

# 有一物産株式會社



金 植 鉉

(서울大 經營大 教授)

## I. 會社의 沿革

有一物産은 1960年代初에 現在의 社長인 金士述氏가 創業한 會社이다. 金社長은 1916年 서울에서 태어나 K商高를 졸업하고 23才가 되던 1939年에 日本으로 건너가서 바로 KOUMI 商社의 社員으로 入社했다. KOUMI에서 金社長은 서울事務所, 大坂本社, 버어마支社, 泰國支社 등에서 海外勤務를 하였다. 그동안 金社長은 貿易業에 관한 識見과 經驗을 쌓을 수 있었다. 해방 후 九死一生으로 방콕을 탈출하여 귀국한 다음 해인 1946年에 그는 遺産인 土地를 정리한 小額의 資本으로 個人事業을 시작했다. 米穀과 水産物 등을 매매하는 사업을 하다가 사업도 잘되지 않은 위에, 인척 관계인 商古織物의 朱泰植 社長의 권유도 있어서 個人事業을 그만 두고 商古織物의 業務部長職을 맞게 되었는데 이때가 1947年 5月이었다.

1948年 宋社長이 貿易會社인 東洋商社를 설립하였을 때 金社長은 東洋商社의 常務職으로 옮겨서 사실상 東洋商社를 책임지고 운영했다. 당시 宋社長은 政治에도 관심이 있어서 金士述 常務를 신임하여 바로 專務로 任命하고 商古織物과 東洋商社의 經營을 거의 맡기다 싶히 하였고 金社長은 宋社長의 資本力, 人脈 등 事業地盤과 그의 타고 난 商才를 發揮하여 以後에 會社의 社勢를 크게 擴張시켰다.

1959年 金社長은 이제 40才 中半에 접어든 自

身の 經驗을 스스로의 事業에서 發揮해 보고 싶은 생각이 들었다. 이런 생각은 商社일로 入國한 KOUMI 商社의 入社同期이며 현재 KOUMI 商社의 섬유제품部長인 川上(KOUMI)氏를 만난 것을 계기로 구체화되었다.

KOUMI 商社は 1950年代에 크게 發展하여 당시 日本에서 對美 봉제품 輸出會社로서는 上位圈에 속하는 大會社의 地位에 있었고, 韓國에도 下請去來先이 있었고 이들은 上道物産의 窓口를 통해서 去來하고 있었다. 川上氏는 金士述氏가 KOUMI社와 직접 去來할 수는 없으므로 KOUMI社의 子會社인 木谷(KITANI)社와 거래를 하도록 알선해 주겠다고 제의하고 必要하면 資金도 日本에서 보내주도록 노력하겠다는 의사였다.

金社長은 여러가지 생각한 끝에 宋社長에게 그 뜻을 傳하고 宋社長이 단류하는 여러가지 설득에도 뜻을 굽히지 않았다. 宋社長은 그 性格이 호탕하여 그러면 하는 수 없다고 承諾하고 東洋商社의 專務로 하여금 당분간 회사를 돌보게 하여도 된다는데 의견을 모았다. 宋社長은 金社長의 退職金을 厚히 주었고 그것은 金社長의 새 사업資金으로 큰 몫을 하였다. 有一物産을 설립한 金士述 社長은 곧 日本의 木谷社와 去來契約을 순조롭게 체결하고 기존의 群少 봉제공장을 하청공장으로 하여 原材料供給과 資金支援을 하여 제품을 조달할 수 있었다.

1966년까지 有一物産은 비교적 순조롭게 成長하였으며 金社長의 信用은 업계에서 定評을 얻을만큼 확고하게 되었다.

1966년에 이르러 새로운 변화를 가져온 계기가 생겼다. 日本의 主去來先인 木谷側에서 有一物産을 통하지 않고 몇몇 有一物産의 下請工場과 直去來 계약을 하게 된 것이다. 이 계약을 하기 직전에 木谷側에서는 有一의 金社長에게 양해를 구해왔다. 물론 이와 같은 直去來契約은 日本側으로서는 去來條件의 有利性을 따져서 이루어진 것이지만 有一의 國內下請業體가 그동안 成長하여 木谷과 적극적인 교섭을 벌린데도 원인이 있었던 것이었다. 이런 條件에서 金社長은 日本의 KOUMI社의 川上氏(당시 常務)와 협의 하였던 바 KOUMI社와 直接去來契約을 맺을 수 있다는 통보를 하여 왔다. 이때가 1966年末이었고 有一은 그 이후 木谷社와 去來를 청산하고 KOUMI社와 直去來契約을 체결하였다. 그동안 去來規模도 확장되고 下請關係에서 일어나는 問題 등을 고려하여 有一은 1966년에 KOUMI社系列의 KOUMI(菊井)通商과 셔츠 製造技術 導入과 資本合作으로 有一이 資本金의 65%, 菊井通商이 45%를 各各 출자하여 셔츠 製造會社를 設立하였다. 이 會社가 豐盛纖維이며 工場은 水原에 建設하여 생산량 전부를 有一物産을 통하여 日本에 直輸出하였다.

1960년대 중반기만 하더라도 國內輸出 봉제품은 유아복·성인용 바지·홀거플의 나일론자켓 등 손쉬운 것 뿐이었다. 생산기술이나 시설을 갖추지 못했기 때문에 低價品輸出이 불가피했다. 有一物産도 부인용 스웨터·반바지·바지·아동복 시모리 등을 수출했으나, 고가품으로 자부할 수는 없었다. 金士述 社長은 바로 이점에 착안하여 품질개선에 전력하였다.

셔츠류는 일본기술을 직도입하여 어느 정도 자신이 있었으나 아웃트웨어인 자켓류는 개발의 여지가 많았다. 즉 아웃트·웨어는 하청생산에만 의존했기 때문에 이러한 생산체제로는 바이어가 원하는 高價品을 만들어 낼 수 없었다. 그래서 1968년 1월 KOUMI社와 合作으로 西海服裝을 設立하고 자켓류 전문공장으로 발족시켰다. 그러나 1971년 미국이 한국과의 섬유협정에 의해 쿼터제를 실시했다. 많은 봉제 수출업체들이 타격을 입고 손을 떼기 시작했다. 그러나 金士述 社長은 시설을 확장해 나가야 되겠다는 결

단을 내리고 水原 셔츠공장에 일본 小澤(KOZ-AMA)셔츠(株)와의 기술계약으로 제 2공장을 세웠으며, 미국이 쿼터제를 실시하자 歐洲쪽 시장에 눈을 돌렸다. 歐洲는 와이셔츠 素材가 日本과 비슷하기 때문에 구주시장에의 진출은 그다지 어려운 것은 아니었다. 金士述 社長의 전략은 的中했다. 美國의 쿼터제 실시에도 불구하고 과거에 物量攻勢를 취한 것이 주효하여 재킷류와 셔츠류에서는 다른 국내 회사보다 많은 쿼터를 확보할 수 있었고, 自家施設과 下請工場의 擴張으로 수출물량을 차질없이 공급할 수 있었다. 金士述 社長은 이에 힘입어 단계적으로 자켓 등 外衣類공장을 건립하기로 결정하고 安養에 만평의 부지를 확보했다. 1972년도 設立한 安養工場은 재킷공장과 바지공장이었다. 봉제품중 바지 생산이 가장 까다로워서 자주 「클레임」이 걸려왔다. 「有一」은 하청공장에 技術支援을 열심히 하였으나 만족할만한 성과를 얻지 못했던 것이며 결국은 自家工場을 設立하기에 이르렀던 것이다.

1974년에는 安養工場 내에 솜(棉)공장을 設立했다. 재킷류 수출의 선두주자로 자부하면서도 재킷용 솜에 취약점이 많아 바이어는 물론 金社長도 항시 불만이었다. 수출물량이 점차 늘어나면서 1974년 5월에는 안양에 재킷공장을 확장했으며, 1975년부터는 시장개척을 위해 海外에 現地法人을 設立했다. 그 첫번째가 뉴욕 현지법인이며, 1976년 美國 「로스앤제레스」와 和蘭의 「암스텔담」에, 1977년 獨逸의 「뒤셀도르프」와 영국의 「런던」, 그리고 일본의 「오오사카」에 그리고 1978년 초에는 사우디아라비아의 「제다」에 현지법인과 지사를 각각 設立하였다.

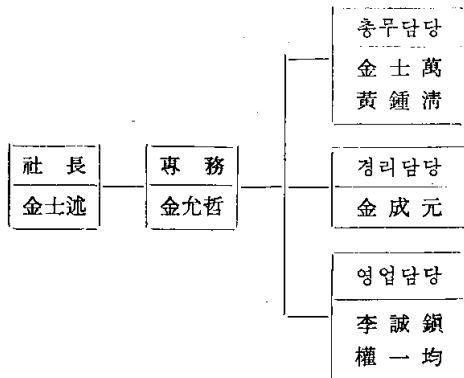
1976년 이후에는 봉제품 이외에도 電子部門에도 진출하여 星光電子(株)를 設立했고, 1977년에는 국내유수의 대규모 메리야스 생산및 수출업체인 東洋通商(株)를 인수하고 수출품목을 다양화하였으며, 1977년에는 건설업에도 진출하여 有一綜合建設을 設立 국내외의 건축공사와 토목공사를 受注하고 있다.

## II. 重要人事 및 組織의 變化

金士述 사장이 有一物産을 창업했을 당시의 社

員은 사장을 포함하여 4명 이었다. 즉 金士述 사장과 尙古織物에서 스카웃해 온 金允哲씨, 사장의 친동생인 金士萬씨와 補助役으로 당시 K商高 3학년생 이었던 權一均이 모두였다. 처음 무역중계업에만 전념할 때는 이들 인원으로 충분하였으나 봉제수출에 손을 대면서 總務와 營業 쪽에 일손이 부족하게 되었다. 그래서 처음으로 사원채용을 하게 되었는데 당시 입사한 사람들은 영업부문에 李誠鎭, 총무·경리부문에 金成元, 黃鍾淸 등이다. 1962년 말 당시의 조직도표는 다음과 같다.

〈圖 1〉 1962년 말 現在の 組織



金士述 社長이 會社業務 전반을 총괄했으며, 金允哲 전무가 주로 總務와 經理쪽의 업무를 관장하였으며, 營業部門은 社長의 직접통제하에 신입사원 李誠鎭과 權一均이 맡아 처리하였다. 특히 金允哲 專務는 金士述 社長이 東洋商社에 몸담고 있을 당시 總務部長으로 친분이 있었으며, 金士述 社長의 아우인 金士萬씨는 總務의 일보다는 營業의 附隨業務인 通關 및 對外關係業務를 도맡아 담당하였다. 신입사원인 李誠鎭씨는 S大 商大를 졸업하였으며 실무경험은 없었으나, 金士述 社長이 指示대로 일을 정확히 처리할 뿐만 아니라 자기 스스로 무역실무에 관심을 가지고 能動的으로 일을 해서, 사장의 신임을 받고 있었다.

한편 창업멤버인 權一均은 유일에서 S상고를 졸업하고 계속 영업부문의 심부름을 하였으며, 語學과 商術에 재능이 있어서 李誠鎭과 함께 사장의 신임을 얻어 營業部門의 일을 계속 맡았다.

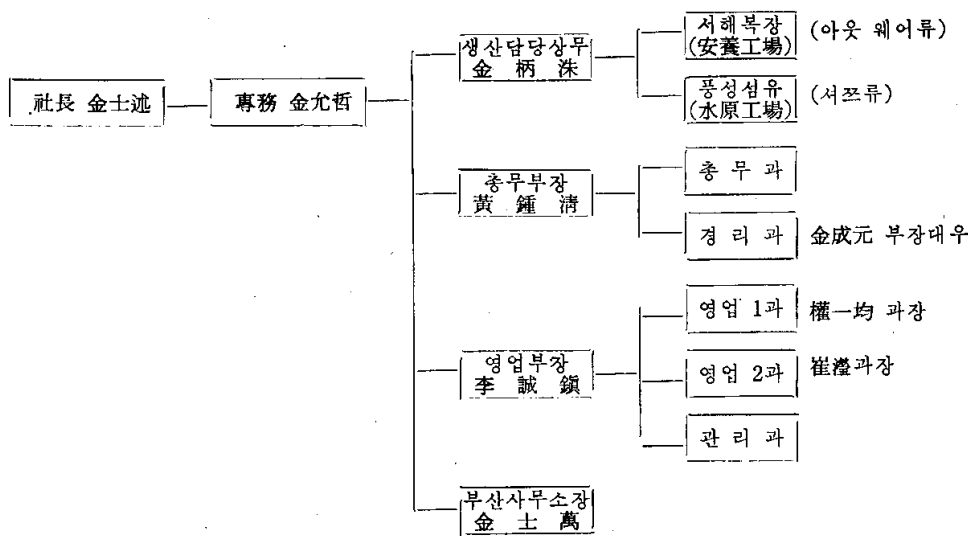
經理業務를 맡았던 金成元은 社長의 먼 親戚 되는 사람으로 K商高를 졸업한 후 조그마한 개인 기업에서 경리업무를 맡아보다가 친척인 金社長 밑에서 일하게 되었다.

金士述 社長은 1966년 직접 직영공장을 갖게 되자 공장의 일을 맡길 수 있는 人物을 찾게 되었다. 즉, 이제까지 金社長 자신은 工場을 직접 운영해 보지 않았기 때문에 工場의 생산책임자로 마음놓고 맡길 수 있는 사람을 구하게 된 것이다. 그리하여 金社長은 尙古織物의 생산책임자로 있던 金柄洙씨를 스카웃하였다. 金柄洙씨는 당초 金社長이 尙古織物에 있을 당시의 직속 부하직원으로서 신입이 두터웠던 사람이며, 金社長이 尙古織物을 떠난 후에도 계속 남아서 직접 생산현장 책임자로 일해왔던 인물이었다. 金士述 社長은 金柄洙씨를 常務대우 工場長의 직함으로 水原工場의 책임자로 임명했다.

1960년대 末에 들면서 有一物產은 直營工場이 하나 둘 늘어나기 시작하였고, 영업부서의 업무도 수출물량의 증가와 더불어 점차 細分化되기 시작했다. 取扱品目別로 영업부서가 「아웃트웨어」류, 와이셔츠류, 웨타류, 잠화류 등으로 구분되었으며, 영업부내에 종전 총무부에서 관장하던 通關業務·「네고」業務 등의 일을 처리하는 管理課가 新設되었다. 따라서 金社長은 신규로 많은 직원을 충원하게 되었으며, 규모가 커짐에 따라 조직계층이 많아지고 새로 생긴 관리직에는 기존직원을 昇進시켜 임명했다.

1968년말에 단행된 人事의 내용을 보면 총무부를 관장하던 金士萬씨는 船積 등의 업무와 하청공장 관리업무를 관장하기 위해 신설된 釜山 사무소장으로 전임되었고, 총무부장에는 黃鍾淸씨를 승진시켰으며, 영업부장에는 李誠鎭씨를, 權一均씨는 아웃트웨어와 잠화과를 관장하는 영업 1과장에, 셔츠와 웨타를 관장하는 영업 2과장에는 타회사에서 영업일을 담당하였던 崔滄씨를 스카웃 해서 보임하였다. 한편 水原工場長이었던 金柄洙 常務를 생산담당상무로 보임하여 水原工場 뿐만이 아니고 그의 신규로 설립된 안양, 수원부지의 직영공장 담당하는 일을 맡겼다. 1968년말 당시의 조직도 표는 다음과 같다.

〈圖 2〉 1968年末 현재 組織圖



1970년대에 접어들면서 金士述 社長은 長男인 金尙文씨를 上道物産에 入社하여, 회사전반의 업무를 익히게 하였다. 즉, 企劃室을 新設하여 기획실에 근무하면서 社長이 決裁하기 전의 모든 서류를 검토하는 權限을 주었으나, 실제로는 도장을 찍는 정도에 지나지 않았다.

1972년 安養에 재킷류와 바지류공장이 세워짐과 때를 같이하여 有一物産은 賣出額의 急伸張이 이루어졌고, 이와 더불어 많은 수의 신규사원을 필요로 하게 되었다. 그전까지만 하더라도 新規充員의 요구가 적었으며, 있다 하더라도 金社長과 金允哲 專務의 개인적 친분에 의해 연고 채용이 대부분이었다. 그러다가 최초의 公採가 1972년 10월에 이루어졌다. 당시 公採合格者중에는 기획실에 근무하던 社長의 長男 金尙文씨의 영향으로 金氏의 출신교인 고등학교와 대학출신의 동창생의 入社가 많았다. 그중 金亨根氏와 李時溫氏가 대표적 인물이다. 金亨根씨는 金尙文씨의 高校 후배이며, 李時溫씨는 高校와 大學동창이었다. 당시 金尙文씨의 직책은 기획실장겸 理事로 회사업무전체에 대해 統率을 하기 시작했을 때이며 上記 두 사람의 사원은 入社 직후부터 金尙文 室長 밑에서 企劃室 근무를 하게 되었다.

1974년 제 1차 「오일·쇼크」 이후 수출의 急伸張勢가 둔화되면서 有一物産 내부에 몇가지 중요한 변화가 일어나기 시작했다. 1970년 이후

直營工場의 신설과 확장으로 技能社員가 급격히 증가하였고 職員의 숫자도 급속히 늘어났다. 1976년을 고비로 해서 기능사원의 수는 점차 감소했으나, 직원의 숫자는 줄어들지 않고 오히려 점점 더 늘어나는 추세였다. 또한 기능사원의 離職率이 급격히 늘어났으며, 전체적인 技能度가 떨어지고, 人件費 압력이 加重되기 시작하였다.

한편 企劃室長인 金尙文氏는 1977년 海外支社의 업무과악차 순방하고 귀국하면서 副社長에 취임하였으며, 그때까지 有一物産에서 副社長으로 업무전반을 통괄해왔던 金允哲씨는 새로 인수한 東洋通商과 星光雲子의 社長으로 나가게 되었으며, 생산관리 책임을 맡았던 金柄洙 常務는 품질관리부와 일반상품(잡화)수출의 책임만을 맡은 副社長으로 임명됐다. 이는 金士述 社長이 金尙文 副社長에게 확고한 地位를 주기 위하여 취한 결정이었다. 영업부문에서 역량을 발휘하고 있던 李誠鎭 部長은 영업전반을 책임지는 專務로 승진하였으며, 權一均씨도 常務로 승진하여, 유럽지역의 수출을 책임지는 歐洲本部長에 임명되었다. 한편 營業의 崔滄씨도 능력을 인정받아 理事待遇 營業部長으로 선임되었다.

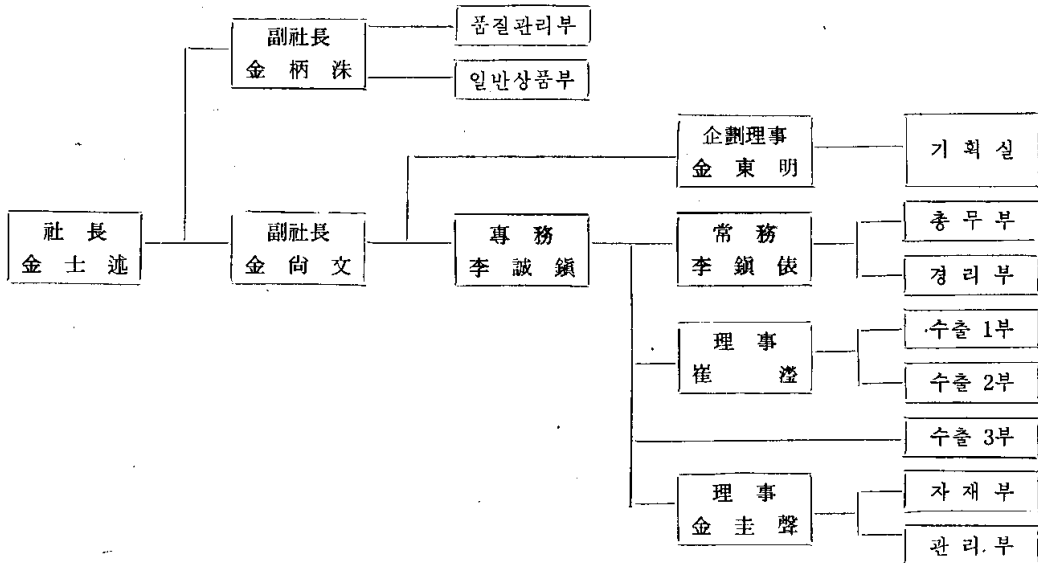
한편 최초의 입사자인 黃鍾淸씨는 李誠鎭 專務와 입사동기동창이었으나 경영진의 눈에 들지 못하여 신규로 설립된 有一綜合開發의 업무부장이라는 閑職으로 보직되었고, 金成元씨는 뛰어난

난 업무능력은 없으나, 社長과의 친척관계도 작용하여 大新通商의 총무담당 常務理事로 일하고 있다.

현재 「有一」의 他任員陣中, 위에서 언급하지 않은 이들은 1972년 이후 회사에서 스카웃한 사람들이다. 常務인 李鎮儀씨는 은행원 출신으로 K大를 졸업한 후 모은행 근무중 1972년 「有一」의 경리부차장으로 入社하여 現在에 이른 사람으로, 판단력이 정확하며 사리에 밝고, 말수가 적으며 부하들에게 덕망이 있었다. 企劃理事인 金東明

씨는 金尙文 副社長에 의해 스카웃 入社하게 되었으며, 세부적 업무지식은 없으나 金尙文 副社長을 도와서 외부와의 접촉 등의 일을 처리했다. 실제의 기획실업무는 1972년 入社한 閱課長과 李課長의 처리로 하고 있는 실정이다. 管理 및 資材理事인 金圭聲씨도 타회사에서 스카웃한 사람으로 담당업무에는 전문지식을 갖고 있으나 회사 업무에 전반적인 영향력은 없었다. 1979년 현재의 組織圖表는 다음과 같다.

〈圖 3〉 1979년말 현재 組織圖



### Ⅲ. 最近의 狀況

上述한 바와 같이 有一物産은 무역중계업으로 시작하여 봉제품전문 수출업체로 성장했으며, 처음에는 直營工場 없이 全量下請生産을 통한 무역에서 출발하여 다음 단계에는 직영공장을 가지고, 下請과 自家生産을 통한 輸出業體로 성장해 왔다.

봉제류를 수출했던 초기에는 낮은 勞賃의 노동력을 마음껏 활용하여 그리 힘들이지 않고 海外시장에 파고 들었으나, 점차 賃金이 上昇하고, 原資財費의 부담이 加重됨에 따라 國際競爭力은 상대적으로 약화되기 시작하여, 輸出의 急伸張勢가 둔화되기에 이르렀다.

최초의 위기는 1974년 제 1차 原油價파동 때였다. 原油價가 갑자기 몇배로 뛰어오르자, 외국 「바이어」들은 구매활동을 중단하기에 이르렀고 그만큼 수출은 줄어들게 되었다. 그러나 노무비·원재료비 등의 製造原價는 계속해서 急騰했으며, 게다가 노동력과 원재료 확보조차 어려워 갔다. 그러나 1975년 가을 이후 미국을 휩쓴 寒波는 중단되었던 「바이어」들의 구매를 계속하게 하였으며, 당시 他社에 비해 衣類輸出 畵터와 自家生産施設 및 下請能力을 가장 많이 보유하고 있었던 有一物産은 쉽게 困境에서 회복할 수 있었다.

그러나 그 이후 기본 여건은 好轉되지 못했다. 즉 일단 急上昇勢에 있던 賃金은 멈출줄 몰랐으며, 그나마 숙련된 기능공의 高賃金産業의

로 유출事項을 막지 못했으며, 계속적인 수출활동의低調에도 불구하고 간접인원(직원)은 상대적으로 증가하는 경향을 보이고 있었다. 이리하여 기능사원(생산직)의 감소에도 불구하고, 사무직 사원의 증가라는 기현상을 가져왔다. 이와 같은 사무직 직원의 증가는 一般管理費의 상대

적增加를 초래했으며, 純益은 그만큼 감소되어 74년과 75년에는 有一物産設立以來 최초로赤字를 기록했다. 1972年度以後 有一物産의 수출실적 및 결산기별 매출액·인건비(본사부문), 본사직원수·기능사원 인원현황은 다음과 같다.

〈表 1〉 輸 出 實 績

년	도	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
輸	出(萬弗)	2,249	3,268	4,024	4,241	6,182	9,286	10,060	12,000

〈表 2〉 年度別 實績表

	73.10 ~74.9	74.10 ~75.9	75.10 ~76.9	76.10 ~77.9	77.10 ~78.9	78.10 ~79.9
매출액	172억	178억	294억	370억	445억	568억
인건비	2.6억	3.4억	5.8억	8.8억	11.7억	15억
본사직원	239명	249명	310명	381명	430명	445명
기능사원	3,078	3,606	3,840	4,598	4,067	3,705
손익	7.5억	△2.5억	△0.5억	4억	4.5억	4.6억

이와 같이 수출경쟁력이 약화되기 시작하고 輸出物量의增加가 이루어지지 않게 되자(金額上으로는增加했음) 金士述社長은 조직을 再點檢하고 職員採用에 制動을 걸기 시작했다. 이때가 1978년 4월부터의 일이다. 每年 상당한 수준만큼 인상해 주던 職員給料도 小幅의인 引上에 그쳤다. 직원의 경우는 그전까지만 하더라도 綜合貿易商社 등, 一流業體의 임금수준보다 오히려 높히 지급하여 직원들이 긍지를 가지고 일해 왔으나, 이때(1978) 처음으로 평균 2~3萬원 정도 뒤지기 시작했다. 技能職社員의 임금은 정부의 最低賃金指針의 실시와 더불어, 이에 맞추어 引上할 수 밖에 없었다. 1978년 최저임금 3萬원은 從前까지 有一의 경우 2萬원 수준에서 지급해 왔던 日給體系에서 50% 이상을 올려준 결과가 되었다. 결국 金士述社長은 기획실의 조언을 얻어 工員의 初賃金은 3萬원으로 올리되 그 이상을 지급받던 기능사원들은 하후상박 원칙에 의거 賃金引上幅을 조정하여 전체적으로 33% 인상에 그쳤다. 그러나 이러한 조치는 賃金負擔의 加重과 동시에 技能도가 높은 熟練士들의 反발을 사서 오래 근무하던 숙련공들의 離職을 부채질했다. 즉 養成工의 확보는 그리 문제가 되지 않았으나, 숙련된 기능공의 流出은 막을 수 없었고 또

한 타기업에서의 숙련공 流入도 자연 힘들게 되어 전체적인 인원은 유지할 수 있었으나, 平均勤續年數와 熟練度의 면에서는 前에 비해서 크게 떨어지고 생산성은 저하하고 계획된 생산량을 소화할 수 없는 사례가 빈발하였다. 그 결과 休日組도 殘業을 하는 예가 많아지고, 노무비의 지출은 加重되면서, 그위에 계속된 延長作業으로 기능사원들의 불만은 높아져 가고 있다.

1979년에 들어서도 與件은 호전되지 않았다. 당초 손해를 예상하면서 引受했던 東洋通信이 제능력을 발휘 못하고 계속 資金支援을 요구해 왔으며, 星光電子 역시 기능사원들의 높은 이직율로 수출 受注量을 제대로 소화하지 못하는 등 苦戰을 면치 못하고 있다. 1978년말 關係會社 貸與金은 21億원에 이르렀으며 1979년에도 계속되어 24억원으로 증가했다. 이중 東洋通商에의 대여금은 17억으로 有一物産의 자본금과 맞먹는 액수이다.

위와 같은 계속된 어려운 여건으로 1979년 임금인상시 낮게 조정되어 타회사와의 격차는 더욱 벌어졌으며, 기능사원의 임금조정 역시 상박하후의 원리가 계속 적용되어 技能도가 높은 숙련공의 이직이 계속 높았다. 1979년 下半年 賞與金支給時 직원의 경우에는 從前支給率의 절반인 125%만을 지급하여 직원의 불만이 컸다. 사장이 직접 월례조회시 사과의 말까지 하였으나 직원들은 아무리 회사 형편이 어렵더라도 급료나 다름없는 상여금을 줄인다는 것은 士氣에 관련된 문제로 재고해야 한다는 여론이었다. 같은 기말의 配當金의 支給率은 종래보다 높여서 지급하면서(종전 20%였으나 금기에는 25% 배당) 직원들의 賞與金만을 낮추어서야 되겠냐고 불만

을 표시했다.

기능사원의 임금관리가 기능사원 확보에만 주안점을 두고, 養成工 초임이나 本工 초임(양성공으로 3개월이 지나면 본공이 됨)만, 최저임금에 맞추어서 높여 나가고, 대신 정작 필요한 木工 중 숙련공의 임금을 계속 낮게 묶어두어 離職率을 높이고, 生産性 向上에 阻害要因으로 작용하는 것은 모순이라고 지적하고 기능사원의 日給制度를 能率給(基準給을 정하고 기준생산량 이상의 추가생산량에 대해 능률급을 지급하는 방법)으로 바꾸어야 한다는 요구가 최근 공장에서 있었다. 이를 기획실에서 검토하고 있으나 적정한 1인당 생산량이라는 것이 확립되지 않은 단계에서 능률급 실시가 어렵다는 反論이 나왔다.

有一物産의 人事制度面에서도 몇가지 문제가 없지 않다. 첫째 은연중의 확립된 출신교별 파벌형성과 工場部署의 社長 친척들과 여타 직원간의 불화이다. 金尙文 副社長の 경영참여로 종전 金允哲 副社長, 金柄洙 副社長の 人脈을 어떻게 조화시킬까 하는 것이다. 즉 金尙文 副社長の 大學 高校 선후배로 뭉쳐진 공개채용 이후 入社한 사람들과 副社長 이상 몇몇 임원간에 형성된 파벌을 어떻게 조화시키느냐 하는 문제이다. 여기에 金尙文 副社長の 경영능력이 또한 문제가 되는 것이다. 지금은 기획실의 閔課長·李課長の 조언으로 매우 어렵고 골치 아픈 일을 당할 때 겨우 겨우 처리하고 있기는 하나 그 자신의 능력의 한계 때문에 사소한 일에도 짜증과 화를 내는 등 金允哲·金柄洙 兩副社長과 잘 협력하지 못하고 있는 실정이다. 실제로 金尙文 副社長の 경우 자기는 이제 資本主로서 일선 경영에서 물러나고 실제경영을 專門經營人에게 맡기고 싶다는 이야기까지 공공연히 하고 있는 실정이며 金士述 社長 조차도 金尙文 副社長の 장래에 대해 상당히 고민을 하고 있다.

공장내 불화문제는 金士述 社長이 자기의 친척 중 상당수를 공장에서 일하게 한데서 발단된다. 즉 그들중 한들을 제외하고는 업무능력이 부족한데도 상당한 지위에 있기 때문에 공장의 타직원과 자주 마찰을 빚고, 심지어는 상사에게까지 폭언을 하는 등 공장 位階秩序를 흐리는 예가 많았고, 최근 들어 金士述 社長은 회사의 경영이 점차 어려워지자 그중 몇몇을 퇴사 시켰으나 아직도 상당수의 사람들이 상당한 지위에 있으면서 대체로 월급만 받고 하는 일 없이 지낸다고 일반 종업원으로부터 지목되고 있다.

둘째 문제는 인사제도에 관한 것으로 공장과 본사와의 職級隔差 問題이다. 즉 本社の 代理級과 工場의 課長級이 같은 수준이며 本社 課長級과 工場의 次長級の 직급이 같다. 이는 공장에 입사한 사람은 高校출신이 주이고, 본사는 大學출신이 주로 신규입사 한데서 비롯된 것으로 이유는 어디에 있던간에 공장 간부들에게는 불만의 요소로 작용한다.

셋째, 종업원들의 급증이다. 즉, 社勢가 급신장하던 1972년 이후 1975년 사이에 많은 신입사원이 입사한 관계로 현재 사체가 그리 급격히 늘어나지 못하고 있는 有一物産으로는 그들의 보직을 충분히 제공치 못하는데도 문제가 있다. 즉 昇進 대상인원이 충원될 보직 숫자에 비해 엄청나게 많아서 특히 영업부서의 경우 더욱 심하다. 이 때문에 1978년부터는 1個課 2명의 課長을 두게 되었으며, 單一課에 課長代理가 3~4명씩이나 있게 되었다. 이를 해결하기 위해 많은 방법이 모색되고 있으나 아직 특별히 결정된 방안은 없으며, 현재 논의 되고 있는 방안으로는 部單位에 課를 없애고(영업부서의 경우) 담당지역이나 담당「바이어」별로 여러개의 「팀」을 만들어 운영해 보고자 하나 이 역시 몇가지 문제점을 안고 있다.