

## 현장 프로세스를 이해해야 고객만족 품질관리가 보인다!

02차시

생산 프로세스의 설계

### <1> 생산운영관리와 프로세스

#### [1] 프로세스의 유형

##### (1) 프로젝트 프로세스

- 프로세스를 통해 생산되는 제품이나 서비스의 고객화 정도가 상당히 높고 범위가 넓음
- 소규모 산출량
- 프로젝트 완료 이후 상당한 양의 자원이 해체됨
- 대규모 아파트 단지 건축, 댐 건설, 선박 건조, 경영 컨설팅 업무

##### (2) 단속 프로세스

- 한 작업공간에서 여러 종류의 제품 생산
- 제품 및 서비스를 다양하게 생산 가능한 유연성 보유
- 유연한 작업자 및 장비로 다양한 작업 수행 가능
- 주문생산방식으로 재고를 따로 보유하지 않음
- 주문에 의한 금속주물공정, 병원응급실, 주문형 금고 생산 공정

##### (3) 라인 프로세스

- 산출량이 많고 제품 및 서비스의 표준화
- 자원을 조직화하여 동일 작업 반복
- 적은 종류의 제품을 대량 생산
- 대부분 수요를 사전 예측하는 재고생산 방식
- 자동차 및 전자제품의 조립공정, 패스트푸드점의 햄버거 생산공정

##### (4) 연속 프로세스

- 흐름 공정, 많은 산출량, 제품의 높은 표준화
- 주요 한 가지 자재가 설비 내에서 중단 없이 흘러감
- 프로세스 최초 설비비용이 크고 재가동 비용이 높아 보통은 중단 없이 24시간 가동됨
- 정유공장, 화학공장, 맥주공장, 철강공장 등

#### [2] 프로세스 의사결정의 유형

- 프로세스 의사결정의 유형

##### (1) 프로세스 통합의 정도

- 1) 전방통합(수직적 통합)
- 2) 후방통합

##### (2) 자원의 유연성

##### (3) 고객의 참여 정도

##### (4) 자동화 정도

### <2> 프로세스 의사결정

#### [1] 전략적 의사결정

- 전략적 의사결정은 구조적 의사결정과 문제를 결정하기 위해 사용되는 하부조직적 의사결정으로 나누어지며 의사결정은 이들의 범주 내에서 이루어지고 조직화, 계획화, 통제화, 개선화와 같은 영업 과업에 영향을 받을 수 있음

##### (1) 구조적 의사결정

- 1) 생산능력에 대한 의사결정

- 2) 입지 및 시설에 대한 의사결정
- 3) 공정기술에 대한 의사결정
- 4) 수직적 통합에 대한 의사결정
- (2) 하부조직적 의사결정
  - 1) 인적자원에 대한 의사결정
  - 2) 품질에 대한 의사결정
  - 3) 생산 및 자재관리에 관한 의사결정
  - 4) 신제품 개발에 대한 의사결정
  - 5) 성과측정과 보답에 대한 의사결정
  - 6) 조직화에 대한 의사결정

### <3> 경쟁우선순위

#### [1] 경쟁우선순위에 대한 이해

- (1) 원가
  - 1) 리드타임
  - 2) 적시인도
  - 3) 개발 속도

#### [2] 경쟁전략

##### (1) 제조업의 경쟁전략

- 1) 재고생산 전략
  - 미래 수요 예측으로 생산을 시작하고 확보된 재고의 관리를 통해 고객 수요에 대응하는 전략
  - 일관된 품질과 낮은 원가가 경쟁우선순위임
- 2) 주문생산 전략
  - 고객의 주문에 맞춰 소량의 제품 생산
  - 다양한 고객 요구 대응을 위해 유연성 확보 필요
- 3) 주문조립 생산전략
  - 재고생산과 주문생산의 중간형태
  - 고객 주문 접수 후 비교적 적은 종류의 부품/조립품으로 고객화된 제품 생산

##### (2) 서비스업의 경쟁전략

- 1) 표준화 서비스 전략
  - 한정된 유형의 대량 서비스를 반복적이고 동일한 형태의 방식으로 제공
  - 경쟁우선순위는 적시인도, 저원가, 일관성 있는 품질
- 2) 고객화 서비스 전략
  - 소수의 고도로 개별화된 서비스 제공
  - 경쟁우선순위는 질적 유연성, 높은 수준의 품질
- 3) 주문조립 서비스 전략
  - 기본적인 표준화 서비스와 함께 고객의 특정한 요구에 응하도록 고객화된 서비스를 추가하는 것
  - 경쟁우선순위는 고객화와 리드타임