

# 業績基準 統制시스템에 관한 研究

丁 新 作\* · 孫 炳 基\*\*

## Study on the Control System Based on Results Measurement

Jung, Sin - Jack · Son, Byung - Ki

### 目 次

I. 序 論	IV. 産出尺度基準 業績統制法
1. 問題의 提起	1. 統制技法과 副作用
2. 研究의 目的과 方法	2. 財務會計의 業績統制法과 MYOPIC問題
II. 先行研究와 本 研究의 틀	3. 非期待柱式收益率基準 業績統制法
1. 先行研究	V. 水産業과 業績統制시스템의 適用
2. 本 研究의 틀	1. 制御의 統制法과 水産業
III. 投入尺度基準 業績統制法	2. Balanced Scorecard統制法과 水産業
1. 業績統制法과 組織階層	3. 財務的 業績統制尺度와 水産業
2. 投入業績尺度와 財務的 責任中心點	4. 業績統制시스템의 模型
投入 原價統制尺度	VI. 結 論
3. 非財務的 業績尺度와 Balanced Scorecard	參考文獻
	Abstract

### I. 序 論

#### 1. 問題의 提起

‘한보 부도’, ‘삼미 부도 및 법정관리’, ‘제일은행 사상 최저 주가기록’, 등은 연초부터 언론매체를 장식해온 머릿글 기사 내용이다. 왜 망했을까? 공통들을 무참히 쓰러뜨린 원인은 도대체 어디에 있는 것일까? 지금도 부도의 늪에 서서히 다가서는 예비기업에게 그 정확한 원인이 신호되고 어두운 그림자를 걷어 낼 새로운 틀을 만들게 하였을까? 언론에 비친 원인의 분석과 그 치유의 간상들을 모자이크하면 아직도 그 핵의 모습은 찾아 볼 수 없고 변죽만수 ‘정경유착’, ‘빚더미 경영으로 인한 매출액

\* 경상대학교 해양과학대학 수산경영학과 교수.

\*\* 인제대학교 인문 사회과학대학 경영학과 부교수.

의 30-40%에 달하는 이자', 등을 원인 변수로 지적하고 있다<sup>1)</sup>. 우리는 어느새 정치의 편향된 사고에 깊숙이 젖어 있고 문제의 소재나 원인·치유 모두 그곳에서 찾으려고 노력해 왔다. 그간 꼬리를 물고 이어온 도산·부도사건의 원인을 한번도 내부의 구조적 결함에서 찾으려는 수고와 근본적으로 결함을 수정한 새 틀을 제시하지 않았다. 문제의 사건에 대한 공식적인 조사 및 감사보고서를 유심히 살펴보면 기업관리적 시각에서 도산의 원인을 쉽게 추정할 수 있다. 기업의 파산은 조직내의 불법적인 거래에서 비롯됐지만 그 근원은 '관리회계적 통제시스템의 빈약 및 전무'에 기인하였다<sup>2)</sup>. 제일·조흥은행의 이사회 의사록을 보면 '한보 외화대출, 한보 운영자금 만장일치로 의결함'으로 기록되어 있고 당사자 한보기업 자체도 분식결산·자본잠식 은폐와 22개 계열사간의 연결재무제표 미작성 등은 '관리회계적 통제시스템의 전무'에 해당하는 좋은 사례가 된다. 지난해 베어링은행의 26세 젊은 너 리슨이 저지른 자금의 불법전용이나 고름우유사건으로 침몰한 서주산업의 불법어음발행은 사건의 성격이 너무도 닮았으며, 그 원인 또한 통제시스템의 부재에 기인한다. 짧은 시간에 가장 큰 변화를 거듭하는 오늘의 경제환경에서는 기업실패의 가능성이 한층 높아지게 되고 이는 곧 '통제시스템'의 연구 및 구축이 긴요하다는 신호이기도 하다.

'관리회계적 통제시스템'은 실패기업의 통제에 중요한 관리도구이지만 성장·성공기업에도 중요한 통제수단이 된다. 실패기업은 비용·손실의 비정상적 발생이 억제되도록 '제어적 통제시스템(negative control system)'이 설계되지만, 성공기업은 이익이 극대화되도록 '동기유발적 통제시스템(positive control system)'을 구축한다. 연속 25년째 흑자 행진을 계속하고 있는 신영증권이나 글로벌전략에 성공한 대우그룹, 부실여신에 고민하는 대부분의 은행에 비해 부도·파산사건에 연루되지 않고 오히려 불황에 높은 수익을 지속하는 신한 및 국민은행, 최근의 불황국면에서 우리나라의 은행·증권사들은 수익률이 떨어졌지만 외국 은행들의 한국지점이 만끽한 이익 상승의 결과는 동기유발적 통제시스템의 성공적 적용에 해당하는 좋은 사례이다. 71년 만년 적자에 허덕이던 신영을 인수한 원국회회장은 회사채 지급보증 심사의 정교한 제어적 통제시스템을 설계·시행하므로써 한보·삼미부도사건에 한푼도 물리지 않는 결과를 가져왔고 한편 업적에 대한 동기유발적 통제시스템을 설계·적용하여 어느 누구도 감히 달성하기 힘들었던 25년째 연속 흑자를 보여주었다. 동기유발적 통제시스템의 훌륭한 성공사례는 자본주의의 극점을 향해 내 달는 미국의 기업에서 그 질은 명암을 쉽게 찾을 수 있다. '93년까지 연속 51분기동안 이익만을 향유했던 General Electric社를 비롯하여 DuPont, Coca-Cola, Alcoa, Walt Disney, McDonald社는 성과에 기초한 통제시스템의 적용과 이를 통해 목표이익에 접근했던 성공기업의 예가 된다<sup>3)</sup>.

한국 기업들도 UR의 높은 세계화 물결을 인식하고 정경유착의 깊은 늪에서 벗어나 스스로 도산을 막는 통제시스템의 구축과 조직 구성원을 목표지향적 사고에 묶어 두는 동기유발적 통제시스템을 개발·도입하는등 참으로 값진 몸부림을 엿볼 수 있다. 최근 우리나라 기업에 도입된 스톡옵션제도와

1) 朝鮮日報, 서울, 1997年 3月 20日 9面.

2) 孫炳基, "管理會計的 統制시스템의 模型에 관한 研究", 仁濟論叢 第12卷 第2號, 1996, p.230.

3) Kenneth A. Merchant, Management Accounting Control Systems(Los Angeles: University of Southern California Bookstore Custom Publishing, 1996), p.8.

수·농산물 업체 및 쌍용, 현대자동차, 제일모직, 삼성중공업 등의 품질실명제<sup>4)</sup>등도 이러한 '업적 기준 통제시스템'의 좋은 일례가 된다. 삼성그룹은 산하전체 기업에게 ROA(return on assets : 자산수익율)의 도입을 전제로 구체적인 설계를 하고 있고 포항종합제철의 EVA(economic value added : 경제적 부가가치)기준, 대우의 종합적 업적기준 통제시스템이 구축되어 그 실행을 기다리고 있다.

농·수산물의 제조·판매업은 그 영세성이 다소의 문제점이 있지만 '관리회계적 통제시스템'의 적용에 좋은 환경을 제공한다. 수산물 가공업의 경우 신선도 및 그 품질의 유지를 위해 행동통제법인 '제어적 통제시스템'이 유용할 것이고, 품질과 함께 원가저감의 목표달성에는 업적기준 '제어 통제시스템'이, 또한 이익 극대화에는 업적기준 '동기유발적 통제시스템'이 최적으로 적용 가능하다. 요컨대 '업적기준 통제시스템'은 실패·성공기업 모두에게 긴요한 관리도구가 될 것이다. 기술혁신의 급변에 후속되는 불안정한 기업환경은 실패·성공기업의 명암을 더욱 짙게 하고, 이들 기업의 결과는 훌륭한 통제시스템과 밀접하게 연관되어 있다는 여러 사례에서 본 연구과제의 필요성과 중요성을 쉽게 찾을 수 있다.

## 2. 研究의 目的과 方法

본 논문의 주된 연구목적은 관리회계적 통제시스템의 모형을 전제로 업적기준 통제시스템을 제시하는 것이다. 주된 목적 및 관련된 부수적 목적은 다음과 같다.

첫째, 주된 목적인 업적기준 통제시스템의 제시는 투입척도와 산출척도의 업적으로 구분하고, 전자는 복식부기와 관련시켜 책임회계의 관점에서 원가업적의 통제장치를 제시하며, 후자는 ROI기법의 myopic문제를 적출하여 이의 회피방법으로 AR(abnormal returns : 비기대 주식수익율)기준법을 통제장치로 제시한다.

둘째, 각 업적기준 통제기법을 통제계층과 대상, 통제범위, 기업규모 등의 변수에 비추어 그 적합성의 관계와 부작용의 내용을 분석하고 이를 통해 개선에 필요한 요인을 도출한다.

셋째, 적출된 요인을 전제로 개선 가능한 방향과 개선된 기법의 이론적 논거를 제시하고 경험적 연구의 가능성과 방법을 제시한다.

본 논문은 문헌적 정보를 이용한 이론적 연구에 중점을 둔다. 구미제국의 문헌을 통해 이미 개발된 여러 통제기법의 수집, 이들 기법의 실제 적용현황과 이론적 구조 및 실제 적용에서 나타난 한계점을 분석한다. 본 논문은 세 단계로 나누어 진행되는 연구과제중 두 번째에 해당한다. 이미 연구·완성된 '管理會計的 統制시스템의 模型에 관한 研究'에 이어 본 논문은 '업적기준 통제법'만을 대상으로 최적 기법을 제시하고, 세 번째의 미래 연구과제에서 추가검정 또는 실태조사를 통해 최적 기법의 경험적 검증을 실시하게 된다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. Ⅱ章은 선행연구의 내용과 본 연구의 틀을 제시한다. 선행연구는 주로 Merchant[1996]와 손병기[1996]논문을 전제로 관리회계적 통제모형을 기술하고 본 연구의 틀은 이의 모형에서 업적기준 통제시스템의 도출과 논문의 전개과정을 제시한다. Ⅲ章은 '투입척도 업

4) 韓國經濟新聞, 서울, 1997年 4月 3日字, 21面.

적통제법'을 배치하여 복식부기 및 책임회계의 시각에서 원가기준 업적통제법을 연구한다. IV章은 '산출척도 업적통제법'을 설정하여 최근의 기업환경에 적합한 최적 통제기법 AR을 제시하고 이의 이론적 논거와 타당성을 제시한다. V章은 본 논문에서 개발된 여러 통제기법들을 전제로 수산업의 적용가능성을 검토한다. VI章은 결론부분으로 본 논문을 요약·정리하고 연구의 한계와 미래의 연구 방향을 제시한다.

## II. 先行研究와 本 研究의 틀

### 1. 先行研究

처음 물리·신체적 구속행위로 시작된 통제의 속성은 조직의 내·외적 환경변수에 따라 자기의 속성을 추가생성·제거하는 끊임없는 과정을 통해 다양한 모습으로 변신해 왔다. 선행연구물을 보면 다양한 시각이 존재하고 접근방법 또한 여러 갈래로 진행되어 왔다. 선행된 연구물은 그 내용에 따라 크게 네 가지 유형으로 구분할 수 있다. 관리회계적 통제기법들의 유형에 관한 연구, 각 통제기법의 실행에 따른 실현 가능한 부작용의 연구, 통제의 기준에 관한 업적측정척도의 연구, 업적에 연관될 보상유형에 관한 연구가 그것이다.

통제기법의 유형은 '제어적 통제기법'과 '동기유발적 통제기법'으로 구분할 수 있다. 제어적 통제기법은 조직구성원이 목표달성을 위한 트랙에서 이탈되지 않도록 행동을 제어하는 것으로서 行動統制法(action controls)과 人物·組織文化統制法(personnel & cultural controls)이 있다<sup>5)</sup>. 이들 두 기법은 비재무적 통제법으로 조직의 하부에서 구체적 실무척도(operational measurement)에 의해 통제된다.

행동통제법은 유익한 행동의 유인(positive control)보다 유해한 행동의 제어(negative control)에 더욱 효과를 갖는 통제기법으로 물리·신체적 통제에 중점이 두어진 行爲制約法(behavioral constraints)과 계획의 실행전 행동계획안을 사전 검토·승인하는 行動事前統制法(preaction reviews), 조직구성원이 취한 행동을 항상 추적가능토록 유지하는 行動實名制法(action accountability)이 여기에 해당한다. 이들 행동통제법은 주로 조직구성원의 바람직하지 못한 행동, 예로서 물품의 도난, 공급의 유용·횡령, 과도한 월차 휴가 및 결근, 원인 불량의 직무시간 낭비, 컴퓨터 범죄, 은행의 수표사기와 신용카드 사기등에 관한 행동통제 규칙을 만들거나 금융업등의 자금관리자들이 저지러기 쉬운 금융사고를 막고 권한확대와 위험노출을 축소하기 위해 행동의 사전승인절차 규정, 품질 및 제품 신선도 유지에 책임행동을 묶어두기 위해 제품의 실명 표기등 거의 유익한 행동보다 부정적·유해적 행동의 억제에 관한 구체적 행동지침이다. 이에 관한 선행연구에는 물품절도에 관한 Govindarajan·Miguel(1979)과 Schmidt(1975), Lewis(1994), 공급횡령·유용에 관한 Holt·Fincher(1981), 은행의 수표사기에 관한 Holland(1995)연구와 행동실명제에 관한

5) Kenneth A. Merchant, Control in Business Organization, Massachusetts, Ballinger Pub. Co., 1985, p.13.

Govindarajan · Miguel(1979), Banker · Miguel(1978), Henkoff(1990), Merchant(1996)등이 있다.

인물·문화통제법은 제어시스템의 하부구조(infrastructure)를 형성하고, 때로는 가장 강력한 효과를 갖는 통제기법으로 인물통제법과 조직문화통제법이 있다. 인물통제는 훌륭한 잠재적 인물의 선발·배치, 인물자체의 잠재력 계발, 목표지향적 행동에 자기자신의 추적(self-monitoring)등을 그 구성내용으로 하고, Wall Mart의 창업자 Sam Walton과 삼성그룹의 창업자 고 이병철 회장이 이의 좋은 사례이다. 조직 문화적 통제법은 구성원 상호간 상대적 통제(mutual monitoring)에 의해 자기의 행동을 제어하는 통제장치로서 전통, 규범, 신념, 행동가치등 집단문화의 양생이 문화통제의 핵심과제가 된다. 문화적 통제의 구체적 형태는 행위규범(code of conduct), 그룹기준 보상제도, 조직부문간 인사·문화교류(interorganizational transfer), 물리·환경적 및 사회제도적 장치(physical & social arrangement), 최고경영층의 기풍조성(tone at top)등의 형태를 띈다. 인물통제법에 관한 선행연구는 주로 사례연구의 형태를 띈었고, 조직 문화통제법은 이론적 뿐만 아니라 실태조사, 행동과학적 연구등 다수 있었다. 조직 문화의 양생과 통제에 관한 Kilmann · Saxton(1985), Schein(1985), Walton(1985)연구, 행위규범과 행동과학적 영향에 관한 Rich · Smith · Mihalek(1990), Landekich(1989)연구와 이의 실태조사인 Conference Board(1992)보고서, 그룹보상과 행동과학적 영향에 관한 Kruse(1992), Nelson(1995)연구, 조직부문간 인사·문화교류의 영향에 관한 Edstrom · Galbraith(1977)연구 등이 그것이다.

‘동기유발적 통제법’은 상술한 제어적 통제법에 비해 기업이윤을 극대화하려는 유인적 통제기법으로 당연히 업적기준 통제법이 그것의 전부이고 오늘날의 가장 중요한 통제기법이다. 동기 유발적 업적통제법은 기업의 역사 만큼이나 오래 전부터 연구되어 왔고 기업 경영환경의 변화에 맞춰 통제기법을 보완·개선시키는 형태를 띈었다. 기업경영의 환경이 급속하게 복잡·불확실하게 됨에 따라 가장 단순한 형태의 업적기준 측정척도를 개발하는데 초점을 두어 왔다. 1900년대초 이미 DuPont Powder는 거대기업의 복수활동을 하나의 지표로서 통제하려는 계량적 통제기법인 投資利益率(return on investment : ROI)을 개발했다<sup>6)</sup>. ROI 통제법은 복수활동기업의 경영자가 동기유발되도록 유지하면서 부문·전체를 조정·통합하는 절묘한 기법으로 평가되었고, 당시 듀폰, GM을 비롯한 섬유, 철도, 소매유통업체까지 열광적으로 사용하였고<sup>7)</sup> 오늘날 미국의 대기업은 대부분 이를 주요한 통제기법으로 활용하고 있다. 한국 기업도 예외는 아니지만 금년에 삼성, 대우, 현대, 포항종합제철 등 대기업들이 이의 형태 또는 조금 수정한 모형의 도입을 시도하고 있다. 정확히 말하면 1900년대 초에 개발된 이들 기법을 지금까지 원형 그대로 사용하고 있고, 다만 오늘날까지 이루어진 선행연구들은 이들 기법의 개선에 관한 것, 이들 기법의 부작용에 관련된 연구<sup>8)</sup>, 이들 업적 측정척도에 관련 시킬 보상의 유형개발, 비재무적 업적척도의 개발과 재무적 척도와의 결합된 종합적 척도<sup>9)</sup>의

6) Alfred D. Chandler, Jr., and S. Salsbury, Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation(New York : Harpers & Row, 1971), p.47 - 49.

7) H. Johnson and Robert S. Kaplan, Relevance Lost, Boston, Harvard Business School Press, 1987, p.61 - 92.

8) K. A. Merchant(1996), op. cit., ch.6.

9) R. S. Kaplan and D. P. Norton, "The Balanced Scorecard -- Measures that Drive Performance", Harvard Business Review(Jan. - Feb. 1992), pp.71 - 79.

개발등에 연구가 치중되어 왔다. ROI에 관한 역사적 발전과정 및 활용내용을 다룬 Chandler · Salsbury(1971), Sloan(1964)연구, 이들 기법의 부작용을 다룬 Merchant(1985), 비재무적 척도 개발과 재무적 및 비재무적 종합척도에 관한 Kaplan · Norton(1992, 1996)연구 등이 있다.

선행 연구물중 가장 활발하게 진행된 분야는 각 통제기법들의 실제 적용상 나타나는 문제점 또는 부작용<sup>10)</sup>에 관한 것이다. 특히 업적 평가자가 단기적 시각에서 업적을 부풀리려는 현상은 myopic문제로서 지금까지도 주된 연구의 관심거리가 되고 있다. 이에 관한 연구로는 재무적 업적척도의 도입에 따라 피평가자에 미치는 영향 또는 업적측정치의 조작 사례를 다룬 Jacobsen · Aaker(1993), Stein(1989), Woolridge(1988), Hayes · Abernathy(1980), Dearden(1969)연구 등 다수 있다.

업적측정척도에 관한 연구는 주로 학문적 환경에서보다 실무 담당자의 기술적 기법 개발의 형태로 이루어져 왔다. 초기에는 과학적 관리법의 등장에 의해 표준원가가 개발되어 원가의 효율성을 측정하였고, 이어 거대한 복수조직의 능률척도로 ROI가 고안되어 현재까지 많은 기업들이 활용하고 있다. ROI는 새로운 기업 환경에서 myopic 문제를 초래하였고, 정보공시의 빈도 증가와 함께 최고 경영자의 업적측정에 더욱 심각한 부작용을 가져왔다. 이후 ROI의 부작용에 관한 연구가 계속되어 개선된 여러 업적척도가 개발되었다. 구체적으로 RI, EVA, MVA, CFROI등이 개발되었고 최근에는 Balanced Scorecard의 개발이 진행되고 있다.

ROI를 위시한 재무적 업적척도의 부작용에 관한 연구는 그 해답을 업적척도의 개발보다는 보상수단의 발굴에서 찾으려는 연구로 이어졌다. 현금이 보상수단의 중심이지만 이를 업적과 연결하는 방법에 관한 연구를 비롯하여 단기 · 장기 인센티브적 보상제도의 개발, 그룹보상 형태, 최근에는 비재무적 업적척도와 비재무적 보상형태의 발굴에 관한 연구가 다소 돋보인다. 기업의 실제 보상유형을 실태조사한 Nelson(1994), 단기적 보상유형을 다룬 Sibson · Company(1994), Wyatt(1995), 최고경영자의 장기적 보상형태에 관한 TPF & C(1994), 그룹보상에 관한 Stewart(1994)연구 등이 이에 속한다. 요컨대 관리회계적 통제기법에 관한 연구는 이들 기법의 순수한 유형개발과 각 기법들의 실제 적용에 따를 부작용, 각 기법별 통제를 위한 측정척도 개발, 측정척도에 연관된 보상유형의 개발등 네 방향으로 이루어져 왔고, 최근에는 ROI를 비롯한 업적기준 통제기법의 한계를 중심으로 새로운 접근을 시도하고 있다.

## 2. 本 研究의 틀

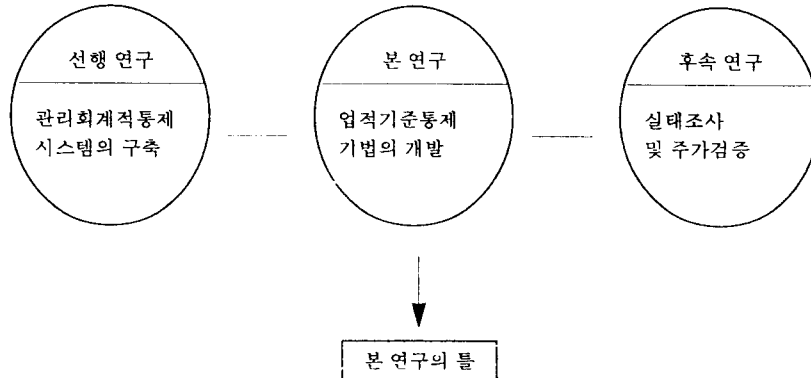
본 연구는 기업의 본질을 이해하려는 시도에서 출발되었다. 본인 · 대리인이론(principle-agent paradigm)은 그러한 노력의 산물이다. 최근 빈발하는 대형금융사고나 혹독한 불경기 속에서 연속적 초과수익을 획득한 기업에서도 본인 · 대리인의 패러다임이 명쾌하게 적용될 것인가? 통제시스템은 본인들의 권한을 위임받은 대리인의 행동을 통제의 계약관계에서 조명하려는 시도이다. 대리이론 ·

10) R. Jacobsen and D. Aaker, "Myopic Management Behavior with Efficient, but Imperfect, Financial Markets", Journal of Accounting and Economics 16(1993), pp.383 - 405.

금융사고 및 성공기업·통제의 계약관계로 연결된 사고의 흐름에서 본 논문을 구성·전개한다. 세편으로 엮어질 전체논문중 본 논문은 두 번째에 해당한다. 선행된 논문인 정신작·손병기(1996)에서는 기업 전체의 통제 시스템을 구축·제시했다. 여기서는 통제시스템중 핵심이 되는 업적기준 통제 시스템을 제시한다. 후속될 연구는 선행 및 본 논문의 내용을 기업의 실제 자료에 적용하여 실증적 검정을 할 것이다..

통제시스템은 인물·조직문화 통제법과 행동통제법 및 업적통제법으로 구성된다. 앞의 두 통제법은 선행연구에서 충분히 연구·제시되었다. 본 논문에서는 업적기준 통제법을 중심으로 투입척도의 제어통제법과 산출척도의 동기유발통제법으로 세분하여 연구하며, 이는 후속 논문에서 검정될 이론으로 제시된다. 투입척도에 해당하는 제어통제법은 선행연구된 인물·조직문화 통제법과 행동통제법 및 본 논문에서 다루어 질 원가기준 통제법으로 구분할 수 있다.

본 논문의 계열적 선행·후속 연구



업적 척도		인물·조직문화통제법	행동통제법	업적기준통제법	종합척도
투입 척도	재무적 척도	-	-	원가기준통제법 총원가, 변동원가, 고정원가, 연구개발원가, 마케팅원가, 제품주기원가, 품질원가 etc.	Balanced - Scorecard
	비재무적 척도	*인사선발·교육법 *조직문화양생법	행동계약법 행동사전통제법 행동실명제법	납기시간, 노동작업시간, 기계작업시간, 제품신뢰성	
산출 척도	재무적 척도	-	-	수익기준통제법 총매출이익, 영업이익, 경상이익, 당기순이익, ROI(ROA,ROE), RI, NI, PER, EPS	
	비재무적 척도	-	-	고객만족, 시장점유율, 성장률, 불량률	

<그림 1> 本 研究의 틀

원가기준 통제법은 원가저감이 목표이지만 ROI기준 통제법과 더불어 업적기준의 주된 통제수단이 된다. 여기서는 통제의 매개 대상인 조직구성원·통제의 직접 대상이고 통제변수의 조작적 척도인 원가·정보전달체계인 복식부기를 상호 연관시켜 투입척도인 업적통제법을 설정한다. 통제변수

인 조작적 척도는 통제 매개 대상인 조직구성원의 계층에 따라 달라질 수 있으므로 최고경영층, 중간 관리자, 하위구성원으로 구분하여 선정하고 복식부기의 재무제표와 관련지어 원가기준 업적 통제법을 설정한다. 투입척도에는 비재무·조작적 척도 또한 포함시켜 검토한다.

ROI는 산출척도 업적기준 통제법으로 오래전부터 사용되어 왔다. 본 논문에서는 ROI를 비롯한 이들 기준이 실제 적용되었을 때 나타나는 부작용을 구체적으로 분석하고 적출된 문제점을 고려하여 개선된 새 대안을 제시한다. 특히 기존 기법들의 문제점중 myopic 문제를 조직구성원의 최고경영층에 맞추어 집중적으로 분석하며 이를 기초로 새 대안의 제시와 myopic 문제의 관점에서 새 모형이 타당한 논거를 제시한다.

요컨대 본 논문은 '관리회계적 통제시스템의 모형에 관한 연구', '업적기준 통제시스템에 관한 연구', '통제시스템의 실증적 고찰과 추가검정'으로 연결되는 계열적 틀을 형성하고 있다. 본 연구에 한정하면 통제기법의 여러 모형중 업적기준 통제법만을 전제로 투입척도 업적통제법과 산출척도 업적통제법의 구명이 연구의 기본적 틀을 형성하고 구체적으로 투입척도는 재무·비재무 조작적 척도를 재무제표와 연결시켜 업적기준 통제기법을 개발하고 산출척도의 경우는 기존 기법의 myopic 문제를 해결할 수 있는 새 통제기법을 제시하는데 중점을 두어 연구의 전체적 틀을 형성한다. 통제시스템의 계열적 선·후 관계와 본 연구의 틀을 도표로 표시하면 <그림 1>과 같다.

### Ⅲ. 投入尺度基準 業績統制法

기업의 성공·실패를 가능하는 훌륭한 업적척도는 어떤 것일까? 하나의 업적척도가 기업조직의 목표달성도를 요약적으로 나타낼 수 있을 것인가? 하나의 요약 척도가 구성원 저마다의 업적을 충분히 측정할 수 있고 모든 구성원의 열정을 목표달성의 노정에 불들어 낼 수 있을 것인가?

기업은 스스로의 필요성에 따라 규모가 점차 확대되고 이에 걸맞게 경영내용 또한 한층 복잡·불확실하게 되었다. 기업환경의 복잡·불확실성은 조직의 인적·물적요소에 대한 경영자의 직접·개별적 통제를 어렵게 하였고 행동통제의 존속과 함께 새로운 통제기법의 개발이 요구되었다. ROI는 이러한 요구의 산물로 나타났다. M & A에 의해 탄생한 거대 기업은 단일 측정치 ROI로 복수활동을 훌륭하게 요약할 수 있었고, 부분·전체의 조정·통합과 함께 최고 경영자의 업적 평가척도로 그 자리매김을 받았다<sup>11)</sup>. ROI가 조직의 모든 구성원에게 적용되는 업적기준 통제법이 될 수 있을까? 투입척도 업적통제법과 재무적 책임중심점은 이에 대한 해답이 될 것이다.

#### 1. 業績統制法과 組織階層

ROI 단일 업적치가 모든 구성원의 행동을 목표지향적이 되도록 동원할 수 있을 것인가? 계층별 모든 구성원의 이해관계가 일치하고 ROI업적치가 이들의 직접적인 책임으로 연관되어 목표달성으로 동기부여 할 충분한 수단이 될 것인가? ROI는 다만 최고 경영자가 책임을 갖는 업적에 충분할 뿐 중

11) H. Johnson and Robert S. Kaplan, *Relevance Lost*, Boston, Harvard Business School Press, 1987, p.61 - 69.



간관리자 및 하위 종업원이 부담해야 할 책임과는 상당한 괴리가 있다.

업적통제법은 권한이 계층별로 걸맞게 이양된 분권적 조직을 전제로 한다. 분권조직은 각 단위조직에 자율권(autonomy)이 부여되고, 스스로의 창의력을 계발하여 책임업적을 극대화하는 논리에 기초하고 있다. 관리회계적 통제시스템의 관점에서 보면 분권조직이 업적척도를 매개로하여 책임회계시스템과 결합될 때 최대의 시너지 효과를 창출할 수 있다. 책임회계시스템은 '직능=직제=업적척도(원가·이익)'을 전제로 단위책임자나 조직구성원에게 권한·자율권의 부여와 함께 최대 한도의 업적 달성을 요구한다.

책임회계에 기초한 업적통제는 조직의 계층적 분할과 분할단위 및 구성원 개별에 대한 통제가능 업적척도의 개발과 할당이 선행과제이다. 조직의 목표척도를 구성원 개개인에게 통제가능요소(controllable scope)에 맞춰 순차적으로 분할·할당하는 것은 무척 어려운 일이지만 또한 통제시스템의 핵심이기도 하다. 최고 경영층은 수익·이익을 창출할 수 있는 모든 요소를 통제할 수 있고 복식부기의 장부조직을 통해 그 성과를 측정할 수 있으므로 타 계층에 비교하여 재무적 업적척도의 설정이 쉽다. '93년 듀폰은 집단경영층(complex management hierarchy)을 21개의 전략사업단(strategic business unit)으로 분할하고 완전한 자율권과 함께 ROI척도에 의한 업적통제를 성공적으로 실시하고 있다<sup>12)</sup>. 한국 또한 삼성, 대우, LG, 포철 등 대기업들이 저마다 기업환경에 맞춰 ROI 또는 EVA 척도를 개발하고 도입 준비를 서두름에 따라 곧 새로운 통제기법에 의한 관리의 시대가 도래하게 되었다.

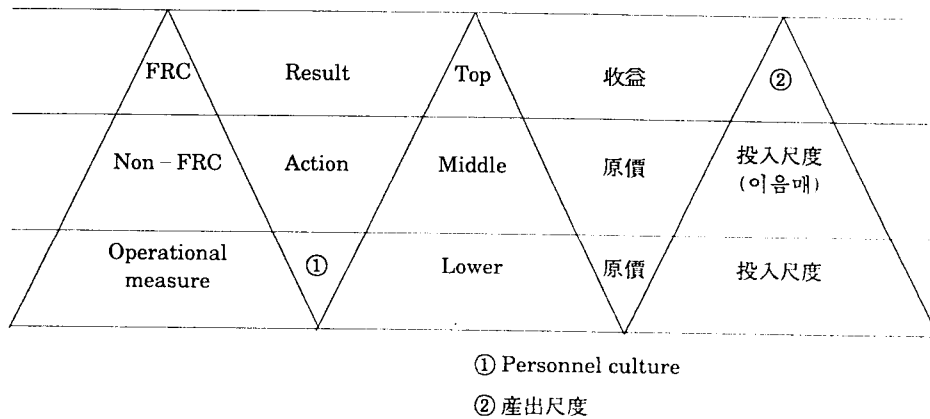
하위계층 및 구성원은 수익·이익에 대한 완전한 통제권은 갖지 못하고 원가에 대한 책임만 부담한다. 원가의 발생은 곧 수익의 축소를 초래하는 상호 상반된 관계이지만 기업목표를 하부계층에 수익 업적척도의 형태로 변환시키기란 어렵고 실익도 없다. 원가발생점에 위치해 있는 이들은 원가업적척도에 의한 통제가 보다 효율적이고 이는 최고 경영층의 재무적 산출업적척도와는 명확한 차이를 갖는다. 하위구성원의 주된 책임은 원가유발(cost driver)요인의 통제에 있지만 때로는 현장 실무 척도의 통제가 더욱 목표달성의 지름길이 될 수 있다. 비재무적 척도인 현장 실무척도중 제품단위당 노동·기계작업시간, 품질불량률 및 재료감손율, 납기시간내 배달율 및 총 배달건수 등은 원가 아닌 물량단위의 통제척도로서 구성원의 통제척도에 몰입가능성을 한층 높여주고 그 성과는 쉽게 원가로 환산할 수 있는 효율적 척도이다. 요컨대 하위계층은 산출척도보다 투입척도에 의한 업적통제가 더 적합하고 업적통제척도로는 원가 및 비재무적 물량업적이 가장 효율적인 척도가 된다. 비재무적 업적척도는 그 중요성을 좇아 별도로 'The Balanced Scorecard'의 節을 만들어 검토한다.

중간관리층은 수익·이익에 대한 통제가능성이 미약한 반면 하위관리자의 업무관리를 매개로 하여 원가업적을 간접적으로 통제할 수 있다. 이는 중간관리자가 수익보다 원가중심점의 통제에 적합함을 의미한다. 물론 중간관리자는 완벽한 원가중심점에 위치해 있지 않고 따라서 기업목표를 통제목적에 맞게끔 중간계층의 몫을 분할·할당하는 것은 최고·하부계층과 비교하여 여간 어려운 일이 아니다. 업적척도의 관점에서 보면 최고 경영층의 산출적 수익척도를 하부의 실무적 원가·물량

12) J. Weber, "For DuPont, Christman in April", Business Week(April 24, 1995), p.130.

수산경영론집

척도로 곧 바로 변환·연결시키기 어렵고, 중간관리자는 최고 관리자의 수익척도가 극대화되도록 하위구성원의 원가업적을 최소화하는데 자기의 통제역량을 발휘하게 된다. 요컨대 하위계층의 원가중심점에 편승하여 원가유발요인보다 이의 담당자를 통제하므로써 최고층의 수익중심점을 돕는 이음매(hinge point) 역할을 한다. 최근 기업들이 중간관리자를 대상으로 조직의 리엔지니어링·슬림화를 실시하는 것은 책임중심점에서 어떤 의미를 부여할 수 있을 것 같다. 본 절에서는 투입척도의 내용을 명확히 들추어 내기위해 조직계층과 책임중심점을 연결시켜 통제척도를 검토하였다. 조직계층·재무 및 비재무적 업적척도·투입 및 산출 업적척도의 상호 연관관계를 도시하면<그림 2>와 같다.



<그림 2> 投入·産出尺度와 組織階層 原價統制尺度

재무적 업적척도는 재무제표 및 재무회계적 척도를 의미한다. 재무제표에서 도출된 척도는 수익척도와 원가척도로 구분된다. 수익척도는 손익계산서의 각 수익항목별 절대금액을 업적지표로 표시한 것으로 매출액, 매출총이익, 영업이익, 경상이익 등이 있다. 원가척도에는 손익계산서의 일부항목과 매출·제조원가명세서의 각 항목별 표준치를 업적지표로 하여 척도를 계산한 것으로 변동제조원가, 고정제조원가, 연구개발원가, 마케팅원가 등이 있다. 재무회계적 척도는 재무제표의 여러 회계수치로부터 산출된 요약 업적치로서 투자수익율(ROI : ROA, ROE), 잔여이익(residual income : RI), 주가수익율(price earning ratio : PER), 주당이익율(earning per share ratio : EPS) 등이 있다.

재무적 업적통제시스템(financial results control system : FRCS)은 관리회계적 통제시스템의 구간을 구성하고 대부분의 기업들이 이러한 유형의 통제기법을 사용하고 있다. FRCS는 재무적 업적척도와 책임회계를 결합한 책임중심점 통제시스템이다. 재무적 책임중심점에는 투자중심점, 이익중심점, 수익중심점, 원가중심점이 있다. 조직계층 및 투입·산출척도와 관련지어 살펴보면 투자중심점은 최고경영층의 통제가능요소이고 ROI 유형의 산출척도에 의해 최고경영자의 업적을 평가·통제한다. 물론 재무제표에 ROI가 표시되지 않지만 대차대조표 및 손익계산서를 통해 산정되고 재무제

표의 각 항목별로 업적통제척도를 가미한 책임중심점을 제시할 수 있다.

이익중심점과 수익중심점은 중간관리자가 통제하는 책임중심점으로 분권적 사업부제에 가장 흔히 사용되는 업적통제법이다<sup>13)</sup>. 이익중심점은 수익창출과 원가제어에 모두 통제권을 갖는 경우에 해당하고 사내 대체가격이 적용되는 책임중심점도 이에 포함된다. 수익중심점은 수익창출에 전반적인 통제권과 원가제어에 대한 부분적 통제권이 부여된 책임중심점으로 판매부장이나 비영리 조직의 자금조달실장이 여기에 해당한다. 투자중심점과 수익중심점은 산출척도의 통제법이 적합하고, 이익중심점과 원가중심점은 투입요소의 통제척도가 더욱 효율적이다. 이익중심점의 경우 담당 관리자가 조직내의 원가발생을 완전하고 자유롭게 통제할 수 있지만 수익창출은 외부환경으로부터 소여된 가격을 전제로 부분적 통제권을 행사할 수 있어 산출보다 투입척도 통제법이 적합하다.

원가중심점은 전형적으로 투입척도 통제법이 적합한 책임중심점 형태로서 하위구성원이 원가발생점에서 원가유발요인을 제어하므로써 조직의 목표 달성에 공헌한다. 원가 책임중심점은 표준원가중심점과 재량원가중심점으로 구분할 수 있다. 전자는 투입·산출의 인과관계가 안정적으로 형성되는 경우로서 제조부문 및 생산부장이 이에 해당한다. 후자는 투입·산출관계가 일정하지 않고 투입 원가액이 재량적으로 결정되는 관리부문, 즉 인사, 구매, 시설, 연구·개발부문 및 이들 관리자가 재량원가중심점에 해당한다. 조직의 부문중 대부분의 책임중심점과 부문관리자는 원가책임의 경우 명료하게 그 의무가 부여되어 있지만 수익·이익의 경우 책임할당량의 배분과 이에 상응하는 권한의 위양이 어려워 직접적으로 수익·이익 업적치에 의한 통제보다 원가할당액의 제어에 의한 간접적 형태의 목표이익을 추구한다. 위에 설명된 책임중심점을 재무제표의 각 항목과 관련지어 책임중심점 유형을 구분하면 다음<표 1>과 같고 이를 통해 투입·산출별 구체적 업적통제척도를 쉽게 유별해 낼 수 있다.

재무적 책임중심점의 업적통제척도는<표 1>의 재무제표에서 식별된다. 이들 각 중심점별 책임단위와 계층별 관리자의 식별은 기능별 조직도에서 가능하고, 다시 이 책임 중심점별 조직도와 재무제표의 통제업적척도를 관련시켜 계층·책임중심점별 투입·산출 업적통제척도를 개발해 낼 수 있다. 책임중심점의 경우 책임조직단위와 단위관리자의 업적척도는 다를 수 있다. 물론 이 경우 각각 업적통제척도가 사용되어야 하고, 척도의 선정기준은 목표와의 정합성과 통제가능요소가 되어야 한다.

조직의 하위구성원은 원가기준 업적통제가 가장 적합하고 효율적이다. 조직의 하위계층은 투입척도에 의한 업적통제가 효율적임을 의미하고 이는 '하위계층=원가중심점=투입업적척도=원가기준 업적통제'의 논리적 사고 흐름에 따른 합리적 귀결이다. 중간계층 관리자는 대부분의 경우가 이의 논리에 부합되어 포함된다. 원가기준 투입척도의 경우 각 하위구성원과 책임부서·위치에 따라 통제될 원가업적척도가 달라진다. 원가계산 교과서에서 흔히 주장되는 직접비 또는 간접비, 변동비 대 고

13) R. F. Vancil, Decentralization : Managerial Ambiguity by Design(Homewood, IL : Dow Jones · Irwin, 1979), pp.17-19.  
J. S. Reece and W. R. Cool, "Measuring Investment Center Performance", Harvard Business Review(May-June 1978), pp.28-49.

정비, 공헌이익 대 전부원가 등 책임소재·계층에 따라 다양한 원가통제 업적척도를 개발·사용할 수 있다.

<表 1> 財務諸表의 財務的 責任中心點

선택된 재무제표 항목		수익중심점	원가중심점	이익중심점	투자중심점
순 익 계 산 서	수익	×		×	×
	매출원가		×	×	×
	매출총이익			×	×
	광고선전비		×	×	×
	연구개발비		×	×	×
	법인세 차감전 순이익			×	×
	법인세			×	×
	당기순이익			×	×
대 차 대 조 표	매출채권				×
	재고자산				×
	고정자산				×
	매입채무				×
	부채				×

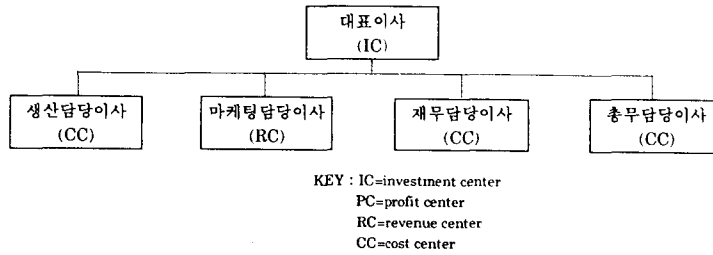
기업의 제조기술은 세계 단일시장의 등장과 함께 가능하기 어려울 속도로 진전되고 있고, 이에 따라 원가의 구조·구성비율이 과거와는 너무나 다르게 변동되고 있다. 이제 통제를 위한 투입원가척도 또한 이에 걸맞는 조정과 접근법이 필요하다. 제조공정의 기술혁신은 변동비와 직접비의 후퇴와 함께 고정비와 제조간접비의 증가로 이어졌다. 제조간접비의 증가는 기존의 원가관리방법에 의해 그 책임 담당자의 추적이 어려워 원가통제의 효율을 저하시킨다. 활동기준원가법(activity-based costing: ABC)은 제조간접비의 발생을 원가유발요인을 통해 추적할 수 있어 원가업적통제법에 유용하게 활용될 수 있다. 구체적으로 변동비와 직접비는 그 발생점별로 담당 관리자가 식별되어 해당 원가업적을 통제하므로써 효율적 관리가 가능하고, 고정비와 제조간접비는 조직계층과 원가계층에 따라 원가유발요인별로 원가를 집계하고 이의 관리책임자에 원가업적을 대응시켜 통제를 실시한다. 제조간접비의 원가유발요인으로는 산출단위(output unit-level costs), 배치단위(batch-level costs), 제품군 유지기준(product-sustaining costs), 제조시설 유지기준(facility-sustaining costs) 등이 있고, 이는 제조간접비의 발생을 추적할 수 있는 중요한 매개수단이 된다<sup>14)</sup>. 요컨대 ABC는 원가중심점의 제조간접비에 대한 업적통제척도를 쉽게 적출하여주고 이를 통해 원가를 효율적으로 관리할 수 있게 된다. 위의 내용을 기초로하여 기능조직별 계층과 재무적 책임중심점을 도시하면<그림 3>과 같다.

업적기준 통제시스템은 권한과 책임이 하부에 위양된 사업부제 기업에 더욱 효과적으로 적용될 수 있다. 사업부제는 수익·원가 뿐만 아니라 투자액을 재량적으로 결정할 수 있어 이들 계층별 관리자에 대한 업적통제척도의 설정이 정확해지고 따라서 업적 통제법의 실행에 따른 효과도 커진다.

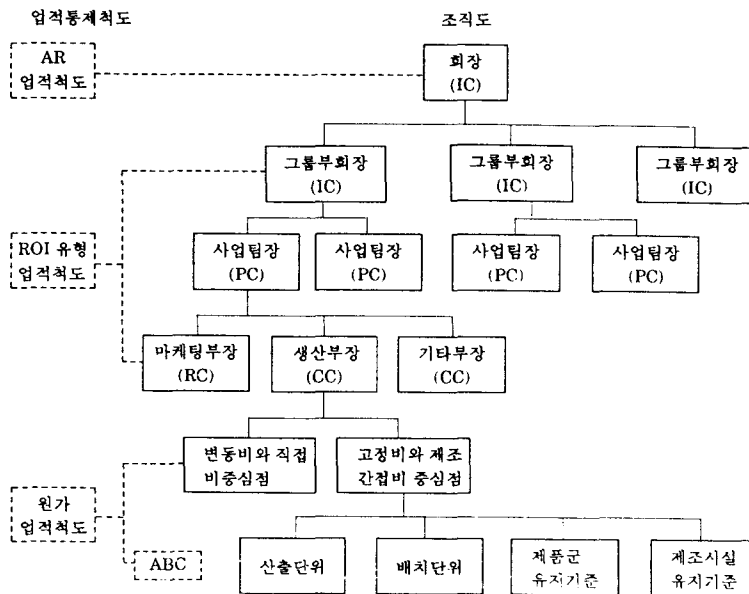
사업부제를 전제로 조직계층·책임중심점·업적 통제척도를 제시하면<그림 4>와 같다.<그림 4>에서 하위계층의 원가중심점은 특히 제조 간접비의 경우 ABC가 적용된 결과이다.

14) C. T. Horngren, G. Foster, and S. Datar, Cost Accounting, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1996, p.549.

業績基準 統制시스템에 관한 研究



< 그림 3 > 機能組織과 財務的 責任中心點



< 그림 4 > 事業部制와 業績統制尺度

3. 非財務的 業績尺度와 Balanced Scorecard

재무적 업적척도가 조직의 목표를 달성하는데 모든 구성원의 열정을 불러일으킬 수 있을 것인가? 재무적 업적척도가 기업의 미래 목표를 증진시켜주고 또한 미래의 목표달성도를 나타내 줄 수 있는 척도가 될 것인가? 재무적 업적척도는 산업사회를 배경으로 대부분 1900년대초에 탄생·완성되어 지금에 이르고 있다. 산업사회라고 일컫는 1850년부터 1975년까지는 주로 규모와 범위의 경제가 지배했고 이때 업적척도로는 재무적 업적척도가 자본의 효율적 배분을 달성하거나 배분된 자본의 성과를 측정하는데 그 역할을 훌륭히 수행했다<sup>15)</sup>.

20세기 후반 정보사회의 출현은 산업사회를 지탱해온 가정들이 하나씩 무너지고 또한 진부화되었다. 과거 20년은 제조업보다 정보, 통신 전기, 금융, 보건등 주로 서비스 산업에 비약적 발전을 가져왔고, 이들 산업의 성공은 규모와 범위의 경제보다 무형적 투자와 이의 잠재력에 의해 좌우된다. 현재 및

15) R. S. Kaplan and D. P. Norton, The Balanced Scorecard, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1996, pp.2 - 3.

미래의 성공을 보장하는 중요한 열쇠는 충성스런 소비자의 계속적 보유능력, 신소비자 발굴 잠재력, 과녁 소비자의 욕구를 반영한 신제품 개발, 저가격과 짧은 납기가 보장된 고품질 제품의 제공능력, 다기능 조직 구성원과 계속적인 동기부여로 즉각적 수요대응 및 품질향상, 데이터베이스 및 시스템 구축, 정보기술 향상등 주로 유형보다 무형자산의 형태를 띄고 있다<sup>16)</sup>.

산업사회의 재무적 척도는 주로 유형자산에 치중한 업적 평가척도이다. 대표적 척도인 ROI는 투하한 유형자산에 대한 이익의 척도이다. ROI의 값을 좋게 하려면 분자인 이익은 극대화시키고 분모인 유형 투자자본을 극소화해야 한다. 유형 투자자본의 축소는 미래의 성장 잠재력을 깊은 수렁으로 내 몰고, 이익의 극대화를 위해서는 당기의 비용으로 편입되는 무형자산에의 투자를 축소하도록 조장된다. 무형자산에의 투자축소는 곧 상술한 미래의 성공요인을 극도로 약화시키는 결과를 가져 온다. ROI의 상승을 꾀하는 이들 책략을 한마디로 myopic문제라 한다. 재무적 업적척도는 과거 성과치에 기초한 과거지향적 척도로서 미래의 경영능력을 이러한 그릇에 담아 넣을 수 없는 근본적 한계가 있으므로 myopic 문제가 항상 따라 다니게 마련이다.

myopic 문제를 해결할 수 있는 대안은 무엇인가? 단기적 업적척도를 버리지 않고 장기적 업적척도와 결합시킬 수는 없는가? Balanced Scorecard는 이에 대한 훌륭한 대안이 된다. 정보사회는 기업환경의 유동성을 극대화시켜 시설에의 거대한 투자자본이 미래의 성공을 보장할 수 없고, 오히려 이로 인한 탄력성의 저하는 기업 성공의 잠재력을 떨어뜨려 이의 측정척도가 올바른 평가척도가 될 수 없다. 재무적 업적척도는 과거의 성과를 충분히 반영하고 있지만, 현재·미래의 업적척도로는 그 한계를 갖고 있어 정보사회의 미래 잠재력 평가척도로서 부적합하다. 정보사회는 다원적 사회이고 이는 조직이 재무적 척도에만 한정되지 않고 여러 척도에서 그 가능성이 평가되어야 함을 의미한다.

조직단위 및 담당관리자의 업적이 모든 시각에서 투명하게 표현될 업적척도는 어떤 속성을 지녀야 할까? 균형적 척도(balanced measures)는 이의 대안이 된다. 업적척도가 지녀야 할 균형적 요인은 곧 myopic 문제의 해결요인으로서 단기 대 장기적 목적(short - and long - term objectives), 재무 대 비재무적 척도(financial and nonfinancial measures), 후행 대 선행적 척도(lagging and leading), 조직 내부적 경영업적 대 외부적 업적척도(external and internal performace perspectives) 등이 있다. 균형적 요인을 전제로 측정되어야 할 업적 통제척도는 재무적 업적척도(financial perspective), 고객지향적 업적척도(customer perspective), 조직의 내적 경영업적척도(internal - business - process perspective), 조직 인프라를 형성하는 구성원·시스템의 학습 및 성장에 관한 업적척도(learning and growth perspective)가 있다.

재무적 업적척도는 과거지향적 척도이지만 기업경영의 실시에 대한 조직의 목표달성도를 가장 잘 요약한 경제적 척도이다. 조직의 재무적 목적은 수익의 증가, 원가 및 생산성의 개선, 자산활용도의 제고, 위험의 축소 등이다. 수익·이익중심점의 척도가 되는 매출총이익, 영업이익, 경상이익, 당기순이익, 공헌이익 등 수익의 척도는 이미 설명하였고, 원가 및 생산성의 재무적 통제척도는 직·간접비, 고·변동비, ABC의 원가 유발요인등 조직계층과 관련시켜 제시하였다. 자산활용도의 재무적 통

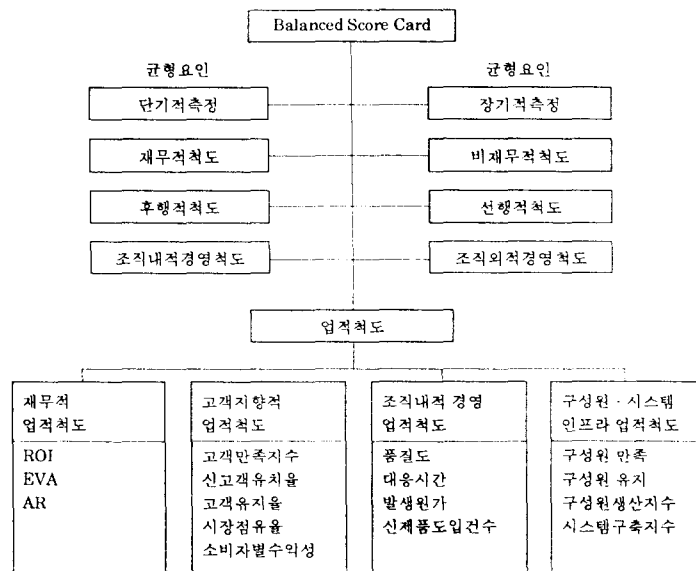
16) H. Itami, Mobilizing Invisible Assets, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1987, pp.21 - 23.

제척도에는 ROCE, ROI, RI등을 제시하였다. 기업 업적평가의 재무적 목적은 장기적 관점에서 이들 척도의 달성이다. 기존 이들 척도는 대부분 단기적 관점의 성과척도이거나 또한 담당관리자에 의해 고의적으로 조작할 수 있는 불완전한 재무적 척도이다. 이들 myopic 문제는 AR업적척도나 Balanced Scorecard의 보완적 척도로 해결할 수 있다. 요컨대 재무적 업적통제척도 ROI, EVA, AR는 조직의 목표달성을 위해 단위조직 및 담당자를 제어할 수 있는 가장 효율적인 업적통제척도이다.

재무적 업적척도는 고객지향적 업적척도의 개선에 따라 극대화된다. 기업은 장기적으로 고객의 만족과 충성심을 붙들어 둘 수 있을 때 수익을 개선·지속시킬 수 있다. 이는 곧 고객지향적 업적지표가 통제척도에 편입되어 장기적 균형이 달성되고 재무적 척도의 결점인 myopic문제를 상쇄시켜 준다. 고객지향적 업적통제척도에는 시장점유율, 고객유지율(customer retention), 새로운 고객 유치율(customer acquisition), 고객만족지수(customer satisfaction), 고객 수익성 지수(customer profitability) 등이 있다.

기업의 재무적 성과는 고객지향적 척도를 경영의 전과정에 결합시켜 운용하였을 때 개선된다. 기업의 내적 경영과정은 하나의 가치사슬로 형성되어 있다. 가치사슬은 혁신과정, 제조과정, 판매후 서비스과정으로 펼쳐진다. 혁신과정에서는 고객의 욕구를 확인하고 이에 맞춰 신제품을 개발·설계하며, 제조과정은 짧은 시간에 최상 품질의 제품을 생산하고, 판매후 과정에서는 최대 고객만족에 필요한 보증·수선·유지활동을 실시한다. 이들 활동의 업적통제척도로는 품질불량률, 고객요구의 대응 시간, 저원가의 실현 정도, 신제품의 개발건수 등이 있다.

조직의 인프라는 앞의 세가지 척도의 잠재력을 키워주는 저변적 업적통제척도이다. 기업의 잠재력은 구성원의 능력향상과 정보시스템의 구축, 조직의 동기유발 설계능력에 좌우된다. 최근의 기업 작동하는 구성원의 작업능력보다 창의력 개발이 중요하게 되었고, 정보시스템은 고객을 징점으로한 정



<그림 5> 균형요인과 Balanced Scorecard 業績統制尺度

확하고 적시적 정보를 조달할 수 있는 시스템의 설계가 요체이다. 조직의 동기유발은 구성원 스스로 조직목표를 향해 자기의 창의력을 제공하려는 문화환경의 조성이 중요한 요소가 된다. 이들 요인에 대한 업적통제척도에는 구성원의 만족도, 구성원의 직장 유지비율, 구성원 생산지표, 적시적 정보 제공건수, 구성원의 제안건수 등이 있다.

위에서 제시한 네 가지 업적통제척도는 과거 대 미래척도, 재무 대 비재무척도, 단기 대 장기적 측정척도, 투입 대 산출척도등 균형적 요소로 구성되어 있고, 상호 독립·보완적 기능에 의해 하나의 통합된 통제척도 Balanced Scorecard를 만들어 낸다. 균형요소를 고려한 Balanced Scorecard 업적 통제척도를 제시하면<그림 5>와 같다.

#### Ⅳ. 產出尺度基準 業績統制法

훌륭한 통제는 어떤 모습을 띠게될까? 엄격한 통제가 곧 우수한 성과로 연결되는가? 느슨한 통제가 대형사고나 기업의 생존을 결정짓는가? 기계적통제장치는 어쩌면 가장 엄격한 통제장치에 해당한다. 자동차의 온도계장치는 엔진의 수온을 감지하여 냉각시스템을 작동하는 단일 피이드백 시스템(single feedback loop)으로, 통제목적에 큰 오차의 허용없이 효율적으로 달성한다. 관리적 통제시스템은 통제대상이 인간의 행동이고, 이는 개인의 특성 또는 내·외적 환경요인과의 결합관계에 따라 반응행동의 예측이 어려울 뿐만아니라 예측오차 또한 적지 않다. 관리적 통제시스템은 목표지향적 행동에 대한 실제 행동과의 오차를 통제시스템의 부작용(side effect)으로 정의하고, 오차의 축소가 시스템이 추구하는 목표이다.

##### 1. 統制技法과 副作用

통제를 필요로 하는 유발요인(control problem)에는 구성원의 목표지향성부족(lack of direction), 동기부족(motivational problem), 개인적 능력한계(personal limitation) 등이 있다. 통제는 사용하는 기법에 따라 이들 문제를 개선시키기도 하지만 때로는 다른 문제, 즉 부작용을 초래한다. 통제기법의 사용에 따른 부작용에는 대체행동(behavioral displacement), 게임맨쉽행동, 업무지연, 부정적 태도가 있다.

##### (1) 對替行動

대체행동은 통제시스템이 수요하는 행동과 조직목표가 바라는 행동간에 차이가 있을 때 나타난다. 통제시스템의 측정척도가 조직목표의 설정척도와 다르면 구성원은 자기에게 근접한 통제척도에 따라 행동하게 되고 조직의 진실한 목표달성과는 괴리되는 결과를 낳는다. 대체행동은 업적 및 행동실명제(results - or action - accountability)의 형태에 혼하게 나타나고 인물·문화통제에는 많지 않다.

업적통제법의 경우 두가지 요인에 의해 대체행동이 나타난다. 정확한 업적지표에 대한 빈약한 이해(poor understanding of desired results)와 과도한 계량적 표현(overquantification)이 여기에 해당한다. 판매원의 고수익 상품대신 저공헌이익 상품의 대량판매를 통한 매출액 업적지표의 달성, 발



명연구가의 수익성 지향 발명대신 특허건수만의 업적지표 달성, 컴퓨터 프로그래머의 단순하게 만들 수 있는 프로그램을 프로그램길이의 업적지표에 맞춰 긴 프로그램의 작성, 매출액 지표를 위한 신용도 낮은 고객에게 자동차 대량판매, 백화점의 장기적 고객관리를 무시한 단기적 매출액의 달성 등은 업적지표에 대한 부족한 이해에서 비롯된 것이다. 업적지표의 계량적 표현은 행동목표를 구성원에게 명확히 표시·전달할 수 있지만 품질과 과학자의 연구성과등을 계량적 업적치로 요약·표시하는 것은 여러 한계가 있다. 대우·현대·기아자동차의 연말 판매할당제는 업적통제법에서의 대체행동의 좋은 예가 된다.

행동통제법의 경우 수단-목적의 관점에서 대체행동을 설명할 수 있다. 구성원은 행동의 수단에 더 많은 관심을 갖고 목적달성에는 행동의 타당성을 잃는 경우가 많다. 자본적 지출한도액이 설정된 조직의 구성원이 한도액 절차를 충실히 지켜 소액투자예 집중하지만 전사적 이익보다 부분최적화인 경우, GM·FORD·CHRYSLER의 시간·동작연구에 의한 조립행동절차의 설정과 구성원의 행동의 구속에 비하여 TOYOTA·HONDA의 카이젠(改善:かいぜん)과 JIT기법의 탄력적 행동의 허용은 '수단·목적'의 관점에서 대체행동의 좋은 예가 된다. 최근 한국의 개혁프로그램에서 나타나는 관료주의적 책임회피도 목적은 실종되고 수단적 행동이 성행하는 결과를 낳고 있다.

인물·문화적 통제법에서의 대체행동은 해당직무의 유형에 맞지 않는 인원의 선발이나, 잘못된 교육·훈련, 강력한 문화형성 등에서 나타난다. 과학발명가, 의사등의 전문가집단으로 구성된 조직의 경우, 자율적 통제의 문화가 강하게 형성되고, 이에따라 과학자의 고수익성 상품의 발명보다 유명한 논문이나 특허건수에 관심이 높고, 의사의 재무적 고려보다 희귀한 질병치료법에 대한 연구와 명성에 집착하는 것은 대체행동의 일례에 해당한다. 구성원과 조직의 목표가 일치되는 문화의 형성은 건전치 못한 조직보다 매출액, 당기순이익, 주가등이 훨씬 우수한 실적을 나타내주었다<sup>17)</sup>.

## (2) 게임맨쉽 行動

게임맨쉽 행동이란 경제적 지표의 개선(positive economic effects)없이 자기의 업적만을 높이려는 구성원의 행동을 말한다. 이러한 행동은 업적 및 행동 설명제의 책임제 유형에서 흔히 나타나고, 과잉여분의 예산설정(creation of slack)과 회계자료의 조작(data manipulation)의 형태를 띤다.

예산편성에서 과잉여분의 확충은 통제시스템에서 구성원이 업적지표를 여유있게 달성하려는 수단이다. 적정여분은 구성원의 긴장을 완화하고 급변하는 기술혁신 및 불안정한 환경에서 조직의 탄력적 대응을 가능케 하지만, 과잉여분은 구성원의 역적을 떨어뜨리고 진실한 정보를 왜곡·과대 포장하게 된다. 미국 포천지의 500기업은 영업비 예산에서 20-25%의 과잉여분을 설정하였고<sup>18)</sup>, 5개 기업의 실태조사에서 관리자중 80%는 여유있는 예산편성을 위해 흥정이 이루어진 것으로 나타났다<sup>19)</sup>.

자료조작은 (책임)설명제 유형의 통제시스템에서 자주 나타나는 부작용의 하나다. 단순히 잘

17) J. P. Kotter and J. L. Heskett, Corporate Culture and Performance, New York, The Free Press, 1992.

18) M. Schiff and A. Y. Lewin, "Where Traditional Budgeting Fails", Financial Executive 36, May, 1968, p.50-62.

19) M. Onsi, "Factor Analysis of Behavioral Variable Affecting Budgetary Slack", Accounting Review, October, 1973, p.535 - 548.

못된 자료를 보고하는 경우도 있지만, 주로 목표예산의 달성이나 주가를 높이기 위해 회계처리방법이나 영업방식의 변경을 통해 매출액, 이익, 부채비율 등을 손질·관리한다. 회계처리방법의 변경에는 감가상각법, 준비금, 충당금, 대손상각 등에 있어 대체안중 유리한 방법의 선택이 있고, 영업방식의 변경에는 비용 지출항목에 대한 계상시점의 조정과 선적·매출시기의 선택에 의한 수익시점의 조정등이 포함된다. 차기의 유리한 회계정보를 위해 당기의 대대적인 문제항목의 정리(big bath)등도 자료조작의 하나이다.

실무에서 폭넓게 성행하는 자료조작은 진실한 기업정보의 파악을 어렵게하고 투자자의 그릇된 판단과 경제자원의 효율적 배분을 방해한다. 또한 단기적 업적지향과 엄격한 통제, 부적절한 통제척도의 사용은 자료조작의 가능성을 한층 높이는 요인이다. '80년대 후반 미국 Miniscribe社의 엄격한 목표매출액 달성의 지침에 따라 콘테이너에 불량디스크와 심지어 벽돌까지 선적케 한 사건이나<sup>20)</sup>, Leslie社의 경우 상업송장의 소급작성과 제조량 과대표시, 제조원가의 과소표시로 계속년도간의 당기순이익 조작<sup>21)</sup>, 세계적 렌즈회사인 Bausch Lomb社의 밀어내기식 강압적 매출과 주문전 선적, 매월 매출액의 70%를 마지막 3일간에 선적하는 등<sup>22)</sup>의 사건이 있었다.

### (3) 業務遲延

업무지연은 업적통제법의 경우 거의 찾아볼 수 없고 행동통제법에서 흔히 나타난다. 업적통제법은 조직의 분권화를 통해 의사결정권과 책임이 단위조직에 위양되어 필요시 기업환경에 신속히 대응할 수 있어 업무지연은 없지만, 대형사고의 방지를 위한 내부통제장치의 효율적 작동이 전제되어 있다. 행동통제법은 행동의 결과가 기업에 큰 경제적 영향을 줄 경우, 자율권이 최대한 억제되고 영향의 경·중에 따라 몇 겹의 행동에 대한 사전 승인이 요구되므로 업무지연은 어쩌면 필연적이기도 하다. 행동통제법에 의한 업무지연은 관료주의가 성행하는 행정조직에 흔한 것이지만 기업에서도 고가품의 창고 출입제한, 계층별 자본·수익적 지출항목의 사전재가등 다수 있고, 이는 기업의 생존·번영에 핵심이 되는 창업가 정신과 창의력 계발에 찬물을 끼얹는 큰 병폐가 된다.

업무지연에 따른 기업의 손실은 여러 사례를 통해 엿볼 수 있다. Xerox社의 컨셉제품에서 설계·개발까지 상위계층의 간섭적 승인절차 때문에 수년이 소요된 경우<sup>23)</sup>, 의류업의 기업집단인 Genesco社의 구축적 재가절차로 인한 판매적기의 상실과 손실<sup>24)</sup>, Hewlett-Packard社의 1990년 조직 재건 이전 여덟 층의 승인절차시스템에 의한 기업의 사양화<sup>25)</sup>, Nestle社의 완벽한

20) A. Zipser, "Cooking the Books : How Pressure to Raise Sales Led MiniScribe to Falsify Numbers", Wall Street Journal, September 11, 1989, p.A1, A16.

21) T. Agins, "Dressmaker Leslie Fay is an Old-Style Firm that's in a Modern Fix", Wall Street Journal, February 23, 1993, p.1.

22) M. Maremont, "Blind Ambition : How the Pursuit of Results got out of Hand at Bausch & Lomb", Business Week, October 23, 1995, p.80.

23) "The Shrinking of Middle Management", Business Week, April 25, 1983, p.55.

24) "The Controller : Inflation gives him more Clout with Management", Business Week, August 15, 1977, p.95.

25) S. K. Yoder, "A 1990 Reorganization at Hewlett-Pavkard already is Paying Off", Wall Street Journal, May 14, 1990, p.A5.

관료주의적 체제로 인한 과중한 무게와 느린 행동적 대응(bigness - slow reaction time)은 기업의 환경변화에 무기력 증세<sup>26)</sup>를 그대로 노출한 좋은 예이다.

업무지연의 기회를 사전에 봉쇄하여 이익을 신장시킨 기업들도 있다. DuPont社는 크라이슬러의 니온(Neon)자동차의 범퍼(plastic bumper)를 수주하여 과거 수년이 소요되는 개발·상품화 기간의 관례를 깨고 9개월만에 신제품의 개발<sup>27)</sup>, Hanley - Davidson社의 AMF社 인수와 동시에 마아케팅이사의 장려금 정책중 판매, 6-8주에서 10일기준의 채택과 성공적 정착<sup>28)</sup>, Honeywell社의 관료주의적 간섭의 제거와 이익·손실 책임회계제도의 도입·정착<sup>29)</sup>등은 좋은 사례가 된다.

‘짧은기간 급속한 기술혁신’으로 특징짓는 오늘의 기업환경은 신속한 행동적 대응이 기업의 생존적 과제로 되었고, 적기의 상실은 지렛대 효과적 경제손실과 오랜 후유증을 가져온다. Chrysler社의 ‘니온’ 자동차는 ‘80년대 후반부터 일본자동차에 시장을 빼앗긴 쓰라린 치욕을 관리회계적 신기법인 ‘동기적 공학(concurrent engineering)’을 통해 미국의 자존심과 명예를 찾은 훌륭한 산물이기도 하다. ‘동기공학’은 업무지연의 제거는 물론 제품의 설계·생산에 모든 요소를 동시에 고려해 넣는 것으로 일본의 ‘원가기획(target costing)’에 대응되는 미국식 관리기법이다. 현대·대우·기아등 한국의 자동차 산업도 이미 이들 기법을 실무에 적용하였고, CALS등을 통한 글로벌네트워크는 ‘업무단축’의 무한한 가능성을 제시해 준다.

#### (4) 否定的態度

통제기법은 그 설계의 정밀성에도 불구하고 조직구성원의 부정적 행동을 수반한다. 부정적 행동은 직무상의 긴장감, 갈등, 좌절, 저항등의 심리적 상태에서 연유하며, 기업에는 게임맨션행동, 목표달성을 위한 노력의 결여, 잦은 결근, 높은 이직률의 모습으로 큰 피해를 준다. 부정적 태도를 유발하는 기업내적 요인은 구성원의 경제적 조건, 조직의 구조, 관리적 과정등 독자적 또는 상호결합적 관계에 의거하고, 통제기법의 유형에 따라 부정적 태도의 정도와 내용이 달라진다.

행동통제법은 다른 기법에 비교하여 많고 강한 부정적 태도를 갖는다. 행동 사전통제법의 경우, 통제받는 관리자가 통제자체를 바르게 수용하지 못하고 자기의 감시장치로만 인식하면, 그는 좌절감을 갖게되어 기업의 성과에 양의 효과를 가져오지 못한다. 의사, 과학자, 발명가, 전산프로그램머등의 전문직종은 특히 행동통제를 싫어하고 저항감의 표출과 함께 창의력 계발에 음의 효과를 가져온다. 행동통제법은 최고 중간관리자들에게 큰 저항감을 불러오지만 하위구성원에게도 귀찮은 존재로 인식되어 있다.

업적통제법 또한 행동, 인물·문화통제법에 비교하여 다소 약하지만 부정적 태도를 수반한다. 행동규제는 그 자체를 구성원들이 싫어하지만 업적통제는 과도한 업적지표나 통제불능요소의 업적적

26) R. Ball, "A Shopkeeper shakes up Nestle", Fortune, December 27, 1982, p.105.

27) J. Webber, "For DuPont, Christmas in April", Business Week, April 24, 1995, p.130.

28) H. Klein, "At Harley-Davidson, Life without AMF is Upbeat but Full of Financial Problem", Wall Street Journal, April 13, 1982, p.37.

29) "Honeywell's Survival Plan in Computers", Business Week, May 23, 1982, p.111.

도, 불공평한 업적평가, 바람직하지 못한 측정척도, 측정의 오차, 불법 및 비 윤리적 업적치의 설정등에 의해 부정적 태도를 유발한다. 잘못된 업적표준의 설정 및 평가는 구성원의 좌절, 저항을 불러오고 업적에의 몰입을 방해하는 결과를 낳는다. 미국 소포배달업의 UPS(United Parcel Service)는 과도한 업적표준으로 구성원들의 불평과 직무에의 몰입을 저하시킨 좋은 예가 된다. 앞에서 설명한 여러 통제법과 이들의 부작용을 요약·정리하면<표 4>와 같다.

<표 4> 통제의 종류와 부작용

통제의 종류	부작용	대체행동	게임manship행동	업무지연	부정적태도
업적 통제 :					
• 업적실명제		○			○
행동 통제 :					
• 행위계약				○	○
• 행동계약				○	○
• 행동실명제		○	○		○
인물/문화적 통제 :					
• 선발·배치		○			
• 교육훈련		○			
• 문화조성		○			
• 그룹별보상		○			

## 2. 財務會計的 業績統制法과 MYOPIC 問題

### (1) 業績測定尺度와 補償基準

UR이후 기업환경의 세계화는 능력주의 사회(meritocracies)의 실현과 업적주의(result-based evaluation)의 확장을 가져왔다. 깊은 뿌리에 연유하여 언제나 영원히 존속하리라던 일본의 연공서열주의도 단일시장의 경쟁앞에 자기의 환부를 도려내는 아픔을 겪었고, 한국 또한 경쟁의 한파를 성과·연봉제 도입으로 생존을 담보하려는 처절한 몸부림을 우리에게 드러내 보이고 있다. 경제적 국경을 스스로 허물어 버린 오늘날의 세계 모든 기업은 원가를 최대한 낮추면서 업적을 최고로 유지하려는 동질의 경영문제에 직면하게 되었고, 구미제국에서나 중심과제였던 업적통제법이 이제 동·서양을 넘나들며 그 나라의 문화형태에 걸맞는 업적척도가 개발되기에 이르렀다.

업적측정척도는 보상기준과 연계되어야 그 효력을 배가 한다. 업적기준 보상제도는 구성원의 이해와 조직의 목표를 자연스럽게 일치시키며 목표지향적 행동을 유도하는 계기가 된다. 보상기준은 목표에 대한 구성원의 주의를 환기시키고 업적척도간의 상대적 중요성을 알려주는 정보기능과 특정 직무에 기대 이상의 노력을 구사하는 동기부여적 역할을 한다. 보상기준은 업적척도와 표리관계에 있어 최적의 짝짓기에 많은 주의를 기울여야 한다.

구성원이 선호하는 보상기준에서 업적척도의 선정에 대한 지침이나 상대적 중요성을 구별할수 있다.'94년도 미국의 베스트셀러였던 '1001 ways to reward employees'에 따르면, 기업들은 하나의 보상형태에 의존하지 않고 자기의 기업환경에 따라 여러형태나 단계·계층별로 구별되는 유형을 사

용한다. 자료를 분석하면 유념할 가치있는 몇 가지 사실을 발견할 수 있다. 첫째, 모든 기업은 업적기준 급료인상제도(performance - based salary increases)를 채택하고 있다. 급료인상은 생계비 인상요인의 몫 뿐만 아니라 목적달성의 인센티브적 요인(merit - based increases)을 포함한다. 업적척도와 기본급 인상요인의 연관은 서구사회의 능력주의 역할을 명료하게 보여주는 것이지만 업적척도의 선정이 핵심적 과제로 항상 남아 있기 마련이다. 둘째, 여러 가지 유형의 단기적 인센티브제도의 활용이다. 1년기준 업적척도에 따라 보너스, 커미션, 성과급이 계산되고, 이는 상황에 맞춰 개별, 그룹별(작업팀, 이익중심점, 기업단위)로 지급한다. 최고 관리층 및 판매부서의 경우 단기 성과급의 몫이 매우 높지만 하위 구성원도 일정 부분을 차지하고 있다. 미국의 최고 경영층은 업적기준 보너스로 기본급료의 35 - 40%, 하위구성원은 11%가 지급되고 보상액중 보너스 비율이 점차 증가하는 추세에 있다<sup>30)</sup>. 셋째, 장기적 업적기준의 인센티브제도가 점차 증가되고 있다. 장기적 인센티브와 연관된 업적척도는 여러 가지 형태로 발전·변형되어 왔다. 1900년대 듀폰사가 개발하여 오늘날까지 주된 통제기법으로 사용하는 ROI를 비롯하여 재무회계적 변수, 주가수익율(EPS) 등이 있다. 이들 척도는 대부분 재무적 회계수치에 의해 계산되고 3 - 5년의 업적이 요약된 지표이다. 장기적 업적척도는 근년들어 사용기업의 수가 뚜렷이 증가하고 최고경영층에 한정되어 활용되고 있다. 미국의 경우 총보상액의 46%가 장기적 인센티브의 형태이고 1990년부터 매년 24%정도 증가되고 있다<sup>31)</sup>. 요컨대 업적측정척도는 보상기준과 표리관계이고 점차 재무회계적 척도에 의존하는 경향과 함께 이로 인한 문제점도 적지 않게 나타나고 있다. Nelson[1994]의 실태조사에 나타난 보상기준을 제시하면 <표 5>와 같다.

<표 5> 보상기준

적극적 보상	소극적 보상
자율권	상급자의 직무 간섭
권한위양	직무박탈
의사결정권 부여	급료동결
급여인상	좌천
보너스	경정계
스톡옵션	승진동결
칭찬	강등
인정	
승진	
직무할당	
사무실 제공	
주차권 제공	
골프회원권 제공	
직업보장	
상품보너스	
휴가여행	
관리자 개발 프로그램 참여	
휴식시간 추가제공	

(2) 財務會計的 業績尺度와 MYOPIC問題

업적통제기법의 경우 재무적 회계수치가 주된 척도로 사용된다. 재무회계수치가 업적척도로 오랫동안 실무에서 선호되는 이유는, 첫째, 영리기업의 경우 재무회계수치가 조직의 목표로 설정되어 있고, 이를 통해 구성원의 행동을 통제·유도할 수 있다는 점, 둘째, 재무수치는 구성원 및 조직의 성과를 가장 포괄적으로 응축할 수 있는 요약 통계량이고 이를 계층별로 쉽게 분할하여 성과를 개인·조직 단위별로 표시할 수 있고, 셋째, 재무수치는 내부 업적지표와 외부투자자의 평가지표와 일치하여 투자자가 추적을 쉽게 할 수 있고, 넷째, 재무수치의 측정은 품질, 소비자 만족, 주관적 정보등의 지표보다 정밀하고 객관적이고, 다섯째, 재무회계

30) Sibson & Company, 1994 Management Compensation Survey, New Jersey, Sibson & Company, August, 1994.

31) TPF & C, Executive Compensation Survey, New York, TPF & C, 1994.

적 업적통제는 실제적용가능성이 높고, 도입·실행원가가 크지 않다는 점에 있다.

재무회계적 업적척도 및 통제는 실무에서 가장 많이 활용되고 있지만 그의 부작용 또한 적지 않다. 부작용을 대별하면 관리자를 과도하게 단기지향적 행동대응으로 몰아넣는 대체 행동적 myopic문제와, ROI-유형의 척도에 심하게 나타나는 대체행동적 부분최적화 현상, 부문간 내부거래의 업적을 완전히 통제할 수 없는 대체가격문제로 나누어 볼 수 있다. ROI의 문제는 다음절에서 검토하고, 대체가격은 본논문의 범위를 벗어나므로 제외한다.

myopic문제에 앞서 재무회계적 업적척도가 갖는 본질적이고 일반적인 문제를 먼저 검토한다. 영리조직의 궁극적 목적은 재무회계적 업적의 달성에 있지 않고 주주 또는 조직 소유자의 부를 극대화하는데 있다. 재무회계수치가 우수한 업적통제수단으로 되려면 주주의 부를 대표할 수 있는 대리측정치의 역할을 충분히 할 수 있어야 한다. 훌륭한 대리측정치의 여부는 증권시장의 주식가치변동과 재무회계수치의 변동이 얼마나 상관관계를 갖고 움직이는가를 통해 간접적으로 측정된다. 선행연구에 따르면 상관관계가 낮은 것으로 밝혀져 재무회계 수치가 업적척도로서 최적일 수 없음을 보여주었다. 연차 이익과 주가변동간의 상관관계는 0.30이내의 범위에 머물러 상당히 낮았고, 2년, 5년, 10년등의 기간을 확장함에 따라 그 상관관계는 점차 증가되어 단기보다 장기척도의 사용이 필요함을 보여주었다<sup>32)</sup>. 재무회계 이익과 경제적 이익간에 이러한 괴리가 발생하는 원인은 회계시스템은 거래위주(transaction oriented)에 기초하고 있고, 여러 회계처리 대안에 따라 이익이 달라진다는 점, 측정기준이 너무 보수적으로 치우쳐있으며, 무형정보의 미반영, 자기자본의 암묵이자화, 기대현금 흐름의 위험을 전혀 반영하지 못하는 점에 기인한다.

재무회계적 업적척도의 가장 크나큰 문제점 및 한계는 피통제대상을 지나치게 단기 지향사고로 편향시키는 myopic문제이다. 재무회계적 수치에 과도한 치중은 두 가지의 중요한 myopic문제를 유발한다. 첫째, 단기 지향적 사고에 기초하여 투자 의사결정을 하게 된다. 관리자의 업적평가와 보상의 결정이 미래에 실현될 업적이 배제된 채 당기에 나타난 성과에만 기초한다. 관리자는 언제나 당기의 업적지표를 극대화하려고 모든 수단을 동원하게 되고 이는 결국 미래에 실현될 잠재력을 잃게 한다. 투자 의사결정은 당기의 재무적 성과계산에 직접적인 감각을 가져온다. 투자로 인한 비용 항목은 당기에 즉시 반영되고 그의 효익은 훗날 재무제표에 계상된다. 비용·수익의 시간적 계상차이는 특정 투자안의 순현재가치가 양호한 것임에도 관리자의 당기업적을 위해 다음으로 연기되고 잠재적 가능 이익을 잃게 한다. 현재의 재무회계구조는 이러한 결과의 계산을 용인·조장한다. 재무회계의 규정중 보수주의의 채택과 무형자산에 대한 가치변동의 미계상은 이의 대표적 예가 된다. 보수주의는 미실현 이익의 계상을 금지하고 비용의 조기 인식을 통해 당기업적을 감소시키며, 무형자산에 대한 가치변동의 미계상 또한 같은 결과를 초래한다. 미래 수익력에 대한 불확실성이 높고 청산가치가 거의 없는 연구·개발프로젝트는 훗날의 중요한 투자안이지만 관리자의 단기 업적치 때문에 의사결정단계

32) · B. Lev, "On the Usefulness of Earning : Lessons and Directions from two decades of Empirical Research", *Journal of Accounting Research*, Supplement, 1989, p.153-192.

· P. D. Easton, T. S. Hanis and J. A. Ohlson, "Accounting Earnings can explain most of Security Returns : The Case of Long Event Windows", Unpublished Working Paper, Columbia University, June, 1990.

에서 기각되고 만다.

둘째, 업무적 의사결정의 myopic문제이다. 관리자는 단기 업적치의 상향적 조작을 위해 매일 이루어지는 업무적 의사결정을 자기에게 유리하도록 조정할 수 있다. 업무적 myopic은 비용의 회피를 위해 투자안을 연기하는 투자의사결정과 그 내용을 달리한다. 이는 주로 미래의 이익을 당기에 조기 실현하려는 업무적 의사결정을 하게되고, 이로 인해 고객, 부품공급자, 종업원, 지역사회등과 조성되었던 영업권적 호감(goodwill)에 다소의 피해를 주게 된다. 기말에 당기의 성과를 높이기위해 종업원의 과도한 야간작업과 선적 맞추기, 당기이익을 위해 햄버그의 빈약한 내용물 채우기등이 이러한 유형에 해당한다. 투자안의 myopic문제는 투자환경에 직면한 소수기업의 문제이지만, 업무적 의사결정은 장기적으로 그 피해를 확대하는 품질, 고객만족, 종업원 및 지역사회와의 이미지에 관한 것으로 모든 기업에 일어나는 다수의 문제이다.

투자안 및 업무적 의사결정에 의한 myopic문제는 회계공시제도의 변천에 따라 그 부작용의 정도를 달리해 왔다. 초기의 연차별 공시는 관리자의 단기 지향적 사고를 불러 일으킬 계기가 되지 못했지만, 점차 주주권의 확대와 더불어 반기 또는 분기별 성과의 공시와 사업부별 업적치의 발표는 관리자의 관심을 과도하게 당기에 집중토록 하였다. 미국의 경우 사업부의 영업성결과 구분된 재무제표가 분기별로 공시되고 이로 인해 myopic문제는 심각한 것이다. 시간의 흐름에 따라 기업의 공시주기가 더욱 단축되고 재무회계적 업적척도의 개선은 절실히 요청될 것이다.

### (3) ROI-類型 統制法과 MYOPIC問題

사업부제는 1920년 DuPont社에서 도입한 이후 세계 제2차 대전의 종료와 함께 거대한 기업의 출현·성장에 맞춰 급속도로 확대되어 왔다. 조직의 비대와 복잡화는 중앙집권적 통제의 문제점을 스스로 노출시켰고 분권화 조직을 도입시켜 문제의 해결을 시도했다. 초기에 성행했던 행동통제법은 조직의 비대와 더불어 중앙 집권적 통제의 한계를 더욱 명료히 부각시켜 주었고, 분권조직을 통해 부분적인 해결의 실마리를 찾기도 했다. 사업부제와 분권조직의 결합은 단위조직의 업적을 보다 손쉽게 통제할 수 있게 되었고, 오늘날 대기업들은 거의 ROI척도를 사용하여 단위 관리자의 성과를 관리하고 있다<sup>33)</sup>.

ROI는 회계적 이익을 단위조직의 투자액으로 나눈 비율이다. 비율은 규모효과를 통제한 단위척도이므로 업종간의 비교가능성이 높고, 특히 ROI는 수익·원가·투자의 요소를 이입(built-in)한 포괄적 요약통계량으로 단위관리자의 성과 통제에 매우 유익한 관리도구였다. ROI-유형의 통제기법은 초기에 해결 불능의 결합이 없이 실무에 유용하게 활용되었지만, 재무회계의 공시내용이 점차 단기화됨에 따라 관리자의 업적이 연차·반기·분기별로 측정되었고, 이는 관리자를 단기 지향적 사고로 편향되게 하였다.

ROI척도는 주된 세 가지의 myopic적 문제가 발생한다. ROI척도의 분자항목인 회계적 이익에서

33) J. S. Reece and W. R. Cool, "Measuring Investment Center Performance", Harvard Business Review, May-June, 1978, p.30.

초래되는 대체행동, 분모항목인 고정자산의 구성내용에 따른 현혹적 신호제공(misleading signals), 부문최적화(suboptimization)가 그것이다. 대체행동은 앞에서 설명하였고 본 절에서는 나머지 두 문제를 검토한다. 첫째, 부문최적화문제이다. 이는 우수대체안의 포기와 열등대체안 선택의 유형이 있다. 전자는 부문관리자가 기업 전체의 목표를 상회하는 대체안의 선택으로 자기부문의 업적을 현 수준보다 끌어 내릴 때 이를 포기할 경우 나타난다. 후자는 부문관리자가 기업 전체의 목표에 미달하는 대체안의 선택으로 자기부문의 업적을 현 수준보다 높일 때 나타나고, 결과적으로 전체이익을 잠식하게 된다.

둘째, ROI척도의 분모를 구성하는 고정자산의 그릇된 계산은 투자중심점의 업적평가에 판단을 흐리게 할 현혹적 신호를 보낸다. 재무제표에 표시된 자산가치는 당기의 수익력과 대응시킬 수 있는 현행 진실가치도 아니고 그동안 수차례 구입·복합시킨 자산의 장부가치는 더욱 그러하다. 실무에서 ROI의 사용기업 85%가 고정자산의 장부가치에 의해 ROI를 계산하고 있고<sup>34)</sup>, 그 결과 분모의 과소표시로 인해 ROI는 과대평가되고 그릇된 정보·신호를 보내게 된다. 이런 유형은 최근 구입한 자산을 많이 보유한 부문과 낡은 자산을 많이 갖고 있는 부문의 비교에서 극명하게 나타난다. ROI의 과대표시는 myopic문제 뿐만 아니라 과대계상된 부문에 자원을 많이 배분하거나 자산의 구입보다 리스를 선호하게 된다. 잔여이익은 ROI의 문제점을 해결해주지만 실무에의 적용이 거의 없고 고정자산에의 신투자에 나타나는 왜곡현상은 제거하지 못한다.

### 3. 非期待株式收益率基準 業績統制法

#### (1) 企業目標의 測定値와 企業價値

ROI는 기업목표를 정확히 나타낼 수 있는 대리척도가 되는가? 왜 ROI의 업적척도가 해결불능의 myopic문제를 유발하는가? 당기순이익이나 ROI는 기업목표를 충실하게 표시할 수 있는 완벽한 대리척도는 아니다. 영리기업의 경우 업적통제법의 이상적인 형태는 구성원 개개인의 기업을 위해 창출한 가치를 정확히 측정하여 통제하는 것이다. 기업의 목적은 주주 또는 소유주의 부를 극대화하는 것이고, 소유주의 부는 기업가치로부터 측정, 계산될 수 있다. 요컨대 기업목표의 측정치는 기업가치를 나타낼 수 있는 것이어야 하고, 업적통제척도 또한 기업가치를 가장 정확히 반영하는 대리척도를 개발 사용해야 한다.

가치는 기본이 되는 경제적 개념이고, 미래현금흐름을 할인하여 계산한다. 가치계산을 공식으로 표시하면 다음과 같다.

$$\text{가치(value)} = \frac{C_1}{(1+r)} + \frac{C_2}{(1+r)^2} + \frac{C_3}{(1+r)^3} \cdots = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

식에서  $C_t$ 는 시계열에서 나타나는 미래의 현금흐름을 표시한다.  $r$ 은 할인계수로서 화폐의 시간가와 화폐단위의 변화량(인플레이션), 위험의 세 요소가 결합되어 만들어지고 기업실체의 경우 자본

34) Ibid., p.33.



비용과 같다. r은 기업의 환경요소가 불확실하고 부채의 다량 사용으로 인한 재무적위험이 높으면 커지게 된다.

재무시장에서 이해관계자는 거래하는 자산의 가격을 위의 공식에 의해 계산한다. 상장기업의 경우 거래되는 보통주의 총가치는 보통주주에게 지급될 기대 미래현금흐름의 할인가치가 된다. '기대 미래 현금흐름의 할인가치=주식가치=기업가치'의 논리·사실적 연관관계는 주가가격이 기업가치의 훌륭한 대리측정치가 될 수 있고 업적통제척도로서 그 역할·기능을 충분히 발휘할 수 있음을 보여준다. 주가의 업적통제척도로서 역할은 조직구성원의 행동통제를 매개로하여 기업가치의 증식, 즉 주주·기업 소유주의 부를 극대화하는 것이고 이의 논리적 과정을 유추하는 것은 어렵지 않다. 기업가치의 증식에 조직구성원의 행동이 유인되도록 연결짓는 요소는 세 가지가 있다. 미래 현금흐름의 크기, 현금흐름의 발생시점 조기화, 현금흐름의 확실성이 그것이다. 요컨대 미래의 현금흐름을 크게하고, 현금흐름의 발생시점을 앞당기며, 현금흐름을 더욱 확실하게 할 수 있도록 구성원의 행동을 동기 유발시키는 것이 곧 기업의 가치를 극대화시키고, 이는 주주·소유주의 부를 극대화하는 결과를 가져온다.

## (2) AR基準 業績統制法

관리자의 단기 지향적 사고를 근절 또는 약화시킬 방법은 없는 것일까? AR기준 업적통제법이 myopic문제를 어느 정도 제어할 수 있을까? 기업의 목표는 주주 또는 소유주의 부를 극대화하는 것이고, 주주의 부는 기업가치로 나타나므로 주식의 가격이 곧 주주의 부를 측정하는 훌륭한 대리척도가 될 것이므로 AR업적척도는 구성원의 행동을 조직목표에 지향·집중시키는 통제수단이 될 수 있다. 이는 논리적 타당성에 흠결을 갖지 않는다. AR 업적척도의 이론적 타당성이 완벽하고 측정상 실무적인 문제는 없는 것일까? 이는 자본시장의 효율성과 연관되어 있다.

1960년대에 이르러 성립된 효율적 시장가설과 자산가격결정모형은 재무회계·재무관리의 혁명을 이룩했고 노벨상을 태동시킨 결과를 낳았다. 이를 계기로 지금까지 관찰되지 않았던 '진실한 이익(unobservable)'을 '주가 변동치(observable)'로 대리하여 측정할 수 있게 되었다<sup>35)</sup>. 자본시장이 효율적이면, 진실한 이익은 해당 기업의 보통주 가치의 순변동분으로 표시할 수 있고, 보통주의 가격은 현재 및 미래의 기대이익을 모두 반영하여 결정한다. Ball·Brown[1968]의 연구를 출발점으로 하여 자본시장에 초점을 둔 회계이익의 실증적 평가연구가 본격적으로 이루어졌고 현재까지 재무회계분야의 주된 연구흐름을 차지하고 있다. 그 동안의 많은 연구결과에 따르면 약형 및 준강형 시장효율성이 검증되었고, 주가이상현상(market anomalies)의 예외적 상황을 제외하면 대부분의 회계정보는 자본시장에서 효율적으로 반영되고 이를 통해 주가가격이 결정된다.

Ball·Brown[1968]부터 후속된 수많은 연구들은 비기대회계이익이 그 기간의 초과수익 또는 누적초과수익률과 유의적인 상관관계를 갖고 있음을 검증하였다. 이미 1930년 Fisher<sup>36)</sup>에 의해 확실성을 전제로 기업의 시장가치와 미래현금흐름과의 관계를 정립했고, Fama·Miller[1972]<sup>37)</sup>는 이의

35) 정혜영 외 4인, 자본시장과 회계정보, 서울, (주)영양각, 1993, p.6.

36) I. Fisher, The Theory of Interest, The Theory of Interest as Determined by Impatience to Spend Income and Opportunity to Invest It, New York, MacMillan, 1930.

37) E. Fama and M. Miller, The Theory of Finance, Hinsdale, Illinois, Dryden Press, 1972.

관계를 불확실성과 다기간의 경우에 확장하여 AR과 미래현금흐름과의 간접관련성에 대한 기초를 제공했다. 일반적으로 회계학은 이들 연구로부터 회계이익의 변화는 기업의 미래배당능력의 변화를 초래하고, 차례로 주가를 변화시킨다는 논리를 수용하고 있으며, 회계이익을 미래현금흐름의 훌륭한 대용치로 인식하고 있다. 요컨대 기대현금흐름에서 회계이익, 회계이익의 변화는 주식가격의 변동으로 이어지는 논리적 결과에 의해 기대현금흐름과 AR 변동의 연쇄적 관계를 추출하는 것은 어렵지 않다. 즉 AR업적척도는 기업 소유주의 부를 극대화시키는 주된 수단으로 활용될 수 있다.

AR업적척도가 과연 myopic문제를 해결할 수 있을까? AR은 당기의 회계이익과 미래의 현금흐름을 대리한 미래회계이익까지 반영하여 변동한다. 관리자의 업적척도로서 AR사용은 미래의 회계이익을 위한 장기적 투자의 정보를 반영할 수 있고, 따라서 관리자가 장기적 투자결정을 회피하는 myopic문제가 없어지거나 약화된다. 실제로 관리자의 현시점 의사결정은 그 경제적 효과가 대부분 미래에 나타나기 마련이고, 당기의 회계수치는 이를 반영할 수 없다. 이런 점에서 자본시장에 기초한 AR업적척도는 당기회계이익보다 더욱 정보제공적인 면을 충분히 갖고 있고 효율적 자본시장에서 이익 외의 여러 정보가 용해·반영된 AR은 myopic문제를 해결하는데 최적수단이 된다<sup>38)</sup>.

AR을 계산하는데 나타나는 실무적인 문제는 없는 것일까? AR측정상 문제는 해당 국가의 회계공시도와 자본시장의 활성화 정도와 관련되어 있다. 자발적 또는 규제에 의해 기업의 모든 정보가 공개되고 자본시장이 발달되어 이들 정보가 효율적으로 반영되고 있으면, AR은 현재, 미래의 기업능력을 충분히 반영하고 있을 것이므로 측정상의 불편성, 객관성, 적시성 등이 보장되는 셈이다. 자본시장이 잘 발달된 미국의 경우 일별, 주별, 분기별, 연별로 AR이 쉽게 계산될 수 있고, 이들 정보는 회계이익 뿐만 아니라 업종, 제품, 사업부별의 성과까지 공시되어 반영된 척도이므로 관리자의 업적평가와 보상제도에의 활용은 기업목표의 달성에 직결될 수 있을 것이다. 물론 한국의 경우 미국에 비교할 정도는 아니지만 최근 여러 가지의 개혁프로그램에 의해 증권시장의 전산화, 자율화, 시장규모의 성장 등 여러 요인에 의해 점차 시장환경이 개선되고 있어 AR업적통제척도로서 기능이 상승할 것이다.

AR업적척도 소유주·주주의 부를 대리하는데 완전할 것인가? 미래현금흐름·회계이익·비기대 수익률의 관계는 이미 실증적으로 검증되어 문제가 되지 않는다. AR이 회계이익 외의 변수, 즉 R & D, 생산성, 가격 및 내·외주 전략·정책, 제품 및 가공의 품질, 고객만족, 해고·인사정책 등 비계량적 정보들이 자본시장을 통해 효율적으로 반영할 것인가의 문제에는 이견이 있을 수 있다. 게다가 AR을 관리자의 보상에 과도하게 적용할 경우 이들 정보를 조작하여 시장에 반영하려는 유인이 있게 되고, myopic문제보다는 심각하지 않을 것이지만 다소의 잡음(noise)이 섞인 신호를 보내게 될 수 있다. AR이 통제불능의 환경요인, 즉 불경기, 이자율 변동 등에 의해 영향을 받는 것을 상정할 수 있지만, AR중 약 30%정도만 전체시장의 변동에 의한 것이고 나머지 70%는 기업고유의 정보에 의한 것으로 검증되고 있어 그 효과를 적절하게 보정함으로써 문제의 해결이 가능할 것이다.

38) S. P. Kothari and R. Sloan, "Price-Earnings Lead-Lag Relation and Earnings Response Coefficients", *Journal of Accounting and Economics*, 15, 1992, p.143-171.

요컨대 AR은 당기순이익의 업적척도에서 나타나는 myopic문제들에 대응할 수 있는 적절한 업적 통제기법이 될 수 있다. AR은 주식의 시장가치 변동분과 현금배당과의 합계로서 표시되고, 이는 현재·미래의 회계정보를 반영하므로 myopic문제를 약화시킨다. 측정상의 문제와 적용가능성은 당해 국가의 자본시장 및 조직계층과 관련하여 문화와 관련되는 요소로서 본질적인 문제에서 벗어난 지엽적인 것이다.

## V. 水産業과 業績統制시스템의 適用

### 1. 制御的 統制法과 水産業

수산업의 업종은 어로어업, 양식업, 수산제조업으로 대별된다<sup>39)</sup>. 이는 바다, 강, 못 등의 물을 전제로 수계동식물의 어획, 채취, 증·양식, 처리가공을 통해 조직의 목표를 달성하는 산업을 말한다<sup>40)</sup>. 수산업은 일반 제조업에 비해 다소 특수성을 갖고 있다. 자연환경을 소여로하여 수계동식물을 가장 높은 품질로 성장·양육시키는 과정의 어려움이나 곱게 채포하여 선도 높은 상품으로 가공처리하는 것에는 일반 제조업과 달리 경영자의 의지나 경영기술이 그대로 투영되어 곧 성과로 나타날 여지를 극히 제한하게 된다. 즉 때로는 우수한 경영능력이나 기술의 투자에도 불구하고 자연환경의 미묘한 부적합에 의해 빈약한 성과로 나타난다. 최근의 예를 들면 동해안에 나타난 고수온과 냉수대의 짧은 주기별 변동은 영양염류의 부족으로 가리비의 집단폐사나 스트레스로 인한 우렁행이의 폐사<sup>41)</sup> 등은 자연의 환경조건이 개재되어 우수한 경영능력이 곧 성과로 연결될 가능성을 한층 축소시켜 준다.

어로어업, 양식업, 수산제조업은 조직목표의 성공적 달성과정에 더 많은 영향변수가 개재되어 일반 제조업보다 많은 업적통제가 필요하고 긴요한 역할을 담당한다. 수산업은 선행논분과 본 논문 전 반부에서 주장한 바와같이 세 단계의 통제장치가 필요하다. 첫째 수계동식물의 성장·양식되는 과정에는 최적의 환경요인을 조성하기위한 제어적 통제장치가 핵심이 된다. 둘째 성장·양식후 상품화되는 과정에는 조직의 업적을 극대화하기위한 업적유발요인(performance driver)의 통제가 실시된다. 셋째 기업전체의 종합척도인 재무적 업적척도 ROI 또는 AR기준에 의한 조직 전체의 목표를 달성하기위한 통제장치가 실시된다.

제어적 통제법은 행동통제법으로 유익한 행동의 유인보다 유해한 행동의 제어에 더욱 효과를 갖는 통제법으로 어로어업, 양식업, 수산제조업의 생존을 담보하는 환경통제에 중요한 기법이다. 양식업의 경우 물리적, 화학적, 생물학적 환경요인과 사료성분 및 가공형태의 통제가 이에 해당한다. 구체적으로 물리적 환경요인에 생태학적으로 최적인 지형의 선택·조성이나 광선 및 물의 유동, 노출시간, 온도에 적합한 수심의 조절, 조석의 크기, 수온대, 광량, 수색 및 투명도의 통제가 있다. 화학적 요인인 염분의 농도, 용존 산소량, 영양염류, pH의 크기등과 생물학적 환경요인인 부유생물의 조절, 저

39) 박영병 외 2인, 수산회계, 동아인쇄사, 1997, p.11.

40) 梁在穆 外 7人, 水産學概論, 서울, 集賢社, 1992, p.3.

41) 中央日報, 서울, 1997年 7月 30日字, 18面.

서생물, 세균량, 그리고 영양 사료의 질과 가공형태등<sup>42)</sup>은 양식 수산업의 생존을 좌우하는 기초적 통제대상이고 이는 조직의 목표달성에 출발점이 된다.

최적 환경의 유지를 위한 통제기법의 설계는 구체적 대상에 따른 공학적 문제로서 본 논문의 범위를 넘어서는 것이지만, 기초적 환경통제는 갑작스런 異常狀態의 돌출을 방지하는 제어적 행동규제의 형태를 띤다. 패스트푸드업의 Mcdonald사의 경우 종업원의 현금 취급규정, 간이음식 제공 행동양식, 프렌치프라이를 조리할 때 유지해야 할 식용유의 온도등에 관한 행동규정(control manual)이 주어져 이의 기준대로 행동이 통제되고, 금융업의 경우 파생상품의 취급규정이 만들어져 그 기준에 따른 통제가 실시된다. 양식업의 상술한 환경적 제어요소간의 제어나 가공·제조업의 수산 상품의 선도유지를 위한 통제등은 모두 구체적 통제법을 매뉴얼화시켜 통제하므로써 돌발적 이상환경을 제어할 수 있다.

## 2. Balanced Scorecard統制法과 水産業

Balanced Scorecard 통제는 제어적 통제의 기초위에 조직의 목표달성을 위한 업적통제를 담당한다. Balanced Scorecard의 업적 통제척도는 각 계층별 구성요원 또는 책임자의 업적을 동기 유발시켜 최대화시키는 역할을 담당한다. 이 경우 Balanced Scorecard척도는 조직의 장기적 성장요소인 고객의 최대 만족과 최저의 원가, 최고의 품질을 동시에 만족할 수 있는 업적유발인자로 구성된다. 고객의 최대 만족을 위한 업적통제척도에는 양식업의 경우 양식어종별 시장점유율, 기존 고객의 보존율(customer retention), 새 고객의 유치율(customer acquisition), 고객의 만족지수, 고객별 수익성 지표(customer profitability), 동일고객의 반복적 거래 횟수, 제품의 반품율, 제품의 클레임 횟수등을 업적의 측정척도로 개발할 수 있고 이는 어로어업, 가공·제조업에도 그 특성에 맞게 설계될 수 있다. 최저 원가의 달성을 위한 업적통제척도는 일반 제조업과 같은 형태를 띤다. 매출액에 대한 변동비 또는 고정비 비율, 어종별 생산 단위원가 및 거래 유통채널별 단위원가, 조업원가의 절감율등이 있다. 최고 품질을 유발시키기 위한 측정척도에는 고객의 제품에 대한 만족지수, 양식 수산물의 신선도 지수, 제품의 반품율과 클레임 횟수, 양식물의 생존 또는 폐사율등이 있다. 최근에는 조직의 미래 성장을 위한 업적측정척도로 조직구성원의 학습능력과 정보시스템의 기술혁신능력을 지수로 개발하여 사용한다. 양식업의 경우 조직구성원의 새로운 양식기술에 대한 개발진수나 재교육 빈도, 신기술 정보망에의 접속 빈도 또는 네트워크망의 구축정도를 척도로 개발하여 업적척도로 사용한다. 요컨대 scorecard형 업적유발 통제척도는 제어적 통제척도를 기초로하여 조직의 목표를 효과적으로 달성하도록 돕는 매개적 통제척도이다.

## 3. 財務的 業績統制尺度와 水産業

조직의 최종 목표는 극대이윤이다. 극대이윤은 간단히 조직의 산출을 크게하고 투입을 최소로 통제하면 달성된다. 이의 두요소를 고려한 요약 통제척도는 이미 옛날부터 ROI유형을 사용해 왔다. 즉 ROI의 훌륭한 통제는 곧 조직의 극대이윤목표를 효과적으로 달성하게 된다. 조직 전체의 업적을 나

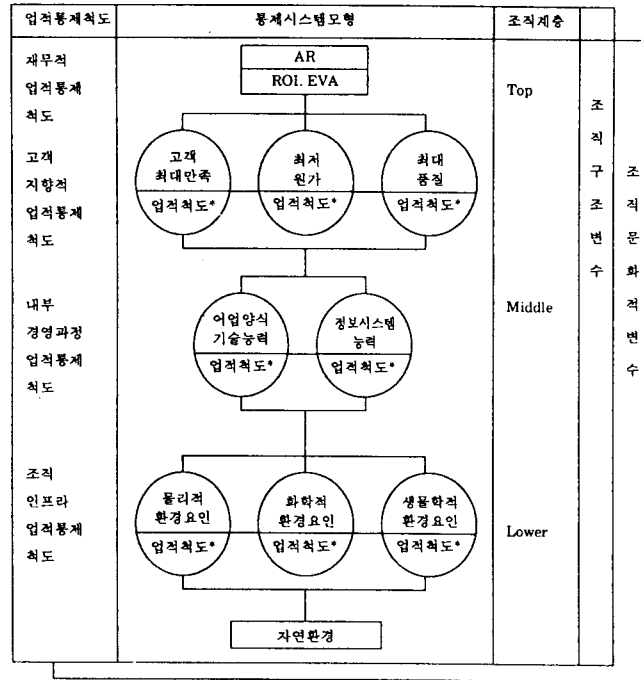
42) 梁在穆外7人, 前掲書, pp.236-253.

타내는 요약통계량 ROI 유형의 통제척도는 수산업, 일반 제조업 어느 업종에도 동일하게 적용되는 공통척도이다. ROI 유형의 재무적 업적통제척도에는 여러 형태가 가능하다. ROI, ROA, ROE, RI, EVA, MVA, CFROI, 현금흐름액 등이 그것이다. 본 논문의 후반부에서 이미 ROI 유형의 부작용을 지적하고 그 대안으로 AR기준법을 제시하였다. AR기준법은 당연히 주식회사의 형태를 띤 수산업이면 훌륭한 통제척도로는 그 기능을 발휘한다. 다만 수산업은 아직 그 규모가 영세하고 개인 기업의 형태가 많아 AR보다 ROI 또는 EVA 통제법이 유용할 것이다. 위에 나열된 ROI 유형들은 myopic 문제의 개선을 시도한 여러 형태의 통제척도로서 조직의 경영환경에 맞춰 선택·적용할 필요가 있다.

#### 4. 業績統制시스템의 模型

항공기의 성공적 운항은 어떤 상태에서 가능할까? 최종적으로는 조종석의 계기판(cockpit)에 하나의 계량적 요약측정척도에 의해 통제되지만, 이를 위해 연료계통, 조향장치, 기기기능 체크, 동력전달·절단장치 등 많은 예하 하부시스템 정상작동의 총합에 의해 성공적 비행을 가져온다. 시스템적 접근은 복잡한 경영요소로 얽혀 있는 기업에도 필수적 요건이 된다. 기업의 통제장치에서 보면 조직의 생존유지를 위한 하부의 제어적 업적통제장치, 조직 내부의 능률을 극대화하기 위한 업적유발 통제장치, 기업 전체의 최종목표를 달성하기 위한 요약척도 통제장치로 구성되고, 이들 세 하부장치들이 하나의 목표를 위해 시스템적 작동을 할 때 시너지효과가 최대로 된다. 각 계층·단계별 통제척도는 내용이 상이하지만 하위 통제척도의 달성은 곧 상위 통제척도의 달성에 연결되도록 내부적 인과관계들의 흐름적 사고에 기초해 있고 이들 관계에서 통제척도는 목표달성을 유발 시켜주는 유발인자(control levers)로서 역할을 담당한다. 이러한 흐름의 틀을 전제로 수산업의 간단한 계층·단계별 통제척도를 위에서 제시하였다. 조직의 하위계층에서는 조직의 생존유지와 미래의 잠재력 확대에 초점을 맞춰 제어적 통제척도를 제시하였다. 양식업의 경우 물리적, 화학적, 생물학적, 사료성분·형태적 통제척도와 조직구성원의 기술학습과 정보시스템의 능력에 관한 통제척도가 여기에 해당한다. 조직구성원의 통제는 주로 업적을 최대로 유발시킬 수 있는 업적유발요인 통제척도를 제시하였다. 이들 통제척도는 재무적 척도와 비재무적 척도로 구분하고 재무적 척도는 단기업적을, 비재무적 척도는 myopic 문제에 대처할 미래 잠재력 업적유발 통제척도로 배치하였다. 또한 이들 업적유발 통제척도는 '최저의 원가, 최고의 품질, 고객의 최대만족'의 경영지표를 반영할 수 있는 인과관계들을 적용하여 원가업적, 품질업적, 소비자 중심사고에 관한 업적 통제척도로 구분하여 개발하였다. 끝으로 최고 경영자의 책임 몫으로 될 조직 전체의 업적통제척도이다. 기업조직의 최종 목표는 업종에 무관하게 대개 일치하고 따라서 조직 전체의 목표는 주주의 부 또는 기업가치의 극대화에 있고 이의 달성을 재촉할 대리척도는 ROI 유형의 업적통제척도가 된다. 본 논자는 주식회사를 전제로 AR기준 통제법을 제안하였지만 수산업의 현재 위상을 고려하여 그 조직의 환경에 맞는 몇 개의 통제척도를 제시하였다. 이들 세 단계의 통제척도를 인과관계들에 따라 수산업의 업적통제시스템의 모형을 열개형식으로 제시하면 <그림 6>과 같다. 본 모형은 통제시스템의 전체 윤곽을 제시할 뿐이며 수산업의 각 구체적 상황에 맞는 시스템의 구축은 대상업체의 본격적 연구가 필요하다.

수산경영론집



\* : 업적척도는 본문참조

<그림 6> 水産業과 業績統制시스템의 模型

VI. 結 論

‘규모와 범위의 경제’를 기저로 한 산업사회는 컴퓨터산업의 기술혁신과 함께 정보사회의 논리적 틀로 쉽게 전환되었다. 산업사회를 규율하던 기본적인 틀이 깨지고 정보사회가 갖는 특유의 유동적 경영환경이 지속되면서 그동안 견실기업으로 자리했던 거대한 조직도 육중한 무게만큼이나 비참하게 쓰러져 조직의 성패에 관한 여러 교훈들을 우리에게 던져준다. 한보, 삼미, 진로, 대농, 기아, 제일은행, 종금사등 업종의 벽을 넘나드는 부도의 징후는 기업의 본질적 이해를 멀리하고 편향된 정치적 시각이 채색되면서 짙은 그림자를 재촉하였다.

부도현상은 어디에서 연유하는 것일까? 본인·대리인의 패러다임이 이를 명쾌하게 설명하고 치유의 단서를 제공할 수 있을 것인가? 대리이론은 조직 목표에 대리인의 경영행동을 묶어 두는데 유인·보상제도를 도입·사용한다. 대리인의 낮은 보상이 부도의 늪을 두텁게 한 직접적 원인이 되었을까? 부도에 연루된 사례기업에서 그러한 경험적 증거를 찾기란 쉽지 않다. 전문가 및 사건 기업의 담당자는 그 주된 원인을 다른데서 찾고 있다. 베어링은행의 파생상품 사건이나 스미토모상사의 선물거래 사건에서는 파산·부정의 원인으로 ‘통제시스템의 전무’와 ‘기업윤리의 행동규칙 미비’를 지적하였다. ‘통제장치의 전무’와 ‘기업윤리의 행동규칙 미비’는 관리회계적 업적통제시스템의 핵심요소이고, 이는 본 연구의 계기를 마련하여 주었다.

본 논문의 연구흐름과 그 성과를 요약하면 다음과 같다. 첫째 기업의 본질은 '통제의 집합'이다. 대리이론·성공기업 또는 부도 및 대형금융사고·통제시스템으로 연결되는 사고의 흐름은 본 연구의 이론적 틀을 형성한다. 대리이론에서 기업은 본인·대리인 간의 유인·보상액에 관한 제약 집합체이다. 통제이론에 따르면 이는 곧 통제척도(페널티·보상액)를 기준으로하여 본인이 대리인의 행동을 통제하려는 계약에 해당한다. 조직의 대리인은 다양한 형태를 띤다. 여기서는 대리인을 조직의 책임계층과 목적 달성을 위한 통제척도의 개발에 맞춰 최고경영자, 중간관리자, 하위구성원으로 구분하였다. 이들 세 계층의 대리인은 본인과의 계약을 통해 조직의 목적을 위해 업적통제척도를 달성하겠다는 것과 그 대가로 보상을 제공받겠다는 약속을 하게되고 통제계약의 집합체가 곧 조직의 전부를 형성한다. 요컨대 통제이론은 기업의 본질을 이해하고 경영현상을 설명·예측하는데 이론적 기초가 된다. 부도기업과 성공기업은 통제 계약론에 의해 그 현상이 설명되고 이는 본 논문전개의 아이디어를 제공한다. 둘째 통제유형을 제어적 통제와 동기유발적 업적통제로 구분하였다. 통제유형의 이분법적 구분은 조직계층과 통제방향에 맞춰 통제기법의 개발을 쉽게 한다. 제어적 통제법은 목표에 어긋나는 구성원의 행동을 억제하는 역할을 담당하고 인물·조직 문화통제법과 행동통제법이 여기에 해당한다. 이들 통제법은 조직하위계층의 통제에 근간이되고 본 논문의 투입척도 통제기법이나 수산업의 환경적 통제장치가 여기에 해당된다. 제어적 통제시스템의 실패는 조직의 생존과 연결되어 부도의 모습으로 나타난다. 동기유발적 업적통제는 조직구성원의 행동을 목표지향적에 맞춰 그 성과를 극대화하는 기법으로 본 논문의 산출척도 업적통제법이 여기에 해당하고 수산업, 일반 제조업 모두 산출척도의 최고 목표는 같은 형태를 띤다. 셋째 투입기준 업적통제척도는 재무적 척도와 비재무적 척도로 나누어 개발했다. 재무적 척도는 제어적 통제장치로서 원가 업적척도를 계층·책임중심점별로 추적·통제하는 형태를 제시하였다. 원가중심점별 원가발생의 추적이 어려운 제조간접비의 항목은 ABC에 의한 원가통제법을 제시하였다. 비재무적 업적척도로 Balanced Scorecard 통제척도를 제시하였다. 재무적 척도는 언제나 myopic문제를 수반하게되고 단기적 공시 패턴이 선호되는 오늘날은 그 문제의 폐해가 심각해진다. Balanced Scorecard는 조직의 질적 성장을 측정하는 정성적 업적통제척도로서 myopic 문제의 제어와 함께 목표달성을 유발하는 통제장치이다. 넷째 산출기준 업적통제척도의 개발이다. ROI유형이 갖는 여러 형태의 부작용을 myopic관점에서 심층적으로 분석하여 본질적 결함을 지적하였고 이를 토대로 개선 방향 적시와 새로운 대안 AR기준 통제법을 제안하였다. AR법은 자본시장의 효율성이 경험적으로 검증되었고 AR의 측정상의 문제도 사소한 것에 지나지 않아 이제 실제 적용이 가능하게되어 본논문의 주된 공헌으로 삼고싶다. 다섯째 투입·산출척도와 Balanced Scorecard 통제척도를 전제로 수산업의 적용모형을 예로 제시하였다. 양식업의 경우 기초적 환경통제로 물리, 화학, 생물, 사료등에 관한 네 가지의 제어적 통제장치를 구축하고, 이어 조직 내부의 업적유발 통제기법 Balanced Scorecard 척도의 설계, 그리고 조직 전체의 업적척도 AR를 제시하여 하나의 순환고리를 갖는 시스템의 모형을 제시하였다.

본 논문은 몇 가지의 공헌을 시도하였다. 본인·대리인의 패러다임을 기초로 기업의 통제이론을 구성하고 이를 기업 전체의 틀에 적용하려고 시도하였다. 통제이론은 기업을 본인·대리인간의 통제

계약으로 규정 짓고 이를 기초로 기업을 예측하고 설명하는 것으로 앞으로 다른 연계연구의 가능성을 제기한 셈이다. ROI유형의 myopic문제는 정보사회에 더욱 부적응하게 되고, 이의 대안으로 AR유형 제시는 본 논문의 주된 공헌에 해당한다. Balanced Scorecard 유형 또한 myopic문제의 새로운 대안으로 공헌하게 될 것이다.

본 논문의 한계점은 이들 통제척도, 통제시스템의 경험적 검증에 있다. 실증적 검증은 후속연구에서 해결해야 할 과제로서 먼저 설문지를 이용한 실태조사가 필요하다. 실태조사를 통해 조직계층별로 선호되는 통제기법의 유형 식별, 산업별 우수 통제기법의 유의적 차이검증, 조직 문화적 요인과 통제척도의 결합관계에 관한 실증분석이 가능하다. ROI와 AR통제척도의 비교는 시계열자료에 의한 자본시장의 효율성 검증으로 연결될 수 있다.

### 參 考 文 獻

- 박영병 외 2인, 수산회계, 동아인쇄사, 1997.
- 박영호 외 2인, 수산가공학요론, 서울, 형설출판사, 1997.
- 손병기, “企業環境의 세계화에 따른 戰略의 原價管理技法에 관한 研究”, 省谷學術文化財團, 省谷論叢, 第 26輯, 1995.
- 정혜영 외 4인, 자본시장과 회계정보, 서울, (주)영양각, 1993.
- Easton. P. D., T. S. Hanis and J. A. Ohlson, “Accounting Earnings can explain most of Security Returns : The Case of Long Event Windows, Unpublished Working Paper, Columbia University, June. 1990.
- Emmanuel. C., D. Otley and K. Merchant”, Accounting for Management Control, New York, Chapman & Hall.
- Euske. K. J., M. J. Lebas and C. J. McNais, “Performance Management in an International Setting”, Management Accounting Research, 1993, 275 - 299.
- Hofstede. G., “Management Control of Public and Not - for - profit Activities”, Accounting, Organizations and Society, 1991, 193 - 211.9. Horngren. C. T., G. Foster and S. Datar, Cost Accounting, New Jersey, Prentice - Hall Inc, 1994.
- Johnson. H. and Robert S. Kaplan, Relevance Lost, Boston, Havard Business School Press, 1987.
- Kenneth A. Merchant, Control in Business Organization, Massachusetts, Ballinger Pub. Co., 1985.
- Kenneth A. Merchant, Management Accounting Control Systems, Los Angeles, University of Southern California Bookstore Custom Publishing, 1996.
- Kothari. S. and R. Sloan, “Price - Earnings Lead - Lag Relation and Earnings Response Coefficients”, Journal of Accounting and Economics, vol. 15, 1992, 143 - 171.
- Kotter. J. and J. L. Heskett, Corporate Culture and Performance, New York, The Free Press, 1992.
- Reece. J. S. and W. R. Cool, “Measuring Investment Center Performance”, Harvard Business Review, May - June, 1978, 30.
- Robin Cooper, Cost Management in a Confrontation Strategy : Lessons from Japan, Boston, Harvard Business School Publishing, 1995,17. Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard, Mass., Harvard Business School, 1996
- Sibson & Company, 1994 Management Compensation Survey, New Jersey, Sibson & Company, August, 1994.19.
- Weber. J., “For DuPont, Christman in April”, Business Week, April 24, 1995, 130.20. Yoder. S. K., “A 1990 Reorganization at Hewlett - Pavkard already is Paying Off”, Wall Street Journal, May 14, 1990, A5.



## Study on the Control System Based on Results Measurement

Jung, Sin - Jack \* · Son, Byung - Ki \*\*

### Abstrat

This paper is focused on management control system. From a management control perspective, strategies should be viewed as useful, but not absolutely necessary, guides to the proper design of an MCS. When strategies are formulated more clearly, more control alternatives become feasible and it becomes easier to implement each form of management control effectively.

The common and important category of controls are action controls, personnel and cultural controls, and results controls. Action controls involves ensuring that employees perform(or do not perform) certain actions that are known to be beneficial(or harmful) to the organization. Personnel and cultural controls take steps to ensure that employees will control each others' behaviors. Results controls involve rewarding individuals(and sometimes groups of individuals) for generating good outcomes or punishing them for poor outcomes.

The results controls of ROI - type measure cause to make managers excessively short - term oriented, or myopic. When managers' orientations to the short - term become excessive - when the management are more concerned with short - term profit than entity value - the managers are said to be myopic. We can solve myopic problem by introducing AR(abnormal return), near - perfect indicators of value creation. The results - control ideal would be to hold all employees accountable for the wealth they individually create(or destroy) for the owners of the entities in which they work. This ideal is approachable for top management of publicly traded corporations because for these organizations, the wealth created(returns to shareholders) can be measured directly for any period(such as a year, a quarter, or a month) as the measurement period plus(or minus) the change in the market value of the stock.

---

\* Professor(Accounting), Dept. of Fisheries Business, KyungSang University.

\*\* Associate Professor(Accounting), Dept. of Business Administration, InJe University.