



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경제학석사 학위논문

중국 국유기업 경영자
보수제도의 특징과 개혁에 관한
연구



2016년 8월

부경대학교 대학원

경 제 학 과

왕 정 운

경제학석사 학위논문

중국 국유기업 경영자
보수제도의 특징과 개혁에 관한
연구

지도교수 서 석 홍

이 논문을 경제학석사 학위논문으로 제출함

2016년 8월

부경대학교 대학원

경 제 학 과

왕 정 운

왕정운의 경제학석사 학위논문을
인준함

2016년 8월



주 심 경제학박사 홍 장 표 (인)

위 원 경제학박사 류 장 수 (인)

위 원 경제학박사 서 석 홍 (인)

<목차>

abstract

I. 서론	1
1. 연구의 배경과 목적	1
1) 연구의 배경과 의의	1
2) 연구의 목적	3
2. 연구방법과 논문의 구성	4
1) 연구의 방법과 범위	4
2) 논문의 구성	5
3. 선행연구의 검토	6
II. 보수제도의 변천과정과 중국 보수제도의 특징	9
1. 국유기업 경영자 보수의 정의	9
1) 국유기업의 정의	9
2) 국유기업의 개황	10
3) 경영자의 정의	12
4) 경영자 보수의 정의	13
2. 보수제도의 변천과정	14
1) 개혁개방 이전(1949-1978) : 8급 보수제도	15
2) 개혁개방 초기(1979-1992) : 인센티브 보수의 도입	16
3) 개혁개방 후기(1993-2014) : 다원화된 보수제도와 보수격차의 확대	19
3. 경영자 보수의 구성과 보수수준	25

1) 보수 구성	25
2) 보수수준	29
4. 중국 국유기업 보수제도의 특징-외국과의 비교	30
1) 주요국 국유기업의 경영자 보수제도	30
2) 외국과 비교한 중국 보수제도의 특징	33
 III. 보수제도 개혁의 배경과 내용	36
1. 보수제도 개혁의 배경	36
1) 국유기업의 개혁과 보수제도	36
2) 국유기업 지배구조의 결함	39
3) 기존 경영자 보수제도의 문제점	40
2. 보수제도 개혁의 주요내용	51
1) 보수구조의 조정	52
2) 경영자의 보수제한	53
3) 차별화된 보수제도	54
4) 겸직에 따른 보수수령 금지	55
5) 직무소비의 규범화	56
6) 보수내역의 공개	57
3. 소결	57
 IV. 보수제도 개혁의 초보적 성과와 과제	59
1. 2015년 보수제도 개혁의 초보적 성과	59
2. 보수제도 개혁의 난점과 과제	64
1) 국유기업 경영자 실적 평가의 난점	64
2) 국유기업 개혁의 지연	65

3) 보수 감소의 부정적 효과	65
4) 감독관리 부문의 부재	66
V. 결 론	67
<참고문헌>	72



<표 차례>

<표 1> 논문의 구성	5
<표 2> 국유기업의 개수, 자산총액과 세금납부 (2013년)	11
<표 3> 국유기업의 수입, 총 이윤과 순 이익 (2013년)	12
<표 4> 외국과 비교한 중국 보수제도의 특징	34
<표 5> 중앙기업 책임자 연 수입	43
<표 6> 2013년 5대 국유은행 일부 경영자들의 보수총액	47
<표 7> 2015년 중앙기업 경영자의 보수	60
<표 8> 2015 중국 5대 은행 경영자 보수	62

<그림 차례>

<그림 1> 국유상장기업의 경영자 최근 10년간의 평균연봉상황	29
<그림 2> 2011년 국유기업 사업계별 경영자보수의 전3위 총액 비교 ..	45

**A Study on the Characteristics and Reform of Payment System for Senior
Executives in Chinese State-owned Enterprises**

DINGYUN WANG

Department of Economics, The Graduate School,
Pukyong National University

Abstract

Ever since the beginning of the Reform and Opening-up, state-owned enterprises in China have experienced remarkable and successive surge in both their revenue and scale during the past three decades. Along with their development, many problems have been exposed, for example, many senior executives are overpaid while their payments are not that highly related to the performance of the enterprises they work for and also there exists a large income gap between senior executives and ordinary employees. Due to the faultiness of the payment system for senior executives, the management of payments in state-owned enterprises is still a disorder. Meanwhile, because of the lack of proper incentives, the long term development of the enterprise is not a concern for some executives. Consequently, these enterprises will not be able to improve its productivity, working efficiency and competitiveness in international market. Moreover, the high perquisite consumption of senior executives and their being overpaid have intensified the unfairness of income distribution in China and triggered a mood of

discontentment among ordinary Chinese people.

Since the carrying-out of classified reform, state-owned enterprises started recruiting professional managers which has also brought fresh element to the senior executive payment system. To find a better way to perfect the payment system and cope with new challenges, Chinese government has issued the Reform Proposal for the Payment System in Central Managing Enterprises on January 1st, 2015, which marks the beginning of the reform of payment system for senior executives in state-owned enterprises.

The reform has performed well ever since its being conducted, the payments for most senior executives in state-owned enterprises have decreased by 35%. Meanwhile, pilot reforms have also started in about 6,000 subordinate enterprises, and 25 provinces in China have set down the reform proposals for local enterprises. However, there are still some problems to be solved. The reform of payment system for senior executives is a reform of great importance for state-owned enterprises, it cannot be finished in a few years, neither can it be fulfilled by simply decreasing their salaries. In essence, the actual situations of enterprises should be taken into consideration in the process of perfecting the payment system so that the reform can be truly fulfilled.

Key words: Payment System for Senior Executives; State-owned Enterprises; Reform of Payment System

I. 서론

1. 연구의 배경과 목적

1) 연구의 배경과 의의

1978년의 개혁 개방 이후 중국은 꾸준히 국유기업 개혁을 진행해 왔다. 이 속에서 국유기업은 빠르게 발전하였다.

국유기업의 성장과 더불어 경영자 보수도 대폭 증가하였다. 이 속에서 산업에 따라 경영자의 보수차이가 크고, 경영자와 직원의 보수격차도 크며, 경영자의 직무 소비가 과다하다는 등의 문제가 나타났다.

2008년의 금융위기 이후 중국의 대다수 국유기업의 이윤은 감소했지만 경영자의 보수는 오히려 증가하는 현상이 나타났다. 통계에 따르면 2009년 석유사업 순이익은 전년 대비 28% 감소했는데, 경영자의 보수는 13.9% 증가하였다. 2009년 철강사업 순이익은 전년 대비 55% 감소했는데, 경영자의 보수는 0.11%만 감소했다. 그리고 2009년 전력사업 순이익은 전년 대비 122% 감소했는데, 경영자의 보수는 57% 증가하였다. 또한 2009년 유색금속사업 순이익은 전년 대비 71% 감소했는데 경영자의 보수는 2.2% 증가하였다.¹⁾ 경영자의 보수수준은 기업의 실적과 연동되어야 하지만 현실은 그렇지 않다. 경영자의 보수는 기업의 경영실적을 반영하지 않고, 관리감독 기관의 보수에 대한 감독도 제대로 이루어지지 않고 있다.

2014년 913명의 국유상장회사 이사가 받는 총 보수액은 3.6억 위안이고, 일인당 평균 보수는 77만 위안 이었다. 그런데 화원(華遠)부동산 이사 쑤추연(孫秋艷)의 보수는 877.13만원으로, 평균 보수보다 10배 이상 많았다.²⁾

1)熊風華, “國有控股、高管權力與薪酬激勵－基於中國上市公司的實証研究”, 『中國學術期刊』, 2011年, p.3.

이러한 “초고액 보수 경영자”(天价高管)의 현상으로 인해 대중들의 국유경영자의 보수에 대한 불만정서가 나타나게 되었으며, 사회갈등도 증가하였다.

이러한 경영자 보수문제의 원인은 보수제도의 결함과 보수관리의 무질서 때문이다. 이로 인해 국유기업이 사실상 경영자의 “개인기업”으로 전락하게 되었다.

이와 함께, 2014년부터 국유기업 개혁이 본격적으로 추진됨에 따라 국유기업 경영자 보수체제도 두 방면에서 수정되어야 할 이유가 생겼다.

첫째, 국유기업을 유형별로 분류하며 각각 다르게 개혁하려 하고 있다. 전체 국유기업을 상업류 국유기업과 공익성 국유기업으로 나누었다. 국유기업의 상이한 유형에 따라 경영자의 보수도 서로 달리 책정해야 할 필요가 생겼다.

둘째, 국유기업에서 전문 경영인 제도를 적극 확대하기 시작하였다. 이에 정부에서 임명한 경영자와 시장에서 초빙한 전문경영자의 보수를 서로 다른 방식으로 책정해야 할 필요가 생겼다.

이러한 문제들을 해결하기 위해 중국정부는 2014년 8월 29일에 <중앙관리기업 책임자 보수제도 개혁방안>을 발표하고, 2015년 1월 1일부터 정식으로 국유기업 보수제도 개혁을 시작하였다.

중국은 개혁개방 이후 빈부격차가 크게 확대되었다. 2015년 중국의 지니계수는 0.462로서 국제적 빈부격차 경계선인 0.4를 크게 초과하였다.³⁾ 빈부격차를 완화시키기 위해 중국정부는 2004년부터 적극적인 소득분배제도 개혁을 추진하고 있다. 소득분배 악화문제를 해결하지 못하면 사회갈등이 격화되고, 중국은 “중등소득 함정(혹은 중진국 함정)”에 빠질 수 있다. 국유

2) 尹聰, “揭秘上市國企高管薪酬：業績與薪酬背離”, 『金融之家』, 2015年06月.

3) Jackyjjin, “中國真有一个亿的中產階級?”, 『壹克』, 2016年06月06日.

기업 경영자의 과도한 보수는 소득분배의 불평등을 악화시킨다. 따라서 국유기업 경영자 보수제도 개혁은 소득분배 개혁에도 중요한 의미를 가진다.

한편 국유기업 경영자의 보수제도 개혁은 국유기업 개혁을 잘 추진하기 위해서도 중요하다. 합리적인 경영자 보수체계가 확립되어야 경영자들이 기업의 지속적인 발전과 가치 증식을 위해 노력하도록 하는 유인(인센티브)으로 작용할 수 있다.

이상을 배경으로, 본 논문에서는 중국 국유기업 경영자 보수제도의 특징과 개혁에 관한 연구를 진행하려 한다.

2) 연구의 목적

중국은 경제가 급속도로 발전 중이지만 이와 함께 사회적인 갈등 및 여러 문제점들이 나타나고 있다. 소득분배격차로 인한 문제가 심각한데, 특히 국유 기업 경영자의 보수제도가 사회 안정성을 위협하고 있다. 이 문제를 잘 처리하여야 소득격차로 인한 문제를 해결하고 소득분배 관리를 개선할 수 있을 것이다.

이상 서술한 연구배경에 근거하여 본 논문의 주요한 연구목적은 아래 3가지로 간추릴 수 있다.

첫째, 중국 국유 기업의 1949년부터 2014년까지의 경영자 보수 체계 변화에 대한 검토를 통하여 경영자 보수제도에 대해 구체적으로 이해할 수 있다.

둘째, 기존 중국 국유 기업의 경영자 보수에 대한 문제점을 분석하여 경영자 보수 체계의 부족한 점에 대하여 더욱 깊은 이해를 돕고 2015년에 실시한 경영자 보수제도 개혁의 원인을 알 수 있다.

셋째, 2015년 이후 경영자 보수제도 개혁이 진행된 1년간의 분석을 통하여 보수제도 개혁의 초보적 성과에 대한 고찰 및 분석과 함께 개혁의 난

점과 과제를 밝혀내는 것이다.

2. 연구방법과 논문의 구성

1) 연구의 방법과 범위

본 논문은 문헌을 통한 연구를 진행하였다. 대량의 경제잡지를 통하여 중국 정부가 발표한 관련 문서 원본과 중국 국유 기업 경영자 보수의 변화에 대하여 논술했다. 그리고 경영자 보수 수준의 통계자료는 중국통계연감을 참조한다.

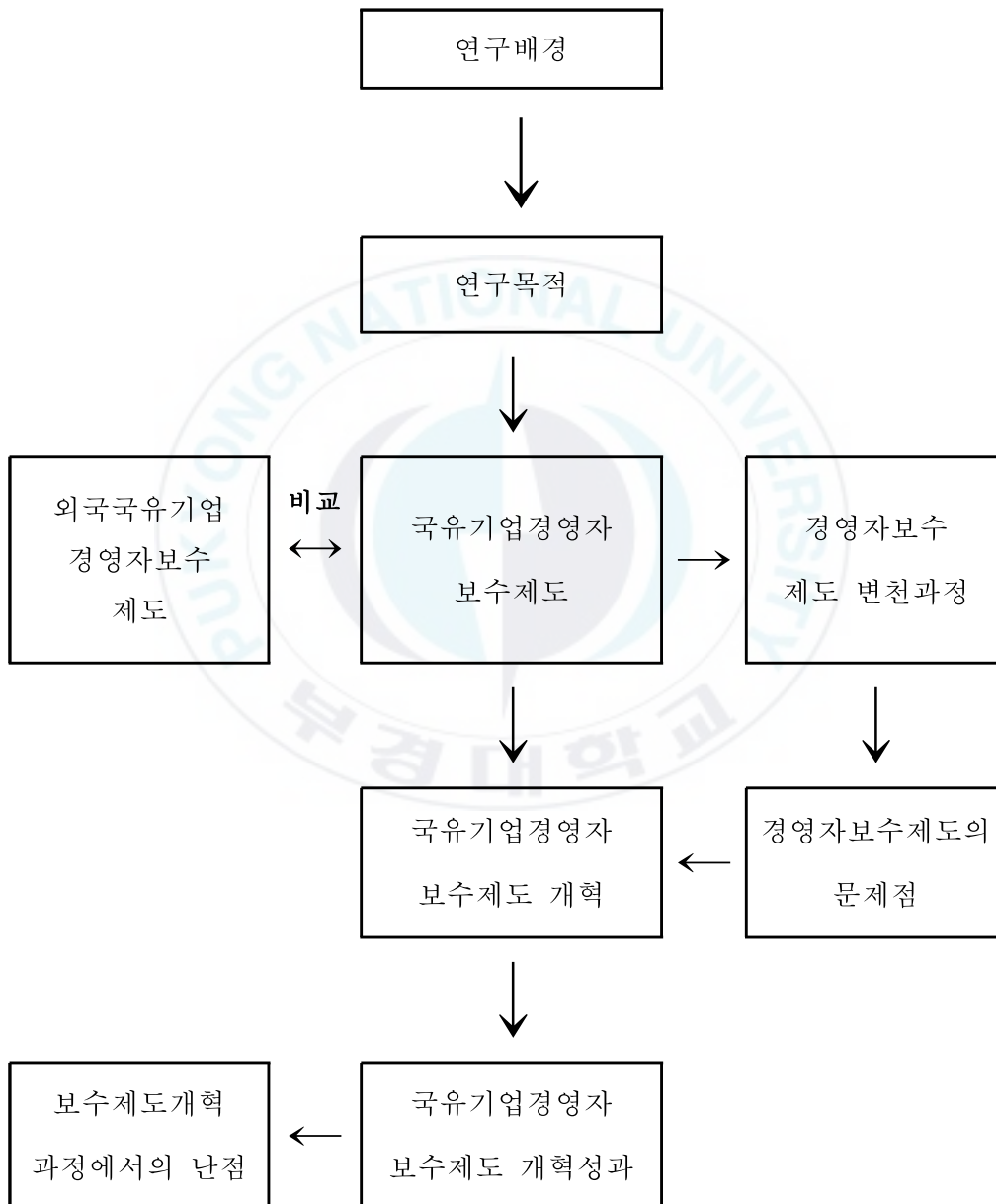
또한 전문적인 학술논문 및 재정잡지의 기사를 읽고 그와 관련한 단행본을 검토한다. 이를 통해 보수 제도의 문제점에 대하여 분석을 했다. 그리고 관련 기사의 최근 뉴스 보도로 경영자 보수제도 개혁의 대체적인 내용 및 진행성과를 파악할 것이다.

본 연구 범위는 2015년 국유 기업 경영자의 보수제도 개혁으로 한정한다. 2015년 국유 기업 경영자 보수 개혁을 단행하기 전에도 수차례 경영자 보수를 낮추는 개혁을 진행했다. 2015년 보수제도 개혁이 이전의 개혁과 차별되는 점은 중국 최고 지도자 시진핑(習近平)이 직접 나서서 주도한 것이다. 그래서 이번 경영자 보수제도 개혁이 다른 어떤 개혁보다도 큰 중요성을 지닌다고 하겠다.

2015년 국유 기업 경영자들의 보수개혁은 우선 72개 중앙기업을 대상으로 삼았다. 개혁의 대상은 중앙 기업 내 정부에서 임명한 경영자들로 선정하였다. 지방 국유기업과 시장에서 초빙한 전문 경영인은 이번 개혁의 대상에서 제외하였다.

2) 논문의 구성

본 논문의 전체 내용과 논의 전개는 아래 그림으로 나타낼 수 있다.



본 논문은 총 5장으로 구성된다.

제1장에서는 연구의 배경과 목적, 연구의 방법과 논문의 구성에 대해 소개한다.

제2장에서는 우선 중국 국유 기업의 개념에 대하여 경영자의 개념 및 보수의 개념을 살펴보았다. 1949년~1978년, 1979년~1992년, 1993년~2014년, 3단계를 통하여 국유 기업 경영자 보수 제도의 변화에 대하여 논술했다. 마지막으로 국외 국유 기업 보수 제도에 대하여 특징을 비교하였다.

제3장에서는 국유 기업 체제의 미흡한 점에 대한 분석 및 국유 기업 경영자 보수에서 나타난 문제에 대한 연구를 통하여 국유 기업 경영자 보수 제도 개혁 배경에 대하여 연구를 진행하였다.

제4장에서는 국유 기업 보수제도 개혁의 1년간의 초보적 성과 및 경영자 보수제도 개혁에 나타난 난점을 찾아보았다.

제5장은 결론이다. 전체 연구 결과를 정리하고 시사점을 서술한다.

3. 선행연구의 검토

국내 국유 기업 경영자 보수에 대한 연구와 관련하여 중국학술 정기 간행물 총집합(中國知网)을 인터넷으로 검색했다. “국유기업 경영자 보수”로 검색한 결과 2000년부터 2016년 5월까지 총 2351편의 박사 논문이 검색되었다. 국유기업은 중국만의 특유한 현상은 아니지만, 다른 나라에 비해 중국 국유기업이 숫적으로 많고 규모 또한 크다. 그리고 “내부인원 통제”에서 기타 국가와 확연히 구별된다. 세계 금융위기 이후 국유 기업 경영자 보수는 중국 학자들에게 더욱 관심받는 연구 과제로 부상되었다.

이쨥첸(2000년)은 1998년 중국의 800개 상장 국유 기업을 대상으로 통계

분석방법을 했다. 이정첸은 상장회사의 업종, 자산규모 및 국유 주식보유 비율 등을 비교 분석하였는데 상장 회사 경영자 보수가 회사 실적과 무관하고 회사 규모와 밀접한 관계가 있었다. 국유기업 경영자가 보유하고 있는 회사 주식은 비교적 적으며 동기부여 역할도 미미하였다.⁴⁾

구빈, 쉰우리화(2007년) 연구 결론에 따르면, 중국 국유주식상장회사 경영자 보수에서 주주권 인센티브의 장기적인 효과가 명확하지 않았다. 장기적인 인센티브 효과를 제고하려면 회사 구조의 관리와 개혁으로 경영자 보수 개혁을 촉진하여야 한다.⁵⁾

이보(2015년)는 중앙기업 경영자 보수 제도에 대한 분쟁에 대한 이유를 2가지 들고 있다. 첫째, 많은 독점형 중앙기업들이 자원을 독점하고 있다. 이런 기업에서 경영 업적이 좋더라도 경영자의 능력으로 나타나는 것이 아니다. 둘째, 정부에서 국유기업 책임자를 임명하는 경유가 많으며 우수한 관리 재능을 갖추지 않더라도 기업 경영자는 여전히 높은 보수를 받고 있다.⁶⁾

천허우(2014년)는 중앙기업 경영자 보수 수준의 높낮음은 중요한 문제가 안 되지만 경영자 보수와 기업 공헌도는 매칭이 되어야 한다고 밝혔다. 국유기업 경영자 보수 개혁 중, 보수를 인하하는 것은 첫 번째 방법이라고 하였다. 그리고 진정한 개혁은 국유기업 배후의 관리 매커니즘 개혁이어야 한다고 하였다.⁷⁾

경영자 보수에 나타난 여러 문제는 경영자 보수 제도의 불완전성과도 관련이 있겠지만 국유기업 체제의 특성에도 관련된다고 생각된다. 보수 개혁

4) 李增泉, “激勵机制与企業績效——一項基于上市公司的實証研究”, 『中國知网』, 2000年01月09日.

5) 顧斌、周立烨, “我國上市公司股權激勵實施效果的研究”, 『會計研究』, 2007年02月27日.

6) 呂斌, “國企再迎薪酬改革”, 『中國法律』, 2015年10月15日.

7) 陳和午, “央企高管降薪：功夫在薪外”, 『南風牆』, 2014年09月23日.

은 보수를 인하해야 할 뿐만 아니라 경영자 보수 제도에 존재하는 문제들을 해결해야 개혁의 목적을 이룰 수 있다.

중국학자들의 국유기업 경영자 보수 연구에 대한 정리를 통하여 본 논문은 관련 학자들의 관점을 토대로 중국 국유기업 경영자 보수 제도에 대하여 연구하려고 한다.



II. 보수제도의 변천과정과 중국 보수제도의 특징

1. 국유기업 경영자 보수의 정의

1) 국유기업의 정의

국유기업이란 국제적인 관례에서 볼 때 국가의 중앙정부 또는 연방정부에서 투자를 하거나 관리에 참여하는 기업을 가리킨다. 중국에서는 국유기업은 지역정부에서 투자를 진행하고 관리에 참여하는 기업이 포함된다. 정부의 의지와 이익은 국유기업의 행위를 결정한다.⁸⁾

중국 <기업국유자산법>에서는 국가 투자 기업에 다음과 같은 정의를 내렸다. 국자에서 투자를 하는 국유 독자기업, 국유독자회사, 국유자본 홀딩스 회사, 국유자본 공동출자 회사이다.⁹⁾

그중 국유독자기업이란 전국민 소유제 기업법에 의존하여 설립된 회사로 기업의 모든 자본이 국유자본인 비회사제도 기업을 말하고, 국유독자회사는 국무원 혹은 지역인민정부에서 해당 지역 레벨의 인민정부에 권한을 수여한 국유자산 감독관리 기관에서 출자의 역할을 하는 유한책임회사를 말한다. 그리고 국유자본 홀딩스 회사는 회사법에 근거하여 설립된 국유자본이 주주 통제의 지위를 보유하는 회사를 말하는데 유한책임회사와 주식유한회사가 포함된다. 국유자본 공동출자회사는 국유자본에는 국유자본 회사

8) 百度百科, “國有企業”的定義, http://baike.baidu.com/link?url=mw9iWfflei-YBuGQoYQ9moq5s2Fq6ShRN1OwMGIA2zwXMCK3i4Gc17p.J--zp-h4sep.HTWtQYWxu_dRYqAFd6Gq.

9) “中華人民共和國企業國有資產法”, 『中國政府門戶網站』, 2008年10月28日, http://www.gov.cn/flfg/2008-10/28/content_1134207.htm.

를 포함하였지만 국유자본은 홀딩스회사의 지위는 없다.¹⁰⁾

본 연구에서는 국유자본 공동출자 회사를 제외하려고 한다. 국유자본 공동 출자회사 내부에서 국가는 주주를 지배하는 권리가 없어 정부의 정책이 회사의 의사결정에 영향을 주지 못하기 때문이다.

2) 국유기업의 개황

중국 통계 데이터베이스(중국통계년감)에서 2014년과 2015년 중국 국유기업의 구체적인 상황을 찾아볼 수가 없기에 2013년 통계수치를 사용할 수밖에 없었다.

[표 2] . 국유기업의 개수, 자산총액과 세금납부 (2013년)

구분	국유 법인기업 수		국유기업 자산총액		기유기업 세금납부	
	기업 개수	증가율 (%)	자산총액 (억 위안)	증가율 (%)	세금 (억 위안)	증가율 (%)
총계	15.5만	5.8	104.1만	16.3	3.8만	5.4
중앙기업	5.2만	7.2	48.6만	11.9	2.8만	6.0
지방 국유기업	10.4만	5.1	55.5만	20.4	1.1만	3.7

자료: “財政部：2013年全國國有企業上繳稅費3.8万亿元”, 《中國經濟網》, 2014年07月28日.

표2 에서 알 수 있듯이 국유기업의 총 수는 15.5만개이다. 그 중 중앙기업의 수는 5.2만개로서 국유기업 총수의 33.5%를 차지하였다. 국유기업의

10) 鄭淑娜, “中華人民共和國企業國有資產法解讀”, 『上海社會科學院出版社』, 2009年06月18日, p.116-117.

자산총액은 104.1만억 위안이며, 작년에 비해 증가율은 16.3%를 도달하였다. 중앙기업의 자산총액은 48.6만억 위안이며, 전체 국유기업 자산총액의 46.7%를 차지하고 있다. 전국 국유기업이 국가에 대해 징수한 세금은 3.8만억 위안이며 중앙기업이 징수한 세금은 2.8만억 위안으로서 국유기업이 징수한 세금의 73%를 초과하였다.

[표 3] . 국유기업의 수입, 총 이윤과 순 이익 (2013년)

구분	영업 수입 (억 위안)	증가율 (%)	총 이윤 (억 위안)	증가율 (%)	순 이익 (억 위안)	증가율 (%)
총계	47.1만	10.8	2.6만	5.3	1.9만	4.4
중앙기업	27.6만	8.7	1.7만	4.6	1.2만	3.4
지방 국유기업	19.5만	13.8	8,868.7	6.7	6,737.2	6.2

자료: “財政部: 2013年全國國有企業上繳稅費3.8万亿元”, 『中國經濟網』, 2014年07月28日.

표3 에서 알 수 있듯이 국유기업의 총이윤은 2.6만억 위안이며, 작년에 비해 증가율은 5.3%를 도달하였다. 중앙기업의 총이윤은 1.7만억 위안이다. 국유기업 총이윤의 65.4%를 차지하였다.

2012년에 중앙기업 중 80%이상의 자산은 석유, 석유화학, 전력, 국방과 통신 관련 영역과 운송, 광산, 예금과 기계 등 중요한 영역이다. 이는 중국의 전반 원유, 가스화 에틸렌 생산이 포함되고 모든 기초 전산 서비스와

대부분 부가 서비스를 제공한다. 중국 항공운송 중 중앙기업이 차지하는 비율은 80%이고 생산한 고부가가치 강철재료는 중국의 60%를 차지하고 전력은 중국의 50%를 차지한다.¹¹⁾ 세계 500강 기업 중 중앙기업의 개수는 2006년의 10개로부터 2015년의 47개로 증가하였다.¹²⁾

이러한 데이터를 보면 중국 국유기업 분포는 국가경제 안전 관련 기초시설과 중요한 에너지 자원 영역에 집중되었다는 것을 알 수 있다.

3) 경영자의 정의

중국 <회사법> 제 217조항 제 1항목의 규정에 따르면 회사 고급관리 인원이란 회사의 경리, 부경리, 재무 책임자, 상장회사 이사회 비서와 회사규정을 제정하는 기타 인원을 가리킨다고 하였다.¹³⁾

<기업 국유자산 관리감독 임시 실행 조례>의 제 17조항의 규정에 따르면 중앙기업 책임자에는 국유독자기업의 경리와 부경리, 총회계사, 국유독자회사의 이사장, 부이사장, 이사 및 국유자본 관리위원회에서 관리하는 경리와 부경리, 총회계사, 그리고 국유홀딩스회사의 이사장, 부이사장, 이사, 감사위원회 주석, 감사 및 국유자본 관리위원회에서 관리하는 경리와 부경리, 총회계사가 포함이 되어야 한다고 하였다.¹⁴⁾

중앙기업도 국유기업의 여러 부류 중 하나이기 때문에 본 연구에서 언급하려는 ‘중앙기업 책임자’도 국유기업 경영자의 범주에 속한다.

11) 王星洲, “國有企業經營績效評價研究”, 『中國學術期刊』, 2013年06月01日.

12) 陳鑫, “國資委: 47家中央企業入圍2015年世界500強”, 『中國新聞網』, 2015年07月23日.

13) “中華人民共和國公司法釋義: 第217條”, 法律教育网, 2013年02月02日, <http://www.chinalawedu.com/new/201302/qinyinjing201302021714551948977527.shtml>.

14) “企業國有資產監督管理暫行條例”, 『中國政府門戶網站』, 2003年05月27日, http://www.gov.cn/zwgk/2005-05/23/content_152.htm.

4) 경영자 보수의 정의

‘보수(薪酬)’의 ‘보’는 업무량을 가리키고 ‘수’는 그 업무량의 대가로 지급하는 금전 또는 유가물을 가리킨다. 넓은 범위에서 볼 때 보수는 월급, 보너스, 휴가 등 외부의 보답을 말한다. 경영자 보수는 기업이 시장에서 인력자원을 구매한 가격을 말하며 경영자 인력가치 또는 가격에 대한 구체적인 평가를 가리킨다.

verton. Bruce and Susan E. Stoffer(2003)의 정의에 따르면 회사 경영자 보수에는 일반적으로 기본월급(Base salary), 연간 장려(Annual incentives), 장기적 장려(Long-terms incentives), 혜택(Benefits), 특전(perquisites) 등이 포함된다고 하였다.¹⁵⁾ 하지만 중국 증권감독관리위원회에서 제정한 <연간 준칙>의 규정에 따르면 상장회사의 경영자 보수에는 기본월급, 보너스, 혜택, 특전, 주택 보상 및 기타 보상으로 구성이 되며 이는 중국 경영자가 획득할 수 있는 현금 보수이다.

본 연구에서는 다음과 같은 3개 부분은 국유기업 경영자 보수의 범위로 제정할 것이다. 즉 기본월급, 업적성과 월급, 임용기간 특전이 포함된다. 비록 국유기업의 재직 소비는 잠재적인 보수이긴 하지만 중국 국유기업의 특수제도로 인해 어떤 경우에는 재직 소비가 경영자의 연봉보다 높을 수도 있다. 따라서 본 연구에서는 보수 시스템에 경영자 직무 소비를 포함시킬 것이다.

직무 소비(Duty Consumption)란 기업 책임자가 업무를 진행하는 과정에서 발생한 소비와 누릴 수 있는 대우를 말하는데 차량 분배 및 사용, 통신비용, 업무접대, 출장, 교육 등 내용이 포함된다.¹⁶⁾

중국에서는 아직도 직무 소비를 회계 제도에 포함시키고 당사자가 영수

15) 姚劍萍, “企業高管薪酬的研究”, 『中國學術期刊』, 2015年10月04日, p.4.

16) 中國智庫百科, 2016年04月搜索, <http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%9C%A8%E8%81%8C%E6%B6%88%E8%B4%B9>.

증을 가지고 청구를 하도록 요구를 하고 있다. 이러한 방법은 감독관리 비용이 너무 높고 직무 소비의 비용을 정확하게 판단하기 어렵기 때문에 부패가 형성되기 쉽다. 이에 국제적으로 많은 회사는 직무 소비를 보수제도에 포함시키고 직무 소비 수요가 있는 직위에 일정 금액의 한도를 제정한 다음 보수와 함께 지급을 하며 남은 부족하든 당사자 혼자서 조절을 하도록 한다.

중국 국유기업 경영자 직무 소비 관련 비용은 다음과 같이 분류할 수 있다.

- ① 업무비용
- ② 출장비용
- ③ 업무접대비용
- ④ 통신비용
- ⑤ 출국 교육비용
- ⑥ 이사회비용
- ⑦ 교통비용
- ⑧ 회의비용 17)

2. 보수제도의 변천과정

국유기업 경영자 보수 제도의 변화는 국유기업 개혁의 발전에 따른다. 중국에서 계획경제 시대로부터 시장경제 시대로 전이를 하면서 국유기업도 ‘권리 포기’(권리 포기란 국유기업의 일부 경영권한을 기업에 양도하고 동시에 일부 이윤을 기업에서 자율적으로 지배하게 하는 것)에서부터 ‘양권

17) 百度知道, “國企高管職務消費分類”, 2016年04月搜索, <http://www.zybang.com/question/9c41e639e5904171c937050eba08333f.html?fr=iks&word=%B9%FA%C6%F3%B8%DF%B9%DC%D6%B0%CE%F1%CF%FB%B7%D1%B7%D6%C0%E0&ie=gbk>.

분리'(양권 분리란 국유기업의 소유권과 경영권을 일정하게 분리시키는 것)를 거쳐 '현대기업제도 건립'을 주요 특징으로 하는 개혁을 겪어왔다. 이러한 개혁은 국유기업에 있어서 효율을 높일 수 있을 뿐만 아니라 기업의 활력을 상승시켜 업적을 올리는 과정이다. 또한 국유기업 경영자에 있어서는 남은 권한과 보수에 대한 격려를 획득할 수 있는 부단히 혁신을 가져오는 과정이기도 하다.

1) 개혁개방 이전(1949-1978) : 8급 보수제도

중국은 개혁개방 이전에 중공업 단계에 위치하였기에 과도하게 집중된 계획경제 제도로 인해 국유기업 관리가 '정부와 회사가 분리되지 않는' 특징을 가지고 있었다. 국유기업은 정부의 부속 기관으로서 관련 경영 자주권이 없으며 경영방침은 반드시 정부에서 결정을 내린다. 이때 기업의 책임자는 '공장장'이라고 불리고 공장장의 보수도 개인 공헌에 따라 발급되는 것이 아니라 행정레벨을 위주로 8급 보수제도를 실행하였다.

중국에서 그 당시 8개의 등급으로 지역을 나누었다. 시장(西藏), 신장(新疆) 등 변두리 지역은 1급로 설치를 하고 관련 직원이든 기업 경영자든 시장(西藏), 신장(新疆)과 같은 지역에 있을 경우 보수는 다른 지역보다 높다. 이러한 방법은 젊은 사람들이 변두리 지역으로 가서 조국을 건설하려는 목적에 도달하기 위함이다. 그리고 만약 기업 경영자가 국가 간부에 속할 경우 보수와 대우는 행정레벨에 따라 24개의 급으로 나뉜다. 1급은 최고 등급이고 대형 중점 국유기업의 공장장은 일반적으로 9급에 속한다. 또한 노동자들은 나이, 기술에 따라 8개의 급으로 나뉘고 급수에 따라 일정한 월급을 지급받으며 기술 최고 등급은 8급이다.¹⁸⁾ 이 때 국유기업 경영자 보

18) 八級工資制, 『鐵血網』, 2016年4月17日搜索, [http:// bbs.tiexue.net post_5147836_1.html](http://bbs.tiexue.net/post_5147836_1.html).

수의 제정은 기업의 이득과 손해, 능력의 크고 작음보다 단지 경영자 행정 등급에 근거하였다. 다시 말해서 8급 보수 제도는 국유기업 경영자에 대해 경제적 유인이 없는 것이다.

8급 보수 제도는 1956년부터 시작하여 정식으로 제정되었다. 이 제도를 보면 기업 직원의 한 달 보수는 43-47위안이고, 기업 공장장의 한달 보수는 108-171위안(그 당시 물가 수준을 보면 한달 생활비용은 10위안을 초과하지 않음)으로 명시되어 있다. 그리고 공장장 보수 상승은 13%를 초과하면 안 된다고 규정되어 있다.¹⁹⁾ 중국은 이 때 사회주의 국가 건설시기로 사회주의 국가에서 사람마다 평등이라는 관점을 강조하고 있기 때문에 기업 경영자의 보수는 직원 보수와 비교해볼 때 큰 차이가 없었다.

2) 개혁개방 초기(1979-1992) : 인센티브 보수의 도입

1978년 중국에서 정식으로 개혁개방 정책을 실행하기 시작하였고 국유기업은 시작 단계에 놓여있었다. 주요한 방향은 계획경제 제도의 구도아래 점차적으로 기업의 경영 자주권을 확대하고 권리 포기 및 양도, 이윤을 세금으로 전환하는 방식과 경영책임 도급제도등 제도 개선 조치를 실행하였다. 이윤을 세금으로 전환하는 방식은 국유기업이 국가에 납부하는 순수입을 이윤 납부 방식으로부터 소득세와 조절 세금 등 세금 징수 방식으로 개편을 하고 국가와 국유기업의 이윤분배 관계를 세금법의 방식으로 고정을 하는 것이고 국유기업에서 세금 납부 후 남은 이윤은 모두 기업에서 지배 가능하게 하는 것이다. 경영책임 도급제도는 소유권과 경영권의 적당한 분리 원칙에 근거하여 도급 계약을 통해 국가와 기업 사이의 책임, 권리, 이익 관계를 확정하여 기업으로 하여금 자율경영, 이득과 손해 자체 책임을

19)中國百度百科, “八級制工資制”, 2016年4月20日搜索, <http://baike.baidu.com/view/1654753.htm>.

하는 경영관리 제도를 말한다. 주요하게 대·중형 국유기업에 실행하는 것이다.²⁰⁾ 이러한 제도 개선 조치는 관리자에게 더욱 많은 경영 권한을 부여하고 국유기업 관리자 월급에 대해 일정하게 조절을 하였으며 월급 보상 제도를 시작하였다.

1984년 국무원에서 반포한 <국영공업기업 자주권을 확대할 데 관한 임시 실행 규정>에서는 기업의 10개 자주 권력을 강조하고 확대하였다. <규정> 제5항에서는 자금 사용에 대한 내용이 언급되었는데 기업에서 국가 소득세를 납부한 후 관련 부서에서 규정한 비율에 따라 생산발전 기금, 신제품 테스트 기금, 비축 기금, 직원 복지 기금과 장려 기금을 생성할 수 있으며 자율적에 지배할 권리가 있다고 하였다. 이러한 규정은 국유기업 관리자로 하여금 월급 장려기금에 대해 지배하고 사용할 수 있는 권리를 부여받게 하였다. 제9항에서는 월급 보상 면에서 기업은 국가에서 통일로 규정한 월급기준, 월급 지역 분류와 일부 필요한 국가에서 통일로 요구를 하는 보조금 제도를 실행하는 전제아래 자신의 특징에 따라 자율적으로 월급 방식을 선택할 수 있다고 하였다.²¹⁾ 이러한 규정은 국유기업 관리자로 하여금 장려 기금 및 월급 장려에 대해 자율적으로 지배할 수 있는 권리를 부여받게 하였다.

1986년부터 시작하여 국유 대·중형기업에서는 경영책임 도급 제도를 실행하기 시작하였고 경영도급 계약의 방식을 통해 기업으로 하여금 자율경영, 손해와 배상 책임을 맡으려고 시도를 하였는데 이는 기업 소유권과 경영권이 분리되기 시작하였다는 것을 설명하고 도급 기업도 국가에 이윤을 납부한 후 남은 부분은 자체로 해결이 가능하기에 국유기업 경영자의 보수

20) 王賢璽, “加強國有資產管理不斷完善企業承包所有制”, 『經濟問題』, 1983年6月29日.

21) “關於進一步擴大國營工業企業自主權的暫行規定”, 『政府信息公開專欄』, 1984年05月10日, <http://learning.sohu.com/2004/04/12/13/article219811362.shtml>.

총액도 기업 실적과 연결이 되기 시작하였다. 1986년 12월 국무원에서 <기업개혁 심화와 기업 활력 상승에 관련된 규정>을 반포하였다. 이 규정에서는 ‘공장장 책임제를 실행하는 기업에서 공장장 장기적 임기 목표 책임제를 실행할 것을 요구하고 경영자의 이익을 확실하게 보장해야 한다고 명시하였다. 임기 내 연간 책임목표를 실행할 경우 경영자의 개인 수입은 직원 평균 수입의 3배까지 가능하다. 특정 공헌을 한 사람일 경우 이보다 더 높을 수도 있다. 그렇지만 연간 목표에 도달 못할 경우 공장장의 개인수입을 삭감한다고 하였다.²²⁾ 이 규정은 처음으로 국유기업 경영자 보수와 경영자의 실적을 연결시켰고 국유기업 경영자 보수 제도에 변화를 가져왔다. 그리고 처음으로 국유기업 경영자와 직원 월급의 차이가 3배까지로 늘어났다. 이는 국유기업 경영자 보수 제도가 중요한 발전을 가져왔다는 것을 설명한다.

1992년 노동부, 국무원에서 공동으로 <전국민 소유제 기업 경영자 수입 분배 방법 개선에 대한 의견>을 반포하였는데 더욱 명확하게 국유기업 경영자 수입에 대한 세부사항을 확정하였다. 만약 기업 경영자가 임기 내에 경영계약의 연간 지표를 도급받을 경우 연봉은 본 기업 직원의 연봉보다 높을 수는 있지만 통상적으로 직원의 연봉의 2배 이내이어야 한다. 그러나 성(省) 내 동업계 선진 수준에 도달하거나 또는 본 기업 제일 높은 수준을 초과했을 경우 본 기업 직원 연봉의 2배보다 높을 수 있다. 또한 경영계약에서 규정한 도급 책임 중 모든 요구를 만족시키고 특출한 공헌을 할 경우 본 기업 직원 평균 연봉의 2-3배보다 높을 수 있다.²³⁾ 이와 같이 해당 내

22) “關於深化企業改革增強企業活力的若干規定”，『政府信息公開專欄』，1986年12月05日，http://www.gov.cn/xxgk/p.ub/govp.ublic/mrlm/201209/t20120921_651563.html

23) “關於改進完善全民所有制企業經營者收入分配辦法的意見”，『政府信息公開專欄』，1992年08月27日，<http://www.chinaacc.com/new/63/64/79/1992/8/ad42682340111728299123865.htm>.

용에서는 다시 한 번 기업 경영자 업적의 특정 상황에 따라 획득 가능한 보수와 직원 보수의 배수 범위에 대해 규정을 하였다.

상위 언급한 내용의 규정은 모두 1979-1992년 내 확정된 국유기업 경영자 보수의 주요한 정책적인 근거이다. 국유기업 보수 제도는 국유기업 경영자 수입과 기업경영자 업적을 관련 시켰고 장려제도가 나타났으며 경영자와 직원 보수의 배수 관계를 확정하였다. 비록 이는 경영자의 적극성을 자극하여 수입 증가를 실현할 수 있지만 기업의 경영제도 도급 제도로 인해 장시간 동안 국유기업 경영자의 수입 상황이 상대적으로 저하한 현상과 보수 구조의 단일화 현상을 초래하였기에 보수 제도로 경영자를 유인하는 데는 큰 효과가 없었다.

3) 개혁개방 후기(1993-2014)

: 다원화된 보수제도와 보수격차 확대

가. 연봉제의 도입과 확대

1993년 중국 국유기업 개혁은 새로운 발전 단계로 나아갔고 경제제도는 계획경제에서부터 시장경제로 전환을 하였다. 중국공산당 제14회 삼중전회(三中全會) 심사에서는 <중공중앙에서 사회주의 시장경제제도를 건설할 데 관한 문제에 대한 결정>을 통과하였다. 여기서 국유기업의 개혁방향을 ‘재산권 명확, 권리와 책임 명확, 정부와 기업 분리, 관리 과학’의 현대기업으로 발전 할 것을 확정하였다. 또한 국유기업에서 소유권과 경영권을 분리하는 위탁 대리 제도를 실행할 것을 요구하며 주주대회, 이사회와 관사 위원회 등 기관을 설치하여 회사관리 방식을 계획경제제도를 위주로 하던 행정관리 제도를 시장경제의 대리회사 관리로 방향을 바꾸어 점차적으로 회사 주주제 개혁을 추진한다.

중국국유기업 보수 분배제도는 ‘효율을 우선적으로 공정을 고려하는 것’을 원칙으로 한다.²⁴⁾ 이는 중국 국유기업 경영자 보수 분배제도에 시장화 이론기초를 닦았고 보수 시스템이 다원화로 나아가는 중요한 단계이다. 그 당시 상하이(上海) 3개 기업이 중국에서 처음으로 경영자 연봉제를 실행하였는데 마지막에 7400여개 기업에서 정식으로 공문의 형식으로 연봉제도 시행 방안을 출시하였다. 연봉제도는 기업의 규모와 경영자의 경영실적, 리스크 및 책임에 따라 기업 생산 경영의 연도를 단위로 하고 경영자에 보수를 지급하는 일종의 인력자본 참여분배의 보수 제도를 말한다. 연봉제도는 기초 보수와 실적 보수 2개 부분을 나뉜다. 기초 보수는 기업의 규모, 경제 효율과 직원 평균 월급 등에 따르며 일반적으로 연봉 총액의 30%를 차지한다. 실적 보수는 기업에서 납부하는 배당, 국유자본 부가가치와 노동생산을 성장 등 여러 가지 지표 완성 상화에 따라 결정되고 연봉 총액의 70%를 차지한다. 1997년에 이미 전국에서 연봉 제도를 실행하는 기업은 만 여개가 넘었다.²⁵⁾

그 당시 연봉제도는 국유기업 경영자 보수에 인센티브적인 작용을 하였고 국유기업 경영자 보수도 예전보다 훨씬 많아졌다. 연봉제도는 노동에 따른 분배와 ‘따귀판(大鍋飯)’(이는 평균주의 현상을 가리키는데 좋고 나쁨을 떠나서 개인의 월급 분배에 영향을 주지 않는다²⁶⁾)의 분배 방식을 타파하였고 기업의 공헌도에 따라 경영자에 대한 보수를 제정하였다. 연봉 제도는 또한 노동력 가치를 충분하게 반영하여 경영자 능력과 실적에 대한

24) “中共中央關於建立社會主義市場經濟體制若干問題的決定”, 『司法庫』, 1993年11月14日, <http://sifaku.com/falvfagui/1/za1p.559ezz3e.html>.

25) 徐光偉, “政府管制下的國有企業高管激勵機制研究”, 『中國學術期刊』, 2012年02月03日.

26) “大鍋飯”, 百度百科, 2016年04月搜索, http://baike.baidu.com/link?url=rJWC_gx_zoMJiL5bem_bABb6zWgdZiRUAv6mUa_N_0FSFTNe_2zwNU0hJ_z76Ip.9p._A_0IEfVZB_ks266_7Nqk_vTa.

평가를 중요하게 생각하였지만 연봉제도는 실천 과정에서 평가 기한은 1년을 단위로 하기 때문에 인센티브 기간이 짧기 때문에 경영자들이 단기적인 효익을 추구하는 현상이 나타남으로 보수제도에 장기적인 인센티브 제도가 부족하다는 것을 설명하였다. 또한 건전한 실정 평가 시스템이 부족하고 기업의 이사회, 감시위원회 구성원은 정부에서 임명을 한 것이기 때문에 기업 경영자에 대해 효과적인 규제제도가 부족하기에 경영자 보수 상승이 너무 빠른 현상을 초래하였다. 국유기업 경영자 보수의 이러한 성장과 함께 동시에 기타 잠재적인 보수 ‘재직 소비’를 누리고 있었다. 하지만 중국의 대규모적인 경영자 연봉제도 실행은 2002년부터 본격적으로 시작하였다.

나. 주식 인센티브의 도입

1997년 중국 국유기업에서는 주주제 개혁을 크게 추진하였고 상하이(上海), 우한(武漢), 베이징(北京) 등 지역의 일부 국유 대·중형기업에서 주주권 인센티브 제도를 적극적으로 탐색하기 시작하였다.²⁷⁾ 기업 경영인원 주주권 인센티브는 중국 국유기업 경영자 보수 결정 과정에서 아주 중요한 의의가 있다. 이 때 주주권 인센티브는 일반적으로 두가지 방법을 사용하는데 하나는 경영자 주식 보유이다. 즉 경영자들이 본 기업의 주식 보유 또는 기업의 주식을 구매하게 한다. 다른 하나는 경영자 주식 선물옵션이다. 즉 경영자들이 향후 특정 기한(예를 들어 3-5년) 내 특정된 가격에 따라 회사의 일반적인 주식을 구매하는 권리를 가리킨다.

각 지역에서는 서양 선진국의 주식 선물옵션 계획과 중국의 실정을 결합하여 자신만의 탐색 과정을 실행하였기에 여러 가지 부동한 방식을 형성하

27) 王學力, “國企負責人薪酬的前世今生”, 『中國人力資源社會保障』, 2015年, 第3期.

였다. 전형적인 방식에는 상하이(上海) 방식, 베이징(北京) 방식, 우한(武漢) 방식이 있으며, 각 내용은 다음과 같다.

- (1) 베이징(北京) 방식: 인센티브 주요 대상은 이사장과 사장이다. 경영인원 주식 보유 비율은 일반적으로 회사 총 주식의 5%–20%인데 경영인원 주식보유가 총 주식의 10%이상일 경우는 이사장 또는 사장 급이어야 한다. 경영자는 이미 정해진 가격에 구매를 하고 기간을 나누어 주주권을 획득하는데 경영자 주식 보유의 출자금액은 10만 위안보다 적으면 안 된다. 또한 경영자는 오직 모든 콜 옵션을 지불한 다음에 보유한 주식의 표결권, 수익권과 소유권을 보유할 수 있다. 임기가 2년이상인 경영자일 경우 심사 합격 후 출자자 양도의 방식으로 주식을 현금으로 전환할 수 있다.
- (2) 상하이(上海) 방식: 인센티브 대상은 이사장, 사장, 총경이이다. 국유자산 홀딩스 기업의 경영자가 주식을 획득하는 방법은 다음과 같다. 현금으로 기존에 약속한 가격에 따라 구매, 외상, 이자 추가 또는 저리융자의 방식으로 구매, 직위 주주(즉 무상주), 특별장려의 주식이다. 국유독자기업의 경영자 주식 획득 방식은 첫째, 연봉의 총액에 따라 일정한 비율로 특별장려를 제공하는 것이다. 이 경우 반드시 기한을 연장하여 교환해야 하며, 임용기간 내 매년 10%–30%만 교환할 수 있다. 둘째, 외상, 이자 추가 또는 저리융자의 방식으로 주식을 구매하는 것이다. 이 경우 경영자는 반드시 기한 내 주식 배당을 진행해야 한다. 그리고 경영자는 규정된 기한 내 채권 대등의 원칙에 따라 계약에 규정한 목표에 근거하여 관련 규정에 따라 현금으로 전환할 수 있다. 만약 계약 규정의 실적 목표에 도달 못할 경우 일정한 개인 자산 담보금을 삭감할 뿐만 아니라 특별 보상으로 바꾸지 못한다.

(3) 우한(武漢) 방식: 우한(武漢)국유자산회사는 기업 법인대표에 연봉 제도를 실행하고 그 중 리스크 연봉에 주식 선물옵션 제도를 실행한다. 리스크 수입 중 30%이상은 현금으로 지불하며 남은 70%는 주식 선물옵션으로 전환한다. 다음해에 첫째 리스크 수입의 30%를 반환하고 셋째 해에 30%를 반환하며 남은 10%는 축적 보수이다. 매년 남겨둔 10%주식은 회계 감사 결과에 따라 기업법인 대표 조절, 임용, 퇴직 또는 임기가 찼을 시 반환한다. 우한(武漢) 방식에서는 임무완성 책임서 이윤 지표가 50%이하인 기업 법인 대표는 일정한 비율에 따라 기존에 축적한 주식 선물옵션(또는 주주 선물 옵션)을 삭감한다. 회계 감사 중 나타난 기업법인 대표가 임용기간 내 손해가 발생할 경우 일정한 비율로 해당 연도 또는 축적한 주식 선물옵션(또는 주주 선물옵션)을 삭감한다.²⁸⁾

중국 국유기업의 특수 제도의 제약으로 인해 일부 지역의 주주권 인센티브 제도의 실행은 순조롭지 못하다. 1999년 중국공산당 제15회 중앙위원회 제4차 전체회의에서 통과한 <중공중앙에서 국유기업 개혁과 발전에 관한 중대문제에 대한 결정>에서 ‘전국 국유기업 경리의 인센티브와 제한 제도를 건설하려면 경리수입과 기업의 경영업적을 연계시켜야 하고 경영자 주식 보유 등 여러 가지 주주권 인센티브 방식을 도입해야 한다고 하였다.’²⁹⁾

2000년 노동부와 사회보장부에서 반포한 <기업 내부 분배제도 개혁을 심화할 데 관한 지도의견>에서는 조건을 구비한 기업에서는 이사장, 사장 연봉제도를 실행하고 해당 월급 수입은 실적 결과와 관련시키며, 이밖에 경영자 주식 보유 수량은 일반적으로 본 기업 직원 평균 주식보유량의

28) 金永紅、張列平、奚玉芹，“我國實行股票期權激勵的三種模式及其比較”，『管理前沿』，2000年3月26日。

29) “中共中央關於國有企業改革和發展若干重大問題的決定”，『政府信息公開專欄』，1999年09月22日，<http://www.china.com.cn/chinese/archive/131784.htm>。

5-15배가 제일 적합하다고 하였다.³⁰⁾

비록 국가에서는 국유기업 경영자 주주권 인센티브 제도를 출시하였지만 관련 법률법규를 반포하지 않았고 <회사법>과 <증권법>은 관련 수정을 하지 않았으며, 이밖에 기업개혁에 어려움이 있고 주주권 인센티브 개혁조치가 일시 정지되었기에 긴 시간 동안 실제적인 발전을 가져오지 못하므로 주주권 인센티브는 공백의 시간을 가졌다.

2008년 상장회사 외부시장 환경과 내부운영 제도가 건전하지 못하고 주주권 인센티브 제도가 아직도 테스트 단계에 있기에 규범적으로 해당 제도를 실행하기 위해 국유자산 위원회에서는 <국유 홀딩스 상장회사에서 규범적으로 주주권 인센티브 제도를 실행할 데 관한 문제에 대한 통지>를 반포하였는데 해당 내용에는 주주권 인센티브에 대한 구체적인 방안을 제정하였고 관련 실적 평가 시스템과 인센티브 대상을 보완하였다. 그리고 주주권 인센티브 수익이 주식 선물옵션(또는 주주 부가가치권)에서 차지하는 비율은 수여 시 보수 총 수준의 40%를 초과하면 안 된다고 하였다.³¹⁾

2006부터 2014년까지 스톡옵션(股權激勵)을 실시하는 주식회사가 총 604개 있지만 그중 국유기업이 단 87개, 14% 정도 밖에 안 된다. 특히 스톡옵션 전성기인 2001년, 2012년, 2013년에 스톡옵션을 발표하는 주식회사가 각 113개, 101개, 127개가 있다. 그 중 국유기업은 각 8개, 11개, 8개가 차지하고 있다.³²⁾ 국유기업의 경영자에 대한 스톡옵션은 아직 실시과정이 어렵고 인센티브 강도가 작은 등 많은 문제들이 존재하고 있다.

중국 시장경제체계의 끊임없는 건설과 발전 및 국유기업의 심도 개혁에

30) 張澤南, “管理層權力、高管薪酬与上市公司盈余管理研究——兼論政府限薪令的治理效果”, 2014年04月14日.

31) “關於規範國有控股上市公司實施股權激勵制度有關問題的通知”, 『証監會官網』, 2008年9月, http://www.csrc.gov.cn/pub/shenzhen/xxfw/tzzsyd/ssgs/sszl/ssgsxx/201410/t20141028_262498.htm.

32) 劉興龍, “上市國企股權激勵困局待解”, 『鳳凰財經』, 2014年09月07日.

따라, 그리고 20여년의 변화를 거쳐 중국 현대기업제도 건설과 국유경영자 보수제도가 점점 세계와 연결되었다. 국유기업이 보수제도를 이용하여 경영자가 스스로 업적을 향상시키는 양성순환에 나아가도록 노력하고 있다. 하지만 국유기업 경영자의 보수문제는 계속 탐구단계에 처하여 있고, 이 시기의 보수제도는 아직 많은 문제점이 존재하고 있다. 이러한 문제점에는 현재 국유기업 경영자의 보수가 수준이 높고, 업계별 차이가 뚜렷하며, 업적과 관계가 긴밀하지 않고, 경영자업적에 대한 구체적인 감독이 어려움 등 많은 현상들이 존재하고 있다.

3. 경영자 보수의 구성과 보수수준

1) 보수의 구성

2003년 3월 16일 국무원 국유자산 감독 관리 위원회가 형성되었고 국유기업 경영자는 큰 범위적으로 연봉제를 실행하기 시작하였다. 비록 연봉제는 경영자의 보수를 기업의 업적과 연결시켰지만 경영자와 직원 간 보수의 차이도 확대시켰다. 연봉제는 기본 연봉과 성과연봉 2개 부분으로 나뉜다.

기본연봉과 같은 경우 2009년 인력자원 보장부에서 <중앙기업 책임자 보수관리를 규범화 관한 지도의견>이라는 내용에서 처음으로 중앙기업 책임자의 기본 연봉은 작년 중앙기업 재직 직원의 기본 월급과 ‘서로 연결이 되어야 한다’고 명확하게 제시하였고 경영자 기본 연봉 확정에 재직 직원 평균 월급의 배수를 추가하였다. 더욱 융통성 있는 방식으로 경영자 보수의 상한을 규정하였다. 기본 연봉은 일반적으로 경영자 보수의 약 30% 정도를 차지한다.

성과연봉은 경영자의 경영성과와 연결되어 있다. 경영자의 연간 경영실

적 심사 등급 및 심사 점수에 따라 일회성으로 현금을 인출할 수 있다. 성과 연봉은 일반적으로 경영자 보수의 약 50% 정도를 차지한다.

가. 기본연봉의 결정방법

<기본연봉의 구체적인 확정방법>

$$W = W_0 \times L \times R^{33)}$$

W : 기업 법적대표자의 본년도 기본연봉

W_0 : 전년도 전국 국유기업직원 기본월급수준의 5배인 수치

L : 종합측평계수, 국자위에서 기업별의 측평을 통하여 기업에 맞는 종합측평계수를 제정하는 것이다.

R : 기본연봉의 계수, 수치범위는 1-1.4이며 이는 국자위에서 R지수 평가방법의 건립을 통하여 확정한 것이다.

기업 전년도 재무결산이 발표하기 전 국유기업경영자의 기본연봉은 먼저 작년의 기본연봉수로 발급하고 재무결산이 끝난 뒤 기본연봉의 확정 방법으로 계산하고 심사한 연봉에 따라 많은 부분을 다시 주고 모자란 부분을 받아낸다.

국유기업경영자의 기본연봉은 월마다 지불하고 또 매월마다 '5대 보험과 주택공적금'과 '개인소득세'를 공제하여야 한다. 5대 보험과 주택공적금은 기업이 직원에게 주는 몇개 보장성대우로 구성되었다. 5대 보험은 주로 양로보험, 의료보험, 실업보험, 공상보험, 생육보험이 있고 현재 5개 사회보험 비용은 기업월급총액의 39.25%를 차지하고 있다. 그중 양로보험 총 비용을 28%, 의료보험은 8%, 실업보험은 2%, 공상보험은 약 0.75%를 차지하

33) “中央企業負責人薪酬管理暫行辦法實施細則”, 『政府信息公開專欄』, 2013年6月, <http://www.sdsgzw.gov.cn/channels/ch00168/200801/27BA55A9-D0E0-4DF1-97D0-EBDC663239EB.htm>.

고 생육보험은 평균 0.5%를 넘지 않는다.³⁴⁾ 공상보험과 생육보험은 보통 기업에서 전부 지불하고 나머지는 기업과 경영자들이 공동으로 지불하는데 기업에 따라 기업과 경영자의 지불비율이 다르다. 보통 양로보험은 기업 20%, 개인 8%로 지불하고 의료보험은 기업6%, 개인 2%로 지불한다. 주택 공적금은 향후 집을 임대하거나 구매할 때, 그리고 인테리어할 때 이를 인출할 수 있다.

나. 성과연봉의 결정방법

성과연봉은 경영업적과 상관되어 경영자의 년도경영업적심사등급 및 심사점수에 의해 결정되고 한 번씩 현금으로 인출하고 그중 70%는 직접 경영자에게 지불하고 남은 30%는 기업에서 보관하여 리스크담보의 형식으로 연기지불한다. 국유기업경영자의 경영업적심사, 년도 경영업적심사 및 임기경영업적심사의 결과를 의거하여 A, B, C, D, E의 5개 등급으로 나눈다. 기본목표심사의 점수가 기본점수에 낮으면 그 심사결과는 할 수 없이 C급으로 된다. 기업의 이윤총액이 부수 혹은 경제증가치가 부수, 그리고 개선이 없는 기업은 심사결과가 A급에 들어갈 수 없다.³⁵⁾

년도 경영업적심사 종합적 채점방법은 아래와 같다.

년도 경영업적심사 종합적 득점 = (이윤총액목표점수 + 경제 증가치 목표득점 + 분류목표득점) × 업적심사계수 + 장려점수 - 심사감점

장려점은 기업이 돌출한 성적 또는 과학기술상 중대한 돌파가 있을 시 가점을 하고 심사감점은 기업이 중대한 재산손실, 안전사고, 환경오염 등 책임사고가 있을 시 기업경영자에게 주는 감점처벌이다.

34) 余慶, “五險一金都是啥?”, 『中國經濟網』, 2015年08月29日.

35) “中央企業負責人薪酬管理暫行辦法實施細則”, 『政府信息公開專欄』 2013年6月17日, <http://www.sdsgzw.gov.cn/channels/ch00168/200801/27BA55A9-D0E0-4DF1-97D0-EBDC663239EB.htm>.

년도 경영업적심사 목표 중 이윤총액과 경제증가치를 포함한다. 이윤총액은 심사하여 결정된 기업보고서중의 이윤총액을 가리키고 경제증가치는 심사하여 결정된 기업 납세이후의 순영업이윤에서 자본원가를 제거한후의 잔액을 말한다. 성과연봉은 보통 국유기업경영자 보수의 50% 정도를 차지한다. 아래 각 등급별 성과연봉 계산 식이다.

$$\text{A등급 성과연봉} = \text{성과보수기수} \times [2 + (\text{심사득점} - \text{A급 시작점수}) / (\text{A급 최고점수} - \text{A급 시작점수})]$$

$$\text{B등급 성과연봉} = \text{성과보수기수} \times [1 + 0.5 \times (\text{심사득점} - \text{B급 시작점수}) / (\text{A급 시작점수} - \text{B급 시작점수})]$$

$$\text{C등급 성과연봉} = \text{성과보수기수} \times 0.5 \times (\text{심사득점} - \text{C급 시작점수}) / (\text{B급 시작점수} - \text{C급 시작점수})$$

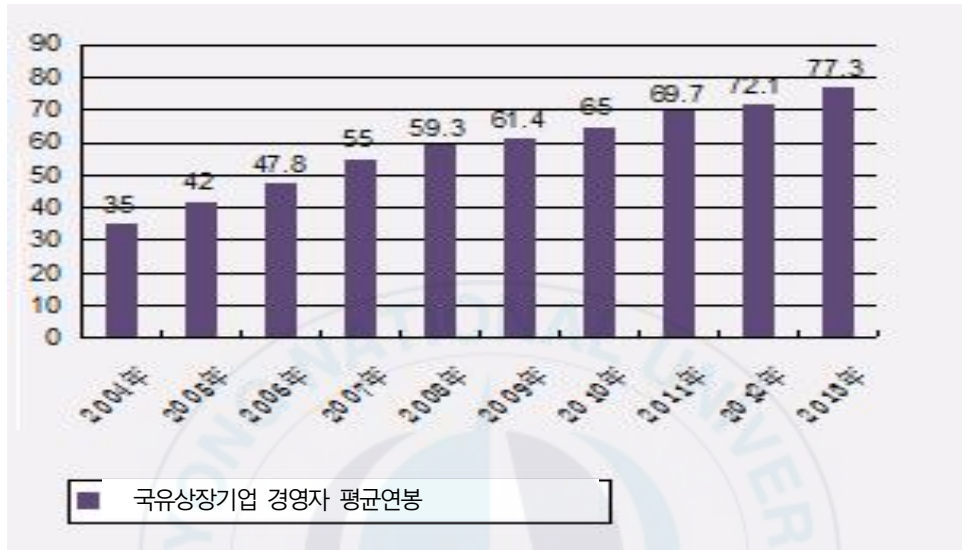
$$\text{D등급 성과연봉} = \text{성과보수기수} \times (\text{심사득점} - \text{D급 시작점수}) / (\text{C급 시작점수} - \text{D급 시작점수})$$

$$\text{E등급 성과연봉은 } 0 \text{ 이다.}^{36)}$$

36) “中央企業負責人薪酬管理暫行辦法實施細則”, 『政府信息公開專欄』, 2013年6月, <http://www.sdsgzww.gov.cn/channels/ch00168/200801/27BA55A9-D0E0-4DF1-97D0-EBDC663239EB.htm>.

2) 보수수준

[그림 1] . 국유상장기업의 경영자 최근 10년간의 평균연봉상황
(단위: 만 위안)



資料:龐長亮, “中國又有控股上市公司高管薪酬制度改革問題研究”, 2014年12月, 第三章 p.54.

[그림 1] 을 보면 국유기업 경영자 보수가 10년 사이에 비교적 빠르게 증가하고 있다. 특히, 2008년 글로벌 금융위기에도 상승세를 유지하며 국유기업 경영자 보수의 하락세는 나타나지 않았다.

2013년 국내의 총 323개 주식회사(A股上市公司)가 경영자보수를 발표하였고 경영자의 1인당 평균보수가 약 77.3만 위안에 달하였고 전년도 대비 7.21% 증가하였다. 이 수치를 2004년과 비교하여 보면 약 120.85% 증가하였다는 것을 알 수 있다. 사실 2001년 이전 국유기업 경영자 보수의 전체적인 수준은 높지 않고 오히려 낮은 편이다. 하지만 2001년 이후 경영자보수가 빠르게 증가하여 지금에 이르렀다.

비록 2013년 평균 국유경영자보수가 77만 위안이 되었지만 국유기업 중

일부 독점적 기업의 경영자보수는 평균수준의 77만 위안을 훨씬 많이 초과하였고 심지어 일부 국유경영자보수는 1000만 위안을 초과하였다. 중국평안보험회사(中國平安保險公司)의 경영자 진덕현(陳德賢)은 1268만원, 경영자 마명철(馬明哲)의 보수는 1090만원, 중신증권회사(中信證券公司)의 경영자 은가(殷可)의 보수는 1010만원이다. 이와 달리 일부 공익성을 띤 국유기업의 경영자보수는 20만 위안 밖에 안 된다.³⁷⁾

4. 중국 국유기업 보수제도의 특징-외국과의 비교

1) 주요국 국유기업의 경영자 보수제도

가. 미국

미국기업경영자의 보수에서 보통 기본보수, 단기성과, 장기성과, 각종복지, 각종보험, 양로금 등 몇 부분을 포함한다. 그중 단기성과의 주기는 보통 1-2년이고 이사회가 경영자에 대하여 단기성과심사와 1년간 기업의 이윤 증가율에 따라 결정하고 보통 이 보수를 일시불로 지급하고 총보수의 25%를 차지한다. 주주권은 장기성과의 형식으로 경영자보수에서 절대적인 자리를 차지하고 있다. 때문에 경영자보수의 높고 낮음은 주식의 가격과 관련되었고 기업경영상황이 경영자의 보수를 결정한다. 기업경영상황이 좋으면 주식가격도 상승하고 따라서 경영자의 수입도 많아진다. 반대로 기업의 효율이 하락하면 주식가격도 떨어져 경영자의 주주권도 하락해 이를 현금으로 만들기에는 불가능하다. 때문에 미국기업경영자의 보수는 아주 큰 불확정성이 띄고 있다.

37) 秦莉, “金融業高管薪酬榜, 中國平安CIO陳德賢1268万榮登帝座”, 『投資時報』, 2014年05月04日.

그리고 미국에서 국유기업에 대한 재무감독관리가 아주 엄격하다. 연방 법률에서 모든 공공사업에 연관된 국유기업은 반드시 공개적이고 투명한 재무보고제도를 건립하여야 한다고 규정하였고 재무보고는 주기적으로 사회대중에 공시하여야 한다고 하였다.³⁸⁾

나. 영국

영국의 국유기업 경영자 보수는 의회, 재정부 및 이사회에서 공동으로 상의하고 결정한 것이다. 영국 국유기업 이사회중에서 반 이상 동사는 회사 외의 독립적으로 존재하는 사람이고 이 동사는 보통 관리경험, 전공배경을 가지고 있다. 그들은 사회대중의 이익을 대표하고 국유기업 경영자의 경영관리활동을 감시하는 것을 책임지며 동시에 경영자들의 보수, 보너스, 복리대우표준 및 중요부서인원을 결정할 수 있다.³⁹⁾

영국 국유기업의 경영자 보수도 일반적으로 사유 대형기업 CEO보다 낮다. 국유우편기업 CEO의 보수총액은 약 99.9만 파운드 이지만 영국부시 100 지수회사 CEO의 평균보수는 317만 파운드에 달한다.⁴⁰⁾

다. 프랑스

프랑스 국유기업 경영자의 보수제도는 재정부와 여러 관련 부서 및 이사회에서 공동으로 협상하여 결정한다. 경쟁성 업계에 놓여있는 국유기업일 경우 시장경쟁의 요소를 고려하여 경영자 보수 수준은 시장수준에 따르기는 하지만 실제적으로는 시장의 평균 수준보다 낮다. 공익성, 독점성 국유기업 경영자 보수 수준은 공무원 보수수준에 따라 제정된다. 그리고 기업 내 시장에서 고용한 전문 경영인 보수는 시장보수수준을 따른다. 또한 공

38) 賀胜, “國有壟斷企業高管薪酬制度的形成机制研究”, 2013年04月03, 第4章 p.44.

39) 鄭雪婷, “國有企業高管薪酬管理制度研究”, 2013年05月12, 第二章, p.9.

40) 方良, “國外如何爲國企高管限薪”, 『長江商報』, 2014年09月07日.

무원 신분의 경영자 보수는 정부에서 결정하는 것이다. 프랑스 재정부에서는 국유기업의 월급 총액에 대해 예산관리를 실행하였다. 월급 예산은 의회에서 심사를 진행하고 일단 확정이 되면 다시 수정이 어렵다. 간혹 그해 기업 업적이 좋다고 해도 경영자는 임의로 월급을 추가하면 안 된다.⁴¹⁾

라. 독일

독일, 시장경쟁이 날이 갈수록 치열해지는 국유기업에 있어서 해당 기업 경영자의 보수는 점점 더 높아지는 추세이다. 국유기업 경영자 수입은 업적과 연관이 되며 이미 이 방향으로 발전되고 있는 추세이다. 2014년 22%의 국유기업 경영자 보수는 개인 업적과 기업 이익과 연관이 되었다. 기업 규모가 크면 클수록 기업 경영자와 업적 연관 보상이 보수에서 차지하는 비중이 더 크다. 직원이 100명이 안되는 기업일 경우 경영자 보상성 수입 비중은 14%밖에 안되고 직원이 5000명이 되는 대형기업일 경우 보상성 수입이 차지하는 비율은 41%이다.⁴²⁾

마. 한국

국유기업의 관리는 공무원에 참조하고 기업재정부가 관리를 책임진다. 발표된 ‘공공기관운영법’, ‘공공기관 경영자보수방침’에서 공무원, 국유기업 인원의 보수를 대하여 규정하였다. 동시에 기업 재정부에서 매년마다 공공기관의 재정지출에 대하여 통일적인 예산을 하고 경영자 보수의 단원, 구조, 비율 등을 구체적으로 규정하였다. 기업의 자주권이 비교적 작다. 한국 정부는 국유기업 내부의 성과관리제도를 직접적으로 정하고 엄격히 실시한

41) 賀胜, “國有壟斷企業高管薪酬制度的形成机制研究”, 『中國知网』, 2013年04月03日.

42) 吳心韜, 羅歡歡, 陳繼朋, “國外國企高管收入框框多”, 『國際先驅導報』, 2014年09月05日.

다.

2) 외국과 비교한 중국보수제도의 특징

국가상황이 다름에 따라 국가마다 서로 다른 국유기업 경영자 보수체계를 제정하고 있었다. 지금까지 여러 국외의 경영자 보수체계를 살펴보면서 중국의 경영자 보수체계와 비교·분석할 수 있었다. 이를 통하여 다음과 같은 중국의 경영자 보수체계와 국외 경영자 보수체계의 차이점을 알 수 있다.

첫째, 미국, 영국 등 국가의 국유기업 경영자 보수가 사유기업 경영자 보수에 비하여 훨씬 낮다. 하지만 중국의 일부 국유기업 경영자 보수는 사유기업 경영자보수를 훨씬 많이 초과하였다.

둘째, 미국 국유기업 경영자 보수에서 단기와 장기의 인센티브 효과가 있고 비교적 건전한 스톡옵션이 있다. 하지만 중국 국유기업 경영자 보수에는 단기 인센티브만 있지 스톡옵션이 아직도 건전하지 않고 보급되어 있지 않으며, 관련 법률법규가 부족하기 때문에 경영자 보수가 장기적인 인센티브 효과를 얻지 못하였다.

셋째, 경영자 보수를 정하는 면에서 보면 영국 경영자 보수는 영국 의회, 재정부 및 기업 이사회에서 공동으로 상의, 결정하지만 중국 국유기업 경영자 보수는 국가자산관리위원회에서 단독적으로 정한다. 따라서 기업에 따라 각 기업경영자에 맞는 보수제도를 정할 수 없다.

넷째, 프랑스에서 경쟁성 기업 경영자 보수는 시장 수주넵 의해 결정된다. 공익성, 독점성 기업 경영자의 보수제도는 공무원 보수수준에 따른다. 그리고 중국 독점성 기업 경영자의 보수는 기타 영역 경영자 보수보다 훨씬 높다. 프랑스 국유기업일 경우 공무원 시분의 경영자 보수는 공무원 보수 표준 제도에 따르고 중국 국유기업의 정부에서 임명한 경영자는 시장화

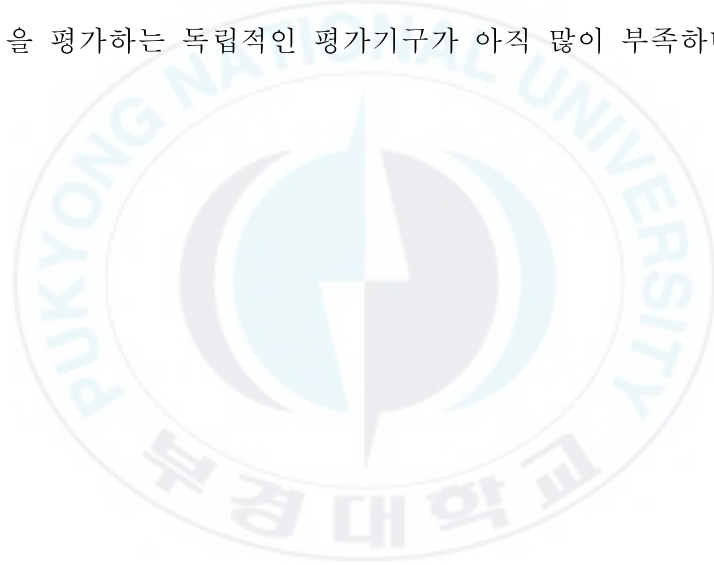
[표 4] . 외국과 비교한 중국 보수제도의 특징

	국외 국유기업	중국 국유기업
사유기업의 보수수준과 비교	상대적으로 낮다.	상대적으로 높다.
인센티브 효과	단기와 장기의 인센티브 효과가 있다.	단기 인센티브만 있고 장기적인 인센티브 효과를 얻지 못 한다.
보수를 정하는 방법	의회, 재정부 및 기업 이사회 등 공동적 정해진다.	국가자산관리위원회에서 정해진다.
보수 수준	공무원 시분의 경영자보수는 공무원 보수 표준 제도에 따른다.	공무원 시분의 경영자보수는 같은 등급의 공무원의 보수보다 약 5배정도 높다.
보수와 업적의 연관성	업적 심사 체계에는 기업의 장기적 발전과 생태 등 심사 내용이 포함.	경영자 업적심사에도 기업의 장기적 발전 등 심사내용이 없다.
심사체계	성과평가위원회	독립적인 평가기구가 부족하다.

보수를 받고 있다.

다섯째, 독일 국유기업 경영자 보수는 업적과 연관되고 경영자 업적 심사 체계에는 기업의 장기적 발전과 생태 등 심사 내용이 포함되었다. 하지만 중국 국유기업의 보수와 업적은 연관성이 낮고 경영자 업적심사에도 기업의 장기적 발전 등 심사내용이 없다.

여섯째, 한국처럼 정부기능이 비교적 강한 나라에서 국유기업 경영자에 대하여 정부가 과학적이고 엄밀한 심사체계를 정하고 관련된 법률을 만들며 성과평가위원회이 경영자실적을 평가한다. 하지만 중국에서 국유기업 경영자업적을 평가하는 독립적인 평가기구가 아직 많이 부족하다.



Ⅲ. 보수제도 개혁의 배경과 내용

통계에 따르면 2012년 42개 국유기업이 엄청난 거액결손이 나타났지만 경영자는 아직도 높은 보수대우를 향유하고 있다.⁴³⁾ 이와 같이 최근에 이르러 국유기업 경영자 보수에서 많은 문제들이 나타나기 시작했다. 경영자 보수의 하방경직성이 나타났으며, 경영자보수와 직원간의 보수차이가 커지고, 경영자의 과도한 직무 소비 등 문제들이 나타났다. 대중들이 정확한 경영자보수를 알 수 없는 것도 사회의문의 초점으로 되었다. 요즘 몇 년간 국유기업의 개혁에 따라 국유기업이 분류되고, 또 국유기업에 전문경영인을 채용확대의 개혁프로젝트도 나타나고 있다. 이런 프로젝트의 시행이 국유기업 경영자 보수체계에 새로운 요소를 추가해 주었다. 이에 따라 중국 정부가 국유기업 경영자 보수체계에 명확한 개혁계획을 제기하였다.

1. 보수제도 개혁의 배경

1) 국유기업의 개혁과 보수제도

가. 국유기업의 유형 분류와 보수개혁

중국정부가 2015년에 ‘국유기업 기능정의 및 분류의 지도의견’을 발표하였다. 이 공문에서 국유기업을 상업성기업과 공익성기업 두 개 유형으로 나누었다.⁴⁴⁾

상업성 국유기업과 공익성 국유기업은 해당 기업의 목표에 따라 분류된

43) 肖婷婷, “國外“薪”監管”, 『中國人力資源社會保障』, 2015.年10月08日, 第三期.

44) “關於國有企業功能界定與分類的指導意見”, 『政府信息公開專欄』 2015年12月29日, http://www.gov.cn/xinwen/2015-12/29/content_5029253.htm.

다. 그 중 상업성 국유기업은 국유경제를 증대하고 국유자산보호증식을 실시하는 것을 주요목표로 하는 국유기업이다. 즉, 시장화를 근거하여 상업운영을 하는 것이다. 이와 다르게 공익성 국유기업은 주로 민생 보장과 사회복지 그리고 공공상품과 서비스를 제공하는 것을 주요목표로 하는 국유기업이다. 여기서 상업성 국유기업은 또 국가안전과 상관되는 상업국유기업과 경쟁성 상업국유기업으로 분류된다. 국가안전과 상관되는 상업성 국유기업은 주로 국가안전과 국민경제를 보장하는 것을 목표로 한다. 이 유형의 상업기업은 반시장화의 운영에 처하여 있는 것을 의미한다. 경제성 상업국유기업은 시장화의 운영하여 시장경쟁력을 제고하는 것을 목표로 한다.

이전 중국에서 성질이 다른 국유기업에 대하여 분류관리를 실행하지 않았다. 모든 국유기업에 대하여 똑같은 보수체계를 실시하였다. 때문에 경영자보수체계가 경쟁성 국유기업 경영자의 보수수준에 대하여 인센티브 효과를 얻을 수 없다. 하지만 일정 독점적 성질 혹은 공익성 성질을 가진 국유기업에 대하여 과도하게 인센티브를 주는 문제가 존재할 수 있다. 중국정부는 다음 단계에서 다른 유형의 국유기업 경영자보수에 대하여 분류관리를 실시하여야 한다. 그렇다면 경쟁성 상업성 국유기업의 경영자보수, 독점적 국유기업의 경영자보수, 그리고 공익성 국유기업 경영자보수는 각각 어떻게 정해야 하는가?

나. 전문경영인 채용 확대와 보수개혁

국유기업경영자를 선발하는 과정은 일정한 독점성을 가지고 있다. 또한 이렇게 선발된 국유기업경영자는 보통 행정임명이고, 그 중 일부는 관리경험이 부족하다. 국유기업경영자는 ‘관료이면서 상인(亦官亦商)’인 이중신분인 것이다. 경영자는 수백만 위안의 보수를 향유하는 동시에 국유체계중의

행정신분으로 각 복리 및 재직 소비 등 특수한 대우도 향유할 수 있다. 이런 국유기업의 경영자는 본질적으로 기업의 경영인이여야 하는데 직업화가 아닌 국가간부의 신분을 가지고 있다. 서로 다른 성질을 가진 두부류 직업이 동일한 초빙임명 규칙을 수행하고 있다. 비직업화와 장기 인센티브체계의 부족함을 초래하였다.⁴⁵⁾ 그리고 경영자임명이 시장경쟁의 방식으로 선발하는 것이 아니기 때문에 국유기업 경영자의 경쟁위협을 대대적으로 감소되었고, 경영자보수를 시장을 떠나 정하는 일이 쉽게 발생하였다.⁴⁶⁾

국유기업경영자를 관리하는 기구는 이사회가 아니라 중국정부이다. 이런 국유기업체계는 국유기업 경영자의 목표가 기업이윤최대화가 아니라 중국정부가 정한 목표로 되었다. 이렇게 하면 경쟁성 상업국유기업의 효율성이 낮아지고 국유자산을 낭비하는 문제를 초래할 수 있다. 그리고 이들의 이중신분이 국유기업경영자의 보수가 애매한 반시장화에 처하는 것을 초래하였다.

2014년 국유기업개혁을 제기하는 것에 따라 국유자산감독관리위원회(국자위)에서 직접 관리한 중앙기업 중 일부 기업을 선택하여 이사회에서 사장을 직접 선발하고 관리하는 정책을 실시하였다.⁴⁷⁾ 이런 개혁환경 하에 국유기업에서 이사회가 직접 전문경영인을 채용하는 변화가 나타났다.

직접 전문경영인을 채용하는 것도 국유기업 경영자 보수에 새로운 요소를 가져다주었다. 그렇다면 정부에서 직접 임명한 국유경영자보수와 시장에서 직접 초빙한 전문경영인의 보수는 어떻게 정해야 하는가?

45) “國企薪酬改革：多類非國資委管理央企被納入”，『21世紀經濟報道』，2014年08月06日.

46) 晏書亮，“關於中央企業高管薪酬改革的思考”，『人力資源』，2015年04月24日，p.95.

47) “國企職業經理人制度只是“鏡中花”？”，『HR論壇』，2014年03月18日.

2) 국유기업 지배구조의 결합

국유기업이 권리포기(放權讓利)전, 기업의 자주적 경영권을 확대, 기업의 주주제 개조를 거친 후에 국유기업경영자의 권력도 점점 형성하고 상승하여 경영자가 보수를 조종하는 가능성이 나타났다. 이로 인해 내부인원이 보수를 통제하고 개인이익을 도모하며 과도투자 등 현상이 나타났다. 그리고 중국 국유기업의 특수한 체질 때문에 국유기업 경영자가 강한 경제추구 능력을 가지고 있어 경영자가 모회사 및 자회사에서 교차적으로 임직하는 현상도 나타났다.⁴⁸⁾

가. 기업 재산권의 소유자 부재

중국 국유기업 대주주의 절대적 우세지위는 국유주권이 향유하고 국가가 기업의 최대주주이고 국자위에서 주주의 권력을 실행한다. 하지만 중국 국유기업의 수량이 많고 각각 기업마다 상황이 다르기 때문에 국자위에서 각 기업별 상대로 동일한 경영자보수체계를 실시할 수 없다. 이 때문에 기업의 구체적인 상황에 따라 경영자의 보수체계를 제정할 수 없고 보수 인센티브 작용도 충분히 발휘할 수 없어 최종 보수의 인센티브가 과도 혹은 부족 문제를 초래할 수 있다.⁴⁹⁾

그리고 국가가 기업의 최대주주이기 때문에 주주총회가 발휘해야 할 작용을 발휘할 수 없고, 기업 대주주의 빈자리를 초래하였다. 결국 기업의 최종 통제권은 아직도 경영자의 손에 주고 있다.

48) 駱沙, “專家稱國企職務消費存一把手現象 應建立問責制”, 『新華網』, 2012년5월 29일.

49) 李寅, “國有企業高管薪酬法律規制研究”, 『中國學術期刊』, 2014년05월11일, p.22.

나. 기업 경영자의 내부자 통제

현재 회사의 관리에서 주주총회, 이사회, 감사위원회 및 경영층은 서로 제약하고 균형을 이루어야 한다. 그러나 중국 국유기업은 내부체계가 아주 혼란스럽고, 이사회에서 대부분의 자리는 모두 기업내부의 경영자이기 때문에 이사회가 경영자에 대한 제약능력이 약하고, 효과적으로 감독효과를 발휘할 수 없다. 심지어는 경영자가 이사회를 통제하고 있다고 볼 수 있다. 결과적으로 경영자가 스스로를 감시하고 심사하고 자신의 보수를 정할 수 있다.

다. 보수위원회의 비독립성

보수위원회의 주요직책은 보수계획을 정하고 경영자업적을 심사하고 보수계획과 업적심사의 실시를 감독하는 것이다. 또한 보수위원회는 국유기업 경영자 보수의 제정과 감독절차에서 아주 중요한 역할을 차지하고 있다. 하지만 중국 국유기업의 보수위원회는 대부분 기업의 경영자가 직접 참여하였다.⁵⁰⁾ 이는 기업의 보수위원회가 독립성을 잃게 만들었고 경영자 보수의 제정, 경영자 성과심사에 대하여 공정한 결정을 내릴 수 없게 되었다.

3) 기존 경영자 보수제도의 문제점

가. 국유기업 경영자의 이중 신분

정부에서 임명한 중국 국유기업의 경영자들은 대부분 “역관역상”(亦官亦商) 즉 정부 관료이면서도 상인인 이중 신분을 가지고 있다. 한쪽으로는

50) 施廷博, “上市公司高管薪酬監管法律制度——美國法的考察和我國的借鑒”, 『中國學術期刊』, 2012年11月13日, p.140-141.

조직부、국가자원관리위원회에서 임명한 간부인 행정적인 직급을 가지고 있으며 다른 한 쪽으로는 기업의 경영자이기도 하다.⁵¹⁾ 국유기업 특히 국유독자기업의 경영자들은 국가공무원과 같으며 또한 동등한 직급에 있는 공무원들과의 신분 변환 사례도 비교적 많이 발생하고 있다. 최근 몇 년간에 대형 국유기업의 경영자들이 지방고층관리자로, 혹은 정부고층관리자가 국유기업의 경영자로 전임하는 “쌍방향적인 교류”(双向交流)가 많이 발행하고 있어 국유기업의 관리자가 “준관원”(准官員)이라는 특징을 갖게 되었다.⁵²⁾

정부에서 임명한 경영자는 기업의 책략가이자 집행자이며 또한 기업의 관리자이자 감독자이어서 권력은 집중되어 있다. 그들은 국가 간부급의 행정 대우를 받을 뿐만 아니라 시장화의 보수 대우를 받고 있다. 중국 평안(平安)보험회사 부경리 량자취(梁家駒) 2007년 납세전 보수는 4813만 위안이다. 하지만 중국 국무원 부총리 우이(吳儀)의 연봉은 12만 위안밖에 안 된다.⁵³⁾

국유기업 경영자의 거액 보수는 사회수입 분배의 불공평한 현상을 초래했을 뿐만 아니라 사회갈등을 조성한 중요한 원인이기도 하다

나. 경영실적과의 비연동성과 하방경직성

보수 관련 계약 시 주주들은 경영자들의 노력에 따라 보수를 책정할 필요가 있다. 그러나 경영자들에 대한 감독과 그들의 노력여부 정보에 대한 수집에 큰 자본금이 필요하므로 대부분 기업들은 기업의 실적에 따라 경영자들의 노력 정도를 평가한다. 보수 실적에 대한 민감도가 높을수록 보수

51) 周武强, “關於地方國有企業高管薪酬制度改革思考”, 『貴陽市國資委網站』, 2015年, 06月, 02日.

52) 程濤, “港媒: 遏國企貪腐案頻發 須破高管官商双重身份”, 『中國新聞網』, 2012年01月16日.

53) 臯子福祥, “國企高管的奉獻是吳儀四百倍嗎”, 『光明網』, 2013年07月04日.

체계는 더욱 효과적으로 운영된다.⁵⁴⁾ 기업의 실적이 상승할 때 경영자들의 보수도 함께 상승하나 기업의 실적이 하락할 때 경영자들의 보수는 줄지 않거나 줄더라도 상승폭에 비해 작은 폭으로 감소하는데 이는 국유기업 경영자들의 보수체계가 하방경직성이라는 특징이 있기 때문이다.⁵⁵⁾

최근 몇 년간 국유기업 경영자들의 수입과 기업의 실적이 분리되면서 기업의 거액결손은 경영자들의 보수에 전혀 영향을 미치지 못한다. 이러한 특징은 전력, 비철금속, 증권, 석유, 부동산등 업계에서 나타나고 있다.

2008년 전력업계에서 순이익이 122% 하강했으나 경영자들의 보수는 5.7% 증가하였으며, 유철금속업계는 순이익이 71% 하강했으나 경영자들의 보수는 2.2% 증가하였으며, 증권업계에는 순이익이 62.3% 하강했으나 경영자들의 보수는 11.9% 증가하였으며, 석유업계는 순이익이 28% 하강했으나 경영자들의 보수는 13.9% 증가하였으며, 부동산업계의 순이익은 1.94% 하강했으나 경영자들의 보수는 26% 증가하였다.⁵⁶⁾

이뿐만 아니라 2012년 투자유치선박회사의 이익이 9,000만 위안을 초과하였으나 2013년에는 21.84억 위안을 손해를 보았다. 그러나 회사의 경영자 고관허(高管賀)의 보수는 2012년 2.08만 위안에서 2013년 85만 위안으로 올랐으며 증가폭은 300%에 달한다. 같은 해, 중국석탄자원회사의 순이익은 2012년 61.5% 하강하였으나 회장 왕안(王安)의 보수는 2012년 84.7만 위안에서 2013년에 15.6만 위안 올랐다.⁵⁷⁾

54) 楊麗萍, “國有上市公司高管薪酬業績敏感性結構化解析”, 2015年03月17日.

55) 張興亮, “高管薪酬研究綜述”, 『財務研究』, 2015年06月08日, p.56.

56) 阮曉琴, “高管薪酬升降自定, 業績掛鉤實誠空談”, 『上海證券報』, 2009年4月30日.

57) 龐長亮, “中國又有控股上市公司高管薪酬制度改革問題研究”, 『吉林大學學術期刊』, 2014年12月19日, 第三章, p.59.

다. 일반 직원과의 과도한 보수격차

UN의 조사통계수치에 따르면 중국 경영자들의 평균 보수액은 국민 GDP의 20배 이상으로 나타났다. 하지만 주요 선진국의 경우 기업 경영자들의 평균보수액은 국민 GDP의 4배로 법률규정 최저 보수액의 8배를 초과하지 않았으며 전국 취업인구 평균 보수액의 5배를 초과하지 않았다.⁵⁸⁾

[표 5] . 중앙기업 책임자 연 수입
증가표

연도	경영자 평균보수액 (만 위안)	전년도 대비 증가율 (%)	중앙기업 책임자와 직원 간 평균 보수 배수
1999	6.1		3배
2002	25		12.7 배
2004	35	40	13 배
2005	43	22	13.1 배
2006	47.8	11.16	14.6 배
2007	55	15.06	15 배
2008	60	9.09	14 배
2009	68	13.33	20 배
2010	70	2.94	19.2 배

資料：丁敏，“壟斷行業國有企業高管薪酬決定問題的研究”，2012年，第三章，p.32.

[표 5] 에서 알 수 있듯이, 중앙기업 경영자와 기업 직원 간 평균 보수

58) 曹潤林，“制度變遷、秩序規範與國企高管收入分配約束，改革”，2013年08月16日.

액은 1993년 3배 정도에서 2010년 약 20배로 늘었다. 2002년 중앙기업 경영자들의 평균 보수액은 직원 평균보수액의 12.7배였으나 2004년부터 2010년 연 평균 증가배수는 15.6배에 달한다.

또한 중국경제체제개혁연구회의 연구결과에 따르면 중국 국유기업 경영자들의 보수액은 기업 최저 보수액의 98배에 달하는데 세계 평균차이는 5배에 불과하다.⁵⁹⁾

2012년 중앙기업 중국석유회사 회장 주길평(周吉平)의 보수는 121.2만 위안이지만 당시 상장한 중앙기업 284개 회사의 직원 평균 보수액은 11.14만 위안이였다.⁶⁰⁾ 2013년 중국석유회사 경영자들의 평균 연봉은 84만 위안이였으나 회장 주길평(周吉平)의 보수는 121만 위안이였으며, 직원들의 평균 보수는 12.16만 위안이였다.⁶¹⁾

라. 업종별 과다한 보수격차

중국경제체제개혁연구회의 보고에 따르면, 중국 업계별 보수격차가 3000%에 달하지만 세계 평균 격차는 70%라고 한다. 석유, 전력, 담배 등 업계에 종사하는 인원이 전국 직원 총 인구의 8%정도를 차지하지만 보수총액은 전국 직원 보수총액의 60%를 차지한다고 한다.⁶²⁾

2007년 중국 국유기업 금융업계의 중국평안보험회사 회장의 연간보수가 6,600만 위안에 달하였는데 이는 국유기업 경영자들의 평수 보수수준을 훨씬 초과한 금액이었다. ⁶³⁾

59) 孫楠, 秦龍 “國企高管薪酬現狀及改革路徑探析”, 『理論探討』, 2014年07月24日, 第一期.

60) 咚咚, “周吉平被任命爲中石油董事長,2012年薪酬爲112.8萬元”, 『安徽生活網』, 2013年4月18日.

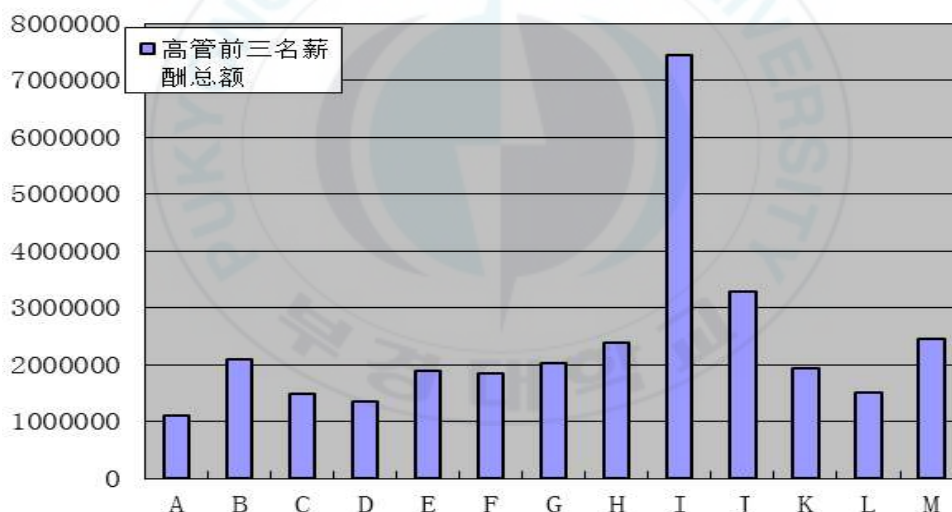
61) “央企高管能掙多少錢”, 『中國經濟網』, 2015年10月09日.

62) 孫楠, 秦龍 “國企高管薪酬現狀及改革路徑探析”, 『理論探討』, 2014年07月24日, 第一期.

63) 馮蕾, “央企高管薪酬改革破冰”, 『光明日報』, 2014年12月26日.

2009년 재정부에서 『국유금융기구 경영자들에 대한 보수 분배문제에 관한 안내』 문서를 내려 보냈는데 그 내용 중에서 국유금융기구의 경영자들의 보수산정에 대한 제한을 두었으며 금융계의 중앙기업의 개인 보수총액을 최고 280만 위안으로 규정지었다. 그러나 2010년 16개 상장 은행의 경영자들의 연봉이 500위안이 넘는 사람은 10명밖에 없었으며 300만 위안을 넘는 사람은 38명에 달하였으며 이는 연봉에 대한 지급 연장한 부분을 제외한 통계수치이다. 64)

[그림 2] . 2011년 국유기업 사업계별 경영자보수의 전3위 총액 비교



資料：宛玲羽，“基于心里誘因的國企高管薪酬操縱研究”，『財務管理』，2014年03月，第三章，p.54

[그림 2] 는 국유기업을 A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M 13개 업종으로 구분하였다. A는 농림어업, B는 채굴업, C는 제조업, D는 전기가

64) 夏曉紅，“國企薪酬分配的亂象”，『社會科學報』，2012年05月23日.

스 및 수도공급업, E는 건축업, F는 교통운수 및 창고·저장업, G는 정보기술업, H는 도소매업, I는 금융보험업, J는 부동산업, K는 서비스업, L는 문화 및 홍보업, M는 종합 류로 구분하였다.

[그림 2] 는 2011년 서로 다른 업종의 국유기업의 경영자들의 보수 현황에 대한 상황을 정리한 것으로 경영자들의 보수 중 가장 높은 보수를 받는 3명은 금융보험업에 종사하는 사람으로 나타났으며, 농림어업에 종사하는 사람의 보수가 가장 적은 것으로 나타났다. 이외에도 서로 다른 업체의 보수 격차도 비교적 큰 것으로 나타났다.

석유화학공업, 금융, 전력 등 업종의 많은 기업들이 중앙기업 속의 국유기업에 속하여 높은 보수와 복지혜택을 누리어 국민들이 “좋은 일자리”라고 부른다. 이와 비교했을 때 같은 업종, 예를 들면 전력 등 업종에 종사하는 기타 중소기업은 업무량은 많은데 비해 보수는 높지 않은 것으로 나타났다. 이는 같은 업종이라도 기업이 다름에 따라 보수 차액이 크다는 것을 의미한다.⁶⁵⁾

2013년 상장한 중앙기업의 회장 평균 보수는 80여만 위안에 달한다. ⁶⁶⁾ 표6 에서 보면, 교통은행 은행장 평균의 보수가 70.63만 위안이며, 이외 기타 경영자들의 보수가 평균 80만 위안을 넘는다. 공상은행의 경영자들의 보수는 200만 위안에 달한다. 이와 반대로 국유기업 경영자의 보수가 10만 위안이 안 되는 사람들도 있다. 리카이펄름회사 사장 정윈야오(鄭文耀)의 2013년 연간 보수총액은 8만 위안이었으며,둥어아교(東阿阿膠) 회장 리푸쥘(李福祚)의 연간 보수총액도 6만 위안 밖에 안 된다.⁶⁷⁾

65) 王化冰, “國企薪酬改革探討”, 『中國經貿導刊』, 2015年12月06日.

66) 王紅茹, “央企上市公司董事長薪酬榜曝光, 平均80多万”, 『中國經濟周刊』, 2014年08月25日.

67) 徐曼曼, “央企薪酬遭質疑: 高管與員工兩極分化嚴重”, 『新華財經』, 2014年09月09日.

[표 6] 2013년 5대 국유은행 일부 경영자들의 보수총액

은행	직무	성명	세전 보수(만,위안)
공상은행	회장	지양지엔칭(姜建清)	199.56
	은행장	이후이만(易會滿)	190.89
	감사장	조우린(趙林)	192.20
	집행이사	리우리시엔(劉立憲)	183.06
농업은행	회장	지양초량(蔣超良)	113.36
	은행장	장운(張云)	105.91
	감사장	차잉쥔(車迎新)	100.31
	부은행장	귀호우다(郭浩達)	92.96
중국은행	회장	티엔귀리(田國立)	135.82
	은행장	청쓰칭(陳四淸)	173.97
	전 은행장	리리후이(李礼輝)	186.30
건설은행	회장	황홍장(王洪章)	112.9
	은행장	장지엔귀(張建國)	110.9
	감사장	장푸룽(張福榮)	108.3
	집행이사	주홍부어(朱洪波)	98.2
교통은행	회장	니우씨밍(牛錫明)	179.22
	은행장	펑춘(彭純)	70.63
	감사장	화칭산(華慶山)	166.37
	부은행장	치엔원후이(錢文揮)	157.89

資料：360个人圖書館, http://www.360doc.com/content/14/0828/18/9753930_405400398.shtml.

수입 배분 면, 특히 일부 독점업종에서 보수대우가 높은 편이나 효율성이 상대적으로 낮은 편이다. 당시 국가 총리로 근무했던 원자바오(溫家宝)는 정부 업무보고회에서 “국유기업, 금융기구의 고층관리인원의 보수에 대하여 엄격한 관리를 해야 한다.”고 지적하였다. 68)

마. 비규범적인 직무소비

중국의 국유기업에 대하여 정부에서는 국유기업의 경영관리책략 등에 대하여 경영자들에게 위임하였으며 이와 동시에 보수분배, 이사회 등 다양한 관리기구들을 설립하여 대리인에 대한 격려와 규제를 두었다. 그러나 위탁인과 대리인 사이에는 정보와 이익에 대한 불일치가 존재한다. 대리인은 얻은 모든 수익을 위탁인과 나누어야 하며, 위탁인은 대리인에게 업무상 필요 시 재직 소비를 할 수 있도록 허락하였으나 대리인은 업무상 필요가 아닌 사적인 일로 재직 소비를 하였으며, 이로 인해 발생하는 모든 손해는 위탁인 즉, 정부에서 부담하게 된다. 따라서 대리인인 국유기업은 관리기구의 감독을 받지 않으면 경영자들의 고액의 재직 소비가 발행할 것이다. 69)

현실적으로 업무상 국유기업 경영자들에게는 재직 소비가 필요하다. 그러나 중국의 국유기업 내 경영자들의 재직 소비에서 많은 부패현상들이 나타나고 있다. 관련된 연구자료에서 보면, 2009년 국유기업 경영자들의 평균 보수는 60만 위안이지만 소비액은 평균 보수를 훨씬 넘는 상황이다. 70) 언론매체에서 국유기업 경영자들의 고액의 재직 소비에 대한 사건보도 이후 국민들은 국유기업 경영자들의 보수에 대하여 의문을 가졌으며, 그들에 대한 불만 정서도 날로 커져가고 있다.

2009년 7월, 많은 적자가 발생했다고 발표한 중국석유화학그룹의 건물로

68) 王允娟, “探討國企高管薪酬的困境與出路”, 『首都建設報』, 2012年07月21日.

69) 丁陽, “格力老總吃一餐3.7萬元背後”, 『今日話題』, 2013年6月14日.

70) 唐志軍, “國企本質－權利失衡下權貴們的饕餮遊戲”, 2013年6月26日.

비에 걸려있는 실링램프를 1,200만 위안에 구입하여 중국 네티즌사이에서 “중국석유화학의 최고가 램프”로 불리었다. 면직당한 중국석유화학그룹의 회장 천통하이(陳同海)는 매일 평균 소비액이 4만 위안을 초과한 것으로 조사되었다. 사건 발생 후 얼마 지나지 않은 2011년 4월, 중국석유화학그룹 광둥지사장 루광위(魯廣余)는公款 259만 위안을 비싼 모우타이주(茅台酒)를 사는데 낭비하였으며, 제일 비싼 술은 1병에 238,000위안에 달했다. 이 사건으로 네티즌들은 중국석유화학그룹에 『나라를 위해 모우타이(茅台)주를 마신다』라는 노래까지 만들었다.⁷¹⁾ 중국석유화학그룹 이외에도 많은 국유기업의 경영자들은 재직 소비를 핑계로 고급 물건을 구매하고, “비싼 밥”을 먹었으며 고급승용차를 타고 다녔다. 이와 같은 사건은 우연히 폭로된 것이지만 이는 빙산의 일각에 지나지 않는다. 이는 국유기업 경영자들의 재직 소비를 어떻게 관리감독 할 것인가 하는 것은 국유기업 경영자들의 보수제도 개혁의 큰 문제로 대두되었다.

바. 보수 결정 심사제도의 미비

보수의 계산 공식은 국무원국유자산감독관리위원회(이하 “국자위”)에서 제정하는 것으로 공식 내의 주요 계산 매개 변수는 국자위에서 기업에 직접 제공되거나 국자위에서 심사 확정된 이후의 수치이다. 비록 보수체계의 공정성을 유지하고 있지만 이러한 수치는 국유기업의 성격과 담당하고 있는 사회적 능력에 대한 구분이 없다. 또한 기업의 보수체계는 기업의 미래 발전상과 연계되어 있지 않아 경영계층의 단기 이익 창출만 중요시하고 장기적인 발전에 대한 추진력이 부족하다.

국유기업의 보수 심사는 일반적으로 국자위에서 제시한 지표(수치)에 따라 진행된다. 이윤과 EVR을 성과지표(KPI)로 한 기초에 자율적인 관심지

71) 李志, “大揭秘! 那些關於中石化不爲人知的事”, 『南方財富網』, 2016年2月19日.

표를 더한 것이다. 그러나 기업의 운영 중 동업종의 경쟁책략의 특징에 알맞은 심사지표를 책정하지 않아 위험성에 대한 공제와 심사지표 처리에 대한 불균형이 존재한다. 예를 들면, 심사이윤이 높지만 수취계좌와 선불계좌에 대한 심사가 진행되지 않아 이윤만 중요시하고 기업이 부담해야 되는 위험요소들에 대하여 경시하는 문제가 발생한다. 혹은 이윤에 대한 심사만 마치고 물품 재고에 대한 심사를 진행하지 않아 재고축적이 많아져 이로 인해 발생하는 자본손실 혹은 미판매로 인해 기업에 손해를 가져다 줄 가능성도 있다. 생산영역에서 기업이 설비에 대한 보수, 수리작업에 대한 예산을 집행하지 않고 해당 비용을 이윤에 포함시켜 정부에서 정한 이윤목표를 실현한다.⁷²⁾

사. 보수정보의 비공개

중국에는 아직 체계적인 경영자 보수 공시 법규가 형성되지 않았으며, 관련 제도에서 규정한 공시내용도 불완전한 상태이다. 보수구조, 상여, 복지 등에 대한 구체적인 공시가 부족하여 경영자들의 보수에 대하여 불투명하다. ⁷³⁾

국민들은 국유기업 경영자들의 정확한 보수금액, 주식보유 현황 및 경영자들의 임직현황에 대한 구체적인 정보를 얻을 수 없다. 이러한 문제는 국유기업 경영자들의 보수에 대한 국민의 불만을 야기하고, 일부 경영자들의 높은 보수에 받는 것에 대한 불만과 동시에 기타 경영자들의 보수에 대한 의혹을 불러일으키며, 나아가 사회적인 모순을 초래하기도 한다.

보수 정보공시제도의 결핍으로 경영자들의 보수체계에는 국민들의 감독이 부족한 실정이며, 이는 국유기업 경영자들의 직무 부패현상을 초래하기

72) 李勇, “淺析企業薪酬考核存在的問題與對策”, 『財經界』, 2014年07月16日.

73) 王春娃, “新一輪國企改革中高管薪酬改革的路徑選擇—基於政府行為的視角”, 『財會學習』, 2015年12月09日.

도 한다.

2. 보수제도 개혁의 주요내용

근년에 대중들은 핵심자원을 장악한 일부 독점국유기업의 많은 수익성은 진정한 의미의 경영배당이 아니라고 생각한다. 대중들은 국유기업 경영자가 외국기업, 민간기업 경영자처럼 거액의 보수를 받는 것에 대한 논란을 알고 있는 것이다. 이 밖에 대부분 국유기업 경영자는 비교적 높은 행정 등급을 갖고 있으면서도 높은 보수를 수령하며, 또한 국유기업 경영자의 보수체제에도 보수구조가 불합리함과 보수관리 감독체제가 건전하지 못함 등 문제가 존재한다. 심지어는 어떤 경영자의 보수는 그 영업실적과 걸맞지 않으며, 어떤 국유기업 경영자의 대우는 기업이 거액의 적자를 낼 때에도 오히려 늘었다고 한다. 이러한 방식은 사회분배의 불공정성을 직접적으로 격화시킨다.

2014년 중국중앙전면심화개혁팀(中國中央全面深化改革小組)은 제4차 회의를 열었는데 중국 총서기 시진핑(習近平)은 회의에서 국유기업 소득분배 질서를 단계적으로 규범화하여 불합리하게 일방적으로 상당히 높은 소득에 대해 조정을 진행할 것을 지시했다.

이로써 중국 국유기업 경영자의 보수체제 개혁이 본격적으로 시작됐다. 총서기 시진핑(習近平)은 16 자로 개혁의 목표를 다음과 같이 요약했다. “적당한 수준, 합리적인 구조, 규범화한 관리, 유효한 감독”이다.⁷⁴⁾(水平適當、結構合理、管理規範、監督有效).

2015년 1월 1일, <중앙관리기업 책임자 보수제도 개혁방안>이 본격적으로 실시됐다. ⁷⁵⁾해당 방안에서는, 첫 번째로 이전의 국유기업 경영자 보수

74) 劉辰瑤, “習近平16字定調國企薪酬改革 根除職務消費”, 2014년8월19日.

이 기본연봉과 성과연봉 두 부분으로 구성된 것을 보수제도 개혁 후에 기본연봉, 성과연봉, 임기격려 세 부분의 보수체계로 재편했다. 두 번째는 국유기업 경영자의 고액 보수에 대해서 상한선을 정하였다. 세 번째로는 국유기업 경영자 선임방식에 걸맞고 기업기능성격에 걸맞은 차별화 보수분배 방법을 구축하는 것이다. 네 번째로는 국유기업 경영자가 겸직은 허용하되 보수의 중복수령을 금지한다. 다섯 번째는 국유기업 경영자의 재직 소비를 엄격히 규범화한다. 여섯 번째는 “햇빛 보수”(陽光薪酬)제도를 구축해 국유기업 경영자의 보수를 적시에 정확히 공개한다.

1) 보수구조의 조정

이번에 국유기업 경영자 보수제도 개혁의 가장 중요한 핵심적 내용은 바로 기본연봉과 성과연봉 두 부분으로 구성된 보수체계를 기본연봉, 성과연봉, 임기격려 세 부분으로 재편하는 것이다. 보수제도 개혁 전에 국유기업 경영자의 보수는 임기격려 부분이 없었는데 이런 보수체계는 국유기업 경영자가 단기실적만 중시하였다. 기업의 장기적인 발전을 고려하지 않는 문제점을 안고 있다. 일부 경영자는 임기 내에 보기 좋은 실적을 내기 위해 아낌없이 막대한 투자를 하는 등 방식으로 생산경영을 진행한다. 과잉생산과 비효율 투자 등 문제를 초래했다. 임기격려 보수를 도입함으로써 임기소득을 임기심사평가결과와 연결시켜 경영자가 기업의 중장기적 성장을 더욱 중시하도록 했다. 기업 임기격려는 경영자의 이익과 기업의 장기적 (보통 3-5년)발전을 서로 연결시켰다. 임기격려는 국유기업 경영자의 근무 열정을 증가시키고 근무효율과 수익을 높일 수 있어 국유기업 경영자 보수제도 개혁에서 아주 중요한 의미를 가진다.

75) “中央管理企業負責人薪酬制度改革方案”，『中共中央政治局』，2014年08月17日.

개혁 내용은 다음과 같이 정하였다. 기본연봉은 국유기업 직원 연평균 보수에 근거하여 일정한 배수를 곱한 것으로 하되 보통 2배를 초과하지 않는다. 성과연봉은 국유기업 경영자의 당해 연도 인사고과결과와 연계하여 기본연봉을 기준으로 보통 기본연봉의 2배를 초과하지 않는다. 임기격려 소득은 경영자 연봉 총 수준을 기준으로 임기의 인사고과결과에 근거하여 확정하는데(임기심사 기간은 3-5년) 일반적으로 총 연봉(기본연봉과 성과연봉의 합)의 30%를 초과하지 않는다. 76) 임기의 인사고과에서 불합격한 국유기업 경영자에 대해서는 임기격려 보수를 수령할 수 없게 하고 이미 수령한 보수도 추궁하여 반납하도록 할 수 있다. 77)

임기격려 소득제의 설정은 국유기업 경영자가 임기 내에 훌륭한 실적을 내도록 격려하기 위함이었다. 또한 적자가 나도 여전히 높은 보수를 받는 현상을 방지하였다. 그리고 국유기업 책임자가 경영관리에서 근시안적인 경영행위를 줄이고 경영자가 기업의 단기이익과 장기이익의 통일성을 더욱 중시하도록 하도록 하였다. 78)

2) 경영자의 보수한정

<중앙관리기업 책임자 보수제도 개혁방안>은 정부에서 임명한 중앙기업 경영자 및 일부 독점적 고소득업종 중앙기업 책임자의 보수에 대해 상한선을 정하였다. 이로서 중앙기업 경영자의 거액보수를 규제하고, 중앙기업 내부에서의 소득격차를 축소하여 중앙기업 경영자의 보수증가율이 기업직원의 평균보수 증가율보다 낮도록 하였다. 또한 국무원 국자위가 기업보수 총액을 한정하고, 국유기업보수에 대해 보수총액 예산관리 개혁방안은 국

76) 楊森, “多地公布國企薪酬改革方案 重新确定薪酬結構”, 『中國經濟網』, 2015年9月09日.

77) “央企負責人薪酬改革方案披露: 干的不好薪酬或被追回”, 『新華網』, 2014年11月28日.

78) 李錦, “國企高管因何增加任期激勵收入”, 『中國經營網』, 2015年11月02日.

유기업 경영자의 보수총소득을 직원평균소득의 8배 이내로 규제하였다.⁷⁹⁾ 여기서 국유기업 보수총액 예산관리란 국유기업이 연초에 국자위에게 당해 연도의 보수예산방안을 보고하고 국자위는 예산에 대해 검토를 하고 업종의 보수수준에 근거하여 상, 중, 하 3개의 1인당 평균 보수인상액 지도라인을 정하는 것이다.⁸⁰⁾

2014년까지 중국 A주식시장 상장회사 중에서 경영자보수를 발표한 중앙기업은 총 323개있다. 이 사장들의 1인당 평균 보수는 77.3만 위안으로 전년에 비해 4.33%가 올랐다. 2013년 2502개의 A주식시장 상장회사의 직원 총수는 18,778,295명이고 이 회사들의 보수총액은 2조 위안이었다. 그 중 보수를 수령하는 경영자가 29,048명이고 경영자의 보수총액은 130.2억 위안이며 평균연봉은 44.8만 위안이었다. 중앙기업 경영자는 77.3만 위안의 평균보수로 A주 주식회사 경영자의 평균보수보다 약 40%가 높았다.⁸¹⁾ 그러므로 중국정부는 이번의 보수제도 개혁의 첫 단계에서 우선 72개의 중앙기업의 경영자 보수개혁을 정했다. 여기에는 국자위가 직접 관리한 53개 중앙기업과 기타 금융, 철도 등 19개 중앙기업, 예를 들어 중국석유천연가스주식유한회사(中國石油天然氣股份有限公司), 중국석유화공그룹회사(中國石油化工集團公司), 중국이동통신그룹회사(中國移動通信集團公司), 국가전력망회사(國家電網公司), 중국항공공업그룹회사(中國航空工業集團公司) 등이 포함되어 있다.⁸²⁾

3) 차별화된 보수제도

국유기업의 개혁방안에서 앞으로 국유기업의 대표이사 임명은 계속 국가

79) 楊凱, “評論：限薪只是國企改革第一步”, 『中國新聞網』, 2016年03月05日.

80) 李晨, “工資總額預算管理：別成一場改革秀”, 『金柚網』, 2016年3月26日.

81) “2015年中央管理企業負責人薪酬制度改革解讀”, 『HR諮詢』, 2015年06月23日.

82) Kelly, “72家央企名 單降薪多少”, 『中華網』, 2014年12月18日.

에서 임명하고 기업의 전문경영자는 시장에서 초빙한다. 시장에서 초빙한 전문경영자는 정부에 들어가 임직할 수 없다. 때문에 국유기업의 임금종류는 2가지로 나뉘는데, 즉 정부가 임명한 경영자와 시장에서 초빙하는 전문경영인의 임금이다. 보수 개혁 후 국유기업의 정부 임명 경영자는 시장화한 임금을 더 이상 수령할 수 없다. 그 보수수준은 정부에서 결정하되 같은 행정등급의 공무원 보수 표준과 경영상황을 참조하여 정한다. 시장에서 초빙한 전문 경영인의 보수는 시장가격으로 정하되 시장에서의 전문 경영인의 보수수준을 참조하여 정한다.

그리고 각 기업마다 상황이 다르므로 보수제도 개혁 후 국자위는 국유기업 경영자 보수관리에서 국유기업의 기능과 지위, 업종, 경영규모, 경영난이도, 경영책임, 경영리스크 및 경영실적 등의 차이에 근거하여 차별화된 경영자의 보수를 정한다.⁸³⁾

4) 겸직에 따른 보수수령 금지

적지 않은 중앙기업 경영자들은 모두 여러 개 직무를 겸임한다. 예를 들면 국자위가 관리하는 1급의 중앙기업은 산하에 2급, 3급 자회사가 있다. 일부 경영자는 각종 신분을 빌어 이런 자회사에서 겸직하여 복수의 임금을 수령한다. 그러나 국자위는 이러한 현상에 대해 줄곧 감독관리가 부족하였다. 예를 들면 보리부동산그룹주식회사(保利房地產集團股份有限公司) 회장 평빠홍(彭碧宏)은 중국보리그룹회사 총회계사, 보리채무유한회사 회장, 보리투자홀딩스유한회사 회장, 사장을 겸임했다.⁸⁴⁾ 일부 겸직을 한 국유기업 경영자는 해마다 겸직을 한 기업으로부터 대량의 소득배당을 수령할 수 있었다. 어떤 경영자는 보수 공시에서 발표한 임금은 높아 보이지 않지만 동

83) 叶檀, “叶檀：央企高管薪酬改革應直擊本質 要尊重規律”, 2014年11月23日.

84) “2015公務員工資改革方案－央企高管薪酬參照公務員”, 『台州中公教育』, 2014年11月21日.

시에 또 기타 계열사에서 겸직하면서 이름만 내걸고도 아주 많은 보수소득을 취득한다.⁸⁵⁾

보수개혁 후, 국유기업 경영자는 비준을 거치지 않고 본 기업이 출자한 기업 혹은 기타 기업, 사업단위(事業單位), 사회단체, 중개업체에서 겸직하면 안 되게 하였다. 비준을 거쳐 겸직하는 경우에도 자의적으로 임금과 기타 소득을 수령할 수 없으며 최종적으로 한 몫의 보수만 수령한다고 명확히 규정하였다.

5) 직무 소비의 규범화

국유기업 경영자의 재직 소비에서 중국정부는 『중앙기업 책임자의 직무 이행 시 대우, 업무 관련 지출을 합리적으로 규정함과 엄격히 집행함에 관한 의견』을 통과했다. 문건에서는 처음으로 국유기업 경영자의 직무이행 중 제공하는 업무보장과 발생하는 비용을 기업 경영자의 직무이행 시의 대우, 업무지출이라고 명확히 규정했다. “직무이행 시 대우”는 공무용 차량 지원, 사무실 지원, 교육 지원 4가지이다. “업무지출”은 업무접대, 국내 출장, 해외 출장, 통신수단 지원 4가지이다.⁸⁶⁾

보수제도 개혁 과정 중에서 국유기업 경영자의 소비정액을 설정하는 것을 금지하고 국유기업 경영자가 직무 이행 외의 각종 비용을 자회사와 기타 이익관계가 있는 업체에게 떠넘기는 것을 금지하며 업무접대에서 사치, 낭비를 금지한다. 그리고 관리기구는 국유기업 경영자 직무이행 시 대우, 업무지출 관련 실시세칙에 근거하여 재직 소비를 정할 것을 요구했다.

85) “國企高管薪酬改革划定時間表 明年底全部完成”，『中公教育』，2015年11月11日.

86) 徐福順，“關於合理确定并嚴格規範中央企業負責人履職待遇、業務支出的意見”，2014年10月05日.

6) 보수내역의 공개

대중들이 국유기업 경영자들의 보수 불투명에 대하여 불만이 크기 때문에 국유기업 경영자의 보수 개혁 과정에서 국유기업 경영자보수감독 관련 기관은 통일적인 정보공개용 인터넷 플랫폼을 구축하였다. “햇빛 장부(陽光賬本)”를 마련해 적시에 국유기업 경영자들의 정확한 보수를 공개한다.⁸⁷⁾ 이렇게 함으로써 대중들이 분명하고 직관적으로 국유기업 경영자의 보수상황을 알 수 있도록 하였다.

3. 소결

국유기업 경영자의 보수제도 개혁은 단순히 국유기업 경영자의 임금을 인하하기 위한 개혁이 아니라 경영자 보수제도 개혁을 통해 경영자의 보수체제가 더욱 합리적이고 경제적 유인 효과를 발휘할 수 있도록 하는 것이다. 또한 경영자의 보수가 기업의 실적과 연동되도록 하며, 경영자의 보수가 더욱 투명하여 대중의 불만정서를 줄이고, 경영자가 기업의 장기적인 발전과 단기적인 실적을 아울러 중시하도록 하였다. 결과적으로 기업의 운영을 더욱 효율적이고 국유자산의 낭비 등을 줄이도록 하며, 경영자의 보수제도 개혁을 통해 국유기업이 현대기업으로 거듭나도록 하는 것이다. 보수제도 개혁의 역할은 다음과 같다.

첫째, 경영자 보수제도 개혁을 통해 경영자의 보수구조를 조정하고 과거의 기본보수, 실적보수 두 부분을 지금의 기본보수, 성과보수와 임기격려세 부분으로 개혁하였다. 증가한 임기격려는 경영자의 가변성 보수비율을 제고하여, 경영자의 보수를 기업실적과 연동시켜 그 보수수준이 경영자의 노력정도를 효과적으로 반응할 수 있도록 하였다. 또한 임기격려방법을 이용하여 경영자의 단기목적을 방지할 수 있어 중국국유기업의 더 좋은 발전

87) “央企高管薪酬將統一公開”, 『深圳都市報』, 2015年11月03日.

에 도움이 되도록 하였다.

둘째, 경영자 보수제도 개혁은 경영자의 보수상한선을 정함으로써 과거에 경영자의 보수가 직원 보수의 평균 12배이었던 수준을 지금의 8배 이내로 제한하였다. 경영자의 고액보수에 대한 제한을 통해 기업경영자의 보수를 합리적인 범위 내에 제한함으로써 직원들의 보수시스템이 불공정하다는 인식을 줄였다.

셋째, 경영자 보수제도 개혁은 성격이 다른 국유기업의 경영자에 대하여 그것에 걸맞은 보수수준의 책정을 통해 원래의 독점업체, 금융업체 등 경영자의 “천가 보수(天价薪酬)”을 과학적이고 적당한 범위 내에 한정하였다. 또한 정부가 임명한 경영자와 시장에서 초빙한 경영자에 대해 차별화된 보수제를 실행하여 경영자의 보수체제가 더욱 합리적이도록 하였다.

넷째, 경영자 보수제도 개혁은 경영자에 대한 검직과 계열사 및 다른 회사에서 복수 보수의 수령을 금지함으로써 임원의 추가 보수소득을 통제하고 경영자의 보수를 규제하였다.

다섯째, 경영자 보수제도 개혁은 경영자의 재직 소비에 대하여 명확한 범위를 정하였다. 또한 재직 소비 금액에 대한 엄격한 규제를 통하여 경영자의 부패행위를 줄이고, 국유자산의 낭비도 줄였다. 이렇게 함으로써 대중의 경영자의 고임금에 대한 비난을 효과적으로 해소하고 사회적 갈등을 줄일 수 있었다.

여섯째, 경영자 보수제도 개혁은 경영자 보수에 대한 “햇빛장부”제도를 마련하여 통일된 정보공개 인터넷 플랫폼을 구축하는 것을 통해 적시에 경영자의 정확한 보수액을 발표함으로써 사회대중이 국유기업 경영자 보수의 불투명에 대한 불만을 줄이고 또한 사회대중이 경영자 보수에 대해 감독역할을 할 수 있도록 하였다.

IV. 보수제도 개혁의 초보적 성과와 과제

1. 2015년 보수제도 개혁의 초보적 성과

2015년 1월 1일부터 오늘까지 1년이 넘는 기간동안 보수제도 개혁이 시행되어왔다. 이 동안 중국정부는 중앙기업에 중앙순시팀(中央巡視組)을 파견하였다. 그들은 기업과 기업의 핵심 요직, 경영자에 대한 감독을 강화하였고 경영자의 보수, 직무 소비 등에 대해 전문적인 회계 심사를 실행했다. 최초 시범기업으로 정한 72개 중앙기업의 경영자 보수구조는 개혁 전에는 기본연봉과 성과연봉 두 가지로 구성되었으나 개혁 후에 기본연봉, 성과연봉과 임기 인센티브의 세 부분으로 구성되었다.

그리고 대부분의 경영자의 봉급은 30% 감소하였고 기본임금은 매월 8000위안 정도로 감소하였다. 경영자와 직원의 보수차이는 기존 12배에서 8배 이내로 줄었으며 중앙기업 경영자와 직원의 보수는 7배 이내로 줄었다. 그 중에서도 금융업계 경영자의 감봉정도가 가장 컸는데 5대 은행 책임자들의 보수가 모두 70만 위안 정도로 감소하였다.⁸⁸⁾

2016년 중국석유(中國石油),중국석화(中國石化),윈난동업(雲南銅業),상하이에너지(上海能源)등 16개 상장 국유 기업이 발표한2015년도 경영자 보수명세에 따르면, 기업 관리층의 보수 인하액이 기본적으로 1억 위안을 초과하였다. 중국석유 관리층의 보수 인하가 가장 많아 7.5억 위안에 달했다.⁸⁹⁾ 대부분의 국유기업 경영자가 감봉됐지만 비교적 보수가 낮은 일부 국유기업 경영자는 보수가 인상되기도 하였다.

88) 索寒雪, “央企限薪: 今年高管退居二線后取消績效獎金”, 『中國經營報』, 2016年3月18日.

89) 李忠, “國企薪酬改革最新消息: 能源國企高管薪酬大減7.5億”, 『證券日報』, 2016年4月.

[표 7] . 2015년 중앙기업 경영자의 보수
단위 : 만 위안

회사	2015년 경영자	2015년 연봉	2014년 연봉	2014년 경영자	연봉 상승률
云南銅業	總經理 高貴超	6	15.75	總經理 沈南山	-61.90%
東方航空	總經理 馬須倫	40.14	74.53		-45.14%
中國石化	總裁 李春光	52.5	97.29		-46.04%
中國神華	總裁 韓建國	73.1	123.84		-40.97%
中國石油	總裁 汪東進	73.4	113.7		-35.44%
中海油服	總裁 李勇	77.05	104.25		-26.09%
國藥一致	總經理 林兆雄	152	190	總經理 閔志剛	-20.00%
中鐵二局	總經理 鄧元發	67.3	78.7		-14.49%
中牧股份	總經理 高偉	65.67	71		-7.51%
中工國際	總經理 羅艷	281.37	289.86		-2.93%
中航地產	總經理 石正林	246.35	243.07		1.35%
中國中鐵	董事長 李長進	96.9	87.6		10.62%
中集集團	總裁 麥伯良	637.3	574.5		10.93%
中國中冶	總裁 張兆祥	61.92	50.76		21.99%
招商輪船	總經理 謝春林	186.26	119.9		55.35%

출처: 저자가 liusn, “2015년 중앙기업 경영자 보수순위”, 『왕이재정』(网易財經)의 데이터에 근거하여 정리하였음.

표 7에서 일부 국유기업 경영자의 2014년과 2015년의 보수를 정리했다. 주의해야 할 것은, 중궈그룹(中集集團) 회장의 2015년도 보수는 637.3만 위안에 달해 중앙 대기기업 경영자 보수 중 가장 높았다. 비록 2012년의 보수 998만 위안에 비해 다소 하락했지만 A주식 상장회사 중에 최근 3년의 보수배열 순서에서 여전히 3위 안에 들었다. 왜냐하면 그는 정부에서 임명한 관원이 아니라 인재시장에서 채용된 사람이기 때문이다.

중국석유(中國石油) 회장 왕동진(汪東進)의 2014년에 보수는 113.7만 위안인데 2015년에는 73.4만 위안으로 떨어져 하락폭은 무려 35%에 달했다. 중국석유의 재무연보에 따르면 2015년 순이익은 355.17억 위안으로 지난해 같은 기간보다 66.9%로 하락해 16 년 이래 최저치를 기록했다.⁹⁰⁾

운남동업(云南銅業)연보에 따르면 2015년 회사에서 566.56억 위안 수익을 이루었으나 전년도 대비 9.21% 하락하였고, 순이익인 2,595.43만 위안으로 전년도 대비 65.58% 감소하였으며 운남동업의 경영자들의 보수는 전년도 대비 61.9% 감소하였다.⁹¹⁾ 비록 사장 고꾸이초(高貴超)의 보수가 6만 위안이었으나 이는 그가 2015년 8월 3일에 사장으로 부임하여 재직기간이 짧기 때문이며 또한 6만 위안은 4개월의 기본급으로 상여금과 임기 격려금액이 포함되지 않은 금액이다.⁹²⁾

초상기선(招商輪船) 사장 쉰춘린(謝春林)의 2015 년 보수는 186.26만 위안으로 2014년의 119.9만 위안에 비해 55.35% 올랐다. 초상기선 연보에 따르면 2015 년도에 기업의 영업수입은 61.57억 위안이었는데 전년에 비해 136.61% 성장했고 상장회사 주주들에게 돌아가는 순이익은 11,54억 위안으로 지난해 인센티브에 비해 476.08% 증가했다.⁹³⁾

90) 李由, “中石油2015年報”, 『中國青年網』, 2016年3月03日27日.

91) 王勇, “云南銅業: 2015年年度報告”, 『鳳凰財經』, 2016年3月19日.

92) “高貴超被聘爲云銅股份公司總經理”, 『中國有色網』, 2015年08月12日.

93) 王勇, “招商輪船: 2015年年度報告”, 『鳳凰財經』, 2016年3月23日.

[표 8] . 2015 중국 5대 은행 경영자 보수

은행명	직무	姓名	2015연봉 (만 위안)	2014연봉 (만 위안)
工商銀行	董事長	姜建清	54.68	113.9
農業銀行	董事長	劉士余	56.69	107.15 (張云)
中國銀行	董事長	田國立	61.8	118.08
建設銀行	董事長	王洪章	59.88	115
交通銀行	董事長	牛錫明	52.57	105.85

출처 : 저자가 회사 연보에 근거하여 정리하였음

표 8에서 나타난 바와 같이 국유기업 경영자 보수체계 개혁 1년만에 중국 5대 은행 경영자의 보수는 원래의 100만 위안 이상에서 전부 60만 위안 수준으로 낮아졌다. 보수 하락폭은 모두 35%를 초과하였고 심지어 50%에 달한 경우도 있다.

비록 금융업계에서 중국 5대 은행의 임원이 모두 감봉됐지만 같은 금융업계 기업인 중국평안(中國平安)보험회사 CEO 천더샨(陳德賢)의 2015년 보수 총액은 1286.38만 위안에 달하였고 회장 마저밍(馬哲明)의 보수 총액도 998.95 만 위안에 달했다.⁹⁴⁾ 일부 국유기업 금융업계 경영자의 보수는 아직도 높은 편이다.

인재시장에서 전문 경영인을 채용하는 측면에서 2015년 중국건재그룹,

94) 一鳴, “上市公司高管薪酬排行榜：中國平安拔得頭籌”, 『證券時報』, 2016年03月31日.

국가전력투자그룹 등 많은 중앙기업에서 전문 경영인을 채용하는 비율을 증가시키고 있다.⁹⁵⁾ 심지어 일부 중앙기업의 자회사에서도 전문 경영인을 채용하는 제도를 실시하고 있다. 예를 들면 분주그룹(汾酒集團)은 2015년 500만 위안 이상의 보수액으로 전국적으로 경영인을 채용하여, 시장화 보수 측정 및 심사를 통해 실적이 요구에 도달하지 않으면 해고하는 방법을 실시하기도 하였다.⁹⁶⁾

보수제도 개혁이 1년 넘게 추진되면서 처음의 72개 중앙기업의 시범개혁부터 전국의 6000 여개 중앙기업의 산하 기업도 경영자 보수제도 개혁을 시작했다.⁹⁷⁾ 또한 전국적으로 허베이(河北), 산시(山西), 산둥(山東), 쑤시(陝西), 료우닝(遼寧), 지린(吉林), 헤이룽장(黑龍江), 장수(江蘇), 저장(浙江), 장시(江西), 후젠(福建), 후베이(湖北), 쓰촨(四川), 꾸이저우(貴州), 윈난(云南), 광둥(廣東), 하이난(海南), 간수(甘肅), 칭하이(青海), 내이멍구(內蒙古), 신장(新疆), 티베트(西藏), 광시(廣西), 닝샤(寧夏) 25개 성의 국유기업이 이미 경영자 보수제도 개혁방안을 발표했으며,⁹⁸⁾ 해당 성의 국유기업 경영자들에 대해 보수상한선을 정하고 직원들과의 보수 차이를 7배 이내로 줄일 것을 명확히 제시했다. 이에 따라 위에서 열거한 여러 기업들을 대상으로 경영자 보수제도 개혁이 확대 실행될 전망이다.

2. 보수제도 개혁의 난점과 과제

경영자 보수제도 개혁은 경영자의 보수를 감소시킴으로써 직원과 경영

95) 李麗, “央企深化改革推進 部分已推行職業經理人制度”, 『微頭條』, 2016年04月29日.

96) 穆國庫胡俊, “央企試水引入職業經理人”, 『中華工商時報』, 2016年05月03日.

97) 周珊珊, “6千多家央企高管限薪令敲定 針對組織任命高管限薪”, 『央广网』, 2016年4月.

98) 辛圓, “25省市明确國企限薪方案”, 『界面』, 2016年4月04日.

자의 보수차이를 줄이는 성과를 거두었지만 경영자 보수의 상한선을 정한 것 외에 기타 개혁방안 등 세부적인 실시 규정이 부족하다.

1) 국유기업 경영자 실적 평가의 난점

국유기업 경영자의 보수제도 개혁에서는 경영자의 경영실적과 보수를 서로 연동시켰는데 어떻게 과학적이고 정확하게 경영자의 실적을 평가하느냐가 보수제도 개혁에서 가장 큰 난점이 되었다. 경영자 보수체계를 진정으로 과학적인 실적평가시스템으로 구축하기 위해서는 기업이 속한 업종의 성격과 관련 실적요구를 종합적으로 고려해야 한다. 예를 들면 자연독점업체, 공익성기업, 경쟁적 업체의 보수기준은 다르다. 또한 국유기업과 비국유기업의 관리자와 일반직원 보수대우를 총체적으로 살펴봐야 한다. 그리고 기업의 단기발전과 더불어 장기적 발전 요인 또한 반영돼야 하는 등, 아주 복잡하다. 만약 업계가 다른 국유기업의 특징에 근거하여 해당 경영자의 보수를 합리적으로 책정하지 못한다면 최종적으로는 서로 다른 업종의 국유기업 경영자 간의 거대한 보수 격차를 줄일 수 없다.

현재 중국은 국유기업 수가 많기 때문에 국자위에서 모든 국유기업 경영자의 보수를 책정한다는 것은 불가능하며 일부 지방 국유기업은 지방정부의 관련 부처에서 감독관리 한다. 심지어 일부 기업은 기업 경영자의 보수책정을 기업내부 보수위원회에 완전히 맡겨 관리한다.

따라서 현재 상황하에서 지방 국유기업과 지방정부의 분리가 완전히 이루어지기 힘들다는 점과 기업내부 보수위원회가 과연 기업 경영자의 영향력에서 벗어나 경영자 보수를 정확히 책정할 수 있는지 여부가 개혁의 난점으로 남아있다.

2) 국유기업 개혁의 지연

국유기업 경영자 보수제도 개혁은 국유기업 개혁에 많이 의존하고 있다. 보수체계 개혁과 국유기업 개혁은 긴밀하게 결합하여 추진하여야 한다. 만약 국유기업을 분류하는 개혁 진도가 더디어 각 국유기업의 분류가 제대로 이루어지지 못하면 서로 다른 업종의 경영자에 맞추어 합리적인 보수를 책정할 수 없게 된다. 또한 “종류별, 등급별, 단계별로 질서 있게 보수제도 개혁을 추진”해야 한다.⁹⁹⁾ 그러나 현재 국유기업 분류개혁이 완전히 완수되지 않았기 때문에 경영자 보수제도 개혁을 효과적으로 실시할 수 없을 것이다.

3) 보수 감소의 부정적 효과

보수체계 개혁은 정부에서 임명한 국유기업 경영자에 대해 보수의 상한을 책정했기 때문에, 고액 연봉을 받던 일부 경영자의 실제 보수는 감소하였다. 정부에서 임명한 국유기업 경영자는 공무원 기준의 연봉을 기본으로 주식이나 스톡옵션을 추가적으로 부여하여 경영자의 실적이 좋다면 그만큼 추가적인 연봉을 현금화 할 수 있도록 하였다. 그러나 경영자가 기업실적 불량으로 연봉이 과도하게 떨어지면 그 경영 적극성이 떨어지게 될 것이다. 심지어 일부 경영자는 권력을 이용하여 부당이득을 챙기려고 온갖 방법을 사용하는 결과를 초래할 것이다. 그러므로 관련 감독부문은 보수제도 개혁 동시에 국유기업 경영자들에 대한 감독을 강화하여 경영자가 감봉 때문에 부패를 저지르는 것을 방지해야 한다.

시장에서 초빙, 채용한 전문경영인의 등장으로 정부에서 임명한 경영자는 감봉의 대가를 치르는 반면 전문경영인은 시장에서 형성된 수준의 연봉을 받는다. 경영자가 동일한 직무를 수행하지만 다른 연봉을 받으므로 보

99) 黃曉云, “啃硬骨頭, 但并非硬啃骨頭”, 『兩會触点』, 2015年09月16日.

수 격차가 클수록 정부에서 임명한 경영자가 심리적으로 불쾌감이 생길 것이다. 전문경영인 초빙하는 제도 실시 후, 경영인의 시장화 선발, 초빙은 기업 내의 직무의 세분화, 기여의 세분화, 분배의 세분화 등을 포함한 여러 면에서 변화를 가져올 것이며, 만약 이러한 세칙을 보완하지 못하면 전문경영인의 보수제도에는 많은 문제가 발생 할 것이다.

또한 기업 경영인의 연봉은 기업 이사회에서 결정하기로 되어 있다. 하지만 국유기업 이사회가 진정으로 독립과 시장화를 달성하고 시장에서 선임한 전문경영인에 대해 과학적이고 효과적인 보수를 책정할 수 있는지의 문제는 국유기업 경영자 보수제도 개혁에서 또 다른 큰 난제이다. 만약 진정한 회사관리제도가 없다면 경영자 보수제도 개혁은 어디에서 착수해야 하는가?

4) 감독관리 부문의 부재

국유기업 경영자 보수관리는 줄곧 명백한 관리부문이 없고 상응하는 제도규범이 없으며 경영자에 대해 상응하는 효과적인 감독규제가 없었다.¹⁰⁰⁾ 보수제도 개혁에서는 국유기업 기본 경영정보와 경영자 보수를 공개하고 투명화해 대중들의 감독을 받을 것을 명확히 규정했다. 따라서 정부가 어떻게 정확히 경영자의 보수를 발표하느냐가 관건이 되었다. 만약 경영자의 “햇빛 보수”가 단지 표면형식에만 그치고 대중의 감독이 없다면 보수제도 개혁은 의미를 상실할 것이다.

100) 阮靜, “聚焦央企高管薪酬改革”, 『財政監督』, 2014年4月09日.

V. 결 론

중국은 1949년 건국 초기에 폐쇄 경제에 머물고 있었으며, 그 시기에는 비국유기업이 존재하지 않았다. 모든 기업은 8급 제도에 따라 급여를 분배했다. 그 시기의 급여 제도는 모두 정부에서 일률로 확정하고, 급여 제도가 체계적이지 않고, 급여에 대해 인센티브 부여도 없었다.

1978년 개혁개방 이후 중국의 국유기업은 체제를 개혁하기 시작하였고, 점차 기업의 경영자 주권을 확대했다. 권리를 양도하고 세금 및 경영 책임제 등의 조치를 취하고 관리자에게 더 많은 경영권한을 부여하였다. 국유기업 관리자의 급여를 다소 조정하는 동시에 격려 보수 제도를 실행하기 시작하였다. 목표를 달성하거나 그 이상을 달성한 기업에 대해 경영자에게 인센티브를 부여하였다.

1993년, 중국 국유기업은 새로운 발전단계에 들어섰다. 경제체제는 계획 경제에서 시장경제로 전환되었다. 국유기업은 처음으로 경영자 보수에 연봉제도를 실시하는 동시에 상하이 등의 지역에서 경영자 연봉체제를 시행하기 시작하였다. 그러나 정확하게 실행된 시점은 2002년부터였다. 2002년에 국자위가 설립된 이후 광범위하게 응용되었다. 1997년, 중국 국유기업은 대대적으로 주주제 개혁을 추진하였다. 상하이, 무한, 북경 등지의 일부 국유 대중형 기업은 적극적으로 주주권 인센티브 체제를 탐구하고 실행하기 시작하였다. 기업 경영자에게 인센티브 부여는 중국 국유기업의 경영자 보수체계에 매우 중요한 의미를 지니고 있으며, 경영자에게 동기를 부여하였다. 하지만, 그 시기에 주주 인센티브부와 관련한 법규가 마련되지 않는 등 여러 가지 문제로 인해 국유기업 경영자의 주주권 인센티브는 큰 효과를 거두지 못했다.

중국 국유기업은 21세기에 들어선 이후 경영자의 보수는 대체적으로 기본 연봉과 성과연봉으로 나뉘었다. 기본연봉은 보편적으로 국유기업 경영자 급여의 30% 정도를 차지했고 성과연봉은 국유기업 경영자 급여의 50% 정도로 차지했다.

비록 경영자 보수체제는 끊임없이 발전하고 있지만 여전히 많은 문제점이 있었다. 경영자 보수와 업적의 관계는 미미하며 경영자 보수와 직원의 격차가 크고 업계 간의 보수격차도 있었다. 경영자의 거액 직무 소비와 경영자 보수 비공시 등의 문제는 국유기업 경영자에 대한 사회 대중의 강렬한 불만을 자아낸다. 국유 기업 개혁이 진행되면서 국유기업이 상업류와 공익류로 나누어졌다. 상업류 국유기업은 국가안전과 관계되는 기업과 시장 경쟁성 기업으로 나뉜다. 상업류 국유 기업은 전문 경영자를 초빙해야 한다는 규정도 덧붙였다. 이 같은 변화는 국유기업 경영자 보수 체제에 새로운 변화를 일으켰다. 중국정부는 2015년 1월에 <중앙기업 책임자 보수제도 개혁방안>을 발표하여 국유기업 경영자 보수개혁을 정식으로 실행하였다.

2015년, 보수 개혁을 시행한 72개의 기업은 중앙기업이며, 고유한 기본 연봉과 성과연봉으로 나누어 기본 연봉과 성과연봉, 임기격려 세 부분으로 나누었다. 또한 경영자 보수가 재직 직원의 평균 보수의 7배를 넘어서서는 안 된다고 규정하였다. 게다가 정부 임명의 국유기업 경영자 보수는 국가 공무원 제도에 따라 결정되며 초빙한 전문경영자의 보수는 시장 보수 수준에 따라 정한다고 규정하였다. 정부는 ‘햇빛 보수 계획(陽光薪酬計劃)’을 계획하고 국유기업 경영자의 보수를 공개하기로 결정하였다. 마지막으로 정부는 경영자의 재직소비 금액과 범위를 제한하였다.

국유기업의 경영자 보수제도 개혁은 1년 동안 큰 성적을 거두었다. 대부분 국유기업의 경영자 보수는 35% 감소하였다. 또한 중앙기업 소속 6000

개 기업은 보수를 개혁하기 시작하였고, 25개 성에서도 경영자 보수의 개혁 방안을 확정하였다. 앞으로 더 많은 국유기업에서 경영자의 보수개혁에 참여할 것이다. 하지만, 경영자 업적에 대한 평가의 어려움, 감봉의 부정적인 효과, 경영자 보수를 감독하는 부서가 부족하다는 점 등이 문제점으로 나타났다.

국유기업의 보수체제와 시장의 보수체제는 이탈하는 현상이 존재한다. 보수는 국유기업 경영자의 참된 가치를 반영하지 못한다. 그러므로 경영자의 보수제도 개혁은 중대한 의미를 지니고 있는 개혁이다. 이번 보수제도 개혁은 비록 경영자의 감봉 부분에서 큰 성과를 거두었지만 경영자 보수의 기타 문제는 효과적으로 해결되지 못했고 일부 방안은 비교적 모호하다. 보수제도 개혁의 과제는 다음과 같다.

첫째, 비록 중앙기업 경영자 전부의 보수를 35% 정도로 인하하여도 정부에서 임명한 경영자 보수는 공무원 표준에 의하여 제정된 것이 아니다. 보수 인하 후 여전히 동급 행정 공무원의 보수보다 3배 정도 높았다. 정부에서 임명한 경영자는 “국가 간부”라는 신분에서 국가 공무원 대우에 맞추어야 한다.

둘째, 선진국 국유기업 경영자 보수 체계 중에는 완전한 주주권 인센티브 체계가 있다. 경영자로 하여금 기업의 장기적인 발전을 중요시 하게 하며 경영자에게 장기적인 동기부여 효과를 일으킨다. 하지만 중국 국유기업 경영자 주주권 인센티브는 효율적이지 못하였다. 경영자 보수제도 개혁 중 경영자 주주권 인센티브에 대하여 구체적인 개혁 요구도 제기하지 않았다.

셋째, 경영자의 실적 심사 방면에서 심사지표와 감독 방법은 개선되어야 할 부분이 많았다. 만약 국자위에서 감독하고 심사한다면 감독비용은 매우 높을 것이다. 이는 기업의 이사회에서 경영자에 대해 감독하고 심사해야 한다. 하지만 기업의 이사회가 독립되지 못하고 통제를 받는다면 경영자의

업적 심사는 단지 형식에 불과하다. 결국 참된 의미에서 경영자 보수 하방 경직성의 문제를 해결하지 못했다.

넷째, 국유기업 분류개혁의 발전과정은 경영자 보수제도 개혁에 영향을 미친다. 만약 국유기업 분류 개혁에 따라 기업이 세분화하지 않는다면 경영자의 보수는 기업의 종류에 따라 보수 기준을 확정하기 힘들다. 이는 근본적으로 업계별 경영자의 보수 격차를 해결할 수 없다.

다섯째, 기업 내부의 전문경영자 비율을 확대해야 한다. 기업의 운영은 시장 경영자에게 맡겨 경영하도록 해야 한다. 또한 시장 수준에 따라 전문 경영자의 보수기준을 마련해야 한다.

여섯째, 경영자 보수를 공시하는 부분에서 정부는 마땅히 보수공개제도와 관련한 법규를 보완하여 보수공개제도를 만들고 보수공개항목을 명확히 해야 한다. 형식상으로는 도표로 경영자 보수정보를 공개하고 내용면에서는 제정된 법규에 의거하여 기준을 공개하여야 한다. 경영자의 실적 심사 상황, 정책 목표 완성 상황, 보수제도 구조, 수준 등 상세한 정보를 공개하여 사회 각 계층에서 쉽게 이해하고 감독 과정에 참여하도록 해야 한다.

국유기업의 경영자 보수제도 개혁은 중요한 의미를 지닌다. 경영자 보수제도 개혁은 단기에 완성할 수 있는 것이 아니며, 기업의 실제 상황과 연계되어 끊임없는 개선과정을 거쳐야만 한다. 이러한 과정을 거친 결과 경영자의 참된 가치가 실현될 수 있다.

<참고문헌>

- 1)熊风华,“国有控股、高管权力与薪酬激励—基于中国上市公司的实证研究”,『中国学术期刊』,2011年03月,p.3.
- 2)尹聪,“揭秘上市国企高管薪酬:业绩与薪酬背离”,『金融之家』,2015年06月.
- 3) Jackyjin,“中国真有一个亿的中产阶级?”,『壹克』,2016年06月06日.
- 4) 李增泉,“激励机制与企业绩效——一项基于上市公司的实证研究”,『中国知网』,2000年01月.
- 5) 顾斌,周立烨,“我国上市公司股权激励实施效果的研究”,『会计研究』,2007年02月.
- 6) 吕斌,“国企再迎薪酬改革”,『中国法律』,2015年10月15日.
- 7) 陈和午,“央企高管降薪:功夫在薪外”,『南风墙』,2014年09月23日.
- 8) 百度百科,“国有企业”的定义,
http://baike.baidu.com/link?url=mw9iWfflei-YBuGQoYQ9moq5s2Fq6ShRN1OwMGIA2zwXMCK3i4Gc17pJ--zp.-h4sep.HTWtQYWxu_dRYqAFd6Gq.
- 9) “中华人民共和国企业国有资产法”,『中国政府门户网站』,2008年10月28日, http://www.gov.cn/flfg/2008-10/28/content_1134207.htm.
- 10) 郑淑娜,“中华人民共和国企业国有资产法解读”,『上海社会科学院出版社』,2009年06月,p.116-117.
- 11) 王星洲,“国有企业经营绩效评价研究”,『中国学术期刊』,2013年06月01日.
- 12) 陈鑫,“国资委:47家中央企业入围2015年世界500强”,『中国新闻网』,2015年07月23日.
- 13) “中华人民共和国公司法释义:第217条”,法律教育网,2013年02月02日,
<http://www.chinalawedu.com/new/201302/qinyinjing2013020217145194897527.shtml>

- 14) “企业国有资产监督管理暂行条例”,『中国政府门户网站』, 2003年05月27日, http://www.gov.cn/zwgk/2005-05/23/content_152.htm
- 15) 姚剑萍, “企业高管薪酬的研究”,『中国学术期刊』, 2015年10月04日, p.4.
- 16) 中国智库百科, 2016年04月搜索,
<http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%9C%A8%E8%81%8C%E6%B6%88%E8%B4%B9>.
- 17) 百度知道, “国企高管职务消费分类”, 2016年04月搜索,
<http://www.zybang.com/question/9c41e639e5904171c937050eba08333f.html?fr=iks&word=%B9%FA%C6%F3%B8%DF%B9%DC%D6%B0%CE%F1%CF%FB%B7%D1%B7%D6%C0%E0&ie=gbk>.
- 18) 八级工资制”,『铁血网』, 2016年4月搜索,
http://bbs.tiexue.net/p.ost2_5147836_1.html.
- 19) 中国百度百科, “八级制工资制”, 2016年4月搜索,
<http://baike.baidu.com/view/1654753.htm>.
- 20) 王贤玺, “加强国有资产管理不断完善企业承包所有制”,『经济问题』, 1983年6月.
- 21) “关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定”,『政府信息公开专栏』, 1984年05月10日,
<http://learning.sohu.com/2004/04/12/13/article219811362.shtml>.
- 22) “关于深化企业改革增强企业活力的若干规定”,『政府信息公开专栏』, 1986年12月05日,
http://www.gov.cn/xxgk/p.ub/govp.ublic/mrlm/201209/t20120921_65563.html
- 23) “关于改进完善全民所有制企业经营者收入分配办法的意见”,『政府信息公开专栏』, 1992年08月27日,
<http://www.chinaacc.com/new/63/64/79/1992/8/ad42682340111728299123865.htm>.
- 24) “中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定”,『司法库』, 1993年11月14日, <http://sifaku.com/falvfagui/1/za1p.559ezz3e.html>.
- 25) 徐光伟, “政府管制下的国有企业高管激励机制研究”,『中国学术期刊』, 2012年02月.
- 26) “大锅饭”, 百度百科, 2016年04月搜索,

http://baike.baidu.com/link?url=rJWC_gxzoMJiL5bembABb6zWgdZiRUAv6mUa_N_0FSFTNe_2zwNU0hJz76Ip.9p._A_0IEfVZBks266_7NqkvTa.

- 27) 王学力, “国企负责人薪酬的前世今生”, 『中国人力资源社会保障』, 2015年, 第3期.
- 28) 金永红、张列平、奚玉芹, “我国实行股票期权激励的三种模式及其比较”, 『管理前沿』, 2000年3月.
- 29) “中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定”, 『政府信息公开专栏』, 1999年09月22日,
<http://www.china.com.cn/chinese/archive/131784.htm>.
- 30) 张泽南, “管理层权力、高管薪酬与上市公司盈余管理研究——兼论政府限薪令的治理效果”, 2014年04月.
- 31) “关于规范国有控股上市公司实施股权激励制度有关问题的通知”, 『证监会官网』, 2008年9月,
http://www.csrc.gov.cn/p.ub/shenzhen/xxfw/tzzsyd/ssgs/sszl/ssgsxx/201410/t20141028_262498.htm.
- 32) 刘兴龙, “上市国企股权激励困局待解”, 『凤凰财经』, 2014年09月.
- 33) “中央企业负责人薪酬管理暂行办法实施细则”, 『政府信息公开专栏』, 2013年6月,
<http://www.sdsgzw.gov.cn/channels/ch00168/200801/27BA55A9-D0E0-4DF1-97D0-EBDC663239EB.htm>.
- 34) 余庆, ““五险一金”都是啥?”, 『中国经济网』, 2015年08月.
- 35) “中央企业负责人薪酬管理暂行办法实施细则”, 『政府信息公开专栏』, 2013年6月,
<http://www.sdsgzw.gov.cn/channels/ch00168/200801/27BA55A9-D0E0-4DF1-97D0-EBDC663239EB.htm>.
- 36) “中央企业负责人薪酬管理暂行办法实施细则”, 『政府信息公开专栏』, 2013年6月,
<http://www.sdsgzw.gov.cn/channels/ch00168/200801/27BA55A9-D0E0-4DF1-97D0-EBDC663239EB.htm>.
- 37) 秦莉, “金融业高管薪酬榜, 中国平安CIO陈德贤1268万荣登帝座”, 『投资时

- 报》，2014年05月04日。
- 38) 贺胜, “国有垄断企业高管薪酬制度的形成机制研究”, 2013年04月03日, 第4章 p.44.
- 39) 郑雪婷, “国有企业高管薪酬管理制度研究”, 2013年05月12日, 第二章, p.9.
- 40) 方良, “国外如何为国企高管限薪”, 『长江商报』, 2014年09月.
- 41) 贺胜, “国有垄断企业高管薪酬制度的形成机制研究”, 『中国学术期刊』, 2013年04月03日.
- 42) 吴心韬, 罗欢欢, 陈继朋, “国外国企高管收入框框多”, 『国际先驱导报』, 2014年09月05日.
- 43) 肖婷婷, “国外“薪”监管”, 『中国人力资源社会保障』, 2015年10月08日, 第三期.
- 44) “关于国有企业功能界定与分类的指导意见”, 『政府信息公开专栏』 2015年12月29日, http://www.gov.cn/xinwen/2015-12/29/content_5029253.htm.
- 45) “国企薪酬改革：多类非国资委管理央企被纳入”, 『21世纪经济报道』, 2014年08月.
- 46) 晏书亮, “关于中央企业高管薪酬改革的思考”, 『人力资源』, 2015年04月, p.95.
- 47) “国企职业经理人制度只是“镜中花”？”, 『HR论坛』, 2014年03月.
- 48) 骆沙, “专家称国企职务消费存一把手现象 应建立问责制”, 『新华网』, 2012年5月.
- 49) 李寅, “国有企业高管薪酬法律规制研究”, 『中国学术期刊』, 2014年05月, p.22.
- 50) 施廷博, “上市公司高管薪酬监管法律制度——美国法的考察和我国的借鉴”, 『中国学术期刊』, 2012年11月13日, p.140-141.
- 51) 周武强, “关于地方国有企业高管薪酬制度改革的思考”, 『贵阳市国资委网站』, 2015年06月02日.
- 52) 程涛, “港媒：遏国企贪腐案频发 须破高管官商双重身份”, 『中国新闻网』,

2012年01月16日.

- 53) 皋子福祥, “国企高管的奉献是吴仪四百倍吗”, 『光明网』, 2013年07月04日.
- 54) 杨丽萍, “国有上市公司高管薪酬业绩敏感性结构化解析”, 2015年03月.
- 55) 张兴亮, “高管薪酬研究综述”, 『财务研究』, 2015年06月, p.56.
- 56) 阮晓琴, “高管薪酬升降自定, 业绩挂钩实诚空谈”, 『上海证券报』, 2009年4月30日.
- 57) 庞长亮, “中国又有控股上市公司高管薪酬制度改革问题研究”, 『吉林大学学术期刊』, 2014年12月, 第三章, p.59.
- 58) 曹润林, “制度变迁、秩序规范与国企高管收入分配约束, 改革”, 2013年08月.
- 59) 孙楠, 秦龙 “国企高管薪酬现状及改革路径探析”, 『理论探讨』, 2014年, 第一期.
- 60) 咚咚, “周吉平被任命为中石油董事长, 2012年薪酬为112.8万元”, 『安徽生活网』, 2013年4月18日.
- 61) “央企高管能挣多少钱”, 『中国经济网』, 2015年10月.
- 62) 孙楠, 秦龙 “国企高管薪酬现状及改革路径探析”, 『理论探讨』, 2014年, 第一期.
- 63) 冯蕾, “央企高管薪酬改革破冰”, 『光明日报』, 2014年12月.
- 64) 夏晓红, “国企薪酬分配的乱象”, 『社会科学报』, 2012年05月.
- 65) 王化冰, “国企薪酬改革探讨”, 『中国经贸导刊』, 2015年12月.
- 66) 王红茹, “央企上市公司董事长薪酬榜曝光, 平均80多万”, 『中国经济周刊』, 2014年08月25日.
- 67) 徐曼曼, “央企薪酬遭质疑: 高管与员工两极分化严重”, 『新华财经』, 2014年09月09日.
- 68) 王允娟, “探讨国企高管薪酬的困境与出路”, 『首都建设报』, 2012年07月.

- 69) 丁阳, “格力老总吃一餐3.7万元背后”, 『今日话题』, 2013年6月.
- 70) 唐志军, “国企本质—权利失衡下权贵们的饕餮游戏”, 2013年6月.
- 71) 李志, “大揭秘! 那些关于中石化不为人知的事”, 『南方财富网』, 2016年2月.
- 72) 李勇, “浅析企业薪酬考核存在的问题与对策”, 『财经界』, 2014年07月03日.
- 73) 王春娃, “新一轮国企改革中高管薪酬改革的路径选择—基于政府行为的视角”, 『财会学习』, 2015年12月.
- 74) 刘辰瑶, “习近平16字定调国企薪酬改革 根除职务消费”, 2014年8月19日.
- 75) “中央管理企业负责人薪酬制度改革方案”, 『中共中央政治局』, 2014年08月.
- 76) 杨淼, “多地公布国企薪酬改革方案 重新确定薪酬结构”, 『中国经济网』, 2015年9月.
- 77) “央企负责人薪酬改革方案披露: 干的不好薪酬或被追回”, 『新华网』, 2014年11月.
- 78) 李锦, “国企高管因何增加任期激励收入”, 『中国经营网』, 2015年11月.
- 79) 杨凯, “评论: 限薪只是国企改革第一步”, 『中国新闻网』, 2016年03月.
- 80) 李晨, “工资总额预算管理: 别成一场改革秀”, 『金柚网』, 2016年3月.
- 81) “2015年中央管理企业负责人薪酬制度改革解读”, 『HR咨询』, 2015年06月.
- 82) Kelly, “72家央企名单降薪多少”, 『中华网』, 2014年12月.
- 83) 叶檀, “叶檀: 央企高管薪酬改革应直击本质 要尊重规律”, 2014年11月.
- 84) “2015公务员工资改革方案—央企高管薪酬参照公务员”, 『台州中公教育』, 2014年11月.

- 85) “国企高管薪酬改革划定时间表 明年底全部完成”,『中公教育』, 2015年11月.
- 86) 徐福顺, “关于合理确定并严格规范中央企业负责人履职待遇、业务支出的意见”, 2014年10月.
- 87) “央企高管薪酬将统一公开”,『深圳都市报』, 2015年11月.
- 88) 秦夕雅, “今年第二轮中央专项巡视启动, 包括17家央企”,『第一财经日报』, 2015年06月23日.
- 89) 索寒雪, “央企限薪: 今年高管退居二线后取消绩效奖金”,『中国经营报』, 2016年3月.
- 90) 李忠, “国企薪酬改革最新消息: 能源国企高管薪酬大减7.5亿”,『证券日报』, 2016年4月.
- 91) 李由, “中石油2015年报”,『中国青年网』, 2016年3月.
- 92) 王勇, “云南铜业: 2015年年度报告”,『凤凰财经』, 2016年3月.
- 93) “高贵超被聘为云铜股份公司总经理”,『中国有色网』, 2015年08月12日.
- 94) 王勇, “招商轮船: 2015年年度报告”,『凤凰财经』, 2016年3月.
- 95) 一鸣, “上市公司高管薪酬排行榜: 中国平安拔得头筹”,『证券时报』, 2016年03月31日.
- 96) 李丽, “央企深化改革推进 部分已推行职业经理人制度”,『微头条』, 2016年04月29日.
- 97) 穆国库, 胡俊, “央企试水引入职业经理人”,『中华工商时报』, 2016年05月03日.
- 98) 周珊珊, “6千多家央企高管限薪令敲定 针对组织任命高管限薪”,『央广网』, 2016年4月.
- 99) 辛圆, “25省市明确国企限薪方案”,『界面』, 2016年4月.
- 100) 黄晓云, “啃硬骨头, 但并非硬啃骨头”,『两会触点』, 2015年09月.
- 101) 阮静, “聚焦央企高管薪酬改革”,『财政监督』, 2014年4月.