

中小工場의 標準化

한국 매니지먼트 서비스센터 대표
技術士 吳 弼 勳

1. 中小工場이란?

中小企業 또는 零細企業이라고도 불리지고 있는데, 내가 여기서 말하는 中小工場을 規定하고 넘어가야 하겠다. 中小工場이라는 것은 大別하여 다음과 같은 뜻에서이다. 즉

1) 100名 정도의 종업원으로 구성되는 工場이하의 規模의 소위 maker라고 하는 製造工場(A種)

2) 같은 規模의 工場이지만 母會社가 있는 소위 下請工場이라고 불리어지는 製造工場(B種)

3) 規模는 크지만 하는 것, 생각하는 것이 소위 前近代의인 製造工場(C種)

이들 中小工場은 社內標準化의 意思가 희박하거나 아니면 그 企業의 規模나 實情에 맞는 充分한 社內標準化가 되어 있는 工場은 많지 않다. 한편 一層의 標準化의 推進에 注力하면, 보다 큰 效果가 얻보이는 工場도 적지 않다.

標準化는 各種管理의 基礎가 되며, 經營合理化의 첫 段階이고 企業의 繁榮을 가져오는 것이나 中小工場에서 標準化가 왜 잘안되는가를 생각하고 그 對策을 생각해 보기로 한다.

2. 標準化 以前의 문제

1) 效果를 性急하게 期待한다.

經營者는 아무래도 性急하게 效果를 期待하지만 분위기 造成의 期間이 있어야 하고 忍耐가 必要하다. 標準化에는 抵抗이 따르기 마련이기 때문에 그 原因을 究明하고 關係人의 育成과 參與를 꾀하여야 한다.

그러기 위하여 標準化委員會나 提案制度,

*生産管理技術士(工場管理)

나 아가서 QC 서어클活動등을 利用하면 좋다.

2) 환경의 整備가 必要하다.

標準化에는

① 정해진것은 지키는 訓練을 쌓는다.

② 서로가 慶福할수 있다고 氣分을 가지게 한다.

③ 時代의 進歩를 알도록 한다.

④ 無限한 努力의 必要性을 깨우친다.

⑤ 當然하다고 생각되는 것부터 實行한다. 는 등의 準備態勢를 갖추 必要가 있다.

3. 標準化의 範圍, 對象을 정하는 法

각 企業에 따라 가장 손쉽고 必要한 것부터 標準化해 가도록하며, “記號” “用語”의 統一, 業의 標準化, 生産體系의 標準化등 표준化의 範圍는 넓다.

먼저 기초가 되는것, 管理할수 있는것부터 시작하여 全體의 標準化를 達成하여야 한다. 一般的으로 다음과 같은 것을 對象으로서 고려하여야 할것이다.

a) 長期壽命인 것

b) 그 數가 많은 것

c) 반복되는 것

d) 측정이 가능한것

e) 서로-관련이 있는것

4. 標準化의 時期

언제 標準化하면 좋은가는 다음 3가지로 集할수 있다.

(1) 가장 經濟的인 時機에 標準化한다.

(2) 되도록 빠른 時期에 必要한 部分을 標準化한다.

(3) 實情에 맞게 效果가 크도록 改訂을 계속한다.

標準化의 具體的時期를 定하기 爲한 要素로서는,

- a) 新工場에서 新製品을 製造하는 경우
- b) 新工場에서 舊製品을 製造하는 경우
- c) 舊工場에서 新製品을 製造하는 경우
- d) 舊工場에서 舊製品을 製造하는 경우
- e) 量産의 경우
- f) 個別生産의 경우
- g) 熟練도와 教育訓練의 程度에 따라
- h) KS 審査를 받을 경우
- i) 納品處와의 契約條件

등을 고려하여야 한다.

標準化는 義務의으로 하는것이 아니고, 그 有効性을 理解하고, 自進하여 實施하는 境地가 바람직하다. 때에는 外部로부터의 壓力을 契機로 하여 利用할수도 있다.

5. 標準化의 程度

標準化를 어느程度 하느냐면 먼저 經濟性的 문제와 技術的인 문제를 十分 검토하지 않고서는 어디까지 標準化하는가 標準化할수 있느냐를 決定하는것은 어렵다. 즉 어디까지 標準化를 추진하느냐의 문제는 製造業種, 技術水準, 工程解析 工程能力등을 감안하여 그 程度를 定할수밖에 없다. 이들을 생각하지 않고, 단지 標準書만을 作成하여도 實際로는 아무런 益모도 없게 된다.

6. 標準化를 위한 組織

(1) 標準化의 擔當部門

標準化는 組織全般에 미치지 못하면 經營管理에 좋은 成果는 가져오지 못한다. 標準化業務를 擔當하는 部門은 社內的 組織上에서,

- a) 會社의 技術全般이 파악될수있는 立場에 있을 것.
- b) 社內 各부분에 대하여 되도록 不偏한 立場에 있을 것.
- c) 社內的 모든 業務의 命令系統에 連繫을 하기 쉬운 立場과 같은 位置에 있어야 한다.

一般으로는 標準係, 管理係라고 하여 技術部門, 品質管理部門에 屬하고 또는 技術係, 品質

管理係라고 하는 部門에서 標準化業務를 擔當하고 있다. 그러나 組織은 標準化面에서 理想的이라고 하더라도 會社에는 여러가지 일이 따로 있고 統制上의 缺陷이 일어나게 되면 無意味하기 때문에 全體와의 “마판스”를 잘 생각하여 만들 필요가 있다.

(2) 專擔者의 選定

上記의 擔當部門에도 專擔者를 두고서 社內標準化에 따른 業務를 能率的으로 處理하고 또 社內標準化를 計劃的으로 推進하여 그 效果를 높인다는 長期的인 생각밑에 1~2人的 專擔者를 두는것이 結局은 得策이 된다.

專擔者는 標準化의 實務를 行하는 것이 아니라, 社內全般的 標準化의 분위기를 造成하고 그것을 廣範圍하게 推進하는 것이 任務가 되어야 한다. 우리나라 中小企業에서는 그런 資格있는 사람이 적고 萬一 있다손치면 모든것을 그 사람에게 依存하는 惡習이 있다.

따라서 標準化業務의 擔當者는 그 選定을 잘못하면 社內標準化의 進歩를 不圓滑 非能率化하고 나아가서는 標準化에 依한 充分한 效果를 올릴수 없는 우리도 있게 됨으로 標準化 專擔者는 下記와 같은 要件을 가진 사람을 選定하여야 한다.

- a) 社內全般的 狀況에 精通하고 있을 것.
- b) 製造 및 管理技術과 人間關係의 技術이 있는 指導의能力이 있을 것
- c) 努力家이고 研究心이 強할 것
- d) 協力的이고 說得力이 있을 것
- e) 責任感이 強하고 信賴받는 사람일 것
- f) 健康하고 勤務狀況이 良好할 것

한편 標準化擔當者를 둘러싼 社內的 環境조건을 언제나 良好하게 維持될수 있게 經營層의 理解와 따뜻한 配慮가 따라야 한다.

(3) 審議機關

審議機關으로서는 標準化의 初期에는 委員會制度를 採하는 것이 中小企業에서는 效果的이라고 생각된다.

委員會는 社內標準의 審議를 통하여 各部門의 意見의 調整, 交換의 契機가 마련됨으로서 확실히 實行되어야 할 社內標準의 實行度를 높이는 效果를 기대할수가 있다. 同時에 幹部의 思想統一이 되며, 또 幹部의 社內標準化및 管理技術에

대한 認識과 理解를 높이며 一致協力하는 精神을 涵養하도록 하는것이 重要하다.

이 審議機關의 事務局業務는 標準化의 擔當部門이 擔當하는것이 普通이다.

(4) 連絡 參測 및 協力, 協調

企業內의 人間關係의 重要한 要素는 連絡과 參測에 있다. 크레인의 原因은 連絡의 不充分에 있고 그 原因은 計劃의 缺如에 있다. 計劃의 缺如는 計劃할 때의 全員의 參測의 如何에 달려있다.

a) 經營層은 社內標準化의 必要性을 잘 理解 認識하고 熱意있는 協力和 강한 Buck up이 꼭 必要하다.

b) 中堅幹部層은 社內標準化에 대하여 깊이 認識하고 協調하고, 積極적인 推進努力을 아끼지 말아야 한다.

c) 一般作業者에게는 社內標準化의 必要性을 잘 說明納得시키고 協力的에 하여야 한다. 이런 手段으로서 QC 서어클活動은 적당한 것이 될것임으로 研究있기 바란다.

7. 社內教育과 普及徹底

標準化를 實施하는 것은 사람이다. 아무리 좋은 標準을 만드려도 그대로 行하지 않으면 쓸모 없게 된다. 그러기 위하여 従業員을 教育指導하고 周知徹底시키는것이 必要하게 된다. 全従業員이 協力하여 標準을 尊重하는 생각으로 되게 하는것이 重要하다.

또 教育指導는 社內標準化를 위한 다른 計劃과 步調를 맞춰서 實行해야 한다.

教育과 普及徹底에 十分 힘쓰지 않으면 社內標準化는 幹部나 標準化擔當者만의 것으로 되어 全社의 協力一致가 기대되지 못하게 되며 따라서 社內標準化도 確實하게 되지 못하여 그 効果도 半減하게 되는 것이다.

8. follow-up 活動

作成된 社內標準을 維持하고 나아가서 改訂을 거듭하여 經營에 寄與케하는 努力을 永續시키는 것은 出發時의 몇배의 努力이 必要하다고 생각 한다.

따라서 標準化活動은 標準後의 長期間의 Fol-

low-up 活動에도 重點을 두어서 計劃하여야 한다. Follow-up 活動의 重要性은 아무래도 標準化에 대한 經營者의 意志가 末端까지 徹底화되어 있어야 한다는 것이다.

經營者나 各幹部는 每日의 經營活動속에서 스스로 標準化를 實踐한다는 생각으로 標準化의 문제에 부닥치 나가야 한다는 것도 必要하다. 또 經營者에서 作業者에 이르기까지의 생각의 標準化에 의하여 經營의 合理化와 發展을 도모한다는 信念에 徹底하지 않으면 效果가 적다는 것을 銘心하여야 할것이다.

9. 왜 標準은 지켜지지 않는가.

職場에서 標準이 지켜지느냐 지켜지지 않느냐는 監督者의 行動如何에 따라 決定된다고 하기도 過言은 아니다.

여기서 標準을 지키게 하려면 監督者의 正當의 行動이 중요하다. 즉 部下는 上司의 關心의 方向으로 움직이는 것이기 때문에 監督者가 먼저 標準을 지키는데 앞장서야 한다.

다음에 部下를 움직이는데, 監督者는 항상 연구를 한다는 것이 중요하다. 즉 손쉽게 지켜지고 標準으로 하는 연구가 있어야 한다.

또 部下를 움직이는데 平素의 指導力과 信賴感이 있어야 함으로 監督者는 親近感이 가고 이야기를 나누기 좋은 사람이 되도록 마음가짐과 行動에 조심하여야 한다.

10. 결 언

上述한바와 같이 標準化의 문제점을 지적하고 說明하였지만 社內標準化는 一朝에 되는 것이 아니다. 技術의 進歩와 많은 사람의 努力으로 만드려진 社內 標準을 充分이 普及實施하여가는 동안에 育成되어 가는 것이다.

우리나라 中小企業은 특히 人材의 不足, 認識의 不足등으로 標準化의 利點을 깨닫지 못하고 經營層의 獨斷的判斷이 판치는 風土속에 있음은 부끄럽다 하겠다. 國內市場에서의 競爭이나 國際競爭에서의 商品의 競爭은 標準化思想의 徹底如何에 따라 勝敗가 決定된다고 고아야 한다. 이제 곧 標準化에 沒頭하기를 기원하는 바이다