

신년기획
1 1 1



꾸준한 경영혁신운동 전개로 대기업 부럽지 않은 글로벌 경쟁력 갖춰

스프링 제조전문 삼원정공(주)

삼원정공(대표·양용식)의 성공 스토리는 이미 알만한 사람은 다 알 정도로 성공기업의 대표 격이 되지 오래다. 아주 거창하고 첨단 경영기법을 사용하여 성공의 반열에 오른 것도 아니고 단지 꾸준히 한마음 한뜻으로 기본기에 충실한 결과 놀라운 성과를 거둔 기업이기 때문에 더욱 주목받는 것이고, 그 기법을 전수받으려 여전히 곳곳에서 삼원정공의 문간을 넘나들고 있다. 주변에서는 사양산업이라고 하는 스프링을 제조하며 창사 이래 34년 동안 한번도 불황 없이 호황을 누리는 삼원정공에는 정말 특별한 것이 있다. 새해를 맞아 경기침체, 중국의 공세, 단가 하락 등 고민 많은 제조업체들에게 이러한 삼원정공의 성공 신화는 해법을 제시함은 물론 새로운 의지를 촉발시키는 계기가 되지 않을까.

취재/박지연 기자

삼원정공이 1993년 처음 세상에 알려지면서 유명세를 탄 이유는 이 회사만의 경영기법인 '초관리' 경영 때문이었다. 1초라도 아끼자는 취지로 시작한 '초관리 운동' 이후 이 회사는 생산현장에서 단 1%라도 낭비를 줄이자는 '사력 1%' 운동에 돌입하면서 또 한번 세상의 주목을 받았다. 말 그대로 죽을힘을 다해 아끼고 낭비를 줄이자는 말인데 기업 입장에서는 당연히 생산성이 오를진 몰라도 근로자 입장에서는 더욱 고달픈 일(?)이 아닐까 하는 의구심이 든다. 그도 그럴 것이 이 회사는 1년에 설날 3일, 추석 3일만 빼고 나머지 359일 동안 24시간 가동한다. 그러나 양용식 사장의 얘기를 듣고 의구심이 풀렸다.

"일반 회사들은 일하는 시간이 많을수록 자연히 생산성이 오른다고 생각하는데 절대 잘못된 생각입니다. 삼원정공은 주40시간 노동제도를 한국에서 최초로 시행한 회사입니다. 시행한지 횡수로 4년이 넘었는데 주56시간 이상 했을 때보다 효율은 2.5배 이상 늘었

고 효율이 늘어난 만큼 직원들에게 더 많은 성과급이 지급되고 있습니다. 우리 회사에서는 저녁 6시 이후까지 일하는 사람은 '무능한' 사람 취급받죠"

5S운동을 비롯하여 사력 0.01% 운동까지 자연스럽게 정착된 데에는 그에 따른 업무 효율성과 성과를 직접 체험한 직원들이 즐거운 마음을 갖고 자발적으로 나선데 있다. 회사는 이익이 생기면 바로 회사 복지와 직원들에게 성과급으로 지급했다.

양용식 사장은 "처음 운동 도입 시기에는 직원들의 반발도 많았지만 지금은 회사가 하라면 무조건 한다는 식으로 직원들의 의식이 많이 변했다"며 "이는 회사에서 땀 흘리지 않고 편안하게 일하는 방법을 제시했고 직원들 스스로가 체험을 통해 얻은 교훈 때문"이라고 말했다.

5S운동을 모태로 삼원정공의 20여년은 경영 혁신 운동의 역사

1974년 설립된 삼원정공이 처음 5S운동을 접하게 된 것은 1980년대 초반, 당시 생산계장이었던 지금의 양용식 사장이 일본 오사카의 한 공장을 방문하고 돌아와 이 운동 도입을 강력하게 권의하면서부터였다.

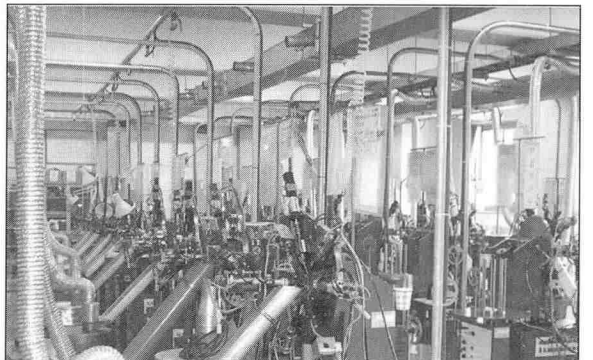
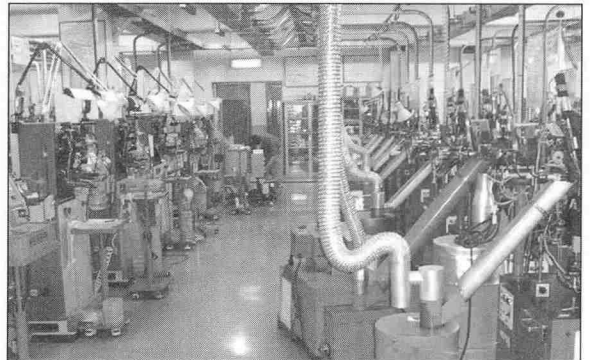
일본 출장 당시 공장 한쪽 벽면에 붙여져 있던 '사력(죽을 힘)을 다 해 기술에 도전하자'라는 문구를 접한 양용식 사장은 "몸이 오싹하는 충격을 받았다"고 말했다. 그는 이미 세계시장에서 경쟁력을 갖춘 기술선진국에서 '죽을 힘'을 다해 일한다는 것에서 노하우를 발견해내고 선택의 여지없이 "우리도 해보자"라며 적극적으로 밀어붙였다고 한다. 그 결과 십수 년 동안 삼원정공의 경영모토로 뿌리를 내리게 됐다.

5S운동이란 70년대 일본 기업들 사이에서 크게 유행했던 운동으로 작업장에 대한 정리(Seiri), 정돈(Seiton), 청소(Seiso), 청결(Seiketsu), 마음가짐(Sitsuke) 등을 토대로 일상적인 낭비를 줄이는 것을 강조했다.

이 운동이 삼원정공 직원들에게 바로 받아들여지고 실전에 적용된 것은 아니었다. 처음 직원들의 비협조로 인해 1차, 2차 시도하여 모두 실패로 돌아갔다. 그러나 '독종'이라는 소리까지 들어가며 양용식 사장 지휘 하에 강력하게 그리고 꾸준하게 밀어붙인 결과 자연스럽게 스며들기 시작했다. 이후 지저분한 것이 당연히 받아들여졌던 공장환경이 반짝반짝 윤이 날 정도로 깨끗하고 정리 정돈이 잘돼 있는 환경으로 바뀌었다.



5S운동에서부터 사력 0.01% 운동이 빛을 발해 지금의 삼원정공이 있게 만든 장본인인 양용식 사장은 오늘도 또 다른 '경영기법'을 찾기에 골몰하고 있다.



5S운동 실천을 통해 '병원보다 깨끗한 공장'의 실현은 물론 계속된 제반제도를 통해 공장자동화 단계를 넘어 무인화를 실현했다.

주간 요일별 세부 운동 구분 (1월 1주)

요일	항목	참석자	시간	1주	2주	3주	4주
월	5S 운동	전 원	7:20 - 7:30	제1회차	제2회차	제3회차	제4회차
	생산자 회의	전 원	7:50	제1회차	제2회차	제3회차	제4회차
화	사내 안전 교육	직 그룹별	7:00	제1회차	제2회차	제3회차	제4회차
	품질 관리 회의	전 원	18:30				
수	생산 회의	관련 전	7:20	관련 사항	관련 사항	관련 사항	관련 사항
	노무 회의	전 원	7:20	전 원	전 원	전 원	전 원
목	사내 안전 회의	전 원	7:10	회차 교육	회차 교육	회차 교육	회차 교육
	품질 관리 회의	전 원	7:00				
금	품질 관리 회의	전 원	7:20	회차 교육	회차 교육	회차 교육	회차 교육
	품질 관리 회의	전 원	16:30	회차 교육	회차 교육	회차 교육	회차 교육

삼원정공의 한주간의 세부 운동 계획서

신년기획

양용식 사장은 “5S운동의 큰 성과라면 공장 환경이 지저분할 때는 물건을 찾으러 다니기 바빴으나 운동 이후에는 가지러 다니는 것으로 바뀌었다”며 “정리, 정돈 청소만으로도 원가절감 및 생산성 향상에 크게 기여하게 됐다”고 말했다.

5S운동이 정착되자 본격 경쟁력을 극대화시키는 운동 실천에 들어갔다. 5S와 초관리 운동을 통해 시간과 물자낭비를 줄이는데 이어 사력 1% 운동을 통해 눈에 보이지 않는 1%의 낭비까지 죽을힘을 다해 없애보자는 취지로 시작했다. 1%에서 더 발전할 것이 사력 0.01% 운동인데 아주 작은 한계에까지 도전하고자 하는 이들의 의지가 담겨있다.

“사력 0.01은 원자재, 제품, 수도, 전기 등 당장 눈에 보이는 것 외에도 시간, 거리, 판매처, 불량률 등 눈에 보이지 않는 것까지 절감 대상으로 합니다. 이는 사내의 제안제도를 통해 직원들 자발적으로 자연스럽게 자리 잡아갔죠”

지금은 한달에 4건으로 줄었지만 삼원정공 직원들은 그전에는 한달에 15건 이상 제안서를 내야했다. 제안 한 건당 회사에서는 2천 원씩 지급했고 채택된 제안에 대해서는 큰 포상도 따랐다. 회사에서도 직원들의 제안서를 ‘수표’라 부르고 금고에 보관할 정도로 소중하게 여긴다.

직원들이 주인의식을 갖고 제안을 활성화하자 스스로 자동장치도 고안하고 환경도 개선하여 공장자동화를 넘어 무인화 단계까지 발전했다. 1년만 쓰고 버리던 다이어리도 제안을 통해 연도를 새기지 않고 계속 이어서 쓰고 있다. 화장실 전동스위치 옆에는 ‘사용 무’와 ‘사용 중’ 칸이 새겨진 자석판을 만들어 사람이 들어가고 나올 때를 표시할 수 있어 쓸데없는 전동소모를 줄였다. 업무 중 오가는 시간을 줄이려고 지름 20cm의 송수관을 만들어 4층에서 1층까지 서류전달을 하고 있다. 자리마다 있는 형광등에 끈을 매달아 자리를 뜰 때는 형광등을 끄도록 했다. 이 외에도 상상을 초월하는 아이디어가 이 회사에서 적용되고 있는데 모두가 직원들의 제안에 의해 탄생한 것들이다. 직원들의 주인의식을 발휘하는 대표적인 예는 삼원에 공장장이 없다는 것에서도 알 수 있다. 즉, 직원들이 돌아가며 일주일간 공장장을 맡고 있다. 남이 시켜서 일하는 것이 아니라 스스로 주인의식을 갖고 신바람나게 일하는 회사가 바로 삼원정공이다.

모두가 공장장인 주인의식 투철한 회사

삼원정공은 스프링을 만드는 회사이다. 스프링은 작은 볼펜에서부터 카메라 등 각종 전자제품 및 장비, 자동차 등에 들어갈 정도로 그 쓰임이 다양하나 국내에서는 이미 사양산업이라고 말할을 한다. 그러나 양용식 사장은 이 말에 대해 전면 부정한다.

“현대는 남이 못하는 것을 해야 하는 시대입니다. 스프링이라고 다 같은 스프링이어서는 안 된다는 말이죠. 우수한 품질의 제품을 남보다 저렴하게 만들어 적기에 납품해야겠다는 신념만 갖고 있다면 회사가 어려운 상황에 빠지지 않습니다.”

삼원정공은 동종업계에서 선두를 달리는 기업이다. 수십 년 동안 경영관리운동을 통해 생산과정에서 생산원가를 줄이고 납기일을 정확히 지키는 것만으로 날이 갈수록 부품 값을 낮추고 있다. 반대로 인건비는 날이 갈수록 올라가는 상황에서 납품가를 낮춘다는 것은 웬만한 기업으로는 적자를 면키 어려웠을 텐데 삼원정공이기 때문에 가능한 일이었다.

더욱 놀라운 것은 이 회사의 매출이 해를 거듭할수록 큰 증가세를 보이고 있다는 것. 도산하는 기업도 많았던 힘든 IMF 시절에도 꾸준히 매출을 올리며 행복한 비명을 질렀다. 90년대에는 한해 평균 20~30%, 근래에는 13~14% 이상 매출신장률을 기록하고 있다. 그래도 여전히 변함이 없는 것은 1억원에 지나지 않는 자본금. 74년 삼원정공이 자본금 5천만 원으로 창업한 이래 25년이 지난 후 한차례 5천만 원 증자했을 뿐 그 후 20여 년간은 또 1억원인 상태를 계속 유지하고 있다. 매해 결산을 통해 이익이 발생하면 설비를 들이거나 업무환경 개선 등 회사에 재투자만이 있을 뿐이다.

남들은 사양산업이라고 말하는 스프링을 국내뿐만 아니라 세계에서 인정받는 최고의 제품으로 만든 삼원정공. 이들이 바라는 것은 최고의 제품을 좋은 가격에 신속하게 공급해주는 최고의 기업으로 기억되는 것이다. 삼원정공 사무실 한쪽 벽면에는 이 회사의 향후 20년간의 계획이 들어있다. 그 내용 중에는 ‘0.01% 안에 들자’라는 항목이 있다. 삼원정공과 같은 1만개의 회사에서 100위 안에 들자는 말이다. 이러한 꿈과 목표가 있기 때문에 끊임없이 경영혁신 운동을 전개해 나가고 있는 것이 아닐까.

인터뷰 삼원정공(주) 양용식 대표

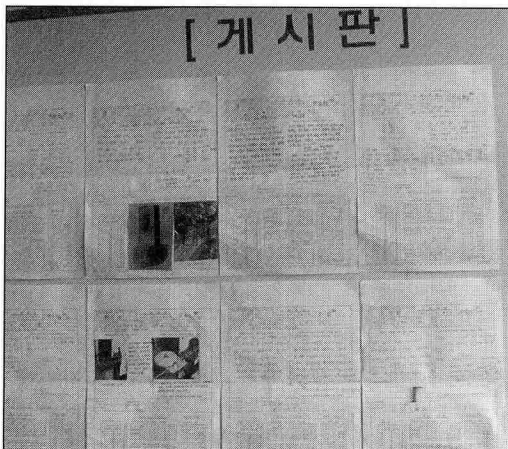
“최고 경영자로부터의 의식전환이 물 흐르듯 흘러야”

5S운동에서부터 사력 0.01% 운동이 빛을 발해 지금의 삼원정공이 있게 만든 장본인인 양용식 사장의 출근시간은 어김없이 아침 5시 30분이면 이뤄진다. 직원들보다 일찍 나와 난방시설을 켜고 직원들을 맞이하는 그는 사장실도 따로 없이 직원들과 함께 어우러져 허물없이 지내고 있다. 예전보다는 많이 줄었지만 요즘도 외부강연을 하는 그는 아침 4시와 퇴근 후 6시 이후를 활용한다. 아침 4시에 강연을 들으러 오라 하면 상대방은 의례히 “새벽 4시 아니냐”며 놀래기 일쑤다. 그러나 삼원의 시계에는 이미 새벽이란 말이 없어진지 오래다. 남들보다 일찍 아침을 여는 이들, 어쩌면 삼원의 경쟁력의 시발점은 여기서 시작하는지도 모른다. 양용식 사장의 강연을 듣는 이 중에는 회사 사장들이 많은데 이때마다 그가 강조하는 것은 최고 경영자부터의 솔선수범이다. 말없는 솔선수범이야말로 직원들의 동기부여가 된다고 믿기 때문이다.

“대부분의 우리나라 기업들은 거꾸로 가고 있어요. 제일 아래 직원이 먼저 나오고 윗사람은 제일 늦게 나오면서 말로는 직원들에게 열심히 일하라고 합니다. 윗사람이 먼저 나와 겨울에는 난방기를 틀어놓고 사무실을 따뜻하게 해놓고 직원들을 맞아 직원들이 생산성 향상을 도모 할 수 있는 분위기를 만들어주는 것이 윗사람으로서의 책임입니다. 빨리 그런 쪽으로 의식전환이 있어야 합니다.” 또한 남들은 불황에 힘들어하는 반면, 삼원정공만 잘나가는 이유에 대해 묻자 이 또한 의식의 차이에서 오는 결과라고 일침을 가했다.

“같은 제조회사인데 삼원정공은 지금 최고의 호황을 누리고 있고 다른 제조회사는 왜 힘들어할까요? 현재 한국 사람들을 보면 주위에서 다들 ‘경기가 나쁘다’고 말하며 안 되는 것을 환경 탓, 남의 탓으로만 돌리는 경향이 있습니다. 그런데 실질적으로 안 되는 것은 결국 본인 탓입니다. 입으로만 노력했다뿐이지 실천은 안 한거지요. 창업했을 때보다 지금의 모습이 얼마나 게을러지고 나태해졌는지, 혹시 그 잘못을 직원들에게만 전가하고 있는 건 아닌지 최고경영자들이 깊이 자기반성을 해야 합니다.”

양용식 사장이 말하는 삼원정공의 성공비법은 꾸준히 혁신운동을 실천하면서 변화를 피한데 에 있었다. 이처럼 성공한 기업과 기업가의 공통점은 꾸준히 변화를 시도한다는 것. 오늘도 또 다른 ‘경영기법’을 찾기에 골몰하고 있는 양용식 사장이 있는 한 삼원정공의 신화는 계속될 것이다.



날마다 발전하는 삼원정공이 있게한 직원들의 제안서들이 게시판을 메우고 있다.



사람을 찾으러 다니는 시간을 줄이기 위해 제안된 '위치 알림판' 과 주소란을 12칸으로 만들어 재활용을 할 수 있게 만든 삼원정공만의 독특한 서류봉투

