

# SI 기업 CEO의 인적특성과 재임년수에 관한 연구

김용민\* · 김현수\*\*

## The CEO Tenure and Profiles of SI Companies

Yong-Min Kim\* · Hyunsoo Kim\*\*

### ■ Abstract ■

In this study, we report the summary characteristics of CEOs of SI firms in Korea. In the first part of our paper, age, educational background, and career of CEOs in SI firms are analyzed according to CEO types (owners versus professional managers). In the second part, CEO tenures of SI firms in Korea are compared with those in the U.S. and Japan. We found that CEO tenures of SI firms in Korea are remarkably shorter than those in the U.S. and Japan. In conclusion, we contend that CEO systems in Korean firms should be improved to guarantee the longer tenures especially for professional managers.

Keyword : CEO Tenure, CEO Profile, SI Industry, CEO System

## 1. 서 론

CEO(최고경영자)는 기업의 전략수립, 외부 네트워킹, 조직설계, 리더십 발휘, 주요 전략의 실행 및 점검, 변화관리 등의 다양한 역할을 수행함으로써 기업성공에 최종적인 책임을 진다(Barnard, 1938 ; Selznick, 1957 ; Thompson, 1967 ; Andrews, 1971 ; Mintzberg, 1973). 더욱이 21세기에 들어서서 다

지털 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 불확실성을 헤쳐 나갈 수 있는 CEO의 역량과 결

\* 국민대학교 경영학부

\*\* 국민대학교 비즈니스IT학부

단력이 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 의사결정과정 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 최고경영자의 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 SI 업체의 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 Air-line의 Herb Kelleher 등과 같이 10년 이상 CEO로 재직하여 장기적으로 뛰어난 기업성과를 일구어냄으로써 전 세계적으로 많은 경영자들의 귀감이 된 사례가 적지 않다. 이들이 장기간의 재임기간을 보장받지 못했다면 이러한 성과는 불가능했을 것

이다. 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 SI 업체 CEO들의 인적 특성을 연령, 학력(고교, 대학, 대학원), 그리고 전공분야로 구분하여 알아본다. CEO의 유형을 소유경영자와 전문경영자로 구분하여 이들의 인적 특성을 비교한다. 둘째, CEO의 재임년수를 외국기업과 비교하고, CEO 유형별로 달라짐을 보인다. 셋째, CEO 재임기간이 기업성과에 미치는 영향을 논의한다. 결론에서는 CEO 재임기간을 확보할 수 있는 CEO 시스템의 강화방안을 논하고 향후 연구방향을 제시한다.

## 2. SI 산업의 특성과 CEO Model

SI 기업은 SI 사업을 주도적으로 추진하는 정보화 중심기업이다. SI 사업은 '고객의 시스템 차원 요구를 충족시키는 프로젝트 사업으로서, 하드웨어, 소프트웨어, 네트워크, 컨설팅 요소를 결합하여 최종적으로 고객의 요구를 만족시키는 시스템을 구축하여 공급하는 사업'이다. 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 SI 사업, 패키지 통합형 SI(ERP, SCM, CRM, SEM 등 비즈니스 패키지를 사용하여 시스템 요구를 만족시키는) 사업, 시스템통합을 수반하는 개발활동이 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 요건 외에, 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.

- 고난도의 시스템 통합 관련 지식이 활용됨 : 하드웨어, 소프트웨어, 네트워크 등과 관련된 고난도의 기술적 지식이 사업에 활용된다.
- 기업 성과 향상을 위한 지식경영의 중요성이 높음 : 프로젝트 관리 지식베이스, 인력 및 기술 관련 지식베이스의 효과적인 관리와 활용이 기업 성과에 영향을 크게 미치게 된다.
- 영업능력이 사업성공의 주요 요소임 : 건설업과 같은 프로젝트성 사업이 중심이므로, 기업의 영업과 효과적인 고객 대응 능력이 사업의 주요 성공 요소이다.

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

- 고학력 전문가 : 기업을 기술적인 측면에서 리드할 수 있는 고학력자일 가능성이 많다.
- 영업능력 우수자 : 프로젝트성 사업을 성공적으로 수주하여, 지속적인 수익을 낼 수 있는 고객 관리 능력이 뛰어난 영업 중심 경영자일 가능성이 많다.
- 상대적으로 젊은 경영자 : SI 분야의 기술발전 속도가 빠르고, 이를 학습하고 이해하며 응용하는 능력이 경영자에게 요구된다. 따라서 연령적으로 일반기업보다 젊은 경영자가 많을 수 있다.

본 연구에서는 이와 같은 SI 사업과 경영자 특성 요구에 대한 기본적인 가정 하에 SI 기업 경영자의 인적특성을 분석한다.

### 3. 자료 수집 및 구성

본 논문에서 사용된 SI 업체 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 해당기업 자료의 확보를 위한 작업이었다. 이를 위해 한국소프트웨어산업협회의 회원사 명단을 근거로 한국신용정보(주)에 의뢰하여 1992년에서 2001년 말까지 10년간의 각년도 재무자료, 대주주 및 경영진의 지분자료, 경영진의 인적자료(출생년도, 학력, 경력)도 입수하였다. 불행하게도 한국신용정보(주)에서 제공받은 자료에는 2002년 6월 현재에 해당하는 자료만 있었고 과거년도에 해당하는 인적 자료는 존재하지 않았다. 특히 2002년 이후에 경영자가 교체된 경우에는 2002년 이전에 해당하는 인적자료를 확보할 수가 없었다. 더욱이 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 『會社年鑑』에서 해당사의 대표자 성명을 식별하고 이들을 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 CEO 명단을 근거로 새로이 CEO의 인적자료를 확보하는 단계로서 보다 세심한 주의가 요구되었다. 이를 위해 유료 인물 DB인 joins.com과 조선일보 인명 DB, 무료 인물 DB인 연합통신 인물정보 등에 접속하여 생년월일, 학력, 경력정보를 추출하였다. 이들 DB에서 기 확보한 자료 외에 160여명의 CEO 인물정보를 추가적으로 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.

#### 4. SI 업체 CEO의 인적 특성

본 장에서는 SI 업체 CEO의 인적 특성을 연령, 학력(고교, 대학, 대학원), 그리고 재임기간으로 구분하여 살펴본다. 먼저, 기업규모와 경영자 유형에 따른 SI 업체 CEO의 연령은 <표 1>과 같다. 경영자 유형은 CEO가 소유경영자인지 전문경영자인지의 여부를 가지고 측정하였다. 해당기업의 CEO가 최대주주 2인 중에 속하거나 회사지분을 10% 이상 보유하고 있을 경우 소유경영자로, 그렇지 않은 경우를 전문경영자로 분류하였다.

<표 1> CEO의 연령 - 기업규모 및 경영자 유형별

구 분	연 령(빈도)		전 체
	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)

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 10년간 젊은 창업가들이 SI 업종에 활발하게 진출했음을 보여주는 것이다. 그러나 전문경영자의 연령은 평균 53.7세로서 상장사의 CEO 평균인 52세보다

다소 높은 경향을 보여준다. 이는 SI 업종이 소규모 기업의 활발한 창업과 동시에 대기업에서는 이미 경영자의 내부노동시장(managerial internal labor markets)이 성숙단계에 접어들고 있음을 보여준다.

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 반면, 전문경영자는 61명으로 전체의 19.9%를 점하고 있다.

<표 2> CEO의 연령대별 분포 - 경영자 유형별

구 분	연령대별 빈도(%)		
	소유경영자	전문경영자	전 체
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
전 체	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. 반면, 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>은 총 248명의 CEO를 대상으로 학력을 보여준다<sup>1)</sup>. 전반적으로 SI 업체의 CEO는 고학력 소

1) 관찰치가 883명에서 248명으로 감소한 이유는 연령은 해마다 변하므로 CEO-year로 측정하였고, 학력은 해당기간 동안 거의 변하지 않으므로 CEO를 기준으로 측정하였기 때문이다.

지자이다. SI 업체의 CEO들은 석사이상의 학위 소지자가 전체의 48.0%를 차지하여 상장사의 29.2%에 비해 거의 20% 포인트 가량이 높다(김용민, 이수일, 2001a).

<표 3> CEO의 학력 - 경영자 유형별

학 력	빈 도(%)		
	소유경영자	전문경영자	전 체
고 졸	1(0.8)	0(0.0)	1(0.4)
대 졸	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)
전 체	126(50.8)	122(49.2)	248(100.0)

특히 SI 업체에서 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 4> SI 업체 CEO의 출신고교 - 경영자 유형별

출신고교	빈 도(%)		
	소유경영자	전문경영자	전 체
경 기 고	9(11.0)	8(9.3)	17(10.1)
경 북 고	4(4.9)	4(4.6)	8(4.8)
서 울 고	3(3.6)	4(4.6)	7(4.2)
경 북 고	1(1.2)	6(7.0)	7(4.2)
보 성 고	4(4.9)	2(2.3)	6(3.6)
용 산 고	3(3.6)	2(2.3)	5(3.0)
대 전 고	1(1.2)	3(3.5)	4(2.4)
휘 문 고	2(2.4)	2(2.3)	4(2.4)
배 재 고	0(0.0)	4(4.6)	4(2.4)
경북사대부고	0(0.0)	4(4.6)	4(2.4)
부 산 고	1(1.2)	2(2.3)	3(1.8)
기타 국내고	53(64.6)	44(51.2)	97(57.7)
외 국 고	1(1.2)	1(1.2)	2(1.2)
전 체	82(48.8)	86(51.2)	168(100)

SI 업체 CEO의 출신고교는 <표 4>와 같다. SI 업체에서는 상장사와 마찬가지로 경기도, 경북고,

서울고가 상위 3개 명문고를 차지하고 있다.

이 밖에 보성고, 용산고, 휘문고, 배재고 등 서울 소재 명문고에서 SI 업체의 CEO를 많이 배출하고 있어, 영남지방의 명문고인 경북고, 경북사대부고, 부산고 등을 능가하고 있다. 영남지방 외의 지방 명문고는 대전고를 제외하고는 SI 업체의 CEO를 1% 이상 배출하고 있지 않은 점이 특기할 만하다.

다음으로 SI 업체 CEO의 출신대학을 살펴보면 <표 5>와 같다. 서울대가 전체의 32.6%로 1위를 차지하고 있고, 그 다음으로는 연세대(10.9%), 고려대(8.4%), 한양대(7.5%)의 순이다. SI 업체 CEO의 출신대학 구성비는 상장사 자료에서의 서울대(32.0%), 연세대(11.1%), 고려대(11.0%), 한양대(8.2%)와 비교해 볼 때 대단히 유사한 비율을 보여준다. 경영자 유형별로 출신대학을 보면 전문경영자의 서울대, 연세대, 고려대 출신이 차지하는 비율(59.4%)이 소유 경영자의 동일 대학출신 비율(44.6%)에 비해서 높은 데, 이 또한 상장사 자료와 유사한 패턴을

<표 5> SI 업체 CEO의 출신대학 - 경영자 유형별

출신대학	빈 도(%)		
	소유경영자	전문경영자	전 체
서 울 대	32(26.4)	46(39.0)	78(32.6)
연 세 대	14(11.6)	12(10.2)	26(10.9)
고 려 대	8(6.6)	12(10.2)	20(8.4)
한 양 대	9(7.4)	9(7.6)	18(7.5)
서 강 대	4(3.3)	5(4.2)	9(3.8)
인 하 대	4(3.3)	4(3.4)	8(3.3)
성균관대	3(2.5)	5(4.2)	8(3.3)
한국외대	5(4.1)	2(1.7)	7(2.9)
부 산 대	3(2.5)	4(1.7)	7(2.9)
기타 국내대학	36(30.0)	16(13.6)	52(21.8)
외국대학	3(2.5)	3(2.5)	6(2.5)
전 체	121(50.6)	118(49.4)	239(100)

2) <표 4>의 관찰치가 248명에서 168명으로 감소한 이유는 출신고교에 대한 결측치(missing value) 때문이다.

보여준다<sup>3)</sup>.

<표 6>에는 SI 업체 CEO의 석사 출신대학 분포가 나타나 있다. 서울대와 연세대가 16명으로 각각 13.9%를, 그 다음으로는 한국과학기술원(KAIST)이 11명으로 9.6%, 고려대가 7명으로 6.1%를 차지하고 있다. 이 밖에 외국대학 출신이 전체의 33.9%를 차지하고 있으며 특히 전문경영자의 경우 석사 학위 소지자 중 43.4%가 외국대학 출신으로 소유경영자(25.8%)에 비해 상당히 높은 비율을 보여준다<sup>4)</sup>.

<표 6> SI 업체 CEO의 출신대학원(석사)

출신대학	빈 도(%)		
	소유경영자	전문경영자	전체
서울대	8(12.9)	8(15.1)	16(13.9)
연세대	13(21.0)	3(5.7)	16(13.9)
KAIST	9(14.5)	2(3.8)	11(9.6)
고려대	5(8.1)	2(3.8)	7(6.1)
서강대	2(3.2)	3(5.7)	5(4.3)
성균관대	1(1.6)	2(3.8)	3(2.6)
기타 국내대학	8(12.9)	10(18.9)	18(15.7)
외국대학	16(25.8)	23(43.4)	39(33.9)
전 체	62(53.9)	53(46.1)	115(100)

<표 7>에는 SI 업체 CEO의 박사 출신대학 분포가 나타나 있다. 서울대가 5명으로 전체의 12.8%, 한국과학기술원(KAIST)이 4명으로 10.3%, 연세대가 3명으로 7.7%를 차지하고 있다. 박사학위의 경우 외국대학 출신이 전체의 46.1%를 차지해 외국대학 석사학위비율(33.9%)보다 높은 경향을 보여준다. 석사학위와 마찬가지로 박사학위의 경우에도

3) 참고로, <표 5>의 전체 빈도가 239명으로 <표 3>의 대졸 이상의 학력소지자 247명보다 8명이 작은 이유는 이들의 출신대학교명이 누락(missing)되었기 때문이다.

4) <표 6>에서 석사학위 보유자 115명이 <표 3>의 최종학위로 석사학위를 취득한 80명보다 35명 많은 이유는 박사학위 소지자 중 대부분이 석사학위를 취득했기 때문이다. 이 두 집단을 합산하면 119명인데 이중 4명이 석사학위를 취득하지 않았거나 석사학위를 취득했다라도 학교명이 결측(missing)되었다.

전문경영자(54.2%)가 소유경영자(33.3%)보다 외국 학위 취득비율이 높다.

<표 7> SI 업체 CEO의 출신대학원(박사)

출신대학	빈 도(%)		
	소유경영자	전문경영자	전 체
서울대	3(16.7)	2(12.5)	5(12.8)
KAIST	3(16.7)	1(8.3)	4(10.3)
연세대	1(5.6)	2(8.3)	3(7.7)
국민대	0(0.0)	2(8.3)	2(5.1)
인하대	2(11.1)	0(0.0)	2(5.1)
고려대	1(5.6)	0(0.0)	1(2.6)
기타 국내대학	2(11.1)	2(8.3)	4(10.3)
외국대학	6(33.3)	12(54.2)	18(46.1)
전 체	18(47.8)	21(52.2)	39(100)

<표 8>은 SI 업체 CEO가 대학 및 대학원에서 SI 관련학문(정보관리학, 경영정보학, 정보공학, 전산학, 전산공학, 전산통계학 등)을 전공했는지의 여부를 경영자 유형별로 보여준다. 전체적으로 보면 SI 전공자가 54명으로 21.8%를 차지하고, 전문경영자의 SI 전공자가 35명(27.8%)으로 소유경영자의 19명(15.6%)에 비해 12.2% 포인트 높다. 전문경영자의 경우 SI 분야에 전문성을 가진 비율이 소유경영자에 비해 높게 나타나지만 전체적으로는 SI 비전공자가 SI 전공자보다 압도적으로 많다. 이는 전문경영자의 경우에도 SI 분야의 전문성보다는 경영(관리)의 전문성을 보유하고 있을 가능성이 높음을 시사한다.

<표 8> CEO의 SI 관련학문 전공여부 - 경영자 유형별

구 분	빈 도(%)		
	소유경영자	전문경영자	전 체
SI 전공	19(15.6)	35(27.8)	54(21.8)
비 SI 전공	103(84.4)	91(72.2)	194(78.2)
계	122(49.2)	126(50.8)	248(100)

추가적으로 매출액 1,000억 이상의 대기업을 대

상으로 SI 관련학문을 전공하였는지를 분석하였다. 대상기업 120개(firm-year 기준) 중 전문경영자 100명과 소유경영자 20명이 나왔는데, 전문경영자 중에서는 SI 전공자가 15명(15%), 소유경영자 중에서는 6명(30%)으로 나타나 전문경영자가 소유경영자에 비해 오히려 SI 전공자가 적게 나왔다.

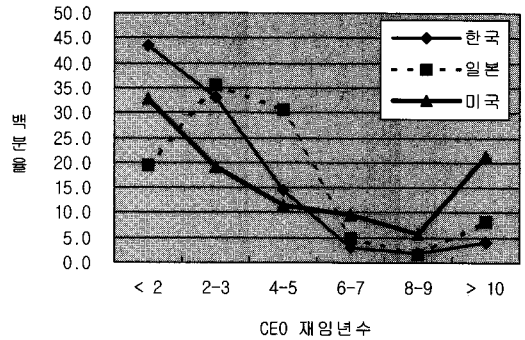
### 5. 한·미·일 CEO의 재임년수 비교

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<sup>5)</sup>.

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 경우

도 적지 않고 10년 이상을 재임하는 비율이 전체의 20%를 상회한다. [그림 1]에서 빈도비교를 요약하여 제시한다.



[그림 1] 한·미·일 기업 CEO의 재임년수별 비율<sup>6)</sup>

물론 우리나라에 비해서 장기간의 재임년수를 보장받는 미국기업의 CEO들도 최근 들어 재임기간이 짧아지는 추세에 있다(Neff and gden, 1999; Pellet, 1999; Martin, 2000; Oliver, 2001; Lucier, Spiegel and Schuyt, 2002). 디지털화 및 세계화로 인한 경영환경의 급변, 1990년대 말부터 시작된 기업실적의 악화, 엔론 사태 등으로 촉발된 정부 및 주주집단의 경영자 감시기제의 발동 등으로 미국기업의 CEO들도 더 이상 편안하게 권좌에 앉아 있기 어렵게 된 것이다. 2000년과 2001년에 Coca-Cola, Campbell Soup, Proctor and Gamble, Mattel, Xerox, Toys 'R' Us, Yahoo, Gateway, Mayag, Hershey Foods 등 미국 굴지의 기업 CEO들이 교체되었다(Martin, 2000; Oliver, 2001). Lucier, Spiegel, and Schuyt(2002)에 의하면 전세계 2,500개 다국적기업 CEO의 평균 재임년수는 1995년의 9.5년에서 2001년에는 7.3년으로 2.2년이나 감소하였다. 특히 미국 Fortune 100대 기업 CEO들의 평균 재임년수는 1998년 현재 6.7년으로 추정된다(Pellet, 1999)<sup>7)</sup>.

5) 한창수(2001)는 한국기업의 경우 2001년 4월 현재 10대 그룹 소속 229명, 미국기업은 Fortune 500대 기업 중 52명, 일본기업은 日經비즈니스 1,000대 기업 중 62명의 CEO를 대상으로 조사하였다. 조사의 비교대상인 미국과 일본 CEO의 수가 상대적으로 작기 때문에 이들이 각각 전체의 기업을 대표한다고 보기에는 무리가 있다.

6) 한국기업은 이창엽(2002)의 2001년도와 2002년도 100대 기업 CEO 재임년수의 평균을 사용하였고, 미국과 일본기업은 한창수(2001)의 자료를 그대로 사용하였다.

이에 따라 벌써부터 CEO의 전략적 선택이 단기적이고 근시안적인 실적에 따라 좌우될 수 있다는 우려가 제기되고 있다(cf. Oliver, 2001).

## 6. SI 업체 CEO의 재임년수 및 교체율

그러면 본 연구의 대상기업인 SI 업체 CEO의 재임년수를 살펴본다. 883개의 업체-년(firm-year) 자료를 대상으로 평균 재임년수를 계산한 결과는 <표 9>에 나타나 있다.

<표 9> SI 업체 CEO의 평균재임년수 - 기업규모 및 경영자 유형별

구 분	평균재임년수(빈도)		
	소유경영자	전문경영자	전 체
중소기업 (매출 300억 미만)	6.3년(335)	1.7년(56)	5.6년(391)
대기업 (매출 300억 이상)	8.1년(241)	3.0년(251)	5.5년(492)
전 체	7.1년(576)	2.8년(307)	5.6년(883)

LLRCEO 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 SI 업체 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 대기업 CEO의 재임기간이 중소기업보다 약간 짧게 나타난다.

특히 대기업 중에서도 매출액 1,000억 이상의 기업을 따로 분석했을 때, 전문경영자의 재임년수는 3.1

년, 소유경영자의 재임년수는 13년으로, 전체평균 4.75년이며, 대기업의 전문경영자의 재임년수가 전체 평균 2.8년에서 크게 미달하는 것으로 나타났다. 평균 평균 재임년수가 가장 짧은 범주는 중소기업의 전문경영자로서 1.7년에 불과하다.

<표 10>에서는 SI 업체 CEO의 재임년수에 따른 체류 및 교체현황을 빈도로 표시하였다. 먼저, 체류와 교체를 포함하여 볼 때 전문경영자가 재임기간을 3년을 넘기는 경우는 78명으로 전체 307명의 25.4%에 불과하다.

매출액 300억 이상의 대기업의 경우에는 3년 이상의 재임기간을 갖는 전문경영자가 74명으로 전체 251명의 29.5%를 차지하고 있다. 반면 매출액 300억 미만의 중소기업의 경우에는 3년 이상의 재임기간을 갖는 전문경영자는 4명으로 전체 56명의 7.1%에 불과하다.

소유경영자가 재임기간이 3년을 넘기는 경우는 426명으로 전체 576명의 74%이다. 이 중에서 대기업의 경우는 185명으로 전체(241명)의 76.7%이고, 중소기업의 경우는 241명으로 전체(335명)의 71.9%를 차지한다. 소유경영자가 재임기간 5년 이상을 넘기는 경우가 54% 정도, 그리고 10년 이상도 25%가 넘는다.

교체율의 경우 예상대로 전문경영자가 소유경영자에 비해 높는데, 전체 307명 중 77명이 교체되어 교체율이 25.1%이다. 반면 소유경영자의 교체빈도는 전체 576명 중 30명으로 5.2%의 낮은 교체율을 보여준다. 비율로만 보면 전문경영자가 소유경영자에 비해 약 5배의 교체율을 갖는다. 기업규모별로는 교체율이 큰 차이를 보이지 않는다. 소유경영자의 경우, 중소기업 CEO의 교체율이 5.1%이고 대기업은 5.4%로 중소기업에 비해 약간 높게 나타난다. 전문경영자의 경우, 중소기업 CEO의 교체율이 26.8%이고 대기업은 24.7%로 중소기업에 비해 다소 낮게 나타난다. <표 10>의 결과는 경영자 유형이 기업규모보다 경영자의 교체율에 중요한 영향을 주고 있음을 보여준다.

7) 이 수치는 Pellet(1999)의 자료를 근거로 CEO 재임년수 범주의 중간값(median)을 가지고 각 범주의 비율(weight)을 고려하여 저자들이 계산한 것이다.



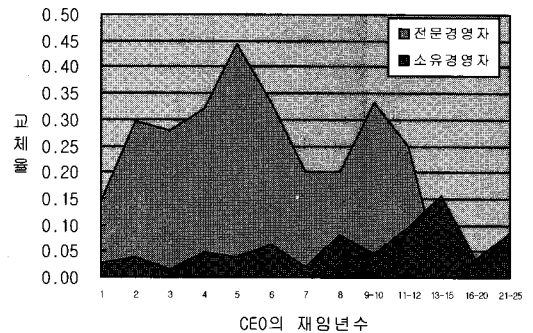
<표 10> SI 업체 CEO의 재임년수에 따른 체류 및 교체빈도 - 기업규모 및 경영자 유형별

소유경영자							
재임 년수	중소기업 (매출액 < 300억)			대기업 (매출액 ≥ 300억)			계
	체류	교체	소계	체류	교체	소계	
1년	18	0	18	17	1	18	36
2년	30	2	32	18	0	18	50
3년	43	1	44	20	0	20	64
4년	33	1	34	18	1	19	63
5년	27	2	29	17	1	18	47
6년	27	1	28	17	1	18	46
7년	20	2	22	19	0	19	41
8년	18	1	19	14	1	15	34
9년 ~10년	35	1	36	27	2	29	65
11년 ~12년	21	2	23	17	2	19	42
13년 ~15년	11	3	14	16	2	18	32
16년 ~20년	8	0	8	20	1	21	29
21년 ~25년	3	0	3	8	1	9	12
합계 (%)	318 (94.9)	17 (5.1)	335 (100)	228 (94.6)	13 (5.4)	241 (100)	576

전문경영자							
재임 년수	중소기업 (매출액 < 300억)			대기업 (매출액 ≥ 300억)			계
	체류	교체	소계	체류	교체	소계	
1년	23	7	30	67	8	75	105
2년	13	5	18	44	19	63	81
3년	4	0	4	27	12	39	43
4년	1	2	3	19	6	25	28
5년	0	0	0	10	8	18	18
6년	0	1	1	8	3	11	12
7년	0	0	0	4	2	6	6
8년	0	0	0	4	0	4	4
9년 ~10년	0	0	0	4	2	6	6
11년 ~12년	0	0	0	3	1	4	4
13년 ~15년	0	0	0	0	0	0	0
16년 ~20년	0	0	0	0	0	0	0
21년 ~25년	0	0	0	0	0	0	0
합계 (%)	41 (73.2)	15 (26.8)	56 (100)	189 (75.3)	62 (24.7)	251 (100)	307

[그림 2]은 재임년수 별 교체율을 경영자 유형별로 비교한 결과를 보여준다. 전문경영자의 경우 재임년수 1년차에는 교체율이 15% 수준이지만, 재임기간이 증가함에 따라 점점 높아져 5년차에 정점에 도달하여 45% 수준에 이른 후, 그 이후에는 서서히 감소한다.

반면 소유경영자는 재임년수 1년차의 3% 수준이지만 그 이후 서서히 증가하여 13년~15년차 사이에 정점에 도달하여 15% 수준에 이른 후 다시 감소한다. 전문경영자의 경우에는 교체율 정점이 5년차에서 발생하는 데 반해, 소유경영자는 13년~15년차에서 발생해 소유경영자의 교체율 정점이 훨씬 늦게 도래함을 알 수 있다.



[그림 2] SI 업체 CEO의 재임년수별 교체율 - 경영자 유형별 비교

## 7. SI 업체 CEO의 재임년수와 성과

CEO의 재임년수와 기업성과와의 관계는 여러 가지 복잡한 요소가 개입된다. 일반적으로 경영승계가 일어난 후, 신입 CEO가 기업 성과를 본격적으로 내기 위해서는 어느 정도의 시간이 필요하며 그 이유는 다음과 같다.

먼저, 신입 CEO가 취임하게 되면 임원진의 변화, 전략의 변화, 조직의 변화 등이 모색되는 데 이들 변화가 환경변화와 맞물려 자리를 잡으려면 어느 정도의 시간이 필요하고 이 과정을 변화적 균형(punctuated equilibrium)이라고 한다(Tushman and Romanelli, 1985). Gabarro(1985)는 신입 경영자가

6개월에서 1년 반 사이에 가장 많은 조직변화를 시도한다고 보고하고 있다. 그러나 한 기업이 환경, 전략, 조직, 사람 등이 어울려 어느 정도의 적합도(fitness)를 확보한 새로운 균형점에 도달하기까지에는 신입 CEO가 본격적인 성과를 창출하기가 쉽지 않다.

둘째, 신입 CEO의 취임 초기에는 전임 CEO의 전략이나 기업운영방향을 과감하게 개혁하기에는 극복해야 할 조직내부의 관성(inertia)들이 많이 있을 수 있다(Hannan and Freeman, 1984; Kelly and Amburgey, 1991).

셋째, CEO 직무를 성공적으로 수행하기 위해서는 새로운 CEO로서의 업무지식을 습득하는 데 최소한의 숙성기간이 필요하다(Hambrick and Fukutomi, 1991). Gabarro(1985)는 경영자가 업무지식을 활발하게 습득하여 더 이상의 추가적인 학습이 어려운 일정수준에 도달하기에는 2년 반의 기간이 걸린다고 보고하고 있다. 학습기간 동안에는 본격적인 성과를 내기가 어렵다는 것이 인적자본 경제학의 일관된 주장이다(Becker, 1972).

네째, 전임 CEO가 부진한 성과에 책임을 지고 물러난 경우 전임 CEO 시절에 악화된 성과를 단기간에 개선시키기가 어렵다. 이러한 이유들로 인해 신입 CEO의 재임년수가 어느 정도 경과해야 성과가 개선됨을, 다시 말해 재임년수와 성과사이에 정(正)의 관계를 상정해 볼 수 있다.

반면, 신입 CEO가 어느 정도의 시간이 경과하여 기업성과를 내기 시작한 후 또 다시 시간이 더 경과하면 다시 성과가 나빠지기 시작한다. 이 같은 현상을 Hambrick and Fukutomi(1991)는 “근속 5-계절론(five-seasons model)”으로 설명하고 있다.

근속 5계절이란 소명기(response to mandate), 실험기(experimentation), 주제 선정기(selection of an enduring theme), 수렴기(convergence), 그리고 역기능기(dydfunction)로 구분된다. 신입 CEO들은 대개 주위로부터 많은 정보를 활발하게 수렴하고 다양한 지식과 정보로 무장하여(소명기), 다양한 실험을 통해(실험기), 장기적인 전략적 주제를 선정하

게 된다(주제 선정기). 이러한 과정을 통해 일정 기간이 경과하면 자신이 구축한 인식의 세계 속에서 나름대로의 관점을 굳히게 되지만(수렴기), 결과적으로 환경이 변하면서 심각한 경영상의 문제를 야기하게 된다(역기능기). 수렴기를 거쳐 역기능기에는 기업성과가 악화된다.

Hambrick and Fukutomi(1991)는 CEO가 소명기, 실험기, 주제 선정기를 거쳐 수렴기에 이르는 데까지 3년~6년, 역기능기에 이르는 데는 6년~11년이 걸린다고 보았다. 기업성과가 나타나는 시기를 계절 3(주제선정기)과 계절 4(수렴기)사이라고 하면 이 시기에 기업성과가 정점에 이르고, 그 이후의 시기, 예컨대 계절 4(수렴기)의 후반부와 계절 5(역기능기)에는 성과가 나빠진다고 볼 수 있다. 이러한 특성의 변화를 요약하면 <표 11>과 같다.

근속 5 계절론은 재임년수와 기업성과의 관계가 거꾸로 선 U 형태(inverted-U relationship)임을 암시하고 있다. 신입 CEO가 수렴기에 이르는 데까지 3년~6년이 걸린다고 보면, 수렴기가 진행되는 3년~6년에서 6년~11년 사이, 즉 최소 3년 최대 11년 사이에 기업성과가 정점에 이르고, 그 이후(예: 역기능기)에는 성과가 나빠진다고 볼 수 있다.

이 밖에 재임년수와 기업성과의 관계가 거꾸로 선 U 형태임을 보여주는 다른 연구도 있다. 기업경영자를 대상으로 한 것은 아니지만 Eitzen and Yetman(1972)도 대학 풋볼팀 감독과 팀성적 사이에 비선형(curvilinear)의, 즉 감독의 재임기간 13년을 정점으로 팀 성적이 증가하다가 감소하는, 관계가 있음을 밝혔다. 재임년수와 기업성과의 관계에 대한 기존연구에 근거해 볼 때, 다음의 두 가지 중요한 추론이 가능하다. 먼저, CEO가 본격적으로 기업성과를 내기 위해서는 최소한의 임기가 필요하다. Hambrick and Fukutomi(1991)의 주장에 의하면 CEO 재임년수가 수렴기에 이르기 위해서는 3년~6년이 소요되고, 성과를 본격적으로 내기 위해서는 3년에서 11년까지의 근속년수가 필요하다. 우리나라 SI 업체의 CEO의 평균임기인 2.9년으로는 본격적인 기업성과를 창출하기에 부족하다고

〈표 11〉 “근속 5계절”에 따른 CEO 주요특성의 변화

CEO 특성	계절 1(소명기)	계절 2(실험기)	계절 3(주제선정기)	계절 4(수렴기)	계절 5(역기능기)
패러다임에의 몰입도	- 강한 편	- 강 또는 약	- 강한 편	- 강하며 상승세	- 매우 강함
과업지식	- 약하나 급속히 증가함	- 중간정도이며 완만한 증가세	- 풍부하며 약간 증가세	- 풍부하며 약증가세	- 풍부하며 약증가세
정보의 다양성	- 다양한 정보원천 ; 여과안함	- 다양한 정보 원천 ; 점차 여과함	- 정보원천의 감소 ; 보통 수준의 여과	- 소수의 정보 원천 ; 상당히 여과함	- 극소수의 정보원천 ; 상당히 여과함
과업에 대한 관심	- 높음	- 높음	- 높은 수준	- 높은 수준이나 하락세	- 계속 하락세
권 력	- 약하나 증가세	- 중간정도이나 증가세	- 중간정도이나 증가세	- 강하며 증가세	- 매우 강하며 증가세
진반적 성향	- 정당성구축 - 배경과 소명에 따른 강력한 행동 성향	- 전략적 대안의 확장 노력 - 정치적 성향 - 새로운 방식 시도	- 시도된 것들 중 최선의 대안 선택 - 전단계로의 회귀 가능	- 선택된 주제에 모든 활동 집중 - 근본적으로 집진적 변화	- 상대적으로 활동 거의 없음 - 대외적 활동에의 관심증가
기업성과	- 미약 또는 중간 정도	- 중간정도	- 전성기	- 전성기이나 하락세 가능성	- 유지 또는 환경 변화에 따라 악화
소요기간	- 1년~2년	- 1년~2년	- 1년~2년	- 3년~5년	- 이후의 잔여임기

볼 수 있다.

두 번째는 실증연구를 위한 가설에 관한 것으로, CEO의 재임년수(tenure)는 기업 성과와 거꾸로 선 U 형태의 관계를 갖는다는 가설을 추론해 낼 수 있다. 이 가설에 대한 보다 정교한 통계적인 검증 및 성과에 대한 세부 분석은 후속연구에서 수행하고자 한다.

## 8. 요약 및 결론

본 연구에서는 SI 업체 CEO의 인적 특성을 알아보고, 재임년수와 교체율을 살펴본 후, 재임년수와 기업성과와의 관계를 논하였다.

국내 SI 기업 CEO의 인적 특성은 다음과 같이 요약될 수 있다.

먼저, CEO의 연령은 평균 47.4세이고 경영자 유형별로는 전문경영자가 53.7세로 소유경영자의 44.1세보다 9.6세가 많다. 기업규모별로도 대기업이 50.9세로 중소기업의 43.1세보다 7.8세가 많다.

두 번째로, SI 기업 CEO의 학력은 일반기업보다 고학력자이다. 박사가 15.7%, 석사 32.3%로 석사이

상의 학력이 48.0%를 차지하고 있어, 일반 기업(상장사의 경우 석사 이상이 29.2%)보다 훨씬 높은 학력을 소유하고 있다.

세 번째로, SI 업체 CEO의 출신대학은 서울대(32.6%), 연세대(10.9%), 고려대(8.4%)로 상장사와 유사한 비율을 보여준다.

네 번째, SI 업체 CEO의 전공은 SI 관련 전공자가 21.8%로 비교적 낮은 비율을 보여준다. 경영자 유형별로는 전문경영자가 27.8%로 소유경영자의 15.6%에 비해 12.1% 포인트가 높다.

다섯 번째, SI 업체 CEO의 재임년수는 기업성과에 중요한 영향을 미치기 때문에 외국기업과 비교하였다. 우리나라 SI 업체 CEO의 재임년수는 외국 기업 CEO의 재임년수에 비해 괄목할 정도로 짧다. 본 연구에서 SI 업체 CEO의 재임년수는 전문경영자의 경우 기존의 선행조사(한창수, 2001 ; 이창엽, 2003)보다 약간 높은 2.9년으로 조사되었다. 미국기업 CEO의 평균재임년수는 6.4년(한창수, 2001), 9.5년(Lucier et al., 2002)이고, 특히 IT 산업 CEO의 평균재임년수는 8.5년에 이르는 것으로 조사되고 있다(Lucier et al., 2002).

한국기업의 CEO 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 기업성공에 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 3년이 채 안 되는 재임년수를 가지고는 괄목할 만한 기업성공을 끌어내기에 역부족이다. 앞서 논의했듯이 Hambrick and Fukutomi(1991)는 “근속 5-계절론(five-seasons model)”에서 기업성공이 CEO 재임기간이 일정기간 이상 지난 후에 나타난다고 설명하고 있다. 이들은 CEO가 소명기, 실험기, 주체 선정기를 거쳐 수렴기에 이르는 데까지 3년~6년, 역기능기에 이르는 데는 6년~11년이 걸린다고 보았다. 기업성공이 나타나는 시기를 계절 3(주체선정기)과 계절 4(수렴기) 사이라고 하면 이 시기에 기업성공이 정점에 이르고, 그 이후의 시기, 예컨대 계절 4(수렴기)의 후반부와 계절 5(역기능기)에는 성과가 나빠진다고 볼 수 있다. 기업성공이 본격적으로 발생하는 주체선정기의 중기 이후나 수렴기로 진입하기 위해서는 CEO로서 좀 더 많은 준비 기간이 필요하다는 것이 타당한 주장으로 들린다.

둘째, CEO의 육성, 평가, 보상, 지원 시스템을 완벽해야 한다. CEO의 재임기간이 다른 나라에 비해 매우 짧다는 것은 그만큼 우리나라 기업들이 CEO 자원을 육성하고 개발하는 시스템이 발달하지 않았다는 것을 의미한다. CEO를 자주 갈아치우는 풍토는 애초부터 CEO의 선임이 잘못 되었거나, 아무나 해도 큰 차이가 없다는 것을 암묵적으로 인정하는 것이다. 물론 한국기업 CEO의 재임기간이 짧은 것은 아직까지 소유경영체제가 우세하기 때문이라는 시각이 많이 있다(김용민, 이수일, 2001a). 때문

에 장기적인 관점에서 전문경영체제가 자리를 잡게 되면 자연스럽게 CEO의 재임기간이 길어진다.는 견해도 설득력이 없는 것은 아니다. 동시에 어떤 경영체제이든 간에 기업성공에 따라 CEO를 교체하는 효과적인 지배구조가 작동할 때까지는 이 문제가 해결될 수 없다는 견해도 가능하다. 투자자의 외부감시기능, M&A를 통한 시장압력 등이 효과적인 지배구조의 중요한 요소들이다. 이들 요소가 효과적으로 작동하면 자연스럽게 무능한 CEO를 적시에 교체하거나 유능한 CEO를 유입시킴으로써 경쟁력있는 CEO의 재임기간을 보장할 수 있게 되는 것이다.

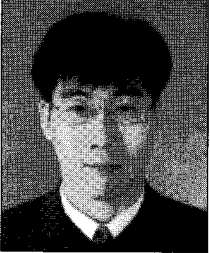
그러나 이러한 외부감시기제를 논외로 하더라도 우리 기업에게는 세계화와 정보화 등 급변하는 경영환경을 통찰력 있게 이해하고, 이에 대응하는 전략을 수립, 실행하여 경영성공을 끌어낼 수 있는 CEO가 매우 중요하고 가치 있는 희소자원(scarce resources)이라는 인식의 변화가 필요한 시점이다. 이를 위해서는 우수한 CEO 자원을 발굴하고 이들을 육성, 보상, 지원하는 시스템의 과감한 확충이 요구된다. 이렇게 준비된 CEO 시스템에서 우수한 CEO가 나올 수 있고, 이들에게 충분히 실력 발휘를 할 수 있는 기간이 부여될 수 있다.

## 참고 문헌

- [1] 강영철, “관리자 교체, 교체의 유형과 시, 그리고 조직성과 : 우리나라 은행의 경우”, 「인사조직연구」, 제4권, 제2호(1996), pp.41-76.
- [2] 김용민, 박기성, *Regional and School Ties Between Owners and Professional CEOs*, Presented at the International Meetings of Korean Economic Association, Seoul, Korea, 2002, pp.1-22.
- [3] 김용민, 이수일, “IMF 이후 상장회사 최고경영자의 특성과 그 변화에 관한 소고”, 「인사관리연구」, 제25권, 제1호(2001a), pp.309-345.
- [4] 김용민, 이수일, “최고경영자 교체의 영향요인 : 우리나라 상장사를 중심으로”, 「한국인사조직

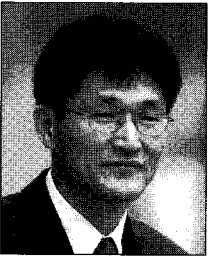
- 학회], 춘계 학술연구발표회 발표논문집, 2001b, pp.347-375.
- [5] 김현수 외 2인, "SI 산업 분류체계 분석 및 신규분류 방안", 「한국SI학회」, 창립기념학술대회논문집, 2002, pp.341-346
- [6] 박준용, "최고경영자의 교체가 기업의 성과 및 전략에 미치는 영향", 「전략경영연구」, 제1권, 제1호(1998), pp.1-22.
- [7] 신유근, 「한국기업의 특성과 과제」, 서울대학교 출판부, 1984.
- [8] 이창엽, "CEO들의 서바이벌 게임", 「LG 주간경제」, 2002, pp.5-12.
- [9] 조동성, 「재벌」, 한국경제신문, 1997.
- [10] 한창수, "전환기 CEO의 역할과 경쟁력", 「CEO Information」, 삼성경제연구소, 제296호(2001), pp.1-23.
- [11] 매일경제신문, 「會社年監」, 각년도(1991~2001).
- [12] Allen, M. P., Panian, S. K. and Lotz, R. E., "Managerial Succession and Organizational Performance : A Recalcitrant Problem Revisited," *Administrative Science Quarterly*, 24(1979), pp.167-180.
- [13] Andrews, K. R., *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL : Dow Jones-Irwin, 1971.
- [14] Barnard, C. I., *The Functions of Executive*, Cambridge : Harvard University Press, 1938.
- [15] Becker, G. S., "Investment in Human Capital : A Theoretical Analysis," *Journal of Political Economy*, 70(1962), pp.9-49.
- [16] Eitzen, D. S. and Yetman, N. R., "Managerial Change, Longevity and Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 17(1972), pp.110-116.
- [17] Fama, E. F. and Jensen, M. C., "Separation of Ownership and Control," *Journal of Law and Economics*, 26(1983), pp.301-325.
- [18] Gabarro, J. J., *When a New Manager Takes Charge*, *Harvard Business Review*, 86(1986), pp.110-123.
- [19] Hambrick, D. C. and Fukutomi, G. D., "The Seasons of a CEO's Tenure," *Academy of Management Review*, Vol.16, No.4(1991), pp.719-742.
- [20] Hannan, J. and Freeman, M. T., "The Ecology of Organizations," *American Journal of Sociology*, Vol.82, No.5(1977), pp.929-964.
- [21] Jensen, M. C. and Meckling, W. H., "Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure," *Journal of Financial Economics*, Vol.3, No.4(1976), pp.305-360.
- [22] Kelly, D. and Amburgey, T. L., "Organizational Inertia and Momentum : A Dynamic Model of Strategic Change," *Academy of Management Journal*, 34(1991), pp.591-612.
- [23] Lucier, C., Spiegel, E. and Schuyt, R., "Why CEOs fall : The Causes and Consequences of Turnover at the Top," *Strategy and Business Issues*, 28(2002), pp.1-13.
- [24] Martin, J., "CEOs in Danger," *Chief Executive*, (Oct. 2000), pp.22-28.
- [25] Mintzberg, H., *The Nature of Managerial Work*, New York : Harper and Row, 1973.
- [26] Neff, T. and Ogden, D., "Route to the Top : The Demand for Performance," *Chief Executive*, (Jan.-Feb. 1999), pp.32-39.
- [27] Oliver, R. W., "CEO : Long-Term Strategist or Short-term Hired Gun?," *Journal of Business Strategy*, (Sep.-Oct. 2001), pp.6-8.
- [28] Pellet, J., "Route to the Top : The Demand for Performance," *Chief Executive*, (Jan.-Feb. 1999), pp.32-39.
- [29] Selznick, P., *Leadership in Administration*, New York : Harper & Row, 1957.
- [30] Thompson, J. D., *Organizations in Action*, New York : McGraw-Hill, 1967.

## ◆ 저 자 소 개 ◆



김 용 민 (yongmink@kookmin.ac.kr)

서울대학교 경영학 학사, 서울대학교 경영학 석사, University of Southern California 경영학 박사를 취득하였다. 현재 국민대학교 경영학부 부교수로 재직 중이며, 한국인사관리학회 이사, 한국전략경영학회 이사, 인사·조직연구 편집위원으로 활동 중이다. 최고경영집단, 이사회, 기업내 인적자본의 축적 등이 주된 연구분야이다.



김 현 수 (hskim@kookmin.ac.kr)

서울대학교에서 공학사, 한국과학기술원에서 경영과학 석사, 미국 University of Florida에서 경영학 박사를 취득한 후, 현재 국민대학교 비즈니스IT 학부 교수로 재직하고 있다. University of California, Berkeley에서 연구교수, University of Florida의 객원교수, (주)테이콤 근무 경력 등이 있으며, 최근에는 정보시스템 평가, 지식경영, 정보시스템 감리, 프로젝트 관리 등을 연구하고 있다. 주요 연구결과는 Omega, European Journal of Operational Research, Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management 등의 국제 학술지와 경영정보학연구, 경영과학, 정보처리학회논문지, 한국경영과학회지, Information Systems Review, Information Technology Applications and Management 등의 국내 학술지에 발표하였다.