

한국 서비스 기업의 경영관리에 관한 연구*

최혜린**

요약

기업의 체계적인 경영관리가 생산성 및 기업 성과의 주요 결정 요인으로 지목되면서 실증분석을 위한 새로운 형태의 실태조사가 시도되고 있다. 본 연구는 한국 서비스 기업을 대상으로 실시한 서비스 산업의 혁신 및 구조 변화에 대한 실태조사 결과를 이용해 경영관리 지수를 측정하고 산업별 및 기업 특성별로 경영관리 현황을 분석하였다. 분석 결과 한국 서비스 기업의 경영관리 점수는 상당히 낮은 것으로 나타났고, 특히 모니터링, 목표, 인센티브 부문 중 목표 부문의 점수가 낮은 것으로 나타났다. 기업 특성별로는 기업 규모, 업력, 혁신활동 지출이 높은 그룹과 외투기업 및 다국적 기업에서 경영 관리 점수가 높은 것으로 확인되었다. 그리고 단순 회귀 분석을 통해 경영관리가 수익 및 혁신활동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다.

주제분류 : B030904, B050400

핵심 주제어 : 서비스 산업, 경영관리, 기업 성과

I. 서론

최근 경제성장 및 무역 등의 분야에서 서비스의 중요성이 확대되고 있다. 기존 제조업 중심의 경제 체제에서 통신 및 기술의 발달, 서비스 수요 확대 등으로 서비스 산업이 창출하는 부가가치 및 고용이 증가하면서 서비스 산업의 생산성 증대 및 발전에 대한 관심이 증가하고 있다.

경제학에서는 산업 및 경제 발전의 기본 요소로 생산성을 지목하고 있다.

* 본 논문은 한국개발연구원 2019년 보고서 『서비스산업의 혁신 및 구조 변화: 실태조사 분석보고서』의 일부를 바탕으로 작성되었음.

** 숭실대학교 글로벌통상학과 부교수, e-mail: hlchoi@ssu.ac.kr

산업의 생산성은 다음의 두 가지 방법으로 개선될 수 있다. 하나는 다른 국가와의 무역 등으로 시장이 확대되고 시장 내 경쟁이 심화될 때 생산성이 높은 기업은 생존해서 생산량을 확대하는 반면 생산성이 낮은 기업은 생산량을 축소하거나 시장에서 퇴출되면서 생산 활동이 생산성이 높은 기업에 집중되어 전반적인 산업의 생산성이 증가할 수 있다. 다른 하나는 기술발전 등으로 각 기업의 생산성이 증가하면서 산업의 생산성이 개선될 수 있다. 최근 경제학에서는 기업 생산성을 결정하는 주요 요인으로 기술발전 이외에도 기업의 경영관리에 주목하고 있다. 경제학에서 경영관리에 대한 관심은 1880년대부터 시작되었고, 경영관리가 기업 성과에 미치는 영향에 대한 이론적 근거는 Gibbons and Henderson(2013)과 Brynjolfsson and Milgrom(2013) 등에 의해 제기되었다. Gibbons and Henderson(2013)은 경영관리가 관계적 계약을 통해 기업의 성과에 영향을 미친다고 주장하였고, Brynjolfsson and Milgrom(2013)은 경영관리와 조직관리의 보완적 역할을 밝혔다.

하지만 경영관리에 대한 데이터 분석은 데이터 표본의 개수가 작거나 또는 경영관리를 객관적으로 측정하기 어렵다는 이유로 사례 및 소수의 데이터 분석에 제한되어 있다는 문제점이 있었다. 하지만 최근 경제학 연구에서 생산성 및 기업 성과의 주요 결정 요인으로 기업의 경영기법과 조직 변화에 주목하고 이를 실증적으로 분석하기 위해 새로운 형태의 실태조사가 시도되고 있다(Ichinowski, Shaw, and Prenushi, 1997; Black and Lynch, 2001; Bloom and Van Reenen, 2007). 예를 들어, 미국 인구조사국은 제조업 조사의 부가조사로 '경영 및 조직 실태조사(Management and organizational practices survey, MOPS)'를 실시하였고, 영국, 독일, 일본, 호주, 캐나다, 멕시코, 파키스탄에서도 미국의 MOPS와 유사한 실태조사를 실시하였다.

기존의 데이터 제약 한계에서 벗어나 기업 데이터를 바탕으로 실증 분석을 실시한 대표적인 연구는 Bloom and Van Reenen(2007)이다. 그들은 미국, 프랑스, 독일, 영국의 732개 기업을 대상으로 경영관리와 관련된 18개 주관식 질문에 대해 인터뷰를 실시하였고, 이를 바탕으로 객관적인 경영관리 점수를 계산하고자 하였다. 그리고 이렇게 계산된 경영관리 점수를 이용해 경영관리와 기업의 생산성, 수익성, 생존률 등의 기업 성과 사이에 양

(+)의 관계가 있다는 것을 실증적으로 밝혔다. 이후 Bloom et al. (2015a)는 8개 국가의 1,800개 고등학교를 대상으로 경영관리에 대한 데이터를 수집하고, 학교 경영관리 수준이 교육 성과와 유의한 양(+)의 관계가 있음을 보였다. 또한 Bloom et al.(2015b)는 영국의 공공병원의 경영관리에 대한 데이터를 이용해 경쟁 수준이 높을수록 경영관리가 개선되고 병원성파에 양(+)의 영향을 미친다는 사실을 입증하였다. Bloom et al. (2016)은 경영방식 질문이 주관식인 경우와 객관식인 경우의 장·단점을 자세하게 비교하여 주관식인 경우 응답률은 더 높지만 조사자들을 훈련시키는 비용과 같은 조사비용이 더 높다는 결론을 내렸다. 이후 Bloom et al. (2019)는 미국의 35,000개 제조업 사업체를 대상으로 객관식으로 설문조사를 한 MOPS 데이터를 이용해 기업의 경영관리 행태를 분석하고 경영관리와 기업 성과 사이의 관계를 분석하였다. 분석 결과, 같은 기업의 사업체 간에도 경영관리 수준에 상당한 차이가 있다는 것과 기업의 경영관리수준이 기업의 생산성의 주요 결정요인이라는 사실을 밝혔다. 그리고 기업의 경영관리 수준에 영향을 미치는 요인으로 주(state)마다 차이가 있는 노동권 등의 기업환경과 지역(county)내 새로운 대기업의 등장으로 인한 파급효과를 지적하였다.

본 연구에서는 한국개발연구원에서 실시한 「서비스 산업의 혁신 및 구조변화에 관한 실태조사」와 Bloom et al.(2019)의 경영관리 지수 측정 방법을 활용하여 한국 서비스 기업의 경영관리 점수를 계산하고 이를 바탕으로 경영관리 현황을 살펴보고자 한다. 서비스 기업의 경영관리 점수를 살펴본 결과, 우리나라 서비스 기업의 경영관리 점수는 낮은 쪽으로 치우쳐져 있는 분포를 보였으며, 제조업과 비교해 볼 때 평균 점수는 더 낮고 분산은 더 큰 것으로 나타났다. 기업 특성별로 살펴보면 기업의 규모가 클수록 경영관리가 보다 명확하고 체계적인 것으로 나타났고, 외투기업과 다국적 기업의 경우 국내기업에 비해 경영관리 점수가 더 높은 것으로 나타났다. 그리고 매우 단순한 회귀분석으로 경영관리점수와 기업의 성과 관계를 살펴본 결과, 경영관리점수와 매출액 사이에는 통계적으로 유의한 상관관계가 나타났고, 경영관리점수와 혁신 성과 사이에도 강도는 경영관리점수와 매출액 사이의 관계보다 약하지만 통계적으로 유의한 상관관계가 나타났다.

제조업 분야에서는 이미 기업의 경영 및 조직 관리가 기업 성과에 중요한

역할을 한다는 사실이 확인되고 있다. 하지만 최근 서비스업의 중요성이 확대되면서 서비스 기업의 경영 및 조직 관리에 대한 관심도 증대되고 있다. 본 연구는 서비스 기업을 대상으로 실시한 실태조사 데이터를 바탕으로 한국 서비스 기업의 경영 및 조직 관리의 특징들을 정리한데 의의가 있다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 우선 제Ⅱ절에서 본 연구에 사용된 데이터와 경영관리점수 측정 방법을 소개한다. 제Ⅲ절에서는 계산된 경영관리점수를 산업별, 지역별, 그리고 기업특성별로 살펴본다. 마지막으로 제Ⅳ절에서는 경영관리점수와 기업의 성과 간의 관계를 상관계수 및 단순회귀분석을 이용해 살펴보고, 마지막 제Ⅴ절에서는 앞 절의 내용을 요약하고 정책적 시사점을 도출한다.

Ⅱ. 서비스 기업의 경영관리 데이터 및 측정방법

본 연구에서는 한국개발연구원에서 실시한 「서비스 산업의 혁신 및 구조변화에 관한 실태조사」 데이터를 이용한다. 이는 서비스업의 기술 환경 변화에 대한 적응력과 경영 및 조직 측면에서의 대응력을 파악하기 위해 2019년 1,200개 기업을 대상으로 시행한 실태조사이다. 앞에서도 언급한 바와 같이, 미국 인구조사국은 기업의 경영 및 조직 방식을 객관적으로 파악하기 위해 객관식 형태의 설문조사(management and organizational practices survey, MOPS)를 시행하고 있으며, 우리나라에서는 제조업 기업을 대상으로 유사한 설문조사를 시행한 바 있다(서중해 편, 2018). 그리고 「서비스 산업의 혁신 및 구조변화에 관한 실태조사」는 이를 서비스업 분야로 확대한 것이다.

본 조사에는 10차 한국표준산업분류 기준으로 도매 및 상품 중개업(46), 소매업(47), 소프트웨어 개발 및 공급업(582), 컴퓨터 프로그래밍, 시스템 통합 및 관리업(62), 정보서비스업(63), 금융 및 보험업(64, 65, 66), 전문, 과학 및 기술서비스업(70, 71, 72, 73)가 포함되었으며, 상시근로자 10인 이상의 기업체를 대상으로 하였다.¹⁾ 설문 내용은 기업의 기본정보,

1) 조사대상 서비스 산업 분류 번호와 산업명은 〈부표 1〉 참조.

경영현황, 경영 및 인사 관리, 혁신활동, ICT 및 데이터 활용, 고용 및 노사관계, 정부 지원과 정부 규제, 기업 및 응답자 정보 등을 포함하고 있어, 기업의 기본 정보뿐만 아니라 경영 기법 및 조직 구조의 질적 수준을 파악할 수 있다.

위 데이터를 바탕으로 Bloom et al.(2019)의 경영관리 지수 측정 방법을 준용하여 각 기업의 경영관리 점수를 산출하였다. 설문 문항 중 「C. 경영 및 인사관리」에서 모니터링, 목표, 인센티브와 관련된 총 15개 설문 항목의 응답에 각각의 점수를 부과하고 이를 종합하여 경영관리 점수를 산출하였다. 예를 들어 모니터링은 핵심성과지표를 누가 인지하고 있고 얼마나 자주 확인하며 성과 평가를 받는 대상이 얼마나 되는지에 대한 항목으로 평가하였고, 목표는 기업이 몇 개의 핵심성과지표를 가지고 있고 성과지표는 어느 정도 기간에 대해 설정되어 있는지에 대한 문항으로 파악하였다. 마지막으로 인센티브는 보너스 대상, 성과급 및 승진 기준, 그리고 성과가 저조할 때 취해지는 조치 등에 관한 질문으로 파악하였다. 관련된 질문과 응답 및 각 응답에 부과되는 점수는 <부표 2>에 자세하게 정리되어 있다.²⁾

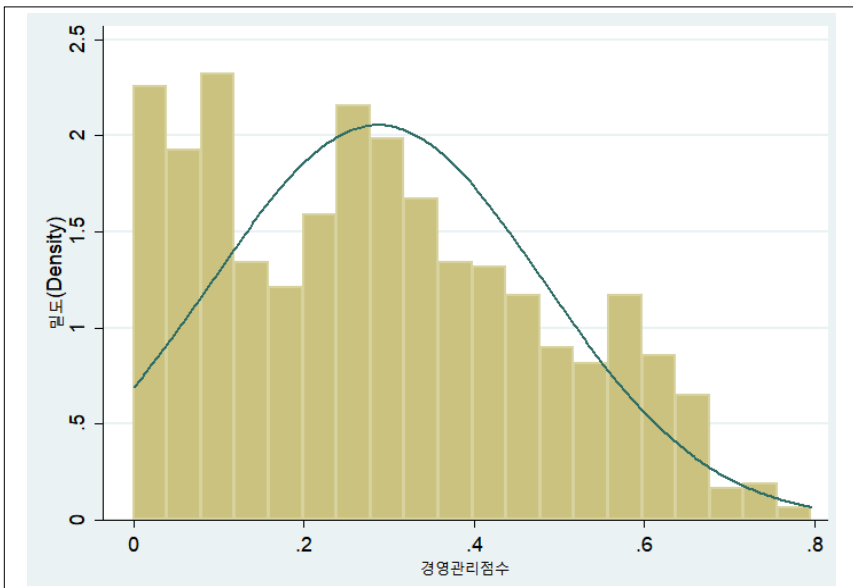
질문에 대한 응답은 0부터 1사이의 값을 갖도록 한 뒤, 이를 단순 평균하였다. 가장 명확한 경영관리 방침에 대한 응답에는 1점을 부과하고 경영관리가 모호하거나 명확하지 않는 응답지에는 0점을 부과하고, 중간에 있는 예시에는 예시 수에 따라 균등한 간격으로 점수가 부과되었다. 예를 들어 만약 질문의 응답지가 3개이면 가장 구체적이고 명확한 경영관리 방침에는 1점을 중간 응답지에는 0.5점을 명확하지 않은 응답에는 0점을 부과하였다. 따라서 경영관리 점수는 0부터 1 사이의 값을 갖는데 해당 기업의 경영관리점수가 0점이라면 경영관리의 모든 항목에서 가장 낮은 점수를 받았다는 것을 의미하고, 1점을 받았다면 경영관리의 모든 항목에서 가장 높은 점수를 받았다는 것을 의미한다.

2) 설문 항목은 부록에 정리되어 있고, 설문 항목 중 C2, C4, C8은 모니터링에, C1, C3는 목표에, 그리고 C5, C6, C7, C10는 인센티브에 해당함.

Ⅲ. 서비스 기업의 경영관리 점수

서비스업의 경영관리 평균 점수는 0.287이고 중간값은 0.271로 왼쪽으로 치우쳐져 있는 분포를 보인다(〈그림 1〉). 분포에서 10번째 백분위수(10pct)에 해당하는 기업의 경영관리 점수는 0.04이고 90번째 백분위수(90pct) 값은 0.57로 약 0.53점(0.57-0.04) 정도의 차이가 발생하고 있다. 이를 제조업 분야와 비교해 보면, 제조업의 10번째 백분위수와 90번째 백분위수의 경영관리 점수 차이는 0.3점³⁾으로 서비스업에서 그 차이가 더 크게 나타나고 있다. 이렇게 기업 간 경영관리 점수 차이가 큰 이유는 서비스 기업 중 경영관리 점수가 0점인 기업이 다수 나타나기 때문이다. 경영관리 관련 항목 모두에서 0점을 받은 기업은 94개로 전체 표본의 약 8% 정도를 차지하고 있다.

〈그림 1〉 경영관리점수(Management score)



주: 구간 간격은 0.04점에 해당함.

Note: The interval is 0.04.

자료: 설문지 결과를 바탕으로 저자계산.

Source: Author's calculation based on the survey.

3) 서중해 편(2018), 제3장 한국의 기업경영 수준과 경영 혁신, p.159를 참조하였다.

〈표 1〉 백분위수의 경영관리점수(Percentile of management score)

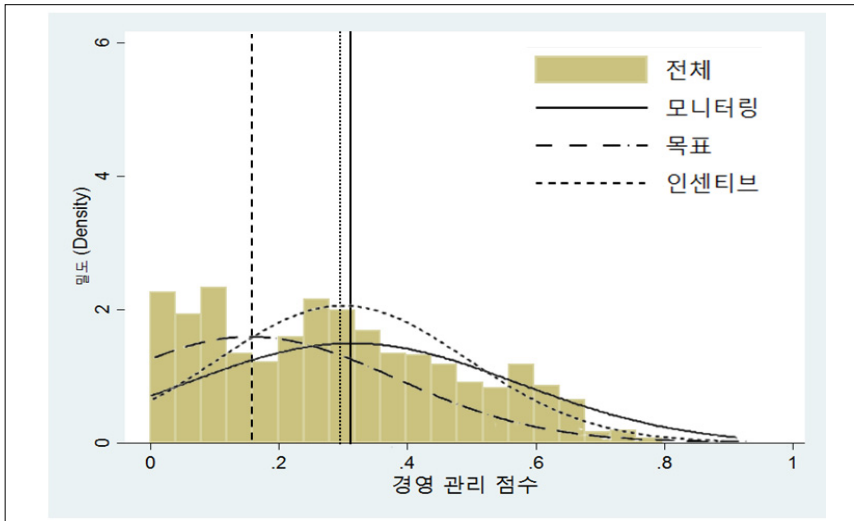
백분위수	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
경영관리점수	0.04	0.09	0.15	0.23	0.27	0.32	0.39	0.47	0.57	0.8

자료: 설문지 결과를 바탕으로 저자계산.

Source: Author's calculation based on the survey.

기업의 경영관리 점수대 별로 살펴보면 경영관리 점수가 0.08-0.12점 사이에 있는 기업의 비율이 약 9.25%로 가장 높고, 그리고 0-0.04점 사이에 있는 기업의 비율이 약 9%로 그 다음으로 높다. 0.28점 이후에는 구간 점수가 증가할수록 기업의 비율이 점점 낮아지고 있고 경영관리 점수가 0.8 점 이상을 기록한 기업은 없는 상황이다. 구간을 0.2점 간격으로 좀 더 넓혀 살펴보면 0점과 0.2점 사이에 있는 기업의 비중이 36%로 가장 높고, 0.2점과 0.4점 사이 기업 비중이 35%, 0.4점과 0.6점 사이의 기업 비중이 21%, 그리고 0.6점과 0.8점 사이의 기업 비중이 7%로 나타나 구간 점수가 증가할수록 기업 비중이 지속적으로 감소하는 것을 확인할 수 있다.

〈그림 2〉 부문별 경영관리점수(Management score by sub-sectors)



자료: 설문지 결과를 바탕으로 저자계산.

source: Author's calculation based on the survey.

서비스업의 경영관리 평균 점수는 제조업에 비해 낮게 나타나는데⁴⁾ 그

4) 서중해 편 (2018), 제3장 한국의 기업경영 수준과 경영 혁신, p.158에 따르면 제

이유를 파악하기 위해 모니터링, 목표, 인센티브 부문 각각의 평균 점수를 계산하였다.⁵⁾ 모니터링, 목표, 인센티브의 평균 점수는 0.317, 0.162, 0.299로 모니터링과 인센티브의 점수가 상대적으로 높은 반면 목표 점수는 낮은 것을 확인할 수 있다. 즉 몇 개의 핵심성과지표가 있느냐는 질문(C1)과 핵심성과지표는 어느 정도 기간에 대해 설정되어 있느냐는 질문(C3)에 대해 낮은 점수를 받았으며 특히 C1 질문에 대해 성과지표가 없거나 잘 모르겠다고 대답한 기업의 비중이 57.3%로 높게 나타났다.

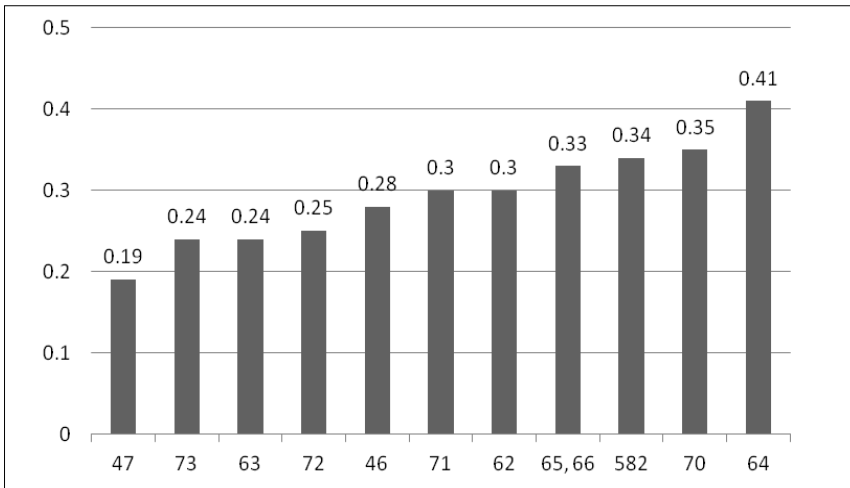
추가적으로 경영관리점수가 경영자의 특성과 연관되어 있는지 살펴보기 위해 경영관리점수와 경영자의 연령, 기간, 전문분야, 경영철학 등과의 관계를 살펴보았다. 우선 경영관리점수와 경영자의 연령 간의 관계를 살펴보기 위해 경영관리점수와 B9 항목(귀사의 최고경영자(CEO) 연령(만 나이)은 어떠합니까?)에 대한 응답⁶⁾과의 관계를 살펴보았다. 그 둘의 상관관계는 그 관계가 강하지는 않지만 음(-0.05)의 상관관계가 존재하는 것으로 확인되었다. 즉 경영자의 나이가 어릴수록 경영관리점수가 높은 것으로 나타났다. 또한 기업을 경영하기 시작한지 오래된 경영자가 경험과 지식을 바탕으로 보다 효과적이고 체계적인 경영관리 시스템을 갖추고 있을지, 아니면 경영자가 기업을 관리하기 시작한 연도가 최근일수록 기업경영의 중요성을 인식하고 경영관리 시스템을 잘 갖추고 있을지 살펴보기 위해 경영관리점수와 B11 항목(귀사의 최고경영자(CEO)는 몇 년부터 기업을 관리했습니까?)에 대한 응답과의 관계를 살펴보았다. 두 변수의 상관관계는 0.14로 최고경영자가 기업을 관리하기 시작한 연도가 최근일수록 경영관리점수가 높은 것으로 나타났다. 이는 앞의 최고경영자의 나이가 어릴수록 경영관리점수가 높게 나온 결과와도 일부 일치한다. 그리고 경영관리점수와 최고경영자의 전문분야 사이에 관련이 있는지 살펴보기 위해 경영관리점수가 상위 10%인 기업의 최고경영자의 전문분야를 살펴본 결과, 경영 일반이 41%로 가장 높게 나타나 경영자의 경영 지식이 풍부할수록 보다 체계적이고 효과

조업의 경영관리 점수 평균은 0.481로 나타난다. 설문 문항과 경영관리 점수에 포함된 항목에는 약간의 차이가 있다.

- 5) 모니터링은 C2, C4, C8 질문, 목표는 C1, C3 질문, 인센티브는 C5, C6, C7, C10 질문에 대한 응답에 부과된 점수를 평균하였다.
 6) 응답 예시는 ① 30세 미만, ② 30-39세 ③ 40-49세 ④ 50-59세 ⑤ 60세 이상으로 제시되었다.

적인 경영관리 시스템을 갖추고 있음을 알 수 있다.⁷⁾ 마지막으로 경영관리 점수와 경영자의 경영철학 및 리스크 회피정도의 관계를 살펴보기 위해 경영관리점수와 설문문항 B13 항목(귀사의 최고경영진은 어떠한 경영철학을 가지고 있습니까?)의 관계를 살펴보았다. 응답은 1점부터 10점까지 가능하며 최고경영진의 경영철학이 ‘리스크를 가능한 피하고 가장 안정적인 방향을 모색한다’에 가까울수록 낮은 점수를, ‘리스크를 감수하고 모험에 도전한다’에 가까울수록 높은 점수를 부여한다. 경영관리점수와 응답의 상관관계는 0.15로 경영자가 리스크를 감수하고 모험에 도전하는 경향이 강할수록 경영관리점수가 높은 것으로 나타났다. 또한 이는 경영관리 시스템이 체계적일수록 기업이 리스크를 감수하고 모험에 도전할 수 있는 것으로도 해석될 수 있다.

〈그림 3〉 산업별 경영관리점수(Management score by industry)



자료: 설문지 결과를 바탕으로 저자계산.
 source: Author's calculation based on the survey.

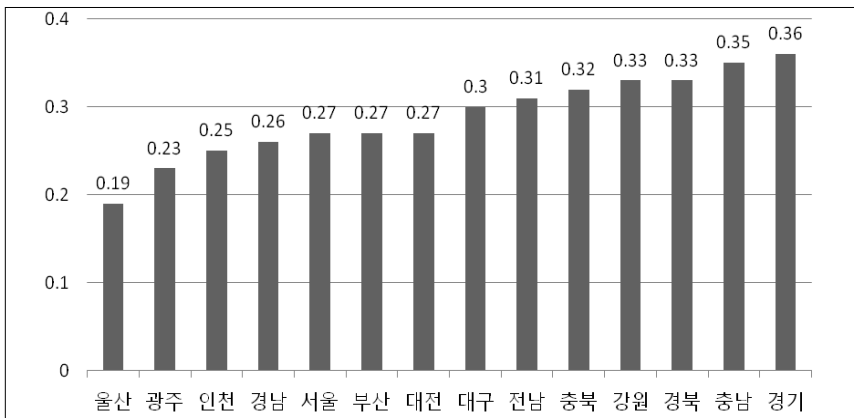
경영관리 점수가 산업별로 차이가 있는지 살펴보기 위해 산업별 경영관리 점수를 계산해보면, 금융업(64)에서 경영관리점수가 0.41로 가장 높게 나타나고, 그 다음으로 연구개발업(70), 소프트웨어 개발 및 공급업(582)의

7) B12 (귀사의 최고경영자(CEO)는 다음 중 어느 분야의 전문가입니까?) 항목에 대한 응답 예시 ① 경영일반 ② 정보통신기술 ③ 과학기술 ④ 영업 및 마케팅 ⑤ 회계 및 재무 ⑥ 법무 ⑦기타를 바탕으로 계산되었다.

점수가 각각 0.35, 0.34로 상대적으로 높게 나타나고 있다. 반면 소매업의 경영관리점수(47)는 0.19로 가장 낮은 것으로 나타났으며, 기타 전문, 과학 및 기술 서비스업(73)과 정보서비스업(63)의 경우 둘 다 점수가 0.24로 상대적으로 경영관리점수가 낮은 것으로 나타났다. 하지만 경영관리점수가 가장 높은 금융업의 평균도 0.41로 평균적으로 모호하거나 명확하지 않는 쪽에 가까운 경영관리 방침을 채택하고 있는 것으로 확인된다.

경영관리 점수가 지역별로도 차이가 나는지 살펴보았다(〈그림 4〉). 응답률이 0인 세종, 전북, 제주를 제외하고 지역별 평균 경영관리 점수를 살펴보면 경기 지역의 평균이 0.36으로 가장 높고 그 다음으로 충남(0.35), 경북(0.33), 강원(0.32), 충북(0.32) 등이 각각 그 뒤를 잇고 있다. 반면 울산(0.19), 광주(0.23) 등에서는 상대적으로 경영관리점수가 낮게 나타나고 있다. 이러한 지역별 차이는 지역별 기업 문화 차이에 의한 것일 수도 있고, 또는 지역별로 밀집되어 있는 서비스 산업이 다르기 때문에 나타나는 현상일 수도 있다.

〈그림 4〉 지역별 경영관리점수(Management score by regions)



자료: 설문지 결과를 바탕으로 저자계산.
 source: Author's calculation based on the survey.

또한 경영관리 체계는 기업의 특성과 밀접한 관계가 있을 수 있다. 우선 기업 규모가 클수록 성과, 목표, 인센티브 등을 효과적으로 관리하기 위해 경영관리 체계가 더 잘 갖춰져 있을 수 있다. 실제 기업 규모별로 경영관리 현황이 다르게 나타나는지 살펴보기 위해 전체 근로자 수를 기준으로 기업

을 분류하여 각 그룹별 경영관리 점수를 비교하였다(〈표 2〉). 기업규모가 가장 작은 그룹의 평균 경영관리점수는 0.25로 가장 낮게 나타났고 근로자 수가 높아질수록 경영관리점수도 증가하였다. 즉 기업 규모가 커질수록 보다 효과적인 경영관리 체계를 갖추고 있음을 알 수 있다. 그리고 각 그룹에서 중간값을 중심으로 기업의 경영관리점수의 분포를 살펴보면 모든 그룹에서 비슷한 것으로 나타난다(〈그림 5〉). 다만 흥미로운 점은 기업 규모가 작

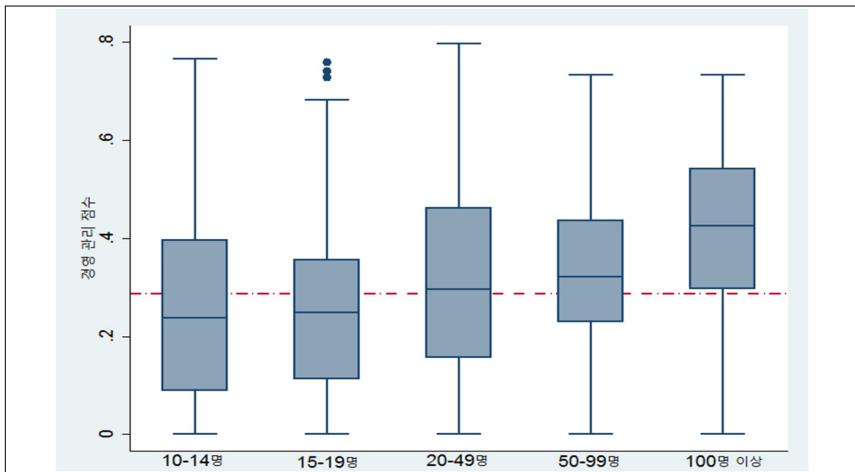
〈표 2〉 기업규모별 경영관리점수(Management score by firm size)

기업규모(전체 근로자 수)	기업 수(비중)	평균 경영관리점수
10~14	435 (36.25%)	0.25
15~19	219 (18.25%)	0.26
20~49	375 (31.25%)	0.31
50~99	102 (8.5%)	0.33
100~	69 (5.75%)	0.42

자료: 설문지 결과를 바탕으로 저자계산.

source: Author's calculation based on the survey.

〈그림 5〉 기업규모별 경영관리점수(Management score by firm size)



주: 1) 빨간색 선은 전체의 경영관리점수 평균을 의미함.

2) 박스 안의 중앙선은 각 그룹의 중간값을, 박스 아래선과 윗선은 각각 데이터의 1사분위수와 3사분위수를, 선의 아래선과 윗선은 최솟값과 최댓값을 의미함.

Note: 1) The red line indicates an average management score.

2) The median line in the box is a median value of each group, the bottom and top of the boxes are the first quartile and third quartile, and the bottom and top lines are minimum and maximum values.

자료: 설문지 결과를 바탕으로 저자계산.

Source: Author's calculation based on the survey.

은 그룹에서도 경영관리점수가 높은 기업이 존재하고, 기업 규모가 큰 그룹에서도 경영관리점수가 낮은 기업이 존재한다는 점이다. 또한 규모가 가장 작은 그룹에서 최솟값과 1사분위수의 간격이 가장 좁은 것으로 나타나 경영관리점수 하위 25%의 기업이 점수가 낮은 쪽에 더 촘촘히 몰려있음을 확인할 수 있다.

그리고 기업의 업력이 높을수록 축적된 경험과 노하우를 바탕으로 보다 효과적인 경영관리 체계가 갖추어져 있을 수 있다. 실제 데이터 상에서도 그런지 확인하기 위해 기업체 기본 정보 중 기업 창설연도에 대한 응답을 바탕으로 업력이 5년 미만인 기업, 5년 이상-10년 미만인 기업, 10년 이상-15년 미만인 기업, 15년 이상-20년 미만인 기업, 20년 이상-25년 미만인 기업, 30년 이상인 기업으로 구분하여 그룹별 평균 경영관리 점수를 계산하였다. 분석 결과, 기업 규모에서처럼 업력이 증가할수록 경영관리점수가 높아지는 관계는 확인되지 않았다. 이는 제조업을 대상으로 사업체 업력별 경영관리 점수를 조사한 결과 업력별로 경영관리 점수 차이가 거의 없다는 결과와도 일치한다.⁸⁾ 다만 업력이 30년 이상인 그룹에서 경영관리 점수가 0.31로 가장 높은 것으로 나타났다. 각 그룹별 분포를 살펴보면 각 그룹의 중간값, 1사분위수, 3사분위수, 최솟값, 최댓값이 비슷하게 나타나 각 그룹별 기업의 경영관리점수 분포에도 큰 차이가 없는 것으로 보인다(〈그림 6〉).

〈표 3〉 기업 업력별 경영관리점수(Management score by firm age)

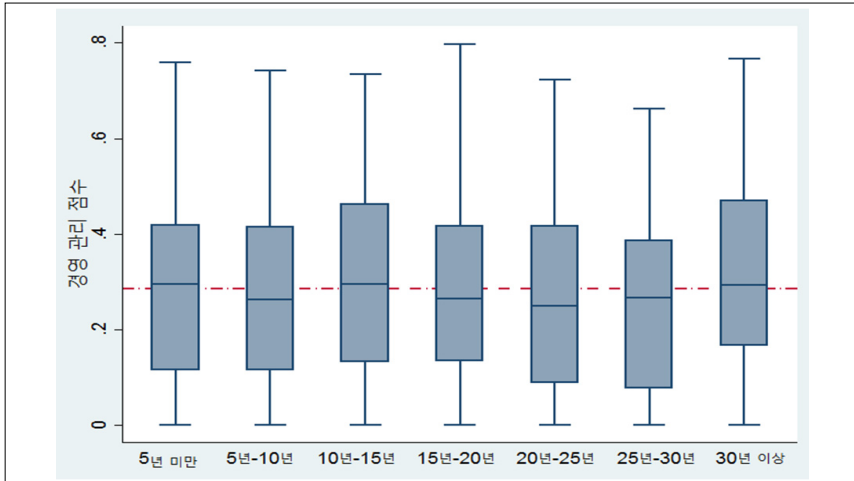
기업 업력	기업 수(비중)	경영관리점수
5년 미만	67 (5.6%)	0.29
5년 이상-10년 미만	227 (18.9%)	0.28
10년 이상-15년 미만	226 (18.8%)	0.30
15년 이상-20년 미만	255 (21.3%)	0.29
20년 이상-25년 미만	174 (14.5%)	0.26
25년 이상-30년 미만	79 (6.6%)	0.26
30년 이상	172 (14.3%)	0.31

자료: 설문지 결과를 바탕으로 저자계산.

Source: Author's calculation based on the survey.

8) 서중해 편 (2018), 제3장 한국의 기업경영 수준과 경영 혁신, p.166을 참조하였다.

〈그림 6〉 기업 업력별 경영관리점수(Management score by firm age)



주: 1) 빨간색 선은 전체의 경영관리점수 평균을 의미함.

2) 박스 안의 중앙선은 각 그룹의 중간값을, 박스 아래선과 윗선은 각각 데이터의 1사분위수와 3사분위수를, 선의 아래선과 윗선은 최솟값과 최댓값을 의미함.

Note: 1) The red line indicates an average management score.

2) The median line in the box is a median value of each group, the bottom and top of the boxes are the first quartile and third quartile, and the bottom and top lines are minimum and maximum values.

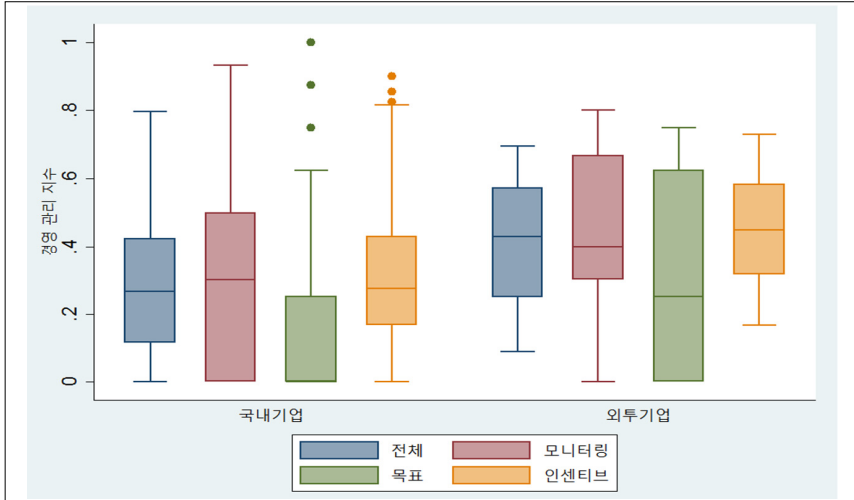
자료: 설문지 결과를 바탕으로 저자계산.

Source: Author's calculation based on the survey.

추가적으로 국내 기업과 외투기업의 경영관리 현황에 차이가 있는지를 살펴보기 위해 설문지 B3(귀사의 자본금에는 외국인 및 외국법인의 지분이 얼마나 포함되어 있습니까?) 질문에 10% 이상이라고 대답한 기업을 외투기업으로 분류하여 외투기업과 국내기업의 경영관리점수를 비교하였다. 외투기업은 해외 모기업의 경영방식을 적용할 가능성이 있으며, 해외 모기업은 여러 국가에 걸쳐 회사를 경영하는 과정에서 보다 체계적이고 효과적인 경영방식을 채택하고 있을 수 있다. 분석 결과, 19개의 기업이 외투기업으로 분류되었고 국내 기업과 외투기업의 경영관리 점수 평균은 각각 0.28과 0.43을 기록하여 외투기업에서 보다 체계적인 경영관리가 이루어지고 있음을 확인할 수 있다. 부문별로 비교해 보면 특히 외투기업의 목표 부문 점수가 높게 나타나 외투기업의 경우 보다 명확하고 효과적인 목표 경영관리 방식을 채택하고 있는 것을 확인할 수 있다. 외투기업과 국내기업의 경영관리 점수 분포를 살펴보면 외투기업의 경우 중간값을 중심으로 정규분포 형태를 띠고 있어 국내기업보다 상대적으로 다수의 기업에서 체계적인 경영관리 체

계를 갖추고 있는 것으로 추측된다. 부문별로는 외투기업 간 목표 점수 차이가 큰 반면 모니터링 측면에서는 기업들의 점수 차이가 작은 것으로 확인된다(〈그림 7〉).

〈그림 7〉 국내기업과 외투기업의 경영관리점수(Management score of domestic firms and foreign-owned firms)



주: 박스 안의 중앙선은 각 그룹의 중간값을, 박스 아래선과 윗선은 각각 데이터의 1사분위수와 3사분위수를, 선의 아래선과 윗선은 최솟값과 최댓값을 의미함.

Note: The median line in the box is a median value of each group, the bottom and top of the boxes are the first quartile and third quartile, and the bottom and top lines are minimum and maximum values.

자료: 설문지 결과를 바탕으로 저자계산.

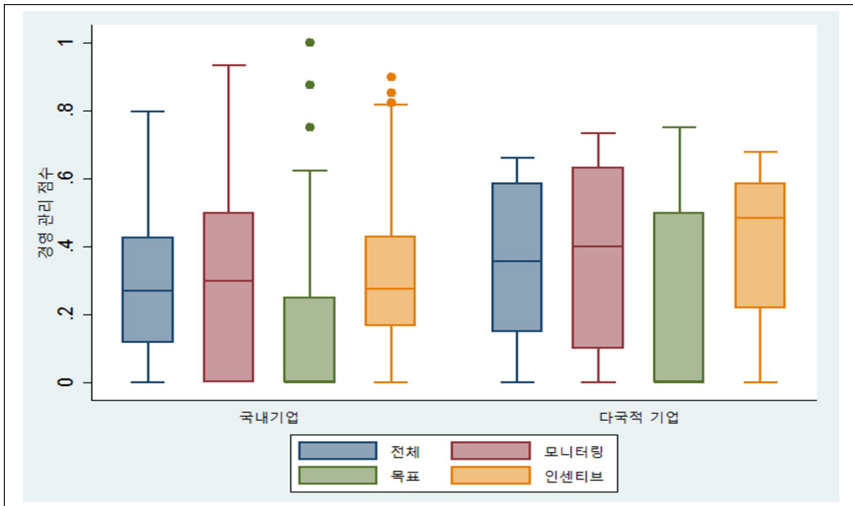
Source: Author's calculation based on the survey.

또한 해외에 사업체를 가지고 있는지를 기준으로 국외 사업체가 1개 이상이면 다국적 기업으로 분류하였고,⁹⁾ 해외사업체를 가지고 있는 다국적 기업과 국내 사업체만 가지고 있는 국내 기업의 경영관리 평균 점수를 비교하였다. 다국적 기업의 경우 국내 및 해외 지사를 효과적으로 관리하기 위해 좀 더 체계적인 모니터링, 목표, 인센티브 시스템을 갖추고 있을 수 있다. 분류 결과, 15개의 기업이 국외 사업체를 소유하고 있다고 응답하였고 그들의 평균 경영관리 점수는 0.37로 국내 기업의 평균 경영관리 점수인 0.29보다 높게 나타났다. 특히 부문별로 비교해보면 다국적 기업은 성과,

9) 설문지 A4(귀사가 보유하고 있는 사업체는 몇 개입니까?) 항목에 국외 사업체를 1개 이상으로 응답했으면 다국적 기업으로 분류하였다.

승진, 저성과자에 대한 조치 등의 항목을 포함하는 인센티브 부문에서 높은 점수를 받은 것을 확인할 수 있다. 다국적기업의 분포를 국내기업의 점수 분포와 비교해보면 국내기업의 경우 하위 75%의 기업이 점수가 낮은 쪽에 몰려있는 반면 다국적 기업의 경우 하위 75%의 기업이 점수가 높은 쪽으로 더 넓게 분포되어 있는 것을 볼 수 있다. 부문별로는 다국적 기업 역시 목표 부문의 경우 하위 50%의 기업의 점수가 0인 것으로 확인되고, 인센티브 부문에서는 하위 50%의 기업이 더 높은 점수까지 분포되어 있는 것을 볼 수 있다(〈그림 8〉).

〈그림 8〉 국내기업과 다국적기업의 경영관리점수(Management score of domestic firms and multinational firms)



주: 박스 안의 중앙선은 각 그룹의 중간값을, 박스 아래선과 윗선은 각각 데이터의 1사분위수와 3사분위수를, 선의 아래선과 윗선은 최솟값과 최댓값을 의미함.

Note: The median line in the box is a median value of each group, the bottom and top of the boxes are the first quartile and third quartile, and the bottom and top lines are minimum and maximum values.

자료: 설문지 결과를 바탕으로 저자계산.

Source: Author's calculation based on the survey.

마지막으로 서비스 기업을 혁신활동 지출 총 금액을 기준으로 그룹별로 나누어 경영관리 점수를 살펴보았다. 설문지 D5(2018년 귀사가 혁신활동에 지출한 총 금액은 얼마입니까?) 항목의 혁신활동 지출 총 금액에 대한 응답을 기준으로 1백만 원 미만, 1백만 원 이상-1천만 원 미만, 1천 만 원 이상- 2천만 원 미만, 2천만 원 이상-5천만 원 미만, 5천만 원 이상-1억

원 미만, 1억 원 이상-2억 원 미만, 2억 원 이상으로 총 7그룹으로 구분하였다. 구분 결과, 약 84%의 기업에서 혁신활동 지출 금액이 0인 것으로 나타났다. 2억 원 이상 지출한다고 응답한 기업이 약 2.5%로 나타났다. Bloom et al.(2019)에서 언급한 바와 같이 R&D 활동 및 지적재산권 등의 혁신 활동이 중요한 분야에서는 체계적인 경영관리가 오히려 창의성을 저해할 수 있어 경영관리 점수가 낮게 나타날 수 있다. 반면 앞에서 살펴본 바와 같이 효과적인 경영관리 체계를 갖춘 규모가 큰 기업이 혁신 활동도 활발하게 하면서 혁신 활동이 활발한 산업에서 경영관리 점수가 높게 나타날 수도 있다. 그룹별 평균 경영관리 점수를 계산해 본 결과, 혁신활동 지출 금액이 적은 그룹의 경영관리 점수가 가장 낮은 것으로 나타났고, 혁신활동 지출 금액이 높은 그룹에서 경영관리 점수가 전반적으로 높게 나타났다. 특히 혁신활동 지출금액이 0인 기업의 중간 값이 전체 경영관리점수 평균보다 낮게 나타난 것으로 보아 혁신활동이 없는 기업의 50% 이상의 경영관리점수가 전체 경영관리점수 평균보다 낮다는 것을 알 수 있다(〈표 4〉).

〈표 4〉 혁신활동 지출금액별 경영관리점수(Management score by firm's expenses on innovative activities)

혁신활동 지출금액	회사 수	경영관리점수
0 (1백만원 미만)	993	0.27
1백만원 이상-1천만원 미만	24	0.37
1천만원 이상-2천만원 미만	46	0.37
2천만원 이상-5천만원 미만	41	0.39
5천만원 이상-1억원 미만	13	0.36
1억원 이상-2억원 미만	39	0.39
2억원 이상	30	0.42

주: 1백만원 미만에 해당하는 기업은 모두 혁신활동 지출금액이 0에 해당함.

Note: The expenses on innovative activities are 0 for all firms in the first group.

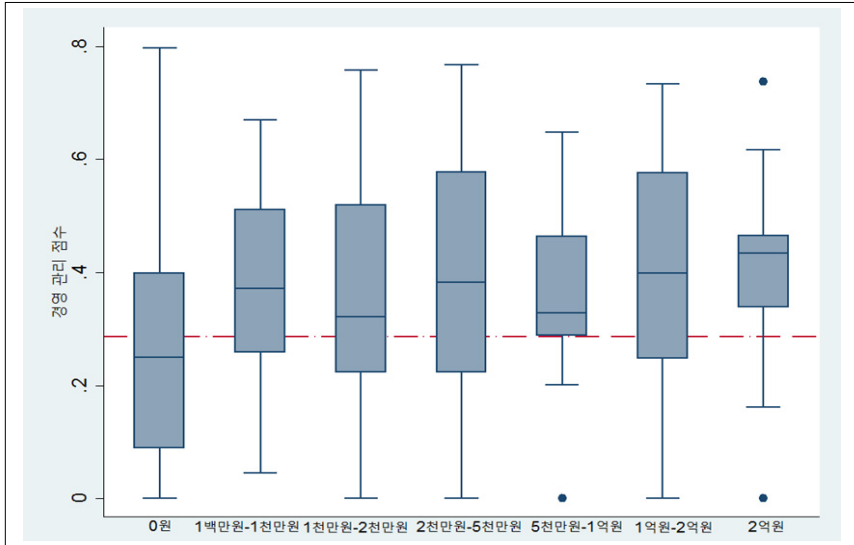
자료: 설문지 결과를 바탕으로 저자계산.

Source: Author's calculation based on the survey.

각 그룹별 기업의 분포를 살펴보면 혁신활동 지출 금액이 높은 그룹에서 분포가 상대적으로 밀집되어 나타난 것을 확인할 수 있다. 이는 총 혁신활동 지출금액을 기준으로 했기 때문에 기업의 규모와도 관련이 있을 수 있으나 기업 규모에 대한 설문 조사 문항의 답안 예시가 범위로 한정되어 있어

기업 규모를 통제하기 어렵다는 한계점이 있다(〈그림 9〉).

〈그림 9〉 혁신활동 지출금액별 경영관리점수(Management score by firm's expenses on innovative activities)



- 주: 1) 빨간색 선은 전체의 경영관리점수 평균을 의미함.
- 2) 박스 안의 중앙선은 각 그룹의 중간값을, 박스 아래선과 윗선은 각각 데이터의 1사분위수와 3사분위수를, 선의 아래선과 윗선은 최솟값과 최댓값을 의미함.
- 3) 1백만 원 미만에 해당하는 기업은 모두 혁신활동 지출금액이 0에 해당함.

- Note: 1) The red line indicates an average management score.
- 2) The median line in the box is a median value of each group, the bottom and top of the boxes are the first quartile and third quartile, and the bottom and top lines are minimum and maximum values.
- 3) The expenses on innovative activities are 0 for all firms in the first group.

자료: 설문지 결과를 바탕으로 저자계산.

Source: Author's calculation based on the survey.

IV. 서비스 기업의 경영관리와 기업 성과와의 관계

본 절에서는 상관관계 및 단순회귀 분석을 통해 서비스 기업의 경영관리 가 기업의 수익성 및 혁신 등의 성과와 관계가 있는지 분석하고자 한다. 물론 상관계수는 두 변수의 관련성을 보여줄 뿐 인과 관계를 파악할 수는 없지만 두 변수 간의 대략적인 관계를 분석하는데 도움이 될 것으로 예상된다. 또한 단순회귀 분석 역시 적절한 통제변수가 포함되지 않았기 때문에

두 변수 간 인과관계를 분석하는데는 한계가 있지만 두 변수 간의 관계가 통계적으로 유의한지 판단할 수 있다는 장점이 있다.

우선 전체 서비스 기업의 경영관리 점수와 매출액의 상관관계는 0.094이며 p-값은 0.0017로 5% 수준에서 상관관계가 유의한 것으로 나타났다. 산업별로 경영관리 점수와 매출액의 상관관계에 차이가 있는지 확인하기 위해 산업별로 상관관계를 계산하였고 결과는 <표 5>에 정리되어 있다. 특히

<표 5> 산업별 경영관리점수와 매출액의 관계(Coefficient of correlations on the management score and sales by industry)

산업코드	산업	관측치수	상관계수
46	도매 및 상품 중개업	239	0.1033
			(0.1113)
47	소매업; 자동차 제외	150	0.0998
			(0.2243)
62	컴퓨터 프로그래밍, 시스템 통합 및 관리업	78	0.3489*
			(0.0017)
63	정보서비스업	47	0.0835
			(0.5769)
64	금융업	80	0.1502
			(0.1835)
65, 66	금융 및 보험관련 서비스업; 보험 및 연금업	58	0.0443
			(0.7415)
70	연구개발업	55	0.2255
			(0.0978)
71	전문서비스업	123	0.0297
			(0.7439)
72	건축기술, 엔지니어링 및 기타 과학기술 서비스업	134	0.1775*
			(0.0402)
73	기타 전문, 과학 및 기술 서비스업	55	-0.0526
			(0.7028)
582	소프트웨어 개발 및 공급업	108	0.1830
			(0.0580)

주: 1) 상관계수 옆 *는 상관계수가 5% 수준에서 유의하다는 것을 의미함.

2) 아래 괄호 안에 숫자는 상관계수의 p-값을 의미함.

Note: 1) The upper * of coefficient of correlation means that it is statistically significant at the 5% level.

2) The numbers in the parentheses are p-values of coefficient of correlations.

자료: 설문지 결과를 바탕으로 저자계산.

Source: Author's calculation based on the survey.

컴퓨터 프로그래밍, 시스템 통합 및 관리업(62)에서 상관관계가 0.3489로 가장 높고 통계적으로도 유의한 것으로 나타나 해당 산업에서 효과적인 경영관리와 매출액 간의 관계가 가장 강한 것으로 확인된다. 그 다음으로 건축기술, 엔지니어링 및 기타 과학기술 서비스업(72)에서 상관관계수가 0.1775로 상대적으로 높고 유의한 것으로 나타난다. 연구개발업(70)에서는 상관관계수는 0.2255로 높지만 유의하지 않는 것으로 나타나는데 이는 연구개발업의 관측치 수가 작기 때문인 것으로 추측된다. 반면 기타 전문, 과학 및 기술 서비스업(73)에서는 경영관리점수와 매출액의 관계가 음(-)으로 나타나는데 이는 효과적인 경영관리와 매출액의 관계가 약하거나 또는 아직 해당 산업에서 경영관리가 체계적으로 갖춰져 있지 않기 때문인 것으로 추측된다.

추가적으로 경영관리점수와 매출액의 관계를 확인하기 위해 각 기업의 경영관리점수의 백분위수를 독립변수로 매출액을 종속변수로 두고 단순회귀분석을 시행하였다. 그 결과, 두 변수 간에 통계적으로 유의한 관계를 확인할 수 있으며, 경영관리점수의 백분위수가 10% 증가할 때 매출액은 약 2% 증가하는 것으로 나타났다(〈표 6〉).

〈표 6〉 경영관리점수와 매출액 단순회귀분석(Simple regression analysis on the management score and sales)

	매출액
log(mscore_percentile)	0.198*** (0.0453)
Constant	7.554*** (0.169)
Observations	1127
Adjusted R-square	0.016

주: 1) *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1% 수준에서 유의하다는 것을 의미함.
 2) 아래 괄호 안에 숫자는 표준오차를 의미함.
 Note: 1) *, **, *** means statistically significance at the 10%, 5%, 1% level, respectively.
 2) The numbers in the parentheses are standard errors.

자료: 설문지 결과를 바탕으로 저자계산.
 Source: Author's calculation based on the survey.

경영관리지수가 혁신활동 성과와 관계가 있는지 살펴보기 위해 경영관리 지수와 각 기업의 지적재산권 개수와의 상관관계를 분석하였다. 지적재산권

개수는 기업이 보유하고 있는 특허권, 실용신안권, 디자인권, 상표권, 저작권을 모두 더한 값으로 측정하였다. 지적재산권은 연구개발업(70)에서 그 수가 가장 높게 나왔고, 그 다음으로 건축기술, 엔지니어링 및 기타 과학기술 서비스업(72), 소프트웨어 개발 및 공급업(582) 순으로 지적재산권 수가 높은 것으로 나타났다(〈표 7〉).

〈표 7〉 산업별 지적재산권의 수(The number of intellectual property rights by industry)

산업코드	산업명	지적재산권 개수
46	도매 및 상품 중개업	268
47	소매업; 자동차 제외	40
62	컴퓨터 프로그래밍, 시스템 통합 및 관리업	194
63	정보서비스업	57
64	금융업	23
65,66	금융 및 보험관련 서비스업; 보험 및 연금업	0
70	연구개발업	6,097
71	전문서비스업	274
72	건축기술, 엔지니어링 및 기타 과학기술 서비스업	2,208
73	기타 전문, 과학 및 기술 서비스업	146
582	소프트웨어 개발 및 공급업	489

자료: 설문지 결과를 바탕으로 저자계산.

Source: Author's calculation based on the survey.

경영관리점수와 지적재산권 상관관계를 분석한 결과, 전체 기업에 대해서는 상관계수가 0.075로 경영관리지수와 매출액의 상관관계보다 좀 더 낮게 나타났다. 상관계수의 p-값은 0.0093으로 5% 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 특히 혁신활동이 중요한 산업에서 경영관리 점수와 혁신활동 성과와의 관계가 더 강하게 나타나는지 확인하기 위해 산업별로 상관계수를 계산하였고 이는 〈표 8〉에 정리되어 있다. 지적재산권이 상대적으로 중요한 연구개발업(70), 건축기술, 엔지니어링 및 기타 과학기술 서비스업(72), 소프트웨어 개발 및 공급업(582)에서 경영관리점수가 높은 기업일수록 지적재산권 관련 활동도 활발하게 하고 있는 것으로 확인된다. 그리고 컴퓨터 프로그래밍, 시스템 통합 및 관리업(62)에서도 상관관계가 상대적으로 높게 나타났다. 다만 산업별 상관계수 분석에서 통계적으로 유의한 경우는 없는 것으로 확인된다.

〈표 8〉 산업별 경영관리점수와 지적재산권의 관계(Coefficient of correlations on the management score and intellectual property rights by industry)

산업코드	산업	관측치수	상관계수
46	도매 및 상품 중개업	255	0.0382
			(0.5438)
47	소매업: 자동차 제외	152	-0.0313
			(0.7021)
62	컴퓨터 프로그래밍, 시스템 통합 및 관리업	81	0.1973
			(0.0775)
63	정보서비스업	49	-0.0961
			(0.5111)
64	금융업	101	0.0511
			(0.6121)
70	연구개발업	58	0.2571
			(0.0514)
71	전문서비스업	129	-0.0281
			(0.7515)
72	건축기술, 엔지니어링 및 기타 과학기술 서비스업	138	0.1473
			(0.0847)
73	기타 전문, 과학 및 기술 서비스업	56	-0.1349
			(0.3215)
582	소프트웨어 개발 및 공급업	112	0.1590
			(0.0940)
65, 66	금융 및 보험관련 서비스업; 보험 및 연금업	58	0.0443
			(0.7415)

주: 1) *는 5% 수준에서 유의하다는 것을 의미함.

2) 아래 괄호 안에 숫자는 상관계수의 p-값을 의미함.

3) 금융 및 보험관련 서비스업: 보험 및 연금업의 경우 지적재산권이 0개로 기록됨.

Note: 1) The upper * of coefficient of correlation means that it is statistically significant at the 5% level.

2) The numbers in the parentheses are p-values of coefficient of correlations.

3) Financial and insurance services: insurance and pension reports 0 intellectual property rights.

자료: 설문지 결과를 바탕으로 저자계산.

Source: Author's calculation based on the survey.

경영관리가 혁신 활동에 미치는 영향을 좀 더 자세히 보기위해 혁신활동 총 금액 그룹별로 경영관리 점수와 지적재산권 개수의 상관관계를 계산해 본 결과, 대체적으로 혁신활동 지출 금액이 높은 그룹에서 낮은 그룹보다 상관계수가 크게 나타났다. 특히 혁신활동 지출 총 금액이 5천 만원 이상과 1억 원 미만인 그룹에서 상관계수가 0.4232로 가장 높게 나타났고, 반면에

혁신활동 지출 금액이 2천만 원 미만인 그룹에서는 상관계수가 낮거나 음(-)으로 나타났다. 이는 Bloom et al.(2019) 분석 결과 경영관리와 생산성의 관계가 R&D 활동이 중요한 고기술 산업에서 더 강하게 나타난 것과도 일부 일치하는 것으로 보인다(〈표 9〉).

〈표 9〉 혁신활동 지출금액별 경영관리점수와 지적재산권의 관계(Coefficient of correlations on the management score and intellectual property rights by firm's expenses on the innovative activities)

혁신활동 지출 금액	관측치 수	상관계수
0원(1백만 원 미만)	991	0.0224
		(0.4815)
1백만원 이상-1천만원 미만	24	-0.3373
		(0.1070)
1천만원 이상-2천만원 미만	46	-0.1383
		(0.3595)
2천만원 이상-5천만원 미만	41	0.0894
		(0.5783)
5천만원 이상-1억원 미만	13	0.4232
		(0.1496)
1억원 이상-2억원 미만	39	0.2112
		(0.1967)
2억원 이상	29	0.194
		(0.3132)

주: 1) 상관계수 옆 *는 상관계수가 5% 수준에서 유의하다는 것을 의미함.

2) 아래 괄호 안에 숫자는 상관계수의 p-값을 의미함.

3) 1백만 원 미만의 경우 모두 혁신활동 지출금액이 0에 해당함.

Note: 1) The upper * of coefficient of correlation means that it is statistically significant at the 5% level.

2) The numbers in the parentheses are p-values of coefficient of correlations.

3) All of the firms with less than 1million won of expenses on the innovative activities report 0.

자료: 설문지 결과를 바탕으로 저자계산.

Source: Author's calculation based on the survey.

기업의 경영관리점수와 혁신활동 성과의 관계를 추가적으로 확인하기 위해 경영관리점수의 백분위수와 지적재산권 개수 간의 단순회귀분석을 시행하였다. 그 결과, 두 변수 간에는 통계적으로 유의한 결과가 나타났고, 경영관리점수의 백분위수가 10% 증가할 때 총 지적재산권 수는 1.9% 증가하는 것으로 나타났다(〈표 10〉).

〈표 10〉 경영관리점수와 지적재산권 단순회귀분석(Simple regression analysis on the management score and intellectual property rights)

	지적재산권
log(mscore_percentile)	0.187*
	(0.112)
Constant	0.759*
	(0.443)
Observations	268
Adjusted R-square	0.007

주: 1) *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1% 수준에서 유의하다는 것을 의미함.
 2) 아래 괄호 안에 숫자는 표준오차를 의미함.
 Note: 1) *, **, *** means statistically significance at the 10%, 5%, 1% level, respectively.
 2) The numbers in the parentheses are standard errors.
 자료: 설문지 결과를 바탕으로 저자계산.
 Source: Author's calculation based on the survey.

마지막으로 기업의 경영관리점수가 수익성에 미치는 영향을 확인하기 위해 경영관리점수의 백분위수와 매출액 대비 영업이익으로 계산된 영업이익률 간의 단순회귀분석을 시행하였다. 분석 결과 경영관리점수의 백분위수가 10% 증가할 때 영업이익률은 0.86% 증가하지만 통계적으로는 유의하지 않은 것으로 나타났다(〈표 11〉).

〈표 11〉 경영관리점수와 영업이익률 단순회귀분석(Simple regression analysis on the management score and operating profits to sales ratio)

	영업이익률
log(mscore_percentile)	0.086*
	(0.058)
Constant	0.048*
	(0.020)
Observations	1094
Adjusted R-square	0.001

주: 1) *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1% 수준에서 유의하다는 것을 의미함.
 2) 아래 괄호 안에 숫자는 표준오차를 의미함.
 Note: 1) *, **, *** means statistically significance at the 10%, 5%, 1% level, respectively.
 2) The numbers in the parentheses are standard errors.
 자료: 설문지 결과를 바탕으로 저자계산.
 Source: Author's calculation based on the survey.

V. 결론 및 정책적 시사점

본 연구는 한국개발연구원이 서비스 업종에 속한 1,200개 기업체를 대상으로 2019년 실시한 「서비스산업의 혁신 및 구조 변화에 관한 실태조사」의 기업의 경영 및 인사관리에 대한 설문 조사 결과와 Bloom et al.(2019)의 경영관리점수 계산 방식을 이용하여 경영관리점수를 계산하고, 산업별, 지역별, 기업 특성별로 경영관리점수가 어떻게 다른지 분석하였다. 분석 결과를 요약하면 우선 서비스 기업의 경영관리 점수는 왼쪽으로 치우친 분포를 보이며 다수의 기업에서 경영관리 점수가 상당히 낮은 것으로 나타났다. 더 나아가 모니터링, 목표, 인센티브 부문별로 나누어 살펴보면 특히 목표 부문의 점수가 낮은 것으로 나타났다. 기업 특성별로 경영관리점수를 살펴보면 기업 규모가 클수록 그리고 기업 업력이 가장 높은 그룹에서 경영관리 점수가 높게 나타났다. 그 외에도 외투기업인 경우, 다국적 기업인 경우 그리고 혁신활동 지출금액이 높은 기업 그룹에서 경영관리 점수가 높은 것으로 확인되었다. 또한 경영관리점수가 매출액 및 혁신활동성과와 관련이 있는지 살펴보기 위해 주요 변수 간의 상관관계 및 단순회귀분석을 시행하였다. 그 결과, 경영관리점수와 매출액은 상대적으로 높은 상관관계를 보이며 통계적으로 유의하게 나타났고, 경영관리점수와 혁신활동의 결과인 지적재산권의 개수와의 관계에서도 상관관계가 매출액보다는 다소 낮지만 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 그리고 경영관리점수와 영업이익률의 관계는 양(+)의 관계를 보이지만 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 하지만 단순회귀분석은 적절한 통제변수와 기업 및 산업 고정효과를 포함하고 있지 않아 인과관계가 존재한다고 결론 내리기에는 한계가 있다.

위 분석 결과를 바탕으로 서비스 기업의 경영관리체계에 대한 정책적 시사점을 찾아보면 다음과 같다. 우선 경영관리 점수가 0점인 기업이 약 100개 정도 되고 경영관리 점수가 왼쪽으로 치우쳐져 있다는 점에서 서비스 기업의 경영관리에 대한 인식이 낮다는 점을 알 수 있다. 이는 주로 서비스 기업의 규모가 작아서¹⁰⁾ 체계적이고 구체적인 경영관리 방식을 채택하지 못하는 데서 생기는 문제점일 수도 있지만, 규모가 작은 기업일수록 기업의

10) 전체 근로자수를 묻는 질문에 10~14명이라고 응답한 기업의 비중이 36%로 가장 높게 나타났다.

성장을 위해 오히려 체계적인 경영관리가 더 중요한 역할을 할 수도 있다.

특히 목표 부문의 점수가 유난히 낮게 나타나는데, 특히 몇 개의 핵심성과지표가 있느냐는 질문에 기업의 핵심성과지표가 없거나 잘 모른다고 대답한 비중이 50% 이상을 차지한다. 즉 핵심성과지표가 부재하거나 아니면 있더라도 기업 내에서 잘 공유되지 못하고 있는 것으로 판단된다. 실제 C4(귀사의 핵심성과지표를 인지하고 있는 사람은 누구입니까?) 질문에 부장, 점장 등의 고위관리자만 인지하고 있다고 응답하거나 대부분의 관리자 및 일부 비관리자만 인지하고 있다고 응답한 비율이 총 61.2%로 나타나고 있다. 따라서 기업의 핵심성과지표 설정의 필요성에 대한 인식 전환이 요구되고 또한 핵심성과지표 설정 이후 기업의 목표가 전체 직원과 잘 공유되도록 하는 노력이 필요해 보인다.

또한 목표와 관련된 질문 중 핵심성과지표 설정 기간에 대해 묻는 질문에 대해 핵심성과지표가 1년 미만의 단기간에 맞추어져 있다고 대답한 비중도 51.5%로 대부분의 경우 핵심성과지표가 있더라도 단기에만 맞춰져 있는 것을 알 수 있다. 기업의 장기적인 성장을 위해서는 단기와 장기 목표를 적절히 조화하여 핵심성과지표를 설정하는 것이 필요하다. 장·단기 핵심성과지표가 설정되어 기업 내에 공유될 때, 기업 내 직원 및 부서의 목표의식이 명확해지고 또한 모든 직원 및 부서가 같은 목표를 공유할 수 있다는 장점이 있을 것이다. 그리고 1년 또는 2-3년 주기로 기업의 성과가 얼마만큼 달성되었는지 또는 달성을 못했다면 왜 달성하지 못했는지를 평가할 수 있는 기준으로도 작용할 수 있을 것이다. 또한 추후 더 엄밀한 실증 분석을 통해 기업 경영관리 지수의 모니터링, 목표, 인센티브의 각 항목이 기업의 성과에 미치는 영향에 대해 세부 분석이 이루어진다면 서비스 기업의 경영관리에 대해 보다 구체적인 시사점을 도출할 수 있을 것이다.

경영관리 점수와 경영자의 특징 중 경영관리점수가 높은 기업의 경영자의 전문분야를 살펴보면 경영일반인 경우가 가장 높게 나타나는데 이는 기업 경영에 대한 지식이 풍부할수록 경영관리에 대한 인식이 높고 실제 체계적인 경영관리 방식을 채택하고 있다는 것으로 해석된다. 따라서 경영자의 전문분야가 경영이 아니더라도 경영에 대한 지식을 높일 수 있는 교육 또는 컨설팅 기회를 제공하여 효과적인 경영관리의 중요성 및 방법을 익힐 수 있도록 하는 것이 중요해 보인다.

서비스 기업들이 경영관리의 중요성을 인식하기 위해서는 경영관리가 매출 및 순이익 등 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 객관적 증거가 뒷받침되어야 할 것이다. 이를 위해서는 지금의 설문조사가 더욱 확대되어야 하고 응답률이 높은 통계가 우선적으로 요구된다. 즉 통계청 등 국가적인 차원에서 설문조사가 이루어지고 기업의 설문조사 참여가 보다 의무적으로 이루어질 수 있도록 해야 할 것이다. 포괄적이고 객관적인 통계가 확보되면 이를 바탕으로 경영관리가 기업의 성과에 미치는 영향을 엄밀하게 분석할 수 있고, 더 나아가 분석 결과를 기업과 공유할 수 있다면 기업의 경영관리에 대한 관심도가 높아질 것으로 기대된다. 아직은 국내 서비스 기업의 경영관리에 대한 연구 및 기업들의 경영관리 중요성에 대한 인식이 초기 단계이지만 서비스업의 중요성이 점차 확대되는 상황에서 기업들의 경영관리 시스템이 보다 효과적으로 정립되어 국내 서비스 기업의 경영 시스템이 개선되고 경쟁력이 높아지길 기대해 본다.

투고 일자: 2022. 11. 7. 심사 및 수정 일자: 2022. 11. 25. 게재 확정 일자: 2022. 11. 28.

◆ 참고문헌 ◆

- 서중해 편 (2018), 『혁신성장의 길: 생산성 제고를 위한 구조전환과 제도개혁』, 한국개발연구원.
- Suh, Joonghae (2018), *Korea's Road to an Innovation Economy: Enhancing Productivity through Structural Transformation and Institutional Reform*. Korea Development Institute.
- Black, S. and L. M. Lynch (2001), "How to Compete: The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity," *Review of Economics and Statistics*, 83(3), 434-445.
- Bloom, N., E. Brynjolfsson, L. Foster, R. Jarmin, M. Patnaik, I. Saporta-Eksten, and J. Van Reenen (2019), "What Drives Differences in Management Practices?" *American Economic Review*, 109(5), 1648-1683.
- Bloom, N. and J. V. Reenen (2007), "Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries," *The*

- Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.
- Bloom, N., R. Lemos, R. Sadun, and J. V. Reenen (2015a), "Does Management Matter? Evidence in Schools?" *The Economic Journal*, 125(584), 647-674.
- Bloom, N., R. Lemos, R. Sadun, D. Scur, and J. V. Reenen (2016), "International Data on Measuring Management Practices," *The American Economic Review*, 106(5), 152-156.
- Bloom, N., C. Propper, S. Seiler, and J. V. Reenen (2015b), "The Impact of Competition on Management Quality: Evidence from Public Hospitals," *Review of Economic Studies*, 82(2), 457-489.
- Brynjolfsson, E. and P. Milgrom (2013), "Complementarity in Organizations," In *Handbook of Organizational Economics*, edited by Robert Gibbons and John Roberts, Princeton, NJ: Princeton University Press, 11-55.
- Gibbons, R. and R. Henderson (2013), "What Do Managers Do?" In *Handbook of Organizational Economics*, edited by Robert Gibbons and John Roberts, Princeton, NJ: Princeton University Press, 680-731.
- Ichniowski, C., K. Shaw, and G. Prenushi (1997), "The Effects of Human Resource Management: A Study of Steel Finishing Lines," *American Economic Review*, 87(3), 291-313.

〈부표 1〉 조사대상 서비스 산업(Service industries included in the survey)

분류 번호	산업명
46	도매 및 상품중개업
47	소매업: 자동차 제외
582	SW개발 및 공급업
62	컴퓨터 프로그래밍, 시스템 통합 및 관리업
63	정보서비스업
64	금융업
65	보험 및 연금업
66	금융 및 보험 관련 서비스업
70	연구개발업
71	전문서비스업
72	건축기술, 엔지니어링 및 기타 과학기술 서비스업
73	기타 전문, 과학 및 기술 서비스업

〈부표 2〉 경영관리 점수 산출 항목(Questionnaires for management score)

번호	질문	응답지	점수
C1	귀사에는 몇 개의 핵심성과지표(Key Performance Indicator: KPI)가 있습니까?(예: 매출액, 서비스 품질, 고객만족도, 정시 서비스 제공비율, 객단가 등)	1-2개	1/4
		3-5개	2/4
		6-9개	3/4
		10개 이상	1
		성과지표가 없거나 잘 모름	0
C2	귀사의 관리자는 위에서 선택한 핵심성과지표(KPI)를 평균적으로 얼마나 자주 확인합니까?	매시간	1
		매일	1/6
		매주	2/6
		매월	3/6
		매분기	4/6
		매년	5/6
		확인안함	0
C2	귀사의 비관리자는 위에서 선택한 핵심성과지표(KPI)를 평균적으로 얼마나 자주 확인합니까?	매시간	1
		매일	1/6
		매주	2/6
		매월	3/6
		매분기	4/6
		매년	5/6
		확인안함	0
C3	귀사의 핵심성과지표는 어느 정도 기간에 대해 설정되어 있습니까?	1년 미만의 단기간에 맞추어짐	0
		1년 이상의 장기간에 맞추어짐	1/2
		장단기 목표를 조합하여 사용	1

C4	귀사의 핵심성과지표를 인지하고 있는 사람은 누구입니까?	고위 관리자만(부장, 점장 등)	0
		대부분의 관리자 및 일부 비관리자	1/3
		대부분의 관리자 및 대부분의 비관리자	2/3
		전체 직원	1
C5	핵심성과지표 달성 시, 몇 퍼센트의 직원들이 성과 보너스를 받습니까?(관리자)	1-33%	1/4
		34-66%	2/4
		67-99%	3/4
		100%	1
		성과보너스 없음	0
C5	핵심성과지표 달성 시, 몇 퍼센트의 직원들이 성과 보너스를 받습니까?(비관리자)	1-33%	1/4
		34-66%	2/4
		67-99%	3/4
		100%	1
		성과보너스 없음	0
C6	귀사는 직원의 성과급(인센티브 또는 변동상여금)을 무엇을 기준으로 정합니까?(관리자)	근로자 각각의 목표 대비 성과	1
		부서 내 소속 팀 혹은 근무 조의 목표대비 성과	4/5
		소속 부서의 목표대비 성과	3/5
		개발 사업장의 목표 대비 성과	2/5
		기업 전체의 목표 대비 성과	1/5
		성과급 없음.	0
C6	귀사는 직원의 성과급(인센티브 또는 변동상여금)을 무엇을 기준으로 정합니까?(비관리자)	근로자 각각의 목표 대비 성과	1
		부서 내 소속 팀 혹은 근무 조의 목표대비 성과	4/5
		소속 부서의 목표대비 성과	3/5
		개발 사업장의 목표 대비 성과	2/5
		기업 전체의 목표 대비 성과	1/5
		성과급 없음.	0
C7	귀사 직원들의 주된 승진 기준은 무엇입니까?(관리자)	오직 성과와 능력만을 기준으로 삼음	1
		성과와 능력, 그리고 다른 요인들(재직기간, 연고 등)에 근거	2/3
		성과와 능력보다는 다른 요인들(재직기간, 연고 등)에 근거	1/3
		승진이 없었음	0
C7	귀사 직원들의 주된 승진 기준은 무엇입니까?(비관리자)	오직 성과와 능력만을 기준으로 삼음	1
		성과와 능력, 그리고 다른 요인들(재직기간, 연고 등)에 근거	2/3
		성과와 능력보다는 다른 요인들(재직기간, 연고 등)에 근거	1/3
		승진이 없었음	0

C8	성과평가를 받는 관리자 및 비관리자의 비율은 대략 어느 정도 됩니까?(관리자)	전부	1
		절반 이상	3/4
		대략 절반	2/4
		절반 이하	1/4
		성과평가를 실시하지 않음	0
C8	성과평가를 받는 관리자 및 비관리자의 비율은 대략 어느 정도 됩니까?(비관리자)	전부	1
		절반 이상	3/4
		대략 절반	2/4
		절반 이하	1/4
		성과평가를 실시하지 않음	0
C10	귀사에서는 관리자나 비관리자들의 성과가 저조하다고 판단되면 어느 시점이 지났을 때 필요한 조치(재배치, 승진 탈락, 보직 해임, 주의관찰, 재교육 등)을 취합니까?(관리자)	저성과자 판단 후 6개월 이내	1
		저성과자 판단 후 6개월-1년	2/3
		저성과자 판단 후 1년 이후	1/3
		저성과자 판단되더라도 별도 조치 없음	0
		저성과자가 없음	0
C10	귀사에서는 관리자나 비관리자들의 성과가 저조하다고 판단되면 어느 시점이 지났을 때 필요한 조치(재배치, 승진 탈락, 보직 해임, 주의관찰, 재교육 등)을 취합니까?(비관리자)	저성과자 판단 후 6개월 이내	1
		저성과자 판단 후 6개월-1년	2/3
		저성과자 판단 후 1년 이후	1/3
		저성과자 판단되더라도 별도 조치 없음	0
		저성과자가 없음	0

주: 응답이 없는 경우에도 0점 부여

Note: 0 point is applies for no responses.

자료: Bloom et al.(2019), Online Appendix, p.16-18 참조하여 작성.

Source: Bloom et al.(2019), Online Appendix, p.16-18.

The Study on Korean Service Firm's Management Practices*

Hyelin Choi**

Abstract

As firm's management and organizational practices are recognized as one of the important determinants of productivity and firm performance, the survey on the management practices are conducted in several countries. This study uses the survey on the innovation and organizational practices for Korean services firms and generates management score. The management scores are generally low in the service sector, in particular regarding targets among monitoring, targets, and incentives. In terms of characteristics of firms, the larger, older, and more innovative firms and foreign-owned and multinational firms show higher management scores. The simple regression analysis supports that higher management scores are positively associated with higher firm performance.

KRF Classification : B030904, B050400

Key Words : services, management practices, firm performance

* This paper is a revised version of the 2019 research paper 『Innovation and Structural Change in Service Industry: Survey Analysis』 of Korea Development Institute.

** Associate Professor, Department of Global Commerce, Soongsil University, Tel: +82-2-828-7374, e-mail: hlchoi@ssu.ac.kr