

품질관리 추진 매뉴얼(Ⅱ)

자료 제공 / 공업진흥청

5. 품질관리 분임조 및 제안

가. 품질관리 분임조 활동의 필요성

1) 품질관리 분임조 활동의 개념

같은 직장안에서 품질관리활동을 자주적으로 추진하는 작은 그룹이다. 이 그룹은 전사적인 품질관리활동의 일환으로서 자기계발, 상호계발을 도모하고, 품질관리의 7 가지 기초수법을 활용해서 현장의 관리와 개선활동을 계속적으로 전원이 참가하여 추진한다.

2) 품질관리 분임조활동의 필요성 - 1 단계

산업이 근대화됨에 따라 생산현장도 점차 자동화 또는 반자동화되어 가고 있으며 그결과 사람의 일도 점차 단순화되어 가고 있고 또 분화되어, 근로자는 인간으로서의 보람을 느끼고 싶어하는 기본적인 욕구가 충족되지 못하게 되기 쉽다. 그러나 일반 근로자는 내가 “타인으로부터 인정받고 싶다” 또는 “내가 갖고 있는 능력을 발휘하고 싶다”는 욕구를 기본적으로 갖고 있다고 할 것이나, 일의 범위가 극히 한정되어 있고 단순반복적인 일이기 때문에 자기의 능력을 충분히 발휘할 기회가 없어서 일이 따분하게 생각되고 싫증을 쉽게 느끼고 하여 이런 상태가 계속될 때 자발적이고 창의적인 근로의욕을 상실하게 된다.

그래서 직장안에서도 인간성을 발휘할 수 있게 하는 연구가 일본을 중심으로 실용화되어 왔으며 그 대표적인 제도로써 품질관리 분임조활동이 적극적으로 활용되고 권장되고 있다고 할 것이다.

3) 품질관리 분임조활동의 기본이념 및 목적

가) 품질관리 분임조활동의 기본이념

- ① 기업의 체질개선 및 발전에 기여한다.
- ② 인간성을 존중하고 보람있는 명랑한 직장을 만든다.
- ③ 인간의 능력을 발휘하여 무한한 가능성을 창출한다.

나) 품질관리 분임조활동의 목적

- ① 제일선 감독자의 리더쉽, 관리능력을 높일 수 있는 목표로, 또 그것을 자기계발에 의하여 달성되도록 추진한다.
- ② 전원참가로 품질관리 분임조활동을 통해서 직장의 사기를 높이고 품질관리가 직장의 말단까지 철저하게 행하여 지도록 한다. 또한 품질의식, 문제의식, 그리고 개선의식을 높이도록 한다.
- ③ 품질관리 활동을 추천함에 있어서 직장의 추진상책으로 활동한다.

나. 품질관리 분임조활동의 도입방법

1) 도입순서

가) 다른 분임조의 활동상황을 보고 온다.

① 이미 품질관리 분임조활동을 실시하고 있는 사내 또는 다른회사의 분임조활동상황을 본다.

② 품질관리분임조 발표대회 또는 우수분임조 교류회에 참가한다.

나) 품질관리 분임조에 관한 이야기를 듣는다.

먼저 회사안의 품질관리 분임조활동을 시작한 직장이나, 다른 회사 분임조원들의 이야기를 듣는다. 예컨대 품질관리분임조 추진자, 분임조장, 분임조원 등의 체험담이나 추진상의 좋은점과 어려웠던 점등을 듣는 것이 좋다.

다) 품질관리 분임조관계의 서적을 함께 읽는다.

라) 서로 의논한다.

품질관리 분임조를 시작하려는 사람들을 중심으로 자기들이 분임조활동을 할 때 어떻게 도입하면 좋은지를 함께 의논한다.

마) 실시하여 본다.

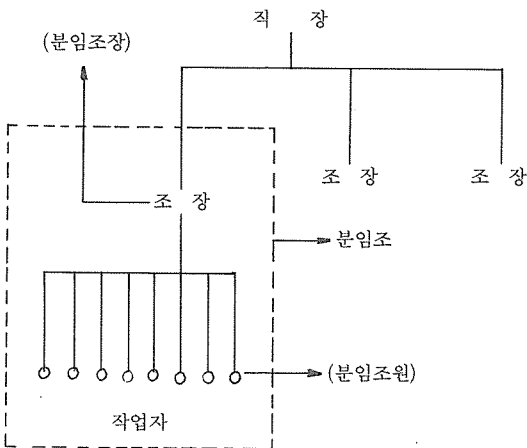
우선 직·조장 등 현장의 일선감독자가 분임조장이 되어 분임조를 만들어 단계별로 활동하여 본다.

바) 실시상의 문제점을 연구한다.

예컨대, 분임조회합의 개최방법, 품질관리 기초수법의 활용방법, 문제를 발견하는 요령, 문제해결을 위한 분임조활동의 단계별 추진요령 등을 경험해 보고 현실적으로 가장 효율적인 방법을 생각해 낸다.

2) 품질관리 분임조의 편성방법

가) 편성의 기본형태

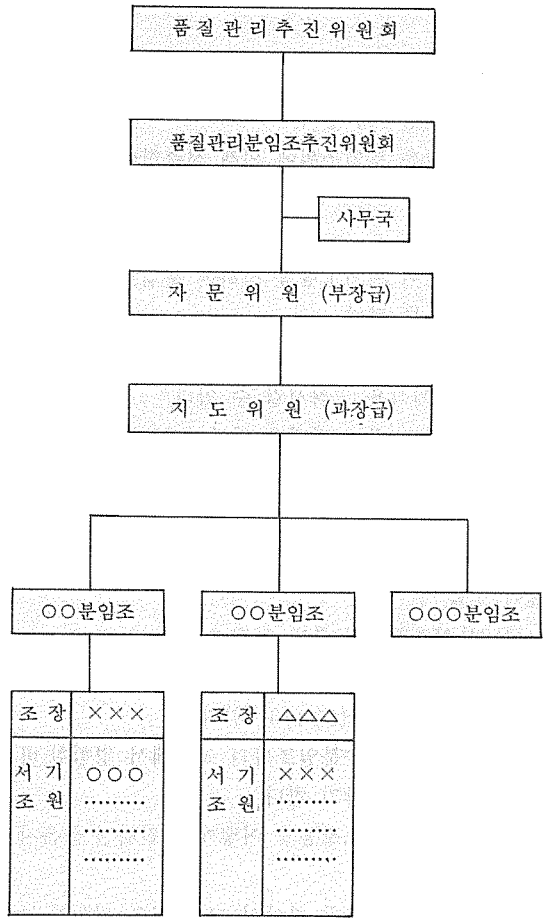


(도 7)

① 품질관리 분임조는 한 직장안에서 전원참가로 자주적으로 작은 그룹을 만들어 계속적으로 활동을 추진해 가는 것이다. 따라서 분임조장과 분임조원은 같은 직장안의 사람들로 구성되는 것이 기본이다.

다음의 (도 7)은 분임조의 기본형태이다.

② 품질관리 분임조원의 수는 10명이내로 구성하는 것이 좋다.



(도 8)

다. 도입시의 직·반장의 역할

직·반장 등 현장의 일선 감독자는 우선 솔선해서 품질관리분임조를 추진해 갈 리더쉽을 취하여야 하며, 자신이 먼저 품질관리분임조 활동을 이해하고 솔선해서 실시해 보아야 한다. 이 경우 추진 방법

으로서는 다음과 같다.

- ① 부하인 작업자들과 함께 분임조를 편성해 본다.
- ② 품질관리분임조에 관해서 공부한다.

나) 분임조 편성시의 유의사항

분임조를 편성할 때는 부서의 상사 또는 분임조 사무국과 상의하는 것이 좋을 것이나, 이경우 다음 사항에 유의해야 한다.

- ① 분임조의 편성은 작업의 내용이 동일하거나 관련이 있는 작업자들로써 편성함을 원칙으로 하되, 가능한 한 10명 정도가 좋고 5~8명 정도가 가장 바람직하다.
- ② 2교대 또는 3교대 근무를 하는 부서에서는 교대조별로 편성함이 좋다.
- ③ 분임조장은 분임조원에 의해 선출함이 원칙이지만, 처음에는 고참사원이 분임조장의 역할을 하는 것이 좋다.
- ④ 분임조장이 서기 1명을 정하여 분임조의 운영에 도움을 받도록 한다.
- ⑤ 분임조장의 역할을 교대로 맡도록 하면 분임조원의 참여 의식을 고취시킬 수 있다. 분임조장의 역할을 교대로 하는 방법은 일정기간(6개월 또는 1년) 또는 1개 테마의 완료기간으로 하면 좋다.
- ⑥ 분임조원은 오락담당, 체육담당 등으로 업무를 분장하여 주면 책임감이 커져 분임조활동에 활력을 불어 넣을 수 있다.

다) 분임조활동의 추진 조직도

전사적 품질관리활동의 일환으로써 분임조활동의 추진조직도는 다음(도8)과 같다.

- ① 다른회사의 우수분임조와의 교류에서 경험한 바를 분임조에서 이야기 한다.
 - ② 자기들의 분임조활동을 어떻게 추진하면 좋은지를 이야기한다.
 - ③ 구체적으로 테마를 찾아서 그 원인을 해석해 본다.
 - ④ 직제 또는 회사조직과 분임조와의 상호보완적인 관계확립을 검토한다.
 - ⑤ 품질관리 기초수법을 공부하여 실제로 적용해 본다.
 - ⑥ 품질관리분임조에 관한 체험을 사례로 정리하여 부하분임조원들에게 들려주고 이에 관해 토론한다.
- 이 경우에도 다음 사항에 주의할 필요가 있다.

- ① 리더쉽은 모두가 참여하고, 모두가 발언하며, 모두가 분담하도록 발휘한다.
- ② 모두 함께 의논하고 분임조원의 의사나 자주성을 존중하면서 진행한다.
- ③ 직·반장이 품질관리분임조에 관한 경험도 없이 부하에게만 분임조를 편성하여 활동하게 하는 경우가 있으나, 이는 옳지 못하다. 자신이 분임조장이 되어서 분임조를 만들고 실제 경험을 해야 한다.
- ④ 일상 작업과는 다른 별도의 일을 하는 것이 아니며, 현장의 일상적인 일과 불가분의 관계가 있으며 분임조와 일체라고 생각해야 한다.

라. 품질관리 분임조 분임조장의 역할

1) 분임조장의 선정

- ① 분임조 활동의 초기에는 직·조장 등 일선 감독자가 분임조장이 된다.
- ② 분임조 활동이 진행되면 차츰 분임조가 세분화되어 수명의 작업자료 미니분임조를 만들고 그중의 감독자 또는 선임자가 분임조장이 된다.

2) 분임조장의 역할

- ① 분임조를 이끌어 간다.
- ② 분임조의 활동 추진방향을 설정한다.
- ③ 분임조원의 협력체제를 만든다. 이를 위하여 전원참가, 전원발언, 전원분담이 되도록 활동을 진행한다.
- ④ 분임조원 전체의 인간관계가 원활하게 되도록 분위기를 조성한다.
- ⑤ 다른분임조 및 직제와의 관계를 잘 조정한다.
- ⑤ 분임조장의 모임 등의 활동에 협력한다.
- ⑦ 고유기술의 활용에 대하여 분임조원을 지도한다.
- ⑧ 현장개선의 절차 및 수법을 공부하여 그 활용에 대하여 분임조원을 지도한다.

마. 분임조활동의 단계별 진행요령

분임조활동에서 단계별 진행요령은 다음과 같다.

순서1) 주제 선정

가) 주제선정의 원칙

우리를 주변에는 많은 문제점이 있지만, 이들 문

제들 중 가장 가깝고 쉬운 것부터 하나 하나 단계적으로 해결해 나아가야 한다.

주제선정은 그 분임조의 실력, 경험 등에 따라 달라진다. 처음부터 성과나 평가 또는 발표회 등을 의식하여 너무 커다란 주제나 어려운 주제를 선정하면 활동이 추상적인 토론으로 일관되어 효과를 기대하기 어렵게 된다. 따라서 주제의 선정이 잘되고 못됨은 분임조활동을 본 궤도에 올리느냐 못올리느냐와 직결되며, 또 성과에 큰 영향을 미친다.

주제선정의 기준은 다음과 같다.

- ① 처음에는 자신들에게 가깝고 비근한 문제
- ② 분임조원들에게 공통적인 문제
- ③ 단기간에 해결가능한 문제
- ④ 해결의 필요성을 느끼고 있는 문제
- ⑤ 구체적인 문제

나) 주제선정시 착안사항

- ① 타부서·다음단계 또는 소비자에게 불편을 주고 있는 문제는 어떤 것인가?
- ② 소비자의 불만은 무엇인가?
- ③ 일하는데 무리나 낭비 또는 무용한 것은 없는가?
- ④ 업무목표의 달성상황은 회사방침이나 상사방침에 비하여 어떠한가?

순서2) 목표 설정

주제가 선정되면 활동기간을 정하고 현재 상황과 비교하여 목표를 정해야 한다.

목표의 설정기준은 다음과 같다.

- ① 간단하고 명료한 목표의 설정
- ② 분임조 수준에 맞는 목표의 설정
- ③ 구체적이고 측정가능한 목표의 설정

순서3) 활동계획의 수립

주제가 선정되고 목표가 정해지면 문제해결을 위한 활동계획을 세부적으로 수립하여 추진하도록 한다

가) 활동계획 수립방법

활동계획은 6 하원칙에 의거하여 세밀하게 수립되어야 일정기간에 소기의 성과를 거둘 수 있다. 즉, 담당자(누구) 결정, 조사분석대상(무엇), 활동기한(언제), 조사분석방법(어떻게), 자료수집공정(어디), 분명한 활동목적(왜) 등에 의거하여 수립한다.

그리고 전원이 활동계획을 검토하고 전원이 이해

하고 그리고 전원이 추진한다.

나) 활동일정의 결정

문제해결을 위한 다음 활동 항목에 대하여 담당자와 일정을 정하여 계획서를 작성하고, 상사 또는 지도위원의 승인을 받아 분임조추진사무국에 제출한다.

① 현장조사분석

- i) 자료수집(현상파악)
- ii) 자료검토(현상분석)
- iii) 원인파악

- ② 대책검토 및 수립
- ③ 대책의 실시
- ④ 효과의 확인(결과분석)
- ⑤ 재발방지 및 표준화(정착화)
- ⑥ 반성회(종합정리)
- ⑦ 보고서 작성 및 제안

순서4) 현상조사분석(자료수집, 자료검토, 원인 파악)

현상조사분석의 절차는 분임조활동의 특징이며 가장 중요한 부분이다. 문제의 원인을 철저히 규명해야만 적절한 대책을 수립할 수 있으며, 만족할만한 개선안을 도출해 낼 수 있다. 즉 문제점에 대한 중요원인이 무엇인가를 경험이나 육감에 의한 것이 아닌, 사실에 입각해서 규명하고 확인하는 것이 중요하다.

원인을 규명할 때는 구체적으로 숫자화, 표준화하는 등, 통계적, 과학적인 방법을 사용하는 것이 바람직하며 분임조원들은 자료수집방법, 자료분석방법 등을 연구·토론하는 것이 중요하다.

- ① 모든 것을 숫자로 표시한다.
- ② 움직임이나 동작 또는 과정을 관찰한다.
- ③ 전체적으로 넓은 시야를 갖고 관찰한다.

분석하고자 하는 문제에 대하여 폭넓게 관찰하는 넓은 시야를 갖도록 하는 것이 중요하다. 즉 한가지 항목에 대하여 구체적으로 여러 각도에서 관찰하여야 한다.

- ④ 분석결과는 도표화한다.

분석내용에 따라 알맞은 도표를 활용하면, 신중하게 검토할 수 있고 조원들의 이해도를 높이는데도 좋다. 따라서 호소력있는 알기쉬운 도표를 연구·활용할 필요가 있다.

순서5) 대책안의 검토 및 수립

원인분석이 철저하게 이루어졌을 때만이 좋은 대책을 수립할 수 있다. 만일 적절한 대책이 아니면 효과도 실통치 못하고 활동에 대한 의욕도 가질 수 없다.

대책수립시에는 전조원이 검토하여, 자기분임조에만 집착해서 대책안을 검토하지 말고, 다른 분임조나 부서에 미치는 영향도 고려해 보아야 한다.

- ① 전체 분임조원의 지혜를 모은다.
- ② 대책안은 분류하여 처리한다.

대책안 중에는 자기분임조에서 조치를 취할 수 있는 것과 다른 분임조의 협조가 있어야 하는 것, 사무국의 승인 또는 협조가 있어야 하는 것 등으로 분류하여야 한다.

- ③ 대책이 결정되면 다시 한번 검토해 본다.

검토하는 기준은 다음과 같으며, 경우에 따라서는 실험적으로 해 보는 것도 좋다.

- i) 효과가 기대한 만큼 있을 것인가?
- ii) 실현가능한 대책인가?
- iii) 다른부서 또는 상사의 협조나 이해를 얻을 수 있는 것인가?
- iv) 규정이나 회사의 방침·상사의 방침에 위배 되지는 않는가?

순서6) 대책의 실시

대책을 실시하는 데는 전체분임조원이 분담하여 관찰하고 5W1H에 의하여 담당자·방법 등을 정해야 한다. 대책을 실시하는 과정에서 효과를 확인하면서 한 단계를 끈기있게 진행하는 것이 중요하다.

순서7) 결과분석(효과확인)

수립된 대책은 실시해 본 후에 결과를 분석하여 기대했던 효과가 나타났는가를 반드시 확인해 본다.

만약 결과가 기대했던 것보다 차이가 큰 경우에는 순서4) (현장조사분석)로 되돌아가서 다시 시작한다. 그리고 효과확인 방법은 다음과 같다.

- ① 데이터에 의해 확인한다.
- ② 효과도 도표로 나타내 본다.
- ③ 효과가 불충분하면 재도전해 본다.

즉, 효과가 불충분하면 다시 모여 검토해 보고 원인 분석하여 다시 한번 도전해 보는 것도 좋다.

이때 검토하는 사항은 다음과 같다.

- i) 현상 및 원인은 옳았는가?
- ii) 발견 못한 요인은 없었는가?
- iii) 대책은 적절하였는가?

- ④ 효과의 측정은 각 대책별로 한다.

몇개의 대책과 조치를 취한 경우에는 그 대책의 효과가 종합되어 나타나기 때문에, 어떤 대책이 가장 효과적이었는지 알아보기가 곤란할 때가 있다. 따라서 실시된 내용의 정착화와 표준화를 위해서는 실시했던 대책마다 각각 효과측정을 하는 것이 바람직하다.

순서8) 재발방지 및 표준화(정착화)

대책을 실시해서 효과가 확인되면 일상업무처리 에 정착화시켜 재발을 방지해야 한다. 전조원이 힘 들여 얻은 결과가 원점으로 되돌아 가면 분임조활동의 참다운 의미가 없게 된다. 분임조원이나 분임조장이 바뀌더라도 계속해서 실시할 수 있도록 정착화하는 것이 중요하다. 또한 표준화가 가능한 항목은 분임조추진사무국으로 제출하여 표준화작업을 체계화하도록 한다.

순서9) 반성회(종합정리)

한가지 주제에 대한 활동이 끝나면 정리, 종합이 필요하다. 다시 처음으로 되돌아가, 처음 주제를 선택한 이유에서부터 그동안 활동경과를 되돌아보고 앞으로의 활동에 참고로 하는 것이 반성회를 갖는 이유이다. 이것은 문제해결의 능력향상에도 도움이 된다.

순서10) 보고서 작성

주제 해결이 완료되면, 활동과정 및 결과를 종합 정리하여 보고서를 작성 사무국에 제출한다. (분임조활동 완료보고서)

바. 품질관리분임조 운영체계

분임조의 운영체계는 (표8) (표9)와 같다.

사. 품질관리분임조활동의 사후관리

분임조활동의 평가는 회사의 입장에서 일방적으로 행할 것이 아니라, 분임조가 먼저 스스로의 활동을 자주적으로 자기평가를 하고, 다음에 장기적

인 회사방침에 의하여 추진부서에서 평가한 후 이를 토대로 분임조와 추진부서가 협의하여 사후관리의 방법설정과 차기활동의 방향을 설정한다.

1) 분임조활동의 평가

분임조활동의 평가는 추진부서가 행하는 것뿐만 아니라, 분임조가 자기들의 활동을 스스로 평가하는 자기평가가 함께 이루어져야 하며, 이를 근거로 다음 활동에 반영하는 이른바 관리의 P-D-C-A 사이클을 차례로 돌려가는 활동으로 이루어져야 한다.

분임조활동을 활발하고 영속적으로 진행하기 위한 평가는 우리 분임조의 실력과 수준이 어느 정도에 있는가 하는 것을 파악하는 일이 선행되어야 하며, 이를 토대로 평가하는 방법도 달라져야 할 것이다.

2) 분임조활동의 사후관리

분임조활동의 결과로 나타나는 효과는 지속적으로 발생되어야 분임조활동을 실시하는 의미가 있다. 원인분석에 따라 마련된 대책은 계속적으로 실시되어, 다시는 개선전의 상태로 되돌아 가지 말아야 하며, 유형의 효과도 지속적으로 발생되어야 한다.

그러나 우리는 분임조활동이 끝난후 얼마 지나지 않아 원상으로 복귀하는 경우가 있는가 하면 시간이 흐름에 따라 과거의 습관이 재발하여 분임조활동의 결과가 지속되지 못하는 경우를 볼 수 있다. 이는 우리모두가 개선하겠다는 의욕만 앞서고, 재발방지를 위한 표준화와 그 이후의 사후관리에 정력을 기울이지 않기 때문일 것이다.

전사적으로 품질관리활동을 추진하는 경우에도 처음에는 품질관리추진대회도 하고 품질관리교육도 실시하다가 얼마가지않아서 추진부서가 기진맥진하고, 기타부서에서는 품질관리활동이므로 품질관리부서에서 알아서 하자는 식으로 방임하게 되는 경우도 흔히 겪게 된다. 이것 역시 초기의 품질관리활동에서 발생하는 제반문제점을 보완하고 수정하여 다음단계의 추진에 반영하지 못한 사후관리에 문제가 있지 않나하는 면에서 반성해 볼 필요가 있다.

다음은 분임조활동의 결과에 대한 사후관리 요령이다.

① 다음활동의 주제를 선정하기 전에 이번의 주제가 완료되면, 그 주제를 해결하므로써 발생하는 그

다음의 문제 또는 해결하던 중에 발생한 제반사항을 고려하여 다음 분임조활동의 주제와 연결시킨다.

② 분임조활동 사후관리를 체크리스트에서는 점검용과 기록용을 병행하여 체크한다.

③ 대책이 실시되어 효과가 나타난 경우에는 표준화작업을 실시하여 작업표준서, 작업지도서, 업무관리매뉴얼 등으로 성문화시켜 나아가는 것이 좋다.

④ 실패한 사례도 기록하여 두었다가 그 문제점을 분석하여 재발방지에 힘쓰고 착오를 범하지 않도록 한다.

아. 분임조 발표회 및 교류회

분임조활동의 교류회나 발표회는 상호계발을 위한 훈련방법이다. 분임조원들이 서로 상대방의 공장 또는 현장을 방문하고 견학소감 또는 체험담 발표회 그리고 일정한 과제에 대하여 토론하는 것이 우수분임조교류회이며 사내의 부서별 발표대회, 지역단위발표대회 또는 업종별 발표대회에 참관하거나 참가하여 발표하는 것이 있다.

자. 품질관리분임조 회의

1) 분임조회의의 목적

① 품질관리분임조에서 문제해결을 도모하기 위해 갖는 회합으로 QC 스토리의 각 단계에서 필요에 따라 개최하고, 방침, 방향을 정하기도 하고, 문제해결을 위한 대책 등을 분임조원 전체가 논의하며 생각해 나아가기 위한 것이다.

② 품질관리분임조활동의 이해를 깊게하기 위해 개최하는 회합으로서 분임조원이 공부하는 장소이다.

품질관리분임조회의를 통하여 분임조원들은 서로의 의사소통을 원활히 하고 상호이해를 깊이 하며, 인간관계의 향상에 대단히 중요한 역할을, 이 회의가 담당하고 있다.

2) 회의 진행시의 유의사항

① 분임조원 전체가 분임조회의의 필요성, 중요성을 충분히 인식하고 있어야 한다.

② 상사의 이해와 협력을 얻어야 한다.

상사의 분임조활동을 이해하는 것이 중요하며, 회의개최에 대하여 그 저해요인을 제거하는데 적극

적으로 협력해 주어야 한다. 회의예정일을 사전에 상사에게 보고하고 당일의 일의 준비에 대해서도 진행이 잘 되도록 협력을 얻어야 한다. 또 상사에게 읍져버로서 회의에의 출석을 부탁하고 어드바이스를 얻는 등, 분임조활동에 상사를 끌어들이는 자세가 중요하다.

③ 회의를 갖는 방법에 대한 창의적인 연구가 중요하다.

3) 분임조회의의 개최방법

① 분임조회의는 주 1회 적어도 월 2회 이상, 회합시간은 1시간이내로 하는것이 바람직하다. 회합시간을 짧게 하는 요령을 터득하고 회합개최는 자주하는 것이 좋다. 또 회합은 한가지 문제나 주제에 관해서 그 방향이 정해질 때까지 의논하고, 우선 결론이 나올 때까지 다음순서로 넘어가지 않도록 하는 것도 회합을 짧게 하는 방법이다.

② 분임조장은 분임조원에게 회의개최일자과 내용을 사전에 알려 주며, 회의가 끝날 무렵에는 다음 회의를 위한 과제를 개인별로 부여하여 회의내용에 대한 사전검토와 연구를 충분히 한후 참석토록 하므로써 능률적인 회의가 되도록 해야 한다.

③ 업무가 바쁠수록 분임조회의를 해야 한다. 업무가 바빠서 분임조회의를 할 수 없다면, 분임조회의를 통하여 바쁜 일에서 벗어나 찾아서 할 수 있는 여유를 갖도록 노력하여야 한다. 분임조원 서로가 마음을 열고 의논하며 업무능력을 향상시키는 것만이 바쁜 일과에서 벗어날 수 있는 유일한 길이다.

④ 분임조장은 회의를 개최하면 분임조회의록에 기록을 남기도록 하되, 활동한 내용은 쉽고 상세하게 기록하여 누구에게도 쉽게 이해되도록 한다.

⑤ 분임조회의록은 분임조장이 지도위원, 사무국의 결재와 지도를 받도록 한다. 이때 지도와 조언을 일일이 기록해줌으로써 분임조원에게 격려와 충고를 해 주는 것이 필요하다.

차. 제안제도

1) 제안제도의 의의 및 목적

가) 제안활동이란?

밝고 즐거운 직장을 만들며, 자신의 일을 수월하고 효율적으로 하며, 일하는 보람이 있는 직장을

만들기 위해서 모두가 생각하고 모두가 실천하는 것을 말한다. 이를 위해 제안은 자신을 위해서 한다는 의식을 직장의 모든 사람에게 철저하게 인식시키고, 또 그룹으로 실천하는 분위기를 조성하는 것이 중요하다.

나) 제안제도의 목적

종업원의 창의·연구의 의욕을 고취시켜 그 제안에 의해 업무개선의 촉진을 도모함으로써 경영능률의 향상에 기여할 것을 목적으로 한다.

다시 말하면 “좀더 밝은 분위기의 직장을 만들 수는 없을까?” 또는 “좀 더 일을 쉽고 편하게 할 수 있는 방법은 없을까?”하고 “생각하는 습관을 붙이게 한다”는 것이 가장 중요하며, 그렇게 하므로써 혁신에 대해 자발적으로 대처하는 분위기를 조성하고 인간으로서의 성장을 기대 할 수 있다. 또 개선 업무의 담당자는 자기자신이므로, 같은 일이라도 쉽고 편하게, 그리고 효율적으로 하자는 것이며 이러한 제안활동으로 다음과 같은 부차적인 효과도 기대할 수 있다.

- ① 제안에 의한 하의상달과 회답을 통한 상의하달이 이루어지며,
- ② 경영참가가 가능하고
- ③ 불평불만을 해소시키는 역할도 하며,
- ④ 그룹활동의 촉진과 노력에 대한 포상도 이루어진다.

2) 제안제도의 도입과 운영

제안제도는 회사의 규모와 특성 등 여러가지 관점에서 그 조직에 맞는 시스템을 개발하여 독자적으로 운영해야 한다. 성공적인 제안제도를 위해서 다음과 같은 사항이 필요하다.

- ① 경영자의 적극적인 지원이 필요하다. 특히 제안제도의 운영을 저해하는 장애물에 직면했을 경우에는 이는 더욱 절실히 진다.
- ② 관리자 및 감독자의 제도에 대한 이해와 직급별 역할을 잘 담당해 주어야 한다. 관리자 및 감독자는 부하들로부터 좋은 제안이 많이 나오도록 격려와 조언을 아끼지 않아야 하며, 잘못 인식하고 있을 경우 운영상 문제나 부작용이 나타날 수도 있다.
- ③ 계속적인 추진활동이 필요하다. 표어나 포스타, 팜프렛, 게시판을 활용하거나, 사내보에 게재하는 등, 홍보활동과 아울러 채택제안에 대한 포상과 인

센티브를 주어 꾸준히 지속되도록 해야 한다.

④ 신속하고 완전한 사무처리가 필요하다. 제안의 접수에서 심사, 포상에 이르기까지의 기간이 단시간내에 이루어져야 한다.

⑤ 최종권한을 갖는 제안심사위원회를 설치, 운영하도록 한다. 이 위원회는 부문별(일반관리, 생산관리, 작업관리, 기구, 회로설계, 치공구, 안전 등)로 5~7명으로 구성하고 그 기능으로는 제안제도를 규정화하여 관리하도록 한다.

이러한 점을 고려하여 제안제도의 운영에 활용토록 하고, 기본적인 제안제도의 도입, 운영에 따른 각 단계별 착안사항은 다음과 같다.

가) 추진조직의 정비

제안제도의 운영은 실질적으로 조직의 모든 부문에 관계할 수 있는 수준에서 운영되어야 하며, 조직에 따라 담당부문이 달라질 수도 있다. 중요한 것은 이 제도의 운영책임자가 경영자로부터 지원을 받고 또 정보를 신속히 전달할 수 있어야 하기 때문에 품질관리사무국 또는 품질관리부서에서 흔히 담당하고 있다.

나) 운영체제

제안제도의 운영체제는 기업의 규모, 수준, 특성에 따라 그 방법을 달리 하나, 일반적인 운영 시스템은 (표10)과 같다.

다) 분위기 조성

실제의 제안활동을 시작하기전에 모든 대상자들에게 이 제도에 대한 충분한 홍보가 필요하다. 표어, 포스터, 집합교육, 게시판, 유인물, 사내방송 등의 활용이 효과적이며, 제도를 운영해 나가는 과정에서 상황관(개인별 - 또는 부서별)을 이용하여 경쟁심리를 유발시키는 방법도 좋다.

라) 제안의 방법(제출)

① 제안내용은 경영의 개선, 업무의 개선, 능률향상, 작업조건 및 환경의 개선, 사고나 재해의 예방, 신제품의 개발 및 기술혁신, 품질개선, 치공구개선, 원가절감, 모달의 향상과 애사심고취, 기타 회사에 유익한 사항 등 직접, 간접적인 유형, 무형의 효과를 유발시킬 수 있는 것으로 하되, 문제의 지적 및 착상이 단순히 막연하고 공상적인 것, 타인을 비방하기 위한 것 등의 내용은 제안의 대상에서 제외시켜야 한다.

② 제안용지는 제안자의 소속, 성명, 안전, 현행방법 및 개선사항, 기대효과 등을 기록하여 제출한다.

③ 제안의 제출방법은 제안용지에 기입하여 제출하는 방법과 구두제안의 2가지로 나눌 수 있으며, 중요한 것은 임의로 자유의사를 제안제출할 수 있어야 한다.

④ 제안을 제출하는 방식에는 여러가지가 있으나 소속부서장에게 제출하는 방법과 직장의 제안추진담당자(지도요원)에게 제출하는 방법이 가장 바람직하다고 할 것이다. 이는 분임조장, 반장 등 지도요원이나 소속부서장이 다시 한번 제안내용을 검토해 주고 조언 또는 지도를 해줄 수 있으므로 제안내용이 더욱 더 충실해질 수 있기 때문이다.

⑤ 제안용지가 품질관리사무국에 접수되면 사무국 담당자는 즉시 접수일시, 접수번호 등을 기입하여 접수증을 발행해 주는 것이 제안자로 하여금 확신을 갖게 해 주는 방법이 좋다.

⑥ 제안이 계속 나오는 직장의 분위기를 만들려면 분임조장은 자발적으로 창조적인 일에 대처해 나가는 직장의 분위기를 만들고, 또 현상을 보다 좋게 하기 위해 서슴치 않고 계속 발언할 수 있게 하며 직장의 전원이 협력하여 일에 대처하는 분위기를 만들어야 한다.

구체적으로는 다음과 같다.

i) 제안에 대한 경영자의 이해와 방침이 있고 이를 태도로 나타낼 수 있어야 하며

ii) 제안의 심사결과를 제안자에게, 특히 채택, 실시할 수 없는 이유를 충분히 설명하고 납득시켜야 한다.

iii) 제안활동의 책임자로서 직·조장급의 분임조장은 제안추진책임자로 임명되고, 조·반까지 제안견수의 책임량을 할당하며, 분임조장을 통해서 제안서를 접수토록 한다. 또 분임조장을 제안의 제1차심사자로 하며, 제안심사위원회에 참석하여 그 분임조에서 제출한 제안의 내용을 분임조장으로 하여금 설명토록 한다.

iv) 특히 제안사무국의 열의가 있어야 하며

v) 분임조회의에서 나온 아이디어를 제안으로 내놓도록 그룹으로 생각하고 그룹으로 실시해 나가는 직장의 분위기를 만들며

vi) 창조성개발교육, 품질관리교육 및 고유의 기술

에 관한 교육을 계획에 의거하여 철저히 실시해야 한다.

마) 제안의 심사

제안사무국에서 일괄 접수하여 부문별소위원회(전문분야별)에서 1차심사를 하고, 2차심사위원회에서 본문을 심사하는 것이 바람직하다. 그러나 어느정도 수준이 향상되면, 부서단위별로 1차심사를 하여 일정수준이상의 제안만 제안심사위원회에 상정하는 것이 바람직스럽다.

제안심사는 접수후 2주 또는 1개월단위로 1차

소위원회에서 채택, 불채택을 결정하고, 그 결과를 제안자에게 통지해 주어야 하며, 특히 심사에 장시간이 소요될 경우에는 그 진행상황도 본인에게 알려 주어야 한다.

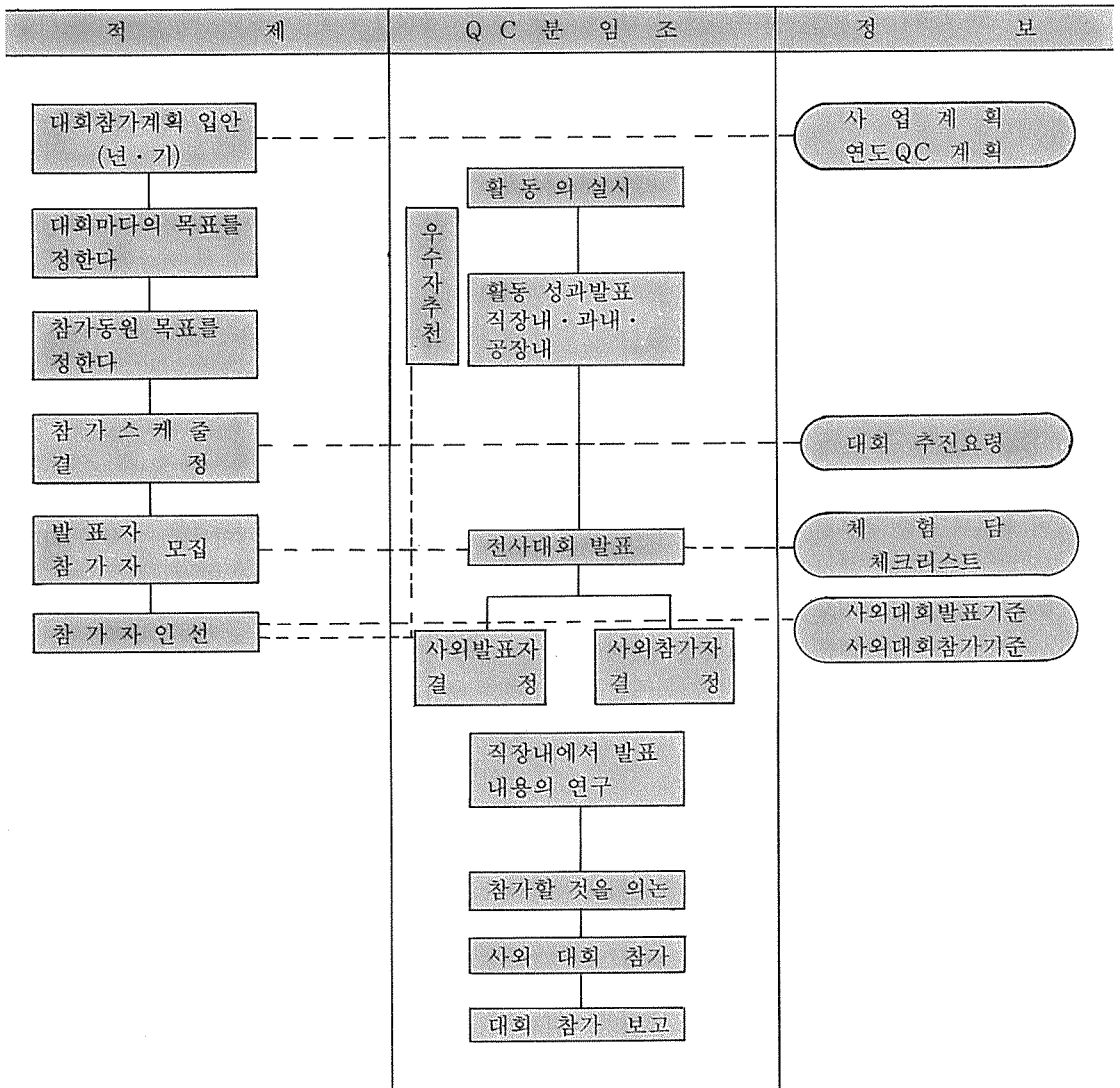
3) 제안의 평가와 사후관리

가) 평가

제안활동은 한마디로 말해서 포상활동이라고 해도 과언이 아니다. 심사의 결과에 따라 금상, 은상, 동상, 노력상, 장려상 등으로 또는 등급별로 구분해서 포상을 실시하며, 그 방법은 상금으로 직접 시

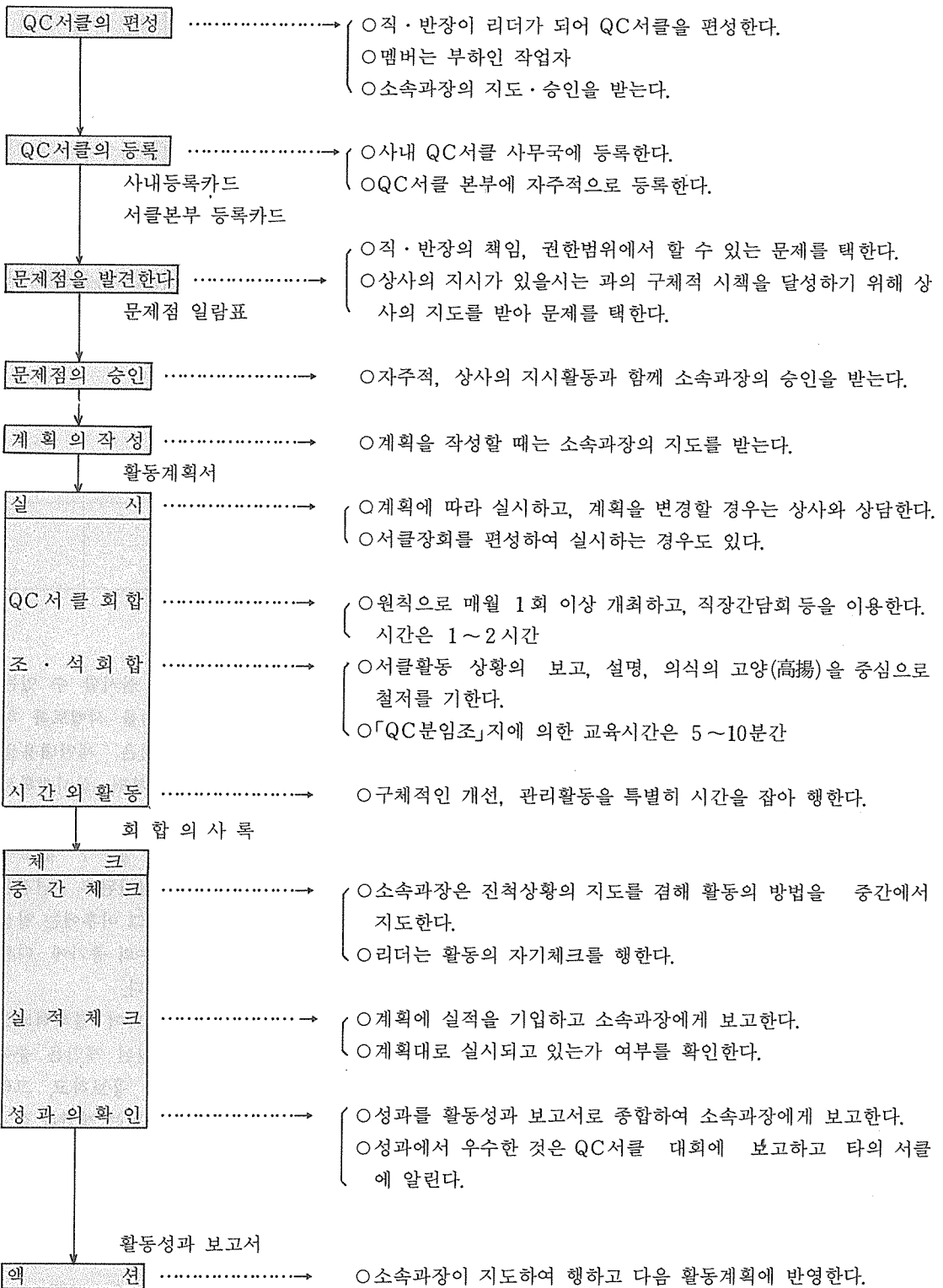
(표 8)

QC분임조 운영체계



(표 9)

QC서클 운영의 기본스텝 (예)



(표10)

제 차 편입조활동계획서		원		소속부서		종전관리과		
		담당	과장	부장	담당	과장	과장	
① 소 속	부 과 실 반							
② 분 입 명	⑦ 조 장 명						인 원 수	
③ 사 내 등 록 일	⑧ 분 입 원 성 명						남 여	
④ 사 내 등 록 日							명 명	
⑤ 사 외 등 록 日							계 명	
⑥ 태 마								
⑨ 목 표 치	⑩ 예상효과							
⑩ 관 동 기 간	⑪ 기 타							
⑫ 태 마 채택이유(과제도도를 사용해도 됨)			⑬ 지난 태마타 년 원 인~ 원 인 간					
⑭ 관 동 제 위	실시 항목	담 당	계획일정	비 고				
	1. 현 상 과 약							
	2. 목 표 설정							
	3. 원 인 분석							
	4. 대책 수립							
	5. 대책 실시							
	6. 건 과 분석							
	7. 효 과 과 약							
	8. 표 준 화							
9. 향 후 계획안성								

(표11)

분임조활동안례보고서		원		소속부서		종전관리과	
		담당	과장	부장	담당	과장	과장
① 소 속	부 과 실 명						
② 분 입 조 명						⑦ 과제도 그림 비교 개선전 개선후	
③ 분 입 장 명							
④ 분 입 원 수	남 명, 여 명, 계 명						
⑤ 태 마							
⑥ 목 표 대 실 적	목 표 치	실 적 치					
	활동기간 / /	완료일자	년	월	일		
	효과상역	제안건수	제출	건	채택	건	방부
⑧ 실적예산 산출 단거(내용이 많으면 별첨할 것)							
⑨ 표준화사항 요약 (내용이 많으면 별첨할 것)							
⑩ 비태감사항 또는 문제점							
비 고 (건의, 의견 및 검토사항)	분 임 조 장	소 속 부 서	TQC 사무국	위 원 회			

상하는 경우와 그 금액에 상당하는 상품을 지급하는 경우도 있다. 특히 제안활동의 초기 단계에서는 제안을 양적인 면으로 유도하기 위하여 제안자 전원에게 적은 금액에 상당하는 기념품 또는 쿠폰을 지급하는 경우도 있다.

또 제안심사결과 채택 즉시 포상하는 즉시포상과, 채택제안을 일정 기간동안 직접 실시하여 그 효과가 큰 경우 효과금액에 따라 일정비율을 포상하는 사후포상, 그리고 이 양자를 병행하는 경우도 있다.

그외에도 우수제안자에게 국내산업시찰 등의 기회를 부여하는 경우도 있다. 사후포상의 경우 실제 효과금액의 5~10%를 포상금액으로 적용하는 것이 일반적이며, 일정금액의 상한선을 정해 놓고 그 범위내에서 포상하는 경우도 있다.

또한 반기 또는 연간을 기준해서 일정기간중에 최대제안상, 최대채택상, 최다특점상(제안을 점수로 평가), 공로상 등을 수여하고, 이와 같은 제안활동의 결과를 인사과에 반영하는 경우도 있다. 한편 이러한 제안활동의 결과에 따른 시상은 월례 정기조회 등 공식석상에서 사장이 직접 수여하고 그 내용을 사내보, 사내방송, 또는 게시판에 공개하는

것이 효과적이다.

나) 사후관리

먼저 채택제안에 대해서 간단히 실시할 수 있는 것은 즉시 해당부서에 통보하여 이를 시행토록 하고, 좀더 연구와 검토가 필요한 것은 제안내용을 해당부서에 통보한 후 해당부서로부터 실시계획서를 접수하고 일정기간마다 실시보고서를 제출토록 하여 채택제안이 실시되지 못하는 경우가 없도록 한다. 대개의 경우 제안이 채택 실시된후 1년간은 집중관리하고 표준화에 반영하며 그 이후에는 일상 관리로 돌려 채택 및 실시제안건수의 증가에 따른 사후관리의 문제점을 해결하고 있다.

또 제안사무국에서는 이미 제출되어 불채택되었거나, 이미 채택되어 실시 및 포상된 제안은 중복해서 제안되지 않도록 전사원에게 홍보하고, 그리고 다른 사업장에도 적용시킬 수 있는 제안은 적극 활용하여 그 효과를 극대화할 수 있도록 해야 한다.

제안사무국에서는 제안활동의 지속적인 활성화를 위해서 다음 항목을 유지·관리할 필요가 있다.

- i) 제안건수 : 총 제안건수, 1인당 제안건수
- ii) 참 가 율 : (제안자수/총 인원수) × 100

(표12)

일반적인 제안활동의 흐름

제안의 순서	담당	내용
문제의 발견 (아이디어)	제안자 (추진요원, 사무국 및 상사의 협조)	<ul style="list-style-type: none"> • 개선에 필요부분 발견 • 개선안을 생각 • 제안용지에 기입
제안		<ul style="list-style-type: none"> • 제안의 제출
접수	사무국	<ul style="list-style-type: none"> • 제안 접수 (부당한 내용은 기각) • 필요시 해당 부서에 검토의뢰
검토	해당 부서	<ul style="list-style-type: none"> • 전문적 입장에서 내용 검토, 보고
심사	심사위원회	<ul style="list-style-type: none"> • 평가기준에 따라 제안심사 (채택, 불채택, 결정)
포상	사무국	<ul style="list-style-type: none"> • 제안심사결과를 제안자에게 통지하고 포상
실시	해당 부서	<ul style="list-style-type: none"> • 해당 부서에 실시 의뢰
효과 파악	해당 부서	<ul style="list-style-type: none"> • 일정기간 실시후 효과측정
재심사	심사위원회	<ul style="list-style-type: none"> • 실시효과에 따라 재심사
추가 포상	최고경영자 (사무국 보고 및 추천)	<ul style="list-style-type: none"> • 심사결과에 따라 필요시 추가 포상
누적 포상	“	<ul style="list-style-type: none"> • 일정기간(년간)의 제안실적을 누계하여 개인별 부문별 포상

(표13)

제안평가기준표

구분	평가내용	평점
독창성	탁월한 독창성	30
	우수한 독창성	20
	주지사실의 응용	10
실현성	쉽게 실현가능(현 System에서 즉시 채택가능)	30
	다소의 보완으로 실현가능(다소의 System보완으로 가능)	20
	상당한 보완으로 실현가능(대폭적인 System보완으로 가능)	10
예상이익 (경제성)	시행의 경비나 노력이 거의 불요	15
	다소의 경비나 노력이 필요	10
	많은 경비와 노력이 필요	5
능률성 (지속성)	영구적인 것	15
	중기적인 것	10
	단기적인 것	5
연구노력도	연구노력이 현저하다.	5
	연구노력이 우수하다.	3
	연구노력을 인정할 수 있다.	2
직원평가	5급 이상 사원	5
	4급 사원	3
	3급 사원	2
	간부 및 기획담당 사원	1
종합평점		33-100

- iii) 채택율 : (채택건수/총 제안건수) × 100
 - iv) 실시율 : (실시건수/채택건수) × 100
 - v) 경제효과 : 연간기대효과 대비 실제효과
 - vi) 포상금액 : 총 포상금액 및 1인당 포상금액
- 이를 정기적으로 분석하여 사장에게 보고하고 사내보에 게재하는 것이 좋다.

6. 품질관리진단

가. 품질관리 진단의 필요성

품질관리진단이라 함은 기업의 품질 및 품질관리 실시상태를 종합적인 품질기능별로 조사분석하여 실시상의 문제점을 지적하고 그의 개선사항을 추진해 가는 것을 말한다. 따라서 품질관리진단은 품질관리 추진활동과 기업체질 개선에 유효유 역할 뿐만 아니라 기업경영의 활성화에 촉매제의 역할을 한다고 볼 수 있다. 그러므로 회사에서는 전사적 품질관리를 효율적으로 추진하기 위한 수단으로써 품질관리진단은 반드시 필요한 것이다. 즉 사장이 제시한 방침이 충실히 실시되고 있는지를 종합적으로 조사하고 각 부문이 서로 관련을 갖고 일정기간의 활동 상태를 파악하고 그 대책을 수립하여 회사의 이익에 공헌하기 위한 품질관리진단을 실시해야 한다. 품질관리진단에서는 단지 목표의 달성정도나 성과만을 체크할 뿐만 아니라 목표를 달성하기 위한 일의 추진법, 즉 관리의 체질을 진단하여 약점을 개선하므로써 좋은 성과를 확보하는 것이 강조되어야 한다. 약점은 약점으로써 실정을 인정하고 모두가 협력해서 어떻게 강화해 갈 것인가 하는 자세가 중요하다. 품질관리진단이 그 유효성을 발휘하려면 은폐되기 쉬운 나쁜점을 있는 그대로의 모습으로 노출하여 객관적으로 진단을 하는 쪽과 받는 쪽의 상호신뢰야래 행해짐으로써 그 결과가 문제의 개선에 피이드백 될 수 있도록 하는 것이 중요하다.

나. 품질관리 진단의 목적

품질관리진단 활동에서 어떤 형태로든 공정한 입장에서 체크와 판단을 통해 그동안 유의하지 못했던 점, 취약점을 찾아낼 수 있다는 것은 큰 의의

가 있고 이것이 진단의 기본적인 목적이라 할 수 있다. 그 내용을 요약하면 다음과 같다.

가) 품질관리에 대한 인식을 높이고 부서간의 균형있는 발전을 도모한다.

나) 방침이 충실히 이행되고 있는지를 경영층이 직접 확인하고 부진한 사항에 대한 개선활동을 촉진시킨다.

다) 경영층과 종업원간의 커뮤니케이션을 통해 직제의 활성화와 일선 현장인들의 사기를 향상시킨다.

라) 객관적인 입장에서 실태를 파악하므로써 각 부서간의 취약점을 발견하고 이것을 개선하는데 있다.

다. 품질관리 진단요령

1) 진단의 구분

진단은 품질관리운영 및 실시상태와 달성품질을 객관적으로 평가하기 위한 것으로 분류할 수 있다.

① 품질관리진단

주로 사장 및 경영진이 제시한 방침과 품질관리 운영체제의 관점에서 모든 표준류의 적정한 설정과 이에 의한 실시 상태를 체크하는 진단

② 품질진단

목표달성 품질 즉 품질수준의 유지와 향상, 생산성 향상, 원가절감 등의 조업성적의 체크와 제품·반제품 등의 품질을 평가하는 제품의 품질체크로 구분할 수 있다.

2) 진단의 형태

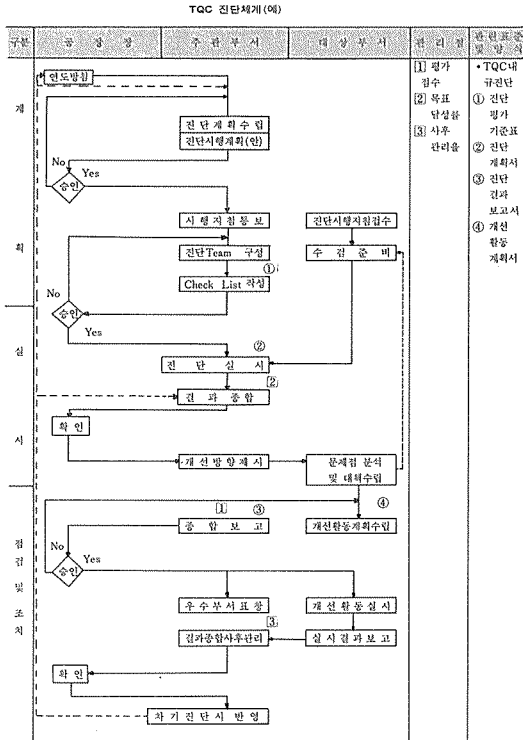
품질관리진단 형은 진단하는 사람이 「사외의 의지에 따라 하고 있는가」 또는 「사내의 의지에 따라 하고 있는가」에 따라 사외진단과 사내진단으로 나누어 진다.

① 사외진단

사외진단은 진단을 하는 사람이 자기회사의 의지에 따라 하는 것이 아니라 사외기관의 의지에 따라 그 문제점, 좋은 점, 시정해야할 점 등을 정하는 진단을 말한다. 이에 속하는 것으로는 「품질관리상대상」, 「KS 심사」, 「공장 품질관리 등급제 대상」등이 있다.

② 사내진단

(표14)



사내진단이란 진단을 하는 사람이 사내의 의지에 따라 현상을 판단하여 진단결과를 얻는 품질관리진단을 말한다. 예컨대 「사장품질관리진단」, 「본부장·사업부장진단」등을 생각할 수 있다.

3) 진단계획의 수립

① 연도품질관리추진계획에 진단계획을 포함하고 연도계획에 의거진단실시 계획을 수립한다.

② 경영층은 연도계획에 관계없이 필요한 경우 품질관리사무국으로 하여금 진단계획을 수립케 할 수 있다. (표14) 참조

③ 진단실시계획을 수립시 진단 목적·범위·일정 등을 정하고 진단 체크리스트(예: 표15)를 작성

(도 9)

평가	내용	점수
a	완전에 가깝다.	5
b	목적을 달성하고 있다.	4
c	다소 불비하다.	3
d	개선을 요한다.	2
e	불완전하다.	1

(표15)

진단 체크리스트 (예)

구분	체크항목
1. 방침, 계획	1) 방침, 계획의 설정 내용 평가 2) 방침의 일관성은 되어 있는가 (상하 부문간) 3) 방침의 전달과 주지 정도 4) 방침의 달성상황 체크 및 결과반영 등 정도
2. 조직및운영	1) 책임과 권한의 명확성 2) 각종 위원회 활동 실태 3) 책임과 권한의 위양 상태 등
3. 표준화	1) 표준화 추진계획은 수립되어 있는가 2) 표준의 숙지·활용 상태는 3) 표준의 제·개정 및 폐지 실적은 4) 표준 내용의 타당성 등
4. 교육 훈련	1) 교육 훈련 체계 수립상태는 2) 교육 훈련 계획 수립 상태는 3) 교육 훈련 실적은 4) 교육 훈련 평가 및 효과는 5) QC수법 이해 및 활용도는 등
5. 품질 정보	1) 정보의 수집, 전달 정도 2) 정보의 정리, 해석 상황 3) 정보의 Feed Back 등 활용상태
6. 수주검토및 품질 설계	1) 수주검토 적부 판단 실적 2) 품질설계 고려 사항 충족 정도 3) 설계심사 체크리스트 반영, 설정 및 활용상태 등
7. 자재·외주 관리	1) 납입자 선정기준 및 실시상태 2) 자재의 구입 방법 및 수입검사 실태 3) 자재의 품질 및 납기관리상태 4) 자재의 보관관리 상태 5) 외주업체 선정기준 및 선정실적 6) 외주품 품질보증방법 7) 외주업체 교육 및 지도 실적 등
8. 제조 관리	1) 작업표준 작성 및 활용상태 2) 제조작업 관리 상태 3) 제조기록의 작성, 활용상태 4) QC공정도 내용 및 활용상태 5) 공정관리 실시상태 6) 공정 이상 발생시 조치실적 7) 중간검사 기준 및 실시실적 등
9. 제품 검사	1) 제품 품질 수준 설정의 타당성 2) 검사기준의 타당성 및 활용정도 3) 불량품 및 불합격 LOT처리상태 4) 불량품 재발방지 대책 수립 상태 등
10. 제품 관리	1) 제품의 입고출고 및 보관관리 상태 2) 포장 표시 작업의 관리상태 등
11. 설비 기기	1) 설비의 보존, 유지 상태

구 분	체 크 항 목
관 리	2) 계측기 정밀도 관리상태 3) 이상발생 조치 실적 4) 사의 검교정 실적 등
12. 불만 처리	1) 불만 처리 체계는 2) 불만 처리 실적은 3) 재발 방지대책 수립 및 실시는 4) 잠재 불만 파악 및 활용은 5) 불만 손실 금액은 등
13. 판매서비스	1) 판매의 기본방침 설정상태 2) 수요예측은 정확한가 3) 판매 계획은 수립되고 있는가 4) 적정 재고는 정확하게 파악되고 있는가 5) 시장 품질과약과 그 액션은 등
14. 분임 조 및 제안 활동	1) QC분임조 편성 상태는 2) 테마 선정 방법은 적절한가 3) 분임조 회합은 개최하고 있는가 4) 분임조 활동의 추진 방법은 적절한가 5) 분임조 활동결과 사후관리 상태는 등
15. QA 감 사	1) QA감사 계획은 수립되어 있는가

※ 기업의 규모, QC추진 정도에 따라 체크 항목 가감

한다.

④ 사무국은 진단 실시전 관계부서에 진단·일정·범위 제출서류 등을 통보하여 피진단부서에서 준비하도록 한다.

⑤ 피진단부서에서는 진단자가 짧은 일정으로 현황파악을 할 수 있도록 현황을 사전에 준비한다.

⑥ 진단은 진단 체크리스트에 의거 실시하는 것을 원칙으로 하며 질의응답, 자료조사 등의 방법으로 실시한다.

⑦ 진단은 목표의 달성도나 성과만을 체크할 것이 아니라 목표달성을 위한 추진법, 즉 관리체제도 조사한다.

라. 품질관리진단의 평가 및 사후관리

품질관리진단은 타부분의 장점을 취하고 문제점을 명확히 하여 취약한 점을 개선함으로써 자기개발의 기회가 되어 품질관리체제의 확립과 내실을 기하는데 의의가 있으므로 다음과 같은 사항을 고려한다.

가) 객관적인 입장에서 공정한 판단을 한다.

나) 부서별 업무내용에 따라 중점사항을 평가항목이 다르기 때문에 체크리스트를 설정한다.

다) 품질관리사무국은 진단 결과서를 작성하여 우수부서 표창을 상신하고 진단결과 지적된 문제점들에 대해 관련부서에서 개선계획을 수립, 개선활동을 실시하도록 한다.

라) 개선활동 결과를 평가, 확인하고 차기계획에 반영하도록 한다.

마) 진단결과 평가는 다음 도9와 같이 상세하게 정량화된 (5 단계의) 평가가 바람직하다.

마. 품질관리진단 실시상의 주의점

(표16) 소기업형 체크리스트(예)

분류	체 크 항 목	평점
도시 면방	있는가(작업자가 필요할 때 즉시 볼 수 있는 곳에 있는가) 정확한가(내용이나 지시가 알기 쉬운가) 포인트, 주의할 점이 기입되어 있는가. 구, 도면이 사용되는 일은 없는가.	
작업 원	능력에 적합한 작업인가. 성격에 적합한 작업인가. 과중노동으로 되어 있지 않은가. 심리적, 육체적 상태에의 배려가 되어 있는가. 직장의 분위기는 어떤가.	
가공 방법	방법, 순서에는 정해진 것이 있는가. 작업자에 맡겨지고 있는가. 중간검사를 하기로 되어 있는가. 중간검사의 방법은 정해져 있는가.	
작업 지시	구두로 하는가, 메모로 하는가, 지시서로 하는가. 명확한가. 작업의 포인트, 유의할 점이 있는가.	
기계 조설	적절한 설비가 사용되고 있는가. 보수·보전은 충분한가. 노후하지는 않았는가. 기계의 특성은 파악되어 있으며 가공조건은 적절한가.	
계비	가동정지, 고장상황은 기록은 되어 있는가.	
치공 구구	적절한 공구, 치구인가. 수명 이상으로 사용하고 있지는 않은가. 사용기록이 있는가. 보관, 정비상황은 어떤가.	
계검 측사	적절한 검사기기인가. 사용방법은 올바른가.	
기설	정밀도의 체크는 하고 있는가.	
기비	정비, 보관상황은 어떤가.	
자 제	구입자재의 시방서는 명확한가. 수입검사, 시험방법은 명확한가. 납품일자별 검사방법이 있는가. 수입체계의 정비는 되어 있는가.	

품질관리진단을 실시할 때는 다음과 같은 사항에 주의하여야 하겠다.

- 가) 형식위주의 진단이 되어서는 안된다.
- 나) 일상의 모습이 그대로 나타나도록 한다.
- 다) 사장이 반장이 되어 진단을 실시하고 반원은 증역으로 하되 필요시 부·과장을 수행시킨다.

라) 진단목적을 분명히 하고 경우에 따라 진단 중점항목을 결정해 준다.

마) 진단 결과보고서를 정리, 액션을 취해야 할 항목을 관련부문에 배포한다.

바) 규정이 잘 되어 가고 있어 이것이 각 부문에서 실지로 행해지고 있는가 조사한다.

P. 61에서 계속

라. 先進무역 체제의 구축

1) 2000년 韓國貿易의 전망과 장기 정책방향의 설정

- 年度別 산업 및 貿易의 전망과 위상 정립
- 輸出入 체계의 선진화, 무역구조의 개선 및 國際 통상능력의 강화 방안 강구

2) 輸出入 제도 및 체제의 내실화

○貿易管理의 선진화

- 현행 輸出入 關聯 제도와 절차를 GATT 체제에 맞게 단계적 개선 추진
- 輸入 개방 및 外換 자유화 등 개방화 시책의 지속 추진
- 貿易機能의 민간자율적 관리체제 확립

○貿易 관리의 전산화 추진

- 輸出入 업무의 제반절차를 VAN을 통한 자동 처리로 경쟁력의 극대화 도모

3) 貿易關聯機關의 효율적 역할 분담

○貿易協會, KOTRA, 무역대리점협회 등 무역 관련기관의 기능, 재검토, 조정

- 무역관련기관의 수입기능 보완

○貿易關聯機關의 서비스 기능의 제고

4) 産業被害救濟 제도의 강화

○산업피해의 신속한 조사 및 구제를 위한 貿易委員會의 기능 보강

○개방산업에 대한 輸入 영향조사 실시 및 적기 대응

○지적소유권 침해, 서비스 시장 피해조사 등 산업 피해구제 범위 확대 및 공정한 구제수단 강구

5) 國際 貿易질서에서의 효율적 대응

○우루과이 라운드 등 새로운 國際 貿易질서 형성에 적극 참여

○새로운 협력 구상에 대한 입장 정립; 自由貿易地帶, EC 統合, 환태평양 경제협력 등