

SI 기업 CEO의 인적특성 고찰

김용민*, 김현수**

*국민대학교 경영학부, **국민대학교 비즈니스IT학부

An Investigation on SI CEO Profiles

Kim, Yongmin, Kim, Hyunsoo

Kookmin University

E-mail : yongalex@dreamwiz.com

hskim@kookmin.ac.kr

요 약

SI 산업의 역사가 20년 이상 되었으나, SI CEO에 대한 연구는 거의 전무한 실정이다. 본 연구에서는 SI CEO의 인적특성에 대한 기초적인 연구를 수행한다. 일반적인 CEO특성 연구를 참조하여 SI 기업 CEO의 나이, 학력, 경력, 기능분야, 근속 등의 인적 특성과 이사회와의 관계 등 구조적 특성을 분석한다. 이 분석은 추후 연구에서 기업성과와의 관계를 규명하기 위한 기초자료로 활용한다.

1. 서론

CEO(최고경영자)는 기업의 전략수립, 외부 네트워킹, 조직설계, 리더십 발휘, 주요 전략의 실행 및 점검, 변화관리 등의 다양한 역할을 통해 궁극적으로 기업의 성과와 가치를 창출하여 기업성과에 최종적인 책임을 진다(Barnard, 1938; Selznick, 1957; Thompson, 1967; Andrews, 1971; Mintzberg, 1973). 더욱이 21세기에 들어서서 디지털 경제의 도래, 글로벌 스탠더드의 확산, 산업의 융·복합화, 인수·합병, 기업간 제휴의 다양화 등으로 경영 환경의 불확실성이 급증한 상황에서는 기업의 생존 및 성과에 대한 CEO의 역할이 새삼스럽게 부각되고 있다(Martin, 2000). 아직까지 세계적인 경쟁력을 가지고 자본주의의 본류에 진출하지 못한 대다수 우리나라 기업의 입장에서는 불확실성이 더욱 큰 파장으로 다가오며, 이를 헤쳐 나갈 수 있는

CEO의 역량과 결단력이 그 어느 때보다도 요구된다.

국내에서의 최고경영자에 대한 연구는 이 같은 CEO의 역할증대에 비추어 볼 때 그다지 활발하지 않은 실정이다. 서구 학계에서는 CEO의 나이, 학력, 경력, 기능분야(functional backgrounds), 근속 등의 인적(demographic) 특성, 리더십과 의사결정 과정 등의 사회 심리적 요인, 경영 승계(management succession), 권력구조 및 이사회와의 관계 등의 구조적 특성 등을 분석하고 이들 특성과 전략과정 및 기업성과와의 관계를 규명해 왔다. 국내에서도 그동안 우리 기업의 최고경영자에 대한 연구가 간헐적으로 이루어졌는데, 먼저 재벌 승계에 대한 신유근(1986), 조동성(1998) 등의 연구가 있고, 경영자의 교체와 성과와의 관계를 규명한 강영걸(1996)과 박준용(1998)의 연구를 예로 들 수 있다. 최근에는 국내 상장사를 대상으로 최고경영

자의 인적 특성, 최고경영자의 교체, 그리고 기업주와 전문경영자의 학연과 지연관계를 분석한 김용민·이수일(2001a, 2001b), 김용민·박기성(2002)의 연구가 있는 정도이다.

본고에서는 CEO의 특성 중 특히 CEO의 재임기간(tenure)와 기업성과 및 경영자 교체와의 관계를 SI업체의 CEO들을 대상으로 살펴보고자 한다. 재임기간을 연구대상으로 삼은 이유는 우리나라 기업의 CEO들이 미국이나 유럽, 심지어는 일본과 비교해서도 유독 짧은 재임기간을 거친 후 하차함으로써 장기적인 기업성과 창출에 부정적인 요인으로 작용한다는 지적이 있기 때문이다(김용민·이수일, 2001b; 한창수, 2001; 이창엽, 2002). 최고경영자가 실력 발휘를 제대로 하기도 전에 자리를 내주고 내려와야 한다는 것이다. 미국 등 선진국에서는 전문경영자라 하더라도 GE의 Jack Welch, IBM의 Louis Gerstner, Nucor의 Ken Iverson, Southwest Airline의 Herb Kelleher 등과 같이 10년 이상 CEO로 재직하여 장기적으로 뛰어난 기업성과를 일구어 냄으로써 전 세계적으로 많은 경영자들의 귀감이 된 사례가 적지 않다. 이들이 장기간의 재임기간을 보장받지 못했다면 이러한 성과는 불가능했을 것이다. 물론 우리나라 기업에서는 기업주가 경영에 직·간접으로 개입하는 사례가 많고 전문경영자의 입지는 그만큼 좁기 때문에 서구기업과의 직접적인 비교는 어렵다. 그러나 경제위기 이후 글로벌 스탠다드가 우리나라 기업에 도입되면서 전문경영자의 역할이 확대되어 왔고, 앞으로도 이러한 추세가 지속된다는 점에서 우리나라 기업 CEO들의 짧은 재임기간은 경쟁력 확보에 문제가 될 소지가 있다. 이에 따라 CEO의 재임기간과 기업성과의 관계에 대한 규명노력이 있어야 한다고 본다.

보다 구체적으로 본고의 구성은 다음과 같다. 첫째, 우리나라 SI업체 CEO들의 인적 특성을 연령, 학력(고교, 대학, 대학원), 그리고 재임기간으로 구분하여 알아본다. 특히 CEO의 유형을 소유경영자

와 전문경영자로 구분하여 이들의 인적 특성을 비교한다. 둘째, CEO의 재임기간과 수익성(자산수익률)로 측정된 기업성과와의 관계를 회귀분석을 통해 알아본다. CEO 유형별로 재임기간이 이들 성과에 다른 영향을 주는가를 분석한다.

II. SI업의 특성과 CEO model

SI기업은 SI사업을 주도적으로 추진하는 정보화 중심기업이다. SI 사업은 '고객의 시스템 차원 요구를 충족시키는 프로젝트 사업'으로서, 하드웨어, 소프트웨어, 네트워크, 컨설팅 요소를 결합하여 최종적으로 고객의 요구를 만족시키는 시스템을 구축하여 공급하는 사업이다. SI 사업과 관련되는 국제 분류를 참고하여 연구한 신규분류체계에서는 SI 사업의 범주에 IT 관련 전략이나 기획 관련 컨설팅, 고객의 요구를 반영한 응용소프트웨어를 직접 개발하여 시스템을 구축하는 소프트웨어개발형 SI사업, 패키지 통합형 SI(ERP, SCM, CRM, SEM 등 비즈니스 패키지를 사용하여 시스템 요구를 만족시키는) 사업, 시스템통합을 수반하는 개발 활동이 아닌 프로그래밍 위주의 순수 소프트웨어 개발 사업, 데이터통신 네트워크를 계획하고 구축하는 네트워크 통합 사업, 하드웨어 설치 및 지원 사업, 각종 형태의 자료구축 서비스(통계자료, 텍스트, 이미지, 공간정보 자료 구축 서비스) 등의 사업을 포함하고 있다[김현수 외, 2002].

SI 기업의 CEO는 일반 경영자 요건외에, 프로젝트성 사업의 속성을 잘 알아야 하며, 프로젝트관리와 관련 기술, 솔루션 및 관련기술, 관련 법 제도 등에 대한 지식과 영업능력을 갖출 필요가 있다. SI 기업의 특성을 요약하면 다음과 같다.

1) 고난도의 시스템 통합 관련 지식이 활용됨: 하드웨어, 소프트웨어, 네트워크 등과 관련된 고난도의 기술적 지식이 사업에 활용됨

2) 기업 성과 향상을 위한 지식경영의 중요성이 높음: 프로젝트 관련 지식베이스, 인력 및 기술 관

런 지식베이스의 효과적인 관리와 활용이 기업 성과에 영향을 크게 미치게 됨.

3) 영업능력이 사업성공의 주요 요소임: 건설업과 같은 프로젝트성 사업이 중심이므로, 기업의 영업과 효과적인 고객 대응 능력이 사업의 주요 성공 요소임.

따라서 SI기업의 CEO는 일반 기업의 CEO와 달리 다음과 같은 특성을 가질 가능성이 많다.

1) 고학력 전문가: 기업을 기술적인 측면에서 리드할 수 있는 고학력자일 가능성이 많음.

2) 영업능력 우수자: 프로젝트성 사업을 성공적으로 수주하여, 지속적인 수익을 낼 수 있는 고객 관리 능력이 뛰어난 영업 중심 경영자일 가능성이 많음.

3) 상대적으로 젊은 경영자: SI분야의 기술발전 속도가 빠르고, 이를 학습하고 이해하며 응용하는 능력이 경영자에게 요구됨. 따라서 연령적으로 일반기업보다 젊은 경영자가 많을 수 있음.

본 연구에서는 이와 같은 SI사업과 경영자 특성 요구에 대한 기본적인 가정하에 SI기업 경영자의 인적특성을 분석한다.

III. 자료 수집 및 구성

본 논문에 사용된 SI업체 자료는 다음과 같은 과정을 통해 구성하였다. 먼저, 한국소프트웨어산업협회의 도움을 받아 협회의 회원사로 등록된 241개 회사명단을 입수하였다. 본 연구에서는 과거 10년에 걸친 자료를 구성하기로 결정하고, 크게 3단계로 작업을 진행하였다.

첫 번째 단계는 해당사의 기업 자료의 확보를 위한 작업이었다. 이를 위해 한국소프트웨어산업협회의 회원사 명단을 근거로 한국신용정보(주)에 의뢰하여 1992년에서 2001년 말까지 10년간의 각년

도 재무자료(매출액, 영업이익, 당기순이익 등), 대주주 및 경영진의 지분, 회사설립년도 자료를 입수하였다. 이들 자료와 함께 해당사 경영진의 인적자료(출생년도, 학력, 경력)도 입수하였다. 불행하게도 이 자료에는 2002년 6월 현재에 해당하는 자료만 있었고 과거년도에 해당하는 인적 자료는 존재하지 않았다. 특히 2002년 이후에 경영자가 교체된 경우에는 2002년 이전에 해당하는 인적자료를 전혀 확보할 수가 없었다. 더욱 치명적인 사실은 이 자료로는 CEO의 재임기간을 알 수 없었기 때문에 다음 단계의 자료수집이 불가피하였다.

두 번째 단계에서는 재임기간 식별을 위주로 CEO에 대한 자료를 구성하는 작업을 진행하였다. 이를 위해 매년도 매일경제신문사에서 발행하는 『會社年監』에서 해당사의 대표자 성명을 식별하고 이를 년도별로 기재하여 CEO 명단자료를 구성하였다. 이 작업은 본교 경영학과 박사과정 학생 1명, 석사과정 학생 1명, 그리고 e-business학부 학생 7명 등 총 9명이 참여하여 3일간에 걸쳐 진행되었다.

세 번째 단계는 1단계에서 누락된 인적자료를 보완하고, 2단계에서 식별된 2002년 이전의 CEO명단을 근거로 새로이 CEO의 인적자료를 확보하는 단계로서 가장 시간이 많이 걸리고 세심한 주의가 요구되었다. 이를 위해 유료 인물DB인 joins.com과 조선일보 인명DB, 무료 인물DB인 연합뉴스 인물정보 등에 접속하여 생년월일, 학력, 경력정보를 추출하였다. 이들 DB에서 160여명의 CEO 인물정보를 확보 또는 보완하였다. 이 밖에 naver.com와 yahoo.co.kr 등 인터넷 탐색엔진을 이용하여 30여명의 CEO 정보를 추가로 수집하였다. 이 작업은 저자 외에 박사과정 학생 1명, 석사과정 학생 1명이 참여하여 1주일간 진행되었다.

이렇게 수집된 자료에서 주요변수가 누락(missing)된 관찰치를 제외한 후 본 연구의 분석에 사용된 최종적인 표본은 177개 업체, 248명의 경영자, 그리고 883개의 회사-년(firm-year) 자료로서,

업체당 평균 4.99년, CEO당 평균 3.56년에 해당하는 자료이다.

면, 전문경영자는 61명으로 전체의 19.9%를 점하고 있다.

IV. SI업체 CEO의 인적 특성

본 장에서는 SI업체 CEO의 인적 특성을 연령, 학력(고교, 대학, 대학원), 그리고 재임기간으로 구분하여 살펴본다. 먼저, 기업규모와 경영자 유형에 따른 SI업체 CEO의 연령은 <표 1>과 같다. 전체 평균연령은 47.4세로서 상장사 CEO 평균연령 51.7세보다 젊다(김용민·이수일, 2001a). 특히 소유경영자의 경우는 44.1세로 전문경영자의 53.7세보다 무려 9.6세가 젊다. 이러한 현상은 지난 10년 간 젊은 창업가들이 SI업종에 활발하게 진출했음을 보여주는 것이다. 그러나 전문경영자의 연령은 평균 53.7세로서 상장사의 CEO 평균인 52세보다 다소 높은 경향을 보여준다. 이는 SI업종이 소규모 기업의 활발한 창업과 동시에 대기업에서는 이미 경영자의 내부노동시장(managerial internal labor markets)이 성숙단계에 접어들고 있음을 보여준다.

<표 1> SI업체 CEO의 연령 - 기업규모 및 경영자 유형별

구분	연령(빈도)		전체
	소유경영자	전문경영자	
중소기업(300억 미만)	42.4세(335)	47.2세(56)	43.1세(391)
대기업(300억 이상)	46.4세(241)	55.2세(251)	50.9세(492)
계	44.1세(576)	53.7세(307)	47.4세(883)

경영자 유형별로 연령대별 분포를 보면 소유경영자와 전문경영자의 연령구조의 차이가 더욱 선명하게 드러난다. <표 2>를 보면, 소유경영자의 경우 30대가 170명으로 전체 576명의 29.5%를 점하는 반면, 전문경영자는 20대가 14명으로 전체 307명의 4.6%에 불과하다. 한편 고령인 60대에는 소유경영자는 25명으로 전체의 4.3%에 불과한 반

<표 2> SI업체 CEO의 연령대별 분포 -경영자 유형별

구분	연령대별 빈도(%)		
	소유경영자	전문경영자	전체
20대	1(0.2)	0(0.0)	1(0.1)
30대	170(29.5)	14(4.6)	184(20.8)
40대	281(48.8)	58(18.9)	339(38.4)
50대	99(17.2)	174(56.7)	273(30.9)
60대	25(4.3)	61(19.9)	86(9.7)
평균연령	44.1세	53.7세	47.4세
전체	576(65.2)	307(34.8)	883(100.0)

앞서 설명한 바와 같이 본 연구의 표본은 177개 업체, 248명의 CEO, 그리고 883개 업체-년(firm-year) 자료이다. 248명의 CEO 중에서 소유경영자는 126명, 전문경영자는 122명이다. 소유경영자의 관찰치 수(observation points)는 576개로서 평균 4.57년, 전문경영자의 관찰치 수는 307개로서 평균 2.52년에 해당하는 자료이다. 연령과는 달리 학력은 연도별로 변동하는 변수가 아니기 때문에 <표 3>에서는 총 883개의 관찰치가 아니라 총 248명의 CEO를 대상으로 학력을 보여준다. 전반적으로 SI업체의 CEO는 고학력 소지자이다. SI업체의 CEO들은 석사 이상의 학위소지자가 전체의 48%를 차지하여 상장사의 29.2%에 비해 거의 20% 포인트 가량이 높다(김용민·이수일, 2001a). SI업체에서 특히 소유경영자의 경우 석사 이상의 고학력 소지자가 51.6%로, 전문경영자의 44.2%에 비해 더 높다. 반면 전문경영자는 박사학위 소지자가 17.2%로 소유경영자의 14.3%에 비해 더 많은 점이 특이하다.

<표 3> SI업체 CEO의 학력 - 경영자 유형별

학력	빈도(%)		
	소유경영자	전문경영자	전체
고졸	1(0.8)	0(0.0)	1(0.4)
대졸	60(47.6)	68(55.7)	128(51.6)
대학원(석사)	47(37.3)	33(27.0)	80(32.3)
대학원(박사)	18(14.3)	21(17.2)	39(15.7)
전체	126(50.8)	122(49.2)	248(100.0)

<표 4>은 SI업체 CEO가 대학 및 대학원에서 SI관련학문(정보관리학, 경영정보학, 정보공학, 전산학, 전산공학, 전산통계학 등)을 전공했는지의 여부를 경영자 유형별로 보여준다. 전체적으로 보면 SI전공자가 54명으로 21.8%를 차지하고, 전문경영자의 SI전공자가 35명(27.8%)으로 소유경영자의 19명(15.6%)에 비해 12.2% 포인트 높다.

<표 4> SI업체 CEO의 SI관련학문 전공여부 - 경영자 유형별

구분	빈도(%)		
	소유경영자	전문경영자	전체
SI전공	19(15.6)	35(27.8)	54(21.8)
SI비전공	103(84.4)	91(72.2)	194(78.2)
계	122(49.2)	126(50.8)	248(100)

V. 한·미·일 CEO의 재임년수 비교

앞서 언급했듯이 우리나라 CEO의 재임기간이 미국, 일본 등 선진국에 비해 매우 짧다는 사실은 여러 자료를 통해 확인할 수 있다. 먼저, 삼성경제연구소(한창수, 2001)에서 조사한 자료에 따르면 우리나라 기업 CEO의 평균재임기간은 평균 2.9년으로, 미국 6.4년, 일본 4.6년의 각각

45.3% 및 63.0%에 해당한다.

이창엽(2002)은 한경비즈니스에서 발표한 『한국 100대 기업』의 자료를 가지고 CEO의 재임기간을 분석하였는데, 우리나라 100대 기업 CEO의 평균재임년수는 2001년도에 2.6년, 2002년도에 2.4년으로 한창수(2001)의 조사보다 각각 0.3년 및 0.5년이 짧다. 이창엽(2002)의 우리나라 CEO의 재임년수 자료와 한창수(2001)의 미국, 일본 CEO의 재임년수 자료를 결합하여 보면 우리나라 CEO들이 재임기간을 5년 이상 넘기기가 매우 어렵다는 것을 보여준다. 5년 이상을 재임하는 CEO가 전체의 15% 정도 밖에 없다. 일본 기업의 CEO는 5년 이상을 재임하는 경우가 우리나라에 비해 약간 더 많지만 반면, 2년 이하 재임하는 경우는 우리나라에 비해 20% 포인트 이상 적어 최소한의 재임기간을 보장받는 풍토이다. 미국 기업에서는 CEO가 5년 이상 재임하는 경우도 적지 않고 10년 이상을 재임하는 비율이 전체의 20%를 상회한다.

물론 우리나라에 비해서 장기간의 재임년수를 보장받는 미국기업의 CEO들도 최근 들어 재임기간이 짧아지는 추세에 있다(Pellet, 1999; Martin, 2000; Oliver, 2001; Lucier, Spiegel, & Schuyt, 2002). 디지털화 및 세계화로 인한 경영환경의 급변, 90년대 말부터 시작된 기업실적의 악화, 엔론 사태 등으로 촉발된 정부 및 주주집단의 경영자 감시기제의 발동 등으로 미국 기업의 CEO들도 더 이상 편안하게 권좌에 앉아 있기 어렵게 된 것이다. 2000년과 2001년에 Coca-Cola, Campbell Soup, Proctor & Gamble, Mattel, Xerox, Toys 'R' Us, Yahoo, Gateway, Mayag, Hershey Foods 등 미국 굴지의 기업 CEO들이 교체되었다(Martin, 2000; Oliver, 2001). Lucier, Spiegel, & Schuyt(2002)에 의하면 전세계 2,500개 다국적 기업 CEO의 평균 재임년수는 1995년의 9.5년에서 2001년에는 7.3년으로 2.2년이나 감소하였다. 특히 미국 Fortune 100대 기업 CEO들의 평균 재임년수

는 1998년 현재 6.7년으로 추정된다(Pellet, 1999).¹⁾ 이에 따라 벌써부터 CEO의 전략적 선택이 단기적이고 근시안적인 실적에 따라 좌우될 수 있다는 우려가 제기되고 있다(cf. Oliver, 2001).

VI. SI업체 CEO의 재임년수 및 교체율

그러면 본 연구의 대상기업인 SI업체 CEO의 재임년수를 살펴본다. 883개의 업체-년(firm-year) 자료를 대상으로 평균 재임년수를 계산한 결과는 <표 5>에 나타나 있다. CEO 재임년수의 전체평균은 5.6년으로 미국 및 일본과 비교해서 그다지 짧지 않은 것으로 나타나지만 좀 더 자세히 보면 경영자 유형 및 기업규모별로 큰 차이가 있음을 발견하게 된다. 예상대로 전문경영자의 재임년수는 평균 2.8년으로 이창엽(2002)과 한창수(2001)의 조사결과와 크게 다르지 않다. 반면 소유경영자의 재임년수는 7.1년으로 최근에 조사된 미국기업 CEO(대부분 전문경영자)의 평균 재임년수를 상회하는 수치를 보여준다. 기업규모별로는 중소기업보다는 대기업 CEO의 재임기간이 길게 나타난다. 평균 재임년수가 가장 짧은 범주는 중소기업의 전문경영자로서 1.7년에 불과하다.

<표 5> SI업체 CEO의 평균재임년수 - 기업규모 및 경영자 유형별

구분	평균재임년수(빈도)		
	소유경영자	전문경영자	전체
중소기업(매출액 300억 미만)	6.3년(335)	1.7년(56)	5.6년(391)
대기업(매출액 300억 이상)	8.1년(241)	3.0년(251)	5.5년(492)
전체	7.1년(576)	2.8년(307)	5.6년(883)

1) 이 수치는 Pellet(1999)의 자료를 근거로 CEO 재임년수 범주의 중간값(median)을 가지고 각 범주의 비율(weight)을 고려하여 저자가 계산한 것임.

전문경영자가 재임기간을 5년을 넘기는 경우는 10% 정도에 불과하고, 90%가 5년 이내에 임기를 마치는 것으로 보인다. 반면에 소유경영자는 5년 이내의 재임기간을 갖는 경우가 46%에 불과하고, 5년 이상을 넘기는 경우가 54%정도, 그리고 10년 이상도 25%가 넘는다.

SI업체 CEO의 재임년수별로 체류 및 교체현황을 분석하여 보면, 전문경영자의 교체빈도는 전체 307명 중 77명으로 25.1%로 나타났다. 반면 소유경영자의 교체빈도는 전체 576명 중 30명으로 5.2%의 낮은 비율을 보여준다. 비율로만 보면 전문경영자가 소유경영자에 비해 약 5배의 교체확률을 갖는 것으로 나타난다. 기업규모별로는 교체비율이 큰 차이를 보이지 않는다. 경영자 유형이 기업규모보다 경영자의 교체율에 중요한 영향을 주는 것으로 판단된다. 소유경영자와 전문경영자 모두 재임년수와 교체와의 관계가 일정년수가 지나면서 증가하다가 다시 감소하는 inverted U 형태를 갖는 것으로 보인다.²⁾

VII. 토의 및 결론

본 연구에서는 SI업체 CEO의 인적 특성을 알아 보았으며, 특히 재임년수와 교체율을 분석하였다.

국내 SI 기업 CEO의 인적 특성은 다음과 같이 요약될 수 있다.

한국기업 CEO의 재임년수는 서구기업 CEO의 재임년수에 비해 팔목할 정도로 짧다. 한 조사에 의하면 우리나라 기업 CEO의 평균재임기간은 평균 2.9년이고(한창수, 2001), 다른 조사에 의하면 2.5년에 불과하다(이창엽, 2002). 본 연구에서도 SI업체 CEO의 재임년수는 전문경영자의 경우 선행 조사보다 약간 높은 2.9년으로 조사되었다. 미국기업 CEO의 평균재임년수는 6.4년(한창수, 2001), 9.5년(Lucier et. al., 2002)이고, 특히 IT산업 CEO의

2) 전문경영자는 5년차에 교체율이 정점에 이르고, 소유경영자는 13-15년차에 정점에 이른다.

평균재임년수는 8.5년에 이르는 것으로 조사되고 있다(Lucier et. al., 2002). 한국기업의 CEO이 재임년수가 짧은 이유는 다음과 같이 분석해 볼 수 있다. 먼저 한국기업의 CEO는 전문경영자라 하더라도 권한이 많지 않다. 대주주가 항상 경영의사결정에 개입하거나 간섭할 개연성이 상존하기 때문에 전문경영자는 기업성과에 대한 충분한 책무성(accountability)을 가지기가 어렵다. 교체율이 높은 이유도 기업의 지배구조의 특성과 경영환경의 동태성에 기인한다고 할 수 있다.

저자들은 한국기업의 국제 경쟁력 강화를 위한 CEO 시스템의 개선을 위하여 다음을 제안하고자 한다.

첫째, 우리나라 기업에서 전문경영자의 재임년수를 가급적 늘려주어야 한다. 현재의 2년 남짓의 재임년수는 가지고는 기업성과를 끌어내기에는 역부족이다. Hambrick & Fukutomi(1991)의 분석에 따르면 3년이라는 기간은 CEO로서 업무를 파악하고 뭔가를 시도하려고 하는 실험기, 또는 기껏해야 주체선정기의 초기에 해당한다. 기업성과가 본격적으로 발생하는 주체선정기의 중기 이후나 수렴기로 진입하기 위해서는 좀 더 많은 기간이 필요하다.

둘째, CEO의 육성, 평가, 보상, 지원 시스템을 완비해야 한다. CEO의 재임기간이 다른 나라에 비해 매우 짧다는 것은 그만큼 우리나라 기업들이 CEO 자원을 육성하고 개발하는 시스템이 발달하지 않았다는 것을 의미한다. CEO를 자주 갈아 치우는 풍토는 애초부터 CEO의 선임이 잘못 되었거나, 아무나 해도 괜찮다는 것을 암묵적으로 인정하는 것과 다를 바 없다. 21세기에는 급변하는 경영환경을 잘 다스리고 경영성과를 끌어낼 수 있는 CEO가 가장 중요하고 가치있는 희소자원이라는 인식의 변화가 필요한 시점이다. 이를 위해서는 우수한 CEO 자원을 발굴하고 이들을 육성, 보상, 지원하는 시스템의 과감한 확충이 요구된다. 이렇게 준비된 CEO 시스템에서 우수한 CEO가 나올 수 있고, 이들에게 충분히 실력발휘를 할 수 있는 기

간을 줄 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 강영걸. 1996. 「관리자 교체, 교체의 유형과 시기, 그리고 조직성과: 우리나라 은행의 경우」. 『인사조직연구』 4(2): 41-76.
- 김용민·박기성. 2002. Regional and school ties between owners and professional CEOs. Presented at the International Meetings of Korean Economic Association: 1-22. Seoul, Korea.
- 김용민·이수일. 2001a. 「IMF이후 상장회사 최고경영자의 특성과 그 변화에 관한 소고」. 『인사관리연구』 25(1): 309-345.
- 김용민·이수일. 2001b. 「최고경영자 교체의 영향 요인: 우리나라 상장사를 중심으로」. 한국인사조직학회 춘계 학술연구발표회 발표논문집: 347-375.
- 박준용. 1998. 「최고경영자의 교체가 기업의 성과 및 전략에 미치는 영향」. 『전략경영연구』 1(1): 1-22.
- 신유근. 1984. 『한국기업의 특성과 과제』. 서울대학교 출판부.
- 이창엽. 2002. 「CEO들의 서바이벌 게임」. 『LG주간경제』. 11월 27일: 5-12.
- 조동성. 1997. 『재벌』. 한국경제신문.
- 한창수. 2001. 「전환기 CEO의 역할과 경쟁력」. 『CEO Information』 296호: 1-23. 삼성경제연구소.
- 매일경제신문. 『會社年監』. 각년도(1991~2001).
- Allen, M. P., Panian, S. K., & Lotz, R. E. 1979. Managerial succession and organizational performance: A recalcitrant problem revisited. *Administrative Science Quarterly*, 24: 167-180.

- Andrews, K. R. 1971. *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Barnard, C. I. 1938. *The functions of executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Becker, G. S. 1962. Investment in human capital: A theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70: 9-49.
- Eitzen, D. S., & Yetman, N. R. 1972. Managerial change, longevity, and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 17: 110-116.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26: 301-325.
- Gabarro, J. J. 1985. When a new manager takes charge. *Harvard Business Review*, May-June: 110-123.
- Hambrick, D. C., & Fukutomi, G. D. 1991. The seasons of a CEO's tenure. *Academy of Management Review*, 16(4): 719-742.
- Hannan, J., & Freeman, M. T. 1984. Structural inertia and organization change. *American Sociological Review*, 49: 149-164.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305-360.
- Kelly, D., & Amburgey, T. L. 1991. Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change. *Academy of Management Journal*, 34: 591-612.
- Lucier, C., Spiegel, E., & Schuyt, R. 2002. Why CEOs fall: The causes and consequences of turnover at the top. *Strategy and Business Issues*, 28: 1-13.
- Martin, J. 2000. CEOs in danger. *Chief Executive*, Oct: 22-28.
- Mintzberg, H. 1973. *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.
- Oliver, R. W. 2001. CEO: Long-term strategist or short-term hired gun? *Journal of Business Strategy*, Sep/Oct: 6-8.
- Pellet, J. 1999. Route to the top: The demand for performance. *Chief Executive*, Jan/Feb: 32-39.
- Selznick, P. 1957. *Leadership in administration*. New York: Harper & Row.
- Thompson, J. D. 1967. *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Tushman, M. R., & Romanelli, E. 1985. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In L. L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7: 177-222. Greenwich, CT: JAI Press.