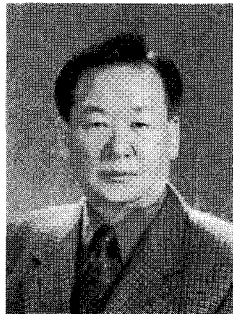


중소기업의 경쟁력 강화를 위한 공장 혁신 프로그램

2. 생산관리 시스템(생산관리 실시 현황)

지난 호부터 체계적이고 합리적인 경영에 도움을 주기 위해 중소기업의 경쟁력 강화 방안을 연재하고 있다. 이번 호는 두 번째로 생산관리 시스템(생산관리 실시 현황)을 주제로 다룬다. 대부분의 운영자들은 생산 관리체계가 확립되지 못하면 자재, 설비, 작업방법, 자금의 4개 부분 관리가 아무리 좋아도 효율적인 경영관리를 기대할 수 없다는 것을 느낄 것이다. 하지만 주위의 광학 관련 업체들을 살펴보면 대부분 조직체제나 시스템 면에서 주먹구구식으로 운영되고 있어서 많은 부작용이 나타나고 있다. 합리적인 조직운영과 생산활동의 일상관리가 정상적으로 유지되기 위해 개선되어야 할 생산관리 시스템을 정리한다.

글 : 유태수 대표/TSY 인터내셔널 컨설팅 대표, 기술지도사



▲ 유태수 기술지도사

〈연재 순서〉

- 제1장: 경영자의 경영철학 및 수완, MIND
- 제2장: 생산관리 실시 현황(생산관리 시스템)
- 제3장: 공정관리
- 제4장: 작업관리
- 제5장: 품질관리 분야
- 제6장: 품질관리

*기업 활동의 기본 구조는 4M(자재, 설비, 작업방법, 자금)으로 구성되어 있으며, 기업 활동을 효율적으로 추진하려면 경영 조직과 생산 전반에 대한 관리 체제의 확립이 선결과제이다.

T.Q.C(Total Quality Control. 전사적 품질 관리), J.I.T(Just in time. 적기 납품)와 같은 경영혁신 및 공장혁신 등의 추진이 성공하려면, 단순하게 이러한 수법으로만 해결되는 것은 아니다. 합리적인 조직운영과 생산활동의 일상관리(PDCA)가 정상적으로 유지되어야 하며 생산관리 시스템이 개선되어야 한다.

생산 관리체제가 확립되지 못하면 자재, 설비, 작업방법, 자금의 4개 부분 관리가 아무리 좋아도 경영관리는 기대할 수가 없게 된다.

또한 생산관리 시스템이 확립되지 못하면 일반직, 전문직, 관리자의 역할과 기능수행이 결여되어 생산관리의 5대 기능인 계획, 조직, 지시, 조정, 통제가 이루어지지 못하여 기업활동에 막대한 손실을 준다. 급기야 이익률이 높아지고 기업의 채산성 약화로 인한 엄청난 손실을 가져오게 된다.

대부분의 중소기업은 조직기구표나 직제 표상에는 조직이 구성되어 있으나 생산관리 활동을 수행하기 위한 실제의 구성원이 없거나, 실제 담당업무와 다르거나 혹은 적정인원에서 절대 부족한 경우 등이 있다. 이러한 점은 생산활동에 크나큰 저해요인으로 나타난다.

30명 이하의 조직에서는 일반직(라인) 부서만으로도 공장관리, 즉 생산관리가 가능하다. 그러나 30명 이상의 경우는 전문직(스태프) 부서인 생산관리 시스템이 확립돼야 효율적이며 높은 부가가치를 창출할 수가 있다.

조직기구를 사람 중심이 아니고, 업무 중심(방침 및 업무분담)으로 편성하여 불필요한 관리 직제 및 다단계 계층을 두지 않고, 의사결정의 신속화와 불필요한 인력 제거 등으로 업무의 효율

을 향상시키면 생산성 향상의 효과를 볼 수 있다.

미국의 네트워크 장비 회사인 '이퀴닉스'의 예를 들어보자.

작지만 강한 이 회사는 연간 '3,000만 달러'의 시리얼 포트를 생산하는 컴퓨터 부품업체이다.매년 20% 이상의 고성장과 15%가 넘는 손이익을 내며, 단 한푼도 남의 돈을 쓰지 않는 재무구조로 유명한 업체이다.

견실한 재무구조와 강력한 생산관리(기술) 시스템으로 경제전문지 '포브스'의 '99 BEST 스몰 컴퍼니'로 뽑혔다. 전세계 45개 국에 수출하고 있으나 전체 직원은 100명에 불과하다.

미국의 외진 동네에 있는 작은 기업이 어떻게 세계적인 경쟁력을 가질 수 있었을까?

한번쯤 우리 나라의 중소기업, 특히 광학업체의 공통적인 현황과, 문제점, 개선방향에 대해서 살펴볼 필요가 있다. 생산관리 시스템 전반과 생산관리 조직체계에 대한 문제점 및 개선방향을 살펴 보겠다.

1. 생산관리 시스템 전반에 대한 문제점 분석 및 개선방향

생산관리 시스템 분야		
구분	현황 및 문제점	개선방향
1. 생산 관리 조직	생산관리 전반에 걸친 기본조직 구성의 미흡	<ul style="list-style-type: none"> · 생산분야(생산 관리) 전반에 대한 기본조직 개발 * 제품 특성, 매출에 비례해 생산 관리 활동(생산성 향상)을 수행

		하기 위한 실제 구성원 확보
2. 생산 관리 개념	생산관리의 개념 및 추진 미흡	· 생산관리 기본개념 숙지(교육을 통한) 및 체계적인 관리와 업무, 직무분장의 확립
3. 생산 관리 흐름	생산 관리 흐름(FLOW)에 대한 업무 미흡	· 생산관리 FLOW에 대한 업무활용 및 진도관리의 체계화
4. 공수 계획	공수계획에 의한 생산체계 및 작업 진행 체크 업무의 미흡	· 공수계획에 의한 생산체계 확립

	명확히 규정돼 있지 않기 때문에 업무의 오류가능 발생	명확히 규정하여 의욕과 능력을 발휘하게 유도
3. 책임한계의 불명확	책임의 전가	· 책임 및 권한 부여(부서장 책임 이양)
4. 부서간의 업무연계성 미정착으로 관리손실과다.	부서간의 커뮤니케이션 강화. 부서별 의사결정의 미흡	· 직무분담에 의한 부서별 업무처리 및 업무기능 강화
5. 생산성 향상 저하	생산성 및 품질 저하 요인 발생	· 생산관리(공수 및 치수) 개념 강화로 생산성 향상

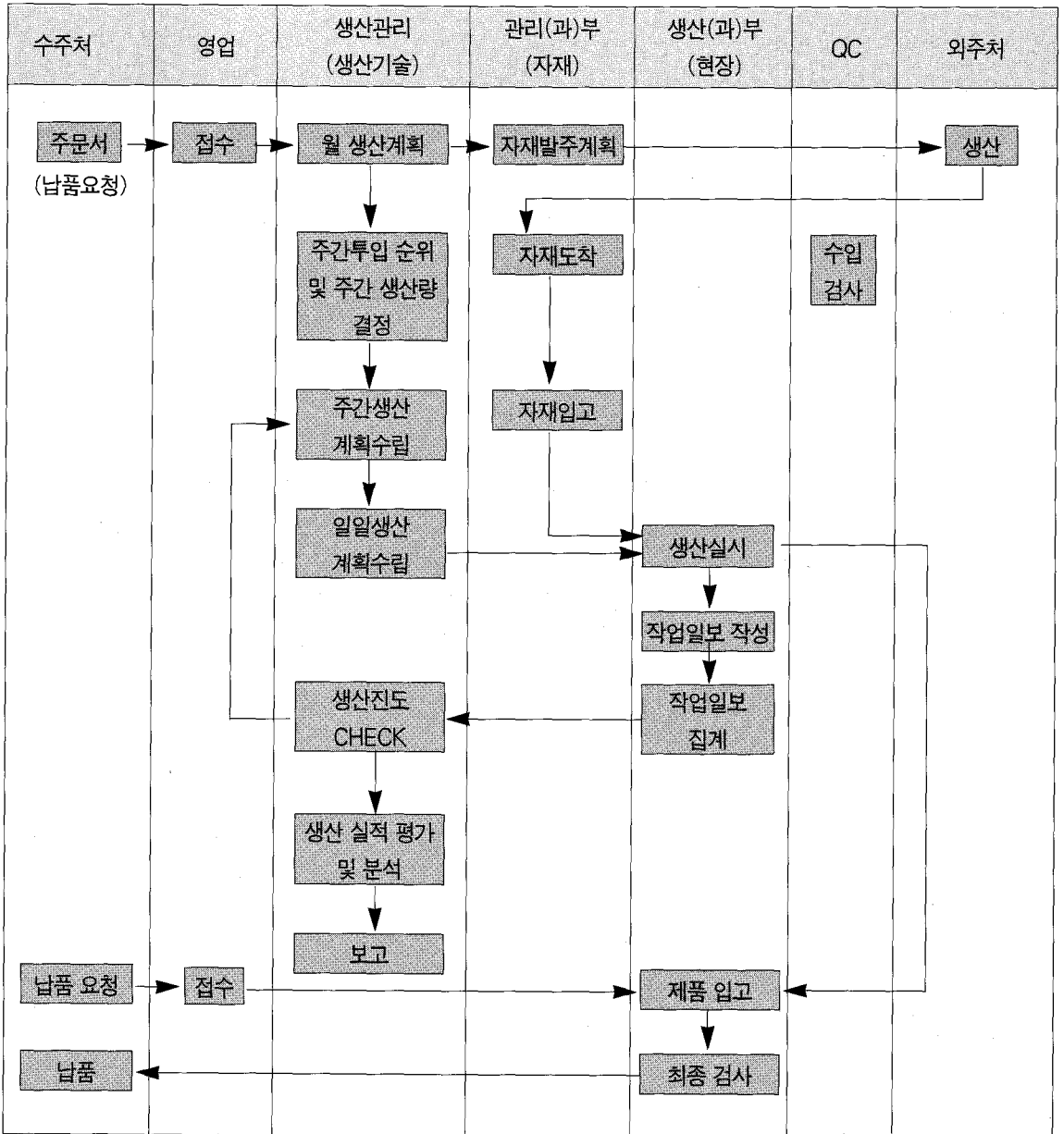
2. 생산관리 조직체제 및 문제점에 대한 개선방향

생산관리 조직체제		
현황	문제점	개선방향
1. 생산관리 체제의 미확립	조직력 미결집으로 인한 업무과다 생산활동을 수행하기 위한 실제 구성원이 없어 실제 담당 업무와 다르거나 인력의 부족으로 생산활동의 문제로 대두됨	· 부서별 정확한 업무 분담(조직 개발)
2. 직무분장의 미흡	비능률적인 업무추진으로 책임과 권한이	· 직무분장에 의한 책임과 권한을

〈표 1〉 〈표 2〉를 통해 효율적인 공장관리 및 생산관리 업무 FLOW와 부서별 주관업무 FLOW를 제시한다.

앞에서도 언급한 바와 같이 생산관리 시스템이 확립되어 있는 업체나 조직기구는 편성되어 있지만 실제로는 업무추진에 문제가 되고 있는 업체로 종업원 30명 이상, 연간 매출 20억 이상의 업체인 경우(제품특성에 따라 다소 차이는 있음.)는 전문직, 즉 스태프 부서인 생산관리를 두어 조직운영을 효율적으로 해 높은 부가가치를 창출해야 한다.

〈표 1〉 공장 관리 및 생산관리 업무 FLOW



〈표 2〉 부서별 주관업무업무 FLOW

범 례	■ : 주관, 작성	△ : 접수
	● : 협조부서	□ : 배포

단계	영업부	생산부	생산기술	생산관리	관리부 (자재관리)	품질 관리부	외주	사용서식	전결
1. 주문서 접수	■	● △	● △					· 발주서	· 시장
2. 월생산 계획				■ □	●	△		· 월생산계획서	· 시장, 이사
3. 자재발주 계획 (외주가공)		●	●	●	■ □	△		· 자재발주서	· 공장장, 부장
4. 외주가공 (외주)		△ ●	△ ●	△		△ ●	■	· 외주발주서	· 공장장
5. 주간 투입 순위 주간 생산량 결정	△ ●	△ ●		■ □		△		· 주간계획서	· 공장장, 부장
6. 자재 도착					■ □	△		· 거래명세표	· 과장, 대리
7. 수입 검사	△	△		△		■ □		· 수입검사성적서	· 차장
8. 자재 입고 (양품)	△	△	△	△	■ □			· 합/불판정 통지서	· 주임
9. 주간생산 계획 수립	△ ●	△ ●	●	■ □	△ ●	△		· 주간생산계획서	· 공장장, 부장
10. 일일생산 계획 수립	△	△		■ □				· 일일생산계획서	· 대리
11. 생산 실시	△	■ □	△ ●	△ ●	△	△ ●		· 생산일보, 작업일보	· 각 반 주임
12. 생산진도 관리(생 산진도 CHECK)	△	■ □	△	△ ●	△	△ ●		· 공정분석표 · 공정검사성적서	· 대리
13. 공정분석 및 공정 검사(작업성분석, 작업일보 집계)		△ ●	△	■ □		△ ●		· 공수투입 및 공정분석표 · 작업일자 집계표	· 대리, 주임
14. 최종 검사	△	△ ●	△	△		■ □		· 최종검사 성적서	· 차장, 과장
15. 완제품 창고 입고	△	△ ●	△	△	■ □	△		· 완제품	· 대리, 담당
16. 출하	■								

5. 부서별 주관 업무

부서명	주관 업무	사용 서식	전결
1. 영업부	외주처에서 주문서 접수	발주서	사장/전무
2. 생산관리	월 생산 계획서 작성	월 생산 계획서	사장/전무
3. 자재(과)부	자재 발주 계획서 작성 외주처/외주 가공	자재 발주서	공장장
4. 생산관리	주간 투입 순위 및 주간 / 생산량 결정	주간/일간 계획서	공장장
5. 자재(과)부	자재 도착/ 거래명세 QC 과로 통보	거래명세표	과장/대리
6. 검사과	수입 검사/합부 판정 해당부서 통보	수입 검사	과장/대리
7. 생산관리	주간 생산 계획 수립 일일 생산 계획서	주간 생산 계획서/ 일간 계획서	공장장
8. 생산(과)부	생산 일시	생산 일보 작업 일보	각반주임
9. 생산관리	생산진도 관리 /생산진도 체크	공정 분석표	대리
10. 검사과	공정 검사/불량 체크	공정검사 성적서/ 불량 집계표	검사원
11. 생산관리	공정 분석/작업성 분석/작업 일보 집계	공수 투입 및 공정 분석표/작업 일지 집계표	대리
12. 검사과	최종 검사	최종 검사 성적서	과장
13. 자재과	원제품 창고입고	원제품	대리

규모가 크든 작든 제조 형태의 기업이라면, 위와 같은 공장 전반에 걸친 FLOW 및 생산관리 시스템에 대한 FLOW를 작성하고 비치하여 관리해야 효율적인 생산 효과를 볼 수 있다는 것을 명심하자.

아직 이런 체계가 갖춰져 있지 않은 곳이라면 당장 시도해 보자.

-다음 호에 계속

TYS 인터내셔널 컨설팅
전화 02)2278-3490
팩스 02)2277-7060
핸드폰 018-355-4975

참고정보

DVD - DVD는 폭넓게 영상과 음성정보 등 각종 디지털정보를 수록할 수 있는 저장매체 또는 그 체계를 뜻함.

초창기에 MPEG2 표준에 따라 고화질·고음질의 영화를 한 장의 작은 디스크에 담음으로써 비디오 CD보다 월등한 성능을 가지도록 한차원 높은 기술을 사용하고 있는 '디지털비디오디스크 (Digital Video Disc)'의 의미로 알려졌었지만, 현재는 다매체로 활용할 수 있는 '디지털다기능디스크(Digital Versatile Disc)'의 의미로 통용.

규격은 단면구조 디스크일 때 4.7GB, 단면 2층 구조로 8.5GB, 양면 2층 레이어 구조일 때는 4배인 17GB까지 가능. 한 면당 135~142분 정도의 비디오/오디오 데이터 기록이 가능하므로 대개의 영화 한편이 한 장에 다 들어감.

자체 해상도로는 720x480이며 5.1채널의 사운드로 돌비 AC3 입체음향을 즐길 수 있다. 5.1채널이란 총 6개의 스피커가 필요로 하는데 5개의 스피커(전방좌우, 후방좌우, 센터)와 1개의 저음보강용 우퍼가 있음.

최대 8개 국어의 음성과 32개 국어의 자막 수록 및 멀티 앵글, 멀티 스토리, 다양한 메뉴 등 우수한 인터랙티브 환경 구축이 가능.

CD와 DVD는 둘다 피트(PIT)라는 일련의 작은 구멍을 따라 데이터가 저장된다. DVD가 CD보다 피트가 훨씬 작기 때문에 7배나 더 많은 양의 데이터를 수록.