

보상과 동기부여 방안으로서의 상황적응 성과배분

신 형 균

<한국생산성본부 책임전문위원>

1. 서론

성과배분제도는 금전적인 성과를 종업원에게 제공한다는 측면에서 경제적 동기부여의 중요한 의미를 갖고 있다. 또한 의사결정 과정에 종업원의 참가를 가능케 하여 비경제적인 면 즉, 정신적인 면에서도 동기부여가 가능하다는 특징이 있다. 따라서 노사의 합의에 의해 성과배분방식이 채택되어지면 생산성향상을 위해 중요한 제도로 활용될 수 있다는 점은 잘 알려진 사실이다.

한편 성과배분제도는 노사간의 임금협상과 관련되어 논의되어오던 지금까지의 관점에서 진일보하고 있다. 즉, 관리자 혹은 전략사업단위의 업적평가와 연동되어 보상과 동기부여 방안의 일환으로 발전하고 있다. 결과에 대한 평가는 아직 이른 편이라고 볼 수 있으나 일본에서도 소니, 혼다 등의 대기업에서 관리자를 중심으로 연봉제를 도입하고 있고, 우리의 경우 두산그룹등을 중심으로 연봉제를 도입하고 있는 것도 결국은 성과배분제도의 기본취지와 맥을 같이 한다고 볼 수 있다.

성과배분제도는 럭커플랜, 스킨플랜, 이익배분제도, 임프로슈어플랜, 후랜치시스템

(FRENCH SYSTEM), 멀티코스트레이시오(MULTI-COST RATIO)등 여러가지가 소개되어지고 있다. 지금까지의 성과배분제도의 특징을 한마디로 표현한다면, 일방적으로 환자에게 특정한 처방약을 쓰라고 강조하는 의사의 처방과 유사하다고 볼 수 있다.

그러나 환자를 치료하기 위해서는 약보다도 우선 환자의 건강상태를 살펴본 후, 건강상태의 진단에 의거하여 처방을 해야 한다는 점도 간과 할 수 없다. 진단이 우선적으로 중요하며, 진단이 전제되지 않은 상황에서는 아무리 좋은 약도 환자에 따라서는 부작용이 있을 수 있다는 점은 잘 알려진 사실이다.

지금까지의 성과배분제도는 환자의 건강상태의 진단이 중요하다는 사실에 대하여는 간과한 채 이런 처방이 좋다, 저런 처방이 좋다라는 식으로 처방자체를 강조해온 감이 없지 않다.

그러나 본 연구에서 모색해 보고자하는 새로운 성과배분제도는 기존의 성과배분제도와는 달리, 상황적응이론의 성격이 강하게 반영된 성과배분제도로써 환자의 건강상태에 대한 진단 및 생산성의 개념을 중시하는 특징을 지니고 있다. 이와같은 기본적인 내용을 기초로하여 지금까지의 성과배분제도 및 새로운 성과배분제도에 대하여 좀 더 구체적으로 살펴보기로

한다.

2. 기존의 성과배분제도

럭커플랜, 스캔론플랜, 후렌치시스템, 멀티코스트레이시오의 계산 예를 한표로 나타내어 살펴보면 <도표1>과 같다.

지금까지 소개되어진 성과배분제도도 가운데

<도표1> 성과배분제도종합비교표¹⁾

구 분	스캔론플랜	럭커플랜	후렌치시스템	멀티코스트레이시오
총매출액	2,300,000	1,800,000		3,460,000
반품	-74,000	-60,000		54,000
순매출액	2,226,000	1,740,000		3,406,000
재고조정	-441,000	360,000		328,000
산출	1,785,000	2,100,000	1,214,700	3,734,000
원재료비		1,350,000	140,000	1,540,840
경비			35,000	314,390
부가가치		750,000		
자본			235,000	519,740
인건비			330,000	589,070
지불가능 인건비	505,155	376,500		
실지불인건비	-470,000	-340,000		
보너스율	35,155	36,500		59,500
회사분	8,789	-18,250		38,675
종업원분	26,366	18,250	71,250	20,875
유보금	-5,273	-3,650		4,165
실지급보너스	21,093	14,600		16,660
복리후생비	350,000	220,000		
보너스율	6%	6.6%		3.1%
투입			740,500	2,965,040
기대산출(투입)			1,036,700	3,024,540
실제산출(투입)			1,214,700	2,965,040
절약분			178,000	59,500

1) 申馨均, 戰略的 TD시스템, APO, 1993

표를 자세히 살펴보면 알수 있는 바와 같이 각 성과배분제도의 특징은, 럭커플랜의 경우 인건비와 부가가치, 스캔론플랜의 경우 인건비와 생산의 판매가치, 후렌치시스템의 경우 투입에 기초한 산출의 비율, 멀티코스트레이시오의 경우 산출에 기초한 투입의 비율을 성과배분의 기준으로 삼고 있다.

이것은 럭커플랜과 스캔론플랜이 인건비와 기타 성과변수를 직접 연결시켜 성과배분시 반영하는 반면, 후렌치시스템과 멀티코스트레이시오는 산출과 투입의 관계에 기초하여 인건비를 차후에 간접적으로 연결시키는 방법임을 의미한다.

각 제도의 공통점을 비교하여 정리하면 다

<도표2> 한국제조업 경영실적자료

(단위 : 억원, 명)

년 도	매출액	원재료비	경 비	감가상각비	순부가가치	인 건 비	영업이익	인 원 수
1977	043692	127297	007380	02151	009174	004935	04239	403331
1978	061117	037885	009708	02825	013686	007261	06424	453305
1979	080375	050456	012296	03797	017825	009734	08091	447008
1980	101935	063916	016811	04446	020279	010859	09419	408367
1981	130785	077944	021350	05317	025122	012872	12249	412860
1982	134823	080216	024368	05893	028201	014607	13593	381490
1983	166660	098597	029423	06658	034850	017728	17122	423601
1984	239127	141162	038914	08865	040728	021174	19554	468268
1985	266746	158759	041784	10984	047046	023855	23190	475688
1986	316827	196733	048666	14228	054258	027621	26636	520823
1987	459888	289447	069082	26338	080922	041121	39800	634054
1988	534475	328036	082040	30676	099774	055788	43986	688528
1989	648721	384646	103504	46702	126249	080640	45609	836444
1990	762018	406692	123760	51867	147802	092322	55480	849868
1991	895755	474717	147154	57769	177943	110861	67082	833378

음과 같다.

첫째, 성과배분 기준은, 성과지표중의 한 요소와 인건비를 연결하거나, 성과지표 두요소의 관계를 참고한 후 간접적으로 인건비와 연결시키는 형식을 취한다.

둘째, 성과의 기준지표 혹은 기준지표화 하기 위해 조정이 필요한 경우 매출액의 개념보다는 생산의 판매가치 즉, 산출개념으로 조정하여 검토한다.

셋째, 제도에 따라서 조금씩 비율상의 차가 있으나 종업원분과 회사분의 개념과 아울러 유보금의 개념이 항상 존재한다.

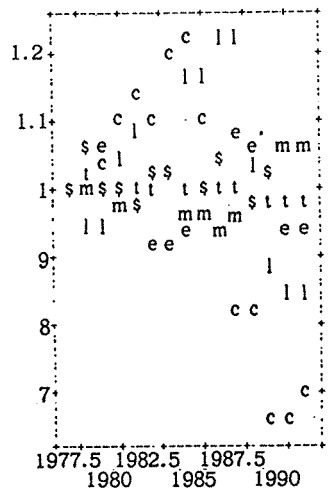
3. 실증분석

그러면 한국기업과 일본기업의 자료를 활용하여 과연 어느 변수들간의 관계를 성과배분지표로 활용하는 것이 바람직한지 살펴보자.

한국의 제조업중 상장제조업으로서 한국생산

<도표3> 한국제조업 생산성추이

t(TPIX) : 총생산성, m(MTPIX) : 원재료생산성, e(ETPIX) : 경비생산성 c(CTPIX) : 자본생산성, l(LTPIX) : 노동생산성



년 도	총생산성	원재료생산성	경비생산성	자본생산성	노동생산성
1977	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
1978	1.01	1.00	1.06	1.06	.95
1979	1.00	1.00	1.05	1.05	.94
1980	1.00	.98	1.01	1.11	1.04
1981	1.00	.98	.98	1.14	1.08
1982	1.01	1.02	.91	1.10	1.02
1983	1.01	1.02	.92	1.19	1.03
1984	.99	.96	.95	1.21	1.16
1985	1.00	.96	.99	1.10	1.16
1986	.99	.94	1.04	1.03	1.22
1987	.99	.95	1.08	.83	1.22
1988	.99	.98	1.06	.82	1.04
1989	.98	1.02	1.03	.66	.88
1990	.98	1.06	.95	.66	.85
1991	.98	1.07	.94	.69	.83

성본부에서 발간하는 「부가가치분석」에 수록된 업체의 1977년부터 1991년까지의 자료는 <도표2>와 같다.

경영실적자료에 기초한 부분생산성과 총생산성의 추이는 1977년을 기준년도로 할 경우 <도표3>과 같다.

이 경영실적자료를 활용하여 경영관련 변수들의 상관관계를 분석한 결과 <도표4>와 같이 나타났다.

한편 기존의 성과배분제도의 기준이 되는 변수들에 대하여 회귀분석을 실시하였다.

<도표4> 경영관련 변수들의 상관분석결과

Correlations :	매 출 액	산 출	원재료비	경 비	조부가가치	감가상각비
매 출 액	1.0000**	.9991**	.9950**	.9987**	.9973**	.9890**
산 출	.9991**	1.0000	.9977**	.9965**	.9957**	.9894**
원 재 료 비	.9950**	.9977**	1.0000	.9893**	.9873**	.9803**
경 비	.9987**	.9965**	.9893**	1.0000	.9990**	.9990**
조부가가치	.9987**	.9965**	.9893**	1.0000	.9990**	.9900**
감가상각비	.9973**	.9957**	.9873**	.9990**	1.0000	.9935**
순부가가치	.9890**	.9894**	.9803**	.9900**	.9935**	1.0000
인 건 비	.9973**	.9957**	.9873**	.9990**	1.0000**	.9935**
투 입	.9885**	.9862**	.9733**	.9931**	.9963**	.9952**
영업이익	.9990**	1.0000**	.9976**	.9964**	.9958**	.9902**
인 원	.9949**	.9945**	.9941**	.9914**	.9888**	.9729**
	.9668**	.9712**	.9681**	.9615**	.9665**	.9834**

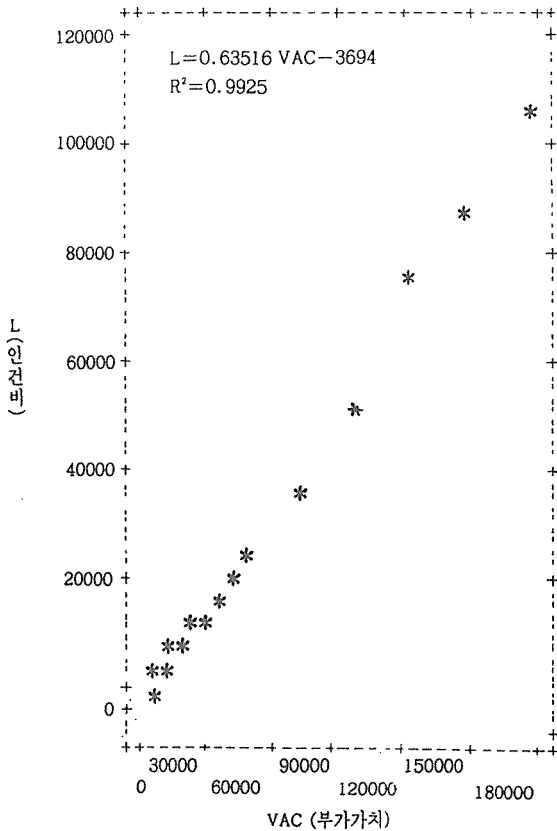
N of cases : 15

1-tailed Signif : *-.01 **-.001

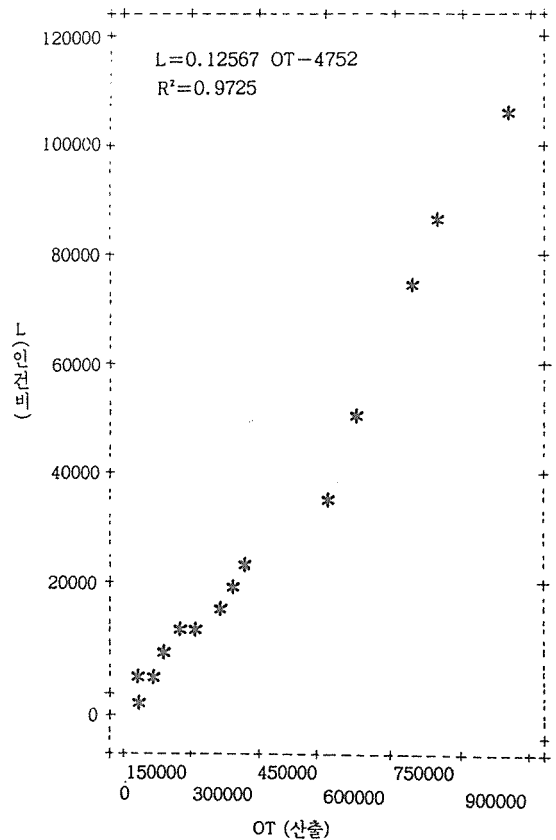
Correlations :	순부가가치	인 건 비	투 입	영업이익	인 원
매 출 액	.9973**	.9885**	.9990**	.9949**	.9668**
산 출	.9957**	.9862**	.0000**	.9945**	.9712**
원 재 료 비	.9873**	.9733**	.9976**	.9941**	.9681**
경 비	.9990**	.9931**	.9964**	.9914**	.9615**
조 부 가 가 치	1.0000**	.9963**	.9958**	.9888**	.9665**
감 가 상 각 비	.9935**	.9952**	.9902**	.9729**	.9834**
순 부 가 가 치	1.0000	.9963**	.9958**	.9888**	.9665**
인 건 비	.9963**	1.0000	.9868**	.9721**	.9675**
투 입	.9958**	.9868**	1.0000	.9936**	.9726**
영 업 이 익	.9888**	.9721**	.9936**	1.0000	.9477**
인 원	.9665**	.9675**	.9726**	.9477**	1.0000

N of cases : 15 tailed Signif : *-.01 **-.001

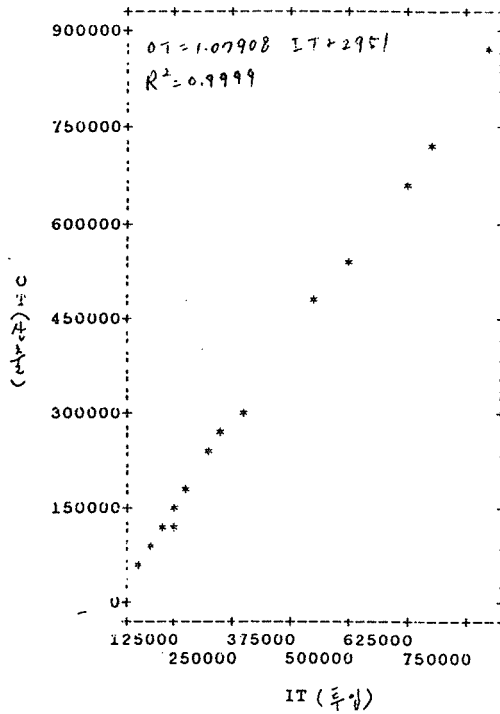
<도표5> 부가가치와 인건비의 회귀분석결과



<도표6> 생산의 판매가치와 인건비의 회귀분석결과



<도표7> 산출과 투입의 회귀분석결과



<도표8> 일본 제조업 경영실적자료

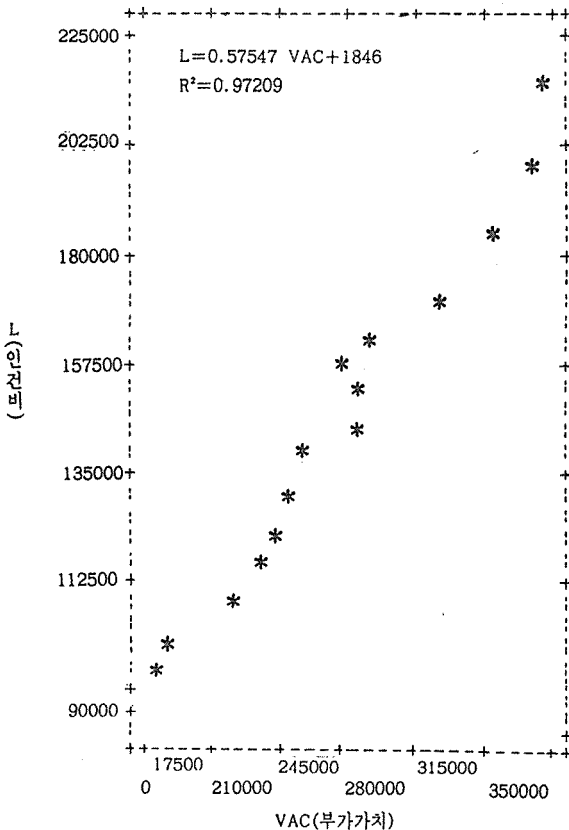
(단위 : 억엔, 명)

년 도	매출액	원재료비	경 비	감가상각비	인건비	영업이익	인 원 수
1977	0744614	0484551	153512	22299	095229	033973	278717
1978	0776701	0487500	164377	23701	098688	041395	271701
1979	0914093	0572875	185642	26203	105993	062702	267736
1980	0151636	0679344	214214	28408	115072	063853	269408
1981	1116308	0704184	230138	32762	123700	063119	273363
1982	1142167	0707423	242442	35294	130653	057880	277186
1983	1198191	0735040	259306	37955	137406	058695	279929
1984	1297801	0782230	285658	40974	144978	072488	282265
1985	1321430	0794393	298191	43738	153762	061927	286202
1986	1253887	0719100	301508	46286	157186	045272	290351
1987	1292596	0730773	31914	46887	159924	059447	289336
1988	1432710	0816221	350309	49155	169275	081260	291312
1989	157064	0903845	383745	53666	184169	089109	298659
1990	1723537	1003544	420646	58852	199327	089785	306733
1991	1821931	1043603	464092	66091	217620	076459	329335

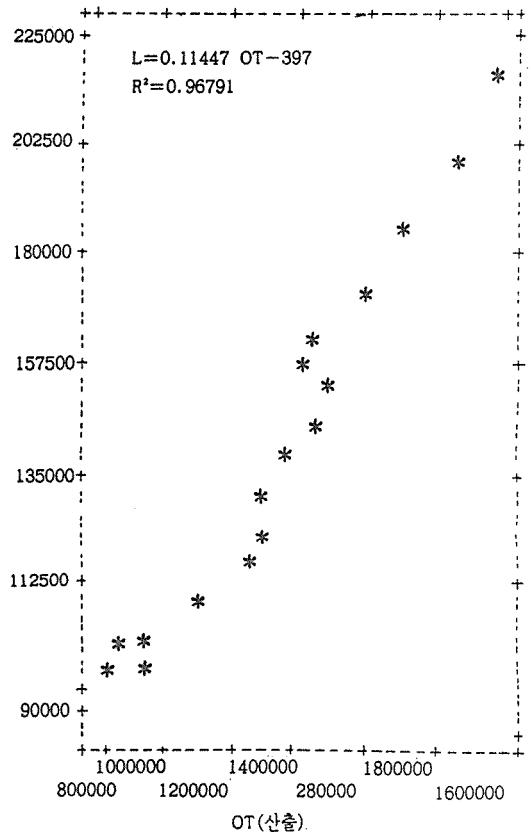
Correlations :	순부가가치	인 건 비	투 입	영업이익	인 원
매 출 액	.9903**	.9863**	.9995**	.8189**	.8830**
산 출	.9913**	.9838**	.9995**	.8275**	.8843**
원 재 료 비	.9766**	.9586**	.9916**	.8388**	.8502**
경 비	.9842**	.9986**	.9902**	.7724**	.9226**
조 부 가 가 치	1.9986**	.9859**	.9919**	.8449**	.8790**
감 가 상 각 비	.9671**	.9984**	.9806**	.7204**	.9257**
순 부 가 가 치	1.0000	.9759**	.9881**	.8718**	.8606**
인 건 비	.9759**	1.0000	.9872**	.7439**	.9294**
투 입	.9881**	.9872**	1.0000	.8100**	.8938**
영 업 이 익	.8718**	.7439**	.8100**	1.0000	.5494**
인 원	.8606**	.9294**	.8938**	.5494**	1.0000

N of cases : 15 tailed Signif : *-.01 **-.001

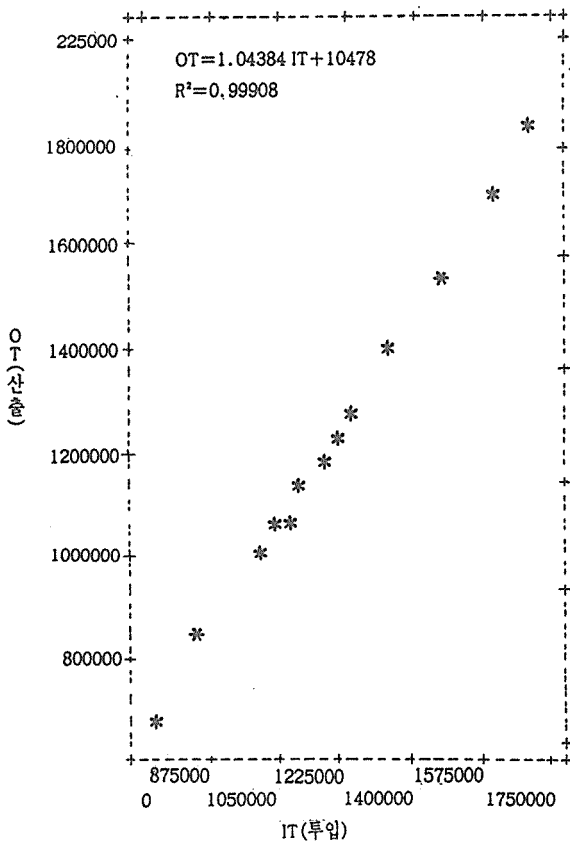
<도표11> 부가가치와 인건비의 회귀분석결과



<도표12> 생산의 판매가치와 인건비의 회귀 분석결과



<도표13> 산출과 투입의 회귀분석결과



한편 기존의 성과배분제도의 기준이 되는 변수들에 대하여 회귀분석을 실시하였다. 부가가치와 인건비의 회귀분석 결과는 <도표11>과 같다.

생산의 판매가치와 인건비의 회귀분석결과는 <도표12>와 같다.

산출과 투입의 회귀분석결과는 <도표13>과 같이 나타났다.

한국과 일본 제조업의 실증분석을 통해 알 수 있는 것은 성과배분 지표로써 산출과 투입의 상관관계가 다른 어느 지표의 상관관계보다 높다는 점이다. 따라서 지금까지 인건비와 직접적인 접목을 시도하여, 부가가치 혹은 생산의 판매가치(산출)의 관계를 통해 성과배분제도를 모색하고자 했던 기존의 톱커플렌이나

스캔플론등의 방법에서 탈피해 볼 수 있다.

아울러 멀티코스트레이시오 혹은 후랜치시스템등의 방법과 같이 간접적이면서도 총생산성 개념에 근접하는 개념에 의해 성과배분제도를 모색해 볼 수 있다는 사실을 알 수 있다.

특히 산출과 투입의 차인 이익개념을 직접 인건비와 연결시키는 방법의 타당성에 대해서도 다시한번 짚고 넘어가지 않을 수 없다. 물론 이와 같은 방법을 개별기업의 차원에서 적용코자 할 경우에는 개별기업의 자료를 우선적으로 검토하여 개별기업의 특성을 파악해야 함은 두말할 나위도 없다. 왜냐하면 개별기업의 집합개념인 제조업의 특성이 모든 개별기업에 적용된다고 볼 수는 없기 때문이다.

다시말해 개별기업의 특성이 인건비와 부가가치의 관계가 가장 밀집한 관계가 있는 것으로 나타났다면 구태어 성과배분 지표로서 부가가치 이외의 다른지표를 고집할 필요는 없는 것이다. 반면 인건비와 부가가치의 상관관계가 밀집하지 않음에도 불구하고 부가가치 기준에 의한 성과배분제도를 개별기업에 도입할 것을 강조할 수는 없는 것이다. 바로 이점이 지금까지의 성과배분제도와 새로운 성과 배분제도의 차이점이다.

새로운 개념에 의하면 부가가치 기준 혹은 생산의 판매가치 기준등 어느 한가지 정형화된 성과배분제도에 개별기업의 성과 배분형태를 맞추는 방법을 고집할 필요는 없다. 오히려 여러가지 성과 배분제도를 자사의 자료에 입각하여 검토해 볼 수 있다. 즉, 상황적응 성과배분제도라고 볼 수 있으며 개별기업의 사전적 진단의 유용성에 대하여 우리는 관심을 기울여 볼 수 있는 것이다.

4. 결어

우리들은 이와같은 공통점을 참고하여 종합적이며 새로운 성과배분제도를 모색할 수 있다. 다시 말하면, 종합적으로 개별기업의 각종 성과 변수간의 관계를 검토하는 방법에 의해,

개별기업에 가장 적절하게 적용가능한 성과배분제도의 모색이 가능하다.

즉, 특정한 하나의 성과배분제도를 강조하여 개별기업이 특정 성과배분제도를 선택하는 방법이 아니고 자사의 특성에 적절한 방법이 무엇인가를 검토한 후 개별기업의 특성에 맞는 제도를 모색하는 방법이다.

개별기업의 경우 성과배분 계획에 대하여 사전연구 혹은 타당성검토 없이 제도를 도입하여 실패하는 경우가 있다. 또한 제도를 도입하였어도 성과의 측정과 배분기준의 설정은 어려운 문제이다. 따라서 단계적인 접근방법이 바람직하다. 단계적인 접근방법은 다음과 같이 6단계로 구분하여 볼 수 있다.

1단계, 성과배분의 개념과 기대효과를 중심으로 도입회사의 관리자, 혹은 경영자를 대상으로 충분한 사전교육을 실시할 필요가 있다.

2단계, 성과배분제도의 채택에 대한 타당성 검토를 실시한다. 타당성 검토의 경우, 회사의 전반적인 경영전략상의 인적자원개발에 성과배분제도가 적당한가, 현재의 종업원의 의식 및 경영상의 지원 가능성등을 고려하여 현실적인 조건이 타당한가, 적절한 디자인은 무엇인가 등에 대해 충분한 검토가 필요하다.

3단계, 타당성 검토 결과를 확정된 후, 성과배분계획에 대하여 디자인을 결정하는 단계이다. 즉 종업원의 대상범위 선정, 측정 방법에 대한 일체감 조성, 배분기준 선정 등에 대하여, 경영자와 종업원이 최종 결정하는 단계이다.

4단계, 실시단계이다. 이 단계에서는 종업원의 이해와 협조를 바탕으로 노사관계를 포함하여 적절한 교육훈련을 실시하는 것에 의해 계획대로 성과를 달성토록 노력한다.

5단계, 보완단계이며 실시상 개선해야 할 점에 대하여 전사적인 의견을 듣고 수정하는 단계이다.

6단계, 최종단계로써 종합적인 평가를 하면서 계속 실시여부를 확정하는 단계이다.

측정주기에 대해서는 1개월 혹은 분기별, 반

기별, 연간중 어느 주기로 할 것인가를 검토한다. 성과배분제도를 도입하는 바람직한 시기는 성과가 양호할 때이다. 왜냐하면 어떠한 형태로든 성과를 배분할 필요성이 있을 뿐 만 아니라 6개월 정도의 제도수정 단계를 거쳐 다음 해부터 실시하는 것이 바람직하다.

여기서 가장 문제가 되는 것은 2단계와 3단계이다. 즉 타당성 검토 및 배분기준의 설정이 어려운 단계이다. 합의에 의해 기준이 설정되지 않으면 제도의 기준이 문제가 될 수 있을 뿐 만 아니라 도입 자체가 어려워질 수 있기 때문이다. 이 경우 해결책으로 활용 가능한 기법이 생산성전략플랜이다.

생산성전략플랜은, 생산성전략개념의 계획개념과는 다르다. 플랜이라는 단어는 계획의 개념과 동일한 의미이나 이경우의 플랜은 성과배분제도로서의 플랜 즉, 럭커플랜, 스캔론플랜 등의 플랜을 의미한다.

생산성전략플랜을 2단계 및 3단계에서 활용하는 방법은, 우선 각종 성과변수간의 상관관계를 분석하여 개별기업의 특성을 파악한다. 즉, 인건비와 가장상관관계가 높은 변수를 찾아내거나 인건비를 제외한 타변수간의 상관관계를 통해 간접적으로 인건비와의 관계를 모색하는 것이다. 이 과정에서 성과배분제도의 타당성 및 배분기준에 대한 구체적인 디자인이 가능하게 된다.

생산성전략플랜에 의한 성과배분제도가 지금까지의 성과배분제도와 다른점은 2가지이다. 그 첫번째는, 구체적인 성과배분 제도 자체를 강조하는 것 보다도 구체적인 방법의 선정을 위해 진단의 과정을 강조하는 것이다.

즉, 성과배분 방식을 결정하기 전에 성과배분 방식이 필요한 개별기업의 성과특성을 우선 진단하여, 과학적인 진단결과에 따라서 기존의 성과배분방식을 참고하면서 합의에 의해 적절한 성과배분방식을 결정하는 방법이다. 따라서 생산성전략플랜은 성과배분방식의 결정 과정에 개별기업의 특징을 합리적으로 반영한다는 점이 가장 큰 특징이다.

두번째로 지금까지의 성과배분제도와 다른점은 성과배분제도를 노사간의 성과배분제도로써의 의미뿐만 아니라 전략계획의 보상제도로써 전략사업단위의 동기부여책의 일환으로서 활용 가능하다는 것이다. 즉 목표달성을 위한 동기부여책으로서 인건비계획을 보상계획에 반영하

는 것이다.

다시말해 전략사업단위의 사업본부장 등의 업적평가를 통해 성과배분을 실시하는 방법으로, 화이트칼라의 동기부여책으로 활용할 수 있다.

레미콘 技術賞 制定

당협회는 레미콘에 관한 연구와 기술수준을 향상, 촉진함으로써 한국레미콘공업발전에 기여하기 위하여 레미콘 기술상을 제정하였습니다. 회원사 여러분들의 적극적 참여로 훌륭한 연구성과가 나오기를 기대합니다.

1. 시상부분 : 당해년도 레미콘지에 발표된 논문중에서 선정
 - 가. 논문부문
 - 나. 기술정보부문
2. 시상대상 : 당협회 회원사임직원
3. 시상인원 : 2명(각 부문 1명)
4. 시상일 : 1994년 12월
5. 시상내용 : 상장 및 부상
6. 기술상 심사 : 당협회 기술분과위원회

기타 상세한 내용은 당협회 기획과로 문의하시기 바랍니다.

한국레미콘공업협회 기획과

TEL(02)566-7162 FAX(02)554-7420