

# 第一産業 株式會社

金正年 · 金載一 · 郭守根  
(서울대 경영대 교수)

무역센터의 한 모퉁이에서 내려다 본 야경이 예전 같지 않았다. 8월 보름을 앞둔 때라 차들이 쫓잡이 오가는 거리의 모습이 활기차게 보임짐도 했지만 박사장은 그리 한가롭게 마음의 여유를 즐길 수는 없었다. 모대학에 의뢰했던 경영평가 결과가 그의 마음을 해집고 있었기 때문이었다.

스스로 생각해도 제일산업은 실로 짧은 시기에 놀라운 성장을 이룩한 몇 안되는 모범기업이라 할 만했다. 전 조직원의 헌신적인 노력에 힘입어 연 200억에 이르는 매출과 그중 절반 이상을 수출하는 중견기업으로 성장하여 그래도 자수성가했다는 칭찬을 듣는 터였다.

그러나, 10여년 남짓 동안 경영자적 영감에 의지해 기업을 훌륭히 키워 온 박사장으로서도 이제 그 한계를 느끼지 않을 수 없었다. 대부분의 다른 중소기업들이 그렇듯이 내외 경제환경의 변화로 인해 제일산업도 최근 어려움을 겪게 된 것이다. 의욕적으로 출발했던 설비투자가 매출의 둔화로 빠져거리고, 관리상의 문제점들이 하나 둘 공장에서, 본사에서 터져 나오기 시작했다.

박사장은 이런 고민이 경영자만이 느끼는 외로움이겠거니 생각했다.

## 현 황

### 1. 연 혁

제일산업은 물류관련 대형포장재를 생산하는 기업으로서 주로 대기업을 고객으로 콘테이너백, 라미백, 슬링, 타포린을 생산하는 중소기업이다. 이 회사는 1985년 공장 가동이 시작된 이후 10년 미만의 짧은 기간동안 종업원 300여명, 매출

액 200억원의 중견기업으로 눈부신 성장을 계속해 왔다. 80년대 중반 이후의 어려운 경영여건에도 불구하고 이와 같은 성장을 이룩한 것은 실로 대단한 것이라 할 수 있다.

박사장은 PP와 관련된 제품을 생산하던 중소기업에서 무역업무에 종사하다가 포장재 산업의 미래 발전가능성을 예견하고 84년 5월 뜻을 같이 하는 몇 명의 인원과 제일산업을 창립하게 되었다. 제일산업은 타포린의 전량수출로 시작해서 86년 콘테이너백, 라미백, 슬링 등으로 제품군을 갖는 중소기업으로 성장하였다. 박사장의 제품에 대한 폭넓은 이해 및 미래를 내다보는 안목, 과감한 설비투자, 일본의 노하우에 대한 빠른 습득 등을 바탕으로 원단의 제조에서 봉재가공에 이르는 전과정을 운영하는 국내 최대규모의 기업으로 지속적인 발전을 거듭해 온 것이다.

그러나 최근 몇 년간 점점 조직의 성장세가 둔화되고 수익상·자금상의 어려움이 가중되어 오고 있으며, 동시에 조직의 급성장에 가리어져 왔던 경영상의 여러가지 문제점이 표면화되기 시작하였다.

### 2. 산업 및 기업 환경

제일산업이 속한 물류관련 대형포장재 산업은 최근들어 물류의 중요성에 대한 인식이 확산되고, 효율적인 물류방안에 대한 관심 고조, 벌크물량의 대형포대화 전망, 공산권의 개방에 따른 세계 물동량의 증가 등의 영향으로 전망이 밝은 산업이라고 할 수 있다. 비록 환경 문제에 대한 관심고조로 인한 폐기물 처리문제, 동남아 대기업들의 시장참여로 인한 경쟁심화, 세계경제의 블록화에 따른 수출상의 애로 증가 등과 같은 위

협요인이 있다고 하지만 이를 잘 대처해 나갈 경우 미래 성장가능성이 큰 산업이라고 할 수 있다. 제일산업이 속한 산업의 전반적 특징은 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 산업재 시장의 일반적 특성이라할 수 있는 종속수요에 따른 수요예측의 어려움, 영업인력의 전문성을 요구하는 전문적인 구매자, 구매결정의 복잡성을 요구하는 사용자와 구매자의 분리, 마케팅 부담을 가중시키는 많은 구매 관여자들의 특징을 갖고 있다.

둘째, 구매업종에 따라 요구하는 사양이 다르고, 심지어 같은 업종이라도 다른 사양을 요구하는 경우가 많아 제품의 표준화가 거의 이루어지지 못하는 선주문·후생산 방식의 운영이 이루어지고 있다.

셋째, 제일산업과 같이 원단제조에서부터 전 공정을 모두 갖추고 있지 않고 단지 원단을 구입해서 봉재가공만을 할 경우에는 많은 자본을 요하지 않기 때문에 진입/철수장벽이 상당히 낮은 편이라고 할 수 있다. 결국 제일산업이 안고 있는 여러가지 어려움들은 대부분 이러한 산업의 특수한 성격에 기인한다고 할 수 있다.

제일산업의 주력품목인 컨테이너 백의 주요 경쟁자로서는 제일산업과 같이 전 공정을 모두 가지고 있는 K사, N사와 봉재공정만을 갖추고 원단을 구입해서 가공하는 수많은 군소업체들이 있다. 여기서 특히 군소업체의 경우는 시장점유율과 같은 외형면에서는 제일산업과 경쟁관계에 있는 것으로는 볼 수 없으나 업계의 특성상 고객의 주문에 충실하게 반응할 수 있고 과거 인간관계가 중요한 요인으로 작용할 수 있어 실질적 경쟁자라고 할 수 있다.

### 3. 조직 및 인사

영업을 담당하는 사업본부와 자금 및 회계를 담당하는 관리본부는 사장과 함께 서울사무소에 있으며 제품생산을 담당하는 사업본부와 품질관리 및 기획을 담당하는 기획조정실은 공장이 있는 읍성에 소재하고 있다. 현재 전 사원은 약 300명으로 사업본부, 관리본부, 기획조정실 등의 관리직 31명, 생산본부의 관리직 29명, 합계 60명

을 제외한 나머지 인원 모두가 공장에서 직·간접적으로 생산을 담당하고 있다. 생산을 담당하고 있는 인력의 특성을 살펴보면 학력은 중졸이하가 46%로 저학력자가 다수이며, 연령별로는 40대 이상이 30%, 30대가 30%를 차지하여 상대적으로 고령화되어 있으며, 근속년수 1년 이하의 초심자가 30%를 차지하고 있다. 인력의 특성으로 볼 때 제일산업은 특별한 기술이 없는 농촌의 주부를 생산현장에 활용하는 전형적인 농공단지형 공장이라고 할 수 있다.

이 회사의 또 하나의 특징은 91년 11월부터 공장에 소사장제를 도입한 점이다.

제일산업의 조직도는 <도표 1>과 같다.

### 4. 생 산

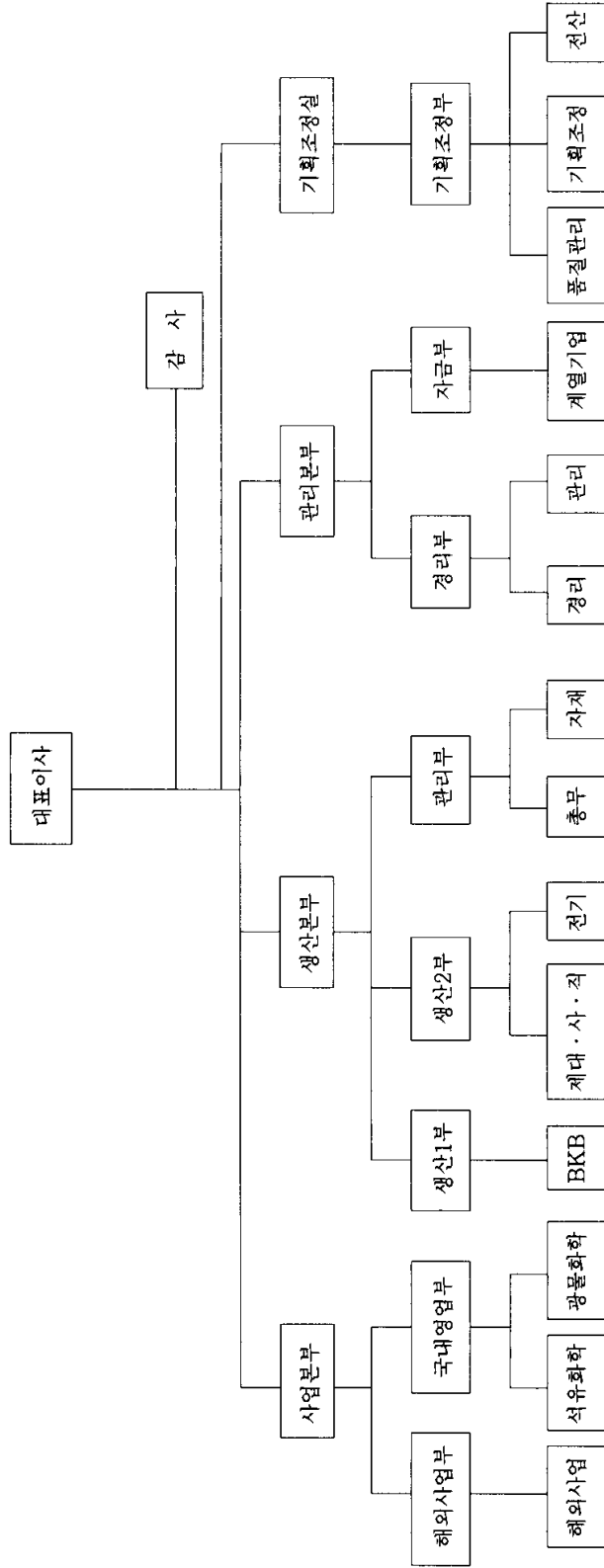
제일산업은 제품의 특성상 기계화 및 자동화를 실시하기가 쉽지 않고 제품의 종류가 많고 그 부피도 커서 물류비용이 상당히 많이 발생한다. 아울러서 방대한 규모의 외부 하청관리 및 창고부족 문제 그리고 수요예측의 어려움으로 인하여 일정계획 및 재고관리를 합리적이고 효과적으로 수행하기가 어렵다. 또한 처음에 공장을 건축할 때 미래의 확장계획에 입각하여 공장 layout을 구상하지 않고 그때 그때의 상황에 따라 공장건물을 증축해 온 관계로 현재의 공장 layout은 상당한 비능률을 내포하고 있다. 현재 제일산업에서 생산·판매하고 있는 각 품목들의 생산능력과 매출실적은 <도표 2>와 같다.

<도표 1> 제일 산업 주요제품의 생산능력과 매출 실적  
(단위: 천원)

품 목	연간생산능력	92년 실적
BULKCONBAG	15,120,000	10,647,695
BULK SLING	1,440,000	442,421
LAMIBAG	4,800,000	4,663,955
TARPAULIN	2,160,000	2,536,954
기 타		1,561,525
계	23,520,000	19,852,550

생산업무수행과 관련된 회사내부의 부서로서는 생산공정업무를 수행하는 생산 1, 2부와 재고관리업무를 수행하는 자재과, 그리고 품질검사를

〈도표 2〉 조직도



〈도표 3〉 제품별 공정도

bulkconbag		tarpaulin		lamibag	
공정	담당부서	공정	담당부서	공정	담당부서
원료구입	자재과	원료구입	자재과	원료구입	자재과
↓	↓	↓	↓	↓	↓
원료혼합	생산2부	원료혼합	생산2부	원료혼합	생산2부
↓	↓	↓	↓	↓	↓
제사	생산2부	제사	생산2부	제사	생산2부
↓	↓	↓	↓	↓	↓
제직	생산2부	제직	생산2부	제직	생산2부
↓	↓	↓	↓	↓	↓
코팅	생산2부	코팅	생산2부	코팅	생산2부
↓	↓	↓	↓	↓	↓
재단	생산1부				
↓	↓				
가공	생산1부	담가공	생산2부	제대	생산2부
↓	↓	↓	↓	↓	↓
검사	품질관리과	검사	품질관리과	검사	품질관리과
↓	↓	↓	↓	↓	↓
포장	생산1부	포장	생산2부	포장	생산2부
↓	↓	↓	↓	↓	↓
출하	자재과	출하	자재과	출하	자재과

담당하는 품질관리과가 있으며 그 외에 회사의부의 조직인 외주가공업체 및 소사장제업체가 생산과정에 관여하고 있다. 각 제품별 공정흐름 및 공정업무 담당부서를 간략히 나타내면 〈도표 3〉과 같다.

그리고 회사의 주력제품인 BulkCon Bag의 생산공정상의 재고흐름을 살펴보면 〈도표 4〉와 같다.

제일산업의 영업부문의 주된 애로사항은 다음과 같다. 먼저 표준품 생산이 아닌 고객주문 생산에 따라 생산의 장기적인 계획에 어려움이 있고, 수요업체의 긴급주문을 소화해내기 위해서 많은 어려움을 감수해야 하는 실정이다. 그리고 생산부서와의 관계에 있어서도 생산부서가 복잡한 사양을 요구하는 제품의 생산은 꺼려하는데 영업부서의 입장에서는 수익성있는 제품수주를 위한 고객관리의 측면에서 불가피하다는 입장을 보이고 있어 다소 불협화음이 발생하게 되는 상황이다. 그리고 한정된 영업인력을 가지고 전국 각지에 분포해 있는 거래처를 효과적으로 관리하

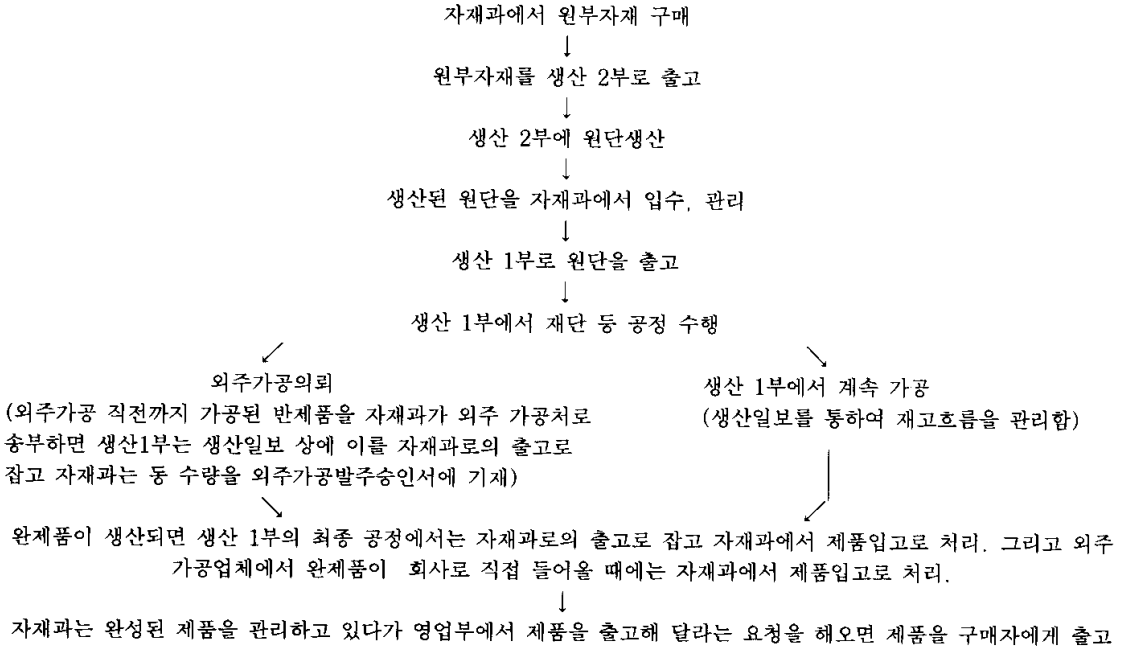
는데 많은 어려움을 가지고 있다.

그리고 제품의 가격설정에는 재료비에 직접노무비, 관리비, 마진, 수송비 등을 포함하여 가격을 제시하고 이를 거래기업과의 협상을 거쳐 최종적으로 가격을 결정하는 형태를 보이고 있다. 특히 제일산업은 품질관리의 방식이 공정내에서의 품질관리가 아닌 공정의 제일 마지막 부분에서 전수검사를 실시하는 방식으로 이루어지고 있다.

#### 5. 재무 및 회계

최근 3개년간 제일산업의 총자산은 90년 112억에서 92년에는 174억으로 증가하였다. 총자산의 증가는 구조조정 차원의 고정자산 투자에 따라 고정자산이 90년 49억에서 92년에는 89억으로 40억 정도가 증가하였고 이에 따른 장단기차입금의 증가로 총부채도 47억정도 증가한 데 기인한 것으로 보여진다. 매출액은 국내 제품매출과 상품의 수출증가에 따라 90년 148억에서 92년에는 198억으로 증가하였고 이에 따라 당기순이익도 2억에서 5억으로 개선되어 비교적 순조로운 성장을 계속해 왔다. 최근 3개년간의 대차대

〈도표 4〉 BulkCon Bag의 생산공정상의 재고 흐름



〈도표 5〉 총자산대비 주요 대차대조표 항목의 비중

(단위: 백만원, %)

계정과목	90		91		92	
	금액	비율	금액	비율	금액	비율
자산총계	11,268	100.00	13,550	100.00	17,452	100.00
유동자산	5,283	46.89	6,285	46.38	6,241	35.76
당좌자산	1,633	14.49	2,154	15.90	1,752	10.04
재고자산	3,030	26.89	3,393	25.04	3,702	21.21
기타유동자산	621	5.51	738	5.45	787	4.51
투자 및 기타자산	1,076	9.55	1,275	9.41	2,323	13.31
투자자산	2	0.01	2	0.01	40	0.23
기타자산	1,074	9.53	1,273	9.40	2,283	13.08
고장자산	4,904	43.52	5,988	44.19	8,887	50.92
유형고정자산	4,904	43.52	5,988	44.19	8,887	50.92
이연자산	2	0.04	2	0.02	0	0.00
부채총계	0,287	82.42	10,532	77.73	13,902	79.66
유동부채	6,538	58.02	7,064	52.13	8,825	50.57
고정부채	2,750	24.41	3,468	25.59	5,076	20.09
자본총계	1,981	17.57	3,018	22.27	3,550	20.34
자본금	1,500	13.31	2,200	16.24	2,200	12.61
자본잉여금	150	1.33	150	1.11	150	0.86
이익잉여금	331	2.93	668	4.93	1,200	6.88

〈도표 6〉 매출액 대비 주요 손익계산서 항목의 비중

(단위: 백만원, %)

계정과목	90		91		92	
	금액	비율	금액	비율	금액	비율
매출	14,847	100.00	17,811	100.00	19,853	100.00
매출원가	11,852	79.82	14,410	80.91	15,704	79.11
매출총이익	2,995	20.17	3,401	19.09	4,148	20.89
판매·일반관리비	1,939	13.16	2,068	11.61	2,501	12.60
영업이익	1,056	7.11	1,333	7.48	1,647	8.30
영업외수익	108	0.73	191	1.07	277	1.40
영업외비용	922	6.21	1,105	6.20	1,262	6.36
경상이익	241	1.62	419	2.35	661	3.33
특별이익	0	0.00	0	0.00	5	0.02
특별손실	2	0.01	1	0.01	18	0.09
법인세차감전순이익	239	1.61	418	2.35	648	3.26
법인세	53	0.36	66	0.37	101	0.51
당기순이익	186	1.25	352	1.98	547	2.76

조표와 손익계산서의 구성비를 정리하면 다음과 같다.

### 경영평가 결과

대학연구소가 제일산업을 평가한 결과를 요약하면 다음과 같다.

#### 1. 마케팅

마케팅 믹스요소에 따라 구분하여 제일산업의 마케팅상의 문제점을 살펴본 결과 다음과 같다.

##### 1) 제품

거래처 구매담당자를 대상으로 한 고객설문을 통한 정보를 기초로 작성해 본 제품지각도 상에서 제일산업의 위치는 가격에서는 비교적 저가인 것으로, 품질면에서는 K사나 C사 보다는 약간 높지만 S사보다는 낮아 영업부서의 예상과는 다른 양상을 보여주고 있다.

품질관리는 공정내에서의 품질관리가 아닌 공정 끝부분에서 전수검사를 하는 방식으로 완제품의 불량률을 줄이려는 사후발견의 형태를 취하고 있다. 그리고, 재고보관 장소의 부족으로 완제품의 보관이 제대로 이루어지지 않아 품질검사 이후에 결함이 발생하는 경우도 종종 있다. 참고적으로 CLAIM의 내용은 부품결품 과대(원단장도,

취급오류), SIZE불량, 수량부족, 기타(포장 불량, 배출구 이상, 인쇄불량 등)의 순으로 발생하는 것으로 집계된다.

##### 2) 가격

제일산업은 가격책정의 방법으로 원가가산법(Cost-Plus pricing)의 일종을 취하고 있다. 비용에 마진을 가산하는 방식으로 계산된 가격을 고객에게 제시하고, 고객은 다른 업체와의 비교, 과거거래와의 비교 등을 실시한 다음, 가격협상을 해서 최종적으로 가격을 결정하는 형태를 취하고 있다.

규격이나 사양과 고객의 다양한 요구조건에 대하여 가격은 합리적으로 선정할 원가계산시스템을 갖고 있지 못하다. 그리고, 고객의 이익기여도를 감안하여 차등적인 고객 관리를 수행할수 있는 고객수익성분석에 기초한 가격구조관리가 이루어지고 있지 않다.

##### 3) 유통

주문처리과정의 흐름을 분석해 본 결과 부서간 공통으로 관리해야 할 내용들이 상당수 존재하는데 이에 대한 구체적인 책임의 체계가 제대로 정립되어 있지 못해 효과적인 관리가 이루어지지 못하고 있다. 그리고 주문처리과정 소요시간을 분석해본 결과 생산소요시간을 제외하고는 소요

시간 단축의 여지가 거의 없어 소요시간을 줄이려면 생산소요시간의 단축이 필수적이라는 시사점을 도출할 수 있었다.

공장내에서 모든 생산공정이 이루어지는 것이 아니고 이들 공정들간의 체계적인 배치가 이루어지지 않아 경로의 비효율성을 유발하게 되고 이에 따라 물류비용이 과다한 것으로 보여진다. 그리고 재고 현황파악(예를 들어 포장전 재고, 포장 후 재고의 구분 파악)이 제대로 되어 있지 않아 여러가지 문제점이 발생하고 있다.

#### 4) 축진

축진은 주로 전시회나 잡지광고를 이용하고 있는데 축진활동에 대한 계획이나 예산이 마련되어 있지 않고 필요한 상황(전시회 등이 있을 때, 해외광고가 필요할 때)에 경비를 지출하는 형태를 보이고 있다.

#### 5) 영업조직

조직 운영상의 문제점은 다음과 같다.

첫째, 영업을 효과적으로 수행할 수 있는 충분한 경력을 갖춘 전문인력의 숫자가 부족한 상황이다. 둘째, 업무의 자료관리가 제대로 되지 않은 상황에서 빈번한 인사, 조직상의 변화에 따라 업무연결상의 문제가 발생한다. 셋째, 영업부서의 노우하우 전수를 위해 매우 중요한 직장내 교육훈련(OJT)을 위한 자료가 상당히 부족하다.

타부서와의 협조와 관련하여서는 다음과 같은 문제점이 발생하였다.

첫째, 작업지시와 관련된 문제이다. 생산에서 소화할 수 없는 주문을 영업부가 접수하는데 따른 갈등이 발생하고, 긴급주문, 특별사양주문이 많아 주문을 받은 후 작업지시에 따른 생산의 스케줄 조정에 어려움이 있다. 그리고 부정확한 작업지시에 따른 사후문제도 종종 발생하는 것으로 보인다.

둘째, 생산의 수요예측 요구와 관련된 문제이다. 업계특성상 생산부서에서 요구하는 수요예측을 제대로 해줄 수 없는 상황이며, 어느 정도는 가능하다고 하더라도 예측 생산에 따른 위험이 매우 커 수요예측은 거의 이루어지지 않고 있다.

셋째, 소량, 특별 사양/규격 주문의 문제이다.

생산부서에서는 복잡한 사양을 요구하는 제품의 생산은 꺼려 한다. 그러나 영업부서의 입장에서 보면 수익성있는 제품 수주를 위해 불가피하게 고객의 요구를 들어주어야 한다는 데에서 상이한 입장을 보여주고 있다.

넷째, 출고지시상의 문제이다. 작업지시와 마찬가지로 출고지시에 있어서도 정확한 커뮤니케이션이 이루어지지 않는 경우가 발생하는 것으로 나타난다. 이에따라 급한 수송일정이 잡히고 이를 위한 수송차량의 조달에 상당한 어려움이 있다.

## 2. 생 산

구조적 측면, 절차 및 기능적 측면, 행동적 측면에서 제일산업의 생산활동에 대한 평가의 결과는 다음과 같이 나타났다.

### 1) 구조적 측면에서의 문제점

제품에 대한 수요가 불확실하여 이에 따라 효율적인 생산계획을 수립하기가 곤란하다는 것이 가장 큰 문제점으로 지적될 수 있다. 즉 이 업종의 제품수요는 사실상 극히 불확실하여서 불가피하게 과다한 재고를 보유하게 되고 이처럼 과다하게 발생하는 재고는 생산부의 업무 뿐만 아니라 제일산업의 경영전체에 상당한 비능률을 야기하는바 예컨대 창고부족, 재고관리 업무의 과중, 과다한 재고유지비용의 발생 등의 문제점이 나타나고 있다. 또한 공장부지의 협소와 불합리한 Layout상의 문제점으로 인해 재고의 체계적인 관리가 어렵다는 점을 들 수 있다.

다음으로 지적할 수 있는 것은 공장자동화가 제대로 되어있지 않으며 그나마 구입된 기계 또한 작업자들이 기계의 사용방법을 제대로 알지 못함으로 인하여 제 기능을 발휘하지 못하고 있다는 점이다. 아울러 공장자동화와 관련하여 연구개발에 대한 관심과 투자가 미흡하다는 점을 들 수 있다.

### 2) 절차 및 기능적 측면에서의 문제점

제일산업은 현재 한마디로 '생산관리 기능 및 절차의 부재' 상태에 있다고 볼 수 있다.

기계 및 설비 도입시에 철저한 계획이 수행되지 않고 있다. 대표적인 예를 들면 제사기인

reifen hauser의 도입과정에서 이 기계의 실제 사용자인 생산 2부의 의견이 전혀 반영되지 않았다. 또한 현재 품질관리과가 생산본부가 아닌 기획조정실 산하에 속해 있는데 이런 조직형태하에서는 제품을 만들어 내는 생산1, 2부에서 품질에 대한 책임을 지려하지 않을뿐 아니라 품질관리에 대해 관심을 가지지 않게 된다는 문제가 있다.

한편 각 부서간에 조정기능이 미비함으로 인하여 갈등이 발생하고 있고 원부자재 및 반제품 출고 및 원부자재 구매 그리고 외주가공에 대한 관리와 관련하여 생산부와 자재과 사이에서 갈등이 발생하고 있으며 생산 1부가 요구하는 사항을 생산 2부나 자재과가 충분히 이행해 주지 못함으로써 생산 1부의 생산활동에 차질이 발생하는 경우가 있다. 이런 모든 업무를 효율적으로 실행할 만한 유능한 종업원이 없어 그 결과 업무가 제대로 수행되지 못하고 있는 상태이다.

또한 원단 및 제품에 대한 재고관리가 불완전하다. 수불부상의 재고수량과 실제 재고수량 사이에 상당한 차이가 있는 것은 물론 어느 재고가 어디에 얼마만큼 있는지에 대한 파악도 힘든 상태이다. 그리고 현재 ISO 인증을 획득하기 위한 노력을 하고 있음에도 불구하고 사전 예방적인 품질관리가 아니라 사후발견에 그치는 품질관리가 시행되고 있다. 한편, 각 생산공정상 발생하는 loss의 파악이 전혀 이루어지지 못하는 상황이며 이로 인하여 수율에 의한 공정관리가 불가능하다.

### 3) 행동적 측면에서의 문제점

품질관리의 중요성에 대한 생산공정 종사자들의 인식이 부족하여 각각의 생산공정 종사자들은 자신의 업무가 다음 공정에서 어떤 결과를 야기하는지에 대해 별관심을 보이지 않거나 모르는 경우도 많아서 앞공정에서의 작업상 오류가 다음 공정으로 그대로 이어지는 결과가 초래되고 있다. 그리고 소사장제 실시로 인해 공정간의 경쟁이 지나치게 심화되고 있으며 서로간의 책임회피에 급급하여 부서간의 협조가 이루어지지 않고 있다. 한편, 종업원의 직무에 대한 의욕과 전체 공정에 대한 이해가 부족하여 종업원 각자가 수

행하고 있는 업무의 의미를 명확히 인식하지 못하고 있으며 이에 따라 어떠한 기술이 어떠한 공정에 필요한가에 대한 판단이 곤란하고 기술축적 또한 기대하기가 어렵다.

### 3. 조직 및 인사

급격한 성장과정에서 그에 부응하는 조직 및 인사관리가 뒤따르지 못하여 최근의 둔화기에 문제점이 표면화되기 시작했다. 90년 이후 조직 개편과 인사이동이 빈번하였으며 이직율이 매우 높아 조직의 안정화가 저해 되었다. 또한 조직내 협조가 원활하지 못하여 여러 측면에서 갈등이 노출되었으며 업무를 소극적으로 수행하는 등 전체적으로 사기가 낮았다.

#### 1) 조직구조

조직구조 분화측면에서 볼 때 수평적으로 기능별 원리에 따라 이루어져 있으나 철저하게 이루어져 있지 못하며 수직적인 분화도 불명확하게 이루어져 있다. 따라서 구조적 분화에 뒤따라야 하는 통합과 조정의 기능이 발휘되지 못하고 있다. 경영자층으로부터 권한이 명확하게 위임되지 않고 있으며 상하간, 부서간 권한관계가 모호하게 설정되어 있다. 또한 업무수행에 필요한 규정도 미비할 뿐더러 준수도 잘 되지 않고 있다.

#### 2) 관 리

계획에 의거한 업무수행보다 영업의 주문(특히 긴급한 주문)에 뒤따른 업무수행 관행이 형성되어 있으며 계획을 고려하지 않은 경영층의 긴급지시 납발로 업무효율의 저해요인이 되고 있다. 또한 이러한 업무수행의 성과에 대한 평가가 형식적으로 그쳐 원인분석과 개선이 뒤따르지 못하고 부서 및 개인에 대한 평가도 이루어 지지 않고 있다. 이러한 원인을 제공하는 한가지 요인은 업무담당자들이 자기업무와 관련된 정보 및 문서를 철저히 유지 및 관리하지 못하는 것이다.

커뮤니케이션 측면에서는 특히 하의상달이 매우 부족하며 부서간에도 커뮤니케이션이 부족하여 업무협조상 문제를 유발시키기까지 한다. 서울본사와 지방공장간의 커뮤니케이션도 정확하지 못하여 사후 책임전가의 경우가 자주 발생하고 있다. 전반적으로 볼 때 가장 큰 문제는 현장과



사무실 간 거리감으로 인하여 나타날 수 있는 일반적인 문제들이며 그 중 특히 관리직의 커뮤니케이션 노력부족이 두드러진다.

경영층의 의사결정방식은 독단적이며 이에 따라 부서장의 위상이 불안정하고 구성원들의 의사결정에의 참여요구가 충족되지 않고 있다. 이러한 점에 대해서 중간관리자들은 현장사람들의 저학력, 저능력을 지적하고 있다.

### 3) 조직행동측면

Top에 대한 구성원들의 일치된 신뢰와 존경은 매우 큰 자산으로 평가되나 조직의 장기적인 비전이 불명확하여 구성원들이 불안을 느끼고 있다. 실제로 이러한 이유로 이직하는 사람들이 있으며 우리사주 방식으로 배분된 주식의 수령을 거부하거나 수령한 주식을 반납하는 비율이 90% 정도에 이르고 있다. 관리직이나 작업자들은 각자의 업무수행에 애착심이 결여되어 있으며 시키는 일만하고 서로의 눈치를 살피는 등의 소신이 결여되어 있다. 현장을 중시하는 사장의 지침에 따라 간부들이 자주 현장을 순시하지만 기계만 살피는데 그치고 있다.

관찰과 인터뷰 등을 통해 현장작업자들의 의식과 행동을 분석해 본 결과 직업의식이 정립되어 있지 않으며 먹고 살기위해 일한다는 자조적인 의식이 지배적인 것으로 보였다. 따라서 말은 일에 대한 책임의식이 희박하고 책임규명이나 상벌이 거의 이루어지지 않고 있다. 또한 '우리'라는 의식보다는 현장에서는 작업팀끼리 사무실에서는 사무실사람들끼리 '자기들'이라는 생각이 확산되어 있다. 최근에는 전체 회식이라든가 야유회 등이 실시되고 있지 않다.

### 4) 인사관리

전형적인 농촌형 중소기업인 제일산업에는 약 300명의 종업원이 있으나 매년 150명이 이직을 하고 다시 그 인원을 충원하는 형편이다. 관리직 역시 비슷한 실정이다. 올해는 작년보다 이직자가 약 30% 줄었지만 2년 이상 근무한 사람의 이직 비율이 계속 이직자의 20%를 차지하고 있다. 현장 작업인원의 절반 정도가 이직하는 경우도 있어 문제가 심각하다.

채용은 현장직인 경우 현장사람들의 연고에 따라 추천·선발하는 방식이 대부분이며 관리직의 경우 급성장기인 88년 이후 약 5년동안 매년 10명씩 선발했으나 작년부터는 중단되고 관리직 공채입사자들은 거의가 이직하였다. 채용시의 직급·보수 결정기준이 불명확하여 형평성에 문제가 있으며 특히 퇴사 후에는 재입사자의 보수가 계속 근무한 사람보다 높은 경우가 있어 불만의 소지가 되고 있다. 현장의 경우 채용후 일단 배치되면 거의 이동되지 않으나 관리직의 경우 부서간 이동이 빈번하게 이루어 지고 있다.

한편, 인사고과는 실시되고 있지 않고 있으며 관리직의 경우 최소근무기간의 요건이 충족되면 승진시키고 있으나 하위관리직의 경우 직급간 보수 격차가 적기 때문에 승진에 대한 동기부여가 되지 않고 있다. 관리직에 대해서 연 1회씩 외부 위탁교육을 실시하고 있으나 현장근무자에 대해서는 상급자 및 부서장의 교육외에 투자를 하고 있지 않다.

임금수준은 주변기업을 기준으로 조정하고 있으므로 큰 불만은 없다고 할 수 있으나 조직내 특히 소사장소속 종업원과 제일산업소속 종업원간의 임금격차가 월 최소 5만원, 최대 20만원이상 되기 때문에 불만요인이 되고 있다.

### 5) 소사장제

91년 11월 부터 인력관리상의 부담을 덜기 위해 현장 작업팀을 중심으로 소사장제를 도입하였다. 당시 현장 생산팀을 맡고 있던 반장들이 부서 운영 및 기계관리 등을 책임지고 주문감소에 따른 손실보전(월급손실보전)을 조건으로 이를 실시하였다. 이 제도 도입이후 생산량의 증가, 인원감소등의 소기의 성과를 거두었으나 불량율이 증가하는 등 품질관리상의 문제점이 나타나고 긴급주문 처리시 협조관계가 일부 원활하게 이루어 지지 못하였다. 또한 소사장 및 소사장 부서원들이 자신들의 이익을 위해 노력함에 따라 조직정체 의식이 희박해져 가고 있다.

### 4. 재무·회계분석

양호한 손익구조에 비해 제일산업의 재무상태는 고정자산의 집중적인 투자로 인하여 최근 약

〈도표 7〉 주요 재무분석 비율

(단위: %)

재무비율	90		91		92	
	제 일	평 균	제 일	평 균	제 일	평 균
유동비율	80.8	105.3	89.0	101.0	70.7	78.9
당좌비율	25.0	67.0	30.5	66.4	19.9	53.3
매출액순이익율	1.3	3.4	2.0	1.6	2.8	0.5
총자본회전율	1.4	0.9	1.4	0.8	1.3	0.7
재고자산회전율	5.3	8.4	5.6	7.6	5.6	7.8
매출액증가율	11.6	15.5	20.0	17.1	11.5	9.1

화되고 있다. 매출성장률이 둔화되고 자금소요계획에 대한 중장기계획이 마련되지 못한 시점에서 기업의 유동성이 저해될 우려가 있다. 한편, 원가계산제도의 미비로 인하여 회계자료는 원가통제, 성과평가, 가격결정 등과 같은 부문에서 의사결정의 도구로서 사용되고 있지를 못하다.

1) 재무상태

자산총계로 본 기업규모는 90년 112.7억에서 92년 174.5억으로 증가하였으며 그에 따라 유동자산은 52.8억에서 62.4억으로, 고정자산은 49.0억에서 88.9억으로 증가하였다. 그러나, 유동자산의 비중은 오히려 설비에 대한 지속적인 투자로 인하여 최근 3년간 46.89%에서 35.76%로 줄었으며, 반대로 고정자산의 비중은 43.52%에서 50.92%로 증가하였다.

총자본에서 고정부채가 차지하는 비중은 24.41%에서 29.09%로 높아졌으며 유동부채의 비중은 58.02%에서 50.57%로 낮아져 다소 개선되었다. 그러나, 자기자본의 비중은 92년 20.34%로 여전히 외부차입에 크게 의존하고 있다.

요컨대 제일산업의 최근 재무상태는 시설확충에 따른 자본의 고정화 및 그로인한 유동성의 저하, 외부단기차입에 대한 높은 의존도 등으로 자산 및 자본구조의 불균형 상태에 놓여 있다. 최근의 재무비율추이에서도 〈도표 7〉에서 보듯 다른 비율들에 비해 안정성비율이 산업평균에 비해 낮은 것으로 나타났다.

그럼에도 불구하고 장기자금계획이 수립되지

〈도표 8〉 손익분기점 관련 비율

(단위: 백만원, %)

	92	91	90
영업공헌이익율	0.241	0.276	0.265
BEP 매출액	18,203	16,460	13,770
실제매출액	19,853	17,811	14,847
안전한계율	0.083	0.076	0.073

\*영업공헌이익율 = 1 - (총변동비/매출액)

안전한계율 = (실제매출액 - BEP 매출액) / 실제매출액

않아 투자활동과 현금흐름에 대한 분석과 예측이 적절히 수행되고 있지를 못하다. 실제로 투자후 현금과 예금이 90년 이후 -1억, -8억, -15억으로 계속 감소되어 왔다. 매출이 호조를 보이지 않을 경우 93년 이후 몇년간 이러한 추세는 지속될 것으로 예측된다.

2) 손익구조

최근 재료비 원가의 하락에 따라 총제조비용에서 재료비가 차지하는 비율은 90년 54.6%에서 92년 45.1%로 크게 감소되었으며, 소사장제의 도입으로 노무비 비율 역시 14.9%에서 10.7%로 감소되었다. 반면, 외주가공비의 증가로 인하여 제조경비 비율은 30.5%에서 44.2%로 대폭 증가하였다.

〈도표 8〉을 통해 보듯 제일산업의 매출액은 손익분기점을 초과하고 있으며 안전한계율도 계속 상승하고 있는 것으로 나타나 주어진 비용구조에 대해 매출이 안정적으로 확대되고 있는 것으로 보인다. 다만, 제일산업의 매출성장이 둔화되고

공헌이익률이 하락함으로써 이익의 더 큰 확대가 저해되고 있는 양상이다. 이는 앞서 살펴 본바와 같이 재무상태의 불균형에 기인한 것이다.

### 3) 원가계산

기업규모가 확대되면 원가흐름에 따라 공정별 또는 제품별 원가를 계산할 회계시스템을 구축할 필요가 있고 있다. 제품의 사양이 고객의 요구에 따라 다양하게 결정되는 데다, 원사·원단·봉제 등 관련 공정이 모두 한 공장내에 있기 때문에 원가계산제도를 도입하기가 제일산업으로서는 그 간 쉽지를 않았다.

생산과 함께 공정내에서 계속 기록이 이루어지지 못하고 사후에 원가계산이 됨에 따라 회계부서는 의미있는 원가자료를 타부문에 지원할 수가 없었다. 따라서 수출관리의 미비로 원가통제가 어렵고, 평가를 위한 기준이 제시되지 못하였다. 가격결정 기능과 관련하여서는 임가공비, 경쟁가격, 거래처가격 등의 의사결정에 회계자료가 이용되지 못하고 있다.

원가계산제도의 도입을 위해서는 생산공정내 반제품의 기록이 생산부로 이관되고, 관련수불부들이 물량단위 통일, 계속기록 등을 통하여 상호 견제되도록 해야한다. 또한 생산부서의 수출관리를 통해 표준을 결정하고 매년 갱신되도록 해야한다.

### 4) 물 류

반제품과 제품을 보관할 창고 공간의 부족으로 인하여 공정내의 물류가 원활치 못하고 체계적인 관리가 어려운 상황이다. 보관과정에서 부주의로

인해 정확한 제품위치 파악이 안되는 경우가 있어 제품출고가 이루어지지 않는 경우가 있다.

주요 물류비용이 사내 115백만, 사외 1,226백만으로 전체 판매비·일반관리비와 제조비용의 7.6%를 차지하고 있어 많은 비용이 물류와 관련되고 있다. 공정자체의 물류와 고려되지 않은 기회비용을 고려하면 지나치게 많은 편이다.

## 박사장의 고민

박사장은 창가에 서서 회사설립 이후 일어났던 여러 일들과 그것을 해결하기 위해 혼신의 노력을 다했던 젊은 시절을 회상해 보며 이젠 좀 쉴 때라고 생각해 보았다. 회사를 위해, 공장을 위해 누가 전반적인 관리를 할 수 있을까?

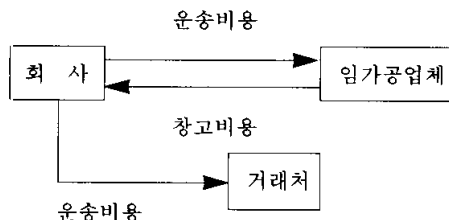
회사의 최대 주주중 한명이면서 다른 공장의 공장장까지 지냈던 기획실장 최상무는 공대출신으로 공장을 맡기엔 통솔력에 문제가 있을 듯 싶었다. 권상무는 과거 같은 회사에 근무하였기 때문에 믿을 만 했지만 영업쪽에서만 일을 해 보아 미심쩍었다. 다른 회사에서 스카우트해와 재무를 담당하는 김이사는 능력은 있는 것 같으나 성격 상 부드럽지 못하고 회사에 대한 애착심도 강한 것 같지 않았다. 이이사는 계속 공장을 맡아와 일은 그런대로 하는 편이었지만 고졸출신으로 성격이 지나치게 부드러워 종업원들을 확실히 장악하고 있는 것 같지 않았다.

2년전 쯤 건강을 핑계로 공장의 사장실을 서울 사무소로 옮겨오고 생산과 영업, 관리, 기획 본

〈도표 9〉 물류비용 발생의 원천과 구조

사내물류비용: 지게차운반자 3명  
 외부용역반 9명  
 감가상각비(지게차, 상차용 콘베어)

사외물류비용:



부장제를 도입하여 일선 경영을 본부장들에게 공장을 맡겼던 것이 회사가 어려움에 처하게 된 원인이 되었을지 모르겠다고 박사장은 생각도 해보았다. 새로운 도약을 위해서는 조직, 인사, 마케팅, 생산, 원가 및 재무 모두 손을 봐야될 것 같은데 어디부터 어떻게 시작해야 할지... 오늘도 일찍 귀가하긴 애당초 틀린것 같았다.

〈토의사항〉

1. 제일산업이 위치한 대형포장재 산업의 구조를 분석하고 제일산업의 경쟁상의 강약점을 살펴보고 제일산업이 선택해야 할 경쟁전략을 모색해 보시오.
2. 중소기업이 존재하고 사회적 기여를 하고 있는 것은 대기업이 가질 수 없는 많은 장점을 갖고 있기 때문이다. 제일산업은 중소

기업으로서의 장점을 살려가고 있는가?

중소기업의 장점으로 제시되는 혁신성, 신속성, 특화, 일체감, 효율성, 지역사회 밀착성의 각각의 측면에서 제일산업의 위상을 생각해 보시오.

3. 경영개선을 위하여 박사장은 어떠한 조치를 취하여야 할 것인지를 논의해 보시오.
4. 여러분이 각각 영업본부장, 생산본부장, 관리본부장이라고 할 때 여러분은 제일산업의 경영개선을 위해 어떠한 조치를 취해야 한다고 생각합니까?
5. 제일산업의 조사장제가 갖는 장점과 단점은 무엇입니까?
6. 제일산업 제품의 시장확대 가능성에 대하여 논의해 보시오.