**문항 1. 정보화 사업의 성과 평가 모델인 균형성과표와 비용효과 분석을 비교 설명하시오 (60점)**

균형성과표는 조직의 활동을 전략과 연계시킨 성과평가시스템으로 재무적 성과측정 뿐만 아니라 비재무적 성과측정도 강조한다. 첫째, 균형성과표는 기업을 둘러싼 대리인비용을 감소시키는 과정에서 회계의 보수성을 증가시킬 것으로 예상된다. 균형성과표의 도입에 따른 장기적 관점의 기업가치 증가에 대한 관심 증가와 성가평가 제도 강화 등에 따른 재무성과(성과지표) 보고의 부담 증가 등으로 회계이익의 과대보고 경향은 감소하게 될 것이다. 둘째, 균형성과표 도입에 따른 비재무적 성과지표의 관리 강화는 장부가액에 반영되지 않는 무형자산의 비중을 증가시킬 것이다. 장부가액에 반영되지 않는 무형자산의 증가는 기업가치와 장부가액의 괴리로 측정되는 회계 보수성을 증가시킬 것이다. 실증분석 결과 균형성과표의 도입 기업과 미도입 기업을 비교한 횡단면 분석에서 균형성과표 도입기업의 보수주의가 큰 것으로 나타났으며, 균형성과표 도입기업 중 균형성과표 정착이 이루어진 기업의 보수주의가 증가하였다. 또한 균형성과표 도입 기업만을 대상으로 균형성과표 도입 전후를 비교한 시계열분석에서도 균형성과표 도입 후 보수주의가 증가한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 보수주의를 어떻게 측정하느냐에 관계없이 일관되게 나타났으며, 표본기간을 늘려도 결과는 바뀌지 않았다. 본 논문은 균형성과표 라는 관리회계 측면의 경영성과제도의 도입에 따른 재무회계 특성상의 변화를 연구하였다는데 그 의의가 있다.

|  |
| --- |
| **문항 2. 정보화 성공 모델의 주요 이슈를 3가지 이상 설명하시오 (40점)** |
|  |

기업 정보화 추진에 있어서 경영자의 의지는 무엇보다도 중요한 요소로 인식되고 있다. 하지만, 변화에 대한 조직원들의 부담과 저항은 때로는 정보 시스템 구축의 성공여부를 좌우할 정도로 중요한 또 다른 문제가 되기도 한다. 정보시스템구축 시작단계부터 이러한 조직원의 심적 부담을 극복하고 변화관리에 대한 프로그램을 사전에 준비하여 전사적인 공감대 형성을 이뤄야 하는 것은 기업정보화에 있어서 경영자의 중요한 역할 중의 하나라고 볼 수 있다. 다음의 3가지 사례들은 이의 성공적인 모델을 제시해 주고 있는 기업들의 경우들이라고 할 수 있을 것이다.

스포츠 용품 생산업체인 한국 OGK는 ERP도입시 해당 부서가 스스로 참여 할 수 있도록 부서별 업무의 문제점을 발굴하고 이의 개선을 위한 대안을 직접 수립하여 발표하도록 하였다. 또한 매주 1회씩 전일을 투자하여 1주간의 시스템 실행 중 발생했던 문제점 및 대안을 서로 토론하도록 했다. 이러한 과정을 통해 OGK는 각 부서들이 정보화에 보다 능동적인 입장에서 시스템에의 적응과 개선 노력을 기울여 갈 수 있는 적극적이고도 자발적 분위기를 유도할 수 있었다.

앞서 언급한 것처럼 만도는 정보화 구축 초기 단계부터 변화관리시스템(CMS)을 별도로 도입함으로써 직원들에게 시뮬레이션 교육과 임직원들의 정보화마인드 제고에 큰 역할을 하도록 하였다. 또한 조직원의 정보화에 대한 관심을 유발시키기 위해 팀별로 홈페이지를 만들도록 하고 이를 활성화시킴으로써 조직원들이 정보화에 쉽게 적응할 수 있는 발판을 마련하도록 하였다.

대웅제약은 ERP 구축시 조직원의 공감대를 형성시키고자 경영층이 프로젝트 추진 팀뿐만 아니라 전 직원들에게 “SAP 혁명”이라는 책을 읽고 독후감을 쓰게 한 후 독서 토론회를 운영토록 했다. 직원들이 정보시스템을 자연스럽게 이해할 수 있는 장을 마련하고 별도의 교육 없이도 정보시스템의 필요성을 전 직원들에게 인식시키기 위함에서였다. 이와 함께 각자 개인의 업무 흐름도를 직접 그려내도록 함으로써 기업의 정보시스템 구축이 남의 일이 아니라 내 일과 직결된 것이라는 생각을 갖도록 하였다.