

## 중국인의 지역별 특성에 의한 직무특징, 조직효과성 관계 모델 개발

- Development of Job Characteristics, Organizational Effectiveness Model for Chinese by Province and City -

최 성 운 \*

Choi Sung Woon

백 봉 기 \*

Baek Bong Ki

### Abstract

Job characteristics have influence on the organizational effectiveness. The job characteristics are the core job dimension and organizational effectiveness. Aptitude and personality also act on job characteristics. In this study, we investigate chinese characters by province and city. The purpose of this study is to develop the job characteristics and organizational effectiveness model for chinese by province and city. Consequently, we suggest to be applied the model to korean firms strategically, which push into China, by view of improvement of organizational effectiveness and adaptation in China.

**Key-word** : Job characteristics, Organizational effectiveness, Chinese, Aptitude, Personality

### 1. 서 론

오늘날 우리는 물론이고 다른 여러 나라들은 세계화로 인해 무수히 많은 문화가 병존하는 세계 속에서 살고 있다. 이러한 세계화 추세로 인해 기업 또한 문화적인 영향을 받지 않을 수 없다. 특히 중국은 최근 경제대국으로의 부상으로 경제개발계획으로 개방을 촉진하고 있으며 많은 나라들이 이에 발맞추어 중국으로 진출하고 있는 추세이다. 따라서 많은 나라들은 중국에 관한 문화적인 특성에 적응하여야 할 필요가 있으며 새로운 문화적 특성은 새로운 기업의 문화와 더불어 환경적응적인 경영시스템을 요한다.[3] 기업은 조직사회이며 목표를 달성하기 위한 집합체라 할 수 있다.

\* 경원대학교 산업공학과

이것은 직무수행을 통해서 목표를 달성하게 되며 이들 내부에서의 효과성을 통해 조직의 원활한 흐름을 추구한다. 이를 위해서는 기업은 전략적으로 인적자원에 대한 관리가 필수적이다. 이것은 국제적 경쟁의 심화나 기술의 발전 등과 같은 환경의 빠른 변화에 대한 기업들이 새로운 환경에서 생존, 발전하기 위해 그리고 기업의 경쟁우위 확보를 위해 변화하는 과정에서 나온 결과라 할 수 있다.[6]

현재 우리나라의 많은 기업들이 중국 여러 지역으로 진출을 시도하고 있다. 특히 중국은 여러 민족이 결합한 국가이다. 그리고 여러 지역으로 구성되어 있으며 이들 지역별로 지역문화특성이 다르다. 많은 기업들이 중국에 다녀온 후 후회하는 것 중의 하나는 중국인의 특성에 대한 이해부족으로 인해 현지 적응화를 실패하는 것이다.[1] 특히 기업의 입장에서 직무수행과 조직 효과성의 관점에서 지역적인 중국인의 특성으로 인해 기타 부수적인 문제들로 어려움을 안고 있는 경우가 많다. 따라서 본 연구에서는 첫째, 중국인의 지역별 특성을 살펴보고 둘째, 직무특징과 조직효과성에 대한 이론적인 고찰을 하였으며 셋째, 모델에서는 Holland의 인성유형과 더불어 중국인의 지역별 특성과 직무특징과 조직효과성과의 관계모델을 단계적으로 제시하였으며 또한 분석방법을 설명하였다. 이를 바탕으로 본 연구의 목적은 직무특징과 조직효과성을 알아보고 중국인의 특성과의 관계를 살펴 기업의 입장에서 중국인에 대한 이해와 이를 활용한 기업경영의 방법을 제시하여 보고자 한다.

## 2. 중국인의 지역별 특성

### 2.1 중국인의 특성

중국은 국토가 워낙 넓어 지역마다 중국인의 특성이 다르다. 전체적으로 중국 사람은 현실의 삶을 중시한다. 예를 들어 중국 사람들은 자기가 가지고 있는 물건을 설사 그것이 아주 작은 것이라 할지라도 만족을 느낀다. 따라서 살아 있는 동안 최선을 다해 각자에게 주어진 인생을 최대한 즐기려 한다. 또한 중국인은 어떤 일에 있어서나 극단적인 행동을 취하지 않는다. 중국인은 자신이 행복해지는 데 도움이 되는 것만을 갖고자 원할 뿐이다. 중국에 진출한 외국 투자자들이 속수무책으로 속을 썩는 일종 하나는 자기가 잘못을 하였음에도 불구하고 그것을 인정하지 않는다는 점이다. 예를 들어서 기업의 입장에서 해야 할 일이 있음에도 불구하고 하지 못한 경우에도 중국인은 변명을 늘어놓고 자신의 잘못을 시인하려 하지 않는다. 지역적으로는 중국의 남방과 북방이 틀리고 내륙과 해안지역이 틀리다. 북방 사람은 보통 무예에 능하고, 성격이 거칠고, 소탈하며 의협심이 강하다. 그러나 남방 사람은 영리하고 섬세하며 부드럽고 재치가 있다. 황하 이북의 북방 지역은 중화 민족의 발원지로서 유구한 역사와 문화를 자랑한다. 전통적 사상이 강해서 문화적 우월감이 있다. 이곳 사람들은 지나치게 침착한 반면에 적극적이지 못하다. 장강 유역을 중심으로 한 남방은 비교적 열정적이고 개척정신이 강하며, 삶에 대한 애착도 남다르다. 연해지방의 중국인은 내륙의 중국인에

비하여 안목이 넓고 마음 씀씀이가 크며 상업적 재능과 모험정신도 특출하다. 본질적으로 북부 중국인들은 정복자의 기질을 가지고 있고, 남부 중국인들은 장사꾼 기질을 지니고 있다. 세부적으로 중국인의 특성을 살펴보면, [4][10]

- 중화사상 : 자아중심, 쇠국적 사고로써 자기들의 민족 문화에 대단한 자부심과 우월감을 갖고 있다.

- 체면중시 : 중국인은 체면을 경우에 따라서 목숨보다 중요시 여긴다. 단순히 자신만을 위한 체면이 아니라 상대방의 체면까지도 존중한다.

- 인간관계의 중시 : 중국인들은 인간관계에 있어서 반드시 먼저 자기편을 확정짓는다. 특히 관시라는 것이 있는데 이는 인맥, 연줄 또는 힘 있는 배경을 의미한다. 이렇게 관시의 맺음이나 정의 나눔이 있는 후에는 모든 일이 쉽게 풀리고 잘 해결된다.

- 만만디 : 신중함과 시간관념 부족을 의미하기도 하며 “천천히”하는 뜻의 중국어이다. 이것은 중국인의 성격을 상징하는 말이 되었다.

- 차부뚜어 : 낙천적 사고, 적당주의를 의미하기도 하며 이 말의 뜻은 ‘별 차이가 없다’라는 뜻을 갖고 있다. 이러한 ‘차부뚜어’ 사고방식은 만만디한 행동과 함께 중국인을 소극적이고 수동적인 삶을 받아들이게 한 열근성으로 지적되고 있다.

- 원만성 : 생활과 인간성에 대해 원만한 이해를 갖는다는 것은 중국인들이 항상 이상으로 삼아온 성격으로 오늘날에도 마찬가지로 적용된다. 이러한 이해심으로 인해 평화주의, 지족, 고요함, 인내력과 같은 성격이 생겨났다.

- 메이파즈 : 인내심을 의미하는 말로 인내심은 인구 과잉과 경제적 압박 속에서 사람들로 하여금 활동할 수 있는 여지를 거의 남겨주지 않았다는 사정에서 비롯된 것으로 가족제도의 결과로 생겨난 것이다. 원만한 불편이나 고통은 좀처럼 불평하거나 개선하려고 하기보다는 꼭 참는데 익숙해져 있으며 감정을 잘 나타내지 않는다.

- 무관심 : 개인의 자유에 대한 법의 보호와 제도적인 보장이 없는 사회에서 삶의 안전한 방편의 하나로써 생겨나게 된 것이다.

- 노회 : 도교의 인생관에 의하면 진실이 부족한 데서 비롯된 것이라고 한다. 노회란 세상을 많이 살았고, 이해타산에 빠르며, 쉽게 들뜨지 않고, 진보에 대하여 회의론을 갖는 태도를 말한다. [5]

- 평화주의 : 중국인들은 매우 강인하고 고생에 상당히 단련된 국민이다. 그들은 고난과 슬픔으로 가득 찬 이 땅위에서 단지 평화롭게 살길 원한다. 위협을 무릅쓰는 일을 하지 않지만 세상에 굉장한 관심을 보인다. 굴하지 않는 인내와 피로를 모르는 근면성, 의무감, 분별 있는 상식, 즐거운 마음과 유머, 너그러운 성품, 평화를 사랑하는 마음 등을 지니고 있다.

- 지족감 : 인생에서 가장 좋은 것을 손에 넣으려는 굳센 결심과 그가 가진 것을 즐기려는 강한 욕망, 그러면서도 그가 손에 넣으려는 것은 이루지 못해도 후회하지 않는 마음이 지족에 대한 태도이다. [5]

- 유머 : 중국인의 유머는 말보다는 행동에서 많이 나타난다. [5]

- 보수주의 : 중국인에 있어서 보수주의란 긍지의 한 형태이며, 현재의 상태에 만족하고 있는 감정에서 비롯되는 것이다. [5]

이들의 민족적 특성으로 온건함, 소박함, 자연에 대한 사랑, 인내성, 무관심, 사기성, 다산성, 근면, 검소, 가족생활을 즐기는 것, 평화주의, 만족, 해학, 보수주의, 호색 등이 있다.

## 2.2 지역별 중국인의 특성

### ① 화북 지방[8]

- 북경 : 옷차림과 집의 치장보다도 음식에 해당하는 먹는 것을 첫째로 한다. 북경시는 중국의 수도로써 이들 중국인들은 문화수준이 비교적 높고 예의가 바르며, 정에 대한 관심이 크다. 북경인은 호방하면서 용감하며 정직하고 성실하다. 또한 유머 기질이 있어 일상생활이나 직장에서 유머기질을 발휘한다. [2]
- 천진 : 북경인에 비해서 정치에 대한 관심이 적고 특히 가정에 대한 관념이 강하다. 다른 사람들을 대함에 있어서 비교적 수다스럽고 말소리의 억양이 높고 강하며 인색한 면이 있다.
- 하북 : 성격이 쾌활하고 명랑하며 전체 중국지역을 통틀어 가장 유머가 풍부하다.
- 산서 : 탁월한 상업적 재능과 대기업 정신을 수유하고 있다 재능이 많고 약은 면이 있으나, 순박하고 소탈한 면도 있다.
- 내몽고 : 호방한 성격이 짙으며, 특히 몽고족은 손님을 잘 반기는 성격이다. 한족도 몽고족의 영향을 받아 상당히 직선적이고 술을 잘 마시며, 한번 결정한 일은 결과를 생각하지 않고 물불을 가리지 않고 실행한다.

### ② 동북지방[2]

- 요녕 : 여성들은 농사일에 대해 부지런하며 개방적인 면이 있다. 또한 재주가 많고 일을 잘한다.
- 흑룡강 : 성격은 호방하고 거칠다. 하지만 순박한 면이 있다. 손님을 매우 반가이 맞으며, 성격이 직선적이고 일을 열심히 한다. 반면에 술을 많이 마셔 싸움을 많이 하는 편이다.
- 길림 : 흑룡강 사람과 유사하며 성격이 직선적이고 호방하며 순박한 면이 있다.

### ③ 화동지방[8]

- 상해 : 개인의 옷맵시에 신경을 많이 쓴다. 상해인은 지역감정이 강하고 인색하고 속이 좁은 것도 특징이다. 두뇌회전이 매우 빨라서 장사를 아주 잘한다. 상해 시민이라는 자부심이 매우 강하고 문화, 교육 수준이 중국에서 가장 높은 편이다.[2]
- 산둥 : 산둥 사람들은 상업쪽 보다는 농경업, 공업, 운송업에 대한 관심이 많다. 상업에 능하지는 않지만 물욕이 없는 것은 아니며 전체적으로 산둥 사람들은 재치 있고 선량하며 직선적이다. [2]
- 강소 : 농경업, 소공업, 어업이 하층계급의 사람들이 생계를 유지하는 기본업이다. 상류계층에서 정교한 문화가 배양되고 있다. 강소 사람들은 똑똑하고 사리가 밝으며 성격이 온화하다. 많은 인재들이 배출되는 지역이다.
- 절강 : 일반적으로 성격이 온순하여 다른 사람들에게 좋은 인상을 심어 준다. 특히

연해 지역에는 특수한 종족으로서 영파인이 있다. 영파인은 근면하고 진취적이며 대기업가의 자질을 소유하고 있다.

- 강서 : 강서 사람들은 호남사람과 다르게 기본적으로 군사적인 기질은 없고 소상업면에 아주 훌륭한 소질이 있어 장강 중·하류 지역의 소규모 상권을 장악하고 있다. 반면에 호남사람들은 상업정신이 부족한 반면 군사적인 기질이 매우 특출하다. 강서 사람들은 호남사람처럼 굳세고 건전하지 못하며, 사람들에게 좋은 느낌을 주는 부드러움도 결핍되어 있다. 그들은 매우 이기적인 사람들로 냉정하고 속이 좁은 편이다.

- 복건 : 이 지역 사람들은 매우 다양하게 구성되어 있다. 안쪽으로 산을 사이에 두고 풍속 습관이 다르다. 안쪽 지역 사람들은 보수적이고 대단히 배타적인 반면 연해지역 쪽 사람들은 개방, 진취적이며 모험심도 강하고 장사도 잘 하는 편이며 임기응변에 능하다.

#### ④ 화중, 화남지방[8]

- 하남 : 하남시는 고대 문화의 중흥지로서 이들 사람들은 보수적이며 봉건적이다. 진취성이 약하고 배타적이라서 현대에는 낙후된 지역이다.

- 호북 : 호북 사람들은 속임수를 잘 쓰며 큰소리치기를 좋아한다. 어떠한 일이 일어나도 죽겠다는 소리를 하지 않는 독한 사람들이다.

- 호남 : 호남성은 예날 초나라의 땅으로 초나라 전사의 자손으로써 군인들의 고향이며 많은 관원들의 출생지이기도 하다. 이곳 사람들의 특징은 충실하고 정직하며 강렬한 자아의식과 거친 반항정신을 가지고 있다.

- 광둥 : 광둥성에는 서로 다른 많은 종족들이 뒤섞여 있다. 이들에게는 민족적인 활력이 넘쳐흐른다. 사내답게 먹고 일하며, 진취적이고 태평스럽다. 이들은 돈을 헤프게 쓰고 싸움을 좋아하며, 모험을 좋아하고 성적이 급하다. 특히 광주와 그 부근에 있는 개화종족은 지능, 기업정신, 미술 등의 면에서 기타 중국인 보다 우월하다. 공동 사람들은 총명하고 계산이 빠르며 장사에 일가견이 있다.[2]

- 광서 : 광서 사람들은 문화 수준이 낮고 반항심이 강하며 반란적인 경향이 있다.

#### ⑤ 서남지방[8]

- 사천 : 일반 중국인에 비하여 사천지방 사람들은 순박하고 질서와 예의를 지키는 사람이 비교적 많다. 그리고 소박한 생활 방식과 온화한 성격은 모두 탁월하다.

- 귀주 : 묘족이 많은 지역이며 손님 접대하기를 좋아한다.

- 운남 : 주로 산간지역에 살기 때문에 성격이 소박하고 낙천적이다.

- 서장 : 주로 장족이 거주하고 있으며 민족의식이 매우 강하다. 순박한 성품으로 인해 이들은 사람을 대하는데 있어서 진지하고 속임이 없다.

#### ⑥ 서북 지방[8]

- 섬서 : 섬서 사람들은 산서 사람처럼 철도, 숫자, 무게 관념이 발달하여 금융업 방면에 뛰어난 자질을 보여주고 있다. 금융업 재능 면에서 섬서 사람은 산서 사람에 비하여 약간 뒤떨어진다. 전국에서 큰 금융업은 모두 산서 사람이 장악하고 있는 반면에, 섬서 사람은 무역과 작은 규모의 상업에 열중하고 있다.

- 감숙 : 매운 것은 잘 먹고 소박하며 열악한 환경을 이겨내는 인내심이 강하다.

- 청해 : 성격은 보수적이며 변화를 싫어하고 성품은 소박하면서도 강한 일면이 있다.
- 신강 : 주로 위구르족이 많이 살고 있으며 술과 춤, 노래를 즐긴다. 성격이 거칠어 야만적 기질도 지니고 있다. 반면에 성격은 호탕하며 누구와도 아주 쉽게 친구가 될 수 있다.

### 3. 직무특징과 조직효과성

#### 3.1 직무특징

직무특징 이론은 기본적으로 직무충실이론의 테두리 내에 있다고 할 수 있으며, 행동과학의 여러 이론들의 연구를 토대로 Hackman-Oldham에 의해 그 모델이 확립되었다. 특히 Hackman과 Lawler III의 연구에서는 직무특징과 직무에 대한 개인반응과의 관계를 체계화한 것으로 일반적으로 다섯 개의 '핵심 직무차원'은 개인에게는 만족을 주고 조직에는 향상된 결과를 가져다준다는 결과를 보여주고 있다.[3] 이들 다섯 가지의 특징을 정의하여 보면

- ① 기능다양성 : 작업을 수행함에 있어 여러 가지 기능과 개인의 재능을 포함한 다양한 활동이 요구되어지는 정도를 말한다.
- ② 과업정체성 : 직무가 전체적이고 뚜렷이 하나의 단위를 이루는 작업인가의 여부, 즉 직무가 하나의 완전체의 형태를 갖느냐에 대한 정도를 말한다.
- ③ 과업중요성 : 조직 내 또는 조직외의 환경에서 직무가 다른 사람의생활이나 작업에 실질적인 영향을 미치는 정도를 말한다.
- ④ 자율성 : 작업자들이 작업의 일정과 방법을 채택하는데 부여도나 자유, 독립성, 재량권 등의 정도를 말한다.
- ⑤ 피드백 : 자신의 작업결과에 대해 개인이 직접적이고 명백한 정보를 얻을 수 있도록 직무를 통하여 그러한 것이 제공되는 정도를 말한다.

#### 3.2 조직효과성

조직을 평가함에 있어서 조직목표를 중심으로 파악하는 데에는 복잡하고 어려운 문제들이 있으므로 일반적으로 조직목표라는 추상적인 개념 대신에 조직의 효과성이라는 비교적 구체적인 개념에 입각하여 평가하게 된다. 특히 조직효과성을 능률과 효과성을 고려하여야 한다. 조직효과성은 조직적 차원과 개인적 차원의 조직효과성으로 구분하고 있다. 즉, 기술, 경제적 기준과 인간적 기준이 고려되어야 한다는 것이다. 인간적 기준, 즉, 개인적 차원에서 조직효과성을 볼 필요가 있다는 것이다. [3][7] 조직효과성에 대한 변수로써 개인적인 감정 또는 태도 등의 수준에서 4가지의 변수를 두었다.

- ① 직무만족 : 작업자가 직무에서부터 얻는 전반적인 만족과 근속의욕의 정도를 말한다.

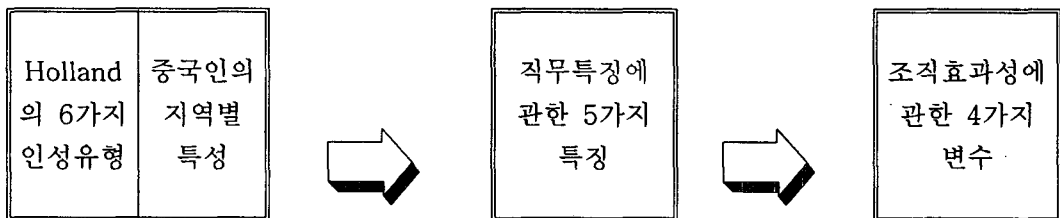
- ② 내재적 동기부여 : 작업자가 자신의 직무를 효과적으로 수행하기 위한 자기부여정도를 말한다.
- ③ 조직몰입 : 작업자 자신이 속해있는 조직에 대한 관여도를 말한다.
- ④ 지각된 성과 : 작업자가 현재 수행하고 있는 직무의 성과수준이 작업표준과 비교하여 어느 정도의 수준인가를 느끼는 정도를 말한다.

### 3.3 직무특징과 조직효과성

김한주의 “국가문화, 직무특성 및 조직효과성간의 관계”에서는 국가 문화적 특성과 인지된 직무특성의 관계를 알아보고 종업원에게 지각된 직무특성이 조직효과성에 영향을 미치는가에 대해 분석하였다.[3] 여기서 인지된 직무특성으로 기능다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백의 핵심 다섯 가지 차원을 중심으로 모형을 구현하였으며 이를 국가 문화적 특성을 중심으로 살펴보았고 또한 조직의 효과성과의 관계를 분석하였다. 그 결과 국가문화 변수와 인지된 직무특성 변수 간에 어느 정도 상관성이 있다는 결과를 보여주었고 인지된 직무특성과 조직효과성간에는 명백한 상관관계가 있음을 보여주었다.

## 4. 관계모델 개발

본 연구에서는 중국인의 지역별 특성을 중심으로 직무특징과 조직효과성의 관계모델을 제시하고자 한다. <그림 1>은 지역별 특성, 직무특징, 조직효과성과의 관계를 나타내는 그림이다.



<그림 1> 지역별 특성, 직무특성과 조직효과성과의 관계

사람과 직무간의 적합성을 제고시키는 방안들은 다양한 관점에서 모색되어 왔다. 이

러한 여러 방안들은 직무자체가 근본적으로 각 개인에게 만족스럽게 설계되어 있지 않는 한, 개인과 직무간의 관계를 향상시키는데 있어서 그 효과를 발휘하기는 힘들다. 특히 중국이라는 나라는 매우 넓으며 또한 56개의 민족이 살고 있다. 또한 많은 지역으로 분할되어 있으며 이들 지역별로 문화와 그 특성이 각각 다르다.[5] 최근에 중국이 경제대국으로써 급성장하면서 우리나라 역시 중국으로의 진출을 시도하고 있다. 중국의 저렴하고 풍부한 노동력, 지리적, 문화적 근접성, 거대한 시장이라는 이점 때문에 우리기업들은 앞 다투어 중국에 진출 하였거나 진출을 계획하고 있는 상태이다. 하지만 많은 기업들이 중국이라는 사회의 특성을 미처 고려하지 않은 채 진출을 하였으며 문화적인 근접성으로 인해 이를 간과하여 실패하는 경우가 많이 있다. 따라서 성공적인 중국진출을 위해서는 현지 사정에 대한 정확한 이해가 필요하며 기업의 현지화와 조직효과성을 높이기 위해 무엇보다도 인력적인 요소의 측면에서 접근이 필요하다.

직업에는 여러 가지가 있으며 사람 개개인의 인성별로 그 사람에게 적합한 직업이 따로 있다. 이를 기업의 입장에서 살펴보면 개개인의 인성을 여러 가지 직무에 적용을 한다면, 즉 직무특성에 맞게 적용한다면 기업의 입장에서 조직의 효과를 극대화할 수 있을 것이다. <그림 1>은 이러한 내용을 설명한 그림으로서 중국에 진출한 기업의 대상으로 먼저 각 지역별 특성을 알아보아 이들에게 적합한 직무를 수행토록 한다는 것이다. 이를 위해서 본 연구에서는 Holland의 인성유형을 이용함을 제시하여 보고자 한다. Holland는 직업 흥미가 바로 인성의 한 측면이라는 가정에 기초하여 직업 선택이 바로 인성의 표현이며 같은 직업 환경의 구성원은 유사한 인성 특성과 발달 과정을 갖고 있다고 보았다. 따라서 개인의 직업적 성취, 안정성, 만족도는 그의 인성과 그가 속한 직업 환경 간의 일치 정도에 좌우된다고 하여 인성 유형과 직업 환경 유형을 연결시켰다.[9]

Holland의 인성 이론은 다음과 같은 네 가지 가설을 기초로 하고 있다.

- ① 직업 환경은 현실적, 지적, 사회적, 전통적, 설득적, 심미적 환경으로 분류할 수 있다.
- ② 직업 적응 방식의 유형도 현실적, 지적, 사회적, 전통적, 설득적, 심미적 환경으로 분류할 수 있다.
- ③ 사람들은 자신의 기술과 능력을 발휘하고 자신의 태도와 가치관에 따라 일할 수 있는 환경을 선호하며 자신에게 맞는 역할을 담당할 수 있는 직업 환경을 찾는다.
- ④ 개인의 행동은 자신의 성격 특성과의 상호 작용에 의해 결정된다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 표 1과 같다.



<표 1> Holland 의 인성유형 및 특성

유 형	특 성
실재형(R)	성격은 남성적이고, 솔직하고, 성실하며, 검소하고, 지구력이 있고, 신체적으로 건강하며, 소박하고, 말이 적으며, 고집이 있고, 단순하다. 적성으로는 기계적, 운동적인 능력은 있으나 대인관계 능력은 부족하며, 수공, 농업, 전기, 기술적 능력은 높으나 교육적 능력은 부족하다. 기술자, 자동기계 및 항공기 조종사, 정비사, 농부, 엔지니어, 전기, 기계기사 운동선수 등이 있다.
탐구형(I)	성격은 탐구심이 많고, 논리적, 분석적, 합리적이며, 정확하고, 지적 호기심이 많으며, 비판적, 내성적이며 수줍음을 잘 타며, 신중하다. 학구적, 지적 자부심을 가지고 있으며, 수학적, 과학적 능력은 높으나 지도력이나 설득력이 부족하다. 과학자, 생물학자, 화학자, 물리학자 등의 학자형이다.
예술형(A)	예술형의 성격은 상상력이 풍부하고, 감수성이 강하며, 자유분방하며, 개방적이다. 감정이 풍부하고, 독창적이고, 개성이 강하고, 협동적이지 않다. 적성으로 미술적, 음악적 능력은 있으나 사무적 기술은 부족한 면이 있다. 상징적, 자유적, 비체계적 능력은 있으나 체계적, 순서적 능력은 부족하다. 예술가, 작곡가, 음악가, 작가, 배우, 소설가 디자이너 등의 직업에 적당하다.
사회형(S)	사람들을 좋아하는 성격이며 어울리기 좋아하고, 친절하고, 이해심이 많으며, 남을 잘 도와주고 봉사적이다. 그리고 감정적이고 이상주의적인 면이 있다. 사회적, 교육적 지도력과 대인관계 능력이 있으나 기계적, 과학적 능력이 부족한 면이 있다. 사회복지가, 교육자, 간호사, 유치원 교사, 종교지도자, 상담가, 언어치료사 등의 직업에 어울린다.
기업형(E)	지배적이고, 통솔력, 지도력이 있으며, 말을 잘하고, 설득적이며, 경쟁적, 야심적이며 외향적이고, 낙관적이고, 열성적이다. 적극적이고, 사회적이고, 지도력과 언의의 능력이 있는 반면에 과학적인 능력이 부족한 면이 있다. 대인관계 능력과 설득적인 능력은 있지만 체계적 능력은 부족하다. 기업경영인, 정치가, 판사, 영업사원, 상품구매인, 보험회사원 판매원, 관리자, 연출가 등의 직업에 어울리는 형이다.
관습형(C)	정확하고, 빈틈이 없고, 조심성이 있으며, 세밀하고, 계획성이 있다. 변화를 좋아하지 않으며, 완고하고 책임감이 강하다. 사무적이며, 계산적인 능력은 있지만 예술적, 상상적 능력은 부족하다. 또한 체계적, 정확성은 있지만 탐구적, 독창적인 능력은 떨어진다. 공인회계사, 경제 분석가, 은행원, 세무사, 경리사원, 감사원, 안전관리사, 사서, 법무사 등의 직업에 어울린다.

## 4.1 모델분석방법

① 단계 1. Holland의 6가지 인성유형을 파악하기 위해 양케이트를 작성한다.

Holland의 6가지 인성유형, 즉, 실재형, 탐구형, 예술형, 사회형, 기업형 및 관습형에 관한 각각의 항목에 대해 설문을 작성한다.

② 단계 2.. 단계 1에서 조사된 양케이트를 총별하여 중국인의 지역별 특징을 추출한다.

단계 1에서 작성된 설문을 조사하여 이를 중국의 지역별로 총별한 후 이들의 특징을 분류한다.

③ 단계 3. 직무특징에 관한 5가지 특징에 대한 양케이트를 작성한다.

직무특징의 기능다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성 및 피드백에 대한 설문을 작성한다.

④ 단계 4. 조직효과성에 관한 4가지 변수에 대한 양케이트를 작성한다.

직무만족, 내재적 동기부여, 조직몰입 및 지각된 성과에 해당하는 조직효과성의 4가지 변수에 관한 설문을 작성한다.

⑤ 단계 5. 총별된 중국인의 지역별 특성과 직무특징 및 조직효과성과의 관계를 분석한다.

첫째, 총별된 중국인의 지역별 특성과 직무특성에 대한 상관분석을 실시하여 보고, 둘째, 직무특징 및 조직효과성과 모든 변수들 간의 관계를 파악하기 위해 상관관계 분석을 한다.

셋째, 총별된 지역별 특성과 직무특징에서 어떠한 변수들이 직무특징에 영향을 주고 있는지 또한 지역별 특성과 조직효과성에서 어떠한 변수들이 조직효과성에 영향을 주고 있는지를 단계적 회귀분석을 통해 분석한다.

넷째, 직무특징과 조직효과성에서 어떤 직무특징 변수들이 조직효과성에 영향을 주고 있는지에 대해 단계적 회귀분석(Stepwise Regression)을 이용하여 분석한다.

본 연구에서는 분석의 단계 1과 단계 2에 대한 실증조사 분석에 대한 기초자료로써 활용하기 위해 2장의 문헌조사를 통해 각 지역별 특성을 조사하였다.

· 북경 : 문화수준이 높아 교육적 능력이 부족한 실재형 보다는 탐구형 쪽에 가까우며 정에 관심이 많은 걸 비추어 사회형에 근접하다는 사실을 알 수 있다.

· 천진 : 인색한 면이 있어 실재형에 근접하고 보수적인 면으로 비추어 관습형에 가까운 걸 알 수 있다.

· 하북 : 성격이 쾌활하고 명랑하고 유머가 풍부한 면으로 보아 사람들을 좋아하고 봉사적인 형을 나타내는 사회형과 예술형에 가까운 걸 알 수 있다.

· 산서 : 상업적 재능과 대기업 정신의 탁월함에 비추어 기업형에 가까운 걸 알 수 있다.

· 내몽고 : 호방하고 직선적인 면이 있음으로 보아 실재형에 가까운 면을 볼 수 있다.

· 요녕 : 농업이 주가 되는 것으로 보아 농부의 형에 적합한 실재형임을 알 수 있다.

· 흑룡강 : 흑룡강 사람들은 호방하고 거친 면이 있으며 직선적으로 보아 실재형에 가까운 것을 알 수 있다.

· 길림 : 흑룡강 사람과 유사한 것으로 보아 실재형에 근접함을 알 수 있다.

- 상해 : 두뇌 회전이 빠르며 지역감정이 강하므로 관습형에 해당하는 정확성, 빈틈이 없는 것 등에 해당 된다고 볼 수 있다.
- 산둥 : 상업에 능하지는 않고 순박하고 직선적인 것으로 보아 실재형과 사회형에 근접함에 해당된다고 볼 수 있다.
- 강소 : 많은 인재들을 배출하는 지역으로 탐구형에 해당되며 사회 복지가, 교육자 등에 해당하는 사회형에도 근접함을 알 수 있다.
- 절강 : 특수 종족인 영파인은 근면하고 진취적이며 대기업가적인 자질을 소유하고 있는 점으로 미루어 기업형에 가까움을 알 수 있다.
- 강서 : 소상공업면에서 특출한 소질이 있으므로 기업형에 적합함을 알 수 있으며 사무적이고 계산적인 능력에 해당하는 관습형에도 가까움을 알 수 있다.
- 복건 : 산 안쪽 사람들은 배타적이고 보수적인 것으로 보아 조심성이 많은 관습형에 그리고 연해 지역쪽 사람들은 개방, 진취적이고 장사도 잘하는 편으로 보아 기업형에 가까움을 알 수 있다.

## 5. 결 론

본 연구에서는 중국인의 지역별 특성을 중심으로 직무특성, 조직효과성과의 관계 모델을 제시하였다. 중국의 경제대국으로서의 성장에 발맞추어 우리나라 역시 중국으로 진출을 하고 있으나 중국에 진출한 많은 기업들이 중국인에 대한 인식의 부족으로 인해 경영상으로 많은 곤란을 겪고 있다. 이에 따라 중국인의 특성에 대한 인식이 필요함을 알 수 있으며 이를 기업의 현지 적응화와 중국 내에서의 기업 네트워크 형성을 위해 전략적으로 활용해야 할 것이다. 나아가서 이들의 지역별 인성을 이용하여 기업 내 직무특성에 적용한다면 조직의 효과성이 높아질 뿐만 아니라 작업자 개인의 만족도와 기업의 이윤이 극대화 될 수 있을 것이다.

따라서, 본 연구는 이러한 지역별 각기 다른 형을 띄고 있는 중국인에 대해 다음과 같이 전략을 제시해 보고자 한다..

첫째, 진출하고 있는 지역의 중국인 유형을 살펴 기업 업무에 적용하여 기업의 조직 효과성을 높이고자 한다.

둘째, 어떠한 특성이 직무특징 및 조직효과성에 관계하는지를 알아보아 이를 기업경영에 보다 효과적으로 이용하고자 한다.

셋째, 많은 기업들의 실패요인인 현지 적응화에 관계하여 중국인을 보다 잘 활용하며 또한 관시에 대한 대응책으로써의 방법으로 활용하고자 한다.

### 5.1 향후 연구 및 제언

본 연구에서 제시한 모델을 기초로 하여 현지에서 보다 정확한 분석이 필요하며 또한 이를 기반으로 기업 실무에 적용하는 것이 향후 연구과제로 남는다. 또한 지역 음식문화를 고려한 지역별 특성과의 관계를 기초자료로서 활용하는 방안 또한 향후과제

로 남는다.

현재 중국은 개방과 개혁이 활발히 이루어지고 있는 추세이다. 중국의 지역문화 역시 이에 발맞추어 빠르게 대응하고 있다. 이러한 변화에 대응하기 위해 한국기업은 직무특징과 조직효과성에 관계되어진 지역별 인성을 비롯하여 음식문화 등 여러 특성을 기반으로 이들과의 관계를 조사하여 기업실무에 대한 적용이 이루어 져야 할 것이다.

## 6. 참 고 문 헌

- [1]. 김기태, “중국 진출 기업의 인사전략”, LG 주간경제, 2002.
- [2]. 김하림, “중국인도 다시 읽는 중국사람 이야기”, 중국 민정부 · 중국사회 출판사, 1998.
- [3]. 김한주, “국가문화, 직무특성 및 조직효과성간의 관계 : 비교연구”, 한국과학기술원 석사학위 논문, 한국과학기술원, 1996.
- [4]. 박문봉, “중국어, 제대로 알고 진출하라”, 문원북, 2001.
- [5]. 서해진, “중국, 중국인”, 도서출판 장락, 1991.
- [6]. 양혁승, “전략적 인적자원관리 : 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관”, 한국인사관리학회, 인사관리연구 제 26호 2권, PP 113-143, 2002.
- [7]. 이명재, “조직문화와 조직효과성의 관계”, 사회과학연구 제 8호, PP 149-179, 상명여자대학교 사회과학연구소, 1997.
- [8]. [www.china-gate.co.kr](http://www.china-gate.co.kr)
- [9]. <http://eze21.co.kr>
- [10]. [www.piagolf.co.kr](http://www.piagolf.co.kr)

## 저 자 소 개

최 성 운 : 현 경원대학교 산업공학과 재직 중. 한양 대학교 산업공학과에서 공학사, 공학석사, 공학박사 학위를 취득, 1994년 한국과학재단 지원으로 1년간 Dept. of Applied Statics, University of Minnesota에서 품질관리에 관련된 연구를 하였다.

주요 관심분야는 자동화 생산 및 장치 산업에서의 품질관리이며, 컴퓨터 · 정보통신시스템의 신뢰성 설계 및 분석도에도 관심을 가지고 있다.

백 봉 기 : 경원대학교 산업공학과 졸업, 동 대학원 석사과정  
관심분야는 품질경영, 국제표준, 품질정보시스템, 품질측정