

原價節減對策方案으로써의 VA의 組織的 活動에 대한 事例研究 (A Case Study on the Organizational Activities of Value Analysis as Countermeasure Scheme for the Cost Reducement)

李 相 億 *

Abstract

The purpose of value analysis is to assist each to approach nearer enough to this goal to provide substantial competitive and profit advantages. It provides planned and disciplined thought and action which helps identify unnecessary cost throughout the product or process cycle. Value analysis is a precise, disciplined, one-purpose thinking process. Its one purpose is to retain all the performance and aesthetic factors which now exist in the product, process or services, which the customer wants and is willing to pay for; and through disciplined thinking procedures, to put together practical alternatives which will accomplish them at still lower cost. Value in a product or service is the reward for appropriate performance and appropriate cost. Value analysis must therefore employ techniques which will sensitize any "lacking" area so that the need can be identified and satisfied.

As the business begins to see the benefit of the activity, additional value analysis consultants may be added. This will provide more penetration in the three identified areas, of top managers group, individual value analysis consultants and senior member who organizes value analysis work, and besides, additional abilities will be secured.

1. 序

企業發展을 위해서 不可欠한 要件인 原價節減活動은 從來는 I·E의 手法이나 單純히 購買하고자 하는 價를 깎는 것이 重要的 것으로 거기에 自然的으로 限界가 있었다고 할 수 있다.¹⁾ 例를들면 I·E의 手法에서는 때로는 製品의 50~80% 以上을 占하는 材斗에는 손을 대는 것이 적고 全的으로 生産性 向上 즉, 加工費만에 많이 集中되었다고 해도 過言이 아니

다.²⁾ 이것에 대해 VA는 材料를 包含한 製品全體를 機能的으로 捕捉해서 組織的으로·積極的으로 接近하여 試圖하고 있다는 것이 커다란 特徵이라고 할 수 있을 것이다. 그리고 그 革新的인 接近은 企業間 및 自由化에 의한 國際競爭의 激化·人件費의 高騰 등에 對處하기 위해서 大幅的인 原價節減에 應할 수 있는 有力한 手法으로써 차츰 認識되게 이르러 急速히 普及되어 갔다고 할 수 있을 것이다.³⁾ 이러한 觀點에서 論述되어지는 本事例研究는 資材費를 對象으로 購

* 富川工業專門大學 工業經營科 專任講師

1) VA의 開發動機를 檢討하므로써 더욱 明白해진다.
石原勝吉, 現場のラキスト (東京: 日科技連, 1978), p.8.

2) 加納一, 工場管理デユツクリスト (東京: 日刊工業新聞社, 1975), p.85.

3) 近年에 發展·強化된 原價節減프로그램의 一環인 従業員 提案制度가 政府와 業界에서 점차 脚光을 받고 있음을 본다.

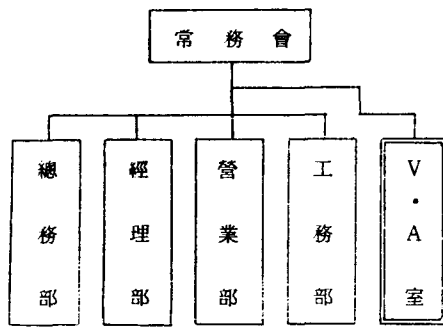
買部門·技術部門이 中心이 된 VA活動을 原價節減이라는 企業의 目標을 遂行하기 위하여 積極·導入하여 組織的으로 活用하고 製造會社의 事例를 檢討하므로써 하나의 方案을 提示하고자 하는 것이다.

2 VA의 組織的 活動에 대한 事例

2.1 VA活動의 現況

1) VA活動의 經過

本事例研究對象會社(以下 A會社라 稱함)의 VA活動은 正式으론 1973年 1月 『全社的 VA體制를 確立하고 強力한 原價節減을 期한다』하는 會社方針⁴⁾에 基礎하여 專担機構인 VA室이 重役室 直屬으로 新設되어 室長以下 5명으로 그 業務가 始作되었다. 發足時의 VA室의 組織을 圖示하면 <그림-1>과 같다.



<그림-1> 組織圖(發足當時)

이러한 組織現況은 그 業務가 始作된 以來 그동안 室로부터 課에, 또 人員에 도 灣만큼의 變動은 있었지만 最高經營層의 強力한 支援下에 또 많은 問題를 內包하고는 있지만 社內的으로 定着했다고 해도 좋다. 또한 主要한 VA活動 遂行經過를 살펴 보면 <표-1>과 같다.

2) 現在의 VA活動

ㄱ) VA의 組織과 役割

A會社의 製品은 多種少量生産인 纖維機械 및 摩擦銲接機械를 비롯해서 中量生産인 荷役車輛(Fork-Lift, Shovel-Loader), 그것에 Line方式의 車輛關係 및 鑄造品을 主體로 하고 있는 工場으로 되어 있으며 組織上에서는 全社的인 VA推進機構로서 現在는 品質管理部門에 專担의 VA課를 놓고 各部門活動의 調整과 支援 또한 VA의 綜合化라고도 할 수 있

4) 이 A會社의 VA體制의 細部的인 目標로써 첫째 全社的 原價意識의 昂揚, 둘째 經營參與意識, 셋째 埋沒된 原價節減의 發掘 등임을 밝히 두하고자 한다.

는 經營活動全般에까지 領域을 넓혀서 各各의 管理技術 및 手法과 有機的으로 連繫를 維持하면서 質的 充實을 圖謀하고 있다. 또한 現在人員은 8名(男 5, 女 3)으로 主로 다음과 같은 業務를 行하고 있다.

첫째. VA推進計劃의 立案 및 VA活動의 實施과 支援

둘째. 新管理技術, 新管理手法의 導入 및 指導

셋째. VA教育和 PR

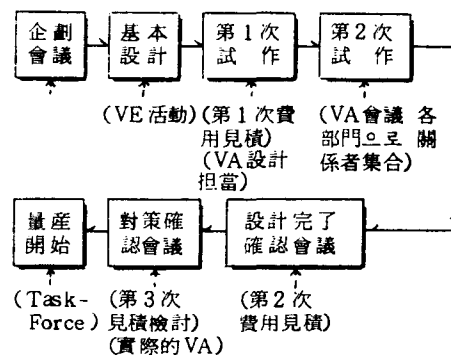
넷째. 提案制度의 推進

다섯째. 原價資料의 作成과 整備

ㄴ) 活動狀況

企業의 體質改善을 도모하기 위해 1975年에 導入한 TQC(Total Quality Control)에 基礎된 VA推進計劃으로서 本年度는 ① GT(Group Technology), OR(Operations Research) 등의 活用에 의한 綜合的 原價節減活動의 推進, ② 新製品開發時에 있어서의 原價計劃을 重點目標로 하고, 其他 ③ 實踐教育을 통해서의 VA의 普及, ④ 提案活動의 推進, ⑤ PR活動 등을 活動目標로 하고 있다. 이러한 VA活動은 現在 다음과 같이 形態로써 이루어지고 있다.

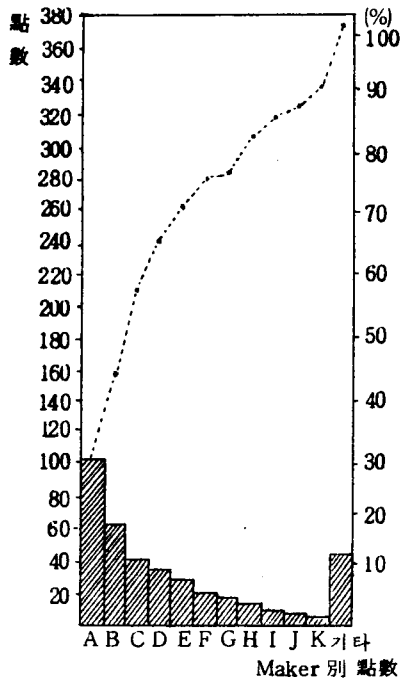
우선 VA會議은 大개 設計部門에 대하여 論議하게 되는데 設計一試作段階에 있어서 VA와 設計者間끼리 우선 材料費의 計算 등 設計時點에서의 原價計算을 해서 利益을 算出한다. 新機種에 있어서는 이時點후 各關係者(技術·意匠·營業·製圖 등)를 集合해서 1회의 VA會議을 연다. 이 設計一試作段階서 모든 意見を 모아서 機能分析이 되고 材料의 最適의 것이 使用되고 있는가 또 設計나 工程은 어떠한가 등이 여러 觀點에서 檢討가 加해진다. 따라서 本A會社에서는 이러한 VA效果를 最大限으로 올리기 위해서 <그림-2>에 나타남과 같이 設計段階에서 費用의 算出을 行함으로써 試作段階에서 VA效果를 나타내도록 活動이 進行되고 있는 것이다.



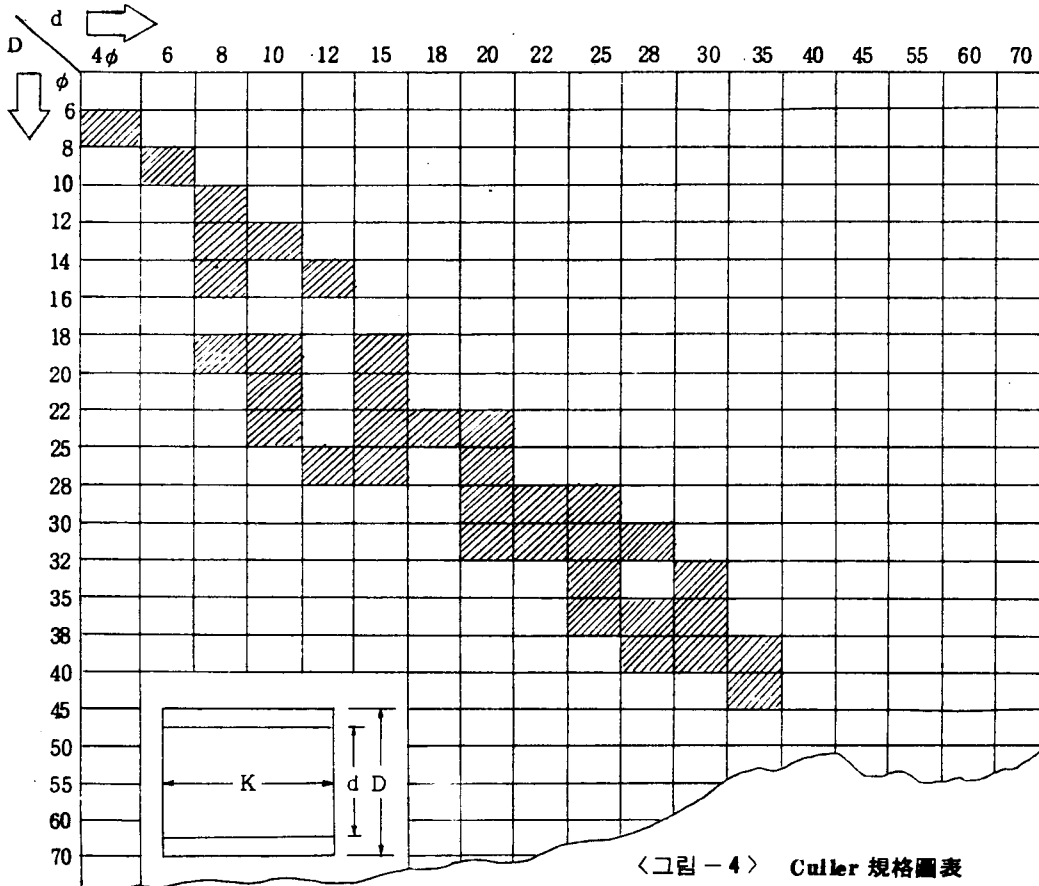
<그림-2> 現在 VA活動의 進行形態(事例)

〈 丑-1 〉 VA의 活動經過(事例)

區分	1972年以前	1973年	1974年	1975年	1976年	1977年	1978年	
重點方針		① VA推進體制確立 ② VA手法의 熟達과 普及	① VA教育實施 ② VA提案制度의 統一 ③ Task-force編成에 의한 VA活動強化	① 設計段階에 있어서의 VA(VE)推進 ② 單價表의 充實	① 品質保證과 原價管理體制的 確立 ② VA教育強化 WSS ③ 外注工場共同 VA의 強化	① 各部門方針과 連結된 VA活動推進 ② 年間 1人3件提案運動推進	① GT·OR 등으로活用된 綜合的인 原價節減活動의 推進 ② VA의 立場에서 原價企劃의 參加	
主要實施事項	① 經理部·工務部의 兩部門으로부터 各 1名VA講習會受講 ② VA手法에 의한 同 部의인 原價節減活動實施 ③ VA社內講習會開催	① VA 專担機導로서 VA室新設 ② VA提案制度發足 ③ CTC社內講習會開催 ④ 委員會制度에 의해서 機構別 VA開始 ⑤ VA News發行	① 社內管理者層 및 外注工場 VA教育實施 ② 新提案制度發足 ③ Task-force方式에 의해서 機種別 VA活動開始 ④ 部品別·機種別 單價表 作成開始	① 紡織機部門의 VA開始 ② 單價表作成業務를 專門化 ③ 外注工場共同 VA開始 ④ TQC를 正式으로 導入 ⑤ VA事例集發行	① WSS에 의한 VA教育開始 ② 外注工場共同 VA의 本格的 活動開始 ③ 品目別 VA強化	① VA-WSS의 強化 ② 「VA-WSS提案의 推進」發行 ③ 外注工場 WSS實施 ④ 購入部品價格決定 基準의 作成開始	① VA-WSS의 強化 ② 「VA-WSS提案의 推進」發行 ③ 外注工場 WSS實施 ④ 購入部品價格決定 基準의 作成開始	① 類似部品 Group化에 의한 生産性向上과 原價節減(購買部門에 있어서의 GT手法活用) ② 部品計劃生産과 在庫管理의 規程化 ③ 製品企劃段階에 있어서의 VA의 徹底와 原價後測
效果	VA에 의한 原價節減의 效果를 認識하고 VA導入 분위가 高潮된다.	VA意識이 어느 程度 普及되고 VA提案件數가 크게 늘어남을 表示했다.	VA活動이 本格的 이 되고 效果도 增大함.	新製品開發計劃과 VA가 有機的으로 結合하고 初期에 있어서의 機會損失이 減少한다.	VA-WSS 및 外注工場共同VA에 의한 人口의 擴大와 定着	機械部品の VA效果 增加, 提案件數 및 效果년도 急増		
問題點	VA가 原價節減에 有效한 것은 認識되었지만 專担推進機構가 없어서 널리 普及 안되고 效果도 限定的이었다.	① 全社的 VA思想徹底의 必要性提高 ② 提案制度가 3件基準이기 때문에 統一의 必要性이 提高됨 ③ 委員會制度運營에 대한 改善의 必要性	① 多種少量生産部門의 設計段階에 있어서의 VA(VE)의 必要性 ② VA를 加一層 發展시키기 위해서 單價表의 充實이 急先務가 된다.	① 品質保證에 直接的으로 關聯하고 VA의 立場에서 機能分析을 보다 徹底하게 시킬 必要가 있다. ② VA效果를 維持發展시키기 위해서 原價管理體制的 整備를 要한다.	① 會社方針에 基本한 原價節減活動과 連繫強化 ② 提案을 통해서 從業員 Moral과 動機賦與의 高揚	① 新製品開發計劃에 있어서의 原價企劃制度의 確立 ② VA 以外의 管理技術의 積極的 活用		



〈그림-3〉 Culler의 Maker別 點數(事例)



〈그림-4〉 Culler 規格圖表

ㄷ) 購買部門에 있어서의 GT手法의 導入과 活用
本手法의 特徵은 VA의 消極的인 形式化를 防止하고 幅넓은 原價節減을 實施하기 위해서 VA만에 拘束되지 않고 GT⁶⁾, OR 등 모든 手法·管理技術을 導入하고 綜合的인 原價節減을 圖謀하고 있는 것이다. 그중에서도 GT手法은 그 主目的인 部品의 Group化를 適用함으로써 多大한 效果가 期待되고 있다.

이러한 特徵을 좀더 把握하기 위하여 典型的인 多種少量生産인 纖維機械를 對象으로 原價節減을 圖謀하는 過程을 우선 第1段階로 하여 購入品인 간단한 Culler部品の 實例를 통해서 記述해 보겠다.

第1段階: 現狀調査

우선 對象機種을 選定하고 圖面에 의해 調査한 Culler類를 寸數別·機種別·製造業體別 등으로 分類

5) GT(Group Technology)라 함은 部品을 形狀이라든가 寸數적으로 비슷한(幾何學的 類似性), 또 工作物의 加工方法이나 保持方法이 비슷한것(加工技術的 類似性)을 集約하고 加工技術과 管理技術의 體系化를 圖謀하고 마치 多種少量生産과 같은 生産體制로 하는 것이다.

한 一覽表를 作成하였다. 이 結果 同一機種內에서도 同一치수의 것이나 또는 同一치수라도 機種에 의해서 發注處가 바뀌고 그리고 當然한 것같이 發注單價에도 적지 않은 平均衡이 있는 것을 알 수 있었다. 또한 發注業體도 많아 多種少量生産을 더욱 助成하고 있었다고 할 수 있다.(그림-3 參照).

第2段階: 設計에 있어서 圖面의 Group化 調査한 圖面 380點을 우선 內外徑의 組合을 38點으로 集約한 Culler規格圖表를 設計部門과 協議·檢討하여 作成하고 Group化에의 발판을 쌓다(그림-4 參照).

第3段階: 購買에 있어서 發注基準設定 部品の 最適發注化를 目的으로 하기 위해 機械設備·人的 能力·適應性 등을 基準으로 規格別 區分에 의한 發注基準을 設定하였다.

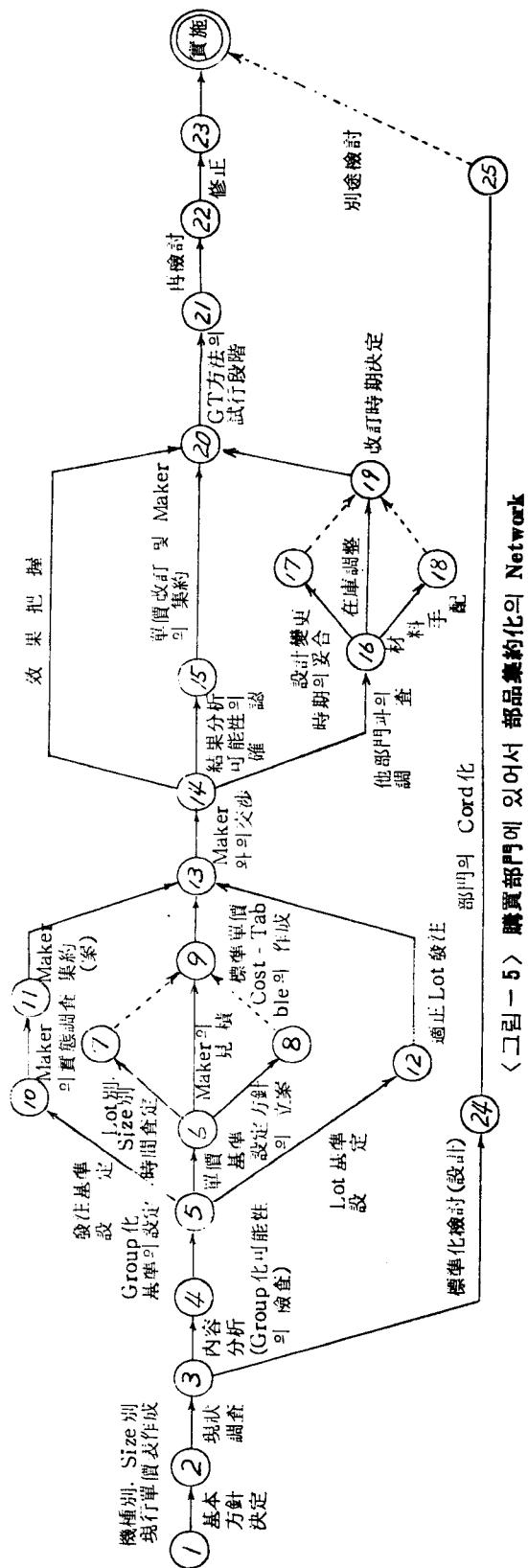
第4段階: 單價基準設定 第3段階의 發注基準에 의하여 適應業體를 選擇해서 Lot別·規格種別·精度別의 見積을 받아 그것을 會社의 算定基準과 調整한 單價表(Cost Table)를 作成했다.

第5段階: 發注 Lot基準設定 工務課와 協議하여 從來의 매마다의 發注量, 過去 實績資料를 基本으로 經濟的 發注 Lot를 設定한다.

2.2 VA活動實施 및 效果

以外的 製造量이나 發注量에 關係는 VA推進意의 提高와 部門間의 連携의 明確化를 위해서 <그-5>의 Network方式대로 作成하며 이 結果 現業體를 多數의 業體로, 또 單價도 過去의 機種에 한 水準을 排除하고 Lot別·規格別·精度別에 의 單價에로 改正하였다. 특히 이러한 VA活動實施의 效果로서는

첫째, Lot發注에 期待되는 機械·治工具의 專用 및 作業割當등에 의한 生産이 남아 있다. 例컨대 品의 全社的인 分類化 및 符號化의 問題. 部品 group化에 의한 製造業體의 育成과 作業量의 問題. T手法의 全機種에의 擴大등을 들 수 있다. 最近 主 深刻하게 抬頭되고 있는 作業能力의 過不足에 한 省力化對策 및 未熟練者에 의한 生産性向上 및 高를 위한 體質改善 即, GT專用機. NC-Machine의 導入등과 아울러 企業目標인 最良의 品質 物品을 迅速히, 그리고 보다 低廉한 價格으로 産하기 위해서 全社的인 活動으로 發展시켜 나가야 것이다.



<그림-5> 購買部門에 있어서 部品集約化의 Network

1) 新製品開發時에 있어서의 原價企劃과 VE의 適用

新製品の開發이 企業發展의 必須要件인 現在에 있어서 如何히 短期間으로 新製品을 市場價格과 比較하여 適切한 價格으로 賣出하는가가 問題이다. 이러한 問題의 重要性에 비추어 原價企劃을 確立하고 原價見積(試作設計)段階에서 VA活動「그늘」을 組織하여 VE, IE 등의 手法을 導入·適用하므로써 目標原價達成에의 徹底를 企圖하고 있는 것이다. VA 構成員은 原價部門·技術部門內에 새로이 設置된 專任의 「스텝」, 또한 VA課를 主體로 한 構成員組織으로 必要에 의해 各部門으로부터의 VA 專門家를 召集하여 問題解決을 擔當하고 있다. <그림-6>은 A會社의 原價企劃過程을 表示한 것이다.

2) 實踐을 통해서의 VA普及

ㄱ) 社內 VA-WSS⁶⁾의 推進

VA教育은 <표-2>에 表示한 바와 같이 1974년부터 組長以上(4時間 過程) 및 主要協力工場(2時間 過程)을 對象으로 그 紹介와 動機賦與를 해왔지만 이후 VA教育은 A會社의 實情에 適合한 「VA-WSS의 推進法」을 作成하고 그 WSS의 目的인 「VA活動을 통해서 그 手法을 올바르게 理解하고 또한 VA指導者의 養成과 實踐을 통해서의 效果를 올린다」는 方向으로 轉換되었다. 또한 現在도 VA의 教育을 定期的으로 實施하고 그 指導를 擔當하고 있다. 이러한 A會社의 VA-WSS實施要領을 段階別로 表示하면 <표-2>와 같다.

ㄴ) 製造業體의 共同 VA-WSS

1975年度까지의 VA教育은 主로 社內에 局限하여 指導·實施하고 있었다고 할 수 있지만 원래 VA가 購買關係로부터 發展한 것을 考慮하여⁷⁾ A會社에 있어서도 製品의 70%以上은 購買部品이기 때문에 製造業體側에 대한 VA教育과 그 普及를 認識하고 1976年度부터 各 購買部門의 VA推進計劃에 基本하여 製造業體와의 共同 VA를 實施해 왔다.⁸⁾

그런데 이러한 共同VA教育實施에 의한 經濟的 效果는 相當한 程度로 提高되었으며⁹⁾ 製造業體와의 人間關係向上도 度外視할 수 없을 程度의 큰 效果가 있었다고 할 수 있을 것이다.

6) VA-Work Shop System의 略字인

7) 水戸識一, 購買管理入門(東京:日本能率協會, 1973), pp.132~134.

8) 그러나 WSS形式을 採用한 것은 1977年度부터 이었다.

9) 本事例對象會社(A會社)에서는 1976年度의 總賣上高의 約 25% 程度가 이러한 VA教育實施로 인하여 생긴 經濟的 效果로 보고 있다.

<표-2> VA-WSS實施要領(事例)

時 間	內 容 과 段 階
第 1 日 (6 時間)	第1段階: 概要紹介 第2段階: VA, CTC概論
第 2~3 日 (各 8 時間)	第3段階: 情報의 蒐集 第4段階: 機能의 定義와 評價 第5段階: 改善案의 作成 第6段階: 改善案의 評價와 原價分析
第 4 日 (8 時間)	第7段階: Test와 證明(講義만 實施, 計劃書作成) 第8段階: 最終案(提案書)作成 第9段階: 成果發表와 講評 第10段階: 座談會
合計 30 時間	

2.4 其他活動

1) 提案制度

從業員의 Moral 向上과 動機賦與 高揚을 企圖하고 다시금 經濟的 效果(即, 原價節減)을 目的으로 하는 提案制度는 1970년에 始作하였지만 VA導入에 의하여 1974년에 지금까지의 創意·考案된 提案制度和 역시 새로이 設置된 經營合理化 提案制度, 그것에 VA提案制度의 3個의 制度를 調整한 새로운 提案制度規定이 設定되었다. 그리고 1977年度에 會社方針인 「生産性 50% 向上」의 一環으로서 1人3件運動이 展開된 以來 자칫하면 停滯氣味의 提案도 急上昇을 볼 수 있게 되므로써 그 效果도 生産性向上과 原價節減에 크게 貢獻하고 있다. 또한 提案制度에 있어서 제일 問題인 것은 回答의 迅速化이지만 이것에 대해서는 提案의 受理부터 回答까지의 處理日程을 省해서 關係部署의 協力을 얻어 1個月內에 處理를 完了하고 있다.

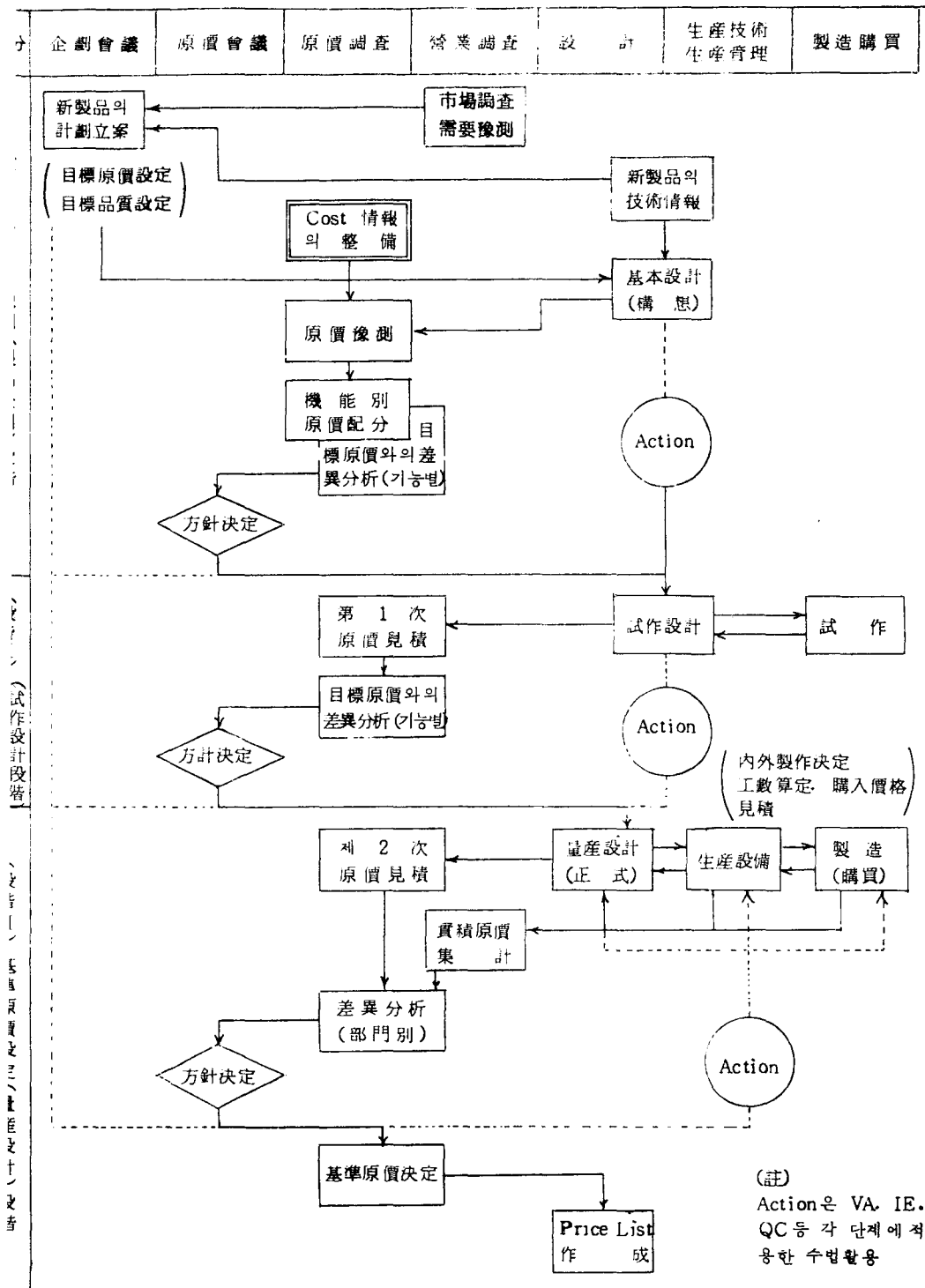
2) PR活動

① 社內報(月 1回 發行)를 통해서 優秀改善事例의 紹介, 提案者의 發表, 改善着案點 및 諸原價에 관한 情報등을 掲載하였다.

② VA事例集의 發行으로써 이것은 過去 1年中 VA檢討事項一覽表의 順序에 따라 優秀提案을 掲載(年 1回 發行)하였다.

③ 諸原價情報의 整理이다. 말할 것도 없이 VA를 推進해 가는 過程에서 꼭 必要한 것은 諸原價에 관한 情報이다.

모처럼의 좋은 VA着案點도 原價水準이 明確하지를 못하면 改善에 아무런 效果가 없으며 또 그때마다 原價를 調査하거나 또한 新製品開發時에 있어서 는 그 機會를 喪失할 可能性이 많은 것이다. 따라서



〈그림-6〉 原價企劃體系圖(事例)

原價에 관한 資料는 前述한 部品 Group化에 의 適正單價算出과도 아울러 其他材料의 單價表 製造方法別 價格表 등에 分類하여 그 整備에

하고 있다.

3) VA對象의 選定業務

VA推進專担機構의 VA對象의 選定方法은 VA를

適用할 때에 그 VA活動計劃의 成果가 그 對象의 選定方法에 左右되고 節減豫測額, VA活動에 要하는 費用, VA活動이 成功할 수 있는 可能性의 3가지 觀點을 主要因으로 最少의 努力으로 最大의 效果를 올리므로써 可能한 限의 利益을 내는 것을 對象選定의 目的으로 하게 된다. 그래서 VA計劃으로서 「무엇 때문에」, 「무엇을」, 「언제까지」, 「어떻게 해서」 이를 取扱하는가의 指針을 設定할 必要가 있고 이 指針을 表示하는 것으로서 다음의 몇가지 例를 들 수 있는 것이다.

ㄱ) 생각하는 法

- ① 全體收益計劃에 가장 效果있는 것을 選定한다.
- ② VA計劃上의 對象으로 하는 範圍를 設定한다. 특히 最終販賣價格까지의 要素를 把握한 製品의 價値改善이나 販賣力強化를 目標로 한 總費用의 分析을 行하기 위해서는 對象領域을 넓은 角度에서 把握할 必要가 있다.
- ③ VA活動이 가장 效果의인 時期에 VA課業이나 活動을 計劃한다.

以上の VA計劃指針에 의하여 具體的인 對象選定을 할 경우에는, 첫째 全體收益計劃 및 對象製品選定基準, 둘째 適用時期選定基準을 設定하고 이것에 基礎해서 決定하게 되는 것이다.

ㄴ) 具體的 方法

1) 全體收益改善計劃 및 對象製品의 選定基準

利益創出에 가장 效果의인 計劃을 세우는 製品을 個個로 取扱할 경우에도 全體計劃에서의 位置配置를 行하고 어디까지나 利益과의 關聯으로 改善計劃을 樹立한다.

- ① 收益目標을 選定한다. 收益效果의 反映時期 및 目標金額을 定한다.
- ② 部門別 生産機種을 選定한다. 生産金額 및 長期生産計劃을 調査하여 Pareto 分析에 의해 反映時點에 맞추어 VA의 對象possible 機種의 調査를 行한다.
- ③ VA對象機種을 選定한다.

目標利益金額을 算出하기 위해서 對象으로 하지 않으면 안될 生産高를 機種別로 割當한다. 이것은 從來의 VA의 實績이나 目標價格으로부터 算出한 節減率에서 逆算하여 全體의 對象生産額(適用擴大分도 包含한 것)을 내는 것이고 이것에 의하여 VA 作業量(投入負荷量)이 決定된다.

다음에 個別的 機種選定에 관해서는 各各의 特徵을 考慮한다.

- ㉠ 總費上高에 대하여 寄與率이 큰 것을 Pareto 圖로부터 選擇한다.

- ㉡ VA Group의 能力과 對象品の 問題點과의 實踐性을 對比해 본다.
- ㉢ 價値標準과 比較해서 原價引下(原價節減) 可能性을 檢討하여¹⁰⁾機能(Function)과 費用(Cost)의 均衡을 調整한다.
- ㉣ 日程計劃을 세운다. 全體로 해서는 利益效果의 反映時點을 基準으로 해서 다시 製品의 戰略的인 理由에 의하여 全體課業에 대하여 個別的 完了時點을 定하고 이것에 基準하여 詳細한 日程을 세운다.
- ㉤ VA效率를 考慮한다.

VA效率의 測定度로서 $\frac{\text{利益增加}}{\text{投入負荷量}}$ 을 考慮하는

것이다. 이것을 最大로 할만한 計劃을 할 必要가 있고 時間的으로도 利益의 短期創出을 考慮해야 할 것이다. 특히 製品壽命週期(Life Cycle)가 짧은 製品과 競爭이 激深한 戰略的인 製品을 選定하여 販賣規模의 擴大를 企圖하는 것 같은 計劃의 경우에 있어서는 時期를 잃는 것은 效果의 定着을 바라지 못하는 結果를 招來할 可能性이 많음을 考慮해야 한다.

(2) 適用時期選定基準

製品의 壽命週期の 初期段階에 VA를 適用하는 것이 바람직 하며¹¹⁾ 그 理由로써는 다음의 것을 들 수 있다.

- 첫째, 適用個數가 增大한다.
- 둘째, 變更에 대하여 適用이 적다.
- 셋째, 互換性에 관한 障害가 없다.
- 네째, 型治具의 變更이 可能케 된다.
- 다섯째, 死藏在庫를 可할 수 있다.

4) 分析業務

VA成果 目標達成을 위해서는 全社의 觀點에 立脚하여 收益寄與率에 準해서 對象事業所 또는 製品을 選定하고 Task-Force Plan Group¹²⁾를 投入한다. Task-Force Plan Group 投入後의 事業所에 대하여는 成果의 實現을 確立시키기 때문에 Task-Force Plan 日程의 一環으로서 進陞日程計劃를 包含・促進하고 있다.

- 10) 그 節減可能性의 原因으로서 다음과 같은 점을 考慮할 수 있다. ① 複雜한 構造의 製品, ② 競爭上 有利한 것, ③ 短期間에 開發한 것, ④ 舊設計의 것, ⑤ 價格이 長期에 걸쳐서 保合傾向이 있는 것, ⑥ 매우 많은 廢物과 重複作業이 많은 것, ⑦ 過大設計가 되어 있는 것.
- 11) 一般적으로 적어도 機能設計 終了直後이고 型治具製作手配前이 理想的이다.
- 12) 어떤 特定課題내지 目標을 達成하기 위해 專門家로써 構成되는 臨時的인 動態的인 組織으로서

7) Task-Force Plan 活動

(1) 創造性的 理念

VA活動의 中心이 되는 創造的인 原價節減의 理念에 대해서 다음과 같이 理解할 수 있다. 即, 創造라 함은 異質情報의 組合에 지나지 않으며 그 創造性의 條件은, 첫째 多量·多角의 異質情報의 組合으로서 效率이 높은 情報蒐集活動이라든가 그 實際的인 處理·傳達를 可能케 하는 것이며, 둘째 이러한 情報의 組合의 機械的 評價에 의한 長期計劃의 存在如否는 任務目的의 明確性을 提高시키게 하고 또한 集中的인 管理를 보다 合理的으로 하기 위해 評價者를 分散시키는 要素라고 할 수 있을 것이다.

(2) Task-Force Plan의 理念

企業中에 있는 階層的 發想法이 異質情報의 流通을 阻害하고 그 公正한 評價를 妨害하지마는 이 Task-Force Plan活動이 그 障害를 除去하는데 有效한 手段의 하나이다라고 생각하는 것이다. 上記의 思考方式으로 해서 Task-Force Plan活動을 VA活動의 方針으로 하고 있다.

(3) Task-Force Plan 活動

1973年以來 現在까지 全社의 規模(系列會社를 包含)에 適合한 것, 事業所單位의 것 또한 前述한 機種選定을 對象으로 하여 數十回 이를 實施했다. 어떠한 것도 이 結果 大幅的인 原價節減과 機能向上의 成果를 얻고 있고 그 중에서도 특히 全社的 規模에 適合한 것은 情報源이 大幅으로 擴大되기 때문에 특히 이 傾向이 強하였다. VA成果目標達成을 위해서 이상외에 調整業務로서는 다음과 같은 作業을 행하고 있다.

5) 調整業務

7) VA 教育

① A會社의 VA担当者에는 集合教育을 實施하고 있지만 VA手法의 進步·改良을 早期에 戰力化

하는 원래 美軍에서 時定한 軍事目的이나 任務를 遂行하기 위해 臨時로 編成된 그룹을 말하는 것이다. 이러한 새로운 스태프部門의 組織方法으로 注目받은 이 組織은 專門家로서 構成되는 臨時混成팀이므로 팀을 統合하고 指揮하는 리더(Leader)의 手腕에 依存하지 않을 수 없는 면이 강하며 구성員이 원래의 所屬部門과 그룹의 關係를 調整하기 어렵다는 點이 있는 것이 特徵이 있으나 反面에 새로운 課題의 遂行을 集團中心으로 하고 있기 때문에 構成員의 關心도 課題의 達成을 指向하게 되어 現實의 適應이 個人的 利害보다 우선하게 된다는 長點이 있다. 金元綱 編, 體系經營學事典(서울: 法文社, 1978), pp.122 ~ 123. (引用)

하기 위해 適時担当者教育을 행하여 担当者의 能力向上을 圖謀하고 있다.

② VA担当者 以外的 組織員에 대한 VA教育은 工場 VA担当者로 主權하지만 必要에 따라서 VA推進担当者로부터 指導員을 派遣하여 教育하고 있다.

③ 事業所幹部의 VA意識向上을 위해서는 Task-Force Plan實施 등에 의한 成果에 의하여 理解度를 높이고 또한 그러한 것 때문에 Task-Force Plan 팀의 派遣을 隨時로 행하고 있는 것이다.

ㄴ) VA 手法의 研究

VA手法은 아직 發展途上에 있다는 觀點으로 부터 實際活動이나 海外文獻¹³⁾ 등에 의하여 新技法의 導入研究과 開發을 행하고 있다. 이러한 內容에는 첫째, 信賴性¹⁴⁾ …… 定量的 品質保證 둘째, 發想 …… 創造工學¹⁵⁾ 셋째, EDPS化(VA手法 및 事例研究의 概要에 대해서)

ㄷ) 調整

① 工場VA担当者會議을 年1回 開催하고 共通的인 問題點의 討議 또는 工場間 VA活動의 調整을 행하고 있다.

② VA事例의 集約 및 配布를 행하고 事例의 擴大를 圖謀하고 製品別 事例의 集錄을 행하여 購買業務에의 反映을 企圖하고 있다.

③ 各工場 VA豫算 및 成果를 集計하여 支援計劃에 짜 넣는다.

以上과 같은 모든 業務 및 機能의 關係를 整理하여 보면 <그림-7>과 같이 表示할 수 있다.

13) L.D.Miles, Techniques of Value Analysis and Engineering, 3rd. (N.Y.: McGraw-Hill, 1972).

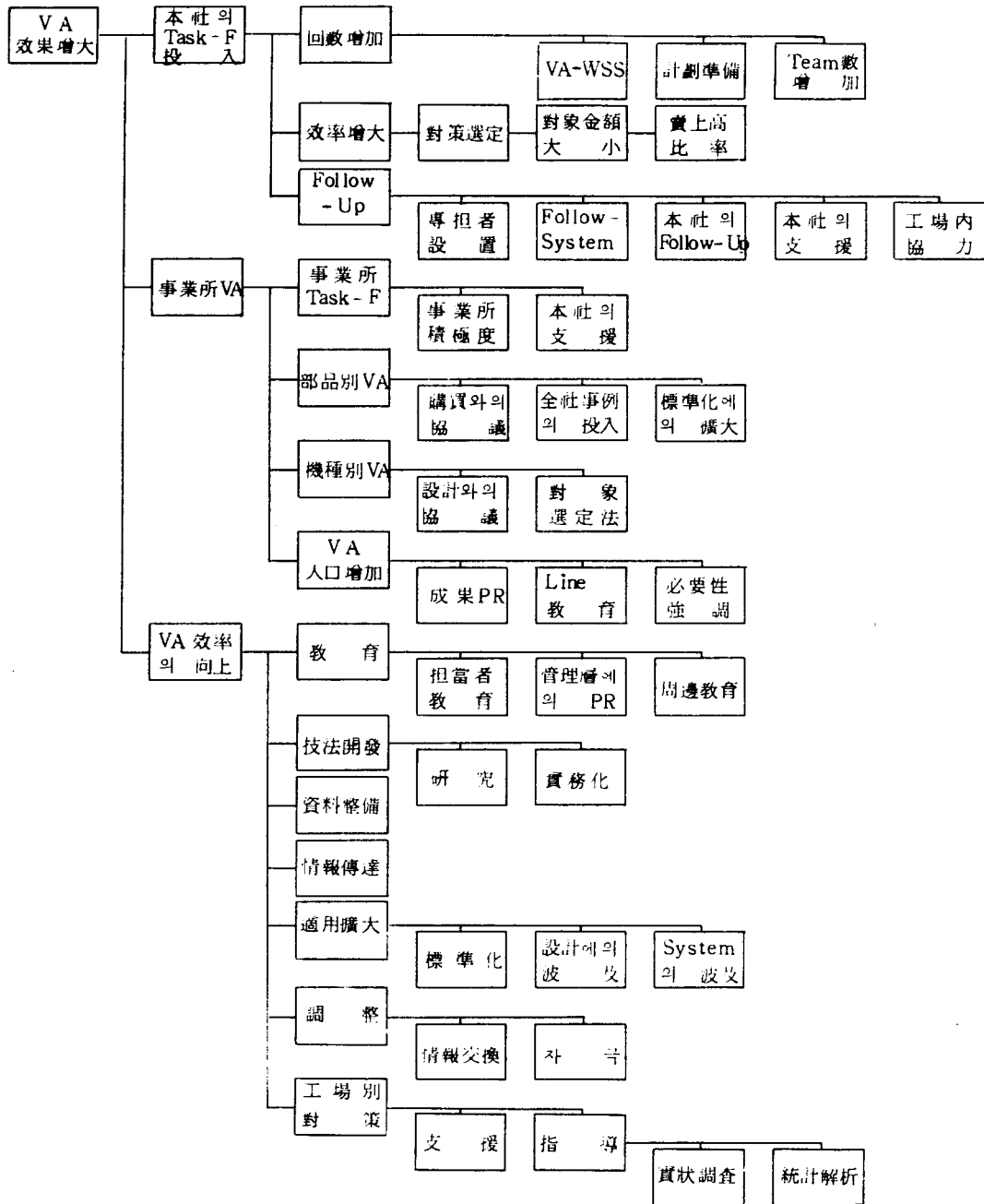
産業能率短期大學價值分析研究會, 價值分析의 進め方(東京: 日刊工業新聞社, 1976).

H.B.Maynard, Handbook of Business Administration(N.Y.: McGraw-Hill, 1970).

大韓商工會議所産業合理化運動本部, 價值工業과 原價節減(서울: 大韓商工會議所, 1978).

14) 信賴性 혹은 保全性의 向上은 機能向上이나 原價節減으로 인한 價值改善과 同一한 것으로 看做할 수 있다.

15) 創意性이란 어떤 사람이 자신에게 새로운 어떤 아이디어(idea) 또는 이미 알려진 要因들의 새로운 組合에 대한 아이디어를 끌어내는 것을 말한다.



< 그림 - 7 > VA 機能 Diagram (事例)

3. 結 論

VA에 限하지 않고 모든 새로운 것을 始作한다는 것은 과감한 勇氣와 組織的인 協力體制가 必要란 것은 말할 것도 없거니와 특히 어느 課業을 限定된 期間內에 達成하기 위해선 課業遂行팀의 編成을 위한

構成員의 選定, 아울러 部門間的 日程調整등도 解決해야 할 重要한 課題의 하나이기도 하지만 關聯部門內의 積極的인 協力이 隨伴되지 않거나 이것이 欠如된다면 그 課業의 遂行의 成功은 失敗로 끝날 可能性이 매우 높은 것이다. 또한 技術革新이 激深한 現代에 있어서는 情報의 整備如何가 企業發展을 索制한다고 해도 좋을 것이다.

다라서 VA의 組織的 活動이 價値向上的 中心的 別을 하므로써 「좋은 商品을 보다 싸게 顧客에게」 고 하는 會社의 基本方針에 具體的이고 가장 能動으로 對處함과 同時에 原價節減을 期하므로써 利을 左右하는 重要な 位置에 놓일 수 있도록 하는 이 今後의 課題라고 할 수 있을 것이다.

參 考 文 獻

- 1) Aljian, George W. (ed.), Purchasing Handbook, 2nd ed., see II, New York: McGraw-Hill Book Co., 1966.
- 2) American Society of Tool and Manufacturing Engineers, Value Engineering in Manufacturing, N. J: Prentice-Hall Inc., Englewoods Cliffs, 1967.
- 3) Falcon, William, D., Value Analysis / Value Engineering, New York: American Management Association, 1964.
- 4) Fishbarn, Peter C., Decision and Value Theory, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1964.
- 5) Gage, W.L., Value Analysis, New York: McGraw-Hill Book Co., 1967.
- 6) Miles, L.D., Techniques of Value Analysis and Engineering, New York: McGraw-Hill Book Co., 1961.
- 7) Maynard, H. B., Handbook of Business Administration, New York: McGraw-Hill, 1970.
- 8) コストダウンハンドブック 編集委員會編, コストダウンハンドブック, 東京: 日刊工業新聞社, 1968.
- 9) OEEC編, 村松林太郎監譯, 原價節減の實際, 東京: 日本能率協會, 1963.
- 10) 大村實, ボッシュ社のIE活動, インダストリアルエンジニアリング, 1962. 11.
- 11) 石原勝吉, 現場のテキスト, 東京: 日科技連, 1978.
- 12) 加納一, 工場管理デュシクリスト, 東京: 日刊工業新聞社, 1975.
- 13) 産業能率短期大學價値分析研究会, 價値分析の進め方, 東京: 日刊工業新聞社, 1976.
- 14) 水戸誠一, 購員管理入門, 東京: 日本能率協會, 1973.
- 15) 金元銖 編, 體系經營學事典, 서울: 法文社, 1978.
- 16) 大韓商工会議所産業合理化運動本部, 價値工業과 原價節減, 서울: 大韓商工会議所, 1978.