

<要 約>

I. 경영 혁신의 필요성

- DJ 신정부 출범 이후 공공 부문 개혁과 외자 유치를 위해 강력한 공기업 민영화 정책이 추진됨
- 무사안일한 경영 관행이 고착됨으로써 생산성이 저하되는 가운데 공기업 경영의 비효율성이 날로 누적됨
- 시장 개방 확대, 경쟁 격화 등 공기업의 경영 여건 악화가 예상됨에 따라 방만한 경영을 해 온 공기업의 경영 전반에 걸친 획기적인 혁신이 요구됨

II. 공기업 경영의 문제점

- 공기업의 경영 성과 악화
 - 감사원이 실시한 감사 대상 153개 공기업의 경영 성과는 당기순이익, 총자본순이익률, 부채 규모 등 경영 전반에 걸쳐 악화된 것으로 나타남
 - 최근 4년간 당기순이익은 1조 8,240억 원에서 8,950억 원으로 51%가 감소했으며, 부채 규모는 190조 원에서 454조 원으로 264조 원이 증가함
- 저생산성
 - 공기업의 자본생산성을 민간 기업과 비교해 보면 평균 1/3 수준밖에 되지 않으며, 해를 거듭할수록 격차가 커지고 있는 것으로 나타남
 - 이러한 낮은 생산성은 부진한 기술 개발 활동, 조직의 비효율성, 안일한 시장 대처, 최고경영자의 기업가 정신 결여 등이 총체적으로 작용해서 발생함
- 고비용 구조
 - 민간 기업과 비교해 과도한 임금 인상, 편법 경비 지출 등이 행해져 옴
 - 기업의 경쟁력을 위해 필요한 기술 개발 활동보다는 인건비, 각종 경비 등에 과도한 예산을 지출함으로써 부실이 심화됨
- 낮은 시장 대응력
 - 독점적 시장을 관리함에 따라 시장 대처가 안일하고, 부실한 기업 성과를 국민 경제 차원에서의 공공성 탓으로 돌리는 관행을 되풀이해 옴
 - 대부분 독점 시장을 관리하는 입장이었기 때문에 경쟁에 관한 의식이 없었고, 경쟁력 제고를 위한 노력도 절실하게 수행되지 못했음
- 조직 운영의 비효율성
 - 공기업이 정부 관료들과 정치권 인사들의 자리를 마련해주는 곳으로 악용됨에 따라 비전문인이 경영을 수행하는 문제가 발생함
 - 상급 행정 부처와 정치권 인사들의 인사 개입, 무리한 자회사 설립 등으로 인해 조직이 비대해져 비효율성이 증가함

Ⅲ. 민영화 공기업의 경영 혁신 전략

1. 경영 혁신 전략의 방향

- 민간 기업 체질화
 - 공기업 경영상의 문제는 공기업이 안고 있는 체질(본문 <표 6> 참조)에서 발생함
 - 따라서 공기업의 경영 혁신 전략은 공기업의 체질을 '민간 기업 체질'로의 근본적 전환이라는 방향 하에서 수립되고 실행되어야 함
- 7가지 핵심 전략의 수행
 - 공기업과 민간 기업은 목표, 시장·고객, 경쟁 환경, 인사·조직, 사업 계획 수립, 경영 통제, 외부 기업과의 연계 등에서 중요한 차이를 보임
 - 이러한 차이를 감안할 때 민간 기업 체질화라는 전략 방향 하에서 수행되어야 할 민영화 공기업의 경영 혁신 전략은 크게 7가지 핵심 전략으로 구분할 수 있음

2. 7가지 핵심 전략

- 책임 경영·투명 경영 정착
 - 조직 단위 및 구성원이 기업의 목적을 자율적으로 달성하기 위해 이에 합당한 권한을 전적으로 위임받아 행사하는 책임 경영 체제를 구축해야 함
 - 전문 경영인이 기업 활동을 자율적으로 수행할 수 있는 기반을 조성하여, 경영과 직접적인 관련이 없는 정치권 및 관료들의 진입 장벽을 높여나가야 함
 - 기존의 폐쇄적인 경영 관행에서 벗어나 인사, 예산, 회계 등 경영 전반에 걸쳐 투명성을 확보하는 노력이 선행되어야 함
- 고객 지향 경영 강화
 - 민영화로 변화되는 시장, 고객, 상품의 정의를 제대로 인식하고 재정립해야 함
 - 과거 관료주의적 체계 속에서 체질화된 공급자 중심의 경영 사고를 고객 지향의 경영 방식으로 전환해야 함
- 수익 창출 체제 확립
 - 철저한 수익 개념을 경영에 도입함으로써 고수익 창출을 위한 경영 체제를 확립해야 함
 - 수익성을 기준으로 경영 활동을 수행하고 평가 및 감시하는 수익 중시 경영 체제를 정착시킴으로써 경영의 효율성을 제고해야 함
- 사업 재구축
 - 국제적인 경쟁력을 갖출 수 있는 핵심 사업 분야를 선정하고 이 부문에 기업의 자원을 집중해야 함
 - 현재 진행되는 민영화 및 구조 조정 작업을 통해 보다 장기적이고 경제적인 관점에서 기업에 우위를 가져올 수 있는 사업이 결정되고 육성되어야 함

- 유연한 조직 구축
 - 유사 부문의 통폐합, 간접 부문의 과감한 축소, 직무 재배치 작업 등을 통해 조직 구조의 슬림화를 적극 추진하고 관리 기능의 현장 이양이 이루어져야 함
 - 새로운 기업 문화상의 설정, 전사적인 의식 개혁 운동 등을 통한 기업 문화의 변혁을 추진함으로써 살아있는 기업으로 거듭나야 함
- 핵심 역량의 개발 및 축적
 - 민영화 이행 기업들은 자신에게 절대 중요한 고유의 핵심 역량을 파악하고 이를 개발 및 강화하는 데 초점을 두고 전략을 수행해야 함
 - 정보와 지식의 체계적인 정리·전파·발전을 가능케 하는 지식 경영 체제를 구축함으로써 핵심 역량의 지속적인 축적을 도모해야 함
- 협력 네트워크 강화
 - 국내 및 해외 선진 기업과의 다양한 협력 네트워크를 구축함으로써 급격한 경영 환경 변화에 능동적이고 유연하게 대처할 수 있는 능력을 제고해야 함
 - 과거 종속적인 관계로 유지해 온 공급자 및 협력업체와의 관계를 보다 협력적인 관계로 발전시켜야 함

3. 경영 혁신 전략의 적용

- 민영화 단계별 적용
 - 즉각 민영화 기업은 민간 기업에 경영권이 이양되기 이전에 반드시 수행되어야 할 인원 감축 등 주요 구조 조정 작업을 마무리하는 데 초점을 두어야 함
 - 단계적 민영화 기업은 완전 민영화 전까지 부실 사업 정리 등을 통해 기업 가치를 최대한으로 증대시키고 매각 여건을 유리하게 조성하는 데 초점을 두어야 함
- 공기업 유형별 적용
 - 공공성이 강한 공기업은 국민의 이익 증대에 보다 초점을 두어야 하며, 선진 경영 체제 구축을 통한 내부 효율성 강화에 주력해야 함
 - 상업성이 강한 공기업은 고객 지향 경영, 사업 재구조, 협력 네트워크 강화 등을 통해 무한 경쟁 환경에서도 살아남을 수 있는 내실있는 경쟁 기반을 조성해야 함

IV. 경영 혁신의 성공을 위한 정부 역할

- 민영화 추진 기간 동안에 정부는 공기업의 체질 전환을 유도함으로써 완전 민영화 이후의 본격적인 경영 혁신 추진에 가속도가 붙도록 해야 함
- 민영화를 계기로 민간 독점이 심화되지 않는 시장 경쟁 체제를 확립할 수 있도록 정책적 조정 작업을 추진해야 함
- 경영 효율성 증대와 경쟁력 강화를 위해서는 인사 투명성을 확보해야 하며, 경영 상태와 경영 혁신 작업을 제대로 평가할 수 있는 감사 기능을 강화해야 함

I. 경영 혁신의 필요성

- 신정부의 본격적인 공기업 민영화 정책 추진
 - YS 정부의 민영화 정책은 정부의 정책 의지가 부족한 상황에서 정치권, 관료, 노조 등 이해당사자의 반발과 악화된 주식 시장 여건 및 대기업 집단의 인수시 초래될 경제력 집중 심화에 대한 여론의 공격을 받아 제대로 추진되지 못했음
 - DJ 신정부 출범 이후 공공 부문 개혁과 외자 유치를 위해 강력한 공기업 민영화 정책이 추진됨

- 공기업 경영의 제반 문제점 노출
 - 그 동안 공기업은 공공성으로 인해 시장 가격 기구가 제대로 작동하기 힘든 산업이나 민간 부문이 감당하기 힘든 국가 기간 산업을 유지·발전시키기 위해 운영되어 왔음
 - 그러나, 설립 목적과는 달리 문어발식으로 사업을 확장하고, 무리한 지급 보증, 무담보대출, 고가 계약 등 자회사에 대한 편법 지원으로 모기업의 경영 부실을 가중시켜 왔음
 - 또한 주요 공기업 최고 경영자에 정치권 인사 등 전문성없는 인사 발탁이 관례화되었고, 주요 임원 자리는 관료들의 퇴임후 자리로 사용되어 왔음
 - 공기업들은 부실한 경영 성과에도 불구하고 공공성을 내세워 경영 혁신에 소극적이었으며, 정부의 지원에 의존하는 안일한 경영 행태를 보여왔음
 - 이러한 경영 토양이 고착됨으로써 생산성이 저하되는 가운데 공기업 경영의 비효율성이 날로 누적되어 왔음

- 공기업 경영의 획기적인 혁신 필요
 - 공기업의 민영화 추진으로 관련 시장의 개방이 확대되고 진입 규제가 완화되어 경쟁 격화가 예상됨에 따라 공기업의 경영 여건은 악화될 것임
 - 민영화 추진 이후 신규 진입 등을 통해 새롭게 관련 산업 구조가 형성되기 전에 해외 선진 기업들이 수출로 시장을 잠식할 경우, 국내 관련 산업 자체의 상실이 우려되며, 이를 방어하기 위해서도 급속하게 경쟁력을 강화시켜야 함
 - 따라서, 그동안 방만한 경영으로 생산성이 떨어지고 비효율적인 운영을 해온 공기업의 경영 전반에 걸쳐 획기적인 혁신이 필요함

II. 공기업 경영의 문제점

○ 공기업의 경영 성과 악화

- 공기업 전체

- 감사원이 실시한 감사 대상 공기업 153개 전체의 최근 4년간 당기순이익이 1조 8,240억 원에서 8,950억 원으로 51%가 감소함
- '97년 총자본 순이익률은 '93년의 1/4, 자기자본 순이익률은 1/3 수준으로 감소한 것으로 나타남
- 최근 4년간 부채 규모는 190조 원에서 454조 원으로 264조 원이 증가하였음

<표 1> 공기업 전체의 경영 지표

구분	'97년	'93년	증감
매출액	106조 원	54조 원	96%
총자본	522조 원	231조 원	126%
부채 규모	454조 원	190조 원	139%
부채 비율	176%	140%	36%P
당기순이익	8,950억 원	1조 8,240억 원	△51%

자료 : 공기업 경영구조실태 성과감사결과(감사원, 98.6)

주 : 153개 공기업을 대상으로 한 감사 결과임

- 민영화 대상 11개 모기업

- 11개 민영화 대상 모기업의 재무 현황을 살펴보면 전체적으로 외형은 성장했으나, 부채가 급증하고 당기순이익이 크게 줄어든 것으로 나타남
- '93년에서 '97년까지 4년간 매출이 104.4% 늘어났고, 자산 또한 95% 증대하였음
- 같은 기간 부채 비율은 58.3%P가 늘어났으며, 한국종합화학, 한국종합기술금융, 한국가스공사, 대한송유관공사의 부채 비율이 급속하게 상승하였음
- 부채 규모는 동 기간동안 총 35조 3천억 원 정도가 늘어나 129.7% 증가했고, 한국전기통신공사의 경우 5조 7,600억 원, 한국가스공사 2조 9,100억 원, 한국종합기술금융은 1조 4,000억 원 정도가 늘어난 것으로 나타났음

- '97년의 당기순이익은 '93년에 비해 28.2%가 줄어들었고, 한국중공업, 한국종합화학, 한국전기통신공사, 한국가스공사의 경우 특히 당기순이익이 현저하게 줄어들거나 적자로 전환됨

<표 2> 민영화 대상 주요 공기업의 재무 현황

(단위 : 억 원, %)

구분	연도	자산총계	부채총계	자본총계	매출액	당기순이익	부채비율
11개 공기업 전체	'97	978,583	625,093	353,487	512,080	12,209	176.8
	'93	502,288	272,427	229,861	250,537	17,003	118.5
	증감	95.0	129.7	53.8	104.4	△28.2	58.3%P
포항종합제철	'97	173,262	101,454	71,808	197,181	7,289	141.3
	'93	115,858	65,342	50,516	69,209	2,946	129.4
한국중공업	'97	33,874	23,170	10,704	30,070	453	216.5
	'93	15,888	10,831	5,057	14,899	2,470	214.2
한국종합화학	'97	1,609	946	663	140	△566	142.7
	'93	1,571	67	1,504	33	66	4.5
한국종합기술금융	'97	31,523	29,659	1,864	4,383	24	1591.1
	'93	6,593	5,683	910	1,319	68	624.5
국정교과서	'97	764	281	483	517	38	58.2
	'93	552	178	374	398	26	47.6
한국전기통신공사	'97	169,774	116,245	53,524	77,852	797	217.2
	'93	99,595	58,637	40,958	50,183	4,708	143.2
한국담배인삼공사	'96	34,689	6,891	27,795	39,147	2,359	24.8
	'93	27,959	4,259	23,700	29,201	2,249	30.6
한국전력공사	'97	468,707	296,085	172,622	131,162	5,606	171.5
	'93	212,226	114,050	98,176	75,260	4,194	116.1
한국가스공사	'97	44,840	38,003	6,837	29,266	△3,355	555.8
	'93	13,432	8,900	4,532	9,209	1,378	196.4
대한송유관공사	'97	8,124	6,891	1,233	336	△443	558.9
	'93	3,433	1,605	1,828	36	△1,068	87.8
한국지역난방공사	'97	11,417	5,468	5,949	2,026	7	91.9
	'93	5,181	2,875	2,306	790	△34	124.7

주 : 한국담배인삼공사는 '96년 자료와 비교하였음

○ 저생산성

- 민간 부문과의 격차 확대
 - 자본생산성을 민간 제조업체와 비교해 보면 평균적으로 1/3 수준이며, 해를 거듭할수록 격차가 커지는 것으로 나타남
- 총체적 부실의 결과
 - 이러한 공기업의 낮은 생산성은 부진한 기술 개발 활동, 조직의 비효율성, 안일한 시장 대처, 최고경영자의 기업가 정신 결여 등이 총체적으로 작용해서 발생함

<표 3> 자본 생산성 변화 추이

(단위 : %)

구분	'93년	'94년	'95년	'96년	'97년
공기업(A)	7.5	7.6	7.3	6.5	4.8
민간제조업(B)	20.3	20.9	21.4	18.2	15.2
(A/B)×100	36.9	36.3	34.1	35.7	31.5

자료 : 공기업 경영구조실태 성과감사결과(감사원, 98.6) ; 월간조선 98년 8월호에서 재인용

주 : 자본생산성=(부가가치/총자본)×100

○ 고비용 구조

- 인건비 급상승
 - 경영진 스스로 솔선수범하지 않고 임금 인상 및 편법 경비 지출을 해왔으며, 노조와 밀월 관계를 유지하면서 민간 기업보다도 훨씬 높은 임금 인상을 실현해 왔음
 - 경영 부실이 심화됨에도 불구하고 1인당 평균 인건비는 '93년 2,452만 원에서 '97년에는 4,140만 원으로 69%가 늘어나 민간 부문의 임금 상승률 44.5%를 능가한 것으로 나타남
 - 근거없는 수당 신설, 급여성 경비 증액, 학자금, 주택자금의 무상 또는 저리 융자 등이 만연함
 - 퇴직금과 명예퇴직금 지급률을 높게 책정하거나 근속 기간을 과대 산정하여 20년 이상 장기 근속자의 경우 기준 급여가 민간 기업에 비해 뒤집에도 불구하고, 퇴직금 지급액이 민간 기업보다 최대 3배까지 높은 것으로 나타남

<표 4> 공기업과 민간기업의 평균 퇴직금 비교

(20년 근속자 기준, 단위 : 천 원)

구분	공기업(금융기관6개사 제외)		민간기업(C)	차이	
	'80년 이전 입사자(A)	'81년 이후 입사자[추정](B)		A-C	B-C
퇴직금	173,844	93,152	69,785	104,059	23,367
지급률	66.7개월	33.1개월	23.1개월	43.6개월	10.5개월
기준 급여	2,625	2,817	3,021	△396	△204

자료 : 공기업 경영구조실태 성과감사결과(감사원, 98.6)

- 과다한 경비 지출

- 기업의 경쟁력을 위해 필요한 기술 개발 활동보다는 인건비, 각종 경비 등에 과다한 예산을 지출함으로써 부실을 심화시켜 왔음
- 과다한 예산 지출(접대비, 판공비, 임직원 특혜 용자), 경비 전용, 예산 늘리기 경쟁 등으로 반 기업적인 운영 행태를 보이고 있음
- 섭외 경비를 과다하게 편성하여 집행하고 있으며, 교묘한 회계 처리로 예산의 정확한 집행 여부를 판정하기 곤란한 경우가 많음

○ 낮은 시장 대응력

- 안일하고 무책임한 경영

- 독점적 시장을 관리함에 따라 시장 대처가 안일하고, 부실한 기업 성과를 국민 경제 차원에서의 공공성 탓으로 돌리는 관행을 되풀이해 옴
- 정부 해당 부처의 간섭·규제로 인해 공기업 스스로 시장에 대처할 수 있는 유연성을 확립하지 못하고, 해당 정부 부처의 간섭에 종속적인 입장이 되면서 책임도 지지않는 수동적인 기업 운영 패턴을 보이게 됨

- 시장 지향성의 결여

- 대부분 독점 시장을 관리하는 입장이었기 때문에 경쟁에 관한 의식이 없었고, 경쟁력 제고를 위한 노력도 절실하게 수행되지 못했음
- 그 결과로 서비스의 질이 민간 부문에 비해 상당히 뒤떨어지는 것으로 나타남

<표 5> 업종별 고객 만족 수준

구 분	'96년	'97년	증감(% 포인트)
전 체	44.4	44.1	△0.3
제조업	38.7	48.0	△9.7
일반 서비스업	42.1	38.7	△3.4
공공 서비스업	37.2	35.1	△2.1

자료 : 한국능률협회컨설팅의 고객 만족도 지수 결과임

주 : 공공서비스 부문에는 철도, 고속버스, 대민행정기관, 지하철, 도시 가스, 수도, 택시, 고속도로, 노선버스가 측정되어 일부 공공 부문 이외의 서비스가 포함되어 있음

○ 조직 운영의 비효율성

- 낙하산식 최고경영자 인사

- 공기업이 정부 관료들과 정치권 인사들의 자리를 마련해주는 곳으로 악용됨에 따라 비전문인이 경영을 수행하는 문제가 발생함
- 공기업 운영 자체가 민간 기업의 논리보다는 정치 논리에 의해 운영되는 폐해가 있었고, 최고경영자의 역할이 대정부 로비나 예산 확보 등에 치우치는 경향이 있었음
- 최고경영자는 관료적인 패턴으로 공기업을 운영하게 됨에 따라 관료주의를 심화시키고, 조직의 경직성을 증대시키는 결과를 가져옴

- 조직 비대화

- 상급 행정 부처와 정치권 인사들의 인사 개입, 무리한 자회사 설립 등 특정 집단의 이해를 도모하는 수단으로도 사용됨에 따라 조직이 비대해져 비효율적이 됨
- 최근 5년간 공기업 모회사의 인력은 2,000명 감소한 반면에, 자회사에는 2만 명이 증가하여 자회사 신설을 통한 사업 및 조직 확충에 주력해 왔음
- 기존 조직을 통해 업무 수행이 가능함에도 국내외 조직을 신설하거나 인력을 증원하는 경우가 있었음
- 특히 3급 이상 상위직의 비중은 1993년 13.2%에서 1997년 16.3%로 증가한 것으로 나타남

Ⅲ. 민영화 공기업의 경영 혁신 전략

1. 경영 혁신 전략의 방향

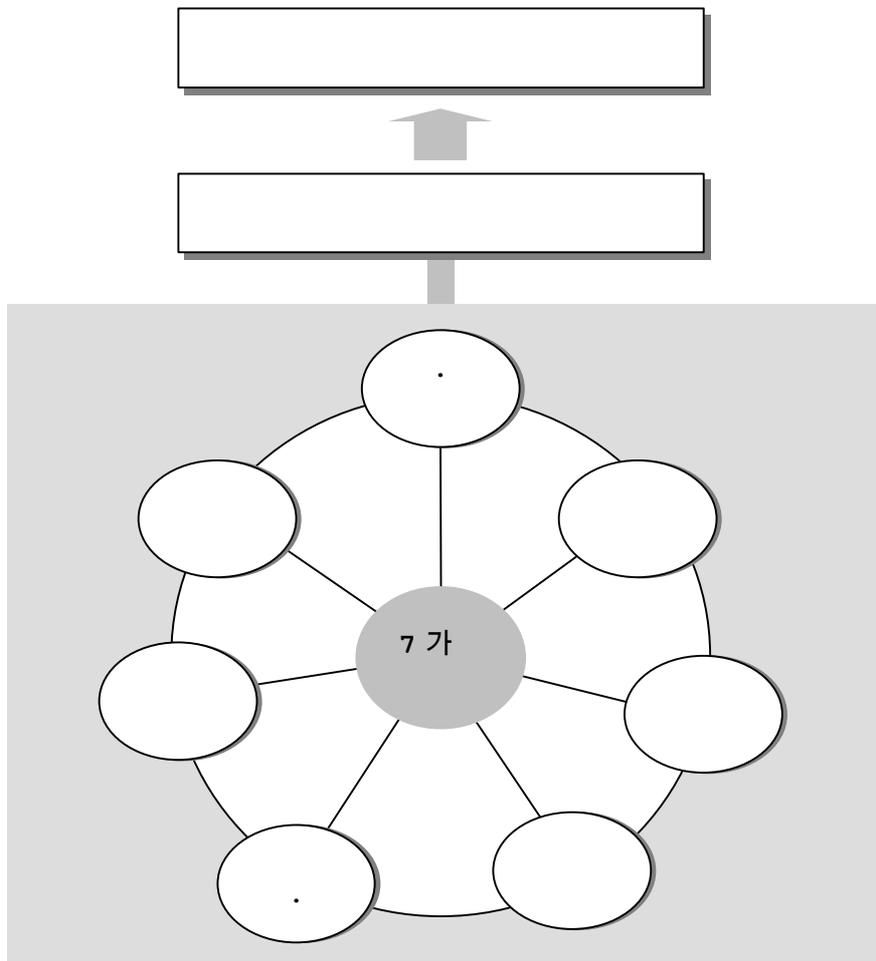
- 민간 기업 체질화
 - 앞에서 살펴본 우리 공기업 경영상의 문제점은 공기업이 안고 있는 체질(<표 6> 참조)에서 발생함
 - 따라서 공기업의 경영 혁신 전략은 공기업의 체질을 ‘민간 기업 체질’로의 근본적 전환이라는 방향 하에서 수립되고 실행되어야 함
 - 민영화 공기업은 국내 민간 기업뿐만 아니라 세계 유수의 선진 기업과 철저히 경쟁해야 하는 환경에 놓이게 됨
 - 따라서 과거 제한된 경쟁 환경에 익숙한 공기업들은 민간 기업 체질을 획득함으로써 시장 경쟁 체제하에서도 생존할 수 있는 경쟁력을 확보하고 강화하는 것이 필수적임

<표 6> 공기업과 민간 기업의 체질과 핵심 전략

구분	공기업	민간 기업	민간기업 체질화를 위한 핵심 전략
목표	· 국민 경제적 이익 추구	· 사적 영리(수익성) 추구	수익 창출 체제 구축
시장 · 고객	· 주어진 시장 · 수동적 고객, 서비스의 일방적 수용	· 창조와 개척의 대상으로서의 시장 · 적극적 고객, 서비스의 선택 수용	고객 지향 경영 강화
경쟁 환경	· 경쟁 부재 · 핵심 역량 축적 소홀	· 무한 경쟁 · 핵심 역량 보유 여부가 기업 생존의 관건	핵심 역량 개발 및 축적
사업 계획 수립	· 경제외적 요인에 의한 사업 추진	· 경제적 요인에 의한 사업 계획 수립	사업 재구축
경영 통제	· 통제 메카니즘 취약 · 폐쇄적 경영	· 이사회, 주주총회 등 다수의 감시자 · 열린 경영 추구	책임 경영 · 투명 경영 정착
인사 · 조직	· 연공서열형 인사 제도 · 비대하고 경직된 조직 구조	· 능력 위주의 인사 제도 · 슬림화된 조직 구조	유연한 조직 구축
외부 기업과의 관계	· 외부 기업과의 협력에 소극적인 태도	· 적극적인 협력 모색	협력 네트워크 강화

- 7가지 핵심 전략의 수행
 - 공기업과 민간 기업은 목표, 시장·고객, 경쟁 환경, 인사·조직, 사업 계획 수립, 경영 통제, 외부 기업과의 연계 등에서 중요한 차이를 보임
 - 이러한 차이를 감안할 때 민간 기업 체질화라는 전략 방향 하에서 수행되어야 할 민영화 공기업의 경영 혁신 전략은 크게 7가지 핵심 전략으로 구분할 수 있음
 - 7가지 핵심 전략은 책임 경영·투명 경영 정착, 고객 지향 경영 강화, 수익 창출 체제 확립, 사업 재구축, 유연한 조직 구축, 핵심 역량 개발 및 축적, 협력 네트워크 강화임

<그림 1> 민영화 공기업의 경영 혁신 전략



2. 7가지 핵심 전략

○ 책임 경영 · 투명 경영 정착

- 책임 경영 체제의 구축

- 조직 단위 및 구성원이 기업의 목적을 자율적으로 달성하기 위해 이에 합당한 권한을 전적으로 위임받아 행사하는 책임 경영 체제를 구축해야 함
- 책임 경영을 통해 관료적인 경영 관행을 타파할 수 있으며, 각 책임 경영 단위 (기업, 사업부, 팀, 개인)는 고객 가치 창조라는 기업 본래의 목적에 주력하게 됨
- 전문 경영인이 기업 활동을 자율적으로 수행할 수 있는 기반을 조성하여, 경영 과 직접적인 관련이 없는 정치권 및 관료들의 진입 장벽을 높여나가야 함
- 최고 경영자는 명확한 기업 비전을 제시함으로써 민영화 과정에서 발생할 수 있는 조직 구성원의 혼란 및 갈등을 해소해야 함
- 또한 상명하달식 권위주의적 경영을 지양하고 대화와 협의를 통해 문제를 해결해나가는 포용력 있는 경영자의 리더십이 필요함

- 경영 투명성 확보

- 방만한 경영에 따른 공기업의 비효율성 문제가 누적되어 온 것은 공기업의 모 회사와 자회사들의 경영이 은폐되어왔기 때문임
- 따라서, 기존의 폐쇄적인 경영 관행에서 벗어나 인사, 예산, 회계 등 경영 전반에 걸쳐 투명성을 확보하는 노력이 선행되어야 함
- 민간 기업에게 적용되고 있는 사외이사제, 부채 비율 감축 등과 같은 가시적인 목표를 설정하고 이를 추진해 나가야 함
- 민영화 추진 기업의 각종 경영 평가 지표를 명확히 하고, 정기적으로 경영 지표를 공표하여 투명한 경영 체제를 확립시켜 나가야 함
- 국제 수준에 맞는 재무제표의 작성과 기업 홍보 활동의 강화를 통해 국내외 투자자와의 관계를 개선해나가야 함
- 특히 주식의 매각으로 주요 이해관계자가 정부에서 민간으로 전환되는 만큼 주주 및 투자자들에게 다양한 정보를 제공하고 기업 이미지를 높이는 작업을 조속히 시행해야 함

○ 고객 지향 경영 강화

- 시장, 고객, 제품·서비스에 대한 인식 재정립
 - 공기업에게 있어서 시장은 주어진 것이었으나, 민영화로 시장이 개방될 것이기 때문에 이제는 창조나 개척의 대상이 됨
 - 따라서 고객들도 공기업이 일방적으로 제공하는 제품이나 서비스를 수동적으로 받아들이는 소비자가 아니라 자신에게 필요한 상품을 스스로 선택하는 존재가 됨
 - 공기업이 제공하는 서비스도 권위의 대상이 아니라 소비자가 선택하는 재화의 하나가 됨
 - 이와 같이 공기업은 민영화로 인해 변화되는 시장, 고객, 제품·서비스의 정의를 제대로 인식하고 재정립해야 함

- 고객 지향의 경영 활동 강화
 - 과거 관료주의적 체계 속에서 체질화된 공급자 중심의 경영 사고를 고객 지향의 경영 방식으로 전환해야 함
 - 소비자들은 그동안 민간 기업들로부터 고품질의 제품 및 서비스를 제공받은 경험을 통해, 품질에 대해 높은 수준의 식견을 가지고 있음
 - 이제 공기업들도 민간 기업과 경쟁할 수 있는 고객 만족 경영 체제의 확립 없이는 시장에서 성공하기 힘든 여건을 맞이하게 됨
 - 따라서 공기업들은 고객 가치 창조를 모토로 하는 경영 철학을 재설정하고, 적극적이고 고객 중심적인 마케팅 활동을 전개해야 함
 - 또한 고객을 이해하기 위한 연구 활동을 더욱 확대해야 하며, 고객 및 시장 관련 정보를 바탕으로 하는 데이터베이스 마케팅을 강화해야 함

○ 수익 창출 체제 확립

- 철저한 수익 개념의 도입
 - 철저한 수익 개념을 경영에 도입함으로써 고수익을 창출하기 위한 경영 체제를 확립해야 함
 - 과거 공기업은 공공성이라는 미명하에 상대적으로 수익성은 도외시해 왔음

- 이는 공기업 경영 전반에 걸친 비효율성을 심화시키고, 비효율을 당연시하는 풍토가 만연되게 하는 주요인으로 작용해 옴
- 따라서 수익성을 기준으로 경영 활동을 수행하고 평가 및 감시하는 수익 중시 경영 체제를 정착시킴으로써 경영의 효율성을 제고해야 함

- 수익 창출 체제의 확립

- 첫째, 재무 구조를 건실히 하고 현금 흐름의 유동성을 확보함으로써 수익 발생 여건을 조성해야 함
- 둘째, 매출 확대를 통한 외형 성장보다는 수익성 위주의 질 경영을 도입함으로써 실질적인 기업 가치를 증대시켜야 함
- 이를 위해서는 경영 성과와 기업 가치를 정확하게 평가할 수 있는 선진 기법의 도입이 필요한데, 대표적인 예로 경제적부가가치법(EVA)을 들 수 있음
- 셋째, 연공서열형 인사 제도를 지양하고 현재 대다수 민간 기업이 도입하고 있는 연봉제나 능력급제를 적극 도입함으로써 성과나 능력에 의해 대우받는 풍토를 갖추어야 함
- 넷째, 부가가치 창출에 기여하지 못하는 비부가가치 활동이나 조직은 과감히 제거하고 철폐해야 함

○ 사업 재구축

- 핵심 사업과 필요 사업에 역량 집중

- 매각 및 분리를 통한 자회사의 민영화와 함께 모기업의 사업 재구축 노력이 동시에 추진되어야 함
- 사업 규모가 큰 공기업의 경우 사업 분할, 통폐합, 구조 개편 등을 통해 수익성과 효율성을 제고시켜야 함
- 국제적인 경쟁력을 갖출 수 있는 핵심 사업 분야를 선정하고 이 부문에 기업의 자원을 집중해야 함
- 다만, 공공성이 강한 필요 사업은 핵심 사업과 함께 적절한 자원 배분이 이루어져야 함

- 장기적인 사업 계획의 수립과 실행
 - 장기적인 관점에서 체계적으로 사업 계획을 수립하고 실행해야 함
 - 과거 공기업의 사업 계획은 정부가 인선한 부적합한 최고 경영자, 전시 효과 위주의 사업 추진, 정부 정책 방향의 선회 등 경제외적 요인에 의해 좌우됨
 - 따라서 현재 진행되는 민영화 및 구조 조정 작업을 통해 보다 장기적이고 경제적인 관점에서 기업에 우위를 가져올 수 있는 사업이 결정되고 육성되어야 함
 - 핵심 사업 선정시에는 단기적인 수익 및 홍보 효과를 넘어 장기적으로 기업의 경쟁력 및 국가 경쟁력을 확보할 수 있는 부문을 포함해야 함

○ 유연한 조직 구축

- 조직의 슬림화 · 단순화 추구
 - 인력 조정은 단순히 몇 %를 줄인다는 식이 아니라 실제 기업 경쟁력을 강화하는 방향으로 조직 개편을 수행하기 위한 종합적인 관점에서 계획 · 실행되어야 함
 - 유사 부문의 통폐합, 간접 부문의 과감한 축소, 직무 재배치 작업 등을 통해 조직 구조의 슬림화를 적극 추진하고, 관리 기능의 현장 이양이 이루어져야 함
 - 조직 계층 수의 축소, 불필요한 보고 체계 제거, 의사 결정 권한 이양 등을 통해 급격한 경영 환경 변화에 신속히 대응할 수 있는 스피드 경영 체제를 구축해야 함
 - 인적 자원을 효율적으로 활용하고, 변화하는 노동 수요에 적절하게 대응하기 위해 탄력적인 인력 운용이 필요함
- 기업 문화의 변혁
 - 유연한 조직의 구축을 위해서는 조직 슬림화와 함께 의식 개혁 등을 통한 기업 문화의 변혁이 반드시 동반되어야 함
 - 그동안 만연되어 온 관료주의, 무사안일주의 등 공기업병을 해소하지 않으면 새로운 환경 변화에 능동적으로 대응할 수 없고, 민영화의 의미가 퇴색될 것임
 - 따라서 민영화 공기업은 새로운 기업 문화상을 설정하고, 전사적인 의식 개혁 운동을 추진함으로써 살아있는 기업으로 거듭나야 함
 - 이를 통해 공기업 시절 향유하던 각종 혜택과 무사안일에서 벗어나 자유 시장 경쟁에 적응할 수 있는 기틀을 마련해야 함

○ 핵심 역량의 개발 및 축적

- 고유의 핵심 역량 파악 및 개발

- 공기업은 국가 기간 산업과 사회 인프라 영역에서 독점적인 시장 지위를 향유 하면서 고유의 사업 기반을 확보하고 있음
- 독점적인 시장 지위에 따른 기업간 경쟁 부재로 인해 그동안 공기업은 핵심 역량의 개발 및 축적의 필요성을 크게 인식하지 못했음
- 현재 공기업의 사업 분야들은 대부분 민영화 이후 전세계의 우수 기업들과 경쟁해야 하는 환경으로 급속히 전환될 것임
- 무한 경쟁 환경하에서 핵심 역량의 개발 및 축적은 기업의 생존과 성장을 위해 필수적인 요소가 됨
- 따라서, 민영화 이행 기업들은 자신에게 절대 중요한 고유의 핵심 역량을 파악 하고 이를 개발 및 강화하는데 초점을 두고 전략을 수행해야 함

- 핵심 역량의 축적

- 그동안 시장을 관리하면서 해당 사업 분야에서 개발, 발전시켜 왔던 핵심 기술 이나 노하우를 핵심 역량 강화를 위해 결집시켜 나가야 함
- 이를 위해서는 수익성이 없는 사업은 정리하고, 핵심 사업 분야에 집중하여 시 장을 재진단하고 자사의 경쟁력 원천을 다시 확인하는 작업이 선행되어야 함
- 정보와 지식의 체계적인 정리·전파·발전을 가능케하는 지식 경영 체제를 구 축함으로써 핵심 역량의 지속적인 축적을 도모해야 함
- 또한 변화와 혁신을 촉진할 수 있는 기업 문화를 조성함으로써 핵심 역량의 강 화를 용이하게 해야 함

○ 협력 네트워크 강화

- 외부 기업과의 협력 네트워크 구축

- 공기업 당시의 모회사-자회사 중심 체제에서 벗어나 국내 및 해외 선진 기업과 의 다양한 협력 네트워크를 구축함으로써 시장 경쟁력을 제고시켜야 함
- 외부 기업과의 협력 관계를 돈독히 함으로써 급격한 경영 환경 변화에 능동적 이고 유연하게 대처할 수 있는 능력을 키울 수 있음

- 이를 위해서는 기업의 시장 상황을 고려하여 기업간 전략적 제휴나 합작 투자 등 다양한 사업 전략을 활용할 수 있음
 - 또한 해외 선진 기업과의 연구개발 컨소시엄 구축, 기술 개발 협력, 판매 제휴 등의 협력 기법도 적극 활용해야 함
- 중소기업과의 협력 체제 강화
- 과거 종속적인 관계로 유지해 온 공급자 및 협력업체와의 관계를 보다 협력적인 관계로 발전시켜야 함
 - 이를 위해서는 기술 이전 및 공동 기술 개발, 자금 지원, 경영 자문 등 중소기업에 대한 각종 경영 지원 활동을 강화해야 함
 - 자체 운영의 효율이 떨어지는 부문은 중소기업으로부터 아웃소싱함으로써 기업 운영의 효율성을 제고시켜야 함

3. 경영 혁신 전략의 적용

○ 민영화 단계별 · 공기업 유형별 차별적 전략 수행

- 상황에 따른 차별적 전략 수행
 - 민영화 단계별, 공기업 유형별로 구분할 경우 전략적 우선 순위에 차이가 있을 수 있음
 - 따라서 이들 민영화 공기업들의 전략은 각 기업이 처한 상이한 환경과 입장에 따라 차별적으로 수행되어야 함
 - 특히, 개별 경영 혁신 전략의 적용은 우선 민영화 단계별 구분에 따라 전략의 우선 순위를 부여한 후, 공기업 유형별 특수 상황을 감안하여 탄력적으로 이루어져야 함

<표 7> 민영화 단계별 · 공기업 유형별 구분

유형별 단계별	공공성이 강한 공기업	공공성이 강하나 일부 사업 부문에 상업성을 도입한 공기업	상업성이 강한 공기업
즉각 민영화 기업	국정교과서, 한국종합기 술금융	한국종합화학	포항제철, 한국중공업
단계별 민영화 기업	해당 기업 없음	한국전력, 한국가스공사, 한국지역난방공사, 대한 송유관공사	한국전기통신공사, 담배 인삼공사
자체 구조 조정 기업 (잔존 공기업)	한국조폐공사, 한국관광 공사, 농어촌진흥공사, 농 수산물유통공사, 대한광 업진흥공사, 대한무역투 자진흥공사, 한국도로공 사	한국석유개발공사, 대한 석탄공사, 대한주택공사, 한국수자원공사, 한국토 지공사, 한국감정원	해당 기업 없음

자료 : 기획예산위원회의 분류 자료

주 : 금융 및 언론 관련 공기업을 제외한 모기업 24개사에 대한 분류임

- 민영화 단계별 : 민영화 시기의 차이를 고려한 전략 추진
 - 현재 공기업 민영화 계획은 즉각 민영화와 단계적 민영화로 구분됨
 - 즉각 민영화 대상인 공기업과 단계적 민영화 대상인 공기업은 민영화 시기가 상이함에 따른 전략적 우선 순위 변화가 있을 수 있음

- 따라서 민영화 시기의 차이에 따른 시간적 측면이 전략 수행 상에서 고려되어야 할 것임
- 공기업 유형별 : 국민 경제적 측면을 고려한 전략 추진
 - 공기업은 공공성이 강한 사업을 운영하는 공기업과 상업성이 강한 사업을 운영하는 공기업으로 구분할 수 있음
 - 이들 공기업 모두 기업 가치의 증대라는 경영 본래의 목적에는 차이가 없으나, 기업 경영의 결과가 국민 경제에 미치는 영향의 정도에 따라 전략의 우선 순위를 고려해야 함

<표 8> 핵심 추진 전략의 차별적 적용

구분		전략 적용시의 유의점
공기업 유형별	공공성이 강한 공기업	- 국민의 이익 증대에 초점 - 내부 효율성을 제고하는 전략 수행 - 투명 경영·책임 경영 강화, 유연한 조직 구조 구축
	상업성이 강한 공기업	- 기업 가치 증대에 초점 - 정부 보호 없이 민간 기업과 경쟁 가능한 역량 개발 - 고객 지향 경영, 수익 창출 체제 확립 등을 통해 생존력 강화
민영화 단계별	즉각 민영화 기업	- 경영권 이양 이전에 구조 조정을 마무리하는 데 역점 - 비부가가치 활동 제거, 조직 구조 개편, 인원 감축 - 구조 조정으로 인한 갈등 최소화
	단계별 민영화 기업	- 민영화 전까지 기업 가치를 극대화하는 데 초점 - 비효율 유발 요인 제거, 부실 사업 추가 정리 - 수익성 위주의 경영, 재무 구조 건실화 작업이 필요

○ 민영화 단계별 적용

- 즉각 민영화 기업
 - 즉각 민영화 기업은 민간 기업에 경영권이 이양되기 이전에 반드시 수행되어야 할 구조 조정 작업을 마무리하는 데 초점을 두어야 함
 - 즉, 인원 감축, 조직 구조 재편 등을 통해 부가가치 창출에 기여하지 못하는 부분을 최소한으로 줄이기 위한 전략 수행이 가장 우선되어야 함
 - 또한 민영화로 인한 부작용과 노사 갈등을 최소화할 수 있도록 종업원에 대한 비전 제시, 탄력적 인력 운용 시스템 구축에 역점을 두어야 함

- 단계적 민영화 기업
 - 단계적 민영화 기업은 완전 민영화 전까지 기업 가치를 최대한으로 증대시키고 매각 여건을 유리하게 조성하는 데 초점을 두어야 함
 - 이를 위해서는 우선 비효율을 초래하는 각종 문제점을 제거하고, 경쟁력이 없거나 부실한 사업 부문은 추가 정리하는 작업이 필요함
 - 또한 현금 흐름, EVA에 근거한 수익성 위주의 질 경영으로 전환하고, 건실한 재무 구조를 갖추어야 함

○ 공기업 유형별 적용

- 공공성이 강한 공기업의 추진 전략
 - 공공성이 강한 공기업은 국민의 이익 증대 측면에서 중소 하청업체와의 관계 개선, 1차 생산업자의 생산성 제고 등이 매우 중요한 요소로 고려되어야 함
 - 또한 공공성이 강한 공기업은 민영화 후에도 높은 시장 지배력을 유지할 수 있으므로 수익 증대보다는 효율성 확보에 중점을 두어야 함
 - 즉, 유연한 조직 구조 구축, 책임 경영·투명 경영 강화 등을 통해 선진 경영 체제를 구축함으로써 내부 효율성을 강화하는 데 주력해야 함
 - 한편 공공성이 강한 공기업 중에서도 부분적으로 상업성이 높은 부문이 존재하는 데 이 경우 분리를 통한 별도의 운영이나 매각 방식 등을 활용하여 전략 수립에 혼선이 없도록 해야 함
- 상업성이 강한 공기업의 추진 전략
 - 기업 가치를 극대화시키기 위한 전략 수행에 초점을 두어야 함
 - 이미 상업성이 높은 사업을 수행해 오던 공기업은 정부의 보호 없이도 민간 기업과 경쟁할 수 있는 역량을 확보하는 것이 급선무임
 - 특히 국내를 벗어나 대외적으로도 강력한 경쟁력을 갖춰 현재의 경제 위기 상황을 타파할 구심점으로서의 역할을 담당해야 함
 - 따라서 고객 지향 경영, 사업 재구조, 협력 네트워크 강화 등을 통해 무한 경쟁 환경에서도 살아남을 수 있는 내실있는 경쟁 기반을 조성해야 함

IV. 경영 혁신의 성공을 위한 정부 역할

○ 경영 혁신에 있어 정부 역할의 중요성

- 경영 혁신의 조속한 이루어내는 데는 정부의 역할이 매우 중요함
- 즉, 민영화 추진 기간 동안에 정부는 공기업의 체질 전환을 유도함으로써 완전 민영화 이후의 본격적인 경영 혁신 추진에 가속도가 붙도록 해야 함
- 또한 민영화 대상 공기업 중 단계적 민영화 공기업의 경우 완전한 민영화 이전까지는 여전히 정부가 공기업의 대주주로 남아있게 되므로, 정부의 역할이 경영 혁신의 성패를 좌우할 수 있는 커다란 영향력을 지님

○ 시장 경쟁 체제 확립 및 규제 제도 보완

- 시장 경쟁 체제 확립
 - 단순히 민영화를 추진하는 것이 중요한 것이 아니라, 해당 산업을 어떻게 시장 경쟁 체제로 유도하느냐가 중요함
 - 민영화 후에도 민간 독점이 지속될 경우 새로운 기술 개발이나 생산성 제고 등 경쟁력 강화를 위한 노력을 게을리할 우려가 있음
 - 이는 공공성에 저해에 따른 수요 감소와 민영화 기업에 대한 국민의 신뢰 저하를 가져와 궁극적으로 해외 업체와의 경쟁을 어렵게 만드는 요인으로 작용할 수 있음
 - 따라서 민영화를 계기로 민간 독점이 심화되지 않는 시장 경쟁 체제를 확립할 수 있도록 정책적 조정 작업을 추진해야 함
- 규제 제도 보완
 - 공공성이 강한 산업의 경우 실질적인 가격 인하와 서비스력 향상이 가능하도록 규제 제도를 보완하고, 공기업을 매입한 기업들이 공공성을 저해하지 못하도록 사전에 기준을 마련해야 하며 이것이 매각 조건에 포함되어야 함
 - 대표적인 예로 멕시코는 통신회사인 TELMEX사를 민영화시키면서 공공의 이익을 보장하는 제 규정을 만들어 이를 준수하는 조건으로 주식을 매각하였음
 - 독점적 기업 행위나 공공성을 저해할 소지가 있는 민영화 기업에 대해서는 엄

- 정한 감독이 가능하도록 제도적 보완이 선행되어야 함
- 대표적인 예로 영국은 전기, 가스, 통신 등 네트워크 산업의 민영화 과정에서 민간 독점을 견제할 수 있는 새로운 기구를 설립하였음

○ 인사 투명성 확보 및 감사 기능 강화

- 인사 투명성 확보

- 지금까지 공기업의 최고 경영자는 정부나 정치권의 낙하산식 인선에 의해 경영에 대한 전문 지식이 없는 사람들이 맡는 경우가 많았음
- 이는 공기업의 비효율성 증대와 관료주의 심화를 가져온 주된 요인이 됨
- 민영화 이행 기간 동안 경영 효율성 증대와 경쟁력 강화를 위해서는 이와 같은 인사 관행을 지양하는 것이 매우 중요함
- 특히 즉각 민영화 기업과는 달리 단계적 민영화 기업의 경우 경영 혁신의 준비 및 성공적인 실행을 위해 인사 투명성 확보는 필수 조건이 됨
- 따라서 사내 공개 경쟁이나 외부 공개 모집 방식 등을 통해 인사 투명성을 확보하고 우수한 전문 경영인을 영입해야 함

- 감사 기능 강화

- 민영화가 완료되기 전까지는 경영 상태를 감시하고 경영 혁신 작업의 수행과 성과를 제대로 평가할 수 있는 감사 기능을 더욱 강화해야 함
- 단, 공기업 경영의 자율성과 유연성이 저하되는 결과가 초래되지 않도록 정부의 직접적인 경영 개입은 철저히 배제되어야 함

<부록> 공기업 민영화 계획 및 추진 현황

- 공기업 민영화와 관련해서 1차 민영화 공기업 발표('98.7.3), 2차 민영화 공기업 발표('98.8.5)가 있었음
 - 1차 민영화 발표에서는 민영화 대상 모기업 11개사와 자회사 21개사가, 2차 민영화 발표에서는 자회사 46개사가 선정되었음
 - 1,2차 민영화 발표를 통해 78개사(모기업 11개사, 자회사 67개사)가 민영화 대상이 되고, 잔존 공기업은 21개사가 됨
 - 민영화 대상에 포함된 공기업은 총 157개 공기업 중 금융 관련 공기업(49개사)과 언론 관련 공기업(9개사)을 제외한 99개사였음

<표 9> 민영화 대상 공기업 현황

구분	전체	모기업	자회사
전체 공기업 수	99	24	75
민영화 대상 공기업 수	78	11	67
1차 민영화 대상 수	32	11	21
2차 민영화 대상 수	46	0	46
잔존 공기업 수	21	13	8

자료 : 기획예산위원회

주 : 전체 공기업 중에서 금융관련 공기업(49개사), 언론 공기업(9개사) 등 58개사는 민영화 대상에서 제외

- 민영화 추진 단계
 - 민영화는 ① 즉각 민영화(1999년까지), ② 단계적 민영화(2002년까지), ③ 통폐합의 3가지로 추진되며, 잔존 공기업은 강력한 구조 조정을 실시하기로 함

<표 10> 민영화 대상 공기업 현황

구분	전체	모기업	자회사	민영화 대상 모기업
즉각 민영화	38개사	5개사	33개사	포항제철, 한국중공업, 한국종합화학, 한국종합기술 금융, 국정교과서
단계적 민영화	34개사	6개사	28개사	한국전기통신공사, 담배인삼공사, 한국전력공사, 한국가스공사, 대한송유관공사, 지역난방공사
통폐합	6개사	-	6개사	-
계	78개사	11개사	67개사	-

자료 : 기획예산위원회

- 민영화 추진 유형

- 또한, 공기업을 ① 상업성이 강한 공기업, ② 공공성이 강하나 일부 사업 부문에 상업성을 도입한 공기업, ③ 공공성이 강한 공기업으로 구분하고 유형별로 민영화 추진 일정과 방법을 달리하기로 함
- 주요 공기업의 유형별·민영화 단계별 구분에 대해서는 본문의 <표 7> 참조
- 상업성이 강한 4대 민영화 공기업 중 한국중공업은 '99년 6월까지 경영권을 포함해 일괄 매각하기로 하였으며, 포항종합제철은 다른 공기업 주식 매각에 대한 영향력이 큰 점을 감안해 정부 및 산은 지분 10%만 '98년 10월에 우선 매각기로 함

<표 11> 상업성이 강한 공기업의 민영화 방안

기업명	정부지분(%)	민영화 방안
포항종합제철	정부(3.1%) 산은(23.6%) 증기은행(6.0%)	- 정부 및 산은 지분 10%를 '98년 10월 중 우선 매각 - 중소기업은행 보유 주식 6%도 2000년 이후 매각
한국중공업	산은(43.8%) 한전(40.5%)	- 99년 6월까지 경영권을 포함해 일괄 매각 - 회사주제 도입과 고용 승계를 매각 조건에 포함시킴 - 공급특점 해제에 따른 부실에 대비하여 해외선진업체와 제휴 추진
한국전기통신공사	정부(71.2%)	- 세계적 통신업자와의 전략적 제휴를 통해 통신 시장의 중추적 사업자로 육성 - 98년 10월~11월 신주 10%를 발행해 해외 매각 - 해외 증시에서 주식예탁증서(DR) 발행 등을 통해 구 주식 10% 매각
한국담배인삼공사	정부(25.3%) 산은(8.2%)	- 2000년에 동일인 지분 한도 및 담배 제조 독점권 폐지 - 홍삼사업은 분리 매각, 제조창과 입담배 가공공장은 현대화·매각, 연초인삼유한공사는 분리 - 홍삼사업은 '99년에 분리 매각

자료 : 기획예산위원회

- 공공성이 강하나 일부 상업성을 도입한 공기업 중 한국종합화학은 즉시 민영화를 추진하고, 나머지 4개 공기업은 경쟁 여건을 갖춰가며 2002년까지 민영화를 추진함(그러나, 한국전력공사는 정부 지분을 51% 이상 보유할 예정임)

<표 12> 공공성과 상업성이 있는 공기업의 민영화 방안

기업명	정부지분	매각 특성
한국종합화학	산은(98.8%)	- 남해화학 지분 45%를 별도로 분리 매각 - 주생산품이 비료이기 때문에 농민과의 관계를 고려, 수의 계약 방식으로 매각
한국전력공사	정부(58.2%) 산은(4.2%)	- 해외 차입시 조건 규정으로 정부가 51% 지분을 보유해야 함 - 발전과 송배전을 분리하여 발전 부문부터 민영화 추진 - 정부 지분 5%(’98년 11월 중 매각)와 국내외 발전 설비 일부 매각 - 민간 위탁을 확대하고, 건설·전산 분야는 외주와 위탁으로 운영 - 신세기통신, 은세통신 등 정보통신 지분 참여 철수
한국가스공사	정부(50.2%) 한전(35.5%)	- 민간 특점의 우려가 있어 2002년까지 단계적 민영화 추진 - ’98년 10월~11월 액면가 기준 1000억 원 규모의 증자를 단행하고 ’99년부터 몇 차례 증자를 한 뒤 2002년 일괄 매각 - 2000년까지 진입 규제를 풀어 경쟁 체제를 도입하고, 국내외 기업 및 일반에게 증자 지분 매각 - 전산, 홍보, 차량은 민간 위탁 실시
대한송유관공사	정부(48.8%) 유개공(3.9%)	- 경쟁 여건이 조성되어 있어 상업성이 높음 - 특정 정유사의 경영권 지배시 다른 회사와의 이해 대립 가능성이 있어 실수요자로 구성된 컨소시엄을 공동 운영하는 방안 모색중 - ’98년 8월중으로 한국송유관의 흡수 통합 완결 예정
한국지역난방공사	정부(46.1%) 한전(26.1%)	- 일부 사업 매각을 통해 경쟁 여건 조성후 지분 매각 - 2001년에 51% 이상을 공개 입찰 방식으로 매각 - 안양·부천 및 3개 자회사를 ’99~2001년까지 매각하고, 2002년에 민영화 완료

자료 : 기획예산위원회

- 한편, 공공성이 강한 2개의 공기업은 기업 운영과 관련된 특정한 조건을 내걸고 경쟁 입찰 방식으로 매각할 예정임

<표 13> 공공성이 강한 공기업의 민영화 방안

기업명	정부지분(%)	매각 특성
한국종합기술금융	정부(10.2%) 자사주(4.0%)	- ’98년 11월 말까지 외국벤처기업과 전략적 제휴, 지분 매각
국정교과서	정부(40.0%) 산은(46.5%)	- ’98년 11월 이전까지 국내 대형 출판업체에 매각 - 3년간 현행 가격과 공급량 유지 조건으로 경쟁 입찰 매각

자료 : 기획예산위원회

- 인력 조정

- 민영화 추진 과정에서 공기업의 인력을 2000년까지 20.2% 수준을 감축할 것으로 발표함
- 이로써 즉각 민영화 대상을 제외한 19개 공기업(모기업 기준)의 인력은 '98년 3월 말 현재 14만 3,063명에서 2000년도까지 2만 8,929명이 줄어든 11만 4,134명 수준으로 감소하게 됨

<표 14> 공기업 인력 조정 계획

(단위 : 명, %)

공기업명	정원('98.3)	조정 예정 인원	조정 비율
전체	143,063	28,929	20.2
주택공사	5,914	2,838	48.0
농수산유통공사	948	448	47.3
담배인삼공사	7,680	3,180	41.4
조폐공사	2,634	939	35.6
석탄공사	4,072	1,261	31.0
수자원공사	4,162	1,279	30.7
도로공사	5,178	1,552	30.0
대한송유관	523	155	29.6
관광공사	984	285	29.0
지역난방공사	1,015	281	27.7
토지공사	2,490	670	26.9
석유개발공사	949	212	22.3
감정원	1,120	224	20.0
농어촌진흥공사	2,478	496	20.0
광업진흥공사	431	81	18.8
한국전력	39,454	6,234	15.8
가스공사	2,891	457	15.8
한국통신	59,491	8,250	13.9
무역진흥공사	649	87	13.4

자료 : 기획예산위원회

주 : 99년까지 즉각 민영화할 5개 공기업(모기업 기준)을 제외