

## II. 生産性 革新 運動 事例：三原精工

### <要 約>

#### 1. 概要

##### ○ (生産性 革新 運動의 必要性)

- 지금까지 우리 企業은 慢性的인 高費用 低效率 構造를 維持해 왔으나 이제 이를 解決하지 않으면 生存 自體가 어려운 狀況에 直面해 있음
- 三原精工은 요란한 口號나 流行이 아닌 現場에서 實踐 可能한 生産性 革新 運動을 導入하여 持續的인 成長을 이룰 수 있었음

##### ○ (三原精工의 生産性 革新 運動 變遷)

- 5S 運動：生産性 向上을 위한 새로운 企業 文化의 土臺를 만들기 위해 80년대 초반에 導入함
- 秒管理 運動：‘5S 運動’의 基盤 아래 좀 더 具體的인 生産性 向上의 尺度를 제시하고자 89년부터 시작하였음
- 死力 0.01 運動：극적인 生産性 向上을 追求하고 최소한의 浪費 要因도 除去하고자 93년부터 시작함

#### 2. 生産性 革新 運動

##### A. ‘5S 運動’

- (導入 背景) 80년대 초반, 國內外的인 經濟 環境의 어려움 속에서 危機 克復을 위한 새로운 變化의 土臺를 마련하고자 ‘5S 運動’을 導入하였음
- (概念) ‘5S 運動’은 70년대 日本 企業의 生産性 向上 운동으로서 整理, 整頓, 清掃, 清潔, 마음가짐의 5개 요소로 構成되어 있으며 從業員들의 自發的인 참여속에 作業 環境의 整理·停頓과 浪費 除去를 生活속에 體質 化하는 것임
- (導入 方案)
  - 從業員들이 새로운 變化를 받아 들일 수 있도록 共感帶를 形成하고 積極的으로 참가하도록 持續的인 教育과 弘報 活動을 해야 함
  - 最高 經營者가 變化의 必要性을 認識하고 觀心과 支持를 보내야 함
  - 管理者의 率先垂範 정신과 함께 從業員들의 確固한 主人 정신이 필요함
- (效果) ‘5S 運動’의 成功的인 定着으로 三原精工은 費用 節減과 生産性 向上 效果를 持續的으로 누릴 수 있었음

##### B. ‘秒管理 運動’

- (導入 背景) ‘5S 運動’의 成功的인 導入으로 好況을 누리고 있던 시기, 三原精工은 未來의 不確實性에 對備하기 위해 ‘秒管理 運動’을 시작함

- (概念) ‘秒管理 運動’은 従業員들의 일상적인 活動에서 發生하는 浪費 要因을 時間이라는 尺度로 具體化시켜 不必要한 活動을 除去하는 運動임
- (導入 方案)
  - 우선, 經營層과 従業員들간에 信賴感을 形成하기 위해 持續적인 教育과 弘報가 필요함
  - 従業員들에게 原價 意識을 심어주기 위해 각 職級別로 個人的 활동에 대한 草當 費用을 計算함
  - 무엇보다도, 従業員들에게 ‘秒管理 運動’이 절대로 自由를 拘束하는 것이 아니라는 것을 認識시켜야 함
- (效果) 従業員들의 自發적인 同參을 誘導하여 經營 實積을 向上시켰으며 従業員들은 成果에 대한 報償을 확실히 받을 수 있었음

### C. ‘死力 0.01 運動’

- (導入 背景) 企業 環境의 變化와 競爭의 深化로 인한 購買者 優位 市場의 到來는 企業에게 劇적인 生産性 向上을 要求함
- (概念) 모든 企業 活動 領域에서 生産性 1% 向上, 浪費 1% 除去, 利益率 1% 向上을 이루기 위해 死力을 다하는 것을 意味함
- (導入 方案) 企業 活動에서 發生할 수 있는 모든 浪費 要因을 積極적으로 찾아내어 줄이도록 従業員들에게 動機를 賦與해야 함
- (效果) ‘死力 0.01 運動’이 導入된 후 規模는 작지만 持續적인 費用 節減을 가져왔음

### 3. 示唆點

- (成功 要因)
  - 最高 經營者의 確固한 意志와 率先垂範 하는 정신이 必要함
  - 철저한 現場 爲主의 經營을 위한 다양한 實踐 方案을 導入함
  - 従業員에 대한 持續적인 教育 및 報償 制度의 마련으로 従業員들의 同參을 誘導하고 共感帶를 形成함
- (示唆點)
  - 生産性 革新 運動은 持續적으로 推進하여 企業의 文化 自體를 變化시켜야 成功할 수 있음
  - 전 組織員들이 一時的인 成功에 安住하지 않도록 精神 武裝을 段階적으로 強化해야 함
  - 變化에 대한 自社の 適應 可能 水準을 명확히 把握하여 實踐 가능한 改革의 強度를 設定해야 成功할 수 있음

## 1. 概要

### ○ 生産性 革新 運動의 必要性

현재 우리 企業들은 慢性的인 高費用 低效率 構造를 脫皮하지 않으면 生存 與否 조차 不透明한 狀況에 直面해 있음

- 현재, 우리 기업은 극적인 생산성 향상을 이루지 못하면 생존 여부가 불투명한 시기에 직면해 있음
- 지금까지 많은 기업들은 구호만 가득하고 실천이 결여된 생산성 혁신 운동을 전개해 왔음
- 즉, 생산성 혁신 운동을 기업 홍보의 수단이나 단순한 일회성 사업으로 전개하여 왔기 때문임
- 그러나, 지금 우리 기업들은 만성적인 高費用 低效率 구조를 탈피하지 않으면 성장은 물론, 생존 여부조차 불투명한 위기 상황에 처해 있음
- 이를 위해서는 기업 활동의 모든 부분에서 낭비 요인 제거를 위한 노력과 극적인 생산성 향상을 위한 혁신적인 조치가 요구됨

三原精工은 요란한 口號나 流行이 아닌 現場에서 직접 實踐 가능한 生産性 革新 運動을 導入하여 劇적이고 持續적인 成長을 이룰 수 있었음

- 생존을 위해 기업은 적극적이고 실천 가능한 조치를 취해야 함
- 이제, 실천에 옮길 수 없는 요란한 구호나 유행성 개혁 운동은 더 이상 도움이 되지 않는 낭비일 뿐임
- 모든 종업원들이 참가하여 현장에서 직접 실천할 수 있는 생산성 혁신 운동이 필요한 시기임
- 삼원정공은 리더의 강력한 의지와 종업원들의 실천 정신을 결합하여 지속적이고 극적인 생산성 향상을 이룰 수 있었음

### ○ 三原精工 概觀

- 설립 연도 및 주요 생산 품목
- 1974년에 자본금 5천원으로 설립
- 주요 생산 제품 : 자동차용 스프링, 산업용 스프링,

三原精工은 1974년에 設立되었으며 産業用 스프링을 주로 生産하고 있는 中小企業임

조립금속제품

· 주요 납품 대상 회사 : 현대자동차, 만도기계, 삼성전자, LG전자 등

- 사업 規模

· 96년 자본금 1억, 매출액 150억, 순이익 17억원

· 96년 종업원 194명 : 임원 2명, 관리직 71명, 생산직 121명

○ 三原精工의 生産性 革新 運動 略史

持續적인 生産性 向上을 이루고자 80년대 초반부터 5S 運動, 秒管理 運動, 死力 0.01 등과 같은 革新 運動을 推進함

- 5S 運動

· 生産성 향상을 위한 새로운 기업문화의 토대를 구축하고자 80년에 도입함

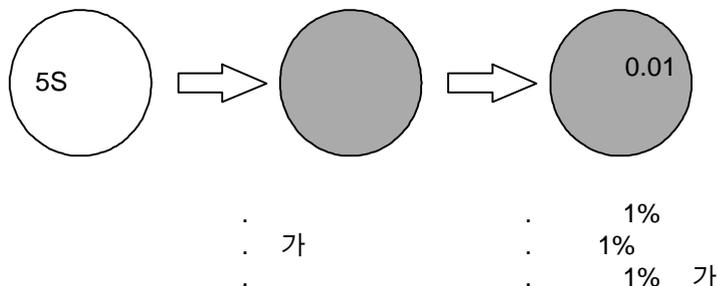
- 秒管理 運動

· '5S 운동'의 기반 아래 좀더 구체적인 生産성 향상의 척도를 제시하고자 실시한 것이 89년부터 시작된 '초관리 운동'임

- 死力 0.01 運動

· 극적인 生産성 향상을 추구하고 최소한의 낭비 요인도 제거하고자 93년부터 시작하였음

<그림> 生産性 向上 運動의 變遷 過程



## 2. 生産性 革新 運動

### A. ‘5S 運動’

#### ○ 導入 背景

80년대 초반, 內·外的인 經濟 狀況의 어려움은 三原精工에게 위기 克復을 위한 새로운 變化를 要求하였음

- 80년대 초의 內·외적인 經濟 環境의 어려움은 기업에게 새로운 變化를 要求하였음
- 삼원정공이 ‘5S 運動’을 도입한 80년은 제 2차 오일 쇼크의 영향으로 국내 및 세계 經濟가 不황에 빠져 기업 經營 環境이 극히 惡化된 시기였음
- 특히, 석유를 大量 수입에 의존하는 국내 기업들은 費用 상승에 따른 價格 경쟁력 惡化로 국내외 市場에서 高價를 면치 못하고 있었음
- 이때 삼원정공도 기업 内部 要素들의 變化와 개혁을 통해서 費用을 절감하고 生産성을 증대하기 위한 방법을 모색하게 됨

三原精工은 企業 文化의 變化를 통해 從業員들이 自發적으로 生産性 向上 運動에 同參하도록 하기 위해 ‘5S 運動’을 導入하였음

- 지속적인 變化의 土臺를 마련하고자 도입함
- 종업원의 意識 속에서 生産성을 높이는 행동이 자발적으로 나오도록 기업의 文化적 土臺를 구축하는 방법을 발굴코자 함
- 이에 장기적으로 지속적인 改善를 통해 競争력을 키워나가는 방안으로서 生産성 향상 운동인 ‘5S 運動’을 도입하게 됨

#### ○ 概念

- ‘5S 運動’은 70년대 일본 기업들이 生産 現場을 중심으로 生産성 향상을 위한 첫 단계로서 도입하여 施行하던 生産성 향상 기법임
- ‘5S’는 일본어로 整理(Seiri), 整頓(Seiton), 清掃(Seiso), 清潔(Seiketsu), 마음가짐(Sitsuke)의 5개의 ‘S’를 따서

‘5S 運動’은 日本 企業의 生産性 向上 運動으로서 整理, 整頓, 清掃, 清潔, 마음가짐의 5개의 要素로 構成되어 있음

명명한 것임

- 整理(Seiri)란 필요한 것, 불필요한 것을 구분하여 불필요한 것을 없앴
- 整頓(Seiton)은 필요한 것을 편하게 정돈하는 것임
- 清掃(Seiso)란 작업장의 환경을 더러운 것이 없이 깨끗하게 하는 것임
- 清潔(Seiketsu)은 정리, 정돈, 청소의 3S를 유지하는 것임
- 마음가짐(Sitsuke)은 정해진 것을 지키는 습관을 갖는 것을 말함

從業員들의 自發的인 參與속에 作業 環境의 整理整頓과 일상적인 浪費 除去를 生活속에 體質化하는 것임

- 整理·整頓 및 작업장 清掃를 일상적인 활동으로 생활화해야 함
  - 整理, 整頓, 清掃, 清潔이 실천 항목이라면 마음가짐(Seiketsu)은 ‘4S’의 실천을 통해 사원들에게 정해진 사항을 지키도록 體質化하는 것을 의미함
  - 작업장의 整理·整頓 및 清潔 상태를 유지하여 작업 환경을 개선함으로써 작업 능력을 높이고, 일상적인 활동 속에 숨어 있는 낭비 요소를 철저히 제거해 나가는 것이 ‘5S 運動’의 기본 개념임
- 종업원들의 일상화된 자발적인 참여 문화를 만드는 것이 성공의 요체임
  - ‘5S 運動’의 성공은 작업 환경을 재정비하고 지속적인 교육을 통해 종업원들의 共感帶를 형성하여 기업 변화의 土臺를 구축하는 데 달려 있음

### ○ 導入 方案

- 첫째, ‘5S 運動’의 도입시 반드시 종업원들과 새로운 변화를 수용하기 위한 共感帶를 형성해야 함

從業員들이 새로운 變化를 受容하기 위한 共感帶를 形成하고 積極的으로 참가하도록 持續的인 教育과 弘報를 해야 함

- “왜 5S 運動이 도입되어야 하는가”를 종업원들에게 인식시켜야 함
- 그리고 성과에 대한 확실한 보상을 약속함으로써 모든 종업원들이 참가하도록 설득해야 함
- 1979년, 삼원정공은 의욕만 가지고 ‘5S 운동’을 도입하려다 기존의 방식을 고집하는 종업원들의 저항으로 두 번의 실패를 겪었음
- 세번째 시도에서는, 먼저 약 6개월에 걸친 교육을 실시하여 종업원들에게 이 운동의 취지를 설명하고 공감대를 갖게 했음
- 가장 중요한 것은 지속적인 추진을 통하여 종업원들이 새로운 변화에 대해 ‘또 시작이군’하는 식의 반발이 생기지 않도록 해야 함

最高 經營者가 變化의 必要性을 認識하고 계속적인 關心과 支持를 보내야 함

- 둘째, CEO가 변화의 필요성을 인식하고, 새로운 변화를 전폭적으로 지지하지 않고는 결코 성공할 수 없음
- CEO가 직접 ‘5S 運動’에 솔선 수범하여 직접 참여하여야 할 뿐만 아니라, 지속적인 관심과 지지를 가지고 있어야 함
- 삼원정공에서는 실패를 되풀이 하지 않기 위해 강도 높게 추진한 결과, 변화에 부정적인 태도를 보이던 일부 중간 관리자 계층에서 많은 반발과 저항이 발생하였음
- 그러나, 삼원정공의 CEO는 ‘5S 運動’ 추진 담당자에게 ‘5S 運動’에 동참하지 않는 관리자는 해고까지 시킬 수 있도록 하는 권한을 부여함
- 그래서 ‘5S 運動’에 동참하지 않는 약 10%의 종업원들이 해고되었음
- 셋째, ‘5S 運動’이 정착되려면 관리자의 솔선 수범하는 정신, 종업원들의 주인 정신 등이 確固해야 함

管理者의 率先  
垂範 정신과 從  
業員들의 主人  
정신이 確固하  
지 않으면 ‘5S  
運動’은 결코 成  
功할 수 없음

- 1년 이상 사용하지 않는 물건을 무조건 버리고, 주변의 작업 도구들을 사용하기 편하도록 정리하고 재배치하여 일의 능률을 높이도록 함
- 관리자들이 權威主義를 없애고 책상에만 앉아 있는 것이 아니라 현장에서 함께 생활하도록 하는 현장 위주의 경영 방식을 도입함
- 공장장직의 순환 보직, 자발적인 제안 제도의 활성화, 분임 토의의 활성화를 통해 종업원들의 주인 의식을 고취시킴

○ 效果

‘5S 運動’의 成  
功的인 定着으  
로 三原精工은  
費用 節減과 生  
産性 向上의 效  
果를 持續的으  
로 누릴 수 있  
었음

- ‘5S 運動’의 성공적인 도입으로 지속적인 생산성 향상 효과를 누릴 수 있었음
- 80년 도입 초기 1억원이던 매출액이 3년 후에는 10억 원, 그리고 89년에는 60억원이라는 비약적인 성장이 가능해짐
- 89년에는 60억 매출액에 순이익 10억원으로서 매출액 이익률 16%의 건실한 중소기업으로 성장함
- 반면, 낭비 요인의 제거를 통한 원가 절감으로 10년 동안 약 30%의 제품 가격의 하락이 가능해짐

從業員들은 生  
産性 向上의 代  
價를 報償받았  
으며, 무엇보다  
도 어려움을 함  
께 克復하였다  
는 共感帶가 형  
성될 수 있었음

- 생산성 향상으로 경영 실적이 提高되었고, 사원들은 이의 대가를 확실히 보장받음
- 종업원들의 급여는 연 평균 20% 인상되었으며 복리후생에 대한 투자 증가는 사원들의 성취감을 더욱 고취시켰음
- 또한, 종업원들이 전원 참가하여 이루어냈다는 공감대가 형성되었으며 어려운 시기를 함께 극복하였다는 마인드가 형성됨

## B. ‘秒管理 運動’

## ○ 導入 背景

‘5S 運動’의 成功的인 導入으로 好況을 누리 고 있었지만, 三原精工은 未來의 不確實性에 對備해서 強度 높은 生産性 向上 運動을 추구 함

- 호황일 때, 미래의 불확실성에 대비하여 ‘5S 運動’을 보다 體系的이고 強度 높게 추진할 필요성을 느낌
- 당기순이익이 최고조에 이른 1989년, 삼원정공은 현 시점이 가장 어려운 상황이라는 가정하에 ‘경제 전쟁’을 선포함
- 이에, ‘5S 운동’보다 한 단계 더 나아간 좀더 구체적이고 객관적인 생산성 향상 방안을 도입하고자 함
- 즉, ‘5S 운동’을 기반으로 하여 종업원들을 보다 高次元的인 원가 절감과 생산성 향상이라는 목표와 연결 시키고자 發掘한 것이 ‘초관리 운동’임

## ○ 概念

‘秒管理 運動’은 從業員들의 일상적인 活動에서 發生하는 浪費要因을 時間이라는 尺度로 具體化시켜 不必要한 活動을 除去하는 것임

- 종업원들에게 자신들의 활동 시간을 초로 환산해서 명확한 원가 의식을 심어주는 것임
- 8시간의 정규 일과를 28,800초로 환산하여 인건비를 나누면 초당 소요되는 비용을 계산할 수 있음
- 이 비용을 근거로 각각의 활동 시간별 소요 비용을 인지시켜 줌으로써 종업원들이 자신의 행동 가치를 객관적으로 평가할 수 있는 공통의 척도를 만들어 줌
- 낭비 요인을 제거하기 쉽도록 구체화하는 것임
- 종업원들에게 눈에 보이지 않는 낭비 요인을 시간이라는 공통의 尺度를 이용하여 객관적으로 具體化시킴
- 낭비 활동을 객관화함으로써 종원업들은 자신의 불필요한 활동을 제거하는데 있어 쉽게 행동으로 옮길 수 있게 됨

## ○ 導入 方案

經營層과 從業員들이 信賴感을 形成하도록 하며 이를 통해서 從業員들의 理解와 同參을 誘導해야 함

- 첫째, 새로운 변화에 대한 종업원들과 경영층간에 신뢰를 형성해야 함
  - 새로운 운동이 성공하려면 종업원들과 경영층이 서로 신뢰해야 하는데, 삼원정공은 ‘5S 運動’을 통해 이러한 요건을 갖추고 있었음
  - ‘秒管理 運動’의 취지를 심어주고 동의를 얻기 위해서 약 6개월 정도의 사전 교육을 실시하였음

職級別로 個人의 活動에 대한 秒當 費用을 計算하여 從業員들에게 自身の 活動에 대한 原價 意識을 심어 줌

- 둘째, 각 직급별로 초당 비용을 계산하여 각 활동에 대한 소요 비용을 계산함
  - 예를 들어, 사원이 제품을 생산할 때 10초가 걸리고, 사원의 초당 비용이 2원인 경우, 그는 이 활동에 20원의 인건비를 소요하는 것임
  - 반면, 간부가 서류 한 장을 작성하는 데 600초 걸리고 그의 비용이 초당 3원인 경우, 서류 한 장 작성에 1,800원의 인건비가 소요되는 것임

‘秒管理 運動’이 絶대로 從業員들의 自由를 拘束하는 것이 아니라는 것을 認識시켜야 함

- 셋째, 종업원이 자신의 행동에서 낭비 요인을 스스로 제거하게 하고 이를 통해 절약한 시간을 자기 계발과 창의적 사고에 투자하도록 함
  - 사원 스스로가 자신의 행동을 점검하여 업무의 효율성과 낭비의 정도를 측정하도록 하는 마음가짐을 심어주는 것이 중요함
  - ‘秒管理 運動’이 사원들의 휴식을 막고 자율적인 행동을 구속하는 것이 절대 아님을 인식시킴
  - 이를 위해서는 확실한 보상 체계를 세워 종업원들에게 낭비 활동을 줄이고 생산성을 높이면 그에 상응하는 대가가 본인에게 반드시 돌아온다는 믿음을 심어주는 것이 중요함

○ 效果

従業員들의 自發的인 浪費 除去 및 生産性 向上을 통해 經營 實積이 持續的으로 向上되었음

- 낭비 요인의 제거와 작업 능률의 향상으로 전체적인 생산성이 향상되었으며 지속적인 개선이 이루어짐
- 종업원들은 시간을 절약하여 사용하고 일에 대한 집중도를 높여 처음 기계 도입시보다 시간당 평균 4배의 제품을 생산할 수 있게 되었음
- 창의적인 사고 방식을 배양하여 지속적인 개선이 가능해짐에 따라 부품이나 제품의 자체 개발 비율을 높여서 수입을 대체하였음
  
- 종업원들의 노동 생산성과 경영 실적이 크게 향상됨
- ‘秒管理 運動’ 도입 이후 매출액이 89년 60억원에서 93년 100억원으로 증가함
- 그러나 사원 수는 별로 늘지 않았으며, 근무 시간도 20%나 감소하였음
- 즉, 근무 시간이 89년 주당 52시간에서 93년에는 44시간으로 줄어듦

<표 1> 秒管理 運動의 效果

구 분	89년	93년
매 출 액	60억원	100억원
근무시간(週當)	52시간	44시간
평균 제품 가격	100원	70원

成果에 대한 확실한 報償을 支給함으로써 従業員들에게 信賴感을 형성하였으며 自信感을 심어 주었음

- 종업원의 신뢰감을 형성하였으며 ‘하면 된다’는 자신감을 심어 주었음
- ‘秒管理 運動’으로 발생하는 이익을 종업원들에게還元시킴으로서 종업원들이 더욱 회사를 신뢰하고 동참하는 계기를 만들
- 임금의 상승 및 복리 후생의 증대는 종업원들에게 노력한 만큼 대가가 돌아온다는 것을 인식시켜 주었음

## C. ‘死力 0.01運動’

## ○ 導入 背景

企業 環境의 變化와 競爭의 深化로 인한 購買者 優位 市場의 到來는 企業에 劇的인 生産性 向上을 要求함

- 기업 환경의 글로벌화와 경쟁의 심화는 지속적이고 극적인 생산성 향상을 요구하고 있음
- 세계 시장의 통합화와 기업들의 글로벌 경영 확대에 따른 기업간 경쟁의 심화로 購買者 優位 市場 (buyer's market)의 시대가 도래함
- 이에 따라 기업들은 더 낮은 가격에 더 좋은 품질의 제품을 공급하지 않으면 안되게 됨
- 이러한 경영 환경에 적응하기 위해 93년부터 ‘死力 0.01 運動’을 시작함

## ○ 概念

모든 企業 活動 領域에서 生産性 1% 向上, 浪費 要因 1% 除去, 利益率 1% 向上을 이루기 위해 死力을 다 하는 것임

- 기업의 목표 달성을 위해 1%의 향상이라도 이룩하도록 극적인 노력을 하는 것을 의미함
- 生産性 1% 높이기 위해 사력을 다함
- 浪費 要因 1% 줄이기 위해 사력을 다함
- 利益率 1% 높이기 위해 사력을 다함
- 즉, 모든 기업 활동 영역에서 계속해서 낭비 요인을 철저히 줄이고 생산성 향상을 통해 가격을 낮추어서 競爭力을 확보하는 노력임

## ○ 導入 方案

- 기업 활동에서 발생할 수 있는 모든 영역에서의 낭비 요인을 찾아내어 이를 제거하도록 해야 함
- 삼원정공은 9 가지 종류의 낭비 요인을 찾아내어 분류하였음
  - 제품의 缺陷(defect)으로부터 발생하는 낭비

企業 活動에서  
發生할 수 있는  
모든 浪費 要因  
을 積極的으로  
찾아내서 줄이  
도록 從業員들  
에게 動機를 賦  
與해야 함

- 불합리한 작업 방법에서 발생하는 낭비
  - 在庫에서 발생하는 낭비
  - 작업 동작에서 발생하는 낭비
  - 待期(waiting)로부터 발생하는 낭비
  - 수송 과정에서 발생하는 낭비
  - 작업 공정에서 발생하는 낭비
  - 산업 災害로부터 발생하는 낭비
  - 관리 활동으로부터 발생하는 낭비
- 일상 업무에서 인식하지 못하거나 숨어 있던 낭비 요인을 적극적으로 찾아내어 줄이도록 종업원들에게 동기를 부여하여야 함
  - 기업은 변화하는 미래 환경에 살아남기 위하여 항상 준비하고 있어야 한다는 것을 주지시킴

○ 效果

- 1993년 ‘死力 0.01 運動’이 도입된 이후 규모는 작지만 지속적인 비용의 절감을 가져왔음

<표 3> 年度別 提案 件數 및 費用 節減 效果

단위 : 백만원

기 간	제 안 건 수	절 감 금 액	기 타
93. 6 - 93. 12	5,688건	224	1월-5월 : 세부교육
94. 1 - 94. 12	3,972건	120	
95. 1 - 95. 12	3,909건	136	
96. 1 - 96. 12	4,077건	97	
총 계	17,646건	577	

- 종업원들에게 항상 새로운 변화를 받아들일 수 있도록 정신적인 재무장을 강화시켰음

### 3. 示唆點

#### ○ 成功 要因

生産性 革新 運動의 成功 要因은 最高 經營者의 率先垂範 精神, 現場 중심의 經營, 従業員들의 同參을 誘導하기 위한 持續的인 教育과 弘報임

- 최고 경영자의 확고한 의지 및 솔선 수범 정신이 수반됨
  - 경영자는 혁신 운동의 중도 포기를 저지하고 종업원들의 공감대를 이끌어 내기 위한 확고한 철학과 뚜렷한 비전을 갖추고 있어야 함
  - 종업원들의 혁신 운동 동참을 유도하기 위해 경영진 및 관리자들은 솔선 수범하는 자세를 보여주어야 함
- 철저한 현장 중심의 경영을 위한 다양한 실천 방안을 도입함
  - 경영층은 노사간 협력 증진을 이끌어 내기 위해 모든 일에 대하여 철저한 현장 중심의 경영을 실시해야 함
  - 종업원들의 참여를 촉진시키기 위해 분임조 토의, 조기 회의, 제안 제도 등과 같은 다양한 제도적 장치가 마련되어야 함
- 지속적인 교육 및 보상 제도의 마련을 통한 종업원들의 공감대를 유도함
  - 종업원들의 이해를 구하고 공감대를 유도하기 위해 새로운 혁신 운동이 시작되기 전에 그 내용에 대한 지속적인 교육이 실시되어야 함
  - 종업원들의 자발적인 참여를 유도하기 위해 생산성 증대를 통해 얻은 이익은 반드시 종업원들에게 돌려준다는 확고한 방침을 주지시킴

#### ○ 生産性 革新 運動을 위한 提言

- 생산성 혁신 운동은 지속적으로 추진하여 企業 文化 자체를 변화시켜야 성공함
  - 改革을 일시적인 구호나 홍보가 아니라 전 사원들이

生産性 革新을 위한 變化나 改革은 持續적으로 실시하여 企業 文化의 一部分으로 定着시켜야 함

一時的인 成功에 安住하지 않도록 成功의 頂點에 이르렀을 때 未來의 不確實性에 對備하여 또 다른 變化를 推進해야 함

革新 運動은 無條件 修行해서 는 안되며 自社の 狀況과 能力을 考慮하여 水準에 맞도록 計劃하고 實踐하는 것이 重要함

일상적으로 실천할 수 있도록 하여 동참을 유도할 필요가 있음

- 장기간에 걸친 개혁을 통하여 비용 절감과 생산성 향상 운동을 기업 문화의 일부분으로 받아들이게 하는 것이 중요함

- 全 직원들이 일시적 성공에 安住하지 않도록 정신 무장을 단계적으로 강화하도록 해야 함

- 삼원정공은 89년 '5S 運動'이 안정 단계에 이르러 당 기순이익이 최고에 달했을 때 '秒管理 運動'을 도입하였으며, '秒管理 運動'이 성공적으로 定着된 93년에 다시 '死力 0.01 運動'을 추진함
- 즉, 好況을 누리고 있을 때 안주하지 않고 不況에 대비하여 더욱 비용을 절감하고 생산성을 높이도록 노력함

- 變化에 대한 自社の 適應 可能 水準을 명확히 파악해서 실천 가능한 개혁의 強度를 설정해야 생산성 혁신 운동이 성공할 수 있음

- 많은 기업들이 經營 革新의 방법으로서 '리엔지니어링'이니 '벤치마킹'이니 하는 외국의 유명한 新 經營 技法을 도입하려 시도하였음
- 그러나 自社 조직의 적응 능력을 무시한 채 경쟁적으로 도입하려고 시도하였다가 대부분이 그 효과를 누리지 못하고 실패하였음
- 삼원정공은 비교적 실천하기 쉬운 '5S 運動'에서 시작하여 운동의 강도를 점진적으로 높임으로써 실패없이 생산성 혁신을 이룰 수 있었음
- 즉, 직원들이 能動的으로 變化를 수용할 만한 수준에 이르렀을 때, 실천 가능한 經營 革新 運動을 상향 조정해 가는 것이 성공의 열쇠임

(윤성한 : ysh@hri.co.kr ☎724-4077)