



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

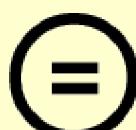
다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원 저작자를 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 권리와 책임은 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

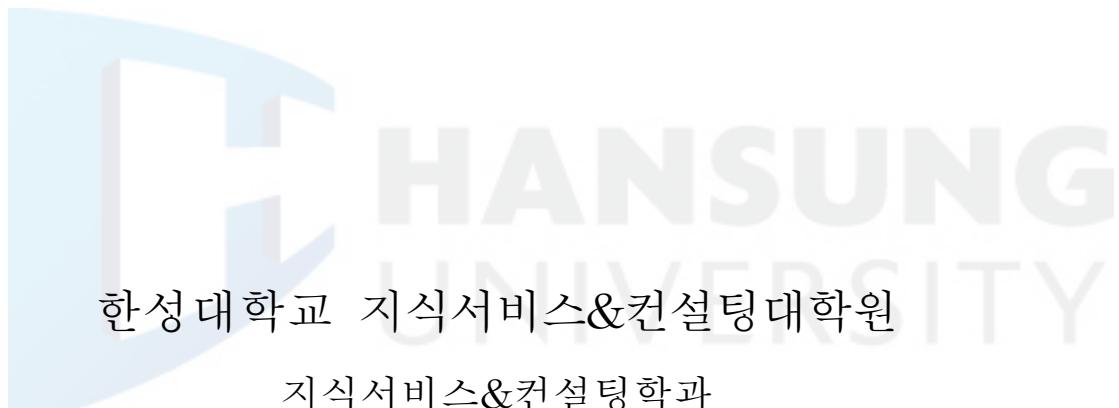
[Disclaimer](#)



碩士學位論文

中小企業의 CEO 役割이 企業經營
成果에 미치는 影響

2011年



이 시 복

碩士學位論文
指導教授 鄭鎮宅

中小企業의 CEO 役割이 企業經營 成果에 미치는 影響

Effects of Small and Medium Company CEO'S Roles On The
Business Performances

2010年 12月 日

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

이 시 복

碩士學位論文
指導教授 鄭鎮宅

中小企業의 CEO 役割이 企業經營 成果에 미치는 影響

Effects of Small and Medium Company CEO'S Roles On The
Business Performances

위 論文을 컨설팅학 碩士學位 論文으로 提出함

2010年 12月 日

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

이 시 복

李時馥의 컨설팅학 碩士學位論文을 認准함

2010年 12月 日

審查委員長 _____印

審查委員 _____印

審查委員 _____印

국문초록

본 연구에서는 중소기업의 CEO역할 수행이 기업의 경영성과에 미치는 영향에 대해서 연구하고자 하였다. 위와 같은 연구목적을 달성하기 위해 선행연구를 기반으로 한 설문을 작성하고, 이를 전국적으로 각 산업별로 근무하고 있는 경영자, 관리자 및 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하여 설정된 가설들을 검증하였다.

분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 최고경영자 역할 중 방향제시자 역할, 촉진자 역할, 제작자 역할이 비재무적 성과 전체에 긍정적인 영향을 미침을 알 수 있었다.

둘째, 최고경영자 역할 중 촉진자 역할과 조언자 역할, 방향제시자 역할이 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미침을 알 수 있다.

셋째, 최고경영자 역할 중 촉진자 역할과 방향제시자 역할이 전반적인 경영 성과에 긍정적인 영향을 미침을 알 수 있다.

넷째, 비재무적 성과인 고객성과, 학습성장성과가 재무적 성과에 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다섯째, 최고경영자의 특성에 따른 최고경영자 역할 차이를 분석한 결과, 연령, 재직기간, 회사관계, 학력, 전문분야에 따라서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

여섯째, 최고경영자의 특성에 따른 경영성과 차이를 분석한 결과, 연령, 재직기간, 회사관계, 학력, 전문분야, 직장경력에 따라서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

일곱째, 조사대상자의 특성에 따른 최고경영자 역할 차이를 분석한 결과, 성별, 학력, 직급에 따라서 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

여덟째, 회사 특성에 따른 최고경영자 역할 차이를 분석한 결과, 사업기간, 자산 규모, 종업원 규모, 연간매출액에 따라서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

따라서 중소기업의 경영성과를 제고하기 위한 노력으로써 최고경영자가 기업내에 서 촉진자 역할과 방향제시자 역할을 하는 것이 긍정적인 효과를 보인다는 분석결과를 토대로 최고경영자는 조직 구성원들이 네트워크를 형성하고 서로 협업할 수 있는 분위기를 조성해주어야 할 것이다.

둘째, 최고경영자의 인구통계학적 특성이 영업 및 마케팅 분야의 전문가일 때 경영성과가 높게 나타나고 있는 점을 착안하여 조직을 경영하는 경영자로써의 교육훈련 참가 및 자기계발의 노력이 필요할 것이다.

본 연구의 결과를 토대로 조직내부적인 차원에서 촉진자 역할을 수행하고 개인적 측면에서 영업 및 마케팅에 대한 전문지식을 습득하며, 외부적인 환경을 고려한 전략을 수립한다면 중소기업의 경영성과의 향상에 실질적인 효과를 기대할 수 있을 것이다.

결과적으로 기업은 기업의 경영성과를 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분할 경우, 결국 비재무적 성과는 재무적 성과와 관련이 밀접한 상태라는 것을 인지하고, 이러한 재무적, 비재무적 경영성과 측정에 탁월하여 현재 기업뿐만 아니라 기관 등 다양한 분야에서 활용하고 있는 BSC 시스템을 도입 하는 것이 바람직 할 것으로 보여 진다.

목 차

제1장 서론	1
제1절 연구의 배경 및 목적	1
제2절 연구의 방법 및 범위	3
1. 연구방법	3
2. 연구 범위	3
제2장 이론적 고찰	4
제1절 최고경영자 역할	4
1. 최고경영자의 개념 및 특성	4
2. 최고경영자 특성에 관한 이론	5
제2절 최고 경영자의 역할	9
1. 최고경영자의 역할 개념	9
2. 최고경영자의 역할차원	10
제3절 기업경영성과에 대한 고찰	14
1. 기업의 경영성과 분석의 정의	14
2. 기업의 경영성과 분석의 개념변화	14
3. 경영성과 분석의 고려대상	16
제3장 실증분석	19
제1절 연구모형과 가설설정	19
1. 연구모형	19
2. 가설설정	20
제2절 조사설계	21
1. 측정도구	21

2. 자료 수집 및 절차	22
3. 자료분석 방법	22
제4장 분석결과 및 논의	24
제1절 조사대상자 및 회사 특성	24
1. 조사대상자의 인구통계학적 특성	24
2. 회사 특성	25
3. 최고경영자 특성	26
제2절 변수측정에 대한 신뢰성 검증	27
제3절 각 요인별 기술적 분석 및 상관관계	28
1. 기술적 분석	28
2. 상관관계	29
제4절 가설 검증	31
1. 최고경영자 역할과 경영성과의 관계	31
2. 비재무적성과와 재무적성과 관계	41
3. 최고경영자의 특성에 따른 최고경영자 역할 차이	43
4. 최고경영자의 특성에 따른 경영성과 차이	44
5. 조사대상자의 특성에 따른 최고경영자 역할 차이	46
6. 가설 검증 결과 요약	48
제5장 결론	49
제1절 연구의 요약	49
제2절 연구의 시사점 및 제언	52
제3절 연구의 한계점 및 향후연구과제	55
참고문헌	56

[부록]

설문지 59

ABSTRACT 65



표 목 차

<표 4-1> 조사대상자의 인구통계학적 특성 및 회사특성	24
<표 4-2> 회사의 특성	25
<표 4-3> 최고경영자 특성	26
<표 4-4> 신뢰성 검증결과	28
<표 4-5> 변인에 대한 기술통계	29
<표 4-6> 변인들의 상관관계분석결과	30
<표 4-7> 최고경영자 역할이 고객성과에 미치는 영향	33
<표 4-8> 최고경영자 역할이 내부프로세스 성과에 미치는 영향	34
<표 4-9> 최고경영자 역할이 학습성장 성과에 미치는 영향	36
<표 4-10> 최고경영자 역할이 비재무적 성과 전체에 미치는 영향	38
<표 4-11> 최고경영자 역할이 재무적 성과에 미치는 영향	39
<표 4-12> 최고경영자 역할이 전반적인 경영성과에 미치는 영향	41
<표 4-13> 비재무적성과가 재무성과에 미치는 영향	42
<표 4-14> 최고경영자의 특성에 따른 최고경영자 역할 차이	43
<표 4-15> 최고경영자의 특성에 따른 경영성과 차이	45
<표 4-16> 조사대상자의 특성에 따른 최고경영자 역할 차이	46
<표 4-17> 회사 특성에 따른 최고경영자 역할 차이	47
<표 4-18> 가설검증결과 요약	48

그림 목차

[그림 3-1] 연구모형	19
---------------	----

제1장 서론

제1절 연구의 배경 및 목적

급변하는 경영환경에서 CEO의 역량과 열정은 기업발전에 중요한 열쇠이다. 우리 기업을 둘러싼 경영환경은 하루가 다르게 급변하고 있다. 소유와 경영의 분리가 미진하고 기업지배구조 역시 낙후되어 있어 CEO의 역할과 중요성이 상대적으로 등한시되었던 우리나라에서도 최근에는 CEO가 기업가치에서 차지하는 비중을 인식하고 유능한 CEO를 길러내기 위해 애쓰는 기업들이 늘고 있다. IMF 경제위기 이후 소유경영체제의 문제점이 노출되는 가운데 글로벌 경영을 선도할 수 있는 전문 CEO업의 중요성이 강조되었다.

기업의 규모가 대형화되고 지역별, 업종별 사업다각화가 이루어지는 가운데 부문별 전문 CEO의 역할이 강조되고 있다. 소유지배자의 지분율은 상당히 낮아진 상황에서 대주주는 전환기의 미국 기업들처럼 일상적인 경영보다는 중요한 의사결정에만 관여하는 상황이고, 새로운 패러다임과 불황 극복을 위한 CEO 역할에 대한 관점이 논의되고 있다.

CEO는 기업 활동에 대한 최종 의사결정을 책임지며 전략적 방향을 결정하는 중추적 역할 추진자로 평가되는데, 해외 선진기업들의 경우 CEO에 따라 주가가 반영되는 상황처럼, CEO 브랜드는 기업 시장가치 형성의 중요한 역할을 담당한다.

장기불황과 경영위기 극복을 위한 새로운 기업문화 창출과 경영혁신을 단행하는 CEO 역할과 가치에 대한 새로운 시각이 강조되고 있는데, CEO 가치를 올바르게 구현시킬 수 있는 시스템 구축이 필요하며, 위기의 기업을 구원하기 위해 강력한 리더십을 발휘할 수 있는 CEO의 존재가 요구되는 현실이다.

CEO는 기업과 주주 가치 및 개인의 브랜드 가치를 극대화하기 위해서

전문역량과 자질을 구축해야 하고, 역량 있는 CEO의 가치를 구별할 수 있는 평가와 보상 체계와 같은 인프라가 마련되어야 한다.

기업의 CEO역할과 기업역량은 우수한 경영성과를 낼 수 있는 주요한 선행요인으로 제시되고 있으며, 이러한 성과는 많은 실증연구에서 증명되고 있다(Narver and Slater, 1995; 이형택, 채명수, 2007; Matsuno et al., 2002).

따라서 본 연구의 목적은 기업의 CEO역할이 기업 경영성과에 미치는 영향관계를 실증연구를 통해 분석하고자 하는데 있으며, 대부분 중요성에도 불구하고 이들의 영향관계에 대한 실증분석은 부족한 실정이다.

이에 본 연구에서는 경영혁신과 성과에 중요한 영향을 미치는 CEO의 역할들에 대한 부분을 살펴보고자 한다.

또한 이러한 연구결과는 기업의 경영성과를 이루는 각종 현상을 설명할 수 있도록 기존 이론들을 확장하여 적용할 수 있을 것으로 보여 지며, 경영성과에 차이가 날 수 있음을 현상을 통해 분석하고 설명함으로써 기업의 경영개선과 연계하여 기업 내 많은 문제 해결을 위한 이론적 기초자료를 제공 할 수 있다.

그동안의 CEO에 대한 연구들은 리더십을 중심으로 다양한 접근법으로 연구되고 있어서 각 연구자들이 일관된 연구결과를 제시하지 못하고 있다. 주로 인구통계학적 특성에 관한 연구, 심리 및 인성특성에 관한 연구, 역할수행에 관한 연구 들로 나누어진다. 그러나 이러한 CEO의 특성들이 직접 성과에 연결되기 보다는 다른 변수 특히, 역할에 의해 매개되는 것으로 보는 것이 최근의 추세이다. 여러 학자들이 계속적으로 역할 연구의 필요성에 대해 많이 지적하고 있고, 점차 관련된 연구가 증가하고 있으나 아직 까지 미흡하다.

따라서 본 연구에서는 중소기업의 CEO역할 수행이 기업의 경영성과에 미치는 영향에 대해서 연구하고자 한다.

제2절 연구의 방법 및 범위

1. 연구방법

위와 같은 연구목적을 달성하기 위해 본 연구에서는 이론적 연구방법과 실증적 연구방법을 병행하였다.

문헌연구는 기업의 CEO역할과, 경영성과를 살펴보고, 각 변수들 간의 관계를 고찰하여 연구모형을 제시하고 가설을 설정한다.

실증연구는 선행연구를 기반으로 한 설문을 작성하고, 이를 전국적으로 각 산업별로 근무하고 있는 경영자, 관리자 및 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하여 설정된 가설들을 검증한다.

2. 연구범위

본 연구는 총 5장으로 구성되며 각 장의 구체적인 내용은 다음과 같다.

제1장에서는 서론으로 연구의 배경과 목적, 연구방법 및 연구범위에 대해 언급하였다. 제2장에서는 이론적 이해, 개념정립과 고찰로서 먼저, CEO역할을 혁신자역할, 중개인 역할, 제작자 역할, 방향 제시자 역할, 조정자 역할, 감독자 역할, 촉진자 역할, 조언자 역할로 나누어 살펴보고, 기업의 경영성과 및 관련 변수들의 관계성에 대하여 살펴본다.

제3장에서는 문헌고찰을 토대로 하여 연구모형을 설정하고 가설을 설정하였으며, 조사설계로 조사대상과 변수설정, 분석방법 등에 대해 언급하였다. 제4장에서는 실증분석결과로 기본적인 통계분석과 가설을 검증한다. 마지막으로 제5장에서는 결론으로 연구결과를 요약하고 시사점 및 제언 그리고 연구의 한계점 및 향후 연구 과제를 언급한다.

제2장 이론적 고찰

제1절 최고경영자 역할

1. 최고경영자의 개념 및 특성

최고경영자에 대한 정의는 선행연구에서 다양하게 정의되어 왔다. Say는 기업가를 ① 노동력, 자본 및 토지 등의 생산요소의 결합자이며 ② 우수한 판단력, 불굴의 정신, 탁월한 계산력 등의 특수한 성격과 능력의 소유자 ③ 감독 및 관리의 기술을 가진 자라고 정의하였다.

Schumpeter(1934)는 정태적 균형상태에 있는 경제가 동태적 경제로 발전 위해서는 혁신이 필요하며 이 혁신을 수행하는 동태적 주체가 기업가라고 하였다. Pinchot(1985)는 기업내의 개척자(intrapreneur)와 기업가(Entrepreneur)를 구분하고 있다. 특히 기업 내 개척자란 개혁과 창의력에 집중하고 조직환경내에서의 활동을 통하여 비전과 이상을 이익 있는 사업으로 변화시키는 사람을 말한다.

Drucker(1985)는 기업가와 경영자를 구분하는 것은 틀린 것이라고 지적하면서 ‘기업가란 그들이 공급하는 제품은 반드시 수요를 창출한다고 자신하는 사람들로서 경제성장을 위해서는 소비자들보다 훨씬 중요한 역할을 하는 사람’이라고 주장했다.

남영호(1994)는 대조적으로 기업가는 같은 일을 하지만 조직 외부환경에서 활동하는 사람이라고 정의하였다.

이와 같이 최고경영자와 관련된 연구는 기업가(Entrepreneur), 최고경영진(Top Management Team), 최고경영자 개인에 대한 연구로 대별할 수 있지만, 본 연구에서는 기업가와 경영자를 구분하지 않고 내부의 자원과 외부의 사업환경을 잘 분석하여 기업의 수익을 창출하는 최고책임자라고 정의하여 연구하고자 한다.

Mintzberg(1988)에 따르면, 중소기업의 모든 것이 최고경영자와 직접적으로 관련되어 있다. 왜냐면 최고경영자의 비전, 가치관 그리고 이념 등이 곧 기업의 문화가 되기 때문이다. 문화는 구성원들을 움직일 수 있는 힘이다.

2. 최고경영자 특성에 관한 이론

최고경영자는 조직의 모든 부분과 성과에 영향을 미친다. 그러므로 최고경영자의 어떤 특성이 보다 이들에게 영향을 미치는지 살펴보는 것이 중요한다.

사전적 정의에 따르면 특성(Characteristic)이란 어떤 개인이나 집단 혹은 유형을 구별하여 주는 성질이나 속성이다. 그러므로 경영자의 특성은 다른 경영자와 구별할 수 있는 내·외적 성격으로 정의할 수 있다. 경영자의 성격은 자라온 환경에 따라 다양하게 나타날 수 있다.

이와 같은 다양한 최고 경영자의 특성에 관한 연구는 크게 조직행태론 차원에서의 연구(주로 리더십 이론)와 전략 경영론 차원에서의 연구로 나눌 수 있다.

1) 조직행태론 차원에서의 연구

조직을 중심으로 한 연구에서는 리더는 자신만 집중하였고, 성공적인 리더가 되기 위한 자질을 규명하였다. 그리고 선행연구에서는 특정의 개성 변수는 리더와 리더가 아닌자 간에 본질적인 차이가 있다는 것을 규명하였다(김진균, 신유근, 1977).

Tead(1935)는 리더가 구비해야 할 특성으로서 지능, 품성, 신념 등의 10 가지를 들었다.

Barnard(1938)은 기술적 측면으로서 체력, 기능 등과 정신적 측면으로서 결단력, 지구력 등을 들었다. 그러나 이후 많은 학자들의 연구는 리더 특성을 일반화시키는데 실패하였고, 리더의 특성만으로 반드시 효율적인 리더십이 보장되는 것은 아니라는 한계에 부딪치고 말았다.

Raven과 Rubin(1976)은 많은 문헌을 고찰한 결과 일곱 가지의 주요특성-지능, 적응력, 외향성, 지배성, 남성다움, 대인감수성, 보수적 성향이 리더쉽에 관련이 있음을 밝혔다.

Barrow(1977)는 기존의 관련 문헌에서 사용된 모든 변수들을 요인분석을 통하여 재분류한 결과, 리더의 특성으로서 유리한 인성특성, 불리한 이성특성, 신체적 특성, 구조-통제지형, 기술적 전문성, 자기지향, 내향성, 의존지향의 7가지를 추출하였다.

그리고 Anderson과 Schneier(1978)이 리더의 통제부위(locus of control)와 리더 및 집단의 성과사이의 관계를 연구하였으며, Mowday(1979)는 리더의 영향력 행사에 대한 연구에서 성취욕구등 5가지의 리더 특성과 영향력 행사에서의 자신감 및 여러 가지 방법의 영향력 행사의 가능성과의 관련정도를 고찰하였다.

따라서 리더 특성의 추출을 최종 목표로 하기 보다는 리더의 특성과 다른 변수들과의 관계 파악에 중점을 두기 시작하였다.

2) 전략 경영론 차원에서의 연구

기업의 기본 목표가 자본비용을 초과하는 자본수익률을 획득하는 것이라면 그러한 수익률을 획득하는 데는 두 가지 경로가 있다(Grant,1998). 첫째는 산업의 매력도가 높은 산업에 종사하는 방법과 둘째는 경쟁자들에 비해 높은 수준의 경쟁력을 가지고 있는 것이다. 이 두 가지의 수익창출 방법은 기업전략과 사업전략으로 구분할 수 있다. 최근 기업은 여러 사업들에 종사하고 있으며 글로벌한 환경으로 다각화되어 있다.

복잡하고 예측 불가능한 글로벌 환경에서 전략적인 경영을 하기 위해서는 객관적, 분석적 자료의 보다 논리적인 분석이 필요하다. 그리고 분석적, 합리적 사고과정의 강조는 제품수명주기, 시장점유율, 경험곡선, 포트폴리오 행렬 및 산업분석 등과 같은 기술-경제적 요인들을 선호하는 결정론적 관점으로 넘어갔다.

전통적인 상황이론가들도 전략을 환경에의 필요한 반응으로 보는 결정론적 관점을 취해왔다. 그러나 1980년대 이후 결정론적 전략 경영론은

Cummings(1983), David(1986)등의 여러 경영학자들에 의해 비판되어왔다. 이에 따라, 조직 목적달성을 위한 모든 프로그램들이 성공적으로 시행되기 위해서는 조직의 전체적 운영에 대해 궁극적적인 책임을 지는 최고경영자 의 전념 및 명시적 관여가 절대적이라고 논의하였다.

Child(1972)는 최고 경영자의 역할을 강조하는 전략적 선택의 개념을 제시하였다.

Duncan(1972)은 조직의 반응이 인식과정에 의한 강한영향을 받으며 이는 Tolerance of Ambiguity와 같은 경영자특성의 영향을 받는다고 하였다.

Weick(1979)는 환경의 영향을 경영자의 지각을 통해 매개되므로 결국 조직은 경영자의 지각을 통해서 환경을 인지하게 된다고 하였다. Hambrick & Mason(1984)에 의해 제시된 최고경영층관점(Upper echelon perspective)은 조직의 전략과 성과가 최고경영자의 성향과 단순화된 세계관에 의해 결정된다고 설명하고 있다.

Hambrick & Mason(1984)은 지금까지 기술, 경제적 요소에만 초점을 두고 조직 현상을 설명하는 거지조직 분야에서의 연구태도를 비판하면서 조직에서 강력한 권한을 소유한 행위자인 최고 경영진의 역할을 강조하고 이에 관한 체계적인 통합적인 연구의 필요성을 지적하였다.

Hambrick& Mason은 최고경영진의 특성 중 나이, 관련경험, 타 기업 근무경험, 교육수준을 연구하였다. 또한 경영환경 조직규모, 팀 규모 등을 통제변수로 설정하였다.

Hambrick & Mason의 UEP이론에서는 최고경영층의 특성을 두 가지로 구분하였다.

첫째는 관찰이 가능한 인구 통계적 변수로 나이, 재직기간, 교육수준, 사회경제적 배경 등이며 둘째는 인지능력 및 심리적인 요소로서 가치, 인지 모델, 개성등이다. UEP 이론에서는 심리적 요소보다 관찰이 가능한 인구 통계적 변수를 더 비중 있게 다루고 있는데 그 이유는 최고경영자의 심리적 특성은 직접적인 측정이 어려워 개념에 대한 타당성 및 신뢰성의 검증이 실질적으로 어렵다는 것이다. 그리하여 최고경영자의 선발이나 경력개

발에 있어서 관찰 가능한 데이터에 의존해야 한다는 것이다.

Norburn & Birely(1988)은 성과를 기준으로 하여 산업을 성장산업과 격변산업, 그리고 쇠퇴산업으로 구분하고, 여기에 속하는 5개 산업의 최고경영진을 대상으로 연구하였다. 분석결과 최고 경영층의 특성은 산업 내에서의 성과 차이를 설명해 주지는 못했지만 산업간 성과차이는 설명해주는 것으로 밝혀졌다.

Szilagyi& Schweiger(1984)는 경영혁신전략별로 적합한 최고경영자가 존재한다는 가정 하에 ‘경영자와 전략과의 조화’라는 주제로 연구하였다. 그들은 전략유형을 성장, 방어, 유지, 다각화 등으로 경영자의 조화 범주를 지식범주, 통합 범주, 관리 범주로 외부변수 권력, 구조, 문화 등으로 개인적인 특성은 교육, 출신배경, 성격, 욕구, 인격 등으로 나누어서 연구하였다.

Szilagyi& Schweiger는 개인의 경영 관리기술, 개인적인 특성 등 경영자의 개인변수를 중요시하였고 주로 인구통계학적 변수와 연관된다고 할 수 있다. 이와 같이 최고경영자의 특성에 관한 많은 선행연구들은 최고경영층을 대상으로 하는 UEP이론과 최고경영자 개인을 대상으로 하는 연구로 구분할 수 있다.

UEP이론은 관찰이 가능한 인구통계 학적 특성관련 변수를 주로 사용하여 연구를 하며, 최고경영자 개인을 대상으로 하는 연구는 관찰 가능한 특성요소뿐만 아니라 심리적인 요소를 적용하여 연구를 하고 있다. 기업가의 인구통계학적 및 심리학적 특성에 대한 선행연구들은 기업가의 개인적 특성과 기업성과간 관계에 대해 일관적이면서도 확고한 증거를 제공하지 못함으로써 구체적인 관계를 규명하는데 다양한 문제점을 노출시켰다 (Amit, Glosten& Muller,1993;Gartner,1988;Low & MacMillan,1988)

최근 들어 이러한 특성연구에 대한 비판의 목소리가 높아지고 있는데, 이는 지금까지의 많은 특성연구들이 연구표본의 가변성, 상이한 조작적 정의, 측정상의 일관성 부재 등으로 인하여 다양하고 상이한 결과들을 도출함으로써 일관된 결과들을 얻지 못하였다는데서 비롯되었다 (Johnson,1990)

Carland(1988)등은 창업 및 중소기업과 관련된 현상들을 올바로 이해하기 위해서는 개인특성에 기초한 연구가 반드시 필요하다는 것에는 어떤 이견도 제기되고 있지 않지만 보다 의미 있는 결과들을 도출하기 위해서는 다양한 개인특성변수들이 개발되고 이를 변수들간의 복잡한 관계를 더욱 체계적으로 분석하는 연구들이 계속적으로 실시될 필요가 있다고 주장하였다.

Horne(1992)등은 중소기업에서의 경쟁력획득과정은 핵심 행동자인 최고 경영자에 의해 크게 영향을 받는다는 것이다. 그러므로 최고경영자의 인적 요소에 대한 강조는 중소기업의 주요 차별적 역량인 최고경영자의 경험, 지식 및 기술이라는 Stoner(1987)의 연구결과에 의해서도 지지되고 있다.

역량적 접근법의 또 다른 주요 이점은 인과관계적 측면에서 다른 개인 특성보다 역량이 기업성과에 보다 근접한 영향요인이라 것이다 (Boyatzis,1982;Man, Lau& Chan, 2002).

Boyatzis(1982)에 따르면, 역량은 최고경영자에 행동적 측면을 강조하고 있기 때문에 인과관계 경로에서 성격특성 및 동인보다 행동에 보다 근접해 있고, 이는 다른 개인특성들과 성과간에서 경험했던 것보다 성과변수들과 더욱 밀접한 관계를 기대할 수 있게 한다는 것이다.

제2절 최고 경영자의 역할

1. 최고경영자의 역할 개념

Hellriegel, Slocum & Woodman(1989)은 역할을 “다른 사람들이 대상자가 수행하기를 바라는 업무들의 집합”이라고 정의하고 있다. Fondas & Stewart(1994)은 “다른 사람으로부터 받은 메시지에 대한 반응으로 또는 자신의 일에 대한 스스로의 인식에 대한 반응으로 경영자가 수행하는 것”이라고 정의하고 있다. 둘다 “기대되는 업무”점에서는 공통점은 있으나, 기대하는 주체의 범위가 다르다. 본 연구에서는 최고경영자의 역할을 “조직의 생존, 성장과 발전을 위해서 자신과 조직내 구성원에 의해 기대되어

지는 최고 경영자의 활동”으로 정의하고자 한다.

기존의 역할연구들을 분류해보면 첫째는 일반적인 경영자들이 일반적인 기업경영을 위해 수행하는 역할을 규명하려고 했던 연구들, 둘째는 중소기업의 최고경영자의 역할에 대한 연구, 셋째는 대기업의 경영진이나 특수한 경영자에 대한 연구, 넷째는 급변하는 경영환경에서 혁신을 이루기 위한 경영자들의 역할에 관한 연구 등으로 구분하였다.(하성욱, 1996)

Mintzberg(1973)과 Quinn(1988)은 역할연구에서 대표적인데 방법론적으로 뚜렷한 차이를 보인다. Mintzberg(1973)은 경영자가 수행하는 역할들을 직접 관찰하는 방법을 통해 귀납적으로 그들의 역할을 도출해 내었고, Quinn(1988)은 기존의 문헌을 중심으로 연역적으로 규명했다. 이들의 연구를 전후하여 많은 연구들이 다양한 상황에서 여러 종류의 경영자들의 역할을 파악하려는 시도를 했다.

Mintzberg(1973)와 같이 귀납적인 접근법은 사후적으로 역할을 분류하고 파악하는 것이기 때문에 기존의 문헌에서 언급되지 않은 새로운 역할을 규명해 낼 수 있겠으나 심층적인 면담과 접촉을 통해 오랜기간동안 경영자들을 관찰해야하는 어려움이 있다. 반면 Quinn(1988)과 같은 연역적인 접근법은 기존 문헌을 토대로 역할을 분류하고 이에 기준하여 설문서등으로 경영자의 역할을 조사할 수 있는 방법론적인 장점이 있다.

본 연구에서는 연역적인 역할분류에 의한 연구를 수행하고자 한다. 그 이유는 시간과 비용 등의 여러 제약들이 있기 때문이다. 그리고 기존에 유사한 상황에서 수행된 연구들이 상당히 축적되어 있기 때문에 이들 연구가 대상으로 하는 각 상황들에 대한 충분한 고려를 하면 역할들을 충분히 포괄할 수 있는 연역적인 역할 분류가 가능하다.

2. 최고경영자의 역할차원

본 연구가 중소기업의 최고 경영자를 대상으로 하고 있기는 하나 기존에 중소기업 최고 경영자의 역할에 관한 연구들이 귀납적인 역할 도출에 그쳐서 상호 비교가 불가능하고 혁신에 관련된 역할에만 집중하는 경향이

있어 전체 역할을 포괄하지 못하는 단점이 있다. 그래서 본 연구에서는 기존의 일반적인 경영자에 대한 역할 분류를 채택하되 중소기업이나 혁신과 관련된 경영자의 역할에 관해 언급하였던 문헌들을 참고하여 풍부한 해석을 하는 방법을 택하기로 한다.

Quinn(1988)에서 제시된 8가지 역할을 바탕으로 하여 연구를 진행하기로 한다. Quinn(1988)은 이전의 문헌들이 제시한 역할들을 모순관리라는 관점에서 경쟁가치모형으로 통합했기 때문에 정교한 이론적 배경을 가진 연구이다. 각 모델이 지향하는 바와 이에 따라 경영자들이 중점을 두어야 하는 역할들이 제시되어 있는데 좀더 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

최근의 추세를 반영하는 개방시스템모형에서는 외부환경의 급변 특히, 기술환경의 변화에 적응하는 것을 강조하는데 이에 따라 혁신자 역할과 중개인 역할이 있다.

합리적 목표모형에서는 현재의 목표를 가장 효율적으로 달성하는 것을 추구한다. 즉, 주어진 조건하에서 생산량의 극대화를 추구한다. 그래서 생산성과 효율성을 향상시키도록 자극하는 제작자 역할과 업무의 명확한 방향을 제시해 주는 방향 제시자 역할이 강조된다.

내부 프로세스 모형에서는 강한 통제를 통한 영속성의 유지를 지향한다. 따라서 관련업무를 조정하는 조정자 역할이나 시스템의 운영상태를 지속적으로 관찰하는 감독자 역할이 중시된다.

인간관계모형에서는 내부인력의 혼신에 기반한 성과창출을 지향한다. 따라서 사람들간의 융화를 추구하는 촉진자 역할과 사원들의 개인적인 문제를 해결해주거나 인력자원의 관리측면에서 교육 및 훈련의 기회를 제공하는 조언자 역할이 강조된다.

1) 혁신자 역할

혁신자 역할은 조직의 확장과 외부환경에 적응을 추구하는 개방시스템 모형에서 강조된다. 조직이 환경의 변화에 적응하도록 만들거나 조직이 환경의 변화를 이끌어 내도록 하는 것이다. 혁신의 방향을 제시하고 혁신 활동들을 하나로 융합하는 역할이 포함된다.

2) 중개인 역할

중개인 역할도 개방시스템모형의 역할이고 외부로부터 자원과 지원을 획득하여 조직의 성장을 이루려는 것이다. 최근에 중개인 역할에 대한 많은 연구들이 있었다. 최근의 급격한 환경 변화와 경쟁 심화는 전략적 제휴와 같은 중개인 역할의 수행을 요구한다. 중개인 역할은 외부로부터 자원과 지원을 획득하는 역할과, 외부에서 조직을 대표하는 사람으로 활동하고 협상하는 역할, 환경을 탐색하여 정보를 획득하고 관리하는 역할등으로 분류 할 수 있다.

3) 제작자 역할

제작자 역할은 생산량의 극대화를 추구하는 합리적 목표모형의 역할이고 경영자는 과업중심적이고 업무의 수행에 많은 관심을 보인다. 업무 그 자체로 동기를 유발시켜 이미 정해진 목표를 가장 효율적이고 효과적으로 달성하는 것을 추구한다. 일 자체를 중시하고 업무수행의 결과에 객관적인 평가를 내림으로서 부하들이 적극적인 업무수행 자세를 갖도록 만드는 역할이다. 제작자 역할은 최고 경영자 스스로 목표를 향해 매진하는 역할과 보상구조 등을 통제하여 종업원들을 자극하는 역할 즉, 제작자 역할은 업무 자체를 위해 매진하고 매진시키는 역할로 구분할 수 있다.

4) 방향제시자 역할

방향제시자역할은 합리적 목표모형의 역할로 조직 문제를 정의하고 대안들을 평가하여 조직 목표를 명확히 결정하는 것이다. 부하들이 해야 할 역할이나 업무를 명확히 제시해 주어 명확한 목표의식을 갖게 만드는 것이 중요하다. 자원배분, 규칙이나 정책과 같은 수단을 사용하기도 한다. 방향제시자 역할은 성격에 따라 명확한 목표를 제시하는 역할과, 목표의 합리성을 만들어 내거나 목표와 관련된 정책이나 절차로 목표를 뒷받침하는 역할로 구분될 수 있다.

5) 조정자 역할

조정자 역할은 내부 기술사회시스템의 통제를 통해 시스템의 안전성을 높이려고 하는 내부 프로세스 모형의 역할로 업무흐름을 원활하게 하여 업무시스템에 최소한의 문제 상황이 발생되고, 적절한 시간과 장소에서 적절한 사람에 의해 수행되도록 업무수행자들을 조정하는 것이다.

조정자역할은 업무를 자체의 성격에 따라 조정하는 역할로 업무를 조정함에 있어서 희소자원의 배분이나 조직구조를 통한 간접적으로 조정하는 것과 업무를 직접 조정하는 역할로 구분할 수 있다.

6) 감독자 역할

감독자 역할은 배정된 업무가 제대로 수행되었는지를 파악하고, 규칙이나 정책의 이행여부를 감독하고 일상적인 정보를 관리하는 역할이 포함된다. 감독자 역할의 핵심은 조직내부의 정보를 획득하고 관리하는 것으로 조직 내에서 정보를 관리하고 이 정보에 기반해서 분석, 통제하는 역할이다.

7) 촉진자 역할

촉진자 역할은 내부 인력의 혼신을 통해 유연성과 차별화된 가치를 만들려는 인간관계모형의 역할로 내부인력들간의 팀워크와 응집성을 높이려는 역할이다. 특히, 부하들의 대인간 갈등을 적절히 관리 통제 해주는 것이 중요하다. 조정자 역할이 업무 조정을 목적으로 한다면 촉진자 역할은 대인관계를 조정하여 팀의 응집력을 향상시키고자 하는 차이가 있다.

8) 조언자 역할

조언자 역할도 인간관계모형의 역할이다. 업무수행과 관련된 부하들의 요구를 경청하고 문제를 해결해주며, 부하가 업무나 교육기회를 통해 자기 개발을 할 수 있도록 돋는 역할이다. 부하 개인의 가치와 조직 목표 사이에서 발생할 수 있는 차이를 줄이고자 하는 역할이다.

제3절 기업경영성과에 대한 고찰

1. 기업의 경영성과 분석의 정의

기업의 경영성과분석은 조직의 비전 및 목표 달성을여부를 측정하는 것으로 경영성과측정(Performance Measurement)을 의미한다. 여기에서 경영성과측정은 해당 조직의 특성에 따라 다양하게 정의될 수 있으나 일반적으로 ①과거행위의 효율과 효과를 계량화하는 과정(The process of quantifying the efficiency and effectiveness of past action)¹⁾ ② 조직을 얼마나 잘 관리하였는지와 고객 또는 여타 이해관계자에게 전달한 가치를 평가하는 것(Performance measurement is evaluating how well organizations are managed and the value they deliver for customers and other stakeholders)²⁾ 등으로 정의하고 있다.

이는 재무제표 위주의 단기 재무적 성과지표 측정 중심에서 최근 재무제표외에 고객 만족도, 기술혁신 등 다양한 성과지표 산출을 통하여 조직의 장기적 전략목표 달성을여부를 평가하는 시스템으로 인식되고 있음을 보여주고 있다.

2. 기업의 경영성과 분석의 개념변화

1990년대 초반부터 많은 CEO와 학자들은 단기 재무성과 위주의 경영성과 측정이 조직의 장기적인 경쟁력 확보에 도움이 되지 않는다고 보고 새로운 경영성과 측정에 관심을 두기 시작하였다. 예를 들어, 신기술 개발, 원가 절감을 위한 신 공정의 구축 등 장기적인 투자는 회계보고서를 중심으로 한 재무성과 측정지표에 나쁜 영향을 미쳐 투자를 거부하게 되고, 이

1) Andy Neely, Miles Kennerley, Chris Adams(2002)

2) Max Moullin(2003)

는 결국 장기적으로 조직 경쟁력에 부정적인 영향을 미치게 된다. 이러한 현상은 “측정한 것은 획득한다(What you measure is what you get)”는 단순한 명제에서 기인하고 있다. 즉, 잘못된 단기적인 성과지표는 조직을 잘못된 방향으로 유도할 수 있음을 보여주고 있다.

Robert G. Eccles(1991)은 전통적인 경영성과 측정치의 문제점으로 ① 기존의 경영성과 측정시스템은 지나치게 재무성과 위주여서 고객 서비스를 중요시하는 전략적 목표를 무력화시킬 수 있다는 점 ② 글로벌시장에서 생존 및 발전하기 위해 필수적인 신기술과 신시장 개척에 대한 투자를 제대로 평가하는데 실패할 수 있다는 점 ③ 이익 위주의 수치는 과거 의사결정에 대한 성과를 측정하는데 유용하지 미래 경영성과를 예시하는 데 부적합하다는 점 등을 지적하였다. 이러한 전통적인 경영성과 측정의 문제를 보완하기 위해 Robert S. Kaplan과 David P. Norton(1992)은 새로운 경영성과지표로서 BSC(Balanced Scorecard)기법을 제시하여 공공기관을 포함한 많은 조직에서 도입·활용하고 있다³⁾.

BSC 기법의 특징은 현재의 재무성과지표외에 미래 재무성과를 창출하는 운영성과지표(Operational Measure)를 포함시켜 경영자가 다양한 분야의 경영성과를 동시에 종합적으로 분석할 수 있도록 도와주는데 있다 할 수 있다. BCS의 경영성과 측정은 크게 4가지 관점에서 이루어지고 있다. 첫째, 고객관점(Customer Perspective)에서 “고객이 우리를 어떻게 보는가?”에 대한 측정치로서 배달시간 및 외부 평가기관의 소비자 만족도 등의 검토가 이루어지고 있다.

둘째, 내부 사업프로세스 관점(Internal Business Process Perspective)에서 고객 만족을 달성할 수 있는 내부 역량의 측정치로, 생산성, 숙련도 등의 검토가 이루어지고 있다.

셋째, 혁신과 학습 관점(Innovation and Learning Perspective)에서 지속

3) Gartner Group의 리서치에 따르면, 미국 대기업의 60% 이상이 BSC 측정 시스템을 2001년도 말까지 도입한 것으로 추정되어졌다.

적인 성장과 가치창출 가능성을 측정하게 된다. 새로운 개념의 신상품 런칭 소요기간, 신상품의 판매비중 등이 측정지표가 된다.

넷째, 재무관점(Financial Perspective)에서 “주주에게 어떻게 보여지는가?”에 대한 측정치로 분기별 판매 성장률, 시장점유율 및 ROE 등의 검토가 이루어지고 있다.

새로운 경영성과 측정의 특징은 ① 전통적인 경영성과측정의 경우 조직 구성원이 취해야 할 활동을 특정화하고 실제로 실행되어졌는지를 평가하는 통제 위주였다고 한다면, 최근의 경영성과측정은 비전과 목적을 중심에 세우고 구성원의 역량을 동 목적에 집중하도록 유도 - 어떤 특정한 행동을 하라고 지적하는 것이 아니라 - 하는 역할을 한다는 점 ② 과거에 대한 평가가 아니라 조직 전체로 하여금 끊임없이 미래를 평가하고 올바른 방향으로 전진을 가능하게 한다는 점 등을 들 수 있다.

3. 경영성과 분석의 고려대상

“모든 것이 측정될 수 있다는 사실은 모든 것을 측정해야만 한다는 것을 의미하지는 않는다.” 즉, 생산, 투자, 회계 등 조직 활동의 다양성, 투자자, 이사회, 주주, 감독당국 등 여러 종류의 이해관계자, 일, 월, 분기, 연간 등 다양한 측정주기로 인하여 무수히 많은 경영성과 측정치가 존재한다. 따라서, 대상 이해관계자에게 적기에 올바른 측정치를 제공하여야만 경영성과측정이 성과경영(Performance Management)의 중요한 부분으로서 역할을 수행하게 된다.⁴⁾ 따라서 경영성과측정은 조직의 활동에 핵심적이고 중요한 영역을 측정하는 것이다. 경영성과 측정치를 선정하는 경우 고려하여야 할 기준은 대략 다음과 같다.

첫째, 기업의 경영성과는 균형 있게 측정되어야 한다는 점이다. Kaplan과 Norton이 제시한 BSC기법처럼 조직원, 고객, 내부 프로세스, 재무성과 등 조직의 다양한 활동 영역을 균형 있게 평가하여야 한다. 물론 각 영역별

중요도에 따라 가중치를 달리 하는 것이 필요하다. 또한 경영성과 측정치에 의해 달성이 평가되어지는 조직 목적은 도달가능성(Achievability)과 공격성(Aggressiveness)간의 조화를 바탕으로 설정되어야 한다는 점이다.

둘째, 기업의 경영성과 측정은 전략과 목표 가까이 구축되어져 한다는 점이다. 즉, 비전, 임무, 가치, 전략과 목표는 모든 조직이 추구하는 중추(Backbone)와 두뇌로서 조직이 의도한 방향으로 이루어지도록 유도하는 로드맵 역할을 하게 된다. 따라서 경영성과 측정치는 전략적 목표 달성을 부를 추적하여야만 하고 조직의 전략이 올바르게 수행되도록 피드백을 제공하여야 한다. 따라서 전략과 목표와 상관성이 없는 “경영성과 측정치”는 아무런 의미가 없는 존재이다. 또한 전략적 목표로서 구체성이 부족하고 모호하게 설정된 비전과 전략은 경영성과 측정치와 연계시키기 어렵다고 할 수 있다.

셋째, 기업의 경영성과 측정치는 올바른 비교대상이 필요하다는 점이다. 통상, 전기 대비 또는 예산 대비와 같은 내부 지향적 비교를 사용하고 있으나, 외부 세계와의 의미 있는 비교가 어렵기 때문에 조직을 격리시키는 결과를 초래하게 된다. 따라서, 비교대상은 경쟁 조직, 산업, 벤치마크 혹은 자본시장으로 삼는 것이 바람직하다.

넷째, 경영성과 측정은 생산과 유지에 비용의 효율성이 존재하여야 한다는 점이다. 즉, 기존에 구축된 정보처리시스템을 통하여 추가 비용 없이 모든 정보를 가치 있게 사용하는 방법을 모색할 필요가 있다.

마지막으로 조직의 비용구조를 고려한 경영성과 측정치의 개발이 필요하다는 점이다. 원자재의 비중이 큰 조직, 노동, 자본 및 R&D 집약적인 조직 각각에 맞는 원가관리 경영성과 측정치가 필요하다는 점이다. 결국 좋은 경영성과 분석모형은 조직의 비전 · 전략과 긴밀한 연관성을 지닌 경영성과 측정치로 구성될 필요성이 있다는 점이다. 즉 경영성과를 창출하는 동인(Driver)을 파악하고, 측정치를 동인에 연계시키는 것이 중요하다. 왜

냐하면, 경영성과분석은 단순히 조직의 과거실적을 평가하는 것이 아니라 미래에 달성하여야만 하는 목표점으로 조직 구성원 모두를 이끌어야만 하기 때문이다.

본 연구에서는 기업성과를 평가하는데 균형성과 모델을 이용하고자 한다. 비재무적 성과는 내부프로세스 성과, 학습성장 성과, 고객성과로 나누어 제시하였다. 그리고 재무적 성과를 제시하고자 한다.



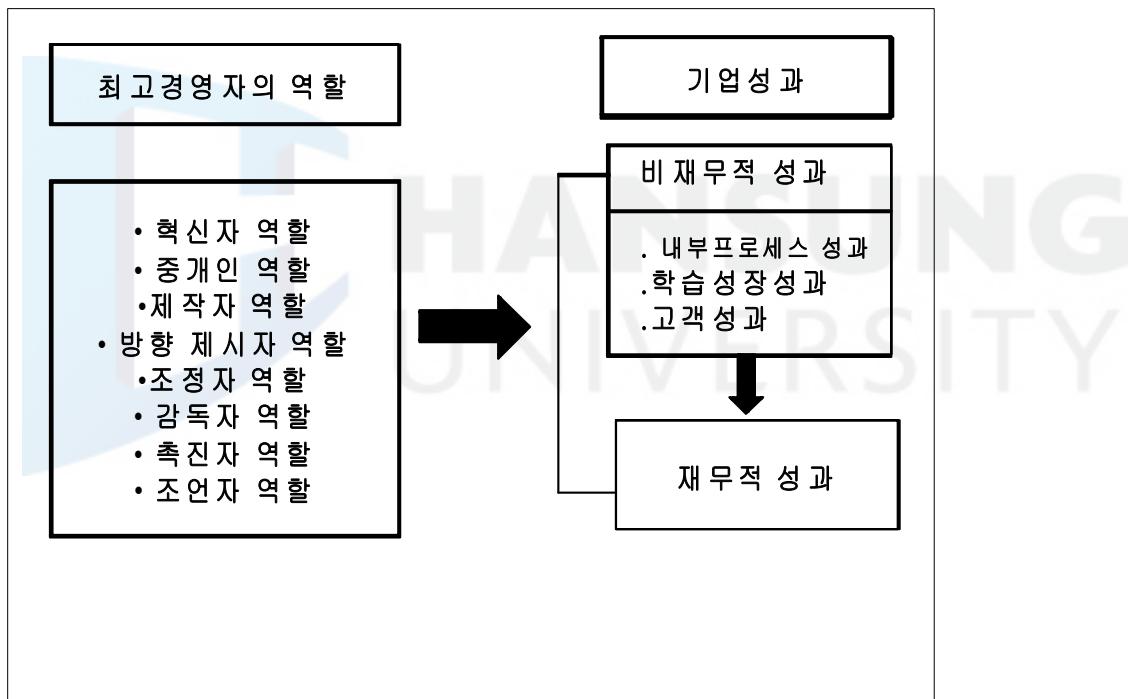
제3장 실증분석

제1절 연구모형과 가설설정

1. 연구모형

기업성과에 대한 중요성이 증가함에 따라, 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 하여 최고 경영자의 역할이 기업성과에 미치는 영향을 살펴보고자 다음과 같은 연구모형을 설정하였다.

[그림 3-1] 연구모형



2. 가설설정

1) 최고경영자의 역할과 기업경영성과와의 관계

가설 1 최고 경영자 역할(혁신자역할, 중개인 역할, 제작자 역할, 방향 제시자 역할, 조정자 역할, 감독자 역할, 촉진자 역할, 조언자 역할)은 기업경영성과(고객성과, 내부프로세스성과, 학습성장성과, 재무적성과)에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 최고경영자 역할은 고객성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 최고경영자 역할은 내부프로세스성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3: 최고경영자 역할은 학습성장성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4: 최고경영자 역할은 재무적성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-5: 최고 경영자 역할은 전반적인 기업경영성과에 영향을 미칠 것이다.

2) 비재무적 성과와 재무적성과 관계

가설 2: 비재무적 성과는 재무적 성과에 (+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 내부프로세스성과가 높을수록 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 학습성장성과가 높을수록 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 고객성과가 높을수록 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3) 최고경영자의 특성과 최고경영자의 역할관계

가설 3: 최고경영자의 인구통계학적 특성에 따라 최고경영자의 역할에는 차이가 있을 것이다.

4) 최고경영자의 특성과 경영성과의 관계

가설 4: 최고경영자의 특성에 따라서 경영성과에 차이가 있을 것이다.

5) 조사대상자의 특성과 최고경영자의 역할 관계

가설 5: 조사대상자의 특성에 따라서 최고경영자의 역할에는 차이가 있을 것이다.

6) 회사의 특성과 최고경영자 역할 관계

가설 6: 회사의 특성에 따라서 최고경영자의 역할에는 차이가 있을 것이다.

제2절 조사설계

1. 측정도구

1) 최고경영자 역할

본 연구에서는 최고경영자의 역할을 “조직의 생존, 성장과 발전을 위해

서 자신과 조직내 구성원에 의해 기대되어지는 최고 경영자의 활동”으로 정의고, Quinn(1988)에서 제시된 8가지 역할로 측정하였다. 즉, 혁신자역 할, 중개인 역할, 제작자 역할, 방향 제시자 역할, 조정자 역할, 감독자 역 할, 촉진자 역할, 조언자 역할로 측정하였다.

2) 기업경영성과

기업경영성과는 비재무적 성과와 재무적 성과로 구분하여 살펴보았다.

Kaplan과 Norton(1992)와 Bunker 등(2000)의 연구에서 제시한 바와 같 이 비재무적 성과는 내부프로세스 성과, 학습성장 성과, 고객성과로 나누 었다. 내부프로세스 성과는 내부프로세스 효율 정도이며, 학습성장 성과는 직무만족정도로서 조직/인사관리의 합리성 등을 의미하며, 고객성과는 고객지원정도이다. 그리고 재무적 성과는 달성정도로 정의하였다.

2. 자료 수집 및 절차

조사기간은 2010년 10월 15일에서 10월 30일까지 실시하였으며, 각 업체 마나 기획 담당 과/부장과 일반 관리직 사원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 총 200부를 배포하여 180부가 회수되었으며, 불성실 응답자 6부를 제외하고 총 174부를 본 분석에 사용하였다.

3. 자료분석 방법

자료는 SPSSWIN(Version 15.0)프로그램을 사용하여 다음과 같은 방식 으로 처리하였다.

첫째, 측정도구의 신뢰도를 검증하기 위해 Cronbach'sα 검증을 실시하였다.

둘째, 조사 대상 기업에 대한 최고경영자의 역할과 기업경영성과에 관한 전반적인 경향을 알아보기 위해 평균과 표준편차를 산출하였다.

셋째, 최고경영자의 역할이 기업경영성과 미치는 영향을 분석하기 위해 다중 회귀분석을 실시하였다.

넷째, 인구통계학적 특성에 따라서 최고경영자의 역할에 차이가 있는지를 분석하기 위해 one-way ANOVA분석과 T-test 분석을 하였다.

다섯째, 각 변수들간의 상호관련성을 파악하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다.



제4장 분석결과 및 논의

제1절 조사대상자 및 회사 특성

1. 조사대상자의 인구통계학적 특성

인구통계학적 특성을 살펴보면 다음 <표 4-1>과 같다.

성별에서는 남자가 83.5%, 여자가 16.5%로 남자가 높게 나타났다. 연령은 400대가 44.2%로 가장 높게 나타났으며, 30대가 29.1%, 50대가 20.9%로 나타났다. 학력은 대졸인 경우가 53.7%로 가장 높게 나타났으며, 고졸이하가 29.3%, 대학원 이상이 3.7%로 나타났다.

직급에서는 중간관리자가 47.7%, 일반사원급이 30.2%, 임원이 22.1%로 나타났다.

<표 4-1> 조사대상자의 인구통계학적 특성 및 회사특성
(N=174, 100%)

변수	집단	N	%
성별	남성	142	83.5
	여성	28	16.5
연령	20대	10	5.8
	30대	50	29.1
	40대	76	44.2
	50대	36	20.9
학력	고졸이하	48	29.3
	대졸	88	53.7
	대학원 이상	6	3.7
	기타	22	13.4
직급	일반사원	52	30.2
	중간관리자	82	47.7
	임원	38	22.1

*무응답은 제외함

2. 회사 특성

사업기간은 5년-10년 미만인 경우가 25.0%로 가장 높았으며, 총 자산 규모로는 10억 미만이 37.3%로 가장 높게 나타났으며, 다음이 50-100억인 경우가 26.5%로 나타났다.

종업원 규모로는 11-50인 경우가 40.5%로 가장 높게 나타났으며, 다음이 51-100인 경우가 26.2%로 나타났다.

연간매출액 규모로는 100억-500억미만인 경우가 33.7%로 가장 높게 나타났으며, 50억-100억 미만인 경우가 26.5%로 나타났다.

사업형태로는 89.4%가 법인사업자로 나타났으며 개인사업자는 10.6%로 나타났다.

<표 4-2> 회사의 특성

(N=174, 100%)

변수	집단	N	%
사업 기간	5년 미만	40	23.8
	5-10년 미만	42	25.0
	10-15년 미만	34	20.2
	15-30년 미만	32	19.0
	30년 이상	20	11.9
자산 규모	10억 이하	62	37.3
	10-20억	28	16.9
	20-50억	16	9.6
	50-100억	44	26.5
	100억 이상	16	9.6
종업원 규모	1-10인	32	19.0
	11-50인	68	40.5
	51-100인	44	26.2
	101-200인	24	14.3
연간 매출액	1억-5억원 미만	34	20.5
	5억-10억원 미만	16	9.6
	10억-50억원 미만	16	9.6
	50억-100억원 미만	44	26.5
	100억-500억원 미만	56	33.7
사업형태	법인사업자	152	89.4
	개인사업자	18	10.6

*무응답은 제외함

3. 최고경영자 특성

최고경영자 특성으로는 연령이 50대가 50.0%로 가장 높았으며, 재직기간은 11-15년인 경우가 35%로 가장 높게 나타났다. 회사관계는 설립자인 경우가 66.2%로 가장 높게 나타났으며, 학력은 대졸이 33.8%, 고졸이 32.4%로 나타났다. 전문분야는 생산/품질관리가 33.8%로 가장 높게 나타났다. 직장경력으로는 동업종내 타기업체가 56.7%로 높게 나타났다.

<표 4-3> 최고경영자 특성

(N=174, 100%)

변수	집단	N	%
연령	40대	34	26.6
	50대	64	50.0
	60대	30	23.4
재직기간	5년 이하	34	28.3
	6-10년	22	18.3
	11-15년	42	35.0
	16년 이상	22	18.3
회사 관계	설립자	86	66.2
	비창업소유경영자	16	12.3
	전문경영자	28	21.5
학력	고졸	44	32.4
	대졸	46	33.8
	석사	26	19.1
	기타	20	14.7
전문분야	영업/마케팅	24	18.5
	생산/품질관리	44	33.8
	기술/연구개발	24	18.5
	재무/회계	32	24.6
	인사/일반관리	6	4.6
직장 경력	동업종내 타기업체	76	56.7
	타업종내 기업체	30	22.4
	정부기관	8	6.0
	기타	20	14.9

*무응답은 제외함

제2절 변수측정에 대한 신뢰성 검증

가설검증을 하기 위해서는 가설에 사용된 변수의 측정도구에 대한 신뢰성이 검증되어야 한다. 신뢰성이란 측정대상을 여러 번 측정하였을 때에도 동일한 결과가 나타나고, 어떤 지표를 구성하는 항목들 간에 일관성이 있다는 것을 의미한다.

다중항목 척도를 사용한 측정변수의 신뢰성을 검증하는 방법으로는 항목분석을 사용할 수 있으며, 항목분석 방법으로는 여러 방법이 있으나 본 연구에서는 다중항목 중 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로서 측정도구의 신뢰도를 높이기 위한 방법인 크론바하 알파계수(α)를 이용하였다.

신뢰성분석 검증 결과를 요약하면, <표 4-4>와 같다.

각 요인에 대한 신뢰도 계수(α)는 0.722 이상으로 나타났다. 일반적으로 신뢰도 계수는 0.6 이상이면 신뢰성이 있다고 볼 수 있으며, 전체항목을 하나의 척도로 간주하여 분석할 수 있다(Nunnally & Bernstein 1994). 따라서 각 요인을 구성하는 항목의 신뢰성은 확보되었으며, 추가분석을 할 수 있다.

<표 4-4> 신뢰성 검증결과

변인	요인	문항 수	Cronbach's <i>a</i>
최고경영자 역할	혁신자 역할	4	.874
	중개인 역할	5	.746
	제작자 역할	4	.722
	방향제시자 역할	4	.887
	조정자 역할	4	.803
	감독자 역할	4	.810
	촉진자 역할	4	.904
	조언자 역할	4	.928
경영 성과	비재무 적성과	고객 성과	.858
		내부프로세스 성과	.882
		학습성장 성과	.893
	재무적 성과	3	.837

제3절 각 요인별 기술적 분석 및 상관관계

1. 기술적 분석

최고경영자 역할과 경영성과에 대해 어떻게 평가하고 있는가를 알아보기 위해 평균과 표준편차를 산출하였다. 그 결과는 <표 4-5>와 같다.

최고경영자 역할에서는 5점 만점에 평균 3.57로 보통이상으로 높게 나타났다. 최고경영자역할에서는 혁신자 역할이 평균 3.67로 가장 높게 나타났다. 조정자 역할이 3.46으로 가장 낮게 나타났다.

경영성과에서는 먼저, 비재무적 성과는 3.40으로 나타났으며, 재무적 성과는 3.30으로 나타나 비재무적 성과가 더 높게 나타났다. 비재무적 성과에서는 내부프로세스 성과가 3.58로 가장 높았고 학습성장성과가 3.20으로 낮게 나타났다.

<표 4-5> 변인에 대한 기술통계

구분		N	평균	표준편차
최고경영자 역할	혁신자 역할	174	3.67	.854
	중개인 역할	174	3.54	.650
	제작자 역할	174	3.57	.689
	방향제시자 역할	174	3.62	.734
	조정자 역할	174	3.46	.678
	감독자 역할	174	3.47	.748
	촉진자 역할	174	3.57	.854
	조언자 역할	174	3.64	.892
	역할 전체	174	3.57	.679
비재무적 성과	고객성과	174	3.41	.785
	내부프로세스	174	3.58	.717
	학습성장 성과	174	3.20	.791
	비재무적 성과 전체	174	3.40	.651
재무적 성과		174	3.30	.699
경영성과 전체		174	3.35	.631

2. 상관관계

최고경영자 역할과 경영성과 간의 상관관계를 분석한 결과, 최고경영자 역할과 경영성과 전체와는 (.769)로 (+)의 관계가 있는 것으로 나타났으며, 최고경영자 역할과 비재무적 성과와는 (.834), 재무적 성과와는 (.611)로 비재무적 성과와 더 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

특히 최고경영자 역할과 내부프로세스성과와의 관계가 (.773)으로 높게 나타났다.

<표 4-6> 변인들의 상관관계분석결과

		역할전체	고객성과	내부프로세스	학습성장성과	재무성과	비재무성과	경영성과전체
역할전체	1							
비재무적성과	고객성과	.619(**)	1					
	내부프로세스	.773(**)	.473(**)	1				
	학습성장성과	.742(**)	.706(**)	.570(**)	1			
재무성과		.611(**)	.773(**)	.427(**)	.687(**)	1		
비재무성과		.834(**)	.862(**)	.788(**)	.898(**)	.746(**)	1	
경영성과전체		.769(**)	.873(**)	.644(**)	.844(**)	.939(**)	.929(**)	1



제4절 가설 검증

1. 최고경영자 역할과 경영성과의 관계

본 연구는 최고 경영자 역할이 기업의 경영성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 최고 경영자 역할(혁신자역할, 중개인 역할, 제작자 역할, 방향 제시자 역할, 조정자 역할, 감독자 역할, 촉진자 역할, 조언자 역할)은 기업 경영성과(고객성과, 내부프로세스성과, 학습성장성과, 재무적성과)에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 최고경영자 역할은 고객성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 최고경영자 역할은 내부프로세스성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3: 최고경영자 역할은 학습성장성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4: 최고경영자 역할은 재무적성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-5: 최고 경영자 역할은 전반적인 기업경영성과에 영향을 미칠 것이다.

이를 검증하기 위해 최고경영자 역할 8가지 유형 즉, 혁신자역할, 중개인 역할, 제작자 역할, 방향 제시자 역할, 조정자 역할, 감독자 역할, 촉진자 역할, 조언자 역할이 기업경영성과에 미치는 영향력을 구분하여 분석하였다.

분석을 위해 8가지 최고경영자 역할 요소를 독립변수로, 기업경영성과를 종속변수로 한 다중회귀분석을 실시하여 독립변수의 유의도와 다중상관계수, 독립변수와 종속변수간의 관계를 나타내는 회귀계수, 독립변수의 종속변수에 대한 상대적인 영향력을 평가하기 위해 베타계수를 분석하였

다.

1) 최고경영자 역할이 고객성과에 미치는 영향

가설 1-1: 최고경영자 역할은 고객성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

기업 최고경영자 역할이 기업의경영성과 중 비재무적 성과인 고객성과에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 4-7>과 같다.

분석결과, Adjusted R Square=.388로 나타났다. 즉, 회귀분석결과 종속변수의 고객성과에 관한 변동의 38.8%정도가 독립변수인 최고경영자 역할에 의하여 설명됨을 알 수 있다.

다음으로 회귀모형의 F값은 14.715이고 유의한 것으로 판명되었다 (Sig=.000).

통계적으로 유의한 독립변수는 촉진자역할($\beta=.421$, $P=.005$), 중개인 역할($\beta=.283$, $P=.014$)로 나타났다. 이를 통하여 최고경영자 역할 중 촉진자 역할과 중개인 역할이 고객성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-1은 부분적으로 채택되었다.

<표 4-7> 최고경영자 역할이 고객성과에 미치는 영향

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
	B	표준오차			
최고경 영자 역할	상수	.812	.294		.006
	혁신자 역할	-.045	.109	-.049	.677
	중개인 역할	.299	.120	.248	.014
	제작자 역할	-.003	.153	-.002	.987
	방향제시자 역할	.232	.160	.217	.149
	조정자 역할	-.037	.141	-.032	.795
	감독자 역할	-.094	.129	-.089	.466
	촉진자 역할	.387	.136	.421	.005
	조언자 역할	-.014	.133	-.016	.913
종속변수: 고객성과 수정된 R 제곱=.388 $F=14.715$ 유의 확률=.000					

2) 최고경영자 역할이 내부프로세스성과에 미치는 영향

가설 1-2: 최고경영자 역할은 내부프로세스 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

기업 최고경영자 역할이 기업의경영성과 중 비재무적 성과인 내부프로세스 성과에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 4-8>과 같다.

분석결과, Adjusted R Square=.821로 나타났다. 즉, 회귀분석결과 종속변수의 내부프로세스 성과에 관한 변동의 82.1%정도가 독립변수인 최고경영자 역할에 의하여 설명됨을 알 수 있다.

다음으로 회귀모형의 F값은 100.488이고 유의한 것으로 판명되었다

(Sig=.000).

통계적으로 유의한 독립변수는 제작자역 할($\beta=.794$, $P=.000$), 방향제시자 역 할($\beta=.437$, $P=.000$), 조언자 역 할($\beta=-.204$, $P=.013$)로 나타났다.

이를 통하여 최고경영자 역할 중 제작자 역할과 방향제시자 역 할이 내부 프로세스 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 조언자 역 할은 오히려 내부프로세스 성과에 부정적인 역할을 하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-2는 부분적으로 채택되었다.

<표 4-8> 최고경영자 역 할이 내부프로세스 성과에 미치는 영향

모형	비표준화 계수		표준화 계수 β	t	유의 확률
	B	표준오차			
최고경 영자 역할	상수	.357	.145	2.462	.015
	혁신자 역할	-.090	.054	-.107	.095
	중개인 역할	-.074	.059	-.067	.213
	제작자 역할	.826	.076	.794	.000
	방향제시자 역 할	.427	.079	.437	.000
	조정자 역할	-.114	.070	-.108	.104
	감독자 역할	.059	.063	.061	.358
	촉진자 역할	.030	.067	.036	.657
	조언자 역할	-.164	.066	-.204	.013
종속변수: 내부프로세스 성과 수정된 R 제곱=.821 $F=100.488$ 유의 확률=.000					

3) 최고경영자 역할이 학습성장 성과에 미치는 영향

가설 1-3: 최고경영자 역할은 학습성장 성과에 긍정적인 영향을 미친 것이다.

기업 최고경영자 역할이 기업의 경영성과 중 비재무적 성과인 학습성장 성과에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 4-9>와 같다.

분석결과, Adjusted R Square=.594로 나타났다. 즉, 회귀분석결과 종속변수의 학습성장 성과에 관한 변동의 59.4%정도가 독립변수인 최고경영자 역할에 의하여 설명됨을 알 수 있다.

다음으로 회귀모형의 F값은 32.694이고 유의한 것으로 판명되었다 (Sig=.000).

통계적으로 유의한 독립변수는 촉진자역할($\beta=.520$, $P=.000$), 방향제시자역할($\beta=.439$, $P=.000$), 조정자 역할($\beta=.187$, $P=.050$)로 나타났다.

이를 통하여 최고경영자 역할 중 촉진자 역할과 방향제시자 역할, 조정자 역할이 학습성장 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-3은 부분적으로 채택되었다.

<표 4-9> 최고경영자 역할이 학습성장 성과에 미치는 영향

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
	B	표준오차	β		
최고경 영자 역할	상수	.289	.241		.233
	혁신자 역할	-.109	.089	-.117	.225
	중개인 역할	.058	.099	.048	.554
	제작자 역할	-.193	.126	-.168	.128
	방향제시자 역할	.473	.132	.439	.000
	조정자 역할	.218	.116	.187	.050
	감독자 역할	-.144	.105	-.137	.173
	촉진자 역할	.481	.112	.520	.000
	조언자 역할	.029	.109	.033	.788
종속변수: 학습성장 성과 수정된 R 제곱 = .594 $F = 32.694$ 유의 확률 = .000					

3) 최고경영자 역할이 비재무적 성과 전체에 미치는 영향

가설 1-4: 최고경영자 역할은 비재무적 성과 전체에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

기업 최고경영자 역할이 기업의 경영성과 중 비재무적 성과전체에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 4-10>과 같다.

분석결과, Adjusted R Square=.733로 나타났다. 즉, 회귀분석결과 종속변수의 비재무적 성과 전체에 관한 변동의 73.3%정도가 독립변수인 최고경영자 역할에 의하여 설명됨을 알 수 있다.

다음으로 회귀모형의 F값은 60.375이고 유의한 것으로 판명되었다 (Sig=.000).

통계적으로 유의한 독립변수는 방향제시자 역할($\beta=.426$, $p=.000$), 촉진자 역할($\beta=.393$, $p=.000$), 제작자 역할($\beta=.223$, $p=.013$)로 나타났다.

이를 통하여 최고경영자 역할 중 방향제시자 역할, 촉진자 역할, 제작자 역할이 비재무적 성과 전체에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-4는 부분적으로 채택되었다.

<표 4-10> 최고경영자 역할이 비재무적 성과 전체에 미치는 영향

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
	B	표준오차			
최고경영자 역할	상수	.486	.161	3.017	.003
	혁신자 역할	-.081	.060	-.107	.174
	중개인 역할	.095	.066	.095	.153
	제작자 역할	.210	.084	.223	.013
	방향제시자 역할	.377	.088	.426	.000
	조정자 역할	.022	.077	.023	.773
	감독자 역할	-.060	.070	-.069	.396
	촉진자 역할	.299	.074	.393	.000
	조언자 역할	-.050	.073	-.068	.496
종속변수: 비재무적 성과 전체 수정된 R 제곱=.733 $F=60.375$ 유의 확률=.000					

5) 최고경영자 역할이 재무적 성과에 미치는 영향

가설 1-5: 최고경영자 역할은 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

기업 최고경영자 역할이 기업의 경영성과 중 재무적 성과에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 4-11>과 같다.

분석결과, Adjusted R Square=.398로 나타났다. 즉, 회귀분석결과 종속변수의 재무적 성과에 관한 변동의 38.8%정도가 독립변수인 최고경영자 역할에 의하여 설명됨을 알 수 있다.

다음으로 회귀모형의 F값은 15.302이고 유의한 것으로 판명되었다 (Sig=.000).

통계적으로 유의한 독립변수는 촉진자 역할($\beta=.360$, $P=.015$), 조언자 역할($\beta=.269$, $P=.044$), 방향제시자 역할($\beta=.264$, $P=.048$)로 나타났다.

이를 통하여 최고경영자 역할 중 촉진자 역할과 조언자 역할, 방향제시자 역할이 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-4는 부분적으로 채택되었다.

<표 4-11> 최고경영자 역할이 재무적 성과에 미치는 영향

모형	비표준화 계수		표준화 계수 β	t	유의 확률
	B	표준오차			
최고경 영자 역할	상수	1.363	.260	5.250	.000
	혁신자 역할	-.134	.096	-.164	.164
	중개인 역할	.007	.106	.006	.949
	제작자 역할	-.133	.135	-.131	.326
	방향제시자 역할	.251	.142	.264	.048
	조정자 역할	-.080	.125	-.077	.525
	감독자 역할	.124	.113	.132	.278
	촉진자 역할	.295	.120	.360	.015
	조언자 역할	.211	.117	.269	.044
종속변수: 재무적 성과 수정된 R 제곱=.398 $F=15.302$ 유의 확률=.000					

6) 최고경영자 역할이 전반적인 기업경영성과에 미치는 영향

가설 1-6: 최고경영자 역할은 전반적인 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

기업 최고경영자 역할이 기업의 전반적인 경영성과에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 4-12>와 같다.

분석결과, Adjusted R Square=.614로 나타났다. 즉, 회귀분석결과 종속변수의 전반적인 경영성과에 관한 변동의 61.4%정도가 독립변수인 최고경영자 역할에 의하여 설명됨을 알 수 있다.

다음으로 회귀모형의 F값은 35.451이고 유의한 것으로 판명되었다 (Sig=.000).

통계적으로 유의한 독립변수는 촉진자 역할($\beta=.402$, $P=.001$), 방향제시자 역할($\beta=.366$, $P=.002$)로 나타났다.

이를 통하여 최고경영자 역할 중 촉진자 역할과 방향제시자 역할이 전반적인 경영 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-5는 부분적으로 채택되었다.

<표 4-12> 최고경영자 역할이 전반적인 경영성과에 미치는 영향

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
	B	표준오차	β		
최고경 영자 역할	상수	.925	.188		.000
	혁신자 역할	-.108	.069	-.146	.122
	중개인 역할	.051	.077	.052	.509
	제작자 역할	.039	.098	.042	.694
	방향제시자 역할	.314	.102	.366	.002
	조정자 역할	-.029	.090	-.031	.751
	감독자 역할	.032	.082	.038	.698
	촉진자 역할	.297	.087	.402	.001
	조언자 역할	.080	.085	.114	.344
종속변수: 전반적인 경영성과 수정된 R 제곱 = .614 $F = 35.451$ 유의 확률 = .000					

2. 비재무적 성과와 재무적 성과 관계

가설 2: 비재무적 성과는 재무적 성과에 (+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-1: 내부프로세스성과가 높을수록 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설2-2: 학습성장성과가 높을수록 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 고객성과가 높을수록 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

이를 검증하기 위해 비재무적성과 3가지 유형 즉, 고객성과, 내부프로세

스성과, 학습성장성과가 재무성과에 미치는 영향력을 구분하여 분석하였다.

분석을 위해 3가지 비재무적성과 요소를 독립변수로, 재무성과를 종속변수로 한 다중회귀분석을 실시하여 독립변수의 유의도와 다중상관계수, 독립변수와 종속변수간의 관계를 나타내는 회귀계수, 독립변수의 종속변수에 대한 상대적인 영향력을 평가하기 위해 베타계수를 분석하였다.

분석결과, Adjusted R Square=.631로 나타났다. 즉, 회귀분석결과 종속변수의 재무성과에 관한 변동의 63.1%정도가 독립변수인 비재무적성과에 의하여 설명됨을 알 수 있다.

다음으로 회귀모형의 F값은 99.652이고 유의한 것으로 판명되었다 (Sig=.000).

통계적으로 유의한 독립변수는 고객성과($\beta=.576$, $P=.000$), 학습성장성과($\beta=.284$, $P=.000$)로 나타났다. 내부프로세스 성과는 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가설 2은 부분적으로 채택되었다.

<표 4-13> 비재무적성과가 재무성과에 미치는 영향

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	
	B	표준오차				
비재무적성과	(상수)	.771	.180	4.291	.000	
	고객성과	.513	.059	.576	8.763	.000
	내부프로세스성과	-.006	.055	-.006	-.114	.910
	학습성장성과	.251	.062	.284	4.030	.000
종속변수 재무성과 수정된 R 제곱=.631 F=99.652 유의 확률=.000						

3. 최고경영자의 특성에 따른 최고경영자 역할 차이

최고경영자의 특성에 따른 최고경영자 역할 차이를 분석한 결과, 연령, 재직기간, 회사관계, 학력, 전문분야에 따라서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

연령에서는 50대인 경우가 가장 높았으며, 60대인 경우가 가장 낮게 나타났다. 재직기간에서는 16년 이상인 경우가 가장 높았으며, 5년 이하인 경우가 가장 낮게 나타났다. 회사관계에서는 설립자인 경우가 가장 높았고, 전문경영자인 경우가 가장 낮게 나타났다. 학력에서는 고졸인 경우가 가장 높았고, 기타인 경우가 가장 낮았으며, 전문분야에서는 영업/마케팅인 경우가 가장 높았고 재무/회계인 경우가 가장 낮게 나타났다.

<표 4-14> 최고경영자의 특성에 따른 최고경영자 역할 차이

변수	집단	N	M	S.D	F비
연령	40대	34	3.31	.657	18.803***
	50대	64	3.73	.479	
	60대	30	2.98	.667	
재직기간	5년 이하	34	3.04	.797	9.769***
	6-10년	22	3.68	.468	
	11-15년	42	3.69	.586	
	16년 이상	22	3.75	.432	
회사 관계	설립자	86	3.77	.504	37.090***
	비창업소유경영자	16	3.20	.534	
	전문경영자	28	2.84	.560	
학력	고졸	44	3.82	.379	10.009***
	대졸	46	3.32	.675	
	석사	26	3.48	.932	
	기타	20	2.98	.126	
전문분야	영업/마케팅	24	3.87	.490	6.324***
	생산/품질관리	44	3.48	.563	
	기술/연구개발	24	3.66	.508	
	재무/회계	32	3.09	.750	
	인사/일반관리	6	3.22	1.015	
직장 경력	동업종내 타기업체	76	3.55	.032	1.026
	타업종내 기업체	30	3.39	.757	
	정부기관	8	3.63	.490	
	기타	20	3.54	.612	

*P<.05, **P<.01, ***P<.001

4. 최고경영자의 특성에 따른 경영성과 차이

최고경영자의 특성에 따른 경영성과 차이를 분석한 결과, 연령, 재직기간, 회사관계, 학력, 전문분야, 직장경력에 따라서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

연령이 50대인 경우가 가장 높았으며, 60대인 경우가 가장 낮게 나타났다. 재직기간이 16년 이상인 경우가 가장 높았고, 5년 미만인 경우가 가장 낮게 나타났다. 회사관계가 설립자인 경우가 가장 높았고 전문경영자인 경우가 가장 낮게 나타났다. 학력은 고졸인 경우가 높았고 기타가 낮았으며, 전문분야는 영업/마케팅인 경우가 3.80으로 가장 높았고, 인사/일반관리가 가장 낮았다. 경력은 동업종내 타기업체가 높았고, 타업종내 기업체가 가장 낮았다.



<표 4-15> 최고경영자의 특성에 따른 경영성과 차이

변수	집단	N	M	S.D	F비
연령	40대	34	3.27	.652	5.209**
	50대	64	3.39	.461	
	60대	30	2.95	.853	
재직기간	5년 이하	34	2.83	.841	10.420***
	6-10년	22	3.35	.566	
	11-15년	42	3.50	.517	
	16년 이상	22	3.67	.452	
회사 관계	설립자	86	3.54	.559	20.944***
	비창업소유경영자	16	3.11	.660	
	전문경영자	28	2.73	.638	
학력	고졸	44	3.57	.477	5.153**
	대졸	46	3.20	.714	
	석사	26	3.10	.890	
	기타	20	3.01	.228	
전문분야	영업/마케팅	24	3.80	.425	9.266***
	생산/품질관리	44	3.36	.502	
	기술/연구개발	24	3.32	.480	
	재무/회계	32	2.89	.782	
	인사/일반관리	6	2.73	1.127	
직장 경력	동업종내 타기업체	76	3.74	.457	8.262***
	타업종내 기업체	30	2.99	.692	
	정부기관	8	3.55	.423	
	기타	20	3.52	.660	

*P<.05, **P<.01, ***P<.001

5. 조사대상자의 특성에 따른 최고경영자 역할 차이

조사대상자의 특성에 따른 최고경영자 역할 차이를 분석한 결과, 성별, 학력, 직급에 따라서 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 성별이 여성인 경우가 남성보다 최고경영자 역할을 높이 평가하였다. 학력에서는 대학원 이상인 경우가 가장 높게 평가하였다. 직급에서는 임원인 경우가 최고경영자 역할을 높이 평가하였다.

<표 4-16> 조사대상자의 특성에 따른 최고경영자 역할 차이

변수	집단	N	M	S.D	T/F
성별	남성 여성	142 28	3.51 3.83	.706 .410	-2.328*
연령	20대	10	3.64	.872	1.342
	30대	50	3.70	.603	
	40대	76	3.45	.703	
	50대	36	3.57	.648	
학력	고졸이하 대졸 대학원 이상 기타	48 88 6 22	3.56 3.57 4.40 3.27	.509 .776 .235 .520	4.595**
	일반사원 중간관리자 임원	52 82 38	3.57 3.44 3.80	.575 .699 .704	

*P<.05, **P<.01, ***P<.001

회사 특성에 따른 최고경영자 역할 차이를 분석한 결과, 사업기간, 자산 규모, 종업원 규모, 연간매출액에 따라서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

사업기간이 5-10년인 경우가 경영자 역할을 높이 평가하였으며, 자산 규모가 10억 이하인 경우가 경영자 역할을 높이 평가하였다. 종업원 규모에서 1-10인 경우가 가장 높게 평가하였으며, 연간매출액이 1억-5억 원 미만인 경우가 가장 높게 평가하였다.

<표 4-17> 회사 특성에 따른 최고경영자 역할 차이

변수	집단	N	M	S.D	T/F
사업 기간	5년 미만	40	3.62	.682	11.331***
	5-10년 미만	42	3.76	.564	
	10-15년 미만	34	3.65	.501	
	15-30년 미만	32	3.60	.669	
	30년 이상	20	2.70	.618	
자산 규모	10억 이하	62	3.98	.523	24.562***
	10-20억	28	3.36	.556	
	20-50억	16	3.58	.287	
	50-100억	44	3.44	.615	
	100억 이상	16	2.54	.596	
종업원 규모	1-10인	32	3.85	.479	26.242***
	11-50인	68	3.69	.605	
	51-100인	44	3.61	.553	
	101-200인	24	2.62	.577	
연간 매출액	1억-5억 원 미만	34	4.09	.486	28.039***
	5억-10억 원 미만	16	3.93	.323	
	10억-50억 원 미만	16	3.67	.251	
	50억-100억 원 미만	44	3.65	.507	
	100억-500억 원 미만	56	2.97	.659	
사업형태	법인사업자	152	3.52	.697	2.081
	개인사업자	18	3.77	.422	

*P<.05, **P<.01, ***P<.001

6. 가설 검증 결과 요약

본 연구에서는 기업의 환경요인 즉 외부환경과 내부환경인 기업가 정신이 기업성과에 미치는 영향을 살펴보고자 하였으며 앞에서 분석한 가설 검증 결과를 요약하면 다음과 같다.

<표 4-18> 가설검증결과 요약

가설	세부 가설	채택여부
가설 1	가설 1-1: 최고경영자 역할은 고객성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	부분적채택
	가설 1-2: 최고경영자 역할은 내부프로세스성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	부분적채택
	가설 1-3: 최고경영자 역할은 학습성장성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	부분적채택
	가설 1-4: 최고경영자 역할은 비재무적 성과 전체에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	부분적채택
	가설 1-5: 최고경영자 역할은 재무적성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	부분적채택
	가설 1-6: 최고경영자 역할은 전반적인 기업경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	부분적채택
가설 2	가설 2-1: 내부프로세스성과가 높을수록 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
	가설 2-2: 학습성장성과가 높을수록 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
	가설 2-3: 고객성과가 높을수록 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
가설3	최고경영자의 특성에 따라서 최고경영자 역할에 차이가 있을 것이다.	채택
가설4	최고경영자의 특성에 따라서 경영성과에 차이가 있을 것이다	채택
가설5	조사대상자의 특성에 따라서 최고경영자 역할에 차이가 있을 것이다	채택
가설6	회사 특성에 따라서 최고경영자 역할에 차이가 있을 것이다	채택

제5장 결론

제1절 연구의 요약

장기불황과 경영위기 극복을 위한 새로운 기업문화 창출과 경영혁신을 단행하는 CEO 역할과 가치에 대한 새로운 시각이 강조되고 있는데, CEO 가치를 올바르게 구현시킬 수 있는 시스템 구축이 필요하며, 위기의 기업을 구원하기 위해 강력한 리더십을 발휘할 수 있는 CEO의 존재가 요구되는 현실이다.

CEO는 기업과 주주 가치 및 개인의 브랜드 가치를 극대화하기 위해서 전문역량과 자질을 구축해야 하고, 역량 있는 CEO의 가치를 구별할 수 있는 평가와 보상 체계와 같은 인프라가 마련되어야 한다.

기업의 CEO역할과 기업역량은 우수한 경영성과를 낼 수 있는 주요한 선행요인으로 제시되고 있으며, 이러한 성과는 많은 실증연구에서 증명되고 있다(Narver and Slater, 1995; 이형택, 채명수, 2007; Matsuno et al., 2002).

하지만 그동안의 CEO에 대한 연구들은 리더십을 중심으로 다양한 접근법으로 연구되고 있어서 각 연구자들이 일관된 연구결과를 제시하지 못하고 있다. 주로 인구통계학적 특성에 관한 연구, 심리 및 인성특성에 관한 연구, 역할수행에 관한 연구 들로 나누어진다. 그러나 이러한 CEO의 특성들이 직접 성과에 연결되기 보다는 다른 변수 특히, 역할에 의해 매개되는 것으로 보는 것이 최근의 추세이다. 여러 학자들이 계속적으로 역할 연구의 필요성에 대해 많이 지적하고 있고, 점차 관련된 연구가 증가하고 있으나 아직까지 미흡하다.

따라서 본 연구에서는 중소기업의 CEO역할 수행이 기업의 경영성과에 미치는 영향에 대해서 연구하고자 하였다.

위와 같은 연구목적을 달성하기 위해 본 연구에서는 이론적 연구방법과

실증적 연구방법을 병행하였다.

문헌연구는 기업의 CEO역할과, 경영성과를 살펴보고, 각 변수들 간의 관계를 고찰하여 연구모형을 제시하고 가설을 설정하였다.

실증연구는 선행연구를 기반으로 한 설문을 작성하고, 이를 전국적으로 각 산업별로 근무하고 있는 경영자, 관리자 및 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하여 설정된 가설들을 검증하였다.

분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 기업 최고경영자 역할이 기업의 경영성과 중 비재무적 성과인 고객 성과에 미치는 영향을 분석한 결과 촉진자역 할($\beta=.421$, $P=.005$), 중개인 역 할($\beta=.283$, $P=.014$)로 나타났다. 이를 통하여 최고경영자 역할 중 촉진자 역할과 중개인 역할이 고객성과에 긍정적인 영향을 미침을 알 수 있다.

둘째, 기업 최고경영자 역할이 기업의 경영성과 중 비재무적 성과인 내부 프로세스 성과에 미치는 영향을 분석한 결과 제작자역 할($\beta=.794$, $P=.000$), 방향제시자 역 할($\beta=.437$, $P=.000$), 조언자 역 할($\beta=-.204$, $P=.013$)로 나타났다. 이를 통하여 최고경영자 역할 중 제작자 역할과 방향제시자 역할이 내부프로세스 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 조언자 역할은 오히려 내부프로세스 성과에 부정적인 영향을 미침을 알 수 있다.

셋째, 기업 최고경영자 역할이 기업의 경영성과 중 비재무적 성과인 학습성장 성과에 미치는 영향을 분석한 결과 촉진자역 할($\beta=.520$, $P=.000$), 방향제시자 역 할($\beta=.439$, $P=.000$), 조정자 역 할($\beta=.187$, $P=.050$)로 나타났다. 이를 통하여 최고경영자 역할 중 촉진자 역할과 방향제시자 역할, 조정자 역할이 학습성장 성과에 긍정적인 영향을 미침을 알 수 있다.

넷째, 기업 최고경영자 역할이 기업의 경영성과 중 비재무적 성과전체에 미치는 영향을 분석한 결과 방향제시자 역 할($\beta=.426$, $p=.000$), 촉진자역 할($\beta=.393$, $p=.000$), 제작자 역 할($\beta=.223$, $p=.013$)로 나타났다. 이를 통하여 최고경영자 역할 중 방향제시자 역할, 촉진자 역할, 제작자 역 할이 비재무적

성과 전체에 긍정적인 영향을 미침을 알 수 있다.

다섯째, 기업 최고경영자 역할이 기업의 경영성과 중 재무적 성과에 미치는 영향을 분석한 결과 촉진자 역할($\beta=.360$, $P=.015$), 조언자 역할($\beta=.269$, $P=.044$), 방향제시자 역할($\beta=.264$, $P=.048$)로 나타났다. 이를 통하여 최고경영자 역할 중 촉진자 역할과 조언자 역할, 방향제시자 역할이 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미침을 알 수 있다.

여섯째, 기업 최고경영자 역할이 기업의 전반적인 경영성과에 미치는 영향을 분석한 결과 촉진자 역할($\beta=.402$, $P=.001$), 방향제시자 역할($\beta=.366$, $P=.002$)로 나타났다. 이를 통하여 최고경영자 역할 중 촉진자 역할과 방향제시자 역할이 전반적인 경영 성과에 긍정적인 영향을 미침을 알 수 있다.

일곱째, 비재무적 성과는 재무적 성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 고객성과($\beta=.576$, $P=.000$), 학습성장성과($\beta=.284$, $P=.000$)가 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 내부프로세스 성과는 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다.

여덟째, 최고경영자의 특성에 따른 최고경영자 역할 차이를 분석한 결과, 연령, 재직기간, 회사관계, 학력, 전문분야에 따라서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 연령에서는 50대인 경우가 가장 높았으며, 60대인 경우가 가장 낮게 나타났다. 재직기간에서는 16년 이상인 경우가 가장 높았으며, 5년 이하인 경우가 가장 낮게 나타났다. 회사관계에서는 설립자인 경우가 가장 높았고, 전문경영자인 경우가 가장 낮게 나타났다. 학력에서는 고졸인 경우가 가장 높았고, 기타인 경우가 가장 낮았으며, 전문분야에서는 영업/마케팅인 경우가 가장 높았고 재무/회계인 경우가 가장 낮게 나타났다.

아홉째, 최고경영자의 특성에 따른 경영성과 차이를 분석한 결과, 연령, 재직기간, 회사관계, 학력, 전문분야, 직장경력에 따라서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

연령이 50대인 경우가 가장 높았으며, 60대인 경우가 가장 낮게 나타났다. 재직기간이 16년 이상인 경우가 가장 높았고, 5년 미만인 경우가 가장 낮게 나타났다. 회사관계가 설립자인 경우가 가장 높았고 전문경영자인 경

우가 가장 낮게 나타났다. 학력은 고졸인 경우가 높았고 기타가 낮았으며, 전문분야는 영업/마케팅인 경우가 3.80으로 가장 높았고, 인사/일반관리가 가장 낮았다. 경력은 동업종내 타기업체가 높았고, 타업종내 기업체가 가장 낮았다.

열째, 조사대상자의 특성에 따른 최고경영자 역할 차이를 분석한 결과, 성별, 학력, 직급에 따라서 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 성별이 여성인 경우가 남성보다 최고경영자 역할을 높이 평가하였다. 학력에서는 대학원 이상인 경우가 가장 높게 평가하였다. 직급에서는 임원인 경우가 최고경영자 역할을 높이 평가하였다.

열한번째, 회사 특성에 따른 최고경영자 역할 차이를 분석한 결과, 사업기간, 자산규모, 종업원 규모, 연간매출액에 따라서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

사업기간이 5-10년인 경우가 경영자 역할을 높이 평가하였으며, 자산규모가 10억 이하인 경우가 경영자 역할을 높이 평가하였다. 종업원규모에서는 1-10인 경우가 가장 높게 평가하였으며, 연간매출액이 1억-5억 원 미만인 경우가 가장 높게 평가하였다.

제2절 연구의 시사점 및 제언

본 연구는 우리나라 기업들에 대한 CEO의 역할이 기업경영성과에 미치는 영향을 살펴보는 데 의의가 있다.

한국기업은 전문 CEO체제로 전환되는 과도기에 놓여 있으며, IMF 경제위기 이후 소유경영체제의 문제점이 노출되는 가운데 글로벌 경영을 선도할 수 있는 전문 CEO업의 중요성이 강조되고 있다. 기업의 규모가 대형화되고 지역별, 업종별 사업 다각화가 이루어지는 가운데 부문별 전문 CEO의 역할이 강조되고 있다. 소유지배자의 지분율은 상당히 낮아진 상황에서 대주주는 전환기의 미국 기업들처럼 일상적인 경영보다는 중요한 의사결정에만 관여하는 상황이다. 새로운 패러다임과 불황 극복을 위한 CEO 역할에 대한 관점이 논의되고 있다. CEO는 기업 활동에 대한 최종 의사결정을 책임지며 전략적 방향을 결정하는 중추적 역할 추진자로 평가된다. 해외

선진기업들의 경우 CEO에 따라 주가가 반영되는 상황처럼, CEO 브랜드는 기업 시장가치 형성의 중요한 역할을 담당한다. 장기불황과 경영위기 극복을 위한 새로운 기업문화 창출과 경영혁신을 단행하는 CEO 역할과 가치에 대한 새로운 시각이 강조되고 있다. 따라서 CEO 가치를 올바르게 구현시킬 수 있는 시스템이 구축되어야 하고, 위기의 기업을 구원하기 위해 강력한 리더십을 발휘할 수 있는 CEO의 존재가 요구되는 현실이다. CEO는 기업과 주주 가치 및 개인의 브랜드 가치를 극대화하기 위해서 전문역량과 자질을 구축해야 하고, 역량 있는 CEO의 가치를 구별할 수 있는 평가와 보상 체계와 같은 인프라가 마련되어야 한다.

본 연구의 결과를 바탕으로 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 기업 최고경영자 역할이 기업의 전반적인 경영성과에 미치는 영향을 분석한 결과 촉진자 역할($\beta=.402$, $P=.001$), 방향제시자 역할($\beta=.366$, $P=.002$)이 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 통하여 최고경영자 역할 중 촉진자 역할과 방향제시자 역할이 전반적인 경영 성과에 긍정적인 영향을 미침을 알 수 있다.

중소기업의 경영성과를 제고하기 위한 노력으로써 최고경영자가 기업 내에서 촉진자 역할을 하는 것이 긍정적인 효과를 보인다는 분석결과를 토대로 최고경영자는 조직 구성원들이 네트워크를 형성하고 서로 협업할 수 있는 분위기를 조성해주어야 할 것이다. 분업과 개별적 직무수행 보다는 팀 플레이를 독려하고 구성원 간의 조직적 직무수행을 위한 프로젝트를 구성하는 등의 행동이 필요할 것이다. 또한 다양한 조직 구성원내에서 발생하는 갈등과 문제점에 최고경영자가 관심을 가지고 이를 해결해 주려는 적극적인 노력과 활동이 촉진자 역할을 증가시켜 결국 경영성과에 긍정적으로 작용할 수 있도록 해야 할 것이다.

둘째, 최고경영자의 인구통계학적 특성이 영업 및 마케팅 분야의 전문가일 때 경영성과가 높게 나타나고 있는 점을 착안하여 조직을 경영하는 경영자로써의 교육훈련 참가 및 자기계발의 노력이 필요할 것이다. 특정 산업을 제외하면 일반적으로 중소기업의 수익은 영업 및 마케팅을 근간으로 하여 발생하기 때문에 최고경영자가 이러한 영업 및 마케팅 전반에 대한 지식과 노하우를 갖추고 이를 전략적으로 활용한다면 경영성과를 제고

하는데 긍정적인 효과를 기대할 수 있을 것이다. 또한 높은 경영성과를 보이는 타 기업 또는 경쟁기업의 최고경영자의 인구통계학적 특성을 벤치마킹함으로써 경영성과를 제고하는 등 다양한 노력이 필요할 것이다.

본 연구의 결과를 토대로 조직내부적인 차원에서 촉진자 역할을 수행하고 개인적 측면에서 영업 및 마케팅에 대한 전문지식을 습득하며, 외부적인 환경을 고려한 전략을 수립한다면 중소기업의 경영성과의 향상에 실질적인 효과를 기대할 수 있을 것이다.

셋째, 비재무적 성과가 재무적 성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 고객성과($\beta=.576$, $P=.000$), 학습성장성과($\beta=.284$, $P=.000$)가 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 내부프로세스 성과는 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다.

비재무적 성과와 재무적 성과관점에서 보면, 비재무적 성과인 학습성장성과와 고객성과와 재무성과를 이끌어 낼 수 있는 원동력이 될 수 있다고 볼 수 있다. 따라서 고객은 해당기업이 최고의 가치를 제공할 수 있다는 사실을 알 수 있으므로 신뢰를 통한 만족도가 높아 질 것이며 이는 시장점유율 확대와 관련 수익성이 향상됨에 따라 재무적 성과 구현 등 재무관점의 목표를 달성하게 될 것이다.

결과적으로 기업은 기업의 경영성과를 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분할 경우, 결국 비재무적 성과는 재무적 성과와 관련이 밀접한 상태라는 것을 인지하고, 이러한 재무적, 비재무적 경영성과 측정에 탁월하여 현재 기업뿐만 아니라 기관 등 다양한 분야에서 활용하고 있는 BSC 시스템을 도입 하는 것이 바람직 할 것으로 보여 진다. BSC는 기존의 경영성과 평가형태인 과거 실적 지향적, 재무적 정량평가위주의 성과측정의 한계로 인하여 신규도입이 확대되고 있는 평가형태로 비재무적인 경영성과지표인 여러 가지 기업의 사람, 정보, 문화 및 고객과 같은 중요한 무형자산 등과 균형을 고려한 종합적이고 체계적으로 성과를 측정 평가할 수 있도록 고안된 전략적 성과 측정 시스템이기 때문이다.

제3절 연구의 한계점 및 향후연구과제

본 연구는 위에서 언급한 연구결과의 시사점이 제시되고 있지만 다음과 같은 연구의 한계점을 가지고 있다.

첫째, 표본선정 및 자료수집상의 한계점이다. 표본선정이 우리나라 기업을 대표한다고 보기에는 무리가 있다. 또한 연구대상을 일부 직장인만을 대상으로 하였으므로 매우 한정적이다. 향후에는 각 기업을 업종별로 구분하여 보완되어져야 할 것이다.

둘째, 연구방법론상의 문제로서 연구목적을 달성하기 위하여 설문조사를 통한 지각에 의존하여 분석하였다. 향후에는 인터뷰와 같은 현장을 바탕으로 한 연구가 병행, 보완되어져야 할 것이다.

셋째, 재무적 성과에 대해서는 설문조사를 통해 연구를 수행하였지만, 향후 연구에서는 재무비율변수를 이용하여 보완되어져야 한다.

넷째, 최고경영자의 역할이 창업초기에 미치는 변수들과 성장과정에 미치는 변수들 그리고 성숙기에 미치는 변수들의 영향을 구별하여 정확하게 예측하고 보완할 수 있는 단계별 방안을 제시하지 못한 것이 부족한 부분으로 남는다. 향후 연구에서는 기업의 장기적인 계획에 맞추어 성장 단계에서 최고경영자의 특성을 좀더 세분화해서 분석하고 그 결과를 대상자에게 접목시키는 교육 프로그램을 이용해 교육 전과 후를 비교해서 연구할 필요가 있다. 그리고 최고경영자 스스로 변화할 수 있도록 심리적 특성을 고취시킬 수 있는 프로그램을 가동하면서 최고경영자들의 능력을 배양하고, 환경적 적응과 자질 향상만이 곧 기업이 정상적인 큰 기업으로 성장하는 과정임을 실증적으로 증명하는 연구가 이루어 지기를 기대한다.

마지막으로 본 연구에서 적용한 변수 외에도 기업경영성과에 영향을 미치는 다양한 요인들을 포함하지 못한 점을 고려하여 향후연구에는 이를 보완하여 더욱더 많은 연구가 이루어져야 할 것이다.

참고문헌

1. 국내 문헌

- 강명규(1962), 「기업가활동과 경제발전」 -Entrepreneurship 연구의 시각
에서, 서울대학교 경상논집, 제1권, 제1호.
- 장신일 · 이창원(1997), 「한국의 기업가정신과 기업성장」, 자유기업센터.
- 장완규, 박노윤(1992), 기술혁신적 기업의 환경, 내부능력, 전략 및 조직분
위기에 관한 연구, 인사 · 조직연구 제1권 제1호.
- 공병호(1998), 기업가와 시대정신 이야기, 자유기업센터 이야기 시리즈26.
- 권구혁, 김범성, 김영조, 임성준(1999), 「우리나라 기업의 경영환경, 경쟁전
략 및 조직구조의 관계 : 성과에 대한 함의 분석」, 전략경영연구
제2권 제2호, pp. 41~73
- 권규미(2007), 「기업가정신, 시장지향성 및 비영리조직과의 파트너십이 기
업의 성과에 미치는 영향」, 진주산업대학교 대학원 석사학위논문.
- 김병섭 외, “조직의 이해와 관리,” 2001.
- 김병운, 김길평, 이봉수, 김영국(1999), 「21세기 경영학원론」, 명경사.
- 김종관(1994), 「경영조직에서의 기업가정신과 그 영향요인 및 성과와의 관
계」, 부산대학교 대학원 경영학과 박사학위 청구논문.
- 문원택, 김원석, (1995), 「기업가와 기업가정신」, AIM 산업경영연구원.
- 박노윤, “최고 경영자의 특성과 기술혁신과의 관계에 관한 실증적 연구,” 『인사관리
연구』, 제22집 제2권, 1998.
- 박상선(2009), 「중소기업의 환경특성, 시장지향성, 기업성과간의 관계에
관한 연구」, 서남대학교 대학원 박사학위논문.
- 박윤정, “경영진의 지식 특성과 대외 연결 능력이 조직성과에 미치는 영향에 관한
연구,” 서울대학교 박사학위논문, 1998.
- 백기복, “조직행동연구,” 2001.
- 송병선 · 왕세협, 『글로벌 경영전략』, 청람, 2004.

심정은(2004), 「중소 패션소재 기업의 수출성과에 미치는 영향요인 : 기업가정신, 시장지향성 및 전략적 경영스타일을 중심으로」, 연세대학교 대학원 박사학위논문.

유봉호(2008), 「시장지향성과 경영성과 간에 기업가지향성의 매개효과에 관한 연구 : 시장지향성의 선행변수인 정보를 중심으로」, 숭실대학교 대학원 박사학위논문.

윤인수, “최고 경영자의 성격이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 서강대학교박사학위논문, 2002.

임창희, “중소기업 경영자의 개인적 성향이 기업의 조직운영에 미치는 영향분석,” 서울대학교 노사관계 연구소, 1997.

장세인(2009), 「기업가정신, 시장지향성 및 조직문화가 기업성과에 미치는 영향 : 학원경영을 중심으로」, 진주산업대학교 대학원 석사학위논문.

정해영, “최고 경영자의 특성이 기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 중앙대학교 석사학위 논문, 2001.

정형철, “산업특성과 CEO특성의 관계 및 이들의 적합성이 경영성과에 미치는 영향에 관한연구,” 중앙대학교 박사학위 논문, 2000.

하성우, “중소전자 부품산업에서 최고경영자의 역할과 기업성과에 관한 연구”, 한국과학기술원 석사학위논문, 1996.

홍진환(2009), 「시장지향성과 기업가지향성이 중소기업의 신제품 성과에 미치는 영향」, 중앙대학교 대학원 박사학위논문.

2. 국외문헌

- Drucker, "Entrepreneurial strategies", *California Management Review*, 1985.
- Fonda's and Stewart, "ENACTMENT IN MANAGERIAL JOBS: A ROLE ANALYSIS", *Journal of Management Studies*, Vol.31(1), 1994, pp. 83-103.
- Pinchot, 'Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur', University of Illinois Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1985.
- Joseph. A. Schumpeter, 'On the Theory of Economic Development', Studies in Economic Development, 1961, p.89.
- Kaplan and Norton, "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, 1992.
- Matsuno, J. T. Mentzer, "The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance", *Journal of Marketing*, Vol.66, 2002, pp.18-32.
- Narver and Slater, "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol.59. 1995, pp.63-74.
- Quinn, R. E., 'Beyond Rational Model', San Francisco, Jossey-Bass Publisher, 1988.

부록 설문지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 시간을 내어주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문조사는 ‘최고경영자의 역할이 경영성과에 미치는 영향을 연구하기 위한 설문조사로써 귀하께서 응답하신 모든 내용은 통계법 제8조 및 제9조에 의하여 조사 및 학술적인 연구목적으로만 사용되며 무기명으로 처리되어 오직 통계자료로만 활용됨을 약속드립니다.

각 질문에 대한 정답은 없으며, 오직 귀하가 생각하시고 느끼시는 대로만 답변에 주시면 됩니다.

귀하의 의견은 본 연구에 소중한 자료로 사용되오니, 바쁘시더라도 적극적으로 협조해 주시면 많은 도움이 되겠습니다. 본 설문에 성실히 응해 주신 것에 다시한번 감사드립니다.

2010년 10월

한성대학교 지식서비스&컨설팅大學院

매니즈먼트專攻

지도교수 : 정진택

연구자 : 석사과정 이시복

I. 다음은 귀사의 최고경영자의 역할에 관한 질문입니다. 각 문항들이 귀사의 최고경영자를 가장 잘 설명하고 있다고 생각하는 곳에 “V” 표시 해주시기 바랍니다.

우리회사의 최고경영자(사장)은.....	전혀그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 독창적인 아이디어를 생각해내어 문제해결에 큰 역할을 한다.	①	②	③	④	⑤
2. 적극적으로 새로운 개념이나 아이디어를 실험해 본다	①	②	③	④	⑤
3. 평상시 사람들과의 만남에서 항상 혁신이나 개선의 여지를 찾는다	①	②	③	④	⑤
4. 새로운 아이디어로 일하는 부하라면 설사 실패하더라도 인정한다	①	②	③	④	⑤
5. 협회나 정부기관과 꾸준히 접촉하여 산업동향, 정부규제 등 의 정보를 얻거나 이 기관들에 영향력을 행사한다.	①	②	③	④	⑤
6. 회사의 자금조달에 도움이 되는 금융권의 인사와 교류한다.	①	②	③	④	⑤
7. 대학, 타 기관과의 연구소나 동종업체와 교류하여 기술동향 을 파악하고 공동연구, 제휴를 추진한다.	①	②	③	④	⑤
8. 회사를 알리기 위해 외부의 행사와 모임에 적극적으로 참여 한다.	①	②	③	④	⑤
9. 정기적인 고객면담과 유통망관리로 고객의 요구사항을 파악 한다.	①	②	③	④	⑤
10. 늦은 밤에도 업무에 몰두하고 회사에 제일 먼저 출근한다.	①	②	③	④	⑤
11. 각 부서가 기대이상으로 목표를 달성할 수 있도록 지원, 격려한다.	①	②	③	④	⑤
12. 부하에게 배정된 업무가 제대로 수행되었는지 곡 확인한다.	①	②	③	④	⑤
13. 업무에 대해서는 결과를 바탕으로 평가한다.	①	②	③	④	⑤
14. 각 부서가 수행해야 할 업무의 우선순위와 방향을 분명히 해준다.	①	②	③	④	⑤
15. 업무성과에 대한 기준과 책임소지를 명시해 준다	①	②	③	④	⑤
16. 이해당사자들이 공감할 수 있는 목표와 방향을 설정한다.	①	②	③	④	⑤
17. 각 부서의 역할을 명시해준다	①	②	③	④	⑤
18. 회사에 일들이 질서 있게 수행되고 있다는 생각이 들도록 해준다	①	②	③	④	⑤
19. 업무와 관련된 문제점을 사전에 제거하여 위기를 피하게 한다	①	②	③	④	⑤

우리회사의 최고경영자(사장)은.....	전혀그 렇지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
20. 예산이나 업무조정문제로 부하들과 미팅하는 시간이 많다	①	②	③	④	⑤
21. 각 부서들간의 업무조정과 자원배분을 직접 수행하는 경우가 많다	①	②	③	④	⑤
22. 보고서의 세세한 사항까지도 검토하고 확인한다	①	②	③	④	⑤
23. 각종 장부와 보고서 등을 비교 검토하여 상호모순이나 불일치가 없나를 꼼꼼히 확인한다.	①	②	③	④	⑤
24. 작업량, 업무진행상황, 재고상태 등을 거의 매일 현장에서 체크한다.	①	②	③	④	⑤
25. 회사내에 일어나는 세세한 일들에도 관심을 기울인다.	①	②	③	④	⑤
26. 직원들간의 견해 차이를 파악하고 갈등을 해결한다.	①	②	③	④	⑤
27. 부하들간에 발생하는 불협화음이나 갈등의 해결사 역할을 한다.	①	②	③	④	⑤
28. 의사결정에 종업원들을 적극적으로 참여시킨다.	①	②	③	④	⑤
29. 직원들간의 응집력과 팀워크향상 위해 일과시간외의 모임을 갖는다.	①	②	③	④	⑤
30. 부하들과의 관계를 중요시하고 개개인에 대해 관심을 표명한다.	①	②	③	④	⑤
31. 종업원의 성장과 발전을 위해 교육기회나 새로운 업무를 제공한다.	①	②	③	④	⑤
32. 회사의 이익과 종업원의 발전이 일치하도록 하는 방법을 강구한다.	①	②	③	④	⑤
33. 종업원을 신뢰하며 온화하고 따뜻하게 대해준다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 경영성과에 관한 질문입니다.

해당되는 곳에 “V” 표시 해주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 우리 기업의 시장점유율은 높은 편이다	①	②	③	④	⑤
2. 우리 기업의 매출증가율은 높은 편이다	①	②	③	④	⑤
3. 우리 기업의 수익성은 높은 편이다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 기업의 재무구조는 개선된 편이다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 기업의 제품품질 수준은 개선된 편이다	①	②	③	④	⑤
6. 우리 기업의 기업인지도는 높은 편이다	①	②	③	④	⑤
7. 우리 기업의 고객만족도은 증가한 편이다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 기업의 경영혁신과제의 이행 실적은 높은 편이다	①	②	③	④	⑤
9. 우리 기업의 사업목표 달성을 높다고 평가한다	①	②	③	④	⑤
10. 우리 기업은 1인당 생산성이 높다고 평가한다	①	②	③	④	⑤
11. 우리 기업은 고객 지원 체계가 잘 갖추어져 있다	①	②	③	④	⑤
12. 우리 기업은 사업전략을 달성하기 위한 업무프로세스가 잘 정비되어 있다	①	②	③	④	⑤
13. 우리 기업은 사업전략을 달성하기 위해 부서간 협조가 잘 이루어지고 있다	①	②	③	④	⑤
14. 우리 기업의 업무 프로세스는 효율적으로 운영된다	①	②	③	④	⑤
15. 우리 기업은 목표에 대한 동기부여가 잘 되어 있다	①	②	③	④	⑤
16. 우리 기업의 1인당 교육비는 적정하게 책정되어 있다	①	②	③	④	⑤
17. 우리 기업의 조직/인사관리는 합리적으로 운영되고 있다.	①	②	③	④	⑤
18. 우리 기업의 직원만족도는 높은 편이다	①	②	③	④	⑤

III. 다음은 일반적인 사항에 대한 질문입니다.

해당되는 곳에 “V” 표시 해주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은?

- (1) 남 (2) 여

2. 귀하의 연령은?

- (1) 20대 (2) 30대 (3) 40대 (4) 50대 (5) 60대 이상

3. 귀하의 학력은?

- (1) 고졸이하 (2) 대학교 재학 (3) 대졸 (4) 대학원 이상 (5) 기타

4. 귀사의 사업기간은?

- (1) 3년 미만 (2) 3년~5년 미만 (3) 5년~10년 미만 (4) 10~15년 미만
(5) 15년~30년 미만 (6) 30년 이상

5. 귀사의 총 자산 규모는?

- (1) 10억 이하 (2) 10~20억 (3) 20~50억 (4) 50억~100억 (5) 100억 이상

6. 귀사의 종업원 규모는?

- (1) 1~10인 (2) 11~50인 (3) 51~100인 (4) 101~200인 (5) 200인 이상

7. 귀사의 연간 매출액 규모는?

- (1) 1억미만 (2) 1억원~5억원미만 (3) 5억원~10억원미만 (4) 10억원~50억미만,
(5) 50억원~100억원미만 (6) 100억원~500억원미만 (7) 500~1000억원 미만
(8) 1000억원이상

8. 귀사의 사업형태는?

- (1) 법인사업자 (비상장), (2) 개인사업자 (일반사업자, 간이사업자)

9. 귀하의 직급은?

- (1) 일반사원급(일반사원, 주임, 대리) (2) 중간관리자급(과장, 부장, 팀장)
(3) 임원급(상무, 전무, 이사급 이상) (4) 대표/사장

IV. 다음은 현재 최고경영자(대표이사, 사장)의 주요 경력에 관한 질문입니다.
해당되는 곳에 “V” 표시 해주시기 바랍니다.

1. 최고경영자의 연령은? 만()세
2. 최고경영자의 현 회사 총 재직기간은? 만()년
3. 최고경영자와 회사의 관계는? (1) 설립자 (2) 비창업소유경영자 (3) 전문경영자
4. 최고경영자의 학력은? (1) 고졸 (2) 대졸 (3) 석사 (4) 박사 (5) 기타
5. 최고 경영자의 전문분야는? (1) 영업 및 마케팅 (2) 생산 및 품질관리 (3) 기술 및 연구개발 (4) 재무 및 회계 (5) 인사 및 일반관리
6. 최고경영자의 전공분야는? (1) 자연과학 (2) 인문사회 (3) 경영경제 (4) 공학 (4) 기타
7. 최고경영자의 이전의 직장경력은? (1) 동업종내 타 기업체 (2) 타 업종내 기업체 (3) 연구기관 및 대학 (4) 정부기관 (5) 기타



ABSTRACT

Effects of Small and Medium Company CEO's Roles on the Business Performances

Lee Si bok

Major in Management Consulting
Dept. of Knowledge Service & Consulting
Graduate School of Knowledge Service &
Consulting
Hansung University

The purpose of this study was to analyze the effects of small and medium company CEO's roles on the business performances. For this purpose, the researcher designed a questionnaire in reference to preceding studies, and thereby, conducted a survey for top and middle managers, staff and employees of the small and medium companies throughout the nation and analyzed the data from the survey to test the hypotheses. The results of this study can be summarized as follows;

First, it was found that CEO's roles as goal setter, facilitator and producer affected the non-financial performances of the company positively.

Second, CEO's roles as facilitator, advisor and goal setter had some positive effects on the financial performances of the company.

Third, CEO's roles as facilitator and goal setter affected the overall managerial performances of the company positively.

Fourth, such non-financial performances as customer performance and learning growth performance had some significant effects on the financial performances.

Fifth, as a result of analyzing the differences of CEO's roles depending on

their demographic variables, it was found that their roles differed significantly depending on their age, career length, relation with the company, academic background and area of specialization.

Sixth, as a consequence of analyzing the differences of business performances depending on CEO's demographic variables, it was found that the differences were statistically significant depending on age, career length, relation with the company, academic background, area of specialization and working

Seventh, as a result of analyzing the differences of perceived CEO's roles depending on subjects' demographic variables, the differences were significant depending on subjects' gender, academic background and rank within the company.

Eighth, as a result of analyzing the differences of CEO's roles depending on the company variables, it was found that the differences were significant depending on period of business, scale of asset and employees, and annual sales.

Based on the above findings, the following suggestions are put forwards;

First, since CEO's roles as facilitator and goal setter have positive effects on business performances, CEOs are obliged to create an atmosphere for their employees to form a network of cooperation.

Second, since the companies with the CEOs specialized in business or marketing achieve higher business performances, CEOs are requested to participate in the management education and training programs as well as make efforts for self-development.

If small and medium company CEOs should play the roles as facilitator, learn more about business and marketing and thereby, design a business strategy in consideration of the external environment, their companies would improve the business performances.

All in all, when business performances are divided into financial and non-financial ones, they are closely related with each other. In this regard, it is deemed desirable for the small and medium companies to introduce the popular

BSC system in various areas whereby financial and non-financial performances can be effectively measured.

