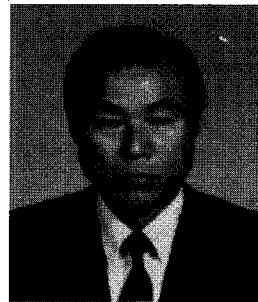


효율적인 공장생산관리



崔基鳳 / 韓國紙工(株) 代表理事
韓國包裝技術人協議會 顧問



현상유지 관리

현상유지의 공장관리란 기업경쟁이 치열하지 않았을 때나 통용될 수 있었던 낡은 말이다. 오늘날처럼 국제무대에서 무한경쟁을 펼쳐야 하는 경제전쟁시대에서 현상유지는 곧 낙오, 기업도태를 의미한다. 최근 업계에 전개되고 있는 몇 가지 사례를 살펴보자.

▲ 근래 10여년간 개발경쟁이 치열했던 수성잉크가 올해 들어 실용화돼 종래의 용제형 잉크 사용시에 비교해 精度의 차이없이 동일한 속도(200m/min)로 8도 그라비아 인쇄가 가능하게 되었다. 이에 따른 잉크 개발 기술 및 설비 노하우, 省人화, 작업환경 개선, 식품포장의 위생문제 해결 등에 있어서 기존업체는 위기의식을 가질 수 밖에 없다.

▲ 각종 코팅기가 기존의 단일 공정에서 복합공정으로 크게 개조돼 동시처리가 가능함으로써 대량생산과 더불어 省人, 省에너지, 省Space를 이룩하는 결과를 얻고 있다.

▲ 각종 포장 및 離型紙 등에 필수적이었던 PE 라미네이션이 환경대응으로 재생이 가능한 수용성의 고분자 물질의 도포로 대체되고 있음도 주시해야 한다.

▲ 탈용제를 최대 특징으로 하는 수성 DRY LAMINATOR의 등장 등 업계의 기술 개발과 시장변화가 무섭게 전개되고 있다. 이러한 여건에서 현상유지란 불가능할 수 밖에 없다. 홍수처럼 쏟아져 나오는 정보, 특히 동 업계의 동향은 물론 선진국의 기술 개발에 관한 정보를 항상적으로 수집하고 분석해 응용할 수 있는 시스템을 구축하고 있어야 한다. 요컨대 공장생산관리에 있어서 정보관리의 중요성은 두말할 나위가 없을 것이다.

관리자의 도전정신

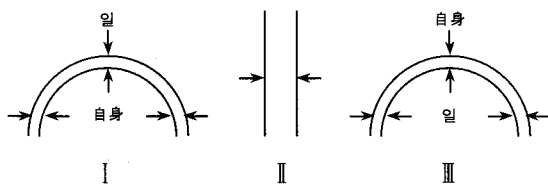
관리자는 적극적인 자세로 항시 생산공정에 도전해야 한다. 오늘날 업계는 UR, ISO, TR 등 환경보전, 기술보호 및 엔고, 임금 등 정신을 바짝 차리고 있지 않으면 순식간에 경쟁국, 경쟁사에

떡혀들어가는 신세로 굴러떨어지게 되어 있다. 그러므로 공장관리자는 항시 공정과 싸워 이기려는 도전정신과 지구력을 지녀야 한다. 단지 지금 '이상 無'라고 해서 각 공정을 정상으로 보는 관리자는 현상 유지에 안주하는, 도약과 희망을 잃은 보수주의자일 따름이다.

앞서가는 엘리트 관리자라면 정상공정이라 할지라도 늘 혁신적인 사고로 공정 하나하나에 시비를 걸고 문제를 제기해 차원 높은 개선목표를 추구해 나가야 한다. 각종 정보와 관련 데이터를 분석하고, 과감한 발상의 전환과 생산공정에 있어서 '운동권' 식으로 도전해 나갈 때 반드시 생산성 향상을 위한 공정개선의 합리화(효율화) 방안이 창출될 것이다.

공정에 도전하려는 관리자는 첫째 강력하고 맑은 정신이 요구된다. 승자의 기분은 언제나 여유와 패기, 자신감에 충만되어 있는 것이다. 여기서 잠시 자신과 일과의 관계를 살펴보기로 하자.

(그림 1) 자신과 일과의 관계



I의 경우 압박감으로 항시 불안하고 공포감에서 헤어나오지 못하고 직장에서나 가정에서나 늘 스트레스에 시달리는 관리자상이라고 할 수 있다.

II는 일과 맞대결하여 수평선상에서 승부를 걸고 지구력으로 버티고 있는 용기있는 승부자세이다.

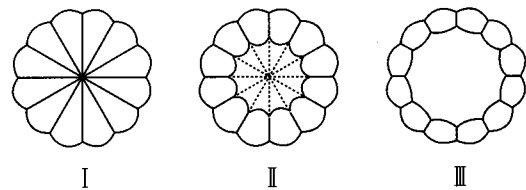
III은 I의 경우와는 180도 반대로 일을 지배하고 승리감에 충만된 관리자의 자세이다. 스트레스가 있을 수 없는 경쾌한 관리자세라 볼 수 있다.

보통 II의 경지에 도달하는 데도 어렵다. 발상전환과 끈질긴 도전정신, 강한 지구력만이 거기에 이르도록 안내할 것이다. 가혹한 자기관리와 자기계발에 투자하지 않는 한 혁신적 신사고로의 발상전환을 기하기는 어렵다.

중소기업의 공정관리

공정관리란 생산관리의 골간을 이루는 것이지만 엄격히 말해서 분업화가 잘 되어 있는 대기업 관리체계에서 볼 때는 여러 요소 가운데 한 요소에 불과하다. 중소기업에 있어서는 생산관리와 동일하게 생각되는 경우가 많다. 우선 대기업과 중소기업의 공장경영이 어떻게 다른 지 개념적으로 [그림 2]에 나타내본다.

(그림 2) 기업에 있어서 분업화의 정도



- I : 분업화가 잘된 대기업형
- II : 미분업화의 중소기업형
- III : 공통부문이 큰 소기업형

기업의 규모에 따라서 분업화의 정도가 다르며 소규모일수록 미분업화의 정도가 크다는 것을 알 수 있다. 그림에서 I의 경우와 같이 경영의 각 부문이 전문적으로 분업화가 잘 이루어져서 고도의 경영을 기할 수 있는 대기업형과 기업규모가 작은 중

소기업에 있어서는 대체적으로 분업화가 되어 있다 하더라도 전문화할 수 없는 미분화의 부문이 많음을 알 수 있다.

공정관리면에서 검토해 볼 때 대기업은 공정관리만을 단독으로 추진해 나갈 수 있을 뿐만 아니라 그만큼 효과도 거둘 수 있지만, 중소기업에서의 공정관리는 공통의 종합부문이 발생하게 되므로 어려움이 따르게 마련이다. 특히 영세기업에서는 거의 대부분이 종합적인 관리로 이루어지고 있는 실정인 것이다. 요컨대 기업이 작을수록 부문별이나 요소별 대책보다는 종합적인 대책이 더욱 중요하다. 때문에 이러한 조건을 고려해서 공정관리 업무에 만전을 기해 나가야 한다.

효율적인 공장생산관리

공정관리란 일정 수량의 제품을 일정 수준의 품질로 소정 기일 내에 생산하기 위해 인력이나 기계설비를 경제적으로 운영하고 공장 생산활동을 총괄적으로 통제하여 목표한 결과를 얻는 일이라고 할 수 있다. 그러나 공정관리란 생산활동의 주체를 이루는 것이긴 하지만 엄밀히 말하자면 여러 관리 요소중 한 요소이므로 공정관리만으로 생산의 합리화가 모두 이루어진다고는 볼 수 없는 것이다. 여하간 생산의 최종 목적은 판매에 있기 때문에 생산관리의 주체를 이루는 공정관리의 주된 목표는 바로 품질과 납기, 그리고 원가에 있다고 보는 것이 옳을 것이다. 지면상 여기서는 원가절감에 대해서만 살펴본다.

일반적으로 제품생산에서 원가비율이 크거나 원가절감 여지가 많다면 하는 순으로 원가절감을 검토하고 개선해 나가려는 게 상식이다. 그러나 무엇보다 원가절감과 관련해 가동률의 향상과 생산속도의 향상을 중요하게 생각하지 않을 수 없다. 가

동률 향상으로 작업자의 대기나 기계설비의 유휴로 인한 막대한 시간적 Loss를 절감하고, 생산속도의 향상으로는 입고된 재료가 제품으로 출하될 때까지의 시간을 단축시킴으로써 재료나 반제품의 정체현상을 줄이고 회전율을 높여준다. 그러나 가동률 향상은 재료와 재고품의 증가를 초래할 우려가 크고, 생산속도의 향상은 작업자나 기계능력에 여유가 있어야 하므로 이는 가동률을 저하시키는 결과를 가져올 수 있다.

이렇듯 서로 모순된 욕구를 충족시켜서 생산능력을 높여 나가는 데는 고도의 경험적 전문지식이 요구된다. 연간 축적된 통계의 비교분석과 더불어 판매관리와의 연관선상에서 검토작업이 중요과제다.

따라서 판매관리와 생산관리의 관계는 무엇보다 중요하다. 생산계획과 표준원가 및 조업도를 파악한 뒤에 손익분기점의 검토와 아울러 이익관리로 연결되기 때문이다. 그러므로 판매계획의 기초는 생산계획에 두어야 한다. 수요와 생산능력의 조정을 반영하면서 수주량과 납기를 결정하고, 비수기에 대응하는 계획생산의 기준을 마련하는 것은 생산능률의 향상과 원가절감을 위해 중요하기 때문이다.

결론적으로 효율적인 공장생산관리는 관리자의 도전적인 자세와 지구력, 기업규모에 맞는 공정관리의 대폭적인 개선과 생산능률 향상을 통해서만 원가절감으로의 큰 효과를 거둘 수 있으리라고 본다.