하며(신승호, 2007), 이는 재무관점보다 고객관점이 최상위 관점이어야 한다고 보았다.(이상훈, 2008) 차가영, 김재운(2015)의 연구에서는 정부출연연구기관을 대상으로 조사하였는데, 분석 결과 내부프로세스관점의 상대적 중요도가 가장높게 나타나, 그 다음으로 학습과 성장관점, 재무관점, 고객관점 순으로 중요도를 산출하였다.

IV. 본 연구에서 적용하는 BSC 모형

1. 필요성

전통적인 기업과 사회적 기업은 <그림3>에 의하면, 사회적 가치창출과 경제적 가치창출이라는 양대 목적의 극단에 위치하고 있다. 그러나 사회적 기업이나 사회적 책임기업의 위치를 보면 양자의 사이에 있어, 두 가치를 모두 전제로 하고 있는 위치이다. 따라서 경제적 가치창출에 더 많은 비중을 둘수록, 전통적 기업의 성격을 가지며, 사회적 가치창출에 더 많은 비중을 둘수록 사회적 기업의 성격을 갖는다.

<그림3> 비영리기관-전통적 기업의 위치



자료: 김순양(2008), '사회적 기업에 대한 성과평가 지표의 개발 및 적용', 지방정부연구, 12(1), 한국지방정부학회, 31-69

그러나 최근의 기업경영에서 요구되는 사회적 함의와 논의들은 두 기업의 성격이 매우 가까워지는 현상을 보여주고 있다. 예를 들어, 기업의 사회적 책임을 강조하는 것에서 더 나아가

기업의 공유가치창출(CSV)이 강조되는 환경에서 보면 이를 잘 설명해주고 있다고 보여진다. 기업활동은 사회와 공존하는 속에서 기업의 존속의미와 가치를 부여해야 한다는 견해가 커져가고 있다.

<표3> CSR 과 CSV 차이

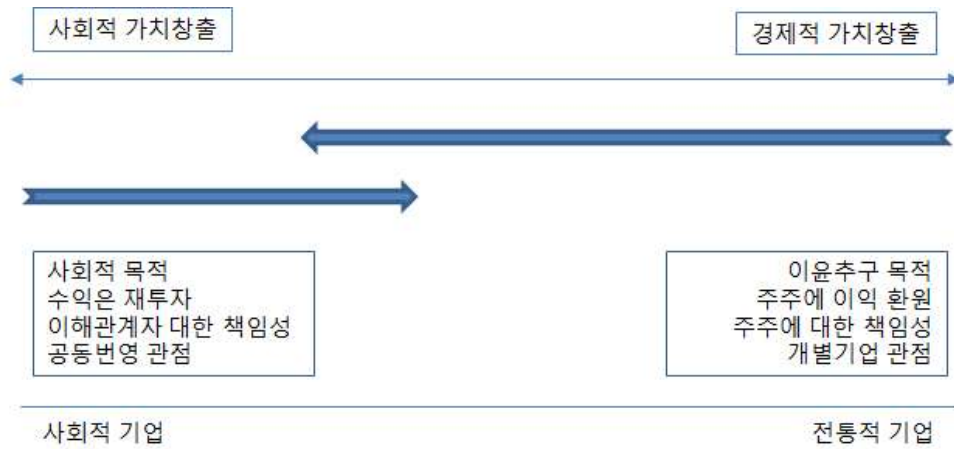
CSR	CSV
value: doing good	value: economic and societal benefits relative to cost
citizenship, philanthropy, sustainability	joint company and community value creation
discretionary or in response to external pressure	integral to competing
separate from profit maximization	integral to profit maximization
agenda is determined by external reporting and personal preference	agenda is company specific and internally generated
impact limiting by corporate footprint and CSR budget	realigns the entire company budget

자료: Kotler, P., and Nancy, L, (2005), *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*, Wiley

CSR(기업의 사회적책임)의 개념이 좋은 일을 하는 것에 단지 가치를 두고 기업의 내부활동과 사회활동이 분리되어 있었다면, CSV(공유가치창출)는 경제적으로나 사회적으로 공동가치를 실현하기 위해 기업 내외부 활동이 통합되는 개념이다. 기업과 사회가 함께 가치를 창조하면서 사회활동자체가 기업의 이윤활동속으로 포함된 것이다. 기업의 경영활동의 또 다른 차원에서 사회공헌활동을 말하기 보다는 적극적으로 기업의 존속과 경영의 계획단계에서부터 이윤창출의 범위안에서 CSV는 시작되는 특징을 보여주고 있다.

따라서 오늘날 기업은 영리기업일지라도 사회적 가치창출을 도외시 할 수 없는 환경으로 진입했으며, 또한 사회적기업일지라도 영리기업의 재무성과등의 전략적 특징을 도외시 할 수 없는 환경으로 접근하고 있다.

<그림4> 사회적 가치창출과 경제적 가치창출의 접근

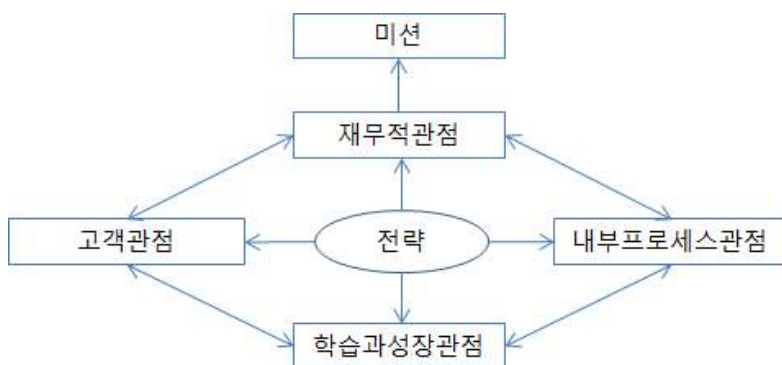


오늘날 기업들은 전통적 기업의 성격과 사회적 기업의 성격이 어느 선에서는 만나는 의미로 발전하고 있다. 인터넷 네트워크의 발달은 ‘공유’(Sharing)라는 개념을 낳았다. 2008년 미국 하버드대 로렌스 레식(Lawrence Lessig)교수의 저서 REMIX에서 처음 등장한 공유경제(Sharing Economy)는 많은 연구들을 이끌어내고 있다. 이는 대량생산과 대량소비가 주를 이루는 전통적 기업의 가치와 대비되는 개념으로써 생산된 제품을 다수가 공유하고 교환하여 자원의 효율을 극대화 하는 것이다. 이 공유경제의 기반은 ICT 기술을 활용하여 이루어지고 있다. 오늘날 실업과 같은 많은 사회문제에 있어서 사회적기업 및 영리기업의 역할 경계가 모호해져 간다(Zahra et al., 2009).

2. 본 연구의 연구 방향

본 연구에서는 성경적 영리기업이 적용가능한 균형성과표의 측정지표들을 성경적 경제원리 관점에서 탐색하고자 한다.

<그림5> 본 연구의 BSC 모형



성경적 영리기업에 있어서 미션은 4가지 BSC 관점보다 상위개념이다. 왜냐하면 전통적 BSC 관점에서 제시하고 있는 재무적 관점이 최종목표가 아니기 때문이다. 재무적 관점을 정점으로 나머지 3가지 관점의 전략적 조화가 이를 뒷받침해야 한다.

성경적 영리기업의 미션은 어떤 경우에도 이 땅에서의 하나님나라 실현이라는 관점에서 조 명되어야 한다. 기업이 BSC 성과 틀을 통해 최종적으로 재무적 성과를 통한 기업의 가치실현 이라는 결과로 가져오지만, 그것은 또한 기업의 미션에서 재조명되어야 한다.

본연구에서도 비재무적 성과가 재무적 성과에 영향을 미친다는 기본 연구의 성과를 배경으 로, 내부관점은 경쟁이 치열한 시장에서 경쟁자와 비교한 장점과 역량을 정의하고, 학습 및 성장관점은 변화하는 환경에 적절히 대응하기 위한 기업의 종업원과 서비스전달 시스템과 관 련된 지속적인 개선과 노력으로 정의하고, 고객관점은 기업이 양질의 상품과 서비스를 제공하 고 전달시스템을 효율적으로 운영하며 전반적인 고객서비스와 만족을 제공하는 기업의 능력으 로 정의하며, 재무적 관점의 중심은 기존의 원가절감과 자산활용율을 통해 수익성과 자산 수 익률을 제고하는 것이며, 총이익과 같은 ROCE(투하자본 수익률)을 중요시하는 관점이다.

V. 균형성과표(BSC)의 성경적 경제원리 적용

1. 미션

기업에서 미션의 정의는 전략의 수립과 실행에 실증적으로 영향을 미침은 이미 여러 연구결 과들로 증명되었다. 기업은 이 미션의 수립으로부터 기업의 목표가 정해지고, 이는 다시 외부 환경과 내부환경의 분석을 통해 기회와 위협, 그리고 자사의 강점과 약점을 정확히 파악하여 전략을 수립하게 되고 이를 이행하게 된다. 만일 미션이 제대로 확립되지 않으면, 기업의 목 표부터가 불명확하게 되어, 방만한 경영내지는 목표가 흔들리는 불안한 경영의 결과로 이어지 게 된다. 따라서 기업은 전략의 실행과정에서 반드시 미션에 적합한 가를 피드백해야 한다.

성경적 경제원리는 한마디로 하나님나라의 실현이다. 마태복음과 마가복음의 시작부분에는 세례요한과 예수님은 동일한 말씀을 선포하고 계시다. “회개”, “복음”과 더불어 “천국” 혹은 “하나님의 나라”가 도래하고 있다고 선포하고 있다.²⁾ 마태나 마가나 그의 공동체를 향해 예수 님을 소개하면서 ‘하나님의 나라가 가까이 왔다’고 말씀하고 있다. 세례 요한은 예수님을 소개 하면서, 예수님은 갈릴리지역에서 그의 공생애를 시작하시면서 하나님의 나라를 선포하고 있 다.

하나님 나라는 공관복음서에만 121차례 나타난다. 마가복음에도 예수의 최초의 선포가 ‘하 나님의 나라(막1:15-16)’이다. 예수는 하나님의 나라복음을 전하는 “이 일로 보내심을 입었노 라”(눅4:43)고 하였다. 하나님의 나라는 예수의 최초의 선포일 뿐만 아니라, 그의 선포의 핵심 이라는 것은 성서신학자들의 일치된 견해이다.(허호익, 2005) 이렇게 볼 때, 하나님의 나라 혹 은 천국(하늘 나라)은 분명 예수님과 관련하여 매우 중요한 개념임에 틀림없다. 어찌면 예수님 을 알기 위해서 하나님의 나라에 대해 정확히 이해하지 못한다면 기독교의 핵심을 이해할 수 없을 것이다.

성경에서 말하는 하나님나라는 하나님의 통치이며 다스림이다. 이것은 의가 도래하며 평안 이 온다는 뜻이다. 악이 제어되고 패배한다는 뜻이다. 하나님의 축복이 그리스도인들에게 부 어진다는 뜻이다. 우리가 하나님의 사랑의 빛을 쬐는다는 뜻이다. 우리가 하나님의 상속자가 되 며 우리에게 영원한 복락의 소망이 있다는 뜻이다. 이것이 하나님 나라이다.(마틴로이드존스,

2)“회개하라 천국이 가까이 왔느니라 하였으니(마3:2)”, “이 때부터 예수께서 비로소 전파하며 이르시되 회개하라 천국이 가까이 왔느니라 하시더라(마4:17)”

“이르시되 때가 찼고 하나님의 나라가 가까이 왔으니 회개하고 복음을 믿으라 하시더라(막1:15)”

2010) 헤르만 리덜보스(오광만 역서, 2012)도 천국 이해에 있어서 하나님의 통치의 일반적 개념이 아니라, 하나님의 통치의 이 세상에서의 실현과 관련된 것으로 보았다. 막연히 하나님의 통치가 있는 곳은 다 하나님 나라, 즉 천국이라고도 생각하지 않고, 이 땅에로 하나님의 통치가 구속사적으로 실현되는 것이 신약성경이 말하는 천국이라고 말한다.

오늘날 우리의 경영환경으로 적용한다면, 악은 범죄를 저지른 나쁜 일을 의미한다기 보다는 하나님나라가 지향하는 공동체의 건강함을 담보하지 않는 경영이 악이 될 수 있다. 성경은 윤리적 도덕적 관점의 행위보다는 예수의 가치관에 적합하느냐에 따라 분류되기 때문이다.

칼빈의 사상은 경제 및 경영사상에 함의적 요소가 많다. 칼빈은 근대적 직업 관념을 발전시키고, 자기 직업에 충실한 것이 하나님께 충실한 것이라고 소명론을 발전시켰다. 직업을 통해서 하나님의 소명의 부르심의 목적을 이룰 수 있다고 주장한다. 직업은 생계의 필요를 충족하는 수단을 넘어서는 영적 행위인 것이다. 직업은 개인의 이익만을 추구해서는 안 되고 반드시 공동체의 유익을 위한 것이어야 한다(김홍섭, 2015, p.150). 또한 칼빈의 경제사상에는 개인의 자유성을 강조한 인문성뿐만 아니라 복음에 근거한 사회성을 강조하는 요소가 공존해있다. 오늘날 기업은 단지 자신의 이익만을 추구하는 실체(entity)가 아니다. (이완형, 2016)

따라서 기업의 미션은 예수께서 말씀하신 두 가지 계명을 통해 하나님 나라가 이 땅에서 실현된다.

"예수께서 이르시되, 네 마음을 다하고 목숨을 다하고 뜻을 다하여 주 너의 하나님을 사랑하라 하였으니 이것이 크고 첫째 되는 계명이요, 둘째도 그와 같으니, 네 이웃을 네 자신같이 사랑하라 하였으니, 이 두 계명이 온 율법과 선지자의 강령이니라." (마태복음 22: 37-40)

성경은 이 두 계명이 결코 분리되어 있는 계명이 아닌 것을 잘 드러내고 있다. 하나님을 사랑하는 것이 곧 이웃사랑과 분명히 연결되어 있음을 드러내고 있다. 물론 이웃만을 사랑하는 피상적인 관계도 경계되어야 하지만, 근본적으로 하나님을 사랑함이 이 땅에서 이웃사랑으로도 표현된다는 것을 말씀하고 있다. 즉 하나님을 사랑한다고 하면서 이웃을 사랑하지 않는 것은 진정으로 하나님을 사랑한다고 볼 수 없다. 하나님나라의 실현을 위해 하나님의 뜻을 따라 기업을 경영하고 이는 곧 공동체의 번영과도 맥락을 함께 해야 한다는 것을 강조한다고 볼 수 있다. 하나님나라의 실현을 미션으로 정하는 성경적 기업들은 하나님을 사랑하며 그 나라를 실현한다는 것이 어떤 것인가를 정확히 정해야 한다. 바울은 그리스도인다운 행함을 절대 포기하지 말라고 권면하고 있다.

“주 안에서 같은 마음을 품으라(빌4:2b)”,

“너희 관용을 모든 사람에게 알게 하라 주께서 가까우시니라(빌4:5a)”.

따라서 균형성과표(BSC)를 기업의 성과측정지표로 적용하고자 할 때, 기업은 무엇보다도 하나님나라의 가치실현이라는 관점에서 기업의 미션을 수립해야 하며, 이는 구체적으로 그 기업이 하나님과의 소명관계에서 드러내야할 역할과 아울러 이웃사랑 또는 관련기업과의 동반성장 등을 기업의 가치와 비전을 수립하고, 적용해야 할 것이다.

2. 재무적 관점

재무적인 성과지표들은 회사의 전략과 실행, 그리고 성과가 순이익 개선에 기여했는지를 나타낸다. 성경적 기업 또한 재무적 관점을 무시할 수 없다. 왜냐하면 기업이 재정적으로 건강

하고 기업의 영위에 따른 재원을 마련할 토대가 이루어지지 않는다면, 아무리 좋은 뜻을 가지고 있다고 하더라도 기업자체의 존립을 말할 수 없기 때문이다.

성경적 경제원리에서 재물에 대한 관점은 매우 명확하게 드러나고 있다. 두 가지 관점에서 언급하고 있다. 하나는 재물을 바르게 획득해야 한다는 것과, 다른 하나는 재물을 바르게 사용해야 한다는 관점이다. 특히 성경은 재물을 바르게 사용해야 함에 더 많은 말씀을 하고 있다.

첫째, 재물은 바르게 획득되어야 한다.

마태복음의 달란트 비유는 하나의 예가 될 수 있다. 마태복음 25장에 등장하는 열처녀비유(마25:1-13절)과 달란트비유(마25:14-30)는 본문을 해석하는데 문맥적으로 이해가 가능하게 한다.

달란트 비유(14-30절)는 주인이 맡겨 준 달란트로 열심히 장사해서 이익을 남기라고 가르쳐 준다. 이것은 하나님이 맡겨 주신 달란트로 최선을 다해 많은 것을 생산하라는 뜻이다. 여기서 달란트는 재능이나 지위를 의미할 수도 있지만, 재물을 의미할 수도 있다. 종들은 주인이 없는 동안 2배의 이익을 남겼는데 그 기간이 상당히 길었다. 주인이 오랜 후에 돌아왔기 때문이다.(마25:19) 종들이 폭리를 위한 게 아니라 정당하게 장사했다는 것을 보여준다. 이것은 올바른 방법으로 재물을 얻어야 함을 비유안에서 암시하고 있다. 앞의 열처녀 비유와 연결해서 살펴보면, '믿음의 자리를 지키며 얻어야 한다'는 것을 의미한다. 믿음의 자리를 지킨다는 것은 곧, 바른 방법으로 재물을 얻어야 하는 생산활동을 의미한다고 볼 수 있다.

또한 예수님은 어리석은 부자 비유(눅12:16-21)에서 부자가 어리석다는 말을 듣는 것은 땅이 많고 수확을 많이 했기 때문이 아니라, 그 많은 수확을 자기만을 위해 사용하려고 했기 때문이다. 심지어 재물을 쌓아두기 위해 창고를 지을 때에도 부자는 어리석다는 말을 듣지 않는다. 부자가 어리석다는 말을 듣는 것은 그 곡식을 자기만을 위해 사용하려고 할 때다.

우리가 세상에서 재물을 소유하는 것도 사실은 하나님이 맡겨 주신 재물을 관리하는 것이다. 그래서 재물을 많이 소유하는 것은 절대 죄가 아니다. 재물의 소유는 재물을 생산하는 것과 밀접한 관계가 있다. 우리는 재물을 정당하게 생산해야 하는데 재물을 생산하기 위해서는 재물을 소유해야 할 경우가 많다. 농업을 하는 사람은 땅을 소유해야 하고, 공산품을 생산하는 사람은 기업을 소유해야 한다. 그래서 재물을 소유하는 것 자체가 죄는 아니다. 다만 그 재물 때문에 하나님을 의지하지 않게 되거나, 사치스러운 삶을 살면 죄가 된다. 그러므로 가난하게 살아야 한다는 것은 소비에서 가난한 사람처럼 극히 검소하게 살며 재물로 이웃을 도와야 한다는 뜻이다.

둘째, 재물은 바르게 사용되어야 한다.

재물은 사용되어야 사람에게 유익을 준다. 사람들은 재물을 사용하지 않고 쌓아두려는 경향이 있다. 왜냐하면, 우선 재물을 많이 가지고 있으면 평안을 얻기 때문이다. 또한 재물을 많이 가지고 있으면 능력있는 사람으로 보여 사람들에게 존중받기 때문이다. 그러나 성경은 이것을 하나님을 의지하지 않고 재물을 의지하는 모습이라고 경고한다.

대부분 사람들뿐만이 아니라 기업입장에서는 재물을 바르게 사용하기 보다는 유보이익이라는 개념으로 미래를 대비하여 사내에 쌓아놓고자 한다. 그러나 사실은 재물우선적 가치가 중심에 있기 때문이며, 이는 염려 때문이다. 재물을 쌓아놓지 않으면 미래를 대비하기 어렵다는 관점이 하나님나라의 실현보다도 우선하고 있는 것이다. 미래를 대비하기 위해 재물을 쌓아놓는다는 것을 나쁘다고만 할 수 없다. 그러나 문제가 되는 것은 기업의 가치가 재무적 관점만을 우선으로 하게 되고 이는 기업으로 하여금 교만하게 만들기 때문이다. 그래서 성경은 재물

을 쌓아두지 말고 그 재물을 바르게 사용해야 함을 강조하고 있다. (눅12:16-21; 약5:3; 잠 11:26)

미래를 대비한 재물을 쌓아놓는 것과 재물을 바르게 사용해야 하는 다소 상충되는 가치를 해결하기 위해서는 명확히 할 것이 있다. 그것은 재물을 사용하는 동기가 무엇인지를 명확히 해야 한다. 성경에서 말하는 우리의 삶의 목적은 하나님을 영화롭게 하는 것이다.(고전19:31) 그리고 하나님을 사랑하고 이웃을 사랑하는 것이다.(막12:28-34) 그래서 재물을 사용하는 올바른 동기도 내가 세상에서 유익을 얻거나 내가 사람들에게서 칭찬을 받는 데 있는게 아니다. 오직 하나님이 영광을 받고 하나님의 뜻이 이루어지고 이웃이 유익을 얻는 데 있다. 예수님은 구제할 때 사람들에게 보이지 않게 하라고 하시며 하나님이 값아 주신다고 하신 것이다.(마 6:2-4; 눅14:12-14)

이런 면에서, 재무성과는 하나님을 영화롭게 하는 차원에서 나타나야 한다. 성과측정도구에 기업의 사명이 재무적 성과측면에서 조화를 이루며 얼마나 잘 추진되고 있는지 피드백 점검이 중요하다.

3. 고객관점

BSC의 고객 관점에서는 회사가 경쟁하기로 선택한 고객의 정의와 그 고객에 맞는 경영전략에 있다. 또한 소비자 및 이해관계자의 만족도 향상에 초점을 두게 한다.

고객은 기업이 성경적 관점에서는 사랑을 실천해야 할 대상이다. 이는 고객에 어떻게 기업은 대하여, 이웃에 대한 재물의 문제를 어떻게 바라볼 것인가와 관련 있다.

특히 기업은 자신의 기업과 연관되어 있는 여러 또 다른 기업들, 예를 들어, 협력 회사, 하청회사, 계약 파트너 등과의 연관성을 생각해보지 않을 수 없다. 오늘날 우리사회의 문제중의 하나로 지적되는 것은 대기업과 중소 하청기업간의 바르지 못한 수직적 주종관계이다.

성경에서 말하는 재물사용은 한마디로 하나님의 나라와 그 뜻을 이루기 위해 필요한 사업에 사용해야 한다. 기업가 자신의 유익만을 위해서 사용하는 재물은 아무리 좋은 재무성과를 가져온다 하더라도 그 기업이 성경적 경제원리에 충실한 기업이라고 전혀 말할 수 없다. 특히 성경에서 재물은 이웃을 위해 사용되어야 한다는 점에서 더 나아가, 부유한 사람을 재물로 도와주는 것은 진정한 도움이 되지 못하고, 오히려 되갚음을 통해 보상을 받게 되기 때문이라고 말씀하고 있다.(눅14:12-14) 심지어 부유한 사람을 재물로 돕는 것은 부유한 사람들끼리만 더욱 결속해서 어려운 사람을 소외시키는 행동이 될 수 있다. 이것은 사람을 차별하는 행동이고, 심지어 사회를 계급화 하는 행동이기도 하다.

따라서 기업이 고객관점에서 성경적 가치실현을 하고자 할 때에는, 부유한 기업들만의 전략적 제휴나 연합이 아니라, 중소기업이나 하청기업에 대한 지원과 가치공유가 포함되어야 한다. 특히 이는 협력업체들과 동반성장할 수 있는 좋은 틀이 될 수 있다.

또한 기업은 소비자 관점에서도 성과의 지표로 활용해야 한다. 오늘날 고객은 단순히 재화나 서비스만을 구입하지 않는다. 좋은 기업의 제품을 구매하기 원하고, 공정한 윤리를 가지고 있는 기업의 제품을 구입하기를 선호한다. 그렇지 않으면 구체적으로 인터넷이나 SNS등을 통해 사이버불매운동이 벌어지기까지 한다. 이들 소비자들이 가지는 관점은 얼마나 기업이 사회에 기여하고 불평등한 고용관계 등을 제거하려고 노력하는 기업인가를 바라본다. 그래서 최근에 부당한 노동행위의 전력을 가지고 있는 기업들에 대한 보이콧은 물론, 이 기업들이 공개적으로 사과하는 일들이 빈번히 발생하고 있다. 결국 이러한 잘못된 관행은 재무성과의 악화로

나타나고 있다.

기업의 성과측정지표에 공유가치창출(CSV)의 지수를 개발하여 넣는 것도 한 방법이 될 것이다. 성경의 경제민주화는 경제적 평등이 이루어짐을 말하고 이 경제적 평등은 하나님의 형상대로 지음받은 인간으로서 하나님 앞에 인간은 누구나 평등하다는 것을 말하고 있다. (조현정, 2013) 이는 분배의 정의를 실현하는 성경적 원리에 근거한다.

4. 내부 프로세스 관점

내부프로세스 관점의 측정지표들은 고객만족과 조직의 재무적 목표들을 달성하는데 가장 큰 영향을 미치게 될 내부 프로세스에 초점을 맞춘다. 내부 프로세스 관점은 성과측정에 대한 전통적인 접근방식과 BSC접근방식 간에 두 가지 근본적인 차이가 있다.

전통적 접근방식은 현행 프로세스를 모니터하고 개선하려고 시도한다. 그러나 BSC에서 내부 프로세스 시각의 목표와 측정지표는 주주와 타겟이 된 고객의 기대를 충족시키기 위한 목표로부터 도출된다. 이처럼 순차적이고 하향적인 과정을 통해 조직이 탁월하게 변모해 가는 완전히 새로운 프로세스가 밝혀질 것이다.

성경의 야고보서에서는 물질적 소유를 삶의 목적으로 해서 믿음에 아랑곳 없이 돈과 이익의 추구에 모든 것을 거는 사람들에 대한 각성의 맹공이 이어진다.(약4:13-17) 이들은 경기가 좋거나 장사가 잘 되는 곳을 찾아다니면서 돈벌이를 잘하는 것을 자부심으로 삼으면서 삶 속에서 하나님의 뜻에 순종하는 데는 관심이 없었다.(15절) 주의 제자는 하나님의 나라와 그 의를 구하는데 우선을 두어야 하는데(마6:33) 내부적 프로세스는 무시한 채 무엇을 먹을까 무엇을 입을까를 가장 중요한 것으로 생각하는 물질적 추구에 삶 전체와 인생의 자부심을 걸고서도 그것이 잘못인지도 모른다. 야고보는 이를 죄로 정의한다. “그러므로 사람이 선을 행할 줄 알고도 행하지 아니하면 죄니라”(약4:17)

물질은 수단이고 부차적이다. 하나님의 뜻을 행하는 것이 선이고 이 선을 행하는 것이 삶의 목적이 되어야 한다. 경영자 이익만을 위한 프로세스는 재물을 쌓아두어 마음을 가둔다. 이렇게 돈에 눈이 어두워 재물을 하나님보다 더 사랑하다보면 재물 때문에 사람을 착취하기에까지 이르게 된다.

쌓아둔다는 것은 보관해 두는 것이다. 다른 사람에게 필요한 것이지만 내 욕심으로 나의 공간에 가둬두고 그들을 위해 사용하지 않는 상태를 가리킨다. 소유욕 때문에 그대로 울타리를 쳐서 다른 곳으로 이동하지 못하게 만들어 놓은 것을 말한다. 그들이 마땅히 해야 할 것은 그 잉여가치를 좋은 일에 쓰는 것이었다. 그것이 천국에 쌓아두는 것이다. 야고보가 예수님 가르침의 잣대로 어떤 부자들을 꾸짖하는 이유는 이렇게 ‘재물을 쌓아 둠’에 있었다.(약5:2b) 그러나 야고보가 지목한 악한 부자들의 문제는 단순한 재물의 지상 적립을 넘어서 ‘착취’에 있었다.

‘자기를 위한 쌓아 둠’을 위해 노동자에게 주어야 할 반대급부까지도 유보해 갈취함으로써 과도한 자기 탐욕을 충족시켰던 것이다. 이것은 약4:17에서 언급된 소극적 ‘부작위의 죄’(sin of omission)를 넘어서 적극적인 착취와 핍박과 살인의 범죄에 속하는 일이었다.

재물이 하나님의 자리를 차지하게 되면 평범한 수준의 인간성까지도 말살되어 자기 파괴를 가져온다. 참된 경건은 자신을 세속에 물들이지 않도록 살피는 일뿐 아니라 하나님께서 주신 것으로 어려운 사람들을 돌보는 사랑을 필수적으로 요구한다.

“하나님 아버지 앞에서 정결하고 더러움이 없는 경건은 곧 고아와 과부를 그 환난중에 돌보

고 또 자기를 지켜 세속에 물들지 아니하는 그것이니라 (약1:27)

정충영, 김정대(2013)는 대기업과 중소기업간의 관계와 파트너십을 통한 상생전략으로서 황금률경영이 이를 실현하는 주요 방안임을 말했다. 황금률경영이란 마태복음 및 누가복음에 기록된 예수님의 말씀을 근거로 한다.

“그러므로 무엇이든지 남에게 대접을 받고자 하는대로 너희도 남을 대접하라”(마7:12)

기업경영의 BSC 적용에 있어서, 정당한 사유 없이 임금이 체불되거나, 차별적 고용계약등의 여부를 검토할 수 있어야 한다. 오늘날 이는 기업경영을 망치게 할 수 있는 위험한 요소이다. 최근의 나타나는 기업의 현상은 알바비 체불, 불리한 차별적 고용조건등에 대해 사회적으로 지탄의 대상이 되고 있다. 기업의 눈을 어둡게 하고, 선한 기업의 사명의 마음을 가두는 꼴이 된다. 탐욕적 축재는 기업의 사명을 실현하기 어렵게 하는 요소이다.

5. 학습 및 성장관점

조직이 장기적 성장과 개선을 창조하기 위해 반드시 구축해야 하는 기반 구조를 밝힌다. 고객과 내부 프로세스 관점들은 현재와 미래의 성공을 위해 가장 중요한 요소들을 파악한다. Kaplan과 Norton은 학습과 성장 관점에는 직원의 역량, 정보시스템 역량, 동기부여와 권한위양, 그리고 정렬이라는 3가지 중요한 영역이 존재한다고 보고 있다.

종업원 만족이 직무만족을 통한 고객만족은 물론 기업의 성장까지도 영향을 미치는 연구는 다수가 존재한다. 유은희,하규수(2015)는 중소기업 종업원의 지각된 기업특성과 개인특성은 직무만족과의 직접적인 관계뿐만 아니라 기업의 혁신성에 매개되는 간접효과도 가진다고 보았다. 김정근,하규수(2016)는 금융기관의 내부마케팅 정책은 종업원의 직무만족과 고객지향성을 향상시키는 경영전략으로 필요함을 보았다. 또한 황금주,이일한,장두환(2015)는 기업의 CSV(공유가치창출)의 진정성이 기업이 추구하는 전략적 목표라는 인식을 직원들에게 각인시킴으로써 직무만족도에 미치는 영향이 큰 것으로 분석하였다.

종업원은 기업경영에서 함께 성장해야할 중요한 사람들이다. 창구에 앉아 있는 초일선 직원으로부터 최고 경영층에 이르기까지 기업의 조직구성원은 학습되고 성장되어야 한다.

성경의 오병이어의 기적은 복음서에 등장하는 대표적인 예수님의 비유말씀이다.(요6:1-13) 예수님이 물고기 두 마리와 떡 다섯덩이로 오천명을 먹이신 기적의 이야기이다. 그러나 본문에서 빌립을 시험하고자 하여 이들을 먹일 양식을 구해오라고 하신다.(요6:1-2) 예수님이 능력이 없어서 빌립을 사용하신 것이 아니다. 결국 그 자리에 모인 모든 사람중에 한 아이가 가진 보리떡 다섯 개와 물고기 두 마리를 가져오게 하시고, 이것을 받아 축사하시고 기적을 베푸신다. 이는 단지 예수님의 기적만을 이야기하는 기사가 아니다. 핵심 제자인 빌립에게 이를 명령하신 것은 예수님이 가진 가치의 공유라 볼 수 있다. 하나님나라가 어떻게 구현되는지를 공유하고 있는 것이다. 경영자 혼자 판단하고 결정하는 것만이 전부가 아니라, 종업원과의 가치공유를 통해 하나님나라는 실현되는 것이다. 굶주린 모든 자들이 배를 채우고도 열두 광주리가 남을 정도의 풍성함을 성경은 이야기하고 있다.

종업원을 동기부여시키고 이를 기업의 미션 달성을 위한 주요 통로로 사용함은 오늘날 기업경영에서의 종업원위치가 무엇인가를 다시 생각해보게 한다.

마태복음25:31-46에 보면, 예수님은 비유의 말씀을 통해서 지극히 작은자 하나에게 한 것이 곧 내게 한 것이라 (마25:40, 45)는 말씀을 두 번이나 강조하신다. 종업원은 지극히 작은자 중의 하나이지만, 이들을 소홀히 대접하지 않는 경영자의 기업의 가치는 성경적 원리에 입각

한 것이라 말할 수 있다.

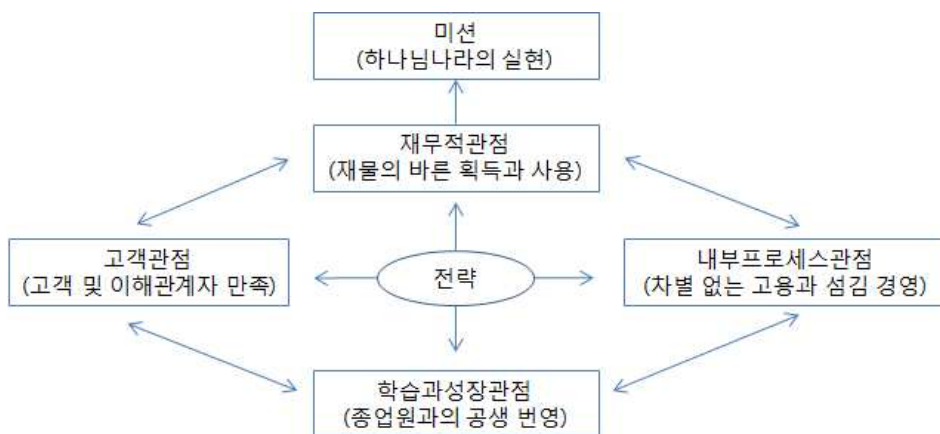
VI. 결론

본 연구는 균형성과표(BSC)를 활용하여 그 각각의 지표에서 중점적으로 탐색해야할 중점과제를 연구하였다. 오늘날 BSC는 영리기관은 물론 비영리기관에 이르기까지 폭넓게 성과측정 지표로 활용해오고 있다. 이는 단지 재무적 성과만으로 경영성과를 측정하던 기존의 재무분석에서 그 원인과 이해관계도를 규명함으로써 비재무적성과가 재무적 성과에 영향을 미친다는 결론을 도출하고 있다.

성경적 경제원리는 재물을 바르게 얻는 것은 물론이거니와, 재물을 바르게 사용하는 것이 매우 중요함을 가르쳐주고 있다. 재물은 하나님이 주신 은총의 하나로서, 우리는 이를 잘 관리하고 선용해야할 책임을 동시에 지고 있기 때문이다. 따라서 성경에서의 재물관은 한마디로 '청지기'관이다. 불의한 청지기는 재물을 허비하고 주인의 징계를 받는다. 재물을 이기적으로 사용하는 것은 하나님의 뜻에 부합하지 않는다.(눅12:16-21) 그러나 우리가 재물을 허비하지 않고 하나님 뜻대로 잘 사용하는 것은 절대 쉬운 일이 아니다. 왜냐하면 재물은 유익한 것이어서 우리가 재물을 사랑하며 섬기게 될 위험이 크기 때문이다. 이런 점에서 재물은 우상적인 성격을 가지고 있기에, 성경은 '사람이 하나님과 재물을 겸해서 섬길 수 없다'(눅16:13)고 말씀한다. 따라서 재물은 오직 하나님의 뜻대로 사용될 때만 하나님께 영광이 되고 우리와 이웃에게 복이 된다는 것을 분명히 정립해야 한다.

본 연구에서는 균형성과표의 틀을 이용하여, 성경적 경제원리에서 적용해야 5가지 가치를 도출하였다.

<그림6> BSC에의 성경적 경제원리 적용



첫째, 미션은 하나님나라의 실현이라는 가치를 추구해야 한다. 이는 다른 4가지 관점과 항상 유기적으로 피드백되어야 하며, 최종적으로 재무적관점으로 인한 재물의 사용을 어떻게 할 것인지의 방향은 역시 하나님나라의 실현에서 조명되어야 한다.

둘째, 재무적 관점은 재물의 바른 획득과 사용을 실현해야 한다. 재물을 어떻게 획득하고, 어떻게 사용할 것인가는 오늘날 기업경영에서 중요해지고 있다. 사회와의 공유가치가 중요시

되고 있는 환경에서 재물을 얻는 방법이 사회 및 성경윤리에 어긋나지 않아야 하고, 재물을 사용하는 측면에서도 동일한 가치가 요구되고 있다.

셋째, 고객 관점은 고객 및 기업의 이해관계자들과의 만족이 구현되어야 한다. 고객만족은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 또한 협력업체, 하청업체, 파트너 기업들과의 가치공유와 동반성장은 선택이라기보다는 해결해야할 사회적 관심사이다.

넷째, 내부프로세스 관점은 기업의 내외부와의 접촉점에서 실현해야할 차별없는 고용과 섬김을 정신을 구현하는 경영에 있다. 물질은 수단이고 부차적이다. 하나님의 뜻을 행하는 것이 선이고 이 선을 행하는 것이 삶의 목적이 되어야 한다. 경영자 이익만을 위한 프로세스는 재물을 쌓아두어 마음을 가둔다. 이렇게 돈에 눈이 어두워 재물을 하나님보다 더 사랑하다보면 재물 때문에 사람을 착취하기에까지 이르게 된다.

다섯째, 학습과 성장 관점은 기업내부의 종업원과의 가치공유와 성장에 있다. 종업원은 기업가치와 미션을 실현하는데 매우 중요하다. 이들의 만족이 기업의 목표를 더욱 건강하게 달성해주기 때문이다. 종업원을 동기부여시키고 이를 기업의 미션 달성을 위한 주요 통로로 사용하면 오늘날 기업경영에서의 종업원위치가 무엇인가를 다시 생각해보게 한다.

기업의 성과가 건강하면 사회가 건강해질 수 있다. 즉 균형성과표에서 말하는 각각의 관점이 건실하게 달성되는 것은 곧 성경적 기업이 추구하는 미션이 바르게 달성됨을 의미한다. 예수님은 세상에서의 복음의 가치실현을 중요하게 여기셨고, 이것이 바로 하나님나라의 실현이다. 따라서 마태복음에서는 ‘너희는 세상의 소금(마5:13a)이고 세상의 빛(마5:14a)이라고 말씀하셨다. 즉 세상에서의 소금이고 빛이라는 것이며, 세상에서의 역할을 강조하고 있는 것이다.

본 연구는 균형성과표를 활용하여 성경적 경제원리를 적용한데 의의가 있다. 그러나 전체 개념으로만 적용된 면이 있어서, 이 또한 한계로 볼 수 있다. 앞으로 이 개념을 바탕으로 구체적인 성과지표가 5가지 차원에서 마련되어 실증된다면, 더욱 훌륭한 연구결과를 도출하게 될 것이다.

<참고문헌>

- 강현수(2009), 카플란과 노튼의 BSC 모순과 한계, 그리고 새로운 대안, 디지털사이언스
- 권오준(2007), “공공부문 BSC 시스템 수용에 관한 실증연구”, 한국경영학회 2007년 통합학술 발표논문집, pp.1-11
- 김순양(2008), ‘사회적 기업에 대한 성과평가 지표의 개발 및 적용’, 지방정부연구, 12(1), 한국지방정부학회, 31-69
- 김정근, 하규수(2016), ‘금융기관의 내부마케팅정책이 종업원의 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구’, 한국산학기술학회 논문지, 17(2), 한국산학기술학회, pp.678-689
- 김흥섭(2015), “존 갈빈의 경제, 경영사상과 현대적 적용에 대한 연구-유통, 물류에의 적용관점”, 『한국항만경제학회지』, 31(1), 한국항만경제학회
- 신승호(2007), “BSC 운용이 조직성과에 미치는 영향에 관한 실증연구; PDCA 모형 중심으로”, 한국경영정보학회 학술대회, pp.102-108

- 유은희, 하규수(2015), '중소기업 종업원의 지각된 기업특성과 개인특성이 직무만족에 미치는 영향: 기업 혁신성의 매개 역할을 중심으로', 벤처창업연구, 10(1), 한국벤처창업학회, pp.1-12
- 이상훈(2008), '대학의 BSC 도입을 위한 성과지표개발', 경북대학교 박사학위논문
- 이완형(2016), '기업가정신과 사회적 기업가정신의 개념 통합에 관한 연구: 16세기 종교개혁정신 관점에서 재조명', 로고스경영연구, 14(4), 한국로고스경영학회, 115-134
- 이용탁(2008), 사회적기업의 BSC모형 개발에 관한 연구, 사회적기업연구, 1(1), 사회적기업연구원, p.74 (pp.65-92)
- 정문종(2003), '새로운 생산방식과 비재무적 성과측정치 활용과 가치', 회계저널, 12(3), 101-123
- 정충영, 김정대(2013), '황금률경영과 대 중소기업 간의 상생', 로고스경영연구, 11(2), 한국로고스경영학회, pp.141-162
- 조연국(2007), '지방공기업의 성과측정 시스템(BSC)도입 사례연구: G공사를 중심으로', 경희대학교 석사학위논문
- 조원섭(2007), "비재무적성고가 재무적 성과에 미치는 영향-균형성과표(BSC)의 성과측정관점을 중심으로", 관광연구, 22(3), 대한관광경영학회, pp.25-39
- 조현정(2013), '성경적 관점에서의 경제 민주화 함의', 로고스경영연구, 11(2), 한국로고스경영학회, p.113 (pp.101-120)
- 차가영, 김재운(2015), BSC개념을 이용한 경영성과지표 개발의 사례연구, 한국경영과학회 학술대회논문집, 한국경영과학회, p.4324 (pp.4319-4326)
- 황금주, 이일한, 장두환(2015), CSV(공유가치창출)의 진정성이 정당성 지각을 통해 종업원 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구, 벤처창업연구, 10(6), 한국벤처창업학회, pp.121-132
- 허호익, "천당, 천국 그리고 하나님의 나라", 『한국기독교신학논총』, 41권, 한국기독교학회, 2005, pp.347-377
- H. Ridderbos, 오광만 역, 『하나님 나라』, 솔로몬, 2012.
- 마틴 로이드 존스, 전의우 역, 『하나님 나라』, 복 있는 사람, 2010, pp.37-38
- H. Ridderbos, 오광만 역, 『하나님 나라』, 솔로몬, 2012.
- Hoque, Z. and W. James(2000), "Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance", Journal of management Accounting Review, 12, 1-17
- Kaplan, R. S. and Norton, D. O., "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", harvard Business Review, January-February(1996), pp.75-86
- Kotler, P., and Nancy, L, (2005), *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*, Wiley
- Niven, P. R.(2003), *Balanced Scorecard: Step by Step for Government and Nonprofit Agencies*, John Willey & Sons, Inc., p.35
- Zahra, S.A., E. Gedajlovic, D.O. Neubaum, and Shulman, J.M.(2009), "A typology of social entrepreneurs: Motivate, search process and ethical challenges," Journal of Business Venturing, 24(5)