

現代經營과 ZD運動

蔡 洪 悅

(韓一시멘트工業株式會社 理事副社長)

1. ZD의 理論의 背景

오늘날의 企業經營技法의 發展은 企業經營의 歷史的 背景의 變遷과 더불어 企業經營의 合理化를 圖謀하려는 從來의 分業化技法을 爲始하여 專門化 單純化, 標準化, 機械化, 自動化等 一連의 合理化促進의 發展段階는 急進되어 人間의 物質的인 生活水準向上에의 影響力과 그 效果는 높이 評價되어 왔었다.

그러나 이와같은 設備的인 合理化가 高度化됨에 따라 人間性問題는 漸次的으로 그 重要性이 高調되어 人間創造性 開發問題, 人間能力開發等 人間自體의 行動科學으로 發展되어 왔었다.

美國의 學者 Peter F. Drucker는 「經營管理의 最終的인 解決은 人間の인 要素에 있다」라고 하였고 또한 Churchmen 教授 亦是 「現代企業經營上의 첫째 問題點은 사람이라고」力說하고 있는 것을 보더라도 날이 갈수록 人間과 企業經營은 分離해서 생각할 수 없는 不可分의 要因으로 굳어가고 있다.

이와같이 現代企業經營上의 諸問題點의 核心은 人的要素에 있는 것이며 이 人的要素의 合理的이고 效果的인 活用如何에 따라서 그 企業의 發展程度가 決定된다 하겠다.

現代企業은 날이 갈수록 그 成長과 發展速度가 빨라져서 過去와 같이 個人이나 몇몇 사람만의 管理監督만으로도 滿足한 簡單한 狀態로 머물러 있는 것이 아니라 人間管理에 있어 날이

갈수록 어렵고 많은 豫想外의 問題가 發生하고 있다.

따라서 現代企業經營에는 于先사람의 特性을 잘 把握해서 效果的인 方向으로 이를 活用하지 않고서는 좋은 結果를 期待할 수 없음은 勿論이 거니와 오히려 많은 缺陷을 유발하게 되는 것도 明白한 事實이 되어오고 있다.

특히 1960年을 前後하여 人間特性을 研究發表한 Dagulas McGregor 教授의 X-理論과 Y-理論은 個人이나 人間集團의 管理에 있어 가장 代表的인 理論으로서 널리 活用되고 있다.

이에 依하면 X-理論에 立脚한 人間特性은 사람은 本來先天的으로 일을 싫어하며 모든 일에 消極的이므로 指示 監督 또는 賞罰이 따라야 能率的인 人力管理가 可能하다는 것이다. 이와 같은 人間の 慾求是 原始的인 慾求이므로 物質的인 慾求充足을 통해서만 이個人이나 人間集團의 意慾 刺激(Motivation)를 불러일으켜일을 잘 하게 하는데 도움이 된다 하였다. 한편 人間은 X-理論에 該當하는 特性뿐만 아니라 Y理論에 該當하는 다른 特性도 있다고 했다. 即 人間은 物質的인 慾求充足만으로서는 滿足될 수 있는 限度가 있을 뿐 아니라 被動的인 面을 매우 싫어해서 자기 스스로의 方向을 決定할 수 있고 또 는 統制(Self-Direction & Self-Control) 할 수 있는 人間性이 있어 賞罰로서는 다룰 수 없는 特性이 있다고 했다.

이와 같은 理論을 바탕으로 한 그의 結論은 「現代經營管理의 課題는 經營全體로서의 價値同

化 卽 組織의 目標을 向하여 自己의 努力을 集中 시키는 것이 바로 自己 스스로의 目標成就가 될 수 있도록 誘因하는 條件과 方法을 整備하는 일이다」라고 力說하면서 個人과 組織과의 統合原理(Principle of Intergration)을 提唱한바 있다.

以上에서 살펴본 理論의 背景을 하나의 綜合的인 事項으로 묶어서 생각해 보면 그 궁극적인 到達點은 바로 經營環境의 造成과 直結된다 하겠다.

美國의 William G. Scott 博士는 人間關係를 中心으로 한 企業環境造成에 對해서 生産的이고 建設的인 思考는 否定的인 姿勢나 環境下에서는 決코 일어날 수 없는 것이다. 그리고 時代的 要求인 좋은 아이디어나 創造的인 思考도 否定的인 狀態下에서는 얻어지지 않는 것이다.

그러므로 經營環境을 마련 할때나 管理風土를 造成할때는 무엇보다도 肯定的인 環境이나 風土를 이루 해야 할 것이며 肯定的인 思考方式이 日常生活化하게끔 무드를 造成하도록 多角的인 研究努力이 必要한 것이다.

이와 같은 一連의 理論의 背景은 오늘날 不斷한 挑戰과 應戰의 生理를 그 體制內에 안고 있는 現代企業이 所望되는 最大의 適應力을 갖기爲해 마땅히 指向해야 할 길을 端的으로 提示한 것이라 볼 수 있으며 여기에 곧 世界的으로 驚異的인 普及速度로 實施展開되고 있는 計劃 ZD (Zero Defects Programs)의 理論的 根據를 두고 있다 하겠다.

이 ZD 運動의 發詳은 美國 「마틴會社」의 「오란도」 事業部가 同社製品인 「미사일」의 信賴度 向上과 原價節下를 爲하여 1962年 7月 20日부터 ZD計劃으로 稱하는 運動을 開始하면서부터였다.

그後 이計劃은 全美國의 軍需會社, 宇宙開發 航空機 關係會社를 中心으로 急速히 普及되어 1967年末 現在 一般企業體를 包含하여 約 4萬餘會社가 ZD 運動을 實施케 되었고 70年代에는 ZD 實施會社가 무려 8萬餘個業體 가량 增加될 것으로 전망자들은 내다 보게끔 되었다. 가까운 日本의 境遇만 보더라도 1965年 最初로 日本電氣株式會社가 導入實施하게 되면서부터 이 運動이 積極化 되어 不過 4年餘인 오늘날에 6千餘 會社에서 이를 實施하고 있다한다.

한편 우리 나라에서는 1967年 6月 空軍에서 ZD計劃이 導入되었고 그후 第一毛織, 韓一시멘트 大韓重石等 10餘企業體가 導入實施하고 있으며 數10餘業體에서 이의 導入을 準備하고 있는 것으로 안다. 우리 나라의 境遇는 先進國에 比해 그 導入이 약간 늦은 感은 없지 않으나 차츰 이를 받아 들이려는 企業體數가 늘어나고 있는은 매우 鼓舞的인 現象이라 아니할 수 없다.

2. ZD 理念과 特徵

「人間은 不完全한 것이다」 이 말은 오랜 過去부터 우리의 通念으로 되어 왔다. 우리 나라의 俗談에 「원숭이도 나무에서 떨어질 때가 있다」 또는 「한번 失手는 兵家之常事다」라는 말이 있다. 이것은 사람이기 때문에 過誤를 犯하게 되는 것이며 이는 不可避한 것으로 되어 왔다. 이와 같은 在來式의 觀念下의 消極的인 態度와 不注意로 인한 缺點發生을 容認하면서도 다른 한편으로 어떤 일을 할때 絶對的인 結果 卽 完全無缺點에 至大한 關心을 기울여 自發的인 努力과 研究로서 完全한 結果를 追求하려는 것을 엿볼 수 있다. 原來 사람은 어떤 일을 할때 意識的으로 缺陷이나 過誤를 犯하고자 생각하면서 일하는 사람은 아마 한사람도 없을 것이다. 그러나 缺陷이나 過誤를 犯한 것을 意識하였을 때 이를 後悔하고 衷惜히 생각하게 된다. 이것이 곧 完全한 것을 追求하는 潛在意識인 것이다. 缺陷의 Zero는 ZD의 窮極의 目標인 것이다. 人間의 努力과 研究로서 缺陷 제로에의 到達은 결코 不可能事가 아니며 몇十年, 몇百年이 걸리더라도 결합제도와 完全의 實現이 될때까지 永遠히 努力과 研究를 繼續하면 可能하다는 것이다.

이와 같은 사람의 本能을 좀더 擴大시켜 特히 生産的인 일에 適用시켜 失手없는 正確하게 處理한다면 그 成果는 실로 놀라운 程度의 좋은 結果가 오리라고 보는 것이다. 이 點을 노린 것이 바로 ZD 運動의 核心的인 要因으로서 人間에게 올바르게 하고자하는 意慾과 精神的인 姿勢를 높혀 줌으로 從來의 被動的이고 消極的인 組織成員의 行態를 能動的이고 積極的인 方向으로 改

革하고 缺點없이 주어진 目標을 成就케 하는데 있다. 卽 ZD 運動은 組織成員에게 스스로에 주어진 作業의 重要性을 認識시켜 주는 한편 集團이나 企業에의 參與感和 歸屬感等 價値同化를 爲한 誘因 및 慾求를 增進케 함으로써 組織發展에 寄與할 수 있는 動機를 賦與해 나가는 運動인 것이다.

여기서 ZD 運動의 보다 具體的인 內容을 把握하기 爲하여 從來의 管理理念과 理念을 比較하여 相異한 特徵을 살펴보면

첫째, 作業標準이나 管理面에 있어서 從來의 手法은 正確한 作業 方法(Method)에 主眼을 두는데 比하여 ZD에서는 缺點없이 正確하게 일할 수 있는 動機에 主眼을 두고 있는 것이다.

둘째로, 企業이 目的하는 目標은 하나라 할지라도 目的達成을 爲한 길은 여러 갈래가 있는 것이다. ZD는 그 目的達成過程에 있어 일하고자 하는 氣分을 도꾸어 스스로 努力하게 만들어 주는 것이다.

세째로, 從來의 傳統管理理念은 物理法則에 따르는 工學的인 方法임에 對하여 ZD는 心理的 側面을 내세워 精神的인 接近을 보다 重要視하고 있다.

네째로, 從來의 管理體制下에서는 그 手法이 管理工具이기 때문에 經營者 및 專門「스텝」이 主役을 이루고 組織成員은 協助者의 位置에 있으나 ZD 體制下에서는 組織成員 스스로가 主體를 이루어 自主的인 目標設定에 參與하고 經營者와 管理者는 이들이 過誤없이 일할 수 있도록 支援하는 位置에 서게 된다.

다섯째, 從來의 管理技法은「過誤나 失手等」으로 因한 缺點의 發生은 人間으로서 不可避한 것이다」라고 不完全함을 容認하는데 있으나, ZD 理念은 缺點의 是正이 完全으로 向한 不斷한 努力如何에 따라 可能하다는 데 있다.

3. 우리나라 企業與件과 ZD 運動

企業의 最終的인 目的인 目的이 利益增大에 있음은 勿論이거나와 優秀製品을 多量生産하여 需

要家の 滿足과 社會의 生活向上에 공헌함은 企業繁榮의 基本的인 條件이라 하겠다.

이와같은 企業目的을 達成하려면 企業運營의 合理化로 信賴性있는 品質과 勞動生産性 向上을 통한 原價節減을 圖謀해야 함은 너무나도 明白한 事實이라 하겠다. 우리나라에 있어서 最近數年間 國家經濟의 急激한 發展으로 많은 產業이 開發育成되어 漸次로 工業製品의 高度化와 複雜化 乃至 높은 信賴性 있는 品質 管理가 要請됨으로써 國內市場競爭이 보다 激化되었고 나아가서 우리 나라의 產業의 立地與件은 國內市場의 狹少로 企業人 스스로의 規模擴大와 量產的인 體制確立으로 不得已 品質價格 또는 技術面에 있어 本格的인 國際競爭을 치루어야 할 어려운 고비에 當面하게 되었다. 이와 같은 與件下의 우리나라의 企業은 하루속히 國際化時代의 經營環境을 造成하여야 할 것이며, 理念을 통한 企業經營의 百年大計의 기틀을 마련해야 할 것이다. 오늘 날 人間尊重思想에 立脚한 ZD 運動은 비단 產業體에서 뿐만 아니라 우리들 家庭에서나 生活周邊인 社會에서, 나아가서는 全國家的으로 ZD 理念을 통한 生活環境을 造成함으로써 個人의 幸福과 더불어 國家의 永遠한 繁榮을 이룩할 수 있을 것으로 믿는 바이다.

끝으로 ZD 運動을 導入實施코자 할 때에는 特別히 다음 몇가지 事項에 留意해야 할 것으로 생각된다. 卽 어떤 企業體가 ZD 運動을 導入實施하여 큰 成果를 올리고 있다고 해서 또는 他先進國產業界에서 붐이 되고 있다고 해서 이 運動을 單刀直入의으로 實施할 수는 없는 것이다. ZD 運動은 어디까지나 사람을 中心으로 한 運動이기 때문에 그 企業의 當面問題가 무엇이며 諸般條件이 어떠한지를 알아야 할 것이며 特別히 그 企業이 諸般動機賦與를 할 수 있는 肯定的인 事業風土가 造成되어야 할 것이므로 具體的으로 企前作業이 慎重히 檢討되어야 할 것이다.

또한 ZD 運動은 하나의 勞動強化運動이거나 從業員의 評價技法이거나 提案의 代替技法 또는 品質管理의 代替技法이 아님을 附言하는 바이다.