

현장 프로세스를 이해해야 고객만족 품질관리가 보인다!

10차시

협력사 선정 및 평가

<1> 협력사 선정

[1] 협력사 개요 및 선정 기준 설정

(1) 협력사 선정

- 협력사 선정 기준 설정 수행 과정

1) 협력사 정보 수집

- 부품을 공급할 수 있는 대상 업체 조사
- 인터넷, 구매 리스트, 담당자 추천 등 활용 가능한 방법 이용

2) 협력사 선정 기준 설정 조직 구성

- TFT 구성과 실무 주관 간사 부서 결정
- 부문별 선정 기준 마련을 위한 담당부서 선정
- 실무작업팀 구성

3) 협력사 선정 기준 설정 추진 계획 수립

- 추진 계획에는 목표, 실행 방법, 일정, 소요 예산 및 공수, 일정, 담당자나 부서 같은 사항이 포함됨
- 추진 계획 수립은 간사 부서가 주관하여 실무 부서와 협의하게 됨

4) 중요 기준 확정

- 재무 관점, 품질 관점, 비용 관점, 납기 관점 등이 있음
- 각 관점별 세부 선정 기준을 도출하고 필요한 항목을 추가 도출하여 세부 기준을 마련할 수도 있음

5) 세부 기준별 중요도 부여

- 중요 기준에 대한 중요도를 먼저 부여하고 이를 기준으로 세부 기준에 대한 중요도 부여

6) 선정 기준 결과 정리 및 확인

- 선정된 기준은 표준화에 반영하며 결과를 보고하고 승인을 받음

[2] 거래 후보 선정

(1) 거래 후보 선정 방식

1) 사전 조사 방법

- 해당 기업에 관해 사전에 입수된 각종 자료와 정보를 바탕으로 실시되는 예비적 성격의 업무
- 정보 수집, 정리, 분석 담당자의 경험 능력이 매우 중요
- 사전 조사에서는 기업 현황, 개인의 인격이나 역량(중소 기업의 경우), 공장 시설과 설비 및 기술 수준, 경영 성적, 운반/납입/거리/소요 시간 등을 조사해야 함
- 사전 조사의 기준에서 경영자 자질은 중요한 요소로 경영자 자질을 평가하기 위한 기준으로는 전종성, 성실성, 책임성, 전략성, 육성성, 신뢰성, 종합력, 백본 등이 있음

2) 실제 조사 방법

- 기업을 직접 방문하여 조사하는 방법
- 생산 측면(생산 계획, 할당 작업, 설비 능력, 공정 관리, 품질 관리 등)을 중점적으로 조사하며 종업원의 근무 상태와 공장 분위기도 확인
- 조사 결과를 기준으로 거래처를 결정하고 시험 발주 기간을 거쳐 최종 협력사로 선정

(2) 거래후보 선정

1) 거래 후보 사전 조사

- 거래 후보사에 대한 사전정보를 수집하고 수집된 정보를 바탕으로 전반적인 사업 수행 현황 확인
- 사업 수행 현황 확인 결과 미흡한 업체는 거래 후보사에서 제외
- 2) 평가자 구성
 - 평가자는 각 부문별 전문가로 구성
- 3) 평가 기준 확인
 - 거래 후보 선정 기준을 확인하고 평가자 간 평가 눈높이를 맞춤
- 4) 거래 후보사 현장 조사
 - 현장 조사는 현장에 직접 방문하여 실시하며 설비 능력 및 보유 현황, 공정 관리, 품질 관리, 후보사의 문화(공장 분위기, 종업원 마인드) 등을 확인
- 5) 거래 후보사별 점수 평가
 - 각 관점별 세부 선정 기준에 따라 점수 평가
- 6) 거래 후보사 선정

[3] 협력사 선정 및 등록

(1) 협력사 선정 및 등록 수행 과정

- 1) 협력사 정보 수집
 - 업체 동향 및 설계 개발 방향에 대한 정보를 수집, 분석하는 등 회사의 제반 여건에 적합한 예비 협력사 정보 조사 실시
- 2) 협력사 선정 및 심사
 - 부품 개발 요청은 기존 거래 협력사 및 예비 협력사 정보를 이용해 협력사 선정
 - 신규 개설 대상 업체는 구매를 주관하는 업체가 심사
 - 심사 내용은 협력사 선정 평가 기준에 따라 실시하며 등록 가능한 점수를 취득한 곳만 거래 개설의 대상으로 인정함
- 3) 구매 기본 계약서 작성
 - 거래 기본 계약서, 품질 보증 및 납기 보증 계약서, 클레임 보상 협정서, 서비스 부품 공급 계약서 등이 있음
- 4) 협력사 선정

<2> 협력사 평가

[1] 협력사 평가 기준 수립

- (1) 협력사 평가 기준 수립
 - 매트릭스 방법을 평가 항목 평가의 기준으로 사용 가능
 - 평가 결과를 종합 산정하기 위한 기준이 수립되어야 함
- (2) 협력사 평가 기준 수립 수행 과정
 - 1) 정량적 평가 기준 수립
 - 품질 기준, 코스트 기준, 납기 기준 및 부품 특성별 평가 기준을 마련하여 정량적인 관점의 평가 기준 수립
 - 기준 수립 시 사용할 수 있는 자료로는 일반 경영 현황(매출액, 이익률, 당사 의존도, 자금 운용의 합리성), 품질 기준(개발 현황, 공정관리, 설비관리, 품질시스템 등), 납기 관리(생산관리 현황, 물류, 협력사 관리 현황 등) 이 있음
 - 2) 정성적 평가 기준 수립
 - 실제 공장 실사를 통해 공장 관리와 그 외 주변 환경 등을 정성적으로 평가
 - 3) 등급 기준 수립
 - 등급 부여 방법은 업체별로 자사의 요구 조건에 부합하도록 다양한 방법으로 설정 가능
 - 4) 포상 기준 수립

- 평가된 점수나 등급에 따라 상벌 규정을 수립하는데 일반적으로 상위 10~20% 이내에 포함되는 협력사에 대해서는 동기 부여를 위한 인센티브로 포상하고 하위 20% 이하에 해당하는 협력사는 입찰 제한과 같은 불이익을 부여하여 자발적 개선을 유도함

[2] 협력사 평가 계획 수립

(1) 협력사 평가 계획 수립 수행 과정

1) 협력사 사전 현장 조사 계획

- 사전 현장 조사는 협력사에 대한 사전 정보를 수집하거나 정성적인 평가를 위해 실시하는데 별도의 현장 조사가 필요 없는 경우에는 협력사 평가 진행 시 병행할 수 있음

2) 평가자 구성 계획

- 협력사 평가자는 부문별 전문가로 구성하고 올바른 평가를 위해 평가자에 대한 교육 계획을 수립하여 시행함

3) 업체별 일정 계획 수립

- 자사 현황과 협력사 현황을 고려하여 일정 수립

4) 사전 자료 조사 계획 수립

5) 평가 계획 확인

- 일반적인 평가 프로세스는 평가 계획 수립, 평가, 적용의 단계를 거치는데 업체별로 약간씩 차이가 있을 수 있기 때문에 이에 대한 평가 계획이나 방법도 차이가 있음을 염두에 둠

[3] 협력사 평가 실시 및 활용

(1) 협력사 평가

- 평가원 선정 시에는 실무 능력과 자사의 경영 방침 등을 잘 아는 자로 선정함
- 평가원은 2인 1조로 구성되며 각각 평가한 후 평가 결과에 대한 크로스 체크를 하여 평가 점수에 대한 치우침이 발생되지 않도록 유의함

(2) 협력사 평가 활용

- 1) 업체 개선 활동 유도
- 2) 협력사 지도 및 육성 지원
- 3) 상벌 제도 활용