



www.atpm.co.kr
MIPA 제조혁신실무

▼ 종합제조혁신 추진 관련

매출신장화 영업 SPR 프로그램 추진실무

제조혁신실무교육원 MIPA

mipa05-06, R0

표지 포함 [총84매]

담당교수 : MIPA 원장 / 공학박사·기술사·지도사 권오운

장별 내용구성 목차

제1장	영업 SPR 추진 개요	3
제2장	영업 SPR 추진 체계	13
제3장	마케팅 전략 수립 방법	19
제4장	영업 SPR 활동 스텝전개	52
제5장	영업 SPR 활동 진단	64
제6장	영업 SPR 활동판 운영	70
제7장	영업 SPR 활동 효과측정	78

제1장 영업 SPR 추진 개요

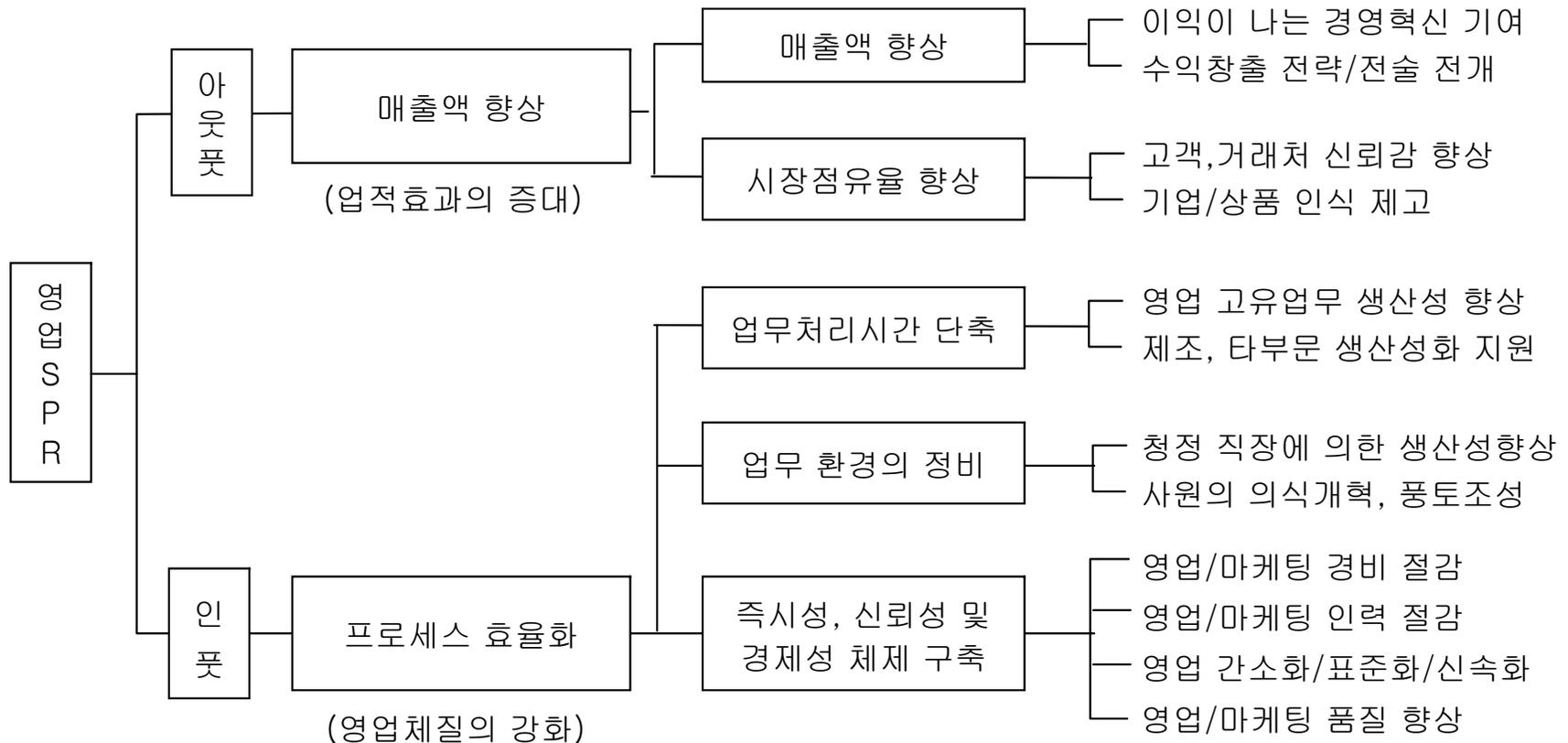


1.1 영업부문 혁신 영업 SPR 기초개념 > 추진방향 및 목적

■ 영업 SPR 활동 추진방향

활동 지향점	성과 측정지표	적용 수법 / 컨설팅 지원 방안
<ul style="list-style-type: none"> • 마케팅 체계화로 매출신장화 • 고객만족화, 서비스 질 향상 • 종합생산성 경영혁신 정보창구 	<ul style="list-style-type: none"> • 매출액향상도 • 시장점유율 • 고객만족도 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 마케팅 활성화 신기법 ▪ 경영전략 각종 수법 • 마케팅 활성화 매출신장 컨설팅사례 활용

■ 영업 SPR 활동의 목적



1.1 영업부문 혁신 영업 SPR 기초개념

■ 영업 SPR의 주요 개선방향

[PHASE 1]

효율적인 영업을 추구한다.

접객(接客)시간을 늘린다.

- 영업사무의 간소화
- 영업사무의 OA화
- 화일링, 샘플보관의 합리화
- 전문 Group의 조직화 等

[PHASE 2]

효과적인 영업을 추구한다.

- Sales Tool의 정비
: 카타록/견본/비디오/CD-ROM
- Sales 요원의接客능력 향상
: 세일즈맨의 설득능력 향상
- CE(동시공학)에의 지원 등

[PHASE 3]

영업 프로세스를 선진화한다.

- 영업업무 프로세스 효율화 개선
: 프로젝트 활동과의 연계
- 개발/생산과의 업무 접점 개선
- 제안형 영업에 의한 전문 영업
- 선진 마케팅/영업 Case Study

■ 영업 SPR의 추진사고

- 영업업무를 정보가공(加工)으로 생각한다.
- Loss의 적출과 철저한 배제(排除)
 - ① 시간 로스
 - ② 품질 로스
 - ③ 물량 로스
- 개발·공장의 TPM 활동을 지원한다.

■ 종합생산성 경영혁신 추구

- 돈을 버는 기업체질 만들기
→ 경제성 추구, 판매량 신장화
- 예방철학 → 미연방지
- 전원참가 → 중복소집단 구축
- 현장·현물 주의 (눈으로 보는 관리)

1.1 영업부문 혁신 영업 SPR 기초개념 ▷ 영업SPR 활동 추진사고 (1)

영업 SPR(Sales Process Reengineering) 활동은 영업부문이 행하는 영업 프로세스 혁신 활동임

활동의 추진방법

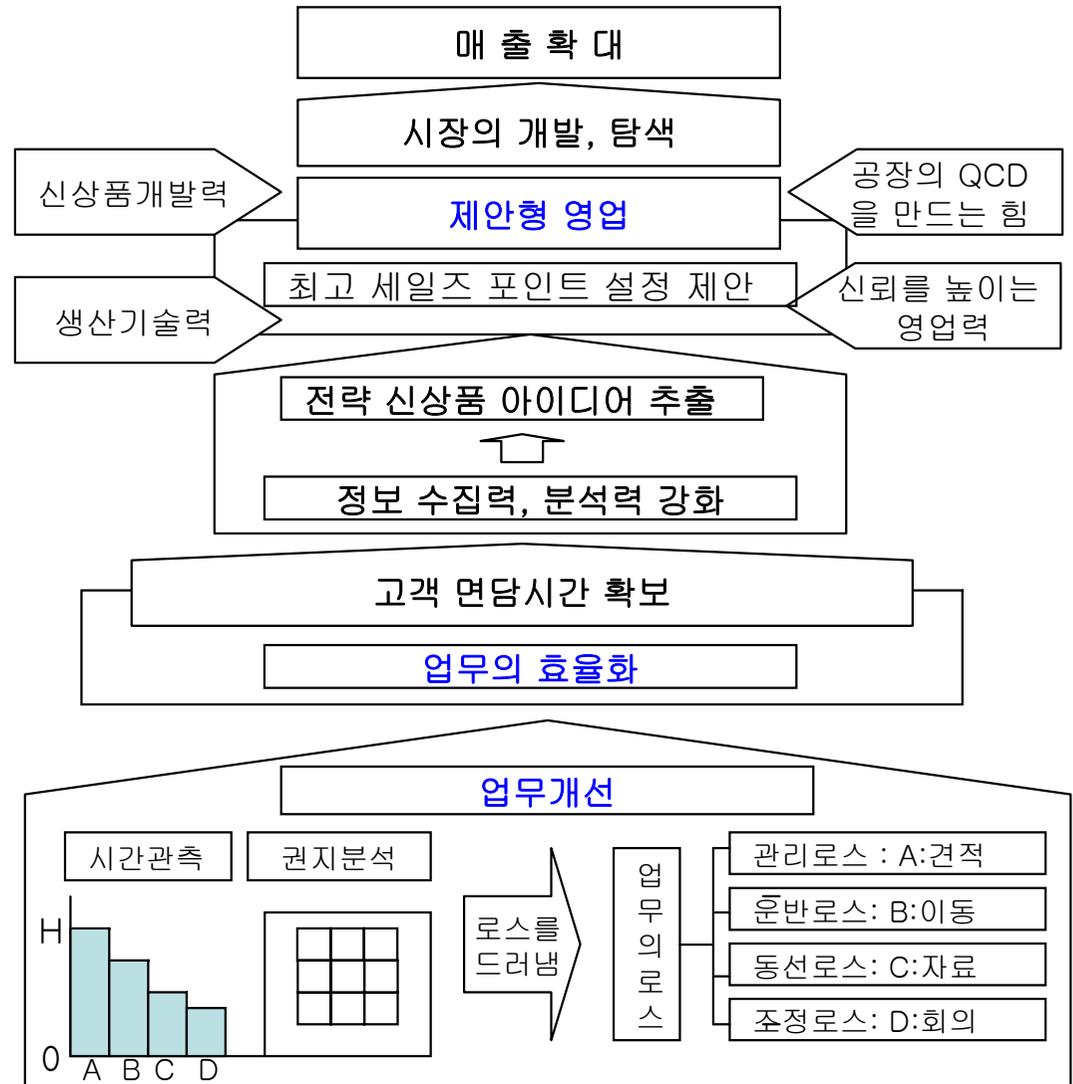
제안형 경영으로 질적전환에 의한 매출액 확대를 목표로, 원류의 정보수집에 의거 전략적으로 신상품 아이디어를 낸 후 최고의 영업포인트를 설정하여 고객에 제안하는 것에 의해 시장을 개발, 탐색함.

일련의 영업활동 조직을 중심으로 개선 또는 고객면담시간 확대를 목표로 하며, 업무개선으로서 시간관측, 권지분석 등의 수법을 활용해서 로스를 추출하여 개선아이디어를 냄.

특히, 많은 시간과 비용을 들이고 있는 견적업무의 개선을 중심으로 추진함.

중점 활동

1. 제안형 영업활동에 의한 매출 확대
2. 업무개선에 의한 고객면담시간 확대



1.2 영업 SPR 활동 ▷ 종합생산성 경영혁신에서의 “영업 SPR”의 역할

○○ 종합 솔루션 사업의 전 부문[영업 포함] 참여 종합생산성 경영혁신으로 사업활성화 및 수익창출 실현

구분	방안	종합생산성 경영혁신 대책 내용 이익↑ = 판매량↑ × (단위당 판매가↑ - 단위당 원가↓)
제조 경쟁력 측면	생산량 증대	<ul style="list-style-type: none"> * 생산효율 저해 설비/인적/원단위적 Loss 개별개선으로 생산종합효율 제고 * 생산효율화를 위한 생산보전 체질개선 활동으로 생산성 증대 추구
시장 경쟁력 측면	판매량 증대	<ul style="list-style-type: none"> * 영업부문의 Sales Process Reengineering 활동으로 마케팅 활성화 * 판매량 신장은 영업부문이 주된 역할을 하며, 추가적으로 생산된 생산량의 즉시판매를 유도하는 마케팅 활성화 추진 * <u>공장과 영업의 고리(Link) 역할 설정에 따른 판매량신장화 대책</u> <ul style="list-style-type: none"> ① 계획휴지Loss率 중 ‘수주부족Loss율’ 관리 ① 품목별 기준재고초과보유율 관리
제품 경쟁력 측면	판매가 향상	<ul style="list-style-type: none"> * 연구·개발 부문의 Value Cost Innovation 활동으로 연구개발 활성화 * 전략 기획, 히트상품화 제품개발 추진, 가치혁신형 제품의 혁신활동
원가 경쟁력 측면	총원가 절감	<ul style="list-style-type: none"> * 원가절감을 위한 전부문, 전계층의 전원참여 개선 추진 <ul style="list-style-type: none"> ① 재료비 절감으로서 구매과정, 재고과정, 생산면 절감대책 ② 구매가격 합리화 절감, ③ 직접부문 효율화, ④ 설비투자 합리화, ⑤ 물류비용 절감, ⑥ 예산절감, ⑦ 자원에너지 절감 등

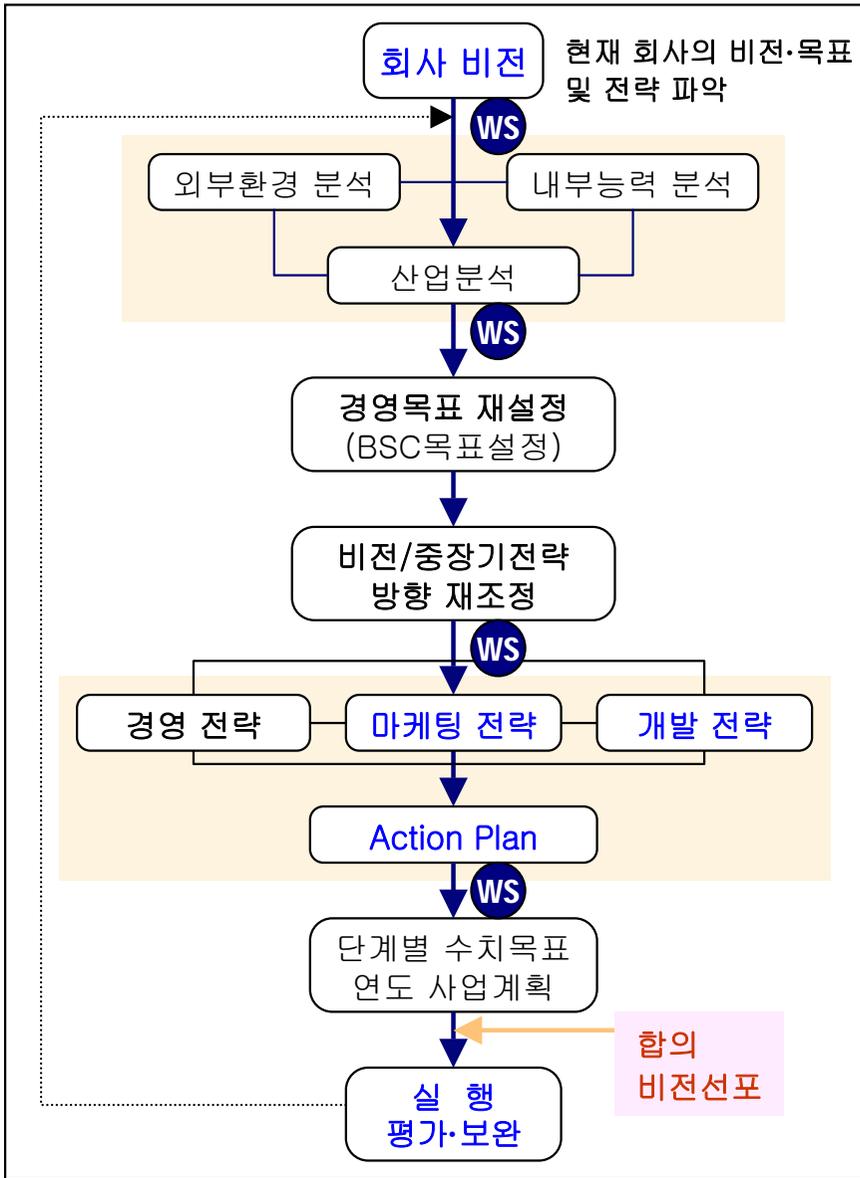
1.2 종합생산성 경영혁신 영업 SPR 활동 ▷ “영업 SPR” 활동

○○기업 특성에 맞는 종합생산성 경영혁신 4영역 활동 추진으로 매출신장, 수익향상으로 지속성장 기반을 확고히 한다.

활동영역 구분	원가혁신화 [개별개선]	생산효율화 [생산보전]	제품가치화 [개발VCI]	영업활성화 [영업SPR]
활동 지향점	<ul style="list-style-type: none"> • 생산효율 저해 16대 LOSS 박멸 • 강한 원가경쟁력화 	<ul style="list-style-type: none"> • 생산종합효율화 • 품질보증 실현 • 무재해사업장 	<ul style="list-style-type: none"> • 품질향상, 원가혁신 제품경쟁력 강화 • 히트/고수익 상품화 	<ul style="list-style-type: none"> • 매출의 고신장화 • 시장점유율 확대 • 고객만족, 지속성장
성과 측정지표	<ul style="list-style-type: none"> • 절감제조원가액 • 경영목표달성도 	<ul style="list-style-type: none"> • 생산종합효율(%) • 인당생산성 	<ul style="list-style-type: none"> • 신개발제품 성공률 • 신제품개발성공건수 	<ul style="list-style-type: none"> • 매출신장률/시장점유율 • 고객만족도
수익성배가 주요 활동내용	<ul style="list-style-type: none"> • 16대 로스박멸 개선 • 제조원가 저감 • 전원참여 프로세스 개선 • BSC, TP Mgt 활용 • KPI 활동지표 개선 	<ul style="list-style-type: none"> • 운전원 자주보전활동 • 보전원 계획보전활동 • 공정기술 공정보전활동 • 신설비 초기관리활동 • 무재해 환경안전활동 • 지원부문 업무효율화 	<ul style="list-style-type: none"> • 신제품개발 합리화 → 경영전략 검증 • 기존제품 가치혁신 → VCI EVE 활동 • 히트상품/고수익 상품 개발 	<ul style="list-style-type: none"> • 마케팅 활성화 전략 → 경영전략 검증 • 마케팅활성화 전략실행 → 도출전략, 프로젝트 • 마케팅활성화로 시장 점유율 확대
적용수법	<ul style="list-style-type: none"> • PM분석 • 왜-왜분석 • IE/VA/VE • QC기법 • 즉실천개선 	<ul style="list-style-type: none"> • “점→선→면” 전개 • 고장감소 해결방법 • 고유기술 선진화 • “유지+개선” 체질화 • 3현3즉3철 생산보전 	<ul style="list-style-type: none"> • 개발 VCI EVE • 개발전략 관련 툴 • 신제품개발 체계 • QFD/HOQ • 신뢰성, TRIZ/특허 	<ul style="list-style-type: none"> • 마케팅전략 관련 툴 • 마케팅조사 방법론 • 시장세분화/포지셔닝 • 마케팅믹스 전략 • 최신 마케팅 기법

1.3 종합생산성 경영혁신을 위한 전략수립 > 경영전략 수립절차

Step 1 환경분석



Step 2 전략수립

Step 3 전략실행 실행평가

CFT 구성

- 대표이사-담당임원-주관팀-부문/팀별 담당자

CFT/팀장/임원 교육

- 대표이사 경영비전/경영이념
- 회사 경영현황 및 경영환경 변화
- 전략경영의 필요성과 임직원의 역할
- 경영전략 수립 프로세스
- CFT : 중장기 전략수립 Skill 교육

WS

Team Building

사전 학습과제 선정

Workshop 1주일 前 계획 공지

- 목적
- Team Building 및 리더 선정
- 사전학습과제
 - 자사의 현황, 선진사 BM, 성공실패사례, 경쟁/시장/고객 관련 자료
 - 주관팀은 계획공지시 학습과제와 관련 수집 자료를 정리하여 배포
 - Team 리더는 Team 예비모임을 갖고 사전 학습과제를 체크/정리하여 WS에 참석
- 장소 및 일정계획, 준비물(주관팀/개인)
- 예산

합의

- 대표이사-부문 담당임원-팀장-팀원

비전선포식

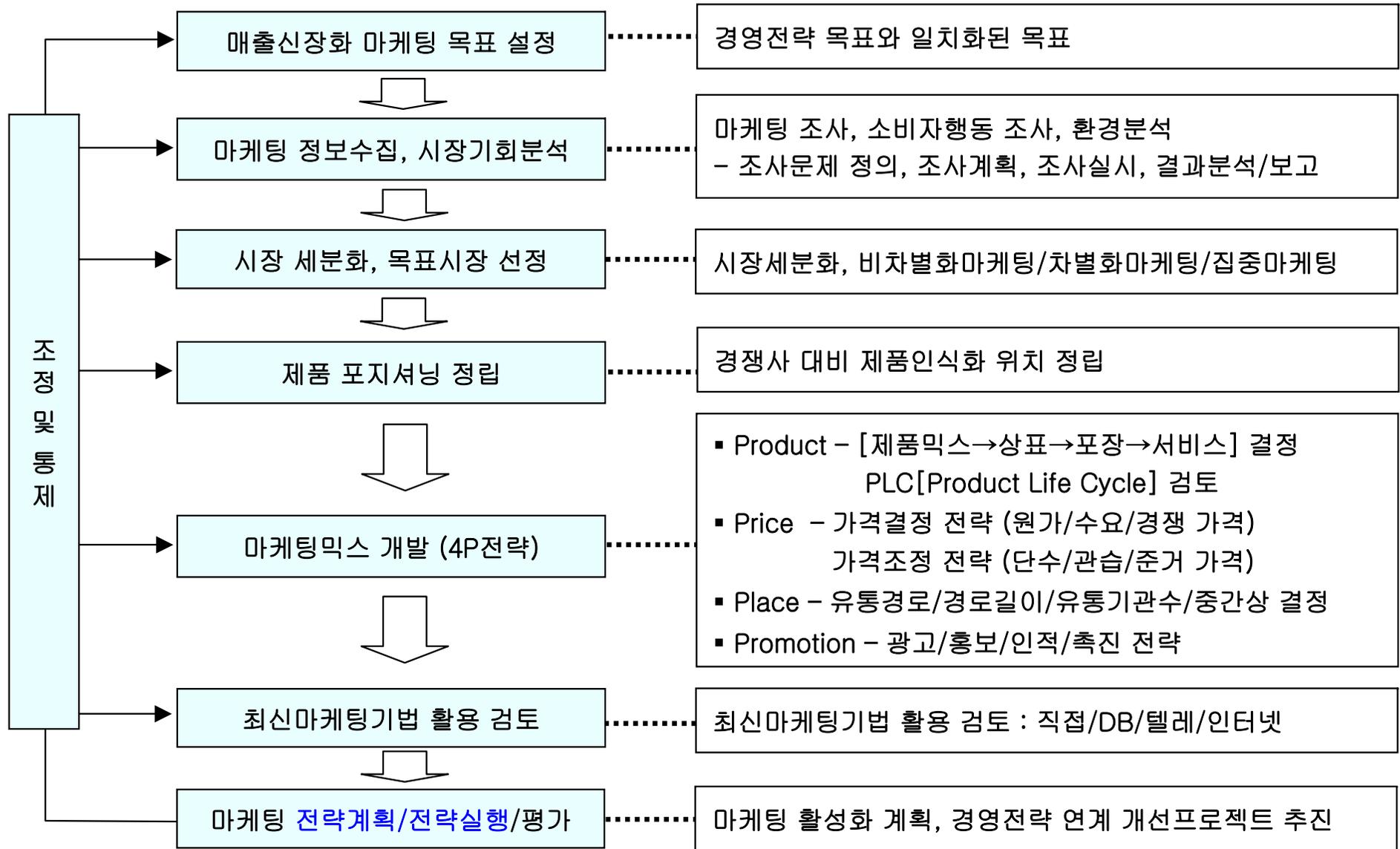
- 전사적 비전/경영목표의 공유
- 회사-부문-팀-개인 차원의 경영목표 일체화

1.3 종합생산성 경영혁신을 위한 전략수립 ▷ 경영전략 수립 및 실행 Road Map



종합 생산 성 경영 혁신 주요 업무	<p>[경영/마케팅/개발]</p> <ul style="list-style-type: none"> 추진대상 범위 확정 CFT조직화 자료 수집 [사내외 정보] 계획 수립 팀원 교육 Kick-off <p>[공장 생산효율화]</p> <ul style="list-style-type: none"> 추진조직화 추진계획 수립 목표설정 개선과제 도출 활동판 구성 추진매뉴얼 추진리더교육 Kick-off <p>(계획에 의거 추진)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 외부환경 분석 <ul style="list-style-type: none"> 거시환경분석 산업환경분석 경영패러다임분석 내부능력 분석 <ul style="list-style-type: none"> 회사 성장사 사업구조 분석 경쟁우위 분석 경영자원 분석 내부능력 분석종합 산업분석 <ul style="list-style-type: none"> 산업동향 분석 산업진화 분석 경쟁자 분석 전략집단 분석 산업구조 분석 산업 성공요인 SWOT분석 및 전략 과제 도출 	<ul style="list-style-type: none"> 경영전략 지표검토 경영전략 목표수립 <ul style="list-style-type: none"> 비전 및 경영이념 사업포트폴리오 경영목표 설정(BSC) 사업구조 전략 <ul style="list-style-type: none"> 사업구조 재구축 전략 기존사업 강화 전략 신규사업 진출 전략 핵심역량 강화 전략 <ul style="list-style-type: none"> 경영인프라 구축 핵심역량 강화 전략 마케팅 전략 <ul style="list-style-type: none"> 마케팅목표, 시장기회분석 시장세분화/목표시장선정 제품포지셔닝 마케팅믹스전략(4P) 최신마케팅전략, 계획수립 제품가치혁신 전략 <ul style="list-style-type: none"> 고수익 신제품개발 전략 기존제품 가치혁신 VCI 재무 전략 <ul style="list-style-type: none"> 재무전략방향, 목표 	<ul style="list-style-type: none"> 장·중·단기 계획 <ul style="list-style-type: none"> R&D, 마케팅, 인사조직 등 표준 계획 (정책/절차 활용) Project 계획 <ul style="list-style-type: none"> 마케팅활성화 제품가치혁신 생산효율화 전략실행 <ul style="list-style-type: none"> Project 추진 <ul style="list-style-type: none"> 마케팅활성화 프로젝트 추진 제품가치혁신 신제품개발 프로젝트 추진 제품가치혁신 기존제품 VCI추진 생산효율화 혁신 목표관리 <ul style="list-style-type: none"> BSC, KPI 활용 월/분기/년도별 	<ul style="list-style-type: none"> 주기별 보고회 <ul style="list-style-type: none"> 월별/분기별 주기별 성과평가 <ul style="list-style-type: none"> 회사-사업부 BSC 월/분기/년도별 목표대비 실적평가 Action Plan 평가 <ul style="list-style-type: none"> 마케팅활성화 제품가치혁신 월/분기/년도별 진도관리/실적평가
---	---	--	---	---	---

1.4 종합생산성 경영혁신을 위한 마케팅전략 ▷ 마케팅 전략수립 추진절차



제2장 영업 SPR 추진 체계



2.3 영업 SPR 활동 Master Plan ▷ 영업 SPR 활동전개 및 운영 Master Plan

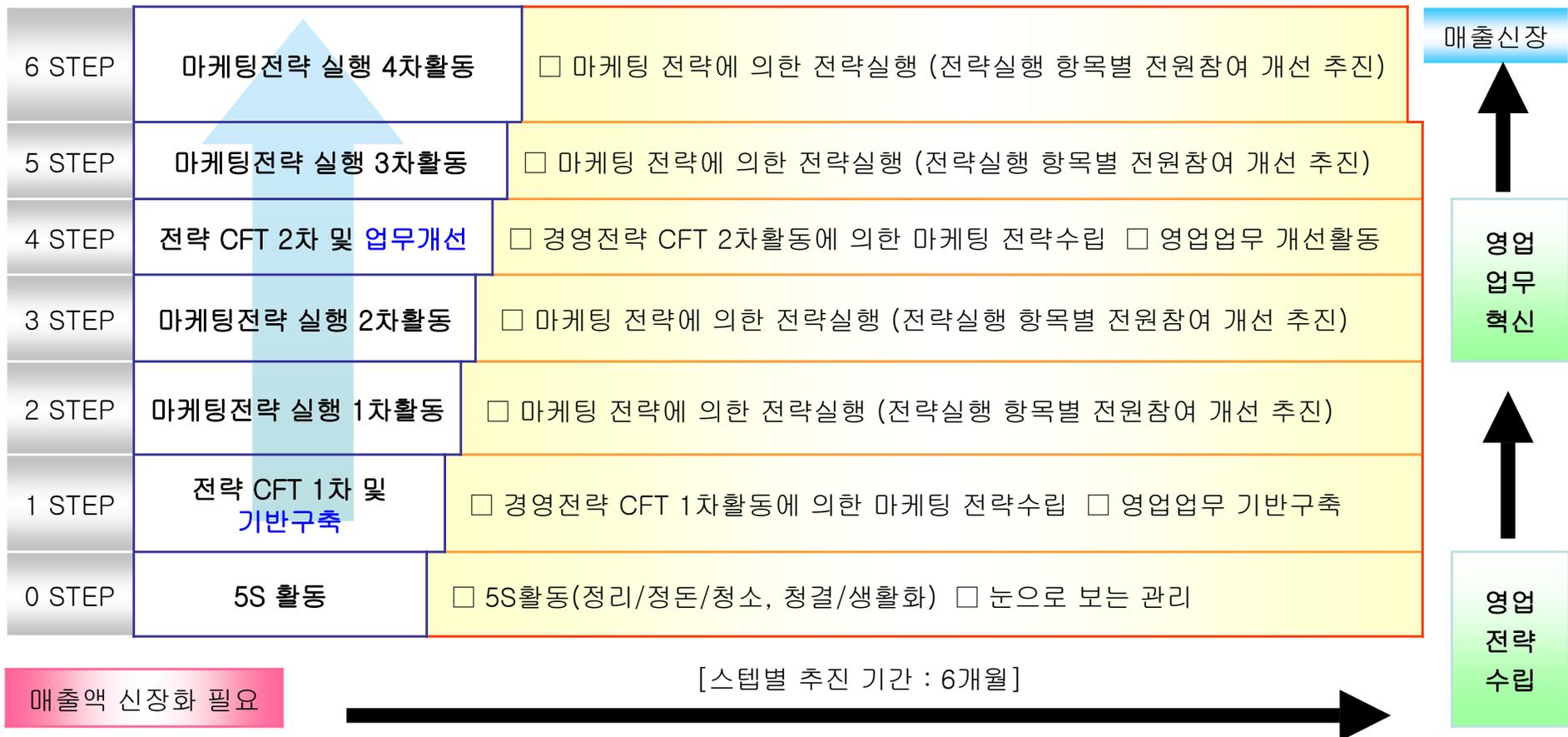
활동 구분	2009년	2010년	2011년	2012년	세부 활동 내용
준비 활동	① ②	① ②	① ②	① ②	① 영업 SPR 추진체계 및 추진매뉴얼 확립 ② 영업 SPR 활동판 및 추진관리 자료
조직 · 운영	① ② ③	① ②	① ②	① ②	① 영업 SPR 주관 및 실시 부서 선정 ② 영업 SPR 전문분과회 운영 ③ 영업 SPR 중복소집단 운영 (a TPM리더, b TPM분임조)
영업 SPR 스텝 전개	① ②	③	④	⑤ ⑥ ⑦	① 제0스텝 5S 활동 (2개월) ② 제1스텝 전략 CFT 1차 및 기반구축 (6개월) ③ 제2스텝 마케팅전략 실행 1차 활동 (6개월) ④ 제3스텝 마케팅전략 실행 2차 활동 (6개월) ⑤ 제4스텝 전략 CFT 2차 및 업무개선 (6개월) ⑥ 제5스텝 마케팅전략 실행 3차 활동 (6개월) ⑦ 제6스텝 마케팅전략 실행 4차 활동 (6개월)
영업 SPR 교육 · 훈련	① 도입 교육	①	②	③	① 영업 SPR개요 및 스텝활동 실무 [컨설팅 OJT 활용]
관련 표준화	①	②	③	④	① 영업 SPR 관련 서식 표준화 ② 영업 SPR 관련 사내 표준화
행사 · 홍보		①	①	②	① 영업 SPR 활동사례 발표회 ② 개별개선 활동사례 발표회
개선사례집		①	②	②	① 영업 SPR 활동사례집 : 영업팀별 분임조별 ② 개별개선 활동사례집 : 영업팀별 TPM리더/분임조별

2.4 영업 SPR 활동 STEP 추진체계 ▷ 추진방향 및 추진체계

■ 영업 SPR 추진방향

활동 지향점	성과 측정지표	적용 수법 / 컨설팅 지원 방안
<ul style="list-style-type: none"> • 영업업무의 전략적 추진으로 가치혁신 • 영업업무 프로세스 개선으로 효율화 • 영업업무의 과학화로 판매량의 신장화 	<ul style="list-style-type: none"> • 매출액, 판매량 • 수주부족로소율 • 품목별 기준재고 초과보유율 	<ul style="list-style-type: none"> • 마케팅 전략수립 방법론 • 경영전략 수립 방법론 • 영업SPR 선진우수 사례 전수 활용

■ 영업 SPR 활동 STEP 추진체계



제4장 영업 SPR 활동 스텝전개



제1스텝 전략 CFT 1차 및 기반구축	제2스텝 마케팅전략 실행 1차 활동
제3스텝 마케팅전략 실행 2차 활동	제4스텝 전략 CFT 2차 및 업무개선
제5스텝 마케팅전략 실행 3차 활동	제6스텝 마케팅전략 실행 4차 활동

4.1 제1스텝 전략 CFT 1차 및 기반구축 ▶ 4.1.1 제1스텝 활동전개 체계

■ 영업 SPR 제1스텝 (전략 CFT 1차 및 기반구축) 추진 개요

추진 목적

- 경영전략분석에 의한 종합생산성 경영혁신 추진기반 구축
- 마케팅전략분석에 의한 영업활성화로 매출신장 기본 구축

추진 기준

- 경영전략 수립 CFT 활동 추진실무 (별도과정 활용 학습)
- 영업 SPR 추진 매뉴얼, 마케팅관리 매뉴얼

활동 개요

★ 제1스텝 추진기간 : 6개월

활동 Flow	주요 활동 내용	활동 수단 · 장표류	단위기간
준비활동	▪ 제1스텝 매뉴얼 교육수강, 일정계획 수립	▪ 제1스텝 매뉴얼, 실행프로그램 교육	10일
	▪ 분임조 활동판 추진관리용 자료 준비	▪ 제1스텝 준비를 위한 필요사항 활동판 게시	
경영전략 분석수립	▪ 경영전략 수립 CFT구성, 자료수집 및 정리	▪ 경영기획, 개발, 영업, 재무, 인사 간부급	20일
	▪ 경영전략 수립을 위한 환경분석	▪ 외부환경/내부능력/산업/SWOT 분석	5개월
	▪ 경영전략 수립을 위한 분야별 전략분석	▪ 경영전략 지표/목표, 사업구조/핵심역량/재무/마케팅 전략 및 과제	
	▪ 전략과제 실행계획 수립 및 목표관리 BSC	▪ 중장기 및 2010년도, 회사/사업부 BSC	
영업조건	▪ 제안형 영업용 품목별 영업자료 체계화	▪ 영업자료/홍보문서/기술자료 등, 품목별 제안	5개월
활동진단	▪ TPM리더의 월별 자체 진단·지도 실시	▪ TPM리더 진단시트, 제1스텝 진단시트	월1회

효과 확인

- 매출액, 판매액
- 품목별 영업용 제안서 작성건수

활동후 모습

- 종합생산성 경영혁신을 위한 분석 능력향상 및 체계화
- 제안형 영업으로 고객만족 및 품목별 제품 매력도 향상

4.1 제1스텝 전략 CFT 1차 및 기반구축 ▷ 4.1.2 제1스텝 활동전개 일람표

■ 영업 SPR 제1스텝 (전략 CFT 1차 및 기반구축) 활동일람표

구분	항 목	세부 추진 내용	활동 방법 / 장표류	단위기간
준비 활동	제1스텝 활동준비	▪ 제1스텝 매뉴얼 교육수강, 일정계획 수립	▪ CFT 멤버, 분임조원까지 수강 완료 [2시간]	10일
		▪ 분임조 활동판 추진관리용 자료 준비	▪ 제1스텝 준비를 위한 필요사항 활동판 게시	
경영 전략 분석 수립	전략준비	▪ 경영전략 수립 CFT 구성 및 역할분담	▪ 경영기획, 개발, 영업, 재무, 인사 간부급	20일
		▪ 경영전략 수립을 위한 자료수집 및 정리	▪ 경영전략 분석 및 전략 수립 관련 자료	
	환경분석	▪ 외부환경분석, 내부능력분석, 산업분석	▪ 경영전략 환경분석용 매뉴얼 및 활동장표	1개월
		▪ SWOT 분석 및 전략과제 도출	▪ 경영전략 환경분석용 매뉴얼 및 활동장표	
	전략분석	▪ 경영전략 지표검토, 목표수립	▪ 경영전략 수립용 전략분석 매뉴얼 및 관련 활동장표	1개월
		▪ 사업구조전략 분석 및 전략과제 도출		1개월
		▪ 핵심역량강화전략 분석 및 전략과제 도출		1개월
		▪ 재무전략 분석 및 전략과제 도출		1개월
		▪ 마케팅전략 분석 및 전략과제 도출	▪ 마케팅 관리 및 전략분석 매뉴얼	5개월
	전략과제	▪ 전략과제 실행계획 수립 및 목표관리 BSC	▪ 중장기 및 2010년도 전략과제 실행계획	1개월
▪ 회사 BSC 및 사업부 BSC 설정				
영업 기본 조건 확립	제안형 영업자료 체계화	▪ 영업자료/홍보문서/기술자료 등의 정리	▪ 제안형 영업을 위한 품목별 관련 자료 정리	1개월
		▪ 제안형 영업을 위한 품목별 제안서 준비	▪ 제안형 영업을 위한 품목별 제안서 작성	5개월
		▪ 품목별 제안서 보조자료의 합리적 준비	▪ 제안형 영업을 위한 품목별 현물 등 보조자료	5개월
진단	자체진단	▪ TPM리더의 매월 추진상태 진단/지도 실시	▪ 자체진단 체크시트, 80점이상	월1회

4.1 제1스텝 전략 CFT 1차 및 기반구축 ▷ 4.1.3 제1스텝 활동전개 계획

■ 영업 SPR 제1스텝 (전략 CFT 1차 및 기반구축) 추진계획 ()분임조 범례 : ... 계획 — 실시 ★ 경영회의시 발표

구분	항목	제1스텝 추진 세부 항목	7월	8월	9월	10월	11월	12월	담당
준비 활동	제1스텝 활동준비	▪ 제1스텝 매뉴얼 교육수강, 일정계획 수립	...						
		▪ 분임조 활동판 추진관리용 자료 준비	...						
경영 전략 분석 수립	전략준비	▪ 경영전략 수립 CFT 구성 및 역할분담	...						
		▪ 경영전략 수립을 위한 자료수집 및 정리	...★						
	환경분석	▪ 외부환경분석, 내부능력분석, 산업분석	★					
		▪ SWOT 분석 및 전략과제 도출	★					
	전략분석	▪ 경영전략 지표검토, 목표수립		★				
		▪ 사업구조전략 분석 및 전략과제 도출			★			
		▪ 핵심역량강화전략 분석 및 전략과제 도출				★		
		▪ 재무전략 분석 및 전략과제 도출				★		
		▪ 마케팅전략 분석 및 전략과제 도출	★	
	전략과제	▪ 중장기 및 2010년도 전략과제 실행계획					★	
▪ 회사 BSC 및 사업부 BSC 설정						★		
영업 기본 조건 확립	제안형 영업자료 체계화	▪ 영업자료/홍보문서/기술자료 등의 정리						
		▪ 제안형 영업을 위한 품목별 제안서 준비		
		▪ 품목별 제안서 보조자료의 합리적 준비		
진단	자체진단	▪ TPM리더의 매월 추진상태 진단/지도 실시	△	△	△	△	△	△	

4.1 제1스텝 전략 CFT 1차 및 기반구축 ▶ 4.1.4 제1스텝 활동 진단시트

■ 영업 SPR 제1스텝 (전략 CFT 1차 및 기반구축) 진단시트

소 속	(영업마케팅) 부문 () 팀			분임조명			분임조장					
진단일		도우미		진단자	소 속			성 명				
구 분	항 목	No.	진단의 포인트		점수	우수	양호	보통	미흡	불량	특기사항	
준비활동	제1스텝 활동준비	1	▪ 제1스텝 매뉴얼 교육수강, 일정계획 수립			5	4	3	2	1		
		2	▪ 분임조 활동판 추진관리용 자료 준비			5	4	3	2	1		
경영전략 분석수립	전략준비	3	▪ 경영전략 수립 CFT 구성 및 역할분담			5	4	3	2	1		
		4	▪ 경영전략 수립을 위한 자료수집 및 정리			5	4	3	2	1		
	환경분석	5	▪ 외부환경분석, 내부능력분석, 산업분석			10	8	6	4	2		
		6	▪ SWOT 분석 및 전략과제 도출			10	8	6	4	2		
	전략분석	7	▪ 경영전략 지표검토, 목표수립			10	8	6	4	2		
		8	▪ 사업구조전략 분석 및 전략과제 도출			10	8	6	4	2		
		9	▪ 핵심역량강화전략 분석 및 전략과제 도출			10	8	6	4	2		
		10	▪ 재무전략 분석 및 전략과제 도출			10	8	6	4	2		
		11	▪ 마케팅전략 분석 및 전략과제 도출			10	8	6	4	2		
	전략과제	12	▪ 중장기 및 2010년도 전략과제 실행계획			10	8	6	4	2		
		13	▪ 회사 BSC 및 사업부 BSC 설정			10	8	6	4	2		
	영업기본 조건확립	제안형 영업자료 체계화	14	▪ 영업자료/홍보문서/기술자료 등의 정리			10	8	6	4	2	
			15	▪ 제안형 영업을 위한 품목별 제안서 준비			60	45	30	15	0	
16			▪ 품목별 제안서 보조자료의 합리적 준비			10	8	6	4	2		
진단지도	자체진단	17	▪ TPM리더의 매월 추진상태 진단/지도 실시			10	8	6	4	2		
총 합		진단자 평균 80점 이상시 합격 수준임					득점 합계			점		
진단 실시 코멘트												



www.atpm.co.kr

MIPA 제조혁신실무

제조혁신실무 성공을
MIPA에서 지원합니다!

지속개선TPM본부 ATPMC! 혁신성공의 동반자입니다!