

TP 전개에 의한 6시그마 프로젝트 도출 및 선정에 대한 연구 A Study on the Research and Selection of Six Sigma Project by TP Deployment

*인재순 · 박영택

성균관대학교 시스템경영공학부

Jae-Soon Ihn · Young-Taek Park

School of Systems Management Engineering, SungKyunKwan University

Abstract

본 논문에서는 기존 프로젝트 선정에 이용되던 COPQ, VOC/VOB 방식대신 기업의 총생산성에 많은 기여를 하는 프로젝트를 도출, 선정할 수 있도록 하는 TP 전개(Deployment) 방식의 프로젝트 도출, 선정 방안을 제안하고자한다.

1. 서론

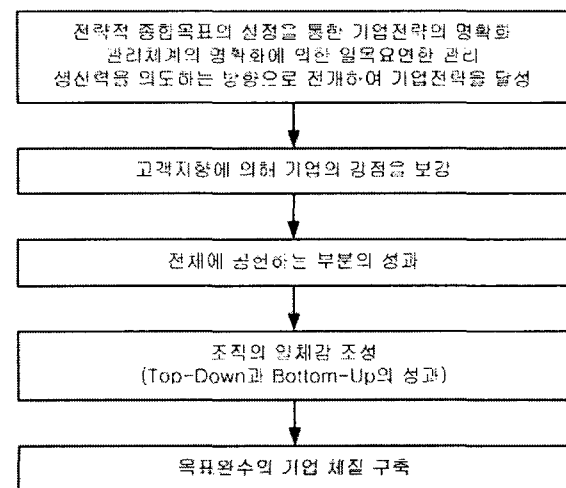
6시그마에서의 혁신활동은 주로 프로젝트 형태로 수행된다. 프로젝트가 성공적으로 성과를 내기 위해서는 올바른 프로젝트(Right Project)를 선정하여 올바른 사람들(Right People)이 올바른 방법(Right Method)을 적용하여 수행하는 것이 중요하다.

특히, 올바른 프로젝트의 선정이란 기업의 경영전략에 부합(Alignmant)하는 프로젝트를 선정하는 것을 말하며, 기업의 총생산성(Total Productivity)에 많은 기여를 하는 프로젝트를 도출, 선정하는 것이 중요하다.

이에 본 논문에서는 기존 프로젝트 선정에 이용되던 COPQ(Cost of Poor Quality), VOC/VOB(Voice Of Customer/Voice Of Business) 방식대신 기업의 총생산성에 많은 기여를 하는 프로젝트를 도출, 선정할 수 있도록 하는 TP 전개(Deployment) 방식의 프로젝트 도출, 선정 방안을 제안하고자한다.

2. TPM(Total Productivity Management)

TPM(Total Productivity Management)은 기업이 의도한 경영전략과 목표를 정확하고 효율적으로 달성하기 위하여 Top-Down, 중점주의 방식으로 기업 전체의 활동이 경영전략 및 목표 달성에 대해 어느 정도 공헌하는가를 밝히고, 실행방안을 구체적으로 제시함으로써 조직 구성원 전원이 기업의 경영전략을 이해하고 목표달성에 공헌하도록 하는 경영기법이다. 그 추진의 목적은 <그림 1>과 같다.

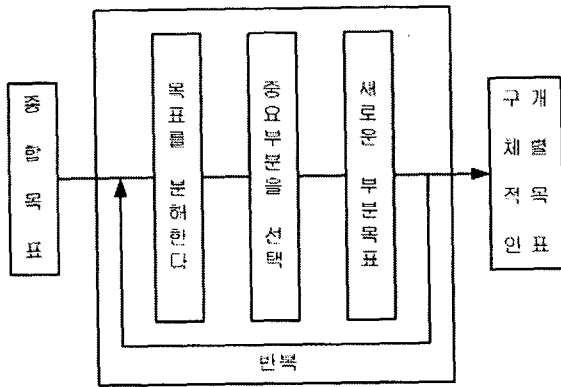


<그림 1> TP 추진의 목적

TPM의 특징은 중점주의와 목표전개이며, 이를 추진절차와 함께 요약하면,

① 중점주의

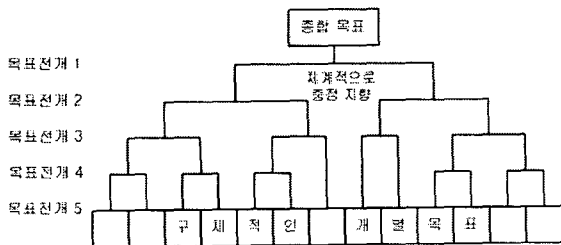
기업의 CEO 또는 경영층은 경영전략에 근거한 전체적 현황분석을 통해 여러 가지 경영지표 중 어느 것을 최우선으로 어느 수준까지 달성해야 한다는 종합목표(what to do)를 Top-Down 방식으로 명확하게 제시해야 한다. 또한 지시된 종합목표는 그 유형에 따라 중점을 달리하여 전개되고, 각 부서의 세부실천 목표가 Bottom-Up 방식으로 정해지면 상하간의 조정을 통하여 방향이 뚜렷한 종합목표를 설정하고 체계화하게 된다.



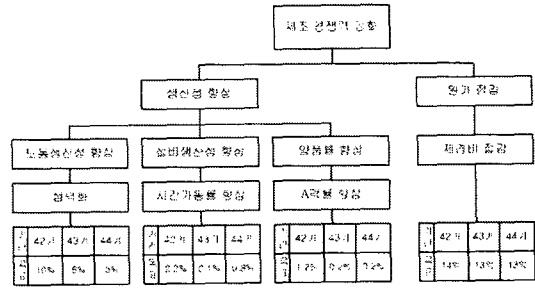
<그림 2> 중점주의 절차

② 목표전개

목표전개는 주로 중간 관리층에 의해 수행되며 경영층에 의해 주어진 종합목표를 직장별, 제품별, 공정별 혹은 비용항목별이란 구분의 방법을 검토하면서 가장 효율적으로 종합목표를 달성하기 위해서 <그림 2>와 같이 목표를 전개해 가며 그 사례는 <그림 3>과 같다.



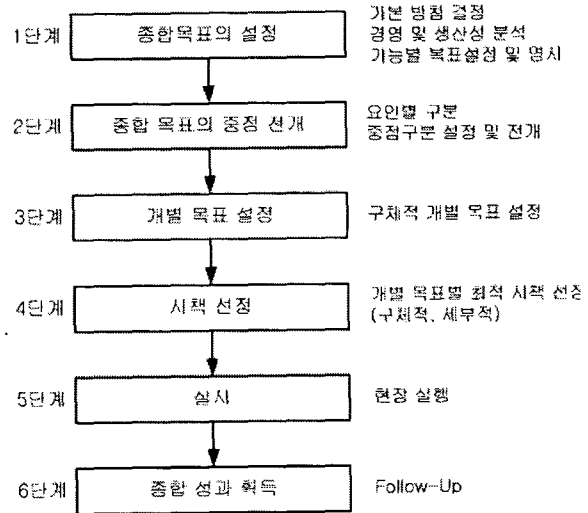
<그림 2> 목표전개의 형태



<그림 4> J공장의 TP 목표전개 사례

③ 추진절차

TPM의 추진절차는 총 6단계로 이루어지며 구체적인 단계는 <그림 5>와 같다.



<그림 5> TPM의 추진절차

3. 기존의 프로젝트 도출 및 선정 방안

기존의 프로젝트 도출 및 선정방안으로는 크게 COPQ에 의한 방식과 VOC/VOB에 의한 방식이 있다. 이를 구체적으로 살펴보면,

① COPQ에 의한 프로젝트 도출 및 선정

6시그마는 프로세스 혁신을 기본으로 하기 때문에 현장의 문제도 프로젝트 도출의 중요한 원천이 된다. 특히, 기존의 눈에 보이는 문제로 인한 손실뿐만 아니라, 겉으로 드러나지 않는 문제에 의한 손실까지 개선의 대상이 되기 때문에 프로젝트 도출영역이 과거에 비해 한층 더 넓어졌다고 할 수

있다. 이러한 저품질로 인한 비용의 절감은 프로젝트의 재무적 성과와 바로 연결되기 때문에 프로젝트 도출에 효과적이지만, 저품질비용의 파악이 어렵고, 체질개선을 위한 프로젝트의 도출과 평가에 많은 어려움을 가지고 있다.

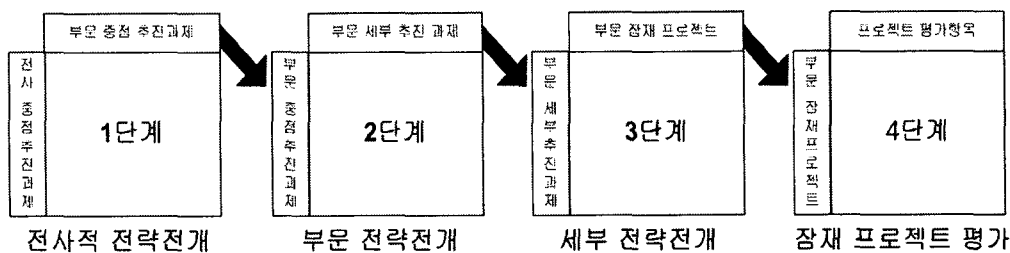
② VOC/VOB에 의한 프로젝트 도출 및 선정
 고객의 요구사항은 프로젝트 도출 및 선정에 있어 중요한 원천이며, 고객설문, 시장조사, 고객지원센터의 불만접수, 품질기능전개(QFD)등에 의해서 파악된다.

고객의 요구사항은 내부고객에 의한 요구(VOB)와 외부고객에 의한 요구(VOC)로 구분이 가능하고 내부고객을 대상으로 한 프로젝트 역시 궁극적으로 외부고객을 위한 개선과 연결되기 때문에 중요하다.

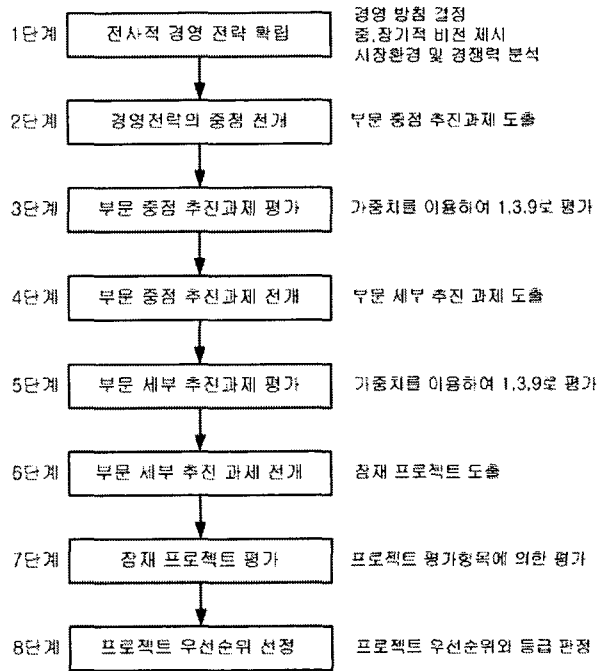
그러나, 고객의 요구사항은 점점 다양해지고 세분화되는 경향이 있어, 파악이 어렵다는 문제점을 가지고 있으며, 재무적 성과와 연결시키는데 있어 많은 어려움이 있다.

4. TP 전개를 이용한 프로젝트 도출 및 선정 방안

기업 전체생산성(TP)에 임팩트가 큰 프로젝트를 선정하기 위해서는 먼저 기업의 전사적 경영전략을 전개하여 부문 목표를 도출하고 부문 목표로부터 세부 목표를 전개하여 찾아내야 한다. 이러한 과정은 구체적인 잠재 프로젝트가 도출될 때까지 반복되며, 구체적인 잠재 프로젝트가 도출된 후에는 프로젝트 평가항목을 이용하여 프로젝트들을 평가하게 된다<그림 6><그림 7>.



<그림 6> TP전개를 이용한 프로젝트 도출 과정



<그림 7> 프로젝트 도출 및 선정 절차

5. 사례연구

6. 결론

6시그마 프로젝트가 전사적인 생산성 측면에서 성과를 얻기 위해서는 기업의 경영전략으로부터 중점적인 전개를 통하여 잠재적인 프로젝트를 도출, 선정하는 것이 중요하다. 이를 위해서는 TP전개가 유용하며 경영전략에 임팩트가 큰 프로젝트를 선정하는데 핵심적인 역할을 수행한다.

7. 참고문헌

- [1] 박희재(2002), “우리나라 기업의 6시그마 적용방법론의 개선방안에 대한 연구”, 경희대학교 경영대학원 석사학위 논문
- [2] 서영주, 함효준(2001), “TP 방식에 의한 6시그마 프로젝트 선정에 관한 연구”, 「설비공학」 6권 1호, pp. 63-76
- [3] 서철호(2000), “6시그마 프로젝트 테마 선정에 관한 연구”, 건국대학교 대학원 석사학위 논문
- [4] 일본 능률협회 TP 매니지먼트 연구회 (1995), 「제조업 창조경영의 전략(TP를 중심으로)」, 일본능률협회
- [5] Akibamasao(1988), 「TP 매니지먼트의 설계와 전개」, 한국능률협회
- [6] Ronald D.S.(2001), “Dealing with the Achilles’ Heel of Six Sigma Initiatives”, *Quality Progress*, pp. 66-72
- [7] Ronald D.S., William F.R.(2002), “The Project Selection Process”, *Quality Progress*, pp. 78-80
- [8] William M.K.(2002), “Three Steps to Project Selection”, *Six sigma Forum Magazine*, pp. 29-32