

1초를 잡아라¹⁾

李 壯 均 責任研究員
現代經濟社會研究院

국내 기업 가운데 최근 生産性 向上 運動으로 經營 體質 改善을 꾀하기 위해 「秒管理 運動」이란 독특한 組織 革新 運動을 도입한 企業이 있다. 스프링 제조업체인 삼원정공이 당사자이다.

組織 革新 運動으로 삼원정공은 1980년대 이후 어려운 경영 여건 속에서도 10 년 동안 製品 價格 30% 절감, 社員 給與 年평균 20% 인상이라는 성과를 거두었다. 「秒管理 運動」은 조직 구성원 스스로 時間 當 附加價値를 올리기 위해 일반 사원 2 원, 간부 사원 3 원 이라는 직급별 秒當 費用을 알려줌으로써, 사원들이 근무 시간을 보다 효율적으로 사용하도록 유도하고 있다.

예를 들면, 다음과 같이 業務 時間內 행해지는 각종 활동에 소요되는 時間 當 會社 費用을 산출하여 組織 構成員에게 原價 意識을 심어주는 것이다.

- ◆ 전화 한 통화 : 약 540 원 / 약 3 분(180 초)
- ◆ 담배 한 대 : 약 900 원 / 약 5 분(300 초)
- ◆ 커피 한 잔 : 약 1800 원 / 약 10 분(600 초)
- ◆ 한 장 기안 : 약 5400 원 / 약 30 분(1800 초)

이 運動을 통해 社員들은 회사 및 가정에서 倂부에 와닿는 原價 節減 意識을 갖게 되었으며, 會社는 불필요한 요소를 제거함과 동시에 工場의 無人化에까지 이를 수 있게 되었다. 구체적으로 살펴보면, 生産 現場 部門에서는 결원 발생에도 불구하고 增원없이 기존 인원으로 여유있게 업무를 처리할 수 있게 되었을 뿐만 아니라 개인당 機械 管理 範圍도 확대되었다. 管理 部門에서는 까다로운 決裁 節次나 쓸데없는 會議과 같은 時間 浪費 要所가 제거되는 등 諸般 行政 節次가 간소화되었다.

즉 「秒管理 運動」은 조직 구성원 스스로의 「時間

創造」에 의해 업무가 「움직이는 것」이 아닌 「일하는 것」이 되도록 하여 時間 使用을 중요시 여기고 있다. 따라서 조직 구성원은 회사내에서 행해지는 自身의 行動 價値를 客觀的으로 評價할 수 있는 共通의 「자」를 갖게 되었다.

「秒管理 運動」의 조건

삼원정공의 사례를 살펴보면, 「秒管理 運動」으로 소기의 成果를 얻기 위해서는 다음과 같은 經營 條件이 갖추어질 필요가 있다. 사실상 이 經營 條件들은 기업 경영에 지극히 「基本的」이고 「常識的」인 것이다.

첫째로는 회사의 목표 달성에 조직 구성원의 일치 단결된 參與가 중요하다는 것이다. 이렇게 하기 위해서는 모든 사원들이 직접 의사결정에 참여할 수 있는 방향으로 經營 制度를 確立하는 것이 바람직하다.

경제 전반적으로 成熟 段階에 접어들면, 成長 過程에서는 표출되지 않았던 많은 問題가 經營 惡循環 要因으로 작용하게 되어, 기업들은 인원 감축, 조직 정비, 상품 포트폴리오의 재구성, 히트 상품 발굴에 苦心하게 된다. 그러나 근본 해결책인 「사람」의 意識 變化가 이루어지지 않으면, 이런 문제는 皮相的인 解決策으로만 그치게 되므로, 무엇보다 조직내의 원활한 정보 유통속에서 下意上達의 경영 방식이 불가피하게 된다.

1) 三星經濟研究所 刊(1993. 1.)으로 이 책의 주요 부분을 정리하고 있다. 「1초를 잡아라」는 「1초를 잡아라, 지금 왜 초관리인가?」, 「윗물 아랫물이 다 맑아야 하는 마음, 눈에 보이는 원가 절감, 영원한 혁신의 길」 등 5 個章으로 구성되어 있다.

그 主된 內容은 生産성 향상, 원가 절감이라는 會社 次元의 目標가 社員 自身의 生活 속에 溶해되어 일상화되는 성과를 가져온 「秒管理 運動」의 推進 過程과 成果에 관한 것이다.

기존의 上意下達의 경영 방식하에서는 회사의 目標, 戰略 등이 그 구성원 個人的의 의지와 상관없이 작성, 실행됨으로써 경영 혁신 운동이 '일순간의 해프닝'으로 끝나게 되었던 경우를 주위에서 많이 볼 수 있기 때문이다.

삼원정공은 일주일마다 入社 3 개월 이상된 사원에게 工場長 職務를 수행케 하는 제도를 도입하고 있으며, 이를 통해 사원에게 회사 전체를 보는 眼目을 키워주고, 主人 意識을 함양시켜 주고 있다.

매일 아침에는 각 부서에서 직책을 맡고 있는 사원들이 모두 참석하는 早期 會議가 개최된다. 이 회의로 회사내의 의사소통이 신속해졌고, 회사 전체 관점에서 문제점을 해결하게 되는 효과를 가져왔다. 즉 '部署 利己主義'가 사라진 것이다. 이 외에도 새벽 시장 제도로 全社員이 동일한 문제 의식을 갖고 경영에 참가할 수 있게 되었다.

둘째는 조직 구성원의 경영 활동 참가를 유도하는 다양한 誘因 手段이 마련되어 있어야 한다는 것이다. 아무리 좋은 제도와 방침이라 할지라도 조직 구성원의 積極的인 참여를 이끌어내지 못하면 구성원의 희생만을 강요하는 副作用만 초래할 것이기 때문이다.

이런 측면에서 볼 때 이 회사는 'NEGATIVE'가 아닌 'POSITIVE'型的 보상 제도를 도입하고 있다. 대표적인 예가 '早期 出勤 手當'으로써, 근무 시간 외의 활용 목적으로 조기 출근제를 도입함과 동시에 이 수당을 신설하였다. 이러한 '經濟的 誘因'으로 사원들은 分期마다 조기 출근, 수고 수당으로 10만 원과 無遲刻, 無早退, 無缺勤 手當으로 月 급여의 5%를 별도로 지급받고 있다.

또한 형식적인 굴레에서 탈피하는 과감한 發想 轉換을 통해 사원들에게 '附加的 誘因 手段'을 제공하고 있다. 예를 들면 事後 精算式의 교통비 지급 방법을 대신 한 달에 한 번씩 사전에 高速道路 通行券을 일괄 구입하여 필요한 만큼 가져가 사용케 하였다. 이로써 종업원의 욕구 불만이 해소됨과 동시에 月 1,000 번의 전표 작성이 단 한 번으로 끝나게 되었으며, 아울러 구입처의 할인 혜택도 얻게 되는 一石三鳥의 효과를 보았다.

전반적으로 이 회사는 경영 성과를 사원에게 환원해 주는 分配 시스템을 채택하고 있어 사원의 自發的

인 動機 誘發을 촉진시켜 주고 있다. 「秒管理 運動」으로 근무 시간내 業務 效率性이 높아져 잔업을 없앴다. 그리고 근무 시간이 適當 54 시간 勤務가 44 시간으로 줄어들었어도 급료 수준에는 변동을 가하지 않고 오히려 대학까지의 학자금 지급 대상을 한 자녀에서 두 자녀로 하는 등 支援 範圍을 확대하였다.

셋째는 리더(經營者)의 역할이다. 이 회사가 組織의 活性化를 위해 리더의 역할이 매우 중요함을 인식하게 된 것은 「秒管理 運動」의 母體라 할 수 있는 「5S 運動」 실시 경험에서 나왔다. 「5S 運動」은 정리, 정돈, 청소, 청결, 마음가짐을 강조하는 意識 改革 運動으로서 일본에서 도입하여 약 10 년 동안 실시되었다. 이 운동 도입시에 두번씩이나 挫折을 맞보았는데, 만약 리더가 강력한 推進力을 바탕으로 한 확고한 哲學과 뚜렷한 비전을 갖고 다시 시도하지 않았다면, 이 회사는 「秒管理 經營」에까지 이르지도 못하고, 80년대 후반 어려운 가시밭길을 걸어 왔을지도 모른다.

삼원정공에서는 經營 活動 룰이 직급 상하간 구분 없이 적용되고 있다. 이는 이 회사의 5대 정신에 들어 있는 '윗물 아랫물이 다 맑아야 하는 마음'에 잘 나타나 있다. 특히 幹部 社員인 경우에는 秒當 費用이 높기 때문에 그만큼 高附加價値를 창출해야 한다는 마음 가짐과 솔선수범이 중시되고 있다. 하위 직급 사원보다 일찍 출근하여야 하며, 매일 아침의 조기 간부 회의에 세번 이상의 불참자에게는 참석을 허용치 않아 결국 외톨이가 되는 등 철저한 自己 管理를 요청받고 있다.

한편, 「秒管理 運動」이 도입된 시기는 이 회사가 사상 최고의 매출 실적을 올린 절정기이었다. 이때 경영자는 향후의 성장을 대비한 礎石으로서 5S 운동을 끌어올릴 수 있는 새로운 혁신 운동이 필요하다는 危機 意識을 가졌던 것이다.

최근의 부도 업체 속출과 같은 어려운 경영 여건 속에서도 조직 혁신 운동으로 이 회사가 여실히 건재함을 과시할 수 있게 되었다는 것은 시사하는 바가 크다. 현재 이 會社는 초관리 운동이 성공적이었다는 평가하에서도 이미 JIT(Just-In-Time) 運動이라는 새로운 혁신을 모색하고 있다. ♣