

## 현장 프로세스를 이해해야 고객만족 품질관리가 보인다!

10차시

협력사 선정 및 평가

### <1> 협력사 선정

#### [1] 협력사 개요 및 선정 기준 설정

##### (1) 협력사의 정의

- 협력사는 산업재 또는 소비재의 부품이나 원료 소재, 공급 용품 등을 대기업 또는 다른 기업에 납품하는 자재 기업을 의미함
- 기업의 품질 경쟁력은 협력사의 품질 경쟁력에 좌우되기 때문에 기업은 거래하고 있는 협력사의 품질 경쟁력을 최적화시킬 필요가 있음
- 기존 협력사와의 거래 이외에 다시 신규 업체를 구하는 이유로는 발주량 증가, 신규 외주를 필요로 하는 품목의 출현, 품질/납기/가격 등으로 협력사를 대체해야 할 필요가 있는 경우가 있음

##### 1) 협력사의 특징

- 작은 경영 규모, 중소기업이 대부분을 차지함
- 하나의 제품 메이커에 공급 의존도가 높음
- 가공 기능을 상품으로 삼고 있음
- 한정된 가공 기술을 보유한 가공 분야 전문
- 낮은 설비 보유율, 노동 집약적 작업 중심

##### 2) 협력사의 문제점

- 고유 전문기술, 관리 기술 결여
- 납기나 품질면에서 낮은 신뢰성
- 전반적으로 강하게 남아 있는 하청 의식
- 자주적 독립성 결여
- 발주 기업 대항 능력 결여
- 노동력의 질적 저하가 눈에 띄게 보임

##### 3) 협력사 관리의 장점

모기업	협력사
스케줄링 부문의 유연성 확보 재고 관리 방법의 개선 기술적, 자금 흐름상의 문제 해결 방법 개선 자사공정의 일환으로서 종합적인 능력 향상 도모 불량품의 감소 서비스의 개선 안정적 공급처 확보 수송 시간의 단축	공급 업체의 인지도, 신뢰도 향상을 통한 시장 점유율 및 경쟁력 향상 구매 업체에 대한 신뢰도 향상 안정적인 시장 확보 고객 정보 획득 기회 증가 고객 요구에 대한 품질 및 서비스 개선 견실한 성장 보장

##### (2) 협력사 선정

- 협력사 선정 기준은 가격, 품질, 수송, 서비스 등의 중점 선정 항목에 따라 선정됨
- 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, 등록

- 기존 협력사와의 거래 이외에 다시 신규 업체를 구해야 하는 경우 대상 품목의 거래 후보를 선정하고 선정된 미지의 후보와 기존 거래처를 합하여 거래 후보군을 선정 한 뒤, 후보들에 대한 실태 조사를 통하여 평가하고 최종 업체를 선정함
- 협력사는 좋은 품질의 제품을 안정적이고 지속적으로 공급할 수 있는 업체가 선정 기준이기 때문에 안정적인 재무 건전성, 충분한 공급 능력의 제공이 가능한 생산 역량, 요구 시간을 어기지 않는 납기 능력, 공정 관리와 생산관리를 통한 양질의 제품 제공 능력이라는 기준을 충족해야 함
- 협력사 선정은 정보 수집, 업체 평가, 구매 기본 계약서, 거래 개설 승인, 거래처 등록의 프로세스에 따라 이루어짐
- 거래 개설이 승인된 업체는 거래 등록 서류를 작성하여 주관 부서의 확인 후 등록하여 관리하는데 전산시스템이 구축되어 있다면 전산시스템에 등록하여 관리하고 전산시스템이 없다면 협력사 등록 관리 대장에 작성하여 관리함

#### (2) 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 평가의 목적

- 협력사의 지속적인 개선 활동 추진
- 평가 결과의 협력사 운영 반영
- 협력사 품질 보증시스템 유지 향상
- 협력사와의 실질적인 가치 공유

##### (2) 협력사 평가 기준 수립

- 매트릭스 방법을 평가 항목 평가의 기준으로 사용 가능
- 평가 결과를 종합 산정하기 위한 기준이 수립되어야 함

##### (3) 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) 계획 수립

- 평가 일정, 평가 수행자, 대상 업체 등에 대한 세부 계획을 수립하고 구체적인 평가 항목에 대한 평가 방법을 계획함
- 일정은 대상 업체별 방문인, 방문일자 등에 대해 구체적으로 계획서를 작성하고 일정을 통보함
- 평가 기준 및 평가 항목에 대한 세부 기준은 업체마다 다를 수 있으며 업체 현황이나 모기업의 주문 사항 등에 따라 자체 기준을 마련하여 평가함

### (2) 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

- 협력사 평가 방법

평가방법	설명
정기평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 일정한 주기로 주기적으로 실시되는 평가 방법</li> <li>· 일반적으로 1년 단위로 실시</li> <li>· 평가 항목은 평가팀 구성, 평가자, 평가 및 항목, 평가 결과 분류, 평가 결과 활용 등으로 구성됨</li> </ul>
상시평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 일정 주기 없이 시행되는 평가 방법</li> <li>· 정기 평가에서 일정 수준 이상 또는 일정 수준 이하의 평가를 받은 기업 대상</li> <li>· 제시된 개선 대책을 중심으로 확인</li> <li>· 예정 없는 업체 방문 및 평가 실행</li> </ul>
재평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 정기 평가에서 최하 수준의 평가를 받은 협력사 대상</li> </ul>

	· 정기 평가 후 일정 시간 경과 후 실시
	· 예정 없는 업체 방문 및 평가 실행

- 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
- 평가 시에는 평가 방법의 객관성 유지가 중요하며 평가 방법 질적 향상을 위한 안전 장치를 폭넓게 마련해야 함
- 현장 평가 점수는 현장에서 바로 통보하며 종합 평가는 차후 등급 심사 결과와 같이 통보함

## (2) 협력사 평가 활용

### 1) 업체 개선 활동 유도

- 평가 업체가 문제 영역에 대한 지적 사항을 종합적으로 정리하여 협력사에 송부하고 협력사가 개선활동을 수행하고 개선된 사항을 개선대책서에 작성하여 평가 업체에 전송하면 평가 업체는 실제 개선 활동 수행 여부를 현장 실사를 통해 확인함

### 2) 협력사 지도 및 육성 지원

#### 1. 협력사 지도 측면

- 주요 협력사의 품질 향상
- 주요 협력사의 품질 경영 프로세스 개선
- 부품 품질 확보를 통한 고객 불만 감소

#### 2. 협력사 육성 측면

- 실무 적용 가능한 QMS 구축
- 협력사의 개선 전문가 양성

### 3) 상벌 제도 활용

- 평가 결과에 따라 협력사들을 등급으로 분류하고 이 등급에 따라 인센티브나 패널티 부과
- 협력사에게 동기를 부여하는 인센티브로는 구매 조건의 변경, 입찰 시 평가 가점, 영업 오더의 추가 등이 있고 지속적인 개선을 통해 협력사 역량을 향상 시키도록 하는 패널티로는 신규 부품 개발의 입찰 참여 제한, 3년 아웃제로 거래 중단, 중점 관리 업체로 등록 및 관리 실시 등이 있음