

TP 戰略會議 *

申 馨 均

〈生產性研究所 專門委員〉



1. 序

최근 MIT大學의 生産性委員會에서 30名の 유명한 大學교수들이 연구하여 출판하였다는 “메이드인 아메리카”라는 책은 美國의 各産業別 製品이 日本製品에 비해 國際競爭力이 떨어지고 있다는 사실을 지적하며 美國의 經營자와 근로자가 서로 협조하여 새로운 각오로 분발해줄 것을 촉구하고 있다.

한편 같은해 日本能率協會에서 발간한 「일본의 생산성은 정말로 높은가」라는 책에서는 日本企業의 生産性이 총자본수익율(ROI)의 관점에서 볼때 아직도 유럽이나 美國에 비해 낮으며 앞으로도 改善의 여지가 많고 표준시간의 설정등을 통해 生産性を 계속 높여가야 한다는 내용을 담고 있다.

美國에서 소련의 군사력보다 日本의 경제력이 더 무섭다는 평을 듣고 있는 經濟大國 日本이 “日本의 生産性は 정말로 높은가”라는 반문과 함께 “아니오”라고 대답하고 있다는 사실이 우리에게 시사하는 바는 무엇인가?

선진국들이 이처럼 생산성경쟁에 열을 올리고 있을때 우리의 企業을 책임지고 있는 경영

자들은 과연 무엇을 하고 있을까? 우리의 經營자들은 勞使紛糾의 딜레마에서 무엇인가를 느끼고 새로운 變身の 必要性을 절감하고 있는지, 아니면 자명종을 눌러놓고 아직도 한강의 기적이라는 꿈에 취해 또한번 자명종이 울릴때야 비로서 눈을 비빌 것인지, 다시한번 꿈꿈히 되씹어 보지 않을 수 없다.

혁신, 혁명이라는 구호를 내걸고 새로운 生産性向上運動을 推進하고 있는 몇몇 大企業을 보면 잠에서 깨어난 經營者가 많은 듯 보인다.

반면 아직도 진심에서 우리나라와 근로자에게 협조를 요청하고, 창출된 生産性 成果를 어떻게 分配할 것인가에 대해 事前的 勞使協議를 中長期的 觀點에서 추진하고 있는 經營者가 많지 않은것 같다는 점을 감안한다면 우리의 根本的인 問題는 아직 解決되지 않고 있는 듯하다.

따라서 앞으로 우리의 經營者들은 좀더 均衡된 시각에서 生産性的 創出과 아울러 分配를 재음미해보고 生産性和 收益性を 戰略的으로 풀어나가는 지혜를 갖출 필요가 있다.

특히 혁신과 혁명등의 새로운 生産性運動을 推進하고 있는 企業에서도, 우선 經營者가 솔선수범하여 혁신적, 혁명적이지 않으면 組職構

*本 研究는 研究擔當者의 個人意見이며, 韓國生産性本部의 公式見解가 아님을 밝혀둡니다.

成員全體의 혁신과 혁명은 이루어지기 힘들다는 사실을 인식해야 할 것으로 보인다.

이러한 맥락에서 경영회의 혹은 임원회의에서 새롭게 생산성의 창출 및 분배와의 관계는 물론 생산성과 수익성 및 판매단가와의 관계를 파악하는 툴(TOOL)로 活用할 수 있고, 한 걸음 더 나아가 새롭게 펼쳐져야 할 단체교섭 혹은 노사협의회에서 활용될 수 있는 TP (Total Productivity) 戰略會議에 대해 살펴보고자 한다.

2. TP 戰略會議의 概念

가. 회의목적

매월 혹은 매분기별 기존의 經營戰略會議에 의한 수익성측면의 分析을 보완하여 生産性의 측정·평가를 통해 收益性, 生産性, 가격회복력(판매단가의 적절성 여부 판단)의 적절성여부에 대한 경영 전략회의를 실시한 후 다음 회기의 생산성예측을 통해 실질적인 고부가가치 생산성의 창출 및 분배를 위한 戰略을 수립하는데 목적이 있다.

나. 회의방법

기획담당 이사가 간사역할을 수행하며 간사는 과거의 경영실적 자료를 수집하고 기존의 經營戰略會議를 보완하여 分析한 후 추가적인 정보를 제공한다. 각 부문별 임원은 다음회기의 예측치를 발표하고 그와 같은 예측이 실현될 경우의 경영실적예측 그래프를 分析하여 종합회의를 실시한 후 戰略計劃을 확정한다.

다. 회의대상(참석자)

임원급 10명 내외 및 가능한 경우 노조대표

라. 준비물

- 과거실적자료(기획부내에서 종합)
- OHP 혹은 컴퓨터 모니터
- 예측자료(부문별 예측 후 기획에서 조정 후 확정)

마. 회의진행 순서

사전준비 : 회의일시, 장소결정 및 INPUT 자료수집 후 전산에 입력하여 OUTPUT 자료 준비

- 1) 사장인사(방향지침)
- 2) 기획담당임원 브리핑 및 토의(기존의 경영전략회의)
- 3) 각 부문별 차기예측 및 계획치 발표
- 4) 차기 실적분석
- 5) 계획치 수정
- 6) 차기 실적분석
- 7) 계획확정 (필요시 노조대표 의견발표)
- 8) 사장훈시 및 결론

바. 회의소요시간 1시간정도

사. 회의내용

- 1) 경영계획대 실적 혹은 전기실적대 금기 실적 비교 및 향후 전망, 기존의 경영전략회의에 생산성자료 보완
- 2) 수익, 생산성·가격(단가) 분석
- 3) 부가가치액(율) 변동원인분석(고부가가치 창출 전략수립)
- 4) 성과 분배 분석
- 5) 종합결론

아. 기 타

궁극적으로는 생산성 戰略會議에 勞組代表의 참석을 권하여 노사협의의 場으로 活用하는 것이 최종적인 목표로 바람직하다.

3. TP 戰略會議의 理論的 背景

TP 戰略會議는 美國生産性本部(America Productivity Center)의 APC모델과 韓國生産性本부의 附加價值計算方式中 粗附加價值(감가상각비를 포함한 부가가치) 개념을 참고하여 변형시켜 綜合한 후 럭커플랜 혹은 스캔론플랜을 실무에서 적용할 수 있도록 쉽게 접목시켜, 生産性의 創出과 分配를 일목요연하게

(도표 1) APC모델

항목	기간 1			기간 2			변 화			비용/수익			Productivity			가증성과 저수					이익변화액효과		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10	10	12	13	14	15	16	17	18	19			
	Q ₁	P ₁	V	Q ₂	P ₂	V ₂	Q ₂ /Q ₁	P ₂ /P ₁	V ₂ /V ₁	기간 ₁	기간 ₂	기간 ₁	기간 ₂	생산성	가격외부력	수익력	생산성변화액	가격외부액	이익변화액				
제품 A	50	5,000	250,000	70	5,500	385,000	1.4000	1.100	1.540														
제품 B	30	10,000	300,000	35	12,000	420,000	1.1667	1.2000	1.400														
총산출			550,000			805,000	1.2727	1.1500	1.464														
노동 M	320	20	6,400	304	22	6,688	0.9500	1.1000	1.045	0.0116	0.0083	85.94	115.13	1.340	1.045	1.401	2,065.45	613.82	2,679.27				
노동 G	800	8	6,400	760	9	6,840	0.9500	1.1250	1.069	0.0116	0.0085	85.94	115.13	1.340	1.022	1.369	2,065.45	461.82	2,527.27				
노동 A	1,120	6	6,720	1,064	7	7,400	0.9500	1.1667	1.108	0.0122	0.0093	81.85	109.65	1.340	0.986	1.321	2,168.73	218.91	2,387.64				
총노동			19,520			20,976	0.9500	1.1311	1.072	0.0355	0.0261	28.18	37.75	1.340	1.017	1.362	6,299.64	1,294.54	7,594.18				
원재료 A	2,200	50	110,000	3,000	85	255,000	1.3636	1.7000	2.318	0.2000	0.3168	5	4.67	0.933	0.676	0.631	-10,000	-84,000	-94,000				
원재료 B	750	3	2,250	1,000	3	3,000	1.3333	1.0000	1.333	0.0041	0.0037	244.44	233.33	0.955	1.150	1.098	-136.36	429.55	293.18				
총 원재료			112,250			258,000	1.3630	1.6063	2.298	0.2041	0.3205	4.9	4.58	0.934	0.682	0.637	-10,136.38	-83,570.44	-93,706.81				
전 력	8,000	0.1	800	8,200	0.1	820	1.0250	1.0000	1.025	0.0015	0.0010	687.5	853.66	1.242	1.150	1.420	198.18	152.73	350.91				
천연가스	100	4	400	90	4	360	0.9000	1.0000	0.900	0.0007	0.0004	1,375	1,944.44	1.414	1.150	1.626	149.09	76.36	225.45				
총에너지			1,200			1,180	0.9833	1.0000	0.983	0.0022	0.0015	458.33	593.22	1.294	1.150	1.488	347.27	229.09	576.36				
총투입			132,370			280,156	1.2990	1.6220	2.107	0.2418	0.3480	4.14	4.05	0.980	0.709	0.695	-3,409.45	-82,046.01	-85,536.27				
비 고											7월됨	V기준	TP개념	OUTPUT INPUTV	7월됨	OT(Q ₂ /Q ₁)	OT(V ₂ /V ₁)	19-17	OT(V ₂ /V ₁)				
												V기준	TP개념	OUTPUT INPUTV		OT(Q ₂ /Q ₁) IT(Q ₂ /Q ₁)	OT(V ₂ /V ₁) IT(V ₂ /V ₁)		-IT(Q ₂ /Q ₁)	-IT(V ₂ /V ₁)	x VALUE1		
© 16 ÷ 14 = 15																							

과약할 수 있도록 하는 새로운 戰略會議개념이다.

그러면 기존의 이론은 APC모델, 韓國生産性本部理論 및 成果分配모델을 좀더 구체적으로 살펴본다.

가. APC모델

썩크(D. Scott Sink)등에 의해 보다 발전되어가고 있는 APC(미국생산성본부) 모델인 成果測定시스템(Performance Measurement System)의 주요구성요소는 이익, 생산성, 가격회복력이며 아래와 같다.¹⁾

$$\begin{aligned} \text{산출가치} &= \text{판매수량} \times \text{단가} \\ \text{수익성} &= \text{생산성} \times \text{가격회복력} \\ \text{투입가치} &= \text{사용수량} \times \text{단위비용} \end{aligned}$$

나. 韓國生産性本部の 粗附加價値

한국생산성본부방식에 의해 조부가가치를 산출하는 基本算式은 다음과 같다.²⁾

부가가치 = 순매출액 - (원재료비 + 지불경비 + 기초재고액 - 기말재고액) + 부가가치조정액
부가가치의 계산에 필요한 각 항목별 내역은 다음과 같다.

① 純賣出額 : 순매출액이란 총매출액에서 매출환입액이나 에누리액을 공제하여 산출한다.

② 原材料費 : 제조원가명세서에 기재되어 있는 원재료의 총금액으로 직접재료비와 보조재료비, 소모품비 등 간접재료비가 이에 속한다.

③ 支拂經費 : 지불경비는 손익계산서상의 판매비와 일반관리비 총액에서 임원급여, 급료와 임금, 수당, 상여금, 퇴직충당금전입액, 복리후생비 등 노동비용과 관련된 금액과 감가상각비를 제외한 경비 및 외주가공비를 합한 것이다.

④ 期初 및 期末在庫額 : 손익계산서상에 나타나는 기초와 기말에 있어서의 제품·상품 및 반제품의 재고액을 의미한다.

⑤ 附加價値調整額 : 부가가치조정액이란 부가가치를 계산할 때 매출액 또는 매출원가의 수정액이며 외부구입가치에도 부가가치에도 포함되지 않는 항목이다. 부가가치 계산시 부가가치조정액을 반영해 주는 이유는 매출액기준으로 부가가치를 계산할 때 당기의 매출액과 당기의 생산액이 일치하지 않기 때문에 발생하는 괴리를 조정해 주기 위해서이다.

기업이 당기에 창출한 附加價値를 파악하기 위해서는 당기의 總生産價値에서 당기에 발생한 外部購入價値를 정확하게 공제해야 한다. 그러나 앞의 부가가치 산식에서 볼때 附加價値調整額으로 조정해 주지 않을 경우 前期에 발생한 비용이 부가가치계산에서 제외되는 경우가 발생한다. 즉 제조원가 중의 기초재공품 재고액은 前期에 발생한 비용이 附加價値 계산에 산입되며 기말재공품 재고액은 當期에 발생한 비용이지만 부가가치계산에서 제외된다.

부가가치조정액은 이같은 괴리를 조정해 주기 위해 부가가치계산시 반영해 주는 것이다.

부가가치조정액의 산식은 다음과 같다.

$$\text{부가가치조정액} = \text{당기총제조비용} - \text{매출원가} + \text{기초재고액} - \text{기말재고액}$$

다. 스캔론플랜과 럭커플랜

典型的인 成果分配方式은 스캔론플랜(Scanlon Plan)과 럭커플랜(Rucker Plan), 카이저플랜(Kaiser-Steel Union Sharing Plan), 아메리칸모터스플랜등이 있다. 여기서는 비교적 成果分配方式으로 널리 알려져 있는 스캔론플랜과 럭커플랜의 핵심원칙을 요약하여 살펴보고자 한다.³⁾

註 1) Kendrick, John W. Improving Company Productivity, 1984. p. 59.

註 2) 순부가가치가 아닌 조부가가치개념을 채택하는 이유는 성과배분시 기준이 될 수 있는 부가가치개념은 조부가가치가 바람직하기 때문이다.

註 3) 楠田丘, 生産性と賃金, 日本生産性本部, 1979.

1) 스캔론프랜

- 가) 총매출액 - 반품 - 할인 = 순매출액
- 나) 순매출액 - 재고조정 = 생산의 판매가치
- 다) 생산의 판매가치 × 임금비율 = 임금총액
- 라) 임금총액 - 기지불임금 = 부가임금 (보너스풀)

스캔론프랜은 勞使共益의 인식 → 參加의 原則 → 勞使協議 體制의 확립 → 생산성향상 성과 → 分配에 의한 종업원 임금증가의 原則에 따른다.

2) 럭키플랜

- 가) 과거 10년정도 인건비와 부가가치 함수식 도출
- 나) 필요인건비 ÷ 노동분배율 또는 함수식 = 목표부가가치
- 다) (달성부가가치 - 목표부가가치) × 함수식 = 상여총액

럭키플랜에 의하면 從業員數가 줄어들거나 부가가치가 증가하면 그만큼 보너스가 증가한다.

以上에서 알 수 있는 것은 스캔론프랜과 럭키플랜은 인건비와 생산의 판매가치 혹은 부가가치와의 關係가 핵심을 이루고 있다는 사실이다.

4. 綜合의 必要性和 새로운 모델과 플랜

앞에서 살펴본 既存의 理論들은 綜合되어지는 것이 바람직하다. 왜냐하면 生産性의 創出과 分配에 대한 均衡된 시각이 國內外的으로 그 어느때보다 절실히 요청되고 있기 때문이다. 소련을 비롯한 동구권의 生産性競爭에 대한 관심변화와 韓國의 1987년 이후의 노사분규가 단적인 예이다.

각각의 기존의 理論들은 長點과 함께 短點을 갖고 있기 때문에 단점을 補完하고 長點을 더욱 살려 시너지효과를 유지하기 위해서도

綜合이 필요불가결하고, 綜合을 통해 새로운 韓國的 모델로 탈바꿈될 수 있다. 특히 최근 重要性이 강조되고 있는 화이트칼라 生産性에 대한 分析이 가능하도록 정교한 틀이 짜여진다면 보다 바람직한 綜合모델이라고 할 수 있다.

이때 성과분배모델인 스캔론프랜과 럭키플랜은 절대적인 틀이라고 하기보다는 하나의 상대적인 틀이기 때문에 둘중 어느 플랜이 자사에 適合한지, 아니면 제3의 플랜이 필요한지는 인건비와 각 변수간의 相關分析을 통해 自社의 경향을 살펴보아야할 必要가 있다.

가. TPS(Total Productivity Strategy) 모델

여기서 우리는 綜合모델을 TPS모델이라고 부르기로 한다. TPS모델에서는 다음과 같은 經營 각 요인에 대한 既存의 概念을 따르거나 조작적으로 정의코자 한다.⁴⁾

1) 純賣出額

企業의 賣出額은 商品(商業), 製品이나 반제품(제조업), 서비스(서비스업)등을 판매 혹은 提供함으로써 實現된다. 이것을 총매출액이라고 한다. 그러나 판매된 것이라도 인도된 商品이나 製品의 일부가 파손되거나 기타의 原因으로 因해 할인 혹은 반품 등이 發生하기도 한다. 純賣出額이란 총매출액에서 매출환입액이나 할인액을 공제하여 산출된다.

2) 產出(OUTPUT : OT)

OT = 순매출액 - 기초재고액 + 기말재고액 + 산출조정액

2-1) 期初 및 期末在庫額

損益計算書上에 나타나는 기초와 기말에 있어서의 製品·商品 및 반제품의 재고액을 의미한다.

2-2) 產出調整額

產出調整額이란 生産額을 計算하기 위해 賣

註 4) 企業總生産性測定·管理體系研究, 韓國生産性本部, 1990.

出額 또는 매출원가의 수정액이다. 總產出計算額 產出調整額을 반영해 주는 理由는 賣出額 기준으로 總產出을 計算할 때 당기의 賣出額과 당기의 生産額이 일치하지 않기 때문에 發生하는 誤리를 조정해 주기 위해서이다.

企業의 總산출을 파악하기 위해서는 產出調整額으로 調整해 주지 않을 경우 前期에 發生한 비용이 計算에서 제외되는 경우가 發生한다. 즉, 제조원가중의 기초재공품 재고액은 전기에 發生한 비용이 總產出 計算에 산입되며 기말재공품재고액은 당기에 發生한 費用이지만 總產出計算에서 제외된다. 또 損益計算書上的 제품매출원가중 타계정대체액과 제조원가명세서상의 타계정대체액도 당기에 發生한 비용이지만 總產出計算에서 제외된다. 이같은 誤리를 適用해 주기 위한 產出調整額의 산식은 다음과 같다.

產出額調整額 = 當期總製造費用 - 賣出原價 + 期初在庫額 - 期末在庫額

한편 產出調整額을 調整해 주어야 하는 原因을 기준으로 計算할 경우 다음의 산식으로 표시할 수도 있다.

產出調整額 = 期末在工品在庫額 - 期初在工品在庫額 + 他計定對替額(損益計算書上的 製品原價中 타계정대체액과 제조원가명세서상의 타계정대체액을 합한 金額임. 단, 손익計算書上的 상품매출원가중 타계정대체액은 제외시킴)

그리고 실현주의 原則에 따라 預約판매의 경우 실현분만을 당기 매출로 計上하여야 하고 특히 長期間에 걸친 청부공사를 한다거나 주문생산을 할 경우 또는 生産의 進行 程度에 따라 추산액을 매출액에 計上한다.

3) 原材料 投入

제조원가명세서에 기재되어 있는 原材料는 總金額으로 直接材料費와 보조재료비 소모품 등 間接재료비가 이에 속한다.

4) 經費投入

經費는 損益計算書上的 판매비와 一般관리

비 總額에서 임원급여, 급료와 임금, 수당, 상여금, 퇴직충당금 전입액, 복리후생비 등 勞動費用과 관련된 部分 및 減價償却費를 제외한 비용(Ew)과 제조원가명세서상의 經費中 복리후생비와 감가상각비를 제외한 經費 및 외주 가공비(Eb)를 합한 것이다. 여기서 Ew는 화이트칼라부문의 경비를 의미하며 자본, 노동의 경비도 마찬가지로 이다.

5) 資本投入

資本投入은 주로 投下資本의 利率率 概念을 適用하여 파악된다. 그러나 本 模型에서는 減價償却費를 投下資本의 利率率 概念 대신 活用한다. 왜냐하면 실무적 次元에서 利率率 概念으로 資本投入을 산출하는데는 많은 어려움이 있기 때문이다.

減價償却費는 유형고정자산의 轉價) 또는 기타의 기초가치에서 殘存價額을 차감한 殘額을 그 자산의 추정내용기간에 합리적으로 分配한 것으로 損益計算書上的 減價償却費(Cw)와 제조원가명세서의 減價償却費(Cb)를 합한 것이다.

6) 勞動投入

勞動投入은 損益計算書 및 제조원가명세서의 임원 및 종업원에게 지급된 人件費와 종업원의 복리를 증진시키기 위하여 지출된 비용의 合計로 算式은 다음과 같다.

$$L = L_b + L_w$$

L_b = 당기총제조비용 중의 노무비(급료·임금, 수당·상여금, 퇴직급여충당금 전입액 등) + 경비중의 복리후생비

L_w = 판매비와 일반관리비중의 임원보수 + 급료·임금 + 수당·상여금 + 복리후생비 + 퇴직급여충당금전입액 + 잡금 등

한편 各 要因은 物量과 單價로 세분할 수 있는데 각사의 관리수준에 따라서 노동투입의 경우 인원수 혹은 인·시(MAN·HOUR)를 쓸 수 있고 설비의 경우 감가상각에 상응하는 설비대수 혹은 설비가동시간을 물량으로 파악

(도표 2) TPS모델

항 목	구 분		기 준 시 점			비 교 시 점			번 화			성 과			효 과			비고
	V _i (금액)	Q _i (수량)	P _i (단가)	V ₂	Q ₂	P ₂	V ₂ /V ₁	Q ₂ /Q ₁	P ₂ /P ₁	수 익	생산성	가 격	수 익	생산성	가 격			
1) 매출액	13,644,788	7,784	1,752.93	24,710,935	13,233	1,867.37	1.81	1.70	1.07	1.20	1.02	1.18	2,957,044	358,112.5	2,598,932			
2) 산출액	15,081,896	7,926	1,902.84	26,590,976	13,654	1,947.49	1.76	1.72	1.02	1.00	1.72	0.58	(13,108)	2,186,050	(2,199,158)			
3) 원재료비	9,963,571	8,335	1,195.39	14,609,784	14,059	1,039.18	1.47	1.69	0.87	1.10	1.72	0.64	179,757.7	817,383.3	(637,626)			
4) 경비	3,024,901			5,346,328			1.77	1	1.77	0.95	1.72	0.55	(192,866)	1,368,667	(1,561,532)			
(Eb)	1,131,037			1,814,380			1.60	1	1.60	1.1455	1.265	1.0136			394,850			
(NVAC)	1,893,864			3,531,948			1.86	1	1.86									
10) (외부구입가치)	12,988,472			19,956,112			1.5364	1.5268	1.0063									
9) 부가가치	2,093,424			6,634,864														
	13.88%			24.95%														
(VAC/OT)×100			0.1107×(26,590,976)															
5) 감가상각비	587,586			451,942			0.77	1	0.77	2.29	1.72	1.33	584,034	424,639.5	159,394.7			
(Cb)	515,065			375,007			0.73	1	0.73	2.42	1.72	1.41	533,107	372,229.7	160,877.3			
(Cw)	72,521			76,935			1.06	1	1.06	1.66	1.72	0.96	50,927	52,409.8	(1,482.64)			
6) 인건비	1,341,113	226	5,934.13	4,784,780	299	16,002	3.57	1.32	2.70	0.48	1.30	0.38	(2,420,256)	536,010.7	(2,956,267)			
(L)	1,070,834	172	6,225.78	3,957,775	228	17,358.66	3.70	1.33	2.79	0.48	1.30	0.37	(2,069,782)	425,231.9	(2,495,013)			
(Lb)	270,279	54	5,005.17	827,005	71	11,647.96	3.06	1.31	2.33	0.58	1.31	0.44	(360,475)	110,238.7	(460,713)			
(Lw)	14,917,171			25,192,834			1.69	1.49	1.13	1.04	1.13	0.92	1,107,714	3,504,813	(2,397,098)			
(IT)	164,725			1,398,142			8.4877											
(P)	0.01092			0.05257														
P/OT			0.04165×(26,590,976)															
비 고										$\frac{OT(V_2/V_1)}{IN(V_2/V_1)}$	$\frac{OT(Q_2/Q_1)}{IN(Q_2/Q_1)}$	$\frac{OT(P_2/P_1)}{IN(P_2/P_1)}$	$OT(V_2/V_1)$ $-IT(V_2/V_1)$ $\times VALUE1$	$OT(Q_2/Q_1)$ $-IT(Q_2/Q_1)$ $\times VALUE1$				

할 수 있다. 경비의 경우에는 에너지를 별도로 구분하여 물량개념을 파악할 수도 있고 그렇지 않은 경우 즉 물량이 파악되지 않을 때는 물량을 1로 본다.

이상의 개념에 입각하여 TPS모델을 활용하여 A社の 자료를 分析한 결과는 다음 <도표 2>와 같다.

이를 통해 알 수 있는 것은

첫째, 산출-투입인 營業利益은 기준시점대 비 比較時點이 1,107,714만큼 增加했으며 그 이유는 物的生産性增加(3,504,813)에 가격의 마이너스效果(2,397,089)가 반영되었기 때문이란 점을 알 수 있다.

$$(3,504,813 - 2,397,089 = 1,107,714)$$

둘째, 원재료비는 수익면에서 가장 많은 金額의 공헌을 하였으며(2,957,044) 그 원인은 生産性效果(358,112)보다도 구매단가인하(2,598,932)의 效果가 컸기 때문이다.

셋째, 경비는 수익에 -13,108만큼의 效果를 미쳤으며 화이트칼라부문의 경비생산성증가가 필요하다.

넷째, 粗附加價値는 2,904,222만큼 增加했으며 그 이유는 2,509,372만큼의 물적생산성 증가에 394,850만큼의 가격의 플러스 效果가 있었기 때문이다.

다섯째, 인건비는 生産性向上으로 인한 效果가 536,010만큼 있었음에도 불구하고 단가상승으로 인한 마이너스效果가 2,956,267만큼 發生하여 수익에는 2,420,256만큼의 마이너스 效果를 미쳤다. 아울러 화이트칼라보다는 生産職部門에 문제가 있다.

여섯째, 전체적으로 投入要素의 單價引上幅이 1.13배 증가한 반면 販賣單價는 1.07배, 生産單價는 1.02배 밖에 引上시키지 않았음에도 불구하고 生産性 增加로 인해 利益이 發生하였으며 向後 販賣單價의 調整을 통해 보다 높은 收益性 提高가 要求된다는 점 등이다.

이에 따라 販賣價格戰略, 原材料生産性向上을 위한 R&D戰略, 화이트칼라 경비생산성革新戰略, 生産職部門 勞働生産性向上戰略등

의 모색이 뒤따를 수 있으며 이를 통해 보다 높은 企業收益을 獲得할 수 있다.

같은 論理로 各要因別 豫測値를 대입하여 豫測値가 달성되었을 때의 결과를 事典에 파악해보고 調整을 할 수 있다.

한편 구체적인 추이를 살펴보기 위해 기준년도를 1로하여 기준년도와 비교년도 사이의 4개년도를 指數화하여 살펴보면 <도표 3>과 같다.

한편 要因別 收益性, 生産性, 價格回復力을 그래프화하여 살펴보면 다음과 같다.<도표 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13>

나. TPS플랜

TPS플랜은 TPS모델에서 특히 人件費와 타 변수들과의 상관관계를 살펴보고 상관관계가 가장 높은 변수와 人件費의 관계를 함수식으로 나타낸 成果配分時 活用하는 成果配分플랜이다.

여기서는 과거 5~10년이상의 實績을 中心으로 상관분석을 실시하되 화이트칼라와 블루칼라를 區分하여 각각 살펴볼 수도 있고 종합하여 살펴볼 수도 있다는 점이 러커플랜과 다른 점이다.

러커의 경우 부가가치와 인건비, 스캔론의 경우 생산의 판매가치(여기서는 生産의 概念과 유사)와 인건비의 관계를 강조한 것으로 볼 수 있으나 보다 폭넓게 각종변수와 人件費의 관계를 살펴봄으로써 該當企業에 적절한 成果配分플랜을 밝혀 낼 수 있다.

즉 特定會社의 특성상 存在할 수 있는 人件費와 기타변수와의 관계를 함수식을 통해 도출해 내보고 일정한 關係式이 存在한다면 勞使가 이것을 인정하고 成果配分의 기준으로 삼는다.

노사가 협심하여 보다 높은 성과를 실현했을 때에는 그에 대한 配分基準에 입각하여 보너스를 받을 수 있음은 물론이거니와 經營成果가 낮을때를 대비하여 일정액의 유보금을 적립해 놓을 수도 있다.

〈도표 3〉 생산성지수

년 도	매출액지수	판매량지수	판매단가 지 수	산출지수	산출량지수	산출단가 지 수
기준년도	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Y+1	1.32	1.28	1.04	1.31	1.27	1.03
Y+2	1.61	1.57	1.03	1.56	1.54	1.02
Y+3	1.36	1.40	.97	1.28	1.35	.95
Y+4	1.39	1.50	.93	1.36	1.50	.91
비교년도	1.81	1.70	1.07	1.76	1.72	1.02

년 도	투입지수	원재료비 지 수	원재료량 지 수	원재료 단가지수	경비지수	인건비지수
기준년도	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Y+1	1.24	1.24	1.27	.98	1.27	1.36
Y+2	1.49	1.45	1.52	.95	1.61	1.74
Y+3	1.28	1.20	1.33	.90	1.24	2.08
Y+4	1.39	1.24	1.48	.84	1.25	2.94
비교년도	1.69	1.47	1.69	.87	1.77	3.57

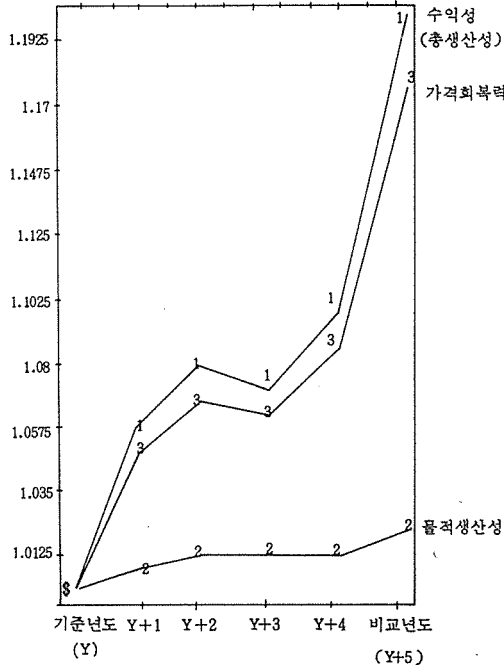
년 도	인원지수	1인당 인건비지수	자본지수	공장 경비지수	본사 경비지수	공장 인건비지수
기준년도	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Y+1	.97	1.40	.83	1.16	1.34	1.33
Y+2	1.23	1.41	1.10	1.42	1.73	1.66
Y+3	1.29	1.61	.93	1.25	1.24	2.14
Y+4	1.26	2.34	1.10	1.25	1.26	2.13
비교년도	1.32	2.70	.77	1.60	1.86	3.70

년 도	공 장 인 원 지 수	공장 1인당 인건비지수	본 사 인건비지수	본 사 인 원 지 수	본사 1인당 인건비지수	공 장 감 가 상각비지수
기준년도	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Y+1	.95	1.39	1.47	1.02	1.44	.77
Y+2	1.25	1.33	2.02	1.17	1.73	1.05
Y+3	1.34	1.59	1.83	1.13	1.62	.88
Y+4	1.34	2.34	2.18	1.00	2.18	1.04
비교년도	1.33	2.79	3.06	1.31	2.33	.73

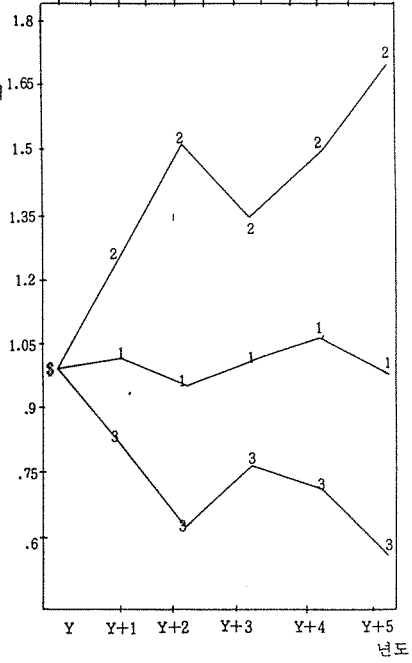
년 도	본 사 감가상각비 지 수	원재료비 생 산 성 지 수	원재료량 생 산 성 지 수	원재료단가 생산성지수	경 비 생산성지수	공 장 경비생산성 지 수	본사경비 생 산 성 지 수
기준년도	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Y+1	1.24	1.06	1.01	1.05	1.13	1.13	.97
Y+2	1.42	1.08	1.01	1.07	1.10	1.10	1.90
Y+3	1.28	1.07	1.01	1.06	1.03	1.03	1.04
Y+4	1.49	1.10	1.01	1.08	1.09	1.09	.08
비교년도	1.06	1.20	1.02	1.18	1.10	1.10	.95

년 도	자본생산성 지 수	자본생산성 지수(공장)	자본생산성 지수(본사)	투 입 지 수	투입량지수	투 입 단 가 지 수
기준년도	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Y+1	1.58	1.70	1.05	.97	1.31	.73
Y+2	1.42	1.49	1.10	.90	1.25	.72
Y+3	1.39	1.47	1.00	.62	1.04	.59
Y+4	1.24	1.31	.91	.46	1.19	.39
비교년도	2.29	2.42	1.66	.49	1.30	.38

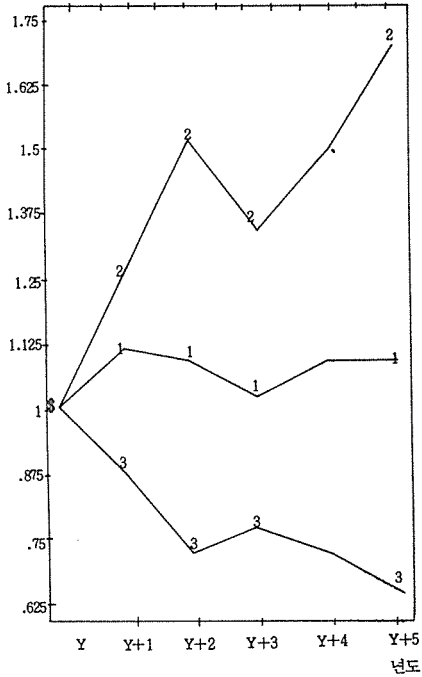
<도표 4> 원재료비



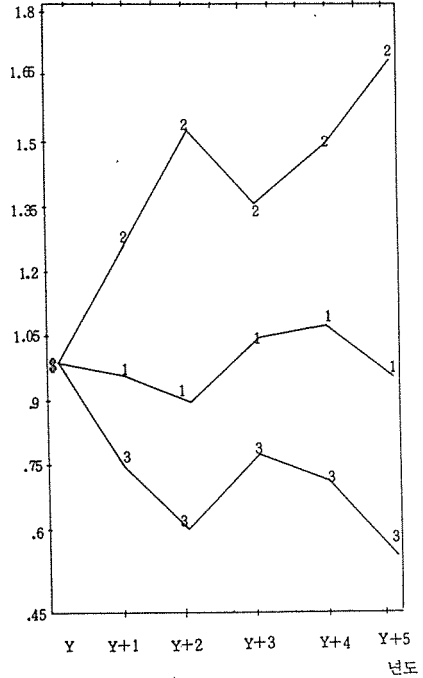
<도표 5> 경비



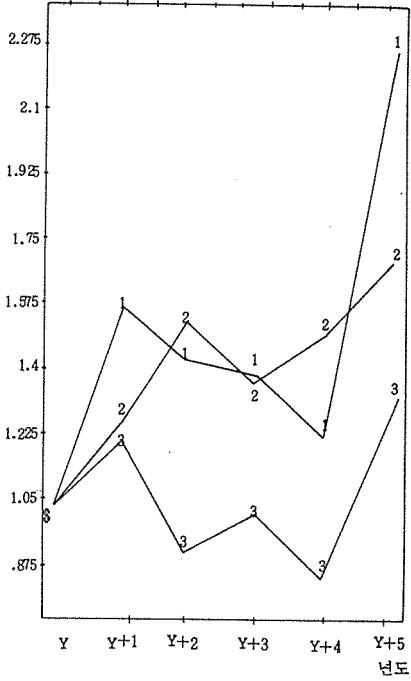
<도표 6> 블루칼라경비



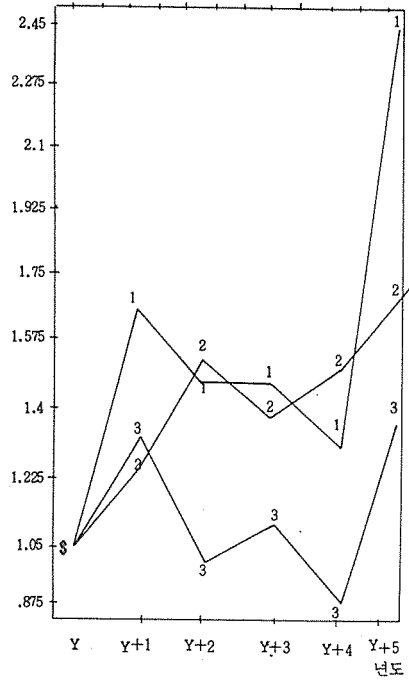
<도표 7> 화이트칼라경비



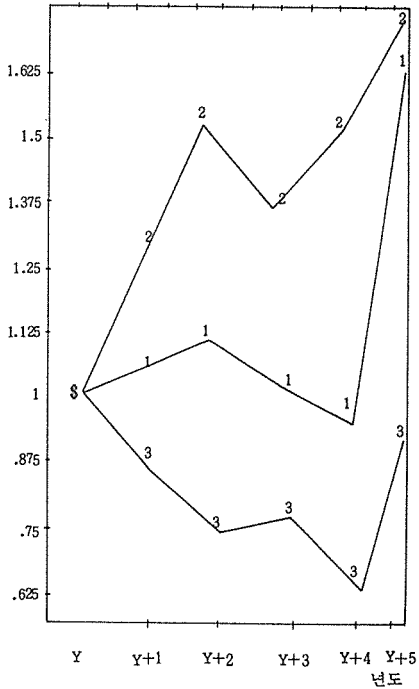
<도표 8> 감가상각비



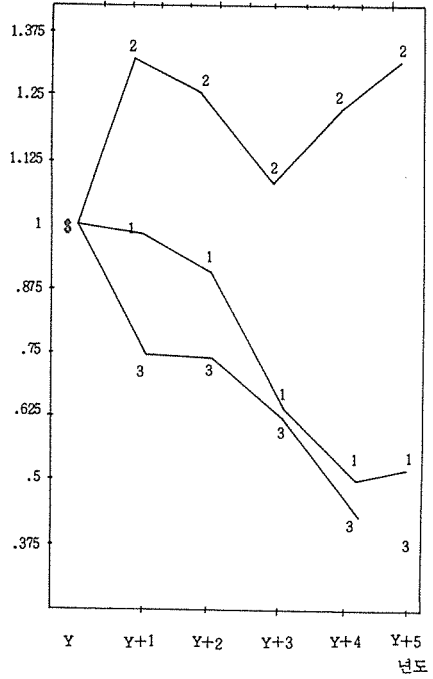
<도표 9> 블루칼라감가상각비



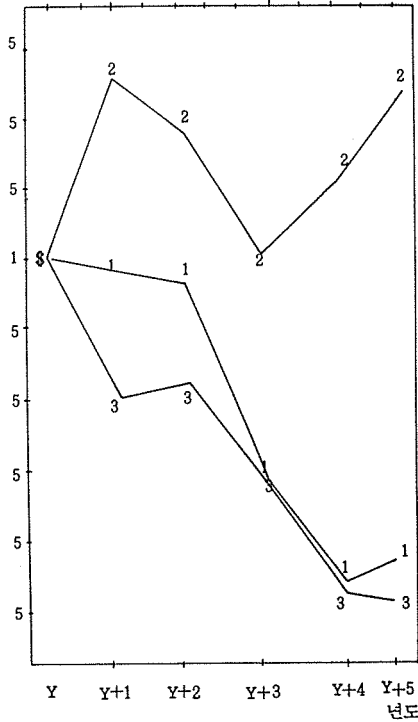
<도표 10> 화이트칼라 감가상각비



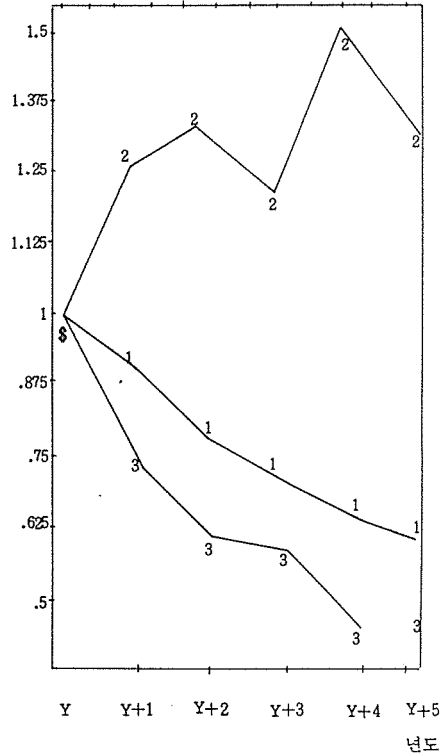
<도표 11> 인 건 비



<도표 12> 인건비(블루칼라)



<도표 13> 인건비(화이트칼라)



여기서 참고로 스캔론프랜과 럭커플랜의 계산과정을 살펴보고 각 플랜의 차이점과 同一한 점을 分析한 뒤 이를 종합한 TPS모형을 활용하여 TPS플랜을 수립하는 절차를 설명코자 한다. 우선 스캔론프랜과 럭커플랜의 비교표는 <圖表 14>와 같다.

한편 TPS모델의 양식을 다시한번 살펴보자. TPS모델에서는 스캔론프랜과 럭커플랜의 成果分配計算에 필요한 모든 변수가 포함되어 있다는 사실을 발견할 수 있다. 여기서 TPS플랜의 適用節次는 다음과 같다.

첫째, 각 변수간의 相關分析實施(5년이상 자료기준)

둘째, 상관관계가 높은 변수 선정 및 함수식 추출

셋째, 목표달성시 회사분과 종업원분배기준 설정

넷째, 유보금 기준설정

다섯째, 목표미달시 유보금지급기준 명시
이상의 다섯가지는 團體交渉시 勞使間 合議에 의해 團體交渉案의 하나로 문서화할 수 있다.

또한 이와같은 기준이 확정된 후에는 勞使協議를 통해 生産性戰略會議方法과 같이 勞使가 生産性向上方案에 관한 의견을 交換한다.

TPS플랜은 團體交渉時 노사간 交渉을 착수하기 이전에 함수식을 도출해 내는 과정을 중요시한다. 이러한 함수식은 중장기 혹은 단기 經營計劃을 수립할 때에도 參考할 수 있기 때문이다.

이러한 成果分配의 기준, 原則들은 團體交渉을 통해 노사간 명시해 놓을 필요가 있으며 TPS플랜은 團體交渉時 노사간 交渉을 착수하기 이전에 함수식을 도출해 내는 과정을 중요

〈圖表 14〉 스캔론편과 렉커플랜⁵⁾

〈스캔론편계산 예〉		〈렉커플랜계산 예〉	
총매출액	\$ 2,300,000	총매출액	\$ 1,800,000
반품·할인	- 74,000	반품·확인	- 60,000
순매출액	\$ 2,226,000	순매출액	\$ 1,740,000
재고조정	- 441,000	재고조정	+ 360,000
생산의 판매가치	\$ 1,785,000	생산의 판매가치	\$ 2,100,000
지불가능인건비	\$ 505, 155	원재료	
실지급인건비	- 470,000	기타외부구입비	- 1,350,000
보너스풀	\$ 35,155	부가가치	\$ 750,000
회사분	- 8,788.75	지불가능인건비	376,500
종업원	\$ 26,366.25	실지급인건비	- 340,000
유 보	- 5,273.25	보너스풀	\$ 36,500
지불보너스	\$ 21,093.00	회사분	- 18,250
복리비제외인건비	\$ 350,000	종업원지분	\$ 18,250
보너스율	6%	유보금	- 3,650
		지불보너스	\$ 14,600
		복리비제외인건비	\$ 220,000
		보너스율	6.6%

差異	<ol style="list-style-type: none"> 1. 허용인건비 기준이 생산의 판매가치 2. 보너스풀에서 회사분이 25% 3. 생산을 많이 하는 수 밖에 없다. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 허용인건비 기준이 부가가치 2. 보너스풀에서 회사분이 50% 3. 생산을 많이 하거나 외부구입가치를 줄이는 방법이 있다.
同一	<ol style="list-style-type: none"> 1. 생산의 판매가치개념까지 계산방식 동일 2. 허용인건비 기준이 복리후생비 포함 3. 기준 - 실지급 = 보너스풀 4. 보너스 유보금은 종업원분의 20% 5. 보너스 퍼센트 산출시에 복리후생비 개념제외 	

시한다. 이러한 함수식은 중장기 혹은 단기 經營計劃을 수립할 때에도 參考할 수 있기 때문이다.

이러한 成果分配의 기준, 原則들은 團體交渉을 통해 노사간 명시해 놓을 필요가 있으며 TPS플랜은 團體交渉時 노사간 交渉을 착수하기 이전에 함수식을 도출해내는 과정을 중요시한다. 이러한 함수식은 중장기 혹은 단기 經營計劃을 수립할 때에도 參考할 수 있기 때문

이다.

사례회사의 경우 人件費와 상관관계가 가장 높은 변수는 조부가가치로 나타났으며 조부가가치와 인건비사이에는 $L=0.79254 \text{ VAC}-415855$ 라는 함수식이 나타났다.

따라서 이 함수식을 成果分配의 기준지표로 參考할 수 있으며 동업종수준, 지불능력, 생계비등을 종합적으로 고려하여 勞使間 團體交渉에 임하는 것이 바람직할 것으로 보인다.

註 5) Sink, D. Scott, Productivity Management : Planning, Measurement And Improvement, 1985.

함수식은 고정비가 가능하다면 고정비를 해도 좋으나, 製品價格의 變化 혹은 제품구성의 변화 또는 設備과 工程에 중요한 變化를 초래하는 技術革新 등이 發生하거나 급격한 인건비 인상등의 發生에 대비하여 彈力的으로 일정범위를 設定하는 방법도 있다.

또한 이러한 成果分配의 基準指標 設定과 병행하여 競爭社의 賃金水準등을 감안하여 中장기 生産性·賃金計劃을 노사합의하에 樹立하여 두는 것도 바람직한 방법이 하나이다.

한가지 중요한 점은 戰略會議시 TPS플랜에 의해 도출해낸 함수식에 입각하여 인건비가 어느 정도 지출되고 있는지를 파악하여 生産性의 創出과 分配를 연계시켜 분석해 볼 수 있다는 점이다.

事例會社의 경우에는 기준시점이 노사분규가 발생하기 이전이고 비교시점이 발생한 후 어느정도 시간이 경과한 時點이란 점에서 人件費가 基準式에 비해 각각 다소 과소지출되고 있다는 점을 알 수 있다.

5. 結 語

지금까지 우리는 企業의 經營者들이 임원회의 혹은 經營戰略會議에서 새롭게 活用할 수 있는 TP 戰略會議에 대하여 살펴보았다. TP 戰略會議를 통하여 얻을 수 있는 期待效果는 다음과 같다.

첫째, 기존의 戰略會議를 補完할 수 있다. TP戰略會議의 틀 자체가 기존의 經營會議의 概念에 物量과 單價概念을 추가한 것이므로 실제자료만 연계가 된다면 특별한 수고를 들이지 않더라도 쉽게 活用可能하다.

둘째, 收益性과 物的生産的, 單價를 綜合的인 시야로 파악할 수 있는 分析틀을 제공해 줌과 아울러 이를 통해 生産性의 創出과 分配를 一목요연하게 파악할 수 있는 長點이 있다. 또한 화이트칼라 生産性의 측정 및 평가가 가능

하다. 따라서 좀더 폭넓고 戰略的인 意思決定을 기대할 수 있다.

셋째, 豫測概念을 活用하여 보다 事前豫防的인 意思決定을 하는데 도움을 줄 수 있으며 企業의 管理計劃水準을 한차원 높게 끌어올릴 수 있다.

넷째, 會議參席對象을 노조대표로까지 확대할 경우 生産性에 대한 勤勞者 혹은 勞組의 관심을 提高할 수 있음은 물론 새로운 韓國的 勞使協議制度 혹은 成果分配制度의 태동을 기대할 수 있다. 日本生産性本部의 調査結果에 의하면 勞使協議會가 있는 企業체의 83%가 해당기업의 經營實績을 토론하는 것으로 나타났고 經營實績은 노사협의회에서 가장 자주 다루는 토론대상이라는 점은 음미해볼 價値가 있다.

成果分配의 原則은 團體交涉를 통해 다루되, TP戰略은 勞使間協議를 통해 수립해 나아가는 韓國的 勞使關係制度의 정착을 위해서도 TP戰略會議가 기여할 수 있는 여지는 클 것으로 展望된다.

현시점에서 우리企業의 生産性向上을 통한 國際競爭力強化라는 무거운 짐은 우선 우리 經營者들이 짊어지고 있고 그것은 힘에 겨울 정도라는 점을 인정한다. 반면 問題解決의 열쇠를 손에 쥐고 있는 것도 根本的으로는 經營者라는 점을 인정하지 않을 수 없다.

따라서 우리의 經營者들이 TP戰略會議를 통해 노사분규이전과 현재의 經營狀態를 比較分析해 보고 아울러 장기적인 관점에서 勞組代表를 戰略會議에 參席시켜 머리를 맞대고 새로운 生産性戰略을 모색해 보려는 진실된 열린 마음이 필요하다.

이때 勞使協議에 의한 中長期生産性·賃金·人員計劃이 수립될 수 있고 이를 토대로 生産性目標管理가 가능하다. 이러한 勞使協議과정에 競爭社 對比 生産性分析이 이루어진다면 더욱 바람직할 것이다.