

碩士學位論文  
指導教授 姜信逸

## 韓·中 企業政策 變化와 比較 研究

A Study on the Evolution and Comparison of Korean and  
Chinese Firm Policies

2001年 2月

漢城大學校 國際大學院

國際通商 學科

國際通商 專攻

朴 玄 卿

碩士學位論文  
指導教授 姜信逸

## 韓·中 企業政策 變化와 比較 研究

A Study on the Evolution and Comparison of Korean and  
Chinese Firm Policies

위 論文을 經營學 碩士學位論文으로 提出함

2001年 2月

漢城大學校 國際大學院

國際通商 學科  
國際通商 專攻

朴 玄 卿

朴玄卿의 經營學 碩士學位論文을 認定함

2001年 2月

審査委員長 (印)

審査委員 (印)

審査委員 (印)

# 目次

第 I 章 序論 .....	1
第 II 章 環境變化에 따른 産業·企業組織 變化 趨勢 .....	4
第 1 節 情報化에 의한 社會構造 .....	4
第 2 節 産業 構造등 governance 趨勢 .....	4
第 3 節 企業 組織 및 企業家 精神 方向 .....	6
第 III 章 中國企業의 變化와 改革政策 .....	12
第 1 節 國有企業 現況 .....	13
第 2 節 國有企業 改革過程 .....	20
1. 改革以前의 狀況(1970년 以前) 및 改革過程 .....	20
2. 國有企業의 巨視的 改革 .....	37
3. 國有企業의 微視的 改革 .....	40
第 3 節 國有企業의 戰略的 再編 .....	42
1. 戰略的 再編의 目標와 方向 .....	42
2. 資本의 過度한 分散再編 .....	45
3. 競爭性強化 領域에 集中 .....	48
第 4 節 21世紀의 大企業集團 戰略 政策 .....	48
第 IV 章 最近 韓國 企業 變化와 政策 .....	51
第 1 節 韓國企業의 戰略的 特徵 .....	51
第 2 節 企業構造調整 .....	54
1. 企業構造調整 推進背景 .....	54

2. 部門別 主要政策 推進內容 .....	56
3. 問題點 및 改善方案 .....	60
第3節 公共部門의 改革 .....	64
1. 公共部門 改革의 主要懸案 .....	64
2. 公共部門 改革의 基本方向 .....	67
3. 公共部門 改革의 實踐課題 .....	70
<b>第V章 韓·中 企業組織 變化比較 .....</b>	<b>75</b>
第1節 韓國 通信產業 .....	75
1. 移動通信 分野 .....	75
2. 市內外 通信分野 .....	78
3. 韓國通信의 民營化 .....	79
4. 韓國通信의 戰略的 提携 必要性 .....	80
第2節 中國電信 .....	81
1. 電信業 發展 意義 .....	81
2. 電信業 發展 現況 .....	81
3. 移動通信 發展 展望 .....	84
4. SK텔레콤 및 中國聯通(리엔통) 企業의 事業現況 比較 .....	85
第3節 21世紀의 多國籍企業들의 變化 .....	89
1. 多國籍企業의 柔軟化 戰略 .....	89
2. 多國籍企業의 改革方向 .....	90
<b>第VI章 結 論 .....</b>	<b>93</b>
<b>參 考 文 獻 .....</b>	<b>97</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>100</b>

## 表 目 次

<표 1> 國有 경영성자본의 각 산업간 분포구조(1995년) .....	14
<표 2> 國有 독립채산제 공업기업의 분류와 비중(1995년) .....	15
<표 3> 고정자산투자총액의 소유제별 비중 변화 .....	16
<표 4> 국가재정수입 원천의 소유제별 비중변화 .....	16
<표 5> 도시 취업 인원의 소유제별 비중변화 .....	16
<표 6> 도시 신규취업인원의 소유제별 비중 변화 .....	17
<표 7> 공업 총생산액의 소유제별 비중 변화 .....	17
<표 8> 전국 독립채산제 공업기업 주요지표의 소유제별 비중(1996년) .....	18
<표 9> 공업 총생산액의 소유제별 실질성장률 비교 .....	19
<표 10> 독립채산제 국유기업의 주요 경영효율지표의 변화 .....	28
<표 11> 국유 독립채산제 공업기업의 적자와 흑자 상황 .....	29
<표 12> 주식제기업과 독립채산제 공업기업의 경제효율지표 비교(1995년) .....	35
<표 13> 국유 독립채산제 공업기업의 규모 현황(1995년) .....	46
<표 14> 국내 상장기업의 주요 경영지표 .....	55
<표 15> 공공부문 개혁의 방안과 쟁점 .....	66
<표 16> 통신서비스 가입자수 추세 .....	77
<표 17> 이동부문 매출액 변화추세 .....	77
<표 18> 전체 이동전화 시장의 사업자별 시장 점유율 .....	78
<표 19> SK텔레콤 매출액 기준 .....	79
<표 20> SK텔레콤과 聯通(리엔통) 비교 .....	87
<표 21> 중국 聯通(리엔통) 조직구성도 .....	88
<표 22> SK텔레콤 조직구성도 .....	89

## 第 I 章 序 論

1997년 말까지 중국에 외국기업의 직접투자액(실제투자액)만도 2,200억불에 이르고 있다. 수출도 1997년에는 약 1,827억불에 육박하여 교역규모로는 세계 제11대 무역국으로 발돋움하였다.

한·중간의 경제관계에서도 교역량은 직·간교역을 포함하여 1997년 기준으로 237억 달러로 중국 전체 교역량의 7.4%의 비중을 차지하고 있어, 우리나라는 일본, 홍콩, 미국에 이어 4대 교역 국으로 부상하고 있다.

유교적 문화권의 한국과 중국은 수천 년의 정치 경제 문화 등의 교류를 보여왔고 다른 나라보다 비교적 유교적인 문화전통이 뿌리깊게 유지되어 왔다.

한국은 1960년이래 근대화로 비약적인 경제 성장을 이루고 근대식 기업구조를 갖추었다. 중국을 포함한 많은 국가와 무역을 하여 세계10대 무역국으로 성장을 하였다. 최근 우리나라는 1997년 외환위기로 각 분야별 구조조정의 와중에 있으며 중국은 덩소핑 이후(1992년 후) 폐쇄적 구조에서 서서히 개방적 구조로 변화가 되면서 많은 변화가 이루어지고 있다.

중국의 경제개혁은 대외 개방정책에 따라 대외무역을 그 중심으로 전개하고 있다. 이는 중국의 자본과 기술의 부족으로 대외 의존에 의한 경제개혁을 진행하여야 하는 인식에 근거하는 것이다.

중국은 개혁·개방정책을 표명한 이후 중국특색의 사회주의 시장경제의 건설을 위하여 노력하고 있다. 중국경제는 개방전의 계획경제에서 시장경제로의 전환을 가속화하는 작업을 진행하여 국민경제 전반에 걸쳐서 큰 성과를 거두고 있다.

중국경제개혁은 초기의 경제특구의 설치에 의한 적극적인 투자유치와 경제 법률의 정비 그리고 대외무역체제의 개혁을 중심으로 이루어져 오고 있다.

개혁·개방정책이후의 중국 국내 경제는 년평균 8.7%의 높은 경제성장률을 달성

하였고, 1992년 이후는 등소평의 南巡講話<sup>1)</sup>를 기점으로 년11%이상의 성장률을 보였다. 우리나라는 외환위기이후 기업개혁, 금융개혁, 공공부문개혁, 노동개혁 등의 4대 개혁을 중점적으로 추진하고 있고 어느정도 가시적인 성과가 보이고 있으나 앞으로 해야할 많은 일이 산적해 있다.

21세기의 환경은 20세기의 그것과는 다르다. 범세계화, 정보화가 주도되는 환경 변화는 새로운 산업구조, 새로운 기업조직을 요구하고 있다. 정보 통신의 발달로 인해 정보화는 가속화되고 이러한 추세에서 기술과 지식이 각국의 비교 우위 요소가 되는 사회가 도래한다. 대량생산 체제 하에서의 기업 조직, 정부역할, 기업과 근로자 관계, 기업과 소비자 관계, 기업 간 불균형 등의 문제는 정보화 기술 발달에 따라 변화가 예상될 것으로 본다. 정보취득 비용의 감소로 세계시장은 보다 더 완전 경쟁에 가깝게 되어 자원 배분의 정태적 효율성측면은 부각되지 않고 동태적 효율성이 주된 문제가 되게 된다.

21세기에는 제 2차 세계대전후 있었던 범세계화 현상이 지금보다 더 거대한 경제적 통합으로 일어날 것이다. 이는 기술의 발전, 시장의 강력한 믿음 증대, 그리고 貧國과 부유한 나라간의 증가하는 거래 등이 그 원인이 된다고 볼 수 있다. 우리는 이제 자유무역이 당해 국들에게 부의 증가가 이루어진다는 사실에 부인하는 사람은 없다. 기본적으로 비교우위에 의한 전문화, 경쟁의 심화 및 기술이전 등이 각국의 경제 효율성을 증대시킨다고 보고 있다. 그리고 자유무역은 높은 율의 경제성장, 높은 임금, 높은 자본수익률, 및 높은 생활수준 향상을 가져왔다.

최근 변화되고 있는 세계 환경 속에서 한국기업과 중국기업의 변화추이와 산업

---

1) “남순강화”란 등소평이 1992년 1월 18일 ~2월21일 사이에 武昌, 深圳, 珠海, 上海 등 중국 남부지역의 주요 경제특구, 연해개방도시 등을 순시하면서 행한 일련의 담화를 가르킨다. 여기에서 그는 1978년 12월의 11기 3차 회의 이래 중국공산당의 기본노선인 ‘하나의 중심(=경제건설)’과 ‘두 개의 기본점(=개혁·개방 및 4항 기본원칙)’을 재확인하고, 그 중에서도 특히 개혁·개방을 더 한층 대담하게 확대·심화시켜 나갈 것을 강조하였다.

및 기업개혁을 비교하고자 한다. 21세기에 들어서 환경적 변화에 따른 중국의 WTO가입, 개방정책과 정보화로 기업의 개혁구조를 알아보며, 한국은 금융위기로 사유 기업 내에서의 조직혁신 및 기업개혁의 과정을 알아보고자 한다. 제 2장에서 정보화시대로의 사회구조의 변화 특징과 앞으로 더욱 역점을 두어야 할 우리의 산업구조, 기업조직 혁신 및 기업가 정신의 방향 소개를 통해 기업조직 및 산업일반에 관련된 이론적 내용을 요약하고, 제 3장과 제 4장에서는 한·중 기업 변화와 개혁정책비교를 하였으며 중국국유기업의 현황을 제 1기(1980년대), 제 2기(1992년~1997년), 제 3기(1997년 이후)의 개혁과정으로 나누어 그에 대한 성과를 알아보고, 앞으로의 개혁을 거시적 즉, 기업조정, 인력조정 및 재취업문제와 미시적 구조조정의 추진 즉, 관리강화, 기술개선 등을 통해 국유기업의 전략적 재편 추이를 제시하고, 한국기업에서는 구조조정 추진배경 및 주요정책을 알아보며, 그로 인한 문제점 및 개선 방안을 조사하였고, 특히 중국기업개혁의 대부분은 민영화이므로 우리나라 공공부문의 개혁 방안의 방향과 문제점은 기술하였다. 마지막 제 5장에서는 여러개의 산업중 근대화가 이루어진 통신산업과 그 안의 중국의 이동통신기업인 聯通(리엔통)과 우리의 SK텔레콤의 기업 변화추이와 차이를 비교 분석하고자 한다. 한·중기업의 통신분야에서 대표적인 이동통신기업(SK텔레콤과 중국聯通(리엔통))을 선정하여, 兩社간의 사업 현황 비교로 향후 바람직한 동아시아지역의 기업조직의 방향을 산출하고자 하였다.

또한 21세기에 들어 환경변화에 따른 중국의 기업개혁과정을 관찰하고 향후 방향을 모색하고자 한다. 특히 정보통신 산업이 비교적 근대화 체계를 갖추고 있어 한국의 기업과 중국기업의 유사성을 관찰하고 유교적 문화권의 조직 pattern의 향후 변화를 조명하고자 한다.

## 第Ⅱ章 環境變化에 따른 産業·企業組織 變化 趨勢

### 第1節 情報化에 의한 社會構造

21세기의 우리 사회에서 일어나는 가장 큰 구조적 변화는 컴퓨터와 통신의 결합이 주도하는 이른바 정보화 시대로의 사회구조의 변화이다. 지난 한 세대 농업 사회에서 그리고 산업사회로의 변화를 겪은 우리에게 또 정보화시대라는 새로운 사회의 전환은 정말로 상당히 부담스러운 변화일 것이다. 정보화는 탈산업화, 서비스 산업의 비중이 커지는 사회, 많은 정보의 공급으로 불확실성을 감소시켜 기업 간의 경쟁 촉진 발생, 첨단 기술의 발전, 정치적 민주화의 달성이 이루어진다고 예측할 수가 있다.

#### ※산업화 사회와 정보화 사회의 특징※

	산업화 사회	정보화 사회
핵심기술	동력기관과 기계	컴퓨터 및 통신
주도산업	기계 화학공업	지식기반 산업
지도계층	자본가	기술자, 전문가, 과학자
생산방식	대량생산체제	다품종 소량생산체제
시장	생산과 소비가 분리, 유통시장의 형성	생산과 소비가 일치
문제점	공해, 부익부 빈익빈등	정보독점, 정보공해, 사생활 침해

### 第2節 産業 構造등 governance趨勢

산업구조는 기업이 전략을 수립하고 실천에 옮길 때, 부딪치게 되는 가장 중요한 환경적 요소이다. 일반적으로 기업의 환경적 요인으로는 크게 거시적 환경요인 과 과업환경요인으로 볼 수 있다.<sup>2)</sup>

우리의 산업구조는 부품 수입의존도가 너무 높아서 만성적 국제수지 적자의 요인이 되고 있다. 우리가 앞으로 더욱 역점을 두어야 할 산업으로는 중화학공업 혹은 중후장대 제품분야이고 소재와 부품분야일 것이다.

자동차, 철강, 트럭, 건설장비, 발전기, 선박과 같은 중후장대 산업에 대한 수요는 중국 및 기타 개발도상국가 성립이 진행될수록 계속 증가할 것인데 선진국은 이 분야에서 경쟁력을 잃어가고 있으므로 우리가 끊임없이 품질을 개량해 나간다면 시장확보에는 큰 어려움이 없을 것으로 보여지고 있다. 소재와 부품에 관해서는 첨단산업일수록 부품의 종류가 많고 모델의 변화가 심하므로 경영의 신축성을 높이 발휘할 수 있는 분야이다.

또한, 지식산업 구조가 확실하다면 지식산업 구조를 위한 장기적인 기술투자가 선행되어야 한다. 기술투자는 소비부문에 비해 생산부문에 활성화가 예상되며 이러한 기술투자는 자금력이 확보되고 기술 역량이 있는 대기업 또는 효율적인 공기업이 맡아야 한다.

연구개발비의 절대 지출이 큰 사업의 경우 대기업이 위험 관리 능력이 있다고 볼 수 있다. 정부 및 공기업은 기초단계(invention)에 적극적으로 투자하고 기업은 기술 개발 및 기술혁신(R&D and innovation) 및 모방단계에서 역할 분담이 이루어져야 한다.

경영의 투명성이 이루어진 대기업의 경우에만 “주인 있는 경영”이 가능하고 또한 장기적인 시각을 갖고 창조적인 산업의 창출을 잘 할 수가 있다. 예를 들면 미국의 Microsoft사, Wal-Mart사, Mars사와 같은 소유가 집중된 기업의 경우 소유가 분산된 기업의 투자자들이 단순히 배당금만 요구하는 것과는 달리 장기적인 시각에서 비가역성이 큰 기술투자가 선행되고 있음을 알 수 있다.

- 
- 2) 거시적 환경요인은 정치적 환경, 경제적 환경, 사회적 환경, 기술적 환경, 정부와의 관계 등 다양한 환경이 있다. 과업 환경은 사업전략에 직접적으로 관련된 관계로서 공급자 환경, 소비자 환경, 경쟁자 환경 등으로 나타낼 수 있다.

### 第3節 企業 組織 및 企業家 精神 方向

#### 1) 전환기의 기업조직혁신

최근 들어 한국의 대기업들은 예전에 겪어보지 못했던 조직의 급변 상황을 맞고 있다. 모두들 변하지 않으면 실패 할 수밖에 없다는 절체 절명의 위기 속에 있다. 조기 퇴직제, 발탁인사제, 연봉제, 조직슬림화(slim)화, 직급과 직위분리 운용등 마치 조직을 대상으로 할 수 있는 모든 실험을 시도하고 있다.

이러한 조직변화의 기본은 환경변화에 대한 적응일 것이다. 우리의 경우 대개 두 가지로 압축할 수 있다. 첫째로 전략적 혁신이다. 불확실한 기업환경에 적극적으로 맞서서 스스로 기업환경을 변화하는 전략적으로서의 조직혁신 이다. 둘째로 다분히 추정 적이고 충동적인 경우이다. 가만히 앉아 있다가는 시장에서의 고립을 우려하고 조직혁신을 시작하는 경우이다. 그러나 조직혁신의 목표와 동기가 시장 선도적이든 추종적이든 대부분의 기업들은 기업문화에 대한 신중한 배려와 진지한 구상 없이는 그다지 바람직하지 못할 수도 있다는 점이다. 즉 조직혁신의 의도와 목표에 대해서는 구성원들이 신뢰하고 동의 할 수 없다면 조직혁신은 자칫 조직과 해를 가져올 수 있다.

#### 2) 기업가 정신의 방향<sup>3)</sup>

기업가 정신은 그 시대의 역사적 환경에 영향을 받는다. 즉 정치적 리더십과 사람들의 창조성 및 그들의 에너지에 달려있다. 그러므로 창조적인 기업가 정신을 만들기 위한 정부의 환경조성이 시급하다. 따라서 기업가들은 20세기에 행하였던 뚜렷한 목적의식과 부지런하고 항상 경쟁적인 기업가 정신에서 이제는 개방 경제 하에서 더욱더 경쟁적이고 목적의식이 뚜렷한 국제적 기업가로 변신하는 것이 필요하다고 본다. 신뢰의 기업문화가 형성되어 거래비용이 적게드는 그러한 조직문

---

3) 강신일 · 이창원, 「한국의 기업가정신과 기업성장」, 자유기업센터, 1997.

화가 형성되어야 한다.

### 3) 한국기업가의 특성

한국기업가의 개인적 특성을 살펴보면 강한 성취욕구와 확장주의적 성향이 특징적으로 부각된다. 그로 인해 사업기회를 포착하는 창의력, 시작한 사업을 과감하게 밀고 나가는 추진력, 역경을 견디며 결과를 기다리는 강인한 인내력, 강한 결단력, 기업경영에 대한 투철한 책임의식 등이 있는 것으로 보여진다. 또한 권력구조의 측면에서 한국기업가는 정치적 환경의 불확실성을 해소하는 데 탁월한 능력을 발휘함으로써, 중앙 통제적 조직시스템을 형성하여 그들에 대한 의존관계를 심화시키므로써 막강한 권력을 획득하고 강력한 카리스마적 권한을 행사하게 되었다.

한편 한국의 기업가들은 기업규모의 확장을 추구하는 성향이 매우 강해 성취욕구와 도전의식을 기반으로 한 '하면 된다'의 기업가 정신과 위험을 무릅쓰고 신규 사업에 계속 진출하는 공격적 리더십을 보이는 것으로 알려져 있다.

우리나라 기업집단 최고경영자들의 리더십을 살펴보면 :

#### (1) 대뇌형 리더십

'정보전파 행동', '명확한 행동', '환경파악 및 정보수집 행동' 등은 모두 '기업내외의 정보탐색 및 전파 행동'이라 할 수 있고, '환경 민감 대처'는 기업혁신에 대한 필요성을 인식하고 기업환경의 변화와 위협에 대하여 민감하게 대처하는 것을 말한다. 또한 '능력과 성공에 관한 이미지 관리'란 전체직원들에게 최고경영자 본인이 능력이 있으며 기업이 성공을 거두고 있다는 인상을 주는 행동을 수행하는 것이다. 결국 기업집단의 입장에서 보면 최고 경영자가 하나의 대뇌(cerebrum)적 역할을 수행하면서 기업집단의 모든 기관을 통제 및 조정하고 정보라는 핵심역량의 보고가 되는 리더십이라 할 수 있다.

## (2) 관계형 리더십

‘교제망 개발 및 유지행동’, ‘인화추구행동’, ‘인재육성 행동’, ‘배려행동’ 등은 모두 ‘관계형 행동’이라 할 수 있고 ‘계획 및 조직화 행동’, ‘문제해결 행동’, ‘협의 행동’, ‘권한 위양 행동’ 등은 모두 ‘의사결정 관련행동’이라 할 수 있다.

이러한 리더십은 공통적으로 최고 경영자가 기업집단 내부의 구성원들과의 관계를 중시하고 또한 외부 인맥도 중시하는 대인관계 중시형 행동특성이다.

## (3) 카리스마형

‘신념과 이상에 대한 확신’은 권력추구의 욕구와 자신감이 강하고 본인의 신념이나 이상에 대한 강한 확신을 가지고 있는 것을 말하는 것으로, 예를 들어 업종에 대한 집념과 고집 등이 포함된다. ‘사회적 가치 강조’란 고객감동·인간중시·국가와 사회발전에 이바지 등의 상위 이념 및 사회적 가치에 호소함으로써 직원들의 의식을 제고하고자 노력하는 것을 말한다. ‘업무가치 강조’란 직원들로 하여금 업무를 수행한 결과의 중용성과 가치를 더욱 높게 평가하게 만드는 것이다. ‘사리 초월유도’란 기업의 발전을 위하여 직원들이 개인 이익을 초월할 수 있도록 유도하는 것을 말한다. 마지막으로 ‘신뢰감 표현’이란 직원들의 업무성과에 대해 최고 경영자 본인의 기대가 높다는 사실과 직원들을 신뢰한다는 것을 보여주는 것이다. 이러한 리더십은 기업집단 최고 경영자가 자신감이 강화고 자신의 소신과 이상을 확신하며 다른 사람들에게 권력을 행사하려는 욕구가 강하고 자신이 부하들에게 기대와 신뢰를 많이 한다는 것을 나타내는 경향이 높다는 것으로 볼 수 있다.

## (4) 변화주체형 리더십

‘사명의식고취 및 동기유발행동’, ‘공헌인정 행동’, ‘보상 행동’, 등은 모두 ‘영향력 행사 행동’이라 할 수 있다. ‘모험 수행’이란 최고경영자 스스로를 변화의 주체라

고 생각하면서 모험적 사업을 신중하게 수행하는 것을 말한다. 또한 '핵심가치 제시'란 직원들에게 행동의 지침이 될 수 있는 핵심적인 가치들을 명료하게 제시하는 것이다. 이러한 리더십은 사실상 카리스마형 리더십과 어느 정도 유사하지만 제시하고자하는 리더십은 주로 직원들의 고차원적인 욕구(예로 자아실현)가 발현되도록 영향력을 행사하고 행동지침까지 제공하는 것으로 최고경영자 스스로가 기업집단 조직변화의 주체로서의 역할을 수행하는 리더십이다.

#### (5) 솔선형 리더십

'비전 창출'이란 기업이 어떻게 되어야 하는지에 관해 기업 내에서 공유된 비전(shared vision)을 창출해 내는 것이다. 또한 '전형(example)제시'란 직원들이 따라할 만한 행동의 전형을 만드는 것을 말하고 '동기 유발 행동의 제시'란 기업의 목표달성에 적합한 동기가 직원들로부터 유발되도록 하는 행동방식을 취하는 것이다. 이러한 리더십은 전술한 변화추구형 리더십과 어느 정도 유사하다. 그러나 솔선형 리더십이 제시하는 핵심은 기업의 목표달성에 적합한 동기가 직원들로부터 유발되도록 최고경영자가 솔선수범하고 현장 지향적 행동을 수행하는 것으로 이것을 위해 기업 내에 공유된 비전 즉, 기업문화도 창출해 내는 것이다.

#### 4) 리더 또는 의사결정권자의 특성

리더나 의사결정은 조직형세에 중요한 영향을 미친다. 이들이 갖추어야 할 핵심적인 능력으로 비전제시 능력, 추진력, 직무관련능력, 그리고 정치력을 들 수 있다. 최고 경영자를 비롯한 조직의 리더는 형식을 통해 탈바꿈된 조직의 미래상태, 즉 비전을 명확하고 설득력 있게 제시할 수 있어야한다. (Kanter, 1983)

또한, 혁신의 채택이나 실행과정에서 부딪칠 수 있는 여러 문제를 극복할 수 있는 추진력을 갖추어야 한다. 이와 함께 자신이 책임지고 있는 영역의 직무에 대해 충분한 지식과 경험을 갖고 있어야 한다. 그리고 조직 혁신 과정에서는 다양한 이

해가 표출되며 이들이 서로 상충될 가능성이 매우 높는데, 이를 적절히 해결할 수 있는 정치적 능력도 요구된다.

리더나 의사 결정자는 혁신 필요성 지각, 혁신 성공, 가능성에 대한 확신, 그리고 경영스타일이 제시될 수 있는 태도를 갖추어야 할 것이다. 혁신을 비롯한 조직변화는 최고 경영자의 적극적인 지원 없이는 성공할 수 없으며 혁신이 필요할 뿐 아니라 조직성과의 향상에 기여할 수 있다는 확신이 그와 같은 지원을 유도할 수 있다. 그리고 조직혁신이 성공하기 위해서는 불확실성과 다양성의 보호를 통해 혁신 동기와 학습이 촉진되어야 하며, 이와 같은 기반 조성에 영향을 주는 요소가 경영스타일이다.(Van De Ven, 1986) 리더나 의사결정자의 성격적 특성중 위험감수성향, 자신감등의 조직혁신의 중요한 선행요인으로 포함된다. 리더가 자신감이 부족하고 안정만을 추구한다면 혁신은 채택되기 어려울 뿐만 아니라 실행되더라도 성공적으로 조직 안에 자리잡기 어려울 것이다. 따라서 혁신이 성공하려면 리더가 적당한 수준의 위험을 기꺼이 감수하려는 성격적 특성이 필요하다.

## 5) 기업의 환경변화에 따른 조직개편사례<sup>4)</sup>

### (1) 삼성의 조직변화

삼성은 1938년 창업 이래 반세기 동안 숱한 고난과 시련을 극복하고 오늘날 국내 정상의 기업을 이룩하게 된 그 바탕은 창업자의 투철한 경영철학을 중심으로 전 삼성인의 힘이 하나로 결집되어 성장해 왔고, 전자와 반도체의 합병, 증권과 상용차의 진출 등의 성과를 거두었다.

또한 삼성은 시간과의 전쟁으로 불리는 조기 출퇴근 제도를 전격적으로 도입했다. 아침7시에서 오후4시까지 근무하는 이 제도는 기존의식과 관행, 제도를 근본적으로 바꿔야 한다는 회장의 강력한 의지에 따라 실행되었다.

의사결정 과정의 혁신으로 결제3단계, 동시보고 동시결제, 선 조치 후보고, 문서

---

4) 강신일, 「조직경제학」, pp.72~78.

재작성 금지등 근간조직의 레드 테이프로 지적되던 폐해를 대폭개선 했다. 제품생산 과정에서의 하자발생을 막기 위한 라인 스톱제도 파격적으로 실시됐다. 계열사 정리, 조직구조개편, 신인사제도 도입등 조직의 비효율을 잉태하는 모든 군살을 제거해 나갔다. 삼성그룹은 1998년 8월24일 계열사별로 조직개편과 인력감축을 추진 하면서 임원 급에 대해 1년 단위의 유급안식년제와 계약직, 자문역제도등을 최대한 활용해 임원의 숫자를 실질적으로 줄일 계획을 하였고, 새로 도입했던 계약직 임원은 회사의 연봉계약을 체결 대외적으로 임원직책을 유지하면서 특정업무를 맡게 된다.

## (2) 제일제당의 조직 개편

제일제당은 21세기 핵심사업을 정보통신, 의약, 영상소프트 및 유통업 등에 두고 장기발전 계획을 수립해 나가고 있다. 현재의 제일제당은 그 사업분야가 한정되어 있으나, 경영진과 사원들간의 끈끈한 유대관계를 유지해 나가며 발전할 가능성이 다분한 기업이다. 특히, 제일제당이 역점을 두고있는 영상사업은 미래의 핵심사업 중의 하나로 현재 대기업들의 적극적인 참여가 이루어지고 있는 실정이다.

제일제당은 삼성의 아류가 아닌 완전한 독립기업으로 무한히 성장할 것이며, 기업의 미래는 매우 밝다고 사료된다. 조직의 Coordination과 Incentive를 능동적으로 조절해 나가고 있는 제일제당은 충분히 발전의 요지를 내포하고있기에 성장할 것이며, 따라서 21세기에는 그 역할과 능력으로 한국경제의 중요한 부분을 차지할 것이다.

### 第Ⅲ章 中國企業의 變化와 改革政策

중국경제는 70년대말 이래 과감한 개혁정책을 추진해 옴으로써 소유제가 다각화 되어 왔지만 아직도 국유기업<sup>5)</sup>은 1997년의 경우 전체 공업생산의 31%를 차지하고 있는등, 중국경제의 막대한 영향력을 행사하고 있다.

국유기업 개혁 추진을 위한 외부환경, 즉 최근 중국의 전반적인 경제상황으로 1997년은 중국에게 역사적으로 중요한 해였으며, 2월에는 개혁개방 총설계사 등소평이 死去함으로써 중국은 카리스마적 지도자가 국가를 통치하던 시대에서 테크노크라트에 의한 집단적 지배체제시대로 이행하게 되었다. 또 1997년 7월 1일에는 홍콩이 식민지로부터 벗어나 중국에 반환되었다. 「一國兩制」에 따라 사회주의 중국에서 자본주의 체제가 인정되는 홍콩의 존재는 「사회주의 시장경제」를 진전시키고 있는 중국 대륙에도 커다란 의미를 갖는다.

전통적인 사회주의 국가였던 중국은 1978년 12월의 중국공산당 제11기 3中全會(3차회의)이후 9차 5개년 기간(1996년-2000년)까지 20년 가까운 기간 동안 적극적인 경제개혁과 개방정책을 추진해 왔다. 이를 통해 1970~1997년 사이의 연평균 실질GNP 성장률이 9.7%에 이르는 높은 경제적 성과를 달성하였다.

중국정부에서는 국유기업의 경영 활성화를 위해 1980년대 초부터 권한 하방과 이윤 유보, 이윤상납 제도의 납세제로의 개편, 경영청부책임제의 실시 등 다양한 개혁개방을 시행해 왔다. 특히 1992년 이후에는 전체 경제체제개혁의 중점을 국유기업 개혁에 두고<경영메커니즘 전환 조례>를 제정 실시하였으며, 1994년부터는 다시 '현대적 기업제도'의 건립을 목표로 다양한 개혁 실험을 계속하고 있다.

8차 개혁의 국유기업 총체적 개혁 구상은 크게 보아 두 가지 내용으로 대별할

---

5) '국영기업은 국가가 기업자산을 소유할 뿐만 아니라 경영까지 직접 담당한다는 의미가 강하게 내포된 용어임에 비해 '국유기업은 자산소유권은 여전히 국가에 귀속되지만 그 경영은 기업의 자율에 맡기겠다는 의지가 내포되어 있는 것으로 해석된다.

수 있다. 첫째는 개별 국유기업의 차원에서 전통적인 기업관리 체제와 경영메커니즘을 개혁하여 시장지향의 현대적 기업실체를 형성하는 것이다. 특히 향후의 주요 개혁 방향으로 대중형 핵심기업에 주식제의 적극적인 도입이 제기되었다. 둘째는 전체 국유 경제의 차원에서 너무 광범위한 영역에 걸쳐 분산되어 있는 국유기업 배치구조를 전략적 산업에 집중 재편하는 것이다.

중국정부는 국유기업 개혁을 9차 5개년 기간(1996년-2000년)의 핵심과제로 설정하고 과감한 민영화 추진과 M&A 및 외국자본을 적극적인 유치를 통하여 구조조정을 본격적으로 추진하고 있다. 또한 2000년까지 적자기업을 흑자로 전환하고 회생 불가능한 기업은 파산 정리할 계획이다.

이와 함께 농촌과 도시에서 다양한 사유기업이 활발히 성장하여 과거 국유기업 위주의 소유제 구성을 크게 변화시켰다. 현재 중국의 소유형태별 기업구조는 국유기업과 도시 집체기업, 농촌 집체기업(鄉村企業 및 협동조합기업), 사영기업과 개체기업, 외국인 투자기업(소위 '3資 기업 : 中外합자경영기업, 中外합작경영기업 및 외국자본 단독투자기업), 등을 포함하는 다양화된 구조를 이루고 있다.

개혁 이후 이렇게 중국의 소유제 구성이 다양화되었지만, 전체 소유제 구조의 주체를 이루고 있는 것은 국유기업과 집체기업으로 이루어진 공유제 경제이다. 이 중에서도 특히 국유기업은 개혁이후의 급격한 비중 저하에도 불구하고, 여전히 주요 기간산업이 집중적으로 포진되어있는 최고 중요 부문으로 전체기업체계의 골간을 형성하고 있다.

## 第1節 國有企業 現況

중국에서 국유기업(혹은全民소유제 기업)은 “그 생산수단과 생산된 제품 및 그로부터 비롯된 수입이 전 국민에게 귀속되는 기업으로”으로 정의된다. 1992년 말까지 국유기업은 ‘국영기업’이란 명칭으로 불리다가 1993년부터 공식 명칭이 ‘국

유기업'으로 바뀌었다. 1995년 말을 기준으로 전국의 국유기업수는 모두 29만 1천 개다. 이들 국유기업의 자산총액과 국유자본총액의 각 산업 분포구조는 <표1>과 같다. 표에서 보듯이 1995년 국유기업의 자산총액은 공업부문이 54.9%를 차지하고, 상업·음식업이 20.2%, 교통운수·우편업이 11.9%를 차지하고 있다.

<표 1> 國有 經營성자본의 각 산업간 분포구조(1995년)

(단위: %)

구 분	국유기업 자산총액	국유자본
총 계	100.0	100.0
농림목어업	2.1	1.6
공 업	54.9	48.5
건축업	4.3	2.3
교통운수·우편업	11.9	16.5
상업 및 음식업	20.2	9.4
기타	6.6	21.7

자료: 中國 國有資產管理局 統計資料(「國有經濟的前略性改造」, 中國發展出版社, 1998년, p.40)

국유기업은 관할 소속단위에 따라 중앙정부 직속국유기업과 지방국유기업으로 구분되며, 지방국유기업은 다시 省 소속국유기업, 地區(市) 소속국유기업, 縣 소속국유기업으로 나누어진다.<sup>6)</sup> 또 기업규모별로는 일정한 기준에 따라 대형국유기업, 중형국유기업, 소형국유기업으로 구분된다.<sup>7)</sup>

6) 金時中, 「中國國營企業 改革의 展開와 展望」, 대외경제 정책연구원, 1993년 2월.

7) 중국에서 기업규모를 대형·중형·소형으로 구분하는 기준은 제품의 연간생산능력 또는 고정자산 두 가지이다. 전자는 주로 제품이 단일한 업종인 경우에 적용되며, 여러종류의 제품을 생산하는 기업은 주요제품의 생산능력을 기준으로 한다. 후자는 제품의 종류가 번잡하여 생산능력으로 구분하기 곤란한 경우에 적용된다.(「中國統計年鑑」, 1989년판)

<표 2> 國有 독립채산제 공업기업의 분류와 비중(1995년)

구분	기업수		자산총액		판매수입	
	개수(개)	비중(%)	총액(억元)	비중(%)	총액(억元)	비중(%)
총계	87905	100.0	47472	100.0	26103	100.0
그중						
중앙기업	4738	5.4	16850	35.5	9310	35.7
지방기업	83167	94.6	30622	64.5	16793	64.3
(縣屬 기업)	50123	57.0	7744	16.3	4842	18.5
대형기업	4685	5.3	29896	63.0	16265	62.3
중형기업	10983	12.5	9451	19.9	5254	20.1
소형기업	72237	82.2	8125	17.1	4584	17.6

자료: 第三次全國工業普查辦公室編, 「中華人民共和國1995年第三次全國工業普查資料匯編」  
(國有, 三資, 鄉鎮卷), 北京, 中國統計, 1997년판, p16

<표 2>에서 보듯이 1995년 국유 독립채산제 기업은 모두 8만 7,905개이다. 그중 중앙기업 기업 수는 전체의 5.4%에 불과하지만, 자산총액에서는 35.5%, 판매수입에서는 35.7%를 차지하여 상대적으로 기업규모가 크다는 것을 알 수 있다. 한편 지방국유기업은 기업 수는 전체의 94.6%로 절대다수를 차지하였고, 자산총액은 64.5%, 판매수입은 64.3%를 차지하였다. 특히 지방국유기업 중 縣소속국유기업 기업 수는 전체의 57.0%로 다수를 차지했지만, 자산총액은 16.3%, 판매수입은 18.5%에 불과하여 기업규모가 매우 작음을 알 수 있다. 또 대형국유기업 기업 수는 전체의 5.3%에 불과하지만, 자산총액에서는 63.0%, 판매수입 62.3%를 차지하였다. 반면 중·소형국유기업 기업 수는 전체의 94.7%로 절대다수를 차지했지만, 자산총액은 37.0%, 판매수입 37.7%에 불과하였다.

중국경제 전체에서 국유경제가 차지하는 비중은 1978년의 개혁·개방이후 꾸준히 저하되어 왔다. 그러나 아직까지도 국유경제는 많은 부문에서 여타 소유제 경제에 비해 가장 중요한 비중을 차지하고 있다.

<표 3>에 의하면 국유경제가 1980년 81.9%에서 1996년 52.5% 줄었으나 여전히

국유경제가 대다수인 상황이다.

<표 3> 고정자산투자총액의 소유제별 비중 변화

(단위: %)

구 분	1980년	1985년	1990년	1995년	1996년
국유경제	81.9	66.1	65.6	54.4	52.5
집체경제	5.0	12.9	11.7	16.4	15.9
개체경제	13.1	21.0	22.2	12.8	14.0
기타				16.4	17.6

자료: 「中國統計年鑑」 1997년판 p.150

<표 4> 국가재정수입 원천의 소유제별 비중변화

(단위: %)

구 분	1978년	1980년	1985년	1990년	1995년
국유경제	87.0	86.8	77.6	71.3	71.1
집체경제	12.6	12.6	19.7	18.6	17.2
개체경제	0.4	0.6	1.8	4.7	6.1
기타			0.9	5.4	5.5

자료: 「中國統計年鑑」 1997년판 p.238

중국에서 국유경제 부문은 1995년 GDP의 41.5%를 생산하였다. 또 1996년 총고정자산투자의 52.5%를 담당하였고, 1995년 국가재정수입의 71.1%를 기여하였다.(<표3, 4>)

<표 5> 도시 취업 인원의 소유제별 비중변화

(단위: %)

구분	1978년	1985년	1990년	1995년	1996년
국유경제	78.3	70.2	70.2	64.9	64.1
집체경제	21.5	26.0	24.0	18.1	17.2
개체경제	0.2	3.5	4.6	11.8	13.3
기타			1.2	5.2	5.4

자료: 「中國統計年鑑」 1997년판 pp.96~97

<표 6> 도시 신규취업인원의 소유제별 비중 변화

(단위: %)

구분	1978년	1985년	1990년	1995년	1996년
국유경제	72.0	61.3	60.5	36.1	34.5
집체경제	28.0	25.1	29.9	23.6	22.0
개체경제		13.6	5.1	18.8	20.0
기타			4.5	21.5	23.7

자료: 「中國統計年鑑」 1997년판 p.120

1996년 국유경제는 도시지역 취업인원의 64.1%를 고용하고 있으며, 도시 신규취업인원의 34.5%를 흡수하였다.(<표 5, 표 6>)

<표 7> 공업 총생산액의 소유제별 비중 변화

(단위:%)

구분	1978년	1985년	1990년	1995년	1996년
국유기업	77.6	64.9	54.6	34.0	28.5
집체기업	22.4	32.1	35.6	36.6	39.4
도시집체기업	13.3	15.9	13.1	8.4	8.2
향촌기업	9.1	14.6	20.2	25.9	27.8
협동조합기업		1.6	2.3	2.3	3.4
개체기업		1.9	5.4	12.9	15.5
기타소유제 기업		1.2	4.4	16.6	16.6

주: \*총생산액은 중간생산물의 가치를 포함하는 개념.

\*개체기업은 사영기업을 포함하는 것으로 추정.

\*기타소유제 기업은 외자계기업,주식제기업 및 국유·집체·개체기업들 간의 합영기업을 포함함.

자료: 「中國統計年鑑」 1997년판 p.33

1996년 전체 공업기업에서 국유기업이 차지하는 비중은 기업 수는 1.4%에 지나지 않지만, 공업총생산액은 38.5%에 이르고 있다.(<표7>)

<표 8> 전국 독립채산제 공업기업 주요지표의 소유제별 비중(1996년)

(단위:%)

항 목	국유기업	집체기업	기타소유제 기업
기업단위수	17.2	69.5	13.3
공업총생산액	43.3	30.4	26.2
공업부가가치액	48.5	28.6	22.9
자산총액	58.6	17.4	24.0
고정자산합계	65.4	13.9	20.7
유동자산합계	52.3	21.7	26.0
제품 판매수입	46.9	27.4	25.7
이윤·세금총액	53.2	21.9	24.9
이윤총액	27.7	29.2	43.1
부가가치세 부과액	59.0	20.6	20.4

자료: 「中國統計年鑑」 1997년판 pp.424~427

일정기준을 갖춘 전국 독립채산제 공업기업<sup>8)</sup>에 대해서 보면, 국유기업은 기업 수에서도 13.3%로서 상당한 비중을 차지하고, 총생산액은 43.4%, 부가가치 액은 48.5%, 자산총액은 58.6%, 이윤·세금총액은 53.2%, 부가가치세 부과액은 59.0%로써 대체로 절반정도의 매우 높은 비중을 차지하고 있다.(<표 8>)

우편·항공·철도 등 교통산업에서는 현재 국유기업의 자산이 거의 100%를 점유하고 있고, 전력·석탄·석유 등 기초 에너지산업에서도 국유기업의 자산 점유 비중이 75%이상에 달한다. 금융업에 있어서는 국유은행들이 전체 여수신 업무의

8) 중국에서 독립채산제 기업이라 함은 ①행정상 독립적인 조직형태를 갖고, ②경제상 독립채산, 손익자기부담, 독립적인 재무회계 편제를 가지며, ③다른 기업 또는 조직체와 계약을 체결할 수 있는 권한을 보유하고, ④은행에 독립적인 계좌를 개설하고 있는 등의 조건을 동시에 만족시키는 기업을 말한다. (대외경제정책연구원 지역정보센터, 1996. 12)

70%이상을 담당하고, 국유보험공사가 보험시장의 90%이상을 지배하고 있으며, 증권업도 국유 증권회사들이 주도하고 있다.9)

이상으로부터 볼 때 국유경제는 아직까지 중국 경제전체의 근간을 이루고 있음을 알고 있다.

그러나 중국경제 전체에서 국유경제가 차지하는 각종 경제지표의 비중은 1978년의 개혁. 개방이후 급속히 하락하였다. 국유경제의 비중하락은 부문에 따라 정도의 차이는 있지만 전 분야에서 동시에 이루어졌다.

1978년 이후 기업소유제 구성의 변화를 가져온 것은 국유기업과 도시 집체기업의 생산액이 절대적으로 감소했기 때문이 아니다. 그것은 개혁이전에는 비중이 미미하거나 전혀 존재치 않던 여타 사유기업들의 새로운 발흥과 이들 기업의 생산액의 급속한 성장에 의한 것이었다.

<표 9> 공업 총생산액의 소유제별 실질성장률 비교

(단위: %)

구분	1979-83년	1984-88년	1989-91년	1992-95년	1979-95년
공업총생산액	8.3	17.5	10.3	24.1	14.9
국유기업	6.7	10.3	5.1	8.2	7.8
집체기업	12.3	27.2	12.6	26.9	19.9
도시집체기업					14.2*
농촌집체기업					24.1*
개체기업	110.0**	146.4	23.4	55.1	83.7***
기타소유제기업	25.7**	51.1	43.4	66.0	47.8***

주: 1.위의 수치는 비교가능가격으로 계산한 연평균 성장률.

2.농촌집체기업은 향촌기업과 협동조합기업을 포함.

3.\*는 추계치임. 또 \*\*는 1981년~1983년 사이의 평균, \*\*\*는 1981~1995년 사이의 평균.

자료: 『中國統計年鑑』 1996년판 p.403

9) 趙顯垓, 「中國國有企業民營化的 展開와 展望」, 1996년, p.14.

<표 9>에서 보듯이 1979~1995년의 17년동안 국유기업과 도시집체기업의 공업생산액은 연평균 7.8%와 14.2%의 상대적 저 성장을 보인 반면, 농촌 집체기업과 개체기업, 기타소유제 기업의 공업생산액은 각각 24.1%, 83.7%, 47.8%의 놀랄만한 빠른 성장을 보였다.

## 第2節 國有企業 改革過程

### 1. 改革以前의 狀況(1970년 以前) 및 改革過程

개혁이전 중국에서는 국가가 정책목표에 따라 국유기업의 투자와 생산, 판매 등에 관한 세부계획을 수립하고, 계획된 내용의 수행을 철 몇 톤, 몇 포, 몇 미터 하는 식의 물량표시로 개별기업에게 명령 하달하는 집권적. 계획경제체제를 채택하고 있었다. 이러한 체제하에서 국유기업은 국가가 하달하는 임무를 수행할 뿐인 행정기관의 부속물에 불과했고, 자주적으로 생산을 기획하며 기술혁신이나 신제품개발등을 행하는 명실상부한 '企業'은 아니었다. 또한 생산활동의 결과로 얻어지는 회계상의 이익이나 손실도 전액 재정에 귀속되거나 재정으로부터 보전되고, 투자자금도 정부예산에서 지급 받는 형태를 취하였다. 기업내부에 있어서도 경영자 등 전문가보다는 당위원회가 가장 큰 권한을 갖는 정치위주의 역학구조를 가지고 있었다.<sup>10)</sup>

중국의 국유기업 개혁에 있어서 1970년~1980년대를 제 1기, 1992년~1997년까지를 제 2기, 1997년이후를 제 3기로 나누어 아래에서 고찰해 보기로 하겠다.

#### 1) 제 1기 개혁과정(1980년대)

##### (1) 利改稅(리가이쭈이) 실시

중국은 경제체제개혁을 시작한 1978년이래 이러한 문제를 극복하기 위하여 다양

---

10) 金時中, 『中國國有企業改革的 推進 現況과 展望』, 「지역경제」 대외경제정책연구원 지역정보센터, 1996년 8월호, p.55.

한 방법으로 국유기업의 개혁을 시도해왔다. 우선 1979부터 1983년의 단계까지는 기본적으로 '放權讓利'(권한을 하방하고 이익을 양도함)식의 개혁이 실시되었다. 이는 기업의 의사결정상의 자주권을 확대하고, 종래 전액 국고로 상납케 하던 이윤의 일부를 기업내에 유보시켜 기업의 확대재생산 및 종업원 복리와 상여금 지급에 사용토록 함으로써 기업조직의 유인 제공과 동기부여를 통해 기업의 생산활동을 활성화시키려고 한 것이었다.

1984~1986년에는 이윤상납 제도를 납세제로 바꾼 '利改稅(리가이쑤이)'제도를 실시하였다. 이 제도의 구체적 실시방법은 대·중형 기업에 대해서는 55%의 기업소득세를 부과하고 소형기업에 대해서는 8단계에 걸친 누진 소득세를 부과하는 것을 골자로 한다. 이로써 기업은 국가에 규정된 세금을 납부한 후 나머지를 모두 갖게 되는 잔여수취자가 되었다.

'利改稅(리가이쑤이)'제도를 채택한 기본목적은, 통일적인 조세체계의 수립을 통하여 기업이 주관부문으로부터 재무상의 독립을 획득해 정부의 자의적 통제를 벗어나도록 하는데에 있었다. 즉 이전의 이윤유보제 하에서는 개별기업의 이윤상납과 이윤유보 비율이 주관부문에 의해 자의적으로 결정되어 경영성과가 좋은 기업이 오히려 손해를 보기도 하였고, 또 손실기업에게 책임을 지도록 하는 체제가 미흡하였던 문제점을 개선하기 위한 것이었다.

## (2) 경영청부책임제 실시

이리하여 1987년부터는 소유권과 경영권의 분리를 통해 국유기업을 시장지향의 독립된 기업실체로 바꾸려는 것으로 개혁의 목표가 한 단계 진전되었다. 구체적으로 대·중형 국유기업에 대해서는 경영청부 책임제를 광범위하게 실시하고, 소형 국유기업에 대해서는 민간에 의한 임대경영을 실시하였다.

경영청부책임제란 기업의 소유권은 국유로 계속 유지한 채, 기업의 생산 및 경영 활동은 공개경쟁에 의해 선정된 청부경영자에게 청부시켜(청부기간은 보통 3~5년)

계약시 책정한 이윤 액을 매년 국가에 상납하게 하고, 나머지는 기업 내에 유보시켜 사용할 수 있도록 한 제도이다. 이 경우 청부경영자가 청부지표를 달성하면 종업원 평균 급여의 2~4배까지 높은 급여를 받는 것이 허용되지만, 청부지표를 달성하지 못할때는 기본임금이 절반이상 삭감되고, 계약 조건에 따라서는 자신의 담보자금까지 잃게 되어있다. 1988년말 이미 전체 예산내 국유 공.상업기업의 90%, 대·중형 국유 공업기업의 95%가 이러한 경영청부책임제를 도입 시행하기에 이르렀다.<sup>11)</sup>

임대경영이란 기업의 국유제적 성질은 불변인 채로 국가가 임대자로서 기업을 임차자에게 빌려주고, 임차자는 계약에 따라 임대료를 국가에 납부하고 기업을 자주경영하는 제도를 말한다. 임대경영자는 임대한 기업자산의 일정 비율분에 해당하는 개인재산을 담보로 잡히고, 임대료를 체납한 경우에는 이 담보에서 배상한다. 대신 임대경영의 실적이 양호하면 경영자는 종업원 평균임금의 5배 한도내에서 높은 보수를 받을수 있다. 임대경영자의 선정은 청부제와 마찬가지로 공개입찰 방식이 장려되었다. 이 임대경영은 경영청부제에 비하여 소유권과 경영권의 분리, 자주경영, 손익 자기책임의 원칙이 더욱 철저화되어 있다.

### (3) 개혁성과

그러면 10여년간의 기간에 걸쳐 실시된 이상과 같은 다양한 개혁조치들은 국유기업의 경영체질을 어떻게 변화시켰는가에 대해, 국유기업은 1990년대 초까지도 다양한 상급 관할기관의 복합적인 분산 관리로 인해 재산권 관계가 극히 모호하고 기업활동의 많은 분야에서 경영자주권도 거의 실현되지 못하고 있다. 기업 장을 비롯한 경영층도 대부분 상급 주관부문에 의해 임명되고, 잉여인원에 대한 해고권과 고용자주권도 없다. 적자기업에서도 매년 임금인상이 이루어지고 있을 뿐만 아니라 퇴직, 양로 금과 의료비등 사회비 성격의 각종 비용부담도 계속되고 있다. 상급 정부기관에 대한 종속성과 각종 사회적 부담의 대가로 국유기업은 적자기업

11) 中國經濟年鑑編輯部 編, 「中國經濟年鑑」, 1989, p.Ⅲ-4

도 파산시키지 않고 정부지원과 은행융자로 계속 연명시켜 주는 軟性 예산제약 하에 놓여있다. 이러한 경영자주권의 제약과 정부의 보호로 인해 국유기업은 시장상황의 변화와 경쟁에 능동적으로 대응하려는 의지와 능력도 부족하고 그럴 필요성 또한 희박한 실정이다. 이를 통해 볼 때 1980년대의 다양한 개혁조치는 국유기업의 경영체질을 합리적으로 변화시키고 국유기업을 시장에서의 독립된 기업실체로 변모시키는데 실패했다고 할 수밖에 없다.

## 2) 제 2기 개혁과정(1992년-1997년)

### (1) 경영자주권 확대

중국의 경제개혁과 개방정책은 1992년 초 덩소평의 '南巡講話'를 계기로 하여 새로운 발전단계로 접어들었다. 같은 해 10월에 열린 중국공산당 제14차 전국대표회의에서는 이전까지의 공식노선 이었던 '사회주의 상품경제론'<sup>12)</sup>에서 한 걸음 더 나아가 '사회주의 시장경제론'<sup>13)</sup>이란 새로운 개혁이론이 대담하게 제시되었다.

이 속에서 1992년 7월 중국정부는 국유기업의 경영체제 전환에 더욱 박차를 가하고자 경영자주권을 규정하였고, 전국 각지에서의 다양한 노력이 진행되어 여러 방면에서 경영자주권이 확대되는 나뉠대로의 성과가 있었다. 그러나 완전한 경영자주권의 확립을 제약하는 핵심적 요인들은 여전히 그대로 남아 있었다.

즉, 다음과 같은 상황들이 여전히 기업개혁의 장애 요인으로 작용하고 있었다.

첫째, 기업의 법인소유권이 아직 미형성되고 재산권 관계가 불명확하여 기업은 상급 정부부문에 대한 예속상태를 벗어나지 못하고 있었다. 그 결과 다양한 상급기관의 간여가 계속되었고, 부당한 할당금 징수를 피할 수가 없었다.

---

12) 덩소평은 1984년 10월 12기 3차 회의에서 사회주의 상품경제라는 단어를 등장시켰다. 배급위주의 계획경제에서 탈피, 중앙통제의 계획경제를 유지하면서 상품을 생산, 유통시키는 체제를 구축하자는 것이었다.

13) 사회주의 시장경제란 상품의 유통이 중앙통제에서 벗어나 자본주의 사회의 시장시스템에 따라 이루어지도록 하는 체제를 가리키는 것이다.

둘째, 기업자산 소유자의 관리능력이 여전히 여러 상부 관할기관에 분산되어 있었다. 그 결과 국유기업의 자산에 대해 아무도 명확히 책임지는 자가 없어 사실상의 무관리 상태에 놓여 있었다. 이 속에서 기업의 자산가치를 낮게 평가하여 처분하므로써 국유기업의 자산 유실이 심각한 상태에 있었다.

셋째, 정부 직능전환의 지체가 기업의 경영메커니즘 전환에 중요한 장애 요인으로 작용하고 있었다. 예컨대 상급 주관부문이 직권을 이용하여 기업장을 교체하기도 하고 행정직에서 물러난 자를 경영효율이 좋은 기업의 고위간부로 내려보냈다(소위 '낙하산 인사'). 혹은 행정권력을 이용해 '集團總公司'라는 명목사의 상급기구(즉 '翻牌公司')를 만들어, 가만히 앉아 각 기업의 이익을 먹어치우기도 했다.

넷째, 사회복지 보장체제의 미확립이 기업개혁의 속박요인으로 작용하고 있었다. 예컨대 실업보험제도의 미확립으로 기업내 대량의 잉여인원을 해고하지 못하고 은폐된 실업의 형태로 계속 기업 내에 잔류시킬 수밖에 없었다. 또 계속적인 적자기업도 파산시키지 못하고 정부의 보조금과 은행대출에 의해 계속 연명시키고 있었다.

다섯째, 기업에 대한 감독 메커니즘의 미비와 법률제도의 불완전으로 많은 '구멍'이 존재하고 부패의 온상이 되고 있었다.

## (2) 현대기업제도 실시

가. 1993년 11월의 당 14기 3차 회의에서 <社會主義 市場經濟體制의 建立에 관한 약간의 問題의 決定>을 채택하고, 향후 국유기업의 개혁의 주요 방향으로서 이른바 '현대적 기업제도'의 건립을 결정하였다. 이에 기초해 1994년 11월부터 전국에서 100개의 기업을 선정해 현대 기업제도의 실험업무를 개시하였다. 실험방식은 다음 4가지 형식으로 제도개혁을 진행시켰다.

① 공장제 기업으로부터 직접 다원화된 주주가 주식을 소유하는 公司로 개조하면서, 이중 일부는 株式有限公司, 나머지는 有限責任公司이다.

② 공장제 기업으로부터 國有獨資公司로 개조하면서, 이중 일부는 먼저 국유독

자회사로 개조한 후, 이 회사가 투자주체가 되어 형성한 생산주체 부분은 주식유한공사 혹은 유한 책임회사로 개조했다.

③ 원래의 업종 주관 부서가 체제전환을 실시하여 순수 持株 국유독자회사로 개조했다.

④ ‘먼저 조직구조를 개편하고 뒤에 제도를 개혁한다’는 원칙에 따라 구조조정을 진행시켜 자산의 재편성을 실시했다. 일부기업은 해체되고 나머지는 합병되었다.<sup>14)</sup>

나. 2년에 걸친 현대기업제도의 실험을 통해 1996년 말까지 다음의 성과를 거두었다.<sup>15)</sup>

① 100개 실험기업 전체수준이 개선되었다.

첫째, 자산부채율이 전년의 67.6%에서 63.5%로 저하되어 기업의 부채구조가 개선되었다. 둘째, 기업의 사회적 기능(유치원, 학교, 병원, 영화관 등의 운영)의 분리와 잉여인원의 分流작업에 크게 힘을 기울였다. 일부 기업은 자신이 수행하던 사회적 기능을 현지 정부에 이양시켰다. 셋째, ‘三改一加強’(개혁, 구조개편, 기술개조 및 관리강화)의 방침을 관철시켜 국유자산의 조정을 통해 자산구조의 재편과 자산가치 증대를 달성했다.

② 기업내부의 개혁을 심화하여 새로운 관리방식을 모색했다.

첫째, 공사제로의 개조를 통해 기업내부의 상호 제어메커니즘이 형성되기 시작했다. 다원화된 주주가 주식을 소유하는 회사로 개조한 일부 기업에서는 소유자 대표가 각 주주의 이익을 대표해 이사회에 참석하여 기업의 중요 의사결정에 참여하였다. 이로써 기업의 의사결정 메커니즘에 실질적인 변화가 발생했다. 둘째, 직능 관리기구와 관리인원을 감축했다. 통계에 의하면 1995년 100개 실험기업은 총

14) 李文龍·魏國辰, 『國有大中型企業改革操作指導』, 中國稅務出版社, 1997, p.209.

『中國社會科學』, 1997년 제6기, p.19.

15) 李文龍·魏國辰, 『國有大中型企業改革操作指導』, 中國稅務出版社, 1997, pp.209-212.

黃郎輝·楊玉民, “‘八五’國有企業回顧與思考”, 『管理世界』, 1996년 제5기, pp.147-148.

313개의 관리기구와 8,705명의 관리인원을 감축했다. 셋째, 많은 기업들이 현대기업제도실험의 기회를 활용해 기업내부의 관리방식과 조직기구를 크게 조정하였다. 넷째, 일부기업은 생산경영 위주로부터 자산경영 방면으로 전환을 모색했다. 다섯째, 기술진보에 힘을 기울여 100개 실험 기업중 30개 공업기업이 ISO9000 계열의 품질인증을 받았다. 여섯째, 노동, 인사, 임금제도의 개혁을 심화시켰다. 실험기업들은 보편적으로 노동계약제를 시행하고, 경쟁적 승진제도와 우수자 채용제도를 확립했다.

③ 국유자산의 투자주체가 점차 명확화 되기 시작했다.

첫째, 국유독자의 집단공사는 정부로부터 권한을 부여받아 이미 국유자산의 투자주체가 되었다. 둘째, 기구개혁과 결합하여 업종 주관 부서가 국유자산 경영공사로 개편되어 실험기업을 포함한 업종내 기업 국유자산의 투자주체가 되었다.

④ 실험기업에 회사제의 골격이 기본적으로 형성되었다.

공사제로의 개조를 통해 실험기업들은 재산권을 연결벨트로 하는 모회사-자회사 체제를 구축했다.

⑤ 실험기업의 자본금이 증가하였다.

자산의 재편과 2급 자회사의 투자주체 다원화에 따라 100개 실험기업의 자본금이 모두 150.4억 원 증가하였다.

⑥ 기술개조, 연합, 합병, 매입 등의 다양한 방식을 통해 발전 속도를 가속화했다. 실험기업은 주식모집, 자금도입, 감가상각금 증대, 지방정부의 재정지원등 다양한 루트를 통해 기술개조 투입비중을 높여 기술개조에 힘썼다.

다. 100개 기업의 현대기업제도 건립을 위한 2년여의 노력을 통해 일부지역과 몇몇 기업에서는 상당한 성과를 거두었으나, 적지 않은 기업에서는 여전히 다음과 같은 문제점들이 개선되지 않은 채 남아있다.

① 실험기업의 대다수가 國有獨資公司의 형식을 취하여 메커니즘 전환에 불리하다. 국유독자의 재산권 구조 하에서 기업은 진정한 '정부와 분리'를 실현하기 힘들다. 정부의 정치와 자본관리 기능이 아직 미분리된 상태 하에서 정부는 여전히 국유독자기업에 대해 다양한 간여를 행하기 쉽다. 기업 또한 정부에 계속 의존하여, 국유독자기업은 유한책임공사나 주식유한공사가 당연한 위험부담과 압력을 회피하고 일시적 안정을 얻을 수 있으나, 자산경영효율 제고의 동기를 잃어버리고 사회자금 모집을 통한 자기발전의 기회를 상실하게 된다.

② 정부의 직능전환과 주변환경의 개혁이 뒤쳐지고 있다.

첫째, 관련 정부부문은 개조후의 공사제 기업에 대해서도 여전히 과거 국유기업을 관리하던 방식을 그대로 사용하려 하고 있다. 둘째, 시장경제의 요구에 부응하는 경영성 국유자산의 관리, 감독 및 운영체계는 아직 건립되어 있지 않다. 셋째, 기업의 사회적 기능수행의 부담은 아직도 심각하다. 또 기업의 자산, 부채구조도 아직 합리적 수준에 도달하지 못했다.

③ 사회주의 시장경제체제에 조응하는 국유자산 관리체제가 아직 건립되지 못하여, 국유자산의 재산권 대표기구가 불명확하다.

④ 기업법인 관리구조의 건립과 운영이 규범적이지 못하다.

첫째, <公司法>에 따르면 기업경영자(經理)의 임명은 이사회에서 결정하도록 되어있다. 그러나 실제로는 일부 상급부문과 조직이 이사회를 거치지 않고 직접 기업 장을 임명하고 심지어는 기업의 중간이상 간부들을 모두 임명하기도 한다. 둘째, 일부 기업에서는 黨政 連席會議가 이사회를 대체하기도 하고, 한 기업의 이사장과 총경리가 권한다툼을 벌여 기업의 운영이 곤란에 빠지기도 한다. 셋째, 기업의 조직구조 속에서 감사회가 제 기능을 발휘하지 못하고 있다. 총괄적으로 말해, 기업의 권력기구, 의사결정기구, 집행기구, 감독기구의 직능이 제자리를 찾지 못하고, 각 기구간의 유효한 제어 메커니즘이 형성되어 있지 못하다.

⑤ 현대 기업제도의 유인메커니즘이 아직 확립되지 못하고 있다.

일부 기업들은 실험기업에 제공되는 우대정책만을 향유하려 하고, 실험의 진행 과정에서 나타나는 난점들은 회피해하고 있다.

### (3) 개혁성과

1992년 이후에는 전체 경제개혁의 중점을 국유기업 개혁에 두고 더 한층 개혁에 박차를 가하고 있다. 그러나 개혁이후에 추진된 다양한 국유기업의 개혁방안은 실질적 성과를 보지 못하였고, 그 결과 국유기업이 장악한 방대한 자원은 효율적으로 이용되지 못하였다.

<표 10> 독립채산제 국유기업의 주요 경영효율지표의 변화

(단위: 元, %)

구 분	1978년	1985년	1987년	1990년	1994년	1995년	1996년
고정자산원가 100원당 생산액	99.3	102.7	104.2	108.3	109.5	83.7	78.5
생산액100원당 利稅額	24.9	21.8	18.9	12.0	11.4	11.1	10.0
고정자산원가 100원당 利稅額	24.8	22.4	19.7	13.0	12.5	9.3	7.9
자금100원당 利稅額	24.2	23.8	20.3	12.4	9.8	8.9	6.5
자금100원당 이윤액	15.5	13.2	10.6	7.2	3.0	2.1	0.4
노동자1인당 고정자산원가*	10173	15613	18971	26599	52877	70357	81265
노동자 1인당 생산액**	10478	16519	20191	29928	59970	61044	66295

주: 이 표의 수치는 전국 독립채산제 국유기업의 자료임. 단 노동자 1인당 생산액(\*\*)은 자료 제약으로 인해 전체 국유공업기업의 자료를 이용. 또 노동자 1인당 고정자산원가(\*)는 독립채산제 국유공업기업의 고정자산원가를 전체국유공업기업의 노동자 수로 나누었기 때문에 10% 이상 과소 평가된 것으로 추정.

자료: 「中國統計年鑑」 1995년판, 1996년판, 1997년판. 「中國經濟年鑑」 1995년판

<표 10>은 1978~1996년 사이 전국 독립채산제 국유공업기업의 주요 경영효율 지표의 변화를 정리한 것이다. 표에서 보듯이 위의 기간동안 국유공업기업의 주요 경영효율지표는 대부분이 큰 폭으로 하락하였다. 그 하락폭은 국유기업의 개혁이 본격화되는 1980년대 후반이래 두르러졌고, 1990년대에 들어와서도 개선되기는커녕 더욱 악화되었다.

<표 11> 국유 독립채산제 공업기업의 적자와 흑자 상황

연 도	적자기업의 적자총액(A) (억 元)	흑자기업의 흑자총액(B) (억 元)	순 이윤 (B)-(A) (억 元)	적자율 (A)/(B) (%)	전체기업중 적자기업의비율 (%)
1978년	42.06	550.86	508.8	7.64	19.3
1980년	34.30	619.70	585.4	5.53	19.2
1985년	32.44	770.64	738.2	4.21	9.6
1990년	348.76	736.87	388.1	47.33	27.6
1991년	367.00	769.17	402.2	47.71	25.8
1992년	369.27	904.37	535.1	40.83	23.4
1993년	452.64	1269.90	817.3	35.64	28.8
1994년	482.59	1311.60	829.0	36.79	30.9
1995년	639.57	1305.17	665.6	49.04	41.2
1996년	790.68	1203.28	412.6	65.71	45.0

자료: 「中國統計年鑑」 1997년판 p.439

경영효율지표의 하락에 따라 국유기업의 경영상태가 악화되어 적자액과 적자기업의 비율의 급격히 증가하였다. <표 11>에서 보듯이 1978~1996년사이 국유 독립채산제 공업기업의 적자액은 42.1억元에서 790.7억元으로 대폭 증가하였고, 적자총액의 흑자총액에 대한 비율도 7.6%에서 65.7%로 급속히 증가하였다. 1996년 국유기업의 순이윤은 412.6억元에 불과하여 1978년에 비해서도 96.2억元이 감소하였다. 전체 기업중 적자기업이 차지하는 비율도 1980년대의 10%이내에서 1996년에는 45%로 급증하였다.<sup>16)</sup>

방직공업을 예로 들어보면, 1996년 비국유 방직공업기업은 89억元の 흑자를 냈지만 국유 방직공업기업은 106억元の 적자를 보았기 때문에 방직공업 전체로서는 17억元の 적자를 기록하였다.<sup>17)</sup>

개혁·개방이래 중국경제 전체의 발전에 따라 국유경제도 양적, 외형적으로는 커다란 발전을 이루었다. 1980~1985년 사이 국유경제 단위의 고정자산 투자총액은 746억元으로부터 1조898억元으로 증가하여 연평균 19.6%의 성장률을 기록했다. 같은 기간 국유기업의 연말 고정자산 원가는 5,311억元에서 4조 2,595억元으로 연평균 14.9%씩 증가했다. 이와함께 산출수준도 크게 제고되어 1980~1995년 사이 국유공업기업의 총생산액은 3,916억元으로부터 3조 1,220억元으로 증가하여 연평균 14.8%의 성장률을 기록했다. 이로부터 개혁·개방이후 국유기업은 막대한 고정자산투자의 증가에 힘입어 보유자산과 총생산액에 있어서 급속한 명목성장을 이루었고, 이를 통해 거대한 경제역량을 형성했다고 할수 있다.

그러나, 위에서 보았듯이 그동안 국유경제의 성장은 효율과 생산성 향상이나 뚜렷한 기술진보없이 자본과 노동의 고투입에 기초한 조방적(혹은 외연적) 성장방식에 의해 이루어졌던 것이다. 장기에 걸친 조방식 확장발전의 결과 국유경제는 외형적 규모만 크고 기술수준과 경영효율이 매우 낮은 '종이 호랑이'의 형세가 되었다. 그 결과 많은 국유기업은 국유경제 본연의 역할을 제대로 수행하지 못하고 있고, 오히려 전체 경제와 사회발전에 부담으로 작용하고 있다.

### 3) 제 3기 개혁과정(제9차 5개년 계획)

1997년 9월 중국에서는 제 15차 중국공산당 전국대표대회가 열려 등소평 사후 강택민을 중심으로 한 새로운 지도체제가 확립되었다. 이 대회에서 강택민 총서기

---

16) 홍콩 「星島日報」의 보도에 따르면 1996년 1월~9월사이 전체 14만개의 국유 기업중 무려 87%가 적자를 기록했다고 한다. 또 이윤액은 전년 동기 대비 35%감소하고 적자액은 48%증가하였다고 한다. (「중, 국영기업 87% 적자」, 「한겨레신문」, 1996년 11월 29일자)

17) 吳敬璉·張軍擴 外, 「國有經濟的戰略性改造」, 中國發展出版社, 1998, p.25.

가 제시한 국유기업의 총체적 개혁구상은 크게 보아 두 가지 내용으로 대별할 수 있다. 첫째는 개별 국유기업의 차원에서 전통적인 기업관리체제와 경영메커니즘을 개혁하여 시장지향의 현대적 기업실체를 형성하는 것이다. 특히 그는 이념적 요인에 의해 아직 전면적으로 도입되지 못하고 있던 주식제 개혁을 향후 국유기업 개혁의 최대 중요 방안으로 적극 도입할 것을 제기하였다. 둘째는 전체 국유경제의 차원에서 너무 광범위한 영역에 걸쳐 분산되어 있는 국유기업의 배치구조를 전략적으로 재편하는 것이다.

### (1) 현대기업제도 건립과 주식제 개혁

#### 가. 현대기업제도 확립

1997년에 들어서도 중국정부는 전체 경제체제개혁의 중점을 국유기업개혁에 두고 정부 공작활동의 중심임무로 삼겠다고 밝혔다. 그러면 중국이 추진하려고 하는 국유기업 개혁의 기본 방향은 무엇인가? 그것은 현대기업제도를 건립하는 것이다.

현대기업제도를 건립할때에 갖추어야 할 기본적인 요구는 '재산권의 분명화, 권한과 책임의 명확화, 정부와 기업의 분리, 관리의 과학화'등 네 가지이다. 이 요구에 따라 조건을 갖춘 국유 대중형 핵심기업에 대해 규범화된 공사제(公司制) 개혁을 실시하여 유한공사제도, 법인재산권제도와 규범적인 공사 조직구조를 건립하고자 하는 것이다. 이를 통해 기업으로 하여금 시장에 적응하는 독립적인 법인실체와 경쟁주체가 되도록 만들려고 한다.

국유기업의 공사제 개혁시 관건이 되는 것은 두가지 문제를 잘 해결 하는 것이라고 왔다. 첫째는 명확한 출자자가 존재하도록 하는 것이다. 이를 위해 국유주식의 주주가 제 역할을 다 하도록 하는 것이 중요하다. 둘째는 투자주체의 다원화, 주권의 다원화를 실현하는 것이다. 이를 위해 중국은 비은행 금융기관과 기업법인(비국유기업 포함)이 국유 대중형기업의 공사제 개조에 참여하는 것을 장려하는 방침을 취하고 있다.

## 나. 주식제

중국이 국유 대중형기업의 공사제 개혁을 통해 달성하고자 하는 것은 국가와 기업의 권리와 책임을 명확히 하고, 정부와 기업의 분리를 실현하고, 내부의 관리제도를 완비하고, 경영자에 대한 소유자의 유인과 규제를 강화하고, 국유자산의 유실을 방지하도록 하는 것이다.

이를 위한 유효한 방안의 하나로서 15차 당대회를 전후한 시기부터 중국에서 가장 주목받고 있는 제도가 주식제이다.

주식제에 대해 일반적으로 다음과 같은 견해를 가지고 있다.

강택민 총서기는 15차 당대회에서 “주식제는 현대기업의 일종의 자본조직 형식이다. 그것은 소유권과 경영권의 분리에 유리하고 기업과 자본의 운영효율을 제고시키는데 유리하다. 주식제는 자본주의도 이용할 수 있고, 사회주의도 이용할 수 있다.”고 하면서 금후 주식제의 적극 추진을 제기하였다. 이에 대해 현재 중국의 학자들도 주식제는 소유제의 형식이 아니라 일종의 자본조직 형식 혹은 기업조직 형식이라고 파악하고 있다. 주식제를 이렇게 파악하면 주식제는 자본주의의 생산수단 사유제와도 결합할 수 있고 사회주의의 생산수단 공유제와도 결합할 수 있는 것이 된다. 이에 따라 주식제를 곧바로 사유제로 간주하거나 혹은 주식제를 실행하기 위해서는 반드시 사유화가 전제되어야 한다는 관점은 잘못된 것이라는 것이다.

주식제란 현대기업의 일종의 자본조직 형식이다. 그것은 각 투자자가 출자한 상이한 액수의 자본을 집중하여 법인기업을 설립해 생산, 경영활동을 수행하고, 투자자는 출자한 자본 비율에 따라 기업관리와 분배에 참여하는 기업제도이다. 일반적으로 말하는 주식제 기업은 현대회사제도중의 有限責任公司와 株式有限公司를 가리킨다.

<中華人民共和國 公司法>에서는 有限責任公司와 株式有限公司에 대해 다음과 같이 규정하고 있다.

유한책임공사(有限責任公司)는 2명 이상의 주주가 공동출자하고, 각 주주는 출자액만큼 회사에 대해 책임을 지며, 회사는 전체 자산으로 채무에 책임을 지는 기업법인이다.<sup>18)</sup>

주식유한공사(株式有限公司)는 전체 자본이 동일한 액수의 주식으로 구성되며, 주식발행을 통해 자본을 모집하는 기업법인이다.<sup>19)</sup>

1995년말 전국의 鄉이상 공업기업중 각종 주식제 기업은 5,049개사이고, 이 주식제 기업을 소속단위별로 구분해보면, 중앙소속기업이 34개사(0.7%), 省소속기업이 151개사(3%), 地區.市 소속기업이 1,050개사(20.8%), 縣소속기업이 1,579개사(31.6%), 鄉소속기업이 1,414개사(28%)였다. 또 규모별로 보면, 大中型기업이 973개사(19.3%, 그중 특대형 기업은 13개사), 小型기업이 4,076개사(80.7%)였다.

중국 주식제 기업의 주권구조를 보면, 일반적으로 국가자본, 법인자본, 개인자본, 및 외국인 자본등 네부분으로 구성되어 있다. 이중 법인자본의 대부분은 국유자본에 의해, 소부분은 집체자본에 의해 간접적으로 통제되고 있다. 1995년말 5,049개 상의 鄉이상 주식제 공업기업의 주식구성을 보면, 국가자본(직접적인 국가주)은 19.9%, 법인자본(법인주)은 46.2%, 개인자본(개인주)은 28.9%, 외국인자본(외자주)은 5.1%를 각각 차지하고 있었다. 국가자본과 법인자본을 합친 공유제 자본이 전체의

---

18) · 공사의 전체 자산은 동일한 액수의 주식으로 나뉘어지지 않는다.

· 공사는 주주에게 출자등명서를 발급하고, 사회에 대해 주식을 발행하지 않는다.

· 공사 출자분의 제 3자에 대한 양도는 엄격히 제한된다.

· 공사의 주주수는 2인이상 50인이하로 법정 제한이 있다.

· 주주는 그 출자액에 비례하여 권리를 향유하고 책임을 진다.

19) · 공사의 자본총액은 금액이 같은 주식으로 나뉘어진다.

· 주주는 그가 구입한 주식액만큼 회사에 대해 책임을 지며, 회사는 전체 자산으로 회사의 채무에 대해 책임을 진다.

· 회사는 인가를 받아 사회에 주식을 공개 발행할수 있다. 주주가 보유한 주식은 거래와 양도가 가능하다.

· 하나의 주식은 하나의 표결권을 가진다. 주주는 그가 보유하고 있는 주식에 비례하여 권리를 향유하고 책임을 진다.

3분의 2를 차지하여 전체 주식자본에 대한 통제권을 가지고 있음을 알수 있다. 또 개인자본의 비중도 이미 29%에 달하여 주식제가 사회의 유휴자본을 집중시켜 기업의 확대 재생산을 위한 효과적인 자금모집 루트로 작용하고 있음을 알수 있다.

1996년말 중국에는 국유기업을 중심으로 하여 개조하거나 신설한 주식유한공사가 약 9,200개사인데, 이는 전체 국유 대중형 기업의 약 25%를 차지한다. 이들 기업의 주식총액은 6,000억원이고, 그 구성은 국가주가 35%, 법인주가 26%, 개인주가 24%, 외자주가 39%를 각각 차지하고 있다.

1984년 상해 비음악음향주식공사가 신중국 성립 후에 최초로 주식을 일반에게 발행한지 14년이 지난 1998년 초, 중국의 주식제 기업 및 이것과 상호보완 관계에 있는 주식거래시장은 중국경제에서 무시할 수 없는 지위를 차지하게 되었다. A주식시장은 독자적인 수급체계를 유지하고 있다. B주식은 홍콩시장과 동반등락을 유지하고 있어 독자적인 시장특성을 가지고 있다. '98년 5월기준 상해 거래소의 경우 A주식 11,082억RMB, B주식 1,603억RMB, 심천의 경우 A주식9,773억RMB, B주식 165억RMB규모로 '97년말 A주식은 2067억\$, B주식의 A가총액은 52억\$ 상당에 이른다.

#### 다. 주식제기업의 운영실적

① 주식제기업은 여타 형식의 기업에 비해 부채비율이 낮고 자기자금 비율이 높다. 1995년말 5,049개사의 주식제 고업기업의 평균 자산총액은 8,723.9만원, 평균 부채액은 4,814.9만원, 자산부채율(부채총액/자산총액)은 55.2%로 조사되었다. 이는 중국 공업기업의 평균 자산부채율이 70%정도인 것에 비추어 보면 매우 낮은 수치이다.

② 기업의 경제효율 지표에 있어서, 1995년 5,049개사 주식제기업의 각종 利稅率은 다음과 같다.

<표 12> 주식제기업과 독립채산제 공업기업의 경제효율지표 비교(1995년)

항 목	5049사 주식제기업 (A)	전국 독립채산제 공업기업(B)	A/B
자금利稅率	16.0%	8.3%	1.93
생산액利稅率	19.0%	9.2%	2.07
고정자산이율	27.2%	11.2%	2.43
생산비利稅率	21.0%	3.8%	5.53
노동생산성	109,538元	18,477元	5.93

자료: 『經濟研究』, 1997년 제11기, p.14

資金利稅率(이윤·세금총액/자산총액)은 평균 16.03%로 전국 독립채산제 공업기업의 평균자금 이세율 8.29%보다 두배가량 높게 나타났다. 또 주식제 기업의 生産額利稅率(이세총액/총생산액)은 19.0%로 전국 독립채산제 공업기업의 평균 생산액 이세율 9.2%보다 두배가량 높게 나타났다. 주식제 기업의 固定資産 利稅率(이세총액/총 고정자산)은 27.2%로 전국 독립채산제 공업기업의 평균 고정자산 이세율 11.2%보다 두배이상 높게 나타났다. 주식제 기업의 生産費利稅率 (이세총액/총생산비)은 21%로 전국 독립채산제 공업기업의 평균 생산비이세율 3.8%보다 5배이상 높게 나타났다. 주식제 기업의 勞動生産性은 109.538으로 전국 독립채산제 공업기업의 평균 노동생산성 18,477元보다 6배가량 높게 나타났다.

③ 기업의 유동자산 구조와 단기채무가 합리적이어서 기업의 현금동원능력이 강하다.

④ 기업의 고정자산과 장기자금의 구조를 볼 때, 기업의 투자능력이 강하고 규모 확충의 채무위험이 작다.

라. 주식제 시행을 위한 개선 문제점

① 국유기업의 주식제 개조의 가장 중요한 목적은 기업조직 관리구조의 확립을

통하여 상호규제 메커니즘을 강화하고 기업의 경영메커니즘을 전환함으로써 전통적 기업관리모델의 병폐를 극복하는데 있다. 그런데 주식제 개조의 실제과정에서는 주식발행을 통한 자금모집만이 최우선 목표로 추구하고 있다. 주식발행을 통해 기업은 원리금 상환 부담이 없는 저 비용 자금을 손쉽게 대량으로 모집할 수 있기 때문이다. 그러나, 이 과정에서 경영메커니즘의 전환이라는 주식제 개조의 본래 목적은 매우 소홀하게 취급된다는 문제점이 있다.

② 주식제 실험기업중 일부는 형식상으로만 '주주총회-이사회-총경리'의 조직관리 기구를 설치해 놓고, 실제 기업운영은 과거의 방식을 그대로 답습하고 있다.

첫째, 주식제 개조 후에도 여전히 정부에서 관리자를 직접 파견하여 기업을 경영하고 있다. 즉 주주총회에서 이사를 선출하고 이사회에서 총경리를 선임하지 않고, 원래의 상급 행정 주관 부서가 기업의 이사장, 총경리, 기타 고급간부를 직접 임명하고 있다. 한편 주식제 개조 후에도 기업은 경영상의 곤란에 부딪히면, 여전히 정부부문에 지원을 요청한다. 이에 대해 정부부문도 계속 재정보조와 저리대출, 감면세 혜택 등을 제공하고 있다. 정부와 기업 간의 '父子관계, 軟예산계약' 상황이 변하지 않고 있다.

둘째, 국가는 최대주주임에도 불구하고 주주의 권리를 제대로 행사하지 않아, 주식제 실험기업이 통제불능의 상황에 처해있다. 즉, 국유자산의 대표자가 자신의 권리와 책임을 명확히 인식하지 못하고 단지 국유자산에 대한 회계감사와 관리만 할 뿐 주식제 기업의 의사결정과 경영에는 참가하지 않고 있다. 한편, 기업의 상급주관 기관이 기업의 총경리 혹은 당위원회 서기를 국유자산의 대표자로 선임하여 한 사람이 감독자와 피감독자의 역할을 겸임하고 있다. 이에 따라 주식제기업의 조직관리구조중 가장 중요한 상호통제 메커니즘이 작동되지 못하고 있다. 이는 결국 국유자산 대표를 파견하지 않은 것과 동일한 결과를 초래한다. 결국 주식제기업에 대한 국가의 주권이 실제로는 유효하게 행사되지 못하고 있다.

③ 자산평가과정에서 심각한 국유자산의 유실이 발생하고 있다. 실험기업은 대

부분 기업자산을 장부가격, 심지어는 고정자산의 장부상 순가격에 따라 주식으로 환산하고, 가치가 매우 큰 토지와 상표, 특허등 무형자산의 가치는 계산에 넣지않고 있다. 이렇게 되는 원인은 자산평가의 법규가 아직 완비되지 못하였다는 점도 있지만, 더욱 중요한 것은 국유자산의 대표기구가 불명확하여 평가업무가 진정한 소유자의 감독하에 진행되지 못하고 있기 때문이다.

## 2. 國有企業의 巨視的 改革

중국에서 국유기업 개혁의 또 하나의 중요한 방침은 국유기업의 제도개혁만을 단독으로 실시하는 것이 아니라 국유기업 개혁을 거시적으로 구조개편, 합병, 파산, 인원 정리해고, 재취업과 결합시켜 추진하는 것이다.

### 1) 기업구조조정

이는 전체 국유기업의 구조를 합리적으로 개편하는 것을 말한다. 이와 관련해 강택민 총서기는 15차 당대회에서 "전체 국유경제를 호전시킨다는 것에 착안하여 '抓大放小'(큰 것은 장악하고 작은 것은 자유화시킴)의 방침에 따라 국유기업에 대해 전략적 재편을 실시할 것"을 제기하였다.

중국에서는 우선 중점 대기기업의 호전에 힘을 기울여 이를 국유기업의 전체 효율 개선의 견인차로 삼는다는 방침을 채택하였다. 특히 일부 중요 업종과 관련 영역에서 대형 기업집단을 설립해 국내외 시장에서의 경쟁능력을 증강시키려 하고 있다. 자본을 연결벨트로 하여 시장을 통해 지역, 업종, 소유제와 국경을 뛰어넘는 강한 경쟁력을 지닌 대기기업집단을 형성시키려는 것이다. 기업집단의 형성에 있어서는 '강한 기업들끼리의 연합(强强聯合)을 장려하여 우세의 상호보완을 실현하고, 단순한 기업집단 자체의 건립이나 맹목적인 규모의 확대를 방지토록 하고 있다.

또한, 중국정부는 우세기업이 곤란기업을 합병하는 것을 장려해 자원이 효율적으로 이용될 수 있도록 할 방침이다. 또 장기적인 적자기업, 적자를 흑자로 바꿀

가망이 없는 기업에 대해서는 규범적 파산을 실시하고, 일부 시장성이 없는 제품의 생산은 과감히 중단하고, 경영을 계속하기 어려운 기업은 폐쇄시킨다는 원칙을 정해놓았다.

한편 중국정부는 최근 WTO 가입에 대비해 비효율적인 국유기업의 인수합병을 서두르고 있다. 그리하여 1997년중 법원에 대한 파산신청만으로 파산할 수 있는 자본구조 합리화 실험지역을 기존의 58개 도시에서 110개 도시로 늘리는 한편, 국유기업의 합병. 파산과정에서 발생하는 은행의 부실채권 처리를 위해 300억원의 대손충당금을 설정키로 했다. 국유기업의 파산에 대한 중국정부의 입장은 '抓大放小'원칙, 즉 대중형 국유기업은 가급적 정부가 보호 육성하고, 소형기업은 파산, 합병, 매각방식을 통해 처분한다는 것이다.<sup>20)</sup>

## 2) 인력 조정 및 재취업 문제

기업이 방대한 잉여인원을 떠 안고 있는 중국에서 특히 잉여직공의 分流와 下崗<sup>21)</sup>은 국유기업의 효율향상과 개혁의 성패를 판가름할 관건이라고 할 수 있다.

---

20) 李鵬 “一九九七年 三月一日 第八期全國人民代表大會 第五次會議上政府功作報告” 『人民日報』 1997년 3월 17일자; 韓光洙 “97 중국경제, 연착륙 토대로 제한된 경기활성화 예상”, 『KIET實物經濟』 산업연구원, 1997년 1월 29일호, p.75.

21) 下崗(하강)이란 우리나라의 정리해고와 비슷한 개념이지만, 원기업과의 노동관계가 해제되지 않아 籍이 그대로 남아있고, 월200 내외의 최저 생계비가 지급된다는 점에서 차이가 있다. 하강과 유사한 것으로 실업 및 분류가 있다. 그러나 하강은 다음의 의미에서 이것들과 구분된다. 첫째, 하강은 실업과 구분된다. 하강은 기업과 노동관계를 해제하지 않은 것으로 하강 노동자는 여전히 기업 직공으로서의 신분을 유지한다. 이와 달리 실업자는 기업과 노동관계를 맺고 있지 않다. 1984년부터 중국에서는 신규직공에 대해서 노동계약제를 시행하였다. 노동계약을 맺은 직공이 계약기간이 끝나 계약을 해제하면 자연적으로 기업과의 노동관계도 해제된다. 이들도 하강 노동자가 아니다. 우리는 통상 두 가지 통계치를 보는데, 하나는 하강노동자자수이고, 다른 하나는 등록된 실업자수이다. 양자는 기업과의 노동관계유무에 의해 구별된다.

둘째, 하강은 分流와 구별된다. 분류는 기업이 별도의 기업설립, 노동력 수출, 퇴직 등의 방식으로 잉여인원을 원래의 직위로부터 분리 해낸 것이다. 따라서 하강 노동자는

과거 계획경제체제 하에서 국가는 노동력 수급에 대해 계획적 관리를 실시했고, 장기에 걸쳐 저임금, 고취업과 종신고용제를 채용해 왔다. 이는 대다수 국유기업으로 하여금 심각한 과잉고용 상태에 처하게 했다. 이는 취업문제 해결과 사회적 안정에 기여했지만 다음 두 가지 방면에서 문제점을 발생시켰다.

첫째, 국유기업의 인원이 과다하고 부담이 과중하여 경제효율의 향상을 심각히 저해하였다. 현재 전국 국유공업기업의 직공총수는 4천만 명인데, 이중 1천만명 이상이 과다인원으로 추정된다. 이들에 대한 각종 지출이 1년에 1천억 원인데, 1997년 국유공업기업의 이윤은 451억 원에 지나지 않았다. 인원의 과다는 일부 기업에 생산경영상의 압박을 초래하고 경영적자의 주요 원인이 되고 있다. 둘째, 과거 '큰술밥'과 '쇠밥그릇'의 노동임금제도 하에서는 인원 유동이 불가능하여 노동자의 적극성을 크게 해쳤으며, 기술진보와 생산효율의 향상을 방해했다.

그러나 중국이 사회적 안정을 유지하면서 순조롭게 개혁을 추진하기 위해서는 모든 잉여직공을 한꺼번에 사회로 내보낼 수는 없다. 즉 중국은 사회의 수용능력을 고려하여 평온하게 잉여인원의 하강작업을 추진할 수밖에 없다. 이와 함께 하강 노동자의 기본적인 생계보장을 위한 사회보장제도의 확충과 직업훈련의 실시, 새로운 일자리의 창출 및 재취업 프로젝트를 적극 추진해 나갈 방침이다.

이에 대해, 중국 공상행정관리국에서는 신규 관련규정을 제정하여 하강 노동자가 재취업하는 경우 다음의 우대조치를 제공하기로 했다.

첫째, 개체기업과 사영기업은 종업원을 모집할 때에 국유기업의 하강 노동자를 우선적으로 모집, 채용토록 한다.

둘째, 하강 노동자가 하강증명서와 본인의 신분증을 갖고 개체호나 사영기업의 설립을 신청하면 각지에서는 일정기간 관련 비용징수를 면제해 준다. 특히 곤란한 자에 대해서는 상황에 따라 개체호 관리비와 시장 관리비를 면제해 주도록 한다.

---

첫째, 원기업과 노동관계를 해제하지 않았고, 둘째 원기업에서는 이미 일할 직위가 없어졌으며, 셋째 재취업의사가 있으나 아직 새로운 일자리를 찾지 못한 노동자를 가리킨다.

셋째, 하강 노동자중 전문기술을 갖고 있는 사람이 과학기술 관련, 제조업 관련, 수출제품 관련 사영기업을 설립하는 것을 장려·지원한다. 공상행정 관리기관은 설립 희망자가 용자·용지·시설 등의 면에서 부딪치는 제반문제 해결에 협력하도록 한다.

넷째, 하강 노동자가 시장에서 각종 경영활동에 종사하는 것을 장려한다. 특히 곤란에 처한 하강 노동자가 아침과 야간에 시장에서 임시 경영활동에 종사하는 것을 허용한다.

다섯째, 공상행정 관리부문은 조건을 갖춘 개체기업이나 사영기업이 국유소기업의 개혁에 참여해 조업정지나 대폭 적자에 빠진 국유소기업을 합병하고, 하강 노동자를 우선적으로 재고용 하도록 유도한다.

### 3. 國有企業의 微視的 改革

중국은 국유기업의 전략적 재편과 구조조정을 더욱 원활히 추진하기 위해 미시적으로 관리강화, 기술개조, 자산증대와 부채감소를 주요 정책으로 추진하고 있다. 이들 정책의 실시를 통해 '優勝劣汰'(우수한자는 승리하고 열등한 자는 도태함) 메커니즘을 형성하려고 하는 것이다.

#### 1) 관리강화

이는 시장경제의 법칙과 중국의 국정에 적합한 기업지도 체제와 조직관리 제도를 모색하여 기업의 의사결정과 집행 및 감독체제를 건립하는 것을 말한다. 그래서 중국은 국유기업의 개혁과 경영 활성화를 위한 주요 조건의 하나로서 기업 경영자 층에 대한 관리강화와 유능한 경영자 층의 육성을 추진하고 있다.

즉 기업 경영자 층에 대한 고과작업을 계속 잘 추진하고, 장기적으로 적자를 벗어나지 못하고 있는 기업의 경영층은 교체하거나 재배치한다는 방침이다.

## 2) 기술개조

중국정부는 국유기업의 제도개혁과 함께 기업이 신제품을 개발하고 첨단기술을 채택하는 것을 장려하는 정책을 취하고 있다. 이를 위해 은행의 기업에 대한 고정 자산 투자대출중 기술개조 대출의 비중을 계속 순차적으로 높이도록 하고 있다. 또 기술개조자본금 제도를 마련하고, 기술개조 방식과 소요자금 조달의 다변화를 추진하고 있다.

## 3) 자산증대와 부채감소

기업의 채무부담 경감을 위해 다양한 조치를 취할 예정이다. 1998년에는 ‘撥改貸’(뿌오가이따이)<sup>22)</sup>자금을 국가자본금으로 전환하는 작업을 마무리하고, 경영성 기본건설기금의 원리금 잔액을 국가 자본금으로 전환하는 작업을 중점적으로 추진해 나갈 방침이다.

한편, 국유기업이 자본금 확충을 위해 외자를 이용하는 것을 계속 적극적으로 장려할 방침이다. 국가의 산업정책에 부합하고 조건을 갖춘 기업은 다양한 형식을 취해 외국자본과의 합자, 합작, 개조를 할수 있도록 하고 있다. 특히 국유기업의 개조에 외국자본을 참여케 하는 것은 단지 자본금 확충만이 아니라, 외국의 선진적인 기술과 품질관리 기법, 기업경영 메커니즘을 함께 도입함으로써, 국유기업의 메커니즘 개혁에도 커다란 도움을 줄 것으로 기대하고 있다.

---

22) 국가예산에서 지출될 것을 은행대부로 바꾸다. 다시말해, 과거 국가의 재정지출에 의한 국유기업에 대한 무사투자를 인민건설은행의 대출에 의한 유상투자로 전환한 것을 가리킨다. 또 “貸改投(따이가이투오)”란 은행의 대출금을 기업에 대한 출자(투자)로 전환하는 것을 말한다.

### 第3節 國有企業의 戰略的 再編

국유기업의 제도개혁과 함께 중국이 중점적으로 추진하려고 하는 또 하나의 정책은 전체 국유기업의 배치구조를 전략적으로 재편하는 것이다. 이와 관련해 강택민 총서기는 15차 당대 회에서 “전체 국유 경제를 호전시킨다는 것에 착안하여 ‘抓大放小’ (큰 것은 장악하고 작은 것은 자유화시킴)의 방침에 따라 국유기업에 대해 전략적 재편을 실시할 것”을 제기하였다. 이에 기초하여 9차5개년 개혁이 입안되었다.

중국의 개혁 담당자들은 현재 국유기업이 겪고 있는 곤란의 원인은 두 가지인 것으로 파악한다. 첫째는 개별 국유기업의 각도에서 볼 때 전통적인 기업관리체제와 경영모델이 갖고 있는 제도적 측면의 결함이다. 둘째는 국유경제 전체의 각도에서 볼 때 산업, 업종과 기업 간 국유자본의 배치구조가 불합리하다는 문제점이다.

따라서 당면한 국유기업의 개혁은 상호 관련된 위의 두 가지 문제를 포괄하는 것이어야 한다. 즉 국유기업의 개혁은 한편에서는 대중형 핵심기업에 대해 규범화된 공사제 개혁을 진행시켜 경영메커니즘을 전환하는 것임과 동시에, 다른 한편에서는 전체 국유경제의 배치구조에 대해 전략적 재편을 행하여 소유구조를 조정하는 것이다.

#### 1. 戰略的 再編의 目標와 方向

국유경제가 현재와 같이 방대한 업종분포와 기업 수를 그대로 유지한다면, 곤경에 처한 국유경제의 상황을 호전시키고 국유자산의 유실을 방지하는 것은 매우 어렵다. 따라서 문제해결의 출로는 국유경제의 전략적 재편밖에 없는 것으로 인식되고 있다. 15차 당대회에서 앞의 강택민 총서기의 발언은 시장경제의 요구에 따라 국유기업의 직능을 재정립하고 국유경제의 전체 배치구조를 전략적으로 재편해야

할 긴급한 필요성을 제기한 것이다.

이른바 ‘전략적 재편’이란 국유자산의 유동과 재조합을 통하여 국유경제가 담당하는 전선을 적당히 축소하고, 역량을 집중하여 국가가 반드시 보장해야 할 중요 업종과 관건 영역의 기업을 강화하는 것을 말한다.

### 1) 재편의 목표

국유경제의 전략적 재편의 목표는 사업업무를 축소하고 핵심역량을 집중하여 중점을 보증하는 것이다.

첫째, 자산유동을 통하여 국유 자산이 일반 경쟁성 영역으로부터 국유경제가 응당 그 작용을 발휘해야 할 전략적 영역으로 집중시킨다. 이를 통해 국유기업의 분포가 지나치게 광범위한 영역에 걸쳐있는 상황을 해결하고 국가가 반드시 보장해야 할 영역을 강화한다.

둘째, 국유기업의 주권구조를 다원화하여 기업의 경영메커니즘을 전환시킨다. 즉, 국유경제의 전략적 재편과정에서 비은행 금융기관과 기업법인(사유기업 및 외국인기업, 사회개인 포함)의 자본참여를 장려하여 투자자금을 확충함과 동시에 공사제 개혁을 병행하여 경영메커니즘을 전환한다.

국유경제의 조정과정에서는 국유기업이 마땅히 담당해야 할 분야와 담당하지 말아야 할 분야를 확실히 하는 것이 중요하다. 이를 통해 규모가 작고 역량이 분산된 당면 국유경제의 배치상황을 근본적으로 변화시켜 국민경제의 전체 수준과 효율을 향상시킨다는 것이 그 목표이다. 현재 중국의 정치, 경제적 상황과 국제적 경험을 근거로 국유경제가 담당해야 할 우선순위를 제시하면 다음과 같다.

① 국가안전에 관련된 업종 : 국방공업, 조폐공업, 우주항공공업등

② 대형 기반시설 건설 : 도시기반시설, 교통운수시설, 강과 하천의 치수, 중대

농업상품기지와 방호림 프로젝트 등

③ 대형의 재생불가능 자원개발 : 유전, 탄광등

④ 국가의 장기적 발전에 전략적 의의를 가진 첨단기술 개발 : 초대규모 집적회로의 연구와 제조, 중대 기술장비의 국산화 등

물론 이상과 같은 전략산업의 안배는 단지 국가투자의 대체적 방향과 범위를 가리키는 것이고, 이들 분야에 사유 민간자본의 참여를 배제하는 것은 아니다. 또 국가 전략산업의 중점과 국유경제의 담당범위는 고정된 것이 아니고 국가의 경제발전 단계와 경제환경의 변동에 따라 동태적으로 변화한다.

## 2) 전략적 재편의 방향<sup>23)</sup>

(1) 전선을 축소하고 재력을 집중하여 국가가 반드시 보호해야 할 전략적 영역과 기업을 강화한다.

군사공업, 조폐, 우주항공공업등 국가안전에 관련된 분야와 대형 기초설비 건설과 대형 재생불가능 자원개발 분야는 국가소유 혹은 국가통제의 전제하에 국가의 獨資소유로 한다. 물론 주식참여의 방식으로 민간자본 흡수도 가능하다.

(2) 자본시장을 통해 일반 경쟁성 영역의 국유기업을 재편한다.

이 부분의 국유기업은 자본의 유동과 재조직을 통해 일반 경쟁성 영역으로부터 전략성 영역으로, 분산적인 중소기업으로부터 대형 및 초대형 기업집단으로, 저효율의 열위기업으로부터 고효율의 우위기업으로 집중시키도록 한다. 이때 기업의 구조조정과 개편을 행하는 방식은, 첫째 정부의 세부적 계획과 조정에 의해 정부

---

23) 陸百甫主編, 「大重組:中國所有制結構重組的六大問題」, 中國發展出版社, 1998. pp.104-105.

주도로 집행하는 방식과, 둘째 자본시장에서 주권의 양도와 구매를 통해 시장 주도로 진행되는 방식의 두가지가 있다. 최근 들어서는 후자의 방식으로 개조를 진행시켜 좋은 결과를 얻는 사례가 다수 출현하고 있다.

### (3) 중소기업의 자유화 속도를 가속화한다.

1995년말 현재 30만 2천개의 국유 공상업기업중 대형기업은 7,921개로 2.4%, 중형기업은 3만 8,863개로 12.9%, 소형기업은 25만 6천개로 84.7%를 차지하고 있다. 이중 중형기업과 소형기업은 대부분 일반 경쟁성 영역에 위치하고 있다. 또 규모가 작고, 기술수준이 낮고, 외부경제의 효과가 없는 기업이 대부분이다. 이들 분야에서는 국유기업보다 민간기업이 더 큰 효율을 발휘할수 있다. 따라서 이들 분야의 기업을 국유경제가 담당하는 것은 적합치 않고, 다양한 방식을 통해 민영화하는 것이 좋다.

중소형 국유기업의 자유화와 그 활성화 방안에 대해서는, 국유 중소기업은 그 수량과 업종이 방대하고 종사자수가 매우 많기 때문에 이들 기업에 대해서는 구조개편, 합병, 임대, 청부경영과 주식합작제, 매각등의 다양한 형식을 취하여 자유화와 활성화속도를 가속화해야 한다. 경영자주권을 진정으로 기업에 부여하고 민주적 기업관리와 손익 자기부담을 실행하여 중소기업이 더욱 민활하게 시장에 적응하도록 해야 할 것이다. 단 상이한 상황에 따라 적합한 개혁형식을 선택해야 하고 맹목적으로 진도를 추구해서는 안된다는 것을 강조한다. 예컨대 주식합작제를 시행할 때는 직원들의 의견을 존중해야 하고, 주식출자를 강요해서는 안되고, 또 주권이 소수인의 수중에 집중토록 해서도 안 된다.

## 2. 資本의 過度한 分散再編

우선 유한한 국유자본이 지나치게 넓은 영역에 과도하게 분산되어 있어 국유기업의 경쟁능력과 국민경제 전체의 효율향상을 심각하게 저해하고 있다.

<표 13> 국유 독립채산제 공업기업의 규모 현황(1995년)

(단위: 억 원)

구 분	기업수	자산총액		국가자본금		판매수입	
		총계	1기업평균	총계	1기업평균	총계	1기업평균
총계	87905	47472	0.54	10266	0.12	26103	0.30
그중 중앙기업	4738	16850	3.56	4394	0.93	9310	1.96
지방기업	83167	30622	0.37	5872	0.07	16793	0.20
(縣屬기업)	50123	7744	0.15	1506	0.03	4842	0.10
대형기업	4685	29896	6.38	6699	1.43	16265	3.47
중형기업	10983	9451	0.86	1782	0.16	5254	0.48
소형기업	72237	8125	0.11	1786	0.02	4584	0.06

자료: 第三次全國工業普查辦公室編, 「中華人民共和國1995年第三次全國工業普查資料匯編」(國有, 三資, 鄉鎮卷), 北京, 中國統計出版社, 1997년판, p16.

<표 13>에서 보듯이 1995년 말 전체 국유 독립채산제 공업기업의 개수는 8만 7,905개에 이르지만, 1기업당 평균 자산총액은 5,400만 원, 국가자본금은 1,200만 원, 판매수입은 3,000만 원에 불과하다. 이 중 대형기업(4,685개)은 평균 자산총액이 6억 3,800만 원, 국가자본금이 1억 4,300만 원, 판매수입이 3억 4,700만 원에 이르고 있다. 중형기업(1만 938개)은 평균 자산총액이 8,600만 원, 국가자본금이 1,600만 원, 판매수입이 4,800만 원으로 매우 작다. 더욱이 기업수로는 7만 2237개(기업총수의 82.2%)의 방대한 수에 이르는 소형기업의 경우에는 평균 자산총액이 1,100만 원, 국가자본금이 200만 원, 판매수입이 600만 원에 불과하여 매우 영세한 상태에 있음을 알 수 있다.

유한한 국유자본의 과도한 분산은 다음과 같은 문제점을 발생시킨다.

① 국제경쟁력을 갖춘 대형기업을 육성하기 어렵게 한다.

대외개방의 진전과 함께 외국자본의 진출이 활발해지는 경제환경의 변화에 많은

중국기업들은 적절히 대응하지 못하여 생존의 위기에 직면하게 되었다. 예컨대 현재 중국의 전자제품 시장중 이동통신 시장은 90%, 마이크로컴퓨터 시장은 76%, 고급집적회로 시장은 90%, 마이크로웨이브 통신설비 시장은 70%, 위성통신시장은 80%가 외국기업 제품에 의해 점유되고 있는 상태이다. 이러한 상황에서 만일 중국이 하루빨리 국유자산의 재편을 통하여 “大而全, 小而全”<sup>24)</sup>의 소규모 중복투자 문제를 해결하지 못하고, 또 국제경쟁력을 갖춘 대기업·대집단을 형성하지 못한다면, 개별기업의 생존문제는 물론이고 중국경제 전체의 독립성 문제까지 위협받게 될 것으로 인식되고 있다.

② 기술수준이 낮고 설비와 제품이 낙후된 상황을 개선하기 어렵게 한다.

중국의 국유기업은 자금의 부족과 과중한 부담으로 인해 연구개발 투입의 여력이 없다. 이에 기업은 당장 생산에만 급급할 뿐 신제품과 신기술, 신 공정을 개발할 능력이 없다. 그리하여 주요 생산기술 분야에서 중국과 외국사이의 격차는 갈수록 커지고 있다.

③ 기업의 행위방식에 왜곡현상을 발생시킨다.

국유자본금의 부족으로 인해 대부분의 국유기업은 고부채경영을 하고 있다. 1995년말 중국 국유기업의 자산부채율(부채총액/자산총액)은 평균 65.9%였고, 그중 절반이상의 기업은 80%가 넘었다.

④ 현대기업제도 개혁의 본격적인 추진을 어렵게 하고 있다.

전통적 국유기업을 현대적 회사로 개조하는 데는 일정한 개혁비용이 필요하다. 즉 구체제하에서 장기에 걸쳐 축적되어 온 과도한 부채, 많은 잉여인원, 노직공의 사회보장기금 및 기업의 주업무와 무관한 사회복지사업의 분리에는 모두 상당한

24) 大而全 : 크고도 완비되어 있다. 생산에 필요한 설비, 기술, 인원, 자재등 모든 것을 기업내에서 공급 조달하는 것을 말함.

小而全 : 규모는 작으나 생산과정이 완비되었으며, 전문화의 비율이 낮은 일종의 낙후된 생산구조 혹은 경영방식, 즉 큰 기업도 전분야를 두루 갖추고, 작은 기업도 전분야를 두루 갖추고 있는 현상을 나타냄.

자금투입이 필요하다. 그런데 현재와 같이 국유기업이 전 영역을 포괄하고 과도하게 분산되어 있는 상태하에서, 국가가 이러한 역사적 문제를 해결하는데 필요한 자금을 마련하는 것은 매우 힘들다. 이로 인해 국유기업의 본격적인 개혁작업이 늦어질 수밖에 없다.

### 3. 競争性強化 領域에 集中

한정된 국유자본이 수많은 기업에 과도하게 분산되어 있음과 동시에 국유기업의 업종 분포구조가 대거 일반 경쟁성 상공업 영역에 집중하고 있다.

국유자산 관리국의 통계에 의하면, 1996년말 중국 국유자본총액은 6조 5,895억인데 그중 일반 공상업기업의 국유자본은 전체 경영성 국유자본 총액의 81%를 차지한다. 또, 第1節 국유기업 현황의 <표 1>에서 보았듯이 1995년 전국 29만 1천개 국유기업의 경영성 국유자본의 60%이상은 공업, 건축업, 상업, 음식업등 일반성 영역에 분포하고 있다. 그밖에 근년 들어 급성장한 금융산업 중심의 기타 영역이 21.7%를 차지하고, 농업과 교통운수, 우편업등 기초부문은 20%에도 미치지 못하고 있다. 공업내부에서 국유자본은 주로 일반 가공공업중 제조업, 특히 금속 및 기계, 전자 제조업에 집중되어 있다. 이들 부문은 모두 기본적으로 국유기업의 고유영역이 아니라 비국유기업들도 함께 담당할수 있는 일반 경쟁성 영역에 속한다. 국유자본이 이렇게 일반 경쟁성 영역에 광범하게 분포되어 있음과 동시에 시장경제체제 하에서 정부가 마땅히 담당해야 할 사업들은 국가의 자금부족 때문에 제대로 수행되지 못하고 있다.

### 第4節 21世紀의 大企業集團 戰略 政策

중국에서는 국유경제의 전략적 재편을 통해 다음과 같이 대기업과 기업집단의

발전전략을 추진하고자 한다. 즉 대기업은 국가가 확실히 장악하고 소기업은 자유화시킨다는 방침 하에 1천 개 중점기업을 집중적으로 지원하고, 이 토대 위에서 大公司(대기업), 대집단 발전 전략을 조직적으로 실시하려 한다. 시장경제 법칙에 따라 재산을 연결벨트로 삼아 '强强聯合'과 '强强合併'<sup>25)</sup>을 실시하여 중요 업종과 관련성 영역에 대기업, 대집단의 설립을 가속화시키려는 것이다.

이와 관련해 吳邦國 국무원 부총리는 "21세기 세계경제 속에서 중국경제의 지위는 중국의 대기업과 기업집단이 국제경쟁력을 갖추는가의 여부에 달려있다. 현재와 같이 각 기업이 개별적으로 경영하면 중국의 대기업과 기업집단은 세계의 대형기업과 경쟁상대가 될 수 없고, 나날이 격화하는 국제적 시장경쟁 속에서 살아남기 어렵다. 따라서 합병을 통해 '규모의 경제'를 발전시켜 세계 500대 기업 안에 들어갈 수 있는 '국가팀'을 육성하지 않으면 안 된다"고 말하였다.

중국은 대기업집단의 발전전략을 추진함에 있어서 지금까지 한국정부의 재벌그룹 육성정책을 중요한 참고모델로 삼아왔다.

그러나 1997년 말 한국이 IMF구제금융체제에 빠져들고 재벌체제의 문제점이 부각되자 중국에서도 이에 대한 경계의 시각이 나타나고 있다. 중국은 특히 동아시아 지역의 경제위기 과정에서 한국과 대만이 상이한 산업구조로 인해 충격이 서로 달랐다는 점에 주목한다. 한국의 경우를 타산지석으로 삼아 중국은 국유기업 개혁 중의 대기업, 대집단 발전전략을 추진함에 있어서 다음과 같은 점에 주의해야 할 것이다.

1) 무조건적인 대형화와 빠른 속도를 추구해서는 안 된다.

맹목적인 규모와 속도 추구형의 외형적인 확장은 합병기업 혹은 핵심기업에게 오히려 부담을 가중시킬 가능성이 크고, 집단화의 장점을 발휘케 하기 곤란하다.

---

25) 기업간의 결합(연합) 강화와 합병을 강화

이번 동아시아 금융위기 중에 나타난 한국 재벌그룹 파산의 선례를 他山之石으로 삼아야 한다는 것이다.

## 2) 전문화시도

한 기업의 경영 다각화 정도가 클수록 기업내부의 협조적 활동은 더욱 어려워지고, 의사결정의 지연과 오판 가능성은 더욱 커지게 된다. 맹목적인 무관련 다각화 경영은 기업집단으로 하여금 합병 후에 규모의 경제효율과 범위의 경제효율을 달성하는 것을 곤란하게 할 것이다.

## 3) 눈앞의 단기적 이익만을 추구해서는 안 된다.

일부 기업집단은 저 비용으로의 신속한 확장만을 지나치게 강조해 미래의 전략적 발전방향을 고려치 않고 대량의 중소기업을 매입 합병하고 있다. 그러나 이에 상응한 관리체제와 경영메커니즘의 개선이 뒤따라 주지 않기 때문에 관리범위가 너무 넓고 관리비용이 상승하여 기업의 효율이 하락한다. 그리하여 저 비용 확장의 결과가 참담한 대가와 극도의 고비용이 될 수도 있다는 것이다.

4) 기업집단을 육성하는 과정에서 자산-채무구조의 합리화에 유의해야 한다고 한다. 과도한 부채에 의존한 기업확장은 원리금 부담을 가중시켜 기업경영의 부실화를 초래할 가능성이 크다는 것이다.

## 第Ⅳ章 最近 韓國 企業 變化와 政策

### 第1節 韓國企業의 戰略的 特徵

#### 1) 전형적 한국기업의 활동

전통적으로 한국기업은 국제화 면에서 현지화의 정도도 낮고 글로벌화의 정도도 낮은 수출기업의 형태를 취했다. 따라서 기업활동은 본국에서 이루어지며 생산된 제품을 해외시장에 수출하며 전체적인 기업활동의 조정이 약하며 수출위주의 마케팅 전략을 사용하였다.

이에 반해 선진제국들은 국제화 및 글로벌화에 따른 환경변화에 따라 국가/지역 별로 분리되었던 시장이 되면서 현지화를 중심으로 추구하던 다국적 기업이나 글로벌 화만 추구하던 글로벌 기업들은 전략방향을 수정하기 시작했다. 즉 기업의 유형은 자회사를 설립한 후 강력한 통제으로써 이들을 하나의 기업으로 묶는 방법을 취하고 있으며 글로벌 화와 현지화를 동시에 추구하며 전체적으로 네트워크를 구축하여 기업활동 전체에서 규모의 경제를 획득하고자 한다.

#### 2) 한국기업의 전략적 선택

한국기업들은 1960년대 경제개발계획이후로 고도의 경제성장을 이룩하였으며, OEM방식을 통한 수출중심의 국제화를 중심으로 국제시장의 경쟁력을 강화하여 왔다.

초기의 경제개발의 주요 아이টে은 풍부한 노동력과 낮은 임금을 바탕으로 저 원가를 통한 경쟁력을 발휘할 수 있는 섬유, 신발, 의류 등 노동집약적인 산업에 투자를 하였고, 1970년대 중반이후에는 조선, 철강등 중화학 공업 쪽으로 산업구조조정을 하였으며 1980년대에 들어서는 반도체, 자동차등 첨단산업으로 이동하였다.

이와 같은 변화의 추이를 보면 노동집약적인 산업에서 자본집약적이며 기술 집약적인 산업으로 이전되어 가고 있음을 알 수 있다. 1990년대 들어 한국기업들은 80년대 후반에 들어 전개되는 임금의 상승곡선이 더욱 상승함에 따라 저 원가의 지위를 상실하게 되었고, 말레이시아·중국 등 후발국에 경쟁력을 잃어가고 있었으며 최근 일어나고 있는 환경변화에 적극적인 대처보다는 수동적인 대처로 외환위기를 맞는 등 어려운 상황에 있다.

현재 상황에서 한국기업의 전략적 선택은 첫째, 후개발도국가의 경쟁에서 저 원가 지위의 회복의 문제이다. 현재의 노동집약적인 산업에 있어서 임금의 상승억제를 통한 저 원가 지위는 불가능하며 따라서 품질을 향상시키고, 제품의 브랜드를 높이고 유통시장의 강화를 통한 비가격경쟁을 통하여 저임금 국가로부터의 가격경쟁을 극복하는 방법이다. 또한 철저한 외주관리를 통하여 임금수준이 낮은 중국, 베트남 등 동아시아 시장에 현지 생산공장을 이용할 방법의 필요성이 요구된다.

둘째, 선진국과의 경쟁에서 기술차별화 지위의 확보문제이다. 첨단산업은 노동집약적인 산업과는 달리 연구개발에 대한 직접적인 투자, 핵심능력의 개발, 선진국과의 전략적 제휴를 통해 기술이전이 가능하다. 따라서 자체기술 개발을 위해서 첨단산업을 위한 우수한 인력을 유치하며 신기술에 대한 끝임 없는 투자와 관심을 보여야 할 것이다.

### 3) 새로운 조직구조

조직구조의 측면에서도 조직이 가지고 있는 타성(inertia)에 의해 구조적 혁신을 하는데 과거의 패러다임으로 젖어서 변화의 물결을 따라가지 못하고 있다. 이는 변화된 기업환경이 요구하는 새로운 조직화 논리를 체계적으로 학습하며 현실에 적용하지 못했기 때문이다. 따라서 새로운 조직 패러다임이 필요하다. 정찬근·정동섭의 《한국기업의 전략-구조-문화》은 미래지향적인 조직세계를 위해 새로운 패러다임의 변화를 고객지향(customer-oriented), 공생지향(symbiotic-oriented), 개인지

향(individual-oriented), 학습지향으로 특징지어 설명한바있다. 예를 들면 생산지향에서 고객지향으로, 경쟁지향에서 공생지향으로, 계층지향에서 개인방향으로, 관리지향에서 학습지향으로이다.<sup>26)</sup>

### (1) 생산지향에서 고객지향으로

대량생산의 관리를 통하여 보다 값싼 제품을 생산하는 것이 조직관리의 중심이었다. 그러나 미래의 조직을 구조화하고 운영하기 위한 기본전제는 고객의 입장에서 고객의 요구를 효과적으로 충족시킬 수 있도록 조직을 설계, 관리해야한다. 고객편의의 원칙으로 고객욕구에 신속하게 대응 할 수 있는 유연하고 고객 지향적인 조직으로 전환되어야한다.

### (2) 파괴적 경쟁지향에서 공생지향으로

기업내부의 통제시스템을 이용하여 모든 불확실한 요소를 예측 가능하게 하였으나 모든 요소를 내부화함에 따라 조직규모도 커지게 되었으며 조직내부에서의 경영은 경쟁에 이기기 위하여 많은 비용을 감수해야했으며 결과적으로 득보다는 실이 더 많았다. 그러나 공생의 원리에 입각한 조직설계를 지향하므로 경쟁으로 인한 비용을 최소화하고 협력을 통하여 상호 호혜의 원칙을 극대화함으로써 쌍방간의 이익을 도모하는 방식으로 그들간의 상호 신뢰를 바탕으로 관리하는 것이 중요하다.

### (3) 계층지향에서 개인방향으로

조직위주로 조직설계가 이루어졌기 때문에 개인의 개성이나 능력이 직무수행에 반영되지 않아 개인의 창의성이나 학습의욕은 기대할 수 없었다. 그러나 미래조직

---

26) 정찬근·정동섭, 「한국기업의 전략-구조-문화」, 부산대학교 출판부, 1998, p.80을 참조 함.

은 조직구성원 각자가 자신의 능력이나 적성에 맞게 능력계획을 세우고 자신의 능력을 평가하고 달성할 수 있는 기준을 설정하며 조직은 개인의 능력이 최대한 발휘할 수 있도록 조직을 관리하는 방식.

#### (4) 관리지향에서 학습지향으로

모든 직업업무는 과거에 얽혀있어 새로운 지식이나 변화능력은 동기 부여되지 못하였다. 그러나 미래조직은 지식의 중요성을 인식하고 지식창출과 지식관리를 체계적으로 실시하여 항상 배우는 조직을 설계, 운영하는 것을 나타내고, 특히 정보화시대의 기업의 가치는 새로운 지식의 창출을 통하여 지식활용을 극대화시킬 수 있는 조직을 설계하고 관리하여야 한다.

## 第2節 企業構造調整

### 1. 企業構造調整 推進背景

지난 97.11.22 정부는 외환위기 극복을 위하여 IMF에 구제금융을 요청하였고 이에 따라 IMF는 금융지원과 함께 국내 경제 및 기업 등 관련제도의 획기적인 개선을 요구하였다.

IMF요구사항의 이행이 외환위기 탈출의 최우선 과제가 됨에 따라 그 주요 내역이 정부정책의 기본방향이 되어 재정, 금융, 기업, 노동시장 등 제분야에 걸친 구조조정 정책을 서둘러 추진케 되었다.<sup>27)</sup>

---

#### 27) IMF의 기본 방향 및 주요내용

가. 긴축정책을 통한 안정적 거시경제를 구축

- ① 성장률: 2.5-3%
- ② 경상수지: GDP의 1%이내 경상적자
- ③ 물가: 5%이내
- ④ 재정: 균형 내지 흑자재정

나. 금융구조조정을 통한 대외신용도 회복

- ① 부실종금사 업무정지
- ② 감독기관 통합

### 1) 국제경쟁력 제고를 위한 구조조정의 필요성 대두

80년대 말에서 90년대 초반까지 호황을 누리던 국내기업들은 90년대 초반을 지나면서 순이익률 및 무역수지가 악화되었고 이에 따른 현금흐름부족을 보전하기 위하여 외부차입의존도가 심화되었다.

90년대 중반 이후로는 이의 극복을 위하여 시설투자 확대 등을 통한 원가절감과 첨단산업으로의 전환 등을 적극 모색하였으나 자기자본 조달력과 제품 개발력 등이 뒷받침되지 못한 상태에서 국내 기업들간의 중복투자자만 심화되어 수익성과 재무구조가 급격히 악화되었고, 이에 따라 개별기업은 물론 산업전반에 걸친 구조조정이 시급히 요구되고 있었다.

<표 14> 국내 상장기업의 주요 경영지표

(%, 십억\$, 천억원)

구 분	88년	89년	90년	91년	92년	93년	94년	95년	96년	97년
순이익률	1.8	2.5	2.0	1.7	1.4	1.2	1.8	1.5	0.8	-0.1
무역수지	9	1	-4	-10	-5	-1	-6	-10	-21	-8
차입의존도	43.7	39.7	42.6	44.1	46.6	46.5	48.9	49.3	51.2	59.1
자산증가율	18.3	23.2	22.3	24.5	14.7	10.0	16.1	20.7	18.4	29.6
E V A	-6	-13	-21	-18	-21	-13	-10	-7	-38	-41

주: 1. 무역수지는 국가전체

2. 94,95순이익률, EVA는 전자부분을 평년수준으로 조정

자료: 대우경제연구소 재무 데이터

- ③ 외국금융기관 진입허용    ④ BIS자기자본비율 유지 의무화 등  
 다. 재무구조 개선 등 기업의 구조조정 추진  
 ① 기업경영 투명성 제고    ② 기업집단의 결합재무제표 작성의무화 및 공시철저  
 ③ 계열회사간 상호채무보증 조기 해소    ④ 기업M&A규제 대폭완화  
 ⑤ 외국인 직접투자 허용등 자본자유화    ⑥ 국제적인 회계기준 도입 등

## 2) 세계경영환경변화에 대한 대응 필요

90년대 이후 냉전종식, 정보·통신기술 등의 발달로 세계화가 급진전되면서 세계시장이 하나의 정보에 의한 단일시장으로 되어가고 있다. 세계적인 최우수 상품이 아니면 소비자들의 큰 호응을 얻지 못하게 되고 있고, 이에 따라 자금, 기술, 마케팅력 등에서 우위에 서있는 거대 다국적기업들이 세계시장을 독과점화해가는 추세가 더욱 가속화되고 있는 반면 개발도상국가의 기업들은 국제경쟁력 취약으로 수출부진과 수익악화 및 외환부족 등 위기를 맞고 있다. 이에 따라 이들 기업들은 위기타개를 위해 선진기업과의 제휴를 비롯한 인수, 합병과 업종전환 등 적극적인 기업구조조정정책을 구사하고 있어 우리 기업들도 이에 대한 대응이 긴요한 상태였다.

세계경영환경의 Global Market탄생으로 냉전체제종식, 정보/통신기술발달, WTO등 국제통상 기구설립, 상품의 첨단화, 고도화 기술집적화로 인한 시장정보통합으로 1등상품 아니면 도태, 시장지배를 위한 거대기업간 통합가속, 기술, 자금, 마케팅력 다국적 기업으로 집중하게 되었다. 다국적기업은 국가, 민족 개념탈피, 세계시장 독과점화와 시장지배를 위한 통합 등 구조조정을 추진하는 한편, 非다국적 기업은 국제경쟁력저하로 수출부진 금융위기발생과 선진기업제휴 등 경쟁력 제고를 위한 구조조정이 필요하게 되었다.

## 2. 部門別 主要政策 推進內容

### 1) 재무구조 개선

정부의 재무구조개선 정책은 무엇보다 국내기업들의 부실원인을 ,과다한 차입과 그에 따른 금융비용 증가로 인식하는데 바탕을 두고 있어 정책의 골간도 기업들의 부채비율을 축소하는데 집중하고 있다.

이러한 재무구조개선 정책은 특히 금융기관의 재무구조개선약정을 체결하여 부

채비율을 축소하는 방법과 공정거래법을 통하여 계열회사간 채무보증을 규제함으로써 차입을 억제하는 방법 등을 통하여 추진되고 있다.

#### (1) 재무구조개선 약정체결 및 부채비율을 축소

1998. 2.13일, 각 그룹과 주거래은행간 「재무구조개선 약정」 체결하고 3. 24일 금감위는 부채비율을 1999년 말까지 200%이하로 낮추는 것을 골자로 하는 약정 재체결을 지시했다가, 5대그룹에 대하여 다시 약정의 재편과 방대한 보완자료를 요구하였다. 1998. 8. 7일, 9월말까지 자산을 실사하고 재무개선계획을 재수립하여, 12. 15일까지 구조조정계획을 확정하는 방향으로 정책을 수정하였다.

#### (2) 상호채무보증해소

30대 그룹은 1998. 4월 이후 신규채무보증이 전면 금지되었으며 2000년 3월말까지 계열사간 채무보증을 완전히 해소하여야 한다.

### 2) 지배구조개선

외환위기에서 비롯된 경제위기를 극복하기 위해서는 무엇보다 외국인 투자자가 활성화되어야 하는데, 많은 외국인 투자자들이 국내 기업들의 불투명성으로 인해 투자를 꺼리고 있었다. 즉, 내부거래를 통한 외형 키우기와 분식회계에 의한 손익 조정 등 대상기업의 정확한 기업가치 및 경영성과를 파악할 수 없다는 것이다.

이에 따라 정부는 경영투명성 및 대외신뢰도를 높이기 위하여 결합재무제표작성, 순수지주회사의 도입 및 소수주주권 강화 등을 통한 경영건제 기능 등을 강화하고 있다.

#### (1) 기업경영의 투명성 제고

### 가. 결합재무제표 조기 도입

1999 회계 연도부터 공정거래법상의 대규모 기업집단소속 계열회사로서 총 자산 70억 이상 국내회사 및 해외현지법인 작성을 의무화하였다.(주식회사 외부감사에 관한 법률)

### 나. 소수주주권 강화와 누적투표제의 도입

대표 소송 권의 주식지분을 1%에서 0.05%로 낮추었고, 다수의 소액주주가 단결하여 투표권을 자신들을 대표하는 이사후보에게 집중시킬 수 있게 하고자 하였다. 그러나 누적투표제는 현실적으로 어려워 유보된 상태이다.

## (2) 순수지주회사의 설립허용

지주회사의 부채비율을 100% 이하로 제한(현물출자후 지주회사전환시 1년간 유예) 하면서, 자회사에 대한 지주회사지분률을 50%이상으로 의무화(현물출자후 지주회사전환시 2년간 유예, 1998.10.1 현재 상장자회사는 30%)하였다. 그리고, 자회사외 국내회사 주식을 지배 목적으로할 소유를 금지(단, 현물출자후 지주회사 전환시 기소유 주식은 2년 간 유예)하였으며, 자회사가 다른 국내회사 주식을 지배 목적으로할 소유도 금지(단, 사업과 밀접한 회사 및 다른 자회사의 주식소유 적용 배제)하였다. 한편, 30대 기업집단은 신설되는 지주회사와 자회사간, 자회사와 자회사간, 지주회사와 계열사간 및 자회사와 계열회사간 채무보증 해소(그룹 전체 계열사간 채무보증의 완전해소는 아님)하도록 하였다. 최근 금융지주회사를 통해 곧 윤곽이 잡힐 것으로 예상된다.

## (3) 지배주주 및 경영진의 책임강화

### 가. 화의법에서 주주 책임강화(화의법)

경영권 유지를 위해 화의신청을 선호하는 것을 방지하기 위해 화의신청 기각요

건을 “채무자의 자산, 부채의 규모, 이해관계인의 수 등을 볼 때 화의절차가 부적합한 경우와 경영진의 회사재산의 유용, 은닉 기타 고의적인 부실경영위로 인하여 주식회사가 재정적 파탄에 이른 경우”로 하여 화의요건을 강화하였다.

#### 나. 이사의 충실의무 부과(상법 개정안)

이사에게 법령과 정관의 규정에 따라 회사를 위하여 충실히 직무를 수행할 의무를 명시적으로 부과하였다.

### 3) 사업구조조정

정부는 우리기업의 재무구조와 악화등 부실의 원인을 과다차입을 통한 무분별한 사업다각화 및 과잉중복 투자에 있다고 보고 저수익사업 및 과잉중복시설의 정리를 위한 사업구조조정 정책을 적극 추진하고 있다. 그러나 IMF실시 이후 대상기업 선정 등 구체적인 실행방안 마련에 어려움을 겪고 있던 정부는 재무구조개선에 중점을 두고 정책을 추진하고 있었으나 1998년 6월, 대통령의 부실기업 재판정 지시 등에 따라 금감위가 55개 퇴출기업을 선정, 발표하는 등 최근 사업구조조정 정책을 강력하게 추진하고 있다.

#### (1) 부실기업 퇴출 및 대기업 사업구조조정 추진

각 그룹의 주채권은행은 1998. 6.18일 1차로 퇴출대상기업 55개사를 선정하고 여신중단을 발표하면서, 5대 그룹에 대하여는 8월말까지 기업자율 구조조정계획을 수립하고, 9월말까지 「재무구조개선 약정」 재편 하도록 하였으며, 그룹에 대하여는 8대 대형은행의 주도로 Workout을 추진하게 하였다.

#### (2) 기업의 M&A 활성화

가. 적대적 M&A허용(외국인투자 및 외자도입에 관한 법률과 증권거래법)

외국인 주식 취득시 이사회 사전승인 요건을 완화(발행주식 총수의10%에서 3분의1(33%)초과)하고, 의무공개매수 제도를 폐지하였다.

나. 합병 절차 간소화

상장·비상장법인의 합병요건을 간소화(비상장법인은 증관위 등록6개월이 경과한 법인에게서 3개월이 경과한 법인으로, 상장·비상장법인의 합병시 비상장법인에 대한 증관위 감사인 지정요건 폐지)하였다.

다. 사업구조조정을 지원하기 위한 각종 세제지원(조세감면규제법)

기업이 구조조정을 위해 업무용 부동산 양도시 특별부가세 50%를 감면(사업용 부동산이어야 하며 금융기관 협의회 승인필요)하고, 발행주식총수의 50% 이상 양수를 통하여 기업을 인수한 경우, 인수한 주주가 채무인수시 인수한 채무액에 상당하는 금액을 손비로 인정하였다. 그리고 금융기관의 합병 기타 대통령이 정하는 합병으로 취득하는 재산에 관한 등기는 등록세 (3%)를 면제하였다.

### 3. 問題點 및 改善方案

#### 1) 재무구조 개선

##### (1) 재무구조개선 약정체결 및 부채비율 축소

재무구조 개선계획수립 추진과정에서 5대그룹 257개사의 자산실사를 1개월도 안되는 기간에 외부 회계감사법인 등이 동시에 실시하게 되어있어, 실시결과 내용의 충실 여부 및 신빙성 여부가 의문시되고, 부채비율200%이내 축소 정책은 우리기업의 발전단계와 국내금융시장의 특성 및 업종별 특성 등을 간과하고 있으며, 촉박한 일정과 과도한 자금소요(64조의 증자 또는,193조의 자산매각 필요 추정)로 인

해, 무리한 추진 시 금융시장의 혼란 등 실현가능성이 희박하다. 더욱이 현실여건을 무시한 축소일변도 정책 지속시, 내수시장 위축, 실업자 증가, 신용경색 등의 악순환이 가속화될 우려가 있으므로, 기업 등의 의견을 폭넓게 수용하고 시간적 여유를 두고 신중하게 정책을 추진해야 할 것이며, 외국전문가가 보다는 국내민간 전문가 등을 우선 참가시키는 방안 등의 검토가 필요하다.

그리고 부채비율 축소는 소비자금융제도 정비, 어음이용 축소가 가능토록 금융기관 신용확대, 꺾기 관행 근절, 회계제도 및 세제 개선 등 기업금융제도 개선을 선행하여야 하며, 업종별 특성을 반영하여 실시하되 차입금배수를 통한 대체관리 방안 등 보다 합리적인 기준의 채택이 필요하다.

## (2) 상호채무보증 해소

30대 그룹의 상호 채무 보증액은 1997. 4일자 64조원(제한대상 31조원)으로 이를 해소하기 위한 부담이 과중하며 또한 구조조정 추진시 합병, 기업매각 등에 따른 채무보증의 이전이 쉽지 않아, 구조조정 추진에 큰 걸림돌이 되고 있다. 그러므로 자금난, 금융시장의 혼란 등의 방지를 위해 채무보증의 완전해소 시기를 부채비율 축소와 시차를 두고 실시하는 것이 바람직하며, 보증을 대체할 수 있는 신용대출 제도의 활성화, 대기업 중심의 보증기금 설치 및 구조조정시 신규채무보증 전면금지 규정완화 등이 필요하다.

## 2) 지배구조개선

### (1) 결합재무제표의 작성의무화

결합재무제표의 작성은 연결재무제표의 작성을 권고하고 있는 국제회계기준과도 일치하지 않고, 작성과정에서 임의의 개입 여지로 재무정보로서의 정확성이 결여되어 있으며, 실제 작성시 비용과 업무부담이 과중하여 아직은 도입이 시기상조로

보인다. 그러므로 회계제도의 국제화 취지에 부응하는 차원에서 현재의 연결재무제표제도를 그대로 유지하는 것이 바람직하나, 거둬진 대외약속 등으로 시행이 불가피할 경우, 기업들의 계열사 통합회계시스템 등이 정착될 때까지 도입을 연기하거나 작성대상 범위 축소가 필요하다.

## (2) 지주회사의 제한적 허용

자회사지분 50%이상 출자의무화로 출자소요자금이 과다하며, 부채비율제한 및 채무보증 완전해소의무 등에 따라 현실적으로 지주회사설립, 운영이 가능해 보이지 않는다. 더욱이 현물출자를 통한 지주회사로서의 전환시 조세감면과 배당소득에 대한 이중세해소 등에 대한 입법이 지체되고 있으며, 지주회사로 전환하는 과정에서 기업결합제한규정 완화여부 불명확, 분사제도적용 불가 등 관련제도의 정비도 이루어지지 않아 지주회사의 설립, 운영의 유인이 상실되었다. 그러므로 현행 차입금 규제제도 등으로 자본의 충실화 및 경제력집중 방지가 가능하므로 자회사 지분확보의무, 부채비율제한 및 채무보증해소조항 완화가 필요하며, 지주회사에 대한 세제지원 관련 규정 등은 개별 법이 아닌 공정거래법에 포함하여 일괄 입법하는 것이 바람직하다.

## 3) 사업구조조정

### (1) 부실기업 퇴출 및 빅딜 추진

퇴출기업선정기준이 불투명하고, 시기 및 내용 등에 있어 정치적 판단이 개입되었다는 인상을 주고 있으며, 퇴출기업은 물론 관련기업의 연쇄부도가 발생하는 등 부작용이 우려되며, 빅딜의 경우도 경제적 파급영향이 막대함에도 너무 서둘러 진행되고 있어, 세부추진방안과 효익에 대한 연구검토와 사전준비가 불충분하여 부작용이 발생할 우려가 있다. 그러므로 일시집단퇴출방식은 부작용이 크므로 시행

을 유보하고 (부실 발생시 수시 대응)경쟁력 있는 기업에 대한 적극적인 기업살리기 대책이 필요하고, 빅딜의 원활한 추진을 위하여 깊이 있는 사전연구검토와 세제, 금융지원방안 및 공정거래법 등 관련 법령 정비등 제도정비를 서둘러야 할 것이다.

## (2) 관련제도 정비문제

### 가. 합병, 매각시 기업가치 평가

세법상 주식평가기준은 과거실적 기준이나, 투자자들은 미래수익을 기준으로 기업가치를 평가하므로 일반적으로 통용되는 투자가치 산정 방법(DFC: discounted free cash flow, NPV, IRR, 회수기간법 등)을 인정해야 할 것이다.

### 나. 자산양도차익에 대한 세부담

부동산이외의 자산매각의 경우도 구조조정을 위한 경우 법인세, 특별부가세, 취득세, 등록세 등의 면제가 필요하며, 특히 법인세, 특별부가세의 경우 지속적 구조조정이 가능하도록 면제가 필요하다.

### 다. 기업결합 제한

국내대기업의 경우 많은 기업이 독과점 기업이므로, 구조조정을 추진하는 경우 기업결합제한 규제 적용의 예외 인정여부를 명확히 해야할 것이다

### 라. 외국인 투자의 조세감면 범위

고도기술수반사업의 범위를 재조정하여 수출산업 및 국내 취약기술산업의 경우도 조세감면 범위에 포함함과 동시에 조세감면의 범위에 구주매입에 의한 외자유치시, 감면 배치조항을 삭제하여 구주매입을 통한 외자유치를 적극 유도해야 할 것이다.

#### 4) 정책전반에 대한 평가 및 개선의견

##### (1) 평가

조급한 정책추진으로 심각한 부작용과 함께, 정부, 정치권의 과도한 개입과 정책 혼선으로 비효율을 초래할수 있으며, 논리적 타당성이 미흡한 정책의 추진과 정책 추진의 우선순위 불분명, 과도한 축소지향의식 팽배로 인한, 소극적 회피적 자세에서 탈피하지 못하고 있다.

##### (2) 개선의견

기업자율과 시장원리에 의한 기업 구조조정 원칙을 준수하고, 충분한 사전연구 검토와 준비에 따른 신중한 정책을 추진해야 할 것이다. 한편, 기존 부실기업의 우선 처리 및 건전기업의 지원을 확대하고, 구조조정 촉진을 위한 법적, 제도적 정비의 조속 촉진 및 수출촉진, 경기부양 및 미래 유망산업분야의 육성을 적극 추진해 나가야 할 것이다.

### 第3節 公共部門의 改革

#### 1. 公共部門 改革의 主要懸案

##### 1) 공공부문 개혁의 의의

IMF체제와 당면 경제위기는 상당부분 '정부의 실패'에도 원인이 있으며, 강도 높은 공공부문의 개혁이 있어야 하는데, 현재 공공부문은 변화하는 대내외 여건에 적응하지 못하고 고도 성장기의 틀을 그대로 유지하고 있어서, 행정구조와 기능이 지나치게 비대하였다. 구체적으로 공무원 규모는 93만 4천명으로 '80년대비 50%증가하였으며, 정부산하단체는 552개 기관에 38만 6천명이 일하고 있다. 한편, 부처간 벽이 높아 위기상황 대처에 부적합하여, 경제정책과 개혁조치가 일사불란하게

추진되는 시스템의 구축이 필요하다. 즉, 대내외 변화에 적합하면서 시장시스템과 친화적인 방향으로 공공부문 개혁을 추진함과 동시에 공공부문의 개혁작업이 정책 혼선, 구성원들의 반발로 이어지지 않도록 유의하여, 공공부문이 고통을 분담하고 개혁에 솔선하여 경제회생의 분위기를 확산시키고, 타 부문의 개혁을 자극하는데 주도적 역할을 해야 할 것이다.

## 2) 공공부문 개혁의 현안과 쟁점

정부는 통제중심 국가운영에서 성과중심의 국가경영으로 전환을 추진해야 할 것이다. 즉,

- ① 정부의 역할 : 노젓기 → 방향잡기
- ② 적용원리 : 관료 메카니즘 → 메커니즘
- ③ 행정체계 : 공급자(공무원)중심 → 수요자(국민)중심
- ④ 예산운영 : 투입위주 예산 → 성과관리 예산
- ⑤ 서비스 공급 : 독점적 공급체제 → 민·관 경쟁체제로 바뀌어야 할 것이다.

구체적으로, 공공부문 개혁과제중, 정부조직과 운영, 규제정책, 재정운영, 공기업 민영화, 준공공부문, 정치분야 등에 대한 쟁점은 아래 <표 2>와 같다.<sup>28)</sup>

28) 우리나라는 1968년, 1980년초, 1987년, 1993년, 1998년도에 각각 5차례 민영화를 실시하였다.

- 1차 민영화 방식 - 주식매각과 시중은행에 의한 현물출자의 복합적 방법에 의하거나 정부가 다른 공기업으로 하여금 현물출자케 하는 방법
- 2차 민영화 방식 - 1980년초 실시된 4개 시중은행의 민영화는 일반공개, 경쟁입찰 방식에 따른 주식매각을 통해서 이루어졌다.

	대상기업
부분매각	포항제철, 한국전력, 전기통신공사
완전매각	국민은행, 중소기업은행, 외환은행, 증권거래소, 국정교과서, 한국감정원, 한국기술개발
기능조정기관 기업	해외개발공사, 무역진흥공사, 수자원공사, 농수산물유통공사, 한국산업은행, 한국주택은행, 종합화학

<표 15> 공공부문 개혁의 방안과 쟁점

분야	계획안	쟁점
정부기능 및 구조	<ul style="list-style-type: none"> <li>*핵심전략 기능수행</li> <li>*공공부분 담당기능 축소 및 민간 이양</li> <li>*집행기능의 책임경영조직화 추진</li> <li>*중앙정부기능의 지자체 이관</li> <li>*지방행정계층 및 조직의 축소</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*경제부총리 부활</li> <li>*자유경제원 설치</li> <li>*금융감독기능 통합</li> <li>*관료의 저항제지</li> </ul>
공무원 인사	<ul style="list-style-type: none"> <li>*부처의 자율인사 및 예산집행권</li> <li>*능력위주 인사와 성과급 및 연봉제</li> <li>*개방형 임용직위 확대</li> <li>*고위직 공모계약제 및 다양한 고용방식</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*인사위원회 설치</li> <li>*부처 재량권의 남용감독</li> <li>*경쟁성장화로 공공성훼손</li> </ul>
규제개혁	<ul style="list-style-type: none"> <li>*규제추진 독립기구 설치</li> <li>*규제일몰제 및 규제영향평가제의 도입</li> <li>*규제완화성과를 기관평가에 반영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*성역화된 정책규제폐지</li> <li>*부처간 이기주의 극복</li> </ul>

- 3차 민영화 방식 - 경제발전과 함께 민간부문의 역할이 증대됨에 따라, 민간과 정부의 관계를 재정립할 필요성에 대한 인식과 민간의 창의력을 공기업 경영에 활용하여 공기업의 경영효율성을 높이고자, 1987년 4월 공기업 민영화 추진위원회를 설립하여 17개 공기업을 3차 민영화하기로 하였으나, 설립법의 개정, 경쟁여건 조성 등의 이유로 본격적인 민영화는 느린 추진속도를 보였다.
- 4차 민영화 방식 - 실적이 미비하였고 이는 이론적 논리의 미비와 정책 결정자의 추진력의 부재에 기인함이 보여진다. 정부는 1996년 “공기업 경영효율성 및 민영화 방안”을 발표하며, 4차 민영화 계획을 백지 화하고, 공기업을 기존상태로 유지하면서 소유지배구조의 개선을 통해 효율성을 극대화하려는 계획을 발표하였다. 이론적으로는 가능한 이야기이나, 현실적으로는 시장구조, 최고 경영층의 능력, 효율적인 지배구조 형성 등이 쉬운 작업은 아니었다.
- 5차 민영화 방식 - 국민의 정부에서 행해지는 계획에 의하면, 포항제철, 한국중공업등 5개 공기업을 즉각적으로 민영화하고, 한국통신, 담배인삼공사, 가스공사, 한국전력공사등 6개 대형 공기업은 단계적으로 민영화를 추진할 계획이고, 정부투자기관의 자회사 33개를 완전 민영화하고, 28개 정부출자기관 자회사도 민영화하여, 총 108개 공기업중 11개 투자기관 및 출자기관과 67개 자회사가 정리되어, 향후 2002년에는 15개 정부투자기관 및 출자기관과 15개 자회사만 남게된다는 계획이다.

분야	계획안	쟁점
재정운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>*이월제도 활성화등 부처의 재량권 확대</li> <li>*산출, 결과 위주로 예산관리체제 전환</li> <li>*국가장기전략과 중기재정계획을 연계</li> <li>*정부부문 재무제표 작성. 활용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*구조조정 기금 마련</li> <li>*재정적자 보전 방안</li> </ul>
민영화	<ul style="list-style-type: none"> <li>*1,2차 민영화 계획발표 및 추진</li> <li>포항제철등 5개 공기업 완전 민영화</li> <li>한국전력등 6개 공기업 단계적 민영화</li> <li>2002년까지 13개 공기업과 자회사 8개만 남기고 나머지는 민영화 및 통폐합</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*핵심 정부투자기관의 실질적 민영화 의지부족</li> <li>*실무추진팀을 해당 공기업 및 소관부처에 두어 추진력 감소</li> </ul>
준공공 부문	<ul style="list-style-type: none"> <li>*공단, 협회, 조합등의 해체 및 인력축소</li> <li>*관변단체에 대한 선택적 지원 및 지원중단</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*준공공부문 기관장 인사개입</li> </ul>
정치	<ul style="list-style-type: none"> <li>*국회의원 정수축소</li> <li>*정당명부 투표제 도입등 선거제도 변경</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*국민소환제 도입</li> <li>*정치자금제도 개혁</li> <li>*국민의 국정감시역할 확대</li> </ul>

자료: 한국경제 연구원 「최근경제현안과 대책」 정책보고서 98-09 p.116

## 2. 公共部門 改革의 基本方向

### 1) 공공부문 개혁의 시급성

현재 공공부문 개혁의 속도가 느리고 강도가 약하여, 국가사회 전반의 개혁을 선도하지 못하고 있어, 경제회생의 걸림돌로 작용하고 있다. 정부조직, 행정 프로세스, 규제등의 개선에 있어서, 가시적 성과가 미흡할 뿐만 아니라, 공공부문의 개혁 원칙과 방향, 스케줄을 명확하게 제시하지 못한 상태에서, 추진력도 다소 약화되어 있다. 그러므로, 심각한 침체에 빠진 경제의 조기회생을 위해서는 공공부문이 먼저 중심을 잡고 개혁에 솔선해야 할 것이다.

구체적으로, 상당기간 경제침체가 불가피한 상황에서 공공부문이 고통을 분담하고, 새로운 국가경영 틀을 제시, 실천함으로써 경제주체들의 공감을 획득함과 동시에 정책선택, '기업하려는 분위기' 조성, 갈등조정등에서 공공부문의 결단이 필요하

다.

결국, 미국이 '80년대 구조조정을 거쳐서 세계패권을 재확립하고, 일본이 장기불황에 고전하고 있는 것은 근본적으로 정부개혁의 성과차이에 기인한 것으로, 공공부문 개혁은 불안정성이 높아지고 경쟁이 격화되는 세계무대에서 국가가 살아남기 위한 전제조건이 된다.

## 2) 새로운 정부의 비전 : 5S(Strong, Small, Sensitive, Smart, Speedy)

### (1) 강한 정부 (Strong Government)

정부가 국민과 기업의 신뢰하에서 리더십을 발휘하고, 재산권 확립, 사법제도의 신뢰제고, 부패척결등 법제도 정착을 통해 개혁의 중심으로서 국가발전을 선도해야 할 것이다.

### (2) 작은 정부 (Small Government)

정부는 탈규제를 통해 민간자율을 장려하고, 시장원리에 따라 창의와 경쟁을 조장하여, 해야할 일에 역량을 선택적으로 집중해야 할 것이다.

### (3) 민감한 정부 (Sensitive Government)

정부는 국내외 주체들과 네트워크를 형성함과 동시에, 고객인 국민의 니즈(needs)를 중시하고 평가결과를 피드백(feedback)해야 할 것이다.

### (4) 현명한 정부 (Smart Government)

정부는 혁신과 학습을 지속하는 지식기반조직을 통한 장기비전에서 전략적으로 국정을 운영하여, 효율적으로 일을 하고 높은 성과를 달성해야 할 것이다.

### (5) 빠른 정부 (Speedy Government)

정부는 빠른 정책결단 및 일처리로 코스트를 절감하고 행정품질을 제고해야 한다.

## 3) 공공부문 개혁의 기본전략

### (1) 경제회생 최우선

경제상황을 감안하여 공공부문 개혁의 속도와 범위, 강도를 결정해야 한다. 즉, 정부조직 개편, 인력조정, 공기업 민영화 등을 IMF체제 극복과 선진경제 시스템 구축에 초점을 맞추어 강도높게 추진함과 동시에 경제회생을 위한 정책수단 구사에 정부역량이 집결될수 있도록 구조를 만들어 프로세스를 개선해야 할 것이다.

### (2) 수요지향적 정부조직 재설계

현안에 대처하면서 미래정부가 해야 할 역할 중심으로 조직과 기능을 개편하여, 긴급과제를 처리할수 있도록 정부조직을 재설계하고, 시대에 뒤떨어진 기능은 폐지 축소, 집행기능은 책임경영조직에 이관해야 할 것이다.

더불어, 공공의 독점을 폐지하고 민간과의 경쟁을 촉진하므로써, 공공부문을 자극하고 국가전체의 생산성을 제고하여, 서비스의 수혜자인 국민이 행정 서비스를 선택할 수 있는 권리를 부여해야 할 것이다.

### (3) 선진 벤치마킹을 통한 행정시스템 혁신

선진국 정부 및 국내외 선진기업의 탁월한 경영기법을 도입함과 동시에, 선진국 개혁사례에서 시사점을 도출하여 한국식 개혁모델을 설정하고 추진해야 할 것이다.

#### (4) 도전적 창조적 풍토의 조성

현장에 권한을 이양하고 성과에 따라 보상을 받는 메커니즘을 도입, 중앙은 정책 개발, 현장은 집행기능을 중점을 두고, 평가제도 변경, 연봉제 도입등으로 개인의 업적과 보상을 연계하는 것이 중요하다.

나아가, 조직변경과 인력교체로 위기감을 부여, 즉 의도적인 조직개편을 실시하여 민간부문 전문가를 영입하는등, 기업가형의 혁신적 문화를 확산해야 할 것이다.

#### (5) 공공부문 무게중심을 정치권에서 국민으로 전환

국민을 위해 공공부문이 움직이도록 정치과정을 투명화하고 국민의 정치권에 대한 감시를 강화하는 한편, 공공부문의 대국민 접촉을 늘리고 요구를 정책에 반영하는 메커니즘을 구축해야 할 것이다. 이를 위해서는 국민과 기업을 정책결정 과정에 참여시킴과 동시에 행정정보 공개가 필요하다.

### 3. 公共部門 改革의 實踐課題

#### 1) 정부조직 개편과 운영 효율화

##### (1) 정부조직의 개편

##### 가. 강력한 경제팀 구축과 권한부여

경제팀장을 임명하여 경제정책을 총괄조정, 결정하는 역할을 수행하게 하고, 경제정책 구사방식을 라인조직 중심으로 전환하여 현재의 혼선을 탈피해야 할 것이다.

##### 나. 중앙 및 지방 행정조직의 슬림화

행자부, 건교부, 산자부, 농림부 등의 중앙조직을 축소하고 지방으로 이관하여, 현행 다단계 지방행정 계층구조를 축소해야 한다.

## (2) 정부운영의 효율화

### 가. 공공부문의 경쟁 도입과 공공서비스 기준설정

의무경쟁 입찰제도, 서비스 구매권(voucher)제도의 도입과 함께, 고객만족도 조사 등 선진 품질관리 기법의 도입이 요구된다.

### 나. 행정 프로세스 개선 및 행정혁신 내부 체질화

현장 공무원이 소신있는 의사결정을 할 수 있는 권한과 책임이 필요함과 동시에, 우수 행정혁신 사례를 발굴하고 전파하여, Best Practice의 확산을 도모해야 할 것이다.

## (3) 인사제도 개혁

### 가. 공무원 임용의 개방화 및 인사전담기구 설치

특채의 제도화와 특채시기의 정례화 및 관련 공공기관과의 인사교류, 민간기업에 대한 파견근무 제도를 의무화함과 동시에, 민간부문의 전문직 실직자를 채용하여 노하우를 활용해야 할 것이다. 한편, 인사위원회를 설치하여 직종별, 기능별 인사기능의 통합을 이루어야 할 것이다.

### 나. 공무원 고용조정 및 보수체계 개편

명예퇴직제 등을 활용하여 공무원중 일정부분(10-20%)을 축소하고, 보수체계를 능력개발과 성과중심으로 개편해야 할 것이다.

## 2) 규제개혁

### (1) 규제프로세스의 개선

규제개혁의 성과가 높고 파급효과가 큰 분야부터 경제활력 제고에 걸림돌이 되는 진입·가격 규제의 철폐를 집중 추진하여야 하며, 규제영향제도를 도입해 규제 도입의 타당성을 사전에 판단함과 동시에, 규제 실명제 및 규제 일몰제의 도입이

요구된다.

## (2) 패키지형 규제개혁

정책분야에 대한 성역없는 규제완화와 정책규제의 과감한 철폐로 건수위주의 규제개혁 평가를 고객만족도 위주로 전환해야 한다.

## 3) 재정운영 개선

### (1) 재정운영방식 및 정부회계제도 개선

예산편성시 2-3년간의 추정치를 함께 제시하는 중기 재정계획을 수립 시행하고, 재정의 투명성을 높이기 위해 복식회계 도입을 포함한 정부회계기준을 정립해야 한다.

### (2) 공공기금의 평가와 운영개선

공공기금 운영의 효율제고 및 감시강화를 통해, 유사기금이나 특별회계를 통폐합하고, 기타 기금중 일부를 공공기금으로 전환해야 한다.

## 4) 민영화 확대

### (1) 민영화 방식의 차별화

공공성 유지와 자연독점이 불가피한 공기업은 경쟁도입 및 분할매각, 공공목적이 불분명한 공기업은 정책기능 등만 남기고 매각, 처분하여, 산업구조조정과 직결되는 방향으로의 민영화 추진이 요구된다.

### (2) 정부의 민영화 세일즈맨으로서의 역할

많은 공기업들은 정부의 보호로 인하여 경쟁할 필요가 없다. 따라서 경쟁력이 약하다. 예를 들자면, 한국통신의 경우, 전에는 경쟁상대가 없이 독점을 할 수 있었다. 따라서 소비자에 대한 서비스로 보나 자체내의 경영의 효율을 보나 질이 떨어질 수밖에 없다. 현재에는 많은 통신회사들이 생겨났다. 그 민간소유의 회사는 자신의 고객을 늘리기 위해서 더 나은 서비스와 가격을 내놓게 되고, 자연히 다른 경쟁회사보다 경영을 효율적으로 하려고 노력한다. 이러한 사례는 이미 많은 기업과의 비교를 통하여 증명된 터이다. 또한 공기업의 경우에는 정부의 간섭이 심하기 때문에 경영이 경직되고 경영실적이 떨어질 수밖에 없다.

정부는 민영화를 국민적 관심사로 부각시킬수 있도록 공론화하여, 종합적이고 구속력있는 '민영화특별법'을 제정함과 동시에 '민영화추진위원회'를 설치하여 부처간 정책협조를 유도해야 할 것이다.

## 5) 준공공부문 개혁

### (1) 준공공부문 축소와 규제관행 개혁

정부가 유지해야 할 필요가 없는 기능을 조속히 민간으로 이양하고, 가입강제, 회비납부 의무화 등을 없애, 각종 사업자 단체들을 통폐합, 정비해야 한다.

### (2) 정치적 이해관계를 배제한 투명한 예산배정

준공공부문에 대한 예산배정시, 원칙을 공시하고 자금사용에 대한 철저한 감시가 필요하다.

## 6) 정치개혁

### (1) 국회기능 제고와 개혁입법 처리강화

국회의원의 정책능력을 제고하기 위해 국회표결 실명제의 도입과 함께 상임위원

회의 심사기능을 강화하고, 국회내의 '예산국' 신설이 요구된다.

### (2) 정당운영의 민주화와 정책정당 지향

정당설립 요건을 완화하여 정당설립의 자유를 최대한 보장하고, 상향식 공천제를 정당법에 명문화하여 정책 정당화를 촉진해야 한다.

### (3) 정치비용의 절감과 투명화

선거운동비의 상한선을 대폭 높이면서, 위반시에는 엄정 제재하고, 선거시 미디어를 활용한 후보간 토론회의 의무화와 함께 미디어 정치를 활성화할 수 있는 공영 케이블 채널의 확보가 필요하다. 나아가, 선거감독관제와 선거비용 보상제등의 실시를 통한 선거공영제의 확립과 무기명 영수증제를 폐지하는등 정치자금 실명제를 정착시켜야 할 것이다.

## 第V章 韓·中 企業組織 變化比較

### 第1節 韓國 通信産業

#### 1. 移動通信 分野

국내 이동통신 서비스 수요의 특성을 보면 가입자의 구조적 측면에서 국가기관이나 일반법인의 가입자 점유율은 점차로 감소하는 반면에 개인가입자 점유율은 빠른 속도로 증가하는 추세이며 특히 타 산업들에 비해서 빠른 속도로 늘어나는 추세이다. 이동전화 서비스는 1987년까지는 차량전화 서비스만 제공되다가 1988년부터는 휴대전화 서비스도 제공되기 시작하였다.

휴대전화는 차량전화에 비하여 가격이 비싸지만 개인이 휴대하면서 어디에서나 손쉽게 통신할 수 있다는 이점으로 차량전화보다 빠른 속도로 수요증가, 고도 정보화 사회로 발전해 나가는 사회적 추세와 국민전체의 소득증대 및 인구증가, 그리고 사회적인 이동성의 증가 및 교통량의 증가에 따라 이동통신의 편리성 때문에 매년 가입자 가수가 급성장해 나가고 있는 실정이다. 최근 유무선 간의 경쟁이 심화되고 이동전화의 급속한 성장으로 인하여 국내 음성전화 서비스 시장은 이동전화에 의해 주도되고 있다. 이동전화 가입자 수는 1998. 7~1999. 6월 1년간 77% 증가하였으나 시내전화는 1.7% 증가하는데 그쳤으며 1999년 상반기 이동전화의 매출이 시내/시의 전화 매출액 합계를 추월하였다.

이동통신 업체간 서비스차별화 경쟁이 가열되면서, 기존의 음성통화 위주의 서비스에서 생활정보, 사업정보, 인터넷 검색 등 데이터 통신 서비스의 비중을 점차 확대하고 있다. 이동통신 서비스에서 데이터 통신의 비중증가는 최근의 인터넷 활성화, 전자상거래의 현실화, 각종 데이터베이스의 활용 등을 배경으로 정보의 유통 통로로서 이동통신 네트워크의 중요성이 크게 증대되고 있기 때문이다.

<표 16> 통신서비스 가입자수 추세

(단위: 천명)

구 분	'98년 상반기	'98년 하반기	'99년 상반기	전년동기대비 증감율
이동전화	22,561	26,661	35,886	59.1%
무선호출	6,797	5,038	2,909	-57.2%
이동합계*	29,644	35,889	39,043	31.7%

출처: 정보통신부 홈페이지(www. mic. go. kr)

<표 17> 이동부문 매출액 변화추세

(단위: 억원)

구 분	'98년 6월말	'98년 말	'99년 6월	전년동기대비 증감율
유선전화	20,120	20,089	20,464	1.7%
이동전화	10,179	13,983	18,000	76.8%
무선호출	13,110	9,180	6,350	-51.5%

주: \*무선데이터, TRS 및 CT-2포함

출처: 정보통신부 홈페이지(www. mic. go. kr)

사업자별 시장점유율 추이를 아래(<표 18>)와 같이 살펴보면, '99년 10월 현재 SK텔레콤 41.6%, 한국통신 프리텔 18.5%, 신세기통신 14.6%, LG텔레콤 13.6%, 한솔PCS 11.7%의 시장 점유율을 나타내고 있다. SK텔레콤의 시장점유율은 PCS상용 서비스가 시작된 '97년 3/4분기이후 빠르게 감소하다가 '98년 말 이후 41%선에서 유지되고 있는데 '99년 중반기 이후 신규 가입자 점유율이 누적가입자 점유율을 상회하여 누적가입자 점유율이 조금씩 증가하고 있는 것으로 파악되고 있다. 셀룰러 시장을 별도로 보면 SK텔레콤이 시장점유율이 70%이상에서 장기간 유지되고 있어 전체시장 점유율분포도와는 다른 양상을 보이고 있다.

<표 18> 전체 이동전화 시장의 사업자별 시장 점유율

(단위: %)

	SKT			신세기	한통 프리텔	한솔 PCS	LG 텔레콤	
	A	D	소계					
1996	72.3	18.6	90.9	9.1	0.0	0.0	0.0	
1997	22.7	43.6	66.3	16.3	6.0	6.0	5.3	
1998	4.0	38.6	42.7	15.3	16.8	10.1	15.4	
1999	1	3.3	39.1	42.4	15.3	17	10.2	15.1
	2	2.5	39.5	42.0	15.1	17.2	10.9	15.1
	3	1.9	39.2	14.2	14.7	18.2	11.0	14.8
	4	1.5	39.7	41.2	14.7	18.3	11.6	14.1
	5	1.2	40.0	41.2	15.1	18.1	11.6	14.0
	6	0.9	40.4	41.3	15.0	18.4	11.4	14.0
	7	0.6	40.6	41.2	14.6	18.6	11.8	13.8
	8	0.5	40.9	41.4	14.3	19.0	11.6	13.8
	9	0.3	41.0	41.3	14.5	18.9	11.7	13.7
	10	0.2	41.4	41.6	14.6	18.5	11.7	13.6

\*A는 아날로그, D는 디지털 서비스를 의미함

SK매출액 기준(<표 19>)를 보면 '98년 말 54%, 반면 '99년 1월부터 5월간의 기간을 보면 SK텔레콤은 42.4%수준으로 하락하였다. SKT의 매출 기준이 급격히 하락한 것은 아직 사업자마다 정확한 매출 집계가 이루어지지 않은 시점에서 파악된 것이기 때문 일수도 있으나 최근 급격히 증가한 신규 가입자들이 그동안 가입자와는 달리 소량이용 고객 비중이 크기 때문일 수 있다.

<표 19> SK텔레콤 매출액 기준

(단위: %)

구 분	1996년	1997년	1998년	1999.1~1999.5
SK텔레콤	97.19	84.07	54.18	42.43

출처: 정보통신부 홈페이지

### SK텔레콤의 수익성향상 및 시장지배력 강화

#### 가. 수익성 향상

- ① 국내이동 통신시장에서 확고한 시장기반을 구축하고 있으며, 기존 가입자의 통화료 수입증가로 외형 신장 양호
- ② 고마진의 통화료 수입증가와 신규 가입자 둔화에 따른 판매비용 축소로 수익성 향상.
- ③ 자금 창출력이 매우 우수하여 고정자산투자 등에 소요되는 자금의 상당부분을 내부 창출자금으로 충당.

#### 나. 시장 지배력 강화

- ① 단말기 보조금 폐지로 가입자수 증가가 크게 둔화되나, 판매비용 축소로 사업자의 수익성은 크게 호전될 전망이다.
- ② 신세기통신 인수로 시장지배력이 더욱 강화되었으며, IMT-2000 사업자 선정에도 효율적으로 대응 할 수 있을 전망이다.
- ③ 시장 점유율 축소 및 신규가입자 둔화로 외형신장세는 둔화되나, 단말기 보조금 폐지로 수익성은 더욱 향상될 전망이다.

## 2. 市内外 通信分野

한국통신은 오랜 기간 독점 공기업으로서 위치하고 있었다. 원론적으로 국민의

기업이고, 현실적으로는 정부의 기업인 한국통신이 정부가 설립한 여러 가지 공익 목표를 수행하는 것은 당연하다고 볼 수 있을 것이다. 그러나 한국통신은 더 이상 독점 기업이 아니다. 변화의 시작은 경쟁이다.

국제전화 부문에서 시작된 경쟁은 이제 자연독점의 마지막 보루였던 시내전화부 문까지 확산되어 한국통신의 독점적 지위는 완전히 사라지게 되었다.

### 3. 韓國通信의 民營化

현 정부 출범이후, 공공 부문 개혁과 외자를 목적으로 강력한 공기업 민영화 정책이 추진되고 있다. 이는 무사 안일한 경영관행이 고착됨으로써 생산성이 저하되는 가운데 공기업경영의 비효율성이 날로 누적되었기 때문이다. 게다가 시장개방 확대와 경쟁격화등 공기업의 경영여건 악화가 예상됨에 따라 지금까지 방만한 경영을 해온 공기업의 경영전반에 걸친 획기적인 혁신은 더 이상 미루어둘 수 없게 된 것이다. 최근 정부가 발표한 민영화 계획에 의하면 한국통신을 민영화 단계에서는 단계별 민영화 추진 기업으로, 공기업 유형에서는 상업성이 강한 공기업으로 분류해 놓고 있다.

즉 한국통신은 기업가치 증대에 기여 가능한 상업성 사업이고, 정부 보호 없이 민간기업과 경쟁 가능한 역량개발이 가능하며, 부의 창출체제 확립 등을 통해 생존력강화 필요성이 있으며, 민영화 전까지 기업가치를 극대화하고, 비효율 유발 요인 제거, 부실기업사업 추가정리 등 수익성 위주의 경영을 위해 단계적 민영화 기업으로 선정된바 있다.

한국통신의 개혁 추진실력을 보면 우선 지난해 회사의 20세기 투자관리를 모기업에 통합하고 방만한 조직과 인력을 감축하는 하드웨어 개혁을 추진한 결과, 모두 1만3백명의 인력이 감소되었다. 그리고 한국통신의 민영화 대상의 경영개혁 추진 결과

정부는 올해까지 1조2천억 원 이상의 예산을 절감, 아울러 향후 5년 간 매년 1

조 3천억 원 이상의 예산을 절감하게 되었으며 아울러 향후 5년 간 매년 1조3천억 원 경비절감 효과를 거둘 수 있을 것이라 예상하고있다..

#### 4. 韓國通信의 戰略的 提携 必要性

1) 한국통신의 주식가치 극대화를 위해 민영화 이전에 restructuring하는 것이 필요하다.

경쟁력이 없는 사업을 정리하고, 애초 설비의 운영에 대한 투명성을 제고하여야 하며, 상호 접속제도 및 회계분리의 보안과 SK텔레콤 처분 등을 통한 공정경쟁 여건확립이 이루어 져야 할 것이다.

2) 정부정책 및 정책수단에 대한 재검토가 필요하다.

기존의 정부가 주도하는 기술개발정책의 타당성 및 유지가능성을 재검토하여, 이러한 요건을 만족시킨다면 제도적 장치를 마련하고, 그렇지 못한 경우 현재 존속하고 있는 각종 기술개발정책을 포기하고 대체 수단을 마련해야 한다. 또한 투명한 요금제를 통하여 한국통신의 주식가치를 극대화하고 약탈적 가격설정을 방지하며 경쟁력 효과를 극대화하는 방향으로의 정책전환이 필요하다.

3) 국내통신 시장구조를 새로운 시각에서 재정립해야할 가능성도 있다.

시내망 경쟁이 가능한 경우, 제 2의 종합통신 사업자가 조기 출현할 가능성이 있지만, 그렇지 못할 경우 시내망 분리의 필요성도 검토, 시내망 운용사업자의 소유구조도 재정립 해야한다.

4) 전략제휴를 통한 매각지분규모는 주식상장 후 국내인 1인이 최대로 보유하게 될 지분의 규모보다 크게 차이나지 않게 하는 것이 필요하다.

## 第2節 中國電信

### 1. 電信業 發展 意義

중국이 멀지않아 WTO가입에 따라 중국의 통신시장이 점점 개방으로 나아가고 있다. 기본통신서비스는 서비스 무역의 중요구성성분으로 여기며 또한 《서비스 무역 총 협정》의 기본 원칙으로 투명한 제도 원칙, 최혜국 대우, 국민우대, 시장 진입과 점차 자유화 등으로 삼는다.

중국 통신 서비스 시장은 대외개방 기본으로 보면:

- ① 개방은 점차적 개방시기에 따른 外資진입, 지역안배규제이며, 外資진입은 반드시 시간과 지역안배를 따라야한다.
- ② 중국의 발전은 어떠한 통신 서비스라도 합자. 外資는 반드시 독자 형식일수 없다. 外資는 중국시장에서 투자자격을 받기를 바라며 그러기 위해서는 먼저 중국 측의 합작동반자를 찾는다.
- ③ 합자기업에 대한 外資비율은 엄격한 규제가 있다.  
外資진입의 규모와 성장속도는 합자기업 中資규모와 성장속도에 규제를 받는다.

### 2. 電信業 發展 現況

국민경제 기반 산업으로서의 이동통신은 '80년대 말' 90년대 초에 신속히 발전해 나갔다. 그 발전 모습은 아래와 같다.

#### 1) 발전과정

《기초 電信 協議》서명에 동의한 72개국가의 통신시장의 개방과정으로써 이 국가들은 먼저 대부분 대내개방과 대외개방의 과정을 경험하였다. 이에, 중국통신시장 개방과정 중에서도 대내개방과 대외개방이 같기를 희망하였다. 실제적으로 90년대 초에 시작하여 곧 통신시장 개방을 시행해 보았고 (호출업무의 개방이 명확

한 예이다) 1994년 중국 연합통신 有限회사설립으로국내에서 보다 더 통신시장상의 경쟁을 끌어들이고 있다. 그러나 전반적인 특징은 개방의 속도가 느리고 게다가 주요한 것은 평가절상 위주이고, 통신업무 주체가 작다. 이러한 상황을 WTO가입 전으로 본다면, 중국이 WTO에 정식으로 가입하게 되면 이들 분야의 시장이 큰 폭으로 개방될 것이고 외국기업들도 이들 분야로의 진출을 적극 모색할 것이기 때문이다.

실제로 무선통신을 담당하는 중국 이동통신회사와 연합통신은 총 자본의 70%를 해외에서 조달하였으며, 설립된 지 얼마 되지 않았지만 자산규모의 합이 1400억 달러를 넘고 있다.

#### ① 업무량 매년증가

중국 전신업의 발전속도는 국민경제 성장속도보다 빠르다. 1995년 말까지 전신 업무량, 장거리 전화, 주택전화, 이동전화 이동자 및 무선호출기 이동자는 각각 837,3억원, 101,4억원, 2900만명, 363만명, 1743만명이다. (6차 경제 개발 5개년 계획 기간) 매년평균성장 51.1%, 54.3%, 80.2%, 189%, 190%이다

#### ② 회로망 규모 확장 신속

#### ③ 기술장비 수준제고

#### ④ 전신 보급률 확대

### 2) 전신업의 시작단계의 경쟁구성

기업과 직업적 발전의 활력을 강화하고 경쟁의 효율적인 이익을 높이며, 경쟁활성화 시장의 반응과 효과가 매우 빠르고 아주 뚜렷한 양상을 띠며 나타난다. 중국 연통이동전화 소비자는 매주 20만호의 속도로 증가한다. 분기별로 볼 때 중국연통 이동전화 사용자 시장점유율은 14%에 다다르며, 신규소비자 시장 점유율은 32.5%에 이르고 있다. 또한 중국연통이동전화 소비자가 1천 만 명을 돌파했다. 이렇듯

중국이동통신 발전 상황을 보면 이동통신 시장의 신속한 증가와 잠재력이 거대하다는 것을 알 수 있다. ITU9월분 보고에 의하면 99년 9월말 전국적인 이동전화소비자가 이미 4억을 초과하였고, 중국이동전화 서비스가 99년 말에 와서는 3800만 호에 접근했다.

최근 중국이동 소비자 및 시장발전상황에 근거하여 매년 예측결과는 항상 낙후된 시장발전상황으로 보아 이것은 이동통신 업무추세에 십분 빠르게 증가하고 있다는 것을 설명하고 있다. 전 세계 상황을 보면, 이동전화는 고정전화 보급률의 높은 증가 때문에 발전추세가 느리게 발전할 수 없다. 반대로 이동전화는 시장전화 보급률이 매우 높은 국가이다. 증가속도도 여전히 매우 빠르다. 중국은 현재 이동전화 소비자 보급률이 점점 3%정도이며, 설령 현재 시장전화의 보급률이 10%에 도달하더라도 여전히 발전할 수 있는 공간이 매우 크다. 그러므로 중국은 대단한 거대 이동전화시장이라 할 수 있다.

### 3) 전신업의 국유기업

중국에서 전신업은 독점성이 아주 강한 업종중의 하나이다. 오랫동안 국가가 독점경영을 해왔으며 지금까지도 국유 국영체제는 유지되고있다. 현재 전신업의 특징은 첫째, 국유전신기업(100%국유재산, 체신부속기업)의 절대우세. 국유기업은 유선,초단파와 위성전송분야의 모든 장거리 전망과 국내망, 공동데이터망, 이동통신망을 장악하고 있다. 즉 모든 경쟁성있는 전신영역에서 독점지위를 차지하고 있지만 무선호출영역에서는 국유기업의 독점을 포기했다. 둘째, 100%가아닌 국유산권 중국연합통신 유한회사(회사성립은 1994년 7월19일 16회사주주조성에 의해 등록된 자금 10억원인민폐)는 이동통신시장진입을 시작하였으나, 그 시작은 미약했었다.

### 4) 현재 이동통신의 변화

이미 인간의 주요 통신수단의 하나로 이루어지고 있는 이동전화는 최근 소비자

구성이 매우 큰 변화가 일어나고 있고, 또한 동남(東南)연해는 95%이상의 새로운 소비자 증가로 임금계층 소비자이고 대중소비가 이미 주류를 이루고 있다.

이동통신은 이미 전신 업에서의 가장 잘 갖추어진 것으로 이루어 졌다. 현재 중국이동통신과 중국聯通은 이동전화 업무상에서 맨투맨적 경쟁을 전개하고 있다. 전신 영역 내에 이동통신업의 증가율은 매우 높다. 특히 정부기업 분리후 : 이동통신 관리의 정부강화, 하달 허가증 제도실행, 제정법률 범규, 전신시장 관리 강화, 규범화를 향한 이동통신시장의 진일보가 반드시 필요하다.

소비자 요구의 만족은 기업경영의 가장 적당한 선택이며 고객의 소비인식의 성숙은 앞으로 중국이동 통신업무의 다원화 발전의 촉진을 나타낼 것이다.

### 3. 移動通信 發展 展望

중국의 WTO가입은 즉 국내통신업의 변화로 각의 사람들의 주목을 끌 것이다. 중국이동, 중국전신과 중국위성 편성의 시작, 게다가 일찍이 중국聯通의 운영 四大 회사와 함께 뛰고, 중국 전신업은 이미 시작단계이며 미증유의 다른 업무로 다른 단계적 다원화의 경쟁국면을 분명하게 드러내 보이고 있다. 국내 전신시장을 보게 되면 현재이곳 장거리, 국제전화, 업무의 기업경영은 중국전신과 중국유통 두 기업에 있고, 이동통신 경영업무는 중국이동 통신 집단과 중국연통 두 기업이 있다.

省으로 연결된 망의 경영은 무선호출회사가 23개사에 다다르고 쌍방향성의 호출 경영 회사는 6개사 있다. 이와 동시에 적재능력(負荷능력) 전신운영업무의 철도망과 방송망, 전신업무의 끊임없는 이윤에 직면하고, 또한 여러 가지 방식으로 전신 업무에 접근하였다. 이러한 모두는 중국 전신업이 마침 독점에서 벗어나 경쟁을 향해 걸어가고 있음을 표명하고 있다.

다가오는 21세기에는 중국이동통신이 당면한 전체 새로운 경쟁환경, 발전 전망에 대한 신념이 가득하다. 이유는 중국이동통신 집단회사가 앞으로 발전을 위해 짊어질 중국의 이동통신 사업의 역사적 사명과 신념의 총만함, 신세기의 도전을

맞이하며 그것의 건설을 위한 국제일류의 이동통신의 운영상을 이루는 것이라 하겠다.

#### 4. SK텔레콤 및 中國聯通(리엔통) 企業의 事業現況 比較

##### 1) SK텔레콤

1997년 3월 24일 한국이동통신(주)은 SK텔레콤으로 사명을 변경하여 세계일류 수준의 차별화된 고객 서비스를 제공하는 종합정보 통신기업으로 거듭나게 되었고, 급변하는 국내외 정보통신 환경에 능동적으로 대처하며, 국내 이동전화 시장을 선도하고 있다. 1999년말에는 431만여 회선을 공급하여 총 1,400만 회선을 운용중에 있으며, 가입자수는 1,011만명으로 43%의 시장점유율을 유지하고 있다.

또한 급변하는 글로벌 정보통신 환경에 보다 능동적으로 대처하기 위해, 유수의 해외 정보통신 산업체와의 전략적 제휴를 추진함과 동시에 신세기 통신의 지분 23.53%를 1조 888억원에 인수하였고, 추가로 포항제철 보유분인 27.66%를 6.5%의 신주발행을 통해 취득할 예정에 있으며, IMT-2000사업권 획득 및 무선 데이터 서비스의 개발과 활성화에 있어서 보다 확실한 경쟁력을 확보할 것으로 보인다.

##### 2) 中國聯通(리엔통)

중국 연통은 '94년 중국전신에 이어 두 번째로 설립된 통신 서비스 업체이다. 중국 연통은 설립후 몇 년동안 눈부신 성장을 기록, 중국내에서 주목받고 있다. 중국 연통은 현재 이동통신, 장거리통신, 데이터통신(인터넷, IP전화)서비스, 무선호출, 부가가치 서비스등 광범위한 서비스를 제공하는 중국 유일의 종합통신서비스 사업자이다. 연통의 이동통신망은 193개 도시를 커버하고 있는데, 총용량 1,040만 회선, 이용자수는 750만명, 국내 휴대전화 시장 점유율은 14%에 이르고 있다.

### 3) 양사간 비교 및 시사점

중국 기업의 이동통신 시장의 성장세는 한국기업보다 너무 빠르나, 이윤면에서는 열세이다. 이는 정보통신 전체시장 구조면에서, 사업의 세분화나 회사체제의 개혁의 실제적인 정보통신상의 질적변화는 거의 없기 때문이다. 따라서, 앞으로 시장경쟁구조의 확대, 확실한 질적 향상을 도모하기 위해서는 다른 이동통신 업체와의 협력 및 전략적 제휴가 불가피하다.

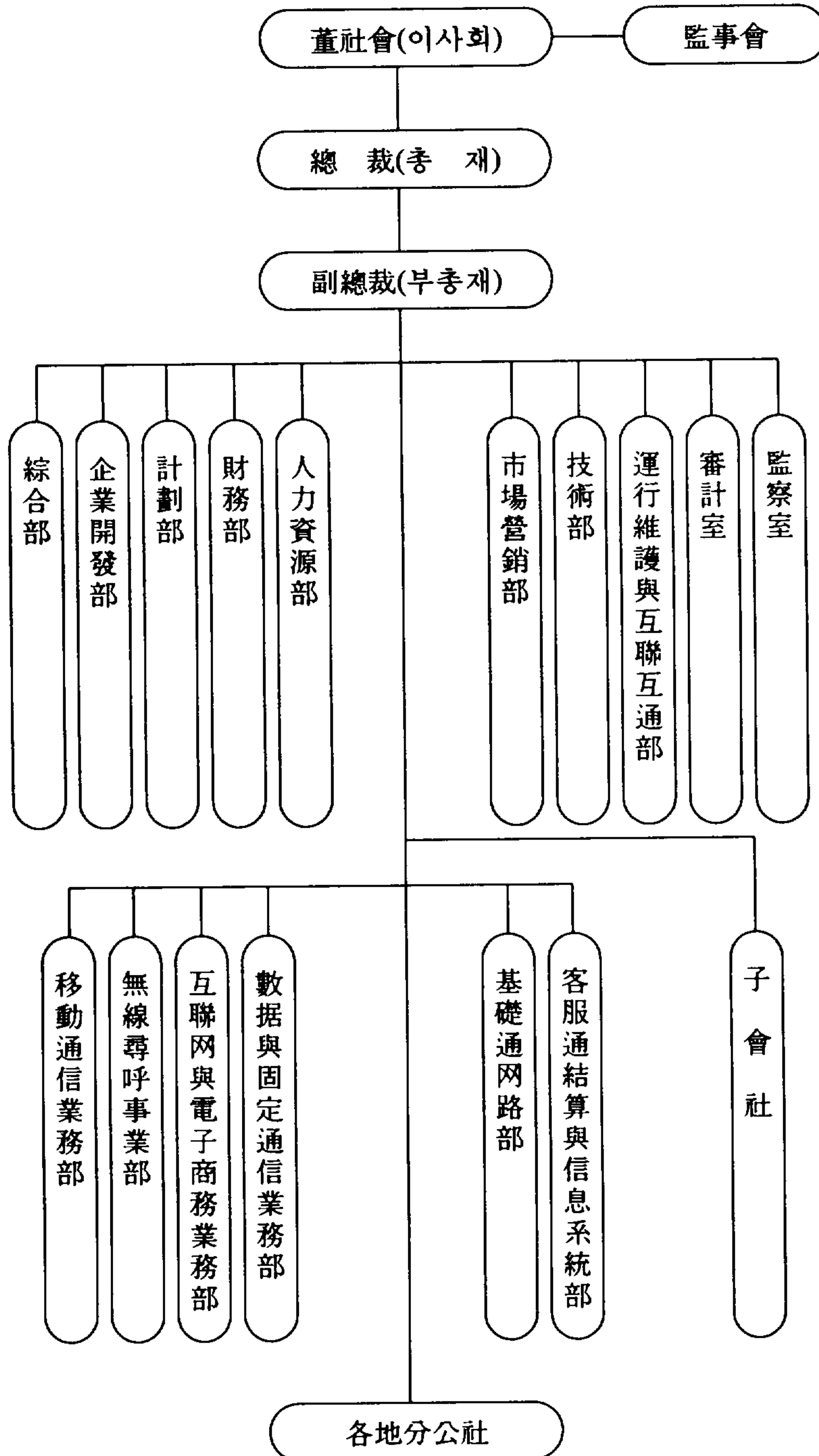
SK텔레콤은 21세기 정보통신 시대를 맞이하여 종합정보통신 기업으로서, 급속히 진행되어 가고있는 Globalization의 추세에 맞춰, 한발 앞서 예측하고 선도해 나갈 수 있는 준비가 되어있으며, 이 점으로 보아 중국기업은 한국의 개혁방식에 접근하여, 새로운 조직구도를 이루어 나가야 할 것이다.

현재 중국통신 정책의 개혁개방 현황은 전면적인 경쟁체제 도입등, 즉 중국연통을 CDMA(부호분할 다중접속)방식의 이동통신 사업자로 지정, 업무확대를 통해 실질적인 경쟁체제를 유도하고 있으며, 중국전신 분할, 대외개방 허용으로 향후 중국 이동통신 시장에서의 경쟁은 더욱 치열해질 것으로 전망하고 있다.

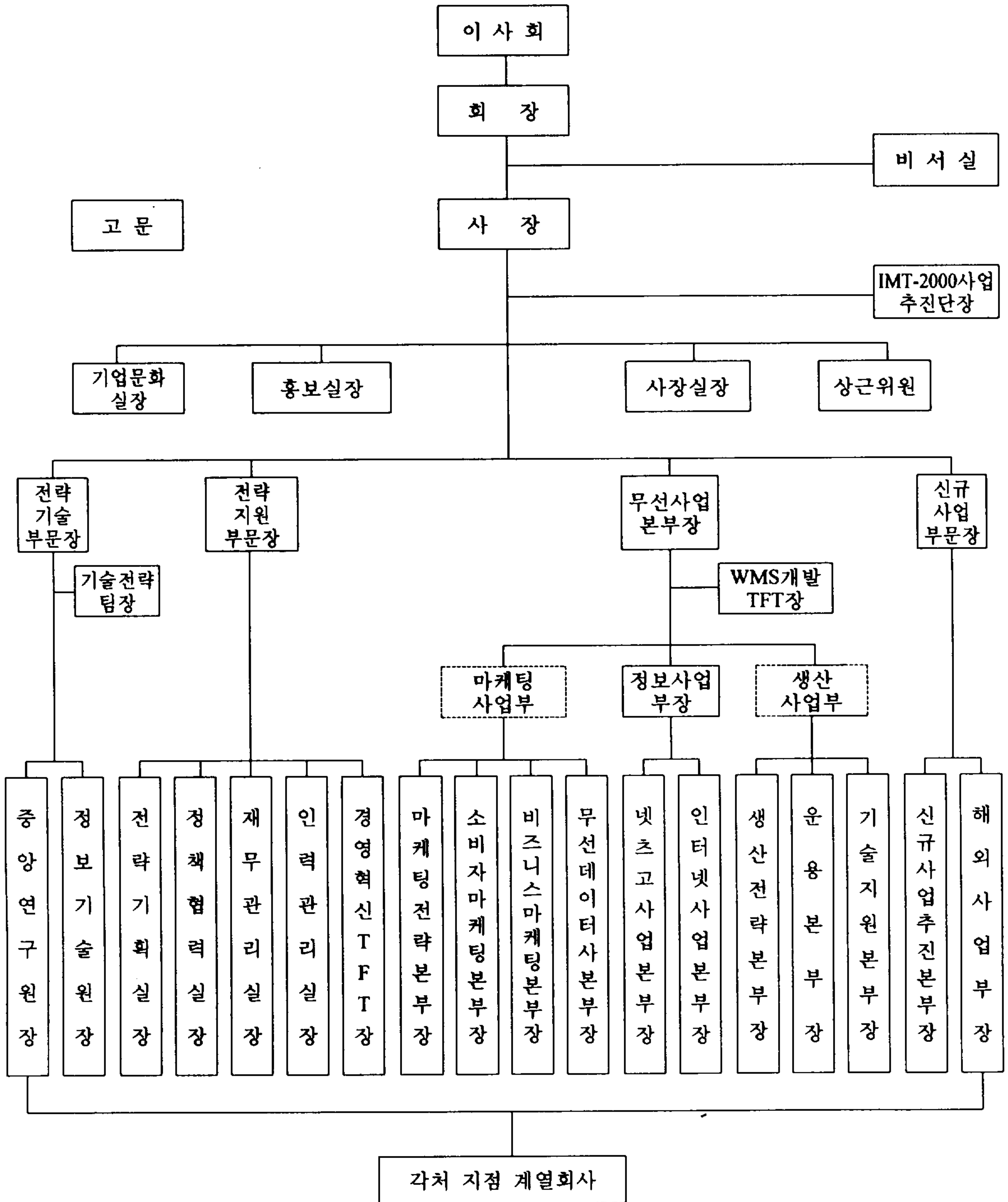
<표 20> SK텔레콤과 聯通(리엔통) 비교

	SK텔레콤	中國聯通(리엔통)이동통신
소유구조	민간소유('90년초 민영화)	국유기업
시장구조	경쟁적 시장	독점 시장
가입자수('99년말)	1,011만명	750만명
경영자 리더쉽	창의성, 신뢰성 및 융통성포함등 대뇌형 리더쉽	유교적, 명령식의 카리스마형 리더쉽

<표 21> 중국 聯通(리엔통) 조직구성도



<표 22> SK텔레콤 조직구성도



### 第3節 21世紀의 多國籍企業들의 變化

#### 1. 多國籍企業의 柔軟化 戰略

다국적기업에 대한 정의는 다양하다. 길핀은 “둘이상의 국가에서 경제단위 (economic units)를 소유하고 경영하는 기업”으로 대부분 “해외직접투자를 수반한다”고 정의한다.(Gilpin 1987, p.231). 더닝도 “둘이상의 국가에 해외직접투자를 하면서 부가가치를 창출하는 사업으로 소유하고 있거나 컨트롤하는 기업”으로 규정하고 있다.(Dunning 1992, p.3) 그러나 스페로와 하트는 더닝의 정의를 원용하면서도 기업들간의 전략적인 동맹과 협정이 활발한 오늘날의 현실을 고려할 때, 이제 다국적기업이나 아니냐를 가르는 기준이 바뀌어야 한다고 주장한다. 즉 해외자산의 소유여부보다는 해외에서의 부가가치 창출활동에 직접 참여하고 있느냐 아니냐 하는점에 초점을 맞추어야 한다는 것이다.(Spero and Hart 1997, pp.141-142)

1980년대 후반이후부터 다국적기업들은 변화하는 세계경제환경에 적응하고 갈수록 치열해지는 경쟁에서 승리하고자 다시한번 변신하기 시작했다. 이들은 더 이상 대규모 생산으로 단위비용을 줄이는 [규모의 경제 독트린]에 만족하지 않고 컴퓨터 등 하이테크의 도움을 받아 대량주문 생산방식으로 나아가고 있다. 규모(scale)보다는 적시성(timeliness)이 강조되는 유연생산(lean production)이나 간반생산(just-in-time production)을 지향하고 있는 것이다.(Economist 1998, Survey pp.1-22) 동시에 세계의 거대 다국적기업들은 경영의 유연화, 지방화 글로벌화를 심화시켜오고 있다.

우선 과거의 다국적 기업들은 위계적 경영방식의 유물이었다. 생산작업이 세분화되고 소수의 정상에 있는 엘리트가 전략을 짜고 경영조직의 위계에 의해 작업자들이 감시받았던 시대의 산물이었다. 조직의 관료화, 작업자들의 소외등으로 규모의 비경제가 갈수록 심화되어, 이것이 90년대초 보잉, 캐타필러, 뒤퐁, IBM등 거대 다국적기업들의 수익성 악화의 원인이 되었다. 게다가 이제 다국적 기업들은 소비

수준의 향상으로 끊임없이 변화하는 소비자들의 유행과 수요를 맞추어 상품을 공급해야만 되었다. 그런데 그러한 소비자들의 유행과 수요의 변화를 가장 민감하게 감지하는 것은 수뇌부가 아니라 일선의 작업자들이었다.(Economist 1995, Survey p.4)

다국적기업들은 이러한 문제점들을 극복하고자 집중 및 유연화 전략을 추구하고 있다. 이제 그동안 유지해왔던 수직적 통합대신 가장 핵심적인 사업에만 집중하고 그 외의 모든 것을 외부주문으로 조달하는 방식을 채택하기 시작했다. Ford, GE, Gillette가 대표적인 예들이다. 또한 경영간 부진을 대폭 줄여 소형화 했는데, 이러한 변화로 1993년에만 미국의 대규모 기업들의 경우, 60만명을 해고했다. 92년도에 잭스미스(Jack Smith)가 GM회장으로 취임하면서 그는 13,000명의 간부사원을 2,000명으로 줄여버렸다.(Economist 1995, Survey p.5) 또한 거대기업 스스로를 자체 분할하여 작은 단위로 재편성한뒤, 그들에게 독자적인 권한을 대폭 넘겨주었다. 그리고 단일기업 내부에서도 의사결정 권한을 하부조직으로 이양했고, 경영 관리층의 단계를 대폭 줄여 위계를 수평화 해나갔다.

또한 다국적 기업들은 국경을 넘어서서 더욱 긴밀한 통합을 하기위해 네트워크 개념에 입각한 기업활동과 의사결정을 시도하기 시작했다. 그리고 세계 각지역과 지방에서 아웃사이더가 아니라 인사이더가 되어 정보를 확보하고 바로 그지방 소비자들의 선호와 취향에 응답하고자 노력하고 있다. 현지 문화의 특성에 맞는 판매 전략을 채택하고 있으며, 경영자들과 다양한 문화적 배경을 고려하여 영입하는등, 지방화 경향을 강화하고 있다.(Economist 1995, Survey pp.5-15)

## 2. 多國籍企業의 改革方向

다국적기업들이 21세기에 접어들면서는 어느 특정시장에 물건을 파느냐, 못파느냐가 문제가 아니라, 그 회사가 전세계 시장에서 몇퍼센트의 시장 점유율을 차지하느냐가 중요한 관건이 되었다. 그래서 각 투자지역의 특성, 장점등 제반여건을

파악해서 거기에 적합한 특정 생산활동을 배치하는 것이다.

이처럼 바뀌어가고 있는 게임의 룰과 세계경제의 상황변화에 한국경제는 얼마나 적응할 준비를 잘 갖추고 있을까? 한국은 1997년말 외환위기를 계기로 재벌, 금융, 노동, 공공부문등 전면적인 경제개혁이 진행중이다. 그러한 개혁을 추진해 나가는데 있어서, 위의 다국적기업에 대한 논의가 시사해주는 바가 적지않다. 무엇보다도 30여년동안 채택해온 국가주도 경제발전 전략의 결과 고착화된 사회 각 부문의 경직성의 해소가 최대의 과제이다.

우선 첫째로, 과거 국가주도 개발연대의 폐쇄경제가 아니라 이제 개방시대를 전제로 하고 그것에 부합하는 재벌, 금융, 노동, 공공부문의 체질개혁이 진행되어야 할 것이다. 과거의 문어발식 외형위주의 족벌경영과 재벌체제, 후진적인 금융제체, 개방체제를 전제로 하지않은 대립갈등형 노사관계, 국가주도의 개발연대에 걸맞을 공공정부조직등의 경직적인 체질로는 개방시대가 요구하는 유연성과 효율성을 구가할수 없다. 특히 재벌, 금융, 정부간의 유착관계를 차단하여 도덕적 해이의 가능성을 극소화해야만 한다는 것이 IMF 경제위기의 교훈이다. 이처럼 폐쇄적이고 경직적인 체질들이 개혁되지 않고서는 해외직접투자의 유치도 대단히 힘들 것이다. 단기성 자본유입의 폐해가 드러나고 해외직접투자를 장려해야 한다는 인식이 높아지고 있는 오늘날의 상황에서는 더욱 그러한 개혁의 필요가 높다.

둘째로, 이렇게 세계화된 새로운 환경에서 정부가 추진해야될 산업정책은 과거 중상주의적 발상을 탈피하여, 아래사항에 초점이 모아져야 할 것이다.

① 인적자원의 훈련을 통한 고급기술인력의 배출이다.

② 사회전반에 수준높은 교통, 통신등 네트워크를 구축하여 물적 인프라를 제공하는 일이다.

③ 투명하고 안정적인 법과 규제장치를 제공하여 제도적 인프라를 제공하는 일이다.

④ 사회적 질서와 정치적 안정을 제공하는 일이다.

이러한 목표들을 달성하기 위해서는 정부의 조직도 이에 맞추어 개편되어야 할 것이다.

사회전반에 높은 수준의 물적, 제도적 인프라를 구축하는 문제는, 우선 당장 부실은행 및 기업구조 조정, 실업문제 해결등 급한 불을 끄느라 본격적으로 추진되지 못하고 있다. 또한 투명하고 안정적인 법과 규제장치를 제공하기 위해서는 과거의 국가주도의 경제철학아래 고착되어온 법과 제도, 그리고 인식의 구조를 혁신해야만 할 것이다. 또한 사회적 질서와 정치적 안정을 제공하기 위해서는 새로운 노사관계의 정착이 요구된다. 그러나 우리사회는 아직도 국가주도의 그리고 보호주의가 가능했던 시대의 불신에 가득한 노사관계가 지속되고 있다. 개방을 전제로 하고 세계시장 차원에서 경쟁하며, 경쟁에서 지는 경우 노동도 자본도 같이 망할 수밖에 없다는 인식이 아직도 결여되어 있다.

결국 다국적기업이 주도하는 그리고 세계경제의 게임의 룰이 바뀌고 있는 상황에서는 그러한 게임의 룰에 하루빨리 적응하기 위하여 제도, 의식, 그리고 관행을 혁신해야만 하는 상황에 놓여있다.

## 第VI章 結 論

중국은 우리나라의 재벌체제의 답습과 개혁방향의 동시적 진행에서 선진화된 경영기반과 체제도입으로 빠른 시일 내에 변화를 추구하고 있었다. 그러나 중국은 1960년대부터 “사회주의 시장경제 체제”를 표방하면서 국유기업의 혁신과 변화를 추구하였으나, 아직도 국유기업이 전체시장의 50%이상의 점유도를 갖고 있으며, 제도 및 운영에 있어 국가 기업적 사고방식과 유교적 사고 방식에서 벗어나지 못하고 있는 실정이다.

한국기업은 항상 변화하는 기업 환경속에서 끊임없이 조직구조를 조정해나가고 있다. 그 예로 경쟁력 강화를 위한 사업구조조정과 기업의 합병, 그리고 컴퓨터와 각종 통신 등 정보기술로 업무자동화를 통하여 인력 감축 등 인력구조와 조직구조에 많은 변화를 가져왔다. 그러나 지속적인 변화물결이 필요하다고 판단된다.

한국기업조직에서 시도되는 새로운 조직변화의 이유로는 치열해지는 경쟁을 들 수 있다. 환경변화에 대해서 조직이 어떻게 대처하느냐는 매우 중요한 문제가 아닐 수 없다. 한국기업의 성장과정에서 조직구조조정은 단지 지속적인 고도성장을 추구하면서 규모확장에 필요한 인력을 확보하는데에만 급급해왔다. 그 결과 조직규모는 거대하지만 집권화, 기능화, 계층화, 관료화, 중복업무 등 기업성장에 따른 조직 구조문제가 나타나게 되었다. 이에 조직의 slim化 현상 즉, 조직개편과 조직축소 및 조직간소화 등 수준 높은 경영성과를 추구하는 과정에서 급변하는 환경에 신속히 적응 추진 되어야 한다. 한편 기업의 합병보다는 전략적 제휴방식을 따라야 한다. 예로써 SK텔레콤의 사업현황 및 조직구성도에서 알 수 있듯이 집권화, 관료화를 방지하고, 주요사업이나 지역 또는 고객을 중심으로 기업의 지속적인 성장과정을 가능케하는 조직구조 형태인 사업부 조직을 정착시키고 있다.

21세기의 조직 Pattern의 변화로는 국내의 이해관계자들이 많아지면서 과거와 같

은 한국적 재벌체제경영이 통하지 않고, 또한 과거 정부의 보호 아래 산업구조 조정을 거치면서 사업다각화 할 수 있었던 주변환경은 이제 더 이상 주어지지 않으며, 오로지 끊임없는 기술 개발과 투자, 인재육성, 자발적인 기업구조조정등 환경변화에 따른 산업, 기업조직 및 기업가 정신만이 기업을 유지해 나갈 수 있는 발전방향을 제시할 것이다. 이에 정주영 현대 명예회장 퇴임사를 인용하면 “과거에는 그룹체제가 각사간의 협조라는 장점이 있었으나, 이제 세계적인 흐름과 여건은 각 기업들이 독자적인 전문경영인 체제로 운영하는 것만이 국제 경쟁 사회에서 성공할 수 있는 길이라고 생각합니다.” 이것은 한국기업들이 조직체제 변화에 대해 공감하는 일례라고 볼 수 있다.

21세기 환경변화에 과거식을 고집할 경우 생존이 힘들다는 것은 자명한 사실이다. “지난 98년 6월 외환위기를 극복하기 위해 55개 기업이 집단 퇴출됐고 그후 약 100여개의 기업의 워크아웃 대상기업으로 선정됐다. 당시의 부실기업 퇴출은 IMF의 압력으로 인해 어쩔 수 없이 감내해야만 했던 사회적 분위기였다. 이러한 좋은 기회를 성급한 경제회복과 인기과열에 얽매이는 바람에 기업의 구조조정은 실제로 실행한 것도 없이 지지부진하였다. 구조조정의 지연으로 우리나라 시장의 신뢰마저 위협받아 최근에는 외국 투자자의 불신으로 증권시장의 침체를 가져오게 되었다. 그러므로 조직구조가 매우 빈약한 상태에 있는 것이 일반적인 실정이었다.”(강신일, 2000)라고 말하고 있다.<sup>29)</sup>

따라서 비대하고 방만한 조직구조를 대폭 간소화하고, 잉여인력을 과감히 감소시키며 실무현장 사업단위 중심의 자율적 책임경영체계를 갖추으로써, 간단하고 탄탄하며 기동성있는 조직구조를 설계하는 것이 한국 기업의 경쟁력을 강화할 것이다.

한편, 21세기 변화에 따라 중국과의 교역량이 증대되고 있으며 새로운 변화를 모색하는 우리의 입장에서 보면, 중국기업의 개혁 즉 중국기업의 효율성 증진을

---

29) 강신일, “기업퇴출발표를 보고”, 「부산일보」, 2000년 11월 4일자.

위하여는 우리의 시장이 좋은 모델이 되어야 한다고 생각된다.

이에 중국의 개혁과정을 관찰한 결과 중국 국유 기업은 명목상으로는 전체 국민의 소유이지만 실제로는 중앙과 지방의 縣級 이상 정부가 그 지배권을 행사하는 기업이고, 대형기업은 생산 규모는 크지만 규모의 경제 이점을 살리지 못하고, 경영효율도 점점 떨어지며, 국유기업의 효율성이 민간기업에 비해 낮아 시장메커니즘이 작용하는 국제시장에서의 경쟁력도 떨어지기 때문이다. 또한 중국 특유의 시스템과 정부정책의 비효율성으로 보아 국유기업의 개혁에 장애가 되고 있음을 알 수 있다.

이와 같은 현상의 예로, 21세기 환경변화에 따라 가장 근대적인 체계를 갖춘 통신 시장의 SK텔레콤 즉 민간소유와 경쟁적 시장구조로 창의성, 신뢰성 및 융통성의 대뇌형 리더십과 중국의 대표적 통신서비스업체인 중국聯通 즉 국유기업 구조와 독점시장구조로 아직까지는 유교적 명령식의 카리스마형 리더십이 존재하는 것으로 보아 각 기업의 개혁현황에 차이가 있으며, 다시말해 한국기업의 경우 전반적인 민영화 상태에서의 개혁이 진행중이나 그 개혁의 성과는 아직 볼 수 없었고, 중국 기업의 경우 전반적인 국유기업 상태에서의 개혁방향은 보이나 실제적인 질적변화는 거의 없기 때문에 역시 성과가 없었다는 점을 알 수 있었다. 따라서 시장경쟁구조의 확대와 확실한 질적 향상을 도모하기 위해서는 다른 업체와의 협력 및 전략적 제휴가 꼭 필요하다는 것을 강조하고자 한다.

중국 정부가 추진하고 있는 기업 개혁 방안은 최종적으로 민영화를 의미하는데, 아직까지 국유기업의 민영화가 가시적인 성과를 거두지 못하고 있는 실정이다. 江澤民 주석의 15차 전국 대표대회의 치사를 인용하면, “국유기업 개혁의 중요성은 개별 국유기업의 차원에서 전통적인 기업관리체제와 경영메커니즘을 개혁하여 시장지향의 현대적 기업 실체를 형성하는 것이고, 또한 전체 국유경제의 차원에서 광범위한 영역에 분산 배치되어 있는 국유 기업의 배치 구조를 전략적으로 재현하는 것이다.”<sup>30)</sup>

향후 중국의 정책방향은 다음과 같은 점을 유의할 것이다. 즉, 국유기업의 개혁은 21세기의 국제화 글로벌 시대에 맞추어 세계시장에서의 경쟁력을 갖추기 위해서는 불가피한 것으로 보인다.

한·중 기업의 장밋빛 경제는 '개혁'에 달려있다고 볼 수 있으며, 이에 지속적으로 추진되어야 할 것이다. 또한 향후 중국기업은 보다 많은 경쟁적 민영화 시장의 구축, 조직의 슬림화 등이 이루어져야 하며, 우리 또한 기업개혁 및 경쟁성에서는 다소 중국보다는 앞서있으나, 향후 세계시장 환경변화의 명확한 산업 및 기업조직 변화에 대한 대안이 있어야 하겠다.

---

30) 江澤民, “高舉鄧小平理論偉大旗幟,把建設有中國特色社會主義事業全面推向二十一世紀—在中國共產黨第十五次全國代表大會上的報告(1997. 9. 12)”의 제5절 ‘經濟體制改革和經濟發展戰略’(「求是」, 1997년 제18기, pp.10~14)

## 參 考 文 獻

### 1. 국내문헌

- 강신일·이창원, 「한국의 기업가 정신과 기업성장」, 자유기업센터, 1997.
- 강신일, “기업퇴출 발표를 보고”, 부산일보, 2000. 11. 4.
- 고동수·강신일, 「21세기의 경쟁정책과 규제 정책」, 産業研究院, 2000.
- 金汶善, 「中國 對外 貿易法 研究－WTO 협정과 관련하여」, 中央大學校 大學院 碩士學位論文, 1995.
- 김상택·조신·홍성운 외 4인, 「한국통신 민영화 보완 대책 및 경영 효율화 연구」, 정보통신정책연구원, 1999.
- 金時中, 「中國 國營企業 改革의 展開와 展望」, 대외경제정책연구원, 1993. 2.
- 김형찬·김희수·이종화 외 4인, 「시장상황에 적합한 새로운 통신요금 규제 모델 연구」, 社會科學文獻出版社, 1999.
- 愼侑根, 「한국기업의 특성과 과제」, 서울대출판부, 1989.
- 愼侑根, 「현대의 기업과 사회」, ‘韓國的 巨視經營의 基礎’, 經文社, 2000.
- 신태용, “朱鏞基 총리체제 출범과 한국경제”, 「東北亞經濟研究」, 한국동북아경제학회, 제10권 1호, 1998.
- 유희문, “중국경제의 株式化와 江澤民의 정책노선”, 「東北亞經濟研究」, 韓國東北亞經濟學會, 제9권 2호, 1998.
- 정찬근·정동섭, 「한국기업의 전략－구조-문화」, 부산대학교출판부, 1998.
- 趙顯垞, 「中國 國有企業 民營化의 展開와 展望」, 대외경제정책연구원 지역정보센터, 1996. 12.
- 최계영·박종환·윤충한 외 4인, 「정보 통신기기 수출 활성화 정책에 관한 연구」, 정보통신정책연구원, 1999. 12.

韓光洙, “97 중국경제, 연착륙 토대로 제한된 경기활성화 예상”, 「KIET 實物經濟」, 산업연구원, 1997년 1월 29일호.

한중경제연구원, 「최근 경제현안과 대책」, 정책보고서 98-09

## 2. 外國文獻

江振昌, “下崗職工與大陸工潮問題”, 「中國大陸研究」, 1997년 제11기.

江澤民, “高舉鄧小平理論偉大旗幟,把建設有中國特色社會主義事業全面推向二十一世紀—在中國共產黨第十五次全國代表大會上的報告(1997. 9. 12)”, 「求是」, 1997년 제18기.

高長, “中共十五大之後國企改革的動向”, 「貿易週刊」, 臺北, 1997년 10월 22일호.

國家統計局 編, 「中國統計年鑑」, 1994-1997년판, 中國統計出版社.

劇錦文, 「國有企業 產業分布與產業重組」, 社會科學文獻出版社, 1999.

吳敬璉·張軍擴 外, 「國有經濟的戰略性改造」, 中國發展出版社, 1998.

吳邦國, “切實做好國有企業下崗職工基本生活保障和再就業工作”, 「求是」, 1998년 제13기.

王忠禹, “全力推進國有企業改革與發展”, 「求是」, 1997년 제15기.

陸百甫 主編, 「大重組: 中國所有制結構重組六大問題」, 中國發展出版社, 1998.

李文龍·魏國辰, 「國有小企業改革實務」, 1996.

李文龍·魏國辰 編著, 「國有大中型企業改革操作指導」, 中國稅務出版社, 1997.

李培林·張翼, 「國有企業社會成本分析」, 社會科學文獻出版社, 2000.

李鵬, “一九九七年三月一日第八期全國人民代表大會第五次會議上政府工作報告”, 「人民日報」, 1997년 3월 17일자.

錢律, 「中國企業改革分析」, 社會科學文獻出版社, 1999.

鐘興國·林忠·單文華, 「世界貿易組織—國際貿易新體制」, 北京大學出版社, 1997.

中國經濟年鑑編輯部 編, 「中國經濟年鑑」, 1989년, 1990년, 1995년.

### 3. 인터넷 자료

“중국시장정보”, 주중국대사관, 1998. 7. 24.

‘사회주의 시장경제 일단 성공’, 조선일보 국제, 2000. 8. 1

‘중국이동통신시장’, 삼성증권, 2000. 9. 21

“중릉지노믹스로 중국경제용틀임”, 디지털조선일보, 2000. 8.

정보통신부홈페이지([www.mic.go.kr](http://www.mic.go.kr))

인터넷 중국마을, [www.china.towngroup.com](http://www.china.towngroup.com) ‘세계 이동전화 보급 가속’, 2000. 2. 11.

중국聯通(리엔통)홈페이지([www.chinaunicom.com.cn](http://www.chinaunicom.com.cn))

KIEP북경사무소, 「DRC, 國有企業改革에 대한 보고서 발표」, 중국경제동향보고  
2000-54, 2000. 10. 17.

KIEP북경사무소, 「중국의 최근 경제회복과 기업구조조정」, 중국경제동향보고  
2000-49, 2000. 9. 15.

한·중사무국 중국1과, 「외상투자기업의 경영관리」, 대한상공회의소-조사/연구,  
1998. 5. 16.([www.kcci.or.kr](http://www.kcci.or.kr))

한·중사무국 중국1과, 「가속화하는 중국의 國有企業改革行路」, 대한상공회의소-  
조사/연구, 1998. 3. 24.

中國移動通信産業, [www.cww.net.cn](http://www.cww.net.cn), 2000. 9. 27.

## ABSTRACT

### A Study on the Evolution and Comparison of Korean and Chinese Firm Policies

Park, Hyun-Kyung

Major in International Trade and Commerce

Dept. of International Trade and Commerce

Graduate School of International Studies

Hansung University

Korea has successfully established a modern corporate structure after achieving rapid economic growth ever since modernization in the 1960's, becoming one of the top ten trading nations by trading with many countries including China. In Korean-Chinese economic relations, trading volume including direct and indirect trade was around \$23.7 billion in 1997, taking up 7.4% of China's total trade volume, and Korea is emerging as the fourth largest trading partner behind Japan, Hong Kong, and U.S.. Recently, Korea is in midst of major restructuring in various fields since the 1997 financial crisis, and with China is transforming itself by changing into an open economy from its long history of closed economy since Deng Xiao Ping started to change its policies in 1992, a comparative analysis of China and Korea's industries and the corporate restructuring processes.

By comparing the degree of change and restructuring of industries and

companies in the ever changing global environment of today, an in-depth study in the corporate restructuring in China was made, and the study into organizational transformation and corporate restructuring process in conglomerates in Korea after the financial crisis was also made. In chapter 2, a theoretical background on corporate structure and the industry in general have been summarized through introducing the characteristics of transformation of the social structure in the information age and the industry structure, corporate structure innovation and entrepreneurship. In chapter 3 and 4, a comparison of Korea and China's changes in companies and reform policies have been made, and results of the restructuring process in China's public enterprises according to periods of the 1st stage (1980's), 2nd stage (1992-1997), and 3rd stage (after 1997) have been evaluated. In Korean companies, backgrounds on pursuing restructuring and main policies have been studied to state problems and suggest improvement methods. In chapter 5, the last chapter, a comparative analysis of China's telecommunication firm Lian Tong and Korea's SK Telecom's progresses in corporate transformation and the differences was made, recommending an ideal direction for East Asian corporate structures by comparing the business situations of the two companies.

Conclusively, the future of Korea and China's firms depend on economic reform, and must be pursued continually. Additionally, Chinese firms must establish more private ownership of companies to increase competitiveness and slim down its organizational structure, while Korean firms despite being ahead of Chinese firms in terms of corporate reform and competitiveness, must prepare alternatives for industries and corporate restructuring to deal with the future changes in the global market environment.