

Forbes Excellence Award

Best Practice >> 리더십

## Digital Leader LG Micron

회사명	LG마이크론(주)
설립연도	1983년 3월 27일 금성마이크로닉스(주) 설립
대표자명	조영환
본사위치	경상북도 구미시 구포동 624번지
주요제품 (서비스)	Display 핵심부품: Shadow Mask, Photo Mask, PDP Rear Plate, EMI(Electro Magnetic Interference) Mesh Film 반도체 핵심부품: Lead Frame, Tape Substrate
종업원수	1,491명('05년 6월 기준)
년간매출	6,826억원('04년 기준)
당기순이익	578억원('04년)

## 보이는 것 이상의 LG마이크론(What is Inside?)



### 1. 조영환 사장은 누구인가?

“나는 현실로 다가올 내일보다 내가 바라는 내일을 더 믿는다. 내가 바라는 내일은 내가 만들어 낸다” LG마이크론의 조영환 사장 홈페이지에 적힌 글이다. 세계 1등 제품을 생산하는 기업의 수장다운 각오가 엿보인다.

LG마이크론 CEO 조영환 사장은 LG전자에 엔지니어로 입사하여 34년간 전자부품 기술의 경쟁력 확보에 주력한 결과 Display 업계에서 세계적인 경쟁력을 확보한 다수의 제품개발에 성공하였고, 체계적인 품질경영을 통한 지속적인 성장성을 확보하여 초 정밀 전자부품에서 선두주자로 모든 사람에게 인식되고 있다.

조영환 사장은 1948년 대구에서 태어나 대구고등학교를 졸업하고 한양대학교에서 전자공학을 전공했다. 대학 입학 당시에는 화학공학과가 가장 인기 있고 소위 잘 나가는 분야였지만 10년 후에는 전자공학 분야가 활성화될 것이라는 소신을 갖고 전자공학을 선택했다. 그는 “만약 전자공학을 선택하지 않았다면 법학을 전공했을 것”이라고 이야기하며 그때 전자공학을 선택한 자신의 결정이 옳았다고 지금도 후배들에게 이야기한다.

1970년 입사 당시만 해도 대한민국 Display 부문의 전자부품 경쟁력은 세계적인 수준과는 차이가 많았으며 제조기술은 대부분 선진국에서 도입하여 모방하는 차원에 머무르고 있었다. 이러한 경쟁력 열세의 문제들을 해결하기 위하여 정부는 전자부품 자체개발을 통한 국가적인 경쟁력을 확보하기 위한 국책사업을 전개하게 되었고, 그는 엔지니어로서의 성공에 대한 확신을 가짐으로써 전자부품 국책사업의 참여 멤버로 모든 열정을 쏟았다.

이로 인해 20년이란 빠른 시간 내에 세계 1등 기업들을 추월하여 전자부품 업계에서 세계적인 경쟁력을 확보하게 되었고 그의 인생에 있어 가장 소중한 시간으로 기억하고 있다.

“치열한 경쟁사회에서 영원한 1등은 없다.” 이점을 잘 알고 있는 조영환 사장은 마이크론이 나아가 할 명확한 비전을 설정하고 회사비전에 대해 임직원들의 동의를 이끌어 내고 있으며 전 임직원들과 원활한 의사소통을 위해 다양한 Communication Channel을 개발하고 있다. 잘 만들어진 조직에서 제대로 훈련된 사람이 있으면 조직은 살아난다는 게 그의 신념이었고 환경변화에 따른 유연한 조직을 만드는 데 초점을 맞추고 경영혁신형 조직개편과 강력한 6σ 품질경영을 추진하는 등의 탁월한 경영능력을 발휘하고 있으며 이를 통해 세계 톱이라는 자부심과 함께 긴장감을 늦추지 않고 있다.

## 2. 조영환 사장의 경영관 및 경영 10대원칙

<< 조영환 사장의 이미지 Cut을 전체 배경화면으로 사용한다. >>

2001년 3월 마이크론 CEO로 부임한 조영환 사장은 조직이 Work(일) & Life(삶)의 균형을 유지하면서 'Great Company Wonderful Life'를 실현하는 것을 경영의 새로운 리더십으로 제시하고 있으며 이를 전파하는 프로그램으로 P<sup>3</sup> (Triple P: Promise, Practice, Praise)를 실천하고 있다.

Promise를 통해 고객(내/외부) 및 주주와의 약속준수 생활화로 신뢰감을 고취하고, 사회의 일원으로 이웃에 대한 소명을 다하는 사회공헌을 실천하며, Practice를 통해 기본과 원칙에 충실하고 업무에 열정적인 실천력을 제고하며, 투명한 기업을 실현하는 정도경영과 Praise를 통해 신바람 나는 조직분위기와 공정한 보상체제를 구축하고 있다.

또한 이를 실현하기 위하여 개인 경영관을 임직원과 함께 공유하며 경영의 10대 원칙을 구성하여 'Great Company Wonderful Life'를 이루기 위한 세부적인 실천지침을 임직원에게 제시하고 있다.

### 1) 경영관

사람이 일을 하는데 곤란함이 없도록 바라지 마라. 곤란함이 없으면 사람이 나약해지고 겸손치 못해서 일을 망쳐버린다. 그래서 세상 사는 곤란함과 어려움 속에서 길을 찾아야 된다. 곤란함과 어려움을 잘 극복하는 자와 그렇지 못한 자 사이에는 차이가 있고 그 결과 인생의 성패가 좌우된다.

### 2) 경영의 10대 원칙

[인생에서의 성공! 기업에서의 1등!]

모든 일에는 '사람'이 가장 중요하다고 나는 믿는다. 또한 무한한 '몰입'과 '열정'을 가진 인재들이 Vision을 만들고 실현시켜 나간다.

1등을 위한 Great Company Wonderful Life는 LG마이크론의 가족들과 같이 꼭 실현해보고 싶은 나의 꿈이다. 나는 현실로 다가올 내일보다 내가 바라는 내일을 더 믿는다. 그리고 "내가 바라는 내일은 내가 만들어 낸다"

#### ① 5%는 불가능해도 30%는 가능하다

과거의 방식에서는 5%의 개선도 쉽지 않지만 접근방식을 달리하고 혁신적인 아이디어를 도출하면 30% 혁신도 가능해진다는 것으로 30% 이상의 Stretch Goal을 설정하고 도전하자.

#### ② No없는 도전

긍정적 사고 및 생각, 실행하고 나서 생각해 보는 태도로 실패에 대한 패러다임의 전환과 또 실패했구나 보다는 안 되는 방법 하나를 알고 개선한다.

#### ③ 문제해결의 주체는 '너' 아닌 '나'

책임을 전가하거나, 남이 먼저 해주길 바라기 전에 내가 솔선수범하고 긍정적인 Open Mind로 다

가가는 문제해결의 주체는 '너'가 아닌 '나'이어야 한다.

④ 업무 혁신을 통해 일의 가치를 향상시켜라

일을 단순화시키고, 통합하고, 조정 및 폐지, Outsourcing을 통해 핵심업무에 집중하자.

⑤ Early Innovation

경쟁사보다 한발 앞선 실행으로 1년은 12개월이 아니라 13개월 이상도 될 수 있다. 당 해연도 판매 및 손익개선 활동에 집중하기 보다는 Y+3관점에서 미리 대응함으로써 사전 경쟁력을 확보하자.

⑥ 근본원인을 추구하라

재발방지를 위해 Factor Base로 판단하라. Data를 통해 현상을 진단하라. 6σ적 프로세스를 통한 문제해결과 일을 Speed하게 처리하라. 동일 문제가 두 번 발생하지 않도록 하라.

⑦ 고객이 기대하는 바에 앞서 가치를 제공하자

고객은 외부에만 존재하는 것이 아니다. 고객은 '내부에도' 있다. 조직역량과 지속적 성과창출을 위해 내부체질을 강화시켜야 한다. 내부 구성원이 만족하고 제 몫을 다하도록 그들을 위해 일할 맞는 환경과 제도, 시스템 등을 제공하여야 한다.

⑧ 칭찬은 내가 먼저, 평가는 공정하게 하자

칭찬은 동기부여의 핵심 동인이며, High Performance육성의 방법 중 하나이다. 평가는 객관성과 공정성을 바탕으로 일관된 기준으로 Feedback되어야 한다.

⑨ 고객이 인정하는 목표설정과 약속준수 Culture를 확립하라

Stretch Goal에 도전하는 목표확립과 공유를 통해 상호 합의한 약속은 반드시 지키자. 약속준수는 신뢰의 원천이며, 약속과 실행은 칭찬 및 보상을 받는 선 순환의 Cycle을 움직이는 시발점이 된다.

⑩ Work & Life의 균형을 유지하라

열심히 일한 뒤에는 반드시 편히 쉬어라. 일과 삶의 균형을 도모하여 밝고 활기찬 조직을 구현하라. 불 필요한 일, 중복되는 일, 시간이 많이 걸리는 일들을 개선하라. 업무시간을 효율적으로 관리/활용하여 핵심업무에 집중하라.

### 3. 리더십 모델

#### 1) Summary

LG마이크론 조영환 사장의 리더십의 핵심은 'Great Company Wonderful Life'(위대한 회사 멋진 삶)의 실현이다. 이는 조직이 Work(일) & Life(삶)의 균형을 유지하면서 Great Company(위대한 회사)를 달성하는 것이다. 이를 위해 Customer first & Speed의 핵심가치를 기반으로 임직원이 나아가야 할 비전 및 중장기 경영전략을 구체화하고 이의 달성을 위한 향후 3년간의 실행계획이 Y+3 Road Map을 통해 마련된다.

단기년도 혁신목표는 종합목표관리 System(TP-MIS)을 통하여 전원참여를 유도하고 있으며, 부문 및 팀별 세부적인 목표를 설정한 후 실행개선 활동에 참여하게 하고 있다. 실행은 프로젝트 활동을 중심으로 다양한 부문에서 이루어지고 있으며 현재 구성원의 40%가 현업에서 빠져 나와 프로젝트 활동을 전개하는 TDR을 통해 성장성 확보 및 품질개선의 가장 핵심적인 Tool로 활용하고 있다.

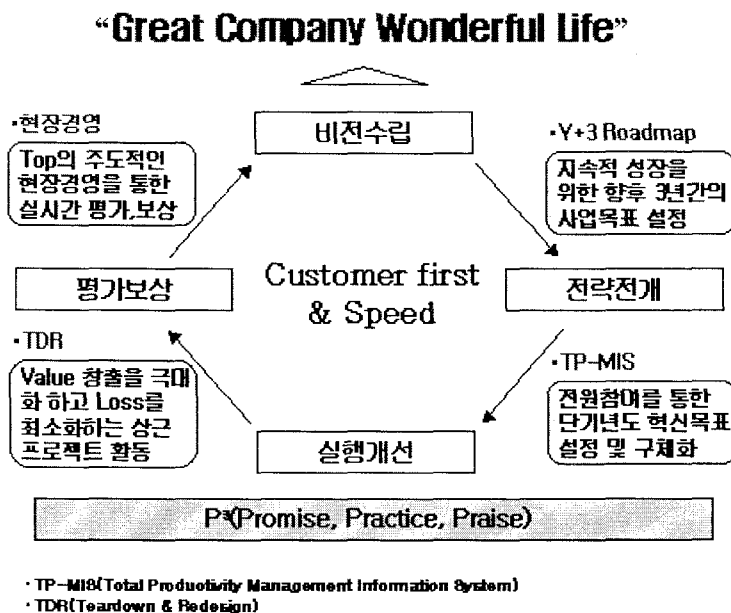
CEO는 이러한 활동과정에서 참여자의 상호합의에 의한 공감대를 단계별로 이끌어 내는 것을 실행개선에서 가장 중요시 하고 있으며, CEO의 주도적인 현장방문과 TDR Room의 방문을 통해 Field형 의사결정과 Solution을 제시함으로써 철저한 성과관리가 이루어진다.

활동결과는 연2회 평가하여 개인 및 팀별 차등보상 및 인사평가에 반영함으로써 충분한 동기부여를 이끌고 있으며, 성과측정 및 분석결과는 사후 관리되고 차기년도 사업계획에 반영하여 지속적인 변화와 혁신을 추구하고 있다.

또한 CEO는 끊임없이 변화하고 혁신하는 조직을 만들기 위해 6σ 활동체제로의 경영혁신조직을 재편하였으며, 전사원이 참가할 수 있는 시스템으로 구조화하여 역할과 책임을 명확히 규정하였다. 혁신에 대한 CEO의 강력한 추진력으로 혁신의 Mechanism과 임직원의 Common Language를 확보

하였다. 이의 실현을 위해 인재상을 '강한 열정과 도전으로 탁월한 성과를 창출하는 사람'으로 정의하고 인적자원의 육성을 위한 중장기 인재육성 시스템을 구축하여 지속적으로 추진해 오고 있다.

<< CEO 리더십 모델 >>



#### 4. 리더십 모델의 실행 프로그램



##### “도전과 약속”

“ 도전적인 목표 설정과 목표 달성을 위한 약속준수 Culture ”



##### “강한 실천력”

“ 핵심가치와 정도경영에 충실한 강한 실행력을 갖춘 Culture ”



##### “칭찬과 보상”

“ 성과에 대해서 칭찬을 생활화하고 공정하게 보상하는 Culture ”

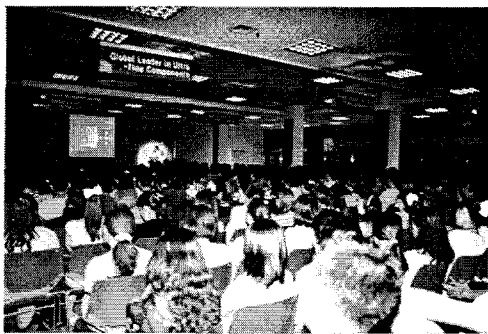
CEO는 ‘Great Company Wonderful Life’(위대한 회사 멋진 삶) 실현을 위해 리더십 모델을 조직 내 전파하는 프로그램으로 P<sup>3</sup>(트리플 P)를 구체화 하고 있으며, 이를 통해 임직원들의 생각과 행동 및 기업문화의 변화를 유도하여 경영성과를 창출 하는 리더십으로 활용하고 있다. 경영활동의 전 부문에 걸쳐 P<sup>3</sup>의 조직문화 전개계획을 체계적으로 수립하여 전개함으로써 일하고 싶은 회사, 자 손 대대로 물려주고 싶은 회사, 회사와 개인 비전이 일치하는 회사를 지속적으로 만들어 가고 있다.

#### 1) Promise(도전적인 목표설정과 목표달성을 위한 약속준수 Culture)

조영환 사장의 리더십 전개 프로그램의 첫 번째는 Promise이다.

Promise는 내.외부 고객 및 주주와의 약속준수 생활화로 신뢰감을 고취하고자 하는 경영활동의 가장 중요한 요소로서 주요 Key Word는 도전적 목표설정, 신뢰와 존중, 책임과 권한, 소신과 자신감, 긍정적 사고로 구성되어 있다. Promise의 핵심적인 골격은 고객과 회사의 명확한 비전을 공유하고 동의를 통해 참여를 이끌어 내는 것이다.

LG마이크론은 B2B의 중간계 부품업체로서의 특성과 창사 이래 지속적인 흑자경영을 이루어 왔고, 오랫동안 선두를 달리는 기업으로써 1999년도까지는 일부에서 매너리즘에 빠져 내.외부 고객과의 약속준수 및 목표설정의 중요성에 대해서는 큰 관심을 가지지 않고 있었다. 여기에 경기 침체가 더하여 마이너스 성장을 기록하기도 하였다. 항상 성장가도만 달리던 LG마이크론으로서는 충격이었다. 이러한 상황에서 조영환 사장이 CEO로 부임했고, 당시 회사의 비즈니스 환경은 그에게 큰 부담이었으나 이때부터 위기를 기회로 변화시키는 조 사장의 추진력은 본격적으로 발휘되었다.



이러한 이유로 LG마이크론은 새로운 비전을 선포하게 되었으며 비전선포를 통해 직원들을 독려하며 자신감을 불어넣었고 생동감 넘치는 조직으로 변모시키는 일에 앞장섰다.

비전 선포 시 Customer First & Speed를 임직원이 수행할 핵심가치로 선정하였으며, 기업의 성과는 고객이 결정하며 고객이 기대하는 바를 고객의 요구에 앞서 진단 발굴하고 가치성과를 제공하는 것으로 속도에 품질을 더

함으로 고객감동을 이끌어 내고 있다.

21C의 Digital시대를 맞아 CEO를 포함한 전 임직원이 고객의 변화속도를 따라잡아야 하는 심각성을 인식하여 우선 수행할 핵심적인 과제로 선정하게 된 것이다. 이러한 과제를 실현하기 위해 매년 향후 3년을 대상 기간으로 한 중장기 경영전략 및 그에 근거한 경영계획을 수립하고 있으며 중

장기 전략에 맞춘 단기 경영전략 및 연도별 도전적인 달성목표를 전사 목표 조인식을 통해 승인하고 활동을 시작하게 된다. 이러한 목표 조인식에서 가장 중요한 것이 'No없는 도전'과 '신뢰와 존중'이다.

'No없는 도전'은 도전적 목표에 대한 긍정적 사고 및 생각과 실행을 강조하고 있으며, 이를 위해 CEO와 부문장 및 임직원들의 신뢰와 존중이 기본이 되어야 한다는 의미를 담고 있다.

또한 목표 조인식을 통해 설정한 목표는 노조 및 현장조직과의 다양한 채널을 통하여 임직원과 이해할 수 있는 리더십 전달체제를 운영함으로써 개인 단위까지 명확한 책임과 권한을 부여하고 있다.



지금 이 시간에도 조영환 사장은 임직원들과의 Communication을 위해 점심시간에는 도시락 미팅을 갖는가 하면 상하간이나 조직간의 불만과 희망을 자유롭게 이야기할 수 있는 Hope Day 및 FIFA Day, Cinema Day 등 다양한 이벤트를 마련하여 임직원들에게 가까이 가는 CEO가 되기 위해 노력하고 있다.

또한 기업의 사회적 책임과 약속을 지키기 위한 것도 Promise에서 수행해야 할 과제로 인식하고 환경 및 안전보건 방침을 설정하여 친 환경경영을 철저히 실천하고 있으며, 이러한 활동결과로 무재해 9배 달성 사업장을 구현하였고 지역사회에 신뢰받는 기업이 되고자 조영환 사장을 위원장으로 하는 자체 환경보전활동 및 중소기업을 포함한 외부단체 지원, 불우이웃돕기 등의 사회봉사 활동에도 전력을 기울여 지역민으로부터 아낌없는 찬사를 받고 있다.

2) Practice(핵심가치와 정도경영에 충실한 강한 실행력을 갖춘 Culture)

조영환 사장이 강조하는 Practice의 Key Word는 “1등을 향한 끝없는 열정과 도전”이다. 이를 실천하기 위하여 CEO는 현장경영을 중요시하고 있으며 다음과 같은 현장 경영원칙을 강조하고 있다.

<< 현장 경영원칙 >>

① 총론을 바탕으로 총론에 충실한 각론의 수립

완벽한 각론을 위한 구체적인 시행 안은 많은 고민에서 출발해야 한다.

② 목적과 목표의 명확화

목적과 목표를 명확히 하고 계획과 약속에 의해 업무를 진행해야 한다.

③ 문제가 생기면 즉시 해결

종합적인 검토를 위해 문제해결을 미루지 말고 발생 즉시 해결하도록 노력해야 한다.

조영환 사장은 현장을 소중히 생각하며 틈만 나면 TDR Room과 현장사무실을 방문하여 현장 엔지니어와 품질현황 및 주요 Issue에 대해 토론을 하는데 이는 빠른 의사결정과 문제에 대한 Solution을 현장에서 바로 제시하여 새로운 아이디어와 대안을 함께 고민해 보자는 임직원과의 또 다른 Communication 채널인 것이다.

이를 통해 기본과 원칙에 충실한 임직원들의 창의적 아이디어와 열정을 함께 이끌어 내고 있으며 성과 지향적인 문화를 만들어 가고 있다.

마이크론은 앞으로도 비전달성을 위한 임직원의 지속적 참여와 성장성을 확보할 수 있을까?

이 질문에 대한 대답은 마이크론 임직원이면 누구나 당연히 Yes라고 말할 수 있다.

이유는 CEO인 조영환 사장이 비전달성을 위한 경영의 시스템적 접근을 한시도 잊지 않고 고민하고 있기 때문이며 모든 활동이 시스템적으로 선 순환 Cycle을 그리게 경영을 이끌고 있기 때문인 것이다. Promise에 이은 Practice는 비전달성을 위한 임직원들의 활동에 대한 과정별 성과관리를 얼마나 세밀하게 할 것인가와 이를 Back Up 하기위한 시스템의 보완에 초점을 맞추고 있다.

과정별 성과관리 프로그램은 계층별로 특성에 맞게 운영하고 있으며 임원은 매주 실시되는 화요 간담회를 통해 주요 경영정보를 주 단위로 확인하고, 중간관리자는 팀장회의를 통해 전달되는 정보나 경영의 다양한 Issue를 매일 아침 일일 업무미팅에서 전달하며 매일 노.경 위원회를 개최하여 노사관련 중요한 의사결정 사항의 합의 및 공유를 실시하고 있으며 월례모임, 월 경영현황 설명회 등을 통하여 월간 경영달성 현황에 대한 실적 및 Issue를 전달하고 있다. 또한 매월 전략회의를 실시하여 경영활동의 미달원인 분석 및 대응방안도 마련하고 있다.

이러한 활동이 임직원의 과정 참여를 극대화시키기 위한 마이크론의 투명경영의 실천사례이다.

## 《 시장이 인정한 주주 중시경영 》

LG마이크론은 현재 영위하고 있는 PDP 후면판, TFT-LCD용 포토마스크, 디지털 브라운관 핵심 부품인 새도마스크 등에서 세계적인 경쟁력을 확보하고 있으며, 1등 LG 달성을 위해 각 부문에서 시장 지배력을 강화하기 위한 노력을 지속적으로 전개하고 있다. 1등 달성을 위한 LG마이크론 전 구성원의 열정이 한 방향으로 모아져 거침없이 앞으로 나아가기 위해 경영진은 LG마이크론이 고객에게 새로운 가치를 제공하고 있는지, 투자자에게 매력적인 가치를 지닌 회사로 인정받고 있는지, 최고의 인재들이 모이는 최고의 직장으로 인식되고 있는지, 경쟁사가 두려워하면서도 배우고자 하는 회사인지를 끊임없이 스스로에게 되묻는다.

특히 투자자에게 매력적인 가치를 지닌 회사로 인정받기 위한 LG마이크론의 노력은 남다르다. 투명한 경영 정보 제공을 통해 올바른 투자 의사 결정을 유도하는 것이 장기적으로 시장의 신뢰를 얻기 위해 필요하다는 신념 하에 지난 2000년 말 코스닥시장에 등록된 이후, 2001년 상반기부터 공개하기 시작한 월별 매출 실적을 현재까지 이어오고 있다. 주주총회 참고 서류에 ‘주주제안 및 위임장에 의한 투표의 권유’에 대한 안내문을 게재하여 소액주주의 경영 참여와 의결권 행사의 편의성을 도모하고 있으며, 이사회 중심 경영을 실천하기 위해 2명만 선임하면 되는 사외이사를 3명 선임하였고, 자산 2조원 이상 기업에서 요구되는 감사위원회를 자진 설치하여 100% 사외이사로 구성, 운영하고 있다. 또한 사외이사의 업무 파악 능력 제고를 위해 이사 선임 후 회사 업무 전반에 대한 워크숍을 시행하고 있다. 이러한 경영진의 노력은 2004년 사외이사의 이사회 참석률은 100%라는 결과로 이어졌다.

Practice에서 중요시하는 항목 중 하나는 깨끗하고 투명한 기업, 정정당당하게 경영하는 기업이



다. 'Great Company'를 실현하기 위해서 LG마이크론이 지향하는 윤리경영은 선택이 아닌 반드시 지켜야 하는 기업의 필수요건으로 인식하고 있다. 깨끗하고 투명한 방식으로 정정당당하게 경쟁함으로써 고객의 진정한 감동을 얻어내고, 이러한 고객감동을 밑바탕으로 하여 강한 경쟁력을 갖춘 기업을 만드는 것이다. 이를 위하여 윤리위원회를 설치하여 윤리적인 사업수행에 저해되는 요소를 실시간으로 접수 하여 처리하고 있으며 임직원이 지켜야 할 항목별 세부조항과 실천지침 및 해설서를 만들어 홍보활동을 지속적으로 전개하고 있으며, 협력업체도 참여시키고 있다.

주단위 조직책임자를 대상으로 하는 Leadership Forum과 월 단위의 CEO 특강을 통해 책 읽는 문화를 만들어 스스로 학습하는 조직문화를 만들어 가고 있으며 쌍 방향 Communication으로 경영의 Issue를 조직책임자, 임원과 함께 고민해 보자는 의도가 깔려 있는 것이다.

스스로 학습하는 문화, 인재를 중요시하고 육성하는 문화, 이러한 인재들이 비전달성의 변화선도 자로의 역할을 수행하고 수행결과를 현업시스템에 반영하는 지식창출 형 조직(TDR)으로 운영함으로써 사업성과 함께 개인도 성장하는 회사비전과 개인비전의 Alignment를 이루고 있다.

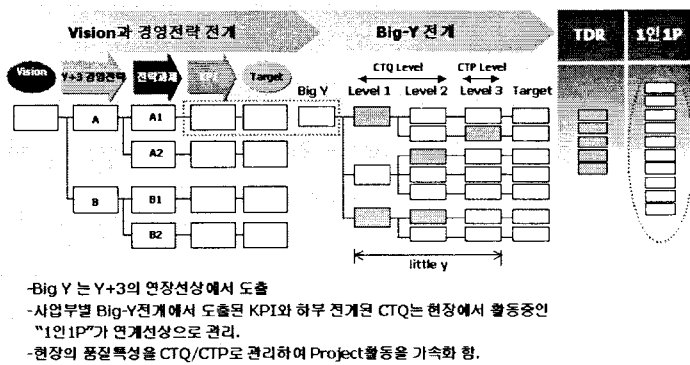
## << 경영혁신 Mechanism >>

[증장기 달성전략 및 도전과제]

단 계	2000년~2005년	2006년~2010년
달성전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>•경쟁우위 역량확보</li> <li>•사업다각화 및 R&amp;D 역량강화</li> <li>•e-Biz. 전개 업무혁신</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Market Share Global No.1 실현</li> <li>•외판 비중의 확대</li> <li>•신규 사업 매출 비중 30% 이상 달성</li> </ul>
도전과제	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 1등 사업의 육성</li> <li>•원가우위로 시장 지배력 강화</li> <li>•Cost Leadership 확보</li> <li>□ 경쟁우위 역량 확보</li> <li>•경쟁우위의 PRP 개발</li> <li>□ R&amp;D 역량 강화</li> <li>•New Biz. Model 개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 빠른 실행력을 통한 일등사업육성</li> <li>•Captive의 대응을 위한 적기 투자</li> <li>•Global 생산지 구축(고객대응)</li> <li>□ Cost 경쟁력의 강화</li> <li>•소재 내재화, 국산화를 통한 Supply Chain의 변경 및 강화</li> <li>•Cost 절감(생산성 향상,공법혁신)</li> <li>□ 사업 구조의 고도화</li> <li>•합리화 사업의 구조조정과 Post-PRP 사업의 발굴</li> <li>•핵심역량 확보로 신규사업집중육성</li> </ul>

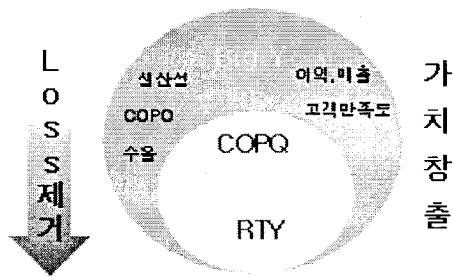
급변하는 환경변화 및 고객의 Needs에 신속히 대응하고 사업의 성장과 성공을 지속적으로 확보하기 위한 사업영역 확대의 일환으로 조영환 사장은 경영혁신활동을 항상 강조하고 있으며 시장별 영업전략에 따라 시장을 차별화 하여 접근할 수 있는 영업전략, 고객만족과 회사의 지속적인 발전을 위한 생산 시스템

의 혁신적 설계 및 원가경쟁력 제고, 연구소를 강화하여 적극적인 시장 및 기술조사를 통해 성장 Engine을 발굴하게 하여 증장기 달성전략 및 도전과제를 구체적으로 실현해 가고 있다.



조영환 사장은 'Great Company'의 실현 과 제품의 경쟁력 확보를 위해 경영 혁신활동 추진을 경영활동의 가장 중요한 도구로 강조하고 있으며 이를 달성하기 위한 구체적인 시스템적 접근방법의 제시와 진행 프로세스를 마련하고 있다. 이를 통해 6σ 수준의 Great Company기업을 실현시켜 나가고 있다. 비전과 경영전략 전개를 통해 도출된 Big Y를 실행

**사업성과와 연계한 Project 선정**



**Big Y : 사업과 고객관점에서 해결해야 할 과제**  
**COPQ : Biz Sys.전체에 걸친 Loss 비용**  
**RTY : 생산공장 최적화**

행 Idea로 전환하기 위한 Big Y전개를 실시한 후 구체적으로 추진할 과제를 도출하고 구체적인 추진영역을 마련한다. 이러한 Mapping을 통해 최종적으로 실행과제를 도출하며 실행과제는 시급성, 경영성과 기여도, 중요도에 따라 TDR 및 1인1P의 프로젝트로 구분하여 추진방법을 결정하게 된다. TDR은 Cross Functional하게 Issue와 관련된 몇 개 부서의 핵심멤버들이 모여 상근으로 과제활동을 추진하는 것이고, 1인1P는 현업 업무활동 중에 발생하는 문제를 해결하기 위해 비상근으로 추진하는 프로젝트로 구분하여 상황에 맞게 특성화시키고 있다. 이러한 프로젝트 활동은 6σ역량 및 Skill을 바탕으로 추진되고 있으며

모든 Tool의 기본적인 역할을 수행하는 활동으로 기업의 Loss를 제거하고 경영의 질과 프로세스의 질을 향상시켜 가치를 창출시키기 위한 것으로 전 부문이 참여하는 경영혁신 활동으로 유도하고 있다.

LG마이크론은 2년 전만 해도 Shadow Mask의 매출이 전체 매출의 80% 이상을 차지하였다. 그러나 2005년 1사분기 실적은 Shadow Mask의 매출이 전체 매출의 40% 초반으로 떨어지고 대신 신사업 영역이 매출비중의 50% 이상을 넘어서고 있는 사업다각화를 성공적으로 추진하고 있다.

이는 프로세스 개선을 통한 제품의 경쟁력 확보에 주력한 경영혁신활동의 결과로서 향후에도 LG마이크론의 성장성을 지속적으로 이끌 수 있는 신사업을 추진하여 미래 준비를 사전에 철저히 하고 있다.

**<< Ultra-fine 전자부품을 Leading하는 LG마이크론의 신사업 추진 >>**

LG마이크론은 2006년까지 CRT, PDP, LCD 중심의 복합기능 부품을 지속적으로 개발하고 PRP, TAB, Photo Mask, Film Filter의 Display 기반기술을 심화하여 사업을 지속적으로 강화하며 2008년까지 미래기술 확보를 통한 차세대 Display 및 소재 영역으로 확장하여 3D Filter, FFL, FED용 부품, Flexible Substrate, 세라믹, 고분자 재료의 Star제품 발굴에 주력하고자 한다. 또한 2010년까지

지는 Fusion 기술을 심화하여 미래 부품사업 진출을 모색하고자 한다.

이를 달성하기 위해 R&D 투자를 앞으로 50% 이상 확대할 예정에 따라 LG그룹사와의 공동연구 확대를 통한 Synergy를 강화하고 우수기술을 보유한 유망 벤처를 통한 수익모델을 탐색하고자 하는 방향에 맞게 과제수행을 위한 R&D 인력을 2010년까지 450명을 채용할 계획을 갖고 있으며, 우수 석/박사 비율을 68%까지 확대할 예정이다. 이를 위해 주요 대학교에 Target Lab. Recruiting을 추진하고자 하며, 조기 전력화 프로그램 개발 및 학위 파견제도를 검토하고 있다.

## « 가치창조적 노경 관계 »



“땀 구멍이 열리면 대화도 자연스럽게 된다”고 강조하며 임직원과 땀 흘리며 대화하기를 좋아하기 때문에 황토방을 자주 찾는 조영환 사장은 노조를 경영에 직접 참여시켜 끊임없는 경영의 Issue를 함께 토론해 간다. 이를 통해 수 십년 동안 노사분규가 전혀 없는 일등 LG-일등 노.경을 실현하고 있다.

일등 LG-일등 노.경을 위해 공동체적 경영의 동반자로서 상호신뢰와 존중의 문화 구현을 위해 회사 Issue 및 주요의사 결정 사항에 대해서는 노.경 회의체를 통해 해결하였으며, 이를 통해 각 계층간에 의견을 교환하는 등 참여화 협력의 Digital 노.경 문화를 정착하기 위한 노력을 기울이고 있다. 노.경 협의체에서 가장 중요한 것으로 노사간 근로조건 및 복리후생 등 현안문제에 대한 협의를 주로 다루며, 노.경 간담회는 공장의 노사간 현안문제 협의 및 생산관련 중요사항을 협의하기 위한 것이다.

또한 노.경 상호간의 원활한 의사소통과 임직원의 복리증진을 추구하고 있으며 기타 작업환경 개선과 회사의 원가절감, 생산성 향상, 품질혁신활동도 노.경 공동체 의식강화와 노.경 공동 실천과제의 실행을 위해 노력을 다하고 있다. 이러한 활동의 결과로 10년 연속 임.단협 무 교섭 타결이라는 실적과 함께 2003년에는 ‘신 노사문화 대상 대통령상’을 수상하였으며 회사의 경영현황에서 현장의 고충까지 노.경이 함께 고민하고, 해결함으로써 LG마이크론 노와 경은 가치창조적 노.경관계를 지속적으로 발전시켜 나가고 있다.

### 3) Praise(성과에 대해서 칭찬을 생활화하고 공정하게 보상하는 Culture)

조영환 사장은 Praise를 배려와 인정, 공정한 평가로 정의하여 성과에 대한 공정한 평가 및 보상에 대한 중요성을 강조한다. 이는 임직원의 동기부여를 이끌어 내며 경영활동의 참여를 극대화하는 중요한 요소이기 때문이다. LG마이크론은 LG의 다른 계열사 보다 많은 보상을 실시하고 있다고 이미 소문이 나 있으며, 이를 임직원들이 모두 인정하고 있다.

성과 업무 수행에 대한 평가는 팀 및 개인별로 년 초에 설정한 목표에 대한 달성도를 평가하는 Performance(업적)와 업무수행 능력 및 태도를 평가하는 Competency(역량) 평가로 구분하여 진행하고 있으며 업적평가와 능력평가는 년 말에 1회 실시하고 평가 등급은 S, A, B, C, D의 5단계로 구분하여, 평가 등급별 평가의 여유 폭을 두어 부서장의 재량 하에 공정한 평가가 이루어 지도록 하고 있다. 이러한 평가를 통해 개인의 연봉등급 결정 및 진급(발탁진급)에 반영하고 있으며 혁신적

성과를 창출한 사원에게 기본 연봉총액의 관리일반직 연봉의 3.5%를 사업부별로 배정하여 매월 성과를 창출한 사원에게 최고 1,000만원까지 포상해 주는 Digital 인센티브를 운영하고 있으며 이외에 사업목표의 달성여부에 따라 More More, P<sup>3</sup> 인센티브도 개인별로 지급하고 있다.

또한 프로젝트 활동인 TDR과 1인1P도 평가를 통해 포상을 실시하며 우수사원 선정, 환경 안전활동 및 제안실적, Top 현장경영에 따른 보상도 별도 실시하여 업적성공에 따른 포상제도를 다양화하고 있으며 참가자들의 동기부여를 충분히 제공해 주고 있다.

이 외에도 년도별 EVA 달성도에 따라 성과급제를 도입, 운영하여 어려운 경영환경 속에서도 종업원들의 근로의욕 제고와 사기진작을 위한 노력에도 많은 관심을 기울이고 있다.

## 5. Result

LG마이크론은 창사이래 지속적인 흑자경영을 실현하고 있으며 전자부품 업계에서 Global Leader로서 자리매김하고 있다. 2005년 사업다각화에 성공하여 평판 Display관련 제품의 매출이 크게 성장하였으며 세부적으로 Photo Mask는 80%, PDP 후면판은 205%, Tape Substrate는 65%가 성장하였다. 또한 7세대 LCD투자에 대응하기 위해 Photo Mask 4기 라인 건설에 박차를 가하고 있으며 향후 주 고객사에 대한 7세대 대응뿐 아니라 대만 등 중화권에 대한 공략을 강화할 계획을 수립하고 있다.

아울러 현재 건설중인 PRP 3기 라인의 경우 다면취 기술을 더욱 진전시켜 기존과 대비하여 큰 투자효율을 이루었으며 이러한 성과는 조영환 사장의 리더십의 결실이라고 임직원들은 평가하고 있다. 또한 이러한 성과의 바탕에는 총체적 경영혁신활동의 결과로 인식하고 있으며, 비전달성과 경영의 시스템적 접근을 위해 조영환 사장은 고민하며 구조적인 활동체계로 변화시켜 가고 있다. 수많은 기업에서 LG마이크론을 Bench Marking하기 위해 방문하고 있으며 세계적인 Global Leader 기업이라는 야심없는 찬사를 보내고 있다.

경영혁신활동을 바탕으로 한 고객만족경영 및 품질경영의 실천성과가 인정되어 2001년 고객만족경영대상, 2002년 한국생산성대상 대통령표창 수상, 2003년 신 노사 문화 우수기업 선정 및 대통령상 수상, 2004년 국가품질대회 6σ혁신상 수상, 2005년 APO(아시아생산성기구) 국가상 수상 등 다양한 분야에서 성과를 인정받고 있다. 특히 LG마이크론은 2003년 한국 기업 지배구조 개선 지원센터에 의해 지배구조 우수기업으로 선정되었고 2004년, 2005년 2년 연속 지배구조 최우수 기업으로 선정되는 등 지난 3년간 지배구조가 우수한 기업이라는 평가를 받아 왔다.

조영환 사장의 리더십의 핵심인 'Great Company Wonderful Life'(위대한 회사 멋진 삶)의 실현은 LG마이크론의 성장과 함께 달성되고 있으며 이러한 리더십을 바탕으로 급변하는 경영환경을 체질 강화의 계기로 삼아, 어떠한 환경에서도 생존하고 Global Leader의 기업으로 성장을 위해 함께 펼칠 것을 조영환 사장과 임직원은 약속하며 LG마이크론의 무한한 잠재력을 믿고 반드시 이룩하겠다는 열정을 키우고 있다.