

AME 전문가 4인의 만장일치 우리는 린 방식을 전폭 지지한다!

글 | Kathryn Potterf (오라클) katheryn.potterf@oracle.com

보잉, 델 컴퓨터, 코닥, GE, 록히드, ... 미국을 대표하는 이들 기업은 한결같이 린 방식을 적용하고 있다. 린 원칙을 성공적으로 적용하고 있는 미국 주요 기업들에게 많은 영향을 미치고 있는 AME(Association for Manufacturing Excellence)의 전문가 4명이 린 방식의 구축 의미와 결과에 대해 논한다. 이번 인터뷰를 통해 이들은 린 방식은 낭비를 줄이고 비용을 절감하며 효율성을 향상시키고 경쟁력을 강화하고자 하는 모든 기업들에게 적용할 수 있다고 강조한다.



린 전도사, AME

AME(Association for Manufacturing Excellence) 사람들과 5분 정도 대화를 나눠 보면, 이들을 움직이는 힘이 바로 '열정'이라는 걸 깨닫게 된다. 학계와 재계 출신의 자원봉사자들인 이들은 이윤을 목적으로 AME에 참여할 수 없다. 기업이 린 이니셔티브에서 뛰어난 역량을 갖출 수 있도록 돕고자 하는 이들의 열정은 복음주의자들의 열정에 비견할 만하다.

널리 알려지진 않았지만 이 비영리단체는 20년 동안 성공가도를 달려 왔다. 일리노이주 힐링에 위치한 AME는 미국, 캐나다, 호주, 영국에서 매년 컨퍼런스를 실시하며, 50회 이상의 기타 교육 행사를 열고 있다. 회원 수가 6,000명에 달하는 AME는 린 원칙을 성공적으로 적용하고 있는 거의 모든 주요 미국 기업들에게 직/간접적으로 영향을 미쳤다. 린 방식을 구현한 선도 업체로

린이란 무엇인가? 그리고 린 아니셔티브란 무엇인가?

- 직원 감축과 관련이 있는 것인가? 그럴 수도 있다.
- 기업의 시간과 비용을 절감할 수 있는가? 물론이다!
- 모든 기업이 린 원칙을 적용할 수 있는가? 당연하다!

생존 기술에서 수익성 유지 기술에 이르기까지, 4인의 업계 전문가들은 린 방식 구현의 의미를 이렇게 생각한다.

- 프로세스 개선
- 더욱 효율적인 작업
- 지속적인 개선 도모
- 실천을 통한 학습



Baxter International, Boeing, Caterpillar, Dell Computer, Eastman Kodak, GE Industrial Systems, HON, Lockheed Martin, Nypro, Raytheon 등을 들 수 있다.

린에 대한 철저한 분석을 위해 AME의 최고 권위자 4인 - Keith Syberg 부회장, Jack Ward 개발 부사장, Robert W. Hall(*Target*(AME 잡지) 편집장), Ken Rolfes(2005 AME 컨퍼런스 마케팅 담당자)와 함께 원탁회의를 열었다.

업종과 규모의 경계를 넘어선 린 방식

Oracle >> 기업이 린 전략을 채택하게 만드는 비즈니스 및 운영 과제는 무엇이라고 생각하는가?

Rolfes >> 글로벌 시장에서는 모든 기업들이 경쟁력을 드높이고 우수한 재무 성과를 달성하기 위한 방안을 계속 모색해야 한다. 전사적으로 린 실행 방안을 추진하면 대차대조표, 자산 속도, 생산성 및 고객 서비스가 향상된다. 국가간 무역 장벽이 거의 사라진 오늘날 전 세계의 모든 물류 기능과 더불어 인터넷에 의해 도전 의식이 더욱 고조되고 있다. 이제 전세계 어느 곳에서든 제품을 구입할 수 있다.

Oracle >> 린 원칙은 어느 기업 또는 어느 업계 분야에든 적용할 수 있는가?

Hall >> 그렇다.

Syberg >> AME는 특히 이러한 종류의 문제와 관련된 제조 분야에 역점을 두고 있지만 이미 그 경계를 넘어섰다. 보험 회사들은 클레임을 더 신속하게 처리하는 방법을 알아

내려고 노력하며, 병원들은 치료 과정에서 환자를 더 효율적으로 이동시키려고 한다. 린 방식은 낭비를 줄이고 비용을 절감하며 효율성을 향상시킬 뿐 아니라 경쟁력을 강화하고자 하는 모든 기업들에게 아주 적합하다.

Rolfes >> 린 방식은 모든 기업에 적용할 수 있으며, 다양한 분야에 뿌리 내리고 있다. 2005 AME 컨퍼런스에는 금융, 의료 및 기타 업계의 종사자들을 초빙했다. 지난 2004 컨퍼런스에는 군대, 정부 및 우주항공 기업 등이 참여했다. 린 방식은 모든 업계의 소규모 및 대규모 기업에게 효과적이다.

Ward >> 린 방식은 일본과의 경쟁, 제품 출시 능력 향상과 관련 있었던 1970년대에 발생한 개념이다. 1980년대에 들어서면서, 린 방식의 주안점은 여전히 생산 효율성 및 기능에 맞춰져 있었다. 1990년대에는 린 방식이 단순한 생존 기술에서 벗어나 글로벌 환경에서 기업을 존속시키는 기술로 도약하는 모습이 목격되기 시작했다. 이러한 발전은 매우 자연스럽게 이루어졌고, 오늘날 린 방식은 생산 현장에서 회계부서 및 회의실 등에 이르기까지 기업 전체에 확산되었다. 더 나아가, 린 방식은 커뮤니티와 거래처 사람들에게까지 세력을 확장하고 있다.

린 방식에 대한 일반적 오해

Oracle >> 린 방식에 대한 일반적인 오해로는 어떤 것을 들 수 있는가?

Hall >> 린에 관한 오해는 끝이 없다. 그 중 하나가 '회계상의 착각(accounting illusion)'인데, 기업들은 "우리는 린 방식을 구현하기 위해 공급업체에게 제고 관리를 위탁할 것이며, 그 즉시 우리는 목표를 달성할 수 있을 것이다."라고 말한다. 그러나 여전히 비용이 존재하기 때문에 이 방법은 효과가 없다. 공급망에서 비용을 제거한 것이 아니기 때문이다. 단지 한 사람의 대차대조표에서 다른 사람의 대차대조표로 비용을 이동시켰을 뿐이다. 린 방식은 기업을 위한 문화적 변화이며 실제 프로세스의 향상을 의미한다.

Rolfes >> 다른 업계에도 적용되는 사실이지만, 자동차 업계에서는 린 방식이 생산에 국한된 것으로 간주되었다. 조직 측면에서 말한다면, 일반적으로 린 프로세스 사고에 가장 방해가 되는 분야는 프로세스 중심 활동이 아닌 창조적인 활동으로 간주되는 제품 개발 분야였다. 흥미롭게도, Toyota는 제품 개발 프로세스와 제품 출시 주기를 아주 획기적으로 단축시켰다.

Syberg >> 일부 기업들이 '린'이라는 단어 사용을 꺼리게 만드는

또 하나의 오해는 린이 직원 감축을 의미한다고 생각하는 것이다. 실제로 그런 결과가 초래되는 경우도 있지만, 이는 기업들이 처음부터 의도한 것은 아니다. 훌륭한 인재의 충원을 절실히 요구하는 기업들도 많다. 이들 기업은 직원을 줄이는 것이 아니라 더 효율적으로 직원을 활용하는 방안을 모색하고 있다. 이것이 바로 기업이 린 여정에 착수하면서 실시해야 하는 실제 문화 교육인 것이다.

Rolfes >> 또 다른 오해는 린을 비용 절감 프로그램이라고 여기는 것인데, 사람들은 '엔지니어를 몇 명 고용해서 린 방식을 구현하게 하자. 이리이러한 요소들을 여기에 배치하면 완성이다.' 라는 식으로 생각한다. 이에 따라 린이 인력 감축 또는 비용 절감을 위한 프로그램이라는 개념이 형성된다. 그러나 근본적으로 린의 전반적인 목표는 지속적인 향상을 도모하는 가운데 문화 및 지원 구조를 확립하는 것이다. 지도부에서 린의 문화적인 특성을 이해하고 기업을 구축하면 큰 성과를 거두기 시작할 것이다. 린 방식을 그저 비용 절감의 수단으로만 본다면 아마 원하는 결과를 얻지 못할 것이며, 결과적으로 많은 사람들의 입에서 더 나은 비용 절감 방법이 있다는 말이 나오게 될 것이다.

Oracle >> 린 구현이 '제품 품질을 희생하여 비용을 절감하는 것'이라는 오해도 있을 것 같은데...

Hall >> 실제로 린이 품질 프로그램일 때 그런 오해가 종종 생긴다.

Ward >> 중요한 지적이다. 사람들은 린이 '계'에 관한 것이라고 생각한다. 실제로 린의 모든 도구는 품질 및 제품 '향상'에 주안점을 두고 있으며, 제품의 품질 엔지니어가 될 인재를 채용하는 것이 핵심사항이다.

Syberg >> 6시그마를 이용해 제조업의 품질을 획기적인 수준으로 향상시킨다는 개념이 마침내 제품 개발에까지 확장되고 있다. 우리는 올바른 방향으로 이동하고 있지만 아직 갈 길이 너무 멀다(편집자 주 : 평균값에서 6개의 표준 편차를 나타내는 6시그마는 프로세스에서 오류 또는 결함을 제거하기 위한 규정에 부합되는 방법론으로서, 100만 개당 3~4개 미만의 결함을 달성하는 것이 목표이다.)

린의 출발점과 IT의 역할

Oracle >> 기업이 린을 구현하기로 결정했다면 가장 먼저 어떤 단계에 착수해야 하는가?

Ward >> 린을 주제로 다룬 많은 서적들이 발간되어 있다. 그러

나 적용 가능 여부를 확인하려면 일대일 접촉이 필요하다. 수년 동안 린 관련 업무를 수행해온 사람들과 함께 두어 또는 워크숍을 진행하면서 린의 효용성을 확인해야 한다. 일부 사람들은 외부에서 전문가를 데려오는 경우 그 사람이 기업을 변화시킬 수 있다고 생각한다. 사실은 세계 문화 속에서 스스로를 지속하기 위해 변화되는 것이다. 멘터링, 동료 관계, 린을 수행하는 사람들과의 공동 학습이 필요하다.

Hall >> 이것이 바로 AME가 시도하는 것이다. Toyota Development System에 관한 모든 도서와 린에 관한 모든 도서 중에서 Toyota가 작성한 것은 하나도 없다는 사실에 주목해야 한다. Toyota의 린 접근법을 본받아야 한다. 책으로 배우는 것이 아니라 바로 실천을 통해 배워야 하는 것이다.

Oracle >> 린 방식에서 IT의 역할은 무엇인가?

Rolfes >> 흥미롭게도, 공장에 들어서면 많은 린 컨설턴트들이 "여기에는 컴퓨터가 필요없다."고 말할 것이다. 하지만 이 말은 어불성설이다. 모든 기업에게 필요한 것은 정보이며, 오늘날 IT 기술을 올바르게 사용하여 린 문화를 뒷받침해야 한다. 왜냐하면 조직 내의 사람들이 계속 개선을 주도하기를 바라다면 이들이 비즈니스를 이해하고 비즈니스에 대한 정보를 실시간으로 획득해야 하기 때문이다. 따라서 린 프로세스와 IT를 결합시켜야 한다.

Hall >> 작동만 해도 많은 에너지를 소비하는 정보시스템이 있는데 이 시스템이 별로 많은 정보를 제공하지 못한다면 그 자체로 낭비가 아닐 수 없다. 정보시스템이 실질적 가치가 있는 무언가에 대해 더욱 신속한 피드백을 제공한다면 프로세스에 도움이 될 것이다. 그러므로 소위 '린 방식 사고'는 IT를 사용 및 개발하는 방법을 제시한다고 할 수 있다. 우선 프로세스가 개선되면 IT가 이를 뒷받침한다. 그러면 IT는 프로세스의 일부가 될 수 있다.

린 적용 현황과 방해 요인

Oracle >> 현재 린 자원을 채택한 제조업체는 얼마나 되는가?

Hall >> 많은 설문조사가 응답자의 자가보고를 많이 포함하고 있는데, 응답자들이 보고 내용을 제대로 이해하고 있는지 확인할 수 없다. 아마 전체 미국 제조업체의 1/3은 인식하지 못하거나 혼란스러워 하며 린 방식이 자신들에게는 해당되지 않는다고 생각할 것이다. 최신 설문조사에 따르면, 이들 기업 중 40% 이상은 린 방식을

프로세스 개선을 위한 가장 중요한 방안으로 인식하고 있다. 이들 중 절반은 고객의 요구로 인해 어쩔 수 없는 이유로 단편적인 여러 도구들을 사용하고 있다. 제조업체의 2~3% 정도가 린 경로를 훌륭하게 따르고 있다.

Oracle >> 린 원칙의 성공적인 구현을 가로막는 방해 요인은 무엇인가?

Hall >> 제일 첫 번째 문제는 고위 경영진과 지원 기관이 린을 수용하지 않는다는 것이다. 이사진이나 CEO, 은행, 감사자가 린을 수용하지 않는다면 린과 관련된 모든 것이 급속도로 붕괴될 것이다.

Ward >> 운영이 고도로 '린' 화되고 린 방식을 기반으로 직원을 고용한 다음, 오프라인에서 인원 감축에 대한 결정이 내려지고 세금 문제로 기업을 다른 곳으로 이전하는 현실이 안타깝다. 결국 요점은 경영진에서 먼저 나서서 지금의 상황을 이해해야 한다는 것이다. 경영진은 계층 구조에서 명령-통제의 '전초기지'를 포기하고 내려와, 린을 선구적으로 도입하는 사람들과 접촉하면서 린에 대한 의지와 성실함을 보여야 한다. 지금 AME에게 가장 중요한 것은 특히 기업의 지속적인 생존과 관련하여, 경영진들이 자체 기업을 평가하고 앞으로 가고자 하는 방향의 비전과 의지를 표현할 수 있도록 차별화된 패러다임과 기술을 개발할 수 있도록 뒷받침하는 것이다.

Rolfes >> 리더십이 무엇보다 중요하다. 우리가 2005 컨퍼런스를 'Leading the Revolution' 이라고 부르는 이유가 여기에 있다. 직접 린에 착수하기 전에는 린의 성과가 얼마나 중요할지 모른다고 확신한다. 그러나 대부분의 기업 및 경영진들은 특히 린 비즈니스 모델과 비교했을 때 평범한 결과에도 만족한다. 예를 들어, 린 방식의 DTC(Direct-to-Consumer) 비즈니스 모델을 채용한 Dell은 오랫동안 여타 PC 업계의 비난과 무시를 당해야 했다. 이제, PC 업계의 나머지 사업자들도 Dell을 보면서 "우리도 저렇게 했어야 했는데..."라며 아쉬워한다. 린에 의해 벌어질 격차는 상상을 초월한다.

Syberg >> 경영진이 직원들을 충분히 신뢰하지 않는 것도 문제이다. 그들은 직원들이 린을 원하지 않고 이해할 수도 없으며 오히려 반대할 것이라고 생각한다. 분명 그런 모든 일들이 발생한다. 그러나 한 때 전통적인 방식을 고수했지만 린 여정에서 상당한 진전을 거둔 기업에 들어가서 '예전 방식으로 돌아갈 것'이라고 엄포를 놓는다면, 직원들이 경영진을 회사에서 몰아낼 것이다. 직원들은 린을 수용하고 이해하며 그 가치를 인식한다. 린

여정에 착수하는 직원의 능력을 신뢰하는 경영진이 존재한다면 말이다.

중소기업 린 구현 방식

Oracle >> 대기업에 비해 소규모 기업들이 린 전략을 구현하는 방식에는 어떤 차이가 있는가?

Hall >> 소규모 기업들은 자원이 거의 없는 반면 대기업들은 사내 대학이나 대규모 사무실을 설치할 것이다. 그러나 대기업보다 소규모 기업은 전환이 더 쉽다는 큰 장점이 있다.

Ward >> 그렇다. 소규모 기업들은 당장 눈 앞에 닥친 문제를 확인할 수 있으며 생존 모드로 대응한다. 그들은 린을 채택하며, 일부 사람들은 린의 열렬한 추종자가 되어 모든 사람들과 린을 공유하고자 한다. 소규모 기업들은 린 기법을 통해 고품질 제품을 정시에 생산할 수 있다는 것을 간파한다. 실제로, AME가 향후 10년에 걸쳐 가장 크게 잠식해 들어갈 부문이 바로 이 중소, 중견 기업들이라고 생각한다.

Rolfes >> 미국의 제조업체들을 살펴보면 90 ~ 95%는 직원 수가 20명 미만이다. 그 정도 규모의 조직에서는 모든 것이 중요하다. 예를 들어, 화장지가 중요하다고 할 때 경영진은 화장실에 화장지를 갖다주는 린 도구가 있다는 것을 이해하고, 자원의 효과를 더욱 향상시킬 수 있다.

린 구현을 위한 조건

Oracle >> 린 기술 구현을 시작하는 방법에 대한 답이 있다던가?

Hall >> 시간이 경과하면서 기술은 변하지만 많은 기본 아이디어는 동일하다. 이들은 여러 차례 다시 개발되거나 잊혀졌다. 사람들은 처음에는 린이 일련의 기술이라고 생각하지만, 점차 그것이 핵심 사상의 변화라는 것을 알게 된다. 그러나 시작부터 너무 많은 사상을 내포한다면 결코 목표에 도달하지 못할 것이다. 사람들은 행동을 통해 배운다는 것이 정답이다.

Syberg >> 린은 문화의 변화이다. 그러나 누구든 시작할 수 있는 손쉬운 기법에서부터 시작하는 게 바람직할 것이다.

Ward >> 점진적인 성공을 바탕으로 계속 실력을 쌓는 것이 중요하다. ☞

이 글의 원문은

<http://www.oracle.com/oramag/profit/05-aug/p35lean.html> 을 참조하기 바랍니다.