

韓國 中小企業을 위한 經營·技術 指導事業의 效率化 方案 (下)

崇田大學校 工科學 教授
張 英 基*

A Study for Improving the Managerial and Technological
Consultancy for Korean Medium Industries.

Chang, Young-gi

◁目 次▷

- IV. 中小企業銀行과 國際聯合 開發機構(UNDP)의 經營·
技術 指導 共同事業의 概要
——case study——
 1. 中小企業銀行에 對한 技術報告書
 2. 各國 技術振興事業 實態 視察 報告書
 3. MIB·UNDP 共同企業 指導事業 運營計劃
 4. 實績과 評價
- V. 經營·技術 指導事業의 展望과 效率化를 위한 提言
 1. 中小企業 振興法 制定 以後의 展望
 2. 效率化를 위한 提言

4. 實績과 評價

가. 現場診斷指導

現場 診斷指導는 後述하는 講習會, 資料發刊, 通信指導 등과 結合한 綜合的 中小企業 指導事業中
에서 가장 重要한 위치를 차지한다. 現場 診斷指導야 말로 受診業體에 直接的인 도움을 주는 手段
이라는 側面에서 뿐만 아니라 講習會나 通信指導에 現實的인 基盤을 제공한다. 즉 診斷을 통하여
中小企業體의 共通的이며 生생한 問題點을 찾아 訓練의 Needs를 發見하고 講習會나 資料發刊의 主
題를 計劃해 나감으로써 惰性을 면하고 斬新함을 유지할 수 있다. 한편으로 講習會나 資料發刊은
새로운 知識과 理論의 有用性을 說得하여 受診을 誘因하며 現場 診斷指導를 宣傳할 수 있다. 通信
指導는 細部的인 토막 情報를 提供할 수 있을 뿐이므로 그 限界를 넘는 問題에 대해서는 그와같은
技業的인 現象속에 숨은 本質的인 原因의 改善을 위하여 現場 診斷指導를 勸誘하여 受診業體를 적

*生産管理技術士(工場管理)

극적으로 發掘할 수 있다. 또한 診斷事例의 經驗과 資料集積은 企業에게 實効性 있는 情報을 提供할 수 있게 한다. 이와같이 綜合的인 指導事業이 成功하기 위해서는 그 核心에 存在하는 現場 診斷 指導가 中小企業의 呼應을 얻고 成果를 거두어야 한다.

企銀이 施行한 診斷分野는 添付된 實績統計에서 볼 수 있듯이 技術과 經營의 두 部門으로 나누어 항상 技術部門이 앞서워져 施行되었다. 技術部門은 다시 工學的 分類에 따라 ① 機械工學 分野(주로 切削加工과 프레스金型) ② 金屬工學 分野(주로 鐵鑄物과 鍍金) ③ 纖維工學分野(주로 染色加工) ④ 化學工學 分野(주로 窯業) ⑤ 電氣工學 分野(주로 工場配電改善) ⑥ 其他 등 6個分野로 細分되어 각각 該當工學을 專攻한 技術者에 의하여 擔當 遂行되었으며 經營部門은 ① 生産管理 分野(Mitchell 報告書에서 말하는 作業研究, 品質管理, 産業工學을 포함) ② 財務管理 分野(簿記 포함) ③ 原價會計 ④ 人事組織管理 分野 ⑤ 販賣管理 分野 ⑥ 其他 등 6個 分野로 細分되어 역시 該當 分野를 專攻하는 公認會計士나 行員에 의하여 診斷指導가 이루어졌다.

實績統計에 보이는 綜合診斷이란 한 企業體가 技術部門과 經營部門 두 部門을 모두 受診하는 것을 뜻한다.

診斷指導의 節次는 一般的으로 定立된 診斷節次와 마찬가지로 아래와 같은 順序에 따라서 施行되었다.

① 診斷申請書 接受

企業體가 自進하여 또는 全國에 所在하는 企銀營業店長의 추천으로 年中 어느때라도 企業診斷申請을 接受한다. 實際로 營業店長의 추천은 年初에 集中的으로 이루어지는데 이는 年間 事業計劃을 効率的으로 樹立하기 위한 것이다.

② 豫備調査

위에 쓴 바와같이 每年 1~2月까지 申請되는 診斷申請書を 整理하여 業種別로 또는 申請分野別로 該當分野 指導要員이 3~4月에 全國을 巡回訪問하여 具體的인 問題點의 內容, 診斷時期, 所要 診斷期間과 人員을 파악하여 이 調査結果에 따라 年間診斷計劃이 樹立된다.

③ 本診斷

豫備調査 結果 摘出된 問題點의 內容과 專門分野에 따라 診斷班을 編成하고 技術指導의 경우에는 各種試驗器機를 지참하고 企業體 現場에 臨한다. 5~7日間の 診斷을 통해 企業體가 當面하고 있는 眞正한 問題點을 찾아내고 이에 알맞는 改善方案을 創案하여 指導하여 준다.

④ 建議書(診斷報告書) 作成과 送付

現場에서 다루어진 問題點과 建議內容을 綜合整理하고 關聯參考料資를 수록한 建議書를 作成하여 該當 企業體에 送付 參考하도록 한다.

⑤ 事後指導 및 成果確認 實施

企業體에서 建議內容을 採擇實施하는 段階에서 疑問이 생기거나 企業體 單獨으로 實施하기가 어려운 경우에 企業體의 要請이 있으면 擔當指導要員이 再次 그 企業體를 訪問하여 實施方法을 指導해 준다.

이어 建議內容이 企業體에서 採擇實施된 후 6個月 以上이 經過하면 그 成果를 可能한 한 物量的

(表 14) 지역 별 진단 기업체 분포
(Number of In-plant consultancy factories by location)

년도 Year 지역 Location	1967	1968	1969	1970	1971	1972	합 계 Total	구성비 (%)
서울 Seoul	28	12	102	101	52	95	390	29
부산 Busan	—	10	69	66	44	45	234	18
경기 Gyeong Gi	—	2	11	14	13	13	53	4
충북 Chung Bug	—	3	15	16	10	6	50	4
충남 Chung Nam	5	7	19	31	28	13	95	7
전북 Jeon Bug	—	3	18	18	14	9	62	5
전남 Jeon Nam	5	4	11	20	20	13	73	6
경북 Gyeong Bug	9	8	75	59	49	41	241	19
경남 Gyeong Nam	—	—	28	14	16	9	67	5
강원 Gang Weon	—	1	8	9	4	6	28	2
제주 Jeju	—	—	1	6	1	2	10	1
합 계 Total	47	50	357	354	243	252	1,303	100%

(表 15) 기업 형태 별 진단 업체 수
(Number of In-plant consultancy factories by type of business)

기업 형태 Year Type	1967	1968	1969	1970	1971	1972	합 계 Total	구성비 (%)
개인 Private	35	36	253	244	163	147	878	67
법인 Juridical	12	14	104	110	80	105	425	33
합계 Total	47	50	357	354	243	252	1,303	100%

(表 16) 종업원 규모 별 집단 업체 수
(Number of In-plant consultancy factories by size of employees)

종업원 규모 No. of. Emp	년도 Year	1967	1968	1969	1970	1971	1972	합 계 Total	구성비 (%)
50명 이하		11	14	109	118	55	86	393	30
50~100명		16	15	117	123	74	69	414	32
100~200명		16	16	92	85	96	51	356	27
200명 초과		4	5	39	28	18	46	140	11
합 계 Total		47	50	357	354	243	252	1,303	100%

體制로 移行됨에 따라 企業形態가 점차 擴大 再編成되고 있음을 뜻하며 經營合理化의 一環으로 個人企業에서 法人體로 탈바꿈해가는 증거라 하겠다.

「從業員規模로 診斷企業體를 볼 때 50名以下の 零細企業이 30%를 차지하여 中小企業이 規模의 零細性에서 벗어나지 못하고 있음을 알 수 있으나 이것은 企銀法上 規定된(200名 以下) 中小企業體에 대한 診斷指導가 주축을 이루었기 때문이며 또한 業種別統計에서 보듯이 金屬機械業種등 從業員規模가 적은 業種에서 指導申請이 많았기 때문이기도 하다.」

「業種別로 제기된 問題點 內容은 技術分野에서는 모두 該當業種의 固有技術問題가 절내적으로 많

(表 17) 업 종 별 문 제 점 내 용
(Number of In-plant consultancy Problems by industry and by contents of problems)

업 종 Industry	문제점내용 Problem Contents	기 술 Technical							경 영 Management							합 계 Total
		기 Mach 계	금 Met 수	섬 Text 유	화 Chem 공	전 Elec 기	기 othe 타	소 Sub 계 Total	생 산 관 리	재 무	원 가	인 사 조 직	판 매	기 타	소 계	
기	계	260	132	—	15	3	10	420	68	19	4	11	7	4	113	533
금	속	63	263	—	22	3	15	466	114	37	11	22	18	6	208	674
섬	유	9	—	321	13	8	27	378	101	52	12	39	23	16	243	621
화	공	8	12	—	174	12	15	221	113	37	21	27	21	15	234	455
전	기	6	—	—	4	45	6	61	48	12	4	9	8	3	84	145
기	타	18	12	3	10	3	40	86	43	34	14	17	18	7	133	219
합	계 Total	364	519	324	238	74	113	1,632	487	191	66	125	95	51	1,015	2,647

(表 18) 년 도 별 문 제 점 내 용
(Number of In-plant consultancy problems by year and by contents of problems)

년 도 Year	문제점내용 Problem Contents	기 술 Technical							경 영 Management							합 계 Total
		기 Mach 계	금 Met 수	섬 Text 유	화 Chem 공	전 Elec 기	기 othe 타	소 Sub 계 Total	생 산 관 리	재 무	원 가	인 사 조 직	판 매	기 타	소 계	
1 9 6 7		10	16	9	7	2	3	47	5	3	—	2	1	—	11	58
1 9 6 8		14	20	13	10	3	4	64	8	4	2	3	2	1	20	84
1 9 6 9		123	124	97	67	18	52	481	75	52	23	39	26	13	228	709
1 9 7 0		71	171	78	77	27	10	434	195	49	10	45	35	21	355	789
1 9 7 1		45	90	44	35	12	20	246	108	33	16	24	15	5	201	447
1 9 7 2		101	98	83	42	12	24	390	96	50	15	12	16	11	200	560
합	계 Total	364	519	324	238	74	113	1,632	487	191	66	125	95	51	1,015	2,674

았으며經營分野에서는 生産管理와 財務管理問題가 모두 業種에 걸쳐 현저하게 많이 提起되었다.

問題點 內容을 다시 年度別로 보면 1967~1969年度에는 基礎産業이라 할 수 있는 金屬部門의 問題點이 가장 많았고 1970年度以後에는 生産管理 部門이 압도적으로 많아 企業體가 擴大再編成되는 段階에서 企業體側의 關心이 固有技術에서 管理分野로 移行되고 있음을 알 수 있다. 또한 1972年度에는 機械 金屬 生産管理 部門의 問題가 비슷하게 나타나 産業上 聯關性이 큰 機械·金屬分野의 固有技術과 業種의 區別 없이 提起되는 生産管理 問題點이 平衡을 이루었음을 알 수 있다.」

企銀이 UNDP와 共同으로 實施한 診斷指導事業의 成果가 어떻게 나타났는가는 상당한 關心事가 아닐 수 없다. 그러나 그 成果를 客觀的인 第三者가 評價한 일이 없으므로 여기에서는 當事者인 企銀이 診斷指導節次의 마지막인 成果確認을 거쳐 集計된 結果를 보인다.

成果確認을 실시한 業體數 236個業體中 確認이 가능한 業體는 192個業體로 物量表示가 可能的 業體數는 132個業體로 이들 業體에서 모두 3億4千餘萬원의 成果金額이 나타났다고 集計하고 있다.

한편 44個業體에서 成果確認이 不可能하였던 理由로서는 ① 休業 ② 不渡 ③ 合併 ④ 火災 ⑤ 經營難 ⑥ 改善意慾不足 등 여러 原因으로 나타나 있다.

위에 본 바와같이 公式的으로 集計된 實績統計를 통하여 企銀이 遂行한 共同指導事業의 規模가 대단히 컸음을 알 수 있고 單一機關으로 全國을 망라하여 걸은 成果에 대하여 높이 評價하지 않을

(表 19) 성과 확인 업체 건의 내용 분석 표
(Number of recommended problems for ascertained factories) (단위 : 건수)

구 분(Type)	년 도(Year)		1969		1970		1971		1972		합 계 Total	구 정 비 (%)
				%		%		%		%		
(1) 체 택(Implemented)	119	51	117	59	187	62	107	71	530	60		
(2) 실시예정(To be Implemented)	93	40	60	31	66	22	36	24	255	29		
(3) 미 체 택(Not Implemented)	21	9	20	10	47	16	7	5	95	11		
합 계 (Total)	233	100	197	100	300	100	150	100	880	100		

(表 20) 년 도 별 성 과 확 인 내 용
(Ascertainment of achievements resulting from In-plant consultancy services) (단위 : 기업체수)

구 분(Type)	년 도(Year)				합 계(Total)
	1969	1970	1971	1972	
1. 성과 확인 기능 업체 (Number of Ascertained Fac.)					
(1) 물량 표시 가능 (Calculated in cash)	36	26	40	30	132
*성과 금액 (Cash amounts achieved)	(70,553 천원)	(125,704 천원)	(45,083 천원)	(98,714 천원)	(340,054 천원)
(2) 물량 표시 불능 (Achievements Available, but Unable to calculate in cash)	8	10	29	13	60
소 계 (Sub-Total)	44	36	69	43	192
2. 성과 확인 불능업체 (Number of factories unable to ascertain achievements)	13	9	13	9	44
합 계 (Total)	57	45	82	52	236

수 없다.

그러나 投入된 資金의 効率성을 살피거나 특히 집차 事業이 活性化되어 끝내는 國家的 指導機關 (National extension services institute)의 中核으로 發展하리라는 最初의 期待와는 달리 第一段階 共同事業 期間이 끝나면서 모든 活動이 급속히 萎縮되어 갔음을 볼 때 表面的으로는 살필 수 없는 다음과 같은 本質的인 缺陷을 指摘하지 않을 수 없다.

① 現場診斷指導는 診斷專門機關에 의하여 遂行되어야 한다.

企銀은 中小企業을 위한 金融機關임은 그 設立基盤인 特別法에 明示되어 있고 다만 그러한 基本目的을 達成하기 위한 附帶業務로서 主務部長官의 承認을 얻어 診斷指導事業을 遂行할 수 있다. 또한 모든 業務를 뒷받침하고 統制하는 豫算은 政府投資機關 豫算會計法의 規定에 따라 運營된다. 이와 같은 前提와 制約에서 볼 때 첫째, 優先順位가 앞서는 各種 金融業務의 狀況變動에 따라 附帶業務의 執行은 항상 뒤로 밀리게 된다. 둘째 業務遂行이 豫算會計의 다분히 官僚的인 硬直성을 벗어날 수 없다. 책정된 豫算 범위내에서 指導業體나 講習會 回數가 中小企業의 經濟的狀況과는 무관하게 정해진다. 事業進行은 年間計劃에 따라 執行되어야 分期報告에 計劃과 實績을 一致시킬 수 있다. 앞서 본바와 같이 年初에 豫備調査에 의하여 受診業體를 決定하고 차후 年末까지 日程計劃을 세워서 차례로 診斷指導한다는 것은 受診業體에서 본다면 조속히 解決하여야 할 問題를 놓고 차례가 올

(表 21)

유형별 진단성과 내용 및 금액

(단위: 천원)

유형별성과	년 도				
	1969	1970	1971	1972	합 계
① 作業標準設定 및 作業方法 개선으로 生産性向上 및 인건비 節減	3,142	8,529	7,907	20,488	40,066
② 기계, 시설, 치공구 改善 및 保全管理의 철저화 作業능률 向上	28,820	6,426	14,153	22,657	72,056
③ 生産工程 및 作業場의 환경개선으로 작업능률 向上	—	600	5,795	6,490	12,885
④ 原材料 代替 및 선별사용 基準確立으로 品質向上 및 불량률 감소	2,970	28,284	5,048	5,820	42,122
⑤ 燃料使用의 合理化로 인한 燃料費 감소	—	957	—	—	957
⑥ 品質管理技法, 作業研究 등 科學的 管理 技法의 도입으로 生産性 向上	35,621	39,816	12,180	7,520	95,137
⑦ 量産 체계 確立으로 인한 수익 증대	—	32,500	—	—	32,500
⑧ 주조 방안 및 주물사의 改善으로 불량률 減少	—	—	—	27,775	27,775
⑨ 販賣방침 수립으로 賣出收入 增大	—	1,440	—	—	1,440
⑩ 人事 및 事務管理의 改善으로 生産性 向上 및 이직률 減少	—	7,152	—	3,068	10,220
⑪ 조직 개편으로 經營合理化 이룩	—	—	—	—	—
⑫ 원가계산 제도의 도입으로 原價 管理 체계 確立 및 原價節減	—	—	—	4,896	4,896
⑬ 企業會計 제도 도입, 合理的인 재무분석 등에 의한 재정태 손익상태 파악으로 精確한 企業 정책 수립	—	—	—	—	—
합 계 (192개업체)	70,553	125,704	45,083	98,714	340,054

때까지 몇달을 기다려야 한다는 것은 웃으운 일이 아닐 수 없다. 또한 年間計劃에 없는 시급한 申請을 받거나 또는 年間計劃에는 있다 하더라도 豫算이 없어 指導要員이出張을 갈 수 없다면 企業體의 信賴는 급속히 減退되고 다시는 申請을 하지 않을 것이다. 세계 指導事業을 企劃承認하는 管理者들이 모두 金融業務에는 精通하고 있으나 診斷指導에는 생소한 門外漢이며 잘못된 常識을 가지고 事業方針을 밀고 갈 때 그 効率は 급속하게 低下한다. 그 극단적인 例로서 共同事業의 全期間을 통하여 固有技術 指導에 대한 執着을 볼 수 있다. 그리고 마지막으로 銀行員에서 選拔된 指導要員의 勤務意欲과 態度가 企銀의 指導事業의 將來에 決定的인 영향을 미쳤으나 이에 대해서는 後述하는 바와 같다.

診斷指導(Engineering or business consultancy)가 하나의 獨立된 職業이라는 것을 인정할 때 診斷指導業務는 그것을 스스로의 主目的으로 하는 專門機關이 擔當하여야 한다는 것은 明白한 것이다. 先進外國에서는 技術指導는 大學研究所나 상당한 用役料를 받는 民間研究所가 다수 存在하여 基本的인 技術開發뿐만 아니라 그 實際的導入도 指導하고 있다. 다만 日本에서는 大企業에 소속되지 않는 순수한 民間研究所가 없고 이로 인하여 中小企業을 위한 技術指導는 전적으로 國公立研究

所와 試驗所가 主軸이 되어 遂行되고 있다. 韓國에서도 결국은 유사한 方向에 따라 技術指導가 이루어져야 할 것이다.

한편 經營診斷指導에 대해서도 先進國에서는 汎世界的으로 名聲이 알려진 民間診斷 專門機關이 多數存在하고 있다. 이들 專門機關은 營利를 目的하는 會社企業으로 高額의 用役料를 받고 指導用役을 提供하고 있다. 그러나 역시 그 用役料로 인하여 中小企業의 受診은 活潑하지 못하고 그 解決策의 하나로 美國에서는 韓國에서도 일부 活用되고 있는 Service Corps of Retired Executives(隱退 幹部의 指導奉仕團)에 의한 實費負擔만의 指導도 이루어지고 있다.

그러나 韓國에는 大企業에 대한 診斷專門機關이거나 中小企業에 대한 것이나를 막론하고 診斷用役을 提供하는 專門機關이 全無한 狀態에 있고 그 時急한 育成이 이루어져야 한다. 그러나 이러한 機關의 育成은 過去와 같은 政府補助金の 기준 없는 分配에 의해서 이루어져서는 안되며 現在의 會計法人과 같이 「中小企業診斷士」의 資格을 가진 專門人의 集合體가 中小企業體의 自由로운 指定에 의해서 그 業體를 診斷指導하고 用役料를 받아 自立함으로써 이루어져야 한다. 물론 상당한 啓蒙期間 동안은 受診企業體를 대신하여 政府 또는 振興公團과 같은 特別法人이 用役料를 支拂하여야 하나 이미 引用한 「프랑스」의 長期融資와 같은 段階를 거치면서 끝내는 스스로가 用役料를 負擔하여야 할 것이다. 이러한 啓蒙期間, 즉 診斷機關에서 보면 育成期間 동안 受診業體에 의한 「指定」이라는 自由競争을 거쳐 진실로 實力을 갖추고 受診業體에 도움을 줄 수 있는 「診斷法人」만이 살아 남아야 한다.

② 現場診斷指導는 診斷專門人에 의하여 遂行되어야 한다.

여기서 말하는 診斷專門人(consultant)이란 該當分野에 관련된 問題點을 解決하기 위하여 顧客(client)을 援助하고 指導하는 것을 專門으로 하는 獨立된 職業人을 말한다. 그러므로 所屬機關의 人事配置에 의하여 臨時로 指導業務에 從事하거나 그 收入의 原因이 診斷指導業務 때문이 아닌 사람은 除外된다.

中小企業을 위한 診斷指導의 成果는 전적으로 이러한 診斷專門人의 技能과 人格에 의하여 이룩되는 것이며 經營活動과 같이 때로는 資金이나 設備 등이 決定的인 영향을 미치는 것과는 다르다. 指導要員의 참된 成果를 滿足스럽게 評價할 수 있는 方法이 없으며 오직 長期的으로 受診業體 사이에서 釀成되어 나오는 評判(reputation)만이 唯一한 尺度가 된다. 그러므로 指導要員이 스스로의 業務에 熱誠과 뛰어난 才能으로 質을 높이지 않는 限, 外觀적으로 集計되는 指導業體數, 指導件數, 成果 등은 한낱 實質이 없는 數字의 羅列에 불과하고 評價의 基準이 될 수 없는 것이다. 그러나 企銀의 共同事業은 不幸히도 이러한 가장 重大한 側面에서 깊은 缺陷을 지니고 있었다고 말하지 않을 수 없다.

企銀은 共同事業 前에도 企業導指課에서 會計講習을 위주로 한 指導事業을 遂行하였으며 이것은 外部에서 委囑된 諮問과 銀行員에 의하여 遂行되었다. 銀行員은 發令에 의하여 企業指導課에 配屬된 후 希望과 大學에서의 專攻에 따라 指導擔當 分野를 選擇하고 스스로 研究하여 指導能力을 갖추도록 要望되었다. 그러나 그들은 銀行人이 되기 위하여 入行한 사람들로 企業指導課에 配屬되기 前에는 營業店에서 金融業務를 거친 사람들이었다. 그들이 生소한 製造現場에 나가 診斷에 從事할 때

實際經驗의 不足에서 연유하는 理論偏重, 그로 인한 業體의 外面에서 오는 無力感 등은 급기야 診斷 그 自體를 敬遠하게 만들고 그러다가 時期가 오면 또 다시 金融業務에 되돌아감으로써 診斷業務는 그들에게는 一時的인 業務로서 온 精力을 기울여 精進하여야 할 길은 아니었다. 이러한 분위기는 共同事業 實施後에도 이어진다.

共同事業과 더불어 企銀은 이 事業을 보강하기 위하여 行員中에서 예컨대 公認會計士 資格을 가진 사람이나 外國語에 能通한 사람을 選拔하여 企業指導部에 轉屬시켜 勤務케 하였으나 이것은 도리어 逆效果를 가져왔다. 즉 有能才士일수록 銀行員으로서의 正統業務에서 經驗을 쌓고 認定을 받아 成功의 사다리를 뛰어 올라가기를 渴求하였다. 또한 考課나 昇格도 불가피하게 金融業務에 優先權이 주어지는 것이므로 그들의 이러한 態度를 非難할 수는 없다. 企業指導部의 士氣는 低調하고 不滿이 팽창하여 指導申請을 도리어 귀찮아하고 모두 技術部門으로 돌리거나 拒絶하는 분위기가 팽배하고 있었다.

한편 技術部門에 대해서는 共同事業을 技術指導에 重點을 두고 企劃하면서 企銀은 工大出身 技術者로서 製造現場에서의 實務經驗 5年 以上の 經歷所有者를 特採하였다. 이들이 技術指導要員으로서 向後 共同事業을 實質의으로 遂行하게 되나 그들의 士氣도 끝내 振作될 수는 없었다. 첫째, 그들도 製造現場의 經驗은 있었으나 診斷指導에는 生소하였고 診斷專門人으로서의 資質을 갖출 때까지 많은 混亂과 失敗, 좌절 등을 맛보아야 하였으나 다음과 같은 理由로 해서 그들을 激勵하고 鼓舞하는 上司나 同僚는 하나도 없었던 것이다. 즉 그들의 採用은 시초부터 企業指導部와 人事部의 意思疎通 잘못으로 그들의 身分과 待遇는 確定을 못본체 1年餘를 지내야 하였으며 그들의 士氣를 죽이고 이 期間中 벌써 여러 명이 轉職을 하고 떠났다. 그 以後 그들이 正式銀行員으로 發令된 후에도 앞서 말한 바와 같이 定期昇級時마다 昇級이 뒤지게 되었고 그들은 積極的인 參與를 完全 消失하게 되었다. 셋째 既存銀行員에 의한 診斷指導業務의 輕視와 昇級差異는 不可避하게 經營指導要員과 技術指導要員 사이의 關係를 疎遠케 하였으며 또 모든 計劃樹立과 統制에서 主導權을 잡으려는 既存銀行員의 態度로 해서 技術指導要員은 創意性이 없는 被動體로 轉落하고 말았다.

이러한 분위기 속에서 積極的인 診斷指導가 遂行될 수는 없는 것이다.

나. 講習會

講習會 開催는 經營과 技術에 관한 새로운 知識과 情報를 普及시켜 中小企業의 經營管理能力과 技術水準의 向上을 圖謀하여 現場 診斷指導 事業을 補強하는데 目的이 있었다. 이를 위하여 企業指導部는 各分野 專門家, 企銀駐在 外國專門家, 著名한 大學教授를 講師로 招聘하여 經營主, 中間管理者와 經理擔當者, 技術者, 技能工 등 現場實務者에 이르기까지 各階層을 受講對象者로 하여 全國의 大中市를 巡廻하면서 各種講習會를 實施하였다.

講習會의 種類는 다음과 같다.

① 經營講習會

企業主와 管理者를 對象으로 經營計劃 人事組織管理 販賣管理 財務管理 生産管理 등 經營全般에 걸쳐 事例研究式 講義를 하며 동시에 業界動向, 販賣展望 등에 관해 意見交換도 한다.

② 技術講習會

工場長 生産部長을 對象으로 先進生産技術의 紹介와 管理技法의 普及을 위해 産業工學 工場管理, 各種製造技術에 관한 講議를 實施하고 中小企業이 當面하고 있는 共通的인 技術隘路에 대해서 광범한 意見交換도 갖는다.

③ 會計講習會

經理擔當 責任者와 實務者를 對象으로 記帳要領 原價計算 稅務會計 財務諸表 分析 등 實務講議를 主內容으로 한다.

④ 綜合講習會

中小都市에서 經營과 技術分野를 混合하여 短期間에 實施하고 企業의 모든 階層이 參席할 수 있도록 計劃된 것이다.

⑤ 講演會

經營主를 主對象으로 中小企業政策 經營合理化의 必要性 企業指導事業의 內容과 活用方法 등에 관해 解説 啓蒙함을 目的으로 한다.

⑥ 現場技術講習會

診斷이 끝난뒤 企業體 現場에서 그 企業體의 生産擔當責任者 現場技術者 및 技能工을 모아 놓고 現場作業時 特別히 發生하는 隘路事項을 中心으로 是正策을 알기 쉽게 풀이 指導하는 것이다.

⑦ 세미나

經營主로 하여금 變化하는 國內外 經濟情勢에 効率的으로 대처하고 올바른 經營觀을 確立하여 經營合理化作業에 적극 參與하도록 啓蒙할 目的으로 計劃된 것이다.

⑧ 指導成果 評價會

指導의 效果를 본 中小企業 經營主를 講士로 招待하고 그들로 하여금 指導內容과 成果를 紹介함으로써 中小企業 經營主들의 自發的인 參與意識을 불러일으키고자 시도된 講習會이다

事業期間中 講習會 開催實績을 보면 모두 194 회로 參講人員은 11,048 名에 이르고 있어 規模가 컸음을 알 수 있다.

講習會에 대한 評價를 受講者의 「양케이트」 調査結課에서 보면 다음과 같았다.

講習會에 대한 綜合的인 評價는 ① 「좋다」가 81.4% ② 「보통」이 17.4% ③ 「기대에 어긋난다」가 1.2%로 나타나고 있다. 또한 講義水準에 대하여도 ① 「너무 높다」 16.7% ② 「理解하기 알맞다」가 72.2% ③ 「너무 낮다」 11.1%로 나타나고 있음을 볼 때 이러한 좋은 反應은 講義內容이나 水準이 中小企業의 實情把握에 기초하여 理解하기에 알맞고 企業經營에 보탬이 되도록 配慮한 데 기인한다고 보여진다.

講習會開催의 繼續必要性 與否에 대하여는 ① 「계속하면 좋겠다」가 91.7% ② 「없는 것보다 낫다」가 8.3%로 參講者 大部分이 새로운 企業知識의 導入에 熱意를 나타내고 있음을 알 수 있고 特別히 地方都市의 企業人들은 有料이든 無料이든 講習會의 受講機會가 거의 없다는 點을 指摘하면서 더 많은 機會가 提供되기를 바라고 있었다.

參講者들이 앞으로 受講하고 싶은 內容을 보면 稅務會計, 經營一般, 人事組織의 順으로 重點이

(表 22)

講 習 會 實 績

種別	1967		'68		'69		'70		'71		'72		合 計	
	年度		年度		年度		年度		年度		年度		回數	參加者數
	回數	參加者數	回數	參加者數	回數	參加者數	回數	參加者數	回數	參加者數	回數	參加者數		
經營講習會	2	76	1	33	19	1,587	—	—	—	—	—	—	22	1,696
會計講習會	2	96	8	565	1	92	21	1,374	15	1,061	—	—	47	3,188
技術講習會	1	36	2	78	3	279	5	302	1	110	2	121	14	926
綜合講習會	—	—	—	—	5	424	2	141	2	146	—	—	9	711
講演會	—	—	—	—	3	700	4	422	3	730	—	—	10	1,852
現場技術講習會	—	—	—	—	8	184	17	422	25	476	23	546	73	1,628
세 미 나	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	16	973	16	973
指導成果評價會	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	3	74	3	74
合 計	5	208	11	676	39	3,266	49	2,661	46	2,523	44	1,714	194	11,048

두어지고 있으며 되도록講習期間을 充分히 잡아 實務的인 事例를 中心으로 하여 줄 것을 당부하고 있다. 技術講習會에 대하여는 各業體마다 特殊한 技術的인 事情이 있으므로 여러 業體에서 모이는 集合教育을 피하고 企業體別로 現場에 임하여 技術職從業員을 對象으로 現場講習會를 實施해 주기를 希望하고 있었다.

韓國에서는 아직도 無料로 公開되는 各種講習會는 대단히 적은 實情에 있다. 技術面에 대해서는 여러 工業研究所, 試驗所 등이 施行하는 定期的 發表會, 同業協同組合에서 企劃하여 實施하는 技術講習會 등이 있으나 前者는 中小企業體에서 理解消化하기 어려운 理論面에 치우치는 감이 있고 兩者가 모두 서울 등 大都市에 偏重하여 開催되기 때문에 中小都市의 業體로서는 受講機會가 더욱 줄어들는다. 經營面에 대해서는 各種 民間團體가 상당히 빈번하게 各種講習會를 開催하고 있으나 역시 서울 등 大都市에 偏重되고 있으며 有料이고 따라서 講習主題나 適用에 있어서 大企業이 中心이 되어講習을 받아도 企業에 돌아와서 實効性이 없다는 푸념을 듣는다.

이러한 實情에서 볼 때 企銀과 같은 中小企業關係 公共機關이 스스로의 負擔으로 全國 中小都市의 中小企業을 위하여 中小企業에 共通的인 問題點을 다루는 經營講習會를 자주 開催하는 것은 [대단히 有益한 것으로 評價된다. 企銀의 立場에서 볼 때에도 中小企業의 Needs를 파악한 후에는 講師는 外部 專門家에게 委囑할 수 있고 場所도 各店舖의 講堂을 活用할 수 있으며 開催를 顧客에게 宣傳하고 動員하기 쉬운 利點이 있다

한편 技術講習會는 양케이트 調查結果에도 나타났듯이 그 性格上 集合教育으로 效果를 보기가 어려우므로 特殊한 企劃을 除外하고는 工業標準研究所에서 이미 多年間 繼續하고 있는 바와 같은 各分野別 實習生 訓練의 機會를 넓히는 것이 더욱 效果的이라고 생각된다.

다. 資料發刊

企業體에 대한 直接的인 指導活動과 並行하여 「中小企業 記帳要綱」「稅務便覽」등 各種 參考圖書와 資料를 每年 계속하여 發刊配布하여 管理技法과 生産技術에 관한 새로운 知識과 情報를 널리 普及시켜 왔으며 특히 1968年 7月부터는 月刊誌「經營과 技術 뉴우스」를 發行하여 15,000 部씩 全國 中小企業體에 配布하였다. 그 收錄內容은 診斷指導事例, 專門知識 또는 새로운 企業情報등을 包含

하여 企銀의 指導事業을 弘報하는데 힘 썼으며 1972년에 季刊으로 變更하고 增面하면서 事例紹介 中心으로 再編成하고 情報傳達에 重點을 두었다.

그러나 이와 같은 定期刊行物이 萬部를 넘게 全國의 中小企業體(특히 바람직스러운 것은 製造業 體에 限해서)에 無料配布될 때 그 效果를 極大化시키기 위해서 必要한 것은 配布先의 管理라고 말 할 수 있다. 즉 必要한 곳에 必要部數를 맞추어 郵送하는 일이며 配布先의 消滅·移轉·新設·擴張 등에 맞추어 이를 관리해 나가는 일이다. 이와 같은 精誠어린 管理業務는 특히 配布先이 全國에 걸 치는 경우 中央에 所在하는 一個部署가 擔當하기는 어렵다. 配布先의 選定은 대개 業體名單 등 刊 行物을 기준하나 住所가 不正確하여 返信이 많았고 返信된 住所를 削除해 나가다보니 配布先이 대 폭 줄어든다. 뿐만 아니라 規模(특히 管理者數)에 관한 情報가 없어 規模에 상관없이 一律적으로 一部式 配布하다보니 刊行物에 담긴 情報나 知識을 진실로 必要로 하는 生産部門에까지 미치지 못 하고 대개 事務室이나 文書受發業務를 맡는 事務員에서 끝치고 만다.

따라서 中小企業 實情에 맞추어 時事性있고 共通的인 收錄內容을 選定하기 위해서도 또한 各地域 事情에 精通하여 配布先을 管理해 나가기 위해서도 TLO와 같은 役割이 반드시 必要하다고 생각된 다.

라. 通信相談

1968年 8月에는 企業指導部內에 「通信相談센터」를 設置하고 通信相談業務를 遂行하였다. 通信 相談은 電話 書信 來談을 통해 問議해오는 質疑事項을 該當分野別專門家가 그 解答을 研究하여 通 信手段을 利用하여 迅速히 通知해주는 事業으로 一種의 經營·技術 情報 센터業務라고 볼 수 있다. 따라서 相談內容은 法律分野, 輸出入節次 등 폭 넓은 分野에까지 미치고 있다. 實績을 보면 1,134 件의 通信相談을 處理하였는데 技術分野 63% 經營分野가 37%를 차지하고 있다. 技術分野는 金屬 部門이 比較의 많고 纖維, 化工, 機械, 電氣部門 등 골고루 나타나고 있으나 經營分野에서는 法律, 輸出入節次, 株式會社 設立要件 등 기타 部門이 首位를 차지하고 다음에 財務部門, 販賣部門이 되 며 餘他部門은 少數에 지나지 않다. 이것은 中小企業이 稅務會計, 帳簿記帳 등 實務處理에 깊은 關 心을 갖고 있으며 또한 販路開拓에 腐心하고 있음을 立證한다고 하겠다.

(表 23) 通 信 相 談 實 績

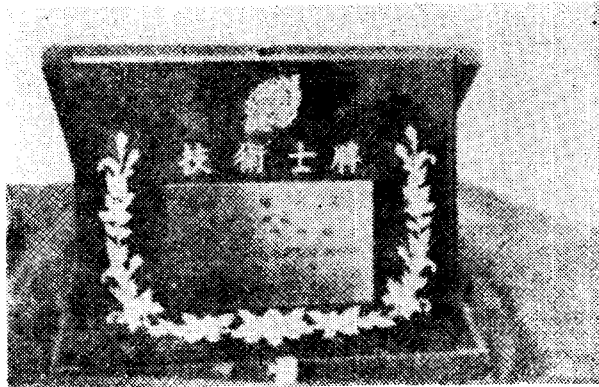
問題點 年 度	經 營							技 術					合 計	
	財務 管理	原價 管理	人事 組織	販賣 管理	生産 管理	기타	小計	機械	金屬	纖維	化工	電氣 기타		小計
1968	37	—	5	8	6	22	78	12	32	57	25	31	157	235
1969	27	—	—	34	—	81	142	17	47	26	22	14	126	268
1970	40	—	4	27	—	41	112	37	51	24	44	6	162	274
1971	24	—	3	17	—	17	61	28	61	36	41	4	170	231
1972	10	1	1	1	—	13	26	23	50	7	10	10	100	126
合 計	138	1	13	87	6	174	419	117	241	150	142	65	715	1,134

아무리 管理者가 적고 水準이 낮은 中小企業體일지라도 그들이 원하는 情報는 책방에서 求得할 수 있는 書籍이나 便覽 따위에서 얻을 수 있는 情報는 아닐 것이다. 그들은 時事性이 있는 節次上

의 細部事項(예컨대 稅務問題), 特殊去來先(資材 또는 特許品과 같은 새로운 機能達成 部品, 輸入資材 등)에 관한 情報, 自社の 技術上 經營上의 具體的 問題點을 解決할 수 있는 改善案 등이 核心이 된다. 이것은 情報 提供者의 立場에서 본다면 實事 實情이긴 書信으로 자세히 왔다 하더라도 그 企業의 全般的 狀況을 把握하지 못하고는 質疑者에 꼭 맞는 回答을 하기가 어렵다는 것을 뜻한다. 결국 一次的으로 通信指導에 의하여 概括的인 回答이 주어졌어도 곧 이어 訪問에 의한 事後指導가 따르지 않고는 成果를 거두기가 어렵다 하겠다. 그러므로 기타 여러 條件도 있겠으나 通信指導 센터가 開發된지 1~2年을 고비로 그 問議回數가 激減되어 갔음을 實績에서 살필 때 通信指導 센터는 그것만이 獨立的으로 實效를 거둘 수 없고 診斷指導나 TLO 制度和 有機的으로 結合되어 運營되어야 함을 알 수 있다.

會 告

技術士牌



本會에서 마련한 技術士牌입니다
 黑色칠기에 자개로 裝飾된 堅固한
 技術士牌를 實費로 普及하오니 申請있으시기
 바랍니다. (價格 17,000원) (30cm×23cm)

技術士 badge



韓國技術士會의 技術士 牌용
 badge입니다
 純金 및 白金(3.75g)으로 製
 作돼 實費로 普及하오니 申
 請있으시기 바랍니다

連絡處: 社團 法人 韓國 技術士 會 事務局

서울特別市 江南區 驛三洞 山 76-561
 (科學技術會館 609號)
 電 話 (56) 5875