

한국노동연구원



52001227

경쟁력 향상을 위한

# 임금제도 개선사례

1997. 2



한국노동연구원

# 차 례

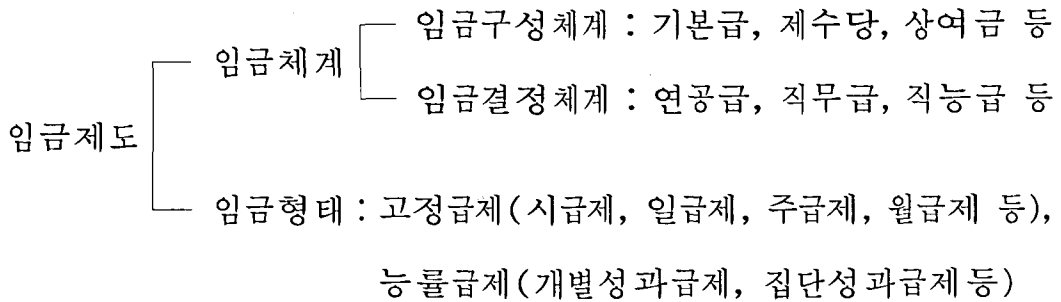
I. 개 요 .....	3
1. 임금제도란 무엇인가 .....	3
2. 임금제도 개선은 왜 필요한가 .....	4
II. 우리나라 임금제도의 문제점과 개선방안 .....	6
1. 임금 결정체계 .....	6
2. 임금 구성체계 .....	10
3. 성과배분제 .....	15
III. 임금제도 개선 주요사례 .....	19
1. 능력급 사례 .....	19
2. 성과배분제 사례 .....	27
3. 연봉제 사례 .....	33

# I. 개 요

## 1. 임금제도란 무엇인가

- 임금제도는 임금체계와 임금형태를 포괄하는 개념으로서
- 임금체계는 임금결정체계와 임금구성체제로 구분하며
  - － 임금결정체계는 임금의 결정기준을 말하는 것으로 연령, 근속년수 등을 기준으로 하는 「연공급」, 직무능력을 기준으로 하는 「직능급」, 직무를 기준으로 하는 「직무급」 등으로 구분되며
  - － 임금구성체계는 임금이 어떠한 항목으로 구성되어 있는가 하는 것으로 기본급, 각종수당, 상여금 등의 체계를 말함
- 임금형태(임금지불형태)는 임금의 산정방법, 지급방법 등을 총괄하는 개념으로서
  - － 임금의 산정방법은 근무시간, 일수, 월단위 또는 연단위 등을 기준으로 계산되는 것을 말하고

- 임금의 지급방법은 주단위, 월단위 등 고정적으로 지급하는 고정급제와 성과에 따라 변동적으로 지급하는 능률급제 등을 말함



## 2. 임금제도 개선은 왜 필요한가

- 그간 임금제도의 개편은 주로 경영자측에서 인사관리를 유연화하는데 목적을 두고 주도적으로 추진해 왔으나
  - 노조측에서 임금교섭권의 제약, 근로자간 경쟁의 심화 등에 따른 노동조합세력의 약화를 우려하여 소극적으로 대응함으로써 소기의 성과를 거두지 못해 왔음
- 앞으로 산업민주화·정보산업화에 부응하도록 근로자의 생애 능력개발과 그에 상응한 보상체계를 마련하고 근로의욕과 생산성을 높일 수 있는 방향으로

- 임금의 기능을 강화하고 임금의 유연성을 높여 나가  
기 위해서는 임금제도의 개편이 필수적 과제임
- 임금제도의 개편은 원칙적으로 각 기업의 현행 임금제  
도에 대한 평가와 반성에 기초하여
  - 노사의 판단에 따라 자율적, 합리적으로 이루어져야  
하는 문제임
- 또한 임금제도의 개선이 현장에서 실효를 거두기 위하  
여는
  - 근로자 및 근로자 대표기구의 동의와 협조가 절대적  
으로 필요한 만큼 그 접근방법은 점진적일 수 밖에  
없음
- 그러나 산업의 경쟁력, 근로자의 인력개발과 고용구조  
등에 임금제도가 미치는 영향이 크므로
  - 임금제도의 개편을 위한 노·사·정의 노력이 절대 필  
요함
- ※ 임금제도와 관련한 최근의 쟁점으로는 직능급제, 연봉제, 생산직  
월급제, 성과배분제 등이 제기되고 있음

## Ⅱ. 우리나라 임금제도의 문제점과 개선방안

### 1. 임금결정체계

#### □ 현 황

- 우리나라 기업의 임금결정체계는 근로자의 직위·직급과 호봉에 따라 산출되며, 직위·직급과 호봉은 채용시에는 학력과 성, 채용후에는 근속이라는 연공요소에 따라 결정되는 연공급을 근간으로 함

임금결정체계 조사결과

(단위 : %)

임금결정체계	사용자측	노 조 측
연공급	36.7	25.8
직능급	5.9	5.7
직무급	1.6	8.7
연공급과 직능급의 종합급	15.6	12.7
연공급과 직무급의 종합급	15.2	19.7
직능급과 직무급의 종합급	6.3	8.7
연공급, 직무급, 직능급의 종합급	18.8	18.8

자료 : 한국노동연구원, 「1996년 임금교섭 실태조사」(노조가 있는 제조업 사업장 262개소의 노사를 대상으로 1996.10.7~18 실시)

## □ 문제점

- 직무가치와 업무능력에 따른 유연한 임금조정이 어려워 근로의욕과 직업능력개발을 이끄는 임금의 순기능이 약하고
- 업적과 업무능력에 따라 근로자간에 임금의 차등을 두기 어려워 임금의 형평성(Equity)이 미흡하며
- 근속에 따른 경직적인 임금인상은 기업의 인건비를 가중시키는 요인이 됨
- 기업이 근로자의 장기근속을 기피하게 하고, 일부 직종 인력의 상용 고용을 기피하게 하여 고용구조를 왜곡시키는 한 요인이 됨

## □ 개선방안

### 〈기 본 방 향〉

- 임금결정체제는 연공급적 성격을 완화하고 직능·직무급적성격을 점차 강화해 나가는 방향으로 개선
  - 「능력급」임금체제의 도입

◆ 「능력급」임금체계

— 임금산정의 직접적인 기준이 되는 직급과 호봉을 근로자의 직업능력에 따라 설정하는 방향으로 점진적 개선

※ 기존 연공급이 지니고 있는 장점과 우리나라 내부노동시장의 특성, 문화적 특수성을 감안하여 연공요소와 직능요소를 적절히 조화하는 방향에서 접근해야 함

임금결정체계 개선방안 조사결과(바람직한 임금체계는?)

(단위 : %)

임금결정체계	사용자측	노 조 측
연공급	2.0	7.0
직능급	8.6	9.6
직무급	1.6	2.6
연공급과 직능급의 종합급	20.7	21.8
연공급과 직무급의 종합급	8.6	11.4
직능급과 직무급의 종합급	16.0	13.5
연공급, 직무급, 직능급의 종합급	42.6	34.1

자료 : 한국노동연구원, 「1996년 임금교섭 실태조사」, 1996.10



- 단계적으로 연공요소가 차지하는 비중을 낮추고, 직능요소의 비중을 높여 나가며, 직무급적 성격의 임금은 수당으로 보완함(위험수당, 직책수당 등)
- 근속기간 등 연공요소(숙련도 등)도 직능요소의 하나로 고려하여 인사고과에 따라 평가된 직업능력과 적절히 조화시킴
- 「능력급」임금체계 도입을 위하여 생산기술직 직급을 사무관리직과 같이 가능한한 다단계화 하여 나감(생산기술직의 승진기회 확대로 사기진작)
- 근속에 따른 호봉상승을 업무능력에 따라 소요기간을 달리하거나 승급액에 차등을 두는 등 차별화해 나감
- 관리전문직을 위시하여 승급에 인사고과를 반영하는 폭을 넓혀서 점차적으로 연봉제적 임금형태를 확대해 나감
- 업적에 따라 상여금에 차등을 두는 개별성과급제 도입을 확대해 나감
- 임금체계를 개편하는데 걸림돌이 되고 있는 근로자 평가제도에 대한 설계와 운용은 노사간 합의를 통하여 시행함

〈임금결정체계 개선설계(“예”)〉

$$\text{임금총액} = \text{기본급} + \text{각종수당} + \text{상여금}$$



- 기본급 = 연공급(×%) + 직능급(×%) + 직무급(×%)
- 각종수당 = 연공급적수당(×%) + 직능급적수당(×%)  
+ 직무급적수당(×%)
- 상여금 = 직능급적 상여(×%) + 직무급적 상여(×%)



$$\text{임금총액} = \text{연공급}(\times\%) + \text{직능급}(\times\%) + \text{직무급}(\times\%)$$

## 2. 임금구성체계

### □ 현 황

- 우리나라의 임금은 기본급과 각종수당, 상여금 등으로 구성되어 있고, 각종수당과 상여금의 종류가 다양하여 임금구성체계가 복잡함
  - 주요기업 조사결과('96.8) 수당의 종류는 115개에 이르는 것으로 나타나고

- 상여금도 정기상여금외에 일시금, 휴가비, 체력단련비, 김장보너스 등 다양함

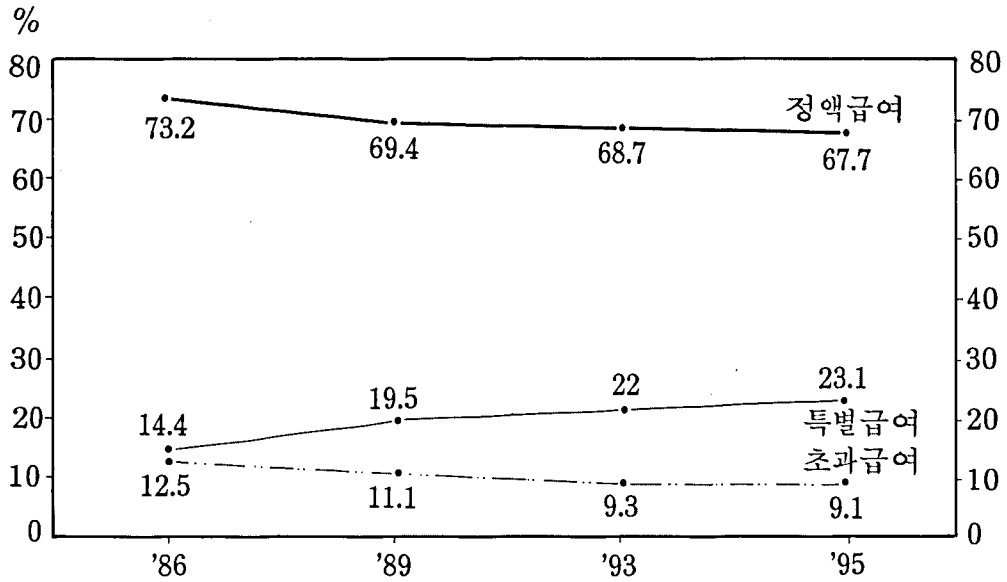
※ 임금구성체계가 복잡하게 된 것은 정부의 임금안정정책과 노사의 임금교섭 전략이 복합적으로 작용한 데 기인한 것으로 나타남('96 임금교섭실태조사, 노동연구원)

○ 임금구성체계는 통계적으로 정액급여, 초과급여, 특별급여로 나누어 파악할 수 있는데, 임금총액에서 상여금으로 대표되는 특별급여가 차지하는 비중은 증가하고, 기본급과 고정적 수당으로 구성되는 정액급여의 비율은 감소함

- 특별급여는 상여금, 성과배분 등으로 기업의 경영성과와 개인의 업적 및 능력에 따라 결정되는 것이 바람직스러우나 이와는 무관하게 고정급화 되고 있음

- 1987년 이후 이러한 특별급여의 비중증대와 고정급화 현상이 더욱 두드러져 왔는데, 1986년에 14.25%였던 특별급여의 비중은 1995년에는 23.1%로 증가하고 있음

## 임금구조 변화추이



자료 : 노동부, 「매월노동통계조사보고서」, 각년도

### □ 문제점

- 임금구성이 복잡하여 기업의 임금관리에 부담이 됨
- 임금총액을 파악하기 어려워 높은 임금인상을 요구하는 원인이 되기도 함
- 편법적인 수당 신설 등을 통하여 인건비 증가의 원인이 됨
- 이들 복잡한 각종 수당, 상여금이 경직적이어서 근로자의 직무 능력이나 업적을 반영하기 어려움

## □ 개선방안

### 〈기 본 방 향〉

- 임금구성체제의 개선은 임금결정체제의 개선과 연계하여 추진하여야 하는데
    - 각종 수당중 일부는 기본급에 편입하고 직무능력과 직무요소를 반영하는 나머지 수당은 존속하되 유사수당은 통·폐합
  - 「연봉제」의 실시 확대 유도
- 
- 각종 수당중 유사수당은 기업실정에 따라 통·폐합 하면서
    - 탄력적 근로시간제 실시와 관련한 임금보전차원에서 일부수당을 기본급에 과감히 편입하도록 함
  - 「연봉제」를 관리직, 전문직부터 점차적으로 전직종으로 확대해 나가도록 함
    - 연봉제 모범실시사례 수집·연구 및 홍보
    - ※ 연봉제는 능력과 실적을 주로 반영한다는 측면에서는 임금결정체제의 직능급제라 할 수 있으며 연간단위로 산정하고 연단위 또는 월단위로 지급한다는 측면에서는 임금형태상의 구분이기도 하고 임금항목을 종합하여 단순화한다는 의미에서는 임금구성체계상의 개념이기도 함

### 〈연봉제의 특징〉

- 근로자 보수(임금)의 전부 또는 기본적 부분에 대하여 연단위로 액이 설정됨
- 연봉액의 설정은 근로자 개개인과 기업(상사 내지 경영진) 사이의 개별적인 교섭을 거쳐 경영층의 집단적 조정절차에 의해 행해짐
- 연봉액 결정에 대하여는 일반적으로 당해 근로자의 전년도 업적이 공통적인 기준이 되고, 당해 근로자의 직무 수준(역할)과 당해 근로자에 대한 기대도도 기준으로 되는 경우가 종종 있음
- 이러한 기준의 구체적 측정을 위해 상사와 당해 근로자 사이에 연도별 목표가 설정되고 전년도 목표의 달성도가 평가됨
- 근속연수의 증가에 따른 정기승급제도는 없고, 전년도 실적에 따라서 전년도 급여수준의 유지 내지 감액이 있을 수 있음
- 연봉도 그 전부 또는 일부(상여부분이 있는 경우)를 12로 나누어 매월지급할 수 있음

## 연봉제 실시현황

(’96.11.30현재)

계	임원	관리직	전문직	영업직	생산직	전직종
94개소	9	46	10	2	1	26

자료: 노동부, 「연봉제 실시 현황조사」, (’96.12.5~12.14)

- 임금교섭은 임금구성항목을 망라한 임금총액 기준으로 교섭하는 관행을 정착시켜 나가고
  - 정부의 임금교섭 타결통계도 총액기준으로 집계하는 방안 검토(현재는 통상임금 기준임)
    - ※ 법정기준임금(평균임금, 통상임금)이 이원화되어 있어 임금구성체계를 단순화 하는데 가장 큰 걸림돌이 되고 있기 때문에 이를 일원화하는 방안도 병행 검토

### 3. 성과배분제

#### □ 현 황

- 성과배분의 범위에는 넓은 의미로는 개별근로자의 생산성 향상에 따른 능률급 지급과 같은 생산성유발제도 (incentive system)가 포함될 수 있으나
  - 통상 기업·공장·부서 단위의 경영성과에 따라 일정부분을 근로자에게 사후에 배분하는 변동제적 보상제도

로서 집단적 성과 배분을 나타내는 임금형태상의 개념을 말함.

※ 임금결정체계가 임금의 개별적 유연성과 관련된다면 성과배분제는 목표와 기대성과와의 차이를 이해당사자에게 배분하는 것으로서 임금수준관리의 유연성을 높이는 제도라 할 수 있음.

○ '96년 11월 현재 우리나라의 전국 100인이상 5,830개 사업장중 성과배분제를 실시하고 있는 업체는 5.7%인 334개 사업장에 불과함

— 이중 정부가 성과배분제를 적극 권장했던 '92년(총액임금제 실시)이후 실시하고 있는 업체는 262개소(78.4%)임

○ 업종별로는 주로 제조업(233개소, 69.8%)에서 실시하고 있고

— 성과지표는 경상이익, 영업이익, 순이익 등 이익지표(161개소, 48.2%)를 가장 많이 채택하고 있으며

— 배분방법은 전 근로자에게 균등지급(142개소, 42.5%)하는 업체가 가장 많음

### 성과배분제 실시현황

(’96.11.30현재)

계	'90이전	'91	'92	'93	'94	'95	'96	'97예정
334개소	53	19	62	64	59	51	24	2

자료 : 노동부, 「성과배분제 실시 현황조사」(’96.12.5~12.14)



## □ 문제점

- '92년 이후 정부는 기업실정에 맞는 성과배분제 실시를 권장해 오고 있으나 그 실적은 아직 저조함
- 성과배분제는 미리 노사가 성과 산정지표 및 목표설정, 성과의 측정, 배분방법 등의 프로그램을 결정해야 하나, 일부기업은 임금교섭시 경영성과와 관계없이 성과배분액을 정하는 등 본래의 취지에 어긋나게 운용하고 있음
- 어려운 경영여건으로 성과배분제도를 도입하지 못한다는 기업이 대다수로 성과배분제도에 대한 인식이 미흡함

## □ 개선방안

### 〈기 본 방 향〉

- 임금인상과 성과배분제를 연계한 생산성 교섭체제를 구축해 나감
- 연례적인 임금인상은 국민경제를 고려한 적정수준에 따르고  
- 기업단위의 경영성과, 지불능력 등을 고려하여 성과배분제를 도입하도록 함
- 성과배분제는 기업의 생산성 향상과 근로자의 경영참여를 동시에 이룩할 수 있도록 함

- 성과배분기준은 임금교섭시 마다 형식적으로 결정하지 않고
- 성과 산정지표 및 목표설정, 성과의 측정 및 확인방법, 측정 및 지급시기, 분배기준 및 분배율, 분배유형 등을 사전에 노사가 합의결정하여 계속적으로 시행하므로써 성과배분제를 정착시켜 나감
- 기업의 성과에 따라 성과급이 변동되어 생산성과 성과배분제가 연계되도록 함
  - 경영이 어려운 기업에서도 성과배분제를 적극 활용하여 생산성 향상을 도모해 나가도록 함
- 성과배분제가 성공하기 위해서는 노사간 신뢰를 구축하여 성과배분이 이루어 진다는 확신을 가질 수 있도록
  - 성과산정 지표, 배분방식 등에 대해 노사가 합의한 내용을 가급적 문서 등에 명시함으로써 노사간 불필요한 분쟁의 소지를 사전에 예방하여야 함
- 개별기업의 경영사정이나 특수성을 고려하여 타기업의 예를 무조건 수용하기 보다는 자사 실정에 맞도록 노사가 적합한 모델을 찾는 데 노력하고
  - 운용과정에서 나타난 문제점에 대하여는 적절한 보완점검을 지속적으로 해 나감으로써 성과배분제가 합리적으로 정착되도록 함.

# Ⅲ. 임금제도 개선 주요 사례

## 1. 능력급사례

### 사례 I

#### (1) 회사개요 (A사)

- 자본금 : 4,700억원
- 년간매출액 : 7 조 3,000억원
- 근로자수 : 20,000명
- 업종 : 철강제조업
- 도입시기 : '90. 4

#### (2) 직급 및 승진제도

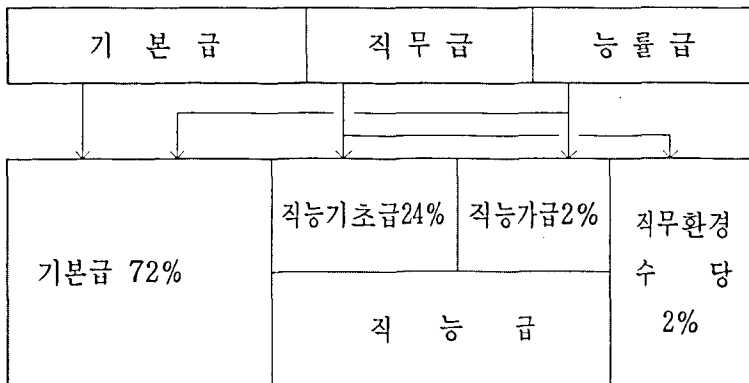
- 직급체계 : 전사원 5직급(1~5급), 10직능급 체계
  - 1직급마다 2개의 직능자격등급을 둠
  - 신규입사자의 보임 : 대졸자 4급, 고졸자 5급
- 승진제도 : 근속승급, 고시승급, T/O에 의한 승급으로 구분

- 5급과 4급에서 5년이상 근속하고 결격사유가 없으면 직능등급상의 승격
- 4급으로의 승급에서 결격사유가 없으면 5급 9년 근속이후, 결격사유가 있더라도 10년이상 근속하면 4급으로 자동승급(대졸 초직급까지는 자동승급)
- 근속승급외에 4급으로의 고시승급과 3급으로의 경쟁고시나 제한고시를 통한 승급기회 부여
- 2급이상으로의 승진은 직무 T/O에 의거하여 승진

### (3) 직능급 임금제도

- 임금체계 : 전사원 「단일호봉기본급」과 「직능급」으로 구성
- 임금구성 : 기본급 72%, 직능기초급 24%, 직능가급 2%, 직무환경수당 2%

※ 임금제도의 변화



○ 기본급

- 기본급 : 1호봉에서 45호봉의 단일호봉
- 초호봉 책정 : 중졸 1호, 고졸 3호, 전문대졸 5호, 대졸 8호를 부여(군필자는 1호봉 상향 조정)

○ 직능급은 직능기초급과 직능가급으로 구성되고 10개의 각 직능등급마다 직능기초급이 부여되고 여기에 해마다 직능가급이 부가됨

○ 직능가급은 기본가급분 1/2과 평가가급분 1/2로 구성

○ 직무환경수당은 직무여건이나 작업환경을 반영(직무급)

○ 이 제도는 근속보상적 성격의 단일호봉제를 도입하는 대신 직능가급을 통해서 직무수행능력평가에 따라 결정되는 임금부분을 도입한 것임

(4) 평가제도

○ 평가의 결과는 승진과 임금의 결정에 영향을 미침

○ 평가방법 : 업적평가 및 능력평가 각 6개등급 구분

- 업적평가 : 인센티브 상여금에 반영

- 능력평가 : 직능가급에 반영

## 사례 II

### (1) 회사개요 (B사)

- 자본금 : 4,000억원
- 연간매출액 : 11조 5,000억원
- 근로자 수 : 19,700명
- 업       종 : 전자제품제조업
- 도입 시기 : '95년

### (2) 직급 및 승진제도

- 직급단계는 J(junior) 5단계, S(senior) 3단계, M(manager) 3단계 등 3계층 11단계로 구분되고
  - ※ J1-3 사원, J4 주임, J5 대리, S1-2 과장, S3 선임과장, M1 차장, M2 부장, M3 수석부장 등
- 승진대상자는 직급근속년수와 인사고과 취득점수(80점 이상)를 고려하여 선발됨
- J, S, M 동일계층내에서는 승진은 T/O에 관계없이 능력을 충족하면 이루어지고 계층간의 승진은 T/O에 의해 이루어짐

- 승진자는 승격대상자 가운데 인사고과와 어학, 교육, 레포트, 상벌 등을 감안하여 선발하며 계층간 승격에는 면접과 추천점수가 추가됨

### (3) 직능급 임금제도

- 임금은 기본급과 제수당으로 나누고
  - 기본급은 공통급, 능력급, 업무급으로 구성됨
- 직능급 임금제도를 도입하면서 근속수당은 공통급으로, 기존의 기본급은 공통급과 능력급으로, 직급수당은 능력급으로, 직무급은 업무급으로 각각 기본급화되었고, 그외 수당은 그대로 존치

※ 임금제도의 변화

근속수당	기본급	직급수당	직무급	제수당(근속·직급수당제외)
↓	↙ ↘	↓	↓	↓
공통급	능력급	업무급	위와 같음	
기본급(개정)				

- 공통급과 능력급의 비율은 J계층은 능력급 35%, 공통급 65%, M계층은 능력급 65%, 공통급 35%로 직급이 높을수록 능력급 비중 증가

#### (4) 평가제도

- 평가는 A, B, C, D 4등급으로 하며 평가결과를 능력  
    급에 반영함
  - A급 5만원, B급 3만원, C급 0, D급 △1만5천원
- 교과항목은 능력교과와 업적교과로 구분됨
- 각등급별 배분비율은 교과자 재량으로 설정되어 상위  
    등급의 배분비율이 크게 상향조정되고 최하위등급에  
    대한 강제배분이 폐지됨
- 교과결과를 공개하여 피교과자의 평가결과를 피드백  
    하도록 하고 능력교과의 평가요소를 간소화함
  - 기본인품 및 자세는 모든 직군에 공통적인 평가요  
        소로 포함되며
  - 각 직군에 따라 업무지식과 의욕·태도, 전문지식과  
        정보수집·분석, 문제해결능력과 부하육성능력 등이  
        추가됨
- 평가결과가 임금에 미치는 직급을 과장급이상으로 한  
    정하고 평가에 따른 임금의 차별화를 크게 축소된 형  
    태로 도입함



## 사례 Ⅲ

### (1) 회사 개요 (C사)

- 자본금 : 350억원
- 연간매출액 : 3,400억원
- 근로자수 : 2,700명
- 업종 : 전자제품제조업
- 도입시기 : '95년(생산직에 능력급 및 월급제 도입)

※ 사무·기술직은 그 이전부터 능력급 도입

### (2) 직급 및 승진제도

- 능력급 도입이전에는 사무·기술직과 기능직 남자, 기능직 여자가 각각 별도 직급체계를 가짐
- 새 제도에서는 사무기술직의 직급제도 기준으로 단일 직급제도화 함
- 직급체계는 1(갑, 을)~5급까지 6단계로 구분함

※ 앞으로 2~3단계를 신설하여 승진에 따른 인센티브 기능강화 예정

### (3) 직능급 임금제도

- '95년 생산직에 직능급 월급제를 도입하면서 종전의 기본급을 기본급과 직능급으로 구분하고
  - 변동적인 OT수당은 고정OT수당화(월 20시간)
    - ※ 20시간 초과시 초과분은 생산장려금으로, 야간근로시는 별도 수당 지급
  - 기본급은 단일호봉표에 의거 전사원이 매년 동일하게 승급

※ 임금제도의 변화

기 본 급		변 동 O T	제 수 당
↙	↘	↓	↓
기본급	직능급	고 정 O T	제 수 당

### (4) 평가제도

- 평가는 업적 및 자질평가로 구성되고 개인별 차등 인상
- 사무·기술직은 5단계, 생산직은 3단계로 평가 실시
  - ※ 매년의 직능급 인상률은 회사의 급여정책에 따라 변동 가능
- 평가결과에 따른 직능급의 차이는 동일직급내에서는 매년 누적됨
  - ※ 상위직급으로 승진시 직능급은 다시 해당직급 초임직능급부터 지급

## 2. 성과배분제 사례

### 사례 I

#### (1) 회사개요(A사)

- 자본금 : 4,700억원
  - 연간매출액 : 7조 3,000억원
  - 근로자수 : 20,000명
  - 업       종 : 철강제조업
  - 도입시기 : '93. 6
- ※ 사무·기술직은 그 이전부터 능력급 도입

#### (2) 성과측정지표

- 도입초기에는 「제품생산량」, 「매출액」, 「경상이익」, 「1인당부가가치」, 「제품톤당 제조원가」 등 5개의 지표를 사용

※ '96년부터 「경상이익」 단일지표 사용

○ 평가항목과 배점

- 제품생산량 : 20(목표달성률)
- 매출액 : 30(목표달성률)
- 경상이익 : 10(목표달성률)
- 1인당 부가가치 : 10(전년비 증가율)
- 제품톤당 제조원가 : 30(전년비 증가율)

○ 평가지표별로 9단계를 두어 실적에 따라 점수

※ 중간 5단계는 정상적인 실적치에 해당하고 상·하위 2단계는 과  
거실적의 최고치, 최저치 범위를 능가하는 수준에서 설정

### (3) 성과배분시기와 배분기준

○ 다음해 1월에 성과달성정도에 따라 성과급 지급

※ 당해년도 7월에 연간범위내에서 일부 배분가능

○ 과거평균수준의 경영실적 달성시 200% 지급, 최고  
450%까지 지급

○ 개인의 근무기간별 상별, 부서별 평가에 따라 일정부  
분 가감

※ 상별에 따라 개인별로 +10% ~ -10%, 부서별 “자주관리상” 수  
상부서는 매회 +5%, 경고장 수령부서는 매회 -5%

## 사례 II

### (1) 회사개요(B사)

- 자본금 : 4,300억원
- 연간매출액 : 5조 1,500억원
- 근로자수 : 33,700명
- 업        종 : 전자제품제조업
- 도입 시기 : '92

### (2) 성과측정지표

- 매년 임금교섭시 성과측정지표에 대해 노사가 합의
- '92년에는 「경영과제달성」, 「매출액」, 「이익」, 「제조원가」 등 4가지 지표 설정
- 목표의 설정은 노사협의회에서 결정한 사업계획 기준, 평가는 결산서 기준
- '96년에는 성과측정지표를 「매출액」, 「세전이익」 두 가지로 함(매출액 60%, 세전이익 40% 비중)

### (3) 성과배분시기와 배분기준

- 성과배분시기와 배분기준도 매년 단체교섭으로 노사 합의('92~'94 반기별 결산에 따라 년 2회 지급, '95년부터는 다음해에 결산후 년1회 지급)
- 매년 성과점수에 따른 지급율을 정하여 배분
- '96년의 경우 성과점수 95점 미만에서 180점 이상까지를 14개 등급으로 구분하고, 지급율은 0%~250%로 설정
- '96년에는 성과배분기준에 사업본부별 성과에 따라 지급율 가산(1위 20%, 2위 15%, 3위 10%)

## 사례Ⅲ

### (1) 회사개요(C사)

- 자본금 : 100억원
- 연간매출액 : 500억원
- 근로자수 : 130명
- 업종 : 음료수팩 제조업
- 도입시기 : '95년

※ 100% 외국인(스위스) 투자기업, 연봉제적 임금형태

### (2) 성과측정지표

- '95년도에 '95.'96년 2년간의 임금협상을 일괄 타결하면서 성과배분제 도입
- 성과의 평가항목은 「품질」, 「속도」, 「인적자원」 등 세 가지 항목을 설정하고
  - 품질은 부서별(Flexo, Offest)로 불량률을 기준으로 측정
  - 속도는 부서별, 공정별(Laminator, Slitter GP)로 시간당 산출량을 기준으로 측정

— 인적자원은 결근율, 산재손실일, 청결도 등으로 나누어 평가함

○ 평가는 매월 이루어지며 연말에 집계함

### (3) 성과배분시기와 배분기준

- 연말에 실적을 집계하여 다음 년도에 지급
- 성과급 지급기준은 연봉의 2%로 실적이 목표의 100%인 경우 2%, 200%일 경우 4%, 50%일 경우 1% 지급
- 임금교섭에서 2년간의 임금인상율을 일괄 타결하고 이를 보완하기 위해 성과배분제를 도입했다는 점에서 생산성 교섭제도의 대표적 사례

#### 〈사례 : 독일기업의 성과배분 사례〉

필립 가더합자회사는 노사합의에 의해 다음과 같은 배분 방식을 취하고 있다.

- i.  $\text{인건비(임금, 부가임금포함)} / \text{총매출액} \times 100\% = \text{성과 배분비율}(\%)$
- ii.  $\text{성과배분의 종업원 몫} = \text{당기순이익} \times \text{성과배분비율}(\%)$

자료 : 한국노동연구원, 주요선진국의 성과배분제도, 1994. 12



### 3. 연봉제 사례

#### 사례 I

##### (1) 회사개요 (A사)

- 자본금 : 335억원
- 년간매출액 : 5,000억원
- 근로자수 : 1,800명
- 업종 : 식료품 제조업
- 도입시기 : '94년

##### (2) 연봉제 도입과 임금구성

- 위 회사는 능력급을 도입하면서 지급형태를 연봉제로 전환하였으며 임금구성이 상당히 단순화됨
  - 적용대상은 과장급이상의 중간관리직으로 함
- 생산직은 직급별 호봉제에 따른 월급제 실시
  - 생산직은 개별 고과결과에 따라 상·하반기 각 30%씩 인센티브상여제 실시

○ 연봉제 임금구성

구 분		기 준	내 역	지급시기
능 력 급 여	연봉	$A \times 12 + \text{상여}$	$A = \text{기본급} + \text{직위수당} + \text{직책수당} + \text{가족수당}$	매 월
	성과 가급	연봉 $\times a$	$a = \text{연봉의 } 10\% \text{ 범위 내에서 개인별 차등 지급}$	매 년 12 월
연 봉 외 급 여	저축 수당	회사부담 : $(\text{연봉}/12) \times 2\%$ 본인부담 : $(\text{연봉}/12) \times 6\%$		매 월
	기타 급여	현행 각 사별 지급 기준	자격면허, 연월차, 장학금, 휴가비 등	사 유 발생시

※ 연봉제는 능력급으로 전환하기 위해 도입된 것임

- 연월차수당은 실제 발생한 만큼 지급하는 것으로 하고 있으며 과거보다 통상임금이 상승하였기 때문에 지급기준이 상향조정됨

### (3) 평가에 의한 연봉 조정

- 연봉계약은 전년도 12월까지의 능력과 업적고과 결과에 따라 인상률을 결정하여 매년 1월에 체결
- 전체 임금인상재원은 회사성과에 따라 결정하며 등급에 따라 배분
- 규정상 연봉삭감도 가능하나 고과결과를 5개 등급으로 평가하여 최저 동결을 기초로 인상률을 결정
- 고과등급별 연봉조정을 격차는 초기단계에서 지나친 격차확대를 억제하기 위해 최대 5%, 최소 2%로 조정
- 능력고과와 업적고과의 비율은 6 : 4로 반영
- 연말에 연봉이외에 개인별 업적평가 결과에 따라 5등급으로 평가하여 연봉의 1%(최저)에서 10%(최고)까지 별도 지급

## 사례 II

### (1) 회사개요 (B사)

- 자본금 : 2,000억원
- 연간수익액 : 5,500억원
- 근로자수 : 1,350명
- 업종 : 금융업
- 도입시기 : '95.10. 1

### (2) 연봉제 도입과 임금구성

- 임금제도는 기본적으로 직급별 호봉제이지만 능력급을 도입하면서 연봉제를 도입함
  - 적용대상은 자신의 책임하에 업적이 변동될 수 있는 책임자급과 주식·고유 운용팀소속 자금운용담당으로 한정
- 임금을 연봉(연급)으로 전환하면서 임금구성체계가 상당히 단순화 되어 임금결정 방식이 투명하게 되도록 함

○ 연봉제로 전환되는 임금구성항목은 다음과 같음

급 여 항 목	연 급 편 입 금 액
본 봉	승급월 조정후의 본봉×20
책임자 수당	[500천원(1급), 350천원(2급), 250천원(3급), 150천원(4급)]×20
투자신탁수당	(본봉+책임자 수당)×0.2×0.2
업 무 수 당	1급 및 2급:연급편입 제외, 3급 및 4급:6만원×12
가 족 수 당	[90천원(1급), 94천원(2급), 96천원(3급), 87천원(4급)]×12
중 식 대	150천원×20
특 수 수 당	연급편입 제외
교 통 비	[335천원(1급), 285천원(2급), 265천원(3급), 185천원(4급)]×12+125천원×8

○ 연봉제로 전환된 능력급제의 연봉(연급)은 능력급과 실적급으로 나누어 지급됨

- 능력급과 실적급에 성과급과 기타보수를 합하면 전체급여가 됨

- 연봉산정기초가 되는 기본급은 매년 종합근무평정에 의하여 산정되며 연봉의 산식은 다음과 같음.

항 목	산 정 방 법
기 본 급	직전기본급×(1+능력급 인상률)
능 력 급	기본급×12
실 적 급	기본급×실적급률
연 급	능력급+실적급

- 연월차 수당은 실제 발생한 일수에 따라 별도 지급

### (3) 평가에 의한 연봉 조정

- 매년 기본급 조정은 5등급으로 구성된 종합근무평점에 의함

#### 평가등급 및 능력급 인상률

등 급	1	2	3	4	5
인원비율(%)	6.0	10.0	70.0	10.0	4.0
인 상 률(%)	5.0	3.5	2.5	1.5	0.0

- 종합근무평정은 근무평가(능력평가+실적평가), 경력평가, 연수평가, 가감점평가(상벌, 제안, 자격)로 구성

- 연봉산정기초가 되는 기본급은 매년 종합근무평정에 의하여 산정되며 연봉의 산식은 다음과 같음.

항 목	산 정 방 법
기 본 급	직전기본급×(1+능력급 인상률)
능 력 급	기본급×12
실 적 급	기본급×실적급률
연 급	능력급+실적급

- 연월차 수당은 실제 발생한 일수에 따라 별도 지급

### (3) 평가에 의한 연봉 조정

- 매년 기본급 조정은 5등급으로 구성된 종합근무평점에 의함

#### 평가등급 및 능력급 인상률

등 급	1	2	3	4	5
인원비율(%)	6.0	10.0	70.0	10.0	4.0
인 상 률(%)	5.0	3.5	2.5	1.5	0.0

- 종합근무평정은 근무평가(능력평가+실적평가), 경력평가, 연수평가, 가감점평가(상벌, 제안, 자격)로 구성

경쟁력 향상을 위한 임금제도 개선사례

