

□부록□

# uniERP

김 회 철<sup>†</sup>

◆ 목 차 ◆

1. 서 론	3. 물류와 정보흐름의 일치 방안
2. 프로젝트 진행	4 결 언

## 1. 서 론

일반 기업이 ERP를 도입하고자 할 때는 보통 여러 가지 목적이 있다. 그 대표적인 것이 바로 기존의 부문별 최적화된 정보 시스템을 영업, 생산, 자재 등 제조물류와 인사/급여, 회계 등 기업 기간업무를 포함한 기업 내 모든 업무를 REAL TIME으로 연동시켜 최적의 생산지원 체제를 구축함으로써 통합업무 시스템의 효과를 실현하는 것이고, 경영자에게 경영상 의사결정에 유용한 정보 획득이 가능토록 신속 정확한 정보를 제공하는 것이다. 그 다음이 ERP시스템의 구축 과정을 통해 업무프로세스를 재정립하고 불필요한 업무 등 관리적 낭비요소를 제거하여 모든 업무를 단순화, 표준화 시켜 업무의 스피드를 향상시키고자 하는 것이다.

P사의 uniERP프로젝트는 이러한 기업의 ERP도입 목적과 기존 IBM시스템의 Y2K문제를 해결하고자 ERP도입을 결정하게 되었다.

ERP프로젝트의 성공적인 구축을 위해서 몇 가지 주요 성공요인을 들 수가 있는데 그 내용을 살펴보면 다음과 같다.

경영자의 강력한 추진의지, 패키지 수정의 최소화, ERP에 대한 지나친 환상에서의 탈피, 통합 개념에 따른 시스템과 프로세스의 설계, 변화에 대한 저항 극복 등이 있을 수 있다. 이러한 성공요인들과 더불어 패키지의 사상을 정확하게 이해하고 패키지의 업무프로세스 및 관리하고자 하는 대상과 변화된 현업의 업무 일치화가 다음의 몇 가지 항목과 더불어 무엇보다 중요하다고 생각되었다.

확정된 신규 프로세스별로 재정립된 업무운영 기준에 따라 실제 업무가 얼마만큼 진행이 잘되는가. 즉, 정보의 흐름과 물류의 흐름에 차이가 없는가. 물류의 흐름과 정보의 흐름을 짧은 시간 내에 동기화 시킨다는 것은 현실적으로 어려운 점이 있으므로 ERP의 조속한 안정화 차원에서 이러한 과정을 점검할 수 있는 점검항목을 작성하여 관리하는 것이 무엇보다 필수적이라 할 수 있다.

따라서 이 글을 통해 현업 적용계획에 따라 정보와 물류 흐름을 어떻게 조정하여 현업에 적용시켰는지에 대해 국내 전자제어기기의 선두 업체인 P사의 ERP시스템 구축 예를 통해 알아보기로 하겠다.

<sup>†</sup> 정회원 : 삼성 SDS 솔루션사업부 ERP 사업팀 책임

## 2. 프로젝트 진행

### 2.1 회사소개

P사는 1976년 설립되어 삼성전자, LG전자, 대우전자 등 가전사와 현대자동차, 한라공조, 만도기계 등 가전 부문과 자동차용 온도조절기 및 습도조절기 등을 생산하는 매출액 약 350억원과 종업원 약 300여명 규모의 전형적인 전자조립 업체로서 일본과 미국, 동남아시아, 유럽 등에도 수출하고 있다.

특히 P사는 '93년 회사정리절차 개시이후에 어려운 기업환경임에도 불구하고 정보화에 꾸준한 투자와 업무혁신을 위한 각고의 노력을 기울여 왔으며, 그 마지막 정리 단계에서 ERP도입을 과감하게 결정하게 되었다.

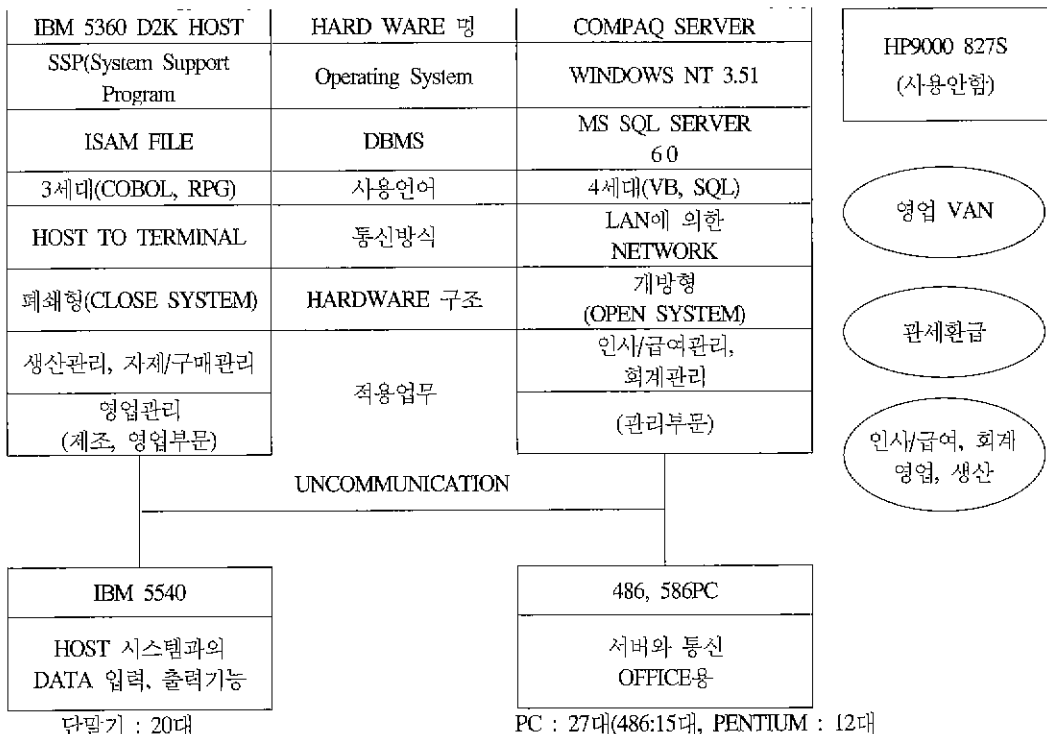
P사는 '91년도에 외국 ERP패키지를 도입하였

으나 회사 사정상 ERP를 운영하지 못한 상태로 방치되어 왔으며, 인사/급여/회계 시스템은 외주수주개발 하여 사용 중에 있었고 '98년부터 본격적으로 국산 ERP패키지인 uniERP와 외국 패키지 중 오라클과 SAP, BPICS등을 검토하여 최종적으로 국내기업 환경에 적합하고 SI업체로서 업체 신뢰도가 높은 삼성SDS의 uniERP를 선택하게 되었다.

### 2.2 전산 시스템 환경

ERP도입전의 전산시스템은 SERVER용으로 IBM 5360 D2K HOST와 COMPAQ PROLIANT 1000 SERVER를 사용하고 있었다.

IBM은 MAPICS의 기준정보 일부와 BOM정보를, COMPAQ SERVER는 인사/급여, 회계관리 모듈을 별도 개발하여 개별적으로 사용하고 있었으



(그림 1-1) 전산시스템 구조

며, 특히 IBM은 전형적인 HOST TO TERMINAL 방식으로 사용하고 있었다.

그리고 HP9000/827S는 도입 진행 중 중단된 외국ERP패키지 SERVER용으로 사용이 불가능한 상태에서 방치되어 있는 상황이다.

전체적인 전산시스템 구조는 그림 1-1과 같다.

## 2.2 전산시스템의 문제점

기존의 전산시스템의 문제점을 Software 측면과 Hardware측면에서 살펴보면 다음과 같다.

### 2.2.1 SOFTWARE 측면

구분	인사/급여	회계	영업/생산/자재
1. Y2K 문제	1) REPORTPGM 해결필요 2) 근태기/근태PGM 해결필요	1) 완료	1) 해결불기
2. 유지보수	유지보수 업체 없음	유지보수 개결	유지보수 업체 없음
3. 업무 운영	인사시스템 활용부족	타업무와 연계안됨	1) 재공(LINE, 임가공) 수불불가 2) 실물과 정보의 불일치

### 2.2.2. HARD WARE 측면

IBM S/36	COMPAQ SERVER	486PC	Pentium PC
1. Y2K문제 해결안됨	1. Y2K문제 해결안됨	1. CPU용량 문제 (486PC 50MHEZ)	1. ERP도입시 용량문제 (Pentium 75MHEZ)
2. 시스템 노후화	2. CPU용량문제 (Pentium 60MHEZ)	2. RAM용량 문제 (Upgrade어려움)	2. RAM용량 문제 (Upgrade비용 고가)
3. 시스템 지원 어려움	3. HDD용량문제 (4GB)		
4. 새로운 시스템 적용 불가			

## 2.2 ERP추진 배경

P사의 ERP추진 배경은 대내적으로 업무/프로세스의 통합 최적화 미흡, 직접 및 간접부문의 LOSS구조(물류와 정보의 불일치,업무의 SPEED와

효율저하), 구 시스템의 Y2K문제, 대외적으로 고객 다양화 및 제품 차별화 가속, 소LOT, 저가격/고품질/단납기 요구, 정보화 시대에 적합한 생산 및 관리시스템의 변화요구 등과 같은 대내외적인 환경에 능동적으로 대응하기 위해서는 업무체계 재정립(BPR)과 정보와 자원의 통합화 등 새로운 시스템을 통한 업무 혁신이 필요하게 되었다.

## 2.3 추진 방향 및 추진목표

### 2.3.1 ERP패키지 선정배경

정보시스템 구축방법으로 수주개발과 패키지 도입을 검토하였으며, 패키지 선정 제품과 선정배경을 다음 표에 기술하였다.

구분	선정된 방법	선정배경
추진방법 (개발, 패키지)	패키지 도입	단기간 개발, 검증된 기능, VERSION-UP을 통한 지원용이, 시스템 통합, 최신IT기술 반영
패키지 선정 (uniERP, BPCS, ORACLE,SAP)	uniERP(삼성SDS)	국내기업 환경에 적합 전업무 구축에 따른 업무 통합(전체 최적화) 국내SI업체로서 신뢰도 높음 구축 완료 후 사후 지원 용이

### 2.3.2 추진목표

회사의 업무를 정형화, 표준화 및 단순화하여 전체 업무프로세스를 재정립하여 회사 내외부 정보와 자원을 효과적으로 통합하고 관리하는 정보 시스템을 구축한다.

이를 위한 중점추진 내용으로는

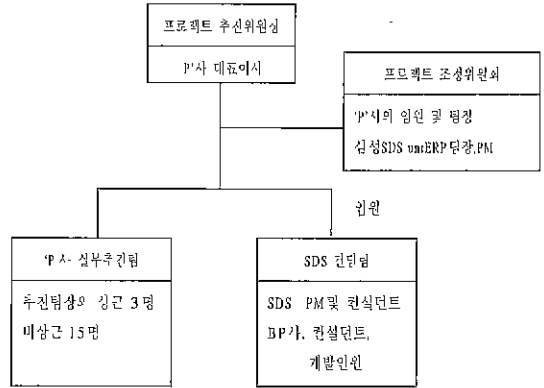
- 수주에서 수금까지 유기적인 연결로 업무프로세스 혁신
- 자재/생산 LEAD TIME 단축으로 고객에 신속한 대응
- 재고/납기 확인의 REAL TIME화로 재고 회전율 및 납기준수를 개선
- 실물과 정보의 흐름을 동기화/일체화하여

관리손실 최소화

- MRP에 의한 자동발주로 간접업무 생산성 향상

### 2.3.3 기본방향

전사원의 ERP에 대한 이해와 ERP패키지 기능을 위주로 업무적용을 원칙으로 하여 CUSTOMIZING을 최소화 하며, 실시간 처리를 기본으로 하고 일괄작업(BATCH JOB)을 최소화 한다. 또한 문서 없는 사무실을 피하고 장표(출력물)를 최소화 한다.



주) BP사: Business Partner사

(그림 2) 추진조직도

## 2.6 추진조직(Team구성)

ERP프로젝트에서 무엇보다도 중요한 것은 프로젝트팀의 구성이다. 본 프로젝트에서는 프로젝트팀 리더의 책임과 역할에 많은 비중을 두었으며 프로젝트팀 리더는 회사의 생산부문에 많은 경험을 갖고 있어야 하며 사원관리와 동기부여 등 광범위한 지식을 가진 관리자로서 경영자가 직접 선발토록 하였다.

그 다음에 팀원에 대한 선발기준은 팀 리더의 재청에 의해 경영자의 승인을 받고 ERP추진실로 인사발령을 냄으로써 ERP프로젝트에 전념할 수 있도록 했다.

프로젝트 팀원의 구성은 상근4명, 비상근 15명으로 구성하여 상근의 주요업무는 컨설팅 팀과 사용자간의 연결창구와 자료수집 및 요구사항 정리, 업무표준화, 기본 데이터 정비 등의 역할을 담당했으며, SDS전담팀은 업무 표준화 지도 및 교육, PROCESS INNOVATION을 담당했다.

프로젝트 팀원의 주요업무별 분야는 생산부문과 정보부문, 관리부문(인사/급여,회계,영업 등)으로 회사내의 다양한 부서업무 및 작업절차를 숙지한 핵심요원으로 선발하였다.

외부 컨설턴트 요원으로서는 삼성SDS의 컨설턴트와 PM 그리고 BP사의 개발인원을 투입하였으며 전체적인 조직 구성은 그림2-1과 같다.

## 2.7 추진경과

위의 기본적인 구축전략을 기본으로 하여 P사 ERP 구축 프로젝트는 99년 2월부터 99년 8월 까지 진행 되었다.

본 프로젝트의 수행단계는 uniERP적용방법론을 적용하여 다음과 같이 진행하였다.

- 프로젝트의 본격적인 수행을 위한 준비단계로서 프로젝트 계획수립과 프로젝트팀 구성 그리고 프로젝트의 원활한 수행을 위한 제반 환경을 설정하고 전사적으로 프로젝트의 공식적인 시작을 알리는 **착수단계**
- 현행 프로세스 분석 및 ERP패키지 프로세스와 현행 프로세스간의 비교를 통한 고객의 최종 신규 프로세스(TO-BE PROCESS)를 정의한 **분석단계**
- 추가개발사항에 대한 정의와 고객의 신규프로세스를 ERP패키지에 적용하기 위한 **MASTER DATA**작성 작업을 하는 **적용단계**
- 신 시스템운동을 위한 초기 DATA 입력 및 가동을 위한 **PROTO TYPING** 및 **PILOT TEST**를 통해 최종 완료된 시스템을 실제 운영환경에서 운영 할 수 있도록 사용자 교육과 시범운영에 대한 작업을 하는 **구현단계**

- 고객사와 공식적으로 프로젝트 종료물 결정하고 프로젝트 진행중에 발생한 각종 산출물을 최종적으로 평가하고 정리하는 **종료단계**
- 시스템이 가동 된 후 나타나는 문제점을 파악하고 조치하는 등의 **운영지원단계** 등 운영지원단계를 제외한 총5단계로 진행되었다.

그러면 각 단계별 상세한 수행내역을 알아 보겠다.

### 2.7.1 프로젝트 착수단계

착수단계에서는 영업단계에서 작성된 제안서 및 계약서 등 각종 자료를 근거로 하여 프로젝트의 전체적인 수행계획을 상세히 수립하고 이를 내부관리자 및 고객 인수책임자로부터 프로젝트 추진계획에 대한 승인을 착수점검회의를 통해 진행하였다.

또한 프로젝트 착수보고회 전에 P사의 전 관리직 사원을 대상으로 ERP에 대한 개념교육을 실시하였으며, 프로젝트의 전사 공감대 형성을 위해 착수보고회를 T/F팀 인원과 각 부서팀장을 참석시켜 실시하였다.

이 자리에서 T/F팀에 차출된 팀원에 대해서는 ERP구축에 전념할 수 있도록 별도의 조직을 구성하여 인사발령 조치를 하였다.

착수단계에서 T/F팀(수행팀 및 P사 프로젝트팀)의 상견례와 프로젝트 진행방법 및 각 단계별 주요 산출물 관리에 대한 전반적인 내용을 협의 하였다.

### 2.7.2 분석단계

현업의 업무조사 과정에서 도출된 자료와 요구사항을 기준으로 현업프로세스와 패키지 프로세스간의 비교분석을 통해 GAP을 도출하고 GAP에 대한 대응방안을 결정한 후 대표이사가 배석한 자리에서 현업의 각 팀장을 상대로 최종 확정을 거쳐 P사의 미래프로세스인 신규프로세스를 정의

하였다. 확정된 신규프로세스에 대한 전사적인 공감대 형성을 위해 중간보고회를 가졌다.

### 2.7.3 적용단계

적용단계에서는 기준정보 작성 안 수립을 위한 WORKSHOP을 실시하여 BOM구성 방법에 대한 기준안 설정과 품번의 재번 RULE정의, 관리품목의 분류기준 등 ERP의 기초DATA를 설정하였다. 이러한 설정기준에 따라 ERP팀의 주관아래 현업의 자료수집, DATA 검토과정을 거쳐 시스템에 입력하였다.

또한 분석단계에서 도출된 추가개발 부분에 대한 설계와 코딩작업을 실시하였다.

이 단계에서는 인사/급여관리 및 회계관리에 대해서는 최종 TEST과정을 완료 한 후 현업 단독운영에 들어 갔다. 물론 영업과 자재의 인터페이스 부분을 사전에 정리하여 향후 영업모듈과 자재모듈의 어떠한 변화에도 회계관리 모듈의 기본 설정이 흔들리지 않도록 하였다.

### 2.7.4 구현단계

구현단계에서는 작성된 기준정보를 가지고 PROTO TYPING을 실시하여 기준 DATA를 재검토하고 아울러 운영RULE(업무표준화)을 작성하였다.

PROTO TYPING이 완료된 후 PILOT RUN TEST를 통해 전체 신시스템에 대한 시범운용을 실시하여 실제 현업에서 발생하는 문제점을 도출하고 해결방안 수립을 위해 2차 WORKSHOP을 실시하였다. 이 과정에서 최종적인 운영기준을 작성하여 현업 설명회를 가졌다.

설명회 시간에 제시된 추가 변경 내용에 대해서는 별도의 협의를 거쳐 업무운영기준을 변경하거나 재정립 하였다. 이 과정에서 ERP시스템상의 변화가 필요한 부분에 대해서는 가급적 배제하고 될 수 있는 한 업무프로세스를 통한 수용을 유도 하였다.

### 2.7.5 운영지원단계

시스템 가동 후에는 아무리 준비를 철저히 하였더라도 사용자 처리 오류 및 기준 정보 SETTING 잘못으로 인한 시스템 BUG가 발생한다. 이때 즉시 이를 수정하여 운영에 차질이 없도록 하는 일이 매우 중요하다 이를 위하여 프로젝트 추진 팀을 프로젝트 지원 팀으로 조직개편 하여 ERP의 정착화 및 안정화를 위해 운영지원체제로 전환하였다.

ERP지원팀의 역할은 현업ERP업무 수행 시 발생문제점 지원 및 해결, 기준정보 점검 및

조정, 예외업무 운영기준 설정, 현업교육 및 사후관리 업무를 담당하였다.

## 3. 물류와 정보흐름의 일치 방안

### 3.1 관리품목의 기준 변경

P사의 실제 운영 품목 수는 약 4000 품목으로 그 중에 제품이 약 840 품목, 원부자재는 약 2500 품목 나머지 재공품이 약 1200 품목이 된다.

품목분류 체계를 설정함에 있어 분류의 명칭을 현실감 있게 작명을 하였고, 기능위주로 2개의 부서별기준에 따른 대분류와 10개의 생산LINE기준에 따른 중분류, 그리고 각 LINE별 품목의 TYPE을 기준으로 총 33개의 소분류로 구성되어 있는 것을 팀별 2개의 대분류와 기능과 명칭을 재정립된 중분류를 9개로 재편하고, 소분류는 TYPE명칭을 현실감있게 새로이 작명을 하였다.

제품의 품번 변경을 고려하였으나 기존에 사용되어지고 있는 여러 분야에 많은 영향과 혼란을 초래하기 때문에 변경을 보류하고 나머지 원부자재 및 재공품에 대한 체번을 새로 설정하였다.

원자재 경우 현재 품번의 INITIAL만을 수정하고 일련번호는 최대한 현재 품번을 유지토록 하였다. 가공품(사내가공품,외주가공품)은 원자재 품번 체계의 대분류 기준 중 부분품의 품번 체계를

준수하도록 하였다.

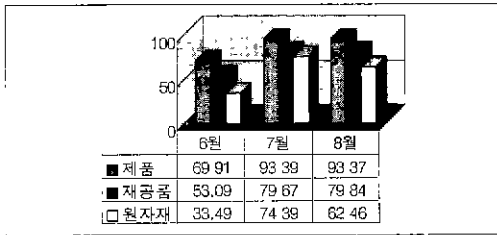
BOM구성의 방법에서는 현재의 방법과 많은 변화를 가져왔다.

- 1) 현재의 가상품 정의를 생략하고 작업장 구분에 따른 가공품만 정의 하도록 하였다.
- 2) TYPE별 BOM 및 공정흐름을 각 분류기준의 소분류별로 표준모델을 설정하여 그 기준에 따라 작성토록 하였다.
- 3) 관리POINT의 최소화를 위해 작업지시가 필요한 W/C를 기준으로 BOM을 구성하였다.

### 3.2 현 DATA의 시스템 반영

실제 시스템을 현업의 업무도구로 완벽하게 운영하기 위해서는 사용자 교육, 시스템 구축 완료 여부, N/W환경, 실제 운영을 위한 MASTER DATA 등 여러 가지 요소가 존재한다. 이 중 MASTER DATA 및 과거 실적 DATA 와 수주,매출,재고,미수금,미지급금 등의 TRANSACTION DATA의 입력을 요구한다. MASTER DATA는 시스템 가동 전에 사전 준비가 가능하나 TRANSACTION DATA, 특히 재고 DATA는 시스템에 많은 영향을 미치는 부분 중에 한 부분이므로 재고실사를 통해 최대한 빠른 시일 내에 현 물류의 흐름과 일치시켜야 된다.

MASTER DATA중 BOM구성은 기존 IBM시스템에서 관리하는 구성형태와 근본적으로 차이가 있어 BOM작성 및 등록에 많은 노력을 기울였다. 특히 재설정된 품번의 체번규정에 따라 데이터를 생성하고 그것을 BOM에 반영하는 과정에 많은 시간을 할당하여 운영했다. BOM작성은 6월부터 8월까지 집중적으로 이루어졌으며, 현재는 시작품과 개발품을 제외하고 100% 작성이 완료된 상태이며 BOM 정확도는 계속적으로 검증 중에 있다. BOM구성현황을 기간별로 살펴보면 그림 3-1과 같다.



(그림 3) BOM 구성현황

그림에서 보는 바와 같이 기존 시스템에서 사용 중이라고 판단되는 품목에 대해서는 제품경우 약6%가 사용하지 않는 제품이었고, 재공품은 약 20%, 원자재는 정리 분을 포함하여 약37% 정도는 사용하지 않은 것으로 정리를 완료 하여 현재는 최적의 상태로 BOM구성을 완료하여 사용하고 있다.

위의 그림 중에 8월에 원자재의 BOM구성이 떨어지는 이유는 실제 시범운영 과정에 BOX류와 PAD류 등은 P사의 제품구성에 중요한 자재이지만 전체 물류흐름과정을 고려해볼 때 BOM에서 제외하는 것이 타당하다고 판단되어 제외 시킨 결과값을 보여주고 있다.

지금까지 재고실사는 총3회 동안 전체 사업장 (외주 임가공,사내가공품)기준으로 실시하여 시스템에 반영하였으나, 외주 작업장, 사내작업장의 원자재 투입 부문에 대해서는 정확하게 파악되지 않은 상태임으로 작업지시의 실적처리, 외주 임가공품의 입출고에 많은 문제점이 도출되었다. 특히 외주 임가공품에 대한 처리는 P사의 구매선과 외주임가공 업체가 대부분 소규모의 형태로 운영되거나 부업형태로 운영되고 있어 해당 외주 재고의 실사량 정확도가 많이 떨어져 전체 흐름의 병목현상 원인이 되었다. 외주업체와 구매선에 대한 철저한 교육과 홍보를 통해 진행했으나 지금까지의 관행과 습성에서 쉽게 탈피하지 못해 많은 어려움을 겪었다. 그래서 외주 사급품에 대한 출고 형태를 MANUAL출고에서 PACK출고 형

태로 전환하고 입출고 수분DATA보다 물류의 흐름을 우선적으로 관리하기 위해 외주처 재고창고에 대해 (-)제고를 허용하여 운영하고 있다.

### 3.3 업무운영 기준 작성

현업의 ERP시스템 운영을 원활히 하기 위해 모든 ERP업무에 대한 내용을 프로세스 기준으로 업무운영을 작성함으로써 현업의 담당자가 쉽게 시스템에 접근할 수 있도록 구성하였다.

업무운영기준에 포함된 주요내용은 다음과 같다.

- 1) 종합기준정보와 시스템정보에 대한 업무분장
- 2) 품목변경에 대한 처리 기준
- 3) 계획과 수주의 업무처리 기준
- 4) 매출과 수급에 대한 업무처리 기준
- 5) 생산계획작성 및 반영
- 6) 작업지시 방법
- 7) 계획변경에 대한 처리
- 8) 제품입,출고 업무처리 기준
- 9) 발주와 수입검사 업무처리 기준
- 10) 자재입·출고 업무처리 기준
- 11) 주요양식 및 보고서와 주요코드 체계 등에 대해 구체적으로 업무분담을 정의함으로써 사용자 하여금 실제 업무처리와 ERP시스템과의 처리를 일치화 시켰다.

### 3.4 ERP운영상의 주요 현안

ERP를 현업에 이관하여 단독으로 운영토록 하였으나 초기에는 많은 문제점이 나타났고 정보의 흐름과 물류의 흐름이 각각 이원화 형태로 진행되고 있었다.

그 원인은 여러 가지가 있을 수 있지만 주요내용을 살펴보면 다음과 같다.

생산관리 업무와 관련된 ERP에 대한 현안문제점으로는

- 1) 하위 자재의 품질로 인한 생산 대체 현상
- 2) 취소분에 대한 작업이 생산관리의 통제와 무관하게 진행되는 경우가 발생하였다.
- 3) 자재 출고 전표 활용시 구품목 번호를 사용하는 경우가 발생하였다.
- 4) 자재품질로 인한 대체작업으로 생산계획 변동이 빈번하여 자재출고전표 활용이 저조하였다.
- 5) 구매선과 외주 임 가공업체에서 발주서 기준으로 입고가 되지 않는다.
- 6) 정보의 흐름이 물류의 흐름보다 늦다.

자재/구매 업무와 관련된 ERP에 대한 현안 문제점으로는

- 1) 작지가 없이 진행되는 입출고가 발생한다.
- 2) 선출고가 과다하게 발생한다.
- 3) 사내가공품의 경우 창고에 입고되지 않고 작업LINE으로 바로 투입된다.
- 4) 생산LINE에서 품번 인식이 부족하다.
- 5) 입출고 행위가 REAL TIME으로 이루어지지 않는다.
- 6) 구두발주가 빈번하다.
- 7) LINE에서 재고가 있으면서 출고요청을 한다.

상기의 내용을 종합하면 업무적인 변화가 아직까지는 이루어지지 않고 있음을 보여주고 있으며 향후 중점관리 대상으로 선정하여 지속적으로 관리하고자 한다.

### 3.5 ERP중점업무 점검내용

이러한 현업의 문제점을 파악하여 ERP시스템이 빠른 시간내에 현업 업무에 적용할 수 있도록 각 팀별로 중점업무 점검표를 작성하여 매주 ERP 지원팀장이 체크하여 관리하도록 하였다.

그 내용을 살펴보면 TABLE 3-1과 같다.

(TABLE 3-1) ERP 중점업무 점검표

부서명	중점업무	관리항목	목표치
영업팀	확정구간 수주 변동율 제품출고전표 사용 적송재고 정확도 매출미감 매일 10일전 마감 제품재고 및 적송재고 감축	변동율 사용율 정확도 일자 금액	5% 이하 100 % 98 % 매월 10일전 20% 이상
생산 관리팀	확정구간 생산 변동율 MRP일정 준수 자재출고전표 활용도 자재 입출고 실시간 등록 (신등록 후 실문이등) 자재정고재고 및 외주재고 정확도 자재재고 및 외주재고 감축 BOM 및 품목기준정보 정확도 향상	변동율 활용도 수량 금액 정확도	5% 이하 100% 95% 이상 30% 이상 95% 이상
구매팀	발주정보(발주서) 정확도 향상 긴급발주 및 예외인고 최소화 자재 납기준수율 외주 자재출고전표 출력 및 사용	활용도 납기일 활용도	95% 이상 5% 이하 95% 이상 100%
생산팀	작업지시서에 의한 생산준수 자재출고전표 활용도 작업실적 실시간 등록 제품입고전표 사용 재공재고 정확도 재공재고 감축	활용도 필용도 진행 활용도 수량 금액	95% 이상 100% 1회이상 100% 95% 이상 20% 이상
개발팀	신품목 발생시 BOM 및 품목기준정보 작성일정 준수		

### 3.6 ERP시스템의 향후 활용계획

향후 ERP시스템을 10월까지 IBM과 병행운영 하면서 현업업무 수행 시 발생하는 문제점에 대해 지원하고 문제점을 해결하도록 유도하며 아울러 기준정보 점검 및 조정, 수시로 발생하는 예외

(TABLE 3-2) MRP 일정 점검표

업무순서	주관부서	일시		비고
		요일	시간	
1.수주확정 및 등록	영업/수출	화	19:00	확정구간 수주변동 5%내
2.생신계획 확정	생산관리	수	19:00	
3.MRP전개 및 확정			20:00	
4.공정진개				
5. ORDER RELEASE 1) 작업지시서 출력 2) 지체출고전표 출력(사내) 3) 공정관리 CARD				
6 발주서 확정 1) 발주서출력 2) 지체출고전표 출력(외주) 3) 발주서 배포	구매팀	목 - 금	12:00 18:00 -	



업무에 대한 운영기준을 설정하고 MRP일정 점검표 기준에 따라 현업이 움직일 수 있도록 지속적인 현업교육을 병행할 계획이다.

TABLE 3-2는 MRP일정 점검표로써 해당 업무 순서에 따라 일정을 체크하여 진행할 계획이다.

#### 4. 결 언

ERP를 일반적으로 기업내의 생산,물류,재무회계,영업 및 구매,재고등 기업의 기간업무 프로세스들을 통합적으로 연계관리하고, 주위에서 발생하는 정보들을 서로 공유해서 새로운 정보 생성 및 빠른 의사결정을 도와 주는 기업통합 정보시스템이라고 말할 수 있다.

그러나 업무프로세스 정립을 통한 사내업무를 정형화,표준화,단순화 시키기 위해서는 영업 수주 단계에서부터 출하까지 일관된 업무 프로세스가 진행되어야 가능하다고 본다.

P사의 경우 주요고객은 국내 가전3사로서 고객의 요구변화가 심하여 P사와 같이 대기업의 물량을 소화하는 기업일 경우 계획생산은 거의 불가능한 상태라 할 수 있다.

이런 상황에서 대처할 수 있는 방법은 어느 정도의 재고유지와 긴급생산 형태로 대응할 수 밖

에 없으며 자재와 구매, 그리고 외주 임가공 업체에 까지 영향을 끼쳐 한마디로 물류의 총체적인 난국이라 설명할 수 있겠다. 이를 시스템으로 해결하기란 불가능하며 이러한 변화를 최대한 반영하여 완충작용을 할 수 있는 ERP시스템 구축을 목표로 진행하였다.

P사에 uniERP를 적용 하면서 예상하지 않았던 많은 문제점이 발생했으나 P사의 모든 임직원이 전사적인 통합 개념에서 ERP를 구축한다는 확고한 의지하에 모든 문제를 해결할 수 있었고 향후 해결 해야 될 과제로서는 ERP사상에 맞게 현업의 업무 관행이 빠른 시일 내에 변화할 수 있도록 지속적인 관리가 필요하며 각 팀장을 중심으로 철저한 점검과 평가를 실시할 예정이다.

#### 김 희 철

삼성SDS 솔루션사업부ERP사업팀  
책임 컨설턴트  
1990년 인하대학교 산업공학과  
1996년 충북대학교 생산공학과  
1990년 한라중공업 생산관리부  
1996년 현재 삼성SDS 솔루션사  
업무 ERP사업팀 책임