

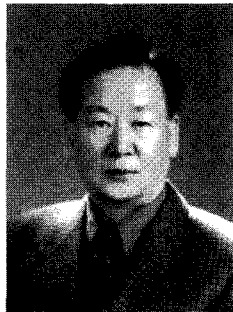
중소기업의 경쟁력 강화를 위한 공장 혁신 프로그램

1. 경영자의 경영철학

이번 호부터 6회 동안 중소기업의 경쟁력 강화 방안을 연재할 예정이다.

필자는 기술지도사로 광학업체를 비롯한 다양한 기업의 경영 진단·지도 경험을 토대로 체계적인 조언을 해 합리적인 경영을 도울 것이다. 주제는 1. 경영자의 경영철학 및 수완, MIND 2. 생산관리 실시 현황(추진 조직, 생산 계획, 작업 실시 및 분배, 진도 관리, 자재 관리) 3. 공정관리(공정관리 업무, 중점 관리 항목 관리, 공정 투입 시점 관리, 진도 관리, LAY-OUT) 4. 작업관리(공정도 활용·작업표준 활용·작업시간 설정·현장관리 방법) 5. 품질 관리 분야(품질 관리의 기본 조직, 품질 보증 체제, 현장에서의 품질 관리 추진 방법) 6. 품질 관리(품질 관리 소집단 활동, 제안 제도, 검사 업무)로 이어갈 예정이다.

글 : 유태수 대표/TSY 인터내셔널 컨설팅 대표, 기술지도사



▲ 유태수 기술지도사

〈연재 순서〉

제1장: 경영자의 경영철학 및 수완, MIND

제2장: 생산관리 실시 현황(생산관리 시스템)

제3장: 공정관리

제4장: 작업관리

제5장: 품질관리 분야

제6장: 품질관리

제1장 : 경영자의 경영철학 및 수완, MIND

기업 경영에서 경영자의 마인드(MIND)는 어떻게 변화시키며, 어떻게 승화시켜나아가야 하나. 훌륭한 지도자나 경영자가 될 수 있는 지름길은 '인간성'이라고 했다.

'역지사지'의 입장을 가지며, 수직적인 사고에서 탈피해 수평적인 사고로 전환하고, 부하직원과 종업원의 소리를 경청할 줄 아는 여유 있는 경영자. 1% 지시에, 99%의 확인을 할 수 있는 경영 수완.

요즘은 '상생(相生)'이라는 글귀가 종종 눈에 띄곤 한다. 한자 풀이로 '서로 돕고 살자'는 뜻이다.

20년 동안을 일군 회사재산(회사 주식) 270만주(150억원)를 회사에 두고 퇴임한 '(주)이디'의 박용진 사장은 창업 당시의 약속을 지켰다.

작가로도 유명한 한 일본 굴지 재벌 그룹의 그녀는 경영악화의 책임을 지고 전재산을 내놓은 뒤 퇴진을 선언했다.

'세존그룹' 쓰쓰미 세이지는 사채 100억엔을 채권자들에게 제공하고, 보유 주식도 모두 포기한 채 재계에서 은퇴한다고 밝혔다.

요즈음 우리 나라 몇몇 재벌들을 보자!

경영권 다툼, 세습, 유산 60여 억원으로 불과 1~2년 사이에 온갖 부정과 편법을 저질러 1조원의 자금을 조성하고도 불법이 아니라고 오히려

큰소리 치고 있는 그들의 마인드는 과연 무엇이 있을까?

상생의 기업문화를 역설, 임직원들로부터 큰 호응을 받고 있는 '현대 정공'의 박정인 사장은 직원들의 '병상 동료 돕기'에 감명을 받고, 사내 DDR을 설치해 주고 사내 대회를 열어 화합을 주도하고 있다. 아주 작은 것부터 동료를 아끼고 존중할 때 기업의 상생 문화가 탄생되며, 경영자의 진실된 마인드가 싹트는 것이다.

경영자의 업무에 대한 이해 및 지원

경영자는 경영 이념이 명확하고, 경영개선 활동에 관심을 가져야 한다. 경영자는 회사 업무에 열의를 갖고 직접 업무를 관장해야 한다.

내일의 업무는 오늘 지시돼야 하고, 보고와 협의가 생활화돼야 한다. 또 업무 추진이 체계적으로 이루어져 사전에 계획이 세워져야 하며, 생산 계획표, 업무추진 계획표(판)가 설치되어 잘 관리되고 있어야 한다. 회의는 주별, 월별로 개최 하되 반드시 일정한 시간에 열어 회의가 문제 해결의 중심이 돼야 한다.

회의 진행계획서(회의 시간, 의제 내용, 토의 내용, 결론 등)를 만들고 회의 내용 4단계를 기록하고 정리해서 결론에 대해서 다시 거론하는 것이 방지될 수 있도록 대책을 수립한다. 회의는 사안에 따라 다소 차이는 있겠지만 대략 30분을 초과해서는 효과가 없다.

또 경영자가 지금까지 가지고 있던 '고정관념'의 틀에서 벗어나야 기업이 살아날 수 있다. 새로운 정보, 새로운 기법, 새로운 교육 등을 끊임없이 받아들이면서 급속히 변하는 시대에 부응해야 한다.

'최고 경영자의 직언'이라는 책에 이런 말이 있다.

"직원들을 잠 깨우고, 한발 앞서 행동하라."

즉, 조직 구성원의 각성, 신념, 행동을 혁신시

성공하는 경영자가 되려면

업무는 직접 관장하라.
경영환경을 개선하라.
문제는 회의로 풀어라.
고정관념에서 벗어나라.
한발 앞서 행동하라.

키는 능력이 오늘날 최고 경영자의 가장 중요한 임무라는 것이다.

최고 경영자는 조직 구성원에게 임무를 부여하거나 명령하는 것으로만 그쳐서는 안되며 그들이 최고 경영자가 생각하는 방향으로 함께 각성하고 신념을 지니며 과감하게 행동할 수 있도록 '리더십'을 발휘하는 일이 중요하다.

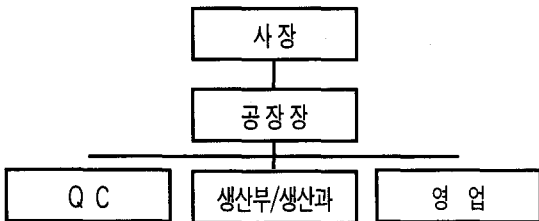
기업의 기본 조직 구성

일반적으로 2인 이상이면 조직이라고 말할 수 있다. 그러나 기업의 경우는 직제를 통해서만이 체계적으로 업무를 추진할 수가 있기 때문에 실질적으로는 5인 이상을 기업의 조직체제라고 한다.

일반적인 중소기업의 직제는 사장은 전무 또는 상무 이사에게 업무 지시를 하고, 규모가 작은 중소기업은 임원이 없을 경우 부장이나 과장에게 직접 지시하면서 관리자에게 경영 활동의 중책을 부여한다.

대부분의 중소기업은 조직에 사람을 끼워 맞추다 보니까 기구는 방대하나 실제로는 기업의 기본 인적 구성이 미흡해 업무에서 크나큰 오류를 범하고 있음을 볼 수 있다.

(종업원이 30~40명인 일반적인 회사 기구 조직표)



제조업의 경우 QC의 법적 인원은 종업원 수의 10%를 적용하고 있다.(대기업의 경우) 위의

기구의 조직에서 QC, 생산부, 영업부를 합한 적정인원(최소치)은 6~8명 선이다.

· QC : 2명-수입검사, 공정검사, 출하검사, 품질관리 업무, 제품 불량에 대한 대책수립, 성적서 등

· 생산부(생산과) : 3명(공장장 포함)-생산계획, 생산진행, 공정관리, 생산계획 대 실적 관리

· 영업부(영업과) : 3명(자재 및 구매, 창고 업무 포함)-영업, 외주관리, 납기관리 등

위의 조직구성은 종업원 약 30명에서 40명 정도인 회사의 수준으로, 물론 제품 특성이나 매출액에 따라 다소 차이는 있으며 일반적인 중소기업의 조직 구도를 나열한 것이다. 하지만 실상은 조직구도는 형성돼 있되 인력이 없으며, 인력은 있되 그의 적합한 조직매체가 없는 것이 중소기업의 현실이다.

일반직, 전문직, 관리자의 포지션(직무 및 업무분장)

작지만 강한 대만의 '인텔 기계'를 살펴보자.

대만의 중소기업 중에서 역사가 가장 짧은 1986년에 설립된 회사이다. 인텔 히트기판-TFT 설비를 제조하며 '모토로라', '마스시타 전기'에 수출하고 있으며 디자인 특허한 30(세계특허)개를 보유하고 있다. 다품종 소량 생산체제인 설비시설을 갖추고 있지 않으며, 호텔같은 공장을 갖추고 중소기업 250곳에서 납품을 받아서 완제품을 조립한다. 각자의 포지션에 대한 직무와 업무분장이 명확히 구분되어 있다.

이 회사에는 QC인원이 전체 인원의 12.5%를 차지하고 있다. 박사급 인력은 없으며 전문대 출신들이 많고, 전문성보다는 부지런함을 중요시한다.

광학업체, 성공 열쇠는 품질관리

기업의 성장조건은 품질이 관건이다.

좋은 제품의 품질을 만들기 위해서 여러 부문의 조직이 필요한 것이다.

우리 나라 자동차 업체를 보자. 자동차 회사의 품질 합격수준(AQL)이 1%라고 하면 협력업체의 품질 합격수준은 0.5%로 되어 있다. 당연히 모업체보다 높다. 그렇기 때문에 세계 상위권에 있는 것이다.

그렇다면 광학업계는 어떤가?

몇 업체를 제외하고는 품질 합격수준(AQL)이라는 말부터 생소하다. 30년 전부터 제조업체라면 어느 업체든 사용해 왔던 말이다. 그런데 대부분 광학업체들은 LOT 수가 500개든 2,500개든 시료 5개를 발췌해서 합·부 판정을 해서 바로 라인에 흘린다.

결과는 말할 나위도 없다. 엄청난 기업의 손실이 누적된다. 매출은 상승돼는 것 같으나 실제 남는 것이 별로 없는 것이 이런 맥락에서이다. 그런데 더욱 우려가 되는 것은 일부 협력업체의 사고방식이다. 이것도 까다롭게 한다고 아우성이 다.

품질을 높이지 못하면 앞으로 살아남기가 힘들다. 아무리 좋은 제품을 개발해도 품질에 문제가 있으면 무용지물이다.

21세기는 기회와 위협을 제공한다. 21세기의 기업은 이윤의 추구가 아니라, 생존 그 자체인 것이다.

광학업계에서 성공한 업체들을 살펴 보면 공통점이 있다. 경영자들의 합리적인 마인드와 꾸준한 기술 개발, 인재 육성, 지속적인 교육 투자, 품질에 대한 남다른 사고가 9년 전 불과 5명의 인원으로 출발해서 연간 매출 150억에 육박하는 회사로 만들기도 한다. 사소한 불량도 중하게 여기는 결과이다.

-다음 호에 계속

TYS 인터내셔널 컨설팅
전화 02)2278-3490
팩스 02)2277-7060

전문정보

CEO(Chief of Executive Officer)-기업 최고 경영자
CDO(Chief of Distribution Officer)-최고 경영자인 CEO보다 한단계 상위 개념. 단순한 최고 경영자에서 벗어나 회사 내의 A부터 Z까지의 모든 업무를 하나하나 꼼꼼히 챙긴다.
CKO(Chief of Knowledge Officer)-'최고지식경영자' 혹은 '지식경영리더'. 신세대에 맞는 독특하고 기발한 아이디어를 내는 게 주된 업무.
CVO(Chief Vision officer)-글자 그대로 기업의 비전을 제시하는 역할. 탄탄한 인적 네트워크와 미래를 전망하는 통찰력을 갖추고 새로운 비즈니스 동향을 파악하는 것이 주된 업무.
COO(Chief Operation Officer)-최고운영책임자. 마케팅

을 총괄하며 다른 기업과의 전략적 제휴 등의 역할을 담당.
CFO(Chief of Finance Officer)-최고 재무책임자.
CPO(Chief People Officer)-인력 관리 책임자
(Chief Production Officer)-생산부문 최고경영자
(Chief Procurement Officer)구매전문 최고경영자
CCO(Chief Communication Officer)-회사의 홍보를 담당. 벤처업계에 홍보의 중요성이 부각되면서 생김 직함.
CTO(Chief Technology Officer)-기술총책임자
CSO(Chief Strategy Officer)-전략책임자
CMO(Chief Management Officer)-총무책임자
(Chief Marketing Officer)-마케팅 최고경영자
CIO(Chief of Information Officer)-정보책임자