



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

서비스 운영특성이 성과에
미치는 영향
-중국 은행산업 중심으로-

2017년

한 성 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

서비스운영관리전공

육 예 가

석사학위논문
지도교수 최강화

서비스 운영특성이 성과에 미치는 영향

-중국 은행산업 중심으로-

The Effect of Service Operation Characteristics on
Performance

- Focused on Chinese banking industry -

2017년 6월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

서비스운영관리전공

육 예 가

석사학위논문
지도교수 최강화

서비스 운영특성이 성과에 미치는 영향

-중국은행 산업 중심으로-

The Effect of Service Operation Characteristics on
Performance

- Focused on Chinese banking industry -

위 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2017년 6월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

서비스운영관리전공

육 예 가

육예가의 경영학 석사학위논문을 인준함

2017년 6월 일

심사위원장 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

국 문 초 록

서비스 운영특성이 성과에 미치는 영향

-중국 은행산업 중심으로-

한 성 대 학 교 대 학 원
경 영 학 과
서 비 스 운 영 관 리 전 공
육 예 가

21세기 중국은 경제발전에 따라 국민들의 생활수준이 많이 높아지고 있으며, 기술변혁 때문에 제품수명주기도 점점 짧아지고 있다. 따라서 고객이 서비스의 품질에 대한 요구가 높아지게 되고, 소비자의 다양한 요구에 대처하기 위해 기업은 전통의 대량생산체제에서 다품종 소량생산 체제로 전환되고 있다. 원래는 생산위주의 소비시대에서 소비자에게 좋은 제품을 제공하면 되는데, 지금 소비위주의 소비시대에서 고객가치에 두는 서비스가 더 좋은 기업성과를 얻을 수 있는 중요한 요인이다.

은행은 우리가 제일 많이 이용하고, 흔히 볼 수 있고, 쉽게 접할 수 있는 서비스 위주로 운영하는 조직이다. 은행이 제공할 수 있는 업무는 비슷하고, 특히 제품보다는 서비스의 품질, 유연성, 혁신과 같은 비재무적 요소들로 경쟁하고 있다. 2015년 중국은행 법인기구는 총 4262개가 있고, 종업원 80만 명이 있다. 2015년 말까지 은행산업의 자본 이윤율은

14.35%이고, 연초보다 2.8%를 감소했으며, 자산 이윤율은 1.06%이고 연초보다 0.13% 감소하였다. 이윤율이 감소하는 추세를 보면 은행산업이 원래 높은 이윤성장 시기가 끝나고 더 좋은 성과를 창출하려면 서비스의 질과 내부구조의 변혁이 필요하다. 중국은행산업은 점점 개방화되고 국제화되며 경쟁은 더 치열해지고 있다. 은행산업은 치열한 경쟁 환경 하에서 기회와 위험에 직면하는데 내부에서 스스로 개혁이 필요하다.

본 연구는 연구모형 및 가설을 설정하고 은행 내부고객인 종업원을 대상으로 은행 내부 서비스 운영특성 요인이 은행 서비스 성과간의 관계를 조사하고 분석하는 것이다. 분석결과를 통해 내부 서비스 운영특성인 업무표준화, 고객지향성, 의사소통 중 어떤 요인이 서비스성과에 대한 영향을 미치는지 도출한다. 그리고 위계적 회귀분석으로 통해 서비스 운영특성은 성과에 대한 영향을 도출하고 나열했다.

결과는 은행 산업 서비스 운영특성인 업무표준화, 고객지향성과 의사소통이 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 업무표준화가 성과에 미치는 영향이 제일 많은 것으로 나타났다.

【주요어】 중국 은행산업, 내부 서비스 운영특성, 업무표준화, 고객지향성, 의사소통, 성과

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구의 배경	1
1.2 연구의 목적	4
1.3 연구의 구성 및 방법	5
1.4 연구의 범위	6
II. 이론적 배경	7
2.1 은행산업에 대한 이해	7
2.1.1 은행 서비스의 개념 및 특징	7
2.1.2 중국 은행산업의 현황	9
2.2 업무표준화의 개념	12
2.3 고객지향성의 개념	15
2.4 의사소통의 개념	17
2.5 성과의 개념	19
III. 연구설계	25
3.1 연구 모형 및 설계	25
3.2 가설설정	26
3.2.1 업무표준화와 성과의 관계	26
3.2.2 고객지향성과 성과의 관계	27
3.2.3 의사소통과 성과의 관계	27
3.3 조사의 설계 및 분석방법	28
3.3.1 연구대상	28
3.3.2 자료 분석방법	28
3.4 변수의 조작적 정의	29
3.4.1 업무표준화	29
3.4.2 고객지향성	29

3.4.3 의사소통	30
3.4.4 성과	30
IV. 실증분석	32
4.1 표본의 일반적 특성	32
4.2 측정변수의 신뢰성 및 타당성 분석	34
4.2.1 신뢰도 분석	34
4.2.2 타당성 분석	36
4.2.3 상관관계 분석	40
4.3 가설검증	41
4.3.1 업무표준화와 성과의 관계	42
4.3.2 고객지향성과 성과의 관계	42
4.3.3 의사소통과 성과의 관계	42
V. 결 론	44
5.1 연구의 요약	44
5.2 연구의 시사점	46
5.3 연구의 한계점 및 향후 연구	47
참 고 문 헌	48
부 록	54
ABSTRACT	62

표 목 차

[표 2-1] 표준화의 목적과 효과	12
[표 2-2] 표준화의 세대구분	13
[표 2-3] 기업성과 개념의 측정요인	20
[표 2-4] 말콤 볼드리지상의 조직의 경영성과 측정항목	21
[표 2-5] 분석 주체별의 목적과 분석대상	22
[표 4-1] 조사표본의 인구통계학적 특성	32
[표 4-2] 연구변수에 관한 신뢰도 분석 결과	35
[표 4-3] 독립변수의 요인분석 결과	38
[표 4-4] 종속변수의 요인분석 결과	39
[표 4-5] 상관관계분석	40
[표 4-6] 가설검증 위계적 회귀분석 결과	41

그림 목 차

[그림 2-1] 중국 은행 산업 구조	9
[그림 2-2] 은행 산업의 자산 부채 총량(2003년~2015년)	10
[그림 3-1] 연구모형	26

I. 서 론

1.1 연구의 배경

오늘날 사회의 환경은 빠르게 변화하고 기술혁신을 거의 매일 진행하고 있다. 과거의 안정적이었던 환경이 이제는 불확실성과 불안정한 환경으로 바뀌었다. 왜냐하면, 기술의 발전, 노동조합의 압력과 고객욕구의 다양화 등이 있기 때문이다. 이런 변화 속에서 경쟁사 간에 우위를 점하기 위해 먼저 고객의 심리를 잡아야 한다. 사회가 발전함에 따라 서비스산업에서 종사하는 사람 점점 많아지고 있다. 그리고 고객의 선택이 다양하고 그 많은 선택 중에서 선두가 되려면 어느 산업도 서비스품질을 중시하게 된다.

중국은 WTO 가입의 영향을 받아서 금융산업 시장을 완전 개방하게 되었다. 이는 금융산업이 더 심각한 경쟁 환경에 처한다. 은행의 서비스품질에 대한 고객 욕구도 점점 높아지고 있다. 은행 제공하는 업무는 예금, 대출, 저축, 외환, 신탁업무 등 여러 가지 무형의 금융서비스를 제공하고 있고 은행마다 거의 다 비슷한 업무를 무차별하게 수행하고 있는데 은행 서비스품질은 경영성과에 많은 영향을 주고 있다는 관점은 많이 입증되었다.

많은 경영자들이 서비스품을 고객만족과 기업에 재무성과에 영향을 주고 있고, 이러한 영향은 경쟁이 심화될수록 점점 커지고 있다는 것을 제기하고 있는데 이는 은행서비스산업에도 적용된 것으로 논증되고 있어서 많은 은행들이 서비스품을 향상시키는 전략을 추진하고 있다(Levesque and McDougall, 1996).

1930년대부터 품질관리 기법이 생겨났고, 여러 단계를 지나고 지금 많은 발전이 되었으며, 지금 주로 종합적 품질경영(TQM)을 많이 사용하고 있다. 종합적 품질경영(TQM)은 기업이 얻을 수 있는 긍정적인 효과는 기업의 가치를 증가시키는데 도움이 되고 직접적으로 작용되는 것이 아니라 기업 내

부 모든 활동 과정을 관리하고 최소의 비용으로 고객의 욕구를 충족시키는 데 기업의 낭비요소 및 불확실성을 제거하고 기업의 가치를 최대화하는 것이다. 종합적 품질경영(TQM)에서는 전사적 방침을 세우고 분임조활동을 통해 종업원의 참여를 조직적으로 유도하였다. 역사적으로 보면 처음에 제조 공정 중심에 있는데 업무표준화를 중시하게 된다, 고객의 선택 다양화에서 고객 욕구에 중점을 두고 다품종 소량화 생산이 나오고, 고객지향성이 중시하게 된다, 요즘은 많은 연구 중에서 의사소통은 서비스 운영성과에 대한 영향도 많이 준다고 입증한다. 본 연구에서는 TQM적 요인에서 업무표준화, 고객지향성과 의사소통을 3가지 주요 요인이 서비스 운영 특성으로 보고 분석하였다.

갈수록 경쟁이 치열해지고, 급격한 고객 니즈의 변화에, 새로운 서비스 상품 출시에 대한 압박이 점점 커지고 있는 서비스 산업에서 생존하기 위하여 서비스 기업은 주목표 고객에 대한 특별한 지식과 정보를 파악해야 한다(Jayaram과 Xu, 2016). 서비스는 본질적으로 무형적이며 비분리성의 특성을 갖고 있다(Brady & Cronin, 2001). 대부분의 서비스가 사람에 의해서 생산되고 제공되므로 어떤 사람이 서비스를 전달하느냐에 따라 그 품질이 달라지는 이질성의 특징 또한 갖고 있다(이창원과 박경숙, 2015). 서비스는 제품과 달리 규격화나 획일화가 쉽지 않고 서비스 제공자에 의해 서비스 품질이 판단되기 때문에 직원에 대한 의존도가 매우 클 수밖에 없다(서창석과 이보라, 2013). 생산과 소비의 비분리성이라는 서비스의 특성상 서비스 생산 및 전달 과정에서 직원과 고객은 서로 상호작용을 하게 되는데 이렇게 고객과 직원간의 접촉을 통해 서비스가 전달되므로 직원의 태도와 행동은 서비스 운영 성과 및 기업의 경영 성과에 매우 큰 영향을 끼친다(한지희, 2001). 그래서 본 연구에서는 고객과 직접 접촉하고 있는 내부고객인 종업원 대상으로 설문조사를 하고 분석하였다.

종업원은 탁월한 서비스 성과는 고객 유지 여부를 결정짓는 고객 만족과 충성도와 관련이 있으며, 이것은 궁극적으로 기업의 고품질 서비스 성과를 이끌어낸다(Lio & Chuang, 2004). 따라서 고객과의 직접 접촉이 많은 서비스 기업에서 고품질의 서비스를 제공하기 위해 업무 시스템 향상, 직원

의 업무 스킬이나 지식 향상, 부서 상호간의 의사소통과 협력 등 인적자원 경영에 집중해야 한다(Gold stein, 2003). 따라서 본 연구에서는 내부종업원 중심으로 업무표준화, 고객지향성, 의사소통 요인이 서비스 성과에 대한 분석하였다.

직원은 서비스 운영의 한 부분으로 성과에 즉각적인 영향을 미친다 (Neumann&Dul, 2010). 대 고객 서비스에서 직원의 태도와 행동은 매우 중요하며, 직원이 고객의 욕구를 정확하게 파악하고 고객이 만족할 수 있는 서비스를 제공하고자 노력할수록 높은 품질의 서비스를 제공할 수 있다(Hartline & Ferrell, 1996). 따라서 본 연구는 주로 조직 내부종업원 입장에서 분석하는데 서비스 성과 측정요인도 내부 종업원 입장에 느끼는 자사의 기업성과에 대한 설문조사를 하고 분석하였다.

중국은행감독관리위원회(China Banking Regulatory Commission)는 2015년까지 은행산업이나 금융기관의 총 이윤을 계속 증가하고 있는데, 반면 자본 이윤율을 작년에 보다 감소하고 있고, 2016년도 계속 감소하고 앞으로 계속 감소 추세를 예측하고 있다. 자본 이윤율이 점점 낮아짐에 따라 은행들의 경쟁도 점점 심해지고 있는데 은행산업은 서비스 품질, 운영구조, 제공하는 상품의 형식과 종류 등을 통해 이윤 성장률이 향상시켜야 한다고 주장하고 있다. 그래서 본 연구에서는 서비스 운영특성이 서비스 성과에 대한 영향을 분석하고 위계적 회귀분석으로 서비스 운영특성 요인의 중요도를 나열하며, 앞으로 은행산업의 경영자에게 기업성과를 개선하는데 필요한 서비스 운영특성상 기본적인 틀을 참고로 제공하는 것이다.

1.2 연구의 목적

서비스 대상으로 고객을 나누면 외부고객과 내부 고객이 있다. 과거의 선행연구를 살펴본다면 성과에 있어서 외부고객과 내부고객은 다 중요하다고 하였다. 외부고객 중심으로 서비스 운영특성이 성과에 미치는 영향을 어떻게 되는지 많이 연구해 왔지만 내부고객에 대한 연구는 상대적으로 적은 편이다.

은행은 돈을 제품으로 거래하고 주로 고객한테 서비스를 제공하며 운영하고 있는 조직이다. 은행은 거래하는 제품이 돈이라서 특수성이 있다. 그 특수성 때문에 은행 내부 마케팅이나 운영전략 세울 때 항상 어려움이 많이 겪고 있다. 은행은 주로 제공하는 서비스가 비슷하다. 그래서 고객을 이끌고 싶으면 꼭 좋은 서비스품질이 있어야 한다. 많은 연구는 외부고객 중심으로 연구가 되었는데 요즘 내부고객도 중요하다고 인식되었다. 그래서 은행 내부직원으로 서비스 운영특성이 성과에 어떤 영향을 미치는지 연구하는 것이다. 주로 TQM적 요인으로 성과에 어떤 영향을 미치는지 조사하고 연구한다.

본 연구에서는 내부 서비스 운영특성에 대한 이론자료를 검토한 다음에, 중국은행 서비스 운영특성과 성과 간의 관계를 연구하고 서비스 운영특성의 요인을 위계적 회귀분석을 통해 중요도를 나열하였다. 중국은 특색이 있는 사회주의 국가인데, 자본주의사회와 다르고 은행제도도 많이 다르다. 과연 자본주의국가에서 서비스 운영특성이 성과에 대한 영향은 사회주의국가인 중국에서도 적용될까 싶다. 그래서 중국은행 중심으로 서비스 운영특성과 성과 간의 관계를 연구하는데 의미가 크다 하겠다.

그리고 그 연구 결과로써 중국은행 앞으로 서비스 운영 개혁의 방향을 잡고 서비스를 운영하는데 도움주고 은행산업의 성과 증진 방안을 제시할 것이다. 내부 서비스 운영특성으로 은행 성과의 향상을 도모하는 데에 있다.

1.3 연구의 범위 및 방법

본 연구는 중국 은행 내부고객인 종업원들이 은행 내부 서비스품질에 대한 어떤 영향을 미치는지 알아보고자 한다. 내부 서비스 운영특성이 업무표준화, 고객지향성, 의사소통과 성과 간의 어떤 영향을 미치는지를 알아보고자하는 것이다. 연구의 목적을 달성하기 위해 서적, 학위논문과 중국은행감독위원회 등의 문헌연구와 실증적 분석을 통해 진행하였다.

본 연구는 가설 검증하기 위해 2016년 6월부터 9월까지에 중국 안후이 성 지역에 있는 은행 중 건설, 공상, 민생, 중신은행 소재한 4개 은행의 종업원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 본 연구는 선행연구에 의해 독립변수는 업무표준화, 고객지향성, 의사소통으로 설정하였으며, 종속변수는 성과로 설정하였다.

설문지 조사 자료의 인구통계학적 특성을 살펴보기 위해 빈도분석을 실시하였다. 그리고 각 변수 간에 대한 신뢰도와 타당성을 검증하기 위해 신뢰도분석, 상관관계 분석과 요인분석을 실시하였다. 각 변수간의 관계를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 사회과학 분야에서 일반적으로 사용하고 있는 SPSS22.0 통계 프로그램을 통해 자료 분석하였다.

1.4 연구의 구성

본 연구는 다섯 개 부분으로 나뉘어 구성되었으며, 각 부분의 주요내용은 다음과 같다.

제1장은 서론으로 연구배경 및 연구의 목적, 연구의 범위 및 방법, 연구의 구성을 기술하였다.

제2장은 본 연구를 진행하기 위한 이론적 배경으로 중국은행의 현황에 관한 이론적 고찰과 선행연구, 서비스 운영특성에 관한 이론적 고찰과 선행연구, 성과에 관한 이론적 고찰과 선행연구를 기술하였다.

제3장에서는 문헌연구를 통해 도출된 은행 서비스특성과 성과간의 관계를 검증하기 위하여 설정된 연구모형 및 가설설정 그리고 각 변수 간에 대한 조작적 정의 및 측정척도의 구성, 설문대상과 연구방법에 대해 설명하였다.

제4장에서는 실증조사를 바탕으로 수집된 자료로 조사대상의 일반적 특성, 측정도구의 신뢰성 및 타당도 검증, 가설의 검증을 통해 타당성을 검토한 후, 가설검증하고 분석결과에 대한 내용을 정리하였다.

제5장은 결론부분으로 연구의 요약, 시사점, 연구의 한계점 및 향후연구방향을 제시하였다.

II. 이론적 배경

2.1 은행산업에 대한 이해

2.1.1 은행 서비스의 개념 및 특징

은행은 예금, 대출, 저축, 외환, 신탁업무 등 여러 가지 무형의 금융서비스를 제공하고 있는 신용중개 조직이다. "중화인민공화국상업은행법" 제3조에서는 상업은행의 업무범위 및 기능에 관하여 구체적으로 규명하고 있는데 상업은행은 대출업무, 예금업무, 국내외 결제업무, 금융채권의 발행, 어음의 할인, 대리상환, 장부채권의 대리발행, 정부채권, 수탁판매와 금융채권의 매매, 대리매매, 외환매매, 금융기관간의 자금대여, 담보제공, 신용장업무, 대금수령 대행 및 보험업무 대리, 금고서비스, 중국인민은행이 허가한 기타업무 중에서 일부 또는 전부를 영업할 수 있다(이이미, 2016).

서비스의 특성은 비분리성(inseparability), 무형성(intangibility), 이질성(heterogeneity)과 소멸성(perishability)이 있다. 은행 서비스는 업무수행의 특수성이 있기 때문에 서비스의 고유한 특성만 있는 것 아니다. 은행 서비스특성은 일반적으로 무형성, 개별성, 다양성, 비분리성, 분산성, 위험의 부담성과 동질성 7가지의 특성이 있다(Arthur Median, 1984). 은행 서비스의 특징을 상세하게 말하면 다음과 같다.

첫째: 무형성(Intangibility) - 서비스는 유형의 제품처럼 볼 수 있는 것이 아니다. 서비스를 제공받기 전에 만지거나 보거나 경험할 수 없다. 따라서 은행 서비스를 제공하는 종업원은 고객에게 그 상품의 특성이나 기능을 충분히 해설할 수 있는 능력을 가져야 한다.

둘째: 개별성(Individual Marketing System) - 제품을 거래하는 데 일회성으로 끝나지만 은행 제공하는 서비스가 지속적으로 이어진다. 그리고 개별성이 있는 장기 고객관계로 운영하고 발전해 나간다.

셋째: 다양성(Wide Range of Products/ Services) - 고객이 다양한

배경, 계층, 용도 등으로 은행 업무를 사용하게 된다. 은행은 고객의 많은 요구를 충족시키기 위해 다양한 금융상품과 서비스를 준비하고 제공한다. 요즘은 정보통신기술의 발달함에 따라 서비스 형태나 금융상품의 종류가 더욱 다양화하게 되는 것으로 전망한다.

넷째: 비분리성(Inseparability) - 은행산업이 제공하는 제품은 금융상품이다. 금융상품은 일반 서비스와 같으며 생산과 판매는 동시발생하고 있다. 금융상품은 보관, 운송, 재고관리와 같은 문제가 없지만 판매에 관한 문제가 중요시 하게 된다.

다섯째: 분산성(Geographical Dispersion) - 은행은 서비스나 금융상품을 제공하는데 유통수단이나 유통경로가 다양하다. 은행은 거래하는 고객들의 전국적인 이용의 편리성이나 지역적인 서비스 제공요구에 대처하려고 광범위한 지역에서 지점이나 ATM 등 점포망을 설립하고 더 좋은 서비스를 제공하기 위해 지속적으로 확대해 나가야한다.

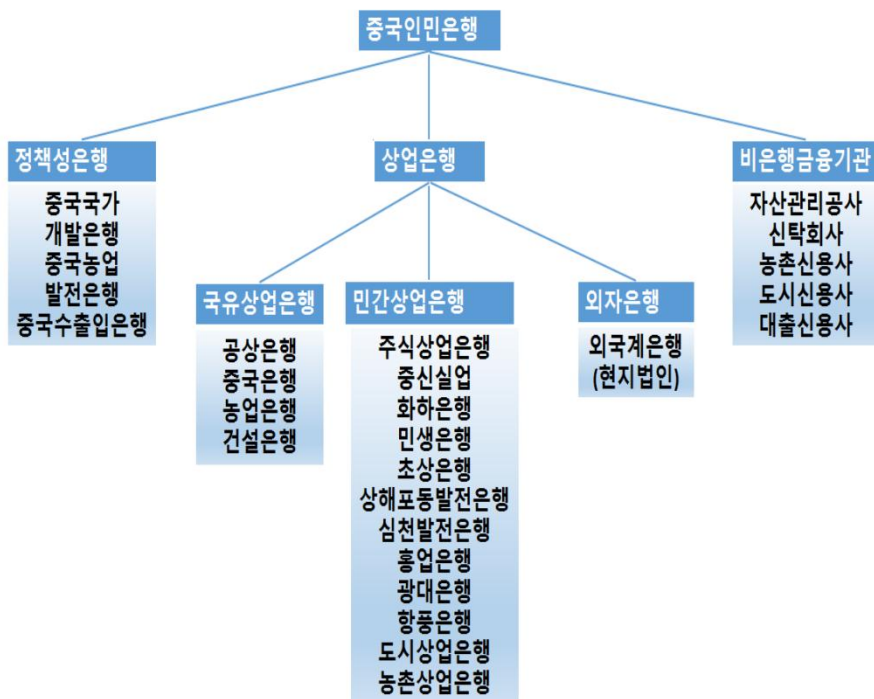
여섯째: 위험의부담성(Risk bearing) - 금융기관이나 은행산업은 금융자산으로 운영하고 고객한테 서비스를 제공하고 있다. 신용대출의 지불불능이나 시장불경기로 파산 등 인해 은행의 대손위험이 크다. 그리고 물가상승, 인플레이션이나 이자율 변동 등으로 자산가치의 저하 등의 위험도 있다.

일곱째: 동질성(Lack Special Identity) - 은행산업은 고객한테 제공하는 서비스나 제품을 거의 비슷하고 큰 차이가 없다. 이 특성 때문에 금융기관은 이미지, 홍보, 영업점포 위치, 직원의 능력, 제공하는 서비스의 질 등이 더 중요하다. 그리고 이 특성을 인해 고객이 일단 특정의 금융기관과 거래 시작되면 특별 이유를 제외하고는 거래하는 곳을 쉽게 변경하지 않고 지속적으로 유지하는 경향이 있다.

2.1.2 중국 은행산업의 현황

은행은 저축, 대출, 예금, 외환 등 금융 업무를 경영하며, 신용중개소과 같은 역할도 있는 조직이다. 그 중에 중국인은행은 인민폐 발행 업무를 하면서 화폐자본시장을 조정하는 특수기능성이 있기도 한다. <중국 인민공화국 은행업 감독 관리법>에서 중국은행산업은 예금을 수취하는 금융기관과 정책성 은행이고 중국 국내에서 설립되어야 한다. 중국은행산업은 중앙은행, 정책성은행, 상업은행과 비은행 금융기관 등 다양한 형태로 구성하고 있다. 중국에서 상업은행은 중국은행체계에서 중추적인 역할을 담당하고 있다(이이미, 2016).

[그림2-1] 중국은행산업구조

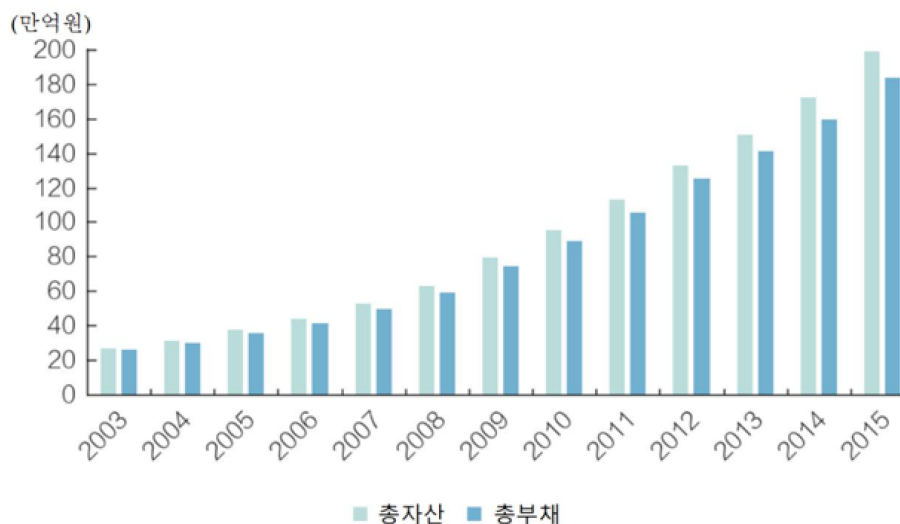


자료: 정기춘 (2004) . “KDB 산업경제이수”, “중국의 은행산업 개혁과 국내은행들의 효과적인 중국시장 진출방안”, p30

중국은행산업의 구조는 상세하게 보면 [그림2-1]과 같다. 2015년까지는 중국 은행산업 중에 정책성은행은 3개가 있고, 대형 상업은행은 5개가 있고, 주식제 상업은행은 12개가 있고, 도시상업은행은 133개가 있고, 민간성 상업은행은 5개가 있고, 농촌 상업은행은 859개가 있고, 농촌 합작은행은 71개가 있고, 농촌 소비자 신용금고는 1373개가 있는 것 등 다양한 형태로 구성하고 있다. 2015년 중국 은행 법인기구는 총 4262개가 있고 종업원380만 명이 있다.

WTO가입 전에 중국 은행은 주로 국가가 지배하는 정책 하에서 운영하고 있는데 그 이후에 중국 정부는 중국 은행 주식제 구조 계획을 시실해서 은행산업이 점점 다양한 구조로 변하게 되었다. 2006년 후에 중국 금융시장을 전면 개방하여 정부역할이 점점 약해지게 된다. 반면에 은행산업의 총자산이 급하게 증가하고 있다. 2015년 말까지 은행산업의 총 자산은 199.3억 위안이었고 2014년보다 15.7%를 증가하였으며, 총 부채는 184.1억 위안이고 2014년보다 15.1%를 증가하였다. 2003년부터 2015년까지 은행 산업의 자산 및 부채 총량은 다음 [그림2-2]과 같다.

[그림2-2] 은행 산업의 자산 부채 총량(2003년~2015년)



자료: 중국은행업감독관리위원회 2015년도 레포트

2015년 은행산업의 세금 후 이윤은 2만억위안에 이르며 작년보다 2.4%를 증가하였다. 그 중에는 상업은행의 세금 후 이윤은 1.6만억위안이었고 작년보다 2.4%를 증가하였다. 2015년 말까지 은행산업의 자본 이윤율은 14.35%이고 연초보다 2.8%를 감소하였으며, 자산 이윤율은 1.06%이고 연초보다 0.13%를 감소하였다. 그 중에는 상업은행의 자본 이윤율은 14.98%이고 연초보다 2.61%를 감소하였으며, 자산 이윤율은 1.1%이고 연초보다 0.13%를 감소하였다. 중국 은행산업의 발전 추세를 보면 지금 단기간 내에 고객의 전통 수요 많이 둔화하고 있는 반면에 고객의 새로운 수요 성장점을 찾아내기가 힘들며, 고객의 새로운 수요를 만족하기 위해 많은 어려움과 도전이 있다. 은행산업은 새로운 도전을 직면하고 고객에게 제공하는 서비스 품질과 리스크를 방지하는 능력 등을 높여야 한다. 한편에 은행산업은 높은 이윤 성장시기가 끝나고 개혁, 혁신, 경쟁이 점점 심하고 있는 배경 하에서 은행산업은 스스로 성장과 구조를 전환하는 것이 중요하다고 하였다(중국 은행업 감독 관리 위원회 2015년도 레포트).

2.2 업무표준화의 개념

국제 표준화기구는 “표준이란 개별 표준화 노력의 성과로써 공인된 단체에 의해 승인된 것”으로 정의하고 있다. 그리고 표준은 “합의에 의해 제정되고 인정된 기관에 의해 승인되었으며, 주어진 범위 내에서 최적수준의 질서 확립을 목적으로 공통적이고 반복적인 사용을 위해 지침, 규칙과 특성을 제공하는 문서”로 정의하고 있다(ISO/IEC Guide2, 2004). 표준화란 “일반적으로 사물에 합리적인 기준 또는 표준을 설정하고 다수의 사람들이 어떤 사물을 그 기준 또는 표준에 맞추는 조직적인 행위”라고 규정한다(류길홍, 2012).

서비스 표준화는 서비스산업에 관련된 표준을 규정하고, 이 표준에 근거하여 프로세스나 기반구조 등을 구현해서 서비스를 제공하고 이용함으로써, 서비스 산업의 고객만족도와 질적인 수준을 높이려는 일련의 역동적 과정이라고 할 수 있다(지식경제부 기술 표준원, 2011).

표준화의 목적은 유통, 소비, 부품의 생산 등 많은 분야에서 능력을 증진시켜 경제성을 높이는데 있으며 제품의 품질개선과 생산능률의 향상을 기하여 상거래의 단순화와 공정화를 도모하는 것이 표준화의 궁극적인 목적이다(한국표준협회,1998). 표준화가 추구하는데 일반적인 목적과 효과는 다음[표2-1]과 같다.

[표2-1]표준화의 목적과 효과

표준화의 목적	표준화의 효과
1. 제품, 업무행위 단순화와 호환성 2. 관계자간의 의사소통 개선 3. 전체적인 경제성 추구 4. 안전, 건강 및 생명의 보고 5. 소비자 및 작업자의 이익 보호 6. 현장 및 사무실 자동화에 기여	1. 품질의 향상과 균일성 유지 2. 생산능률 증진과 생산 원가절감 3. 물품의 호환성 증가 4. 인력과 자재 절약 5. 직원의 교육훈련 용이 6. 작업 능률의 향상

자료: 육근성(2008), 기술표준백서, 지식경제부 기술 표준원

18세기 산업혁명이 일어나면서 표준화가 처음 생겼다. 시대가 발전되면서 산업화 기술혁신이 이루어지고 표준화의 세대구분이 많이 달라지고 있다. 연대별로 표준화의 키워드, 세대전환의 충격 등을 정리하면 다음 [표2-2]과 같다.

[표2-2] 표준화의 세대구분

세대	연대	각 세대의 표준화 키워드	세대전환의 충격
제로시대 조직화이전	산업혁명까지 (18세기말까지)	자연발생적 언어, 단위, 물건, 도구의 통일	산업혁명
제1세대 성숙기	산업혁명~산업사 회 (18C말~1950년 경)	양산기술과 관리기술을 유지하는 표준화 조직적 표준화 육성	전후의 재출발 품질관리 도입
제2세대 침투기	전후부흥~고도성 장시대 (1950~1970)	품질관리기초로 보급, 침투, 적극적인 표준화	고도성장에서 저성장으로 전화 경영효율화요청
제3세대 전개기	저성장과 기술혁 신 시대 (1970~1986)	경영효율의 기초로 기동적인 표준화	다양화, 변화대응, 산업사회성숙
제4세대 신세대표준	산업사회~산업 후 사회 (1985~2000)	신세대에 적응한 유연하고 기동적인 표준화	산업 후 사회로 전환
제5세대	21세기 이후	전 산업의 표준화확대, 지적활동의 표준화	산업 후 사회의 실현

자료: 품질향상활동의 발자취(1998), 한국표준협회

서비스는 무형성, 이질성, 비분리성, 소멸성 등 특성으로 인해 표준화가 어려운 특성을 차지하게 된다. 그래서 고객에게 일관성 있게 서비스 상품을 제공하는 것은 서비스 표준화의 최우선 목적이다. 표준화는 일정한 성과수준을 요구하는데 이것은 서비스 제공자들이 조직 내 각자의 위치에서 고객의 기대에 부응하는 수준이상의 서비스를 전달할 것을 요구한다(류길홍, 2012).

Kotler는 기업들이 품질을 관리하는데 우수한 직원을 선발하여 훈련하는 방안, 서비스 프로세스를 표준화하고 서비스 실수 요인을 줄이는 방안, 고객 성과를 검토하여 전의 내용을 보완하는 세 가지 방안이 있다. 즉, 품질 관리하는데 표준화를 통해 서비스 품질의 일관성을 유지할 수 있다.

이순룡의 연구에서는 “많은 서비스기업들이 내부표준화를 정하고 조직구성원 개인의 지식이나 능력이 뛰어나더라도 조직전체의 활동과 연결되기에는 한계가 있기 때문에 필요하다고 하였으며 조직 내부 표준화가 없으면 업무의 권한과 책임이 불명확하기 때문에 의사소통이나 정보전달에 지장을 받을 수 있다”고 하였다.

서비스 표준화는 종업원을 교육하고 관리하는 방법으로서만이 아니라 서비스 품질을 관리하는데 있어서 위험요소를 감소하고 노동생산성을 확보하며 고객에게 최적의 서비스를 제공하는 것을 목표로 하여 고객의 신뢰를 확보하는데 중점을 두고 있다(이순룡, 1993). 즉, 조직은 제공하는 상품의 특성을 고려하여 표준화 가능한 분야와 업무를 구분하고 효과적으로 일관성요인을 관리해서 고객성과를 기대할 수 있다.

2012년에 류길홍은 “서비스 사내표준화 이행도는 경영성과, 고객만족, 서비스 품질성파에 긍정적인 영향을 미치는 중요한 요인으로 확인되었다”고 하였다. 사내표준은 회사 내에서 사용되는 표준으로서 한 회사의 표준이나 규정 등을 말한다.

서비스 업무표준화는 서비스 접점에서 예상되는 모든 상황을 제시하고 직원들이 어떻게 업무를 수행하여야 하는가를 제시한 것이다(Mette Sandoff, 2005).

종합적으로 보면 표준화는 시대별로 점차 중요시하게 된다. 서비스 표준

화는 기업의 서비스에 대한 품질향상과 효율성을 통제하고 관리하며 서비스 생산성을 향상시킨다. 높은 수준의 표준화는 제공자에게 운영의 일관성과 편리성을 주고 비용의 절감 등 많은 혜택을 가져다 줄 수 있다. 그리고 고객에게는 일정한 수준의 서비스를 제공하고 고객은 신뢰할 만한 서비스를 예측하게 하며 높은 수준의 고객만족을 달성시킬 수 있다. 따라서 좋은 서비스 성과를 얻을 수 있다.

2.3 고객지향성의 개념

고객지향성이란 고객의 필요와 욕구를 파악하고 충족시키기 위해 고객의 이익을 최우선으로 하는 신뢰의 집합으로 정의하였다(Simon, 1991). 오늘날 세계는 더 이상 안정적이지도 통제할 수도 없으며 하나의 거대한 시장에서 소비자 개개인은 저마다의 니즈를 내세우고 이를 채우고자 하는데 이러한 개별 소비자의 취향을 추적하여 제품과 서비스를 개인의 선호에 맞추어 생산하는 것을 고객지향성라고 한다(이덕청, 2001). Davis(1987)는 “고객지향성의 개념을 고객이 원하는 것을 원하는 시간에 어디서든지, 어떤 방법이든지 제공해 주려는 기업의 전략이”라고 하였다. 또한 Pine(1993)는 “고객지향성을 비즈니스 경쟁에 대한 새로운 시각으로서 개별 고객의 유일한 니즈에 맞게 효과적으로 충족시켜 주는 것”이라 정의한다.

1990년대 초반부터 시작된 시장 지향성에 관한 연구는 최근 들어 고객지향성 영역으로 전환되면서 서비스 제공자의 중요성을 강조하고 있는데(서창석과 권영훈, 2005), 고객지향성은 서비스 운영관리와 관계마케팅 이론 중에서도 가장 많이 연구한 기본적인 개념이다(Kohli & Jaworksi, 1993). 고객지향성은 고객 만족을 목적으로 고객의 요구를 정확히 이해하고 이에 부합하는 고객 가치를 창출해야 한다는 기업의 공유된 가치, 믿음, 신념이다(Narver& Slater, 1990). 고객지향성은 의사결정에 영향을 끼치면서 그 기업의 운영성과, 혁신성과, 재무성과를 향상시킨다는 연구가 제시되어왔다(Zhou. At.al, 2005). 고객화이란 고객 가치를 지속적으로 창출하기 위해 기업의 목표 고객을 정확히 이해하는 것이다(이학식 등, 1998). 이는

고객 관점에서 기업 활동을 실행하는 것을 의미하는 것으로 기업의 모든 마케팅 활동이 고객의 관점에서 인지되고 고객의 이익을 증진시키는 방향으로 나아가는 것을 말한다(박성연과 한지희, 2005). 고객지향성은 고객의 욕구 충족을 통해 궁극적으로 고객 만족을 이끌어내고 기업의 성과를 높이며 기업의 목표를 달성하는데 매우 큰 영향을 미친다는 것이 실증적으로 확인되었다(송대길 등, 2009).

고객지향성은 고객의 니즈를 정확히 파악하고 고객의 이해에 가장 부합하고자 하는 기업과 서비스 제공자가 고객에 대해 갖는 태도를 의미한다(Hoffman and Ingram, 1991). 고객지향성은 기업이 더 나은 성과를 창출하도록 도와준다(Liu et.al, 2013). 서비스 기업에서 고객지향성은 고객에 대한 정보를 신속히 파악하면서 이것들을 서비스 운영에 잘 접목시켜나가는 것을 통해 목표 고객을 충분히 이해할 것을 강조한다(Heskett, 1997; Liu et.al, 2013). 서비스 기업과 고객과의 관계 구축의 중요성을 기반으로 높은 고객화를 갖고 있는 서비스 제공자는 고객만족을 증가시키기 위한 행동을 보이고 고객지향성 행동은 서비스 제공기업과 고객 사이의 장기적 관계구축을 유도한다(서창석과 권영훈, 2005).

Saxe and Weitz(1982)는 “고객지향성은 고객이 그들의 욕구나 필요를 충족시키기 위한 구매의사결정을 내리는데 있어서 종사원과 고객과의 상호작용 수준에서 고객의 욕구를 만족시키기 위한 고객접점 종사원의 고객 서비스 행동”으로 정의하였다. 고객지향성은 고객의 욕구를 고객의 이해에 가장 부합하는 방향으로 충족시키는 기업과 종사원의 대 고객 접근자세”로 정의한다(Hoffman and Ingram, 1991). 서비스 기업과 고객과의 관계 구축은 고객의 소리를 듣고, 고객의 욕구에 대해 관심을 갖고, 고객에게 정화하고 관련 있는 정보를 제공하고 고객과의 약속을 지키는 등의 활동에 의해 이루어진다(Berry and Parasuraman, 1991). 높은 고객지향성을 가지고 있는 서비스제공자는 고객의 만족을 증가시키기 위한 행동을 보이고 또한 고객 지향적 행동은 서비스 제공기업과 고객사이의 장기적 관계구축을 유도하기 때문에 중요하다(Kelly, 1992).

고객 지향적 사고는 기업이 시장에서 활동하는 최종소비자, 경쟁자, 유

통업자, 공급자와 같은 외부고객에 대해 시장정보를 획득하고, 이를 기업의 전 부서에 확산하고 적극적인 대응을 통하여 최종소비자에게 최상의 가치를 제공하고자 하는 시장 지향적 사고의 세부적인 개념으로 고객뿐만 아니라 경쟁자에 대한 개념까지 다루는 시장 지향성과는 달리 최종소비자에 중점을 두는 것에서 차이가 있다고 볼 수 있다(Levitt, 1980). 따라서 고객지향성은 종업원은 고객의 개별적으로 원하는 제품이나 서비스를 신속하게 제공하는 능력이라고 하겠다(이호배, 2004에서 재인용).

2.4 의사소통의 개념

의사소통은 사람들끼리 서로 생각, 느낌 따위의 정보를 주고받는 일, 말이나 글, 그 밖의 소리, 표정, 몸짓 따위로 이루어지며 커뮤니케이션의 순화다(네이버 국어사전).

조직 내 커뮤니케이션은 조직 내에서 이루어지는 구성원들 사이의 커뮤니케이션을 말하며 모든 조직을 경영하는데 있어 커뮤니케이션을 하나의 기술로만 볼 것이 아니라 넓은 의미에서의 인간관계로 보아야 한다는 폭넓은 개념이다(Planty와 Machaver, 1950). 조직 내 의사소통 개념에 대해 학자마다 다 다른 견해를 보이고 있고 매우 광범위하다.

조직 내 커뮤니케이션을 조직의 의사결정에 선행하며 조직 활동의 여러 기능들을 유도하는 중추적인 과정으로 보았으며(Redding, 1985), 조직 구조 속에서 이루어지는 송신자와 수신자 간의 의미 공유를 얻어내기 위한 메시지 교환으로 보았다(Lewis, 1987). 조직구성원들 같은 목표달성을 위해 다양한 계층의 구성원들에게 서로 어떤 의미를 전달하여 주어진 공동 작업을 수행하는 동시에 조직을 유지시키려고 구성원들의 개인적 욕망을 충족시켜주는 과정이라고 하였다(차배근, 1981). 조직구성원 간의 정보 교환을 통한 상호작용으로 메시지 흐름을 통해 조직 내 갈등을 조정하고 조직의 기능을 효율적으로 수행하기 위한 행위라고 조직 내 커뮤니케이션을 정의하였다(홍기선, 1989). 또한 조직 내 커뮤니케이션이란 조직이라는 특정 상황 속에서 조직의 목적이나 목표 및 구성원 개개인의 목적

또는 목표를 협동적으로 달성하기 위하여 규칙을 바탕으로 이루어지는 조직 내의 대인 커뮤니케이션, 집단 커뮤니케이션 및 조직과 환경간의 정보대사과정이라고 보았다(이종화, 1990). 조대석(2004)은 “인간이 수행하는 매우 복잡한 상호작용으로써 조직 내의 공동목표가 중심이 되어 이루어지므로 조직에 있어 가장 중요한 과정”이라고 보았다. 또한 위성옥(2004)은 “조직 속에서 이루어지는 커뮤니케이션으로 조직 내 구성원들 간의 공감대를 형성하기 위한 상호 의사소통활동”이라고 정의하였다.

조직 내 의사소통이 조직의 개인, 개인과 개인, 조직과 사회를 연결하는 중요한 요소이며, 효과적인 의사소통은 조직구성원들의 동기유발을 촉진하고 구성원의 행동을 적절히 통제하는 기능을 통해 조직 내의 상호이해를 촉진하고 조직의 불균형을 시정하여 의욕과 사기를 높이며, 협동심을 조성하여 능률을 더욱 향상시키며 목표달성을 성공적으로 이룰 수 있다(이동규, 2012).

유기현(1998)은 “의사소통은 수평적, 수직적 인간관계에서 인간 상호간의 이해를 돕고 조직 내에서 상호 불신하는 풍토를 배제하는데 필수적”이라 하였다. 조직 의사소통은 조직 내에서 메시지가 흐르는 과정을 의미하며, 조직의 여러 기능은 이러한 메시지 흐름의 결과로 이루어진다고 하였다(홍기선, 1985)

의사소통은 방향에 따라 수신자에게 일방적으로 메시지를 전달하는 일방적 의사소통과 피드백 되어 다시 전달자에게 되돌아오는 형태의 쌍방향 의사소통으로 분류하고 있는데 쌍방향 의사소통은 시간과 노력이 더 많이 필요하지만 보다 더 정확하고 효과적이며 전달자와 수신자 간에 신뢰성을 높일 수 있는 장점이 있다(박기동, 1989).

분류방법에 따라 조직 내 의사소통의 유형은 크게 세 가지로 나눌 수 있다. 먼저, 여러 가지 전달방식에 의해 서면(Written) 의사소통, 구두(oral) 의사소통, 시각(Visual) 의사소통, 혼합(Combining) 의사소통, 비언어적(Nonverbal) 의사소통 등 다양한 전달 수단 기준에 의해 나뉘고 분류한다. 다음, 조직구조기준으로 공식적(formal) 의사소통과 비공식적(informal) 의사소통이 분류되고 가장 일반적인 분류다. 마지막, 피드백

기준으로 일방적 의사소통과 쌍방향적 의사소통이 분류된다(임영신, 2013 재구성).

2.5 성과의 개념

성과란 기업이 어떤 기준에 대해 달성한 것을 의미하다 고하였다(안운석과 오종철, 2003). 기업성과를 정의해서 단계식 측정하는 것은 기업의 성과향상을 쉽고 원활하게 진행할 수 있기 때문에 학계에서 많은 관심을 이끌고 연구해 왔다.

운영성과에 대한 많은 연구 중에서 경영성과는 조직의 목표달성도를 의미한다. 즉, 경영성과는 기업의 생산성 및 수익성, 조직이 자원획득을 위한 환경의 개발능력, 계속 변화하는 환경에서 적응능력, 지속적인 생존능력, 인적자원조달 및 구성원간의 상호협업능력, 조직 구성원들의 욕구를 충족시킬 수 있는 능력 등으로 다양하게 정의하고 있다(최철호, 2006).

기업에서 성과란 적시성(time), 대응성(responsiveness), 질(quality), 생산성(productivity), 및 효과성(effect) 등을 포함하는 개념이라며 성과에는 수행, 실행, 이행, 성과, 업적, 일 등의 의미가 있다고 하였다. (정승환, 2001)

운영성과는 전반적인 의미를 내포하고 있고 매우 다양해서 어떤 단일한 지표로 전체적인 의미를 포괄하기 곤란하며, 성과 지표 간의 서로 상충된 면을 있기 때문에 일관적으로 성과가 높다 혹은 낮다 등의 평가를 하면 문제가 있다(최철호, 2006).

이상의 정의를 기초해서 기업의 성과 개념의 측정요인을 살펴보면 [표 2-3]과 같다.

[표2-3] 기업성과 개념의 측정요인

기업성과	측정요인
품질성과	물리적 증거, 능력, 이미지, 적시성, 정중성, 경쟁력, 반응성, 신뢰성, 접근성
인적자원	연간 종사원 이직률 감소, 종사원의 심리, 재정적 만족향상, 상품의 다양화 향상, 제품기획의 신축성 향상, 신상품 개발능력 향상, 업무효율의 향상, 상품 광고 디자인의 우수성
재무성과	매출액 증가율, 순이익 증가율, 투자수익률

자료: 박승영(2004), 호텔 조직문화가 경영성과에 미치는 영향, 박사학위 논문, 경기대학교대학원, 수원

말콤 볼드리지 국가품질상 평가모형은 총 7개 범주, 18개 항목, 32개 세부 평가영역이며, 7개 범주에서 평가점수가 제일 많이 차지하고 있는 것은 경영성과다. 경영성과를 평가 하는데 여섯 개 항목이 있고 고객중시 성과, 인적자원 중시성과, 프로세스 성과, 제품과 서비스성과, 리더십 성과와 재무와 마케팅 성과가 있었다. (Criteria for performance Excellence, NIST, 2009~2010)

Zairi, Letza & Oakland(1990)은 말콤 볼드리지상 심사에서 상위 20개 기업을 대상으로 설문지와 인터뷰로 조사하며 고객중시 성과(고객만족, 고객유지, 고객불만 해소 등), 인적자원 중시성과(내부 직원 만족도, 이직률, 출근률 등), 경영관련 성과(매출액, 시장점유율 등), 생산운영관련 성과(품질비용, 적시성, 신뢰도, 불량률 등) 등으로 품질의 경영성과를 측정하였다.

말콤 볼드리지상의 조직의 경영성과 측정항목을 요약하면 다음[표 2-4]과 같으며, 고객 중심 성과, 인적자원 성과, 재무 및 시장성과, 조직 효율성 성과를 보여주고 있다. (최철호, 2006)

[표2-4] 말콤 볼드리지상의 조직의 경영성과 측정항목

개념	측정요인
고객중심 성과	-고객 클레임 처리 기준 설정 및 실행 -고객만족 지수 개발 및 활용
인적자원 성과	-직무 시스템의 개선 효과 -종사원의 안전, 결근, 이직률 감소 -종사원의 복지증진
재무 및 시장성과	-투자 수익률 및 시장 점유율 증가 -매출액 및 기타 재무관련 성과 -재고 회전을 및 재조원가
조직효과성 성과	-제품의 품질 향상 및 기타 성과 -주요 프로세스 개선 및 조직의 탄력적 개편 -조직의 협조 및 지원체계

자료: 연찬호, “품질경영시스템의 요구사항이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구” 한남 대학교 대학원 박사학위논문, 2001, P92.

전통적인 성과측정은 기업의 한 기간 동안 재무적 성과로서 기업의 이익 달성에 얼마만큼 기여하는지를 측정한다. 기업의 단기적인 재무성과지표는 수익성(profitability)으로 제시되며, 수익성은 기업의 성과 평가하는데 가장 중요한 측정지표가 된다. 수익성은 판매 이익률, 이익과 투자이익률 등 다양한 지표에 의해 측정 가능하며, 투자이익률은 많은 분야에서 활용하고 있다. 특히 수익은 마케팅 리스크를 감소하거나 조직의 목적을 추구하는 등 여러 가지 영역에서 필요한 자금 조달과 공급하는 데 빼놓을 수 없는 자원이 된다. 자산수익률(ROA: return on assets)은 수익성을 측정하는데 일반적인 지표이다(최철호, 2006).

재무제표를 비롯한 회계자료들을 기초로 기업의 과거와 현재 경영성과를 비교하며, 재무 상태를 판단하고 그 원인을 추구하는 분석은 재무분석(financial analysis)이다. 재무분석은 좁은 의미에서는 주로 기업의 재무제표를 위주로 활동성, 성장성, 유동성, 생산성과 안정성 등에 대한 분석이며, 넓은 의미에 있는데 기업의 투자결정과 자본조달결정 등에 따른 수익성과 위험성 분석도 포함한다. 재무분석의 목적은 기업 합리적이고 효율적으로

업무수행을 하는데 필수 정보를 제공하는 것이다. 그리고 재무 분석은 경영자에게만 필요한 것이 아니라 신용평가기관, 회계감사인, 금융기관, 주주, 세무당국과 인수합병 등 여러 가지 주제에 대한 도움이 된다(김학현, 2006). 재무분석은 분석 주제별의 목적과 분석대상을 살펴보면 다음[표 2-5]과 같다.

[표2-5] 분석 주제별의 목적과 분석대상

분석주체	목적	분석대상
경영자	경영 계획 수립 및 경영의사결정을 위한 기초자료 획득	기업의 약점, 강점 분석
금융기관	자금차입자의 원리금 지급 능력을 판단	신용분석(유동성, 안전성)
주주	투자정보를 획득하여 투자여부 판단	수익성과 위험분석
신용평가기관	일반투자자에게 투자정보 제공	채권등급 평정
기업 인수합병 관련자	인수대상기업의 가치평가 정보 획득	기업가치 분석
감사. 회계감사인	주주와 이해 관계자에게 재무상태 및 경영성과 공시	재무상태 및 경영성과 분석
세무당국	과세적적성과 탈세여부 판단	담세능력분석, 수익성분석

자료: 김학현 (2006), 리조트기업의 재무분석을 통한 수익성 증대방안: 스키리조트기업을 중심으로, 석사학위논문, 상지대학교 사회복지정책대학원, 원주.

과거의 재무분석은 재무제표만을 대상으로 기업의 과거 및 지금현황을 비교해서 분석하는 것이 그쳤다. 그런데 지금은 재무분석을 뿐만 아니라 다양한 환경자료와 기타 품질적인 자료까지도 분석해서 기업의 미래 성과를

예측하기 위한 정보를 제공하고 있다.

비재무적 성과지표는 중요성이 인정되고 있으며, 측정하는 데에 광범위하고 주관적이고 단기적 성과를 나타내기가 힘들다. 그런데 비재무적인 성과지표는 기업의 장기적 성과를 반영하여 모든 이해관계자들 다양한 기준에 의해 성과를 측정하는데 포괄적이고 종합적으로 조직성과의 많은 분야를 설명할 수 있는 장점이 있다(박승연, 2002).

성과측정치는 모든 조직에서 2가지 기본적 형태가 있으며, 하나는 유연성, 품질, 혁신, 자원효율성과 같은 결과의 결정요인이고 하나는 재무적 성과, 경쟁력과 같은 결과요인이다. 이 관점으로 성과측정의 기본 개념적 구조 성립이 가능하다고 하였다(Fitzgerald et al. 1991).

성과측정치는 효과적인 경영통제를 위해 외부환경의 변화와 경쟁정도를 반영해야 한다. 그런데 급하게 변화하고 있는 기업 내외 환경 하에서 재무적 성과에만 보는 전통적인 성과측정제도는 구식화 되었으며, 기업의 전략이나 목표를 세울 때 잘 연결할 수 없고 기업의 의사결정에 적합하지 못 하는 등 많은 국한성이 보일 수 있다. 비재무적 성과측정 내용은 원가, 납기, 유연성, 품질 등과 같은 경쟁적 영역과 관련된 세부적인 성과측정치가 있다(유원종, 2000).

고객은 가면 갈수록 제품이나 서비스 품질에 대한 욕구가 높아지고 있다. 기업은 전략차원에서 보면 미래의 고객 욕구를 충족할 수 있는 신제품을 개발하여 생산하고 경쟁우위를 확보할 수 있는 능력이 있어야 한다. 미래 경쟁우위를 확보할 수 있느냐에 대한 장기적 수익성 측정요소는 제품의 가치, 신제품 개발활동, 종사원 생산성, 태도, 관리자 개발, 원가와 시장위치 등이 포함된다고 하였다. 성과는 다차원적이며, 성과와 전략 간에 복잡한 관계가 있으며 성과를 하나의 표준만 의해 파악한다는 것은 포괄적 것이 아니다(허문구, 1992).

재무적 성과측정은 객관적인 수치라서 눈에 잘 띄고 기업 내 단기 성과 비교가 쉬운 장점이 있는데 반면 각 기업마다 서로 다른 회계처리방식을 사용하기 때문에 단순한 재무적 지표 간의 비교는 문제가 있다. 그래서 향후 많은 연구자들은 현장조사나 설문지를 이용하여 응답자들의 주관적인 평가

를 경영성과로서 사용하기도 하였다. 기업이 신제품을 개발하여 경쟁사와 비교할 때나 어떤 전략을 세울 때 비재무적 성과는 비교우위를 확보할 수 있다(최철호, 2006).

본 연구에서는 기업의 성과를 평가하는 측정요인 중에 비재무적인 성과 지표를 사용하여 측정하였다.

Ⅲ. 연구설계

3.1 연구 모형 및 설계

중국의 경제발전 및 국민들의 생활수준 높아짐에 따라 서비스 품질에 대한 욕구가 많이 증가하고 있다. 은행산업은 총 이윤율이 증가하고 있는 반면, 자산 이윤율이 점점 떨어지는 추세를 보인다. 따라서 고객은 전통수요 둔화하고 있는 상태며, 새로운 수요 성장점을 찾아내기가 힘들다. 서비스의 특징인 무형성, 소멸성과 소비와 생산의 비분리성 등이 효율성과 생산성 개선을 저해해서 전통적으로 서비스 활동에서 효율성 및 생산성 개선 및 향상은 매우 어려운 것이다(원석희, 1999). 그러나 서비스 운영에서의 효율성 개선은 반드시 달성되어야 하는 것으로 지난 수십 년 간 많은 연구자들과 서비스 전문가들에 의해 그 개선 방안이 논의되어 왔다(이창원 등 2016). 그래서 본 연구는 서비스 운영 특성이 성과에 미치는 영향을 살펴 알아보고, 향후 중국내 은행산업 성과를 개선하기 위해 기초자료를 제공하는 데에 목적이다.

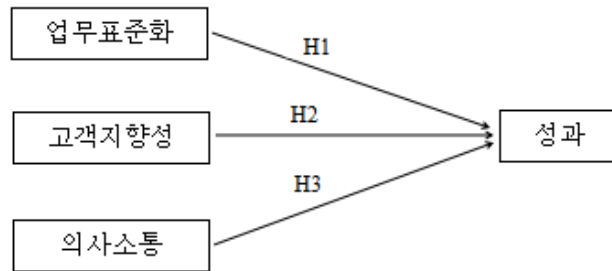
이를 위해 중국은행산업 종업원의 현황, 서비스 운영특성(업무표준화, 고객지향성, 의사소통)과 기업성과를 분석하였다. 이를 근거로 문제점에 대한 해결책을 제시하였다. 연구방법으로는 선행연구와 관련 자료로 현황 분석, 문헌연구 및 설문조사를 병행하여 실시하였다.

은행산업의 특성상 제일 중요한 것은 금융서비스다. 품질이 좋은 서비스를 제공하기 위해 내부고객으로 서비스 운영특성에 대한 연구해야 한다. 그리고 서비스 운영특성이 성과에 대한 어떤 영향이 있는지 중요하다.

따라서 본 연구는 은행산업의 서비스 운영특성이 서비스성과에 미치는 영향에 맞는 연구의 모형을 개발하였다. 본 연구에서 선행연구 바탕으로 서비스 운영특성요인 업무표준화, 고객지향성, 의사소통으로 설정하고 성과에 대한 영향을 주는 것으로 설정하여 모형을 구성하였다.

이와 같이 변수들 간의 관련성을 실증적으로 검증하기 위해 연구의 개념적 모형을 제시하면 다음[그림3-1]과 같다.

[그림3-1] 연구모형



3.2 가설설정

3.2.1 업무표준화와 성과의 관계

서비스 사내 업무표준화 이행도는 경영성과, 고객만족, 서비스 품질성공에 긍정적인 영향을 미치는 중요한 요인으로 확인되었다고 하였다(류길홍, 2012). 서비스 업무표준화는 서비스 접점에서 예상되는 모든 상황을 제시하고 직원들이 어떻게 업무를 수행하여야 하는가를 제시하는 것이다(Mette Sandoff, 2005). 서비스 표준화는 기업의 서비스에 대한 품질향상과 효율성을 통제하고 관리하며 서비스 생산성을 향상시키며 높은 수준의 표준화는 제공자에게 운영의 일관성과 편리성을 주고 비용의 절감 등을 많은 혜택을 가져다 줄 수 있다(조근혜, 2009). 그리고 고객에게는 일정한 수준의 서비스를 제공하고 고객은 신뢰할만한 서비스를 예측하게 하며 높은 수준의 고객만족을 달성시킬 수 있다(류길홍, 2012). 따라서 좋은 성과를 얻을 수 있다. 이러한 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1: 업무표준화가 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 고객지향성과 성과의 관계

고객지향성은 고객의 욕구 충족을 통해 궁극적으로 고객 만족을 이끌어내고 기업의 성과를 높이며 기업의 목표를 달성하는데 매우 큰 영향을 미친다는 것이 실증적으로 확인되었다(송대길 등, 2009). 고객지향성은 고객의 니즈를 정확히 파악하고 고객의 이해에 가장 부합하고자 하는 기업과 서비스 제공자가 고객에 대해 갖는 태도를 의미한다(Hoffman and Ingram, 1991). 고객지향성은 기업이 더 나은 성과를 창출하도록 도와준다(Liu et al., 2013). 이러한 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2: 고객지향성이 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 의사소통과 성과의 관계

조직 내 의사소통이 조직의 개인, 개인과 개인, 조직과 사회를 연결하는 중요한 요소이며, 효과적인 의사소통은 조직구성원들의 동기유발을 촉진하고 구성원의 행동을 적절히 통제하는 기능을 통해 조직 내의 상호이해를 촉진하고 조직의 불균형을 시정하여 의욕과 사기를 높이며, 협동심을 조성하여 능률을 더욱 향상시키며 목표달성을 성공적으로 이룰 수 있다(이동규, 2012). 이러한 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3: 의사소통이 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3 조사의 설계 및 분석방법

3.3.1 연구대상

본 연구는 가설 검증하기 위해 설문조사를 실시하였다.

본 연구의 목적은 중국에 있는 상업은행 서비스 운영특성(표준화, 고객지향성, 의사소통)이 기업성과에 대한 관계를 알아보기 위해 수행되었다. 실증연구를 위한 조사대상은 중국 안후이성 허페이시에 있는 상업 은행 중 건설, 공상, 민생, 중신은행 소재한 4개 은행의 종업원을 대상으로 일하고 있는 직원들을 모집단으로 설정한 다음에 이메일, 인터넷과 현장조사를 이용하여 표본을 추출하였다. 연구대상을 선정한 후 2016년 6월에서 9월까지 설문조사 200부를 배부하였다. 불성실하게 응답한 자료로 판단되거나 조사내용의 일부가 누락된 34부를 제외한, 실제 분석에 사용된 자료는 총 166부 이 있었다.

3.3.2 자료 분석방법

본 연구는 설문조사 방법을 통하여 자료를 수집하고 다양한 통계기법을 이용하여 가설검정 분석을 실시하였다. 실증분석을 위한 통계 처리 도구로서 SPSS22.0을 이용하였다.

먼저, 표본의 인구 통계적 특성을 정리하기 위해 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였고, 각 변수들의 내적일관성(internal consistency)을 검증하기 위해 신뢰성 분석(reliability)을 통해 Cronbach's α 값을 구하고 각 변수들의 타당성(validity)을 검증하기 위해 요인분석(factor analysis)을 사용하였다. 또한, 각 변수들 간의 관계를 살펴보기 위해 상관관계분석(Correlation analysis)을 실시하였다.

은행산업의 서비스 운영특성인 표준화, 고객지향성과 의사소통을 독립변수로 설정하고 성과를 종속변수로 설정하여 위계적 회귀분석(Hierarchical analysis)을 실시하였다.

3.4 변수의 조작적 정의

선행연구를 바탕으로 설정한 연구모형과 가설을 검증하기 위해 채택된 변수의 조작적 정의를 다음과 같이 제시한다.

3.4.1 업무표준화

서비스 업무표준화는 서비스 접점에서 예상되는 모든 상황을 제시하고 직원들이 어떻게 업무를 수행하여야 하는가를 제시한 것이다(Mette Sandoff, 2005).

서비스 사내표준화 이행도는 경영성과, 고객만족, 서비스 품질성과에 긍정적인 영향을 미치는 중요한 요인으로 확인되었다고 하였다(류길홍, 2012). 사내표준은 조직 내에서 사용되는 표준으로서 한 회사의 표준이나 규정 등을 말한다.

본 연구는 조직 내부 종업원대상으로 설문조사를 하였으며, 주로 종업원은 업무를 수행하는 데에 업무표준화에 얼마나 적합하고 이행하는지를 설문 측정항목으로 설정하였다.

3.4.2 고객지향성

고객지향성은 기업이 더 나은 성과를 창출하도록 도와준다(Liuat. et al, 2013). 고객화와 경영성과의 관계에 대한 연구 분석 결과를 보면 고객 욕구 충족은 비재무적 성과에 긍정적 영향을 미친다는 것이 밝혀졌다(김찬선과 정귀영, 2012).

고객지향성은 고객의 욕구를 고객의 이해에 가장 부합하는 방향으로 충족시키는 기업과 종사원의 대 고객 접근자세로 정의한다(Hoffmanand Ingram, 1991).

고객지향성은 회사가 소비자의 입장에서 생각하고 행동하는 것이고 마케팅 활동에 있어서 고객의 관점에서의 인지와 소비자의 이익을 증진시키는

방향으로 마케팅 활동을 수행하는 것으로써, 서비스 생산 및 제공자인 종사원의 소비자의 욕구를 충족시키는 것에 중점을 두고 소비자의 구매 의사결정에 도움을 주는 마케팅 개념을 수행하는 것이라고 할 수 있다(Saxeand Weite, 1982).

본 연구는 고객지향성이란 종업원은 고객한테 더 높은 가치의 서비스를 제공하기 위해 고객의 욕구를 충분히 이해하여 서비스를 제공하고 고객만족을 시키기 위한 태도와 행동을 하게 된다.

3.4.3 의사소통

커뮤니케이션이란 둘 이상의 사람들 사이에 정보, 사고, 의견, 의미, 또는 감정 등의 메시지 전달을 통해 공통적 이해를 이루거나 목적을 달성하고, 상대방의 사고나 태도, 행동에 변화를 일으키게 하는 일련의 행위이다(조나영, 2010).

선행연구들을 중심으로 조직 내 의사소통의 유형은 분류방법에 따라 크게 세 가지로 나눌 수 있다. 첫째, 여러 가지 전달수단 기준에 의해 나뉘고 분류한다. 둘째, 조직구조기준으로 공식적(formal)과 비공식적(informal) 의사소통이 분류된다. 셋째, 피드백 기준으로 일방적 의사소통과 쌍방향 의사소통이 분류된다(임영신, 2013 재구성).

3.4.4 성과

그 동안 경영성과는 조직이론, 전략이론, 산업조직론 등 여러 학문 분야에서 연구의 종속변수로서 연구해 왔다(김찬선과 정귀영, 2012), 기업의 성과는 다양한 면에서 측정될 수 있다(Liuat. et al, 2013). 기업의 경영성과는 조직의 목표 달성 정도, 조직에 필요한 자원의 획득을 위한 시장 개척 능력, 인적자원 개발과 구성원의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직능력, 기업의 생산성 또는 수익성 등으로 다양하게 정의되고 있다(송대길 등, 2009).

기업의 경영 성과는 조직의 목표 달성 정도, 조직에 필요한 자원의 획득

을 위한 시장 개척 능력, 변화하는 환경에 대한 적응 및 생존능력, 인적자원 개발과 구성원의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직능력, 기업의 생산성 또는 수익성 등으로 다양하게 정의되고 있다(송대길 등, 2009).

본 연구는 내부고객에 대한 설문조사를 하였으며 성과를 측정하는 데에 조직 내부 종업원이 자사의 기업성과에 대한 평가하였다. 기업의 서비스 성과를 평가하는 측정요인 중에 비재무적인 운영 성과지표를 사용하여 측정하였다.

IV. 실증분석

4.1 표본의 일반적 특성

본 연구는 은행 내부고객인 은행 종업원의 일반적인 특성을 알아보기 위해서 성별, 직속 상사 성별, 연령, 학력, 근속연수, 직급 등 일반적인 인구통계학적 특성을 대한 분석결과는 [표4-1]과 같다.

[표4-1] 조사표본의 인구통계학적특성

구분	항목	빈도	비율
성별	남	69	41.60%
	여	97	58.40%
직속 상사 성별	남	70	42.20%
	여	96	57.80%
연령	25세 미만	27	16.30%
	25-40세	114	68.70%
	40세 이상	25	15.10%
학력	고졸 이하	0	0.00%
	전문대학	13	7.80%
	대학교졸	132	79.50%
	대학원 이상	21	12.70%
근속연수	2년 미만	47	28.30%
	2-5년 미만	77	46.40%
	5년 이상	42	25.30%
직급	사원	69	41.60%
	과장	56	33.70%
	차장	29	17.50%
	부장급 이상	12	7.20%
합계		166	100.00%

성별에서는 총 응답자 166명 중에서 남자가 69명으로 41.6%를 나타냈으며, 여자가 97명으로 58.4%를 나타나는 것으로 조사되었으며, 성별 비율은 여자가 더 많은 것으로 나타났다.

직속 상사 성별에서는 남자가 70명으로 42.2%를 나타냈으며, 여자가 96명으로 57.8%를 나타난 것으로 조사되었으며, 직속 상사 성별비율은 여자가 더 많은 것으로 나타났다.

연령에 있어서는 25세 미만은 27명으로 16.3%를 나타냈으며, 25~40세는 114명으로 68.7%를 나타냈으며, 40세 이상은 25명으로 15.1%를 나타냈으며, 전체 응답자의 연령별 분포는 25~40세가 많은 것으로 나타났다.

학력에 있어서 고졸 이하는 없고 전문대학 졸업은 13명으로 7.8%를 나타냈으며, 대학교 졸업이 132명으로 79.5%를 나타냈으며, 대학원 이상 졸업이 21명으로 12.7%를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 대학교 졸업이 가장 많은 것으로 나타났다.

근속연수에 있어서는 2년 미만이 47명으로 28.3%를 나타냈으며, 2~5년이 77명으로 46.4%를 나타냈으며, 5년 이상이 42명으로 25.3%인 것으로 나타나고 2~5년의 근속연수가 제일 많은 것으로 나타났다.

직급에 있어서 사원 급이 69명으로 41.6%를 나타냈으며, 과장급이 56명으로 33.7%를 나타냈으며, 차장급이 29명으로 17.5%를 나타냈으며, 부장급 이상이 12명으로 7.2%를 나타냈다. 전체 응답자중 일반사원이 제일 많은 것으로 나타났다.

4.2 측정변수의 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구모형 검증을 위해 먼저 모형을 구성하는 각 변수에 대한 신뢰성 및 타당성을 검증해야 한다.

4.2.1 신뢰도 분석

신뢰도 분석(reliability)은 측정한 다 변수 간의 정확하고 일관된 정도를 의미한다. 즉, 동일한 개념을 측정하기 위해 여러 가지 문항으로 구성된 설문지에서 각 문항들의 일치성을 추정하는 것이다.

신뢰도를 측정하는 데에 여러 가지 방법이 있다. 예를 들면, 내적 일관성법(Cronbach's α), 내부일치법(internal consistency method), 평행검증법(parallel form method)과 r검증-재검증법(test-retest method) 등이 있다. 일반적으로 신뢰도 분석하는 통계학 기법으로는 내적일관성법(Cronbach's α)이 많이 사용되고 있다. Cronbach's α 계수는 0에서 1까지의 값을 가지며, 1에 가까울수록 측정지표는 신뢰할 수 있다고 판단할 수 있다. 일반적인 연구나 탐색적 연구에서는 Cronbach's α 계수가 0.6 이상이며, 더 정밀한 사회과학 자료 연구의 경우 Cronbach's α 계수가 0.7 이상이면 신뢰성이 있다고 판단할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 측정항목의 내적 일관성을 검증하기 위해 신뢰도 분석하는데 Cronbach's α 계수를 사용하였다.

본 연구의 신뢰성 검증 결과는 [표4-2]과 같다. 신뢰성 검증을 위해 Cronbach's α 계수를 구한 결과가 모두 0.7 이상 높게 나타났으며, 전체적으로 내적 일관성이 있는 것으로 확인할 수 있다.

[표4-2] 연구변수에 관한 신뢰도 분석 결과

		측정 항목	평균	표준 편차	문항수	분산 (%)	Cronb ach's α
독립 변수	표준화	QA1	4.639	.662	4	5.797	.935
		QA2	4.735	.634			
		QA3	4.566	.708			
		QA4	4.639	.624			
	고객 지향성	QB2	4.253	.939	3	4.877	.872
		QB3	4.265	.929			
		QB6	4.524	.547			
	의사 소통	QC1	4.645	.755	3	4.310	.891
		QC2	4.494	.769			
		QC4	4.524	.768			
종속 변수	성과	QD1	4.229	.836	10	61.32 2	.988
		QD2	4.313	.793			
		QD3	4.343	.836			
		QD4	4.157	.874			
		QD5	4.301	.798			
		QD6	4.187	.850			
		QD10	4.301	.782			
		QD11	4.205	.813			
		QD12	4.277	.836			
		QD13	4.277	.806			

4.2.2 타당성 분석

타당성은 조사 내용이 측정하고자 하는 요소를 실제로 정확하게 측정하는 정도를 말하며, 타당성 종류에 따라 기준타당성(criterion related validity), 내용타당성(content validity)과 구성타당성(construct validity)의 3가지 평가방법으로 나누어진다. 기준타당성은 조사 측정 결과가 실직기준과 어느 정도 부합하느냐 하는 경험적 차원에서 판단된다. 내용타당성은 조사를 통해 측정하는 문항내용이 그 문항을 잘 설명할 수 있는 중요한 국면을 대표할 수 있는지를 판단한다. 구성타당성은 특정한 조사가 있는데 그 조사의 이론적 구성 또는 가설과 얼마나 부합하는가를 측정하고 설명한다. 이론연구를 하는 데 있어서 일반적으로 내용타당성 평가방법을 사용하며 요인분석(factor analysis)을 한다.

요인분석(factor analysis)은 독립변수나 종속변수와 같은 인과관계 개념이 아닌 모두 같은 독립변수로 서로 간의 공통요인을 추출하는 데 사용한다. 타당도와 관련 있는 요인분석은 주로 탐색적 요인분석(exploratory factor analyze)과 확인적 요인분석(confirmatory factor analyze) 2가지로 구분된다. 탐색적 요인분석(exploratory factor analyze)은 이론적으로 규정된 잠재요인이 없을 때거나 탐색적 연구로 측정도구의 개념을 규정할 때 등 측정도구 간에 동일한 개념에서 속한 하위항목들을 추출하여 측정도구의 양을 줄일 때 사용한다. 확인적 요인분석(confirmatory factor analyze)은 기존 연구된 이론에 있는 잠재요인과 측정도구 간에 일치되는 정도를 확인할 때 사용한다.

본 연구에서는 추출된 요인들을 요인분석 결과로 연구모형 검증을 위한 분석의 측정변수로 활용하였다.

본 연구에서 설문항목들의 타당성을 검증하기 위해 독립변수 항목과 종속변수 항목을 나눠서 주성분 분석방법을 이용하여 요인분석을 실시하였다. 변수들 간의 상관계수를 이용하여 서로 유사한 변수끼리 묶어주고 베리맥스 회전(varimax rotation)에 의한 직교회전 방식을 사용하였다. 일반적으로 구성요인의 결정기준에 있어서 고유값(Eigen-value)이 1이상이며, 적재치

(Factor loading)가 0.5이상으로 정하고 있다. 본 연구의 고유값이 모두 1 이상, 적재치가 모두 0.5이상으로 나타났다.

Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)값은 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 얼마나 설명할 수 있는 정도를 말한다. 일반적으로는 KMO값이 0.90이상이면 많이 좋은 것이고, 0.80에서0.89까지는 좋은 것이고, 0.70에서 0.79까지는 적당한 것이고, 0.60에서 0.69까지 평범한 것이고, 0.5미만이면 상관관계가 없다고 판단할 수 있다. 본 연구에서는 독립변수의 KMO수치가 0.756이고 종속변수의 KMO수치가 0.913으로 나왔으며, 적당한 수치가 보여주고 있었다.

공통성(communality)은 추출된 각 요인의 합의로 표시된다. 공통성이 0.5이상이면 타당하다고 판단할 수 있으며, 본 연구의 분석결과에서는 모두 0.5이상으로 나타나고 타당하다고 판단할 수 있다.

본 연구에서는 타당성 분석결과는 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타났다으며, 요인 적재치는 모두 0.5이상으로 나타나고 있어, 각 변수의 타당성이 있다고 판단될 수 있다. 그리고 연구에서 설정한 독립변수가 3개 요인과 종속변수 1개요인은 적합하게 묶여져 있는 것을 검증되었다. 그래서 본 연구에서 포함한 독립변수(업무표준화, 고객지향성, 의사소통)들과 종속변수(성과)의 척도를 구성하는 것이 분석에 무리가 없는 것으로 판단되었다.

[표4-3] 독립변수의 요인분석결과

	구성요소		
	1	2	3
QA4	.937	.158	.106
QA1	.921	.273	.108
QA2	.881	.264	.115
QA3	.712	.349	.322
QB3	.288	.918	.004
QB6	.242	.838	.271
QB2	.377	.724	.357
QC1	.058	-.074	.902
QC4	.210	.403	.845
QC2	.233	.444	.804
고유값	5.800	1.727	1.108
설명비율	57.996	17.274	11.081
누적설명비율	57.996	75.27	86.351
KMO	.756		
유의확률	.000		

QA: 업무표준화

QB: 고객지향성

QC: 의사소통

[표4-4] 종속변수의 요인분석결과

	구성요소
	1
QD1	.757
QD2	.882
QD3	.877
QD4	.900
QD5	.938
QD6	.953
QD10	.914
QD11	.961
QD12	.950
QD13	.949
고유값	9.081
설명비율	90.806
누적설명비율	90.806
KMO	.913
유의확률	.000

QD: 성과

4.2.3 상관관계 분석

상관관계 분석(correlating analysis)은 각 요인 변수 간의 관계의 밀접한 정도를 설명할 수 있다. 즉 회귀분석에서 변수간의 관계식이 어느 정도 믿을 수 있는지를 살펴보는 것이다.

가설을 검증하기 위한 회귀분석을 실행하기 전에 독립변수들 사이에 상관관계가 있는가를 먼저 확인해야 한다. 왜냐하면 변수들 간의 상관관계가 높으면 독립변수와 종속변수 사이의 정확한 관계를 밝히기가 힘들기 때문이다.

본 연구에서는 상관관계 분석결과는 모든 요인들 간의 관계가 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타났으며, 서비스 특성 3개 요인인 업무표준화, 고객지향성, 의사소통과 성과의 상관관계분석 결과는[표4-5]과 같다.

[표4-5] 상관관계분석

	업무표준화	고객지향성	의사소통	성과
업무표준화	1			
고객지향성	0.613**	1		
의사소통	0.427**	0.524**	1	
성과	0.680**	0.761**	0.564**	1

**상관이 0.01수준에서 유의합니다(양쪽).

4.3 가설검증

서비스 운영특성 요인이 성과에 미치는 영향력을 평가하기 위해 위계적 회귀분석을 활용하였다. 위계적 회귀분석(hierarchical analysis)은 종속변수와 독립변수 간의 상대적 영향력을 파악하는데 추가되는 변수로 인한 R^2 증가분에 대한 F검정을 통해서 추가적 변수들의 기여도가 유의미한지를 판단한다. 본 연구는 서비스 운영특성 요인이 성과에 대한 얼마나 상대적으로 설명할 수 있는가를 밝히는 것은 학문적으로 매우 의미 있는 일이라고 판단하였다. 입력순서는 다중회귀 분석결과를 바탕으로 서비스 특성 요인을 기본으로, 업무표준화, 고객지향성, 의사소통 순서로 입력하였다. 분석 결과는 [표4-6]과 같다.

[표4-6]가설검증 위계적 회귀분석결과

구분	변수	모형1			모형2			모형3		
		표준 β	t값	VIF	표준 β	t값	VIF	표준 β	t값	VIF
독립 변수	QA	.761	14.999 **	1.000	.550	9.403 **	1.603	.473	7.771 **	1.852
	QB				.343	5.865 **	1.603	.312	5.439 **	1.643
	QC							.183	3.441 **	1.414
모형 요약	R^2	.578			.652			.676		
	aj R^2	.576			.648			.670		
	F	224.966***			152.582***			112.431***		
	ΔR^2				.073			.024		
	ΔF				34.393***			11.838***		

QA: 업무표준화 요인

QB: 고객지향성 요인

QC: 의사소통 요인

종속변수: 성과

4.3.1 업무표준화와 성과의 관계

H1: 업무표준화가 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1은 [표4-6]에서 모형1을 보면 결정계수인 R제곱 값이 .578인 것으로 보고 업무표준화 요인은 성과를 57.8% 설명해 줄 수 있다고 한다. 전체적으로 회귀모형의 F값은 224.966로 유의수준 $P<.05$ 에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 가설H1은 채택이다.

4.3.2 고객지향성과 성과의 관계

H2: 고객지향성이 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2은 [표4-6]에서 모형2를 보면 결정계수인 R제곱 값이 .652인 것으로 보고 모형1에 고객지향성 요인을 추가했을 때 성과를 65.2% 설명해 줄 수 있다고 한다. 전체적으로 회귀모형의 F값은 152.528로 유의수준 $P<.05$ 에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 가설 H2는 채택이다.

4.3.3 의사소통과 성과의 관계

H3: 의사소통이 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설3은 [표4-6]에서 모형3을 보면 결정계수인 R제곱 값이 .676인 것으로 보고 모형2에 의사소통을 추가했을 때 성과를 67.6% 설명해 줄 수 있다. 전체적으로 회귀모형의 F값은 112.431로 유의수준 $P<.05$ 에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 가설 H3은 채택이다.

우선 모형1을 보면 서비스 운영특성인 업무표준화 요인이 성과를 57.8% 설명하고 있는 것으로 나타났다. 모형2는 서비스 운영특성 요인에 고객지향성을 추가시킨 결과인데 독립변수가 총 65.2%를 설명하고 있는 것으로 나타났

으며, 고객지향성 요인에 의해서 추가적으로 7.3% 더 설명력이 증가했음을 확인할 수 있다. 설명력 증가분에 대한 검증결과 유의수준 0.01에서 본 결과는 유의한 것으로 설명할 수 있다. 모형3에서는 의사소통 요인을 포함하였으며, 설명력은 67.6%로 모형2보다 2.4% 증가하였는데 증가분은 유의수준 0.01에서 유의하였다.

가설의 분석결과를 요약하면 서비스 운영특성인 업무표준화, 고객지향성과 의사소통이 성과에 정(+)의 영향을 미치며 그 결과는 기존의 연구과 같다. 업무표준화는 성과에 대한 높은 영향력이 있고 제일 중요한 요인이다. 다음은 고객지향성이며, 그 다음은 의사소통이다. 그래서 은행산업에서 좋은 성과를 내려면 먼저 업무 표준화를 잘 실행해야 한다.

업무표준화는 서비스 접점을 잘 생각하고 일정한 표준을 규정해서 종업원이 업무 수행할 때 실수를 감소하는 것으로 통해 품질을 향상하고 효율성 있게 서비스를 제공하여 좋은 성과를 얻을 수 있다. 고객지향성은 종업원이 항상 고객의 입장을 생각하면서 서비스를 제공하면 좋은 성과를 얻을 수 있겠다. 의사소통은 사내에서 동료들 또는 상사들과 모임이나 쌍방향의 의사소통으로 서로 협동심을 기르고 업무 수행할 때 효율성과 정확성이 높이며 더 좋은 성과를 얻을 수 있다.

V. 결 론

5.1 연구의 요약

본 연구는 대표적인 서비스업인 은행산업에 있어서 내부 고객인 종업원 대상으로 서비스 운영특성이 서비스 성과에 대한 영향을 분석하고 연구하였다. 서비스 운영특성상에서 내부고객인 종업원을 잘 관리하고 고객만족을 시켜서 더 좋은 서비스를 제공하고 서비스성과를 높일 수 있는 방법을 찾고자 한다.

이러한 연구목적을 달성하기 위해 은행 산업의 서비스 운영특성 측정요인이 어떠한지, 서비스 운영성과 측정요인이 어떠한지, 서비스 운영특성 측정요인이 서비스성과에 대한 어떠한 영향을 미치는지를 검증하였다. 이를 통해 나타난 실증분석 결과를 고찰해 보고 은행산업의 경영진들에게 전략적 시사점을 제시하고자 하였다.

이와 같은 연구 결과를 도출하기 위해 기술적 방법으로는 문헌연구와 실증연구를 같이 하였다. 문헌연구는 중국 은행산업 현황, 서비스 운영특성과 서비스 운영성과에 대한 이론적 배경 및 구성요인에 관하여 고찰하였다.

문헌연구를 참고로 연구가설과 연구모형을 설정되고 실증연구를 하였다. 연구가설을 검증하기 위해 인구통계학적 특성, 서비스 운영특성 요인이 업무표준화, 고객지향성, 의사소통과 서비스 성과 등 35개의 항목으로 중국은행산업 종업원 대상으로 설문지 200부를 배포하여 최종적으로 166부를 사용하며 분석하였다.

수집된 자료를 바탕으로 문항 특성을 검증하기 위해 빈도분석과 요인분석, 신뢰도분석을 실시하였으며, 업무표준화와 성과, 고객지향성과 성과, 의사소통과 성과 간의 관계를 다중 회귀분석을 이용하여 분석하였다. 그리고 다중 회귀분석 결과를 바탕으로 위계적 회귀분석하였다.

연구 결과를 나열해 보면 다음과 같다.

첫째, 은행산업 내부서비스 운영특성인 업무표준화가 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 은행산업 내부서비스 운영특성인 고객화가 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 은행산업 내부서비스 운영특성인 의사소통이 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 위계적 회귀분석을 통해 서비스 운영특성인 업무표준화 요인이 성과를 57.8% 설명하고 있는 것으로 나타났으며, 서비스 운영특성 요인에 고객지향성을 추가시켰는데 서비스 성과를 총 65.2% 설명하고 있는 것으로 나타났으며, 서비스 운영특성 요인에 의사소통을 추가시켰는데 서비스 성과를 총 67.6% 설명하고 있는 것으로 나타났다.

본 연구를 통해 은행산업에서 내부고객 대상으로 서비스 운영특성 요인이 성과에 대한 상당한 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 운영특성 요인인 업무표준화가 성과를 제일 많은 부분을 설명할 수 있는 것으로 나타났다.

결과적으로는 서비스 운영측면에서 성과를 높일 수 있으며, 성과를 높이려면 먼저 업무표준화를 고려해야 하고, 다음에 고객지향성, 마지막은 의사소통이다.

5.2 연구의 시사점

본 연구는 중국 현지 은행산업에서 일하고 있는 종업원을 대상으로 서비스 운영특성 요인의 성과 간의 관계를 알아보기 위함이고, 은행업 경영진들이 이 결과를 참고하여 은행산업의 내부운영 측면에서 은행업의 이익을 창출하는 데에 도움이 될 것이다.

계량화하기 복잡하고 어려운 은행 서비스를 객관화해서 서비스 운영특성을 측정하려 하였으며, 이에 대한 직원 입장에서 기대효과를 중심으로 연구했다. 다른 서비스 산업에서 이루어진 연구는 대부분 고객의 입장에서 느끼는 외부적인 관점에 대한 내용들이 많다. 본 연구에서는 조직 내 서비스 업무중심으로 제한하여 연구했지만, 언급된 서비스 운영특성은 종업원들이 근무하면서 느끼는 실제적인 서비스 업무 상태라서 성과의 영향을 측정하기에 타당한 대상이 되었다고 생각된다.

또한, 경제가 발전함에 따라 사람은 서비스 품질에 대한 욕구도 많이 높아지고 있으며, 중국 은행산업은 예전에 비해서 많이 개방하게 되고 경쟁이 점점 심해지고 있다. 은행산업은 주로 고객에게 서비스를 제공하고 있는 산업으로 서비스 성과가 매우 중요하다. 서비스의 특징인 무형성, 소멸성과 소비와 생산의 비분리성 등이 효율성과 생산성 개선을 저해해서 전통적으로 서비스 활동에서 효율성 및 생산성 개선 및 향상은 매우 어려운 것이다(원석희, 1999). 그러나 서비스 운영에서의 효율성 개선은 반드시 달성되어야 하는 것으로 지난 수십 년간 많은 연구자들과 서비스 전문가들에 의해 그 개선 방안이 논의되어 왔다(이창원 등 2016). 본 연구에서는 바로 서비스 운영 측면에서 성과를 높이는 방법을 연구하였으며, 중국 은행산업의 운영성과를 높이기 위해 매우 유의미한 연구다.

5.3 연구의 한계점 및 향후 연구

본 연구는 중국 현지 상업은행의 종업원을 대상으로 서비스 운영특성이 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 규명함으로써, 향후 중국은행산업의 발전과 은행의 운영성과를 개선을 위해 기초자료를 제시하는 목적에서 시작되었다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 중국 국토가 매우 넓고, 은행도 지역마다 많이 있고, 지역마다 차이가 있을 수 있지만, 본 연구는 중국 안후이성 지역에 한정되었다.

둘째, 이 연구에서는 은행에서 고객과 접촉할 수 있는 직원만 대상으로 연구했다. 지금 비정규직도 많고 후방 직원도 있는데, 전체 내부고객을 대상으로 연구하면 은행 서비스 시스템 개선에 많은 도움이 될 것이다.

셋째, 여기서는 중국 상업은행을 중심으로 연구했는데, 다른 특성의 은행들도 다양하게 연구하면 좋을 것 같다.

넷째, 성과를 연구하는 데에 조직내부 종업원만으로 연구했는데 실제 외부 고객이 접하고 느끼는 서비스 전반적인 내용을 모두 반영하지 못하고 있다. 기업성과를 측정하는 데에 실제의 경제적이나 재무적 성과는 연구하지 못했다. 추후 연구에서는 서비스 운영특성의 범위를 확장하여 조사하고 더욱 정밀한 결과가 나올 수 있기를 기대한다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강보현, 오세조. (2008). 『기업의 시장지향성이 성과에 미치는 영향』. 유통연구. 13(1), 79-96.
- 김학현. (2006). 『리조트기업의 재무분석을 통한 수익성 증대방안: 스키 리조트기업을 중심으로』. 상지대학교 사회복지정책대학원 석사학위논문.
- 류길홍. (2012). 『서비스 사내표준화 이행이 기업 경영성과에 미치는 영향에 관한연구』. 한국교통대학교 산업대학원 석사학위논문.
- 박승영. (2004). 『호텔조직문화가 경영성과에 미치는 영향』. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 서창석, 이보라. (2013). 『서비스기업 점점 직원의 매뉴얼 실행수준에 영향을 미치는 요인에 관한 연구』. 한국생산관리학회지. 24(3), 353-369.
- 송기창. (2015). 『금융서비스 품질과 고객접점 서비스가 고객만족에 미치는 영향』. 경기대학교 석사학위논문, 7-10.
- 송대길, 신한원, 최영로. (2009). 『정기선사의 서비스지향성, 종업원의 만족 및 고객지향성, 기업성과의 관계에 관한 연구』. 한국항만경제학회지. 25(2), 25-56.
- 안운석, 오종철. (2003). 『e-business활용과 비재무적 경영성과 간의 이론적고찰』. 한국서비스경영학회지. 4(3), 35-154.
- 연찬호. (2001). 『품질경영시스템의 요구사항이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 한남대학교 대학원 박사학위논문, 92.
- 염길순. (2016). 『한국과 중국에서 골프장 서비스 품질경영이 운영성과에 미치는 영향 비교』. 경북대학교 대학원 경영학 석사학위논문.
- 우수명. (2013). 『마우스로 잡는 SPSS20』. 서울: 인간과 복지.

- 위성옥. (2004). 『대학 직원의 조직커뮤니케이션 유형과 커뮤니케이션 채널이 조직효과성에 미치는 영향』. 조선대학교 대학원 석사학위논문.
- 유원중. (2000). 『비재무적 성과측정의 활용과 재무적 성과와의 관계에 관한 연구』. 박사학위논문.
- 육근성. (2008). 『기술표준백서』. 지식경제부 기술표준원.
- 윤재홍. (2013). 『품질경영론』. 한경사, 47.
- 이덕청. (2001). 『매스커뮤니케이션 혁명』. LG경제연구소
- 이순룡. (1995). 『현대품질관리론』. 법문사, 57.
- 이순룡. (1993). 『사내표준화가 품질 성과에 미치는 영향』. 경영연구. 27(1), 고려대학교 부설 기업연구소, 114.
- 이이미. (2016). 『자료포락분석을 이용한 은행 경영효율성과 SERVQUAL을 이용한 은행 서비스품질 비교 연구』. 한양대학교 대학원 석사학위논문.
- 이재식. (2006). 『전사적 품질경영(TQM)이 조직성과에 미치는 영향에 관한 실증연구』. 울산대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 이종화. (1990). 『조직의 커뮤니케이션 만족이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구』. 연세대학교 교육대학원, 석사학위논문.
- 이창원, 박경숙. (2016). 『고객지향성, 직원역량이 서비스 운영 성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 한국생산관리학회지. 27(4), 443-468.
- 이창원, 백지연. (2015). 『서비스교육훈련 품질이 교육성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 한국 생산관리학회지. 26(2), 191-207.
- 이학식, 장경란, 이용기. (1998). 『호텔산업의 시장지향성과 기업성과의 관계성, 그리고 매개변수에 관한 연구』. 경영학연구. 28(1), 75-102.
- 이형목. (2012). 『저축은행 서비스 품질이 서비스 성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 경성대학교 경영대학원 박사학위논문.

- 이호배. (2004). 『제품의 모듈화가 고객화와 애호도에 미치는 영향. 홍익대학교』. 상품학 연구. 32(12). 249-276.
- 임영신. (2013). 『조직 커뮤니케이션 유형이 조직몰입에 미치는 영향』. 한양대학교 석사학위논문.
- 조근혜. (2009). 『기내 업무 프로세스 표준화가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 경기대학교 석사학위논문.
- 조나영. (2010). 『조직내 커뮤니케이션 유형별 수준이 학습전이풍토에 미치는 영향』. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 조대석. (2004). 『조직커뮤니케이션이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 실증적 연구』. 순천향대학교 경영행정대학원 석사학위논문.
- 차배근. (1981). 『커뮤니케이션학 개론(하)』. 서울: 세영사.
- 최진구. (2014). 『종업원의 협업과 성숙도가 성과에 미치는 영향』. 가천대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 최철호. (2006). 『관광호텔 내부서비스품질이 내부고객만족과 조직성과에 미치는 영향』. 강원대학교 대학원 석사학위논문.
- 한지희. (2001). 『조직의 서비스 지향성과 종업원의 고객 지향성이 기업성과에 미치는 영향에 관한연구』. 이화여자대학교 대학원, 석사학위논문.
- 홍기천. (1989). 『커뮤니케이션론』. 서울: 나남.

2. 국외문헌

中国银行业监督管理委员会年度报告. (2015)

中国银行业监督管理委员会年报. (2013)

Bossink, B.A.G, Gieskes, J.F.B. and Pas, T.N.M. (1992).
“Diagnosing Total Quality Management—Part1”, Total Quality
Management, 3(3), 224

Brady, M. K. and J. J. Cronin (2001). “Customer Orientation
Effects on Customer Service Perceptions and Outcome
Behaviors,” Journal of Service Research , Vol.3, No.3,
241–251.

Criteria for performance Excellence, NIST, 2009~2010.

C.F Hendricks and A. Triplett(1989). “TQM: Strategy for 90’s
Management”, Personal Administrator, 42

Carttin, T.J(1993). Principles and Practice of TQM, ASQC Quality
Press.

Goldstein, S. M. (2003). “Employee Development: an Examination
of Service Strategy in a High-contact Service Environment,”
Pro- duction and Operations Management , Vol.12, No.2,
186–203.

Hartline, M. D. and O. C. Ferrell (1996). “The Ma- nagement of
Customer-Contact Service Em- ployees”, Journal of
Marketing , Vol.60, 52– 70.

Heskett, J. L., W. E. Sasser Jr and L. A. Schlesinger (1997). The
Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit to
Loyalty, Satisfaction, and Value.

Hoffman, K. D. and T. N. Ingram (1991). C Rearing C
Mtomer-Orz'ented Employees: Tlae Case in Home Health
Care.

- J.R Jablonski, Implementing TQM, 2nd ed. (Technical management Consortium, Inc, 1992)
- Juran, J.M(1992). "Juran by Quality by Design": The New Steps for planing Quality into Goods and Services (New York: The Free Press), 14–16.
- Jayaram, J. and K. Xu (2016). "Determinants of Quality and Efficiency Performance in Service Operations," International Journal of Opera– tions and Production Management , Vol.36, No.3, 265–285.
- Liu, H., W. Ke, K. K. Wei and Z. Hua (2013). "Effects of Supply Chain Integration and Market Orientation on Firm Performance: Evidence from China," International Journal of Operations and Production Management , Vol.33, No.3, 322–346.
- Lio, H. and A. Chuang (2004). "A Multilevel Inves– tigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes," Academy of Management Journal , Vol.47, No.1, 41–58.
- Mette Sandoff(2005). "Customization and Standardization in Hotels", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 17, No. 6, 533.
- M.H Carlsson(1993). "Consistency in Quality – A Baseline for Achieving Total Quality Management", Quality and Reliability Engineering International, 218.
- Neumann, W. P. and J. Dul (2010). "Human Fac– tors: Spanning t he Gap Between OM and HRM," International Journal of Operations and Production Management , Vol.30, No.9. 923–950.

- Neumann, W. P. and J. Dul (2010). "Human Factors: Spanning the Gap Between OM and HRM," *International Journal of Operations and Production Management* , Vol.30, No.9. 923–950.
- Okaland, J.S *Total Quality Management* (Butterworth–heineman, 1989), 12
- Schonberger, R.J (1992). "Is Strategy Strategic? Impact of Total Quality Management on Strategy", *Academy of Management Executive*, 6(3), 80–87.
- Walton, M.(1986). *The Deming Management Method, Pedigree*(New York: Dodd, Mead and Compang), 34–36.
- Zhou, K. Z., C. K. Yim, and D. K. Tse (2005). "The Effects of Strategic Orientations on Technology and Market-based Breakthrough Innovations," *Journal of Marketing* , Vol.69, No. 2, 42–60.

부 록

<한국어설문지>

안녕하세요?

저는 한성대학교 경영학부에서는 은행의 서비스시스템 연구를 위한 기초자료를 수집할 목적으로 설문지를 수집하고 있습니다.

여기에서 얻어지는 정보는 일체 공개하지 않을 것이며, 순수 학문연구 목적으로만 사용될 것입니다. 귀하께서 성의 있게 응답해주신 본 자료는 은행산업의 서비스효율성 증진방안을 제시할 것입니다. 여러분의 소중한 의견을 부탁드립니다 바쁘시더라도 설문에 응해주시면 감사하겠습니다.

2016년6월

연구 지도교수 : 한성대학교 경영학부 교수: 최강화

연구자 : 한성대학교 대학원 경영학과 석사과정 육예가

다음은 귀하의 “인구통계학적 특성”에 대한 질문입니다. 질문을 읽고 해당란에 기입해주시오.

1. 귀하의 성별은? ①남 ②여
2. 귀하 직속 상사의 성별은? ①남 ②여
3. 귀하의 연령은? ①25세미만 ②25-40세 ③40세 이상
4. 귀하의 학력은? ①고졸 이하 ②전문대졸 ③대학교졸 ④대학원졸 이상
5. 귀하의 근속연수는? ①2년 미만 ②2-5년 ③5년 이상
6. 귀하의 직급은? ①사원 ②과장 ③차장 ④부장급 이상

※모든 사항에 대한 정답은 없으며, 응답자의 주관적인 견해를 기입해주시기 바라며, 정답이 없는 만큼 빈칸이 발생하지 않도록 기입해 주시면 감사하겠습니다.

다음은 의사소통에 관한 질문입니다. (QC)

비 고	문항	← 부정적 긍정적 →				
		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
QC1	나와 동료들 또는 상사들은 수시로 공식적인 모임(의사소통)을 갖는다.					
QC2	나와 동료들 또는 상사들은 쌍방향 의사소통(two-way)을 중시한다.					
QC3	나와 동료들 또는 상사들은 비공식적인 의사소통도 수시로 한다.					
QC4	나와 동료들 또는 상사들 사이에는 많고 다양한 의사소통 통로가 형성되어 있다.					
QC5	나와 동료들 또는 상사들 사이에는 의사소통을 통해 서로의 의사결정에 영향력을 미친다.					

다음은 성과에 관한 질문입니다. (QD)

비고	문항	← 부정적 긍정적 →				
		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
QD1	우리기업은 타 경쟁기업에 비하여 높은 운영비용 절감을 하고 있다고 나는 믿는다.					
QD2	우리기업은 타 경쟁기업에 비하여 낮은 서비스 원가구조를 가지고 있다고 나는 믿는다.					
QD3	우리기업은 타 경쟁기업에 비하여 전반적으로 강도 높은 원가절감 효과를 달성하고 있다고 나는 믿는다.					
QD4	우리기업은 타 경쟁기업에 비하여 높은 품질의 서비스를 제공한다고 나는 믿는다.					
QD5	우리기업은 타 경쟁기업에 비하여 서비스 제공과정에서의 실수가 적다고 나는 믿는다.					
QD6	우리기업은 타 경쟁기업에 비하여 상대적으로 낮은 고객 불만 건수를 보인다고 나는 믿는다.					
QD7	우리기업의 서비스에 대한 동종 산업 내에서의 명성은 높은 편이다.					
QD8	우리기업은 타 경쟁기업에 비하여 고객 요구처리속도가 빠르다고 나는 믿는다.					
QD9	우리기업은 타 경쟁기업에 비하여 고객 불만처리 속도가 빠르다고 나는 믿는다.					
QD10	우리기업은 타 경쟁기업에 비하여 고객의 요구변화에 빠르게 대응하는 편이다.					
QD11	우리기업은 타 경쟁기업에 비하여 필요시, 내부인력들의 재배치가 빠른 편이다.					
QD12	우리기업은 타 경쟁기업에 비하여 고객 변화에 대비할 수 있는 매우 유연한 구조를 가지고 있다.					
QD13	우리기업은 타 경쟁기업에 비하여 외부시장 변화에 대한 경영층의 반응이 빠른 편이다.					

수고하셨습니다. 감사합니다.

<중국어설문지>

您好！

我是韩国汉城大学经营学院的研究生，为了研究中国银行的服务系统所以才做的这个问卷调查，收集基本资料，作为学术研究。

这里收集的资料将不对任何人公开，目的只是为了单纯的学术研究，您做出的回答将对改善银行产业的服务效率提供可行性方案。感谢您的意见和建议，再次感谢您在百忙中抽出宝贵的时间做这份问卷调查。

2016年6月

研究指导教师：韩国 汉城大学院 经营学 教授 최강화

研究者：韩国 汉城大学院 经营学 服务运营管理学科 研究生 옥예가

下面是关于您的“人口特性统计学”方面的问题。请读完问题，在相应选项上打钩。

1. 您的性别是？ ①男 ②女
2. 您的直属上司的性别是？ ①男 ②女
3. 您的年龄是？ ①未满25岁 ②25-40岁 ③40岁以上
4. 您的学历是？ ①高中毕业以下 ②大专 ③大学毕业 ④研究生以上
5. 您在职的时间？ ①2年未满 ②2-5年 ③5年以上
6. 您的职位是？ ①普通员工 ②部门经理 ③部门主任/部长 ④高层领导干部

※所有的問題都沒有正確答案。希望您回答問題的時候，根据自己的主觀判斷回答就可以。因為沒有正確的答案，所以希望您回答的時候不要有空白項，以便我們收集到完整有用的資料，以做研究，謝謝您的配合！

下面是关于业务程序的问题。（QA）

序号	问题	← 否定 肯定 →				
		完全不赞同	不赞同	一般	赞同	完全赞同
QA1	我处理工作问题时，遵守跟工作有关的标准化指南方针。					
QA2	我处理工作问题时，为了防止出差错，事前做好准备工作。					
QA3	我处理工作时，平均处理每个业务的时间是基本固定的。					
QA4	我为了工作计划稳定，很努力。 （不会中间出差错耽误很久时间，或者让顾客等很久）					

下面是关于顾客焦点的问题。（QB）

序号	问题	← 否定 肯定 →				
		完全不赞同	不赞同	一般	赞同	完全赞同
QB1	我经常从顾客的角度出发思考问题和做事情。					
QB2	我经常研究怎么样能满足顾客的期待水平。					
QB3	我热衷于收集顾客的不满意事项。					
QB4	我很积极地乐于解决顾客的不满事项					
QB5	我积极主动的接近顾客，帮助他们提供服务。					
QB6	我工作的时候，觉得顾客是最重要的考虑对象。					
QB7	我觉得我的业务核心是：快速的，有效率的给顾客提供服务。					

下面是关于互相沟通的问题。（QC）

序号	问题	← 否定 肯定 →				
		完 全 不 赞 同	不 赞 同	一般	赞同	完 全 赞同
QC1	我和同事、上司间常常有正式的聚会或者会议（相互沟通）。					
QC2	我和同事、上司们都非常重视双方的沟通，意见交换。					
QC3	我和同事、上司间常常有非正式的沟通讨论。					
QC4	我和同事、上司间有多样的沟通途径。					
QC5	我和同事、上司间的沟通，对我们相互做事的决策有影响。					

下面是关于运营成果的问题。（QD）						
序号	问题	← 否定		肯定 →		
		完 全 不 赞 同	不 赞 同	一 般	赞 同	完 全 赞 同
QD1	我相信我们企业比其他竞争对手节省了更多的运营费用。					
QD2	我相信我们企业比其他竞争对手拥有更低的服务成本结构。					
QD3	我相信我们企业比其他竞争对手达成了更全方位，更大程度的降低成本的效果。					
QD4	我相信我们企业比其他竞争对手提供了更高品质的服务。					
QD5	在服务过程中，我相信我们企业比其他竞争对手犯的失误要少。					
QD6	我相信我们企业比其他竞争对手,具有相对低的顾客不满意事件数。					
QD7	在相同产业中，我们企业服务的口碑好。					
QD8	我相信我们企业比其他竞争对手在顾客问题处理（处理业务）上，速度快。					
QD9	我相信我们企业比其他竞争对手在顾客不满问题上，处理速度快。					
QD10	我相信我们企业比其他竞争对手能更快的响应顾客的需求变化。					
QD11	在必要时，我相信我们企业比其他竞争对手能更快速的调整，支配内部人力资源。					
QD12	我相信我们企业,比其他竞争对手具有应对顾客变化的弹性构造。					
QD13	对于外部市场的变化，我相信我们企业管理层比其他竞争对手的管理层反应快。					

辛苦了！谢谢您抽出宝贵时间！～

ABSTRACT

The Effect of Service Operation Characteristics on Performance

– Focused on Chinese banking industry –

Lu, Li-Jia

Major in Service Operations Management

Dept. of Business Administration

The Graduate School

Hansung University

People's living standard has risen with the economic development in the 21st century, and also the life cycle of objects shortened due to technology transformation. Therefore, the customers have a higher demand for the quality of service than before. To satisfying the diverse needs from consumers, companies transformed from traditional volume production system to multi-product but small volume production system. Originally, it is necessary to provide good products to consumers in the production-oriented consumption period. But at present, it is an important factor to achieve better corporate performance in the consumer-oriented service.

Banks are the service-oriented organization that we use the most, also they are visible and easily accessible. Banks are able to provide similar services, but they compete with non-financial factors such as quality of service, flexibility, and innovation rather than their products. There are a total of 4262 enterprises of the China Banking Corporation and 3.8 million employees in 2015. By the end of 2015, the banking industry's capital profit rate was 14.35%, dropped down 2.8% from the beginning of the year, the asset profit rate was

1.06%, dropped down 0.13% from the beginning of the year. Looking at the trend of declining profit margins, the banking industry needs to reform its quality of service and internal structure in order to achieve better performance after the original high profit growth period. The Chinese banking industry is becoming more open and internationalized, also the competition is becoming more serious. The banking industry needs to reform itself internally to face planning and risk in that highly competitive environment.

The purpose of this study is to investigate and analyze the relationship between bank performance characteristics and internal service operation characteristics of bank employees. The results of the analysis show that factors such as work standardization, customer-orientation and communication affect the performance. And the hierarchical regression analysis shows that the service operation characteristics are derived and listed on the performance

The results showed that work standardization, customer-orientation, and communication, which are characteristic of banking industry operation, have an effect on performance and that work standardization has the most effect on performance.

【Key words】 Banking industry in China, characteristics of internal service operation, work standardization, customer-orientation, communication, performance