

〈經營事例〉

世一物産株式會社

金 植 鉉

현재 世一物産株式會社の社長인 金世一씨는 해방전에 서울 S商業中學을卒業한 후 南大門路에 있던 某 化工藥品商事の營業部社員으로 근무하다가 6·25事變을 맞았다. 사변동안 軍에 入隊하여 통역장교로 근무하다가 1954년에 除隊하였다. 除隊後에는 잠시 고향인 京畿道 金浦에서 農事를 지었으나 사변전에 쌓은 實務經驗을 살려서 독자적인 사업활동을 하고 싶어하였다.

軍에 복무할 때 푼푼히 저축한 약간의 資金과 시골농토를 처분한 돈을 가지고 1958년 金世一씨는 남대문로에 店舖를 얻어서 世一商社를 設立하였다. 世一商社는 주로 染料와 顏料를 수입하여 염직회사와 페인트 공장에 供給하여 착실히 成長하였다. 1959年 金世一씨는 혼자 사업을 運營하다가 어려움을 느끼고 學校 2년 후배인 金相德씨를 채용하여 經理業務와 營業補助業務를 담당하게 하고 자기 자신은 직접 輸入과 販賣業務를 담당하면서 열심히 努力한 끝에 數年間에 수천만원대의 財産을 모을 수 있었다. 1960년에 들어서면서 金世一씨는 染料의 販賣競爭이 심하여 資金回轉이 어렵게 되자 輸入原資材를 輸入商으로 부터 大量買入하여 備蓄하였다가 品貴할 때 放賣하여 數億대의 돈을 벌었다. 사업이 더욱 커짐에 따라 金社長은 會社組織을 營業과 經理로 나누고 영업업무를 專擔할 經商大學 出身의 李成雨씨를 채용하였으며 김상덕씨는 經理업무만을 전담하게 하였다. 1964년까지 金社長은 南大門 一帶에서 크게 成功한 事業家로 알려졌으나 金社長 자신은 資金의 活用處를 찾는 데 苦心하고 있었다. 1964년 부터는 實需要者가 原資材를 자유롭게 輸入할 수 있게 됨으로써 價格波動이 적어지고 종래와 같은 原資材의 投機的인 買占이 어렵게 되었다.

金社長은 資金을 活用하자면 製造業으로 轉換할 필요가 있다는 생각을 하고 化工藥品의 去來關係로, 以前부터 親熟히 알고 있던 某 工大 化工科 出身인 朴信一씨와 相議하게 되었다.

金社長은 染料의 國產化가 가능한지 알아보기 위해서 朴信一씨와 상의하였던 바, 朴씨는

筆者: 서울大學校 經營大學 附設 韓國經營研究所 研究員, 서울大學校 經營大學 副教授.

理論的으로는 可能하지만 실제 實驗過程을 거쳐보지 않으면 안된다는 意見이었다. 金社長은 原材料의 國産化를 위한 供給과 價格條件, 製品의 가격 등을 고려해 본 결과 실험에 성공만 하면 收益性이 높다는 것을 확인하고 수백만원을 染料製造實驗을 위해 투자하기로 결정하였다. 곧 이어 金社長은 실험실을 만들었고 차씨는 實驗室에서 矚目을 하며 실험에 열중하였다. 도중에 우연한 폭발사고로 차씨는 얼굴에 火傷을 입고 결국 染料製造를 위한 실험은 失敗로 끝났다. 朴信一씨의 火傷은 다행히 한달 정도의 入院 끝에 치유되었다. 金社長은 朴信一씨의 誠意와 能力을 높이 샀고 또 그의 被害에 대해서는 큰 責任感을 느꼈다.

1965年 계속해서 事業의 擴張機會를 모색하고 있던 중 金社長은 朴信一씨와 다시 熟識한 끝에 投機性이 적고 기술적으로 보다 容易한 事業인 「페인트」 製造業을 시작하기로 하였다. 「페인트」 제조는 工程이 비교적 單純하여 施設投資가 적은 反面에 市場性은 매우 좋은 것으로 판단되었다. 1966年 初에 서울 近郊에 페인트 工場을 건설하고 朴信一씨를 工場長으로 任命하였다. 동시에 金社長 자신은 직접 「페인트」 販路의 確保에 全力을 다하였다. 한때 몇몇 競爭業體間의 過熱된 경쟁도 있었으나 朴信一씨의 技術에 의한 좋은 製品과 販路의 확대로 金社長의 「페인트」사업은 상당히 성공하여 1967년에는 業界에서 確固한 位置를 차지하게 되었다.



1967年 金社長은 資金의 餘裕도 있고 「페인트」事業도 정착하게 되어 또 다른 새로운 사업분야로 進出할 생각을 하고 있었다.

이 무렵 國內의 輸出業界는 假髮, 縫製品, 織物등의 輸出이 활발히 이루어지고 있었던 터라, 金社長은 化工약품의 수입이나 「페인트」제조 외에 輸出分野에 進出하는 것이 사업확장의 바람직한 길이라고 생각하게 되었다. 그래서 어떤 분야의 수출이 採算性에 맞을 지에 대하여 여러모로 알아보고 있었다. 그 결과 金社長은 많은 輸出品이 下請加工에 의한 것임을 알게 되었고 수출을 하기 위해서는 우선 國內에서 生産이 可能한 品目を 택하고 외국 「바이어」들로 부터 注文을 받아야 한다는 것도 알게 되었다. 金社長은 輸出市場의 조사를 위해 李成雨씨의 친구이며 어느 貿易會社에서 輸出業務을 擔當하고 있던 崔道成씨를 고용하였다. 崔道成씨에게는 輸出市場을 調査하고 동시에 國內에서 下請生産하여 供給할 수 있는 品目を 調査케 하였다.

崔道成씨의 調査결과로 下請할 수 있는 品目は 縫製品이 제일 유리하며, 그외에 皮革加工

品도 下請이 가능하다는 것을 알게 되었다. 그 해 가을에 金社長은 崔道成씨를 대동하고 日本과 美國 등지를 여행하면서 輸出市場을 조사하고 가능하면 직접 輸出契約을 할 수 있기를 기대하였다. 출발전에 貿易振興公社로 부터 몇몇 外國商社를 소개 받았고, 또 崔道成씨가 이전부터 거래관계로 알고 있던 外國의 輸出業者를 現地에서 訪問하였다.

日本에서는 縫製品의 商談에 성공하였고 「하와이」에서는 교포수업업자를 소개받아 衣類加工工場을 살펴보고 우수한 백화점들을 돌아 보았다. 美國 本土에서는 미리 약속한 몇몇 假髮輸入業者와 百貨店을 상대로 商談을 벌였으나 당장 去來를 틀 수는 없었다. 金社長은 귀국 후에 外國訪問에서 얻은 經驗을 살려서 國內에서 供給할 수 있는 商品을 再調査하기로 하는 한편 會社의 規模가 확장되는 데 대비하여 會社의 組織을 整備하기로 결정하였다.



金世一社長은 1967年 12月 1日자로 商號를 世一物産株式會社로 바꾸었다. 또 組織을 크게 本社의 管理業務와 「페인트」工場으로 나누고, 管理業務는 평소부터 그 能力을 크게 인정하지는 않았으나 初創期부터 자기와 함께 꾸준히 일해 온 金相德씨를 管理擔當常務理事로 補하는 한편 「페인트」工場은 朴信一씨가 계속해서 맡도록 決定하였다. 그 동안에 化工藥品의 輸入을 專擔해 오던 李成雨씨는 계속해서 營業業務를 맡아서 市販用 化工藥品의 輸入과 「페인트」製造用 材料의 輸入業務를 관장하게 하였다. 輸出陣容의 강화를 위해서 輸出部署를 美國地域을 專擔하는 輸出 1課와 日本地域을 專擔하는 輸出 2課로 나누고 輸出 1課長에는 崔道成씨를 임명하고 輸出 2課長은 李成雨씨의 적극적인 추천으로 某 貿易會社에서 輸出業務經驗이 많은 李德熙씨를 신규채용하여 그 일을 맡도록 하였다.

한편 金相德씨가 常務理事로서 全般的인 관리업무를 맡게 됨으로써 總務와 經理業務를 擔當할 課長으로는 1960년에 入社하여 金相德씨 밑에 經理補助業務를 담당해 왔던 曠實한 性格을 가진 權七星씨를 昇進補任하였다.

1967년末 현재 世一物産株式會社의 組織機構表는 <第1圖>와 같다.



1968년에 접어들면서 世一物産은 輸出分野에 本格的으로 進出하게 되었다. 崔道成씨가 맡고 있는 輸出 1課는 美國地域으로 부터 가발, 작업용 가죽장갑, 남녀 양화를 注文 받아서 이를 試驗輸出하였던 바, 좋은 반응을 얻을 수 있었다. 한편 李德熙씨가 맡고 있는 輸出 2課도 日本地域에 수출하고 있는 縫製品의 주문이 급격히 늘어나고 있어 계속 좋은 실적을 올리고 있었다.

있기 때문에 「클레임」이 발생하였는데 그 이유는 下請工場의 工員들의 移幹이 너무 심하여 생산의 차질이 생겼기 때문이었다. 봉제품의 경우에도 하청공장의 品質管理에 문제가 발생하여 여러번 어려움을 겪었다. 이러한 하청공장의 어려움 때문에 김사장은 幹部陣과 상의한 결과 우선 製靴과 장갑工場부터 건설하자는데 의견을 모았다. 1969년 말에는 현재있는 페인트 공장 근처에 製靴 및 장갑제조용 「미싱」 80臺를 갖춘 공장을 건설하였다. 이 공장의 책임자로서는 그전부터 製靴界에 오랜 경험이 있는 하청업자 金容一씨를 채용하였고, 그가 거느리고 있었던 技術者와 工員을 데려다가 쓰도록 하였다. 그뿐만 아니라 1970年 가을에는 마침 經營不實로 회사를 내놓게 된 국내유수의 皮革工場 하나를 인수할 수 있게 되었고, 또 1971년 초에는 규모는 과히 크지 않지만 縫製工場도 하나 더 인수할 수 있게 되었다.

皮革工場과 縫製品工場을 인수함에 따라서 그전 회사와 공장의 경영진들은 물러나게 되었으나 事務員과 技術者 그리고 工員들은 대부분이 그대로 남아서 일할 수 있었다. 이제 世一物産은 「페인트」工場은 물론 製靴—장갑工場, 皮革工場, 縫製工場까지 가지게 되고 종업원 數도 급격히 늘어남으로써 명실공히 대규모 회사로 비약하게 되었다.

1971년에 접어들면서 규모가 커짐에 따라 金世一社長은 다시 組織을 改編하여야 할 필요성을 느끼고 오랜 생각 끝에 다음과 같은 決定을 내렸다.

① 金社長은 우선 常務로 있던 金相德씨를 專務로 승진시켰다. 金社長이 金相德常務를 專務로 起用한 理由는 다음과 같다. 우선 金社長은 會社의 事業規模가 擴大되고 事業部署가 많게 됨에 따라 部署間의 業務調整을 擔當할 責任者의 必要性을 느꼈다. 물론 그 일은 金社長 自身이 수행해야 할 일이지만 자신은 對外業務가 많고, 간혹 있을 海外市場의 把握과 開拓을 위하여 金社長 自身이 外國에 나갈 일들을 예상하고, 社長 不在時에 社內에서 누군가가 社長의 機能을 代行하고 平素에는 社內部署間의 業務上의 調整을 할 수 있는 사람이 필요하였다. 이와같은 점을 고려하여 金相德씨가 비록 새로운 知識과 學識이 부족하고 원만한 性格도 아니지만 그의 오랜 社內勤務經歷과 또 社長 자신과의 오랫동안 지낸 親分으로 미루어 그를 專務로 任命하게 된 것이다.

② 金社長은 비록 金相德씨를 專務로 임명하였으나 그에게만 모든 업무를 맡길 수는 없다고 판단하여서 企劃室을 新設하기로 하였다. 企劃室의 責任者에는 오랫동안 營業課長으로 근무해 온 李成雨씨를 임명하였다. 李成雨씨, 1963년에 入社하여 줄곧 營業課에서 輸入業務를 擔當하여 貿易關係의 業務에 밝은 사람이다. 金社長은 평소에 그를 能力있고 믿을 수 있는 사람으로 인정하여 왔으며 한때 輸出部署에 配置할 생각도 있었으나 市販用 化工藥品

의 輸入販賣와 「페인트」用 原資材의 輸入 및 「페인트」製品의 販路擴張이 중요하다고 생각했기 때문에 계속 營業部署에 두었던 것이다. 1968年까지는 「페인트」市場은 確固한 基盤을 닦았고 또 많은 種類의 化工藥品이 國產化 되고 實需要가 直接輸入하게 되므로 販路가 좁아진 化工藥品의 輸入-市販은 이번 組織改編을 계기로 中斷하기로 하였고 營業課의 나머지 業務는 總務部 所屬으로 新設하는 資材課에 配當하기로 결정하였다.

金社長은 두뇌가 明哲하고 일이 正確한 李成雨씨가 企劃室長으로서 社長 自身과 金專務를 도와줄 수 있을 것으로 믿었다.

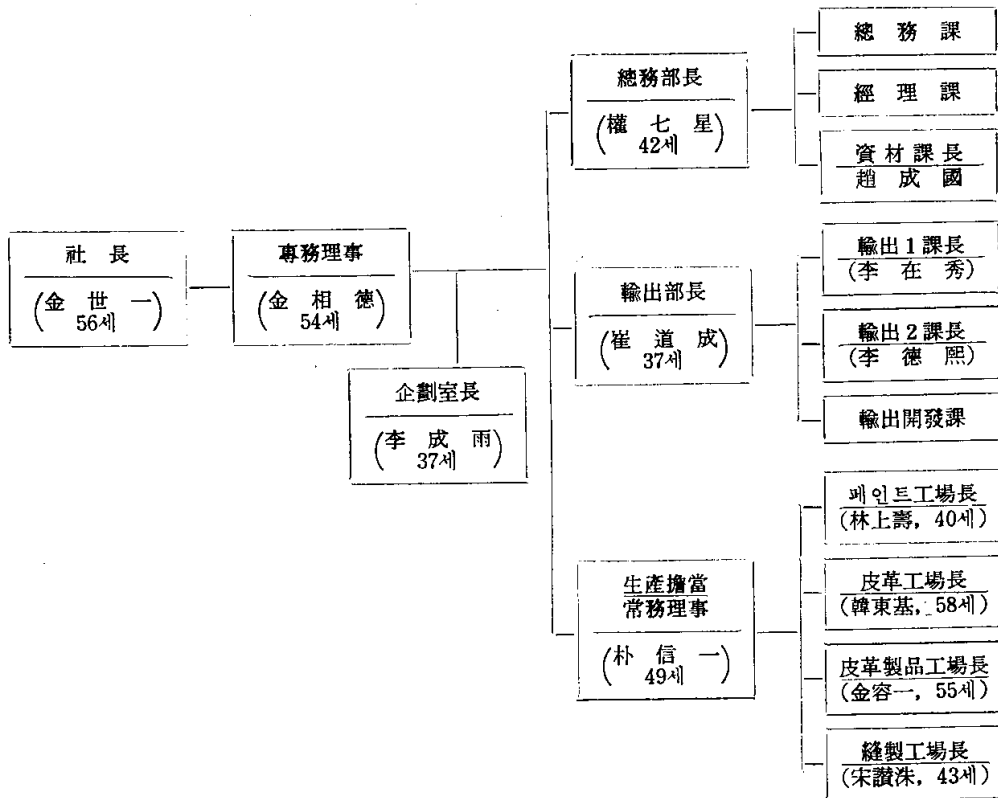
③ 總務課를 總務部로 昇格시키고 總務部에는 總務課와 經理課 그리고 資材課를 두기로 하였다. 總務課는 會社의 財産管理와 人事業務 및 文書管理業務를 管掌하고, 經理課는 從來와 같이 會計와 出納 그리고 稅務關係의 業務를 管掌하며 新設된 資材課는 그동안 各現場部署所管이던 原資材의 輸入을 集中代行케 하고 備畜資材의 保管과 出入庫業務를 管掌하게 하였다. 總務部長에는 經理課長으로 오랫동안 근무해온 權七星씨를 任命하였다. 權七星씨는 비록 商高出身이기는 하지만 성격이 치밀하고 생활이 착실한 사람이며, 1960年에 社員으로 入社하여 經理와 稅務關係業務에서 계속 社長을 도와 왔었다. 金社長은 그의 믿음성과 年功도 생각하고, 또 資材課를 總務部에 所屬시켜서 그의 監督을 받게 하려는 생각에서 總務部長으로 승격 시킨 것이다. 總務課長과 經理課長은 적임자가 없으므로 空席으로 두어 總務部長이 직접 擔當社員을 監督하게 하였으며 資材課長에는 李成雨씨의 소개로 그의 대학후배이며 某 大企業의 貿易部에 근무하던 趙成國氏를 채용하여 임명하였다.

④ 輸出部를 獨立시키고 輸出1課, 輸出2課 그리고 輸出開發課를 新設하여 소속시켰다. 업무부장은 1課가 美洲地域, 2課가 日本地域을 담당하고 輸出開發課는 輸出商品의 開發을 管掌하게 하였다. 輸出部長에는 輸出1課長으로 있던 崔道成氏를 起用하고, 後任 輸出1課長은 崔씨가 소개한 貿易에 經驗 있는 李在秀씨를 채용 補任하고, 輸出2課長은 李德熙씨가 그대로 맡았으며 輸出開發業務는 部長이 直接 管掌하였다.

⑤ 常務理事이며 「페인트」工場을 책임 맡고 있던 朴信一씨는 世一物產 傘下의 모든 生産工場을 管掌하는 生産擔當理事로 補任하고, 後任 「페인트」工場長에는 工場實驗室의 責任者로 있던 林上壽씨를 보임하였다. 製靴工場은 設立時의 工場長 金容一씨가, 皮革工場은 工場引受時의 生産部長 韓東基씨가, 縫製工場도 引受時의 工場長 宋讚洙씨를 계속 유임하게 하였다.

이와 같은 組織 再編成의 結果를 組織圖表로 그리면 다음 <第2圖>와 같다.

〈第2圖〉 1971年 世一物産의 組織機構表



金世一 社長은 組織改編 以後에도 金專務를 경유하지 아니하고 企劃室長을 직접 불러서 會社일을 상의하는 경우가 많았다. 모든 결재서류는 專務를 경유하고 있지만, 金專務는 거의 機械的으로 결재를 할 뿐이며 실제 아무런 權限을 발휘할 기회가 없었다.

1972년 말에 金世一 社長은 기획실장 李成雨씨를 불러 회사의 문제점을 조사하여 報告토록 하였다. 企劃室長 李成雨씨는 이 일을 事前에 金專務에게 알리고 조사에 착수하였다. 1973년 初에 사장에게 제출된 보고서에서 社內의 主要問題點으로 지적된 것은 다음과 같다.

첫째, 輸出部의 人力이 不足하다. 輸出部에는 現在 15名の 社員이 製品別로 구름이 되어 輸出業務를 담당하고 있는데, 이들은 모두 밤 10시전에는 퇴근하는 일이 거의 없을 정도로 일이 많아서 不平이 대단하다. 1972년 말에 2名の 輸出部 社員은 과중한 일 때문에 퇴사 하였다.

둘째, 生産工場들의 稼働率이 正常水準에 오르지 못하고 있다. 注文이 있을 때는 一時에 集中되어 夜間作業을 하게 되고 注文이 없을 때는 며칠씩 가동을 하지 않는 경우가 많다. 「페인트」工場만이 正常的인 가동을 하고 있다. 皮革工場은 輸出用 社內資材의 供給 뿐만 아니라 국내시장에도 공급하고 있는데 적극적인 판매를 담당할 部署도 없고 受動的으로 이 전부터 거래하던 고객에게 공급하고 있을 뿐이다. 皮革工場의 가동율도 70% 정도에 불과하다.

셋째, 生産부서의 資材管理가 불실하다.

在庫를 파악도 하지 못하고 있으며 대개 여유있게 청구하여 未使用 資材가 산적되어 있고 이는 장부에 기재도 되지 않고 있다.

이와 같은 보고를 받은 金社長은 그동안 자신은 輸出事業과 工場引受 등 外部活動에 바빴기 때문에 전혀 예상하지 못한 것은 아니었다.



1973년 초여름에 소집된 幹部會議에서 앞서 기획실장이 조사한 보고서의 copy를 나누어 주고 토론으로 들어 갔다.

먼저 수출부장에게 첫째 문제에 관해서 무슨 의견이 있는냐고 물었던 바, 수출부장 崔道成씨는 지난번 組織改編 이전에는 各者が 受注, 原料調達, 下請生産, 輸出의 모든 業務를 責任지고, 또 成果에 따라 「보너스」를 지급해서 일에 쫓기면서도 不平없이 열심히 일해 왔으나, 組織改編 以後로는 受注, 生産要請, 船積 등의 業務가 各各 分擔되어 있어서 部員들이 일에 시간을 끄는 경향이 있으므로 이 문제는 人員의 不足이라기 보다 輸出課의 內部組織을 바꾸고 監督을 철저히 하면 쉽게 해결 될 수 있는 문제라고 대답했다.

金社長은 組織을 어떻게 바꾸면 좋은가 하고 輸出部長의 의견을 물었다.

崔部長의 의견은 현재 業務는 受注, 製造依頼, 輸出등 機能別로 分割이 되어 있으나 課單位の 輸出實績을 쉽게 측정할 수 있으므로 그 成課에 따라 課員에게 「보너스」를 支給하는 것이 좋으며, 또 각 課長은 특히 課의 目標를 세우고 이를 추진할 責任을 맡아야 한다고 말했다.

다음에 金社長은 生産擔當 常務理事인 朴信一씨에게 工場의 문제에 대한 의견을 물었다.

朴씨는 자기 의견으로는 “工場은 注文에 따라 생산하는 것이므로 가동율을 높히는 方法은 注文을 늘이든지 市販을 늘이는 方法 뿐인데 現在 工場으로서서는 별도리가 없다.”고 대답했다. 또 工場의 立場에서는 주문이 일시에 들어 닥치면 생산 계획을 세우기가 어렵고 때로는 압박한 주문을 받아서 生産要請을 하니 時期를 맞추느라고 生産요원을 혹사하게 되

어 불평이 상당히 있는 것 같다는 의견이었다.

資材관리에 대해서는 사실상 工場으로서는 資材가 不足하면 큰일이므로 다소 여유있게 요청하는 것이 관례로 되어 있으며, 生産에 바빠서 資材관리는 신경을 쓰기 어렵고 또 관례로 요청하는 資材量이 아무런 근거없이 많은 것은 아니므로 일단 出庫한 餘分資材가 있다면 조사하여 反納하거나 다음번의 資材要請時에 이를 참작하도록 하겠다고 대답했다.

朴常務는 이어서 현재 工場으로서는 숙련공의 이탈을 방지하는 문제가 가장 어려운 일이며, 工場장들은 생산이 없는 경우에도 이 일에 정신을 많이 쓰는 형편이라고 말하였다.

이 자리에서 朴信一씨는 솔직히 工場에 대한 계획수립이나 집행은 자기 혼자 담당하는 형편이며 專務 자신도 工場 문제에 대하여는 거의 관심이 없다고 불평 비슷한 말을 하였다. 朴信一씨는 계속해서, 더우기 企劃室長은 輸出入 등 관리업무에는 밝은지 모르나 工場 형편은 제대로 알지도 못한 채, 자기와 상의없이 여러 工場장들에게 의견을 제시하거나 간섭을 함으로써 오히려 일을 어렵게 만드는 경우가 많다고 이야기 하였다.

한편 企劃室長 李成兩씨는 朴信一씨에 대하여 工場熟練工들의 임금은 결코 다른 회사의 임금 보다 낮지 않은데 왜 그들을 잡아두기 어려운지 모르겠다는 의견을 말하였다.

< 討議事項 >

1. 金社長의 人事政策은 妥當한가?

① 金相德氏를 專務로 임명한 것에 대하여 어떻게 생각하는가?

② 金社長이 企劃室長을 쓰는 方法에 대하여는 어떻게 생각하는가?

③ 앞으로 金社長은 專務와 企劃室長을 어떤 方向으로 活用해야 한다고 생각하는가?

2. 生産擔當 朴理事의 不平, 특히 企劃室長에 대한 불만을 어떻게 생각하며, 金社長은 두 사람간의 문제를 어떻게 해결하여야 할 것인가?

3. 이 會社의 당면한 문제를 해결하기 위하여 組織構造上의 改編이 필요한가? 필요하다면 어떠한 案을 제시할 수 있는가?