

명사칼럼

위기 극복을 위한 LS산전 경영혁신활동 T-COPQ



구자균
LS산전 대표이사
1544-2080

기업과 관련 있는 사람들의 목적은 서로 각각 다를 수 있습니다. 그러나 모든 이를 만족시킬 수 있는 공통적인 기업의 궁극적인 목표는 기업가치의 극대화라고 생각합니다.

이 목표를 달성할 수 있는 방법은 첫째, 제품 판매를 통해 수익창출을 극대화하는 것이고, 둘째, 기업내부에 존재하는 가시적 비용과 여러 곳에 산재해 있으나 눈에 보이지 않고 측정도 하기도 힘든 비용들을 최소화하는 것이라 생각합니다. 특히, 후자는 기업 조직원들의 자발적이고 능동적인 자세 없이는 이루어 지기 어렵다고 봅니다. 이런 의미에서 저는 2006년 부사장으로 부임하면서 조직원들의 정신모랄 즉 주인의식이 기반이 되어 조직내 비부가가치적인 비용들을 최소화하는 경영혁신 활동 모델로 COPQ(Cost Of Poor Quality)를 제안해 왔습니다.

COPQ는 최초에 올바르게 할 수 있다면, 사라지는 일체의 비용을 일컫는 말이며 조직내 비부가가치적인 요소를 발굴하고 개선해 나가는 활동을 의미하는 것으로 2008년 CEO로 취임하면서 COPQ를 한층 Upgrade하여 LS산전 고유의 혁신활동인 T-COPQ활동으로 승화하여 전개하고 있습니다.

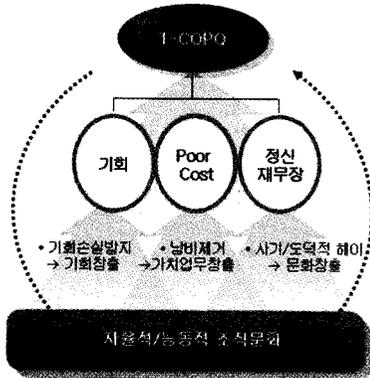
LS산전 경영혁신활동인 T-COPQ는 전임직원들이 내가 회사의 주인이라는 의식을 갖게 하고, 자발적이고 능동적으로 혁신활동을 전개하는데 초점을 두고 있습니다. 여기서 T는 기업의 내실 뿐만 아니라 성장을 동시에 추구하고 구성원들의 정신 재무장을 기반으로 하는 경영혁신활동의 총체(Total)을 의미합니다.

T-COPQ 사상은 COPQ에서 시작되었으며 이는 최초에 올바르게 할 수 있다면 사라지는 일체의 비용을 일컫는 개념으로, 처음부터 제대로 함으로서 사라질 수 있는 품질 비용, 업무 수행 중에 눈에 보이지 않는 Cost를 발굴한 Hidden 비용, 고객과 시장에서의 기회손실을 방지하고 창의적 활동을 통한 새로운 가치를 창출하는 기회(가치)손실 방지를 통한 기회 창출에 이르는 방대한 경영혁신 사상으로 특히, 그 중심에는 전임직원들의 자발적이고, 능동적으로 활동하는 주인의식의 정신 재무장을 포함하고 있습니다.

2009년 들어서서 글로벌 경영위기가 본격화 되는 상황에서 회사의 경쟁력을 높이는 방안으로 본 T-COPQ 사상을 기회, Poor Cost, 정신재무장의 3대 활동 축으로 재정립하고 위기관리 극복활동을 적극 전개했습니다. 어려운 경제상황임에도 불구하고



고 미래를 대비한 대규모 투자를 지속해야 하는 LS산전이 지향해야 할 방법은 내부 Cash창출 극대화가 무엇보다도 중요하다고 생각했습니다.



T : 기업의 내실과 성장을 동시에 추구하고, 구성원들의 정신재무장을 기반으로 한 Total적 개념

[T-COPQ 사상]

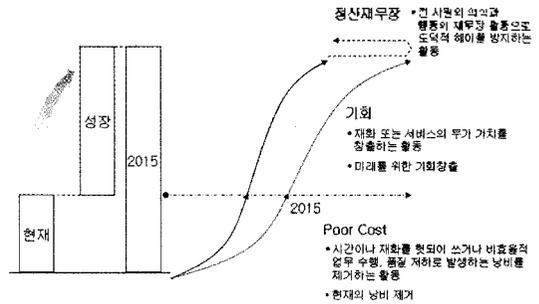
따라서 기업 내부 내실화를 위한 T-COPQ 활동을 보다 체계화 하여 속도감을 갖고 전개하도록 하였습니다.

기회 부문 혁신활동은 조직 내, 외부에서 발생할 수 있는 기회 손실을 예방하고 오히려 기회창출을 위한 활동으로 전개해 나가는 것으로 현재 사업전략 달성을 위한 전략과제 중에서 경영의 Impact가 큰 과제를 선정하여 TFI구성으로 몰입도 있게 활동하도록 하였으며, Poor Cost 활동은 각 조직 별로 낭비 항목을 발굴하고 이를 금액화하여 제거하도록 각 사업부(부문별) 저감 목표를 명확히 하여 추진하도록 하였습니다. 이런 활동의 가장 기본으로서 조직직원들이 처음부터 제대로 고유업무 수행 능력 제고 할 수 있도록 하고, 긍정적인 변화 유도, 업무 한번에 제대로 끝내기 등, 조직원들의 정신재무장을 천천히 하여, 업무 생산성을 높이고, 유연하고 강한 조직 문화를 만들고자 노력하였습니다.

실질적으로 LS산전은 각 활동별로 구체화/활동을 통해 상당한 성과를 거두었고, 이러한 활동의 선봉에 CEO로써 역할을 다하기 위해 혼신의 노력을 다

해 왔습니다.

현장경영을 강화하며, 임직원의 의견을 보다 적극적으로 반영하고, 불황타개를 위한 선행 조치와 필요성 및 진행경과를 경영현황 공유회를 통해 조직원들과 함께 공유하며, 일제간을 키워 나가며, 경영위기 극복을 위해 함께 하였습니다.



[T-COPQ 활동 체계]

이러한 일련의 활동은 결과론적으로 임직원들로 하여금 주변의 모든 Poor(비부가가치), 즉 업무의 Poor, 제품의 Poor, 사람 역량의 Poor를 보는 눈을 가지게 되었고, 능동적인 개선활동으로 조직의 정영체질을 더욱 공고히 하게 되는 계기가 되었으며 최근 불어 닥친 글로벌 경영위기에서도 시장과 환경에 민첩하게 대응하여 경쟁력을 잃지 않는 동력이 되고 있음을 확신합니다.

LS산전 혁신활동의 총칭으로 가져가는 T-COPQ 활동은 앞으로는 업무 스킬 부족으로 인한 손실, 의사결정 지연 혹은 잘못된 의사결정으로 인해 발생하는 손실, 재작업으로 인한 손실 등 사무 분야의 Hidden Cost를 줄여나가는 측면의 활동을 강화할 예정입니다.

쉽지 않는 작업이지만, 고정비 비중 경쟁력의 관건인 제조기업으로서 사무분야의 Hidden Cost를 줄여나가는 활동은 더욱 강화되어야 하며, 나아가 사무분야의 부가가치를 나타낼 수 있는 지표를 발굴하도록 할 예정입니다.

또한 2015년 도전적 매출 달성을 위해 성장도 동시에 추구하도록 하며, 공격적 영업으로 시장지배력을 강화할 수 있도록, 기회 창출 분야의 혁신적 과제를 발굴하여 활동을 가속화할 예정입니다.

하부가 다르게 변동되는 극심한 불확실성 속에서도 기업 내부의 내실을 강화하고 성장을 주도하는 T-COPQ 사상을 보다 견고하게 정착될 수 있도록 하며, 변화와 혁신을 주도하는 T-COPQ적 마인드를 전 직원들이 함양할 수 있도록 배전의 노력을 다할 예정입니다. 조직이 경쟁력을 갖추고 기업의 영속성을 가져가는 데는 무엇보다도 직원들의 마음자세에 있다고 봅니다. 직원들이 주인의식을 갖고 조직내외부의 비부가가치 업무를 스스로 발굴하고 제거해 나갈 때 경영프로세스 전 부문에서의 품질 수준이 업그레이드 됨은 물론 세계적 수준의 기업으로 성장 할 수 있으리라 확신하며, 극한의 효율에 도전하고 성장을 추구하고 나가는 T-COPQ 활동이 LS산전을 한 단계 더 도약하여 더욱 강한 체질을 가진 조직으로 거듭나게 할 것이라 여깁니다.

| 기술표준 2009.9

