

## 韓榮電子株式會社

愼 侑 根

(서울大 經營大 教授)

### I.

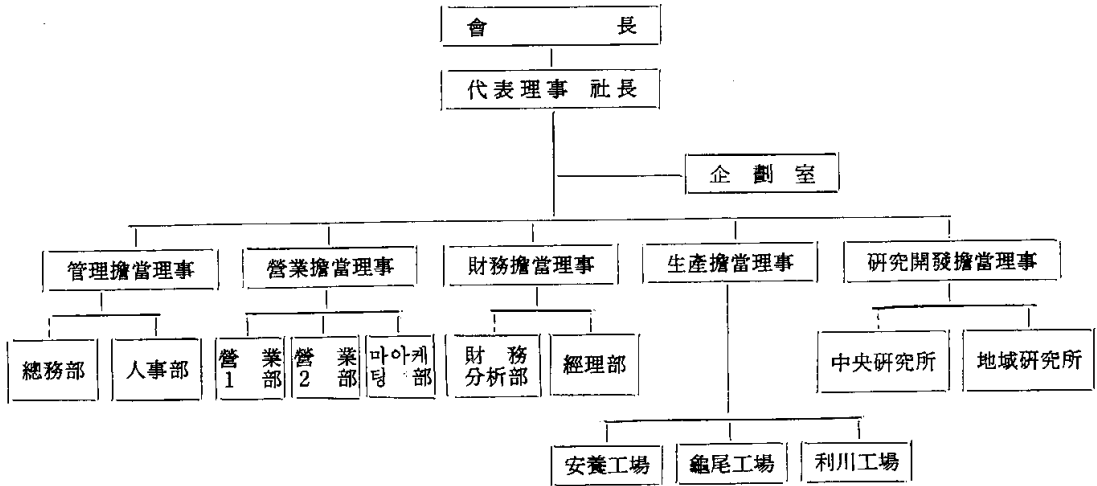
韓榮電子株式會社는 1961년에 韓榮工業株式會社라는 이름으로 白祥哲氏에 의해 創立되었다. 처음에 同社는 단순한 金屬加工分野에서 출발하였으나, 1968年初부터 一般電氣製品을 생산하기 시작하였고, 이듬해 가을에는 家電製品分野로 사업을 확대하였다. 이때 창업주 白祥哲氏는 會社의 명칭을 현재의 韓榮電子株式會社로 바꾸고 사업방향을 家電製品分野로 집중시켰다. 전자산업에 진출한 초기에는 라디오, 선풍기 등의 제품을 생산하였는데, 美國과 日本으로부터 주요 부품을 수입하여 組立만 하는 생산방식을 취하였다. 이후 同社는 政府의 정책적인 支援에 힘입어 지속적인 技術開發投資를 하여 製品의 國產化率을 점차 높여 갔으며, 그 결과 1970년 초반에는 상당한 정도로 자체생산에 의해 同製品들을 출하할 수 있게 되었다.

이 당시 창업주인 白祥哲氏는 기회가 있을 때마다 모든 사원들에게 다음과 같은 훈시를 하곤 했다. “여러분은 국민문화생활의 보급자입니다. 한편으로는 현재 우리 산업에 막대한 타격을 미치고 있는 外國製品을 이 땅에서 추방함으로써 나라의 경제를 발전시키는 데 일익을 담당하고, 또 다른 한편으로는 가능하면 많은 국민들에게 현대문명생활에 있어 필수품인 전자제품을 보급해 주려는 것이 우리의 目標입니다. 그러기 위해서는 外國제품과 경쟁할 수 있도록 좋은 品質을 유지하여야 하며, 가난한 농어촌의 주민들도 이용할 수 있도록 값싼 제품을 개발해야 합니다. 좋은 품질의 값싼 제품을 만들어 내기 위해서

모두가 힘껏 전력 합시다.” 이와 같은 白祥哲社長의 경영방침의 영향을 받아 技術第一主義의 원칙하에 모든 경영정책을 수립·시행하였다. 그 결과 전자산업에 진출한 지 3년 후에는 전기냉장고를 자체생산할 수 있게 되었으며, TV製作에도 성공하였다. 그러나 초기에는 생산기술의 불완전성으로 인하여 많은 시행착오를 겪었으며 품질수준에 비해 제품가격도 상당히 높은 편이었다. 그럼에도 불구하고 同社의 TV 판매는 해마다 급증하였는데 그 이유는 당시 外製의 가격이 지나치게 높았기 때문이었다. 이에 힘입어 축적된 자금을 가지고 꾸준히 연구개발투자를 할 수 있었고, 그 결과 품질을 개선함과 아울러 경쟁력이 있는 가격으로 제품을 생산할 수 있게 되었다.

1970년대에 들어서자 국내 전자산업은 量的 팽창이 급속도로 이루어졌으며 많은 신규경쟁업체들의 참여에 의해 치열한 競爭時代로 접어들게 되었다. 이러한 상황 속에서 韓榮電子는 급성장을 계속하였고 국내 시장점유율은 20~25% 정도에까지 이르렀다. 회사가 점차 성장함에 따라 同社는 지금까지의 기술축적을 발판으로 하여 컴퓨터 및 OA기기, 반도체 등 첨단산업분야에 이르기까지 사업다각화를 추진하였다. 이에 創業主 白祥哲氏는 사업규모가 자신의 경영능력을 넘어설을 느끼고, 창업초기부터 자신을 도와 일하면서 계속 경영실무를 배워 온 長男 白南雄 상무를 社長으로 승진시키고, 그에게 모든 책임과 권한을 위양하면서 자신은 會長으로 일선에서 물러났다. 新任社長 白南雄氏는 취임 직후 직제를 개편하고, 전문적 능력을 갖춘 인재들의 昇進을 비롯한 대폭적인 人事移動을 단행하였다.

〈圖 1〉 韓榮電子의 組織圖



〈圖 1〉은 새로이 정비된 組織圖이다. 이 중 과거의 조직구조에 비해 가장 특징적인 변화는 研究開發部가 生産部로부터 독립 신설되었으며, 企劃室이 새로 생겼다는 점이다.

## II.

1973년의 1차 오일쇼크는 전세계적인 스태그플레이션을 야기시켰으며, 국내 전자업계에도 매우 큰 영향을 미쳤다. 한영전자도 국제원자재와 수입부품 가격의 상승으로 인한 압박을 받아, 결국 제품가격을 인상하지 않을 수 없었다. 그러나 74년 및 75년도의 대폭적인 가격인상조치에도 불구하고 原資材·部品價格 및 賃金 등의 原價壓迫要因들이 더욱 늘어나자, 1976년 5월에 TV, 냉장고 등을 비롯한 주요제품의 가격을 다시 일괄적으로 8%가량 인상하였다. 이는 1975년도의 도매물가 상승율 26.5%에 비하면 매우 낮은 인상율이었다. 한영전자의 가격인상조치에 때맞추어 주요 경쟁업체인 M電子株式會社, L電子(株) 등도 비슷한 정도의 가격인상조치를 발표하였다.

이즈음 정부는 매년 계속되는 높은 인플레이션을 억제하기 위해 여러 가지 형태의 物價安定對策들을 지속적으로 강구하고 있었다. 1차 오일쇼크 이후에 있었던 世界的인 물가양등현상이 1975년부터 점차 안정되어 가고 있었으나, 국내에서

는 物價가 여전히 상승세를 보이고 있었기 때문이었다. 그래서 가격인상에 대한 사회의 여론과 物價上昇에 신경을 곤두세우고 있던 정부로부터 한영전자에 대한 유형 무형의 壓力이 점차 커지고 있었다.

그리하여 중역회의는 심사숙고 한 끝에 1976년 가을에 製品價格을 상승된 가격에서 3%정도 다시 인하하기로 결의하였다. 그 대신 제품가격 인하를 廣告戰略에 활용하기로 하였다. 갑작스런 價格引下에 대한 一般消費者의 의혹을 불식시키기 위해 同社가 廣告문안을 통해 강조한 몇 가지 점은 다음과 같다.

### 〈廣告文案의 主要 內容〉

1. 製品價格引下原因:  
技術革新을 통한 原價節減.
2. 製品價格引下目的:  
(1) 기술혁신을 통한 원가절감분을 사회에 환원.  
(2) 작금의 극심한 인플레이션 상황에서 소비자 복지 및 국민경제안정에 기여.

韓榮電子의 이같은 광고는 대단히 큰 효과를 발휘하였다. 이에 주요 경쟁업체들도 곧바로 3~5%에 달하는 가격인하조치를 경쟁적으로 발표하고 제품선전에 열을 올렸다. 그리하여 국내 전자업계는 바야흐로 종래의 非價格競爭에서 價格競爭으로 전환되는 듯한 분위기가 형성되었다. 이러한 변화에 대해 가장 큰 반응을 보인 집

단은 女性團體와 消費者保護團體였다. 이 단체들은 先進國의 전자업계에서는 價格競爭이 가장 치열하며, 價格競爭으로 인해 오늘날 전자산업이 발달하고, 유명 전자제품 메이커들의 競爭力이 크게 提高되었다는 점을 지적하면서 앞으로 우리나라에서도 전자업계에서의 가격경쟁이 계속되어야 한다고 주장했다. 따라서 그들은 전자업체들이 앞으로 끊임없는 기술혁신을 통해 제품가격을 계속 인하함으로써, 국내경제와 사회발전에 기여할 수 있을 것이라면서 해당회사들과 언론을 부추겼다.

그리고 이들 단체들은 家電業界의 광고가 소비자들을 기만하려는 과대 및 허위광고라는 사실을 지적하면서, 가격인하의 원인이 마치 技術革新을 통한 原價節減에 의한 것이라는 현재의 광고를 시정할 것을 촉구하였다. 또한 家電製品의 국내시판가격이 수출가격에 비해 엄청나게 비싼 것은 국내소비자들의 희생에 出血輸出을 하고 있는 것이기 때문에 가전 제품의 모든 가격체계를 적정하게 재조정해야 한다고 주장하였다. 아울러 가격인하보다는 소비자들의 가장 큰 불만사항인 만성적인 품질불량과 애프터서비스(A/S)문제에 더 신경써야 한다는 것도 지적하였다.

국내경기의 회복과 더불어 가전제품의 가격인하는 韓榮電子의 매출액과 시장점유율을 점차 증가시켰다. 同社의 중역진은 이러한 양적 성장을 증시하여 제품가격을 他企業보다 먼저 인하한다는 정책을 세우고 이후 몇번의 가격인하를 선도적으로 단행하였다. 이 회사의 가격인하조치는 그것이 비록 소폭이기는 하였지만 당시의 높은 물가상승률을 감안하면 매우 혁신적인 것이었다. 그래서 소비자의 반응은 매우 좋았으며 사회의 여론도 점차 우호적으로 형성되었다.

### Ⅲ.

70年代 후반에 들어서자 국내경기는 최대의 호황을 맞게 되었으며, 특히 電子 및 電氣製品市場은 국민생활수준이 향상됨에 따라 폭발적으로 팽창되었다. 전자업체들은 경쟁적으로 신규공장을 건설하였고, 제품의 價格 및 非價格競爭은 매

우 치열해서 상호 비방광고가 속출하였으며, 대리점을 통한 販促競爭은 販賣戰爭이라고 일컬어질 정도였다.

1979년의 제 2차 오일쇼크와 1980년의 농작물 흉작은 국민경제에 큰 타격을 미쳤으며, 그로 인해 경제불황이 닥쳐왔다. 특히 1978년 下半期부터 시작된 政府의 安定化 施策과 汎國民的 消費節約運動 및 여러 정치적 사건 등과 같은 經濟內·外的 要因으로 國內需要가 크게 줄어들었기 때문에 1980년에 와서는 電子産業의 성장이 둔화되는 현상이 나타났다.

이러한 상황에서 電子業界는 1980년 상반기에 「電子産業現況과 當面課題」라는 보고를 통해, 1979년부터의 국내수요격감, 收支惡化, 研究開發費의 부담가중, 특별소비세로 인한 需要抑制 등의 어려움을 지적하고 컬러TV의 早期市販을 전의하기에 이르렀다.

그리하여 1981년에는 컬러TV의 市販으로 인하여 다소 전자산업 경기가 회복되기는 했으나, 1982년에는 다시 國際景氣가 후퇴하여 輸出이 부진하였을 뿐만 아니라 國內景氣도 저조했다. 이 같은 不景氣가 쉽사리 타개되지 않고 장기화되기 시작하자 韓榮電子의 經營上의 收支는 더욱 惡化되었다. 그리하여 2/4분기부터는 이 문제가 자주 중역회의의 주요 의제로 제기되었다.

다음은 2/4분기에 들어선 후 최초의 중역회의에서 진행된 의사발언의 주요 내용이다.

**社長:** 최근의 판매부진으로 인해 회사의 財政狀態가 극히 악화되어 가고 있기 때문에, 이제 우리는 이 난관을 극복하기 위한 보다 근본적이고 획기적인 정책대안을 개발해야 할 시점에 서 있습니다. 작년부터 추진해 온 經費節減運動은 상당한 성과를 보였으나, 이와같은 部分的인 해결책만으로는 우리의 현실을 극복하기가 벅찬 상태입니다. 여러분의 좋은 의견이 있으면 기탄 없이 말씀해 주시기 바랍니다.

**企劃擔當理事:** 營業擔當理事께서 제출해주신 자료에서 나타나고 있듯이 지난 4개월 동안의 매출액은 작년의 同期間에 비해 오히려 5%가량 감소했습니다. 이러한 추세는 국내경기의 침체와 더불어 향후 2~3년 동안은 거의 변화가 없을 것으로 보입니다. 따라서 海外進출을 보다

적극적으로 추진할 필요가 있습니다. 그 방법으로는 海外에 工場을 건설하는 案과 海外支社를 현재 보다 훨씬 늘리는 案이 있습니다. 그런데 앞으로 심화될 것이라 예상되는 선진국의 保護貿易主義를 고려한다면, 보다 장기적인 안목에서 현지인을 고용하고, 현지에서 필요한 原資材를 조달하여 現地國과 互惠的인 관계를 유지할 수 있는 첫번째 案이 좋을 것이라고 생각합니다. 영업담당이사님께선 어떻게 생각하십니까?

**營業擔當理事:** 좀더 과학적인 분석이 필요하지만 1~2년 안에 갑작스럽게 국내경기가 회복되리라고 보기는 어려울 것 같습니다. 그리고 海外進出로 현지에서 생산하는 방식은 아직 선진국의 보호무역장벽이 그다지 높지 않다는 점과, 외국도 마찬가지로 불황기라는 점, 거액의 투자를 회사의 자금력이 뒷받침해 주지 못한다는 점 등을 고려할 때 아직은 시기상조라고 봅니다. 또 현지공장을 세울 경우 文化와 風習이 다른 데서 오는 僱傭管理上의 애로가 무척 클 것이라 생각합니다. 따라서 만약 현지에 공장을 세운다면 충분한 사전조사가 있어야 할 것입니다. 그러나 보다 기본적으로는 輸出物量이 늘어날 경우, 현재의 輸出方式을 그대로 견지함으로써, 국내 생산규모를 늘려 국내고용을 증대시키고, 국내부품을 사용하여 중소기업을 키워 주는 것이 海外工場을 세우는 것보다 國家經濟에 훨씬 공헌할 수 있습니다. 따라서 현재로서는 지금의 방식을 그대로 밀고 나가야 하고, 현재의 市場狀況을 우리는 그대로 받아들여야 합니다.

**財務擔當理事:** 販賣不振으로 인한 財務的危險은 이미 위험수위에 이르렀습니다. 만약 市場動向에 대한 예측이 그와 같다면 우리로서는 減量經營에 모든 노력을 집중시킬 수 밖에 없습니다. 모든 전자업체의 경우가 다 그렇듯이 현재 우리회사의 原價構成要素 중에서 가장 큰 비중을 차지하는 것은 人件費입니다. 모두 아시다시피 우리회사가 지금 겪고 있는 어려움은 사실상 회사의 과도한 양적 팽창, 즉 施設・設備의 대형화와 人力의 비대현상에서 비롯된 것입니다. 현재 우리회사의 총 인원은 1만 2천명에 이르고 있습니다. 이는 1979년 상반기에 需要가 많아 供給物量이 부족하게 되었을 때, 각 工場에서 一

時的 需要에 대응키 위해 대폭적인 增員을 했기 때문입니다. 결국 80년대에 不況이 닥친 이후로 상당히 많은 인원이 남아 돌아가는 형편이고, 市場景氣의 浮沈에 탄력적으로 대응할 수 있는 조직규모를 넘어 있습니다. 현재로서 재무적 위험을 감소시키는 가장 효과적인 방안은 人件費支出을 줄이는 것이기 때문에, 어떠한 형태로든 조직규모의 축소가 불가피 하다고 생각합니다.

이 기회에 人員을 감축하고 동시에 工場의 생산라인을 自動化하여 생산원가에서 상당한 비중을 차지하고 있는 人件費의 비중을 줄이는 것이 좋을 것 같습니다. 그러면 앞으로 인원조정이나 감축과 같은 문제가 많이 줄어들 것입니다. 제가 분석해 본 결과에 의하면, 비록 자금이 부족하긴 하지만 용자를 얻어 生産라인을 自動化하면 生産原價가 지금보다 훨씬 낮아져 많은 이익을 기대할 수 있을 것 같습니다. 그런데 자동화로 인해 生産性이 향상 되면 勞組側에서 생산성 향상분 중 勞動者의 몫을 분배해 달라고 요구할 텐데 어떻게 대응하는 것이 좋을까요?

**生産擔當理事:** 재무담당이사의 말씀대로 만약 생산라인을 자동화한다면, 生産性이 향상되는 것은 근로자들의 노력의 결과에 의한 것이 아니라, 회사의 資本投資에 의한 것이기 때문에 굳이 분배를 해야 한다면 株主들과 경영진에게만 해야 합니다. 그렇지 않다면 당연히 사내에 留保하여 再投資하는 것이 바람직하다고 봅니다.

**社長:** 생산라인의 자동화는 현재 우리 회사의 자금사정상 어려울 것이라고 생각되는데... 현재의 生産方式을 그대로 유지하면서 사원들을 내쫓는다? (잠시 침묵) 만약 減員政策을 채택한다면 對象人員은 얼마나 되겠습니까?

**財務擔當理事:** 當會計年度만을 염두에 둔다면 6~7%정도의 감원이 필요하다고 보아집니다. 그러나 국내경기가 장기간 동안 회복되지 않는다면 이 비율은 더욱 커져야 할 것입니다. 즉 2~3년 정도 불경기가 계속된다면 10%정도의 감원이 필요하다고 봅니다.

**社長:** 감원을 해야만 이 난관을 타개할 수 있다면 할 수 없는 일이지만 對象人員이 다소 많은 것 같소! 감원에 따른 사회적 영향도 클 것 같고 특히 勞動組合의 반발이 심할텐데 현재 노

조의 동향은 어떻습니까?

**管理擔當理事**: 현재 우리 회사의 勞組는 다른 회사의 노조보다 회사정책에 비교적 협조적이고 온순한 편입니다. 이번 감원을 하게 될 경우 다소 진통이 예상됩니다만, 회사의 사정을 충분히 설명하고 설득을 잘 하게 되면 별다른 무리가 없으리라 생각합니다. 요즘 다른 회사의 경우를 보면 노조때문에 골머리를 앓고 있는 데가 많이 있습니다.

최근의 勞使紛糾를 보면 한 3가지 정도의 유형이 있는 것 같습니다. 첫째는 분규가 과격한 한두명에 의해 비조직적으로 발생하는 경우인데, 이 경우는 그 주장이 주로 賃金, 福祉厚生, 作業環境 등 근로조건에 관한 사항이기 때문에 타결이 쉬운편입니다. 둘째는 노조가 있지만 노조원간에 조직싸움으로 노조의 反對勢力이 분규를 일으켜 御用勞組問題를 들고 나오는 경우인데 어느 쪽의 파위가 크냐에 따라 분규타결이 좌우됩니다. 세번째가 소위 운동권이나 외부에서 위장취업을 해서 동조자를 포섭해 일으키는 분규인데 이 경우가 제일 어렵습니다. 이들의 목표는 먼저 노조를 합법적으로 장악한 다음 회사와 협상하는 것인데 이들이 제시하는 조건자체가 수용폭이 거의 없기 때문에 협상의 여지가 없는 경우가 많이 있습니다. 이들은 작업장의 문제점, 회사의 범위반사항 등을 勞動關係教育을 통해서 철저히 분석하고, 非公式集團을 중심으로 소위 의식화교육을 시키기 때문에 그들간의 단결력이 무섭습니다.

우리 회사의 경우는 일부 사원들로부터 御用勞組라고 공격을 받고 있지만 아직은 크게 우려할 상태는 아닌 것 같습니다. 방금 말씀드린 위장취업이나, 외부의 불순세력들의 개입만 막는다면 아무 이상이 없을 것 같습니다. 현재의 賃金, 福祉厚生, 作業環境 등은 타기업과 비교할 때 괜찮은 편입니다만, 앞으로 회사사정이 나아질 때 대폭개선을 한다면 노조가 시비질 문제가 하나도 없으리라 생각합니다.

**企劃擔當理事**: 현재 우리회사의 상황으로 보아서 減員은 어쩔 수 없는 일이라고는 하지만, 최선의 방법이라고 볼 수 없기 때문에 저는 반대합니다. 왜냐하면 감원대상자가 받게 되는 정

신적, 물질적 피해가 크기 때문입니다. 특히 요즘 같은 불경기에 해고되는 사람들에게는 새로운 직장의 기회가 거의 주어지지 않을 것이며, 사회여론의 압박도 대단히 크리라고 예상됩니다. 政府의 입장에서도 우리를 좋게 보아주는 않을 것입니다. 그리고 勞動組合이 아무리 온순하다 하더라도 많은 組合員의 生計가 걸려있는 문제이기 때문에 쉽게 승복하지 않으리라는 것을 쉽게 예측할 수 있습니다.

**營業擔當理事**: 동감입니다. 뿐만 아니라 우리 회사의 규모나 사회적 지명도로 보아서 減員政策이 가져다 줄 사회적 과문은 상당히 클 것이 틀림없으며, 이는 회사의 이미지를 크게 실추시키고, 나아가서 製品販賣에 미치는 영향도 상당히 크리라고 예상됩니다. 자칫하던 상황개선을 위한 처방이 되지 못하고 오히려 사태를 악화시킬 수도 있습니다. 설령 減員이 어쩔 수 없는 것이라고 하더라도 이것은 최후에 사용해야 하는 非常策으로서, 반드시 충분한 검토와 체계적인 계획 수립이 요구된다는 것을 말씀드리고 싶습니다.

차라리 經費節減運動을 대대적으로 펴고 전체적으로 봉급을 줄여서라도 같이 조금씩 나누어 먹었으면 합니다. 시간의 근무수당, 직책수당과 같은 일부수당의 지급을 줄이고 정기적인 보너스의 지급을 일시적으로 정지시키는 한편, 중역진들의 활동비, 집대비를 대폭 삭감하고, 정상화될 때까지 보너스를 받지 않는 것이 낫지, 어제까지 일하던 동료들 본인의 귀책사유도 없이 해고한다는 것은 회사의 一體感과 業務雰圍氣를 해치는 일이라고 생각합니다. (회의는 減員政策의 필요성과 실시 여부를 놓고 상당한 시간동안 계속되었으나, 결국 별다른 정책대안이 제시되지 못한 채 산회했다)

이후 몇 차례의 중역회의를 통해 減量經營을 위한 최종방침이 확정되었는데, 그 주요 내용을 살펴보면, 가장 큰 논쟁의 대상이 되었던 減員政策을 채택하고, 기타 對外經費節減, 在庫整理 및 縮小, 老朽施設廢棄 등에 총력을 기울이자는 것이었다. 다음은 同意決定이 이루어진 중역회의에서 企劃擔當理事가 제시한 減員政策의 방향과 白社長이 마지막으로 당부한 말이다.

**企劃擔當理事**: 減員對象을 사무·관리직과 생산직으로 나누어서 고려하여야 합니다. 제 의견으로는 현재의 販賣額水準을 유지하는 生産活動만을 한다면 어느 정도의 減員이 가능한지, 그리고 事務·管理職의 업무를 최소화한다면 최대한 어느 정도까지의 減員이 가능한지를 충분히 조사해 본 후에 그 비율을 최종적인 政策目標로 설정하는 것이 타당할 것 같습니다. 그리고 이와 같이 販賣量 및 操業水準을 기준으로 하여 最大 減員可能比率를 산정한 이후에 회사의 財務的 危險에 대한 분석결과에 따라 매년 필요한 만큼의 減員을 단계적으로 실시하는 것이 최선이라고 생각합니다.

**社長**: 이제 우리는 經營者로서, 아니 組織의 리더로서 가장 고통스럽고 어려운 政策을 실시하기로 의견을 모았습니다. 여러분께 당부드릴 말씀은 이 政策의 실시가 社員들의 士氣에 미칠 부정적인 영향을 생각해서 구체적인 실시 시기까지 모든 내용을 일체 비밀에 붙여 달라는 것입니다. 그리고 가능한 한 政策의 충격을 최소화시킬 수 있는 合理的인 방법을 연구해 주시기 바랍니다. 이 정책에 대한 구체적인 계획의 수립을 위해 이틀 후에 다시 회의를 개최하겠습니다.

(이틀 후 오전에 회의가 다시 개최되었는데 다음은 회의결과를 요약한 내용이다.)

生産擔當理事의 報告에 따르면 현재 工場의 作業도는 70% 수준이며 생산직 근로자의 최대 감원 가능 인원은 18%였다. 그리고 管理擔當理事는 각 部의 책임자들의 의견을 들어 본 결과 사무·관리직의 경우에는 업무의 특성상 10~20%에 이르기까지 신축적으로 조정할 수 있다고 보고하였다. 그리하여 當會計年度에는 전체 감원대상인원을 5%수준인 600명으로 설정하고, 사무·관리직사원의 8.5% 수준인 120명과 생산직근로자의 4.5% 수준인 480명을 감원대상인원으로 확정하였다.

한편 감원정책을 실시하는 기준은 사무·관리직사원의 경우에는 人事考課와 부서장의 대상자 추천을 기준으로 하여 고과점수가 낮은 사람부터 감원대상으로 하기로 했으며, 해고의 형태는 의원면직이나 권고사직의 방식을 취하기로 했

다. 한편 생산직 근로자의 경우에는 일차적으로 工場內 각 부서별로 대상인원을 산정하고 부서 책임자의 裁量에 의해 결정되되, 가능하면 그 대상을 숙련기능정도와 근무충실도에 따라 결정하도록 권고하기로 하였다. 아울러 감원대상을 선정하는데 있어서, 그 基準을 필히 준수하고 개인적인 연고나 친분을 철저히 배격한다는 실행 지침이 채택되었다.

#### IV.

80년대 전반기에 韓榮電子를 비롯한 각 電子業體는 급작스레 부닥친 不況을 타개하기 위해, 치열한 販賣競爭을 벌이는 동시에 새로운 탈출구를 찾기 위해 총력을 경주하고 있었다. 韓榮電子는 판매부진으로 인한 엄청난 재고를 처분하기 위해 각 대리점에 대해 의무적으로 일정판대량을 할당하고 제품을 공급했다. 그 대신 대리점과의 계약조건을 완화해 주는 조치를 취했다. 韓榮電子에 의해 떠맡겨진 많은 재고 때문에 각 대리점들에서는 비정규적인 통로를 통한 덤핑이 성행하였지만, 그 결과 한영전자의 재고는 상당한 정도로 감소될 수 있었다.

한편 독과점금지 및 공정거래질서의 유지를 위해 발족한 公正去來委員會는 1983년 여름에 한영전자에 대해 가격 및 유통질서를 유지하고 과대 및 비방광고를 시정하라는 명령을 내렸다. 이러한 명령을 내리게 된 이유로 同委員會는 이 회사가 대리점을 통한 덤핑을 조장함으로써 시장의 거래질서를 해치고 있다는 점을 들었다. 한영전자의 경영진들은 同委員會의 명령에 대해 시장의 가격질서를 해친 일이 없다는 공식해명을 하였다. 회사측은 판매부진을 극복하기 위해 대리점과의 협상을 통해 계약조건을 완화하고, 그들의 주문에 따라 제품을 공급했을 뿐이라고 주장했다. 회사측의 공식해명은 정당한 것으로 인정되지 않았으며, 同委員會는 韓榮電子에 대해 다시 경고조치를 내리고, 이에 불복할 경우에는 告發措置를 하겠다고 통보하였다. 그리하여 이러한 상황에 대처하기 위해 긴급 증액회의가 소집되었다.

다음은 증액회의의 주요 토의내용이다.

**社長** : 여러분께서 아시다시피 公正去來委員會가 우리 회사에 대해 심각한 경고조치를 내렸습니다. 이에 대해 우리가 충분히 검토할 필요가 있다고 생각합니다. 차제에 회사가 처한 상황에 대한 정확한 診斷과 이를 토대로 한 對策이 있어야 할 것입니다. 현재 우리 회사에서 문제가 되고 있는 점에 대해서 모든 분야에 걸쳐서 기탄없이 말씀해 주시기 바랍니다.

**營業擔當理事** : 지난 5년간 본사는 賣出額에 있어서 무려 年평균 50%씩 성장하였으며, 市場占有率도 5년전의 20%에서 현재 25%까지 높아졌습니다. 이와 같은 양적 성장은 우리 회사의 밝은 장래를 약속해 주는 것이라고 볼 수 있습니다. 작년도의 현저한 매출액 감소는 비단 우리 회사만이 겪는 어려움이 아니고 업계전반이 겪는 진통입니다.

본사의 작년도 결손은 80억원에 이르렀고 賣出額利益率도 3.2% 감소하였습니다. 이 같은 經營上的 부진을 극복하기 위해서 어떤 획기적인 대안을 마련하지 않으면 장래 어떤 위험이 닥칠지도 모릅니다. 작년도에 그 정도의 수준을 유지하는 데에는 각 대리점들의 덤핑 및 완화된 조건의 판매에 힘입은 바가 크다고 생각합니다. 다행스럽게 심각한 경제불황에도 불구하고 이제 컬러 TV의 판매가 앞으로 더욱 호조를 보일 것입니다.

**企劃擔當理事** : 문제는 좀 더 복잡한 것 같습니다. 컬러 TV 판매는 우리 회사의 財務狀態를 호전시킬 수 있는 좋은 계기임에는 틀림없지만 장기적인 해결책은 되지 못한다고 봅니다. 세계 경제의 회복전망이 뚜렷하게 보이지 않는 상태에서 오늘날의 난국을 타개해 나가기 위해서는 보다 근본적인 대책이 요구된다고 보아집니다.

특히 우리가 주목해야 될 것은 작금의 사회여론입니다. 사회의 일각에서 일어나고 있는 企業獨占에 대한 비판과 大企業에 대한 불신 때문에 현재 우리 회사가 겪고 있는 이 사건이 공개적인 사회문제로 부각될 경우, 회사의 이미지와 판매실적에 치명적인 타격을 입히는 요소로 변화될 것입니다. 그러므로 저는 同委員會의 경고에 승복하는 태도를 對外的으로 신속하게 보여줌으로써, 이번 사태를 마무리 짓는 것이 현명

한 방법이라고 봅니다. 일반공중의 기억은 오래가지 않으므로 작은 문제로 남겨 놓으면 곧 잊혀지게 될 것입니다.

그리고 현재의 우리나라 여건에서 政府와의 관계를 좋게 유지하지 않을 경우 불이익이 많습니다. 對政府關係가 악화되는 것만으로도 우리 회사에 치명적이 되는 수가 있습니다. 따라서 정부의 조치에 대해 이의를 제기해서 사회적 물의라도 일으키게 되면 언론과 사회여론도 우리에 대해 나쁜 이미지만 간접하게 될 것입니다.

그리고 제 생각으로는 우리 나라도 비록 땅덩어리는 작지만 앞으로 地方自治制가 된다는지, 지방시대가 본격적으로 열리게 되면, 기업도 매우 큰 영향을 받게 될텐데 이에 미리미리 대비해 둘 필요가 있다고 생각합니다. 本社와 지방에 있는 영업소와 공장, 지역들과의 관계를 보다 효율화하고 支社를 活性化시키기 위해 현재의 中央集權의 經營方式에서 탈피해야 할 것입니다. 그렇지 않으면 현재도 문제가 되고 있는 本社選好, 本社依存 경향을 고칠 수가 없습니다. 分權化를 통해서 地方의 自律性을 높여 주는 것이 사원들의 士氣增進에도 큰 도움을 줄 것입니다.

**營業擔當理事** : 우리 회사가 부닥친 이번의 상황이 사회적으로 크게 문제화된다면, 그 해결이 어느 쪽으로 이루어지든지 다른 심각한 문제들이 파생되리라고 봅니다. 그들은 당연히 市場에서의 公正한 去來나 獨占問題에 대해 높은 관심을 보이게 될 것이며, 그에 따라 우리 회사에 대해 크게 불리한 편견을 갖게 될 것입니다. 자칫하면 회사의 존속에까지 영향을 미칠 정도로 판매량에 심대한 타격을 가져올 수 있습니다.

지금은 컬러 TV의 판매경쟁이 매우 치열한 시기입니다. 작금의 불황을 타개하는 데 있어서 컬러 TV의 판매는 가장 중요한 열쇠입니다. 소비자들은 제품의 質 보다는 企業이미지에 더 큰 비중을 두고 구매를 하기 때문에 이 시점에서는 韓榮電子에 대한 소비자들의 우호적인 기존이미지를 유지하는 것이 급선무입니다.

그리고 저는 정치제도의 分權化에 대비해서 우리 組織도 分權化하고 지방의 권한을 늘려 주자는 企劃擔當理事님의 의견에 대해서는 반대합니다. 지금도 本社의 지시가 완전하게 전달되지

않는 판국에 분권화는 무슨 분권화입니까? 특히 우리 營業分野에서는 본사의 集權的 統制가 매우 중요합니다. 그리고 뭐 지방자치제에 대한 이야기는 가끔씩 심심하면 나오는 이야기인데 크게 신경쓸 필요가 없다고 봅니다.

**企劃擔當理事** : 물론 그렇습니다. 제 이야기는 장기적으로 검토해야 할 과제라는 것이고 지금 당장은 營業理事의 말씀처럼 일반국민에 대해 호의적 이미지를 유지하는 것이 제일 중요하다는데 동감하고 있습니다. 이제 소비자도 높은 教育水準으로 인하여 사회의 일반여론에 민감한 편입니다.

**管理擔當理事** : 저는 이번 公正去來委員會의 조치에 대해서 어떤 1회적인 처방보다는 보다 장기적인 안목에서 우리 업계와 政府와의 관계를 재정립하려는 노력이 필요하다고 생각합니다. 제가 각종의 문서수발 및 보고 등 정부기관과의 접촉을 전담하다 보니까 불합리한 점이 하나 둘이 아닙니다. 똑같은 사항을 가지고 관련된 정부부처에 몇번씩이나 출석해서 설명 또는 보고한다든지 또 법령이 다르다고 중복해서 규제하는 경우도 있습니다. 공장을 세운다든지, 새로운 사업분야에 진출한다든지, 신제품을 내놓을 때 마다 각종의 認許可節次가 복잡한 것은 물론, 쓸데없는 구비서류를 수십 또는 수백가지씩 준비해야 합니다. 특히 일상적인 輸出入事項에 대해서도 서류가 많고 절차가 복잡하기로 아마 세계 으뜸일 것입니다. 그래서 사장님께서 經營者協會를 통해서 정부의 규제와 간섭을 줄여 달라고 건의해 주셨으면 합니다. 여건이 변해서 불필요해진 규제를 없애줄 것과, 지나치게 복잡한 行政節次를 간소화해 줄 것 등을 건의한다면 아마 업계에서는 대환영일 것입니다.

그리고 저희들도 물론 노력하겠지만 사장님께서 對政府 및 公共機關에 대한 로비활동을 강화해 주셨으면 합니다. 요즘 같은 때에는 특히 정부기관, 언론, 금융기관 등과의 관계를 얼마나 우호적으로 유지하느냐 하는 것이 企業成長의 관건이 된다고 생각합니다. 그리고 이러한 노력의 일차적인 수단은 중역진들이 對外活動을 보다 활발하게 하고, 실무진들의 對外弘報能力을 개발하는 데서 찾을 수 있다고 생각합니다.

**社長** : 동감합니다. 우리 나라도 이제 經濟規模도 커지고 기업들의 力量도 충분히 성숙했는데 정부는 아직도 企業을 어림에 다루듯하고 있는 것 같습니다. 이제 정부는 市場秩序를 유지하는 선에서 그 역할을 줄여야지 계속해서 官主導로 나아가서는 안 된다고 봅니다. 經濟主體인 민간기업의 활동을 위축시키고 숨통을 누르고 있는 각종의 규제의 부담을 덜어줌으로써 경제를 活性化시켜야 한다고 생각합니다. 정부에서 얼마나 받아 줄지 모르겠지만, 모든 경제적 비용들 예컨대 세금, 금리, 외채, 임금 등에 대한 규제와 준조세를 최소화하기 위해 협회에 건의문을 내도록 해 보겠습니다.

## V.

불황이 장기화되면서 韓榮電子는 회사의 재무상태를 개선시키기 위해 그동안 전사적으로 經費節減運動을 계속 펼쳐왔는데, 이러한 지나친 긴축운영으로 인하여 사원들의 士氣와 愛社心이 크게 저하되어 있었다. 국내경기의 침체로 인해서 비록 離職率은 별로 증가하지 않았지만 社員들의 불만은 매우 커져 있었고, 이러한 것이 작업 및 근무태도에 그대로 반영되고 있었다. 不良率의 증가, 제품품질의 저하, 무성의한 근무태도, 무사안일적 사고방식들이 팽배하게 된 것이다.

1984년 말에 企劃擔當理事는 한영전자가 처한 대외적 및 내부적 상황에 대한 현황을 파악하여 사장에게 보고하였고, 곧 이어 사장 주재하에 對策會議가 열렸다. 여기에서 제품의 질과 관련하여 주요경쟁업체들과 비교한 不良品率, 故障率, 消費者保護團體의 告發件數 등의 자료가 제출되었고, 종업원의 처우 문제와 관련하여 긴축으로 인해 상대적으로 낮아진 임금과 근로조건의 劣惡性 등이 지적·보고 되었다. 또 최근에 문제가 되었던 營業部 직원들의 下請業體들에 대한 金品要求, 營業部직원과 대리점간의 야합, A/S 요원들이 수선비 및 출장비 명목으로 고객에 대해 금전을 요구한 사건이 중역들에게 보고되었는데, 그 중에서 특히 하청업체 문제와 공장폐수에 대한 항의가 중점적으로 논의되었다.

한편 社長の 적극적인 교섭활동으로 일단 10



역원의 특별금융이 주거래은행을 통해 이루어졌으며, 이후 적당한 시기에 더 많은 운영자금을 지원해 주겠다는 약속을 받아냈다. 회사의 모든 중역간부진들은 이러한 성과를 크게 기뻐하고 앞으로의 대책마련을 위해서 會議를 거듭했다.

**社長** : 며칠전에 우리 회사에 전기밥솥용 열판을 납품하고 있는 元一金屬으로부터 몇 가지 불만사항이 적힌 편지가 날아왔는데, 3가지 사항을 시정해 달라는 내용이었습니다. 첫째는 納品시에 품질검사를 너무 까다롭게 하여 반품을 많이 시키고 있는데, 다른 회사에서는 아무소리 없는데 유독 우리 회사만 말이 많다는 것이었고, 두번째는 納期를 너무 촉박하게 잡아주기 때문에 평소에는 일이 없다가도 주문을 한번 받으면 손이 열개라도 모자라 밤새워 작업하기 일쑤라는 것입니다. 세번째는 代金決済를 하는데 비록 요즘의 관행이긴 하지만 3개월짜리 어음의 결제기간을 좀 단축해 주었으면 하는 것입니다. 자기네는 現金으로 원자재를 사다가 3개월씩이나 외상으로 팔고 그것도 영세기업이라 어음할인도 잘 안되어 항상 자금압박에 시달리고 있다는 겁니다. 우리 회사가 현재 거래하고 있는 중소기업과 거래처들이 많이 있는데 차제에 이들에 대한 우리 회사의 基本政策을 재정비할 필요가 있다고 생각합니다.

**生産擔當理事** : 사장님 말씀대로 우리의 정책을 재정립할 필요가 있다는 것에 공감합니다. 우리보다 작은 규모의 企業들의 사정은 충분히 이해가 되지만, 우리의 입장에서 볼 때 저들이 잘못하는 점도 많이 있습니다. 中小企業들은 전반적으로 볼 때 몇 기업을 빼고는 技術水準이 낙후되어 있는데다가 新製品開發이나 品質水準向上에 쏟는 창의력과 노력이 많이 뒤떨어지고 있습니다. 部品이나 素材의 품질이 나쁜 것은 물론이고, 納品期日을 엄수하지 않는 경우가 많아서 우리가 생산에 많은 지장을 받고 있습니다. 중소기업들은 대기업 때문에 못살겠다고 하지만 우리 企業은 오히려 중소기업들 때문에 계약을 받고 있는 편입니다. 따라서 우리 회사도 이번기회에 실질적인 系列化 기반을 정착하기 위해 需給協議會와 같은 것을 만들어 상호지원과 협력관계를 강화하는 것이 좋겠다고 생각합

니다. 그렇게 될 경우 대기업과 중소기업 사이에서 일어나는 많은 불미스러운 일들이 크게 줄어들 것입니다.

**營業擔當理事** : 원칙적으로 찬성합니다만 현재의 상황에서는 계열화보다는 직접 부품공장을 세우거나, 한두 공장을 흡수해서 자가생산하는 것이 속편하다고 생각합니다. 그렇게 되면 부품의 技術開發도 우리 뜻대로 할 수 있고 品質水準도 고르게 유지할 수가 있습니다. 물론 自家生産이 外注를 주는 것보다 비쌀 수도 있겠지만 矢보다는 得이 더 많다고 봅니다.

**社長** : 그 문제는 단시간에 결론을 내릴 문제가 아니니까 좀더 시간을 가지고 논의하기로 합니다. 지난번에 지역주민들이 공장폐수에 대한 항의를 해서 綜合廢水處理場을 설치하기로 하여 이제 완공을 눈앞에 두고 있습니다. 기획이사께서 그 개요를 좀 설명해 주시기 바랍니다.

**企劃擔當理事** : 사실 그동안 우리 회사에서는 공장폐수에 대해서 전혀 신경을 쓰지 않다가 공장이 위치한 지역의 주민들로부터 항의를 받고 나서부터 대책을 마련하기로 한 것이었습니다. 처음에는 개별적으로 한두명씩 무마해 나가다가 생각을 바꾸어서 이왕이면 장기적인 안목에서 접근해 보자는 생각으로 종합폐수처리장을 만들게 된 것입니다.

현재 우리 공장에서 배출되는 폐수를 4개의 침사지를 통과시켜 모래를 가라앉힌 다음, 로터리 스크린이라는 물레방아처럼 생긴 장치에서 폐수중에 떠 있는 부유물질인 각종 오물을 제거시키게 되어 있습니다. 일차 걸러진 원폐수는 펌프에 의해 중화탱크와 유량계를 거쳐 폭기조에 이르는데, 이 폭기조는 종합폐수처리공정의 핵심부문으로서 活性汚泥라고 하는 폐수를 잡아먹는 미생물을 양성시키는 곳입니다. 폭기조를 통과한 폐수는 거대한 원형탱크인 1차 침전조로 유입되어 맑은 물과 딱딱한 물질로 분리됩니다. 이곳 침전조에서 맑아진 물을 다시 2차 침전조로 유입시켜 화학약품을 사용하게 되면 한층 더 맑아지게 됩니다. 처리가 끝난 물의 일부는 양어장을 통해 하천으로 흐르고 일부는 3차 용수처리장에서 정수한 다음 工業用水로 사용하게 됩니다. 현재의 시설로는 하루 500톤의 폐수를

정수시킬 수 있는데 이 중 300톤은 공업용수로 再活用하고, 200톤은 하천으로 흘려보낼 예정입니다. 이상이 다음주에 준공될 폐수처리시설의 개요입니다.

앞으로의 계획으로는 廢水處理施設 외에도 도금공장에서 발생하는 심한 유해가스를 대기에 그대로 배출되지 않도록 공기정화기(스쿠러버) 3대를 설치하고, 집진장치를 설치해서 냄새없는 作業場環境을 조성할 계획입니다. 지금 현재 당면한 문제점으로는 예산확보인데 시설비는 차치하고 월간 유지관리비만도 약품비, 전력비, 인건비 등을 합하면 상당한 금액이 소요됩니다. 그래서 개인적인 생각으로는 2차계획은 몇년 늦추는 것이 어떨까 합니다. 공해방지시설이 잘되어 있다고 해서 누가 알아 주는 것도 아니고, 별다른 특혜를 주기는 커녕 오히려 관계기관에서 점검, 측정을 나오는 등 귀찮기만 합니다. 현재 회사의 사정도 그렇고 하니 종합처리장이 준공되더라도 당분간은 가동을 하지 않는 것이 좋을 듯 싶습니다.

**社長:** 만들어 놓고 운영을 안하는 것도 우스운 일이 될테니까, 일단 가동을 하도록 합시다. 최근의 우리 기업을 둘러싸고 있는 외부환경의 변화와 내부적인 문제들에 대해서 말씀해 주시기 바랍니다.

**營業擔當理事:** 현재 우리 會社가 속해 있는 電子產業界의 現況을 먼저 말씀해 올리겠습니다. 電子產業은 근래에 들어와서 컬러 TV, VTR, 냉장고 등 家電部門製品의 內外需要가 막대할 뿐만 아니라, 첨단기술부문의 반도체 등의 장래 수요전망도 매우 유망하긴 하지만 돌이켜 보면 우리나라의 전자산업은 정부의 보호아래 겨우 명맥을 유지해 온 유치산업이라고 할 수 있습니다. 전자산업의 생명은 기술인데 우리 업계가 쓰고 있는 기술은 비싼 로열티를 지불한 외국의 기술이며, 우리의 힘으로 개발된 기술은 손가락으로 헤아릴 수 있을 정도입니다. 우리의 전자 제품들이 항상 일본제품이 좋고 지나간 뒤를 쫓아가고 있기 때문에 값을 싸게 하지 않을 수 없는 것도 바로 技術의 海外依存度가 크기 때문입니다. 그래서 우리 電子產業은 수출에서는 실질적인 재미를 못 본 대신 內需에서 재미를 보는

패턴을 유지해 왔던 것입니다.

1980년 이후 최근 3년동안 內需가 극도의 침체에 빠지자 우리 전자업계는 생사의 기로에서 허덕여 온 것입니다. 다행히 최근 內外需要가 다같이 서서히 살아나고 있어서 이 돌아나는 수요를 붙잡기 위해 경품을 끼워 주고 심지어는 여행까지 보내주는 등 판매경쟁이 치열한 가운데 작금의 상황이 발생한 것입니다. 판매경쟁이 치열하다 보니 엄청난 비용의 증가는 당연한 것이고, 이 때문에 대량 생산에 의해 기대되는 이익이 소비자에게 돌아가지 못하고 있습니다.

따라서 앞으로는 개발투자와 이익 회수가 끝난 제품은 소비자에 대한 서비스품목으로 돌리고 신기술과 신제품으로 수출과 내수에서 경쟁력을 보다 강화해야 한다고 생각합니다.

1984년 봄에 美國에서 한국산 컬러 TV에 대해 덤핑 판정을 내렸는데 소비자들은 국내소비자의 희생위에 수출물량 경쟁을 벌이다가 명예롭지 못한 혐의를 덮어 쓴 것으로 잘못 인식할 수가 있습니다. 내수시장에서는 비싸게 받고, 대만이나 일본등과 경쟁한다는 미명하에 헐값에 수출한다는 인식을 불식시킬 필요가 있습니다.

**企劃擔當理事:** 대부분의 의견들을 종합해 보면 지난 몇년간 지속적으로 제품가격인하를 선택해온 우리 회사의 기본정책에 문제가 있다는 것입니다. 한마디로 得보다는 失이 많았다는 것이지요. 電子業界의 價格競爭이 일반소비자나, 사회전체의 입장에서는 바람직한 것인지 모르겠으나, 회사로서는 너무 큰 出血이었으며 賣出額 및 市場占有率의 증가는 위험을 내포한 대가였습니다. 그를 뒷받침해 주는 研究開發이나 品質改善努力이 부족했기 때문에 일부 지역에서는 우리 회사의 제품을 싸구려라고 인식하여 구매를 기피하는 경향까지 일어나고 있는 실정입니다. 이러한 현상은 과거의 모든 우리의 노력을 헛되게 할 수 있는 매우 위험한 신호입니다. 게다가 일부 판매경로를 통해 이루어지고 있는 덤핑은 우리 제품의 이미지를 크게 실추시키고 있습니다.

그리고 企業內部的으로도 사기저하, 근무태만 등이 두드러지게 나타나고 있고, 外部去來關係面에서의 收賂·不正 등이 빈번하게 적발되고

있습니다. A/S要員들 또한 수고비명목의 팀을 요구하는 경우가 많아져 소비자들로부터 항의 전화가 자주 걸려오고 있습니다. 다행히 이번에 10억원의 특별금융을 받아 발등의 불은 꺼졌지만, 사원들의 사기를 높이고, 제품의 질을 과거와 같이 최고수준으로 끌어올려야 하며 소비자 및 일반공중에 대한 이미지를 개선하기 위한 획기적인 방안의 마련, 즉 체질개선이 긴요한 시점에 이르렀습니다. 이제 우리 회사는 일대 전기를 마련해야 할 것입니다.

## VI.

企業內部 및 外部의 여러가지 어려움에 직면한 한영전자는 對內的으로는 모든 從業員을 하나로 統合할 수 있는 구심점의 마련과 활력을 불어 넣는 방안을 강구하였고, 對外的으로는 企業의 對社會關係를 보다 우호적으로 하기 위한 企業이미지 관리에 주력하였다.

그래서 理事會에서 이 문제가 중점적으로 논의되었다. 管理擔當理事가 전체사원을 하나의 공동된 價値와 信念으로 묶기 위한 方案으로 대대적인 韓榮맨들의 의식화를 위한 社風의 정립을 역설하였다. 특히 새로운 價値觀을 가진 젊은 세대들의 입사로 인한 상하간의 갈등 및 고참과 신참간, 직종간의 葛藤해소문제가 집중 논의되었다. 기획이사는 젊은 신입사원들의 의견과 요구를 수용해서 政策에 반영하자는 안을 제시하였으나, 영업이사는 위계질서의 유지를 위해서는 위에 있는 사람이 젊은 사람들을 가르치면서 이끌고 나가야 한다고 반대하였다.

사장은 그 문제를 다음에 다시 구체적으로 토의하기로 하고 모든 韓榮人들의 의식과 행동에 있어서 일대전환이 필요하다고 판단하여, 방만하고 나태해진 社員들의 분발을 촉구하기 위한 行動指針을 우선 급한대로 만들어 시달하였다. 그리고 이 行動指針이 헛구호로 끝나지 않도록 하기 위하여, 모든 감독자 및 관리자들에게 매분기 말에 정기적으로 시행결과를 보고하도록 하였고, 포상과 고과에 반영키로 하였다.

다음은 企劃室의 주관하에 작성되고 사장의 결재를 받아 시행된 行動指針의 내용이다.

## 〈韓榮人의 行動指針〉

### 1. 全 文

企業은 어느 사회에서건 국민대중들의 중요한 관심의 대상이다. 특히 그 企業의 製品이나 서비스 및 資本의 흐름이 국가전체에 걸쳐 일어나는 경우 一般公衆들의 관심은 더욱 크다. 우리 韓榮의 모든 製品은 고도의 기술을 요구하기 때문에 국가경제 발전이라는 측면에서 큰 중요성을 가지며, 우리에게 대한 國民의 期待 또한 대단히 크다. 그러므로 모든 社員은 이러한 社會의 期待에 부응키 위해 스스로 책임있게 行動하는 것을 주저하지 말아야 할 것이다. 항상 韓榮人으로서의 自負心과 긍지를 가지고 社會에 봉사 한다는 생각을 가슴속 깊이 간직한다.

### 2. 行動指針

#### (1) 勤務態度

모든 從業員은 다음과 같은 세가지 원칙을 기본으로 하여 誠實하고 勤勉하게 근무한다.

첫째, 會社의 存續과 發展은 나의 근무태도에 달려 있으며 '회사의 주인은 나다' 라고 하는 자세를 갖고 업무에 임한다.

둘째, 나는 업무수행과정에서 회사와 社會의 규율을 위반하고 害를 끼치는 모든 행위는 과감하게 배격하고 시정한다.

셋째, 나는 모든 對內 및 對外關係에 있어서 公과 私를 엄격히 구분하고 私的 利益을 추구하지 않는다.

#### (2) 消費者에 대한 態度

좋은 품질의 제품을 소비자에게 제공하는 것은 기업의 기본적 의무이며 책임이다. 따라서 이를 위해 모든 韓榮人은 다음과 같은 세가지 원칙을 준수한다.

첫째, 技術第一主義原則에 의거하여 研究開發에 적극적인 관심을 가지고 全社의인 支援을 한다.

둘째, 모든 한영인들은 사명감을 갖고 철저한 QC活動을 수행하며, 창의적인 아이디어 개발을 위해 노력한다.

셋째, 消費者의 要求에 대해 즉각적으로 대응할 수 있는 신속한 A/S체제를 구축하고 친절하게 봉사한다.

### (3) 公正去來의 追求

公正한 競爭은 우리 사회의 가장 기본적인 질서이다. 전자업계를 이끌고 가는 先導企業으로서 公正去來를 위한 다음과 같은 세가지 원칙을 준수한다.

첫째, 虛偽 및 誇大廣告, 不當한 去來拒絕, 不當景品提供 및 收賂, 變則割引販賣, 不公正한 下都給去來 등과 같은 不公正去來行爲를 지양하고 市場의 去來秩序確立에 적극 기여한다.

둘째, 競爭者, 流通業者, 供給者, 使用者와의 관계에 있어서 모든 종업원들은 타조직과의 競爭을 제한하는 모든 제약에서 과감히 탈피하여 자유롭고 공정하게 경쟁한다.

세째, 어떠한 法の 위반도 社會全體의 입장에서는 정당화될 수 없으며 會社에 대해서도 利益을 가져오지 않는다는 신념하에, 회사의 관행, 정책, 실전 등이 法과 조화되는 방향으로 이루어지도록 모두가 합심 노력한다.

### (4) 人材養成

從業員들은 각자가 한 人格으로서 존중되며, 이를 위하여 個人意思의 발표기회와 個人的成長의 機會가 제공되어야 하며 다음과 같은 세가지 원칙을 준수한다.

첫째, 企業은 個人的 能力開發을 위하여 실질적이고 구체적인 교육훈련을 하여야 하며 從業員들은 이에 적극적으로 참여한다.

둘째, 上級者는 下級者의 成長發展을 위하여 지원을 아끼지 않으며, 하급자는 이를 겸허하게 받아들인다.

세째, 모든 韓榮人은 자기 스스로의 經歷計劃을 세워 자신의 발전목표에 맞추어 끊임없는 自己啓發努力을 한다.

### (5) 法規遵守

우리 韓榮人은 法規를 준수하되 특히 다음의 세가지 원칙을 지키도록 한다.

첫째, 모든 사업활동은 國家의 政策이나 法の 테두리 내에서 이루어져야 하며, 不公正行爲, 經濟的 權力의 濫用, 去來制限 등을 금지하는 諸法律들을 존중하고 준수한다.

둘째, 어떠한 형태의 賂物이나 贈與, 談合 및 기타 부당한 代價支拂을 통해 영향력을 행사하여 개인적인 利益增進을 도모하지 않는다.

세째, 眞實과 公正性의 原則에 입각하여 모든 行動을 떳떳하게 公開的으로 행함으로써 企業과 社會의 관계를 바람직한 방향으로 이끄는 데 기여한다.

### 3. 實踐守則

모든 管理者 및 監督者들은 매분기 말에 정기적으로 다음과 같은 사항을 評價하고 그에 대한 報告를 한다.

첫째, 이 行動指針에 대한 從業員들의 이해가 충분한가?

둘째, 이 行動指針에 어긋난 事例가 발생하였는가?

세째, 어긋난 事例의 발생원인은 무엇이며, 어떻게 시정을 하는 것이 바람직한가?

### [研究課題]

1. 「企業과 社會研究」와 관련하여, 위 事例에서 나타난 中心課題(central issues)들은 무엇인가?
2. 中心課題들에 대한 贊反意見을 정리하고 어떠한 방향으로 問題를 해결해 나가는 것이 바람직하다고 보는지 구체적인 代案을 제시하라.
3. 위 事例에서 구체적으로 거론되고 있지는 않으나 「企業과 社會研究」와 관련되어 일어날 수 있는 潛在的인 이슈들이 무엇인지 豫想해 보라.