

2 Second Lean™

직원의 성장과 발전 및 린 문화 구축

재미있는

새로운
린 건강
폴

직장에서
그리고
집에서



3차 개정판
다섯개 신규
챕터 추가

폴 A. 에이커스

2초 린 바로 실천하는 개선

FastCap 출판

Copyright © 2019 by FastCap Press 판권 소유
어떤 형태로든 전부 또는 부분적 재제작 권리를 포함한다.

- Paul Akers 연락 방식 : Voxel 또는 WhatsApp(+13609413748)
- Paul Akers에 의해 디자인
- 원본 원고 편집 : 앤지 보그트(Angie Vogt)
- 최종 편집 : 엔젤라 톰프슨(Angela Thompson)
- 15쇄, 2019년 11월 미국에서 제작되어 115,000부 이상 판매

《2 Second Lean》은 다양한 형태로 제공되고 있다.

PaulAkers.net의 영상 및 자료를 참고하면 더 많은 통찰력을 얻을 수 있다.

또한 책에 있는 내용에 대한 추가 자료와 혁신 이야기가 추가된 오디오북도 들을 수 있다.

최신 Lean adventures에 관하여 PaulAkers.net을 확인하자.



더 많은 자료와 영상은 아래 링크를 클릭하시오.
paulakers.net

2초 린 바로 실천하는 개선

발 행 일 2025년 5월 25일 초판 1쇄 발행
지 은 이 폴 A. 에이커스
옮 긴 이 이영상
발 행 인 김병석
편 집 노지호
발 행 처 (주)미디어스트리트
출판등록 2004년 12월 24일(제2004-350호)
주 소 서울시 강남구 선릉로 513, 10층(역삼동)
전 화 02-6249-6077
팩 스 02-6249-6106
홈페이지 www.mediastreet.co.kr

ISBN 979-11-6010-080-8 03320

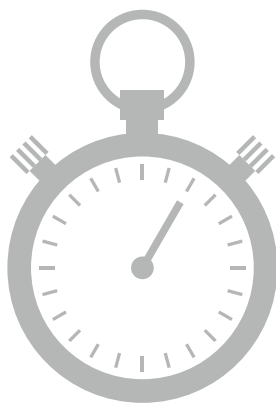
잘못된 책은 바꿔드립니다.

미디어스트리트의 허가 없이 무단 전재 및 복제를 금합니다.

2초 린 바로 실천하는 개선

2 SECOND LEAN

폴 A. 에이커스 지음 | 이영상 옮김



MEDIA[∧] STREET

목차

제01장	린이란 무엇인가? _ 16
제02장	내가 회사를 잘못 운영하고 있다는 말인가? _ 22
제03장	일체형 흐름 _ 27
제04장	이제부터 더 나아질 수밖에 없다 _ 32
제05장	당신을 괴롭히는 것은 무엇인가? _ 37
제06장	미스터 렉서스(Mr. Lexus) 감사! _ 47
제07장	Hoks처럼 생각하자 _ 55
제08장	린 문화를 구축하자 _ 65
제09장	아침 회의 너머 _ 75
제10장	화장실부터 시작하자 _ 82
제11장	어떻게 시작해야 할까? _ 87
제12장	익스트림 린(Extreme Lean) _ 93
제13장	겸손한 린 _ 103
제14장	린의 3대 기둥 _ 109
제15장	훌륭한 질문들 _ 119
제16장	린은 외국어 _ 142
제17장	낭비 관리 _ 147
제18장	린 생산의 진수 _ 159
제19장	90%는 낭비다 _ 163
제20장	린 생산 올스타 _ 168
제21장	린 생산이 빛이 나게 하자 _ 173
제22장	영상의 효과 _ 178
제23장	우리의 새로운 집 _ 183
제24장	Fastcap 린 투어 _ 190
참고자료	



더 많은 자료와 영상은 아래 링크를 클릭하시오.
paulakers.net/books/2sl-videos

익스트림^{Extreme} 린 씽킹^{Lean Thinking} : 제품이나 서비스의 가치에 중심을 둔 사고방식의 세계에 온 것을 환영한다. 당신이 린의 거대한 혜택을 한 번 경험한다면, 아마도 린을 갈망하고 원하게 될 것이며, 이를 얻기 위해 무엇이든 할 것이다. 왜냐하면 린^{Lean} 씽킹이 나의 삶과 커리어에 엄청난 변화를 가져왔기 때문이다. 나는 이 책의 제목 《2 Second Lean》을 통해 활기찬 린 문화를 구축하는 것이 얼마나 쉽게 달성 가능한 것인지 전달하려고 한다.

잘 알다시피, 린에 관한 책은 많지만 재미있게 쓰인 책은 많지 않다. 아마도 나의 산악바이크 친구가 이론으로 뒤덮인 기존의 많은 책을 본다면 “최악이야!”라고 말할 것이다. 나 역시 사람들에게 추천할 린 관련 책이나 웹사이트를 많이 찾아봤지만, 복잡한 도표와 전문용어로 가득한 책이 대부분이었다. 내가 읽고 싶은 좋아하고 재미있는 린이 아니었다.

이 책은 MBA나 생산이론, 흐름도 등에 관심 있는 사람들을 대상으로 정리한 것이 아니라, 회사나 가정에서 일상을 개선하



폴과 폴의 린 모자를 쓴 그의 린 멘토
Hoks 회사 부사장



투어그룹과 일본 방문에서 만난 최고의 린 생산 회사 중의
하나인 Hoks 회사 사장과의 저녁만찬



린 사고 소유자들은 문화의 장벽을
넘어 좋은 관계를 맺을 수 있다.

고 싶은 사람들을 위해 쓰여진 책이다.

린은 특정 분야의 전문가나 교과서가 알려주는 것처럼 그렇게 복잡하지 않다. 이 책 한권으로도 충분히 린 생산 방식을 일상생활에 적용하는 방법을 배울 수 있고, 적용하면 할수록 삶에 여유가 넘치고 인생을 더 즐길 수 있을 것이다.

린 씽킹은 나의 차고에서 시작한 작은 회사를 수백만 달러의 글로벌 기업으로 성장하게 했다. 우리 회사에는 모든 사업주들이 원하는 환경에서 가장 헌신적이고 즐거운 직원들이 있다. 나로 하여금 아메리칸 드림을 살 수 있게 한 것은 누군가 나에게 린 사고방식을 공유했기 때문이다. 나의 일본 멘토들처럼, 린 씽킹의 선물을 많은 사람들과 공유하여 더 효율적이고 함께 발전하고 성장하는 문화를 전 세계로 전파하기를 원한다.

린 씽킹은 재미있고 흥미진진하다. 린 친구들에게서 배운 내용들은 기술적인 부분이 많았다. 나는 간단하고 쉬운 시각화된 린 책을 쓰려고 노력했다. 다양한 워크숍, 실행 매뉴얼 및 마케팅 교재를 포함하여 가정주부부터 회사 경영진까지 모든 사람들이 쉽게 읽을 수 있는 책을 쓰고 싶었다.

견문을 넓히기 위해 나는 일주일에 한 권의 책을 읽는 습관이 있다. 독서 후 작은 게임을 통해 항상 스스로에게 “하나를 진진하게 적용했을 때 나에게 어떤 변화를 줄 수 있을까?”를 질문하는 습관이 있다. 이 책의 모든 장 마지막 페이지에는 “단 하나”라는 요약 페이지를 통해 해당 장의 요점을 정리해두었다. 최대한 간결하게 핵심 내용을 정리하였으므로 언제든지 빠르게 원리를 복습하고 암기하는데 도움이 될 것이다.

당신이 린 씽킹이 될 수 있도록 신나는 여정을 시작해보자.

이 책은 저자인 폴 A. 에이커스가 회사와 조직에서의 ‘린 씽킹’을 통한 사람을 중시하는 문화를 조성하자고 하는 권유의 내용이다. 본인이 창업한 회사에서 실제 적용하고 경험한 사항을 사례로 제시하고 있으며, 린 우수기업의 현장투어를 통해 다양한 개선사례를 보여주고 있다.

혁신활동을 통한 경영성과의 추구도 중요하지만, 가장 중요한 사항은 현장에서의 혁신문화를 구축하는 것이라고 생각한다. 이 책은 24가지의 이야기를 통해 현장에서 혁신문화를 만들어 나가는 과정을 이해하기 쉽게 설명하고 있다.

한국 기업에서의 혁신활동은 단기간에 큰 성과를 추구하고 있으며 적지 않은 성공사례도 소개되고 있는 것이 사실이다. 그러나 안타까운 사실은 지속적으로 혁신의 성과가 유지되지 못하고 있는 경우도 있으며, 제조 현장에서의 근본적인 변화가 아닌 일시적인 변화를 통한 가시적인 성과에 만족하고 있는 것은 아닌지 되돌아볼 필요가 있는 것도 부인할 수는 없을 것이다.

이제부터는 기업과 조직 현장에서 변화의 문화를 구축하고 이를 바탕으로 혁신을 통해 추구하고자 하는 성과를 달성해 나가는 것이 필요하다. 린 생산방식은 본인 스스로의 행동과 생각을 재정립하고, 7대 낭비의 본질을 이해함으로써 본질적인 현장의 변화를 이끌어내도록 하는 것이 특징이다.

물론 성과를 도출하기 위한 다양한 방법과 개선 기법의 적용도 필요하지만 현장에서의 혁신문화를 체계적으로 만들어 나가는 노력이 보다 중요하다고 생각된다.

인공지능이 주도하는 급변의 시대에서는 생존을 위한 혁신이 절실히 요구되어지고 있다.

이에 대비하여 기업 현장에서의 체질을 근본적으로 개선하는 것이 필요한데, 이 책을 통해 현장에서의 혁신문화를 구축해 나가는 방법을 터득할 수 있을 것이라 확신한다.

이 책을 기획하고 번역하는데 도움을 주신 많은 분들, 특히 정우엔텍(주), 한국엘랑고동물약품(주) 직원들의 협조에 감사의 마음을 전하며, 린 생산방식이 현장 혁신문화 구축에 기반이 되기를 바라는 마음이다.

2025년 4월 이영상

“이 책은 린 생산 회사를 만들기 위해 폴 에이커스의 개인적인 탐구에 관한 이야기이다. 모험에 대한 고통스러운 과정, 새로운 가능성을 탐색하고 실수하면서 결국 린의 핵심을 성취하는 것으로 완성된다. 폴의 린 여정 사진들을 통해 그를 알게 되고 린 프로세스와 모든 것을 바꾸는 원칙을 알게 된다. 폴은 포드^{Ford™}와 토요타^{Toyota™}의 엔지니어들이 수년 전에 느꼈을 것이라고 생각하는 것과 동일한 모험정신을 보여준다. 이러한 정신은 현대 린^{Lean} 생산에서 많이 상실된 건 사실이다. 2 Second Lean은 린 원칙의 실질적인 구현이다. 빠르고 효과적이며 엄청난 가치를 제공한다. 컨설턴트의 말이나 통상적인 정설이 아닌 린에 대한 더 깊고 거의 영적인 이해가 있다. 이 대단한 책은 수많은 린 책 중에서 독보적이다. 린을 처음 접한다면 이 책을 보자. 당신이 린 전문가라면 이 책을 보자. 어느 쪽이든 실망하지 않을 것이다.”

랜달 벤슨^{Randall Benson}, 린 컨설턴트 겸 《The Quest Effect》 저자

“대단하다. 여기에 실린 모든 사진들을 사랑한다. 가정에 적용한 사례들이 좋다. 모든 린 전문가가 그들이 말한 것을 실천했다면…….”

홀리 덕워스^{Holly Duckworth} 박사, 카이저 알루미늄 지속개선 담당 부사장

“1년 전에 FastCap의 폴 에이커스를 만났다. 폴은 직접 펀데일Ferndale시를 방문하여 직원들과 함께 ‘린Lean’의 개념을 가르쳤다. 우리는 폴의 가르침을 계속해서 배우고 매일 《2 Second Lean》에서 그가 설득력 있게 쓴 린 생산 원칙을 사용하고 있다. 매주 금요일 아침에는 린 라운드 테이블 회의가 있다. 린은 정부가 하는 일에 있어서 매우 중요한 것 같다. 국민은 공무원에 대해 왜곡된 인식을 갖고 있는 경우가 많다. 우리 시청 직원들은 직무에 대한 개선과 효율성을 지속적으로 추구해야 한다는 개념을 받아들였다. 나는 모든 직원이 상호작용하고 개선을 위한 아이디어를 공유하는 방식이 가장 감명 깊었다. 이는 과거에 보여진 것보다 더 좋은 팀 분위기를 가져왔다. 신입사원부터 오랜 경력자에 이르기까지 모든 사람은 자신이 가치 있고 자신의 아이디어가 변화를 가져올 수 있다고 생각한다. 모든 도시에서는 린이 무엇을 할 수 있는지 탐구해야 한다.”

게리 S. 젠슨Gary S. Jensen, 워싱턴주 펀데일 시장

“당신이 하는 모든 일에서 생산적이고 긍정적인 환경을 조성하면서 최대의 효율성으로 운영하는 방법을 배우자. 이 책의 훌륭한 사례와 분석은 성공적인 성장을 추구하는 모든 사람에게 훌륭한 입문서이다.”

니도 쿠베인Nido Qubein 박사
High Point University 총장 및 Great Harvest Bread Co. 대표이사

“폴 에이커스는 완전 전파성이 있는 린에 대해 열정을 가지고 있다. FastCap은 지속적으로 개선하기 위한 린 여정을 꾸준히 하고 있다. 아이디어에 직원들을 동참시키는 그들의 접근 방식은 세계적 수준이며 폴과 그의 팀이 하는 모든 일에서 이를 보여주고 있다.”

해리 켄월디Harry W. Kenworthy, 린 정부센터 교장 겸 관리자

“폴 에이커스의 훌륭한 책이다. 폴은 린이 재미있고 실제로 효과가 있으며 쉬운 것이라는 것을 보여준다. 《2 Second Lean》은 전체 조직을 위해 좋은 일을 하고, 즐겁게 일하며, 흐름을 달성하는데 도움이 되는 린 리더십 및 문화에 관한 이야기이다.”

칼 와덴스텐Karl Wadensten

Vibco Vibrators 대표, 790 Business.com의 라디오 진행자

“이 대단한 책은 항공료 없이도 FastCap의 역동적인 세계로 안내한다. 폴 에이커스의 심플함, 겸손, 열정이 만들어낸 강력한 개선 커뮤니티를 발견하게 될 것이다. 폴이 지적했듯이 우리는 그것을 거꾸로 하고 있다. 그리고 생각을 바꾸면 상상도 못했던 일들을 이루게 될 것이다. 때문에 폴이 정부에 자신의 지속적인 개선 원칙을 가르친다는 것을 알고 용기를 얻었다. 《2 Second Lean》이 MBA나 이론을 사랑하는 사람들을 위한 것이 아니라고 하지만, 나는 모든 개선 전문가들이 약간의 심플함으로 가기 위해 이 책을 읽을 것을 권장한다. 이 책은 린 생산에 생명을 불어넣고 있다.”

메리 루이온Meryl Runion

CSP, PowerPhrases 및 협업 커뮤니케이션 관련 책 9권 집필

“모든 사람들이 린을 구현하는 방법을 알려준다. 하지만 폴은 직원들에게 린 문화를 전수해야 하는 가치를 밝힌다. 이것이 이 책이 더 넓은 지식 기반에 기여하는 중요한 공헌일 것이다.”

토니 올리버 Tony Oliver, 콜로라도주 덴버 Denver, Colorado

“드디어 린에 대한 학습을 접근 가능하고 이해하기 쉽고 재미있게 만들어주는 멋진 대화형 책이 나왔다. 비디오에 대한 QR코드와 아이디어를 야기하는 연습은 당신으로 하여금 멋진 독서 경험을 갖게 할 것이다.”

린다 클레인버그 Linda Kleineberg, VIBCO Vibrators의 CMO

“《2 second Lean》은 훌륭하다. 폴 에이커스는 권한 부여, 문화 구축 및 고객 서비스를 완전히 얻는 혁신가이다. 린을 하루 빨리 익히는데 도움이 되는 책이다. 책의 구조는 혁신, 창의성, 고객 및 독자 중심을 보여준다. 오늘날의 리더는 혁신적이고 열정적이며 낙관적이다. 폴과 함께라면 이 세 가지를 동시에 얻을 수 있다.”

찰스 슈완 박사 Dr. Charles Schwahn, 《토탈리더스2.0 Total Leaders》 저자

“밝고 재미있고 스마트한 2 Second Lean은 폴 에이커스가 지속적으로 개선하고 성장하게 한 레시피이다. 이것이 진정한 미국 기업가의 목소리이자 정신이며, 린이 언제 어디서나 적용될 수 있음을 보여주고 있다. 항상 P-E-O-P-L-E 사람이다. QR코드 링크 덕분에 빠르고 강력하며 영감을 얻는 독서를 할 수 있을 것이다.”

그웬돌린 갈스워스 Gwendolyn Galsworth, 《비주얼 씹킹 Visual Thinking》 등 저자

“폴 에이커스는 《2 Second Lean》에서 ‘왜 린?’이라는 질문에 답한다. 폴은 독자에게 린 여정을 시작해야 하는 강력한 이유를 제시한다. 회사나 조직을 보다 효율적이고 수익성 있게 만들기 위한 답을 찾는 사람들에게 이 책을 적극 권장한다. 에리 카운티의 행정관으로서 나는 4년 전에 린 6시그마^{Lean Six Sigma}를 도입했고 파산한 카운티를 미국에서 가장 재정적으로 안정적인 카운티 중 하나로 변화시켰다. 에리 카운티는 뉴욕에서 가장 큰 업스테이트 카운티이며 미국에서 세 번째로 가난한 도시가 있는 곳이다. 우리의 놀라운 발전은 린이 80%, 6시그마가 20%를 차지했기 때문이다. 린은 평생의 여정이다. 이해하고 구현하는데 걸리는 시간과 에너지를 충분히 투자할 가치가 있는 여정이다. 그러니 시작하자.”

크리스 코린^{Chris Collins}, 뉴욕주 에리^{Erie} 카운티 행정관

“FastCap을 방문할 때마다 사람들이 나에게 동기를 부여한다. 린 문화는 전파성이 강하다. 대부분의 기업과 마찬가지로 직원들에게 달렸다. 사람들이 참여하고 좋아하면 효과가 있기 마련이다.”

카레브 에릭선^{Caleb Erickson}, 왓컴^{Whatcom} 카운티 보안관사무소

항상 곁에서 멋진 삶과 회사를 함께 만들어가는 나의 아내 리앤 에이커스 Leanne Akers에게 감사하고, 내가 일을 함께 한 사람들 중에서 가장 훌륭한 사람들로 이루어진 FastCap 팀에 감사하며, 빠른 시일 내에 출판될 수 있도록 지원을 아끼지 않은 케이스 툴리 Keith Turley에게 감사한다.

아울러, 많은 린 씽킹 소유자 Lean Thinker에게 감사를 드린다. 1998년 나는 예전에 보았던 회사와 전혀 다른 작업장에 들어가게 되었다. 눈에 보이는 재고가 없었고, 한 개의 작업 프로세스만 진행되고 있었다. 대부분의 기계가 조용하고 작업 공간이 깨끗하였으며 높은 수준으로 관리되고 있었다. 그날의 작업은 느슨했지만 작업장 대표는 패닉에 빠진 것이 아니라 직원들에게 시설 전반에 걸친 유지보수를 수행하도록 지시한 것이었다. 그 회사는 성공한 회사였고 수익성이 높았으며, 사람들은 자신의 일을 정말로 즐기는 것처럼 보였다. 나는 그 회사를 걸어 나오면서 말도 안 된다고 생각했다. 작업자들이 제품을 생산하지 않고 어떻게 돈을 벌 수 있고, 사업을 계속 이어나갈 수 있다는 말인가? 하지만 2년 후 나는 그 답을 알게 되었다.

폴 A. 에이커스

01

린이란 무엇인가?



폴과 리앤(Leanne)이 함께한
FastCap의 초창기 모습



폴과 그의 흠 숭

10년 전 나는 린 생산을 배우기 시작했다. 한번도 린을 들어 본 적 없었지만 그 후 발생한 일들은 놀라움의 연속이었다.

아내와 나는 1997년 우리 차고에서 FastCap 회사를 설립했다. FastCap은 혁신적인 생산을 전문으로 하는 보관장, 장농 제작자 및 건축 조립자들을 위한 도구 및 하드웨어 제품을 개발하는 회사이다.

왜 목공 제품인가? 나는 온두라스 마호가니 조각을 다루는 기회를 얻기 위해 사는 열정적인 장인이기 때문이다.

우리의 첫 제품, 패스트캡 **Fastcap**은 캐비닛 내부의 나사 구멍을 덮는 탈 부착 가능한 캡이다. 두 번째 제품은 레이저점 **Laser Jamb**이라는 레이저 포지셔닝 도구이다. 이런 제품들은 가구 제작자로 있을 때 발명한 제품들이다. 나의 전문 분야의 제품을 만들고 판매하려고 노력했다. 처음 대출 신청을 하기 위해 은행에 갔을 때 신용 한도는 25만달러였고 그때 당시 우리에게 있어서는 큰 액수였다. 은행의 대출 위원회는 승인했지만 당시 많은 중소기업이 파산했기에 은행장은 매우 신중했다. 그는 “옳은 판



폴과 은행장 “당신은 지금 최고의 비즈니스를 경영하고 있소...”

단”인지 확인하기 위하여 직접 FastCap을 방문했다. 현장을 방문하면서 그는 우리 시설이 매우 체계적으로 관리되어 있다는 것을 알게 되었고 규칙있는 문화와 모든 일이 원활하게 진행되는 모습을 보고 “폴, 나는 당신이 원하는 금액을 얼마든지 빌려 줄 수 있소, 지금까지 이렇게 잘 운영되고 관리된 사업체에 가 본 적이 없소, 당신은 정말로 당신이 무엇을 하고 있는 지를 잘 알고 있어 보입니다”라고 했다.

자랑스러운 사업주로서, 기대할 수 있는 최고의 칭찬이었다. 아내 리앤Leanne과 나는 우리 사업을 성장시키기 위해 열심히 일했고, 왓컴 카운티Whatcom County에서 해당 년도의 ‘비즈니스 스타트업’상을 수상했다.

우리 회사에 대한 은행장의 인정은 우리가 매우 잘하고 있다는 확신을 주었고 게다가 수익성이 좋아 회사 규모는 점점 커졌다. 모든 것이 잘되고 있는 것처럼 느껴졌다. 지역 은행장의 인정을 받은 수익이 좋은 회사에 무슨 문제가 있겠는가? “이렇게



Fastcap 회사의 초창기 팀멤버



수천가지 색상의 원자재를 관리하고 있음



우리가 스스로 무엇을 하고 있는지 모른다고 말한 컨설턴트 트레이시(Tracy)

성공한 회사에 해결해야 할 심각한 문제가 있을까?”라는 질문을 할 것이다.

우리는 재고, 특히 원 소재 관리 관련 문제가 있었다. 재고를 효율적으로 관리할 수 있게 소프트웨어 프로그램을 제안받을 수 있는지 확인하기 위하여 제조 컨설턴트를 고용했다. 시설 전체를 둘러본 컨설턴트에게 “트레이시, 어떻게 생각합니까? 우리를 도와줄 수 있겠습니까?”라고 했다.

그가 망설이자 나는 조바심이 났다. 그는 “글쎄, 잘 모르겠습니다”라고 말했다. 나는 “글쎄, 어떻게 생각합니까? 우리의 문제는 무엇이라고 생각합니까?”라고 말했다. 그는 서서 작업장을 둘러보면서 “진실을 알고 싶습니까?”라고 했다. 나는 “물론이죠”라고 했다. 그는 “당신은 당신이 무엇을 하는지 모르고 어떻게 생산해야 하는지도 모릅니다”라고 했다.

일주일 전에 은행장이 그가 본 회사 중에 최고라고 말했는데 지금 이 남자는 내가 무엇을 하고 있는지조차 모른다고 말하고 있었다. 나는 자유낙하 수렁에 빠지는 듯한 기분 하는 기분이 들었다.

나의 배경을 알면 이러한 말들이 얼마나 충격적인 말인지 이해하게 될 것이다. 나는 지금까지 인생에서 계획한 모든 일을 성취하려고 했을 뿐만 아니라 훌륭하게 완성하려고 노력했다. 14세에 이글 스카우트 Eagle Scout : 21개 이상 공훈 배지를 받은 보이 스카우트 단원가 되었고, 16세에 첫 악기를 만들어 기타 제작자인 Bob Taylor에게 깊은 인상을 남겨 테일러 기타 Taylor Guitars™ 회사에서 일하는 기회를 얻



폴의 멘토 밥 테일러(Bob Taylor)



맛춤형 기타 중 하나를 치고 있는 폴



폴(수염이 있는 사람)의 산업공학 수업 반
(Industrial Arts Class)

었다. 운이 좋게도 그 회사에서 최초 2,000개의 기타를 제작하는 사람의 일원이 되었다. 대학 졸업 후, 제조 경력을 바탕으로 산업공학 Industry Art 교사로 일을 했고 100세대 콘도Condo 개발 프로젝트에 참여하게 되었다. 이는 매우 복잡한 건축 프로젝트였고 제조와 밀접하게 연관되어 있다. 또한 20대 초반 캘리포니아 벨에어에 있는 아키텍처 다이제스트Architectural Digest 잡지 편집자의 집을 만드는 메인 작업자 중 한 사람으로 일을 했었고, 패서디나Pasadena의 다수의 아름다운 역사적인 주택 복구 작업에도 참여를 했다.

나는 제조의 원리를 잘 알고 있다고 자부할 뿐만 아니라 제조 경력과 작업 리스트로도 증명할 수 있었다. 하지만, 돈을 내어 우리 회사 개선에 도움을 요청한 이 사람은, 지금 내가 무엇을 하고 있는지도 모른다고 말하고 있었다.

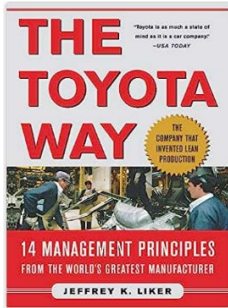
하지만 나는 겸손하게 “알았어요 트레이시, 내가 무엇을 해야 합니까?”라고 물었다. 그는 “TPS-토yota 생산 방식 또한 린



내가 복구한 역사적 건물 중 하나



폴이 손수 만든 전용 주택
(Craftsman home)



토요타 방식(The Toyota way),
폴이 좋아하는 책 중의 한 권

생산이라고 부르는 생산 방식을 배워야 합니다”라고 했다. 나는 “린이 무엇입니까?”라고 물었고 린 생산에 대해 알아보기로 했다.

단 하나

당신이 가장 자랑스러워 하는 것이 당신이 가장 배워야 할 것을 보지 못하게 한다.

- 린(Lean)은 당신에게 도움이 될 것이다.

당신이 정말 잘하는 한가지를 적어보자 :

- 놀랍게도 인생에서 가장 많이 낭비되고 있고 린(Lean)을 가장 효과적으로 적용할 수 있는 부분일 것이다.

본 장에 있어서 당신의 생각과 얻은 점 :

린 영상



① 린이란 무엇인가?

https://youtu.be/_NYZzwqd01I



② 정부에서 사용되는 린

<https://youtu.be/mBMan87Lziw>



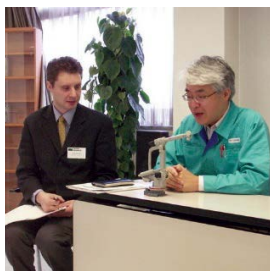
③ 2011년 시애틀 매거진에서 수상한 올해의 경영자상

<https://youtu.be/meq6Pq95Yz4>



더 많은 자료와 영상은 아래 링크를 클릭하시오.
paulakers.net/2sl-01

02

내가 회사를
잘못 운영하고 있다는 말인가?

브래드가 린 통역(일본어)을 담당하는 모습

“당신은 생산 방법을 모른다”라는 충격적인 평가를 받은 바로 다음 주, 브래드와 존이라는 두 젊은이가 나타났다. 브래드와 존은 일본에서 선교사로 일했던 부모님 밑에서 자랐고 미국 기업에 린(Lean) 생산을 가르치는 일본인의 번역가로 일하고 있었다. 그들은 린 생산 개념을 잘 배웠고 독립하려고 했는데 Fast-Cap이 그들의 첫 번째 타겟이 되었다. 나는 그들의 관찰에 깊은 인상을 받았으나 그들의 서비스 비용은 나를 놀라게 한 가격, 일주일에 \$10,000였다. 나는 중소기업을 운영할 뿐이지 은행을 운영하는 것이 아니었기에 우리가 지불할 만한 금액이 아니었다. 하지만 사업을 다음 단계로 성장시키려면 그들의 도움이 절실히 필요하다는 것을 알았다. 그들의 말도 안되는 접근 방식은 매력적이었다. 나는 이 돈을 쓸 수 있도록 아내 리앤(Leanne)을 설득했다. 이는 우리가 내린 가장 가치 있는 결정 중 하나로 입증되었다. 린 생산 여정은 진지해지기 시작했고, 훗날 주말에 함께 일하는 친구들과 농구를 하다가, 진지한 올림픽 훈련에 돌입한 것 같았다. 루틴 또는 일상적인 날은 지난날이 되었다.



브래드와 존, 나의 최초 린 선생

아름다운 완제품들... 천만에

그들은 모든 것에 대해 질문했고, “왜 그렇게 많은 완제품을 생산했는가?”로부터 시작했다. 나는 “우리 제품은 각 부품마다 장비 변경을 해야 하는데 세팅 시간이 너무 오래 걸리기에 몇 개월 동안 필요한 각 유형의 부품을 배치로 생산하여 필요할 때 재고에서 가져가 쓰는 시스템입니다”라고 했다.

브래드와 존은 재고를 쌓고 보관하고 관리하는 것은 낭비라고 했다. 필요할 때 필요한 양만큼만 만들면 재고를 만들어 쌓아 두고 관리할 필요가 없기에 엄청난 양의 낭비를 제거할 수 있다고 했다. 장비 세팅 시간이 길면 장비를 더 빨리 세팅하는 방법... 45분이 걸리는 대신 세팅 시간을 5분으로 줄일 수 있는 방법을 찾으면 된다고 했다. “이봐요, 나는 수년 간 이 일을 해 왔습니다. 5분 안에 기계를 세팅하고 양품을 생산하는 방법이 없을 것입니다”라고 했다. 브래드는 미소를 지으며 말했다. “당신은 린 생산에 대해 많이 배워야 할 것 같습니다.”

그 다음주 그들은 작업대 취급, 도구 가지러 가는 방법, 공구



“꿀 먹은 벙어리”가 된 폴

신속 교환, 특정 장비로 이동한 거리, 지그와 고정도구를 장비에 매칭하는 등등 우리의 모든 생산 과정을 관찰하고 평가했다. 공정흐름에서의 모든 스텝의 효율성과 간소화를 평가했다. 그 결과 우리는 장비 세팅 시간을 대폭 줄이게 되었고 대량 생산이 아닌 특정 사이즈, 모양 및 색상 등 모든 사양을 고객의 수요에 맞춰 생산할 수 있게 되었다.

장비 세팅 시간을 45분에서 5분으로 단축했다. 더 중요한 것은 그 후 공정을 더 개선하여 세팅 시간이 2분으로 줄어들었다. 이것이 린 씽킹에 대한 소개이다. 브래드와 존의 아이디어가 실행가능성이 전혀 없을 거라고 확신했지만 몇 주 만에 그것도 바로 눈앞에서 불가능한 것을 가능하게 만들었다.

린 생산에 대한 이 첫 번째 경험을 통해 린 씽킹의 두 가지 기본 원칙인 ‘낭비 제거’와 ‘지속적인 개선’을 알게 되었다.

은행장은 깨끗하고 정돈된 가게 모습에 감명을 받았지만, 브래드와 존은 번거로운 절차에 몰두하여 유지와 추적 관리를 해야 하는 불필요한 재고를 만들고 있는 작업자들을 즉시 발견하게 된 것이었다. 과잉재고의 낭비를 없애기 위해 우리는 프로세스를 면밀히 분석하고 개선했다.

린 씽킹은 모든 것을 끝임 없이 지속적으로 개선할 수 있다고 생각한다. 개선이 휴가처럼 일년에 몇 번하고 다시 원상 복귀하면 된다고 생각한다면 당신은 아마 충격을 받을 것이다.

Toyota Way를 읽은 후 “지속적인 개선”이라는 것이 얼마나

급진적인지 새삼 깨닫게 되었다. 에너지 낭비, 돈 낭비, 자원 낭비와 시간 낭비는 계속해서 우리를 수렁에 빠뜨리고 있었기 때문이다.

당신의 삶이나 사업이 잘 되고 있다고 생각한다면 당신은 답이 없는 사람이다. 토요타는 린 생산 방식을 50년 이상 운영했음에도 불구하고 연간 수백만 건의 개선을 하고 있다.

나의 좋은 친구이자 린 친구인 제프 카스(Jeff Kaas)가 말했듯이, “낭비는 중력과 같아 당신을 항상 끌어당기기에 이것을 극복하는 방법을 알고 있지 않는다면 당신은 곧 패배하게 될 것이며 낭비는 당신을 압도할 것이다.”

단 하나

우리 모두는 항상 낭비 생산자이다.

- 린(Lean)은 당신에게 도움이 될 것이다.
일주일 동안 낭비가 있을 수 있는 모든 활동과 프로세스를 매일 기록하자.
- 마지막 날에 수익성 있고 생산적이며 효율적인 활동과 낭비적인 활동을 비교 분석해 보면 당신은 그 결과에 놀랄 것이다.
해당 챕터에서 당신이 얻은 것은 :

린 영상



- ① 린 Burrito (Lean Burrito)
<https://youtu.be/AQQIXP8qM1M>



- ② 모든 곳에 있는 낭비, 낭비, 낭비...
<https://youtu.be/gFnSL29GHS0>



- ③ 린: 대기의 낭비
<https://youtu.be/ibBXtlco4ms>



더 많은 자료와 영상은 아래 링크를 클릭하시오.
paulakers.net/2sl-02

03

일체형 흐름



그 후 몇주간은 새로운 사고 방식에 몰입했기에 나에게 있어서 종교적인 안식일과도 같았다. 낭비 제거와 지속적인 개선의 힘을 알게 된 후 “일체형 흐름” 즉 한번에 하나의 제품을 만드는 개념을 소개받게 되었다.

이 개념은 현대 미국식 마인드와는 달랐다. 지난 세기 동안 우리 문화는 대량 생산에 의존하는 제조업 체계에 젖어 있었고 ‘클수록 좋다’, ‘슈퍼사이즈 나’의 시대에 살고 있었고 “만약 뭐가 좋다면, 많을수록 좋다”라고 생각하고 있었다.

Fastcap도 예외는 아니었다. 우리는 큰 배치 생산 모드, 정확히 일체형 흐름의 반대인 대량생산 방식으로 현장을 운영했다.

FastCap에서 대량 생산을 하면 시간과 돈을 절약하는 것이라고 믿었기 때문에 주문 수량에 관계없이 대량 생산을 했다. 그 결과 대량 생산 모드로 더 많은 작업을 하고 있었고 낭비를 쌓아가고 있었다.

레이저잼 Laserjamb™이란 제품은 한 배치에 100개 생산했다. 한 개의 레이저잼을 만드는데 45분 소요했고 100개를 모두 생산하



FastCap은 큰 배치 생산의 최면에 걸렸다.



늑은 강아지도 새로운 안목을 끄는 재주를 배울 필요가 있다.

는데 약 75시간이 걸렸다. 100개를 한 배치로 생산할 때 주문이 들어오는 대로 제품을 공급할 수 있었기에 항상 시간을 절약할 수 있다고 생각했다. 브래드와 존이 주문에 따라 한 번에 하나씩 만들기 시작하자고 제안했을 때 나는 그들이 제정신이 아니라고 생각했다. 아마 실제로는 “아니, 그건 절대 불가능해”라고 했을 것이다. 바로 이순간 나는 “늑은 강아지에게 새로운 재주를 가르칠 수 없다”라는 속담이 생각났다.

이 제품을 한 배치에 100개 생산하는데 어마어마한 공간이 필요했고 각 공정마다 100개의 레이저젼을 수용하는 공간이 필요했다. 첫 공정에 100개의 레이저젼을 보관할 수 있는 작업대가 필요했고 모든 공정에 걸쳐 널브러진 현상이었으며 공장의 한 끝에서 다른 끝으로 레이저젼을 이동하면서 생산했다.

배치 생산 프로세스는 우리의 공간, 장비, 인력 자원 및 돈을 소모하고 있었다. 이를 효율성을 얻기 위한 필요한 요소로 여겼다. 한번에 100개를 만드는 것이 가장 효율적이라고 생각했다. 하지만 브래드와 존의 건의를 겸허히 받아들이고 한 번에 하나의 레이저젼을 만들기 시작했다. 경험이 있는 사람이라면 한 개씩 생산할 경우 공정이 길어지고 시간이 많이 걸릴 것처럼 보였을 것이다. 나는 전문가들에게 이 느린 과정을 보여주고 싶었고 그들을 창피하게 해주고 싶었다.

그들은 첫 주에 우리의 모든 작업장을 작은 U자형 셀로 재배치했다. 우리 회사는 아시아 혁명에 막 공략당한 것처럼 보였고 내가 바로 그 피해자였다. 내가 얼마나 좋은 회사를 운영하



많은 양을 보관할 수 있는 대형 작업대.
하나의 실수가 발생하면 전체 배치를 재작업

레이저잼(Laserjams)의 새로운 U자형 셀.
한 작업자가 실수 없이 네 사람의 작업을 진행 가능

고 있고 제조 능력이 탁월하다는 자신감에 넘쳤었는지 기억하는가? 글썄, 어리고 “경험이 없는” 이 젊은이들이 우리의 거의 모든 작업장을 새로 배치하고 작업현장의 기본적인 구성품까지 정리하는 것을 보면서 이보다 더 굴욕적인 것이 없었다. 마치 누군가가 우리의 “젊고 멋진” 회사를 보고 “폴, 당신의 아이는 못 생겼어요. 우리가 해결해줄 것입니다”라고 말하는 것 같았다.

어떤 일이 일어났을까? 나는 린 쌍킹의 마법에 다시 한번 눈이 휘둥그레졌다. 일체형 흐름을 통하여 레이저잼의 첫 공정부터 마지막 공정까지 한 작업자에 의해 생산되었다. 한 번에 하나씩 진행되는 프로세스를 통해 조립하는 동안 전체 부품을 자주 점검함으로써 일체형 흐름 생산은 문제 발생 즉시 발견이 가능하게 했다. 홀이 중심부위에서 벗어났거나 손잡이가 제대로 조여지지 않았거나 어떤 결함이든 배치가 끝난 시점이 아닌 각 레이저잼 생산 과정에서 포착이 되어 불량을 수정하는 것이 훨씬 수월 해졌다. 배치로 생산했을 당시 마지막 공정에서 결함 있는



일체형 흐름 사례

레이저젼 100개를 수정하는 것은 재난과도 같은 일이다.

이와 같은 개선은 다음과 같이 파급적인 효과를 가져오게 되었다. 각 제품이 더 많은 정성과 개별적인 관리를 받으며 생산되는 것을 보았을 뿐만 아니라 불량률이 거의 발생하지 않았고, 나머지 프로세스 역시 더 원활하게 진행되기 시작했다. 주문 생산, 적재, 배송, 비용 청구 및 현금 흐름 등 해당 프로세스와 관련된 모든 것이 즉시 단순화되었다.

100개의 레이저젼을 재고관리 및 추적하는 대신, 수주에 따라 생산했기 때문에 재고는 제로였다. 선입선출 생산, 포장, 배송 및 비용 지불이 바로바로 진행되었다. 이는 또한 팔리지 않은 제품 제작에 비용을 들이지 않는 것을 의미한다. 재공품 재고 및 선반 위에 놓여 있는 시간도 많이 줄었다. 모든 완성품의 재고는 시간이 지날수록 시들어가는 양배추처럼 줄어들었다.

일체형 흐름을 통해 다른 제품의 제조 공정도 단순화하고 개선했다. 린 씽킹이 무엇인지 나는 조금씩 실감하게 되었다.

단 하나

배치 생산을 하여 모든 곳에 낭비가 존재하게 하거나 양품의 일체형 흐름을 만들어 낭비를 제거 하자.

- 린(Lean)은 당신에게 도움이 될 것이다.

현재 배치 생산하는 한 라인을 확인하자.

- 10개 제품을 생산하는데 소요되는 시간을 측정해보자. 측정 시간 : _____

이제 한 개씩 생산하여 10개를 완성했을 때 소요되는 시간을 측정해보자. 측정 시간 : _____

당신의 생각과 본 장에서 얻은 점 :

린 영상



- ① 린 페스트캡(FastCap) 스타일
<https://youtu.be/su9CulCZTBg>



- ② 린 배치 생산 대 일체형 흐름
<https://youtu.be/Z4pBUJtkYgU>



- ③ 린 커터(Cutter) 변화
<https://youtu.be/i7klvrAm5gc>



더 많은 자료와 영상은 아래 링크를 클릭하시오.
paulakers.net/2sl-03

04

이제부터 더 나아질 수밖에 없다



나는 린 생산의 매력에 빠져버렸다. 이러한 변화 과정은 매우 흥미로웠다.

개선 제안마다 처음에는 불신과 의심의 단계에서 소극적인 체념의 단계를 거치게 되고, 결국에는 간단하면서도 적은 비용으로 많은 개선 효과를 얻을 수 있게 되었다.

그 후로 낭비를 보는 시야를 갖게 되어 FastCap에서 수행하는 모든 작업에 존재하는 낭비들을 보고 놀랐다. 현재 10년 동안 린 생산을 하고 있고 전 세계의 많은 사람들이 우리의 린 문화를 보고 알기 위해 방문을 하지만 지금도 우리가 하는 모든 일의 90%가 낭비라고 생각한다. 다음 소개할 내용은 우리 모두



개선 전 케비넷



개선 후 - 더 빠르고, 더 간단하고 더 안전한 모습



① 과잉생산



② 운반



③ 과잉재고



④ 불량



⑤ 과잉공정



⑥ 불필요한 움직임



⑦ 고객 대기



⑧ 잠재력 미활용

를 괴롭히는 8대 낭비이다. 그 중 8번째 낭비가 가장 큰 낭비다.

낭비 구성 요소를 찾는 것은 부담이 아니라 거대한 스캐빈저 헌트 게임이다. 찾아야 하는 물건들의 목록을 만들고 하나하나 찾아 나가며 목록에서 지우는 게임이다. 린 생산은 일을 어렵게 만드는 것이 아니라 모든 프로세스를 의도적으로 단순화하는 데 중점을 둔다. 힘을 적게 들이고 프로세스를 심플하게 만들면 더 좋고 만족스러운 결과를 얻을 수 있다. 그 점은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 린 생산은 더 열심히, 더 미친듯이 일하는 것이 아닌, 더 간단하게 일 할 수 있게 하는 것이다. 당신이 하는 모든 일들을 신속하게 완성하도록 할 뿐만 아니라 해당 품질도 향상시키게 된다. 이는 규모가 큰 혁신적인 개선이 아닌, 매일 조금씩 지속적으로 개선하는 것이다. 혁신은 좋으나 린 생산이 의미하는 것은 아니다.

지금까지 린 생산이 나의 비즈니스 모델에 도입된 과정과 어



다른 회사를 방문했을 때 흔히 볼 수 있는 일반적인 작업장. 어수선하지 않은가?

10년간 지속개선 후 Fastcap의 작업장. 꿈만 같지 않은가?

떻게 극적인 결과를 가져왔는지 공유했다. 이러한 사고방식이 어떻게 한 사람의 삶에 영향을 미칠 수 있는지는 그저 놀랍기만 하다.

린 생산은 낭비를 제거하고 지속적인 개선을 통해 당신이 하는 일을 더 심플하게 만들 수 있는 능력을 키워준다. 어떤 일을 하는데 1시간이 걸린다면 어떻게 하면 30분 안에 끝낼 수 있는지 질문해보자. 더 바쁘게 일하는 30분이 아닌 8대낭비를 제거하는 노력을 통해 얻은 30분을 말한다. 30분까지 줄였으면 어떻게 15분으로 줄일 수 있는지 질문하자. 다음은 7분으로 줄이게 된다면 당신은 좋아서 기뻐할 것이다. 멀지 않아 당신은 프로세스에 존재하는 낭비를 완전히 제거하여 희열을 느끼게 될 것이다. 린 생산은 더하기가 아니라 빼기의 예술이다.

린은 점심 만드는 방법, 아침에 옷을 입는 방법 등 당신의 일상에서 하는 모든 일에 관련된 낭비를 지속적으로 줄일 수 있게 한다. 자동차 키를 보관하는 방법과 출근 전 서류 가방, 아침

에 아이들 등교시키는 방법, 가족식사 시간, 정원 가꾸기, 집안 일 등 모든 것을 단순화할 수 있다.

린 씽킹을 배우기 시작하면 삶의 모든 측면을 향상시킬 수 있다. 린 씽킹의 소유자가 된다면 삶의 모든 것이 조금씩 나아지게 된다.

우리의 모든 일상은 프로세스이다. 린을 어떻게 생각할지 배우기 시작하면 어떻게 하면 매일 진행되는 일상의 프로세스들을 더 빠르고 안전하게 간단하면서도 양질의 결과물을 가질 수 있을까 생각하게 될 것이다. 한 번, 두 번이 아니라 남은 평생 매일 끝임 없이 작은 개선을 하게 될 것이다.

이것이 바로 우리가 말하는 당신의 삶, 당신의 커리어, 그리고 당신의 일상을 향상시킨다는 것이다. 극적으로는 아니지만 지속적으로 매일 모든 것이 조금씩 나아져 가는 것을 상상할 수 있겠는가? 린 씽킹이 된다는 것은 바로 이런 것을 가능하게 하고 이러한 방식으로 삶을 채워가는 것이다.

$$\text{프로세스 개선} = \frac{\text{-8대 낭비}}{\text{린 사고 방식}}$$

단 하나

낭비 요소를 찾는 것은 짐이 아니라 스캐빈저 헌트(Scavenger hunt) 게임이다.

- 린(Lean)은 당신에게 도움이 될 것이다.

당신 주변에 있는 8대 낭비의 사례를 하나 적으시오.

1. 과잉생산 : _____
2. 과잉공정 : _____
3. 과잉재고 : _____
4. 불량 : _____
5. 운반 : _____
6. 동작의 낭비 : _____
7. 대기의 낭비 : _____
8. 잠재력 미활용 : _____

린 영상



① 린 주방

<https://youtu.be/Ui-Lk6gK7m8>



② 8대 낭비

<https://paulakers.net/download/eight-wastes/>



더 많은 자료와 영상은 아래 링크를 클릭하시오.
paulakers.net/2sl-04

05

당신을 괴롭히는 것은 무엇인가?



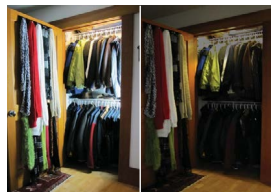
직장에서 뿐만 아니라 집에서 린을 실행한 몇 가지 사례를 들어보겠다. 나의 옷장에는 10벌 정도 정장, 캐주얼 의류와 스포츠웨어가 있다. 문제는 내가 50세여서 장님처럼 더 이상 쉽게 색상을 구별할 수 없었다. 16년전 집을 지을 때 옷장에 설치한 조명은 여전히 잘 작동하지만 나의 눈은 그렇지 않았다. 하나의 조명에서 나오는 빛으로 인해 그림자와 어두운 구석이 많아서 아침에 옷을 고를 때 많이 불편했다.

양복을 옷장에서 꺼내어 나의 폴리에스터 블루 슈트가 아니다 셔츠와 넥타이를 매치하기 위해 침실에 있는 밝은 빛이 있는 곳으로 매번 걸어가는 것을 발견했다. 그렇게 여러 번 옷장으로부터 왔다 갔다 하면서 이것이 얼마나 불필요한 동작인지 깨닫게 되었다. 그만큼 옷을 선택하는 과정이 나를 괴롭히고 있었다. 두 세개의 조명을 넣는다면 어떨까? 더 이상 그림자가 생기거나 어둡지 않을 것이다. 이것이 바로 그 다음 주말 나의 프로젝트였다.

오늘날 옷장은 아침에 신겨서 나에게 얘기를 하고 있는 것처럼 환하게 밝혀져 있다. 지금도 그 형광등 스위치를 누르면 양



개선 전후. 나의 옷장에 대한 린 개선 - 밝은 등을 설치하여 옷 색상 선택이 수월하게 하는 것. 왜 내가 16년을 기다렸을까?



개선 전후. 입구에 있는 옷장. 처음에는 하나의 막대였으나 지금 이중 막대를 설치하여 아내의 옷은 위에 아래에는 형광등을 설치하여 나의 옷이 더 잘 보이게 했다. 너무 밝아 새로운 경험이었다.

복, 옷, 셔츠와 바지의 미세한 색상 차이도 구별할 수 있다. 이제 하루의 시작은 옷을 입는 것과 같은 일상적인 일들이 더 이상 나를 지연시키거나 괴롭히지 않았다. 이러한 작은 성취는 마음에 자유를 가져다 주었다. 아주 사소한 것처럼 들리지만 지루하고 반복된 일상을 노력을 통해 단순화하면서 최상의 결과로 만들 때 좀 더 빨라지고 더 나아진 삶이 느껴졌다. 더 이상 이리저리 이동하지 않아도 되고, 더 이상 헛갈리지 않고, 더 이상 실수하지 않고, 더 이상 번복하지 않고, 더 이상 번거롭지 않았다.

같은 일로 16년 동안 괴로움을 겪었지만 결코 해결하려고 하지 않았다. 한순간의 인식^{정말 나를 괴롭히고 있다}과 고치기^{주말 프로젝트} 약속으로 바뀌어진 것이었다. 그 후 매일 수행하고 있는 모든 프로세스 중 첫번째 프로세스부터 하나씩 개선해 나가기 시작했다.

린은 당신을 고통스럽게 하는 것을 개선하는 과정이다. 이 개

념은 비브코^{VIBCO™}의 칼 와덴스텐^{Karl Wadensten}에게서 배우게 됐다. 칼은 린을 쉽게 재미있게 만드는 특이한 린 씽킹의 소유자 중 한 사람이다. 그는 프로비던스 로드아일랜드에서 산업용 진동기^{대량용 자재 취급 및 콘크리트에 사용}를 만드는 대기업을 운영하고 있다. 칼^{Karl}은 “린의 나라^{The Lean Nation}”라는 라디오 쇼를 진행하고 있는데 해당 프로에서 헬멧을 쓰고 자신의 회사에서 뛰어다니면서 “우리는 낭비와 전쟁 중입니다”라고 한적이 있다. 그는 나의 최고의 린 친구 중의 한 명으로서 나를 “린은



나의 친구, 콘크리트 바이브레이터(Vibrators)를 만드는 칼 와덴스텐(Karl Wadensten). 칼은 내가 만난 린 씽킹의 제일 친한 친구 중 한명으로 그의 회사 직원들은 낭비와의 전쟁에 매우 적극적이다.

단순히 당신을 괴롭히는 것을 개선하는 것입니다”라는 개념으로 전환시켜 준 사람이다. 나를 괴롭힌 것은 옷장에 있는 옷을 잘 볼 수 없는 것이었고 이에 조치를 취하고 실행에 옮겼다.

지금은 아침마다 밝은 조명아래 천천히 옷을 고르는 과정을 즐기고 있다. 더욱이 아내는 저와 옷장을 공유하기 때문에 그녀도 자신의 옷을 더 잘 볼 수 있는 “꿀 팁”을 얻게 되었다.

린 생산의 또 다른 이점은 모든 사람들이 이로부터 혜택을 얻게 한다는 것이다.

나는 집에서 수백 가지의 린 개선을 했다. 그 중 가장 좋아하는 것 중의 하나를 여러분과 공유하겠다. 아침에 나는 차를 마시는 습관이 있다. 아침마다 스피글렌다 Splenda™ 한 팩, 계피, 그리고 차를 넣어 마신다. 이 과정은 충분히 간단하다. 서랍을 열고 스피글렌다 팩을 꺼내어 찻잔에 넣고 돌아서서 휴지통으로 걸어가서 휴지통에 빈 스피글렌다 팩을 버린다. 다음 컵에 계피 한 스푼을 넣고 계피를 치운 다음 티백을 넣고 걸어가 뜨거운 물을 넣으면 끝이다.

사실 나는 스피글렌다 팩을 뜯는 것을 좋아하지 않는다. 그러나 몇 년 동안 그것을 해왔고 이는 나를 힘들게 했다. 어느 날 스피글렌다를 대량으로 구매하기로 결정했다. 슈가 셰이커를 구매 후 그 안에 스피글렌다를 보관했다. 그 후, 나의 루틴이 약간



비브코(VIBCO)의 아더(Arthur(79))와 헨리(Henry(80)). 그들은 다정하게 스스로를 “재생하는 사람”이라고 한다. 그들은 비브코에서 제2의 삶을 살고 있으며 린 문화에 큰 공헌을 하고 있으며 풍부한 경험을 통해 문제를 해결하기 위해 매일 기여하고 있다.



더 이상 스피렌다팩을
뜻지 않아도 된다.
이는 나의 시나몬과
함께 슈거 셰이크에
섞여져 있기 때문이다.

린 개선 제안 불필요한 동작을 제거하기.
더 이상 차를 만들기 위해 왔다 갔다 할 필요 없어졌다.
걷는 것은 낭비이다. 빠르고 간단하게!

차, 스피렌다, 시나몬을 섞어서 따뜻한 물이 나오는
테의 바로 오른쪽에 두었다.

변했다. 잔을 꺼내 스피렌다 한 샷 추가 후, 시나몬 한 샷, 티백
을 넣어 뜨거운 물을 넣어 해당 과정을 마쳤다.

약 5초 절감했고 더 이상 스피렌다 팩을 뜯지 않아도 되었다.
당신은 이것이 아주 작은 개선이라고 생각할 것을 알고 있다. 하
지만 작은 일들이 누적되어 큰 것이 되는 것이다. 그 후 “집에
서 시나몬과 스피렌다를 섞어 먹는 사람은 나쁜인테 계피를 갈
아서 스피렌다 셰이커에 넣으면 어떨까?”라고 생각했다. 또 다
시 나의 루틴은 단순화되었다. 이제 한발짝 움직이지 않고 내가
만든 스피렌다-시나몬 믹스를 넣은 후 뜨거운 물에 티백을 넣
으면 끝이었다. 나머지 일생동안 매일 10초를 절감하게 된 셈이
다. 물론 매일 약 3-4잔의 차를 마시기에 10초를 세 번 곱해야
한다. 차를 만드는 것이 이제 간편해졌고 더 빠르게 집을 나서
게 될 수 있게 되었다.



3회 차를 만드는데 소요된 시간
절감시간 : 30초/매일 = 3시간/연간
절감거리 : 10보/회*3회/
매일 = 30보/매일 = 32,850feet/
연간 = 6마일

내가 제거한 낭비에 해당되는 전반 프로세스 스피렌다를 작은 팩에 넣는 프

로세스, 작은 종이 봉지 만드는데 사용된 노동과 생산 관련된 낭비^에 존재하는 낭비를 보자. 누군가는 만들고, 인쇄하고, 해당 패킷을 운송하여 최종 제품을 상점에 전달한다. 누군가 매장에 재고를 보관해야 하고 그것을 구매하여 서랍에 넣은 다음 사용하고 버린다. 다음 쓰레기 처분 트럭이 그것을 수거하여 매립지로 운반한다. 쓰레기 매립지는 그것을 매립하고 누군가는 매립지를 관리해야 한다.

그 하나의 행위와 관련된 낭비가 엄청날 뿐만 아니라 전 세계적으로 하루에 수십억 번 발생하고 있다. 스피글렌다 외에도 많은 것이 있다. 하지만 지금은 그 모든 것이 불필요해졌다. 더 이상 종이를 낭비하지 않아도 되고 스피글렌다 포장지를 만드는 나무를 베어낼 필요가 없어진 것이다. 린은 정말 최고의 친환경으로 가는 길이다.

끝없이 많은 예를 들 수 있지만 잔디를 깎은 후 청소를 싫어하는 사람들에게 있어서 좋은 사례일 것 같아 집에서 개선한 사례를 소개하겠다.

대부분의 사람들처럼 매주 잔디를 깎는다. 두 에이커^{acres} 되는 잔디밭이 있기에 대형 상업용 잔디깎이 기계를 사용했다.

잔디를 깎을 때 깎여진 잔디를 자루에 담고 자루를 여러 번 비워야 하기에 시간이 많이 들고 낭비가 많았다.

누군가가 한 번 멀칭^{Mulching: 잡초의 번식을 억제하기 위해 수피 조각, 톱밥, 마른 풀 등을 까는 것}하는 것을 제안했을때 멀칭하면 잔디가 예뻐 보이지 않다고 얘기를 했다. 하지만 그 후 잔디를 좀 더 높게 깎으니 깎아서 버리



정원을 관리하는데 부담을 갖는 대신, 유지 관리가 재미있고 쉬워지도록 지속적으로 린(Lean) 개선을 했다.



물 기능은 잔디 깎는 기계를 위한 것이다. 친구들에게 손잡이를 당기라고 하는 장난을 많이 쳤다.



잔디 깎이 비데! 나의 잔디 깎는 기계 마저도 린(Lean)에 열광한다.

는 양 **Clipping**이 줄어들게 되고 잔디도 더 좋아진다는 것을 알게 되었다. 그리하여 멀칭하기 시작했다. 멀칭 후 자라난 풀은 실제로 비료를 적게 사용해서 잔디가 훨씬 더 좋아 보였다. 비료도 예전처럼 많이 줄 필요가 없기에 돈과 시간을 절감할 수 있었다. 자루에 넣든 멀칭을 하든 잔디를 다 깎은 후 기계 바닥에 있는 날에 많은 잔디가 붙어 있어 세척을 해야 했다. **우리는 태평양 북서부에 살고 있어 비가 와도 잔디를 깎아야 했다** 기계를 세척하는 것이 많이 번거로웠고 일의 양도 엄청났다. 잔디밭에서 나오면 호스를 끌어가 잔디 깎는 기계 갑판과 아래 있는 날을 청소했다. 이는 매우 힘든 과정이었다. 나는 이런 동작들이 싫었다. 파이프를 땅 위에 놓고, 쪼다 쪼다 하는 전환 스위치가 있는 호스를 연결하면 어떨까? 잔디 깎는 기계를 파이프 위에 정차해두고 작은 손잡이만 돌리면 기계 갑판 전체에 골고루 물을 뿌릴 수 있을 것이다. 나는 생각을 실행에 옮겼고 결과는 어떠했을 것 같은가? 효과는 매우 좋

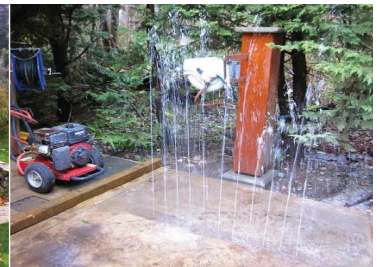
았다. 여기서 많은 시간을 절약했고 세척할 때 더 이상 잔디 깎이 기계에서 오르락 내리락 하지 않아도 되었다.

린은 지속 개선의 프로세스이다. 그렇지 않은가? 호스와 파이프가 얹혀 있는 것을 좋아하지 않았기에 한 걸음 더 개선을 했다. 만약에 작은 파이프를 콘크리트 안에 설치하고 작은 구멍을 낸 다음 작은 파이프를 연결시키고 상단에 콘크리트로 덮어서 콘크리트에 작은 구멍만 보이게 하는 것은 어떨까? 잔디 깎는 기계를 정차한 후 레버를 당기면 콘크리트 안에 매립된 호스에서 물이 뿜어져 나오게 될 것이다. 잔디 깎이 기계 청소 시스템은 깨끗하게 위장되었고 호스와 파이프가 작업 공간을 어지럽히는 일이 없게 될 것이다. 나는 이것을 만들었고 결과 또한 괜찮았다. 친구들은 이 최고로 재미 있는 시스템을 부러워하고 있다. 왜냐하면 실제로 멋지고 재미있기 때문이다! 이것이 바로 린 씽킹이다.

이제 잔디밭을 정리할 때마다 잔디 깎는 기계의 밑면을 쉽고 재미있게 청소할 수 있다. 나는 우리 집에서 이루어지는 지속적인 개선에 대해 매우 만족했다.



넓은 정원 그리고 큰 작업장들은 더 많은 린 씽킹을 요구한다.



압력 세척기가 설치되어 잔디 깎이 아래 면을 청소할 준비가 되어 있다. 물은 최대 압력으로 공중에서 25피트를 쏠 수 있다. 아이들도 그 안에서 노는 것을 좋아한다.

마지막으로 소개할 집에서 실행한 린 개선 사례 역시 매우 간단하기에 내가 좋아하는 개선 중의 하나이다.

나에게는 16살과 18살인 두 아이가 있는데 그들은 토스트를 좋아한다. 토스트를 만들 때마다 버터 나이프를 카운터에 놓는 습관이 있는데 한때는 솔직히 이 습관이 날 화나게 했다. 버터 나이프를 접시 가장자리나 식기 세척기에 두라고 수도 없이 말해도 소용이 없었다. 착한 애들이기에 가끔은 나의 말을 듣고 하라는 데로 하지만 얼마 지나지 않아 나이프는 다시 부스러기, 버터와 함께 카운터에 나타나기 시작했다.

어느 날 스스로에게 “왜 버터 나이프는 항상 카운터에 놓여 있을까?”라는 질문을 했다. 원인은 버터 나이프는 접시 가장자

리에 두면 자주 미끄러지는 현상이 있기 때문이었다.

그래서 브러시를 사용하여 버터를 토스트에 바르면 어떨지 궁금했다. 주방 서랍을 열었더니 짧고 굵은 강모가 있는 둥글고 정말 귀여운 밀가루 용 브러시가 있었다. 위에 부드러운 버터를 바르니 브러시가 완벽하게 세워졌다. 이 아이디어를 테스트하기 위해 토스트를 만들어 보니 결과는 완벽했다. 버터 브러시가 버터에 붙어서 잘 떨어지지 않았고 작은 버터 접시에 똑바로 세워져 있어서 보기 좋았다. 그날 저녁 집에 왔을 때 딸 아이가 “아빠! 저 버터 브러쉬 너무 괜찮은데요. 사용하기 정말 편리해요”라고 했다. 이것이 린 씽킹의 힘이



악명 높은 널브러진 버터 나이프, 폴의 버터 브러시가 해결했다.

다. 일상에서 불편했던 문제를 더 쉽고 편리하게 만들었기에 주변 사람들도 변화를 느끼게 된다.

여기서 중요한 포인트를 짚고 넘어가야 할 부분이 있다. 린은 당신을 고통스럽게 하는 것들을 제거하는 과정이다. 이는 재미 있는 출발점으로 내가 린을 가르치는 방식이다. 사람들은 자신을 괴롭히는 일상의 모든 것들을 알고 있다. 또한 사람들은 “당신을 고통스럽게 하는 것이 무엇입니까?”라는 질문을 받기도 한다. 수줍음을 많이 타는 사람들은 아마도 처음에는 아무 것도 제안하지 않겠지만 그들은 곧 생각하기 시작할 것이다. 그리고 멀지 않아 그들은 당신과 같은 린 개선 프로세스에 참여하게 될 것이다.

린 개념을 이와 같이 간단한 아이디어로 설명하면, 모두가 린을 할 수 있을 것이다. 이것이 린이 집이든 직장에서도 시도되는 모든 곳에서 적용 가능하고 삶의 질이 향상될 수 있는 이유이다. 스스로 매일 “나를 고통스럽게 하는 것은 무엇일까?”를 질문해보자. 장담하건대 당신의 대답은 스스로를 놀라게 할 것이다.

단 하나

당신을 괴롭히는 것과 전쟁하자!

- 린(Lean)은 당신에게 도움이 될 것이다.
집에서 당신을 괴롭히는 5가지를 적으시오.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

- 회사에서 당신을 괴롭히는 5가지를 적으시오.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

린 영상



① 집에서의 린

https://youtu.be/3F0R9iOH2_c



더 많은 자료와 영상은 아래 링크를 클릭하시오.
paulakers.net/2sl-05

06

미스터 렉서스(Mr. Lexus)
감사!

이제 직장에서 실행하는 린으로 돌아가겠다. 나의 린 생산 여정은 험난한 과정이었다. 이는 제조업이나 기업에서 항상 겪는 일이다. 어떤 사람들은 “린 생산”이라는 단어를 들으면 눈살을 찌푸리거나 약간 겁에 질린 표정을 한다. 그들은 린 생산을 시도했던 사람들이고 나와 같은 어려움에 부딪혔을 것이다. 이는 기업가들이 린 생산의 특성을 완전히 이해하지 못했다는 증거이다. 5년 동안 두 번의 일본 여행을 통해 마침내 나는 린 씽킹 그리고 어떻게 그것을 효과적으로 구현할 수 있는지 알게 되었다.

린 여정 초기에 린 생산은 나의 비즈니스를 보다 효율적이고 세련된 기업으로 확장 및 성장하는데 도움이 되는 효과적인 방법이라는 느낌이 들었다. 린 생산을 도구로만 사용한다면 실망하게 될 것이다. 이는 그보다 훨씬 더 많은 것이 내포되어 있기 때문이다.

처음 3개월은 격동의 시기였다. 회사에 수만 달러를 절약한 그 변화는 받아들이기 힘들 정도로 많은 보상이 이루어졌다.



끝내 해냈다. 축하해야 할 때이다.

FastCap에 효율성과 심플함의 신선한 공기를 불어넣었다. 그것도 단 3개월 만에.

나는 새로운 사람이 된 것 같은 느낌이 들었고 마치 뭔가 중요한 일을 성취한 것 같았다. 컨설턴트가 집에 돌아가도 될 때가 된 것이었다. 이제 내가 무엇을 할지 알았으니까, 그렇지 않은가? 음, 실은 그렇게 빠르지 않았다.

이러한 내가 겪은 소위 “엄청난” 변화는 나의 멘토들에게 있어서는 아주 작은 변화일 뿐이었다. 그들에게 나의 작업장을 더 크게 만들려는 계획을 말했을 때 나를 마치 미친 사람 취급했다. “왜요? 당신은 이미 충분히 큰 작업장을 갖고 있습니다.” 그들은 반박했다. 나는 당시 그들의 말을 이해하지 못했다.

당시 브래드와 존이 나더러 새로운 프로그램에 참여하도록 제안했다. 프로그램은 몇 명의 다른 비즈니스 리더와 함께 일본의 린 생산 관련 교육인 토요타 생산 시스템^{rps}을 체험하는 여행이었다. 어떻게 거절할 수 있겠는가? 일본은 린 사고방식의 모국이자 성지이기에 당연히 승낙을 했다.

첫 일본 순례는 배움과 영감의 눈사태와 같았고, 받아들이 수 있는 것 보다 더 많은 정보에 압도당했고 깊은 인상을 남겼다. 그만큼 생산 시설은 효율과 심플함의 학교였다. 마치 한 작업자가 내가 여태껏 보지 못한 가장 깨끗하고 관리가 잘 된 공간에서 10명의 일을 완수하는 것을 보는 것 같았다. 이 모든 새



브래드와 존과 함께 하는 일본 여행 겐바 연구



사무 공간으로부터 제조 공간까지 이르는 린

로운 정보를 어떻게 나의 직원들에게 전달할지 모를 정도였으나 린 생산이 FastCap에 있는 많은 문제를 해결할 수 있다는 확신을 갖고 돌아왔다.

회사에 돌아온 후 더 많은 개선을 하게 됐고 카이젠 활동을 하기 시작했다. 카이젠 활동은 직원들이 팀을 이루어서 한 프로세스에 집중하고 모든 공정을 검토한 다음 다시 모여 부가가치가 없는 활동이나 낭비를 모두 제거하는 과정이다.

그 후 몇 년 동안 FastCap은 많은 개선을 해왔고 많은 낭비를 제거했으며 프로세스를 단순화했으며 사업 역시 꾸준히 성장했다. 하지만 인정해야 할 것은 린 생산의 실행은 힘든 과정이었다는 것이다. 나는 내가 린 생산을 구현하는 유일한 원동력을 알게 되었다. 내가 있을 때는 브레인스토밍 세션 혹은 개선 활동을 할 때 진전이 보이지만 내가 없거나 출장을 가게 되면 모든 것이 그대로 멈춰져 있었다. 마치 기차를 미는 것과 같은 느낌이 들었다. 린 생산을 구현한 사람들을 만났을 때 그들



작업자들은 모두 심혈을 기울인다. 심지어 작업복도 깨끗하게 착용한다.



얼마나 대조적입니까! 배치로부터 빠르고 간단한 일체형 흐름으로! 필요할 때 필요한 양 만큼 생산한다. 일체형 흐름은 배치 생산은 더 빠르고 효율적으로 보이지만 사실은 그 반대이다. 이 사진은 우리 시설 전체에 있는 많은 U자형 린 셀 중 하나이다.

도 린 생산이 회사에 정말로 뿌리를 내리게 되기까지 많은 좌절을 겪었다고 했다.

이것이 많은 사람들이 린 생산을 포기하는 이유라고 생각한다. 나는 우리가 끝까지 린 생산을 포기하지 않았음에 감사한다. 두 번째 일

본 순례에서 큰 그림을 볼 수 있었기에 린 생산을 포기하지 않게 되었다. 두번째 일본 순례를 통해 나의 방법과 린 생산 방식의 연결고리에 어떤 중요한 것이 누락되었는지 발견했다. “린 개선허브”를 넘어 나에게 필요한 관점을 심어 주었다.

두번째 일본 여행의 핵심은 Lexus™ 공장 투어와 렉서스 부사장의 2시간짜리 강연이었다. 그만큼 Lexus 시설은 내가 본 시설 중에서 가장 세련되고 매력 있는 모델이었다.

투어가 끝난 후 부사장에게 아주 직접적인 질문을 했다. “토요타에 있어서 가장 중요한 것은 무엇입니까?”

당연히 “지속적인 개선입니다”라고 답할 것 같았다. 린 생산의 기둥이기 때문이었다. 그것이 무엇인지 전혀 모르겠지만 이보다 더 감동적인 답을 듣고 싶었다. 부사장은 나를 실망시키지 않았다. 그는 주저하지 않고 “토요타에 있어서 가장 중요한 것은 사람입니다. 토요타는 직원들을 가르치고 교육하며 지속적

인 개선의 문화를 만들어가는 것이 전부이며 우리는 차세대 하이브리드, 차세대 엔지니어링 마블 Engineering Marvel, 심지어 다음

단계 판매 전략에도 관심을 갖지 않습니다. 우리의

최우선 관심사는 직원 성장과 지속적인 개선 문화를 구축하는 것입니다.” 이는 내가 기대한 답은 아니었지만, 이번 여행에서 “유레카!”의 순간이었다.

우리는 지난 5년을 지속적으로 낭비 개선에 중점을 두었다. 반면 토요타는 사람들을 가르치고 훈련하는 과정을 통해 문화를 만드는데 집중했다. 그에 비해 나는 “린 개선 활동”을 추진하여 우리 직원들이 린 생산 방식을 받아들이게 하려고 했던 것이다. 나의 실수는 초점을 프로세스에 둔 것이었다. 사람들이 지속적인 개선을 이해하고 받아들이는 문화를 구축하는데 집중을 했어야 했다.

나의 실수, 그리고 내가 기대했던 것은 낭비를 식별하고 지속적인 개선을 통해 직원들도 내가 받았던 신나는 경험들을 경험했다면 같은 열정으로 린 생산을 받아들이고 채택할 것이라고 생각했던 것이었다. Lexus 부사장과 대화에서 린 생산이 무엇이며 린 생산에 대한 나의 이해가 잘못되었음을 알게 되었다.



2번째 일본 투어 중 버스 안



Toyota™에게 가장 중요한 것은 사람입니다. 지속적인 개선 문화에서 사람을 가르치고 연습을 시키는 것입니다.



끝없는 교육, 훈련 및 지속적인 개선 문화 구축

문제는 어디서 동기부여 받느냐 하는 것이었다. 나는 사업주로서 사업이 성장하고 성공적으로 확장하는데 동기부여를 받았고 린 원칙은 회사 운영을 잘 할 수 있게 도움이 되었다.

반면에 직원들은 좋은 직업, 급여, 개인적인 성취감, 동료들과의 관계 등 일상적인 것들에 동기부여를 받는 것이었다. 그들은 나의 원대한 사업 계획에 동기가 부여된 것이 아니었다.

이제 명확한 과제는 돌아가서 직원 성장에 중점을 두고 린 문화를 만드는 것이었다. 린 문화를 만드는 것은 나에게서는 어떤 잃어버린 연결고리 같았고, 이것이 FastCap에서 린 개선 방법을 “정착”할 수 없는 이유였던 것이다. 왜 내가 기차를 밀고 있는 기분이었는지 알게 되었다. 린 생산은 지속개선의 문화를 구축하는 것이지 린 생산 이벤트를 수행하는 것이 아니었던 것이다.

자아 발전의 다른 측면과 마찬가지로 린 생산의 가장 어려운 부분은 린 툴을 배우는 것이 아니다. 가장 어려운 점은 문화를 바꾸는 것, 생활 방식을 바꿔 그러한 과정이 지속적이고 영구적으로 발전하게 하는 것이다. 다이어트를 하거나 운동, 명상 또는 매일의 기도와 같이 새로운 긍정적인 습관을 시작한 사람들은 모두 알고 있을 것이다. 1년이 지나면 대부분의 경우 다시 원상 복귀하는 경향이 있다. 사람은 습관의 동물이다. 단기적인 변화

는 쉬울 수 있지만 나쁜 습관들은 끊임없이 우리를 원래 모습으로 되돌아 가게 한다.

린 생산으로의 변화 역시 예외는 없다. 영구적으로 점차적으로 생각을 변화하기 위하여 새로운 방법을 습관 들이기 위해 작업자, 운반 담당자, 포장 직원, 사무실 관리자 및 경영자들도 린 생산의 사고 방식을 갖출 수 있어야 한다. 나는 어떻게 그것을 이뤄 나아갈지 확신이 서지 않았다. 하지만 그 후의 일본 순례는 나에게 정확한 방향을 가리키게 되었다.



새로운 이해, 새로운 결심, 새로운
목표를 갖고 집으로 가는 길

단 하나

본질적으로 린 생산은 사람을 성장시키는 과정이다.

- 린(Lean)은 당신에게 도움이 될 것이다.

당신이 사람들을 성장시키기 위해 현재 하고 있는 일 다섯가지를 적으시오.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

- 사람들을 성장시키기 위해 내일 시작하려는 일 한가지만 적으시오.

린 영상



① 린 렉서스

<https://youtu.be/Wa1sAR1aYzo>



② FastCap 회사 목표

<https://paulakers.net/download/company-goals/>



더 많은 자료와 영상은 아래 링크를 클릭하시오.
paulakers.net/2sl-06

07

HOKs처럼 생각하자



Lexus를 떠난 후 우리의 다음 목적지는 전자 회로 제조 전문 기업 Hoks였다. 브랜드는 이번 여행에서 방문할 일본 회사 중 어느 회사보다 Hoks가 어떻게 린 썬깅 린 사고 방식이 회사의 혁신을 이루게 되었는지 궁극적인 모델이 될 것이라고 했다. 연간 매출 1억 달러인 Hoks는 실제로 작은 회사에 해당된다.

일본의 남쪽에 위치한 Hoks 회사는 모든 역경을 이기고 연간 손실 1,000만 달러에서 연간 이익 1,000만 달러가 된 성공적인 기업 사례이다. 어떻게 가능했을까? 린 생산 전략을 구현한다는 것은 린 문화를 의미한다. 이번 방문을 통해 어떻게 파산 직전에서 우뚝 일어서게 되었는지 배우는 것을 기대했다.

아침 7시 우리는 비즈니스 캐주얼 차림으로 의심할 여지없이 렉서스에서 받았던 것과 같은 왕실 대우를 기대하고 있었다. 그곳에 서서 강의와



Hoks의 아침 7시



무릎을 꿇고 손으로 바닥청소를 하면서 Hoks 사장은 직원들과 동일한 3S를 수행한다. 당신이 나와 같다면, 당신은 아마도 이것을 하기 위한 더 효율적인 방법이 있어야 한다고 스스로 생각하고 있을 것이다. 하지만 이 연습의 목적은 효율성이 아니라 겸손이다.

견학을 기다리고 있었다. 마나베 사장은 빗자루와 양동이로 우리 한 사람 한 사람을 맞이했다. 그리고 우리에게 몸짓을 계속했다. 다른 회사 임원들과 함께 바닥에 손과 무릎을 대고 바닥을 닦게 했다. 이것은 내가 전에 본 적인 없는 새로운 수준의 린이었고 우리 모두에게 있어서 약간의 충격이었다. Hoks 사장님은 우리에게 린 생산의 기

본인 5S를 보여주기 위해서였다.

비즈니스 리더에게 가르치는 린 생산의 5가지 원칙이 있다. “린 생산의 5S”라고 하는데 린 생산에 있어서 가장 기본적인 것이다.

린 생산을 처음 접하는 사람들이 있기에 “5S”를 간략하게 설명하면 다음과 같다.

1. 정리 – 모든 것을 정리하고 필요하지 않은 것을 제거한다. 갖고 있는 모든 필요 없는 물건을 제거한다.



2. 정돈 - 도구의 사용 빈도의 우선 순위를 정하고 관리하여 직원들이 쉽게 찾을 수 있게 한다.



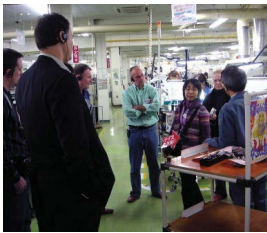
3. 청소 - 깨끗한 환경은 사기를 높이고 실제로 장비 열화 및 오작동을 식별하기가 더 쉬워진다.



4. 표준화 - 작업장에서 모든 사람이 무엇을 기대하고 무엇을 해야 하는지 이해할 수 있도록 표준화 문서를 만든다.



5. 유지 - 변경 사항을 원위치 할 수 있도록 유지하는 방법을 찾는다. 모든 물건은 지정구역이 있고, 해당 물건이 있어야 한다. 심지어 소금과 후추까지도 예외가 아니다.



작업 현장에서 Hoks의 이야기를 공유하는 미스터 이모토(Emoto)



Hoks에서 전원 3S 실행 모습, 매일 아침 그리고 전원 참여

다시 Hoks 투어의 이야기로 돌아가면 당시 우리는 모두 Hoks의 사장과 그 회사 임원들과 함께 무릎을 꿇고 바닥을 닦았다. 사장 겸 이사인 이모토^{Emoto} 씨는 얘기하기를 회사가 파산에 직면했을 당시 암흑기였고 그가 린 생산을 도입하기로 한 결정은 회사를 살리기 위한 최후의 노력이었다고 한다. 5S는 좀 버거워서 모든 곳에 3S 즉 청소, 정리, 표준화를 우선 구현하기로 결정했다고 한다. 그는 정말로 일을 단순화하는 재능을 갖춘 분이었다. 그는 5S를 3S로 바꾸듯이 일을 쉽게 만들면 사람들이 이해하고 실행할 가능성이 클 것이라고 생각했다.

매일 아침 7시, 직원들은 정리, 청소, 표준화를 하기 시작했다. 그들은 회사를 살리겠다는 신념으로 무보수로 이러한 일을 했다. 3S를 참여하는 과정에 동료애가 깊어졌고, 3S는 간단했지만 직원들은 성취감을 느낄 수 있었고 주인 의식을 가질 수 있

는 만족스러운 결과를 가져왔다.

Hoks 사장은 린생산을 알고 있었고 그가 알고 있는 가장 간단한 방법으로 실행하기 시작했다. 이는 작은 개선, 개선을 향한 아기의 걸음마와 같은 작은 개선으로도 좋은 결과를 얻을 수 있다는 가능성을 보여준 사례이다. 직원의 참여를 이끌어 낸 것은 일종의 복합적인 영향이었다.

그들은 청소, 정리, 표준화를 통하여 생산력을 낮추는 많은 낭비를 제거했다. 우리는 많은 불필요한 테이블, 의자 및 장비들이 현장에서 제거되어 주차장에 가득 쌓여져 있는 것을 보았다.

그들이 1,000만 달러 적자로부터 1,000만 달러 이익을 달성한 것은 기적인 것이 아니라 5S중의 3S인 매우 간단한 방법으로 달성한 결과물인 것이다.

그 변화의 모멘텀은 매력적이었고 개선에 참여한 모든 사람



우리 중 누구도 얼마나 많은 쓰레기가 우리의 효과적인 작업을 방해하는지 모르고 있었다.



왼쪽 : 파란색으로 점심을 먹고 있는 Hoks 팀 유니폼
오른쪽 : 스탠드업 데스크에서 효율적으로 작업하고 있다



심지어 마나베 사장의 테이블에도 바퀴가 달려 있다.

들은 회사 생존의 중요성을 알고 회사가 지속적으로 성공의 길을 가는 것이 중요함을 알기에 자부심을 갖기 시작했다. 회사의 관리자들은 같은 작업복을 입고 같이 바닥을 닦고 직원들과 마찬가지로 스탠드업 책상에서 근무를 한다. 모든 사람이 존경받고 동등한 대우를 받았다. 모두가 지속적인 개선에 참여하여 더 많은 아이디어를 얻고 많은 참여도를 얻게 된 것이다. 매일 아침 그들은 작업하기 전에 전사적으로 3S를 진행한다. 8시에 사장님이 회사 전 직원을 불러서 신나는 일본 음악을 틀면서 스트레칭 운동을 한다. 다음 그는 직원들에게 회사에 관한 중요한 이슈와 원칙에 대해 이야기한다. 그리고 회사 도착한지 1시간 반 후 직원들은 Hoks의 실제 제품을 만드는 작업을 하기 시작한다. 회사가 적자에서 흑자로 변화된 이후에도 Hoks 직원들은 매일 자랑스럽게 3S를 실행한다. 또한 주목할 만한 것은 Hoks의 인건비가 중국 회사의 17배임에도 불구하고 중국 기업의 동급 제품과 경쟁해도 경쟁력을 잃지 않는다는 점이다. 린 생산 전략은 참여도가 높은 직원들이 기쁜 마음으로 항상 더 심플하고 안전하게 더 나은 제품을 생산하는 것이다.

사람과 작업 환경에 투자한 시간은 린 생산에 있어서 매우 중요하다. Hoks는 그 강렬한 빛이 나는 사례이며 그들이 믿는 규범을 유지함으로 얻은 성공을 즐길 수 있게 된 것이다.

그 외 Hoks에서 인상 깊은 것을 많이 보았다. 가장 놀라웠던 것은 책상을 포함한 모든 것에 바퀴가 달려 있다는 것이다. 그



데크, 식물, 서류 캐비닛, 모든 것에 바퀴가 달려 있고 쉽게 이동할 수 있다.



대기실 가구에도 바퀴가 달려 있다.



무거운 렉 역시 바퀴가 있다.

들은 모든 책상을 “젬바^{Gemba}·작업 현장” 파이프로 더 간단하고 유동성이^{Flexible} 높게 만들었다. 또 다른 눈에 띄는 것은 책상을 사용할 때 아무도 앉아 있지 않고 모든 사람이 서 있다는 것이다. 주위에 몇 개의 의자가 있었지만 거의 사용되지 않는 것을 볼 수 있었다.

전기 콘센트 전등 스위치와 시계까지 포함한 모든 것에 라벨이 부착되어 있고 레이아웃이 그려져 있었다. 이런 질서와 규율은 어디서 본 적이 없었다.

그들의 시설을 광범위하게 둘러본 후 Hoks 사장의 2시간 강의를 듣고 렉서스 부사장에게 하듯이 나는 그에게 다가가서 NissanTM, FordTM, ChryslerTM 및 기타 일본 기업이 그의 회사가 성취한 것을 보고 어떻게 생각하는지 물었다.

그는 “폴, 똑똑한 사람들은 린 생산이 이렇게 쉬운지 생각지도 못할 것입니다”라고 했다. 내가 FastCap에서 힘겹게 다루고



린 사례



린이 아닌 사례(Not Lean)

있었던 문제에 대해 얻은 해답이었다. 린 생산을 실행하기 위해 기차를 미는 것처럼 힘들게 느껴진다면 뭔가 잘못 진행되고 있다는 것을 알게 됐다.

린 생산의 핵심은 간단함이다. 복잡함에서 벗어나다면 당신은 실패의 확률을 극적으로 줄이게 될 것이다. 컨설턴트들이 회사에 소개하는 그런 복잡한 흐름도나 프로세스가 아니다. 실제로 Hoks 사장은 린 생산 방법 중의 가장 기본적인 5S를 3S로 간소화하여 100%의 직원들이 목표를 이해하고 달성할 수 있게 했던 것이다. 지속적인 개선의 접근 방식은 엔진이 움직이게 하는 가솔린이었다.

Hoks 사장은 강력한 시각적인 관리를 통해 시설을 쉽게 이해할 수 있게 했다. 그는 즉시 직원들이 자신의 작업장을 정리하고 관리하는 과정에 참여하게 했고 그 결과는 회사의 생존과 번영이었다. 3S를 사용하여 개선의 문화를 만든 것이다.

FastCap의 총책임자인 존 루시어 [Jon Lussier](#)는 이번 두 번째 일본 여행에 동행했다. 우리는 즉시 계획하고 전략을 세우기 시작했다. 이제 FastCap은 “린 이벤트 수행”이 아닌 린 생산 문화를 구축하는 것임을 알게 되었다. 워싱턴 벨링햄 [Washington Bellingham](#)에서 어떻게 우리의 린 문화를 구축할 것인가? 어떻게 FastCap에 Hoks 문화를 재현할 것인가?

우리의 목표 중 하나는 1년 이내 실제로 Hoks처럼 보이는 것이었다. 그 목표에서 몇 광년 떨어져 있겠지만 새로운 문화 구

축에 중점을 둔다면 무엇이든 가능할 것이라고 믿었다. 이는 다음 장의 테마를 제기하고 있다.

“린 생산 문화를 어떻게 구축할 것인가?”



존과 나는 휘트니 산을 등반하여 14,494피트의 목표지점에 도달했다. 다음으로 우리는 린 문화 구축이라는 목표를 달성하기 위해 집으로 향했다.

단 하나

충만한 사람들은 이것이 이렇게 쉬운지 믿지 못할 것이다.

- 린(Lean)은 당신에게 도움이 될 것이다.

당신은 어떤 일들을 복잡하게 한적이 있습니까?

팀의 성공을 위해 단순화해야 하는 세 가지 주요 항목 :

1. _____
2. _____
3. _____

비고 : 비효율적인 훈련과 리더십 스타일에 집중해야 한다는 것을 깨달았다. 나는 대부분의 문제가 비효율적인 리더십, 잘못된 프로세스와 교육에서 비롯된다는 사실을 깨닫지 못하고 직원들을 비난하는 경향이 강했다.

린 영상



① 뽀렘의 예술

<https://youtu.be/QZUPPQ7tGx4>



③ 모든 것이 시작되는 곳 Hoks

<https://youtu.be/nG4i2XVZm7A>



② 밧줄은 단단하게 유지하라

<https://youtu.be/nYDSC7zWMxl>



④ Hoks

<https://youtu.be/OUFxBhvaOAE>



더 많은 자료와 영상은 아래 링크를 클릭하시오.
paulakers.net/2sl-06

08

린 문화를 구축하자



지금까지 린 씽킹이 어떻게 기업과 일상생활을 변화시킬 수 있는지 예시를 통해 잘 보여주었기를 바란다. 린 생산은 지속적으로 낭비를 제거하는데 중점을 두고 있고 “나를 힘겹게 하는 것이 무엇일까?”라는 간단한 질문으로부터 시작함을 알고 있을 것이다. 또한 린 생산은 사람에 초점을 맞추지 않고 과정에 집중하면 어려움에 봉착할 것임을 얘기했다. 사실 나는 대부분의 사람들이 린 생산을 포기하는 원인은 90%는 프로세스에 집중하고 10%는 사람에 집중했기 때문이라고 생각한다. 현실은 100% 반대여야 한다.

~~$$\text{낭비 제거} + \text{지속 개선} = \text{린 문화}$$~~

$$\text{린 문화} = \text{지속 개선} + \text{낭비 제거}$$



FastCap의 아침 회의.

- 실수 검토
- 개선 리뷰
- 판매량
- FastCap 원칙
- 열렬한 팬레터 읽기
- 제품 교육
- 역사적 교훈
- 스트레칭

두 번째 일본 여행을 무사히 마치고 린 생산을 장기적으로 실행하고 회사에 고착하려면 린 문화를 구축해야 한다는 것을 알게 됐다. 의

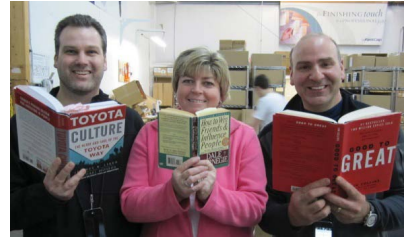
심할 여지없이 가장 큰 도전은 어떻게 지속적인 문화를 구축할 것인가였다. 사람들이 항상 개선하는 방법을 찾도록 할 수 있는 방법이 무엇일까?

글쎄, 대부분 사람들과 마찬가지로 당시 이에 대해 알지 못했음을 인정한다. Hoks에서의 린 문화의 빛나는 사례를 보았고 우리 회사도 같았으면 했다. FastCap의 작업 현장에서부터 사무실 관리자에 이르는 모든 직원들이 이것을 받아들일 수 있을 정도로 쉬워야 한다는 것을 알았다. 지속적으로 유지되어야 자연스러운 사고 방식으로 회사와 직원의 신념과 체계를 강화하고 지탱할 수 있다는 것도 알게 되었다. 우리의 신념 체계는 간단했다. 우리는 품질에 중점을 두고 모든 과정에 낭비 제거, 지속적 개선을 원했다. 우리는 아침회의를 비롯한 Hoks에서 본 것을 모방하려고 노력하기 시작했다. 매일 아침 8시 아주 짧은 시간 동안 아마도 5분에서 10분정도, 생산 작업 시작하기 전에 회의를 진행했다. 소리 내어 읽기, 전날에 있었던 불량과 같은 가장 기본적인 것부터 시작했다. 그 실수를 방지하기 위하여 어떤 대책이 필요한지 개선을 위하여 어떠한 새로운 프로세스를

고려해야 하는지, 마지막으로, 전날 도입된 프로세스의 개선 효과를 평가했습니다. 우리가 매일 꾸준히 해온 것이 세네 가지였다.

그런 다음 우리는 아이디어를 냈다. 나의 아내 리앤(Leanne)은 우리가 읽은 책들이 우리에게 많은 영향을 미친다는 것을 깨달았다. 항상 새로 나온 책을 읽고 매일 논의하는 시간을 가졌다. 일반적으로 비즈니스, 자기 개발 또는 역사에 관한 책들이었다. 우리의 총괄 매니저(General Manager)인 존(Jon) 또한 애독자여서 우리 셋은 자주 각자 읽은 책에서 배운 것과 책에서 좋았던 점 싫었던 점을 토론했다. 우리가 가장 좋아하는 책 중의 일부는 저자 짐 콜린스(Jim Collins)의 《좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로(Good to Great)》, 《성공하는 기업들의 8가지 습관: 불멸의 성공 기업을 찾아서

《Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies》이다. 《Built From Scratch》도 좋아했다. 기업의 리더로서 베스트 셀러의 원칙을 읽고 논의하는 것은 문제 해결에 참고할 수 있다. 아마도 회사 전체가 동일한 관점을 갖게 하기 위해 이 책들을 읽으면 도움이 될 것 같았다. 우리는 문제 해결 문화를 만들려고 했기 때문이다. 사실, 나의 목표는 세계에서 최고의 문제 해결사를 만드는 문화를 만드는 것이었기에 세계에서 가장 비전 있는 비즈니스 리더의 지혜를 공유하는 것이 적합할 것 같아 FastCap의 모든 직원들과



모두를 위한 지속적인 학습은 린 문화의 근간이다.



FastCap 도서관의 작은 샘플. 똑똑하고 교육받은 사람들은 어떤 문제도 해결할 수 있다.

공유해야 한다고 생각했다.

그래서 우리는 아침 회의에 이 훌륭한 책들을 큰 소리로 읽는 것을 추가했다. 하루에 두세 페이지만 읽고 토론했다. 비록 2~3페이지였지만 우리는 함께 배우는 것을 지속했고 또한 많은 책들을 읽었다. 좋았던 책은 《열광하는 팬Raving Fans과 보랏빛 소가 온다Purple Cow》였다. 우리는 이러한 과정을 지속했고 이 결과 모든 직원들이 관리자와 같은 관점을 갖게 되었다.

아침 회의는 5~10분으로부터 30~45분으로 늘었고 판매량의 데이터 검토, 불량, 개선 및 반성과 고려를 위해 몇 개의 북클럽 페이지를 공유했다. 얼마 지나지 않아 우리는 말 그대로 “같은 페이지에 있었고!” 직원들에게 비즈니스 세계의 혁신적인 리더의 세계적 수준의 아이디어를 소개하고 있었다.

그 다음 자기 개발과 비즈니스 책으로부터 역사 책으로 변경했다. 나는 역사를 사랑하기 때문에 우리 직원들에게 역사적 관점에서 사물을 고려하도록 독려했고, 과거에 사람들은 어떻게 문제를 해결했는지? 그들이 문제를 해결하기 전에 어떠한 요인을 고려했는지? 이러한 비판적 사고는 지속개선의 문화를 구축하는데 필수였다.

처음 3개월은 힘들었다. 모두의 열정을 유지하고 관심을 잃지 않게 하는 것은 치아 뽑는 것처럼 힘들었다. 모두의 참여도를 높이기 쉽지 않았고 어떤 사람들은 아마도 우리가 좀 비정상적이라고 생각했을 것이다. 왜 제품을 생산하지 않고 하루의

첫 시간을 ‘낭비’할까? 왜 아침마다 모여서 아침 회의를 할까? 하지만 우리는 포기하지 않았기에 좋은 다이어트처럼 3개월 후 상황이 꽤 긍정적으로 보이기 시작했고 6개월 후는 정말 좋아지기 시작했다. 1년 후, 우리의 열정은 불타오르기 시작했다. 말하자면, 우리는 우리가 말하고 있던 곳에 투자하고 있었다.

우리는 단지 지속적인 개선에 대해 이야기한 것이 아니라 직원들을 매일 가르쳤다. 우리가 아침 회의를 구현한 첫 해에 성장하고 변화했고 그 후로 계속해서 좋아졌다.

아침 회의 결과가 좋아서 첫 해가 지나서 더 큰 변화를 가져올 수 있는 개선을 했다. 회의는 항상 나 아니면 총괄 매니저 존이 리드했지만 우리의 사업 확장으로 우리를 필요하는 곳이 많아져서 타지 방문할 경우 아침 회의에 둘 다 참석 못하는 경우가 있었다. 우리가 없을 때 회의를 유지하기가 쉽지 않았다.

우리가 자리에 없더라도 직원들이 회의를 리드하는 방법을 가르쳐야 한다고 생각했고 더 나은 방법을 경험하게 했다. 이제 우리는 정말로 말하는 대로 실행하기 시작했다. 우리가 자리를 비울 때 뿐만 아니라 평일에도 다른 직원들이 회의를 이끌어 갈 수 있도록 돌아가면서 회의를 진행하게 했다.

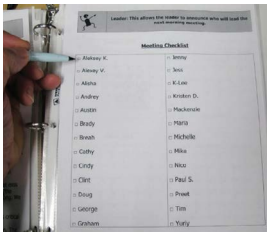
우리는 매일 새로운 사람이 회의를 주최하도록 지목했다. 이



역사 교육의 핵심은 재미있고 흥미롭게 진행하는 것이다. 우리 중 가장 역사를 싫어하는 사람들에게도 활력을 주고 매료시킬 정도로 고품질의 역사 영상을 끝없이 제공해 준다.



많은 사람들 앞에서 발표할 것이라고 상상하지도 못한 사람들이 능숙하고 편안하게 아침 회의를 진행하는 리더로 성장했다.



조회 진행 완료한 리더의 이름에 체크 표기

제 우리는 직원들에게 지속적인 개선뿐만 아니라 직원들을 리더로 훈련시켰다. 수줍음이 많아 종래 사람들 앞에서 발표한 적이 없는 사람들도 스스로 전혀할 수 있을 거라고 생각하지 못했던 일들을 할 수 있도록 교육하고 훈련시켰다.

글쎄요? 결과는 어땠을까? 그들은 스스로 만족했을까? 그들은 자신에게 그 이상의 만족감을 느꼈다. 그들은 매일 출근하여 자아 성장을 체험했을 뿐만 아니라 그들의 작업 환경과 그들의 작업 과정의 변화를 보았다. 이것이 바로 우리가 지속적인 개선의 문화를 구축하는 방법의 시작이다. 우리는 FastCap에서 매일 리더를 배출한다.

우리 회사 문화의 이 엄청난 변화를 이루는 동안, 린 문화를 구축하기 위해 노력하고 있던 나의 친구 제프 카스(Jeff Kaas)가 강력히 제안했다.

“폴, 당신의 직원들이 다음 단계로 나아가기를 원한다면, 외부 사람들이 당신의 시설을 투어 할 수 있게 하십시오.” 나는 그것이 진정한 도전처럼 들렸다. 우리는 다른 사람들이 린 생산의 모델로 보게 할 수 있을 정도로 충분히 준비되어 있는가?

제프는 “항상 외부인들이 보는 무대에 설 때 당신의 직원들은 자연스럽게 그 기대에 부응하려고 노력할 것입니다. 그들은 자연스럽게 점점 나아질 것입니다”라고 했다.

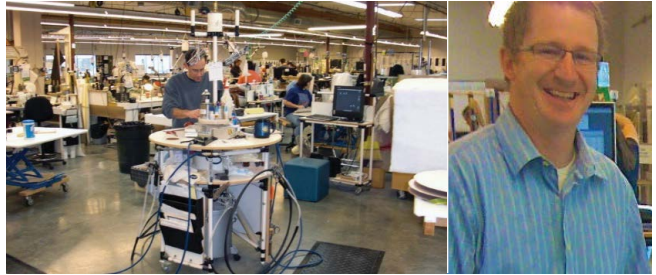
그래서 외부인을 초대하고 회사 투어를 허용하기 시작했다. 그들에게 우리의 지속개선의 노력하는 모습을 보여주는 최고의

방법이 무엇일까? 이는 내가 결코 예상하지 못한 또 다른 좋은 결과임이 입증되었다.

우리 직원들은 다른 사람들이 그들이 무엇을 하고 있는지 보고 싶어한다는 것을 알고 좋아했다. 내가 사람의 행위에

서 발견한 것처럼 모든 사람들은 다른 사람들의 인정을 받기 원한다. 다른 사람을 초대하여 우리 회사를 보게 한다는 것은 세상을 향하여 말하기를, “우리가 얼마나 훌륭한 일을 하고 있는지를 보십시오”라고 하는 것과 같았다. 마치 당신의 최고의 프로젝트를 과학 박람회에 전시하여 관심을 받는 것과 같았다.

FastCap의 “투어 환경”을 제공함으로써 우리는 직원들에게 얼마나 잘하고 있는지를 알려주려고 했다. 왜냐하면 전 세계의 사람들이 우리 시설을 보러 오기 시작했기 때문이다. 심지어 고위 인사와 고위급 정치인들도 우리가 하는 일을 보기 위해 찾아왔다. 원인이 무엇이었을까? 탁월한 성과를 이루었기 때문이다. 100년간의 경기 침체 환경에서도 FastCap은 그 누구도 해고하거나 급여나 급여율을 삭감한 적이 없을 뿐만 아니라 지속적으로 사업을 확장하여 40개국에서 사업을 하고 있다. 수익이 높을 뿐만 아니라 고위급부터 말단 직원까지 업계에서 가장 높은 급여를 받고 있다. 우리는 자랑스러워 할 것이 많고 때로는 지속



항공기 인테리어 제조업체인 카스 테일러(Kaas Tailored)의 제프 카스(Jeff Kaas). 뛰어난 린 교사인 제프는 일주일에 두 번의 보고 배우는(Learn to See) 투어를 제공하고 있다.



린 생산을 다음 단계로 이끄는 최고의 방법은 다른 사람들이 당신이 하고 있는 일을 보게 하는 것이다.



로브 맥켄나(Rob McKenna), 워싱턴주 법무장관

적인 개선을 하여 그런 것이 눈에 안 보일 때도 있다.

우리가 성공할 수 있었던 것은 사람을 성장시키는 문화에 있다. 우리는 말만하는 것이 아니라 수천 달러를 직원 교육에 투자하고 있다. 이는 “말하는 곳에 돈을 투자합니다”는 말과 같다. 우리 회사를 투어 하는 사람들은 “신입 사원 오리엔테이션에 무엇을 합니까?”

라고 질문한다.

우리의 대답은 “모든 직원은 그들이 일하러 오는 날마다 오리엔테이션을 합니다”이다. 대부분의 회사는 신입사원 매뉴얼이 있고 1~2주 동안 교육 및 인증을 한 후 90% 내용은 곧 잊혀지게 된다. FastCap에서는 13가지 목표, 20가지 원칙, 끝없는 개선, 수백 가지 제품, 모든 불량, 모든 우리가 받은 고객의 열렬

한 반응, 역사, 문화 및 헌법을 매일 복습하고 있다. 우리는 직원 교육에 시간과 돈을 투자하여 꾸준한 노력으로 이러한 문화를 구축했다.

Lexus의 부사장이 나에게 말한 것처럼 세계 일류, 일류 기업에게 가장 중요한 것은 사람들을 가르치고 훈련시키는 것이다.

하루가 끝 날쯤이면 우리 직원 중 한 명은 프로세스 엔지니어의 직급을 얻게 된다. 우리의 일은 제품을 만드는 것이 아니라 제품을 만들기 위한 프로세스를 개선하는 것이다. 이것이 우리를 독특한 린 생산 문화를

아침 회의 의제

- 7:30~7:55 리더가 회의 전반 내용 체크
- 7:55 리더는 아침 회의까지 5분 동안 인터폰과 워키토키로 시작을 알림
- 8:00 안녕하세요 FastCap!!
- 8:01 내일 회의 리더 발표
- 8:02 판매 실적
- 8:03 살수 및 토론
- 8:10 댄 들의 메시지
- 8:15 제품 리뷰
- 8:20 개선 사항
- 8:25 FastCap 원칙
- 8:30 역사 및 교훈
- 8:35 헌법
- 8:40 스트레칭
- 8:45 일하러 가기

비고:

1. 시간은 대략적으로 아침 회의는 일반적으로 30분이 걸리지만 그날의 주제와 문제에 따라 최대 1시간이 소요될 수 있습니다.
2. 우리는 매일 아침 조회를 합니다. 우리는 한번도 빠지지 않고 진행합니다. 이는 우리 문화를 구축하는 가장 중요한 방법입니다. 처음에는 아침 회의가 5분밖에 되지 않았습니다. 동일한 방식으로 시작하여 지속 가능하게 만드는 것이 좋습니다.
3. 다루는 자료를 지속적으로 검토하고 테스트하는 것은 유지에 있어서 매우 중요합니다.
4. 신입사원 오리엔테이션이 있는날은 질문을 자주 받습니다. 대답은 아니요

FastCap의 매일 아침 회의 의제

이룰 수 있게 했다. 그만큼 이러한 개선의 순서는 똑같이 중요하다. 우리 개선의 우선 순위는 아래와 같다.

- **사람** People
- **프로세스** Process
- **제품** Product



Fastcap은 세상에서 가장 잘 교육된 사람들을 보유하고 있으며 매일 교육을 진행한다.

우리는 FastCap이 사람을 성장시키는 기업이라고 말하고 싶다. 사람들을 성장 발전시킨 결과 우리는 뛰어난 제품을 생산하고 신입사원부터 CFO까지 누구의 아이디어든 동일하게 환영한다. FastCap의 모든 사람은 매일 상황은 계속 나아질 것이라고 기대하고 있다. 우리의 문화가 그것을 지원하고 뒷받침하기 때문이다.

미소는 린 생산 문화 구축의 진행 상황을 가늠할 수 있다. 모두가 개선을 경험하고 깨끗한 환경에서 근무할 수 있어서 행복의 미소를 더 많이 볼 수 있기 때문이다.

직원들의 잠재력을 최대한 끌어 내어 시간을 들여서 아이디어를 듣고 개선과 함께 배워 나가는 것이 우리의 아침 회의이다. 처음 입사한 신입사원부터 회사의 오너인 나까지 회사에서 근무하는 한 우리는 함께 배우고 개선을 한다. 아무도 개선에서 제외되는 프리패스 권한을 주지 않는다. 이것이 FastCap에서 문화를 구축하게 되는 과정이고 아침 회의는 시작에 불과했다.



사람들이 인생에서 가장 원하는 것은 자신의 아이디어가 중요하고 변화를 만들고 있다는 것을 느끼는 것이다.

단 하나

당신의 수표와 돈을 어디에 쓰는지 보여주면 당신이 소중하게 여기는 것이 무엇인지 보여준다.

- 린(Lean)은 당신에게 도움이 될 것이다.

첫 번째 아침 회의가 어떤 모습일지 대략적으로 설명하면서 시작하십시오. 5분이면 시작할 수 있습니다.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

링크 : www.fastcap.com/content/lean-videos FastCap 아침 회의(키노트 또는 파워포인트) 문서를 다운로드하십시오. 99% 변화하거나 1% 변화하거나, 린 여정을 떠날 수 있는 무료 자료들이 제공되고 있습니다.

린 영상



① 아침 회의 자료

<https://paulakers.net/download/morning-meeting-pdf/>



② 아침 회의 대쉬보드

<https://paulakers.net/download/morning-meeting-dash-board-excel/>



더 많은 자료와 영상은 아래 링크를 클릭하십시오.
paulakers.net/2sl-08

09

아침 회의 너머



아침 회의를 통해 직원들을 가르치고 훈련하는 린 문화의 첫 번째 단계를 구현할 수 있었다. 하지만 우리는 여전히 지속적인 개선에 대한 기대를 전달하는 것이 필요했다. 우리는 더 적은 비용으로 높은 품질의 제품을 생산하기 위해 직원들이 매일 지속개선 하는 것이 필요했다.

린 생산은 오직 사람들이 행복감을 느끼고 성취감을 느끼도록 성장시키는 것만은 아니다. 우리의 지속적인 개선을 보여주는 수치화 가능한 구체적인 결과에 관한 것이다.

어떻게 했을까? 직원들에게 “여러분, 당신이 하루에 하나만 개선하면 됩니다”라고 했다면 대부분 사람들은 “오늘은 하나의 개선 사항을 생각할 수 있을지 모르겠습니다”라고 했을 것이다. 이는 확실히 어려운 요구처럼 들리지 않을까?

그래서 간단한 것으로 다시 변경했다. Hoks 모델을 기억하는가? 그 회사의 슬기로움은 최대의 참여도를 보장하기 위하여 프로세스를 간단하게 한 것이다.

우리 직원들에게 “하루에 단 2초만 개선해 주십시오”라고 말

했다. 그것이 내가 원하는 2초 개선의 전부이다.

지구상에 그 누구라도 2초 개선은 쉽게 할 수 있을 것이다. 아마 쥐나 햄스터도 가능할 것이다. 모든 사람들이 뛰어 넘을 수 있을 정도로 허들을 낮췄고 그렇게 실행했다. 2초라는 단순한 기대를 갖고 그들이 2초 개선을 했다는 것을 확인하기 위하여 매일 아침 현장을 다니기 시작했는데 이것이 린 문화를 구축하는 다음 단계인 바로 “아침 개선 걷기”였다.

모두 아침 7시에 출근한다. 우리의 아침 회의는 8:00-8:30에 진행된다. 실제로 우리 직원들은 7시부터 8시 사이 일을 하는 것이 아니다. 대신 3S의 시간을 가진다. 기억하는가? 우리의 3S는 청소, 정돈 및 표준화이다. 청소^{담당 구역 청소}, 모든 것을 정리하고 부수적이고 특정 업무에 필요하지 않은 모든 것은 작업 현장에서 제거한다. 그런 다음 모든 것을 표준화 한다. 첫 한시간을 3S에 사용하도록 하자 사람들은 2초 개선 기회를 찾는 기회가 주어졌다. 늘 물건이 쌓이는 경향이 있는 작업장에는 항상 일종



모든 사람들은 7-8시에 개선을 한다.



간판 시스템 개선을 보여주는 장면



스텝 리커가 갈 곳이 생겼다.

의 효율 개선이 가능했다. 직원들은 아침 7시부터 8시까지 최소 1시간 자신의 작업 구역을 개선할 수 있다는 것을 알고 있다. 이 생각을 강화하기 위해 나는 매일 아침 부서와 부서사이를 오가면서 사람들에게 인사했다. “하이 오스틴, 오늘의 개선은 무엇입니까?”, 혹은 “어떤 것을 하고 있습니까?”

사람들이 FastCap을 투어 할 때 그들은 “여기는 지금까지 본 적이 없는 가장 깨끗한 곳입니다. 당신들은 정말 대단합니다. 심지어 식탁에 있는 소금과 후추도 위치 표기가 되어 있네요”라고 말한다.

린 문화 구축을 위한 두 번째 단계는 모든 사람들이 참여 가능케하는 간단한 프로세스였다. 우리는 충분히 간단하게 하고 확실히 일상에 접목시키도록 했다. 2초 개선을 통해 혜택을 얻을 수 없는 곳은 없다.

최근에 2초 개선 프로세스를 우리가 사는 곳에 있는 시청 직원들에게 가르친 적이 있다. 첫 주에는 모두가 개선 사항을 생각해 냈고 일부 개선 사항은 하루에 몇 시간을 절감했다. 상상



와서 내가 한 개선을 보세요

모든 툴에 적용한 카이젠 폼



유리(Yuri)는 라벨을 계속 사용할 수 있도록 투명 테이프를 라벨 위에 붙였다.

이 가능한가?

단지 2초 개선을 요구했지만 사람들은 몇 시간을 개선했다. 이것이 간단함의 마법이다.

내가 “미국 이노베이터 *American Innovator*” 라디오에서 인터뷰했던 컨설턴트 해리 켄워시 *Harry Kenworth* 에게 2초 개선을 설명했을 때 이것이 다른 환경에서도 적용 가능한지 그에게 물었다.

그는 “당연하죠”라고 말했다. 나는 “글쎄, Fastcap에서 왜 그렇게 잘 작동했다고 생각합니까?”라고 물었다. 그는 “간단해요, 폴. 무언가를 접목하려면 먼저 다음을 수행해야 합니다”라고 했다.

- 기대치 설정
- 기대치 조사
- 기대치 강화

이 세 가지 개념을 비즈니스 이론 관점에서 이해하지 못했고 이러한 과정을 실행하면서도 그때는 내가 이렇게 하고 있는지도 몰랐다. 우리의 직원들이 2초 개선을 하기를 기대했고 2초 개선을 하기 위한 시간을 줌으로 그 기대를 실행 가능케 했다.

아침 개선 걷기로 기대치를 조사했다. 가끔 일부 사람들의 생각이 “고착”되어 개선을 찾을 수 없을 때 나는 종종 그들이 2초 개선을 찾을 수 있도록 도움을 준다. 마지막으로, 아침 회

의에서 그 개선 사항을 축하함으로써 그 기대치를 강화했다.

팀 리더가 현장을 다니며 해당 지역에서 수행한 다양한 개선 사항을 직원들이 시연하게 한다. 이것은 문화를 구축하는 매우 효과적인 방법이다.

우리는 정말 훌륭한 아이디어는 아침 회의 중에 재생하도록 동영상으로 기록하여 축하했다. 영상 촬영을 하지 않았을 당시 회사 전체 직원들이 개선한 곳으로 가서 개선 사항을 확인했다. 그렇게 많은 사람이 걸어가서 확인하는 과정은 시간이 너무 오래 걸렸다. 게다가 대부분은 소규모 셀 형식의 작업장이기에 앞에 있는 사람들만 보고 들을 수 있었다.

우리가 영상으로 아이디어를 찍고 분류했을 때 네 가지의 놀라운 효과를 얻게 되었다. 첫 번째는 회사 전체 직원들을 소 떼처럼 부서에서 부서로 돌아다니면서 개선을 볼 필요가 없다는 것이었다. 두 번째는 모든 사람이 아침 회의를 통해 영상을 시청함으로써 명확하게 보고 들을 수 있다는 것이다. 세 번째 예상치 못한 점은 직원들의 프레젠테이션과 말하기 능력이 늘게 된



아침 회의에서 개선 영상을 시청한다.

것이다. 이 시대에 가질 수 있는 환상적인 기술 즉 자신의 생각을 표현하고 표현하는 능력을 개발한 것이다. 네 번 째는 다른 사람들에게 린 개선이 어떤 모습인지 보여줄 수 있는 강력한 영상 도서관을 만들게 된 것이다.

우리의 개선 사항에 대한 카탈로그 및 영상은 우수한 홍보 자료가 되었다. 우리 시설을 투어 한 사람들은 쉽게 우리 웹사이트로 가서 이러한 개선 아이디어를 볼 수 있다. 이는 외부사람들을 위한 교육 자료가 되었으며 우리 직원들 역시 전 세계 모든 사람들이 그들의 개선 사항을 보고 배우고 있다는 것에 즐거움을 감추지 못했다. 나의 BHAG Big Hairy Audacious Goal: 도전적이지만 달성할 수 있는 장기적이고 야심찬 목표는 전 세계를 바꾸는 것인데 보다시피, 우리 직원들이 바로 그 목표를 실행하고 있다.

지속적인 개선의 문화를 구축하는데 아침 개선 걷기가 두 번째로 중요한 측면이고 우리가 기대했던 것보다 훨씬 더 많은 개선이 이루어졌다. 이것이 린 씽킹의 본질이다. 그 혜택은 끊임 없이 지속되고 있다.

이제 당신은 “폴, 당신은 매일 이렇게 합니까?”라고 의아해할 것을 알고 있다. 대답은 “예”이다. 우리는 5년 이상 매일 이렇게 하고 있다.

단 하나

2초는 세상을 바꿀 것이다!

- 린(Lean)은 당신에게 도움이 될 것이다.

처음 10개의 2초 개선 사항을 기록하십시오:

(기억하시죠 시작하기 가장 좋은 곳은 당신을 괴롭히는 것부터 개선하는 것입니다.)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

린 영상



- ① 린 아침 개선 견기
https://youtu.be/3OEePS7Oh_g



- ② 린 더스트 컨트롤
https://youtu.be/Su_c2UhSRDw



더 많은 자료와 영상은 아래 링크를 클릭하십시오.
paulakers.net/2sl-09

10

화장실부터 시작하자



FastCap에서는 많은 즐거운 일들이 발생한다. 가장 재미있는 일 중 하나는 우리 회사 방문자를 위해 제공하는 아침 투어 중에 발생한다. 그들이 아침 회의와 개선 견기에서 우리 회사 개선의 실제 모습을 보게 된 후 항상 “어떻게 시작해야 합니까? 이는 너무 힘들 것 같습니다”라고 질문한다.

그럴 때 “오, 정말 간단합니다”라고 말한 다음 우리의 다섯 개 중 한 화장실로 이동한다. 나는 문을 열면서 “들어주세요. 지속적인 개선 문화 구축을 시작하는 방법을 보여드리겠습니다”라고 한다.

그들은 내가 미치지 않았냐는 듯이 “당신 진심인가요? 진짜입니까? 당신은 우리가 당신의 화장실에서 이렇게 변화하는 방법을 배우기를 원합니까?”라고 했다. 나는 “우리는 세상에서 가장 깨끗한 화장실을 갖고 있습니다. 모든 화장실은 동일하며, 우리의 모든 시설에 린 생산이 어떠한 기준으로 적용하고 있는지 보여줄 수 있는 표준입니다”라고 자랑스럽게 말한다.

우리는 모두가 이해할 수 있도록 쉬운 표준을 만들었다. 근



린은 화장실에서부터 시작된다.

무중 하루에 적어도 서너 번 가는 화장실은 모든 것을 하나로 묶는 한개의 경험이다. 직원들에게 “모든 것은 화장실 같아야 합니다”라고 했을 때 모든 사람들은 무엇을 얘기하는지 알고 있다. 이제 우리의 화장실이 어떤 모습인지 보여드리겠다.

이 책에는 우리의 린 생산 방식의 결과물을 보여주기 위하여 많은 사진이 있다.

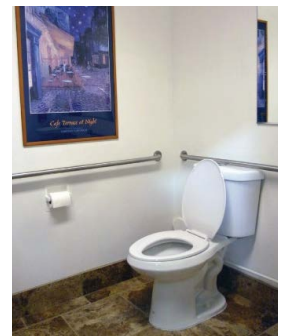
사진을 보면 변기 수세미, 휴지, 윈텍스^{Windex™}, 물 티슈, 걸레, 아스피린, 식염수, 린스 등 기본적으로 화장실 유지에 필요한 모든 용품이 놓여 있는 스테인리스 스틸 선반이 있다. 우리의 화장실이 처음 변신을 시작했을 당시 청소를 하기 위하여 여러가지 종류의 세척제가 있고 청소방법 또한 다르다는 것을 발견했다. 이는 표준화되지 않은 프로세스였다. 어떤 사람들은 윈텍스를 좋아했고 어떤 사람들은 409[™]를 좋아했다. 우리의 다양한 종류의 세척제 및 여러가지 화장실 청소 방법은 정확히 린 생산의 반대모습을 보여주었다.

Hoks에서 배운 3S^{청소, 정리 및 표준화}를 기억하는가? 모두가 좋아할 수 있는 공기청정기 향은 너무 다양했다. 간단해야 한다. 지금은 이 모든 것이 표준화되었다.

모든 화장실 출입문에는 6개의 사진이 있는 플라스틱 카드가 있다. 화장실 청소에 필요한 스텝과 그날 청소를 해야 하는 담당자 사진이 있다. FastCap에는 관리인이 없이 나를 포함한 모든 직원이 화장실 청소를 한다.



같은 장소에 같은 청소 용품으로 표준화되어 있다. 깔끔한 화장실 유지 관리가 매우 용이하다.



변기 커버가 내려진 청결한 화장실



화장실 청소 차트

화장실은 하루 종일 완벽하게 유지된다. 왜냐하면 린 생산의 구성 요소는 사람에 대한 존중이기 때문이다. 화장실을 떠날 때 당신이 왔을 때보다 더 깨끗하게 하는 것은 타인에 대한 존경과 예의를 표하는 아주 기본적인 것이다. 변기 시트가 내려져 있고, 변기에 소변이 묻어 있지 않으며 거울에 물 얼룩이 없고 세면대가 깨끗하다. 이것이 우리의 모든 화장실이 하루 종일 깨끗하게 유지되는 방식이다. 과장이 아니다! 당신은 언제든지 우리 화장실 중 어느 하나를 가보더라도, 아침에 처음 청소했을 때와 동일하게 유지되어 있는 것을 볼 수 있다. 그 이유는 세 가지 원칙이 작용하기 때문이다.

첫째, 처음 당신이 보았을 때 보다 모든 것을 더 좋게 남겨두는 것이다. 그러면 모든 것이 지속적으로 개선될 것이다.

둘째, 사람에 대한 존중이다. 변기 커버를 내려놓는 등의 간단한 것은 다른 사람에 대한 존중을 나타내는 기본적 예의다.

세 번째, 모든 사람들이 쉽게 이해할 수 있는 간단한 표준을 만드는 것이다. 모든 사람에 연관이 있는 화장실을 시각적이며 이해하기 쉬운 표준으로 만들었다. 지속적인 개선 문화 구축을 시작하기에 화장실보다 더 좋은 곳이 어디 있겠는가?

1. 처음 보았을 때 보다 더 나은 상태로 남겨 두기.

2. 사람에 대한 존중

3. 표준 만들기

린 생산 문화를 만들고자 하는 사람들을 위한 조언은 화장실에서부터 시작하여 천천히 변화하기이다.

린 생산 문화를 구축하려면 모든 것을 표준화하고 단순화하는 것이다. 우리는 윈텍스로 정했다. 나는 그리스인이고 그리스인은 윈텍스가 무엇이란 청

소한다는 것을 알고 있다. 당신이 이 농담을 이해하지 못하면 “나의 뚱뚱한 그리스 웨딩(My Big Fat Greek Wedding)”을

보면 설명이 될 것이다. “모든 것이 실패하면 윈텍스를 꺼내십시오”는 Fast-cap에 알려진 농담이다. 폴은 윈텍스를 사랑한다. 그리하여 화장실 카운터 청소에는 윈텍스를 사용하고 바닥, 식탁, 조리대에 윈텍스를 사용한다. 모든 표면에 훌륭한 청소 작업을 수행하는 하나의 세척제가 있다. 이것은 화장실이 표준화 및 단순화의 훌륭한 모델로 된 하나의 사례이다.

3S로 돌아가면 매우 간단한 방식으로 청소되고 깨끗하게 유지된다. 모든 보조 용품을 제거하고 표준화 했다. 모든 화장실에 동일한 용품들을 사용하고 동일한 체크리스트를 사용한다. 사실, 우리는 매주 돌아가면서 다른 화장실을 청소한다. 어디를 가든지 모든 것이 같은 장소에 있기에 언제든지 훌륭하게 임무를 완수할 수 있다. 이는 100% 예측 가능하다. 우리는 사람에게 의한 것이 아닌 프로세스의 전문성을 높였다. 그렇게 함으로써 우리는 RAM 메모리를 더 높은 수준의 사고 즉 지속적 개선과 혁신 활동이 가능케 했다. 마음을 어지럽히고 청소 용품 및 플런저(plunger)와 같은 평범한 품목을 찾는데 시간을 낭비하지 않는다. 린 생산을 시작하는 방법을 모른다면 화장실부터 시작하자.



윈텍스(Windex)는 모든 곳에 적합하다.

단 하나

린을 화장실에서부터 시작하시오.

린 영상



① 린 화장실

https://youtu.be/cul_Ypj0Inw



더 많은 자료와 영상은 아래 링크를 클릭하시오.
paulakers.net/2sl-10

11

어떻게 시작해야 할까?



분명히, 여러분 중 일부는 실망할 수도 있다. 전세계의 MBA 프로그램과 세계적인 주요 비즈니스 학교에서 가르치는 린 생산은 이렇게 재미있고 간단하며 쉽게 구현할 수 없을 것이다.

나는 린 생산이 파산 직전으로부터 수백만 달러의 이익을 창출하여 기업을 살려낸 사례를 여러분과 공유했고 또한 우리처럼 린 생산을 구현하기 전에도 성공한 회사가 린 생산을 통해 믿을 수 없는 성과를 거두었고 지금도 여전히 성과를 이루고 직원들이 변화하고 있는 모습을 보여줬다. 이제 린 생산을 회사 운영 뿐만 아니라 일상생활에도 적용하는 것을 고려해 보기 바란다. 우리 직원들은 자녀의 교사, 부동산 중개인 및 그들이 일상 생활에서 만나는 많은 사람들과의 소통에서 어떻게 린 원칙을 적용했는지 얘기한다. 전통적인 수치심을 주고 탓하는 마음가짐 대신 자연스럽게 “어떻게 이것을 개선할 수 있을까요?”, “어떻게 더 잘 할 수 있을까요?”라고 질문한다.

평범한 사람들은 이런 긍정적인 마인드에 익숙하지 않지만 린 사고자들은 긍정적이고 행동 지향적인 사람들이다. 린 사고



지갑 대신 머리를 사용하자.
이 간단한 개선은 집에서 만든 나무 페달에 끈을 연결하여 크랭킹 도구로 사용한 것이다. 작업자의 손은 이제 자유로우며 그의 마인드는 다음 위대한 개선을 생각할 수 있게 된다.

자들은 문제를 깊이 파고들며 “아니요, 그렇게 할 수 있다고 생각하지 않습니다”라는 답변을 받아들이지 않고 프로세스를 개선하고 더 나은 방법을 찾는다.

린을 도입하는 것이 복잡한 과정이라면 이 책을 쓰지 않았을 것이다. 나는 활기찬 기업가로, 학문적인 연습, 기술적인 지침 또는 귀찮은 미시적인 관리를 요구하는 어떤 계획에도 참을성이 거의 없다. 나의 목표는 많은 사람들에게 이를 알리고 개선의 파도가 우리 회사, 우리 지역 사회와 가정에 흘러 넘치는 것을 지켜보는 것이다.

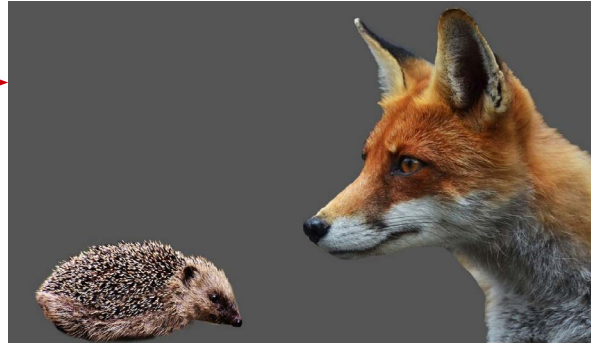
단순하고 보편적인 지속개선을 실천함으로써 당신의 사업과 개인적인 삶은 근본적으로 개선될 수 있다.

토요타, 뉴발란스™, FastCap과 같은 세계적인 기업들의 비밀은 그들이 몇 가지를 아주 잘하기 때문에 아무도 그들을 따라잡을 수 없다는 것이다. 이는 어빙 베를린 Irving Berlin의 유명한 일화 <여우와 고슴도치>의 이야기와 비슷하다. 여우는 매우 영리하고 많은 일을 효과적으로 수행할 수 있지만 고슴도치는 몇 가지 일을 정말로 잘 할 줄 안다. 고슴도치의 일관성은 결국 여우를 이길 수 있게 만든다. 이것이 린의 아름다움이다. 그것은 간단하다.

어떻게 시작하나? 먼저, 린 생산 기업이 어떻게 보이는지에 대해 알아보기 위해 조금의 연구를 해보기를 권장한다. 우리는 www.fastcap.com이라는 멋진 홈페이지를 가지고 있다. 우리 회



FastCap 웹사이트에서 동영상 탭을 클릭 후 린 영상을 클릭하면 많은 무료 영상을 볼 수 있다.



당신의 교묘한 계획보다 매일 2초씩 개선을 하는 것을 선택할거야

사의 연혁, 아침 개선 걷기, 아침 회의와 나의 린 책상 등 모든 것을 영상으로 볼 수 있다. 영상을 보면 FastCap에서 즐겁게 일하는 것을 알 수 있고 그 에너지에 흠뻑 젖어 들게 될 것이다.

두 번째로 해야 할 일은 투어를 하는 것이다. 우리 웹사이트 가능한 한 Lean하게 만들었다를 통해 영상으로 투어가 가능할 수 있게 만들었으나, 가능하면 시간과 노력을 들여 린 생산 회사를 직접 방문해 보는 것이 가장 좋다. 린 문화의 진정성과 힘을 느끼기 위해서는 현장에서 사람들과 직접 소통하는 것에 대체 불가능한 가치가 있다. 내가 좋아하는 몇 개 기업은 에버트 워싱턴Everett Washington에 위치한 카스 테일러드Kaas Tailored, 제 친구 제프 카스가운영와 프로비던스 로드 아일랜드에 있는 칼 와덴스텐Karl Wadensten 회사와 VIBCO이다. 워싱턴 벨링햄에 거주한다면 저희 회사 FastCap을 방문할 수 있다. 일본에 가지 못한다면 미국 켄터키주 조지타



FastCap의 보고 배우는 투어



아침 회의문화 구축

운에 있는 토요타를 방문해보자. 그들은 정말 멋진 투어를 제공한다.

전 세계에는 수천 개의 기업이 이러한 투자를 제공할 수 있다. 린 문화의 핵심은 “선행 나누기”이다. 린 문화의 이점을 누리기 시작하면 자연스럽게 다른 사람들에게 홍보하고 싶어진다. 그 정도로 좋고, 그것을 “이해하는지”를 가늠하는 기준이 될 것이다. 항상 열정과 흥분감을 가져다 줄 것이다. 사람들은 자신들이 나아지는 것에 대해 기분이 좋아지고 더 적은 노력으로 더 많은 일을 해내기 시작하면 흥분한다.

세 번째로 해야 할 일은 직장에서 아침 회의를 도입하는 것이다. 이를 통해 회사 모든 사람들을 지속적인 개선에 포함시키는 과정이 시작된다. 간단히 말해서 모두에게 2초 개선을 요청하는 것으로 지속적인 개선에 대한 기대치를 설정하는 것이다. 첫 번째 개선 작업은 화장실이다. 가볍게 들릴지 모르지만, 화장실은 시각화를 위한 가장 쉬운 첫 번째 단계이며, 모두가 하루에 적어도 세번 이상 사용한다.

첫 번째 아침 회의 다음 날, 모두가 개선과정에 어떻게 기여하는지 확인하기 위해 아침 개선 걷기를 시작하자.

약 1년 동안 아침 회의와 아침 개선 걷기에 익숙해지고 린 화장실을 만든 후에는 린 생산을 가르치는 것을 고려해야 한다.

시설을 개방하고 지역 내 다른 린 생산 사고자들에 대해 알아보고 서로 방문하는 것을 권장한다. 다른 사람들이 방문할



린을 가르칠수록 린에 빠지게 된다.

회사의 관리자 뿐만 아니라 모든 직원들이 가르친다.

수 있도록 사업장을 개방하기 시작하면 린을 완전히 새로운 방식으로 구현하는 법을 배우게 될 것이다. 왜냐하면 자신들의 작업에 관심이 있는 방문객을 받게 되면 직원들은 자신의 일에 대한 새로운 자부심을 느끼기 때문이다. 이것이 첫 번째 이점이다. 누구에게 무언가를 가르칠 때 일반적으로 그것을 더 잘하게 된다. 이것이 두 번째 이점이다.

세 번째 이점은 그것이 옳은 일이기 때문이다. 도움을 주고 나누는 것은 돈을 벌기보다 중요하다. 목적이 이끄는 삶이 이윤 추구보다 더 강력하다. 세계에서 가장 성공한 회사들은 돈을 벌면서 나누고 돕는 것을 균형 있게 발전시켰다. “선행 나누기”라는 생각은 린 사고자가 되는데 필수적이다.

그러니 여러분도 과감히 도전하여 린 리더가 되어 보자.

단 하나

시작은 작게 꿈은 크게 가지시오.

린 영상



① Nutshell의 린 PDF 서류

<https://paulakers.net/download/lean-in-a-nutshell/>



② 지갑 대신 머리를 쓰십시오

<https://youtu.be/OuVfDJhfOew>



더 많은 자료와 영상은 아래 링크를 클릭하십시오.
paulakers.net/2sl-11

12

익스트림 린(Extreme Lean)

성공적인 린 문화에는 대충함이 없다. 약속은 무조건 지켜져야 한다. 리더십이 지속개선을 받아들이고 밀고 나아갈 때 익스트림 린(Extreme Lean)이 형성된다.

익스트림 린은 회사의 리더십이 지속적인 개선을 통해 낭비를 제거하는데 몰두하는 상태이다. “우리는 낭비와 싸우고 있다”라고 칼 와덴스텐(Karl Wadensten)은 말한다. 이는 모든 사물과 일을 간단하게 하고 개선하고, 낭비를 보는 시야와 직감을 가진 단계이다.

최근에 나는 3년 동안 린 생산을 실천하고 있는 시설을 방문했는데, 그 문화는 메마르고 열정이 없었다.

그들은 경쟁 업체들이 린 생산을 실천하고 있어서 린 생산을 시도하기로 한 것이기 때문에, 이들 경영진은 중간 관리자들에게 “린이란 것을 해봐”라고 말하고 경영진은 기본적으로 린 생산 원칙을 구현하는데 관여를 하지 않았다. 그들은 단지 직원들이 린 생산을 구현하는데 어떻게 지원할 수 있는지에 대해서만 생각한 결과 메마르고 고무적이지 않은 문화를 가지게 되었다.



나는 3명의 사람들이 정리하지 않고 테이블에 이런 난장판을 남긴 것을 보고 이 사진을 찍었다. 나의 첫 생각은 “어떻게 이렇게 무례할 수 있을까?”였다. 두 번째로 든 생각은 물 두병, 커피, 에스프레소, 스콘으로 인해 많은 양의 폐기물이 생성되었다는 것이었다. 린 사고의 소유자로서 나는 스스로에게 “이러한 폐기물을 어떻게 막을 수 있을까?”라는 질문을 하지 않을 수 없었다. 나는 놀라운 양의 쓰레기를 만드는데 참여하고 있었다.



당신이 일본 사람이라면
스트레스라는 것을 모른다. 중국은
배로 이를 거리에 있다.

물론, 그들도 일부 개선을 이루었고 3S를 실천하는 모습을 볼 수 있었지만 그것은 일본 기업이나 일부 미국 기업에서 본 열정과 크게 다른 것이었다.

리더로서, 린을 실천하는 과정에서 직원들과 완전히 협력해야 한다. 그렇지 않으면 린 생산은 그저 한달 간의 유행처럼 보일 뿐이다. 다음 회의에서 경영진이 돌아오면 다른 비즈니스 툴로 밀려나게 될 것이다. 대부분의 리더들은 돈을 벌기 위해 린 생산을 실천하기 때문이다. 오직 2%의 린 리더만 사람들을 성장시키는데 초점을 맞추어 역동적인 린 문화를 만들어 낸다. 익스트림 린 생산은 마음과 머리에서 느껴진다.

익스트림 린 생산의 훌륭한 예시는 Molten™이라는 일본 기업이다. 그들의 시설을 투어 하는 동안, 사장은 우리에게 1분 동안의 공정에서 1/6초를 제거하기 위해 집중하고 있었다. 나는



Hoks의 사장이 말했다. "일본에서 유일하게 바퀴가 달린 자판기이다. 쉽게 옮길 수 있고, 자판기 뒤쪽을 쉽게 청소할 수 있다. 업무 유연성에 대한 우리의 열정을 발견할 수 있다."

Hoks는 모든 온도 조절 장치, 벽 스위치 및 콘센트에 라벨을 붙일 정도로 낭비를 없애는데 열정적이다. 추측하는데 낭비할 시간이 없다. 우리는 사람들에게 우리보다 17배 적은 돈을 지불하는 중국인들과 경쟁하고 있다.

입을 벌리고 그들이 얼마나 깔끔하게 린을 구현했는지 깨달았다. 이 사람들은 개가 고양이를 쫓는 것처럼 낭비를 추적했다. 사장에게 스트레스를 받느냐고 물었을 때, 그는 “일본인이라면, 이 단어를 모릅니다. 중국은 배로 이틀 거리, 미국은 2주 거리입니다. 이 정도의 열정으로 낭비를 추적하지 않으면 우리는 일자를 잃게 될 것입니다”라고 대답했다.

나는 어떻게 린에 대한 열정을 얻었을까? 그것은 일본의 Hoks 공장에서 시작되었다. 그 회사가 모든 어려운 상황에도 불구하고 달성한 것을 보았을 때, 내 속에서 뭔가가 살아나는 것 같은 느낌이 들었다. 나는 즉시 “FastCap에서 이것을 원한다”고 깨달았다. 그 장소의 정신과 에너지는 나에게 우리 회사가 상상할 수 없었던 수준으로 성장할 수 있다는 마음을 갖게 했다. 그 경험 이후로 끝까지 밀고 가겠다는 약속 그리고 다른 사람들이 린 생산의 힘을 볼 수 있도록 돕겠다는 생각은 단 한번도 흔들린 적이 없다. 기억하는가? 5년동안 린 생산을 실행하면서 지쳐가고 있었고 린 생산에 일생을 걸어야 하는지 이유를 찾고 있을 즈음에 Hoks 회사 투어를 한 것이었다.

만약 당신이 열정적이지 않다면 계속 공부하고, 관찰하고, 배우며 조금씩 시도해 보시기 바란다.

FastCap에서는 대부분의 사람들보다 린 사고에 전환하기 어려웠던 한 명의 직원이 있었다. 어느 날 아침 ‘아침회의’와 ‘아침 개선 걷기’를 보낸 후 그는 특히 의기소침해 있었다.

“폴” 그는 나에게 말했다. “우리는 이 모든 시간을 개선하는데 쓸 여유가 없어요. 할 일이 너무 많고 절대 제시간에 끝내지 못할 거예요.” 나는 말했다. “우리는 매우 성공한 회사입니다. 이유를 알고 있나요? 바로 지속적인 개선이 있기 때문입니다. 당신의 일은 Fastcap 제품을 생산하는 것이 아니라 Fastcap 제품을 생산하는 과정을 개선하는 것입니다. 그리고 생산에 대한 걱정은 자연스럽게 해결될 것입니다.”

나의 린 선생님 중 한 분은 토요타 임원과 소송으로 인한 토요타에 대한 나쁜 평판, 고착 가속기와 브레이크 결함에 대해 대화를 나눈 적이 있다. 그 임원은 토요타가 피해자인 느낌의 표현을 한 것이 아니라 오히려 토요타 일부 직원들이 성공에 만족해하고 열정과 의욕을 잃어 냉소적이 되었다고 한탄했다.

나의 선생님인, 브래드²장에서 “브래드와 존”으로 유명한 린 생산 문화를 “야생 말”에 비유했다. 그가 이것을 설명할 때 그의 눈이 불타오르는 듯 했다. 야생 말, 두려움에서 자유로우며 본능적으로 직

감적으로 달리며 마치 달리는 것이 사는 것인 듯 스스로의 방향을 결정한다. 사람들 속에서 창의성이 살아나는 전체 효과는 야생 말 무리처럼 강력하다. 물론, 그 말들을 계속해서 달리고 자유롭게 유지하는 것이 관건이다. 멈춰도 되는 시간은 결코 없다. 이것이 “익스트림 린”이다.



린 문화는 사람들이 자신을 표현하고 창의적일 수 있다고 신뢰받는 자유로운 문화이다. 이것은 대부분의 리더를 불편하게 한다.

2008년 경제 위기가 완전히 본격화되기 직전에 나

는 주변에서 걱정스러운 신호들을 보기 시작했다. 재무 거래에서 매우 성공적이고 책임감 있는 회사들이 흔들리고 무너지기 시작했다. 알다시피 FastCap은 건설업에 크게 의존하고 있고, 부동산과 은행업 다음으로 불경기의 영향을 가장 크게 받은 산업을 찾기는 어려울 정도였다.

그 당시 우리 회사는 운영이 잘 되고 있었다. 회사 사기는 높았고, 마진을 남겼으며, 글로벌적으로 확장했고 매우 열정적인 직원들이 있는 “익스트림 린 생산 모드”라 부르는 상태에 있었다.

개선은 모든 수준에서 매일 일어나고 있었다. 매출은 25% 하락했다. 일부 사업가들은 문을 닫았다. 나는 우리가 이런 좋은 운을 타기만 하는 시기가 아니라고 판단했다. 경제 침체의 위기에서 벗어나려면 우리는 어려운 시기를 직면하고 불경기가 우리에게 영향을 미치지 못하도록 도전해야 했다. 이는 “익스트림 린 생산”으로 갈 시기이다. 강점으로 운영할 때였다. 우리는 안 좋은 시기를 기다려서 전투 준비를 해야 할 이유가 없지 않을까?

나는 직원들을 모아 우리의 전투 계획에 대해 아이디어 회의를 시작했다. 우리는 다음의 세 가지 목표를 세웠다.



여기에 린과 낭비의 차이를 보여주고 있다. 과도하게 포장된 상자는 우리 삶의 대부분의 모습이다. 내가 들고 있는 깨끗한 갈색 상자는 린 썬킹을 가진 사람들이 추구하는 것이다. 고객이 필요한 만큼만. 그 이상도 이하도 아니다.

목표 1 : 우리는 살아남을 것이다.

목표 2 : 정리해고와 급여 삭감은 없을 것이다.

목표 3 : 우리는 생존할 뿐만 아니라 불경기를 통해 번영할 것이다.

첫 번째 실행 항목은 꿈의 확장 프로젝트를 포기하는 것이었다. 우리 성공의 상징이 될 새롭고 더 큰 시설을 건설하기 위해 500만 달러를 저축해 두었다. 시설을 짓는 것을 포기하는 것은 마음이 아프지만, 우리는 돈을 예비 기금으로 남겨두어야 한다고 결정했다. 사업에는 미지의 요소들이 너무 많이 있고, 그 중

어떤 것이든 우리에게 터질 수 있었다. 돈을 아끼는 것이 현명한 선택이었다. 나의 친구들과 비즈니스 동료들은 이 프로젝트를 중도에 중단할 것이라고 믿지 못했다.

다음으로 25%의 매출 감소에 따라 예산도 25% 감축해야 한다는 것을 인식했다. 우리는 급여나 직원수에 손을 대지 않고 예산 삭감을 했다. 광고 및 마케팅 예산을 \$500,000에서 \$250,000로 절반으로 줄였다. 대부분의 기업들은 어려운 시기에는 그 반대의 행동을 한다. 일반적인 상식은 생존을 위해 수입의 더 높은 비율을 자신을 홍보하고 고객을 적극적으로 찾는 데 쓰여야 한다는 것이다. 우리는 모든 부서에서 예산을 25%씩 삭감했다. 어느 부서도 예외는 없었다. 모두 같은 부담을 나눴다. 이것이 익스트림 린 생산이 보여주는 모



우리는 오래된 시설을 고수했고 지갑이 아닌 머리를 사용했으며, 모두 자기 일을 열심히 했다.



수년간의 계획과 노력을 통해 새로운 첨단 시설을 지으려 했던 꿈을 접었다. 다음 팀의 에너지를 현재의 오래된 시설을 활용하는데 다시 집중시켰고 이는 내가 내린 최고의 결정이었다.

습이다. 우리는 이미 린 생산 회사였음에도 불구하고, 우리는 여기저기 낭비가 있다는 것을 알고 있었고, 그 것을 찾아내기로 결심했다.

우리는 자원이 적어져도 지속적인 개선의 임무를 수행하기로 했고, 미래의 폭풍을 통해 생존하고 번영하기 위해 최선을 다했다. 기억하는가? 우리는 이미 “높은 수준의 린 생산” 단계에 있었다. 후퇴보다 경제 침체를 직면하기로 결정했고 더 적은 자원으로 더 많은 일을 해내기로 결심했다. 창의성과 혁신의 야생 말이다. 내가 기대한대로, 우리의 린 결단은 큰 성과를 이뤄냈다. 기적 같은 일이 일어났다. 우리 사업은 반 토막 나지 않았고 심지어 손실도 없었다. 모든 부서는 지출을 줄이기 위해 창의적인 방법을 찾아냈다.

우리 마케팅 직원들은 더 좋고 저렴하며 더 효과적인 광고 캠페인을 만들었고 더 적은 돈으로 더 많은 것을 이뤘다. 상상이라도 했을까? 이러한 경험으로 우리가 가장 좋아하는 모토 “돈은 창의성을 질식시킵니다”가 나왔다.

돈이 문제가 아닐 때 우리는 가장 강력한 자원인 아이디어를 버린다. 문제가 있을 때 돈으로 해결하는 것은 너무 쉽지만 돈이 문제를 해결하는 대신 문제를 일으키는 경우가 많다는 것을 우리는 자주 보게 된다. 예를 들어, 인터넷에 게시할 동영상 하나를 만드는 데에 우리는 때로는 며칠이 걸렸다. 우리는 모든 적



우리는 \$5,000의 전문적인 비디오 카메라 대신 \$400의 손에 잡기 편한 카메라로 바꿨고 지금은 아이폰으로 영상을 만들었다. 동시에 우리는 400제곱 피트의 영상 제작 장으로부터 하나의 컴퓨터 작업장으로 영상을 만들고 편집했다. 바로 서있는 위치에서 그 순간에 촬영했다. 지금은 일체형 흐름으로 즉시 완성했고 더 이상 배치로 만들지 않았다. 우리의 웹사이트를 방문하면 우리가 린 영상을 어떻게 만들었는지 볼 수 있다.

절한 비디오 장비와 전용 비디오 룸이 필요하다고 믿었다.

그것은 이 회사가 겪은 가장 큰 낭비 중 하나였다. 오늘날 우리는 다섯 개의 별도 장면이 포함된 동영상을 5분 이내에 일관되게 제작할 수 있다. 이 과정에는 다음이 포함된다.

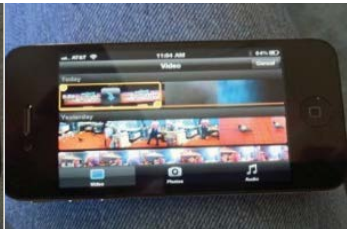
- 영상 찍기
- 영상 편집
- 영상 추가
- 배경 음악 추가
- 제목과 내용 추가
- YouTube™에 업로드 시작



영상 찍기



영상 편집



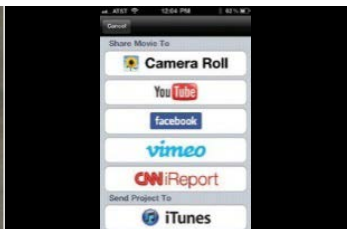
영상 추가



배경 음악 추가



제목과 내용 추가



업로드 시작

이를 보려면 린 영상으로 가서 “린 동영상 만드는 방법 How to make a Lean video”을 클릭하면 된다. 그런 다음 최고의 카메라로 영상 작업을 완료하면 된다. 보통은 누구나 할 수 있을 정도로 쉽다고 말하지만, 지금은 젊은이들이 기술에 더 뛰어나다.

기술적인 경험이 없는 70대 분들도 5분 이내에 배울 수 있을 정도로 쉽다. 우리는 린 생산을 생각하기 때문에 일반적으로 복잡해 보이는 것을 모두 이해하고 적용할 수 있도록 장애물을 제거했다.

실제로 세번째 목표인 번영을 달성했을 때 진정한 보상이 찾아왔다. 건설업에서 많은 기업들이 문을 닫아서 고급 장비가 훨씬 낮은 가격에 구매 가능해졌다. 우리는 시장 가격의 절반, 때로는 그 이하로 장비를 구입하여 우리의 사업을 편안하게 확장할 수 있었다. 우리의 확장으로 인해 더 많은 사람들을 고용하고 2009년을 우리 사업에서 가장 성공적인 해 중 하나로 마무리했다. 우리 산업에서 가장 어려운 경제 침체 기간에도 실제로 우리는 가장 수익성이 높은 해를 보냈으며, 일자리는 줄어들지 않고 오히려 더 많이 창출되었으며, 높은 임금을 받았다.

그것이 “익스트림 린 Extreme Lean”으로 가는 보상이다. 우리는 성공에 빠져 있지 않고 나태해지지 않는 한, 어떤 어려움도 견뎌낼 것이다.



우리가 몇 달러 수준으로 구입한 많은 기계 중 하나. 그 과정에서 10개의 새로운 일자리를 창출했다.

단 하나

우리는 낭비와 싸우고 있다.
병사들 사이에 적에 대한 약간의 분노와 열정은 아무런 해를 입히지 않는다.

린 영상



① 최고의 카메라

https://youtu.be/XD3E78f_lcl



② 제일 좋아하는 카메라

<https://youtu.be/y19mLFEBsv0>



더 많은 자료와 영상은 아래 링크를 클릭하시오.
paulakers.net/2sl-12

13

겸손한 린



100% 헌신적 정신을 갖는 것 외에도 린 리더는 겸손해야 한다. 이게 어떤 의미일까? 가시적인 목표를 제시하겠다. 하루에 적어도 열 번은 직원들의 개선을 확인하고, 칭찬 및 인정하는데 노력해보자. 직원들은 “훌륭한 아이디어예요, 밥^{Bob}”이라든가 “메리^{Mary}, 당신이 이 프로젝트에 얼마나 열심히 참여했는지 알아요.” 혹은 “사실, 존^{John}, 나는 당신의 아이디어가 더 좋아요” 같은 말을 하는 것을 듣는데 익숙해야 한다. 겸손이 린 리더의 핵심 속성이 될 때 창의성과 참여의 소용돌이가 따라온다.

사람들에게 이기적인 관리자가 없음을 알려주는 문화가 있다면 성장하고 변성하기 시작할 수 있다. 누구나 자신이 기여한 바에 대해 인정받을 것이라는 사실을 알고 있기 때문에 질투나 경쟁은 없다. 더 중요한 것은 그들이 자신의 일이 다른 사람의 기여를 인정하는 것임을 이해하고 있다는 것이다. 린 문화는 관대하다.

린 리더는 참여한 모든 사람의 아이디어를 환영할 만큼 충분히 강한 자아가 있고 모든 사람의 기여를 소중하게 여긴다. 사



린 리더가 직원들에게 정기적으로 말해야 할 네 가지

1. 훌륭합니다. 당신이 얼마나 열심히 참여했는지 알아요.
2. 메리, 밥, 그건 훌륭한 아이디어예요.
3. 사실 존, 난 당신의 아이디어가 더 좋아요.
4. 내가 틀렸어요, 당신이 맞습니다. 내가 원가를 배우게 됐습니다.

실 린 리더는 잠재된 창의력과 문제 해결의 천재성, 대부분의 조직에 잠재되어 있는 잠재력을 발휘할 가능성이 생겼다는 생각에 흥분한다.

많은 사람들이 수줍어하고 처음에는 적극적으로 나서지 않지만 인정받고 존경받고자 하는 욕구는 모든 사람에게 보편적으로 있다. 그들이 “무엇이 당신을 힘들게 하는가?” 또는 “어떻게

해결할 것입니까?”라는 질문에 익숙해지면 당신은 곧 창의력의 물결이 회사 전체에 퍼지는 것을 보게 될 것이다.

참으로 놀라운 우연의 일치로 이 장을 쓰고 있는 동안 직원 중 한 명인 파블로 ^{Pavlo}가 작업장에서 나에게 다가왔다. 그는 내가 우리 제품 중 하나에 사용되는 제품에 사용할 자재를 잘못 주문한 것을 알아챘다. 그는 “폴, 혹시 ‘브랜드 X’를 주문하실 생각이세요, 다른 브랜드가 성능이 뛰어날 것이라고 논의 했거든요”라고 말했다. 나는 깨달았고 이마를 치며 “오, 정말 고마워요. 당신 말이 맞아요”라고 말했다. 나는 잘못된 주문을 취소하고 올바른 자재로 변경할 시간이 아직 남아 있었다. 파블로가 나의 실수를 알게 해줘서 너무 감사하다고 말했다. 그날 오후, 키가 191cm에 가까운 육상선수이며 텍사스만한 큰 마음을 가진 파블로가 나에게 다가오면서, “폴, 실제로 문제를 발견한 사

람은 알렉시 Alexey입니다. 그는 일찍 퇴근해야 해서 내가 전달하겠다고 말했습니다. 당신도 알고 있어야 할 것 같아 말씀드립니다”라고 말했다.

이것이 바로 린 문화의 정신이다. 리더가 지적 반을 용기가 있고 공로를 나누는데 자격지심이 없다면 모두가 관대하고 지원적일 것이다. 파블로가 것처럼 우호적인 환경이 아니었다면 나의 실수에 대해 침묵을 지켰을 것이고 실수가 더 많은 실수로 이어지는 것을 지켜보면서 고개를 흔들었을 것이며 결국 그 낭비된 노력들을 보면서 “봤어? 그렇게 될 줄 알았어”라고 했을 것이다. 대신 그는 나에게 자신의 우려를 제기하는 것이 편하게 느껴졌기 때문에 가능했던 것이다. 또한 파블로도 나의 감사를 받아들이고 기뻐했을 수도 있지만, 그는 진정 인정을 받아야 할 직원 알렉시에게 그 공로를 돌려주었다.

겸손한 리더십의 또 다른 효과는 사람들이 자신의 아이디어를 공유하는데 있어 불안이나 주저감이 없는 문화를 형성한다는 점이다. 거부는 문제가 되지 않으며, 개선 제안을 내놓고 나서 그것이 아마도 적절하지 않다고 깨닫더라도 괜찮다. 겸손한 리더십은 창의성의 바다를 조직에 열어준다. 아무도 상처받지 않으며, 누구도 항상 옳아야 한다는 압력을 느끼지 않는다. 우리 모두는 작은 개선 제안을 할 수 있다. 우리는 고객의 삶을 개선하는데 초점을 맞춰 지속적으로 개선하고자 하는 욕구에 강



창의성의 물결이 겸손하게 이끌 수 있는 조직을 기다리고 있다.

하고 단결되어 있다.

얼마전 Learjets를 만드는 Bombardier의 엔지니어 및 비즈니스 관리자 팀이 FastCap을 방문했다. 그들 중 한 명이 나와 이야기를 나눴다. 그는 엔지니어인 친구의 은퇴식에 참석했다. 엔지니어가 많은 선물과 축하를 받은 후, 그는 자신의 회사에서 30년간 근무한 경력에 대해 잠시 깊은 생각에 잠겼다. 약간 후회하는 듯한 어조로 그는 이렇게 말했다. “30년간 그들은 나의 손으로 만든 작품을 사용했습니다. 나의 머리와 마음으로 나온 산출물을 추가 비용 없이 쓸 수도 있었는데 그들은 한번도 요구하지 않았어요.”

린 리더는 사람의 전체적인 재능과 기술을 이끌어낸다. 이것은 수년 전 일본에서 Lexus 부사장에게 아주 분명하게 들은 내용이다. “가장 소중한 것은 우리 직원들입니다. 우리는 차세대 기술, 차세대 판매 전략, 차세대 훌륭한 모델에 관심이 없습니다. 우리는 우리 사람들에게 투자합니다.”

마지막으로, 당신이 겸손함과 감사함으로 사람들에게 다가간다면 당신의 직원들이 제공할 수 있는 최고의 것을 이끌어낼 것이다. 린 리더는 사람들을 존중하고 각자가 각자만의 독특한 재능을 통해 결과물을 가져온다는 것을 인정해야 한다. 생각해 보면, 이것은 리더인 당신의 많은 부담을 덜어준다. 당신이 모든 좋은 아이디어를 생각해내지 않아도 되는 것이 얼마나 다행인가! 당신은 사람으로부터 곧바로 무궁무진한 가능성을 가져오

게 될 것이다. 당신은 왜 당신이 갖고 있는 가장 가치 있는 재능의 원천을 무시하려는 것인가?

린 리더십은 경쟁이 없고 질투가 없으며 모든 직원들이 최선을 다하기에 최고의 제품과 서비스를 제공할 수 있다. 한때 누군가 최대의 낭비는 아홉 번째 낭비인 ‘강한 자존심’이라고 한 적이 있다. 겸손함은 진정성과 관대함의 표시이기 때문에 강한 자아감을 가진 사람만이 린 리더가 될 수 있다.

결국 이 책은 린 생산이나 운영의 우수성, 2초 개선, 문화, 3S, 현장학습 투어에 관한 것이 아니라 우수한 리더십에 관한 것이다. 리더들이 세계적 수준의 원칙을 바탕으로 이끌 때 한계가 없을 것이다.

단 하나

겸손은 위대함으로 가는 길이다.

린 영상



① 2초 린 개선 영상

<https://youtu.be/6qhE4WicKoI>



② 린 랜텍(Lean Lantech), 우수한 리더십

<https://youtu.be/fOotGdcDQ8o>



더 많은 자료와 영상은 아래 링크를 클릭하시오.
paulakers.net/2sl-13

14

린의 3대 기둥



약 1년 전, 몇 가지 이유로 《2 Second Lean》을 쓰기로 결심했다.

첫 번째 이유는, 많은 사람들이 궁금해했기 때문이다. FastCap을 방문하면서 린 문화를 생생하게 보게 된 많은 사람들이 우리가 어떻게 이런 특이한 문화를 구축했는지, 그 방법에 대해 좀 더 배우길 원했다. 나는 린을 어떻게 구현했는지 우리의 여정과 이야기를 글로 정리하고 공유하고자 했다. 다른 사람들을 도울 때 더 효과적일 수 있도록 하기 위해서였다.

두 번째 이유는 린 썬킹의 핵심인 “명확한 프로세스”를 책에 보다 간결하게 표현하기 위해서이다.

1년이 지난 지금, 책의 내용에 대해 많은 생각을 갖고 있다. 분명한 것은 책이 많은 인기를 얻었다는 것이다. 사람들은 이 책을 좋아해줬다. 이 책은 짧고 간단하게, 모두가 쉽게 접할 수 있는 린 생산 개념을 보여줬다. 박사 학위가 있는 사람이든 18세에 취업을 시작한 사람이든 모든 사람들이 린 문화를 이해하고 구현하며 성장할 수 있도록 하고 싶었다.



FastCap 린 투어



책임이 막중한 폴

2 Second Lean은 많은 홍보 효과를 가져왔다. 세계 각국의 사람들이 나를 그들의 단체와 회사에 강의하도록 요청하기 시작했다. 어떻게 2초 개선의 메시지를 전할 수 있을지 고민하기 시작했다. 린은 모든 것을 끊임없이 계획하고^{Plan}, 실행하고^{Do}, 확인하고^{Check}, 재평가 하고 개선^{Act}하는 것에 관한 것이다. 이것이 2초 린^{2 second lean}의 메시지를 만든 이유이다.

나는 폴의 린 생산 3대 기둥을 생각해 냈다. 작업장에 가서 사람들이 문제와 씨름하고 있는 것을 보면서 내가 분명 뭔가를 놓치고 있다는 것을 알았다. 린 생산에 관하여 낭비 제거와 지속적인 개선이 린의 두 가지 기둥이라고 말하는 것은 매우 흔하다. 하지만 나는 이에 동의하지 않았다. 당신이 하는 모든 일에서 8대 낭비를 식별할 수 없다면 낭비를 제거하기 매우 어렵다. 린 생산의 첫 번째 기둥은 사람들에게 낭비를 볼 수 있게끔 가르치는 것이다.

린 생산 문화를 구축하려면 어떤 프로세스를 보더라도 이렇게 질문할 수 있어야 한다. “밥^{Bob}, 8대 낭비란 무엇입니까? 지금 하고 있는 프로세스에서 어떤 낭비들을 볼 수 있나요?”와 같은 질문을 해야 한다.

우선 모든 직원들이 자신의 생일처럼 8대 낭비를 잘 알도록 해야 한다. 8대 낭비를 가르치는 것은 간단한 안내서, 이메일 또는 세미나로 이루어지지 않는다. 매일 낭비를 가르치고 강화해

야 한다. FastCap에서는 매일 아침 회의에서 8대 낭비를 다룬다. 매일 아침 한 사람이 8대 낭비를 설명하며, 해당 낭비에 대한 사례를 들려준다. 다음은 패스트 푸드 스타일과 관련된 재미있게 8대 낭비를 비유하고 있는 내용이다.



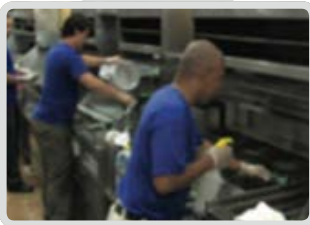
① 과잉생산 / 선행생산



② 운반



③ 재고



⑧ 잠재력 미활용

8 Deadly Sins of Waste

패스트 푸드 스타일



④ 불량



⑦ 대기



⑥ 동작



⑤ 과잉공정

치명적인 8대 낭비

1. 과잉생산

가장 큰 낭비는 과잉생산이다. 이것은 '낭비의 어머니'로 다른 모든 낭비를 야기시킨다.

2. 운반

과잉생산된 제품을 운반하는 과정이다.

3. 과잉재고

그런 다음 과잉생산된 제품을 재고로 쌓아 둔다.

4. 불량

그런 다음 결함이 발생하고, 그 과잉생산된 제품을 재작업 해야 한다.

5. 과잉가공

결함을 재작업 하면서 우리는 과잉 가공을 하게 된다.

6. 동작의 낭비

그런 다음 과잉생산된 제품을 처리해야 하기에 동작의 낭비가 발생한다.

7. 대기 시간

결함을 재작업 할 동안 고객은 대기하게 된다.

8. 잠재력 미활용

이러한 과정에서 직원들은 낭비를 발견하는데 포커스를 맞추지 못하고 가치 흐름을 형성하여 고객에게 제품을 전달하는 과정보다는 불필요한 낭비 즉 재작업에 잠재력을 낭비하게 된다.

첫 번째 기둥

앞에서 말했듯이 매일 아침 우리 52명의 직원 중 한 명이 여덟 손가락을 펴고 낭비에 대한 이야기를 전한다. 회사에 이르는 우리 직원들에게 깊이 뿌리 박혀 있어서, 그들이 수행하는 프

로세스에서 낭비가 존재한다면 쉽게 인식할 수 있다. 내가 처음 배운 것이자 가장 중요한 것은 린 생산의 첫 번째 기둥인 사람들이 낭비를 볼 수 있어야 하는 것이다.



낭비를 볼 수 있는 능력을 배우기

두 번째 기둥

두 번째 기둥은 모든 사람이 지속적으로 모든 것을 개선해야 한다는 것이다. 《2 Second Lean》이 책의 핵심은 작고 지속적인 개선의 누적을 통하여 큰 결과물을 얻는 것이다. 1년이 지난 지금도 이 개념에 100% 동의한다. 이것은 확실히 효과가 있고 너무나도 간단하다. 따라서 첫 번째로 낭비를 발견하고, 두 번째로는 발견한 낭비를 매일 지속적으로 개선하면 된다. 모든 사람이 매일 개선에 참여해야 한다.

세 번째 기둥

이 책을 개정하는 과정에서 첫 번째와 세 번째 기둥에 대한 내용을 수정하였다. 첫 번째 기둥은 대부분의 사람들이 린 생산의 중요한 기둥으로 알고 있는 낭비를 발견하는 것이다. 두 번째 기둥은 모든 것을 작지만 지속적으로 개선하는 것이다.

세 번째 기둥은 아마도 가장 예외적일 것이다. 이 기둥은 사실 나를 놀라게 했다. 왜 우리가 린 생산 문화를 이렇게 성공적으로 구축했는지 몰랐었다. 린 생산의 세 번째 기둥은 모든 개선 사항에 대한 “개선 전후” 영상을 만들어야 한다는 것이다.

작업 구역과 프로세스의 개선 전후를 보여주어야 한다. 아마도 당신은 “이것이 린 생산과 무슨 관련이 있습니까, 폴?”이라고 말하고 있을 것이다.

문화를 형성할 때는 그 문화의 발전을 문서화해야 한다. 재미있는 방식으로 해야만 사람들이 즐겁게 시청하고 함께 참여하고 싶어할 것이다. 이렇게 하면 어마어마한 새로운 에너지를 불어넣을 수 있게 될 것이다. iPhone, 스마트폰, 카메라, 어떤 것이든 상관없다. 전문적인 영화 카메라나 편집 소프트웨어를 구매할 필요도 없다. 필요한 것은 단지 핸드폰과 iMovie와 같은 앱을 사용하여 동영상을 편집하면 된다. 간소화를 유지하고 실행해보자.

가장 좋은 예시는 Walters & Wolf의 멋진 팀이 처음으로 만든 “우편물 운반 [Hauling the Mail](#)”이라는 영상이다. 이 동영상은 간단하고 재미있으며 간단한 기술로 기업 문화를 구축하는데 필요한 모든 요소가 포함되어 있다. 이 영상에는 모든 것이 갖춰져 있으며 Walters & Wolf는 린 생산에 푹 빠져 있다.



카메라를 사용하지 않고 간단하게
핸드폰을 사용하여 영상 만들기

비밀을 알고 싶은가? 나는 약 4년 전부터 동영상을 제작하기 시작했지만, 첫 번째 영상을 만드는 데는 2년이 걸렸다. 다시 말해, 6년 전부터 영상을 찍어야 했지만 모든 것이 완벽하기를 원했기 때문에 몸이 마비된 것 마냥 제작 속도가 느렸다. 다양한 필름, 장비와 조명, 소프트웨어를 구입했지만 영상을 만들지 않았다. 모든 것이 완벽해지기를 기다리고 있었기 때문이다. 그런

다음 그 어리석음을 깨달았다. “그냥 해보면서” 많은 것을 배우게 된다. 그것이 바로 ‘2 second lean’의 이야기이다. 아주 작은 개선을 하나 해보면, 그 다음 개선은 훨씬 더 훌륭할 것이다.



iMovie 앱으로 편집

영상도 마찬가지이다. 지금 당장 당신의 주머니에 있는 핸드폰으로 “개선 전과 개선 후” 영상을 만들어 보자. 작업 구역에 아무것도 움직이지 않은 혼돈의 상태 그대로를 생생하게 기록해보자. 영상 “작은 돼지 개선 [Reforming Little Pigs](#)”은 정확히 내가 말하는 것을 보여 준다. “개선 전과 개선 후” 영상을 보여주기 전까지는 아무 것도 변경하지 말자. 그렇게 하면 대조적인 차이를 명확하게 볼 수 있으며 지속적인 개선의 힘과 린 사고의 소유자가 되는 방법을 팀에게 보여줄 수 있다.

나는 회사들에게 이렇게 하라고 가르치기 시작했고 결과는 경이로웠다. 그것은 마치 모닥불에 기름을 붓는 것과 같았다. 그들은 하나의 영상을 만들었고 지사나 다른 곳에 있는 회사 직원들에게 보여줄 수 있었다. 그 후 그들은 불과 몇 주 만에 40개의 동영상을 만들었다. 이것이 중요한 구성 요소라는 것을 깨달았다. 이는 성공적인 영상으로 현재 및 미래의 모든 직원교육에 사용가능한 자료로 남게 되었다. 이는 강력한 개념이다.

FastCap이 린 생산 여정에서 빠르게 성장하고 모두가 그에 대해 흥미를 갖게 된 이유 중 하나는 우리가 적은 비용을 들여 만든 작은 영상으로 우리가 한 개선들을 기록했기 때문이고 모

두가 이러한 표현 방식을 좋아했기 때문이다. 만약 이것이 우리에게 도움이 됐다면 다른 사람에게 그렇게 하라고 가르치지 않을 이유가 없고 린 생산 문화를 구축하기 위한 기동으로 만들지 않을 이유가 없지 않은가? 실제로 그것이 내가 전 세계 사람들에게 말하고 있는 내용이다. 내가 말할수록 사람들은 “와! 그것에 대해 생각해 본 적이 없었는데, 완벽하게 이해되네요”라고 말한다.

그들은 영상을 만들기 시작했고 개선한 영상들을 우리에게 공유하기 시작했다. 우리는 그것을 우리의 웹사이트에 게시하여 다른 사람들이 어떻게 개선을 하는지 많은 사람들이 배울 수 있도록 했다. 이는 흥미로운 소식이다.

책을 출판한지 1년 반이나 지난 지금, 내가 얻은 것은 린 생산의 3대 기동, 첫 번째 낭비 발견, 두 번째 매일 지속적으로 모든 것을 개선하는 것, 세 번째 개선 전후 영상을 만들기이다.

아직도 영상 제작이 고민인가? 하나의 이야기를 더 해보겠다. 어제 나는 코너스톤 기독교 학교 [Cornerstone Christian School](#)의 나탈리 [Natalie](#)와 미카이라 [Mikayla](#)라는 두 명의 9학년생과 인터뷰를 했다.



린 개선 영상

그들의 선생님인 대린 클렌 [Darryn Kley](#)은 학생들에게 린 개념을 가르치고 학교에서 린 문화를 구축하는 것을 가르치는 훌륭한 일을 하고 있다. 학생들은 영상 제작 기계처럼 멈추지 않고 많은 개선 사항 관련 영상을 만들었고 모두 훌륭했다. [www.fastcap.com](#)의 Lean



대린(Darryn)과 그의 학생들



미카이라(Mikayla)와 나탈리(Natalie)

Kids 섹션에서 “린 생산이란 무엇입니까? [What is Lean](#)”란 영상을 확인하면 된다.

나는 나탈리에게 “린을 배우고 1년이 지난 지금 다른 학생들이 린을 잘 이해하게 하려면 개선할 수 있는 한 가지는 무엇인가요?”라고 물었다. 그녀는 “용어와 이론을 덜 사용하고 실제 린 개선 사례를 더 많이 보여주는 것입니다”라고 말했다. 어린이의 입에서 나온 말이다.

《2 Second Lean》을 쓰기로 결정했을 때 나의 목표는 린 문화를 구축하는 방법을 설명하고, 모두가 11년이 아닌 1년 만에 린 생산을 실행할 수 있게 하는 것이었다. 또한, 다른 사람들이 같은 실수를 하지 않도록 나의 많은 실수를 공유하고자 했다.

내가 지금 알고 있는 것을 그때 알았더라면 린 문화를 아주 쉽게 구축했을 것이다. 나는 이 3대 기둥으로 어떤 회사에 가든지 단 기간에 중요한 영향을 미칠 수 있다는 것을 알고 있다.

단 하나

낭비를 보는 능력을 배우시오.

린 영상



- ① 치명적인 8대 낭비 - Fast Food
<https://paulakers.net/download/eight-wastes-fast-food/>



- ② 린의 3대 기둥
<https://youtu.be/R1eOwlyz9hY>



- ③ 우편물 운반
https://youtu.be/_I9Rwa8uebM



- ④ 작은 돼지 개선
<https://youtu.be/Lj6NsliY674>



- ⑤ 린이란 무엇인가? - 나탈리와 미카이라
<https://youtu.be/-LZIZ1NAE-M>



- ⑥ 낭비 보는 것 배우기 - 제이미(Jaymie)
<https://youtu.be/yf4wkPwFFZs>



더 많은 자료와 영상은 아래 링크를 클릭하시오.
paulakers.net/2sl-14

15

훌륭한 질문들



청중 중 누군가의 제안으로 강연을 하면서 개선한 것이 하나 있다. 나는 강연 중에 사람들이 자유롭게 질문하도록 했지만 그 제안은 “각 강연의 끝에 질문을 받을 수 있는 15분을 허용하라”는 것이었다.



린에서 말하는 용어 “현장에 가다”를 실천했고 나는 이 새로운 제안을 시행하기 시작했다. 그 아이디어의 효과는 괜찮았다. 사람들이 자주 묻는 상위 10개 질문을 아래에 요약해서 설명하겠다.

어떻게 개선할 수 있을까?

질문 중 일부는 조금 이상할 수도 있지만, 나는 그에 대답하는 것이 적절하다고 생각한다. 많은 사람들이 이러한 질문을 생각하지만 묻기를 주저하는 것 같다. 가장 이상하지만 가장 흔한 질문부터 시작하겠다

질문 1 폴, 당신은 사치에 대해 어떻게 생각하시나요?

답변 이 질문은 매우 흥미로운 질문이다. 사람들은 나의 책을 보고 내가 사무실이 없다는 것과 비즈니스를 수행하는 방



나는 럭셔리한 것을 좋아한다. 이것이 나의 자동차다.

식에서 미니멀리스트의 성향을 보여서 이 질문을 하는 것 같다. 그들은 “이 사람은 사치를 반대하는 사람이겠군. 좋은 것을 가지는 것에 반대하는 사람임에 틀림없을 거야”라고 생각할 것이다.

확실히 답할 수 있는 것은 이는 사실과는 거리가 멀다는 것이다. 나는 내 삶에서 사치에 푹 빠져 있다.

내가 회사를 운영하는 방식 때문에 대부분의 사람들이 할 수 없는 사치를 즐길 수 있다. 린은 아끼는 것이 아니라 부가가치가 없는 활동을 제거하는 것이다.

우리는 그것을 낭비라고 부른다. 나에게 아름다운 브라이틀링 시계를 착용하는 것이 가치 있는 것이라면, 그것은 나에게 있어서 낭비가 아니며, 나는 브라이틀링이 계속해서 그들의 예술적인 작품을 만들기를 원한다. 나의 비행기로 세계를 여행하고 그것이 나의 일을 더 효과적으로 수행하는데 도움이 된다면, 그것은 낭비가 아니다. 린은 부가가치를 창출하지 않는 활동을 제거하는 것이다. 아름다운 시계는 매 순간 완벽한 장인 정신과 세밀한 것까지 정성을 들이는 것을 나에게 상기시켜준다. 나의 자가용 비행기는 내가 언제 어디서든 갈 수 있는 자유를 제공하고 완전한 유연성의 가치를 제공한다.

내 비행기의 유지 보수 방법, 비행 방식, 비행 임무수행에는 낭비가 있을 수 있으며, 그 부분은 검토와 개선할 필요가 있다. 하지만 비행기나 좋은 시계, 좋은 차를 가지는 자체는 낭비가

아니다. 나는 고객으로서 이러한 소품들이 가져다주는 혜택을 가치 있게 여긴다. 이러한 사치는 나의 자본을 신중하게 관리한 결과이며, 나는 이들을 소유하는데 전혀 죄책감을 느끼지 않는다. 린 생산은 사회주의가 아니라 사려 깊은 자본주의이다.



린은 근검 절약의 프로그램이 아니다.

물론, 이러한 사치품들을 어떻게 사용하는 지에는 낭비의 요소가 있을 수 있다. 그러나 이는 다른 사람이 아닌 사치품 소유자에 의해 검토 및 개선이 되어야 한다. 왜냐하면 부자든 가난한 사람이든 우리 모두는 낭비에 휩싸여 있기 때문이다. 다른 사람을 비난하는 것은 올바른 행위가 아니며, 자신의 문제를 해결하는 것만큼 생산적이지 않다. 사치 자체는 낭비가 아니다. 나는 사치를 좋아한다. 나는 린 사고자의 소유자이기에 좋은 물건을 많이 갖출 수 있고 많은 것을 살 능력이 있다. 나는 많은 곳에서 낭비를 보고 제거하기 위해 노력한다.

질문 2 귀사의 이직율이 높은 편인가요, 낮은 편인가요?

답변 우리 회사의 이직율은 매우 낮다. 직원들이 인정받는 곳이기 때문에 FastCap은 많은 사람들이 일하고 싶어하는 곳이다. 그들의 의견과 아이디어는 소중하다. 린 생산 문화를 구축하면서 회사 인사부의 부담을 줄이는 것이 나의 목표 중 하나였다. 우리가 역동적인 회사가 되면 인재를 찾는 회사가 아닌 인재를 만들어 내는 회사가 된다.

린은 직원 이직률을 거의 제로에 가깝게 극적으로 감소시킨다. 가끔씩 직원이 떠나는 경우가 있다. 일반적으로 그들은 의사, 변호사, 또는 공인회계사^{CPA}를 목표로 학교에 가기 위해 떠나는 경우가 있다. 우리는 사람을 소중히 여기고 그들의 의견을 중요하게 생각하기에 이직율은 매우 낮다.

질문 3 린 생산을 이해하지 못하고 협력하지 않는 사람들이 있나요?

답변 당연히 있다. 초기에 FastCap에서 일하는 사람들 중 50% 이상이 나가거나 우리가 그들을 해고했다. 하지만 요즘에는 이해하지 못하는 사람이 거의 없다. 그 이유는 두 가지이다.

첫째, 우리는 사람을 고용하는 방식에 매우 신중하다. 우리는 겸손하고 호기심이 있는 사람을 찾는다. 모든 것을 알고 있는 것처럼 느끼는 사람을 원하지 않는다. 우리는 사람들이 자연스럽게 삶에 대해 호기심을 갖는 것을 원한다. 면접에서 우리에게 자신이 알고 있는 모든 것을 말하고 우리가 하는 일과 회사의 방식에 흥미를 느끼지 않는 사람이면, 이 사람은 우리 팀원에 필요한 특성을 실제로 가지고 있지 않다는 것을 알 수 있다. 이는 우리의 고용 방식이 엄격한 이유를 보여준다.

두 번째 이유는 우리의 문화가 매우 강하고 긍정적이기에 사람들이 그것을 받아들이는데 단 2주 정도면 충분하다. 당신이 견고하고 일관된 문화를 만들면 자연스럽게 사람들이 당신의

방식을 이해하고 배우는 것이 매우 쉬울 것이다. 당신의 사업 방식에 합류하고 싶지 않는 사람이 항상 있을 것이다.

처음에는 어려웠지만 지금은 쉬워졌다. 내가 가장 좋아하는 말 중 하나는 “린은 힘든 과정이지만 모든 것을 쉽게 만든다”이다. 그것은 분명하다. 젊은 신입사원의 시각을 통해 우리의 문화를 어떻게 생각하는지 이해하고 싶을 경우, 16살의 Fastcap 직원인 한나Hannah의 인터뷰를 시청하기 바란다. 마지막 페이지에 있는 해당 QR 코드를 스캔하면 된다.

질문 4 집에서 린을 실천하나요? 린은 어떤 모습인가요?

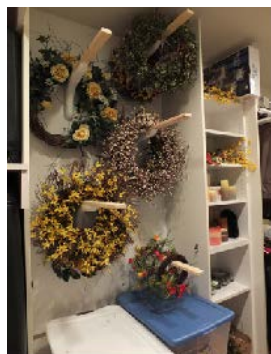
답변 나는 린을 사랑한다. 내가 가는 곳마다 모든 것을 개선한다. 휴가 중이나, 집에서나, 직장에서도, 비행기를 탈 때나, 나는 항상 프로세스를 개선하고 낭비를 제거하고 일을 쉽게 만들려고 노력한다. 대부분의 사람들은 린 생산에 대해 이렇게 광신적인 나의 모습에 조금 당황스러워 한다. 그러나 나는 확실히 말할 수 있다. 린은 내 삶에 큰 기쁨을 가져다 줄 뿐만 아니라 대부분의 사람들보다 훨씬 더 많은 일을 할 수 있게 한다.

많은 사람들이 “집에서도 린을 실천하나요?”라고 질문하기에 나의 집 상황과 어떻게 집에서 린을 실천했는지를 보여주는 여러 영상을 만들었다. 여기에 ‘집에서의 린Lean at home’이라는 짧은 영상 하나를 소개한다.

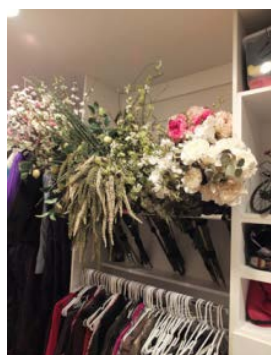
내가 하는 일은 매우 쉽다. 왜냐하면 가는 곳마다 린을 생각

CURIOSITY
is the spark behind the
SPARK
of every great idea.
The future belongs to
THE CURIOUS.
-Unknown

린은 근검 절약의 프로그램이 아니다.
호기심은 모든 위대한 아이디어의
시작이다. 미래는 호기심 있는
사람들에게 있다 - 무명인



리앤(Leanne)의 린 수납장



리앤(Leanne)의 린 벽장

하기 때문이다. 아내와 나는 옷장을 개선하기 위해 전체 주말을 보냈다. 오늘날 우리의 옷장은 환상적이다. 아내는 집의 계절별 장식을 위해 사용하는 특별 수납장을 갖고 있다. 독립기념일, 봄, 가을, 추수감사절, 크리스마스를 위한 특별한 장식품들이 있다. 때문에 집은 항상 축제 분위기로 아름답게 장식되어 있다.

문제는 그녀의 장식품들이 잘 정리되어 있지 않다는 것이다. 그래서 “이 프로세스를 어떻게 더 좋게 만들 수 있을까?”라고 나 스스로에게 질문했다.

이틀 연속 아내와 함께 노력한 결과 그녀를 위한 가장 멋진 수납장을 만들었다. 그녀의 꽃 장식은 정확하게 정리되어 있고, 장식용 화환은 아름답게 걸려 있으며, 다양한 양초들은 별도의 상자에 정리되어져 있다. 지금 우리가 집을 장식하는 프로세스가 간단해 졌다. 그녀는 그것을 즐기고 번거로움이 전혀 없다. 린은 매우 멋지다. 린은 전통적으로 어렵거나 힘든 것을 간단하고 재미있게 만든다. 그리고 당신이 하는 모든 것을 개선하는 방법을 생각해야 하는 큰 게임이 되므로 당신의 마인드를 훈련할 수 있는 추가적인 이점이 있다. 린의 목표는 힘든 것을 없애는 것이다.

질문 5 린 생산을 이해하지 못하고 자신들의 업무에 린을 수용하지 않는 사람들에게 대해 어떻게 대처해야 할까요? 그들의 낭

비를 지적해야 하나요?

답변 이 질문은 내가 제일 답변하고 싶은 질문 중 하나일 것이다. 왜냐하면 이것이 이해해야 할 가장 중요한 대답 중 하나이기 때문이다. 우리 각자에게는 열 번을 살아도 다 제거할 수 없을 만큼 충분히 많은 낭비가 있다. 다른 사람의 낭비를 보지 말고 오직 당신의 낭비에만 집중해보자.

최근에 우리 회사 투어에서 이 점을 명확하게 설명했다. 다른 제조 회사의 사람들이 우리 시설을 방문했다. 그들은 제조부서에 속해 있었다. 투어가 끝난 후 한 사람이 “사무실에 어떻게 린을 구현할 수 있는지 알고 싶습니다”고 말했다.

나는 그를 보고 “이유가 무엇이죠? 당신은 사무실에서 일하나요? 제조 현장에서 일한다고 말한 것 같은데요”라고 물었다.

그는 “우리 사무실이 너무 엉망입니다”라고 대답했다. 나는 “그것은 당신이 평생에 저지를 수 있는 가장 큰 실수 중 하나입니다. 당신 자신에 집중하십시오. 당신의 낭비를 제거하는데 집중하십시오. 나를 믿어주세요. 당신은 열 번 살아도 못 다 제거할 낭비를 갖고 있습니다”라고 했다.

당신의 구역이 얼마나 개선되었는지, 당신의 일이 얼마나 쉬워졌는지, 그들이 당신에게 얼마나 의지할 수 있는지, 당신이 얼마나 일관되고 제품의 품질을 얼마나 개선되었는지 보게 되면 그들은 당신이 어떻게 그것을 하는지 알고 싶어할 것이다. 그 때 당신은 그들에게 보여줄 수 있고, 그들도 배우기를 열망하며 자

신의 린 생산 여정을 시작하게 될 것이다.

하지만 당신의 아내, 강아지, 햄스터, 고양이 또는 동료들에게 린을 시키려고 하지 말자. 자신에게 집중하도록 하자. 우리는 너무 많은 낭비를 가지고 있다. 이것은 지난 몇 년간 사람들과 얘기를 나누고 제조 현장과 세계적인 회사를 방문하면서 배운 가장 중요한 포인트 중 하나이다.

질문 6 직원들에게 개선을 장려하는 인센티브를 제공하나요?

답변 처음에는 인센티브를 제공했는데 그것은 아마도 우리가 저지른 가장 큰 실수 중 하나일 것이다. 그후 우리는 린 생산을 업무 중의 하나로 간주하고 일상 업무를 벗어난 별개의 일이 아닌 것으로 생각했다. 매일 지속적으로 개선하는 것은 우리 모두의 삶에 있어서 첫 번째이자 가장 중요한 일이다. 린 개선의 첫 번째 인센티브는 린 사고방식을 소유하면 삶이 점점 나아진다는 것이다.

우리가 돈으로 인센티브를 주었을 때 사람들은 개선을 하는 이유가 \$5 또는 \$10의 인센티브를 받기 위해서였다고 느꼈다. 인센티브를 없애고 “이것은 당신의 일입니다. 당신의 직업이 이에 달려 있습니다”라고 했을 때 사람들은 우리가 린에 진지하다는 것을 알게 되었다. 우리가 그들을 고용한 이유는 그들의 두뇌를 사용하고자 했기 때문이다. 그것은 게임 체인저 상황 전개를 완전히 바꿔놓는 아이디어였다. 왜냐하



제가 당신이 업무 수행을 하도록 유도할 수 있을까요?

면 대부분의 사람들은 자신들이 일에 지적으로 기여하는 데에 대해 인정받지 못한다고 느낀다. 그들은 우리가 그들에게 단순히 위젯과 같은 제품을 만들기 원한다고 생각한다.

우리는 패러다임을 바꾸어 “당신의 가치는 당신의 마인드에 달려 있습니다”라고 말했다. 그렇게 하자 사람들의 참여도는 완전 다른 레벨이었다. 린을 하는데 돈을 지불하는 것은 실수라고 생각한다. 인센티브를 주는 것은 회사의 목적에 대한 초점을 흐리게 만든다.

회사의 목적은 고객의 삶의 질을 향상시키는 것이다. 회사의 목적은 고객에게 매우 높은 수준의 가치를 제공하는 것이다. 기업의 목적은 매일, 매월, 매년 지속적으로 비부가가치 활동을 제거하고 더 많은 가치를 고객에게 전달하는 것이다. 그렇게 하면 고객의 입장에서 당신의 지위가 높아지고, 고객은 계속해서 돌아오게 되며, 따라서 당신도 더 많은 돈을 벌게 된다.

직원들의 초점을 일생동안 매일 지속적인 개선에 두면 패러다임이 변하게 된다. 그들의 초점은 자기 자신에서 벗어나 다시 고객에게 돌아간다. 이는 직원들이 다른 직원들과 협력하여 고객에게 더 많은 가치를 전달할 수 있도록 자유롭게 한다.

린 생산의 두 번째 인센티브는 개선을 통해 고객, 동료들, 그리고 오퍼인 나로부터 존경을 받는 것이다. 모든 사람은 존경받기를 갈망하지만 대부분은 그런 경험을 하지 못한다.



당신의 브레인이 필요하다.

질문 7 만약에 내가 모든 일을 효율적으로 하려는 의지가 없다면 어떻게 해야 할까요?

답변 그것은 당신의 선택이다. 당신이 알아야 할 점은 린은 모든 것을 쉽게 만드는 어려운 일이라는 것이다. 약간의 노력으로 당신의 인생에 훨씬 더 즐거운 경험을 쌓게 한다. 전체적으로 “린 생산은 모든 것을 쉽게 만드는 힘든 작업”이라는 개념으로 일관할 때 내가 왜 이렇게 열성적으로 린 생산을 추구하는지 알게 될 것이다.

시간은 매우 공정하다. 모든 사람은 하루에 24시간을 갖는다. 부자나 가난한 사람이나 교육받은 사람이나 받지 못한 사람이나 모두 동일한 24시간을 갖는다. 이 시간을 어떻게 사용하는가에 따라서 우리가 누릴 성공과 행복이 결정된다. 당신이 고도로 훈련되고 신뢰할 수 있는 팀원, 가족 및 동료들이 있는 매우 생산적인 사람이라면 당연히 더 좋은 삶을 경험할 것이다.

만약 당신이 생산성이 낮고 많은 일을 해내지 못하며 팀원들, 가족, 그리고 함께 일하는 다른 사람들에게 신뢰받을 수 없는 사람이라면 불행과 갈등이 더 많이 생길 것이다.

린은 당신이 24시간을 최적화하여 더 많은 것을 얻을 수 있게 한다. 린을 잘 하고 낭비를 인식하는데 능숙해지면, 24시간으로 마치 48시간을 얻은 것 같은 느낌을 받을 수 있다. 이 말은 조금 농담처럼 들리겠지만 사람들이 우리 공장에 와서 우리 직원들이 일하는



존중

방식, 그들의 미소, 그리고 모든 사람들 간의 협력을 보면, 이런 긍정적인 환경에 조금 놀라워하는 것을 볼 수 있다. 이에 대한 나의 대답은 “나는 우리 직원들을 세상의 그 누구와 비교해도 자랑스럽습니다”이다. 왜냐하면 우리 직원들은 단 8시간 만에 대부분의 사람들이 40시간 동안 할 일을 해내기 때문이다.



시간은 제일 공평하다.

사람들은 우리가 이렇게 생산적이라는 것을 믿기 어려워 한다. Fastcap에는 일이 자연스럽게 흐르기 때문에 사람들은 일을 하는데 어려움을 겪지 않고 일을 즐긴다. 그들은 일할 때 정서적으로 좋은 에너지를 갖고 작업하기에 높은 생산성이 잇따른다. 다시 말하지만, 당신은 린 생산을 하지 않아도 되지만 시간은 공평하다. 하루 24시간 동안 당신이 무엇을 하는지에 따라 당신이 누구이며 하루 하루를 즐겁게 살 수 있는지 결정이 된다.

질문 8 영국의 애슐리 Ashley가 다음과 같이 질문했다. “우리의 업무량이 최근에 많이 증가했고, 초과근무를 하더라도 개선을 위한 물리적인 시간이 부족합니다. 매일 회의를 하면서 ‘어제 이런 문제가 있었지만 해결한 시간이 없었어요.’라고 말하는 것이 힘듭니다. 직원들은 개선 방법에 집중하고 좋은 개선 아이디어를 내지만, 가능한 개선 사항 목록이 늘어나면서 구현할 시간이 없습니다. 어떤 방법이 있을까요?”

답변 작업량이 매우 많은 상황에서, 이를 멈추고 ‘3S’를 하

는 것이 말이 안 된다고 생각할 때가 있다. 여기서 Fastcap에서 있었던 일화를 통해 이 질문에 대답하겠다.

몇 년 전, 우리는 업무량이 너무 많아 정기적으로 초과근무를 하고 주말에도 일했다. 우리는 절대 진도를 따라잡을 수 없을 것 같았다. 그래서 나는 모두에게 “그만, 일을 멈추세요. 우리는 3S를 하고 개선을 할 것입니다. 하루에 한 시간이건 4시간이건 상관없습니다. 우리는 이것을 할 것이고, 그런 다음 일을 할 것입니다”라고 말했다.

이제 상상해보면, 우리 직원들 사이에는 큰 불안감이 있었다. 그들은 일하는 시간이 줄어서 뒤로 갈수록 더욱 뒤처질 것이라고 생각했다. 하지만 나는 그들에게 확신을 주었다. 청결하고 관리가 잘 된 작업 공간에서 일을 해야 실제로 더 많은 작업을 수행할 수 있고 진도를 따라잡을 수 있다고 말했다.

그후 우리는 업무량과 상관없이 3S와 지속개선을 하기로 약속했고, 그 결과 우리는 진도를 따라잡았을 뿐만 아니라 비슷한

규모의 직원으로 초과근무 없이 수백만 달러를 더 벌었다. 이것이 지속적인 개선을 우선시하는 것과 편할 때 개선하는 것과의 차이이다. 개선은 당신에게 변화를 가져오게 할 뿐만 아니라 과부하를 줄이고 더 많은 고객 수요를 가능하게 한다.

이것은 직관적이지 않지만 나는 이 교훈을 배웠고 100% 이에 전념하고 있다. 우리는 매일 모든 구역에



우리는 매일 모이고 만나서 배운다. 그런 다음 일하러 간다.

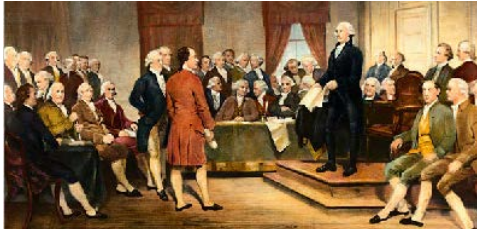
서 3S를 진행하고, 2초 개선을 한 후 작업을 시작했다. 작업을 할 때 혼돈도 없어졌다. 린 생산은 단순한 신념이 아니라 위대한 기업이 되기 위한 초석이다. 린 개선 활동이 더 우선순위가 될수록 작업은 더욱 빠르게 진행될 것이고, 개선이 운영상의 탁월성을 operational excellence 이루게 될 것이다.

질문 9 애슬리의 또 다른 질문이다.

“모든 것이 당신을 좌절시키고 그런 날들이 있을 때 어떻게 자신을 동기부여 하나요? 지금은 저희 회사에서 린 생산을 도입하는 초창기이고 스스로 동기부여가 되지 않는 단계입니다. 직원들은 저를 보면서 동기부여를 얻는데 제가 의기소침해 있으면 모든 사람들에게 나쁜 영향을 주게 됩니다. 어떤 조언이 있나요?”

답변 애슬리는 항상 좋은 질문을 한다. 솔직하게 말하자면 나도 그런 순간들이 있었다. 나는 매우 풍요로운 삶 경제적으로만 얘기하는 것은 아닙니다을 살고 있고 내 삶에는 많은 기쁨과 성공이 있다. 나는 전 세계 많은 사람들과 좋은 관계를 가지고 있다. 그리고 그 모든 것은 위대한 역사적 원칙을 따른 덕분이라고 할 수 있다. 다시 말해, 나의 일생에서 내가 내린 선택들은 역사 전반에 걸쳐 위대한 결과를 만들어낸 원칙들에 의해 결정되었다.

이런 원칙들은 시간이 흐름에 따라 어떤 사람이든 구현할 때 놀라운 결과를 가져온 원칙들이고, 내가 실시했을때 놀라운 결



위대한 역사적 원리

과 뿐만 아니라 상상을 초월한 결과를 가져왔다. 나에게 가장 좋은 예는 우리나라를 세운 선조들이 따랐던 ‘모든 사람은 평등하게 창조되었다’라는 원칙이다. 그 결과로 인류 역사상 어떤 정부 형태보다 더 많은 사람들에

게 더 많은 선을 선사한 나라가 되었다.

완벽한 것은 아니지만 그 하나의 아이디어가 모든 나라 사람들에게 핵심 원리가 되었다. 이러한 원칙 덕분에 오늘날 수백만 명의 사람들이 자유를 얻었다.

내가 가장 좋아하는 원칙들

- 사람들을 삶의 중심에 두기. 내가 가장 좋아하는 원칙이다.
- 이익보다 옳은 일을 추구하기. 그러면 이익은 따라올 것이다.
- 가르치고 교육하기. 당신이 직원들을 열정적으로 교육하게 되면, 중간 정도의 직원 혹은 가끔 교육을 받는 직원들보다 그들의 작업을 일관되게 수행하는 능력이 크게 향상된다.

가르치고 훈련하는 가장 좋은 예는 미국 해병대 Navy Seal 이다. 매우 높은 수준으로 훈련받은 사람들을 스트레스가 많은 상황에 두면 그들은 99% 일관되게 성과를 내놓는다. 나는 스스로에게 “내가 이러한 원칙을 고수하고 내 행동의 중심에 두면, 좋은 결과를 얻을 수 있을까?”라고 묻는다.

그래서 “와우, 난 정말로 이렇게 할 것인가? 이는 많은 노력이 필요할 것이다. 사람들은 이를 인정해 줄까? 이는 힘들 것이다”라고 의문이 드는 날에는 항상 내가 힘든 일을 했다는 사실을 되돌아보곤 한다. 나는 고개를 숙이고 이러한 원칙들을 구현하며 앞으로 나아갔기 때문에 나의 삶이 풍부하고 풍요로워진 것이다. 이러한 생각이 훌륭한 결과를 가져왔다.



미국 해병대

때문에 나는 이런 원칙을 어기지 않을 것이다. 역사적으로 이는 지속가능성, 일관성, 기쁨, 만족감, 그리고 이익도 가져왔다. 사람들에게 초점을 맞추는 것은 나에게 즐거움과 행복을 가져다 주었다. 사람들을 돕는데 집중하지 않았다면 전 세계 많은 사람들과 좋은 관계를 맺지 못했을 것이다. 나는 이로부터 동기 부여를 받는다. 나에게 동기를 부여하는 것은 이러한 원칙과 생각이 효과가 있다는 것을 보여주는 역사적 작품들이다. 포기하지 말자!

질문 10 이스라엘의 샘^{Sam}이 물었다.

“방금 Making Lean Stick란 당신의 영상을 봤어요. 늘 그렇듯이 당신의 요점이 있고 단순한 메시지가 좋아요. 그러나 가상의 질문에 대해 궁금했습니다. 당신과 책에서 이해한 바로는 2초 개선의 접근 방식은 린 생산의 여정을 시작한지 몇 년 후에 개발된 것입니다. 영상에서 언급한 3단계 접근 방식^{사람들에게 낭비를 보}

도록 가르치고, 자신을 괴롭히는 것을 해결하도록 하고, 개선 전후 영상을 만드는 것으로 시작했다면 지금처럼 멀리까지 올 수 있었을까요? 예를 들어, 이 책의 두 번째 장에서, 장비의 세팅 시간을 45분에서 5분으로 줄였다고 설명하셨는데, 2 Second Lean의 3단계 접근 방식을 사용했다면 가능했을까요?”

“다르게 설명하자면 2 Second Lean 개념은 국소 부위에 한정된 것에 초점을 맞춘 것으로 보이는데 어떻게 시작으로부터 마감까지 글로벌 린 시스템에 대한 개선으로 변화할 수 있을까요?”

답변 샘은 훌륭한 포인트를 제기했다. 2 Second Lean에서는 작은 개선을 추구하는 것에 초점을 맞추고 있는 것처럼 보이며 카이젠 이벤트를 지지하는 것 같지 않다. 그러나 브래드와 존이 처음 우리 회사에 왔을 때 그들은 카이젠 워크숍 일주간 집중적으로 사용하여 개선하는 활동을 주요 방법으로 우리에게 카이젠을 가르쳤다.

먼저, FastCap에서 강력한 결과를 이룬 이유는 2 Second Lean 접근 방식 때문이다. 약속하건데 눈에 보이는 것보다 더 많은 것이 있다. 전반적 가치 흐름이라는 큰 그림에 관한 보이지 않는 프로세스에 대한 설명은 많이 부족했다.

2 Second Lean의 초점은 사람들이 린 생산 문화를 구축하고 모두가 성공할 수 있는 간단한 전략을 개발하는 것이었다. 지난 11년 동안 작은 점진적 개선이 효과적이며, 사실 큰 카이젠 이벤트보다 더 나은 결과를 내는 것을 발견했다. 그렇다고 카이젠

이벤트가 의미 없는 것은 아니지만, 그것은 내가 선호하는 전략은 아니다.

나는 이것을 글로벌 린^{Global Lean}이라고 생각한다. 왜냐하면 결과적으로 어떤 프로세스에서든 우리가 하려는 것은 낭비를 제거하는 것이다. 우리는 최대한의 가치를 고객에게 흐르도록 하고 싶다. 어떤 프로세스를 보기 시작할 때 전체적인 시각에서 보는 것이 중요하다.

특정 단계에서 약간의 낭비를 제거하는 데에만 집중해서는 안 된다. 왜냐하면 그 단계 자체가 낭비일 수 있기 때문이다. 어떤 프로세스에서든 원하는 만큼 낭비를 제거할 수 있지만 그 프로세스 자체가 고객에게 가치를 제공하지 않을 수도 있다. 과잉공정이 그 전형적인 예가 될 것이다.

자신에게 다음과 같이 물어보자. “우리가 고객을 위하여 여기에서 하려는 것은 무엇일까? 고객에게 전달하는 가치는 무엇일까?”

먼저, 전체적인 시각에서 본 후 작은 점진적 개선을 수행하자. 간단하게 하기 위하여 전반적인 관점에서 보는 것을 강조하지 않은 것은 나의 실수인 것 같다. 우리 직원들은 전반적으로 보는 시각을 가지고 있지만 나는 그것에 대해 이야기하지 않았고 그 핵심적인 구성 요소를 어떻게 달성하는지에 대해서도 이야기하지 않았다.

매일 우리는 기업 철학의 핵심인 일련의 원칙들을 직원들에



낭비를 반토막 내기

게 가르친다. 그 중 하나는 토요타가 어떤 프로세스에서든 낭비를 제거하려고 할 때 그것을 반으로 줄일 수 없다면 시도하지 않는다는 것이다. 언뜻 보기에 이 원칙은 2초 개선의 개념과 맞지 않아 보이지만 실제로 완벽하게 어울린다. 우리 직원들은 10분이 걸리는 프로세스를 5분으로, 그리고 5분을 2분 30초로 줄이는

원칙을 알고 있다. 그들은 전체 그림을 보며, 2초 개선이라는 붓이 페인트를 바르는 도구라는 것을 알고 있다. 그들은 작은 점진적 개선을 통해 그 목표를 이루고 있다.

우리 직원들은 또한 제일 큰 제약 조건제약이론, TOC: Theory of Constraints을 찾는 것도 알고 있다. 그들은 특정 프로세스에서 가장 큰 병목 공정이 낭비 제거의 최적인 곳임을 이해하도록 교육 받았다.

그들은 또한 스스로에게 물어본다 “내가 하는 활동은 고객에게 가치를 제공하는가, 아니면 그냥 추가된 프로세스인가? 프로세스가 가치를 전달하지 않아도 낭비를 제거해야 할까?” 그들은 이 세 가지 개념을 명확히 이해하고 있다. 우리는 고객에게 가치를 전달하지 않은 일은 하지 않으려고 한다.

비닐로 제품을 포장하는 것은 고객에게 어떤 가치를 제공할까? 물론 제품을 비닐로 포장하는 것은 좋을 수 있지만, 이는 어떤 가치가 있을까? 가치가 없다면 비닐의 크기를 줄이거나 빠르게 비닐 포장지를 씌우는 방법을 찾을 것이다. 고객에게 가치를 제공하지 않는다면 그것은 낭비이다.

이에 대한 좋은 예는 애플^{Apple} 제품의 포장이다. 최근에, 회사용으로 또 하나의 아이맥을 구입했다. 상자를 열어 보고 놀랐다. 6개월 전에 구입한 것 보다 더 적은 최소한의 포장을 사용한 것이다. 플라스틱이 없어졌고 컴퓨터는 전원 코드와 작은 설명서가 함께 두 조각의 폼 사이에 놓여 있었다. 바로 이것이다. 일반적으로 시장에서 많이 볼 수 있는 많은 양의 포장과 낭비가 없었다.

애플은 분명히 이것이 고객에게 이익이 없다는 것을 알고 있었다. 사실 그렇게 적은 포장 자재로 신중하게 제품을 포장한 것을 보고 애플에 대해 더 좋은 느낌이 들었다.

직원들이 8대 낭비를 이해하는 것이 중요하다. 그들이 목표를 낭비를 반으로 줄이는 것도 중요하지만 작은 점진적 개선을 하는 것 역시 중요하다. 점진적인 개선은 모든 낭비를 반으로 줄이기 위해 사용하는 도구이다. 직원들은 매일 아침 회의에서 가르치고 훈련하는 과정을 통해 큰 그림을 볼 수 있게 된다.

글로벌 린^{Global Lean}은 내가 간과했거나 이전 글에서 충분히 명확하게 설명하지 못한 부분일 수 있지만, 이제는 명확히 설명하기 위해 이 시간을 할애했다. 2초 개선의 관점을 갖는 것과 함께 글로벌 관점을 갖는 것은 성공적인 문화를 구축하고 가치가 고객에게 흐를 수 있게 하는데 중요하다.

FastCap에서 글로벌 린 생산의 이해를 돕기 위한 다른 한 가지 방법은 정기적인 교육 과정을 통해 내용을 소화하게 하는 다

양한 자료이다. 《토요타 웨이^{Toyota Way}》, 《운영 우수성의 14가지 원칙^{14 Principles of Operational Excellence}》, 아트 브라인^{Art Byrne}의 저서 《린 턴어라운드^{The Lean Turnaround}》와 같은 책은 우리가 린 생산의 이해를 돕기 위해 읽는 수십 권의 책 중 일부에 불과하다.

최근에 미국 이노베이터^{American Innovator} 쇼에서 나는 이렇게 말한 적이 있다. “우리의 목표는 모든 것이 어려움^{struggle}이 없도록 하거나 모든 활동에 힘든 것이 없도록 하는 것이다.”

청취자인 새넌^{Shannon}은 “와! 그것은 린을 구체적으로 만들어 줍니다”라고 썼다. 모든 활동이 “어려움^{Struggle} 제로” 또는 “어려움 없이”는 린 생산 용어로 다음을 의미한다.

무리(MURI) = 과부하

무라(MURA) = 불균일 또는 변동

무다(MUDA) = 낭비, 모든 것을 어렵게 하는 흐름을 억제하는 결과물.

과부하가 없으면 평준화를 이루게 되어 낭비를 제거하고 고객에게 가치가 흐를 수 있게 한다. 초보자의 입장에서 “어려움 제로”는 린 생산^{Lean}의 목표 및 모든 것이 흐름을 형성하는 것이 왜 중요한지를 보여준다.

2 Second Lean이 작업 현장에 전달하는 것은 정확히 ‘흐름’이다. 2초 개선은 린 생산을 구현하기 위한 “간단한” 접근 방식이다. 린 생산은 흐름과 평준화에 많이 치중한다. 개선 워크숍은

초기에 긍정적인 결과를 만들어내는 능력이 있지만 Fastcap에서 우리에게 최고의 모델로 입증되지 않았다. 내 생각에는 개선 워크숍은 본질적으로 린의 원칙을 응용하는 배치 작업(batch work)과 같다. 이는 작업 현장에 흐름을 형성하지 않는다. 오히려 혼란을 일으킨다. 특정 영역의 문제 해결을 집중하기 위해 하루, 일주일 또는 필요한 기간동안 모든 사람이 멈추도록 요구한다. 이로 인해 시스템에 불규칙성과 부담이 생긴다.

나는 2초 개선 접근법이 성공적인 이유는 매일 생산을 시작하기 전에 가장 먼저 작은 개선을 하기를 요청하기 때문이라고 생각한다. 이를 통해 개선에 흐름을 도입하고 생산에 불규칙성을 만들지 않게 한다. 2초 린은 지속개선이 모든 회사에서 균일하고 일관되게 적용되는 린 원칙이다.

새년(Shannon)은 또한 “린 생산의 진정한 황금율은 남이 나에게 해주길 원하는 것처럼 남에게 해주는 것입니다”라고 썼다.

린 생산은 작업을 수행하는 사람이 시시각각 고객을 위하는 생각을 하게 한다. 고객이 현장에 와서 가치흐름을 형성하도록 할 수 없다. 하지만 잘 훈련된 린 생산 사고 방식의 팀원은 궁극적인 고객 옹호자이다. 린 생산은 고객에게 부가가치 있는 활동만 전달한다. 고객이라면 바로 이런 것을 원할 것이다. 식품, 전자, 소프트웨어, 자동차 또는 의료서비스를 제공하는 사람으로서, 우리의 실제 역할은 현장에서 고객에게 이익을 창출하기 위한 활동을 하는 것이다. 고객으로서 어떤 회사가 고객 이익을

최대화하기 위하는데 집중을 하고 있다는 것을 알게 된다면 매우 좋아할 것이다.

글로벌 린 생산은 다양한 측면을 가지고 있지만 실시간, 현장에서 근무하는 고객 옹호자들이 글로벌 린 생산의 가장 좋은 예가 될 수 있다.

나는 다른 사람들과 협력하는 과정에서 많은 것을 배웠다. 얻으려고 하지 않고 의도적으로 남에게 주려고 했다. 그 결과 모두가 서로 배우고 발전할 수 있는 역동적인 협업 문화가 형성되었다. 샘과 새넌을 비롯한 수천 명의 사람들은 나에게 린 사고방식 소유자가 되는 힘을 이해하는 데에 큰 영향을 주었다.

또 다른 청중이자 훌륭한 린 씽킹의 소유자인 아이작^{Isaac}이 최근에 미국 이노베이터^{American Innovator} 쇼를 본 후 나에게 이메일을 보내왔다. “폴, 대부분의 성인들은 당신처럼 인생과 발견에 대한 어린이 같은 흥분을 잃어버렸습니다. 당신에게서 삶과 지속적인 학습에 기대에 차 있고 정열적인 모습을 볼 수 있어서 정말 좋은 것 같습니다.”

나는 2초 린 개선^{2 Second Lean}, 글로벌 린 생산^{Global Lean}, 린 생산 협력^{Collaboration Lean}, 린 생산 옹호자, 린 생산 황금율에 대해 매우 흥미를 느끼고 열정이 넘치지만 감히 ‘유치원 린 생산’이라고 말한다.

단 하나

린은 황금 룰이다

린 영상



- ① 한나(Hannah)와의 인터뷰
<https://youtu.be/JxmP5Nq15GI>



- ② 집에서의 린1
https://youtu.be/3FOR9iOH2_c



- ③ 집에서의 린2
<https://youtu.be/zkIXuS2p6o0>



더 많은 자료와 영상은 아래 링크를 클릭하시오.
paulakers.net/2sl-15

16

린은 외국어



나는 종종 사람들을 불편하게 하는 단어들이 외국어처럼 느껴지는 비즈니스 용어로 이야기한다. 다음은 내가 가장 좋아하는, 의미 있는 몇 가지 단어들이다.

신뢰 : 사람들이 실패할 수 있도록 허용하는 행위

대부분의 리더들은 많은 것을 알고 있기에 자신의 직원들을 신뢰하기 쉽지 않다. 그들은 비즈니스 통찰력, 지능 및 일을 완수하는 능력이 있기에 리더가 되었다. 그들은 그러한 활동을 지원하기 위해 사람들을 고용하지만, 직원들에게 혁신에 동참하는 것을 요구하지 않는다. 그들은 자신의 사람들을 신뢰하지 않으며, 따라서 그들은 엄청난 잠재력을 억압하고 있다.

나는 우리 직원들을 신뢰하고 그들이 나처럼 많은 실패를 할 것이라는 것을 알고 있다. 대부분 내가 이룬 개인적인 성취는 많은 실패를 통해 얻은 것이다. 그렇다면 나의 직원들에게 똑같은 기회를 제공하지 않고, 그들이 성장하고 이러한 교훈을 경험하도록 허용하지 않을 이유가 없지 않을까?

신뢰는 린 생산 문화를 발전시키는데 중요한 요소이며, 아마도 사람들을 가장 불편하게 만드는 요소일 것이다.

그들은 누군가 망칠지도 모른다는 위험을 두려워한다. 그것을 망치게 한다는 것은 심도 있는 학습을 가능하게 하며, 이는 대부분의 회사와 조직에서 절실히 필요한 모멘텀으로 연결된다. 리더들은 항상 우위를 추구하지만 그렇지 못한데는 직원들을 신뢰하지 않기 때문이다.

열광 : 검증된 아이디어를 열정과 거침없는 추진으로 수용

대부분의 리더들은 차분하고 아무 것에도 열광하지 않아야 한다고 생각한다. 나는 모든 것에 열광하고, 특히 인생 자체에 열광한다. 나에게 열광적이라는 것은 효과적인 리더가 되기 위한 필수 요소이다. 나는 낭비를 끊임없이 제거하고 사람들을 성장시키는 시간의 검증을 거친 원칙들에 열광한다.

내가 린 생산의 원칙에 열정적인 이유는 효과가 있기 때문이다. 이는 항상 열정을 가지고 적용하는 사람들에게도 지속적으로 효과가 있을 것이다. 이는 세계에서 가장 위대한 기업이 만 들어지게 하는 것이기에 그만큼 열광적일 만한 가치가 있다.

토요타, 할리 데이비슨 Harley Davidson, 버지니아 메이슨 병원 Virginia Mason Hospital, 와이어 몰드 Wire Mold, 서남 항공 Southwest Airlines 및 기타 여러 회사에서 오랜 시간에 걸쳐 검증된 린 생산 사고 원칙을 끊임없이 추구하여 놀라운 결과를 만들어 냈다.

이러한 기업에서 린 생산은 단순히 여러가지 방법 중의 한가지 방법이나 수단으로 다루지 않는다. 그들이 하는 모든 것에 린 생산을 적용하는 독특한 전략을 취했다.

다른 사람을 배려(Deflection)하기 : 다른 사람을 존중하는 행위

효과적인 린 리더가 되기 위한 가장 강력한 개념 중 하나는 자신의 성과를 다른 사람에게 돌리는 것이다. 고위급으로부터 시작하여, 고위급에서 롤 모델을 보여주는 리더가 갖춰야 할 가장 전략적인 생각이다. 리더가 롤모델이 되면 다른 사람들도 같이 행동할 것이다. 배려는 의심이 많은 사람들도 참여할 수 있도록 한다. 공로를 차지하면 사람들이 혐오하게 되고 이는 협업 문화를 억제하게 된다. 배려는 마법과도 같아 효과적인 린 리더십의 단어 목록에 있어야 한다.

인간성 : 타인의 재능을 인정하는 행위

린 생산은 무엇보다 사람에 관한 것이다. 우리는 사람들을 변화시키는 일을 한다. 린 생산의 핵심은 다름 아닌 교육, 훈련, 개선, 학습 및 사람들의 근무 환경 개선이다. 린 생산은 낭비를 제거하기 위한 기계적인 시스템이 아니다. 이는 하는 일에 대한 사람들의 생각을 바꾸는 방법론이다. 일은 신성하고 우리는 우리 모두가 하는 일을 개선하기 위해 많은 것을 할 수 있다.

담대함(Audacious) : 불가능해 보이는 것에 대한 일상적인 믿음

린 생산 사고를 소유한 사람은 담대하고 세상을 바꾸기 위해 존재한다. 건강하고 좋은 기업을 만들기 위해 존재하는 것이 아니다. 린 리더의 목표는 단순히 최종 실적^{Bottom line}을 내는 것이 아니다. 우리는 린 생산 사고 방식이 사람들의 삶의 질을 크게 향상시키는 가능성을 믿고 있다. 우리는 이를 가능하게 하고 세상을 변화시키는 과정에 있다.

가다(Kata) : 규칙적인 행위

우리는 탁월함을 구축하는 루틴을 사랑한다. 가다^{カタ}는 일본어로 순수한 일상의 규칙적인 행위를 의미한다. 린 썩킹의 소유자로서 실천하는 루틴은 아침 회의와 매일 2초 개선을 한다.

아침 회의는 모든 팀 구성원 간의 명확한 의사 소통을 만든다. 일일 2초 개선은 활기찬 린 생산 문화를 위한 드럼소리이다.

이익 : 탁월함의 결과

아마도 내가 밀어붙이는 가장 논쟁의 여지가 있는 개념 중 하나는 “돈을 벌기 위해 존재하는 것이 아니다”이다. 이윤과 돈은 효과적인 린 생산 문화의 부산물이다. 우리는 고객의 삶의 질을 개선하기 위해 존재하고 내부적으로는 직원 성장을 위해 존재한다. 높은 수준에서 이 두 가지를 모두 수행하면 저절로 수익은 나기 마련이다. 하지만, 이익은 린 생산을 하는 이유도

아니고 회사가 존재하는 이유도 아니다. 실제 그동안 내가 접한 회사 중에 좋은 제품을 만들고 유능한 직원들이 있는 데도 불구하고 문을 닫은 회사의 숫자를 얘기하면 아마 놀랄 것이다.

궁극적인 문제는 리더십이 이익과 자기 자신에 집중하고 초창기 사업이 존재하는 이유를 잊어버린 것에서 비롯된 것이다. 돈을 버는 것에서 벗어나 당신의 고객과 직원들 그리고 다른 사람들을 섬기는데 집중을 하면 모든 것이 어떻게 변하는지 놀라게 될 것이다.

단 하나

당신은 타인을 인정(recognizing) 합니까?



더 많은 자료와 영상은 아래 링크를 클릭하시오.
paulakers.net/2sl-16

17

낭비 관리



최근 유럽 여행에서 비엔나에 본사를 둔 라이파이젠 은행 인터내셔널(Raiffeisen Bank International)의 자회사인 테트라 반카(Tatra Banka)의 매우 사려 깊은 린 은행가들과 질의문답하는 시간을 가졌다.



린 은행가들과의 질의문답

그 질문들은 인상적이기 때문에 나는 그들의 질문에 답변하고 주목할만한 린 생산에 대해 이야기하는

데 한 챕터를 할애하기로 하였다. 은행은 활기찬 린 문화를 기대하기 어려운 장소이다. 라이파이젠(Raiffeisen)은 동유럽 17개 나라에 분포되어 있고 60,000명 이상의 직원을 보유하고 있는 큰 은행이다. 린 문화로 바꾸기에 규모만 해도 어마어마 할 듯하다.

은행은 제조 회사가 아니다. 그렇다고 린을 적용할 수 없는 것은 아니다. 하지만 이는 린 생산이 중요한 영향력을 줄 수 있는 곳은 아닌 건 확실하다. 은행가들은 딱딱하고 융통성이 없으며 지나치게 친절하지 않을 수 있지만 라이파이젠은 달랐다.

12년 동안의 린 생산 여정에서 나는 이들처럼 열정에 불타오르는 사람들을 만난 적이 없다. 그들은 “무슨 일이 있어도 해

낼 수 있다”라는 마음가짐을 갖고 있었다. 또한 그들은 재미있고 창의적이었으며 린 생산의 방식에 대한 이해도가 매우 높았다. 그들의 린 챔피언과 린 리더에게는 린 생산이 딱딱한 비즈니스 도구가 아니다. 린 생산은 창의성, 혁신 그리고 많은 웃음을 위한 플랫폼이다. 라이파이젠의 린 사고 방식 소유자의 세 가지 사례는 다음과 같다.

첫 번째 사례는 우리가 그들의 린 포럼에 도착했을 때 다뉴브강 Danube의 한 보트에서 저녁 이벤트를 진행한다는 것을 알게 되었다. 저녁식사 후 리앤 Leanne과 나는 팀 단합 활동이 있다는 것을 알게 되었다. 은행 이사인 나탈리아는 “그들이 무엇을 하는지 믿을 수 없을 것입니다. 그들은 우리가 수집한 쓰레기로 린 드레스를 만들어 입을 것입니다. 각 팀은 한 명에게 쓰레기로 만든 옷을 입혀야 합니다. 그들이 얼마나 창의적일 수 있는지 봅시다”라고 속삭였다. 나는 “와! 재미있을 것 같은데 가능할까?”라고 생각했다.

1시간 정도 지나서 여러 팀들이 열심히 노력한 결과 무대행진이

이 시작되고 재활 쓰레기 퍼레이드가 시작되었다. 한 사람 한 사람, 참가자들은 플라스틱 페트병, 신문, 뽁뽁이, 판지 등 우리가 익숙한 재활용 소재들로 만든 옷으로 우리 모두의 이목을 집중시켰다. 내가 본 것 중 가장 재미있었던 일이고 얼마나 많은 낭비가 존재하고 쉽게 놓칠 수 있는지 보여주었다. 재활용 쓰레기



재활용 쓰레기로 옷 만들기

를 개개인에게 걸쳐 입히는 것은 기억속에 깊게 남았다. 프레젠테이션이 너무 인상적이어서 영상을 찍었다. 이를 린 컷워크라고 한다. 이것은 은행이 사람들에게 낭비를 보는 것에 대해 창의적으로 생각하고 동시에 즐거운 시간을 보낼 수 있도록 가르치는 좋은 예이다.

두 번째 사례는 밥Bob 선장과 그의 세 단짝에 관한 이야기이다. 다음날 그들은 17개 국가에서 온 모든 린 그룹을 위한 세부 세션을 가졌다. 그중 한 팀은 믿을 수 없을 만큼 놀라웠다. 캡틴 밥과 그가 밧줄로 묶어둔 세 친구가 있었다. 각각 낭비를 나타내는 맞춤 티셔츠를 입고 있었다.

팔에 갈고리가 달린 첫 번째 항해사는 변동Variability 이었다. 그는 해적의 목소리로 “나는 당신과 당신 고객의 이익을 훔치고 있습니다”라고 했다.

그리고 나서 두 번째 항해사 강직Rigidity 이 “나는 당신의 수익성을 훔치고 있습니다. 나는 융통성이 없습니다. 고객의 요구는 중요하지 않습니다. 나는 고객이 다시 돌아오지 못하게 할 것입니다”라고 외쳤다.

마지막 항해사는 “높은 바다의 선장”이라고 적힌 셔츠를 입고 있었다. 이는 낭비를 많이 하는 선장이었다.

세 항해사는 린 썩킹의 반대 특성을 대표한다. 밥 선장은 그들을 둥글게 묶어 두어, 배에 대한 그들의



캡틴 밥(Bob)과 그의 세 친구



낭비를 묶어 놓기

영향력을 제한했다. 일관적이지 않는 것과 강직이 당신의 고객과 회사 및 이익에 손상을 준다는 것을 희극적인 표현으로 선명하게 나타냈다. 분명히 라이파이젠 은행의 린 생산 사고의 소유자들은 린 생산이 무엇인지 예리하게 이해하고 있으며 재미 있고 기억에 남는 방법으로 전달했다.

세 번째 예는 아마도 가장 재미있을 것이다. 많은 나라 중 한 나라에서 온 직원이 흰 가운을 입고 머리 위에 두건을 두른 채 스와미^{swami:힌두교 종교 지도자}로 앉아 있었다. 그들은 그를 “린 생산의 구루^{Guru:스승이나 지도자}”라고 불렀고 한 젊은 여성이 벨을 울리며 “린 구루^{Lean Guru}에게 모든 린에 관한 질문을 하러 오세요”라고 말했다. 물론 그 아름다운 젊은 여성은 그의 무릎위에 앉아 있었다.

사람들이 스와미에게 “이런 상황에서 린 생산을 어떻게 적용할 수 있습니까?”라고 질문했다.

내가 말할 수 있는 것은 이 사람들이 린 생산과 관련해 재미있게 놀 줄 알고 시각화와 유머로 즐기는 법을 알고 있다는 것이다. 라이파이젠^{Raiffeisen} 은행은 린 생산이 단순히 실행만 하는

것이 아님을 알고 있었다. 린 생산은 고객에게 가치를 효과적으로 전달할 수 있는 강력한 린 사고 문화를 기반으로 구축된 전략이라는 것이다.

내가 발표할 시간이 되었을 때 강조한 요점 중 하나는 린 생산은 관리가 아니라는 것이다. 린 썩킹의 소유자가 되기 전 우리 회사는 관리가 잘 되어 있었기



린 전문가

때문이다. 나는 잘 정돈된 시설의 전형적인 예라고 할 수 있는 아름다운 시설을 갖고 있었다. 나는 당시 8대 낭비를 이해하지 못했고 우리 공장은 여러모로 과잉생산의 좋은 예시였다. 나는 사실상 “관리가 잘 된 낭비”를 가지고 있었다.

당시 청중들에게 내가 말한 내용 중에 조금 충격적이거나 흥미로운 것이 있는지 물었다. 페트라가 손을 들고 말했다. “예, 모든 것이 관리가 잘 되고 있다고 해도 사실상 린 생산이 아니었던 것입니다.”

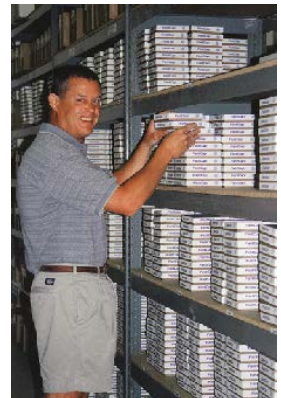
나는 “낭비도 잘 관리할 수 있습니다”라고 대답하면서 방금 전 보여준 재고로 가득 찬 우리의 깔끔하고 예측 가능하며 라벨 표기가 잘 되어 있고 시각적 관리 등 린 생산의 요소로 구성된 선반이 있는 슬라이드를 보여주었다. 하지만 안타깝게도 재고 자체는 낭비였다. 이는 과잉생산의 결과이며 과잉생산은 모든 낭비의 시작이다. 우리는 낭비를 효율적으로 관리했을 뿐이었다.

당신도 우리가 린 생산을 이해하기 전에 했던 것처럼 과잉생산을 한다면, 솔직히 지금도 그렇게 하고 있다면 아무리 관리를 잘 하고 있어도 소용 없다. 당신은 여전히 낭비를 관리하고 있기 때문이다. 많은 린 생산 사고를 가진 사람들은 모든 것을 완벽하게 정리하는데 많은 시간을 보내기 때문에 페트라에게는 그 점이 깨달음이었다고 생각한다.

나도 죄책감이 들지만, 정리가 잘 되었다는 것이 린 생산을



페트라(Petra)



관리된 낭비

나타내는 것은 아님을 깨달아야 한다. 린 생산은 낭비 또는 비부가가치 활동을 제거하는 것이다. 고객에게 가치를 부여하지 않는 모든 것은 낭비이다. 고객은 제품을 원한다. 그들은 제품을 만들고, 운반하여 선반에 두어 관리하며 이에 필요한 난방이나 조명, 그리고 우리 직원들이 한달에 한번씩 재고 수량을 파악하기 위한 활동에 대해 비용을 지불하려고 하지 않는다. 이것은 완전한 낭비이다. 관리가 되고 있지만 완전한 낭비이다.

나의 강연 주제는 “린 생산은 심플하다”였다. 강연이 끝날 무렵 한 참여자는 나에게 “지금까지 실행한 린 개선 중에서 가장 중요한 개선이 무엇이었습니까?”라는 훌륭한 질문을 했다.

나는 생각했다. “와! 아무도 나에게 그런 걸 물어본 적이 없었는데.” 나는 그동안 우리가 아주 많은 개선을 했기에 잠시 멈추고 생각을 했다. 가장 큰 개선은 2초 개선으로 전환했을 때이다. 그때부터 모든 사람들이 받아들이기 시작했기 때문이다.

우리는 단순히 사람들에게 각자의 작업 구역에서 자신을 괴롭히는 부분을 해결하라고 했었고 “모든 것이 완벽합니까? 하 나도 바꾸고 싶은 것이 없습니까? 분명 미칠 정도로 짜증나는 일이 있었을 텐데요?”라고 물으며 사람들로 하여금 문제에 대해 이 정도 수준에서 생각하게 하고 아무리 작은 것이라도 개선하거나 노력을 기울이도록 한 것이 내가 만든 제일 중요한 개선중의 하나이다.

2초 린² Second Lean 이전에 린은 나에게 카이젠 활동^{주연속 몇일을 개선 할}

동하는 행위

을 하도록 했다. 누군가는 활동을 조직하고 카이젠 보고서를 만들고 기타 다양한 카이젠 툴을 관리해야 했다. 그러나 내가 단순히 “그만 고생하시고 당신 구역의 문제들을 수정하고 2초만 개선하면 됩니다”라고 말했다. 이것이 FastCap의 게임 체인저 상황 전개를 완전히 바꿔놓는 아이디어였다.

많은 사람들이 손을 들어 질문했는데, “나는 어디가든 낭비를 보게 됩니다. 프라하의 거리에서 핫도그를 사든 이러한 컨퍼런스이든 낭비를 보게 됩니다. 나의 성공에 있어서 가장 중요한 것은 어디서든 낭비를 보는 것입니다. 나의 눈으로 낭비를 볼 수 있도록 교육을 받았습니다”라고 한 나의 말에 다른 젊은 여성이 손을 들고 최고의 질문을 했다.

그녀는 “당신은 우리에게서 어떤 낭비를 보셨나요?”

이것이 성숙된 린 생산 문화의 한 예시이다. 그들은 나에게 그들의 낭비가 어디 있는지 자유롭게 질문을 할 수 있다는 것이다. 나는 강의할 때 린 생산 영상 제작을 위해 개발한 제품인 Mini iPoles과 Super Mounts를 보통 5~6개 가지고 다니면서 나에게 훌륭한 질문을 하는 사람들에게 나눠주곤 한다. 말할 것도 없이, 나는 즉시 그녀에게 하나 나눠 주었다. 그리고 청중에게 “오늘 저녁에 많은 사람들의 질문을 받았지만 내가 이 질문에 대해 Mini iPoles과 Super Mount를 주게 된 이유는 무엇일까요?”라고 물었다.

그녀는 전형적인 Raiffeisen 유머로 “제가 아름답기 때문이죠”



린 영상

라고 대답했다. 모두들 웃었다.

그 외에도 많은 사람들이 대답했지만 끝내 누군가가 “자신과 자신의 문제에 집중했기 때문입니다”라고 정확히 짚었다.

정확하다! 이것은 어떤 문화에 있어서도 가장 어려운 일 중 하나이다. 성숙한 문화의 표현은 “내가 개선해야 할 것이 무엇일까? 나에게 있어서 낭비는 어디에 있을까? 당신은 나에게서 어떤 낭비를 보았나요?”라는 질문을 하는 것이다.

나는 이것이 매우 중요한 질문이라고 생각한다. 2초 린 생산을 구현하고 린 문화를 구축하는데 있어 FastCap이 거둔 성공을 되돌아보면 가장 중요한 것 중 하나는 고객에게 우리가 어디에서 잘못하고 있는지 어떻게 개선해야 하는지를 끊임없이 물어보려고 했기 때문이다. 우리는 고객과 내부 직원들에게 끊임없이 질문을 한다. 우리는 “알다시피, 내 생각에는 더 좋은 방법이 있을 것 같습니다.” 또는 “밥, 거기에 적용한 것이 적합한 린 생산 방법이라는 것이 확실합니까?”라는 질문을 하는 것에 두려움을 느끼지 않는다. 그리고 십중팔구는 방어를 하는 대신 개선하려는 열망만 있다. 이것이 린 생산 문화를 구축하는데 있어 분명한 이정표이다. 그리고 Q&A 세션에서, 이 젊은 여성은 우리 모두가 개선에 어떻게 접근해야 하는지에 관하여 멋지게 질문을 했다.

이 이야기를 하는 동안 지금 은행에 대해 이야기하고 있음을 기억하자. 은행은 진보적으로 린 생산적 사고를 기대할 수 있는

곳이 아니다.

다음으로 “6세 어린이에게 어떻게 린 생산을 가르치나요?”라는 질문을 받았다. 저는 이것이 또 하나의 훌륭한 질문이라고 생각했다.

공교롭게도 내가 설명하려는 바로 이어지는 슬라이드는 모두 코너스톤 크리스천 학교 학생들에 관한 내용이었고 그들이 어떻게 린을 구현하고 전후 영상을 만들었는지에 관한 자료였다.

나는 영상을 보여주면서 말했다. “이는 매우 간단합니다. 당신은 아이들에게 문제를 보게 하고 그들이 개선 제안을 생각하게 하고 그들이 전후 영상을 만들도록 독려를 하면 됩니다.” 그렇게 하면 린 생산 경험은 재미있고 유익해진다. 적절하고 재미있게 만드는 것이 여섯 살 아이들을 가르치는 방법이다.

내가 가장 좋아하는 개선 사항 중 하나는 여섯 살 아이 케이티 베일리 Katie Bailey가 한 개선이다. 케이티는 스쿨 버스에 제시관에 탈수 없는 어려움을 겪고 있었다. 린 생산 사고 소유자인 그녀의 아버지는 케이티 스스로에게 “무엇이 나를 지각하게 만드는 문제일까?”라는 질문을 하게끔 했다.

“음, 아빠, 아침에 나는 책가방을 못 찾겠어요.”

“왜 책가방을 찾을 수 없지?”

“항상 어딘가 두었는데 어디에 뒀는지 모르겠어요.”

“너의 책가방이 항상 같은 자리에 있도록 특별한 장소를 찾



코너스톤 크리스천 학교 아이들

아보는 것이 어떨까?”

그리고 얼마 지나지 않아 케이티는 매일 밤 잠자리에 들기 전에 책가방을 놓을 장소를 정했다. 그후 아침에 일어나서 준비를 하고 양치질을 한 다음 포스트로 이동하여 책가방을 들고 나왔고, 더 이상 학교 통근 버스를 타는데 지각하지 않았다.

이것이 6살 어린이에게 린 사고 방식을 가르치는 방법이다. 아이들이 문제를 해결하게 하고 솔루션에 대한 오너십을 갖게 한다. 질문을 하게 하고 문제를 해결하여 재미를 느끼고 의미 있게 한다.

당신은 이 어린 케이티 베일리가 커서 어떤 리더, 직원 또는 비즈니스 오너로 성장할지 상상이 가는가?

그녀는 어릴 때부터 지속적으로 개선함으로써 문제를 해결하고 낭비를 없애는 방법을 배우고 있었다.

다음 내용은 내가 가장 좋아하는 내용 중 하나이다. 이것으로 이번 장을 마무리할 생각이다. 나는 청중들에게 “린 생산은 당신에게 있어서 어떠한가요? 혹은 린 생산에 대해 어떻게 생각 하나요?”라고 묻는다. 모든 사람이 린 생산 사고방식에 100% 동의하는 것은 아니다.

뒤에 있는 젊은 여성 루시아가 손을 들고 “린 생산은 직장에서도 웃게 만듭니다”라고 했다.

나는 “왜 그렇게 생각합니까?”라고 질문했다.

“린이 나의 삶을 더 쉽게 만들어주기 때문입니다. 린은 나의

삶을 더 행복하게 만들어줍니다. 린은 나를 더욱더 자신감 있게 만들어 줍니다. 린 생산은 나를 내 미래의 주인이 되게끔 합니다.” 누가 이보다 더 린을 잘 표현할 수 있을까?

린 생산은 일자리를 빼앗고 창의성 없이 또는 무미건조하게 제품을 만들게 하는 방법론이라는 오해를 받아왔다. 하지만 린 생산은 그 반대이다. 일자리를 없애는 경우는 거의 없다. 그것은 무한한 개선 기회를 만들어 지속적인 고용이 이루어지게 하고, 기존의 직원들이 직장을 더 오래 다닐 수 있게 할 뿐만 아니라 더 많은 신입사원들이 입사할 수 있도록 회사를 성장시킨다. 이것이 FastCap에서 현재 이루어지고 있는 것이다.

나의 대답은 “당신이 린 사고의 소유자일 때, 당신은 인기 있는 상품이 될 것입니다”였다. “루시아가 어디를 가든 그녀는 언제나 열성적인 린 썬킹이 된다면, 어떤 조직에 가든 인정받게 될 것이며 루시아를 비롯한 린 생산 사고 소유자를 귀중한 자산으로 인정할 것입니다”라고 말했다.

테트라 반카 Tatra Banka에서의 이 Q&A 세션은 내가 만난 사람들 중 가장 참여도가 높은 그룹 중 하나였고 최고였다. 그들은 린 생산을 재미있게 만들었고, 린 생산을 의미있게 적용했으며, 자신들이 한 활동에 대한 어려운 질문을 하는 것을 두려워하지 않았다. 게다가 무엇보다 라이파이젠의 리더십은 훌륭했다. 대단하다! 모자를 벗어 경의를 표한다.



루시아(Lucia)

단 하나

린은 당신을 자신의 인생의 주인이 되게 한다.

린 영상



- ① 케이티(Katie)의 책가방
<https://youtu.be/lp66VBZsZql>



- ② 유치원 린
http5://youtu.be/le8GOQOWUS_q



- ③ 낭비가 사라졌습니다
<mps://youtu.be/NBE%KH5VC>



더 많은 자료와 영상은 아래 링크를 클릭하시오.
paulakers.net/2sl-17

18

린 생산의 진수



우리 회사에는 다음과 같은 원칙이 있다. “세상에는 주는 사람과 받는 사람, 두 종류의 사람이 있다.” 우리의 목표는 우리 삶에서 받는 사람들을 가능한 한 빠르고 맹렬하게 없애고 우리는 인류에게 진정하게 베푸는 자가 되는 것이다.

또 다른 표현으로는 “세상에는 다른 사람의 행복에 집중하는 행복한 사람과 자신의 행복에 집중하는 불행한 사람, 즉 행복을 주는 사람과 받는 사람 두 종류가 있다”는 말이다.

그것은 내가 매 순간 모든 상황에서 어떻게 행동할지 결정하면서 실제로 이해하게 된 심오한 개념이다. 나는 우위를 선정하기 위해 협상하지 않는다. 나는 다른 사람을 돕는데 중점을 두고 서로 윈-윈하는 것을 중요하게 생각한다. 내가 누군가를 섬기는 자세로 행동할 때마다 삶이 나아지고 나를 위할 때마다 삶이 추해지는 것을 발견했다. 이 원칙을 린 생산에 적용해 보니 그것이 사실임을 발견했다. 린 생산의 진정한 힘은 당신이 베풀기 시작할 때 나온다.

우리는 주요 초점을 다음에 두는 린 생산 조직을 만들었다.

첫째, 고객에게 가치를 제공하고 서비스한다.

둘째, 내부적으로 직원들을 충분히 성장하고 발전시킨다.

셋째, 사회에 환원하고 환경을 개선한다.

이 세 가지 활동은 전 세계 사람들의 삶의 질을 향상시키는 데 도움을 줄 것이다. 이것은 매우 가슴 벅찬 일이다.

FastCap에서 우리의 린 생산 활동은 이익을 위해 수행되지 않는다. 대부분의 경우 우리가 인쇄한 책을 나눠드렸고 정기적으로 오디오 파일을 제공하고 있다. 디지털 파일도 정기적으로 제공하고 있다. 우리 회사의 시간과 자원에 비용이 들긴 하지만 무료로 시설 견학을 제공한다. 그렇게 함으로써 우리 직원들의 역량은 향상이 되었고 다른 사람들의 삶도 향상시켰다. 우리 직원들은 마치 스스로가 사회에 기여하고 있다고 느낀다. 그들은 자신과 변화를 만들 수 있는 자신의 능력에 대해 긍정적으로 생각한다. 우리는 직원들이 전통적인 회사에 기대했던 것 보다 더 높은 수준에서 일할 수 있는 환경을 조성한다. 우리는 기부와 환원에 중점을 둔 회사를 만들었다.



린 투어를 제공하고 환원하는 장면

조직이 린 생산 문화를 통합하거나 구축하려고 할 때 이것은 훌륭한 사업이 된다. 그리고 그 사업은 회사가 대외적으로 린 생산을 가르치고, 교육하고, 다른 회사에 적용하게끔 도와줄 때 수확은 배로 커지게 될 것이다. 이것이 우리가 처음으로 린 생산의 진수를 경

힘했을 때이다. 약 6~7년 전부터 우리는 사람들로 하여금 여러 곳곳에 결함이 있는 우리의 누추한 공장을 투어하게 했다. 누군가가 우리 시설을 방문했을 때 우리의 낭비와 결함에 대해 더 많이 알게 되었고 우리가 하고 있는 일을 개선할 수 있는 더 많은 기회를 알게 되었다. 그렇게 함으로써 시설을 견학하러 오는 사람들에게 도움이 되었을 뿐 아니라 우리 활동을 바라보는 새로운 시선도 얻게 되었다. 지금도 열정적으로 목적성 있게 린 투어를 계속 제공하고 있다. 왜냐하면 린 생산의 진수는 환원하기 시작할 때임을 알고 있기 때문이다.

단 하나

주는 것은 받는 것 보다 더 훌륭하다.

린 영상



- ① 아마존 팀이 FastCap 투어에서 배운 내용을 공유하는 영상
<https://youtu.be/OuZ-D9EJmCA>



- ② FastCap 린 투어
<https://youtu.be/EqtKKkastWk>



더 많은 자료와 영상은 아래 링크를 클릭하시오.
paulakers.net/2sl-18

19

90%는 낭비다



정말 놀라운 말이다. 대부분의 사람들은 “말도 안돼, 폴, 나는 매우 생산적입니다.”

그럼 나는 “당신과 나는 부가가치 없는 활동을 하는데 매우 생산적입니다”라고 반박한다.

인간은 태어날 때부터 효율성을 높이기 위해 노력해 왔다. 바퀴, 풍차, 증기기관, 자동차 및 비행기와 같은 모든 위대한 혁신을 생각해 보자. 개선은 우리의 DNA에 있지만 개선하는 방식과 실행하는 프로세스 또한 매우 효율적인 낭비 요인이 될 수 있다.

린 생산에는 스파게티 다이어그램이라는 틀이 있다. 간단한 린 생산 틀로서 식기세척기 비우기와 같은 일반적인 작업을 수행하기 위해 작업자가 어떻게 움직이는지 보행경로를 차트로 표현하는 방식이다. 대부분의 사람들은 부가가치 있는 활동 캐비닛과 서랍에서 접시와 그릇을 가져오기에 비하여 비부가가치 활동 걸기, 손 뻗기, 열기 및 닫기의 양이 많다. 모든 낭비에 있어서 실제 부가가치 있는 활동의 시간은



스�파게티 트레일

천분의 1초-millisecond에 해당된다.

컴퓨터 매니아도 마찬가지로 대부분의 시간을 가치 있는 활동이나 개선하는데 사용하지 않고 컴퓨터를 클릭하여 문서를 검색하는데 더 많은 시간을 쓰게 된다. 나와 동료들 사이에 기껏해야 한두 통이면 될 일을 10통의 이메일을 주고받는 것을 보고 낭비를 인식했다. 당신과 내가 매일 하는 모든 것의 90퍼센트는 낭비이다. 이는 순수 통계인 현실이다.

인간은 창조, 발전, 개선하는데 타고난 능력을 가지고 있다. 하지만 우리는 이 능력을 최대한 개발하고 활용할 수 있어야 한다. 우리는 태어날 때부터 문제 해결 능력을 가지고 태어났다. 하지만 우리는 종종 이 타고난 잠재력을 활용하지 못하는 경우가 많은데, 이는 이를 활용할 수 있는 좋은 프로세스가 없기 때문이다. 우리는 모래를 꺼내고 쌓고, 구멍을 파는 재미가 아니다. 우리는 모래를 꺼내고 쌓으면서 “더 나은 방법은 없을까?”라는 질문하는 능력을 갖추고, 그런 다음 굴착기를 만들어 일을 진행한다. 핵심은 전략을 세우고 노력하며 방법을 생각하여 신이 주신 천재성을 활용하는 것이다. 아마도 이것이 내가 린 생산에 대해 그토록 열정적인 이유일 것이다. 이는 신이 불어넣은 천재성을 발휘하게 하는 시스템이다.

우리 그래픽 디자인 부서의 이야기가 아마도 내가 프로세스의 낭비와 린 생산 전략의 효율성을 설명하는데 사용할 수 있는 가장 대표적인 사례일 것이다. 그래픽 디자이너와 함께 일하

는 것이 쉽다고 생각한 적이 한번도 없다. 그들은 예술적 측면에 더 치우쳐 있고 종종 프로세스 개선에 대한 경험이 부족한 경우가 많다.

한때 우리에게는 두 명의 전임 그래픽 디자이너가 있었고 항상 작업이 밀려 있었다. 그들과 함께 일하면서 수많은 양의 파일을 열고, 닫고 검색하고 복사하는 것을 보았다. 이 과정이 어떻게 그렇게 뒤엎힐 수 있는지 이해할 수 없었다. 그들에게 질문을 하니 그들은 그래픽 디자이너들이 일하는 방식이라고 말했다. 아무리 많이 린 생산 방식에 대해 설명을 하고 프로세스를 개선하라고 권유했지만 많은 프로세스 개선을 이루는 데는 성공하지 못했다.

결국 디자이너 중 한 명에게 너무 실망하게 되었고 그녀는 회사를 그만두게 되었다. 그렇다, 폴이 나쁜 리더가 된 사례이다. 나는 결코 내가 완벽하다고 말한 적이 없다. 두 번째 직원은 해고되었다. 그 후 그래픽 디자이너를 고용하는 대신 작업 현장에서 일하는 그레이엄 **Graham**을 데려왔다. 그는 작업 현장에서 2초 개선을 했었고 그래픽 디자인을 독학한 사람이지만 그 일들을 훌륭하게 해냈다. 그는 정식으로 교육을 받은 그래픽 디자이너가 아니었음을 기억하자. 몇 주 만에 그는 필요한 기술을 배웠고 제품이 보관된 곳을 파악하고, 우리가 뒤퍼진 곳을 곧장 따라잡을 수 있었다. 드디어, 그래픽 디자인 부서에 린 생산을 적용한 사람이 있게 되었고 우리는 밀린 업무의 진도를 따라잡았



컴퓨터 매니아

을 뿐만 아니라 시간이 남아서 2명이 풀타임으로 일하던 것을 1인 작업으로 전환 가능케 했다. 지금은 대부분의 작업이 1시간 안에 완료된다. 그는 끈질기게 개선을 했다. 내가 마지막으로 그에게 개선을 해야 한다고 당부한지가 언제인지 기억이 나지 않는다. 왜냐하면 그는 마우스를 클릭할 때마다 린 원칙을 사용하기 때문이다. 그는 두 사람이 하던 디자인 작업을 수행했을 뿐만 아니라 다른 세 개의 부서에서 중요한 일을 돕고 있다.

이는 우리가 하는 일의 90퍼센트가 낭비라는 것을 보여준다. 낭비를 제거하고 내부와 외부 고객에게 가치를 전달할 수 있는 기회가 무궁무진하다.

단 하나

린 생산은 신이 우리 모두에게 설계한 천재성을 활용하는 시스템이다.

린 영상



❶ 낭비를 어떻게 볼 수 있는가?

<https://youtu.be/5waluwZiF4Y?t=266>



❷ 린 식기 세척기

<https://youtu.be/QT67y5Y84eY>



더 많은 자료와 영상은 아래 링크를 클릭하시오.
paulakers.net/2sl-19

20

린 생산 올스타



중간관리자들에게 “나의 상사는 이것을 이해하지 못하고 내가 하려는 것을 지원하지 않을 것입니다”라는 말을 계속해서 듣게 되는데, 나의 대답은 항상 다음과 같다. “자신에게 집중하고 당신의 인생에서 자신이 영향을 줄 수 있는 영역을 개척하여 끊임없이 지속적인 개선을 하십시오. 이 접근방식을 선택하면 단기간에 성장할 뿐만 아니라 당신은 당신의 조직, 혹은 진정한 린 리더십을 아는 다른 조직의 리더가 될 것입니다.”

린 리더십은 다른 리더십과 조금 다른 것이 아니라 근본적으로 다르다. 전형적인 리더는 자신들의 안위와 지위 및 상태를 생각한다. 린 리더는 언제나 그들이 책임지는 사람들을 생각하고 그들을 어떻게 할 수 있는지 가르치고, 훈련하고, 개선하여 더 나은 삶을 살게 한다. 이것은 서번트 리더십의 최고 수준이다. 이는 드물고 인기있는 특성이다.

거의 정기적으로 큰 회사를 관리하고 운영하고 싶어하는 린 리더를 알고 있는지에 대한 질문을 많이 받는다. 안타깝지만 나의 대답은 대부분 “아니오”이다. 수백명의 그린벨트나 블랙벨트

인증을 가진 린 실무자를 만나봤지만, 다른 사람들을 더 훌륭하고 거듭나게 하도록 영향을 주는 사람은 거의 없었다.

오늘도 대기업으로부터 린 리더로 추천할 사람이 있는지 질문을 받았다. 나는 해당 직업에 자격을 가진 한 사람이 있다고 답했다. 그의 이름은 브루스이다. 아래는 브루스가 나에게 보낸 답장이며 이것이 핵심이다. 린 리더십을 갖게 될 때 당신은 최고가 될 것이며, 희소해지고 한계가 없을 것이다.

안녕하세요, 폴

이 포지션에 저를 생각해 주셔서 감사합니다. 영광입니다!

이 회사는 멋진 회사 같습니다.

당신과 마찬가지로 저도 진정한 린 생산 올스타가 아닌 이상 누군가를 추천하기가 꺼려집니다. 저는 여러 명의 린 생산 실천자들을 알고 있습니다. 그러나 솔직히 매우 극소수만이 진취적이고 매력적인 성향을 가지고 있습니다.

직원들이 린 생산으로 바뀌어지고, 문화를 받아들이도록 영감을 주어야 합니다. 단지 그들이 나의 친구이기에 린 리더로 추천하는 것은 적합하지 않다고 생각합니다. 나는 이 포지션에 탁월한 한 사람을 알고 있습니다. 그러나 그는 많은 급여를 받고 미시시피에서의 삶을 정말 사랑합니다. 확실한 린 리더를 소개 시켜드리지 못해 죄송합니다.

- 브루스

브루스를 추천한 것은 그가 나에게 성공적으로 린 생산을 적용한 데이터나 그래프 및 차트를 보여줘서가 아니다. 그는 린 생산 용어나 일본어 개념으로 나를 경이롭게 하려고 하지 않았다. 그는 그의 리더십으로 변화시킨 모든 회사를 열거하지도 않았다. 나는 한 강연에서 브루스를 만났다. 나보다 15년 더 많은 경험을 갖고 있음에도 불구하고 그는 배우러 왔다. 그는 맨 앞줄의 테이블에 5~6명의 동료들과 함께 앉아 있었고 그들은 모두 린으로 기분이 좋아 미소 지었다. 그들은 린 생산의 틀과 조건이 아니라 그들의 문화가 성공의 핵심이어서 즐거워 했다.

나는 통계적인 방법을 사용하지 않고 이러한 린 생산 문화를 만든 회사를 본적이 있었고 통계는 활용하지만 린 생산 문화가 없는 회사를 본적도 있다. 린 생산 올스타가 되자, 당신은 높이 평가되고 사랑받게 될 것이며 당신은 상상을 초월하는 보상을 받게 될 것이다.

나는 누군가를 고용할 때 항상 성격을 보고 고용하고 기술을 가르친다. 누구에게나 일을 가르칠 수 있지만 성격은 별개의 문제다. 최근에 Fastcap에서 일하는데 관심이 있는 사람들을 선별하는 새로운 방법을 개발했다. 나는 그들에게 자신에 대해 설명하는 2~3분짜리 영상을 찍어서 보내달라고 요청한다. 사람들이 이러한 요청에 응답하는 것을 보면 많은 것을 알게 된다. 올스타에게는 문제가 되지 않는다. 한번도 해 본적 없지만 그것을 파악하고 바로 보낸다. 다른 사람들은 머뭇거리다가 그들이

하기 싫은 이유를 말한다. 이 간단한 과제는 사람들에게 대해 많은 것을 드러내게 한다. 동시에 더 많은 사람들을 만날 수 있게 하여 사려 깊고 잠재력이 있는 새로운 직원을 찾는데 더 효율적이다.

다음은 스마트폰에서 영상 이력서를 얼마나 쉽게 만들 수 있는지 시연한 샘플이다.

두 번째 영상 이력서는 우리의 올스타 중 한 명인 텐버지역으로 이사가는 그레이엄의 것이다. 우리가 그레이엄과 이별하게 된다는 사실을 유감스럽게 생각하면서도, 그가 린 생산 문화를 구축하는 방법에 대해 깊게 알고 있기에 그가 지속적으로 큰 영향력을 미칠 수 있는 훌륭한 회사를 찾도록 돕기 위해 최선을 다할 것이다.

다시 강조하지만 영상 이력서는 일반 사람과 구별할 수 있는 대단한 툴이다. 당신이 누군가의 관심을 얻고 싶다면 당신은 남보다 뛰어나야 한다. 옛날 방식으로 일하면 눈에 띄지 않는다. 영상 이력서를 보내는 것은 최소한, 매우 흥미롭고 대부분의 사람들의 이목을 끌게 될 것이다.

이 흥미로운 방식으로 의사 소통하는 방법을 배우면 당신은 올스타가 될 것이고 결코 나쁘지 않을 것이다.

단 하나

올 스타는 사람들을 좋아하고 격려한다.

린 영상



- ① 폴의 영상 이력서 사례
<https://youtu.be/bF7rOuBQDok>



- ② Graham의 올 스타 영상 이력서
<https://youtu.be/g0-3oeq981Q>



더 많은 자료와 영상은 아래 링크를 클릭하시오.
paulakers.net/2sl-20

21

린 생산이
빛이 나게 하자

대부분의 사람들은 “단순함”을 거부한다. 왜냐하면 단순함에도 불구하고 실행하지 않으면 자신 스스로 뺨을 치는 것과 같기 때문이다. 그렇다고 무엇이든 복잡함을 더하면 행동이 늦어지고, 앞으로 나아가는 길을 혼란스럽게 하고, 가장 총명한 사람들도 당황하게 할 것이다.

린 문화를 강화하기 위한 11가지 주요 단계는 다음과 같다. 만약 당신의 린 문화나 에너지가 부족하게 된다면 다시 1단계로 돌아가서 시작하고 열정을 경험할 때까지 반복해보자.

1 CEO는 린 생산을 개인적으로 받아들여야 하며, 이를 구현하는데 있어 팀에 위임해서는 안된다.

2 가급적이면 하루에 한번, 정기적으로 팀원들은 만나 문제를 돌출하여 문제와 개선대책에 대해 얘기하고 린 생산 원칙을 가르친다. 팀원들을 만나 전략을 짜지 않는 이상 슈퍼볼 경기를 할 수 없다. FastCap에서는 매일 마치 슈퍼볼을 하

는 것처럼 대한다. 이런 식으로 우리는 고객들의 신뢰와 마음을 얻고 팀의 성과를 향상시킨다.

3 8대 낭비를 배우고 가르친다. 회사의 모든 사람들이 글로 외우는 것이 아닌 마음으로 숙지하는 것이다. 그들은 8대 낭비를 이해해야 한다. 낭비는 항상 과잉생산에서 시작되어 운반, 재고 그리고 결함을 초래한다. 결함이 있는 경우 필히 개선을 해야 한다. 고객이 기다리는 동안 당신은 과잉공정으로 인한 낭비를 초래하고 불필요한 동작이 발생되고 세상을 개선하고 바꿀 수 있는 신이 주신 능력을 낭비하게 된다.

4 모든 개선사항에 대한 전후 영상을 간단하게 만들자. YouTube 채널을 시작하면 이 개념이 조직 전체에 전파된다. 간단하게 하고 영상은 스마트폰으로 찍도록 하자. 카메라 장비나 고가의 소프트웨어를 구매하지 말고 자그마한 개선 가능성이 보일 때 즉시 하는 것이 중요하다. 한번에 다 할 생각을 하지 말고 늦추지 않도록 한다. 완벽은 저주이기 때문이다.

5 절대 다른 사람을 가리키며 “그들의 낭비를 보세요”라고 말하지 말자. 항상 자신의 낭비를 주목하기 바란다. 당신에게는 열 평생을 개선해야 할 만큼 많은 낭비가 존재한다. 나의 강연이 끝나면 수많은 임원들이 다가와 회사의 다른 사람

들의 낭비에 대해 한탄한다. 나는 그저 그들의 눈을 직시하며 “문제는 당신입니다. 이것은 당신과 함께 시작하고 끝납니다. 다른 모든 사람을 어떻게 바꿔야 하는지 말하지 마십시오. 문제는 당신입니다. 술선수범하면 사람들이 따를 것이고 지적을 하면 사람들은 떠날 것입니다”라고 말한다.

6 개선할 점을 찾을 수 없을까? 단순히 당신을 불편하게 하는 것을 수정하기만 하면 된다. 당신을 괴롭히는 모든 것을 고치면 된다. 흐름이 형성되지 않는 것은 무엇이든 하나의 쉬운 개선의 기회이다. 나 자신을 포함해 누구든 1시간만 나와 함께 지내면 프로세스에서 10개 이상의 문제를 발견할 수 있다.

7 어디서부터 시작해야 할까? 이러한 잠재적 가능성을 어떻게 찾을 수 있을까? 작업이 멈춰져 있는 곳을 찾는다. 작업은 절대 멈춰져 있으면 안되고 항상 흐름이 형성되어야 한다. 대기가 있으면 낭비가 존재한다.

8 누군가 나를 도와줄 사람이 필요할까? 컨설턴트를 고용해야 하나? 대답은 “절대 아니다”이다. 컨설턴트를 고용하면 다른 사람에 의존을 할 수밖에 없다. 누가 뭐라고 해도 린씽킹 소유자가 되는 것은 쉽다. 자습을 통해 배우면 당신의 모든 것에 대한 사고방식에 깊이 스며들게 될 것이다. 모든 컨설턴

트는 무익하지 않다. 사실 많은 컨설턴트들은 훌륭하다. 대부분의 컨설턴트들은 잘못 활용되고 있을 뿐이다. 린 생산을 조직에 도입하기 위해 컨설턴트를 고용하는 것이 아닌 활기찬 린 문화를 만들고 개선하기 위해 컨설턴트를 고용하자. 만약 컨설턴트가 회의실로 안내하면 출입문을 보여주고 당신은 지옥에서 탈출하듯이 뛰쳐나가자. 린 개선은 작업이 수행되는 작업장 혹은 사무실이지 회의실이 아니다.

9 동료에게 린 생산을 하도록 하지 말자. 당신 것만 하되 잘하고 당신은 지구상 모든 사례 깊은 사람의 롤 모델이 될 것이다. 이것이 1단계가 중요한 이유이다. 이 장의 마지막 페이지에 있는 영상을 참조해보자.

10 내가 회사의 최고 리더가 아니면 어떻게 해야하나? 내가 어떻게 변화에 영향을 미치고 린 생산 문화를 구축할 수 있을까? 귀하의 삶에서 어느 위치에 있든 관계없이 모든 인간은 무언가와 누군가에 영향을 미치게 된다. 영향력이 있는 범위 내에서 린 생산을 구축하면 머지않아 최고의 리더가 될 것이다.

11 문제를 해결하기 위해 복잡한 해결책을 찾지 말자. 항상 간단하고 세련된 방법을 추구하고 당신의 지갑이 아닌 머리를 사용해 보자.

린 영상



① 주간 린

<https://youtu.be/gHlnhjea61w>



더 많은 자료와 영상은 아래 링크를 클릭하시오.
paulakers.net/2sl-21

22

영상의 효과



이 장은 린 생산 홍보에 관한 것이다. 우리는 말 그대로 린을 간단하고 재미있게 만들어 전 세계 수천개의 회사가 '2초 개선'을 하도록 만들었다. 문제는 어떻게 재미있는 문화를 지속적으로 하는가이다. 린 생산 문화를 성공적으로 도입하여 큰 행운을 갖게 된 것은 그들이 지속적으로 개선을 했기 때문이다. 그들은 매일 일관된 패턴으로 다음과 같이 진행하고 있다.

- 3S 진행
- 2초 개선
- 아침 회의
- 개선 전후 영상

지금까지 50개 이상의 나라를 다녀왔다. 여행을 통해 다양한 회사를 볼 수 있게 되었다. 이런 기회를 통해 우리 회사와 다른 회사의 차이점은 작은 개선을 통하여 큰 결과를 얻게 된 것임을 알게 되었다. 2,000개 이상의 개선 영상을 만든 한 조직을 받

견했지만 이 영상 시청률은 생각보다 높지 않았다. 영상들은 훌륭했고 직원들도 에너지와 창의력으로 영상을 제작했으나 전체 직원들은 이것을 보지 못했고 나는 자연스럽게 “얼마나 큰 낭비인가!”라고 생각했다. 모든 직원들이 이 훌륭한 영상들을 봐야 한다. 그들은 “이 정보를 배포할 수 있는 체계적인 방법이 없을까?”, “사람들이 이 모든 훌륭한 개선 영상들을 보면서 아이디어를 얻을 수 있는 방법이 없을까?” 같은 질문을 해야 한다.

FastCap에서는 모든 일에 린 생산을 적용했고 특히 홍보에도 적용했다.

일주일에 한번, 세계 곳곳의 사람들에게 2초 린 생산을 보내어 많은 사람들이 만든 멋진 개선을 볼 수 있게 한다.

우리는 주 1회 제품관련 이메일을 발송하여 고객으로 하여금 우리가 만든 새로운 혁신적인 제품들을 볼 수 있게 한다. 결과는 좋았다. 가장 괜찮았던 것은 이메일 공유를 위한 양식을 만들어 할당된 메일 목록으로 보내기만 하면 되기 때문에 쉽게 할 수 있다는 것이다.

각 회사에서 내부 직원에게 2초 린 개선 영상을 적극적으로 발송하지 않는지 이유가 궁금했다. 나는 제작되고 있는 훌륭한 영상들을 매주 회사 내에 이메일로 배포할 것을 제안하기 시작했다. 예상대로, 결과는 환상적이었다.

핵심은 이러한 이메일 유형을 만드는 것이다.



린 생산 메일 송부(E-Blast)

- 간단하게
- 문자가 거의 없이
- 클릭할 수 있는 영상 링크
- 개인 : 이메일 수신자 이름 넣기(예를 들면, 안녕하세요. 폴)
- 가능하면 항상 질문하기(예를 들면, 밥이 이렇게 많은 시간을 절감한 것을 믿을 수 있을까? 다음의 영상을 확인하고 그가 어떻게 그것이 가능하게 했는지 보시오)

이는 의도적인 연습이다. 다음 페이지에서 린 생산 e-blast의 예를 찾을 수 있다. 원하는 것을 자유롭게 따라해보자. 결과는 지속적인 린이 될 것이다.

Message

Tools: Delete, Reply, Reply All, Forward, Move, Rules, Junk, Unread, Categorize, Follow Up

Sent: Monday, June 2, 2014 at 1:42 PM
To: Paul Akers

안녕하세요. 밥(Bob),

Want to lock and quickly release your hole saw? [Watch this Video](#) 즐기세요, 폴로 부터
(Paul@fastcap.com)

FastCap®
...Learn innovations that Change the World

\$10
OFF YOUR NEXT ORDER
NO MINIMUM
NO BULL
FREE SHIPPING
WITH ORDERS OVER
\$100

ONLINE ORDERS
USE DISCOUNT CODE
QUICK17
EXPIRES 10/23/2017

Quick Mandrel



Long Drill Bit Replacement

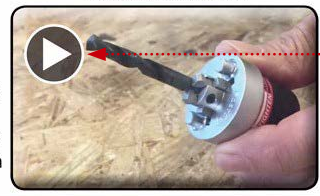
Drill Bit Replacement

Easy to tighten

Quick and easy release

The Quick Mandrel has a new quick release system that allows you to easily "lock and quickly release" your hole saw. Line up the pins and push into place and with a simple "twist" lock your hole saw. No screws, no threads, as fast as changing a bit in your screw gun!

Watch the video!



Description	Part Number	Price
Quick Mandrel	QUICK MANDREL	\$19.95
Quick Mandrel Drill Bit Replacement	QUICK DRILL BIT	\$2.20
Long Quick Mandrel Drill Bit Replacement	QUICK LONG DRILL BIT	\$2.50

888-443-3748
www.fastcap.com

이름을 통한 인사

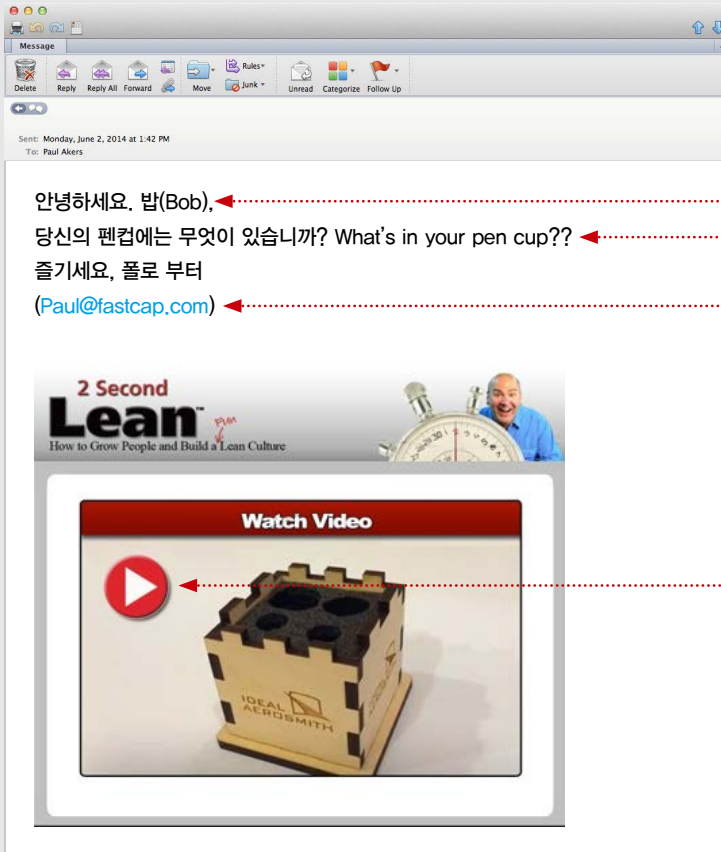
항상 질문하기

고객이 바로 확인할 수 있도록
이메일 주소 링크 첨부

간단한 홍보

많은 사진 활용,
소량의 문자

시각적 영상 링크



이름을 통한 인사

항상 질문하기

고객이 바로 회신할 수 있도록
이메일 주소 링크 첨부

시각적 영상 링크

단 하나

당신은 린을 홍보하고 있는가?



더 많은 자료와 영상은 아래 링크를 클릭하시오.
paulakers.net/2sl-22

23

우리의 새로운 집



수년간의 기다림과 계획 끝에 드디어 워싱턴주 펀데일에 50,000제곱피트의 새로운 린 생산 공장을 완공했다. 모든 세부적인 사항들은 직원들과 고객을 염두해 두고 설계되었다.

몇 년 동안 풀은 건물을 신축할 꿈을 지니고 있었다. 그러나 건물의 프로젝트는 2008년 금융위기로 인해 보류가 되었다. 우리는 린 생산 덕분에 성장을 계속 할 수 있었다. 건축 프로젝트는 2013년 초에 재개되었고 우리는 연말에 이사하였다.

우리의 새 건물은 린 혁신으로 가득 채워졌다. 린 생산 원칙 중 가장 중요한 하나는 사람에 대한 존중이다. 이곳은 110개의





채광이 좋은 창문, 자동 LED조명, 태양열, 대규모의 선풍기들과 음향장치 등의 시설을 갖추고 있어 여름에도 늘 시원함을 느낄 수 있다. 또한 우리는 직원들을 위한 최상급 주방을 준비했다. 최고급 가전제품 및 개인 수납장을 배치하여 사람들이 존경과 감사를 느낄 수 있도록 했다. 가끔씩 걸으면서 무언가를 맛있게 굽는 냄새를 맡을 수도 있다.

문을 통과하면 목재 작업자들의 흔적들을 가까이 느낄 수 있다. 건물 전체에 둘러진 아름다운 채광과 소나무들을 볼 수 있다. 이곳은 1,200평으로 지어진 목공소이며 우리의 놀이터처럼 항상 누군가가 있을 것이다.

FastCap의 화장실은 자부심과 즐거운 장소이다. 그래서 새로운 화장실을 디자인할 때 우리는 모든 수단을 동원했다. 우리의 오래된 건물에서는 사람들이 다섯 개의 화장실로 가야하는 낭비적인 동작을 해야만 했었다. 그 화장실들은 문을 열기 전까지



세프의 주방



우드샵 - 우리의 놀이터



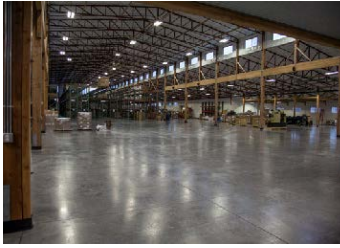
화장실 - 우리의 자랑과 즐거움

화장실 전등

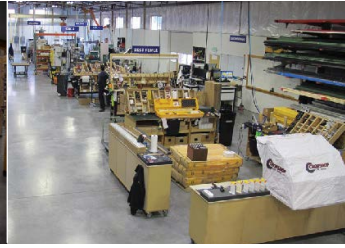
완전 프라이버시 있는 화장실

는 사용을 하는지 아닌지 확인을 할 수 없었다. 이러한 낭비를 제거하기 위해 우리는 한 공간 안에 다수의 개인 칸막이가 있는 화장실을 지었다. 이를 통해 다른 위치로 걸어가야 하는 이동의 낭비를 제거했다.

또한 조명 시스템을 추가하여 사용여부를 사람들에게 알릴 수 있도록 만들었다. 왜냐하면 건물 어디에서나 불빛이 보이기 때문에 화장실 사용가능 여부를 쉽게 알 수 있다. 이 두 가지 린 개선은 우리의 시간적인 낭비 요소들을 절감시켜 주었다. 신축공장은 일하기 가장 좋게 디자인했으며, 모든 작업이 원활할 수 있도록 설계하였다. 그곳에는 화장실, 목공소, 작은 회의실과 서버룸을 제외한 모든 곳에는 벽이 없었다. 이를 통해 일의 흐름과 앞으로의 요구사항에도 대응할 수 있는 유연성을 확보했다. 바닥 전체는 카펫, 타일, 일반 콘크리트 대신 광택 콘크리트를 사용하여 청소와 유지보수가 쉽도록 설계했다. 이것은 청소 프로세스 및 용품을 표준화 할 수 있게 해주었고 청소가 즐거워지고, 빠르고 쉬워졌다.



벽이 없는 작업장



바퀴 있는 엔지니어링 및 생산 셀



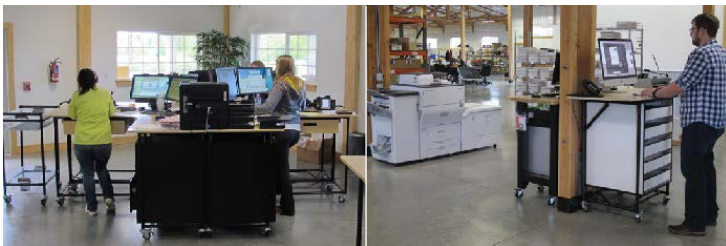
스쿠터 정차 구역

모든 작업장의 작업대에는 바퀴를 달아 업무에 필요한 어떤 상황에도 적응할 수 있도록 했다. 제품을 배송지와 더 가깝게 이동해야 한다면 몇 일이 아닌 몇 분만에 할 수 있다. 엔지니어링부터 생산, 사무실까지 모든 것에 이동식 모듈을 사용한다.

우리 직원들은 바퀴 달린 스쿠터를 사용하고 있다. 왜냐하면 이전 공장에 비해 현재 새로운 공장이 훨씬 넓어지고 커졌기에 효율적으로 이동할 수 있는 방법을 생각해야 했다. 바구니가 장착된 Razor 스쿠터를 발로 밀면 공장의 한쪽 끝에서 반대쪽 끝까지 30초 내로 갈 수 있다.

우리의 사무실 책상은 서서 근무하게 되어 있다. 왜냐하면 그곳에 어떠한 벽도 없기 때문에 여러 곳과 마주할 수 있다. 그 책상들은 협업이 쉽게 이루어지게끔 사각형으로 배치되어 있고, 종종 사람들이 함께 프로젝트를 처리하거나 자유롭게 질문하고 대답하는 모습을 볼 수 있다. 그래서 이 사무실에서는 비효율적인 낭비가 생길 일이 없다.

그래픽 디자인 부서는 현장으로 가는 문이 열려 있어, 쉽게



서서 근무하는 사무실

그래픽 디자인 부서

포장 및 마케팅 자료들을 필요에 따라 즉시 나르고 올릴 수 있다. 대부분의 작업 구역은 파이프와 커넥터로 구성된 Fastpipe로 제작되었다. 표준자재를 사용했기 때문에 상황과 필요에 따라 쉽게 작업대를 변경할 수 있다. 또한 모듈 카트, 테이블 그리고 작업구역을 쉽게 복제하고 수정을 가능하게 했다. 만일 작업구역이 필요 없을 경우에 우리는 그 자재들을 재활용하여 다른 것으로도 바꿀 수 있다. 작업구역 구성에 있어 비용을 많이 들이거나 변경을 어렵게 하지 않았기 때문에 고객의 수요를 최우선으로 생각하고 더 나은 제품을 더 적은 비용으로 더 빠르게 제공이 가능하다.

재고 창고 랙의 통로 너비는 5.5피트로 배치되어, 기존 적재 공간의 절반 면적으로 재고를 보관할 수 있다. Built-in 안내시스템을 통해 지게차를 최대한 안전하고 빠른 속도로 작동할 수 있게 하였다. 각 통로에 있는 재고 랙의 끝에서는 제품을 위한 생산 구역



표준화된 카트 및 스테이션



우리의 오더 스테이션



좁은 통로

이 있다. 이는 제품이 통로를 떠나기 전에 원부자재로부터 완제품까지의 흐름이 형성되게 한다.

우리의 모든 건물 설계와 시공 중에 구현된 린 생산 방식의 개선은 전반적인 생산 효율을 향상시켰다. 우리만의 최상급 품질의 제품을 출시하고 생산량이 증가했을 뿐만 아니라 작업이 훨씬 즐겁고 쉬워졌다. 이 모든 것이 린 생산방식 덕분이다.

다음은 팬으로부터 온 메일이다.

귀하의 새로운 시설관련 영상을 몇 개 보았는데 정말 놀랍다고 말하고 싶습니다. 당신과 당신의 팀은 경이로운 일을 해내고 있습니다. 나는 당신이 영원히 멈추지 않을 것을 알고 있지만 당신들이 한 일들은 지속적으로 우리에게 영감을 줍니다. 여러분께서 매일 프로세스에 들이는 노력이 여기 펜실베이니아에 있는 많은 사람들에게 영감을 주고 있다는 것을 귀사의 직원들이 알기 바랍니다. 나는 성공의 비법에는 우수한 리더십과 우수한 팀이 필요하다는 것을 알고 있습니다. 당신들은 대단하고 미국의 제조(American Manufacturing)와 이 나라에서 무엇을 할 수 있는지 보여주기에 자랑스럽습니다. 훌륭한 작업을 꾸준히 하십시오. 당신은 진정한 나의 롤 모델입니다.

숀 크로스 Shawn Cross

바이킹 플라스틱 엔지니어 자재 관리자

단 하나

만들어 놓으면 쉽게 변하지 않는다.

린 영상



- ❶ 폴과 함께 린 투어를 해보시오!
https://youtu.be/jYby_HczyDA



- ❷ FastCap 린 투어 2.0
<https://youtu.be/EqtKKkastWk>



- ❸ 새로운 FastCap 시설을 건축한다
<https://youtu.be/meqGK3VN2XE>



- ❹ FastCap의 신축 시설 콘크리트 투입
<https://youtu.be/hZlBcHkV27k>



더 많은 자료와 영상은 아래 링크를 클릭하시오.
paulakers.net/2sl-23

24

FastCap 린 투어



매일 약 3회의 강연 또는 투어 요청을 받는다. 우리는 이제 연간 24회의 투어를 하며, 린 생산 문화 구축에 대해 진지하지 않은 사람을 제외하기 위하여 엄격한 요구 사항을 적용하고 있다. 우리는 어떻게 린 생산을 하는지 가르치는 것이 아닌 린 생산 문화를 구축하는 방법을 가르치고 있다. 배우고자 하는 수많은 요구에 부응하기 위해 린 생산 방식으로 가능한 한 많은 사람들을 접촉해야 했다. 카메라와 Razor 스쿠터(Razor Scooter)를 타고 4시간 동안 투어 영상을 제작했다. 전문 영상 제작진이 아닌 나와 우리 직원들, 그리고 Sony PJ 790 영상 카메라와 Final Cut Pro가 설치된 Mac이 전부이다. 이는 간단하고 빠르고 쉽지만 완벽하지는 않다. 완벽함은 시작도 하기 전에 할 수 없다고 말하는 사람들을 위한 단어일 뿐이다. 이 영상은 우리가 생각하는 방식을 보여주기 위해 제작되었다. 우리는 거의 1,000개에 달하는 린 생산에 대한 모든 영상 총 100만 회 이상의 조회수에 달하는 을 온라인으로 무료로 볼 수 있도록 올려 놓았다.

전 세계적으로 수많은 기업들이 린 생산 문화를 구축하기 위

해 다양한 활동을 하고 있다. 나는 올해 열린 인디애나 MAPP 컨퍼런스에서 해당 기업의 리더를 인터뷰했다. 린 생산 라운드 테이블 인터뷰는 이 장의 마지막에서 확인할 수 있다.

린 생산 문화를 구축한 6개 기업

- 월터 엔 월프 Walters & Wolfe - 캘리포니아
- 자이린 디자인 Xylem Design - 플로리다
- 크림 이지 Klime-Ezee - 영국
- 에로우 툴 YelloTools - 독일
- 바이킹 플라스틱 Viking Plastic - 펜실베이니아
- 옴니 덕트 Omni Duct - 캘리포니아

투어 요구 사항

- CEO는 반드시 참석해야 한다. 일부 회사는 규모가 크며 CEO가 투어에 참석할 가능성이 낮을 것이라는 것은 이해한다. 하지만 전 세계적으로 70,000명의 직원을 보유한 사장을 비롯한 이사회 구성원이 이미 여러 번 투어에 참석했다. 리더가 참석해야 성공적으로 린 생산 문화를 구축할 수 있다는 것, 우리가 확신하는 경우에만 이 규정에 예외를 두고 있다.
- 참석자는 《2초 린 2 second Lean》 책을 읽어야 한다.
- 참석자는 최소 10개의 린 영상을 사전에 시청해야 한다.
- 회사를 1년 만에 린 생산 모델로 전환할 것을 약속해야

한다.

- 첫째에 50개의 개선 전후 영상을 만든다.
- 공개 YouTube 채널을 설정하여 배운 내용을 린 영상 [린 생산 video](#)을 통해 전 세계 사람들과 공유한다.
- FastCap 투어 후 1년 내에 다른 업체가 귀하의 시설을 견학하도록 해야 한다.
- 투어를 위해 가장 먼저 할 일은 화장실 청소이다. 이는 린 생산의 두 가지 초석인 겸손과 효과적인 프로세스를 가르쳐 줄 것이다.

위의 요구에 부합될 경우 투어에 대한 세부 사항은 다음과 같다.

- 나에게 참석자의 이름을 메일로 보낸다.
- 우리는 작업장에서 일하기 때문에 추운 날에는 옷을 따뜻하게 입고 오는 것을 권장한다. 작업장 온도는 일반적으로 약 16.7도이다.
- 방문 효과를 극대화하기 위해 다음과 같은 8개의 영상을 시청하는 것이 좋은 참고자료가 될 것이다. 귀사의 직원 교육으로 사용할 수 있는 더 많은 영상 및 자료는 2 Second Lean 웹사이트를 방문해서 확인할 수 있다. 귀사가 린 생산 허브 [Lean Hub](#)에 참여하는 것을 적극적으로 권장한다. [Paulakers.net/Lean-hub](#)를 클릭하라.

FastCap이 린 생산 투어를 제공하는 이유

- 우리는 토요타 생산 방식 Toyota Production System 을 배우면서 많은 혜택을 얻었다. 린 투어는 우리가 보답하는 방법이다.
- 우리가 미국의 강력한 비즈니스 환경을 구축하는 과정에서 얻은 혜택을 다른 사람들도 받기를 원한다.
- 토요타는 50여년 간의 경험을 무료로 가르쳐 주었기 때문에 우리도 그들과 똑같이 타인에게 베푸는 일을 하고 있다.
- 우리 직원들이 린을 가르치면 린을 더 잘하게 된다.
- 우리 직원들은 다른 사람들이 린 생산 문화를 구축하기 위해 우리가 하고 있는 일을 보고 경험하기를 원할 때 매우 보람을 느끼고 만족한다.

피플 투어링에 대한 FastCap의 기대치

- 참석자들은 그들이 성취하고 싶은 하나의 명확한 목표를 가지고 와야 한다.
- 린 생산을 배우고 구현할 때 Fastcap 방문 후 1년 이내에 다른 사람들을 가르쳐서 선행을 베풀기를 바란다.
- 이 투어는 호기심이 많은 사람들을 위한 것이 아니라 진지하게 린 생산을 배우고 싶고 배운 것을 구현하려는 사람들을 위한 것이다.
- 투어에는 CEO를 비롯해 임원·관리자가 참석해야 한다. 그 밖의 다른 직원도 함께 참여하는 것을 환영한다.

- 모든 참석자는 린 생산 실천을 약속해야 한다.

투어 후 시작해야 하는 사항

- 우선, 린 생산은 쉽다. 이런 마음가짐으로 접근하면 성공할 것이다.
- 할 수 없는 이유로 변명하지 말자. 핑계를 대면 린 생산을 배우거나 경험하지 못할 것이다. 자신 스스로를 변화시키고, 가족을 변화시키고, 마을을 변화시키고, 도시를 변화시키고, 세상을 변화시키자.
- 린 생산 기업을 방문하여 린 생산 문화를 경험하자.
- 린 생산 사업체의 일원이 되자. 참여하자. 우리는 모두 서로를 돕기 위해 여기에 있다.
- 먼저 경험하고, 직접 눈으로 이점을 보고, 그 다음에 그것에 대해 읽고 배우기 시작하자.
- FastCap이 제공하는 모든 린 생산 영상을 시청하고 회사의 교육 자료로 사용하자.
- 《토요타 웨이 Toyota Way》를 읽자.
- 아메리칸 이노베이터 American Innovator와 2 Second Lean에 가입하여 주간 방송을 들어라. 지난 프로그램은 iTunes 팟캐스트 및 웹사이트에서 볼 수 있다.

단 하나:

린 툴을 배우는 것이 아닌 린 문화를 구축하는 것을 배우시오.

린 영상



- ① FastCap's 린 생산 영상 도서관
<https://www.fastcap.com/content/lean-videos>



- ② MAPP 라운드 테이블 인터뷰
https://youtu.be/E9Na_YMKdvE



- ③ Walters & Wolf: B숍은 어디에 있나요?
<https://youtu.be/XTaFuteazO0>



- ④ Xylem Design: 시설 투어
https://youtu.be/6IUywb_O2KU



- ⑤ Klime-Ezee: 린 생산 여정
<https://youtu.be/EH8hKjskD7s>



- ⑥ Omniduct: 린 생산 블로그
<https://youtu.be/OzBXPDnk65Y>



- ⑦ Viking Plastics: 린 생산 여정
<https://youtu.be/3d04Dq8UY4E>



- ⑧ 주간 방송 신청
<https://paulakers.net/subscribe>



더 많은 자료와 영상은 아래 링크를 클릭하시오.
paulakers.net/2sl-24

린 생산 개요 - 보고 배우는 린

린 생산 개요

- 매일 “문제점 수정”에서 지속적인 개선이 이뤄집니다.
- 린 생산은 8대 낭비를 없애는 것입니다.
 - 과잉생산 • 운반 • 재고 • 불량 재작업
 - 과잉공정 • 불필요한 동작 • 고객의 대기 • 잠재력 미활용
- 지속적인 개선을 통해 낭비를 없앱니다.

중요한 린 생산 원칙

- 린 생산 사고를 가진 사람은 다른 사람들의 창의성과 사람들에 대해 존중하고 격려합니다.
- 린 생산 사고를 가진 사람은 아이디어의 공로를 소유하지 않습니다. 항상 팀의 노력입니다.
- 린 생산 사고를 가진 사람은 하루에 적어도 2번은 자신이 틀렸다고 말합니다.
- 낭비는 중력과 같아서 개선은 끝이 없습니다.
- 당신이 하는 모든 것의 90%는 낭비입니다.
- 다른 사람의 낭비를 절대 보지 마십시오. 당신은 항상 자신의 낭비를 갖고 있을 것입니다.
- 린 생산은 빠르게 일하는 것이 아니라 쉽게 일하는 것입니다.

린 생산 문화 구축을 위한 7가지 핵심 포인트

- 사람들을 교육하고 훈련시키십시오.
- 매일매일 2초씩 개선하십시오.
- 매일 아침 3S를 실행하십시오 : 청소, 정돈 및 표준화.
- 매일 아침 회의를 시작하십시오.
- 화장실에서부터 린 생산 여정을 시작하십시오.
- 린 생산 여정을 천천히 시작하십시오.
- 100% 옳다고 확신할 때까지 린 생산 여정을 시작하지 마십시오. 이해하기 전에 먼저 시작하면 실패할 것입니다.

린 생산 문화 구축의 결과

- 운영의 우수성
- 낮은 회전율
- 고객 유지
- 지속적인 비용 절감
- 지속적인 품질 향상
- 지속적인 혁신
- 재미있게 일할 수 있는 환경

린 아침 회의 자료

아침 회의 일정

- 7:30~7:55 리더가 회의 준비
- 7:55 리더가 아침 회의까지 5분 남았음을 인터콤 및 무선기로 공지
- 8:00 좋은 아침 FastCap!
- 8:01 내일 회의 리더 공지
- 8:02 판매 수량
- 8:03 실수와 토론
- 8:10 열혈 팬
- 8:15 제품 리뷰
- 8:20 개선 사례
- 8:25 FastCap 원칙
- 8:30 역사 및 강화
- 8:35 미국 헌법 배우기
- 8:40 스트레칭
- 8:45 작업장으로 돌아가기

메모

1. 시간은 대략적인 것입니다. 아침 회의는 일반적으로 30분이 소요되지만 당일의 주제와 이슈 상황에 따라 최대 1시간이 소요될 수 있습니다.
2. 매일 아침 회의를 합니다. 하루도 빠지지 않습니다. 이는 우리의 문화를 구축하는 가장 중요한 방법입니다. 처음에는 아침 회의 시간이 5분에 불과했습니다. 당신도 같은 방법으로 시작하고 그것을 지속 가능하게 만드는 것이 좋습니다.
3. 다루는 자료를 지속적으로 검토하고 테스트 하는 것은 유지를 위해 매우 중요합니다.
4. 신입사원 오리엔테이션이 있느냐는 질문을 자주 받습니다. 대답은 “아니오”입니다. 아침 회의를 통해 일일 오리엔테이션을 제공합니다. 이는 더 효과적입니다.

**리더 : 우리의 목표는 사람들이 우리 회사에 대해 열광하도록 하는 것입니다.
탁월한 서비스를 제공한 팀을 칭찬하기 위해 이메일과 편지를 소리내에 읽어줍니다.**

편지 예시

1. 안녕하세요, 켄지! 당신이 나를 위해 한 일을 매우 감사하게 생각한다는 것을 알았으면 합니다. 당신은 매우 친절하고 고객 서비스를 제공해 주셨고, 더 나아가서 추가적인 노력을 하셨습니다. 이 메시지를 당신의 상사에게 전달하십시오. 뛰어난 직원에게 칭찬의 말씀을 전하고 싶습니다. 고마워요.

— 리사



2. 안녕하세요, 폴! Learn to See Lean Tour에 참여할 수 있도록 문을 열어 주시고 환영해 주셔서 감사합니다. 당신들이 하는 일을 볼 수 있다는 것은 고무적이고 인상적입니다. 나는 수년 동안 “세계 일류” 회사를 보았는데 귀하의 회사는 지금까지 본 최고의 회사 중 하나였습니다. 우리는 당신과 Jon과 일본 투어를 할 수 있어서 행운이라고 생각합니다. 귀하의 직원들에게 우리 그룹의 감사 인사를 전해 주십시오. 지속적인 개선과 협력에 대한 그들의 열정은 우리가 문에 들어서는 순간 제 얼굴을 강타했습니다. 영광입니다!

— 잭 루이

3. 안녕하세요, FastCap! 나는 당신의 모든 지원에 감사하고 싶습니다. 나는 당신의 제품을 판매하는 것을 자랑스럽게 생각합니다. 제품명이 Kleenex를 판매하는 것처럼 이름이 너무 잘 알려져 있습니다. 당신의 직원들은 훌륭하고 도움을 많이 주고 고객 중심적입니다. 감사합니다.

— 로저 요크

4. 안녕하세요, 제니! 이런, 당신은 내가 계속 화를 낼 수 없게 만드네요. 귀하(및 FastCap)는 정말 뛰어난 고객 서비스를 제공하고 있습니다. 저는 오늘 HOD를 받았습니다. - 오늘은, 우리가 마지막으로 연락한 다음날입니다. 작은 핸디맨 사업을 시작하기 전에 수십 년 동안 컴퓨터 산업에서 고객 지원을 관리했습니다. 당신과 같은 직원이 있었다면 정말 좋았을 것 같습니다. 미국 사업(적어도 하나)에 대한 나의 믿음을 회복시켜 주셔서 감사합니다.

— 돈 마이어스

5. 안녕하세요, 클린트! 연례 안전 감사를 위해 오늘 귀하의 시설을 안내해 주셔서 감사합니다. 평소와 같이 귀하의 시설은 깔끔함의 최전방에 있습니다. 귀하의 기록 보관은 완벽하고 항상 최신의 상태이며 모든 직원은 항상 서로의 존재를 인식하고 안전 의식이 있습니다. 저의 평가는 A-입니다. 제가 A를 주는 일은 드뭅니다.

— 프랭크 엔리케즈

리더 : 팀원들이 실무 정보를 잘 익힐 수 있도록 매일 우리 제품 중 하나를 검토합니다.

리더는 다음을 수행할 준비가 되어 있어야 합니다.

1. 카탈로그를 참조하여 다음 리뷰 제품을 찾습니다.
2. 당사 웹사이트로 이동하여 제품 영상을 대기열에 추가합니다(사용 가능한 경우).
3. 설명할 제품을 구해서 샘플을 돌려봅니다.
4. 그룹을 위한 추가 기술 정보 및 추가 시연에 대해 폴/마이크/안드레/존에게 문의합니다.
5. 제품에 대한 질문을 유도하고 이해도를 테스트합니다.
6. 카탈로그에서 제품에 줄을 긋습니다.



개선 : 리더는 매일 6명에게 현재 상황에 대해 확인합니다.

리더 : Andrey와 확인하여 최근에 제작된 개선 영상을 대기열에 추가합니다.

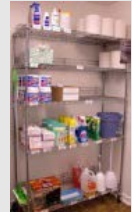
개선

리더는 매일 6명에게 아침 개선 사항에 대해 확인합니다.

우리는 매일 개선된 점에 집중합니다. 모두가 하루에 하나의 2초 개선을 해야 하기 때문에 매일 한 개의 개선을 보여주고 축하하는 것은 쉽습니다. 가장 많이 개선된 사항을 택하고 이에 대해 문제점과 개선사항을 담은 짧은 영상을 제작합니다.

이 영상들을 통해 매일 개선 사항을 검토하는 문화를 정착시키고자 한다면 다음 3가지를 수행합니다.

- 기대치 만들기 : 우리의 기대는 모두가 매일 2초 개선을 하는 것입니다.
- 기대치 조사하기 : 매일 근무 시간에 첫 번째로 수행되는데 모든 팀원이 수행하는 개선 사항을 체크하는 아침 개선 워크입니다.
- 기대치 강화 : 이는 매일 진행되는 개선 사항에 대한 영상을 모든 사람들에게 보여주는 것입니다.



참고 : 처음에는 부서에서 부서로 이동하면서 여러 개선 사항을 확인했습니다. 이 방법은 소규모 회사에서는 효과적일 수 있지만 회사가 성장함에 따라 개선 사항을 영상으로 만들어 아침 회의에서 보여주는 것이 더 효과적이었습니다.

리더 : 한 가지 원리를 읽고 그 의미를 회사와 가정에서 적용하는 방법에 대해 토론합니다.

FastCap's 22가지 원칙

1. FastCap의 목적은 무엇입니까? 사람을 성장시키는 것입니다.
2. FastCap은 항상 안전, 품질, 더 간단하게 더 빠르게 만드는 방법을 찾고 있습니다.
3. 윈스턴 처칠은 이런 말을 했습니다. 지금 당장 실행합니다.
4. 우리가 어디로부터 떠날 때, 내가 보았을 때 보다 더 나은 상태로 만들어 놓습니다.
5. 우리의 직함은 프로세스 엔지니어입니다.
6. 가치 있는 모든 것은 많은 노력 뒤에 옵니다.
7. 매일 우리의 목표는 하나의 2초 개선입니다.
8. 인간의 언어에서 가장 강력한 단어는 사람의 이름입니다.
9. 힘든 일을 먼저 함으로써 하루를 최대한 즐기십시오.
10. 진짜 문제가 무엇인지 알고 싶다면 “왜?”를 5번 물어보세요.
11. 문제가 있을 때 우리는 항상 현장에 가서 봅니다.
12. 우리의 행동을 이해하려면 어떻게 해야 하는가? 반성해야 합니다.
13. 진정한 배움은 당신이 질문할 때 옵니다.
14. 밥 테일러는 뭐라고 말했습니까? 사물과 사람을 책임집니다.
15. 비전을 가진 누군가를 위해 세상의 모든 지능을 교환하겠습니다.
16. 토요타는 낭비를 반으로 줄일 수 없는 한 개선을 실행하지 않습니다.
17. 상호 간에 책임감을 가지십시오.
18. FastCap에서 귀하의 성공은 귀하가 결코 만족하지 않는다는 사실에 의해 결정됩니다.
19. 토요타의 성공은 문화 구축을 위한 끊임없는 추구의 결과입니다.
20. 비전 정착을 어떻게 만드나요? 반복적으로 여러 번 제시하십시오.
21. 세상에는 두 종류의 사람이 있습니다. 주려는 사람과 받으려는 사람입니다.
22. 밥 테일러는 가치 있는 일은 잘 되고 있지 않더라도 할 의미가 있다고 말합니다.

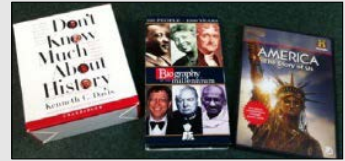
리더 : 대기열에 등록하여 역사적 오늘 및 개인 역량 수업을 제공하는 비디오, 오디오 또는 책을 검토하세요.

역사(예시)

미국 우리들의 이야기 영상

세기의 100대 인물 영상

역사적 오늘



개인의 성장과 발전(예시)

책에서 한 페이지를 읽거나 5분짜리 오디오 북 듣기

좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로(Good to Great)

토요타 방식(The Toyota Way)_니도 쿠베인(Nido Qubein)



리더 : 매일 3~5분 동안 팀을 리드하여 스트레칭 합니다.

스트레칭



리더 : 팀원 중 한명에게 하루에 한번 수정 조항을 물어봅니다.

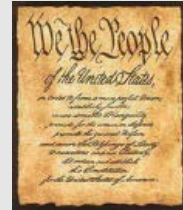
헌법

(수정) 제1조(1791, George Washington)

연방 의회는 국교를 정하거나 자유로운 신앙 행위를 금지하는 법률을 제정할 수 없습니다. 또한 언론, 출판의 자유와 국민이 평화로이 집회할 수 있는 권리와 불만 사항을 해결하기 위하여 정부에게 청원할 수 있는 권리를 제한하는 법률을 제정할 수 없습니다.

(수정) 제2조(1791, George Washington)

규율을 갖춘 민병은 자유로운 주 정부의 안보에 필요하므로 무기를 소장하고 휴대할 국민의 권리를 침해해서는 안됩니다.



(수정) 제3조(1791, George Washington)

평화시에 군대는 어떠한 경우라도 개인 소유의 땅과 주택에 소유주의 승낙 없이 숙영할 수 없습니다. 전시라 하더라도 법률이 정하는 절차와 방법에 따라야 합니다.

(수정) 제4조(1791, George Washington)

부당한 수색, 체포, 압수로 국민의 신체, 가택, 서류 및 통신의 안전을 침해해서는 안됩니다. 체포, 수색, 압수에 필요한 영장은 상당한 근거를 갖추어야 하고, 선서 또는 확약으로 뒷받침되어야 하며, 특히 수색 장소, 체포할 사람이나 압수 물품을 반드시 기재해야 하며 이 조건을 갖추지 않으면 영장을 발급할 수 없습니다.

(수정) 제5조(1791, George Washington)

대배심에 의한 고발이나 기소가 없이 그 누구도 사형에 해당되는 범죄나 불명예스러운 범죄에 관하여 심리를 받지 않습니다. 다만, 육군이나 해군 또는 전시나 사변 중일 때 민병대에서 발생한 사건은 예외로 합니다. 누구든 동일한 범죄 행위에 대해서 생명이나 신체에 대한 위협을 재차 받지 않을 권리가 있으며, 정당한 법 절차 없이는 생명, 자유 또는 재산을 박탈당하지 않을 권리가 있습니다. 또 정당한 보상 없이 사유 재산을 공공용으로 수용당하지 않을 권리를 가지고 있습니다.

(수정) 제6조(1791, George Washington)

모든 형사 소추에서, 피고는 범죄가 발생한 주 및 법률이 미리 정하는 지구의 공정한 배심원에 의해 신속한 재판을 받을 권리와 기소의 내용과 근거에 관하여 통보 받을 권리가 있습니다. 또 자기에게 불리한 증언을 하지 않아도 될 권리와 자기에게 유리한 증언을 얻기 위하여 강제 수속을 취할 권리, 자신의 변호를 위하여 변호인의 도움을 받을 권리가 있습니다.

(수정) 제7조(1791, George Washington)

경우에는 배심원에 의한 심리를 받을 권리가 보장됩니다.

배심원에 의하여 심리된 사실은 관습법 규정에 따라 어떤 연방 법원에서도 재심을 받지 않습니다.

(수정) 제8조(1791, George Washington)

범죄 혐의를 받고 있거나 범죄 사실이 확인된 사람이라 하더라도 과도한 보석금을 요구하거나, 과도한 벌금을 과하거나, 잔혹하고 비정상적인 형벌을 내리지 못합니다.

목표

직원 성장	• 린 생산을 집에서 실행하기 • 다른 작업자들에 대한 친절함과 감사한 자세 • 매일 배우기(역사, 문화, 문학, 헌법) • 각자의 책임을 명확히 하여 각자 책임을 다하기
매달 1개의 신제품	• 고객의 아이디어를 개발하여 마켓으로 출시
1개 2초 개선	• 모든 사람은 매일 한 개의 2초 개선하기 • 누구나 실행할 수 있도록 목표 설정을 작게 만들기
포카 요케	• 모든 프로세스에서 실수 방지 • 5분 교육으로 누구나 따라 할 수 있는 간단한 프로세스 만들기 • 일주일에 1회 이내의 실수 • 더 높은 수준의 사고를 위해 RAM 메모리를 줄이고 일을 단순하게 만들기
월드 클래스 문제 해결사	• 해결책 내기 • 변명하지 않기. 할 수 없는 이유 말하지 않기. • 역사에 따르면 다른 많은 사람들이 우리가 현재 직면한 것보다 훨씬 더 큰 장애물을 극복함
사고 없음	• 사고 제로 • 결근 제로
미국 제조	• 제조업을 집으로 가져오기. • 10년 이내에 모든 제품을 미국에서 제작하기, 2007년 시작으로 2017년 완료
린 분야 세계 최고	• 주간 투어 • 디즈니형 멘탈리티(Disney Ship Mentality) • 처음 발견한 것 보다 더 나은 상태로 남겨두기 • 아침 회의, 문화 구축 • 오전 7~8시 사이 아침 개선 • 다른 사람을 돕기 위해 개선 전후 영상 만들기
가정하지 않기 / 추측하지 않기	• 왜?라고 질문하기 • 왜?라고 질문하기 • 왜?라고 질문하기 • 1000% 확신할 때 실행하기
열혈 팬	• 고객이 열광하지 않으면 우리는 실패한 것이다. • 1분에 상대방의 이름을 2번 이상 사용하기 • 감사하는 태도로 고객을 감동시키기 • 전 제품에 대한 1분짜리 제품 비디오 • 열혈팬의 편지 바인더 만들기
고객의 삶을 개선하기	• 시간 낭비 제로 • 비용 줄이기 • 고객 시간과 자원의 오용에 비용을 지불하지 않도록 하기 • 품질 향상
당일 배송	• 팩스로부터 트럭까지 2시간 내에 배송 완료

쉬운 8 단계 프로세스 - 샘플 페이지

화장실 청소 스텝

- 
 - Vacuum fan vents
 - Wipe wood trim at top of stalls
 - Wipe all door handles and hand rails with lysol wipes
 - Wipe tops of metal bins with lysol
 - Wipe from kitchen to staircase
- 
 - Sprinkle toilet bowl with Comet
 - Use toilet brush to clean bowl
 - Clean under the seat
 - Use skiny white scrub brush to clean between the toilet seat and back of toilet
- 
 - Wipe down toilet with Windex
 - Flush toilet when finished
- 
 - Wet mop with hot water
 - Mop floor in stalls
 - Mop rest of floor
 - Use more hot water to rewet mop
- 
 - Continue with the same wipes to clean faucets and soap dispensers
 - Clean countertops
 - Clean sink with blue scrub pad
 - Use black block to keep faucet on.
- 
 - Wipe down hand dryer
 - Clean wall with windex
 - Continue to clean/scrub trim with Windex
- 
 - Spot clean mirror with Windex
 - Check & Fill Soap
- 
 - Vacuum trim from staircase through bathroom to kitchen.

탕비실 청소

- 
 - Start dish sanitizer and unload
 - Pull out break table chairs for sweepers.
- 
 - Take out trash
 - Wash your hands!
 - All cleaning supplies are located under the sink
- 
 - Clean all microwaves and toaster ovens inside and out using Windex
 - Wipe the tops and the shelving underneath of the microwaves and toaster ovens
- 
 - Clean refrigerator with Stainless Steel cleaner spray and wipe with rag
 - Wipe down tops of fridge using Windex
 - Wipe Dishwasher & front of stove
 - Clean air/water dispensers with Windex
- 
 - Refill coffee maker water tank
 - Clean machine with Windex
- 
 - Clean counter tops with Windex
 - Clean stove top with Windex
 - Clean sink with Windex
 - Check mop under the sink
- 
 - Wipe down break table with Pledge Multi Surface Cleaner
- 
 - Vacuum bottom of cupboards
 - Push break table chairs back in once sweepers are done.
 - EMPTY GARBAGE REFRID NIGHT!



더 많은 자료와 영상은 아래 링크를 클릭하시오.
paulakers.net/2sl-resources

저자 소개

폴 에이커스 Paul Akers는 FastCap 창립자이자 대표 이사이다. FastCap은 전문 건축가를 위한 목공 도구와 장비를 만드는 회사이다. FastCap은 1997년 폴의 차고에 단순히 “그를 괴롭히던 것을 해결하여” Fastcap 커버캡 cover cap이라는 제품을 개발한 것으로 시작했다. 겸손한 출발로부터, MBA 경영학 석사 학위도 없는 상태에서 FastCap은 40여 개국에서 수천 개의 대리점을 보유하고 있다. 폴의 강한 호기심은 어떻게 하면 개선될 수 있는지에 대한 길을 열어주었으며, 오늘날 그는 많은 미국과 국제 특허를 보유한 풍부한 혁신가이다.



FastCap은 매년 약 20~30개 혁신적인 제품을 출시하며 1999년과 2010년에는 올해의 비즈니스상 business of the year을 수상했다. 2011년 6월에 폴은 시애틀 비즈니스 매거진 Seattle Business Magazine에서 올해의 권위 있는 비즈니스 경영자상 Business Executive을 수상했다. 그는 린 생산 문화를 재미있게 만드는 것에 관한 첫 번째 책인 《2 Second Lean》을 저술하였고, 현재 15개 언어로 제공되고 있다. 2015년에 그는 《린 건강 Lean Health》이라는 두 번째 책을 저술하였고, 2016년에는 《린 여행 Lean Travel》이라는 책을, 2019년에는 《린 삶 Lean Life》 및 《배니시 슬로피니스 Banish Sloppiness: 대충하는 습관을 버리기》를 저술했다. 2016년 폴의 책 《2 Second Lean》은 싱고 기관 Shingo Institute으로부터 인정을 받아 연구 및 전문 출판상을 수상했



다. 폴은 그의 아버지로부터 모험을 받아들이고 탁월함을 추구하는 방법을 배웠고 14세의 어린 나이에 이글 스카우트의 계급을 얻었다. 15세의 폴은 고등학교 목공소에서 기타를 만들고 테일러 기타 [Taylor guitars](#)의 창립자인 밥 테일러 [Bob Taylor](#)의 주목을 받았다. 밥 [Bob](#)은 폴이 고등학교를 졸업한 날에 폴을 업무에 투입하고 멘토링을 했다. 폴은 밥과 함께 일하면서 눈 앞에서 밥이 기타 산업을 변화시키는 모습을 지켜보며, 밥이 미국의 진정한 혁신가라는 지속적인 인상을 가졌다. 2017년 폴은 지속가능한 삼림 관리 실천에 대한 인식을 높이기 위하여 소규모 팀이 세계를 돌아다니는 월드 포레스트 투어 [World Forestry Tour](#)에서 밥 테일러 [Bob Taylor](#)를 기록하는 영광을 누렸다.

그는 1983년에 바이올라 대학교 [Biola University](#)를 우등생으로 졸업하고 교육학 학위를 취득했다. 폴은 파사데나 [Pasadena](#)에서 일하면서 가장 유명한 역사적 건축물 중 일부를 복원했으며 <아키텍처 다이제스트 [Architectural Digest](#)> 잡지의 편집자를 위해 집을 지은 독점적인 장인 그룹의 일원이 되었다.

폴은 마크 케펠 고등학교 [Mark Keppel High School](#)에서 산업 예술을 가르쳤으며, 그의 혁신적인 사고로 인해 열쇠 걸이, 도마와 같은 일반 고등학교 프로젝트가 아닌 아이들에게 가구 제작을 가르치는데 초점을 맞춘 프로그램을 개발했다.

그는 문제 해결 능력이 뛰어날 때 비즈니스 세계에 뛰어들어

발명으로 이어졌고 결국 자신의 제조 사업으로 이어졌다.

일련의 우여곡절을 통해 린^{Lean} 생산 및 문화를 성공적으로 도입한 예로 FastCap을 떠오르게 하는데 중요한 역할을 했고 현재 전 세계 수천 개의 회사가 그의 뒤를 따르고 있다.

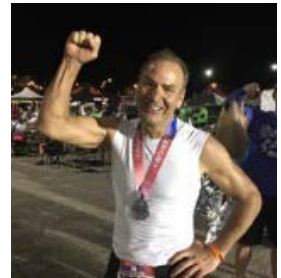
2010년 폴은 린 생산 플랫폼을 바탕으로 정부를 변화시키겠다며 워싱턴주 미국 상원에 출마했다. 선거 이후 폴은 다양한 정부 기관과 지속적으로 협력하여 린 방식을 가르치고 전국의 정부 기관에서 린 문화를 조성하도록 도왔다.

2013년 폴은 테드^{TEDx}에 혁신에 대한 강연자로 초대되었다. 2017년에는 글로벌 운영에서의 우수성을 인정받았고 중요한 도전 및 미래 동향 부문에서 사고력 리더 및 대중에게 영향력을 주는 사람으로 선정되었다.

폴은 서핑, 달리기, 수영, 자전거 타기 등을 하는 열렬한 야외 활동가이다. 킬리만자로산과 에베레스트 베이스캠프까지 트레킹을 포함하여 수많은 14,000피트 되는 산의 정상에 올랐다. 폴은 건강에 관심이 많으며, 아이언맨 2^{뉴욕주 레이크플래시드, 프랑스 비시}를 완성했다.

폴은 단일 엔진 비행기로 3번의 북대서양 횡단을 포함해 2,000시간 이상의 비행 시간을 보유한 계기비행기 조종사이다.

폴은 사람들이 자신의 잠재력을 최대한 발견하도록 돕고 비즈니스 및 개인 생활에서 린을 구현하는 방법을 다른 사람들에



게 보여주는데 최선을 다하는 열정적인 연설가이다.

린에 대한 폴의 열정은 그를 전 세계 104개국 이상에서, 예를 들어 이스라엘 국방군, Mercedes Benz, Amazon, 미국 해군, Turner Construction 및 여러 대학과 같은 유명 조직과 협력하고, 그곳에서 연설했다.

카자흐스탄에서 아이슬란드로, 태즈메이니아에서 일본, 독일, 이스라엘, 아프리카와 슬로바키아로, 당신은 폴이 어디에 있는지 결코 알지 못하겠지만 그가 어딘가에서 열정적으로 린 개념을 가르치고 있다는 것은 확실하다. 폴은 또한 일본 그리고 사람들에게 이 놀라운 나라 일본 연구 미션 Japan Study Mission에 대한 철학을 가르치는 것에 대해 열정적이다. 그는 일본에 있는 토요타, Lexus와 그 공급업체를 포함하여 30개 이상의 팀을 교육했다.

폴은 자신의 주간 팟캐스트인 “아메리칸 이노베이터 The American Innovator”에 수천 명의 팔로워를 보유하고 있으며 여기서 혁신과 린 사고의 힘에 대해 가르친다. 그는 전 세계의 여행과 모험과 과정에서 만난 훌륭한 사람들을 인터뷰하는 것을 사진과 비디오 촬영으로 기록하여 자신의 통찰력과 관찰한 것을 공유한다.

폴은 그의 아내 리앤 Leanne과 1983년 결혼했고 슬하에 FastCap에서 그와 함께 일하는 2명의 장성한 자녀 안드레아 Andréa와 콜비 Kolbe를 두고 있다. FastCap은 진정한 가족이 운영하는 회사이다.



3차 출간

2 Second Lean™

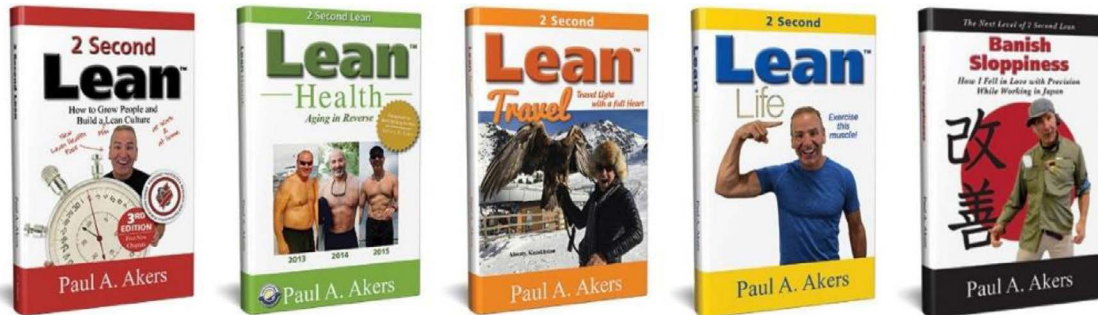
린 생산에 대한 모든 이야기가 약간 지루하고 차트와 그래프에 관한 것이라고 생각하시나요? 이 책을 읽고 린이 얼마나 쉽고 재미있을 수 있는지 영감을 얻으십시오. 순서도나 그래프가 없습니다. 단지 한 회사의 실제 린 생산 여정과 린 썩킹이 만들어낼 수 있는 놀라운 결과만 있을 뿐입니다. 몇 시간을 투자하여 2 Second Lean을 읽고 인생을 바꿔보십시오!

“폴 에이커스는 FastCap을 업계 리더이자 미국에서 가장 흥미로운 제조 회사 중 하나로 성장시켰습니다. 그는 혁신적이고 철저하게 미국적인 린 생산 원칙과 기술을 응용하였기에 공장으로부터 병원, 사무 환경까지 다양한 조직으로부터 그의 비밀을 전달받고자 하는 강의 수요가 매우 높습니다. FastCap을 방문했을 때 폴의 직원들은 시간과 비용을 절약하기 위해 2초 린(2 Second Lean) 원칙을 적용한 몇 가지 사례를 보여주었습니다. 그들은 일반적으로 2초보다 훨씬 더 많은 시간을 절약했습니다. 나는 폴의 전략을 믿으며, 그의 전략과 원칙 중 많은 부분을 사무실의 CQI(지속적 품질 개선)에 통합했습니다. 이는 1,000명 이상의 법률 전문가와 겸직 직원에게 동기부여가 되어 우리 고객과 납세자들을 위해 수백만 달러를 절약할 수 있도록 하는데 도움이 되었습니다.”

— Rob McKenna, 워싱턴주 법무장관* —

* 타이틀은 식별용이며 법무장관실 또는 워싱턴주의 승인을 의미하지는 않습니다.

린 생산에 빠져보십시오!



폴의 린 여정(Lean journey)과 그가 이러한 원칙을 그의 삶의 다른 측면에 어떻게 적용했는지 읽어보십시오. Paulakers.net에 있는 그의 린(Lean) 관련 여러가지 책들을 참고하시기 바랍니다.

▶ 2000개의 무료 린 영상과 400만 회 이상의 조회수를 자랑하는 YouTube 페이지를 확인하십시오.

폴 에이커스(Paul Akers)는 글로벌 회사인 워싱턴주 벨링햄에 위치한 국제적인 제품 개발 회사 FastCap LLC의 설립자이자 대표이사입니다. 폴의 전체 이력을 보려면 아래 링크를 입력하거나 클릭하십시오.

paulakers.net/bio