

Prime Business Report (제 28 호)

현대경제사회연구원

Tel 737-4005, Fax 733-8188

經營 이슈 分析

1997. 9. 25.

글로벌 經營의 實行

— < 目 次 > —

I. 글로벌 經營의 實行.....	1
II. 人事 시스템의 '21世紀 豫測圖'.....	8
III. 部下 育成型 리더쉽의 開發.....	14
IV. 優秀 圖書 紹介 : '戰爭과 反戰爭' 토플러 著	19

<PBR 經營 統計>

I. 글로벌 경영의 實行

- (글로벌 경영의 概念)
 - 글로벌 경영은 世界化 戰略을 추진하는 기업은 글로벌化와 現地化, 즉 글로벌라이제이션을 同時에 추구해야 한다는 경영 概念임
- (글로벌 경영의 登場 背景)
 - 90년대부터 無限 競爭 시대의 도래로 인해 글로벌적 效率만을 추구하는 세계화 戰略을 행하는 기업은 세계화 競爭에서 限界를 보임
 - 다시 말해 현지 시장의 욕구에 적응하는 능력이 同伴되지 않고서는 세계화 경쟁에서 長期的인 優位를 확보할 수 없다는 인식이 확산됨
- (글로벌 경영 아이디어의 具體的 실행)
 - '글로벌적인 統合 調整' 능력과 '現地 適應' 능력을 동시에 이룩할 수 있는 實行 상의 問題가 各 機能별로 제기됨
- (組織 構造면에서의 實行)
 - 戰略的으로 중요한 '교두보 국가'(lead country)에 설립된 현지 자회사에게 지역 本社의 역할을 부여함
- (경영 프로세스면에서의 實行)
 - 本社와 各 地域 本社 경영층 간의 원활한 意思疏通과 적극적인 參與가 보장되는 프로세스를 구축함
- (人的 資源 管理면에서의 實行)
 - 미래 最高 經營者의 資質이 보이는 요원을 세계 각 지역 순회 근무를 義務化하여 글로벌적 統合 調整力을 연마시킴
 - 現地 適應力을 提高하기 위해서는 현지 채용한 高級 人力의 잠재력을 적극 活用할 수 있는 動機 부여에 역점을 둠
- (情報 管理면에서의 實行)
 - 세계 各地에서 수집된 各개 情報를 綜合的으로 재구성하여 새로운 高級 정보로 변환 創出함
- (國內의 世界化 經營 企業에 대한 示唆點)
 - 글로벌 경영과 관련하여 국내 기업들의 최대 弱點은 現地 適應 능력이 글로벌적 統合 調整 능력보다 훨씬 낮다는 것임
 - 글로벌 경영의 成功을 위한 要諦가 두 능력을 높은 수준에서 구사할 수 있는 均衡 感覺에 있다고 볼 때, 국내 기업들은 현지 적응 능력의 획기적인 提高를 위한 人的 資源 管理 면에서의 새로운 인식 틀을 시급히 받아들여야 함

글로벌이란 用語는 '글로벌라이제이션'과 '로컬라이제이션'을 동시에 均衡的으로 추구한다는 의미의 合成語임

○ 글로벌 경영의 概念

- 글로벌 경영은 世界化 戰略을 추진하는 기업은 글로벌화와 現地化를 높은 수준에서 同時에 추구해야 한다는 世界化 경영 概念임
- 글로벌이란 用語는 글로벌화를 뜻하는 '글로벌라이제이션'(globalization)과 現地化를 의미하는 '로컬라이제이션'(localization)의 合成語인 '글로벌라이제이션'(glocalization)에서 유래됨
- 오늘날 成功的인 세계화 경영은 글로벌 경영의 效果的인 실행에 있다는 사실이 여러 實證的인 연구들을 통해 증명되고 있음

90년대부터 펼쳐진 無限 競爭 시대에 서 生存하기 위해 서는 글로벌적 效率性 제고 뿐만 이 니라, 現地 시장의 欲求에 대한 適應 能力까지 갖추어야 한다는 認識이 확산됨

○ 글로벌 경영의 登場 背景

- 80년대 초까지만 해도 世界化 경영은 글로벌적 네트워크 구축을 통해 글로벌적 效率을 극대화 하는 데만 초점이 맞춰졌음
- 하지만 90년대부터 동남 아시아와 중남미 및 동구의 후개발국들까지 體制 改革과 轉換을 통해 세계 시장에 뛰어드는 無限 競爭 시대가 펼쳐짐
- 이때부터 글로벌적 효율성만을 추구하는 세계화 경영 방식은 세계화 경쟁에서 限界를 보임
- 즉 현지 시장의 욕구에 적응하는 能力이 同伴 되지 않고서는 세계화 경쟁에서 長期的인 優位를 확보할 수 없다는 認識이 확산됨

○ 글로벌 경영 아이디어의 具體的 실행

- '글로벌적 統合 調整' 능력과 '現地 適應' 능력을 높은 수준에서 同時에 이룩해야 하는 實行 상의 問題가 각 機能(function)별로 제기됨

- 주요 기능적 側面들은 기업 활동의 기반을 이루는 '組織 構造', '經營 프로세스', '人的 資源 관리', 그리고 '情報 관리'들임

○ 組織 構造 면에서의 實行

地域 本社は 본사로부터 '世界 戰略을 함께 수행하는 파트너'로 認定 받아 해당 지역의 자회사들을 統合 調整하는 全權을 행사함

- 戰略的으로 중요한 '교두보 국가'에서 활동하는 현지 자회사에게 地域 本社の 역할을 부여함
- 이들 지역 본사는 한 製品이나 製品群의 개발·판매를 주도하며 인근 지역 다른 자회사들을 統合 調整하도록 함
- 本社は 이러한 자회사를 세계 시장 경영을 위한 '戰略的 파트너'로 인식하여 해당 지역에서 的 現地 適應化와 네트워크 구축에 全權을 부여함

조직의 柔軟性を 확보하기 위해 '非公式的 조직'을 活性化해야 함

- 이와 함께 원활한 意思 疏通에 필요한 조직의 柔軟性 확보를 위해 '非公式的 조직'이 보완적으로 구축됨
- 公式的인 라인 조직의 수직적인 意思 疏通 경로 외에도 수평적이고 대각적인 형태의 의사소통 경로, 즉 非公式的인 조직을 통한 경로가 補强되어야 함
- 非公式的 조직은 업무 프로세스 상에서 직접 연결이 되지 않는 부처의 조직원들 간에 취미 활동 등의 연고로 맺어지는 경우가 일반적임
- 이런 非公式 조직을 통해 기존의 위계 질서적인 조직 硬直性이 완화되고 全世界 조직원 간의 상호 이해도가 높아져 同質感과 함께 協助 분위기가 고조됨

○ 經營 프로세스 면에서의 實行

- 세계화 實行 戰略의 수립과 각 자회사들에 대한 역할 配分은 본사와 지역 본사 경영층의 공동 참여

세계화 戰略의 원
활한 實行은 本社
와 地域 本社간의
전략 수립 및 실행
과 관련된 '쌍방향
의 意思疏通路'기
제도적으로 完備를
전제로 함

子會社 經營자들
이 기업 全體의
글로벌적 最適化
달성에 협조적이
되도록 하려면 成
果 評價에 戰略的
인 寄與 부분을
포함시켜야 함

속에 행해지도록 함

- 이러한 공동 참여를 통해 세계 각 지역의 다양한 見解들이 수렴되어 대륙권 지역간의 統合 調整 能力이 크게 향상됨
- 아울러 戰略 실행시에 지역 本社 經營層으로부터의 적극적인 실행 意志를 불러 일으킬 수 있게 됨
- 本社와 자회사간 그리고 자회사들간의 業務上 연계를 위해 '汎世界的 統合 調整 그룹'을 발족시킴
 - 이 機構는 자회사들이 現地에서 획득한 經營 노하우들을 기업 전체에 신속히 전파하고 피이드백시키는 役割을 담당함
 - 본사와 자회사의 組織원으로 구성됨
- 子會社 經營자들의 成果를 평가할 對象에는 자기 지역의 財務營業的 성과뿐만 아니라 세계화 經營 目標 달성에 기여한 戰略的 성과 역시 포함되어야 함
 - 왜냐하면 이렇게 함으로써 자회사들이 지역 利己主義에 빠질 가능성을 사전 봉쇄함
 - 즉 이를 통해 子會社들이 기업 전체의 目標 達成을 위해 요망되는 해당 지역 사업 성과의 戰略的 희생을 꺼려하는 폐단이 제거됨

○ 人的 資源 管理 면에서의 實行

- 미래 最高 經營者의 資質을 보이는 要원의 세계 각 지역 순회 근무를 義務化하여 글로벌적 統合 調整力을 연마시킴
 - 이 능력의 효과적 배양을 위해 파견 직원들에 대한 체계적인 현지 파견 教育 프로그램 開發이 絶실함

글로벌적 統合 調整
力을 증대하기 위해
조직원들의 세계 순
환 근무를 義務化시
켜, 각 지역 동료들
과의 非公式 조직망
을 구축하게 함

現地 適應力을 提高
하기 위해 현지 출신
高級 人력의 潛在力
활용을 위한 動機 부
여 개발에 초점을 맞
춤

기업 내 노하우들
의 확대 再生産과
擴散을 위해서는
자회사 간의 活潑
한 인사 교류책을
구사함

- 이를 통해 現地人 직원들과의 意思 疏通 장애가 단시일내에 해소되어 協助 분위기를 끌어낼 수 있기 때문임
 - 아울러 相互 理解가 증진됨에 따라 조직의 탄력성 제고에 중요한 역할을 하는 非公式 조직의 구성 요건이 強化됨
- 現地 適應力을 提高하기 위해서는 현지 채용한 고급 인력의 潛在力을 적극 活用할 수 있는 動機 부여에 力點을 두어야 함
- 現地 출신 고급 인력의 능력을 최대한 발휘할 수 있는 動機 유발을 위해서는 경력 관리의 機會가 균등해지게 하는 制度的 保障策이 구비되어야 함
 - 한 사례로써 有望한 現地人 매니저들을 本社에 근무하게 하여 經歷을 쌓게 한 뒤, 현지 자회사로 파견하여 最高 經營權을 행사하게 하는 人事政策 같은 것이 필요함.
- 地域 利己主義를 타파하기 위해 지역 간의 定期的인 人事 交流를 活性化시킴
- 일반적으로 전체 기업내에서의 영향력 행사와 直結되는 技術과 經營 노하우는 해당 子會社들이 잘 내어 놓으려 하지 않음
 - 반대로 他 지역에서 개발된 것은 'NIH (Not invented here)' 신드롬에 의해 잘 받아들여려 하지 않는 性向이 있음
 - 이 때문에 이들 노하우 들의 확대 再生産과 확산이 잘 이루어지지 않음
 - 이러한 현상을 막기 위해 자회사들간의 相互 理解度를 높일 수 있는 機會 제공을 활발한 人事 交流政策을 통해 증대시킴

○ 情報 管理 면에서의 實行

情報 관리의 요체는 수집된 개개 情報들을 綜合적으로 재구성하여 새로운 高級 정보로 변환 創出할 수 있는 정보 시스템을 구축하는 데 있음

- 본사와 자회사들이 세계 각지에서 수집한 개개 情報를 綜合적으로 재구성하여 새로운 高級 정보로 신속하게 변환 創出해야 함
 - 이를 위한 前提는 새롭게 변환 가공된 고급 정보들이 자회사들에게 지체없이 전파되는 데 있음
 - 情報는 地域的· 國家的 수준에서 수집되어 글로벌 수준에서 필요한 정보로 變換 가공되어짐
 - 예를 들어 국가별 市場 占有率이 취합되어 글로벌 市場 占有率에 대한 情報로 지체없이 변환 提示되어야 함
 - 이러한 정보 시스템은 데이터간의 일관성 있는 比較를 위해 海外 자회사들이 同一한 形式 속에 規則적으로 정보를 收集할 수 있는 틀을 갖추어야 함

필요한 정보를 선별해 내기 위해서는, 각 지역에 散在해 있는 정보 시스템이 標準化되고, 서로간에 完全 互換性이 있어야 함

- 高級 정보를 저렴한 費用으로 신속히 획득하기 위해서는 不必要한 정보들을 시스템내에서 效果的으로 選別 除去할 수 있어야 함
 - 이를 위해서는 까다로운 入力 시스템과 정보 검색 시스템은 가능한 한 排除되어야 하며, 세계 각 지역에 散在되어 있는 정보 시스템들이 標準化되고 完全 互換 가능해져야 함
 - 그 결과 각 지역 직원들이 既存 情報들에 쉽게 修正을 가할 수 있다면 불필요한 정보들이 제 때에 걸러질 수 있음

○ 國內의 世界化 經營 企業에 대한 示唆點

- 글로벌 경영과 관련하여 국내 기업들의 최대 弱點은 現地 適應 能力이 글로벌적 統合 調整 能力

극히 낮은 국내 기업들의 現地 適應 능력 提高를 위해서는 人的 資源 관리를 위한 새로운 인식 틀을 도입하여야 함

自國 文化 중심적인 요소가 기업 문화 속에서 사라져야 現地 適應 능력이 획기적으로 배양될 수 있음

보다 훨씬 낮다는 데 있음

- 글로벌 경영의 成功을 위한 要諦는 두 능력을 동시에 높은 수준에서 구사할 수 있는 均衡 感覺을 갖추는 데 있다고 봄
- 이의 달성을 위해 국내 기업들은 특히 현지 적용 능력의 획기적인 提高를 위한 人的 資源 管理 면에서의 새로운 인식 틀을 시급히 받아들여야 함

- 한편 自國 文化 중심적(ethnocentric)인 경영 프로세스 운영을 多國 文化 포용적(polycentric)으로 개선하려는 지속적인 노력이 뒤따라야 함
- 대부분의 일본 기업들처럼 국내 기업들의 기업 문화 속에는 他 文化를 받아 들이는 데 閉鎖的인 자국 문화 중심적인 요소가 팽배하고 있음
- 이러한 문화적 特性은 특히 현지 적용 능력 배양에 決定的인 저해 요인이 됨

(김재민 : jaekim@cosmo.co.kr)