

성과배분(연)

1991

한국노동연구원

目次

I. 成果配分이란 무엇인가?

1. 成果配分の 뜻
2. 成果配分制度의 役割

II. 成果配分制度의 發達과 效果

1. 經濟·社會的 背景
2. 制度導入의 過程
3. 外國의 成果配分制度
4. 成果配分の 效果

III. 成果配分制度의 導入 必要性

1. 우리나라의 經濟·社會的 與件
2. 社會的 合意와 成果配分の 導入
3. 成果配分 導入에 따른 勞·使의 考慮事項

IV. 成果配分制度 導入 方法

1. 導入의 前提
2. 成果 算定指標
3. 成果確認·配分
4. 配分形態

V. 成果配分制度 具體的 適用

1. 成果配分制度 評價
2. 制度 導入에 따른 問題點과 檢討事項

VI. 政策的 示唆點

VII. 成果配分の 類型別 事例

1. D제약회사(매출액 기준)
2. D산업(매출액 기준)
3. O산업(매출액 기준)
4. B금속 공업(매출액 기준)
5. T화학(매출액 기준)
6. H나염(매출액 기준)
7. H콘테이너 공업(매출액 기준)
8. T코딩 주식회사(이익기준: 순이익)
9. Y제약회사(이익기준: 순이익)
10. J조선(이익기준: 순이익)
11. D기전(이익기준: 당기순이익)
12. W실업(이익기준: 당기순이익)
13. S콘텐서 공업(이익기준: 법인세공제 순이익)
14. D물산(이익기준: 경상이익)
15. (주) D(이익기준)
16. N모방(생산비용절감기준)
17. S토건 주식회사(생산비용절감기준)
18. (주) S(생산비용절감기준: IE 기업에 의한 생산목표)
19. D피스톤 주식회사(혼합방식: 당기순이익 및 부가가치 생산성)
20. H농기계(혼합방식: 매출액, 부가가치, 절감비용 기준)
21. S전기 공업(혼합방식: 매출액, 당기순이익 기준)

22. H주식회사(은혜적 주식배당)
23. O공업 주식회사(은혜적 포상금지급)
24. 일본공영(이익기준: 경상이익)
25. 내전양행(혼합방식: 매출액 및 이익기준)

附 錄

I. 企業體 訪問調查時의 說問紙

II. 成果配分規程 企業別事例

1. 賞與金 規程

- 가. D제약
- 나. O산업
- 다. B금속
- 라. T화학
- 마. H컨테이너 공업
- 바. T코팅
- 사. W실업
- 아. (주)D
- 자. N모방
- 차. (주)S
- 카. S토건
- 타. S전기

2. 社會福祉基金 規程

- 가. Y제약
- 나. K산업

참고문헌

I .成果配分1)이란 무엇인가?

1. 成果配分の 뜻

- 성과배분이란 기업단위, 공장 및 부서 단위의 경영성과 또는 생산비용 절감에 따라서 성과가 목표치를 상회할 경우 경영성과의 일정부분이 집단적으로 근로자들에게 현금·주식·복지기금 등의 형태로 사후적에 배분되는 변동적 보상제도를 말한다.

- 성과배분의 범위에는 개별근로자의 생산성 향상에 따른 능률급 지급과 같은 생산성유발제도(incentive system)도 넓은 의미로는 포함될 수 있으나, 여기서는 협의로 집단적 근로자의 성과배분에 한정한다.

- 협의의 성과배분으로는 외국에서는 이윤분배제도(profit sharging), 종업원지주제도(employ stock ownership plan) 및 이익분배제도(gain shariang plan, 예: 락커·스켄론 플랜)로 나누고 있으나 성과배분으로서의 종업원지주제도는 이윤분배제도에 포함되므로 본 연구에서의 성과배분제도는 이윤분배제도와 이익분배제도를 의미한다.

주석 1) 성과배분에 대한 기본문헌 연구는 鄭寅樹, 『賃金과 生産性에 관한 研究』를 참조. 본 연구에 의견도움을 준 한국노동연구원의 鄭然昂 博士와 기업체 방문조사 및 法的 보완점 연구에 도움을 준 노동부의 金聖中 課長 및 趙廷鎬·李載甲 事務官께 감사드린다.

2. 成果配分制度의 役割

- 성과배분제도는 종래의 고정적 임금(기본급, 각종수당, 고정적 상여금)이 사전적으로만 결정되어지는 데 반하여, 성과에 의한 사후적 요소를 추가함으로써 고정적 임금을 보완하는 성격을 가지고 있다.

- 기본적 임금의 인상률은 국민경제, 산업 및 기업레벨의 생산성의 중장기동향과 당면업적동향 및 생계비수준이 중요결정변수가 된다. 따라서 임금을 사회적 또는 거시경제적 성격이 강한 것이라 한다면, 성과배분은 기업의 업적에 따라 달라지는 미시적 성격이 강하고 기본적 임금을 보완하는 탄력적 임금체계라 하겠다.

- 성과배분제도는 기업경영의 달성성과와 목표성과와의 차이를 기준으로, 성과분배는 사후에 결정하는 제도이므로, 경기호황시에는 근로자도 목표초과의 보람을 사용주와 함께 공유할 수 있으며 불황시에는 성과배분의 근로자 몫이 감소되어 고통을 공유하게 되므로 성과의 공정분배와 임금비용분산의 측면에서 경기변동에 대응할 수 있는 바람직한 제도라 할 수 있다.

- 성과배분제도는 노사의 합의에 의하여 경영성과를 근로자에게 지분이 돌아가게 하는 제도이므로 근로의욕과 생산성을 향상시키고 사업장내에서의 제안 및 위원회제도를 통하여 근로자 참가를 적극 유도할 수 있으며 노사가 하나의 공동체라는 의식을 고양하여 노사관계를 원활히 할 수 있다.

- 성과배분제도는 비탄력적인 임금체계를 보완하여 우수한 인력의 유출을 방지하고 또한 외부노동시장으로부터 우수한 인력의 확보가 용이하다. 우리나라와 같이 연공급 임금체계를 사용할 경우에는 개인의 임금수준이 호봉승급에 의하여 비탄력적으로 결정되기 때문에 인건비의 상승과 생산성이 일치하기 어렵다.

- 또한 성과배분제도는 임금체계상 개별능률급제도가 이미 사용되고 있는 경우에도 조직구성원간의 불필요한 경쟁심과 비협력적인 분위기를 없애기 위해 활용된다. 개별적 능률급은 근로자간 과도한 경쟁을 유발하여 오히려 부의 효과를 가져오는 측면이 있는데, 집단적

성과배분은 임금체계상 이러한 단점을 보완하다.

- 성과배분제도는 경영학적 측면에서 집단적 성과배분의 산출을 위한 중간관리자의 기능 활성화가 요구되기 때문에 장기적으로 볼 때 조직의 경영관리 능력배양을 통하여 지속적 생산성 향상을 기대할 수 있다고 본다.

II. 成果配分制度의 發達과 效果

1. 經濟・社會的 背景

- 외국 각국의 성과배분제도의 최근의 발달을 보면, 오일쇼크(oil shock)에 의한 생산비 상승, 경제블록화 현상에 의한 국제경쟁의 심화, 기술변화 및 고용의 이동에 따른 산업구조변화가 극심해진 1980년대 들어서 급격히 확산된 것으로 나타난다.

- 기업으로서는 경제발전단계에 따르는 제조업 고용인력의 서비스업으로의 이동 및 이에 따른 노동력 수급상의 임금상승, 오일쇼크로 인한 생산비 상승, 상품의 국제경쟁의 심화 등으로 임금, 고용관리 측면에서 노동비용의 상승은 막아야 하고 경쟁력은 유지되어야 하는 애로요인이 발생한다.

- 근로자측에서는 경제여건의 약화로 회사의 도산이나 일부 근로자의 해고를 감수해야 하는 입장에 서게 되고, 정부측 입장에서는 제조업 인력난과 이로 인한 고도의 임금인상이 국제경쟁력 약화와 지속적 인플레이션을 야기할 수 있다고 우려하게 되어, 정부측에서는 국민경제적 입장에서 임금억제적 소득정책(income policy)이 근로자측에서는 임금양보(wage concession)가 불가피한 현실에 직면하게 된다.

- 한편, 외국의 경우 경제환경의 변화와 더불어 노사관계도 크게 변화하고 있다. 사회적・경제적・기술적 환경 변화는 노동환경도 변화시켜 노사관계는 시장 경쟁적 사회관계에서 경영공동체적 사회관계로, 즉 노사대립적 관계에서 노사 이해공동체적 관계로 변화하고 있다.

- 즉 근로자는 임금같은 것에는 사용자와 이해를 달리하는 입장에 서 있으나 기업의 번영은 근로자의 번영이라는 면에서는 이해를 같이하고 사업주측도 근로자의 복지증진과 상호신뢰에 의한 협동만이 기업기반확충의 근간이 된다는 사실을 인식하게 된 것이다.

- 이에 따라 노사양측에서는 노동시장에서 주어진 여건하에서의 최선의 타개책은 임금관리 측면에서 집단적 성과배분제도를 도입함으로써 생산성 향상과 이로 인한 사후적 성과배분을 통하여 기업의 계속적 발전 및 근로자의 소득과 고용수준을 유지할 수 있는 방법임을 알게 된다(AFL-CIO, 노동경제학자 Zalusky).

During the 1980s, unions have negotiated profit-sharing plans in exchange for wage concessions at a number of financially ailing corporations. In many instances, according to labor economist Zalusky, these profit-sharing plans were "the best that could be negotiated under the circumstances.

(「changing pay practices」, BNA special report, 1988. p. 89)

2. 制度導入의 過程

- 성과배분제도 도입의 노사간의 제시 및 수용의 관계를 보면, 도입 초기에는 노조측에서 먼저 요구하고 사용자측에서 수용하게 되는 것이 일반적 형태로 보인다. 미국자동차노조의 경우 로이더(walter reuther)조합장 취임 이후 성과배분제도 도입은 그의 사업목표였으나 자동차 3사에서 수용되지 못하였다.

그 후 자동차산업의 불황으로 인한 임금양보(wage concession)의 대안으로서 수용되었다.¹⁾

- 성과배분제도의 확산에 따른 사업주의 인식의 변화로 사업주측의 先提示와 노조의 後受用의 형태도 눈에 띄이게 늘어나 최근에는 노사간의 제시와 수용에는 선후를 가리기 힘들게 되었다.

주석 1) BNA special report, p. 36, 1988.

3. 外國의 成果配分制度

- 미국의 성과배분제도는 1794년의 유리공장에 있어서의 산업운영의 민주적인면을 강조한 갤라틴(Gallatin)의 제의로까지 거슬러 올라갈 수 있다. 근대적인 성과배분제도는 철강산업의 불황시 미국 철강노조 조직부장이던 스캔론의 '노사생산성 계획'(스캔론 플랜)을 들 수 있으나, 제2차 세계대전 전까지는 호응도가 낮았다.

- 그러나 미국의 성과배분제도는 80년대초에 자동차노조(United Auto Workers)와 자동차 3사(GM, FORD, Chrysler)사의 이윤분배제도 도입을 시작으로 농기계 제조업, 철강산업 등으로 확산되어 1988년 현재 미국 전체 기업의 성과배분참가회사는 18%의 도입률을 나타내고 있다.¹⁾

- 일본의 성과배분제도는 제1차 및 2차 오일쇼크에 따른 산업구조 변화시 근로자의 생산성 향상 및 경영합리화를 목적으로 시행되었으나, 1990년대 현재의 일본에서의 성과배분은 근로자 복지향상 및 기업기반 확충으로 발전적으로 변화하고 있다. 일본의 성과배분제도 도입회사는 22% 수준이나 설문조사에 의하면 도입을 고려중인 회사도 높은 비율(25%)을 나타내어 일본에서의 성과배분제도는 성공적으로 확산되고 있는 것으로 보인다.²⁾

- 영국에서도 1977년 노동당정권의 소득정책 시행과 더불어 기업단위의 집단적성과배분이 확산되었으며,³⁾ 호주에서도 노동당정부의 집권과 함께 임금동결의 필요성과 근로자 실질소득 증대의 한 방법으로 확산되었고, 싱가포르의 경우에도 노·사·정의 합의에 의한 국가임금위원회의 주도로 성과배분제도가 도입되었다.⁴⁾

주석 1) BNA special report, pp. 33~46, 1988.

주석 2) 日本生産性本部, pp. 134~174, 1990.

주석 3) Meade, p.23, 1986.

주석 4) 박영범, 1989.

4. 成果配分の 效果

- 성과배분제도는 생산성과 노사관계 및 근로자복지를 증진시킨 것으로 나타났다.

- 미국의 경우를 보면, 성과배분에 관한 226개의 실증적 연구결과 중 94%인 212개의 연구결과는 성과배분제도가 생산성을 향상시켰다고 보고되었는데, 이 제도 도입으로 인한 생산성 향상은 평균 7.4%로 나타났다.¹⁾

- 한편 미국 이윤분배제도협회(PSCA)의 年報에 따르면, 협회내의 평균 성과배분액은 1986년도에는 연봉의 9.2%이며 최근 매년 증가한 것으로 나타나 성과배분제도 도입후 각 회사의 이익률이 크게 신장된 것으로 보인다. 최근의 평균 성과배준이율을 보면 1982년에는 3.8%, 1983년에는 6.2%, 1984년에는 8.6%, 1985년에는 8.7%를 나타내고 있다.²⁾

- 일본의 경우에도 성과배분제도의 시행이 생산성 및 기업이윤을 증가시킨 것으로 나타난다. 1988년말에 일본생산성본부에서 주관한 성과배분에 관한 설문조사의 결과에 의하면(상장기업의 노사양측 940개 조직 대상), 과반수 이상이 성과배분제도 실시후 수령하는 임금총액이 여타회사보다 많다고 대답하여 성과배분제도 실시가 생산성을 향상시키고 있음을 간접적으로 나타낸다.³⁾

- 우리나라의 경우에도 성과배분제도를 既實施中인 회사 40개를 방문조사한 결과를 보면, 성과배분 실시 이후 생산성 향상, 근로자협력, 노사관계가 개선된 것으로 나타난다. 예를 든다면 부천에 있는 O제조업의 경우, 1982년부터 법정관리하에 있는 기업이지만 1988년 노조의 요구에 의하여 성과배분제도를 도입된한 이후 임금협상이 순조롭고 생산성 및 애사심이 증대되었다고 하며, D제약회사의 경우에는 영업부에만 있던 성과배분제도가 일반관리부서에도 활성화 되었는데(1983년), 이 회사인 현재 매출액 및 경상이익 신장률은 매년 40%를 유지하고 있어 제약회사 중 성장률 1위를 기록하고 있다.

- 주석 1) Blinder, p. 138, 1990.
- 주석 2) BNA special report, p. 92. 1990.
- 주석 3) 日本生産性本部, pp. 134~174, 1990

Ⅲ. 成果配分制度의 導入 必要性

1. 우리나라의 經濟·社會的 與件

- EC의 블록경제화, UR협상에서 나타나고 있는 바와 같이, 세계는 현재 국제경쟁력 제고를 위한 자국책에 급급하고 있으며 노·사는 경제여건의 악화에 공동대처하고 있는 데 반하여, 우리나라의 경제여건은 6·29 민주화 이후의 급격한 임금상승, 제조업 인력부족, 상품의 국제경쟁력 약화, 산업구조의 급변 등 1980년대의 외국의 경우보다 어려운 경제현실에 처해 있다.

- 우리나라는 1987년 6월부터 지난 3년간 임금은 제조업의 경우 80.9%가 상승하여 노동비용 측면에서의 그간의 비교우위를 상실하고 있고, 기업의 기술개발도 부족하여 국제시장에서 상품의 경쟁력이 약화되어 국민경제적으로 상당히 어려운 국면에 처해 있다(표 1 및 표 2참조).

<표 1> 각국의 제조업 단위노동비용 변화추이¹⁾(미국달러 기준): 1986~89

	(단위: %)				
	1986	1987	1988	1989	1986~89 ²⁾
한 국	-2.2	12.4	26.0	43.3	28.1
싱가포르	-13.9	-2.5	8.9	8.7	6.3
대 만	6.8	21.7	17.2	13.2	24.0
일 본	-	-	-	-	19.6

주: 1) 박영범 외, 『아시아 주요국의 임금 및 근로조건 비교연구』, 한국노동연구원, 1990, p. 32, <표 1-9> 및 <표 1-10>에서 재작성.
 2) 시간당 노동비용 연간 증가율
 자료: Singapore, Ministry of Trade and Industry, Economic Survey of Singapore, 1989.
 미국노동성, Hourly Compensation Costs for Production Workers in Manufacturing, 34 Countries; 1975 and 1979~89, 1990.

- 수출의존도가 높은 우리나라에서 지난 1990년도의 수출액은 650.2억불로서 4.2%성장에 불과한 것으로 나타났다. 비록 경제성장률은 9.6% 정도로 추정되나 주로 내수에 의한 건설업 및 서비스업 호황에 기인한 것으로서 질적인 측면에서 국민경제의 안정된 성장에 문제점으로 지적되고 있는 실정이다.

- 최근들어 노사분규가 다소 진정되는 기미를 보이고 있지만, 노사간의 자율적 해결의 역사가

일천한 우리나라에서는 주변여건 변화에 따라 극심한 노사분규의 재연 가능성은 항상 내재하고 있는 것으로 보인다.

2. 社會的 合意와 成果配分の 導入

- 이러한 경제·사회적 여건하에서 국민공영을 위한 해결책은 노사간 新思考에 의한 社會的 合意를 이루어내는 길이다. 사회적 합의란 사회 각계층의 의견집약과 이해의 합리적인 조정을 통하여 대립과 상충을 타협과 협조로 이끌어 국가사회발전을 위한 응집력을 증대시키는 과정을 말한다.

- 성과배분제도는 이러한 노사간 사회적 합의의 한 형태라 하겠다. 성과배분제도는 기업생산활동의 효율성을 제고하고 노·사간에 적절한 소득분배를 실현시킴과 동시에 국민경제전체의 공동이익을 극대화 시킬 수 있는 하나의 적절한 노동계약 방안이 될 수 있을 것이다.

- 개별기업의 입장에서 성과배분제도 도입이 가장 주된 목적은 노사간의 집단적 협조에 의한 성과산출의 파이(pie)를 크게 하자는 데 있으며, 이에 따라 노사간의 성과분배도 서로 더 많게 하자는 것이다.

- 예를 들어, '90년도의 물가상승률과 생산성증가율로만 보면, 근로자들의 임금인상요구는 당연히 높아야 하고 또한 이것이 응당 수용되어야 하겠지만, 우리의 국민공영을 위하여는 임금양보(wage concession)를 통한 위기타개와 성과배분의 도입이라는 사회적 합의가 절실히 요구되고 있다.

3. 課稅配分導入에 따른 勞·使의 考慮事項

- 근로자들 입장에서 성과배분제도의 도입은 성과 공유의 입장에서 바라마지않는 바이겠으나, 경기변동에 따른 임금소득의 불안정 문제, 노사협력으로 인한 노조의 단체교섭력 약화가 근로자측의 우려점일 것이다. 그러나 현대의 노사관계가 협력적 관계로 변화하는 추세이고 성과배분이 목표하회시에도 최소한의 수준을 지급한다면 이러한 우려는 불식될 것으로 본다. 조합의 약체화가 노사간의 타협과 조화가 기인한다고는 볼 수 없으며 약체화의 기본적 원인은 조합의 비민주적 운영 및 단체교섭 방법상의 부실 등에 기인하는 경우가 더 많다고 볼 수 있다 하겠다.

- 근로자측 입장에서 고려해야 할 또 다른 중요 사항은 성과배분이 집단적 근로자들에 대한 배분이므로 개별근로자에 대한 적절한 배분이 문제가 될 수 있다. 소위 무임승차자의 문제가 발생하게 된다. 임금체계상 개별적 능력급 제도가 시행중인 회사에서도 개별근로자에 대한 성과확인이 쉬우므로 별 문제가 되지 않는다. 그러나 그렇지 않은 회사의 경우에도 여러번 계속되는 동태적 성과배분에서는 일을 않는 반집단적 근로자에게는 개인의 공헌도, 결근율 등에 의거한 고과를 통하여 적절한 배분이 가능할 것으로 본다. 또한 회사정신강조, 집단적 협력 추구, 집단적 근로협조제도의 정착 노력도 이를 해소하는 방안이 될 것이다.

- 사용자측 입장에서 성과배분도입에 따른 가장 큰 불안은 성과산정지표, 배분방식, 목표설정, 등에 따른 근로자의 경영참가의 요구가 확대될 것이라는 점이다. 그러나 미국의 경우에도 성과배분제도가 경영참가로 발전할 수도 있다는 예상은 기우에 불과하였고 제안제도 및 위원회제도 등의 근로자참가만 활성화되었다.

- 미국의 경우에는 성과배분이 근거가 되는 재무제표 작성은 사용자측이 선정한 공인회계사에 의하여 작성되고 주주총회의 추인을 받으면 이것으로 근로자측에게도 유효하다. 일본이나 우리나라의 경우에도 성과배분 목표의 설정은 주로 사용자측에서 이루어지고 있고 성과배분이

사용자측의 가결산 자료를 기준으로 배분되므로 경영참가는 현실적으로 일어나지 않고 있다.

- 성과배분제도 도입을 둘러싸고 사용자측에서 또다른 하나의 고려대상은 성과배분이 변동적 상여금 형태로 지급될 경우, 평균임금산입에 따른 퇴직금 부담우려라 하겠다. 그러나 성공적 운용회사에 대한 직접 방문결과 느낀 바로는 성과배분제도의 도입이 회사에 대한 생산성 향상 및 이에 따른 이익 신장률이 높은 상황에서 변동적 상여금의 평균임금 산입정도의 문제는 전혀 문제가 되지 않고 있다는 사실이었다.

IV. 成果配分制度 導入의 方法

1. 導入의 前提

- 성과배분 성공의 전제요건: 성과배분제도가 성과산출시에 노사관계를 개선하는 효과는 있으나 노사간의 이해가 상반된다. 따라서 성공요인 성과배분제도를 위하여는 ①노사간 성과배분 약속 필요 ②노사협의 체제 충실 ③성과관련지표의 공개 ④노사간의 신뢰가 전제요건으로 요구되며 구체적으로는 성과배분과 관련된 정보자료의 교환 및 성과산식 자체의 객관성·단순성·명료성이 중요하다.

- 성과배분제도와 생산성향상 문제는 기업단위의 국한된 것이므로 회사의 사정에 따라 성과배분제도의 도입형태는 달라지게 될 것이다. 왜냐하면, 기업의 경영환경, 작업에 대한 협조적 환경, 근로기술정보전파노력, 재정적 이윤동기는 기업에 따라 다르기 때문이다.

- 외국(미국·일본)의 성과배분제도에 대한 연구와 우리나라에서 현재 성공적으로 실시중인 대표적 성과배분시행 40개 회사에¹⁾ 대한 직접방문 결과로부터 초과성과를 어떤 지표로 파악할 것인가. 고정 및 변동상여금의 비율결정, 목표하회사의 성과배분 형태, 성과배분의 방식을 고려하여 다음과 같은 유형이 선정되어진다.

주석 1) 1990년 경영자 총연합회의 300인 이상 사업체, 1,500개社를 대상으로 한 조사에서 응답회사 227개 업체 중 87개 업체가 성과배분제도를 갖고 있다고 조사되었으나 본 연구에서 정의하는 성과배분 범위에는 87개업체 중 23개 업체만이 성과배분제도를 실시하고 있다고 판단됨. 본 연구를 위하여 87개 회사 중 성과배분제도를 갖고 있다고 판단된 40개 회사를 직접방문 조사한 결과 실제로는 23개 업체만이 실시되고 있었음.

2. 成果算定 指標

가. 매출액 기준

$$\boxed{\text{실제매출액} - \text{목표매출액}} \times \boxed{\text{일정지급비율}} = \boxed{\text{근로자배분 몫}}$$

- 목표 초과매출액(또는 생산액)의 일정부분을 배분하는 방식임.
- 일정지급비율을 고정시킬 필요는 없으며 초과매출액의 크기에 따라 차등을 둘 수 있음.
- 매출액을 산정지표로 할 경우에는 매출액과 이익과의 비례 관계가 안정적이어야 함.
- VII장 사례 1~7 참조.

나. 이익기준

$$\boxed{\text{이익 또는 목표초과이익}} \times \boxed{\text{일정지급비율}} = \boxed{\text{근로자배분 몫}}$$

- 이익의 일정부분을 배분하거나 노사가 협의하여 정하는 이익목표를 상회하는 초과이익의 일정부분을 배분하는 방식임.
- 이익이 일정지급비율은 근로자, 기업, 주주 및 소비자(가격인하)에게 공정한 고려
- 일정지급비율을 고정시킬 필요는 없으며 이익의 크기에 따라 차등 지급할 수 있음.
- 이익에는 개념상 당기 순이익, 법인세 공제전 순이익, 경상이익, 영업이익, 매출총이익 등이 있으며 회사의 여건에 따라 선정
- VII장 사례 8~15참조.

다. 생산비용절감 기준

$$\boxed{\left[\frac{\text{목표단위} - \text{실제단위}}{\text{제조원가} - \text{제조원가}} \right] \times \text{생산량}} \times \boxed{\text{일정지급비율}} = \boxed{\text{근로자배분 몫}}$$

- 평균생산비용에 대하여 실제생산비용이 적게 들었을 경우, 차액의 일정비율을 근로자 몫으로 배분하는 방식임.
- 일정지급비율을 고정시킬 필요는 없으며 초과산출금액에 따라 차등할 수 있음.
- 생산비용에는 재료비·노무비외에 원가절감을 위하여 협조시설에 투하된 수선유지비 등 자본코스트와 감가상각비 등이 공제될 수 있을 것임.
- VII장 사례 16~18 참조.

3. 成果確認 및 配分

가. 성과확인 방법

- 순이익 기준일 경우 毎성과 측정시기마다 손익계산서를 작성하고 재고조사 등 실시
- 매출액과 비용절감기준인 경우, 매성과 측정시기마다 매출, 자재재고 등 경영자료를 공개하고, 부서단위로 생산과 비용을 평가
- 어느 방법이든 노사협의회 등을 통하여 노사가 자료에 대한 신뢰를 갖게 하는 것이 중요함.
- 근로자측이 자료를 이해할 수 있도록 알기쉽게 만드는 것이 중요함.

나. 개개 근로자에 대한 배분방법

- 전체 근로자에게 동일한 규모를 지급하는 방법
- 기본급 또는 임금총액 등 임금수준에 비례하는 방법
- 부서(현장)간 성과, 장기근속기간에 차등을 두는 등 부문간 차이를 두는 방법
- 인사고과, 출근률, 불량률 등에 따라 가감하는 방법

다. 지급시기

- 성과에 대한 보상은 빠를수록 생산성 유발(incentive) 효과가 클 수 있으며 연말에 지급하는 경우보다 비용관리측에서 유리한 경우, 분기·반기 등으로 정하여 지급할 수 있을 것임.

- 다만 매월지급하는 경우 형태에 따라서는 소득세법상 월정급여에 포함되어 저소득에 대한 정부의 세제·주택 등 지원대상에서 제외되는 등 근로자에게 불리할 수 있으므로 주의

4. 配分形態

상여금, 주식, 사내복지기금

가. 상여금으로 성과배분

(1) 기존 고정상여금이 있는 경우

고정상여금 + 변동적 상여금(성과배분)

· 기존 고정상여금의 여타기업보다 낮은 수준일 경우 권장됨(참고: 1989년 제조업 평균상여금 통상임금기준 410%, 자료: 노동부, 「직종별 임금조사」, 1989).

고정상여금 일부축소 + 변동적 상여금(성과배분)

· 기존 고정상여금이 여타기업보다 높은 수준일 경우 권장됨.

(2) 기존 고정상여금이 없는 경우

변동적 상여금(성과배분) 중 목표회사의 최소지불 보장

예: 목표회사 50% 상여금 지불

(3) 상여금 형태의 장·단점

- 성과 발생시 즉각 현금보상이 이루어지므로 인센티브 효과가 클 수 있음.
- 성과배분이 고액이 되면 근로소득세 부담이 크게 되므로 이 경우 일부는 사내복지기금으로 전환하는 사례도 있음.

나. 주식으로서의 성과배분

(1) 대주주 소유주식을 양수하는 방법

- 이는 주로 비공개법인에서 행하여지며, N모방의 경우 종업원에게 30%의 주식을 양수하고 이에 대해 이익배당으로서의 특별상여금을 지급하고 있음.

(2) 회사가 취득하고 있는 자사주식으로 지급하는 방법

- 이는 상장법인에 해당되는 것인데 상법에서는 원칙적으로 자기의 계산으로 자기회사 주식을 취득하지 못하도록 금지하고 있으나 예외적으로 인정하는 경우가 있음(상법 제 341조).

- 회사 합병 또는 다른 회사의 영업전부를 양수로 인한 때
- 회사의 권리를 행사함에 있어 그 목적을 달성하기 위하여 필요한 때
- 단주의 처리를 위하여 필요한 때

- 특히 자본시장육성에 관한 법률은 상장법인이 위의 규정에 의하여 취득한 자기주식을 우리사주조합원에게 상여금, 장려금으로 지급하기 위하여는 상법 제 341조의 규정에도 불구하고 취득일로부터 1년간 보유할 수 있도록 하고 있음(자본시장 육성에 관한 법률 제 18조)

- 이러한 방법은 자기자본의 충실화, 자금의 사회유출의 방지 등의 관점에서 채용할 가치가 있으며, 이 경우 종업원에게 현금으로 지급하는 유리한 조건으로 지급되어야 할 것임.

(3) 장 · 단점

- 주식회사일 경우 상장여부에 관계없이 실시가능

- 근로자에 대한 세제혜택 부여

· 우리사주조합원이 회사의 주식을 시가보다 낮은 가격으로 조합을 통하여 취득한 경우에는 취득가액과 시가와 차액으로 인하여 받은 이익에 상당하는 가액에 대하여 근로소득으로 보지 아니하며(소득세법 제21조 제4항) 증여세도 부과하지 아니함(상속세법 제34조의 6 제2호).

· 상여금의 전부 또는 일부를 그 법인이 발생한 주식으로 지급받는 경우에 그 주식의 취득가액의 15%를 종합소득산출세액에서 공제하여 줌(조강법 제7조의 2항).

- 회사의 주주로서 회사와 종업원에 공동체의식 함양과 장기안정주주 확보 및 주가의 안정성 유지에 기여.

- 주가가 하락하는 경우 역효과가 발생할 우려가 있으므로, 회사는 장려금의 지급, 배당에서의 우대 등을 통하여 주가가 하락할 때 발생하는 손실을 보전해 주어야 함.

다. 사내복지기금으로의 성과배분

(1) 방법

- 당기 순이익의 5% 등 경영성과의 일부를 사내복지기금으로 출연

- 기금운영기구 및 운영준칙 마련 필요
- 적립된 기금으로 장학금 지급, 주택자금 지원 등 복지사업 수행

※ 1990. 6월 현재 634개 업체에서 2,285억원의 기금이 조성되어 있음.

(2) 장 · 단점

- 기업의 복지수준을 계속적으로 증진시킬 수 있는 제도로서 호황기에는 기금을 많이 적립하였다가 불황기에도 적립된 기금으로 기존의 복지사업을 차질없이 수행할 수 있음.

- 근로자와 사업주에 대한 세제혜택부여, 손비(필요경비)인정 및 근로소득세비부과
- 성과가 즉각적으로 보상되지 않음으로 인센티브 효과 약화 우려

라. 상여금과 혼합형태로서의 성과배분

(1) 방법

- 성과가 어느정도 높으면 한도를 설정하고 그 이상은 주식지급이나 기금출연으로 배분

- 성과의 크기에 관계없이 그 일부를 주식지급이나 기금출연으로 배분

(2) 장 · 단점

- 성과발생시 즉각적인 현금보상이 가능하며 인센티브 효과도 있으면서, 장기적인 복지증진의 안정성도 도모할 수 있음

- 또한 성과가 고액일 경우 높은 근로소득세 부담 및 퇴직금 지급 부담 등에 대한 안정성도 강구할 수 있음.

V. 成果配分制度 具體的 適用

1. 成果配分制度 評價

- 성과배분제도: 도입 첫시기에 성과배분이 꼭 이루어진다는 확신을 줄 수 있는 방법을 선택하는 것이 노사간의 신뢰증진과 안정된 도입으로 중요하다.

- 성과배분의 기준이 되는 산정지표는 회사의 사정에 따라 달라지겠지만, 노사간의 신뢰를 위하여 되도록 단순한 것이 좋다. 우리나라 경우의 구체적 적용은 <표 2>에 나타나 있다.

- 성과배분의 형태는 ①상여금(종래의 고정적 상여금과는 다른 성과산출에 따른 변동적 상여금) ②주식 ③사내복지기금의 형태가 있으나, 한국에서는 주로 변동적 상여금의 형태로 현금지급되고 있다. 한편 일본에서는 주로 상여금의 형태로 현금지급되고 있으며 미국에서는 상여금, 주식·복지기금의 형태로 혼합지급되고 있는 것이 일반적이다. 우리나라에서는 성과배분의 동기여부를 위하여는 변동적 상여금 형태로 현금지급되는 것이 좋다고 본다. 그러나 주식시장이 안정된다면 성과배분 중 일정비율을 주식형태로 지불되는 것이 바람직할 것이다.

- 성과배분의 지급시기는 연 1회 재무제표 작성전 가결산의 형태로 당해영업년도말 또는 2개월 이내가 가장 대표적 형태이며 분기별 가결산(4회) 및 반기별 가결산(2회)으로 나누어 지급하는 형태도 무난하다고 하겠다.

- 성과목표의 결정은 회사의 임원진 및 해당부서에서 회사의 지난 1년간의 업적치 및 당해영업년도에 대한 예상치를 기준으로 경제환경변화, 동종업계의 현황을 기준으로 선정하며, 노조나 근로자 대표들은 사업계획 브리핑시 참관인 자격으로 참석시켜 설명하는 방법이 좋다. 회사의 목표치 설정에 대하여는 성

<표 2> 성과산정 지표의 구체적 적용

매출액 기준	이익 기준	생산비용절감기준
① 회사업무의 성격상 제조보다는 판매의 비중이 높은 곳(예: 제약회사, 자동차 제조·판매, 백화점 등) ② 매출액에서 이익이 차지하는 비율이 알려져 있고 그 비율이 시기에 따라 큰 차이가 없는 업체 ③ 성과배분제도가 처음으로 도입되거나, 노사간의 신뢰가 그다지 높지 않은 곳에서 권장됨	① 회사 업무 성격상 제조가 주가 되고 판매가 상대적으로 약한 곳(예: 중소기업 제조·판매 업체) ② 매출액을 성과산정지표로 채택하기에는 곤란한 업종에서 권장됨(예: 매출액에서 이익이 차지하는 비율이 시기에 따라 급변하는 업체, 현재 적자업체) ③ 노사간에 신뢰가 높은 곳(가결산 또는 결산 재무제표상의 이익을 근로자가 믿을 수 있는 업체)에서 권장됨	① 공장 및 생산라인의 난이도 및 특성에 따라 분리 실시되어야 할 것임. ② 생산비용 절감기준은 생산현장에 적용하여 사용하되, 근로자가 회사에 공동체 의식을 가지고 노사협조를 하기 위하여는 매출액 및 이익기준에 의한 집단적 성과배분도 함께 시행되어야 할 것임.

① 성과산정지표의 선정은 노사간의 신뢰를 위하여는 되도록 단순한 것이 좋다.
 ② 회사전체(생산라인 포함)로서는 매출액 및 이익기준의 집단적 성과배분을, 영업부에서는 개별실적에 따른 개별적 성과배분을 생산라인 부서 및 공장단위에서는 생산비용절감기준의 성과배분을 함께 실시할 수도 있다.
 ③ 경총의 성과배분설문조사에 의하면, 한국에서는 매출액을 성과산정지표로 많이 쓰고(48.3%) 경상이익(29.3%)이 다음으로 이용된다. 한편 일본에서는 경상이익(59.4%), 매출액(31.3%), 부가가치(25.3%)의 순으로 나타나고(제조업: 경상이익 75%), 미국에서는 순이익이 주로 쓰이고 있다(순이익: 소득세 공제전 이윤, 특별손익차감전).

과배분도입 이전에도 목표설정시 계속되어 왔던 것이므로 사업목표 설정을 둘러싼 근로자의 경영참여요구 증대 및 노사분쟁의 가능성은 현장에서는 큰 문제가 되지 않고 있다.

- 성과배분시의 직급간 및 부문간의 차이는 동일한 것이 일반적 형태로 나타나며 회사에 따라 직급간·부서간 지급비율이 다른 형태로 가능하다고 본다(영업부와 일반관리부).

- 성과배분의 산정지표, 배분방식은 취업규칙(인사규정), 단체협약서, 노사협의회 문건 등에 기재하여 근거가 남도록 하는 것이 권장되며 이러한 지표 및 방식에 대한 변경은 노사간 협의를 통하여 이루어져야 할 것으로 보인다.

- 성과배분에 대한 회계처리는 인건비 형태로 주로 이루어지고 있으며 미국에서와 같은 재무재표상의 순이익의 잉여금 처분형태는 국내환경에서는 적절하지 않다고 본다.

2. 제도 도입에 따른 문제점과 검토사항

가. 일반적 문제점

각 기업이 아직 고정상여금과 인센티브상여금의 명확한 구분과 체계적인 지급방식을 전반적으로 갖고 있지 못하며, 경영성과 배분제도를 갖고 있는 기업도 지급기준이 불분명하여 노·사간 분쟁의 소지가 있으며, 목표매출액, 순이익 등 매출중심의 기준을 갖고 있는 기업의 경우 생산직 근로자의 생산성과 명확한 관계가 설정되지 않아 수출부진 등 매출액 감소시 생산성이 증가된다 하더라도 성과배분이 이루어질 수 없다는 문제가 발생할 수 있다.

나. 제도보완 검토사항

① 성과배분 지급시 변동적 상여금에 대한 근로소득세 감면 필요성(소득세법 개정, 재무부 관련 사항), 미국의 세금감면조항(p92, BNA report)

- S. 932(Profit Sharing Incentive Act):

· 입법시기: 1987년 4월 7일

· 내용: 회사에서 지급되는 임금의 5% 이상 3,000달러 이내의 변동적 상여금 중 25%는 근로소득세 감면됨.

② 변동적 상여금을 퇴직금 지급의 기준인 평균임금 산정범위에서 제외하는 과제(근로기준법 개정사항임)

③ 주식으로의 성과배분

- 현행 상법은 회사의 자기주식 취득을 원칙적으로 금지하고 극히 예외적으로만 이를 허용하고 있어 성과배분으로서의 자사주식 지급이 제한적일 수밖에 없음.

· 자본시장육성에 관한 법률은 상법상의 예외규정에 의하여 취득한 자사주식을 보유기간을 1년간으로 연장시킨 지분에 대한 특례규정에 불과함.

- 성과배분으로서의 주식지급을 보다 활성화하기 위하여는 외국의 사례와 같이 종업원에게 지급하기 위한 경우의 자기주식취득이 허용되어야 할 것임(상법 또는 자본시장육성에 관한 법률의 개정: 재무부, 법무부 관련 사항).

- 외국의 사례

· 미국: 잉여금을 재원으로 하는 자기주식의 취득은 모든 목적을 위하여 허용되며, 종업원지주를 위하여는 회사가 지급불능상태에 있지 않는 한 자본금을 재원으로 하는 자기주식 취득까지 허용(N. Y. Bus. corp. Law 등 대부분의 주법)

· 독일: 자가주식취득은 원칙적으로 금지되나, 회사의 종업원의 취득을 위하여 종업원에게 제공되는 경우에는 자본금의 10%를 초과하지 않는 범위내에서 자기주식취득이 허용(주식법)

· 프랑스: 종업원에게 대한 이윤배분을 자사주식으로 할 수 있도록 하기 위하여 자기주식의 취득요건을 완화(1967 대통령령 제 695호).

VI. 政策的 示唆點

성과배분제도는 AFL-CIO 노동경제학자 ZALUSKY가 주장한 바와 같이 현재와 같은

경제·사회적 여건하에서는 성과배분제도만이 생산성향상을 통한 기업이 계속적 발전과 근로자의 소득 및 고용수준을 유지할 수 있는 최선의 타개책이므로 우리나라에서는 도입이 꼭 필요한 제도라 하겠다. 성과배분제도는 1980년대에는 미국, 일본, 영국, 싱가포르 등에서 확산되어 생산성 향상에 크게 이바지하고 있는 것으로 조사되었으며 불황기 뿐 아니라 호황기에도 계속 효과가 있는 것으로 나타난다. 경영학적 측면에서는, 성과배분제도가 현재의 연공서열적 임금체계를 보완하여 우수인력의 확보 및 유출방지의 효과가 있으며 중간관리층의 기능 활성화로 경영효율을 높일 수 있다. 그러나 이러한 도입의 필요성에도 불구하고 우리나라에서 성공적인 성과배분제도로의 정착에는 여러 가지 걸림돌이 있다고 본다.

도입의 전제로서 중요한 것은 '노사간의 신뢰' 라고 할 수 있다. 신뢰가 부족한 상황에서는 아무리 좋은 제도라도 운용이 잘 안 될 수 있는 것이다. 신뢰는 노사간의 공생공영이라는 대전제하에 서로의 협조를 통하여 이루어내야 할 것이다. 구체적으로는 성과배분과 관련한 정보자료의 진실한 작성과 이의 상호교환, 성과산식 자체의 객관성, 단순성, 명료성을 위한 노력, 성과확인에 대한 노·사 공동참여 등이 중요하다고 하겠다. 성과확인에 대한 정확하고 객관적인 산정이 부족한 기업에서는 성과배분제도의 안정적 정착이 어려운 것이 사실이므로 성과배분제도 도입 이후, 각 회사에서는 노사의 노력에 의하여 이를 보완해 나가야 할 것이다.

우리나라의 경우에 강원산업, 한보탄광, 경원세기, 현대자동차서비스 등에서의 예에서와 같이 분배뭇을 둘러싸고 노사분규의 가능성도 물론 있을 수 있다. 그러나 이들 분규사업장의 경우에는 성과배분에 대하여 단지 "경영실적에 따라 성과를 지급할 수 있다"는 식으로 도입되어 있어, 성과산정지표, 성과확인, 배분방법, 지급시기 등의 부분에 구체적이고 객관적으로 규정되어 있지 않아서 일어난 분규로 분류되는바 노사의 신뢰와 앞장에서 논의한 바와 같은 성과배분제도의 구체적 적용을 통하여 분규는 충분히 방지될 수 있는 부분이라 하겠다.

정부의 입장에서는 앞서서도 지적한 바와 같이 성공적 정착을 위한 제도보완 뿐만 아니라 이 제도자체를 이해시키고 알려주는 노력이 필요하다. 노동조합총연맹, 중소기업중앙회, 대한상공회의소, 경영자총협회 등에서도 이 제도에 대한 홍보와 구체적 적용에 대한 상담에 응할 필요가 있다고 본다. 실제 기업의 방문결과 느낄 수 있는 바로는, 정착 제도 도입이 절실한 기업의 수는 상당수에 이르고 있으나, 구체적 적용방법을 모르고 있는 것으로 나타나기 때문이다.

VII. 成果配分の類型別事例

1. D계약회사(매출액 기준)

(1) 회사 개요

- 자본금: 39억
- '90년 매출액: 600억원
- 종업원수: 1,050명(노조원 252명, 1987년 설립)
- 업종: 의약품 제조·판매
- 성과배분제도 도입시기 및 이유: 1983년, 사업주 제안에 의한 생산성 향상 및 복지증진 목적
- 성과배분규정: 규정집에 명시

(2) 성과배분산정 지표 및 방식

- 분기별 목표매출액의 80% 달성기준
- 1% 초과달성당 상여금 2% 추가지급
- 예를 들어 목표매출액 110% 달성하면 당해 분기에 60%(110-80)×2% 상여금 추가 지급

(3) 목표매출액 설정

- 영업부, 기획부, 이사실에서 연초 사업계획에 따라 목표설정
- 노조의 간섭은 없음

- 매출액을 성과지표로 활용한 이유: 제약회사의 경영실적은 판매실력에 크게 좌우되므로 성과지표를 매출액으로 설정함으로써 전종업원의 참여의식 강화가능

(4) 성과확인 및 지급

- 분기별로 매출액 실적을 집계하여 확인, 분기별 지급
- 개개 근로자배분은 전근로자에게 동일률로 지급(영업직 제외)
- 영업직 사원에게는 개인의 판매실적에 따른 업적급 지급
- 실제배분액: 고정상여금 500% + 성과급평균 150~200% 지급

(5) 노사간 정보교환

- 월별·분기별 매출실적을 전 종업원에게 공개
- 성과배분규정: 규정집에 명시
- 성과배분규정 변경시 노사협의회에서 인준 票.

(6) 성과배분의 효과

- 매년기업의 신장률이 40%로 신장률 업계에서 1위
- 제도도입 이후 종업원의 회사경영실적에 대한 관심도와 참여의식 애사심 증대
- 제도도입후 노사간의 신뢰증가로 인해 임금협상이 상대적으로 쉬워짐.

(7) 성과배분 시행상의 문제점

- 생산물량 품질로 인한 매출액 감소에 대한 종업원 불만
- 영업직 사원의 업적급이 여타직원의 성과배분액보다 높게 나타나는 것도 소득형평의 관점에서 문제점으로 대두되고 있음.

2. D산업(매출액 기준)

(1) 회사 개요

- 자본금: 6억
- '90년 매출액: 262억
- 종업원수: 410명(노조원 110명, 노조설립 1987. 8. 19)
- 업종: 자동차용 냉·난방기 제조
- 기본상여금: 기존상여금 400%를 변동 상여화하여 현재는 고정분 없음(상여금은 기본급 기준)
- 성과배분도입시기 및 이유: 1987년, 근로자 제안, 사업주도 회사를 위해 그 중요성에 동의

(2) 성과배분 산정지표 및 방식

① 판매성과

- 목표매출액 설정
- 월별 목표매출액 배정후 목표상회하회시 각각 상여금 10% 증감
- 불량환입품에 대하여는 환입금액 200%를 매출실적에서 공제

② 재고성과

- 판매성과에 대한 보완적 성격(생산비용절감을 목적)

② 생산금액에서 자재가 차지하는 비율을 기준으로 비용절감시 또는 초과시 판매 성과상여에서 일정률 추가 또는 삭감지급

(3) 목표매출액 설정

- 해당부서에서 매출액에 대한 평균임금비율을 근거로 하여 상여 600% 지급하기 위한

목표매출액 설정

- 매출액을 성과지표로 활용한 이유: ① 중소기업에서 전산화 미비로 순이익 산출의 어려움 및 시간상 지체 ② 전체종업원 순이익에 대한 이해의 어려움

(4) 성과확인 및 지급

· 매월 말일에 영업, 자재재고 등의 자료가 나오면 다음달 1일 조회시 지난달 성과 및 다음달 계획의 대해 공표

· 매월 성과급 지급

종업원 책임이 아닌 사유에 의한 성과매달시에는 매월 기본급의 50%를 최소한의 성과지급

· 개개근로자 배분은 기본급에 대한 정률로 지급

· 출근률 및 조퇴 관리로 기준하회시 상여에서 5% 감봉(취업규칙)

(5) 노사간 정보교환

· 노사협의회 자료교환

(6) 성과배분의 효과

· 불량률의 현저한 감소

(7) 성과배분-시행상의 문제점

· 매월 상여금이 지급되므로 세금, 근로자저축 등에서의 불이익 우려

매월지급이유: ① 분기별 지급의 경우 회사의 자금사정 우려 ② 매월지급으로 근로자에게 성과확인 가능

3. O산업(매출액 기준)

(1) 회사개요

· 자본금: 11억원

· 종업원수: 88명(노조 無)

· '90년 매출액: 74억원

· 업종: 산업용 접착제 제조업

· 성과배분제도 도입시기 및 이유: 1988년, 노사협의회에서 근로자측 대표의 요구에 따라 도입

(2) 성과배분

· 매년 노사협의회 성과지표 및 성과배분방식 협의

· 성과지표

- 도입시: 생산량 또는 부가가치율

- 현재('90): 생산량 또는 매출액

· 목표설정방법 및 성과배분방식

- 목표설정방식: 매년 경영진에서 설정한 경영계획을 목표치로 설정

- 성과배분방식: 생산량 또는 매출액 중 어느 하나가 목표치를 초과달성하면 특별상여금(기본급 50%) 지급

(3) 성과확인 및 지급

· 분배시기: 회계연도 종료후 2개월 이내, 연 1회 지급

(4) 시행상의 문제점

· 3년간 기본급의 50%가 일률적으로 지급됨에 따라 기본상여금으로 인식하는 경향 발생

· 목표초과달성률에 따른 차등성과배분을 도입 필요

4. B금속 공업(매출액 기준)

(1) 회사개요

· 자본금: 60억원(1968년 설립)

- 연간 매상고: 194억
- 종업원수: 500명(노조 有)
- 업종: 벨브(VALVE)류
- 성과배분제도 도입시기 및 이유: 1988년, 근로자 사기양양 및 생산성 향상

(2) 성과배분산정 지표 및 방식

- 성과도입 당시의 성과지표, 방식 변화 없음
- 매출액 도입 이유, 성과지표 설정당시 이익률을 활용

(3) 성과확인 및 지급

- 성과 하회시: 배분하지 않음

초과시: 성과급지급 규정에 의거 일정률 지급

- ①전부서의 생산목표 사전 설정, ②각 부서별 생산실적에 의거, 부서별 생산달성 비율에 따라 배분
- 월별 경영성과 회의를 임원·부서장·노조위원장 참석
- 일정률을 근태상황 고려하여 부서별 배분
- 배분시기: 매월, 월별매출액을 기준
- 실제배분율: 2%

(4) 성과배분의 효과

- 생산액 증가
- 생산성 증감에 따라 성과배분율에 차이가 있으므로 적극적으로 참여

(5) 성과배분 시행상의 문제점

- 생산계획(목표) 설정 문제

(6) 기타

- 도입논의: 임원회의
- 도입근거: 성과배분 품의서
- 제도개편확인: 해당부서 의견 수렴
- 중점: 단체협약상 복리후생 부분

5. T 화확(매출액 기준)

(1) 회사개요

- 자본금: 510억원(1945년 설립)
- 연간 매상고: 3,950억
- 종업원수: 6,455명(노조 有)
- 업종: 화학류 제조업
- 성과배분제도 도입시기 및 이유: 1988년, 생산성 향상 및 노사관계 개선을 목적으로 실시

(2) 성과배분산정 지표 및 방식

- 성과도입 당시의 성과지표, 방식 변화 없음.
- 총 매출목표(액) 달성시 그에 상응한 일정금액의 상여금 추가지급
- 연초에 설정한 매출목표 달성시, 임금협약에 명시된 바에 따라 특별상여금을 지급함.

(3) 성과확인 및 지급

- 노동조합과 경영자간에 연 1회(결산시)에 확인함.
- 성과 하회시: 배분하지 않음

초과시: 임금협약에 명시된 대로의 상여금 지급

- 전종업원에 일률적으로 일정률(%) 지급
- 배분시기: 성과지표를 기준으로 재무제표 작성전 가결산의 형태로 회계연도 전에 배분하여 인건비로 계상
- 실제배분액: 목표미달의 이유로 1990년에는 배분하지 않음.

(4) 노사간 정보교환

- 분기별로 노사협의회시 경영실적 설명, 4/4분기 노사협의회시 최종적으로 결정하게 됨.

(5) 성과배분의 효과

- 분규감소
- 경영참가 요구 강화되었음

(6) 성과배분 시행상의 문제점

- 성과에 따라 성과급의 불분명하여 이를 임금으로 생각하는 관행이 있었으나 점차 개선중.
- 종업원의 의욕을 충분히 반영하기 어려움

(7) 기타

- 도입논의: 임금협약시
- 도입근거: 단체협약
- 제도개편확인: 노사협의회
- 중점: 기본급 인상

6. H나염 (매출액 기준)

(1) 회사개요

- 자본금: 2,414백만원(1972년 설립)
- 연간 매출고: 121억원
- 종업원수: 247명(노조 有)
- 업종: 나염 제조업
- 성과배분제도 도입시기 및 이유: 1989년, 생산성 목표 달성

(2) 성과배분산정 지표 및 방식

- 성과도입 당시의 성과방식, 지표변화 없음.
- 생산량 목표시 초과분 전체 종업원에게 일률적 정액 특별상여
- 생산량 목표달성(생산성 향상 자극)

(3) 성과확인 및 지급

- 노동조합과 경영자간에 연 2회(매반기)에 확인함.
- 성과 하회시: 배분하지 않음 /성과 초과시: 특별상여금으로 별도 지급
- 개개 근로자에게 일률적 정액으로 특별상여금 지급
- 배분시기: 성과지표를 기준으로 재무제표 작성전 가결산의 형태로 회계연도 전에 배분하여 인건비로 계상
- 실제배분액: 3%

(4) 성과배분 효과

- 생산성 향상 5% 증가
- 성과배분 실시 이후 경영참여요구가 강화되고 있으며 노조의 힘은 약화되지않고 있음

(5) 성과배분 시행상의 문제점

- 종업원의 의욕을 충분히 반영하기 곤란하여 애로점이 됨.

(6) 기타

- 도입논의: 노사협의회시
- 제도개편확인: 노사협의회시
- 중점: 주택마련등 복지에 치중

7. H컨테이너 공업(매출액 기준)

(1) 회사개요

- 자본금: 5천만원(1989년 설립)
- 연간 매출고: 4,316백만원
- 종업원수: 350명(노조 有)
- 업종: 컨테이너 제조, 용역
- 성과배분제도 도입시기 및 이유: 1990년, 생산성 향상

(2) 성과배분산정 지표 및 방식

- 성과도입 당시의 성과지표, 방식 변화 없음.

(3) 성과확인 및 지급

- 노동조합과 경영자간에 년 1회(임금교섭시)에 확인함.
- 성과 하회시: 배분하지 않음 /성과 초과시: 성과급으로 지급
- 배분시기: 매월 임금지급
- 생산성 향상과 임금보장을 위하여
- 실제배분액: 연간 임금의 7% 정도
- 지급규정: (별첨자료 참조)
- ① 생산량 결정은 최종 출고분(완성조, 출고 일련번호)을 최종검수 대수로 함.
- ② 대상: 7,8급 전원 해당(임시직 제외)
- ③ 인센티브 지급은 생산활동에 참여한 자에 한하여 지급함을 원칙으로 하며, 생산활동에 참여하지 못한 자는 그 기간(시간)을 공제하여 지급함.
- 생산활동에 참여하지 못한 기간만큼은 인당 성과분에 공제하며 그 공제 된 총금액은 만근 종업원에게 추가로 균등분할 지급

(4) 노사간 정보교환

- 단체교섭이나, 노사협의회시 협의

(5) 성과배분의 효과

- 생산성 향상, 결근율 감소

(6) 성과배분시행상의 문제점: 없음

(7) 기타

- 도입논의: 임금협약시
- 도입근거: 성과배분협정서
- 제도개편확인: 단체교섭
- 중점: 복지후생 우선할 계획임

8. T코팅 주식회사(이익기준: 순이익)

(1) 회사개요

- 자본금: 10억
- '90년 매상고: 23억
- 종업원수: 45명(노조원 25명, 노조설립 1989.9)
- 업종: 코팅(도금)
- 성과배분제도 도입시기 및 이유: 1989년, 사업주가 일본기업의 예를 보아 생산성 향상을 목적으로 제시

(2) 성과배분산정 지표 및 방식

- 1989년: 분기별 가격산상의 이익금 10%지급
- 1990년: 반기별 가결산 이익금(세금공세진)의 30% 지급
- 순이익을 근로자 30%, 투자자 30%, 재투자 40%비율로 배분
- 순이익을 성과지표로 선정한 이유: 동사는 원재를 수입에 의존하고, 판매는 주로 수출에 의존하고 있어 단순히 매출액을 기준으로 하여서는 이익발생 여부를 알 수 없으므로 순이익을 지표로 선택함.

(3) 성과확인 및 지급

- 노동조합과 매반기별로 재고조사등을 함께 실시함으로써 성과확인(손익계산서상 당기순이익 활용)
- 개별근로자에 대한 배분방식
- 임금할(총임금의 대한 비율): 50%
- 균등할 출근할: 45%(실제출근일수/가동일수)/인사고과: 5%
- 실제배분금액:
 - 1989년 제도 도입시: 1분기당 해당, 금액 얼마 안 됨.
 - 1990년 제도 변경후: 성과배분 근로자 몫 1,632만원, 정기상여금 100%다 많음.

(4) 노사간 정보교환

- 노사협의회시(분기 1회) 각종 경영정보 제공) 생산목표, 경리·결산서류 등)
- 재고조사 노조와 같이 실시

(5) 성과배분의 효과

- 1990년 4월 임금교섭시 기본급 인상은 남자 10%, 여자 15%를 하면서 성과배분제도 실시→ 기본급 인상률 감소 및 임금교섭의 용이
- 실제 배분되는 금액이 기대 이상이므로 근무태도, 불량률 감소의 효과가 큼.

(6) 성과배분제도 시행상의 문제점

- 퇴직자 평균임금산정시 포함 여부

9. Y제약회사(순이익 기준)

(1) 회사개요

- 자본금: 8억 8천만원
- '90년 매출액: 932억원
- 종업원수: 1,600명(노조원 250명)
- 업종: 의약품제조 판매업

- 기본상여금: 600%
- 성과배분제도 도입시기 및 이유: 1926년, 회사창립시부터 창업주가 근로자 복지 증진 및 생산성향상을 목적으로 제시

(2) 성과배분산정 지표 및 방식

- 실제순이익(법인세 공제전)이 목표이익을 초과한 경우, 초과이익의 40%를 근로자 몫으로 성과배분
- 당기순이익의 6~8%를 사내 근로복지기금으로 출연
- 순이익을 성과지표로 선정한 이유: 회사의 이익은 종업원에게도 일정부분 배분한다는 창업주의 이념이 작용

(3) 목표설정

- 연초 사업계획 수립시 과거의 이익률, 경제여건 등을 고려하여 적정 목표이익률 산정, 회사의 목표설정에 대한 노조의 신뢰도가 높음.

(4) 성과확인 및 지급

- 매월 손익계산서 작성하여 목표달성추이 확인
- 재무재표 작성전에 가결산 형태로 노사협의회를 거쳐 연말에 지급
- 전 근로자에게 동일률로 지급
- 실제 배분액: 70년대 고도성장기에는 성과배분이 변동상여금 형태로 400% 추가 지급된 경우도 있음. 매년 0~200%.

(5) 노사간의 정보교환

- 연초 사업계획 브리핑시 노조위원장을 함께 참석시킴.
- 수시로 회사 경영 현황 · 등에 대하여 각 부서 · 노조에게 설명회 개최함.

(6) 성과배분의 효과

- 최근 5년간 평균 10% 신장 추세
- 목표 초과 달성시 연말 성과장려금 지급으로 인하여 임금교섭시 기본임금인상에 대한 유연성이 있고 교섭 용이

(7) 성과배분제도 실시상의 문제점

- 특별한 문제점 없음
- 사내복지기금에 대한 출연금의 기금적립분이 미미함.

10. J조선(이익기준: 순이익)

(1) 회사개요

- 자본금: 3억원(1979년 설립)
- 연간 매출고: 70억원
- 종업원수: 91명(노조 無)
- 업종: 선박 건조 및 수리
- 성과배분제도 도입시기 및 이유: 1987년, 생산성 제고와 그에 따른 실질적인 처우개선을 목적으로 도입.

(2) 성과배분산정 지표 및 방식

- 도입당시의 성과지표, 방식 변화 없음
- 성과지표: 가결산결과 산출한 법인세 공제전 순이익 활용.
- 산정방식: 세공제전 순이익에서 제반여건(조세 및 업계 평균이익수준)을 감안하여

연말특별상여금으로 지급하나 구체적인 산정방식은 별로 정한 바 없음.

(3) 성과확인 및 지급

- 성과 하회시: 특별 상여금 지급율을 인하조정하는 것으로 잠정 결정되어 있으나 현재까지 실례는 없음/성과 초과시: 연말 특별상여금
- 결산기에 경영자가 결정하여 통보함.
- 전종업원에게 일률 적용함.
- 배분시기: 성과지표를 기준으로 재무제표 작성전 가결산의 형태로 회계연도 전에 배분하여 인건비로 계상
- 실제배분액: 월 평균급여의 150% 수준

(4) 노사 정보교환

- 구체적인 정보제공 교환 없음.

(5) 성과배분의 효과

- 특별상여금 지급되는 부분을 처우개선책으로 받아들여 당연한 것으로 인정하는 경향이 있어 큰 효과는 없음.

(6) 성과배분 시행상의 문제점

- 성과의 개인별, 부분별 측정기준 설정 또는 측정방법의 곤란으로 연구검토후 점진적 개선 예정

(7) 기타

- 도입논의: 사용자의 판단에 의거 임금협약시 통고
- 도입근거: 구체적인 협약서 없음
- 제도개편확인: 사례없음
- 중점: 기본임금의 인상과 균일한 수준으로 개선하고 있음

11. D기전(이익기준: 당기순이익)

(1) 회사개요

- 자본금: 50억원(1978년 설립)
- 연간 매출고: 355억원
- 종업원수: 242명(노조 有, 1989설립)
- 업종: 유압시린더 제조
- 성과배분제도 도입시기 및 이유: 1986년, 종업원의 사기양양 및 노사 신뢰 증대로 생산성 향상

(2) 성과배분산정 지표 및 방식

- 부가가치 연결 방식: 부가가치 × 노동분배율 - 기지불 급여
- 이윤 연결 방식: 순이익 × 분배율

(3) 성과확인 및 지급

- 도입 당시의 성과지표, 방식 변화 없음
- 성과 하회시: 배분액을 감소하지만 실시함. /성과 초과시: 특별상여금 형태로 지급
- 사내근로복지 기금을 출연, 종업원들에게 무이자로 대부
- 1987~90년까지 사내근로복지기금 2억 4천만원 출연
- 노동조합과 경영자간에 연 2회(매반기) 확인
- 형식: 전체종업원에게 동일하게 배분
- 배분시기: 성과지표를 기준으로 재무제표 작성전 가결산의 형태로 회계연도전에 배분하여 인건비로 계상

- 실제배분액: 8.7%

(4) 노사간 정보교환

- 손익계산서, 매분기

(5) 성과배분의 효과

- 분규감소

- 성과배분 실시 이후 제안제도 등 근로자들이 근로의욕이 증대되고 노조의 힘도 약화되지 않음.

(6) 성과배분 시행상의 문제점

- 성과가 저조할 때의 최소한의 지급필요 여부?

(7) 기타

- 도입논의: 사업주단독, 노사협의회

- 도입근거: 성과배분 협정서

- 제도개편확인: 노사협의회

- 중점: 주택 등 복지문제를 중시

12. W실업(이익기준: 당기순이익)

(1) 회사개요

- 자본금: 150억원(1969년 설립)

- 연간 매출고: 1,500억원

- 종업원수: 5,100명(노조 有)

- 업종: 신발제조업

- 성과배분제도 도입시기 및 이유: 1988년, 사원들의 동기부여 및 근무의욕 고취

(2) 성과배분산정 지표 및 방식

- 성과도입 당시의 성과방식, 지표 변화 없음

- 근속년수 기준 차등지급

-1년이상, 1년미만~6개월미만, 6~3개월 이상, 3~1개월 이상, 당월입사

(3) 성과확인 및 지급

- 노동조합과 경영자간에 연 1회(결산시) 확인

- 성과 하회시: 배분액 감소하지만 실시함./성과 초과시: 상여금 형태로 지급

- 배분시기: 성과지표를 기준으로 재무제표 작성전 가결산의 형태로 회계연도전에 배분하여 인건비로 계상

- 실제배분액: 1988년 80%, 1989년 50%, 1990년 50% 지급

(4) 노사간 정보교환

- 생산성 향상에 대하여 매월 1회의 경영진과 노사간의 대화

(5) 성과배분의 효과

- 매출액(생산성 향상 기대)

- 성과배분 실시 이후 근로자 경영참가요구 없음.

(6) 성과배분 시행상의 문제점

- 종업원의 요구를 충분히 반영하기 곤란

- 매출액 감소로 인한 이익감소시 성과배분 문제
- 당연히 성과배분이 되어야 한다는 인식

(7) 기타

- 도입논의: 경영진과 노사간의 대화
- 도입근거: 단체협약
- 제도개편확인: 경영진의 결정노사협의회
- 중점: 근무시간, 복지후행 측면

13. S콘텐츠 공업(이익기준: 법인세공제 순이익)

(1) 회사개요

- 자본금: 38억원 (1956년 설립)
- 연간 매출고: 332억원
- 종업원수: 1,068명 (노조 有)
- 업종: 전자부품제조업
- 성과배분제도 도입시기 및 이유: 1988년, 단체교섭시 조합이 당시 상여금 400%를 600%로 인상을 요구하자 교섭과정에서 연말특별상여금제 도입을 합의한 것임.

(2) 성과배분산정 지표 및 방식

- 연말 가결산결과 당기순이익 중 법인세, 주주배당, 사내유보분을 제한 일정액을 노사합의로 근로자에게 배분하기로 하고 그 액을 특별상여금으로 정함.

(3) 성과확인 및 지급

- 노동조합과 경영자간에 년 1회(결산시)에 확인
- 성과

하회시: 배분액은 감소하지만 실시함.
초과시: 상여금 형태로 지급

- 전근로자에 통상임금기준으로 동일적용 배분
- 배분시기: 성과지표를 기준으로 재무제표 작성전 가결산의 형태로 회계년도전에 배분하여 인건비로 계상
- 실제배분액: 연간 임금총액의 12% 해당액

(4) 노사간 정보교환

- 영업보고서, 재무제표 등을 자료로 연말에 2~3회 회합

(5) 성과배분의 효과

- 이직률 감소, 생산성 향상, 분규감소 등 잠재적으로 나타남.
- 성과배분실시 이후 경영참가 요구의 강화나, 노동조합의 힘이 약화된 것으로는 보이지 않으며, 노사협조에 기여하고 있음.

(6) 성과배분 시행상의 문제점

- 노조측은 매출액 등 지수와 관계없이 매년 특별상여금의 증액을 요구하고 있고, 그것이 관행화 되고 있음.
- 이익분배율 책정 기준이 없어 당사자 합의 곤란, 사내유보금 감소로 기업체질 약화

(7) 기타

- 도입논의: 단체교섭시
- 도입근거: 단체협약
- 제도개편확인: 단체교섭
- 중 점: 기본급 인상

14. D물산(이익기준: 경상이익)

(1) 회사개요

- 자본금: 150억 (1951년 설립)
- 연간 매출고: 870억

- 종업원 수: 650명 (노조 有)
- 업종: 농기계 제조
- 성과배분제도 도입시기 및 이유: 1989년, 단체교섭중 근로자의 요구

(2) 성과배분 산정지표 및 방식

- 도입당시의 성과지표, 방식 변화없음
- 사업부별 경상이익을 노사협의회를 통해 배분을 결정
- 매년 적자였기 때문에 적자보전을 위하여 경상이익기준으로 함.

(3) 성과확인 및 지급

- 성과
 - 하회시: 배분액은 감소하지만 실시함
 - 초과시: 사업부별 차등 상여금(경영실적 상여금)

- 상여금 지급률은 동일(사업부별 차등)하나 임금의 차이로 격차가 있음(근속년수, 직급별)
- 성과지표를 기준으로 재무제표 작성전 가결산의 형태로 회계년도전에 배분하여 인건비로 계상
- 실제배분액: 90년 추가상여금 15% 지급(연간 1/12 정도)

(4) 노사간의 정보제공

- 재무제표 및 실적대 계획표 등 참고

(5) 성과배분 시행상의 문제점

- 사업부별로 배분하는 이유로 근로자간 갈등 표출

(6) 기타

- 도입논의: 단체교섭
- 도입근거: 단체협약
- 제도개편확인: 단체교섭
- 중점: 임금교섭시 기본급인상에 중점을 둠

15. (주) D(이익기준)

(1) 회사개요

- 자본금: 22,976만원(1987년 설립)
- 연간매상고: 171,486만원
- 종업원 수: 50명 (노조 無)
- 업종: 제조, 금속가구, 선박가구 외
- 성과배분제도 도입시기 및 이유: 1989년, 생산성 향상, 복지후생

(2) 성과배분산정 지표 및 방식

- 성과도입 당시 성과지표, 방식 변화 없음.
- 생산실적 성과와 영업실적 성과를 구분하여 성과배분하려고 하였으나 생산직
- 사무직의 동등한 입장에서 화합, 노력한 결과를 이익에서 배분함.

(가) 순이익 목표

(단위: 원)

순 위	분 야 별	금 액
1	영 업 이 익	175,000,000
2	제 조 이 익	108,000,000
계		283,000,000

(나) 성과급 배분률

순 위	달 성 률(%)	순이익 목표(원)	성과급지급률(%) (기본급 기준)
1	50	141,500,000	50
2	60	169,800,000	65
3	70	198,100,000	80
4	80	226,400,000	90
5	90	254,700,000	105
6	100	284,000,000	120

(3) 성과확인 및 지급

- 노동조합과 경영자간에 년 2회(매반기) 확인

- 성과

-하회시: 배분액은 감소하지만 실시함

-초과시: 사업부별 차등 상여금(경영실적 상여금)

- 근로자에게 동일하게 기본급에서 지급함.

- 배분시기: 성과지표를 기준으로 재무제표 작성전 가결산의 형태로 회계년도전에 배분하여 인건비로 계상, 상하반기 구분하여 배분

- 실제배분액: 5%

(4) 노사간 정보교환

- 성과배분계획표
- 생산실적 및 이익, 노사협의서 논의

(5) 성과배분의 효과

- 생산액, 결근율 감소
- 성과배분 실시 이후 근로자 경영참가 요구 없음.

(6) 성과배분 시행상의 문제점

- 성과가 50% 이상 달성이 되면 문제는 없으나, 그 이하일 때 자료요구 등 경영에 간섭이 있을 것 같음.

(7) 기 타

- 도입논의: 사업주 단독결정 후 노사협의회 개최
- 도입근거: 성과배분협정서
- 제도개편 확인: 노사협의회
- 중 점: 기본급 인상, 복지후생

16. N모방(생산비용절감기준)

(1) 회사개요

- 자본금: 6억원
- '90년 매상고: 198억원
- 종업원 수: 550명(노조 430명, 노조설립시기 1971. 9.)
- 업종: 섬유직물 제조
- 기본상여금: 연 400% 지급
- 성과배분제도 도입시기 및 이유: 1984, 1985년 연속 부도발생 이후 사업주제시로 생산장려를 위하여 생산액 산정 및 장려금 지불 규정 제정 이후 도입

(2) 성과산정지표 및 배분방식

- 생산액을 성과배분지표로 선정한 이유: 간단하게 계산하고 신속
- 배분방식

① 생산장여금 지급

-생산액(생산량×단위원가) 할당액(생산품 단위 발생비용을 각 부분별로 나눈액)을 일정을 이상 초과하였을 때와 생산가능액(월간생산계획서에 작업일수감안 산정)을 초과하였을 때 부서 단위로 평가하여 초과비율에 따라 종업원 1인당 오천원에서 일만오천원까지 당월급료에 가산하여 지급

- 할당액: 107% 초과 109까지 → 5,000원

109% 초과 111까지 → 6,000원

111% 초과 113까지 → 7,000원

113% 초과 115까지 → 8,000원

115% 초과 → 10,000원

② 우리사주조합을 통한 이익배당 실시

- 1984. 12월 회사총주식의 30%를 직위구분없이 균등배분하여 우리사주조합 결성한 후, 이익배당 대신 주식수에 따른 특별상여를 지급하고 있음.

- 회사발행주식총수: 12만주(액면가 5,000원)

- 근로자보유주식수: 30,126주(전체주식의 30% 담당)

- 주식소유근로자수: 329명

- '89 결산결과배당액: 30,334천원(주당 1,000원 상당)

- 주식취득자격: 입사하여 6개월이 경과한 자

(3) 목표설정

- 생산가능액 설정: 월간 생산계획서(기획부가 여타 관련부서 협조로 작성)에 작업일수 감안하여 산정

(4) 성과확인 및 지급

- 매월 부서단위로 평가
- 성과배분방식에 따라 부서별 1인당 지급액이 결정되면, 각 부서 특성에 따라 근태 등을 감안하여 지급액 조정

(5) 노사간 정보교환

- N 부흥위원회(R. R. C)

- 목적: 회사의 제반사항을 심의 의결하여 경영에 반영(1989. 1)

- 구성: 전사원 10% 범위의 당연직(23), 선출직(40)

- 시기: 소위원회 매월 개최, 정례회의 격월 개최

- R. C. Meeting(N 장인들의 모임)

- 목적: 직위·부서·남여 구분없이 수평적 격의 없는 대화의 모임

- 구성: 무작위로 20명 내외의 34개 팀

- 시기: 매분기 1회 팀별 자율개최

- 경비: 1인당 7,500원 지원

- 경영성과 보고회

- 시기: 매반기별 연 2회(2, 8월)
- 대상: 근로자 대표(전사원의 30%)
 - 생산실적 및 계획 발표
- 시기: 매월조회시
- 대상: 전사원
 - 방침관리 보고회의
- 시기: 매월 2회
- 대상: 전 부서장
- 내용: 경영전반
 - 중장기 경영 전망의 실행과정보고
- 시기: 조회, 간담회, 위원회 등

(6) 성과배분의 효과

- 각 부서별로 생산성이 고려되므로 성과를 많이내기 위하여 인원을 적게 쓸려고 하고 재고관리도 효율화되며, 불량률도 성과에 반영되므로 불량률 감소.

17. S토건 주식회사(생산비용 절감기준)

(1) 회사개요

- 자본금: 500억원
- '89년 매출액: 1,000억원
- 종업원수: 871명
- 업종: 건설업
- 기본상여금: 450%
- 성과배분제도 도입시기 및 이유: 1978, 생산성 향상 및 종업원 사기진작 목적으로 사업주가 도입

(2) 성과배분 산정지표 및 방식

- 국내 신공현장 성적에 따라 4/4분기 상여금 100% 지급시 차등 지급
- 실행예산 대비 3% 이상 비용절감 현장: 상여금 일정률 가산 지급
- 실행예산 대비 3% 이상 비용초과 초과: 상여금 일정률 감액 지급
- 비용절감을 성과지표로 선정한 이유: 현장시공에 있어서의 비용절감·촉진을 위하여 활동

(3) 성과확인 및 지급

- 시공성과표를 작성하여 회사 인사위원회에서 연 1회 결산기에 현장별 실적 평가
- 개개 근로자에 대한 배분방식
- 현장소장등 책임자급: 지급률(100%)의 50% 가산 지급
- 6개월 이상 근무자: 지급률(100%)의 10% 가산 지급
 - 비용초과시
- 현장소장등 책임자급: 지급률(100%)의 50% 감액지급
- 일반직원에 대하여는 감액규정은 있으나 실제로는 감액하지 않음

(4) 성과배분의 효과

- 회사의 이익증대에 기여하고 있으며, 비용절감시 종업원의 사기진작에 기여(포상과 함께 실시)

(5) 성과배분제도 시행상의 문제점

- 절감비용을 성과지표로 활용함에 따라 산재사고가 발생한 경우 보상금을 비용으로 산입처리할 것인지에 대한 문제점 대두

18. (주) S(생산비용절감 기준: LE(생산성 관리) 기법에 의한 생산목표)

(1) 회사개요

- 자본금: 55억원 (1931년 설립)
- 연간매상고: 1,200백억원
- 종업원수: 4,350명 (노조有)
- 업종: 신발제조업
- 성과배분제도 도입시기 및 이유: 1987, P.Q.M 훈련을 통하여 생산성 및 품질향상, 작업방법

개선 등을 유도하고 성과에 대하여 수당보상을 함으로서 작업의욕을 고취시키고자 함.

(2) 성과배분산정 지표 및 방식

- 성과도입 당시 성과지표, 방식 상향조정
- 산정방식:

① 평가적용대상: P.Q.M 훈련 졸업라인 및 졸업자

평가단위별 수당지급대상: 개인, 라인별 구분

② 평가방법: 평가항목별 실적을 집계하여 평가계수를 산출하고 평가계수 기준의 수당지급액에 따라 지급 적용

③ 평가항목별 실적 집계방법

- 생산달성률: 계산식 → 평가기간 1일 생산달성률 누계÷평가기간 작업일수
- 모니터검사 불량률:

중.경 → 평가기간 총불량수÷평가기간 총검사수×100

불량차감계수=중불량차감계수+경불량차감계수

- 수율: 피혁재단부분의 단위별(재단사) 평가기간의 발생수율

계산식 → 정품수율=평가기간 발생수율×(1-모니터 중불량율(%)/100)

수율차감계수=(평가기간 채산수율-평가기간 정품수율)×미달수율 차감율

④ 평가계수 산출식=생산량 달성률-모니터불량차감계수-수율차감계수

⑤ 평가계수 단위별 수당지급액

평가계수	수당지급액	평가계수	수당지급액
65~70미만	5,000원	90~95미만	30,000원
70~75미만	10,000원	95~100미만	35,000원
75~80미만	15,000원	100~105미만	40,000원
80~85미만	20,000원	105이상	45,000원
85~90미만	25,000원	-	-

- 라인에 작업자는 라인전체실적으로 동일수당 지급(졸업자)
- 개인 작업자는 개인실적에 따라 차등지급(졸업자)
- 간접인원은 과전체 실적으로 수당 지급(졸업자)

(3) 성과확인 및 지급

- 회사 전담부서(IE팀: 기술연구소)에 의하여 매월 목표달성여부 확인
- 성과

-하회시: 배분액은 감소하지만 실시함

-초과시: 사업부별 차등 상여금(경영실적 상여금)

- 배분시기: 매월 급여지급시 수당으로 지급(효과 즉시 실감 기대)
- 실제배분액: 연간 임금의 2.3%(1인당 월 5,000~45,000원 정도)

(4) 노사간 정보교환

- 동 제도에 관한 노·사 정보교환 사례 없음

(5) 성과배분의 효과

- 생산성 증가 효과
- 성과배분 실시 이후 근로자 경영참가 요구 없음.

(6) 성과배분 시행상의 문제점

- 비생산 간접요원(추진, 검사 등) 들에게까지 고루 적용되지 못하고 있으므로 이러한 인원들의

불만우려(추후 월 개인별 실적 및 라인별(조단위) 실적을 3개월간 집계하여 특별상여금 제도로 지급할 예정임)

(7) 기타

- 도입논의: 사업주 단독
- 도입근거: 생산성 향상 차원에서 회사 자체 경영방침의 일환으로 시행한 것임.
- 제도개편 확인: 회사에서 일방적으로 결정(노사협의회 보고)
- 중 점: 성과배분시 단협회 또는 임협에 특별한 영향이 없음.

19. D피스톤 주식회사(혼합방식: 당기순이익 및 부가가치 생산성)

(1) 회사개요

- 자본금: 7억 7백만원 (1967년 설립)
- 연간매상고: 124원('90년)
- 종업원수: 280명 (노조 無)
- 업종: 자동차 부품 제조
- 성과배분제도 도입시기 및 이유: 1989년, 성과배분에 따른 노사갈등을 사전에 해소하고 화합의 분위기에서 업무에만 전념하도록 유도

(2) 성과배분산정 지표 및 방식

- 도입당시의 성과지표, 방식은 변화 없음.
- 회사의 지불능력과 종업원의 업무실적을 감안하여 당기순이익을 불배기준으로 삼고 있음.

· 배분액 = 당기순이익 × 1/3

- 당기순이익 중 1/3은 주주에게, 1/3은 종업원에게, 1/3은 설비투자료 미래이익을 추구

(3) 성과확인 및 지급

- 2/4분기 노사협의회에서 확인

· 성과

-하회시: 배분액은 감소하지만 실시함

-초과시: 사업부별 차등 상여금(경영실적 상여금)

- 급여수준에 비례한 전사원 배분
- 배분시기: 재무제표상의 성과지표를 활용하되 그 다음 회계연도 인건비로 지급
- 실제배분액: 연간 약 2억원(급여의 8%)

(4) 노사간 정보교환

- 재무제표의 주요항목, 인건비에 대한 사항, 인력에 대한 사항
- 회합은 예비 3회 본회의 1회

(5) 성과배분의 효과

- 노사분규 사전방지, 결근 감소 및 불량감소
- 근로자 경영참가 요구는 거의 없음.

(6) 성과배분 시행상의 문제점

- 성과가 적을 때에도 전과 동일한 수준 요구
- 전사원에게 획일적으로 지급하는 방식에서 탈피하여 각 개인의 업적을 평가하는 기준 필요.

(7) 기타

- 도입논의: 노사협의회
- 도입근거: 노사협의회 회의록
- 제도개편 확인: 노사협의회
- 중 점: 주택마련등 복리후생에 치중

20. H농기계(혼합방식: 매출액, 부가가치, 절감비용 기준)

(1) 회사개요

- 자본금: 5억원 (1985년 설립)
- 연간매상고: 50억원(89년 기준)
- 종업원수: 72명 (노조 有)

- 업 종: 과수방제기, 선별기, 다목적운반차 제조
- 성과배분제도 도입시기 및 이유: 1989년, 사원들의 실질임금 보장 및 개개인 능력의 최대한 보장 실현, 노·사의 공동체적 연대감 창출("하면된다"라는 신념 부여)

(2) 성과배분산정 지표 및 방식

- 성과도입 당시 배분방식, 지표 변화 없음.
- 기본임금이 월 360,000원이라면 최종 생산품인 기계를 1인 월 1대당 생산하면 170,000원씩 배분하기로 정하고 1인 1월에 2대를 생산할 경우 340,000원을 지급하는 방법임.

(3) 성과확인 및 지급

- 매월 생산현황에 의거하며 매월별로 청산함.
- 성과

+하회시: 배분을 하지 않고 기본 임금 월360,000원을 지급함

+초과시: 생산장려수당으로 지급함.

- 개인생산카드(업무일지종류)를 근거기준으로 근로자에게 지급
- 배분시기: 매월 임금지급시기 적용하며 성과배분이 신속하기 때문에 선호함.
- 실제배분액: 월 기본임금 360,000원보다 40~50%이상으로 된 평균 50만원 이상임.

(4) 노사간 정보교환

- 매월 노사협의회를 개최 토론하고, 생산현장에서는 제안제도가 마련되어 있음.

(5) 성과배분의 효과

- 생산성 향상으로 이익이 증가되며 각 개인별 점점 제도이므로 결근 등이 감소
- 성과배분 실시 이후 사원제안제도 채택활용

(6) 성과배분 시행상의 문제점

- 고도의 관리기술을 필요로 하고 개인주의 성향이 유입되고 있음.
- 사원들의 성과배분 인상요구가 증대됨.
- 사원들의 기술숙련도 비교로 인한 위화감 우려
- 꾸준한 기술지도와 정신교육 필요

(7) 기타

- 도입논의: 대표이사 제안으로 노사협의회를 통한 논의
- 도입근거: 성과배분협정서를 작성
- 제도개편 확인: 노사협의회 및 생산현장 사원 교육시 주지
- 중 점: 통근버스등의 복리후생 및 주택마련 등에 치중하고 있음.

21. S전기 공업(혼합방식: 매출액, 당기순이익 기준)

(1) 회사개요

- 자본금: 693백만원 (1962년 설립)
- 연간매상고: 7,800백만원
- 종업원수: 89명 (노조有)
- 업종: 전기기기 제조업
- 성과배분 도입시기 및 이유: 1984년, 개인별 성과에 따른 차등적용으로 의욕을 북돋고 노력한 만큼의 댓가를 받는 여건 조성

(2) 성과배분 산정치표 및 방법

- 성과도입 당시의 성과지표, 방식 변화 없음.
- 매출액 및 당기순이익 등을 감안, 개인근태, 근태율, 연장근로시간 회사규정 이행도에 따라 평가
- 연말상여금, 출근율 등에 따른 일률 적용

(3) 성과확인 및 지급

- 성과
 - 하회시: 배분액은 감소하지만 실시함
 - 초과시: 사업부별 차등 상여금(경영실적 상여금)

- 개개인의 업적으로 근로자에게 지급

· 배분시기: 성과지표를 기준으로 재무제표 작성전 가결산의 형태로 회계연도 전에 배분하여 인건비로 계상

· 실제배분액: 연간 상여금의 20%

(4) 노사간의 정보제공

· 매년 2회 이상 회합을 하며 주로 결산서에 의존하고 있음.

(5) 성과배분의 효과

· 결근율 감소

(6) 성과배분 시행상의 문제점

· 매년 상여금에 대해서만 적용하고 있으므로 현재는 문제점이 없음.

(7) 기타

· 도입논의: 단체교섭시

· 도입근거: 단체협약

· 제도개편 확인: 단체교섭

· 중 점: 기본급 인상에 중점

22. H주식회사(은혜적 주식배당)

(1) 회사개요

· 자본금: 755억원

· 종업원수: 6,890명(노조 1969년 설립)

· 업종: 섬유 제조업

· 기본상여금: 연 600% 지급

(2) 제도개요

· '89, '89년 회사가 각각 70%, 20%를 일시적으로 지급한 바 있음.

· 1978년도와 1979년의 종업원 소유주식수와 발행 총주식수의 대비를 보면 각기 9.06%, 10.54%로 높았으나, 1981년도 1982년도에는 각기 6.48%, 5.72%로 떨어졌다 다시 1983년도에는 7.53%로 웃돌기 시작

<표 3> 연도별 종업원 소유 주식

	액년가	주식소유 종업원수	종업원 소유주식수(A)	발행총 주식수(B)	A/B(%)
1978. 3	500원	1,835명	3,652,643주	40,313,979주	9.06
1979. 3	〃	1,623명	4,248,076주	〃	10.54
1980. 3	〃	1,514명	2,948,899주	〃	7.31
1981. 3	〃	1,406명	2,613,739주	〃	6.48
1982. 3	〃	1,332명	2,306,760주	〃	5.72
1983. 3	〃	1,274명	3,036,840주	〃	7.53
1983. 9	〃	1,982명	5,613,955주	600,000,000주	9.40
1984	〃	1,889명	5,382,116주	〃	9.00

23. O공업 주식회사(은혜적 포상금 지급: 순이익 기준 성과배분 도입계획)

(1) 회사개요

· 자본금: 120억원

· '90년 당기순이익: 56억원

· 종업원 수: 1,100명(노조원 700명)

- 업 종: 시계 재료
- 기 본 상 여 금: 연 550% 지급

(2) 성과배분 도입계획

- 순이익기준으로 사업주측에서 도입을 계획하나 전제조건이 있음.

- 전제조건: 기본상여금 400%로 낮출 수 있다면

(3) 회사 현황

· 당기순이익이 1987년 52억원 발생 이후 1988년 25억원, 1989년 29억원 등으로 부진하다가 1990년 56억원 실적으로 1990년 3월에 특별 상여금 100% 지급

· 1990년 5.30, 2억 5천만원 출연하여 사내근로복지기금 설치한 바 있으며, 향후 30억 수준까지 확대 계획

○ 일본의 예

24. 일본공영의 경우(건설업): (이익기준: 경상이익)

$$\text{실질 노동생산성지수} = \frac{\text{부가가치}}{\text{총인건비}} \times 1,000(\text{엔})$$

1)

부가가치 = 총매상고 - 변동비
1,000엔을 인건비 기본으로 작성

인건비	-----	1,000
고정적 경비	-----	350
자본배당	-----	50
내부유보	-----	100
세 금	-----	100

2)

1,600엔

3) 사업목표(매출액)

$$1,600 \times 105\% = 1,680$$

4) (경상이익 실적 - 기준경상이익) × 1/3 이 성과배분

기준경상이익 = 인건비 총액의 25%

25. 내전양행의 경우(사무용기기 제조, 판매, 수출): (혼합방식: 매출액 및 이익 기준)

1) 3년마다 노사협의로 성과기준 작성

2) 성과지표

$$A. \frac{\text{인건비}}{\text{대상총이익}} \times 100 = \text{인건비 분배율}$$

$$B. \frac{\text{경상이익}}{\text{대상고}} \times 100 = \text{대상고에 대한 경상이익률}$$

$$C. \frac{\text{실제경상이익}}{\text{대상경상이익}} \times 100 = \text{경상이익 달성률}$$

$$\text{성과지표} \quad A + \frac{B+C}{2}$$

3) 결손시의 성과지표는 상여금 100%로 합의

○ 미국의 예

26. GM(제너럴 모터스)과 UAW(자동차근로자협회) 사이의 이윤분배제도에 관한 단체협약; 이익기준

- ① 단체협약시기: 3년마다 갱신
- ② 성과지표: 순이익(소득세 부과이전, 특별항목 계산 이전)
- ③ 근로자 이윤 몫(Total Profit Share)
 - 순이익의 6%: 0.0% 총매출액 < 순이익 < 총매출액 1.8%일 경우
 - 순이익의 8%: 1.8% × 총매출액 < 순이익 < 총매출액의 2.3%
 - 순이익의 10%: 2.3% < 순이익 < 4.6%
 - 순이익의 14%: 4.6% < 순이익 < 6.9%
 - 순이익의 17%, 6.9% 이상
- ④ 목표하회시 성과배분: \$50 × 성과배분참가 근로자수
- ④ 성과배분참가자 범위: 1년이상 근속, 시간급 임금근로자(상용생산직근로자) 일한 시간 기준으로 개인에게 지급(병가, 유급휴가 등은 일한 시간으로 포함 계산)
- ④ 회사의 범위: 제너럴 모터스의 회계연보(Annual Report)에 나오는 회사로 한정(외국에 있는 GM 등은 불포함)
- ⑦ 분배시기: 회계년도 종료 후 1.5~2개월 사이
- ⑧ 회계사항:
 - 일반적으로 공인된 회계법에 의하여 순이익 계산
 - 회사에서 순이익과 근로자 성과배분 몫 계산
 - 공인회계사의 공증된 의견이 첨부되어야 함
 - 공인회계사의 선정은 회사에서 하며 회사의 주주(총회)에 의하여 추인되어야 함
 - 회계문제는 이것으로 확정되고 성과배분 참가대상에게도 구속력을 가짐

附錄

I. 企業體 訪問調查時의 說問紙

성과배분제도 설문조사

- '성과배분' 이란 기업단위의 경영성과 또는 공장 및 부서단위의 생산비용절감에 따라서 집단적으로 근로자들에게 성과가 현금, 주식, 복지기금 등의 형태로서 사후적으로 배분되는 변동적 상여제도를 말한다. 따라서 성과배분제도는 종래의 고정적 임금(기본급, 제수당, 고정적 상여금)이 사전적으로만 결정되어지는 데 반하여 사후적 요소를 추가함으로써 고정적 임금을 보완하는 성격을 가지고 있으며 근로자 참가란 측면에서 노사관계 개선 및 생산성 향상의 효과를 가지고 있다.

- 성과배분 유형에는 기업단위에서 경영성과(매출액, 이익기준)가 목표초과 달성시 지급되는 형태와 공장 또는 부서별 단위에서 생산량 또는 비용절감수준이 목표치를 초과할 때 지급되는 형태가 있다.

회사 연락처:

담당감독관명:

회사개요

- 설 립:
- 본 사:
- 공 장:
- ※ 조사하는 곳이 본사인지 공장인지 나타내 주시기 바랍니다.
- 자 본 금:
- 회 사 형 태:
- 연 간 매 상 고:
- 종 업 원 수:
- 노 조 유 무:
- 사 업 내 용:

1. 귀하의 회사는 앞에서 설명드린 성과배분 제도를 실시한다고 보십니까?

가. 예(이 경우는 2번 이후의 항목에 계속 응답)

나. 아니오(이 경우는 도입하지 않고 있는 이유를 구체적으로 기술하여 주십시오)

2. 성과배분제도에 대하여 다음사항을 구체적으로 답해 주십시오.

가. 도입시기:

나. 실시하게 된 동기:

다. 어떤 형식을 통하여 도입을 논의(예, 사업주 단독 단체교섭시, 임금협약시, 노사협의회시 등)

라. 도입시 어디에 근거를 두고 있습니까?

(예: 취업규칙, 단체협약, 성과배분 협정서 등)

라. 현행의 성과배분 방식(성과지표, 산정방식)은 도입당시의 방식과 같은가요 아니면 변화가 있었나요?

마. 제도의 개편에 대한 확인은 어떻게 하고 있나요?

(예 : 단체교섭, 노사협의회, 회사측의 일방적 통고 등)

3. 어떠한 형태의 성과지표를 활용하고 있으며, 그러한 성과기준을 활용하게 된 이유와 여타기준에 대한 평가는 무엇입니까?

(예 : 매출액, 부가가치, 이익 당기순이익, 법인세공세전 순이익, 경상이익, 영업이익, 매출총이익, 절감비용 등)

4. 성과의 목표치는 어떻게 작성되었습니까? 또한 그 목표설정은 지난 1년간의 영업실적을 기준으로 작성되었습니까, 아니면 지난 몇 년간의 평균을 기준으로 작성되었습니까? 의견을 제시해 주십시오.

5. 성과를 결정했을 때 어느 부분이 전체 종업원에게 배분되며(산정방식), 그러한 산정방식을 정한 이유는 무엇입니까?

(산정방식을 구체적으로 써 주십시오)

6. 성과확인시 수단(방법)에 대하여 쓰십시오.

(예 : ① 노동조합과 경영자간에 연 1회(임금교섭시) 확인한다.

② 노동조합과 " 연 1회(결산시) 확인한다.

③ 노동조합과 " 연 2회(매반기) 확인한다.

④ 노동조합과 " 연 4회(분기별로) 확인한다. 등)

7. 성과시 예상수준을 하회할 때 어떻게 대응하고 있습니까?

(예 ① 배분액은 감소하지만 실시한다.

② 배분은 하지 않는다.

③ 마이너스 배분을 한다.

④ 성과가 크게 증가했을 때와 배분하지 않고 남겨놓은 안정화 기금에 의해 대응)

8. 초과 성과발생시 성과배분의 형태는 무엇입니까?

(예 : 상여금 형태, 주식으로, 사내복지기금 방식 등을 구체적으로)

9. 개개 근로자에게 어떤 형식으로 배분됩니까?

(예 : 부문간 배분(영업, 생산 등), 직위 · 자격간 배분, 동일부분 · 직위 · 자격내에서의 개개인의 업적 · 사정에 따른 배분, 노조의 근로자들에 대한 고과 방식 등을 구체적으로)

10. 언제 배분하고 있으며, 그렇게 하고 있는 이유는 무엇입니까?

(예 : ① 성과지표를 기준으로 재무제표 작성전 가결산의 형태로 회계년도전에 배분하여 인건비로 계상,

② 주식회사의 경우 재무제표 작성 후 잉여금 처분형태로 지급(인건비로 계상하지 않음)

③ 재무제표상의 성과지표를 활용하되, 그 다음 회계년도 인건비로 지급 등)

11. 실제 어느 정도나 배분하였다고 보십니까?

(예 : 연간 임금에서 차지하는 비율 등)

12. 성과배분 도입 이후 임금교섭이나 단체협약의 중점은 어느 곳에 주어지고 있습니까?(예 :

기본임금에 인상에 치중, 주택 등 복지에 더 치중 등)

13. 실제적으로 느낄수 있는 효과는 무엇인가

(예 : 생산액, 매출, 이익 % 증가, 분규감소, 결근율 % 감소 등 구체적으로 표면화되는 수치 요망)

14. 성과배분과 관련한 노사간의 정보제공은 어떤 자료를 교환하고 몇 번이나 회합이 이루어지고 있습니까? 또한 문제점은 무엇입니까?

15. 성과배분 실시 이후 근로자 참가(QC, 제안제도 등), 경영참가(경영·인사권 참여) 요구가 강화되고 있다고 보는가요, 또한 노조가 있는 경우 노조의 힘이 약화됐다고 보는가요.

16. 현행의 성과배분 방식을 계속해가는 데 문제점을 구체적으로 기재하여 주십시오.
(예 : 산정방식의 문제, 성과지표 채택의 문제, 종업원의 요구의 충분한 반영 곤란, 성과가 예상된 수준하회시 대응의 문제 등을 구체적으로 기술)

17. 성과배분제도 도입에 대한 사용자 및 노조측의 의견을 각각 적어주시기 바랍니다.

II. 成果配分規程 企業別 事例

1. 賞與金 規程

가. D계약

(1) 지급기준

(단위: ₩)

지 급 율			비 고
기준 지급율	분 기	년	
150	250	1,000	분기기준 10%당 20%간격 (1%당 2%)
140	230	920	
130	210	840	
120	190	760	
110	170	680	
100	150	600	100%실적 연 600% 지급
90	130	520	
80	110	440	
75% 미만	100	400	

(가) 기준지급율 분기(판매 달성률 + 수금달성률/2)로 한다.

(나) 각 DSM은 사무소실적 80% + DSM관리 병원 20%로 반영 지급

(다) P.S 실적(P.S 실적 적용은 누계 50% 분기 50% 적용)

① 상위 10% 이내자 +20% 상향 지급

② 상위 11~20% 이내자 +10% 상향 지급

③ 하위 10% 이내자 -20% 하향 지급

④ 하위 11~20% 이내자 -10% 하향 지급

(2) 지급제안

(가) 병원 부분 월평균 판매액기준 미달자는 상여평가에서 제외 별도로 관리한다(50% 지급)

(나) 지급기준액(1/4~4/4분기)

① 종합병원: 월 1,600만원

② 준종합병원: 월 1,100만원

③ 일반병원: 월 600만원

(다) 군별 판매 추가반영: 가나군 품목 목표대비 40%미만시 10% 차감 지급

(라) 판수실적 추가반영(판매) 수급의 경우 30% GAP발생시 10% 차감 지급

(수급 100%달성시 적용하지 않는다)

(3) 인센티브(Incentive)제도의 세부 지침

(가) 인센티브 실시 목족

① 영업실적 우수자에 대한 격려 및 동기부여

② 31기 상여 평가시 250% 지급 상한선에 대한 보완

③ MM, 팀장, DSM의 화합 분위기로 행복한 직장 생활 구현

(나) 평가기준

1) 기준 실적률은 분기 판매, 수급 달성을 평균으로 하며 기준실적률을 150%로 기준하며 1% 초과시 ₩10,000을 지급한다.

(단위: %, 원)

기준 실적률	시 상 금	내 용
151	10,000	· 기준 실적률 150% 기준으로 1% 초과시 10,000원
160	100,000	
170	200,000	
180	300,000	· 기준 실적률이 200% 이상자에 대해서는 심사위원회를 통하여 심의후 포상금액을 결정
190	400,000	
200	500,000	

2) 기준 실적률이 200% 이상자에 대한 추가 평가 방법

- 해당자는 200% 달성의 해당금액 500,000원을 받는다. 또한 심사위원회를 통하여 심의후 별도의 포상금액을 받을 수 있다(사후통보).

- 심사위원회 구성 (총 10명)

부 서	
마케팅부 (2)	상무이사, 마케팅 차장
영업부 (4)	영업이사, 지구차장, 판매관리 차장
병원부 (4)	병원이사, 지구차장, 병원관리 과장

3) 세부내용

· 평가기간은 31기 상여평가 기간과 동일하다.

· 최종 지급률 중 소수점 이하는 절상하여 지급한다.

· 시상후 환입 과다 발생은 심사위원회의 심의를 통하여 차기 월 상여에서 감할 수 있다.

· DSM은 사무소 기준실적률에 의거하여 평가 받는다.

(150% 이상시 인센티브만 적용)

· 인센티브 금액에 대한 세금은 연말 결산시 공제한다.

(다) 제안제도 포상기준

① 월간시상

등 급	평 점	포상내용	승 급
특급	91점 이상	1,000,000원	2호봉 1호봉
1급	81~90	500,000원	
2급	71~80	300,000원	
3급	66~70	200,000원	
4급	61~65	100,000원	
5급	51~60	50,000원	
6급	41~50	20,000원	
7급	31~40	10,000원	
장려	30점 이하	소정의 포상	

② 연간 시상

구분	등 급	평 가	포 상 내 용
개	제 안 왕	제안누계점수 600점 6급이상 3건 ↑	본인의 1명 제주도 1박 3일 포상휴가
	노 력 상	사업년도 제안누계점수 최상 위자	본인의 1명 도고온천 1박 2일 포상휴가
인	신 인 왕	당해년도나 기별 신입사원 중 제안누계점수 최상위자	30,000원
부 서	대 상	$\frac{\text{과별누계점수}}{\text{인 원 수}} \times \text{채택률}$ 최상위부서	1인당 5,000원
	금 상	차하위부서	1인당 2,000원

③ 그룹제안: 포상금액은 심사등급의 차상위등급을 적용하며 호봉 승급은 적용하지 않는다.

(4) 부문간 성공사례 시상규정

제 1 장 총 칙

제 1조(목적) 이 규정은 동기여부에 의해 철저한 과정관리 및 목표관리로 행동 사고를 전환시켜 자신을 변화 발전시켜 능력 향상은 물론 업적향상을 이루기 위함을 목적으로 한다.

제 2대(대상) 이 규정은 전사원에게 적용한다.

제 3조(시상내용) 자신이 개선·발전시켜 성공사례로서 다음과 같은 내용을 포함한다.

- ① Concept 성공사례
- ② 성공사례 접목으로 업무개선 사례
- ③ 사고, 행동전환에 의한 풍토조성 사례
- ④ 실천, 연구, 노력 사례
- ⑤ 생산성 향상 및 업적 변화 사례
- ⑥ 영업활동에 도움이 되는 각종 성공 사례
- ⑦ 기타 영업에 도움을 줄 수 있는 정보 idea

제 4조(평가기준) 부문별 평가기준은 다음과 같다.

항 목	공 장	관 리	영 업
1. 사례원리 도입	20	20	10
2. 업적 변화	30	30	30
3. 파급 효과	50	50	60
계	100	100	100

제 5조(시상기준) 시상기준은 다음과 같다.

구 분	평 가	시 상 금 액
특 A	별도심사	1,000,000원
A	"	500,000원
B	80 ~89	300,000원
C	70~79	200,000원
D	60~69	100,000원
장 려	60점 미만	50,000원

제 6조(심사위원 구성) 심사위원은 다음과 같이 구성한다.

- ① 담당임원 2명, 부차장 4명(영업 6명), 과장 4명으로 구성한다.
- ② 심사내용에 따라 심사위원을 별도로 위촉할 수 있다.

제 7조(심사절차)

절 차	방 법	비 고
본인신청 ↓ DSM추천 ↓ 주관부서 의뢰 ↓ 심사위원회 심의 ↓ 이사회 심의 ↓ 조희발표/시상 ↓ 성공사례집발간	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">영업⇒담당 P.M 소견서 첨 부</div> ○ 매월 20일이내 신청 ○ 매월 25일 ○ A급 이상 (매월 마지막 주) ○ 매월 초 ○ 분기 or 반기	공장 (노무과) 관리 (총무과) 영업 (P. M) 1차 심사한 건이 파급 효과가 후에 나타나면 2차 재심사 가능 인사과 부문별 시상 관리 (총무과) 공장 (노무과) 영업 (P. M)

부 칙

- ① 기타 상세한 내용은 부문간 성공사례 운영지침에 따른다.
- ② 실시시기는 이 규정이 승인된 날로부터 한다.

(5) 연구개발 시상규정

제 1장 총 칙

제 1조(목적) 이 규정은 연구원으로 하여금 계속적인 연구결과 인정의 기회를 부여하고 연구성과를 극대화함에 그 목적이 있다.

제 2조(대상) 이 규정은 연구소의 전 사원에게 적용한다.

제 3조(시상분야) 이 시상의 대상분야는 연구소의 주요업무인 신물질 신약의 연구, 배합제 신약의 연구로 한다. 단, 이에 준하는 기술 개발이나 개선은 회사의 성공사례 규정에 의한다.

제 4조(시상기준) 시상기준은 다음과 같다.

구분	시상금액
특 A	1,000,000원
A	500,000원
B	300,000원
C	200,000원
D	100,000원

단, 신물질의 경우에는 특 A의 2배(2백만원)이상을 시상할 수 있다.
제 5조(시상시기) 시상시기는 다음과 같다.

시상분야	시상시기	비고
신물질 신약	① 타당성 검토 완료시 ② 기술료 계약시 ③ 임상 2단계 착수시 ④ 허가 취득시 ⑤ 발매 3년 후	'타당성 검토 완료' 라 함은 약효, 간이독성, 간이약리시험 등 기본적인 연구(preliminary TEST)가 완료되어 산업화 할 수 있는 결과가 나왔다고 객관적으로 인정된 것을 말한다.
배합제 신약	① 타당성 검토 완료시 ② 허가 취득시 ③ 발매 3년 후	
성공사례	① 생산 착수시 ② 발매 3년 후	'성공사례' 라 함은 기존물질의 새로운 합성기술, 공정 개선, 제품개량, 새로운 연구관리제도의 도입 등을 말함.

제 6조(특별공로시상) 상기의 시상 이외에도 특별공로자에 대해서는 이사회 심의를 거쳐 특별시상을 할 수 있다.

제 7조(기타) 시상제도의 활성화를 위하여 본 규정과는 별도로 특히, 연구개발중의 단편적 성공사례 등에 대하여는 소규모의 시상제도를 중복되지 않는 범위에서 병행할 수 있다.

부칙

- ① 시행시기는 이 규정이 승인된 날로부터 한다.
- ② 기타 상세한 사항은 연구개발시상 운영지침에 따르며 성공사례의 경우 회사의 성공사례 운영지침에 의한다.

나. 0산업

(1) 노사협의회 협정서(1990년)

0산업(주) 노사협의회는 1990년도 임금조정에 관하여 상호 충분한 검토와 합의 끝에 다음과 같이 합의한다.

(가) 1990년도 임금조정

1) 임금인상률

기본급의 6% 동률에 20,000원 정액 가산 인상조정한다.

단, 약간의 개인별 차등조정은 경영권의 일부로서 인정하기로 한다.

2) 호봉제 실시

① 현행 임금제도를 호봉제로 전환 실시한다.

② 호봉제 실시기준은 경영진에 일임하고 조정과정에서 발생하는 약간의 개인별 차이는 이를 인정한다.

3) 상여금

① 기본급 기준 연 600%로 하고 매 짝수달에 지급한다.

② 2/4분기분 상여금은 4월분으로 종전지급기준의 85% × 1/3에 5,6월분으로 기본급의 100%를 가산지급한다.

4) 특별상여금(인센티브)

생산계획량과 매출액 목표 중 어느 하나가 목표를 초과달성하면 기본급의 50%를 지급한다.

(나) 주택수당

· 회사는 사원후생복지 향상책의 일환으로 사원아파트 건립을 적극 추천한다.

· 주택수당문제는 사원아파트 건립문제가 상당히 성숙된 후 제론하기로 하고 유보한다.

(다) 식당개수

회사는 사원후생복지향상을 위해 현재의 식당을 시설의 현대화 등 환경개선을 적극 추진한다.

노사 쌍방은 헤이된 사내기강확립과 생산성향상에 적극 노력하여 금년도 기업목표 달성에 최선을 다한다.

다. B급속

○ 91년 성과급 지급 개정(안)-1991. 3. 12.

(1) 실적평가산출시 기본 원칙

· 월별 목표 생산량 실적에 따라 평가한다.

· 실적 평가시 폐기 불량에 따른 손해는 전월을 기준으로 하여 평가한다.

· 개인별 근태사항을 반영하여 지급한다.

· 현장소속 관리직 사원은 과장까지 소속 Line 과 같이 적용한다.

· 현장소속 수습관리직 사원은 일반관리직과 동일시한다.

· 성과급지급은 당월목표 생산성이 달성된 생산실적이어야 한다.

(2) 실적 평가 단위구성

· 실적 평가 단위구성

항 목	구성수	단 위 구 성 명
실적평가 부서	5	주조 1,2과, 기계부(대형, 결합, 중형)
직접지원 부서	2	모형과, 치공구과
간접지원 부서	6	QA, 공무, 자재, 식당, 영선, 관리직

(3) 성과배분을 적용

(가) 성과배분을 산출내용

1) 기준 지급율

(단위: %)

월실적 달성률	98~98.5%	98.5~99%	99~100%	100~101%	101~102%	102%이상
성과금 지급율	7	8.4	9.8	11.2	12.3	17
연간 지급율	84	100.8	117.6	134.4	151.2	204

2) 산출내용

- 실적평가부서: 매월 달성된 실적율을 적용
- 모형과: 주조 1배분율 70% + 주조 2 배분율 30%
- 치공구 과: 대형배분율 50%+결합배분율 20%+중형배분율 30%
- 기계부 외주: 대형배분율 40%+결합배분율 30%+중형배분율 30%
- 간접지원부서: 평가 5개부서 ÷ 5

3) 산출율은 소수점 이하 둘째자리에서 절사하여 계산한다.

예) 98.51% → 98.5%, 98.49% → 98.4%

4) 성과지급율 7% 미만은 없는 것으로 한다.

5) 각 간접 지원부서에 대한 월성과금 지급에 대해서는 평가부서 성과금 지급율을 기준으로 하여 계산하며 소수점 둘째자리에서 사사오입한다.

6) 분기목표 달성시 미지급된 부분은 정산한다.

7) 1991. 2월부터 시행한다.

라. T화학

(1) 1988년도 임금협약

단체협약 제 34조, 35조에 의거하여 1988년도 임금인상률과 상여금 지급율 및 근속수당은 다음과 같이 결정한다.

(가) 총기본급 인상률

- 4급: 12.5%
- 5급(남): 15.0%
- 5급(여): 16.0%
- 운전·수위(경비)직 13.0%

(나) 상여금 지급

- 상여금 지급율: 상여금은 450%를 기본으로 하고 1988년에 한하여 성과에 관계없이 50%를 가급하고, 목표초과 달성시에는 성과에 따라 가급한다.
- 상여금 지급시기: 4월 100%, 7월(하기휴가) 150%, 추석 100%, 연말 150%

(다) 근속수당

5급 사원에 한하여 다음과 같이 근속수당을 지급한다.

- 5급(여) 4년이상 근속자 → 월 3,000원
- 5급(남) 5년이상 근속자 → 월 4,000원
- 5급(남) 10년이상 근속자 → 월 8,000원
- 5급(남) 15년이상 근속자 → 월 10,000원

(라) 생활수당 중 월 24,000원은 기본급에 산입하고, 배우자수당 월 8,000원은 존속한다.

(마) 조합활동의 활성화

- ① 회사는 조합활동에 관계되는 제반사항에 대하여 적극 협조하며, 어떤 이유라도 조합활동을 방해, 위해 하거나, 이를 목적으로 의도적 언행을 한 자에 대하여는 즉각 시정 조치한다.
- ② 노조창립일 기념품은 조합원에게만 증정한다.

(2) 1990년도 임금협약

단체협약 제34조, 제35조에 의거하여 1990년도 임금인상률과 상여금 지급 및 특별상여, 수당조정은 다음과 같이 결정한다.

(가) 기본급 인상률(호봉승급 포함)

- 3급 → 8%, 4급이하 → 11%(역조현상의 발생시 조정한다)

(나) 상여금

- 지급율: 기본급의 600%를 지급한다(다만, 영업목표 초과시 50%를 가급한다)
- 지급시기: 4월 100%, 7월(하기휴가) 150%, 추석 150%, 연말 200%

(다) 특별상여

- 지급액: 정액 150,000원
- 지급시기: 설날전

(라) 배우자 수당: 8,000 → 10,000원

마. H컨테이너 공업

(1) 월 총생산량의 결정은 Final 출고분(완성조, 출고 일련번호)을 최종검수대수로 한다.

(2) 입퇴사자에 대하여는 인당 성과금을 지급함에 있어서 급여산출 방식과 동일하게 실근무일수를 산출하여 지급한다.

(3) 인센티브 지급 적용대상: 7,8급직 전원에 해당한다.

단, 임시직은 제외한다.

(4) 인센티브 지급은 생산활동에 참여한 자에 한하여 별지 기준표에 의하여 지급함을 원칙으로 하며, 아래 사유로 생산활동에 참여하지 못한 자는 그 기간(시간)을 공제하여 지급한다.

- ① 결근, 월차, 조퇴자
 - ② 병가, 공상, 산재
 - ③ 기타 훈련 등의 사유로 결근자
 - ④ 징계자 중 출근정지(7일 이내), 정직(1개월 이내)자
 - ⑤ 일상업무와 관련하여 명령을 득한 후 출장시는 그 기간(시간)만큼의 근무시간으로 인정한다.
- 단, 위 사유 ①~④로 생산활동에 참여하지 못한 기간(시간)만큼은 인당 성과분에 공제하며 그 공제된 총금액은 만근 종업원에게 추가로 균등분할 지급한다.

(5) 지급적용시기: 1990. 5. 1부터

(6) 90년 임금협상 합의서

H컨테이너 공업(주) 사장 홍길동과 H컨테이너 공업(주) 노동조합 위원장 장갑을은 90년 임금협상 협의 전반적인 사항에 대하여 다음과 같이 합의 타결하고, 이를 각각 성실히 이행할 것을 서약하며 각 2통 작성하여 각각 1통씩 보관한다.

(가) 임금인상액

구 분	정액인상	계	비 고
기본급 *	시급 100원 9.2	100원	

(나) 수당 지급건

구 분	현행	인상후	인상액	비 고
위험수당	5,000	9,000	3,000	
복지수당	20,000	27,000	7,000	

(다) 유해수당 지급

기본 유해수당 지급대상 범위를 확대하여 도아 파트(마무리 작업자 5명) 및 리이 브레이트 용접(6명) 파트에 근무자를 추가로 포함하여 지급한다.

(라) 지급 적용시기: 1990년 4월 1일부터 적용 지급

1990년 3월 19일

H공업 주식회사 사장 홍길동

위원장 장갑을

(7) 인센티브 적용 기준표

일 생산량	월 생산량	종업원수	1인당성과금	총성과금액	대당 성과금
28.6~29.8	600~ 625	291	5,000	1,455,000	—
29.8~30.9	626~ 650	291	7,000	2,037,000	—
31 ~32.1	651~ 675	291	9,000	2,619,000	—
32.2~33.3	676~ 700	291	11,000	3,201,000	—
30.4~34.5	701~ 725	291	14,000	4,074,000	—
34.6~35.7	726~ 750	291	17,000	4,947,000	—
35.8~36.9	751~ 775	297	20,000	5,940,000	—
37 ~38.1	776~ 800	297	23,000	6,831,000	—
38.2~39.3	801~ 825	304	30,000	9,120,000	—
39.3~40.5	826~ 850	307	35,000	10,745,000	—
40.5~41.7	851~ 875	311	40,000	12,440,000	—
41.7~42.9	876~ 900	314	45,000	14,130,000	—
42.9~44	901~ 925	317	50,000	15,850,000	—
44.1~45.2	926~ 950	320	60,000	19,200,000	—
45.3~46.4	951~ 975	323	70,000	22,610,000	—
46.5	976~1000	329	80,000	26,310,000	—

바. T코팅

회사와 조합은 90년도 임금인상 협상을 아래와 같이 원만한 타결을 봄과 동시에 회사는 이를 충실히 이행할 것이며 조합측 또한 의무 수행에(생산성 향상 10%, 불량률 저하 3%) 만전을 기하기 위하여 상호대표 서명 날인함.

(1) 기본급(1990. 3. 임금기준)

- 남자사원 10%
- 여자사원 15%

(2) 특별상여금: 연 2회(6개월씩) 결산상 순이익금의 30% 지급

(3) 적용기간: 1990. 4~91. 3. 까지

1990. 5. 15.

T코팅 대표이사 홍길수
노조 위원장 장갑오

사. W실업

제43조(임금지급일)

- ① 회사는 임금을 원화로서 본인에게 매기월 10일에 직접 지불함을 원칙으로 한다.
- ② 전항의 규정에 불구하고 회사 사정상 문제가 있을 시는 노사간 합의하여 임금지급일을 조정할 수 있다.
- ③ 조합원의 출산, 질병, 재해 등으로 부상한 경우의 비용에 충당하기 위하여 청구하는 경우에는 기왕의 근로에 대한 임금을 지급할 수 있다.

제44조(공제) 회사는 법령과 단체협약에 의하지 않고서는 임금에서 공제할 수 있다. 단, 아래 사항은 공제할 수 있다.

- 갑종 근로소득세
- 주민세, 방위세
- 의료보험료
- 국민연금
- 노동조합비
- 재형저축금 및 법정기금
- 새마을금고 물품대 및 대부금 원금 및 이자
- 회사 가불금
- 본인 이용 약품대
- 풍우회비
- 여사원 아파트 입주자 부담금
- 기타 노사합의 사항

제45세(상여금)

- ① 지급대상: 1년이상 근속사원
- ② 지급기준율: 연간 400%
- ③ 지급시기: 설 100%, 4월 50%, 하기 50%, 추석150%, 11월 50%
시기는 노사합의로 변경할 수 있음.
- ④ 계산기준: 일급(8시간 기준 × 30)
- ⑤ 감액지급: 1년 미만 근속자는 근속별로 감액 지급한다.

제46조(성과분배) 회사는 연말결산에 따라 추가 분배를 할 수 있다.

아. (주)D

(1) 성과배분 계획

전 종업원의 사기 진작과 생산의욕 고취를 위하여 영업 및 제조부분에 대한 순이익액을 아래와 같이 설정하여 이익 달성율에 대한 성과급을 상·하반기로 구분하여 정산후 하기와 같이 지급한다. 단, 영업과 구분없이 전체 이익 달성률을 기준으로 한다.

(가) 순이익 목표

(단위: 원)

순 위	분 야 별	금 액
1	영 업 이 익	175,000,000
2	제 조 이 익	108,000,000
계		283,000,000

(나) 성과급 배분률

순 위	달 성 륜(%)	순이익 목표(원)	성과급지급률(%) (기본급 기준)
1	50	141,500,000	50
2	60	169,800,000	65
3	70	198,100,000	80
4	80	226,400,000	90
5	90	254,700,000	105
6	100	284,000,000	120

자. N모방

(1) 인센티브 제도 운영

(가) 생산장려금

매월 생산액을 산정하여 생산성을 제고하고 품질향상을 도모하며 점진적으로 원가를 절감하여 이윤의 극대화를 추구하고, 이로 인한 일부를 생산 장려금으로 종업원에게 배분하는 제도로써 생산액이 할당액을 일정을 이상 초과하였을 때와 생산가능액을 초과하였을 때, 부서 단위로 평가하여 초과비율에 따라 종업원 1인당 오천원에서 일만오천원까지 당월 급여에 가산하여 지급하고 있다.

(나) 우리사주 조합

대표이사의 보유주식(회사 총주식의 30%, 1억 8천만원)을 회사받아 우리사주조합을 결성, 관리운영함으로써 애사정신 함양과 노사합의 원활화, 종업원의 복지증진 및 재산형성을 촉진하고 있다.

(다) 한송 동우회

2년 이상 근무한 재직자와 회사자를 회원으로 가입시켜 회사와의 깊은 유대관계를 유지하며 회사의 발전을 도모함과 아울러 회원 상호간의 영원한 친목을 도모하고 경·조사시 상부상조 및 회원 본인 또한 그 자녀에 대한 장학사업을 실시하고 있다.

(라) 품질 우수상 제도

매월 각 과별로 불량률을 산출하여 최우수 부서를 선정, 전 부서원에게 고급 양말을 포상하고 있다.

(마) Savile Row상 제도

매년 춘하복과 추동복 출고 후 품질향상 제품의 고급화, 생산성 향상에 기여한 생산 현장의 모범 남,여 사원(2명)과 관리감독자(1명)을 발굴하여 표창장과 해외 선전지 견학의 기회를 주고 있다.

(바) 제안제도

사원으로부터 회사의 업무개선을 위한 자유로운 제안을 모집하여 그들의 창의를 활용함으로써 원가절감, 생산성 향상, 품질향상에 의한 경영합리화 추구하고 사원의 능동적인 경영참여 의식을 고취시키고 회사발전과 업무 개선에 기여토록 채택된 제안의 등급에 따라 오천원에서

삼십만원까지 포상하고 있다.

(사) 종업원 주택 구입 및 임차 자금지원 제도

종업원이 주거할 주택을 확보하여 안정된 가정 생활을 영위케 함으로써 근무 의욕을 진작시키고 생산성 향상을 도모하기 위하여 종업원이 주거할 주택을 처음으로 구입하거나 거주하고 있는 주택의 전세 또는 월세 인상시에 소요되는 자금의 일부를 무이자로 지원하고 있다.

차. (주) S

(1) 성과배분제도 목적

P.Q.M 훈련을 통하여 생산성 및 품질향상, 작업방법 개선 등을 유도하고 성과에 대하여 수당보상을 함으로써 작업의욕을 고취시키고자 함.

(2) 평가적용 및 지급대상

- 평가적용 대상: P.Q.M 훈련 졸업라인 및 졸업자
- 평가단위별 수당지급 대상: 개인, 라인별 구분

(3) 평가방법

평가 항목별 실적을 집계하여 평가 계수를 산출하고 평가계수 기준의 수당 지급액에 따라 지급 적용

(4) 평가 항목별 실적 집계 방법

- 생산달성률: 계산식 → 평가기간 1일 생산달성률 누계÷평가기간 작업일수
- 모니터검사 불량률:

중.경 → 평가기간 총불량수÷평가기간 총검사수×100

불량차감계수=중불량차감계수+경불량차감계수

- 수율: 피혁재단부분의 단위별(재단사) 평가기간의 발생수율

계산식 → 정품수율=평가기간 발생수율×(1-모니터 중불량율(%)/100)

수율차감계수=(평가기간 채산수율-평가기간 정품수율)×미달수율 차감율

(5) 평가계수 산출식=생산량 달성률-모니터불량차감계수-수율차감계수

(6) 평가계수 단위별 수당지급액

평가계수	수당지급액	평가계수	수당지급액
65~70미만	5,000원	90~95미만	30,000원
70~75미만	10,000원	95~100미만	35,000원
75~80미만	15,000원	100~105미만	40,000원
80~85미만	20,000원	105이상	45,000원
85~90미만	25,000원	-	-

- 라인에 작업자는 라인전체실적으로 동일수당 지급(졸업자)
- 개인 작업자는 개인실적에 따라 차등지급(졸업자)
- 간접인원은 과전체 실적으로 수당 지급(졸업자)

카. S토건

(1) 급여 규정

- 제정: 1974. 4. 1
- 개정: 1977. 5. 1, 1984. 3. 1, 1989. 4. 1.

제 1장 총칙

제 1조(목적) 이 규정은 직원의 급여에 관한 사항을 규정함을 목적으로 한다.

제 2조(정의) 급여라 함은 본봉 및 수당을 말한다.

제 2장 급여

2. 社會福祉基本 規程

가. Y제약

(1) 기금설치 현황

- 설치년 · 월일: 1985 2. 19
- 기금총액: 238,000,000원
- 매년출연금액: 연평균 147,500,000원
- 당기순이익에 대한 출연비율: 연평균 7.0%

(2) 기금운영현황(1988)

항 목	지금액 (천원)	수혜 근로자수
장 학 금	77,322	2,597
기 타	23,967	192
계	101,289	2,405

(3) 사내근로복지 기금 운영 규약(안)

제 1 장 총칙

제 1조(명칭) 본 기금은 주식회사 Y제약 사내근로복지기금(이하 "기금"이라 한다)이라 칭한다.

제 2조(목적) 본 기금의 설치는 노사협조의 증진을 통한 생산성 향상기반을 강화하고, 기업이윤의 일부를 복지로 전환함으로써 종업원의 근무의욕과 노사 공동체 의식을 제고하며 사내복지후생의 확충, 내실화를 도모하고자 하는 데 그 목적이 있다.

제 3조(재원) 본 기금은 결산 당해년도 재무제표상 당기순이익의 10/100 이내에서 노사간의 협의에 의하여 정하여지는 금액으로 한다.

제 4조(출연시기) 본 기금의 출연시기는 결산을 확정된 날로부터 3개월 이내로 하는 것을 원칙으로 하되, 노사협의회의 결정에 의하여 출연시기를 조정하거나 분할하여 출연할 수 있다.

제 5조(기금의 보호) 기금과 그에 의하여 형성된 재산(이하 "기금과 재산등" 이라함)은 회사와

영업재산으로부터 독립하여 운영하여 회사의 영업을 위하여 사용할 수 없다.

제 2 장 기금의 용도 및 우선순위

제 6조(기금의 용도) 기금은 다음 용도에 따라 집행한다.

- ① 종업원 자녀 장학금: 장학금 지급대상 및 방법에 대한 별도 기준을 노사협의회에서 결정한다.
- ② 사내 체육대회 경비
- ③ 송년 오락회 경비
- ④ 기타 근로자의 복지 후생 증진을 위하여 노사협의회가 결정하는 사항

제 7조(기금의 우선 순위) 기금을 집행함에 있어 종업원 자녀장학금을 우선 순위로 하여, 기타 경비는 노사협의회결정에 따라 집행한다.

제 3 장 기금운영기구

제 8조(노사협의회) 노사협의회는 기금 운영전반에 관한 최고 의결기관이며, 그 권한은 다음과 같다.

- ① 기금운영에 관한 규약의 제정 및 개정
- ② 예산 및 결산의 확정
- ③ 기금의 용도와 그 우선 순위의 결정
- ④ 공동관리인 및 감사의 선임과 해임
- ⑤ 감사보고서의 승인
- ⑥ 기금의 해지 및 그에 따른 설치운영 및 관리에 관한 중요 사항

제 9조(공동관리인) 노사협의회 위원인 노사 각 1인을 노사협의회에서 선출하며, 노사협의회결정 또는 기금운영에 관한 규약이 정하는 바에 의하여 사무를 집행하며 그 사무에 관하여 기금을 대표한다.

제10조(감사)

1) 노사협의회 위원인 노사 각 1인으로 구성하며, 감사의 실무는 다음과 같다.

- ① 기금의 재산상황 감사
 - ② 공동관리인의 업무 집행상황 감사
 - ③ 재산상황 또는 업무집행에 관한 감사결과를 노사협의회에 보고하고 그 의견을 진술하는 업무
- 2) 감사는 매 회계년도 개시일로부터 2월 이내에 전년도 기금의 재산상황과 업무집행에 관한 정기 감사를 하며, 노사협의회결정의 요구가 있는 경우에는 수시 감사하여야 한다.

제11조(신원보장 및 보수)

- ① 공동관리인 및 감사인 직위는 비상임이며 무보수로 한다.
- ② 공동관리인 및 감사에 대하여 업무수행과 관련하여 이익처분을 하여서는 아니된다.
- ③ 공동관리인 및 감사의 업무수행에 소요되는 시간에 대하여는 이를 근로한 것으로 본다.

제12조(배상책임)

- ① 공동관리인 및 감사가 임무를 태만히 한 때에는 기금에 대하여 연대하여 손해배상의 책임을 진다.
- ② 공동관리인 및 감사가 임무를 수행함에 있어 타인에게 손해를 가한 때에는 기금과 연대하여 배상책임을 진다.
- ③ 공동관리인, 감사 및 노사협의회위원이 고의 또는 중대한 과실로 인한 위법행위에 의하거나 기금운영의 목적 범위 이외의 행위에 의하여 기금 또는 타인에게 손해를 가한 때에는 그 결의에 찬성하거나 일부를 집행한 자가 연대하여 배상책임을 진다.

제13조(의무와 책임)

- 1) 공동관리인, 감사 및 노사협의회위원은 그 직무와 관련하여 다음의 의무를 진다.
- ① 기금과 그 재산등의 운영과 업무에 관하여 비밀을 요하는 사항을 누설하지 아니한다.
 - ② 자기 또는 제3자의 계산으로 기금과 그 재산 등의 운영방법의 부류에 속하는 경영 또는 자기 거래의 금지
- 2) 공동관리인 및 감사가 임무에만, 의무위배 또는 기타의 불법행위를 저질렀을 경우, 고의 또는 중대한 과실이 인정되면 노사협의회위원의 협의결정에 의하여 당해자를 해임할 수 있다.

제14조(임기 및 결원 보충)

- ① 공동관리인 및 감사의 임기는 1년으로 하되 연임할 수 있다.
- ② 그 임기가 만료된 경우 바로 그 후임자가 선출될 때 까지 계속 그 직무를 담당한다.
- ③ 공동관리인 및 감사의 결원이 발생하면 노사협의회에서 지체없이 그 후임자를 선출하고 그 임기는 전임자의 잔여기간으로 한다.

제 4 장 기금의 운영

제15조(기금의 증식 및 운용)

- ① 기금의 회계연도는 회사의 사업연도에 따른다.
- ② 기금의 결손의 보전 및 불가항력에 의한 회계사고에 충당하기 위한 특별적립금을 적립하거나 또는 종업원 복지증진을 위한 사업준비 및 복지후생지도의 계속적인 유지 발전을 위하여 임의적립금을 적립할 수 있다.
- ③ 기금의 증식, 여유자금의 운용 또는 특별적립금이나 임의적립금의 관리방법은
 - 금융기관에 예탁하거나
 - 신탁회사에 금전신탁으로 한다.

제16조(기금의 회계관리)

- ① 기금은 여유자금, 특별적립금, 임의적립금 및 기타의 자산을 분리하여 회계관리하여야 한다.
- ② 기금운용중 자금의 차입을 인정하지 아니하며 회계연도중 부득이한 사유로 인하여 생긴 손실금은 특별적립금으로 보전하거나 다음 회계연도에 이월한다.
- ③ 기금의 증식방법에 의하여 생긴 수익금은 손실금을 보전한 후가 아니면 이를 근로복지를 위하여 처분할 수 없다.
- ④ 기금은 매 회계연도 출연금의 100분의 1에 상당하는 금액한도내에서 기금운영 기타 업무수행을 위하여 필요한 실비 범위내의 비용을 예산상 업무추진비로 책정할 수 있다.

제17조(예산) 공동관리인은 매 회계연도의 출연금을 수령하거나 노사간의 합의에 의하여 출연 규모가 확정된 날로부터 1월 이내에 당해연도의 업무 및 예산계획을 수립하여 노사협의회에 보고하여 승인을 받아야 한다.

제18조(결산) 공동관리인은 매 회계연도의 업무실적 및 결산결과를 다음 회계연도의 업무실적 및 결산결과를 다음 회계연도의 2월 이내에 감사의 의견을 첨부하여 노사협의회에 보고하여 승인을 받아야 한다.

제19조(회계 및 업무 감사)

- ① 공동관리인은 회계연도 중 노사협의회위원의 요구가 있는 때에는 업무 집행상황을 보고하여야 한다.
- ② 감사는 매분기 1회 이상 예고없이 기금의 재산상황과 업무집행에 관하여 기금예탁증서, 장부, 기타의 기록 등을 대조하고 확인 점검하여야 하며, 필요하다고 인정하는 경우에는 노사협의회에 보고하거나 의견을 진술하여야 한다.
- ③ 기금은 필요한 경우에 감사의 요구 또는 노사협의회위원의 협의결정에 의하여 공인회계사에게 감사를 의뢰할 수 있다.

④ 감사는 기금의 재산상황과 업무집행에 관한 정기 및 수시 감사 또는 공식회계에 의한 외부감사로 나누어지며 감사상에서 나타난 중요한 사항을 그 이후 최초로 개최되는 노사협의회에 보고하여야 한다.

제20조(장부등의 비치)

- ① 기금은 그 재산운용상황, 관리 기타 업무에 관하여 필요한 계산사유, 장부 및 기록은 작성·비치하여야 한다.
- ② 계산서류, 장부 및 기록은 작성한 날로부터 5년간 보존하도록 한다.

제 5 장 기금의 해산 및 청산

제21조(기금의 해산 사유) 기금의 해산사유는 다음과 같다.

- ① 노사협의회 의 만장일치에 의한 협의·결정이 있을 때
- ② 기금의 파산
- ③ 기타 부득이한 해산사유 발생시

제22조(청산)

- ① 기금의 청산은 노사협의회가 감독한다.
- ② 청산인은 공동관리인이 된다. 다만, 노사협의회 의 결정에 의하여 따로 청산인을 선임하는 때에는 그러하지 아니할 수 있다.
- ③ 청산 잔여재산이 있는 경우에는 노사협의회 의 결정에 의하여 이를 처분한다.
- ④ 청산인은 취임후 지체없이 기금의 재산상태를 조사하고 재산목록과 대차대조표를 작성하여 노사협의회 에 보고하여 승인을 받아야 하며 청산사유가 종결될 때 의 결산보고서에 관하여도 또한 같다.
- ⑤ 기금의 결산에 관여하는 이 규약이 정하는 것을 제외하고 민법상 법인의 청산에 관한 규정을 준용한다.

제 6 장 보칙

제23조(운용규정) 본 규약에 정하여지지 아니한 사항에 대하여는 노사협의회 운영규정에 의한다.

부칙

이 규약은 1985년 2월 19일부터 시행한다.

나. K산업 주식회사

(1) 기금설치 현황

- 설치년·월일: 1984. 6. 1
- 기금총액: 6,510,524,300원
- 매년출연금액: 연평균 1,085,087,333원
- 당기순이익에 대한 출연비율: 연평균 5.78%

(2) 기금운영현황(1988)

항 목	지금액 (천원)	수혜 근로자수
주택자금지원	733,548	142
장학금 지급	418,807	3,196
대부용자	7,300	73
계	1,159,655	3,411

(3) 복지기금운영 규정

제 1 절 총칙

제 1조(목적) 이 규정은 전종업원의 복지증진과 생활안정을 도모하고자 복지기금의 소관운영에 관한 사항을 규정함을 목적으로 한다.

제 2조(기금의 명칭) 본 기금은 "K산업 주식회사 사내근로복지기금" (이하 "기금" 이라 칭한다) 이라 칭한다.

제 3조(소재지) K산업 주식회사에 둔다.

제 4조(기금의 용도) 복지기금의 용도는 다음과 같이 한다.

- ① 종업원 재산형성지원: 주택 및 우리사주취득에 대한 보조, 대부 등
- ② 종업원 생활원조: 장학금, 재난구호금, 경조비 지급 등
- ③ 금융공제: 소액대부
- ④ 사내근로자복지 운영 및 문화활동에 대한 소액지원
- ⑤ 생활안정 소액대부: 전세자금
- ⑥ 기금운영을 위한 경비
- ⑦ 기타 종업원의 복지후생의 증진을 위하여 노사협의회가 협의결정하는 사항

제 5조(자금의 조성) 기금은 다음 각 항의 재원으로써 조성한다.

- ① K산업 주식회사 이사회 의결에 의거 자금에 출연된 금액
- ② 기금에 의하여 주식 또는 형성된 재산
- ③ 세전 당기순이익의 3% 노사협의회가 협의 결정 출연 금액

제 6조(회계년도) 기금의 회계년도는 K산업 주식회사의 사업년도에 따른다.

시행일 1984년 6월 1일부터 시행한다.

이하 생략

參考文獻

- 金永培·金在源·金泰洪, 『임금과 성과배분』, 한국경영자총협회 부설 노동경제연구원, 1988.
- 金在源·李正勳·李昌郁, 『경영성과배분연구 II』, 한국생산성본부, 제 34집, 1989, 12.
- 朴英凡, 「싱가포르의 國家賃金委員會에 관한 研究」, 韓國勞動研究院, 研究資料 89-04.
- 朴英凡·李泰憲·鄭進浩, 「아시아 主要國의 賃金 및 勤勞條件 比較研究」, 한국노동연구원, 연구자료 90-12, 1990. 10.
- 李相日, 「이윤분배제도와 노사협조」, 『기업경영성과의 적정배분 연구』, 대한상공회의소·한국노동경제학회, 1990. 11.
- 鄭寅樹, 「韓國의 賃金構造」, 한국노동연구원, 1991. 2.
- , 「賃金과 生産性에 관한 연구」, 한국노동연구원, 1991. 4 예정.
- 崔鍾泰, 「成果參加, 財産參加, 意思決定參加」, 『現代經營參加論』, 經文社, 1988.
- 경제기획원, 『경제동향』, 제 30권 제1호·제2호, 1991. 1~2월.
- 經濟企劃院 調査統計局, 『韓國統計月報』, 1990. 12.
- 경제단체협의회, 「경영성과배분제도 조사」, 1990. 8.
- 노동부, 「매월노동통계조사보고서」, 1989. 6, 1990. 6.
- 大韓商工會總所·韓國勞動經濟學會, 「企業經營成果의 適正配分 研究」, 1990. 11.
- 한국공업표준협회, 『업적과 임금』, 1990. 2.
- 한국노동연구원, 『分期別 勞動動向分析』, 1990. 4/4분기, 제 3권 제 4호, 1990.
- 한국노동연구원, 「임금관련통계자료집」, 1991.
- 韓國生産性本部, 「附加價値勞動生産性指數」, 1990. 1/4분기, Vol.No.9, 1990. 7.

韓國生産性本部, 「附加價值勞動生産性指數」, 1990. 3/4분기, Vol.No.11, 1991.

1.

한국생산성본부 생산성연구소, 『경영성과배분연구 I』, 제 28집, 1988. 12.

丸尾 直美, 「成果配分制と労働者所有参加」, 『日本労働研究雑誌』, No.367,

1990. 5.

荒木 尚志, 「労基法上の労働時間とは何か」, 『日本労働研究雑誌』, No.367,

1990. 5.

成果配分賃金研究委員會, 『労働新時代の賃金と成果配分』, 日本生産性本部, 平成 2年(1990).

Blinder, Allan S., *Paying for Productivity*, The Brookings Institution,

1990.

Angela M. Bowey and Richard thorpe, *Payment Systems & Productivity*, Antony

Rowe Ltd., 1986.

J.E. Meade, *Alternative Systems of Business Organization and of Workers'*

Remuneration, Allen & Unwin, 1986.

The Bureau of National Affairs, *Changing Pay Practices: New Developments in*

Employee Compensation, A BNA SPECIAL REPORT, BNA, Inc., 1988.

The United Auto Workers Association, *UAW-GM Collective Agreement*, Exhibit

F, Supplemental Agreement(Profit Sharing Plan), UAW, July, 1990.