

## 전략적 Total Cost Down의 추진방안

### A Perspective on Total Cost Down as a Competitive Business Strategy

最初 論文 接受日 : 1993.12.  
論文 掲載 確定日 : 1994. 1

황 석 하\*

김 경 호\*\*

#### 초 록

본고는 요즈음과 같은 저성장 경제로 대변되는 장기불황하에서 기업이 살아남기 위한 경영혁신 기법의 하나로 과거와 같은 전술적 차원의 경영개선을 통한 부분적 원가절감이 아니라 전략적 차원에서의 경영혁신을 통한 획기적인 Total Cost Down을 추진하기 위한 방안을 검토하고자 하였다.

이를 위해 급변하는 경영환경변화에 대응할 수 있는 전략적 차원에서의 Total Cost Down (TCD)방안에 대해 그 의의 및 관리기법, 그리고 그 추진방법을 검토해 보고, 실제 적용한 사례를 검토·분석해 봄으로써 기업일선에 있는 경영자 및 관리자의 원가절감과 생산성향상에 기여하고자 한다.

\* 덕성여대 회계학과 부교수

\*\* 홍익대 경영학과 조교수

## I. 머리말

현재 우리의 경제상황은 소위 말하는 버블현상이 사라지고 장기적인 불황을 겪으면서 저성장경제로 옮겨가고 있다.

기업들은 과거와 같은 고도성장경제상황하에서는 대량생산에 의한 규모의 경제로 원가상승분을 커버했지만 지금의 상황과 같이 저성장으로 이어지는 장기 불황하에서는 조업도가 저하되고 채산경영도 한계에 달해 좋은 싫든 원가절감지향형의 경영전략을 확립하는 것이 긴급히 요구되고 있다. 물론 경쟁우위를 차지하거나 경영개선을 위한 끊임없는 원가절감 노력이 과거부터 다수의 기업들에 의해 지속되어오고 있기는 하였다. 이와 같은 노력의 예로는 공장자동화를 통한 종업원의 감축, 공장의 해외이전, 기업합병, 업종다각화를 들 수 있다.

그런데 문제는 그동안 국내외의 경영환경의 변화로 과거와 같은 일시적이거나 단편적인 경영합리화 및 개선을 통한 부분적인 원가절감으로는 격심한 기업간 경쟁에서 살아남을 수 없다는 점이다. 즉, 급진적인 기술혁신의 템포, 정보통신망의 고도화, 경제의 국제화, 국내시장의 개방 및 성숙화 등 기업을 둘러싼 경영환경변화의 폭과 속도가 너무나 넓고 빨라 이에 총체적인 차원에서 신속하고 효과적으로 대응하지 못하는 기업은 존속하기가 어려워졌다는 것이다.

따라서 과거와 같은 전술적 차원의 경영개선을 통한 부분적 원가절감이 아니라 전략적 차원에서의 경영혁신을 통한 획기적인 Total Cost Down이 요구된다는 것이다.

즉 지금까지의 제조현장 중심의 작업개선이나 공구개량 또는 설비의 고도화 등에 의한 원가절감이 아니라, 전사적인 차원에서 제조부문뿐만 아니라 판매·구매·설계·관리부문 등을 모두 포함하여 업무구조를 재구축하거나 새로운 관리기술을 개발하거나 도입함으로써 획기적이고도 혁신적인 원가절감이 필요하다는 것이다. 요즘 각광받고 있는 비즈니스 리엔지니어링도 바로 이와 같은 요구에 부응하여 업무구조의 재구축이나 업무처리과정의 재설계를 통해 획기적인 원가절감이나 기업가치의 증진을 도모하고 있는 것이라 할 수 있다.

본고에서는 이와같이 급변하는 경영환경변화에 대응할 수 있는 전략적 차원에서의 Total Cost Down(TCD)방안에 대해 그 의의 및 관리기법 그리고 그 추진방법을 검토해 보고, 실제 적용한 사례를 검토·분석해 봄으로써 기업일선에 있는 경영자 및 관리자의 원가절감과 생산

성향상에 기여하고자 한다.

## II. Total Cost Down의 의의

青木교수에 의하면<sup>1)</sup> Total Cost Down이란 「모든 대상, 모든 계층, 모든 기능, 모든 유효한 기법을 망라하여 장기적 또는 단기적으로 원가절감을 행하고 특히 단기적으로는 통합적인 원가절감을 수행하는 것이다.」라고 정의하였다. 한편, Shields와 Young(1992)은 Total Cost Down을 전략적 원가절감(strategic cost reduction)이라 칭하고 이는 종래의 전통적인 원가절감 노력이 당장의 위기를 극복하기 위한 급속한 원가절감에 초점을 두는데 비하여 종합적이고(coordinated), 광범위한(broad-based), 장기적(long-term)인 관점에서 원가를 절감하기 위하여 기술적·인적자원의 관리전략을 통합한 경쟁력 있는 전략의 일부가 되어야 한다고 하였다.<sup>2)</sup>

다음 <표 2-1>은 Total Cost Down을 종래의 원가절감과 비교한 것이다.

<표 1> 원가절감방안 비교

구 분	종래의 원가절감방안	Total Cost Down 방안
영역	제조활동이 중심	설계, 구매, 제조, 영업, 사무의 전반활동
계층	현장·하층관리자 중심	최고경영자로부터 현장담당자까지 전원이 참여
대상항목	제조원가가 중심	제조원가외에 판매비, 일반관리비, 영업외비용도 대상
기법	표준원가계산과 예산통제	VE, IE, OR, QC등 공학적 기법과 행동과학·인간관계론등 심리적 기법과 특수원가조사, 직접원가계산, ABM 등의 회계적 기법
기간	단기적	장기적 및 단기적
접근방법	부분적 접근방법 (Partial Approach)	총체적 접근방법(Total Approach)

1) 青木茂男 編, 原價管理, 昭和45年, 同文館, p.6.

2) Shields and Young "Effective Long-Term Cost Reduction: A Strategic Perspective", Journal of cost Management, Spring 1992, p.21.

Total Cost Down을 전략적 원가절감이라 하여 종래의 전술적 원가절감과 구별할 수 있는 것은 다음의 예를 보면 알 수 있다. 맥킨지사의 연구에 따르면 개발비예산을 맞추기 위해 6개월 늦게 시장에 나온 상품은 1/3에 해당하는 순이익의 감소를 초래하는 반면, 적시에 시장에 내기 위하여 개발비를 50% 추가지출한 경우는 전체적인 순이익의 단지 4%의 감소만을 가져온다는 것이다. 이와같이 Total Cost Down의 개념하에서는 후자의 경우와 같이 다른 경쟁적 이점을 누릴 수 있다면 전략적으로 일시 원가상승을 허용할 수도 있을 뿐만 아니라 기업전체의 입장에서 순이익의 증가를 가져올 수 있다면 적극적으로 원가를 상승하여 제품이나 업무의 질을 높이는 적극적인 투자 및 경영정책을 실행한다는 것이다. 즉 제품이나 업무의 질이 향상됨으로써 발생하는 수익의 증가가 원가의 상승으로 나타나는 비용의 증가보다 크다면 기업전체적으로 볼 때 기업의 목적인 순이익이 증가되기 때문에 Total Cost Down개념하에서는 종래의 소극적인 원가절감만을 통한 이익의 증대가 아니라 적극적인 원가상승을 통한 이익의 증대를 전략적으로 추구한다는 것이 종래의 원가절감방안과는 크게 다르다는 것이다.

Total Cost Down의 영역은 제조부문에 그치지 않고 개발부문, 설계부문, 영업부문, 사무부문을 포함한 전사적인 활동으로서 추진된다. 따라서 이는 TQC로의 확장과 같은 전개가 바람직하다. 그 이유는 오늘날의 원가절감은 컴퓨터의 사용을 중심으로한 사무자동화(OA), 공장자동화(FA) 경향, 그리고 정보통신망의 급격한 발달, 나아가서는 부품의 해외조달, 해외외주 등 급격한 기업환경의 변화에 따라 단순히 제조현장에 그치지 않고 여러부문과 현장에서 많이 이루어 질 수 있기 때문이다. 이러한 요건을 받아들여 여러 각 부문이 서로 긴밀히 연계하여 통합적인 동시에 체계적으로 Total Cost Down을 추진할 필요가 있다.

### Ⅲ. Total Cost Down을 위한 체질개혁

#### 1. 경영개선에 의한 Total Cost Down

앞에서 살펴본 기본개념을 기초로 하여 Total Cost Down을 실현하기 위해서는 우선적으로 기업의 체질개혁을 도모하지 않으면 안된다. 그를 위해서는 업무집행의 혁신만이 아니라,

TQM이나 비즈니스 리엔지니어링 또는 리스트럭처링(Restructuring)등의 기법을 도입하여 경영구조의 재창조(설계) 및 기업환경의 개선까지도 단행해야 한다.

기업환경을 개선하기 위해서는 경영환경계획(예:합병계획·제휴계획등)을 설정하고, 경영구조를 재설계하기 위해서는 경영구조계획(예:제품계획·설비계획·인원계획등)을 설정해야 한다. 또 업무집행을 개혁하기 위해서는 우선 업무집행계획(예:이익계획·자금계획등)을 설정하고, 다음으로 업무집행통제(예:손익예산·자금예산등)를 실시한다. 이중 경영환경계획과 경영구조계획은 기본계획의 특색을 가지고 있다고 할 수 있고, 업무집행계획은 업무계획이라고 약칭한다. 기본계획과 업무계획을 합하여 경영계획이라고 총칭하고 여기에 업무통제를 더한 전체가 바로 경영관리이다.

## 2. 환경개선에 의한 Total Cost Down

근본적인 Total Cost Down을 실현하기 위해서는 기업을 둘러싼 경영환경 그 자체를 개선하는 것이 전제되어야 한다. 경영환경계획의 전형적인 예로서는 합병계획, 업무제휴계획, 전문화·다각화계획, 계열화계획, 콤비너트화계획<sup>3)</sup>, 공장단지화계획, 부품규격 통일계획, 유통기구의 정비계획 등이 있다.<sup>4)</sup>

## 3. 경영구조 재설계에 의한 Total Cost Down

기업환경이 개선되면, 다음은 경영구조를 재설계하는 것이다. 여기에서 기업의 경영구조란 「기업이 그 업무를 수행하기 위해 기본적으로 필요한 물적설비 및 인적조직」이고, 합리적인 경영구조계획의 핵심은 첫째로, 기업에 가장 적당한 제품을 선택하는 제품계획을 주축으로하여 이에 대응한 물적설비와 기본요원을 합리적으로 선택하는 것이다. 특히, 기술진보에 의해 인간의 역할이 점차 기계에 의해 대체되어가고 있는 지금의 상황하에서는 인적자원의 중요성이 점차 희석되어가고 있으나 역시 인간의 경영구조에 핵심적 역할을 함은 무시할 수 없

3) 공장등을 콤비너트로 집중시킴으로서 원료·인재확보, 원료나 제품의 수송·보관, 공해제거 등이 용이해지고, 그에 관련한 비용이 절감될 수 있는지 아닌지를 계획한다.

4) 西澤 修, 原價低減の會計と管理, 白桃書房, 1993, p.5.

다.<sup>5)</sup> 경영구조 재설계의 두번째 단계는 경영구조를 변화하는 기술 및 정보환경에 효과적으로 적용할 수 있도록 구조를 재설계하는 것이며, 셋째 단계는 경영구조의 규모를 확대하여 규모의 이익을 올리는 것이다.

이러한 경영구조계획의 전형적인 예로서는 신제품계획, 공장입지계획, 설비투자계획, 요원계획, 수요개발계획, 제품폐기계획 등이 있다.<sup>6)</sup>

#### 4. 업무혁신에 의한 Total Cost Down

기업환경이 정비되고 경영구조가 구축되면, 그 범위내에서 업무집행이 행해진다. 이와같은 업무집행계획은, 구체적으로는 이익계획과 자금계획으로 성립되어 있고, 최종적으로는 손익예산과 자금예산으로 편성된다. 그런데 원가, 품질, 서비스에서 극적인 향상을 얻기 위해서는 업무프로세스를 근본적으로 다시 생각하고 재설계하는 업무재설계가 요즈음 새로운 업무혁신 방안으로 대두되고 있다.<sup>7)</sup> 이익계획의 일환으로서 Total Cost Down계획을 설정하기 위해서는 매출제품원가계획, 제조원가계획, 판매비계획, 일반관리비계획, 연구개발비계획 등을 철저하게 수립하여야 한다.<sup>8)</sup>

## IV. Total Cost Down을 위한 관리기법

기업에 있어서 Total Cost Down을 실행하기 위해서는 기업의 장기적인 구조개선 노력이나 관련된 각 부문의 협력체제의 확립과 원가절감을 달성하기 위한 관리기법의 실천 및 각종 기법들의 통합조정이 필요하다. Skinner(1986)는 “40-40-20원칙”을 주창하였는데 제조기업의 경우 총원가 절감의 40%는 공장의 입지나 규모와 같은 장기적 제조구조에서, 40%는

5) Lammert와 Ehrsam(1987)은 현대의 원가시스템에서 인적자원의 중요성을 강조하였다.

-Lammert, Thomas and Robert Ehrsam, “The Human Element : The Real Challenge in Modernizing Cost Systems”, *Management Accounting*, July 1987, pp.33-37.

6) 西澤 修, 전계서, pp.55.

7) Michael Hammer가 제창한 비즈니즈 리엔지니어링의 근본개념은 업무프로세스의 재설계라 할 수 있다.

8) 西澤 修, 전계서, pp.55-56.

JIT나 TQM등의 제조·관리기법에서, 그리고 나머지 20%는 노무절감과 같은 전통적 원가절감 노력에서 기인한다고 주장하였다.

이중 원가절감을 달성하기 위한 관리기법은 크게 회계기법과 공학기법 그리고, 최근들어 대두되고 있는 경영프로세스혁신기법으로 나눌 수 있다.

#### (1) 회계기법

- ① 관리회계(Management Accounting)
- ② 책임회계(Responsibility Accounting)
- ③ 원가예산(Cost Budget)
- ④ 경제성계산(Economic Study)
- ⑤ 행동회계(Behavioral Accounting)
- ⑥ 활동기준관리(Activity Based Management)
- ⑦ 원가기획(Cost Planning)과 목표원가계산(Target Costing)

#### (2) 공학기법

- ① VE(Value Engineering : 가치공학)
- ② IE(Industrial Engineering : 산업공학)
- ③ OR(Operations Research : 경영과학)
- ④ QC(Quality Control : 품질관리)
- ⑤ ZD(Zero Defect : 무결점운동)

#### (3) 경영프로세스혁신기법

- ① JIT(Just-In-Time)
- ② GT(Group Technology)
- ③ BR(Business Reengineering)
- ④ Benchmarking

상술한 바와 같이 원가절감을 위한 관리기법에는 다방면에 걸쳐 여러가지가 있고 또한 각각의 관리기법마다 여러가지의 세부적인 관리기법들이 있다. 예를 들어 OR기법중 주요한 세부기법들을 보면 ① 선형계획 ② 동적계획 ③ 대기행렬 ④ 재고관리 ⑤ 설비보존 ⑥ 시뮬레이션 등이 있다. 이와 같이 원가절감을 위한 관리기법에는 여러가지가 있으므로 각각의 기법들의 장단점을 잘 파악하여 각 기업의 여건에 따라 가장 적절한 관리기법들을 통합조정하여 사

용하면 기업의 원가절감에 크게 기여하리라고 본다.

본고에서는 상술한 원가절감기법들 중 Total Cost Down 기법으로서 중요시되어 왔고 향후 더욱 유용하게 활용될 수 있는 기법들을 상기한 분류에 따라 간략하게 소개하고자 한다.

## 1. 회계기법

### 1.1 활동기준관리(ABM)

CAM-I(Computer Aided Manufacturing-International)라고 불리우는 원가관리전문가들의 모임은 1991년 가을에 ABM(Activity-Based Management; 활동기준관리)의 용어집을 발간하였는데, 여기에서 ABM은 “고객에 의하여 받아들여지는 가치 및 이 가치를 제공함으로써 달성되는 이익을 개선하기 위한 방법으로 활동의 관리에 초점을 두는 학문이다”라고 정의되었다. 또한 동 용어집은 ABM은 ABC(Activity-Based Costing; 활동기준원가계산)을 이용하여 제품과 서비스의 가치를 높이기 위한 것이라고 하여 근본적으로 ABM은 ABC에 근거함을 의미하고 있다.<sup>9)</sup> 따라서 ABM을 이해하기 위해서는 ABC의 이해가 필요하므로 먼저 ABC에 대해 설명하고자 한다.

ABC는 1980년대 후반 들어 Cooper와 Kaplan을 비롯한 미국의 회계학자들에 의해 주장되어 미국기업들 사이에 급속히 퍼지게 되었다.<sup>9)</sup> Horngren과 Foster는 “ABC란 활동을 원가대상의 중심으로 삼아 활동의 원가를 계산하고 이를 토대로 하여 다른 원가대상의 원가를 계산하는 것을 중점적으로 다루는 원가계산시스템이다”라고 정의하였다.<sup>11)</sup> 전통적인 원가계산하에서는 제품이 원가계산의 중심이므로 원가요소가 제품으로 추적된다. 따라서 제조간접비는 우선 제조부문으로 집계되고 그 다음 부문에 집계된 제조간접비가 직접노무비나 노동시간 또는 기계시간등의 주로 조업도와 관련된 기준에 의해 제품으로 배분된다. 그러나 ABC에서는 활동이 원가계산의 중심이 되어 제조간접비는 부문에 집계되는 대신 원가를 활동별로 파악하고 제품의 제조과정에서 요구되는 그 활동의 회수 또는 크기에 따라 제품에 배분된다. 예

9) 학자들에 따라서는 ABM을 ABC의 발전된 형태로 보거나, ABC를 ABM의 부분집합으로 보기도 하며 일부는 ABC와 ABM은 전혀 본질적으로 다르게 보기도 한다.

10) Cooper와 Kaplan(1991)은 ABC의 전문분야에 대하여 폭넓게 다루고 있다.

11) 신홍철, 「관리회계의 혁신」, 경문사, 1993, p.86.

를 들면 설계비는 설계도의 매수에 의해, 품질관리비는 품질관리에 종사하는 인원수, 작업준비비는 준비회수에 따라 제품에 배부되게 되므로 제조간접비의 배분에 있어 인과관계가 매우 명확해 질 수 있다.

ABM에서는 원가동인(cost driver)분석, 활동(activity)분석 및 업적측정과 그 결과의 분석의 지속적인 프로세스가 중심이 된다. ABM과 ABC가 본질적인 차이가 있는지에 대하여 아직도 많은 논란이 있으나 다수의 견해는 ABC가 제품원가산정을 중심으로한 측정관점의 기법이라면 ABM은 ABC보다 폭넓은 관점으로 원가관리와 공정개선을 목적으로 하는 지속적인 프로세스라는 것이다. Turney는 ABM에 의해서 원가를 절감하고 업적을 개선하는 방법을 다음의 3단계로서 설명한다.<sup>12)</sup>

- ① 활동분석을 통하여 개선의 기회를 발견한다.
- ② 불필요한 낭비를 초래하는 원인을 발견한다.
- ③ 수익을 개선하거나 고객에의 서비스에 공헌하는 활동을 측정한다.

첫번째 단계에 있어서의 활동분석의 지침으로는 비부가가치활동의 식별, 중요한 부가가치활동의 분석, 자사의 활동을 최선의 실무와 비교하는 소위 benchmarking의 시행, 마지막으로 제활동간의 연결관계의 분석을 들 수 있다. 두번째 단계는 원가동인의 결정과 분석으로 이루어진다. 한편 세번째 단계는 일상적으로 수행되는 활동으로 품질, cycle time, 고객에의 서비스, 수익성, 안전성들의 관점에서 보아 문제점을 확정하고, 문제점을 전종업원에게 전달하며 각 활동에 대한 측정척도를 선택하는 과정으로 구성된다.

이상에서 본 바와 같이 ABM은 정확한 제품원가의 산정을 주목적으로 하는 ABC의 개념으로부터 출발하였으나 ABC의 차원을 넘어 기업의 원가절감을 성취하는데에 큰 역할을 할 수 있으리라 생각된다. ABC의 발상지인 미국에서는 이미 ABC에서 ABM으로 전환하는 추세에 있으며 일본의 경우에서도 그 잠재적인 가치가 평가받고 있다.

## 1.2 원가기획(Cost Planning)과 목표원가계산(Target Costing)

원가기획은 1970년대이래 일본의 여러 기업들에서 시작되었는데 원가기획의 중요성이 강조되기 시작한 것은 근래의 일이다. 특히 일본에서의 자동차산업의 경우를 보면 기업들은 오랫동안 높은 경제성장과 더불어 높은 순이익에 익숙하였는데, 근래에 들어 경제성장의 문화,

12) Turney, Peter, "Activity - Based Management", Management Accounting, January 1992, pp.37-40.

미국등 대규모 수요국가들에 있어서의 수입규제정책에 따른 수요감소와 후발국가들과의 가격경쟁, 엔고의 영향 등으로 어려움을 겪고 있다. 따라서 종전의 방식대로 제품을 생산하고 그에 따른 원가계산을 행하고 원가에 적정이익을 추가하여 판매가격을 결정하는 것은 점차 불가능하여지고 있다.

이와 같은 경제상황하에서 제조기업들은 생산요소의 낭비를 제거하고 양질의 제품을 가능한 한 최저가로 생산해야 할 필요성을 느끼게 되었다. 특히 주어진 판매가에서 적정이익을 확보하기 위해서는 원가절감의 중요성은 매우 지대하다고 하겠다. 성공적인 기업은 고객의 욕구를 충족하는 양질의 제품을 기획하고, 품질을 유지하는 가운데 달성가능한 목표원가를 설정하고, 목표원가를 달성하는데 기여하는 공정을 구분관리하는 순서로서 전사적 원가관리를 수행하여야 할 것이다.

원가기획은 이와 같은 전사적 원가관리과정에서 특히 제품기획의 단계에서부터 원가절감과 품질개선을 목적으로 하여 여러가지 원가절감기법을 통합하여 사용하는 것이며 목표로 하는 원가를 만들어내는 것이라 정의할 수 있다. 여기서 목표원가란 기업이 경쟁업체와의 경쟁을 통해 수익을 실현하는 가운데 시장에 계속 머물러 있거나 새로이 진출할 수 있도록 해주는 장기추정원가로 추정매출액에서 목표이익을 차감한 것이다.<sup>13)</sup> 일본의 자동차산업에서의 원가기획의 단계는 일반적으로, 1) 특정 신제품의 기획, 2) 신제품의 생산에 관한 기초계획의 설정, 3) 제품설계와 4) 구체적 생산계획으로 나뉘어 진다.<sup>14)</sup> 첫번째 단계는 경영자가 신제품으로 출시될 제품의 차종이나 모델등을 결정하는 것이고, 두번째의 단계는 이 신제품에 대한 목표이익을 달성하는데 필요한 목표원가를 설정하는 단계이며, 세번째 단계에서는 제품설계와 아울러 기초설계에 근거하고 가치공학적(VE)인 기법을 사용하여 추정원가를 산정하게 된다. 이때 목표원가와 추정원가의 차이가 존재한다면 제품설계나 생산프로세스의 변경이 고려된다. 마지막 단계에서는 소요생산설비, 부품원가, 표준재료량, 작업시간 등이 결정되며 판매가격도 이때 결정된다.

13) 신흥철, 전제서, p.418.

14) Monden, Yasuhiro, 「Cost Management in the New Manufacturing Age」, Productivity, 1992, p.34.

## 2. 공학기법

### 2.1 VE

자원이 빈약한 우리나라에서 격심한 경제전쟁에서 살아남기 위해서는 최근 행해지고 있는 경영혁신 기법으로서 VE를 도입하여 가치향상을 도모하거나 기업의 총력을 기울여 원가를 절감할 필요가 있다.

VE기법은 미국·일본을 비롯한 세계 각국에서 Total Cost Down을 위한 관리기법으로서 가장 많은 성과를 올리고 있으며 지금도 그 범위가 엄청난 속도로 확산되고 있고, 심지어 미국에서는 연방정부와 납품 또는 공사계약을 체결할 때 VE 기법을 적용한 기업이 아니면 계약을 못하도록 입법화를 추진중이라고 한다. 우리나라에서도 70년대 중반부터 VE기법을 도입하기 시작하여 자동차, 전기, 조선, 화학공업 등에서 괄목할 만한 성과를 거두었지만 아직도 선진국에 비해서는 적용기업들이 훨씬 적은 실정이다.

그러면 VE란 무엇인가?

VE란 기업내의 각부분이 조직적으로 하나의 원이 되어 월가절감을 실시하는 체제이다. 다시 말하면, VE란 제품, 자재, 서비스의 원가와 그것을 부과하는 기능을 연구함으로써 불필요한 원가를 제거하고, 最良의 가치를 얻기 위한 조직적, 체계적인 활동이라고 정의할 수 있다. 또한 VE는 제품개발부터 설계, 생산, 유통, 서비스 등 모든 경영활동의 질적인 가치를 높이는 경영기법이다. 한마디로, 원가를 절감하면서 제품의 가치를 더하는 것이다.

VE는 품질, 서비스 등 고객을 위한 기능을 강화함으로써 부가가치를 높이고 기업의 경쟁력 확보에도 기여한다. 따라서 최근 붐을 이루는 고객만족과도 직결된다. VE의 핵심은 사물의 본질에 접근해 종전과 다른 새로운 개선 수단을 찾는 활동이다. 현상보다는 기능 위주의 사고로 혁신을 꾀하는 것이다. 이 점에서 VE는 경영혁신기법으로 활용되고 있다.

VE가 종래의 원가절감방식과 다른 점은 종래의 원가절감의 사고방식은 현재의 원가 구조를 재료비, 가공비, 경비라는 항목으로 나누어 재료비를 싸게 하는 방법을 검토한다든지, 가공시간을 단축하기 위해 작업방법을 재고찰하는 것에 중점이 두어졌다.

그러나 VE에서는 기능을 중심으로한 개선방법을 추진하는 것이 특징이다. 즉 제품을 기능별로 분해하여 불필요, 중복, 과잉기능을 제거하고, 부족기능을 보충한다. 다시 말하면 기능을 연구하고, 그 자체의 일을 만족시키고, 그 기능에 맞는 작업방법, 가공방법, 재료선정, 공

정순서, 운반방법 등을 검토하는 것이다. 그리고 종래의 원가절감은 국부적, 단편적으로 행해졌지만, VE는 조직적, 종합적, 계속적으로 원가절감을 추진하고 있다. 또한 VE는 사내 각부문의 협력에 의해, 나아가 사외의 거래처 외주처에 의해 전문지식과 정보, 아이디어를 모아 사내외가 하나가 되어 원가를 인하시키는 활동이다.

이와같은 VE가 기업에서 성공적으로 실시되려면 기업의 모든 임직원이 VE활동을 「나의 것」으로 인식하고 일상행동에 배어 있도록 해야 한다. 이같은 기업의 모든 노력이 통합될 경우 VE위주의 기업문화를 이루게 되고 VE의 성과도 극대화 될 것이다.

## 2.2 IE

IE란, 사람·재료·설비·에너지가 통합된 모든 시스템을 설계, 개선, 정착화시킴으로써 생산성을 높여 조직의 경제성을 향상시키는 것을 목적으로 하는 기술이다. IE의 대상은 기업전체, 즉 말단 근로자에서 최고경영자에 이르기까지의 모든 계층, 모든 부문의 사람이다. 따라서 IE는 전 조직인의 적극적인 지지와 참여가 필요하며 고도의 전문능력을 갖춘 기술자를 활용할 필요가 있다.

IE의 일반적인 목적은, 원가를 낮추어서 기업의 수익성을 크게 하는 것이다. 그러기 위해서는 기업이 안고 있는 문제에 대한 해결책을 찾아내어 경영자를 지원해야 한다. 이런 목적을 달성하기 위해서는 각종 방법과 수단이 있지만 그들 방법과 수단은 시대가 변함에 따라 함께 변화하고 내용도 바뀐다. 처음 IE는, 시간·동작연구에서 시작했지만 그후, 발전과정을 거쳐서 광범위한 생산 및 관리기술을 포함하며 IE라고 칭하게 되었다.

IE는 적당한 표준시간의 설정뿐만이 아니고 사람, 재료, 설비에 대해서 종합된 방법을 설정하여 작업자가 열심히 지속적으로 작업하도록 작업계획과 준비를 과학적이고 경제적으로 설계하여야 한다.

이와 같은 IE활동을 기업내에 도입하고 정착시키기 위한 절대적인 조건은 경영자가 IE의 필요성을 인식하고 정착시키기 위한 단호한 결의를 갖고, 교육시키며 실천하는 것이다. 우리나라에서도 대우, 삼성을 비롯한 많은 기업에서 IE를 활용하여 생산성을 향상시키고 원가를 절감하고 있다.

## 2.3 ZD

ZD란 일의 결점 또는 결함을 제로로 만드는 것을 목표로 하는 운동이다. 즉 ZD란, 품질향

상, 서비스향상, 원가절감, 신뢰성의 유지, 저코스트, 납기엄수에 의해서 고객의 만족을 높이기 위해 종업원이 각각 자신이 분담하는 일을 처음부터 제대로 틀림없이 수행함으로써 일의 결함을 '0'로 하는 것이다. 종업원은 단순한 노동제공에 지나지 않는다는 종래의 견해를 바꾸어, 종업원 한사람 한사람의 역할이 중요하고, 각각의 일의 결함을 '0'로 만드는 것이 직접 제품의 신뢰도와 연결된다는 사고방식에서 출발한 것이다.

ZD계획은 처음에는 제조부문만을 대상으로 했지만 미국의 GE사에서 이 ZD계획을 회사의 전 부문에 적용한 이후 그 적용범위가 확대되어 Total cost down을 위한 주요관리기법으로 모든 산업과 모든 부문에서 많이 사용되고 있다. ZD계획은 독자적으로도 사용되지만, IE, QC, VE, PM(예방보전)등의 관리기법에 ZD를 채용함으로써 그 효과를 배가하고 있다. ZD계획의 주역은 현장종업원이 되지만, 관리자들도 일반종업원들이 실수없이 일을 할 수 있도록 표준을 정하고 지속적인 동기부여를 하여야 한다.

ZD는 단순한 정신운동이나 구호로 끝나면 그 실시효과를 기대할 수 없으므로 최고경영자가 확고한 의지를 가지고 사전에 충분한 계획과 준비를 하고 종업원 각자가 완전히 그 뜻과 목표를 숙지할 수 있도록 교육을 충분히 시킨후 실시하여야 할 것이다.

우리나라에서도 ZD운동이 많은 기업에서 실시되고 있으나 팔목할 만한 성과를 거두지 못하는 것이 이와같은 이유에서이다. ZD운동을 전국적으로 실시하고 많은 성과를 거두고 있는 일본기업의 사례를 연구하고 그 세부추진방법등에 대해 좀더 깊이 있는 연구가 필요하다 할 것이다.

### 3. 경영프로세스 혁신기법

근래에 이르러 전세계적으로 기업의 제조환경은 급변하고 있으며 기업간의 극심한 경쟁이나 테크놀로지의 급격한 발전은 기업경영의 여러부분에 놀라운 변모를 일으키고 있다. 특히 주목할 만한 점은 제조기업들의 경우 소품종대량생산중심의 전통적인 생산방식으로 부터 탈피하여 품질위주 또는 고객만족위주의 다품종소량생산방식으로의 전환을 꾀하고 있으며 기업경영의 전과정(process)에서 낭비를 제거하고 효율을 높이기 위한 여러가지 노력을 보이고 있다는 점이다. 이와 같은 노력의 대표적인 것으로 JIT(Just-in-time : 적시생산방식)나 GT(Group Technology : 그룹테크놀로지)등의 새로운 생산프로세스의 개선기법과 비즈니

스리엔지니어링(Business Reengineering)이나 벤치마킹(Benchmarking)등의 보다 포괄적인 경영혁신기법을 들 수 있다.

### 3.1 JIT

JIT방식(적시생산방식)은 다수의 일본기업들이 1973년의 유가파동 이후 채택하기 시작하였고 특히 토요타사가 看板방식<sup>15)</sup>이라 불리는 독특한 방식으로 JIP방식을 발전시켰다. 근래에 이르러는 미국의 휴올렛팩카드와 같은 세계적 기업들이 뒤따라 사용하기 시작하여 널리 퍼지게 되었다. JIT생산방식은 필요한 품목을 원하는 수준의 품질로 필요한 수량만큼 원하는 시점에 생산하는 새로운 시스템으로 정의할 수 있다. 이와 같은 JIT의 개념은 생산뿐 아니라 기업의 모든 활동에 적용될 수 있어, 예를 들면, JIT구매나 JIT운반 등의 여러가지로 활용될 수 있다. 전통적인 조립생산방식과 JIT방식을 비교하자면, 전통적인 방식은 한 단계의 조립 과정이 완성되면 완성품은 즉시 다음 단계의 조립과정으로 넘어가게 되는 소위 푸쉬(push)방식인 반면 JIT는 후공정이 전공정으로부터 필요한 만큼 끌어오는 소위 풀(pull)방식을 취하고 있다. 원재료의 구입-생산-판매의 전단계에 걸친 차이를 비교한다면 JIT는 원재료나 제품의 여유재고에 바탕을 둔 전통적인 생산방식과는 달리 팔리는 만큼만 생산하고 생산에 필요한 만큼만의 원재료를 구입하므로 재고유지에 따른 불필요한 낭비를 제거할 수 있다.<sup>16)</sup>

이와 같이 JIT의 주목적은 불필요한 생산요소, 즉 인력이나 재고등과 관련된 낭비적 활동을 완전히 제거하여 원가를 절감하는 것이다. Monden(1992)은 JIT의 주목적인 원가절감을 위해서는 세가지의 하부목적의 달성이 선행되어야 한다고 주장하고 있는데, 이는,

- 1) 수량과 품종에 있어 매일 또는 매월의 수요변화에 적용할 수 있도록 수량관리(Quantity Control)가 이루어져야 하며,
- 2) 각 생산공정에서 다음 공정으로 단지 결함없는 제품을 공급해 줄 수 있는 품질보증(Quality Assurance)이 이루어져야 하며,
- 3) 생산시스템의 원가목적의 달성하기에 필요한 인적자원의 완전한 활용이 가능하게끔 작업자를 존중(Respect)하는 풍토가 배양되어야 한다는 것이다.

15) 간판이란 사각형으로된 비닐주머니에 넣게 만든 일종의 부품납입지시용 카드로서 어느 부품이 얼마나 사용되었고 얼마나 생산되었는지를 알수 있게 해주는 도구로서 토요타에서 Jit방식의 관리에 쓰여지고 있다.

16) 신흥철, 전계서, pp.50-66.

우리나라의 경우도 일부 대기업에서는 이미 JIT방식을 도입하여 생산방식으로 채택한 바 있으나 그 성공여부는 아직 미지수이다. JIT방식을 통한 원가절감이 성공적으로 달성되려면 JIT기법을 효율적으로 적용하는 것도 중요하지만 위에서 Monden이 주장한 바와 같이 제조환경에서의 다른 전제조건들이 선행되어야 한다. 얼마 전에 어느 국내기업의 경우 JIT방식에 따라 여유재고를 확보하지 않은 상태에서 부품을 공급하는 하청업체에서 노사분규가 발생하여 부품부족으로 전체완제품생산계획에 차질을 빚는 등 곤란을 겪었는데 이같은 예는 단지 JIT방식의 채택만으로 원가절감의 목적을 이룰 수 없음을 단적으로 증명하는 것이라 할 수 있다.

### 3.2 GT

과거에 개발된 다양한 원가절감의 기법들은 주로 동일품목을 대량생산할 때 적용되어 원가절감의 효과를 얻기 쉽다. 그러나 오늘날의 제조환경은 크게 변화하고 전세계적인 경기침체에 따른 저성장으로 제조기업의 조업도는 저하되어 생산수량이 적어지게 되었고, 더불어 기업들은 종래의 품질위주 생산에서 다양한 고객의 욕구충족을 위한 디자인 위주로 생산방식을 전환하여 소위 다품종 소량생산이 전통적인 대량생산방식을 대체하는 기업이 많아지게 되었다. GT는 이와 같은 다품종소량생산 상황하에서 효과적인 원가절감 대책이 될 수 있다.

전통적인 소품종대량생산위주의 조립생산방식을 따르면 재료나 부품들이 컨베이어벨트를 통하여 생산라인을 따라 이동하게 되고 대기중인 작업자들에 의해서 각 단계의 조립이 순차적으로 이루어져 마침내 완성품이 생산된다. 만일 조립되어야 할 작업대상물이 바뀌거나 단지 사양의 부분적인 변경이 있다 하더라도 작업순서나 부품의 변경에 관하여 작업자들에 대한 새로운 작업지시와 교육이 필요하게 되어 생산이 일시 중단되고 추가적인 작업이 필요하거나 아니면 아예 다른 생산라인에 보내어져 작업하여야 한다. GT는 그룹이라고 불리우는 수명의 작업자와 필요한 생산시설이 조직단위를 이루어 생산공정에 있어 유사점을 갖는 여러 가지 부품의 집합을 책임지고 가공하는 공장조직화의 한 방식이다.

GT는 부품의 형상이라든지, 수치가 유사한 것, 또는 공작물의 가공방법이나 보존 방법이 유사한 것과 같은 것을 하나의 그룹으로 묶어 가공기술과 관리기술의 체계화를 도모하고 부품의 가공단위를 증대시켜, 다품종 소량생산방식을 마치 소품종대량생산과 같은 생산형태를 취하게끔 전환하려는 것이다.

### 3.3 비즈니스 리엔지니어링

비즈니스 리엔지니어링(이하 “BR”이라 칭함)이란 한마디로 과거의 통념을 타파한 프로세스의 혁신이라 할 수 있다. BR은 극히 최근인 1990년대에 들어 미국 MIT대학의 마이클 해머에 의해 제시되어 전세계의 많은 기업에서 이 기법을 사용하고 있다. 해머의 주장에 따르면 오늘날에 있어 기업의 경영에 커다란 영향을 미치는 세가지 속성, 즉 고객, 기업간의 경쟁, 기업환경의 변화는 예전과는 놀라울 정도로 달라졌기 때문에 지금까지 기업들이 익숙해 왔던 전통적인 생산방식, 즉 아담스미스의 노동의 분업에 따른 작업방식 그리고 이를 뒤이은 포드방식으로 알려진 소품종 대량생산방식은 더 이상 유효하지 않다고 주장하고 과거를 탈피한 새로운 경영혁신이 필요하다는 것이다.

해머는 BR을 ‘비용, 품질, 서비스, 속도와 같은 핵심적 성과에서 극적인 향상을 이루기 위해 기업 업무 프로세스를 기본적으로 다시 생각하고 근본적으로 재설계하는 것’이라 정의하고 이 정의에서 핵심적인 단어로서 기본적인(fundamental), 근본적인(radical), 극적인(dramatic), 프로세스(process)의 네가지라 하였다.<sup>17)</sup> BR은 과거의 기본적인 가정에서 탈피하고, 업무를 근본적으로 재설계하며, 업무성과를 극적으로, 즉 5%, 10% 정도의 점진적 개선을 초과한, 업무흐름의 프로세스를 대상으로 한 개혁이라는 의미이다. 여기서 BR의 대상이 되는 프로세스라 함은 기존 부서가 아니고 한 업무의 시작부터 끝까지를 나타내는 새로운 개념으로서 주문판매의 경우를 예로 들면 이 프로세스의 시작은 고객으로부터 상품주문의 접수이며 끝은 최종적인 상품의 배달을 의미하게 되어 종전의 부서개념에 의한 주문접수부서, 재고관리부서나 운송부서 등 여러가지 부서의 일이 통합된 것이다. 따라서 어느 기업을 대상으로 BR을 시행하기 위해서는 해당 기업의 기존의 업무를 수개의 프로세스로 파악하여 이 프로세스들을 대상으로 비효율을 제거하게끔 프로세스의 재설계가 필요한 것이다.

BR이 목표로 하는 바는 비용감소에 의한 원가절감뿐 아니라 시간단축, 고객만족의 증가, 하청업체의 관리, 문제점의 해결 등 기업경영에 있어서의 전반적인 개혁이라 할 수 있다. 따라서 각 기업의 필요에 따라 무엇을 목표로 하여 BR이 이루어져야 하는가는 달라질 수 있으나 궁극적으로는 이익증대나 원가절감을 이루게 된다. 이와 같은 BR의 노력이 원가절감을 위한 종전의 전통적인 경영개선기법이라 할 수 있는 단순한 인원감축이나 TQC등과 다른 점

17) Hammer, Michael, and James Champy, 「Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution」, Harper Business, 1993. (안중호, 박찬구 역 「리엔지니어링 기업혁명」, 김영사, 1993, p.52.)

은 종전의 기업들이 기존의 업무방식을 유지하는 가운데 점진적인 개선을 추구하는 것이 목적이라면 BR은 기존의 업무방식을 근본적으로 재고려하여 혁신적으로 비즈니스 시스템 전체를 재구축하는 것이다.<sup>18)</sup>

### 3.4 벤치마킹

앞서 설명한 비즈니스 리엔지니어링과 마찬가지로 제한된 목표의 경영개선이 아닌 포괄적인 경영개선기법으로 벤치마킹(Benchmarking)이 새로운 기법으로 대두되고 있다. 미국생산성본부내 국제벤치마킹 추진위원회에서는 벤치마킹을 ‘체계적 그리고 지속적인 측정 프로세스로서 자사의 성과개선에 유용한 정보를 얻기 위해 자사의 업무수행방식을 측정하고 동방식을 전세계 어느곳, 어느조직이든 선도자적 위치에 있는 조직의 프로세스와 비교하는 과정’이라 정의하였다.<sup>19)</sup> 이 정의에서와 같이 벤치마킹은 성과의 개선을 목표로 타사에서 행하여지는 최선의 실무를 파악하여 이를 모방하는 가운데 품질의 개선이나 원가의 절감 등 경영 프로세스의 개선을 꾀하는 것이라 볼 수 있다. BR과 마찬가지로 벤치마킹의 목적은 원가절감보다는 보다 포괄적이기 때문에 벤치마킹이 원가절감의 기법이라고 단정할 수는 없다. 그러나 경쟁적 관계에 있거나 그렇지 않은 경우라도 타사에서 행하는 최선의 프로세스를 파악하여 자사의 이와 유사한 프로세스를 개선하게 된다면 이러한 노력은 분명히 원가절감의 효과를 낳을 뿐만 아니라 Total Cost Down의 진정한 목적인 이익의 증가를 가져 올 것이다.

## V. Total Cost Down의 추진방법

Total Cost Down을 성공적으로 추진하기 위해서는 구체적인 추진방법을 시행하기 전에 먼저 다음과 같은 기본적인 사고방식이 필요하다.

첫째, 원가절감은 회사의 모든 구성원이 하나가 되어 全社적으로 실시한다. 회사의 Top

18) 이순철, 「비즈니스 리엔지니어링 기업혁명」, 김영사, 1993, p.15.

19) Watson, Gregory, 「Strategic Benchmarking」, John Wiley and Sons, 1993. (신홍철의 역, 「전략적 벤치마킹」, 사계절, 1993, p.26.)

인 최고경영자로 부터 각부문의 관리자, 감독자, 그리고 말단 작업원에 이르기까지 모든 구성원들이 계층의식이나 부서이기주의를 없애고 하나가 되어 협력체제를 만들어 원가절감에 협조하는 마음의 준비, 의욕 그리고 노력과 인내가 필요하다.

둘째, 회사의 모든 구성원에게 원가의식을 함양시키고 원가절감기법을 교육시킨다. 원가절감에 대해 경영자나 관리자 및 감독자가 위기감을 가지고 노력하는 것만으로는 한계가 있으므로 최고경영자를 비롯하여 말단사원에 이르기까지 모든 구성원들이 원가의식의 중요성에 관해 인식하고, 이해하고, 실시할 수 있도록 적극적으로 지도·계몽을 실시한다. 또한 각각의 부문·계층·직위에 있어서 원가절감이 효과적으로 행해지도록 각종의 경영혁신기법 및 원가절감사례와 기법등을 교육시킨다.

셋째, 全社의으로 원가절감 분위기를 만들어야 한다. 이제 회사내의 모든 구성원이 하나가 되고 원가의식이 함양되었으면 그것이 현장에서 원가절감으로 이어질 수 있도록 회사내의 모든 부문에 원가절감 분위기를 만들어야 한다는 것이다. 즉, 경영자나 관리자계층은 구체적인 원가절감 방침을 세우고 원가절감계획을 출산하여 실행하고 종업원들에게 원가절감이 달성되지 않으면 경쟁에서 이길 수 없다는 것을 확신시켜 주어야 한다.

넷째, 매너리즘을 타파하고 경영혁신을 위한 발상의 전환을 도모한다. 인간은 본래 보수본능에 빠지기 쉽고 종래의 전통, 관습, 경험, 관례에 얽매어 매너리즘에 빠지는 경향이 있으므로, 현재 자기 직장의 현상을 다른 각도에서 다시보고, 어디에 문제가 있는지를 찾아내고, 중지를 모아 창의적인 연구를 행하고, 개혁을 추진하는 기업환경을 만들도록 해야 한다. 즉 단순한 원가절감이 아니라 원가의 회피를 통해 대폭적인 원가의 인하가 이루어질 수 있도록 발상의 전환을 통한 Total Cost Down을 실행하자는 것이다.

요즈음 우리나라에서 행해지는 Business Reengineering을 비롯한 각종 경영혁신 기법이 이와같은 발상의 대전환에서 출발하고 있다는 점에 주의할 필요가 있다.

상술한 바와 같은 사고방식을 가지고 구체적인 원가절감을 실행하는 방법을 보면 다음과 같다.<sup>20)</sup> 먼저, 첫번째 단계로서 현상분석을 실시한다. 즉 어디에서 얼마만큼의 원가를 필요로 하는지와 원가절감의 필요성은 얼마나 절박한지를 검토한다. 두번째는 목표달성단계로서 어디에서, 무엇을, 얼마만큼, 누가, 언제까지, 어떻게, 원가절감할 것인지 구체적이고 명확한 원가절감목표를 설정한다. 세번째는 대책을 검토하는 단계로서 어디에서, 누가, 무엇을, 어떻

20) 竹本次郎, トータルユストタウソの進め方, 日刊工業新聞社, 1989, p.132.

계, 얼마만큼 원가절감할 것인지 대책을 검토하고 수립한다. 네번째는 대책의 실시단계로서 원가절감대책을 실시한다. 다섯째는 대책실시의 평가 및 통제단계로서 대책의 실시상황을 점검·평가한다.

## VI. Total Cost Down 추진사례 분석

다음은 S주식회사 가천공장에서 지난 89년 부터 90년에 걸쳐 IE기법을 활용하여 현저한 원가절감효과 및 경영혁신을 이룩한 사례를 분석·검토한 것이다.

### 1. 회사소개

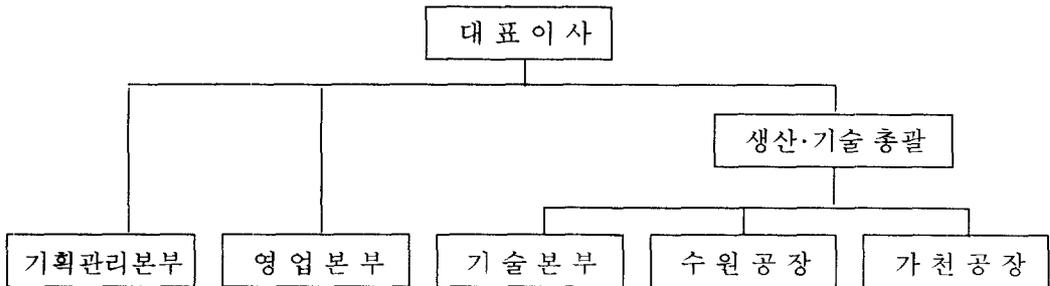
#### 1.1 개요

동사는 1970년 1월 20일 창립, 국내 최초로 흑백 브라운관, COLOR 브라운관등을 생산하였으며 창립이후 20년의 짧은 역사속에서도 세계 최대의 브라운관 제조업체로 부상하였고 또한 이러한 브라운관 사업의 오랜 경험과 축적된 기술을 바탕으로 하여 이미 Monitor, Terminal, Computer, LCD, VFD부문에서도 확고한 발판을 구축하여 100여가지가 넘는 품종을 생산하고 있으며 차세대 Display 개발에 박차를 가하여 6<sup>M</sup> 초소형 브라운관, Full page display CRT, 칼라 고체 촬영소자, 초전도체개발 등에 성공하는 쾌거를 이룩하였으며, 또한 '80년 355억 매출에 불과했던 것이 '89년에는 6,077억으로 불과 9년여만에 17배이상 성장하였다.

#### 1.2 조직 및 현황

동사의 조직 및 회사현황과 가천공장 현황은 다음과 같다.

1.2.1 조직 : 3본부 38부 16실 90팀 65과 4소 1연대



1.2.2 회사현황

창립	자본금	매출액('89년)	종업원수('89년말)
1970년	270억원	6,077억원	10,736명

1.2.3 가천공장 현황

설립	매출액('89년)	종업원수('89년말)	생산제품
1970년	4,124억원	7,178명	CRT, CPT Monitor 등

2. 경형혁신활동 추진

'80년대말부터 비롯된 경영여건의 악화로 기업은 과거와 같은 경영방식으로는 도태할 수 있다는 위기감이 싹트기 시작했고 이러한 상황은 동사도 예외는 아니어서 이에 대한 적극적인 대처의 일환으로 경영혁신활동을 전개하게 되었다.

동사의 경영혁신 활동의 추진목적은 “어떠한 경영여건하에서도 회사의 성장과 이익을 확보”하는데 있으며 원화절상, 원자재 상승, 인건비 인상, 시장점유율의 감소 등의 악화되는 경영여건하에서 매출액을 증대시키고 경상이익을 8%이상 확보하기 위해서는 체계적인 경영혁신 활동을 통하여 월가절감 40억원을 비롯하여 종합생산성을 58%이상 향상시키지 않으면 안 된다는 결론에 이르게 되었다.

따라서 경영혁신활동의 추진방향은 종합생산성 향상에 있으며 그 내용은

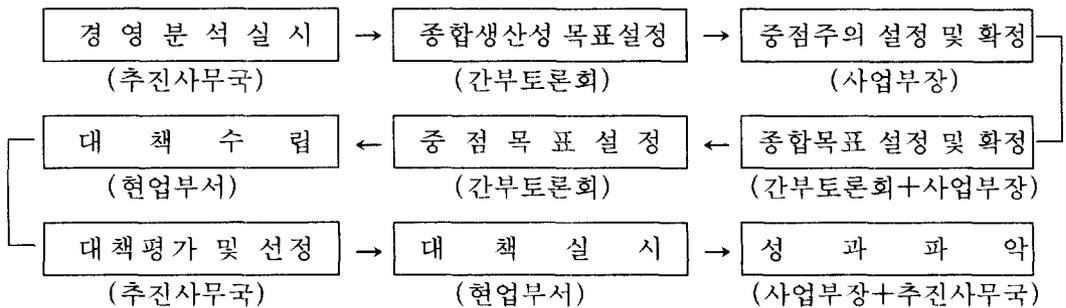
$$\begin{aligned} \text{종합생산성} &= \frac{\text{매출액} - (\text{구입품비} + \text{외주비})}{\text{감가상각비} + \text{제경비} + \text{제금리} + \text{인건비}} = \frac{\text{밖으로부터 혁신추진}}{\text{안으로부터 혁신추진}} \\ &= \frac{\text{TPI 추진}}{\text{합리화(IE)추진}} = \frac{\text{OutPut Up}}{\text{InPut Down}} = \frac{\text{경쟁하는 힘의 확보}}{\text{생산하는 힘의 확보}} \end{aligned}$$

로 나타낼 수 있다.

동사는 특히 경영혁신을 추진함에 있어 Input을 Down시켜 목표 달성에 기여토록 하기 위하여 합리화의 기본 전술을 IE로 확정하였으며 체계적인 IE추진을 위하여 IE교육을 통해 양성된 사내 IE Engineer들의 활동을 중심으로 경영혁신활동을 추진하였다.

이와같은 경영혁신의 추진방법 및 계층별 역할을 요약하면 다음과 같다.

[경영혁신 추진 방법]



<표 6-1>

계층별역할

구분	사업부장	부·과장	사원
역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>사업부 경영분석에 의한 중점 추진대상 결정(TPT OR 합리화)</li> <li>목표확정</li> <li>경영혁신 활동 동기 부여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>부서내 경영혁신계획 수립실시, 효과파악 (TPI OR 합리화)</li> <li>부서내 경영혁신 분위기 조성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>본인업무(작업)에서 발생하는 낭비제거</li> <li>본인업무(작업)의 품질향상</li> <li>본인업무(작업)를 편하고 빠른 방법으로 개선</li> </ul>
방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>간부토론회</li> <li>Incentive제</li> <li>발표회 참석</li> <li>추진부서 수시방문, 격려</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>부서내 정규 회의</li> <li>Incentive제</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IE, VE, QC의 철저한 적용</li> </ul>

### 3. IE조직 및 추진체계

#### 3.1 경영혁신 조직

동사는 경영혁신을 위한 기본방침으로 새물결 6000운동을 내걸고 경영혁신실을 신설하여 경영혁신운동을 전담시켰다. 그리고 새물결 6000운동의 추진전략으로서 회사를 4부분으로 크게 나누어 각 부문별로 전사적인 경영혁신을 위한 세부목표 및 전략을 수립하고 담당부장들이 위원장이 되고 주변부서의 부장이 위원이 되는 추진조직을 결성하였다.

그 내용을 보면 먼저 매출액부문은 관리부장을 위원장으로 하여 새물결 6000S운동을 내걸고 ① 고부가가치제품으로의 전환 ② 단위시간당 생산성 증대 ③ 신상품 생산조기 안정 ④ 종합 및 부가가치 생산성 증대 등을 중점전략으로 내세웠다.

그리고 인력부문에서는 인사부장을 위원장으로 새물결 6000M운동을 내걸고 ① 부가가치가 없는 직무의 삭감 ② 1인당 직무효율의 향상 등을 중점전략으로 설정하였다.

품질부문에서는 품질기획부장을 위원장으로 새물결 6000Q운동을 내걸고 ① 기능과 수요 성능의 도약 ② 표준의 실천으로 제조공정장악 ③ 산포의 극소화지향 등을 중점전략으로 설정하였다.

마지막으로 구매부문에서는 외주기획부장을 위원장으로 새물결 6000P운동을 전개하면서 ① 구매비용의 최적화 ② 외주업체 생산성 향상 ③ 조달물류의 JIT추진 등을 중점전략으로 설정하였다.

#### 3.2 IE추진개요 및 방침

경영혁신 운동을 성공적으로 추진하기 위한 기본 전술로서 IE활동의 이념을 보면, 먼저, 기업경영상의 모든 문제를 인식하고 공감할 수 있어야 하며, 둘째, 현실 안주에서 벗어나 변화를 수용하고 주도해 나가야 하며, 셋째, 목적을 분명히 하여 최적의 수단을 찾으며, 넷째, 개선이 아니라 혁신이 되어야 한다는 것이다.

그리고 철저한 3현주의(현장, 현상, 현물)에 입각하여

- ① 적정인원 배치와 합리적 LAY-OUT 설계
- ② 쉽고, 편하고, 빠르며, 안전한 작업설계
- ③ 공정, 공평, 공명한 작업설계를 IE적 접근방법(Approach)의 근간이념으로 설정하였다.

이와같은 IE활동의 이념을 실현하기 위한 방침을 보면 먼저 기본방침으로서 IE를 통한 공장체질강화, 생산성관리 전산화 정착, IE추진 조직의 활성화를 설정하였고 구체적인 IE추진 목표로서 생산성 향상 20%(성인원 : 400명, 원가절감 : 40억), IE인구 20% 확보, IE Engineer 200명 양성 등을 수립하였다.

그리고 이와같은 목표를 달성하기 위해 ① 공장전체 IE개선활동 실시 ② 생산성관리 진단 제도 도입 ③ 전공장 표준시간 정비(제품별, 공정별, 부서별) ④ 단위 부서별 생산성 관리 제도화 ⑤ 생산성 분석 대책회의 운영 등을 중점시책으로 설정하였다.

### 3.3 IE추진단계별 세부활동

#### 3.3.1 새물결 6000추진전략

IE추진목표를 달성하기 위해 새물결 6000추진전략을 각부무별 즉 매출액부문(새물결 6000S), 인력부문(새물결 6000M), 품질부문(새물결 6000Q), 구매부문(새물결 6000P)으로 나누어 세부적으로 수립하였다.

그리고 여기에다 사무혁신을 추진하였는데 먼저 그 추진방향을 보면 첫째, 관리·인사업무의 효율화 및 조직·제도의 혁신을 도모하고 둘째, 수주부터 출하까지 생산관리업무의 효율화 및 기능을 정비하고 셋째, 기능강화업무의 발굴 및 여력의 활용을 도모하고자 하였다. 그리고 그 추진목표로서 종업원 194명분에 해당되는 전체 사무시간의 50%를 삭감한다는 목표를 설정하였다.

이와 같은 사무혁신을 위한 추진방법으로서 먼저, 사무혁신 Staff연수 및 전과교육을 실시하고 둘째로, 업무현상조사를 실시하고 셋째로, 개선안을 제시하고 넷째로, 개선안을 검토하고 다섯째로, 개선안을 종합정리하는 절차를 택하였다.

#### 3.3.2 여력인력 활용계획 및 교육계획

IE를 추진하여 발생한 여력인력을 잘 활용하느냐 못하느냐가 IE를 성공적으로 추진하기 위해 매우 중요한데 그 활용계획 및 교육계획을 보면 다음과 같다.

사업장을 크게 다섯개, 즉 생산성향상 부문, 가치창출부문, 품위향상부문, 외주지도부문, 사무혁신부문으로 나누고 각 부문별로 활용방법 및 목표를 수립하였다. 먼저 생산성 향상부문에서는 여력인원 50명을 IE컨설턴트로 활용하여 매출액의 1% 절감을 목표로 생산투입요

소를 절감하고 산출량의 증대를 꾀한다.

그리고 가치창출 부문에서는 여력인원 40명을 VE컨설턴트로 활용하여 매출액의 1%절감을 목표로 제품의 콤팩트(compact)화, 부품의 표준화, 부품수의 감소를 도모한다.

품위향상부문에서는 여력인원 20명을 QC컨설턴트로 활용하여 매출액의 1%절감을 목표로 제품의 기능 및 품질의 향상을 도모한다. 그리고 외주지도 부문에서는 여력인원 30명을 외주업체 지도요원으로 양성하여 외주임을 10%절감을 목표로 외주업체를 지도한다.

마지막으로 사무혁신 부문에서는 여력인원 15명으로 사무혁신팀을 구성하여 사무혁신 컨설턴트와 함께 사무부문인력 50% 감소를 목표로 사무혁신을 추진한다. 이와같은 여력인력 활용계획을 요약하여 보면 <표 6-2>와 같다.

<표 6-2> 여력인력활용계획

활용구분	활용방법	활용인원	목표효과	비고
1. 생산성향상 부문	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IE Consultant로 활용</li> <li>- 생산 투입 요소 절감</li> <li>- 산출량 증대</li> </ul>	50	매출액의 1% 절감	특수 : 10명 정보 : 5명 칼라 : 30명 평판 : 5명
2. 가치창출부문	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VE Consultant로 활용</li> <li>- 제품 Compact화</li> <li>- 부품 표준화</li> <li>- 부품수 감소</li> </ul>	40	매출액의 1% 절감	각 사업부당 10명
3. 품위향상부문	<ul style="list-style-type: none"> <li>• QC Consultant로 활용</li> <li>하여 제품품위 향상</li> </ul>	20	매출액의 1% 절감	각 사업부당 5명
4. 외주지도부문	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 외주업체 지도요원으로</li> <li>양성하여 외주업체 지도</li> </ul>	30	외주임을 10% Down	
5. 사무혁신추진 부문	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사무혁신 TFT 구성하</li> <li>여 JMAC Consultant</li> <li>와 함께 사무혁신 추진</li> </ul>	15	사무부문 인력 50% 감소	
계		155		

4. IE활동성과

IE활동에 의해 공장체질이 강화되고 전산화가 정착되어 공장 및 사무자동화가 비약적으로 진전되었을 뿐만 아니라, 전계층 전사원에게 경영합리화 인식이 과급되어 조직이 활성화되고 생산성이 향상되는 등 IE 활동에 의해 여러가지 유·무형의 성과가 나타났다.

그 중에서도 사업장의 생산혁신으로 인해 나타난 성과를 생산혁신 중점부문별로 보면 <표 6-3>과 같다.

<표 6-3>에서 보는 바와 같이 먼저 합리화 부문에서는 178건에서 성인원 619명, 40억원의 원가절감을 이룩하여 가장 많은 IE활동의 성과를 이룩하였으며, 다음으로 자동화 부문에서는 14건에서 성인원 64명, 2억원의 원가절감을 실현하였고, 외주화부문에서는 20건에서 성인원 237명, 1억5천만원의 원가절감을 실현하였다.

결국, 전체적으로 볼때는 212건에서 성인원 920명, 원가절감 44억원을 달성하여 당초에 목표하였던 성인원 400명, 원가절감 40억원의 목표를 초과달성하는 성과를 이룩하였다.

<표 6-3>

IE 생산혁신 실적

(단위 : 명, 백만원)

년월	합리화 부문			자동화 부문			외주화 부문			Total		
	건수	성인원	효과금액	건수	성인원	효과금액	건수	성인원	효과금액	건수	성인원	효과금액
'89.1	3	34	30.3	-	-	-	2	11	1.5	5	45	31.8
2	2	41	58.6	-	-	-	-	-	3.2	2	41	61.8
3	7	32	86.4	-	-	-	2	11	3.2	9	43	89.6
4	2	16	96.9	-	-	-	2	-	3.2	4	16	100.1
5	19	115	191.8	-	-	5.6	-	6	3.9	19	121	201.3
6	30	105	250.5	1	6	9.5	4	77	13.7	35	188	273.7
7	23	78	450.7	-	-	14.5	3	39	24.3	26	117	489.5
8	27	74	721.6	5	14	29.1	3	32	22.3	35	120	773.0
9	24	52	653.5	5	24	42.2	-	8	23.2	29	84	718.9
10	15	20	646.1	2	11	54.2	2	27	27.1	19	58	727.4
11	20	38	673.2	1	9	53.3	2	26	22.8	23	73	749.3
12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
'90.1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	3	5	78.0	-	-	-	-	-	-	3	5	78.0
3	3	9	99.1	-	-	-	-	-	-	3	9	99.1
Total	178	619	4036.7	14	64	208.4	20	237	146.4	212	920	4393.5

결론적으로 동사는 IE활동을 통해 공정합리화, 자동화, 외주화를 실현하여 직접부문의 인력효율화 및 직무개선을 달성하였고, 동시에 업무통폐합을 실현하여 간접부문의 인력효율화를 추진함으로써 인원절감 및 원가절감을 달성하여 생산성이 22% 향상되고 IE인구가 20% 확보되는 등 유·무형의 각종 경영혁신 성과를 달성하였다.

## Ⅶ. 요약 및 결론

본고는 요즈음과 같은 저성장 경제로 대변되는 장기불황하에서 기업이 살아남기 위한 경영혁신기법의 하나로 과거와 같은 전술적 차원의 경영개선을 통한 부분적 원가절감이 아니라 전략적 차원에서의 경영혁신을 통한 획기적인 Total Cost Down을 추진하기 위한 방안을 검토하고자 하였다.

이를 위해 전략적 Total Cost Down에 대해 그 의의 및 관리기법과 그 추진방법을 검토해 보고 실제 추진사례를 고찰해 보았다. 그 내용을 요약하여 보면 먼저 Total Cost Down이란 종래의 원가절감과는 달리 종합적이고 광범위하고 장기적인 관점에서 모든 대상, 모든 계층, 모든 기능, 모든 기법을 망라하여 통합적인 원가절감을 수행하는 것이고, 이를 위해서는 먼저 기업체질을 개혁하는 것이 필수적이라고 할 수 있다.

기업체질을 개혁하기 위해서는 기업환경을 개선하고 그 다음 경영구조를 재설계하고 업무혁신을 실시해야 한다. 그리고 Total Cost Down을 실행하기 위한 관리기법에는 크게 회계기법과 공학기법, 그리고 최근들어 대두되고 있는 경영프로세스혁신기법이 있는데 본고에서는 기중에서도 Total Cost Down기법으로 중요시되고 있고 향후 유용하게 활용될 ABM, 원가기획(이상, 회계기법) VE, IE, ZD(이상, 공학기법), JIT, GT, 비즈니스리엔지니어링, 벤치마킹(이상, 경영프로세스 혁신기법) 등을 간략하게 소개하였다. 이와같이 Total Cost Down을 위한 관리기법에는 여러가지가 있으므로 각각의 기법들의 장·단점을 잘 파악하여 각 기업의 여건에 따라 가장 적절한 관리기법들을 통합·조정하여 사용하면 기업의 원가절감에 크게 기여하리라고 본다.

그리고 Total Cost Down의 추진방법으로는 전사의 모든 구성원이 하나가 되어 새로운 원

가의식을 가지고 새로운 발상으로 Total Cost Down을 추진할 필요가 있는데 그 구체적인 방법으로는 먼저 ① 현상을 분석하고, ② 목표를 설정하며, ③ 대책을 검토하고, ④ 대책을 실시하며, ⑤ 실시사항을 평가·통제하는 것이다.

마지막으로 S주식회사 가천공장에서 전통적인 Total Cost Down기법인 IE기법을 활용하여 경영혁신을 추진한 사례를 검토·분석하였다. 검토결과 동사는 1년 3개월만에 성인원 920명, 원가절감 44억원을 달성하는 것을 비롯하여 공정의 합리화, 자동화, 외주화 부문등에서 획기적인 유·무형의 경영혁신 성과를 달성한 것으로 분석되었다.

결론적으로 전략적 Total Cost Down을 성공적으로 추진하기 위해서는 그 개념을 정확히 이해하고 기업체질을 개혁하고 관리기법을 잘 선정하고 추진방법 등을 효율적으로 실행하여야 되지만, 무엇보다도 회사의 Top인 최고경영자로 부터 각 부문의 관리자 기술자 그리고 말단 종업원에 이르기까지 모든 구성원들이 하나가 되어 과거의 매너리즘을 타파하고 경영혁신을 위한 발상의 전환을 도모하는 것이 우선이 되어야 한다는 것이다. 이를 위해 회사의 최고경영자는 모든 지원을 아끼지 말아야 하며, 종업원들은 회사시책에 적극적이고 능동적인 자세로 임할때 전략적인 Total Cost Down은 성공적으로 추진되고 그러한 기업은 개방화·국제화 시대의 무한 경제전쟁에서 살아남을 수 있다는 것이다.

이상으로 전략적 Total Cost Down의 추진방안에 대해 고찰하여 보았는데, 좀더 구체적이고 세부적인 관리기법과 추진방법을 검토하지 못한 것과 보다 철저한 사례연구가 행해지지 못한데 대해 아쉬움이 있다. 아무쪼록 본고가 요즈음과 같은 무한 경제전쟁시대에서 기업이 살아남기 위한 각종 경영혁신 전략을 수립하고 실행하는데 보탬이 되었으면 하는 바램이다.

## 참 고 문 헌

1. 신흥철, 「관리회계의 혁신」, 경문사, 1993.
2. \_\_\_\_\_, 변지석, 이경주 역, 「전략적 벤치마킹」, 사계절, 1993.
3. 안중호, 박찬구 역, 「리엔지니어링 기업혁명」, 김영사, 1993.
4. 青木茂男 編, 原價管理, 昭和45年, 同文館

5. 西澤, 原價低減の會計と管理, 白桃書房, 1993.
6. 竹本次郎, ト-タルユ ストタウンの進め方, 日刊工業新聞社, 1989.
7. 樓井通晴, “活動基準原價管理の わが國の 管理會計理論と實務への及 んだ影響”, 企業會計, 1993, Vol.45, No.4.
8. 水戸誠一, ト-タルユ ストタウンの實務, 中央經濟社, 1985
9. \_\_\_\_\_, VA・VEによる コストタウン人間, 中央經濟社, 1983
10. 長江四郎, 原價の考え方と實務, 日刊工業新聞社, 1987
11. 赤羽利昭, 技術者のためのコスト計算, 日刊工業新聞社, 1990
12. Carlson, David A. and Young, S. Mark, “Activity-Based Total Quality Management at American Express,” *Journal of Cost Management*, Vol.7. No.1, Spring 1993
13. Cooper, Robin, and Kaplan, Robert, “The Design of cost Management Systems:Text, Cases and Readings”, Prentice Hall, 1991.
14. Drumheller, Harold K., “Making Activity-Based Costing Practical”, *Journal of Cost Management*, Vol.7. No.2, Summer 1993.
15. Govindarajan, Vijay, and Shank, John K., “Strategic Cost Management : Tailoring Controls to Strategies”, *Journal of cost Management*, Vol.6. No.3, Fall 1992.
16. Greenwood, Thomas G.and Reeve, James M. “Activity-Based cost Management for Continuous Improvement:A Process Design Framework”, *Journal of cost Management*, Vol.5. No.4, Winter 1992.
17. Hammer, Michael, and James Champy, 「Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution」, Harper Business, 1993.
18. Horngren, Charles, and Foster, George “Cost Accounting : A Managerial Emphasis”, Prentice Hall, 1991.
19. Lammert, Thomas and Ehram, Robert “The Human Element : The Real Challenge in Modernizing Cost Systems”, *Management Accounting*, July 1987.
20. MacArthur, John B., “Activity-Based costing : How Many cost Drivers Do You Want?”. *Journal of cost Management*, Vol.6. No.3, Fall 1992.
21. Maisel, Lawrence S., “Performance Measurement : The Balanced Scorecard

- Approach”, Journal of Cost Management, Vol. 6. No.2, Summer 1992.
22. Miller, John A. “Designing and Implementing a New Cost Management System”, Journal of cost Management, Vol.5. No.4, Winter 1992.
  23. Monden, Yasuhiro, 「Cost Management in the New Manufacturing Age」, Productivity Press. 1992.
  24. Moravec, Rober D. and Yoemans, Michael S., “Using ABC to support Business Re-Engineering in the Department of Defense”, Journal of Cost Management, Vol.6. No.2, Summer 1992.
  25. Shields, Michael D. and Young, S.Mark, “Effective Long-Term Cost Reduction: A Strategic Perspective”, Journal of cost Management, Spring 1992.
  26. Turney, Peter, “Activity-Based Management”, Management Accounting, January 1992.
  27. Watson, Gregory, 「Strategic Benchmarking」, John Wiley and Sons, 1993.
  28. W.Skinner, “The Productivity Paradox”, Harvard Business Review, July-August 1986.



附 錄

# 韓 國 經 營 學 會

編輯方針 ..... 229

「經營學研究」投稿要領 ..... 231



## 「經營學研究」의 編輯方針

모든 學術論文誌가 기본적으로 요구하는 것은 掲載되는 각 論文이 그 分野의 學術的 知識의 축적에 貢獻해야 한다는 점이다. 學術的 貢獻이란 (1) 그 分野의 새로운 問題點을 인식하고 있을 수 있는 解答을 제시하는 일, (2) 새로운 研究技法을 創案하여 既存問題를 해결하는데 적용하는 일, (3) 한 分野의 發展過程에 대한 史的 考察, 그리고 (4) 과거에 表明되었던 主張들을 比較分析하여 새로운 討議의 가능성을 발견하는 일 등을 말한다. 한편 知識은 立證되지 않은 主張에 의해서는 產出되지 않기 때문에 憶說로부터 論證을, 處勢로부터 合理的인 論說을, 些少한 것으로부터 本質을, 그리고 不完全한 技法으로부터 擁護할 수 있는 研究方法들을 區分하는 일이 學術誌가 해야 할 役割이다. 그 밖에 다른 學術誌와는 달리 學術誌는 會員들에게 폭넓은 學問討論에의 參與機會는 물론 그네들의 教育活動에 도움이 될 學術資料를 효과적으로 제공할 임무를 지닌다.

위와 같은 諸事實을 염두해 두고 本 編輯委員會는 앞으로 學術誌를 다음과 같이 편집해 나갈 方針이다.

1. 投稿者는 原則적으로 韓國經營學會 會員에 限한다. 다만 會員과 共同研究者와 초청된 기고자는 例外로 한다.
2. 研究論文은 다른 刊行物에 發表되지 아니할 것이어야 한다.
3. 論文의 內容에 대한 責任은 집필자가 진다.
4. 論文은 편집위원회에서 위촉하는 2인의 심사위원에 의해 심사가 이루어지고 심사결과에 따라 편집위원회가 게재 여부를 결정하고 이를 집필자에게 通報한다(심사위원의 이름은 비공개로 한다).
5. 이때 편집위원회 위원장은 論文의 게재를 위하여 內容의 修正이나 補完을 집필자에게 要求할 수 있다.
6. 論文의 調査 및 게재결정의 基準은
  - ① 연구주체의 중요도(이론적·실무적 및 교육적 기여도)
  - ② 연구방법의 타당성
  - ③ 내용의 창의성·검증성 및 응용
  - ④ 논문의 의사전달 효과
  - ⑤ 기타 편집기술상의 요건에 부합되는 여부 등이다.
7. 紙面은 研究論文, 研究노트 및 通信欄으로 區分될 수 있다.  
經營學의 諸 分野의 지식에 學問的으로 공헌할 수 있는 論文은 研究論文欄에 會長의 教育活動에 도움이 될 학습자료로서의 가치가 인정되는 研究物이나 기존 研究에 대한 비평이나 코멘트 등은 연구노트欄에 기재한다. 그리고 통신란은 會員들에게 學問討論에의 參與機會를 제공하는 자리로 이용한다.
8. 論文의 게재 우선순서는 편집위원회가 論文을 接受한 날이 빠른 순서를 原則으로 하고 편집

위원회가 論文의 重要性和 獨創性을 감안하여 이를 調整할 수 있다.

9. 「經營學研究」에 게재된 論文의 版權은 經營學會가 所有한다.

### 「經營學研究」投稿案內

「經營學研究」편집위원회는 별도의 原稿마감일을 두지 않기로 決定하였습니다.

會員께서는 언제든지 投稿하실 수 있으며, 편집위원회는 原稿가 接受된 후 바로 審査를 始作하게 됩니다.

이에 따라 豫定된 發行시기까지 審査와 修正·補完이 完了된 論文에 限하여 該當號에 掲載될 것입니다.

지금은 第23卷 第3號에 掲載될 原稿를 모으고 있습니다. 投稿하시는 原稿를 다음 住所로 보내 주시기 바랍니다.

보낼곳 : 151-742 서울특별시 관악구 신림동 산56-1

서울대학교 경영대학  
이정호 교수연구실

※ 우편 이용시 반드시 등기로 보내주시요.

## 「經營學原稿」 투고 요령

1. 原稿는 본 학회 편집위원회로 提出한다.
2. 原稿는 3부씩 提出한다(原本 1部 포함).
3. 原稿의 접수일은 原稿가 본 회에 到着한 날로 한다.
4. 原稿는 국문 또는 國漢文 혼용으로 한다.
5. 原稿는 圖表를 포함하여 國文의 경우 200자 원고지에 橫書하여 150매 이내로 한다(原稿를 워드프로세싱 또는 타자기를 사용하는 경우에는 21×28cm(A4용지)에 한줄건너(double spacing)타자하여 50매 이내로 한다).
6. 原稿 제1면에는 국문 및 영문으로 원고제목, 투고자의 성명 및 소속을 명기하고 원고매수를 표시한다.
7. 原稿 제2면부터 本文에 들어가기에 앞서 논문초록과 目次를 표시한다.
8. 章, 節의 표시는
  - I.
  - 1.1
  - 1.1.1
  - .
  - .
  - .
 과 같이 한다.
9. 學術用語는 될 수 있는 대로 國文으로 쓰되 번역이 곤란한 경우에 한해 영문으로 쓸 수 있으며 번역된 용어의 이해를 돕기 위하여 영문 부서를 붙일 수 있다.
10. 모든 표 및 그림은 백지에 선명하게 그리고 해당번호(예: <표 1-1>, <그림 3-2>)와 題目 또는 說明을 붙여야 한다.
11. 각주(footnote)는 될 수 있는 대로 줄이고 꼭 必要한 경우에만 작성한다.
12. 각주(footnote)는 語句의 오른쪽 상단에 일련번호를 붙여 표시하고 그 내용은 원고지를 사용하는 경우는 原稿가 끝난 직후의 면부터 作成하고 워드프로세싱이나 타자를 한 경우에는 各面 下段에 作成할 수 있다.
13. 必要한 경우 고딕체는 下線(\_\_\_\_)으로 이태리체는 點下線(.....)으로 각각 表示한다.
14. 참고문헌은 그 全部를 著者名에 따라 國文은 가나다順으로, 英文은 ABC順으로 번호를 붙여 本文이 끝난 뒤에 기재하고, 本文中 참고문헌이 引用된 部分에는 [ ]속에 해당 참고문헌 引用된 部分에는 [ ]속에 해당 참고문헌 番號를 明示한다. (例: [4,21])
15. 참고문헌은 定期刊行物의 경우는 著者名, 論文題目, 刊行物名(이태리체로 表示), 권(Vol), 호(No), 年度, 面(page)의 順으로, 定期刊行物이 아닌 경우는 著者名, 圖書名(이태리체로 表示), 出版回數(2판 이상), 卷(2권 이상), 出版地, 出版社名, 出版年度의 順

으로 기재한다. 다만, 出版年度는 著者名의 바로 뒤에 ( )속에 記入할 수 있다.

例)

1. Salop, S. C., "Monopolistic Competition with Outside Goods", Bell Journal Economics, Vol. 10, No. 1(Spring 1979), pp. 141~156.
  2. Davis, Gordon B. and Margrethe H. Olson, Management Information System: Conceptual Foundations, Structure, and Develklopmnt, 2nd ed., New York: McGraw Hill, 1985.
  3. 김수곤, 「임금과 노사관계」, 서울: 한국개발연구원, 1978.
16. 投稿된 原稿는 반환하지 아니한다.

---

 編輯委員

이 정 호(서울대학교)	유 필 화(성균관대학교)
이 창 우(서울대학교)	이 필 상(고려대학교)
김 선 식(숙명여자대학교)	정 인 근(한국외국어대학교)
김 준 석(연세대학교)	조 지 호(한양대학교)
김 효 석(중앙대학교)	조 태 훈(건국대학교)

---

 經營學研究

(通卷 35號)

1994年 2月 15日 印刷

1994年 2月 20日 發行

발행인 김 해 천

편집인 이 정 호

발행처 한국경영학회

서울특별시 성북구 안암동 5가 1번지

고려대학교 경영대학

---

 영신인쇄사 : 전화(275-8375, 272-2019)