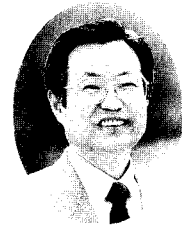


# 글로벌시대하에 원가관리의 새로운 인식과 원가절감

Cost Control of a New Recognition and Cost Reduction on the Globalization

## 목 차

1. 원가절감의 중요성과 원가관리
2. 원가절감의 문제점과 원가절감방법
3. 원가절감 추진의 기본과 단계



辛 容 伯 \*  
Shin, Yong Back

### 1. 원가절감의 중요성과 원가관리

#### 1) 원가절감의 중요성

기업은 생명이 있는 유기체(생물)와 같으므로 꾸준히 성장·발전시켜 나가야 함이 기업경영의 근본목적이다. 이러한 기업의 생명을 좌우하는 2대 요소를 지적한다면 “품질(Quality)과 원가(Cost)”인 것이다.

여기서 기업이 소비자를 위하여 고객이 만족할 수 있는 좋은 품질의 제품 및 서비스를 제공할 수 없다면 그 기업은 치열한 경쟁사회에서 생존력을 잃고 낙오하게 될 것이며, 특히 글로벌 시대에 그 기업의 경쟁대상은 국내에 있는 동종

업체만이 아닌 눈에 보이지 않는 지구촌 각국 각처의 동종업체가 모두 경쟁상대임을 명심하여야 하겠다. 때문에 품질(Q)과 원가(C)에 대한 관리는 부단히 계속되어야 할 기업체의 대 사회적 책무사항이라고 강조할 수 있다.

여기서 원가관리라는 것은 기업을 성장·발전시키기 위하여 행하여야 할 활동으로 원가의 유지(CK: Cost Keeping)와 원가의 절감(CR: Cost Reduction)의 2가지 활동을 행하는 것이다.

#### 2) 원가관리의 중요성과 새로운 발상

우리 나라의 기업경영활동에서 오늘날만큼 경

\* 공장관리기술사, 공학박사, 아주대학교 산업대학원장 겸 산업공학과 교수.

영합리화와 원가절감 및 국제경쟁력강화가 강조 되는 시기도 일찍이 없었다.

원래 우리 나라의 경제구조는 부족한 자원 때문에 외국으로부터 원자재를 수입, 이를 가공하여 수출하는 수출 지향적 경제를 기반으로 이루어져 있다. 여기에 무역자유화와 자본자유화 WTO체제하에서 우리기업과의 경쟁업체는 세계 각국의 모든 기업들이기 때문에 이 경우 치열한 경쟁에서 이기느냐 지느냐는 것은 만약 품질(Q) 또는 서비스(S)가 동등하다면 말할 것도 없이 「가격(P)」에 의해서 결정되는 것이다. 따라서 동일 품질수준에서 「가격을 어떻게 저렴하게 하느냐」는 것이 관건인 것이다.

특히 우리 나라처럼 6·25동란후 산업화발전 과정에서 물품이 귀하고 소비자의 품질식견이 낮았을 경우였던 종래는 원가가 시가(市價) 즉, 가격을 결정해 왔다. 다시 말해서 원가에 적정이윤을 가산하여 가격이 정해졌다. 즉 “원가+이윤 → 가격”이란 식으로 결정되었다.

그러나 오늘날처럼 개방화·정보화시대에 소비자의 품질식견이 높아졌고, 상품선택의 폭이 넓어진 지금에는 시價가 오히려 원가를 결정한다고 말할 수 있다. 이는 물품이 풍부하게 나돌게 되면 소비자에게는 상품선택의 기회가 그만큼 많아지게 됨으로 품질은 물론 가격의 높고 낮음이 물품구입선택의 결정적 요소가 된다. 이 경우에는 「국제가격 또는 시장가격 - 필요이익 → 목표원가」가 결정된다.

즉, 소비자는 자기에게 「가치」있는 물품 또는 서비스를 선택하기 때문에 기업은 소비자를 위한 가치창조가 사회적인 주요 책임사항이다.

가치(V) = 품질(Q)/원가(C)로 표시되기에 기업은 소비자를 위하고 자기 회사 생존을 위하

여 품질을 향상시키고 원가를 절감하는 것이 당연한 책무사항이다.

## 2. 원가절감의 문제점과 원가절감방법

### 1) 원가절감의 문제점

원가절감(CR)이란 제품 또는 서비스의 원가를 절감하는 일이지만 구체적으로는 지금까지 행하여온 비경제적 제방법과 제도 절차의 변경과 결부시켜 실천해야 한다.

일반적으로 제품은 재료, 노동 및 설비의 3자의 기능이 결합한데다 관리(Management)기능이 작용하여 산출된 것이며, 원가절감은 이들 원가발생의 근원인 재료와 노동, 설비와 기술 등에 관한 방법을 경제적으로 변경시킴으로써 이루어지는 것이다. 쉽게 말한다면 원가절감(CR)은 원가를 발생시키는 생산 또는 업무처리조건에 변화를 가하여 원가를 절감하는 것이다.

요즘과 같이 국내외의 경쟁격화, 원자재가격의 계속 상승, 원화절상, 임금상승 및 생산성의 저하 등으로 원가절감의 필요성은 더욱 절실함에도 이에 대한 노력과 책임을 외면하고 있는 기업의 자세와 기업의 자기실책까지도 당해 제품원가에 가산하여 소비자에게 “가격”으로 전가시키는 비정상적인 사고방식이 원가상승의 근원적인 문제점으로 지적할 수 있겠다.

이는 “기업경영 목적”에서 그 기업체의 이해관계 제위에게 이해관계를 조정하면서 정당한 방법으로 영리추구와 기업의 영속발전을 위하여 확대재생산을 하는 것일진데, 여기서 이해관계자 제위인 주주, 종업원, 자재납품업자 그리고 소비대중에게도 서로 가치를 느끼도록 하여야 한다.

즉 소비자는 품질 좋고 값 싼 물품을 가치 있는 물품이라고 여기는 것이 본질적 의미이기 때문이다.

## 2) 원가절감의 원칙과 방법

### (1) 원가절감의 원칙

국내 제조공장을 중심으로 한 원가절감 추진의 공통적인 기본 4원칙을 「원가와 원가관리(辛容伯 著 - 한국경제신문사88)」에서 필자는 다음과 같이 제시하였다.

첫째 : 낭비제거와 절약의 원칙

둘째 : 생산성향상의 원칙

셋째 : 작업업무방법 개선을 통한 절감의 원칙

넷째 : 가치공학(VA/VE)을 통한 효용창출의 원칙

### (2) 원가절감의 추진방법

일본, 미국 등 선진외국의 경우 원가절감 프로그램은 광범위하면서도 각 기업(工場)마다 고유 원가절감 프로그램을 갖고 있는 것이 특징이다. 여기에 반하여 우리나라의 경우는 업종 및 회사의 대소구분없이 전국에 걸쳐 획일적·유행적으로 표준규격화하는 무조건적 모방심리가 커다란 장애꺼리이다.

원가절감(CR)방법은 기업에 따라서 그 요인이 서로 다른 만큼 어느 한가지 방법으로 만병통치약처럼 적용할 수가 없으며 그 적용효과도 각기 다르게 나타나기 마련인 것이다.

미국의 경우 원가절감추진의 공통포인트를 요약정리한다면 다음 사항들과 같다.

- ① 가치공학(VE)기법 적용을 통한 가치관리
- ② 자재의 최저·건전한 가격으로 꼭 필요한 것만 구매한다는 구매원가 개선

- ③ 산업공학(IE)기법 적용을 통한 생산성 향상
- ④ 소비절약과 낭비의 예방을 목표로 한 자원절약 및 보존활동
- ⑤ 종업원에 대한 원가절감 제안 제도의 적극 활용
- ⑥ 경영활동 중 조직 및 직제분석, 제도 및 운영절차 개선, 운영 잡무의 개선 등 경영개선을 통한 원가절감 등을 기하고 있다

여기서 국내 제조기업(공장)에서 원가절감추진방법 및 기법들로서는 각 기업이 가지고 있는 제약조건과 활용가능한 방법들 중에서 가장 효과를 높일 수 있는 방법을 찾아내는 것이 원가절감의 최선의 방법이 되겠으며, 한편 국내 제조기업(공장)에 대한 원가절감부문과 적용기법 및 방안을 예시하면 다음 <표 1>과 같다.

## 3. 원가절감 추진의 기본과 단계

### 1) 원가절감 추진의 기본구성

일반적인 기업(공장 또는 사업장)단위 중심의 원가절감(CR)추진을 위한 기본적인 구성사항은 첫째 CR 관계위원회의 설치와 분위기 조성, 둘째 CR 사무국 및 CR 과제별 추진반의 설치, 셋째 CR 추진단위 그룹(분임조)의 편성, 넷째 관계 CR교육 및 CR 추진계획의 확립, 다섯째 계속적인 CR동기부여의 실현 등이다.

여기서 우선 당해 기업체가 내포하고 있는 경영상의 문제점들을 원가절감이라는 관점에서 장·단기적인 개선대책으로 구분해야 한다. 나아가 그 기업이 자율적으로 원가절감운동을 추진·토착화 해 나갈 수 있는 기반을 구축하는 방향으로 다음 사항을 조치해 두는 것이 좋다.

〈표 1〉 원가절감의 실천 포인트

NO.	원가절감 가능 부문	제조업체평균절감률	적용 기법 및 방안
1	제품디자인(설계)개선	1.5~3.0(%)	가치분석(VA)을 통한 재료대체 및 품질관리(QC)의 실시
2	재료 수율의 향상	0.5~1.5	표준 원단위 설정 및 품질관리
3	가공공정 개선에 의한 작업능률 향상	0.7~1.5	시간연구 및 동작연구를 통한 작업연구[WS]
4	에로공정 제거에 의한 공정효율 향상	0.3~0.5	공정분석과 라인밸런싱[Line balancing]
5	설비보전 및 개량에 의한 작업정지 시간의 감소	0.4~0.7	예방보전과 TPM제도 도입
6	협력공장의 전문화를 통한 외주 가공비의 절감	0.2~0.5	경제성공학에 의한 외주관리
7	치공구 개선에 의한 가공시간의 단축	0.1~0.2	작업간소화를 위한 치공구의 개발
8	자재관리합리화로 자금사장에서 오는 금리의 절감과 기회손실의 감소	0.5~0.7	재고관리·구매관리의 제도화
9	부산물 및 작업설의 활용도 향상	0.1~0.2	제품계획에 의한 고단위화 및 부산물 등의 활용 또는 판매촉진
10	기능공의 숙련도 향상과 다기능공화에 의한 작업능률의 증진	0.3~0.5	현장작업지도(O.J.T) 및 사내훈련을 통한 숙련도 향상과 다기능공화
11	설비배치개선과 운반설비개선에 의한 작업능률향상과 간접 노무비의 절감	0.1~0.3	공장설비 레이아웃 개선(활동상호관계분석)과 운반설비 및 용구의 개선
12	간접부문 인원의 정예화	0.3~0.8	직무분석 및 적정 인원관리와 조직개발훈련
13	간접경비의 절감	0.2~0.5	완전무결점운동(ZD)과 일반경비 절감 운동의 전개
14	원가 및 예산관리에 의한 낭비요소의 제거	0.8~1.5	원가계산제도 및 예산통제제도의 도입과 합리적 추진
15	자금의 효율적 운용에 의한 금융비용의 절감	0.3~0.8	자금운용분석 및 수금관리를 통한 재무유동성의 검토와 합리적 운용

단, 제조업체 평균절감률은 업종과 기업체 실정에 따라 상이할 수 있다.

(가) 원가절감의 장기대책 : 기본조직 및 체계상의 문제를 중심으로 각 부문별로 관리제도 및 기술(작업)을 개선하여 전반적인 경영의 합리화와 생산성 향상을 이룩할 수 있는 방안을 모색한다.

(나) 단기적인 원가절감대책 : 현장 및 현업 중심으로 원가비중에 따라 우선 순위 결정, 현실적으로 원가절감이 가능한 부문을 중점 추진한

다. 이로써 각 해당부문에서 원가절감 내용이 실증되어 각 공장별·부문별로 효과를 권장하며, 당해 자기 원가절감 목표를 스스로 설정하여 실천의욕을 고취할 수 있도록 한다.

#### 2) 원가절감추진의 단계

제조기업(공장)내 원가절감 추진의 5단계를 요약하면 다음과 같다.

제1단계 추진은 「경영현황분석·검토와 수용태세 정비」로서 전사적인 원가절감에 적극 참여

---

하도록 한다.

제2단계 추진은 「원가절감 추진 분위기 조성」으로서 원가절감 추진 지도반을 구성하여 원가 의식을 전사원에게 고취시키고 원가절감 추진 분위기를 조성한다.

제3단계 추진은 「원가절감의 중점방향 설정」으로서 요소별 중점 추진 우선 순위 설정을 확인하고 이에 대한 추진방법 및 그 대책을 강구한다.

제4단계 추진은 「원가절감의 조직적 추진」으로서 원가절감 추진기구 설치 즉, 원가절감추진 위원회 및 원가절감 추진 그룹(분임조)을 편성·조직·운영하고 원가절감 추진을 위한 제도

적 장치와 그 기반 조성에 노력한다.

그리고 마지막 제5단계 추진은 「원가절감의 자율적 실시」로서 원가절감 추진 그룹 「분임조」별로 추진목표의 계획을 자율적으로 수립하고 관계위원회를 통한 전사적인 추진이 되도록 실천해 나간다.

이상의 「원가절감 추진 5단계」를 밟아 나가되 앞서 전술한 「원가절감 기본원칙」에 입각하여 해당 업종별·부서별 및 작업(업무) 공정별로 각기 특징과 구체적인 원가절감 세부방법을 그 기업실정에 알맞도록 경제원칙에 따라 적용 및 응용해 나가야 효과적이다.

(원고 접수일 1997. 6. 12)