

資本主義企業과 共產圈企業 및 포스트 社會主義企業의 특성에 관한 연구

Enterprise Characteristics of Capitalist, Socialist and Post-Socialist Economies

金 孝 錫*

논문 초록

최근 자본주의와 사회주의체제간의 경제교류가 활발히 진행되고 있고 사회주의 국가에서의 경제개혁조치 등 급속한 변화에 따라 兩體制 기업에 대한 비교연구가 절실히 요구되고 있다. 그러나 지금까지 공산권에 대한 논의는 주로 政治的인 측면과 巨視經濟的 측면에서 이루어져 왔으며 공산권기업에 대한 情報과 자본주의 市場經濟체제하에서의 기업과의 비교에 관한 연구는 극히 부족한 실정이다. 본 연구는 자본주의와 사회주의 기업을 비교하는데 있어 이데올로기적 패러다임으로부터 출발하여 기업의 목표, 권한의 원천, 조직구조, 조직의 통제, 조직의 환경측면에서의 특성을 고찰하고 현재 사회주의 국가에서 진행되고 있는 매크로적 변화과정을 포스트社會主義(post-socialist economy)로 定義하고 포스트 社會主義企業에 대하여도 분석하였다. 본 연구에서는 기업의 특성을 비교하는 틀(framework)로 代理理論(agency theory)과 組織均衡理論(organization equilibrium theory)을 이용하였다.

I. 序 論

최근 소련 등 동구권과 중국에서의 급속한 변화는 資本主義 경제체제와 社會主義 경제체제간의 활발한 경제교류를 촉진하고 이러한 변화가 企業에 대한 새로운 機會要因과 威脅要因으로 작용하게 됨에 따라 兩體制의 경제활동의 주체인 企業에 대한 비교연구가 절실히 요구되고 있다. 이러한 비교연구를 통하여 기업간의 특성을 고찰할 수 있을 뿐만아니라 현재 변화과정에 있는

* 中央大學校 經營大學 經營學科 副教授

사회주의 기업을 이해하는 데에도 도움이 될 것이다.

그러나 지금까지 共產圈에 대한 논의는 주로 政治的인 측면과 巨視經濟的 측면에서 이루어져 있으며 공산권기업에 대한 정보와 자본주의 市場經濟체제의 기업과의 비교연구에 관한 자료는 크게 부족한데 그 이유는 다음과 같은 세가지로 나누어 볼 수 있다.

첫째로 그 동안의 東西경제협력이 세계 다국적기업의 經營戰略에 그다지 중요한 이슈(issue)가 되지 못하였으며

둘째로 두 경제체제하에서의 기업의 차이를 설명할 수 있는 공통적인 패러다임(paradigm)이 없다는 점이다. 패러다임의 장벽은 각 체제내에서의 理論과 模型들이 근거하고 있는 기본적인 개념들의 차이를 가져오게 되는데, 예를 들면 “企業”이나 “契約”이라는 용어의 개념에 차이가 생기게 되었다.

셋째로 東西의 學界와 企業간의 커뮤니케이션과 共同研究가 거의 없어 두체제를 비교할 수 있는 개념적인 틀(conceptual framework)이 정립이 안되어 있는 점이다. 커뮤니케이션의 장애요인으로는 사회주의 최대국가인 소련과 중국이 자본주의 국가들로 부터 지리적으로 떨어져 위치하고 있고, 그간에는 東西간의 국경을 넘는데에는 비자와 같은 까다로운 법적 절차가 필요하였으며 언어의 장벽 등도 크게 작용하였으리라 보인다.

위와 같은 이유때문에 지금까지 자본주의기업과 사회주의기업의 비교에 관한 理論이나 신뢰할 만한 측정수단이 존재하지 않는데 대한 지속적인 논란이 있어 왔다. 본 연구에서는 두 체제간의 이데올로기적 차이가 경제관계와 사회관계에도 영향을 미쳐 두 체제의 기업의 특성에 기본적인 차이를 발생시킬 것이라는 전제로부터 출발하려고 한다.

자본주의와 사회주의의 이데올로기적 차이를 Lane(1977)은 다음과 같이 요약하였다.

“사회주의 국가는 생산수단의 국가소유, 노동자계급의 지배, 계급간 적대의식의 부재 등 노동자국가로서의 특성을 가지는 데 비하여, 서방 자본주의 국가는 자산의 개인소유로 인한 자본가계급, 자본시장, 그리고 어느정도 규제된 경제환경에서의 이윤추구가 시스템의 다이내믹스(dynamics)이다.”

Lane의 설명은 두체제간의 이데올로기적 비교의 기초를 제공하고 있다고 할수 있는데 이를 정리한다면 資本主義는 개인의 창의성을 통한 경제적 향상을 도모하며 企業人(entrepreneur)이 시스템의 주체가 된다. 성공적인 기업가 정신에 대한 보상으로 利潤이 주어지며 이 이윤은 소비되거나 또 다른 수익을 위해 재투자된다. 반면 社會主義 이데올로기는 전체사회집단에 의한 집단

소유를 강조하며 국가 또는 정당이 노동자 전체의 이익을 대표하는 제도로써 등장하여 기업에 대한 위계적 통제의 적법한 기능을 부여받는다. 따라서 노동자는 소유 주체로서 여러채널을 통해 기업의 관리자가 集團規範(collective norm)에 준거하도록 강제하는 기능을 수행할 수 있다. 또한 企業의 社會的 所有에 근거하여 모든 근로자는 고용의 권리가 보장되며 이는 자본주의의 고용의 불완전성과는 좋은 대조를 이룬다. 근로자의 動機賦與(motivation)에 있어서도 개인의 경제적 이익에 의존하기 보다는 집단에 기여해야 한다는 도덕적 책임을 더 강조한다.

만약 위와같이 자본주의와 사회주의의 이데올로기적 기초가 다르고 조직의 다이내믹스에 차이가 있다면 그러한 점들이 조직의 경제활동과 특성에 반영이 될 것이다. 본 연구에서는 兩體制의 기업을 企業의 目標, 權限의 源泉, 組織構造, 組織의 統制, 組織과 環境면에서 비교한 다음 사회주의의 매크로(macro)변화 과정을 설명하고 앞으로의 진행방향을 제시해 보기로 한다.

본 연구에서는 비교의 개념적 틀(conceptual framework)로 대리이론(agency theory)과 조직 균형이론(organizational equilibrium theory)을 이용하려고 한다. 대리이론은 처음 경제학자들에 의해 개인 또는 집단간의 危險分散 문제로부터 시작되어 목표가 다른 여러사람이 모여 일하는 경우 발생할 수 있는 문제를 규명하고 해결하기 위한 이론이다. 대리이론에서는 기업을 자기 이익을 추구하는 개인들이 모여 主人(principal)¹⁾이 代理人(agent)으로 하여금 자신을 대신하여 행동하도록 약정하는 계약을 중심으로 만들어진 조직이라고 정의하고 이때 代理人問題가 발생할 수 있다고 하였다. 즉 위임자와 대리인의 목표가 다르고 위임자는 대리인이 실제로 어떻게 행동하는지를 확인하기가 어렵거나 비용이 많이 드는 경우 위임자는 대리인이 과연 자신의 이익을 대변하는지 보장받기 어렵게 된다. 이러한 문제를 분석하고 해결하기 위한 것이 대리이론이며 오늘날 경제학은 물론 조직행위론, 회계학, 재무관리, 마케팅, 사회학 등의 분야에서 광범위하게 이용되고 있다. 자본주의나 사회주의 할 것 없이 기업이란 어떤 목표를 달성하기 위해 여러사람들이 공동분업체제에서 일하기 위해 만든 조직으로 이해될 수 있으므로 대리이론은 양체제의 기업을 비교하는 좋은 플랫폼(platform)이 될 수 있으리라 본다.

본 연구에서는 비교의 틀로 代理理論 외에 組織均衡理論을 동시에 이용하려고 하는데 왜냐하면 하나의 연구의 틀만을 가지고 비교하는 경우 현상의 복잡성과 다양성을 지나치게 단순화시키는 결과를 가져올 우려가 있기 때문이다. 조직균형이론은 서구자본주의 문헌에서는 오래전부터 많이 이용되고 있는 이론이며 조직의 사회 정치적 및 경제적 균형의 문제를 서로 관련지어 다루

1) 원어인 "principal"은 "主人"또는 "委任者"로 부르기로 한다.

고 있다. 따라서 제도적으로 전혀 다른 시스템과 경제 메카니즘을 비교해 볼 수 있는 一般理論으로서의 성격을 가지며 또한 균형의 조건과 기준이 달라짐에 따라 경영관리 과정과 구조에 어떤 영향을 미치는가를 분석할 수 있는 이론이어서 두 체제간의 기업의 특성을 비교하는데 유용한 틀이 될 수 있을 것이다. 대리이론과 조직균형이론에 대한 기초개념은 제Ⅱ장과 제Ⅲ장에서 각각 설명하기로 한다.

Ⅱ. 代理理論

대리이론은 Wilson(1968), Alchian과 Demsetz(1972), 그리고 Ross(1973)등에 의해 개발된 이후 경제학에서 뿐만 아니라 회계학(e. g., Demski & Feltham 1978), 재무관리(e. g., Fama, 1980), 마케팅(e. g., Basu, Lal. Srinivasan & Staelin 1985), 조직행위론(e. g., Eisenhardt 1988)등에 광범위하게 이용되고 있다.

Jensen과 Meckling(1976)의 企業理論에서는 기업이란 서로 다른 목표를 가진 개인들이 모여 분업을 하는 계약체제로 보고 있다. 이 견해에 의하면 현대 기업의 기본적 특징은 의사결정권의 위양에 있으며 의사결정권의 위양은 주인과 대리인의 사이에 이해상충을 야기하여 代理人問題가 발생한다. 대리이론의 기본가정은 다음과 같다.

첫째, 사람은 자기이익 중심적이며 위험을 기피하는 경향이 있고 제한된 합리성(bounded rationality)을 가진다.

둘째, 조직의 구성원 사이에는 목표의 갈등이 존재한다.

셋째, 情報는 가치를 가지며 구매할 수 있는 상품이다.

최근 대리이론은 특히 조직현상을 설명하는데 많이 이용되고 있는 데 적용대상을 보면 報酬契約(e. g., Conlon & Parks, 1988; Eisenhardt, 1985), 混合合併戰略(e. g., Amihud & Lev, 1981), 수직결합(R. g., Anderson, 1985; Eccles, 1985), 革新(e. g., Bolton, 1988)등이 있다.

情報經濟學(information economics)에 뿌리를 두고 있는 대리이론은 출발때부터 두개의 방향으로 발전하였는데 하나는 實證的 代理理論(positivist theory of agency)이고 다른 하나는 委任者-代理人 모형(principal-agent model)이다. 두 방향 모두 개인사이의 계약관계에서 발생하는 대리인문제를 다루고 있으나 數理的 정교성, 종속변수 등에서 약간 차이가 있다. 즉, 실증적

이론은 주인과 대리인의 목표가 갈등되는 상황을 찾아내어 대리인의 자기중심적 행위를 제약시키는 제어메커니즘(governance mechanism)記述에 중점을 두고 있다. 실증적 이론은 위임자-대리인 모형보다 수학을 덜 사용하며 주로 대기업의 소유자와 경영자와의 관계를 집중적으로 다룬다. 제어메커니즘과 관련하여 유도된 명제의 하나는 대리인에 대한 實績基準報償契約이 대리인의 기회주의적 행동을 줄이는데 더 효과적이라는 주장이며 또 다른 명제는 情報시스템을 통하여 대리인의 기회주의적 행동을 줄일 수 있다는 것이다.

委任者-代理人 모형은 주인과 대리인과의 관계에 대한 일반이론을 제시하고 있는데 주주와 경영자와의 관계는 물론 변호사와 소송의뢰인, 보험회사와 피보험자 등 모든 고용자와 고용인간의 관계에 적용될 수 있다. 또한 실증적 이론에 비해 훨씬 數理的이며 理論的이다. 이 모형의 초점은 위임자와 대리인간의 최적계약을 결정하는데 있다. 만약 情報가 완전하여 위임자의 대리인이 하는 일을 알 수 있다면 行爲를 기초로 한 契約(behaviour-based contract)이 효율적이다. 그러나 만약 그렇지 않은 경우에는 대리인이 위임자와 합의된 대로 행위를 한다는 보장이 없게 된다. 이 때에는 두 가지 종류의 대리인문제가 발생할 수 있는데 하나는 道德的 危害(moral hazard)이고 또 다른 하나는 逆行的 選擇(adverse selection)이다. 도덕적 위해란 대리인이 최선의 노력을 하지 않는 것을 말하며 역행적 선택이란 위임자가 대리인의 능력을 잘못평가하여 채용하는 경우를 말한다. 이와 같이 대리인의 행위를 관찰할 수 없을 때 위임자는 예산제도, 보고 절차, 이사회 등 情報시스템에 대한 투자를 통하여 대리인의 행위에 대한 정보를 얻거나 대리인과의 보상계약을 實績基準(outcome-based contract)으로 함으로써 대리인의 행위를 유인할 수 있다. 그러나 보상계약을 실적기준으로 바꾸게 되면 危險이 대리인에게 전가되는 문제가 생긴다. 따라서 대리인의 행위를 측정하는데 소요되는 비용과 실적을 측정하고 위험을 대리인에게 전가는 비용과의 사이에는 相反關係(trade-off)가 존재하게 된다.

일반적으로 대리인문제로 인하여 발생하는 비용에는 (a)契約費用, (b)대리인의 행동을 감시하고 통제하는데 드는 監視費用(monitring cost), (c)대리인이 최적결정을 내린다는 사실을 보증하거나 비최적결정의 결과에 대하여 주인에게 보상에 주겠다고 약속하는 保證費用(bonding cost), 그리고 (d)이러한 계약 및 이행노력에도 불구하고 대리인의 행위에 대한 통제가 불완전하기 때문에 발생하는 殘餘損失(residual loss)이 있다.

기업의 계약관계의 시각에서 보면 기업은 대리인문제로 가득찬 pandora 박스와도 같다고 할

수 있다. 주주와 경영자의 관계, 경영자와 종업원의 관계, 기업내 부서책임간의 이해갈등 등 대리인비용이 발생할 수 있는 소지는 기업내에 산재해 있다. 그렇다면 이러한 문제에도 불구하고 기업이 어떻게 균형을 유지할 수 있을까? 기업이 선택할 수 있는 방안을 정리하여 보면 다음과 같은 것들이 있을 수 있다. 첫째는 직접감시(direct monitoring)방법이며, 두번째는 효율적인 계약을 통하여 해결하는 방법이다. 여기에는 行爲基準契約과 實績基準契約이 있다고 하였다. 세번째는 外部메카니즘을 이용하는 방법인데 여기서는 경영자의 勞動市場, 資本市場 그리고 企業支配權市場(market for corporate control)이 있다. 경영자에 대한 평가가 노동시장을 통하여 지속적으로 행해지고 있으며 자본시장에서는 기업의 현재 및 미래가치가 끊임없이 평가되어 만약 주가가 하락하면 경영자의 책임이 문제되거나 기업지배권 시장에서 지배권을 잃을 우려가 있게 된다. 기업지배권시장이란 경영자의 무능력으로 인한 주가하락이 그 기업을 값싼 매수대상기업으로 만들어 경영권 이전이 이루어지는 것을 말한다. 이러한 외부 메카니즘은 경영자의 행위를 스스로 규제하도록 만드는 기능을 한다.

Ⅲ. 組職均衡理論

March와 Simon(1958)에 의해 제기된 조직균형이론은 조직과 그 구성요소간의 “交換”(exchange)에 관한 이론으로 조직구성원은 그들의 조직에 대한 공헌의 대가로 조직으로부터 誘리를 받는다. March 와 Simon 에 의하면 조직이란 조직구성원으로 부터 금전이나 노동의 형태로 공헌을 받아 들이고 이러한 기여의 대가로 유인을 제공하는 시스템이라고 정의하고 조직이 균형을 유지하기 위하여는 공헌을 끌어낼만한 유인을 제공할 만큼 충분한 기여가 존재하여야 한다고 하였다.

그러나 조직균형의 개념은 확장될 수 있는데 조직과 그 구성원간의 교환뿐만 아니라 조직과 환경의 교호작용에도 적용될 수 있으며, 또한 조직의 물질적 측면 뿐만 아니라 사회적 측면 까지 확장될 수 있다. Kozminski와 Obloj(1989)에 의하여 제시된 확장된 조직균형이론의 주요내용을 정리하여 보면 다음과 같다.

- a. 조직의 균형은 內部均衡과 外部均衡의 차원 뿐 아니라 物質的均衡과 社會的均衡의 차원에서 분석할 수 있다.

- b. 조직균형의 指標(criteria)는 조직과 조직구성원 및 조직환경주체들과의 네고(negotiation)와 협상과정에서 정의될 수 있다.
- c. 조직균형은 조직의 내부와 외부에서 일어나는 여러 집단간의 調整의 결과로 유지될 수 있다.
- d. 조직과정의 효율적인 통제를 위하여는 조직균형의 최저수준이 유지되어야 한다. 균형의 개념에는 조직전체로서의 개념과 조직기능의 일부만을 대상으로 하는 개념이 있으며, 일반조직균형의 개념은 그림 1과 같은 네개의 부분개념으로 나누어 볼 수 있다.

<그림 3-1> 조직균형의 개념

외 부	외 부 물 질 균 형	외 부 사 회 균 형
내 부	내 부 물 질 균 형	내 부 사 회 균 형
	물 질 적	사 회 적

外部物質均衡은 조직이 환경으로 부터 필요한 자원을 어떻게 유입하느냐와 관련되며, 內部物質均衡은 유입된 자원을 조직이 얼마나 효율적으로 이용하는가에 관한 지표이다. 外部社會均衡은 기업의 공중관계(PR)와 이미지 문제에 관련된 지표이며 內部社會均衡은 조직구성원이 조직에 공헌을 하려고 의지의 정도를 측정한다.

- e. 조직의 社會的均衡에 문제가 생기면 구성원들은 그들의 기여를 낮추고 조직에 대한 외부로부터의 지원도 감소하게 된다.
- f. 조직의 物質的均衡에 문제가 생기면 조직이 환경으로 부터 물자를 조달하는 능력이 떨어지게 되고 또한 조직내에서의 경제적 효율성도 감소하게 된다.
- g. 조직의 균형수준에 관한 정보는 경영자의 관리활동에 방향을 제시해 주며 의사결정에 중요한 입력자료로 이용된다. 즉, 경영자의 의사결정은 조직균형의 개선에 초점을 두게 되며 또한 경영자는 조직이 존속하고 성장할 수 있는 균형수준을 달성하려고 노력한다.
- h. 一時的的不均衡의 상황에서 조직이 존속할 수 있는 능력은 조직의 축적된 여유(slack)와 조직이 구성원의 준행을 얼마나 확보할 수 있느냐에 달려 있다.

i. 조직의 존속과 성장은 管理水準에 달려 있으며, 관리수준은 조직에 적절한 균형지표를 정의하고 이를 실행하는 능력에 의해 측정된다.

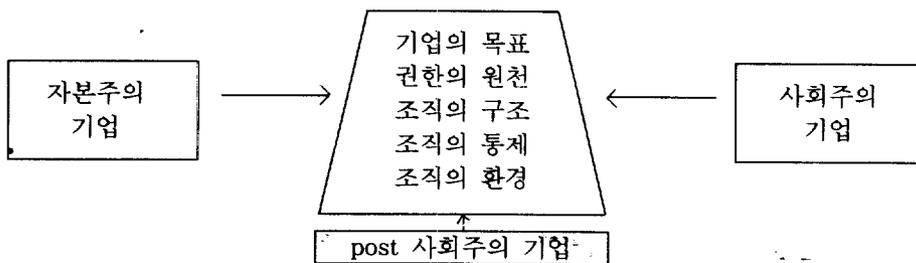
위와 같은 조직균형이론은 자본주의이건 사회주의이건 어떤 경제체제에서도 적용될 수 있는 一般理論으로 본 연구에서는 그림 1의 네가지 균형개념을 중심으로 비교해 보기로 한다.

IV. 企業特性的 比較

일반적으로 한 사회의 기업은 다른 사회의 기업과 구별되는 나름대로의 특성을 갖는 것으로 인식된다. 특히 자본주의와 사회주의체제의 기업간에는 상이한 이데올로기와 사회경제체제가 기업의 특성에 심대한 영향을 미칠 것이다.

본 연구에서는 특성을 비교하는 변수로 (1) 사회속의 기업이 추구하는 궁극적인 가치를 나타내는 기업의 目標, (2) 기업내의 권한과 책임관계를 규명짓는 權限의 源泉, (3) 기업활동의 기본골격인 조직의 構造, (4) 조직구성원의 직무수행 과정과 결과를 측정하고 평가하는 조직의 統制, (5) 기업목표달성을 위한 수단으로서의 戰略經營 측면을 포함한 조직의 環境으로 선정하였다(<그림 4-1참조>). 이러한 변수들은 경영관리과정과 직접 또는 간접으로 관계되는 변수로서 지금까지의 기업특성에 관한 연구에서 자주 사용되고 있는 변수들의 조합이다. 또한 최근 경제개혁 조치로 달라지고 있는 사회주의 기업을 포스트(post)사회주의 기업으로 정의하고 이들의 변화과정을 분석하기로 한다.

<그림 4-1> 기업특성변수



4.1 企業의 目標

이론적으로 표현하면 자본주의 기업의 목표는 利潤極大化에 있으며 이윤을 얻기 위한 전략은 생산된 제품이 가치로서 평가되는 市場(market)상황에 따라 결정된다. 마르크스의 노동착취이론은 노동으로부터 보다 많은 잉여가 착취될수록 이윤이 증가한다고 규정하고 있으며 이러한 零和게임(zero-sum game)의 성격을 가진 조직에서는 생산관계자들의 권력(power)관계가 敵對적인 성격을 띄게 된다고 하였다. 古典資本主義 이데올로기는 기업이 私的經濟利潤을 추가하는 동시에 사회전체의 복지에 기여할 수 있다고 하였다. 그러나 그 뒤 이러한 가정에 대하여 많은 의문이 제기되어 왔던 것이 사실이다. 즉, 특정기업의 이익의 증가가 비례적인 사회복지의 개선을 가져오는 것은 아니라는 주장이다(Bell 1973). 어떤 경우에는 두개의 목표가 상관관계가 있지만 어떤 경우에는 그렇지 못한 것이 현실이다. 따라서 오늘날 자본주의 기업은 이윤추구 이외에도 고객에 대한 서비스, 사회봉사 등 多元的인 目標를 추구하게 되었다.

반면 社會主義 企業의 目標는 계획된 생산량을 달성하는데 있다. 일단 생산된 재화는 소비를 위해 공동분배되거나 재투자에 사용된다. 古典的 計劃經濟模型을 살펴보면 국가차원에서 사회전체의 요구(need)가 정치과정을 통하여 정의되면 이에 따라 생산활동이 계획되고 계층적 구조를 통해 관리된다. 여기에서 市場(market)은 아주 부분적이며 한계적인 기능만을 맡게 된다. 따라서 사회주의 기업은 經營單位로서의 성격보다 生産單位로서의 성격을 갖는다고 할 수 있다. 일단 계획에 반영된 모든 생산요소는 국가로부터 지원을 받을 수 있기 때문에 기업들은 필요 이상의 고용을 하거나 가능한 한 최대한의 생산요소를 확보하려는 경향이 있게 된다. 따라서 경영자는 利潤의 極大化 보다는 資產의 極大化에 우선권을 두게 된다.

사회주의 기업의 목표가 利潤이나 附加價値의 측정보다 生産量의 형태로 나타나는 한, 두 체제간의 관리행태는 다른 양상을 보일 것이다. 즉 경영성과가 이윤이나 부가가치로 측정되는 자본주의 체제는 企業家가 기업혁신에 따르는 위험을 수용하여 성공여부에 따라 보상을 받기도 하고 실패비용을 부담하기도 하는 보상체계를 운용함으로써 기업가의 創造的 革新을 가능하게 한다. 반면 사회주의 체제에서는 모든 사람이 균등하게 보상을 받는 結果平等의 사회윤리 때문에 개인의 이익보다는 전체의 이익이 우선하며 개인의 경제적 보장이나 사회적 연대가 중요시되고 창조적 혁신에 대한 유인이 미흡하다.

그러나 최근 사회주의 기업도 계속되는 경제개혁조치로 생산단위로 부터 점차 경영단위로서의

탈바꿈을 시도하고 있으며 국가차원에서 정의된 욕구를 충족시키기 위해 생산하는 중앙집중시스템에서 점차 시장의 기능을 중시하고 기업의 이윤측면을 동시에 강조하는 시스템으로 바뀌어 가고 있다. 바로 여기에 사회주의 기업의 딜레마(dilemma)가 있는 것이다. 즉 기업이 이윤을 내야만 사회전체의 복지에 기여할 수 있는 것이 자명해 지긴 하였다. 예를 들면 중국의 경우 赤字를 내는 國家企業이 매년 증가되어 1989년에는 이러한 기업에 대한 보조금과 손실보전으로 전체재정의 3분의 1을 지출하여 기업이 국가경제에 큰 짐이 되고 있는 실정이다.²⁾ 그러나 자본주의에서 언급되었듯이 특정기업의 이윤추구가 그에 상응하는 전체집단의 복지를 반드시 가져오는 것이 아니라는 데 문제가 있다. 앞으로도 점차 시장이 생산조정자의 역할을 하고 기업이윤이 더 강조되는 기업이 증가될 것으로 예상되어 사회주의 기업이 이 딜레마를 어떤 방법으로 풀어 갈 것인가는 두고 보아야 할 문제이다.

4.2 權限의 源泉

기업에 있어 권한관계는 조직의 특징을 결정하는 중요한 변수의 하나이다. 權限(authority)이란 일반적으로 조직내에서 어떤 사람이 무엇을 할 수 있으며 또 무엇을 할 수 없는지를 결정하는 公認된 권리라고 정의할 수 있다. Marx(1948)에 의하면 기업의 최종권한은 所有의 性格으로부터 결정된다고 하였다. 그의 소유이론에 의하면 자본주의 기업은 企業家가 권한의 궁극적인 원천이 된다. 즉 기업가는 참여자들의 공인하에 의사결정 및 법적계약에 관한 강제권 등의 모든 권한을 가진다. 그러나 現代企業理論에서는 기업의 이해관계인(stakeholder)들이 계약관계에 의해 각각의 권한과 책임을 가지며 소유자는 계약의 중심이 되어 계약의 이행을 감시(monitor)하고 갱신할 수 있는 권한을 갖는다. 그러나 소유자의 감시활동이 제대로 이루어지지 않을 경우(shirking)에 대비하여 殘餘請求權(residual claim)을 부여한다.

사회주의 기업의 경우 권한의 원천은 기업을 벗어나게 된다. 즉 국민전체가 모든 생산수단의 소유자로서 공공이익의 명분아래 기업경영에 대한 궁극적인 권리를 가진다. 따라서 사회주의 기

2) 중국의 기업은 소유형태에 따라 크게 國家企業, 集體企業, 私企業, 그리고 外國人投資企業으로 나누어 볼 수 있는데 국가기업이란 국가가 설립하여 직접운영하는 기업으로 1965년에는 중국전체산업 생산의 90%까지 차지했다가 최근 점차 떨어지긴 하였으나 아직도 전체 생산의 50%이상을 점하고 있어 중국경제에서 절대적인 비중을 차지하고 있다.

업의 경우 권한의 원천은 기업과 떨어져 존재하게 된다.

資本主義 기업의 경우 소유기업가는 권한을 직접 행사하거나 조직계층을 통하여 간접적으로 행사할 수 있다³⁾. 여기에서 조직계층은 기업가의 이익을 대변하며 조직을 관리하기 위한 수단의 성격을 가진다. Galbraith(1982)는 조직 계층인 “기술자 집단”(techno-structure)이 기업주의 이해관계를 자신들의 이해관계로 바꾸는 경향이 있다고 지적하였는데 이것이 바로 代理理論에서 代理人問題에 해당된다. 대리인문제를 해결하기 위하여 택하는 수단은 나라마다 문화의 영향을 받게 된다. Gurbaxani(1989)에 의하면 미국은 대리인 문제를 주로 효율적인 契約에 의해 해결하려고 하는 반면 일본 등의 동양국가에서는 인간관계적 접근을 강조하여 인간이 본질적으로 대리인론에서 얘기하는 것 처럼 개인의 이해에만 집착하는 것이 아니고 명예, 성실성, 인간관계 등을 가치있게 생각한다고 가정하여 인간관계적 측면을 강조한다고 하였다.

社會主義 기업의 경우 권한의 최종원천인 사회집단이 권한을 직접 행사할 수는 없으며 다만 권한의 위양을 통하여 간접적으로 행사할 수 있게 된다. 黨과 政府官僚制가 권한의 위양을 받아 主人(principal)의 권한을 가진다고 볼 수 있으나 민주정치적 과정의 결여로 그들이 전체사회를 대표하는 것으로 이해 하기도 어렵다. 기업경영자는 다시 이들로 부터 권한의 위양을 받아 대리인으로서의 성격을 가진다고 볼 수 있으나 문제는 黨과 政府官僚, 기업경영자중 아무도 기업의 경영에 직접적인 책임을 지지 않는다는 점이다. 이러한 상황에서는 기업이 비효율적으로 경영될 수 밖에 없으며 경제성장은 자원과 노동력의 과다사용에 의해서만 가능하게 된다. 여기에서 주인과 대리인의 갈등은 경제활동의 축소와 기업의 유효성의 희생에 의하여 해결될 수 밖에 없게 된다. 즉 잉여경제활동의 감소와 조직의 목표달성능력 감퇴라는 代理人費用이 발생하게 된다. 이와 같은 상황에서 일어날 수 있는 기업관리자의 행태를 예를 들어 보면 다음과 같다.

- 기업의 경영자는 비교적 달성이 용이한 목표의 설정과 충분한 자원배분을 받기 위하여 중앙 계획기구에 보내는 정보를 왜곡시키거나 허위정보를 보고하기도 하며 私的情報報告를 해태한다 (Kozminski 1971).
- 기업경영에 대한 책임을 회피하기 위하여 불필요한 위원회 등을 만들어 의사결정을 집단화한다(Kozminski & Obloj 1984).
- 신규투자 프로젝트에 대한 승인을 얻기 위해 중앙계획기구에 정치적 압력을 행사한다

3) 여기에서는 所有經營者의 경우를 전제하고 있으며 所有와 經營이 분리된 경우에 대하여는 제 V 장에서 다루기로 한다.

(Leites 1985).

이러한 경영관리행태는 필연적으로 자원낭비의 결과를 초래하게 되는데 자원이 풍부할 때에는 이러한 비용이 쉽게 나타나지 않지만 자원이 고갈되어 감에 따라 심각하게 제기되게 된다. 東歐 社會主義 국가들이 소련보다 먼저 경제개혁을 추진한 것도 이러한 시점이 소련보다 동구권국가에서 먼저 도래하였기 때문으로 해석된다.

경제개혁조치를 시작한 이후 사회주의 국가에서는 이러한 만성적인 문제를 해결하기 위해 두 가지 전략을 구사하는 것으로 보인다. 하나는 監視活動(monitoring)을 강화하여 규제사항을 엄격히 관리하며 위반에 대하여는 처벌을 강화하는 전략이며, 다른 하나는 기업의 의사결정의 폭을 확대하고 기업의 自律性을 높이는 分權化의 추진이다. 여기에 대하여는 제 V 장 매크로 변화과정에서 다시 설명하기로 한다.

4.3 組織構造

조직은 조직의 목표달성을 위해 여러가지 활동을 수행하게 되며, 이러한 활동이 효과적으로 수행되도록 활동을 조정하고 구성원의 행동을 통제하기 위해서는 조직의 기본적 骨格을 마련해야 하는데, 이와 같은 골격이 바로 組織構造 이다.

조직구조는 보통 集權化, 公式化, 複雜性과 같은 3가지 요소로 구성되는데 과업을 통합시키고 분할하는 정도를 나타내는 복잡성은 경제체제와는 관계가 없으므로 여기에서는 집권화와 공식화를 기준으로 양체제 기업의 특성을 비교하기로 한다.

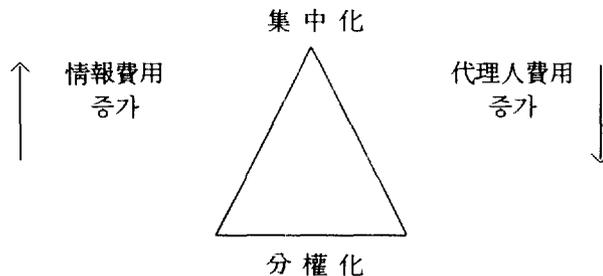
集權化란 조직계층내에 의사결정권이 어디에 존재하느냐에 관한 것으로 의사결정권이 조직내의 한 지점에 집중되어 있는 정도에 관한 것이다.

초기 자본주의 기업의 경우 所有構造에서 볼 때 권한은 고용인에게 共有되는 것이 아니며 다만 소유자가 권한을 위임할 수 있을 뿐이다. 따라서 기업의 경영에 관한 사항은 고용인들의 주된 관심이 아니다. 반면 사회주의 기업의 경우 고용인 개개인은 전체사회를 대표하는 주체로서 인식되며 자기가 속한 기업의 경영활동을 포함하여 모든 사회활동에 참여할 수 있으며 기업의 경영이 사회주의 정신에 부합되고 사회전체의 복지에 부합되는지의 여부를 판단할 수 있다. 물론 자본주의 기업에서도 제도적으로 勞動組合과 같은 조직이 존재하여 기업활동에 참여하는 것이 인정되고 업적으로 보장되기도 하지만 그러한 참여가 所有主體로서의 성격으로 부터 오는 것이 아

니기 때문에 일반적인 경영활동에 대한 참여는 제한을 받을 수 밖에 없게 된다. 그러나 현대 자본주의 기업이론에서는 기업을 契約關係(nexus of contract)로 파악하여 기업의 모든 요소공급자들이 殘餘請求를 할 수 있는 주체로 인식되어 노동력도 잔여청구권자로서의 위치를 공식화하는데까지 확장되고 있는 현실이다.

權限이 어디에 속하느냐 하는 문제와 실제 意思決定이 어떻게 이루어지고 있는냐는 별개의 문제이다. 자본주의 기업의 경우 集權化/分權化의 정도는 기업에 따라 다양한 형태를 갖는다. 그림 3은 조직계층을 보여주고 있는데 이 피라미드의 꼭대기는 최고경영층을 나타낸다. 일반적으로 상황에 따라 항상 움직이는 情報를 가진 사람은 조직의 맨 아래의 계층에서 일하는 사람들이다. 따라서 의사결정권은 조직계층의 맨 아래에 위치하여야 할 것이다. 그러나 그렇게 되면 대리인문제가 생기게 된다. 왜냐하면 主人과 代理人과의 목표가 상충되기 때문이다. 情報를 수집처리하는데 지출하는 비용과 불완전한 정보에 의해 의사 결정을 함으로써 발생하는 殘餘損失의 合計를 情報費用(information cost)이라고 할 때, Jensen(1984)은 이러한 情報費用과 代理人費用의 合計가 최소화되는 수준까지 의사결정권이 위양되어야 한다고 하였다. 따라서 意思決定權의 分布는 費用構造에 따라 다양한 형태를 가진다. 예를 들면 투자은행업(investment banking)의 경우 단위 시간당 정보의 흐름이 대단히 많아서 현재의 정보를 상급자에 보고하는 비용과 정보가 불완전한 상태에서 의사결정을 할 때의 비용이 아주 높기 때문에 의사결정권은 플로어(floor)에서 일하는 사람들에게 위양된다. 그러나 이러한 경우 代理人費用이 크게 되어 투자은행들은 실적기준보상 계약을 맺는 것이 관례화 되어 있다. 이와는 반대로 정보흐름이 비교적 적고 의사결정이 경영층의 결재를 얻을 때 까지 미루어 짐에 따라 비용이 작은 경우에는 의사결정권은 조직의 상위계층으로 이동하게 된다.

<그림 4-2>



社會主義 기업의 경우 조직구조는 자본주의 기업의 다양한 형태와는 달리 모든 기업이 유사한 패턴을 가진다(Mrela, 1984). 즉 社會主義 기업의 경우 자원배분의 권한은 기업의 상위기관인 중앙계획기구에 있기 때문에 의사결정권은 중앙에 집중되어 있으며, 기업내의 의사결정권한도 기업의 상위계층에 집중되어 있다. 이와같은 현상은 文化的 背景이 전혀 다른 중국(Laakson 1988), 소련(Granick 1977), 폴란드(Mrela 1984), 헝가리(Buravoy & Lukacs 1985) 등 모든 사회주의 국가에서 공통적으로 발견될 수 있다. 이와같이 의사결정권이 중앙에 집중되어 있는 조직에서는 情報費用이 높을 수 밖에 없으며, 오늘날과 같이 불확실한 환경에서의 빠른 기술혁신과 환경변화에 따라 증대되는 情報負荷(information load)에 효율적으로 대체하는 능력이 떨어지게 된다.

代理理論에 의하면 권한이 조직의 상부에 집중되게 되면 대리인비용은 낮아진다고 하였는데 이와 같은 논리가 사회주의 기업에도 적용될 수 있을까? 반드시 그렇지 않은 것 같다. 사회주의 기업의 경영자는 국가 또는 정당으로부터 위임을 받아 기업관리의 책임을 맡고 있어 대리인으로서의 성격을 가지고 있으며 국가 또는 정당도 사회전체로부터 권한을 위임받아 사회의 이익을 대표하는 주체의 기능을 맡고 있기 때문에 대리인비용은 여전히 남게 된다. 따라서 사회주의 기업의 중앙집권적 구조는 情報費用과 代理人費用을 동시에 증대시켜 오늘날 사회주의 경제가 “供給不足經濟(shortage economies)”가 된 주요 원인으로 작용하였다.

최근 경제개혁이후 기업에 대한 分權化는 꾸준히 추진되어 기업의 自律權이 확대되고 있으나 이에 상응하는 기업내에서의 分權化가 이루어질 것인가는 좀더 지켜 보아야 할 것 같다. Child와 Yuan(1989)의 중국기업에 대한 조사결과를 보면 기업상위기관으로부터 기업에 대한 분권화는 극명하게 드러나고 있으나 기업내에서의 권한위임은 나타나고 있지 않다. 이는 代理人으로서의 경영자의 위협이 커질수록 경영자는 통제권을 강화하는 代理理論에 의해 설명될 수도 있고, 또 기업에 대한 分權化가 이루어지고 있다고는 하나 아직도 기업의 상급기관이 기업 主要戰略變數의 결정에 영향을 미치고 있어 기업내에서 권한의 하부위임을 어렵게 만들고 있는 것으로 해석된다.

公式化는 조직내의 규칙, 절차, 방침 등이 標準化되어 있는 정도를 나타낸다. 자본주의 기업의 경우 공식화의 정도는 기업의 특성에 따라 다르며 조직내에서도 직무의 성격에 따라 다르다. 일반적으로 단순 반복적인 직무일수록 공식화의 정도는 크며, 고도로 전문화된 직무일수록 공식화되기 어렵다.

사회주의 기업의 경우 조직의 규칙, 절차, 방침 등은 同質的인 특성을 갖는다. 즉, 모든 규정은 정부관료제 등 기업 상위기관으로 부터 강제되며 균일한 방법에 의해 공식적인 통제를 하려고 한다(Iwanowska, 1982). 그러나 외부로 부터 주어진 경직적이고 지나치게 公式化된 규칙이나 절차 등은 이들의 실질적 강제성을 떨어뜨리고, 조직내 직무와 관련된 공식화를 간과하게 만든다. 따라서 非公式的 행위에 의존하는 정도가 커지게 된다.

4.4 組織의 統制

조직에 있어서 통제는 조직구성원의 직무수행과정과 결과를 각각 일정한 기준에 따라 측정하고 평가하는 감독적 성격과 평가적성격을 가진다. 所有主와 經營者간의 대리문제를 해결하는 방법으로는 内部統制메카니즘과 市場을 통한 外部統制메카니즘이 있다고 하였는데 내부통제메카니즘이 조직의 통제와 관련이 있다. 내부통제메카니즘에는 조직구조를 이용하는 방안과 효율적인 계약을 통한 방법이 있다. 기업의 조직구조를 이용하는 통제제도는 理事會가 경영자의 보수계획을 결정하고 기업내의 계층구조를 통하여 횡적 또는 종적으로 경영자들을 상호감시하게 하는 방법이라든지, 또는 예산제도, 보고절차 등 대리인의 행위를 통제하고 감시할 수 있는 情報시스템을 구축하는 것들이 있다. 계약을 통한 통제란 경영자의 보수계약을 대리인비용을 감소시키기 위한 방안으로 이용하는 경우를 말하는데 대리인의 보수를 회계이익, 주가 등 실적에 따라 지급하는 계약과 고정급여처럼 행위에 기준하여 지급하는 계약이 있다. 자본주의 기업에 있어 내부통제 메카니즘의 선택은 文化的 배경에 따라 차이가 있다고 하였다.

사회주의 기업의 경우 조직구조를 이용하여 통제하는 방안과 계약을 통한 통제 모두 제약이 있게 되어 조직에 대한 總統制水準의 자본주의 기업에 비하여 낮다고 할 수 있다. 첫째 조직구조를 통한 통제의 경우 앞에서 설명되었듯이 權限의 源泉이 다양하게 분포되어 있어 모든 계층의 권한은 다른 계층 심지어는 개인에 의해서도 항상 도전을 받을 수가 있게 되어 권한의 실행력에 있어 크게 제약될 수 밖에 없다. 외부로 부터 주어진 지나치게 경직되고 공식화된 규칙이나 절차 등은 이들의 실질적인 강제력을 떨어뜨리고 조직내 직무와 관련된 公式化水準을 오히려 낮추게 되어 情報시스템을 통한 통제도 어렵게 된다.

둘째, 契約을 통한 통제는 사회주의 국가의 경우 구조적으로 실행이 어렵다. 그 이유는 모든 사람의 근로권은 헌법에 의해 기본권으로 인정되고 있어 기업이 스스로 사람을 고용할 수 있는 자

律權이 극히 제한되어 있고 보수의 결정도 기본적으로는 기업상위기관에서 결정한 근로자의 등급을 기준으로 하기 때문에 통제수단으로서의 한계를 가진다.

사회주의 기업에서 조직의 總統制水準을 높이고 조직이 가지고 있는 구조적 한계를 극복하기 위하여 두가지의 전략이 구사되고 있다. 하나는 參與誘引戰略으로 이는 다양하게 퍼져있는 권한의 조정과 수용을 위해 반드시 필요하며, 다른 하나는 社會的 共同意識의 강조인데 개인의 사회 전체복지에 대한 기여가 하나의 중심가치로 제시되면서 강력한 動機誘引으로 이용된다. 이와같은 참여유도전략이나 사회공동체의식 등은 이데올로기적인 슬로건(slogan)이라기 보다는 실제로 전체소유구조하의 기업에서는 필수불가결한 전략으로 비록 형태는 약간 다르지만 모든 사회주의 국가조직에서 공통적으로 발견될 수 있다.

March와 Simon의 조직균형이론에서는 內部物質均衡과 內部社會均衡이 조직통제와 관련된 개념이다. 內部物質均衡을 나타내는 指標는 技術指標와 財務指標로 나누어 볼수 있다. 기술지표는 기업의 생산관리측면에 관련된 것으로 市場經濟와 非市場經濟 모두에 적용될 수 있는 개념이다. 자본주의 시장경제기업의 경우 자산의 효율적인 활용과 관리가 가장 중요한 지표가 될 것이며 사회주의 기업의 경우 공급부족경제의 특성때문에 원부자재의 적기공급과 충분한 재고의 확보가 결정적인 중요성을 가진다. 이러한 의미에서 사회주의 기업의 생산관리는 科學的管理라고 하기 보다는 機會的管理로 보는 것이 더 적합할 것이며 마케팅부서보다는 구매부서가 조직구조상 규모가 더 크고 우선적인 것이 특징이다. (金孝錫외 1991). 財務指標는 주로 原價計算 등의 會計制度에 의해 제공이 되는데 市場經濟기업의 경우 생산원가를 낮추고 관리능력을 제고하는 것은 기업의 경쟁력을 높이는 중요수단이 된다. 반면에 사회주의 비시장경제기업의 경우 생산원가를 낮추는 것이 반드시 기업의 이해와 일치하는 것은 아니며 오히려 반대되는 현상이 나타날 수 있다. 왜냐하면 제품가격이 시장에 의해 결정되는 것이 아니고 정부계획기구에서 “인정된” 생산원가를 기준으로 결정하기 때문에 생산원가를 늘려 가격을 높임으로써 매출액을 기준으로 평가되는 경영자의 실적과 근로자의 보너스지급 등에 오히려 有利하게 작용할 수 있기 때문이다. 따라서 사회주의 기업의 회계제도는 管理의 手段(tool)이라기 보다는 상급기관의 통제와 감독을 위해 사용되는 도구로서의 성격이 강하다.

內部社會均衡地標는 조직구성원들이 자신들이 조직으로 부터 받은 代價로 조직에 대하여 자발적인 기여를 하고자 하는 정도를 측정하기 위한 수단이며 이직율, 결근율 또는 파업 등이 여기에 해당된다. 여기에서 핵심적 내용은 動機賦與가 되는데 사회주의 기업의 경우 어떻게 生産性과 인

센티브 시스템을 연결할 것인가가 과제이다. 즉 主要動機因子로 사회공동의식에 기초한 道德的義務를 강조하고 있으나 이와같은 정신적인 요인만으로는 動機誘引의 효과를 거두기가 어려운 것으로 나타나고 있어 최근 經濟的 動機를 아울러 시행하고 있으나 한계가 있는 것 같다. 왜냐하면 개인의 업적평가가 어렵고 結果平等文化가 뿌리가 깊어 급여의 실질적 차등이 어려운 뿐만 아니라 실적이 나쁜 경우에도 해고가 어렵기 때문이다. 따라서 앞으로 이러한 動機誘發 문제를 사회주의 기업이 어떻게 풀어 갈 것인가 해결해야 할 과제로 등장한다.

4.5 組織의 環境

모든 조직은 끊임없이 환경과 投入과 產出을 교환하며 생존해가고 있다. 만약 환경과의 관계가 원활하지 못하면 그 조직은 생존자체에 위협을 받게 된다. 조직과 환경과의 관계를 설명하기 위하여 조직균형이론의 外部均衡理論을 이용하기로 한다.

外部物質均衡이란 기업이 외부환경으로부터 필요한 자원을 어떻게 조달받는가에 관한 문제를 다룬다. 이러한 외부물질적균형의 개념은 시장경제와 비시장경제체제간에 차이가 있긴 하겠지만 어떤 경우에서도 기업경영의 기본과제는 동일하다고 할 수 있다. 즉 조직의 생존에 필요한 최소한도의 投入을 보장하는 일이다. 자본주의 기업에서의 外部物質均衡指標는 기업에 필요한 자원의 投入을 제공하는 집단과의 관계를 다룬다. 매출액, 이윤, ROI(투자수익률), 회전률등의 재무제표지표는 기업의 재무상태와 자본조달능력을 측정할 수 있게 해 주며 시장점유율, 소비자만족도 등의 지표는 기업과 소비자 및 경쟁자와의 관계를 측정할 수 있게 해 준다.

사회주의 기업의 경우 기업에 입력될 물자와 자금은 정치관료제도에 크게 의존한다. 輿信은 중앙은행에 집중되어 있으며 일단 경제계획에 포함된 내용에 필요한 자금은 자동적으로 공급받게 된다(Gregory & Stuart 1986). 따라서 외부물질균형지표는 기업이 국가경제계획 등 정치관료제도에 영향을 미칠 수 있는 능력을 반영하는 내용들이어야 할 것이다. 일반적으로 기업의 규모가 크고 국가경제에 우선순위가 높은 부문의 기업일수록 영향력도 큰 것으로 나타나고 있다(Brada & Montias 1984; Granik 1975). 최근 동구권과 중국에서 경제개혁조치의 일환으로 資本市場을 개설하고 서방의 투자자들을 유인하는 정책들을 내놓고 있으나 아직 실효성을 거두지 못하고 있는데 이는 자본주의에서의 財務指標와 같은 기업의 가치를 평가할 수 있는 지표가 없어 서방투자자들의 판단을 어렵게 하고 있는 것이 주요원인 중의 하나로 볼 수 있다. 만성 供

給不足經濟下에서의 市場指標들도 거의 중요성을 부여하기 어려운데 다만 수출에 관여하는 기업의 경우에만 시장지표가 의미가 있을 뿐 대부분의 기업에게는 수출은 내수판매에 비하여 매력이 없는 것으로 여겨지고 있다.

外部均衡의 또 다른 하나인 外部社會均衡은 기업을 둘러싸고 있는 이해관계자 집단과의 관계가 상호이해와 호의에 입각하여 건전하고도 생산적인 관계를 유지하는 것을 내용으로 한다. 자본주의 기업의 경우 公衆關係(public relation)활동은 주주, 소비자, 정부, 판매선, 매입처 및 동종기업에 이르기까지 그 대상이 다양한데 비하여, 黨의 독점으로 특징지워지는 사회주의 기업의 경우 黨의 관료가 정부와 기업의 모든 계층에 존재하고 또 기업의 경영자가 黨에 의해 임명되는 상황에서 黨과 호의적 유대관계가 기업의 외부사회균형을 위한 결정적 요인이 된다. 黨과의 유대관계 다음으로 정부와 매스미디어 등이 고려대상이 된다.

최근 동구권에서 일고 있는 정치사회적 상황의 변화로 외부사회균형지표에 큰 변화가 있을 것으로 예상되는데 어떤 새로운 지표가 등장할지는 아직 미지수이다. 폴란드의 “大連帶(solidarity)”와 같은 새로운 정치조직이 黨을 대신하여 기업에 정치적 영향력을 행사할 수도 있을 것이며 선거에 의해 선출된 정부관료 또는 자유롭게 형성되어 가고 있는 언론 등이 점차 기업에 영향력을 미치는 세력으로 등장할 수도 있을 것이다.

또한 조직과 환경과 관련하여 현대 경영에 있어 조직의 목표달성에 가장 중요한 수단으로 인식되고 있는 戰略經營측면에서 양체제의 기업을 비교해 보기로 한다. 일반적으로 經營戰略이란 기업이 환경의 機會와 威脅要因에 對應하여 기업의 目標을 설정하고 이의 달성을 위한 수단의 선택이라고 할 수 있는데(Andrews 1978). 이러한 경영전략은 기업이 장기적인 外部均衡을 확보하는데 있어 중요한 의미를 가진다.

그러나 이러한 戰略 패러다임을 적용하기 위하여는 기업운영의 자율성이 보장되고, 실질적인 競爭關係가 존재하며, 事業領域의 변경에 합의를 얻기가 용이한 경우에만 가능하게 된다. 사회주의 기업의 경우 기업경영의 외부의존도가 높고 불완전한 시장으로 실질적인 경쟁관계가 존재한다고 보기가 어렵기 때문에 전략경영의 패러다임을 적용하기가 어렵게 된다. 따라서 기업이 능동적인 환경적응을 통하여 보다 나은 잠재기회를 택할 수 있음에도 불구하고 이를 실현하지 못함으로써 인하여 발생하는 機會費用은 결국 사회전체가 부담하게 된다. 이러한 기회비용은 통제된 환경에서는 쉽게 파악되기 어려우나 환경의 開放性이 높아지는 경우에는 쉽게 노출되게 된다. 결국 사회주의기업의 비효율성은 내부관리면에서의 비효율성 못지않게 환경적응의 부적절성으로 인한

組織有効性的의 감소가 큰 원인이 된다고 할 수 있다.

V. 포스트 社會主義(Post-Socialist)經濟의 企業

최근 사회주의 국가에서는 과거에 일찌기 경험하지 못하였던 정치 경제 개혁조치들이 일어나고 있는데, 이와 같은 정치, 경제 및 사회적인 변화를 여기에서는 “매크로(macro)변화”, 매크로적 변화과정에 있는 사회주의를 “포스트 社會主義(post-socialist)”로 定義하기로 한다.

이러한 매크로 변화는 과거 사회주의 국가에서 경험하였던 변화와는 어떤 차이가 있으며 포스트 사회주의 경제체제의 기업특성에 대하여 고찰하여 보기로 한다.

5.1 매크로 變化過程

지금까지 사회주의 국가에서 있었던 변화과정등을 보면 그들이 일정한 패턴에 따라 일어나고 있음을 발견할 수 있다. 즉, 1957년과 1989년 사이의 폴란드, 1968년과 1990년 사이의 헝가리를 위시한 많은 사회주의 국가에서 일어났던 변화는 순환과정을 거치고 있는데, 이와 같은 순환과정을 Kozminski와 Obloj(1989)는 “現狀維持(status quo)→適應的 變化(adaptive change)→回歸的 變化(regressive change)→現狀維持”로 요약하였다. 기업의 비효율성을 극복하고 代理人費用을 낮추기 위해 기업에 보다 많은 자율권이 주어지고 직접적인 감시활동(direct monitoring)을 완전히 없애지는 않았지만 기업관리를 보다 간접적인 방법으로 유도하는 것을 “適應的 變化”라고 하였다. 그러나 이러한 적응적 변화는 기존 정치엘리트들의 정치적 영향력을 위협하고 기본적인 자원배분 메카니즘의 변화없이 외부에서 주어진 변화여서 소기의 목적을 달성하기가 어려웠다. 따라서 적응적 변화 다음에는 다시 강력한 “回歸的 變化”가 따르게 된다. 회귀적 변화란 경제개혁으로 부터 후퇴하여 과거 전통적인 사회주의로의 회귀를 의미하는데 엄격한 감시와 규제, 그리고 이데올로기적 정신무장이 따르게 된다. 1968년의 “프라하의 봄”이후의 체코슬로바키아와 동독, 그리고 문화혁명이후의 중국 등이 여기에 해당된다.

동구권국가의 경우 1990년 까지는 이러한 回歸的 變化에 의해 발생된 비용의 일부는 소련으로 부터 석유 및 원자재 등을 세계시장가격보다 훨씬 낮은 가격에 구입함으로써 보상받을 수 있

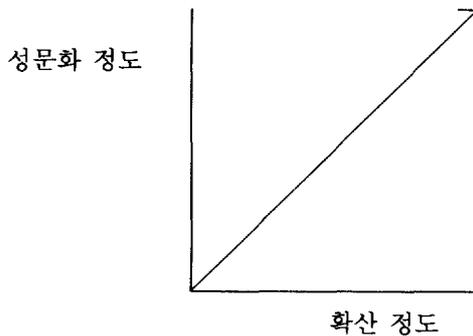
었다. 회귀적 변화 이후의 조직은 “現狀維持”상태로 남아 있으면서 다음의 순환과정을 기다리게 되는데 이러한 과정을 모형화하면 “現狀維持→適應的 變化→回歸的 變化→現狀維持”의 사이클이 된다.

최근 사회주의 국가에서 일어나고 있는 지속적이면서도 구조적인 경제개혁 조치들은 위의 循環過程모델로는 설명하기가 어려운 것 같다. 국가전체의 정치, 경제 및 사회면에 있어서의 매크로적 변환은 포스트 社會主義體制로의 이행의 과정을 걷고 있으며 이러한 변환과정을 “시스템적 變化”로 定義하기로 한다. 시스템적 변화가 어떤 성격을 가지고 있는가를 규명하기 위하여 다음의 매크로 文化개념을 이용하기로 한다.

5.2 시스템적 變化

Kroeber와 Kluckhorn(1952)은 文化를 한사회의 구성원들이 共有하는 가치관, 지식과 기술 등을 포함하는 종합적인 개념으로 보았다. Boisot(1986)는 이러한 共有개념들은 成文化(codification)에 의해 만들어진다고 하였다. 지식의 成文化和 확산정도는 밀접한 관계를 가지는데 사람의 경험과 지식이 구조화되어 표현될수록 그 정보는 빠른 속도로 확산된다(그림 5-1).

<그림 5-1> 지식의 성문화와 확산과의 관계



만약 정보가 잘 정리되어 성문화되게 되면 그 정보는 모든 사람에게 골고루 共有되게 된다. 情報의 公式化의 정도와 확산정도를 결합하여 (Boisot)는 다음과 같은 매트릭스를 제시하였다.

(〈그림 5-2〉참조.)

〈그림 5-2〉 情報의 公式化와 集中化간의 매트릭스 구성

공식화	政府 官僚制	市場 制度
비공식화	封建制	閥族制
	집중화	분산화

市場制度(market)에서는 구매자와 판매자에 관한 情報은 전혀 개인적이 아닌 일반적인 성격을 가진다. 사회 구성원사이에 공유가치가 존재할 필요가 없으며 시장자체가 전체경제를 나타내는 情報시스템(information system)의 역할을 담당한다. 政府官僚制(bureaucracy)의 경우 정보는 개인적 성격이 아닌 일반적인 성격을 가지면서 잘 구조화되어 있으나 정보의 비대칭현상이 존재하여 어느 한 집단이 다른 집단에 비해 權力(power)을 가질 수가 있게 된다. 閥族制(clan)의 경우 정보자체가 비구조화 되어 있어 거래관계에 따르는 불확실성과 위협의 정도가 크며 거래는 고유가치를 가지는 사람들끼리만 가능하게 된다. 여기에서는 信賴가 크게 중요성을 갖는다. 封建制(feudal)에서는 情報의 均衡은 사라지게 되며 계층적 구조가 정보의 기능을 대신하게 된다. 정부관료제에서는 권력이 公式的인 規則(rule)에 의해 행사되지만 여기에서는 권력이 개인적인 권위에 의해 행사된다.

자본주의기업의 경우 文化에 따라 정도의 차이는 있지만 자원배분에 있어 기본적으로 市場制度에 의존한다. Ouchi(1981)는 미국과 일본의 기업을 비교하면서 일본기업이 가지는 특징을 종신고용제도, 집단적 의사결정, 공동책임의식 등 인간관계적 측면을 강조하였다. 이는 일본기업이 미국기업에 비하여 시장제도의 성격과 아울러 봉건제나 별족제의 성격도 아울러 가지고 있음을 의미한다.

전통적인 사회주의 경제체제의 자원배분 메카니즘은 情報公式化의 정도가 아주 낮은 것으로 특징지을 수 있다. 정보는 정책적인 목표와 전략을 계획경제에 변환하는 기능을 맡는 정치적인 리더쉽에 집중되어 있다. 최근의 경제개혁조치들은 시장제도에 의한 자원배분 메카니즘의 도입을 암시하고 있으나 이러한 市場이 존재하기 위하여는 투자가, 기업, 가게 등 경제주체들의 독립

성이 전제되어야 한다. 이러한 경제주체들의 독립성은 私有財産制度下에서만 가능하게 되기 때문에 공산권기업의 시스템적 變化는 經濟의 私有化와 私有財産權制度의 인식여하에 달려있다고 할 수 있다. 폴란드와 헝가리가 이미 사유화 드라이브에 앞장서고 있으며 최근 소련과 중국에서도 이러한 움직임이 부분적으로 나타나고 있다. 또한 경제주체의 독립성과 사유재산제도는 法律關係의 정립을 필요로 하게 되는데 과거의 직접적인 감시활동과 비공식적인 간섭등은 성문화된 법률에 의해 대체되어야 한다.

법률계약관계에 기초를 둔 새로운 경제질서는 법체계의 성문화뿐만 아니라 정부관료제의 혁신적인 변화를 필요로 한다. 사회주의 국가의 개혁론자 중 많은 사람들은 개혁을 추진함에 따라 정부의 기능이 시장제도에 의해 완전히 대체될 수 있다고 생각하는 사람도 있다(Granick, 1975). 만약 그렇게 될 경우에는 시장경제제도에 대한 실망과 경제적 혼란만 가져올 뿐 개혁을 성공으로 이끌기는 어려울 것이다. 자본주의가 잘 발달된 국가에서도 관료제도는 계약관계를 보호하고 경제주체들의 同等性을 보장하며 市場失敗(market failure)를 보완하는 기능을 맡고 있는 점을 인식하여야 할 것이다.

이러한 시스템적 변화가 과연 적응적 변화와 회귀적 변화의 순환사이클을 반복한 후에야 나타날 수 있는지에 대하여 아직 결론 내릴 수 없지만 만약 이와 같은 가설이 맞는다면 루마니아, 불가리아, 북한 등 과거 변환 사이클의 경험이 적은 국가에서는 직접적인 市場制度로의 이행은 불가능할 것으로 보인다.

5.3 포스트 社會主義企業의 特性

사회주의 경제체제가 시스템적 변화과정을 거치면서 기업의 특성이 어떻게 달라질 것인가에 대하여 예견되는 가설을 요약해 보기로 한다.

- (1) 사회주의 체제에서의 기업의 非效率性과 有効性의 감소는 오늘날 사회주의 경제가 공급부족 경제로 진행된 주요원인으로 지적되었다. 사회주의 기업은 所有의 分散이 극단적인 경우로 이해될 수 있으며 사회주의 체제의 기본문제는 所有의 社會化에서 연유된 것으로 해석된다. 현대자본주의 기업의 경우에도 소유가 분산됨에 따라 所有의 社會化 현상이 나타나고 있으나 기업의 소유자는 理事會 조직이나 企業支配權市場을 통하여 경영자에 대한 감시권을 행사할 수 있고 소유와 경영의 분리에서 오는 대리인문제는 기업의 내부 및 외부 메카니즘을

통하여 해결할 수 있는 제도가 존재하는데 비하여, 사회주의체제의 경우 기업의 사회적 소유는 선언적의미를 가질뿐 기업의 경영을 통제하고 책임을 물을 수 있는 구체적인 제도나 절차가 미흡하다. 따라서 이러한 문제를 구조적으로 해결하기 위한 所有의 私有化가 급속도로 진행될 것으로 예상된다.

- (2) 中央計劃/市場 간의 균형문제는 사회주의 뿐만 아니라 자본주의 체제의 경우에도 지속적으로 논의되고 있는 이슈이다. 자본주의의 경우 중앙계획기능은 흔히 산업진흥이나 기술개발을 위한 경제정책적인 견지에서 수행되고 있으며 어떤 기업도 정부의 간섭으로부터 완전 해방된 기업은 있을 수 없다. 포스트 사회주의로 이행되어 감에 따라 中央計劃機能은 점차 市場制度에 의한 자원배분 메카니즘으로 전환될 것이다.
- (3) 포스트 사회주의체제에서는 기업의 성격도 점차 生産單位로 부터 經營單位로 탈바꿈할 것이며 기업의 목표도 이윤을 강조하는 시스템으로 바뀌어 갈 것이다. 기업이 이윤을 추구함에 따라 필연적으로 빈부의 차이가 발생하여 사회주의의 평등문화와 갈등을 빚게 될 것이나 이 문제는 기업이 목표를 多元化해 나감으로써 해결하려고 노력할 것이다.
- (4) 集權化/分權化 부문에 있어서는 책임경영제를 주축으로 하고 기업의 자율성을 높이기 위한 분권화가 추진될 것이다. 또한 분권화의 추진에 따라 효율적인 통제를 위한 관리회계제도의 정립과 정보시스템의 구축이 추진될 것이다.
- (5) 社會主義企業 統制의 문제점은 監視活動을 담당하는 사람이 대리인이기 때문에 감시자의 잔여청구권이 없다는 데 있다. 포스트 사회주의 체제에서는 소유가 사유화 되어 감에 따라 조직의 통제수단은 과거 직접적인 감시로 부터 점차 기업의 要素供給者들과의 계약을 명문화하고 이를 기초로 감시활동을 하는 시스템으로 바뀌게 될 것이다. 動機賦與에 있어서도 다른 사회적 목표를 희생하고서라도 경제적 인센티브제도가 광범위하게 도입될 것이다. 그러나 자본주의기업에서 오랜동안 경제적 인센티브제도의 장단점에 대하여 논의된 바와 같이 경제적 동기부여의 한계를 극복하기 위하여 사회주의 고유의 도덕적 의무나 연대주의는 지속적으로 중요한 역할을 할 것이다.
- (6) 기업이 환경으로 부터 필요한 자원을 조달받기 위하여는 기업의 가치를 측정할 수 있는 지표가 필요하며 기업이 私有化 되고 소유와 경영의 분리가 진행되면 대리인으로서의 경영자는 保證活動(bonding activity)의 일환으로 公認된(certified) 경영성과를 소유주에게 보고하는 절차가 필요하게 되어 現代會計制度의 도입이 이루어질 것이다. 또한 기업의 가치가

항시 반영되고 기업의 소유권의 이전을 원활하게 하는 資本市場의 육성이 추진될 것이다.

VI. 結 論

자본주의와 사회주의 체제간의 交流가 활발하여지고, 사회주의 국가의 開放化가 진전됨에 따라 이러한 변화가 자본주의 국가의 기업에게는 새로운 機會要因으로 인식되고 있고, 자본주의 경제가 세계경제를 지배하고 있는 현 시점에서는 사회주의 국가의 기업에게는 새로운 구조적 挑戰을 맞게 되었다. 자본주의 기업에게는 사회주의 기업의 특성과 경영방식을 이해하는 것은 공산권 진출을 위한 필수적인 전제가 되고 있으며, 새로운 도전을 맞고 있는 사회주의 기업들은 과거 사회주의 자원배분메카니즘의 한계를 극복하기 위하여 市場制度의 도입 등 포스트社會主義(post-socialist)기업으로 탈바꿈하고 있으나 자본주의 기업에 대한 올바른 이해가 없이는 市場經濟制度에 대한 실망과 혼란만 가져올 우려가 있다. 따라서 양체제의 기업에 대한 올바른 이해와 比較研究는 자본주의 기업과 사회주의 기업 모두에게 절실히 요구되고 있다. 그러나 지금까지 이 문제에 대한 연구는 극히 부족한 실정이고 대부분의 先行研究 또한 자본주의와 사회주의 기업의 현상 설명과 사실발견에 주안점을 두고 있다.

본 연구는 지금까지 규명되어온 양체제의 유사점과 차이점을 理論的인 틀(framework)을 이용하여 설명하려고 하였으며, 또한 하나의 틀만을 가지고 비교할 경우 조직 현상의 복잡성과 다양성을 지나치게 단순화 시킬 것을 우려하여 代理理論(agency theory)과 組職均衡理論(organization equilibrium theory)을 동시에 이용하였다. 또한 포스트社會主義企業의 특성을 定義하고 앞으로의 經濟改革의 방향에 대하여도 언급하였다. 따라서 본 연구결과는 양체제 기업의 比較經營研究에 이론적인 근거를 제공할 뿐만 아니라 實務的인 안목을 기르는 데에도 도움이 될 수 있으리라 생각된다.

그러나 본 연구는 이분야에 대한 초기연구로서 다음과 같은 나름대로의 한 계를 가지고 있다.

첫째, 본 연구에서 논의된 사항들은 規範的인 성격이 강하고 檢證이 안된 사항도 있다. 즉 본 연구는 假說檢證의 研究라기 보다는 假說을 유도하는 연구로서의 성격을 가지고 있어 앞으로 본 연구에서 논의된 가설들에 대한 실증적인 검증이 필요하다.

둘째, 기업특성은 자본주의 및 사회주의체제내에서 文化的 차이와 制度的 유산에 따라 차이가 있을 수 있다. 따라서 이러한 變數들을 추가적으로 고려한 비교연구가 필요하다. 특히 같은 사회주의 경제체제를 갖고 있으면서도 文化的 배경이 전혀 다른 중국과 소련, 폴란드, 헝가리 등 동구권 국가들과의 비교연구는 많은 시사점을 줄 수 있으리라 생각된다.

셋째, 본 연구결과를 토대로 향후 경영의 각 기능별 분야에 대한 세부적 연구가 요망된다. 예를 들면 마케팅, 재무관리, 생산관리, 인사관리 측면에서의 심층적인 비교연구가 필요하다.

넷째, 본 연구의 이론적인 틀로 代理理論과 組職均衡理論을 이용하였으나 이 외에도 狀況理論(contingency theory), 시스템理論(systems theory)등 조직 이론에서 이용되고 있는 다른 프레임(frame)을 적용해 볼 수 있을 것이다.

마지막으로 본 논문에서 언급된 조직이론들은 자본주의 기업에 대한 연구문헌에서 개발되고 이용되어 온 개념들이어서 사회주의 조직의 현상을 설명하는데 있어서 “우리”의 시각에서 해석하려고 하는 偏倚(bias)를 가질 우려가 있다. 따라서 이 점에 관하여는 東西학자들의 접촉과 토론을 통하여 해결해 나가야 하리라고 본다. 그러나 이러한 限界에도 불구하고 본 연구는 兩體制의 比較 經營學의 연구에 出發點이 될 수 있으리라 믿는다.

참 고 문 헌

1. 김효석, 유성재, “중국기업의 특성,” 서강 Harvard Business, 1991, pp. 33-43.
2. 박내희, 「조직행동론」, 1990, 박영사.
3. 윤봉한, 「재무관리론」, 동성사, 1991, pp.27-30.
4. 한정화, “공기업경영에 있어서 전략패러다임의 적용에 관한 연구,” 경제연구 제11권 제2호, 한양대학교 경제연구소, 1990.
5. Alchian, A., and H. Demsetz, “Production, Information Costs and Economic Organization,” *American Economic Review*, Vol.62, No.5(December 1972), pp.777-795.
6. Alchian A., and Woodward, S., “Reflections on the Theory of the Firm,” *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, (March 1987), pp.110-136.
7. Amihud, Y., and B. Lev, “Risk Reduction as a Managerial Motive for Conglomerate Mergers,” *Bell Journal of Economics*, Vol.12, 1985, pp.605-616.
8. Anderson, E., “The Salesperson as Outside Agent of Employee : A Transaction Cost Analysis,” *Marketing Science*, Vol.4, 1985, pp.234-254.
9. Andrews, K., *The Concept of Corporate Strategy*, 3rd ed., Dow-Jones Irwin Inc., Homewood, 1971.
10. Barney, J., and W Ouchi, *Organizational Economics*, Jossey-Bass, San Francisco, 1986.
11. Basu, A., R. Lal, V. Srinivasan, and R. Staelin, “Salesforce Compensation Plans : An Agency Perspective,” *Marketing Science*, Vol.4, 1985, pp.267-291.
12. Bell, D. *The Coming of Post-Industrial Society*, New York : Basic Books, 1973.
13. Berle, A. A. Jr., and G. C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, New York : Macmillan, 1932.
14. Berliner, J., *The Innovation Decision in Soviet Industry*, Cambridge, Mass : MIT Press, 1976.

15. Bolton, M., "Organizational Mining : When Do Late Adoptors of Organizational Innovators Outperform Pioneers?" *Paper Presented at the Meeting of Acdademy Management*, CA : Anaheim, 1988.
16. Brada, J. C. and M. J. Montias, "Industrial Policy in East Europe : A Three country Comparison," *Journal of Comparative Economics*, Vol.8., 1984, pp. 377-419.
17. Burawoy, M. and J. Lukacs, "Mythologies of Work : A Comparison of Firms in State Socialism and Advanced Capitalism," *American Sociological Review*, Vol.50, 1985, pp. 723-737.
18. Child, J. and Lu. Yuan, "Changes in the Level of Decision Making in Chinese Industry : A Window on the Programs of Economic Reform 1985-1988," *Mong Kwok Ping Management Date Bank*, (October 1989).
19. Coase, R. H., "The Nature of the Firm," *Economica*, (November 1937), pp. 386-405.
20. Conlon, E. and J. Parks, "The Effects of Monitoring and Tradition on Compensation Arrangements : An Experiment on Principal/Agent Dyads," *Best Papers Proceedings*, CA : Anaheim, 1988, pp.191-195.
21. Cornell, B. and A. Shapiro, "Corporate Stakeholders and Corporate Finance," *Financial Management*, (Spring 1987), pp. 5-14.
22. Cyert, R. and J. March, *A Behavioural Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1963.
23. Dann, L. Y. and DeAngelo, H., "Corporate Financial Policy and Ownership Structure," *Journal of Financial Economics*, 1988, pp.87-127.
24. Demsetz, H. and K. Lehn, "The Structure of Corporate Ownership : Causes and Consequences," *Journal of Political Economy*, 1985, pp.1155-1177.
25. Demski J. and G. Faltham, "Economic Incentives in Budgetary Control Systems," *Accounting Review*, Vol. 53, 1978, pp.336-359.
26. Kodd, P., and J. B. Warner, "On Corporate Governance : A Study of Proxy Contests," *Journal of Financial Economics*, 1983, pp.401-438.
27. Eccles, R., "Transfer Pricing as a Problem of Agency," *Principal and Agents : The*

- Structure of Business*, Boston, M. A. : Harvard Business School Press, 1985, pp. 151 – 186.
28. Eisenhardt, K., “Control : Organizational Economic Approaches,” *Management Science*, Vol. 31, 1985, pp. 134 – 139
29. Eisenhardt, K., “Agency and Institutional Explanations of Compensation in Retail Sales,” *Academy of Management Journal*, Vol. 31, 1988, pp. 488 – 511.
30. Fama, E., “Agency Problems and the Theory of the Firm,” *Jourant of Political Economy*, Vol. 88, 1980, pp. 288 – 307.
31. Fama, E., “Agency Problems and Residual Claims,” *Journal of Law and Economics*, 1983a, pp.327 – 349.
32. Fama, E. and M. Jensen, “Seperation of Ownerships and Control,” *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, 1983, pp.301 – 325.
33. Galbraith J. R, *Organization Design* Reading, M. A. : Addison – Wesley, 1977.
34. Granick, K., *Managerial Comparisons of Four Developed Countries : France, Britain, United States and Russia*, Cambridge, M.A. : MIT press, 1972.
35. Granick, K., *Enterprise Guidance in Eastern Europe*, Princeton : Princeton University Press, 1975.
36. Granick, K., *Job Rights in the Soviet Union : Ther Consequences*, Cambridge University Press : Cambridge, 1987.
37. Gregory, R. R. and R. C. Stuart, *Soviet Economic Structure and Performance*, New York : Harper & Row Publishers Inc., 1981.
38. Grossman G., “The Party as Manager and Entrepreneur,” *Entrepreneurship in Imperial Russia and the Soviet Union*, Princeton Univ. Press, 1983.
39. Hewett, E. A., *Reforming the Soviet Economy : Equality vs Efficiency*, Washington D. C. : Brookings Institution, 1988.
40. Holderness, C. G. and D. P. Sheehan, “The Role of Majority Shareholders in Publicly Hold Corporations : An Exploratory Analysis,” *Journal of Financial Economics*, 1988, pp.317 – 346.

41. Iwanowska, A., *Dynamics of the National Economy Management System – Sociological Analysis*, Warsaw : KIW, 1982.
42. Jensen, M. C. and W. Meckling, “Theory of the Firm : Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure,” *Journal of Financial Economics*, Vol.3, 1976, pp.305 – 360.
43. Jensen, M. C. and R. S. Ruback, “The Market for Corporate Control : The Scientific Evidence,” *Journal of Financial Economics*, 1983, pp.5 – 50.
44. Jensen, M. C. and J. B. Warner, “The Distribution of Power Among Corporate Managers, Shareholders, and Directors,” *Journal of Financial Economics*, 1988, pp.3 – 24.
45. Klein, B. and K. B. Leffler, “The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance,” *Journal of Political Economy*, (August 1981), pp.615 – 641.
46. Kozminski, A. K., “The Role of Manager in Socialist Economy,” *International Studies of Management and Organization*, Vol.1, No.1, 1971, pp. 65 – 87.
47. Kozminski, A. K. and K. Obloj, *Outline of the Organizational Equilibrium Theory*, Warsaw : PWE, 1989.
48. Kozminski, A.K. and J. I. Tropea, “Negotiation and Command : Managing in the Public Domain,” *Human Systems Management*, Vol. 2, No.13, 1982, pp. 21 – 32.
49. Kozminski, A. K. and Obloj, “Macro Changes in Macro – organizations : The Case of Socialist Economies,” *Communist Economics*, Vol.1, No.4, 1989a, pp. 409 – 420.
50. Kroeber, A. I. and Kluckhorn, “Culture : A Critical Review of Concepts and Definitions,” *Papers of the Peabody Management of American Archaeology and Ethnology*, Vol.47, 1952.
51. Laakson O., *Management in China*, Berlin, New York : Walter De Gruyter, 1988.
52. Lane, D., “Marxist Class Conflict Analyses of State Socialist Society,” *Industrial Society*, London : Allen and Urwin, 1977.
53. Leites, N., *Soviet Style Management*, New York : Crane Russak, 1985.

54. Manne, H. G., "Mergers and the Market for Corporate Control," *Journal of Political Economy*, 1985, pp.110–120.
55. March, J. and H. Simon, *Organizations*, New York : Wiley, 1958.
56. Marx, K., *Capitalul(The Capital)*, Bucuresti : Editura Politica, 1948.
57. Morck, R., "Management Ownership and Market Valuation : An Empirical Analysis," *Journal of Financial Economics*, 1988a, pp. 293–315.
58. Mrela, E., "Organizational Change in Socialist Economies," *Paper Given to the Third Workshop on Capitalist and Socialist Organizations*, Helsinki, 1984.
59. Ouchi, W. G., *Theory Z*, Avon Books, 1981.
60. Ross, S, The Economic Theory of Asency : The Principal's Problem, *American Economic Review*, LX III (2), (May 1973), pp. 134–139.
61. Schumpeter, J. A., *Business Cycles*, New York : McGraw–Hill, 1939.
62. Shleiffer, A. and R. W. Vishny, "Large Shareholders and Corporate Control," *Journal of Political Economy*, Vol. 94, 1986, pp. 461–488.
63. Weston, J. F., K. S. Chung, and S. E. Hoag, *Mergers, Restructuring, and Corporate Control*, New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1990.
64. Williamson, O. E., *Markets and Hierarchies*, New York : Free Press, 1975.
65. Williamson, O. E., *The Economic Institutions of Capitalism*, 1985.
66. Wilson, R., "The Theroy of Syndicates," *Econometrica* 36, (January 1968), pp. 119–132.
67. Xue, M., *China's Socialist Economy*, Beijing : Foreign Language Press, 1981.