

균형성과표(BSC)의 확장과 윤리경영지표의 제안

Suggestions of Extended Balanced Scorecard and Management Ethic Index

강재정*

(Kang, Jae-Jung)

목 차

- I. 서 론
- II. 재무적 성과지표의 한계와 균형성과표
- III. 균형성과표의 확장
- IV. 경영윤리지표의 제안
- V. 결 론

I. 서 론

‘측정할 수 없는 것은 관리할 수 없다’라는 유행어가 있듯이 기업경영에 있어서 성과측정은 무엇보다도 중요한 경영활동의 하나이다. 성과측정을 제대로 해야 하는 이유는 성과측정이 단순히 과거의 실적에 대한 평가로 그치는 것이 아니라 미래의 기업 전략을 수립하고 수행하는데 기초가 되고, 또한 조직구성원들에게는 기업의 비전과 목표를 명확히 전달하여 이에 근거하여 업무를 효과적으로 수행하도록 방향을 제시할 수 있기 때문이다.

* 제주대학교 경상대학 경영학과 부교수

과거 산업사회에서 자본이 중요한 생산요소로 간주되었던 때는 자산투익률(ROA, Return on Asset), 투자수익률(ROI, Return on Investment), 자기자본수익률(ROE, Return on Equity) 등이 기업의 성과를 측정하는 지표로 사용되었다(박헌준, 2001). 이와 같이 재무제표에 근거한 성과측정방법은 비교적 객관적이고 과학적으로 성과를 측정해 주었다는 점에서 과거부터 많이 사용하였다. 그러나 오늘날 가치적인 물질적 자원보다는 조직구성원의 역량이나 지식, 신뢰, 그리고 기업의 윤리와 같은 요인들에 의하여 기업의 경쟁력이 점차 커지는 현실에서 단기적이고 과거지향적인 재무적 지표는 더 이상 유일한 평가지표가 될 수 없게 되었다.

이러한 문제를 인식하여 Kaplan과 Norton(1996)은 재무적 지표와 함께 비재무적 지표를 포함한 통합경영지표로서 균형성과표(BSC, Balanced Scorecard)를 고안하였으며, 현재 포춘이 선정한 1,000대 기업 중 약 60%이상이 이를 사용하고 있거나 도입하고자 하는 것으로 조사되고 있다(박무현, 박정아, 2004). 그러나 균형성과표에 의한 통합경영지표가 성공적으로 도입된 기업이라 할지라도 조직내 활동이 비윤리적이거나 비도덕적인 경우에는 사회적인 비난과 함께 도산하게 된다.

최근에 초우량기업에서 활동되기 시작한 균형성과표에는 새로운 경영수익률의 개념으로 윤리경영수익률을 포함하는 것이 바람직하다는 주장이 제기 되고 있다(박헌준, 2001). 그러나 선언적인 주장에 머물고 있을 뿐 구체적으로 어떻게 포함하고, 이들간의 관계에 대해서는 연구가 부족한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 Kaplan과 Norton(1996)이 제시한 균형성과표에 윤리경영성과지표의 도입 필요성과 기존 균형성과표와 윤리경영간의 흐름을 고찰하여 확장된 균형성과지표를 제시하고, 여기에 포함되어야 할 윤리경영지표를 제안하고자 한다.

II. 재무적 성과지표의 한계와 균형성과표

2.1 재무적 성과지표의 한계

지금까지의 재무적 측정지표들은 단순히 과거의 재무성과만을 반영하는 것으로 경영자의 조작이나 회계처리의 관행에 따라 달라지는 취약성을 지니고 있다. 특히 재무적 지표들은 '이미 이루어진 결정들에 대한 결과'는 보여주지만 '장기적인 전략개발을 위한 적절한 지침'을 보여주지 못하고 있다(Olve, Roy & Wetter, 1999). 최근 회계학자들이 재무적 측정지표가 다른 비재무적 정보제공요소들에 비해 중요도가 감소되고 있음을 지적하고 있다. 무엇보다도 지금까지의

재무적 측정지표들은 측정 주체라 할 수 있는 경영자, 주주, 종업원 모두에게 여러 가지 한계를 보여주고 있다(박상헌 외, 2001).

첫째, 재무적 측정지표만으로는 경영자가 올바른 전략수립과 의사결정을 수행할 수 없다는 것이다. 경영자 관점에서 전통적 재무적 측정지표들은 과거에 이루어진 활동들에 대한 결과만을 보여줄 뿐 '전략적 목표와 일관되지 않는 행동'을 일으킬 수 있는 경우가 많다는 점이다 (Goldenberg & Hoffecker, 1994). 즉, 경영의 성과지표를 재무적 관점에만 고정함으로써 제품품질, 고객만족도, 배달시간, 공장의 유연성, 신제품의 리드타임, 종업원 노하우의 향상 등과 같이 '덜 실체적이고 비재무적인 측정지표'들을 무시하게 만들고(Peters, 1987) 이로 인해 '시기별 부분 최적화'를 초래하여 '장기와 단기 사이의 균형 달성'을 어렵게 한다는 것이다(Olve et al., 1999).

둘째, 재무적 측정지표는 주주들에게 투자를 위한 명확한 기준을 제공해 주지 못한다. 즉, 재무적 측정지표만으로는 기업의 상황을 정확하고 공정하게 제공할 수 없다(Johnson & Kaplan, 1987). 재무적 핵심비율들의 초점은 외부보다는 내부에 맞추어지고, 내부적으로 개발된 기준에 근거하여 이전 회계연도와 비교하기 때문에 기업을 경쟁자들과 공정하게 비교하는 것이 더욱 어렵다(Eccles & Pyburn, 1992).

셋째, 재무적 측정지표는 회사를 위하여 근무하고 있는 대다수의 일반 종업원들에게는 무의미하다. 종업원들은 재무적 측정지표의 월별, 분기별 보고서에 나타난 숫자들이 업무와 관련해서 어떠한 의미를 나타내는지 알지 못하며 시스템의 복잡성은 일선의 업무 유연성을 방해하기도 한다(Shank & Gorindarajan, 1993).

<표 1> 기존 방법들의 기본개념 및 장단점

방법	기본개념	장점	단점
인적자원 회계	재무적으로 표현된 인적 자원은 손익계산서상의 비용이 아닌 대차대조표에 자본화되어야 한다.	- 재무적으로 계산되어짐 - 서비스 산업에서 내부적 활용도가 높음	- 너무 많은 가정 어떤 것은 이루어질 수 없는 것도 있다. - 주관적
경제적 부가가치 (EVA)	회사의 목적은 주주의 가치를 최대화하는 것과 자본의 효과적 활용을 최대화하는 것이다. 이것은 모든 의사결정 및 회사의 모든 수준에서 반영되어야 한다.	- 주식 가격과 상관관계가 비교적 높음 - 예산수립, 재무계획수립, 목표설정, 인센티브 보상과 연결	- 복잡한 조정절차 - 역사적 원가에 근거한 자산의 장부가치를 사용 - 설명력이 약함 - 주주만의 이익을 위한 지배구조 가정

방법	기본개념	장점	단점
초과자산 수익률 (ROA)	총자산 수익률이 산업평균보다 높다면 기업은 무형자산을 가지고 있는 것으로 평가되어야 한다.	<ul style="list-style-type: none"> - 미래가치를 반영한 무형 자산의 가치에 대한 수치적 정보 제공 - 재무계획수립, 목표 설정, 보상과 연계 	<ul style="list-style-type: none"> - 미래의 초과이익과 초과 이익 발생기간 예상의 어려움. - 주관의 개입 여기 큼 - 정적인 평가
균형성과표 (BSC)	회사는 내적 외적 지표를 만들어내는 시스템을 필요로 하고 있다	<ul style="list-style-type: none"> - 매우 논리적 - 지표와 재무적 성과와의 분명한 상관관계 - 많은 개발과 문헌 	<ul style="list-style-type: none"> - 경직됨 - 인적자산과 지식창조절차의 부적합한 고려 - 역학적 고려 없음 (정적임) - 외부와의 비교 곤란
지적자본 (IC)	회사에서 만들어지는 가치의 많은 부분은 무형의 자원으로부터 나오며, 따라서 이들 자원은 물리적 자원과 같이 관리되어야 한다	<ul style="list-style-type: none"> - 유연함 - 동적모델 - 부분적으로 외부와 비교가능 - 비영리조직에 적용 가능 	<ul style="list-style-type: none"> - 문헌이 혼란 - 개발이 초기단계 - flow보다 stock에 지나친 집중

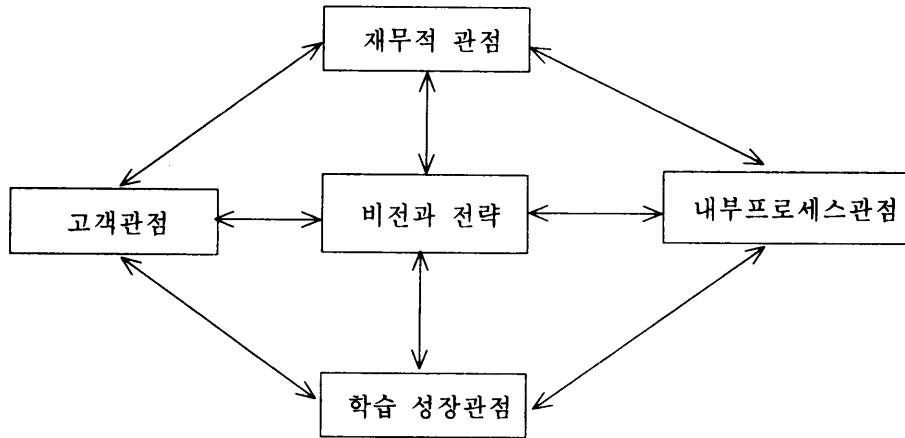
(자료원 : 박상현 등, 2001, 성과측정의 전략적 활용을 위한 동적모형 구축방법)

이와 같이 단순한 재무적 지표는 경영자에게는 올바른 전략수립과 의사결정을 하지 못하는 상황을 초래할 뿐만 아니라 투자자와 조직의 종업원들에게 무의미한 정보를 제공함으로써 기업의 성과를 제대로 평가하여 전략적으로 활용하지 못하고 있는 것이다. 따라서 이를 개선하기 위해서는 재무적 지표와 함께 비재무적 지표를 관리할 필요가 있는 것이다.

이러한 관점에서 이루어지고 있는 다양한 연구 중 대표적인 연구로는 인적자원회계(Human Resource Accounting), 경제적 부가가치(Economic Value Added), 초과자산 수익률(Return on Assets), 자본시장 프리미엄 접근법(Market Capitalization Method), 지적자본(Intelligent Capital) 등을 들 수 있으며, 이들을 포괄하는 대표적인 연구로 Kaplan과 Norton(1996)의 균형성과표를 꼽을 수 있다. 지금까지 연구된 대표적인 방법들에 대한 기본적인 시각 및 장단점이 <표 1>에 정리되어 있다.

2.2 Kaplan과 Norton(1996)의 균형성과표

본 연구는 Kaplan과 Norton(1996)의 균형성과표를 근거로 하여 사회적 관점에서 윤리지표를 추가할 것을 제안하고 있다. 따라서 본 절에서는 균형성과표에 대하여 간략히 살펴보고자 한다.



<그림 1> Kaplan과 Norton의 균형성과표

균형성과표(BSC)는 기업이 전략적 목표를 향해 제대로 가고 있는가를 측정하기 위하여 <그림 1>에서 보는 바와 같이 재무적 관점, 내부프로세스관점, 고객관점, 학습과 성장관점이라는 4가지 관점에서 기업의 과거, 현재, 그리고 미래성과를 살펴보고 전사적 성과개선을 도모하기 위한 전략적 도구이다(Kaplan & Norton, 1993; 1996). 이는 재무적 관점에서만 주로 초점을 맞추었던 과거에 비해 BSC는 기업의 성과를 종합적이고 균형적으로 측정하기 위한 평가 및 경영관리 도구라 할 수 있다.

재무적 시각이란 전통적인 평가방법의 주요 핵심사항이던 수익성, 성장률, 활동성 등과 같은 여러 가지 재무적 지표의 성과측정치를 의미한다. 두 번째 시각은 고객시각으로, 일단 목표시장이 결정되면 기업은 가격우위, 품질, 패션, 디자인, 브랜드 이미지 등 고객에게 전달할 가치명제를 파악하여 시장점유율, 고객유지율, 고객확보율, 고객만족도, 고객 수익성 등의 측정지표로 성과 측정을 하는 시각이다. 세 번째 내부 비즈니스 프로세스 시각은, 기업 내부의 비즈니스 프로세스가 무엇인지를 파악하여 성과를 측정해야 한다는 시각으로 내부 프로세스를 혁신프로세스, 운영프로세스, 판매 후 서비스 프로세스의 3가지 가치사슬로 구분하고 새로운 고객 확보 정도,

품질 정도, 반품률 정도 등 프로세스 상의 성과를 측정하는 것을 말한다. 마지막으로 학습과 성장 시각은, 장기적 성장과 개선을 이루기 위해 필요한 기반 구조로 종업원 개개인의 역량, 정보 시스템의 구축정도, 동기부여 및 권한 정도 등의 측정지표를 통하여 성과측정을 하는 것을 말한다. 경영자는 이러한 균형성과표를 이용해서 사업을 다음과 같은 관점으로 살펴볼 수 있다.

- 재무적 관점 : 재무적으로 성공하려면 주주들에게 어떻게 보여져야 하는가?
- 고객관점 : 비전을 달성하려면 고객들에게는 어떻게 보여져야 하는가?
- 내부프로세스관점 : 고객과 주주들을 만족시키려면 내부프로세스의 어떤 점에서 탁월해야 하는가?
- 학습과 성장관점 : 성장과 발전을 위하여 무엇을 학습해야 하는가?

위에서 알 수 있듯이 명확한 비전과 전략은 네 가지 모든 시각의 기초가 된다. 또한 각 네 가지 시각에 대한 전략적 목표, 측정지표, 목표, 행동지침 등을 수립해야 한다. 성과측정표에 중심을 둔 지속적인 프로세스가 이 같은 네 가지 시각을 조화시켜준다. 측정지표에는 '성취된 것인 결과물' 과 그 결과물에 '영향을 주는 성과동인'의 두 가지가 있다. 기업에 있어서 장기적 목표는 대부분 재무적 성과이며 나머지 측정지표들은 조기경보기능의 역할을 하거나, 사업의 방향이 올바른 선상에 유지하도록 모니터 하는데 유용하다.

이처럼 BSC는 전략과 연계되지 않는 재무적 측정지표 위주의 기존의 성과측정 시스템이 가지고 있는 한계를 극복하고 경영자로 하여금 장기적인 관점에서 지속적인 경쟁우위 수립에 중요한 4가지 시각에 대한 새로운 지침을 제공하였다는 데 큰 의의를 가지고 있다. 또한 경영자가 통합적인 경영시스템을 구축하기 위하여 어떻게 재무적 측정지표와 비재무적 측정지표간의 균형을 맞추고 통합할 수 있는가에 대한 해답을 제공해주고 있다.

그러나 균형성과표에 의한 통합경영지표가 성공적으로 도입된 기업이라 할지라도 조직내 활동이 비윤리적이거나 비도덕적인 경우에는 고객으로부터 외면을 받을 뿐만 아니라 조직구성원들도 윤리적 만족감을 충족시킬 수 없으며, 나아가 기업의 사회적 정당성을 확보할 수 없게 되었다. 최근 엔론사태와 월드컴의 회계부정사례에서 보듯이 기업이 사회적 책임과 윤리경영을 소홀히 하는 기업은 언제든지 망하게 된다는 점을 보여주고 있다.

따라서 기존의 BSC의 성과지표에 사회적 윤리적 지표를 추가함으로써 기업의 사회적 역할을 다하고 윤리적으로 경영함으로써 사회적 정당성을 유지하고 지속적인 성장과 발전이 이루어질 수 있다.

Ⅲ. 균형성과표의 확장

3.1 균형성과표의 확장

균형성과표가 성과측정을 재무적 성과측정치와 비재무적 성과측정치의 균형있게 제시함으로써 기업이 추구하고 있는 목표나 주요 핵심 성공요인을 올바르게 이해하고 현재 진행 중인 사업에 대하여 종합적인 시각을 갖도록 해주었다는 점에서 전략을 효과적으로 수행하고 평가하기 위한 효율적인 관리시스템임에는 틀림이 없다.

그러나 SK글로벌, 엔론의 회계부정, 일본의 유키지루시(雪印), 닛폰햄의 예를 통해 알 수 있듯이 기업의 경영성과가 아무리 높다고 해도 비윤리적 행동으로 인해 시장과 사회의 신뢰를 잃게 될 때 엄청난 사회적 비용을 유발할 수 있고, 나아가 기업의 문을 닫게 되는 계기가 될 수 있음을 알 수 있다. 법적으로 하자가 없는 경영활동조차 국민정서와 충돌할 경우 사회적 물의를 일으키게 되고 이것이 기업경영에 치명적 손실을 초래할 수도 있게 된다. 그러므로 윤리경영에 대한 기업의 관심도 크게 증대되고, 윤리경영이 사회적 책임의 수행이라는 당위성을 떠나 점차 경쟁전략 차원의 인식이 커지고 있다.

윤리경영이란 고객, 주주, 협력업체, 조직구성원 및 이해관계자 집단의 만족과 신뢰를 주기 위하여 공통의 목표와 사명을 개발하고 그 실현을 위하여 윤리경영을 인식하고 실천하는 경영풍토를 마련하는 것이다(양기준, 1994). 윤리경영을 실천한다는 것은 기업에서의 의사결정이 경제 원칙에만 의거하여 이루어지는 것이 아니라 윤리적인 판단기준을 전제조건으로 하여 의사결정이 이루어지며, 법이나 정부규제의 준수 이상으로 공정하고 정당하게 윤리기준을 지키는 것을 의미한다(박계홍, 송광영, 2005). 그러면 최근 기업의 윤리적 활동에 대한 국내외적 관심이 고조되는 이유는 무엇인가? 이에 대한 연구자들마다 다양하게 제시될 수 있으나 네 가지 측면에서 살펴보면 다음과 같다(산업자원부, 2002).

첫째, '공정하고 투명한 경쟁규칙'을 적용하기 위하여, 국제 경제기구인 WTO, OECD, ICC 등을 주축으로 '부패방지라운드'를 추진하고 있다. 세계경제가 글로벌화되고 기업들간의 그리고 국가간의 상호의존성이 높아짐에 따라 비윤리적 기업과 국가는 생존할 수 없다(이진규, 2000). 따라서 기업에서는 '윤리경영의 인식 강화'라는 국제적 추세로부터 자유로울 수 없고 우리기업은 세계적 수준의 윤리경영을 실천할 것을 끊임없이 요구받게 될 것이다.

둘째, 투명성과 책임성, 공정성을 가지고 합리적으로 기업 활동을 전개하는 추세가 강화되고 있다. 기업의 사회적 책임에 대한 인식이 확산되면서 사회적 책임을 다하지 못한 기업은 점차

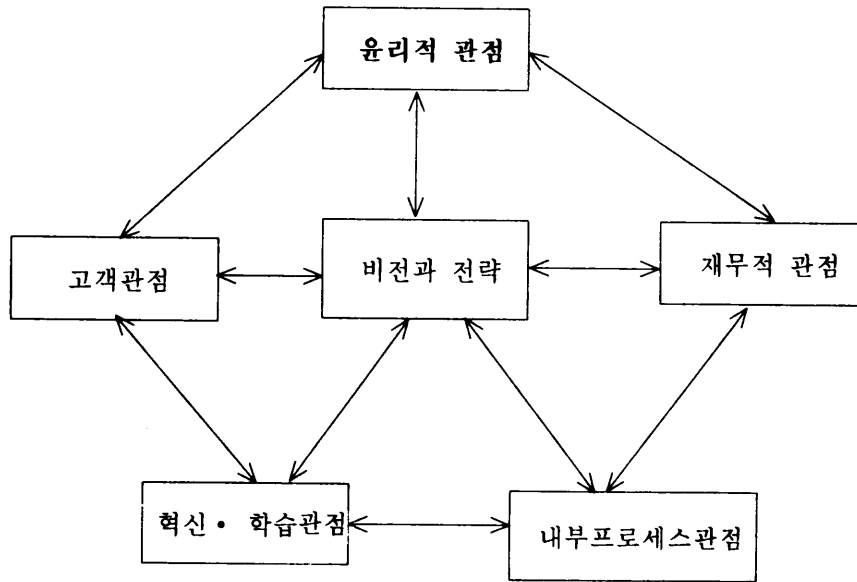
사회적으로 도태될 수밖에 없는 방향으로 시장이 변화하고 있다.

셋째, 기업윤리는 21세기에 기업의 성공을 위한 조건 뿐 아니라 기업의 생존 전략으로 부상하고 있다. IMF경제위기 당시 기업의 부정부패가 사회에게 가져오는 막대한 파급효과를 깨닫게 되면서, 전사회적으로 비윤리적인 기업을 외면하는 사회적 공감대가 형성되었다.

넷째, 기업의 국제 경쟁력을 평가하는 글로벌 스탠더드의 잣대로 윤리경영이 최우선 순위로 떠오르고 있다. 현재 미국에서는 '세계기업윤리표준안'을 세우는 작업을 추진하고 있으며, 미국 증권거래위원회(SEC)도 엔론 사건을 계기로 윤리경영 여부를 상장 기준에 포함시키기 위한 제도를 준비 중에 있다. 따라서 앞으로 기업 윤리를 무시하거나, 국제적 수준에 도달하지 못하는 기업은 세계 시장의 투자자나 소비자 단체들로부터 외면 받게 될 가능성이 높다.

이와 같은 상황에서 기업에서는 기존의 BSC관점에 윤리적 관점을 포함하여 <그림 2>와 같은 확장된 균형성과표(EBSC; extended BSC)를 제시할 수 있겠다. 윤리적 관점이란 기업이 활동하고 있는 사회적으로 기업이 어떻게 보여져야 하는가를 나타내는 지표로서 조직내에서 구성원들이 얼마나 윤리적으로 의사결정하고 행동하는가를 나타낸다. 최근에 윤리경영이 강조되고 있는 이유는 경제적으로 높은 성과를 내고 있는 기업일지라도 윤리적으로 문제가 있는 경우에는 사회적인 비난은 물론 경영상의 실패를 겪어야만 하는 경우가 발생하고 있기 때문이다.

그러면 윤리적 관점과 기존의 관점간의 균형이 되어야 하는 것인가. 아니면 윤리적 관점이 우선시되어야 할 것인가? BSC에서 '균형'이라는 말은 네 가지 시각에서의 균형을 유지하는 것이라 할 수 있다. 이것은 한 가지 관점에서만 바라볼 것이 아니라 여러 관점에서 전략적인 성과지표를 선정하여 관리할 필요성을 강조하고 있는 것이지, 성과측정지표에서 모든 관점이 동일한 중요도를 갖는 것은 아니다. BSC의 4가지 관점의 중요도는 모든 사업이나 산업전반에 걸쳐 동일하게 적용될 수 있는 고정된 틀은 아니며, 각각의 시장상황, 전략, 경쟁환경, 조직문화 등에 맞게 만들어져야 한다(박무현, 박정아, 2004). 따라서 BSC를 활용한 기업의 성과측정도 4가지 관점 모두 고르게 중요도를 가지고 결정하는 것이 아니며 기업의 전략에 따라 그 중요도는 달라질 수 있다. 그러나 윤리적 관점은 기업에서 추구하는 전략이나 상황에 따라 중요도가 달라질 수 있는 것이 아니기 때문에 확장된 BSC에서 윤리적 지표는 다른 지표보다 우선적으로 고려되어야 할 것이다.



<그림 2> 윤리적 관점이 추가된 BSC 모형

3.2 윤리적 관점이 다른 지표에 미치는 영향 흐름

다음으로 윤리적 지표가 다른 관점에 영향을 미치는 흐름을 살펴보면 다음과 같다.


첫째, 윤리경영은 기업이 사회적으로 정당한 역할이나 활동을 하여 시장으로부터 지속적인 신뢰를 얻음으로써 기업의 평판과 이미지가 향상되어 투자수익률이 증가하는데 기여할 수 있다. 박헌준 등(2004)은 기업의 상대적 평판과 재무성과간의 관련성에 대하여 연구하였는데, 상대적 평판이 좋은 기업들이 재무성과가 좋으며, 평판은 성과가 좋은 기업으로 하여금 더 성과가 좋도록 하는데 도움을 준다는 사실을 발견하였다. 그러나 초우량 기업이라 하더라도 신뢰성이 떨어질 경우 상당한 타격을 입게 된다. 마이크로소프트나 타이코 등이 실적을 부풀렸다는 루머가 증권가를 떠도는 순간 주가가 곤두박질한 것도 윤리경영이 시장의 신뢰와 얼마나 관계가 깊은지를 새삼 일깨워 주는 사건이다. 최우량기업이라 할지라도 비윤리적인 경영풍토에서는 조직구성원들의 사기저하와 함께 기업활동의 의사 결정 원칙이 붕괴되고, 또한 외부적으로는 선포 내용과는 다르게 운영함으로써 신뢰 할 수 없는 기업으로 비쳐지게 되는 것이다. 윤리경영의 궁극적인 성과는 바로 기업의 이해관계자인 고객, 주주, 협력업체, 지역사회 모두가 신뢰와 믿음을 가

질 수 있는 기업을 만드는 것이다.

둘째, 기업이 윤리적으로 경영함으로써 기업은 외부적으로는 기업 이미지 제고와 함께 고객에게 신뢰와 믿음이 증대되어 충성고객을 확보할 수 있게 된다. 그리고 또한 기업이미지 제고로 인해 직원을 채용하는데 있어 상대적으로 우수한 인재를 선발하는데 보다 용이하게 될 수 있다는 점이다. 존슨&존슨의 타이레놀 사건의 예에서 보듯이 윤리문제가 발생되었을 때에는 변명이나 수동적 방어태세가 아니라 적극적으로 문제를 수용하고 공개하며, 철저한 점검을 통해 해결하려는 진지한 노력을 보이게 될 때 오히려 이해관계자와의 신뢰를 높일 수 있게 된다.

셋째, 윤리경영은 기업의 내부경영 성과에도 영향을 미친다. 구성원의 정당한 대우가 보장되는 등 높은 수준의 윤리성이 유지되는 기업에서는 구성원도 자부심과 보람을 느끼고 열심히 일하려는 의욕이 생겨나 생산성이 향상되는 효과를 가져온다(Cummings, 2000; 이학중, 이종건, 2000). 실제 여러 연구 결과를 보더라도 윤리경영을 잘하는 기업의 경영 성과가 상대적으로 좋은 것으로 나타났다. 박헌준 등(2001)의 연구에서도 기업활동의 건정성과 공정성이 기업의 재무 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 즉 기업활동의 건정성이 높을수록 기업의 수익성과 단기 상환능력이 좋아지며, 기업활동의 건정성과 공정성이 높아질수록 기업의 장기부채의 상환능력이 좋아지고 타인자본에 대한 의존정도가 낮아지고 있음을 발견하였다. 미국의 유명 경제 잡지인 포천지에서 '미국의 존경 받는 기업 100대 기업'을 조사, 발표 했는데 그 중 1-10 위까지 기업의 최근 5년간 투자수익률 평균이 41.5%로 국제신용평가기관인 S&P의 500대 기업 평균 수익률 10.5%보다 크게 상회하는 것으로 나타났다(<http://www.encc.co.kr>). 전경련이 회원 기업 및 500대 상장기업을 대상으로 2003년 실시한 설문조사에 응답한 309개 기업중 185개 기업이 기업윤리 현장을 보유하고 있는 것으로 나타났으며, 윤리경영과 매출액의 상관관계를 묻는 항목에서도 68.0%의 기업이 상관관계가 있다고 응답하고 있으며, 80.6%의 기업은 윤리경영이 추가에도 긍정적인 영향을 미치고 있다고 응답하였다(전국경제인 연합회, 2003).

넷째, 기업에서 윤리경영은 종업원들에게는 윤리적 만족감을 제공할 뿐만 아니라 업무를 수행하는 과정에서 느끼는 역할갈등을 감소시키는 기능을 한다. 이러한 기능은 종업원의 역량을 강화시켜줌으로써 보다 적극적으로 업무에 임할 수 있게 된다. 이학중과 이종건(2000)의 연구에서는 법규규범형, 개인도덕형을 중시하는 기업윤리풍토가 종업원의 직무만족도와 조직몰입도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과를 바탕으로 윤리적 관점이 다른 지표에 영향을 미치는 과정을 그림으로 나타내면 <그림 3>과 같이 표시할 수 있다.

BSC 관점	흐름	측정지표	윤리적 관점의 영향
재무	투자자본수익률 ↑	투자수익률 경제적부가가치	← 사회적 정당성 확보 ← 기업 이미지, 평판 강화
고객	↑ 고객충성도 ↑ 적시배달	시장점유율 고객만족도 고객유지율	← 고객 신뢰 강화 ← 고객충성도 강화
내부프로세스	↑ 프로세스의 질 강화 프로세스의 시간단축 ↑	품질향상 원가절감 신제품도입 대응시간단축	← 근로의욕 고취 ← 조직몰입도 향상
혁신 및 학습	↑ 직원의 역량강화	종업원 만족도 정보시스템이용도	
윤리적 관점	↑ 종업원 자긍심 증가 윤리적 만족도 역할갈등 감소	윤리경영시스템의 공정성, 투명성, 건전성	

<그림 3> 윤리적 관점이 기존 BSC에 미치는 영향흐름

IV. 경영윤리지표의 제안

경영윤리지표를 개발하기 위해서는 기업윤리의 현상을 체계적으로 분류하는 것이 문제를 인식하는데 도움을 준다. 기업윤리의 유형은 연구수준의 차원에 따라 거시적 수준, 중간적 수준, 미시적 수준으로 구분할 수도 있으며, 관리기능 분야에 따라 마케팅, 재무, 인사, 생산, 회계, 리스크 관리 등으로 구분된다(이경룡, 서창적, 2002). 일반적으로 기업의 윤리를 행위의 영역으로 분류하면 대내적 윤리와 대외적 윤리로 구분할 수 있다(신유근, 1992). 전자는 기업 내부의 윤리적 행동을 강조하는 것으로 경영자와 구성원에 관련된 개념이며, 조직정의와 직접적인 관련이 있다. 후자는 기업외부의 대외적인 윤리를 강조하는 것으로 주주를 비롯한 외부의 이해관계자와

정부, 환경 등에 대한 의무를 말한다. 그리고 행위의 영역과 대응방법에 따라 통합적 관점에서 대내적 소극적 경영윤리(유형1), 대내적 적극적 윤리경영(유형 2), 대외적, 소극적 기업윤리(유형 3), 그리고 대외적, 적극적 기업윤리(유형 4)로 구분할 수 있다(이경룡, 서창적, 2002).

유형 1은 윤리적 문제가 대내적으로 발생하는 것으로 소유자, 경영자, 종업원의 조직내부에서 금지되는 비윤리적 행위를 포함한다. 이러한 문제는 생산성을 저하시키고 질서를 파괴하며 조직의 안정성을 해치게 하는 것인데 기업윤리의 가장 근본적 영역이다. 유형 2는 조직내부의 문제이며 조직 내에 영향을 미치는 것으로 조직과 구성원 상호를 위하여 적극적으로 좋은 일을 하는 것과 관련된다. 종업원의 인격을 존중하고 개인의 창의력을 개발시키며, 경영자가 근검절약하고 건전한 경영철학을 실천하는 행위 등이다. 유형 3은 기업외부와의 관계에서 금지되는 비윤리적, 비도덕적 행위와 관련된 문제로 기업과 밀접한 관계가 있는 소비자, 공급자, 정부, 사회, 일반대중과의 문제이다. 유형4는 기업윤리 가운데 가장 진취적 유형이며 대외 이해관계집단 사이에서 요구되는 바람직한 기업행위가 포함되며, 기업의 사회적 이미지를 적극적으로 제고시키고 장기성장 추구에 필요한 행위라고 할 수 있다.

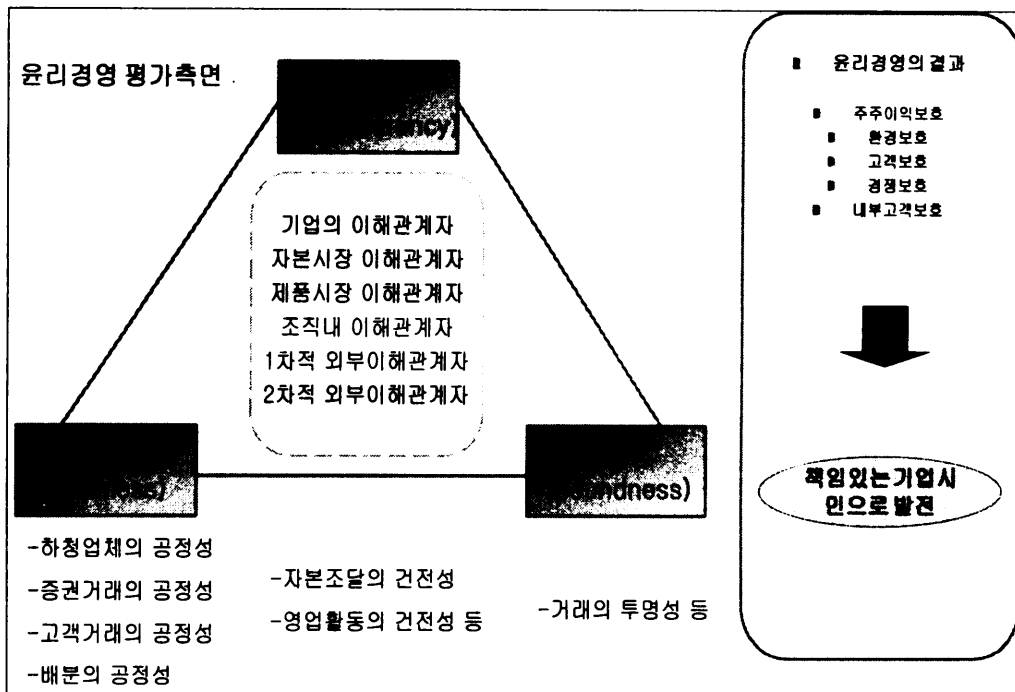
그러면 기업의 윤리적 행동을 어떻게 평가할 수 있는가? 기업의 윤리수준을 평가하기 위한 방법은 여러 기관이나 학자들에 의하여 연구가 수행되고 있다. 여기서는 산업자원부(2002)에서 제시하고 있는 FTS 윤리경영모델과 경실련에서 제시하고 있는 경제정의지수, 그리고 이경룡과 서창적(2002)의 연구를 살펴보고, FTS 윤리경영모델과 일본 윤리학회에서 강조하고 있는 윤리경영시스템을 중심으로 윤리경영지표를 제안하고자 한다.

4.1 FTS 윤리경영모델

산업자원부(2002)에서는 모든 기업의 ‘건강한 기업활동 장려’를 궁극적 목표로 삼고, 윤리경영의 측정지표로 공정성(Fairness), 투명성(Transparency), 건전성(Soundness)의 세 차원에서 기업의 윤리성을 평가하였다. 우선, 공정성(Fairness) 차원은 계획(Plan)단계에 해당하며, 행동강령 등을 제정할 때 그 내용과 범위가 공정하게 제정되었는지 여부를 판단한다. 둘째, 투명성(Transparency) 차원은 윤리경영이 실제 실천되는 과정이 투명한지 여부를 판단한다. 셋째, 건전성(Soundness) 차원은 공정한 기준을 투명한 방법으로 적용했을 때 건전한 결과가 발생하여 기업과 사회에 유익한 영향을 끼치는지 여부를 고려한다.

이러한 윤리경영모델의 행동지도원리에 따라 위에서 설정한 윤리경영영역에 포함되는 윤리경영이해관계자별로 평가항목을 도출하였다. 기업내부항목에 포함되는 윤리강령을 한 예로 들어보

면, 윤리강령을 각 공정성, 투명성, 건전성 차원에서 평가하면, 윤리강령내용의 공정성(공정성), 윤리강령실천내용 공개여부(투명성), 윤리경영시스템의 건전하고 원활한 운영(건정성)이라는 평가항목을 도출할 수 있다. 이런 방법으로 모든 이해관계자 별로 FTS차원에서 평가항목을 개발하였다. 이 과정을 도표화하면 <그림 4>와 같다.

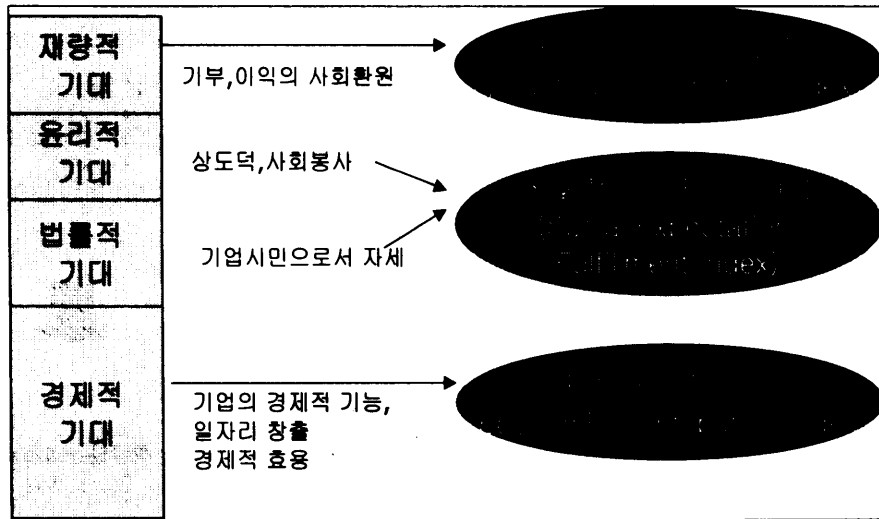


<그림 4> 윤리경영평가모델

앞에서 정의된 윤리경영에 관련된 모든 이해관계자를 윤리경영의 행동지도원리 FTS 측면에서 평가하여 개발된 평가항목을 사회가 기업에 가지는 기대수준에 따라서 세 항목으로 분류하여 최종 윤리경영평가지수를 산출하였다.

즉, 윤리경영평가지수는 위의 기업에 대한 사회적 기대수준을 기준으로, 경제적 기대를 '경제적 공헌지수 (ECI: Economic Contribution Index)', 윤리적 기대와 법률적 기대를 하나로 묶어서 '사회적 공헌지수(SEFI: Social Expectation Fulfillment Index)', 재량적 기대를 '재량적 공헌지수 (VCI: Voluntary Contribution Index)'로 재분류한 것이다. 경제적 공헌지수(ECI)는 기업의 가치와 고용창출을 통해서 사회의 경제적 성장에 기여한 정도를 나타내고, 사회적 공헌지수(SEFI)

는 사회의 기업에 대한 기대 중 윤리적 기대와 법률적 기대를 포함하는 영역을 의미하며, 재량적 공헌지수(VCI)는 사회적 공헌지수에서 한발 더 나아가 사회에서 기업에게 요구 혹은 기대하는 최소한의 수준(Threshold)을 넘어서서 기업이 자발적(타인의 강요 없이)으로 사회적 가치에 기여하는 항목을 뜻한다<그림 5 참조>



<그림 5> 윤리경영평가지수의 구성

윤리경영지수의 평가는 경제적 공헌지수, 사회적 공헌지수, 재량적 공헌지수의 결과를 가치중치를 반영하여 총합하여 100점을 만점으로 하여 평가하고 있다.

4.2 경실련의 경제정의지수(KEJI INDEX)에 의한 평가

경실련에서는 한국 10대그룹기업의 기업차원에서 기업윤리 정도를 포괄적으로 측정하기 위하여 경실련은 매년 '경제정의 기업상'을 정립하고 기업의 사회적 책임과 기업윤리의 정도 및 기업경영성적을 평가하기 위해 경제정의지수를 개발하였다. 경제정의지수는 7개 항목에 걸쳐 58개의 평가항목으로 구성되는데, 7개 항목은 기업 활동의 건전성에 관한 지표(주주구성, 투자지출,

영업활동, 자본조달의 건전성에 관한 10개 지표), 공정성에 관한 지표(공정거래, 증권거래의 공정성, 중소기업관계에 관한 9개 지표), 사회봉사기여도를 측정하기 위한 지표(사회복지, 사회지원에 관한 6개 지표), 환경보호만족도를 측정하기 위한 지표(오염방지노력, 개선효과, 위반 및 오염실적에 관한 7개 지표), 소비자보호기여도를 평가하기 위한 지표(품질, 광고, 계약에 의한 4개 지표), 종업원만족도를 측정하기 위한 지표(산업재해, 인적자원투자, 복지후생, 노사관계, 남녀고용평등에 관한 11개 지표), 경제발전기여도를 측정하기 위한 지표(연구노력 개발, 연구개발 성과, 경영경제적성과, 고용창출, 대외교역에 관한 11개 지표)로 구성되어 있다. 참고적으로 경제정의기업상의 수상기업을 선정하기 위한 기준은 <표 2>에 제시되어 있다.

<표 2> 경제정의기업賞 수상기업 선정 기준

- 공정거래질서와 기업관련 법규를 성실히 지키는 기업
- 채테크와 불건전지출을 지양하며 본업에 충실하는 기업
- 산업공해 예방과 환경오염을 개선하는 기업
- 창의와 기업가정신으로 기술혁신을 강화하는 기업
- 종업원 능력개발, 복지증진과 산재를 방지하며 노사화합을 이루는 기업
- 기업정보를 성실히 공개하며 고객만족에 힘쓰는 기업
- 사회복지 문화 지역사회지원 등 사회공동체역할을 성실히 수행하는 기업
- 기업주의 소유집중을 완화 하고 경영을 전문화하는 기업
- 생산성향상을 도모하며 재무구조를 건전하게 유지하는 기업
- 효율적 고용증대와 국제화로 경제발전에 기여하는 기업

3.2.3 이경룡과 서창적의 기업윤리지수

이경룡과 서창적 교수는 <표 3>과 같은 기업윤리지수를 개발하여 한국 10대 그룹기업을 대상으로 윤리지수를 측정하였다(이경룡, 서창적, 2002). 10대 그룹기업의 인지도를 조사하기 위하여 국내 대학의 경영학과 소속 교수와 전임강사를 대상으로 설문응답 방식을 사용했다.

< 표 3> 이경룡과 서창적의 윤리지수

분야	윤리지수 측정지표
마케팅	시장경쟁, 가격결정, 입찰경쟁, 소비자 마케팅, 광고
생산	종업원/작업자 윤리, 작업장 환경/안전관리, 공장/설비의 입지결정, 불량자재의 사용정도, 제품안전과 소비자 보호
재무	기업공개, 증자 및 배당, 기업내용 공시, 내부자 거래, 지배주주와 외부주주와의 관계, 지배주주와 채권자 관계, 상장/비상장사간의 이전거래, 상호출자와 상호지급보증, 외형중심투자, 방만한 투자, 부동산 투자
인사	종업원의 고용 및 승진관리, 균등한 보상과 대우, 안전 및 보건관리, 교육훈련, 조직개발, 노사관계, 인간적인 기본권리 보장
회계	회계정보의 정확성, 회계정보의 공시성, 세금관리
기타	환경오염, 자원보존, 대정부관계, 정경유착, 협력업체관계, 금융기관 관계, 종업원의 비리, 종업원의 근로의식, 기업권력의 남용 및 횡포, 소비자에 대한 부당행위, 해외지사 인력에 대한 착취, 무역의 불공정 경쟁, 해외활동이 저개발국에 미치는 영향

이들은 기업의 전반적인 윤리수준과 기업의 주요활동 영역인 마케팅, 생산관리, 재무관리, 인사관리, 회계, 기타부문으로 구분하여 윤리수준을 평가하였다. 마케팅부문은 시장경쟁, 가격결정, 입찰경쟁, 소비자 마케팅, 광고부문에서의 윤리 정도를 포함하고 있고, 생산부문에서는 종업원/작업자 윤리, 작업장 환경/안전관리 등 5개 요소를 포함하고 있다. 재무부문에서는 기업공개, 증자 및 배당 등 11개 요소, 인사부문은 종업원의 고용 및 승진관리, 균등한 보상과 대우 관리 등 7개 요소, 회계부문은 회계정보의 정확성 및 공시성, 세금관리를 포함하고 있다. 기타부문은 환경오염, 자원보존, 대정부 관계, 정경유착, 협력업체 관계 등 13개 요소를 포함하고 있다. 기업의 윤리성을 평가하기 위하여 1997년 매출액 기준으로 국내 10대 그룹을 선정하여 1)전반적 도덕성, 2)타인의 권리, 사회적 정의, 공리론적 행위, 3) 법률적 합법성, 4) 이기심, 5)기업의 사회적 책임정도를 측정하였다.

4.3 윤리적 관점의 경영윤리지표의 제안

FTS 윤리경영모델이나 경실련의 경제정의지수 등은 모두 기업의 외부에서 해당 기업의 윤리 정도를 파악하기 위한 목적으로 이루어졌다. 그리고 경실련의 경제정의지수는 한국기업을 대상으로 윤리경영에 초점을 맞추었다기보다는 경제정의수준을 포괄적으로 분석하기 위하여 개발되었다. 그러므로 기업에서 윤리적 지표를 전략적 지표로 활용하기 위해서는 윤리경영지표를 기업의 내부관점에서 살펴볼 필요가 있다.

이진규(2000)는 기업윤리의 실천방안으로 기업, 정부, 사회의 역할을 구분하고 통합적 모델을 제시하였다. 기업차원에서는 기업의 윤리강령을 구체화하여 구성원들이 윤리행동의 지침으로 삼을 수 있어야 하며, 또한 윤리적 구성원의 선발, 윤리교육, 윤리감시제도, 인사고과와 보상, 윤리상담 창구, 그리고 윤리적 리더십의 필요성을 강조하였다. 대부분의 우리기업들은 그룹차원에서 윤리강령을 제정하기 때문에 모든 사업단위들이 과업환경에 따른 세부적인 행동지침을 규정할 수 없다. 전체 그룹차원의 기업윤리현장을 제정하고, 계열사나 사업단위별로 기업윤리강령 뿐만 아니라 세부적인 기업윤리 행동지침을 세워야 한다. 특히 도덕론에 입각한 행동기준을 명시하고 비윤리적 행동에 대한 처벌을 명확히 해야 한다. 윤리적 글로벌리즘에 따라 국제적 활동에 대한 규범과 현지 사업단위에 대한 강령 역시 명시해야 한다(이진규, 1999).

그러면 기업활동이 윤리적으로 수행되고 있는가를 내부적인 관점에서 파악하기 위해서는 어떤 지표들을 사용하여 어떻게 측정할 것인가? 본 연구에서는 일본 경영윤리학회(2001)에서 강조하고 있는 윤리경영실천 3C를 중점으로 평가하는 것이 바람직하다고 판단되었다. 윤리경영의 실현을 위해서는 가치체계- 실행조직 가동-사원들의 공감대 조성으로 이어지는 일관된 윤리경영 시스템이 구축되어야 하는데, 이를 윤리경영실천의 3C라 한다. 윤리경영실천의 3C는 윤리경영실천을 위해서 1) 윤리헌장(Code of conduct)의 제정, 2) 준수여부 감독조직(Compliance check organization), 3) 윤리경영교육에 의한 공감조정(Consensus by ethic education)이 필요하다는 관점이다. 윤리헌장에서는 조직구성원들이 기업윤리의 준수를 위해 구체적이고 성문화된 형태의 윤리헌장이 제시되고 있는가? 그리고 윤리헌장을 실현하기 위한 조직과 제도가 구비되어 있는가? 조직구성원들에게 윤리경영 교육을 통하여 윤리경영에 대한 공감이 조성되고 있는지를 확인하는 것이다. 그리고 윤리경영이 추상적인 구호로 끝나는 것이 아니라 실제 의사결정 및 사원들의 행태에 영향을 줄 수 있는 기반을 구축하는 것이 중요하기 때문에 기업이념, 신조 등 가치체계의 최상위 수준에서 윤리경영을 반드시 추구해야 할 과제로 명시하고, 구체적인 추진을 위한 조직과 제도구체적으로 기업에서 얼마나 윤리적으로 활동하고 있는가를 평가하는 것이 중요하다.

그리고 기업의 윤리강령은 최상위 수준에서의 기준을 제시하고 있기 때문에 공정성, 투명성, 건전성 차원에서 평가하는 것이 바람직하다. 공정성 관점에서는 기업에서 채택하고 있는 윤리강령의 내용이 얼마나 공정한가를 평가하고, 투명성차원에서는 윤리강령이 얼마나 투명하고 공개적으로 실천하고 있는지를 평가하며, 건전성차원에서는 윤리경영시스템의 얼마나 건전하고 원활하게 운영되고 있는지를 평가하는 것이다. 윤리경영시스템이 얼마나 건정하고 원활하게 운영되고 있는지를 평가하기 위해서는 의사결정과 행동수행과정에서 윤리적인 문제에 직면하는 경우 구성원들이 대응하는 방법이 중요하다. 이런 경우 윤리적인 확인작업은 3가지 질문을 통하여 이루어질 수 있다(한한수, 2003). 첫째로 합법적인가? 이는 행위가 법규나 회사의 규정에 위배되지 않는지를 확인하는 것이다. 둘째로 균형적인가? 단기와 마차가지로 장기간에도 모든 관련사항이 정당하게 될 것인가, 그리고 이해관계자들간에 서로 윈윈(win-win)할 수 있는가를 확인하는 것이다. 셋째로 나 자신이 떳떳한가? 이런 행동을 함으로써 나를 자랑스럽게 만들거나 언론에 공표되어도 좋은 느낌을 가질 수 있는지, 혹은 내 가족이 그 사실을 알더라도 좋은 느낌을 가질 수 있는지를 검토하는 것이다.

이러한 관점에서 신세계는 윤리경영의 모범사례로 들 수 있다. 신세계는 윤리경영의 의미를 '올바른 일을 올바른 방법으로 수행하는 것'으로 정의하고 '무엇이 올바른 것이냐'에 대해서는 3가지 원칙으로 그 기준을 제시하고 있다. 첫째는 합법성으로 행위가 법규에 어긋남이 없는가에 대한 판단을 하고 있다. 적법하지 않은 방법으로 이익을 창출하는 것은 사회공동체의 일원으로서 기업의 사명을 완수해야 하는 윤리경영의 가치에 위배된다고 보고 있는 것이다. 신세계는 제반 법규의 테두리 안에서 기업을 경영하며 내부의 모든 지침과 기준을 합법적인 범위에서 제정하고 임직원이 이를 준수하도록 하고 있다. 둘째는 투명성으로 내용과 절차에 숨김과 거짓이 없는가에 대한 판단을 말하는 것이다. 그동안 정경유착, 분식회계와 같은 구시대의 잘못된 관행으로 국민들 사이에서는 반 기업 정서가 존재하고 있는 것이 현실이나 윤리경영을 통해 신세계는 과거의 잘못된 경영관행을 탈피하여 깨끗하고 투명한 기업을 만들기 위해 노력하고 있다. 셋째는 합리성이다. 신세계는 합리성을 이해관계자의 공감을 얻을 수 있는가? 에 대한 판단으로 정의하고 있다. 이는 서로의 이해관계가 상충되는 상황에서 상호간 이익이 될 수 있는 공감대의 폭을 넓혀 업무를 처리하도록 하고 있고 있다.

V. 결 론

재무제표에 근거한 성과측정방법은 비교적 객관적이고 과학적으로 성과를 측정해 주었다는 점에서 과거에 많이 사용하였으나, 전략적인 관점에서 종합적인 성과평가를 하기에는 한계점이 노출되었다. 이러한 문제의 인식하여 Kaplan과 Norton(1996)은 재무적 지표와 함께 비재무적 지표를 포함한 통합경영지표로서 균형성과표(BSC, Balanced Scorecard)를 고안하였으며, 현재 포춘이 선정한 1,000대 기업 중 약 60%이상이 이를 사용하고 있거나 도입하고자 하는 것으로 나타났다. 그러나 균형성과표에 의한 통합경영지표가 성공적으로 도입된 기업이라 할지라도 조직내 활동이 비윤리적이거나 비도덕적인 경우에는 사회적인 비난과 함께 도산하게 된다. 따라서 본 연구에서는 Kaplan과 Norton(1996)이 제시한 균형성과표에 윤리적 관점의 도입 필요성과 이러한 관점이 포함된 확장된 균형성과표(extended BSC)를 제시하였다. 그리고 윤리적 지표와 기존의 성과지표간의 흐름을 고찰하였으며, 윤리경영의 실행정도를 측정하기 위한 윤리경영지표를 제안하였다. 최근 기업의 사회적 책임과 윤리경영이 기업의 생존에 필수적인 요소가 되는 환경에서 새로운 지표의 추가됨으로써 보다 신뢰받는 기업으로 성장할 수 있을 뿐만 아니라 사회적 정당성을 확보함으로써 기업의 이미지와 신뢰를 확보할 수 있을 것으로 판단된다. 윤리경영은 기업수익성에 저해되는 것이 아니라 이를 통해 수익성이 제고될 수 있고, 이는 단순히 사회적 책임 수행만이 아니라 기업의 생존전략임을 인식해야 할 것이다. 윤리경영은 선택이 아니라 필수이며, 이제 남은 것은 지속적이고 일관성 있는 윤리경영을 추진하는 것이 필요하다. 단순히 윤리강령이나 행위준칙을 제정하는 초보적 단계를 벗어나 보다 구체적인 윤리경영 시스템을 정착시키고, 현장에서 실천될 수 있도록 하는 노력이 필요하다.

본 연구의 한계점으로는 문헌적 고찰만으로 경영윤리의 중요성과 다른 지표간의 연결흐름을 제시하였는데, 향후 연구에서는 경영윤리와 다른 지표간의 관련성에 대한 실증연구를 수행함으로써 연구의 깊이를 높여나가야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 박계홍, 송광영(2005), “윤리경영과 조직유효성과의 관계에 있어서 신뢰의 역할”, 대한경영학회지, 제 18권 2호, pp.649-680.
- 박무현, 박정아(2004), 관광호텔산업의 BSC 관점간의 연계성 분석, 관광학연구, 제 28권, 제 3호, pp.161-179.
- 박상현, 이준철, 이정화, 김동호, 김상욱(2001), “성과측정의 전략적 활용을 위한 동적균형모형 구축방법”, 한국시스템다이내믹스 연구, 제 2권 제2호, pp.69-92
- 박헌준, 이종건, 김범성(2001), “왜 기업은 윤리적이어야 하는가? 기업윤리와 기업성과”, 기업윤리연구, 제 3권, pp.115-138.
- 전경련(2003), 국내기업의 윤리경영 실태조사 결과, 2003.
- 이경룡, 서창적(2002), “기업윤리지수의 개발 및 측정에 관한 연구”, 서강경영논총, 제 13-2집, pp. 173-194.
- 이종영(1998) “국제화시대의 기업윤리의 이론과 실제”, 연세경영연구, 제35권 제 2호,
- 이진규(2000), “기업윤리 실천의 사회 통합적 모형, 경영저널”, 한국경영학회, 제 1권, 제 1호, pp.173-187.
- 이진규(1999), “Global 시대의 기업윤리정립방안”, 기업윤리연구, 한국기업윤리학회, 제 1권, pp. 31-52.
- 이학중, 이종건(2000), “조직구성원의 윤리풍토에 대한 지각과 조직효율성간의 관계에 관한 실증적 연구”, 기업윤리연구, 제2집, pp.107-129.
- 日本 經營倫理學會(2001), 「水谷倫理實踐 3C」, 東洋出版社.
- 양기준(1994), 한국의 기업윤리에 관한 실증연구, 동아대학교 대학원 박사학위논문,
- 박헌준, 이제구(1996), “기업윤리에 대한 연구방법론 탐구” 경영학연구, 제25권, 3호, pp. 1-37.
- 산업자원부(2002), 기업윤리경영실태조사 평가지표개발 및 실태조사에 관한 연구,
- 신유근(1992), 기업윤리와 경영교육, 한국경영학회 편저, 「한국의 기업윤리: 현상과 실제」, 세경사.
- Cummings, L. S(2000), “The Financial Performance of Ethical Investment Trusts: An Australian Perspective”, Journal of Business Ethics, Vol. 25, No. 1, pp.79-92.
- Eccles & Pyburn, (1992), “Creating a Comprehensive System to Measure Performance. *Management Accounting*”, October.
- Goldenberg, H. & Hoffecker, J. (1994), “Using the Balanced Scorecard to Develop Companywide Performance Measures”. *Journal of Cost Management*, Fall
- Johnson, T. H. & Kaplan, R. S. (1987), *Relevance Lost - The Rise and Fall of*

- Management Accounting**, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992), The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1993), Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, Sept-Oct.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996), **The Balanced Scorecard**. Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996), Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System. *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- Olve, N, G., Roy, J. & Wetter, M. (1999), **Performance Drivers**. John Wiley & sons Ltd
- Peters, T. (1987), **Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution**. Macmillan, London
- Shank, J. K. & Gobindarajan, V. (1993), **Strategic Cost Management**, Free Press, New York