

# 유한킴벌리의 전략과 조직관리

## Competitive Strategy and Organizational Management of Yuhan-Kimberly Co.

이경묵  
서울대학교 경영대학 교수  
한성원  
서울대학교 경영대학 석사

### 1. 서론

최근 국제적으로는 무역 장벽이 허물어지고 기업간의 초경쟁(mega competition)이 가속화되고 있고, 국내에서는 경기불황과 높은 실업률의 시대를 맞고 있다. 이러한 환경 하에서 우리 기업들은 스스로 살아남기 위한 생존 방안을 모색하고, 21세기의 초우량기업으로 발전하기 위해 전력을 다하고 있다. 최근의 국내외적인 경쟁의 격화는 다른 기업에 비해 확실한 비교 우위를 가지지 못한 기업은 생존하기 어려운 시대가 되었다는 것을 의미하며, 이러한 추세는 앞으로 더욱 심화될 것으로 예측되고 있다.

본 사례의 대상인 유한킴벌리는 국내에서 외국 거대 기업인 P&G나 여타의 한국 기업들과 치열하게 경쟁하는 와중에서도 주요 생산 품목에서 시장점유율 1위를 차지하고 있는 우량기업이다. 유한킴벌리는 2003년 Hewitt Associates에서 발표한 아시아에서 근무하기 가장 좋은 직장조사에서 한국 내에서 1위, 아시아에서는 6위를 차지하였다.<sup>1)</sup> 불과 2년 전의 똑같은 조사에서 한국 내 6위를 차지한 것에 비추어 보면, 2년 사이에 많은 발전이 있었음을 알 수 있다. 그 밖에도 이 회사는 2002년 대한민국 기업이미지 대상 윤리경영부문 최우수상, 최고의 경영자상 등 수많은 상을 수상하였다.<sup>2)</sup>

본 사례에서는 유한킴벌리가 매우 높은 경쟁력을 갖게 된 이유를 찾아보고자 한다. 필자들은 유한킴벌리의 경영이념과 전략, 그리고 최고경영자의 의지와 전략의 효율적 실행을 위한 구조와

---

1) '2003 Best Employers in Asia,' The Asian Wall Street Journal and Far Eastern Economic Review, April 10, 2003.

2) '2002년 제3회 대한민국 기업이미지 대상,' 한국능률협회컨설팅.

보상시스템, 교육과 훈련간의 효과적인 연계에서 유한킴벌리의 경쟁력의 원천을 찾았다. 본 사례에서는 유한킴벌리의 경영 이념을 먼저 살펴보고, 구체적인 기업 전략이 무엇이었으며, 이에 대한 최고경영자의 의지는 어떠한지를 살펴볼 것이다. 특히 이 회사가 전략의 효율적 실행을 위해 조직구조와 보상시스템, 그리고 직원들의 교육 및 훈련을 어떻게 유기적으로 결합하였는지를 검토할 것이다. 본 사례는 조직 구성원들의 잠재 능력을 최대한 활용하여 경쟁력을 높이려는 다른 한국 기업들에게 많은 실무적 시사점을 던져줄 것이다.

## 2. 유한킴벌리의 역사와 현황

유한킴벌리는 한국법인인 유한양행과 미국법인인 Kimberly-Clark Corporation의 공동출자로 1970년 3월에 창립된 회사이다. 이 회사에서는 2003년 말 현재 1,600 여명의 종업원이 일하고 있으며, 이 회사의 주식은 Kimberly-Clark Corporation이 23.6%, K-C Inc.가 46.4%, 그리고 유한양행이 30%를 보유하고 있다. 설립 초기에는 유한양행과 Kimberly-Clark이 40:60의 비율로 지분을 가지고 있었으나, 1997년 경제위기 이후 Kimberly-Clark이 최대 주주로 부상했다. 그러나 경영진은 여전히 내국인 중심으로 구성되어 있고, 경영상의 문제에 대해서도 미국의 Kimberly-Clark으로부터 상당한 자율권을 부여받고 있다.

유한킴벌리는 1970년 안양 공장을 설립하였고, 1980년에는 김천 공장을, 1994년에는 대전 공장을 증설하였다. 이 회사는 설립이후 생산 품목의 수를 꾸준히 증가시켜 왔다. 1970년대 코텍스 여성 생리대, 크리넥스 미용화장지, 뽀뽀 화장실용 화장지를 시작으로, 1980년대에는 종이기저귀인 크린베베(패드형)와 하기스(완전팬티형)를 내놓았고, 1990년대에 성인용 위생 팬티인 디펜드 등 다양한 연관 제품들을 출시하였다. 2003년 말 현재, 대전공장에서는 기저귀, 생리대 등 개인용품과, 기저귀나 생리대의 재료로 사용되는 부직포를, 김천 공장에서는 화장지, 키친타올 등 가정용품과 부직포를, 군포공장은 개인용품과 가정용품을 주로 생산하고 있다.

이 회사는 <표 1>에서 제시하듯이, 국내 시장에서 종이기저귀, 여성생리대, 화장실용 화장지, 미용화장지 등 다양한 제품군에서 2003년 현재 국내 시장점유율 1위를 지키고 있다. 종이기저귀와 화장실용 화장지 시장에서는 유한킴벌리에서 계속 시장점유율 1위를 차지해 왔고 또 꾸준히 시장점유율을 높여가고 있다. 여성생리대 시장에서는 1999년에 처음으로 유한킴벌리가 경쟁사인 P&G로부터 시장점유율 1위의 자리를 빼앗은 이후, 계속하여 시장점유율을 높이고 있다. 또한 이 회사는 창립 이래 매년 고속 성장을 거듭하여, 2002년에는 매출액 7,010억원에 순이익 843억원을 기록하였다. <표 2>에 제시된 최근 5년간 매출액 및 당기순이익의 추이를 살펴보면, 1997년 경제위기를 겪으면서 이 회사의 성장 추세가 가속화되고 있음을 알 수 있다. 다른 기업들이 경제위기를 겪으면서 상당히 위축되는 모습과는 매우 대비되는 경영성과이다.

위와 같은 여러 수상 경력과 훌륭한 경영 성과는 유한킴벌리가 장기적인 비전과 명확한 기업전략을 갖고, 조직구조와 인센티브 시스템, 종업원의 고강도 훈련과 교육을 통합적으로 운용한 결과라 할 수 있다. 일회성적인 제도의 도입이나 일시적인 운이 아니라, 최고경영자에서부터 임원, 종업원에 이르기까지 모든 조직구성원들의 적극적인 참여와 노력의 결과라고 할 수 있다. 유한킴

벌리에서는 스스로 자기 기업의 주요 성공요인으로 차별화된 제품, 차별화된 서비스, 사회적 가치 공유체계, 원가혁신 능력, 자산 활용 극대화 능력, 가치창조 및 자기 실현체계, 스피드 경영체제 등 7가지를 들고 있는데, 그 구체적인 내용은 다음의 <표 3>과 같다.

아래의 본문에서는 유한킴벌리의 성공에 기여한 위의 요소들이 어떻게 유기적으로 연결되었는지를 살펴보고자 한다. 아무리 좋은 제도나 경영기법을 도입했다 하더라도, 새로운 제도의 도입 그 자체가 성공을 보장하는 것은 아니다. 그러한 제도와 기법은 기업의 경영이념이나 전략과 동일선상에 놓여 있어야 하며, 운용하는데 있어 최고경영자를 비롯한 임원진에서부터 직원들까지 모두의 적극적인 참여와 지원이 전제되어야 한다. 본 사례에서는 유한킴벌리가 어떠한 전략을 가지고 있었고, 전략의 효율적 실행을 위해 어떠한 제도와 기법을 도입했는지를 살펴보고, 그러한

<표 1> 최근 6년간 유한킴벌리의 주요품목별 국내 시장점유율

(단위: %)

	종이기지귀	생리대	화장지
1998	45.9	32.5	28.3
1999	54.6	41.8	30.2
2000	60.3	48.2	28.5
2001	63.3	54.2	33.9
2002	66.6	58.8	39.3
JAN 2003	68.5	59.3	38.7

<표 2> 최근 5년간 유한킴벌리의 순매출 및 순이익

(단위: 백만원)

년도	1999	2000	2001	2002	2003
순매출	498,662	561,219	643,881	701,083	<b>703,568</b>
순이익	43,998	53,371	65,254	84,355	<b>90,423</b>

<표 3> 유한킴벌리의 주요 성공 요인

주요 성공 요인	내용
차별화된 제품	자체 연구개발 능력
차별화된 서비스	전국적인 유통망, 영업인력
사회적 가치 공유체계	유한, '우리강산 푸르게 푸르게' 캠페인, 투명경영
원가혁신 능력	환경경영, 환경설계, 청정생산기술
자산 활용 극대화 능력	4조 경영, 유연경영
가치창조 및 자기 실현체계	NEWAY팀, 평생교육체제
스피드경영체제	자율경영, MBO, MBE

과정에서 최고경영자의 가치와 기업 문화는 어떠한 역할을 했는지를 구체적으로 살펴보고자 한다.

### 3. 유한킴벌리의 기업전략

#### 3.1. 기업이념과 경영방침

세부적인 전략에 들어가기에 앞서, 유한킴벌리의 기업이념을 먼저 확인해 보자. 한 기업의 기업이념이란 그 기업의 현재 상태와 장기적 미래 목표를 연결시키는 전략 구상으로, 기업이 앞으로 나아가야 할 장기적 전략방향과 전략적 의사결정의 주요 기준이 된다. 기업이 분명한 기업이념을 가지고 있을 때, 그 기업 조직의 존재 이유가 있게 되며, 그것을 기반으로 전략이 수립되고 실천될 때 기업 구성원들이 정체성과 자긍심을 갖게 된다.

유한킴벌리의 기업이념을 살펴보는데 있어, 먼저 유한양행과의 연관성을 검토해야 할 필요가 있다. 비록 유한킴벌리가 미국의 Kimberly-Clark 회사와의 합작투자로 설립된 기업이지만, 유한킴벌리의 운영에서 한국측 모기업인 유한양행이 추구해 온 “유한정신”이 반영되고 있기 때문이다. 유한양행의 창업자인 故 유일한 박사는 ‘이윤의 추구는 기업성장을 위한 필수선행조건이지만, 기업이 개인의 부귀영화를 위한 수단이 될 수는 없다’고 주장하였다.<sup>3)</sup> 이는 기업은 이윤만을 추구하는 조직이 아니라, 그 구성원과 공동운명체라는 것을 강조하는 것이다. 이러한 정신에 기초하여 “가장 좋은 상품의 생산”, “성실한 납세”, 그리고 “기업이윤의 사회 환원”이라는 유한양행의 기업이념이 제시되었다. 이 세 가지 기업이념은 아래의 유한킴벌리의 기업이념에 그대로 투영되어 있다. 이것은 곧 유한킴벌리의 기업문화가 한국측 모기업인 유한양행의 문화에 기반을 두고 있다는 것을 의미한다.

유한킴벌리는 “소비자가 선호하는 유익한 제품과 서비스를 공급하여 위생문화 발전을 선도하고 건강과 복지 향상에 기여한다.” 라는 기업이념을 제시하고 있다. 이 기업이념에 근거하여 다섯 가지 경영방침을 제시하고 있는데 그 구체적인 내용을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 사원의 안전을 제1순위로 하는 생명존중 정신의 실현, 사원 상호간의 신뢰형성, 회사와 사원간의 원활한 커뮤니케이션을 통한 열린 경영의 실천, 회사성공의 주역인 인재의 양성, 성공에 기여한 사람에 대한 공정한 보상 등을 통한 인간존중의 실현이다. 둘째, 항상 고객의 입장에서 생각하는 자세를 바탕으로 고객에게 최고의 가치를 주는 고품질의 제품을 만들어 제공함으로써 회사와 고객이 함께 성장하는 길을 만들고자 노력하는 고객만족경영이다. 셋째, 선도적 환경보전 활동의 전개, 윤리적 경영의 실천, 공정한 거래, 성실한 납세실천을 통해 사회에 공헌하는 기업이 되고자 최선을 다하는 사회공헌이념이다. 넷째, 미래를 위한 성장을 추구하며, 생산성을 향상시키며, 좋은 기업평판을 얻고자 노력하는 과정에서의 가치창조이다. 마지막으로 모든 부문에서 앞서 나가려는 도전정신의 함양과 이를 뒷받침해 주는 학습 조직의 활성화, 아울러 업무의 유연성 확보와 변화를

---

3) 서울경제, 1999. 6. 11.

주도하는 자세의 확립을 통한 혁신주도이다.

유한킴벌리는 인간존중, 고객만족, 사회공헌, 가치창조, 혁신주도라는 다섯 가지 경영방침을 정하고, 이 이념에만 맞는다면 사원들이 마음껏 창조력을 발휘하여 기업경영에 참여할 수 있는 참여적 자율경영을 추구하고 있다. 이 다섯 가지의 경영방침은 단순히 상징적인 의미로만 설정해 놓은 것이 아니라, 모든 의사결정에서 중요 기준으로 활용되고 있다. 그렇기 때문에 공식적인 전 결규정에서 벗어나더라도 경영방침에 부합하는 결정 및 행위라면 인정해 주고 있다. 한 가지 예로, 3조3교대에서 4조3교대나 4조2교대로 변경하기 위한 출발점은 '과연 3조3교대가 인간존중의 원칙을 충족시키는가' 라는 것이었다. 즉 기존의 3조3교대가 인간존중 원칙을 충족시키지 못하고 있다는 판단이 들었기 때문에 4조 교대제로 근무 제도를 바꾸게 된 것이다. 물론 이러한 제도가 생산성 증가라는 목적도 추구하였지만, 원래의 취지는 3조3교대제가 인간존중이라는 경영방침을 충족시키지 못했기 때문에 바꾼 것이었다. 또한 유한킴벌리에서 적극적으로 추진하고 있는 사회공헌 활동과 환경경영 활동도 그린마케팅으로 해석하기도 하지만, 원래의 취지는 순수하게 기업의 사회적 책임관점, 즉 '유한정신'에서 시작된 것이라고 한다. 마찬가지로 이 회사에서는 종업원의 안전에 조그만 문제가 발견되면 생산량의 희생이 있더라도 생산 공정을 곧바로 정지하도록 하고 있는데, 이것도 인간존중의 이념에 근거한 것이다. 유한킴벌리의 다섯 가지 경영방침은 '상징'의 의미를 넘어, 사업본부장을 포함한 모든 임원들의 의사결정 기준으로 활용되면서 '실재'의 의미를 갖는다.

유한킴벌리의 경영방침의 적용대상은 크게 세 가지로 압축할 수 있다. 첫째는 직원들과 관련된 것으로, 사원들의 삶의 질을 높이고, 안정되고 즐거운 직장생활을 영위하도록 하는 복지제도와 급변하는 경제와 사회 환경에서 종업원들을 보다 경쟁력 있는 인재로서 성장시키려는 인재개발 측면이다. 둘째, 고객에 관한 것으로, 기업의 성공은 결국 고객 만족에서 온다는 사실을 인식하고 좋은 품질의 제품과 서비스를 제공하려는 의지이다. 마지막으로, 사회전체를 위한 것으로, 예를 들자면 '우리강산 푸르게 푸르게' 등의 캠페인을 통해 숲을 가꾸어야 하는 이유를 보다 많은 사람들에게 알리고, 숲의 혜택을 다음 세대까지 누리게 함으로써, 회사의 이익을 사회에 환원하려는 노력이다. 이들 세 가지 대상에 대한 경영방침의 적용은 독립적인 것이 아니라 복합적이다. 즉, 사회전체를 위한 환경경영의 추구는 동시에 종업원들에게는 안전하고 쾌적한 작업환경을 제시해 줄 수 있고, 고객에게는 가격이 저렴하면서도 좋은 품질의 제품을 제공할 수 있다는 것이다.

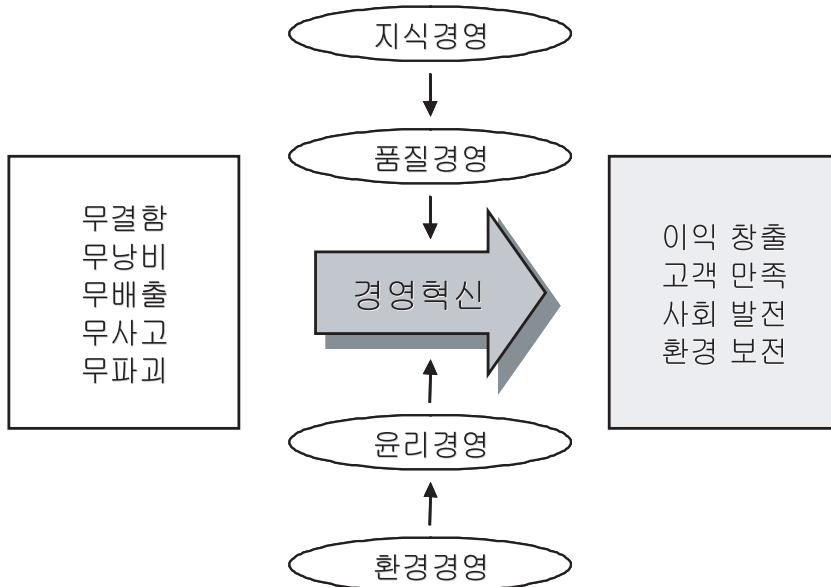
### 3.2. 기업전략

전략이란 급변하는 환경 속에서 기업이 경쟁우위를 획득하고 유지하기 위한 특정 영역에 자원을 배분하고 활용하는 것으로 정의된다. 치열한 경쟁시대를 맞이하여 경쟁력 획득이 기업의 가장 중요한 전략적 과제가 되어 가고 있다. 전략관리란 전략의 수립과 수립된 전략의 실행이라는 두 부분으로 구분할 수 있다. 전략의 수립이란 기업의 외부환경과 내부자원을 분석하여 적절한 전략을 선택하는 것을 말하고, 전략의 실행은 이렇게 선택된 전략이 제대로 실천될 수 있도록 적절한 조직구조와 통제시스템을 설계하는 것을 의미한다. 아무리 잘 수립된 전략이라고 하더라도 그것이 계획대로 실천되지 않는다면 의도했던 결과를 창출하지 못한다. 수립된 전략이 효율적으로 실

천되기 위해서는 전략의 수립에 적합한 구조가 설계되어야 하고, 조직의 부문과 모든 구성원이 전략이 요구하는 행동을 하도록 인센티브가 설계되어야 한다. 또한 구성원들에게 전략의 효율적 실행이 요구하는 역량이 부족할 때는 이들 역량을 키워줄 수 있는 방안이 요청된다. 본 사례에서는 전략의 수립에 대해서는 최고경영자와 관련하여 간단히 살펴보고, 유한킴벌리의 전략 실행과정에 초점을 맞추려 한다.

유한킴벌리의 경쟁전략은 좋은 품질의 생활용품을 저가에 생산함으로써 경쟁력을 확보하는 것으로 요약할 수 있다. 이를 위해 이 회사는 조직 구성원들의 능력과 창의성을 최대한 발휘하도록 유도하기 위한 인적자원관리시스템을 활용하고 있다. 즉 고강도 교육훈련을 통해 기업 구성원들의 역량과 지식을 증진시키고 있으며, 증진된 역량과 창의성을 기업성과를 위해 발휘할 수 있도록 품질경영을 실행하고 있다. 그 결과 이 회사는 Kimberly Clark과 관련된 전 세계의 모든 공장 중에서 가장 높은 생산성을 내고 있다.

이와 더불어 유한킴벌리가 기업차원에서 특별히 강조하는 것이 환경경영과 윤리경영이다. 즉, 이 회사는 일반 소비자들의 생활용품을 생산하는 곳이기 때문에 환경경영과 윤리경영을 통해 깨끗한 기업이미지와 브랜드이미지 구축을 도모하고 있다. 대다수의 소비자들이 인식하고 있듯이, 유한킴벌리는 다른 기업들과는 달리 환경의 중요성을 일찍 자각하여, 여러해 전부터 환경관련 캠페인을 벌이고 있다. 그리고 이와 병행하여 기업간 상거래를 행하는데 있어서 엄격하게 법을 준수하고, 일시적인 손해를 감수하더라도 기존의 잘못된 관행을 고쳐 나가려는 윤리경영을 추구하고 있다. 환경경영과 윤리경영은 유한킴벌리의 비전 및 경영이념과 밀접하게 관련된 문제이나 본 사례의 주제인 전략의 효율적 실행과의 연관성이 적기 때문에 본 사례에서는 다루지 않기로 한다.



〈그림 1〉 유한킴벌리의 기업전략

유한킴벌리는 1995년 문국현 사장의 취임과 더불어 기업전체 차원에서의 혁신을 시도하였다. 그림 1로 요약할 수 있는 현재의 기업전략은 그가 취임하고 난 후 수립된 것이다. 문국현 사장은 직원들의 교육 훈련을 통한 능력 배양과 직원 능력의 최대한 활용을 통한 기업 성과 향상에 큰 관심을 기울여왔다. 그 결과 유한킴벌리는 Kimberly Clark의 전세계 공장 중에서 가장 높은 생산성을 내고 있다. 그는 4조 근무제를 도입함으로써 근무시스템 혹은 공정 부문의 혁신을 이루었다. 뒷부분에서 자세히 소개하겠지만, 이는 '인건비'가 아닌 '생산성'을 고려한 제도로서, 이를 바탕으로 문국현 사장은 직원들이 평생 학습을 할 수 있도록 만드는 근무 시스템을 정착시켰다. 문국현 사장은 다음과 같이 주장하고 있다.

“우선 사람에게에는 충분히 쉼 시간이 필요합니다. 몸이 쉬는 거고 건강해지는 거죠. 그렇게 되면 안전에서 당장 효과가 납니다. 지난해에 우리 회사에서 안전사고가 단 한건도 안 일어났습니다. 모든 사람들이 충분히 휴식을 취한 뒤 건강한 상태로 작업에 임하기 때문이죠. 그리고 쉬는 시간에 공부할 수가 있습니다. 공부를 통해 끊임없이 최신의 지식으로 바꿀 수 있게 됩니다. 현장에서 내 앞 단계에서는 어떤 일을 하는가, 내 앞 단계에 있는 사람은 어떻게 마감해서 나에게 넘겨주면 내 일이 편해지는가, 또 내 뒷 단계에서는 내가 해준 일을 가지고 무슨 일을 추가적으로 하는가, 그럴 때 그 사람들에게 어떤 상태로 일을 넘겨주면 그 사람이 편안하고 안전해지는가를 생각하게 하는 겁니다. 그 결과는 품질로 나타납니다. 4조 근무를 하기 전에는 기계가 이상을 일으켜 멈춘 시간이 14%였는데 4조 근무를 하고 나선 2%까지 떨어졌습니다. 일곱 배의 차이가 나는 거 아닙니까. 결국 생산성이 향상되었고 그것이 추가로 투입된 인건비를 상쇄하고도 남을 수 있는 겁니다.”<sup>4)</sup>

문국현 사장은 유한킴벌리의 대표이사이기도 하지만, 숲 가꾸기 시민운동가로서 '환경경영' 과 '윤리경영' 으로 회사를 일군 인물이라고 할 수 있다. 유한킴벌리는 '우리강산 푸르게 푸르게' 라는 공익성 광고와 함께 숲 가꾸기 사업을 2003년 현재 20년째 계속해오고 있는데 그 창안자가 바로 문국현 사장이다. 유한킴벌리의 마케팅 본부장을 맡으면서 시작한 이 캠페인을 통해 문국현 사장은 기업이 맡은 사회적 책임의 최소한이라도 실천하고자 한 것이다. 이러한 환경에 대한 환경경영인의 관심이 경영 흐름을 바꿔놓았고, 나아가서 어떤 환경 단체도 이루지 못한 일을 해내었다. 이러한 문국현 사장의 경력에서 직접적으로 유한킴벌리가 환경경영에 얼마나 관심을 기울이는지를 알 수 있다. 실례로 문국현 사장은 매년 회사가 개최하는 신혼부부들의 나무 심기 행사에 함께 했으며, 희귀 식물들을 보유하고 있는 천리포수목원의 운영을 맡고 있다. 문국현 사장이 취임한 후, 1996년 환경 경영 비전을 제정하고, '절감(reduce), 재사용(reuse), 재활용(recycle)' 등 3R운동을 전개, 전 생산 공정을 환경 친화적으로 바꾸기 위해 노력하고 있다. 이같이 숲과 환경에 열정과 관심을 가진 문국현 사장은 시간, 공간, 사람, 자연자원, 인공자원의 5요소 중 사람과 자연을 우선 생각하는 '환경 경영'으로 경영과 환경의 두 가지 문제를 동시에 해결해낸 것이다.

또한 문국현 사장은 기업의 투명/윤리 경영에 대해서도 강력한 의지를 가지고 있다. 2002년

4) 월간 '말', 2002. 2월호.

1월 국내 재계, 금융계를 대표하는 CEO들이 모여 '투명경영'을 다짐하는 행동 윤리 강령을 선포했다.<sup>5)</sup> 사단법인 한국 CEO 포럼은 'CEO 행동 윤리 강령 선포식'을 열고 주주 전체의 이익 보호, 고객 근로자 채권자의 권익 보호, 비자금을 통한 불법적 정치 자금 제공의 금지, 공시 의무의 철저한 이행 등 글로벌 스탠더드에 부합하는 투명 경영과 지배구조의 개선 등을 골자로 모두 9개 항의 강령을 채택하였다. 문국현 사장은 이 윤리 강령 선포식의 발기인으로 참여해 투명 경영의 의지를 확고히 보여주었다.<sup>6)</sup>

*"투명 경영이라든가, 윤리 경영 등은 경영의 기본일 뿐입니다. 저희 회사에는 '판공비'가 없습니다. 경영 관련 정보의 흐름이 원활히 이루어지기 위해서는 사원들이 잘 모르는 기밀비라든가 판공비가 있어서는 안 됩니다."*<sup>7)</sup>

문국현 사장은 골프를 치지 않는다. 이는 숲 보호에 앞장서고 있는 환경 운동가로서 당연한 일이기도 하나 골프 등의 접대를 하지 않겠다는 그의 투명 경영에 대한 강력한 의지를 보여주는 것이다.

이처럼 유한킴벌리는 1995년 문국현 사장의 취임과 더불어, 위와 같이 기업수준의 전략을 도출했다. 이 중에서 환경경영과 윤리경영은 잠재적인 소비자들에게 깨끗하고 사회전체를 위하는 기업이라는 인식을 심어주어 간접적으로 소비자들의 유한킴벌리에 대한 믿음과 애착에 영향을 미치겠지만, 소비자들의 구체적인 구매행동에는 제품 그 자체의 품질과 가격이 중요한 역할을 할 것이기 때문에 더 이상 다루지 않고자 한다. 우리가 여기서 중점적으로 다루고자 하는 것은 고품질과 저원이 전략의 실행과정이다. 전략 실행과정은 전략에 맞는 조직구조와 통제시스템을 설계하는 등 조직 내부를 정비하는 것을 말한다. 어떠한 전략을 추구하느냐에 따라 요구되는 조직구조의 형태와 조직통제의 방법은 달라지며, 요구되는 종업원들의 행동 역시 달라진다. 따라서 선택된 전략의 효과적인 실행을 위해서는 적합한 조직구조와 종업원들에 대한 교육/훈련 및 보상시스템을 설계하여야 한다. 위와 같은 논의에 따라, 유한킴벌리가 성공적인 전략의 실행을 위해 갖추었던 조직 구조와 새로 시행된 제도, 그리고 보상시스템과 교육/훈련의 내용을 요약한 것이 <그림 2>이다.

각각의 전략을 실행하기 위한 대표적인 구조의 변화나 보상시스템, 교육 및 훈련 내용은 상기된 내용과 같으나, 이러한 제도나 구조의 변화가 어느 한 전략만을 위해 특화되어 있는 것이 아니라, 공동의 전략 실행을 위해 도입된 것들이 많음을 알 수 있다. 가령 4조 예비조의 경우 사원들의 학습과 삶의 질을 향상시키고, 동시에 생산성을 향상시키기 위해서 도입되었다. 따라서 본문에서는 유한킴벌리의 가장 대표적인 전략인 '환경경영'과 고수익을 창출할 수 있었던 '품질경영'을 중점적으로 살펴보도록 하겠다.

---

5) 한국 CEO 포럼 행동강령선포, 2002. 1. 16.

6) 한국 CEO 포럼, 2002. 2. 18.

7) The Weekly Economist, 2002. 5. 7.



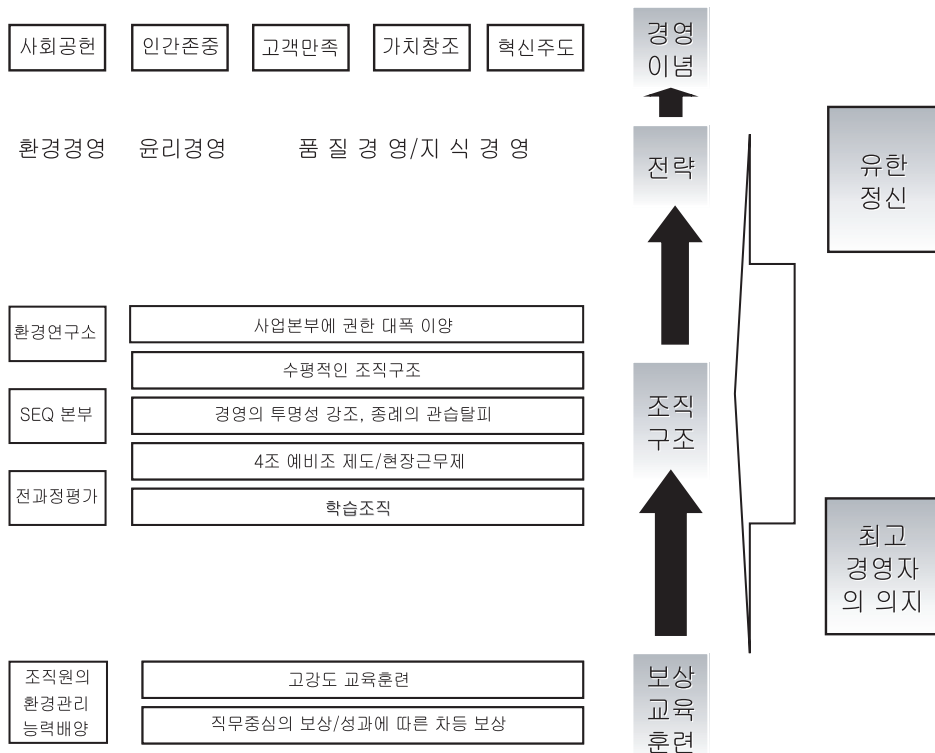


그림 2. 유한김벌리의 전략실행과정

### 3.3. 조직구조의 변화

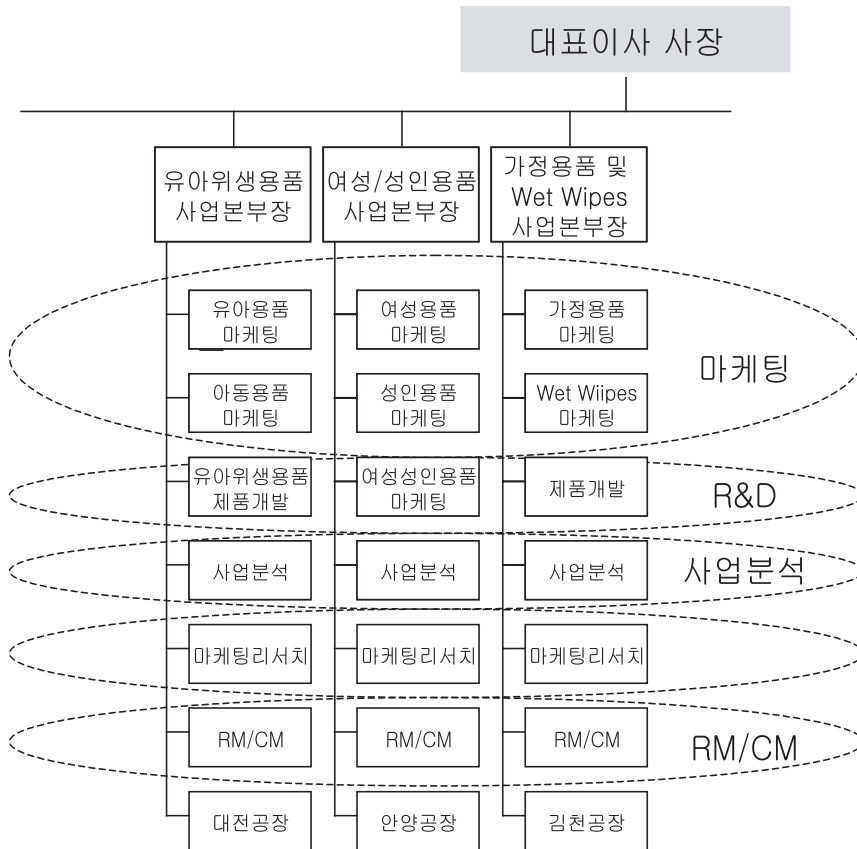
전략은 조직 구조를 통해서 실천된다. 이는 곧 전략의 성공적인 실행을 위해 분화와 통합을 위한 적절한 조직 구조가 필요하다는 것을 의미한다. 그렇다면 유한김벌리는 전략을 보다 성공적으로 실행하기 위해 어떠한 형태로 조직 구조를 변화시켰는지를 살펴보자. 현재 유한김벌리의 조직은 크게 4가지 특징을 보인다. 첫째로, 1990년 사업본부제를 도입하여 가정용품, 유아위생용품, 여성성인용품 등 각 제품 라인이 독자적인 운영 기능을 가지게 하였다. 즉 각 제품 라인별로 사업부를 구성하여 자율적인 경영 활동을 수행하게 할 뿐만 아니라, 그 운영상의 책임도 지게 하였다. 둘째로, 유한김벌리의 조직은 수평적이고 슬림화되어 있다. 이는 위계를 최소화하고 직무에 따라 조직을 그룹화하며 최소한으로 필요한 단위부서들로 조직을 구성하였음을 의미한다. 셋째로, 유한김벌리는 매트릭스 구조의 특징을 보이고 있다. 매트릭스 조직은 조직 활동을 기능적으로 분화하고 여기에 제품별로 분화된 것을 덧붙여 조직을 구성한 것이다. 유한김벌리의 경우는 마케팅, R&D, 생산 그리고 재무 등의 기능이라는 축과 가정용품, 유아위생용품, 여성성인용품 등 제품 라인의 축을 결합하여 조직을 구성하였다.

1990년 사업본부제의 도입으로 유한김벌리의 사무 조직 구조는 크게 변화한다. 기존의 수직적, 계층적 조직에서는 기업 본부가 모든 사업을 계획하고 통제하였다. 다른 기업과 마찬가지로 유한

김벌리도 본사에서 내려온 명령을 부서단위에서 그대로 이행하였고, 결국 모든 일이 경직된 규정과 관행, 절차 안에서 이루어졌었다. 그러나 사업본부제 도입 이후, 본사는 환경 변화에 대처하기 위한 전략적 문제와 사업부 통제에 주력하게 되어 전략적 통제를 강화할 수 있게 되었다. 또한 가정용품, 유아위생용품, 여성성인용품 등으로 나뉜 각 사업부의 책임자는 개별 사업부의 운영과 성과에 대한 책임을 지고 보다 효율적으로 자원을 활용하게 하였다.

사업부 별로 조직을 재구성한데 이어 유한김벌리는 수직적이고 계층적인 기존 조직을 수평적이고 슬림화된 조직으로 바꾸었다. 조직의 위계를 최소화하고 직무에 따라 조직을 그룹화하며 최소한으로 필요한 단위부서들로 조직을 구성함으로써, 유한김벌리는 기존의 보고 체계를 간결하게 하는 동시에 조직 하부의 의견 개진을 활성화하는 토대를 마련했다. 이러한 수평적, 슬림화된 조직 안에서의 수평적이고 횡적인 의사소통은 기존의 경직된 규정과 관행, 절차를 보다 유연하게 하는 결과를 가져왔으며 결국 유한김벌리의 자율경영 방침을 완성하게 하였다.

다음으로 유한김벌리의 매트릭스 조직의 특징을 살펴보고자 한다. <그림 3>에서 보듯이 유한김벌리의 매트릭스 조직 구조는 두 가지 형태의 수평적 분화에 기초를 두고 있다. 즉, 조직 활동을



<그림 3> 유한김벌리의 매트릭스 조직 구조

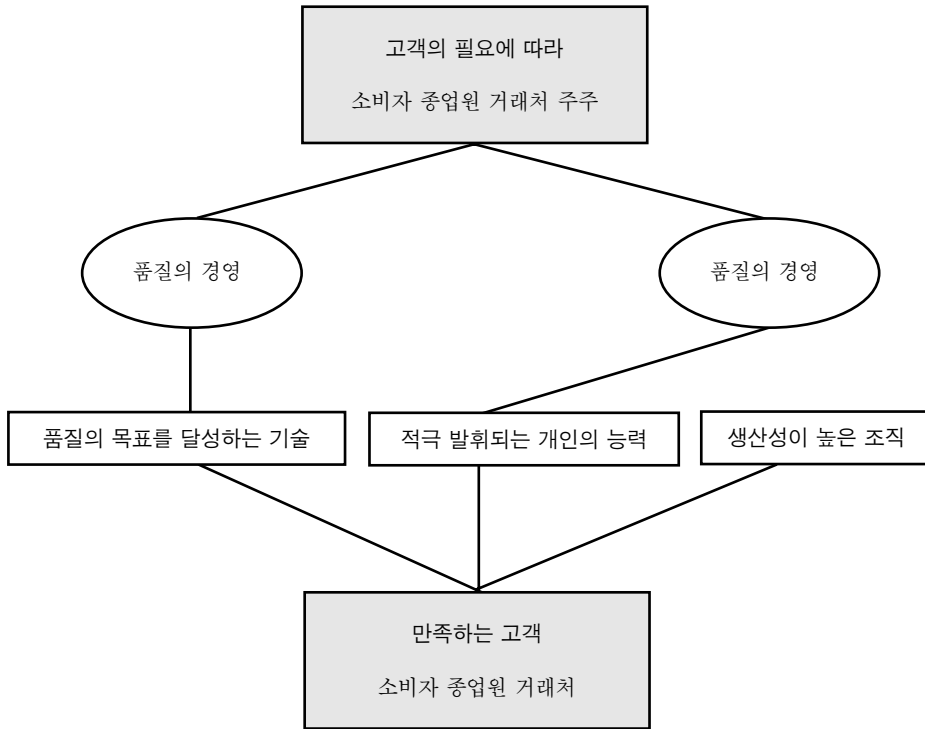
기능별로 그룹화하여 한 축을 만들고, 여기에 제품 또는 프로젝트를 다른 축으로 하여 덧붙인 형태를 말한다. 유한킴벌리 조직 안에서 매트릭스 구조는 가정용품, 유아위생용품, 여성성인용품 등의 사업부라는 축과 마케팅, R&D, 그리고 생산이라는 기능 단위의 축을 덧붙여 구성되었다. 이러한 조직 구조는 근로자들의 자율성을 고취시키고 동기부여를 하며 또한 그들의 능력을 최대한 활용할 수 있다는 장점을 가진다. 또한 경쟁적 환경 속에 신속하게 대응하는데 필요한 유연성을 제공하는 점에서도 유용하다. 유한킴벌리의 경우, 핵심 프로세스 중심으로 인력을 구조화하여 이러한 이점을 최대한 활용하고 있다.

유한킴벌리에서는 전체적인 조직구조 뿐만 아니라, 많은 사람들이 직접 생산에 참여하는 생산 현장의 조직도 변경하였다. 이러한 생산 조직 구조의 변경은 유한킴벌리가 전략을 수행함에 있어 앞의 전체 구조보다 더 중요한 역할을 한 것으로 여겨지고 있다. 유한킴벌리가 도입한 새로운 생산 조직은 4조 근무제를 바탕으로 한 고능력생산조직이다. 유한킴벌리는 1993년 대전 공장에서 4조 3교대제를 시범 도입하였다. 이를 시점으로 1998년 4월에는 4조 2교대제를 김천공장에 도입하였고, 그해 12월부터는 군포공장에서 4조 2교대제를 시행하였다. 4조 근무제는 유한킴벌리 생산 조직의 대표적 특징이라고 할 수 있는데, 4조 근무제의 자세한 내용은 따로 설명하기로 하고, 여기서는 4조 근무제를 바탕으로 한 생산조직 구조의 변화가 어떠한 효과를 가져왔는지에 대해 간단히 살펴보고자 한다.

종전 3조 3교대제하에서는 근로자들이 교육과 자기 계발에 투자할 여유 시간을 갖지 못하였다. 근로자들은 누적된 피로를 풀기도 힘들었기 때문에, 교육과 자기 계발에 투자할 생각은 엄두도 내지 못했다. 그러나 4조 근무제를 도입한 이후, 근로자들은 여가를 즐기는 시간만이 아니라 교육과 학습을 위한 여유 시간을 갖게 되었다. 즉 4조 근무제는 평생 학습 조직을 구축하는 기반을 마련한 것이다. 또한 유한킴벌리는 기존의 수직적 생산 조직과 지시를 자율 관리로 바꿈으로써 사후적인 품질 관리가 아닌 사전품질관리를 할 수 있었다. 이러한 생산 조직의 변화는 일과 가정 생활의 조화를 통한 근로자의 삶의 질을 높였고, 교육 시간의 확보로 지식 근로자를 양산하였으며, 안전 사고율 감소와 생산성 향상이라는 결과를 가져왔다.

#### 4. 품질경영

유한킴벌리 역시 기업 수익의 원천은 고객임을 인식하고 있다. 고객의 필요에 맞추어 제품설계서가 만들어지고, 이 설계서에 따라 제품을 만들 기계와 재료들이 결정된다. 이렇게 만들어진 제품의 상품적 가치를 거래처와 소비자에게 알리며, 고객에게 정확한 물량을 제때에 공급하는 것이 결국 품질 목표를 달성하는 기술이라고 유한킴벌리는 설명하고 있다. 유한킴벌리의 '품질경영'은 단순히 품질의 우수성을 위한 품질관리만을 의미하지 않는다. 이들의 '품질경영'은 양질의 제품을 생산한다는 품질의 경영과 경영 성과를 높인다는 경영의 품질 모두를 의미한다. 다시 말해, 이 회사의 품질 경영은 <그림 4>에서 제시된 바와 같이 유익한 상품을 좋은 조건에 시장에 내놓아 소비자를 만족시키고, 안락한 직무 환경 하에서 종업원들이 자기 발전 계획을 펴나갈 수 있는 기회를 제공하고, 적정한 이윤을 협력업체에게 보장하며, 합당한 자본 이익률을 주주들에게 돌려준



〈그림 4〉 유한킴벌리 품질경영의 개요

다는 의미이다.

이 그림에서 보는 바와 같이 유한킴벌리는 품질과 고객을 경영의 중심에 놓고 있다. 품질을 최종 판단하는 역할을 고객이 한다는 점에서 보면, 품질을 중시하는 경영은 곧 고객을 중시하는 고객 우선 경영과 같은 말이다. 품질관리가 일상적인 작업 과정과 교육훈련의 내용에서 중요한 항목을 차지하고 있다는 사실에서 유한킴벌리가 품질과 고객을 중요시한다는 것을 다시 한번 엿볼 수 있다. 이러한 품질 우선주의가 유한킴벌리 제품의 시장 점유율 증대에 중요한 기여를 하고 있음은 두말할 나위가 없다. 유한킴벌리의 품질경영의 개요가 어떻게 구현되는지를 설명하기 위해 이후의 논의에서는 품질 목표를 달성하려는 기술적인 측면, 생산성을 높이는 4조 근무제, 그리고 이를 지탱해주는 인사제도와 교육훈련의 측면을 중심으로 살펴보고자 한다.

#### 4.1. 공정 개선과 품질 개선

품질이란 제품이 설계된 대로 얼마나 정밀하게 만들어졌는가를 의미한다. 품질관리는 지속적인 공정개선을 수반한다. 개선 활동은 일종의 예방적 품질관리라 할 수 있다. 일반적으로 개선 활동은 공정상의 불량률을 줄이고 생산성을 높이는 공정개선과 제품 설계를 개선하기 위한 품질개선으로 나누어 볼 수 있다. 유한킴벌리의 개선 활동도 공정개선과 품질개선으로 나누어 살펴보려 한다. 유한킴벌리는 제품이 설계명세대로 생산되었는지, 제품의 디자인이 고객의 요구에 적합한

지를 지속적으로 살피고 개선하는 노력을 하고 있다. 제품이 설계명세대로 생산되는지에 관한 공정 개선 활동은 해당 작업자들과 엔지니어가 참여하는 일별 회의, 부별 회의 등 근무조 내의 팀미팅에서 주로 이루어진다. 제품의 디자인이 고객의 요구에 적합한가 하는 품질 개선 활동은 엔지니어, 팀장, R&D 담당자, 마케팅 담당자 등이 참여하는 cross-functional team에서 주로 이루어지고 있다.

유한킴벌리의 품질관리에서 독특한 점은 품질관리가 워크숍 형태의 교육훈련을 통해서도 논의된다는 점이다. 물론 제품의 품질개선이 작업장 자체에서 이루어지기를 크게 기대하는 것은 무리가 있다는 점을 유한킴벌리도 잘 알고 있다. 작업장에서는 제품 명세대로 생산하는 공정개선보다 중점을 두어야 하는 것도 사실이다. 그러나 작업자로부터 가끔 나오는 아이디어를 이러한 품질미팅 활동을 통해 수집하고 이를 적극 활용하여 품질개선에 반영한다는 점이 다른 기업과 다른 점이라 할 수 있다.

유한킴벌리는 작업장에서 기장, 선임운전자(lead operator), 공정기사 등이 참여하는 일일회의에서의 논의를 바탕으로 상당한 수준의 공정개선을 이루어 높은 생산성을 내고 있다. 선임운전자가 기계 설비의 운전상황을 정리 보고하면서 발생한 문제점을 회의에 참여하는 사람들에게 알리면, 회의에 참여하는 사람들이 함께 문제의 원인과 대책 등을 논의하고 중요한 문제로 인정되는 경우에는 교육 시간을 따로 배정하는 등의 방법으로 공정 개선 활동을 매일 해나고 있다. 현장에서 생산 활동에 직접 참여해서 경험한 사람들이 원인분석부터 개선 방법까지 제시하는 방법으로 공정을 지속적으로 개선하고 있는 것이다. 또한 현장 운전자들을 작업 표준의 설정에 적극 참여 시킴으로써 표준 작업 절차에 대한 개선 활동도 시도하고 있다. 예를 들어 제품 품목마다 생산 설비의 최적운영세팅 값을 관리하는 방식으로 작업 표준을 설정함으로써 근무조건 작업 방식을 통일시키고 있다. 이것은 결국 생산되는 제품의 품질을 일정하게 유지시키는 결과를 낳는다.

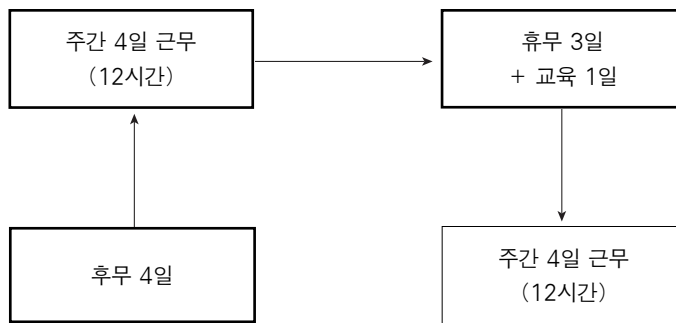
## 4.2. 생산 조직

품질경영을 실천하기 위해 유한킴벌리는 생산 조직을 성과가 높은 고능률 조직으로 변화시켰다. 유한킴벌리의 생산 조직은 공정 개선, 품질관리, 작업 절차 표준화(SOP), 자주 보전 등의 직무 확대, 근로자의 의사결정 참여로 특징지어진다. 유한킴벌리의 생산 공정은 무결함, 무사고, 무낭비, 무지연, 무운휴, 무창고 등 근살 없고 체계적인 고능률의 생산 방식을 지향하고 있다. 공정간의 순조로운 흐름을 방해하는 장애요소들을 줄이기 위해 공장 설계의 합리화, 생산 과정의 단순화, 리드 타임을 줄이기 위한 방안, 작업자들에 의한 품질 관리 및 개선, 근로자들의 의사결정 참여 등의 다양한 기법들을 동원하고 있다. 유한킴벌리의 고능률 생산 조직은 킴벌리클라크의 생산 조직에 바탕을 두어 도입되었으나, 유한킴벌리는 생산 조직의 능률을 높임과 동시에 기업 이념을 구현하는 보다 인간적인 생산 조직으로 변화시켰다. 4조 근무제는 이와 같은 유한킴벌리의 노력을 보여주는 가장 좋은 예일 뿐만 아니라, 교육 훈련의 기회 증대에도 직접적인 영향을 미친 시스템이므로 보다 자세히 살펴볼 필요가 있다.

### 1) 4조 근무제

유한킴벌리의 4조 근무제는 4개의 교대조로 나누어 공장을 하루 24시간 가동하는 것으로 4조 3교대제와 4조 2교대제, 두 가지 형태로 운영되고 있다. 4조 3교대제는 3개조가 8시간씩 하루 24시간을 근무하는 동안 나머지 한 개조는 휴무 또는 교육을 받는 형태이고, 4조 2교대제는 2개조가 12시간씩 하루 24시간을 근무하는 동안 나머지 2개조는 휴무 또는 교육을 받는 형태이다. 이러한 근무제 하에서 일하는 사람들의 작업스케줄은 <그림 5>와 <그림 6>에 제시되었다.

1993년 10월 대전공장에 4조 3교대제를 시작으로, 1998년 4월에 김천공장의 제3부, 같은 해 12월에 안양공장, 1999년 9월에 김천공장 전체에 4조 2교대제가 도입되었다. 대전공장의 도입과정을 살펴보면 <그림 7>과 같다. 안양공장과 김천공장 역시 위와 같은 방식 그대로 도입하였다. 위 그림에서 보는 바와 같이 경영층으로 구성된 운영위원회와 현장근로자 중심으로 구성된 제도개발팀이 함께 구성되었다. 최고경영자를 포함한 임원진과 실무를 담당하는 현장근로자가 함께 제도 도입에 관여하였기 때문에 제도의 수용도가 매우 높았다. 전략 수행과 마찬가지로 4조 교대



<그림 5> 4조 2교대 근무형태(근무 주기 16일)

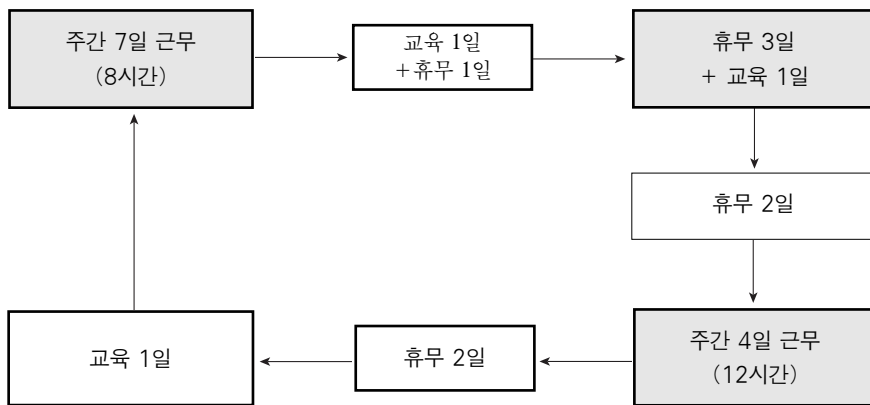
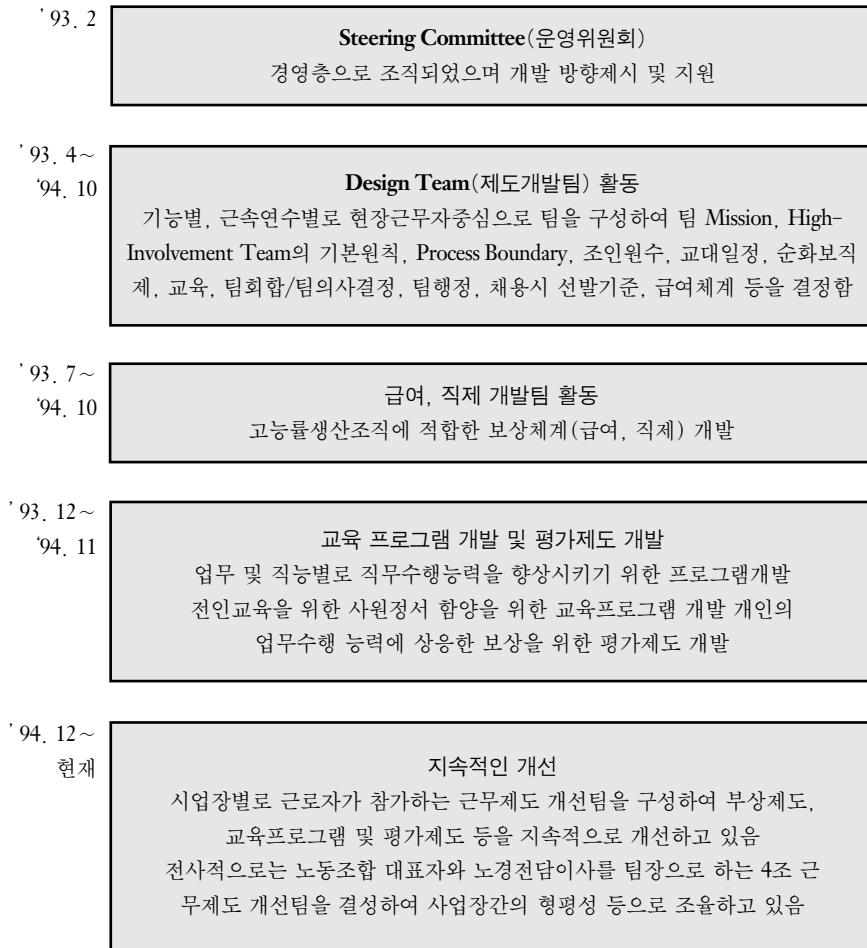


그림 6. 4조 3교대 근무형태(근무 주기 28일)



〈그림 7〉 4조 근무제의 도입 과정

제와 같은 제도 역시 준비 과정부터 최고경영진과 근로자가 관여된다면, 이후의 제도 실행 과정에서 구성원들의 높은 참여와 몰입을 기대할 수 있다는 것을 보여주는 좋은 예이다.

또한 각 생산라인의 교대조 단위에게 역할과 책임의 범위를 명확히 규정해 주고 사안에 따라 스스로 결정하고 관리할 수 있는 자율관리팀(Self-Managing Team)의 성격을 부여하였다. 의사결정은 합의(consensus)를 추구하였으며, 필요에 따라서는 합의에 의하지 않고 팀원들의 의견수렴 후 팀장이 결정하도록 하였다. 의사결정의 기준은 부분적 유익만을 강조하는 논란을 예방하기 위해 다섯 가지 checklist<sup>8)</sup>를 부여하고 이에 부합하지 않는 대안은 채택할 수 없도록 하였다.

8) (1) 회사/Business에 유익한 결정인가? (2) 사원 개인에게도 유익한 결정인가? (3) 고객에게 가치(품질, 서비스 등)를 증가시키는 결정인가? (4) 회사의 기업이념과 경영방침에 일치하는 결정인가? (5) 법적, 사회적, 환경적, 윤리적으로 타당, 건전한 결정인가?

4조 근무제의 도입이 가져온 결과는 매우 고무적이었다. 각 공장별로 살펴보면, 대전공장의 경우 1998년 11월 이후 동일한 생산설비를 갖춘 세계 10개국 27개 사업장중에서 세계 최저 불량률을 달성했고, 1998년 2월 대전 3,4산업단지 관리공단으로부터 생산성향상 부문 표창 수상 등 국내 최고수준을 유지하고 있다. 안양공장은 제도 도입 이전인 1998년과 도입 이후인 2002년을 비교하면, 생산성이 약 13% 향상되었으며, 재해율도 1998년 0.54%에서 2000년 0.19%로 감소하였다. 국내 경쟁 기업의 공장과 비교했을 때도 공장가동률과 일인당 생산성에서 월등하게 1위를 하고 있다. 김천공장은 최근야야 4조 근무제가 시행되어서 아직까지는 도입의 효과를 산출하지 않고 있다.

4조 근무제의 실시로 인해 생산성의 비약적인 향상이 있었던 것이 사실이지만, 이의 도입은 단순히 '생산성'만을 염두에 두고 도입한 것은 아니다. 4조 근무제 도입의 출발점은 기존의 3조 3교대가 과연 '인간존중'이라는 이념을 충족시키는데 대한 의문이었다. 결국 3조 교대제가 인간존중의 원칙을 충족시키지 못하고 있다는 판단에 따라 4조 근무제의 도입이 시작되었다. 따라서 4조 근무제의 도입으로 생산성 측면에서의 성과뿐만 아니라, 근로자 측면에서의 성과도 동시에 가져올 수 있었다. 근로자들의 심신의 피로가 줄어들어 작업에 대한 몰입정도가 높아졌다. 그 결과 사고율과 불량률은 낮아지고 안전율이 높아졌다. 근로자 개인 생활상의 변화를 보면 근로자들이 더 많은 휴무일을 활용할 수 있기 때문에 가정생활이나 사회생활에 충실을 기할 수 있어 삶의 질이 향상되었다. 4조 근무제를 도입함으로써 유한킴벌리로서는 20% 정도의 인건비 상승을 감수하였다. 이중 15% 정도는 생산성 향상을 통해 회수하였고 나머지 5%는 신규인력 모집의 용이성과 이직율 감소 등의 효과로 상쇄되고 있다.

애초 '인간존중'의 경영이념에서 시작한 4조 교대제는 결과적으로 회사에게는 시설 가동률을 극대화하고 산업재해와 불량률을 줄임으로써 생산성의 향상을 가져왔고, 근로자들에게는 휴무일을 통해 가정생활이나 사회생활을 할 수 있게 되어 삶의 질이 향상되었으며, 심화된 직무교육과 신기술 습득, 교양교육 등을 가능케 함으로써 지식 근로자의 토대를 마련할 수 있었다.

### 4.3. 교육훈련 및 인사제도

유한킴벌리의 품질 향상이나 생산성 향상 등의 성과 이면에는 이를 뒷받침해 주는 교육훈련과 인사제도가 있었다. 유한킴벌리는 1995년 문국현 사장의 취임과 더불어 4조 근무제 도입을 통해 교육훈련을 강화하였으며, 직무 중심의 신인사제도를 도입하였다. 제도의 도입과정에 근로자를 참여시킴으로써 기업과 근로자 모두는 교육훈련의 필요성을 인식하게 되었다. 동시에 교육훈련은 종업원들의 지식과 기술을 향상시켜 기업의 경영성과로 묶어내는 통로 역할을 하였다. 또한 유한킴벌리의 교육훈련은 전형적인 고강도 교육훈련으로서 기업의 전략과 목표에 연계하도록 교육훈련의 역할을 설정하고 있다.

#### 1) 교육훈련

유한킴벌리의 생산 조직은 근로자들에게 전통적 생산 조직에서보다 훨씬 높은 수준의 의사결정참여기회를 제공하고 더 많은 자율권을 부여하고 있다. 이와 같은 직무 통합과 근로자들의 의



〈표 4〉 교육훈련비 추세

	1998	1999	2000	2001	2002	2003(예정)
교육훈련비(백만원)	477	937	1,118	1,310	2,083	2,291
1인당 교육훈련비(천원)	332	661	741	846	1,324	1,427

사결정참여 확대, 자율권 확대는 기업과 근로자 양자에게 교육 훈련에 대한 동기 부여의 토대가 되었다. 근로자 입장에서는 그들이 일상적으로 부딪치는 문제를 자율적으로 해결하여야 했기 때문에 자연스럽게 학습 동기를 불러일으킬 수 있었고, 기업의 입장에서도 근로자의 직무 확대, 참여, 자율권 확대를 통한 근로자들의 숙련 축적과 성과 향상이라는 동기가 부여되었다. 이 점이 유한킴벌리가 교육 훈련 투자에 적극적인 이유라 할 수 있다.

지식근로자 양성을 위한 유한킴벌리의 교육훈련의 내용을 살펴보기에 앞서 유한킴벌리가 교육 훈련에 가지는 관심의 정도를 교육훈련비를 통해 살펴보자. 〈표 4〉에서 보는 바와 같이 유한킴벌리가 교육에 투자하는 금액은 해가 갈수록 증가하고 있으며, 2002년의 경우는 전년도 대비 2배 정도 증가하였다. 하지만 이 금액에는 교육전담인원(24명)의 인건비가 포함되어 있지 않으며, 4조 근무 교대자 교육시간에 대한 급여 및 OT 지급분은 포함되어 있지 않기 때문에 실제의 교육 훈련비는 이 수치보다 훨씬 높다고 할 수 있다.

유한킴벌리 교육훈련의 기본방향은 직무능력향상과 평생교육을 통해 학습능력을 갖춘 종업원들의 양성이다. 기본 구성은 직무교육과 교양교육으로 되어 있으며, 크게 OJT와 Off-JT 방식을 결합한 양식을 취하고 있다. OJT는 주로 신입사원들 대상으로 1:1 교육훈련 형식을 취하며, Off-JT 방식의 경우는 주입식 교육을 지양하고 워크숍 등을 통해 피교육자들의 자발적 참여를 유도하고 있다. 이러한 교육훈련이 강화된 배경에는 앞서의 4조 교대제가 큰 역할을 하였다. 4조 3교대 근무를 하고 있는 대전공장의 경우, 1인당 교육시간이 연간 대략 360시간인데, 이 중 120시간은 정규근로시간 내에 포함되어 있고, 나머지 240시간은 잔업수당을 지급하는 교육훈련이다. 4조 2교대제의 김천공장은 연간 1인당 교육시간이 약 200시간이다.

따라서 유한킴벌리의 교육훈련은 그 시간이 다른 기업에 비해 절대적으로 많고, 질적으로도 매우 높은 수준을 유지하고 있다. 교육훈련의 내용은 근로자의 숙련상태에 따라 체계적으로 구성되어 있으며, 작업자의 업무와 긴밀하고 체계적으로 결합되어 있다. 가령 교육훈련 강사들은 현장 업무에 밝은 현장작업자 출신들로 구성되어 있어, 교육내용의 신뢰성과 타당성이 매우 높다. 대전공장의 경우 교육훈련의 방법이 워크숍 형태를 취하고 있어 교육훈련이 작업의 연속선상에 있고, 해당시기에 필요한 교육훈련의 내용을 그때 그때 제공하는 적기훈련 기법을 활용하고 있다.

유한킴벌리의 교육 훈련은 양과 질, 체계성, 전략상의 지위 및 역할 등의 측면에서 전형적인 평생학습조직의 특성을 지니고 있다. 평생학습조직은 교육훈련의 지위를 기업의 전략적 지향 및 목표와 연계하여 설정하고, 교육 훈련의 효과성을 높이기 위한 체계적인 교과설계과정 접근법을 취한다는 특징이 있다. 여기에 덧붙여 교육훈련 초기에 나타났던 문제점들, 예컨대 강사진의 부족과 프로그램 질의 문제, 그리고 교육 시간을 단순히 휴식으로 생각하는 근로자들의 의식 등의 문제를 최고경영자의 확고한 의지로 극복했다는 점이 유한킴벌리의 성공적인 교육훈련의 원동력이

었다. 최고경영자의 지속적인 의지가 교육훈련에 반영됨에 따라 근로자들이 점차 교육훈련의 필요성을 인식하게 되었고, 근로자의 변화된 인식을 바탕으로 한 교육훈련은 더욱 그 효과가 커지게 되었다.

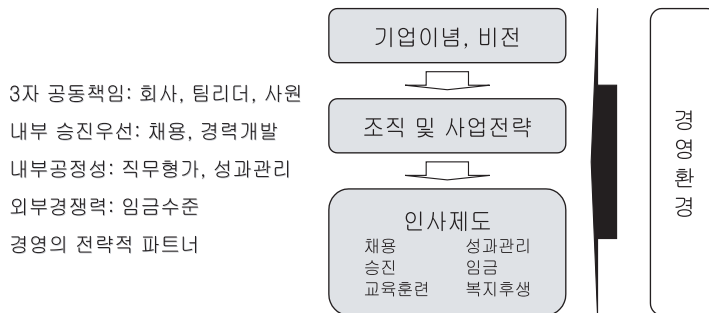
이처럼 유한킴벌리의 교육훈련은 전략적으로 매우 중요한 위치를 차지하고 있다. 교육훈련의 역할이 단지 근로자의 인적자원개발에만 한정되지 않고, 새로운 기업 문화 창출을 주도하고, 학습 조직화에 필요한 조직의 기억 장치 역할을 하며, 작업 현장에 대한 컨설팅 역할, 근로자들에 대한 고충 상담 역할, 경영자와 근로자의 의사소통을 매개하는 역할도 담당하고 있다.

## 2) 인사제도

조직구조와 교육훈련이 전략의 실행에 있어 중요하듯이, 인사제도 역시 전략의 효과적 실행을 위해 필수적이다. 인사제도는 조직구성원들을 동기부여 시키며, 기업수준이나 사업부수준의 목표의 일관성을 유지시켜 주기 때문이다. 더욱이 실질적으로 직원들의 구체적인 행동에 가장 지대한 영향을 끼치는 것이 바로 인사 제도이다. 조직의 전략이 요구하는 행동에 대해 긍정적인 보상이 이루어질 때 전략이 제대로 실행될 수 있다. 유한킴벌리의 인사관리 원칙은 <그림 8>과 같다.

유한킴벌리는 1995년 문국현 사장이 취임한 이후 연공중심에서 직무성과급 중심으로 전환하기 위한 토대가 되는 비전과 인사정책의 재정립을 시작으로, 1996년에는 과거에 형식적으로 작성되었던 직무기술서를 실무중심으로 재정립하였으며, 1997년에는 성과관리시스템(MPD)과 과장급 이상에 대한 연봉제를 도입하였다. 그 다음 단계로서 1998년에는 성과 중심의 인사제도로의 전환점이라 할 수 있는 성과에 의한 차등 상여 제도를 도입하였다. 또한 1999년에는 직무평가 및 직무급 연봉제를 확대하여 적용하였다. 특히 유한킴벌리의 경우 직무급 연봉제의 적용범위에 있어 사무직 전직원을 대상으로 실시하였으며, 생산직의 경우 연봉제 대신 직능급을 실시하고 있다. 이러한 일련의 과정을 통해 유한킴벌리는 과거의 연공중심의 인사관리에서 직무중심의 인사관리로 성공적으로 전환하였다. 인사제도의 구체적인 변화를 요약한 것이 <표 5>이다.

유한킴벌리에서 새로운 인사제도를 도입하는 과정에서 나타는 중요한 특징은 다음의 3가지로 나눌 수 있다. 첫째, 유한킴벌리는 문국현 사장을 비롯한 경영진이 성과중심의 인사제도에 적극적인 지원을 아끼지 않았다는 점을 들 수 있다. 문국현 사장은 경영이념과 전략에 따른 인사관리



<그림 8> 인사관리 원칙

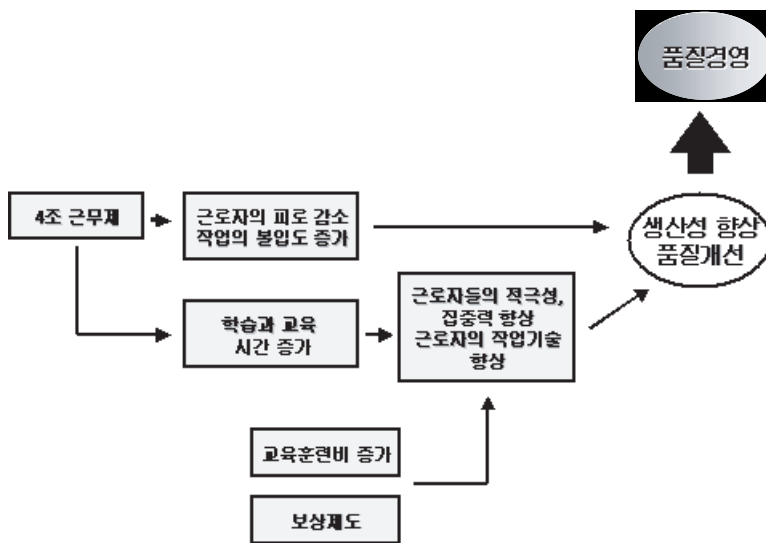
〈표 5〉 인사제도의 주요 변화 내용

구분		종전	새 모델
채용		정기, 일괄채용 후 배치	수시, 직무별 채용
승진		직급 상승	직무레벨의 상승, 한국식 호칭
임금		연공급, 집단적/획일적 조정	직무와 성과에 의한 개별화
평가		승진자 선발, 직관/주관적	능력/성과평가, 상호면담
조직	사무	관료적 계층조직	Flat, Slim, Team, Function, Matrix
	생산	3조 3교대	4조 2교대/3교대

의 비전을 정하고, 장기적인 Master Plan을 세우며, 제도를 단계별로 도입하고 추진하는 등 인사제도의 변화를 적극적으로 지원하였으며 관심을 아끼지 않았다.

둘째는 지속적인 커뮤니케이션을 통해서 종업원들의 참여를 적극적으로 유도했다는 점이다. 실제로 Hewitt사의 Best Employers 조사 결과, 유한킴벌리의 관리자들은 회사 주요성과 지표에 대한 이해 항목에서 90%이상이 이를 이해하고 있는 것으로 나타났다. 이는 나머지 기업들의 이해 정도가 47%정도에 머물고 있는 것에 비하면, 거의 2배 정도 높은 수치이다. 다시 말해 유한킴벌리에서는 기업 전략의 목표를 종업원들이 알고 있으며, 따라서 목표 달성을 위해 자신들이 해야 할 행동이 무엇이었는지를 알고 있었다는 의미이다.

마지막 특징은 성과중심의 인사제도로 전환하면서도 유한킴벌리 자신의 고유한 이념, 가치, 문화를 그대로 보존하고 있다는 점이다. 즉 유한킴벌리의 고유한 가치인 공동체적 가치관, 인간 존중 경영, 사회봉사 등의 경영이념을 성과중심의 인사제도 안에서 수용하고 있는 것이다. 직무



〈그림 9〉 품질경영 실행 과정

등급에 기초한 연봉제를 실시하고 있지만, 임금의 지속적인 상승을 보장해 주고 있으며, 개인성과에 따른 차등 보상의 비율을 낮게 적용하고 있다. 또한 개인 비리 등 특별한 경우를 제외하고는 해고하지 않으며, 철저한 내부승진의 원칙을 여전히 준수하는 등 유한킴벌리 고유의 가치를 그대로 유지하고 있는 것이다. 이는 일반적인 성과중심의 인사제도와는 부합되지 않는 내용이지만, 유한킴벌리는 인사제도 역시 기업의 경영이념을 투영하는 하나의 도구로 보아, 단순한 제도 도입이 아니라 유한킴벌리만의 제도를 창조한 것이다. 즉 성과 중심의 인사제도를 도입하되 이를 유한킴벌리 안으로 흡수하여, 유한킴벌리만의 색을 입힌 것이다.

지금까지 유한킴벌리가 품질경영이라는 전략과 세부적 목표를 달성하는 과정을 정리한 것이 <그림 9>와 같다. 유한킴벌리는 유한양행 창립자인 故 유일환 박사의 인간 존중 경영 철학과 킴벌리클라크의 경영 전문성을 결합하여 만든 독특한 인간주의적이고 고성과주의적 경영철학을 갖고 있다. 인간중심주의와 합리성을 동시에 추구하는 유한킴벌리의 경영 이념은 지금까지 살펴본 품질 경영의 방침에서도 잘 나타나고 있다. 지속적인 공정개선, 품질개선을 바탕으로 고객에게는 우수한 품질의 제품을 제공하고, 높은 수준의 임금과 복리, 고용안정, 쾌적한 작업 환경을 제공함으로써 근로자들의 직무 만족과 조직 몰입을 높이고 결국 기업의 성과를 높이고 있는 것이다.

## 5. 맺으면서

지금까지 우리는 유한킴벌리는 어떠한 전략을 가지고 있었는지, 그 전략의 효과적 실행을 위해 도입한 제도와 기법은 무엇인지, 그리고 전략 실행의 과정에서의 최고경영자의 의지는 어떠한지를 살펴보았다. 이를 통해 유한킴벌리는 “인간존중, 고객만족, 사회공헌, 가치창조, 혁신주도” 라는 5개 경영방침의 정신에 근거하여, “환경경영, 품질경영” 등의 전략을 실행함으로써 그 경영방침을 충실히 구현하고 있음을 알 수 있었다.

유한킴벌리는 품질경영전략을 실행함으로써 안락한 직무 환경 안에서 근로자들이 자기 능력을 계발하고 이를 기업 성과를 위해 활용하도록 해 주고, 우수한 품질의 제품을 좋은 조건에 소비자들에게 제공하며, 합당한 경영 성과를 주주들에게 보장해 주고 있었다. 유한킴벌리는 단순히 양질의 제품 생산에 주력하는 것이 아니라, 근로자들의 생산성을 향상시키고 이에 더하여 근로자들이 그들의 능력을 발휘할 수 있는 교육 기회와 근무 환경을 제공함으로써 결국 소비자, 근로자, 거래처, 주주를 모두 만족시키는 것을 품질 경영의 목표로 삼고 있었다.

이러한 품질경영의 성공적인 실행 저변에는 유한킴벌리 근로자들의 적극적인 참여가 있었음을 발견하는 것은 그리 어려운 일이 아니다. 근로자들의 자율적인 참여와 이해가 없이는 이러한 전략의 실행은 매우 어려웠을 것이다. 사례를 통해 살펴 본 유한킴벌리의 탁월함은 품질경영이라는 전략을 남들보다 먼저 수립한데 있었던 것이 아니라 기업의 근로자들을 적극 동참시켜 그들의 잠재적 능력을 최대한 발휘하도록 했다는 것이다. 유한킴벌리는 근로자들의 적극적 참여라는 바탕 위에서만 기업의 전략이 구체적으로 성과로 연결될 수 있다는 점을 인지하고, 근로자들의 참여를 고양하기 위해 노력하였다. 그리하여 4조 근무제와 교육훈련을 통해 평생교육체제를 구축하는 등 참여적 경영으로 근로자들의 참여 기회를 최대한 확장하려는 노력해왔다. 유한킴벌리의 경우 품

질경영이라는 전략의 실행에 있어 인적 자원이 가장 중요하다는 것을 깨닫고 이들이 보다 자율적으로 자신의 능력을 개발하기 위해 노력할 수 있는 환경을 제공하였다. 바로 이 점이 유한킴벌리가 품질경영이라는 전략을 성공적으로 수행하고, 1970년 설립 이래 지속적인 성장을 이루어내도록 한 원동력이라고 볼 수 있다.

## 참고문헌

- 노용진 · 김동배 · 김동우 (2001), 『기업내 인적자원개발 실태와 정책 과제』, 한국노동연구원.
- 신유근 (2000), 『경영학 원론』, 다산출판사.
- 조동성 (2002), 『21세기를 위한 전략 경영』, IBS Press.
- 유한킴벌리, 각종 홍보자료 및 사내자료.
- \_\_\_\_\_ (2000), 『고능률생산조직의 도입과 성공』, 사내자료.
- \_\_\_\_\_ (2002), 『대한민국 기업이미지 대상공적서』, 사내자료.
- \_\_\_\_\_ (2002), 『4조 교대 근무제』, 사내자료.
- \_\_\_\_\_ (2002), 『유한킴벌리 환경경영 보고서』, 사내자료.
- \_\_\_\_\_ (2003), 『신인사제도 도입과 운용』, 사내자료.
- 이장우 (1997), 『경영전략론』, 법문사.
- Hrebiniak, L., and W. Joyce (1984), *Implementing Strategy*, NY: Macmillan Publishing Co., Inc.
- Nadler, D., and M. Tushman (1997), *Competing by Design*, NY: Oxford University Press.

