

# 企業의 世界化와 現地人 經營者 管理

李秉哲

## 『目次』

I. 서 론	3. 현지인 경영자 정책의 문제점
II. 효과적인 현지 경영자 활용방안	4. 현지인 경영자에 대한 전략적 통제
1. 현지 경영자(Country Manager) 의 역할	III. 한국기업의 현지인 경영자 정책에 대한 시사점
2. 현지 경영자 임용 정책	

## I. 서 론

최근 기업 환경의 변화는 '국경없는 경쟁(Borderless Competition)'이라는 또 하나의 과제를 경영자들에게 더해주고 있다. 80년대 말부터 시작된 세계 정치질서의 변화에 이어 세계 경제체제도 급속히 재편되어가고 있다. 이러한 움직임들은 결국 각 기업간의 경쟁 무대가 세계화로 더욱 넓어질 것을 예고하고 있으며 경쟁 자체도 더욱 치열해질 것으로 보인다. 이러한 세계화의 추세 속에서 기업들은 새로운 경쟁에서 앞서 나갈 수 있는 경쟁력의 강화에 주력하고 있다.

한국의 기업들도 이러한 세계화의 흐름에 대비하여 여러 가지 전략들을 새롭게 모색하고 있다. 특히 수출주도의 경제전략을 통하여 성장하여 온 대기업들은 생존차원의 전략으로서 해외직접투자의 확대, 현지 경영조직의 확립, 국제전문 인력 양성 등을 통하여 빠르게 변화하는 경쟁환경 속에서 앞서가기 위한 노력을 기울이고 있다. 이 논문은 한국기업의 세계화 전략 중에서 최근 한국기업들이 시도하고 있는 현지조직의 현지인 경영자 활용에 대하여 이론적인 측면을 살펴 보고, 보다 효과적인 활용방안을 찾아보려는 시도이다.

세계화의 흐름에 대한 경쟁력의 원천으로는 여러 요소를 이야기할 수 있겠지만, 명확한 경향 중의 하나는 기업구성원들이 점차 다양해진다는 것이다. 예를 들면 포드(Ford)자동차는 전사원의 50%가 미국 밖에서 근무하고 있으며, 필립스(Philips)의 경우는 75%가

\* 東國大學校 經營學科 副教授

본사가 있는 네덜란드 밖에서 근무하고 있다. 또한 일본의 마쓰시타(Matsushita)의 경우도 50% 이상의 사원들이 일본 밖에서 근무하고 있는 것으로 나타나고 있다. 유니레버(Unilever)의 본사에는 30여개국의 서로 다른 국적을 지닌 경영자들이 근무하고 있으며, 듀퐁(Dupont)과 포드(Ford)의 경우는 미국인이 아닌 최고경영자를 임명하고 있다. 즉 세계화된 경쟁속에서 각 기업들은 자신에게 필요한 능력과 기술을 지닌 인력이 필요하다면 국적을 뛰어 넘어서라도 그러한 경영자들을 중용하게 된다는 것이다(Johnston, 1991).

Bartlett과 Ghoshal(1992)은 이러한 세계화의 흐름속에서는 각 기업들이 전세계에 흩어져 있는 자산과 자원, 그리고 인력을 통합하는 전략이 필요하다고 주장하고 있다. 특히 세계화된 기업의 전략적 능력을 전세계적 효율성과 경쟁력, 각 국가별 유연성과 신속한 반응능력, 그리고 전세계적인 학습을 바탕으로 서로 다른 시장에의 적용능력이라는 세 가지로 요약하고 있다.

이러한 전략적 능력들은 결국 세계화된 경영자(Global Manager)에 의하여 동시에 발휘되어야 하는데, 한 경영자가 이러한 능력을 모두 발휘하는 것은 어려운 것으로 나타나고 있다. 따라서 위의 세 가지 전략적 능력들을 각각 사업담당 경영자, 현지경영자, 기능부문 경영자가 적절히 분담하고 그 결과는 통합적으로 조정되어야 하는 것으로 Bartlett과 Ghoshal은 보고 있다.

이러한 관점에서 우리 기업들의 전략적 능력을 분석하여 본다면 특히 현지에서의 신속한 반응능력과 유연성이 문제가 될 수 있을 것으로 생각된다. 이와 같은 문제를 해결하기 위한 효율적인 방안으로서 현지본사와 같은 지역통합조직을 운영하거나 현지인 경영자를 활용하는 것을 고려할 수 있다. 실제로 한국 대기업들의 국제조직을 살펴 보면 해외본사와 같은 지역통합조직들이 최근에 설립되고 있다. 그러나 한국기업들의 전반적인 국제화 수준은 외형적으로는 지역통합단계에 와 있으나 실제의 능력수준은 수출단계에 머무르고 있는 것으로 평가된다(전용욱, 1995).

지역통합조직의 활용과 함께 현지에서의 신속한 대응을 위한 방안으로 현지 생산법인이나 판매법인, 또는 현지인수기업의 최고경영자를 현지인으로 대체할 수 있다. 기업의 국제화 초기단계에서는 주로 모국인 경영자(Host Country National)가 파견되지만 기업의 세계화 전략에 의하여 현지 경영자로 하여금 경영을 맡김으로서 신속한 현지대응경영을 가능하게 하는 것이다. 이러한 시도는 지금까지 국내기업의 경우 몇몇 법인에 한정되어 있는 것이 사실이다. 그러나 지금까지 공표된 국내기업들의 세계화 전략에 따르면 가까운 장래에 현지 경영자의 수는 크게 늘어날 것으로 추정된다. 또한 국내에 진출한 외국기업

의 국내법인의 경우에도 내국인 최고경영자들이 늘어나고 있는 추세이다. 특히 현재의 국내기업의 세계화 수준을 감안할 때 세계무대에서의 경쟁력 향상을 위하여 이러한 시도는 점차 확산되어질 가능성이 큰 것으로 생각된다.

이처럼 현지조직의 경영자를 현지인으로 사용하는 경우에 효과적인 관리는 어떻게 이루어져야 할 것인가를 이 논문은 이론적으로 고찰하여 본 후에 한국기업에 대한 바람직한 방향을 모색해 보고자 한다. 현지인 경영자에 대한 지금까지의 국내외 연구는 거의 없으며, 이론적인 토대도 국제경영, 경영전략, 인사관리에 산재되어 있다. 따라서 본 논문에서는 이러한 분산적 이론들을 현지인 경영자의 역할과 임명정책으로 통합하고, 효과적인 현지 경영자 활용에 대한 이론적 근거를 모색하고자 한다. 특히 현지인 경영자와 다른 정책과의 차이점을 이론적으로 살펴 보고, 현지인 경영자 정책의 효과적인 활용방안을 분석하고자 한다.

## Ⅱ. 효과적인 현지 경영자 활용방안

### 1. 현지 경영자(Country Manager)의 역할

현지조직의 책임을 맡고 있는 현지 경영자(Country Manager)는 모기업(Parent Company)의 세계화 수준에 따라 그 역할이 설정된다. 세계화 초기 단계에는 대부분의 기업들이 국내에서 생산된 제품을 수출하는 단계로 출발하게 된다. 이 단계에서 더 나아가면 현지에서의 판매법인이나 지사를 설치하는 단계가 된다. 이때의 현지 경영자의 역할은 단순히 모기업의 판매전략을 현지에서 성실히 수행하는 것이 주된 역할이 될 것이다. 또한 현지 경영자는 그 지역의 소비형태나 제품의 선호도에 대한 정보의 전달자로서의 역할이 추가될 것이다. 다음 단계는 대부분의 기업에서 현지생산단계로 나아가게 될 것이다. 현지 정부의 법률적 제한이나 요구에 의하여, 또는 보다 효율적인 시장개척을 위하여 현지 생산을 하게 되는 경우에 현지 경영자의 역할은 보다 확대되게 된다. 전단계의 모기업의 전략수행과 현지에서의 정보수행과 함께 현지정부와의 관계유지에 대한 중요성이 커질 것이며 또한 지역 내에서의 경쟁자나 외부에서 들어오는 경쟁자에 대한 효과적인 대응의 필요성이 증대하게 된다. 이 단계에서 한 단계 더 나아가게 되면 글로벌 기업의 네트워크(Global Network)의 일원으로서 단지 그 지역에 대한 역할 뿐만 아니라 모기업의 세계전략의 일부를 담당하게 될 수도 있다. 이러한 상태에서는 위에서 언급한 현지경영자의

주된 역할들(현지소비자 만족, 현지 정보와의 관계유지, 지역/외부 경쟁자에 대한 효과적 대응)과 모기업의 전략 수행에 새로운 차원이 추가된다. 즉 모기업의 글로벌 전략 차원에서 자신의 역할에 대한 새로운 해석이 필요한 것이다(Bartlett & Ghoshal, 1992).

전통적으로 현지 경영자가 모기업에서 파견된 경영자이거나 현지인, 또는 제 삼국인이거나 관계없이 현지 경영자의 주된 역할은 모기업의 전략을 성실히 수행하는 것으로 이해되어 왔다. 그러나 모기업의 세계전략이 글로벌 네트워크 단계에 이르게 된다면 현지 경영자는 단순하게 모기업의 전략수행자로서만이 아니라 전략집안에 동참하는 역할이 새롭게 추가되어야 하는 것이다. 이 단계의 현지 경영자의 역할은 글로벌 전략의 관점에서 다음의 세 가지로 나누어 볼 수 있다.

첫째, 글로벌 전략에 따른 현지의 기회와 위협 요인을 올바로 감지하는 역할(Sensor)이다. 현지 경영자는 정보를 수집하고 그 의미를 올바로 해독함으로서 가능한 결과를 예측할 수 있어야 한다. 더욱이 거리상의 제약이나 문화적인 차이로 인하여 이러한 정보를 제대로 이해하지 못할 가능성이 있는 모기업의 경영자층에게 현지 경영자는 이러한 정보를 효과적으로 전달하여야 한다. 예를 들어 한 지역에서의 어떤 상품에 대한 반응은 다른 지역으로 쉽게 확산되어질 가능성이 높으며 기술개발이나 정부의 규제 등도 쉽게 다른 지역으로 퍼질 가능성이 있기 때문에 한 지역의 정보가 모기업에 올바로 전달되어야 하는 중요성이 커지고 있는 것이다.

현지 경영자의 두번째 역할은 현지의 자원과 능력을 구축해 나가는 것(BUILDER)이다. 이 역할은 단지 현지에만 한정되어 활용되는 것이 아니라 모기업의 경쟁력을 높히기 위한 대안으로 사용되어질 수 있다. 다국적기업의 경우에는 현지 경영자의 Builder로서의 역할이 단지 한정된 지역에 국한되었지만 범세계적인 기업(Transnational Company)의 경우에는 이러한 네트워크적인 역할의 중요성이 더욱 강조되고 있다. 예를 들면 IBM, Merck, Procter & Gamble의 경우에는 현지의 특정기술이나 값싼 연구인력을 활용하는 연구소를 전세계적 기술개발에 유용하게 활용하고 있다. American Airline의 경우에는 Barbados에서 대부분의 서류처리를 하고 있으며 Cummings Engines이나 HP의 경우는 인도의 값싼 고급과학자들을 기술개발에 적극적으로 활용하고 있다. 즉 현지 경영자는 이러한 현지의 자원과 능력을 파악하고, 개발하며 활용하는 역할의 수행이 필수적인 것으로 변화되고 있다.

마지막으로 현지 경영자는 모기업이 설정한 전략의 단순한 수행자가 아니라 전략의 입안에 참여하는 기여자(Contributor)여야 한다. 현지 경영자는 현지의 정보를 토대로 하여 신제품개발이나 마케팅전략수립 등에 적극적으로 기여함으로써 모기업의 효과적인 전략수

립에 참여하게 된다.

위와 같은 세 가지 역할의 수행을 통하여 현지 경영자는 현지에서의 보다 신속한 대응과 모기업의 유연성을 제고할 수 있을 것이다.

## 2. 현지 경영자 임용 정책

현지 경영자의 역할은 모기업의 세계화 수준에 따라 앞 절에서 살펴 본 바와 같이 다양하게 정의될 수 있다. 이처럼 한 기업의 현지 경영자의 역할이 명확히 파악된 후에, 현지 경영자를 모기업에서 파견된 경영자로 임용할 것인지 또는 현지인이나 제 삼국인으로 임용할 것인지를 결정하여야 할 것이다. 현지 경영자를 누구로 결정할 것인가에 대한 정책은 네 가지로 나누어 볼 수 있다(Dowling, Schuler, and Welch, 1994).

먼저 모기업 중심주의(Ethnocentric Approach)를 백하는 경우 본국인(Parent Country National: PCN) 경영자를 임용하게 된다. 모기업 중심주의는 현지 경영자원이 여의치 못하거나 본사와의 의사소통과 통제가 중요한 경우에 주로 채택되게 된다. 따라서 세계화의 수준이 높은 기업에서도 때로는 이 정책이 채택될 수도 있다. 특히 세계화에 대한 능력이 낮은 기업의 경우는 PCN 파견의 높은 비용에도 불구하고 PCN의 세계화 능력개발을 위하여 이 정책을 사용할 수 있다. 그러나 모기업 중심주의의 경우는 현지인 경영자(Host Country National: HCN)의 승진기회를 제한함으로서 사기의 저하나 동기부여의 문제를 야기시킬 가능성이 높아진다(Zeira, 1976). 또한 PCN의 적응문제로 인한 높은 실패율을 감안하여야 하는 것이 단점으로 지적되고 있다(예: Tung, 1981; Mendenhall and Oddou, 1985).

현지인 경영자(HCN)를 현지 경영자로 임용하는 것은 다중심주의(Polycentric Approach)로 정의된다. 현지조직의 최고책임자를 현지인으로 임용하는 경우에는 현지국과의 관계개선에 도움이 되며 모기업중심주의에서 언급된 단점을 극복할 수 있게 된다(Robinson, 1978). HCN의 활용은 현지적응의 유연성을 높이겠지만 동시에 본사와의 조정문제가 발생할 가능성을 만들게 된다. 더욱이 언어나 관습의 차이와 함께 전략인식의 차이 때문에 HCN을 적절히 선발하지 못하는 경우에는 각 현지인 경영자들이 자국 내에서의 이익을 강조하는 현지조직의 “연방화(Federation)”가 이루어지게 될 수도 있다. 특히 경영자들의 의사결정에 가장 큰 영향을 미치는 요소가 경영자의 국적이라는 점(Tung, 1982)을 감안할 때에 HCN의 적정한 활용은 여러 가지 요소가 동시에 고려되어야 할 것

이다. 다중심주의의 채택에 따른 단점으로서 역시 고려되어야 할 것은 PCN의 세계화에 대한 경력개발의 기회가 제한된다는 점이다. 모기업이 세계화 초기단계에 있는 경우 PCN의 세계화 능력개발은 앞으로의 세계화 진전에 중요한 요소가 될 것이므로 이점에 대한 대안이 형성되어야 할 것이다.

위에서 언급한 모기업중심주의, 다중심주의의 단점을 극복하기 위한 방안으로 제시된 것이 지역중심주의(Regiocentric Approach)와 세계중심주의(Geocentric Approach)이다. 지역중심주의의 경우는 세계를 지역별로 구분하여 PCN과 HCN, 또 그 지역내의 제 삼국 경영자(Third Country National: TCN)를 혼합하여 임용할 수 있는 범위를 넓히게 된다. 지역중심주의의 채택은 연방화가 한 국가에서 지역으로 그 범위가 확대되지만 여전히 존재할 가능성이 있으며 경력개발상의 문제도 확대된 채로 존재할 가능성이 남게 된다. 따라서 세계화의 수준이 높은 기업에서는 세계중심주의를 실행하기 위한 준비단계로 지역중심주의를 활용할 수 도 있다.

세계중심주의가 채택되면 전세계의 모든 가능한 인적자원 중에서 최선의 경영자를 현지 경영자로 활용하게 됨으로써 현지경영자의 이상적 역할의 수행이 보다 용이하게 될 것이다. 그러나 Phatak(1989)은 이 제도가 실시되기 위하여는 능력이 있는 경영자원이 본사뿐만 아니라 여러 현지조직에 존재하여야 하고 이러한 경영자들이 쉽게 여러 국가의 조직에 적응할 수 있는 능력이 선행되어야 한다는 점을 지적하고 있다. 이러한 능력을 제고시키기 위한 비용의 증대도 세계중심주의의 단점으로 지적되어진다.

<표 1>은 위의 네 가지 현지경영자 임용정책의 장·단점을 표로 정리한 것이다.

지금까지 논의된 네 가지 정책을 비교하여 보면 현지 경영자에 누구를 임명할 것인가에 대한 판단은 우선 모기업의 세계화 수준과 이에 따른 현지조직의 임무설정이 먼저 명확히 파악되어야 할 것으로 생각된다. 이와 함께 현지의 경영상황도 현지 경영자 정책에 영향을 미치게 될 것이다. 현지의 자원이나 능력의 존재여부에 따라 모기업의 전략수행 가능성성이 결정될 수 있을 것이기 때문이다. 즉 모기업의 세계화 수준과 현지 상황의 두 변수는 현지 경영자의 임용정책을 결정하는 판단기준으로 적용된다.

세계화에 앞서 있는 기업들의 경우에도 현지 경영자 정책이 하나로 통일되기보다는 전략과 구조, 현지 상황에 따라 여러 정책들이 혼합되어 있는 것을 쉽게 찾아 볼 수 있다. 예를 들면 유럽이나 아시아-태평양지역에서는 세계중심주의를 채택하고 아프리카에서는 모기업중심주의를 채택하는 것이다. 이처럼 이미 세계화 전략에서 앞서가고 있는 기업들을 보면 현지인 경영자(HCN)의 단순한 활용을 넘어서 세계중심주의까지 나아가고 있는

〈표 1〉 현지 경영자 임명정책

정 책	장 점	단 점
모기업 중심주의 (Ethnocentric Approach: PCN중심)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 본사와 조정 용이</li> <li>• 본사 인력의 경력 개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HCN의 경력개발에 장애가 됨 → 동기부여, 사기</li> <li>• PCN의 높은 실패율과 적응문제</li> <li>• PCN과 HCN의 보상대비</li> <li>• PCN의 비용문제</li> </ul>
다중심주의(Polycentric Approach: HCN중심)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 언어, 적응문제 제거</li> <li>• 훈련비용 감소</li> <li>• 현지국과의 관계개선</li> <li>• 인건비 감소</li> <li>• 현지법인의 연속성 유지</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 본사와의 조정문제 발생 —언어·관습 차이 —national loyalty —전략 인식의 차이 → 각 개별국가의 연방화 가능성: “Federation” of independent national unit</li> <li>• 경력 개발의 문제 —HCN: 자기나라에 국한 —PCN: 해외경험축적기회 감소</li> </ul>
지역중심주의(Regiocentric Approach: Region 중심)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역내의 이동 가능</li> <li>• Geocentric으로의 단계적 이동</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역 연방(Federalism) 발생 가능성</li> <li>• 경력개발상의 문제</li> </ul>
세계중심주의(Geocentric Approach : Best people for the key jobs throughout the organization)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• International Executive Team 육성 기능</li> <li>• “Federation”현상 방지</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현지국과의 마찰 가능성</li> <li>• 비용증가 —훈련비용 —relocation 비용 —시간, 통제비용</li> </ul>

것이다.

### 3. 현지인 경영자 정책의 문제점

그러나 이처럼 현지 경영자들을 PCN이 아닌 HCN이나 TCN으로 활용하는 것은 세계화 기업에 따라 큰 차이가 존재하고 있다(Tung, 1982).

〈표 2〉는 미국과 유럽, 일본의 세계화 기업이 각 지역별로 본국인 경영자를 얼마나 현지 경영자로 임명하고 있는가를 보여주고 있다.

〈표 2〉 PCN의 비율: 최고 경영자의 경우

지역	기업	미국기업(%)	유럽기업(%)	일본기업(%)
유럽		33	38	77
중남미		44	79	83
중동		42	86	67
극동		55	85	65
아프리카		36	75	50

\* Tung(1982)에서 저자가 정리

이 표를 보면 미국기업의 경우 PCN의 사용비율이 유럽이나 일본기업의 경우보다 전반적으로 낮은 것을 알 수 있다. 유럽지역의 경우 미국과 유럽기업의 PCN비율이 비슷하지만 그 이외의 지역에서는 유럽과 미국기업의 차이는 매우 큰 것을 알 수 있다. 일본 기업의 경우는 대체로 전지역에서 PCN의 사용비율이 높은 것으로 나타나고 있다. 현지 경영자 임용에 있어서 PCN보다 HCN을 활용하는 비율이 미국기업에서 높은 것은 두 가지 이유로 설명되어질 수 있다(Kobrin, 1988). 먼저 현지인 경영자의 활용은 세계화 진전에 따른 긍정적인 현상으로 해석되어질 수 있다. 현지인 경영자의 임용으로 인한 현지 반응의 신속성, PCN 파견 감소에 따른 비용의 절감, 현지종업원들에 대한 사기 향상과 동기부여, 현지 정부와의 마찰 감소 등의 이유로 인하여 HCN의 활용은 긍정적으로 평가되어진다. 그러나 유럽이나 일본기업에 비하여 미국기업의 HCN 비율이 높은 데에는 미국PCN경영자들의 실패율이 매우 높았다는 점이 동시에 지적되고 있다. 미국의 해외 파견경영자들의 실패율은 연구에 따라 다르지만 대체적으로 30~80%로 추산되어지고 있다(Zeira and Banai, 1985; Harvey, 1983). 이처럼 높은 실패율과 높은 비용의 결합은 미국기업으로 하여금 현지인 경영자 정책에 의존하도록 만들고 있다는 것이다.

반면에 Tung(1987)의 연구에 의하면 유럽과 일본기업의 PCN 실패 비율은 미국에 비하여 상대적으로 낮게 나타나고 있는 것으로 분석되었다. PCN 선발방법, 교육프로그램의 차이가 이러한 실패율의 차이를 설명하는 것으로 나타나고 있다.

HCN의 활용비율이 높은 것이 세계화의 진전도가 높으며 그 지역에서의 여러 긍정적 측면을 지니고 있기는 하지만, Kobrin(1988)은 미국기업의 비율은 적정비율을 넘어서선 것으로 판단하고 있다. 즉 현지인 경영자를 활용하는 것은 여러 장점을 지니고 있지만 현지에 너무 의존하는 것은 세계기업의 전략 수행과 효율성에 부정적인 영향이 클 수 있다

는 것이다. 현지인 경영자 정책의 문제점으로서 현지인 경영자는 먼저 전세계의 다른 조직이나 전체 조직의 목표와는 동화가 어렵다는 점이 먼저 지적되고 있다. 현지인 경영자는 전체 조직에 대한 통합적 지식이 부족할 수밖에 없으며, 때로는 현지조직의 목적과 전체목적과의 충돌가능성이 상존하고 있다. 따라서 현지경영자들의 전체조직과의 동화(Identification)문제가 발생되며, 세계기업의 글로벌 경쟁력과 지역내 신속한 반응이라는 두 가지 목표의 적절한 조화에 부정적 영향을 미치게 되는 것이다. 이러한 모순적 목표의 조화는 세계기업의 공식조직과 함께 HCN과 PCN의 적정비율활용에 따른 비공식조직의 형성이 존재할 때에 가능한 것으로 판단되고 있다(Bartlett, 1982). HNC에 대한 과다한 의존은 PCN들의 파견기회를 상실하게 만들며, 이에 따라 기업내 인적 네트워크의 형성을 방해함으로서 비공식조직의 형성을 어렵게 만드는 것이다.

두 번째 문제점은 통제의 관점에서 제기되어진다. 세계화 기업은 각 현지조직간의 지역적, 문화적 거리에도 불구하고 자율성과 통합의 조화를 이루어나가야 한다. 이와 같은 또 하나의 모순적 목표는 공식적인 통제기능만으로는 충족시키기가 어려우므로 인적 네트워크 형성에 따른 인적인 전략적 조정(strategic coordination through human informal network)의 필요성을 증대시킨다. 현지인 경영자에 대한 과도한 의존은 통제에 대한 조정을 어렵게 만들 수 있는 것이다.

또한 PCN의 해외파견기회의 감소는 PCN들의 해외경험의 축적을 방해하고, 본사와 지역조직간의 의사소통에 영향을 미치게 될 것이다. 결과적으로 세계기업의 전략수립이나 경영활동에 있어서 본사의 세계화 능력의 감소는 그 기업의 경쟁력과 경영유효성에 부정적 영향으로 나타나게 되는 것이다.

결론적으로 현지인 경영자 정책은 세계기업의 서로 모순적인 전략목표를(글로벌 경쟁력과 현지의 신속한 대처, 자율성과 통합)을 효율적으로 달성시킬 수 있는 방향으로 운용되어야 할 것이다. PCN만에 의한 현지 경영은 이러한 목표를 효율적으로 달성시킬 수 없지만 HCN에 의한 과도한 의존도 세계기업의 목표달성에 부정적인 영향을 미치게 되는 것이다.

#### 4. 현지인 경영자에 대한 전략적 통제

기업화의 세계화가 진점됨에 따라 현지 경영자에 대한 기업의 전략 목표는 전세계 네트워크에 대한 기여로 변화하게 된다. 이러한 목표를 달성하기 위해서는 PCN과 HCN의 적절한 조화로 기업내의 비공식조직의 형성이 필요하다. 즉 HCN의 효과적인 활용은 이들

에 대한 적절한 전략수단을 통하여 모기업이 이들을 얼마나 효과적으로 통제할 수 있는가의 문제로 귀착되는 것이다. PCN을 현지경영자로 파견하는 경우에 쉽게 얻을 수 있는 전체 조직과의 통화, 의사소통의 효율성, 전략 수립에 대한 참여를 HCN에게서도 획득하면서 동시에 HCN의 장점을 살려야 하는 것이다. 이러한 목적은 기존의 모기업과 현지조직간의 직접적 통제로는 이루어지기가 어렵다. 예를 들어 직접적 통제의 강화는 현지의 자율성을 약화시키고 따라서 신속하고 유연한 현지 대응의 어려움을 증대시킬 것이다. Prahalad와 Doz(1981)는 모기업과 현지조직에 대한 보다 효과적인 통제수단으로서 조직상황적 요소(Organizational Context)에 의한 통제를 제안하고 있다. 조직상황에 의한 통제는 조직구조, 정보시스템, 평가와 보상제도, 경력개발제도와 공통기업문화의 형성에 의한 통제를 통하여 기존의 직접적 통제가 가진 단점을 보완하는 것이다.

따라서 현지인 경영자의 보다 효과적 활용은 직접적 통제보다는 조직상황에 의한 통제가 이루어질 때에 HCN과 PCN의 조화를 통한 세계화 전략의 효율적 수행이 가능할 것으로 판단된다. 이러한 조직상황에 의한 통제수단은 크게 정보관리에 의한 통제, 경영자 관리에 의한 통제, 갈등관리에 의한 통제로 나누어 볼 수 있다(Doz and Prahalad, 1981). <표 3>은 각 구분별 구체적 통제수단을 보여주고 있다.

비공식조직의 형성은 정보관리에 있어서 정보의 흐름에 대한 양방향으로의 영향력을 미칠 수 있다. 평가제도나 자원의 분배, 전략의 기획, 예산제도 등은 모기업의 제도관리에 의하여 중요한 정보의 피드백이나 정보흐름 자체를 통제할 수 있다. 경영자 관리를 통한 간접적 통제도 여러 방안들을 생각해 볼 수 있다. 핵심경영자의 선발, 경영자 개발, 사회화 전략은 현지 경영자들에게 간접적이거나 상징적인 의미전달을 통하여 통제수단으로 작용하게 된다. 또한 보상제도나 경력개발제도의 운영은 모든 경영자들에게 적용되므로 이의 차별적 적용도 조직상황적 전략 통제의 수단이 되는 것이다. 갈등관리의 통제는 사후적 통제로서의 의미를 지니지만 그 결과는 다음에 발생할 수 있는 비슷한 유형의 갈등에도 지속적으로 적용될 수 있기 때문에 조직상황으로서의 간접적 통제가 되는 것이다. 의사결정 책임의 부여, 통합역할, 사업팀이나 태스크포오스의 구성, 조정위원회, 각 주제별 갈등해소과정의 정립 등이 이 유형에 포함될 수 있다.

전략적 통제수단에 의존하였던 전통적 통제에 비하여 조직상황적 통제는 보다 미묘하게 작용한다. 따라서 조직상황적 통제를 활용하기 위하여는 모기업에서 여러 분야의 제도적 통합을 통하여 적절히 통제수단으로 적용할 수 있는 능력이 절대적으로 필요하게 된다. 직접적 통제수단은 특정한 능력의 육성없이도 어느 경우에나 쉽게 적용할 수 있지만 조직

〈표 3〉 전략적 통제로서 조직상황의 이용

Organizational Context as Strategic Control		
I. 정보관리 통제 (Data Management Mechanisms)	II. 경영자관리통제 (Manager's management Mechanisms)	III. 갈등관리 통제 (Conflict resolution Mechanisms)
• 비공식 조직 (Information Systems)	• 핵심 경영자 선발 (Choice of Key Managers)	• 의사결정 책임부여 (Decision Responsibility Assignments)
• 평가제도 (Measurement Systems)	• 경력 제도 (Career Plans)	• 통합역 할부여 (Integrators)
• 자원분배제도 (Resource Allocation Procedures)	• 보상제도 (Reward and Punishment Systems)	• 사업팀의 구성 (Business Teams)
• 전략기획 (Strategic Planning)	• 경영자개발 (Management Development)	• 조정위원회 구성 (Coordination Committees)
• 예산제도 (Budgeting Process)	• 사회화 전략 (Patterns of Socialization)	• Task Forces
		• 갈등해소과정 (Issue Resolution Processes)

상황은 원래의 목적이 통제에 있지 않기 때문에 지역조직에 대한 통제수단으로 활용하기 위해서는 특별한 능력의 배양이 반드시 필요한 것이다.

결론적으로 현지 경영자의 효과적 활용은 HCN나 PCN의 적정한 배합에 의하여 이루어져야 하지만, 이 경우에도 현지인 현지 경영자에 대하여서는 직접적 통제보다 조직상황적 간접통제가 이루어져야 세계 기업의 상충적인 목표의 달성이 보다 쉽게 이루어질 것이다.

### III. 한국기업의 현지인 경영자 정책에 대한 시사점

Ⅱ 장에서는 기업의 세계화가 진점됨에 따라 현지경영자(Country Manager)의 역할이 어떻게 변화할 것인가를 논의하였고, 이러한 역할을 누구에게 맡길 것인가를 살펴 보았다. 현지 경영자의 임용정책은 네 가지 정책이 모두 장·단점을 지니고 있다. 한국기업의 경우 현 상황에서 우리 기업들은 PCN의 현지 경영자를 HCN현지 경영자, 즉 현지인 현

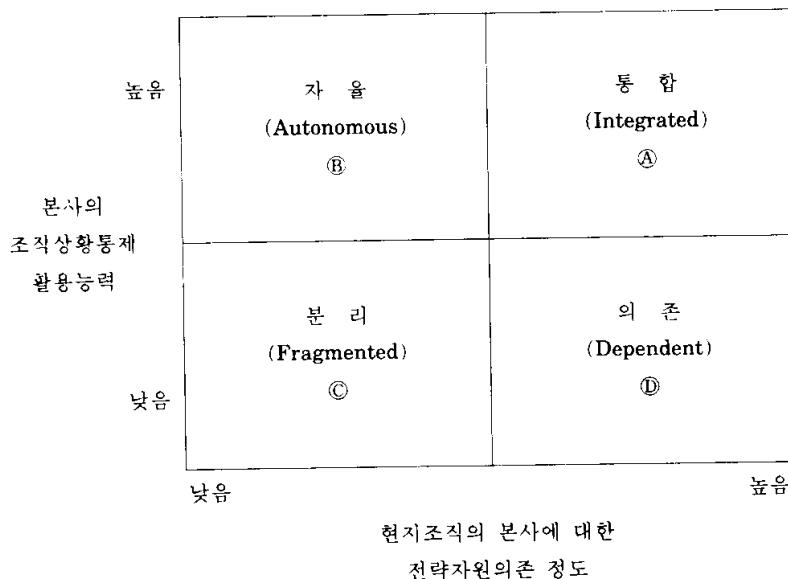
지 경영자로 바꾸려고 시도하고 있다. 따라서 앞장에서는 현지인 경영자 정책을 사용할 때의 문제점과 보다 효율적인 현지인 경영자 활용을 위한 전략적 통제방안에 대한 이론적 토대를 살펴 보았다.

이 장에서는 지금까지 논의된 이론적 토대를 근거로하여 한국기업의 현지인 경영자 정책이 어떻게 전개되는 것이 바람직할지를 살펴 보고자 한다.

먼저 논의를 보다 명확하게 전개하기 위하여 Prahalad와 Doz(1981)의 본사와 현지조직간의 통제관계에 대한 모형을 사용하고자 한다(<그림 1>참조).

<그림 1>에 나타난 모형은 본사와 현지조직간의 통제모형으로서 현지조직이 본사의 전략자원에 얼마나 의존하고 있는가에 대한 정도와 본사가 조직상황적 통제를 얼마나 활용할 수 있는가의 정도에 따라 본사와 현지조직간의 관계를 네 가지 유형으로 나누고 있다. 먼저 두 가지 차원이 모두 높은 경우는 통합(Integrated: Ⓐ)유형이며 두 가지가 모두 낮은 경우에는 분리(Fragmented: Ⓥ)유형으로 나누고 있다. 본사의 조직상황통제능력은 높지만 현지조직의 본사에 대한 전략자원 의존도가 낮은 경우는 자율(Autonomous: Ⓝ)유형이며 반대의 경우는 의존(Dependent: Ⓞ)유형으로 정의하고 있다.

이 모형을 우리 기업에 적용하여 보면 현상태에서는 대부분의 기업이 의존(Ⓓ)유형에 속할 가능성이 높을 것으로 생각된다. 현지조직은 본사의 제품이나 기술에 대한 의존도가



<그림 1> 본사와 현지조직 통제 모형

높고 본사의 세계화 수준은 초보적 단계이므로(전용욱, 1995) 주로 이러한 직접적 통제 수단에 의존하여 통제를 하고 있다. 따라서 본사의 현지조직에 대한 조직상황통제의 활용 능력은 미약하다고 판단된다.

현지조직을 합병으로 인하여 획득한 경우에는 본사에 대한 일시적인 의존정도는 높지만 그 이후의 의존정도는 낮아질 수 있으므로 분리(◎)유형이 존재할 가능성도 있을 것이다. ◎나 ①의 경우는 모두 현지인 경영자를 임용하였을 때 본사의 조직상황통제능력이 미약 하므로 전체조직과의 동화나 의사소통상의 문제가 발생할 가능성이 높으며 따라서 세계전략의 효율성이 낮아질 가능성이 존재한다. 따라서 이 상황에서의 현지인 경영자 활용은 최선의 방안으로 볼 수 없다. 동시에 PCN들의 해외경력기회 감소로 인하여 미래의 조직상황에 의한 통제능력의 감소도 중요한 단점으로 생각된다.

그러나 이 경우에도 PCN현지 경영자 의존은 역시 중요한 단점을 지니고 있다. 즉 전략적 동화의 문제는 해결되겠지만 현지적응의 문제나 높은 실패율 등으로 인하여 신속하고 유연한 현지 대처는 기대하기 어려울 것으로 보이기 때문이다. 결국 본사의 조직상황적 통제 활용능력이 낮은 한국기업의 경우에는 현지인 경영자(HCN)의 확대만으로는 기대한 성과를 거두기가 어려울 것으로 판단되는 것이다.

물론 우리기업들은 이 상황에서 계속 정체되어 있지는 않을 것이다. 그렇다면 조직상황적 통제수단 활용능력을 증대시킴으로써 자율(Ⓐ)이나 통합(Ⓑ)으로 나가기 위하여는 어떠한 노력이 구체적으로 필요할 것인가? 조직상황적 통제수단 활용능력을 증대시키기 위하여 먼저 평가, 보상, 경력제도 등과 갈등관리 제도들이 세계화를 염두에 두고 재설계되거나 정비되어야 할 것이다. 현재 우리기업의 이런 제도들은 인사나 갈등해결만을 목적으로 설계되었기 때문에 세계전략과의 일치성은 낮은 것으로 나타나고 있다. 따라서 현조직과의 통합적 입장에서 제도적 정비가 시급하며, 이러한 새로운 제도를 통하여 비공식 조직과 기업문화의 구축이 가능할 것으로 예상된다. 또 하나의 중요한 노력은 본사와 현지조직간의 인적 비공식조직(human informal network)을 구축하는 것이다. 이러한 비공식 네트워크는 현지인들을 포함한 경력개발제도, 세계화교육의 실시, 지역간 회의의 개최, 갈등관리위원회의 다양한 구성 등을 통하여 보다 빨리 형성될 수 있을 것이다. 이와 함께 현 시점에서 현지인 경영자만을 확대하기보다는 PCN과 HCN의 배합을 통하여 인적 네트워크형성이 가능할 수 있을 것이다.

이러한 과정을 통하여 조직상황적 통제 활용능력이 강화된다면 통합(Ⓐ)이나 자율(Ⓑ)로의 이동이 가능하고 이 경우에 현지인 경영자의 활용은 세계적 경쟁력과 지역적 대응의

두 가지 상충적 목표의 달성을 보다 용이하게 만들 수 있을 것이다. 또한 이 경우에 산업의 특성에 따라 ⑧나 ⑨로의 이동 방향을 설정할 수 있을 것이다. 대체적으로 기존 성숙 산업의 경우는 자율(⑧)로의 방향이, 신규산업이나 첨단산업의 경우는 통합(⑨)으로의 방향이 본사의 세계전략수행에 보다 큰 도움을 줄 것으로 판단된다.

결론적으로 한국기업의 현지인 경영자 정책은 현지 경영자의 역할에 대한 올바른 이해를 바탕으로하여 본사와 현지조직간의 전략적 통제수단을 효율적으로 활용하여야 소기의 성과를 기대한만큼 얻을 수 있을 것이다.

### 참 고 문 헌

전용우, “세계화 시대에 대비한 국제 경영인력 양성전략”, 무역협회 심포지움 발표논문, 1995.

Bartlett, C., and S. Ghoshal, “What is a Global manager?”, *Harvard Business review*, (September-October 1992), pp.124-130.

Dowling, P.J., R S. Schuler, and D. Welch, *International Dimensions of Human Resource Management*, Wadsworth:Belmont, Calif., 1994.

Doz, Y. and C. Prahalad, “Headquarters Influence and Strategic Control in MNCs,” *Sloan Management Review*, (Fall 1981), pp.15-29.

Harvey, M., “the Multinational Corporations Expatriate Problem,” *Business Horizons*, (Jan-Feb. 1983), pp.71-78.

Heenan, D. and D. Perlmutter, *Multinational Organizational Development*, Reading, Mass:Addison-Wesley, 1979.

Johnston, W. B., “Global Workforce 2000: The New World Labor Market,” *Harvard Business review*, (March-April 1991), pp.115-116.

Kobrin, S., “Expatriate Reduction and Strategic Control in American Multinational Corporations,” *Human Resource Management*, Vol. 27, No. 1, (Spring 1988), pp.63-75.

Mendenhall, M., and G. Oddou, “The Dimensions of Expatriate Accumulation: A Review,” *Academy of Management Review*, Vol. 10, (1985), pp.39-47.

Phatak, A., *International Dimensions of Management*, 2nd ed., Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1989.

- Prahalad, C. and Y. Doz, "An Approach to Strategic Control MNC," *Sloan Management Review*, (Summer 1981), pp.5-13.
- Robinson, R., *International Business Management: A Guide to Decision making*, 2nd ed., Hinsdale, IL:Dryden, 1978.
- Tung, R., "Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments," *Columbia Journal of World Business*, Vol. 16, No. 1, (1981), pp.68-78.
- Tung, R., "Selection and Training Procedures of U.S., European and Japanese Multinationals," *California Journal of Review*, Vol. 25, No. 1, (1982), pp.57-71.
- Tung, R., "Expatriate Assignments: Enhancing Successes and Minimizing Failure," *Academy of Management Executive*, (Summer 1987), pp.117-126.
- Zeira, Y., "Management Development in Ethnocentric Multinational Corporations," *California Management Review*, Vol. 18, No. 4, (1976), pp.34-42.
- Zeira, Y. and Banai, M., "Selection of Expatriate Managers in MNCs: the Host Country Point of View," *International Studies of Management and Organization*, (1985), pp.33-51.