



성과급 제도의 유형과 장단점

기업의 경쟁력을 향상시키기 위한 요인중의 하나가 성과급 제도라고 할 수 있다.

이러한 성과급 제도의 효과로는, 첫째 경영활동에 있어 근로자의 성취적 행동을 적극적으로 유발할 수 있으

며, 둘째 근로자의 배분참여로 기업에 대한 소속감과 공동체적인 의식 및 행동을 적극적으로 도출할 수 있고, 셋째 급변하는 산업사회에 유연하고 탄력적인 임금정책을 적극적으로 실현하고, 넷째 노동시장에서 새로운 인

〈표 1〉 성과 배분제도 도입의 전제조건

구 분	내 용
1. 공개적인 기업경영	<ul style="list-style-type: none"> □ 경영지표를 근로자들에게 공개 - 경영내용 공개되지 않을 경우 납득성 없게 됨
2. 인사제도의 정비	<ul style="list-style-type: none"> □ 인사, 보상제도 전반의 정비 필요 - 능력, 업적 등을 평가할 수 있는 평가제도 - 능력주의에 입각한 승격관리, 배치, 직무부여 기회의 균등성 실현 등
3. 사회적 임금 수준의 유지	<ul style="list-style-type: none"> □ 임금수준을 사회적으로도 타당성이 있는 수준으로 확보 - 근로자의 생계비를 보장해 주지 않는 상태에서 성과배분제도 실시는 심한 반발 발생
4. 기업풍토에 상응한 제도	<ul style="list-style-type: none"> □ 기업풍토에 따라 성과배분제도 선택 - 자극성이 강한 성과배분 : 상급배분으로 큰 폭 설정 - 안정성이 강한 성과배분 : 연 2회 상여로 성과배분 실시(상여가 없는 경우 대비하여 배분액 일부를 평균 적립금으로 적립)

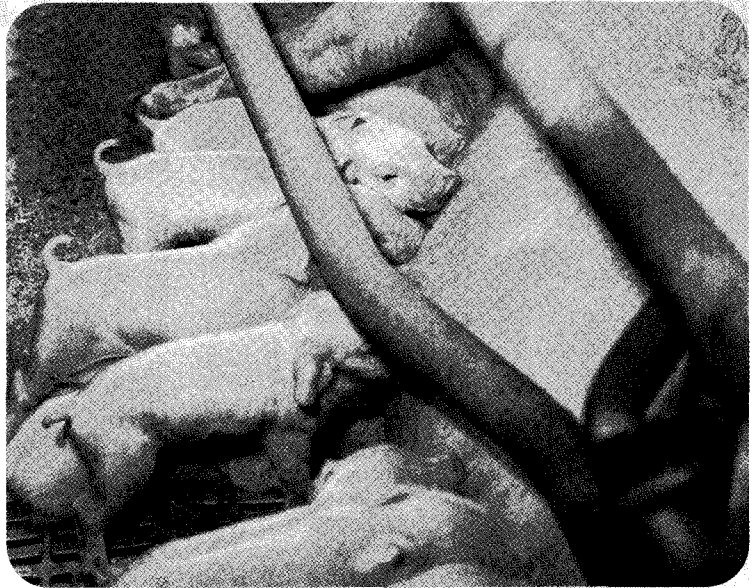
오영환 박사
한국능률협회 교수

력확보가 용이하고 유능한 기존 인재의 이직을 방지할 수 있고, 다섯째 성과배분(종업원지주제도등)은 근로자의 재산 형성의 수단이자 기업의 자금조달의 원천으로 이용할 수 있으며, 여섯째 근로자의 공헌에 대한 보상으로 공정한 보상을 실현할 수 있다는 것 등이다.

이러한 성과급을 도입하기 위해서는 <표 1>에서 보는 것과 같은 전제 조건이 있다

이러한 전제 조건하에서 효과를 높일 수 있는 성과급 제도의 유형은 다양하다. 성과급을 누구에게 지급할 것인가 하는 지급 대상의 차원에서 보면 개인 성과급 제도와 집단 성과급 제도로 분류할 수 있으며, 또한 경영층이 의도하는 성과급의 기본 성격 차원에서 보면 성과증진 성과급 제도, 비용절감 성과급 제도, 복합적 성과급 제도 등으로 구분할 수 있다. 여기서 성과증진 성과급 제도는 주로 개인을 대상으로 하며, 비용절감 성과급 제도와 복합적 성과급 제도는 주로 집단을 대상으로 하고 있다.

성과증진 성과급 제도는



<표 2> 성과급 산출방식의 예

(1) 매출액기준방식

□ 매출액의 증감과 연계되어 상여총액을 결정하지 않고 자본 생산성도 고려하여 결정 (성과총액의 결정성격은 생산성 원리와 인건비 총액관리의 양측면을 결합)

□ 상여총액 = [(순매출액 × 인건비율) - 당기지불 인건비] × 0.75

- 순매출액은 기업회계원칙 및 세법에 기초

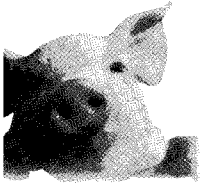
- 인건비 비율은 통상 과거 3년간의 평균치(인건비 / 순매출액 × 100)의 3년간 합계치 / 3

* 0.75는 노동의 배분으로하고 나머지 0.25는 자본의 배분율로 나타냄(스캐론편안을 고려한 방법 : 매출액 증가요인 가운데 자본생산성의 기여도 있기 때문)

(2) 부가가치 기준방식

□ 부가가치액을 기준으로 하는방식

□ 상여총액 = (부가가치액 × 노동분배율) - 당기지불 인건비



생산량 또는 판매량의 증대에 1차적인 목

표를 둔 제도로서 개인의 성과를 기초로 성과급을 지급하는 것이 일반적이다. 그러나 개인별 성과를 측정하기가 어려울 경우에는 부문별 또는 작업 부서별로 변형하여 사용하기도 한다.

이 제도는 노력과 보상이 직접 연결되기 때문에 다른 제도보다 성과급 효과가 매우 크다.

비용절감 성과급 제도는 일반적으로 기업의 전체 근로자를 대상으로 하여 비용절감에 1차적인 목표를 두고 비용절감액을 구성원과 조직이 배분하는 제도이다. 이러한 비용절감 성과급 제도는 주로 전체 근로자를 대상으로 하므로 성과급 효과는 작은 편이지만 근로자들의 참여의식의 고취, 협동적 노력의 증대 효과를 얻을 수 있다.

복합적 성과급 제도는 성과급의 기준으로서 성과증진과 비용절감이 결합된 복합적인 지표를 사용하는 제도로서 다른 제도에 비해서 근로자의 노력과 보상과의 관

(3) 영업이익기준방식

-영업이익은 모든 인건비를 포함한 일반관리비 및 판매비를 지拂한 나머지부분임

□순이익을 기준으로 하는 방식

$$\text{상여총액} = \text{금년도 영업이익} \times \text{일정비율}$$

□고정적인 상여분배율에 플러스알파로 영업이익을 기준으로 하는방식

$$\text{상여총액} = \text{기본급여} \times \text{개월분} + \text{영업이익} \times \text{일정비율} / \text{월간총인건비}$$

(4) 비용절감방식

□상여총액 = {매출액 × (인건비비율 + 원재료비비율) - (기지불인건비 + 기지불원재료비)} - (자본투자 × 1/5)

※이때 자본투자의 1/5은 원재료 비용을 절약하기 위해 투자를 필요하고 그 자본투자를 5년간 상각해야되기 때문에 1년분의 상각액을 공제한다는 의미

(5) 인원절약방식

□정원보다도 부족한채 목표부가가치를 달성하게 되었을 경우

□상여총액 = (달성부가가치 × 노동분배율 / 정원수)의 금액을 그 직장의상여총액에 추가하는 방식

계가 명확하지 못하므로 성과급 효과는 작은 편이다.

그러나 이 제도는 보통 집단과 조직 전체를 그 대상으로 하기 때문에 귀속감과 참여의식을 고취시킬 수 있다.

이러한 복합적인 성과급

제도로는 이윤 배분 제도가 대표적이라고 할 수 있다.

이윤 배분 제도는 기업에서 이윤이 발생했을 경우 노사의 교섭에 의하여 정해진 방식에 따라 이윤을 근로자들에게 분배하는 제도이다. 이윤 배분 제도는 그 배분기준



▲성과급 재원을 산출하는 기준은 기업의 업종이나 규모등의 특성에 적합하게 사전에 노사간의 합의에 의해 결정되고 그 합의된 약속이 투명한 경영을 통해 지켜질 때 성과급의 효과는 증대될 것이다.

이 특정의 비용절감이나 생산의 증가에 제한되지 않고 경영의 최종목표인 이윤을 기준으로 하기 때문에 복합적인 성격을 갖는다.

우리나라 기업에서는 성과급 제도로 연봉제를 많이 도입하고 있다. 직급별 호봉제인 연공급 제도에서 개인의 업적을 평가하고 그 결과에 따라 연봉의 인상을 차등으로 적용하는 한국형 연봉제를 도입하고 있다. 이러한 연봉제 도입으로 매년 업적이거나 능력의 여부에 관계없이 승급되었던 호봉제도가 폐지되었다.

연봉이란 근로자 개개인의 업무 실적을 평가하고 그에 근거하여 임금을 개별적으로 결정하는 제도라고 할

수 있다. 이러한 연봉제의 목적은 첫째 업적평가의 명확화에 따른 공정한 인사관리, 둘째 실적주의, 능력주의 강화에 따른 조직 활성화, 셋째 능력과 의욕있는 사원의 근로의욕 향상, 넷째 경영에 대한 참가의식 제고, 다섯째 사원의 확실적인 관리에서 개별 관리로의 이행등을 들 수 있다.

이러한 연봉제가 성공하기 위해서는 개인의 업적과 능력이 객관적으로 공정하게 평가되어야 한다. 또한 공정한 평가를 위해서는 합리적인 평가 제도의 설계와 그 평가 제도를 운영하는 기업의 간부들에게 평가에 대한 올바른 자세와 자질을 필요로 한다. 이를 위해서는 지

속적인 평가자의 자질향상을 위한 프로그램을 운영하여야 한다.

또한 최근 우리나라 기업 중에서 직무평가를 통한 직무 성과급 연봉을 도입한 회사가 늘고 있다. 구미식으로 직무분석과 직무평가를 통해 새로운 직무등급을 설정하고, 각 직무등급의 연봉 하한액과 상한액(Pay Band)을 설정하여 평가등급에 따라 연봉의 인상율을 차등 적용한다. 이러한 직무 성과급 연봉제를 도입하면서 종전의 대리, 과장, 차장, 부장등의 한국형 직급 제도가 폐지되고 있다.

성과급 제도를 도입하기 위해서는 성과급을 위한 재원을 어떻게 산출할 것인가 하는 기준을 미리 설정하여야 하는데 그 대표적인 산출방식을 다음과 같이 몇가지 소개한다.

위에서 몇가지 제시한 성과급 재원을 산출하는 기준은 기업의 업종이나 규모등의 특성에 적합하게 사전에 노사간의 합의에 의해 결정되고 그 합의된 약속이 투명한 경영을 통해 지켜질 때 성과급의 효과는 증대될 것이다. **양돈**