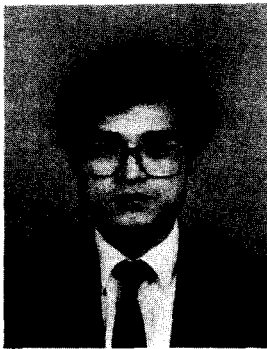


CIM과 물류정보관리



차 석 근
<(주)A.C.S 엔지니어링>

■ 目 次 ■

1. CIM의 필요성
2. CIM은 무엇인가?
3. CIM과 물류
4. 성공적인 시스템을 구축하려면?

1. CIM의 필요성

오늘날 제조업에서는 급변하는 시장 환경에 기업이 적응하지 못하면 생존하기 어려운 시대에 도래하였다고 볼 수 있다. 특히 제조업에서는 각 업종마다 고유의 특성을 보유하고 있어 급변하는 시장 환경의 변화에 신속한 대처가 매우 어렵다고 볼 수 있다. 특히 시장 환경으로는 자유 무역의 확대로 인하여 지구촌 경쟁 시대에 돌입하여 대기업은 물론이고 중소기업들도 지구 뒷면에 있는 동일 업종의 보이지 않는 기업과 전쟁을 하여야 하는 무역 자유화 시장이 도래 되었다. 과거의 국내 시장에 대한 판매전략이란, 다시 말하면 소비자는 선택의 폭이 없었으며 판매자도 이에 대한 특별한 경쟁없이 거래가 이루어졌다고도 볼 수 있다. 이는 즉 60년대 성능 좋은 제품을 만들기만 하면 판매할 수 있는 제품중심의 제조방식에서 이제는 각 특성에 맞는 기호품을 소비자의 구매에 맞추어 제품이 제작되는 소비자 중심 혹은 만족의 제품생산으로 급속하게 변경되었다. 이와같은 변화는 박리다매 제품보다는 컴퓨터, 자동차등과 같은 고가의 부가가치 상품을 중심으로 시장에 요구되어왔다.

특히 자동차산업과 전화기산업에서 매우 심각하게 변화되어 왔음을 실감할 수 있다. 특히 전화기의 경우에는 약 10년전에는 전화기하면 검정색 몸체에 흰색의 둥근 다이얼이 있는 단일 품목으로 먼 거리에 있는 사람과 통화를 위한 목적의 전화기를 기억할 수 있을 것이다. 초창기에는 많은 소비가 되지 않았고 그 필요성 및 응용성이 활발 하지 않은 환경에 소비자도 전혀 의식하지 않고 사용되어 왔다. 그러나 최근의 전화는 선이 없는 무선전화기, 자동차에서 사용되는 차량용전화기와 어느 곳에서나 사용될 수 있는 휴대용전화기등으로 기능적 발전과 약세사리화로 확대되어 패션중심으로 발전하고 있다. 또 앞으로는 소비자를 중심으로 한 더 많은 기능 및 편리성을 강조한 전화기가 계속 개발

및 경쟁을 야기하게 되어 제조업에서는 시장 환경에 적응을 하여야 기업이 생존할 수 있을 것이다.

이와같은 상황은 특히 자동차 산업에서 두들어지게 나타나고 있다고 볼 수 있다. 국내의 경우 보다는 미국의 경우를 보면 시내에 다니는 자동차중에서 10대중 같은 종류의 차를 구경하기란 매우 어려운 상황에 직면하게 된다. 즉 자동차를 구매하는 소비자의 요구가 다양하여지는 것을 확인할 수 있다. 이와같은 소비자의 요구를 충족하기 위하여서는 시장 환경에 적극 수용하는 조직, 사람과 생산체제, 유연체제화의 구축이 매우 중요하다. 소비자를 중심으로한 유연체제의 기업은 미래기업으로 생존하게 되며 이를 대처하지 못한 기업은 장작불위의 따뜻한 물속의 개구리로 자신의 죽음을 모르는 신세가 되는 것은 자명하다.

따뜻한 물속의 개구리 신세를 벗어나기 위하여서는 시장의 상황을 실시간으로 파악하고 분석하는 능력 및 이에 신속하게 대처하는 기능을 구축하는 것이 매우 중요하다. 즉 CIM(Computer Integrated Manufacturing : 컴퓨터통합생산시스템)도 컴퓨터의 기술의 급속한 발전을 기초로한 기업의 전산화라고 볼 수 있는 MIS(Management Information System : 경영정보시스템)를 바탕으로 발전되어 왔다고 볼 수 있다. CIM은 주로 제조업을 초점화하여 제조업에서 보유하고 있는 경영, 영업, 물류, 기술개발과 제조의 분야를 핵심 정보기술인 데이터베이스(Database), 컴퓨터통신(Communication)과 표시(Presentation)의 기능을 통하여 통합화 하는 것이라 말할 수 있다. 즉 이와같은 통합화의 의미는 시장의 변화에 즉시대응할 수 있는 경쟁력을 보유하는 것이라 말할 수 있다. 시장의 환경을 실시간으로 감시할 수 있는 체제의 구축은 기업이 무한경쟁시대에 경쟁의 우위를 확보할 수 있는 무기를 보유하는 것과 같다.

최근 많은 경영전문가들은 리스트럭처링(Restructuring), 다운사이징(Downsizing) 비지니스

리엔지니어링(Business Process Reengineering), 해방경영(Liberation Management)등과 같은 새로운 경영방법론을 제시하고 있으나 이는 종국적으로 시장 환경에 신속하게 대응하기 위한 경쟁력 확보의 일환이라할 수 있다.

2. CIM은 무엇인가?

필자가 약 3-4년 전에 부산에 소재한 어느 철강회사에 공장자동화시스템을 상담 하기위하여 전산실에 방문하여 본 공장의 CIM시스템의 구축에 대하여 상담 하던중 상대방에서 상당히 시스템 구축에 난색을 표명하고 있는 것을 발견하였다. 철강회사의 기술진에서는 CIM시스템을 구축하기 위하여서는 CAD/CAM(Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing)의 기능을 보유한 기술설계의 기능이 있어야 하는데 철강에서는 이와같은 기능이 없으므로 CIM시스템을 구축하기가 매우 어렵다고 말하였다. 이는 기능적으로 보면 상당히 타당성이 있는 이야기이다. 왜냐하면 많은 회사들이 CIM시스템을 구축하기 위하여서는 기술설계 기능이 필히 통합화에 절대 포함이 되도록 하여야 한다고 교과서에 나와 있기 때문이다. 이는 기술적인 면에서 보면 상당히 타당성이 있는 이야기가 된다. 이것이 철강회사에서만 일어나는 일이라고 생각 한다면 큰 오산이라 말할 수 있다. 지금 이 글을 읽으면서 나는 다르다고 생각 한다면 등하 불명(燈下不明)일 수도 있다.

CIM시스템은 각 회사의 제조방식, 조직 및 영업방식과 최고경영자의 시장 변화에 대응하는 의지등을 바탕으로 하는 기업의 생존전략으로 한 기본요소로 각회사의 사정에 적합한 고유의 CIM시스템이 탄생하고 계승 발전하게된다고 생각할 수 있다. 그러므로 CIM시스템은 구입하여 설치하는 시스템이 아니고 각 회사마다 고유의 시스템을 구축 하는 것이라 말하고 있다.

CIM에 대하여서는 많은 전문기업과 기술진중 일본의 Fujitsu와 NEC에서는 영업정보, 경리, 경영정보의 정보처리 시스템과 생산의 기능을 컴퓨터 네트워크로 통합하는 것이라 하며 F. Verndata, Hatovany Inyong Ham은 CIM이란 GT(Group Technology)와 DB(Database)와 CAD, CAM, PM(생산관리)의 통합, Hitachi사에서는 “수주에서 납기까지의 기업 활동을 컴퓨터의 기술을 이용하여 정보와 흐름을 일원화한 고능률의 통합 시스템화”, DEC사의 Jack Conway는 “사무부문, 재고관리부문, 설계부문, 제조라인의 컴퓨터를 네트워크로 통합생산체계화”, 미국의 Allen Bradly사에서는 “독립적인 자동화시스템을 유기적으로 접속하는 새로운 생산시스템” CASA/SME에서는 “설계, 수주와 출하의 기능을 컴퓨터를 이용”, IBM사의 경우에는 제조업에서의 기술, 생산, 판매의 기능을 경영전략과 통합”하는 것이라고 CIM시스템을 정의하고 있다. 그러나 이러한 것은 전자에서 설명한 것과 같이 교과서에 나와있는 활자체의 기본 사항으로 참조만 될 뿐 각 회사에 적용하는데에는 약간의 응용이 필요하게 된다. 즉 주류 회사의 경우에는 기술설계시스템인 CAD/CAM 기능의 중요도가 매우 낮거나 거의 필요가 없다. 그러나 모든회사를 포함하여 영업은 매우 중요하며 이에대한 시장의 실정보를 수집하는 기술은 매우 중요하다고 생각된다. 이 영업정보는 물류, 제조관리 기능과 밀접한 정보의 교환이 그 기업의 유연성의 정도를 측정할 수 있다. 거시적으로 표현을 하면, 현재 실시간으로 각제품이 어느 계층에서 어느 시간대에 얼마나 판매가되고 있는지를 최고 경영자가 이를 사무실에서 현장의 상황을 볼 수 있다면 보다 효율적으로 회사의 정책결정을 할 수 있다고 본다. 그러나 현실적으로는 이와같은 시스템을 구축할 수 있을까 하는 의문을 가지게 된다.

그러나 일본의 물류업계의 대부분 회사에선 이를 실시간으로 파악하고 있다. 일본의 유통전문회사의

Kao의 경우에는 각 대리점이 전국에 약 5,000군데 있는데 각 대리점에서는 고객이 무엇을 언제, 누가, 어디서 물건을 구입하였는가에 대한 정보를 중앙 시스템에 전송하여 실시간으로 각 판매 제품에 대한 재고 파악이 주문시스템과 연결되어서 사용되어 자동으로 주문을 실시하게 되며 판매에 대한 추이등을 실시간으로 파악하여 신속한 시장환경에 대응할 수 있도록 시스템을 구축하게 되어 있다. 이는 판매회사의 CIM시스템이라 할 수 있다.

이와같은 실예에 나타난바와 같이 CIM시스템은 고객의 요구사항과 이를 만족하는 것이 제일 중요하며 이를 위하여 사람, 조직 및 팀워크등으로 구성되어진 회사가 존재 한다고 말할 수 있다. 이와같은 회사는 지식의 공유가 시스템으로 처리될 수 있는 지원체제로 구성되어야 한다. 그러나 대부분의 회사에서는 과연 이에 충실하게 진행하고 있는 지에 대하여 심각하게 생각하여야 한다. 일반음식점에 가면 벽면에 “소비자는 왕이다”라는 문구가 있는 것이 가식혹은 장식품으로 표현되어서는 문제가 있을 것으로 생각된다. 현대의 회사가 이에 적용하지 못하면 생존에 어려운점이 있다.

이러한 기능을 보면 다음과 같은 회사의 기본 기능으로 구분할 수 있다.

- 1) 경영기능
- 2) 영업기능
- 3) 기술개발기능
- 4) 공장운영기능
- 5) 물류관리기능

이러한 기능은 컴퓨터시스템이 소개된 이래 전산실을 중심으로한 MIS(Management Information System)이라는 경영정보시스템으로 발전을 하였고 그외에도 기술설계 시스템으로는 기술설계를 위한 사전 검토 시스템으로 활용되고 있는 CAE(Computer Aided Engineering), 설계를 중심으로 사용되는 CAD(Computer Aided Design)과 CAD

에 의하여 설계된 것을 생산에 적용할 수 있는 CAM(Computer Aided Manufacturing)등으로 지원되고 있으며 연구소의 개발시스템을 통합하는 CAT(Computer Aided Testing)시스템등이 정보 기술로 발전 보급되고 있는 실정이다.

생산에서는 제조공장에 요구되는 자재공급, 생산 기계, 부자재등과 같은 생산에 필요한 자원이 원활하게 공급되어야 제조업에서는 연속생산이 처리될 수 있다. 이는 생산계획의 기능단계에서 활용할 수 있는 기능으로 매우 중요하다. 이는 MAPICS, COPICS, BPCS, PRISM등과 같은 시스템화에 의한 접근방식으로 구축되고 있다. 그러나 이와같은 계획시스템은 생산현장에서 발생하는 실시간정보의 수집이 보다 효율적인 제어를 실시할 수 있는 시스템으로서 구축이 가능할 수 있다. 그러나 이는 생산현장으로부터 수집되는 정보에 대한 기능의 수집이 정확하게 구축되어 있지 않은 관계로 시스템의 구축이 성공적으로 구성되어 오고 있지 않다. 그러므로 이와 같은 시스템의 구축을 위해서는 생산현장과 생산계획과 연결을 하여 주는 시스템의 구축이 매우 중요하다.

제조기술은 제조업에서의 설계분야와 다르게 매우 복잡한 구조로 구성되어 있다. 제조업에서는 주문에서 납기까지의 리드타임 단축과 제품의 품질향상을 위한 품질관리 기능의 요구에 의하여 현장의 작업상태와 생산설비의 작동상태를 실시간으로 감시하는 POP(Point Of Production)시스템의 필요성이 강조되고 있는 실정이다. POP시스템은 판매 기능에서 슈퍼마켓등에 설치되어 있는 POP(Point Of Production)시스템과 같은 개념의 시스템으로 생각할 수 있으며 이는 곧 바코드만을 이용하여 POP시스템을 구축하는 것으로 생각을 하게 되면 이와같은 시스템은 성공적으로 구축할 수 없다. 그러므로 현장의 설비에서는 가능한 센서를 이용하여 자동으로 데이터를 수집할 수 있도록 구축이 되어야 한다. 그러나 이는 매우 어려운 업무

라고 말 할 수 있다. 최근 현장데이터 수집의 기능이 발전하여 터치 스크린등과 센서신호에 의한 자동데이터 수집등으로 시스템을 구축하는데 많이 활용되고 있는 실정이다. 이와같은 시스템을 바탕으로 한 시스템을 구축하는 것이 매우 중요하다.

3. CIM과 물류

생산현장에서 일어나는 상황을 실시간으로 파악할 수 있다면 시장이 급변하여도 이에 대응할 수 있는 유연생산체계를 구축할 수 있어 경쟁력을 보유했을 수 있다. 그러나 생산현장은 그렇게 간단하다고 말할 수 없다. 생산현장은 판매에서 다품종소량 생산체계, 생산 리드타임의 단축과 품질향상등의 과제를 수행하기 위하여서는 현장의 물류흐름을 유연하게 처리하여야한다. 이것은 생산라인에 존재하는 부품창고 혹은 반제품 창고 개념의 물류관리시스템이 존재하게되며 또는 다품종소량생산체계와 대리점에서의 물류처리를 위하여서는 완제품 창고 관리 업무가 중요하다. 고객의 다양한 요구와 최근 유행되는 가격파괴 현상에 적응을 위해서는 자동화 창고관리의 중요성이 핵심과제로 부각되고 있다. 특히 식품과 같이 유효기간이 있는 제품의 경우에는 이에 대한 관리가 매우 중요하다. 이것은 제품의 수 증가와 창고의 크기는 반비례한다고 볼 수 있으나 이는 시장의 요구는 수직 판매화 되어가고 있는 환경에 적응을 하지 못하는 것과 같기 때문에 이에 대한 조화가 기업생존에 영향을 미치게 된다.

특히 대리점을 통하여 판매되는 주류업종에서는 제품을 전국에 신속하게 공급하기 위해 제조회사 혹은 중간공급자가 되던 소비자가 원활하게 원하는 제품을 공급받을 수 있도록 조치하는 것이 고객의 만족도를 향상하기 위하여서는 매우 중요하다. 이 만족을 충족하기 위하여선 소비자가 요구하는 제품에 대한 안정재고를 보유하고 있다가 신속하게 공급하여야 한다. 이를 원활하게 하기위하여서는 소

비자나 중간공급자로 부터 각 필요한 제품수와 공급일자등의 주문처리가 실시간으로 처리되는 신속한 주문관리시스템의 구축이 중요하다. 선진외국등지에선 이를 원활하게 하기 위하여 각 대리점 사이에 전자통신을 실시할 수 있도록 하는 EDI(Electronics Data Interface)기능을 보유한 시스템을 설치하여 이를 대비하고 있다. 미국에서는 이와같은 시스템이 일반화되어 있어 각 대리점에서 주문관계 및 각 대리점의 재고관계등을 실시간으로 상호간에 파악할 수 있는 시스템으로 구성되어 재고비용과 물류비용을 극소화하는 시스템을 구축하여 활용하고 있는 실정이다. 이는 예약제도가 일반화되어 있는 사회구조상의 기본상식화되어 있는 것도 이와같은 시스템을 원활하게 구축할 수 있도록 하는 강점을 보유하고 있어 국내에서도 이와같은 시스템을 보유하고 있는 경쟁회사가 국내에 상륙할 것에 대한 대비책마련이 중요하다.

이와같은 업무는 전산시스템만 투자를 하여서는 절대로 성공적인 시스템으로 구축을 할 수 없다. 전산시스템과 더불어 이를 운영하는 사람과 이를 사용하는 사람과 조직등이 이에 적응되어야한다. 전산시스템은 하드웨어 혹은 소프트웨어와 같은 하나의 기계에서 사람이 운영하는대로 작동하므로 이에 대한 제도, 추진방식, 인센티브방식과 동기부여등이 전산시스템의 구축이전 선행되어야 한다.

필자는 약 10년 전부터 공장자동화분야에 종사하여 왔는데 CIM시스템을 구축하는데 정보시스템이나 소프트웨어기술의 기술적 장애로 시스템을 성공적으로 구축하지 못한적이 없다. 그래서 일반적으로 이와같은 효율적인 시스템을 구축하기 위하여선 사람이 개입되지 않은 방식으로 처리된다면 아무런 문제없이 시스템을 구축할 수 있으나 사람이 개입이 되면 이는 자동화시스템을 구축하는데 커다란 장애 요인으로 부각되므로 효과적인 시스템의 구축이 절대필요하다. 이와같은 효과적인 시스템의 구축은 경영적인 측면에서 회사의 생존여부와 밀접

하게 관련되어져 있으며 이는 물류와 제조에서의 작업자를 기준으로한 생산정보를 무엇이 문제인가를 정확하게 파악할 수 있도록 하는것이 경영분야에서 절대적으로 고려되어야 한다. 만약 이부분이 지켜지지 않으면 현장의 실정보를 수집하지 못하여 경영판단에 오판을 하게 된다. 그러므로 경영자는 생산현장, 판매현장에서 많은 시간을 종사하던가 아니면 현장의 실정보를 있는 그대로 받아드릴 수 있도록 하는 조치가 필요하다. 즉 현황을 실시간으로 수집할 수 만있으면 이에 대한 최적의 관리 및 제어를 최적으로 구축할 수 있는 것은 자명하다. 그러나 현실적으로 거의 불가능하다고 볼 수 있다. 그러므로, 이와같은 위험요소를 극소화하기 위하여 현장의 작업자나 관련자가 손쉽게 작업을 할 수 있도록하는 방식이라 할 수 있다. 이는 효율적인 관리를 위하여서는 사람이 증가되는 것보다 정보시스템에 투자하는 것이 바람직하다고 보고되고 있다. 그중에 하나가 휴대용 전화기의 활용으로 생각된다. 휴대용전화기는 복수의 사람이 하는 업무를 단독으로 인텔리전트하게 할 수 있는 통신지원시스템과 같이 생산혹은 판매현장의 제품의 흐름과 어떠한 제품이 어떠한 사람에게 어떠한 방식으로 판매가 되는지에 대한 추적을 실시할 수 있다면 이는 급변하는 시장환경에 보다 대응하는 시스템의 구축이 가능하다. 현장의 정보를 실시간으로 수집하고 현장의 정보에서 정보기술중 관계형 데이터베이스를 최대한 이용한다면 사용자는 원하는 결과를 손쉽게 조회할 수 있게된다.

결과적으로 정보시스템 측면에서 보면 현장의 정보를 수집하는 기술과 각 시스템간의 원활한 통신이 이루어지는 Communication 기능, 각 통신기능이나 바코드, 터치스크린, 키보드, 등과같은 외부독립장치로부터 입수된 정보를 저장하여 효과적으로 관리하는 Data Base System 기능과 이 두 기능을 통하여 수집된 정보를 화면 그래픽 혹은 숫자와 문자로 표시하는 Presentation기능 등으로 구성할

수 있다. 즉 CIM시스템은 정보시스템으로 보면 Commuciation, Database, Presentation의 핵심기술의 통합이라 할 수 있다. 즉 이와같은 정보기술의 핵심기술과 각 경영, 판매, 연구개발, 생산계획, 공장운영과 물류관리와의 통합적인 정보교환에 의하여 시스템이 구축되는 것이라할 수 있다.

4. 성공적인 시스템을 구축하려면?

CIM시스템을 구축하는 방식은 생산관리시스템이 완벽하게 구축되어 있거나 전산시스템 없이도 수동 관리시스템으로 완벽하게 정보가 추적되는 회사의 경우에는 Topdown 접근방식이 성공적으로 이루어지고 있다고 본다. 본 경우는 주로 미국의 회사에서 많이 사용하고 있으나 Bottom라인에서 작업하는 사람이 능동적으로 처리하지 않으므로 일본의 시스템에 비하여 효율이 떨어지게 된다. 이는 물론 Bottom라인의 교육이나 문화의 차이등 문제가 있는 부분도 있지만 현실적으로 효과적인 시스템의 구축에 어려움이 많이 있는 것으로 보고되고 있다.

이는 현장에서 정보를 완벽하게 수집할 수 있더라도 동적 혹은 능동적으로 처리되는 부분이 많이 발생하기 때문이다. 다른 방식은 일본에서와 같이 철저한 현장 중심이로한 시스템을 접근하는 방식을 Bottom-up 접근이라 말할 수 있다. 이는 미국의 제조방식과 다르게 일본에선 제품을 대량생산체계를 중심으로한 품질관리에 역점을 두어 관리나 기획보다는 제조현장을 중심으로한 개선이 먼저 시작되어 시스템이 구축되었다. 그러므로 미국은 시스템이 위에서 밑으로 시스템이 구축되는데 비하여 일본방식은 밑에 위로 시스템을 구축하는 것이 많이 발생하고 있다. 그러므로 CIM시스템을 구축하는데는 이와같이 2가지 방식으로 크게 나누어 이야기할 수 있으나 어느방식이 올바른 것이라 이야

기 하기가 어렵다. 대부분 전문가는 2가지 방식의 장점을 활용한 절충방식으로 추진하는 것이 바람직하다고 말하고 있으나 본인의 견해로는 각회사의 생산기술, 조직, 관리체계등을 고려한 업무분석과 공정분석에 의한 방법론의 접근으로 우선순위를 결정하여야 한다. 이와같은 상황은 유사한 프로젝트에 참여하여본 전문가와 상의하여 접근하는 것이 성공적으로 시스템을 구축하는 것이라 말 할 수 있다. 그러나, 일부전문가는 전산시스템이나 정보시스템을 기준으로한 어려운 이야기를 하여 가면서 시스템을 구축하게 되면 성공적인 시스템 구축의 가능성 확율이 떨어진다고 볼 수 있다. CIM을 구축하기전 현재 진행하고 있는 업무의 프로세서에 대한 분석과 개선을 바탕으로한 데이터베이스, 표시, 통신기능으로 구성되어 있는 정보기술을 활용하여야 한다. 최근의 시장을 보면 마이클 해머와 홍익대의 이순철교수가 작성한 비즈니스 프로세서 리엔지니어링이라는 도서가 소개되고 있으므로 이를 참고하여 정보시스템을 도입하기 이전에 관리적인 측면에서 아무런 가식없이 업무가 진행되는지에 대한 내용을 분석하고 이에 대한 개선사항이 있는지를 검토하고 개선하여야 한다. 이와같은 BPR기법은 보험회사등에서 추진되어 효과적으로 시스템이 구축되어졌다고 하므로 이 방식을 기준으로 하면 주류업계에서 효율적인 시스템의 구축에 많은 효과가 있을 것이다. 이와같은 시스템을 구축하기 위하여서는 강력한 최고 경영자의 혁신에 대한 확신과 결심이 동반되어야 한다. 최고경영자의 결심 및 실행은 현장의 작업자 및 추진자의 동조와 자율적인 참여 없이는 성공할 수 없다. 최고경영자와 현장의 인원과외 상호이익을 위한 공감대의 형성 및 목표성취의 공동추진은 필요에 따라서 인센티브 제도의 추진도 필요할 수 있다. 그러나 이러한 제도는 각 회사의 특징과 경영자의 스타일에 따라서 차이가 있으므로 간단하게 말할 수 없으나 최근 미국의 경영학자인 Tom Peters에 의하면 이제 기업

은 다운사이징, 리스트럭처링, 벤치마킹 과 비즈니스 프로세스 엔지니어링등의 모든것이 프로젝트화 되어가고 있으며 이는 다르게 말하면 패션화 되어가고 있다고 정의하고 있다. 그래서 그는 이를 해방경영(Liberation Management)이라고 말하고 있다. 이 해방경영이 바로 우리의 실정에 꼭 맞는다고 이

야기할 수는 없다. 이는 우리의 현수준과 정서에 얼마나 부합되는지 등도 충분히 고려되어야 한다. 그리고 경영자는 최근 젊은세대 혹은 X세대라고 하는 즉 동반자의 생각하고 있는 일과 무엇을 추구하고 있는지 등에 대하여 충분히 고려하여야 보다 현실적이고 성공적인 시스템을 구축할 수 있다.

曲意而使人喜，不若直躬而使人忌。無善而致人譽，不若無惡而致人毀。

뜻을 굽혀 다른 사람을 기쁘게 해 주는 것은 자신을 곧게 하여 사람들로 부터 미움을 받느니만 못하며, 선을 행하지도 않고 사람들로 부터 칭찬을 받는 것은 악을 행하지도 않고 사람들로 부터 헐뜯음을 받느니만 못하다.

— 菜根譚중에서 —