



## 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.

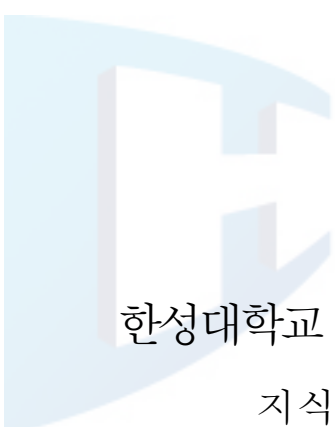
이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석 사 학 위 논 문

생산성경영시스템(PMS)이 중소기업의  
성장통과 기업성과에 미치는 효과분석

2013년



한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

이 상 태

석사학위논문  
지도교수 주형근

# 생산성경영시스템(PMS)이 중소기업의 성장통과 기업성장에 미치는 효과분석

Effectiveness analysis the Productivity Management  
System(PMS) on the growing pains and the performance of  
small manufacturing companies

2012년 12월 일

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

이 상 태

석사학위논문  
지도교수 주형근

# 생산성경영시스템(PMS)이 중소기업의 성장통과 기업성과에 미치는 효과분석

Effectiveness analysis the Productivity Management  
System(PMS) on the growing pains and the performance of  
small manufacturing companies

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2012년 12월 일

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

이 상 태

이상태의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2012년 12월 일

심사위원장 \_\_\_\_\_ 인

심 사 위 원 \_\_\_\_\_ 인

심 사 위 원 \_\_\_\_\_ 인

# 국 문 초 록

## 생산성경영시스템(PMS)이 중소기업의 성장통과 기업성과에 미치는 효과분석

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

이 상 태

청소년이 급속하게 성장하는 과정에서 영양불균형 등으로 성장통을 겪듯이 기업도 매출 성장과 조직 발전의 불일치가 발생하는 경우 성장통을 겪게 된다. 기업도 사람과 같이 수명주기가 있는데 기업의 지속가능한 성장과 발전을 위해서는 성장단계에 따라 발생하는 성장통의 징후를 사전에 파악하고 관리하는 전략을 수립하여 대응할 필요가 있다.

이에 본 연구는 생산성경영시스템(PMS)이 기업의 성장통을 예방 또는 감소시킬 수 있는 유용한 요인으로 작용할 수 있다는 가정 하에 생산성경영시스템을 구성하는 요인들이 성장통과 기업성과에 어떠한 영향을 미치는지를 확인하고 성장통과 기업성과와의 관계를 밝히고자 하였으며 이에 대한 시사점을 제시하고자 하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 생산성경영시스템을 구성하는 리더십, 생산성향상 활동진개, 경영성과의 측정·분석 및 지식관리의 3개 요인과 성장통 및 기업성과와의 관계, 그리고 성장통과 기업성과의 관계를 규명하고자 7개의 연구가설을 설정하였다. 또한, 가설을 검정하기 위하여 중소기업업을 대상으로 총 40개 문항의 설문조사를 실시하였으며, 최종적으로 분석이 가능한 118개 업체를 대상으로 통계적인 분석을 하였다.

본 연구에 사용된 주요 통계분석방법은 요인분석, 신뢰도 검정, 상관관계분석, 다중회귀분석 등 이었으며, 요인분석 결과를 토대로 구조방정식 모형을 확정하여 구조분석을 실시하였다. 통계분석 결과 및 구조분석의 주요 특징은 다음과 같다.

먼저, 기업 성장통 징후에 대한 평가결과 연구대상 118개 업체 중 95.8%에 해당하는 113개 업체가 성장통을 겪고 있는 것으로 나타났으며, 그 가운데 65개 업체(55.5%)는 매우 심각한 문제가 발생하는 수준에 이른 것으로 나타났다.

확정된 구조방정식 모형의 분석 결과 주요 특징은 첫째, 생산성경영시스템(PMS)을 구성하는 경영비전, 신뢰문화, 생산성향상 활동전개, 경영성과의 관리·측정·분석은 직원 성장통에 영향을 미치지 않지만 회사 성장통에는 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 생산성경영시스템(PMS)을 구성하는 경영비전, 신뢰문화, 경영성과의 관리·측정·분석은 기업의 재무적 성과와 비재무적 성과 모두에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 생산성향상 활동전개 요인은 비재무적 성과에 대해서만 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

셋째, 회사 성장통은 기업의 재무적 성과와 비재무적 성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 직원 성장통은 재무적 성과와 비재무적 성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

넷째, 생산성경영시스템(PMS)을 구성하는 경영비전, 신뢰문화, 생산성향상 활동전개, 경영성과의 관리·측정·분석은 직원 성장통과 회사 성장통에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

다섯째, 생산성경영시스템(PMS)을 구성하는 경영비전, 신뢰문화, 생산성향상 활동전개는 기업의 재무적 성과와 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

여섯째, 기업 성장통(직원 성장통, 회사 성장통)은 기업의 재무적 성과와 비재무적 성과에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

이와 같이 본 연구는 기존 선행연구에서 다루어지지 않은 생산성경영시스템의 구성요인들과 성장통 및 기업성과와의 영향관계를 입증하고자 하였

으며, 아울러 기업 성장통과 기업성과와의 관계도 확인하고자 하였다.

연구결과 생산성경영시스템(PMS)이 기업성장통에 부(-)의 영향을 미치고, 기업성과에는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되어 성장통을 예방 또는 감소시키는 수단으로서 생산성경영시스템의 유용성을 확인할 수 있었다.

**【주요어】** 생산성경영시스템(PMS), 기업성장통(Growing Pains), 기업성장 주기, 기업성과, 재무적 성과, 비재무적 성과



# 목 차

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 제 1 장 서 론 .....                       | 1  |
| 제 1 절 연구의 목적 .....                    | 1  |
| 제 2 절 연구의 범위와 방법 .....                | 3  |
| 제 2 장 이론적 고찰 .....                    | 4  |
| 제 1 절 생산성 경영시스템(PMS)에 관한 이론적 고찰 ..... | 4  |
| 1. 생산성 경영시스템의 개념 .....                | 4  |
| 2. 생산성 경영시스템의 기본구조와 경영원칙 .....        | 5  |
| 3. 생산성 경영시스템의 모델 .....                | 10 |
| 4. 생산성 경영시스템 인증 및 평점구조 .....          | 13 |
| 5. 생산성 경영시스템에 관한 선행연구 .....           | 15 |
| 제 2 절 기업의 성장통에 관한 이론적 고찰 .....        | 16 |
| 1. 기업성장통의 정의 .....                    | 16 |
| 2. 기업성장통의 징후 .....                    | 18 |
| 3. 기업 성장주기 .....                      | 25 |
| 4. 기업성장주기와 성장통의 관계 .....              | 26 |
| 5. 기업성장통에 관한 선행연구 .....               | 28 |
| 제 3 장 연구방법 및 조사 설계 .....              | 33 |
| 제 1 절 연구 모형 .....                     | 33 |
| 제 2 절 연구 가설의 설정 .....                 | 35 |
| 1. 생산성경영시스템과 성장통의 관계 .....            | 35 |
| 2. 생산성경영시스템과 기업성과의 관계 .....           | 35 |
| 3. 성장통과 기업성과의 관계 .....                | 35 |

|                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| 제 3 절 조사 설계 .....               | 35        |
| 1. 조사대상 및 자료 수집 .....           | 35        |
| 2. 변수의 측정 및 설문지 구성 .....        | 36        |
| 제 4 절 분석방법 .....                | 44        |
| <b>제 4 장 분석결과 .....</b>         | <b>45</b> |
| 제 1 절 일반 현황 및 표본특성 분석 .....     | 45        |
| 1. 일반적 사항 .....                 | 45        |
| 2. 최고 경영자의 특성분석 .....           | 46        |
| 3. 연구대상기업의 성장통 징후 분석 .....      | 48        |
| 제 2 절 요인 분석 .....               | 49        |
| 1. 요인분석 .....                   | 49        |
| 2. 신뢰도 검증 .....                 | 55        |
| 3. 상관관계 분석 .....                | 56        |
| 4. 기업 및 최고경영자 특성과 상관관계 분석 ..... | 60        |
| 제 3 절 구조분석 .....                | 65        |
| 1. 구조모형의 확정 .....               | 65        |
| 2. 구조모형의 분석 .....               | 67        |
| 3. 가설검정 결과 .....                | 72        |
| <b>제 5 장 결 론 .....</b>          | <b>74</b> |
| 제 1 절 연구 결과 .....               | 74        |
| 제 2 절 연구의 시사점 .....             | 77        |
| <b>【참고문헌】 .....</b>             | <b>79</b> |
| <b>【부 록】 설문지 .....</b>          | <b>82</b> |
| <b>ABSTRACT .....</b>           | <b>88</b> |

## 【 표 목 차 】

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| [표 2-1] 생산성경영시스템의 심사범주 및 평점구조 .....                 | 13 |
| [표 2-2] PMS의 성숙도 평점 기준 .....                        | 15 |
| [표 2-3] 조직의 성장단계 .....                              | 27 |
| [표 3-1] 리더십에 관한 설문지 구성 .....                        | 37 |
| [표 3-2] 생산성향상 활동전개 시스템에 관한 설문지 구성 .....             | 38 |
| [표 3-3] 성과의 측정, 분석 및 지식관리시스템에 관한 설문지 구성 .....       | 39 |
| [표 3-4] Survey of Organizational Growing Pain ..... | 40 |
| [표 3-5] 설문지 점수에 따른 성장통의 해석 .....                    | 41 |
| [표 3-6] 성장통에 관한 설문지 구성 .....                        | 42 |
| [표 3-7] 기업성과에 관한 조작적 정의 및 설문지 구성 .....              | 43 |
| [표 4-1] 조사대상 기업의 일반적 특성 .....                       | 46 |
| [표 4-2] 최고경영자(CEO)의 특성 .....                        | 47 |
| [표 4-3] 연구대상기업의 성장통 징후 .....                        | 48 |
| [표 4-4] 성장통 징후에 따른 평가점수별 성장통의 해석 .....              | 49 |
| [표 4-5] 생산성경영시스템(PMS)의 요인분석 .....                   | 51 |
| [표 4-6] 성장통의 요인분석 .....                             | 53 |
| [표 4-7] 기업성과의 요인분석 .....                            | 54 |
| [표 4-8] 신뢰도 검정 .....                                | 56 |
| [표 4-9] 생산성경영시스템과 성장통의 상관분석 .....                   | 57 |
| [표 4-10] 생산성경영시스템과 기업성과의 상관분석 .....                 | 59 |
| [표 4-11] 성장통과 경영성과의 상관분석 .....                      | 60 |
| [표 4-12] 종업원수에 따른 성장통의 차이 .....                     | 61 |
| [표 4-13] 설립년도에 따른 성장통의 차이 .....                     | 61 |
| [표 4-14] 성별에 따른 성장통의 차이 .....                       | 62 |
| [표 4-15] 연령에 따른 성장통의 차이 .....                       | 62 |
| [표 4-16] 경영경력에 따른 성장통의 차이 .....                     | 63 |
| [표 4-17] 최고경영자의 설립이전 주된 경험에 따른 성장통의 차이 .....        | 63 |

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| [표 4-18] 매출액에 따른 성장통의 차이 .....                               | 64 |
| [표 4-19] 평균 성장 속도에 따른 차이 .....                               | 64 |
| [표 4-20] 생산성경영시스템(PMS)이 중소기업의 성장통과 기업성과에<br>미치는 가설검정결과 ..... | 72 |



## 【 그림 목 차 】

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| <그림 2-1> 생산성경영시스템(PMS) 기본구조 .....                              | 5  |
| <그림 2-2> 생산성경영시스템(PMS)의 구성 체계 .....                            | 7  |
| <그림 2-3> 생산성경영시스템(PMS) 모델의 Framework .....                     | 11 |
| <그림 2-4> 기업성장통의 원인 .....                                       | 17 |
| <그림 3-1> 연구의 잠재적인 구조모형 .....                                   | 34 |
| <그림 4-1> 확정된 구조모형 .....                                        | 65 |
| <그림 4-2> 생산성경영시스템(PMS)이 중소기업의 성장통과 기업성과<br>에 미치는 효과분석 결과 ..... | 68 |



HANSUNG  
UNIVERSITY

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 목적

청소년의 경우 뼈가 급속하게 성장하는 과정에서 관절이나 근육이 뼈와 같은 속도로 따라가지 못할 때 팔, 다리, 근육에 통증이 생기게 된다. 이 같은 통증을 “성장통”이라고 한다. 기업도 경영시스템이 성장을 뒷받침하지 못할 때 성장이 정체되고 경영난을 겪게 된다. 어린아이나 청소년이 성장통을 겪는 것과 같이 기업도 성장통을 겪게 되는 것이다<sup>1)</sup>.

GE, IBM, 노키아, 모토롤라 등 세계적 시스템과 역량을 갖춘 글로벌 기업들도 대부분 짧게는 2년에서 길게는 10년까지 성장 정체를 겪고 있는 것으로 알려져 있다

기업은 창업이후 여러 단계의 성장주기를 갖는다. 설립초기인 창업기로부터 시작해서 가파르게 성장하는 성장기, 느린 성숙기를 거쳐 쇠퇴기에 접어들게 된다. 기업의 성장통은 그 성장주기에 따라 여러 차례 찾아오게 된다.

삼성경제연구소가 CEO회원 327명을 대상으로 실시한 설문조사<sup>2)</sup>에 의하면 응답자의 99.4%가 기업을 경영하면서 성장통을 겪은 것으로 나타났다.

가재산 (2008)은 회사는 인원규모로 볼 때 제조업의 경우 70~100명, 서비스 등 기타의 경우는 150~200명 정도가 넘거나, 매출액 기준으로 500 ~ 700억원이 넘으면 창업 동지와 경영자만으로 한계에 봉착하게 되고, 이를 사전에 대비하는 방안으로 시스템 경영에 관심을 두게 되는 데, 이런 회사들에서 성장통을 겪고 있거나 성장통이 예상되는 경우를 많이 발견한다고 하였다.<sup>3)</sup>

기업이 성장하는 과정에서 성장통은 불가피하다. 따라서 기업의 지속적 성장을 위해서는 성장통을 예방하고 극복하는 노력이 필요하다.

---

1) 손민선(2006), “기업성장통의 다섯가지 징후”, 『경영정보』, LG주간경제, p.3

2) 정두희(2008), “ CEO 99%, 기업성장통 겪어”, SERICEO([www.sericeo.org](http://www.sericeo.org))

3) 가재산, 김기혁, 임철현 (2008), “중소기업 인재가 희망이다”, 삼성경제연구소

일본 가전업체의 Big3인 소니, 파나소닉, 샤프는 2011년 3사 합계로 1조 6,000억 엔에 달하는 엄청난 적자를 계상하였다. 언론에서는 이들 가전 3사의 패인을 경영환경 악화와 잘못된 전략으로 지적하고 있으나, 2004년부터 TV부문의 적자 누적과 신흥국 시장에서의 부진 등 여러 Warning Signal에도 불구하고 실행 측면의 문제로 적절한 조치를 취하지 못해 몰락을 자초한 측면이 있다는 평가다.<sup>4)</sup>

성장통을 예방하거나 극복하기 위해서는 성장통의 징후를 사전에 파악하고 시장변화에 능동적으로 대응할 수 있도록 전략수립이 전제되어야 한다.

본 연구에서는 조직의 운영시스템, 관리시스템 등 경영시스템이 기업성장통의 예방 또는 극복 수단으로서 유용하다는 가정 하에 생산성경영시스템(PMS)<sup>5)</sup>을 중심으로 경영시스템이 성장통과 경영성과에 어떠한 영향을 미치는 지에 관한 실증분석을 통해 그 연관성을 입증하고자 하였다.

첫째, 생산성경영시스템(PMS), 중소기업의 성장통과 기업성과와의 이론적 관계를 규명하고자 하였다.

둘째, 생산성경영시스템(PMS)이 중소기업의 성장통 및 기업성과에 영향을 미치는 요인을 파악해 보고자 하였다.

셋째, 생산성경영시스템(PMS)이 중소기업의 성장통과 기업성과에 미치는 영향 정도를 파악하고자 하였다.

---

4) 박용삼 (2012), “日 가전산업의 실패로부터 배우는 교훈”, 『POSRI 보고서』, 포스코경영연구소, p.2

5) 생산성경영시스템(Productivity Management System, PMS)이란 조직의 생산성을 향상시키기 위한 경영시스템이다. 즉, 조직이 “탁월한 생산성목표(Productivity Excellence Goals)”를 달성하기 위하여 조직을 시스템적으로 운영할 수 있도록 하는 데 그 목적이 있다.

## 제 2 절 연구의 범위와 방법

본 연구는 앞에서 제시한 연구목적을 수행하기 위하여 기업의 성장주기와 성장통의 관계, 기업성장통의 정의와 징후, 생산성경영시스템(PMS)인증제도의 개요와 특성에 대하여 서술하고 연구 주제와 관련한 선행연구에 대해 이론적 고찰을 하고자 하였다.

본 연구의 대상이 되는 모집단은 중소기업중앙회의 각 시도별 지역본부의 회원업체, 한국생산성본부의 PMS 인증업체, 업종별 중소기업협동조합의 회원사 등을 대상으로 이메일 또는 팩스를 통해 설문지를 조사하였다.

본 연구는 총 5장으로 구성되었으며, 제1장은 서론으로서 본 연구의 배경 및 목적을 제시하였으며 연구의 범위와 방법을 기술하였다. 제2장에서는 본 연구를 수행하기 위한 이론적 배경으로서 생산성경영시스템 인증제도의 개요와 특성, 성장통의 정의와 징후, 기업성장주기와 성장통의 관계, 그리고 연구주제와 관련한 선행연구에 관한 문헌고찰이 이루어졌다. 제3장에서는 이론적 배경을 근거로 본 연구를 수행하기 위한 자료수집 방법과 연구모형을 제시하였으며, 이를 바탕으로 연구가설을 설정하였다. 또한 연구가설을 효과적으로 검증하기 위해 조작적 정의와 조사 분석 방법을 제시하였다. 제4장에서는 본 연구의 실증분석으로 신뢰성 검증과 가설검정이 이루어졌다. 끝으로 제5장에서는 본 연구의 결과를 종합적으로 정리하였으며, 본 연구를 통해 도출된 정책적 시사점을 제시하였다.

## 제 2 장 이론적 고찰

### 제 1 절 생산성경영시스템(PMS)에 관한 이론적 고찰

#### 1. 생산성경영시스템의 개념

생산성경영시스템(Productivity Management System, PMS)이란 조직의 생산성을 향상시키기 위한 경영시스템이다. 즉, 생산성(성과)을 향상시키기 위하여 어떤 시스템(생산성 향상 원천의 통합)을 구축하고, 어떻게 혁신해야 하는가에 대한 지침을 제공하는 것이다.<sup>6)</sup>

생산성경영시스템(PMS)은 조직이 “탁월한 생산성목표(Productivity Excellence Goals)”를 달성하기 위하여 조직을 시스템적으로 운영할 수 있도록 하는 데 있다. 탁월한 생산성목표란 ① 고객과 이해관계자에게 새로운 가치를 지속적으로 제공하고, ② 조직의 효과성과 능력을 지속적으로 향상하며, ③ 개인과 조직의 학습을 지속적으로 증진하는 것을 말한다.

이를 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

##### ① 고객과 이해관계자에게 새로운 가치 제공\

- 주주 : 경제적 부가가치 향상, 성장률과 점유율 등 시장성과 향상
- 고객 : 제공하는 제품/서비스 성과의 개선, 고객 만족도와 충성도 향상
- 직원 : 직업의 안정과 소득의 보장, 직장 생활의 질 개선
- 사회 : 윤리경영 실천, 사회적 책임 준수, 사회적 공헌 증대

##### ② 조직의 효과성과 능력 향상

- 시장 기회에 대해 신속하고 유연한 대응력 확보
- 효율적인 자원 활용으로 인한 원가 절감
- 조직 역량의 향상으로 보다 개선된 경쟁우위 확보
- 공급자/파트너와의 공생관계 구축

##### ③ 개인과 조직의 지속적 학습

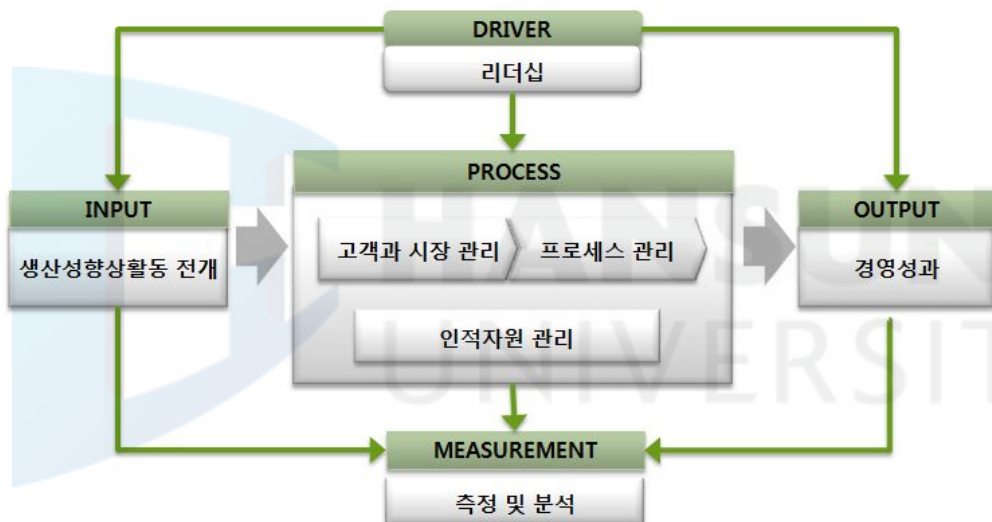
6) 박우종, 박광호(2011), “중소기업의 생산성 경영시스템이 생산성 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 『2011년 춘계학술대회』, 한국중소기업학회, IBK기업은행, pp.29-31

- 지속적인 개선/혁신에 대한 직원의 참여
- 탁월한 생산성 목표에 대한 직원의 이해와 동기부여
- 조직과 개인의 지속적인 학습 증진
- 직원의 건강과 안전 확보

## 2. 생산성경영시스템의 기본구조와 경영원칙

### 1) 생산성시스템의 기본구조

탁월한 생산성 목표를 달성하기 위해서는 조직을 전체로서 뿐만 아니라 부분으로서 관리되어야 한다. 계획·프로세스·측정지표, 그리고 개선과 혁신이 연계되어야 하고, 생산성 측정 및 분석 정보가 상호 연결되어 관리되어야 한다.



<그림 2-1> 생산성경영시스템(PMS) 기본구조

\*자료 : 한국생산성본부

생산성경영시스템(PMS) 모델의 설계는 다음과 같은 접근방법을 활용하였다.<sup>7)</sup>

7) 조남혁(2010), “경영시스템 성숙도와 생산성 성과와의 관계에 대한 실증적 연구”, 연세대학교 석사학위 논문

첫째 조직의 환경 적응성과 조직 통합성을 구현하는 데 초점이 맞추어 진 이론적 모델을 연구하여 반영하였다. 특히, Starrord Beer의 Viable System Model과 System Thinking에 관련된 모델을 참조하였다.

둘째 선진모델에 대한 벤치마킹이다. 전 세계 선진국의 벤치마킹 대상이 되고 있는 미국의 MB모델, International Quality Rating System, 그리고 Capability maturity Model 등을 준거로 삼아 모델의 철학, 주요 심사 영역, 등급 평정방법 등을 설계하였다.

셋째 선진기업의 혁신모델을 케이스 스터디하여 반영하였다. 전 세계적으로 생산성 향상의 선진모델이 되는 GE의 혁신모델과 Toyota Production System, 그리고 LG의 혁신모델의 철학 및 혁신방법 등을 참조하였다.

## 2)생산성경영시스템의 경영원칙

생산성경영시스템(PMS)은 7가지 경영원칙을 기반으로 한다.

7가지 기본원칙은 ‘높은 성과를 창출하는 조직(High-performing Organization)’에서 발견되는 ‘신념과 전략행동’을 탐색하여 설정했다. 이것은 단기적인 이익뿐만 아니라 장기적으로도 생존 가능한 조직이 될 수 있도록 구조화된 조직체계(Organization Framework)내에서 사업의 주요 요구를 통합할 수 있는 기반을 제공한다.



<그림 2-2> 생산성경영시스템(PMS)의 구성 체계

\*자료 : 한국생산성본부 홈페이지([www.kpc.or.kr](http://www.kpc.or.kr))

생산성경영시스템(PMS)은 조직의 탁월한 생산성목표를 달성하기 위하여 “인간존중의 생산성향상” 등 7가지 경영원칙을 토대로, 세부항목별 역량성숙도에 따라 평가하여 생산성경영시스템의 현 수준을 평가한 후, 역량성숙도 단계에 따라 생산성향상을 추진함으로써 탁월한 생산성목표를 달성할 수 있도록 설계되었다.

따라서 최고경영자가 고객과 시장의 요구를 충족시키고, 탁월한 성과목표를 달성하기 위해서는 다음의 7가지 원칙을 준수하여 조직을 운영해야 한다.

#### ① 고객과 시장주도의 탁월성

고객과 시장은 조직의 생존기반이며, 따라서 조직이 제공하는 모든 제품과 서비스, 기업 활동 전체는 고객과 시장의 입장에서 평가되어야 한다. 고객과 시장 주도의 탁월성은 현재 고객과 시장의 니즈를 파악하고, 미래 고객의 니즈와 시장 잠재력을 예측하는 것에서 출발한다. 고객과 시장 주도의 탁월성은 전략적인 개념으로서 고객유지와 충성도 확보, 시장 점유율 증대 등

사업성장에 직접적인 관련을 가지고 있다. 기술변화와 경쟁사의 제품과 서비스 개발에 주의를 기울여야 할 뿐만 아니라 고객과 시장변화에도 신속하고 유연하게 대응해야 하는 것이다.

## ② 비전 있는 리더십

리더는 고객과 시장에 초점을 맞추어 명쾌하고 가시적인 가치와 높은 성과 목표, 이를 실현하기 위한 전략을 수립해야 한다. 또한 리더는 직원들이 비전을 실현할 수 있도록 혁신, 업무재량권의 부여, 조직과 개인이 학습할 수 있는 환경을 조성해야 한다.

## ③ 인간존중의 생산성향상

인간은 생산성 향상을 위한 경쟁력의 핵심원천으로서 조직의 가장 중요한 자산이면서 동시에 생산성향상의 목적 그 자체이다. 조직발전과 생산성향상의 궁극적인 목적 중 하나는 조직 구성원의 삶의 질을 향상시키기 위한 것이다.

조직은 고용의 유지·확대, 노사 협조, 공정한 분배를 통한 신뢰를 형성하여 조직 구성원의 조직에 대한 헌신을 계발하고, 자율을 바탕으로 한 구성원의 자발적 참여와 창의와 혁신을 통한 탁월한 성과를 달성하는 생산성향상문화를 구축하여야 한다.

## ④ 팀워크와 전사적인 학습문화 조성

조직의 성공은 직원과 이해관계자 모두의 지식과 기능, 창의성과 의욕에 의해 결정된다. 탁월한 성과목표를 달성하기 위해서는 직원을 포함한 모든 이해관계자들의 협력 없이는 불가능하다. 팀워크는 상생 협력의 관계로 발전하는 초석으로서 경영진은 조직 내 뿐만 아니라 조직간 팀워크가 이루어질 수 있도록 노력해야 한다.

조직의 모든 임직원은 그들의 잠재능력을 충분히 개발하고, 팀워크를 통하여 집단지성의 창의성을 발휘토록 함으로써 탁월한 생산성 목표를 달성하는 데 공헌할 수 있는 기회가 주어져야 한다. 임직원이 하는 모든 일을 평가하고 개선하여 그들이 잘하고 있는 것도 더 잘 하도록 노력하게 하는 조직문화를 창출해야 한다. 이를 위해 조직은 교육훈련과 다양한 기회를 통하여 직원의 학습에 투자해야 하며, 그들이 새롭게 습득한 스킬을 적용할 수

있는 기회를 제공함으로써 조직의 탁월한 성과를 달성할 수 있는 것이다.

#### ⑤ 지속적인 혁신을 통한 변화대응

치열한 경쟁 환경에서 사업의 성공여부는 변화대응력(Agility) 즉, 신속하고 유연하며 효과적으로 변화에 대응하는 능력을 어떻게 확보하느냐에 달려 있다. 새로운 제품을 신속하게 시장에 내놓을 수 있어야 하고, 다양한 고객 니즈에 유연하게 대응할 수 있어야 한다. 혁신은 지속적으로 이루어져야 하며, 또한 경쟁자나 시장의 요구에 비하여 빠르게 이루어질 수 있어야 한다.

#### ⑥ 사실과 결과 중시

사실 데이터는 현실의 창이며, 조직의 거울이다. 조직은 현실의 진실을 명확하게 파악하기 위한 다양한 시장정보와 성과정보를 수집하고 분석해야 한다. 사실 데이터를 분석하여 경향을 파악하고, 근본원인을 분석하여 상호작용하는 인과의 구조를 분명하게 밝혀내야 개선의 기회를 명확하게 찾을 수 있다. 사실 데이터는 바로 효과적인 계획수립, 운영상의 의사결정, 직원의 참여 및 리더십을 위한 시금석이 되는 것이다. 사실 데이터의 측정체계는 전략적 관점에서 방향성과 연계성을 가지고 도출되어야 한다. 적합한 측정 지표야 말로 고객, 운영, 재무성과를 개선하도록 유도하며, 고객과 조직성과에 연계된 지표의 통합이야말로 ‘조직의 탁월한 성과 목표에 모든 프로세스를 정렬시키는 명백한 기준’이 되는 것이다.

조직의 성과 측정은 주요 결과(Results)를 대상으로 해야 하며, 그 결과는 모든 이해관계자들을 위한 가치를 창출하고, 균형을 맞추는데 사용되어야 한다. 결과를 중시함으로써 조직의 요구사항을 서로 전달하고, 실질적인 성과를 모니터링하며, 과제의 우선순위를 조정하고 자원배분을 돕는다.

#### ⑦ 시스템 관점

심사기준을 조직을 관리하고, 탁월한 성과목표를 달성할 수 있는 시스템적 관점을 채택하고 있다. 생산성 경영원칙과 7개의 범주는 시스템 구성의 근간이 된다. 그러나 조직 전체를 성공적으로 경영하기 위해서는 종합하고 정렬되어야 한다. 조합(Synthesis)은 조직 전체를 하나로 바라보고, 무엇이 중요한가에 초점을 맞추는 것이다. 정렬(Alignment)은 7개의 범주에서 요구되는 사항들이 조직 내에서 어떻게 연계되고 있는가를 살펴보고 핵심적인

내용에 집중할 수 있도록 하는 것이다.

### 3. 생산성경영시스템의 모델

생산성경영시스템(PMS) 모델은 ‘생산성 향상의 원천이 되는 요소’에 ‘생산성 경영의 기본원칙’을 경영시스템으로 어떻게 체화시킬 것인가 하는 문제이다. 가장 중요한 점은 조직을 하나의 유기체로 인식하여 환경변화에 능동적으로 적응하면서, ‘스스로 문제해결 할 수 있는 경영시스템’을 구축하는 데 있다.<sup>8)</sup>

생산성 향상의 원천이 되는 요소를 정의하면 다음과 같다.<sup>9)</sup>

- ① 고객이 원하는 제품이나 서비스를 이해하고 제공하는 것이다. 현재 혹은 잠재적인 고객의 니즈에 부응하고, 경쟁사보다 차별화된 가치를 제공한다면 고객의 수용도는 높아질 것이며, 생산성 향상의 기회가 열리는 것이다.
- ② 가치를 개발하여 생산하고 제공하는 프로세스의 효율성을 확보하는 일이다. 프로세스의 안정성과 균형성을 확보하는 것이 무엇보다 중요하다.
- ③ 임직원의 역량과 동기를 향상시키는 것이다. 일과 시간의 양과 질을 24시간으로 확대시킬 수 있는 유일한 길이다.
- ④ 개개인의 공통의 목적을 향해 팀으로 활동할 수 있도록 공통의 가치관을 갖는 일이다. 가치관을 통하여 서로 상호간의 신뢰가 확보되고 협동하는 가운데 자기 닮음(Self-similarity)의 원형이 개발되고, 이를 토대로 생산성을 창출하고 운영하는 조직은 자율성(Autonomy)을 가질 수 있는 것이다.
- ⑤ 시장 변화에 대응하여 의사결정을 신속하게 하고, 업무를 유연하게 처리하는 데는 정보기술이 무엇보다 도움이 된다. 정보는 생산성향상의 직접적인 원천이 되는 요소를 유기적으로 통합하고, 과업 주체간 거래비용을 절감할 수 있는 효율적인 방법이다.

시스템관점의 생산성경영 모델은 관찰(Observe) → 평가(Assess) → 설계(Design) → 실행(Implement)의 OADI Cycle을 기본적인 접근방법으로 채택하

8) 김익택 외 5인(2006), “생산성경영체제 인증기준 개발연구”, 한국생산성본부

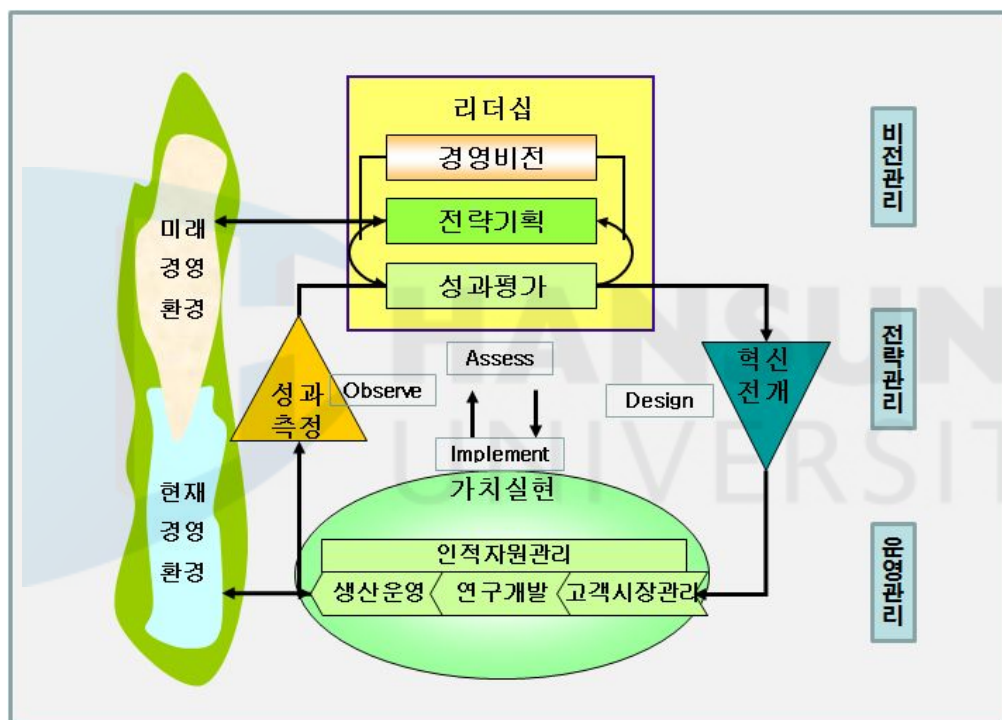
9) 박우중, 박광호(2011), 전개논문, pp.29-30

고 있다.

따라서 생산성 경영모델은 고객, 시장의 요구사항과 사업성과를 토대로 비전과 전략목표를 설정하고, 비전과 전략목표를 단위 조직의 목표와 혁신과제를 구체화하여 전개하며, 인재와 프로세스가 실질적으로 그 목표와 과제를 실행함으로써 가치를 창출하고, 그 성과를 측정하여 평가하는 OADI Cycle이 순환되도록 구조화되어 있다.

OADI Cycle은 단기적인 운영관리, 중기적인 전략관리, 장기적인 비전관리의 삼중고리 피드백 시스템(Triple Loop Feedback System)으로 통합되도록 설계되었다.

생산성경영시스템(PMS)의 프레임워크는 <그림 2-3>와 같다.



<그림 2-3> 생산성경영시스템(PMS) 모델의 Framework

즉, 생산성경영시스템(PMS)의 프레임워크는 1차 피드백 루프로서 ‘운영관리시스템’, 2차 피드백 루프로서 ‘전략관리시스템’, 3차 피드백 루프로서 ‘비전관리시스템’으로 구성된다.

1차 피드백 루프는 ‘운영관리시스템’으로서 단기적인 수익, 원가에 초점을

맞추어 이익과 지분능력 향상에 초점을 둔다. 조직은 단위조직의 자율성(Autonomy)과 문제해결 능력(Problem Solving)을 배양할 수 있도록 고성과 업무시스템을 구축하고; Value Chain이 통합 조정될 수 있는 메커니즘을 구축하여 변화대응력을 키우고, 원류 관리하는 데 초점을 둔다. 따라서 인적자원, 재무자원, 원자재 등 자원의 계획과 사용을 최적화하는 방향으로 기능한다.

2차 피드백 루프는 '전략관리시스템'으로서 중기적으로 조직의 핵심성공요인과 핵심능력에 초점을 맞추어 현재 및 미래의 잠재가치를 창출하는 데 초점을 둔다. 혁신전개는 탁월한 성과목표를 달성하기 위하여 성과에 대한 책임과 자원배분을 명확히 함으로써 단위조직의 자율성을 보장하고, 목표와 과제의 조정을 통하여 조직의 응집력을 극대화한다. 성과측정은 단위 조직의 자율성을 보장하고, 조직 내의 당면과제를 이해하기 위하여 사실에 기반을 두어 성과의 타당성을 판단하고, 의사결정을 지원하는 체계를 구축한다. 즉, 2차 피드백 루프는 환경변화에 대응할 수 있는 최적의 대안을 선택하여 시스템의 변화를 유도하고 성과를 달성하는 시스템이다.

3차 피드백 루프는 '비전관리시스템'으로서 조직의 장기적인 생존능력을 평가하고, 조직개발에 대한 기준을 제시해 준다. 장기적인 비전 및 문화에 초점을 맞추어 새로운 비전을 창출하고 장기적인 생존능력을 향상시키는 데 초점을 둔다. 비전관리는 조직이 탁월한 성과목표와 장기적 성공을 지향하도록 모든 이해 관계자에게 가치 있고, 매력적이며, 성취 가능한 비전을 설정하여 조직의 정체성을 확립하게 한다. 전략기획은 환경변화에 적합하게 조직을 재구성하고, 새로운 잠재가치를 개발하는 데 초점을 둔다.

생산성경영시스템(PMS)은 1차, 2차, 3차의 피드백 루프를 순환적으로 통합함으로써 탁월한 성과목표를 달성하고자 하는 것으로서, 운영관리차원에서 '성공적이어야 하고', 전략관리 차원에서 '지혜로워야 하며', 비전관리 차원에서는 보다 큰 전체에 대하여 '가치 있는 공헌자'가 되어야 함을 의미한다.<sup>10)</sup>

---

10) 김익택(2006), 『생산성경영시스템 Guide Book』, 한국생산성본부

#### 4. 생산성경영시스템 인증 및 평점구조

생산성경영시스템(Productivity Management System, PMS) 인증제이란 기업이 생산성이 높은 경영시스템을 구축할 수 있도록 경영진단, 컨설팅 및 교육, 성과평가를 One-Stop 제공하는 정부지원사업으로서 조직의 생산성 수준과 이를 구현하는 경영시스템의 수준을 진단하여 생산성 경영시스템의 등급을 부여하고, 일정 수준 이상인 기업에게 인증을 주는 산업발전법 제30조에 근거한 공적 제도이다.

중소기업의 생산성경영시스템(PMS)은 7개의 범주로 구성되어 있다. 생산성경영시스템의 범주 및 평점 구조는 [표 2-1]과 같다.

[표 2-1] 생산성경영시스템의 심사범주 및 평점구조

| No  | 심사기준                      |                             |    | No           | 심사기준                  |                   |                  |
|-----|---------------------------|-----------------------------|----|--------------|-----------------------|-------------------|------------------|
|     | 심사범주                      | 기본항목                        | 평점 |              | 심사범주                  | 기본항목              | 평점               |
| 범주1 | 리더십<br>(150점)             | 1.1 경영비전                    | 40 | 범주5          | 인적자원관리<br>(120점)      | 5.1 업무시스템과 평가보상   | 60               |
|     |                           | 1.2 신뢰문화                    | 40 |              |                       | 5.2 직원의 학습 및 성장   | 30               |
|     |                           | 1.3 전략기획                    | 40 |              |                       | 5.3 직원의 복리후생 및 만족 | 30               |
|     |                           |                             |    | 1.4 성과평가와 운영 | 30                    | 범주6               | 프로세스관리<br>(180점) |
| 범주2 | 생산성향상<br>활동 전개<br>(140점)  | 2.1 생산성목표 전개                | 50 | 6.2 생산운영     | 60                    |                   |                  |
|     |                           | 2.2 생산성향상활동 관리              | 50 | 6.3 구매관리     | 30                    |                   |                  |
|     |                           | 2.3 생산성향상성과 평가              | 40 | 6.4 품질관리     | 30                    |                   |                  |
| 범주3 | 고객과<br>시장관리<br>(120점)     | 3.1 고객과 시장 이해               | 60 | 범주7          | 생산성<br>경영성과<br>(200점) | 7.1 생산성 종합성과      | 50               |
|     |                           | 3.2 고객과의 관계강화 및<br>고객만족도 측정 | 60 |              |                       | 7.2 부문성과 - 재무     | 50               |
| 범주4 | 측정, 분석 및<br>지식관리<br>(90점) | 4.1 성과의 측정 및 분석             | 50 |              |                       | 7.3 부문성과 - 고객     | 40               |
|     |                           | 4.2 지식 및 정보관리               | 40 |              |                       | 7.4 부문성과 - 프로세스   | 30               |
|     |                           |                             |    |              |                       | 7.5 부문성과 - 인적자원   | 30               |
| 합 계 |                           |                             |    |              |                       | 1,000             |                  |

생산성경영시스템(PMS)의 등급평정 기준

생산성경영시스템(PMS)의 역량성숙도는 경영시스템을 구성하는 핵심프로세스의 역할을 평가하기 위한 일련의 잣대로서 총 5단계의 성숙도(Stage)로 구성되어 있는데, 그 성숙도별 각 단계의 핵심기준은 다음과 같다.

① Stage 1. Informal System(시스템 형성 초기)

조직적이기 보다는 문제해결 능력이 탁월한 개인의 활동(Activities)에 의해 특정 결과(Results)가 얻어 진다. 프로세스는 거의 정의되어 있지 않고, 임시적인 특징이 있다. 프로세스의 성공이 개인이나 뛰어난 해결사에 의해 좌우되므로 이들이 이직을 하면 조직에서 사라지는 경우가 있다.

② Stage 2. Repeatable System(기본 시스템)

특정 결과를 얻기 위한 활동을 하기 전에 생각(Planning)하고, 행동 한 후 그 성과를 평가(Evaluation)한다. 프로세스는 과거의 성공체험에 바탕을 두고 단위조직이나 부서의 베스트 프랙티스에 의해 이루어진다. 따라서 단위 부서에서 고객이 요구하는 기본적인 사항, 예를 들면 일정, 원가 등에 대해 기본적인 관리가 이루어진다.

③ Stage 3. Disciplinary System(표준 시스템)

평가한 결과를 가지고 정책이나 표준(Standard)을 설정하고, 그 정책이나 표준을 계획하거나 성과 평가하는 데 활용된다. 전사적인 차원에서 프로세스는 정의되고, 표준화되어 있으며, 정책이나 전략과 연계되어 있다. 따라서 프로세스에 대한 책임이 부여되어 있고, 프로세스를 수행하는 데 필요한 기술과 지식을 갖추도록 조직 전반에 걸쳐 교육 프로그램이 실시된다.

④ Stage 4. Agile System(변화대응 시스템)

환경변화가 기대하는 결과에 어떤 영향을 미치는 가를 예측(Forecasting)하고, 바람직한 결과를 얻기 위해 기회(Opportunities; Initiatives)를 창출한다. 경영시스템은 환경변화에 대한 감시체계를 구축하고, 그 변화가 제품과 프로세스에 어떤 영향을 미치는 가를 지속적으로 측정한다. 결국 프로세스의 역량은 “환경변화에 신속하고 유연하게 대응하는 것”으로 요약할 수 있다.

⑤ Stage 5. Visionary System(최적 시스템)

학습한 결과를 토대로 새로운 교훈(진리)을 얻고, 정책이나 표준을 개정(Reorganization)한다. 측정, 예측, 혁신이 문화로 정착되고, 조직 전체적으로 프로세스의 지속적인 개선에 초점이 맞추어 진다. 조직은 결함 발생을

예방하는 데 초점이 맞추어지고, 보다 효과적이고 효율적인 새로운 기술에 대한 효익/비용 분석을 통하여 프로세스를 개선해 나가며, 전사적으로 전파된다.

[표 2-2] PMS의 성숙도 평점 기준

| 시스템 성숙도            | 평점비율     | 점수       | 등급       | 기준의 의미                                           |
|--------------------|----------|----------|----------|--------------------------------------------------|
| Stage 5<br>최적 시스템  | 91~100 % | 901~1000 | Level 10 | 측정, 예측, 혁신 활동이 조직문화로 정착시키는데 초점 : 이상적인 조직의 모습     |
|                    | 81~90%   | 801~900  | Level 9  |                                                  |
| Stage 4<br>변화대응시스템 | 71~80%   | 701~800  | Level 8  | 환경변화에 대응하여 조직의 변화 대응력을 향상시키는 데 초점                |
|                    | 61~70%   | 601~700  | Level 7  |                                                  |
| Stage 3<br>표준시스템   | 51~60%   | 501~600  | Level 6  | 기능 단위를 통합하는 전사적 표준 시스템 구축에 초점 : 표준을 토대로 계획/성과 평가 |
|                    | 41~50%   | 401~500  | Level 5  |                                                  |
| Stage 2<br>기본시스템   | 31~40%   | 301~400  | Level 4  | Best Practices 발굴 및 정착을 통하여 기본시스템을 구축하는 데 초점     |
|                    | 21~30%   | 201~300  | Level 3  |                                                  |
| Stage 1<br>시스템형성초기 | 11~20%   | 101~200  | Level 2  | 개인중심으로 업무를 수행하고 문제발생시 영웅이 문제 해결                  |
|                    | 0~10%    | 1~100    | Level 1  |                                                  |

\* 자료 : 한국생산성본부

## 5. 생산성경영시스템에 관한 선행연구

김석은과 강경식 (2008)은 대기업의 협력사 5개사를 대상으로 혁신형 PMS의 효과를 분석한 결과 미국의 경영모델인 MBNQA 적용이 1회성 수장제도로 끝나버리는 반면 PMS는 집중적으로 지속적인 혁신을 가능하게 하는 수 있었으며, 대상기업에 혁신과제의 우선순위를 제시함으로써 대상기업의 최고경영자로부터 좋은 평가를 받았다고 하였다<sup>11)</sup>

박우종과 박광호 (2011)는 자동차부품 중소기업 50개사의 PMS 인증심

11) 김석은, 강경식(2008), “지속적 혁신관리를 위한 생산성 경영시스템(PMS)개발에 관한 연구”, 『대한안전경영과학회 추계학술대회』, 명지대학교 안전경영연구소, 2008. 9

사 결과를 토대로 PMS와 생산성경영성과와의 인과관계를 실증 분석하여 자동차부품 중소기업의 생산성경영시스템의 수준이 중소기업 평균수준에 비해 낮으며, 리더십이 생산성·고객시장·측정분석·인적자원·프로세스 등 모든 범주에 영향을 준 것으로 확인하였다<sup>12)</sup>

조남혁 (2010)은 생산성경영시스템(PMS) 평가를 받은 57개 제조 중소기업을 대상으로 경영시스템 성숙도와 생산성 성과와의 관계를 실증 분석하여 경영시스템 성숙도가 높은 수록 기업의 부가가치 창출능력을 지속적으로 향상시킬 수 있는 역량도 높지만, 그 역량이 경영시스템의 특정 분야와 연계된다고 할 수는 없다고 하였다.<sup>13)</sup>

윤병국 (2007)은 생산성경영시스템(PMS) 7개 범주중에서 연구개발 프로세스와 생산운영 프로세스에 대하여 업체 사례 분석을 통해 생산성 향상을 극대화하기 위한 효율적인 연구개발 및 생산운영 프로세스 모델을 제시하고, 그 모델 구축효과가 모든 중소 제조기업에 적용하여 동일한 효과를 기대하긴 어렵지만 한국 중소 제조기업이 당면하고 있는 문제점을 분석하여 각 기업의 고유환경을 반영할 수 있는 새로운 생산시스템의 설계를 위한 방향제시에 도움이 될 것으로 기대하였다.<sup>14)</sup>

## 제 2 절 기업의 성장통에 관한 이론적 고찰

### 1. 기업성장통의 정의

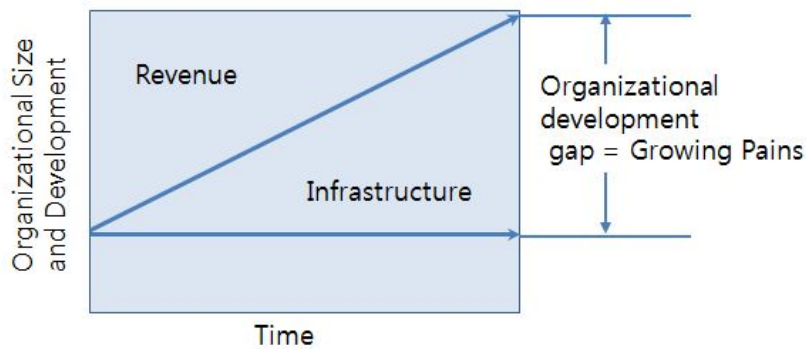
Flamholtz와 Randle (2006)은 ‘Growing Pains’(성장통)이라는 연구저서를 통해 기업의 성장과 관련해 “조직의 규모가 얼마만큼 큰가”와 그 큰 규모를 뒷받침하는데 필요한 “시스템”이 얼마만큼 발전했는가 하는 두가지 독립적인 문제가 있다고 하고, 이 두 가지가 시간에 비례하여 같이 성장하지 못하고 “매출성장과 조직 발전의 불일치(discrepancies)”가 발생하

12) 박우중, 박광호(2011), 전개논문

13) 조남혁(2010), 전개논문

14) 윤병국(2007), “도요타 생산시스템(TPS)의 생산철학을 기반으로 한 중소기업 생산성경영시스템(PMS) 적용방안에 관한 연구 -연구개발, 생산운영 프로세스를 중심으로 -”, 명지대학교 석사학위 논문

는 경우 그 Gap이 성장통이라고 제시하고 있다.<sup>15)</sup>



<그림 2-4> 기업성장통의 원인

\*자료 : Eric G Flamholtz & Yvonne Randle(2006), "Growing Pains : Transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm", p.43

Flamholtz & Hua (2002)의 연구에서는 조직이 성장할 때 성장통을 필연적으로 거의 경험할 것이라고 전제하는 경우 성장통을 조직발전상 잘못되었다는 주의 또는 초기 경고를 나타내는 다소간의 징후들(symptoms)이라고 정의하고 있다.

감덕식 (2003)은 성장통이란 ‘기업이 성장에 걸맞는 역량이나 인프라를 갖추지 못한 경우 내부적, 외부적으로 여러 가지 어려움을 겪는 현상’<sup>16)</sup>이라고 정의하고, 성장통은 창업한지 얼마 안 되는 신진기업에서만 나타나는 현상은 아니며, 성장하는 기업에서 공통적으로 나타나는 현상이라고 하였다. 또한 성장통은 갑작스럽게 성장하거나 성장에 비해 시스템이나 인프라의 구축이 늦은 기업에 있어 심하게 나타난다고 하였다.

성장통을 일으키는 원인에 있어서는 첫째는 자원을 확보할 수 있는 능력과 복잡한 운영 시스템을 개발할 수 있는 능력이 모자란 경우이고, 둘째는 성장에 따른 관리시스템을 갖추지 못한 경우로서 직원들간 또는 부서

15) Eric G. Flamholtz & Yvonne Randle(2006), *Growing Pains : Transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm*, San Francisco : Jossey-Bass, pp.42-43,

16) 감덕식(2006), “성장통”, 『LG주간경제』

들간의 업무 조정과 동기부여를 위해서는 계획, 조직구조, 관리자 양성, 통제 및 성과관리의 4가지 관리시스템이 필수적이라고 하였다. 셋째는 조직문화 관리에 실패하는 경우로서 기업문화 전달을 위한 공식적인 구조가 생기지 않는다면 공감하는 문화가 점점 부족해지고 변질되는 현상을 겪게 된다고 하였다. 넷째는 CEO가 자신의 역할이 바뀌고 있음을 인식하지 못하는 경우에 성장통을 겪게 된다고 하였다. 즉 실제 창업 CEO들은 기업이 상당히 성장했음에도 불구하고 몇몇 사람을 통해 문제를 해결하려는 경향이 있는데 이는 내부 조직과 시스템을 제대로 활용하지 못하게 되는 결과를 불러 온다고 지적했다.

한정화 (2005)는 ‘기업의 성장 과정에서 조직의 성장속도에 비해 관리역량이 따라가지 못할 때 나타나는 것을 성장통(成長痛, growing pain)’<sup>17)</sup>으로 정의내렸다.

이미순 (2008)은 성장통을 “기업 발전과 성장에 적합한 관리(계획, 조직, 지휘, 통제)의 부족으로 인하여 기업이 방향감을 상실하고 혼란스러워 하는 것으로 기업의 안정성과 수익성, 성장성이 위협받게 되는 현상”<sup>18)</sup>이라고 정의하였다.

## 2. 기업성장통의 징후

Flamholtz & Randle (2006)은 성장통은 사업 규모와 복잡성과 관련한 불충분한 회사발전의 결과로써 발생하는 문제이며, 그것은 회사발전과정에서 뭔가 잘못되고 있음을 나타내는 조짐들로서, 이는 조직의 어느 한 단계에서 다음 단계로 전환시키는 데 필요한 신호 또는 경고와 같은 것이라고 하였다. 그리고 성장통은 조직 실패보다는 성장의 결과로서 나타나는 문제로서 회사의 규모 및 복잡성과 조직의 인프라가 서로 매치되지 않거나 유지되지 못할 때 나타나는 문제라고 하였다. 즉, 이는 조직의 자원, 운영시스템, 경영체제, 기업문화가 회사의 성장과 규모, 복잡성을 지탱하는 데 필요한 수준까지 발전되지 못하였음을 의미한다.<sup>19)</sup>

17) 한정화(2005), 『불황을 뚫는 7가지 생존전략』, 홍문사

18) 이미순(2008), “벤처기업의 성장통에 관한 연구“, 한양대학교 박사학위 논문

19) Eric G Flamholtz & Yvonne Randle(2006), *op.cit*, pp.49-57

Flamholtz & Randle (2006)은 위와 같은 기업성장통의 징후를 10가지로 설명하였다.

- ① 직원들은 하루에 업무를 수행하는 데 시간이 충분하지 않다고 느낀다  
(People feel that there are not enough hours in the day).

첫 번째 성장통 징후는 여유시간이 없다는 불만이다. 직원들이 하루로는 시간이 모자란다고 느낀다. 일할 시간이 부족하다는 불평이 가장 심한 사람은 그 회사의 창립자이다. 회사에 계획수립 시스템이 없거나 아니면 미개발 상태이고, 공식적인 조직구조가 없으며 직원들이 시간을 효율적으로 쓸줄 모른다는 것을 의미한다.

- ② 직원들은 예상치 못한 일을 급히 해결하는 데 많은 시간을 보낸다  
(People spend too much time "putting out fires")

장기적 비전이 없기 때문에 눈앞의 실적에만 급급하면서 수익성이 저하된다. 부서간 의사소통이 없어 긴급한 문제들이 많이 발생한다.

- ③ 대부분의 직원들은 다른 직원이 하는 일에 대해서 잘 알지 못한다  
(People are not aware of what other people are doing).

직원들이 업무와 책임에 대해 명확한 규정없이 신규인원을 투입만 하였기 때문에 발생한다. 서로의 역할과 책임범위, 직원간의 관계에 대한 공식적인 조직 기구표가 없고, 보고체계와 책임소재가 불분명하다. 정확한 역할과 책임을 나타낸 조직기구 및 팀워크의 부재로 생산성이 저하된다.

- ④ 직원들은 기업의 목표나 나아갈 방향을 잘 모른다(People lack understanding about where the firm is headed).

“회사의 존재 여부가 미미하다”, “회사가 어떻게 돌아가는 지 모르겠다”라는 말이 나온다. 직원에 대한 비전제시가 실패하였음을 의미한다. 보통 성장하고 있는 회사에서 흔히 볼 수 있는 현상이지만, 급격한 변화가 이루어질 때 충분한 의사소통이 없으면 직원들은 불안해 한다. 불안감을 떨쳐 버리기 위해 직원들은 정보를 얻으려고 나름대로의 정보망을 구축하거나, 경영진이 언급하지도 않은 회사 방침을 이미 아는 것처럼 믿어 버리게 된다. 성장통의 주요 원인은 전략적인 계획의 존재 여부와 관련되어 있다. 기업이 불충분하거나 미개발 상태의 계획 수립과정을 가지고 있거나 이미 만들어진 계획이 회사 내에서

제대로 알려지지 않았기 때문이다. 기본적으로는 의사소통의 문제다.

- ⑤ 좋은 관리자가 그렇게 많지 않다(There are not enough good managers).

회사에 매니저라는 직함을 달고 있는 사람은 많아도 정말 훌륭한 매니저는 없을 수도 있다. 매니저들은 책임만 있을 뿐 권한이 없다고 불평하고, 직원들은 매니저의 지시나 응답이 충분하지 않다는 불만을 가지고 있다. 회사의 어떤 부분이 다른 부분에 비해서 생산성이 크게 높거나 낮을 수도 있다. 사업을 키우는 데 신경 쓰느라 다른 사무적인 일을 할 시간이 없다고 불평하는 관리자 탓일지도 모른다.

이런 문제들은 회사의 관리 층에 문제가 있기 때문이다. 회사에서 가장 유능한 영업 담당 사원이 영업 관리자로 승진했는데, 직접적으로 영업을 할 때의 능력은 훌륭했지만 관리자로서의 역량은 부족해 영업부서의 실적이 부진해지고 사기 저하로 이어지는 경우이다

- ⑥ 대부분의 직원들은 혼자 해야만 일을 제대로 처리할 수 있다고 생각한다(People feel that "I have to do it myself if I want to get it done correctly").

직원들과 부서 간에 확실한 각자의 역할과 책임범위가 규정되어 있지 않기 때문에 각 부서간 협조 부족, 무슨 일이 생기면 스스로 처리하던지 아니면 다른 누군가에게 미루게 되는 현상이 발생한다.

이러한 징후는 각자의 역할과 책임 및 각 역할간의 관계가 분명치 않기 때문에 발생하는 것으로 역할과 책임이 분명하지 않으면 직원들과 부서들은 해당 일이 누구 담당인지 모르기 때문에 그냥 마음대로 처리해 버린다. 이러한 상황은 부서들 간 고립이 발생할 수 있으며 팀워크도 약해 질 수 밖에 없다.

정보가 소통될 수 있는 공식적인 시스템이 없기 때문에 부서들 간이나 상하간의 결속력이 약해지며 생산성 저하와 비효율성이 초래된다.

- ⑦ 대부분의 직원들은 회의가 시간낭비라고 생각한다( Most people feel that meetings are a waste of time).

성장하고 있는 기업에서는 보다 나은 협동과 정보교환을 위해서 회의가

찾아지기 시작한다. 그런데 회의에서 결정된 사항을 실행에 옮기도록 뒷받침되어 있지 않거나 회사의 목표에 얼마나 접근했는지에 대한 모니터링이 없고 그저 단순한 토론에 그치고 마는 경우가 대부분이다. 실적 평가가 단순히 상사와 그에게 보고하는 직속 부하간의 의논에 불과함.

⑧ 계획을 세우지만 이를 실행하는 경우가 드물다(When plans are made, there is very little follow-up, so things just don't get done).

매출과 비용에 대한 재정 목표를 세우고 달성하려고 하지만 성과를 평가하기 위한 통제시스템은 개발되지 않고, 목표를 달성하지 못해도 아무런 대책이 없다. 매출과 관련된 서류들이 제때 작성되지 않아도 개선하기 위한 아무런 조치도 없다. 재정 목표를 모니터링하고 싶어도 그럴만한 정보를 제공할 수 있는 회계시스템이 없는 것처럼 계획을 모니터링하기 위한 시스템이 개발되지 않아 실천하기가 힘든 경우이다.

⑨ 일 부 직원들은 회사 내에서 자리에 불안함을 느끼고 있다(Some people feel insecure about their place in the firm).

회사의 장기적인 목표에 대한 이해부족으로 직원들은 회사 내에서 일어나는 많은 변화에 불안감을 느낀다. 불안감이 커지면 직원들의 사기가 떨어지고 이직률이 높아지게 된다. 높으니 이직률은 하루하루를 살아가는 긴장과 내일은 또 무슨 일이 생길 것인가 하는 불안함을 견디지 못해 사표를 던지는 직원이 많다는 것을 의미한다.

직원들이 기업 내에서 자신의 가치를 잘 모르기 때문에 걱정이 많아지게 되며, 팀워크 저하와 고립 현상이 나타나기도 한다. 이러한 현상은 기업문화가 불안감을 증폭시키는 데 원인이 되었고, 이러한 불안감은 직원들이 기업을 위해 일하기보다는 개인의 이익만을 챙기는데 급급해야 하는 분위기를 만든다.

⑩ 매출은 계속해서 증가하는 데, 이윤은 그것을 따라가지 못한다(The firm continues to grow in the sales, but not in profits).

앞의 9가지 성장통 징후들이 모두 나타나고 있다면 결국 “매출은 증가하지만 이윤은 그대로이다”라는 마지막 징후로 귀결된다. 최악의 경우는 매출이 늘어날 때 수익은 오히려 감소하는데도 기업은 그 이유조차 모르는

경우가 있다.

대부분의 경우 수익 저하의 원인은 매출만을 강조하는 기업 철학 때문일 수 있으며, 매출 지향적인 기업의 직원들은 사업을 번창시키거나 매출만 증가시키면 비용은 문제가 되지 않는다는 생각에 젖기 때문에 비용 절감을 위한 노력을 기울이지 않게 된다.

손민선 (2006)은 성장통을 인지하는 것이 쉽지 않은 일로서 기업들이 여러 가지 방법을 동원해도 성장정체가 해소되지 않는 단계에 가서야 뒤늦게 문제를 인식하고 대응책을 세운다고 하였다. 성장통은 기업전략의 근본적 변화는 물론 대규모의 구조조정까지 수반할 수도 있는 난치병이기 때문에 성장통의 징후를 사전 점검하여 성장통의 가능성을 초기 단계에 인지하는 것이 중요하다고 하면서 성장통을 겪은 기업들에게서 공통적으로 5가지의 징후들이 나타난다고 하였다.<sup>20)</sup>

#### ① 영양불균형 : 역량별 자원 투입의 불균형

어떤 역량에는 과다할 정도로 투자하지만 여타의 다른 역량에는 자원을 잘 투입하지 않는 경우가 많다. 이는 가장 자신있고 중요한 역량을 설정하고 그것에 집중 투자하여 성장하는 방식을 지속해 왔기 때문이다. 또한 기존의 핵심 역량을 확장시키기 보다는 기존의 핵심역량에만 투자를 계속한다. 격차가 큰 부분에 자원을 투입하는 것이 비효율적이라고 판단하고 비교적 격차가 작아 보이는 과거의 핵심 역량에 투자를 지속한다. 그러나 아무리 한 역량이 뛰어나도 다른 역량이 부족하면 의도한 결과가 나타나지 않는 경우가 많기 때문에 성장통을 겪는 기업들은 핵심 역량의 효율성 지표는 점차 악화되고 대신 다른 역량에 투입되는 자원은 부족해진다.

#### ② 관절염 : 조직간 협업의 실패

역량간의 불균형 성장은 필연적으로 기업 프로세스 상의 병목 현상을 야기한다. 기능부서 각각은 최선을 다하지만 서로 협업을 해야 하는 부분에서는 갈등이 생기면서 기업 전체의 성과가 악화되는 것이다. 제품개발부서는 마케팅부서가 제품을 잘 팔지 못한다고 비난하고, 마케팅 부서는 제품 자체의 경쟁력이 없다는 식으로 서로를 비난하게 된다. 이러한 상황은

---

20) 손민선(2006), 전계보고서, pp.4-7

마치 뼈와 뼈를 이어주는 관절에 탈이 생긴 관절염의 증상과 비슷하다.

③ 사고 장애 : 전략부서의 기능 마비

성장통에 걸린 기업들의 경우 전략부서가 제 기능을 못하는 경우가 많다. 현장의 문제에 경영진이 개입하다 보면 CEO의 스텝역할을 하는 전략부서가 현황파악에 나서게 되는데 이들은 단기간 내에 결론을 내리고 해결해야 할 현장의 문제들을 논리적으로 파악하고 분석하는 데 오랜 시간이 걸리게 되고 해결방안 또한 미봉책이 되기 때문에 현안과제들이 계속 밀려들고 쏟아지게 된다.

미래의 문제나 근원적 전략에 대해 논의할 시간이 부족하게 되고 전략부서의 본업인 전략수립은 형식화되어 시장상황과 자사에 가능한 전략 대안을 검토하기 보다는 경쟁사 전략의 외형만을 분석하고 모방한다.

④ 시력 감퇴 : 시장 및 고객에 대한 예측력 약화

현안 이슈 해결에만 집중하다 보면 시장과 고객에 대한 통찰력도 사라지게 된다. 또한 과거 경험에 집착하는 것이 경영진이 시장의 변화를 자의적으로 판단하는 경우도 자주 발생한다. 시장과 동떨어진 전략을 수립하고 성과는 악화된다. 만약 경영진의 시장 예측이 자주 빗나가고 객관적 데이터를 담은 시장 분석 보고서가 경영진의 주관에 의해 자주 수정된다면 성장통의 가능성을 경계해야 한다.

⑤ 무기력증 : 현 사업에 안주

성장통에 빠진 기업은 산업이 쇠퇴하면서 같이 소멸해버리는 데, 이것은 단명하는 기업의 특징이기도 하다. 기업이 계속해서 성장을 지속하기 위해서는 미래를 담보할 만한 신사업들이 꾸준히 육성되어야 하는 데 그렇지 못한 기업은 성장통을 의심해 보아야 한다.

이미순 (2008)은 기업이 성장과정에서 성장에 적합한 여러 가지 사전대응이 원활하게 이루어지지 못하여 극심한 성장통을 겪었던 사례기업들의 면접조사 결과에서 발견된 성장통 징후를 5가지 제시하고 이를 실증연구에서 측정도구로 사용하였다.<sup>21)</sup>

① 회사 분위기가 안정되지 못하고 산만하다.

---

21) 이미순(2008), 전제논문, pp.15-16

직원들이 일을 하는데 있어 의욕은 있으나 인사, 원가, 구매 등에 관한 체계화가 미처 구축되지 못하면서, 개인 개인 역량 등의 한계로 인하여 더 이상 실행되거나 진행되지 못하는 상황이 빈번하게 발생하게 된다. 또한 개발 계획서에 의존하지 않고 주먹구구식으로 대응하면서 시행착오가 반복적으로 나타나게 된다. 따라서 일의 진척이 제대로 이루어지지 못하고 회사 분위기가 매우 산만하고 안정화되지 못한 특징을 보이게 된다.

② 사장 지시가 한 번에 이루어지지 않고, 반복 지시하고 중복 체크해야 한다.

리더(leader)의 지시가 있음에도 불구하고 피드백(feedback)이 없어 반복 지시하고 중복 체크(cross check)해야 하는 상황이 비일비재하게 발생하기 시작한다. 이는 주관적 판단하에 자기 중심으로 일 처리 하는 데서 기인된 것으로 기업 초기에는 굉장히 기업 성장에 도움이 된 부분이었다. 그러나 기업 규모가 커지면서 점차 시스템을 갖추어 나가야 함에도 불구하고 소규모에서의 행동방식에 익숙해져 변화하지 못하고 있음을 의미하는 것이다.

③ 불필요한 경비가 많이 발생된다.

관리적 차원에서 여러 가지 시행착오와 제품품질과 관련된 크고 작은 실수들이 빈번히 생기면서 불필요한 경비들이 발생한다. 이로 인해 시장에서는 품질에 대한 신뢰성이 급격히 떨어지고, 기업 입장에서는 분량 제품들을 수거하고 사후 처리하는데 모든 기업의 역량이 투입되다보니 정작 매출에 전념할 수 없는 상황들이 초래되기도 한다. 따라서 실질적으로 성장하면서 매출액은 증가되고 있으나 수익성은 정체 내지 감소하는 현상들이 나타나게 된다. 이는 관리역량의 부재와 품질에 대한 안일한 생각, 성장에 따른 필요인력들의 대거 급조, 이들에 대한 교육훈련이 제대로 이루어지지 못하는 것이 하나의 원인일 수 있다.

④ 업무 수행시 신·구 인력간 마찰이 종종 발생된다.

기업 성장과정에서 기업 규모에 적합한 역량을 갖춘 사람들이 대거 유입되면서 기존 인력과 신규 인력간의 역량 차이로 인한 갈등과 부조화로 인하여 조직관리에 심각한 문제점들이 노출된다. 기존 인력들에게는 실력 차

이로 인한 의지나 자신감 등이 결여되고 위축되는 현상들이 나타나게 된다. 또한 갈등과 마찰이 증폭되고, 이로 인해 각 부서 간 혹은 동료 간 업무 협조가 원활히 이루어지지 않음으로써 기업의 업무 효율성이 급격히 떨어지게 된다.

⑤ 변화에 두려워하는 직원들이 많다.

기업 성장시 나타나는 여러 가지 문제점들을 해결하고자 기업은 다양한 방안들과 프로그램들을 도입하여 적용하게 된다. 유능한 인력들을 적극 영입하려 애쓰며 직원들을 위탁하여 교육 훈련시키고, 전문적인 외부 컨설팅의 도움을 받기도 한다. 또한 새로운 조직 시스템과 자체적으로 채용기준을 엄격히 하여 인력을 선발하는 등의 방안들이 마련되어 소개되어 진다. 이러한 변화에 적응해 가는 과정에서 직원들은 위기의식을 느끼게 되며 혹은 저항하며 불안해하는 모습을 보이게 된다.

### 3. 기업의 성장주기

기업은 창업이후 사업을 영위하는 과정에 일련의 성장단계를 거치게 된다. 사람이 탄생해서 유아기, 유년기, 청년기, 장년기를 거쳐 노년기에 이르는 것처럼 기업도 창업의 태동기부터 성장기, 성숙기, 쇠퇴기 등의 일련의 성장과정을 거치게 된다. 기업의 성장통은 고성장기업에서 더 크게 발생할 수 있다고 알려져 있어 기업의 수명주기(Corporate Life Cycle)를 살펴보고 성장단계별 활동과 특성의 비교분석을 통해 성장통과의 관련성을 알아보는 것도 의미있다고 하겠다.

중소기업청은 벤처기업의 성장단계를 회사를 창업하고 제품/서비스를 개발하는 “창업기”, 자사 최초의 대표 제품/서비스를 출시하여 매출이 발생하는 단계인 “초기 성장기”, 후속 신규 제품/서비스도 출하되어 매출이 증가하는 제품/시장이 다각화되는 단계인 “고도 성장기”, 일반 중견기업으로 안정화되고 주식시장에도 상장된 단계인 “성숙기”, 뚜렷한 매출 성과의 향상이 없이 기업 활동이 다소 정체된 재도약 준비상태인 “정체기”의 5가지 단계로 구분하였다.

Timmons (1984)는 기업 연령을 기준으로 벤처기업의 성장과정을 4단계로 구분하였다. 창업이후 3년까지를 “창업기(start-up)”, 그 이후 10년까지를 “성장기(growth)”, 15년까지를 “성숙기(maturity)”, 그리고 그 이후를 “안정기(stability)”라고 제시했다.

Greiner (1972)를 비롯한 다수의 연구에서는 기업수명주기의 단계를 도입기(birth), 성장기(growth), 성숙기(maturity), 회복기(revaval)와 쇠퇴기(decline)의 5단계로 구분하고 있다.<sup>22)</sup>

#### 4. 기업 성장주기와 성장통의 관계

Flamholtz와 Randle (2006)은 모든 기업들은 어느 정도까지는 연간 매출 규모에 따라서 구분되는 여러 발전단계를 거친다고 하였고, 기업의 수명주기(Life Cycle)를 7개의 성장단계로 나누고 있다.

I Stage. 뉴벤처(New venture)

II Stage. 사업확장(Expansion)

III Stage. 경영전문화(Professionalization)

IV Stage. 조직강화(Consolidation)

V Stage. 다각화(Diversification)

VI Stage. 통합(Integration)

VII Stage. 쇠퇴 · 재도약(Decline and revitalization)

처음 네단계는 새로운 모험사업을 찾아내어 회사가 창립하는 창업기업 상태에서 성숙한 기업에 이르는 과정이다. 이 시기에 창업기업(Entrepreneurship)이 전문경영기업(Professionally Managed Firm)으로 발전하게 된다. 5단계에서 7단계까지는 조직이 완전히 성장한 후의 시기이다. 창업기업의 조직의 매출액 크기에 따른 주요 단계 및 프레임워크는 [표 2-3]와 같다.

---

22) L. E Greiner(1972), "Evolution and revolution as organization grow", *Harvard business Review*, July-August

[표 2-3] 조직의 성장단계

| 단 계        | 핵심개발분야    | 조직크기의 추정     |                 |
|------------|-----------|--------------|-----------------|
|            |           | 제조업          | 서비스업            |
| I. 뉴벤처     | 시장과 제품    | 100만불 이하     | 30만불~           |
| II. 사업확장   | 자원과 운영시스템 | 100만~1,000만불 | 30만~330만불       |
| III. 경영전문화 | 경영관리시스템   | 1,000만~1억불   | 330만~3,300만불    |
| IV. 조직강화   | 기업문화      | 1억~5억불       | 3,300만~16,700만불 |

\*자료 : Eric G Flamholtz & Yvonne Randle(2006), "Growing Pains : Transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm", p.27

성장단계별 핵심점검사항으로서는 성장 1단계인 뉴벤처 창설단계는 기업으로서의 생존이 중요한 이슈이므로 시장을 파악하고, 제품과 서비스를 개발할 수 있는 능력을 갖춰야 한다.

성장 2단계인 사업확장단계는 자원을 확보할 수 있는 능력과 복잡한 운영시스템을 개발할 수 있는 능력이 필요하다.

1단계와 2단계를 거치는 동안 경영진들은 회사의 질적인 변화가 일어나야 한다는 필요를 느끼게 된다. 2단계까지 문제가 없었던 비공식적인 관리방식은 기업성장에 따라 더 이상 통하지 않게 된다. 3단계의 핵심과제는 전문경영기업으로서 반드시 갖추어야 할 경영시스템을 개발하거나 공식화하는 것이다. 계획, 조직구조, 관리자 양성, 통제 및 성과 관리의 4가지 경영시스템을 구축하는 것은 직원들간, 부서들간의 업무 조정과 동기부여를 위해 필수적이다.

이 단계에서는 전략을 계획하고 개발하는 능력, 적절한 조직 구조와 통제 수단을 개발할 수 있는 능력, 관리자를 확보하는 것이 중요하다.

4단계는 핵심개발분야가 기업문화이다. 경영시스템의 전문화에 성공한 기업은 조직문화라는 새로운 형태의 문제에 직면하게 된다. 성장 초기에는 직원들과 CEO의 일상적인 접촉을 통해서 기업문화가 전달되었지만, 기업이 성장함에 따라 점차 직접적으로 대면할 기회를 잃게 되므로 기업 문화 전달을 위한 공식적인 구조가 필요하게 된다.

성장 5단계부터 7단계인 다각화, 통합, 쇠퇴·재도약의 단계는 앞에서의 성장과정을 통해 갖춘 능력을 통합적으로 활용하는 것이 필요하다.

성장 5단계인 다각화 단계에서는 새로운 제품과 서비스를 개발 할 수 있는 능력과 신시장을 개척할 수 있는 능력이 필요해 진다. 그리고 창업가적 리더십을 가진 인재를 확보해야 한다.

성장 6단계인 통합 단계는 다각화를 통해 확장된 다양한 사업과 조직을 통합해야 하는 단계다. 복잡한 사업을 관리할 수 있도록 각종 시스템을 강화하고, M&A한 기업들과 기존 조직간의 통합을 위해 조직 및 문화 측면에서 재정비가 필요해 진다.

마지막 성장 7단계는 쇠퇴 및 재도약의 단계이다. 쇠퇴는 외부적인 요인 보다는 자기 만족에서 기인하는 경우가 많으며, 재도약을 위해서는 기업의 모든 부분을 재조명해야 한다. 이 단계에서는 꾸준한 자기 성찰과 변화에 대한 저항을 극복하는 것이 주요 과제가 된다.

창업기업(Entrepreneurship)이 전문경영기업(Professionally Managed Firm)으로 발전하는 동안 어느 기업이고 필연적으로 성장통의 증상을 겪게 된다. 즉 기업이 빠른 속도로 성장함에도 불구하고 그 조직의 규모 및 발전에 상응하는 경영인프라나 능력을 갖추지 못하게 되는 경우 성장통이라는 어려움을 겪게 되는 것이다.

## 5. 기업성장통에 관한 선행연구

Strauss (1974)는 사례연구를 통해 인간과 마찬가지로 기업도 유년기에 해당하는 고용인수 50-200명을 넘어 고용인수가 200명 -1,000명 정도인 사춘기가 되면 환경이 바뀌면서 고통스러움을 느끼게 된다고 주장

Hambrick & Crozier (1985)는 기업수명주기상 완만한 성장을 하는 기업들과 급성장하는 기업들 간에는 차이가 있음에 주목하고 급성장하는 기업들에게 직면되는 문제점들을 4가지로 분류하여 설명하였다.

Framholtz와 Randle (2000)는 성장통을 기업 성장과 조직발전의 불일치에서 비롯되었음을 지적하고 기업의 대표적인 성장통 징후 10가지를 제시

하였다.

Framholtz & Hua (2002)은 성장통과 기업성과와의 관련성을 연구하여 기업의 성장통 수준에 따라 재무적 성과가 달라지는 데 기업의 성장통이 크면 클수록 기업 성과는 낮아지는 상호 부(-)의 관계가 있음을 제시하였다.

권기환 (2008)은 글로벌 시장 참여를 공격적으로 수행하는 벤처기업의 경우 목표인 전략과 실행 수단인 조직 간의 괴리 현상인 성장통을 겪을 수 있는 가능성이 높다고 하였다. 벤처기업이 성장통으로 인해 조직 내부에서 창업 경영자의 학습과 조직역량 쇄신이 이루어지고 이러한 변화를 통해 높은 성과를 달성할 수 도 있지만 성장통은 벤처기업의 경영성과 창출에 부정적인 영향을 미치게 된다고 주장하였다. 그 이유로는 조직 측면의 안정성이 약한 벤처기업의 경우 중간 관리자들과의 관리역량이 높지 않기 때문에 성장통이 발생하게 되면 기존 관리 체계에 누수가 발생하게 되고 상당수 조직 구성원들이 업무 수행에 불안감을 느끼게 된다는 점과 벤처기업의 경영자가 성장통을 겪게 되면 새로운 사업기회를 인지하는 데 소극적이 되고 도전적인 목표를 추구하는 것도 어려워지기 때문이라고 지적하며 성장통을 여하히 극복하지 못하는 벤처기업은 경영성과 악화를 경험하게 될 가능성이 크다고 하였다.<sup>23)</sup>

김병년과 양동우 (2010)은 벤처기업의 성장통을 측정하고 벤처기업이 겪는 성장통이 경영성과에 미치는 영향과 성장통이 발생하는 요인을 총 20개 회사, 202명의 임직원에게 대한 면접방식을 이용하여 조사, 분석하였다. 분석 결과 성장통과 경영성과는 유의적인 부(-)의 관계에 있음을 확인하였고, 성장통에 영향을 미치는 요인으로서는 CEO의 업무 능력과 리더십, 조직 구조적 역량, 조직 문화적 역량이 성장통과 유의미한 관계가 있는 것으로 분석하였다.<sup>24)</sup>

이진석 (2008)은 사례연구를 통해 창업이후 성장단계에 있는 기업이 겪

---

23) 권기환(2008) “벤처기업의 글로벌 성장통 극복수단으로서 기업가적 학습과 조직역량 재구축”, 『국제경영리뷰』 제12권 제14호, 한국국제경영관리학회, pp.209-210

24) 김병년, 양동우(2010) “벤처기업의 성장통 발생원인과 기업성과에 관한 연구”, 『대한경영학회 춘계학술발표대회 발표 논문집』, 대한경영학회

게 되는 성장통 극복방안으로서의 사업 비즈니스 모델(BMO)에 대한 타당성 평가를 통해 기업이 나아가야 할 전략방안을 제시하였는데 기업의 성장통 극복방안을 기업성장과 내부역량의 불일치를 해소하려는 내부역량의 강화가 아닌 비즈니스 모델 타당성 평가라는 관점에서 분석하였다.

사례연구 결과를 토대로 성장통 극복을 위한 3가지의 전략방안을 토출하였는데, 첫째는 성장통 극복을 위해서는 마케팅, 기술 등 핵심분야에 대한 전문인력 확보가 시급하고, 둘째는 기업문화를 혁신해야 하며, 셋째는 기술개발 또는 원천기술의 확보가 필요하며, 넷째는 틈새시장 발굴에 힘써야 한다고 주장하였다. 25)

이미순 (2008)은 기업이 성장하면서 겪게 되는 성장통의 원인이 무엇이고 이러한 성장통이 기업성장에 어떠한 영향이 미치는 지를 성장기 벤처기업을 대상으로 실증 분석하였다. 성장통이 고성장기업에서 더욱 심하게 발생할 수 있다는 점에 착안하여 성장기업들의 기업가 특성, 리더십, 조직문화, 경쟁전략 등 경영특성과 성장통과의 관계와 성장통과 경영성과의 관계를 규명하였다. 이미순의 연구결과에 의하면 성장통과 기업성과는 부(-)의 관계가 있는 것으로 분석되었는데, 이는 기업의 성장통이 크면 클수록 기업성과가 낮아짐을 의미하는 것으로서 기업이 성장통을 사전예방하거나 최소화시키기 위해서는 기업 성장에 적합한 관리역량과 인프라 구축이 중요함을 강조하였다.

기업가의 기술경험과 성장통은 정(+)의 관계가 있는 것으로 분석되었는데, 이는 기업가의 기술경험이 많은 경우 균형적인 시각을 갖지 못하고 기술지향적인 관리에 치중함으로써 다른 경영관리 측면을 등한시하게 된 결과로 해석하고, 성장통을 예방 또는 감소시키기 위해서는 기업 경영전반에 걸쳐 균형적인 시각을 가지고 적절한 관리와 통제가 필요하다고 하였다.

또한 조직문화 유형에 따라 성장통에 미치는 영향이 다른 것으로 분석하였는데, 성취지향 문화와 인간지향 문화가 성장통을 사전 방지하거나 감소시키는 데 비해 권력지향문화는 성장통에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났으며, 이는 소수 권한을 가진 상사들에 의해 이루어지는 독단적인

---

25) 이진석(2008), “창업기업의 성장통 극복방안에 관한 연구”, 한밭대학교 석사학위논문

의사결정이나 지시사항에 의해 기업이 운영될 경우 성장통을 유발시키는 원인이 될 수 있는 만큼 이를 지양시켜 나가는 노력이 필요하다고 지적하였다.

차별화전략과 원가우위 전략이 성장통과 부(-)의 관계에 있는 것으로 분석하였는데, 이는 성장기 벤처기업이 경쟁시장과 제품에 대해 정확히 이해하고 목표방향을 명확히 제시하게 되는 차별화 전략을 실시하게 될 경우 성장통을 덜 겪는 것으로 보인다고 하였다.

결론적으로 성장통은 기업가의 경험이나 리더십 같은 개인의 특성에 의해 좌우되기 보다는 오히려 조직 문화나 전략과 같은 조직특성에 의해 더 큰 영향을 받는 것으로 분석되어 성장통이 기업가의 과거경험이나 리더십으로 좌우될 수 있는 것이 아니고, 기업이 가지고 있는 관리시스템에 의해 좌우된다고 보았다.

한정화 (2010)는 성장통은 “기업발전과 성장에 적합한 관리(Planning, Organizing, Leading, Controlling) 역량의 부족으로 인하여 기업이 방향감을 상실하고 혼란스러워하는 것으로 기업의 안정성과 수익성, 성장성이 위협받게 되는 현상”이라고 하고 성장통이 성장속도와 조직규모와 관리역량의 부조화로 인해 발생하므로 조직의 성장단계에 적합한 관리시스템의 구축이 필요하다고 제시하였다. 그렇지 않은 경우 “조직의 엉킴 현상”이 발생한다고 지적하였다.

성장통의 징후로서는 구성원들이 시간에 쫓기지만 성과가 부진하고, 의사소통이 원활치 못하고 조직 피로현상이 누적되고, 조직 냉소주의가 만연하고, 좋은 관리자가 부족하며 불필요한 곳에 경비가 많이 발생하고, 매출은 증가하는 데 이윤이 따라가지 못하고 유능한 인력이 조직을 이탈하는 것 등을 꼽았다. 또한 성장통의 대중적 해결책의 악순환으로서 인간과 조직에 대한 깊은 이해 없이 피상적 접근의 위험성과 흡수역량 부족시 상황이 더 악화되고 강압적 시행시 조직의 갈등 발생 등을 문제점으로 제시했다.

이러한 결과 변화를 시도했으나 원점회귀하거나(요요현상), 구성원의 조직 피로감이 증폭하는 “지침 현상”이 나타나고, “엉킴과 지침”으로 인해

조직의 경쟁력 약화 및 쇠퇴 징후의 지침현상을 제시했다. 또한 소수의 믿을 만한 사람에 의존하는 조직운영과 권력에는 위험이 없으면서 자신의 의지대로 움직여 줄 수 있는 사람을 선호하고 충성심과 능력을 갖춘 직원이 부족한 “조직의 개인화” 현상으로 인해 의사소통의 부진, 신뢰약화와 공동체 균열, 변화와 혁신의 걸림돌 등 리더십의 한계에 봉착한다고 주장했다.<sup>26)</sup>



---

26) 한정화(2010), “기업성장과 조직관리 : Founder CEO 딜레마 극복하기”, 『제2차 중소기업 글로벌 진출전략 포럼』, 한국중소기업학회, KOTRA

## 제 3 장 연구방법 및 조사설계

### 제 1 절 연구모형

본 장에서는 제2장에서 살펴본 이론적 고찰과 선행연구를 참고하여 연구모형을 설정하였다.

Flamholtz & Hua (2002)는 기업의 성장통과 재무적성과가 상호 부(-)의 관계가 있음을 입증하였고, 이미순(2008)은 성장통과 기업성과와의 관계가 부(-)의 관계에 있다는 연구를 통해 성장통이 크면 클수록 기업성과는 낮아지고 있음을 밝혔다.

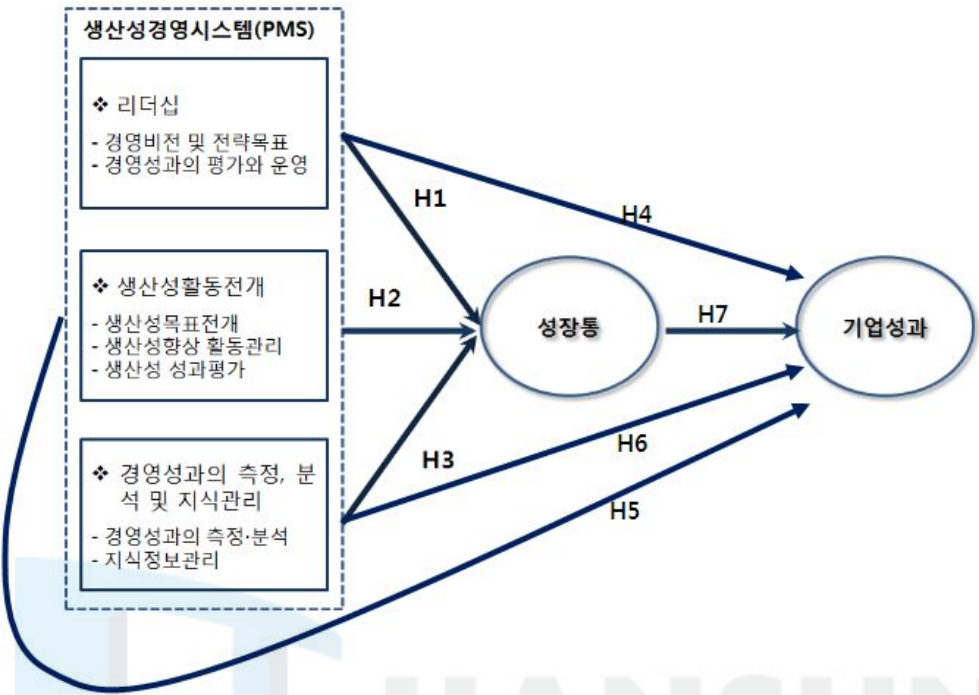
박우종과 박광호 (2011)는 자동차부품 중소기업을 대상으로 한 연구결과를 토대로 생산성경영시스템(PMS)과 생산성경영성과와의 인과관계를 실증 분석하였고, 조남혁(2010)은 경영시스템 성숙도와 생산성성과와의 관계를 실증 분석하였다.

앞의 선행연구에 대한 문헌적 고찰에서 보듯이 성장통과 기업성과와의 관계에 대한 실증분석과 생산성경영시스템과 경영성과와의 인과관계에 대한 연구는 있었지만 성장통에 영향을 미치는 요인에 대한 실증연구는 찾아보기 어려운 상황이다.

본 연구에서는 생산성경영시스템의 리더십부문과 생산성향상활동전개부문 그리고 경영성과의 측정, 분석 및 지식관리 부문을 독립변수로 선정하고 종속변수인 성장통과 기업성과 간의 관계를 파악해보고자 한다. 아울러 성장통과 기업성과에 관한 연관관계를 분석하기 위해 성장통을 매개변수로 하고 기업의 성과를 재무적 성과와 비재무적 성과의 종속변수로 구분해서 그 인과관계를 살펴보고자 한다.

생산성경영시스템은 리더십부문, 생산성향상 활동전개, 경영성과의 측정·분석 및 지식관리부문으로 크게 나누고 다시 리더십부문은 경영비전 및 전략목표, 경영성과의 평가와 운영으로 구분하였으며, 생산성활동전개부문은 생산성목표전개, 생산성향상 활동관리, 생산성 성과평가의 3개 활

동으로 나누었으며, 경영성과의 측정·분석 및 지식관리는 경영성과의 측정·분석과 지식정보관리로 구분하였다. 본 연구의 모형은 <그림 3-1>와 같다.



<그림 3-1> 연구의 잠재적인 구조모형

## 제 2 절 연구가설의 설정

### 1. 생산성경영시스템(PMS)과 성장통의 관계

- 가설 1. 리더십은 성장통에 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2. 생산성활동전개는 성장통에 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3. 경영성과의 측정, 분석 및 지식관리는 성장통에 영향을 미칠 것이다.

### 2. 생산성경영시스템(PMS)과 기업성과의 관계

- 가설 4. 리더십은 기업성과에 영향을 미칠 것이다.
- 가설 5. 생산성활동전개는 기업성과에 영향을 미칠 것이다.
- 가설 6. 경영성과의 측정, 분석 및 지식관리는 기업성과에 영향을 미칠 것이다.

### 3. 성장통과 기업성과의 관계

- 가설 7. 성장통은 기업성과에 영향을 미칠 것이다.

## 제 3 절 조사 설계

### 1. 조사대상 및 자료수집

본 연구는 생산성경영시스템(PMS)이 기업성장통과 경영성과에 미치는 영향을 실증분석하기 위해 생산성 경영시스템의 도입 필요성이 있는 중소기업제조업을 모집단으로 설문조사를 실시하였다.

본 조사는 2012년 10월 8일부터 11월 9일까지 5주간 동안 한국생산성본부의 PMS인증을 받은 업체와 중소기업중앙회의 각 지역본부 및 중소기업

협동조합의 조합원인 중소기업에게 E-mail 또는 FAX를 이용하여 설문지를 발송하였다. 이러한 방법을 통해 회수된 설문지는 총130개가 되었으나 기재내용이 불성실하거나 기업의 일반적 사항 등이 누락된 설문지를 제외하고 최종적으로 118개 설문지에 대하여 기초통계를 실시하였다.

## 2. 변수의 측정 및 설문지 구성

본 연구에서는 변수의 측정을 위해 종전의 선행연구에서 사용되었던 측정 문항과 생산성경영시스템(PMS)의 7개 범주중에서 리더십, 생산성향상 활동전개, 경영성과의 측정·분석·및 지식관리의 3개 범주를 대상으로 각각 5단계의 성숙도(Stage)중 제3단계인 표준시스템(Disciplinary System)<sup>27)</sup>의 등급 평정기준을 일부 가공하여 사용하였다.

### 1) 리더십

리더십은 생산성경영시스템(PMS)의 첫 번째 범주로서 경영비전, 신뢰문화, 전략기획, 성과평가로 구분된다. 본 연구에서 리더십 측정은 PMS의 5단계 시스템 성숙도중에서 제3단계인 표준시스템의 등급 평정기준을 사용하였으며, 경영비전 3개 문항, 신뢰문화 3개 문항, 전략기획 3개 문항, 성과평가 2개 문항 등 총11개 문항으로 구성하였으며, “전혀 그렇지 않다”에서 “정말 그렇다”에 이르는 리커트 5점 척도에 의해 측정하였다.

경영비전은 경영철학, 비전/중장기 목표, 경영진의 소통방식을 측정하는 변수로서 3개 문항으로 구성하였다. 신뢰문화는 노사문화, 환경과 안전, 사회적 책임과 공헌을 측정하는 변수로서 3개 문항으로 구성하였다. 전략기획은 전략기획, 위험관리, 전략과 실행계획의 연계를 측정하는 변수로서 3개 문항으로 구성하였다. 성과평가는 조직 성과와 능력의 검토방식, 평가결과의 활용을 측정하는 변수로서 2개 문항으로 구성하였다. 리더십의 설

27) 평가한 결과를 가지고 정책이나 표준을 설정하고, 그 정책이나 표준을 계획하거나 성과 평가하는 데 활용된다. 전사적인 차원에서 프로세스는 정의되고, 표준화되어 있으며, 정책이나 전략과 연계되어 있다. 따라서 프로세스에 대한 책임이 부여되어 있고, 프로세스를 수행하는 데 필요한 기술과 지식을 갖추도록 조직 전반에 걸쳐 교육프로그램이 실시된다.

문지 구성은 [표 3-1]과 같다.

[표 3-1] 리더십에 관한 설문지 구성

| 구분       | 설문항목                                                  | 출처  | 문항수 |
|----------|-------------------------------------------------------|-----|-----|
| 경영<br>비전 | 회사의 최고경영자는 회사의 성장뿐만 아니라, 직원의 능력개발에도 몰두한다.(X 11)       | 연구자 | 3   |
|          | 회사의 비전과 중장기 목표가 고객과 시장에서의 사업경쟁력 향상에 초점을 맞추고 있다.(X 12) |     |     |
|          | 경영진은 직원의 참여와 협력을 촉진하며, 책임과 권한의 일부를 위임하고 있다.(X 13)     |     |     |
| 신뢰<br>문화 | 노사는 상호이해를 토대로 서로간의 이슈를 해결할 수 있는 노동조합이 있다.(X 14)       | 연구자 | 3   |
|          | 제품/서비스의 잠재적인 위험을 철저히 조사하고 예방하기 위한 조치를 취하고 있다.(X 15)   |     |     |
|          | 기업의 사회적 책임과 공헌을 담당하는 기능과 전담인력을 가지고 있다(X 16)           |     |     |
| 전략<br>기획 | 환경의 기회와 위협, 조직의 강점과 약점 등을 분석하여 전략계획을 수립한다.(X 17)      | 연구자 | 2   |
|          | 공장, 시장, 산업에서 자주 발생하는 위기상황에 대한 대응절차가 마련되어 있다.(X 18)    |     |     |
|          | 전략목표와 사업계획이 단계별로 일관성있게 연계되어 있다.(X 19)                 |     |     |
| 성과<br>평가 | 경영진은 고객 중심의 성과를 평가한다.(X 20)                           | 연구자 | 2   |
|          | 성과 평가 결과를 사업 프로세스 전반을 개선하는 데 활용한다.(X 21)              |     |     |

## 2) 생산성향상 활동전개 시스템

생산성향상 활동전개 시스템은 생산성경영시스템(PMS)의 두 번째 범주로서 생산성 목표 전개, 생산성향상 활동관리, 생산성 성과평가로 구분된다. 본 연구에서 생산성향상 활동전개의 측정은 PMS의 5단계 시스템 성숙도중에서 제3단계인 표준시스템의 등급 평정기준을 사용하였으며, 생산성 목표전개 3개 문항, 생산성향상 활동관리 3개 문항, 생산성 성과평가 2개 문항 등 총8개 문항으로 구성하였으며, “전혀 그렇지 않다”에서 “정말 그렇다”에 이르는 리커트 5점 척도에 의해 측정하였다.

생산성목표전개는 생산성목표, 생산성향상 활동의 전개, 프로젝트성 과제의 실행계획을 측정하는 변수로서 3개 문항으로 구성하였다. 생산성향상 활동관리는 생산성향상 필요성, 생산성향상 추진조직, 생산성 문화를 측정하는 변수로서 3개 문항으로 구성하였다. 생산성향상 평가는 생산성향상의 성과평가와 성과보상의 공정성을 측정하는 변수로서 2개 문항으로 구성하였다. 생산성향상 활동전개에 관한 설문지 구성은 [표 3-2]와 같다.

[표 3-2] 생산성향상 활동전개 시스템에 관한 설문지 구성

| 구분                | 설문항목                                                                  | 출처  | 문항수 |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| 생산성<br>목표전개       | 회사는 생산성향상 목표를 전사 경영전략과 연계되어 설정하고 있다.(X 22)                            | 연구자 | 3   |
|                   | 회사는 생산성을 향상시키기 위하여 전사적인 차원에서 프로세스 및 직무의 낭비제거 활동을 하고 있다.(X 23)         |     |     |
|                   | 회사는 프로젝트성 과제에 대해 경영진이 과제의 성과, 우선 순위 등을 주도적으로 추진하고 있다.(X 24)           |     |     |
| 생산성<br>향상<br>활동관리 | 생산성향상의 필요성에 대해서 고객요구의 변화 등을 토대로 전사적으로 공감대를 형성해 가고 있다.(X 25)           | 연구자 | 3   |
|                   | 회사는 생산성향상 활동을 지속적으로 전개하기 위해 별도의 추진 담당인력 또는 TFT 형태의 조직을 가지고 있다.(X 26)  |     |     |
|                   | 회사는 생산성에 친숙한 문화를 조성하기 위해서 경영진의 적극적인 지원과 직원의 자율적인 협력문화 조성에 노력한다.(X 27) |     |     |
| 생산성<br>성과평가       | 생산성향상의 성과 평가과정은 생산성 향상 영역별로 평가 팀을 구성하여 평가한다.(X 28)                    | 연구자 | 2   |
|                   | 생산성향상에 대한 성과의 보상은 노사합의에 의한 공감대가 형성되어 있고, 공정한 보상이 이루어지고 있다.(X 29)      |     |     |

### 3) 경영성과의 측정, 분석 및 지식관리

경영성과의 측정, 분석 및 지식관리시스템은 생산성경영시스템(PMS)의

네번째 범주로서 경영성과의 측정 및 분석, 지식 및 정보관리로 구분된다. 본 연구에서 경영성과의 측정, 분석 및 지식관리 측정은 PMS의 5단계 시스템 성숙도중에서 제3단계인 표준시스템의 등급 평정기준을 사용하였으며, 성과의 측정 및 분석 2개 문항, 지식 및 정보관리 2개 문항 등 총 4개 문항으로 구성하였으며, “전혀 그렇지 않다”에서 “정말 그렇다”에 이르는 리커트 5점 척도에 의해 측정하였다.

성과의 측정 및 분석은 성과 측정과 성과분석 활동을 측정하는 변수로서 2개 문항으로 구성하였다. 지식 및 정보관리는 지식관리와 정보화수준을 측정하는 변수로서 2개 문항으로 구성하였다. 성과의 측정, 분석 및 지식관리시스템에 관한 설문지 구성은 [표3-3]과 같다.

[표 3-3] 성과의 측정, 분석 및 지식관리시스템에 관한 설문지 구성

| 구분             | 설문항목                                                                      | 출처  | 문항수 |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| 성과<br>측정<br>분석 | 회사의 경영성과를 재무관점, 고객관점, 프로세스관점, 인적자원관리 관점에서 부분적으로 성과를 측정하고 있다 (X 30)        | 연구자 | 2   |
|                | 회사의 경영성과를 추세분석, 겹 분석 등을 통해 원인분석을 하고 있다.(X 31)                             |     |     |
| 지식<br>정보<br>관리 | 회사는 직원들의 지식을 창출하고 축적하기 위해서 전사적인 차원에서 핵심지식을 분류하고, 정보시스템을 통해 관리하고 있다.(X 32) | 연구자 | 2   |
|                | 회사는 현재 생산정보시스템을 통하여 현장의 정보를 통합하여 관리하고 있다.(X 33)                           |     |     |

#### 4) 기업성장통의 측정

본 연구에서는 기업의 성장통 정도를 측정하기 위해 Flamholtz & Randle가 사용한 진단 설문지를 사용하였다. Flamholtz & Randle (2006)은 창업기업의 성장통관리를 돕기 위해 연매출 100만 달러이하의 기업으로부터 10억 달러 이상의 기업들에게 공통으로 나타나는 10가지 성장통징후를 토대로 설문지를 만들었다.

설문지 응답은 “매우 그렇다”에서 “거의 그렇지 않다”의 5점 척도의 리커트방식(Likert-type)을 이용해서 항목마다 표시를 해서 10가지 성장통의 증상에 대해서 느끼는 바를 평가하도록 하였다. Flamholtz & Randle의 성장통 진단 설문지 및 점수 산정방법은 [표3-4]와 같다.

[표3-4] Survey of Organizational Growing Pains

| 성 장 통                                       | ①매우<br>그렇다 | ②많이<br>그렇다 | ③약간<br>그렇다 | ④약간<br>그렇지<br>않다 | ⑤매우<br>그렇지<br>않다 |
|---------------------------------------------|------------|------------|------------|------------------|------------------|
| 1. 직원들은 하루로는 시간이 모자란다고 느낀다.                 |            | ✓          |            |                  |                  |
| 2. 예상치 못한 급한 일에 시간을 많이 뺏긴다.                 |            | ✓          |            |                  |                  |
| 3. 다른 사람들이 하는 일에 대해 잘 모른다.                  | ✓          |            |            |                  |                  |
| 4. 직원들이 기업의 궁극적 목표를 잘 모른다.                  |            |            | ✓          |                  |                  |
| 5. 좋은 관리자를 찾아보기 힘들다.                        |            | ✓          |            |                  |                  |
| 6. 혼자 해야만 일을 잘 할 수 있다고 생각하는 사람이 많다.         |            |            | ✓          |                  |                  |
| 7. 회의는 시간낭비라고 생각하는 사람이 많다.                  |            |            |            | ✓                |                  |
| 8. 전체적인 계획이 없고, 계획을 세워도 끝까지 실천에 옮기지 못한다.    |            | ✓          |            |                  |                  |
| 9. 회사내에서의 자리에 불안을 느끼는 직원이 많다.               |            |            |            | ✓                |                  |
| 10. 매출은 증가하는 데 이윤은 그것을 따라가지 못한다.            | ✓          |            |            |                  |                  |
| <b>&lt;점수 산정&gt;</b>                        |            |            |            |                  |                  |
| 11. 각 항목의 응답수를 더한다.                         | 2          | 4          | 2          | 2                | 0                |
| 12. 11번의 숫자와 12번의 숫자를 곱한 후 13번에 그 결과를 기록한다. | 5          | 4          | 3          | 2                | 1                |
| 13. 11번의 숫자와 12번의 숫자를 곱한 결과                 | 10         | 16         | 6          | 4                | 0                |
| 14. A-E 항목의 13번 숫자들을 모두 더한 결과를 기록한다.        | 36         |            |            |                  |                  |

\*자료 : Eric G Flamholtz & Yvonne Randle(2006), "Growing Pains : Transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm", p.59

Flamholtz & Randle 설문지 응답에 의해 산정한 점수에 따른 성장통의 해석은 [표 3-5]와 같다.

[표 3-5] 설문지 점수에 따른 성장통의 해석

| Score Range | Color       | Interpretation(해석)                      |
|-------------|-------------|-----------------------------------------|
| 10-14       | 초록색(Green)  | 모든 것이 정상                                |
| 15-19       | 노란색(Yellow) | 몇 가지 사항 주의(to watch)                    |
| 20-29       | 주황색(Orange) | 몇 가지 분야에 점검이 필요함(need attention)        |
| 30-39       | 빨간색(Red)    | 매우 심각한 문제 발생(very significant problems) |
| 40-50       | 자주색(Purple) | 잠재적인 위기 또는 반전이 필요한 상황                   |

\*자료 : Eric G Flamholtz & Yvonne Randle(2006), "Growing Pains : Transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm", p.59

본 연구에서는 Flamholtz & Randle의 성장통 진단 설문지를 참고하여 총10개 문항으로 성장통을 측정하였다. 측정은 “전혀 그렇지 않다”에서 “정말 그렇다”에 이르는 리커트 5점 척도를 사용하였다. 성장통에 관한 설문지 구성은 표[ 3-6]과 같다.

[표 3-6] 성장통에 관한 설문지 구성

| 구분          | 설문항목                                         | 출처                    | 문항수 |
|-------------|----------------------------------------------|-----------------------|-----|
| 성<br>장<br>통 | 직원들은 업무를 수행하는 데 시간이 부족하다고 느낀다.(X 1)          | Flamholtz<br>& Randle | 10  |
|             | 직원들은 예상치 못한 일을 급해 해결하는 데 많은 시간을 보낸다.(X 2)    |                       |     |
|             | 대부분의 직원들은 다른 직원이 하는 일에 대해서 잘 알 지 못한다.(X 3)   |                       |     |
|             | 직원들은 기업의 목표나 나아갈 방향을 잘 모른다.(X 4)             |                       |     |
|             | 좋은 관리자가 그렇게 많지 않다.(X 5)                      |                       |     |
|             | 대부분의 직원들은 혼자 해야만 일을 제대로 처리할 수 있다고 생각한다.(X 6) |                       |     |
|             | 대부분의 직원들은 회의가 시간낭비라고 생각한다.(X 7)              |                       |     |
|             | 계획을 세우지만 이를 실행하는 경우가 드물다.(X 8)               |                       |     |
|             | 일부 직원들은 회사 내에서 자리에 불안을 느끼고 있다.(X 9)          |                       |     |
|             | 매출은 계속해서 증가하는 데, 이윤은 그것을 따라가지 못한다.(X 10)     |                       |     |

## 5) 기업성과

본 연구에서는 기업성과의 측정을 이미순 (2008)이 사용한 성과지표를 일부 수정하여 사용하였다. 최근 3년간 매출액 증가율, 최근 3년간 순이익 증가율, 최근 3년간 시장 점유율 증가율 등 3개 문항의 재무적 성과와 종업원수 증가율, 이직률, 제품 및 서비스에 대한 고객만족도, 직원의 근무만족도 등 4개 문항의 비재무적 성과로 총 7개 문항으로 구성하였으며, “매우 낮다”에서 “매우 높다”에 이르는 리커트 5점 척도를 사용하여 측정하였다. 기업성과에 관한 설문지 구성은 [표 3-7]과 같다.

[표 3-7] 기업성과에 관한 조작적 정의 및 설문지 구성

| 구분         | 조작적 정의                 | 출처            | 문항수 |
|------------|------------------------|---------------|-----|
| 재무적<br>성과  | 최근 3년간 매출액 증가율(X 34)   | 이미순<br>(2008) | 3   |
|            | 최근 3년간 순이익 증가율(X 35)   |               |     |
|            | 최근 3년간 시장점유율 증가율(X 36) |               |     |
| 비재무적<br>성과 | 종업원수 증가율(X 37)         | 이미순<br>(2008) | 4   |
|            | 직원 이직률(X 38)           |               |     |
|            | 고객 만족도(제품 및 서비스)(X 39) |               |     |
|            | 직원 만족도(근무, 복지)(X 40)   |               |     |



## 제 4 절 분석방법

본 연구는 중소기업들을 모집단으로 설문조사를 실시하였으며, 회수된 유효 설문지 118개를 종업원규모, 매출액, 설립년도 등 기업의 일반적 사항과 성별, 연령, 경영경력, 창업이전의 주된 경험 등 최고경영자의 특성과 기타 경영컨설팅 등 기업진단 활용여부와 최근 3년간 평균 성장 속도 등의 변수를 사용하였다.

본 연구에 사용된 구체적인 실증분석 방법은 다음과 같다.

첫째, 연구대상업체 및 최고경영자(CEO)의 일반적인 특성을 알아보기 위하여 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였다. 둘째, 측정변수의 타당도와 신뢰도를 검정하기 위해 요인분석과 신뢰도검정을 하였다. 요인분석은 생산성경영시스템의 리더십, 생산성향상 활동진개, 경영성과의 측정·분석 및 지식관리, 기업성과 등 각 요인들의 구성 개념의 타당도를 알아보기 위해 실시하였다. 또한 본 연구에 사용된 변수의 신뢰도 검정을 위해 Cronbach's  $\alpha$ 로써 측정하는 내적일관성법을 이용하였다. 셋째, 생산성경영시스템, 성장통, 기업성과 등 측정변수들 사이에 존재하는 관련성을 확인하기 위해 상관관계분석을 실시하였다. 마지막으로 생산성경영시스템이 성장통과 기업성과간의 인과관계를 알아보기 위하여 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 실시하였다. 본 연구에 사용된 실증분석은 모두 유의 수준 .05 유의수준에 만족하는 조건으로 검증하였으며, 통계처리는 SPSS 19.0 프로그램을 사용하여 분석하였다.

## 제 4 장 분석결과

### 제 1 절 일반 현황 및 표본특성 분석

#### 1. 일반적 사항

본 연구에 사용된 표본들의 일반적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석과 기술통계를 실시하였다. 118개 기업을 대상으로 분석한 연구대상의 일반적 특성은 [표 4-1]과 같다.

종업원수 규모는 50인 미만 기업이 64개(54.2%)로 가장 많았고, 50인~99인 기업이 22개 업체(18.6%), 100인~199인이 9개 업체(7.6%), 200인~299인이 9개 업체(7.6%), 300인 이상이 14개 업체(11.9%)로 나타났다.

설립년도는 5년 이내 기업이 15개 업체(12.7%), 5년~10년 미만 기업이 16개 업체(13.6%), 10~19년 미만 기업이 45개 업체(38.1%), 20년 이상 기업이 42개 업체(35.6%)로 나타났다.

매출액은 50억 미만 기업이 41개(34.7%)로 가장 많았고, 50~100억 미만이 14개 업체(11.9%), 100~200억 미만이 23개 업체(19.5%), 200억~500 미만이 21개 업체(17.8%), 500억 이상이 19개 업체(16.1%)로 나타났다.

기업진단 등의 활용 여부<sup>28)</sup>로는 경영컨설팅을 받은 기업이 16개 업체(13.6%), PMS인증기업이 41개 업체(34.7%), ISO 인증이 63개(53.4%), 녹색기업 인증이 9개 업체(7.8%), 벤처·이노비즈·메인비즈 등 경영인증 기업이 47개 업체(39.8%), 기타 기업진단 등을 받지 않은 기업이 25개(21.2%)로 나타났다. 최근 3년간 매출액 규모 등을 기준으로 한 회사의 성장 속도에 대해서는 마이너스 성장이 2개 업체(1.7%), 성장 정체가 23개 업체(19.5%), 보통 성장이 72개 업체(61.0%), 빠른 성장이 18개 업체(15.3%), 매우 빠른 성장이 1개 업체(0.9%)로 나타났다.

28) 경영컨설팅, PMS 인증, ISO 인증 등 기업진단 활용 여부에 대한 응답률로서 복수 응답임(전체 118개 대상 업체의 해당 항목 응답 비율)

[표 4-1] 연구대상 기업의 일반적 특성

| 구분             |             | N   | %     |
|----------------|-------------|-----|-------|
| 종업원 수          | 50인 미만      | 64  | 54.2  |
|                | 50인~99인     | 22  | 18.6  |
|                | 100인~199인   | 9   | 7.6   |
|                | 200인~299인   | 9   | 7.6   |
|                | 300인 이상     | 14  | 11.9  |
| 설립년도           | 5년 이내       | 15  | 12.7  |
|                | 5~9년        | 16  | 13.6  |
|                | 10~19년      | 45  | 38.1  |
|                | 20년 이상      | 42  | 35.6  |
| 매출액            | 50억 미만      | 41  | 34.7  |
|                | 50~100억 미만  | 14  | 11.9  |
|                | 100~200억 미만 | 23  | 19.5  |
|                | 200억~500 미만 | 21  | 17.8  |
|                | 500억 이상     | 19  | 16.1  |
| 기업진단의<br>활용 여부 | 경영컨설팅       | 16  | 8.0   |
|                | PMS인증       | 41  | 20.4  |
|                | ISO 인증      | 63  | 31.3  |
|                | 녹색기업 인증     | 9   | 4.5   |
|                | 경영인증        | 47  | 23.4  |
| 성장 속도          | 마이너스 성장     | 2   | 1.7   |
|                | 성장 정체       | 23  | 19.5  |
|                | 보통 성장       | 72  | 61.0  |
|                | 빠른 성장       | 18  | 15.3  |
|                | 매우 빠른 성장    | 1   | 0.9   |
| 계              |             | 118 | 100.0 |

## 2. 최고경영자(CEO)의 특성 분석

최고경영자의 특성으로는 성별은 남자가 115명(97.5%)으로 절대 다수를

차지했고, 여자가 3명(2.5%)이었으며, 연령으로는 30대가 4명(3.4%), 40대가 29명(24.6%), 50대가 53명(44.9%), 60대가 25명(21.2%), 70대 이상이 7명(5.9%)로 50대가 가장 많았다. 경영 경력으로는 창업자(창업 1세)가 72명(61.0%)으로 가장 많았으며, 창업 2세대가 17명(14.4%), 전문경영인이 21명(17.8%), 기타 8명(6.8%)로 나타났으며, 최고경영자의 회사 설립 이전 주된 경험은 전략/기획/인사 분야가 10명(8.5%), 재무 분야가 4명(3.4%), 영업 또는 마케팅 분야가 41명(34.8%), 기술/생산 분야가 37명(31.4%), 대학/연구소 분야가 6명(5.1%), 기타 관련 기관 근무경험자가 8명(6.8%)로 나타났다.

[표 4-2] 최고경영자(CEO)의 특성

| 구분                           |           | N   | %     |
|------------------------------|-----------|-----|-------|
| CEO의<br>성별                   | 남         | 115 | 97.5  |
|                              | 여         | 3   | 2.5   |
| CEO의<br>연령                   | 30대       | 4   | 3.4   |
|                              | 40대       | 29  | 24.6  |
|                              | 50대       | 53  | 44.9  |
|                              | 60대       | 25  | 21.2  |
|                              | 70대 이상    | 7   | 5.9   |
| CEO의<br>경영 경력                | 창업자       | 72  | 61.0  |
|                              | 창업2세대     | 17  | 14.4  |
|                              | 전문경영인     | 21  | 17.8  |
|                              | 기타        | 8   | 6.8   |
| CEO의<br>회사 설립<br>이전 주된<br>경험 | 전략/기획/인사  | 10  | 8.5   |
|                              | 재무        | 4   | 3.4   |
|                              | 영업 또는 마케팅 | 41  | 34.8  |
|                              | 기술/생산     | 37  | 31.4  |
|                              | 대학/연구소    | 6   | 5.1   |
|                              | 관련 기관     | 8   | 6.8   |
| 계                            |           | 118 | 100.0 |

### 3. 연구대상 기업의 성장통 징후 분석

본 연구대상 기업의 성장통 징후<sup>29)</sup>를 살펴보면 “모든 것이 정상인 기업”은 1개 업체(0.9%)에 불과하였고, “몇 가지 사항 주의”는 3개 업체(2.6%)로 성장통을 겪고 있지 않다고 평가되는 기업은 4개 업체(3.5%)에 지나지 않았다. 한편, “몇 가지 분야에 점검이 필요함”으로 조사된 업체는 48개 업체(41.0%), “매우 심각한 문제 발생”이 61개 업체(52.1%), “잠재적인 위기 또는 반전이 필요한 상황”이 4개 업체로(3.4%)로 조사대상 기업중에서 95.8%(113개 업체)가 성장통을 겪고 있는 것으로 나타났다.

[표 4-3] 연구대상기업의 성장통 징후

| 구분  |                       | N   | %     |
|-----|-----------------------|-----|-------|
| 성장통 | 모든 것이 정상              | 1   | 0.9   |
|     | 몇 가지 사항 주의            | 3   | 2.6   |
|     | 몇 가지 분야에 점검이 필요함      | 48  | 41.0  |
|     | 매우 심각한 문제 발생          | 61  | 52.1  |
|     | 잠재적인 위기 또는 반전이 필요한 상황 | 4   | 3.4   |
| 계   |                       | 118 | 100.0 |

Flamholtz & Randle(2006)의 성장통 징후에 따른 평가 점수별 성장통의 해석은 [표 4-4]와 같다.

29) Flamholtz & Randle(2006)가 사용한 10가지 성장통 징후를 “매우 그렇다”에서 “거의 그렇지 않다”의 5점 척도의 리커트방식(Likert-type)을 이용해서 산정한 점수에 따라 성장통의 정도를 평가.

[표 4-4] 성장통 징후에 따른 평가점수별 성장통의 해석

| Score Range | Color           | Interpretation(해석)                          |
|-------------|-----------------|---------------------------------------------|
| 10-14       | 초록색(Green)      | 모든 것이 정상                                    |
| 15-19       | 노란색<br>(Yellow) | 몇 가지 사항 주의(to watch)                        |
| 20-29       | 주황색<br>(Orange) | 몇 가지 분야에 점검이 필요함(need attention)            |
| 30-39       | 빨간색(Red)        | 매우 심각한 문제 발생<br>(very significant problems) |
| 40-50       | 자주색(Purple)     | 잠재적인 위기 또는 반전이 필요한 상황                       |

\*자료 : Eric G Flamholtz & Yvonne Randle(2006), "Growing Pains : Transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm", p.59

## 제 2 절 요인 분석

### 1. 요인분석

본 연구에서는 상관관계의 계산을 위하여 변수들 간의 상관관계를 계산하여 몇 가지 차원으로 묶어내는 방법을 채택하였으며, 요인추출모형으로는 PCA(Principal Component Analysis)-주성분분석을 이용하여 자료의 총분산을 분석하여 요인을 추출하였다. 요인 수를 결정하는 방법으로는 고유치(Eigen Value)를 기준으로 하여 고유치가 1이상인 경우를 요인으로 추출하였다. 또한 요인부하량이 비슷하게 나타나므로 변수들의 요인부하량이 어느 한 요인이 높게 나타나도록 하기 위하여 요인 축을 회전시키는 요인회전방식은 직각을 유지하며 회전하므로 상관계수가 0이 된다는 이점을 살린 직각회전방식을 사용하였다. 이중 가장 일반적으로 사용되는 베리맥스(Varimax)방식을 사용하여 요인분석을 통한 각 요인의 특성을 알고자 하였다.

#### 1) 생산성경영시스템(PMS)의 요인분석

본 연구에서 생산성경영시스템 요인분석은 전통적인 (1) 리더십 잠재변

수에 포함된 경영비전, 신뢰문화, 전략기획, 성과평가와 운영의 11개 측정 변수, (2) 생산성활동전개 잠재변수에 포함된 생산성 목표전개, 생산성 향상활동관리, 생산성 성과평가의 8개 측정변수, (3) 경영성과 측정, 분석 및 지식관리 잠재변수에 포함된 경영성과 측정 및 분석, 지식정보관리의 4개 측정변수로 총 23개 변수를 대상으로 요인간 직각회전방식(Varimax)으로 요인 분석하였다. 요인분석 과정에서 요인적재량이 0.5 이하인 항목은 제거되고 분석이 이루어졌다.

이와 같은 방식으로 생산성 경영 시스템에 포함된 요인들을 분석한 결과는 [표 4-5]와 같다.



[표 4-5] 생산성경영시스템 요인분석

| 측 정 문 항                                                             | 요인1    | 요인2    | 요인3         | 요인4                |
|---------------------------------------------------------------------|--------|--------|-------------|--------------------|
|                                                                     | 경영비전   | 신뢰문화   | 생산성<br>향상활동 | 경영성과<br>관리측정<br>분석 |
| 회사의 최고경영자는 회사의 성장뿐만 아니라, 직원의 능력개발에도 몰두한다.                           | 0.811  | 0.011  | 0.078       | 0.248              |
| 회사의 비전과 중장기 목표가 고객과 시장에서의 사업 경쟁력 향상에 초점을 맞추고 있다.                    | 0.579  | 0.221  | 0.401       | 0.085              |
| 경영진은 직원의 참여와 협력을 촉진하며, 책임과 권한의 일부를 위임하고 있다.                         | 0.806  | 0.129  | 0.047       | 0.063              |
| 회사는 생산성에 친숙한 문화를 조성하기 위해서 경영진의 적극적인 지원과 직원의 자율적인 협력문화 조성<br>에 노력한다. | 0.609  | -0.089 | 0.151       | 0.552              |
| 노사는 상호이해를 토대로 서로간의 이슈를 해결할 수 있는 노동조합이 있다.                           | 0.050  | 0.870  | -0.014      | 0.016              |
| 기업의 사회적 책임과 공헌을 담당하는 기능과 전담인력을 가지고 있다.                              | 0.294  | 0.535  | 0.019       | 0.455              |
| 환경의 기회와 위협, 조직의 강점과 약점 등을 분석하여 전략계획을 수립한다.                          | 0.476  | 0.252  | 0.528       | 0.212              |
| 회사는 생산성향상 목표를 전사 경영전략과 연계되어 설정하고 있다.                                | 0.058  | 0.203  | 0.660       | 0.361              |
| 회사는 생산성을 향상시키기 위하여 전사적인 차원에서 프로세스 및 직무의 낭비제거 활동을 하고 있다.             | 0.291  | -0.055 | 0.654       | 0.387              |
| 회사는 프로젝트성 과제에 대해 경영진이 과제의 성과, 우선 순위 등을 주도적으로 추진하고 있다.               | 0.437  | 0.107  | 0.629       | 0.339              |
| 생산성 향상의 필요성에 대해서 고객요구의 변화 등을 토대로 전사적으로 공감대를 형성해 가고 있다.              | -0.033 | -0.179 | 0.599       | 0.069              |
| 생산성향상의 성과평가 과정은 생산성 향상 영역별로 평가 팀을 구성하여 평가한다.                        | 0.245  | -0.080 | 0.120       | 0.790              |
| 생산성향상에 대한 성과의 보상은 노사합의에 의한 공감대가 형성되어 있고, 공정한 보상이 이루어지고 있다.          | 0.446  | -0.109 | -0.021      | 0.690              |
| 회사의 경영성과를 재무관점, 고객관점, 프로세스관점, 인적자원관리 관점에서 부분적으로 성과를 측정하고 있다.        | 0.091  | 0.130  | 0.405       | 0.737              |
| 회사의 경영성과를 추세분석, 갭 분석 등을 통해 원인 분석을 하고 있다.                            | 0.114  | 0.158  | 0.351       | 0.737              |
| 회사는 직원들의 지식을 창출하고 축적하기 위해서 전사적인 차원에서 핵심지식을 분류하고, 정보시스템을 통해 관리하고 있다. | 0.197  | 0.247  | 0.330       | 0.727              |
| 회사는 현재 생산정보시스템을 통하여 현장의 정보를 통합하여 관리하고 있다.                           | 0.017  | 0.173  | 0.304       | 0.724              |
| Eigenvalue                                                          | 1.574  | 1.166  | 1.220       | 7.250              |
| 분산 %                                                                | 9.26%  | 6.86%  | 7.17%       | 42.65%             |
| KMO=.898                                                            |        |        |             |                    |

17개의 문항으로 구성된 생산성경영시스템(PMS)은 4개의 요인으로 나타났다으며, 요인1은 Eigenvalue=1.574, 분산 9.26%로 나타났다으며, 요인2는 Eigenvalue=1.166, 분산 6.86%, 요인3은 Eigenvalue=1.220, 분산 7.17%, 요인4는 Eigenvalue=7.250, 분산 42.65%로 나타났다. 전체 KMO 값은 0.898로 나타났다.

요인1에서 요인적재량이 상대적으로 높은 변수는 주로 회사의 성장, 직원의 참여와 협력, 친숙한 문화조성 등을 측정하는 변수들로 나타나, 요인1을 경영비전으로 명명하였다. 요인2에서 요인적재량이 상대적으로 높은 변수는 주로 노사 상호 이해, 기업의 사회적 책임 등을 측정하는 변수들로 나타나 요인 2를 신뢰문화로 명명하였다. 요인3에서 요인적재량이 상대적으로 높은 변수는 주로 생산성 향상 목표, 생산성 향상을 위한 직무 프로세스, 생산성 향상의 필요성 등을 측정하는 변수들로 나타나 요인 3을 생산성향상 활동전개로 명명하였다. 요인4에서 요인적재량이 상대적으로 높은 변수는 주로 생산성 성과평가, 생산성 향상에 대한 공정한 보상, 경영성과 측정 등을 측정하는 변수들로 나타나 요인 4를 경영성과관리 측정분석으로 명명하였다.

요인분석결과 규명된 (1) 경영비전, (2) 신뢰문화, (3) 생산성 활동전개, (4) 경영성과관리 측정분석 요인은 이들 요인이 기업 성과에 미치는 구조 모형 분석에서 잠재변수로 활용하고자 한다.

## 2) 성장통의 요인 분석

본 연구에서는 기업의 성장통 정도를 측정하기 위해 Flamholtz & Randle가 사용한 기업들에게 공통으로 나타나는 10가지 성장통 징후를 토대로 작성한 설문지를 사용하였다. 따라서 성장통 요인분석을 위한 관측변수는 모두 10개 문항으로 이들 10개 관측변수 간 직각회전방식(Varimax)으로 요인 분석하였다. 요인분석 과정에서 요인적재량이 0.5 이하인 항목은 제거되고 분석이 이루어졌다. 이와 같은 방식으로 성장통에 포함된 요인들을 분석한 결과는 다음과 같다.

[표 4-6] 성장통의 요인분석

| 측 정 문 항                              | 요인 1      | 요인2       |
|--------------------------------------|-----------|-----------|
|                                      | 직 원 성 장 통 | 회 사 성 장 통 |
| 직원들은 업무를 수행하는 데 시간이 부족하다고 느낀다.       | 0.838     | -0.003    |
| 직원들은 예상치 못한 일을 급해 해결하는 데 많은 시간을 보낸다. | 0.796     | 0.159     |
| 대부분의 직원들은 다른 직원이 하는 일에 대해서 잘 알지 못한다. | 0.526     | 0.458     |
| 일부 직원들은 회사 내에서 자리에 불안을 느끼고 있다.       | 0.563     | 0.213     |
| 직원들은 기업의 목표나 나아갈 방향을 잘 모른다.          | 0.178     | 0.746     |
| 대부분의 직원들은 회의가 시간낭비라고 생각한다.           | 0.364     | 0.497     |
| 계획을 세우지만 이를 실행하는 경우가 드물다.            | 0.081     | 0.791     |
| 매출은 계속해서 증가하는 데, 이윤은 그것을 따라가지 못한다.   | 0.092     | 0.697     |
| Eigenvalue                           | 1.224     | 3.078     |
| 분산 %                                 | 15.30%    | 38.47%    |
| KMO=.801                             |           |           |

요인분석결과 성장통 평가에 관한 8개의 측정 문항은 2개의 요인으로 나타났으며, 요인1은 Eigenvalue=1.224, 분산 15.30%로 나타났으며, 요인 2는 Eigenvalue=3.078, 분산 38.47%로 나타났다. 전체 KMO 값은 0.801로 나타났다.

요인1에서 요인적재량이 상대적으로 높은 변수는 주로 직원들의 업무수행시간 부족, 다른 직원들의 업무는 모름, 회사 조직에서 직원들의 위치 불안 등을 측정하는 변수들로 나타나, 요인 1을 직원 성장통으로 명명하였다. 요인2에서 요인적재량이 상대적으로 높은 변수는 주로 기업의 목표와 방향, 계획을 세우지만 미실행, 매출증가에도 불구하고 이윤 감소 등을 측정하는 변수들로 나타나 요인 2를 기업 성장통으로 명명하였다.

요인분석결과 규명된 (1) 직원 성장통, (2) 회사 성장통 요인은 이들 요인이 기업 성과에 미치는 구조모형 분석에서 잠재변수로 활용하고자 한다.

### 3) 기업성과의 요인분석

기업성과에 대한 요인분석 결과는 [표 4-7]과 같다. 기업성과의 요인분석 과정에서 요인이 1개의 관측변수로 그룹핑되는 변수는 제거하고 분석이 이루어졌다.

[표 4-7] 기업성과의 요인분석

| 구분               | 요인 1   | 요인 2    |
|------------------|--------|---------|
|                  | 재무적 성과 | 비재무적 성과 |
| 최근 3년간 매출액 증가율   | 0.883  | 0.181   |
| 최근 3년간 순이익 증가율   | 0.768  | 0.050   |
| 최근 3년간 시장점유율 증가율 | 0.692  | 0.271   |
| 종업원수 증가율         | 0.269  | 0.666   |
| 고객 만족도(제품 및 서비스) | 0.108  | 0.801   |
| 직원 만족도(근무, 복지)   | 0.099  | 0.799   |
| Eigenvalue       | 2.620  | 1.156   |
| 분산 %             | 43.66  | 19.28   |
| KMO=.634         |        |         |

6개의 문항으로 구성된 기업성과는 2개의 요인으로 나타났으며, 요인1은 Eigenvalue=2.620, 분산 43.66%로 나타났으며, 요인2는 Eigenvalue=1.156, 분산 19.28%로 나타났다. 전체 KMO 값은 0.634로 나타났다.

요인1에서 요인적재량이 상대적으로 높은 변수는 주로 기업의 매출액, 순이익 증가율, 시장 점유율 등과 같이 재무적인 변수들로 나타나 재무적 성과로 명명하였다. 요인2에서 요인적재량이 상대적으로 높은 변수는 주로 종업원 수, 고객 만족도, 직원 만족도 등을 측정하는 변수들로 나타나 비

재무적 성과로 명명하였다.

요인분석결과 규명된 (1) 재무적 성과, (2) 비재무적 성과 요인은 이들 요인이 구조모형 분석에서 성과변수로 활용하고자 한다.

## 2. 신뢰도 검증

신뢰성이란 동일한 개념에 대하여 반복적으로 특정하였을 때 나타나는 측정값들의 분산을 의미하는 것으로, 신뢰성은 안정성, 일관성, 관측가능성, 정확성, 의존가능성 등으로 표현될 수 있는 비체계적 오차와 관련된 개념이다. 이러한 신뢰성의 의의는 어떤 조사결과에 대해서 이 조사결과가 부정확한 측정자료에서 우연히 발생한 것이 아니라는 것을 확신시켜주는 요소이다.

이러한 신뢰성을 측정하는 방법에는 Test-retest method, Split-half method, Alternative-form method, Internal consistency method(Cronbach's  $\alpha$ )등이 사용되는데, 본 연구에서는 문항간의 어느 정도 일관성을 가지고 있는지를 측정하는 방법으로 Cronbach's  $\alpha$ 로써 측정하는 내적일관성법을 이용하였다.

Cronbach's  $\alpha$ 는 동일한 개념을 측정하기 위하여 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰성을 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰성을 높이기 위한 방법으로 Cronbach's  $\alpha$ 계수를 이용한다.

본 연구의 측정항목의 신뢰성 검증에서 신뢰성 Cronbach's  $\alpha$ 계수를 이용한 신뢰도 분석방법을 사용하여 측정항목간의 동질성 정도를 평가함으로써 내부 일치정도를 알아보고자 하였으며, 일반적으로 .5 이상이면 신뢰할 만한 수준으로 평가한다. 여기서 신뢰성 문화 요인에 대한 Cronbach's  $\alpha$  값이 0.4692로 기준치 0.5 이하이다. 이는 [표 4-5] 생산성경영시스템 요인분석에서 “기업의 사회적 책임과 공헌을 담당하는 기능과 전담인력을 가지고 있다”라는 문항의 Eigenvalue 값이 대각항 0.535, 비대각항 0.455, 0.294, 0.019로 분산되어져 있기 때문이다.

그럼에도 불구하고 신뢰문화 요인을 구조모형에서 분석을 시도해 보고자 한다. 신뢰도 검증 결과는 [표 4-8]과 같다.

[표 4-8] 신뢰도 검증

| 분야           | 구조변수           | 문항 수(개) | Cronbach's $\alpha$ |
|--------------|----------------|---------|---------------------|
| 생산성<br>경영시스템 | 경영비전           | 4       | 0.7862              |
|              | 신뢰문화           | 2       | 0.4692              |
|              | 생산성향상활동        | 5       | 0.5792              |
|              | 경영성과관리측정<br>분석 | 6       | 0.8942              |
| 성장통          | 직원 성장통         | 4       | 0.6860              |
|              | 회사성장통          | 4       | 0.6915              |
| 기업성과         | 재무적 성과         | 3       | 0.7231              |
|              | 비재무적 성과        | 3       | 0.6642              |

### 3. 상관관계 분석

#### 1) 생산경영시스템과 성장통의 상관분석

다음 [표 4-9]는 생산경영시스템과 성장통의 Pearson 상관관계 분석을 실시한 결과이다. 경영비전과 신뢰문화의 검정값은 Pearson 상관계수 = .278,  $p > .002$ 로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 정(+)의 관계를 나타내고 있다. 경영비전과 생산성 향상 활동과의 검정값은 Pearson 상관계수 = .441,  $p > .000$ 으로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 정(+)의 관계를 나타내고 있다. 경영비전과 경영성과관리측정분석의 검정값은 Pearson 상관계수 = .547,  $p > .000$ 으로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 정(+)의 관계를 나타내고 있다. 경영비전과 회사 성장통의 검정값은 Pearson 상관계수 = -.387,  $p > .000$ 으로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 부(-)의 관계를 나타내고 있다. 신뢰문화와 경영성과관리측정분석의 검정값은 Pearson 상관계수 = .313,  $p > .001$ 로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 정(+)의 관계를 나타내고 있다. 신뢰문화와 회사 성장통의 검정값은 Pearson 상관계수 = -.231,  $p > .012$ 로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 부(-)의 관계를 나타내고 있다. 생산성향상활동과 경영성과

관리측정분석의 검정값은 Pearson 상관계수=.580,  $p>.000$ 으로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 정(+)의 관계를 나타내고 있다. 생산성향상 활동과 회사성장통의 검정값은 Pearson 상관계수=-.309,  $p>.001$ 로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 부(-)의 관계를 나타내고 있다. 경영성과관리측정분석과 회사성장통의 검정값은 Pearson 상관계수=-.293,  $p>.001$ 로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 부(-)의 관계를 나타내고 있다. 직원 성장통과 회사 성장통의 검정값은 Pearson 상관계수=.438,  $p>.000$ 으로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 정(+)의 관계를 나타내고 있다.

[표 4-9] 생산경영시스템과 성장통의 상관분석

| 구 분                |                 | 경영<br>비전 | 신뢰<br>문화 | 생산성<br>향상활동<br>전개 | 경영성과<br>관리측정<br>분석 | 직원<br>성장통 | 회사<br>성장통 |
|--------------------|-----------------|----------|----------|-------------------|--------------------|-----------|-----------|
| 경영<br>비전           | Pearson<br>상관계수 | 1        |          |                   |                    |           |           |
|                    | 유의확률            |          |          |                   |                    |           |           |
| 신뢰<br>문화           | Pearson<br>상관계수 | .278**   | 1        |                   |                    |           |           |
|                    | 유의확률            | 0.002    |          |                   |                    |           |           |
| 생산성<br>향상활동<br>전개  | Pearson<br>상관계수 | .441**   | .181     | 1                 |                    |           |           |
|                    | 유의확률            | 0.000    | .050     |                   |                    |           |           |
| 경영성과<br>관리측정<br>분석 | Pearson<br>상관계수 | .547**   | .313**   | .580**            | 1                  |           |           |
|                    | 유의확률            | .000     | .001     | .000              |                    |           |           |
| 직원<br>성장통          | Pearson<br>상관계수 | -.159    | -.104    | -.011             | -.161              | 1         |           |
|                    | 유의확률            | .086     | .261     | .910              | .081               |           |           |
| 회사<br>성장통          | Pearson<br>상관계수 | -.387**  | -.231*   | -.309**           | -.293**            | .438**    | 1         |
|                    | 유의확률            | .000     | .012     | .001              | .001               | .000      |           |

## 2) 생산경영시스템과 기업성과의 상관분석

다음 [표 4-10]은 생산경영시스템과 기업성과의 Pearson 상관관계 분석을 실시한 결과이다. 경영비전과 신뢰문화의 검정값은 Pearson 상관계수 = .278,  $p > .002$ 로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 정(+)의 관계를 나타내고 있다. 경영비전과 생산성향상 활동전개와의 검정값은 Pearson 상관계수 = .441,  $p > .000$ 으로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 정(+)의 관계를 나타내고 있다. 경영비전과 경영성과관리측정분석의 검정값은 Pearson 상관계수 = .547,  $p > .000$ 으로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 정(+)의 관계를 나타내고 있다. 경영비전과 재무적 성과의 검정값은 Pearson 상관계수 = .309,  $p > .001$ 로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 정(+)의 관계를 나타내고 있다. 경영비전과 비재무적 성과의 검정값은 Pearson 상관계수 = .554,  $p > .000$ 으로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 정(+)의 관계를 나타내고 있다. 신뢰문화와 경영성과관리측정분석의 검정값은 Pearson 상관계수 = .313,  $p > .001$ 로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 정(+)의 관계를 나타내고 있다. 신뢰문화와 재무적 성과의 검정값은 Pearson 상관계수 = .256,  $p > .005$ 로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 정(+)의 관계를 나타내고 있다. 신뢰문화와 비재무적 성과의 검정값은 Pearson 상관계수 = .321,  $p > .000$ 으로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 정(+)의 관계를 나타내고 있다. 생산성향상활동전개와 경영성과관리측정분석의 검정값은 Pearson 상관계수 = .580,  $p > .000$ 으로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 정(+)의 관계를 나타내고 있다. 생산성향상활동과 비재무적 성과의 검정값은 Pearson 상관계수 = .378,  $p > .000$ 으로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 정(+)의 관계를 나타내고 있다. 경영성과관리측정분석과 재무적 성과의 검정값은 Pearson 상관계수 = .304,  $p > .001$ 로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 정(+)의 관계를 나타내고 있다. 경영성과관리측정분석과 비재무적 성과의 검정값은 Pearson 상관계수 = .536,  $p > .000$ 으로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 정(+)의 관계를 나타내고 있다. 재무적 성과와 비재무적 성과의 검정값은 Pearson 상관계수 = .388,  $p > .000$ 으로 유의미한 차이를 보였으며,

관계의 방향은 정(+)의 관계를 나타내고 있다.

[표 4-10] 생산경영시스템과 기업성과의 상관분석

| 구 분                |                 | 경영<br>비전 | 신뢰<br>문화 | 생산성<br>향상활동<br>전개 | 경영성과<br>관리측정<br>분석 | 재무적<br>성과 | 비재무적<br>성과 |
|--------------------|-----------------|----------|----------|-------------------|--------------------|-----------|------------|
| 경영<br>비전           | Pearson<br>상관계수 | 1        |          |                   |                    |           |            |
|                    | 유의확률            |          |          |                   |                    |           |            |
| 신뢰<br>문화           | Pearson<br>상관계수 | .278**   | 1        |                   |                    |           |            |
|                    | 유의확률            | 0.002    |          |                   |                    |           |            |
| 생산성<br>향상활동<br>전개  | Pearson<br>상관계수 | .441**   | .181     | 1                 |                    |           |            |
|                    | 유의확률            | 0.000    | .050     |                   |                    |           |            |
| 경영성과<br>관리측정<br>분석 | Pearson<br>상관계수 | .547**   | .313**   | .580**            | 1                  |           |            |
|                    | 유의확률            | .000     | .001     | .000              |                    |           |            |
| 재무적<br>성과          | Pearson<br>상관계수 | .309**   | .256**   | .171              | .304**             | 1         |            |
|                    | 유의확률            | .001     | .005     | .064              | .001               |           |            |
| 비재무적<br>성과         | Pearson<br>상관계수 | .554**   | .321**   | .378**            | .536**             | .388**    | 1          |
|                    | 유의확률            | .000     | .000     | .000              | .000               | .000      |            |

### 3) 성장통과 경영성과의 상관분석

다음 [표 4-11]은 성장통과 경영성과를 Pearson 상관관계 분석을 실시한 결과이다. 재무적 성과와 비재무적 성과의 검정값은 Pearson 상관계수 = .388,  $p > .000$ 으로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 정(+)의 관계를 나타내고 있다. 회사성장통과 직원성장통의 검정값은 Pearson 상관계수 = .483,  $p > .000$ 으로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 정(+)의 관계를 나타내고 있다. 회사성장통과 재무적 성과의 검정값은 Pearson 상관계수 = -.231,  $p > .012$ 로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 부(-)의 관계를 나타내고 있다. 회사성장통과 비재무적 성과의 검정값은 Pearson

상관계수=-.196,  $p>.034$ 로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 부(-)의 관계를 나타내고 있다.

[표 4-11] 성장통과 경영성과의 상관분석

| 구분           |                 | 직원<br>성장통 | 회사<br>성장통 | 재무적<br>성 과 | 비 재무적<br>성 과 |
|--------------|-----------------|-----------|-----------|------------|--------------|
| 직원<br>성장통    | Pearson<br>상관계수 | 1         |           |            |              |
|              | 유의 확률           |           |           |            |              |
| 회사<br>성장통    | Pearson<br>상관계수 | .438**    | 1         |            |              |
|              | 유의 확률           | .000      |           |            |              |
| 재무적<br>성 과   | Pearson<br>상관계수 | -.047     | -.231*    | 1          |              |
|              | 유의 확률           | .614      | .012      |            |              |
| 비 재무적<br>성 과 | Pearson<br>상관계수 | -.001     | -.196*    | .388**     | 1            |
|              | 유의 확률           | .993      | .034      | .000       |              |

#### 4. 기업 및 최고경영자 특성과 성장통의 상관관계 분석

##### 1) 회사의 종업원수 규모에 따른 성장통의 차이

종업원수에 따른 차이에 대한 분석결과는 [표 4-12]와 같다. 분석 결과 종업원수에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았으나, 종업원수가 200인~299인의 평균점수가 가장 높게 나타났으며, 100인~199인의 평균 점수가 가장 낮은 것으로 나타났다.

[표 4-12] 종업원수에 따른 성장통의 차이

| 구 분  |           | Mean | sd   | f    | p    |
|------|-----------|------|------|------|------|
| 종업원수 | 50인 미만    | 3.02 | 0.69 | .784 | .538 |
|      | 50인~99인   | 3.01 | 0.68 |      |      |
|      | 100인~199인 | 2.82 | 0.65 |      |      |
|      | 200인~299인 | 3.34 | 0.56 |      |      |
|      | 300인 이상   | 2.94 | 0.56 |      |      |

## 2) 설립년도에 따른 성장통의 차이

설립년도에 따른 차이에 대한 분석결과는 [표 4-13]과 같다. 분석 결과 설립년도에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았으나, 설립년도가 5년 이내인 기업에서 성장통의 점수가 가장 높은 것으로 나타났다.

[표 4-13] 설립년도에 따른 성장통의 차이

| 구분   |        | Mean | sd   | f    | p    |
|------|--------|------|------|------|------|
| 설립년도 | 5년 이내  | 3.05 | 0.62 | .017 | .997 |
|      | 5~9년   | 3.04 | 1.01 |      |      |
|      | 10~19년 | 3.01 | 0.51 |      |      |
|      | 20년 이상 | 3.01 | 0.67 |      |      |

## 3) 최고경영자의 성별에 따른 성장통의 차이

최고경영자 성별에 따른 차이에 대한 분석결과는 [표 4-14]와 같다. 분석 결과 모든 성별에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았으나, 남자가 여자보다 평균 점수가 더 높은 것으로 나타났다.

[표 4-14] 성별에 따른 성장통의 차이

| 구분 |   | Mean  | sd    | t     | p    |
|----|---|-------|-------|-------|------|
| 성별 | 남 | 3.033 | .6595 | 1.927 | .168 |
|    | 여 | 2.500 | .4359 |       |      |

#### 4) 최고경영자의 연령에 따른 성장통의 차이

최고경영자의 연령에 따른 차이에 대한 분석결과는 [표 4-15]와 같다. 분석 결과 연령에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았으나, 70대 이상에서 평균 점수가 가장 높은 것으로 나타났으며, 30대의 평균 점수가 가장 낮은 것으로 나타났다.

[표 4-15] 연령에 따른 성장통의 차이

| 구분 |        | Mean  | sd    | f    | p    |
|----|--------|-------|-------|------|------|
| 연령 | 30대    | 2.800 | .5354 | .718 | .581 |
|    | 40대    | 2.890 | .6516 |      |      |
|    | 50대    | 3.098 | .5605 |      |      |
|    | 60대    | 2.988 | .8936 |      |      |
|    | 70대 이상 | 3.200 | .4619 |      |      |

#### 5) 최고경영자의 경영경력에 따른 성장통의 차이

최고경영자의 경영경력에 따른 차이에 대한 분석결과는 [표 4-16]과 같다. 분석 결과 경영경력에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았으나, 전문경영인에서 평균 점수가 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 창업2세대, 창업자, 기타 순으로 나타났다.

[표 4-16] 경영경력에 따른 성장통의 차이

| 구분   |       | Mean  | sd     | f    | p    |
|------|-------|-------|--------|------|------|
| 경영경력 | 창업자   | 2.996 | .5325  | .388 | .762 |
|      | 창업2세대 | 3.099 | .6189  |      |      |
|      | 전문경영인 | 3.100 | 1.0266 |      |      |
|      | 기타    | 2.850 | .6481  |      |      |

#### 6) 최고경영자의 회사설립이전 주된 경험에 따른 성장통의 차이

최고경영자의 회사설립 이전 주된 경험에 따른 차이에 대한 분석결과는 [표 4-17]과 같다. 분석 결과 회사설립이전 주된 경험에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았으나, 기술/생산에서 평균 점수가 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 재무, 전략/기획/인사, 관련 기관, 영업 또는 마케팅, 기타, 대학/연구소 순으로 나타났다.

[표 4-17] 최고경영자의 설립이전 주된 경험에 따른 성장통의 차이

| 구분            |           | Mean  | sd    | f    | p    |
|---------------|-----------|-------|-------|------|------|
| 설립이전<br>주된 경험 | 전략/기획/인사  | 2.990 | .4508 | .886 | .508 |
|               | 재무        | 3.050 | .5447 |      |      |
|               | 영업 또는 마케팅 | 2.946 | .6050 |      |      |
|               | 기술/생산     | 3.208 | .7882 |      |      |
|               | 대학/연구소    | 2.713 | .7376 |      |      |
|               | 관련 기관     | 2.950 | .6325 |      |      |
|               | 기타        | 2.900 | .5410 |      |      |

#### 7) 매출액 규모에 따른 성장통의 차이

매출액 규모에 따른 차이에 대한 분석결과는 [표 4-18]과 같다. 분석 결과 매출액규모에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았으나, 200억~500억 원 미만에서 평균 점수가 가장 높게 나타났으나, 100~200억 원 미만

에서는 가장 낮게 나타났다.

[표 4-18] 매출액에 따른 성장통의 차이

| 구분  |             | Mean  | sd    | f     | p    |
|-----|-------------|-------|-------|-------|------|
| 매출액 | 50억 미만      | 3.044 | .5844 | 1.272 | .285 |
|     | 50~100억 미만  | 2.957 | .5667 |       |      |
|     | 100~200억 미만 | 2.778 | .6660 |       |      |
|     | 200억~500 미만 | 3.186 | .8452 |       |      |
|     | 500억 이상     | 3.120 | .6111 |       |      |

#### 8) 회사 발전의 평균 성장 속도에 따른 차이

회사 발전의 평균 성장 속도에 따른 차이에 대한 분석결과는 [표 4-19]와 같다. 분석 결과 회사의 평균 성장속도에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았으나, 매우 빠른 성장에서 평균 점수가 가장 높게 나타났으며, 마이너스 성장에서는 가장 낮게 나타났다.

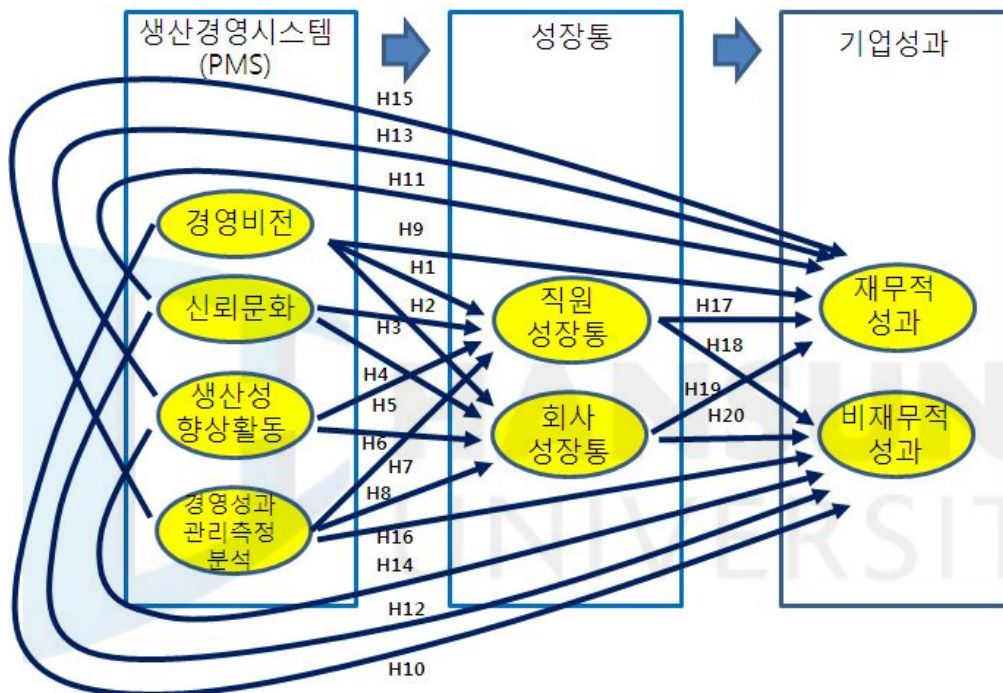
[표 4-19] 평균 성장 속도에 따른 차이

| 구분       |          | Mean  | sd     | f    | p    |
|----------|----------|-------|--------|------|------|
| 평균 성장 속도 | 마이너스 성장  | 2.450 | .4950  | .612 | .691 |
|          | 성장 정체    | 3.095 | .4814  |      |      |
|          | 보통 성장    | 3.014 | .7311  |      |      |
|          | 빠른 성장    | 2.994 | .5162  |      |      |
|          | 매우 빠른 성장 | 3.700 | -      |      |      |
|          | 초고속 성장   | 2.800 | 1.2728 |      |      |

### 제 3 절 구조 분석

#### 1. 구조모형의 확정

생산성경영시스템(PMS)이 중소기업의 성장통과 기업성과에 미치는 구조모형은 앞서 요인분석의 결과를 토대로 다음과 같이 그림으로 정리할 수 있다. 결국 <그림 3-1> 연구의 잠재적인 구조모형은 <그림 4-1> 확정된 구조모형으로 수정된 것이다.



<그림 4-1> 확정된 구조모형

<그림 4-1> 생산성경영시스템(PMS)이 중소기업의 성장통과 기업성과에 미치는 구조모형 분석에서 독립변수에 해당하는 개념 변수는 이 연구의 요인분석 결과에 따라 (1)경영비전, (2)신뢰문화, (3)생산성향상활동전개, (4)경영성과 관리, 측정 및 분석, (5)직원 성장통, (6)회사 성장통, (7)재무적 성과, (8)

비재무적 성과로 보고자 한다. 여기서 개념 변수를 설명하는 5점 척도로 된 40개의 측정변수를 설명하면 다음과 같다.

먼저, (1)생산성경영시스템에서 경영비전 잠재변수는 회사의 최고경영자는 회사의 성장뿐만 아니라, 직원의 능력개발에도 몰두함(X11), 회사의 비전과 중장기 목표가 고객과 시장에서의 사업 경쟁력 향상에 초점을 맞춤(X12), 경영진은 직원의 참여와 협력을 촉진하며, 책임과 권한의 일부를 위임함(X13), 회사는 생산성에 친숙한 문화를 조성하기 위해서 경영진의 적극적인 지원과 직원의 자율적인 협력문화 조성에 노력함(X27)으로 구성되어 있다.

둘째, (2)생산성경영시스템에서 신뢰문화 잠재변수는 노사는 상호이해를 토대로 서로간의 이슈를 해결할 수 있는 노동조합이 있음(X14), 기업의 사회적 책임과 공헌을 담당하는 기능과 전담인력을 가지고 있음(X16)으로 구성되어 있다.

셋째, (3)생산성향상활동 잠재변수는 환경의 기회와 위협, 조직의 강점과 약점 등을 분석하여 전략계획을 수립함(X17), 회사는 생산성향상 목표를 전사 경영전략과 연계되어 설정하고 있음(X22), 회사는 생산성을 향상시키기 위하여 전사적인 차원에서 프로세스 및 직무의 낭비제거 활동을 하고 있음(X23), 회사는 프로젝트성 과제에 대해 경영진이 과제의 성과, 우선순위 등을 주도적으로 추진하고 있음(X24), 생산성 향상의 필요성에 대해서 고객요구의 변화 등을 토대로 전사적으로 공감대를 형성해 가고 있음(X25)으로 구성되어 있다.

넷째, (4)경영성과 관리, 측정, 분석 잠재변수는 생산성향상의 성과평가 과정은 생산성향상 영역별로 평가 팀을 구성하여 평가함(X28), 생산성향상에 대한 성과의 보상은 노사합의에 의한 공감대가 형성되어 있고, 공정한 보상이 이루어지고 있음(X29), 회사의 경영성과를 재무관점, 고객관점, 프로세스관점, 인적자원관리 관점에서 부분적으로 성과를 측정하고 있음(X30), 회사의 경영성과를 추세분석, 겹 분석 등을 통해 원인분석을 하고 있음(X31), 회사는 직원들의 지식을 창출하고 축적하기 위해서 전사적인 차원에서 핵심지식을 분류하고, 정보시스템을 통해 관리하고 있음(X32),

회사는 현재 생산정보시스템을 통하여 현장의 정보를 통합하여 관리하고 있음(X33)으로 구성되어져 있다.

다섯째, (5)직원 성장통 잠재변수는 직원들은 업무를 수행하는 데 시간이 부족하다고 느낌(X1), 직원들은 예상치 못한 일을 급해 해결하는 데 많은 시간을 보냄.(X2), 대부분의 직원들은 다른 직원이 하는 일에 대해서 잘 알 지 못함(X3), 일부 직원들은 회사 내에서 자리에 불안을 느끼고 있음(X9)으로 구성되어져 있다.

여섯째, (6)회사 성장통 잠재변수는 직원들은 기업의 목표나 나아갈 방향을 잘 모름(X4), 대부분의 직원들은 회의가 시간낭비라고 생각함(X7), 계획을 세우지만 이를 실행하는 경우가 거의 없음(X8), 매출은 계속해서 증가하는 데, 이윤은 그것을 따라가지 못함(X10)으로 구성되어져 있다.

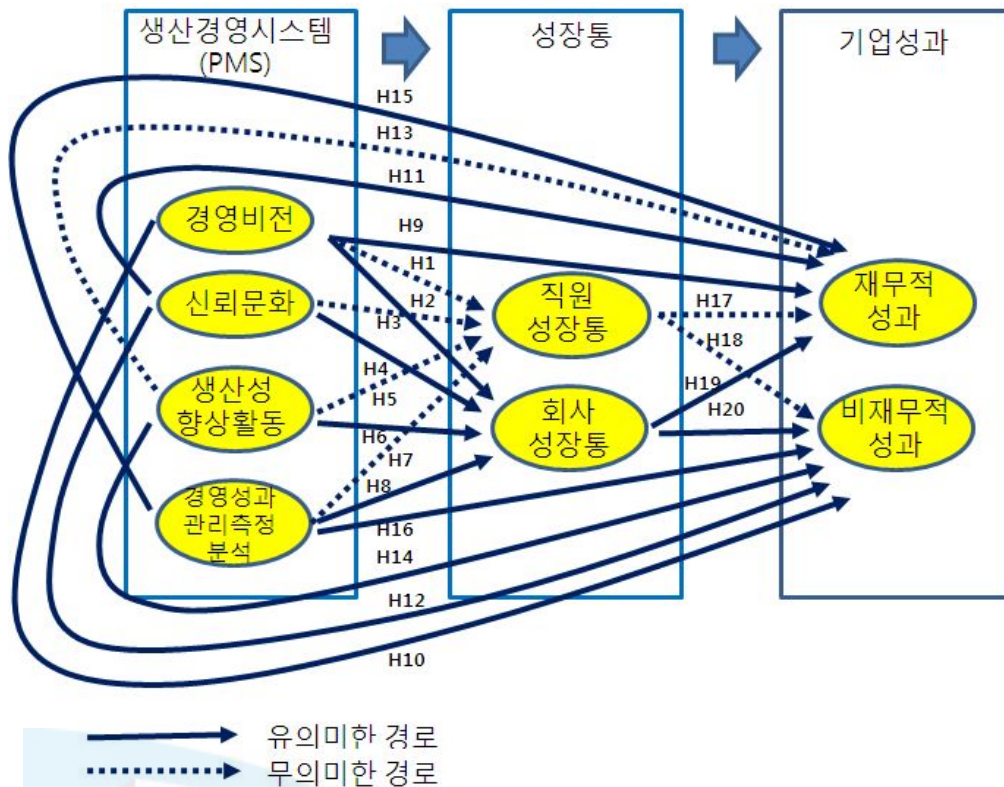
일곱째, (7)재무적 성과 잠재변수는 최근 3년간 매출액 증가율(X34), 최근 3년간 순이익 증가율(X35), 최근 3년간 시장점유율 증가율(X36)로 구성되어져 있다.

여덟째, (8)비재무적 성과 잠재변수는 종업원수 증가율(X37), 고객 만족도(제품 및 서비스)(X39), 직원 만족도(근무, 복지)(X40)로 구성되어져 있다.

## 2. 구조모형의 분석

생산성경영시스템(PMS)이 중소기업의 성장통과 기업성과에 미치는 구조모형 분석은 다중회귀방정식으로 설명할 수도 있다.<sup>30)</sup> 이와 같이 다중회귀방정식으로 생산성경영시스템(PMS)이 중소기업의 성장통과 기업성과에 미치는 효과를 분석한 결과를 그림으로 표현하면 <그림 4-2>와 같다.

30) J. W. Moon, Y. G. Kim(2001), "Extending the TAM for a World-Wide Web Conxt," *Information & Management Journal*, 7, pp.239-249



<그림 4-2> 생산성경영시스템(PMS)이 중소기업의 성장통과 기업성과에 미치는 효과분석 결과

이와 같이 생산성경영시스템(PMS)이 중소기업의 성장통과 기업성과에 미치는 구조분석 결과를 설명하면 다음과 같다.

첫째, 가설 1의 “경영비전은 직원 성장통에 영향을 미칠 것이다”에 대한 분석 결과, 경영비전이 직원 성장통에 미치는 모수는  $-0.14$ 이며,  $t$ 값은  $-1.73$ 이다. 여기서 자유도는  $(n-1)$ 이며,  $n$ 은 관찰치 수이다. 따라서 전체 자유도는 118이며, 유의수준  $=0.025$ 에서 통계학 부록에  $t$ 분포표에서 임계치  $t$ 값은 1.98을 보여준다. 따라서 임계치  $t$ 값  $=1.98 >$  모형에서 산정된  $t$ 값 절대치  $= 1.73$ 이므로 경영비전이 직원 성장통에 영향을 미치지 않는 것으로 통계적으로 확인되어 졌다.

둘째, 가설 2의 “경영비전은 회사 성장통에 영향을 미칠 것이다”에 대한 분석 결과, 경영비전이 회사 성장통에 미치는 모수는  $-0.37$ 이며,  $t$ 값은  $-4.52$ 이

다. 따라서 임계치  $t_{값}=1.98 < \text{모형에서 산정된 } t_{값} \text{ 절대치} = 4.52$ 이므로 경영비전이 회사 성장통에 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되어 졌다.

셋째, 가설 3의 “신뢰문화는 직원 성장통에 영향을 미칠 것이다”에 대한 분석 결과, 신뢰문화가 직원 성장통에 미치는 모수는  $-0.07$ 이며,  $t_{값}$ 은  $-1.13$ 이다. 따라서 임계치  $t_{값}=1.98 > \text{모형에서 산정된 } t_{값} \text{ 절대치} = 1.13$ 이므로 업무환경인 신뢰문화가 직원 성장통에 영향을 미치지 않는 것으로 통계적으로 확인되어 졌다.

넷째, 가설 4의 신뢰문화는 회사 성장통에 영향을 미칠 것이다”에 대한 분석 결과, 신뢰문화가 회사 성장통에 미치는 모수는  $-0.18$ 이며,  $t_{값}$ 은  $-2.55$ 이다. 따라서 임계치  $t_{값}=1.98 < \text{모형에서 산정된 } t_{값} \text{ 절대치} = 2.55$ 이므로 신뢰문화가 회사 성장통에 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되어 졌다.

다섯째, 가설 5의 “생산성향상 활동전개는 직원 성장통에 영향을 미칠 것이다”에 대한 분석 결과, 생산성향상 활동전개가 직원 성장통에 미치는 모수는  $-0.01$ 이며,  $t_{값}$ 은  $-0.11$ 이다. 따라서 임계치  $t_{값}=1.98 > \text{모형에서 산정된 } t_{값} \text{ 절대치} = 0.11$ 이므로 생산성향상활동이 직원 성장통에 영향을 미치지 않는 것으로 통계적으로 확인되어 졌다.

여섯째, 가설 6의 “생산성향상 활동전개는 회사 성장통에 영향을 미칠 것이다”에 대한 분석 결과, 생산성향상 활동전개가 회사 성장통에 미치는 모수는  $-0.28$ 이며,  $t_{값}$ 은  $-3.50$ 이다. 따라서 임계치  $t_{값}=1.98 < \text{모형에서 산정된 } t_{값} \text{ 절대치} = 3.50$ 이므로 생산성향상활동이 회사 성장통에 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되어 졌다.

일곱째, 가설 7의 “경영성과 관리, 측정, 분석은 직원 성장통에 영향을 미칠 것이다”에 대한 분석 결과, 경영성과 관리, 측정, 분석이 직원 성장통에 미치는 모수는  $-0.13$ 이며,  $t_{값}$ 은  $-1.76$ 이다. 따라서 임계치  $t_{값}=1.98 > \text{모형에서 산정된 } t_{값} \text{ 절대치} = 1.76$ 이므로 경영성과 관리, 측정, 분석이 직원 성장통에 영향을 미치지 않는 것으로 통계적으로 확인되어 졌다.

여덟째, 가설 8의 “경영성과 관리, 측정, 분석은 회사 성장통에 영향을 미칠 것이다”에 대한 분석 결과, 경영성과 관리, 측정, 분석이 회사 성장통에 미치는 모수는  $-0.25$ 이며,  $t_{값}$ 은  $-3.30$ 이다. 따라서 임계치  $t_{값}=1.98 < \text{모형에서 산}$

정된  $t$ 값 절대치 = 3.30이므로 경영성과 관리, 측정, 분석이 회사 성장통에 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되어 졌다.

아홉째, 가설 9의 “경영비전은 재무적 성과에 영향을 미칠 것이다”에 대한 분석 결과, 경영비전이 재무적 성과에 미치는 모수는 0.29이며,  $t$ 값은 3.51이다. 따라서 임계치  $t$ 값=1.98 < 모형에서 산정된  $t$ 값 = 3.51이므로 경영비전이 재무적 성과에 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되어 졌다.

열 번째, 가설 10의 “경영비전은 비재무적 성과에 영향을 미칠 것이다”에 대한 분석 결과, 경영비전이 비재무적 성과에 미치는 모수는 0.48이며,  $t$ 값은 7.17이다. 따라서 임계치  $t$ 값=1.98 < 모형에서 산정된  $t$ 값 = 7.17이므로 경영비전이 비재무적 성과에 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되어 졌다.

열한 번째, 가설 11의 “신뢰문화는 재무적 성과에 영향을 미칠 것이다”에 대한 분석 결과, 신뢰문화가 재무적 성과에 미치는 모수는 0.20이며,  $t$ 값은 2.85이다. 따라서 임계치  $t$ 값=1.98 < 모형에서 산정된  $t$ 값 = 2.85이므로 신뢰문화가 재무적 성과에 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되어 졌다.

열두 번째, 가설 12의 “신뢰문화는 비재무적 성과에 영향을 미칠 것이다”에 대한 분석 결과, 신뢰문화가 비재무적 성과에 미치는 모수는 0.23이며,  $t$ 값은 3.66이다. 따라서 임계치  $t$ 값=1.98 < 모형에서 산정된  $t$ 값 = 3.66이므로 신뢰문화가 비재무적 성과에 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되어 졌다.

열세 번째, 가설 13의 “생산성향상 활동전개는 재무적 성과에 영향을 미칠 것이다”에 대한 분석 결과, 생산성향상활동전개가 재무적 성과에 미치는 모수는 0.15이며,  $t$ 값은 1.87이다. 따라서 임계치  $t$ 값=1.98 > 모형에서 산정된  $t$ 값 = 1.87이므로 생산성향상 활동전개가 재무적 성과에 영향을 미치지 않는 것으로 통계적으로 확인되어 졌다.

열네 번째, 가설 14의 “생산성향상 활동전개는 비재무적 성과에 영향을 미칠 것이다”에 대한 분석 결과, 생산성향상 활동전개가 비재무적 성과에 미치는 모수는 0.30이며,  $t$ 값은 4.40이다. 따라서 임계치  $t$ 값=1.98 < 모형에서 산정된  $t$ 값 = 4.40이므로 생산성향상 활동전개가 비재무적 성과에 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되어 졌다.

열다섯 번째, 가설 15의 “경영성과 관리, 측정, 분석은 재무적 성과에 영향

을 미칠 것이다”에 대한 분석 결과, 경영성과 관리, 측정, 분석이 재무적 성과에 미치는 모수는 0.25이며, t값은 3.43이다. 따라서 임계치  $t_{값}=1.98 <$  모형에서 산정된  $t_{값} = 3.43$ 이므로 경영성과 관리, 측정, 분석이 재무적 성과에 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되어 졌다.

열여섯 번째, 가설 16의 “경영성과 관리, 측정, 분석은 비재무적 성과에 영향을 미칠 것이다”에 대한 분석 결과, 경영성과 관리, 측정, 분석이 비재무적 성과에 미치는 모수는 -0.25이며, t값은 -3.30이다. 따라서 임계치  $t_{값}=1.98 <$  모형에서 산정된  $t_{값}$  절대치 = 3.30이므로 경영성과 관리, 측정, 분석이 비재무적 성과에 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되어 졌다.

열일곱 번째, 가설 17의 “직원 성장통은 재무적 성과에 영향을 미칠 것이다”에 대한 분석 결과, 직원 성장통이 재무적 성과에 미치는 모수는 -0.05이며, t값은 -0.51이다. 따라서 임계치  $t_{값}=1.98 >$  모형에서 산정된  $t_{값}$  절대치 = 0.51이므로 직원 성장통이 재무적 성과에 영향을 미치지 않는 것으로 통계적으로 확인되어 졌다.

열여덟 번째, 가설 18의 “직원 성장통은 비재무적 성과에 영향을 미칠 것이다”에 대한 분석 결과, 직원 성장통이 비재무적 성과에 미치는 모수는 -0.00이며, t값은 -0.01이다. 따라서 임계치  $t_{값}=1.98 >$  모형에서 산정된  $t_{값}$  절대치 = 0.001이므로 직원 성장통이 비재무적 성과에 영향을 미치지 않는 것으로 통계적으로 확인되어 졌다.

열아홉 번째, 가설 19의 “회사 성장통은 재무적 성과에 영향을 미칠 것이다”에 대한 분석 결과, 회사 성장통이 재무적 성과에 미치는 모수는 -0.22이며, t값은 -2.55이다. 따라서 임계치  $t_{값}=1.98 <$  모형에서 산정된  $t_{값}$  절대치 = 2.55이므로 회사 성장통이 재무적 성과에 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되어 졌다.

스물 번째, 가설 20의 “회사 성장통은 비재무적 성과에 영향을 미칠 것이다”에 대한 분석 결과, 회사 성장통이 비재무적 성과에 미치는 모수는 -0.18이며, t값은 -2.15이다. 따라서 임계치  $t_{값}=1.98 <$  모형에서 산정된  $t_{값}$  절대치 = 2.15이므로 회사 성장통이 비재무적 성과에 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되어 졌다.

### 3. 가설 검정 결과

생산성경영시스템(PMS)이 중소기업의 성장통과 기업성과에 미치는 구조 분석 결과에서 경로별로 검토된 가설검정 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

[표 4-20] 생산성경영시스템(PMS)이 중소기업의 성장통과 기업성과에 미치는 가설검정 결과

| 구분   | 가 설                                   | 검정 결과 |
|------|---------------------------------------|-------|
| 가설1  | 경영비전은 직원 성장통에 영향을 미칠 것이다.             | 기각    |
| 가설2  | 경영비전은 회사 성장통에 영향을 미칠 것이다.             | 채택    |
| 가설3  | 신뢰문화는 직원 성장통에 영향을 미칠 것이다.             | 기각    |
| 가설4  | 신뢰문화는 회사 성장통에 영향을 미칠 것이다.             | 채택    |
| 가설5  | 생산성향상활동전개는 직원 성장통에 영향을 미칠 것이다.        | 기각    |
| 가설6  | 생산성향상활동전개는 회사 성장통에 영향을 미칠 것이다.        | 채택    |
| 가설7  | 경영성과 관리, 측정, 분석은 직원 성장통에 영향을 미칠 것이다.  | 기각    |
| 가설8  | 경영성과 관리, 측정, 분석은 회사 성장통에 영향을 미칠 것이다.  | 채택    |
| 가설9  | 경영비전은 재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.             | 채택    |
| 가설10 | 경영비전은 비재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.            | 채택    |
| 가설11 | 신뢰문화는 재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.             | 채택    |
| 가설12 | 신뢰문화는 비재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.            | 채택    |
| 가설13 | 생산성향상활동전개는 재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.        | 기각    |
| 가설14 | 생산성향상활동전개는 비재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.       | 채택    |
| 가설15 | 경영성과 관리, 측정, 분석은 재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.  | 채택    |
| 가설16 | 경영성과 관리, 측정, 분석은 비재무적 성과에 영향을 미칠 것이다. | 채택    |
| 가설17 | 직원 성장통은 재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.           | 기각    |
| 가설18 | 직원 성장통은 비재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.          | 기각    |
| 가설19 | 회사 성장통은 재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.           | 채택    |
| 가설20 | 회사 성장통은 비재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.          | 채택    |

이상의 생산성경영시스템(PMS)이 중소기업의 성장통과 기업성장에 미치는 구조분석의 주요 특징은 다음과 같다.

첫째, 생산성경영시스템(PMS)을 설명하는 경영비전, 신뢰문화, 생산성향상 활동전개, 경영성과 관리, 측정, 분석 요인은 직원 성장통에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

둘째, 반면에 생산성경영시스템(PMS)을 설명하는 경영비전, 신뢰문화, 생산성향상 활동전개, 경영성과 관리, 측정, 분석 요인은 회사 성장통에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 직원 성장통은 재무적 성과와 비재무적 성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

넷째, 반면에 회사 성장통은 재무적 성과와 비재무적 성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다섯째, 생산성경영시스템(PMS)을 설명하는 경영비전, 신뢰문화, 생산성향상 활동전개, 경영성과 관리, 측정, 분석 요인은 재무적 성과와 비재무적 성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

여섯째, 단, 생산성경영시스템(PMS)에서 생산성향상 활동전개 요인은 재무적 성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

일곱째, 생산성경영시스템(PMS)을 설명하는 경영비전, 신뢰문화, 생산성향상 활동, 경영성과 관리, 측정, 분석 요인은 직원 성장통과 회사 성장통에 부(-)의 영향을 미쳤다.

여덟째, 생산성경영시스템(PMS)을 설명하는 경영비전, 신뢰문화, 생산성향상 활동전개요인은 재무적 성과와 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미쳤다.

아홉째, 그러나 경영성과 관리, 측정, 분석 요인은 비재무적 성과에는 정(+)의 영향을 미쳤으나 재무적 성과에는 부(-)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

열 번째, 직원 성장통과, 회사 성장통은 재무적 성과와 비재무적 성과에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 : 연구결과

본 연구에서는 조직의 운영시스템, 관리시스템 등 경영시스템이 기업성장통의 예방 또는 극복 수단으로서 유용하다는 가정하에 생산성경영시스템(PMS)을 중심으로 경영시스템이 성장통과 경영성과에 어떠한 영향을 미치는 지에 관한 실증분석을 통해 그 연관성을 입증하고자 하였다.

이를 위해 본 연구의 목적을 (1)생산성경영시스템, 성장통, 경영성과를 특징짓는 요인 분석, (2)생산성경영시스템이 성장통과 경영성과에 미치는 구조 분석, (3)생산성경영시스템, 성장통, 경영성과 관련 인구통계학적인 분석으로 설정하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 생산성경영시스템과 성장통에 대한 이론적 고찰이 이루어졌고 생산성경영시스템을 리더십부문, 생산성향상 활동전개부문, 경영성과의 측정, 분석 및 지식관리부문에 크게 구분하고 각 부문별 시스템과 성장통의 관계, 생산성경영시스템과 기업성과의 관계, 성장통과 기업성과의 관계를 규명하는 7개의 가설을 설정하였다.

연구가설을 검정하기 위하여 중소기업업을 분석대상으로 이메일과 팩스를 이용하여 설문조사를 실시하였으며 수집된 자료중 최종적으로 118개 업체를 대상으로 분석을 하였다. 본 연구의 실증분석을 위해 빈도분석, 요인분석, 신뢰도 검정, 상관관계분석, 다중회기분석 등의 통계분석기법이 사용되었으며, 이를 통해 분석된 연구결과는 다음과 같다.

먼저, 설문조사 결과를 바탕으로 생산성경영시스템(PMS), 성장통, 경영성과를 특징짓는 요인 분석을 시도한 결과, 생산성경영시스템 분야에서는 (1)경영비전, (2)신뢰문화, (3)생산성향상 활동전개, (4)경영성과 관리, 측정, 분석으로 나타났으며, 성장통 분야에서는 (5)직원 성장통, (6)회사 성장통으로 구분되었고, 기업성과 분야에서는 (7)재무적 성과, (8)비재무적 성과요인으로 나타났다.

둘째, 생산성경영시스템이 성장통과 기업성과에 미치는 효과를 설명하는

구조분석 결과를 요약하면 전반적으로 생산성경영시스템이 성장통에 미치는 효과와 성장통이 재무적 성과에 미치는 효과는 전반적으로 부(-)의 효과로 나타났으나 생산성경영시스템이 재무적 성과에 미치는 효과는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이와 같이 나타난 생산성경영시스템이 성장통과 기업성과에 미치는 효과를 설명하는 구조분석 결과를 경로별로 보다 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

(1) 생산성경영시스템을 설명하는 경영비전, 신뢰문화, 생산성향상활동전개, 경영성과 관리, 측정, 분석 요인은 직원 성장통에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

(2) 반면에 생산성경영시스템(PMS)을 설명하는 경영비전, 신뢰문화, 생산성향상활동전개, 경영성과 관리, 측정, 분석 요인은 회사 성장통에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 생산성경영시스템의 경영비전, 신뢰문화, 생산성향상 활동전개, 경영성과의 관리, 측정, 분석시스템은 회사성장통에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다시 말하면 생산성경영시스템이 회사성장통을 감소시키는 요인이 되고 있음을 의미한다.

(3) 직원 성장통은 재무적 성과와 비재무적 성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

(4) 반면에 회사 성장통은 재무적 성과와 비재무적 성과에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 회사 성장통이 클수록 재무적 성과와 비재무적 성과가 감소함을 의미한다.

(5) 생산성경영시스템(PMS)을 설명하는 경영비전, 신뢰문화, 생산성향상활동전개, 경영성과 관리, 측정, 분석 요인은 재무적 성과와 비재무적 성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 경영비전, 신뢰문화, 생산성향상 활동전개, 경영성과의 관리, 측정 분석 등과 같은 생산성경영시스템을 갖추는 경우 재무적 성과와 비재무적 성과에 긍정적인 효과가 있음을 의미한다.

(6) 단, 생산성경영시스템(PMS)에서 생산성향상활동전개 요인은 재무적 성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

셋째, 마지막으로 인구통계적인 특성분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

기업특성에 따른 기술통계 분석결과를 보면 연구대상 기업의 종업원수 규모에 따른 성장통의 차이는 통계적으로 유의미한 차이가 나지 않았으나, 종업원수가 200 ~ 299인의 기업이 평균점수가 가장 높았고, 100인 ~ 199인이 가장 낮은 평균값을 나타냈다. 설립년도에 따른 성장통의 차이는 통계적으로 유의미한 차이가 나지 않았으나, 설립년도가 5년 이내인 기업에서 높은 평균값을 나타냈다. 매출액규모에서도 성장통의 차이가 통계적으로 유의미한 결과가 나타나지 않았으나, 100~200억 원 미만에서 가장 낮은 평균값을 나타냈다. 회사 발전의 평균 성장 속도에 따른 성장통의 차이에서는 매우 빠른 성장에서 가장 높은 평균값이 나왔고, 마이너스 성장에서 가장 낮은 평균값이 나왔다. 매우 빠른 성장에서 성장통이 상대적으로 크다는 것을 알 수 있다.

최고경영자의 특성에 따른 성장통 차이에 대한 분석결과를 보면, 성별, 연령별, 경영경력, 회사 설립이전 주된 경험에 따른 성장통이 통계적으로 유의미한 차이가 나지는 않았으나, 남자가 여자보다 평균값이 높았고, 연령별 차이에 있어서는 70대 이상의 평균값이 가장 높았고, 30대의 평균점수가 가장 낮았다. 또한, 최고경영자의 경영경력에 따른 차이에 있어서는 전문경영인의 평균값이 가장 높았고, 창업자의 평균 점수가 가장 낮았다.

최고경영자의 설립이전 주된 경험에 있어서는 기술/생산이 가장 평균값이 높았고, 대학/연구소의 평균값이 가장 낮았다.

## 제 2 절 : 연구의 시사점

Flamholtz & Hua (2002)는 기업 성장과 조직발전의 불일치에서 성장통이 발생하고, 기업의 성장통이 크면 클수록 기업 성과는 낮아지는 상호 부(-)의 관계가 있음을 확인하였고, 김병년과 양동우(2010)는 벤처기업의 성장통을 측정하고 성장통과 경영성과는 유의적인 부(-)의 관계에 있음을 확인하는 한편, 성장통에 영향을 미치는 요인으로서 CEO의 업무 능력과 리더십, 조직 구조적 역량, 조직 문화적 역량이 성장통과 유의미한 관계가 있음을 분석하였다.

이미순 (2008)은 성장통과 기업성과는 부(-)의 관계가 있는 것으로 확인하면서 기업이 성장통을 사전예방하거나 최소화시키기 위해서는 기업 성장에 적합한 관리역량과 인프라 구축이 중요함을 강조하였다.

Flamholtz와 Randle<sup>1</sup>은 기업의 수명주기를 7개의 성장단계로 구분하고 뉴벤처 단계인 1단계와 사업확장단계인 2단계를 거치는 동안 경영진들은 회사의 질적인 변화가 일어나야 한다는 필요를 느끼게 되며, 경영전문화단계인 3단계에 접어들면 2단계까지 문제가 없었던 비공식적인 관리방식은 더 이상 통하지 않게 되므로 3단계의 핵심과제는 전문경영기업으로서 반드시 갖추어야 할 경영시스템을 개발하거나 공식화하는 것이라고 하여 경영시스템의 중요성을 역설하였다.

이와 같이 그동안 기업성장통에 관한 선행연구는 성장통의 징후를 측정하고, 성장통과 기업성과와의 관계에 대한 실증분석 또는 성장통에 영향을 미치는 요인들에 대한 분석을 통해 성장통이 기업성과에 부(-)의 영향을 미치고 CEO의 리더십, 관리역량 등이 성장통에 영향을 미치는 요인이 되고 있음을 제시하였지만 인프라로서의 경영시스템 구축이 성장통에 어떠한 영향이 미치는 지에 대해서는 실증분석이 미흡한 점이 있었다.

이에 따라 본 연구는 기업의 지속성장을 위한 중요한 가치인 생산성을 향상시키기 위한 경영시스템으로서의 기업진단 모델인 생산성경영시스템이 성장통과 어떠한 관계에 있고 어느 정도 영향을 미치는 지를 분석하고, 또한 생산성경영시스템이 기업성과에 어떠한 영향을 미치는 지에 대한 관

계를 확인하기 위해 생산성경영시스템을 독립변수로, 그리고 새로운 성장통이라는 변수를 매개변수로, 경영성과를 결과변수로 하는 3가지 분야를 연계한 새로운 연구 분석의 시도였다는 점에서 의미 있는 분석으로 평가된다.

다만, 생산성경영시스템의 7개 범주중 프로세스부문인 고객과 시장관리, 생산관리, 인적자원관리부문을 제외하고 리더십, 생산성향상활동전개, 경영성과의 측정 및 분석부문만을 대상으로 성장통과 기업성과와의 관계를 분석하였다는 한계를 가지고 있다.

또한 본 연구는 시간과 예산의 제약으로 118부 밖에 설문지를 회수하지 못해 신뢰성면에서 다소 부족함이 있음을 인정하지 않을 수 없다. 따라서 향후에는 구조분석에 신뢰성을 가져다 줄 수 있는 200부 이상의 충분한 설문을 통한 연구가 보완적으로 이루어질 필요성이 있다.

나아가서 경영시스템이 성장통 및 기업성과에 미치는 영향 분석을 산업분야별로 세부적으로 구분한 후속적인 연구도 필요할 것으로 판단된다.



## 【참고문헌】

### 1. 국내문헌

가재산, 김기혁, 임철현, “중소기업 인재가 희망이다”, 삼성경제연구소, 2008.

감덕식, “성장통”, 『LG주간경제』, 2003.

권기환, “벤처기업의 글로벌 성장통 극복수단으로서 기업가적 학습과 조직 역량 재구축”, 『국제경영리뷰』 제12권 제14호, 한국국제경영관리학회, pp.209-210, 2008.

김석은, 강경식, “지속적 혁신관리를 위한 생산성 경영시스템(PMS)개발에 관한 연구”, 2008년 대한안전경영과학회 추계학술대회, 2008.

\_\_\_\_\_, 오선일, “중소기업의 생산성 경영시스템에 관한 연구”, 『대한안전경영과학회지』 제10권 제3호, 명지대학교 안전경영연구소, pp.155-166, 2008.

\_\_\_\_\_, 윤병국, “생산성 향상을 위한 중소기업의 경영시스템에 관한 연구”, 2007년 대한안전경영학회 추계학술대회, 2007.

김익택 외 5인, “생산성경영체제 인증기준 개발연구”, 한국생산성본부, 2006.

\_\_\_\_\_, 『생산성경영시스템 Guide Book』, 한국생산성본부, 2006.

김병년, 양동우, “벤처기업의 성장통 발생원인과 기업성과에 관한 연구”, 『대한경영학회 춘계학술발표대회 발표 논문집』, 대한경영학회, pp.398-411, 2010.

박용삼, “日 가전산업의 실패로부터 배우는 교훈”, 포스코경영연구소, 2012.

박우중, 박광호, “중소기업의 생산성 경영시스템이 생산성 성과에 미치는

- 영향에 관한 연구”, 『2011년 춘계학술대회』, 한국중소기업학회, IBK기업은행, pp.167-192, 2011.
- 손민선, “기업성장통의 다섯가지 징후”, 『LG 주간경제』, 2006.
- 윤병국, “도요타 생산시스템(TPS)의 생산철학을 기반으로 한 중소기업 생산경영시스템(PMS) 적용방안에 관한 연구 -연구개발, 생산운영 프로세스를 중심으로 -”, 명지대학교 석사학위 논문, 2007.
- 이미순, “벤처기업의 성장통에 관한 연구“, 한양대학교 박사학위 논문, 2008.
- 이진석, “창업기업의 성장통 극복방안에 관한 연구”, 한밭대학교 석사학위 논문, 2008.
- 정두희, “CEO 99%, 기업 성장통 겪어” SERICEO, 2008.
- 조남혁, “경영시스템 성숙도와 생산성 성과와의 관계에 대한 실증적 연구”, 연세대학교 석사학위 논문, 2010.
- 최종열, “기술창업기업의 네트워크 특성이 기업성과에 미치는 영향 : 창업보육센터기업을 중심으로”, 『벤처경영연구』 제13권 제4호, 한국중소기업학회, pp.87-108, 2010년.
- 신현곤,김용식,안병국, “간과하기 쉬운 신규사업 추진시의 함정과 극복”, 포스코경영연구소, 2007.
- 한정화, 『불황을 뚫는 7가지 생존전략』, 홍문사, 2005.
- \_\_\_\_\_, “기업성장과 조직관리 : “Founder CEO 딜레마 극복하기”, 『제2차 중소기업 글로벌 진출전략 포럼』, 한국중소기업학회, KOTRA, 2010.

## 2. 국외문헌

Flamholtz, E. G. & Y. Randle(2006), *Growing Pains : Transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm*, 4th Ed., Jossey-Bass.

\_\_\_\_\_ & W. Hua(2002), "Strategic Organizational Development, Growing Pains and Corporate Financial Performance : An Empirical Test", *European Management Journal*, Vol.20. No5, pp.527-536.

Greiner, L. E(1972), "Evolution and revolution as organization grow", *Harvard business Review*, July-August. pp.37-46.

Hambrick, D. C. & L. M. Crozier(1984), "Stumblers and Stars in the Management of Rapid Growth", *Journal of business Venturing*, pp.31-45.

Strauss, G.(1974), "Adolescence in organization growth : problems, pains, possibilities", *Organizational Dynamics*, Vol.2, No.4, pp.3-17.

Timmons, J. A. & S. Spinelli(1994), "New Venture Creation", McGraw-Hill College.

## 【부 록】

### 경영시스템이 기업성장통과 경영성과에 미치는 영향에 관한 설문조사

안녕하세요?

저는 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사과정에 입학하여 현재 마지막학기로서 졸업 논문을 준비중에 있는 대학원생입니다.

그간 오랫동안 중소기업 지원업무에 종사하면서 기업의 성장단계에 따른 성장통에 관심을 두게 되었고 이번 졸업논문 주제를 “경영시스템이 기업성장통과 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증분석”으로 정하게 되었습니다.

어린아이가 성장하는 과정에서 성장통을 겪고 있듯이 기업들도 성장기에 관리역량이 뒤따르지 않을 경우 성장통을 겪고 있는 것으로 알려져 있습니다

기업의 지속가능 성장을 위해서는 성장통을 사전 예방하고 감소시킬 수 있는 방안을 강구하는 것도 매우 중요하다고 생각합니다.

따라서 기업의 경영시스템이 성장통 및 경영성과와 어떠한 인과관계에 있으며 성장통을 예방 또는 감소시키는 요인들이 어떠한 것인 지를 밝혀내고 그 해결방안을 제시하고자 하는 데 이번 연구의 목적이 있습니다.

본 설문조사에 응답하신 내용은 통계법 제13조에 의해 비밀이 철저히 보장되고, 연구 목적외에는 일체 다른 용도로 사용되지 않음을 알려 드립니다.

귀하의 성실하고 솔직한 답변이 기업이 성장통을 예방하고 극복하는 데 귀중한 자료가 될 수 있음을 감안하시어 바쁘시더라도 성의있는 답변을 부탁드립니다.

감사합니다.

2012. 10

지도교수 : 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 융합기술학과 주 형 근

연구원 : 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석 사 과 정 이 상 태

1. 다음은 경영활동과정에서 나타날 수 있는 현상들입니다. 각 질문에 대해 귀사의 현재 상황을 평가(V)하여 주시기 바랍니다.

| 설문 항목                                      | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통이다 | 그렇다 | 정말 그렇다 |
|--------------------------------------------|-----------|--------|------|-----|--------|
| 1) 직원들은 업무를 수행하는 데 시간이 부족하다고 느낀다.          | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |
| 2) 직원들은 예상치 못한 일을 급해 해결하는 데 많은 시간을 보낸다.    | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |
| 3) 대부분의 직원들은 다른 직원이 하는 일에 대해서 잘 알 지 못한다.   | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |
| 4) 직원들은 기업의 목표나 나아갈 방향을 잘 모른다              | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |
| 5) 좋은 관리자가 그렇게 많지 않다.                      | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |
| 6) 대부분의 직원들은 혼자 해야만 일을 제대로 처리할 수 있다고 생각한다. | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |
| 7) 대부분의 직원들은 회의가 시간낭비라고 생각한다.              | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |
| 8) 계획을 세우지만 이를 실행하는 경우가 드물다.               | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |
| 9) 일부 직원들은 회사 내에서 자리에 불안을 느끼고 있다.          | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |
| 10) 매출은 계속해서 증가하는 데, 이윤은 그것을 따라가지 못한다.     | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |

2. 다음은 회사의 경영비전에 관한 내용입니다. 각 질문에 대해 평가(V)하여 주시기 바랍니다.

| 설문 항목                                               | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통이다 | 그렇다 | 정말 그렇다 |
|-----------------------------------------------------|-----------|--------|------|-----|--------|
| 1) 회사의 최고경영자는 회사의 성장뿐만 아니라, 직원의 능력개발에도 몰두한다.        | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |
| 2) 회사의 비전과 중장기 목표가 고객과 시장에서의 사업 경쟁력 향상에 초점을 맞추고 있다. | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |
| 3) 경영진은 직원의 참여와 협력을 촉진하며, 책임과 권한의 일부를 위임하고 있다.      | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |

3. 다음은 회사의 신뢰문화에 관한 내용입니다. 각 질문에 대해 평가(V)하여 주시기 바랍니다.

| 설문 항목                                            | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통이다 | 그렇다 | 정말 그렇다 |
|--------------------------------------------------|-----------|--------|------|-----|--------|
| 1) 노사는 상호이해를 토대로 서로간의 이슈를 해결할 수 있는 노동조합이 있다.     | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |
| 2) 제품/서비스의 잠재적인 위험을 철저히 조사하고 예방하기 위한 조치를 취하고 있다. | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |
| 3) 기업의 사회적 책임과 공헌을 담당하는 기능과 전담인력을 가지고 있다         | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |

4. 다음은 회사의 전략기획 수립 및 성과평과와 운영에 관한 내용입니다. 각 질문에 대해 평가(V)하여 주시기 바랍니다.

| 설문 항목                                           | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통이다 | 그렇다 | 정말 그렇다 |
|-------------------------------------------------|-----------|--------|------|-----|--------|
| 1) 환경의 기회와 위협, 조직의 강점과 약점 등을 분석하여 전략계획을 수립한다.   | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |
| 2) 공장, 시장, 산업에서 자주 발생하는 위기상황에 대한 대응절차가 마련되어 있다. | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |
| 3) 전략목표와 사업계획이 단계별로 일관성있게 연계되어 있다.              | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |
| 4) 경영진은 고객 중심의 성과를 평가한다.                        | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |
| 5) 성과 평가 결과를 사업 프로세스 전반을 개선하는 데 활용한다.           | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |

5. 다음은 회사의 생산성향상 활동전개에 관한 내용입니다. 각 질문에 대해 평가 (V)하여 주시기 바랍니다.

| 설문 항목                                                              | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통이다 | 그렇다 | 정말 그렇다 |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|--------|------|-----|--------|
| 1) 회사는 생산성향상 목표를 전사 경영 전략과 연계되어 설정하고 있다.                           | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |
| 2) 회사는 생산성을 향상시키기 위하여 전사적인 차원에서 프로세스 및 직무의 낭비제거 활동을 하고 있다.         | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |
| 3) 회사는 프로젝트성 과제에 대해 경영진이 과제의 성과, 우선 순위 등을 주도적으로 추진하고 있다.           | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |
| 4) 생산성향상의 필요성에 대해서 고객요구의 변화 등을 토대로 전사적으로 공감대를 형성해 가고 있다.           | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |
| 5) 회사는 생산성향상 활동을 지속적으로 전개하기 위해 별도의 추진 전담인력 또는 TFT 형태의 조직을 가지고 있다.  | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |
| 6) 회사는 생산성에 친숙한 문화를 조성하기 위해서 경영진의 적극적인 지원과 직원의 자율적인 협력문화 조성에 노력한다. | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |
| 7) 생산성향상의 성과 평가과정은 생산성향상 영역별로 평가 팀을 구성하여 평가한다.                     | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |
| 8) 생산성향상에 대한 성과의 보상은 노사합의에 의한 공감대가 형성되어 있고, 공정한 보상이 이루어지고 있다.      | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |

6. 다음은 회사의 경영성과의 측정, 분석 및 지식관리에 관한 내용입니다. 각 질문에 대해 평가(V)하여 주시기 바랍니다.

| 설문 항목                                                                  | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통이다 | 그렇다 | 정말 그렇다 |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|------|-----|--------|
| 1) 회사의 경영성과를 재무관점, 고객관점, 프로세스관점, 인적자원관리 관점에서 부분적으로 성과를 측정하고 있다         | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |
| 2) 회사의 경영성과를 추세분석, 겹 분석 등을 통해 원인분석을 하고 있다.                             | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |
| 3) 회사는 직원들의 지식을 창출하고 축적하기 위해서 전사적인 차원에서 핵심지식을 분류하고, 정보시스템을 통해 관리하고 있다. | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |
| 4) 회사는 현재 생산정보시스템을 통하여 현장의 정보를 통합하여 관리하고 있다.                           | ①         | ②      | ③    | ④   | ⑤      |

7. 다음은 회사의 최근 경영성과에 관한 내용입니다. 동종업계의 전반적인 수준을 고려하여 귀사의 성과수준을 평가(V)하여 주시기 바랍니다.

| 설문 항목               | 매우 낮다 | 낮다 | 보통이다 | 높다 | 매우 높다 |
|---------------------|-------|----|------|----|-------|
| 1) 최근 3년간 매출액 증가율   | ①     | ②  | ③    | ④  | ⑤     |
| 2) 최근 3년간 순이익 증가율   | ①     | ②  | ③    | ④  | ⑤     |
| 3) 최근 3년간 시장점유율 증가율 | ①     | ②  | ③    | ④  | ⑤     |
| 4) 종업원수 증가율         | ①     | ②  | ③    | ④  | ⑤     |
| 5) 직원 이직률           | ①     | ②  | ③    | ④  | ⑤     |
| 6) 고객 만족도(제품 및 서비스) | ①     | ②  | ③    | ④  | ⑤     |
| 7) 직원 만족도(근무, 복지)   | ①     | ②  | ③    | ④  | ⑤     |

8. 다음은 회사의 일반현황 또는 최고경영자(CEO)에 관한 사항입니다. 통계 목적상 꼭 필요하오니 해당사항을 빠짐없이 기재하여 주시면 감사하겠습니다.

가) 귀사의 현재 종업원수는? (       명)

나) 귀사의 설립년도는? (       년)

다) 귀사 최고경영자(CEO)의 성별은? (        )

① 남    ② 여

라) 귀사 최고경영자(CEO)의 연령은? (        )

① 20대   ② 30대   ③ 40대   ④ 50대   ⑤ 60대   ⑥ 70대 이상

마) 귀사 최고경영자(CEO)의 경영 경력은? (        )

① 창업자   ② 창업 2세대   ③ 전문경영인   ④ 기 타

바) 귀사 최고경영자(CEO)의 회사 설립이전의 주된 경험은? (        )

① 전략/기획/인사   ② 재무(회계, 금융)   ③ 영업 또는 마케팅   ④ 기술/생산  
⑤ 대학/연구소   ⑥ 관련 기관(협회, 단체, 기관 등)   ⑦ 기 타

사) 귀사의 컨설팅, 경영인증 등 기업진단의 활용 여부는? (        )

① 경영컨설팅   ② PMS(생산성경영시스템)인증   ③ ISO 인증   ④ 녹색기업 인증  
⑤ 경영인증(벤처, 이노비즈, 메인비즈 등)   ⑥ 해당사항 없음

아) 귀사의 직전연도 매출액은? (        억원)

자) 매출액 규모 등을 기준으로 해서 귀사의 최근 3년간 평균 성장 속도는?(  
  )

① 마이너스 성장       ② 성장 정체(0%)       ③ 보통 성장(년 15% 이내)  
④ 빠른 성장(년 15~25%)       ⑤ 매우 빠른 성장(년 25~50%),  
⑥ 초고속 성장(년 50~100%)   ⑦ 광속 성장(년 100% 이상)

♣ 바쁘신 중에도 본 설문에 성심껏 응답해 주신

귀하께 진심으로 감사드립니다 ♣

# ABSTRACT

An analysis of the effects of Productivity Management System (PMS) on the growing pains of a Small and Medium Sized Manufacturing Industries and Corporate Performance

**Lee, Sang Tae**

**Major in Management Consulting**

**Dept. of Knowledge Service & Consulting**

**Graduate School of Knowledge Service**

**Consulting**

**Hansung University**

Suffer growing pains if the companies occur revenue growth and organizational development of the mismatch as youth suffer pains in the course of a rapidly growing such like Nutritional imbalance.

Companies have life cycle as people and for sustainable growth and development of businesses, strategies to proactively identify and manage the signs of the growing pains that occur depending on the growth phase, it is necessary to establish.

In this study, Productivity Management System(PMS) to prevent the growth of this industry could reduce the useful or whole factors can work on the assumption that PMS passed the growth factors that constitute the corporate performance to verify that any impact on the high-growth

enterprise performance through our relationship with them has presented the implications of this for now.

In order to achieve the purpose of this study, Productivity Management System consists of the leadership, activities for improving productivity, business performance measurement, analysis and knowledge management and growth and corporate performance relationships with, and seeks to clarify the relationship of corporate performance through growth of seven research hypothesis was set up.

Also, targeting small and medium sized manufacturing industries, a total 40 items of survey conducted, finally analyzed statistically analysis of the possible target of 118 companies.

In this study the main statistical analysis method of factors used in the analysis, correlation analysis, multiple regression analysis, the reliability test, and this was based on structural equation model analysis of factors, tax and structural analysis. The main features of the results of statistical analysis and structural analysis are as follows.

First, the result of assessment for signs of corporate growing pains, corresponding to 95.8% of the 118 companies studied 113 companies experiencing growing pains, showed, among them, 65 companies (55.5%) appeared to be a very serious problem that occurs on the level.

The main features of a structural equation model analysis confirmed, first, Productivity Management System that constitute the management vision, trusting culture, activities for improving productivity, management and measurement and analysis of business performance has not affect employee growth pains, but has affected corporate growth pains.

Second, PMS that constitute the business vision, cultural trust, management and measurement and analysis of business performance has appeared to be affecting financial performance and non-financial performance, activities for improving productivity has appeared as affecting

only non-financial performance.

Third, corporate growing pains has appeared to be affecting the company's financial performance and non-financial performance, but employee growing pains didn't affect.

Fourth, PMS that constitute business vision, trusting culture, management and measurement and analysis of business performance has appeared to be affecting in negative(-) employee growing pains and corporate growing pains.

Fifth, PMS that constitute the management vision, trusting culture, management and measurement and analysis of business performance has appeared to be affecting in positive(+) the financial performance and non-financial performance of companies.

Sixth, the growing pain (employee growing pains, corporate growing pains) has appeared to be affecting in negative(-) the financial performance and non-financial performance of companies.

As such this study, on the existing precedence consists of untreated Productivity Management System research of factors and growing pains and corporate performance and the impact of the relationship has to prove, as well as the relationship with corporate performance and corporate growing pains willing to confirm.

The result of study, Productivity Management System is that this corporate growing pains affect the negative(-), corporate performance affect the positive(+), so was to determine the usefulness of Productivity Management System as a means of preventing or reducing the growing pains.

**【Key Words】** Productivity Management System(PMS), Growing Pains, Corporate Life Cycle, Corporate Performance, Financial Performance, Non-Financial Performance