

# CEO특성, 경영통제가 재무성과에 미치는 영향

## The Effect of CEO'S Characteristics, Management Control on Organization Performance

정재진  
동국대학교 회계학과

Jae-Jin Jung(jjiniid@dongguk.ac.kr)

### 요약

조직의 성과를 향상시키기 위해 최고경영자의 특성에 맞는 경영통제시스템의 구축이 필요하다. 상황이론에서 경영통제시스템은 다양한 상황변수와 유기적인 연계를 통해 성과향상을 꾀할 수 있다고 본다. 이에 본 연구는 CEO의 특성변수인 위험감수성향과 성취동기가 행동통제와 결과통제간의 유기적 연결을 통해 재무성과에 미치는 영향에 대해 실증분석을 통해 검증하였다. 본 연구의 결과 위험감수 성향이나 성취동기가 높은 CEO들은 조직구성원들의 구체적인 행동을 통제하므로써 기업의 재무성과에 더 유의적인 영향을 미친다고 파악되었다. 결과통제는 구성원들의 자율성과 관련된 통제기법으로 기업의 재무적 성과에는 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. CEO의 높은 성취동기는 행동통제를 통해 간접적으로 재무성과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

■ 중심어 : | CEO특성 | 경영통제 | 위험감수성향 | 성취동기 | 행동통제 | 결과통제 | 조직성과 |

### Abstract

In order to improve organization performance by CEO's leadership, the control systems have to be designed in accordance with CEO's strategic orientation. A management control systems (MCS) is a system which gathers and uses information to evaluate the performance of different organizational resources like human, physical, financial and also the organization as a whole considering the organizational strategies.

Present study explored the effects of CEO's Characteristics and control on organization performance. So this study adopted 'Risk-taking tendency', 'Achievement motivation' during psychological characteristics of CEO. For the control variable of this study, 'behavior control' and 'result control' were adopted. And for the variable of performance, financial performance was selected.

As result of the study, Behavior control affects financial performance highly than result control. Through additional studies conducted during the same period, there is a significant indirect effect of achievement motivation and behavior control.

■ keyword : | CEO' s Characteristics | Behavior Control | Result Control | Financial Performance |

## I. 서론

기업의 최고경영자인 CEO들은 기업의 새로운 사업 기회를 발굴하고 이를 위한 전략을 수립하고, 그 전략을 추진하도록 구성원들을 동기부여 시켜, 조직이 추구하는 목표를 달성하도록 하는 핵심적 위치에 있다. 전략경영론 차원의 최근 연구에서는 리더의 특성의 추출을 목표로 하기 보다는 리더의 특성과 다른 변수들과의 관계 파악에 중점을 두고 있다. 본 연구도 리더인 CEO의 특성과 통제시스템간의 관계가 조직성과에 미치는 영향을 파악하고자 한다.

경영통제시스템은 계획된 전략을 실행하기 위해 CEO가 전략적 불확실성에 대한 조직적 관심에 집중하도록 예외에 의한 관리방식으로 조직을 통제하도록 한다. 즉 수립된 계획이 실제로 이루어지고 있는지 확인하여, 이상치가 있을 때 수정하는 기능을 의미한다.

본 연구는 리더의 특성으로 심리적 특성인 높은 위험감수성향과 높은 성취동기를 적용하였고, 통제시스템으로는 행동통제와 결과통제를 적용하였다. 리더의 심리적 특성의 차이에 따라 통제시스템에 어떠한 영향을 미치고, 그 결과 조직성과에는 어떠한 영향을 미치는가를 실증분석을 통해 규명하고자 한다.

본 연구를 통해, 기존의 조직성과에 영향을 미치는 CEO의 특성을 확인하는데서 나아가, 조직성과 향상에 기여하는 다른 변수들간의 관계를 파악함으로써, 실제 조직에 성과향상에 기여할 수 있는 CEO와 통제변수간의 관계를 파악하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. CEO특성

최고 경영자의 특성<sup>1)</sup>에 관한 연구는 크게 조직행태론 차원에서의 연구(주로 리더십 이론)와 전략 경영론 차원에서의 연구로 나눌 수 있다. 초기의 연구들은 리

더 특성을 일반화시키는데 실패하였고, 리더의 특성만으로 반드시 효율적인 리더십이 보장되는 것은 아니라는 한계에 부딪치고 말았다.

기업의 최고경영자인 CEO<sup>2)</sup>들은 기업의 사업기회를 발굴하고 이를 위한 전략을 수립하고, 구성원들을 동기부여 시켜 조직이 추구하는 목표를 달성하도록 이끌어 가는 핵심적 위치에 있다. CEO 특성변수에는 CEO의 배경 및 경력특성<sup>[7]</sup>, 심리적 특성<sup>[8]</sup>, 역량 및 동기적 특성<sup>[10]</sup> 등으로 구분된다. CEO의 배경 및 경력특성은 주로 인구 통계적 특성으로 연령, 학력, 종업원 수, 업력, 경영연수, 산업경험, 실패경험, 성공경험, 직장경험 등으로 파악한다. CEO의 심리적 특성은 성취동기, 위험감수성향, 모호함의 인내성향, 자기 권능감, 자율성부여 정도 등으로 파악할 수 있다.

### 2. 경영통제시스템

Ouchi<sup>[25]</sup>는 경영통제의 유형을 행동통제와 결과통제로 분류하였다. 행동통제는 종업원의 활동 또는 작업의 변환과정을 구조화하고 직무에서 나타나는 종업원의 행위를 규제하는 것을 말하며, 결과통제는 종업원에 의해 산출된 결과들을 통제하는 것을 말한다. 행동통제는 종업원의 활동 또는 작업의 변환과정을 구조화하고 직무에서 나타나는 종업원의 행위를 규제하는 것이다<sup>[25][31]</sup>. 그에 따라 관리자또는 경영자는 종업원이 수립된 절차를 잘 따를 수 있도록 보장하기 위하여 종업원의 행위를 면밀히 감시하고 평가하게 된다<sup>[22][25]</sup>. 결과통제는 관리자가 그의 의도를 구조화된 운영절차로 해석하는 대신 생산성이나 재무성과와 같은 종업원이 달성해야 할 목표치를 수립하여 통제하는 방식이다<sup>[16]</sup>. 또한 결과통제는 또한 종업원의 자유재량을 허용하면서도 조직에 이익이 되는 결과에 대한 인센티브와 책임 모두를 제공한다. 결과통제의 단점으로 결과통제는 사후적 통제로서 반응적인 성격을 나타내는데, 오류가 발생하기 전에는 오류를 예방하기가 곤란하다. 또한 종업원이 달성해야 할 목표로 단지 계량화할 수 있는 목표에만 중점을 둔다는 점에서 근시안적 행동을 유발

1) 경영자의 특성이란 어느 한 경영자를 다른 경영자들과 구별 지어 주는, 불변이거나 혹은 단시일 내에 변하지 않는, 그 사람 고유 내적, 외적 성질이나 속성을 말하는 것으로 정의할 수 있다.

2) 본 연구에서는 최고경영층, 최고경영자 등의 용어를 CEO(chief executive officer)로 통일하여 표기하기로 한다.

하는 원인이 되기도 한다[14].

### 3. CEO특성과 경영통제시스템간의 관계 연구

최고경영자는 조직구성원들의 지적 능력을 개발하고 계속적으로 환경변화를 인식하는 방법과 다양한 경험과 능력을 갖춘 하급관리자들에 대한 정보전달과 공유가 가능하도록 관리하려고 한다. 한편 경영통제시스템은 조직이 수행하여야 하는 일을 계획하고, 조직의 여러 부분의 활동을 조정하며, 정보교환과 정보평가와 필요한 경우 어떤 행동이 취해져야 하는지를 의사결정하고, 행동을 변화하도록 영향력을 행사한다.

전략 경영론 차원의 최근 연구에서는, 조직 목적달성을 위한 모든 프로그램들이 성공적으로 시행되기 위해서는 조직의 전체적 운영에 대해 궁극적인 책임을 지는 최고경영자의 전념 및 명시적 관여가 절대적이라고 논의하면서, 기업의 전략행위는 최고경영자의 행위로 이해되어야 한다고 보며, 이제는 성공적인 조직성과의 요체인 CEO가 전략 및 조직연구의 이론적 형성의 중요한 부분이 되고 있다[1][6].

CEO의 특성과 전략/성과 간에 강력한 연관이 있음을 이론적 실증적으로 검토되어 왔다[32]. 이들 연구들은 두 가지로 구분되는데, 그 하나는 경영자의 특성과 전략적 성향 간의 연관성을 연구하는 것이고 [8][18][23][28], 다른 하나는 경영자의 특성과 성과와의 연관성을 검토하는 것이다[14][15][20][22][27][32]. 본 연구는 경영자의 특성과 성과를 고려하는 후자의 연구에 분류되는 연구로 특히 경영자의 특성과 성과와의 관계에 통제시스템의 역할에 대해 검토하기로 한다.

## III. 연구모형 및 가설설정

### 1. 연구모형

지금까지 이론 연구를 바탕으로 CEO특성과 경영통제시스템간의 관계가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구모형을 다음 [그림 1]과 같이 도출하였다. 즉, 위험감수성향과 행동통제, 성취동기와 행동통제, 위험감수성향과 결과통제, 성취동기와 결과통제간의 관계를 도출하고, 이들 관계가 조직성과에 미치는 영향을 검증하기 위한 각각의 가설을 설정하였다.

### 2. 가설설정

#### 2.1 CEO특성과 행동통제 간 관계

CEO는 조직구성원들의 지적 능력을 개발하고 계속적으로 환경변화를 인식하려고 하며, 다양한 경험과 능력을 갖춘 하급관리자들에 대한 정보전달과 공유가 가능하도록 관리하려고 한다. 높은 통제욕구의 혁신자형 리더는 도전 성향이 강하고 조직이 자신의 의도대로 움직이도록 엄격한 통제를 가하고자하는 사람이다[8]. 그리고 그들은 조직구성들이 자신의 판단에 적극적인 수용을 해주기를 원하게 되고, 그에 따라 행동통제에 대한 강한 욕구를 가지게 될 것이다. 한편, 참여적 혁신자형 리더는 외부적으로 도전과 혁신을 추구하고 내부적으로는 자유롭고 극히 개방적이며 참여적인 문화와 조직구조를 창조한다. 이들은 도전 성향이 강한 사람이기 때문에 높은 목표를 설정해 놓고 이를 달성하고자 한다.

행동통제는 종업원의 활동 또는 작업의 변화과정을 구조화하고, 직무에서 나타나는 행위를 규제하는 것이

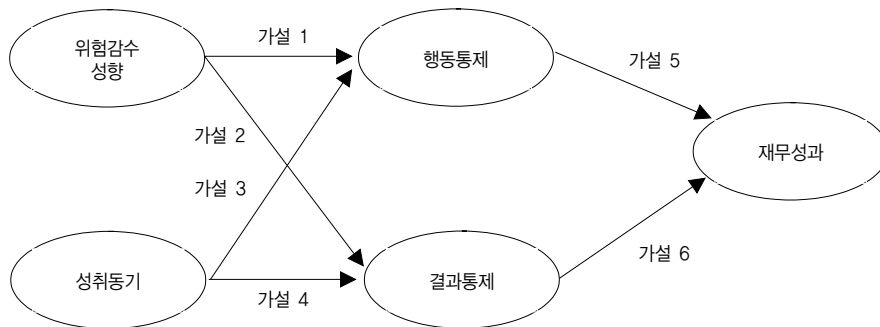


그림 1. 연구모형

다. 특히 관리자는 종업원이 수립된 절차를 잘 따를 수 있도록 보장하기 위해 구성원들의 행위를 면밀히 감시하고 평가하게 된다[25][31]. 행동통제를 사용하였을 경우의 이점은 통제가 직접적이라는 점이다. 다시 말해, 행동통제는 관리자로 하여금 일탈행위가 일어나자마자 그 일탈행위를 바로잡는 수정도구로서 피드백을 사용 가능하게 한다는 점이다. 한편, CEO의 특성 중 위험감수성향이 강한 CEO들은 조직전체의 운영방향에 초점을 주로 맞추는 경향이 있으므로, 종업원들의 행동 하나하나를 통제하고 감시하는 행동통제와는 유기적인 결합이 이루어지지 않는다고 볼 수 있다.

한편, 성취동기가 강한 리더는 자신의 목표를 달성하기 위해 구성원들이 주어진 과제를 충실히 수행해 주기를 바랄 것이므로, 행동통제에 대한 욕구가 클 것이라고 본다. 즉 두 가지 CEO의 특성 중 어느 하나의 특성이 행동통제에 더 많은 영향을 미칠 것이라고 보기는 어렵다. 이와 같이 CEO와 경영통제의 상호작용관계에 관한 기존 연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 1 : 위험감수성향은 행동통제에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 성취동기는 행동통제에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 CEO특성과 결과통제간의 관계

경영통제시스템은 전통적으로 계획된 전략을 실행하기 위한 예외에 의한 관리 수단으로, 최고경영자가 전략적 불확실성에 대한 조직적 관심에 집중하기 위해 특정한 통제시스템을 사용하는 방식에 초점을 맞추기 위한 다른 관점을 제공한다[30].

최고경영자는 조직외부의 중요한 변화를 조사하여 이를 기업 내부에 알리기 위해 지속적인 탐색을 하고, 이를 조직 내부에 구축하려고 노력한다. 또한 최고경영자는 조직구성원들의 지적 능력을 개발하고 계속적으로 환경변화를 인식하는 방법과 다양한 경험과 능력을 갖춘 하급관리자들에 대한 정보전달과 공유가 가능하도록 관리하려고 한다. 오늘날의 경영통제시스템은 조직이 수행하여야 하는 일을 계획하고, 조직의 여러 부

분의 활동을 조정하며, 정보교환과 정보평가와 필요한 경우 어떤 행동이 취해져야 하는지를 의사결정하고, 행동을 변화하도록 영향력을 행사한다.

결과통제의 이점은 전형적으로 계량화가 가능하고 그에 따라 조직의 수준 및 기능 간에 명확한 비교가 가능하다는 점이다. 결과통제는 또한 종업원의 자유재량을 허용하면서도 조직에 이익이 되는 결과에 대한 인센티브와 책임 모두를 제공한다. 한편, 결과통제가 종업원들의 지나친 위험 회피적 행동을 유발할 수도 있으므로 경영자가 원하는 성과를 이끌어내기 위하여정교한 평가시스템이 사용되어야 하는 것은 필수적이다[31]. 결과통제의 특징이 종업원들의 사후적 통제(ex-post control)를 담당하고 있다는 점에서 행동통제에 비해서는 작업과정의 자유재량을 많이 허용하고 있다고 판단된다. 그러나 이러한 자유재량은 목표 달성을 위한 수단에 대한 자유재량을 의미하는 것이다. 오늘날에는 작업을 수행하는 데 있어서 구성원의 몰입을 중요시하고 있기 때문에 상대적으로 몰입을 잘 이끌어 낼 수 있는 결과통제에 중점을 두는 것도 바람직 할 수 있다[31].

CEO의 인적특성으로 위험감수성향이 높은 CEO 조직의 위기관리와 보다 높은 성과달성을 위해 계량화된 결과에 의한 통제방식과는 조직의 성과향상을 위한 상호작용을 하기는 어려울 것으로 본다. 한편, 성취동기가 높은 CEO의 경우도 조직전체의 달성하고자 하는 목표를 정해 놓고, 개별종업원들이 목표를 달성하도록 유도하기 위해 목표지향의 통제를 선호할 것이다.

이에 따라 CEO특성과 경영통제의 상호작용관계에 관한 기존 연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 3 : 위험감수성향은 결과통제에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4 : 성취동기는 결과통제에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.3 경영통제와 재무성과간의 관계

경영통제시스템과 성과와의 관계에 대한 연구는 상황이론(contingency theory)을 바탕으로 연구되었는데,

상황이론은 조직이 높은 성과를 얻기 위해 환경, 기술의 변화 그리고 규모 등에 맞는 조직구조나 관리체계가 필요하다는 것이다. 조직의 성과를 향상시키기 위해 경영통제시스템과 다양한 상황변수간의 유기적 연계가 필요하다는 것이다.

Gordon과 Miller[16]는 기업이 처한 상황에 맞는 적합한 회계정보시스템의 설계가 조직의 성과향상을 가져올 수 있다는 연구결과를 보여주었다. Bisbe와 Otley[11]는 전략과 경영통제시스템의 상호작용효과가 조직성과의 향상에 미치는 영향관계를 파악하였다. 이들은 경영통제시스템을 예산시스템, BSC, 프로젝트관리시스템으로 정의하였다. Henri[17]는 경영통제시스템을 어떻게 이용하느냐에 따라 기업의 역량에 차이가 발생하며, 그 결과가 조직성과에 영향을 미칠 것이라는 점을 연구하였다.

지금까지의 다양한 연구를 바탕으로 본 연구에서는 통제시스템의 요소인 행동통제와 결과통제가 조직성과에 유의적인 영향을 미칠 것이라는 것을 다음과 같은 가설을 이용하여 검증하고자 한다.

가설 5: 행동통제는 재무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 6: 결과통제는 재무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

표 1. 표본기업의 특성을 업종별, 규모별 요약

업종	표본수	비율	매출액	표본수	비율
음식료품	18	9.5%	1000억 이하	43	23%
제1차금속산업	7	3.7%			
조립금속제품	9	4.8%	1000~2000억	38	20%
기계 및 장비제조업	11	5.8%			
사무계산 및 회계용기계	9	4.8%			
영상음향 및 통신장비	6	3.2%	2000~4000억	14	7%
전기기계 및 전기변환장치	14	7.4%			
자동차 및 트레일러	11	5.8%			
선박·기타운송장비	9	4.8%	4000~7000억	23	12%
의료정밀광학기기 및 시계	13	6.9%			
가구 및 기타 제조업	16	8.5%	7000~9000억	41	22%
섬유제품	5	2.6%			
의복모파가죽신발제품	12	6.3%	무응답	30	16%
목재나무제품	8	4.2%			
펄프종이 및 종이제품	7	3.7%	합계	189	100%
회합물 및 화학제품	15	7.9%			
석유 정제품	5	2.6%			
고무플라스틱제품	6	3.2%			
비금속광물제품	8	4.2%			
합계	189	100			

#### IV. 실증분석 및 가설검정

##### 1. 표본 및 자료수집

본 연구는 국내 제조업체를 표본으로 선정하였다. 2007년 기준 금융감독원의 공시자료에 등재된 기업 및 중소기업청 등록 기업을 표본으로 선정하였다.

설문대상은 사업부 단위로 실시하였으며 응답대상은 기획, 관리부분 간부들을 대상으로 하였다. 담당자들에게 사전에 양해를 구하고 설문지를 발송 후 회수 받았다. 총 198부가 회수되었다. 회수기업 중 소규모기업(중업원 15명 미만) 및 기타 사유로 9부를 분석대상에서 제외하고 총 189부를 분석대상으로 하였다.

##### 2. 측정척도

본 연구에서 사용된 모든 척도는 Likert 6점 척도를 사용하였다. 먼저 성취 욕구는 4항목[23], 위험감수성향은 3항목[2][27], 행동통제는 5항목, 결과통제는 3항목[20][29]을 활용하였고, 마지막으로 조직성과는 3항목으로[18]구성하였다.

##### 3. 실증분석 결과

###### 3.1 측정척도 평가

본 연구에서 사용되는 측정척도를 측정모형을 통하

여 전체적으로 평가하기에 앞서, 척도별로 탐색적 요인 분석, 항목-전체 상관관계(item-total correlation), Cronbach  $\alpha$ 를 사용하여 척도순화작업(scale purification)을 실시한 후, 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 확인적 요인분석결과 3개 항목지표(item indicator)로 구성된 위험감수성향, 5개 항목으로 구성된 성취동기, 5개 항목으로 구성된 행동통제, 3개 항목으로 구성된 결과통제, 3개 항목으로 구성된 재무성과는 모두에서 사용가능한 수준의 결과를 보여주었다. 척도 순화 과정을 실시한 후, Anderson and Gerbing(1988)이 제시한 2단계 접근 방법에 따라 위험감수성향(3개 항목), 성취동기(5개 항목), 행동통제(5개 항목), 결과통제(3개 항목), 재무성과(3개 항목)으로 구성된 측정모형을 구성하고 이를 AMOS 18을 통해 추정 평가하였다. [그림 2]에서 볼 수 있듯이 조직단위 수준의 표본이지만 카이제곱( $\chi^2$ )과 자유도(df)의 관계 그리고 RMR, GFI, AGFI, CFI 값 등 중요한 값들이 수용할 있는 수준을 보여준다고 할 수 있다( $\chi^2= 286.733$ ,  $df = 142$ ,  $RMR=.089$ ,  $GFI = .88$ ,  $CFI = .962$ ). 한편, 모든 척도에 대한 Cronbach  $\alpha$ 값이 .70을 상회하는 신뢰성을 보여 주었다. 그리고 집중타당성을 나타내는 AVE(average variance extracted)를 살펴보면, 모두 0.5이상으로 나타나 집중타당성이 있는 것으로 나타났다[2].

표 2. 측정모델의 확인적 요인분석 결과

구성개념	측정항목	표준화 요인적재치	CR	AVE
위험 감수 성향	D4_2	.811	12.681	.689
	D4_3	.791	12.336	
	D4_6	.885		
성취동기	D5_1	.776	12.402	.586
	D5_2	.859	11.068	
	D5_3	.778	10.242	
	D5_4	.728	9.381	
	D5_5	.674		
행동통제	C8	.743	9.136	.564
	C9	.679	11.648	
	C10	.855	10.302	
	C12	.760	9.536	
결과통제	C2	.817	8.526	.528
	C3	.732	7.943	
	C4	.616		
재무성과	F16	.811	8.800	.601
	F17	.848	8.926	
	F18	.653		

3.2 제안모델 평가 및 가설검증

[그림 2]는 CEO특성1(위험감수), CEO특성2(성취동기), 행동통제, 결과통제, 재무성과에 관한 가설적 관계를 제시하고 있다. 모델평가와 가설검증을 위하여 구조 모델은 측정모델과 마찬가지로 항목지표(item indicator)를 척도로 사용하였다. [표 3]은 [그림 2]의 이론모델을 AMOS 18로 추정한 결과이다.

이론적 모델의 전반적 적합도 역시 측정 모델의 자료 적합도와 비슷한 수준이었다( $\chi^2= 345.836$ ,  $df = 145$ ,  $RMR = .087$ ,  $GFI = .84$ ,  $AGFI = .7836$ ,  $CFI = .897$ ). 또한 본 연구에서 제안한 6개의 가설 중 4개가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

즉 “위험감수성향은 행동통제에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.”라는 가설1은 검증되었다( $t=-.17$ ). “성취동기는 행동통제에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.”라는 가설2 역시 채택되었다( $t=.26$ ). 그리고 “위험감수성향은 결과통제에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.”라는 가설3은 기각되었는데( $t=2.59$ ), 다만 그 방향성을 나타내는 값이 음의수로 나타났다. 그러나 그 값에 대한 유의성 검정 결과 통계적으로 유의한 결과를 나타내지 못하여서 가설3은 채택되지 않았다. “성취동기는 결과통제에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.”라는 가설4도 채택되었다

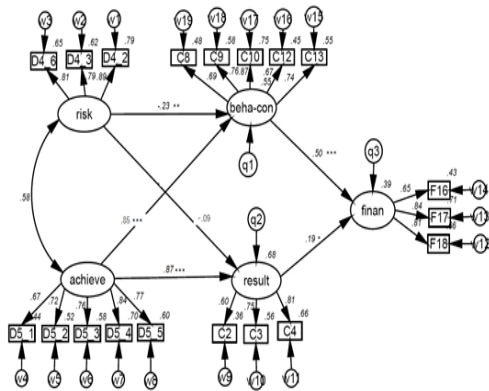


그림 2. 구조방정식 모델

(t=3.00). 또한 “행동통제는 재무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”라는 가설5 역시 채택되었다(t=2.02). 마지막 “결과통제는 재무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”라는 가설6도 채택되었다(t=2.62).

표 3. 이론모델의 효과분석

경로	직접효과		간접효과	
	계수	t-value	계수	t-value
위험감수성향 → 행동통제	-.220	-2.536*		
성취동기 → 행동통제	.839	7.201***		
위험감수성향 → 결과통제	-.082	-.975		
성취동기 → 결과통제	.863	8.220***		
행동통제 → 재무성과	.500	4.441***		
결과통제 → 재무성과	.184	1.808		
위험감수성향 → 재무성과			.125	1.438
성취동기 → 재무성과			.578	4.752***

모델적합도  
 $\chi^2(142) = 286.733$ , RMR = .089, GFI = .88, CFI = .96

\* p<.01, \*\* p<.05 \*\*\* p<.001

표 4. 가설 채택 여부

가설	가설관계	검정어부
1	위험감수성향 → 행동통제	체택
2	성취동기 → 행동통제	체택
3	위험감수성향 → 결과통제	기각
4	성취동기 → 결과통제	체택
5	행동통제 → 재무성과	체택
6	결과통제 → 재무성과	기각

가설검증을 위한 직접효과 분석에 이어, 구조방정식 모델을 활용하여 ① 제품유연성→생산성과 ② 믹스유연성→생산성과에 대한 간접효과를 검토하였다. [표 3]에서 나타나듯이 ① 제품유연성→생산성과(t=.10)은 유의한 간접효과 미치지 못하고 있지만, ② 믹스유연성→생산성과(t=2.76)은 .01 수준에서 유의한 간접효과를 지니고 있음을 확인할 수 있었다.

V. 결론

본 연구는 상황이론을 바탕으로 CEO의 특성에 따라 적합한 통제시스템이 구축되면 조직의 성과에 유의적인 영향을 미치는가를 실증분석을 통해 규명하고자 하였다. CEO특성에는 높은 위험감수성향, 강한 성취동기

의 심리적 특성을 적용하였고, 통제시스템은 행동통제와 결과통제를 적용하였다. 연구결과, 위험감수성향은 행동통제에 부(-)의 영향을 미치고, 성취동기는 행동통제와 결과통제 정(+)의 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 행동통제는 재무성과에 유의적인 영향을 미치는 데, 행동통제에 유의적인 영향을 미치는 성취동기는 행동통제를 통해 간접적으로 재무성과에 유의적인 영향을 미치는 것도 파악되었다.

기존의 CEO특성에 관한 연구는 조직성과에 영향을 미치는 CEO의 특성을 확인하는데 초점을 맞추었다면, 본 연구는 조직성과 향상에 기여하는 다른 변수들 간의 관계를 파악하므로써, 실제 조직에 성과향상에 기여할 수 있는 CEO와 통제변수간의 관계를 파악하고자 한데 연구의 의의가 있다고 본다.

기업의 CEO의 역할은 기업의 경쟁력확보나 생존에 무엇보다 중요한 요소이다. 본 연구는 그러한 CEO의 중요성을 자각하고, CEO가 기업조직의 성과와 높은 성과를 창출하기 위해 구성원들을 어떻게 통제해야 할 것인가에 대한 대안을 제시했다고 본다.

다만, 본 연구는 CEO의 심리적 특성과 통제시스템간의 관련성이 조직성과에 미치는 영향을 파악하였다. 그러나 CEO가 조직성과에 영향을 미칠 때 심리적 특성만을 고려하여 연구하는 것은 너무 범위를 좁게 보는 결과를 낳게 될 것이라고 본다. 다양한 CEO관련변수와 다양한 통제관련 변수를 고려한 연구를 실시하면, 보다 바람직한 결과를 얻을 수 있을 것으로 본다.

참고 문헌

[1] 김병태, “최고경영자의 특성 및 전략성향과 사업 성과”, 생산성논집, 제10권, 제1호, 1995.  
 [2] 이학식, 임지훈, 구조방정식 모형분석과 AMOS 20.0, 집현재, 2013.  
 [3] 정재진, “CEO특성, 경영혁신, 경영통제시스템 적합성이 재무성과에 미치는 영향”, 한국콘텐츠학회논문지, 제13권, 제5호, 2013.  
 [4] 정현용, “리더십-팔로워십 유형결합이 행정조직

- 의 성과에 미치는 영향 : 팔로워십의 매개효과 및 조절효과 분석”, 한국컨텐츠학회논문지, 제14권, 제1호, 2014.
- [5] R. Amit, L. Glosten, and E. Muller, “Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research,” *Journal of Management Studies*, Vol.30, No.5, pp.815-834, 1993.
- [6] C. Anderson and C. Schneider, “Locus of Control, Leader Behavior and Leader Performance Among Management Students,” *Academy of Management Journal*, Vol.21, pp.690-698, 1978.
- [7] J. Anderson and D. Gerbing, “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-step Approach,” *Psychological Bulletin*, Vol.103, No.3, pp.411-423, 1988.
- [8] J. Bantel and S. Jackson, “Top Management and Innovation in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference?,” *Strategic Management Journal*, Vol.10, pp.107-124, 1989.
- [9] C. Barnard, *The Function of the Executive*, Harvard University Press. Cambridge, MA, 1938.
- [10] J. Baum, *The Relation of Traits, Competences, Vision, Motivation, and Strategy to Venture Growth*, Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Maryland, 1994.
- [11] J. Bisbe and D. Otley, “The Effects of the Interactive Use of Management Control Systems on Product Innovation,” *Accounting, Organizations and Society*, Vol.29, No.8, pp.709-737, 2004.
- [12] E. Flamholtz, “Accounting, Budgeting and Control Systems in their Organizational Context: Theoretical and Empirical Perspectives,” *Accounting, Organizations and Society*, Vol.8, pp.53-169, 1983.
- [13] L. Gordon and D. Miller, “Contingency Framework for the Design of Accounting Information Systems,” *Accounting, Organizations and Society*, Vol.1, No.1, pp.59-69, 1976.
- [14] V. Govindarajan, “Implementing Competitive Strategies at the Business Unit Level: Implications of Matching Managers to Strategies,” *Strategic Management Journal*, Vol.10, No.3, pp.251-269, 1989.
- [15] R. Hayes and W. Abernathy, “Managing our Way to Economic Decline,” *Harvard Business Review*, Vol.58, pp.67-77, 1980.
- [16] J. Henderson and S. Lee, “Managing I/S Design Teams: A Control Theories perspective,” *Management Science*, Vol.38, pp.757-777, 1992.
- [17] J. Henri, “Management Control Systems and Strategy: A resource-based perspective,” *Accounting, Organizations and Society*, Vol.31, No.6, pp.529-558, 2006.
- [18] W. Hofer and C. Sandberg, “Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, Industry Structure, And The Entrepreneur,” *Journal of Business Venturing*, Vol.2, No.5, pp.5-28, 1987.
- [19] R. Kaplan and D. Norton, “The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance,” *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp.71-79, 1992.
- [20] J. Kerr and E. Jackofsky, “Aligning Managers with Strategies: Management Development versus Selection,” *Strategic Management Journal*, pp.157-170, 1989.
- [21] L. Kirsch, “The Management of Complex Tasks in Organizations Controlling the Systems Development Process,” *Organization Science*, Vol.7, pp.1-21, 1996.
- [22] R. Miles and C. Snow, *Organizational*



*Strategy, Structure and Process*, New York : McGraw-Hill, 1978.

[23] D. Miller, M. Kets de Vries, and J. Toulouse, "Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy-Making, Structure and Environment," *Academy of Management Journal*, Vol.25, pp.237-253, 1982.

[24] W. Ouchi and M. Maguire, "Organizational Control : Two Function," *Administrative Science Quarterly*, Vol.20, pp.559-569, 1975.

[25] W. Ouchi, "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms," *Management Science*, Vol.25, No.9, pp.833-847, 1979.

[26] E. Pillis, *What's Achievement Got to Do with it? The Role of National Culture in the Relationship Between Entrepreneurship and Achievement Motivation*, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1998.

[27] M. Porter, "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors," *The Free Press*, 1980.

[28] W. Sandberg, *New Venture Performance*, MA:Lexington, 1986.

[29] D. Sexton and N. Bowman, "The Entrepreneur: A Capable Executive and More," *Journal of Business Venturing*, Vol.1, pp.129-140, 1985.

[30] R. Simons, "The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives," *Accounting, Organizations and Society*, Vol.15, Issue 1-2, pp.127-143, 1990.

[31] S. Snell, "Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information," *Academy of Management Journal*, Vol.35, pp.292-327, 1992.

[32] T. Wheelen and J. Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, 6th ed. Addison-Wesley, New York, NY.1999.

[33] C. Ittner and D. Larcker, "Total quality management and the choice of information and reward systems," *Journal of Accounting Research*, pp.1-34, 1995.

[34] C. Chen, P. Greene, and A. Crick, "Does Self-Efficacy Distinguish Entrepreneurs from Managers?," *Journal of Business Venturing* Vol.13, pp.295-316, 1998.

저 자 소 개

정 재 진(Jae-Jin Jung)

정희원



- 1989년 8월 : 경북대학교 회계학과(경영학사)
- 1992년 2월 : 경북대학교 회계학과(경영학석사)
- 2000년 2월 : 경북대학교 회계학과(경영학박사)

<관심분야> : 회계정보시스템