

성과주의의 명과 암

- 목표, 평가, 보상을 중심으로 -

조성일 수석연구원, 경영인프라연구센터 (sizif@posri.re.kr)

목차

1. 성과주의란 무엇인가
2. 목표 설정: 다다익선의 환상
3. 상대 평가: 정규분포의 함정
4. 차등 보상: 금전보상의 한계
5. 결국은 균형점을 찾아야

Executive Summary

- 연공주의 폐해를 개선하기 위한 서구식 성과주의를 경쟁적으로 도입한 결과, 기업의 성과향상에는 일부 기여했으나 이면의 많은 문제점이 드러나고 있음
 - 경쟁을 성장의 동력으로 생각하는 성과주의 철학에 따라 높은 성과를 내는 것이 개인이 조직 내에서 취할 수 있는 최고의 선택으로 생각하는 경향 팽배
 - 이에 따라 조직의 외적 성과는 증가할지라도 개인 간 경쟁심화로 내부 구성원의 스트레스 가중, 개인·부서 간 협력 증발 등의 부작용 발생
- 성과주의 제도 운영을 위한 대표적인 3가지 틀(Framework) 관점에서 사례를 통해 제도의 맹점을 제시
 - 목표 설정 시, 너무 많은 목표는 목표 수행 몰입에 오히려 방해가 되며 목표별 구체적 수행 계획을 세워도 몰입도는 높아지지 않음
 - 인간의 단기기억용량은 7개 내외로, 목표가 7개를 넘어가면 업무 수행 시 항상 염두에 둘 수 없음
 - 수행 계획 수립이 목표 수행에 도움이 되지만, 목표가 여러 개이며 목표 이외의 일상 업무를 수행하는 환경에서는 오히려 몰입도가 분산됨
 - 상대 평가 시, 정규분포 가정에 의한 평가등급 설정은 재고의 여지가 있음
 - 성과 분포는 정규분포가 아닌 둥근 L자 모양의 역함수 분포로, 뛰어난 직원은 극소수에 불과 (O'boyle과 Aguinis 연구)
 - 차등 보상도 구성원의 동기부여를 지속적으로 자극하지 못함
 - 인센티브 제도는 초기에 어느 정도 성과 향상을 유발하나 이후 그 효과는 빠르게 소멸함
 - 보상 만족도와 업무 만족도도 인센티브 제도 도입 이후에 오히려 하락 (Lamere 등 연구)
- 이러한 연구결과들만으로 성과주의 제도 운영의 비효율성을 주장하는 것 보다는 장점과 단점을 함께 고려하여 결국은 균형점을 찾는 것이 중요
 - 경쟁 중시의 성과주의 문화보다 협력·배려의 문화 구축이 더 중요하며, 기업은 직원의 성과 경연장이 아닌 관계·조화 추구 커뮤니티임을 명심할 필요가 있음
 - 기업들은 성과주의에서 강조하는 '경쟁'과 이의 대척관계에 있는 '협력' 간 균형의 중요성을 인지하고, 기업별로 고유한 균형점을 찾아야 함

1. 성과주의란 무엇인가

□ 경쟁을 성장의 동력으로 생각하는 성과주의 철학은 그동안 많은 논란 속에서도 기업의 인사제도를 지탱하는 대들보가 되어 왔음

○ 경영환경의 변화로 기업 간 생존경쟁이 치열해지면서 많은 기업에서는 기본급을 줄이고 성과급을 확대하는 일을 당연히

- 다른 기업들과의 경쟁 격화를 내부 직원 간의 경쟁 강화로 극복할 수 있다고 믿는 것이 성과주의 철학의 기본 토대
- ‘일을 했으면 성과를 내라’는 기치하에 다른 직원보다 상대적으로 높은 성과를 내는 것이 일종의 ‘도덕’이나 ‘직업윤리’인 것처럼 분위기를 형성

○ 그럼에도 불구하고 조직 내부에서는 여전히 부정적 인식이 팽배

- 삼성경제연구소에서 성과주의 인사의 부작용을 조사한 결과(복수 응답) ‘단기성과에 집착(73%)’, ‘팀·부서 간 협력 저해(36%)’, ‘직원 간 경쟁 과다(21%)’라는 인식이 초를 이룸
- 또한, 성과주의의 대표적 제도인 KPI¹를 폐지하는 기업들도 출현하고 있음
 - 현대카드는 2012년 “KPI는 과거에는 훌륭한 성과관리 도구였지만 시간이 가면서 목적을 상실하고 ‘관리를 위한 관리도구’로 변질되어 오히려 기업의 족쇄로 작용하고 있다”고 지적하면서 KPI를 폐지
 - 중국의 샤오미도 숫자 중심의 KPI로 직원을 평가하는 대신 주어진 업무의 진척상황과 성과를 통해 평가하는 방식을 도입하여 내부 KPI를 대체

□ 성과주의는 연공주의에 대응하는 서구식 개념으로 많은 기업들이 자의반 타의반으로 도입을 지속하고 있는 추세임

○ 성과는 ‘재무적 결과를 포함하여 기업이 생존, 발전해 나가는 데 공헌하는 모든 결과’로 정의

- 성과주의는 ‘성과를 최우선 가치로 하는 인식체계(패러다임) 혹은 행동규범’으로 정의 가능
- 성과주의를 ‘성과와 보상을 연계하는 인사시스템’으로 보는 것은 협의의

¹ Key Performance Indicator: 핵심성과지표

정의이며, 단순히 '성과급제' 운영으로 인식하는 것은 잘못된 관점임

- 성과주의 경영은 '경영활동의 최우선 가치를 기업이 추구하는 성과 극대화에 두고, 이를 실현하기 위해 적극적인 경영관리 과정을 수행하는 것'을 의미

○ 우리나라 기업들의 임금체계도 호봉제에서 연봉제로 변화하고 있으며 성과배분제도 지속적으로 도입 증가 추세

〈호봉제와 연봉제 운영 추이〉 (대상: 상용근로자 100인 이상 사업체, 단위: %)

구분	'04.6	'05.6	'06.7	'07.7	'08.8	'09.12	'10.9	'11.6	'12.6	'13.6	'14.6	'15.6	'16.6	'17.6
호봉제	59.1	62.8	56.1	50.5	57.6	72.2	76.2	73.2	75.5	71.9	68.3	65.1	63.7	60.3
연봉제	43.0	48.4	50.6	52.5	57.4	61.8	62.7	64.8	66.7	66.2	72.2	74.5	75.3	74.7
성과배분제 ²	30.6	32.1	30.7	30.8	29.6	36.5	37.7	39.0	39.9	38.4	36.3	41.7	39.9	34.8

자료: 고용노동부, 사업체노동력조사 부가조사

□ 성과주의에 대한 찬반 논쟁은 끊이지 않으나 최근 뉴노멀, 4차 산업혁명 등의 환경변화로 '경쟁'에서 '협력'으로 핵심 가치가 전환되는 중임

- 성과주의 시스템을 활용하는 기업이 그렇지 않은 기업보다 평균 약 2.3배의 재무적 성과(ROI)를 창출했다는 연구 결과도 존재
 - 신사업 추진 시 등 불확실성이 높은 상황에서는 성과주의가 오히려 직원들의 책임감과 기업가 정신을 높이는 동기부여 역할 가능
- 반면 개인 간 경쟁 격화, 팀워크 소멸, 조직 간 사일로(Silo) 현상 심화, 고유한 조직문화 희석 등에 대한 우려의 목소리 또한 여전히 건재
 - 이에 따라 연공서열 부활, 수시평가제도 도입, 코칭제도 활성화 등의 제도적 보완을 시도하는 기업들도 증가
- 따라서 성과주의 제도의 효율성을 논의하기보다 제도 운영을 위한 기본 틀(Framework)과 관련된 가정에 대해 살펴볼 필요가 있음
 - 이를 위해 성과측정을 위한 목표, 창출된 성과에 대한 평가 및 평가에 기반한 보상이라는 3가지 틀에 대해 검토

² 성과배분제: '기업, 사업장, 부서 단위'로 미리 설정한 경영목표를 달성한 경우, 근로자들에게 현금, 주식 등의 형태로 사후에 배분하는 '집단적' 성과급 제도('개인별' 성과평가를 통한 배분은 아님)

2. 목표 설정: 다다익선의 환상

□ 대다수 기업은 많은 지표를 측정할수록 효율적 관리가 이루어지고, 상세한 지침 하달로 일사불란한 업무수행이 가능해진다고 생각함

○ 대부분의 기업에서는 지표를 많이 설정하면 성과를 더 정확히 평가할 수 있다는 생각이 만연

- BSC³ 제도를 도입한 기업들을 보면 개인평가지표가 10개 이상인 경우가 많으나, 이는 인간의 인지 한계를 고려하지 않은 설정임
- 조지 밀러 하버드대 교수는 단기기억의 용량제한에 관한 연구를 통해 인간이 한번에 집중하여 기억해 낼 수 있는 가지 수가 7개 내외임을 증명
- 전화번호가 지역번호를 제외하고 3-4 혹은 4-4 자릿수로 정해지는 것도 이와 같은 개념을 적용한 사례임
- 직원의 KPI(개인 + 조직)가 7개를 넘어가면 모든 KPI를 항상 기억할 수 없기 때문에 목표달성을 위한 업무 수행 집중도가 하락

[참고] Amy N. Dalton 등의 수행계획 수립과 목표 몰입도 간 상관관계 실험

- (개요) 68명의 실험 참가자에게 수행목표를 제시, 5일간 수행 결과를 분석
 - 6개 목표 제시: ① 즐겁게 책 읽기 ② 건강에 좋은 음식 먹기 ③ 전화한 적 없는 이에게 전화하기 ④ 자신에게 특별한 무언가를 선물하기 ⑤ 깔끔하게 정리정돈하기 ⑥ 토론하기 어려운 개인적인 일에 관해 대화하기
 - 목표 외 운동하기 등 일상적인 일 5가지도 함께 수행
- (설정 1) A 그룹: 6개 중 단 하나의 목표만 제시
B 그룹: 6개의 목표를 모두 제시
- (설정 2) ①그룹-목표 실행계획을 수립하도록 지시 ②그룹-목표만 제시
- (결과) A-①그룹이 목표를 보다 성공적으로 달성. 목표 몰입도도 높음
B-①그룹이 B-②그룹보다 달성도가 상대적으로 낮고, 몰입도 역시 저조
B-①그룹 참가자들은 목표와 일상적인 일에 비슷한 수준으로 몰입

○ 직원이 각 목표에 대한 상세 실행계획을 수립하고 그 달성과정을 면밀하게 기록하도록 독려하면, 목표달성도가 높아질 것이라는 생각도 항상 맞는 것은 아님

³ Balanced Score Card, 균형성과표

- 여러 개의 목표를 세우고 구체 실행계획을 수립하게 되면 목표 이외의 것들에 신경이 더 분산되는 현상 발생
- 여러 개의 목표를 구체적으로 실행하기 위한 계획수립 과정에서 오히려 목표달성의 어려움을 분명하게 인식하기 때문으로 분석됨
 - 목표가 하나일 때는 실행계획 수립이 목표달성의 부담을 덜어주고 의지를 강화하지만, 여러 개일 때는 실행계획 수립이 반대로 그 의지를 약화함

3. 상대 평가: 정규분포의 함정

□ 성과평가를 위해 대부분의 기업은 평가등급을 강제로 할당하는 상대 평가 제도를 운영

- S(10%), A(20%), B(40%), C(20%), D(10%) 식으로 평가등급을 결정하는 이유는 직원들의 성과가 정규분포를 따른다고 전제하기 때문
 - 정규분포는 표본을 이루는 개별 사건들이 독립적이고, 분포에 미치는 영향력이 동일할 경우에 성립
 - 직원들의 키(신장)가 정규분포를 따르는 이유는 키에 대해 직원 상호 간 영향이 없고, 한 명이 표본에 추가될 때 분포에 미치는 영향력이 동일하기 때문
 - 그러나 조직 내 구성원들의 성과평가 결과가 정규분포를 따를 것으로 가정하는 것은 맞지 않음
 - 직원들은 상호 독립적으로 존재하기보다 서로 협력하고 정보를 공유하며, 업무를 단독으로 수행하는 경우가 거의 없기 때문임
 - 또한 상황에 따라 특정 직원의 영향력이 다른 사람에 비해 상대적으로 클 가능성도 높기 때문
- Ernest O'boyle Jr.와 Herman Aguinis는 한 집단의 성과는 정규분포가 아닌 멱함수⁴ 분포에 가깝다는 사실을 규명
 - 실제 기업에서 일하는 구성원의 성과분석은 아니지만, 기업 집단의 성과 분포 역시 멱함수 패턴에 가까울 가능성이 높음을 시사
 - 성과평가가 상대 평가로 이루어지므로 분석을 하면 정규분포 패턴을 보일

⁴ 그래프를 그리면 오른쪽으로 갈수록 아래로 급격히 떨어지는 둥근 'L'자 모양의 분포

수밖에 없으나, 기업의 상대 평가가 과연 올바른 방법인가에 대해 재고할 필요

- 실제 GE, MS, 어도비(Adobe) 같은 기업은 상대 평가를 폐지하고 절대 평가 방식으로 회귀
- 어도비의 경우 정규분포가 아닌 역함수 분포를 평가와 보상에 연계하기 위한 방안을 고민 중

[참고] O'boyle과 Aguinis의 정규분포에 대한 맹목적인 믿음 오류 연구

- (개요) 사람들의 성과가 정규분포를 따르는지에 대한 자료 분석
- (대상) 학술연구자, 연예인, 정치인, 프로운동선수 등 4개 분야 총 63만 3,263명
- (분야) [학술연구자] 상위 5개 학술잡지 게재 수('02년 1월 ~ '09년 6월)
 - 54개 세부영역 구분, 총 49만 185명의 자료 분석
- [연예인] 에미상, 그래미상 등 42개 부문에서의 수상자 혹은 후보자
 - 총 1만 7,750명의 자료 분석
- [정치인] 재임기간 성과(의안 제안수 등) 분석
- [프로운동선수] 성적과 범실 분포 분석
- (결과) 4개 분야 모두에서 역함수 분포 관찰

○ 역량도 정규분포에 기반해 상대 평가하는 기업이 많으나 이 또한 모순임

- 직원 채용 시, 역량이 높은 인력부터 낮은 인력 순으로 정규분포에 맞게 선발하는 기업은 없음
- 모든 기업은 우수 인력을 선발하고자 노력하며, 이를 상대 평가등급에 비유하자면 S, A급 인력임. 따라서, B, C, D급 인력은 입사조차 불가함
- 각 사의 고유한 기준으로 선발한다면 선발되는 인력들 간의 역량 차이는 크지 않을 것임. 즉, 선발 인력의 역량은 정규분포를 따르지 않을 것임

□ 역함수 분포 기준으로 보면, 직원 대부분의 성과는 유사하고 뛰어난 성과를 보이는 직원은 소수라고 보는 것이 적합

○ 정규분포를 전제로 한 등급제 상대 평가로 기본급과 성과급을 차등하는 방식은 '성과에 따른 보상'이라는 성과주의 철학에 반하는 것임

- 오히려 성과가 뛰어나다고 모두가 인정할 수 있는 소수의 인원을 대상으로 차별화된 성과급을 지급하는 것이 현재의 차등지급 이슈를 해소할 만한 방법임

4. 차등 보상: 금전보상의 한계

□ 1990년대 초, HP의 차등 보상제도 도입 관련 실험은 차등 보상이 성과에 긍정적 영향보다 악영향을 미칠 수 있음을 보여주는 중요한 사례임

○ HP는 차등 보상 트렌드에 맞춰 다양한 프로그램을 설계한 후 바로 도입하지 않고 Pilot test를 거쳐 최종 도입하기로 결정

- 팀 성과기반의 보상, 개인스킬 기반의 보상, 이익공유제(Profit-sharing) 등 총 13가지의 차등 보상 프로그램을 설계, 미국을 포함한 6개국에서 시험 운영
- 미 샌디에고 지사의 경우 팀 성과기반의 보상 프로그램을 적용하였으며, 처음 6개월간은 효과가 좋았음
 - 목표달성도를 1, 2, 3 수준으로 3단계로 구분, 거의 모든 팀이 2 수준 이상의 평가를 받음
 - 그러나 거의 모든 팀의 목표치 초과달성으로 예상보다 많은 성과급 지출이 예상. 지사 책임자는 목표를 너무 낮게 설정했기 때문으로 간주, 목표치를 상향 조정하기로 결정
 - 이에 목표치를 올리면 성과급 대상에서 제외될 것으로 예상되는 직원, 팀들이 강하게 반발
 - 또한 저성과 직원을 팀원으로 받아들이면 팀 성과가 떨어져 성과급을 적게 받을 것이라는 생각 때문에 받지 않으려는 이기주의가 만연
- 시험 운영을 시작한 지 3년 만에 모든 차별적 보상 프로그램의 중단 결정
 - 인터뷰, 설문 및 생산성 관련 자료분석 결과, 차등 보상이 득(得)보다는 실(失)이 많다는 결론에 도달

○ 직원 및 팀 간의 '보이지 않는 벽'은 인력순환은 물론 각자 보유하고 있는 지식과 경험의 공유도 방해하여 결국 회사성과에 악영향

- 그럼에도 불구하고, 1999년에 CEO로 부임한 칼리 피오리나는 부임과 동시에 차등 보상 프로그램 전면 도입을 발표
- 결국 6년 후인 2005년 칼리 피오리나는 이사회에서 쫓겨났고, 새로운 CEO는 1만 4,000명의 감원 계획 발표
 - 컴팩과의 합병 실패 등도 원인이 되었으나, 차등 보상 프로그램을 강제한 데 대한 역효과로 조직의 성과가 하락한 점도 한몫을 함

- 소폭의 인센티브는 도입 초기에 어느 정도 ‘당근 효과’를 발휘하지만, 시간이 흐르면 그 효과는 빠르게 소멸할 뿐만 아니라 인센티브 비중을 늘려도 되살아나지 않음

[참고] Jeanne M. Lamere 등의 트럭 기사를 대상으로 한 인센티브 효과 연구

- (개요) 미시건 폐기물 서비스社(폐기물 수거업)의 CEO가 트럭 운전사의 생산성 향상을 위해 인센티브 제도 도입. 그 효과를 분석하기 위해 4년간 관찰 및 분석
- 회사는 기본급 인상 없이 인센티브 비율을 3% → 6% → 9%로 순차적 인상
 - ➡ 인센티브가 성과에 미치는 영향만을 분석 가능
- (설정) 1그룹: 20주간 기본적인 보상을 받다가 인센티브 프로그램 적용
 2그룹: 1그룹보다 14주 늦게 인센티브 프로그램 적용
 - * 제비뽑기를 통해 그룹 설정
- (분석내용) 트럭 운전사들의 생산성, 성과포인트, 직무포인트, 사고발생 건수, 순노무비 절감액, 투자수익률 등의 변화 분석

- 인센티브 프로그램 도입 초기, 1, 2 그룹 모두 생산성이 크게 향상되었고, 두 그룹 간의 성과 차이도 감소
 - 그러나 두 번의 인센티브 인상 이후, 생산성은 향상되지 않음
 - 6% 인상 이후, 2 그룹의 생산성은 오히려 다소 저하. 9% 인상 이후에도 개선 여지는 없었음
- 보상 만족도와 업무 만족도는 인센티브 프로그램 도입 이후 오히려 하락
 - 보상 만족도: (도입 전) 26.10점 → (도입 후) 24.21점
 업무 만족도: (도입 전) 32.47점 → (도입 후) 30.37점
- 전체 보상금액 중 인센티브의 비중을 점차 증가시켰기에 직원들은 전보다 돈을 더 받을 수 있었지만 생산성과 만족도는 오히려 낮아짐
 - 실제 기업 상황이기 때문에 트럭 운전사들에게 직·간접적으로 영향을 줄 수 있는 요인들을 완벽하게 통제할 수 없었던 한계는 존재
 - 그러나 본 연구는 인센티브 제도가 성과를 향상시킨다는 기존 통념을 재고해 볼 필요가 있다는 점을 상기시켜 줌

5. 결국은 균형점을 찾아야

□ 앞서 제시한 실험들의 대상자는 대개 대학생으로 직장인이 아니므로 현실을 올바르게 반영한 결과인지에 대한 논란의 여지는 존재

○ 그러나 환경이 실험환경이나 기업환경이냐의 차이로 인간의 생각과 행동을 분석한다는 점에서 동일한 논리 적용 가능

- 특히 인간의 사고와 행동은 쉽게 변하지 않기 때문에 학생 신분이 조직인 신분으로 달라졌다고 해서 급격히 변화하지는 않음

□ 경쟁(성과주의 문화)보다 협력과 배려의 문화 구축이 더 중요

○ 조직은 개인들의 성과 경연장이 아닌 관계와 조화를 추구하는 커뮤니티임

- 함께 바구니를 들어줄 동료가 옆에 있다는 사실만으로도 자신에게 부과된 부담을 적게 느낀다는 실험 결과는 협력·배려 문화가 얼마나 중요한 지 시사

[참고] Adam Doerrfeld 등의 동료 존재 인식에 관한 연구

- (개요) 177개의 골프공이 담긴 총 중량 20파운드의 바구니를 학생들에게 보여준 후 그것을 들기 전에 무게를 추측하도록 요청하되, 바구니의 무게가 15~25파운드 사이임을 사전에 알려줌으로써 과도한 추측 억제
- (설정) A 그룹(개인그룹): 바구니를 혼자서 들어야 하는 그룹
B 그룹(협력그룹): 바구니를 둘이서 함께 드는 그룹
(연구자 중 한 명이 동료 역할 수행)
- (결과) A 그룹: 바구니 무게를 약 21파운드로 비교적 정확하게 예측
B 그룹: 바구니 무게를 약 17.5파운드로 예측

○ 직원들은 같은 조직에 소속된 동료와의 관계 속에서 자신에게 부과된 목표나 일상업무의 부담을 인식

- 직원들의 업무영역을 명확히 구분하고 개인의 성과목표를 정량적으로 측정하는 성과주의 문화는 직원들의 협력 동기 자체를 감소시킴

- 또한 그로 인해 동일한 난이도의 업무를 더욱 어렵게 생각하도록 분위기를 형성하는 효과도 존재

○ 직원들에게 높은 성과목표를 부여하기보다 자발적인 상호 협력의 조직문화를 일구는 것이 진정한 성과주의 문화임

- 관리자들은 직원에게 성과에 대한 의무감을 강조하는 대신 어떻게 하면 업무에서 흥미를 찾고 재미를 느낄 수 있을 지 조언하고 피드백해야 함

□ 각 기업마다 경쟁과 협력의 고유한 균형점을 찾는 것이 중요

○ 성과 압력(=경쟁 심화)은 ‘양날의 칼’

- 초기에는 성과주의 제도를 통한 성과압력이 효과를 발휘하지만 임계점을 넘어서면 역효과를 발휘한다는 의미

○ 기업들은 자신들만의 임계점을 찾아야 하며, 성과주의 제도를 운영하면서 득과 실의 균형점을 유지하는 것이 중요

- 균형점은 산업마다, 기업마다 달라질 수 있음
- 균형점이 어디인지는 각자 찾아야 할 과제이며, 그 시발점은 다양한 사실(Fact)들을 취합하여 분석하는 Big Data 분석이 될 것임

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고자료]

[보고서]

Adam Doerrfeld, Natalie Sebanz, Maggie Shiffrar, “Expecting to lift a box together makes the load look lighter”, Psychological Research, 2012, Vol.76(4)

Amy N. Dalton, Stephen A. Spiller, “Too much of a good thing: The benefits of implementation intentions depend on the number of goals”, Journal of Consumer Research, 2012, Vol.39

Ernest O’boyle Jr., Herman Aguinis, “The best and the rest: Revisiting the norm of normality of individual performance”, Personnel Psychology, 2012, Vol.65(1)

Jeanne M. Lamere, Alyce M. Dickinson, Michele Henry, Gordon Henry, Alan Poling, “Effects of a multicomponent monetary incentive program on the performance of truck drivers”, Behavior Modification, 1996, Vol.20(4)

김범열, “도전정신과 팀워크 위협하는 성과주의 업그레이드가 필요하다”, 2014.12, LG경제연구원

김호인, “KPI, 숫자보다 중요한 것은 업무의 본질”, 2015.7, 포스코경영연구원

박지원, “되짚어보는 성과주의”, 2003.12, LG경제연구원

천성현, “직장인 이중적 태도, 구시대 조직관성을 버려라”, 2015.9, 포스코경영연구원

[서적]

다카하시 노부오(2007), 『성과주의의 허상』, 정경진 역, 오즈컨설팅

유정식(2013), 『착각하는 CEO』, RHK

[홈페이지]

<http://hbswk.hbs.edu/item/pay-for-performance-doesnt-always-pay-off>

<http://www.infuture.kr/527>

<http://www.seri.org/forum/costhalf> (한국경영혁신연구회)

http://www.wage.go.kr/real/real_view.jsp?sub=05