

## 증권회사 지점의 PMS 피드백, 피드포워드 이용이 조직역량과 조직성과에 미치는 영향\*

이상완(교신저자)  
동아대학교 경영대학 경영학과  
(sangwan12@dau.ac.kr)  
송중화(주저자)  
삼성증권 지점장  
(joas.song@gmail.com)  
이지영(공저자)  
동아대학교 회계학과 박사수료  
(ji01127@naver.com)

증권회사의 지점조직은 회사 내에서 그 역할과 비중이 크기 때문에 조직역량을 더욱 강화하는 것이 필요하나 관리회계 분야에서 증권회사를 대상으로 한 PMS 이용에 관한 연구는 충분히 이루어지지 않았다. 본 연구에서는 최근에 새롭게 연구되고 있는 PMS 이용방식인 PMS의 피드백/피드포워드 이용이 증권회사 지점조직의 특성과 역할을 반영한 조직역량(민첩성, 시장지향성)과 조직성과(재무성과, 비재무성과)에 미치는 영향을 분석하였다. 실증분석을 위해 금융감독원 금융통계시스템의 증권회사 현황 정보를 바탕으로 2016년 12월 말 기준 국내 법인으로 분류된 43개 증권사 중 국내 지점 수 10개 이상을 보유한 17개 증권사의 999개 지점을 대상으로 132부의 설문지를 회수하였으며, 분석결과는 다음과 같다. 첫째, PMS의 피드백 이용은 재무성과에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 비재무성과에는 유의한 영향을 미치지 않았으나, 추가분석 결과 민첩성과 시장지향성을 매개로 비재무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 해석하기 힘든 부분이나, PMS 이용과 관련된 선행연구들의 일반적인 주장을 고려한다면 하나의 시스템에 집중하지 않고 다양한 시스템을 상호보완적으로 이용하는 것이 그 효과성을 높일 수 있다는 측면에서 해석할 수 있을 것이다. PMS의 피드포워드 이용은 재무성과와 비재무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, PMS의 피드백 이용은 민첩성에 유의한 정(+)의 영향을, 시장지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. PMS의 피드포워드 이용은 민첩성과 시장지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 민첩성과 시장지향성은 조직성과인 재무성과와 비재무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 민첩성과 시장지향성은 증권회사 지점조직의 핵심적인 조직역량이라 할 수 있으며, 경쟁우위 확보와 조직성과 향상을 위해 PMS의 이용과 함께 두 역량을 지속적으로 개발해 나가야 할 것이다.

주제어: 증권회사, PMS의 피드백/피드포워드 이용, 민첩성, 시장지향성

### 1. 서론

최근 우리 사회에는 4차 산업혁명으로 인해 산업 전반에 변화가 있을 것으로 예견되며, 증권회사도 예외는 아니다. 증권회사는 제조업과 달리 조직구성원

들의 활동결과 총합이 조직성으로 연결된다. 따라서 성과를 기준으로 평가와 보상이 이루어지는 성과지향적 특성을 가진 조직이므로 성과측정시스템(PMS: performance measurement system, 이하 'PMS'라 함)이 매우 중요한 경영관리 도구로 이용된다. PMS가 전략적 계획뿐만 아니라 목표달성의 평가,

보상 등에 관한 많은 정보를 경영자에게 제공해 주기 때문이다. 특히 증권회사는 조직을 효율적으로 관리하고 성과를 향상하기 위해 오랫동안 PMS를 이용해 왔으나, 그 실효성에 대해 제대로 검증된 바는 없으므로 본 연구를 통해 그 실효성을 검증하자 한다.

PMS와 관련된 선행연구들은 Simons(1990)이 제시한 PMS의 진단적 그리고 상호작용적 이용방식을 바탕으로 다양한 변수들을 고려하여 이들 간의 관계를 연구하였지만, PMS 이용이 조직역량이나 조직 성과에 미치는 영향에 대해 일관성 있는 결과를 제시하지는 못하였다. PMS의 진단적 이용과 상호작용적 이용방식의 분류는 의미의 모호성으로 인해 연구자에 따라 조작적 정의가 다르거나 좋고 나쁨의 가치판단이 개입되는 문제점을 지니기 때문이다. Grafton et al.(2010)은 이러한 Simons(1990)의 이용방식을 대체할 수 있는 PMS 이용방식으로 피드백(feedback)과 피드포워드(feed-forward) 이용을 제시하였다. PMS의 진단적/상호작용적 이용방식과 비교하여 피드백/피드포워드 이용방식이 가지는 차이점은 크게 두 가지로 요약할 수 있다. 첫째는 정보의 속성(과거지향적, 미래지향적)과 통제의 시점(사후적, 사전적)을 중심으로 피드백 이용과 피드포워드 이용으로 분류한다는 것이고, 둘째는 피드백 및 피드포워드 이용방식은 PMS의 이용주체를 최고경영층에 한정하지 않고 중간관리자로 확대하였다는 것이다. 본 연구는 PMS의 이용에 대한 새로운 분류방식을 적용하여 그 효과를 보다 명확히 규명하고, 이용 주체를 중간관리자인 증권회사 지점장으로 확장하여 연구를 진행하고자 한다.

한편, 경영자는 조직의 경쟁우위와 지속적인 성장을 위해 조직역량을 강화하고자 한다. 조직역량은 급변하는 경영환경 속에서 기업이 새로운 경영전략을 수립하고 실행하도록 유인할 뿐만 아니라 조직의

경영자원을 효과적으로 배치하고 활용할 수 있는 능력으로 정의되고 있다(구정대, 2009). 조직역량은 기업의 전략을 촉진하고 지원하는 특성이 있으며, 조직의 지속가능한 성공을 보장하는 주요한 자원이기도 하다(Burgelman, 2009). 자원기반관점에서는 기업 간의 성과 차이를 기업들이 보유하는 조직역량의 양적, 질적 차이에서 발생하는 것으로 본다(Penrose, 1959). PMS는 경영자에게 다양한 정보를 제공하며, 그 정보들을 이용하여 조직역량을 강화시키고, 조직역량은 조직성과를 향상시키는데 공헌할 것으로 기대된다. 그러나 PMS의 이용방식, 조직역량 및 조직성과간의 관계에 대한 선행연구들은 일관성 있는 결과를 제시하지 못하였다. 그 이유는 PMS 이용에 대한 조작적 정의가 일관되지 않고, 대부분 제조기업을 대상으로 조직역량을 다양한 유형(혁신, 조직학습, 기업가정신 등)으로 구분하여 연구를 진행하였을 뿐, 해당 조직에 적합한 연구를 위해 그 조직이 가지고 있는 특성이나 역할을 고려하지 않았기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 증권회사의 지점조직이 가지고 있는 주요 특성과 역할을 고려한 조직역량을 연구하는 것은 현장경영에 도움이 될 것으로 기대된다. 증권회사의 지점은 인적 결합체로서 고객과의 접점이라는 특성과 영업활동을 통해 직접적인 수익을 창출하는 역할을 수행하는 조직이다. 이와 가장 밀접한 관련성이 있을 것으로 예상되는 조직역량이 바로 민첩성과 시장지향성이다. 최근 학계에서도 조직 수준의 민첩성이라는 개념과 시장지향성에 많은 관심을 보이고 있다(Henri, 2006a). 과학기술의 발달로 인한 환경변화가 빨라질수록 위기나 기회에 대해 신속하고 적절하게 대응할 수 있는 조직의 민첩성과 우월한 고객 가치 창출을 위한 시장지향성의 중요성은 더욱 커질 것이기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 조직역량인 민첩성과 시장지

향성을 대상으로 PMS의 피드백, 피드포워드 이용과 조직성과와의 관계를 분석해 보고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설설정

### 2.1 PMS의 피드백, 피드포워드 이용과 조직성과

광의의 관점에서 전략에 맞추어진 PMS는 관리자들이 이용가능한 의사결정 관련 정보를 증진시키며 이를 통해 전략과 일관된 의사결정을 촉진시키고 궁극적으로 조직성과를 증대시킨다고 본다(Grafton et al., 2010). 관리적 정보를 적극적으로 활용한다는 것 자체가 성과에 영향을 주기 때문에 PMS를 적극적으로 활용하는 것은 기업의 성과개선에 도움을 줄 수 있을 것이다(Vandenbosch, 1999). Abernethy and Brownell(1999), 그리고 Bisbe and Otley(2004) 등은 Simons(1995)의 프레임워크를 이용하여 PMS의 상호작용적 이용과 성과 간에 직접적인 관계를 발견하지 못하였으며 Bisbe and Otley(2004)는 문헌에서의 이론적인 지지와 이전의 실증 연구에도 불구하고, PMS의 이용과 조직성과간의 직접적인 관계를 정당화하기에는 증거가 불충분하다고 주장했다. 김달곤·임태중(2007)의 연구에서 진단PMS와 상호작용PMS가 경영성과(원가, 유연성, 납기/서비스)에 유의적인 상관관계를 보여주었다. 제조업과 공공부문을 대상으로 한 박경원(2011a, 2011b)의 연구에서는 둘 다 PMS유형과 성과 간에 유의한 상관관계를 보여주었다.

선행연구를 살펴보면, 증권회사의 경우 PMS가 오랜 기간 동안 조직구성원들에게 직접적인 연관성을 가지고 중요하게 이용되고 있음에도 불구하고 이를

대상으로 한 연구는 매우 드문 편이며 대부분 진단적/상호작용적 이용방식을 토대로 최고경영진의 PMS 이용에 대하여 논하였다. Ferreira and Otley(2009)는 Simons(1995)이 제시한 통제제도 프레임워크의 약점은 최고경영진의 역할에 초점을 두고 하위관리자들의 통제시스템 활용에 대한 언급이 없다는 것이라고 주장하였다. 최근 증권회사들은 신속한 의사결정과 실행을 위해 과거의 수직적 구조에서 탈피하여 직급체계를 간소화하고 권한을 위임하고 있다. 이를 통해 경영환경 변화에 신속히 대응하고 자율적인 조직문화를 형성하여 조직의 효율성을 극대화하고자 한다. 증권회사의 성과에서 지점성과가 차지하는 비중이 매우 크므로 성과를 향상시키기 위해 중간관리자인 지점장이 구성원들과 수평적 의사소통을 통해 조직을 보다 역동적으로 이끌어 가기를 원한다. 따라서 본 연구는 증권회사 지점에서의 PMS 이용이 조직성과에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지 검증하기 위해 상대적으로 하위관리자에 의한 성과측정지표의 활용 측면을 부각시키는 분류 방식인 피드백, 피드포워드 이용방식을 제시하여 PMS 이용의 영향을 검증하고자 한다. Preble(1992)은 설정된 과거정보, 혹은 사후적인 통제에만 의존한다는 피드백 통제의 단점을 보완하기 위한 이용방식으로 피드포워드 통제를 제시하였다. 피드백 통제는 기존에 설정된 성과목표가 반드시 옳은 것인지, 차이가 반드시 부정적인 시그널을 제공하는지 등에 대한 논란을 불러일으킬 수 있다고 하였다. 특히, 급변하는 경영환경 하에서 피드백 통제에 대한 과도한 의존은 이중고리학습을 저해하여 조직의 성장을 방해할 수 있다고 설명하였다. 그는 또한 피드포워드 통제를 미래에 달성 가능한 성과를 예측하는데 활용되는 외부정보를 바탕으로 현재의 성과가 검증하는 운전통제(steering control)로 보았다. 따라서 피드백 통제

가 사후적 통제라면 피드포워드 통제는 계획에 초점을 둔 사전적 통제로 조직구성원들에게 압력의 수단보다는 의사결정이나 역할수행에 유용한 수단임을 설명하였다. 그리고 그는 PMS의 피드백 통제의 단점을 보완하기 위해 피드포워드 통제를 함께 이용하는 것이 조직구성원들에게 다양한 정보를 제공하며, 궁극적으로 조직성과를 개선시킬 수 있다고 주장하였다.

본 연구에서 제시하는 PMS의 이용방식 중 피드백 이용의 핵심은 사후적 통제로 PMS를 목표대비 실적에 대한 분석과 이를 토대로 한 수정조치의 필요성을 파악하는데 이용하는 것이다. 경영자들은 PMS를 통해 측정된 성과가 계획된 목표에서 벗어났을 때 이를 시정하게 하여 조직구성원의 동기를 자극하여 성과를 개선시키게 된다. PMS에 의해 측정된 결과를 바탕으로 조직구성원을 평가하게 되면 조직구성원들은 계획된 성과를 달성하기 위해 더 많은 노력을 투입하기 때문이다(Blau, 1955). 또한 조직구성원들은 자신들이 상사에 의해 감시당하고 있다는 것을 인지하게 되면 자발적이지만 목표 달성을 위해 더 많은 노력을 할 것이다. PMS의 피드포워드 이용의 핵심은 사전적인 계획기능을 수행하는데 있다. 즉, 외부정보와 현재의 성과정보를 함께 고려하여 미래의 달성 가능한 성과를 예측하여 목표를 설정하므로 구성원들이 나아가야 할 방향과 역할을 명확하게 제시한다. 이를 통해 PMS는 경영활동과 관련된 여러 정보를 제공할 뿐만 아니라, 구성원들에게 영향을 미치는 자발적 동기부여 역할을 수행한다(Spekle et al., 2015). 피드포워드 통제를 통해 구성원들에게 앞으로 나아가야 할 방향 및 행동과 기대되는 성과 간의 인과관계를 제시함에 따라 구성원 스스로 업무에 갖는 의미와 가치를 더 높이 평가하기 때문이다. 또한 외부정보를 통해 예측 가능한 성과에 대한 정보는 업무완수에 대한 자신감과

의사결정 및 행동 방향에 대한 확신을 고취시켜 조직과 개인의 목표를 한 방향으로 일치시키는 역할을 할 것이다(이다솜, 2016).

이상의 논의를 통해 PMS의 피드백, 피드포워드 이용은 자발적 혹은 비자발적 동기부여와 개인과 조직의 목표 일치를 통해 결과적으로 조직성과를 향상시킬 것으로 예상된다. 본 연구는 최고경영진만을 PMS의 이용 주체로 한정하는 선행연구와는 달리 중간관리자인 증권회사 지점장을 PMS 이용의 주체로서 제시하며, 아래와 같이 가설1을 설정하였다.

H1: 증권회사 지점장의 PMS 이용은 조직성과에 영향을 미칠 것이다.

H1.1: 증권회사 지점장의 PMS 피드백 이용은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1.2: 증권회사 지점장의 PMS 피드포워드 이용은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 PMS의 피드백, 피드포워드 이용과 조직역량

PMS와 조직역량 간의 관계에서 선행연구들은 대체로 조직학습과 관련한 연구들이 많이 이루어졌다. 한편 선행연구(Henri, 2006b; Widener, 2007)에서는 MCS의 이용과 조직성과간의 관계에서 조직역량의 매개역할을 강조하였으나 연구결과는 명확하지 않았으며 PMS의 이용과 조직역량 간의 관계에 관한 선행연구는 PMS의 이용방식을 어떻게 구분하느냐 또는 조직역량을 무엇으로 정의하느냐에 따라 다양한 연구결과를 보이고 있다(Henri, 2006b; Widener, 2007; Grafton et al., 2010). 그러나 대부분의 선행연구들은 PMS의 이용이 조직역량을 강화시키는 것으로 판단하였다. Grafton et al.(2010)



은 PMS의 피드백 이용 및 피드포워드 이용이 조직역량에 미치는 영향에 대해 실증분석 하였으며, PMS의 피드백 및 피드포워드 이용이 각각 조직역량에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 최근 들어서 관리회계 분야에서 PMS 이용과 조직역량간의 관계에서 민첩성과 시장지향성의 중요성을 인식하고 연구하기 시작하였다.

PMS의 피드백 이용은 과거 의사결정에 대한 영향을 분석하고 조직학습을 촉진시키는 기능을 한다. 즉, PMS의 피드백 이용은 전략적 프로세스와 일상적인 경영관리를 지원하며, 학습과 변화를 지원·촉진하기 위해 조직 내에서 활용되는 공식적 통제 활동이다. 신속한 피드백은 실시간 정보를 제공해 줌으로써 고객과 시장의 욕구 변화에 대한 대응력을 높여 준다. 그리고 PMS의 피드백 이용은 성공과 실패에 대한 조직학습을 촉진시켜 새로운 영업기회의 발굴에 대한 지속적인 긴장감을 갖게 하여 민첩성을 향상시킬 것으로 기대된다. 오늘날의 기업들이 처해 있는 상황은 환경이 예측 불가능하고 급변하며, 조직에 요구되는 대응방안도 극도로 복잡하게 상호 연결되어 있다. PMS는 기업 외부와 비재무적, 미래지향적인 정보에 중점을 두고 있다(Mia and Chenhall, 1994). PMS의 피드포워드 이용은 다양한 정보를 바탕으로 실행계획을 수립하는데 중요한 도구로 PMS를 이용하는 것을 의미한다. 실행계획을 수립한다는 것은 기존 자원을 재구성하는 것으로 자원을 전망이 없는 사업에서 전망이 좋은 사업으로 신속하고 효과적으로 재배치하여 결국 민첩성을 향상시키게 된다(Donald, 2010).

Jaworski and Kohli(1993a)는 시장지향성에 영향을 주는 선행요소로 최고경영층의 강조점과 위험 회피, 부서 상호 간 갈등과 결속 그리고 조직시스템의 공식화·집중화·분권화·보상시스템 등을 제시

하였다. Otley(1999)는 PMS가 일관된 구조를 갖기 위한 이슈 중 하나로 목표 달성에 따른 조직 내부적으로 활용 가능한 보상체계를 명확히 해야 하며, PMS는 목표를 제시하고 목표 달성을 위한 방향성과 공식적인 절차를 명시함에 따라, 구성원의 광범위한 참여와 몰입을 지원하기 위해 이용될 수 있다고 하였다. 이러한 선행연구들을 바탕으로 대부분 조직이 활용하는 PMS는 시장지향성에 구조적으로 영향을 미칠 수 있음을 예상할 수 있다. PMS의 피드백 이용은 전략과 목표의 재검증 촉진, 그리고 수정조치의 필요성 파악 등에 이용되는 것을 의미하며, 과거와 현재의 정보에 의존한다. 재검증을 통한 수정조치를 위한 차이에 대한 원인을 규명하는 과정에서 고객의 과거와 현재의 욕구 및 선호에 관한 정보를 분석하여 조직구성원들에게 정보를 제공해준다. 고객의 욕구와 선호의 변화를 파악하고 이해하는 것은 고객에게 더 나은 가치를 창출하기 위한 출발점으로 결국 조직의 시장지향성을 강화시킬 것이다.

PMS의 피드포워드 이용은 전략과 관련된 주요 측면을 의사소통하고 전략 실행과 관련된 정보를 제공하며, 이를 통하여 실행계획을 수립하고, 목표를 설정하는데 사용된다(Grafton et al., 2010). PMS의 피드포워드 이용에 의한 정보는 새로운 아이디어의 창출이나 전략과 계획의 재수립 등과 연관되기 때문에 현재뿐만 아니라 미래 고객의 욕구나 시장변화에 대한 전망이나 대응 아이디어를 반영하게 한다. 따라서 부서별로 나타나는 고객 경험에 관한 정보들은 자연스럽게 공유될 수 있다. 특히, 고객지원에 대한 전략적 정보를 촉진시킴으로써 조직의 시장지향성을 보다 강화시켜 나갈 것으로 예상할 수 있다. 이상의 논의를 바탕으로 아래와 같은 가설2를 설정하였다.

H2: 증권회사 지점장의 PMS 이용은 조직역량에 영향을 미칠 것이다.

H2.1: 증권회사 지점장의 PMS 피드백 이용은 민첩성에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

H2.2: 증권회사 지점장의 PMS 피드포워드 이용은 민첩성에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

H2.3: 증권회사 지점장의 PMS 피드백 이용은 시장지향성에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

H2.4: 증권회사 지점장의 PMS 피드포워드 이용은 시장지향성에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 조직역량과 조직성과

기업들 간의 성과차이는 기업이 보유하고 있는 자원의 종류와 자원의 양적, 질적 차이에 의해 발생한다(Wernerfelt, 1984; Wang and Ahmed, 2007). 조직역량 역시 기업성과의 차이를 발생시키는 자원이다. 관리회계 분야의 많은 선행연구들은 PMS를 어떻게 이용하느냐에 따라 조직역량에 차이가 발생한다고 하였다(Henri, 2006b; Widener, 2007; Grafton et al., 2010). 증권회사의 지점조직은 치열한 경쟁과 상품 및 서비스의 조건이 유사한 환경속에서 조직의 목표를 달성하기 위해 경쟁우위를 확보해야 한다. 경쟁우위를 확보하기 위해서는 금융시장의 변화를 경쟁자 보다 먼저 감지하고 실시간으로 시장과 고객에 대한 대응을 해나가야 한다는 측면에서 민첩성이 중요한 조직역량이다. 또한, 지점조직은 기존 고객의 이탈을 방지하고 잠재고객을 통한 신규 고객을 유치해 나가야 지속 성장이 가능하다. 그러기 위해서는 고객의 현재뿐만 아니라 미래의 욕구, 그리고 선호에 관한 정보를 수집하고 평가하여 조직 내 확산하고 공유하는 시장지향성이 필수적이

다. 이러한 관점에서 증권회사 지점조직의 특성을 고려해 볼 때 자원기반관점에서 핵심역량이라고 판단되는 민첩성과 시장지향성을 중심으로 조직성과와의 관계에 대한 선행연구를 살펴보고자 한다.

조직의 민첩성은 보편적으로 재무 및 비재무성과 향상에 도움이 되는 방향으로 일련의 활동들을 정렬하고 적응시켜 나가는 역할을 하는 유익한 변수로 인식하고 있다(Chen et al., 2012). 또한, 민첩성은 기업의 모든 경쟁적 행동과 환경변화에 대한 적응 가능 범위를 확대시켜나갈 수 있도록 하여 기업이 가지고 있는 구조적 자원이나 인적자원, IT인프라 등 다양한 옵션을 활용할 수 있게 해준다. 결과적으로 기업은 매출 또는 수익성 향상, 시장점유율 확대 및 비용절감의 형태로 성과를 개선시키게 된다(Sambamurthy et al., 2003). 높은 수준의 민첩성은 기업이 시장변화에 적응할 수 있는 신속성을 가져다준다. 이는 고객의 성향에 맞는 맞춤형 제품 증가와 빠른 배송을 통해 시장 반응시간을 단축시키고 운영 유연성 및 고객 유지의 개선을 촉진하게 한다(Chen et al., 2012). 자원기반이론에서도 민첩성은 가치 있는 능력을 나타내고(Swafford et al., 2006) 뛰어난 성과에 기여할 수 있다고 주장하였다(Teece et al., 1997).

선행연구들을 보면 민첩성이 경영성과에 미치는 영향에 대한 실증분석은 그 결과가 혼재되어 있긴 하나 대체적으로 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타나 있다(Swafford et al., 2006; 지성구 · 편해수, 2009; 광기영 · 홍문경, 2011). 반면 일부 연구에서는 민첩성이 일부 성과 혹은 조직역량에만 유의적이었다(장건오 · 임영균, 2010; 양재훈, 2010). 본 연구에서는 다수의 선행연구와 동일 선상에서 환경변화에 민첩하게 대응하는 정도가 조직성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 보았다.

시장지향적인 기업은 고객가치와 고객만족을 최우선으로 하고 경쟁기업 보다 소비자의 욕구를 더 신속하게 파악하여 제품과 서비스에 반영하려고 노력하므로 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이 실증연구를 통해 많은 지지를 받고 있다. Kohli and Jaworski(1990)는 시장지향성과 기업성과의 관계에 있어서 조직이 시장지향적일수록 종업원들의 사기나 직무 만족, 조직몰입 등이 높아지게 된다고 하였다. 이는 고객 만족을 달성할 수 있게 되고 결과적으로 반복구매라는 긍정적인 결과를 초래할 수 있도록 한다. Narver and Slater(1990) 역시 시장지향성과 ROA의 관계를 다룬 연구에서 시장지향성이 수익에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 즉, 시장지향성이 높은 조직은 고객들의 표현된 욕구와 잠재된 욕구, 경쟁자들의 역량과 전략, 유통과정의 요구사항과 발전수준, 시장환경 등을 경쟁자들 보다 잘 이해함으로써(Jaworski and Kohli, 1993a) 경쟁우위 요소를 가지게 된다. 국내의 중소기업에 대한 여러 연구에서도 시장지향성이 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(지성구·편해수, 2009). 기업이 시장지향적인 기업 활동을 수행하면 전략적 경쟁우위를 갖추어 높은 성과를 기대할 수 있고(이학식 외, 1999), 기존의 사업이나 시장에서 새로운 가치를 창출할 수 있다. 따라서 시장지향성은

직접 또는 간접적으로 기업성과에 영향을 미치고 수익성과 판매를 향상시켜 이익에 대한 기업의 기대를 충족시킬 것이다(Matsuno et al., 2002), 이상의 논의를 바탕으로 아래와 같은 가설을 도출하였다.

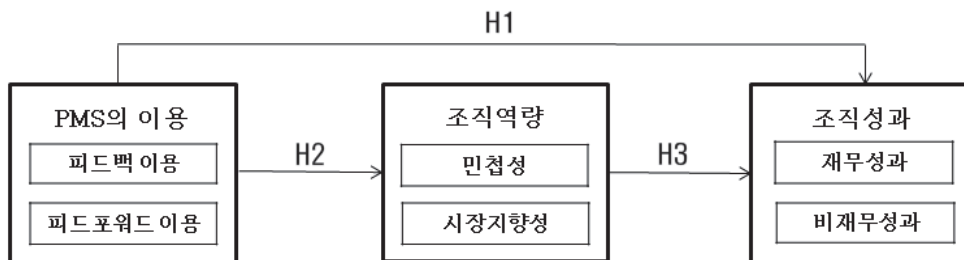
- H3: 조직역량은 조직성과에 영향을 미칠 것이다.
- H3.1: 민첩성은 조직성과에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.
- H3.2: 시장지향성은 조직성과에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

PMS의 이용은 조직의 성과향상을 궁극적 목적으로 하며, 조직역량인 민첩성과 시장지향성에 영향을 미치고, 조직역량은 조직성과에 영향을 미치는 관계가 성립될 것으로 보고 이를 바탕으로 다음과 같은 연구모형을 설정하였다.

### III. 연구설계

#### 3.1 표본선정 및 자료수집

본 연구는 금융감독원 금융통계정보시스템의 증권



〈그림 3-1〉 연구모형

회사 현황에 국내 법인으로 분류된 증권회사의 지점 조직을 설문조사 대상으로 하였다. 기존에 관리회계 분야에서 국내 증권회사를 대상으로 한 선행연구가 없어 비교 가능성과 객관성을 높이기 위해 일정 수준 이상의 지점을 보유한 증권회사를 대상으로 하였다. 조사대상으로 선정되지 못한 증권사들은 대부분 국내 법인이기는 하나 외국계 증권회사로 지점을 보유하고 있지 않다. 또한, 소수의 지점을 보유한 증권사는 지점조직 간 경쟁방식을 도입하지 않는 등 일정 수준 이상 지점을 보유한 증권사와 비교해 지점 운영방식에서 차이가 있었다. 따라서 2016년 12월 말 기준 국내 법인으로 분류된 증권회사(43개) 중 국내 지점 수 10개 이상을 보유한 17개 증권회사의 지점을 대상으로 하였다. 대상 증권사의 지점 수는 총 999개로 국내 법인으로 분류된 증권회사의 전체 지점 수인 1,071개의 93.28%를 차지한다. 설문 응답자는 표본 증권회사 중 지점을 중심으로 지점 내에 영향력이 있으며 PMS에 대한 전반적인 개념을 잘 이해하고 있을 것으로 예상되는 지점장 포함 과장급 이상 직원을 대상으로 하여 2017년 8월 28일부터 9월 22일까지 설문조사를 실시하였다. 설문지는 총 999개 모든 지점에 배포되었으며, 145개(14.5%) 지점에서 설문에 응답하였다. 주요 설문대상지점의 무응답 사유는 바쁜 업무 일정과 설문 응답에 대한 정보 유출의 우려에 따른 것으로 나타났다. 회수된 설문지 중 응답의 누락 및 일관성 결여로 연구의 목적에 부적합하다고 판단된 13부를 제외한 총 132개(13.2%) 지점의 설문지를 연구에 활용하였다. 회수된 설문지점군을 초기 응답군과 후기 응답군으로 일주일의 기준하여 분류하였으며, 주요 측정변수에 대해 초기 응답군과 후기 응답군간의 유의한 차이가 있는지 t-test를 실시한 결과 유의한 차이는 없는 것으로 나타나 무응답편의(non-response bias)는 없

는 것으로 판단된다.

### 3.1.1 PMS의 이용

본 연구에서는 PMS의 이용을 증권회사 지점장의 피드백, 피드포워드 이용방식으로 정의하며, Emmanuel et al.(1990)과 Norreklit(2000)의 논의와 Grafton et al.(2010)의 설문문항을 차용하여 총 8개의 항목으로 측정하였다. 먼저 피드백 이용방식은 조직학습의 촉진, 과거 의사결정 영향의 분석, 전략과 목표에 대한 재검증, 그리고 시정조치의 필요성을 파악하는데 PMS를 이용하는 정도로 측정하였다. 또한, 피드포워드 이용방식은 목표설정, 전략의 실행과 관련된 정보 제공, 실행계획의 수립, 그리고 사업부의 비즈니스나 전략과 관련된 주요 측면을 소통하는데, PMS를 이용하는 정도를 7점 리커트 척도로 측정하였다.

### 3.1.2 조직역량

#### 3.1.2.1 민첩성

본 연구에서 민첩성을 지점조직의 경쟁우위 확보와 고객의 욕구 충족을 위해 환경변화를 신속하게 감지하고, 시장변화에 따라 제품과 서비스를 영업활동에 적시에 유연하게 적용하고, 재빠르게 실행하는 능력으로 정의하였다. 설문항목은 Sharifi and Zhang(1999), Van Hoek and Christopher(2001)의 설문문항을 차용하여 10개 항목으로 측정하였다. 즉, 신속하고도 정확한 실시간 시장정보를 제공해주는 시스템을 확보하고 있는지, 경쟁지점에 비해 새로운 사업기회를 먼저 알아차리고 활용할 줄 아는지, 지점조직 전체에 주어진 상황에 대해 공통된 생각을 가지고 있는지, 모든 구성원들에게 주어진 목



표가 분명하고 목표 달성에 대한 책임을 지고 있는지, 직원들이 달성하기 힘든 성과지표 혹은 성과목표에 압도당하고 있지 않은지, 중간관리자들을 많이 확보하고 이들의 성과에 대한 보상체계가 잘 갖추어져 있는지, 호황국면에서도 새로운 영업기회를 개발해야 한다는 생각에 긴장감을 늦추지 않는지, 성공 가능성이 없는 영업활동이나 투자에 대해 실패를 인정하고 과감하게 빠져나오려고 하는지, 지점차원에서 영업부문(주식, 상품 등)별로 자원과 역량을 재배치하는 체계가 잘 갖추어져 있는지, 지점장은 중요한 영업기회가 나타났을 때 재빨리 포착하여 활용하려고 하는 용기가 있는지 등에 대해 7점 리커트 척도로 측정하였다.

### 3.1.2.2 시장지향성

본 연구에서는 시장지향성을 지속적으로 우월한 고객가치 창출을 위해 현재 고객 및 잠재고객을 포함한 시장에 관한 정보를 창출, 조직 내 공유하고 자원과 기능을 효율적으로 조정하고 통합해 나가는 조직역량으로 정의한다. Narver and Slater(1990), Henri(2006b), Kohli and Jaworski(1990)와 Jaworski and Kohli(1993a)의 연구에서 사용된 설문문항을 참고하여 6개 문항으로 측정하였다. 크게 시장정보의 창출과 시장정보의 확산, 그리고 정보의 반응의 세 가지 유형별로 측정하였으며, 구체적으로는 지점조직이 고객 경험에 관한 정보를 교류하고 공유하는지, 고객 욕구를 잘 이해하고 있는지, 고객 욕구 충족을 위한 여러 기능들을 통합적으로 운영하고 있는지, 주식 매매나 상품 판매 후 애프터서비스를 충실히 수행하고 있는지, 경쟁사나 경쟁지점의 전략에 관한 정보는 공유하고 있는지, 현재 고객과 미래 고객(잠재고객)에 대해서도 주의를 기울이고 있는지 등에 대해 7점 리커트 척도로 측정하였다.

### 3.1.3 조직성과

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 조직성과를 재무성과와 비재무성과로 구분하였으며, 당해 연도 경영목표 대비 성과의 달성 정도로 정의하였다. 조직성과는 Ittner et al.(2003), Said et al.(2003) 그리고 Henri(2006b) 등의 설문문항을 수정하여 6개의 문항으로 측정하였다. 본 연구는 증권회사를 대상으로 하고 있어 실무자들의 사전 인터뷰를 통해 실제 증권회사 지점조직에서 공통적으로 적용되고 있는 항목들만 반영하였다. 재무성과는 목표대비 매출액(또는 총수익) 달성정도, 목표대비 당기순이익 달성정도, 그리고 목표대비 관리자산 증대의 달성정도 등으로 측정하였다. 비재무성과는 목표대비 우수 고객 유치 달성정도, 목표대비 고객만족도 달성정도, 우리 지점의 종업원만족도 정도 등을 7점 리커트 척도로 측정하였다.

## IV. 실증분석

### 4.1 기술통계량

표본의 구성을 요약해보면, <표 4-1>과 같다. 표본은 금융감독원 금융통계정보시스템에서 국내 법인으로 분류된 증권회사 중 10개 이상의 지점을 보유한 회사의 지점을 대상으로 하였다. 표본이 속한 기업의 사명은 생략하고 무작위로 번호로 1에서 17번까지 표기를 하였다. 증권회사마다 보유지점 수의 규모가 달라 설문지 회수 부수에도 차이가 나타났다. 특히, 10번 증권회사의 경우 24부의 설문지가 회수되었다. 전체 분석대상 설문지 132부 중 18.18%를 차지하고 있어 전체적인 결과에 차이가 있는지를

〈표 4-1〉 표본의 구성

증권회사	지점 수	회수설문지	비율(%)	증권회사	지점 수	회수설문지	비율(%)
1	25	10	7.6	10	54	24	18.2
2	32	5	3.8	11	15	1	0.8
3	33	4	3.0	12	169	11	8.3
4	63	9	6.8	13	50	10	7.6
5	82	7	5.3	14	112	11	8.3
6	92	9	6.8	15	14	1	0.8
7	14	4	3.0	16	73	7	5.3
8	34	8	6.1	17	88	1	0.8
9	49	10	7.6				
총계	132부(100%)						

〈표 4-2〉 표본기업의 평균 차이 검증

	PMS의 이용		조직역량		조직성과	
	피드포워드	피드백	민첩성	시장지향성	재무성과	비재무성과
1집단(108부)	5.18	4.92	4.58	4.78	4.61	4.45
2집단(24부)	4.96	4.93	4.63	4.60	4.32	4.11
t 값	0.694	0.000	-0.193	0.744	0.929	1.253

검증하기 위해 10번 회사와 타 회사 간의 t-test를 실시한 결과 〈표 4-2〉와 같이 모든 변수 간 t값이 1.96이하로 나타나 차이가 없는 것으로 나타났다.

응답자의 특성은 다음의 〈표 4-3〉과 같다. 응답자의 연령은 40세 이상 50세 미만(70.5%)이 가장 많이 분포하고 있으며 응답자의 직위는 차장급 이상이 92.5%로 설문응답자가 증권회사 지점조직에 대한 설문문항에 비교적 잘 이해하였을 것으로 판단된다. 응답자의 평균 근속연수는 약 18.1년 그리고 현 부서에서 평균적으로 약 3.7년간 근무한 것으로 나타나 응답자들이 해당 지점의 전반적인 현실 상황을 잘 이해하고 있는 것으로 판단된다.

PMS 이용에 대한 평균값을 살펴보면 〈표 4-4〉와 같다. 피드백 이용과 피드포워드 이용의 평균 응답

값은 각각 4.92와 5.14로 피드포워드 이용이 피드백 이용보다 높게 나타나 실무에서 지점장이 PMS를 피드포워드 이용방식을 더 많이 활용하고 있는 것으로 판단된다. 민첩성과 시장지향성의 평균 응답값은 각각 4.59과 4.74로 시장지향성이 민첩성보다 더 높은 값으로 나타났으며 조직역량에 대한 설문항목 중 민첩성 측정항목인 우리 지점이 조직 전체에 주어진 상황에 대해 공통된 생각을 하는 정도가 가장 높은 평균 응답값(4.92)을, 우리지점 직원들이 달성하기 힘든 성과지표 혹은 성과목표에 압도당하고 있지 않은 정도에 대한 평균 응답값(4.08)이 가장 낮은 값을 가지는 것으로 조사되었다. 이러한 결과는 경우에 따라서는 힘든 성과지표나 목표가 상대적으로 부정적인 영향을 미칠 수도 있음을 짐작할

〈표 4-3〉 응답자의 특성

근무지역	응답자 수	비율(%)		
서울, 경기, 인천	49	37.1		
광역시	73	55.3		
기타	10	7.6		
합 계	132	100		
연 령	응답자 수	비율(%)		
30~40세 미만	9	6.8		
40세~50세 미만	93	70.5		
50~60세 미만	30	22.7		
합 계	132	100		
직 위	응답자 수	비율(%)		
과장	10	7.5		
차장이상	81	61.4		
지점장이상	41	31.1		
합계	132	100		
근속연수	응답자 수	최소값	최대값	평균
현 회사 근속연수	132	1.6	30.4	18.14
현 부서 근속연수	132	0.3	23.6	3.78

수 있는 대목이다. 재무성과는 4점대보다 높게 나타났다 이것은 전체적인 증권시장의 호황이 반영된 것으로 유추된다. 비재무성과 중 고객만족도 달성 정도에 대한 평균 응답값(4.52)이 나머지 항목에 비해 상대적으로 높게 나타났는데 이러한 결과는 증시 호황기에는 그렇지 않은 경우보다 고객수익률이 상대적으로 좋아지는 경향이 있으므로 양호한 고객수익률이 고객만족도에 영향을 미쳤을 것으로 보인다.

#### 4.2 측정변수의 신뢰성 및 타당성 검토

첫째, 사회과학 연구에서는 Cronbach's  $\alpha$  값이 0.6 이상이면 비교적 신뢰성이 높은 것으로 보고 있다. 〈표 4-5〉에 요약된 바와 같이 모든 변수에서 그

신뢰성 값이 0.8이상이므로, 본 연구에서 사용된 변수들의 신뢰성은 확보된 것으로 판단된다. 둘째, 타당성 검토를 위해 탐색적 요인분석(factor analysis)을 실시하였으며 다양한 요인분석방법 중에서 주성분분석(principal component analysis)방법을 사용하였으며 직각회전(varimax rotation)방법을 사용하여 분석하였다. 〈표 4-8〉에서 PMS의 이용에 관한 요인분석 결과를 살펴보면 피드포워드 이용과 피드백 이용이 요인으로 잘 귀속되었고 고유치가 1.0, 요인적재량 0.5이상으로 나타나 PMS의 이용에 관한 두 변수의 구성개념 타당성은 문제가 없는 것으로 판단된다.

조직역량에 관한 요인분석 결과를 살펴보면 처음 요인분석에서 민첩성의 5번, 7번, 8번, 9번, 10번

〈표 4-4〉 PMS의 이용 항목에 관한 기술통계량

구분		측정항목	평균	표준 편차
PMS의 이용	피드백 이용	① 조직학습을 촉진 시키는데 이용	4.78	1.35
		② 과거 의사결정의 효과나 결과를 분석하는데 이용	4.95	1.39
		③ 전략과 목표에 대한 재검증을 촉진하는데 이용	5.10	1.42
		④ 시정조치의 필요성을 파악하는데 이용	4.89	1.37
		전체평균	4.92	1.27
	피드 포워드 이용	① 성과목표를 설정하는데 이용	5.42	1.519
		② 전략의 실행과 관련된 정보를 제공하는데 이용	5.14	1.482
		③ 실행계획을 수립하는데 이용	5.06	1.434
		④ 영업이나 전략에 관한 중요한 측면 소통에 이용	4.96	1.384
		전체평균	5.14	1.384
조직 역량	민첩성	① 신속하고 정확한 실시간 시장정보 제공체계 확보	4.88	1.404
		② 경쟁지점에 비해 새로운 영업기회를 알아차리고 활용	4.74	1.346
		③ 조직전체에 주어진 상황에 대한 공통된 생각	4.92	1.387
		④ 목표가 분명하며, 목표달성에 대한 책임	4.79	1.462
		⑤ 직원들이 달성하기 힘든 성과지표 나 성과목표에 압도당하고 있지 않음	4.08	1.376
		⑥ 중간관리자의 확보정도와 이들의 성과에 대한 보상체계	4.20	1.454
		⑦ 호황에서도 새로운 영업기회를 개발과 긴장감을 늦추지 않음	4.69	1.388
		⑧ 실패시 이를 인정하고 과감하게 빠져나오려고 함	4.38	1.379
		⑨ 영업부문(주식, 상품 등)별로 자원과 역량을 재배치하는 체계	4.36	1.404
		⑩ 신속한 영업기회 포착과 이를 활용하려는 용기	4.88	1.503
		전체평균	4.59	1.127
	시장 지향성	① 고객경험에 관한 정보를 교류하고 공유	4.67	1.459
		② 고객의 욕구에 대한 이해	4.85	1.339
		③ 고객의 욕구에 부응하기 위해 여러 기능들의 통합적 운영	4.83	1.349
		④ 주식매매나 상품 판매 후 애프터서비스의 충실히 수행	4.84	1.247
		⑤ 경쟁사나 경쟁지점의 전략에 관한 정보의 공유	4.39	1.334
		⑥ 현재 고객과 미래 고객(잠재고객)에 대해 주의	4.88	1.296
전체평균	4.74	1.189		
재무 성과	① 목표 대비 매출액(또는 총수익) 달성정도	4.68	1.355	
	② 목표 대비 당기순이익 달성정도	4.49	1.390	
	③ 목표대비 관리자산 증대 달성정도	4.48	1.299	
	전체평균	4.55	1.350	
비재무 성과	① 목표 대비 우수고객 유치 달성정도	4.30	1.272	
	② 목표 대비 고객만족도 달성정도	4.52	1.182	
	③ 종업원만족도 정도	4.34	1.330	
	전체평균	4.39	1.261	

〈표 4-5〉 신뢰성

설 문 항 목	변수명	문항수	Cronbach's $\alpha$ 값
PMS의 이용	피드백 이용	4	0.942
	피드포워드 이용	4	0.950
조직역량	민첩성	10	0.937
	시장지향성	6	0.947
조직성과	재무성과	3	0.880
	비재무성과	3	0.875

〈표 4-6〉 PLS 측정모형의 로딩값과 크로스로딩값

구분	피드백 이용	피드포워드 이용	민첩성	시장지향	재무성과	비재무성과
pm1	0.487	<b>0.938</b>	0.379	0.334	0.305	0.277
pm2	0.495	<b>0.951</b>	0.370	0.290	0.262	0.300
pm3	0.503	<b>0.912</b>	0.356	0.290	0.250	0.349
pm4	0.586	<b>0.929</b>	0.444	0.325	0.226	0.303
pm5	<b>0.904</b>	0.469	0.301	0.362	0.042	0.278
pm6	<b>0.939</b>	0.521	0.299	0.369	0.051	0.255
pm7	<b>0.932</b>	0.555	0.344	0.391	0.096	0.215
pm8	<b>0.913</b>	0.504	0.284	0.378	0.126	0.249
ms1	0.287	0.355	<b>0.881</b>	0.603	0.349	0.380
ms2	0.268	0.353	<b>0.863</b>	0.594	0.312	0.415
ms3	0.214	0.325	<b>0.865</b>	0.525	0.308	0.410
ms4	0.344	0.384	<b>0.863</b>	0.604	0.266	0.439
ms6	0.292	0.339	<b>0.749</b>	0.542	0.255	0.414
mr1	0.377	0.312	0.585	<b>0.887</b>	0.240	0.460
mr2	0.359	0.320	0.627	<b>0.914</b>	0.272	0.512
mr5	0.338	0.267	0.560	<b>0.862</b>	0.289	0.437
mr6	0.381	0.287	0.656	<b>0.909</b>	0.262	0.442
ps1	0.098	0.263	0.377	0.278	<b>0.957</b>	0.511
ps2	0.066	0.271	0.295	0.290	<b>0.953</b>	0.537
ps5	0.255	0.305	0.426	0.498	0.534	<b>0.915</b>
ps6	0.237	0.295	0.463	0.448	0.465	<b>0.908</b>

문항이 시장지향성의 3번, 4번 문항이 잘 귀속되지 않아 이 문항들을 제거한 후 두 번째 요인분석을 실시하였다. 두 번째 요인분석에서는 민첩성과 시장지향성 두 개의 요인으로 잘 귀속이 되었으며 고유치

가 1.0이상, 각 항목들에 대한 요인적재량은 0.5이상으로 조직역량에 대한 두 변수의 구성개념 타당성은 문제가 없는 수준으로 볼 수 있다. 조직성과에 관한 요인분석 결과를 살펴보면, 처음 요인분석이 재



무성과 3번 항목과 비재무성과 1번 항목이 잘 귀속되지 않아, 이를 제거하고 두 번째 요인분석을 수행하였다. 그 결과 재무성과와 비재무성과의 두 개의 요인으로 잘 귀속이 되었으며, 고유치 역시 각각 1.0 이상 각 항목들에 대한 요인적재량은 0.5이상으로 나타나 조직성과 두 변수의 구성개념 타당성은 문제가 없는 수준으로 볼 수 있다. 또한, 분석결과 누적 설명 분산률이 82.59%로 나타나 요인의 선택에 따른 정보의 손실은 적은 것으로 볼 수 있다.

셋째, 판별타당성은 구성개념간의 차이를 검정하는 것으로 Gefen and Straub(2005)가 제시한 두 가지 조건에 의해 평가된다. 즉, 요인분석에서 각 측정항목들이 이론적으로 관계를 갖는 요인에 적재된 값이 그렇지 않은 요인에 적재된 값보다 커야 하며,

모든 변수의 AVE의 제곱근은 다른 변수와의 상관관계 계수보다 커야한다는 조건으로 평가하였다. <표 4-6>에서 보면 모든 측정항목의 각 해당 구성개념에의 로딩 값이 다른 구성개념에의 크로스로딩 값보다 큰 것을 알 수 있다. 또한, <표 4-8>에서 대각선 부분에는 변수의 AVE의 제곱근 값을 나타냈는데, 이들은 다른 변수들과의 상관관계 계수 값 보다 모두 크다는 것을 알 수 있다. 이 결과는 판별타당성이 적절함을 보여주고 있다.

한편, 측정모형에 대한 통계량으로는 측정모형의 적합성을 나타내는 공통성(communality) 값이 있는데, 최소 0.5이상이어야 한다(이정훈 등, 2007; 김진완 등, 2008). <표 4-7>에 나타난 각 변수들의 공통성 값은 모두 0.5이상으로 측정모형의 적합성

<표 4-7> PLS 경로모형의 전체 적합도

구분	AVE	복합신뢰도	R <sup>2</sup>	Cronbach's α	공통성
피드백 이용	0.851	0.958		0.950	0.870
피드포워드 이용	0.870	0.964		0.941	0.851
민첩성	0.716	0.926	0.188	0.899	0.716
시장지향	0.798	0.940	0.182	0.915	0.798
재무성과	0.912	0.954	0.170	0.904	0.912
비재무성과	0.832	0.908	0.317	0.798	0.832
모형전체적합도	<b>0.422</b>				

<표 4-8> PLS 내 변수 간 상관관계 및 AVE 제곱근

	1	2	3	4	5	6
피드포워드 이용	<b>0.922</b>					
피드백 이용	0.556	<b>0.933</b>				
민첩성	0.333	0.416	<b>0.846</b>			
시장지향성	0.407	0.332	0.680	<b>0.893</b>		
재무성과	0.086	0.28	0.352	0.297	<b>0.955</b>	
비재무성과	0.270	0.329	0.487	0.519	0.549	<b>0.912</b>

주) 대각선의 계수는 AVE값을 제곱근 한 값임.

이 충족되었음을 알 수 있다.

### 4.3 PLS 구조모형을 이용한 가설검정

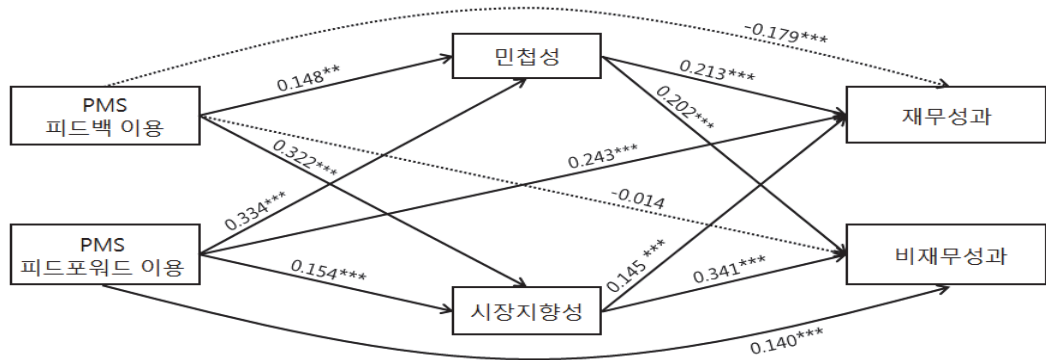
본 연구에서는 PLS 구조모형의 경로계수를 이용하여 가설검정을 하였다. 구조모형에 대한 평균적인 적합도의 평가에는 R<sup>2</sup>값을 이용한다. R<sup>2</sup>값은 각 내생변수별 경로모형에 대한 평가로서 0.26 이상이면 상, 0.13~0.26이면 중, 0.02~0.13이면 하로 구분한다(Cohen, 1988). <표 4-7>에 보는 바와 같이 조직역량의 민첩성(0.188)은 중, 시장지향성(0.182)은 중이며, 조직성과의 재무성과(0.170)는 중, 비재무성과(0.317)는 상으로 나타나 모든 변수의 R<sup>2</sup>값이 0.13이상으로 중 이상의 적합성을 보이고 있다. 연구모형의 전체 적합도는 <표 4-7>에 나타난 바와 같이 0.422로 모형의 적합도가 매우 높다. 따라서 모형의 전체적인 적합도가 유의한 것으로 판단되어 PLS를 이용하여 가설을 검정하였다.

검정 결과는 <표 4-9>와 같으며, <그림 4-1>은 PLS 분석결과를 도식화한 것이다.

본 연구의 결과를 설정된 가설을 중심으로 차례로 살펴보면 다음과 같다. 가설 1은 증권회사 지점장의 PMS 이용이 조직성과에 영향을 미칠 것으로 예상하였으나 PMS의 피드백 이용이 재무성과에 유의적인 부(-)의 영향을 미치며 비재무성과에는 부(-)의 영향을 미치나 유의적이지 않은 것으로 나타나 가설 1.1은 기각되어 일부 선행연구들에서 혼재된 결과를 갖는 것과 일치 하는 결과로 나타났다(박경원 외, 2008). 이러한 결과는 증권회사의 경우 성과측정시스템이 고도로 발달한 조직으로 PMS의 피드백 이용 빈도가 잦아지게 되면 지점조직이나 조직구성원들에게 회사나 지점장의 요구사항이 더욱 많아지게 되고 요구사항이 많아질수록 그 행위를 수행하는 것이 어려워진다. 또한, PMS가 통제 및 평가목적 위주로 사용될 경우 직원들의 긴장과 갈등을 유발할 수 있기 때문인 것으로 보인다. 특히 증권회사는 제

<표 4-9> PLS 분석결과 및 가설검정

가설		경로	경로계수	표준오차	t 값	검정 결과
H1	H1.1	피드백 이용 → 재무성과	-0.179***	0.047	3.791	기각
		피드백 이용 → 비재무성과	-0.014	0.064	0.217	
	H1.2	피드포워드 이용 → 재무성과	0.243***	0.047	5.176	채택
		피드포워드 이용 → 비재무성과	0.140***	0.064	2.196	
H2	H2.1	피드백 이용 → 민첩성	0.148**	0.074	1.990	채택
	H2.2	피드포워드 이용 → 민첩성	0.334***	0.062	5.373	채택
	H2.3	피드백 이용 → 시장지향성	0.322***	0.057	5.621	채택
	H2.4	피드포워드 이용 → 시장지향성	0.154***	0.063	2.451	채택
H3	H3.1	민첩성 → 재무성과	0.213***	0.061	3.464	채택
		민첩성 → 비재무성과	0.202***	0.054	3.751	
	H3.2	시장지향성 → 재무성과	0.145***	0.070	2.066	채택
		시장지향성 → 비재무성과	0.341***	0.054	6.347	



주) \*\* p < 0.05, \*\*\* p < 0.01.

〈그림 4-1〉 PLS 분석결과

조업의 경우와 달리 성과의 측정과 평가 및 보상이 단기간 내에 직접적인 인과관계를 가지고 이루어지기 때문에 보상갈등이 조직성과에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 매우 높다. 따라서 증권회사와 같이 성과측정과 평가 및 보상을 포함한 PMS를 개발하여 오랫동안 적극적으로 이용해 온 조직에서는 PMS의 피드백 이용에 조직구성원들이 과다 노출될 경우 심리적 고갈이나 보상갈등 등의 문제로 조직성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 유추할 수 있다. 이러한 결과는 해석하기 힘든 부분이나 PMS 이용과 관련된 선행연구들의 일반적인 주장을 고려한다면 하나의 시스템에 집중하지 않고 다양한 시스템을 상호보완적으로 이용하는 것이 그 효과성을 높일 수 있다는 측면에서 해석할 수 있을 것이다. 이는 PMS의 피드백 이용만을 강조하는 것보다는 PMS의 피드백 이용과 함께 피드포워드 이용을 동시에 늘리는 것이 조직역량을 향상시키고 궁극적으로 조직성과를 개선시키는데 도움이 될 수 있을 것으로 판단된다. 다음으로 PMS의 피드포워드 이용은 재무성과와 비재무성과에 1%의 유의수준에서 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1.2는 채택되었다. 이는

PMS의 피드포워드 이용, 즉 PMS를 상호 소통을 통해 목표에 대한 미래의 달성가능성을 재점검하고 지점조직에서의 전략수행의 가이드와 실행계획을 수립하는 것은 조직구성원들의 주의집중을 높여 궁극적으로 조직성과를 개선시키는 것으로 해석할 수 있을 것이다.

가설 2는 PMS의 피드백 이용은 민첩성에 5% 수준에서 그리고 PMS의 피드포워드 이용은 민첩성에 1% 수준에서 유의한 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2는 채택되었다. PMS의 피드백 이용과 피드포워드 이용은 시장지향성에 모두 1% 수준에서 유의한 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2.3와 2.4도 채택되었다. 제조업에서는 진단적 PMS가 관행적이고 형식적으로 이용된다는 선행연구의 해석이 있다(조현연 외, 2012). 그러나 금융서비스업종의 증권회사는 PMS를 실질적으로 빈번하게 이용하고 있다. 증권회사 지점조직은 조직 구조상 차상위자인 지점장과 조직구성원 사이에서 직접적으로 이용된다는 점, 그리고 즉각적인 성과창출을 위한 행동을 요구한다는 관점에서 PMS의 이용이 민첩성에 영향을 미치는 것으로 해석된다.

PMS의 피드백 이용은 목표와 발생한 성과를 실시간으로 모니터링 함으로서 과거 의사결정의 효과나 영향을 분석할 수 있게 한다. 이러한 결과는 기존의 영업활동이나 투자에 대한 성공과 실패를 확인하고 과감하게 빠져나올 수 있도록 해주며, 새로운 영업기회를 발굴하도록 자극하여 조직의 민첩성을 강화한다고 볼 수 있다. 또한 PMS의 피드백 이용은 성과차이 발생 시 그 원인을 고객과 시장에 있다고 판단하여 고객의 욕구나 선호를 바탕으로 한 과거의 의사결정의 타당성을 파악하게 해주며 PMS의 피드포워드 이용은 영업이나 전략에 관한 중요한 측면을 소통하는 과정으로 지점조직 내 또는 지점조직별 고객 경험이나 선호, 시장에 관한 정보를 공유하고 확산시켜 반응을 이끌어내게 한다. 따라서 PMS의 피드백, 피드포워드 이용이 시장지향성을 강화시키는 결과를 만들어 낸다고 볼 수 있다.

다음으로 민첩성과 시장지향성은 재무성과와 비재무성과에 1% 수준에서 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 3은 채택되었다. 이러한 결과는 조직역량이 강화되면, 조직성과를 개선시키는 것으로 해석할 수 있을 것이다. 즉, 금융시장의 변화를 경쟁자보다 먼저 감지하고 실시간으로 시장과 고객에 대한 대응을 해나가는 민첩성이 강화되면, 증권회사의 지점조직은 치열한 경쟁과 상품 및 서비스의 조건이 유사한 환경 속에서 조직의 목표를 달성하기 위한 경쟁우위를 확보할 수 있어 궁극적으로 조직성과를 개선시킬 수 있을 것이다. 또한, 시장지향성의 강화는 고객의 현재뿐만 아니라 미래의 욕구, 그리고 선호에 관한 정보에 대한 수집과 평가가 지점조직 내 확산·공유되어 기존 고객의 이탈을 방지하고 신규 고객을 유치하는 것으로 나타나, 조직성과를 개선시킬 수 있을 것으로 해석된다.

#### 4.4 추가분석

PLS를 통한 분석결과 PMS의 피드백 이용이 비재무성과에 미치는 영향은 비유의적으로 나타났으나 조직역량인 민첩성과 시장지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미치고, 민첩성과 시장지향성은 비재무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 PMS의 피드포워드 이용은 재무성과와 비재무성과에 각각 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 PMS의 피드백 이용과 비재무성과 간의 관계와 PMS의 피드포워드 이용과 재무성과 및 비재무성과 간의 관계에서 민첩성과 시장지향성이 매개역할을 한다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구는 해당 검증결과에 대한 강건성을 확보하기 위해 Baron and Kenny(1986)가 제시한 매개회귀분석을 추가로 수행하였다.

해당 검증방법은 매개변수의 효과를 분석하기 위해 총 3단계로 구성되며, 각 단계별 세부적 분석과정은 다음과 같다. 1단계에서는 독립변수가 종속변수에 나타내는 영향의 유의성을 검증하고( $Y = \alpha + \beta_{11}X + \varepsilon$ ), 2단계에서는 독립변수가 매개변수에 나타내는 영향의 유의성을 분석하며( $M = \alpha + \beta_{21}X + \varepsilon$ ), 3단계에서는 독립변수 및 매개변수가 종속변수에 미치는 영향의 유의성을 검증한다( $Y = \alpha + \beta_{31}X + \beta_{32}M + \varepsilon$ ). 마지막으로 각 단계에서 분석된 변수 간 관계의 통계적 유의성이 확보된 조건 하에서, 1단계의 종속변수에 대한 독립변수의 회귀계수 값이 3단계의 회귀계수 값 보다 더 클 때( $\beta_{11} > \beta_{31}$ ) 매개효과는 검증된다. 추가적으로 종속변수에 대한 매개변수의 효과가 통제된 3단계에서 독립변수의 효과가 유의하다면 부분매개, 유의하지 않다면 완전매개로 판정된다. 해당 과정을 통해 두 조직역량이 나타내는 매개효과에 대한 분석결과를 다음의 <표 4-10>에 정리하였

〈표 4-10〉 매개회귀분석 및 Sobel's Z-test 결과

Panel A. 변수: PMB(피드백 이용); MS(민첩성); PSN(비재무성과)					
STEP1. $PSN = \alpha + \beta_{11}PMB + \varepsilon$					
변수	회귀계수	t값	F값	수정된 $R^2$	
PMB	.241***	.318	10.164***	.065	
STEP2. $MS = \alpha + \beta_{21}PMB + \varepsilon$					
변수	회귀계수	t값	F값	수정된 $R^2$	
PMB	.311***	4.04	16.343***	.105	
STEP3. $PSN = \alpha + \beta_{31}PMB + \beta_{32}MS + \varepsilon$					
변수	회귀계수	t값	F값	수정된 $R^2$	Sobel's Z-test
PMB	.106	1.471	21.804***	.241	3.265***
MS	.433***	5.576			
Panel B. 변수: PMB(피드백 이용); MR(시장지향성); PSN(비재무성과)					
STEP1. $PSN = \alpha + \beta_{11}PMB + \varepsilon$					
변수	회귀계수	t값	F값	수정된 $R^2$	
PMB	.241***	.318	10.164***	.065	
STEP2. $MR = \alpha + \beta_{21}PMB + \varepsilon$					
변수	회귀계수	t값	F값	수정된 $R^2$	
PMB	.386***	5.09	25.928***	.160	
STEP3. $PSN = \alpha + \beta_{31}PMB + \beta_{32}MR + \varepsilon$					
변수	회귀계수	t값	F값	수정된 $R^2$	Sobel's Z-test
PMB	.063	.855	23.962***	.260	3.852***
MS	.461***	5.924			
Panel C. 변수: PMD(피드포워드 이용); MS(민첩성); PSF(재무성과)					
STEP1. $PSF = \alpha + \beta_{11}PMD + \varepsilon$					
변수	회귀계수	t값	F값	수정된 $R^2$	
PMD	.272***	3.342	11.171***	.072	
STEP2. $MS = \alpha + \beta_{21}PMD + \varepsilon$					
변수	회귀계수	t값	F값	수정된 $R^2$	
PMD	.364***	5.200	27.044***	.172	
STEP3. $PSF = \alpha + \beta_{31}PMD + \beta_{32}MS + \varepsilon$					
변수	회귀계수	t값	F값	수정된 $R^2$	Sobel's Z-test
PMD	.158*	1.832	10.978***	.132	2.695***
MS	.312***	3.164			



〈표 4-10〉 매개회귀분석 및 Sobel's Z-test 결과 (계속)

Panel D. 변수: PMD(피드포워드 이용); MR(시장지향성); PSF(재무성과)					
STEP1. $PSF = \alpha + \beta_{11}PMD + \varepsilon$					
변수	회귀계수	t값	F값	수정된 $R^2$	
PMD	.272***	3.342	11.171***	.072	
STEP2. $MR = \alpha + \beta_{21}PMD + \varepsilon$					
변수	회귀계수	t값	F값	수정된 $R^2$	
PMD	.297***	4.017	16.137***	.104	
STEP3. $PSF = \alpha + \beta_{31}PMD + \beta_{32}MR + \varepsilon$					
변수	회귀계수	t값	F값	수정된 $R^2$	Sobel's Z-test
PMD	.198**	2.349	9.299***	.112	2.204***
MR	.248***	2.630			
Panel E. 변수: PMD(피드포워드 이용); MS(민첩성); PSN(비재무성과)					
STEP1. $PSN = \alpha + \beta_{11}PMD + \varepsilon$					
변수	회귀계수	t값	F값	수정된 $R^2$	
PMD	.278***	3.968	15.749***	.101	
STEP2. $MS = \alpha + \beta_{21}PMD + \varepsilon$					
변수	회귀계수	t값	F값	수정된 $R^2$	
PMD	.364***	5.200	27.044***	.166	
STEP3. $PSN = \alpha + \beta_{31}PMD + \beta_{32}MS + \varepsilon$					
변수	회귀계수	t값	F값	수정된 $R^2$	Sobel's Z-test
PMD	.128*	1.818	22.555***	.248	2.662***
MS	.411***	5.128			
Panel F. 변수: PMD(피드포워드 이용); MR(시장지향성); PSN(비재무성과)					
STEP1. $PSN = \alpha + \beta_{11}PMD + \varepsilon$					
변수	회귀계수	t값	F값	수정된 $R^2$	
PMD	.278***	3.968	15.749***	.101	
STEP2. $MR = \alpha + \beta_{21}PMD + \varepsilon$					
변수	회귀계수	t값	F값	수정된 $R^2$	
PMD	.297***	4.017	16.137***	.104	
STEP3. $PSN = \alpha + \beta_{31}PMD + \beta_{32}MR + \varepsilon$					
변수	회귀계수	t값	F값	수정된 $R^2$	Sobel's Z-test
PMD	.149***	2.252	26.922***	.284	3.309***
MR	.433***	5.838			

으며, 추가적으로 Sobel's Z-test를 이용한 검증결과 또한 함께 기재하였다.

먼저, <표 4-10>의 Panel A에서 PMS의 피드백 이용과 비재무성과 간의 관계에서 민첩성의 매개효과에 대해 검증한 결과 비재무성과에 대한 PMS의 피드백 이용의 회귀계수 값은 1단계(0.241)가 3단계(0.106)보다 더 큰 것으로 나타나 PMS의 피드백 이용과 비재무성과 간의 관계에서 민첩성의 매개효과는 검증되었다. <표 4-10>의 Panel B에서는 PMS의 피드백 이용과 비재무성과 간의 관계에서 시장지향성의 매개효과에 대해 검증한 결과 비재무성과에 대한 PMS의 피드백 이용의 회귀계수 값은 1단계(0.241)가 3단계(0.063)보다 더 큰 것으로 나타나 PMS의 피드백 이용과 비재무성과 간의 관계에서 시장지향성의 매개효과는 검증되었다. <표 4-10>의 Panel C에서는 PMS의 피드포워드 이용과 재무성과 간의 관계에서 민첩성의 매개효과에 대해 검증한 결과 재무성과에 대한 PMS의 피드포워드 이용의 회귀계수 값은 1단계(0.272)가 3단계(0.158)보다 더 큰 것으로 나타나 PMS의 피드포워드 이용과 재무성과 간의 관계에서 민첩성의 매개효과는 검증되었다. <표 4-10>의 Panel D에서는 PMS의 피드포워드 이용과 재무성과 간의 관계에서 시장지향성의 매개효과에 대해 검증한 결과 재무성과에 대한 PMS의 피드포워드 이용의 회귀계수 값은 1단계(0.272)가 3단계(0.198)보다 더 큰 것으로 나타나 PMS의 피드포워드 이용과 재무성과 간의 관계에서 시장지향성의 매개효과는 검증되었다.

<표 4-10>의 Panel E에서는 PMS의 피드포워드 이용과 비재무성과 간의 관계에서 민첩성의 매개효과에 대해 검증한 결과 비재무성과에 대한 PMS의 피드포워드 이용의 회귀계수 값은 1단계(0.278)가 3단계(0.128)보다 더 큰 것으로 나타나 PMS의 피

드포워드 이용과 비재무성과 간의 관계에서 민첩성의 매개효과는 검증되었다. <표 4-10>의 Panel F에서는 PMS의 피드포워드 이용과 비재무성과 간의 관계에서 시장지향성의 매개효과에 대해 검증한 결과 비재무성과에 대한 PMS의 피드포워드 이용의 회귀계수 값은 1단계(0.278)가 3단계(0.149)보다 더 큰 것으로 나타나 PMS의 피드포워드 이용과 비재무성과 간의 관계에서 시장지향성의 매개효과는 검증되었다. 추가적으로 Sobel's test를 통한 Z값 또한 통계적 유의성을 나타냄에 따라 본 분석결과에 강건성이 확보된 것으로 사료된다.

이와 같은 검증결과를 종합해보면, PMS의 피드백 이용은 비재무성과 간의 관계에서 민첩성과 시장지향성이 매개역할을 수행하며, PMS의 피드포워드 이용과 재무성과 및 비재무성과 간의 관계에서도 민첩성과 시장지향성이 매개역할을 수행하는 것으로 확인되었다. 이는 PMS의 피드백 및 피드포워드 이용이 민첩성과 시장지향성의 조직역량을 강화시켜, 궁극적으로 조직성과를 개선시킬 수 있음을 시사해 준다.

## V. 결론

계획과 실행을 성과로 연결하기 위해서는 관리 및 통제수단이 필요하며 증권회사는 오랜 기간 동안 PMS를 그 수단으로 적극적으로 이용해 왔다. 그러나 관리회계 분야에서 PMS이용에 관한 선행연구들은 대부분 제조업을 중심으로 진행되어 왔으며, PMS의 이용이 조직역량 그리고 조직성과에 미치는 영향이 혼재되어 나타났다. 따라서 본 연구에서는 증권회사 지점조직을 대상으로 PMS의 이용방식에 대해

최근에 새롭게 연구되고 있는 피드백/피드포워드 이용과 핵심역량이라고 할 수 있는 민첩성과 시장지향성 그리고 조직성과를 하나의 연구모형에서 종합적으로 고려하여 분석하고자 하였다.

연구가설의 검정을 통한 실증분석결과 PMS의 피드백 이용은 재무성과에 유의한 부(-)의 영향을 미치고, 비재무성과에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과에 대한 이유를 증권회사가 가지고 있는 특성에서 찾아볼 수 있을 것이다. 증권회사의 경우 성과측정시스템이 고도로 발달한 조직이다. 지점장은 구성원들의 목표에 대한 달성 정도를 시스템을 통해 수치로 모니터링하고 수치로 시정조치를 요구하는 등 PMS를 피드백 관점에서 이용을 하고 있다. 그러나 PMS의 피드백 이용 빈도가 잦아지게 되면 지점조직이나 조직구성원들에게 회사나 지점장의 요구사항이 더욱 많아지게 되고 요구사항이 많아질수록 그 행위를 수행하는 것이 어려워지게 된다. PMS가 통제 및 평가목적 위주로 사용될 경우 직원들의 긴장과 갈등을 유발할 수 있기 때문이다(김경구 외, 2007). 보상시스템이 오히려 부서 및 직원들 간에 이기주의를 팽배하게 하여 기업성과를 저해할 수 있다는 것이다(Heneman, Ledford and Gresham, 2002). 따라서 증권회사와 같이 성과측정과 평가 및 보상을 포함한 PMS를 개발하여 오랫동안 적극적으로 이용해 온 조직에서는 PMS의 피드백 이용에 조직구성원들이 과다 노출될 경우 심리적 고갈이나 보상갈등 등의 문제로 조직성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 유추할 수 있다. 또한, PMS의 피드백 이용과 비재무성과와의 관계에서 비유의적인 것으로 나타났으나 추가분석 결과 민첩성과 시장지향성이 매개역할을 하는 것으로 나타났다. PMS의 피드포워드 이용은 재무성과와 비재무성과 모두에 유의한 정(+)의 영향을 미

치는 것으로 나타났다. 이는 PMS를 영업전략과 목표수립 단계에서는 조직구성원과의 소통 도구로 활용하고, 구체적인 실행계획의 수립단계에서는 기초자료로 활용하며, 실행과정에서는 정보와 방향성을 제공하는 목적으로 이용하는 것이 조직성과에 효과적임을 의미한다. 따라서 지점조직에서 조직성과 개선을 위해 PMS를 이용하고자 할 경우에는 피드포워드 방식을 이용을 하는 것이 바람직함을 시사한다.

PMS의 피드백, 피드포워드 이용은 민첩성과 시장지향성에 각각 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 같은 연구결과는 고객과의 접점인 지점조직에서 PMS의 이용이 조직역량을 강화시키는데 중요한 요소임을 알 수 있다. 역량별로 보면 PMS의 피드백 이용은 시장지향성에 더 큰 영향을 미치며, 피드포워드 이용은 민첩성에 더 큰 영향을 미치고 있다. 이는 PMS의 피드백 이용은 고객의 욕구나 시장의 변화를 인지, 공유하고 대응하는데 불일치가 발생할 경우 원인을 파악하고 학습을 통해 개선책을 찾는 도구로 더 큰 효과를 발휘할 수 있음을 의미한다. 또한, PMS의 피드포워드 이용은 실행과 관련된 정보 제공이나 계획 수립에 이용된다는 관점에서 상품이나 서비스를 영업활동에 보다 적시에 유연하게 적용할 수 있도록 해준다고 볼 수 있다.

셋째, 민첩성과 시장지향성은 조직성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 증권회사 지점조직은 고객과 직접적으로 대면하고 영업활동을 실행하는 조직이다. 또한, 증권회사를 둘러싼 상품에 대한 정보의 접근이 보편화됨에 따라 제공하는 상품의 차별성은 점차 없어지고 있다. 이러한 여건에서 관리회계에서 연구되어진 여러 조직역량 중에서도 민첩성과 시장지향성이 조직성과를 증진시킬 수 있는 지점조직의 핵심역량임을 알 수 있다.

이상의 연구를 종합하면 증권회사 지점조직의 경우 일반 제조업과 달리 조직성과를 증진시키기 위해 직접적으로 PMS의 피드백 이용방식을 적용할 경우 오히려 역효과가 나타난다. 반면에 PMS의 피드포워드 이용방식을 직접적으로 적용할 경우 조직성과를 향상시키는 것으로 나타났다. 이는 지점장이 조직성과 증진과 직접 연계하여 관리하고 통제함에 있어 PMS를 과거지향적이고 사후적이며 일방적으로 이용하기보다 조직구성원들과 상호 소통하며 미래지향적이고 사전적으로 이용해야 한다는 것을 의미한다. 또한, PMS의 피드백, 피드포워드 이용방식 모두 지점의 조직역량인 민첩성과 시장지향성 개선에 기여를 하고 있으며, 두 역량 모두 지점조직의 성과를 증진시키는 핵심역량을 확인하였다는데 의의가 있다.

본 연구는 설문조사로 수집한 자료를 실증적으로 분석하는 연구방법론에 따랐기 때문에 그 자체로 고유한 한계가 존재한다. 또한, PMS의 피드백 이용이 예상과 다른 결과를 보여 해석에 주의를 요한다. Preble(1992)은 설정된 과거정보, 혹은 사후적인 통제에만 의존한다는 피드백 통제의 단점을 보완하기 위한 이용방식으로서 전략적 통제, 즉 피드포워드 통제를 제시하였다. 피드백 통제가 사후적 통제라면 피드포워드 통제는 계획에 초점을 둔 사전적 통제로 조직구성원들에게 압력의 수단보다는 의사결정이나 역할수행에 유용한 수단임을 설명하였다. 그리고 그는 PMS의 피드백 통제의 단점을 보완하기 위해 피드포워드 통제를 함께 이용하는 것이 조직구성원들에게 다양한 정보를 제공하며, 궁극적으로 조직성과를 개선시킬 수 있다고 주장하였다. Grafton et al.(2010)은 PMS의 피드백, 피드포워드 방식의 이용이 영향을 미치는 역량의 속성은 다를 수 있으나, 두 이용방식이 모두 역량을 발전시키는데 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은

PMS 이용과 관련된 선행연구들의 일반적인 주장을 고려한다면 본 연구의 결과를 하나의 시스템에 집중하지 않고 다양한 시스템을 상호보완적으로 이용하는 것이 그 효과성을 높일 수 있다는 측면에서 해석할 수 있을 것이다. 이는 PMS의 피드백 이용만을 강조하는 것보다는 PMS의 피드백 이용과 함께 피드포워드 이용을 동시에 늘려갈 필요가 있다고 판단된다. 또한 연구결과가 횡단면적(cross-sectional) 자료를 이용한 것이므로 결과의 일반화를 위해서는 종단면적(longitudinal-section)으로도 연구할 필요가 있을 것이다. 마지막으로 본 연구는 설문자료를 바탕으로 실증분석을 하였다는 점을 한계점으로 들 수 있다.

이러한 한계점이 있음에도 불구하고, 본 연구는 국내 증권회사의 지점조직을 대상으로 최근 PMS의 이용방식에 대해 새롭게 연구되고 있는 피드백, 피드포워드 이용이 조직역량과 조직성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석해 보았다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다.

## 참고문헌

- 곽기영 · 홍문경(2011), "정보기술역량과 조직학습이 기업 성과에 미치는 영향:조직민첩성의 역할을 중심으로," **경영학연구**, 40(4), 1075-1108.
- 구정대(2009), "기업의 핵심역량과 비재무적 및 재무적 경영성과간의 관계," **관광연구**, 23(4), 259-277.
- 김경구 · 이주원 · 신희철(2007), "BSC의 효과에 관한 연구: 커뮤니케이션, 역할갈등, 보상시스템을 중심으로," **회계저널**, 16(4), 27-56.
- 김달곤 · 임태중(2009), "경영전략과 성과측정시스템 이용, 조직학습간의 관계," **대한경영학회지**, 22(5),

- 2545-2563.
- 김진완·김유일·홍태호(2008), "전사적 파트너십에서 공급자의 전략적 혜택 창출을 위한 협업의 효과에 관한 연구," **정보시스템연구**, 17(4), 341-367.
- 박경원·김순기·김유찬(2008), "최고경영진의 성과측정 시스템 이용방식이 경영성파에 미치는 효과," **회계저널**, 17(4), 291-324.
- 박경원(2011a), "상황변수, 성과측정지표의 다양성과 경영 성과간의 관계," **국제회계연구**, 39, 187-210.
- \_\_\_\_\_(2011b), "공공부문의 성과관리가 성과측정시스템의 이용과 조직성파에 미치는 효과: 전국 세무관서를 중심으로," **대한경영학회지**, 24(5), 2963-2985.
- 양재훈(2010), "민첩성역량이 고객만족과 충성도에 미치는 영향에 관한 연구," **e-비즈니스 연구**, 11(4), 103-128.
- 이다솜(2016), "중간관리자의 PMS의 피드백·피드포워드 이용과 경영성과간의 관계에서 임파워먼트와 창의성의 역할," 서강대학교 경영전문대학원 박사학위 논문.
- 이정훈·신택수·임종호(2007), "PLS 경로모형을 이용한 IT 조직의 BSC 성공요인간의 인과관계 분석," **경영정보학연구**, 17(4), 207-228.
- 이학식·장경란·이용기(1999), "호텔기업의 시장지향성과 사업성과의 관계성, 그리고 매개변수에 관한 연구," **경영학연구**, 28(1), 75-102.
- 이훈영(2008), "연구조사방법론," 청람.
- 장건오·임영균(2010), "조직내 특성과 조직간 특성이 공급사슬의 민첩성과 성과에 미치는 영향," **한국유통학회 추계학술발표대회 논문집**, 105-131.
- 조현연·김순기·김민성·최현정·김달곤(2012), "성과측정 시스템이 경영성파에 미치는 영향: 조직학습과 민첩성의 매개효과," **회계저널**, 21(5), 145-174.
- 지성구·편혜수(2009), "환경 불확실성과 마케팅 민첩성, 마케팅 성과의 관계에 관한 연구," **대한경영학회지**, 22(2), 1013-1035.
- Donald Sull(2010), "혼돈을 넘어 위대한 기업으로," 안세민 옮김, 청림출판.
- Sriram Narayan, 2017, **애자일 조직혁명**, 홍유숙 옮김, 처음북스.
- Abernethy, M. A., and P. Brownell(1999), "The Role of Budgets in Organizations Facing Strategic Change: An Exploratory Study." *Accounting, Organizations and Society*, 24(3), 189-204.
- Baron, R. M., and Kenny, D. A.(1986), "The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bhuian, S. N.(1997), "Exploring market orientation in banks: An empirical examination in Saudi Arabia." *Journal of Services Marketing*, 11(5), 317-328.
- Bisbe, J., and D. Otley(2004), "The Effects of the Interactive Use of Management Control Systems on Product Innovation," *Accounting, Organizations and Society* 29(8), 709-737.
- Blau, P. M(1955). *The Dynamics of Bureaucracy: A Study of Interpersonal Relations in Two Government Agencies*, Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Breu, K., Christopher, J., and Heming, W(2002), "Workforce Agility: The New Employee Strategy for the Knowledge Economy," *Journal of Information Technology*, 17(1), 21-31.
- Burgelman, A(2009), *Strategic Management, Integrating Technology and Strategy: A General Management Perspective*, New York, NY, McGraw-Hill.
- Cheng, M. M., Luckett, P. F., and Mahama, H(2007), "Effect of Perceived Conflict among Multiple Performance Goals and Goal Difficulty on Task Performance," *Accounting and Finance*,



- 47(2), 221-242.
- Chen, C. X., Williamson, M. G., and Zhou, F. H. (2012), "Reward System Design and Group Creativity: An Experimental Investigation," *The Accounting Review*, 87(6), 1885-1911.
- Cohen, J.(1998), "Statistical Power Analysis for the Behavioral Science(2nd ed.)," Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
- Emmanuel, C., Otley, D., and Merchant, K(1990), "Accounting for Management Control(2nd Ed)," London, UK, Chapman and Hall.
- Ferreira, A., and D. Otley(2009), "The Design and use of Performance Management Systems: An Extended Framework for Analysis," *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.
- Gefen, D., and D. Straub(2005), "A Practical Guide to Factorial Validity Using PLS-GRAPH: Tutorial and Annotated Example." *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 91-109.
- Grafton, J., Lillis, A. M., and Widener, S. K(2010), "The Role of Performance Measurement and Evaluation in Building Organizational Capabilities and Performance," *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 689-706.
- Henri, J. F(2006a), "Organizational Culture and Performance Measurement Systems." *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 77-103.
- \_\_\_\_\_ (2006b), "Management Control Systems and Strategy: A Resource-based Perspective," *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558.
- Heneman, R. L., Ledford Jr, G. E., & Gresham, M. T. (2002), "The Changing Nature of Work and its Effects on Compensation Design and Delivery," *Strategic Reward Management: Design, Implementation, and Evaluation*, 35-73.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., and Meyer, M. W. (2003), "Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard," *The Accounting Review*, 78(3), 725-758.
- Jaworski B., and A. Kohli(1993a), "Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54(1), 1-18.
- \_\_\_\_\_ (1993b), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Kohli, A., and B. Jaworski(1990), "Market Orientation: The Construct, Researchpropositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Matsumo, K., Mentzer, J. T., and Ozsomer, A (2002), "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance," *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32.
- Mia, L., and R. H. Chenhall(1994), "The Usefulness of Management Accounting Systems, Functional Differentiation and Managerial Effectiveness," *Accounting, Organizations and Society*, 19(1), 1-13.
- Narver, J., and S. Slater(1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Norreklit, H(2000), "The Balance on the Balanced Scorecard a Critical Analysis of Some of Its Assumptions," *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88.
- Otley, D(1999), "Performance Management: A

- Framework for Management Control Systems Research,” *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Penrose, E. T.(1959), “The Theory of the Growth of the Firm.” NY: Oxford University Press.
- Preble, J. F.(1992), “Towards a Comprehensive System of Strategic Control,” *Journal of Management Studies*, 29(4), 391-409.
- Said, A. A., H. R. Hassab Elnaby, and B. Wier (2003), “An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Nonfinancial Measures,” *Journal of Management Accounting Research*, 15(1): 193-223.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., and Grover, V (2003), “Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms,” *MIS Quarterly*, 27(2): 237-263.
- Sharifi, H. and Z. Zhang(1999) “A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations: An Introduction,” *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7-22.
- Simons, R(1990), “The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives,” *Accounting, Organizations and Society*, 15(1), 127-143.
- \_\_\_\_\_. 1995. “*Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*,” Boston, MA: Harvard Business School Press.
- \_\_\_\_\_. (2000), “*Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*,” Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Spekle, R. F., Van Elten, H. J., and Widener, S. K (2015), “Creativity and Control: a Paradox. Evidence from the Levers of Control Framework,” *Evidence from the Levers of Control Framework* (August 14, 2014). AAA.
- Swafford, P. M., Ghosh, S., and Murthy, N(2006), “The Antecedents of Supply Chain Agility of a Firm: Scale Development and Model Testing,” *Journal of Operations Management*, 24(2), 170-188.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A(1997), “Dynamic Capabilities and Strategic Management,” *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Van Hoek, R. I., A. Harrison and M. Christopher (2001), “Measuring Agile Capabilities in the Supply Chain,” *International Journal of Operations and Production Management*, 21(1-2), 126-148.
- Vandenbosch, B(1999), “An Empirical Analysis of the Association between the Use of Executive Support Systems and Perceived Organizational Competitiveness,” *Accounting, Organizations and Society*, 24(1), 77-92.
- Van der Stede, W. A., C. W. Chow, and T. W. Lin (2006), “Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance,” *Behavioral Research in Accounting*, 18(1), 185-205.
- Wang, E. T. and H. L. Wei(2007), “Inter-organizational Governance Value Creation: Coordinating for Information Visibility and Flexibility inSupply Chains,” *Decision Sciences*, 38(4), 647-674.
- Wernerfelt, B(1984), “A Resource-based View of the Firm,” *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Widener, S. K(2007), “An Empirical Analysis of the Levers of Control Framework,” *Accounting, Organizations and Society*, 32(7), 757-788.

## The Effects of Securities Branches' Feedback and Feedforward Use of PMS on Organizational Capabilities and Performance

Sangwan Lee\* · Jonghwa Song\*\* · Jiyoung Lee\*\*\*

### Abstract

Because securities branches play the great important role in the company, managerial objective can be achieved by developing branch managers ability constantly and increasing the organizational members' performance. Until now the study on the securities' use of PMS in the managerial accounting field has not been conducted sufficiently. Therefore this study aims to analysis the effects of securities branches' feedback and feedforward use of PMS on organizational capabilities and performance. A survey on a sample of 999 branches from 17 securities having more than 10 domestic branches as of the end of the December, 2016 among 43 securities classified as a domestic corporation based on the securities current information of financial statistics system in the Financial Supervisory Service was conducted for data collection. The results of 132 usable questionnaires are as follows: First, the feedback use of PMS has turned out to have a significant negative effect on the financial performance and doesn't have a significant effect on the non-financial performance, but according to an additional analysis result, it has had a positive effect on the non-financial performance by the medium of agility and market orientation. These results can be interpreted in the sense that it is difficult to interpret, but considering the general claim of previous studies related to the use of PMS, it is more effective to use various systems complementary to one system instead of focusing on one system will be. On the other hand, the feedforward use of PMS has turned out to have a positive effect on both financial and non-financial performance. Second, the feedback use of PMS has a positive effect on the agility and on the market orientation, But the feedforward use of PMS has a positive effect on both the

---

\* Associate Professor, School of Business, Dong-A University, Corresponding Author

\*\* Ph.D. student, Graduate School of Dong-A University, First Author

\*\*\* Ph.D Candidate, School of Dong-A University, Co-author

agility and the market performance. Last, the agility and the market orientation have a positive effect on financial and non-financial performance. Therefore, the agility and the market orientation can be considered essential organizational capability in securities branches. So I strongly recommended that both of them will have to be developed consistently with the use of PMS to be more competitive and improve organizational performance.

Key words: securities branches, performance measurement system feedback and feedforward use of PMS, agility, market orientation

- 
- 저자 이상완은 현재 동아대학교 경영대학 경영학과 부교수로 재직 중이다. 서강대학교 경영학과 및 대학원 경영학과를 졸업하였다. 주요 연구분야는 성과평가, 보상, 예산 등이다.
  - 저자 송중화는 대학을 졸업 후 은행에서 첫 직장 생활을 시작하였으며, 현재는 삼성증권 지점장으로 근무하고 있다. 부경대학교 경영학 학사, 부산대학교 석사를 거쳐 동아대학교에서 회계학 전공으로 경영학 박사를 취득하였다. 주요 연구분야는 성과측정시스템, 조직역량, 최고경영자의 특성과 비재무지표의 이용 등이다.
  - 저자 이지영은 현재 동아대학교 회계학과 박사과정을 수료하였다. 동아대학교 경영대학 경영학과 학사와 석사를 졸업하였으며 주요 연구분야는 MCS, 리더십, 조직문화 등이다.