

企業經營合理化的 展開方向

李 震 圭
(東國大産業工學科 教授)

目 次

- I. 經營合理化 運動은 왜 필요한가?
- II. 經營合理化 戰略의 基本 展開方向
 - 1. 生産性向上을 위한 基本思考
 - 2. 品質向上을 위한 基本思考
 - 3. 原価節減을 위한 基本思考
- III. 끝맺는 말

I. 經營合理化 運動은 왜 필요한가.

우리 나라는 輸出主導型的 經濟運用體制를 바탕으로 일찍부터 工業立國을 서둘러 옴으로써 1970年代는 괄목할 만한 高度經濟成長을 이룩했다. 따라서 1980年代에 들어와서도 開放經濟體制를 바탕으로 輸出主導型的 産業政策을 지속적으로 유지·발전시키려는 것이 當局의 主要 政策方向으로 되고 있다.

따라서 이와 같은 開放經濟體制에서 무엇보다도 먼저 先行되어야 할 條件은 産業社會의 質의 高度化를 통하여 國際競爭力을 강화시켜

나가는 한편 「소프트웨어」나 「하아드웨어」 할 것 없이 對外信用을 끊임없이 확보하고 이를 지속적으로 발전시켜 나가는 일이 무엇보다도 필요하다.

그런데, 1980年代의 國內外的 企業環境은 예상할 수 없는 亂氣流속에서 不確實性이 더욱 심화되어 가고 있지만, 그 특징을 간추려 들어 보면 대체로 다음과 같이 요약될 수 있다.

첫째, 賦存資源의 制約性으로 말미암아 原油를 비롯한 資源의 國際的 緊張關係는 계속 심화될 것이며, 이에 따라 資源의 供給制限措置의 강화와 國際資源價格이 계속 인상됨에 따라 國際商品價格의 上昇作用도 아울러 초래케 될 것으로 예상된다.

둘째, 自國保護貿易政策에 의한 國際貿易去來의 硬直性도 더욱될 것이며, 國際流動性的 制限과 規制가 더 강화될 것으로 예상된다.

셋째, 經濟規模의 伸張에 따른 賃金上昇과 더불어 后發開途國들이 우리 보다 저렴한 勞動力으로 1970年代에 우리가 누렸던 勞動集約 産業으로 進入하게 됨에 따라 이分野에 있어서의 比較優位가 잠식당하게 됨으로써 우리의 産業이 한계에 부딪치게 되었다.

네째, 産業構造의 高度化를 통하여 尖端技術을 중심으로 하는 技術集約的 分野로 진입하려는 우리의 方向旋回에 대해서 우리의 技術供給先인 先進工業國이 점차로 競爭對象國으로 될 가능성이 큰 우리 나라를 비롯한 新興中進國에 대하여 尖端技術移轉을 기피하게 됨으로써 높은 水準의 自体技術의 開發이 없이는 기술도입이나 모방도 어렵게 될 것으로 전망된다.

다섯째, 先進工業國의 保護貿易主義의 경향으로 后進國型 商品市場에서의 계속적인 성장에 制動이 걸리고 있는 실정이다.

즉, 우리 企業과 經濟의 國際的 環境이 그 어 느때 보다도 어렵게 되어가고 있기 때문에 이를 克服하고 지속적인 成長을 보장 받을수 있게 하기 위해서는 企業이나 國家經濟의 體質을 다시 강화하고 배양하여 이를 대처해 나가지 않으면 안된다.

다시 말하면, 1960年代나 70年代의 不實한 經營理念이나 方針, 그리고 不合理한 官理體制나 方式으로는 복잡하고 냉엄한 80年代의 國際企業環境을 대처해 나갈 수 없다는 것을 뜻한다.

즉, 1970年代의 「디맨드풀 인플레이션」時代의 일반적인 상황이었던 企業의 膨脹主義에 편승한 나머지 經營內在의 變數를 착실히 정비하지 못하고 오로지 經營外在의 變數에만 무질서하게 집착하면서 量的 膨大만을 중심과제로 삼아 온 惰性和 政府의 지나친 保護, 그리고 溫情主義에만 젖어 있었던 經營體質이 1980年代의 냉엄하고 철저한 合理主義에 바탕을 두고 급변하는 亂氣流속의 國際的인 企業環境과 「正則主義」에 바탕을 두고 있는 經營秩序에 부딪치면서 우리는 지금 커다란 시련과 진통을 겪고 있다.

이와 같은 상황에서 企業이 黑字經營을 실현하여 건강한 체질로 회복시키고, 國民經濟의 지속적인 安定과 발전을 도모하기 위해서는 무엇보다도 먼저 80年代의 企業環境에 도전할 수 있는 새로운 經營戰略을 모색하지 않으면 안된다.

II. 經營合理化 戰略의 基本展開方向

기업은 어떠한 형태로든지, 國民經濟속에서 創業하게 되면 企業의 社會性和 公共性 그리고 公益性이라는 일반적인 지도이념을 바탕으

로 適正利潤을 보장 받으면서 지속적인 성장을 꾀하는 한편 다음과 같은 기본적인 企業의 社會的인 責任을 다 해 나가야 한다.

첫째, 기업은 모름지기 그들의 모든 구성원에게 고용기회를 확대·보장해 주는 한편, 그들의 生活安定과 厚生福利를 발전적으로 보장해 주어야 한다.

둘째, 소비자에게는 그들이 요구하는 良質의 製品이나 서어비스를 가장 經濟的인 수준에서 그들이 요구하는 시기에 알맞는 값으로 안정되게 공급해 줌으로써 國民經濟生活을 안정시키고 국가경제 발전에 기여한다는 기업 본래의 召命을 다해 나가야 한다.

따라서 이와 같은 企業固有의 使命을 수행하기 위해서는 「正則主義」에 입각한 經營合理化運動을 기업 스스로가 自律的으로 추진해 나가으로써 가능하다.

1980年代의 한국적인 企業經營의 合理化運動의 展開方向은 우선 다음과 같은 세가지 軸점에 맞추어 設定하고 이를 적극적으로 실천해 나가야 할 것이다.

첫째, 生産性意識으로서, 어떻게 하면 주어진 條件과 時間에서 製品이나 서어비스 할 것 없이 「더 많이 그리고 신속하게」 만들어서 消費者에게 「값싸게」 제공할 수 있을 것인가 하는 生産性向上運動으로서, 이를 위해서는 産業工學技法(IE)을 적극 도입하고 활용하는 것이 유효하다.

둘째, 品質第一主義 意識을 바탕으로 하여 製品이나 서어비스의 品質을 꾸준히 開發하고 維持하며, 改善하기 위한 品質向上運動으로서 이를 위해서는 品質管理技法(QC)이 유효하다.

셋째로는, 原價意識을 철저히 하여 直接勞務費나 原資材費 및 間接費 등을 비롯하여 機會費用의 로스를 철저히 막겠다는 原價節減運動을 적극적으로 전개해야 할 것이며, 이를 위해서는 原價節減技法으로서의 價值工學技法(VE)을 비롯한 關聯技法을 긍정적으로 受容하여 활

용하는 것이 유효하다.

여기서 우리가 짚고 넘어가야 할 것은 위에는 生産性向上이나 品質改善 및 原価節減이라고 하는 것은 그 自体가 目的이 아니며, 어디까지나 企業利益의 確保를 위한 戰略變數이며 手段이라는 것을 잊어서는 안될 것이고, 따라서 이 세가지는 相互有機的인 關係를 유지하고 있음을 인정해야 한다. 다시 말하면 生産性을 向上시키거나 品質을 改善하여 向上시키는 일은 곧 原価節減을 유발하게 되고 궁극적으로는 企業의 利益을 確保하게 됨으로써 國民經濟發展에 기여한다는 論理에 이르게 된다.

따라서 生産性向上과 品質改善 및 原価節減을 가져오기 위해서는 要素的 生産管理技術(固有技術)의 高度化는 물론, 經營合理化를 위한 手段으로서의 構造的 生産管理技術(管理技術)도 아울러 研究·開發하고 이를 적극적으로 實用化함으로써 가능하다.

아래에 生産性向上, 品質改善, 原価節減을 위한 基本思考에 대해서 언급해 보기로 한다.

1. 生産性向上을 위한 基本思考

生産性이란 일반적으로 生産過程에서 소비된 單一資源의 投入量과 生産된 富의 產出量과의 比率를 말하는데 이를 要素別로 大別하면, 勞動生産性和 資本生産性 및 資材生産性(收率) 등으로 된다. 따라서 본고에서는 生産性의 개념에 대한 구체적인 접근을 피하고 오늘날 왜 모든 나라의 産業社會에서 이러한 生産性에 대해서 깊은 관심을 가지고 있는가에 대해서 우선 살펴보기로 한다.

첫째, 生産性向上은 곧 企業利益을 확보할 수 있는 직접적인 수단으로 되기 때문이다.

둘째, 生産性向上을 통하여 國際競爭力을 強化할 수 있다.

셋째, 生産性向上은 인플레이션의 要因을 배제함으로써 物價安定에 기여할 수 있다.

넷째, 生産性向上은 모든 企業構成員에게

實質賃金の 保障은 물론, 厚生福祉施設의 保障과 生活의 安定을 보장받을 수 있기 때문이다.

다음에는 生産性向上을 위한 指導原理에 대해서 언급해 보기로 한다.

첫째, 經濟性的 原理는 철저한 生産性 意識에서 誘發된다는 것을 인식해야 한다.

다시 말하면, 모든 企業은 合理化의 原則에 따라 經營行爲를 수행하게 되며, 이러한 合理化 내지 合理性의 原理는 「최소의 희생을 통하여 최대의 성과 달성」이라는 經濟性的 原理에서 찾을 수 있다. 따라서 이러한 사실은 곧 生産性 및 原価意識을 바탕으로 生産性 向上이나 原価節減運動의 실천을 통하여 달성되며, 이것은 다시 經營目的達成을 위한 활동 내지는 機能의 效率性的 提高와 能率을 향상시키는 것으로 이해 된다.

企業 내지 經營의 本質은 生産活動이라는 機能을 수행하는 組織體 내지는 有機體이기 때문에 반드시 合理的 思考와 行爲를 통해서만이 그 본래의 機能을 다 해 나가야 한다. 왜냐하면, 오늘날과 같이 國內外的으로 극심한 競争을 극복하여 企業目的을 원활히 달성해야 할 企業이 人間의 보편적인 理性的 要求에 일치할 수 있는 合理性을 外面하고 變則的 思考에만 支配되는 經營行爲로서는 正則社會를 살아나갈 수 없을 뿐만 아니라 또한 存続할 수도 없다. 요컨대, 모든 企業 내지 經營의 合理化는 곧 그들의 행동이 産業社會의 보편적인 理性에 수렴하여 수행되어야 함을 뜻하게 된다.

이러한 관점에서 經營活動을 이해해야 한다면, 오늘날 우리 나라의 企業 내지 經營이 人間의 보편적인 理性的 要求에 일치하는 合理性을 바탕으로 하는 經濟性原理, 즉 生産性이나 原価意識을 어느 정도로 의식하면서 經營活動을 수행하고 있는가에 대해서는 의문을 제기하는 사람이 많다는 것은 꼭 불행한 일이다.

그러므로 企業 본래의 目的을 차리적으로 달

성하기 위한 戰略手段은 마땅히 經濟性原理를 基_本으로 하는 生産性向上運動을 어떠한 經營意志와 理性을 가지고 어떻게 수행하여야 할 것인가를 각 組織 레벨의 구성원들은 그 나름대로 代案을 마련하지 않으면 안된다.

둘째, 生産性向上은 合理化의 原理에 따라서 전개되어야 한다.

生産性은 곧 合理化 내지 合理性和 같은 뜻으로 이해되며, 이 경우에는 經營에 있어서의 生産活動의 效率性 또는 技術의 效率性을 말한다. 따라서 技術的 效率性이란 주로 機械·設備의 能率(資本生産性), 作業能率(勞動生産性), 製造能率(資材生産性) 등을 말하며, 이를 어떻게 提高시킬 것인가 하는 것은 技術的 및 管理的 側面에서 강조될 수 있는 문제이다.

일찌기 能率을 숭상하고 실현한 민족은 흥했다고 한다. 능률은 시간적 개념이다. 시간적 개념을 배제하고 能率을 거론할 수 없으며, 能率을 배제하고 合理性을 이야기 할 수 없고, 合理性을 무시하고 企業의 번영을 약속받을 수 없다.

세째, 生産性意識은 最高經營者로부터 誘發되어야 한다.

生産性向上運動이 그 實効를 거둘 수 있게 하기 위해서는 최고 경영자의 확고한 基本方針에 따라 中間管理者의 實行方針이 設定되고, 이에 따라 一線現場(製造現場의 職長 및 作業者)의 實施活動이 機構化되고 組織化 되어 그 노력이 서로 엮물려 유기적으로 수행될 때 가능하다.

특히 이 중에서도 生産性을 向上시키려는 경영자의 意志가 결여되고서는 그 効果는 기대할 수 없다.

이것은 마치 性能이 나쁜 武器를 兵士에게 안기고, 성능이 우수한 총기를 가지고 있는 적을 무찌르라고만 강조하는 어리석은 指揮者와 하등 다를 바가 없기 때문이다.

네째, 生産性向上運動은 人間尊重의 운동이

다.

生産性意識은 合理化에 그 바탕을 두게 된다는 것은 이미 앞에서 지적한 바 있지만, 合理主義가 지나치게 高度化되면 마침내는 필연적으로 機械主義에 도달하게 된다. 왜냐하면 合理化를 위한 방법은 試行錯誤나 科學的 究明을 통해 最良의 것을 日常業務化하는 것으로서 이는 機構化 내지는 機械化를 의미하게 되기 때문이다. 따라서 이 결과는 바로 人間疎外로 까지 발전하게 된다.

이에 대한 反省으로서 人間關係論이나 行動科學등이 人間性회복을 위해서 導入되게 된다. 따라서 現代의 企業經營은 機械主義的인 合理化를 배제하면서 機能主義的인 合理化를 추구해야 한다는 주장도 있다. 그러므로 오늘날 대부분의 기업에서 있는 實施하고 導入 自主管理活動이나 小集團活動 또는 小集團 中心管理 (small group oriented management) (예컨대 우리나라의 工場새마을 品質管理 分任組活動)에 의한 生産性向上, 品質改善 및 原價節減 운동은 바로 機能主義에 입각한 合理化運動의 전개방식이라 할 수 있다.

뿐만 아니라 이러한 의미에 있어서의 合理化는 成果生産性 및 品質向上과 原價節減에 대한 適正賃金의 보장과 厚生福利制度의 보장, 雇傭機會의 증대, 勞動力의 有動的인 活用 등이 중심과제로 된다.

2. 品質向上을 위한 基本思考

品質이라는 말은 우리 人類의 생활이 시작되면서부터 쓰여 왔다. 그러나 이것이 体系的인 理論을 중심으로 다루어지기 시작한 것은 아마도 1924年 이후의 일로 간주하는 것이 일반적이다. 따라서 오늘날과 같이 品質第一主義의 슬로건을 내걸고 企業間的 競爭이 치열했던 시대는 없었다.

그러면, 왜 이와 같이 品質重視時代로 들어

서게 되었는가에 대해서 그 기본적인 원인을 찾아보기로 한다.

1960年代를 「善良한 消費者時代」라고 한다 면, 대체로 이 시대의 소비자들은 商品을 選好 할 경우 品質은 다소 떨어진다 하더라도 價格 만 알맞으면(싸면) 購買意思를 결정하던 시대 였기 때문에 生産者들은 價格競争을 중심으로 經營戰略을 수립했던 시대라 할 수 있다. 따라서 이 시대는 品質을 중심으로 한 生産者에 대한 消費者의 壓力은 그렇게 심하지 않았다.

그러나 1970年代에 들어서면서 消費者의 行態는 「要求하는 消費者時代」로 변모한다. 이것은 生産者가 만들어 내는 製品에 대해서 그 特性, 外觀, 意匠, 信賴性, 安定性 등을 消費者 中心으로 評價하여 生産者에게 요구하게 됨으로써 生産者는 品質意識을 높이지 않으면 안 되게 되었다.

다시, 1980年代에 들어와서는 「挑戰하는 消費者時代」로 바뀌고 만다. 다시말하면, 소비자가 요구하는 製品이나 서어비스의 品質이 그들의 요구에 일치하지 않을 때는 企業經營 그 自体도 不信하거나 不容하게 됨으로써 企業 그 自体를 存続할 수 없도록 하는 壓力機能이 莫強하게 되었다.

따라서 이와 같은 消費者挑戰時代에 사는 모든 企業은 모름지기 企業間的 競争을 극복하고, 企業을 계속 성장시키기 위해서는 우선 品質競争에서 優位를 확보하지 않으면 안된다.

産業社會의 質的 高度化는 生産者和 消費者가 서로 對立關係와 相互依存關係를 유지하면서 진전되어 간다. 따라서 國民經濟의 궁극적인 目標는 社會의 福祉增進에다 設定되어져야 한다는 命題下에 다음과 같은 네가지의 提言을 해 두기로 한다.

첫째, 모든 企業은 最終 消費者를 위해서 良質의 製品과 서어비스를 생산한다는 自覺과 意識을 철저히 하지 않으면 안된다.

둘째, 企業은 직접적인 去來의 대상으로 되

는 顧客만을 의식하는 것 밖에 되지 않지만, 모든 生産이 最終消費者의 서어비스要求에 집중 되어야 하며, 品質의 系列化를 명확히 하여 社會的인 品質管理體制를 확립해야 한다.

셋째, 品質의 系列化를 통하여 資本의 社會的 責任을 명확히 해야 한다. 産業社會의 질서는 資本의 系列化에 의존하는 것이 아니고 品質의 系列化에 의하여 확립되어야 한다. 다시 말하면, 資本系列化 이전에 品質의 系列化가 先行되어야 한다.

네째, 品質保證(quality assurance)의 責任은 生産者에게, 그리고 品質保障(quality security)의 責任은 行政當局에게 각각 그 責任所在를 명확히 하여 社會的인 品質의 無缺點運動을 적극 추진해 나가야 한다.

이상으로 네가지 提言을 했거니와 社會福祉의 증진을 실현하기 위해서는 企業利益에 기여하기 위한 品質改善活動을 전개함과 아울러 消費者主義에 입각한 社會的 次元에까지 발전하는 社會的 品質管理意識을 바탕으로 실천해 나갈 때, 80年代의 亂氣流속에서의 企業環境을 극복해 나갈 수 있다.

「公正한 競争」(fair competition)을 확보하고 촉진하기 위해서는 소비자과 생산자의 對立 및 緊張關係의 심화를 통해서만 가능하다. 消費者의 品質選好의 自由, 發言의 自由가 보장되지 않으면 안된다. 고리하여 企業利益은 品質競争의 극복에 대한 社會的 補償으로 되며 企業의 社會福祉 증진에 대한 報酬라는 생각이 뿌리 내려져야 한다. 따라서 이것이 곧 國際競争力의 강화를 통하여 赤字經營을 탈성할 수 있는 기반으로 된다.

3. 原價節減을 위한 基本思考

다음에 고려할 수 있는 企業의 生産費用戰略은 企業經營의 合理化에 의한 「코스트·다운」을 들 수 있다. 따라서 合理化運動이란 현재의 經營條件을 타파하여 合理化를 꾀하는 운동

이다. 소위 「現狀打破」(break-through)는 현재의 經營條件의 「發展의 革新」(revolutionary innovation)을 말한다. 따라서 企業은 이와 같은 「發展의 革新」을 코스트에 실현시킬 수 있는데 이는 製品設計 단계에 있어서 機能的 또는 「메카니즘」의 改良, 代替材의 開發 및 採用, 工數節減을 위한 設計變更등을 포함한다.

製造段階에 있어서는 工程 및 作業標準의 改善, 設備의 機種變換등은 말할 것도 없고, 品質機能에 관한 모든 「프로세스」에 있어서 새로운 條件形成이 「코스트·다운」을 위해서 集中的으로 이루어져야 한다.

原價는 통속적으로 直接勞務費, 資材費, 間接費등을 비롯하여 生産活動에 투입되는 모든 費用을 총칭하는 것으로 되며, 原價意識(cost consciousness)은 일정한 最高限度額 이내의 原價나 혹은 가능한 한, 最低限度의 原價로서 특정한 作業내지 業務를 수행하거나 혹은 製品을 만들어야 하는 必然性 내지는 當爲性에 대해 갖는 적극적인 의식을 말한다. 따라서 原價意識은 어떤 특정한 作業遂行이나 혹은 製品生産에 대해서 얼마만큼의 原價가 소비되었는가를 알고져 하는 原價發生意識과 여기서 파생되어 가능한한 原價를 節減하기 위해서 의식적으로 이를 管理하고자 하는 原價管理意識의 두 가지로 된다.

人類社會의 한 構成要素로서의 企業이 그 產出物을 製品이나 서어비스의 형태로 供給하는 경우에 투입되는 資源을 효과적으로 활용하지 않으면 안되는 것은 마땅한 일이며, 資源을 節約(save), 節抑(abstinence), 節制(moderation)하지 못하고 浪費하는 일은 곧 人類의 夢을 저버리는 일로 된다. 따라서 주어진 技法을 효과적으로 그리고 적절히 活用하여 最大의 價値를 創出하는 일은 곧 企業經營의 人類에 대한 召命으로 된다.

Ⅲ. 끝맺는 말

生産性向上, 品質改善, 原價節減을 통하여 經營合理化를 도모하고 企業利潤을 確保하기 위한 戰略의 基本方向에 대해서 言及했거나 혹은 아몽든 經營合理化의 實現은 經營外的 誘因에 의하여 달성되는 것이 아니고 經營內的 誘因, 즉 生産性 및 品質向上을 통해서만 실현될 수 있다.

왜냐하면, 生産性 및 品質向上의 結果는 우선 原價節減을 유발하게 되고, 이 결과는 國際市場에 있어서의 品質主導企業(quality leader)으로서 國際競爭力을 확보할 수 있을 뿐만 아니라 마침내는 價格主導企業으로서 「제값」을 받아 낼 수 있기 때문이다.

따라서 新製品開發과 生産性 및 品質向上을 위한 戰略手段으로서는 技術開發과 人力開發이 그 要諦로 된다. 技術開發은 固有 및 管理 技術開發로 되는데, 현재 世界 各國은 經營合理化를 통한 國際競爭力을 확보하기 위해서 尖端技術을 다투어 開發하고 있다.

특히 第4次 産業革命이라고 하는 遺傳工學이 1970年代 후반에 들면서 부터 美國, 日本 등의 技術先進主導國들이 열을 올리고 있는 것은 이 方面의 世界市場 規模가 90年代에 196억 달러에 이르고, 2,000年代에는 의약품, 에너지製品, 農業關聯製品등을 중심으로 2,900억 달러에 이를 것으로 推定되고 있기 때문이다.

우리 나라에서도 遺傳子工學의 도약기를 마련하기 위해서 지난해 12월 16일에 「遺傳工學育成法」이 國會를 통과한 바 있고, 금년에 들어와서 1900年代에는 이 分野의 世界市場 占有率을 5%로 잡고 研究開發을 서두르고 있다.

한편, 固有技術開發은 資本裝備率을 提高시킴으로서 資本生産性과 勞動生産性을 동시에 向上시킬 수 있다.

日本の 경우 최근에 들어 尖端技術을 開發하고 實用化함으로써 年平均 10%의 生産性を 向上시키고 있는데, 이것은 美国의 2.6%에 비하면 무려 7% 포인트나 높은 水準이다.

끝으로 企業은 人間을 中心으로 하는 有機的 組織體이다. 따라서 모든 組織構成員들은 우

선 經營合理化를 위하여 四無主義意識(無關心, 無氣勢, 無責任, 無誠意)을 배제하고 相互 協和精神和 信賴를 바탕으로 組織目標를 행하여 끊임없이 맡은바 所任을 다해 나갈 때 우리의 産業社會는 質的 向上을 보장받을 수 있다.