

企業文化的 要因과 5S 成敗의 관련성 연구 - An Empirical Study on the Relations between Business Culture and Management Innovation -

李 德 洙*

ABSTRACT

This paper aimed at investigating the relationships between business culture and management innovation. Some descriptive analyses were made, and a case study was conducted. As a result it was shown that the firm with good business culture and good fellowships could achieve the goal of business innovation more efficiently than the other firm without good business culture.

I. 序 論

현재 국내 많은 기업들이 이른바 經營革新 또는 生産革新 등의 이름하에 국내의 企業競爭에서 생존하기 위한 변화를 시도하고 있다. 그러나 상당수의 기업들은 이러한 각종 노력에도 불구하고 목표로 했던 어떤 변화에 실패하거나 그에 못 미치는 결과를 낳고 있는 것이 사실이다.

과연 어떠한 원인으로 인해 企業革新의 成敗가 가려지고 있는가? 많은 사람들은 성공적인 기업혁신의 요인으로 「最高經營者의 意志」를 첫번째로 꼽는 데 주저하지 않는다. 물론 최고경영자의 의지가 가장 중요한 것들중의 하나 라는데는 반론의 여지가 없지만, 본문에서는 일상적으로 제시되고 있는 이러한 답변과는 약간 방향을 달리하여, 조직마다 다를 수 밖에 없는 조직 구성원들의 價値意識과 行動規範, 그리고 意識構造나 組織雰囲気 등의 企業文化的 성격에 따른 要因이 과연 經營革新에 어느 정도 작용하고 있는지를 사례연구를 통해 살펴보았다.

실제로 향후 미래사회에는 최고경영자 한 사람의 힘이나 의지만으로는 기업경쟁에서 앞서 나갈 수 없다는 것은 주지의 사실이다. 개방사회, 그리고 조직보다는 개인을 내세우는 新世代들의 등장으로 인해 최고경영자의 의지보다는 조직내에 속해 있는 구성원 한 사람 한 사람의 의식구조나 조직의 傳統, 雰囲気 등이 企業競爭力의 중요한 變數로 작용할 것은 의심할 여지가 없는 사실일 것이다.

본문에서는 이 점에 착안하여 각 기업의 독특한 企業文化的 要因이 경영혁신의 성패에 어떤 영향을 미치고 있는지를 두 회사의 사례연구를 통해 직접 살펴보았다.

II. 企業文化的 重要性

1. 企業文化的 概念

최근 많은 기업들은 자기 나름대로의 독특한 것을 갖기 위해 企業文化 定立이라는 이름하에 여러가지 노력을 경주하고 있다. 이러한 기업문화의 개념은 관점에 따라 다양하게 정리될 수 있으나, 그 본질이 왜곡되지 않도록 올바른 개념을 조직 구성원 모두가 공유할 필요가 있다.

일반적으로 산업계에서는 기업문화의 개념을 다음의 세 가지로 구분하여 이해하고 있으나, 이 중 가장 본질적인 개념은 「構成員의 共有된 價値意識」이라고 할 수 있다.

* 인하대학교 산업공학과 박사과정, 한국생산성본부(KPC) 재직중

접수 : 1993년 11월 8일

확정 : 1993년 11월 15일

- ① 기업의 對 社會的 支援活動 : 안보사업, 사회봉사활동, 사회적 책임이행 등
- ② 기업내 文藝活動의 活性化 : 문예작품 현상공모, 동호인 모임 활성화 등
- ③ 조직 구성원의 共有된 價値意識과 行動規範 : 고재지향, 인간존중 등

「구성원의 공유된 가치의식」, 으로서의 기업문화는 기업을 구성하는 모든 구성원들이 기업의 公式的인 企業理念이나 未來像에 따라 思考하며 行動하고 의사결정을 하는 등 일상생활이 이루어지고 經營管理 全般에 그 이념과 미래상이 침투하여 배어있게 될 때 찬란히 꽃 피울 수 있다.

2. 企業文化的 重要性

반도체와 컴퓨터 중심의 ME 革命 (Micro Electronics Revolution)이 급속하게 진행됨에 따라 기업의 기술 수준은 어느정도 평준화될 것으로 보인다. 그러나 이와 동시에 기업간 競爭與件의 深化가 예측되는 현실에서 불 때 특정조직이 타 조직과 구별되도록 差別化하는 것은 매우 중요한 일인데, 이를 위한 戰略的 資源의 하나가 바로 조직 특유의 企業文化라고 할 수 있다.

전후세대가 경제사회의 주역으로 등장함에 따라 전전세대와 전후세대간의 가치관의 차이가 있을 뿐만 아니라 조직내에서도 傳統的인 共同體 意識보다는 이해 관계를 중심으로 한 去來關係의 特性이 크게 부각되고 있다. 이러한 상황에서 국내의 기업들이 양적인 성장뿐만 아니라 질적인 발전을 이루기 위해서는 경영진과 조직 구성원들간의 共有된 價値와 特定한 指向點을 가져야 할 것으로 보인다.

이와같은 점으로 미루어 볼 때 기업문화의 중요성은 다음의 몇가지로 요약할 수 있다.

- ① 오랜 역사를 갖는 기업에서 나타나곤 하는 企業體質의 弱화에 따른 體質強化의 必要性
- ② 대규모화, 글로벌화, 분산화 그리고 원자화되어 가는 조직에서 다양한 조직단위와 업무들간의 統合 調整의 必要性 (예 : 카톨릭교회)
- ③ 유일한 최선의 방법 (One best way)은 없으며 상황에 따른 적합성이 중요하다는 狀況理論 (Contingency theory, Situational theory)의 등장, 즉 기업이 처해있는 여건과 전략에 따른 狀況 適合性의 중요성 인식 (예 : 보수 안정 대 혁신 진취적)

III. 經營革新과 5S

1. 國內企業의 經營革新 現況

K 컨설팅 기관에서 국내 1000대 기업을 대상으로 하여 經營革新運動의 실태를 조사한 바에 따르면 44.2 % 가 현재 경영혁신운동을 추진하고 있는 것으로 나타났는데, 그 개략적인 내용을 살펴보면 다음과 같다.

경영혁신운동의 추진분야로는 42.6 % 가 全社的運動, 30.2 %가 意識改革 運動, 16.5 %가 事務合理化 運動, 11.3 % 가 生産革新運動인 것으로 조사되었으며, 경영혁신 운동의 추진동기로는 生産性 低下 및 競爭力 弱화 (29.7 %), 市場環境變化 (28.6 %), 事業構造改革의 必要性 (12.8 %) 순으로 나타났다.

또한 경영혁신의 추진기간은 1년 이상이 59.3 %, 6개월 이상 1년 미만이 31.3 %, 6개월 미만이 9.6 % 인 것으로 나타났으며, 추진조직의 형태는 현업부서에서 경영혁신운동을 병행하는 경우와 독립적인 전담 스태프를 두고 있는 경우가 각각 45.3 %, 27.0 % 로 가장 많은 것으로 조사되었다.

경영혁신운동에 대한 평가를 묻는 설문에는 성공적이다 (20.2 %)라는 답변이 미흡하다 (49.4 %) 라는 것보다 훨씬 낮게 조사되고 있어 경영혁신운동이 모든 기업에서 목표로 한 기대치에 못 미치고 있는 것으로 나타났다. 이와 아울러 경영혁신운동 추진시 겪는 隘路事項을 묻는 질문에는 실행부서의 이해와 참여부족 (33.8 %), 전사원의 공감대 부족 (28.7 %) 이 가장 많은 것으로 답하였다. 이상의 국내기업 경영혁신운동 실태에서 나타난 바와 같이 많은 기업에서 이미 경영혁신운동을 전개하고 있으며, 향후에는 더 많은 기업에서 경영혁신운동을 도입할 것으로 전망된다.

< 표 1 > 1000대 기업의 경영혁신 실태 (1992년)

◎ 경영혁신 추진분야		◎ 경영혁신 추진동기	
항 목	%	항 목	%
전사적 운동	42.6	생산성저하, 경쟁력약화	29.7
의식개혁 운동	30.2	시장환경 변화	28.6
사무합리화 운동	16.5	사업구조개혁 필요성	12.8
기 타	10.7	기 타	28.9

◎ 경영혁신 추진기간		◎ 경영혁신 추진조직 형태	
항 목	%	항 목	%
1 년 이상	59.3	현업과 병행	45.3
6 개월 - 1 년	31.1	독립적인 전담 스태프	27.0
6 개월 미만	9.6	현업부서내의 전담팀	19.3
		프로젝트팀의 임의기구	8.4

◎ 경영혁신에 대한 평가		◎ 경영혁신 추진시 애로사항	
항 목	%	항 목	%
성공적이다	20.2	참여의식과 이해부족	33.8
보통이다	30.4	전사원의 공감대 부족	28.7
미흡한 편이다	49.4	실행의 조직화 불충분	17.1
		기 타	20.4

2. 經營革新과 5 S 運動

經營革新은 最高經營者의 意志 하나만으로 되는 것은 아니며, 그 방법론 또한 여러가지가 있을 수 있다. 그러나 어떠한 것이라 하더라도 그 방법론의 큰 줄기(맥락)는 있기 마련이므로 우선 이것부터 살펴보기로 한다.

기업규모가 작은 소기업에서는, 경영혁신을 대기업에서나 실시 가능한 것으로 인식하여 시도할 업무조차 내지 못하는 경우가 있음을 종종 보게 된다. 그러나 경영혁신은 그렇게 어려운 것도 아니며, 거창한 것도 아니며, 실시가 까다로운 것도 아니다. 전사원의 참여의식만 적절히 유도해 낼 수 있다면 어느 상태에서나 가능한 것이 경영혁신이라고 할 수 있다. 경영혁신을 간단하게 정의하면 "지금까지의 구습에서 벗어나 새로운 어떤 목표 - 주로 벤치 마킹 (Bench Marking)을 통해 목표설정- 를 단기간내에 달성하기 위한 전사적인 의식개혁활동" 이라고 할 수 있다.

실제로는 경영혁신이 쉽게 이루어지는 아니며 조직구성원의 힘이 하나로 결집되지 않으면 실패로 돌아갈 가능성이 매우 높다고 볼 수 있다. 그러므로 일정한 기준을 정하고 적절한 절차를 통해 경영혁신을 추진해야 하는 데 이 때 가장 기본단계에서 사용되는 도구 (Tool)가 整理, 整頓, 清掃, 清潔, 習慣化로 대표되는 '5S 運動'이라고 할 수 있다. 오랜 기업체 컨설팅 (Consulting) 경험에 의하면 5S 의 완전한 정착 없이는 진정한 경영혁신은 불가능한 것으로 단정해도 큰 무리가 없는 것으로 판단된다. 정해진 회사의 규칙들을 자연스럽게 지키도록 유도하는 5S 운동을 빠른 시간내에 정착시킬 수만 있다면 종업원들의 의식개혁을 통한 경영혁신은 이미 성공하였다고 해도 과언이 아닐 것이다. 이처럼 5S 는 조직 구성원의 의식개혁을 위한 가장 단순하고도 효과적인 방법이라고 할 수 있는 데 그 개략적인 내용은 다음과 같다.

- ① 정리 : 필요한 것과 불필요한 것을 명확히 구분하여 필요하지 않는 것은 제거하는 것
- ② 정돈 : 필요한 것을 사용하기 쉽도록 일정한 정위치 장소에 놓고 누구나 알 수 있게 표시하는 것
- ③ 청소 : 직장내를 쓰레기가 없고 더럽혀짐이 없는 상태로 만드는 것
- ④ 청결 : 정리, 정돈, 청소를 철저히 유지하여 직장내를 쓰레기가 없고 더럽혀짐이 없는 상태로 유지하는 것
- ⑤ 습관화 : 정해진 것을 정해진대로 올바르게 실행할 수 있도록 생활화 하는 것

이러한 일련의 절차는 일시에 얻어지는 것이 아니며 꾸준한 준비와 노력이 동시에 뒷받침될 때 비로써 목표로 한 성과를 기대할 수 있는 것이다.

IV. 成功的인 經營革新을 위한 前提事項

경영혁신운동 -좁은 의미로는 5S 운동-을 성공적으로 이끌기 위해서는 여러가지 전제사항이 있을 수 있다. 이미 경영혁신운동을 성공적으로 이끈 회사들의 예를 보면 가장 대표적으로 눈에 띄는 것이 「最高經營者의 經營革新에 관한 확고한 意志」와 「全社員의 적극적인 參與意識」이라고 대별할 수 있다. 그러나 성공적인 경영혁신운동을 추진하고자 할 때 간과하면 안될 것이 있는 데 그것이 바로 그 기업만의 독특한 기업문화라고 할 수 있다.

경영혁신을 성공으로 이끈 기업들의 면면을 살펴보면 각기 나뉠대로의 독특한 조직분위기, 즉 기업문화가 존재하고 있음을 알게 된다. 조직문화가 불건전하다거나 책임의식 및 주인의식이 결여된 기업, 그리고 무사안일에 습관화되어 있는 직장은 최고경영자가 경영혁신에 대해 확고한 의지를 가지고 투자를 아끼지 않는다 하더라도 성공으로 이끌기란 쉽지 않음을 경험을 통해 알 수 있다. 역사가 오래된 기업일수록 타성이나 무사안일에 젖어있기 쉽고 새로운 것에 대한 변화를 두려워하는 경향이 있다. 간단히 말해 기업문화가 좋지 않다고 말할 수 있다. 이러한 否定的인 企業文化를 肯定的인 側面으로 반전시키지 못한다면 경영혁신을 이루기가 실로 어려운 것이다.

그러므로 경영혁신을 성공적으로 이끌기 위해서는 최고경영자의 확고한 혁신 의지를 바탕으로 전사원이 적극적으로 經營革新에 참여할 수 있는 기업문화를 유도하고 정착시켜 나가야 하리라고 판단된다.

V. 事例研究

1. 概要

본 사례연구는 공장혁신을 도입한 두 회사를 모델로 하였다.

우선 경영혁신을 실시하기 전에 각기 회사의 기업문화를 미리 마련된 설문을 통해 파악하였으며, 이를 경영혁신을 실시하고 난 후의 경영혁신 추진실적과 비교분석해 봄으로써, 기업문화와 성공적인 경영혁신이 어떤 관련성을 가지고 있는지 살펴보았다.

조사에 앞서 두 회사의 개요를 보면 다음과 같다.

T사는 오랜 역사를 가진 자동차부품을 생산하는 기업으로서, 원재료로부터 완제품에 이르기까지 전 생산공정을 보유하고 있는 기술적 Know-How가 상당히 축적된 財務構造가 건실한 회사이다. 종업원 1인당 매출액은 다소 저조하나 이는 작업자가 주로 비교적 임금이 낮은 여성 근로자들이고 대부분의 機械設備 減價償却이 완료된 상태여서 原價負擔은 적은 편이기도 하다. 그러나 향후 모기업의 원가인하 압력과 인건비 상승, 그리고 설비의 노후화로 인한 製品品質의 低下로 조만간 상당한 어려움이 닥칠 것으로 예상된다.

반대로 D사는 산업기계부품을 제작하는 비교적 젊은 역사를 가지고 있는 기업으로서 전반적인 조직 분위기가 밝은 편이나, 업무 효율성 측면에서는 T사에 비해 월등히 떨어지는 단점도 노출되고 있다.

< 표 2 > 두 회사의 현황

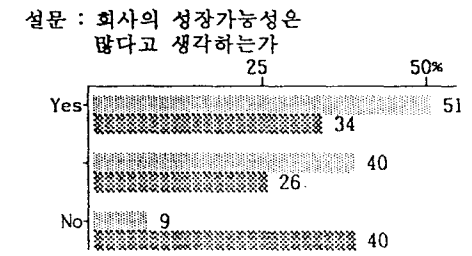
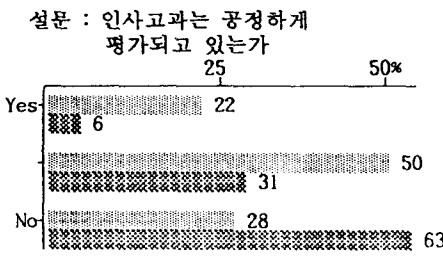
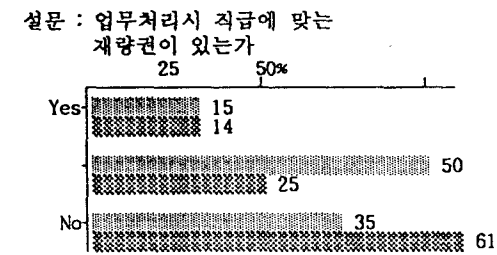
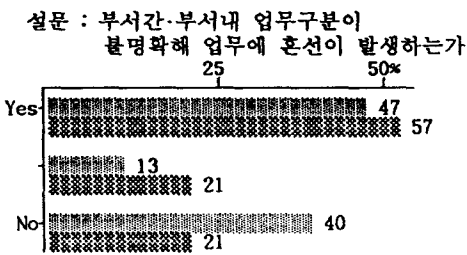
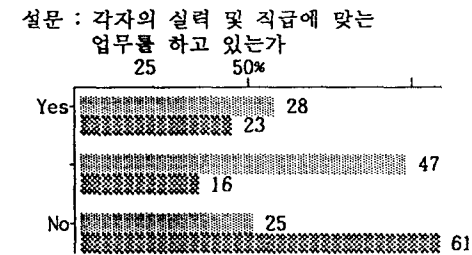
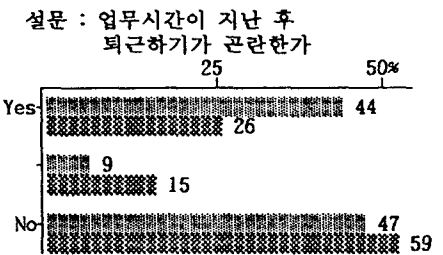
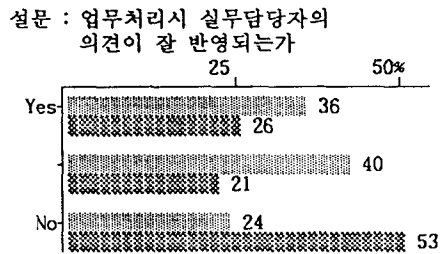
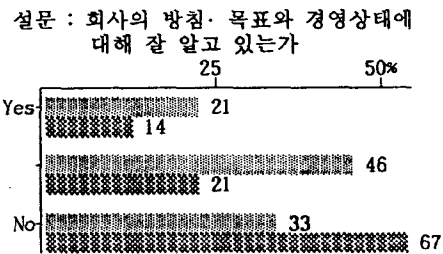
구 분	T 사	D 사
○ 업 종	자동차부품 제조업	산업기계 제작업
○ 회사 설립일	1945 년	1977 년
○ 연간 매출액 ('92년)	105 억원	84 억원
○ 연간 순이익 ('92년)	11 억원	8.5 억원
○ 년 평균 종업원수	270 명	95 명
○ 종업원 평균 근속년수	8.7 년	4.5 년

2. 企業文化 調査

企業文化의 파악은 經營革新을 실시하기 전에 주로 사무직 관리자와 현장의 직장, 반장 등을 대상으로 각자의 價値意識이나 行動規範 등을 설문조사를 통해 파악하였으며, 설문개수는 T사가 32개, D사는 20개였으며 그 중 공통적으로 조사된 것(16개)만을 발췌하여 일대일로 비교분석하였다.

< 그림 1 > 設問調査 結果 要約

구 분	D 사	T 사
설문 대상 설문 항목	사무직/현장관리자 33명 20 개 항목	사무직/현장관리자 40명 32 개 항목
범 례	■■■■■ D 사 ■■■■■ T 사	Yes 그렇다. 매우 그렇다 No 아니다. 전혀 그렇지 않다



< 표 3 > 설문조사 내용

1. 결재과정의 복잡성으로 인해 업무가 제 때 추진되지 않는 경우가 있다.

	YES	SO-SO	NO
D사	12명 41%	9명 31%	8명 28%
T사	15명 39%	7명 18%	17명 44%

3. 업무시간이 종료되어도 상사가 퇴근하지 않으면 퇴근하기가 곤란하다.

	YES	SO-SO	NO
D사	14명 44%	3명 9%	15명 47%
T사	10명 26%	6명 15%	23명 59%

5. 상급자의 지시가 불명확하거나 업무 특성을 잘 파악치 못한 경우가 있다.

	YES	SO-SO	NO
D사	16명 49%	8명 24%	9명 27%
T사	18명 46%	7명 18%	14명 36%

7. 회사의 방침이나 지시가 철저히 지켜지고 있다.

	YES	SO-SO	NO
D사	3명 9%	11명 33%	19명 58%
T사	6명 16%	10명 27%	21명 57%

9. 동종업계에서 내가 받고있는 급여는 만족할만한 수준이다.

	YES	SO-SO	NO
D사	2명 6%	8명 24%	23명 70%
T사	2명 5%	10명 26%	27명 69%

11. 부서간 부서내의 업무구분이 불명확해서 업무처리에 혼선이 발생한다.

	YES	SO-SO	NO
D사	15명 47%	4명 13%	13명 40%
T사	22명 57%	8명 21%	8명 21%

13. 잘못된 업무에 대해서는 어느 누구도 책임을 지려 하지 않는다.

	YES	SO-SO	NO
D사	17명 55%	8명 26%	6명 19%
T사	28명 71%	5명 13%	6명 15%

15. 우리회사는 장기적으로 지속적인 성장을 할 것으로 생각한다.

	YES	SO-SO	NO
D사	17명 51%	13명 40%	3명 9%
T사	13명 34%	10명 26%	15명 40%

2. 타부서와 업무협조가 원활하지 않아 업무추진상 어려움이 있다.

	YES	SO-SO	NO
D사	17명 53%	11명 34%	4명 13%
T사	26명 68%	6명 16%	6명 16%

4. 회사의 방침과 목표를 이해하고 있으며 경영상태에 대해 잘 알고있다.

	YES	SO-SO	NO
D사	7명 21%	15명 46%	11명 33%
T사	5명 14%	8명 21%	25명 66%

6. 회사업무에서 실무담당자의 의견이 어느정도 반영되고 있다.

	YES	SO-SO	NO
D사	12명 36%	13명 40%	8명 24%
T사	10명 26%	8명 21%	20명 53%

8. 업무추진시 상사들은 내 능력을 인정하고 격려를 아끼지 않는다.

	YES	SO-SO	NO
D사	7명 22%	15명 47%	10명 31%
T사	7명 19%	20명 53%	11명 29%

10. 승진이나 승급은 공정하고 능력에 맞게 이루어지고 있다고 생각한다.

	YES	SO-SO	NO
D사	3명 9%	11명 35%	18명 56%
T사	3명 8%	6명 15%	30명 77%

12. 업무처리에 있어서 내 직급에 알맞은 재량권이 주어지고 있다.

	YES	SO-SO	NO
D사	4명 15%	14명 50%	10명 35%
T사	6명 15%	10명 25%	24명 61%

14. 인사고과는 나의 업무처리능력에 맞게 공정하게 평가되고 있다고 생각한다.

	YES	SO-SO	NO
D사	7명 22%	16명 50%	9명 28%
T사	2명 6%	12명 32%	24명 63%

16. 급여, 직급이 적절히 보장되는 수준에서 스카웃 제의가 들어오면 용할것이다.

	YES	SO-SO	NO
D사	20명 62%	5명 16%	7명 22%
T사	19명 53%	8명 22%	9명 25%

이상으로 설문조사를 통해 나타난 두 회사의 특징있는 주요 企業文化를 살펴보면 다음과 같다.

T사는 D사에 비해

- ① 組織의 硬直化와 組織 上下間의 不信이 常存하며 커뮤니케이션(Communication)이 원활치 못하여 자연스러운 Bottom-Up이 이루어지지 않고 있다.
- ② 業務 指針書 (Manual) 등 제 규정이 잘 갖추어져 있지 않고, 기존의 규정들도 지켜지지 않아 즉흥적인 관리가 만연되고 있다.
- ③ 경영자의 會社 VISION 과 종업원 개개인의 VISION에 상당한 괴리감으로 인해 일상적인 行動 規範이 통일되어 있지 못하다.
- ④ 종업원 평균 근속년수가 많아 대부분이 매너리즘(Mannerism)에 젖어 있어, 전반적인 業務推進 意慾이 저조하고 LOOSE한 편이다.
- ⑤ 個人主義, 利己主義가 팽배하여 協同意識이나 同僚意識이 없어 人間尊重의 價値意識이 매우 미흡하다.
- ⑥ 회사 발전에 관한 期待值가 낮고 회사에 대한 愛着心이나 主人意識, 책임의식이 저조하여 언제든지 이직하려는 분위기에 젖어있다.

3. 5S 推進 結果 要約

經營革新의 程度 評價는 두 회사에 각각 실시한 5S 추진 실적을 몇가지로 구분하여 살펴 보았다. 共通物資(예 : 소화기, 청소도구, 치공구, 배관류, 전기시설, 책상, 사무비품 등) 정위치 부문은 現場과 事務室로 분류하여 실시한 것을 각각 100점 만점으로 하여 항목별로 체크하였으며, 移動物資(예 : 대차, 지게차 등) 정위치 부문과 保管物資(예 : 원재료, 재공품, 반제품, 완제품 등) 정위치 부문도 目標 對比 推進實績을 基準하여 각각 판단하였다. 또한 推進期間의 상이함에도 加重值를 주어 단기기간인 D사의 6개월을 基準하여 환산 적용하였다.

< 표 4 > 5S 추진실적 평가표

추진 항목	T 사	D 사	비 고
● 공통물자 정위치 - 현장 19개 항목 - 사무실 12개 항목	32 17	75 95	- 전체 31개 항목
● 이동물자 정위치 (현장)	70	100	
● 보관물자 정위치 (현장)	100	100	
● 5 S 추진기간	50 (1년)	100 (6개월)	- 6개월을 100
계 (목표 대 추진실적 비율)	269 54 %	470 94 %	- 500 점 기준

4. 企業文化와 經營革新과의 關聯性 分析

이상으로 두 회사의 독특한 企業文化와 이와 대비되는 經營革新 -주로 5S 運動- 수행정도를 비교분석하여 보면 대략적으로 다음과 같은 결과를 추론할 수 있다.

첫째로, 組織 上下間의 커뮤니케이션이 원활하여 Bottom-Up 이 자연스러운 회사는 그렇지 않은 회사에 비해 5 S 推進이 매우 원활하였다.

둘째로, 會社의 業務가 규정된 指針書에 의해 잘 지켜지고 있고, 각자의 責任意識, 主人意識이 형성되어 있는 회사는 그렇지 않은 경우보다 5S 추진기간이 짧았음은 물론 維持管理도 잘 되고 있다.

셋째로, 회사의 전반적인 雰囲気가 未來指向의이고 肯定的인 회사는 5S 추진의 質적인 측면에서도 매우 우수하였다.

VI. 結 論

본 연구에서는 실제로 經營革新을 실시한 두 회사의 企業文化的 要因이 經營革新-5 S 運動-의 成敗에 어떤 영향을 미치고 있는지를 실제의 사례연구를 통해 살펴 보았다.

물론 經營革新을 성공적으로 이끌기 위해서는 最高經營者의 확고한 意志와 全社員의 積極的인 參與意識이 필수적임은 말할나위도 없거니와 그와 더불어 각 기업이 지니고 있는 독특한 企業文化的 要因이 5S 추진의 중요한 변수로 작용하고 있음을 사례연구를 통해 직접 확인할 수 있었다.

본 연구결과에서 나타난 것처럼 경영혁신 성공에 중요한 영향을 미치고 있는 생산적이고도 건전한 기업문화를 정착시킬 수 있도록 지속적인 노력이 經營全般에 걸쳐 競走되어야 할 것이다.

參 考 文 獻

1. 박우희, 효과적인 관리시스템을 위한 기업문화 개발, 서강 HBR, '86. 7 - 9
2. 한국생산성본부, 경영혁신과 기업문화 개발, 1991. 10
3. 현대자동차(주), 5S 매뉴얼, 1990. 4
4. 백영훈, 새로운 기업만들기, 현대경영, 1993. 2
5. 홍명호, 기업문화의 형성, 생산성, 1989. 4
6. 최중태, 기업문화의 새지평, 중소기업정보, 1992. 11
7. 이관희, 조직활성화 문화경영, 중소기업정보, 1992. 11
8. 이진규, 경영혁신의 성공조건, 주간매경, 1993. 8
9. 한국능률협회, '92년도 100대기업의 경영혁신 실태, 현대경영, 1992. 12
10. 한국생산성본부, 공장혁신 추진전략, 1992. 12