誘引補償制의 狀況接近 會計的 考察
- Incentive Compensation Design by Contingency Accounting -

박 선 장 *
장 영 수 **

ABSTRACT

Improve of productivity is a key for the development of a company, which can be pursued in the apect of material factor and personal factor. And the motives of worker for their job is more influenced by the chance of incentive compensation or self-development than by participation in management and safety of their post ect. Contingency theory is one of the theories that cope with this study. Therfore, this study describes incentive compensation for satisfying worker desire related company's productivity,and be presented to the aspect of contingency accounting.

1. 서 론

기업의 목적이 생산성 향상이라고 볼때, 기업조직에 있어서 조직의 양대측면에서 생산성 향상의 길을 도모할 수 있을 것이다. 하나는 物的조직(기계설비, 자본등)의 측면에서 모색하는 길이요 다른 하나는 人的조직의 측면에서 Motivaton 을 바탕으로 탐구하는 방법으로 나눌 수가 있다. 그런데 물적자본을 조달, 운용하는 것이 바로 인적자본 즉 사람이기 때문에 물적자본만으로는 원만한 경영활동을 전개할 수 없고 사람에 의하여서만 비로서 가능한 것이다. 따라서 오늘날 경영조직의 운영에 있어 가장 중요한 것은 유능한 경영 인적자원을 適期에 최적규모로 확보하여 그들의 능력을 組織目標 실현에 최적으로 활용할 수 있도록 그들에게 동기를 부여하는 일이다.기업의 경영효율을 재고하기 위해서는 프로젝트 최적안의 선정, 효율적인 자원배분및 생산설비의 효과적인 활용이 요구되지만, 무엇보다도 이런것을 統制, 計劃, 指揮하는데 관련된 직무요소와 종업원들의 「모티베이션」을 파악하는 것이 중요한 것이다. 종업원의 행동은 곧 조직의 목적에 영향을 미치기 때문에 경영자는 조직의 달성하고자 하는 목표를 성취시키는 방향으로 종업원을 지휘통제해 나가야 한다. 그러기 위해서는 종업원이라는 인간에 대한 충분한 이해와 인식이 필요하고 이에 따른 관리이해를 갖지 않으면 안된다. 다시 말하면 경영자가 부하 직원으로 하여금 그들이 자발적인 노력을 통해서 조직목표에 공헌할 수 있도록 그들을 유인하고 그들에게 동기를 부여함으로써 조직내의 인간체계를 개선하고 발전시키며, 그들의 기대수준에 일치하는 관리기술을 전개시켜 나가는 것이 오늘의 경영자에게 부여된 최대의 당면과제라 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 동기부여(Incentive)에 관한 학자들의 諸理論를 검토함으로써 이 이론의 특징과 성격을 파악하고 경영자가 종업원에게 어떠한 方法으로 動機賦與를 유발하여 企業의 생산성 향상에 보탬이 되는지를 상황접근 회계(Contingency Accounting)적 측면에서 제시하고자 한다.

2. 관리회계연구에 있어서 Contingency Approach

콘티전시理論은 환경을 통합하여 이러한 이론과 실제간의 차이를 좁히려는 시도로써 나타난 것이다. 시스템이론의 추상적인 內容을 구체화 시켜주는 조직연구 접근법이며 보편성을 띤 일반이론에서 벗어나 환경에 따라 조직의 목적을 효율적으로 달성할 수 있는 조직과 환경의 관련성을 구명하는 것이다.

콘틴전시접근법은 특정상황에 대해 가장 적합한 조직의 설계와 관리시스템을 제시하는 데에 그 目的이 있다. 콘틴전시이론의 기본개념은 조직과 환경의 적합성에 따른 조직유효성의 창출이라고 할 수 있

* 광주대학교 경상대학 회계학과 부교수
** 원광대학교 경영대학 회계학과 강사
접수 : 1994년 4월 18일
확정 : 1994년 5월 2일

으며,일반적으로 다음의 3가지 변수로 구성되어 있다. 첫째, 조직을 둘러싼 상황의 특성을 나타내는 일반적인 환경, 기술, 규모 등의 변수로서 이를 조건변수(contextual variables)라고 한다. 둘째, 조직의 내부특성을 나타내는 조직규모, 관리체계, 관리과정 등의 변수를 조직특성변수(organizational characteristics variables)라고 한다. 셋째, 조직의 성과 즉 유효성, 능률 등을 나타내는 변수로 이를 조직성과변수(organizational performance variables)라고 할 수 있다.피고아(Pigors)와 마이어(Myers)는 인사관리의 연구에 콘티젼시 어프로치를 적용했으며,경영기능중의 하나인 계획에도 콘틴젼시 어프로치가 사용되고 있는 것이다

콘티젼시 어프로치가 광범위한 영역에서 적용되고 있지만 조직이론면에서 보면 개인level,집단level,조직level의 3가지 영역으로 나누어 볼 수 있다. 이들을 구분하여 살펴보기로 한다.

개인레벨에서의 콘틴젼시 어프로치는 개인의 동기나 행동에 중심을 두어 이것과 결정요인과의 관련을 상황에 따라 특정화한다. 높은 성과수준은 개인이 달성하고자 하는 목표로 향하는 경로로서, 높은 성과수준을 볼때만 가능한 것이며, 또한 개인은 높은 성과수준을 달성할 수 있는 능력이 있어야만 높은 성과수준을 달성할 수 있다고 본다.

집단레벨에서의 조직행동은 코뮤니케이션을 통한 리더쉽과 권력(power) 그리고 갈등(conflict)에 의한 집단의 동태적 행동으로 볼 수 있다. 이 집단레벨에서 가장 중요한 연구대상이 되는 것은 목표설정과 목표달성을 향하도록 집단행위에 영향력을 행사하는 과정으로서의 리더쉽이다. 조직레벨에서의 콘틴젼시이론은 이들 사회-경제, 기술, 시장, 법률등의 외부환경과 조직내의 조직구조, 관리회계, 관리과정등의 조직특성변수와의 기능적 관련성을 구명함으로써 특정상황에서의 조직이 효과적으로 목표를 달성할 수 있는 환경과의 적합성을 구하는 것이다. 콘틴젼시이론은 그 기본적인 특성으로 ① 객관적인 결과의 중시, ② 조직의 환경적응의 중시,③ 조직을 분석단위로 한 분석, ④ 중범위이론의 지향 등을 지적하고 있다. 조직은 전체환경의 하위시스템으로서 환경의 영향을 받는다. 특히 불확실한 환경에 대처하기 위하여 그에 대응배치를 취하게 되는 것으로 생각할 수 있다. 그러므로 조직이 외부환경은 조직의 구조가 관리회계를 결정한다는 측면에서 환경과 조직특성간의 관련성을 조직의 효과적인 목표달성과 연결시키는 콘틴젼시이론들이 전개되고 있다.

3. Incentive 임금제도의 이론적 배경

임금의 결정요인은 일반적으로 임금 인상률을 결정하는데 기업의 지급 능력을 최상한선으로 하고 생계비(표준)을 최저한선으로 하여 그 범위내에서 노동력의 수급관계와 노사관계에 따라 사회적인 균형으로 그 요인이 결정된다. Incentive 임금제도는 종업원이나 집단의 노동능률 또는 성과인 업종을 기초로 하여 지급되는 임금제도로서 성과급, 능률급, 업종급으로도 표현하며 고정급과는 달리 부정액 급여이다. 이 제도는 임금 부가급부등의 보상을 성과와 연결시키는 모든 형태의 임금의 지급제도이다.

근로자의 보상 시스템은 기본적으로 고정급 즉, 기본급이 있고 또 변동적으로 Commission제가 있는데 Commission제는 고정 Commssion, 병용제 Commission 상여금제, 이익 분배제로 구분된다. 즉 판매비용 부가급부, 유급휴가, 생명보험등도 Incentive 임금제도의 부분 유형으로 보고 있으나, 전형적인 Incentive 임금제도는 변동급이다. 각기업은 규모, 특성, 발전과정, 조직형태, 거래기능, 경쟁상의 장점, 경영자의 인사관리철학이 상이함으로 Incentive 제도에 대한 전형적인 모델과 목적에서는 어느 기업에서나 다음과 같은 요건은 필수적이라고 본다.

첫째: 전문적인 유능한 근로자를 유지하려고 할때나 또는 사업 기업으로 유동할 우려가 있거나 모집이 어려울 때에는 Incentive 제도의 적용이 필수적이다.

둘째: 성과를 달성할 목적성 때문이다. 즉, 성과달성을 위한 목표가 명확하고 현실적이어야 하는데, 기업은 내외적인 환경에 따라 Incentive 제도가 다소 변할 때 이 제도는 필요하다. 그리고 목표가 양적 성장에서 수익의 목적으로 변경될 때에는 Incentive 임금제도 역시 달라져야 하고, 또 근로자의 활동상황도 이에 따라 변경될 것이다.

셋째: 기업이 근로자의 근무 환경을 적극적으로 지원하여 그 성과를 달성하는데 보람과 의욕이 생기면 Incentive 제도는 달라지며, 또 근로자 역시 서비스 정신이 높아질 것이므로 이와 같은 기업여건하에서는 Incentive 제도가 필요하다.

넷째: 관리자가 근로자의 직무태도를 직접 또는 간접으로도 지도 감독이 불가능할 때 Incentive 제도는 필수적이다. Incentive 임금의 비율은 대개의 경우 기업의 전례와 실적 기록을 기초로 하여 결정되지

만 기업의 성과, 목적, Life Cycle의 단계, 직무의 성격,지원정도에 따라 유동적이다. Incentive 임금제도의 합리적인 결정기준을 일반적으로 규정하기는 기업의 특성이 다르기 때문에 매우 어려우나 일반적으로 동등한 근로자의 고정급 수준에 비하여 25%~30% 정도 높은 선에서 책정하는 것이 가장 합리적이고 효과적이라고 한다.

Incentive 제도에 대한 성공요건으로는 근로자의 수용과 신뢰성을 확보하는 조직풍토의 조성이 요구되며 Incentive 제도의 설계에 대한 경영자의 적극적인 관심과 참여, 그리고 제도에 대한 이해증진을 위해 근로자와의 공개적인 Communication이 Incentive 임금제도상 성공적인 요인중의 하나라고 본다. 다음에는 Incentive 제도상 필수요건을 요약하면 도입의 필요성, 설계에 대한 정확성, 성공 지향적인 목적, 노사간의 공통적인 필요성, 기업의 기능과 형태, 특징 등이 세분적으로 검토되어야 한다.

4. 인센티브 임금제도에 관한 연구가설의 개발

인센티브 임금제도의 최근연구 동향으로 관리회계연구자들은 서로다른 전략관계에서 대체안적인 통제시스템의 효율성을 조사하여 왔다 (Merchant 1989: Simons 1987: Govindarajan Gupta 1985). 핵심적인 SBU의 전략적 상황이 SBU의 경영자들의 요구된 행동을 결정하는데 있어서 기업의 종합적인 전략만큼이나 중요하다고 생각하는 주요한 표면상의 이유가 있다. 그리고 기계학의 보상안, 획일적인 규칙과 절차를 강조하는 것이 전략을 확대하는 것 보다 오히려 기업의 뒤따르는 전략을 유지하는데 더욱 효과적이다. Govindarajan과 Gupta(1985)는 보상제도가 주관적인 면에 의존한다는 것을 발견했으며, 광범위한 기준은 성과책무(harvest misson)보다 SBU에 뒤따르는 구축책무(build mission)에 의하여 더욱 효율적으로 사용되었다. Govindarajan 과 Gupta 모형의 기본 구조를 제시하기 위하여 본장에서는 이 분야에 더욱 체계적인 실증연구를 독려하기 위하여 SBU전략에 대한 다양한 유인적 보상변수와 관련된 Govindarajan 과 Gupta가 제시한 가설과 이론적구조를 살펴본다.

가설 개발을 위한 전략과 보상에 관한 이론적이고 핵심적인 개념을 다음에서 소개하고 Govindarajan 과 Gupta 모형의 주요변수로는 인센티브,SBU전략,전략책무 및 유인보상 변수로 구성된다. 이를 설명하면 다음과 같다. 인센티브로는 보상시스템과 성과를 자극하기 위하여 SBU전략과 연결된 가설은 아래와 같은 3가지의 일련의 이론적인 논증에 근거했다. 첫째,더 큰 불확실성의 범위에 대한 SBU결정으로 선택된 전략은 SBU경영자와 대처한다. 둘째, 통제시스템은 SBU경영자의 노력과 동기에 직접적으로 영향을 미친다. 세째, SBU경영자들을 위한 유인적 보상시스템은 효율적인 불확실성에 대체하기 위하여 경영자에게 동기를 부여함으로서 체계적으로 다양화 될 수 있는 통제시스템이다.(Porter와 Lawler,1968 Hayes, 1977: Hirst, 1983: Salter, 1973). SBU 전략으로 SBU경영자는 예측된 성과와 수용가능한 위험도의 무시를 통하여 인센티브시스템에 대하여 영향을 미칠 것이며, 다른 요소들은 CEO임금이 또한 SBU경영자의 임금에 영향을 미칠 것이다. 이러한 요소들은 경영의 노동시장, SBU 경영자의 최저제품, SBU크기, 생산계획 그리고 SBU경영자의 개별적 특성을 포함한다.

전략책무(Strategic Mission)로서는 일반적으로 이같은 연구흐름은 단위기업의 선택가능한 아래의 네가지 전략책무을 제안했다.

구축(Build): 이같은 역할은 증가된 주식시장의 목표를 적용하며, 심지어 단기이익의 비용과 현금흐름도를 적용한다. 유리(Hold): 이같은 전략적인 역할은 경쟁적인 위치나 기업별 주식시장의 보호로 촛점을 맞추었다. 이같은 역할에 뒤따르는 기업별 주식시장에 대한 현금 유출은 대략 현금유입과 동등하게 될 것이다. 성과(Harvest): 이같은 역할은 단기이익과 현금흐름을 최대목표로 하며, 심지어 주식시장의 비용까지도 적용한다. Divest(전환): 이같은 전략적인 책무는 낮은 환전이거나 완전세일의 과정을 통하여 기업으로 부터 회수에 대한 결정을 나타낸다.

경쟁 전략으로 Porter(1980)는 다음과 같은 세가지 일반적인 경쟁전략을 제안했다.

저원가(Low Cost): 이 전략의 주요 촛점은 경쟁자들에 관한 낮은원가를 달성하는 것이다. 차별(Differentiation): 이같은 전략의 목표는 단위기업의 제공되는 제품을 구별짓는 것이며,차별에 대한 접근법은 상표 로얄티, 우수 고객서비스, 상인조직, 제품디자인과 특징 그리고 제조기법등을 포함한다. 촛점(Focus): 이같은 전략은 특수한 구매자 집단, 제품라인 부분 혹은 지리적인 시장에 관한 단위기업의 유의점에 촛점을 두었다. 유인적 보상변수로서 본 연구는 급료에 관련된 유인적 보상수준과 유인적 보상계산에 있어서 주관성의 정도와 같은 경쟁전략과 주어진 SBU의 책무가 상호 상반된 불확실성에 관한 접근법이 두드러지게 강조될 것이다. 가설 개발과 그 논거를 요약하여 제시하면 개발된 가설의 주요논

점은 SBU(Miles와 Snow,1978 : Porter 1980:Hambrick 1983)에 의하여 선택된 전략의 한 기능이다.

가설 1: 기본급료 비율에 따른 SBU 경영자의 높은 보너스비율은 성과책무보다 오히려 구축책무을 행하는 SBU에 대한 효율성에 더욱 강력하고 명백한 영향을 미칠 것이다.

가설의 논거는 다음과 같다.

Salter(1973)는 전략의 위험을 찾으려는 전략의 위험성에 대해서는 보너스규모와 연결되었다. 더 큰 전략은 급료를 근거로한 전체경영자의 변동되는 보상의 비율이 존재해야 한다는 것이다. 더욱 불확실한 업무상황을 담당하는 경영자들은 더 큰 위험을 기꺼이 감수해야할 것이다. Gupta와 Govindarajan(1984)는 Build unit가 Harvest unit를 행하는 것보다 Build unit외부환경에 더 크나큰 불확실성에 직면한다는 가능성을 지지하기 위하여 다음과 같은 논리가 제시된다.

첫째, 구축책무(Build Mssion)는 산업내에 Zero-Sum게임에서 주식시장 증가와 목표임을 의미한다. 그리고 성과책무(Harvest Mission)을 행하기 보다는 구축책무(Build Mission)을 행하는 경영자들과 대립되는 큰 범위속에 SBU를 포함한다. 더우기, 주식시장의 증가는 기업의 요구된(원재료, 노무, 자본등)에 관한 증가치의 결과로 나타나는 산출에 증가를 의미한다. 투입과 산출이 증가한다는 것은 Build경영자를 Harvest경영자에 비교하기 위한 더 많은 다수의 불일치를 의미한다. Peff와 Salancik 그리고 Thompson이 주장한 것 처럼, 조직에 직면해있는 외부적인 대립과 상관관계가 크면 클수록 조직에 의하여 직면해있는 불확실성은 더 크다. 둘째, Harvest SBU의 경영자와 비교해 볼때, Build SBU의 경영자는 산업에 훨씬 경험이 적을 것이다. 이것은 외부관계자들을 다루는 Build SBU경영자는 산업에 훨씬 경험이 적을 것이다.구축과 성과전략간의 절대적인 불확실성 차이는 SBU와 SBU의 외부환경 사이의 상호관계이다. 앞에서 토의된 논점이 다음과 같은 가설을 제안한다.

가설 2: 기본 급료의 비율에 따른 SBU 경영자의 높은 보너스비율은 저원가 경쟁전략보다 오히려 차별전략을 행하는 SBU에 대한 효율성에 강력한 영향을 미칠것이다.

본 가설의 논거는 다음과 같다.

저원가전략이 내부환경 혹은 SBU의 업무에 있어서 불확실성이 증가할 것이라는 것보다 오히려 차별전략을 선택하는 입장을 지지하는 다음과 같은 주장이 있다. 첫째, 제품혁신은 저원가의 SBU보다 차별 SBU에 대하여 더욱 절대적일 것이다(Porter,1980: Hambrick, 1983) 이것은 부분적으로 독특성과 배타성에 관하여 주요촛점을 두는 차별 SBU인데 관하여 시간경과에 따라 제품이 안정된 제공을 더욱 선호하는 원가절감을 가장 중요시 여기는 저원가 SBU는 더욱 더 제품혁신과 관계가 있다. 둘째로, 저원가 SBU는 전형적으로 원가가 전이되는 재고자산을 최소화 하고 경제규모로 부터 이익을 얻기 위하여 좁은 제품라인을 갖으려 한다. 세째로, Porter(1980)에 의하여 언급된 것처럼, 저원가 전략은 엄격한 원가통제, 빈번하고 세밀한 보고에 의존하려 하며 조직된 기구, 적절한 제품환경에서 나타나는 결과에 의존하려 한다. 이러한 내용에서 지적한 것처럼 저원가 전략과 차별전략간의 주요한 불확실성 차이는 생산에 관한 불확실성을 다루려 한다. 독특한 제품을 생산하기 위하여 요구된 기법은 더욱 불확실한 생산기법이 될 것이다. 그러므로 차별자(Differentiator)에 직면한 제품 불확실성은 저원가 전략을 추구하는 사람에게 직면한 불확실성보다 더 높게 나타나리라고 예상된다. 그러므로, 제품제조에 있어서 불확실성은 저원가 전략과 차별전략간의 주요한 차별요인이다. 경쟁전략의 관계에서 보너스 규모와 불확실성간의 상호관계는 다음과 같은 가설을 낳게했다.

가설 3: SBU 경영자의 유인적 보너스 결정에 있어서 주관적(비공식)접근법에 대한 신뢰도가 크면 클수록 성과책무(Harvest Mssion)보다 오히려 구축책무(Build Mission)가 SBU을 위한 효율성에 긍정적인 영향이 더욱 강하게 미칠것이다.

상이한 기준의 중요성에 대한 변화 이외에도 어느 정도의 성과가 이루어진다면 감독자들은 SBU경영자에 대한 특별 보너스금액을 결정하기 위하여 어떠한 접근법을 취하여야 하는가를 결정해야 한다. 최종적으로 SBU경영자의 보너스는 양정화할 수 있는 기준에 대한 성과와 관련된 엄격한 공식에 근거하여 계획을 세워야 할 것이다. 대체적으로 SBU경영자의 유인적 보너스금액은 주로 감독자들의 주관적인 판단 또는 자기판단을 근거로 삼아야 할 것이다.

결과적으로 유인적 보너스금액은 주관적(비공식)접근법과 객관적 접근법(공식에 근거한 접근법)의 조화를 근거로 해야 할 것이다. 이전의 연구는 더욱 큰 불확실성의 상태하에서 전략수행은 유인적 보너스의 결정에는 주관적 접근법을 더욱더 요구한다고 나타났다.(Hayes,1997: Hast,1993:Govindarajan Fisher,1990) 더욱 엄격한 불확실성의 상황에서 양적인 자료는 단지 경영상의 성과에 적절한 영향을 미

치지 못한다. 산출과 행동통제력은 객관적 접근법과 주관적 보너스접근법이 관계있다고 주장했다. 대체적으로, 전형적으로 산출통제하에 있기 때문에 주관적인 평가는 감독자들이 미측정된 목표, 기타금액을 수용함으로서 보너스 규모에 영향을 미칠수 없다는 것은 불가능하다.(Ouchi,1987) 전략적 임무와 관련된 외부적 불확실성에 관하여 이전에 토의할것을 결합한다면 위의 가설3은 진보된 것으로 볼 수 있다.

가설 4: SBU의 효율성에 대하여 긍정적인 영향이 더욱 강하게 미칠것이다.

Govindarajon과 Gupta(1985)는 앞선 가설을 조사하였고 그들의 결과는 가설 3를 지지했다. 이같은 상반된 불확실성에 대한 가능성을 나타내준다. 기타 가능성있는 불확실성에 관한 상호적용을 다루는 가설 3의 진기함을 다음 부분에서 더욱 상세히 조사하였다. 내부의 불확실성에 관한 상황과 보너스 결정에 대한 주관적 접근법간의 연결은 가설4를 낳는다.

우리가 유인적 보상에 관한 경쟁전략과 SBU 임무를 조화시키는 SBU 경영자에 대한 더 높은 효율성을 가설로 세우는 반면에 이것은 법인수준에 있는 경영자가 임무 혹은 전략에 관한 유인적 보상이 항상 조화를 이룰것이라는 것을 의미하지 않는다. 실제적으로, 수평적 등식과 SBU비교성과 같은 논점을 수행함에 어려움이 있는 것이다.

가설 5: 일반적으로 책무와전략간의 상반된 불확실성에 직면한 SBU는 일치된 불확실성에 직면한 SBU보다 더 낮은 성과를 보여준다. 가설5는 SBU 경영자에게 주어진 유인적 보상과 SBU의 전략과 책무(Mission)간에 이상적인 시스템이 있다는 견해를 포착하려는 시도이다. 유인적 보상안은 SBU경영자, 책무(Mission)와 전략에 직면한 두가지 전후관계에 중점을 두었다. 그러므로 SBU 업적은 이러한 두 요인들에 관해서는 유인적 보상안에 대하여 적절하거나 적절치 못하는 것과 관련이 있어야 한다. Gresov(1989)에 의하여 언급된 것처럼, 많은 기관들은 불확실성이 상반되는 문제에 직면한다. 그러므로 올바른 계획수립은 불가능하며, 모순성이 있다면, 두 불확실성간의 교환도 고려되어져야 한다. SBU임무와 전략을 검증하는 것은 동시에 존재하는 일관성이 없는 불확실성과 이러한 불확실성 간의 적절함이나 적절치 못함에 대하여 예측가능함을 강조함에 있다. 구축책무(Build Mission)에 직면한 환경적 불확실성이 성과(Harvest) 전략에 직면한 불확실성보다 더 높게 나타난다는 것은 기본적인 전제가 된다. 저원가 전략과 구축책무(Build Mission)가 결합하여 사용되었을때 모순이 발생하였으나 차별 전략이 성과책무(Harvest Mission)를 사용하였을때는 모순이 발생하지 않았다.

이러한 가설에서 나타난 것처럼, 성과책무(Harvest Mission)이 저원가 전략은 낮은 보너스 금액을 갖은 객관적 접근법(Formula-Based Approach)에서 나타난 결과를 토대로 가설을 세웠다. 그러나, Gresov(1989)에 의하여 언급된 것처럼, 중대한 불확실성을 무시하는 것은 단위당 성과가 더 낮게 나타날 것이다. 대체적으로, 보상안은 혼합전략을 의미 할 것이다. 이같은 전략은 각각의 불확실성에 대한 확실한 보상 구성요인를 포함 할 것이다. 그러나 이러한 계획안(Package)은 그것이 주관적인 것과 객관적인 면이 동시에 발생될 수 있도록 하는 것과 같이 내부적으로 일치되지는 않을 것이다. Child(1975-1977)가 언급한 것처럼, 계획안에 있어서 내부적 일치는 성과에 관련이 있다. 그러므로 계획안에 적절한 것은 성과가 낮게 나타날 것이다. 그러므로 상반된 전략적 불확실성에 대한 가설5가 형성된다.

가설 6: 구축책무(Build Mission)와 저원가 전략이 주어진다면 구축책무(Build Mission)와 일치할 수 있는 유인적 시스템의 입안은 더욱 높은 효율성을 이끌어낼 것이다. 상반된 불확실성에 관한 접근법은 상반된 불확실성에 관한 또 다른 분석 모형과 비교했을때 실현 가능하게 제시 되어진다. 그러나 이같은 모형은 여러가지 애매모호한 가정이 내재 되어있다. 첫째는 SBU의 전략과 책무(Mission)가 이루어져있으며 단기간 동안에 변화되지 않을 것이라는 것이다.

가정은 책무(Mission)와 전략은 SBU에 대하여 양쪽의 중요한 전략적인 관계이다. 그러므로 상반된 불확실성에 직면한 SBU들은 평균비용의 발생없이 고립되어 책무(Mssion)나 전략에 대한 계획을 세울 수 없다. 구축책무(Build Mission)에 직면한 높은 수준의 불확실성은 내부적으로 더 낮은 불확실성을 갖은 저원가 전략의 관리보다 이같은 더욱 어려운 요인의 관리가 이루어져야 할 것이다. 저원가 전략의 유용한 요인들은 구조적 역할의 유용한 요인들보다 단기간에는 더욱 쉽게 측정 되어진다. 저원가 전략은 다른 효율성과 생산성과 함께 회계분야에 의하여 생겨난 수많은 원가를 가지고 있다(Govndarajan과 Fisher,1990). 이러한 측정이 즉시 이용 가능하기 때문에 저원가 전략은 유인적 보상을 통하여 통제을 위한 구조적 역할보다 더 필요할 것이다. 그러므로, 유인적 보상은 구축책무(Buld Mission)로 수정될 것이다. 이러한 경우에 저원가 전략은 적절하게 취급할 수 없다. 그러나, 구축책무(Build Mssion)을 수행

함에 있어 어려움이 있다면 구조전략을 조장하는 유인적 체계보다 구축책무(Build Mission)와 저원가전략의 결합을 위하여 더욱 결정적일 수 있는 가설6이 성립된다.

가설 7: 성과책무(Harvest Mission)와 차별전략이 주어진다면 성과책무(Harvest Mission)와 일치 되어질수 있는 유인적 시스템의 설계는 더더욱 높은 유용성을 이끌어낼 것이다.

성과책무(Harvest Mission)는 효율성을 증가시키기 위하여 작은 보너스 금액을 지급하는 객관적인 인센티브 시스템을 이용하기 위하여 가설화 되어왔다. 반면에 차별전략은 큰 보너스 금액을 지급하는 주관적인 시스템을 이용하기 위하여 가설화 되어 왔으며 결과적으로 유인적 보상안에 부적합하다고 나타났다. 성과와 차별전략은 전형적으로 차별제품의 제조와 판매가 구조전략을 의미하는 것처럼 보이기 때문에 제품 수명기간에는 특수한 경우가 존재할 것이다. 성과책무(Harvest Mission)는 단기간 동안에 이익의 극대화을 위한 현금흐름을 의미한다.

책무(Mission)가 성과적(Harvest)이었다면 차별제품은 제품 수명기간의 끝부분이며 제조환경은 제품 수명기간의 시작부분에서 차별요인이 비교되었을때, 더욱 관계화 되어질 것이다. 차별전략에 있어서 제품의 불확실성은 제품이 제품 수명주기의 최초단계와 대조적으로 완성제조단계에 있을때 더 낮다. 그것은 유인적 보상안이 이같은 낮은 불확실성과 일치되어질수 있도록 설계되어야 할 것이다. 가설6과 7는 효율적인 유인적 보상제도가 전략책무(Mission)와 일치 되도록 설계되어야 하며 경쟁전략과 유인적 보상안의 연결이 중요하지 않다는 것을 의미 할 것은 아니다. 상반된 불확실성에 관한 접근법은 다음과 같은 전제조전을 둔다.

첫째로, SBU보상에 관한 구축책무(Build Mission)는 더 높은 보너스 비율을 채택할 것이며 성과책무(Harvest Mission)에 비례하여 주관적으로 결정되어질 것이다. 유사하게, SBU 경영자 보상안에 관한 차별전략은 더 높은 보너스 비율을 채택할 것이며 저원가 전략보다 더욱더 주관적으로 결정되어질 것이다. 둘째로, 일치된 불확실성에 직면한 SBU는 불확실성과 일치하는 통제시스템을 채택할 것이다.

세째로, 상반된 불확실성을 단위당 효율성이 손실로 나타날것이다. Gresov(1989)에 의하여 언급된 것처럼, 이상적인 상태로 부터 이탈은 더 낮은 성과로 나타날것이다. 상반된 불확실성에 관한 통제시스템의 경우에는 책무관계가 강조 되도록 설계되어 질 것이라고 가정하는 반면에, 이와 같은 것은 경쟁전략이 중요하지 않다는 것을 의미하는 것은 아니다.

5. 결　　론

인센티브임금으로 총칭되는 유인보상제는 경영효율증대의 중요한 방편이지만 구체적으로 기타 주변변수들과 관련하여 상황접근적 접근이 가능하다. 최근 이 부분의 연구는 CEO 보다는 SBU측면에서 많은 연구가 발표되고 있으며 검증되어야할 몇가지의 가설이 성립되었다.

그러나 SBU 책무(Mission)와 전략의 적절한 시스템은 실무자들과 학술연구자들에게 흥미있는 분야이다. 이전의 학문은 SBU 경영자의 개인적인 특성과 통제시스템 그리고 자원 배분과 같은 기법을 연구하였다(Gupta Govundarajan과 Fisher,1990). SBU전략 수행을 위한 또다른 중대한 기법은 SBU경영자에 대한 유인적 보상의 효율성은 SBU책무(Mission)와 전략에 달려 있다고 주장한다.

이전의 전략에 관한 연구는 이같은 동일한 형태의 분석방법: 즉 한가지 전략구성과 동시에 통제기법을 검토하는데 중점을 두었다. 유사하게 불확실성에 대한 SBU 책무(Mission)와 전략의 연결은 동일한 형태의 가설 발전으로 나타냈다. 본 연구는 동시에 서로 다른 전략구성과 보상기법의 검토에 의한 동일 형태의 분석까지 확장하였다. 이론적인 발전은 SBU 책무(Mission)와 경쟁전략에 관계되는 불확실성의 유형이 서로 다른다는 것을 주장하였다. 특히, SBU 경쟁전략에 관한 불확실성의 차이가 내부적이거나 종합적인 불확실성을 다루는 반면에 SBU의 책무(Mission)에 관한 불확실성은 외부적인 불확실성에 중점을 둔다. 그러므로, 그것은 하나의 중요성에 대하여 더 높은 불확실성을 가질수 있는 반면에 또 다른 중요성에 대하여 불확실성의 측정이 상대적으로 낮게 나타날 수 있을 것이다. 이것은 SBU에 직면한 불확실성의 한 유형과 유인적 보상간의 부적정성을 나타낸다. 이같은 부적정성은 결코 완전하게 해결되어질 수 없을 것이다(Gresov,1989). 그러나 본 연구는 상반된 책무(Mission)와 경쟁전략을 결합하는 이러한 SBU을 위한 유인적 보상안에 대하여 이론적인 해결책을 제공하여야 한다. 연구자들에 대한 몇가지 중요한 관계는 이와같은 분석의 결과로 나타난다. 연구자들은 책무(Mission)와 경쟁전략이 유인적 보상안에 있어서 중대한 불확실성이 존재할 것이라는 것을 인식하려 한다. 동일한 형태의 분석에서 연구자들은 다양한 전략적 상황에 관한 통제관계를 동시에 고려할 필요가 있다. 상반된 불확실성이 본 연구에

서 발전되었으며 장래의 실증적인 분석을 위한 출발점을 제공한다.

參 考 文 獻

권 석 균 , 조직환경과 조직전략의 관계에 관한 연구 , 서울대학교 석사학위논문,1985.

김 복 기 , 기업의 다각화전략이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구, 서울대학교,석사학위논문, 1984.

김 도 경 , 현대인사관리론 경진사, 1985.

남궁 웅 , 임금동기유발을 위한 임금체계 정립방안에 관한 연구 , 배재대학 석사학위논문,1990.

박 항 구 , 한국의 임금구조, 한국개발연구원, 1984.

이 문 선 , 우리나라 기업조직의 환경유형에 관한 실증적 연구, 중앙대학교 박사학위논문,1985.

이 병 권 , 인센티브 임금제도에 관한 연구, 동국대학교 석사학위논문, 1988.

양 석 진 , 동기부여에 관한 연구, 국민대학교 박사학위논문, 1989.

광주개방대학교 논문집 제1집 1984.

경영관리연구소 경영연구 제3집 덕성여대 1987.

남 상 오 , 관리회계 경문사 1989.

노동부 노사관계해결의 기본방향과 노동관계법 개정내용 1987.

박 순 자 , 중등교사의 직무만족과 성과에 관한 연구, 경희대 경영대학원 석사학위논문,1987.

Balkin,D.B.,and L.R.Gomez-Mejia,"Matching Compensation and Organizational strategies,"strategic Management Journal,11,1990,pp.153-169.

Gomez-Mejia,L.R,and T.M.Welbourne,"Compensation Strategy:An Overview and Future Steps",Human Resource Planning,11,3,1988,pp.173-189.

Henderson R.I,Compensation Mnagement,Rewarding Perfomance 3rd ed Reston,Virginia Reston publishing Co,1989.

Gresov,C.,"Exploring Fit and Misfit with Multiple Contingency,"Administrative Science Quarterly 1989,pp.431-453.

Hayes, D.C.,"The Contingency Theory of Management Accounting," The Accounting Review,January 1977,pp.22-39.

J.D.Dunn E.Frank M.Rochel,Wage and Salary Administration:Total Compensation system,New York Mcgrew-Hill Company 1979.