

# 「소사장제도」에 따른 삼영기계(주)의 경영혁신\*

김 성 업

(목원대학교 경상학부 교수)

김 영 현

(목원대학교 경상학부 교수)

비행기의 부드러운 엔진소리가 마치 자장가처럼 한금태사장의 귓전을 간지럽히고 있었다. 이제 조금만 지나면 스위스에서 서울까지의 지루한 여행이 끝나고 보고픈 가족의 얼굴을 볼 수 있으리라 생각하니 새로운 힘이 솟구치는 것을 느낄 수 있었다. 그러나 그에게 새로운 힘을 준 것은 단순히 사랑하는 가족들만이 아니라 미래에 대한 희망을 가슴에 가득 안고 돌아가기 때문이었다. 창밖에 하염없이 떠 있는 구름들을 바라보며 한사장은 지난 \*\*년 \*\*월 무언가 돌파구를 찾기 위해 지프라기라도 잡고 싶은 심정으로 캐나다로 떠날 때의 기억을 떠올렸다.

한사장이 캐나다로 떠날 수밖에 없었던 것은 1987년 6.29선언과 더불어 전국적으로 민주화 당시의 시국의 변화와 무관하지 않다. 바람이 불고, 이에 따라 그동안 수출주도적 경제성장과정속에서 백안시 되었던 근로자들의 처우문제가 본격적으로 불거져 나오기 시작했다. 한사장의 삼영기계도 예외가 아니어서 자체적인 노조가 결성되기에 이르렀다. 이러한 노조의 결성으로 말미암아 임금인상을 통해 근로자의 처우개선이라는 나름대로의 목적은 달성했는지 몰라도, 기업사활의 최대 관건인 '생산성'이 저하되기 시작하였다. 노조라는 단합된 보호막 속에서 근로자들의 근무태도가 점점 태만해져 갔다. 따라서 임금은 올라가는데 오히려 생산성이 하락하는 이중고 속에서 그가 이십

여년을 한결같이 가꾸어 온 회사가 창사 이래 최대의 고비를 맞게 된 것이었다.

정작 한사장 자신은 지금까지 '삼영기계'가 자신의 개인적인 회사라는 생각을 해 본 적이 없었다. 1962년 한양대학교 기계공학과를 중퇴하고, 사회로 뛰어들 때부터 그의 마음속에는 이론을 위한 이론이 아닌, 산업일선에서 현장체험에 의한 기술개발로 이론을 현실화 해보고자 하는 의지와 확신으로 가득차 있었다. 그리고 마침내 1974년 대전시 중구 도마동에 삼영기계주식회사의 전신인 삼영기계공업사를 설립했을 때 미래에 대한 의지로 활활 타오르고 있었다. 밤을 새워 연구에 몰두하고, 많은 시행착오를 거듭한 끝에 1977년 핵심기술인 디젤기관차 ALCO 엔진 실린더 라이너와 고속 선박용 실린더 라이너 G.T재를 개발하기에 이르렀고, 1983년 중소기업은행에 의해 유망 중소기업으로 선정되었을 때는 선정 그 자체가 아니라 한사장 자신이 꿈꿔왔던 미래에 대한 하나의 확고한 기반을 다진 것 같아 무척이나 마음이 호뭇하였다. 또한 1984년 국산개발공로 및 품질향상으로 인해 대통령표창을 받았을 때에는 그 상이 상징하는 명예에 대한 기쁨보다도 지금까지 온갖 어려움을 뚫고 한길로만 살아온 한사장에게는 비로소 자신의 노력을 인정받았다는 바로 그 점에 기쁨을 감출 수가 없었다. 이제 가야할 길은 지금까지 해 왔던 대로 가일층 박차를 가해 삼영기계

\* 1998년도 우수사례 가작 수상사례

를 대전의 우수한 기업으로, 아니 한국의 우수한 기업으로 키우는 것이었다.

그런데 지금 한사장의 눈에 비친 종업원들의 모습은 '사회주의의 축소판'을 보는 것 같았다. 노조라는 울타리가 자신의 신분과 임금을 보장한다는 생각에 종업원들은 열의가 식어버려 더 이상의 노력을 하지 않는 마치 나태한 사회주의 국가의 공무원과 다를 바 없다는 느낌을 주었다. 불량품이 속출하고, 생산량이 목표치에 크게 미달하는 등 생산성이 현격하게 저하되는 것을 하릴없이 바라만 볼 수는 없었다. 왜냐하면 그것은 회사를 돌이킬 수 없는 벼랑으로 몰고 갈 것이 틀림없다고 판단되었기 때문이다. 만일 그렇게 된다면 나의 꿈은 어떻게 되는가? 맨주먹으로 일으켜 세운 이 회사를 이렇게 잃어버릴 수는 없었다. 이제 한사장에게는 선택의 여지가 없었다. 무언가 돌파구를 찾아야만 했다.

이렇게 고심하던 차에 한금태사장이 캐나다로부터 귀에 솔깃한 제안을 듣게 된 것이 마침 이유였다. 캐나다는 우리나라와는 달리 노동법상 당사자간의 계약을 우선하고 무노동-무임금을 원칙으로하기 때문에 1987년 현재 종업원이 300인 이상인 사업장에만 노조의 구성이 가능할 뿐이었다. 이에 국내에서 노조로 인해 큰 곤혹을 당하고 있던 한사장으로서 가장 관심을 끄는 부분이었고, 실업률이 11%에 육박함으로써 양질의 종업원을 구하기에 매우 유리했다. 더욱이 생산된 제품은 정부차원에서 캐나다 내수시장과 미국시장을 통해 충분히 소화해 주겠다고 하니 금상첨화였다. 즉, 판매까지 보장된 것이었다. 그의 판단으로는 이러한 투자여건이라면 그야말로 땅 짚고 헤엄치기라는 느낌과 함께 이 기회에 국내의 생산라인을 캐나다로 옮겨 생산과 판매에 새로운 전기를 마련함으로써 재도약의 발판으로 만들어야겠다는 생각을 하게되었다.

그러나 돌파구를 찾겠다는 간절한 마음을 품고 캐나다에 간 한사장 앞에는 전혀 예상치 못한 장벽이 기다리고 있었다. 그것은 이러한 유리한 조건을 제안했던 캐나다의 NOVA SCOTIA PEN 헬리콥스에서는 먼저 제시했던 조건외에 현지의 캐나다 근로자들을 교육하고 훈련시킬 기술자들로

하여금 2년동안 거주해야 한다는 것과 이러한 기술인력은 기술 이전후 철수하는 조건이었다. 한사장의 입장에서는 안될 말이었다. 그동안 그토록 어렵게 어렵게 축적해온 그 귀중한 기술들을 단 2년만에 모두 쏟아 주고 나면, 과연 무엇이 남을 것인가를 생각해 보았다. 더 나은 새로운 기술을 개발하기에는 시간이 촉박할 것이고..... 결국, 그렇게 좋아 보이는 조건도 한시적인 즐거움의 대가라는 판단을 내리게 되었다. 한사장으로서 희망에 부풀었던 발길을 돌릴 수밖에 없었다.

그 후 스위스를 방문하게 되었을 때, 새로운 사고의 전환점을 맞게 되었다. 업체를 방문하면서 이상한 의문이 생기게 되었다. 세계에서 작은나라 이면서 대기업이 거의 없는 산업구조에서도 스위스가 세계적인 부국이 된 까닭이 무엇인지 궁금했다. 여러 가지의 이유가 있었겠지만 한사장의 눈에는 스위스가 가족이나 인척중심의 소규모의 기업형태로 개인소득 세계1위의 생산성을 자랑하는 국가라는 점을 새롭게 인식하게 되었다. 아하! 구성원들간의 친밀감 그것이 오늘날 스위스를 낳게 했다는 강한 인식과 새로운 도전의식을 스스로 갖게 됐다. 그곳에서 그가 그토록 바라던 해결의 열쇠를 쥐게 되었던 것이다. 바로 소사장제도의 필요성을 강하게 느낀 것이다. 어느새 스위스 상공으로 속도감있게 기상하는 기체의 진동을 느끼는 순간 이제까지 정체되었던 삼영기계의 활기가 피어오르는 것 같았다. 기체 가까이에서 피어오른 구름이 한사장을 떠 받치며 햇살아래 유난히도 반짝거리고 있었다. 그제서야 온몸에 피곤기가 기내안으로 스며들기 시작했다.

## 1. 연구 의 의

삼영기계(주)는 1974년 자본금 1천만원으로 설립되었으며 1980년에는 상공부의 철도내연기관 부품개발 사업체로 선정되었고 83년에는 과학기술처의 특정연구 사업체로 선정, 국산품 개발 공로 및 품질 향상으로서 1984년에는 대통령 표창을 받았다. 현재 여러가지 중장비용 부품 국산개발에 성공하였고 1996년에는 ISO 14000인증

획득하였다. 현재는 충남 논산(1989년) 및 대전(1993년)에 제1, 제2 공장을 설립하여 법인으로 전환하였고 96말 현재 종업원 150여명, 자본금 14억 년간 매출액은 40억으로서 건설한 중견 기업으로 발전되었다.

삼영기계(주)는 소사장제를 도입하여 경영관리 혁신을 이룩한 기업체로서, 우리나라 경제의 노사 갈등심화, 인건비, 국제 원자재가격 상승, 생산성 저하등 국내 기업들이 많은 어려움을 겪어 올 때 이러한 경영관리혁신전략을 추진함으로써 불황에서 탈피할 수 있었다. 현재와 같은 중소기업들의 어려운 경영여건에서 삼영기계(주)의 경영이념과 경영혁신 전략을 연구조사함으로써 많은 중소기업들에게 타산지석의 계기로 제공하고자 하는데 이 연구의 의의를 둘 수 있다.

## 2. 회사운영현황 - 소사장 제도와 경영측면

### 2.1. 소사장 제도의 개요

동일사업장내에서 생산라인별 또는 공정별 책임자가 기업주로부터 각각 독립된 자격으로 자기 책임하에 생산을 하는 동일사업장내의 도급생산체제를 소사장(小社長)제도라 한다. 다시 말하면 소사장은 명실상부한 사장으로서 자아실현을 추구할 수 있는 기회를 부여받을 수 있고 소사장 제도를 채택하고 있는 기업의 근로자들은 경영성과에 대한 배분을 받을 수 있기 때문에 업무에 대한 의욕이 고취되어 생산성향상을 이룰 수 있다.

일찍이 일부 업종에서 소사장제도와 유사한 도급제를 부분적으로 실시하고 있었으나 법률상 문제가 있었던 제도로서 최근에 와서는 법적인 보완으로 구체화되고 조직화되어 별개의 사업자로 등록하여 운영되고 있는 제도라고 할 수 있다.

이 제도는 회사내의 장기근속자를 중심으로 생산 작업공정을 작업의 유사성에 맞추어 가공공정을 분할하여 소규모 사업체로 분리·운영하는 제도로서 일관성 있는 작업을 진행시키면서 근로자 자신이 사장이 되어 자기회사라는 주인의식으로 생산성 향상을 이룰 수 창의적인 작업방법등을 창

출하여 있는 제도이다.

따라서 소사장제도는 근로자들이 가공장비와 기타 소모품은 회사에서 전량 공급받으며 적정수의 근로자를 두고 공정가공을 하청형태로 실시하며 그에 따른 가공비를 지불받는 제도로서 현재 중소 제조업체의 실정으로 미루어 볼 때 매우 효과적인 방법이며, 날로 심각해지는 인력난과 생산성 저하, 불량품 증가등을 동시에 해결할 수 있는 좋은 제도라고 할 수 있을 것이다. 즉,

- ① 생산성의 향상을 위하여
- ② 근로자의 충원을 원활히 하기 위하여
- ③ 책임있는 작업을 위하여
- ④ 원가절감을 위하여 고안된 제도라 할 수 있다.

### (1) 소사장제도의 도입배경

1987년도 6.29선언 이후 국내에서는 극심한 노사분규와 폭동하는 인건비, 그리고 근로자를 보호하는 차원에서 기업에 대한 행정간섭이 강화된 노동법과 경쟁력을 도외시한 노동법의 개정으로 기업운영이 극도로 어려워진 가운데 근로자의 부족으로 모든 기업인들의 사기는 저하되었고 기업의 운영방안조차 설정하지 못하는 상태가 되었다.

산업현장에서는 창의와 능률보다는 근로자들의 분배를 중시하여 기업체내에서는 축소된 사회주의 형태가 나타나게 되었다. 이러한 현실에서 많은 기업은 원가상승으로 인한 경쟁력을 상실하게 되었고 급기야 많은 중소기업의 부도사태까지 이르게 되었다. 역시 마찬가지로 6.29선언 이후 급속히 번지기 시작한 노사분규로 인하여 삼영은 많은 부분에 피해를 입었다.

그 당시 연간매출액이 30억원 이상이었으나 노조가 결성되고부터는 불량품이 많아지고 생산량이 떨어지게 되었다. 또한 이로인해 미국기업과 독점 계약체결한 300만불중 1차년도 150만불 물량의 수출선적을 맞추지 못하게 되어 커다란 손실을 보게 되었고 국내사업체에는 납품일정을 맞출 수가 없어 연체료를 부담해야 하는 등 경영위기에 처하게 되었다.

이렇듯 국내에서의 사업여건이 어려워지자 외국으로의 기업진출을 모색하는 도중 캐나다 정부에서는 국제적으로 인정받는 회사측에게 캐나다에 현지공장 설립시에 주어지는 투자인센티브로서

- ▲ 50만불 10년간 무상대출
- ▲ 3년간 금리 50% 정부보조
- ▲ 100명 인원보충시 1인당 만불씩 보조
- ▲ 기능공 보조
- ▲ 각종 세금면제등의 조건을 제시하였다.

이토록 투자조건이 좋은 캐나다에 투자를 하려고 했으나 인적자원의 이동불가 및 현지인 채용문제, 현지에서의 판매 및 유통등 마케팅 문제등으로 현지투자를 포기하고 국내로 돌아와 사업을 재설치하면서 스위스등 유럽의 기업들이 20-30명의 친인척으로 구성된 작은 기업으로 100년이상씩 이어가는 것을 보고 '쫓개면 강할 수 있다'는 생각을 갖게 되었다. 대량생산·대량판매라는 대량시스템에 의한 거대한 경영조직은 80년대 후반에 들어서면서 조직 구성원의 활력을 저해시키는 것은 물론 환경변화에 신속히 대응치 못해 기업활동을 둔화시키는 문제점등으로 나타나기 시작하였다.

이와 때를 같이하여 우리 산업계가 조직을 분할하여 소조직화하고 이들에게 권한을 이양하는 소조직 경영방식인 소사장제, 사내벤처 및 분사제와 같은 분사경영기업을 도입하기 시작하였다. 이에 한금태사장은 산업전체의 신조류를 반영하기 위하여 1991년 8월에 소사장제 도입을 검토하기 시작하였는데 근속년수가 5년이상인 자를 대상으로 설명회 및 희망자 면담을 하여서 1991년 9월 최초로 소사장기업 1호를 설립하게 되었다.

소사장제를 실시할 경우에 작업자가 갖고 있는 능력을 최대한으로 발휘할 수 있게 하는 방안과 분야별 독립적인 업무수행을 할 수 있도록 책임과 권한을 부여함으로써 결과에 따라 소득을 올릴 수 있는 운영의 묘를 잘만 살리면 성공적인 경영을 확신할 수 있다. 이를 위하여 인원을 5명으로 제한함으로써 소사장에 의한 종업원 충원이 용이하고 많은 행정간섭을 배제할 수 있어 효과적인 경영이 가능하게 했다.

## (2) 소사장제도에 세제상 혜택

기업주로부터 하청을 받아 독립된 가격으로 도급업무를 하는 작업반장들은 1992년 3월 19일부터 기업과는 별도로 사업자등록을 낼 수 있게 되었다. 또 이들은 일반 하도급업자보다 낮은 소득 표준율을 적용받는다. 재무부는 1992년 3월 19일 국세청과 협의를 거쳐 단일사업체에 대한 복수의 사업자등록을 허용, 공정별 또는 생산라인별로 독립적으로 일을 하는 작업반장을 소사장으로 간주하여 별도의 사업자등록을 인정해 주기로 하였다.

이에 따라 기업의 직원이라 하더라도 특정업무에 대해 기업주로부터 하청을 받아 독립적인 자격으로 일하는 작업반장은 봉급대신 도급액을 바로 받을 수 있게 됐다. 이같은 조치는 현장근로자들로 하여금 자신이 일을 해 번돈을 자신이 받도록 함으로써 근로의욕을 부추기도록 하기위한 것이다. 재무부는 이들 소사장들에 대해서는 세금감면 혜택을 주도록 하여 국세청에 소득표준을 낮추도록 하였다.

## (3) 소사장제 도입시 유의사항

소사장제도는 생산공정별 분할도급 형태이므로 소사장제 도입전에 생산제품의 정확한 공정별 구분과 제조원가에 따른 공정별 단가계산이 정확히 이루어져야 하며, 이러한 공정별 구분이 명확히 이루어지지 않으면 도입이 불가능하다.

또한 생산공정별 분할 도급시에는 작업장의 지역적 조건이 고려되어야 한다.

즉, 일정지역에서 이루어지는 각 공정들을 기준으로 하되 도급업체장의 기능분야를 최대한 참고하여 공정별 분할도급이 되어도 숙련된 작업이 연속적으로 이루어질 수 있도록 나누어졌는지 유의하여야 한다. 그리고 소사장의 선택기준은 행정분야의 관리 능력보다는 지휘 능력, 책임감, 기능정도, 근속년수와 과거 반장등의 직책 역임자에 두고 있다.

## 2.2. 소사장제도의 운영실태

### (1) 임가공업체 구성현황

NO	회사명	대표	근속연수	설립일자	종업원수	작업공정
1	일진정밀	정인호	6년	1993. 8	1명	주물소재후 처리
2	한택기계	한택수	15년	1992. 3	3명	라이너, 헤드, 황삭가공
3	천일기계	김길환	8년	1995. 6	3명	라이너, 축케이싱가공
4	복된정밀	전해진	11년	1992. 3	4명	라이너연마 및 호닝
5	대원기계	백재열	7년	1995. 9	3명	최종 후 처리
6	유진기계	김덕준	5년	1993. 2	3명	라이너헤드, 브레이크디스크
7	대덕정밀	김운환	6년	1996. 3	2명	주물소재후 처리
8	영재정공	권태섭	5년	1995. 4	3명	피스톤가공

주 : ① 8개의임가공업체에 22명의 직원이 근무하고 있음(소사장 포함)

② 근무장소는 삼영기계 제 1,2공장, 논산공장에서 하고 있음.

### (2) 가공 공정별 단가 산출\*\*

#### 1) 준비사항

- ① 공정별 작업시간 (상세히 분류한 공정별 표준작업시간 산출)
- ② 분야별 공정 평균일당 계산
- ③ 년중 휴일수 산출
- ④ 년중 실지급하는 상여금 % 산출
- ⑤ 공정별 소모품비 산출
- ⑥ 평균 불량율 % 산출

#### 2) 산출방법

- ① 소사장제 시행에 있어 가장 중요한 요소는 정확한 공정단가 산출이다. 이것을 정확히 결정하지 못하면 소사장제 시행의 실패요인이 되므로 세밀한 검토가 필요하다.

- ② 외주 가공비의 50~60%선에서 임 가공비를 산출하는 방안.(초기산출)

(이것은 모기업에서 공장, 가공설비, 전기료, 수도광열비를 공제한 후의 단가이므로 50~60%로 한다.)

- ③ 작업표준에 의한 표준작업을 실시한 후 1일 생산수량과 평균일당에 의한 공정단가를 산출한다.

- ④ 그러나 생산성이 200~250% 상승시를 고려하면 생산성 상승에 따른 원가절감을 고려하여 산출금액의 70~75%를 적용하는 것이 바람직하다.

- ⑤ 전체 인건비(임가공비 포함)는 총 매출액의 적정선(10~20%)으로 조정한다.

(전체인건비 구성=현장가공인건비 + 관리직(기술, 사무직)인건비 + 임가공비)

- ⑥ 원가구성 비율표는 임가공 단가결정 후 결정단가의 적정성 여부를 검토, 확인하기 위한 검증방법으로 활용한다.

\*\* 주:한금태, 성공적인 소사장제의 운영방안, 이업종 교류 연합회보, 1996. 5월호 3집, p. 3-4.

예) 기본일당 금액이 20,000원으로(상여금 500%, 불량율 10%) 가정하면

- 1) 기본금액 = 20,000원 × (360/240)년중 실근무일수 = **A** (30,416원)
- 2) 상 여 금 = 20,000원 × (5/12) = **B** ( 8,333원)
- 3) 불 량 율 = **A** × (100/90) = **C** (33,795원)
- 4) 소모품비 = 단가 결정후 확정하여 + 하여증

=====

5) 실 지급일당은

⇒ **B** (8,333) + **C** (33,795) = 42,128원이 되며 소모품비는 회사 형편에 따라 추가된다.

〈표 1〉 제품가격 대비 원가구성 비율

재료비	인건비	금융경비	동력비	경상비	이윤	판매경비 및 잡비	제품가격 대 비 원가비율
25%	15%	10%	5%	25%	10%	10%	

### 3) 임가공 계약방법

- ① 임가공 단가는 1년단위로 계약을 한다.
- ② 공장(작업장)은 모기업의 작업장을 무료임대 사용한다.
- ③ 임가공시 사용하는 가공장비는 모기업의 장비를 무료임대 사용한다.
- ④ 공구 및 소모품, 기타 비품은 소사장들이 자체 공급한다.
- ⑤ 사용하는 기계의 정기점검 및 수리보수는 모기업에서 실시하고 작업자의 파실에 의한 기계수리는 소사장이 수리 사용한다.
- ⑥ 기타 전기료 및 수도 광열비등은 모기업에서 부담한다.

### 4) 업무관리 방법

- ① 소기업의 모든 행정업무(총무, 회계, 사무관리 등)는 모기업이 대행 관리한다.
- ② 가공제품은 롯데단위로 이동하며 가공결과 는 전표에 의하여 집계된다.
- ③ 집계된 전표는 관리부 Computer에 의하여

월말 집계가 이루어지고 가공 공정 단가에 의한 임가공비가 계산되면 소사장발행 세금계산서와 명세서를 경리과로 통보한다.

- ④ 관리부에서 통보된 명세서와 발행된 세금계산서를 검토 후 경리부는 임가공비를 지불한다.
- ⑤ 생산라인 중간에 공정관리 요원을 배치하여 공정의 흐름과 업무량을 수시파악하여 전체적인 작업효율을 높인다.
- ⑥ 담당 공정까지의 작업이 끝나면 자동적으로 다음 가공업체로 자동 인계인수가 되며 인계인 수시마다 불량검사를 실시한다.
- ⑦ 가공의 기술적인 지원(N.C 프로그래밍 교육, 가공 설계 및 제작, 특수공구 설계 및 제작 등)은 모기업에서 적극 지원한다.

### 5) 지불한계의 설정

- ① 소기업의 중식대는 소사장이 지불한다.
- ② 특근(야근, 공휴일 특근)시는 모기업에서 특근수당을 지원(1인 1,400/시간)한다.
- ③ 특근시 소기업의 식대는 모기업에서 지불한다.

④ 여유시간은 Part Time제로 운영하며 모기업 혹은 다른 소기업의 업무지원도 가능하다.

(3) 소사장제도의 실시효과 및 향후 운영방향

1) 소사장제도 실시후 효과

① 생산성 제고

소사장제도 도입전 심한 인력난으로 적정 근로인원을 확보하지 못하여 시설장비의 가동율이 50-60% 정도였으나 소사장제도 도입 후 대여된 장비의 가동율이 크게 향상됨으로 전체적인 장비의 가동율은 90%에 이르고 있다.

또한 생산량은 도입전의 생산량에 비해 약 2배의 신장이 있었으며 현재에도 꾸준한 생산량의 증가를 이루고 있다.

또한 각 업체간에 책임감의 고양으로 생산의 욕이 사내 경쟁의식으로 나타나는 등 바람직한 작업 분위기를 형성하였고 소사장들과 대화를 통한 각 업체간의 단결을 유도하였다.

또한 소모품 및 기타 비품이 지급 또는 유상 공급됨으로 공구 및 소모품을 절약하게 되었으며 소득 증가에 따른 사기 양양에도 대단한 효과를 나타냈다.

② 기능인력의 근무의욕도 증대

중·소규모 제조업체, 특히 기계 가공업체는 사회적으로 만연된 3D현상으로 근로자들이 직장을 떠나 더욱 극심한 인력난을 보이고 유흥 서비스업종에 젊은 인력이 빠져나가 더욱 인력난을 부채질하고 있다.

그러나 소사장제도의 도입으로 근로자는

주인의식(자신의 기업정신)으로 적극적인 근로인원의 확보 및 자신의 기능을 활용하면서 전에 볼 수 있었던 근무의 나태함이나 작업 속도의 느슨함 등 비생산적인 요소가 사라졌다. 또한 인원보충은 도급업체가 스스로 해결하나 만일 도급업체가 확보하지 못한 기능인력은 회사에서 모집 충원을 해줌으로서 전체적인 공정작업이 원활이 이루어지도록 상호보완 조정관리하여 인력부족으로 오는 여러 가지 문제점을 각 도급업체 및 회사가 서로 해결하도록 하고 있다.

③ 제품불량률의 감소

생산량의 증가로 많은 제품이 만들어진다 해도 불량품이 발생하면 생산량의 증가는 아무런 의미가 없다.

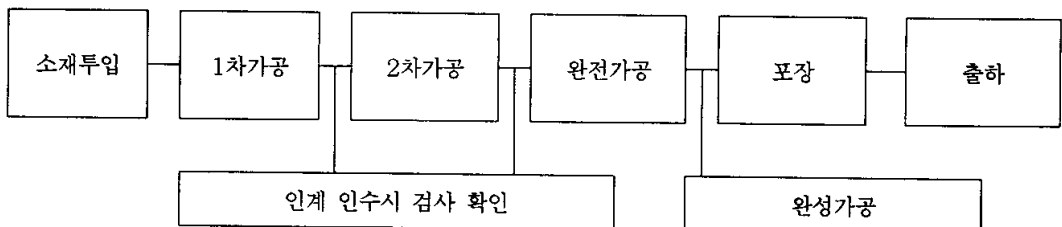
따라서 생산량이 증가할수록 품질관리는 매우 중요하며 불량상품이 발생하지 않도록 하는 것이 중요하다.

가공 도급업체에서 다음 공정업체로 반가공 제품이 넘어갈 때 인수업체는 철저한 불량검사 및 확인으로 불량품이 다음 공정으로 넘어가는 것을 방지하였다(〈그림 1〉 참조).

가공중에 발생하는 불량은 발생업체에 소재가 격으로 변상조치하여 불량에 대한 경각심을 일깨우고 불량 발생에 대한 책임소재를 분명히 함으로써 더욱 불량관리를 철저히 하도록 하였으며 가공 중인 제품의 소재가 불량하여 발생하는 불량품에 대해서는 현재까지의 가공비를 인정함으로 소재 불량으로 인한 불이익을 배제하였다.

따라서 각자 자신의 가공공정에서 불량요인을 제거하고 인계인수시마다 확인검사를 함으로써 불

〈그림 1〉 불량검사 System



량이 현저하게 떨어지는 효과를 가져왔다.

④ 기타효과

소사장 자신이 근로자이면서 기업주인 까닭에 적극적인 근로의식 고취와 작업장 내에 근로의욕 향상으로 작업장 분위기를 바꾸었으며 오랜 현장경험과 숙달된 기술축적으로 작업방법 개선등으로 작업능률을 향상시키는 효과를 가져왔다.

도급업체 구성원이 소규모인 까닭에 가족적인 분위기와 인간적인 유대관계 강화로 노사간의 갈등을 해소하고 대화와 협의에 의한 업무추진 방향으로 나아가고 있다.

2) 향후 소사장제도의 운영 방안

92년부터 소사장기업 근로자의 임금수준을 모

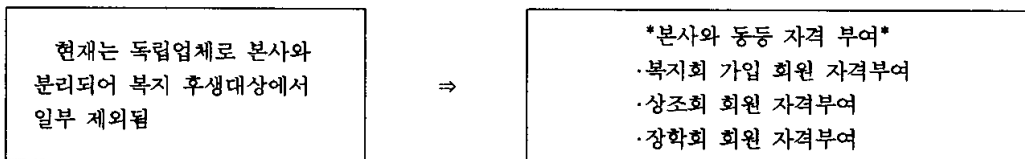
① 소사장제도 적용범위



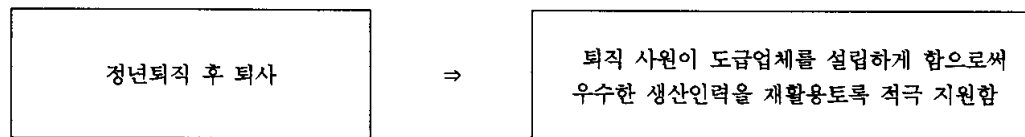
② 가공설비



③ 복지후생관리



④ 정년퇴직 사원



⑤ 행정업무 관리



기업 근로자보다 20 - 30%의 높은 수준에서 유지하도록 총괄조정하였으며 현재는 소사장 기업이 6개인데 사업체별로 2-3명의 근로자가 근무하고 있는 실정으로 사업체별로 사업자 등록이 되어 있으며, 산업재해보상보험에 가입되어 있다.

3. 기술측면과 수출현황

3.1. 삼영의 현 기술수준

자동차, 기관차, 선박 등 내연기관차에 사용되는 엔진부품 대부분이 수입품으로 사용되고 있어 경영적 성과가 좋더라도 여러 부정적인 면이 보인다. 왜냐하면 수입품을 사용하게 되면 사후 서비스나 제품 단가면에서 불이익을 볼 가능성이 있기 때문이다. 여기서 기술개발의 필요성이 대두되는데 삼영기계는 엔진의 심장부분에 해당하는 피스



톤을 자체기술로 개발, 시판하고 있다. 주로 기관차와 선박용 피스톤을 생산하고 있는데 선진국과 비교하여 손색이 없다. 지금은 국내공급뿐만 아니라 일본과 미국에 수출할 정도로 제품의 우수성을 인정받고 있다.

(1) 해외로부터 기술이전 및 자체기술개발

1986년에 일본의 니켄과 기술제휴를 한 바 있고, 중소기업체의 한계극복을 위해 지난 92년 1월 충남대와 산학협동연구를 시작했다. 불과 3-4년 전에 유럽지역 일부 국가가 개발한 피스톤 생산에 필요한 최첨단 기술인데 학문적 이론, 기술사항에 대한 대학의 지원을 받아가며 첨단제품을 선보일 예정이다.

그동안 피스톤은 일반적으로 주철을 이용해 만들어져 무겁고 마모율이 높았다. 또한 피스톤 링을 끼우는 홈 역시 마모율이 빨라 특수처리해야 하는 부분이다. 삼영기계는 이 부분에 중점을 두어 일반 주철보다 가볍고 강도가 높은 구상흑연주철 주조기술 개발에 성공했다. 따라서 일반 주철 주조시보다 강도가 높아 두께를 얇게 할 수 있게 되었지만 문제는 팽창률이 높아져 원형 피스톤이 타원형으로 변하는 현상이 발생했다. 때문에 선진국에서는 아예 피스톤을 타원형으로 가공, 폭발 등으로 인한 팽창시 원형으로 자리잡도록 하는 기술을 개발해 제품을 선보이고 있다.

산학협동에 따른 공동개발을 통해 각종 이론과 데이터에 근거한 가공기계제작을 발주, 시험가동에 들어가면서 구상흑연주철을 소재로 한 타원형 첨단피스톤을 생산하기 위해 노력하고 있다.

몰리브덴과 니켈을 호주, 캐나다 등으로부터 수입하고 있으며, 포항제철로부터 선철을 구입하여 제품공정에 사용하고 있다.

(2) 삼영 G.T제품의 특징

- 이란 회주철제품에 비하여 2-3배 수명유지
- 사용수명에 비하여 저렴한 가격
- 실린더 라이너의 내마모성, 내부식향상에 따

른 출력저하방지

- 윤활유의 연소실 누설억제로 윤활유 소비량 감소
- 선박수리기간이 연장됨으로 비운항기를 이용한 정비가 가능

(3) R&D비중

대기업에서 설계한 작업설계서에 의해 납품을 주로 하고 있어 기업 스스로 자체 기술력을 개발하는데 큰 어려움이 있다. 별도의 R&D부서를 구성치 못하고 있어 전체 매출액에서 차지하는 R&D비중은 10%이내에 머물고 있다. ('96년 현황 139백만원, 이중 산·학·연 134백만원 매출비율 2.8%)

(4) 기술개발에 따르는 어려움

- 산학협동의 미비
- 대기업의 연관산업에 대한 무관심
- 고급인력의 중소기업체 취직기피
- 종업원 교육의 미비

(5) 사업전망

기존 사업은 디젤 엔진용 부품을 전문적으로 생산하여 왔으나 최근 철도 기관차용 브레이크시스템에 장착되는 브레이크 디스크를 개발해 납품하고 있으며 중장비용 굴삭기에 더 많은 유압부품인 축케이싱을 생산해 제품 종목을 추가해 나가고 있다. 앞으로는 부품생산에서 엔진ASS'Y쪽으로 생산을 전환시킬 예정이며 기타 중장비 부품, 고속전철 부품, 새로운 모델의 디젤엔진 부품개발로 전환예정이다.

3.2. 수출

(1) 수출동기

국내 시장의 여건이 아직 성숙되지 않아 국내

시장 규모가 협소하여 기업내 생산물품을 내수에  
만 의존하는 데에는 기업의 역량을 최대한으로 끌  
어올리기 힘들다는 판단하에 선진국과의 기술격차  
를 감안하더라도 기업의 유지 발전을 위해서는 불  
가피하다고 판단하였고, 수출할 경우에 원자재 구  
입비를 정부로부터 보조받고 세금을 감면받으며,  
시설자금을 사용할 수 있는 이점이 있기 때문이  
었다.

#### (2) 수출방법

현대종합상사를 통해 간접수출을 하고 있고, 외  
국과는 미국의 '삼영아메리카'를 통해 독점판매를  
하고 있다(삼영 아메리카는 현지 딜러임). 현대  
종합상사와 같은 큰 회사는 많은 딜러를 확보할  
수 있고, 현대라는 대기업이 갖고 있는 기업 이미  
지와 그들의 애프터 서비스를 이용할 수 있고, 삼  
영이 규모가 작은 중소기업으로서 그들 스스로 현  
지 마케팅 법인이나, 직접수출의 방법을 선택하기  
에는 소요되는 자본이 과다하게 책정될 수 없는  
입장이어서 현대나 삼영 아메리카를 통한 간접수  
출의 방법을 선택하고 있다.

#### (3) 내수현황

철도청과 삼성중공업, 현대중공업 및 대우조선  
에 납품을 실시하고 있으며, 철도청이 그들이 가  
지고 있는 주요 고객임. 현재는 현대중공업에 납  
품을 준비중이며, 현대종합상사에 1건의 수출건이  
있으며, 철도청 새마을호에 사용되는 MOT입찰을  
받아 놓은 상태임.(철도청 : 50%, 현대, 삼성중  
공업 12%, 수출 13%, 선박부품대리점 13%)

#### (4) 총 매출대비 수출 비중

(단위 : 백만원)

년 도	90년	91년	92년	93년	94년	95년	96년
총매출액	2,830	2,892	4,093	3,256	3,734	3,850	4,908
수출액	368	199	431	254	232	236	657
수출비중	13%	7%	11%	8%	6%	6%	13%

현재 수출은 미국(60%), 캐나다(20%), 일본,  
터키(터키 철도청에 50만불의 수출), 파키스탄등  
(20%), 이란 등에 수출을 하고 있다.

#### 4. 문제점 및 대처방안

문제점들은 크게 기업내적 측면과 기업외적 측  
면으로 나누어 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 기업내적 측면을 살펴볼 때 최고경영자의  
태도측면에 있어서 삼영기계의 최고경영자의 경우  
국내시장에서의 독보적인 기술은 칭찬할 수 있지  
만, 너무 내수시장에만 의존하고 개방화에 따라  
급변하는 환경변화의 대비책 마련에 소극적인 것  
으로 비쳐졌다.

유통측면에서 볼 때, 삼영기계는 국내에서 독보  
적인 기술을 가지고 있는 것은 사실이지만 기술측  
면에만 너무 치중하여 유통경로 등 마케팅 측면에  
서의 활동이 너무 미비한 상태이다.

제도적인 측면(소사장제도)에 있어서는 기존  
제품의 생산에 있어서는 그 일을 훌륭히 수행하고  
있지만, 새로운 공정도입에 있어서는 하도급업체  
의 기피현상이 있다. 그리고 사내복지 측면에서  
볼 때, 인색한 보수체계 및 열악한 사무실 환경과  
인적관리 측면에서의 비효율적인 인사배치로 인한  
업무과중 등 여러 가지 문제가 발견되었다.

기업외적 측면을 살펴보면 먼저 정부지원 문제  
를 들 수 있는데, 행정도시, 관광도시의 발전에  
치중하여 공단에 대한 지원이 부족 (참고 : 현재  
1.2공단을 3.4공단으로 이전 추진중임에 따라 삼  
영기계도 이주 추진중) 하였다. 시장규모 면에서  
국내시장 규모의 협소와 국내 연관산업의 부재라  
는 당면과제가 있었고, 공장이전 문제에 있어 자

금부족으로 인한 이전의 어려움이 있었다.

그리고 대덕 연구단지 및 각 대학과의 산학협동 연구의 미진적으로 인한 기술개발 등의 어려움도 있었다.

이러한 어려움을 해결하는 대처방안으로써 수출액의 비중을 늘리기 위해서 우선 마케팅과 기술력을 겸비한 인력을 양성하고, 삼영아메리카를 통한 간접수출 형태에만 의존하지 말고 현지 제조업체와의 기술교류 및 컨소시엄에 따른 경쟁구조로 바꿔 협상력을 증대시키는 것이 필요하다. 앞으로 실시될 예정인 고속철도에 참여하여 전동차에 사용하는 brake disk를 개발하고, 엔진에 감속기를 부착하여 소형선박용으로 공급하는 것도 그들이 현재 직면하고 있는 사업확장 및 다른 산업으로의 전환의 한 부분이 될 수 있을 것이다. 그리고 인력 및 복지측면에서 먼저 사무실 및 공장환경에 대해 보다 많은 관심을 가지고 근무 환경을 바꾸고, 전산망을 확충하는 등 보다 구체적인 방안이 마련되어야 할 것이다. 또한 최고경영자의 보다 적극적인 태도를 통해 더욱더 개방화된 현실에 대응할 수 있는 국제 경쟁력을 제고시켜 나가야 할 것으로 본다.

## 5. 끝 맺으며

삼영기계는 유망중소기업으로서 자체내 기술력을 통하여 국내에서는 독점적으로 물품을 생산, 공급하고 있는 업체로서 안정적으로 제품을 공급하고 있으며, 한편 가장 큰 고객의 하나인 철도청에는 정부의 고속철도 건설에 대비해서 전철용 brake disk를 개발할 예정에 있는 등 미래에 대한 다양한 대책도 마련해 놓고 있었다.

하지만, 기계공업의 특성상 경인공업지역 및 남해 공업지역처럼 콤비나트가 대전지역에 설치되어 있지 않은 상태에서 원재료 조달에 따른 물류비와 수출시 운송비등 기업입지 측면에서 큰 어려움이 있었으며, 사무실 환경, 공장 환경 등에서 개선할 점이 많아 보인다. 또한 종업원 교육에 대한 시설이 부족하여 현재 교육이 거의 실시되지 못하고 있는 실정이다.

대부분의 중소기업들이 가지고 있는 문제점이지만, 인원 채용문제, 자금문제에 있어서도 큰 어려움을 겪고 있어 기업이 가지고 있는 가장 큰 문제인 기업이전 문제에 대한 해결책을 찾지 못하고 있는 원인이 아닐까 한다.

또한, 주문생산방식이 현재 주류가 되고 있는 실정으로서 대기업들이 미리 제작한 설계도에 의해 제품을 생산하고 있어 타제품으로의 기술확장 및 신기술 개발에 어려움을 겪고 있었다.

이에 우리는 삼영기계가 가지고 있는 제반 여건들을 종합하여 기업의 성장발전을 위해서 해야 할 일들을 종합해 보면서 다음과 같은 개선점을 제시하였다.

첫째, 최고경영진의 경영태도에 변화가 있어야 될 것이라고 판단된다. 현재의 안정적인 주문과 기술력 우위에 대한 지나친 낙관론적 생각에서 벗어나 수출 증대 및 생산품목의 다변화에 좀더 높은 관심을 가지고 대응해야 장기적인 안목과 불황을 타개할 수 있는 방법이 될 것이다.

둘째, 종업원에 대한 사기 진작이다. 이를 위해서는 공장 및 사무실 환경개선을 추진하고, 해당 분야에 대한 전문가 양성이 필요하다. 또한 성과급 및 연봉제의 실시, 스톡옵션제의 실시 등이 고려되어야 할 것이다.

셋째, 대학의 연구기관 등을 통한 산학협동을 강화하고 이에 대한 적극적인 지원이 필요하다.

넷째, 수출을 보다 더 확대해야 하겠다. 이를 위해서는 현재의 삼영아메리카를 통한 독점적인 대미수출에서 현재의 기술력과 가격측면의 비교우위를 살려 경쟁구조로 바꾸고 해외연관기업과의 기술제휴를 통한 생산품목의 다변화가 이루어져야 하겠다.

다섯째, 기업이전에 대비하여야 하겠다. 이것은 현재 삼영기계가 직면하고 있는 가장 큰 문제점이 아닐까 생각한다. 과다한 물류비와 원재료 조달의 어려움 등을 타개해 나가기 위해서는 공장시설을 점차적으로 해당지역으로 옮기는 것 또한 필요하다.

< TEACHING NOTE >

1. 중소기업의 극심한 노사분규, 임금상승 및 생산성 저하에 대한 대책으로 소사장제도의 도입이 절실히 필요한가?
2. 기존의 노사관리와 소사장제의 운영방식의 차이점은 무엇인가?
3. 소사장제도의 경제적 효과는 무엇인가?
4. 소사장제 적용시의 한계는 무엇인가?
5. 삼영기계의 경영전략상의 강점과 약점은 무엇인가?
6. 삼영기계의 해외진출전략의 바람직한 방향은 무엇인가?