



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

석사학위논문

전략적성과측정시스템과 직무관련정보가  
예산슬랙에 미치는 영향



제주대학교 경영대학원

회계학과

김대훈

2011년 2월

석사학위논문

# 전략적성과측정시스템과 직무관련정보가 예산슬랙에 미치는 영향

제주대학교 경영대학원

회계학과

김대훈

2011년 2월

# 전략적성과측정시스템과 직무관련정보가 예산슬랙에 미치는 영향

지도교수 정 순 여

김 대 훈

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2011년 2월

김대훈의 경영학 석사학위 논문을 인준함

심사위원장 \_\_\_\_\_인

위 원 \_\_\_\_\_인

위 원 \_\_\_\_\_인

제주대학교 경영대학원

2011년 2월

# 목 차

제1장 서 론 .....	1
제1절 연구의 배경 및 목적 .....	1
제2절 연구의 방법 및 구성 .....	4
제2장 이론적 고찰 .....	6
제1절 전략적성과측정시스템과 직무관련정보 .....	6
1. 전략적성과측정시스템과 직무관련정보의 개념 .....	6
2. 전략적성과측정시스템과 직무관련정보에 관한 연구 .....	9
제2절 예산슬랙 .....	13
1. 예산슬랙의 개념 .....	13
2. 예산슬랙에 관한 연구 .....	14
제3절 윤리관 .....	17
1. 윤리관의 개념 .....	17
2. 윤리적 행동 모형에 관한 연구 .....	18
제4절 직무몰입 .....	21
1. 직무몰입의 개념 .....	21
2. 직무몰입의 영향 요인에 관한 연구 .....	21
제5절 선행연구와 본 연구의 관련성 .....	22
제3장 연구 설계 .....	24
제1절 연구모형 .....	24

제2절 연구가설 설정 .....	25
1. 전략적성과측정시스템과 직무관련정보의 관계 .....	25
2. 직무관련정보와 예산슬랙의 관계 .....	25
3. 전략적성과측정시스템과 예산슬랙 간의 관계에서 직무관련정보 의 매개효과 .....	26
4. 직무관련정보와 예산슬랙 간의 관계에서 예산담당자의 윤리관과 직무몰입의 조절효과 .....	26
제3절 연구방법 .....	28
1. 설문지 구성 및 내용 .....	28
2. 자료수집 및 분석방법 .....	31
<b>제4장 실증분석 .....</b>	<b>33</b>
제1절 기초통계량 및 상관관계분석 .....	33
1. 표본의 인구통계적 특성 .....	33
2. 타당성 및 신뢰도 검증 .....	35
3. 변수 간의 상관관계분석 .....	40
제2절 가설검증 .....	42
1. 전략적성과측정시스템과 직무관련정보의 관계 .....	42
2. 직무관련정보와 예산슬랙의 관계 .....	42
3. 전략적성과측정시스템과 예산슬랙 간의 관계에서 직무관련정보 의 매개효과 .....	43
4. 직무관련정보와 예산슬랙 간의 관계에서 예산담당자의 윤리관과 직무몰입의 조절효과 .....	44
<b>제5장 결    론 .....</b>	<b>49</b>

제1절 연구 결과의 요약 및 시사점 .....	49
제2절 연구의 한계 및 향후 연구방향 .....	51

참 고 문 헌 .....	52
---------------	----

부 록 : 설문지 .....	62
-----------------	----



## 표 목 차

【표 2-1】 전통적 성과측정시스템과 전략적성과측정시스템의 비교 .....	8
【표 3-1】 설문지의 구성 및 설문항목의 출처 .....	28
【표 3-2】 설문지의 배부 및 회수 현황 .....	31
【표 3-3】 실증분석의 내용과 분석방법 .....	32
【표 4-1】 표본의 인구통계적 특성 .....	33
【표 4-2】 전략적성과측정시스템의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과 .....	35
【표 4-3】 직무관련정보의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과 .....	36
【표 4-4】 예산슬랙의 요인분석 결과(1차) .....	37
【표 4-5】 슬랙의도의 신뢰도 분석 결과 .....	37
【표 4-6】 예산슬랙의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과(2차) .....	38
【표 4-7】 윤리관의 요인분석 결과(1차) .....	38
【표 4-8】 윤리관의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과(2차) .....	39
【표 4-9】 직무몰입의 요인분석 결과(1차) .....	39
【표 4-10】 직무몰입의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과(2차) .....	40
【표 4-11】 변수 간의 상관관계분석 결과 .....	41
【표 4-12】 가설 1에 대한 회귀분석 결과 .....	42
【표 4-13】 가설 2에 대한 회귀분석 결과 .....	43
【표 4-14】 가설 3에 대한 회귀분석 결과 .....	44
【표 4-15】 가설 4a에 대한 회귀분석 결과 .....	46
【표 4-16】 가설 4b에 대한 회귀분석 결과 .....	47
【표 4-17】 가설 4c에 대한 회귀분석 결과 .....	48



## 그림 목차

【그림 2-1】 전통적 분류법과 Forsyth에 의한 분류법의 비교 .....	20
【그림 3-1】 연구모형 .....	24



# ABSTRACT

## The Effects of Strategic Performance Measurement System and Job Relevant Information on Budgetary Slack

Dae-Hoon Kim

Dept. of Accounting

Graduate School of Business Administration

Jeju National University

In order to adapt to the rapid changes in business environment, many enterprises have adopted the strategic performance measurement system: SPMS and used it at the corporate level. By utilizing SPMS, the companies seek the management innovation and the performance improvement of businesses organization. Ultimately, they expect the long term subsistence and growth through the companies's competitiveness strength.

Previous studies related to SPMS have only concentrated on examining the causal relationship between SPMS and the performance from an individual and organized point of view. Most of these studies say that SPMS have direct and indirect effects on both organized performances and individual one. Unlike the existing studies, this study is to predict the dysfunction of SPMS and clarify some variables which control the dysfunction of SPMS. The study has formed a hypothesis that various job relevant information: JRI, created by the use of SPMS, would provide members of organization, especially the budget officer with a chance causing a negative behavior which is called the budgetary slack. Based on this hypothesis, the study worked on casual

relations between SPMS and JRI and variables which control these relations.

To determine the effects of SPMS and JRI on the budgetary slack, based on the researches by Burney and Widener(2007), and Soon-kee Kim et al. (2010), this study established a research model with SPMS as an independent variable, JRI as an parameter, and the budgetary slack as a dependant variable. In addition, on the research by Kook-jae Hwang and Yoo-chan Kim(2006), the study added another model, adapting the ethical belief and job immersion as controlling variables from the aspect of personal ethics and psychology between JRI and the budgetary slack.

The study conducted a survey on the basis of information selected through the Data Analysis, Retrieval and Transfer System (DART) of Financial Supervisory Service(<http://dart.fss.co.kr>). Among the collected survey, 161 samples were positively analysed. The result of the analysis, we found that SPMS and JRI have meaningful impact relations. However, there were not any significant relations between SPMS and the budgetary slack as well as JRI and the budgetary slack. Add to this, the study could not confirm the mediated effects of JRI between SPMS and the budgetary slack nor the controlling effects of the ethical belief and job immersion of the budget officer of JRI and the budgetary slack.

Consequentially, the purpose of the study which is to find out the dysfunctions of SPMS caused as the companies utilize SPMS and the controlling variables was not achieved. However, The fact that the study was the first attempt to see the personal profit behavior of the organization members, specially the budgetary slack behavior from the member's individual point of view is great significance. In addition, despite of a number of limits and errors of the study, it is believed that the study would be partially useful for further studies on the dysfunctions of performance measurement system.

## 국문초록

### 전략적성과측정시스템과 직무관련정보가 예산슬랙에 미치는 영향

급격한 경영환경 변화에 적응하기 위하여 많은 기업들이 전략적성과측정시스템(strategic performance measurement system; SPMS)을 도입, 전사적으로 활용하고 있다. SPMS를 활용함으로써 기업조직의 관리혁신과 성과 향상을 꾀하고, 궁극적으로 기업 경쟁력 강화를 통한 장기적인 존속과 성장을 기대하고 있는 것이다.

SPMS와 관련된 기존의 연구들은 조직적 관점 또는 개인적 관점에서 SPMS와 성과 간의 인과관계를 밝히는 데 집중되어 왔다. 이들 연구 대부분은 SPMS가 조직성과 또는 개인성과에 직·간접적인 영향이 있음을 밝히고 있다. 이러한 기존 연구들과 달리 본 연구에서는 SPMS가 갖는 역기능(dysfunction)을 예측하고 이를 통제하는 변수를 규명해보고자 하였다. 기업에서 SPMS를 활용함에 따라 산출되는 다양한 직무관련정보(job relevant information; JRI)가 조직 구성원 개인, 특히 예산담당자에게 예산슬랙(budgetary slack)이란 부정적 행동을 유인하는 기회를 제공할 것이라는 가설을 설정하고 이들 사이의 인과관계와 이를 통제할 수 있는 변수를 파악해보고자 하였다.

SPMS와 JRI가 예산슬랙에 미치는 영향을 검증하기 위해 본 연구는 Burney와 Widener(2007), 김순기 등(2010)의 연구를 근거로 SPMS를 독립변수로, JRI를 매개변수 그리고 예산슬랙을 종속변수로 하는 연구모형을 설정하였다. 또한 황국재 등(2006)의 연구를 근거로 JRI와 예산슬랙 간에 개인의 윤리와 심리의 관점에서 윤리관과 직무몰입을 조절변수로 도입하는 모형을 추가하였다.

본 연구에서는 금융감독원 전자공시시스템(<http://dart.fss.co.kr>)을 통해 수집된 기업정보를 토대로 설문조사를 실시하였다. 설문조사를 통해 회수된 설문 중 최종적으로 161개의 표본을 실증적으로 분석하였다. 실증분석의 결과 기업이

SPMS를 활용하는 범위와 JRI 간에는 유의한 영향관계가 있음을 확인할 수 있었으나, SPMS와 예산슬랙 또는 JRI와 예산슬랙 간에는 유의적인 영향관계를 확인할 수 없었다. SPMS와 예산슬랙 간에 JRI의 매개효과, JRI와 예산슬랙 간에 예산담당자의 윤리관과 직무몰입의 조절효과 또한 확인할 수 없었다.

결과적으로 기업이 SPMS를 구축하여 활용함으로써 존재할 수 있는 SPMS의 역기능을 확인하고 이를 통제할 수 있는 변수를 찾고자 하였던 본 연구의 가설은 지지되지 못하였다. 하지만 SPMS를 조직 구성원 개인의 관점에서 구성원의 사적이익행동 특히, 예산슬랙 행동을 조망하는 최초의 시도였다는 점에서 본 연구는 의의를 갖는다. 아울러 본 연구가 가지는 여러 한계와 오류에도 불구하고, 성과측정시스템의 역기능을 살피는 추후 연구들에게 본 연구의 결과가 일정부분 함의를 제공할 수 있을 것으로 판단된다.

# 제1장 서론

## 제1절 연구의 배경 및 목적

최근 기업을 둘러싼 경영환경이 급격하게 변화하고 있다. 정보기술의 발달로 세계경제의 변화는 속도를 가늠하기 어려우며 그 범위 또한 광범위하다. 이에 많은 기업들이 글로벌 경영환경 변화에 적응하기 위하여 전략적성과측정시스템(strategic performance measurement system, 이하 SPMS)을 구축, 활용하고 있다. SPMS는 기업의 모든 활동을 경영전략이나 비전과 연계하여 체계적으로 관리하는 시스템으로써 기업의 한정된 자원을 효율적으로 배분하고 조직의 전략 집중도를 향상시켜 지속적인 성과개선에 도움을 주는 수단으로 인식되고 있다.

SPMS가 과거의 성과측정시스템과 구분되는 중요한 특성은 직무와 관련된 다양한 재무적, 비재무적 측정 정보를 기업의 의사결정자들에게 제공한다는 것이다(Chenhall, 2005). SPMS에 의해 제공되는 전략과 연계된 다양하고 통합적인 직무관련정보(job relevant information, 이하 JRI)는 기업 구성원 개개인에게 전달됨으로써 구성원의 조직참여를 높이고 궁극적으로 기업의 성과향상에 활용되는 것이다. 또한 SPMS의 활용을 통해 생성되는 JRI는 확산, 공유, 해석 등의 조직학습(organizational learning, 이하 OL) 과정을 거쳐 기존의 정보가치를 보다 증가시키는 특성을 가지고 있다(Mohr와 Spekman, 1994; 김순기 등, 2010). 이러한 특성들로 인해 조직 관리혁신과 기업 경쟁력 강화의 강력한 수단으로 SPMS 구축에 대한 관심이 높아지고 있는 것이다.

SPMS와 관련된 기존의 선행연구들은 조직적 관점에서 SPMS와 조직의 효율성 또는 조직성과 간의 인과관계를 밝히는 데 집중되어 왔다. 이들 선행연구들이 모두 일관성 있는 결과를 보여주지는 않지만, 대부분의 연구는 SPMS의 효율성이 조직성과에 직·간접적인 영향을 미치는 것으로 설명하고 있다(Hoque와 James, 2000; Ittner 등, 2003; Anderson, Fornell과 Lehmann, 1994; Chenhall, 2003; 유원중, 2000; 이창대, 2003; 지성권 등, 2005).

선행연구들이 SPMS와 기업의 궁극적 성과를 연결해주는 변수를 찾는 데 집중



되다 보니, SPMS를 조직 구성원 개인적 관점에서 다룬 연구는 미흡한 실정이다. SPMS의 활용 목적이 기업 조직에서 개개인의 성과를 단위 조직 또는 전체 조직의 전략과 연계하여 관리하고 이를 통한 기업의 경영능률 향상과 재무적 성과를 극대화하기 위함이라고 볼 때, 성과측정의 기본 단위이자 효율성과 생산성에 직결되는 구성원 개개인의 관점에서 SPMS를 살펴보는 연구가 필요하다고 할 것이다.

SPMS와 개인행동 간의 반응을 살핀 연구는 Burney와 Widener(2007), 김순기 등(2010)의 연구 정도가 있다. Burney와 Widener(2007)는 SPMS가 직무모호성(role ambiguity, 이하 RA), 직무갈등(role conflict, 이하 RC)과 같은 개개인의 행동 관련 변수들을 통해 개인적 성과에 간접적인 영향을 미친다는 점을 밝혔다. 김순기 등(2010)은 SPMS의 활용이 JRI와 조직학습역량을 통해 조직몰입에 간접적인 영향을 미치고, JRI와 개인학습역량을 통해서도 직무성과에 간접적인 영향을 미친다는 점을 밝혔다.

본 연구에서는 SPMS를 조직 구성원 개인적 관점에서 살펴보되, 보다 실무적으로 조직 구성원 중 예산담당자의 행동에 초점을 맞추어 접근하고자 한다. 또한 개인성과와의 인과관계에 집중하였던 기존 연구들과 달리 SPMS가 예산담당자의 사적이익행동 특히, 예산슬랙(budgetary slack) 행동에 어떠한 경로로 영향을 미치는 가를 규명해보고자 한다. 아울러 SPMS와 예산담당자의 예산슬랙 행동 간의 관계를 JRI의 매개효과를 통해 고찰해본다.

예산슬랙은 예산편성에 참여한 실무 구성원들이 그들이 가진 정보를 이용, 수익을 과소 또는 비용을 과다하게 예측함으로써 자신의 목표달성을 보다 용이하게 하고 자신의 성과평가에 영향을 미치는 것을 말한다(Schiff와 Lewin, 1970). 이러한 예산슬랙은 성과측정시스템에 의해 제공되는 정보가 사적이익에 이용됨으로써, 성과를 왜곡하고 종래에는 기업의 장기적인 이익에 불리한 의사결정을 초래할 수 있다. 따라서 SPMS와 예산슬랙 간의 인과관계에 대한 연구는 SPMS의 효율성 측면에서 그 필요성이 충분하다 할 것이다.

예산슬랙의 원인에 대한 기존의 선행연구 대부분이 인간의 기회주의적 개인주의 성향을 지나치게 가정하고, 변수들 간의 인과관계 또한 부적절하게 설정하여 진행되다 보니 현상에 대한 원인을 충분히 설명하지 못하고 있다(Ouchi, 1981;

Chow, Cooper와 Waller, 1988; Birnberg와 Snodgrass, 1988; Baron과 Kenny, 1986; Shields와 Shields, 1998). 이러한 기존의 선행연구가 가지는 한계를 보완하기 위해 황국재 등(2006)은 개인 윤리와 심리의 관점에서 예산슬랙을 살펴보았다. 황국재 등(2006)은 해당 연구에서 윤리적 판단성향과 조직몰입이 참여예산과 예산슬랙의 관계에 조절효과가 있음을 밝히고 있다.

본 연구에서도 황국재 등(2006)의 모형을 적용하여 SPMS, JRI와 예산담당자의 예산슬랙 행동을 설명하기 위한 변수를 개인 윤리와 심리의 관점에서 도입한다. 개인 윤리의 관점에서는 예산담당자 개인의 윤리체계, 즉 윤리관을 변수로 도입하되, Forsyth(1980)의 정의에 따라 이상주의 윤리관과 상대주의 윤리관으로 분류하여 적용한다. 개인 심리의 관점에서는 예산담당자 자신과 자신의 일에 대한 동일시 정도 즉, 직무몰입을 변수로 도입하여 적용한다. 이를 종합하면 SPMS를 통한 JRI의 증가와 예산슬랙 행동 간의 관계에서 예산담당자 개인의 윤리관과 직무몰입 정도가 어떠한 영향을 미치는가를 파악해보는 것이다. 특히, 윤리관과 직무몰입이 JRI와 예산슬랙 행동 간에 조절변수로서 역할을 하는가에 집중하여 검증한다.

SPMS와 예산담당자의 행동 간의 관계 규명을 위한 본 연구의 목적을 정리하면 다음과 같다.

첫째, SPMS를 사용하는 범위의 증가가 JRI에 어떠한 영향을 미치는가를 실증적으로 검증한다.

둘째, JRI의 증가가 예산담당자의 예산슬랙 행동에 미치는 영향을 실증적으로 검증한다.

셋째, SPMS와 JRI의 관계, JRI와 예산슬랙 간의 인과관계 분석을 바탕으로 SPMS와 예산담당자의 예산슬랙 행동 간에 JRI가 매개변수로서 역할을 수행하는가를 실증적으로 검증한다.

넷째, JRI와 예산담당자의 예산슬랙 행동 간의 관계에서 예산담당자의 이상주의 윤리관과 상대주의 윤리관, 직무몰입 정도가 조절변수로서 역할을 수행하는가를 실증적으로 검증한다.

본 연구를 통해 SPMS와 JRI, 예산담당자의 윤리관과 직무몰입, 예산슬랙 간의 개념적 관계를 실증적으로 파악해봄으로써, 궁극적으로 기업의 성과측정시스



템 구축과 활용에 본 연구가 정책적 제언을 할 수 있을 것으로 기대한다.

## 제2절 연구의 방법 및 구성

### 1. 연구의 방법

본 연구에서는 선행연구들을 이론적으로 고찰한 후 연구모형과 가설을 도출하였으며, 연구가설의 분석과 검증을 위한 자료는 설문지법을 이용하여 수집하였다. 설문지는 분석적 연구를 통해 도출된 각각의 변수들에 대해 조작적 정의를 내린 후 기존 연구에서 타당성과 유용성이 입증된 측정방법을 사용하여 내용을 구성하였다.

본 연구의 실증분석을 위한 자료의 수집과 회수는 다음과 같이 수행되었다. 먼저 금융감독원 전자공시시스템(<http://dart.fss.or.kr>)을 통해 기업정보를 수집한 후 설문지를 우편, 이메일, 팩스 등으로 송부하였고, 같은 방식으로 회수하였다. 설문은 2009년 11월 9일부터 2009년 11월 15일까지 진행되었으며, 총 1,200부의 설문을 송부하여 회수된 174부의 설문 중 응답대상이 본 연구의 분석범위를 벗어난 설문 13부를 제외한 총 161부의 설문을 최종 샘플로 사용하였다.

수집된 자료에 대한 통계적 분석절차로 SPSS WIN 12.0 활용하여 각각의 변수에 대한 신뢰성과 타당성을 검증하고 이어서 변수 간 상관관계분석을 하였다. 그리고 회귀분석(regression analysis)을 사용하여 제시된 변수 간의 인과관계와 매개효과 및 조절효과 등을 검증하였다.

### 2. 논문의 구성

본 연구는 모두 다섯 개의 장으로 구성되었으며 각 장에서 다루고 있는 내용은 다음과 같다.

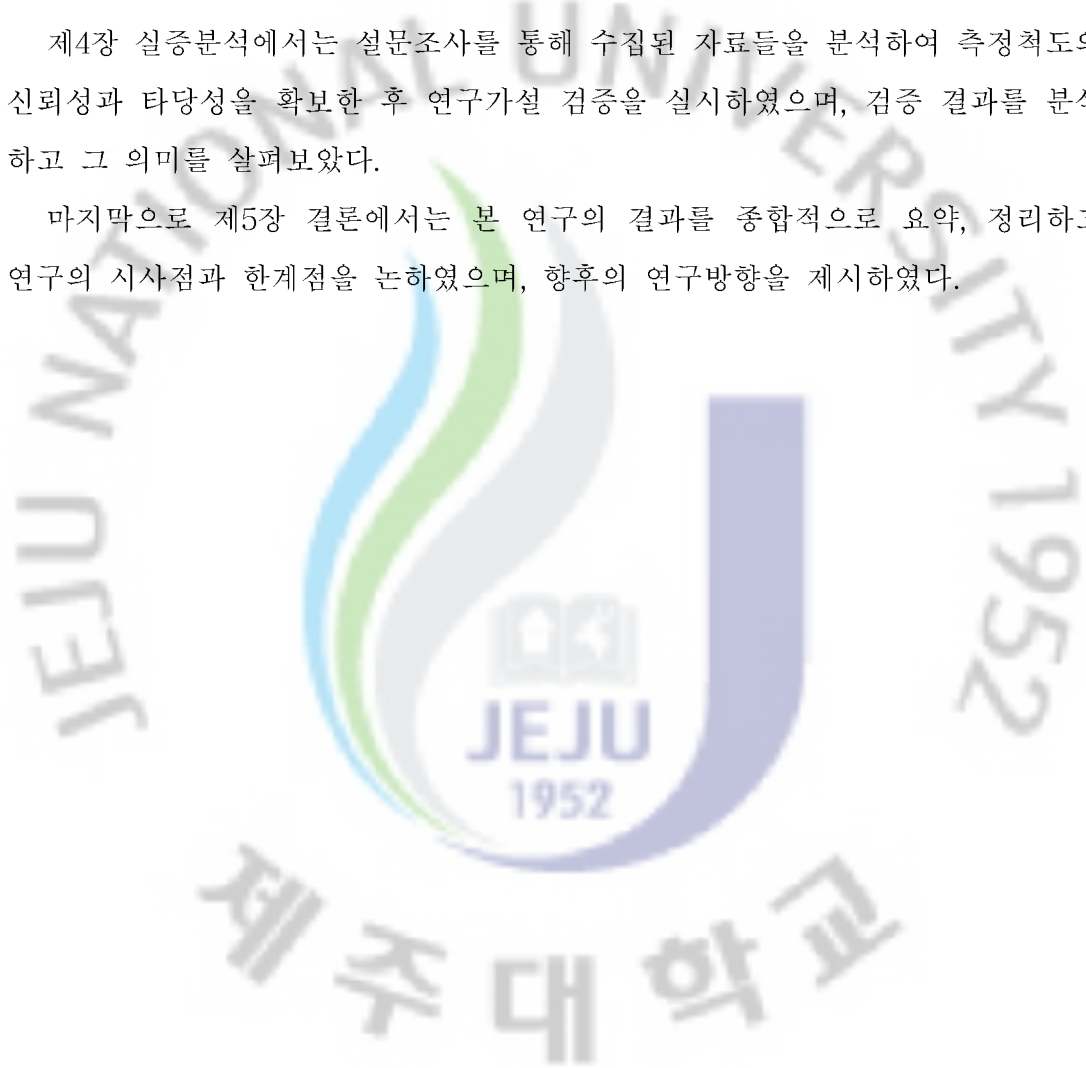
제1장 서론에서는 본 연구의 배경과 목적을 제기하고 연구방법 및 논문의 구성을 기술하였다.

제2장 이론적 고찰에서는 본 연구와 관련된 기존의 선행연구들을 이론적으로 고찰하여 SPMS, JRI, 예산슬랙, 윤리관, 직무몰입에 대한 기본적인 개념과 연구 동향, 선행연구의 한계 등을 살펴보았다.

제3장 연구 설계에서는 2장의 이론적 고찰을 토대로 연구모형을 설계하고, 이 연구모형을 바탕으로 크게 네 가지의 연구가설을 설정하였다. 그리고 각 변수들의 조작적 정의와 측정방법을 제시하였다.

제4장 실증분석에서는 설문조사를 통해 수집된 자료들을 분석하여 측정척도의 신뢰성과 타당성을 확보한 후 연구가설 검증을 실시하였으며, 검증 결과를 분석하고 그 의미를 살펴보았다.

마지막으로 제5장 결론에서는 본 연구의 결과를 종합적으로 요약, 정리하고 연구의 시사점과 한계점을 논하였으며, 향후의 연구방향을 제시하였다.



## 제2장 이론적 고찰

### 제1절 전략적성과측정시스템과 직무관련정보

#### 1. 전략적성과측정시스템과 직무관련정보의 개념

##### 1) 전략적성과측정시스템의 개념

관리회계분야에서 성과측정의 목적은 단기적으로는 경영자 및 조직 구성원에게 합리적이고 객관적인 보상을 제공하여 업무개선, 생산성 향상 등을 기대하고, 장기적으로는 조직의 활성화를 통해 기업의 경쟁력 향상과 재무적 성과를 극대화하는 데 있다. 이러한 이유로 많은 연구자와 기업들이 회계정보를 이용한 성과 측정 모형을 수립하고 활용하려는 노력을 기울여 왔다.

Thompson(1967)에 의해 처음으로 회계정보를 이용한 성과측정이 주목된 이후 성과측정 모형에 대한 연구는 1980년대까지 주로 투자수익률(return on investment, 이하 ROI), 매출액, 매출총이익, 원가절감, 생산성, 가격·능력·소비 차이, 예산목표의 달성여부 등과 같은 양적인 재무측정과 평가에 초점을 맞추면서 진화하여 왔다. 하지만 1980년대 중반 이후 재무적 지표 중심의 전통적인 성과측정시스템이 가지는 여러 문제가 부각되고, 비재무적 성과지표에 대한 기업현장의 수요가 증가하면서 보다 입체적인 성과측정시스템 구축의 필요성이 연구자들에 의해서 제기되었다.

예를 들면, Howel와 Soucy(1987)는 전통적 성과측정시스템이 매출액과 이익 위주의 재무적 성과지표로 이루어지기 때문에 기업의 현재 상황을 잘 반영할 수 없으며, 이로 인해 기업과 경영자의 목적에 부적합성을 갖는다고 지적하였다. Maskell(1991)은 전통적 성과측정시스템의 기업목표와의 불연속성으로 인한 적합성의 상실, 원가왜곡, 경직성, 단기적 성과의 집착, 경영혁신의 장애 등을 지적하고 품질, 리드타임(leadtime), 납기이행실적, 제품유연성, 공정가변성, 현장서비스, 혁신, 제품개발, 신속성 등 비재무적 성과지표의 사용을 요구하였다. Kaplan과 Norton(1992)은 전통적 성과측정시스템이 재무적 성과지표에 의존하다 보니 전

략적 의사결정에 요구되는 비재무적 정보를 제공하지 못하여 경영자로 하여금 단기적 시각에 집착하게 하고, 성과에 대한 보상의 적절성이 결여될 수 있다고 지적하였다. 이에 기업의 진정한 경영성과를 보여줄 수 있도록 다양한 비재무적 성과지표에 중점을 두는 새로운 평가측정시스템 구축이 필요함을 주장하였다. Ittner와 Larcker(1998)는 전통적 성과측정시스템이 의존하는 재무적 측정치는 너무 역사적이고 과거 지향적이며, 미래의 성과를 설명하기 위한 예측 능력의 부족, 단기간의 보상 또는 잘못된 행동, 실행가능성의 부족, 적시적인 신호의 부재, 경영활동을 관리하기에는 너무 총체적이고 요약적인 정보의 제공, 상호작용 프로세스 대신 기능의 반영, 무형자산을 평가하는데 부적당한 지침을 제공한다고 하였다.

전통적 성과측정시스템이 갖는 한계를 극복하고 평가측정시스템에 대한 새로운 요구를 충족시키기 위해서 대안으로 등장한 것이 SPMS이다. SPMS는 조직의 부분적 측면보다는 전체적인 측면을 강조하고, 조직 내·외부측면의 연계, 사후적 통제과정보다는 사전 계획과정을 중시하며, 하부 기능과의 연계를 통합하여 조직 경쟁력 강화를 목적으로 설계된 종합적인 성과측정시스템인 것이다 (Cooper와 Slagmulder, 1998). Gate(1999)는 SPMS를 달성 가능한 결과들로 기업의 경영전략을 이동시키는 시스템이자, 기업이 얼마나 그들의 목표치를 달성하는가를 나타내는 게이지(gauge), 즉 재무, 전략, 운영과 관련한 측정치들이라고 정의하였다. 이광현·표정호(1996)는 SPMS를 비전과 목표의 실현을 위해 수립된 장기, 중기, 단기 전략을 핵심활동별로 구분하고, 각각의 목표에 대한 실제 진행 상황을 성과뿐만 아니라 과정상의 활동까지 평가하여 전략집행에 있어 시행착오를 최소화하는 경영평가제도라고 하였다. 이렇듯 SPMS는 기존의 재무적 성과측정치들을 보완하는 동시에, 미래의 재무성과에 영향을 주는 운영활동, 즉 고객만족, 내부 프로세스, 조직의 학습 및 개선 능력과 관련한 다양한 운영측정치들을 성과측정에 포함시킴으로써, 단순한 측정시스템의 개념을 넘어서 기업의 전략경영시스템으로 활용되고 있는 것이다(이한희, 2007).

전통적인 성과측정시스템과 비교하여 SPMS가 갖는 중요 특성을 【표 2-1】과 같이 정리할 수 있다.

【표 2-1】 전통적 성과측정시스템과 전략적성과측정시스템의 비교

전통적 성과측정시스템	전략적성과측정시스템(SPMS)
<input type="checkbox"/> 재무적 관점 - 재무 지향적(과거초점) - 제한된 유연성 - 운영전략 간의 단절성 - 재정의 조정	<input type="checkbox"/> 전략적 관점 - 고객 지향적(미래초점) - 유연성 제고 - 동시적 전략의 추구 - 공정개선의 촉진
<input type="checkbox"/> 부분 최적화 - 비용감소 - 수직적 보고	<input type="checkbox"/> 시스템 최적화 - 개선활동의 수행 - 수평적 보고
<input type="checkbox"/> 단편적 접근 - 비용, 결과, 품질의 단편적 접근 - 상충 관계는 알 수 없음	<input type="checkbox"/> 통합적 접근 - 품질, 납기, 시간, 비용 등 동시적 평가 - 상충 관계의 강조
<input type="checkbox"/> 개별학습 - 개인 인센티브	<input type="checkbox"/> 조직학습 - 집단 인센티브

\* 자료원 : Lynch, R. L., and K. F. Cross(1995), "Measure up! Yardsticks for continuous improvement" *Cambridge Review*, p. 38.

## 2) 직무관련정보의 개념

SPMS는 기업의 전략을 합리적으로 수행하는데 기초가 되는 다양한 성과측정치료를 제공한다. SPMS는 전통적인 성과측정시스템과 달리 전략과 연계된 기업의 다양한 성과측정시스템에서 산출되는 정보 범위에 따라 변동하며, 이와 같이 산출된 다양한 정보들을 통해 조직의 성과를 제고한다(Burney와 Widener, 2007). SPMS를 통해 산출되는 전략과 연계된 다양하고 통합적인 정보는 기업의 관리자들에 있어서 중요한 정보로 제공되어 효율적인 경영의사결정을 도와주게 되는 것이다. SPMS에 의해 제공되는 정보(JRI)의 양이 다양하다는 것은 SPMS가 가지는 큰 특징 중 하나이다(Chenhall, 2005).

SPMS가 산출하여 제공하는 JRI는 크게 재무적 측정치와 비재무적 측정치로 분류할 수 있다. 전통적 성과측정시스템이 강조하여 온 재무적 측정치는 일반적으로 경영성과의 결과로 나타나는 측정지표로서 재무적인 수치나 비율로 표시된다. 여기에는 주당순이익, 매출액 순이익률, 총자본순이익률, 순이익증가율, 시장 점유율, 경제적 부가가치, 잔여이익 등의 지표들이 있다. 이러한 재무적 측정치는

계산이 간결하고 명료하며, 의사소통 능력을 지닌다는 장점이 있으나, 단기적 성과에 집착하게 하여 장기적인 측면에서는 기업의 경쟁력을 상실하게 하는 문제를 발생시킬 수 있다. 반면에 비재무적 측정치는 재무적 측정치에 비해 정성적이고 과정 중심적이며, 장기 지향적인 성과측정치이다. 대표적으로 고객만족, 품질, 제품 생산성, 납기준수능력, 사이클 타임, 공급자의 공급시간, 종업원의 복지와 만족, 기업비전의 수용, 종업원에 대한 교육 및 능력개발 투자 등의 측정치들을 들 수 있다. 비재무적 측정치는 경영자의 의사결정 행태를 장기적 재무성과 중심으로 유도하며, 내부성과평가 및 보상기준으로써 그 가치가 더욱 증대되고 있다 (박경원, 2007).

직무역활과 관련된 다양한 재무적, 비재무적 측정치들, 즉 JRI는 조직구성원에게 중요한 관심정보가 되며, 의사결정을 촉진시키는 정보(Kren, 1992) 또는 선행 의사결정의 모호성을 감소시키는 정보(Sprinkle, 2003)가 된다. JRI는 SPMS의 활용에 따라 발생하고 증가하므로 SPMS는 JRI의 원천이자, 관리자들로 하여금 추가적인 JRI를 찾게끔 유인하는 도구로써 의미를 갖는다고 하겠다(Burney와 Widener, 2007).

## 2. 전략적성과측정시스템과 직무관련정보에 관한 연구

SPMS와 관련된 기존의 연구들은 크게 조직적 관점에서 SPMS와 조직성과 간의 인과관계를 밝히는 연구와 조직 구성원 개인적 관점에서 SPMS와 개인성과 간의 인과관계를 밝히는 연구로 분류되어질 수 있다. 조직적 관점에서 SPMS를 다룬 연구들은 다시 SPMS의 한 형태인 균형성과표(balanced scorecards, 이하 BSC)에 관한 연구와 SPMS가 강조하는 비재무적 측정치, 즉 JRI에 관한 연구로 구분된다. 조직 구성원 개인적 관점에서 SPMS를 다룬 연구들은 양적인 면에서 미흡하나, 연구에 대한 관심은 점차 증가하고 있는 추세이다. SPMS와 관련된 각각의 선행연구들의 결과는 일관되지는 않지만, 대부분의 연구가 SPMS의 활용이 조직성과 또는 개인성과에 직·간접적인 영향을 미치는 것으로 설명하고 있다.



## 1) 균형성과표와 조직성과에 관한 연구

BSC의 활용이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구들의 결과는 일관되지는 않지만, 연구 대부분이 BSC가 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 설명하고 있다. Hoque와 James(2000)는 호주의 제조 기업을 대상으로 조직규모와 제품수명주기상의 단계, 시장위치 그리고 BSC의 활용정도가 경영성과에 미치는 영향을 분석하였는데, 규모가 큰 조직일수록 그들의 전략적 의사결정을 지지해주는 BSC를 더 많이 활용한다고 하였다. Davis와 Albright(2004)는 BSC를 사용했던 부문의 그룹이 재무적 측정치에 관해서 BSC를 사용하지 않는 그룹을 능가한다는 것을 밝혔다.

국내연구로 이창대(2003)는 증권거래소에 상장된 76개의 제조 기업을 대상으로 한 연구에서 BSC의 고객관련 측정치, 내부프로세스관련 측정치 그리고 학습 및 성장관련 측정치의 활용정도가 성과급의 비율에 영향을 미치며, 활용정도가 높을수록 기업의 경영성과가 높게 나타남을 입증하였다. 지성권 등(2005)도 관리 통제시스템으로서 BSC를 활용할수록 기업의 성과가 높게 나타나는 것을 밝혔다.

반면에 BSC의 활용이 기업에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 지적하는 연구들도 있다. Chenhall과 Langfield-Smith(1998)는 성과를 얻는 기업에게 BSC는 최적의 업무제도(best practices)이기는 하나, 관리기법들을 잘 개발해 오지 못한 기업에게는 BSC의 도입이 반대의 효과를 나타낼 수 있다고 하였다. Holmstrom과 Milgrom(1991)은 BSC를 도입하는 경우 측정지표가 1개 관점에서 4개 관점으로 확대되어 혼란의 우려가 발생할 수 있으며, 너무 많은 측정지표를 포함하는 시스템의 순효익은 불명확하다고 하였다. Lipe와 Salterio(2000)는 BSC의 도입은 시스템의 복잡성을 증가시켜 경영자의 인지능력에 부담을 준다고 하였으며, Ittner와 Larcker(1998), Moers(2005)는 BSC의 도입으로 서로 다른 측정치에 대한 상대적인 가중치를 결정하는데 부담이 늘어난다고 하였다.

## 2) 직무관련정보와 조직성과에 관한 연구

JRI 특히, 비재무적 측정치가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구들의 결과는, BSC와 조직성과에 관한 연구와 마찬가지로, 일관되지는 않지만 연구 대부분

이 JRI가 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 설명하고 있다. Banker 등(1993), Baiman과 Rajan(1995)은 주관적인 비재무적 측정치가 전체적인 성과평가에 소음을 줄이고, 객관적인 성과측정치에 의해 유발될 수 있는 역기능적 행동을 억제하여 줌으로써 관리 노력에 대한 왜곡을 완화하는데 도움을 준다고 하였다. Anderson, Fornell과 Lehmann(1994)은 77개의 스웨덴 기업을 대상으로 한 연구에서 과거 일정기간의 ROI와 시계열(time-series)의 추세를 통제한 후의 고객만족도는 같은 기간의 ROI와 정(+)의 상관관계를 나타낸다는 것을 밝혔다. Ittner와 Larcker(1998)는 고객만족측정치와 경영성과와의 관련성을 살펴보기 위해 기업단위, 사업단위 그리고 고객단위의 데이터를 이용한 연구에서 고객만족 측정치와 미래회계이익과는 일반적으로 유의한 관계가 있음을 밝혔다. 또한 Ittner와 Larcker(1998b)는 비재무적 성과측정치표가 경영성과의 선행지표라는 것과 고객만족이라는 측정치들은 경영성과를 향상시키는 선행지표라는 것을 밝혔다. Behn과 Riley(1999)는 미국 항공기업의 고객만족지수에 대한 정보와 미래 경영성과에 관한 연구에서 비재무적 측정치가 제공하는 정보는 분기별 경영성과의 선행지표가 됨을 입증하였다. Scott와 Tiessen(1999)은 다양한 비재무적 측정치를 지닌 업무팀은 기대에 비해 더 높은 성과를 달성한다고 하였으며, Feltham과 Xie(1994), Hemmer(1996), Datar 등(2001)은 재무적 측정치를 통해 획득되지 않는 관리활동에 관한 정보를 비재무적 측정치에 의한 인센티브 도입이 통합시켜 주어 계약을 개선할 수 있다고 하였다. Banker 등(2000)은 비재무적 성과측정치의 형태와 기업성과에 대한 영향을 실증적으로 분석하였는데, 비재무적 측정치는 미래의 재무성과와 유의적으로 관련이 되어 있고, 과거의 재무성과지표에 반영되어 있지 않은 추가적인 정보를 함유하고 있음을 밝혔다. Fisher(1992), Langfield-Smith(1997), Chenhall(2003)은 전략과 측정치의 다양성이 연계되는 경우에 한하여 조직성과가 높아짐을 주장하였으며, Van der stede 등(2006)은 광범위한 성과측정치를 가지고 있는 기업, 특히 객관적·주관적인 비재무적 측정치를 포함하고 있는 기업은 전략에 관계없이 보다 높은 성과를 창출한다고 하였다.

국내연구로 이경태·정문중(1998)은 비재무적 정보의 활용은 기업의 전반적 성과에 부분적으로나마 상승효과를 주는 것으로 관찰하였으나, 국내기업들은 비재무적 정보의 활용도가 낮아 경영성과의 차이가 충분히 유의하지 않은 것으로



나타난다는 것을 밝혔다. 유원중(2000)은 국내 85개 상장 제조 기업을 대상으로 비재무적 성과측정치와 재무적 성과와의 관계를 분석한 결과, 품질과 자원관리 효율성이라는 비재무적 성과측정치와 재무적 성과와의 관계가 유의적인 영향을 미친다는 것을 밝혔다.

반면에 JRI와 조직성과 간에 유의적인 긍정적 효과가 있음을 밝히지 못한 연구들도 있다. Perera 등(1997)은 고객중심 전략을 강조할수록 비재무적 측정치를 중시하는 반면, 비재무적 측정치와 경영성과 간에는 유의적인 관계가 없다고 하였다. Ittner와 Larcker(1998)는 품질문제 및 고객만족지표의 중요성에도 불구하고, 이것이 기업의 회계이익 및 주가에는 직접적인 영향을 미치지 않는다고 하였다.

국내연구로 안태식·김완중(1999)은 비재무적 성과평가지표가 고객만족도와 은행의 수신규모와의 관계를 분석하였는데, 고객만족 지표의 향상이 즉각적인 수신규모 향상으로 나타나지는 않았다. 특히 은행의 수신액은 고객만족 지표에 의해 설명되는 부분보다는 영업점의 특성, 영업점의 연령 변수 등에 의해 설명되는 부분이 훨씬 많은 것으로 나타났다.

### 3) 전략적성과측정시스템과 개인성과에 관한 연구

SPMS와 개인성과 간의 관계를 밝힌 연구는 양적인 면에서 매우 미흡한 실정이다. SPMS와 개인성과에 관한 연구로 Burney와 Widener(2007), 김순기 등(2010)의 연구를 들 수 있다. Burney와 Widener(2007)는 SPMS의 활용이 JRI, 직무보호성(RA), 직무갈등(RC)의 변수를 통해 관리자 개인의 성과에 미치는 영향을 분석하였는데, 연구 결과는 SPMS의 활용이 JRI의 증가에는 영향을 미치지 않으나, JRI가 관리자의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 직접적인 증거를 발견하지 못했다. 다만, JRI가 직무보호성(RA)을 줄여 간접적으로 관리자의 성과에 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 김순기 등(2010)은 SPMS를 활용하는 조직에서 JRI와 조직학습(OL)이 개인의 성과에 어떤 변화를 줄 수 있는가를 실험을 통해 확인하였는데, 연구의 결과는 SPMS의 활용이 JRI에 긍정적인 영향을 미치고 SPMS와 JRI가 조직학습(OL) 과정을 통해 기존 정보 가치를 보다 증진시킨다는 것을 확

인하였다. 또한 SPMS가 JRI와 조직학습역량을 통해 조직몰입에 간접적인 영향을 미치며, JRI와 개인학습역량을 통해서도 직무성공에 간접적인 영향을 미친다는 점을 밝혔다.

## 제2절 예산슬랙

### 1. 예산슬랙의 개념

예산슬랙의 개념을 알기 위해서는 먼저 참여예산에 대해 살펴볼 필요가 있다. 전통적으로 예산은 기업의 목표 달성을 효율적으로 수행하게 하는 척도이자 성과측정과 평가에 방향을 제시하는 유용한 도구로 이용되어 왔다. 하지만 예산이 가지는 목표지향적인 속성으로 인해 때때로 예산이 압력의 수단으로 인식되기도 하며, 목표달성에만 집착하게 하여 조직 구성원의 인간적 특성을 경시하는 역기능(dysfunction)을 불러오기도 한다. 이러한 예산의 역기능을 해소하기 위해 제시된 것이 참여예산제도(participative budgeting)이다.

참여예산의 효과를 처음으로 언급한 연구자는 Argyris(1953)이다. Argyris(1953)는 조직 구성원이 예산의 편성과정에 개입하여 영향력을 행사함으로써 직무만족도와 생산력을 증가시킨다고 하였다. Becker와 Green(1962)은 조직 구성원의 예산참여는 계획 수립에 참여자의 정보를 활용할 수 있어 보다 나은 계획 수립이 가능하며, 구성원의 자발적 태도를 유도할 수 있기에 구성원의 만족과 사기를 높이고 목표달성을 제고할 수 있다고 보았다. Kenis(1979)는 참여예산이 구성원의 목표지향 행동을 유발한다고 하였으며, Wallace(1966)는 참여예산이 집단응집력을 제고시켜 계획·조정·통제 활동을 용이하게 한다고 하였다. Caplan(1971)은 참여예산이 과업에 대한 책임감 부여와 미래에 대한 비전 및 능력발휘의 기회 등을 제공한다고 하였다.

참여예산의 효과가 항상 유의한 것만은 아니다. 참여예산의 주된 관심사는 예산참여자들이 성과를 최대화하고 그들의 성과기대치를 진실하게 보고하도록 동기를 부여하는 것이지만(Chow 등, 1991), 예산편성에 참여한 구성원들의 여러 행

동변수(behavioral variable)들로 인하여 예산슬랙(budgetary slack)을 발생시키기도 한다.

예산슬랙의 정의는 연구자들마다 조금씩 다르다. 예산슬랙에 대해 Cyert와 March(1963)는 조직참여자들이 공헌한 이상으로 그들에게 제공된 유인이라고 정의했으며, Onsi(1973)는 조직슬랙을 필요액수보다 더 많은 배당을 주주에게 지급하는 외부지급액(external payment)과 조직 구성원에게 배분하는 내부지급액(internal payment)으로 구분하고, 후자를 예산슬랙이라고 정의하였다. Young(1985)은 하위 관리자가 그의 성과를 평가하는 작업표준을 선택할 기회가 주어졌을 때 생산능력을 과소 계상하는 정도로 정의하였고, Waller(1988)는 진실하게 추정된 예산과 예산계획에 의도적으로 창출된 차이로, Chow, Cooper와 Waller(1988)는 미래의 기대성과와 참여예산 편성액과의 차이로 예산슬랙을 정의하였다. Lukka(1985)는 예산슬랙을 보다 확장한 개념인 예산편의(budgetary bias)를 도입하여, 예산편의를 예산편성자의 미래에 대한 예상과 그가 제출한 예산수치 간에 의도적으로 창출된 차이라고 정의하였다. Dunk(1993)는 예산슬랙을 예산목표를 달성함에 있어서 그 용이함의 정도로 정의하였다.

이들 정의를 종합하면 예산슬랙은 상위자보다 많은 정보를 가지고 있는 실무구성원들이 예산편성과정에서 수익을 과소 또는 비용을 과대하게 예측하는 방법을 사용함으로써 목표대비 실적의 차이를 줄이거나, 목표보다 실적을 더 좋게 하여 자신의 성과평가에 이득이 되게 하는 행동을 의미한다(Schiff와 Lewin, 1970).

## 2. 예산슬랙에 관한 연구

예산슬랙에 영향을 미치는 잠재적 변수를 찾는 연구들은 주로 대리인이론의 관점이나 조직적·행동적 관점에서 진행되어 왔다. 하지만 이들 연구의 결과가 혼재되어 나타나면서 인간의 이기적인 개인주의 성향에 대한 지나친 가정이나 변수들 간의 부적절한 인과관계 설정 등이 이들 연구의 한계로 지적되었다. 이에 예산슬랙의 결정요인에 관한 연구는 기존의 가정을 탈피하여 다른 관점에서 예산슬랙의 원인을 살펴보거나, 새로운 설명변수를 사용하여 변수들 간의 관계를 정립하려는 시도들로 확장되고 있는 추세이다.

## 1) 대리인이론 관점의 연구

대리인이론 관점에서의 연구들은 예산슬랙의 설명변수로 보상계약(pay scheme)의 형태, 정보 비대칭(information asymmetry), 위험성향(risk preference) 등을 사용하여 진행되었다. 보상계약이 예산슬랙에 미치는 영향을 다룬 Weitzman(1976)은 예산과 성과의 단순한 차이에 의해서 결정되지 않는 진실 유도형 보상계획(slack-inducing pay scheme) 모형을 제시하였다. Chow, Cooper 와 Waller(1988)는 진실유도형 보상계획과 정보 비대칭이 슬랙과 업적에 미치는 영향에 관한 실험에서 정보의 비대칭이 존재하지 않을 때는 두 보상계획과 슬랙에 유의한 차이가 없으나, 정보의 비대칭이 존재할 때 진실유도형보상계획 하에서 슬랙이 유의적으로 낮게 나타남을 밝혔다. 또한 보상계획과 정보 비대칭 변수는 상호작용하여 직무성과에 영향을 미치는 것을 증명하였다.

Dunk(1993)는 참여와 예산슬랙 간의 관계에 있어서 예산슬랙 발생요인 중 정보 비대칭을 강조하여 예산참여의 효과를 검증했으나, 정보 비대칭이나 예산압박의 예측치가 높을 때와 예산참여도가 높을수록 슬랙이 증가한다는 증거를 제시하지는 못했다. Harrell과 Harrison(1994)은 정보 비대칭이 예산슬랙에 직접적인 영향력은 없는 것을 실증적으로 밝히기도 하였다.

Cyert와 March(1963)는 직원들의 위험선호도는 환경 불확실성 하에서 일종의 완충장치로 예산슬랙을 발생시킨다고 분석하였다. Young(1985)은 예산참여 과정에서 상위자와 하위자의 정보 비대칭과 하위자의 위험 선호도가 예산슬랙에 미치는 효과를 실증 분석하였는데, 정보 비대칭은 하위자가 그의 생산능력을 허위로 보고하도록 하는 기회를 제공하는 반면, 그 기회는 진실한 정보를 보고하도록 하는 사회적 압력(social pressure)에 의해 줄어들어 있다는 것을 입증하였다. Waller(1988)는 불확실한 상황 하에서 두 가지 보상계획과 위험선호도가 예산편성 참여에 미치는 영향을 분석하였는데 연구의 결과, 보상계획과 위험선호도는 서로 결합효과가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 슬랙유도형 보상계획(slack-inducing pay scheme) 하에서 슬랙과 위험선호도는 거의 동일하게 나타났으나, 진실유도형 보상계획 하에서는 위험중립형 피실험자가 만든 슬랙은 상당히 감소한 반면, 위험회피형 피실험자가 만든 슬랙은 변화하지 않는 것으로 나타났다.

## 2) 조직적·행동적 관점의 연구

조직적·행동적 관점에서의 연구들은 환경 불확실성(environmental uncertainty), 기업의 규모·다각화·분권화(corporate size, diversity and decentralization)의 정도, 경영자의 태도(management attitude) 등을 예산슬랙의 설명변수로 사용하여 진행되었다. Govindarajan(1986)은 참여예산과 예산슬랙의 상충된 결과를 환경 불확실성의 상황효과로써 설명하였는데, 높은 상황 불확실성 하에서 참여를 점차 증가시키면 예산슬랙이 줄어들게 되고, 낮은 환경불확실성 하에서 참여를 점차 증가시키면 예산슬랙이 증가함을 검증하였다. Merchant(1981)는 기업의 규모·다각화·분권화가 높으면 높은 참여를 보이고, 이는 다시 긍정적인 경영자의 태도로 이어진다고 분석하였다. Onsi(1973)는 예산에 대한 압력이 있고 예산이 성과평가의 중요 기준이 될 때 예산슬랙이 발생하며, 예산슬랙은 예산참여를 통해 감소시킬 수 있으나, 예산에 대해 부정적인 경영자는 예산슬랙을 창출한다고 하였다. Nouri(1994)는 예산참여와 직무의 난이도가 예산슬랙을 만드는 과정에서 경영자의 성향과 서로 영향을 주는지를 조사하였는데, 그 결과는 조직참여(organizational commitment)가 높고 직무에 대한 어려움을 많이 느끼게 하는 경영자의 경우에는 예산슬랙이 줄어드는 반면, 조직참여가 낮은 경우와 직무 어려움을 적게 느끼게 하는 경영자의 경우에는 예산슬랙이 증가한다는 것을 밝혔다.

## 3) 개인의 윤리적·심리적 관점의 연구

앞서 언급한 바대로, 대리인이론의 관점이나 조직적·행동적 관점에서 진행된 연구들의 결과는 혼재되어 나타났다. 이들 연구들이 예산슬랙의 결정요인으로 제시한 보상계약, 정보 비대칭, 위험선호도 등의 변수는 결합 형태에 따라 상반된 결과를 보여줌으로써 예산슬랙의 원인을 충분히 설명하지 못하고 있는 것이다. Young(1985)은 위험선호도가 예산슬랙의 중요한 결정요인이라고 밝혔지만, 정보 비대칭은 유의한 영향력이 없다고 하였다. Chow, Cooper와 Waller(1988)는 정보 비대칭과 보상계약 간의 상호작용을 확인하였으나, 정보 비대칭 상황 하에서만 진실유도 보상계약이 더 적은 예산슬랙을 발생시킨다고 밝혔다. Waller(1988)는



위험 중립형 하위자만이 슬랙유도 보상계약에서 진실유도 보상계약으로 전환할 때 예산슬랙을 줄인다는 것을 확인하였으며, Harrell과 Harrison(1994) 정보 비대칭은 예산슬랙에 단순히 기회만을 제공하는 간접적인 역할을 한다고 하였다.

선행연구들에서 나타난 혼재된 결과의 원인을 Ouchi(1981), Chow, Cooper와 Waller(1988), Birnberg와 Snodgrass(1988)는 지나치게 이기적인 개인주의 성향을 기본 가정으로 하고 있기 때문이라고 지적하면서, 개인의 정직과 같은 윤리효과 또는 조직몰입, 협동적 효용함수의 작용을 강조하였다. Baron과 Kenny(1986)는 선행연구들이 상이한 개념인 조절변수와 매개변수를 교환적으로 사용하여 왔기 때문이라고 비판하였으며, Shields와 Shields(1998)는 통합적인 이론의 부재와 변수들 간의 부적절한 인과관계 설정을 선행연구들의 한계로 지적하였다.

선행연구가 갖는 한계를 보완하기 위한 연구는 그 필요성에도 불구하고 미미한 수준이다. 황국재 등(2006)의 연구 정도가 예산슬랙의 결정요인을 개인의 윤리적·심리적 관점에서 살펴보았는데, 황국재 등(2006)은 예산슬랙을 설명하기 위한 잠재적 변수로 윤리적 판단성향과 조직몰입을 도입하였다. 연구의 결과는 참여예산과 예산슬랙의 관계에서 윤리적 판단성향과 조직몰입이 조절효과가 있음을 입증하고 있다. 상대주의 윤리관보다 이상주의 윤리관을 가진 개인이 참여예산을 증가시킴으로써 예산슬랙을 감소시키고, 또한 낮은 조직몰입보다 높은 조직몰입을 가진 개인이 참여예산을 증가시킴으로써 예산슬랙을 감소시킨다는 것을 밝힌 것이다.

### 제3절 윤리관

#### 1. 윤리관의 개념

윤리(ethics)란 일반적으로 행위의 옳고 그름이나 선악 또는 도덕적인 것과 비도덕적인 것을 구분시켜주는 가치판단기준의 체계를 말한다(신유근, 1997). 윤리는 개인의 내면적 가치관에 의해 형성되거나 사회적 기대 또는 관습에 의해 학습된 고도의 규범체계인 것이다.

사회적 산물의 성격이 강한 윤리는 특정 사회나 조직에서 발생하는 도덕적 문제를 해결하거나 이를 규명하는 데 중요한 역할을 하기도 한다. 또한 개인적 차원에서 개인의 윤리체계는 조직 내부에서 발생하는 윤리적 행동에 가장 큰 설명요인이 되기도 한다. 이는 윤리적 갈등 상황에서 개인의 윤리적 의사결정에 가장 중요하게 작용하는 것은 행위의 옳고 그름 또는 선·악에 대한 판단기준의 체계, 즉 개인의 윤리관임을 의미하는 것이다. 따라서 윤리관에 대한 이해를 바탕으로 조직 내에서 개인행동을 살펴보는 것은 조직의 성과측정시스템 구축에 유용하게 활용될 수 있을 것이다.

## 2. 윤리적 행동 모형에 관한 연구

### 1) 전통적인 윤리관

그동안 윤리관을 유형화하기 위한 연구들은 다양하게 시도되어 왔다. 그 중 가장 대표적인 것이 서구의 윤리철학에 근거하여 의무론(deontology), 목적론(teleology), 회의론(skepticism)으로 분류하는 접근방법이다.

의무론은 개인의 행동에 대한 옳고 그름의 판단 기준을 행동으로 인한 결과가 아니라, 자연법(natural law)이나 합리성에 따른 행위자체에 두는 입장이다. 의무론에서는 성선설과 성악설 중에서 우리 인간은 원래 마음이 착하고 선하다는 성선설을 중시한다. 따라서 이성과 의지에 따라 의무감에서 행하는 행위만을 도덕적 행위로 보고 의무에 의한 행위가 아니면 도덕적이지 않다고 본다(김홍일, 2004). 의무론의 대표적 학자로 Immanuel Kant를 들 수 있는데, Kant는 경험이란 사실을 발견하게 해주는 지침이 될 수 없으며, 이성만이 경험 속에 담긴 의미를 이해하는데 있어 필수적인 전제조건이 될 수 있다고 주장하였다. 또한 Kant는 윤리를 가언명령(hypothetical imperative)과 정언명령(categorical imperative)으로 구분하여, 가언명령은 개개인이 자신의 윤리나 어떤 선을 추구할 때 적용되는 것일 뿐이며, 어떤 특정한 행동의 도덕성을 판단할 때 모든 사람들이 이성적으로 따라야 하는 준칙은 정언명령이라고 보았다. 즉, 정언명령에 따른 행동이 비록 선의 결과를 보장하지 않더라도 도덕적으로는 옳다고 보는 것이다.

목적론은 개인의 행위에 대한 옳고 그름의 판단 기준을 행위자체보다 행위에

의해서 만들어진 결과에 두는 입장이다. 목적론에 의하면 모든 인간은 좋은 결과를 산출하도록 행위 하여야 하며, 그러한 행위만이 도덕적 행위라고 본다. 목적론의 대표적 학자로 Socrates, Platon, Epicurus, Jeremy Bentham, John Stuart Mill 등이 있다. 목적론은 행동의 결과로부터 누가 이익을 얻느냐에 따라 이기주의(egoism)와 공리주의(utilitarianism)로 나뉜다. 이기주의는 본질적으로 인간은 자신의 이익에 따라 행동해야 한다고 주장하고, 공리주의는 인간은 항상 모든 관련 당사자들에게 최대의 이익을 가져다 줄 행동이나 법칙을 따라야 한다고 주장한다. 또한 목적론은 인간이 추구하는 궁극적인 목적을 무엇으로 보느냐에 따라 행복주의와 쾌락주의로 나뉜다. Aristoteles는 인간의 추구하는 궁극적인 목적을 쾌락이라고 보았고, 스토아학파는 자신의 자연적 완성이라고 보았다(김미화, 2006).

회의론은 의무론이나 목적론이 근거하고 있는 절대적인 지식이나 보편적 도덕 원칙의 존재에 대해 체계적이고 비판적인 의문을 던지는 입장이다. 도덕은 문화, 장소, 시간 등에 따라 달라질 수 있으며, 심지어 개인에 따라 달라질 수도 있다고 보는 것이다. 이러한 회의론에는 이모티비즘(emotivism), 문화상대주의(cultural relativism), 윤리적 이기주의(ethical egoism)가 포함된다. 이모티비즘은 논리 실증주의(logical positivism)에서의 검증가능성의 원리(verification principle)에 입각하여, 도덕적 판단은 사실에 대한 판단이 아니라 설득적 감정의 표현에 불과하기 때문에 판단의 옳고 그름은 주장될 수 없다고 본다. 문화상대주의는 모든 도덕적 기준은 그것이 발생한 사회에 따라 상대적이기에 개인은 옳고 그름에 대한 절대적 결정을 할 수 없다고 주장한다. 윤리적 이기주의는 도덕적 기준을 개인의 행동적 관점을 제외하고는 생각되어질 수 없다고 본다. 이는 개인이 옳다고 생각하는 것에 따라 개인은 행동을 해야 하고, 그르다고 생각한다면 행해서는 안 된다고 보는 입장인 것이다(김유찬, 2005).

## 2) 이상주의 윤리관과 상대주의 윤리관

의무론, 목적론, 회의론으로 분류되는 전통적 접근법은 특정 분류기준에 의해서 일관성 있게 정리된 개념이라고 볼 수 없기에 현실에 적용하는데 다소 무리



가 따를 수 있다(황국재 등, 2006). 이러한 문제점을 해결하기 위해 Forsyth(1980)는 윤리관에 대한 철학적 개념을 이상주의(idealism)와 상대주의(relativism) 두 가지 차원으로 정리하였다.

이상주의 윤리관이란 최고의 인격적 가치를 실현하려는 도덕적 지향, 혹은 현실 세계를 어떤 궁극적 가치 또는 초월적 이념과의 관계에서 의의를 두려는 시각을 말한다. 반면에 상대주의 윤리관이란 절대적 가치나 진리는 있을 수 없으며, 어떤 입장도 그 나름대로 옳다고 주장하는 학설이다.

윤리관에 대한 전통적인 분류법과 Forsyth(1980)의 분류법을 비교하면 다음과 같이 정리되며, 이를 그림으로 나타내면 【그림 2-1】과 같다.

첫째, 이상주의가 높은 사람들은 보편적인 도덕원칙에 강력히 집착하며, 이러한 원칙에 입각한 행동들이 필연적으로 정당하고 선한 것이라고 믿는다. 이를 전통적인 견해와 비교하면 의무론에 가깝다. 반대로 이상주의가 낮은 사람들은 실용적인 측면을 강조하여 행동을 판단하는 기준은 행동이 가져오는 결과에 기인한다고 믿는다. 이를 전통적인 견해와 비교하면 목적론이나 회의론에 가깝다.

둘째, 상대주의가 높은 사람들은 보편적인 도덕원칙은 존재하지 않는다고 믿는다. 이를 전통적인 견해와 비교하면 회의론에 가깝다. 반대로 상대주의가 낮은 사람들은 보편적인 도덕원칙이 존재하며, 이 원칙은 행동을 평가하는 판단 기준을 제시한다고 믿는다. 이를 전통적인 견해와 비교하면 의무론이나 목적론에 가깝다.

【그림 2-1】 전통적 분류법과 Forsyth에 의한 분류법의 비교



\* 자료원 : 김미화(2006), “회계종사자의 윤리적 가치관이 이익조작행위에 미치는 영향에 관한 연구”, 전북대학교 대학원 박사학위논문, p. 16.

## 제4절 직무몰입

### 1. 직무몰입의 개념

직무몰입(job commitment)에 대한 정의는 연구자들마다 다양하다. Lodahl과 Keiner(1965)는 직무몰입을 개인이 심리적으로 자신이 일을 자신과 동일화하는 정도 혹은 전체적 자기 이미지 중에서 일이 차지하는 중요성의 정도로 보았다. Lawler와 Hall(1970)은 직무몰입을 구성원이 심리적으로 자기 직무에 일체감을 가지는 정도로, Saleh와 Hosek(1976)는 조직원이 총체적인 자아에 대해 전반적으로 직무의 핵심과 동일한 정도로 정의하였다. Kanungo(1982)는 직무몰입을 개인이 자신이 맡고 있는 현재 직무와의 일체감으로, Robbins(1996)는 직무몰입을 자신의 직무를 인식하고 적극적으로 이에 참여하며 그리고 자신의 성과를 자아가치 실현에 있어 중요한 부분으로 인식하는 정도로 정의하였다.

### 2. 직무몰입의 영향 요인에 관한 연구

직무몰입에 영향을 주는 요인을 찾는 연구들은 크게 사회학적 측면과 심리학적 측면으로 나누어져 진행되어 왔다. 사회학적 측면에서의 연구들은 연령, 성별, 교육정도, 근무기간과 같은 인구통계학적 특성과 통제여부, 윤리가치, 성장욕구 강도 등 개인적 특성이 직무몰입에 영향을 미친다고 보았다(Hulin과 Blood, 1968; Hall과 Mansfield, 1971; Hackman과 Lawler, 1971). 반면에 심리학적 측면의 연구들은 리더의 행동, 의사결정에 참여, 직무특성, 직급, 기술다양성, 직무일체성, 직무의 중요성, 자율성, 직무로부터의 피드백 정도 등 직무와 관련된 조직상의 환경여건이 직무몰입에 영향을 미친다고 보았다(Vroom, 1962; Saleh와 Hosek, 1976).

하지만 개인적 특성과 환경여건 등의 요인이 항상 직무몰입과 정(+)의 상관관계를 보여주는 것은 아니었다. Schwyhart와 Smith(1972)는 직무몰입 수준과 연령과의 관계를 분석하였는데, 분석 대상의 수에 따라 결과가 달리 나타났다. Siegel과 Rub(1973)는 직무몰입 수준과 교육정도와의 관계를 조사했으나, 직접적

인 관련성을 밝혀내지 못하였다. Hall과 Mansfield(1971)는 조직 스트레스와 직무 몰입과의 관계를 분석한 연구에서 조직 스트레스와 직무몰입과는 무관함을 입증하였다. 또한 Runyon(1973)은 리더십 스타일과 개인특성 변수인 통제점 사이의 상호관계를 조사하였는데, 내적 통제점을 지닌 사람만이 관리스타일이 참여적일 때 직무몰입과 관련이 있음을 밝혔다.

직무몰입의 결정요인을 개인특성과 환경여건의 상호작용에서 찾는 연구들도 있다. Lodahl과 Keiner(1965)는 직무몰입은 사회화의 초기과정에서 습득된 가치지향성에 의해 영향을 받는 것은 물론, 조직 특유의 상황에서도 영향을 받는다고 하였다. Lawler와 Hall(1970)은 직무몰입을 개인과 직무 간의 상호작용의 함수로 보고, 다른 조건이 같다면 개인은 자신의 능력을 보다 잘 이용할 수 있는 기회가 주어지고 보다 더 많은 통제력이 주어질 때 직무에 더욱 몰입한다고 하였다.

## 제5절 선행연구와 본 연구의 관련성

본 연구는 기본적으로 SPMS와 조직 구성원 개인행동 간의 반응을 살피는 연구이다. 조직적 관점에서 SPMS를 살피던 선행연구들과 달리 SPMS를 조직 구성원 개인의 관점에서 접근하였다는 점에서 Burney와 Widener(2007), 김순기 등(2010)의 연구와 유사하다. Burney와 Widener(2007), 김순기 등(2010)은 그들의 연구에서 SPMS의 활용이 JRI의 증가에 영향을 미치고, JRI의 증가가 직무모호성(RA), 직무갈등(RC), 조직학습(OL) 등의 변수를 통해 관리자 개인의 성과에 직·간접적인 영향을 미친다는 것을 밝힘으로써 조직적 관점의 선행연구들과 차별을 시도하였다.

본 연구에서는 SPMS와 개인행동 간의 관계를 살피되, 개인의 성과가 아닌 사적이익행동 특히, 예산담당자의 예산슬랙 행동과의 관계를 살핀다는 점에서 이들 연구와는 또 다른 차별을 시도하였다. 또한 SPMS에 의해 제공되는 정보(JRI)의 양이 다양하다는 Chenhall(2005), Burney와 Widener(2007), 김순기 등(2010)의 연구 결과를 바탕으로 SPMS와 예산슬랙 간의 관계를 설명하는 잠재적

변수로 예산관련정보(JRI)를 도입하였다.

예산슬랙에 영향을 미치는 잠재적 변수를 찾는 연구들은 지나친 이기적인 개인주의 성향을 가정하거나 변수들 간의 관계를 부적절하게 설정하다 보니 혼재된 결과들로 나타났다. 이에 황국재 등(2006)은 개인 윤리와 심리의 관점에서 윤리적 판단성향과 조직몰입을 변수로 도입하여 참여예산과 예산슬랙 간의 관계에서 이들 변수들이 조절효과가 있음을 입증하였다. 본 연구도 SPMS와 JRI, 예산담당자의 예산슬랙 행동 간의 관계를 설명하기 위해 개인 윤리와 심리의 관점에서 윤리관과 직무몰입을 변수로 도입하였다.

이를 구체적으로 살펴보면, 변수로써 윤리관은 Forsyth(1980)의 분류에 의한 이상주의 윤리관과 상대주의 윤리관으로 구분하여 제시하였다는 점에서 황국재 등(2006)의 연구와 동일하다. 그러나 본 연구는 조직몰입이 아닌 직무몰입을 변수로 제시함으로써 예산슬랙에 영향을 미치는 변수의 범주를 확장하고자 하였다.

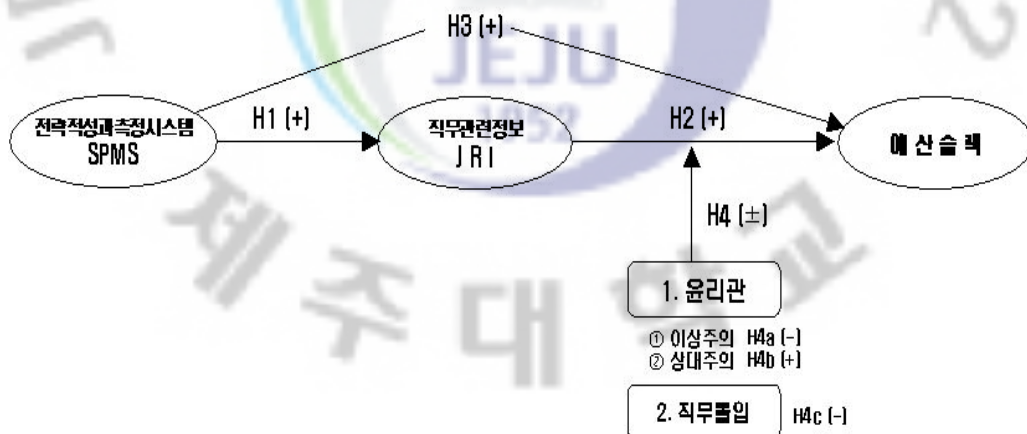
다각화되고 분권화된 현대 기업환경 하에서 예산슬랙을 식별하고 측정하는 것은 조직의 자원을 합리적으로 배분하고 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위한 중요한 경영활동 중의 하나이다. 또한 예산슬랙을 발생시키는 요인을 확인하고 적절한 통제방안을 모색하는 것은 기업이 도입하는 성과측정시스템의 효율성 제고에 필요한 활동이 된다. 따라서 SPMS와 JRI, 예산담당자의 윤리관과 직무몰입, 예산슬랙 등의 개념적 관계와 인과관계를 파악해보는 본 연구가 기업의 성과측정시스템 구축 또는 활용에 정책적 제언을 할 수 있을 것으로 기대한다.

## 제3장 연구 설계

### 제1절 연구모형

본 연구의 기본적 틀은 SPMS와 예산담당자의 예산슬랙 행동 간의 관계에 있어 JRI의 매개효과를 검증하는 모형이다. SPMS를 독립변수로, 예산슬랙을 종속 변수로 설정하여 SPMS를 통한 JRI의 증가가 예산담당자의 예산슬랙 행동에 어떠한 영향을 미치는 가를 살펴보는 것이다. 여기에 덧붙여 JRI와 예산담당자의 예산슬랙 행동 간에 잠재적 설명변수로서 예산담당자의 윤리관과 직무몰입을 도입하여, 이들 변수들의 조절효과를 확인하는 모형을 추가하였다. 연구모형의 설계에 있어 Burney와 Widener(2007), 김순기 등(2010), 황국재 등(2006)의 연구가 이론적 기반을 제공하였다. 본 연구에서 설정한 연구모형을 그림으로 나타내면 다음 【그림 3-1】 과 같다.

【그림 3-1】 연구모형



## 제2절 연구가설 설정

### 1. 전략적성과측정시스템과 직무관련정보의 관계

재무적 측정치에 의존하는 전통적인 성과측정시스템의 한계를 극복하고자 제시된 SPMS의 가장 큰 특징은 제공되는 정보의 양, 즉 JRI의 양이 매우 다양하다는 것이다(Chenhall, 2005). SPMS를 통해 산출되어 제공되는 다양한 재무적·비재무적 측정치들은 조직 구성원에게 중요한 관심정보가 되며, 구성원의 의사결정을 촉진시키는 정보가 되기도 한다(Kren, 1992).

Burney와 Widener(2007), 김순기 등(2010)은 SPMS를 활용하는 범위가 JRI와의 관계에 유의한 영향이 있음을 그들의 연구를 통해 입증하였다. 본 연구에서는 Burney와 Widener(2007)가 개발한 척도를 일부 적용하여 SPMS와 JRI를 측정하였다. 따라서 유사한 측정도구를 사용하여 진행된 선행연구의 결과를 근거로 조직에서 SPMS를 활용하는 범위와 JRI의 관계는 정(+)의 관계를 가질 것이라고 예측할 수 있을 것이다. SPMS와 JRI의 관계에 관한 본 연구의 가설은 다음과 같이 정리된다.

가설 1 : 기업이 SPMS를 사용하는 범위가 증가할수록 JRI도 증가할 것이다.

### 2. 직무관련정보와 예산슬랙의 관계

Schiff와 Lewin(1970)은 예산슬랙을 상위자보다 많은 정보를 가지고 있는 실무 구성원들이 예산편성과정에서 수익을 과소 또는 비용을 과대하게 예측하는 방법을 사용하여 목표대비 실적의 차이를 줄이거나, 목표보다 실적을 더 좋게 하여 자신의 성과평가에 이득이 되게 하는 행동이라고 정의하였다. 이는 상위자와 실무자 간의 정보 비대칭 상황을 전제로 하여 예산슬랙을 설명하고 있는 것이다.

하지만 앞서 제2장 예산슬랙에 관한 선행연구들에서 정보 비대칭이란 변수는 다른 변수와의 결합 형태에 따라 예산슬랙에 미치는 영향이 다르게 나타난다는 것을 확인할 수 있었다(Young, 1985; Chow, Cooper와 Waller, 1988; Harrell과



Harrison, 1994). 따라서 SPMS의 활용으로 제공되는 다양한 예산관련 정보(JRI)는 상위자와 하위자 간의 정보 비대칭 상황을 전제하지 않더라도, 예산슬랙을 일정부분 유도할 것이라는 가정이 가능할 것이다. 즉, SPMS에 의해 산출되어 예산담당자에게 제공되는 다양한 JRI는 의사결정을 촉진(Kren, 1992)시키고, 선행 의사결정의 모호성을 감소(Sprinkle, 2003)시키는 순기능을 갖기도 하지만, 예산슬랙의 기회를 제공하는 역기능 또한 존재할 것이라고 보는 것이다.

이를 바탕으로 JRI의 증가와 예산슬랙의 관계는 정(+)의 관계를 가진다는 가설을 설정할 수 있을 것이다. JRI와 예산슬랙의 관계에 관한 본 연구의 가설은 다음과 같이 정리된다.

**가설 2 : JRI가 증가할수록 예산슬랙도 증가할 것이다.**

### **3. 전략적성과측정시스템과 예산슬랙 간의 관계에서 직무관련정보의 매개효과**

본 연구는 SPMS의 사용범위와 JRI의 관계(가설 1)를 먼저 살펴보고, 다음으로 JRI와 예산슬랙 간의 관계(가설 2)를 살펴본 후 각 변수들 간의 관계를 통합적으로 조망하는 모형을 기본으로 하고 있다고 밝힌 바 있다. 따라서 앞서 설정된 2가지 가설을 통합하여 SPMS와 예산담당자의 예산슬랙 행동 간의 관계에서 JRI의 매개효과를 살펴보는 가설을 설정할 수 있을 것이다.

이를 바탕으로 SPMS와 예산슬랙 간의 관계에서 JRI의 매개효과에 관한 본 연구의 가설은 다음과 같이 정리된다.

**가설 3 : SPMS의 활용은 JRI를 매개하여 예산슬랙에 영향을 미칠 것이다.**

### **4. 직무관련정보와 예산슬랙 간의 관계에서 예산담당자의 윤리관과 직무몰입의 조절효과**

Ouchi(1981), Chow, Cooper와 Waller(1988), Birnberg와 Snodgrass(1988)는 지나친 이기적인 개인주의 성향에 대한 가정을 예산슬랙에 대한 선행연구들의 한계로 지적하였다. 또한 Shields와 Shields(1998)는 변수들 간의 부적절한 관계 설정을 지적하기도 하였다. 예산슬랙에 관한 선행연구들의 갖는 한계를 보완하기 위해 황국재 등(2006)은 개인 윤리와 심리의 관점에서 윤리적 판단성향과 조직몰입을 설명변수로 도입하여, 참여예산과 예산슬랙의 관계에서 조절효과를 입증하였다.

JRI의 증가와 예산슬랙 간의 관계(가설 2)가 유의하다면, 황국재 등(2006)의 연구결과가 본 연구에서도 동일한 결과로 나타날 것이라고 예측할 수 있을 것이다. 따라서 본 연구는 JRI와 예산담당자의 예산슬랙 행동 간의 관계를 설명하기 위하여 개인 윤리와 심리의 관점에서 윤리관과 직무몰입을 변수로 도입하고 조절효과를 검증한다. 예산담당자의 윤리관은 JRI와 이상주의 윤리관 또는 상대주의 윤리관의 상호작용 효과의 존재여부를 통해서 각각 검증될 수 있을 것이다. 마찬가지로 예산담당자의 직무몰입은 JRI와 직무몰입 간의 상호작용 효과의 존재여부를 통해서 검증될 수 있을 것이다.

JRI와 예산슬랙 간의 관계에서 예산담당자의 윤리관과 직무몰입의 조절효과에 관한 본 연구의 가설은 다음과 같이 정리된다.

**가설 4 : JRI 증가가 예산슬랙에 미치는 영향은 예산담당자의 윤리관과 직무몰입 정도에 따라 차이를 나타낼 것이다.**

**가설 4a : 예산담당자의 윤리관이 높은 이상주의 성향일수록 JRI 증가가 예산슬랙에 미치는 영향은 부정(-)적으로 나타날 것이다.**

**가설 4b : 예산담당자의 윤리관이 높은 상대주의 성향일수록 JRI 증가가 예산슬랙에 미치는 영향은 긍정(+ )적으로 나타날 것이다.**

**가설 4c : 예산담당자의 직무몰입 정도가 높을수록 JRI 증가가 예산슬랙에 미치는 영향은 부정(-)적으로 나타날 것이다.**



### 제3절 연구방법

#### 1. 설문지 구성 및 내용

본 연구의 실증분석을 위한 자료의 수집은 설문지법을 이용하였으며, 설문지의 문항 대부분은 기존 선행연구에 대한 분석적 연구를 바탕으로 추출하였다. 설문지는 총 다섯 부분으로 나누어 총 43개 문항으로 구성하였다. 첫 번째 부분에는 인구통계적 특성을 측정하기 위한 항목, 두 번째는 SPMS, 세 번째는 JRI, 네 번째는 윤리관과 직무몰입, 마지막 다섯 번째는 예산슬랙을 측정하기 위한 항목을 배치하였다. 인구통계적 특성 항목을 제외한 각각의 항목은 Likert 7점 척도를 이용하였다. 설문지의 구성 및 설문항목의 출처를 요약하여 정리하면 【표 3-1】과 같다.

【표 3-1】 설문지의 구성 및 설문항목의 출처

구분	변수명		조작적 정의	항목수	출처
I	인구통계적 특성			7	
II	전략적성과측정시스템(SPMS)		전략과 연계된 다양한 측정지표들을 성과측정시스템이 활용하는 정도	5	Gate(1999), Burney와 Widener(2007)
III	직무관련 정보(JRI)		의사결정에 유용한 정보의 접근 용이성	5	Kren(1992), 김순기 등(2010)
IV	윤리관	이상주의	개인의 도덕적 태도에 있어 이상주의 성향의 정도	5	Forsyth(1980)
		상대주의	보편적 도덕규범을 거부하는 정도	5	
	직무몰입		업무에 대한 동일시와 집중의 상대적인 강도	10	Aranya 등(1981)
V	예산슬랙		달성 가능한 목표를 설정하려는 의도의 정도 예산목표 달성 용이함의 정도	6	Onsi(1973), Dunk(1993)

##### 1) 전략적성과측정시스템

Gate(1999)는 SPMS를 달성 가능한 결과들로 기업의 경영전략을 이동시키는

시스템이자, 기업이 얼마나 그들의 목표치를 달성하는가를 나타내는 다양한 측정치들이라고 정의하였다. Burney와 Widener(2007)는 이러한 Gate(1999)의 정의에 근거하여 조직의 SPMS를 구체적으로 측정할 수 있는 4개의 항목을 개발하였다.

본 연구에서는 Gate(1999)의 정의를 바탕으로 SPMS에 대하여 “전략과 연계된 다양한 측정지표들을 성과측정시스템이 활용하는 정도”로 조작적 정의를 내렸다. 또한 기업이 SPMS를 사용하는 범위를 측정하기 위하여 Burney와 Widener(2007)가 개발한 4개의 측정항목 중 3개를 채택하고, 2개의 항목을 추가적으로 개발하여 총 5개 문항으로 설문문항을 구성하였다.

## 2) 직무관련정보

Kren(1992)은 SPMS가 산출하여 제공하는 다양한 JRI는 조직의 관리자들에겐 중요한 관심정보가 되고, 이러한 JRI는 관리자의 의사결정에 얼마나 유용한가의 범위로 표현된다고 하였다. Kren(1992)은 JRI를 측정하기 위하여 3개의 항목을 개발하였는데, 이 측정항목들은 Chong과 Chong(2002), Burney와 Widener(2007)의 연구들에 사용됨으로써 그 유용성이 입증되었다. 김순기 등(2010)은 그들의 연구에서 JRI를 측정하기 위하여 Kren(1992)이 개발한 3개 항목 외에 2개 항목을 추가로 개발하였다.

본 연구에서는 Kren(1992)의 연구를 바탕으로 JRI에 대하여 “의사결정에 유용한 정보의 접근 용이성”으로 조작적 정의를 내렸다. 또한 JRI를 측정하기 위하여 Kren(1992)과 김순기 등(2010)이 개발한 5개 항목을 채택하되, 본 연구가 예산담당자의 예산슬랙 행동 연구인 점을 감안, ‘직무’ 등의 용어를 ‘예산’으로 대체하여 설문문항을 구성하였다.

## 3) 윤리관

Forsyth(1980)는 윤리관에 대한 개념을 이상주의와 상대주의의 두 가지 차원으로 정리하였으며, 설문조사 시 응답자들의 윤리적 가치관을 측정하기 위한 EPQ(ethics perception questionnaire) 항목을 개발하였다. Forsyth의 EPQ는 그동안 기업윤리에 관한 연구에 널리 사용되어 왔으며, 내적 일관성을 증명하는데

매우 유용한 지표로 활용되고 있다. EPQ 항목은 이상주의 윤리관을 측정하는 10개 문항과 상대주의 윤리관을 측정하는 10개 문항으로 하여 총 20개 문항으로 구성되어 있다

본 연구에서는 Forsyth(1980)의 윤리관에 대한 정의를 바탕으로 이상주의 윤리관은 “개인의 도덕적 태도에 있어 이상주의 성향의 정도”로, 상대주의 윤리관은 “보편적 도덕규범을 거부하는 정도”로 각각 조작적 정의를 내렸다. 또한 예산담당자의 윤리관을 측정하기 위하여 Forsyth의 EPQ 중 이상주의 윤리관을 측정하는 5개 문항과 상대주의 윤리관을 측정하는 5개 문항을 각각 채택하여 총 10개 문항으로 설문문항을 구성하였다.

#### 4) 직무몰입

Aranya 등(1981)은 전문분야몰입을 “전문직업에 대한 동일시와 집중(involverment)의 상대적인 강도”로 정의하고, 이를 측정하기 위하여 Mowday 등(1979)이 제시한 조직몰입 측정척도를 바탕으로 총 15개 항목을 개발하였다. 15개 항목은 전문직업에 대한 동일시, 전문직업의 목표와 규범에 대한 수용, 그리고 전문가적 권위를 받아들이고자 하는 의지 등을 파악하는 문항으로 구성되어 있다.

본 연구에서는 직무몰입에 대하여 Aranya 등(1981)의 전문분야몰입에 대한 정의를 일부 수정하여 사용하였다. Aranya 등(1981)의 정의 내용 중에서 ‘전문직업’을 ‘업무’ 등의 용어로 대체하여, “업무에 대한 동일시와 집중의 상대적인 강도”로 직무몰입에 대한 조작적 정의를 내렸다. 또한 예산담당자의 직무몰입정도를 측정하기 위하여 Aranya 등(1981)이 개발한 전문분야몰입 측정항목 15개 중 10개 문항을 채택하고, 위와 동일한 방법으로 용어를 수정하여 총 10개 문항으로 설문문항을 구성하였다.

#### 5) 예산슬랙

Onsi(1973)는 예산슬랙을 “직원이 쉽게 달성 가능한 목표를 설정하려는 의도를 얼마나 가지고 있는지 여부”로 정의하고, 이를 측정하기 위한 3개 항목을 개

발하였다. Dunk(1993)는 예산슬랙을 “예산목표를 달성함에 있어서 그 용이함의 정도”로 정의하고, 이를 측정하기 위한 6개 항목을 개발하였다. Onsi(1973)와 Dunk(1993)가 개발한 각각의 항목들은 예산슬랙과 관련된 후속연구들에 의해 그 신뢰성과 타당성이 검증되었다.

본 연구에서는 Onsi(1973)와 Dunk(1993)의 정의를 바탕으로 예산슬랙에 대하여 “달성 가능한 목표를 설정하려는 의도의 정도”와 “예산목표 달성 용이함의 정도”로 조작적 정의를 내렸다. 또한 각각의 정의에 따른 예산담당자의 예산슬랙 행동을 측정하기 위하여 Onsi(1973)의 연구에서 2개 문항을, Dunk(1993)의 연구에서 4개 문항을 채택하여 총 6개 문항으로 설문문항을 구성하였다.

## 2. 자료수집 및 분석방법

본 연구의 실증분석을 위한 자료의 수집 및 회수, 분석은 다음과 같은 절차에 의해 수행되었다. 먼저 금융감독원 전자공시시스템(<http://dart.fss.or.kr>)을 통해 기업들의 정보를 수집한 후 설문지를 우편, 이메일, 팩스 등으로 송부하였고, 같은 방식으로 회수하였다. 설문기간은 2009년 11월 9일부터 2009년 11월 15일까지 진행되었으며, 동 기간 동안 총 1,200부의 설문지를 발송하여 총 174부의 설문지가 회수되었다. 본 연구에서는 회수된 174부의 설문지 중 응답대상이 본 연구의 분석 범위를 벗어난 설문지 13부를 제외하여 총 161부의 설문지를 최종적인 분석에 사용하였다. 설문지의 배부 및 회수현황을 정리하면 【표 3-2】와 같다.

【표 3-2】 설문지의 배부 및 회수현황

배부된 설문지(A)	회수된 설문지			설문지회수율 (B/A)	유효회수율 (C/B)
	계(B)	분석가능(C)	분석제외		
1,200부	174부	161부	13부	14.5%	92.5%

본 연구에서는 실증분석을 위하여 SPSS WIN 12.0을 활용하였다. 가설을 검증하기 전에 측정도구인 설문지의 외적타당성과 내적타당성에 대한 분석을 실시하였다. 외적타당성을 조사하기 위한 신뢰성 분석에는 일반적으로 가장 널리 사용되는 Cronbach's  $\alpha$  값을 이용하였으며, 내적타당성을 조사하기 위해서는 요인

분석을 이용하였다. 신뢰성 분석과 요인분석을 통하여 각각의 변수들을 정화한 후 변수들 간의 관련성을 살펴보고자 상관관계분석을 실시하였다. 마지막으로 회귀분석(regression analysis)을 이용하여 제시된 변수들 간의 인과관계와 매개효과 및 조절효과 등을 검증하였다. 본 연구에 사용된 분석방법을 정리하면 【표 3-3】 과 같다.

【표 3-3】 실증분석의 내용과 분석방법

구분	분석내용	분석방법	
기초분석	· 표본의 구성	빈도분석	
	· 측정항목의 신뢰도 및 타당성	신뢰도분석 요인분석	
	· 변수 및 개념간의 상관관계	상관관계분석	
가설 검증	가설1 가설2	· SPMS-JRI · JRI-예산슬랙	단순회귀분석
	가설3	· SPMS-예산슬랙 간의 관계에서 JRI의 매개효과	단순회귀분석 다중회귀분석
	가설4	· JRI-예산슬랙 관계에서 윤리관과 직무몰입의 조절효과	단순회귀분석 다중회귀분석

SPMS : 전략적성과측정시스템  
JRI : 직무관련정보

## 제4장 실증분석

### 제1절 기초통계량 및 상관관계분석

#### 1. 표본의 인구통계적 특성

설문에 응답한 응답자의 인구통계적 특성을 정리하면 【표 4-1】 과 같다.

【표 4-1】 표본의 인구통계적 특성

구분	빈도수(명)	구성비율(%)	
성 별	남성	126	78.3
	여성	35	21.7
연 령	20~30세	34	21.1
	31~35세	35	21.7
	36~40세	45	28.0
	41~45세	36	22.4
	46~50세	11	6.8
업 종	제조업	97	60.2
	건설업	18	11.2
	서비스업	37	23.0
	유통업	6	3.7
	무역업	1	0.6
	기타	2	1.2
직 급	사원급	40	24.8
	대리급	35	21.7
	과장급	32	19.9
	차장급	33	20.5
	부장급	21	13.0
업무분야	회계팀	111	68.9
	영업팀	6	3.7
	총무팀	16	9.9
	기획팀	17	10.6
	기타	11	6.8



근속년수	5년 미만	67	41.6
	5~10년 미만	33	20.5
	10~15년 미만	32	19.9
	15년 이상	29	18.0
경력년수	5년 미만	54	33.5
	5~10년 미만	38	23.6
	10~15년 미만	40	24.9
	15년 이상	29	18.0

응답자의 성별 분포는 남성이 126명(78.3%), 여성이 35명(21.7%)으로 나타났고, 연령별 분포는 36~40세가 45명(28.0%)으로 가장 많았으며, 41~45세가 36명(22.4%), 31~35세가 35명(21.7%), 20~30세가 34명(21.1%), 46~50세가 11명(6.8%)의 순서로 나타났다. 업종별 분포는 제조업이 97명(60.2%), 서비스업이 37명(23.0%), 건설업이 18명(11.2%), 유통업이 6명(3.7%), 기타가 2명(1.2%), 무역업이 1명(0.6%)로 나타났고, 직급별 분포는 사원급이 40명(24.8%), 대리급이 35명(21.7%), 차장급이 33명(20.5%), 과장급이 32명(19.9%), 부장급이 21명(13.%)의 순서로 나타났다. 업무분야별 분포는 회계팀이 111명(68.9%)으로 가장 많았고, 기획팀이 17명(10.6%), 총무팀이 16명(9.9%), 기타가 11명(6.8%), 영업팀이 6명(3.7%)의 순서로 나타났다. 근속년수별 분포는 5년 미만이 67명(41.6%), 5~10년 미만이 33명(20.5%), 10~15년 미만이 32명(19.9%), 15년 이상이 29명(18.0%)으로 나타났으며, 마지막으로 경력년수별 분포는 5년 미만이 54명(33.5%), 5~10년 미만이 38명(23.6%), 10~15년 미만이 40명(24.9%), 15년 이상이 29명(18.0%)의 순서로 나타났다.

추가적으로 근속년수와 경력년수에 대하여 기초통계량을 분석한 결과, 각각 평균이 8.5년과 9.1년으로 나타났다. 이러한 결과는 이직 등의 요인이 경력년수에 반영된 것으로 해석이 가능하며, 인구통계적 설문 문항 구성 시 해당요인을 고려한 보다 신중한 접근이 요구된다고 하겠다.

## 2. 측정항목의 타당성 및 신뢰도 검증

본 연구의 측정변수는 척도 정화과정을 거쳐 일부항목을 제거하였다. 먼저 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였는데, 모든 측정변수는 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하여 구성요인을 추출하였고, 요인적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(varimax)을 채택하였다. 요인적재치는 각 변수와 요인 간의 상관관계의 정도를 나타내는데, 각각의 변수들은 요인적재치가 가장 높은 요인에 속하게 된다. 또한 고유값(eigen value)은 특정 요인에 적재된 모든 변수의 적재량을 제공하여 합한 값을 의미하는 것으로, 특정 요인과 관련된 표준화된 분산(standardized variance)을 의미한다. 일반적으로 사회과학 분야에서 요인과 문항의 선택 기준은 고유값은 1.0 이상, 요인적재치는 0.40 이상이면 유의한 변수로 간주하며 0.50 이상이면 아주 중요한 변수로 본다. 따라서 본 연구에서도 이와 같은 기준에 따라 고유값은 1.0 이상, 요인 적재치는 0.40 이상을 기준으로 적용하였다(송지준, 2009).

측정변수의 신뢰도를 검증하기 위하여 사회과학 연구에서 가장 널리 사용되고 있는 Cronbach's  $\alpha$ 를 이용하였다. 일반적으로 사회과학 분야에서 Cronbach's  $\alpha$ 의 값이 0.60 이상이면 신뢰도가 있는 것으로 본다. 따라서 본 연구에서도 Cronbach's  $\alpha$  값은 0.60 이상을 기준으로 적용하였다.

### 1) 전략적성과측정시스템에 대한 타당성 및 신뢰도 검증

SPMS에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석의 결과는 【표 4-2】와 같이 제시되었다. 설명된 총 분산은 78.77%로 나타났다. 전체적으로 SPMS는 선행 연구결과의 이론구조와 동일하게 1개의 요인으로 추출되었으며, Cronbach's  $\alpha$  값 또한 0.60 이상으로 타당성과 신뢰성이 확보된 것으로 나타났다.

【표 4-2】 전략적성과측정시스템의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

항목	요인분석		신뢰도	
	요인 1	공통성	Alpha if Item Delete	Cronbach $\alpha$
SPMS 2	.933	.871	.904	.932
SPMS 5	.897	.804	.914	

SPMS 1	.889	.791	.917	
SPMS 3	.886	.785	.917	
SPMS 4	.829	.688	.931	
고유값 (Eigen-value)	3.94			
분산설명(%)	78.77			

SPMS : 전략적성과측정시스템

### 2) 직무관련정보에 대한 타당성 및 신뢰도 검증

JRI에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석의 결과는 【표 4-3】 과 같이 제시되었다. 설명된 총 분산은 77.02%로 나타났다. 전체적으로 JRI는 선행 연구결과의 이론구조와 동일하게 1개의 요인으로 추출되었으며, Cronbach's  $\alpha$  값 또한 0.60 이상으로 타당성과 신뢰성이 확보된 것으로 나타났다.

【표 4-3】 직무관련정보의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

항목	요인분석		신뢰도	
	요인 1	공통성	Alpha if Item Delete	Cronbach $\alpha$
JRI 2	.937	.878	.887	.921
JRI 3	.923	.851	.892	
JRI 1	.897	.805	.898	
JRI 5	.874	.764	.901	
JRI 4	.744	.553	.936	
고유값 (Eigen-value)	3.85			
분산설명(%)	77.02			

JRI : 직무관련정보

### 3) 예산슬랙에 대한 타당성 및 신뢰도 검증

예산슬랙에 대한 요인분석의 결과가 【표 4-4】 와 같이 제시되었다. 전체적으로 예산슬랙은 선행 연구결과의 이론구조와 동일하게 2개의 요인으로 추출되었으나, '예산슬랙' 항목이 2개의 요인에 동시에 적재되는 것으로 나타나 이를 제

거하였다.

【표 4-4】 예산슬랙의 요인분석 결과(1차)

항목	요인분석		
	요인 1 (달성용이)	요인 2 (슬랙의도)	공통성
예산슬랙 5	.918		.852
예산슬랙 6	.898		.835
예산슬랙 4	.830		.722
예산슬랙 1		.812	.730
예산슬랙 2		.803	.651
<b>예산슬랙 3</b>	<b>.448</b>	<b>.770</b>	.793
고유값 (Eigen-value)	2.61	1.97	
분산설명(%)	43.57	32.80	

2개의 요인으로 추출된 각각의 항목을 변수의 조작적 정의에 의거하여 ‘예산슬랙1’, ‘예산슬랙2’ 항목은 ‘슬랙의도’로 ‘예산슬랙4’, ‘예산슬랙5’, ‘예산슬랙6’ 항목은 ‘달성용이’로 각각 명명하여 신뢰도분석을 실시하였는데, ‘슬랙의도’ 변수에 대한 Cronbach’s  $\alpha$  값이 0.572로 기준값 이하로 나타나 이를 다시 제거하였다. ‘슬랙의도’에 대한 신뢰도분석 결과는 【표 4-5】와 같다.

【표 4-5】 슬랙의도의 신뢰도 분석 결과

Cronbach $\alpha$	<b>0.572</b>			
항목	척도 평균 if Item Delete	척도 분산 if Item Delete	수정된 항목 - 전체 상관관계	Alpha if Item Delete
예산슬랙 1	3.447	1.611	0.401	<b>.(a)*</b>
예산슬랙 2	3.944	1.791	0.401	<b>.(a)*</b>

\*a. 항목 간 평균 공분산이 음수이기 때문에 이 값도 음수입니다. 이것은 신뢰도 모형 가정에 위배됩니다.

이와 같은 정화과정을 거친 후 최종적으로 채택된 3개의 예산슬랙 항목에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석의 결과는 【표 4-6】과 같이 제시되었다. 설명된 총 분산은 81.23%로 나타났다. 전체적으로 예산슬랙은 선행 연구결과의 이론구조와 동일하게 1개의 요인으로 추출되었으며, Cronbach’s  $\alpha$  값 또한 0.60 이상으로 타당성과 신뢰성이 확보된 것으로 나타났다.

【표 4-6】 예산슬랙의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과(2차)

항목	요인분석		신뢰도	
	요인 1	공통성	Alpha if Item Delete	Cronbach $\alpha$
예산슬랙 6	.922	.850	.794	.879
예산슬랙 5	.921	.848	.800	
예산슬랙 4	.860	.739	.895	
고유값 (Eigen-value)	2.44			
분산설명(%)	81.23			

#### 4) 윤리관에 대한 타당성 및 신뢰도 검증

윤리관에 대한 요인분석의 결과가 【표 4-7】 과 같이 제시되었다. 전체적으로 윤리관은 선행 연구결과의 이론구조와 동일하게 2개의 요인으로 추출되었으나, ‘이상주의5’ 항목은 공통성(communality) 추출값이 0.335로 기준값 이하로 나타나 이를 제거하였다.

【표 4-7】 윤리관의 요인분석 결과(1차)

항목	요인분석		
	요인 1	요인 2	공통성
이상주의 2	.808		.659
이상주의 1	.772		.559
이상주의 4	.736		.542
이상주의 3	.697		.487
<b>이상주의 5</b>	.579		<b>.335</b>
상대주의 3		.881	.776
상대주의 4		.873	.761
상대주의 5		.853	.734
상대주의 2		.845	.728
상대주의 1		.780	.615
고유값 (Eigen-value)	2.64	3.60	
분산설명(%)	26.37	35.97	

이와 같은 정화과정을 거친 후 최종적으로 채택된 9개의 윤리관 항목에 대한

요인분석 및 신뢰도 분석의 결과는 【표 4-8】 과 같이 제시되었다. 설명된 총 분산은 66.71%로 나타났다. 추출된 요인은 선행연구와 동일하게 ‘이상주의 윤리관’, ‘상대주의 윤리관’으로 명명하였다. 각각의 윤리관에 대한 Cronbach’s  $\alpha$  값은 0.60 이상으로 신뢰성 또한 확보된 것으로 나타났다.

【표 4-8】 윤리관의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과(2차)

항목	요인분석			신뢰도	
	요인 1	요인 2	공통성	Alpha if Item Delete	Cronbach $\alpha$
이상주의 2	.848		.723	.654	.770
이상주의 1	.819		.674	.684	
이상주의 3	.740		.549	.737	
이상주의 4	.662		.438	.774	
상대주의 3		.882	.777	.869	.901
상대주의 4		.872	.760	.872	
상대주의 5		.855	.739	.878	
상대주의 2		.843	.728	.878	
상대주의 1		.780	.615	.897	
고유값 (Eigen-value)	2.41	3.60			
분산설명(%)	26.76	39.95			

#### 5) 직무몰입에 대한 타당성 및 신뢰도 검증

직무몰입에 대한 요인분석의 결과가 【표 4-9】 와 같이 제시되었다. 전체적으로 직무몰입은 선행 연구결과의 이론구조와 동일하게 1개의 요인으로 추출되었으나, ‘직무몰입2’, ‘직무몰입8’ 항목은 공통성 추출값이 각각 0.331과 0.121로 기준값 이하로 나타나 이를 제거하였다. 특히, ‘직무몰입8’ 항목은 요인적재치도 0.348로 기준값 이하를 보였다.

【표 4-9】 직무몰입의 요인분석 결과(1차)

항목	요인분석	
	요인 1	공통성
직무몰입 5	.860	.739
직무몰입 3	.850	.722



직무몰입 4	.848	.718
직무몰입 6	.824	.679
직무몰입 9	.762	.581
직무몰입 1	.744	.554
직무몰입 7	.742	.551
직무몰입 10	.739	.546
<b>직무몰입 2</b>	.575	<b>.331</b>
<b>직무몰입 8</b>	<b>.348</b>	<b>.121</b>
고유값 (Eigen-value)	5.54	
분산설명(%)	55.43	

이와 같은 정화과정을 거친 후 최종적으로 채택된 8개의 직무몰입 항목에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석의 결과는 【표 4-10】 과 같이 제시되었다. 설명된 총 분산은 64.47%로 나타났으며, Cronbach's  $\alpha$  값은 0.60 이상으로 타당성과 신뢰성이 확보된 것으로 나타났다.

【표 4-10】 직무몰입의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과(2차)

항목	요인분석		신뢰도	
	요인 1	공통성	Alpha if Item Delete	Cronbach $\alpha$
직무몰입 5	.876	.768	.899	.918
직무몰입 4	.856	.732	.903	
직무몰입 3	.853	.728	.902	
직무몰입 6	.819	.671	.907	
직무몰입 9	.774	.599	.909	
직무몰입 10	.762	.581	.910	
직무몰입 7	.749	.561	.912	
직무몰입 1	.719	.517	.915	
고유값 (Eigen-value)	5.16			
분산설명(%)	64.47			

### 3. 변수 간의 상관관계분석

연구모형에서 제시한 가설검증을 실시하기에 앞서 측정변수들 간 관련성의 정

도와 방향 등을 파악하기 위하여 상관관계분석을 실시하였다. 상관관계분석 방법으로 피어슨 상관계수(Pearson correlation coefficient)를 사용하였으며, 분석의 결과는 【표 4-11】 과 같이 나타났다.

【표 4-11】 변수 간의 상관관계분석 결과

연구단위	평균	표준편차	구성개념 간 상관관계 (Inter-Construct Correlations)					
			전략적성과 성장시스템	직무관련 정보	예산슬랙	이상주의	상대주의	직무몰입
전략적성과 성장시스템	4.16	1.42	1.00					
직무관련 정보	4.10	1.34	.431**	1.00				
예산슬랙	4.16	1.16	.084	.141	1.00			
이상주의	4.24	1.25	.128	-.211**	.167*	1.00		
상대주의	5.61	1.17	-.008	.098	-.012	-.056	1.00	
직무몰입	5.25	.96	.308**	.159*	.147	.195*	.216**	1.00

\*\*상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.

\*상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의합니다.

상관관계분석 결과, SPMS와 JRI 간의 관계를 제외한 대부분의 변수들 간에는 상관관계가 낮거나, 거의 없는 것으로 나타났다. 먼저 SPMS와 JRI 간 상관계수는 0.431로 유의수준 0.01 하에서 다소 높은 상관관계를 보여주고 있다. 다음으로 SPMS와 직무몰입은 상관계수가 0.308( $p < 0.01$ ), JRI와 이상주의 윤리관은 상관계수가 -0.211( $p < 0.01$ ), 상대주의 윤리관과 직무몰입은 상관계수가 0.216( $p < 0.01$ )로 낮은 상관관계를 보여주고 있다. 이들을 제외한 나머지 변수 간에는 상관관계가 거의 없거나 통계적으로 유의하지 않은 결과로 나타났다.

## 제2절 가설검증

### 1. 전략적성과측정시스템과 직무관련정보의 관계

가설 1 “기업이 SPMS를 사용하는 범위가 증가할수록 JRI도 증가할 것이다.”를 검증한 결과는 【표 4-12】와 같이 나타났다. t값은 5.999(p=0.000)로 통계적 유의수준 하에서 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1은 채택되었다. 회귀모형은 F값이 p=.000에서 35.985의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한  $R^2=0.186$ 으로 18.6%의 설명력을 보이고 있다. 이러한 검증 결과는 SPMS를 활용하는 범위가 JRI와의 관계에 유의한 영향이 있음을 밝힌 Burney와 Widener(2007), 김순기 등(2010)의 연구 결과와도 일치한다.

【표 4-12】 가설 1에 대한 회귀분석 결과

독립변수	종속변수	표준오차	$\beta$	t값	유의확률	통계량
전략적성과 측정시스템 (SPMS)	(상수)	.298		8.054	.000	R=.431, R <sup>2</sup> =.186, 수정된 R <sup>2</sup> =.180, F=35.985, p=.000
	직무관련 정보(JRI)	.068	.431	5.999	.000	

### 2. 직무관련정보와 예산슬랙의 관계

가설 2 “JRI가 증가할수록 예산슬랙도 증가할 것이다.”를 검증한 결과는 【표 4-13】과 같이 나타났다. t값이 1.799로  $\pm 1.96$ 보다 작고, 유의확률(p) 또한 0.074로써  $p > .05$ 이므로 가설 2는 기각되었다. 회귀모형은 F값이 p=.074에서 3.235의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한  $R^2=0.020$ 으로 2.0%의 설명력을 보이고 있다. 이러한 검증 결과는 SPMS의 활용으로 제공되는 다양한 예산관련 정보(JRI)가 예산담당자의 예산슬랙 행동을 일정부분 유도할 것이라는 본 연구의 기본 가정을 지지하지 않는 것으로, 이하 가설에 대한 검증 결과 또한 기각될 것이라 예측을 가능하게 한다.

【표 4-13】 가설 2에 대한 회귀분석 결과

독립변수	종속변수	표준오차	$\beta$	t값	유의확률	통계량
직무관련 정보(JRI)	(상수)	.292		12.509	.000	R=.141, R <sup>2</sup> =.020, 수정된 R <sup>2</sup> =.014, F=3.235, p=.074
	예산슬랙	.068	.141	1.799	.074	

### 3. 전략적성과측정시스템과 예산슬랙 간의 관계에서 직무관련정보의 매개효과

가설 3 “SPMS의 활용은 JRI를 매개하여 예산슬랙에 영향을 미칠 것이다.”를 검증하기 위하여 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 3단계 매개 회귀분석(three-step mediated regression analysis)을 실시하였다. 매개효과 검증방법을 가설 3을 가지고 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

1단계, 단순회귀분석을 이용하여 SPMS가 JRI에 미치는 영향을 파악한다. 여기서 두 변수 간에는 유의한 영향관계가 있어야만 한다.

2단계, 단순회귀분석을 이용하여 SPMS가 예산슬랙에 미치는 영향을 파악한다. 여기서 두 변수 간에는 유의한 영향관계가 있어야만 한다.

3단계, 다중회귀분석을 이용하여 SPMS와 JRI(회귀식에 동시에 투입)가 예산슬랙에 미치는 영향을 파악한다. 여기서 변수들 간에는 유의한 영향관계가 있어야만 한다.

마지막으로 2단계 회귀분석 결과 도출된 SPMS의 회귀계수값(표준화된 베타값)과 3단계 회귀분석 결과 도출된 SPMS의 회귀계수값을 비교하여 2단계 회귀계수값이 3단계 회귀계수값보다 크다면 SPMS와 예산슬랙 간의 관계에서 JRI가 매개효과가 있는 것으로 해석한다.

가설 검증을 위하여 각 단계별로 다음과 같이 회귀모형을 설정하였으며, 그 분석결과는 【표 4-14】와 같이 나타났다.

[1단계 : 모형 1]  $JRI = a + \beta_1 \cdot SPMS + \varepsilon$

[2단계 : 모형 2]  $BS = a + \beta_1 \cdot SPMS + \varepsilon$

[3단계 : 모형 3]  $BS = a + \beta_1 \cdot SPMS + \beta_2 \cdot JRI + \varepsilon$

여기서, SPMS : 전략적성과측정시스템,

JRI : 직무관련정보,

BS(budgetary slack) : 예산슬랙

【표 4-14】 가설 3에 대한 회귀분석 결과

독립/매개/ 종속변수	매개효과 검증단계	표준화된 베타값	t값	유의확률	R <sup>2</sup>	Durbin- Watson
전략적성과 측정시스템/ 직무관련 정보/ 예산슬랙	1단계	.431	5.999	.000	.186	2.006
	2단계	.084	1.059	.291	.007	
	3단계(독립변수)	.020	.231	.817	.025	
	3단계(매개변수)	.148	1.695	.092		

3단계(모형 3) 분석에서 더빈 왓슨(Durbin-Watson) 통계량과 공선성진단(collinearity diagnostics)을 통해 잔차 및 독립변수들 간의 상관관계를 검증하였다. Durbin-Watson 값은 2.006으로 나타나 잔차들 간에 상관관계가 없으며, 공차한계(tolerance) 값도 각각 0.814, 0.814로 나타나 다중공선성에 문제가 없는 것으로 판단된다. 매개효과 검증결과를 살펴보면, 2단계(모형 2) SPMS와 예산슬랙 간의 회귀분석 결과가 t값이 1.059로 ±1.96보다 작고, 유의확률 또한 0.291로써  $p > .05$  로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 Baron과 Kenny(1986)의 분석방법 중 두 번째에 해당하는 독립변수와 종속변수 간의 회귀분석 결과가 유의해야 한다는 조건에 위배되는 것이다. 따라서 SPMS와 예산슬랙에 JRI가 미치는 매개효과는 없는 것으로 판단되며, 가설 3은 기각되었다.

#### 4. 직무관련정보와 예산슬랙 간의 관계에서 예산담당자의 윤리관과 직무몰입의 조절효과

가설 4 “JRI 증가가 예산슬랙에 미치는 영향은 예산담당자의 윤리관과 직무몰입 정도에 따라 차이를 나타낼 것이다.”를 검증하기 위하여 3단계 회귀분석을 실시하였다. 이는 독립변수와 종속변수 사이의 관계에서 조절변수의 효과를 검증하는 것으로 구체적으로 제시하면 다음과 같다(송지준, 2009).

1단계, 단순회귀분석을 이용하여 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 파악한다.

2단계, 다중회귀분석을 이용하여 독립변수와 조절변수가 종속변수에 미치는 영향을 파악한다.

3단계, 다중회귀분석(위계적 회귀분석)을 통해 독립변수와 조절변수 그리고 상호작용항(독립변수×조절변수)을 회귀식에 투입하여 예산슬랙에 미치는 영향을 파악한다. 여기서 도출되는 설명력(R<sup>2</sup>)이 유의수준 하에서 유의하게 증가하였다면 조절효과가 있다고 해석한다.

#### 1) 직무관련정보와 예산슬랙 간의 관계에서 예산담당자의 이상주의 윤리관의 조절효과

가설 4a “예산담당자의 윤리관이 높은 이상주의 성향일수록 JRI 증가가 예산슬랙에 미치는 영향은 부정(-)적으로 나타날 것이다.”를 검증하기 위하여 다음과 같이 회귀모형을 설정하였으며, 그 분석결과는 【표 4-15】와 같이 나타났다.

$$[\text{모형 1}] \quad BS = a + \beta_1 \cdot \text{JRI} + \varepsilon$$

$$[\text{모형 2}] \quad BS = a + \beta_1 \cdot \text{JRI} + \beta_2 \cdot \text{Idealism} + \varepsilon$$

$$[\text{모형 3}] \quad BS = a + \beta_1 \cdot \text{JRI} + \beta_2 \cdot \text{Idealism} + \beta_3 \cdot (\text{JRI} \cdot \text{Idealism}) + \varepsilon$$

여기서, JRI : 직무관련정보,

Idealism : 이상주의 윤리관,

BS(budgetary slack) : 예산슬랙



【표 4-15】 가설 4a에 대한 회귀분석 결과

모형	R	R <sup>2</sup>	수정된 R <sup>2</sup>	추정값의 표준오차	통계량 변화				
					R <sup>2</sup> 변화량	F 변화량	자유도1	자유도2	유의확률 변화량
1	.141 <sup>a</sup>	.020	.014	1.15033	.020	3.235	1	159	.074
2	.246 <sup>b</sup>	.060	.049	1.12985	.041	6.818	1	158	.010
3	.277 <sup>c</sup>	.077	.059	1.12365	.016	2.748	1	157	.099

a. 예측값 : (상수), 직무관련정보(JRI)

b. 예측값 : (상수), 직무관련정보(JRI), 이상주의

c. 예측값 : (상수), 직무관련정보(JRI), 이상주의, 이상조절

조절효과 검증을 위하여 각 모형의 설명력(R<sup>2</sup>)을 살펴보면, 모형 1은 2.0%, 모형 2는 6.0%, 모형 3은 7.7%로 점점 더 증가하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 유의확률이 0.99(모형 3)로써 p > .5로 유의하지 않은 것으로 나타나 위에서 제시한 3단계 조절효과 검증방법에 위배된 결과를 보여준다. 따라서 JRI와 예산슬랙 간의 관계에서 이상주의 윤리관의 조절효과는 없는 것으로 판단되며, 가설 4a는 기각되었다.

## 2) 직무관련정보와 예산슬랙 간의 관계에서 예산담당자의 상대주의 윤리관의 조절효과

가설 4b “예산담당자의 윤리관이 높은 상대주의 성향일수록 JRI 증가가 예산슬랙에 미치는 영향은 부정(+ )적으로 나타날 것이다.”를 검증하기 위하여 다음과 같이 회귀모형을 설정하였으며, 그 분석결과는 【표 4-16】 과 같이 나타났다.

$$[\text{모형 1}] \quad BS = a + \beta_1 \cdot \text{JRI} + \varepsilon$$

$$[\text{모형 2}] \quad BS = a + \beta_1 \cdot \text{JRI} + \beta_2 \cdot \text{Relativism} + \varepsilon$$

$$[\text{모형 3}] \quad BS = a + \beta_1 \cdot \text{JRI} + \beta_2 \cdot \text{Relativism} + \beta_3 \cdot (\text{JRI} \cdot \text{Relativism}) + \varepsilon$$

여기서, JRI : 직무관련정보,

Relativism : 상대주의 윤리관,

BS(budgetary slack) : 예산슬랙

【표 4-16】 가설 4b에 대한 회귀분석 결과

모형	R	R <sup>2</sup>	수정된 R <sup>2</sup>	추정값의 표준오차	통계량 변화				
					R <sup>2</sup> 변화량	F 변화량	자유도1	자유도2	유의확률 변화량
1	.141 <sup>a</sup>	.020	.014	1.15033	.020	3.235	1	159	.074
2	.144 <sup>b</sup>	.021	.008	1.15357	.001	.108	1	158	.742
3	.146 <sup>c</sup>	.021	.003	1.15688	.001	.097	1	157	.756

- a. 예측값 : (상수), 직무관련정보(JRI)
- b. 예측값 : (상수), 직무관련정보(JRI), 상대주의
- c. 예측값 : (상수), 직무관련정보(JRI), 상대주의, 상대조절

조절효과 검증을 위하여 각 모형의 설명력(R<sup>2</sup>)을 살펴보면, 모형 1은 2.0%, 모형 2는 2.1%, 모형 3은 2.1%로 거의 변화가 없는 것으로 나타났다. 유의확률 또한 0.756(모형 3)으로써 p > .5로 유의하지 않은 것으로 나타나 위에서 제시한 3단계 조절효과 검증방법에 위배된 결과를 보여준다. 따라서 JRI와 예산슬랙 간의 관계에서 상대주의 윤리관의 조절효과는 없는 것으로 판단되며, 가설 4b는 기각되었다.

### 3) 직무관련정보와 예산슬랙 간의 관계에서 예산담당자의 직무몰입의 조절효과

가설 4c인 “예산담당자의 직무몰입 정도가 높을수록 JRI 증가가 예산슬랙에 미치는 영향은 부정(-)적으로 나타날 것이다.”를 검증하기 위하여 다음과 같이 회귀모형을 설정하였으며, 그 분석결과는 【표 4-17】 과 같이 나타났다.

$$[\text{모형 1}] \quad BS = a + \beta_1 \cdot \text{JRI} + \varepsilon$$

$$[\text{모형 2}] \quad BS = a + \beta_1 \cdot \text{JRI} + \beta_2 \cdot \text{JC} + \varepsilon$$

$$[\text{모형 3}] \quad BS = a + \beta_1 \cdot \text{JRI} + \beta_2 \cdot \text{JC} + \beta_3 \cdot (\text{JRI} \cdot \text{JC}) + \varepsilon$$

여기서, JRI : 직무관련정보,

JC(job commitment) : 직무몰입,

BS(budgetary slack) : 예산슬랙

【표 4-17】 가설 4c에 대한 회귀분석 결과

모형	R	R <sup>2</sup>	수정된 R <sup>2</sup>	추정값의 표준오차	통계량 변화				
					R <sup>2</sup> 변화량	F 변화량	자유도1	자유도2	유의확률 변화량
1	.141 <sup>a</sup>	.020	.014	1.15033	.020	3.235	1	159	.074
2	.189 <sup>b</sup>	.036	.024	1.14461	.016	2.595	1	158	.109
3	.201 <sup>c</sup>	.041	.022	1.14539	.005	.785	1	157	.377

- a. 예측값 : (상수), 직무관련정보(JRI)
- b. 예측값 : (상수), 직무관련정보(JRI), 직무몰입
- c. 예측값 : (상수), 직무관련정보(JRI), 직무몰입, 직무조절

조절효과 검증을 위하여 각 모형에 대한 설명력(R<sup>2</sup>)을 살펴보면, 모형 1은 2.0%, 모형 2는 3.6%, 모형 3은 4.1%로 점점 더 증가하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 유의확률이 0.377(모형 3)로써 p > .5로 유의하지 않은 것으로 나타나 위에서 제시한 3단계 조절효과 검증방법에 위배된 결과를 보여준다. 따라서 JRI와 예산슬랙 간의 관계에서 직무몰입의 조절효과는 없는 것으로 판단되며, 가설 4c는 기각되었다.

가설 4a, 4b, 4c에 대한 검증결과가 각각 기각됨에 따라 결과적으로 이들을 통합하는 가설 4 “JRI 증가가 예산슬랙에 미치는 영향은 예산담당자의 윤리관과 직무몰입 정도에 따라 차이를 나타낼 것이다.”는 기각되었다. 하지만 이러한 결과는 JRI와 예산슬랙 간에 유의하지 못한 결과에서 비롯된 것일 뿐, 예산담당자의 윤리관과 직무몰입이 예산슬랙 행동에 대한 조절효과를 직접적으로 부정할 수는 없다고 판단된다.

## 제5장 결 론

### 제1절 연구 결과의 요약 및 시사점

본 연구는 SPMS와 조직성과 또는 개인성과와의 관계에 집중하였던 기존의 선행연구들과 달리 SPMS와 조직 구성원 개인의 사적이익행동 간의 관계 규명을 목적으로 하였다. 특히, SPMS가 산출하는 다양한 측정치, 즉 JRI가 가지는 역기능을 예측하고 이를 통제하는 잠재적 설명변수를 찾고자 하였다. SPMS를 도입한 기업에서 SPMS를 활용함으로써 산출되는 다양한 예산관련 JRI는 각 부서 예산담당자에게 예산슬랙 행동을 유인하는 기회를 제공할 것이라는 가설을 설정하고 이를 실증적으로 검증하여 보고자 하였다. 여기에 추가적으로 개인의 윤리적·심리적 관점에서 윤리관과 직무몰입을 변수로 도입하여 이들 변수가 예산담당자의 예산슬랙 행동을 조절하는 역할을 하는지를 실증분석을 통해 확인하고자 하였다. 이와 같은 목적에 따라 본 연구는 4가지 측면에서 이루어졌으며, 이에 대한 검증결과를 간략히 요약하면 다음과 같다.

첫째, SPMS를 사용하는 범위의 증가가 JRI에 미치는 영향을 분석하였다. SPMS를 독립변수로 하고 JRI를 종속변수로 한 회귀분석의 결과는 기업에서 SPMS를 사용하는 범위가 증가할수록 JRI도 증가하는 것으로 나타났다. 이는 Burney와 Widener(2007), 김순기 등(2010)의 연구 결과와 일치하고 있다.

둘째, JRI의 증가가 예산담당자의 예산슬랙 행동에 미치는 영향을 분석하였다. JRI를 독립변수로 하고 예산슬랙을 종속변수로 한 회귀분석의 결과는 예상과는 달리 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 따라서 SPMS의 활용으로 제공되는 다양한 예산관련정보(JRI)가 예산슬랙을 일정부분 유도할 것이라는 본 연구의 기본 가정은 지지를 얻지 못하였다. 이와 같은 결과는 이하 가설에 대한 검증에도 영향을 주어 모두 기각되는 결과로 나타났다.

셋째, SPMS와 예산담당자의 예산슬랙 행동 간의 관계에서 JRI의 매개효과를 분석하였다. SPMS를 독립변수, 예산슬랙을 종속변수로 JRI를 매개변수로 하여 Baron과 Kenny(1986)의 3단계 매개 회귀분석을 실시한 결과, JRI의 매개효과를

확인할 수 없었다. 이는 SPMS와 예산슬랙 간에 또는 JRI와 예산슬랙 간에 입증될만한 유의한 상관관계가 없는 것에서 기인한 결과로 해석된다.

넷째, JRI와 예산담당자의 예산슬랙 행동 간의 관계에서 예산담당자의 윤리관과 직무몰입의 조절효과를 분석하였다. JRI를 독립변수, 예산슬랙을 종속변수로 하고 예산담당자의 윤리관과 직무몰입을 조절변수로 투입하여 회귀분석을 한 결과, 예산담당자의 윤리관, 즉 이상주의 또는 상대주의 윤리관과 예산슬랙 행동 간에는 어떠한 영향도 확인할 수 없었다. 예산담당자의 직무몰입 정도에 따른 영향 역시 같은 결과로 나타났다. 이는 JRI와 예산슬랙 간의 관계가 유의하지 않은 결과에서 비롯된 것일 뿐, 조절변수의 역할에 대한 검증으로써는 유효하지 않다고 판단된다.

결과적으로 기업에서 SPMS를 활용함에 따라 존재할 수 있는 역기능을 확인하고 이를 통제할 수 있는 설명변수를 찾고자 하였던 본 연구의 목적은 지지되지 못하였다. 이러한 결과에 대한 원인은 SPMS를 통해 생성되는 JRI가 조직 내에서 확산, 공유, 해석 등의 조직학습(OL) 과정을 거쳐 기존의 정보 가치를 보다 증진시킨다는 선행연구(Mohr와 Spekman, 1994; 김순기 등, 2010)의 결과를 간과한 가설설정에서 비롯된 것으로 판단된다. 따라서 예산슬랙을 발생시키는 영향요인으로써 정보는 JRI와 같은 조직 내부에 공유되는 공적정보가 아니라 구성원 간의 비교우위 또는 상대적 불균형에 따른 사적정보임을 본 연구의 결과를 통해 확인할 수 있다고 본다. 아울러 JRI가 조직학습역량을 통해 조직몰입에 간접적인 영향을 미친다는 선행연구(김순기 등, 2010)의 결과를 감안할 때, 변수 간 인과관계 설정에도 문제가 있다고 볼 수 있으며, 결과적으로 분석적 연구가 미흡했던 것으로 판단된다.

지지되지 못한 본 연구의 가설과 과정상의 여러 문제에도 불구하고, SPMS를 조직 구성원 개인의 관점에서 구성원의 사적이익행동, 특히 예산슬랙 행동을 조망하고자 하였다라는 점에서 본 연구는 의의를 갖는다고 할 수 있다. 아울러 본 연구의 결과가 조직의 성과측정시스템이 갖는 역기능을 살피는 추후 연구에 일정 영향을 미칠 수 있을 것으로 보인다.

## 제2절 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구의 한계점을 다음과 같이 제시할 수 있으며, 향후의 연구에는 이러한 한계를 극복하기 위한 노력이 필요할 것이다.

첫째, SPMS와 조직 구성원 개인의 사적이익행동에 관한 선행연구가 거의 없는 실정이어서 개념 간의 관계 설정이나 측정변수 추출 등에 오류가 존재할 가능성이 크다. 이러한 가능성이 본 연구의 결과에 일정부분 영향을 미쳤다고 볼 수 있다.

둘째, 기존 연구에서 신뢰성과 타당성이 검증된 측정항목을 사용하여 본 연구의 신뢰성을 높이고자 하였으나, 측정항목 대부분을 국외연구를 기반으로 도입하다 보니 문화나 환경의 차이가 본 연구 결과에 일정 영향을 미쳤다고 볼 수도 있다.

셋째, 보다 실무적인 접근을 위하여 연구대상을 기업의 예산담당자로 한정하여 수행하다 보니, 본 연구의 결과를 조직 구성원 전체로 일반화하기에는 무리가 따른다. 또한 본 연구는 SPMS와 조직 구성원의 예산슬랙 행동에 초점을 맞추었기에 본 연구의 결과가 SPMS의 역기능을 완벽히 배제한다고 볼 수 없다.

본 연구는 SPMS의 역기능 또는 SPMS가 조직 구성원 개인의 부정적 행동에 미치는 영향을 조망하는 최초의 시도이다. 따라서 위에서 제시한 바와 같이 한계를 갖는 것은 당연하다고 볼 수 있다. 향후의 연구에서는 이러한 한계를 극복하기 위하여 보다 철저한 분석적 연구의 수행과 연구범위의 확장이나 다각적인 관점에서 영향요인을 찾는 노력이 뒤따라야 할 것으로 판단된다.



# 참 고 문 헌

## 1. 국내문헌

- 김미화(2006), “회계종사자의 윤리적 가치관이 이익조작행위에 미치는 영향에 관한 연구”, 전북대학교 대학원 박사학위논문.
- 김봉기·이상완(2010), “전략적성과측정시스템의 통합적인 정보특성과 경쟁성과 간의 관계에서 조직학습의 역할에 관한 연구”, 대한경영학회 *대한경영학회지* 제23권 제3호, pp. 1313-1331.
- 김순기·김민성·박경원(2010), “전략적성과측정시스템과 개인성과 간의 관계에 있어서 직무관련정보와 조직학습의 역할에 관한 연구”, 대한회계학회 *학술대회논문집* 제1권, pp. 148-177.
- 김유찬(2005), “참여예산이 예산슬랙에 미치는 영향”, 서강대학교 대학원 석사학위논문.
- 김홍일(2004), “칸트윤리학에 대한 목적론적, 덕윤리적 해석”, 청주대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김희숙(2004), “예산슬랙에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 카톨릭대학교 대학원 석사학위논문.
- 길웅(2006), “전문가주의 및 절차공정성 인식이 전문분야 및 조직몰입을 통한 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구”, 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 류선권(2008), “기업윤리와 윤리풍토가 조직유효성과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 용인대학교 대학원 박사학위논문.
- 박경원(2007), “경영전략, 성과측정시스템의 이용, 측정치의 다양성, 그리고 경영성과간의 관계”, 서강대학교 대학원 박사학위논문.
- 송지준(2009), 「SPSS/AMOS 통계분석기법」, 21세기사.
- 신유근(1997), 「현대의 기업과 사회」, 경문사.
- 안태식·김완중(1999), “재무성과지표와 비재무성과지표 간의 관계에 관한 실증

- 연구”, 한국회계학회 *회계학연구* 제25권 제1호, pp. 221-239.
- 유원중(2000), “비재무적 성과측정의 활용과 재무적 성과와의 관계에 대한 연구”,  
청주대학교 대학원 박사학위논문.
- 유재훈(1996), “호텔관리자의 예산참여와 예산성과 및 동기부여에 관한 연구”, 세  
종대학교 대학원 박사학위논문.
- 윤종원(2005), “SCM과 BSC의 도입이 성과평가유형과 경영성과에 미치는 영향에  
관한 연구”, 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 이경태·정문종(1998), 「제조기업의 관리회계 실태분석과 평가: 새로운 환경에  
적합한 효율적인 생산방식과 관련하여」, *상장협연구보고서* 1998-5호,  
한국회계학회.
- 이광현·표정호(1996), 「전략적 업적평가지시스템」, 21세기북스.
- 이신남(1998), “예산슬랙과 업무성과에 미치는 영향변수에 관한 연구”, 숙명여자  
대학교 대학원 박사학위논문.
- 이창대(2003), “성과평가 및 보상제도에서 비재무적 측정치의 활용에 관한 실증  
연구”, 서강대학교 대학원 박사학위논문.
- 이한희(2007), “조직의 성과측정시스템 진화 과정과 진화영향요인 탐색에 관한  
현상학적 연구”, 이화여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 조경훈(2008), “윤리적 리더십이 조직몰입과 직무몰입에 미치는 영향: 제조업종의  
고성과 기업과 저성과 기업의 차이를 중심으로”, 인하대학교 대학원 박  
사학위논문.
- 지성권·송신근·신성욱(2005), “벤처기업 관리통제를 위한 BSC 활용과 기업성  
과”, 한국회계학회 *학술연구발표회논문집*, pp. 939-967.
- 채서일·김선철·최수호(2002), 「SPSS WIN을 이용한 통계분석」, 학현사.
- 한문성(1992), “참여적 예산설정에 관한 상황적 접근”, 동국대학교 회계연구소 *회  
계학논총* 제1권 제1호, pp. 325-342.
- 황국재·김유찬(2006), “윤리적 판단성향과 조직몰입이 예산슬랙에 미치는 효과”,  
한국경영학회 *경영학연구* 제35권 제2호, pp. 439-464.

## 2. 국외문헌

- Anderson, E. W., C. Fornell, and D. R. Lehmann(1994), "Customer satisfaction, market share and profitability: Findings from sweden", *Journal of Marketing Research*, Vol. 58, pp. 53-66.
- Aranya, N., J. Plollock, and J. Amernic(1981), "An examination of professional commitment in public accounting", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 6(4), pp. 271-280.
- Argyris, C.(1953), "Human problems with budgets", *Havard Business Review*, Vol. 31, pp. 97-110.
- Baiman, S., and M. V. Rajan(1995), "The informational advantage of discretionary bonus schemes", *The Accounting Review*, Vol. 70(4), pp. 557-579.
- Banker, R. D., G. Potter, and D. Srinivasan(1993), "Manufacturing performance reporting for continuous improvement", *Management International Review*, Vol. 33(1), pp. 69-85.
- \_\_\_\_\_ (2000), "An empirical investigation of an incentive plan that includes non-financial performance measures", *The Accounting Review*, Vol. 75(1), pp. 65-92.
- Baron, R. M., and D. A. Kenny(1986), "The moderate-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, pp. 1173-1182.
- Becker, S., and D. Green(1962), "Budgeting and employee behavior", *Journal of Business*, October, pp. 392-402.
- Behn, K. B., and R. A. Riley(1999), "Using non-financial information to predict financial performance : The case of the U.S. airline industry", *Journal of Accounting Auditing and Finance*, pp. 29-56.
- Birnberg., and Snodgrass(1988), "Culture and control: A field study",

- Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13, pp. 447-464.
- Burney, L., and S. K. Widener(2007), "Strategic performance measurement systems, job-relevant information, and managerial behavioral responses-role stress and performance", *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 19, pp. 43-69.
- Caplan, E. H.(1971), 「Management accounting and behavioral science」, Menio Park, California: Addison-Wesley Publishing Co.
- Chenhall, R. H., and K. Langfield-Smith(1998), "The relationship between strategic priorities, management technique and management accounting: An empirical investigation using a systems approach", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23(3), pp. 243-264.
- \_\_\_\_\_ (2003), "Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, pp. 127-168.
- \_\_\_\_\_ (2005), "Integrative strategic performance measurement system, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30, pp. 395-422.
- Chong, V. K., and K. M. Chong(2002), "Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: A structural equation modeling approach", *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 14, pp. 65-86.
- Chow, C. W., J. C. Cooper, and W. S. Waller(1988), "Participative budgeting : Effects of a truth-inducing pay scheme and information asymmetry on slack and performance", *The Accounting Review*, Vol. 63, pp. 111-122.
- \_\_\_\_\_, J. C. Cooper, and K. Haddad(1991), "The effects of pay scheme and ratchets on budgetary slack and performance: A multi

- period experiment.", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 16, pp. 47-60.
- Cooper, R. G., and Slagmulder(1998), "Strategic cost management", *Management Accounting*, January, pp. 14-16.
- Cyert, R. M., and J. G. March(1963), 「A behavioral theory of the firm」, Engelwook Cliffs, New York: Prentice-Hall.
- Datar, S., S. Kulp, and R. Lambert(2001), "Balancing performance measures", *Journal of Accounting Research*, Vol. 39(1), pp. 75-92.
- Davis, S., and T. Albright(2004), "An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance", *Management Accounting Research*, Vol. 15(2), pp. 135-153.
- Dunk, A. S.(1993), "The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack", *The Accounting Review*, Vol. 60, pp. 400-410.
- Feltham, G. A., and J. Xie(1994), "Performance measure congruity and diversity in multi-task principal/ agent relations", *The Accounting Review*, Vol. 69, pp. 429-453.
- Fisher, J.(1992), "Use of non-financial performance measures", *Journal of cost management*, Spring, pp. 31-38.
- Forsyth, D. R.(1980), "A taxonomy of ethical ideologies", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 47, pp. 175-184.
- Gates, S.(1999), 「Aligning Strategic Performance Measures and Results」, No. 1261-99-RR. New york, NY: The Conference Board.
- Govindarajan, V.(1986), "Impact of participation in the budgetary process on managerial attitudes and performance: Universalistic and contingency perspective", *Decision Science*, Vol. 17, pp. 496-516.
- Hackman, J. R., and E. E. Lawler(1971), "Employee Actions to job characteristics", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 55, pp. 259-286.
- Hall, D. T., and R. Mansfield(1971), "Organizational and individual response to



- external stress", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, pp. 533-547.
- Harrell, A., and Harrison(1994), "An incentive to shirk, privately-held information and managers' project evaluation decisions", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 19, pp. 569-577.
- Hemmer, T.(1996), "On the design and choice of 'modern' management accounting measures", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 8, pp. 87-116.
- Holmstrom, B., and P. Milgrom(1991), " Multitask principal-agent analysis: incentive contracts, asset ownership, and job design", *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 7, pp. 24-52.
- Hoque, Z., and W. James(2000), "Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 12, pp. 1-20.
- Howell, R. A., and S. R. Soucy(1987), "Cost accounting in the new manufacturing environment", *Management Accounting*, August, pp. 79-88.
- Hulin, C. L., and M. R. Blood(1968), "Job enlargement: Individual difference and worker responses", *Psychological Bulletin*, Vol. 69, pp. 41-65.
- Ittner, C. D., and D. F. Larcker(1998), "Are non-financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction", *Journal of Accounting Research*, Vol. 26(Supplement), pp. 1-34.
- 
- (1998b), "Innovations in performance measurement: Trends and research implications", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 6, pp. 205-238.
- Kanungo, R. N.(1982), "Work alienation and involvement: Problems and prespect", *International Review of Applied Psychology*, Vol. 39, pp. 1-5.



- Kaplan, R. S., and D. P. Norton(1992), "The balanced scorecard measures that drive performance", *Havard Business Review*, Vol. 70 (January/February), pp. 71-79.
- \_\_\_\_\_ (1996), 「The Balanced Scorecard: Translating strategy into action」, Boston, MA: Havard Business School Press.
- Kenis, I.(1979), "Effect of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance", *Accounting Review*, October, pp. 707-721.
- Kren, L.(1992), "Budgetary participation and managerial performance: The impact of information and environmental volatility", *The Accounting Review*, Vol. 67(3), pp. 511-526.
- Lanfield-Smith, K.(1997), "Management control systems and strategy: A critical review", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22(2), pp. 207-232.
- Lawler, E. E., and D. T. Hall(1970), "Relationship of job characteristics to job commitment, satisfaction and intrinsic motivation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 54(4), pp. 305-312.
- Lipe, M. G., and S. E. Salterio(2000), "The balanced scorecard: Judgemental effects of common and unique performance measures", *The Accounting Review*, Vol. 74(3), pp. 283-298.
- Lodahl, J. M., and M. Keiner(1965), "The definition and measurement of job commitment", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 49(1), pp. 24-33.
- Lukka, K.(1985), "Budgetary biasing in organization: Theoretical framework and empirical evidence", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13(3), pp. 281-301.
- Lynch, R. L., and K. F. Cross(1995), "Measure up!, Yardsticks for continuous improvement", *Cambridge Review*, pp. 45-59.
- Maskell, B. M.(1991), "Performance measurement for world class manufacturing", *Productivity Press*, pp. 20-52.
- Merchant, K. A.(1981), "The design of corporate budgeting system: Influences

- on managerial behavior and performance", *The Accounting Review*, Vol. 56, pp. 813-829.
- Moers, F.(2005), "Discretion and bias in performance evaluation: The impact of diversity and subjectivity", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30(1), pp. 67-80.
- Mohr, J., and R. E. Spekman(1994), "Characteristic of partnership success: partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques", *Strategic Management Journal*, Vol. 15(2), p. 135.
- Mowday, R. T., R. M. Steers, and L. W. Porter(1979), "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp. 224-247.
- Nouri, H.(1994), "Using organizational commitment and job involvement to predict budgetary slack: A research note", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 19(3), pp. 109-113.
- Onsi, M.(1973), "Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack", *The Accounting Review*, Vol. 48, pp. 535-548.
- Ouchi, W. G.(1981), 「Theory Z」, New York: Avon.
- Perera, S., G. Harrison, and M. Poole(1997), "Customer-focused manufacturing strategy and the use of operation-based non-financial performance measures: A research note", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22(6), pp. 557-572.
- Robbins, S. S.(1996), "Consequences", *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 17, pp. 51-52.
- Runyon, K. E.(1973), "Some interactions between personality variables and management style", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 57, pp. 288-299.
- Saleh, S. D., and J. Hosek(1976), "Job commitment: Concepts and measurement", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 213-224.

- Schiff, M., and A. Y. Lewin(1970), "The impact of people on budgets", *The Accounting Review*, Vol. 40, pp. 259-268.
- Scott, W., and P. Tiesen(1999), "Performance measurement and managerial teams", *Accounting, Organization and Society*, Vol. 24, pp. 263-285.
- Schwylhart, W. R., and P. C. Smith(1972), "Factors in the job involvement of the middle managers", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, pp. 227-233.
- Shields, J. F., and M. D. Shields(1998), "Antecedents of participative budgeting", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23, pp. 49-76.
- Siegel, A. L., and R. A. Ruh(1973), "Job involvement, participation in decision making, personal background and job behavior", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 9, pp. 318-327.
- Sprinkle, G. B.(2003), "Perspectives on experimental research in managerial accounting", *Accounting, Organization and Society*, Vol. 28, pp. 287-218.
- Thompson, J. D.(1967), 「Organizations in Action」, New York: McGraw-Hill.
- Van der Stede, W. A., C. W. Chow, and T. W. Lin(2006), "Strategy, choice of performance measures, and performance", *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 18, pp. 185-205.
- Vroom, V. H.(1962), "Ego-involvement, job satisfaction and job performance", *Personal Psychology*, Vol. 22, pp. 425-435.
- Wallace, M. E.(1966), "Behavioral consideration on budgeting", *Management Accounting*, Vol. 12(12), pp. 323-325.
- Waller, W. S.(1988), "Slack in participative budgeting: The joint effect of a truth inducing pay scheme and risk preferences", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13, pp. 87-98.
- Weitzman, M. L.(1976), "The new soviet incentive model", *Bell Journal of Economics*, Vol. 7, pp. 251-257.

Young, S. M.(1985), "Participative budgeting: The effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack", *Journal of Accounting Research*, Vol. 23, pp. 829-842.



# 설 문 지

I. 다음은 귀하의 일반적인 사항에 관한 질문입니다. 해당되는 번호에 √표 또는 내용을 작성해주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은?                      ① 남성                      ② 여성
2. 귀하의 연령은?  
 ① 20-30세      ② 31-35세      ③ 36-40세      ④ 41-45세      ⑤ 46-50세      ⑥ 51세 이상
3. 귀하 회사의 업종은?  
 ① 제조업      ② 건설업      ③ 서비스업      ④ 유통업      ⑤ 무역업      ⑥ 농축수산업      ⑦ 기타
4. 귀하의 직급은?  
 ① 사원급      ② 대리급      ③ 과장급      ④ 차장급      ⑤ 부장급      ⑥ 이사급 이상
5. 귀하의 업무분야는?  
 ① 회계팀      ② 영업팀      ③ 총무팀      ④ 기획팀      ⑤ 기타(                      )
6. 귀하가 현 직장에서 근무하신 총기간은? 약 (                      )년
7. 귀하가 지금 업무분야에 근무하신 기간은? 약 (                      )년

II. 다음의 항목들은 귀하 회사의 성과측정시스템에 관한 질문입니다. 해당되는 번호에 √표 해주시기 바랍니다.

설문항목	전혀 그렇지 않다	<.....	보통	.....>	매우 그렇다		
1. 우리 회사 성과측정시스템에는 전략과 연계된 측정지표가 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 우리 회사 성과측정시스템은 전략의 달성여부를 보여준다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 우리 회사 성과측정시스템은 성과간의 인과관계를 보여준다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 우리 회사 성과측정시스템은 재무측정지표와 비재무측정지표가 균형을 이루고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 우리 회사 성과측정시스템에는 전략달성여부를 측정하기 위해 선택된 측정지표가 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

III. 다음의 항목들은 예산관련정보에 관한 질문입니다. 해당되는 번호에 √표 해주시기 바랍니다.

설문항목	전혀 그렇지 않다	<.....	보통	.....>	매우 그렇다		
1. 우리 회사에서는 예산관련 정보를 쉽게 얻을 수 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 회사 내에서 예산편성에 관한 의사결정에 유용한 정보를 쉽게 얻을 수 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 예산편성에 관한 의사결정 시, 예산관련 정보를 잘 활용할 수 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 우리 회사의 예산편성 관련 정보는 모든 구성원에게 개방되어 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 예산편성업무에 필요한 정보가 무엇인지 명쾌하게 알 수 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

IV. 다음의 항목들을 읽고 귀하의 경험과 의견을 토대로 해당되는 번호에 √표 해주시기 바랍니다.

설문항목	전혀 그렇지 않다	<.....	보통	.....>	매우 그렇다		
1. 나는 내 업무분야에서 성공하기 위해 최상의 노력을 기울인다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 나는 주변 사람들과 내 업무의 전문성에 대해 얘기하곤 한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 나는 내 업무에 대한 자부심이 높다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 나는 나의 가치만큼이나 내 업무의 가치도 매우 중요하다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 나는 우리 부서의 일원이라는 것이 자랑스럽다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 나는 우리 부서의 직무성과 제고를 위해 최선을 다한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 나의 업무를 꾸준히 하고 있으면 얻어지는 것이 많을 것으로 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 나는 우리 부서의 운명에 대해 많이 염려한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. 나에게 이 업무는 최고의 업무이다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. 내가 이 부서에서 일하는 것은 나에게서 최대의 행운이다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. 거짓말이 도덕적인지 비도덕적인지 여부는 그 행동을 둘러싼 주변 상황에 달려있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. 윤리라는 것은 상황과 사회에 따라 다르다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦



설문항목	전혀 그렇지 않다	<.....	보통	.....>	매우 그렇다		
13. 개인마다 도덕규범을 달리 판단한다. 즉 한 개인이 도덕적이라고 생각하는 것이 타인에게는 비도덕적일 수도 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14. 거짓말의 허용 여부는 상황에 따라 다르므로, 거짓말에 관한 일정한 규범은 존재하지 않는다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
15. 윤리 규범으로 규정될 만큼 중요한 윤리적 원칙은 존재하지 않는다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
16. 개인은 의도적으로 타인에게 해를 입히는 행동을 해서는 안 된다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
17. 타인에게 해를 끼칠 수 있는 행위는 항상 나쁜 것이다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
18. 개인은 육체적 또는 정신적으로 타인에게 해를 입혀서는 안 된다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
19. 타인의 위엄과 안위를 위협하는 행위는 무슨 일이 있어도 행해서는 안 된다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
20. 타인의 안위를 희생시키는 행위를 해서는 안 된다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

V. 다음의 항목들은 예산슬랙에 관한 질문입니다. 해당되는 번호에 √표 해주시기 바랍니다.

※ 예산슬랙(budgetary slack, 예산여유)이란

각 부서 및 개인이 예산(계획 및 목표설정)을 수립할 때, 비용은 가능하면 과대계상하여 비용절감목표를 극대화 시키고, 수익(판매량, 생산량)은 적게 계상하여 매출목표 달성율을 증가시키는 것으로 각 부서 및 개인에게 부여된 예산목표를 쉽게 달성하여 성과평가점수를 받으려는 현상

설문항목	전혀 그렇지 않다	<.....	보통	.....>	매우 그렇다		
1. 나 자신을 보호하기 위해서는 나는 무난하게 달성할 수 있는 예산목표를 제출한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 예산슬랙은 공식적으로 인정되지 않지만 행하여져도 무방하다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 나의 업무에 설정된 예산은 안전하게 달성할 수 있게 편성한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 내 업무에서 예산관련 업무는 그리 어려운 업무는 아니다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 나의 예산 목표는 효율적으로 달성할 수 있는 수준이다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 예산으로 구체화된 나의 예산목표량은 달성하기 쉽다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦