

시정명령에 따라 시정을 하지 않거나 혹은 일선 노동관서의 행정결정을 거부함	시정, 2,000~2만원안 이하의 과태료 범죄를 초래한 경우 형사처벌
고소·고발자를 보복함	

2. 중국에서 살아남는 250가지 이야기

1) 중국은 ‘약속의 땅’으로 불리지만 사실 수많은 기업인의 눈물과 좌절이 묻혀 있는 ‘무덤’이기도 하다. 이를 이해해야 한다. 중국인과 동업해야 한다면 파트너의 인성을 중시하며 신중히 고르고 당신의 목표와 기대를 이해시키며 서로의 책임은 계약으로 명확히 한다.

2) 가능한 정부관료에게 뇌물을 주지 말아야 한다. 요구액수가 커질 수 있고 때에 따라서는 희생양이 될 수 있다. 겸손한 언행으로 마음을 사며 부탁이 거절됐다고 쉽게 포기하지 말고 재시도하라. 정부 관료들은 재시도하는 정도를 지켜보며 일의 중요도를 가름한다.

3) 현지사원에게 믿고 맡기되 내부균형과 견제시스템·자기진단시스템을 구축하고 정도경영지원팀(감사팀) 활동을 내실화해 투명한 제도와 시스템 문화를 정착시킨다.

4) 중국에서는 직원이 언제 경쟁자가 될지 모른다. 문서와 고객관리에 만전을 기해 현지사원이 퇴직할 때 일어날 수 있는 문제를 선행적으로 관리해야 한다. 현지사원들에게 ‘나는 회사의 일부분이고, 차별대우를 받고



있지 않다' 고 하는 자부심과 긍지를 심어 줘야 한다.

5) 고속성장 중에 있는 중국은 각종 규제 역시 '항시 공사 중' 이므로 대 정부 관계가 중요하다. 창업 초기에는 자기시간의 80%를 정부와 협의하는 데 쓰고 창업 후에도 40%는 우호관계를 다지는 데 써야 한다. 중국도 투명을 지향하며 법규를 정비하고 있음을 고려하라.

6) 중국인재의 확보와 유지관리 키워드는 '성과 보상' 과 '체면 지켜 주기' 다.

- 대학 등에 기업 브랜드를 홍보해 명성을 높인다.
- 채용시 인성·경험 등 인재상을 정립해 채용기준에 반영하는 등 성장가능성을 열어 준다.
- 중국과 글로벌을 이해하는 해귀파 인재를 확보해야 한다.
- 능자다득형의 평가·보상체계를 운영하며 공정·공평·투명한 제도·시스템을 구축하고 창의·도전을 생활화하도록 관리 중심이 아닌 창의 중심의 일하는 조직을 만들어 가야 한다.
- 이를 위해 창조적 발상과 새로운 시도로 혁신을 주도하고 성과에 기여하는 사원이 더 큰 혜택을 받는 평가제도를 정착시켜야 한다.
- 체면(자부심·자존심)을 세워 준다.
- 퇴직사원과도 긍정적인 관계를 유지한다.

7) 부패한 기업이나 정부관료가 공격해 올 것에 대비해 평소 정부가 가지고 있는 부분에 관심을 보이거나 사회공헌활동 등으로 존경을 받도록 하

고, 진출기업 간 또는 한인회 모임 등에서 결속력을 갖춘다.

8) 시장공략은 단계적으로 접근하며 지역별 특성을 고려한 차별화가 필요하다.

- 2~3급 도시에 성급하게 진입해서는 안 된다.
- 사업규모와 취급 상품에 따라
 - 중국에서 생산만 하고 외국에 수출하거나
 - 중국 내 외국인 고객에게 집중하거나
 - 중국고객을 공략하는 방안을 선택해야 한다.

9) 외상거래를 해서는 안된다. 특히 사업초기에는 오직 현금으로만 결제할 필요가 있다. 한국 진출기업 간 출혈경쟁은 지양한다.

10) 중국은 기회의 땅이되 다양성과 불확실성이 상존하기 때문에 대충 알고 덤벼다가는 백전백패한다.

11) 공회가 모든 문제를 해결해 주는 도깨비 방망이라는 환상을 가지지 않도록 해야 한다. 줄 것은 울기 전에, 뭉치기 전에 주고 원칙을 지켜야 한다. 노사갈등, 분규의 학습효과가 없도록 해야 한다.

12) 지금까지 중국은 주로 노동집약적 산업에서 경쟁력을 보였지만 최근에는 기술·자본집약적 분야로 산업구조 고도화를 시도하고 있다. IT·자동차·조선 등 한국 주력 분야에서 중국과의 경쟁이 치열해질 것에 대비해야 한다.



13) 중국은 ‘빠른 추종자(Fast Follower)’ 전략으로 제품과 기술을 모방하고 품질과 원가 효율성을 높여 글로벌 강자로 떠오르면서 우리를 급속히 추격해 오고 있다. 외환보유고를 무기화한 기술쇼핑·기술사냥으로 해외 인수합병(M&A)을 적극 활용해 선진기업의 기술과 브랜드를 확보하며 ‘자주 창신’을 강구하고 있다.

14) 중국에 파견된 사원은 탁상 대신 현장으로 나가 현지사원의 고충과 애로사항을 눈으로 보고 가슴으로 느껴야 한다. 그들의 얘기를 경청·소통해야만 현지사원의 신뢰와 열정을 얻을 수 있다. 탁상행정과 전시행정은 지양하고, 현장행정을 생활화해야 한다.

15) 중국은 신중국 건국 60주년을 맞아 연구개발 인력 등 인적자원을 최대 자본으로 보고, 역동적이고 도전적인 기업가 정신을 확산시키고 있다.

※ 중국의 전형적인 486 기업인 (1960년대 출생해 80년대 대학을 다닌 40대)

- 왕완푸(43) / BYD(휴대폰 배터리 생산 세계시장점유율 15%, 니켈·카드뮴 전지세계 1위, 니켈·수소전지 2위, 리튬전지 3위)
- 스정룽(46) / 썬택(태양전지생산, 세계 1위)
- 마윈(45) / 알리바바(세계 최대 B2B전자상거래)
- 리옌홍(41) / 바이두(세계시장점유율 2위인 검색 포털)

16) 삼성전자·SK텔레콤 등 한국 대표 정보기술(IT) 기업들이 중국을 제2의 내수시장으로 삼기 위해 투자기술로 개발한 세계 최초의 제품을 한

국보다 중국에서 먼저 출시해 중국인들의 자존심을 세워 주는 전략을 쓰는 것에 주목할 필요가 있다.

17) 중국은 신노동법 · 수도요금 · 전기요금 · 공장부지 임대료 등 4가지 권한을 탄력적으로 적용한다. 친환경 기업과 고부가가치 기업은 적극 지원하고, 오염유발 기업과 노동집약적인 기업들은 도태시켜 나가고 있다. 세계은행에 따르면 3억2,000만명이 불안정한 물을 마시고, 도시인구 5억 6,000만명이 오염된 공기에 노출돼 있다. 이로 인해 매년 75만명이 조기에 사망한다.

18) 중국공산당 제17기 중앙위원회 제4차 전체회의(2009년 9월15~18일)에서 나타난 주요 과제는 △당내 민주화 △빈부격차 해소 △과잉생산 △부정부패 척결 △소수민족 분규 해결 △경제회복책 △증권 · 부동산 거품론 해결을 위한 출구전략이었다는 사실을 명심해야 한다.

19) 중국에서 살아남기 위해서는 △고위험 투자 과다 △문어발 확장 몰두 △과거 한국에서의 성공에 안주 △중국고객의 기호와 시장변화 외면 등을 경계해야 한다. 경험에 기초한 지레짐작을 배제한다. 중국은 글로벌하게 기술 · 자금 · 사람의 이동을 받아들이는, 시간뿐 아니라 공간까지도 압축한 '시공 압축형 성장' 이뤄 내고 있다.

20) 중국에서는 오늘이 어려우면 내일은 더 어려울 수도 있다는 자세로 끝까지 인내하고 버텨야 기회를 만들 수 있다. 고객과 소통하며 제품력으



로 선택을 받고 감동시키는 친절서비스가 성공의 열쇠다. 중국의 장기성장 전략의 핵심은 ‘소비가 성장을 이끌도록 한다’는 것이기 때문이다.

21) 중국에 파견되는 신입 파견사원은 겸손한 자세를 가져야 한다. 본인의 한계를 인정할 줄 알아야 한다. 나만 천재이고 현지사원은 하수라고 생각한다면 주위에서 조언하거나 지원해 주는 사람들이 사라진다. 언제든지 도움을 받으려고 하고, 과거 전임자의 업적이나 정책을 존중하며, 여기에 다 내가 잘할 수 있는 것 하나라도 더 추가하겠다는 자세가 필요하다.

- 과거사 모두를 무시하고 나만의 방식으로 다시 시작하겠다는 발상은 위험하다. 과거를 존중하되 개선하며 한 계단, 한 계단 올라가야 한다. 그래야 팀워크를 깨지 않고 ‘One Team’을 만들 수 있다.
- 특히 중국 현지법인과 한국의 사업부, 본사 스태프 간 소모전 없는 One Team 정신이 중요하다. 파견사원은 발가벗고 나무 위에 올라가 있는 것과 같다. 본사나 본부에서 도와주고 싶은 마음이 일도록 만들어야 한다.

22) 공회(노동조합)와는 필요시 경영위기를 준비하고 변화에 동참할 수 있는 생산적·협력적인 관계를 유지한다. 현지사원들에게 현지사원의 권익을 지켜 주는 것은 공회가 아니라 함께 만들어 낸 양호한 경영실적뿐임을 이해시켜야 한다.

23) 공평한 사회정의와 노동자 권익보호를 우선시하는 노동환경에서 임시 방편이나 땀질식 처방은 미래를 잃는 결과를 낳을 수 있다. 어렵더라도 근본

처방 대책을 수립해야 하고, 해 줘야 할 것은 확실하게 그것도 가능한 빨리 해주겠다는 전향적인 자세가 필요하다. 일할 맛, 신바람에서 나오는 고효율은 고비용을 흡수할 수 있다. 그것이 바로 ‘고임금 저인건비’ 정책이다.

24) 중국사업의 경쟁력은 자본에 의한 경쟁력의 차이가 아니라 현지사원들의 참여로 이뤄지는 경영시스템에서 나온다. 제자리를 지키며, 제 역할을 다하는 현지사원들이 있기에 회사가 지탱되고 있음을 깨닫고 현지사원들에게 용기와 자신감을 줘야 한다.

25) 우수 인재의 이탈은 관리하던 고객이 유실되는 것뿐 아니라 매출감소·집단퇴직선동·핵심경쟁기술 유출 등 파급효과가 크다. 인재를 빼앗기기 싫다면 회사가 그들한테 철저히 맞춰야 한다. 맞춤형 성장 프로그램과 매뉴얼, 사수·부사수제는 물론이고 ‘돈과 재미’라는 인센티브를 활용해야 한다.

26) 현지사원들은 현재의 만족과 실리를 추구하는 경향이 강하다. 평등주의를 중시하고, 안정감·즐거움·편안함 등 감성적인 면을 선호한다. 업무에 있어서는 수동적·방어적으로 처리하는 경향이 다분하며, 젊은 신세대들은 보상과 비전 못지않게 근무환경의 편안함(자율적 근무 풍토)과 즐거움을 추구한다. 현지사원을 눈으로 보고 마음으로 느끼며 현지사원의 입장에서 생각하고 현지사원과 공감해야 혁신을 지향하는 팀워크를 발휘하게 만들 수 있다.



27) 현지사원들의 실리 추구 · 평등주의 · 감성중시의 특성을 고려할 때 평가제도는 공평 · 공정하며 필요에 따라서는 능력 업적에 따른 보상이 철저히 차별화돼 있어야 한다. 평가를 존중하는 문화도 만들어야 한다. 현지사원을 존중하고 사랑하기 위해서는 그들의 사고방식, 중국문화와 호흡을 맞추는 등 리더십을 현지화해야 한다. 혁신지향의 채찍과 함께 재미 · 감성을 고려한 조직 활성화 방안도 필요하다.

28) 무엇보다 중요한 것은 현지사원들이 주인의식을 갖도록 하는 것이다. 제도 · 시스템 운영을 공평 · 공정 · 투명하게 함으로써 현지사원 모두가 '나는 회사의 일부분'이라는 느낌을 갖게 해야 한다.

29) 현지사원들이 회사에 근무하는 것을 단순한 생계유지 목적이 아니라 자부심과 긍지를 느낄 수 있도록 하는 중국형 기업문화와 관리규정을 갖고 있어야 한다. 이를 위해서는 현지사원의 사고방식 · 심리 · 문화환경을 숙지한다. 현지사원 나름대로 자부심과 문화에 대한 긍지를 갖고 있기 때문에 현지사원이 귀속감을 느끼도록 해야 한다.

30) 중국 현지에 맞는 상벌 등 관리규정을 갖추는 것이 중요하다. 현지사원들이 규정 이행 과정에서 자신들이 차별받고 있다는 생각이 들지 않도록 해야 한다. 중국의 역사 · 문화 · 언어 · 생활에 대한 해박한 지식도 필요하지만, 더 중요한 것은 마음에서 우러나오는 친화력이다.

31) 현지사원들은 어느 것 하나에만 집착하지 않는다. 상황적 대처와 사

고력이 강하며, 자신이 관리를 당한다고 생각하면 불만요인이 되지만 상대 조차 하지 않으면 더 크게 화를 내는 특성이 있다. 따라서 △방임이나 무시 하지 않고 관심을 보이는 존중의 언행 △현지사원의 강점인 강한 자주 정신을 활용하기 위해 참여의 기회를 주며 칭찬·격려(이성적인 이외에 감성적인 부분을 중시) △보상 이외에 편안함을 추구하는 것을 고려해 불신감을 제거하고 일의 재미를 만드는 등 마음을 얻는 기술을 개발해야 한다. 중국에서는 현지사원들에게 희망과 자신감 그리고 비전을 제시해 주며 어떤 불만을 갖고 있는지 들어주는 것이 중요하다.

32) 세계화는 더 이상 막을 수 없는 흐름이다. 중국에서 공평한 사회정의와 노동자 권익보호는 ‘빈부격차 축소’를 위한 중국의 정책 과제로 이해해야 한다. 이제는 고효율을 통한 ‘고임금·저인건비’ 정책을 써야 한다. 현지사원들이 무엇을 원하는지를 고민하는 HR, 현지사원의 활용범위를 넓혀가는 HR로 일할 맛을 제공해야 한다.

33) 경영환경이 악화되면 당장의 인건비나 비용을 덜기 위해 본능적으로 허리띠부터 졸라맨다. 사람 줄이고, 복사비 아끼고, 출장비 아끼고, 회식 줄이고, 교육 줄이고…. 부산을 떨며 원가절감에 나선다. 그것은 일방적인 통보다. 환경이 어려울수록 매사를 조이는 분위기로 끌고 가면 현지사원들은 불안해한다. 그렇게 되면 적극적이고 생산적인 사고를 할 수 없게 되고, 신뢰를 잃게 되며 결국 회사를 떠난다. 원가절감은 비상상황이 닥친 사후적으로 하는 것이 아니라 사전적·예방적으로 기획·준비해야 하는 것이다. 비상상황일수록 무조건 따라오라며 깃발을 들 것이 아니라 “당신



의 도움이 필요해요”라며 손을 내밀 줄 알아야 한다. 현지사원이 중국에 대해서만큼은 파견사원보다 전문가임을 명심하고 겸손해야 한다. 현지사원의 마음을 얻어 잘 활용하는 자(회사)가 승리한다.

34) 중국의 HR 환경 특히 노사 분야에 있어서는 ‘개별적 노사관계에서 집단적 노사관계로’, ‘감정갈등에서 법률 갈등’, ‘공회 역할을 통한 실업, 소득재분배 해결’, ‘노동관계법 집행 감독 강화’ 등을 예상해야 한다. 강한 Loyalty와 커뮤니케이션 능력을 가진 현지 인사담당자를 조기에 발굴 육성한다. 공회 설립 · 운영전략 수립과 함께 과거 어느 때보다 본사와 적극적인 컨센서스를 이루는 신속한 대응이 필요하다. 본사와 함께하는 이른바 ‘쌍끌이 대응’을 해야 한다.

35) 중국 당정 기관에서 근무하는 간부급 중 여성은 1,500만명에 달한다. 전체 간부의 38%를 차지하고 있다. 매년 3월8일은 ‘여성의 날’임을 고려해 여성인력의 사기진작과 조직 활성화 방안을 검토해야 한다. 여성인력을 적재적소에 활용해 효율성을 높이는 방안을 강구하는 것도 인력운영의 유연성을 높이는 것이 된다.

36) 현지사원들의 내 뒤통에 대한 가치와 요구 수준이 증가하고 욕구 표출 방법이 다양화되고 있음을 고려해 일상에서 계급 · 대립의식이 내포돼 있는 노사관계 · 노자관계라는 용어 사용을 지양해야 한다. 현지사원을 상호 신뢰 · 존중하며 경영과제 해결의 솔루션 파트너로 만든다. 현지사원들과 함께 회사의 미래가치 · 인재가치를 함께 만들어 내는 노동(근로)에서 보람

과 긍지를 갖는다는 ‘창조가치의 노동관계’, ‘창노관계’라는 신조어를 사용할 필요가 있다.

37) 마케팅부서는 당장의 매출 못지않게 고객의 니즈를 고려한 아이디어 창출 부서다. 기업은 고객 가치창출에 존재이유가 있기 때문에 고객 니즈에 대한 깊은 통찰력을 갖고 있어야 한다.

38) 중국에서 사업에 실패하지 않기 위해서는 상대(중국 기업)를 높게 보는 겸손과 존중의 자세를 가져야 한다. 비즈니스에서 사소한 것은 없다. 모든 것에 철저해야 한다. 기업 간에 경쟁력 차이는 크지 않지만 실행력에서 큰 차이가 있다. 구성원들의 열정이 있는 실행을 이끌어 내면 진정한 힘이 되므로 중국 현지사원의 마음을 사로잡는 감성경영 리더십이 중요하다.

39) 중국인은 생각(전략)이 깊고, 한번 마음먹은 것은 꼭 해내고야 마는 실행 중시의 마라톤 정신을 갖고 있다. 전략이 없는 중국인도 있지만 전략을 갖고 있는 사람이 더 많다. 중국에서의 비즈니스는 영역이 없다. 중국인과 힘을 합쳐야만 공생할 수 있다.

40) 중국에 대한 이해가 부족한 파견사원은 사업아이디어를 발굴할 때 많이 거론되는 제안을 소홀히 다루는 경향이 있다. 또한 처음 들어보는 제안을 색다르게 신선한 안으로 보는 눈을 범할 수 있다. 고객과 현지사원들의 소리는 가장 좋은 선물이다. 언제든지, 무엇이든지, 누구든지 함께 협의할 수 있는 관계를 유지해야 한다.



41) 로컬 기업의 저비용, 값싼 제품을 극복하기 위해서는 중국 고객들에게 월등한 제품과 서비스를 제공해 고비용과 높은 가격을 정당화할 수 있어야 한다. 제품 이미지를 높여 프리미엄 브랜드로 승부하는 전략이 필요하다.

42) 중국에 진출한 우리기업들은 지금보다 훨씬 덜 위계적으로 변해야 한다. 중국 사업에서 혁신이나 창의성은 조직서열에서 나오는 것이 아니다. 중국을 잘 알고 있는 현지사원에게서 고객 니즈를 고려한 고객 중심적 사고가 나온다. 때문에 각 분야에서 현지사원들이 스스로 결정을 내릴 수 있도록 하거나 제안을 활성화하는 제도를 마련해야 한다.

43) 중국에 진출해서는 무엇으로 돈을 벌 수 있을지보다 중국에서 지속적으로 성장하기 위해 어떤 이슈를 고려해야 하는지부터 고민해야 한다. 중국에서 지속가능한 성장을 하기 위해서는 경영 본연의 문제뿐만 아니라 사회·환경 이슈까지 고려하는 안목을 가져야 한다.

44) 현지사원들의 혁신이 일회성으로 끝나지 않도록 하기 위해 적절한 보상 시스템을 갖춰야 한다. 새로 발견한 가치를 자본화하려면 뭔가 새로운 것을 창조한 사원들에게 적절한 보상·칭찬이 있어야 하고, 그들을 소중하게 대해야 한다.

45) 중국 사업의 성공은 지력(intelligence)과 자원(resources) 그리고 추진력(drive)의 유무에서 결정된다. 지력·자원은 돈으로 해결할 수 있지만 추진력은 돈이 아니라 현지사원들의 마음에서 나오는 주인의식에서 발

휘되는 것이다. 현지사원의 주인의식이 곧 회사의 경쟁력이다.

46) 전국인민대표대회에서 후진타오 총서기가 말한 ‘유하오유콰이(又好又快)’라는 목표를 달성하는 비결은 의식혁명을 먼저 이루는 데 있다. ‘ 좋고도 빠르게’라는 뜻인데, 질적 성장과 빠른 성장을 동시에 추구하되 질적 성장을 앞세워 불평등을 해소하자는 것이다. 가속화 발전에서 질적 발전으로의 전환을 의미하는 것인 만큼 우리 기업들도 일과 삶의 조화(work & life balance)를 고려해야 한다.

47) 3개 대표이론은 중국 공산당이 중국의 전체 인민을 대표하고, 전체 생산력과 문화도 대표한다는 이론이다. 중국 공산당이 프롤레타리아만을 대표하는 것이 아니라 전체 인민을 대표한다고 규정함으로써 부자와 기업인들의 중국 공산당 가입이 허용됐다. 제17차 전국인민대표대회 참가자 2,213명 중 30% 정도가 국유기업과 민간기업 임직원이었다. 그중 민간기업인 30여명이었다. 또한 중국 공산당원 7,336만명 중 민간기업 종사자가 318만명으로 4.3%를 차지한다. 전국 31개성·직할시·자치구의 서열 1~2위인 당서기 및 성장도 62명이나 된다.

48) 후진타오 총서기가 제시한 ‘과학발전관’의 첫 번째 요지는 발전이고, 핵심은 이인위본(사람을 근본으로 함)이다. 전면적인 조화와 지속가능성이다, 성장·분배의 양 날개를 달고 분배를 좀 더 중시하는 지속발전론이다. 성장일변에서도 탈피해 환경보호, 불균형 해소, 조화로운 사회를 건설하자는 의미다.



49) 중국은 종합적인 국력을 키우기 위해 창조력을 키우는 것을 국가발전전략의 핵심으로 삼고 있다. 이를 위해 첨단기술과 정보산업·생물·신소재·우주항공·해양산업의 수준을 높이고, 국제경쟁력을 갖춘 대기업의 발전을 지원하는 것을 17차 전당대회에 보고함으로써 기업 중심의 혁신사회건설을 강조했다.

50) 중국 공산당은 사상 처음으로 1인당 국내총생산(GDP)을 공식적인 경제 목표수치로 제시했다. GDP를 2020년까지 2000년 856달러의 4배에 육박하는 3,500달러를 달성할 계획이라고 밝혔다. 중국은 이를 위해 산업구조 변화, 효율성 제고, 에너지소비 감소, 환경보호를 추진할 예정이다. 1인당 GDP를 경제발전 목표수치로 삼은 배경에는 경제총량의 장에서 국민개개인의 삶에 대한 관심을 기울이고 있는 중국 사회전반의 변화(개인자산증대중시)가 자리 잡고 있다는 것을 알아야 한다.

51) 중국인들의 관심사항은 반부패 문제(25%)와 물가·집값 문제(19.7%), 주식 등 금융 문제(18%)다. 부패 방지, 물가억제가 최대 이슈가 되고 있는 만큼 기업경영을 투명하게 해야 한다.

52) 제17차 전국인민대표대회에서 여성 대표는 445명으로 여성 비중이 20.1%를 차지하고 있다. 당정 간부의 38%가 여성이다. 여성 파워에 주목할 필요가 있는 만큼 여성인재를 적재적소에 활용하는 여성인력개발을 과제화해야 한다.

53) 변화가 많은 중국 사업환경에서는 미래 비즈니스 시나리오를 성공적으로 예측하고, 시장에 큰 변화가 일어나기 전에 한발 앞서 필요한 핵심 역량을 육성하는 데 초점을 맞추는 것이 중요하다. 때문에 인사·연수조직을 정예화해야 한다.

54) HR 관점에서는 지식과 전문기술을 갖춘 인재를 찾는 것만으로 경쟁에서 절반은 이긴 것이나 다름없다. 인적자원은 ‘모방할 수 없는 경쟁력의 원천’인 만큼 인적자원 데이터를 활용해 효과적인 인사관리 시스템을 구축해야 한다. 인적자원 데이터가 최고재무책임자(CFO)나 최고운영책임자(COO)가 이용하는 재무·운영 데이터와 동등한 수준으로 관리되도록 해야 한다.

55) 부서 간의 협업(collaboration)을 강조하면서도 이것이 잘 안 되는 이유는 부서이기주의, 시간적 압박, 잘못된 성과 평가 시스템 때문이다. 이것을 개선해야 한다.

56) 중국에서는 경력사원의 활용도가 매우 높다. 노동계약법에서는 시용기간·퇴직시 경제보상금 지급 등의 문제가 있는 만큼 평판(reputation)과 인재시장에서 성공한 역사적 기록(track record)을 꼼꼼히 챙기며 평가한 후 채용해야 한다.

57) 중국인재들은 이직을 경력으로 활용하기 때문에 교육훈련 등 인재육성보다는 필요시 경력사원 채용을 선호하는 경향이 많다. 이는 단기적인



땀질식 대응이 될 수 있다. 중국 현지사원에게도 주인의식이 있다. 회사가 먼저 현지사원들에게 새롭고 도전적인 책임을 부여하는 기회를 줬는지, 성장기회를 제공했는지를 점검해 개선해야 한다.

58) 중국은 다양성과 불확실성을 지닌 국가임을 고려해 기업이 내부적으로 가지고 있는 핵심적인 기술, 가치와 인력만을 믿는 전략·전술을 넘어 외부에 있는 무수한 국가기관·인사들과 협업할 줄 알아야 한다.

59) 중화전국총공회는 2008년 9월 현재 172만5,000개의 기층공회, 2억 1,200만명의 공회원으로 구성돼 있다. 노동계약법 실시에 따라 공회 조직화가 더욱 활성화될 것으로 예상된다. 여건상 공회 설립이 불가능할 때는 사원협의체를 구성할 수도 있다. 이때 유의할 사항으로는 조직대상을 전사원으로 해야 하고, 설립목적 사항에 노동관계법 준수 및 근무조건·환경 개선을 명시해야 한다는 것이다. 평소 사회공헌활동 등 기업 이미지를 높이는 노력을 통해 존경받는 기업이미지를 갖고 있어야 한다.

60) 연장근로 36시간 준수에 대한 감독이 강화되는 것은 삶의 질 개선과 함께 실업 문제 해결을 위한 수단이라는 의미도 갖고 있다. 연장근로가 불가피한 현실 속에서 조금이라도 피해를 최소화하기 위해서는 서류상으로 근로자 요청과 회사의 합의로 이뤄지는 형태로 관리해야 한다. 분명한 것은 노동 관련 부서의 일시적인 노동관계법 적용 유보는 영원한 면제를 주는 선처가 아니라 언젠가는 자기들의 편의에 따라 소급 적용될 수 있다는 사실을 알고 대응해야 한다. 향후 퇴출의 수단이 될 수 있기 때문이다.

61) 중국의 인사전문가들이 평가한 관리감독자(중국인)의 특성은 독재적인 관리 스타일, 인간관계(학연·지연 등) 중시, 투명성과 위기의식 부족으로 요약된다. 이를 고려해 육성방안을 수립해야 한다.

62) 중국 고객들은 제품 가격에 대단히 민감하다. 중상층 이하일수록 심하다. 품질에 대한 중요도를 중시하고 브랜드 인지도를 고려한다는 점을 감안해야 한다.

63) 중국의 연구기관에서는 한국 기업의 강점을 지속적인 혁신 지향과 도전의식, 협동심과 응집력, 환경변화를 고려한 정확한 의사결정력을 들고 있다.

64) 좋은 의사결정을 내리기 위해서는 리스크와 사람을 잘 관리할 수 있어야 한다. 우리가 중국에 대해 모르는 것이 많기 때문이다. 이를 위해서는 의사결정이라는 '나무'를 계속 가지치기할 수 있도록 단계적으로 판단하고 평가하는 것이 중요하다. 대안과 정보·가치라는 의사결정의 세 가지 요소를 활용해야 한다. 다시 말해 수많은 대안 중에서 신뢰할 수 있는 정보를 통해 기업이 원하는 것을 얻을 수 있어야만 성과창출의 가치가 생긴다. 신뢰할 수 있는 정보는 현지사원이 많이 갖고 있다.

65) 중국 진출을 계획하고 있는 기업들은 사업환경의 불확실성을 고려해 투자해야 한다. 모든 계란을 한 바구니에 담을 게 아니라 리스크를 분산할 필요가 있다. 중국시장의 장점은 저렴한 인건비가 아니다. 싼 부품 재료



값을 활용해 재료비용을 절감하고 가격 경쟁력에서 우위를 점해야 한다.

66) 농촌시장이 확대되는 데는 시간이 걸린다. 대도시의 최상위층을 계속 공략하면서 신흥 중소도시 시장을 누가 먼저 적절한 타이밍으로 선점하느냐가 중요하다.

67) 중국의 시한폭탄은 빈부격차와 실업이다. 중국 공산당 지도부의 제1의 목표는 정권 유지다. 따라서 정권 유지라는 상위 목적을 달성하고자 경제성장과 갈등완화를 추구하고 있다. 2020년까지는 성장·갈등 관리 중 갈등관리가 더 어려울 것으로 예상된다. 기업 내 노사 간 신뢰하고 협력하는 경영전략을 세워야 한다.

68) 중국의 농민공(농촌에서 도시로 올라온 노동자)의 수는 2억명에 이른다. 이들이 도시빈민으로 전락한 문제와 관련해 중국 지식인 사회에서는 신자유주의적 시장경제화에 반대하며 농민·빈곤층에 대한 사회복지 확충을 주장하는 신좌파들이 하나의 운동으로 세력을 조심스레 키워 가고 있다.

69) 중국 정부의 ‘자발적인 혁신’ 전략은 지금까지 관 주도의 성장, 즉 정부가 보조금을 주며 성장을 유도했지만 앞으로는 관이 손을 떼고 민간부문이 스스로 성장하는 책임감을 확산시키겠다는 의도로 풀이된다. ‘창신국가’를 슬로건으로 혁신하지 않는 기업은 도태시키겠다는 뜻이다.

70) 중국에서 사업을 할 때는 △중국 경제가 금융부실이나 재정위기와

같은 내부 경제적 위기를 겪지 않고 안정적 성장 경로를 밟아갈 것인가 △ 13억 인구를 제대로 먹여 살릴 수 있게 중국 경제가 지속적으로 성장할 것인가 △환경 · 에너지 문제를 어떻게 풀어 가면서 성장할 것인가 △정책 변화와 불확실성, 고비용 유통망, 반외국기업 정서, 분출하는 공회 결성 열기와 임금인상 등의 문제를 선행적으로 관리해야 한다.

71) 사람은 아는 것만큼 느낀다. 중국에서는 실제 경험에 의한 체험 · 체득이 중요하다. 중국을 사랑하는 마음으로 많이 보고, 배워야 한다. 특히 사업기회를 잡고 놓치는 것은 파견사원의 용기와 결단력에 달려 있다. 중국은 다양성을 지닌 국가이자, 불확실성을 지닌 나라이기 때문에 선견 · 선수 · 선제가 필요하다.

72) 창의를 반복이 아니라 새로운 경험 · 시도 · 도전에서 나온다. 현지 사원의 의견을 존중하며 제 역할을 다할 수 있도록 기회를 제공하고 지원해야 한다. 무엇보다 중요한 것은 구성원들이 주인의식을 갖는 것이다. 이를 위해 관념을 바꾸고, 제도를 개선하며, 환경을 정비한다. 그런 다음 제도와 시스템을 정비할 수성과주의 · 신상필벌 등의 원칙을 정한다.

73) 중국에서 훌륭한 영업이란 상대가 쉽게 따라올 수 없는 정책을 벽돌을 쌓아 가듯이 하나하나 펼치는 것이다. 가격인하는 바로 따라 할 수 있기 때문에 차별화된 마케팅전략이라고 할 수 없다. 항상 중국 고객을 놀라고 기쁘게(Surprise and delight) 만들어야 한다. 최고의 승자는 시장에 처음 진입한 브랜드가 아니라 고객의 마음속에 처음으로 자리 잡는 브랜드다.



74) 개선의 힘은 잘못을 인정하고 반성하는 데서 출발한다. 현지사원 스스로 잘못된 것을 인정하도록 기회를 만들어 주고, 기다릴 줄 아는 인내와 배려가 필요하다. 조령모개식으로 변신에 변신을 거듭하는 모호한 태도는 현지사원을 불안하게 하고, 신뢰를 주지 못한다.

75) 조직은 유사시 단결하는 힘이 있어야 하고, 이때 크게 기여한 현지사원을 칭찬하는 시스템이 있어야 한다. 직속 상사에 쏟는 열의만큼 현지사원에게도 동등한 관심과 정성을 쏟아야 한다. 위기를 모면하기 위한 일시적인 '전술적 변신'은 금물이다. 조직역량은 파견사원이 만들어야 한다.

76) 한국에서 성공한 시스템이 중국에서도 반드시 성공하는 것은 아니다. 중국의 정서를 고려한 중국형 제도·시스템을 갖춰야 한다. 중국의 정서는 중국사람이 가장 잘 알고 있다. 기획단계에서부터 현지사원을 참여시켜야 한다.

77) 제품 차별화는 제품숫자의 다양화가 아니다. 고객마인드와 원가경쟁력을 고려해 연구개발(R&D)을 강화하고 차별화를 꾀해야 한다.

78) 현지 인재활용은 좋은 조건을 만들어 주고 일을 더 잘하도록 하는 관점에서 접근해야 한다. 배려하는 마음, 변하지 않는 마음, 함께하는 마음이 있어야 한다. 근로의 능률성과 경영정책의 효과성을 동시에 만족하는 방안을 강구할 필요가 있다. 현지사원의 열정과 패기가 있어야 혁신과 도전이 가능하기 때문이다.

79) 중국사람과 인간관계가 좋다는 것은 인사를 나누는 정도가 아니다. 경쟁사가 하지 못하는 것을 해낼 정도의 신뢰·존중의 인간관계와 과제해결의 실행력이 구축된 관계를 말한다. 물질보다는 관심과 정성을 중요하게 생각해야 한다.

80) 자기의 힘만으로 모든 것을 잘하려는 것도 중요하지만 기존 타 조직이나 외부인력을 자기 조직같이 활용하는 것을 먼저 생각하고 실행하는 실행력이 필요하다.

81) 경쟁력 강화방안을 강구할 때 무조건 새로운 것을 선택하기 전에 기존의 것을 잘 활용해야 하고, 중국에 대한 이해가 충분한 현지사원들의 아이디어를 채택하는 것을 잊지 말아야 한다.

82) 한국은 시속 40km, 중국은 80km로 달리고 있다. 현재 우리가 앞서 있다고 해도 분발하지 않으면 중국에 추월당하는 것은 시간 문제다. 위기 의식을 가져야 한다. 실패하지 않기 위해서는 경쟁상대를 높게 볼 줄 알아야 하고, 적극적으로 기회를 추구하는 사람만이 변화를 일으키고 혁신할 수 있다. 혁신은 도전이기 때문에 변화를 수반한다.

83) 중국시장은 올림픽 경기장이라고 할 수 있다. 중국시장에서의 보고 자료는 정태적이 아닌 동태적으로 작성해 앞으로 어떻게 변할 것인가를 예측하고 대응할 수 있는 능력이 있어야 한다.



84) 시장의 변화를 나침반으로 하고, 기술을 근본으로 하는 사업전략을 수립해야 한다. 기술경쟁력이 사업의 성패를 좌우하기 때문이다. 중국 네티즌은 이미 3억3,800만명을 넘어섰다. 이 중 72% 이상은 30세 이하 젊은이들이다. 이를 감안해 사업 및 기업 홍보를 강화해야 하고, '성난 민족 주의', '반외자 정서'를 예방하고 관리해야 한다.

85) 현지사원을 시장 전면에 내세우고 파견사원은 지원자나 후원자로서 시장을 공략해야 한다. 중국 인재들은 취업할 때 임금수준보다 자기계발 및 육성 가능성을 고려한다. 조직 내에서 성공체험을 한 현지사원을 전면 에 내세워 채용활동을 전개하는 것도 좋은 방법이다.

86) 중국 지역 메이저업체들은 규모·품목 확대를 통한 압축성장을 추구한다. 규모의 이점(Scale Merit)을 중시하는 성장보다는 내실 중시, 생산성 향상을 위한 변화, 혁신을 중시한다.

87) 마케팅 관리 스태프는 라인조직을 비판하기에 앞서 라인에 대한 관심, 지원이 부족했음을 스스로 반성할 줄 아는 겸손함을 가져야 한다. 영업 라인을 독려하거나 격려해야 하고, 향후 시장의 위기감을 예상하고 선행관리를 할 수 있는 역량과 실행력을 갖춰야 한다.

88) 현지사원들이 성장에는 한계가 없다는 생각을 갖고 혁신은 빠르게, 목표는 더 높게 가져야 한다. 비전을 제시하고 성과를 공유할 수 있는 제도·시스템·교육프로그램을 만들어야 한다. 무엇을 하라고 명령하기보다

는 스스로 자극받을 수 있도록 해야 한다.

89) 성장 지향의 중국에서는 느린 것보다 서는 것이 더 나쁘다. 프리미엄 시장, 서비스 시장에서 블루오션을 찾고, 중국의 정치·경제 흐름을 읽을 필요가 있다. 중국 미래발전의 핵심은 과학기술의 발전이다. 기술교육을 실시하고 고기술 기능자에게 동기를 부여하며, 이를 유지하는 방안을 강구해야 한다.

90) 현지사원들에게 보고서는 상사에게 현재 상황을 알리는 것이 아니다. 보고서는 해결방안을 도출해 내고 실행을 약속하는 것임을 이해시켜야 한다. 결과 못지않게 과정이 중요함을 강조하고, 중간보고를 통해 적시에 수정할 수 있도록 해야 한다.

91) 중국에서 사업 성공을 위한 마케팅 전략은 5가지로 나눌 수 있다.

- 제품에서의 우위
- 고객과의 상호 커뮤니케이션
- 판매현장에서 프로모터 운영
- 인센티브제도 운영
- 고객감동 서비스

92) 중국은 시장과 기술의 교환이라는 독특한 경제개방시스템으로 압축 성장을 해 왔다. 짧은 기간 내에 첨단기술 습득을 통해 기술강국이 되는 것이 목표다. 때문에 향후 인재를 중시하는 풍토가 확산될 것으로 예상된다.



인력이 아니라 인재를 중시하는 HR 정책을 마련해야 한다.

93) 한국은 기업하기 좋은 나라로 탈바꿈하고, 첨단산업과 신사업을 창출해 산업 고도화를 이뤄야 한다. 그래야 중국 특수와 국내산업 고도화라는 두 마리 토끼를 잡을 수 있다. 그것이 한국이 사는 길이다.

94) 현지화 경영의 목적은 현지 경영자원을 최대한 활용해 경영성과를 극대화하는 것이다. 비용의 관점에서 접근하지 않도록 하고, 한국 본사와 중국 법인 간에 쥐어짜기식 관계를 지양해야 한다. 기업은 주주뿐 아니라 조직 구성원·고객·지역주민 나아가 사회전체를 위해 존재한다. 중국 진출기업에 있어 사회적 책임(corporate social responsibility)은 일시적 현상이 아니라 기업이 지속적으로 지켜 나가는 기본이념이 돼야 한다.

95) 현지 인재를 활용하면 △언어 문제 해결 △현지사원 통솔 △높은 시장 이해도 △발 빠른 시장변화 대응력 등에서 장점이 있다. 하지만 기업문화 이해도가 떨어지고 본사와의 의사소통에 어려움이 있다는 단점이 있다. 이를 개선해 조기에 전력화해야 한다. 일방적으로 한국 문화에 동화될 것을 강요해서는 안 된다. 그들이 자신의 정체성을 유지하면서 공존할 수 있도록 배려해야 한다.

96) 위기상황에 닥치면 크게 보고 크게 결정해야 한다. 구성원들에게 시장의 위기감을 최대한 고취시켜 향상심을 갖게 만든다.

97) 경쟁력은 단계적 · 지속적으로 구축하는 것이다. 문제점이 노출될 때마다 원인을 분석하고, 신속히 대응해야 한다. 그래야 혁신 지향적인 리더십과 개방적 · 도전적인 조직문화를 구축하고 고객의 눈으로 시장을 볼 수 있다.

98) 중국 사람과 대화를 할 때는 작은 것보다는 큰 것을 볼 줄 아는 시각이 있어야 한다. 성공을 말하기 전에 자신의 능력과 성실성을 강조하고, 창의력을 확인시켜야 한다.

99) 현지사원에게 칭찬은 많이 하는 것이 좋으나, 때를 잘못 택하면 독이 될 수 있다. 평소에 많이 대화하고 신뢰와 존중의 모습을 보여 준다. 자존심과 자부심을 지켜 줘야 하고 불만과 반대도 포용할 줄 알아야 한다. 자기 자신을 이끌려면 머리를 사용하고, 다른 사람을 이끌려면 가슴을 사용할 줄 알아야 한다.

100) 현지사원에게 논리를 가르치는 것도 중요하지만 실제 현장경영(발품경영)을 통해 격려 · 정보공유 · 빠른 의사결정 등 혁신경영 모습을 보여주는 것이 효과적이다.

101) 모든 거래선이 모든 자기회사 제품을 취급토록 해야 한다. 거래선을 확대하는 영업은 발로 뛰는 영업에 불과하다. 거래처에서 자기회사 제품의 비중을 확대하는 것이야말로 머리로 하는 영업이다.



102) 파견사원으로서 자기가 안 된다고 포기하기보다는 일을 성사시키도록 현지 사원의 힘을 빌릴 줄 아는 겸손함을 가져야 한다. 자기 분야에서 최고가 아닐 때는 적극적으로 연대를 모색한다.

103) 중국에서 겸손함과 현지화는 선택이 아닌 필수사항이다. 우리나라의 바로 곁에서 거대경제가 빠르게 성장하는 것은 우리에게는 위협이 아니라 기회다.

104) 어떤 일이든 정·부의 효과는 있기 마련이다. 부의 영향이 적다는 생각으로 접근하며 부를 보완하는 조치를 취하는 슬기가 필요하다.

105) 세계와 미래를 향하는 중국을 동반자로 생각하고 함께 윈-윈하는 새로운 사업 모델을 만들어 가야 한다. 그러기 위해서는 멀티컨트리(Multi Country), 다시장 환경에 맞는 경영 시스템과 인수합병(M&A) 능력을 갖추어야 한다.

106) 3개 대표이론(공산당은 선진생산력, 선진문화, 전체인민의 근본이익을 대표한다)에 걸맞는 사업용어를 사용해야 한다. 이를 회사방문 귀빈(당간부 등)에게 설명하면 호감을 살 수 있다. 개혁 개방 이후 중국 사회와 정치 영역에서 등장한 개념은 ‘법치와 인권’, ‘사람 중심이다’.

107) 인재현지화는 할 수 있다는 자신감과 하고자 하는 의욕이 충만한 중국인재를 적재적소에 활용하는 것이기 때문에 신뢰·존중·격려가 있는

인재육성형 조직을 만들어야 한다. 일할 맛을 느끼게 해야 한다는 것이다.

108) 현지사원의 문제점은 파견사원들이 업무를 잘못 지도해 발생하는 사례가 많다. 파견사원이 잘하면 현지사원도 잘한다. 따라서 중국과 중국인을 이해·존중하며 사랑하는 사람을 파견사원으로 선발해야 한다.

109) 제도·시스템은 보고 읽는 것이 아니라 마음으로 느낄 수 있게 하고, 조직구성원의 마음을 사로잡을 수 있어야 한다.

110) 현지사원의 실수 반복을 예방하고, 효율성을 기하며 노하우를 전수하는 지식경영 차원에서 업무 매뉴얼이 필요하다. 한국사회에 관한 체계적인 언어·문화 이해 프로그램을 제공한다.

111) 중국에서 성공을 하려면 가격전쟁이 벌어지는 시장특성에 맞서 신제품 출시를 빨리 하고, 브랜드 이미지를 높여야 한다. 경쟁력이 있는 제품을 만들어 내기 위한 한발 앞선 기술력이 필수적이고, 기술력의 근간은 이미지에 대한 과감하고 전폭적인 투자에 있음을 알아야 한다.

112) 중국인들은 요란한 판촉행사보다 마음을 얻는 신뢰 마케팅을 중시한다. 시장규모(상황)를 고려한 순발력을 키워 가되, 양보다 더 중요한 것은 성장의 질임을 잊지 말아야 한다.

113) 파견사원으로서의 중국사업만큼은 경쟁사나 본사 스테프, 지원부



서에 뒤지지 않겠다는 의지가 있어야 하고 합리성을 겸비한 중국전문가가
돼야 한다.

114) 현지사원들이 맡은 업무에 문제점이 있을 때는 개선발전을 위해 아
우성을 칠 수 있는 근무환경을 만들어 줘야 한다. 복종이 협력이 아니며,
침묵이 찬성이 아님을 명심하고, 일의 재미는 급여보다 더 큰 충성요인임
을 잊지 말아야 한다.

115) 한국에서 작은 경험만 하다 중국에서 큰 역할을 맡게 된 파견사원들
은 어떻게 할 줄 몰라 잘못을 보면서도 그대로 방치하는 경우가 적지 않다.
중국은 실습·실험장소가 아니라 전투장소임을 명심하고 좀 더 솔직하고
겸손한 자세로 배워야 한다.

116) HR 입장에서 모든 사안을 분석할 때는 제도·시스템·조직상 문제
점은 없었는가, 파견사원의 문제점은 없는가를 먼저 보고 현지사원의 잘못
을 분석하는 자세가 필요하다. 현지사원을 조직책임자로 임명할 경우 추천
또는 동의한 사람에 대한 평가를 분명히 한다.

117) 해외사업에 있어 목표 설정시 업계 평균치를 기준하거나, 경쟁사가
하니까 무조건 우리도 해야겠다는 접근은 미래 경쟁력이 될 수 없다. ‘우
리는 이런 전략 포인트를 가지고 차별화해서 이렇게 접근하겠다’ 라는 마
인드를 가져야 한다. 자본과 기술 및 생산이 자유롭게 이동하는 시대의 경
쟁력 핵심은 인재와 시스템임을 고려해야 한다.

118) 인센티브 제도는 한국과 대비해 부족한 격려·칭찬의 커뮤니케이션을 보완하는 것이다. 정예인력을 뽑지 못하는 상황이고, 유동인력도 많기 때문이다. 이른바 ‘일을 많이 한 사람이 많이 받아가는’ 시스템이다. 보상체계를 기업의 목표에 맞추고 목표달성을 위해 보다 창의적인 아이디어를 내거나 제품을 혁신하는 사람에게 많은 인센티브를 줘야 한다. 또 이들을 영웅·스타플레이어로 대접해 역할모델이 될 수 있도록 해야 한다.

119) HR은 자전거타기를 가르치는 자세(지침을 주고 지도)로 현지사원을 육성하고, 열정을 바탕으로 높은 목표에 도전하고 혁신활동을 즐기도록 하는 것이다. 이때 필요한 것이 조직활성화 및 동기부여 방안과 핵심인재에 대한 맞춤형 육성 계획이다.

120) 현지사원인 관리자에 대한 우려가 있지만 성급한 판단은 금물이다. 파견사원이든 현지사원이든 각자 장단점이 있다. 파견사원과 현지사원은 관리 포인트가 다르기 때문에 이에 대한 대안이나 노력 없이 파견사원의 잣대만을 가지고 현지사원에게는 문제가 있다는 시각으로만 접근하는 것은 바람직하지 않다. 현지사원의 문제라고 보기보다는 육성형 조직이 되지 못했다는 반성의 자세로 보완책을 강구해야 한다.

121) 원가 전략보다는 제품 차별화 전략, 제품 차별화 전략보다는 브랜드 전략이 중요하다. 상품과 인재의 국경이 사라지는 환경에서 인재유출을 막으려면 기술인력을 우대하는 풍토부터 만들어야 한다.



122) ‘일본의 진주만공격’의 시사점을 잘 음미해야 한다. 초기에는 미국 전함을 격파하고 이기는 것 같았으나, 결국에 가서는 미국의 분발로 일본은 태평양 전쟁에서 참패했다. 이런 관점에서 보면 우리가 공격적으로 대응하겠다는 마음자세로 내부 전열을 강화하는 것은 좋으나, 외부에 표출하는 언행은 자제해야 한다. ‘나의 도움 없이도 잘하고 있다’는 평가보다는 ‘내가 좀 도와줘야겠다’는 식의 감동을 일으키는 접근법이 필요하다.

123) HR의 과제는 변혁을 즐기는 기업문화를 만드는 것이다. 기업 내에서 우선시해야 하는 것은 눈에 보이는 장부상 자산이 아니라 인재들이 끊임없이 창조와 혁신으로 매일 도전하며 내일을 지향하도록 하는 기업문화다. 조직구성원들이 경영환경의 변화를 느낄 수 있도록 해야 한다.

124) 양보다 더 중요한 것이 성장의 질임을 명심해야 한다. ‘얼마나 많은 제품을 만들어 내는가’가 아니라 ‘고객이 우리 브랜드를 얼마나 신뢰할 것 인지’가 중요하다.

125) 파견사원이 실행하는 현장중시의 발품은 실행중시의 혁신이며, 인재육성이고 눈으로 보는 관리, 스피드 경영이다. 리더십의 본질은 카리스마에 있는 것이 아니라 실제 행동(Performance)에 있다. 현장을 중시하며 많은 발품을 팔아야 한다.

126) 파견사원은 선생 역할을 해야 하며, 인재를 육성해야 한다. 현지사원을 항상 의식하고, 상대방의 입장에서 생각한다. 중국과 중국인을 존중

하고 사랑해야 하며 중국의 문화·역사는 물론 언어를 공부하고, 중국은 제2의 조국이며 중국인을 나의 동포라고 생각해야 한다. 또한 스스로 익숙한 편리함을 포기하고 새로움을 체험하려는 열정이 있어야 한다.

127) 한국 대비 저항세력이 적기 때문에 파견사원들이 혁신의 챔피언 역할을 하면서 혁신 활동을 주도해야 한다. 그렇지 않으면 결코 혁신할 수 없다. 장기간 투자가 필요하다.

128) 현지사원들이 작성하는 사업보고서는 실적과 실행계획의 수치가 나타나도록 하고, 실행력이 강조되도록 한다. 발상은 크게, 실행계획은 세밀하게 한다. 실행방안은 사람·자원·시간 투입계획이 반영되도록 한다.

129) 제품 우위력을 확보하는 것이 사업승부의 관건이다. 기술력과 디자인 역량, 브랜드, 강한 경영시스템 등 무형자산에서 차별화된 경쟁력을 갖춰야 한다. 이를 바탕으로 ‘빠른 추종자’에서 ‘시장주도자’로 변신해야 한다.

130) 보고서는 중문으로 만들고, 이를 현지사원이 발표토록 한다. 현지 직원들에게 참여기회를 주고, 성공체험을 쌓아 가도록 해야 한다. 그래야 자신감과 자부심을 키울 수 있다.

131) 주간별 판매 실적, 경쟁사동향 파악에 따른 신속대응 체제가 가동돼야 한다.



132) 나라가 크고, 경쟁자도 많음을 고려해야 한다. 경영환경 변화를 예측하며 무엇을 해야 할 것인가를 생각하고 준비하는 것이 기업의 경영전략이자 구성원들의 생존전략이다.

133) 중국에서는 제품별 'Top 3'에 진입하지 못하면 퇴출된다는 위기의식을 가져야 한다. 기업의 존재이유는 고객가치 창출이다, 고객 니즈에 대한 깊은 통찰력을 갖고 있어야 한다.

134) 중국에서는 주로 하층민들과 함께 일한다. 겸손함과 술선수범 · 신뢰 · 존중의 미덕을 갖춰야 한다.

135) 현지사원들에게 믿고 맡기며 스스로 자중 · 자애하도록 자기진단과 견제와 균형, 내부통제의 위험관리 시스템을 구축한다. 문화적 · 사회적 충격과 갈등해소를 위해 고충상담을 활성화한다.

136) 파견사원을 중국전문가 · 코치로 육성하고 현지사원을 판매 · 기술강자로 육성해 파견사원과 현지사원이 'One Team'을 이루며 혁신 · 성과를 창출토록 하는 것이 성공의 지름길이다.

137) 상품기획은 세일즈 포인트가 분명해야 하고, 제품 론칭까지 신경을 써야 한다.

138) 중국지역이 넓기 때문에 차별화된 지역별 상권전략이 중요하다. 베이징 사람들은 가격에 민감하지 않은 반면, 상하이 사람들은 가격에 민감한 특

성이 있듯이 중국의 지역문화를 알아야 중국시장에서 성공할 수 있다.

139) 파견사원의 리더십은 열심히 일하는 것, 모범을 보이는 것, 전략방향을 올바르게 설정하는 것, 성과를 내는 성공체험을 하도록 하는 것, 일에 대한 보람과 긍지를 갖도록 일할 맛이 나도록 하는 것에서 나온다.

140) 중국의 노사 문제는 파견사원과 현지사원의 갈등 해결이 기본이다. 한족과 조선족, 민공과 정규사원 간의 팀워크를 구축해야 하고 구성원들이 자신의 일에 보람을 느낄 수 있는 근무환경을 조성해야 한다.

141) 파견사원들이 익숙하고 편리한 것으로부터 탈피(중국어로 대화하되 등)하는 것이 중국에서의 자기계발이고 중국을 이해하는 것이다.

142) 중국의 경쟁력 강화를 위해서는 싼판매(수익구조) 혁신, 반품 혁신, 장기재고 혁신 소싱 혁신이 필요하다.

143) 가격 대응속도, 신모델 개발속도가 중국기업에 떨어져서는 안 되므로 주간별로 경쟁사의 동향을 파악해야 한다. 지역기업과의 경쟁력을 비교·분석하는 것을 생활화해야 한다.

144) 파견사원이 보여 주고, 느끼게 하는 신뢰·존중의 솔선수범 언행에서 출발해야 한다.



145) 혁신은 도전이며 변화를 수반한다. 현직사원이 최선을 다한 실패를 용인하고, 격려해야 혁신활동이 활성화된다.

146) 경쟁에서 이기기 위해서는 원가경쟁력 확보는 물론 연구개발력 강화를 통한 신제품을 먼저 출시해야 한다. 한발 앞선 기술력이 필수적이고 기술력의 근간은 인재에 대한 과감하고 전폭적인 투자에 있음을 알아야 한다.

147) 'One Team'을 강조하는 이유는 지역이 방대한 중국에서 중국인, 한국인으로 구분되기보다 함께하는 팀워크가 중요하고 상호 신뢰, 존중으로 마음을 열며 자발적인 참여를 이끌어 내야 하기 때문이다.

148) 정보기술(IT)을 이용한 총괄결산관리 시스템을 구축해야 한다. 눈으로 보는 관리가 되도록 제도·시스템을 선진화(통계적·계량적·과학적)해야 한다.

149) 중국에서는 외부자원을 우리의 자원처럼 효과적으로 활용할 줄 알아야 한다. 정부인사·교수 등 인맥관리 마케팅이 중요하다. 만남 결과는 기록으로 관리하고 자료화해야 한다.

150) 항상 경쟁력을 제고시키는 기준 재설정이 필요하다. 기준의 재설정 은 가장 강력한 경쟁자를 기준으로 설정해야 한다.

151) 연구개발(R&D) 역량 강화와 실행력이란 경쟁사 대비 신제품, 선출시 차원의 차별화를 말한다. 이를 위해서는 연구인력 조기육성 (채용·보

상·육성) 방안을 강구해야 한다. 특히 인텔·GE 등 800여 글로벌 기업의 연구개발 센터를 유치해 서구의 첨단기술을 열심히 익히는 중국의 모습에서 시사점을 찾고 대책을 강구할 필요가 있다.

152) R&D 못지않게 관리를 잘해야 한다. 경쟁사와 현장(고객들)을 중시하며 항상 경쟁에서 이기겠다는 생각을 갖는다. 사무생산성 향상이 이뤄지도록 해야 하며 손익기여 정도를 항상 점검한다.

153) 연구개발 인력은 제품개발 관련한 창의적인 아이디어 발굴에 집중돼야 하고, 부품단가에도 관심을 가져야 한다.

154) 중국·한국과의 상품기획 고려사항

- 한국은 지역별 전략이 필요 없으나, 중국은 지역별 전략에 따른 상품기획이 필요하다. 경쟁사 분석을 기본으로 가격과 고객요구 사항을 고려해야 한다.
- 중국은 환경에 따른 품질확보가 중요하다. 눈으로 보는 것보다 소리에 민감하다. 운반 여건을 고려하고 포장을 견고히 해야 한다. 전기사정도 감안해야 한다.
- 한국 대비 두 배 정도의 모델수가 필요하다. 가격경쟁력 유지를 위해서는 유통채널별 전용모델이 있어야 한다.
- 생활·문화에서 오는 고객의 요구수준을 고려해야 한다.

155) 임금경쟁력은 개인별 능력·업적과 임금시장을 감안해 차별화를



검토해야 한다. 제도운영은 공정 · 공평 · 공개(투명)를 염두에 뒀야 한다.

156) 중국을 활용할 줄 알아야 한다. 중국생산법인의 소싱 혁신을 이용해 한국에서 부품단가를 떨어뜨리는 것도 하나의 사례다.

157) 재원을 선투입하는 선행관리가 적시에 이뤄져야 한다. 우수한 기술 인력의 부족은 ‘성장엔진’ 을 꺼뜨릴 정도로 위험한 일이다.

158) 자기 또는 조직의 역량, 실행력이 부족할 경우 동료 또는 타 조직을 이용할 줄 아는 겸손한 자세와 지혜가 있어야 한다. 평소 조직 간 벽을 허물어 가는 차원에서 경영정보를 공유해야 한다.

159) 혁신은 자기 스스로의 점검과 변화 시도에서 출발한다. 현지사원들에게 작은 것부터 일관성을 가지고 개선 · 변화를 시도한다. 리더는 역경을 먹고 성장한다는 사실을 일깨워 줘야 한다.

160) 문제점에 대한 개선 실행의 주체는 사람이다. 동료가 보고 싶고, 하는 일이 재미있고, 경쟁에서 이기는 일을 하고 싶어 출근하는 근무환경을 조성해야 한다. 리스크의 ‘진짜 얼굴’ 을 파악하고 이해하는 기업만이 기업을 안정적으로 성장시켜 나갈 수 있다.

161) 경영혁신은 경영성과 창출과 인재육성에 목적을 두고 있는 것이다. 인재들이 전체 관점에서 미래를 보며 일할 맛을 느낄 때 경영성과가 창출

된다. 따라서 인재를 존중해야 한다.

162) 중국에서 지역 메이저업체와의 경쟁에서 이기지 못하면 한국시장을 공략 당한다. 우리 곁에서 거대경제가 빠르게 성장하는 것은 우리에게 는 위협이 아니라 기회라는 사실을 명심해야 한다.

163) 'Country Risk Mgt' 도 중요하지만 더욱 중요한 것은 글로벌 경영 기지 거점화 전략 차원에서 중·장기적 안목을 가지고 어느 지역(국가)에 집중화해 어느 하나라도 제대로 살려야겠다는 생존전략을 갖고 있어야 한다. 글로벌 경영 차원에서 보면 국가별 위험요인은 있기 마련이다. 단기적인 이슈가 대부분이다. 이것을 너무 크게 해석해 투자를 소홀히 하면 미래를 보지 못하는 우를 범할 수 있다. 내수시장규모와 수출생산기지·부품소재 등 어느 곳이 경쟁력을 갖추고 있는지를 볼 줄 알아야 한다.

164) 보고문서는 혁신(개선·변화)의 관점에서 실행을 전제로 하여 작성해야 한다. 수치를 나열한 장표는 보고문건이 아니다. 단지 현재 상황에 관한 도표에 불과하다. 현상을 정확히 이해하고 경쟁에서 이기기 위해 어떻게 대응하겠다는 다음 단계의 실행계획이 있어야 한다. 실적에 대한 책임 소재를 분명히 따지고, 스태프부서는 어떻게 지원하겠다는 방안을 수립해야 한다.

165) 문제점을 지적한다는 것은 벌을 주겠다는 뜻이 아니다. 개선·변화를 유도하고 기회를 주며 성숙된 모습을 기대한다는 의미가 크다. 이를 현



지사원들이 느끼도록 해야 한다.

166) 중국시장에서 시장지배력을 키우기 위해서는 파견사원이 실판매 확대를 위한 문제해결의 코치가 돼야 한다. 현지사원은 최일선 고객의 접점에서 열정을 가지고 고객을 설득해야 한다. 이렇게 하기 위해서는 실적 집계 등 관리업무가 전산화돼야 하고, 중국의 시장과 문화를 정확히 이해하고 있는 현지사원이 관련 상황을 분석·보고하게 해야 열정과 책임의식을 가진다.

167) 문제를 조기에 해결하는 방법으로는 △문제점을 확대해석해 부각시키는 방법과 △상대를 궁하게 만들어 스스로 개선토록 하는 방법 △내부에서 선의의 경쟁을 시키는 방법 등이 있다.

168) 스태프부서는 라인부서의 경쟁력 확보에 기여하고, 도움을 주는 역할을 해야 한다.

169) 리더는 향후 변화모습, 방향을 잡아 놓고 지도력을 발휘해야 한다. 리더십은 타고나는 것이 개발되는 것이다. 따라서 미래지향적이어야 한다. 개인의 창조적 카리스마에 그쳐서는 안 된다. 승리를 창출할 수 있도록 탁월한 조직을 만들어야 한다.

170) 혁신이란 자원을 총동원해 세계 최고를 만드는 것이다. 열정과 전문성이 있는 인재를 육성하고 그 조직들이 경쟁력을 발휘케 하는 것이 중

요하다. 이것이 바로 혁신 지향의 'Innovation One Team'이다.

171) 기업문화란 구성원들이 한 방향으로 정렬화하고 혼신의 힘을 발휘케 한 뒤 그 힘을 한곳으로 모으는 것이다. 현지사원들에게 △더불어 △넉넉한 △새롭게 △바르게 △기쁘게 등의 언행을 써야 한다.

172) 현지사원을 육성하고, 제 역할을 하도록 하되 철저하게 도덕성·정도경영이 유지·실행되도록 해야 한다. 내부견제와 자기진단 시스템, 윤리교육을 철저히 해야 한다. 최선을 다한 실패는 용인·격려한다.

173) 문제해결은 결국 사람이 한다. 문제 발생사실에 근거한 철저한 원인분석 후 개선·실행이 따르도록 하는 것이 신상필벌의 인사다. 훌륭한 질책은 상대의 입장과 감정을 고려해 표현하는 기술이다.

174) 현지사원 간에 건전한 내부경쟁을 유도하고, 경영정보를 정확하고 빠르게 공유해야 조직 내에 위기감을 불어넣을 수 있다.

175) 본부 스태프가 잘하면 라인부서가 즐거워한다. 스태프가 잘한다는 것은 실행·지원 측면에서 항상 생각하고, 예측하며 라인의 말을 경청하며, 해결하려는 자세로 임하는 것이다.

176) 변화에는 저항세력이 있기 마련이다. 일차적으로는 그들의 이야기를 듣되 균형감각을 유지하고 설득·이해시켜 나가야 한다. 결론을 내기



위한 토의 과정에 의견개진은 많을수록 좋다. 그러나 일단 결론이 나면 그 내용이 자기의견과 다르다 해도 존중하는 자세를 가져야 한다.

177) 작은 것부터 쉬지 않고 지속적으로 전 구성원이 참여하는 조직책임자의 솔선수범 리더십이 필요하다.

178) 상품기획은 영업과 생산의 연결고리 역할을 한다. 고객의 니즈를 반영한 제품으로 시장을 선공해 시장지배력을 갖기 위해서는 상품기획 담당자가 혁신마인드를 가져야 한다.

179) 상품기획담당자는 시장반응조사결과를 가지고 론칭 결과를 평가·반성하는 과정을 반복해야 한다. 신제품에 대해 일정기간 유통채널별 고객 반응 추이를 종합·분석해야 한다. 신속한 가격대응 또는 특별판매 전략 등 시장진입 초기대응이 중요하고, 제품성능과 가격을 경쟁사 제품과 비교·분석하는 것을 잊어서는 안 된다.

180) 경쟁사보다 고급모델이 많게 갖추고, 디자인의 역량·실행 능력을 키워 나가야 한다. 경쟁력을 위해 미래를 준비하는 것은 제품혁신에 주력하는 것이다.

181) ‘역신장’을 일시적 현상으로 간주해서는 안 된다. 생존의 잣대를 가지고 대처방안을 강구해야 한다. 경영은 정답을 맞히는 게임이 아니다. 불확실성 속에서 성과를 만들어 내는 게임이다.

182) 마케팅부서는 매출액 대비 고정비 비율이 얼마인가를 관리·지표
화해 월별 고정비를 줄이려고 노력해야 한다. 고정비 항목 자체의 효율을
높이고 매출을 두세 배 키워 고정비 비율을 낮추는 방안을 강구해야 한다.

183) 실판매가 안 된 숫자는 모두가 허수다. 실판매를 일으키는 전략·
전술이 신속히 실천되도록 하고, 실판매 확대를 위한 고객과의 최일선 접
점조직 책임자를 선행 육성해 신시장을 개척하는 시장지배 역량을 키워야
한다.

184) 경영관점에서는 혁신활동과 조직활성화(애로·고충사항 해결과
Loyalty 제고 등)가 브랜칭돼야 하고, 이때 HR에서는 인재육성·동기부여·
사기진작·사무생산성 제고 등을 만족시키는 아이디어를 낼 줄 알아야 한다.

185) 경영환경 변화와 경쟁사 변화를 예측하는 선견력으로 경쟁에서 이
기는 생존 차원의 대책을 강구하고, 선행관리 및 실행에 철저를 기하는
‘적정한 위기의식과 향상심’이 있어야 한다.

186) 현지사원에 대한 파견사원의 평소 일상언행이 공정·공평하지 않
고, 술선수범이 없으면 부하사원의 마음을 잡을 수가 없다. 마음을 잡지 못
하면 실행을 이끌어 낼 수가 없다. 또한 사업열정을 가질 수가 없다.

187) 파견사원에게는 많은 업무과제들이 있다. 이것을 일시에 처리할 수
는 없다. 무사가 여러 명의 상대와 칼싸움을 하듯이 우선순위 순으로 정리

해 나가야 한다.

188) 파견사원은 현지사원의 업무효율 제고를 위해 과거의 일은 잊는다. 51%의 가능성이 있으면 즉시 집행하고 실천한다. 업무를 분배할 때는 리더십이 있어야 한다. 성공하지 못한 아이디어일지라도 장려하고 칭찬한다.

189) 파견사원은 현지사원이 팀워크를 이루며 탁월한 경영성과를 내도록 해야 하므로 혁신 리더가 돼야 한다. 스스로 문제를 찾아내고 변화와 혁신을 만들어 낼 줄 아는 실천능력이 있어야 한다. 혁신활동을 주도하지 않는 기업은 결코 혁신할 수 없다.

190) 현지사원들의 결혼기념일 · 생일 등을 기억하고 관심을 기울인다. 그렇다고 너무 생색내지는 말아야 한다.

191) 현지사원의 직위 · 직책을 존중한다. 현지사원으로부터 대접받고자 하면 현지사원을 그대로 대접해야 한다. 자존심 제일주의자들인 현지사원들을 다스릴 수 있는 리더십이 필요하다. 진정한 권력의지는 낮은 곳으로 흐르는 물처럼 자신을 굽히는 것이다.

192) 현지사원들의 자기계발을 도와주며, 아이디어를 적극 수용한다. 현지사원들이 능력을 인정받도록 기회를 만들어 준다. 해 줘야 할 것은 확실하게, 그것도 가능한 빨리 해 주겠다는 전향적인 자세를 가져야 한다.

193) 현지사원들의 이름을 많이 외우고 불러야 한다. 또한 희망과 용기를 심어 주는 정책과 비전을 제시한다. 파견사원은 인품과 포용력을 발휘해 현지사원들로부터 신뢰와 호의를 얻어 내야 한다.

194) 현지 사원들의 경조사를 챙긴다. 기쁨을 같이하면 두 배가 되고, 슬픔을 같이하면 반으로 줄어든다. 현지사원을 눈으로 보고, 가슴으로 느끼는 기회가 많아야 한다.

195) 현지사원들에게 지식을 제공하는 사람이 돼야 한다.

196) 현지사원의 언행이 설사 잘못됐다 하더라도 공개적으로 면박을 주는 안 된다. 현지사원을 자극하는 일방적인 언행은 향후 실수 만회를 기회(공격)를 찾게 만든다.

197) 현지사원의 의견을 경청하되, 일관성을 있게 분명하고 신속하게 본인의 의사를 표명한다. 제자리를 지키며 제 역할을 다하는 '작은 영웅-현지사원'들이 있기에 회사가 유지되고 있음을 깨달아야 한다.

198) 술선수범해야 한다. 그러려면 실력이 있어야 한다. 중국인들이 외자기업을 선호하는 이유는 외자기업에서 배울 게 많기 때문이다. 많이 배우게 하고 인재로서의 가치를 인정하고 존중해야 이탈을 막을 수 있다.

199) 정도가 아니면 가지를 말아야 한다. 현지사원들은 겉과 속이 다른



파견사원을 가장 싫어한다. 항상 누군가가 나를 지켜보고 있다는 것을 의식하면서 바르고 깨끗한 업무처리를 생활화한다.

200) 현지사원과의 파트너십을 가져야 한다. 파견사원끼리만의 행사는 최소화한다. 편애는 금물이며, 그를 파견사원의 대변인으로 만들어서도 안 된다. 회의할 때도 눈을 두루두루 맞춰야 한다.

201) 한국을 대표한다는 대표의식을 가져야 한다. 중국사람에게 먼저 다가가 감동을 주고, 그들이 관심을 받고 있다고 느끼도록 해야 한다.

202) 현지사원의 복종만이 협력이라고 생각해서는 안 된다. 파견사원은 먼저 완벽한 리더에 대한 환상을 버리고 ‘당신의 도움이 필요해요’, ‘제가 잘못했네요’와 같이 잘못을 인정하는 언행을 해야 한다. 그래야 설득과 공감 이끌어 낼 수 있다.

203) 현지사원에게도 입장은 있다. 무조건 지시하지 말고 경청할 필요가 있다.

204) 어려운 일이 닥쳐도 신중하게, 긍정적으로, 할 수 있다는 자신감을 갖고 술선수범의 언행을 생활화해야 한다.

205) 현지사원 때문에 희생한다는 공치사를 하지 말아야 한다. 좋은 게 좋다, 굳이 내가 왜 싫은 소리를 해야 하나 등의 방임적 리더십을 지양한다.

206) 현지사원의 성과·기여도에 대한 평가는 공정·공평하게 하고 이를 구성원들이 존중하도록 한다.

207) 현지사원의 침묵은 찬성이 아니다. 기다림으로 이해하고, 잘못된 것은 즉시 고치도록 하고, 꾸중은 일대일로 한다.

208) ‘감사합니다’, ‘존중합니다’, ‘함께합시다’, ‘고마워’, ‘미안해’, ‘사랑해’와 같은 말을 자주 한다. 배려는 상대의 말을 귀담아듣고, 상대입장에서 생각하고 상대와 공감해 하나가 되는 것이다.

209) 말보다는 실천하는 행동으로 ‘강한 회사, 한계 돌파’의 선봉이 되어야 한다. 현지사원들이 보고, 느끼도록 해야 한다.

210) 현지사원들은 회사 내 직위·직책 보다는 ‘다 같은 조직 구성원’이라는 신분을 강조한다. 직위·직책으로 장악하려고 해서는 안 된다. 마음을 잡을 줄 알아야 한다.

211) 중국을 한국으로 착각하지 말아야 한다. 현지사원이 중국의 법률적 근거를 가지고 설명함에도 불구하고 ‘한국에서는 통하는데 왜?’ 하는 식의 경솔함이 없어야 한다.

212) 어떠한 일이든 규정된 절차를 무시해서는 안 된다. 내 말이 법이라는 식으로 또는 자기 일만 중요한 것으로 강요해서는 안 된다. 파견사원은



자신의 일거수일투족을 현지사원이 주시하고 있다는 것을 명심해야 한다.

213) 파견사원은 자기와 말이 통하는 현지사원과의 독대 후 의사를 결정하는 모습을 보여 줘서는 안 된다. 자기 부서의 일을 타 부서원에게 부탁하는 것은 부하사원의 자존심을 상하게 하는 결과를 낳는다.

214) 공개적으로 칭찬할 때는 객관적인 공정·공평한 잣대를 가지고 검증한 사실에 입각해야 한다.

215) 파견사원으로서 현지사원 대비 우월적 위치에 있다는 오판은 삼가야 한다. 중국에 대해 누가 더 이해도가 깊을까. 파견사원은 단지 한국에서의 경험이 많을 뿐이다. 겸손해야 한다.

216) 핵심경쟁력은 조직 내부의 피와 땀으로 만들어진다. 중국사업에서는 결국 현지사원의 열정을 얻는 자가 승리한다. 열정을 얻는 정성과 기술이 필요하다.

217) 현지사원의 역량을 육성하지 않는 가운데 외부전문가에 의존하는 것은 미래를 외부에 맡기는 것이며, 미래는 잃는 것이다. 왜냐 하면 승자와 패자를 결정하는 것은 파견사원 자질의 차이보다도 현지사원이 갖고 있는 자질을 어떻게 활용했는가에 달려 있기 때문이다. 인재 활용의 범위를 넓혀야 한다. 인재의 확보와 활용은 기업의 핵심 경쟁력과 직결된다.

218) 현지사원 중 핵심 인재가 될 그릇은 먼저 자질이 좋아야 한다. 그리고 단계별로 적절한 직무경험을 쌓게 해야 한다. 최선을 다한 실패에 대한 용납과 적절한 격려가 필요하고, 파견사원은 “자신 없다”, “외롭다”, “두렵다”를 멀리해야 한다. 그래야 지속가능한 성장을 가능케 하는 혁신리더가 될 수 있다.

219) 중국의 개발 전략에는 세 가지의 고유한 특징이 있다. 첫째, 수평적 학습(Parallel learning) 전략이다. 중국은 외국인 직접투자를 적극 유치하고 외국기업에 종속되는 하청기업에 머물지 않고, 그들의 기술을 배워 토착기업을 육성하고자 한다. 둘째, 지식산업화(forward engineering) 전략이다. 외국 제품을 분해해 기술을 모방하는 데 머물지 않고 독자적으로 지식과 기술을 산업화한다. 셋째, 세계화(going global) 전략이다. 외국기업 인수합병을 통해 기술과 브랜드를 획득한다.

220) 입지 선정에서 가장 중요한 것은 낮은 임금이 아니라 사업 집중(cluster) 효과다. 유관기업이 밀집해 있고, 인프라가 발달한 지역에 진출해야 산업연관 효과를 극대화할 수 있다. 고임금·고비용의 문제는 고효율을 통해 흡수하면 된다.

221) 파견사원들이 행하는 비즈니스 코칭은 현지사원의 마음을 움직인다. 비즈니스 코칭은 현지사원들을 목표(Goal) 설정에 참여시켜 정확히 이해하도록 하고, 목표 달성을 위한 현재상황(Reality)을 점검하는 것이다. 부족한 부분을 찾아 실행하도록 의지(Will)를 불어일으키는 접근법이 필요하다.



222) 현지사원들도 교육을 받고, 더 많은 경영정보를 공급받고 스스로가 판단하며 일을 하고 평가받기를 원한다. 믿고 맡기는 풍토를 활성화해 서열의 질서(Hierarchy)에서 자기책임(Self-Responsibility)을 중시하는 방향으로 전환시켜야 한다.

223) 집권 2기를 맞은 후진타오 주석은 개혁 개방을 지속적으로 추진하는 동시에 균형발전을 다짐했다. 동부연해 지역을 중심으로 한 개발에서 낙후한 중부·서부·북부 개발로 무게중심을 옮겨 나간다는 구상이다. 여기에서 한번 살펴볼 것은 지금 중국은 계획경제가 아니라 시장경제 체제라는 사실이다. 그런 전략이 한계가 있을 수 있다는 것이다. 산업은 시장을 따라 움직이는 것이다. 중국 정부는 '서비스형 정부'를 지향하고 있다. 정부가 시장을 무시하고 공업기지 등을 임의로 선정하기는 쉽지 않다. 때문에 공업기지의 이전보다는 도로와 철도·전기 등 인프라 구축에 초점을 두고 있는 것으로 받아들여지면 될 것이다.

224) 인재현지화를 통해 현지인재의 역량과 실행력을 활용한다는 것은 파견사원의 좁은 눈에서 현지인재의 넓은 눈으로 사업을 찾는 장치를 보완한다는 의미를 갖는다.

225) 중국이 '세계의 공장'에서 '세계의 시장'으로 변화하며 시장환경이 급변하고 있다. 그동안 간과하고 있었던 것은 무엇인지, 새로운 기회가 될 만한 것은 무엇인지를 찾아봐야 한다. 관건은 고객의 욕구를 파악하는 것이다. 고객에게는 언제나 새로운 감동을 전달해야 하고, 경쟁사에게는

예상치 못한 공격으로 맞설 수 있어야 하기 때문이다. 중요한 것은 타이밍이다. 현재의 것을 뒤집어 보며 다각도의 시각으로 접근하는 역발상 경영(청개구리식 역발상)이 필요하다. 파견사원이 세운 전략을 현지사원들의 시각으로 보게 하면 청개구리식 역발상이 통할 확률이 높다.

226) 중국 사업에서 인적자원의 구성을 보면 농민공 등 교육수준이 낮은 사원들이 많은 만큼 책임감 부족, 집중력 부족, 창의력 부족을 고려한 대책이 필요하다. 지속적인 관심과 정성, 지도·감독이 필요하다. 무시하는 듯한 언행은 금물이다. 업무방침·행동지침 등을 설정하고 충분히 숙지·이해하도록 지속적·반복적으로 교육훈련을 실시해야 한다.

227) 현지사원들은 수동적이고 자발적이지 못한 성품이 있다. 파견사원들은 칭찬보다는 꾸중·질책을 많이 한다. 그래서 안 된다. 최선을 다한 실패에 대해서는 노력을 인정하는 도전 중시의 언행을 해야 한다. 알아들었겠지 하기보다는 과정을 확인·지도하며 칭찬하는 관리가 필요하다.

228) 강압적이고 고압적인 노무관리는 모욕적이고 차별적이라고 받아들여질 우려가 있다. 인권침해로 비화될 가능성도 있다. 현지사원들은 자존심이 매우 강하고, 절충과 타협을 중시하는 문화적 배경을 가지고 있다. 강압적인 상명하달식 관리방식은 역효과를 초래한다. 파견사원과 현지사원이 직접적인 커뮤니케이션을 할 수 있는 언어능력이 제한돼 있어 이 같은 역효과가 증폭되는 경향이 있음을 유의해야 한다.



229) 조선족사원을 중용하는 경우 한족사원들과 갈등을 일으킬 가능성이 있다. 조선족사원이 한족사원을 관리·감독하는 관리자 위치에 임명될 경우 한족과 조선족 간에 갈등이 있을 수 있음을 고려해야 한다. 차별적 대우로 인식되지 않도록 임명절차를 공정·공평하게 진행한다.

230) 현지사원들은 금전적인 문제에서는 세세한 데까지 민감한 반응을 보인다. 따라서 임금체계를 분명히 해야 한다. 기업이 처한 경영상황을 정확히 전달치 않음으로써 불필요하게 문제가 야기되는 경우가 있는 만큼 평소에 주기적으로 전반적인 경영상황에 대해 적절한 수준에서 개괄적인 내용을 공유하는 것이 바람직하다. 같은 인근지역에 한국에서 진출한 기업들이 있을 때 실적이 좋은 A회사에서 성과급 100을 지급했다면, 실적이 좋지 않은 B기업에 근무하는 현지사원들은 100을 받지 못하면 실력차이로 이해하지 않는다. 오히려 같은 한국기업인데 왜 우리는 못 받는가 하는 불만요인이 된다. 인사담당자들끼리 정보를 공유해 대책을 강구하는 것이 필요하다.

231) 이질적인 문화, 통역상의 애로 및 오해, 서류 및 업무 절차의 표준화 미흡, 모니터링과 피드백 시스템 부재 등으로 인한 업무의 비효율을 개선하기 위해서는 결과보다는 과정을 중시해야 한다.

232) 현지사원들의 권한과 책임에 대한 이해부족으로 권한 행사에 비해 책임감이 결여된 독특한 행동양식을 고치려면 교육과 실선수법을 통한 실천적 노력과 지속적인 모니터링, 피드백 시스템을 구축해야 한다.

233) 현지직원들의 특성 가운데 하나는 감독·감시가 소홀하면 업무가 태만해진다는 것이다. 이에 따라 불량률이 급증하는 경향이 있다. 철저한 능력급을 실시해 인센티브를 줘야 한다.

234) 현지직원들은 전통적으로 사회주의식과 평균주의 사고를 갖고 있다. 오랫동안 주위의 국유 혹은 집체기업에서 봐 온 기업문화에 익숙해 있어 효율성과 생산성에 대한 동기부여가 취약한 편이다. 동기부여 및 생산성 관리 대책이 필요하다.

235) 현지직원들의 개인주의적 문화 특성을 감안할 때 능력·성과에 따른 차등 폭을 확대하는 성과주의(능자다득형) 인사가 바람직하다. 현지직원들은 자신의 임금·인사고과 등을 타인과 비교하고 차이가 발생하면 불만을 토로하는 경향이 강하다. 반드시 객관적인 규정에 근거해 공정·공평·공개(투명)의 원칙을 지켜야 한다.

236) 생산직 근로자는 교육수준이 낮다. 또한 직장 내 규정이나 원칙을 지켜야 한다는 의식이 결여돼 있다. 근무수칙이나 인사·안전관리 등의 규정을 반복해서 교육시키고 이러한 내용을 포함한 수침을 제작·배포해 휴대·숙지하도록 하는 것이 효율적이다.

237) 중국 진출 성공기업의 핵심 키워드는 인재현지화, 뼈를 깎는 혁신, 기술력 향상, 차별화 전략이라고 할 수 있다. 그러나 성공의 기본 요소가 되는 것은 현지직원들과의 신뢰와 존중의 바탕 위에서 핵심 키워드를 지속



적으로 실행하느냐 하는 것이다.

238) 중국 진출 기업들이 당면하고 있는 고임금·고비용은 생존을 위한 해결과제인 만큼 원가절감과 품질향상이 무엇보다 중요하다. 현지사원들이 낭비요소를 스스로 찾아내 개선해야만 원가가 유지된다는 사고를 가져야 한다. 자기가 맡고 있는 공정이나 분야에서 품질을 확보해야만 회사 전체의 품질을 확보할 수 있다는 생각이 확산되도록 한다. 이른바 ‘고임금, 저인건비’ 정책이다.

239) 1년을 준비하면 중국에서 1년을 버틸 수 있고, 10년을 준비하면 10년을 버틸 수 있다. 충분한 시간을 가지며 꼼꼼히 준비해야 중국에서 성공한다.

240) 1978년 실용주의에 바탕을 둔 개혁 개방정책이 시작된 후 중국은 양적·질적인 측면에서 놀랄 만한 발전을 이룩했다. 1952년부터 2008년까지 연평균 8.1%의 고성장을 기록했고, 2008년 국내총생산 규모에서 독일을 제친 데 이어 2009년에는 일본을 넘어 약 5조달러로 세계 2위를 기록할 전망이다. 수출규모는 2008년 1조4,285억달러로 세계 1위다. 외환보유액은 2조1,300억달러가 넘는다. 이러한 중국의 지속적 부상은 우리에게 기회와 도전을 줄 것이다.

241) 추종자 전략에서 탈피해 지식기반 고도화와 혁신, 창조경영을 가속화함으로써 세상에 없는 제품, 기술, 비즈니스 모델을 창조하는 시장·기술선도기업으로 변신해야 한다.

242) 한국이 주력하고 있는 산업 분야는 모듈화 특성을 지니고 있어 기술적 모방이 상대적으로 용이하다. 마케팅 역량을 강화해 프리미엄 브랜드를 구축해야 한다.

243) 글로벌화를 촉진해 글로벌 네트워크상에서 혁신과 인재 확보 역량을 강화하고, 원천기술과 브랜드 등을 확보하기 위한 선진기업 인수합병을 적극 추진해야 한다.

244) 캐치업이 되느냐는 결국 속도의 문제이기 때문에 의사결정과 실행의 스피드를 높여야 한다.

245) 인품과 포용력을 발휘해 현지직원들로부터 신뢰와 호의를 얻어 내야 한다. 제자리를 지키며 제 역할을 다하는 현지직원들이 있기에 회사가 유지되고 있음을 깨닫고, 해 줘야 할 것은 확실하게 그것도 가능한 빨리 해주겠다는 전향적인 자세를 유지한다. 현지사원을 눈으로 보고 현지사원을 마음으로 느끼는 현장중시 발품경영을 한다. 현지사원의 말을 귀담아듣고 현지사원의 입장에서 생각하고 현지사원과 공감한다. 비용이 아니라 생산적이고 유익한 투자가 될 수 있다는 믿음을 갖는다.

246) 현지직원들이 잠재력을 발휘할 수 있도록 중국형 리더십이 필요하다. 희망과 자신감 그리고 비전을 제시해 주며 어떤 애로와 고충이 있는지를 들어주는 리더십을 갖춰야 한다. 임시방편이나 땀질이 아닌 근본처방대책을 수립해야 하며, 최고의 현지인재를 적절한 위치에 배치하고 그가 성공



할 수 있도록 지원·격려한다.

247) 당장의 비용을 덜기 위해 법과 원칙을 허물기 시작하면 미래를 잃는 것이다. 투명한 경영에 정도를 따르는 비즈니스 제도와 시스템을 운영해야 한다.

248) 현지사원의 권익을 지켜 주는 것은 공회가 아니라 함께 만들어 낸 양호한 경영실적뿐임을 이해시켜야 한다. 생산성 향상, 능력개발의 근로관계를 유지하고 발전시켜야 한다.

249) 리스크의 진짜 얼굴을 파악하고 이해하는 기업만이 기업을 안정적으로 성장시켜 나갈 수 있다. 중국의 지속적 부상은 우리에게 또 다른 기회와 도전이다. 선행관리체제를 구축해야 한다. 세계화는 더 이상 막을 수 없는 흐름이다. 현재 중국은 △관료 부패 △빈부격차 등 사회양극화(소득격차·도농격차) △정치민주화와 인권 문제(소수민족 문제) △환경오염과 자원 오남용 문제 △수출의존형 정책드라이브와 경직적인 환율제도 △보호무역주의 색채 등을 버려야 하는 문제점을 안고 있다.

250) 중국사업의 경쟁력은 자본에 의한 경쟁력의 차이가 아니라 현지사원들의 참여로 이뤄지는 경영시스템에서 나온다. 현지사원이 위기를 준비하고 변화에 동참하는 열정을 끌어내기 위해서는 중국인의 자존심·자부심을 지켜 주며 ‘돈과 재미’라는 인센티브를 줘야 한다.