

# 경영성과의 배분기준량 설정

## - Selecting Reward Measure for Improved Business Results -

이 재 권\*  
Lee, Jae Kwon

### Abstract

The objective of this study is to select reward measure of improved business results. Gain sharing is defined as a compensation system that is designed to provide for variable compensation and to support an employee involvement process by rewarding the members of a group or organization for improvements in organizational performance. Gains, as measured by a predetermined formula, are shared with all eligible employees, typically through the payment of cash bonuses.

Generally sales, profit, value-added, cost reduction portion and otherthings have been used as gains, otherwise improved business results, without any proof which is correlated to productivity improvement.

This paper suggests which business result is fit reward measure for each business types and sizes.

### 1. 서론

현대경영의 중요한 특징은 인적자원의 중요성 인식이며, 이에 따라 중요시되는 명제는 종업원이 참여하는 경영(Participative Management)이다. 생산성향상으로 얻은 열매, 즉 경영성과는 관련된 사람에게 기여도에 따라 공정하게 분배되어야 한다. 성과배분의 기본전제는 종업원 참여를 통해 얻은 성과를 정당하게 분배하여 동기부여 되어서 새로운 향상분을 창출하는데 기여한다는 점이다.

본글의 초점은 경영성과를 어떻게 분배 할 것이냐가 아니라, 무엇을 경영성과의 기준량으로 볼 것인가 이다. 선행연구에 의하면 성과배분의 대표적 기준량을 매출액(생산액), 부가가치, 이윤, 원가절감액과 같은 화폐가치 성과를 주로 사용한다고 보고하고 있다. 이중 기업차원에서 비교가능성을 고려하여 매출액(생산액), 부가가치, 이윤을 대상으로 생산성향상 척도(Measure)와 제조업 중 업종별, 규모별로 상관관계분석을 통하여 기업 특성에 부합하는 성과배분 기준량을 제시하고자 한다. 이때, 생산성향상 척도는 생산성 측정유형중에서 기업활동을 모두 포함한다고 인정되는 총생산성(Total Productivity)을 전제로 한다.

최종적으로 얻고자하는 결과는 업종별, 규모별로 생산성향상과 연관되는 경영성과를 추출하는 것이며 이를 근거로 기업별 타당성 있는 성과배분 기준량을 제시하고자 한다.

---

\* 한국생산성본부 컨설팅사업본부

## 2. 성과배분 개요

'성과'란 기업이 경영활동을 통해 이룬 새로운 생산가치라 할 수 있다[1]. 다까다는'경영성과의 원리'에서 '경영성과는 자본성과와 노동성과이다. 자본성과란 자기자본성으로 자기자본가, 주식회사일 경우 주주,에게 직접.간접 소득으로 귀속되는 경제량이다. 노동성과란 커다란 의미에서 노동주체의 소득이다. 따라서 경영자.관리자.작업자에게 귀속되는 소득이다'라고 설명하고 있다[10]. 한편, '배분'이란 '몫몫이 나누어 줌'이라고, 또 '분배'란 '생산에 참가한 개개인이 생산물을 사회적 법칙에 따라서 나눔. 즉, 토지소유자는 지대, 자본가는 이윤, 노동자는 노임을 받는 것처럼 생산에 참가하여 공헌한 비율에 따라 소득을 얻는일'이라고 '우리말 큰사전'에서는 풀이하고 있다.

그러면 성과배분제도란 무엇인가? 성과배분제도는 기업단위, 공장단위의 경영성과에 대하여 노사가 합의하여 경영성과 목표를 설정하고, 이 목표를 상회한 경우에 노사간에 합의된 방식에 따라 초과성과의 일정부분을 집단적으로 근로자들에게 현금, 주식, 복리후생 등의 형태로 사후적으로 배분하는 보상제도이다. 따라서 성과배분제도는 노사간 합의에 의해 이 제도가 실시된다는 점에서 개별근로자에게 지급하는 능률급 같은 생산성 유발제도와는 다른 제도이다. 또한 성과배분은 조직의 성과 증진을 위해, 한 무리의 구성원에게 보상함으로써 종업원과 성과의 관련과정을 뒷받침하고 변동적인 보상을 제공하도록 설계된 보상체계이다. 미리 설정된 산식으로 측정된 성과를 참가한 종업원에게 나누어 주는 것이다. 가장 정형적인 보상방법은 현금보너스 지급이다[11].

성과배분제의 특징은 첫째, 성과배분제는 집단적 보상제도이다. 둘째, 성과배분은 자유재량적인 혹은 상황판단적인 제도가 아니고 사전에 산식과 지급방법이 결정된 방식이다. 셋째, 성과배분은 발생 즉시 지불하는 것을 원칙으로 한다. 넷째, 성과배분은 창출한 성과에 대해 지불하는 제도이다. 다섯째, 성과배분은 종업원이 참여하는 경영 철학과 상응하는 체계이다. 또 성과배분제도는 기업목표를 달성하고 초과한 성과의 배분이므로 경기호황 때는 목표초과분에 대해 노사가 함께 이득을 나누고, 경기불황 때는 함께 고통을 공유하게 되므로 경기변동에 대응할 수 있는 바람직한 제도라고 결론 지을 수 있다[2].

## 3. 분석방법

성과배분 기준량 또는 성과기준지표란 경영목표를 설정하고 그목표를 달성하고 초과했을때 그 향상 분을 회사와 근로자가 분배할 몫을 말하며, 그것을 무엇으로 할 것인가가 성과배분기준량 설정에 관한 문제이다. 이후에는 성과배분 기준량과 성과기준 지표를 통일하여 성과배분 기준량으로 하겠다. 성과배분제도는 다시 말하면, 개개 기업의 생산성성과를 일정한 규칙에 의거하여 임금, 상여금 또는 기타 형태로 경영의 협조자인 근로자에 대하여 배분하는 제도를 말한다[3]. 이 경우 성과를 측정하는 기준이 되는 기준량이 매출액(생산액), 부가가치, 이윤 가운데 어느 것으로 할 것인가 결정하고자 함이 이 글의 목적이다.

먼저 연구절차를 기술하면 다음과 같다.

우선, 조사대상 업체를 업종별, 규모별로 분류하고 둘째, 기준량을 결정하기 위한 생산성향상 지표(척도)를 설정하여 고찰하고 셋째, 생산성향상 지표를 측정하기 위한 투입량과 산출량을 계산하여 생산성지수표를 만들고 넷째, 분석 대상인 성과배분기준을 설정하며 다섯째, 업종별, 규모별 기업의 생산성지수와 성과배분기준량을 상관관계분석을 통하여 연관성을 도출하고 마지막으로, 성과배분제도를 도입 할 경우 기업 특성별로 타당성 있는 성과배분기준량을 제시 하려한다.

### 3-1. 대상기업 분류

대상기업은 1994년 상장기업(금융보험 및 관리대상종목을 제외한 561개 회사)중에서 제조업을 대상으로 하였으며, 그 중에서 자본집약도로 업종 구분, 종업원 수를 기준으로 규모 구분하였다. 산업분류는 한국표준산업분류[4]를 따랐으며, '상장기업의 부가가치분석[5]'과 '상장기업분석[6]'자료를 이용하였다.

#### 3-1-1. 업종 분류 기준

우선, 업종구분은 제조업 중 자본집약도 높낮이로 구분 하였는데, 전산업 1994년 평균은 255,105 천원 이고, 제조업 평균은 216,732 천원 이었다. 이를 근거로 자본집약도가 높은 기업을 자본집약산업(250,000천원 이상인 기업)으로, 자본집약도가 낮은 기업을 노동집약산업(150,000천원 이하인 기업)으로 업종을 구분하였다.

#### 3-1-2. 규모별 분류 기준

기업규모별 구분 기준은 '중소기업기본법 제2조 본문 관련'의 근로자수 기준을 적용하였다. 중소기업 범위는 아래와 같다.

구분	중 소 기 업	
	소 기업	중 기업
제조업, 광업, 운송업	50 명 이하	51명 이상-업종별 별도로 정함
건설업	30 명 이하	31명 이상-
상업, 기타서비스업	10 명 이하	10명 이상-

제조업 중 중소기업 상시근로자수 기준(제2조관련)

표 준	해당업종	상 시 근로자수
15-37	제조업	300 명

업종별 상시근로자수가 300 명, 400 명, 500 명, 600 명, 700 명, 1000 명(32300=방송수신기 및 기타 영상, 음향기기 제조업; 34300=자동차부품 제조업)으로 다양하므로, 일반적으로 적용하기 위해 500 인 이상을 대기업으로, 51 - 300 인을 중기업으로 하였다.

그룹별 기업은 '상장기업분석'에 수록된 기업을 분류기준에 의거하여 무작위로 샘플링하였다. 이와 같은 기준으로 업종별 규모별 Grouping을 다음과 같이 하였다.

구 분	노동집약 업종	자본집약 업종	전 체
중 기업	A 그룹( Com 1 )	B 그룹( Com 2 )	
종업원 51-300 명	14 개 기업	14 개 기업	
대기업	C 그룹( Com 3 )	D 그룹( Com 4 )	
종업원 500 명 이상	13 개 기업	13 개 기업	
전 체			총 54 개 기업

### 3-2. 생산성향상 지표 설정

기업차원의 생산성향상을 어느 것으로 측정, 평가할 것인가에 대한 선행연구를 살펴보기로 하였다. 먼저 Mali는 '생산성향상의 주요단계는 기업(조직)차원의 생산성을 산정하는 것이다. 생산성을 향상시키기 이전에 생산성을 측정해야만 한다.'고 주장하였으며[12], 다섯 가지 측정

기법을 소개하고 있다. 첫째, 생산성비율 사용 둘째, 총생산성(Total-Factor Productivity)지수 사용 셋째, MBO 결과 사용 넷째, 생산성 체크리스트 사용 다섯째, 생산성감사를 이용한 측정 방법 등이다. 이중 두번째 방법인 총생산성은 산출에 사용한 모든 투입물과 산출물간의 비율을 말한다. 본글의 목적상 기업차원의 생산성 비교를 해야하므로 개별 기업마다 기준이나 지표가 다를 수 밖에 없는 첫째, 셋째, 넷째, 다섯째 방법은 현실적으로 사용 불가능하다. 기업간 상호 비교를 위해선 공개된 경영자료를 이용해야하므로 두번째 방법이 타당하다고 보여진다. 실제 Mali 도 총생산성지수가 산업내 혹은 기업내에서 중요한 요소로 개발해야함을 주장하였다.

또한 Sumanth는 기업들이 생산성척도를 사용한다고 하지만, 그 생산성은 '실제 생산성'과는 다르다고 주장하고 있다. 일반적으로 알려져 있고 쓰고 있는 생산성척도는 부문생산성(Partial Productivity), 총요소생산성(Total Factor Productivity : Mali가 말한 총생산성과 이름은 같지만 산식이틀림. 산출물을 노동과 자본 투입의 합계로 나눈 비율임), 총생산성(Total Productivity)이다. 이중 가장 많이 사용하는 것이 부문생산성 지표임을 조사결과로 제시하고 있다[13].

기업활동에는 첫째, 최고경영자부터 일반관리자와 일반직원에 이르는 인적자원 둘째, 설비, 기계 등 실물자본 셋째, 원재료 및 부품 넷째, 연료, 전력 등의 에너지와 외주가공비, 수선비, 세금 등의 기타비용이 투입물로 사용된다. 최고경영자는 이와 같은 요인들을 되도록이면 더 생산적으로 사용코자 노력하게 되고, 생산성 측정에 대한 이해를 한층 새롭게 하게 됨으로써 보다 폭넓은 생산성측정방법이 고안되었는데 이것이 총생산성(Total Productivity : TP)의 개념이다[7].

결국, 기업의 성적표는 대외적인 재무회계자료로서 객관적 판단이 가능하기 때문에 기업차원의 성과는 공개된 재무제표로 판단하는 것이 현실적이라 판단된다. 이런 이유로 기업차원의 생산성향상여부를 나타내는 척도 및 지표로 총산출을 총투입으로 나눈 비율인 총생산성지수를 사용하기로 한다.

### 3-3. 총생산성 측정

#### 3-3-1. 투입량과 산출량 측정

##### (1) 투입량 측정

###### ① 노동투입(Labour Input)

본 글에서는 개별기업의 재무제표 자료를 이용하게 되므로 종업원수와 정액 및 초과근무에 의한 급여액과 상여금같은 특별급여액을 포함한 현금지급총액을 지칭하는 협의의 인건비를 노동투입으로 측정하였다. 이 때 화폐가치 변동으로 인한 투입량의 변화를 제거하기 위하여 기준년도(1990년)가격으로 디플레이트시켰다. 디플레이터로는 소비자물가지수를 사용하였다. 노동투입량을 측정하는 식을 간단히 정리하면 아래와 같다. 종업원수 = 사무직근로자수 + 기술직근로자수 + 기능공수

인건비 = 월급(인건비) + 임금(노무비) + 생산직,일반관리직의 복리후생비 + 퇴직금

실질인건비 = 인건비 ÷ 소비자물가지수 \* 100

###### ② 자본투입(Capital Input)

자본투입은 대차대조표의 '부채 및 자본총계' 항목을 총자본으로 하였다. 총자본을 기준년도 가격으로 환산할 때, 디플레이터는 자본재물가지수를 이용하였다.

환산총자본 = 총자본 ÷ 자본재물가지수 × 100

###### ③ 원재료투입(Raw Material Input)

당해기간에 사용된 원재료량은 제조원가명세서상에 나타난 원재료비를 사용하였다..

원재료비를 기준년도의 가격으로 환산하는 환산지수로 원자재물가지수를 사용하였다.

$$\text{환산원재료사용액} = (\text{기초재고액} + \text{당기원재료구입액} - \text{기말재고액}) \div \text{원자재물가지수} \times 100$$

④ 부수비용투입(Miscellaneous Goods and Service Input)

부수비용투입은 노동, 자본, 원재료 등 생산에 필수적인 투입요소를 제외한 모든 부수적 투입요소들을 한꺼번에 묶은 항이다. 부수비용투입을 기준년도의 가격으로 환산하는데는 대부분의 부수비용을 비슷한 성격으로 간주하여 소비자물가지수로 환산하였다.

$$\text{부수비용} = (\text{손익계산서의 일반관리비} + \text{제조원가명세서의 경비}) - (\text{인건비} + \text{감가상각비})$$

$$\text{환산부수비용} = \text{부수비용} \div \text{소비자물가지수} \times 100$$

(2) 산출량 측정

총산출은 해당기간 동안 기업이 경영활동으로 이룩한 결과를 화폐가치로 환산한 것이다. 본 글에서는 산출물로 매출액과 부가가치, 경상이익을 측정하고자 한다.

① 매출액(Sales)

매출액은 상품, 반제품, 부산물 등의 총매출액에서 매출환입액이나 매출에누리액을 공제하여 산출한다. 매출액을 기준년도 가격으로 환산하기 위하여 생산자 물가지수를 사용하였다.

$$\text{환산매출액} = \text{매출액} \div \text{생산자물가지수} \times 100$$

② 부가가치(Value-Added)

개별기업의 부가가치는 부가가치에 대한 개념도 여러가지가 있을 수 있으나 가장 많이 이용되는 것은 공제법과 가산법이다.

공제법의 부가가치는 기업이 산출한 실질가치라는 사고에 바탕을 둔 것이며, 기업에서 특정기간의 생산을 위해 외부로부터 구입하여 생산과정을 거쳐 창출한 가치를 말한다.

가산법은 기업이 만들어 낸 부가가치가 생산에 공헌한 참가자 즉 종업원, 경영자, 자본제공자, 국가공공단체에 각각 귀속하는 금액의 총계라는 성과배분의 사고에서 나온 것이다. 본글에서는 생산과정을 거쳐 새로 부가된 부가가치를 파악하기 위해서 공제법을 이용하고자 한다. 또한 감가상각비를 포함한 것을 총부가가치, 제외한 것을 순부가가치라 한다. 여기서는 총부가가치로 한다.

$$\begin{aligned} \text{부가가치} &= \text{총산출가치} - \text{외부구입가치} \\ &= \text{순매출액} - (\text{원재료비} + \text{지불경비} + \text{감가상각비} + \text{기초재고액} - \text{기말재고액}) \\ &\quad + \text{부가가치조정액} \\ &= \text{인건비} + \text{영업이익} + \text{감가상각비} \end{aligned}$$

$$(\text{부가가치조정액} = \text{당기총제조비용} - \text{매출원가} + \text{기초재고액} - \text{기말재고액})$$

한편 부가가치를 기준년도의 가격으로 환산하기 위하여 GDP deflator를 사용하였다.

$$\text{환산부가가치} = \text{부가가치} \div \text{GDP deflator} \times 100$$

③ 경상이익(Profit)

경상이익은 당기 결산 경상이익을 사용하였으며, 기준년도 가격으로 환산하기 위하여 생산자 물가지수를 사용하였다. 환산경상이익 = 경상이익 ÷ 생산자물가지수 × 100

3-3-2. 총생산성 측정

총생산성측정 모형에는 Kendrick-Creamer Model, Craig-Harris Model, Taylor-Davis Model, Sumanth Model 등 여러가지가 있으나 다음의 이유로해서 본글에서는 크레이그-해리스 모형으로 총생산성을 측정하였다.

크레이그-해리스 모형은 경영자의 중대한 관심사가 되는 임금과 제품가격의 결정을 위해

개발된 모형으로 종합적인 경영의사결정과정을 지원하기 위한 이론적인 틀로서의 역할을 수행할 수 있도록 고안되었다[8][9].

임금 및 상품가격이 결정되어야 하는 상황에서 대개의 경우 근로자는 높은 임금을, 경영자는 높은 상품가격의 결정을 희망하지만 지속적인 인플레이션 상황에 처해 있는 기업은 전체적 성과에 대해서 각 투입요소들이 어떤 기여를 했는가를 정확하게 평가할 수 있어야만 합리적인 임금수준 및 제품가격을 결정할 수 있게 된다. 이 문제의 해결방안으로 총생산성 개념을 이용하였다. 총생산성은 기업에서 제조·판매한 산출량에 대해서 이를 위해 투입된 인적자원, 물적 자원의 사용으로 인해 발생한 비용의 비율로 측정한다.

$$TP_t = O_t / ( L_t + C_t + R_t + Q_t )$$

TP : 총생산성

L : 노동투입

C : 자본투입

R : 원재료 투입

Q : 부수비용투입

O : 산출물

t : 기간

기업의 모든 투입과 산출은 반드시 공통의 척도로 표시되어야 하는데 일반적으로 모든 요소들을 화폐단위로 환산해서 나타낸다. 디플레이터는 <표 1>과 같다.

<표 1> Deflator

년 도	소비자 물가지수	자본재 물가지수	원자재 물가지수	생산자 물가지수	GDP Deflator
1983	73.3	80.9	103.8	83.5	66.8
1984	75.0	82.9	107.9	84.2	70.4
1985	76.8	85.3	111.2	86.3	73.7
1986	78.9	87.8	90.7	86.6	77.1
1987	81.3	90.5	93.5	87.0	81.0
1988	87.1	93.9	90.5	91.5	86.4
1989	92.1	97.9	90.2	94.0	91.0
1990	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
1991	109.3	103.1	103.6	105.3	110.1
1992	116.1	106.1	106.4	108.8	116.8
1993	121.7	108.3	108.4	111.3	122.2
1994	129.3	110.2	109.6	116.0	129.3

지금까지 사용한 Deflator 중 생산자물가지수와 전도시소비자물가지수는 '한국은행발간, 조사통계월보, 한국은행, 1995.8.pp78-81.'를 이용하였고, GDP Deflator는 '한국은행, 국민계정, 1994, pp480-537' 에서 역제하였다.

#### 4. 분석결과

한국생산성본부의 부가가치분석에 사용하였던 상장기업(1994년 결산기준) 561개 회사 중 제조업에 속하는 54개 기업을 업종별, 규모별 기준으로 선정하였다. 각 12년간(1983 - 1994) 기업결산자료를 토대로 매출액, 경상이익, 부가가치 와 총생산성(생산성향상)과 상관관계를 분석하였다. 본글에서 사용한 통계기법은 상관관계분석(Correlation Analysis) 이고, 통계분석에는 SPSS PC+ 패키지를 사용하였다.

A 그룹 14개 기업 중 8개 기업은 서로 상관관계가 미약한 것으로 나타났으며, 부가가치와 '-'관계를 나타내며 유의성이 있는 기업은 4개 기업이며 이 중 2개 기업은 매출액과도 높은 '-'

관계를 나타냈다. 2개 기업이 이익과 상관관계가 있으며, 이 중 1개 기업은 세 항목 모두에 높은 상관관계를 나타냈다.

B 그룹 14개 기업 중 3개 기업은 초기데이터에 오류(No case in file)가 있었으며, 매출액과 '-'관계를 나타내며 유의성이 있는 기업은 2개 기업, 부가가치는 3개 기업, 이익은 1개 기업이 있었다. 한 기업만이 매출액과 부가가치에 높은 상관관계를 나타냈으며, 이익과 유의성 있는 상관관계를 갖는 기업은 없었다.

C 그룹 13개 기업 중 7개 기업이 서로 상관관계가 미약한 것으로 나타났으며, 부가가치와 '-'관계를 나타내며 유의성이 있는 기업은 3개 기업이며 이 중 2개 기업은 매출액과도 높은 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 이익과 유의성 있는 기업은 한개 기업으로 나타났는데 이기업은 매출액과 부가가치에 더 높은 상관계수를 나타내었다.

D 그룹 13개 기업 중 5개 기업이 관계가 미약한 것으로 나타났으며, 매출액과 부가가치에 '-'관계를 나타내며 유의성 있는 기업은 각각 2개 씩으로 나타났는데, 이 중 한 기업은 두 요소 모두에 높은 '-' 상관관계를 갖고 있음을 보여준다. 매출액과 이익에 높은 상관관계를 갖는 기업은 각각 두 개씩 나타났는데 비하여 부가가치와 높은 상관관계를 갖는 기업은 나타나지 않았다.

다시 정리하면, 총생산성과 매출액이 유의성 있는 상관관계를 나타낸 업체는 B그룹에서는 1개 기업이며 이 기업은 부가가치와도 상대적으로 높은 상관관계가 있음을 보여주고 있고, C 그룹에서는 2개 기업인데 이 중 한 기업은 매출액, 부가가치, 이익 모두에 높은 상관관계를 나타내었으며, D그룹에서는 2개 기업이 높은 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. A 그룹에 속한 기업들과 상관관계는 그다지 높지 않은 것으로 보여진다.

총생산성과 부가가치가 유의성 있는 상관관계를 갖는 기업은 A그룹에서 2개 기업이며 이 중 한 기업은 이익과, 또 한 기업은 세항목 모두에 높은 상관관계를 나타냈다. B그룹 기업과 관계는 1개 기업만이 매출액에 이어 두번째로 높은 상관관계를 나타냈으며 C그룹 기업에서도 세 항목 모두에 높은 상관관계를 나타낸 1개 기업만이 부가가치와 유의성이 있는 것으로 나타났다.

총생산성과 이익이 유의성 있는 상관관계를 갖는 기업은 A그룹 기업에서 3개 기업이며 이 중 하나는 세항목 모두에 높은 상관관계를 나타내었고, 한 기업은 부가가치에 이어 두번째로 높은 것으로 나타났다. B그룹에서는 2개 기업이 미약한 관계가 있음을 나타냈고, C그룹 기업에서는 1개 기업이 미약한 관계를 또 한기업이 세 항목 모두에 관계가 있는 것으로 나타났다. D그룹 기업에는 3개 기업이 높은 상관관계를 나타냈으며, 한개 기업이 미약한 관계가 있음을 보여주고 있다.

종합하면, 총생산성과 상관관계가 높으리라 기대했던 부가가치는 '-' 상관관계를 상대적으로 많이 가지며 높은 상관관계를 나타내는 기업은 아주 적었다. 그에 비해 이익은 모든 그룹에 상관관계를 갖는 것으로 나타났으며, 그다음이 매출액인 것으로 나타났다.

분석결과 그룹별로 성과배분기준량이 일치하지 않으며, 그룹내에서도 서로 다른 양상을 보이고 있다. 이는 업종별로 기업간 차이가 있으며, 업종내에서도 역시 기업간 차이가 존재함을 의미한다. 이 것은 바로 기업내에 성과배분제도를 도입할 때 개별 기업의 상황을 고려하여, 성과배분기준량 및 기준산식을 정해야 함을 말해주고 있다 하겠다.

〈표 2〉 기업별 총생산성과 성과배분기준량의 상관계수

기업	매출액	부가가치	이익	기업	매출액	부가가치	이익
A 1	-.5557	-.8043 **	.0090	B 1	.8435 **	.7342 *	.0682
A 2	-.8408 **	-.9100 **	.3040	B 2	-.8544 **	-.8820 **	-.7100
A 3	-.5418	-.6958	-.3906	B 3	-.4359	-.2920	.1502
A 4	-.2916	-.6465	.3261	B 4	-.6105	-.7103 *	-.1254
A 5	-.7655 *	-.8175 *	-.0161	B 5	-.7676 *	-.8616 **	-.3798
A 6	-.6631	-.7657 *	-.6730	B 6	N.A	N.A	N.A
A 7	-.6201	-.6883	-.5383	B 7	N.A	N.A	N.A
A 8	-.2770	.1782	.4926	B 8	N.A	N.A	N.A
A 9	-.4605	-.5144	.2157	B 9	-.5424	.0295	.5623
A10	-.3111	-.3933	-.4358	B10	-.4775	-.5612	-.7781 *
A11	-.4288	-.3750	.1491	B11	.1333	.4428	.3417
A12	.8431 **	.8514 **	.8530 **	B12	.4138	.2869	.5831
A13	.1219	-.0044	.6466	B13	-.4339	-.4380	-.1587
A14	.5930	.8171 **	.7535 *	B14	-.4350	-.4568	-.2138
기업	매출액	부가가치	이익	기업	매출액	부가가치	이익
C 1	-.4284	-.5918	.2267	D 1	-.5183	-.6202	-.3035
C 2	-.8141 **	-.7269 *	.3875	D 2	-.7579 *	-.6324	.0769
C 3	.6589 *	.6419	.5433	D 3	-.3545	-.2521	-.4183
C 4	.2363	.3154	.3227	D 4	-.2503	-.1947	.6135
C 5	-.4901	-.4570	-.4294	D 5	-.6722	-.2769	.3282
C 6	.8068 **	.8035 **	.7848 *	D 6	-.8624 **	-.7935 *	.0450
C 7	-.3859	-.4054	-.3609	D 7	-.5070	-.2382	.6838 *
C 8	-.5732	-.5869	-.2814	D 8	-.5948	-.9047 **	-.5231
C 9	-.3765	-.9059 **	.1565	D 9	-.2363	-.0683	.7153 *
C10	-.2065	-.6294	.3090	D10	.7196 *	-.0058	.3518
C11	-.5072	-.0803	.4194	D11	-.2970	-.4767	-.2715
C12	-.8375 **	-.8735 **	.5839	D12	.6106	.5257	.8461 **
C13	-.5134	-.6456	.1985	D13	.8906 **	.0865	.4430

주) N.A : Not Available

## 5. 결론

성과배분제도는 경영성과를 종업원에게 제공한다는 측면에서 경제적 동기부여의 의미 뿐만 아니라, 의사결정 과정에 종업원이 참여하는 비경제 요인인 정신적인 면에서도 동기부여가 가능하다는 특징이 있다. 따라서 노사합의로 성과배분방식이 채택되면 생산성향상을 위한 중요한 제도로 활용될 수 있다는 점은 잘 알려진 사실이다.

또한 성과배분제도는 노사간 임금협상과 관련되어 논의되어 오던 관점에서 진일보하여, 관리자 혹은 전략사업단위의 업적평가와 연결하여 보상과 동기부여 방안의 일환으로 발전하고 있다.

성과배분제도는 럭커플랜, 스캔론폰랜, 이익배분제도, 임프로슈어플랜, 후랜치시스템(French System), 멀티코스트레이시오 (Multi-Cost Ratio) 등 여러가지가 소개되고 있다. 지금까지의 성과배분제도의 특징을 한마디로 표현한다면, 일방적으로 환자에게 특정한 처방약을 쓰라고 강조하는 의사의 처방과 유사하다고 볼 수 있다.

그러나 환자를 치료하기 위해서는 대중 치료약보다도 우선 환자의 체질과 건강상태를 살펴본 후, 처방해야 할 것이다. 진단이 우선되지 않은 상황에서는 아무리 좋은 약도 환자에 따라서는 부작용도 있을 수 있다.

본 글은 기업이 처한 상황이나 특성에 따라 성과배분기준량과 산식을 정해서 그 기업에 맞는 성과배분제도를 구축하고자 하는 취지로 구성되었다. 다시 말하면, 종합적으로 개별기업의 각

중 성과변수간의 관계를 먼저 검토하여 개별기업에 가장 적절하게 적용가능한 성과배분제도를 구축하고자 하였다. 기업특성을 고려치 않고 일반적인 기준을 적용하는 것이 아니고 자사의 특성에 적절한 기준치 및 방법이 무엇인가를 검토한 후, 그것에 맞는 제도를 모색해야 한다.

본 글에서는 TP와 그의 생산성지수간의 관계를 전부 고려하지 못하였다. 생산성향상 기준치 설정과 기업별 생산성향상 기여도 요인분석은 향후 연구과제로 삼고자 한다.

### 참 고 문 헌

- [1] 남성일, 박성준, 한국의 성과배분제도, 한국경제연구소, 1993.
- [2] 한국생산성본부, 경영성과분배와 임금체계, 1991.
- [3] 한국생산성본부, 생산성대전, 1983.
- [4] 통계청, 한국표준산업분류, 1991.
- [5] 한국생산성본부, 상장기업의 부가가치분석, 1995.
- [6] 한국신용평가(주), 상장기업분석, 1995.
- [7] 이철식, 생산성전략모형-한국전자산업의 생산성측정과 생산성전략개발을 중심으로, 고려대 경영학박사학위논문, 1987.
- [8] 김능진, 기업총생산성의 측정과 영향요인에 관한 연구, 서울대 경영학박사학위논문, 1986.
- [9] 황인호, 기업차원의 생산성향상 기여도분석에 관한 실증적 고찰, 고려대 경영대학원 석사학위논문, 1988.
- [10] 高田 馨, 經營成果の原理, 天倉書房, 1984.
- [11] Belcher Jr, J. G., Gain Sharing, Gulf Publishing Co, 1991.
- [12] Mali, P., Improving Total Productivity-MBO Strategies for Business, Government And Not-Profit Organization, John Wiley & Sons Inc., 1978.
- [13] Sumanth, D. J., Productivity Engineering and Management, McGraw-Hill Book Co., 1985.