

현대 중국 기업문화 및
리더십에 관한 질적연구:
중국 전통문화와 현대 사회경제적
가치와의 상관성을 중심으로

이 상 윤 (Lee, Sang-young)*

(E-mail : davidsangyoung@gmail.com)

논문접수일 : 2013년 10월 01일

논문심사일 : 2013년 10월 10일

게재확정일 : 2013년 11월 20일

* 학위취득대학 : 북경대학교

현직: 성균관대학교 현대중국연구소 선임연구원

현대 중국 기업문화 및
리더십에 관한 질적연구:
중국 전통문화와 현대 사회경제적
가치와의 상관성을 중심으로*

<국문요약>

첫째로, 리더십 유형과 기업문화 유형간에는 대응관계가 존재함을 보여 주었다. 4가지 리더십 유형과 4가지 기업문화 유형 중에서 인자형 리더십과 집단문화간, 도덕적 리더십과 집단문화 또는 위계문화간, 권위적 리더십과 위계문화 또는 합리문화간, 변혁적 리더십과 발전문화간에는 높은 상관관계가 존재하는 것을 보여주었다.

둘째로, 중국 민영기업과 국유기업의 기업문화 및 리더십은 양자간에 차이가 있음을 보여 주었다. 중국 민영기업의 기업문화는 최고경영자의 강력한 영향력에 따라 형성된다. 특히 이들 최고경영자의 리더십 유형과 기업문화 유형은 가정교육, 생활환경, 학교교육 및 개인적인 경력 등에 의해 형성됨을 보여 주었다.

셋째로, 중국 전통문화 유산은 기업문화와 대응관계가 존재하는 것을 보여주었다. 유교사상은 기업문화 중 집단문화와 대응관계를 보여주고, 도가사상은 발전문화와 높은 적합성을 보여주었다.

넷째로, 중국 전통문화 유산은 경영자의 리더십과 대응되는 관계를 보여주었다. 현대 중국기업의 기업가에게 있어 유교사상은 도덕적인 모범의 수립 · 인간적인 배려 · 위계질서의 중시를 통하여 인자형 · 도덕적 · 권위적 리더십에 영향을 주게되는 것으로 나타났다. 이에 비해 도가사상은 적응성을 중요시하는 특성 때문에 변혁적 리더십과 높은 상관성을 보여주었다.

다섯째로, 본 연구는 동북아 삼국이 공통적으로 가지고 있는 문화

유산으로서의 전통문화와 중국의 현대적 사회경제적 가치가 중국 기업 기업문화간에 어떠한 상관성을 보여주는지에 대하여 고찰하였으며, 이는 한국사회가 글로벌한 의식과 책임감을 지닌 세계시민성(world citizenship)을 추구하기 위한 과정 중에 열린 민족의식과 다양한 주체성을 가질 수 있도록 하는 연구가 될 수 있다는 점에서 의의를 가지고 있다고 할 수 있을 것이다.

[주제어] 중국, 리더십, 기업문화, 세계시민성, 전통문화

I. 서론

개혁개방 이래로 30여년간 중국 현대기업은 양적인 성장 이외에도 질적인 발전이 이루어지는 등 약진을 계속하고 있다. 이러한 치열한 생존경쟁의 현실에서 중국 현지 투자자 또는 중국 기업 연구자는 한국기업의 경쟁기업으로서 뿐 아니라 전략적 협력파트너로서 중국 기업의 경영관리 행태, 특히 기업문화와 리더십을 심도 있게 이해하고 이를 중국기업과의 경쟁과 협력에 응용해야 할 것이다.

기존에 중국 전통문화와 중국 기업문화 간의 관계, 또는 중국 기업문화 및 리더십에 대한 부분적인 연구는 진행되었으나 기업문화, 리더십, 전통문화 및 현대적인 가치에 대한 심도 있는 연구는 여전히 부족한 실정이다.

하나의 예로서 중국 유교사상과 경제성장과의 관계에 대한 논의를 살펴보기로 하겠다. 중국 유교사상을 포함한 전통 문화 유산이 중국경제 성장에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 상당한 논의가 이루어지고 있으나, 이러한 영향이 긍정적인 방향으로 영향을 주고 있는

* 본 논문은 2010년도 정부재원(교육과학기술부 학술연구구성사업비)으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음.(NRF-2010-413-B00029)

지(조혜인 1996, 115-116; Fukuyama 1995, 20-33) 부정적인 영향을 주고 있는지(최연식 1999, 71-78)에 대해 이루어지는 논쟁은 여전히 이루어지고 있으며 긍정적인 측면 또는 부정적인 측면 하나 만으로 결론을 내리기 어려운 상황이다.

1979년 이후 유교사상에 대한 비판계승론이 중국 공산당의 공식 입장으로 확인된 후, 비판계승론은 그동안 제기되었던 중국의 중체서용, 서체중용, 국수주의, 전반서화론 등을 지양하고 이분법적 사고방식이 아닌 변증법적 사고를 통해 중화문명을 부흥시키고자 하고 있다. 그런데 유교사상에 대한 비판계승론은 유교사상 중 삼강(三綱), 가족분위 전통, 직관신비주의, 모호한 사고방식을 비판해야할 대상으로 지적하고 있다.

조혜인(1996)은 유교적 지향이 과거와는 다른 상황에 처해 있음을 인식하면서 중국인에게 유교의 모습이 달라졌다는 견해를 제시하였다. 조혜인(1996)은 준가족주의, 인화와 신의의 강조, 가족주의의 부상을 통해 공동체 지향성이 강화되고 시장경제체제로의 개혁을 전개해가는 과정 중 유교사상은 주요한 매개체로서 작용하고 있다고 하였다.

비판계승론자로 인식되는 장다이니엔(張岱年)은 『孔子大辭典』 서문에서 공자에 대한 절대적인 존경인 ‘尊孔과 무조건적인 비판인 ‘批孔’이 모두 역사에 대한 무지를 드러낸 것이며 유교의 문화유산을 비판적으로 계승하여야 한다고 말하였다(張岱年 1993, 1-12).

중국 유교사상과 도가사상 등 전통문화가 중국 경제에 긍정적인 영향을 주고 있는지 아니면 부정적인 영향을 주는지에 대한 답변을 위해서는 체계적인 연구와 고찰을 실시하여야 할 것으로 사료된다.

한국의 이론계와 실무계에 있어 중국경제의 중심에 서있다고 할 수 있는 중국기업의 경영에 대한 유교사상과 도가사상의 영향을 파악하는 것은 중국기업을 이해하는 과정 중 매우 중요한 측면이라고 할 수 있을 것이다. 또한 중국의 근대시기를 겪으면서 경험한 사회주의적 가치, 시장경제적(자본주의적) 가치 및 성장이 우선되는 시기의 성장지향적 가치가 중국기업의 경영에 미치는 영향을 파악하는 것은

역시 상당히 가치 있는 것이라고 사료된다.

현재까지 국내연구자들은 중국 기업문화에 대한 연구(박상수·왕뢰 2010, 235-268; 백권호·장수현 2009, 249-280; 윤경우 2006, 47-99; 이상윤 2011, 93-124)를 지속적으로 진행하고 있으나, 중국 전통문화, 현대적 사회경제적 가치 및 리더십이 기업문화에 미치는 영향과 기업문화, 리더십 및 중국 전통문화간의 관계에 대한 심층적인 고찰은 여전히 제한적인 상황이다. 따라서 기업문화, 리더십 및 이들 변수를 둘러싼 전통문화 유산, 현대적인 사회경제적 가치에 대한 깊이 있는 고찰과 연구는 그 의미와 중요성을 가지게 된다고 볼 수 있다.

본 연구는 중국 기업 분야 전문가와 학계 전문가에게 변수간의 관계에 대한 견해를 제시하고 변수간 관계를 보여주는 경로는 무엇인지 알려줄 것을 요청하였다. 이러한 측면에서 기업문화와 리더십이라는 복잡한 현상을 개방적인 상태에서 파악하고 고찰하기 위해서는 심층인터뷰를 통한 질적연구가 적절한 방법론이 될 수 있다고 볼 수 있을 것이다.

본 연구는 기업문화 및 리더십 관련 선행연구를 통하여 고찰하였으며, 특히 중국 기업문화, 리더십, 전통문화 및 현대 사회경제적 가치간의 관계를 고찰하는 것을 그 목적으로 하였다. 본 연구는 이를 위하여 집단문화 · 발전문화 · 위계문화 · 합리문화 등 기업문화 유형, 인자형 · 도덕적 · 권위적 리더십 등 가부장적 리더십 및 변혁적 리더십 등 중국기업 경영자의 리더십 유형, 그리고 유교사상과 도가사상 등 전통문화 유산, 사회주의 가치 · 시장경제적(자본주의적) 가치 및 성장지향적 가치 등 중국 사회경제적 가치 등 변수에 대한 구체적 정의를 제시하였다.

본 연구는 상술한 연구문제에 대한 심도있는 분석을 위해 2012년 9월 25일부터 10월 22일까지 연구자의 방문과 유선(e-mail 포함)을 통해 30-50대로 분포된 중국 베이징시(北京市), 상하이시(上海市), 산둥성(山東省) 지난시(濟南市), 산시성(陝西省) 시안시(西安市), 하이난성(海南省) 하이코우시(海口市), 장수성(江蘇省) 난통시(南通市)의 학

계, 연구계, 실무계의 전문가를 대상으로 한 심층적인 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰 이전에 상술한 변수의 구체적인 정의를 이해하도록 하여 본 연구가 고찰하고자하는 각 변수 간의 관계에 대한 심층적이고 구체적인 의견을 구할 수 있도록 하였다.

본 연구는 점차 중국기업과의 경쟁이 심화되고 잠재적 전략 제휴 파트너 또는 경쟁기업으로서 중국기업을 더욱 심도 있게 이해해야 할 필요가 제기되는 상황에서 중국기업의 경영관리 행태를 이해하기 위해 매우 중요한 부분이라고 할 수 있는 중국 기업문화에 대한 리더십, 전통문화유산 및 현대 중국 시장경제적 가치의 영향을 살펴보고자 하였다. 이를 위하여 본 연구는 리더십 및 기업문화에 대한 중국 전통문화 유산의 영향, 기업문화에 대한 현대적 사회경제적 가치의 영향, 리더십과 기업문화간의 관계에 대하여 변수간의 내재적인 관계를 살펴보았다.

본 연구는 학계, 기업고위층, 실무계의 전문가를 대상으로 한 심층 인터뷰를 통하여 리더십 · 기업문화 · 중국 전통문화 유산 및 사회경제적 가치에 대한 질적연구를 실시하였다. 이러한 질적연구는 계량연구의 경우 표본에 대한 control이 어려우며, 변수간의 충분한 내적관계의 설명이 어려운 측면을 고려할 때 기업문화 · 리더십과 전통문화 및 사회경제적 요인과의 내재적 관계를 구체적으로 설명해줄 수 있는 연구프레임이라는 측면에서 가치가 있다고 할 수 있을 것이다. 특히 이러한 심층적 인터뷰를 통한 질적 분석은 이들 변수 간의 구체적이고 내재적인 관계를 설명해준다는 측면에서 가치가 있다고 볼 수 있을 것이다.

중국은 중국, 한국 및 일본이 공통적으로 가지고 있는 전통문화를 유지하고 있는 동시에, 신중국 수립 이후 생겨난 현대적 사회경제적 가치를 통한 문화적 차이를 보여주고 있다. 동북아 삼국이 가지고 있는 공통적 문화유산과 같은 전통문화는 향후 더욱 중요한 역할을 하게 될 것이며, 이는 세계화 시대의 문화가 전세계 각 지역의 상이한 문화간에 서로 영향을 주면서 서로 소통하고 서로 교류하면서 서로

혼용하는 과정이기 때문이다(한상길·박상록 1998, 49-70). 특히 이러한 중국의 전통문화 유산은 중국의 기업문화에 지속적으로 영향을 줄 것으로 사료된다.

동북아 삼국의 공통적 문화유산으로서의 전통문화와 중국의 현대적 사회경제적 가치에 대해 고찰하여 보고, 이들 전통문화와 현대적 사회경제적 가치가 중국기업 기업문화와 어떠한 상관성이 있는지 살펴보는 것은 한국사회에 있어서 열린 민족의식을 가지고 다른 지역의 상이한 가치를 이해하게 하여(변중헌 2006, 139-161), 세계시민성(world citizenship)을 향해 나아가는데 긍정적인 작용을 할 수 있다고 생각한다. 이러한 측면에서 본 연구는 중국 전통문화 유산·현대적 사회경제적 가치·중국 기업문화 및 중국기업 경영자 리더십간의 상관성에 대한 고찰하고자 하였으며, 이러한 연구는 한국사회가 글로벌한 의식과 책임감을 지닌 세계시민의식을 추구하는 과정 중에 열린 민족의식과 다양한 주체성을 가질 수 있도록 하는 기초적인 연구가 될 수 있다는 점에서 의의를 찾을 수 있을 것이다.

II. 선행연구 고찰

1. 기업문화 및 리더십 관련 연구 고찰

서구 및 중국에서 기업문화 및 리더십 이론체계를 통한 연구가 지속적으로 이루어지고 있으나 국내외의 기업문화와 리더십 관련 연구와 마찬가지로 유형별로 구분하여 고찰하는 연구가 대부분을 이루고 있다.

해리슨은 기업의 공식화 및 집권화 정도에 따라 기업문화를 관료문화(bureaucratic culture)·행렬문화(matrix culture)·권력문화(power-oriented culture)·핵화문화(atomized culture)로 구분하였다(Harrison 1972, 119-128).

딜 · 케네디는 모험적인 활동의 전개와 피드백을 받는 기간에 근거하여 투자형 기업문화 · 모험형 기업문화 · 관료형 기업문화 · 근면형 기업문화로 구분하였다(Deal, T. E. and Kennedy, A. A. 1982).

카메론과 퀴 등은 외는 기업문화를 유연성의 중시 정도와 안정성과 통제의 중시 정도 등 2가지 축을 통하여 집단문화 · 발전문화 · 위계문화 · 합리문화로 구분하였다(Cameron and Quinn et. al. 2006, 30-40).

벨라센과 프랭크는 높은 수준의(High-Performing) 관리자는 행위가 신뢰를 획득하기 위해 행위에 있어서 복잡성(complexity)을 보여주며 이러한 복잡성은 이들 관리자들이 모순과 파라독스를 관리하게 해줄 수 있다는 견해를 보여 주었다(Belasen and Frank 2010, 280-296). 벨라센과 프랭크는 카메론과 퀴 등(Cameron and Quinn et. al. 2006, 30-40)의 경쟁가치 이론체계(Competing Values Framework)에 대한 설명을 하면서 이러한 모순과 파라독스는 행위가 간결하고 선형(linear)이 아니며 복잡한 형태를 보여 주어야 한다는 견해를 보여주었다.

헬프리히와 위팡리 등은 퀴 등(Cameron and Quinn et. al. 2006, 30-40)이 제시한 네가지 기업문화의 유형을 전형(典型: archetype)으로 인식해야 하며 이 때문에 모든 조직은 네 가지 문화를 모두 어느 정도씩 반영한다는 견해를 제시하였다. 헬프리히와 위팡리 등은 경쟁가치 이론체계에 대하여 어느 한 종류의 기업문화가 선호됨을 보여주는 것이 아니기 때문에 어떤 문화가 어떤 상황에서 우월한지에 대해서는 다양한 경쟁적 가설이 존재할 수 있다고 하였다(Helfrich, and Yu-Fang Li et. al. 2007, 13-14).

경쟁가치 이론체계는 이렇게 각 기업문화 유형간 상호 경쟁하면서 상황에 적합한 균형을 이루는 기업문화를 이룰 수 있기 때문에 균형과 조화를 중요하게 여기는 중국 기업문화를 고찰하는 과정에서 더욱 적절한 이론체계가 될 수 있다고 사료된다.

핀들러와 윈드 등은 이스라엘 도시지역 근로자를 대상으로 기업

문화 · 조직몰입도 · 직무만족도 및 다양성/포용성 여부 간의 관계에 대한 실증연구를 실시하였다(Findler and Wind et. al. 2007, 63-94). 이 연구는 기업문화를 공정성 · 포용성(조직에서 느끼는 포용성) · 사회적 지지도 · 스트레스 등 4가지 문화로 구분하였다. 실증연구 결과는 지각되는 공정성이 낮을수록 조직 몰입도가 낮게 나타나며, 정보의 흐름과 관련하여 조직에서 포용되는 느낌이 강할수록 조직의 보상에 대하여 공정하다고 생각한다는 결과를 보여주었다.

이들 서구학자에 비해 리아오슈시엔와 우치취엔 등(廖述賢·吳啓絹 et. al. 2008, 1-29)은 기업문화를 관료형 기업문화(Burocratic Culture) · 혁신형 기업문화(Innovative Culture) · 지원형 기업문화(Supportive Culture) 측면으로 구분하였다.

양권루와 페이밍성(楊君茹·費明勝 2011, 99-104)은 샤인(Edgar H. Schein)의 기업문화 이론 중 잠재적 단계의 가정인 조직, 환경과의 관계에 대한 가정, 사실 · 진리의 본질에 대한 가정, 인간본성에 대한 가정, 인간 활동의 본질에 대한 가정, 인간관계의 본질에 대한 가정 등 5개 요인을 통하여 기업문화를 정의하였다.

차이야팡(Yafang Tsai 2011, 98-106)은 대만 소재 2개 병원 근무자를 대상으로 기업문화 · 리더십 행위 · 직무만족도 간 관계에 대한 실증연구를 실시하였다. 이 연구는 기업문화를 직무 중심 · 고객 중심 · 책임 강조 · 협력 강조 등 4개 문화로 구분하였다. 이 실증연구에서 기업문화는 리더십 행위와 직무만족도에 유의하게 정의 영향을 주며, 리더십 행위는 직무만족도에 정의 영향을 주는 것을 보여주었다.

전샤오와 위치양평(Zhen Shao·Yuqiang Feng 2012, 2400-2413)¹⁾은 45개 중국기업을 대상으로 한 실증연구에서 변혁적 리더십 · 기업문화 · ERP 지식공유 및 ERP 성공 간의 관계에 대한 연구를 실시하였다. 연구결과에 따르면 변혁적 리더십은 발전문화 · 집단문화 · 위

1) 기업문화는 Quinn의 경쟁가치 이론에 따라 발전문화 · 집단문화 · 합리문화 · 위계문화로 구분하였다.

계문화 · 합리문화에는 모두 유의한 정의 영향을 주었고 집단문화 · 위계문화 · 합리문화는 ERP 지식공유에 정의 영향을 주었으며 발전 문화는 ERP 성공에 정의 영향을 주는 것으로 나타났다.

서구 경영학에서 리더십이라는 표현은 약 200년 전부터 사용하기 시작되어 많은 연구자들이 유형별로 구분하는 방식을 통해 리더십에 연구를 진행하였다.

번즈(Burns 1978, 26-40)는 리더와 팔로어간의 관계를 교환 측면을 강조하는지 또는 변혁을 중요하게 여기는지 여부에 근거하여 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 구분하였다. 바스(Bass 1985)는 변혁적 리더십 · 거래적 리더십 · 카리스마적 리더십간의 개념적인 차이를 보여주었고 이들 리더십과 관련된 이론적인 분석의 틀을 제시하였다.

정보선 등(樊景立·鄭伯璜 2000, 126-180; Bor-Shiuan Cheng and Li-Fang Chou et al. 2004, 89-117; 鄭伯璜·姜定宇 2005)은 중국의 전통적 문화요인을 고려하여 구미학자들의 리더십연구와는 상이하게 중국적 전통문화와 리더십 특성을 고려하여 가부장적(家長式) 리더십 이론을 제시하였다.

1985년 5월 및 12월에 중국 베이징과 홍콩에서 ‘중국조직관리심리학세미나(中國組織管理心理學研討會)’가 개최되면서 중국과 타이완을 중심으로 조직행위이론 중 리더십이론의 ‘중국화’가 가속화되었다. 이러한 결과로 중국 대륙의 링원취안 등(凌文綏·陳龍·王登 1987, 62-71; 李明·凌文綏·柳士順 2012, 199-207)과 타이완의 정보선을 중심으로 하여 중국의 전통적 요인과 리더십 특성을 고려한 리더십이론을 개발하였다. 이들은 각각 링원취안(凌文綏·陳龍·王登 1987, 62-71; 李明·凌文綏·柳士順 2012, 199-207)이 개발한 CPM 이론과 정보선 등(樊景立 · 鄭伯璜 2000, 126-180; Bor-Shiuan Cheng and Li-Fang Chou et al. 2004, 89-117; 鄭伯璜·姜定宇 2005)이 개발한 가부장적 리더십 이론이다.

이들 중 링원취안(1987, 2012)의 CPM이론은 일본 오사카대학의

미스미쥬우지(三隅二不二)가 개발한 PM이론을 중국 상황에 적합하도록 기존의 P(performance), M(maintenance)요인 이외에 C(Character and moral)요인을 포함시켜 리더의 개인적 인품을 고려할 수 있도록 설계한 이론체계이다. 이에 비해 정보선의 가부장적 리더십이론은 중국 전통사회의 상황과 가치관을 고려하여 리더의 부하에 대한 통제 및 권위 등을 반영하는 권위적 리더십, 리더가 부하에게 인자함으로 대하고 이에 대해 부하는 진심으로 화답하게 하는 인자형 리더십, 법률이나 규정보다는 사람에 의한 지배가 이루어지는 상황에서 부하의 권리를 보호하려는 의미를 포함한 도덕적 리더십 등 3개 리더십 요인을 포함한다.

이들 2가지 이론을 비교하여 볼 때 정보선의 가부장적 리더십 이론이 포괄적이고 중국 전통문화, 중국적 가치관과의 관계를 더욱 잘 반영할 수 있다고 볼 수 있을 것이다.

천송과 리페이팡(陳嵩·李佩芬 2006, 1-34)은 정보선(鄭伯燠·姜定宇 2005)의 가부장적(家長式) 리더십 이론을 적용하여 관리자의 리더십 스타일을 권위형 리더십 스타일, 인자형 리더십 스타일, 도덕적 리더십 유형으로 구분하였다.²⁾

수잉방(蘇英芳 2006, 939-968)은 전략적 리더십 스타일과 도덕적 리더십 스타일을 결합하여 신 카리스마 리더십을 정의하였고 인자형 리더십, 도덕적 리더십, 권위형 리더십 스타일의 3개 요인으로 가부장적(家長式) 리더십 스타일을 정의하였다. 그는 리더십스타일을 신 카리스마 리더십, 인자형 리더십, 도덕적 리더십, 권위적 리더십으로 구분하였다. 중국의 조직행위분야 학자들은 최근 변혁적 리더십 이론에 주목하고 있으며 중국 연구자들은 중국적 상황을 반영하여 변혁적 리더십 요인을 매개변수 또는 조절변수로 하는 다수의 연구를 진행하였다(任眞·王登峰 2008, 67-71). 리차오핑·스칸(李超平·時勘 2005,

2) 천송(陳嵩, 2006) 등은 분석모형에서 리더십스타일을 다시 권위적 리더십 스타일을 전권(행사)형 리더십과 위엄형 리더십으로 세분한 후 인자형 리더십, 위엄형 리더십, 전권형 리더십의 3가지 요인으로 구성하여 분석을 실시하였다.

803-811)은 중국적 특성을 반영한 변혁적 리더십 설문지를 개발하였으며, 리샤오칭·린즈양(李曉青·林志揚 2013, 62-72, 79)은 샤먼(廈門)·창샤(長沙)·허페이(合肥)·포산(佛山) 등 소재기업에 대한 실증조사를 통해, 각각 변혁적 리더십 중 술선수범, 개인에 대한 관심과 함께 거래적 리더십 중 구성원에 대한 격려(encouragement)가 리더행위의 유효성과 리더행위 만족도에 유의한 영향을 주고 있음을 보여 주었다. 쉬충웨이·위시양민(徐縱巍·于曉敏 2009, 6-11)은 기존 15년간의 33개 연구결과를 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 구성원 만족도에 유의한 정의 영향을 주고 있으나, 그 크기는 문화적 배경이 조절변수로 작용하고 있음을 보여 주었다. 쉬충웨이 등(2009)은 중국 문화 배경 하에서 개인적 관심과 비전을 통한 격려가 업무만족도에 긍정적인 영향을 줄 것이라는 견해를 제시하였다.

민우와 쉬황 등(Min Wu and Xu Huang et al. 2012, 631-648)은 직속 상사를 신뢰하는 정도에 대한 인자형 · 도덕적 · 권위적 리더십의 영향, 개인관련 조직시민행동(OCBI)과 조직관련 조직시민행동(OCBO)에 대한 신뢰(직속상사를 신뢰하는 정도)의 영향을 분석한 연구를 실시하였다. 이러한 실증연구의 결과 인자형 리더십은 신뢰·OCBI 및 OCBO에 정의 방향으로 유의한 영향을 주지만 신뢰가 OCBI 및 OCBO에 유의한 영향을 주지는 않는 것으로 나타났다. 권위적 리더십은 신뢰·OCBI 및 OCBO에 모두 부의 영향을 주며 신뢰는 OCBI 및 OCBO에 정의 방향으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 도덕적 리더십은 신뢰 · OCBI 및 OCBO에 모두 정의 영향을 주며 신뢰는 OCBI 및 OCBO에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

2. 기업문화와 기업외부요인과의 상관성 관련 연구

학계의 기업문화에 대한 지속적인 연구에도 불구하고 기업문화에 영향을 주는 각종 외부요인과의 관계를 체계적으로 분석하는 연구는 상당히 제한적인 실정이다.

첫째는 기업문화를 형성하는 과정 중 행위 규범이 내재화되고 암묵적으로 영향을 주게 되어 이러한 규범이 다시 강화된다는 것이다 (Schein 1985; Forsyth 2006).

둘째는 조영호와 윤정구(Yung-Ho Cho and Jeongkoo Yoon 2001, 70-80)가 진행한 한국기업의 기업문화와 리더십, 전통문화유산 및 사회적 영향 등 외부요인간의 관계에 관한 연구이다. 조영호 등은 문화적 전통 유산 · 기업 경영자의 리더십 · 사회적 영향 및 기업의 문화 경영 등 요인을 통해 한국기업의 기업문화가 형성되었다는 견해를 보여주었다.

셋째는 백권호와 장수현(2009, 249-280)이 정·리·법간의 균형을 추구하는 중국의 전통적 조직관리 문화와 킴 등(Kimberly and Quinn 1984)의 경쟁가치 모형에 근거하여 ‘내부지향/외부지향’ 및 ‘유연성/통제’ 등 2개의 외부요인 중 ‘내부지향’과 ‘유연성’ 등 2가지 차원에서 중국 기업문화의 특성을 보여준 것이다.

넷째는 빌라나와 몬로이(Vilana and Monroy 2010, 138-175)가 제시한 기업간 수직적 협력의 문화적 메커니즘 프레임워크이다. 빌라나 등의 연구대상은 기업간 협력을 위한 문화적 메커니즘이지만 이러한 문화적 메커니즘은 국가들을 커버하는 기업 · 조직 및 제도를 포함한 다수 참여자들이 구성하고 이를 통해 운영되는 네트워크를 의미한다는 견해를 제시하였다.

유교사상과 도가사상 등 중국 전통문화 유산은 중국 기업문화를 형성하는 과정 중 여전히 상당한 영향을 미치고 있는 것으로 보인다. 중국기업 경영자들은 전통문화의 영향에 따라 가부장적 리더십인 인자형·도덕적·권위적 리더십을 행사하고 있고, 개혁개방 이후에는 서구 경영학의 보급에 따라 서구적 리더십 이념을 받아들여 사용하고 있을 것으로 예상된다. 이러한 과정 속에서 중국 기업 경영자의 리더십은 중국 기업문화 형성에 직접적인 영향을 주게 되었을 것으로 보인다. 또한 중화인민공화국 수립 이후 사회주의적 가치, 시장경제적(자본주의적) 가치 및 성장지향적 가치 등 사회경제적 가치가 역시

중국 기업문화 형성에 직간접적인 영향을 줄 것으로 예상된다.

상술한 영향에 대한 검증을 위하여 본 연구는 기업문화 및 리더십과 전통문화 유산, 사회경제적 가치간의 상관성에 대한 연구를 진행하고자 한다.

Ⅲ. 연구방법과 자료

1. 변수의 정의

1) 기업문화 변수

중국 기업조직은 조화를 중요시하는 특성을 보여주고 있으며(백권호 · 장수현 2009), 극단적으로 하나의 기업문화 유형 또는 가치를 받아들이고 그 외의 기업문화를 배척하는 방식이 아닌 내부적인 관리와 유연성을 통해 각 기업문화 유형간에 균형을 추구할 것으로 예상된다. 본 연구는 중국기업이 상이한 상황에서 상이한 기업문화 또는 다양한 기업문화간의 조합을 추구하게 되며, 조직 내부의 관리를 통해 각 기업문화 유형간에 균형을 추구할 수 있는 측면을 고려하여 경쟁가치 이론체계(Cameron and Quinn et. al. 2006, 30-40; Belasen and Frank 2010, 280-296; Helfrich and Yu-Fang Li et. al. 2007, 13-14)를 적용하고자 한다.

이에 따라 기업문화를 측정하는 요인은 킨 등(Cameron and Quinn et. al. 2006, 30-40)의 경쟁가치 이론을 적용하여 정의하였다. 기업문화는 각각 ‘내부적 유지/외부적 포지셔닝’, ‘유연성/안정성’ 등 2가지 축을 통해 집단문화(group culture), 발전문화(development culture), 위계문화(hierarchical culture), 합리문화(rational culture)로 구분되어진다. 본 연구에서는 기업문화를 고찰하기 위한 네 가지 유형의 의미와 전문가와의 심층인터뷰를 위한 구체적 정의를 <표 1>에서 제시하였다.

<표 1> 기업문화 변수의 의미 및 구체적 정의

구분	의 미	정 의
집단 문화	인적자원, 인간적인 관계, 응집력 등을 중시하며 충성심과 전통을 통해 역량을 발휘하게 하는 문화를 의미함	<ul style="list-style-type: none"> -참여를 중시하고 열린 마음으로 토론을 한다. -직원에게 업무에 대한 권한을 위임한다. -직원의 관심사와 직원의 생각을 헤아려 본다. -기업조직은 인간관계, 팀워크, 끈끈한 결속력을 가지고 있다.
발전 문화	확장, 성장, 발전 등의 가치와 유연성, 비(非)집중화 등을 중시하며 몰입과 발전을 통해 역량을 응집하게 하는 문화를 의미함	<ul style="list-style-type: none"> -조직은 유연성, 분권화의 특성을 보여 준다 -조직의 확장, 성장 및 발전을 추구한다. -혁신과 변화의 가치를 중요하게 생각한다. -창의적인 문제해결 프로세스를 추구한다.
위계 문화	통제, 중심화, 공식화, 안정성, 절차 등 체계와 절차를 중요하게 여기며 공식적인 규정과 정책을 통해 응집하게 되는 문화를 의미함	<ul style="list-style-type: none"> -기업조직은 통제와 집권화 경향을 보여준다. -관례화, 공식화, 구조화를 중요한 가치로 생각한다. -기업조직은 안정성, 연속성, 순서(질서)를 중시한다. -성과의 결과가 예측 가능해야 한다.
합리 분화	지시, 목표설정, 목표의 명확성과 함께 효율, 생산성, 수익성 등을 중시하며 임무와 목표완수를 통해 역량을 발휘하게 하는 문화를 의미함	<ul style="list-style-type: none"> -과업, 완수, 목표달성에 집중한다. -지시, 목표설정, 목표의 명확성을 중요하게 생각한다. -효율, 생산성, 수익성을 중요한 가치로 생각한다. -탁월한 결과, 결과의 질적 수준을 추구한다.

<표 2> 리더십 변수의 의미 및 구체적 정의

구분	의 미	정 의
인자형 리더십	구성원 개인에게 복지, 관심을 제공해 주고 이들과의 장기적인 관계를 중시하는 리더십 유형을 의미함	<ul style="list-style-type: none"> - 경영자는 구성원 개인의 생활과 업무에 대한 관심을 보여준다. - 경영자는 자주 구성원에게 곤란하고 어려운 점이 없는지 질문한다. - 경영자는 오랜 기간 같이 근무한 부하에게 세심한 배려를 하여 준다. - 경영자는 구성원이 어려움에 봉착할 때 적절한 격려를 해준다.
도덕적 리더십	리더의 높은 도덕적 기준과 도덕적 수양을 강조하며 구성원이 리더의 행위를 학습하게 하는 방식을 통해 리더십을 구사하는 리더십유형을 의미함	<ul style="list-style-type: none"> - 경영자는 약속을 지키고 말한 바를 실현한다. - 경영자는 스스로 솔선수범하는 모습을 보여준다. - 경영자는 해야 할 일을 책임지며 이유를 들어 책임회피를 하지 않는다. - 경영자는 인간적으로나 업무적으로나 좋은 본보기를 보여준다.
권위적 리더십	리더가 절대적인 권위를 가지고 구성원에 대한 통제를 실시하며 구성원은 리더에 대한 절대적인 복종을 하는 리더십 유형을 의미함	<ul style="list-style-type: none"> - 경영자는 구성원이 완전히 그의 지시를 따를 것을 요구한다. - 경영자는 회사의 대소사 모두 그가 단독으로 결정한다. - 경영자는 회의 시간에 그가 최종적으로 결정한다. - 경영자는 구성원이 목표 달성을 할 수 없는 경우 엄격하게 책임을 추궁한다.
변혁적 리더십	리더가 비전을 통해 변화와 변혁을 이루게 되며 이러한 가운데 구성원의 자발적인 충성을 유도해내는 리더십 유형을 의미함	<ul style="list-style-type: none"> - 경영자는 이상화된 특질과 행위로서 영향을 주고 리드한다. - 경영자는 지적인 계발과 비전을 제시하는 방식을 통해 영향을 주고 리드한다. - 경영자는 환경의 변화와 적응성을 민감하게 생각한다. - 경영자는 구성원 개인에 대해 관심을 가지고 자발적인 충성을 이끌어낸다.

2) 리더십 변수

정보원(鄭伯燠·姜定宇 2005)의 가부장적 리더십 이론은 중국적 상황과 가치관을 반영할 수 있으며, 중국기업의 리더와 구성원이 여전히 상당한 수준에서 중국 전통문화의 영향을 받을 것으로 예상되

는 측면을 고려할 때, 이들 중국기업 리더와 구성원의 리더십에 대한 인식을 포괄적으로 나타내게 할 수 있는 이론체계가 될 것으로 예상되었다. 또한 최근 중국내 조직행위이론 분야의 연구에 따르면 중국적 배경 하에서 서구 경영학이 도입된 이후, 중국기업 경영자들이 변혁적 리더십을 포함한 리더십의 조합을 구사하고 있으며 특히 구성원의 업무만족도에 영향을 미치는 요인이 될 수 있음을 고려하여 가부장적인 리더십 요인과 변혁적 리더십 요인을 통해 중국기업의 리더십을 정의하고자 하였다.

이에 따라 본 연구는 정보선(鄭伯壘·姜定宇 2005)의 중국 전통적 가부장적(家長式) 리더십 유형(인자형 리더십(benevolent leadership), 도덕적 리더십(virtuous leadership), 권위적 리더십(authoritative leadership))과 함께 현대적인 리더십 스타일인 변혁적 리더십(transformational leadership)을 포함시킨 4가지 리더십을 통해 리더십을 정의하였다. 본 연구에서는 경영자 리더십을 고찰하기 위한 네 가지 유형의 의미와 전문가들과의 심층인터뷰를 위한 구체적 정의를 <표 2>에서 제시하였다.

3) 중국 유교사상의 규범

유교사상은 유교윤리를 실현하기 위해 도덕강령으로서 오상(五常) 또는 오덕(五德)인 仁義禮智信의 규범을 제시하였다. (한용수 2006, 217-240) 맹자는 ‘상서(尙書)’의 오상(五常)을 공자에 이어 측은지심(惻隱之心)·수오지심(羞惡之心)·사양지심(辭讓之心)·시비지심(是非之心) 등 사단(四端) 및 사단에서 발전한 인(仁)·의(義)·예(禮)·지(智)의 사덕(四德)의 개념으로 전승하였다.³⁾

첫번째 규범인 ‘인(仁: benevolence)⁴⁾은 공자가 제시한 도덕상의

3) 천리푸(Chen Li-Fu 陳立夫 1986)는 맹자가 ‘상서(尙書)’의 오상(五常)의 성(性)인 仁義禮智信 규범을 공자에 이어서 사단(四端)의 개념으로 전승하였다는 견해를 제시하였다.

4) ‘인’, ‘의’, ‘예’, ‘지’의 영문번역어는 레게(Legge 1992)의 四書を 기준으로 하였다.

가장 높은 경지(善)를 의미한다(Legge, James 1992, 320-321).

‘인(仁)’의 개념은 공자 이전에도 존재하고 있었으며 춘추시대 이전에는 친지를 존중하고 연장자를 공경하며 민중을 사랑하며 군주에게 충성하는 품성 및 의례, 학문, 미덕 모두를 통칭하여 ‘인’이라고 하였다. 공자는 이러한 인의 개념을 실천하는 과정 중의 지도 원리로 하여 도덕 중에 관철되도록 한 것이다.

공자는 각종 도덕적 가치인 효(孝), 제(悌), 자(慈), 혜(惠), 신(信), 온(溫), 양(良), 공(恭), 검(儉), 양(讓), 충(忠), 용(勇), 정(正), 의(義), 직(直) 등을 모두 ‘인’의 범주 안에 포함시켜 모든 덕의 명칭을 의미한다고 주장하였다. 공자는 이상적인 인격자는 ‘인(仁)덕(德)’이 있는 사람을 의미한다고 보았으며 이상적인 인격을 가진 사람은 또한 위에서 열거한 도덕적 가치를 가지고 있다는 견해를 보여주었다(崔永東 1999, 116-117).

두번째 규범인 ‘의(義: righteousness)’는 공정성을 의미한다. 순자는 진정한 의미의 사회에서는 사람들이 내 것과 남의 것을 인정하는 현명함을 갖추어 공정성을 실천해야 하며 자신의 본성만을 따른다면 공정성은 실천될 수 없기 때문에 그 실천은 오직 일체의 관습, 즉 ‘예(禮)’의 지배 하에서만 가능하다는 사상을 제시하였다. 순자는 고대 선왕들은 욕망이 사물에 의해 제약받거나 사물이 욕망에 의해 탕진되는 것을 막기 위해서는 인위적인 예(禮)와 ‘의(義)’(공정성) 등 양자가 모두 균형 있게 발전해야 한다는 견해를 보여주었다. 따라서 순자의 ‘의(義)’는 직무나 자산의 관례적 분배에 대한 합의를 가능하게 하는 것으로 이해할 수 있을 것이다.

세번째 규범인 ‘예(禮: propriety)’는 유가사상에서 자신부터 ‘인(仁)’하게 되는 개인적 가치자각을 강조하면서 개인을 중심으로 자연스럽게 확대되어 개개인의 특수한 처지와 관계를 고려하고 인륜질서를 건립하고 유지하는 것을 의미한다. ‘예(禮)’의 기능은 다름을 표시하는 것이며 개인적 사정을 고려하기 때문에 개인주의(personalism)

를 의미할 수 있다(余英時 2007, 112-120).

중국 농민은 역사적으로 절대다수가 소규모 농민이었으므로 피차가 협력할 기회는 매우 적었으며 이러한 사회적 기초 또는 역사적 요인⁵⁾의 영향으로 예 또는 인륜질서의 개념은 오히려 법보다 한발 더 나아가 모든 구체적인 개인을 돌볼 것을 요구하게 되었다(Gareth Morgan 2004, 188-190).

네번째 규범인 ‘지(智: wisdom, knowledge)’는 총명하고 지혜로움을 뜻한다(許慎 1997, 482-483).

공자는 군자가 행해야 하는 3가지가 있으며 이것은 각각 인덕을 가져서 걱정을 하지 않으며 총명하여 미혹되지 않으며 용감하여 겁내지 않음이라고 하였으며 이중 총명하여 미혹되지 않음은 ‘智’의 개념이다.

君子道者三, 我無能焉: 仁者不憂, 知者不惑, 勇者不懼 (論語 憲問)

맹자는 모든 사람이 사지를 가진 것과 같이 사단(四端)⁶⁾을 가지고 있으며 이를 개발하지 않는 자는 스스로를 포기하는 자라고 하면서, 시비를 가릴 수 있는 마음이 ‘智’의 개념이라고 주장하였다.

본 연구는 유교사상 규범이 중국기업의 기업문화와 리더십에 미치는 심원한 영향을 고려하였고, 심층적인 인터뷰를 위해 4가지 요인을 통해 유교사상의 규범(norm)을 정의하였으며, <표 3>에 유교사상의 규범과 구체적 정의를 제시하였다.

5) G. Morgan은 역사적 요인의 예로서 일본 조직의 특성과 일본 농민의 문화가치와 사무라이의 봉사정신에 대해 기술하고 있으며 余英時는 중국의 경우 주나라 이후 분권화된 정치구조와 소농경제에 대하여 기술하고 있다.

6) 본 연구에서의 중국문화의 규범은 ‘측은지심은 인의 단초이고 수오지심은 의의 단초이며 사양지심은 예의 단초이며 시비지심은 지의 단초이다(惻隱之心, 仁之端也, 羞惡之心, 義之端也, 辭讓之心, 禮之端也, 是非之心, 智之端也. (孟子 公孫丑上))’라는 맹자의 사단을 포함하나 이보다 더욱 구체적이고 이들 기본 개념에서 확장된 실천적 의미에서 규범의 의미를 파악하고자 한다.

4) 중국 도가사상의 원형

도가사상에서 ‘천(天),’‘도(道)’ 및 ‘자연(自然)’은 모두 동의어로서, 노자와 장자는 자연을 가지고 우주만상(宇宙萬象)의 근원이자 만유제법(萬有諸法)의 원리를 삼아 이것을 ‘도’라고 한다는 견해를 제시하였다(송향용 1972, 205-242).

天乃道, 道乃久, 沒身不殆 (老子 16章)

天法道, 道法自然 (老子 25章)

특히 도가사상에서 노자와 장자는 자연의 운동요인(運動要因)을 문제삼은 것이 아니라 운동 자체를 문제로 삼은 것으로서, 자연자체 또는 운동자체를 본체론(本體論)적인 최저근원(最低根源), 즉 Arche 또는 전형(典型)으로 보고 있다.

중국 초기철학자인 공자, 맹자, 노자, 장자, 묵자, 순자, 관자 등은 모두 물에 대한 관심과 사고를 통해 자연과 사회에 대한 일반적인 원칙의 원형을 형성하고자 하였다. (Sarah Allan 2002; 임효선 1996) 중국인들은 이러한 도가사상의 원형, 즉 물의 성질을 군자의 품성 이외에도 인간관계 처리의 원칙과 조직운영의 원리로 적용하였으며, 이는 현재에 이르기까지 지대한 영향을 주고 있다. (張慧遠 2007, 155-157)

물의 첫 번째 특성으로 물은 길을 따라 흐른다는 점이다.

禹之行水也, 行其所事也. 如智者亦行其所無事, 則智亦大矣.

(孟子 離婁下)

맹자는 우가 치수를 한 것과 같은 방법으로 백성을 다스려야 한다고 주장하였다. 맹자가 지적한 물이 장애물을 피해가는 자연의 특성은 도가철학의 싸우지 않는(不爭)의 주장과도 일맥상통한다(Sarah Allan 2002, 22-26).

물의 두 번째 특성은 물은 일정한 형태가 없다는 점이다.
君者盤也, 民者水也, 盤圓而水圓. 君者孟也, 孟方而水方.
(荀子 君道)

물은 유연하지만 강인하고 통로를 찾아가며 주위의 용기나 물골(관개수로)의 형상에 따라 형태를 구성하게 된다. 물은 강인함과 적응력을 가지고 있으며, 이는 사람이 주위 환경에 따라 적응하는 능력을 의미하게 된다.

도가 사상에서는 통치자는 물의 특성을 모방하여 외부압력에 적응하고 적시에 형태를 바꾸어야 한다는 견해를 보여주었다. 순자는 통치자와 그릇(용기)을 비교하여 논의하였다. 군주는 백성을 다스릴 때 백성을 용기 중의 물처럼 생각하여 자신의 행위에 대하여 책임을 져야 하며 도덕규범에 맞아야 한다고 주장하였다. 중국 도가사상에서는 물의 원형을 통해 환경에 대한 적응력과 유연함을 보여주고 있다고 할 수 있을 것이다.

물의 세 번째 특성은 물은 유약하고 다투지 않는다는 점이다.
上善若水, 水善利萬物而不爭, 處衆人之所惡, 故幾於道, 居善地, 心 善淵, 與善仁, 言善信, 正善治, 事善能, 動善時, 夫唯不爭, 故無尤 (老子 八章)

물의 특징은 모든 물질 중에 가장 유연하지만 가장 강하다는 점이다. 이러한 특성은 물이 어떠한 물체와 만나게 되어도 굴복하고 다투지 않으나 강자에게 패하는 경우가 없으며 위험을 피하면서도 승리를 이루게 된다는 것을 보여준다. 도가철학에서의 ‘無爲’는 ‘아무 것도 하지 않음(doing nothing)’을 의미하는 동시에 세계에서 가장 유연한 물질인 물의 작용은 견고한 돌을 갈고 부식시킬 수 있다는 점을 의미한다. 도가철학의 ‘무위’는 아무 것도 하고 있지 않음의 수동적인 의미만을 가지는 것이 아니고 ‘道(질서 또는 질서의 원리)’에 어긋나거나 대항하지 않고 도에 맞추어 조화롭고 순조롭게 행위하는 것을 의미한다(임효선 1996, 127-170). 물의 세 번째 특성을 통해 중

국 도가사상에서는 물의 원형을 통해 ‘무위’를 보여주고 있다고 할 수 있을 것이다.

본 연구는 중국의 도가사상이 중국기업 최고경영자의 리더십 행사와 기업문화 형성에 매우 중요한 영향을 주어왔음을 고려하였다. 이에 따라 심층적인 인터뷰를 위해 3가지 요인을 통해 도가사상의 원형을 정의하였으며, <표 3>에 도가사상의 원형을 정의하는 요인과 구체적 정의를 제시하였다.

<표 3> 유가사상 및 도가사상 변수의 의미 및 구체적 정의

구분	요 인	정 의
유교 사상 규범	仁(benevolence) 규범	도덕적 기준이 되며기업의 리더가 도덕적, 인격적으로 성숙해야 함을 의미함
	義(righteousness) 규범	공정성, 정당성 등을 의미하며 의 규범은 업무와 보상에 대하여 공정하게 배분을 해야 함을 의미함
	禮(propriety) 규범	인에 대한 배려와 관계를 중시함을 의미하며 예 규범은 조직을 관리할 때 구성원 개인과 인간관계를 고려해야 함을 의미함
	智(wisdom, knowledge) 규범	지혜 및 지식을 추구함을 의미하며 지 규범은 조직의 리더가 리더와 조직에 대해 지식과 지혜를 추구해야 함을 의미함
도가 사상 원형	주위 환경에 대한 적응력	기업조직이 주위 환경 및 그러한 변화에 따라 적응하는 능력을 의미함
	유연함	중국기업이 조직운영을 할 때 부드러운 업무 처리와 대인관계를 중요시하는 조직운영의 철학을 가지고 있음을 의미함
	무위적임	리더가 부하를 신뢰하고 부하에게 권한을 위양하는 조직관리의 특성을 의미함

5) 중국의 사회경제적 가치

본 연구는 중국의 사회경제적 요인으로서 사회주의적 가치, 시장경제적(자본주의적) 가치 및 성장지향적 가치 등이 기업문화 형성 과정에서 많은 영향을 주고 있음을 고려하였다. 이에 따라 심층적인 인터뷰를 진행하기 위해 3가지 요인을 통해 중국의 사회경제적 가치를 정의하였으며, <표 4>에 중국 사회경제적 가치를 정의하는 요인과 구체적 정의를 제시하였다.

<표 4> 중국 사회경제적 가치의 의미 및 구체적 정의

구분	요인	정의
사회 경제 적 가치	사회주의적 가치	사유재산제도를 반대하며 공동적인 노동과 성과의 공동적 배분, 사회적인 평등, 정신적 가치 등을 숭상하고 추구하는 가치관을 의미함 (胡振平 1996, 60-64; 蘇偉 2001, 5-11)
	시장경제적 (자본주의적) 가치	시장에 의한 상품의 수급결정 및 자원의 효율적 분배, 경제주체에 의한 수익과 손실에 대한 책임, 자유경쟁 등의 가치를 추구하는 가치관을 의미함 (寧健, 2000, 33-36; 蘇偉 2001, 5-11)
	성장지향적 가치	북미, 유럽에서 개발도상국에 전파된 사상으로써 개발도상국이 선진국을 ‘추격(Catch-Up)’하고자 하는 일종의 의식구조로서, 성장지향적 가치는 성장(경제발전)이 사회 진보의 선결조건이라는 신념을 의미함 (許寶強 1999; 姜爾林 2012, 41-44).

2. 연구문제

본 연구는 위에서 논술한 리더십, 기업문화, 기업문화와 외부요인 간 상관성 관련 연구 등 선행연구를 통하여 아래와 같은 연구문제를 도출하고자 한다.

2장에서 살펴본 리더십 및 기업문화 관련 선행연구의 연속선 상에서 볼 때, 경영자 리더십이 기업문화에 영향을 주는지, 또는 기업문화가 경영자 리더십에 영향을 주는 지에 대한 논쟁이 존재한다. 이에 대하여 본 연구는 급속한 성장이 이루어지는 중국기업에 있어 기업문화에 대한 경영자 리더십의 영향이 반대방향의 영향보다 더욱 뚜렷하다고 보며 이러한 리더십 유형과 기업문화 유형간에는 어떠한 관계가 존재하는지 살펴보고자 한다.

연구문제 1: 중국 기업의 4가지 리더십 유형과 4가지 기업문화 유형간에는 어떠한 관계가 존재하는가?

본 연구는 기업문화를 구체적이고 입체적으로 이해하기 위해 기업문화에 영향을 주는 요인들과의 관계를 분석하는 것이 매우 중요하다고 본다. 그럼에도 불구하고 기업문화와 전통문화 및 사회경제적 가치 등 기업 외부요인간의 관계에 대한 연구는 매우 제한적이다. 2장에서 고찰한 기업문화와 기업 외부요인간의 상관성 관련 연구와 같이(Schein 1985; Forsyth 2006) 기업문화는 형성 과정 중 행위 규범이 내재화되고 다시 강화되는 과정을 겪게 된다. 또한 조영호와 윤정구(Yung-Ho Cho and Jeongkoo Yoon 2001, 70-80)는 한국 기업문화에 대한 문화적 전통 유산, 기업 경영자의 리더십, 사회적 영향 및 기업의 문화경영 등 외부요인이 한국기업의 기업문화에 영향을 주는 요인으로 작용한다는 연구결과를 보여주었다.

이에 따라 현대 중국기업의 기업문화를 심도 있게 이해하기위해 중국 전통문화 유산이 기업문화와 리더십에 어떠한 영향을 주는지 살펴보고자 한다.

연구문제 2: 중국 전통문화 유산인 유교사상과 도가사상은 중국

기업의 기업문화에 어떠한 영향을 주는가?

연구문제 3: 유교사상과 도가사상은 중국 기업의 리더십에 어떠한 영향을 주는가?

2장에서 고찰한 기업문화와 외부요인간 상관성 관련 연구 중 조영호와 윤정구(Yung-Ho Cho and Jeongkoo Yoon 2001, 70-80)는 사회적 요인이 기업문화에 영향을 준다는 견해를 제시하였으며, 본 연구는 3장 1절에서 기술한 중국의 사회경제적 가치가 기업문화의 형성 과정 중 어떠한 영향을 주는지 살펴보고자 한다.

연구문제 4: 중국의 현대적 사회경제적 가치(사회주의 가치, 시장경제 가치, 성장지향적 가치)는 중국 기업의 기업문화에 어떠한 영향을 주는가?

본 연구는 이러한 연구문제에 대하여 기업문화, 리더십, 전통문화 및 사회경제적 가치라는 현상들 사이의 관계를 객관적이고 개방적인 상태에서 분석하기 위해 전문가와의 심층인터뷰 방법을 사용하였다.

3. 분석대상 및 자료

본 연구는 중국 기업문화 및 리더십과 중국 전통문화유산, 현대 중국 사회경제적 가치간의 상관관계를 고찰하기 위해, 각각 중국 기업문화와 리더십간의 관계, 기업문화에 대한 전통문화유산의 영향, 리더십에 대한 전통문화유산의 영향, 기업문화에 대한 사회경제적 가치의 영향을 살펴보고자 한다.

이들 각 변수는 각각 3-4개의 요인으로 정의되어 있어, 본 연구에서 변수간의 관계 또는 한 변수에 대한 다른 변수의 영향을 고찰하는 것은 단지 선형관계와 대응관계를 파악하는 측면 이상의 것을 의미한다고 볼 수 있다. 본 연구는 변수간의 선형관계와 대응관계를 고찰하는 것 이외에, 중국 기업 분야 전문가와 학계 전문가에게 요인간에 대응되는 이유가 무엇인지, 기업문화 및 리더십과 중국 전통문화유산, 현대 중국 사회경제적 가치간의 관계를 보여주는 기제와

경로가 무엇인지 알려줄 것을 요청하였다. 이러한 측면에서 기업문화와 리더십이라는 복잡한 현상을 개방적인 상태에서 파악하고 고찰하기 위해서는 심층인터뷰를 통한 질적연구가 적절한 방법론이 될 수 있다고 사료된다.

본 연구는 상술한 연구문제에 대한 심도있는 분석을 위해 2012년 9월 25일부터 10월 22일까지 연구자의 방문과 유선(E-mail 포함)을 통해 중국 현지에서 베이징시·상하이시·산둥성 지난시·산시성 시안시·하이난성 하이코우시·장수성 난통시의 학계, 연구계, 실무계의 전문가를 대상으로 한 심층적인 인터뷰를 실시하였다. 특히 인터뷰 이전에 상술한 변수의 구체적인 정의를 정리하고 구두로 설명하는 방식⁷⁾으로 이해하게 하여 본 연구가 고찰하고자 하는 각 변수간의 관계에 대한 심층적이고 구체적인 의견을 얻을 수 있도록 하였다.

심층인터뷰의 장점은 표본(심층인터뷰 대상자)에 대한 심층적인 인터뷰를 통해 연구문제에 대한 개방적이고 깊이 있는 의견을 구할 수 있는 점이라고 할 수 있다. 이에 비해 심층인터뷰의 단점은 조사결과에 대한 신뢰성과 조사결과와의 일반화가 어려운 점이라고 할 수 있다. 이러한 심층인터뷰의 단점을 고려하여 심층인터뷰 대상자 선정 및 심층인터뷰 방법 설계 시 다음과 같은 통제를 통하여 심층인터뷰 대상자가 연구문제에 대한 객관적인 견해를 제공할 수 있도록 하였다.

심층인터뷰 대상자 선정 시 지역별 분포와 학계/실무계 분포를 함께 고려하였다. 첫째로 심층인터뷰 대상자의 지역별분포는 다음과 같이 구성되어있다. 심층인터뷰 대상자는 화북지역(베이징시 4명) 4명, 화동지역 6명(상하이시 1명, 산둥성 4명, 장수성 1명), 서북지역 1명(산시성 1명), 중남지역 1명(하이난성 1명) 등 중국전체 6개 지역 중 4개 지역의 전문가를 포함하였다. 심층인터뷰 대상자의 학계/실무계 분포는 다음과 같이 구성되어있다. 학계 전문가는 대학 교수

7) 각 전문가와의 인터뷰 시 3장 1절에서 제시된 각 변수의 구체적 정의를 정리하여 제시하고 이를 다시 구두로 설명하였다. 인터뷰 실시 과정 중 인터뷰 대상자인 전문가가 이해하지 못하는 경우 다시 설명을 실시하였다.

및 연구기관 연구자를 포함하여 6명(사례2, 사례3, 사례4, 사례6, 사례7, 사례11)이다. 실무계 전문가는 기업분야 5명과 기업감독기관 1명 등 6명(사례1, 사례5, 사례8, 사례9, 사례10, 사례12)이다. 이에 따라 학계 전문가와 실무계 전문가는 심층인터뷰 대상자 중 각각 50%를 차지하고 있다. 심층인터뷰 대상자의 인구통계학적 특성은 <표 5>에서 제시하였다.

본 연구는 학계 전문가가 변수의 구체적 정의에 따른 분석적 견해를 제공할 것으로 예상하였으며 실무계 전문가가 기업경영분야의 깊이 있는 이해를 통해 실제적이고 심층적인 견해를 제공할 것으로 예상하였다. 본 연구는 중국 기업문화에 대한 리더십, 전통문화 및 사회경제적 가치의 영향에 대하여 편중된 견해가 아닌 지역별, 소속별로 차이가 존재할 수 있는 의견을 반영하고 이들간 상호검증을 통하여 연구문제에 대한 객관적이고 체계적인 견해를 수집하고자 하였다.

본 연구는 중국내 비교적 고르게 위치한 지역별 분포와 학계/실무계의 균등한 분포를 통해 다른 지위나 위치에 있는 대상자들을 면담하는 자료삼각검증 방법을 사용하였다. 또한 본 연구는 심층인터뷰에 앞서 서면자료와 구두 설명을 통한 변수에 대한 대상자의 이해도를 제고하고 수차례의 개별면담 및 유선을 통한 심층인터뷰를 통해 편중될 수 있는 오류를 줄이며 객관적이며 구체적인 견해를 제공할 수 있도록 하는 방법론적 삼각검증이 이루어질 수 있도록 하였다.

심층인터뷰 대상인 이들 전문가들은 현재 매우 활발한 활동을 하고 있는 기업계, 실무계, 학계, 연구계의 전문가들이다. 이들과의 심층인터뷰는 다수 표본에 의한 계량분석이 가지고 있는 각 표본에 대한 control이 어려우며 각 표본에 대한 심층적 인터뷰를 진행할 수 없는 점과는 차별화된 특징을 가지고 있다.

전문가들의 소속지역은 베이징시 4명, 산둥성 4명, 상하이시 1명, 산시성 1명, 하이난성 1명, 장수성 1명 등으로 다양하고 고르게 분포되어 있으며 연령과 전문가들의 연령은 30대 8명, 40대 3명, 50대 1명으로 분포되어 비교적 젊은 층의 각 분야 전문가들이 중국 기업문화

에 대한 솔직하고 깊이 있는 의견을 제시할 수 있도록 하였다. 이들 전문가들 중 사례1, 사례5, 사례9, 사례10, 사례12는 중국 기업에서의 경영관리 분야의 경험이 10년 이상이며 특히 사례1, 사례10은 각각 12년, 15년간의 인적자원관리 분야의 업무경험을 통해 전문성도 보유하고 있다.

사례5는 산둥성 지난시 소재 국유투자기업의 임원으로 근무하고 있으며 다년간의 국유기업 근무경험을 통해 중국 국유자산관리위원회와 국유기업의 운영 메커니즘에 대해 깊이 있는 이해도를 보유한 전문가이다. 사례9는 대만 출신의 대만계 투자회사의 상하이지역 수석대표로서 대만 및 중국기업의 경영관리 특성에 모두 정통한 전문가이다. 사례10은 중국 민영컨설팅기업의 CEO이며 중국 각 지역 민영기업을 대상으로 한 다년간의 컨설팅과 HR서비스를 제공하고 있어 민영기업 분야의 전문성을 보유하고 있다. 사례12는 중국 민영기업 및 외국계기업에서 다년간 인사관리를 하고 있는 인적자원관리분야의 전문가이다.

사례2는 베이징시 소재 국책연구소에서 중국 산업조직에 대한 연구를 12년째 진행 중이며 경제제도, 산업 및 기업분석 분야의 전문가이다. 사례3은 다수 중국 민영기업에서 고문으로 근무하며 베이징 소재 국책연구소 박사과정의 지도교수로 근무 중인 민영기업 분야의 전문가이다. 사례6은 산둥성 지난시 소재 대학에서 국제기업 전공교수로 재직 중이며 13년째 중국사례7은 산둥성 지난시 소재 대학에서 재직 중이며 11년째 중국기업의 조직관리, 조직행위론 분야의 연구를 진행 중이며 기업의 조직행위 분야의 전문성을 보유하고 있다. 사례11은 하이난성 하이코우시 소재 대학에서 재직 중이며 중국기업 및 서구기업의 국제투자 등 국제경영 분야의 연구를 12년째 진행하고 있는 전문가이다. 기업, 한국기업, 서구기업 등에 대한 비교 연구를 중점적으로 진행하는 전문가이다.

<표 5> 인터뷰 대상 전문가의 사회인구학적 특성

사례 번호	연령	지역	학력	소속	전문분야
1	42	베이징	박사	베이징 R기업 총경리	인사조직
2	39	베이징	박사	베이징 S연구소 연구원	산업조직
3	53	베이징	박사	베이징 S연구소 박사지도 교수	민영기업
4	39	베이징	박사	베이징 D대학교 교수	기업경영
5	39	산둥성	박사	산둥 D국유투자회사 임원	기업투자
6	38	산둥성	박사	산둥 S대학교 교수	국제기업
7	39	산둥성	박사	산둥 S대학교 교수	조직관리
8	38	산둥성	석사	산둥성 A금융감독기관	금융기업 관리
9	42	상하이	석사	상하이 대만계 H기업 수석대표	기업경영
10	45	산시성	대학	산시성 K HR 컨설팅 대표	인적자원 관리
11	39	하이난성	박사	하이난성 H대학교 교수	국제기업
12	36	장수성	대학	장수성 N기업 인사과장	인적자원 관리

IV. 사례분석 결과

1. 기업문화에 대한 경영자 리더십의 영향

인자형·도덕적·권위적 및 변혁적 리더십 등 4가지 리더십 유형이 집단문화·발전문화·합리문화 및 위계문화 등 기업문화 유형에 어떠한 영향을 주고 있으며 이러한 4가지 유형의 리더십과 4가지 유형의 기업문화간에는 어떠한 관계가 존재하는지를 이해하는 것은 중국기업의 기업문화 및 경영관리행태를 이해하는데 있어 매우 중요한 부분

이 될 수 있을 것이다. 이에 대해 전문가들은 리더십 유형과 기업문화 유형간의 관계에 대하여 다음과 같은 견해를 보여 주었다.⁸⁾ 기업문화에 대한 리더십의 영향에 관한 전문가들과의 견해는 <표 6>의 첫 번째 부분에 요약하여 제시하였다.

리더가 리더십 유형 중 인자형 리더십과 도덕적 리더십을 사용할 경우, 이러한 리더는 기업문화 중 집단문화를 중시한다. 인자형 리더십과 도덕적 리더십을 비교할 경우 인자형 리더십 유형이 집단문화를 중요하게 여기는 정도가 더욱 높으며 권위형 리더십 유형을 사용할 경우 그는 기업문화 중 위계문화와 합리문화를 중요하게 여기며 권위형 리더십 유형을 사용할 경우 위계문화를 더욱 중요시한다. 리더가 변혁적 리더십을 사용할 경우 발전문화와 합리문화를 중시하며 중 발전문화를 더욱 중요하게 생각한다(사례1)

특히 중국대륙에 위치한 많은 수의 중소기업을 대상으로 본다면 기업문화는 기업 경영자(리더)의 강력한 영향에 따라 형성된다. 리더십 유형과 기업문화 유형간에는 대응관계가 존재하지만:1 대응의 관계는 아닌 것으로 보인다. 인자형 리더십은 집단문화 및 발전문화가 대응하며 도덕적 리더십은 집단문화와 대응한다. 권위적 리더십은 위계문화와 관련되며 변혁적 리더십은 발전문화·집단문화와의 관련성을 보여준다(사례2)

인자형 리더십을 행사하는 경영자는 집단문화를 중요하게 여길 것이며 권위적 리더십을 보여주는 경영자는 위계문화를 중요하게 생각할 것이며 변혁적 리더십을 사용하는 경영자는 발전문화를 중시할 것으로 보인다(사례6)

인자형 리더십 유형을 사용하는 리더는 집단문화의 건설을 중요시하며, 발전문화·위계문화의 특성도 일부 존재한다. 권위적 리더십 유형을 사용하는 리더는 합리문화의 건설을 중요시하며 위계문화의 특성도 일부 존재한다. 도덕적 리더십 유형을

8) 4장 1-4절에서는 각각 기업문화에 대한 리더십의 영향, 기업문화에 대한 전통사상의 영향, 리더십에 대한 전통사상의 영향, 기업문화에 대한 중국 사회경제적 가치의 영향을 고찰하였다. 각 절에서는 심층인터뷰의 내용을 구체적으로 인용하였으며, 전체 심층인터뷰의 내용은 표6에 정리하여 제시하였다.

각 절에서 제시된 사례표시는 사례번호를 '(사례X)'와 같이 하여 나타냈다. 사례를 제시한 순서는 사례 번호 순서에 국한되지 않고 연구문제별로 변수간 관계를 고찰하기 위해 순서를 바꾸어 기술하는 방식을 취하기도 하였다.

사용하는 리더는 발전문화의 건설을 중시하며 집단문화·위계문화의 특성을 일부 보여준다 (사례8)

인자형 리더십 유형은 집단문화의 형성을 촉진하고, 권위적 리더십 유형은 위계문화의 형성을 용이하게 한다. 리더는 변혁적 리더십 유형을 통해 발전문화가 형성되도록 하며, 도덕적 리더십 유형을 통해 합리문화의 형성을 촉진한다.(사례9)

인자형 리더십 유형은 집단문화와 깊은 관계를 가지는데, 이는 인자형 리더십은 인간관계의 처리를 중요시하기 때문이다. 도덕적 리더십은 집단문화·위계문화와 깊은 관계를 가지는데 이는 도덕적 리더십은 인간관계의 처리 이외에 도덕을 통해 심리적인 계급을 뚜렷하게 보여주기 때문에 위계문화에 대응된다. 권위적 리더십은 위계문화와 깊은 관계를 보여주며 이는 권위적 리더십을 행사하는데 있어 중요한 것은 계급제도(등급제도)이기 때문이다. 변혁적 리더십은 합리문화·발전문화와 깊은 관계를 보여주며 이는 변혁적 리더는 발전을 중요하게 생각하기 때문이며 이 경우 처해진 상황이 복잡하기 때문에 위계문화가 주도적인 역할을 하기 보다는 합리문화의 작용이 더 커지게 될 것이다.(사례11)

기업문화는 리더의 리더십 스타일에 따라 결정된다. 리더는 인자형 리더십 유형을 통해 집단문화를 형성하기 쉬우나 이러한 집단문화는 발전에 불리하게 된다. 권위적 리더십을 사용하는 리더는 위계문화의 요인 중 통제 및 집권화 경향과에 대한 예측성 등 요인을 중요시 여기지만 동시에 이러한 요인은 위계문화의 다른 2개 요인인 '조직의 공식화, 구조화', '안정성, 연속성, 질서 중시' 등과 상호 모순이 될 수 있다. 변혁적 리더십은 발전문화와 합리문화를 형성하는 과정을 더욱 용이하게 한다(사례12)

(우리가) 중국 국유기업을 고려할 경우 단지 4가지 리더십 유형과 기업문화간의 관계만을 논할 수는 없다(우리는) 국유기업 간부의 인센티브 메커니즘 등을 고려하여 본 후 리더십 유형과 기업문화간의 관계에 대하여 고찰해 볼 수 있다(사례5)

위의 사례는 중국 국유기업의 특성을 고려할 때 상부기관인 각급 국유자산관리위원회와 하부기관인 중앙 국유기업 및 지방 국유기업의 인센티브 메커니즘이 다르며, 시장에서 독점적 지위를 가진 경우와 독점적 지위를 가지지 못한 경우에 이러한 인센티브 메커니즘

이 다르므로 이러한 상하 관계가 국유기업의 리더십과 기업문화에도 영향을 줄 수 있다는 것을 보여 주었다.

본인은 중국 동부 연해지역의 중등규모(연매출 3,000만~5억 RMB)의 민영기업의 일반적인 상황에 따라 논하고자 한다. 민영기업의 기업가 또는 기업의 리더는 그의 성향, 성격에 따라 기업의 리더십을 결정하고, 이에 따라 내생적으로 또한 주관적으로 기업문화를 결정하게 된다. 민영기업의 리더십 유형은 권위적 리더십이 다수를 차지하고 인자형 리더십은 소수를 차지하고 있다. 민영기업의 리더십 유형은 창업 초기의 권위적 리더십에서 기업의 규모가 일정규모에 도달하고 리더십과 기업문화가 변혁을 겪는 기업 특히 기업 소유권과 경영권의 승계가 이루어진 이후에 인자형 리더십으로 전환된다. 민영기업의 기업문화는 위계문화가 다수를 점하고 합리문화가 소수를 점하고 있다. 전체적으로 볼 때 리더십 스타일은 그와 적합성이 있는 기업문화와 대응한다. 권위적 리더십 유형은 기업문화 중 위계문화와 높은 적합성이 있고, 인자형 리더십 유형은 집단문화·합리문화와 높은 적합성을 가지고 있다고 할 수 있다.(사례3)

특히, 위의 사례는 중국기업 중 가장 많은 수를 차지하고 있는 민영기업의 경우를 고려할 때 민영기업 경영자 또는 기업가는 기업문화의 유형을 결정하며 기업문화의 형성에 매우 큰 영향을 발휘하게 됨을 보여주었다. 특히 이러한 리더십 유형과 기업문화 유형간의 적합성은 독특한 경력, 경험을 가진 최고경영자의 영향을 받으며 자연적으로 형성되는 것으로 나타났다.

중국 전통문화는 매우 깊은 영향을 주고 있어 리더십 유형과 기업문화 유형간에는 필연적인 인과관계가 존재한다. 다만 이런 인과관계는 의도적으로 만드는 것이 아니라 자연적으로 형성되는 것이다. 중국 민영기업의 리더십 유형과 기업문화 유형은 기업 최고경영자의 가정교육 생활환경, 학교교육, 및 개인적인 경력 등에 의해 형성된다.(사례10)

<표 6>의 첫 번째 부분에서 전자(리더십)가 후자(기업문화)에 영향을 주는 것을 ‘->’로 표시하였으며 전자(리더십) 중 첫 번째(리더십) 스타일이 두 번째(리더십) 스타일보다 더욱 많은 영향을 주거나

후자(기업문화) 중 첫 번째(기업문화) 유형이 두 번째(기업문화) 유형보다 더욱 많은 영향을 받음을 의미한다.

심층인터뷰 결과 전체적으로는 4가지 리더십 유형 중 인자형 리더십과 집단문화 간, 도덕적 리더십과 집단문화 또는 위계문화간, 권위적 리더십과 위계문화 또는 합리문화간, 변혁적 리더십과 발전문화 간에는 높은 상관관계와 대응성이 존재하는 것을 보여 주었다.

사례5는 산동 D국유투자회사 임원이며 사례10은 산시성 K HR 컨설팅업체 대표로서 모두 기업체 고위관리자이다. 리더십 유형과 기업문화 유형간의 관계에 대하여 사례5는 대응관계 이외에 국유기업은 국유기업 감독기관과 국유기업 경영자의 조직구조, 인센티브라는 요인이 존재하며 이러한 요인이 기업수준의 리더십, 기업문화보다 더욱 큰 영향을 주게된다는 점을 지적하였다. 사례10은 리더의 교육배경과 성장과정이 경영자 리더십에 영향을 주게 되며 경영자 리더십은 다시 기업문화에 영향을 주게 된다는 의견을 제시하였다.

또한 전문가들에 대한 심층인터뷰 결과 4가지 리더십 유형과 4가지 기업문화 유형 간에는 단순히 1:1의 관계만이 존재하는 것은 아니며 다수 대 다수의 관계가 존재함을 알 수 있다. 이는 1-2개의 리더십 유형, 기업문화 유형이 지배적 위치를 가지지 않고 다수의 리더십 유형과 기업문화 유형이 서로 경쟁관계를 가지고 있다는 견해를 제시한 퀴(Quinn 2006)의 경쟁가치 이론체계와 일맥상통하는 측면을 보여준다고 할 수 있다.

인터뷰 대상 전문가 중 사례2, 사례4, 사례6, 사례7 및 사례11은 모두 학자이며 이들 모두 인자형 리더십과 집단문화간, 권위적 리더십과 위계문화간, 변혁적 리더십과 발전문화간에 대응관계가 존재한다는 견해를 보여주었다. 이들 학자의 견해는 기업 실무계 전문가인 사례1, 사례9, 사례12의 견해와 일치한다.

이중 사례11은 중국 리더가 권위적 리더십을 행사하는데 있어 계급제도(등급제도)가 중요하기 때문에 권위적 리더십과 위계문화가 대

응되며, 변혁적 리더십은 발전을 중요하게 생각하기 때문이며 발전문화 이외에 합리문화의 작용이 커질 것이라는 견해를 제시하였다.

화북지역인 베이징시 소재 전문가 사례1·사례2·사례3·사례4, 화동지역인 산둥성 소재 전문가 사례6·사례7·사례8, 상하이시 소재 전문가 사례9 및 장수성 소재 전문가 사례12, 중남지역인 하이난성 소재 전문가인 사례11은 모두 인자형 리더십과 집단문화간에 상관성이 존재한다는 견해를 보여주었다. 화북지역인 베이징시 소재 전문가 사례1·사례2·사례3, 화동지역인 산둥성 소재 전문가 사례6·사례7·사례8, 상하이시 소재 전문가 사례9 및 장수성 소재 전문가 사례12, 중남지역인 하이난성 소재 전문가인 사례11은 권위적 리더십과 위계문화간에 상관성이 존재한다는 견해를 제시하였다.

화북지역인 베이징시 소재 전문가 사례1·사례2·사례4, 화동지역인 산둥성 소재 전문가 사례6·사례7, 상하이시 소재 전문가 사례9 및 장수성 소재 전문가 사례12, 중남지역인 하이난성 소재 전문가인 사례11은 변혁적 리더십과 발전문화간에 상관성이 존재한다는 견해를 보여주었다. 인자형 리더십과 집단문화간, 권위적 리더십과 위계문화간, 변혁적 리더십과 발전문화간의 관계에 대하여 각 지역간에는 뚜렷한 차이가 나타나지 않은 것으로 보인다.

2. 기업문화에 대한 유교사상과 도가사상의 영향

본 연구는 3장 2절에서 살펴본 바와 같이 현대 중국 기업문화를 체계적이고 구체적으로 이해하기 위해 기업문화에 영향을 주는 요인들 중 전통문화요인으로서 유교사상과 도가사상이 기업문화에 미치는 영향을 고찰해 보고자 한다. 이러한 영향과 관련하여 전문가들은 유교사상과 도가사상의 영향에 관하여 다음과 같은 견해를 제시하였다. 유교사상 및 도가사상 등 전통사상과 기업문화간의 관계에 관한 전문가들과의 견해는 <표 6>의 두 번째 부분에 요약하여 제시하였다.

<표 6> 심층인터뷰 결과 요약

번호	지역	분야	기업문화에 대한 리더십의 영향	기업문화에 대한 전통사상의 영향	리더십에 대한 전통사상의 영향	기업문화에 대한 사회경제적 가치의 영향
1		실무분야	인자형, 도덕적 리더십 -> 집단문화 권위적 리더십 -> 위계문화, 합리문화 변혁적 리더십 -> 발전문화, 합리문화	유교사상 -> 집단문화 도가사상 -> 발전문화	유교사상 -> 인자형, 도덕적 리더십 유교사상 (등급, 예의관념) -> 권위적 리더십 도가사상 -> 변혁적 리더십	사회주의 가치 -> 집단문화, 위계문화 시장경제 가치 -> 합리문화 성장지향적 가치 -> 발전문화
2	베이징	이론분야	인자형 리더십 -> 집단문화, 발전문화 도덕적 리더십 -> 집단문화 권위적 리더십 -> 위계문화 변혁적 리더십 -> 발전문화, 집단문화	유교사상 -> 집단문화 (3번째 요인), 합리문화 (3번째 요인) 도가사상 -> 발전문화 (3번째 요인), 집단문화 (2,4번째 요인)	유교사상 -> 도덕적 리더십, 인자형 리더십 (1,2번째 요인), 변혁적 리더십 (4번째 요인) 도가사상 -> 변혁적 리더십	사회주의 가치 ->(국유기업) -> 위계문화 시장경제 가치 ->합리문화, 발전문화
3		이론분야	권위적 리더십 -> 위계문화 인자형 리더십 -> 집단문화, 합리문화	유교사상 -> (상응하는) 기업문화	유교사상 -> 권위적 리더십	시장경제 가치 ->(민영기업) ->발전문화
4		이론분야	인자형 리더십 -> 집단문화 도덕적 리더십 -> 위계문화 권위적 리더십 -> 합리문화	유교사상 -> 위계문화	유교사상 -> 도덕적 리더십 도가사상 ->	사회주의 가치 ->(사회주의적 정신가치) ->

			변혁적 리더십 -> 발전문화		인자형 리더십	집단문화
5	산 동 성	실 무 분 야	리더십 스타일 -> (국유기업 조직구조/인센티 브) -> 기업문화	유교사상, 도가사상 ->(중국 문화) -> (기업 문화) -> 발전문화	유교사상 -> (국유기업 리더: 실적주의) ->리더십 스타일	시장경제 가치, 성장지향적 가치->(국 유기업 실적주의)- >발전문화
6		이 론 분 야	인자형 리더십 -> 집단문화 권위적 리더십 -> 위계문화 변혁적 리더십 -> 발전문화	유교사상 -> 집단문화 도가사상 -> 발전문화	유교사상 -> 인자형 리더십, 권위적 리더십 도가사상 -> 변혁적 리더십(4 번째 요인: 자발적 참여와 능동성)	사회주의 가치 -> 집단문화 성장지향적 가치 -> 발전문화
7		이 론 분 야	인자형 리더십 -> 집단문화 도덕적 리더십 -> 합리문화 권위적 리더십 -> 위계문화 변혁적 리더십 -> 발전문화	유교사상 -> 합리문화, 위계문화	유교사상 -> 인자형, 도덕적, 권위적 리더십	시장경제 가치, 성장지향적 가치 -> (물질적 차원) 발전문화
8		실 무 분 야	인자형 리더십 -> 집단문화 도덕적 리더십 -> 발전문화 권위적 리더십 -> 합리문화, 위계문화	유교사상 -> 집단문화, 합리문화 도가사상 -> 발전문화, 집단문화	유교사상 -> 인자형 리더십 도가사상 ->변혁적 리더십 (4번째 요인: 참여와 주동적인 태도)	시장경제 가치 -> (보상 측면) 발전문화 성장지향적 가치 -> (개인가치 향상/ 발전기회) 발전문화
9	상 하 이	실 무 분 야	인자형 리더십 -> 집단문화 도덕적 리더십 -> 합리문화	유교사상 -> 합리문화, 위계문화	유교사상 -> 도덕적, 권위적	사회주의 가치 -> 합리문화, 위계문화

			권위적 리더십 -> 위계문화 변혁적 리더십 -> 발전문화	도가사상 -> 집단문화, 발전문화	리더십 도가사상 -> 인자형, 변혁적 리더십	시장경제 가치 -> 집단문화 성장지향적 가치 -> 발전문화
10	산시성	실무분야	(리더 교육배경, 성장배경)->리더 십 스타일 -> 기업문화	(리더 성장배경, 교육배경) -> 유교사상 + 도가사상 -> 기업문화	(창업 초기) 유교사상- > (기업규모 성장)-> 유교사상+ 도가사상	시장경제 가치, 성장지향적 가치->(기 업차원 문화조정)- >발전문화
11	하이난	이론분야	인자형 리더십 -> 집단문화 도덕적 리더십 -> 집단문화, 위계문화 권위적 리더십 -> 위계문화 변혁적 리더십 -> 합리문화, 발전문화	유교사상 -> 집단문화, 위계문화 기업문화 에 대한 영향: 유교사상 > 도가사상	유교사상 -> 권위적 리더십 도가사상 -> 변혁적 리더십	사회주의 -> 집단문화, 위계문화
12	장수성	실무분야	인자형 리더십 -> 집단문화 권위적 리더십 -> 위계문화 변혁적 리더십 -> 발전문화, 합리문화	유교사상, 도가사상 -> (제왕이 갖추어야 할 가치관)- >기업문 화 리더-> (기업내 행위기준 수립) -> 기업문화	유교사상, 도가사상 ->(국가 운영의 가치) -> (전통 문화)-> 리더십	시장경제 가치 -> 합리문화 성장지향적 가치 -> 발전문화

유교사상에 기초한 리더십은 구성원에 대한 애정과 관심을 중시하며 하나의 대가정과 같은 기업조직의 특성을 보여주며 이에 따라 집단문화의 발생을 용이하게 한다. 도가사상은 자연이 가진 본래의 법칙에 순응하는 것을 강조하며 적응성을 강조하고 이에 따라 발전문화의 형성을 촉진한다. 다만 이러한 발전은 적응성을 가진 '순응'의 의미에서의 발전을 의미하는 경우가 많으며 강렬한 목표지향적인 발전을 의미하는 것은 아니다(사례1)

민영기업들은 유교사상의 규범에 따라 상응하는 기업문화를 형성하고 있으며, 이러한 유교사상 규범과 기업문화간의 관계는 높은 일치성을 보여주고 있다(가사상은 일부 민영기업의 기업가 및 기업의 리더에 대해 영향을 주며 주로 기업 리더 개인의 업무처리 방법 리더십 유형에 대한 영향을 보여주며, (이러한 도가사상이) 기업 전체의 리더십과 기업문화에 영향을 주는 것은 아니다(사례3)

유교사상은 기업 구성원이 기업의 공민으로서의 소속감을 가지게 하며, 도가사상은 구성원이 화목하고 갈등을 줄일 수 있도록 하는 측면에서 작용하고 있다(사례4)

유교사상의 규범은 합리문화와 위계문화의 형성을 촉진하며, 도가사상의 원형은 집단문화와 발전문화의 형성을 용이하게 한다(사례9)

현대 중국인의 문화 및 기업문화는 유교사상과 도가사상의 융합으로 생겨난 것이라고 볼 수 있다(사례5)

본인은 많은 기업경영자들이 유교사상 혹은 도가사상으로 기업을 관리하는 것이 아니라 어려서부터 받은 환경적 영향에 의해 두가지 사상을 유연하게 사용하여 기업문화를 구축한 것이라고 생각한다(사례10)

중국기업의 실무계 전문가들은 기업문화의 형성과정에서 2가지 사상을 운용하여 자신만의 기업문화를 구축한 것임을 지적하고 있다

기업문화는 실질적으로 기업 내부 구성원에 대한 행위규범이라고 이해할 수 있다. 이러한 행위규범은 업무를 그 출발점으로 하고 이익을 추구하고 손실을 줄이는 것을 그 출발점으로 한다 그러나 근본이 되는 것은 전통문화의 구성원 행위에 대한 영향이다 기업문화에 영향을 미치는 다른 요인은 최근 30년 동안 서구 경영학의 도입에 따라 유교사상 도가사상보다 이러한 서구 경영학의 영향을 받은 것이다. (사례 12)

유교사상은 적극적인 사회참여를 중시하는 사상이므로 솔선수범·도덕성·위계질서 등을 보여 주고 있어 유교사상에 대한 고찰을 통해 유교사상의 합리문화·위계문화에 대한 영향을 이해할 수 있다. (사례7)

심층인터뷰 결과에 따르면 전체적으로 유교사상은 조직 리더의 정신적, 도덕적 수양을 중요시하고 내부적인 화합을 중시하며 리더의

권위와 이에 대한 구성원의 복종을 강조하게 된다는 결과를 보여주었다. 이에 비해 도가사상은 외부환경에 대한 조직의 적응을 중시하고 변화를 통한 적응능력을 중요하게 여기며 리더로서의 모범을 보여주는 것을 강조하는 것으로 나타났다. 이에 따라 유교사상은 기업문화 중 집단문화 및 위계문화와 대응하며, 도가사상은 발전문화와 높은 상관성이 나타나는 결과를 보여주었다.

인터뷰 대상 전문가 중 사례2, 사례11은 모두 학자이며 이들은 전통문화 유산의 기업문화에 대한 영향을 분석적으로 기술하였다.

사례2는 유교사상이 집단문화, 합리문화에 대응하며, 도가사상은 발전문화, 집단문화에 대응한다는 의견을 제시하였다. 사례11은 유교사상은 집단문화 및 위계문화와 상관관계가 높음을 보여주었으며 유교사상의 기업문화에 대한 영향은 도가사상보다 더 크게 나타난다는 견해를 제시하였다.

사례5, 사례10, 사례12는 모두 실무계 전문가로서 이들은 중국 전통문화 유산의 기업문화에 영향을 미치는 경로를 설명하고자 하였다.

사례5, 사례10은 모두 기업 고위관리자이며 사례5는 유교사상과 도가사상은 중국문화에 영향을 주며 이는 기업문화에 영향을 주고 다시 발전문화에 영향을 준다는 점을 지적하였다. 사례10은 리더의 성장배경과 교육배경에 따라 유교사상과 도가사상이 함께 기업문화에 영향을 준다는 견해를 제시하였다.

사례12는 유교사상과 도가사상이 과거에는 제왕의 가치관으로 작용하였으며 이러한 사상이 현재는 기업문화에 영향을 주고 있는 측면이 있으며, 리더는 기업내 행위기준을 세우는 관리행위를 통해 기업문화 형성에 영향을 준다는 견해를 보여주었다.

학계 전문가인 사례2, 사례 6, 사례7, 사례11과 기업 실무계 전문가인 사례1, 사례8은 모두 유교사상이 집단문화에 영향을 준다는 견해를 보여주었으며, 학계 전문가인 사례2, 사례6, 사례11과 기업 실무계 전문가인 사례1, 사례8, 사례9는 도가사상은 발전문화에 영향을 준

다고 하였다.

화북지역인 베이징시 소재 전문가 사례1·사례2, 화동지역인 산둥성 소재 전문가 사례6·사례8, 중남지역인 하이난성 소재 전문가인 사례11은 모두 유교사상이 집단문화에 영향을 준다는 견해를 보여주었다.

화북지역인 베이징시 소재 전문가 사례1·사례2, 화동지역인 산둥성 소재 전문가 사례5·사례8, 상하이시 소재 전문가 사례9는 도가사상이 발전문화에 영향을 준다는 의견을 제시하였다. 유교사상과 집단문화간, 도가사상과 발전문화간의 관계에 대하여 각 지역간에 고르게 분포되어 있으며, 이에 따라 지역간에 뚜렷한 차이를 보여주지는 않는 것으로 보인다.

3. 경영자 리더십에 대한 유교사상과 도가사상의 영향

중국 전통문화 유산인 유교사상과 도가사상이 경영자의 리더십에 여전히 영향을 주고 있음을 인식할 때 경영자의 리더십에 대한 유교사상과 도가사상의 영향을 고찰하는 것은 상당한 의미가 있다고 할 것이다. 전문가들은 유교사상과 도가사상의 리더십 유형에 어떠한 영향을 주는지와 관련하여 다음과 같은 의견을 보여 주었다. 리더십에 대한 유교사상 및 도가사상 등 전통사상의 영향에 관한 전문가들의 견해는 <표 6>의 세 번째 부분에 요약하여 제시하였다.

유교사상은 인자형 리더십과 도덕적 리더십의 형성을 촉진하는 요인으로 작용하게 되는데 이는 유교사상이 중시하는 가치관과 관련이 있지만 유교사상 중의 등급 및 예의 관념은 권위적 리더십을 발생시키기 쉽게 된다. 유교사상에 따라 중국 기업의 리더는 인자적 리더십을 사용함과 동시에 개인의 권위를 추구하고 지키려는 권위적 리더십을 행사하게 된다. 이에 비해 도가사상은 유연성, 변화, 적응성 등을 중시하여 변혁적 리더십을 형성시키기 쉽게 된다. (사례1)

유교사상은 도덕적 리더십에 대응되는 부분이 가장 많다. 유교사상은 이외에도

인자형 리더십의 요인 중 '최고경영자는 구성원 개인의 생활과 업무에 대한 관심을 보여준다. '최고경영자는 자주 구성원에게 곤란하고 어려운 점이 있는지 질문한다', 변혁적 리더십의 요인인 '최고경영자는 구성원 개인에 대해 관심을 가지고 자발적인 충성을 이끌어낸다' 등에 대응한다. 도가사상은 변혁적 리더십에 대응되는 부분이 가장 많다 (사례2)

유교사상의 규범은 권위적 리더십에 더욱 부합된다. 유교사상의 핵심은 권력의 계층적 구분에 따라 질서와 안정을 추구하며 이에 따라 필연적으로 권위적 기업지배를 숭상하고 권위적 지배구조를 형성하게 된다(사례3)

국유기업의 경영자에게 있어 입신양명이라는 유교사상의 영향이 크게 작용하지만, 이와 함께 '국유기업 가치의 증대'라는 인센티브 제도가 이들 경영자가 행사하는 리더십을 결정하게 된다(사례5)

유교사상은 적극적인 사회참여와 출세(入世)를 중요시 여기는 사상으로서 솔선수범, 도덕성, 위계질서 등을 보여 주고 있다. 이를 통해 유교사상의 인자형, 도덕적, 권위적 리더십에 대한 영향을 설명할 수 있다. 개인적 견해를 논한다면 중국 전통유교는 마인드(mind: 心態)이며 도가사상은 이상이고 법가사상은 구체적인 방법이라고 할 수 있다(사례7)

도덕적 리더십 유형·권위적 리더십 유형은 유교사상의 규범에 가깝고, 인자형 리더십 유형·변혁적 리더십 유형은 도가사상의 원형에 가깝다.(사례9)

민영기업들은 기업 설립 초기에는 유교사상을 통해 기업을 관리하고 일정 규모에 이르면 도가사상을 함께 운용하여 기업을 관리한다(사례10).

유교사상은 계급(등급)을 숭상하기 때문에 권위적 리더십을 형성하기 쉬우며 도가사상은 변화를 숭상하기 때문에 변혁적 리더십을 형성하기 쉽게 된다(사례11)

심층인터뷰 결과 전체적으로 유교사상은 일반적으로는 인자형 리더십, 도덕적 리더십과 높은 연관성과 적합성을 보여주지만, 아직 발전하고 성장하는 과정에 있는 민영기업에 있어서는 권위적 리더십의 형태로 보여지고 있다. 도가사상은 변화와 적응력을 중요시하는 특성 때문에 변혁적 리더십과 높은 연관성 및 상관관계를 보여주고 있다.

현대 중국인 및 중국기업의 기업가에게 있어 유교사상은 ‘正人先正己’; ‘己欲立而立人, 己欲達而達人’⁹⁾ 등 모범을 세우며 인간적인 배려와 함께 위계질서를 중시하기 때문에 인자형, 도덕적, 권위적 리더십으로 나타나게 된다.

사례2, 사례6은 모두 학자이며 이들은 전통문화 유산의 리더십 유형에 대한 영향을 분석적으로 보여주었다. 사례2는 유교사상은 도덕적 리더십·인자형 리더십에 대응한다는 견해를 보여주었다. 사례6은 유교사상은 인자형 리더십·권위적 리더십과 대응하며, 도가사상은 변혁적 리더십과 대응한다는 견해를 보여주었다. 도가사상과 변혁적 리더십간의 관계와 관련된 기술은 산동성 금융기업에 대한 감독업무를 수행하여 이들 국유 금융기업에 대하여 깊은 이해를 하고 있는 사례8의 의견과도 일치한다.

사례1, 사례5, 사례10, 사례12는 모두 실무계 전문가들이다. 사례1은 유교사상이 인자형, 도덕적 리더십과 대응할 뿐 아니라 유교사상 자체의 등급관념, 예의관념은 권위적 리더십과 높은 상관관계를 보여준다는 견해를 보여 주었다. 사례5는 ‘출세’라는 의미에서 국유기업 경영자에게 유교사상이 영향을 주지만 국유기업의 실적주의가 리더십 스타일에 더욱 큰 영향을 준다는 견해를 제시하였다. 사례10은 중국 민영기업에 있어 창업초기에는 유교사상이 리더십에 주로 영향을 주며 기업규모가 성장하면서 유교사상과 도가사상이 리더십에 함께 영향을 주게 된다는 점을 지적하였다. 사례12는 유교사상과 도가사상은 과거 국가운영의 가치에서 전통문화로 형성되고 다시 리더십에 영향을 준다는 견해를 보여주었다.

학계 전문가인 사례2, 사례6, 사례7과 기업 실무계 전문가인 사례1, 사례8은 모두 유교사상이 인자형 리더십에 영향을 준다는 견해

9) 論語 雍也第六의 내용이다. ‘己欲立而立人, 己欲達而達人, 謂己先欲立而後以立人, 己先欲達而後以達人’은 자기가 서고자 하여 남을 세우고, 자기가 도달하고자 남을 도달하게 하며, 자기가 서고자 하면 남도 서게 하고, 자기가 도달하고자 하면 남도 도달하게 하는 것을 의미한다. 이는 스스로 모범을 세우는 것을 의미한다.

를 보여주었으며, 학계 전문가인 사례2, 사례 4, 사례7과 기업 실무계 전문가인 사례1, 사례9는 유교사상이 도덕적 리더십에 영향을 준다는 견해를 제시하였다. 학계 전문가인 사례6, 사례7, 사례11과 기업 실무계 전문가 사례1, 사례9는 유교사상과 권위적 리더십간의 관계를 지적하였다.

이에 비해 학계 전문가인 사례2, 사례6, 사례11과 기업 실무계 전문가인 사례1, 사례8, 사례9는 도가사상은 변혁적 리더십에 영향을 준다고 하였다.

화북지역인 베이징시 소재 전문가 사례1·사례2, 화동지역인 산둥성 소재 전문가 사례6·사례7·사례8은 모두 유교사상과 인자형 리더십간에 상관관계가 존재한다는 견해를 보여주었다.

화북지역인 베이징시 소재 전문가 사례1·사례4, 화동지역인 산둥성 소재 전문가 사례7 및 상하이시 소재 전문가 사례9는 유교사상과 도덕적 리더십간에 상관관계가 존재한다는 의견을 제시하였다.

화북지역인 베이징시 소재 전문가 사례1, 산둥성 소재 전문가 사례6·사례7 및 상하이 소재 전문가 사례9, 중남지역인 하이난성 소재 전문가인 사례11은 유교사상과 권위적 리더십간에 상관관계가 존재한다는 견해를 제시하였다.

화북지역인 베이징시 소재 전문가 사례1·사례2, 화동지역인 산둥성 소재 전문가 사례6·사례8, 상하이시 소재 전문가 사례9는 도가사상과 변혁적 리더십간에 상관관계가 존재한다는 견해를 보여주었다. 유교사상과 인자형 리더십간, 유교사상과 도덕적 리더십간, 유교사상과 권위적 리더십간, 도가사상과 변혁적 리더십간의 관계에 대하여 각 지역간에는 뚜렷한 차이를 보여주지는 않는 것으로 보인다.

4. 기업문화에 대한 현대중국 사회경제적 가치의 영향

본 연구는 기업문화에 대한 현대중국 사회경제적 가치의 영향을 고찰해보고자 한다. 사회주의 가치, 시장경제 가치가 중화인민공화국 수립이후 변천과정을 겪었던 것처럼 현재까지 사회주의 가치와 시장경제 가치가 각각 다른 분야, 다른 기업유형에서 상이한 영향을 보여주고 있다.

이와 관련하여 심층인터뷰 대상 전문가들은 중국 사회경제적 가치에 대하여 다음과 같은 의견을 제시하였다. 기업문화에 대한 현대중국 사회경제적 가치의 영향에 관한 전문가들의 견해는 <표 6>의 네 번째 부분에 요약하여 제시하였다.

사회주의 가치는 팀워크, 단체 이익, 조직에 대한 개인의 공헌 등 가치를 강조하는 측면 집단주의)에서 나타나게 된다.(사례4)

사회주의 가치는 정부의 조절 및 분배작용, 공유재산과 개인의 공헌 등을 중요하게 여기며 시장경제 가치는 시장에 의한 조절과 평등적인 교환 등을 중요시한다. 이러한 가치들은 긍정적인 측면을 보여 주고 있으나 사회주의 가치는 시대에 따른 보편성을 가지고 있지 못하며 다른 유형의 기업문화간 교류와 융합에 제약을 줄 수 있다. (사례6)

중국 사회주의 가치가 수십 년간에 걸쳐 변화된 과정은 중국 유교사상이 수천 년에 걸친 변화된 과정의 축소판이다. 사회주의를 통해 신중국 수립 시의 열정은 경제발전의 정신적 원동력이 되었으나 시장경제와 성장지향의 가치는 (사람들을) '사회인의 높이에서 다시 '경제인'(물질적 발전)의 위치로 돌아오게 한 것이다. (사례7)

사회주의 가치는 기업문화의 형식을 중요시하고 각종의 방식을 통해 기업문화의 내용을 표현한다. 시장경제 가치는 실제이익을 중요시하며 이익을 통해 적극성을 촉진하고자 하는 것이다. (사례8)

중국 민영기업은 경영방식이 매우 유연하여 국가의 경제정책에 따라 기업문화를 조정하여 더 나은 발전을 추구하곤 한다. (사례10)

사회주의 가치는 실제적으로는 중국 전통유교사상의 재판(즉, 복사판이라는 의미, 翻版)으로서 집단문화와 위계문화를 강화하고 있으며 합리문화와 발전문화를 소

흘리 여기고 있다. 단체가 개인보다 우선이라는 관념이 중국기업문화의 주요한 가치관으로 되어 있으나 이러한 가치관은 점점 더 많은 도전에 직면하고 있다(따리한 갈등구조는 중국기업이 어떠한 방향으로 어떤 방법을 취해야 할 지 판단하기 어렵게 되며 최종적으로 중국 기업이 근시안적인 경영을 추구하는 결과를 초래하게 된다(사례11))

중국대륙의 문화와 서구문화의 차이는 여전히 역사 속에서 형성된 전통문화에 있으며 사회주의 가치에 의한 것이 아니다(사회주의 가치는 단지 선전(홍보)의 수단일 뿐이며 사회주의 가치는 중국기업에까지 기업문화에 어떠한 영향도 주지 못하고 있다(사례12))

전문가들은 현대중국의 사회경제적 가치인 사회주의 가치, 시장경제 가치(자본주의 가치), 성장 지향적 가치가 기업문화에 어떠한 영향을 주는지에 대하여 다음과 같은 견해를 보여 주었다.

사회주의 가치는 개인의 이익을 포기하고 전체의 이익을 강조하게 되어 기업문화 중 집단문화와 위계문화의 형성을 촉진하게 된다(시장경제 가치는 결과(성과)를 중시하는 합리문화의 형성을 용이하게 한다(성장지향적 가치는 변화와 개혁을 강조하며 발전문화의 형성이 용이하게 작용한다(사례1))

기업문화에 대한 사회주의 가치의 영향은 비교적 작게 나타난다. 이러한 영향은 국유기업 중에서 직원의 권한을 중요시하며 이에 따라 집단문화에 대응된다(그러나 더욱 흥미 있는 것은 국유기업이 권한 집중명확한 위계질서 등 통제와 집권화 경향을 보여주는 위계문화의 특성을 보여준다는 것이다(시장경제적 가치는 중국기업에 대해 광범위하고 깊게 영향을 주고 있다(시장경제적 가치는 이익 추구, 성장 추구 등의 형태로 생산성효율 등을 중시하는 합리문화, 그리고 성장과 발전을 중요시하는 발전문화에 대응된다(사례2))

민영기업에 대하여 고찰할 때 시장경제 가치는 기업문화에 영향을 주는 결정적인 요인이 된다(성장지향적 가치에서 '성장(발전)'은 기업규모의 확장을 의미하는지 아니면 이성적인 성장의 전제 하에서 기업문화의 육성을 의미하느냐(최근 이미 많은 중소 민영기업이 후자로서의 성장을 중요하게 여기는 상황이다(사례3))

시장경제 가치는 서구경제학의 산물이며, 이러한 경제제도는 중국 공산당의 일당

제 체제에 접목된 것이다. 이를 통해 중국인의 가치관은 계급에서 이익 중심의 가치관으로 전환되었다. 이러한 상황에서 시장경제 가치는 합리문화를 형성하는데 이는 합리문화가 결과와 이익을 중요시하기 때문이다. 성장지향적 가치라는 정치적인 지향점은 기업의 행위에 직접적인 영향을 주게 되고 기업의 의사결정권자에게 영향을 주게 된다. 이를 통해 이러한 성장지향적 가치는 발전문화의 형성을 용이하게 한다. (사례12)

심층인터뷰 결과 전체적으로 사회주의 가치는 집단문화와 위계문화에 대응하며¹⁰⁾, 시장경제 가치는 합리문화 및 발전문화와 대응하고, 성장지향적 가치는 발전문화와 대응하는 것으로 나타났다.

사례2, 사례3, 사례4, 사례7은 모두 학자로서 이들은 현대중국 사회경제적 가치와 기업문화간의 관계에 대하여 분석적으로 견해를 제시하였다. 사례2는 사회주의는 집단문화와 대응하지만 국유기업에 있어서는 위계문화와 대응한다는 견해를 보여주었다. 사례3은 시장경제 가치는 민영기업에 있어 발전문화와 대응한다는 견해를 제시하였다. 사례4는 사회주의 가치는 사회주의의 정신적인 가치체계를 통해 집단문화와 대응한다는 점을 보여주었다. 사례7은 시장경제 가치와 성장지향적 가치는 모두 물질적 차원에서 발전문화와 대응하게 된다는 점을 제시하였다. 사례7의 관점은 실무계 전문가인 사례5의 견해와도 일치한다.

산동성 금융기업 감독기관의 관료로서 금융기업 경영관리 행태를 잘 알고 있는 사례8은 시장경제 가치는 보상의 측면에서 발전문화와 연계성을 가지고, 성장지향적 가치는 개인 수준의 향상기회 및 발전기회라는 측면에서 발전문화와 연계성을 보여준다는 견해를 제시하였다.

사례10은 실무계 전문가로서 중국 민영기업은 매우 유연한 경영관리 스타일을 보여주어 시장경제 가치와 성장지향적 가치에 따라

10) 심층인터뷰 결과는 사회주의 가치는 현대 중국에서 가진 중국특색의 사회주의로의 변천에 따라 집단문화, 위계문화, 합리문화의 형태를 보여준다는 점을 보여주었다.

기업문화를 조정하며 이에 따라 발전문화의 특성을 보여준다는 견해를 제시하였다. 학계 전문가인 사례2, 사례4, 사례6, 사례11과 기업 실무계 전문가인 사례11은 모두 사회주의적 가치가 집단문화에 영향을 준다는 견해를 보여주었으며, 학계 전문가인 사례2, 사례11과 기업 실무계 전문가인 사례9는 사회주의적 가치가 위계문화에 영향을 준다는 견해를 보여주었다. 이에 비하여 학계 전문가인 사례2, 사례3, 사례7과 기업 실무계 전문가인 사례5, 사례8은 시장경제적 가치가 발전문화에 영향을 준다고 하였으며, 학계 전문가인 사례6, 사례7과 기업 실무계 전문가인 사례1, 사례5, 사례8, 사례9, 사례12는 성장지향적 가치가 발전문화에 영향을 준다고 하였다.

화북지역인 베이징시 소재 전문가 사례1·사례2·사례4, 화동지역인 산둥성 소재 전문가 사례6, 중남지역인 하이난성 소재 전문가 사례11은 모두 사회주의적 가치와 집단문화간 상관성이 존재한다는 견해를 보여주었다. 화북지역인 베이징시 소재 전문가 사례2·사례3, 화동지역인 산둥성 소재 전문가 사례5·사례7·사례8은 시장경제적 가치와 발전문화간에 상관성이 존재한다는 견해를 제시하였다.

화북지역인 베이징시 소재 전문가 사례1, 화동지역인 산둥성 소재 전문가 사례5·사례6·사례7·사례8, 상하이 소재 전문가 사례9 및 장수성 소재 전문가 사례12는 성장지향적 가치와 발전문화간에 상관성이 존재한다는 견해를 제시하였다.

사회주의적 가치와 집단문화간, 시장경제적 가치와 발전문화간의 관계에 대하여 각 지역간에는 뚜렷한 차이를 보여주지는 않는 것으로 보인다. 다만 성장지향적 가치와 발전문화간의 관계에 대해서는 화동지역의 전문가 중 상관성이 존재한다는 견해를 제시한 경우가 많은데 이는 지역간의 격차보다는 사례5·사례8, 사례9 및 사례12가 모두 실무계 전문가이기 때문에 성장지향적 가치에 따른 경제적 가치를 중요시하기 때문으로 보인다.

V. 결론 및 시사점

중국 기업문화를 입체적으로 이해하기 위해 기업문화 및 리더십에 영향을 주는 요인들과의 관계를 분석하는 것이 매우 중요하다고 할 수 있다. 본 연구는 리더십·기업문화 관련 선행연구, 기업문화와 외부요인간의 상관성 관련 연구들을 고찰하고, 경영자의 리더십 유형과 기업문화 유형간의 관계를 살펴보고자 하였다. 특히 본 연구는 이를 위하여 중국 기업문화 및 경영자 리더십에 대한 유교사상과 도가사상 등 중국 전통문화 유산의 영향, 기업문화에 대한 현대중국 사회경제적 가치의 영향을 살펴보고자 하였다.

본 연구는 화북지역 4명, 화동지역 6명, 서북지역 1명, 중남지역 1명 등 중국 전체 6개 지역 중 4개 지역의 전문가를 심층인터뷰 대상으로 선정하여 비교적 고르게 이루어진 지역분포를 고려하였다. 또한 학계/실무계 전문가 구성 시 각각 6명의 학계전문가와 실무계 전문가를 구성하여 학계와 실무계간 균등한 분포를 이루도록 하였다. 이러한 방법을 통해 본 연구는 지역별, 소속별로 서로 다른 위치의 대상자들을 면담하는 자료삼각검증 방법을 적용하였다. 또한 본 연구는 먼저 서면자료와 구두 설명을 진행하고, 수차례의 개별면담 및 유선을 통해 객관적인 견해를 제공할 수 있도록 하는 방법론을 적용하였다.

본 연구는 심층인터뷰를 통하여 베이징시, 산둥성, 상하이시, 산시성, 하이난성, 장수성 등으로 다양하게 분포되어 있으며 30-50대의 연령대로 분포되어 비교적 젊은 층의 각 분야 전문가들이 중국 기업문화에 대한 솔직하고 깊이있는 의견을 제시할 수 있도록 하였다. 특히 이들 심층인터뷰 대상 전문가들은 중국 기업과 관련된 다년간의 연구경험을 보유한 학자, 다년간의 경영관리 경험과 심도 있는 이론적 능력을 보유한 고위관리층 및 실무계 전문가로 구성되어있다.

심층적 인터뷰 결과 다음과 같은 결론을 얻을 수 있었다. 첫째로,

리더십 유형과 기업문화 유형간에는 대응관계가 존재함을 보여 주었다. 4가지 리더십 유형과 4가지 기업문화 유형 중에서 인자형 리더십과 집단문화간, 도덕적 리더십과 집단문화 또는 위계문화간, 권위적 리더십과 위계문화 또는 합리문화간, 변혁적 리더십과 발전문화간에는 높은 상관관계가 존재하는 것을 보여주었다.

학계 전문가 5명과 실무계 전문가 3명 등 심층인터뷰 대상자 8명은 인자형 리더십과 집단문화간, 권위적 리더십과 위계문화간, 변혁적 리더십과 발전문화간에 대응관계가 존재한다는 견해를 보여주었다. (66.7%)

둘째로, 중국 민영기업과 국유기업의 기업문화 및 리더십은 양자간에 차이가 있음을 보여 주었다. 중국 민영기업의 기업문화는 최고경영자의 강력한 영향력에 따라 형성된다. 특히 이들 최고경영자의 리더십 유형과 기업문화 유형은 가정교육, 생활환경, 학교교육 및 개인적인 경력 등에 의해 형성됨을 보여 주었다. 또한 심층인터뷰 결과는 민영기업의 리더십 유형과 기업문화 유형의 동태적 변화 과정을 보여 주었다. 이는 민영기업의 리더십 유형은 창업초기의 권위적 리더십에서 기업규모가 일정규모에 도달한 이후에 인자형 리더십으로 전환된다. 창업 초기의 권위적 리더십 유형은 위계문화와 높은 대응성을 보여주고, 일정 규모 성장 이후의 인자형 리더십 유형은 집단문화 및 합리문화와 높은 상관성을 보여주었다.

심층인터뷰 결과에 따르면 중국 국유기업의 경우는 국유기업의 상부기관인 각급 국유자산관리위원회와 하부기관인 중앙 국유기업 및 지방 국유기업 간부에 대한 인센티브 제도의 차이가 국유기업이 채택할 리더십과 기업문화에도 강력한 영향을 줄 수 있다는 것을 보여 주었다.

셋째로, 중국 전통문화 유산은 기업문화와 대응관계가 존재하는 것을 보여주었다. 유교사상은 기업문화 중 집단문화와 대응관계를 보여주고, 도가사상은 발전문화와 높은 적합성을 보여주었다.

학계 전문가 4명과 기업 실무계 전문가 2명은 유교사상이 집단문화에 영향을 준다는 견해를 보여주었으며(50%), 학계 전문가 3명과 기업 실무계 전문가 3명은 도가사상이 발전문화에 영향을 준다는 견

해를 제시하였다.(50%) 이는 유교사상은 리더의 정신적·도덕적 수양을 중요시하고 화합을 중시하며 구성원의 복종을 강조하게 되며, 도가사상은 외부환경에 대한 조직의 적응능력을 중요하게 여기며 리더로서의 모범을 강조하기 때문임을 보여주었다.

민영기업은 주로 유교사상의 규범에 근거하여 기업문화를 형성하고 있는 것으로 나타났으나, 이는 유교사상 혹은 도가사상으로만 기업을 관리하는 것이 아니라 어려서부터 받은 환경적 영향에 의해 두 가지 사상을 유연하게 적용하여 기업문화를 구축한 것이기 때문임을 보여주었다. 이에 비해 도가사상은 자연의 법칙에 순응하는 것을 강조하여 발전문화를 형성하게 되지만 이러한 발전은 적응성을 가진 '순응'의 의미에서의 발전을 의미하는 경우가 많은 것으로 나타났다.

넷째로, 중국 전통문화 유산은 경영자의 리더십과 대응되는 관계를 보여주었다. 현대 중국기업의 기업가에게 있어 유교사상은 도덕적인 모범의 수립·인간적인 배려·위계질서의 중시를 통하여 인자형·도덕적·권위적 리더십에 영향을 주게되는 것으로 나타났다. 이에 비해 도가사상은 적응성을 중요시하는 특성 때문에 변혁적 리더십과 높은 상관성을 보여주었다.

학계 전문가 3명과 기업 실무계 전문가 2명은 유교사상이 인자형 리더십에 영향을 준다는 견해를 보여주었으며(41.7%), 학계 전문가 3명과 기업 실무계 전문가 2명은 유교사상이 도덕적 리더십에 영향을 준다는 견해를 제시하였다.(41.7%) 학계 전문가 3명과 기업 실무계 전문가 2명은 유교사상과 권위적 리더십간에 상관관계가 존재한다는 견해를 보여주었다.(41.7%) 학계 전문가 3명과 기업 실무계 전문가인 3명은 도가사상이 변혁적 리더십에 영향을 준다는 의견을 보여 주었다.(50%)

중국 민영기업의 발전단계를 고려할 때 아직 발전하고 성장하는 과정에 있는 기업이 다수를 차지하고 있는 민영기업은 권위적 리더십의 특성을 보여주고 있다. 전통문화유산과 리더십 유형간의 관계를 동태적으로 살펴보면 민영기업들은 기업 설립 초기에는 유교사상을

통해 기업을 관리하고 일정 규모에 이르면 도가사상을 함께 운용하여 기업을 관리하는 것으로 나타났다.

이에 비하여 국유기업의 경영자에게 있어 유교사상의 영향이 상당한 수준으로 작용하지만 국유기업 가치의 증대라는 인센티브 제도가 이들의 리더십 및 기업문화를 결정하는 것으로 나타났다.

다섯째로, 현대중국의 사회경제적 가치는 기업문화 유형과 대응관계를 보여주었다. 사회주의 가치는 집단문화에 영향을 주며, 시장경제 가치는 합리문화와 발전문화에 영향을 주는 것으로 나타났다. 이에 비해 성장지향적 가치는 발전문화에 영향을 주는 것을 보여주었다.

학계 전문가 4명과 기업 실무계 전문가 1명은 사회주의적 가치가 집단문화에 영향을 준다는 견해를 보여주었으며(41.7%), 학계 전문가 2명과 기업 실무계 전문가 1명은 사회주의적 가치가 위계문화에 영향을 준다는 견해를 보여주었다.(25.0%) 이에 비하여 학계 전문가 3명과 기업 실무계 전문가 2명은 시장경제적 가치가 발전문화에 영향을 준다고 하였으며(41.7%), 학계 전문가인 2명과 기업 실무계 전문가인 5명은 성장지향적 가치가 발전문화에 영향을 준다고 하였다.(58.3%)

중국기업은 현재까지 사회주의 가치로서 단체가 개인보다 우선이라는 관념을 보여주고 있으나 이러한 가치관은 점점 큰 도전에 처하고 있으며 이러한 갈등구조 속에서 성장과 실적의 압박을 받는 중국기업은 근시안적인 경영을 진행하고 있음을 보여 주었다.

시장경제 가치는 민영기업의 기업문화 형성에 큰 영향을 주는 것으로 나타났다. 민영기업에 있어 성장지향적 가치는 기존의 경제적 성장에서 합리적인 성장의 전제 하에서 기업문화의 육성을 의미하는 것으로 나타나 이미 질적인 발전을 중요시하고 있음을 보여 주었다. 또한 사회경제적 가치 중 사회주의 가치보다 시장경제 가치 · 성장지향적 가치가 발전문화에 더욱 큰 영향을 보여주는 것으로 나타났다.

여섯째로, 본 연구의 심층인터뷰 결과에 따르면 중국 기업문화와 리더십간 상관관계, 기업문화와 전통문화유산간 상관관계, 리더십과

전통문화유산간 상관관계, 기업문화와 현대 사회경제적가치간의 상관관계에 대하여 심층인터뷰 대상자의 소재지역인 화북지역(베이징시 4명), 화동지역(산둥성 4명, 상하이시 1명, 장수성 1명), 서북지역(산시성 1명), 중남지역(하이난성 1명)간에는 뚜렷한 차이를 보여주지 않는 것으로 나타났다.

중국기업과의 경쟁이 점차 심화되고, 산업 내 간격이 축소되는 경쟁의 현실 속에서 중국기업의 경영관리 특성을 심도 있게 이해하는 것이 반드시 필요한 상황이다. 본 연구는 리더십·기업문화에 대한 중국 전통문화 유산 및 사회경제적 가치의 영향을 살펴보고 중국기업 특히 민영기업과 국유기업의 각기 상이한 기업문화와 외부요인간의 관계를 체계적으로 고찰해보았다는 점에서 그 의미가 있다고 할 수 있다. 또한 이러한 심층적 인터뷰를 통한 연구프레임을 이용한 본 연구는 기업문화·리더십과 전통문화 및 사회경제적 요인과의 복잡한 내재적 관계를 구체적이고 심층적으로 설명해줄 수 있는 시각을 제공해준다는 측면에서 가치가 있다고 볼 수 있을 것이다.

본 연구는 동북아 삼국이 공통적으로 가지고 있는 문화유산으로서의 전통문화와 중국의 현대적 사회경제적 가치가 중국기업 기업문화간에 어떠한 상관성을 가지고 있는지에 대하여 고찰하였으며, 이는 한국사회가 열린 민족의식을 가지고 다른 지역의 상이한 가치를 이해하게 하여, 세계시민성(world citizenship)을 향해 나아가는데 긍정적인 작용을 할 수 있다고 생각한다. 본 연구는 한국사회가 글로벌한 의식과 책임감을 지닌 세계시민의식을 추구하기 위한 과정 중에 열린 민족의식과 다양한 주체성을 가질 수 있도록 하는 기초적인 연구가 될 수 있다는 점에서 의의를 찾을 수 있을 것이다.

다만 심층인터뷰를 통한 연구결과는 연구문제에 대한 심층적이고 입체적인 견해를 구할 수 있다는 측면에서 상당한 의미를 가지지만, 동시에 연구결과의 일반화라는 측면에서 제약을 가진다고 할 수 있다. 이에 따라 본 연구의 심층인터뷰 결과는 본 연구가 고찰하고자 하는 중국 기업문화, 리더십, 전통문화유산 및 현대 사회경제적 가치

간의 상관관계를 살펴보고 이를 이론적으로 고찰하는데는 상당한 의미가 있으나 이를 일반적으로 확대하여 해석하는데는 신중해야 한다고 본다. 이에 따라 본 연구에서 고찰한 기업문화, 리더십, 전통문화 유산과 현대 중국 사회경제적 가치 등 변수를 포함한 실증연구에 의한 검증 역시 필요하다고 사료된다.

또한 본 연구의 심층인터뷰 결과는 국유기업 및 민영기업의 기업 문화는 기업지배구조와 기업조직 등에 의해 영향을 받을 수 있음을 보여주었다. 이에 따라 향후 진행할 연구 중 리더십, 전통문화, 현대 중국 사회경제적 가치 이외에 기업지배구조 및 조직구조 등 요인을 포함하여 연구를 진행한다면 기업문화 및 리더십에 대한 다른 시각에서의 깊이 있는 이해를 할 수 있을 것으로 사료된다.

< 참고문헌 >

- 박상수·왕뢰, 2010, “중국 근로자의 기업문화에 대한 인식 및 직무 만족도 분석 - Haier을 중심으로-”, 『동북아경제연구』, 제20권 제2호, pp. 235-268.
- 백권호·장수현, 2009, “중국 기업문화의 특성과 경영 현지화 - 정, 리, 법 패러다임과 ‘관시’의 비판적 재고찰”, 『중국학연구』, 제7권 pp. 249-280.
- 변중현, 2006, “세계시민성 관념과 지구적 시민성의 가능성”, 『윤리교육연구』, 제10권, pp. 139-161.
- 송향용·이돈영, 1972, “중국형 Ideologie의 연원적형성과 도가사상 - 특히 노·장의 도체론을 중심으로 -”, 『동양학』, 제2권, pp. 205-242.
- 윤경우, 2006, “한중일 3국 기업문화의 유사성과 차이성 비교”, 『중소연구』, 제29권 제4호, pp. 47-99.
- 이상운, 2011, “최고경영자의 리더십 유형, 조직문화 유형 및 조직 유효성에 대한 실증분석: 중국 3개 지역 기업을 중심으로”, 『국제지역연구』, 제15권 제3호, pp. 93-124.
- 임효선, 1996, 『삶의 정치사상: 동서정치사상 비교』, 서울: 한길사.
- 조혜인, 1997, “현대 중국경제 발전의 특성에 작용하는 유교적 유산 : 유교적 유산과 중국 경제 발전의 관계”, 『동아연구』, 제34권, pp. 115-156.
- 최연식, 1999, “중국에서의 유교자본주의론 비판”, 『동서연구』, 제11권 제2호, pp. 71-88.
- 한상길·박상록, 1998, “세계화 시대의 인간교육에 관한 연구 : 자민족중심주의와 세계시민성을 중심으로”, 『교육학연구』, 제36권 제4호, pp. 49-70.

- 한용수, 2006, “字意로 살펴 본 유교윤리”, 『유교사상연구』, 제26권, pp. 217-240.
- Donelson R. Forsyth 저, 남기석·안미영·이종택·이진환·최훈석·홍기원 역, 2009, 『집단역학』, 서울: 시그마프레스.
- Gareth Morgan 저, 박상언·김주엽 역, 2004, 『조직의 8가지 이미지』, pp.188-190, 한국: 지샘.
- 余英時 저, 김병환 역, 2007, 『동양적 가치의 재발견』, 한국: 동아시아.
- 陳立夫 저, 정인재 역, 1986, 『중국철학의 인간학적 이해』, 서울: 민지사,
- 姜爾林, 2012, “發展導向型公共政策的價值困境與實踐反思:基於對“發展主義”的分析”, 『中國: 行政論壇』, 第111卷 pp. 41-44.
- 廖述賢·吳啓絹·胡大謙·樂薏崗, 2008, “組織文化、知識取得、組織學習與組織創新關聯性之研究”, 『臺灣: 人力資源管理學報』, 第8卷 第4號, pp. 1-29.
- 凌文韜·陳龍·王登, 1987, “CPM 領導行爲評價量表的構造”, 『中國: 心理學報』, 1987年 第2期, pp. 62-71.
- 樊景立·鄭伯璜, 2000, “華人組織的家長式領導: 一項文化觀點的分析”, 『臺灣: 本土心理學研究』, 第13卷, pp. 126-180.
- 徐縱巍·于曉敏, 2009, “變革型領導與工作滿意度現有研究之元分析”, 『中國: 北京航空航天大學學報(社會科學學版)』, 第22卷 第2號, pp. 6-10.
- 蘇英芳, 2006, “魅力領導、家長式領導、德性領導與領導效應之研究”, 『臺灣: 中山管理評論』, 第14卷 第4號, pp. 939-968.
- 蘇偉, 2001, “論社會主義價值觀與市場經濟價值觀的矛盾統一”, 『四川大學學報(哲學社會科學版)』, 第114卷, pp. 5-11.
- 楊君茹·費明勝, 2011, “企業文化緯度構建及其對員工滿意度影響的實證分析”, 『中國: 財經論叢』, 第4卷, pp. 99-104.
- 寧健, 2000, “中國社會主義價值問題思考”, 『中國: 學術論壇』, 第

143卷, pp. 33-36.

- 李明·凌文韋·柳士順, 2012, “CPM 領導行為模式對和諧組織的影響作
備研究”, 『中國: 暨南學報(哲學社會科學版)』, 第157卷,
pp. 199-207.
- 李超平·時勘, 2005, “變革型領導的結構與測量”, 『中國: 心理學探
新』, 第37卷 第6號, pp. 803-811.
- 李曉青·林志揚, 2013, “變革型與交易型領導有效性的實證比較”, 『中
國: 廈門理工學院學報』, 第21卷 第1號, pp. 69-72, 79.
- 任真·王登峰, 2008, “中國領導心理與行為實證研究二十年進展”, 『中
國: 心理學探新』, 第28卷, pp. 67-71.
- 張慧遠, 2007, “從神話到哲學:中國古代水思想探析”, 『中國: 求索』,
제3卷, pp. 155-157.
- 張岱年, 1993, “序言”, 『孔子大辭典』, pp.1-12, 中國: 上海辭書出版社.
- 鄭伯堦·姜定宇, 2005, 『華人本土心理學』, 臺灣: 桂冠出版社.
- 陳嵩·李佩芬, 2005, “上司家長式領導風格對銷售人員目標取向之影響—
以壽險業為例”, 『臺灣: 企業管理學報』, 第71卷, pp. 1-34.
- 崔永東, 1999, 『內聖與外王-中國人的人格觀』, 中國: 雲南人民出版社.
- 許寶強, 1999, “發展主義的謎思”, 『中國: 讀書』.
- 胡振平, 1996, “論市場經濟條件下的社會主義價值.”, 『毛澤東鄧小平
理論體系』, 第25卷, pp. 60-64.
- (東漢) 許慎 著, 湯可敬 編, 1997, 『說文解字今釋』, 中國: 岳麓書社.
- Legge, James 著, 楊伯峻 譯, 1992, 『四書(The Four Books)』, 中
國: 湖南出版社.
- Allan, Sarah 著, 張海晏 譯, 2002, 『水之道與德之端:中國早期哲學
的本喻』, 上海:上海人民出版社.
- Belasen, A. and N. Frank, 2010, “A Peek Through the Lens of
the Competing Values Framework: What Managers
Communicate and How,” *Atlantic Journal of*

- Communication*, Vol. 18, pp. 280-296.
- Bass, B. M., 1985, "Leadership: Good, Better, Best," *Leadership dynamics*, Vol. 13, No. 3, pp. 26-40.
- Bor-Shiuan Cheng, Li-Fang Chou, Tsung-Yu Wu, Min-Ping Huang and Jiing-Lih Farh, 2004, "Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations," *Asian Journal of Social Psychology*, Vol. 7, No. 1, pp. 89-117.
- Burns, J. MacGregor, 1978, *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J. and Thakor A. V., 2006, *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Deal, T. E. and A. A. Kennedy, 1982, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Massachusetts: Addison-Welsey.
- Findler, L., Wind, L. H. and Michálle E Mor Barak, 2007, "The Challenge of Workforce Management in a Global Society: Modeling the Relationship Between Diversity, Inclusion, Organizational Culture, and Employee Well-Being, Job Satisfaction and Organizational Commitment," *Administration in Social Work*, Vol. 31, No. 3, pp. 63-94.
- Fukuyama, F., 1995, "Confucianism and Democracy," *Journal of Democracy*, Vol. 6, No. 2, , pp. 20-33.
- Harrison, R., 1972, "Understanding Your Organization's Character," *Harvard Business Review* (May-June), pp. 119-128.

- Helfrich, C. D., Yu-Fang Li, Mohr, D. C., Meterko, M. and Anne E Sales, 2007, "Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses," *Implementation Science*, Vol. 2, pp. 13-14.
- Kimberly, J. R. and R. E. Quinn, 1984, *Managing organizational transitions*, Homewood, Illinois: R.D. Irwin.
- Min Wu, Xu Huang and Simon C. H. Cha, 2012, "The influencing mechanisms of paternalistic leadership in Mainland China," *Asia Pacific Business Review*, Vol. 18, No. 4, pp. 631-648.
- Schein, E. H., 1985, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass.
- Vilana, J. R. and C. R. Monroy, 2010, "Influence of cultural mechanisms on horizontal inter-firm collaborations," *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 3, No. 1, pp. 138-175.
- Yafang Tsai, 2011, "Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction," *Health Services Research*, Vol. 11, No. 1, pp. 98-106.
- Yung-Ho Cho and Jeongkoo Yoon, 2001, "The Origin and Function of Dynamic Collectivism: An Analysis of Korean Corporate Culture," *Asia Pacific Business Review* (Summer), Vol. 7, No. 4, pp. 70-80.
- Zhen Shao, Yuqiang Feng and Luning Liu, 2012, "The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership

and Enterprise Resource Planning systems success:
An empirical study in China,” *Computers in Human
Behavior*, Vol. 28, pp. 2400-2413.

A Qualitative Study on Chinese Corporate Cultures and Leaderships

Lee, Sang-youn
(Sungkyunkwan University)

Abstract

First, it shows that there are positive relationships between Benevolent leadership and group culture, between Virtuous leadership and group culture or hierarchical culture, between Authoritative leadership and hierarchical culture or rational culture, between Transformational leadership and development culture. Second, it was shown that there are positive relationships between Confucianism and group culture, between Taoism and development culture. Third, it shows that there are positive relationships between Confucianism and three kinds of Leadership styles: Benevolent leadership, Virtuous leadership, and Authoritative leadership,. Taoism and Transformational leadership are also shown to have positive relationships. Fourth, while socialism value has positive effects on group culture, market value has positive effects on rational culture and development culture. In comparison, growth-oriented value has positive effects on development culture. Fifth, this study presents the relationships among Traditional legacy, Social

Climate, Leadership Styles and Corporate Cultures. It will be meaningful to establish world citizenship and expand responsibilities as global citizens based upon wide minded nationalism.

Keywords : China, Leadership, Corporate culture, world citizenship, traditional legacy