

# 실천이 만가지 경영이론을 초월한다



윤 덕 균 교수  
한양대학교 산업공학과



가장 생산적인 것이 가장 아름다운 것이다

왜 미녀가 되기 위해서는 가슴과 허프가 커야하고 허리는 가늘어야 하는가? 결론부터 말하면 가장 생산적인 것이 가장 아름답기 때문이다.

허프가 크면 골반이 커서 아기를 잘 가질 수 있고 허리가 가늘면 이물질이 없어서 아기에게 편안한 안식처를 제공할 수 있으며, 가슴이 크면 아기가 출생한 후 일용한 양식이 풍부하다는 것을 의미한다.

많은 명화에서 성모상으로 아

기에게 젖을 물리고 있는 여인의 모습을 표현하는 것도 이러한 이유이다. 이는 곧 아기를 키우는 생산적인 일에 종사할 때, 여인이 가장 아름다워지는 것을 단적으로 증명하는 것이다.

그러면 남자는 어떻게 생겨야 아름답게 보이는가? 그것은 두 말할 필요도 없이 생산적인 남자 즉 팔은 굵고 가슴은 딱 벌어져서 일 잘하게 생긴 남자가 아름답게 보일 것이다.

건강하게 쭉쭉 자라는 어린이가 예뻐 보이는 것도 열심히 공부하는 학생이 예뻐 보이는 것도

모두 그들이 자기가 처한 상황에서는 나름대로 생산적이기 때문이다.

가정에 돌아갔을때 열심히 음식을 장만하는 부인의 뒷모습이 얼마나 아름다운가를 생각해보고 회사에 출근했을때 열심히 타자를 치며 일하는 사무원의 모습이 얼마나 예뻐보였던가를 생각한다면 “가장 생산적인 것이 가장 아름답다”는 말에 동의할 수 있을 것이다.

이와같이 생산적인 것이 모든 사람에게 아름답게 보인다 함은 신의 은총을 받는다는 뜻이 될

것이며 이것은 또 바꾸어 말하면 공허한 이론보다는 생산적인 실천이 보다 신의 은총을 받을 것이라는 것이다.

### 실천이 국제 경쟁력을 만든다

경영에서 실천이 얼마나 중요한가를 증명하는 이야기로서 일본에서 경영의 귀재로 꼽히는 마쓰시다 고노스케의 이야기가 있다.

대학교수의 강의를 들어보면 자기보다 10배는 잘 아는 것 같은데 어째서 대학교수는 자기보다 부자가 되지 못했을까 라는 소박한 의문을 가졌었다는 것이다. 그의 결론은 교수들은 100을 알지만 하나도 실천하지 않는데 반해서 자신은 그 1/10에 불과한 지식을 갖고 있지만 모든 것을 아는 대로 실천했다는 것이었다. 또한 우리나라에서도 경영의 귀재라고 하는 현대그룹의 정주영 명예회장이 한국 제일의 재벌이 된 것도 한번 한다면 하는 실천력이라는데 이의를 제기하는 사람은 없을 것이다.

더구나 이들의 학력을 보면 정주영회장은 초등학교 5년 졸업이고, 마쓰시다는 4학년 중퇴이다. 어떻게 보면 경영에는 초등학교 졸업이면 된다는 것이 한일 양국에서 증명된 셈이다.

여기에 GE사의 창업자인 에디슨의 초등학교 중퇴학력을 더한다면 이것은 한·미·일에서 입증된 셈이다.

이와같이 우리 기업에서 진정

으로 국제 경쟁력을 위해서 필요한 것은 고도의 경영학 이론이 아니라 한가지라도 묵묵히 실천하는 실천력인 것이다.

70년에서 90년까지 21년동안 미국에서 교육을 받은 경제학 박사학위자는 일본이 30명인데 반해서 우리나라는 131명으로 압도적으로 많다. 인구 10만명당 학사 배출수도 한국은 70.3명으로 일본의 62.0명, 미국의 28.7명보다 월등히 높으며, 박사 배출수도 1.0명으로 일본의 0.7명에 비해서 30%나 높다. 그런데도 제조업의 경쟁력은 일본의 1/3에 불과한 이유가 여기에 있는 것이다.

제조업의 경쟁력을 결정하는 것은 이론이 아니라 실천력이라는 것이다. 경제학자치고 돈 번 사람이 없다는 것도 이와같은 맥락에서 해석할 수 있다. 국가의 제조업 경쟁력에 대한 연구가 최근 프랑스 상원의 독일과 프랑스의 경쟁력 청문회에서 프랑스 국립 통계원에 의해서 제출된 적이 있었다.

한 국가의 제조업의 경쟁력은 프랑스 국립 통계원에 의해서 제출된 적이 있었다. 한 국가의 제조업 경쟁력은 숙련공에 의해서 좌우된다는 것이었다. 프랑스와 비교할 때, 프랑스는 종업원의 학력면에서는 훨씬 우세를 보인 반면에 기능면에서 열세로 독일보다 제조업의 경쟁력에서 열세를 면하지 못한다는 것이었다.

종업원의 대졸비율은 독일이

6.7%인데 반해서 프랑스는 7%로 높고, 고졸이상 비율도 독일의 24.6%에 비해서 25.9%로 높게 나타나고 있으나 전문 기능 자격자의 수에서 독일이 전종업원의 53.2%인데 반해서 프랑스는 그 절반에도 미치지 않는다는 것이었다. 이는 국가 경쟁력을 좌우하는 것은 백가지 이론보다도 한가지 실천적인 기능력에 있다는 것을 보인 것이었으며, 진정 경영이란 이론보다는 실천에 있다는 것을 입증한 것이었다.

### 전두환 전대통령의 단식 실패

듣기만 한 사람은 본 사람을 이기지 못하고, 보기만 한 사람은 당해본 사람을 이기지 못하며, 당해본 사람은 직접해 본 사람을 상대할 수 없다.

이것을 가장 실감나게 한 사건이 전두환 전대통령의 단식 사건이다. 전직 대통령이 두명씩이나 구속되는 전대 미문의 사건에서 전두환 전대통령의 단식 투쟁은 이를 바라보는 국민에게 호기심과 불안이 교차하는 것이었다.

여기서 전직 대통령이 둘이 구속되었는데 왜 노태우 전 대통령은 단식을 할 생각을 못했고 전두환 전 대통령은 단식투쟁을 할 생각을 할 수 있었을까하는 소박한 의문이 있었다.

여기서 결론은 전두환 전대통령은 집권 당시 야당 당수였던 김영삼 대통령의 단식 투쟁을 직접 당해본 사람이고 노태우 대통령은 구경만 한 사람이기 때문에



단식 투쟁의 효과에 대해서 전두환 대통령은 실감했을 것이라는 것이었다. 단식이 20일을 넘기자 국민들은 불안해 지기 시작했다. 혹시라도 꺾일지언정 휘지않는 성미인 전두환 전대통령이 계속 단식을 하다가 무슨 불상사라도 생기면 어떻게 될 것인가하고 사뭇 불안한 심정을 감출수가 없었다. 그러나 모든 것은 기우로 끝나고 단식에 관한 김영삼 대통령의 일방적인 승리로 끝났던 것이다. 그러면 이것은 어떻게 가능했을까? 그것은 김영삼 대통령은 단식을 직접 체험했던 당사자다. 그래서 단식이 얼마나 힘든지를 알고 있었으며 그렇기 때문에 너무 신경쓰지 않더라도 해결될 수 있음을 예견했었을 것이다. 여기서 직접 해 보았다는 것이 얼마나 중요한가를 실감하게 된다.

듣기만 했던 국민은 불안해하였고 보기만 했던 노태우 대통령은 단식을 해볼 생각도 못하고 당해 보았던 전두환 대통령은 단식을

할 생각은 해지만 중도에서 탈락 을 했고 해보았던 김영삼 대통령은 최후의 승리를 얻었던 것이다. 물론 김영삼 대통령의 단식에는 정의와 국민적 지지가 있었고 전두환 전대통령의 단식에는 국민적 적대감이 있었다는 것을 부인할 수 없지만 만일 김영삼 대통령이 과거에 단식 경험이 없었다면 그렇게 당당하게 대처하지는 못했을지도 모른다.

기업경영에서도 마찬가지이다. 책에서 읽은 이론보다는 하나라도 실천하면서 얻은 경험이 몇십 배 몇백배 더 소중한 것이다.

**생산성향상을 위한 실천방안 5가지**

우리나라 기업의 생산성이 낮은 이유를 흔히들 공장자동화, 기술개발의 실패등 고차원적인 데서 찾는 경우가 많으나 실제로는 보다 원초적인데 있다. 이론은 많고 법도 많은데 실천이 없다는 것이다. 구슬이 서말이라도 꿰야 보배가 되는 이치와 마찬가지다.

첫째로 작업 준칙을 지키지 않는다는 것이다. 우리나라의 대표적 기업이랄 수 있는 S전자의 경우도 보면 작업준칙을 90%지키게 하는데 3년 이상의 각고의 노력을 다했다고 보고하고 있다.

그런데 여기서 작업자 준칙을 지키지 않는데 대해서 작업자만의 귀책사유가 있는 것은 아니다. 기본적으로 작업자준칙과 관리에 맹점이 있는 것이다.

작업자 준칙의 문제점으로는 1. 처음부터 지킬 수 없도록 만들어진 경우, 2.작업준칙을 작업자가 이해할 수 없는 경우등이 있고, 관리상의 문제로 작업준칙대로 한 경우에 처벌을 받는 경우이다. 적어도 작업준칙에 대해서는 법치주의가 중요하며 작업준칙대로 한 경우 결과가 아무리 나쁘다하여도 처벌받을 수 없는 것이다.

또하나 작업준칙이 영어나 한문등 작업자들이 이해할 수 없는 용어로 되어 있다는 것이다.

또한 설비들이 전부 외제이기 때문에 작업자들이 이해할 수 없게 되어 있다. 생산성을 위해서 제일 중요한 작업의 하나는 작업준칙, 설비의 레이블의 한글화가 선행과제이다.

둘째로 시간낭비가 많다는 것이다. S전자에서 실험한 바에 의하면 출근시간이 8시인데 반해서 전기메타기가 풀로 걸리는 시간은 30분이 지나서야 된다는 것이다. 이것은 퇴근시 제대로 정리정돈이 안되어서 출근후 공구를 찾고 준비하는데 30분씩 소요되기

때문이다. 그리고 퇴근하기 30분 전부터 전기메타기가 내려간다는 것이다. 그러므로 출퇴근 앞뒤로 30분씩 작업로스가 발생하고 또 점심시간 전후 10분씩, 휴식시간 전후 5분씩 그래서 하루일과중 1시간 30분이 로스타입이라는 것이다. 이것은 일본의 20분에 비해서 5배나 높은 수준이다.

셋째, 재료로스가 많다는 것이다. 얼마전 세계물산에서 일본의 로브엘레라는 봉제공장의 작업원 50명을 초빙해서 생산성 경진대회를 가진 적이 있었다.

여기서 우리 작업원들이 원단 사용량이 절대적으로 많다는 것이었다. 마카와 마카사이를 일본인들은 3mm를 띄우는데 우리 작업자들은 10mm를 띄움으로서 원단로스가 옷 한벌에 40~50mm나 되더라는 것이다. 절단부에서 조금만 신경쓰면 재료비 5% 절감은 단번에 달성될 수 있는 과제이다.

넷째, 작업상 연속성이 끊어진다는 것이다. 상기의 경진대회에서 나타난 결과인데 로브엘레 작업원은 한 공정의 작업이 끝나면 바로 다음 공정에 연결되도록 준비상태를 갖추는데, 우리나라 작업자는 공정이 끝나면 곧 다음 공정으로 이어지지 못하고 단절되는 데서 생산로스가 생기더라는 것이다. 후공정이 나의 고객이라는 고객개념의 정착이 요구된다.

다섯째, 작업속도는 빠르는데 불량률이 높아서 재작업 로스가 많다는 것이다. 그것도 기술적인 하

자가 아니라 거의 모두가 부주의에서 오는 것들이다. 최근에 감사원에서 94년 3월 28일에서 4월 2일까지 일주일간에 걸쳐 신도시 아파트의 하자 특별점검을 실시한 결과 총지적건수 484건 중 73.9%에 해당하는 358건이 타일, 벽지등 마감자재 조작시공으로 나타나고 있다.

그 외에 누수가 36건(7.4%), 균열 31건(6.4%), 난방온도조절기, 승강기등 설비고장 29건(7.4%) 그리고 하자보수 불성실 6건(1.2%)로 되어있다. 여기서 70여%를 차지하는 벽지나 타일의 조잡시공은 첨단기술이 필요한 것이 아니라 그야말로 정성만 있었다면 해결될 수 있는 성질의 문제이었다. 이러한 지적은 건설부분만의 문제가 아니고 우리가 만든 공산품의 공통된 문제다.

이상에서 살펴본 바와 같이 우리기업의 생산성문제는 자동화나 기술개발이라는 큰 곳에 있는 것이 아니라 기초를 소홀히 한데서 연유된다는 특징을 갖고 있다. 이것은 곧 우리 기업이 생산성혁신을 위해서 무엇을 먼저 해야 하는가에 대한 방향을 제시하는 것이다.

생산성혁신의 순서는 첫째, 돈이 안들고 할 수 있는 것을 먼저 하고 그것에서 한계를 느낄때 돈을 조금 들이고 할 수 있는 것을 찾고 그리고 마지막 카드로서 다량의 돈을 들여서 할 수 있는 것을 모색하는 것이다.

바꾸어 말하면 공장자동화나

연구개발은 그 효과가 큰 대신에 위험부담이 또한 크므로 경영전략에서 쓸 수 있는 마지막 카드라는 것이다.

일본경제신문은 최근에 국가의 나이를 평가한 적이 있는데 영국을 52세로 하고 미국을 49세로, 일본을 38세의 한참 왕성한 장년으로 비유한 반면 한국을 23세의 젊은이로 평가하고 있다.

우리나라는 아무것도 가진 것이 없는 것 같지만 경제에서 가장 소중한 젊음을 가지고 있다는 것이다. 외세를 두려워 할 필요는 없다. 우리에게는 선진국에 비해서 임금이 1/4밖에 안되기 때문에 선진국이 100m를 뛸 때 우리는 25m만 뛰면 된다는 사실이 우리를 안심하게 한다. 다만 두렵다면 그것은 겁내고 두려워서 좌절하고, 분열이 일어날지도 모르는 우리 자신 때문에 열심히 뛰어야 할 시간에 망설이고 있다는 것일 것이다.

지금부터 먼 훗날 21세기 우리기업도 선진국의 기업과 어깨를 나란히 하고 100m를 초를 다투면서 뛸 때 그 때 우리는 어느 운동화가 좋을까하고 운동화를 선택하는데 시간을 소비해야 하겠지만 선진국이 100m를 뛸때 25m만 뛰면 되는 지금은 슬리퍼라도 신고 목적지를 향해 뒤돌아 볼것 없이 뛰면 되는 것이다. 참으로 우리 기업에서 필요한 것은 만가지 경영이론이 아니라 조그만 것이라도 실천하는 실천정신인 것이다.