

## 品質管理 推進事例

# 三友의 어제와 오늘, 그리고 未来像

徐 和 男 \*

## 1. 머리말

当社は 設立初期 조그만 Offer 상으로 出汎하였으나, 1976年 2月 現 俞炳彦 社長이 취임하여 日就月將 發展을 거듭하여 왔다.

비록 日淺한 歷史를 가진 会社이긴 하지만 투철한 國家觀과 企業經營에 남다른 經營哲學을 所有한 俞炳彦 社長의 精神을 바탕으로 하여 全社員이 굳게 뭉쳐 油價波動으로 인한 高物價, 高賃金 등 國際競爭力 強化의 장벽을 도전하는데 오늘도 결심할 할 틈이 없다.

「勞動力과 技術은 돈주고 살 수 있으나, 그 사람의 마음은 돈으로 살 수 없다」는 평소 信念에 따라서 社員들을 家族같이 돌보고, 아껴주며, 社員들의 잠재능력과 創意力을 發掘하여 적극적이고 능동적으로 現實에 처할 수 있는 마음가짐을 심어 주기까지는 눈물겨운 좌절감과 忍耐의 한계점에서 포기할 망설임도 없지않았다.

물론 이러한 努力이 헛되지 않아 오늘의 安定과 成長의 기쁨도 맛보고 있지만, 아직도 險山峻嶺같은 來日을 향한 前進 때문에 계속적인 研究와 改善을 등한히 할 수 없다.

当社は 工場새마을運動의 精神의 뒷받침과 國際競爭力 強化의 対処方案으로 品質保証体制 確立을 통하여 國際市場에서의 信用度를 높이고 「좋은 製品만 만드는 Maker 로써의 Korea IMAGE 刷新」을 目標로 TQC 定着을 시도하였다. 그 때가 1977年度 初였다.

돌이켜 回顧해 보건대 QC 導入期間의 첫 해를 보내고 78年度 全國品質管理 分任組競進大會에서 金賞을 受賞한 以後 3年동안 繼續해서 金賞受賞을

했다는 것은 賞을 받았다든 자랑보다도 우리 社會의 持續적이고 끈기있는 QC 活動의 底力을 通하여, 아직도 品質管理의 重要性을 理解하지 못하고 있는 다른 企業체에 알려주는데 促進劑가 된다면 이에서 더 큰 보람이 없겠다.

아직도 大部分의 中小企業들은 品質管理가 Cost up의 要因이 된다고 생각하고 品質管理를 하면 Cost 競争에 지게 된다고 미리 겁을 먹는다. 그러나 이러한 固定觀念을 打破하고 誤解를 씻는 길은 品質管理를 通하여 不良을 줄이고 生産性向上과 좋은 品質상태를 維持하므로써 經營合理化를 이룩하는 길 밖에 없다고 본다. 이것이 Cost 競争에서 이기는 지름길이고 치열한 市場競争에서 소비자가 원하는 값싸고 좋은 物件을 만드는 길임을 말하고 싶다.

## 2. 会社紹介

当社は 徹底한 經營理念을 바탕으로 1976년에 京畿道 金浦邑에 金浦工場을 設立하여 刺繡織物, 縫製玩具를 生産, 美国, 東南亞, 구라파 및 中東에 輸出하면서부터 活氣를 띄기 시작하였다.

그 후 慶山工場에 KS 表示品인 페인트의 生産과 1979年 自体技術로 開發, 發明特許를 얻어 現在 人氣裡에 國內市販 및 輸出을 하고 있는 종이비누를 生産케 되었고, 仁川工場에서는 眞珠顔料를 生産하고 있다.

때문에 全般的인 管理가 매우 広範圍하고, 이에 따른 어려움이 있지만 三百餘 社員들의 굳건한 團結로 初期 輸出의 어려움을 克服하여 3年동안 輸出伸張 10培로 增加시켰으며, 今年度 輸出伸張 300%의 높은 目標를 設定하여 現在 總力을 傾注하고 있다.

※ (79年度 輸出実績 300万弗)

공장가동 初期부터 品質保證의 重要性을 認識한 當社는 全社員의 價值觀을 먼저 確立시켜 內美을 固 固히 하는 한편, 敏感한 海外市場의 動向을 파악, 分析키 爲해 國際交易展에 每年 定期的으로 實務代表 級이 參加, 海外市場情報을 파악, 分析하여, 迅速히 Feed Back 하여 品質保證體制 구축과 品質向上에 主 力하여 왔다. 또한 繼統的인 市場要求水準의 品質과 약과 輸出擴大를 爲해 中小企業으로써 果敢히 美國의 New York 과 西獨의 듀셀도르프에 支社를 開設 하여 市場의 底邊擴大를 爲해 最善을 競走하고 있다.

또한 이를 土台로 新製品開發을 繼統的으로 遂行 하여 市場의 動向에 따라 生産할 수 있도록 하여 왔 으며, 現在 生産되고 있는 業種外에 他分野까지 研究範圍를 넓혀 TV 모니터 등의 電子製品까지 開發 하기에 이르렀다.

當社는 中小企業으로써 新製品 研究開發에 많은 力點을 두고 있는 것이 特記할 만한 일이라 하겠다.

### 3. TQC 導入과 活動

體系的 品質管理運動의 TQC 導入 以前에 當社는 設立時부터 人間本位의 企業이라는 確固한 信念에 依해 社員福祉向上과 勞使關係의 圓滑을 爲해 많은 投資와 努力을 아끼지 않았다. 한 사람 한 사람의 社員이 國家의 산 밑거름이라는 事實을 認識하여 그들이 가지고있는 潛在能力을 啓發하여 各者가 지니고 있

는 可能性을 具體化하고 自己成就感을 누리도록 誘導하여 왔다. 그러한 바탕에 깔아야 할 밑거름으로 우선 教育이 必要했다. 어떤 일을 行動으로 옮기는 것도 重要하지만 科學的이고, 合理的인 手段에 依해 行動할때, 그 效果야말로 놀라운 것이라는 點은 周知의 事實이다.

때문에 全國的인 工場새마을 運動의 擴大에 따라 當社도 全社的으로 새마을 研修教育 方面에 主 力하는 한편, “심고, 가꾸고, 거두자”라는 슬로건 아래 「부지런히 研究하고, 最善을 다해 산다」는 風土를 닦아감으로써 全社員들의 一體感 造成에 努力하였다.

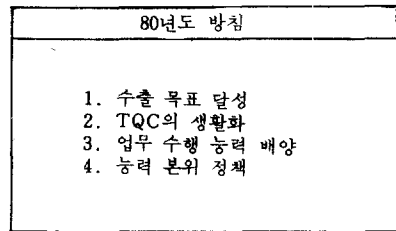
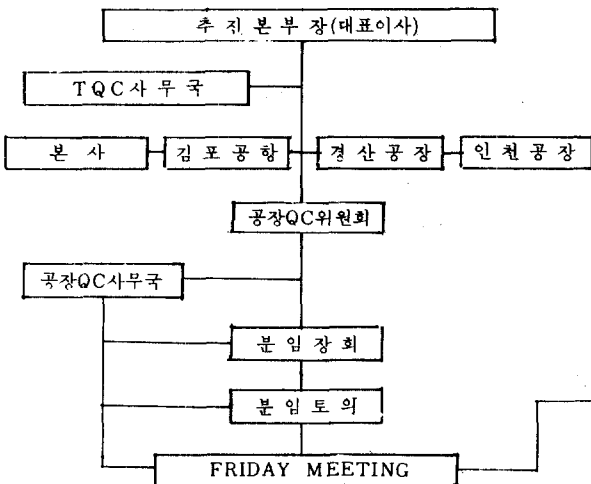
때문에 처음에는 體系的인 品質管理運動보다는 價 值觀 確立을 爲하여 精神的인 側面을 中心으로 全社 的 教育事業에 主 力하였다.

이러한 풍토가 造成되어감에 따라 精神的인 흐름 에 必要한 道具와 體制가 要求되어지고 점차 次元 높 은 企業의 經營과 世界를 겨냥한 優位의 品質確保 를 爲해 品質管理가 經營의 한 手段임을 勞使間에 共 感케 되기에 이르렀다.

이에 當社 社長님께서 最高經營者 QC세미나 參 席 以後, 점차 TQC의 體制가 導入되어 全社的으로 擴散되어 全幹部에까지 QC 教育을 이수토록하고, 社 內 全般에 걸쳐 活潑한 教育이 展開되기 始作했다.

물론 오랜 세월속에서 굳어져 있는 固定觀念을 깨 뜨린다는 것은 여간 어려운 일이 아니었다. TQC가

(표 1) TQC 추진 체계도



TQC 장기 계획

년	도	내	용
77~78	년도	도입	및 보급기
79~80	"	정착	및 확대기
81	"	성숙	및 안정기

經營과 成果增大에 實로 貴重한 수단임을 強調하여 各工場別 TQC 委員會가 組織되고, 分任組가 結成되어 점차 P. D. C. A 관리사이클과 目標를 向해 活動을 展開하고 評價하여 改善하는 活動이 各部門別로 實施케 됨으로써 當社의 經營體系는 새로운 轉換點을 맞게 되었다.

이에 따라 TQC 委員會는 TQC 長期 計劃, 方針을 樹立하여 經營理念과 價值觀 定立으로 뭉쳐진 마음들을 階層別, 部門別로 品質管理技法, 工程管理改善, 물자절약 등을 通하여 實施해 나가도록 하는 한편, 社內의 規程, 規格, 標準類 등의 制定과 整備作業을 推進해 나가게 되었다.

또한 當社의 特記할 事項은 <表 1>에서와 같이 經營者와 全社員과의 虛心坦懷한 對話의 広場을 通하여 勞使間의 壁을 除去하고 있다. <① Friday Meeting> 이라는 特別會合의 날이 오면 會社의 經營方針, 長短期計劃, 회사안팎의 重要事情 등을 듣게 되고, 社員들이 궁금하게 느끼는 일들이나, 심지어 세계時局問題 等 幅넓은 對話를 通하여 全社員의 常識을 넓히는 일도 兼하고 있다.

그리고 健全한 社內生活의 氣風振作과 社員間의 親睦을 도모하기 爲한 기발한 Idea를 제의 할 수도 있고, Stress 해소의 한 方法으로 생각키는 대로 그려보고, 써 보는 落書板을 만들어 그 이름을 일컬어 <② 申聞鼓>라 하였다. 물론 신문고 관에는 社員들의 經營者側에 付託하고 싶고, 건의하고 싶은 생각들도 表現할 수 있는 관이기도 하다.

#### 4. 品質管理分任組 活動.

TQC 運營組織과 體系 등 計劃은 어느 한 企圖家에 의해서 만들어 질 수 있지만, 이를 준수 시행하는 各個人 個人의 管理가 없으면 使用할 수 없는 연장과 같은 것으로 經營者와 幹部들의 計劃과 方針 등이 깊숙히 아래까지 傳達되어 實行되지 않으면 아무 쓸모가 없는 것으로 본다. 이리므로 分野別, 部署別로 結成하여 活動하고 있는 分任組活動은 作戰 計劃대로 움직이는 軍士와 같은 것으로 品質管理에 매우 重要한 것임은 두말할 여지가 없다.

이 때문에 當社는 여러가지 動機賦与로 各個人의 마음을 管理하도록 하는데 努力을 하였고, 마음의 관리가 品質管理의 捷徑이고 또한 全部라고 해도 過言이 아님을 重視하였고, 사인 한사람 한사람이 自

的으로 現實과 自身의 할 일을 깨달아 確固한 國家觀을 定立하도록 하기 爲하여 勞使間의 對話, 教育 등을 實施하였다.

“歐美市場에서 우리 品質이 下類製品의 取級을 받으면, 우리들 自身도 下類國民 取級을 받는다”라는 品質意識 高취내용은 모든 社員들이 共感하여 積極的으로 分任活動을 추진케하는 促進劑가 되었다.

이렇게 命令이나 指示가 아니라, 自發的으로 創意力을 아끼지 않고, 서로의 必要를 爲해 研究하는 마음들이 싹트도록 하였고, 한편으로는 勞使間의 協力뿐만 아니라, 分任組活動을 通하여 ings적으로 社員들 간에 서로 아끼고 살피나가는 마음 姿勢를 갖도록 노력하였다.

이리하여 分任組活動의 基本原則을,

첫째: 自身의 마음에 自身이 부끄럽지 않은 마음 관리.

둘째: 社長으로부터 幹部, 現場作業者에 이르기까지 全員의 参与原則.

셋째: 自己啓發을 積極화하는 人間成就道場으로서의 分任組活動.

넷째: 自主적이고 能動的인 活動.

다섯째: 創意力 發揮로 潛在能力 啓發 등을 세워 分任組活動이 生産性爲主, 品質意識 高調의 次元에서 뿐만 아니라, 生活全般에 걸쳐 人格修養의 媒介가 되도록 誘導하였다.

이때문에 分任組活動은 두드러진 進展을 보여 全社, 全部門에 걸쳐 44個의 分任組가 組織되었고, 每年 2회의 社內發表大會를 開催하는 한편, 78, 79年度 全國品質管理分任組 경진大會 金賞受賞팀 全員을 日本에서 開催되는 分任組 國際交流會에 參加시킴으로써 成就感을 갖도록 하였다.

그리고 中小企業으로서 大企業과의 치열한 경쟁을 뿌리치고 連續 三年 金賞을 受賞한 榮譽는 全体 社員들의 榮光으로 分任組 活動의 보람은 물론, 矜持를 갖게하는 계기가 되었다.

#### 5. 勞使 一體感 活動.

흔히 企業의 目的은 利潤追求에 있다고 말한다. 그 말은 전혀 잘못된 말은 아니다. 그러나 現代經營은 企業의 社會的責任, 共存의 의미를 포함해서 「企業은 存在의 目的을 爲해 利潤追求를 그 手段으로 삼는다」는 經營이념을 소유한 經營자의 소신에 의해

① 매주 금요일에 모이는 三友가족의 특별모임.

② 신문고: 1402년(배종 2년) 특수청원, 상소를 위해 대궐밖 문주에 달았던 북으로써 민의 상달에 대표적인 제도였다.

돈을 많이 벌어들이는 연구보다 그 돈을 잘쓰는 研究를 먼저해야 한다는 색다른 主張에 依해 經營者와 社員間의 關係를 共同步調者 내지는 運命을 같이 짊어진 友情어린 戰友로서의 立場을 通하여 喜怒哀樂을 같이 하는 戰線의 兵士같이 敵陣을 달리고 있다.

勞使一體化라는 것은 貧富의 隔差를 좁히는 길이라고 본다. 다시 말하면 經營者가 被雇傭者의 담과 기술을 잘 利用하여 富者가 되고, 被雇傭者는 平生을 달려도 집 한칸 못마련하는 모순 때문에 貧益貧 富益富의 싸움이 勞使爭點의 가장 큰 原因이라고 본다.

물론 이러한 生賞이 企業人들 마음속에 뿌리박히기까지는 10년이 걸릴지, 20년이 걸릴지는 未知數이지만, 우선 企業을 가꾸는 한 經營者로서의 實踐決定에 의해 果敢히 社員들의 將來를 計算하면서 進學對象者中 全員을 産業體 特別學校에 취학하기에 이르렀다. (現在 金浦工場 産特學級 6學級에 194名在學中임.)

“20年後에 우리 會社에서 일하던 社員이 가난에서 벗어나 멋있게 살아가는 자랑스러운 모습을 볼 것이냐?, 아니면 삶에 지쳐서 생을 저주하고 가난을 天運처럼 겪어지고 쓰러져가는 모습을 볼 것이냐? 우선은 教育부터다.”

이렇게 決心한 俞社長은 돈을 벌어들일 궁리보다 돈이 들어갈 구멍부터 마련해 놓고 企業初期의 어려움을 서슴없이 받아들였던 것이다.

낮에는 일하고, 밤에는 공부하는 文字·그대로 晝耕夜讀하는 분위기가 社員들의 活動을 積極的이고 希望的인 方向으로 이끌어 주었다. 世上에 태어나서 父母님으로부터 미처 받지 못했던 向學의 꿈을 現實로 받아 드린 社員들의 마음은 날이 갈수록 불타 오르고 縱的關係에서 이뤄진 보람 때문에, 社員과 社員사이의 橫的關係도 놀라우리만큼 改善되어졌다.

來日을 向한 밝은 꿈이 꿈틀거리고, 자칫 分任組員들간의 活動展開에 지리함을 未然에 防止하기 爲하여 分任組別 合唱競演大會를 비롯하여 詩와 散文, 그림, 演劇 등을 綜合的으로 겨루는 藝術祭를 年二回以上 開催하여 社員들의 情緒涵養과 資質 向上을 도모해 왔다.

이러한 具體的인 活動이 動機가 되어 縱橫으로 엮히고 짜여져 단합된 會社가 되고, 自然스럽게 一體化된다는 것은 當然한 歸結이라고 본다.

## 6. 맺음말.

그러나 國內의 事情과 動向을 돌이켜 볼 때, 70年代 初부터 일기 시작한 石油波動으로 인하여 世界經濟를 뿌리부터 뒤흔들어 놓았고, 深刻한 物價高와 資源戰爭이라는 國際經濟環境의 새로운 局面에 접어들었다.

또 10億이 넘는 人口를 가진 中共의 위협은 대단하다. 高貨金에 시달리는 우리의 形편에서 볼 때, 그동안 우리가 누려왔던 低貨金에 의한 國際競爭力의 利點은 옛이야기로 돌려야 할 때가 온 것이다.

이제는 品質優位의 競爭力強化만이 生存의 唯一手段이다. 內國競爭에서 허우적이던 近視眼的이고, 利己的인 企業經營姿勢는 버려야 할 때다.

分任組活動에 첫번째 비결은 「全員參與」이듯이 國家的次元에서 企業經營을 通한 國際舞臺에서의 生存과 成長의 길은 全社業體가 品質管理運動을 積極的으로 參與하여 製品開發, 生産性增大, 品質의 高級化를 하루 速히 實踐하는 것이 現在의 不況을 打開하고 착실하게 成長할 수 있는 지름길이라고 確信한다.

三友가 이러한 國家的次元에서의 大課業을 遂行해 나가는데 微力이나마 밀거름이 되고자 오늘도 研究하고 實踐하는데 最善을 다하고자 한다. <끝>