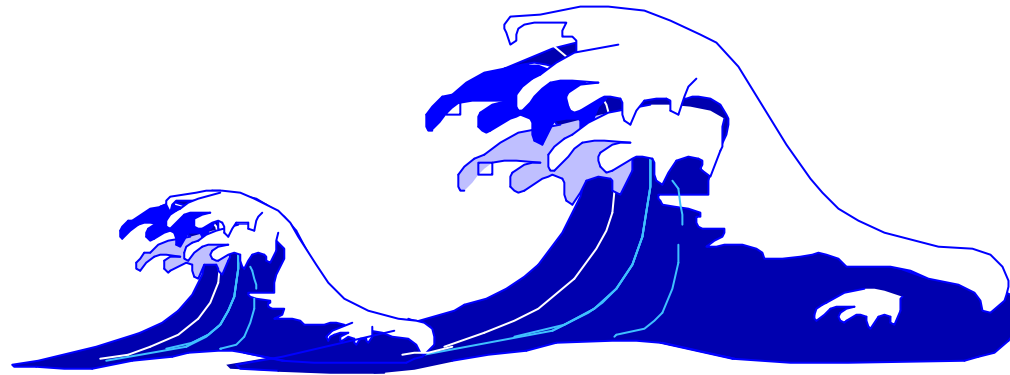


사업장 경쟁력 제고를 위한
TCR 123 OJT지도 안내서



한국표준협회
KOREAN STANDARDS ASSOCIATION

TPM·생산혁신팀
02-6009-4741~8, 011-9717-6607

Why Cost Reduction?





혁신을 위한 문제점

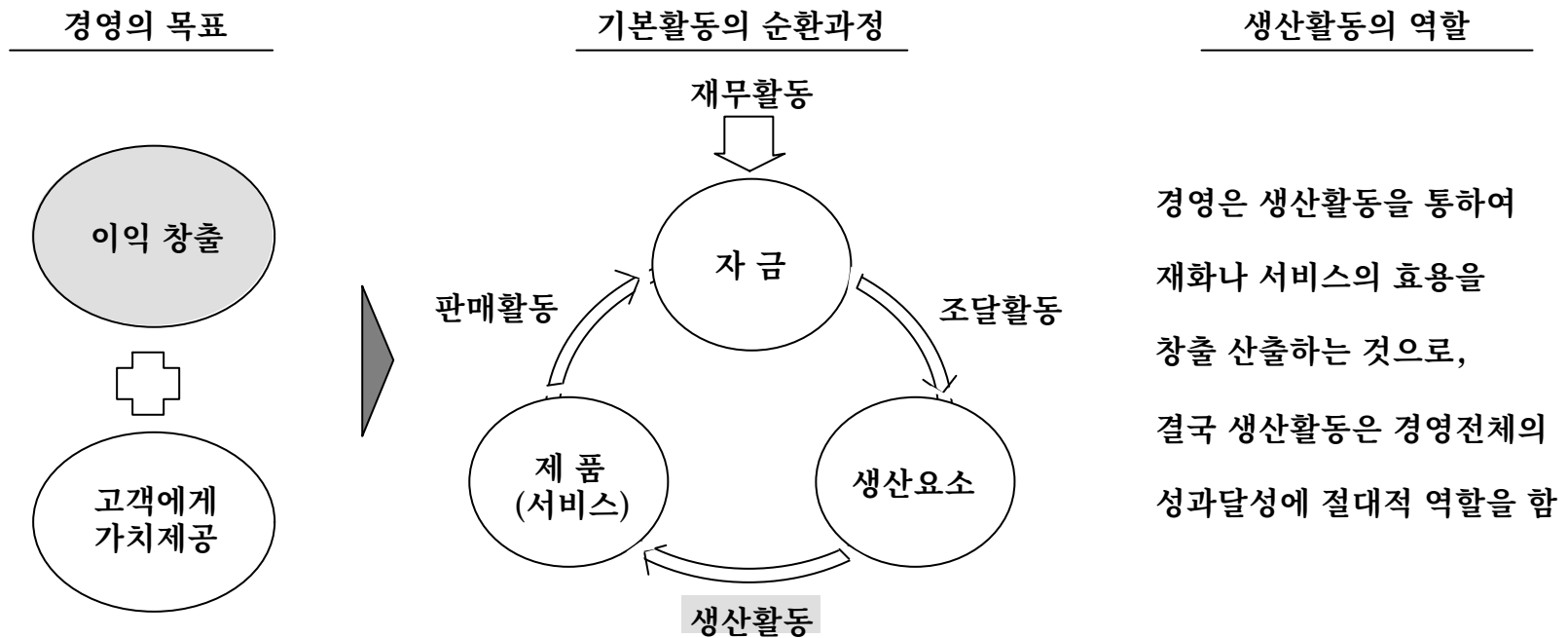
미래로 나가는 길에는 많은 걸림돌이 있다.
매 갈림길에서는 진보적이고 적극적인 사람은
단 1명인데 비해 과거를 사수하고자 하는 사람
은 1천명이나 된다. 변화를 싫어하는 사람을
어떻게 동참시키느냐가 혁신을 추구하는 기업
이 추구해야 할 도전중에서 가장 큰 문제이다.

(Irving Stone의 말)

경영과 생산활동

고객에게 제품과 서비스를 제공하여 이익을 창출하는 경영활동의 기본은 생산활동임

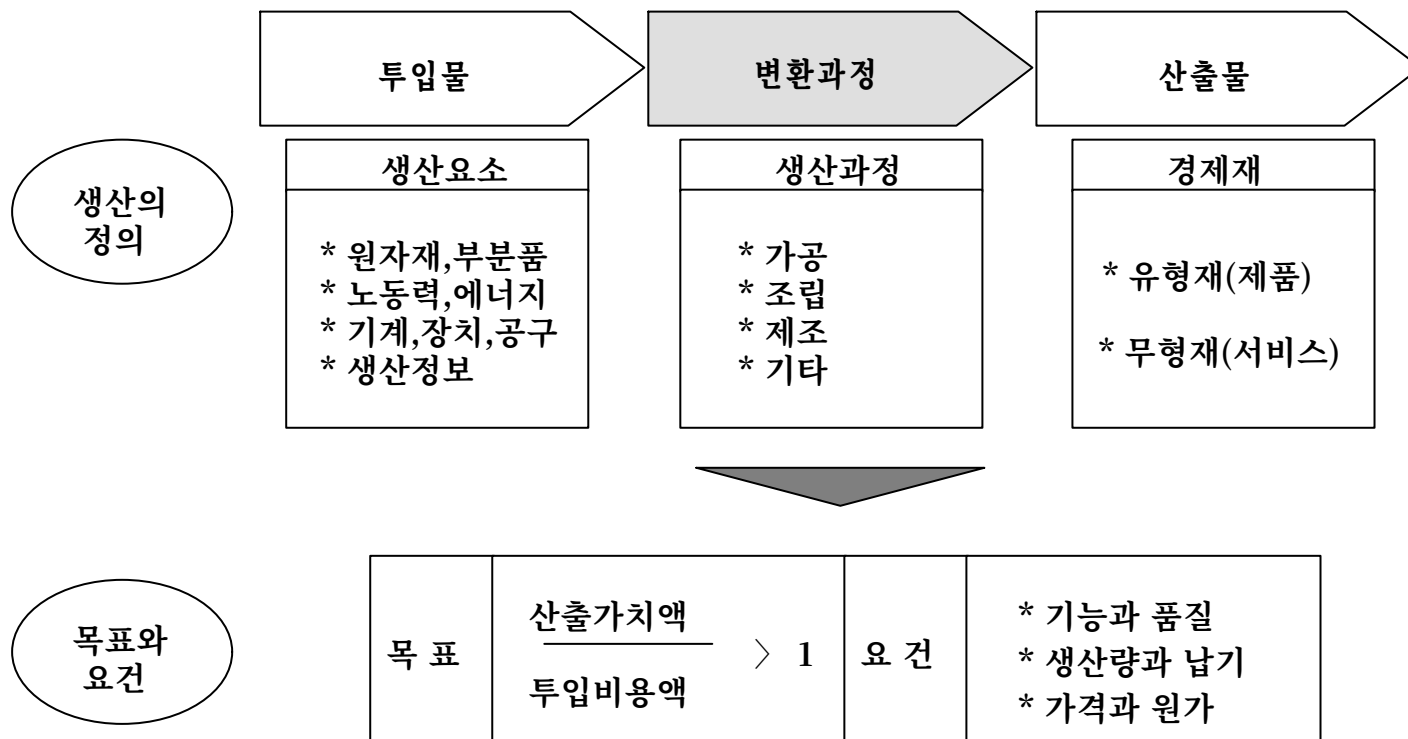
경영의 기본활동



경쟁력 있는 생산

생산기업이 목표이익을 창출하기 위하여 고객이 원하는 기능 내지 품질의 제품(서비스)을 최적의 원가와 수량으로 적기에 생산공급 하여야 함

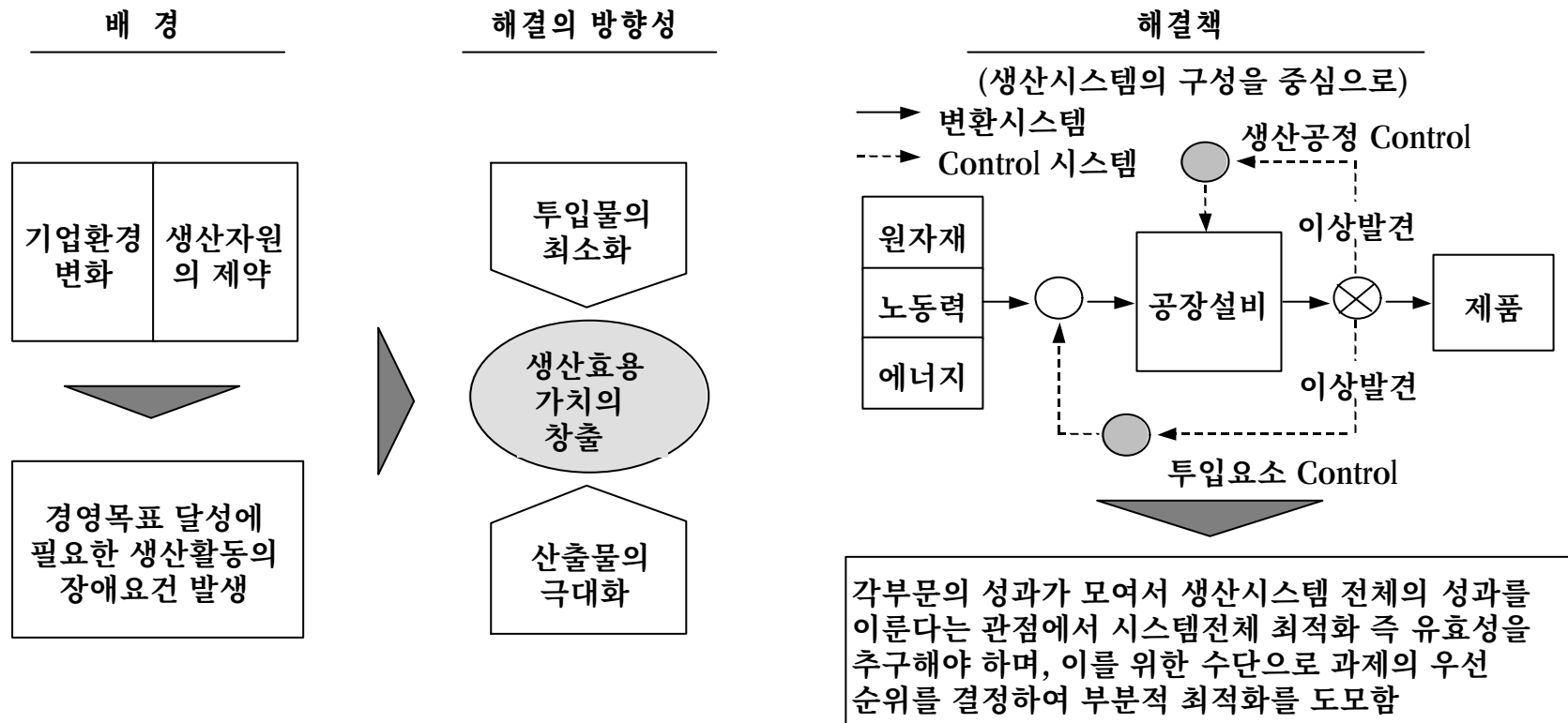
생산의 기본적 의의



생산관리의 개념

환경변화와 생산상의 제약요건을 극복하여 기업의 목표를 달성할 수 있도록 생산시스템 전체를 창조적으로 최적화하는 활동임

생산효율화의 배경 및 방법



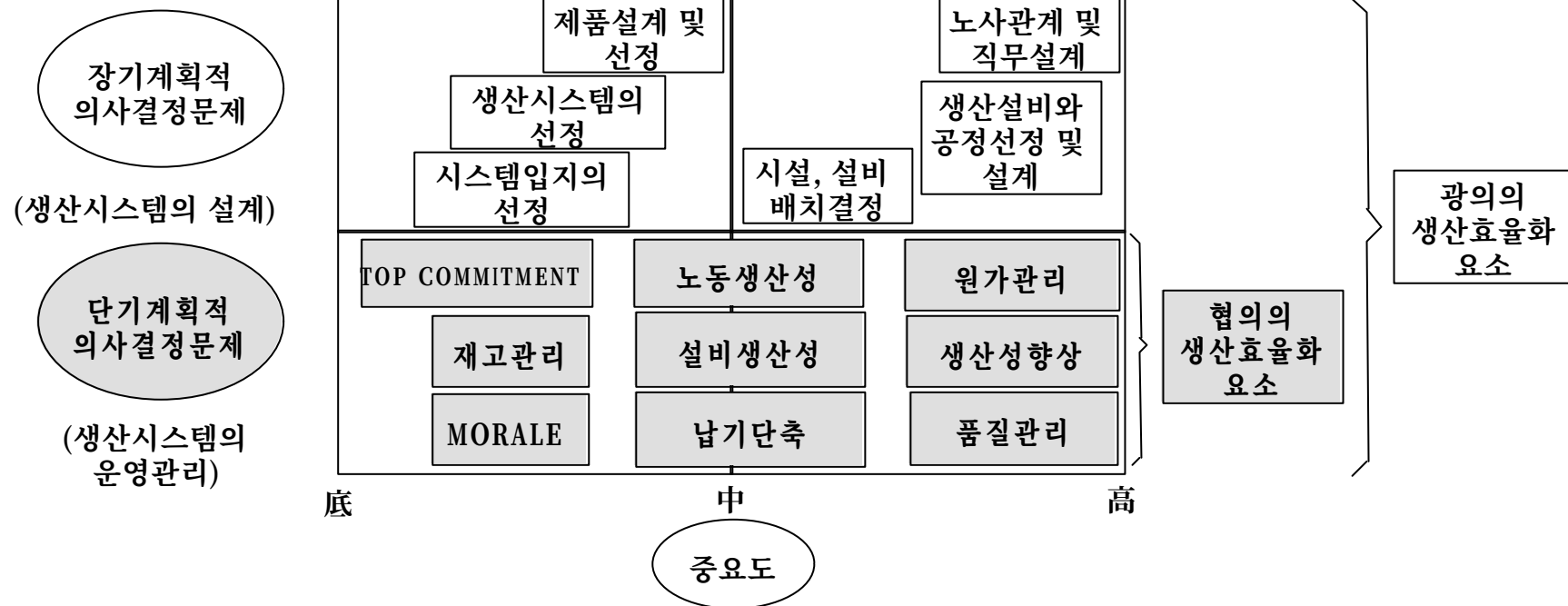
생산시스템의 주요 문제점

생산시스템의 문제점은 크게 시스템 설계에 관한 장기적 요소와 운영관리에 대한 단기적 요소로 구분됨

생산시스템 의사결정 문제

('90년 미국 생산경영자 400명 설문조사 결과 중심)

본활동과정 주요역



자료 ; Robert R. Britney, " Continuing Education in Production / Operations management "

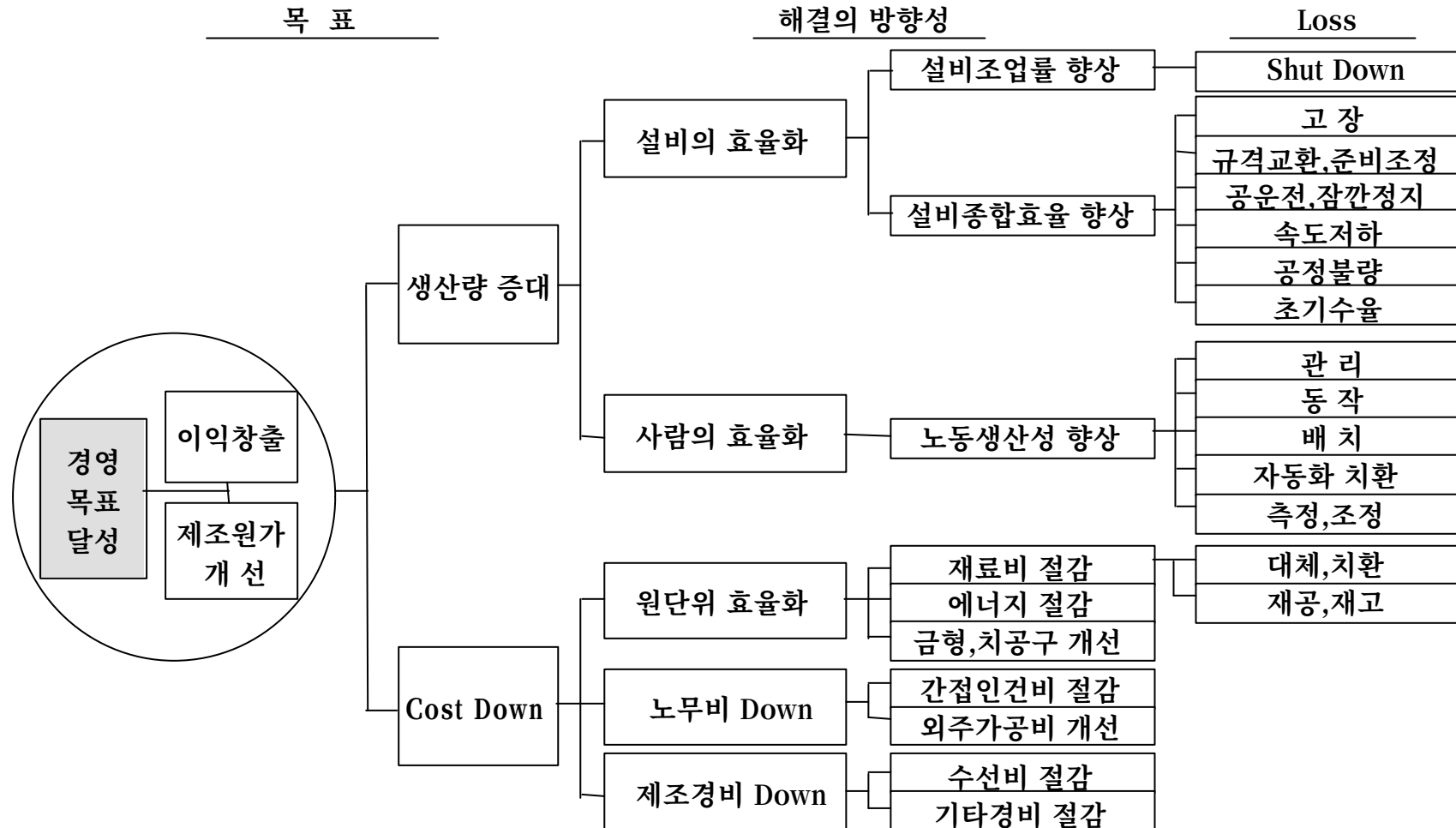
생산관리 핵심요소의 KEY FACTORS

생산시스템의 경쟁력은 핵심요소의 KEY FACTORS로 파악할 수 있음

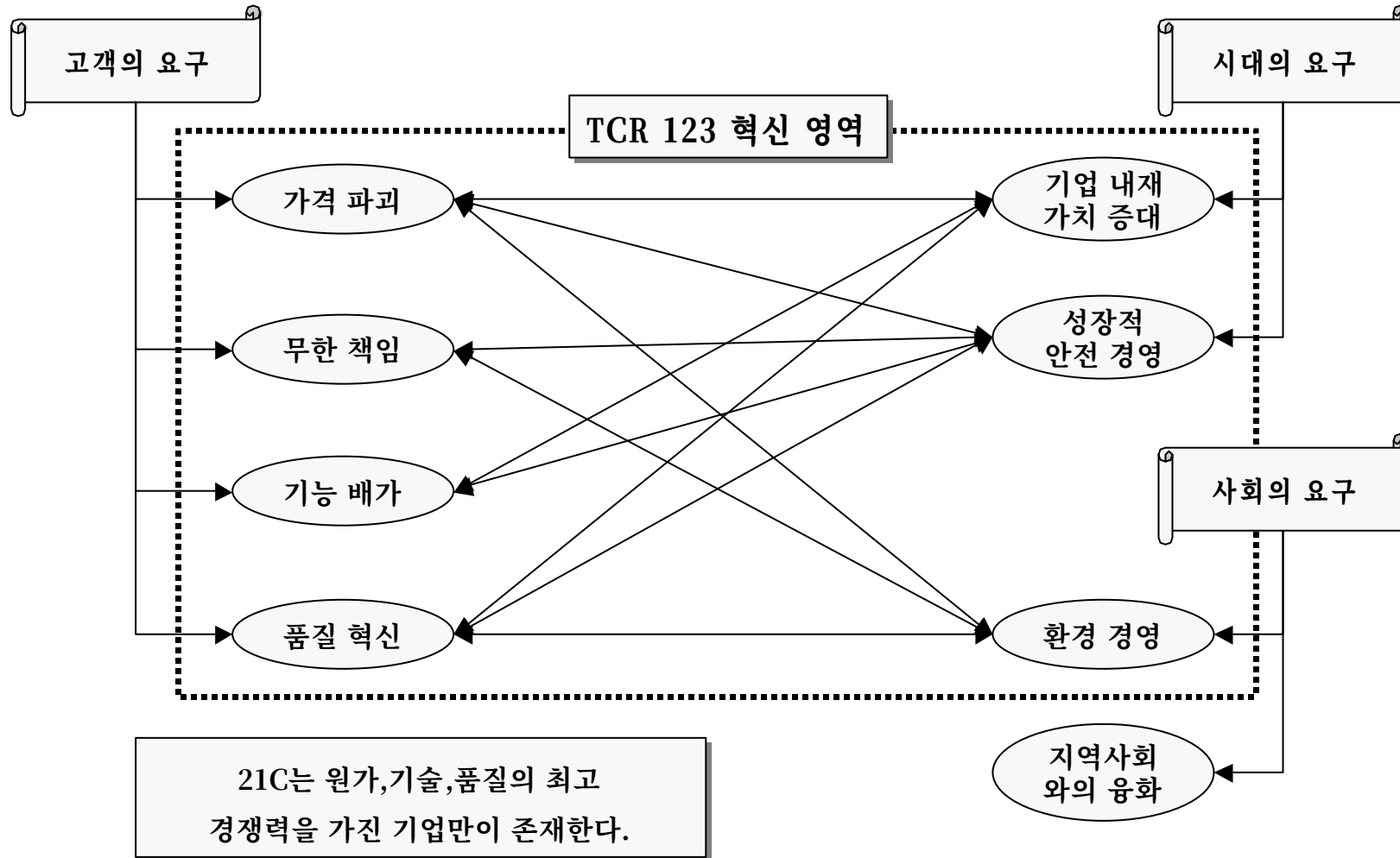
핵심요소	KEY FACTORS
TOP COMMITMENT	3C분석에 의한 VISION, 전략 수립 및 전파 목표달성을 위한 FOLLOW-UP 체계
원가 경쟁력	제조원가율의 변화추이 제조원가 구성비의 PORTION 및 변화율
생산성 경쟁력	설비생산성 및 LOSS 구조 노동생산성의 효율성
품질 경쟁력	품질비용의 PORTION (예방, 평가, 실패비용) 제품품질수준 및 공정품질능력
납기 경쟁력	작업일정계획의 정합성 적기 조달 및 배송
적정재고관리	재고회전율
개발 기술력	신제품의 매출 기여도 공정개선의 유효성
MORALE	재해발생률, 현장기본준수, 교육훈련시간, 제안건수 등

생산관리 요소체계

생산활동 Output인 생산량증대 개선과, Input인 Cost Down이 생산효율화 요소임

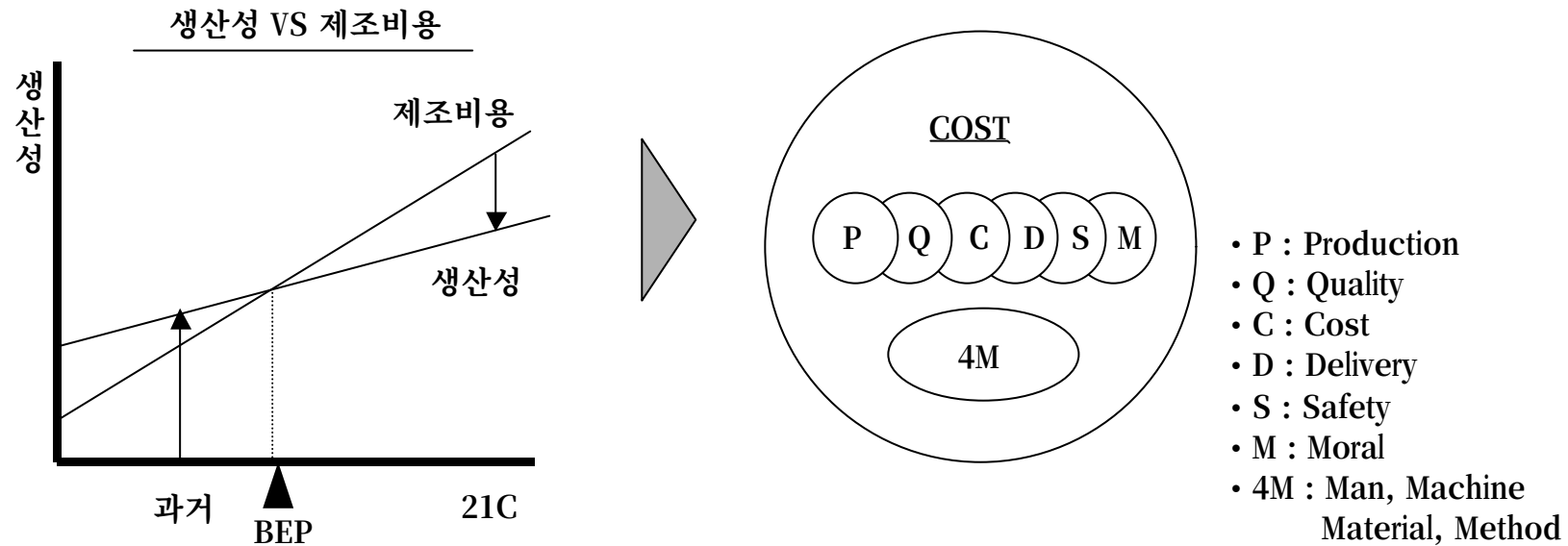


21C 경영환경의 변화와 일류기업의 요건



생존을 위한 제조경쟁력 측면의 사고 전환

♣ 제품개발후의 제조의 관점은 시장 정체에 따라 “Cost”를 기반으로 생산 10대 요소를 해결하는 데 있다.

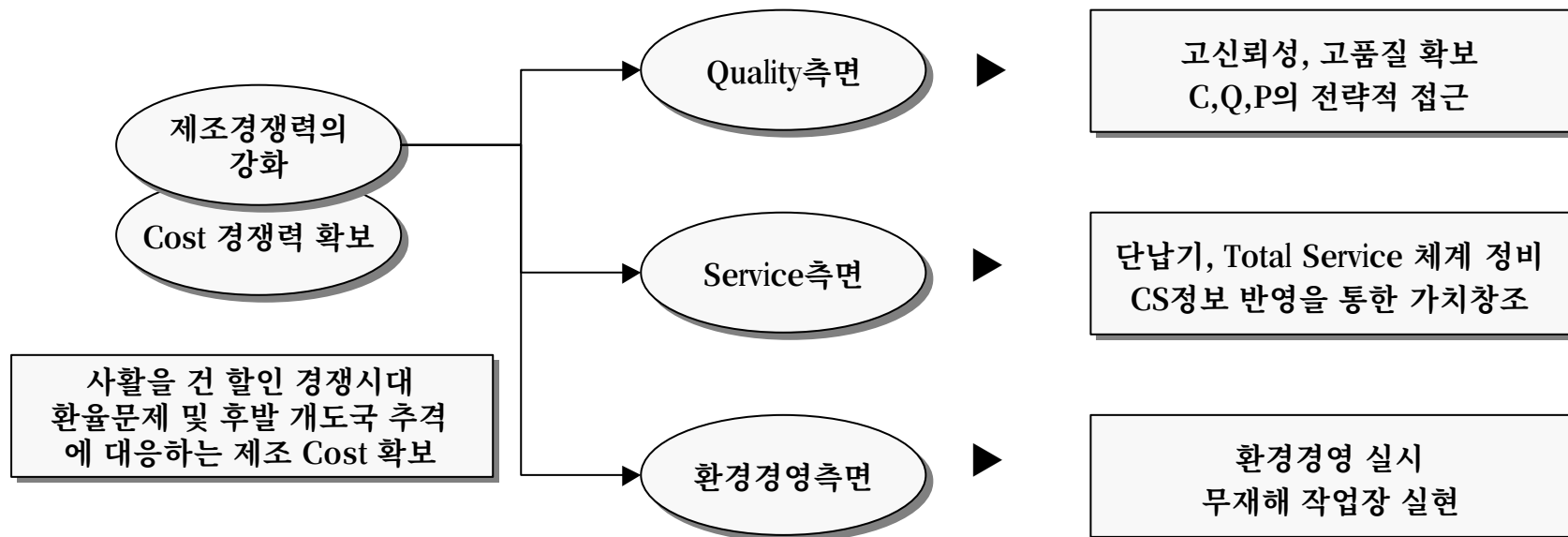


과거의 공장생존 패턴이던 생산성 향상은 저 성장기에는 비용의 증가를 따라 잡지 못한다.
가격파괴, 시장정체에 따른 원가 중시 사고의 도래는 필연적이라 할 수 있다.
즉, Cost를 기반으로 품질, 생산성, 서비스 경쟁력의 향상이 실현되어야 한다.

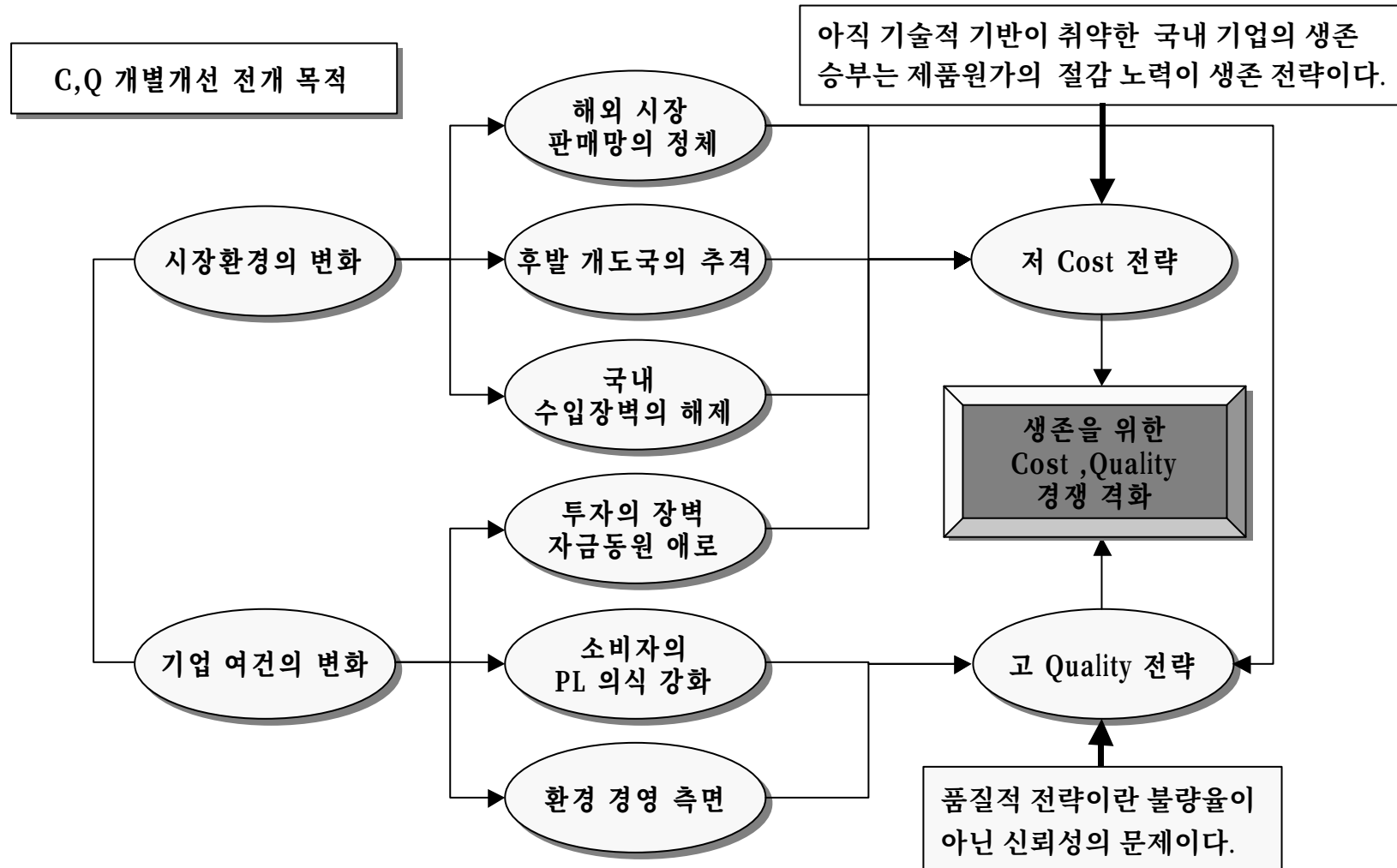
21C 저성장 시대의 생존 전략

구 분	현 재	매출 90% 증대시	원가 10% 절감시
매출액	10,000원	19,000원	10,000원
원 가	9,000원	17,100원	8,100원
순이익	1,000원	1,900원	1,900원

10%의 원가절감운동은 매출액 90%의 증대와 같은 효과를 얻는다. 즉 저 성장시대의 생존 전략은 원가 절감을 통한 제조경쟁력 강화가 결국 자사의 경쟁력으로 나타나게 된다.



극한 Cost, Quality 경쟁력 강화 개별개선 활동

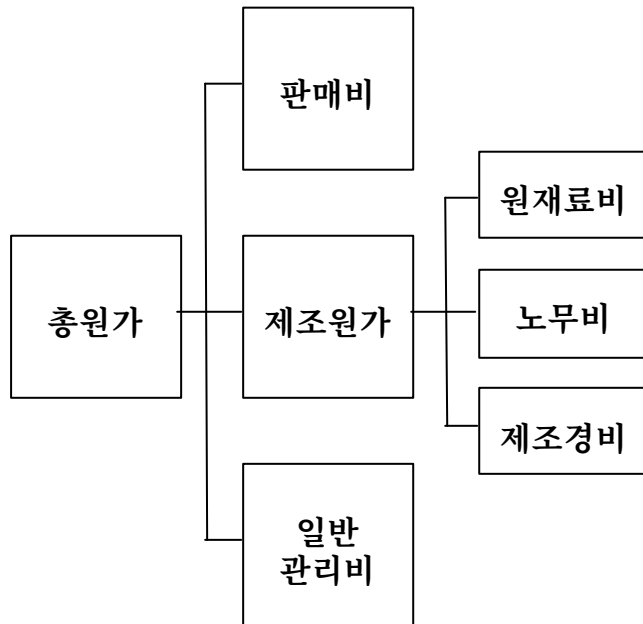


원가의 개념

원가란 유무형의 경제적 가치가 있는 재화가 정상적인 경영 활동을 위하여 소비되는 것으로, 원가요소의 분류기준에 의해 종류상, 집계기술상 및 조업도상으로 구분하여 관리한다

원가종류상 분류

(발생형태상의 분류)



원가집계 기술상 분류

직접비	간접비
직접추적 가능한 생산투입 원가	직접추적 불가능 생산투입 원가
생산직접 부문의 원가	생산간접 부문의 원가

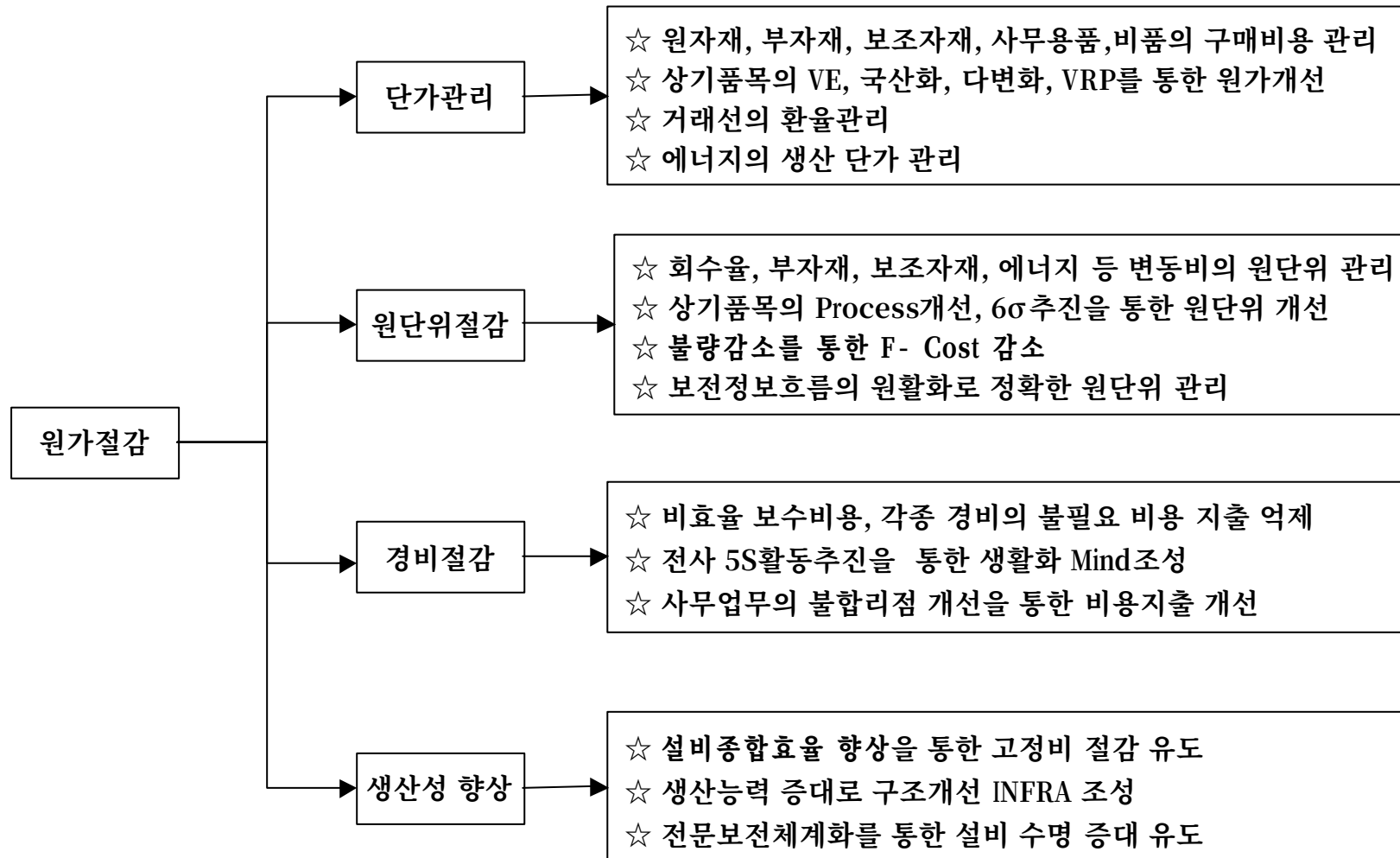
조업도상 분류

변동비	고정비
생산량의 변화에 비례하여 변동하는 비용	생산량의 변화에 관련없이 일정하게 발생하는 비용

제조경쟁력 강화를 위한 지금까지의 Cost Down 활동의 문제점

NO.	주요 문제점	내용
1	Spot적으로 행해진다.	☆ 경기에 따라 기간 한정적 Cost Down 활동 ▷ 일상업무에서 Cost 낭비는 상존
2	원가기획 이후의 활동이 불투명하다.	☆ 관리 감독자의 원가 중심으로의 의식 전환이 없다. ▷ 일상 생산활동에서의 원가의식은?
3	원가의 파악이 Cost Down과 불일치한다.	☆ 생산활동과 재무회계는 다르다. ▷ 회계상의 문제에서 테마는 나오는가?
4	제조과정을 공정별로 나누어 관리한다.	☆ 자기라인을 효율화 하면 전사적 효율화? ▷ 부분의 원가 개선이 후공정에는 개악.
5	Cost Down의 목표치에 근거가 없다.	☆ 정신력으로 원가를 줄이는 정책 ▷ 대책이 있는가?
6	Cost의 실태를 명확히 알지 못한다.	☆ 개선대상의 명확한 Cost 파악은 필수 ▷ Cost 해석은 필수 불가결
7	활동 진행시 Staff와 현장의 협력이 없다.	☆ 원가절감은 기술력을 바탕으로 이루어 진다. ▷ 현장에만 맡겨봐야 한계가 있음
8	변화에 대응하는 Cost 관리 구조가 없다.	☆ 제품의 Cost는 움직이는 것이다. ▷ 환경의 변화에 적응하며 지속적인 Cost절감 활동을 전개 하여야 한다.

원가절감 전개 Concept



공장생존 경쟁력강화 시스템 (TCR 123) 특징

▷경영전략에 기초를 두고 TOP DOWN으로 진행되는 활동
 ☆ 전사목표 : 제품의 생존가격, 최고 기술 ▷목표 하부 조직 할당

▷과정 전체에서 Cost,Quality,업무품질을 관리한다.
 ☆ 전사적 입장에서 목표관리 테마활동을 전개 ▷주요테마의 전사,연합 테마화

▷전공장 참가형 활동이다.
 ☆ 중복 소집단형으로 전부문 활동으로 전개 ▷사람 있는 곳에 낭비가 있다.

▷Cost를 중심으로 품질, 생산성, 업무서비스의 질 등 모든 것을 일원관리.
 ☆ 원가는 품질,기술,업무의 품질 모든 것이 수반되는 결과이다.

▷Cost와 관리 지표를 연결 관련 부문 모두의 참여를 유도한다.
 ☆ 원가,품질은 발생 부서만 책임이 있는 것은 아니다. ▷유형효과로 연결

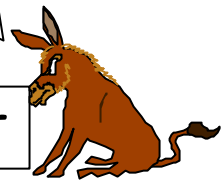
▷Cost Down 활동에 직접 연결되어 Cost파악이 가능해야 한다.
 ☆ 표준원가와 실제 원가의 차이가 아닌 목표원가 중심의 관리 및 원단위단가 관리

▷목표치는 우발상적으로 경쟁력 정도에 따라 차등치로 나타낸다.
 ☆ 팀별 특성을 감안 경쟁력이 떨어 질수록 목표치는 크게 ▷초우량기업 참조

▷목표치와 함께 개별개선으로 목표 달성 과정보다 관리한다.
 ☆ 올바른 목표 전개와 충실한 테마의 도출이 필요 ▷개선이 곧 절감

생존 :
 SURVIVAL
 TO BE OR NOT TO BE

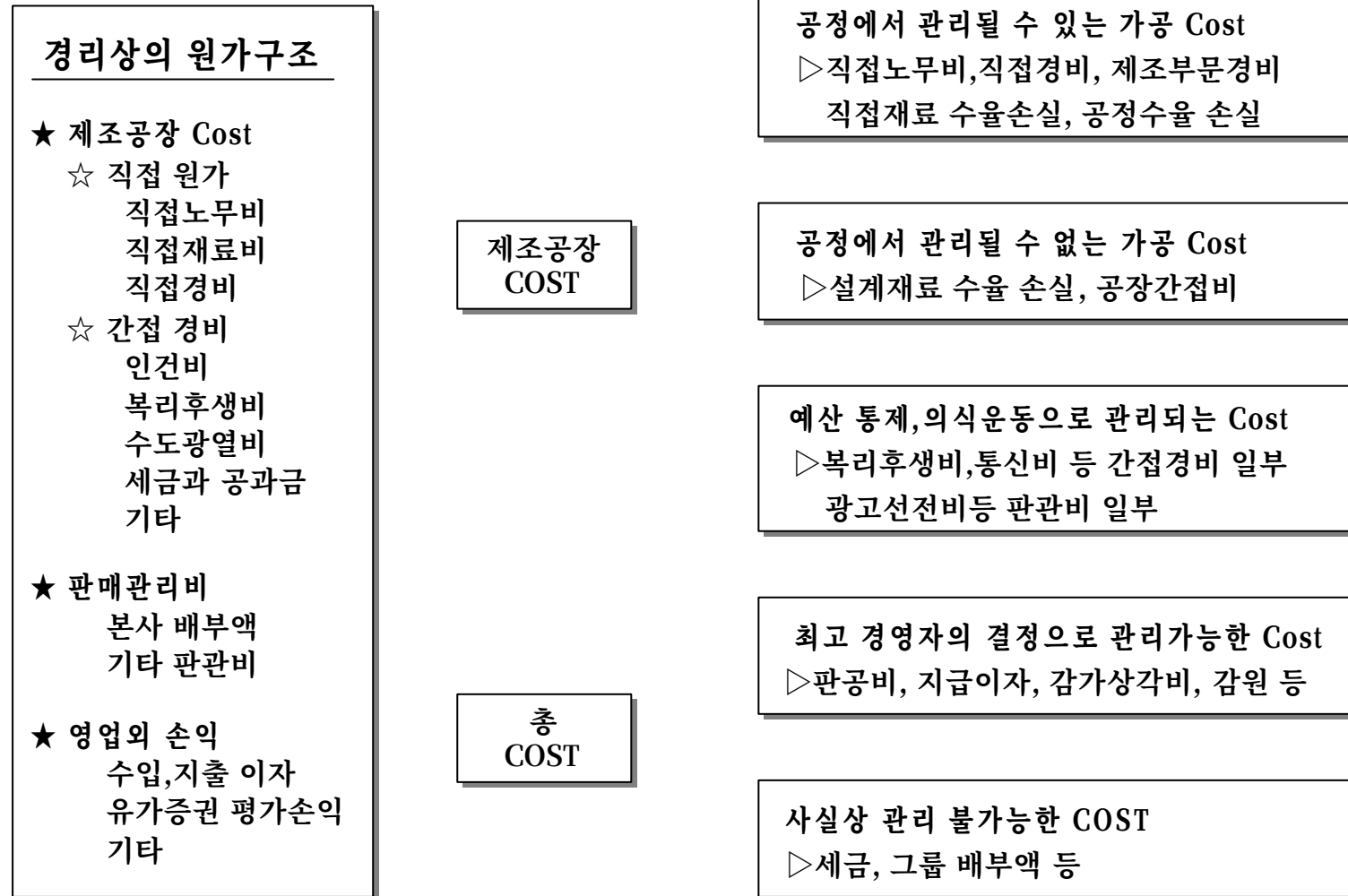
자살



살자

전사목표관리와
 성과관리 시스템의
 연결로 동기부여

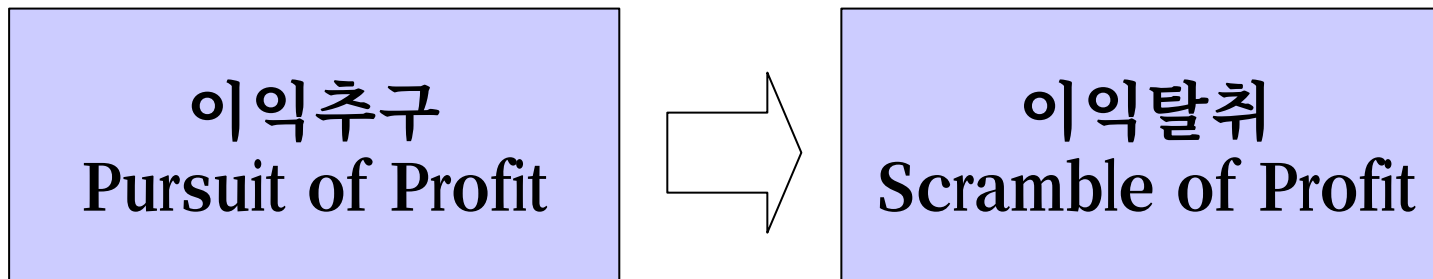
원가 구조 개선의 개요



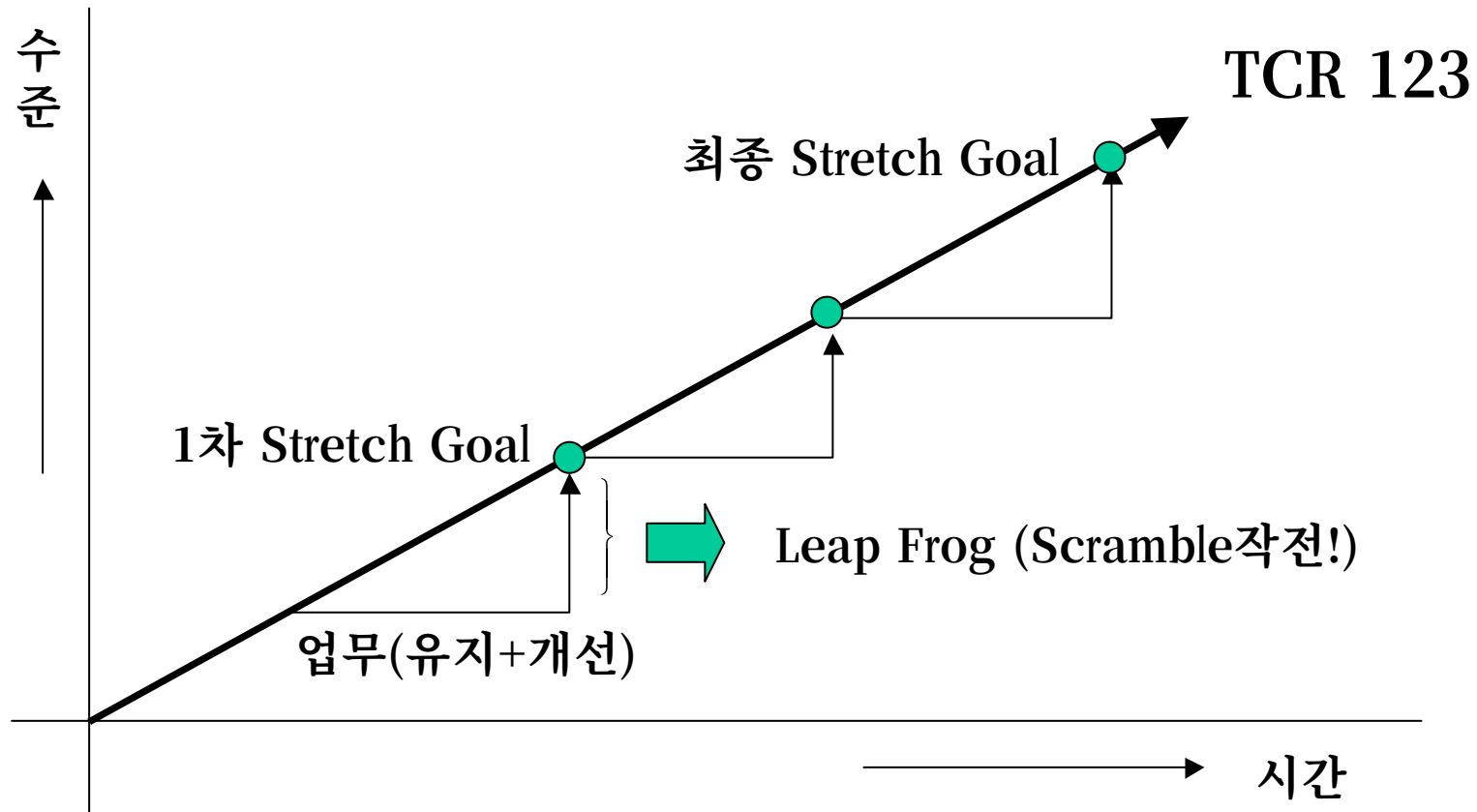
Methodology of Cost Reduction



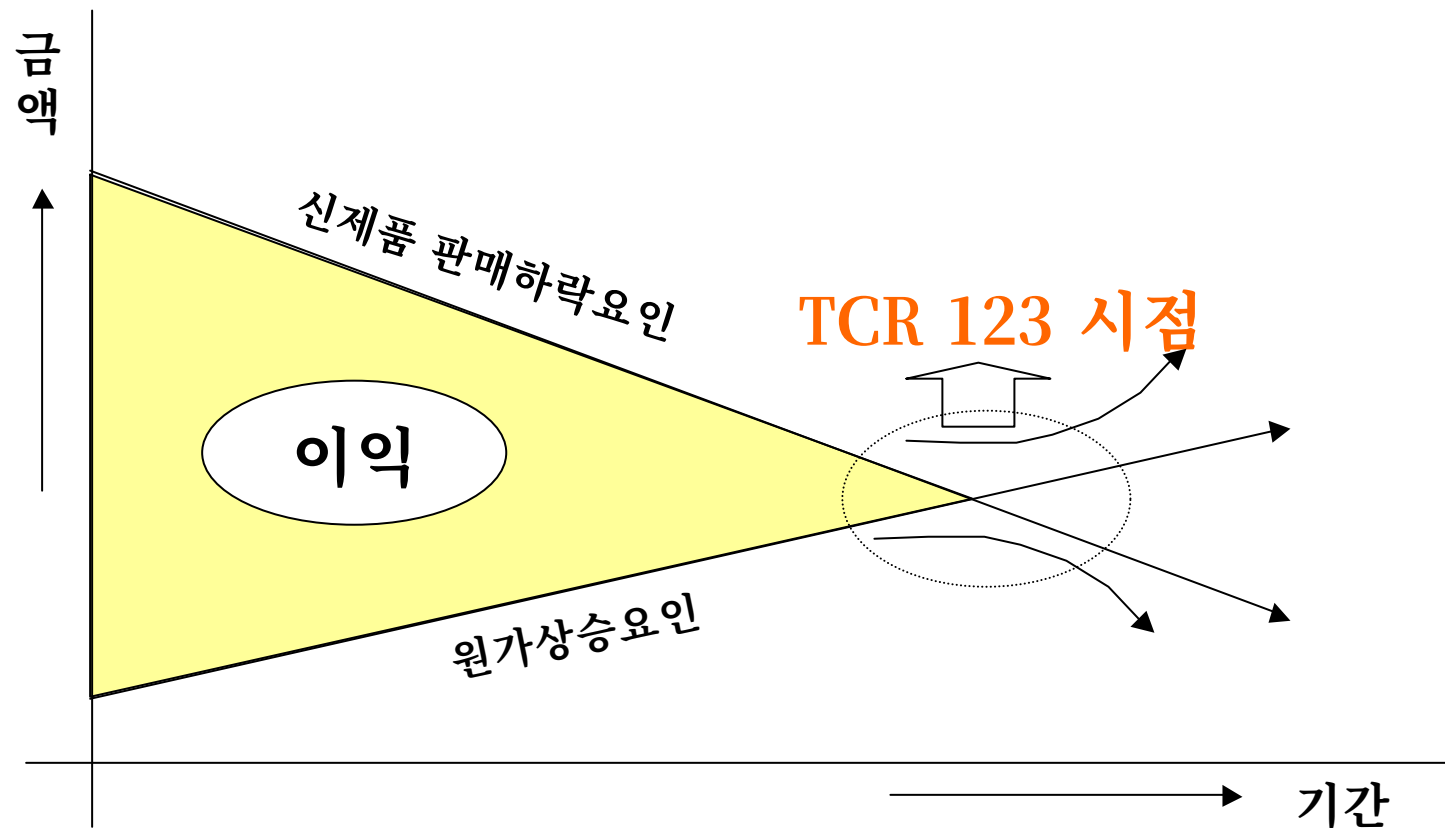
장벽의 돌파를 위한 Scramble작전!



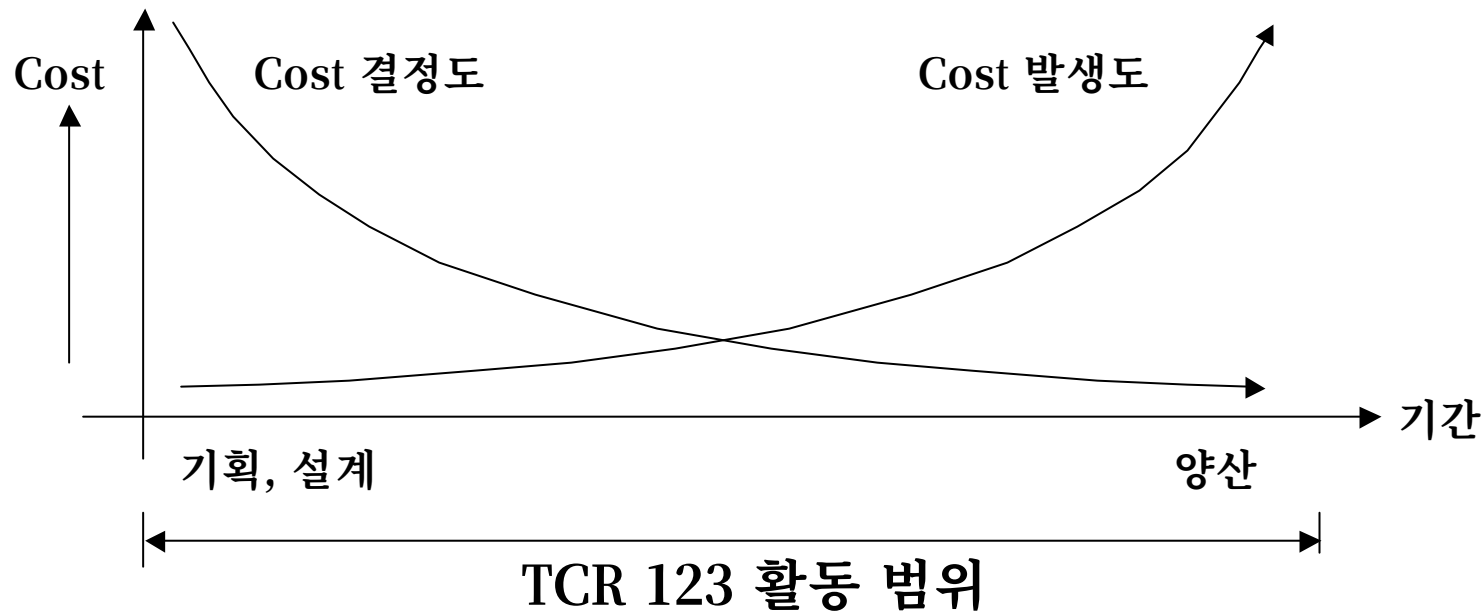
Leap Frog와 Stretch Goal



TCR 123 추진시점



TCR 123 범위 및 사용기법



- ① 제품 Cost의 70~80% 이상이 개발 및 설계 단계에서 이루어짐
 - Cost 결정도 : 초기유동관리, VE
- ② 생산 Cost의 70~80% 이상이 생산준비 및 양산단계에서 이루어짐
 - Cost의 발생도 : IE, 품질보전, TPM, Six Sigma

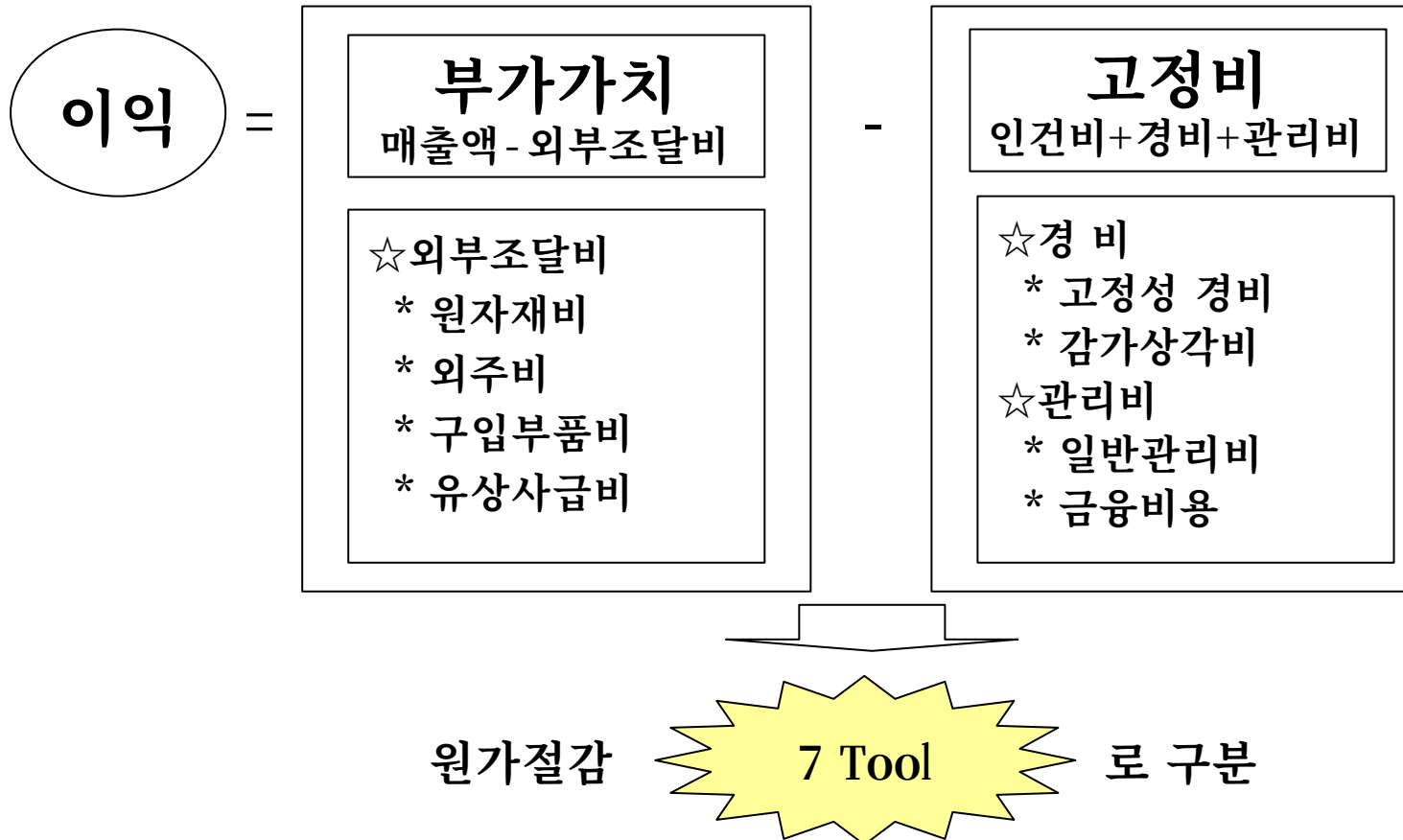
TCR 123 활동의 장점



- ★ Jump-1 Stage : 공장 전체의 목표지향성이 명확해 진다.
- ★ Jump-2 Stage : 중점주의적 개선관리가 된다.
- ★ Jump-1 Stage : Top Down과 Bottom Up의 실시전개를 할 수 있다.

원가절감 7 Tool의 전개

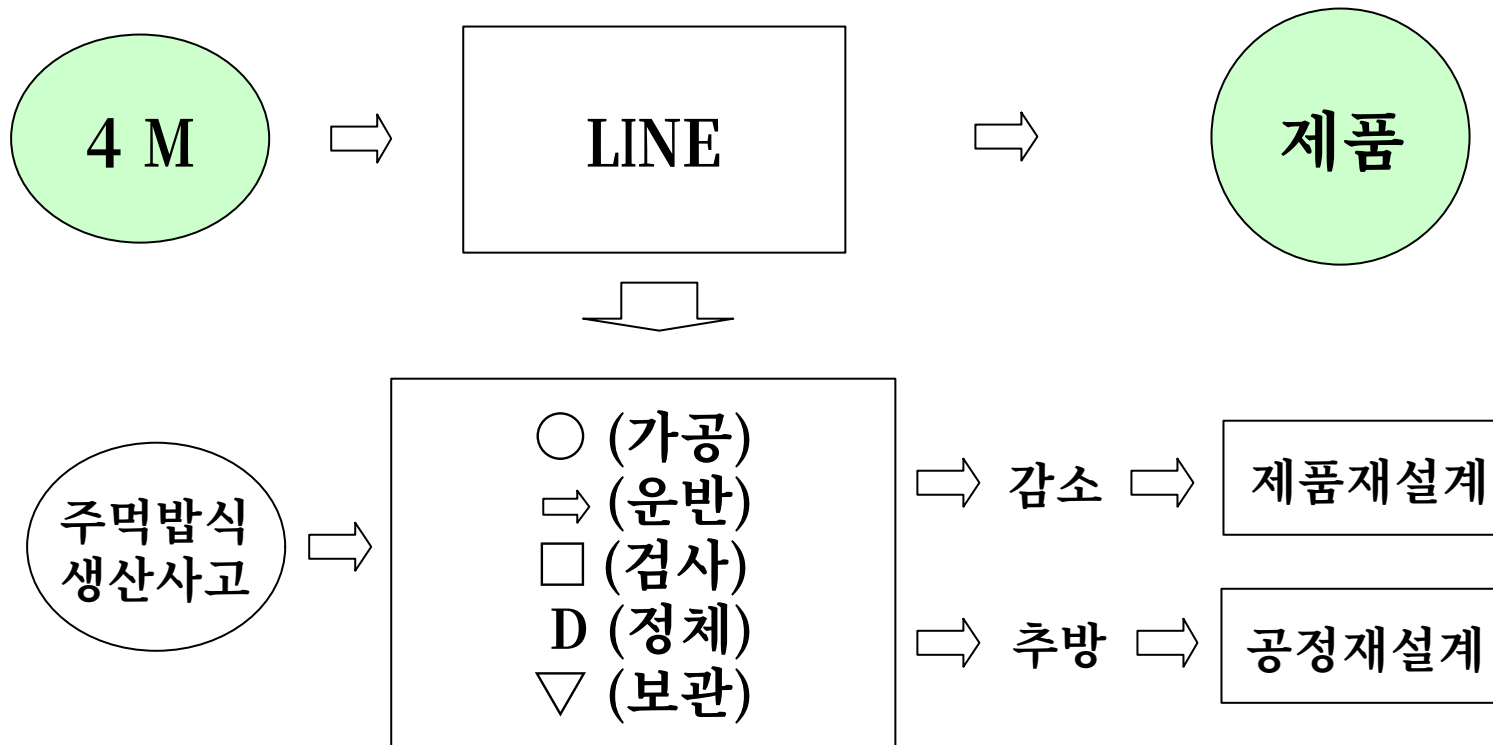
Cost Down은 부가가치 향상과 고정비 저감활동이다.



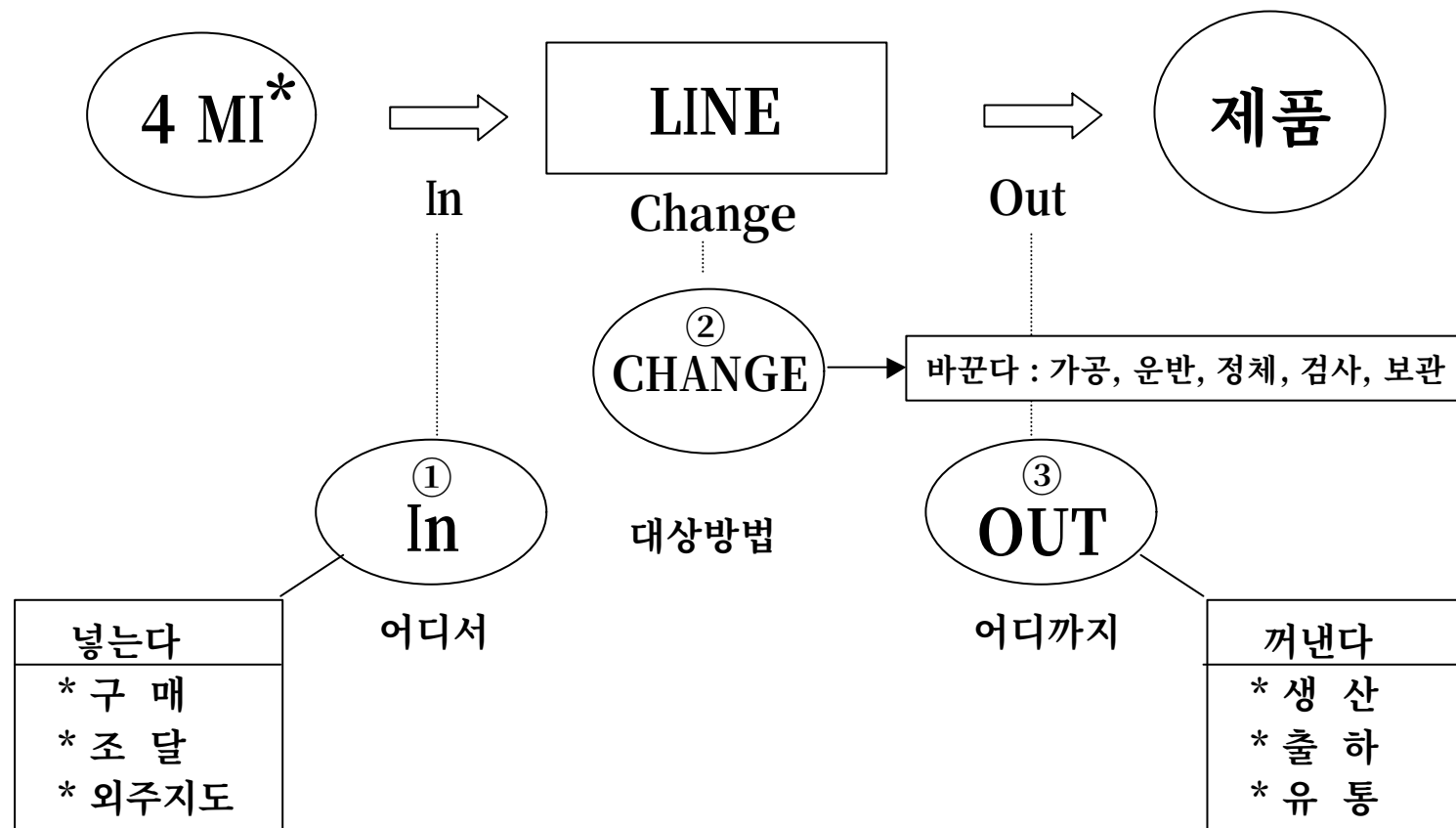
TCR 123 활동 개선사례 SHEET

개선제목				개선범례	
개선자명				재료비() 구매비() 직접부문() 에너지() 물류() 예산() 설비투자()	
개선전				개선후	
사진 또는 스케치					
일 자					
내 용					

주먹밥식(RPS) 생산



활동의 흐름과 개선대상



* 4MI란 : Man, Machine, Material, Method와 Information을 말함

제품 및 공정설계

1. 제품설계

1) 자동화 사고

- ① 일반 사고 : 제품의 생산공정에 준한 자동화 설계 → 생산기승 중심
- ② TCR 123 사고 : 생산성 중심의 제품설계 → 설계중심

자동화 투자 조건

- * 재료비 1/2(당초 모델 대비) * 부품수 1/3(당초 모델 대비)
- * 표준화 80%, 공용화 60%(당초 모델 대비)

2) 개선사고

- ① 제품 및 공정을 Knock Down하여 ECRS^{*} 실시
- ② 역흐름에 의한 기능방법의 전개

3) IDEA

- * Tear Down Room 운영

4) 활동방법

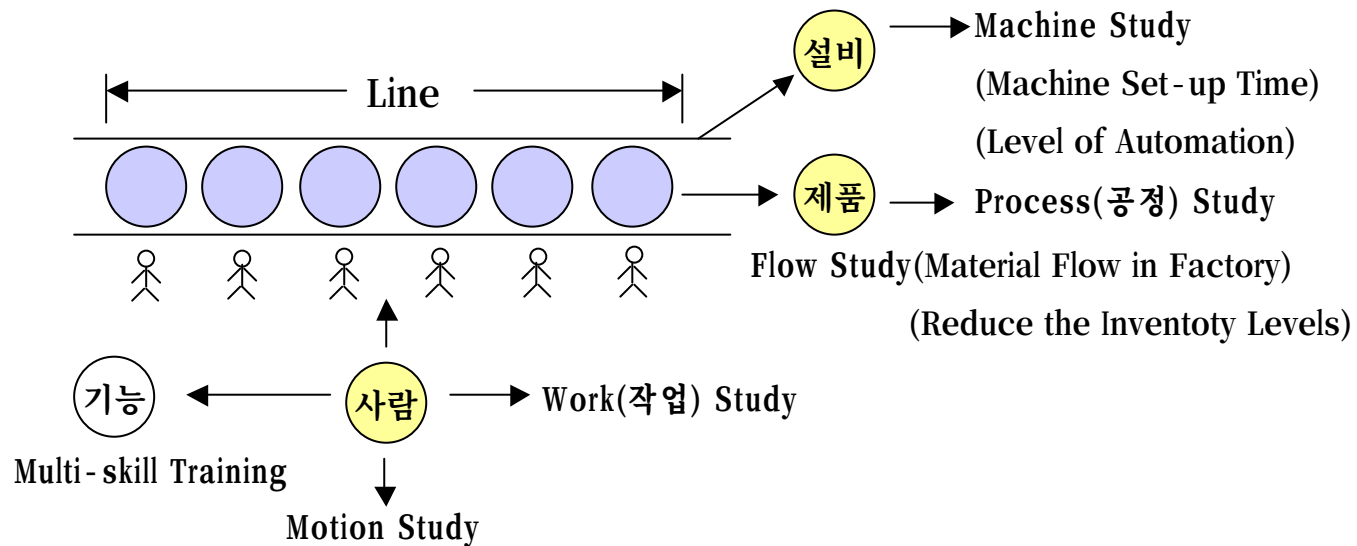
- * 해당제품의 Task팀 활동 운영

* ECRS란 : Eliminate, Combine, Rearrange, Simplify

제품 및 공정설계

2. 공정설계

1) 개선 범위



2) IDEA

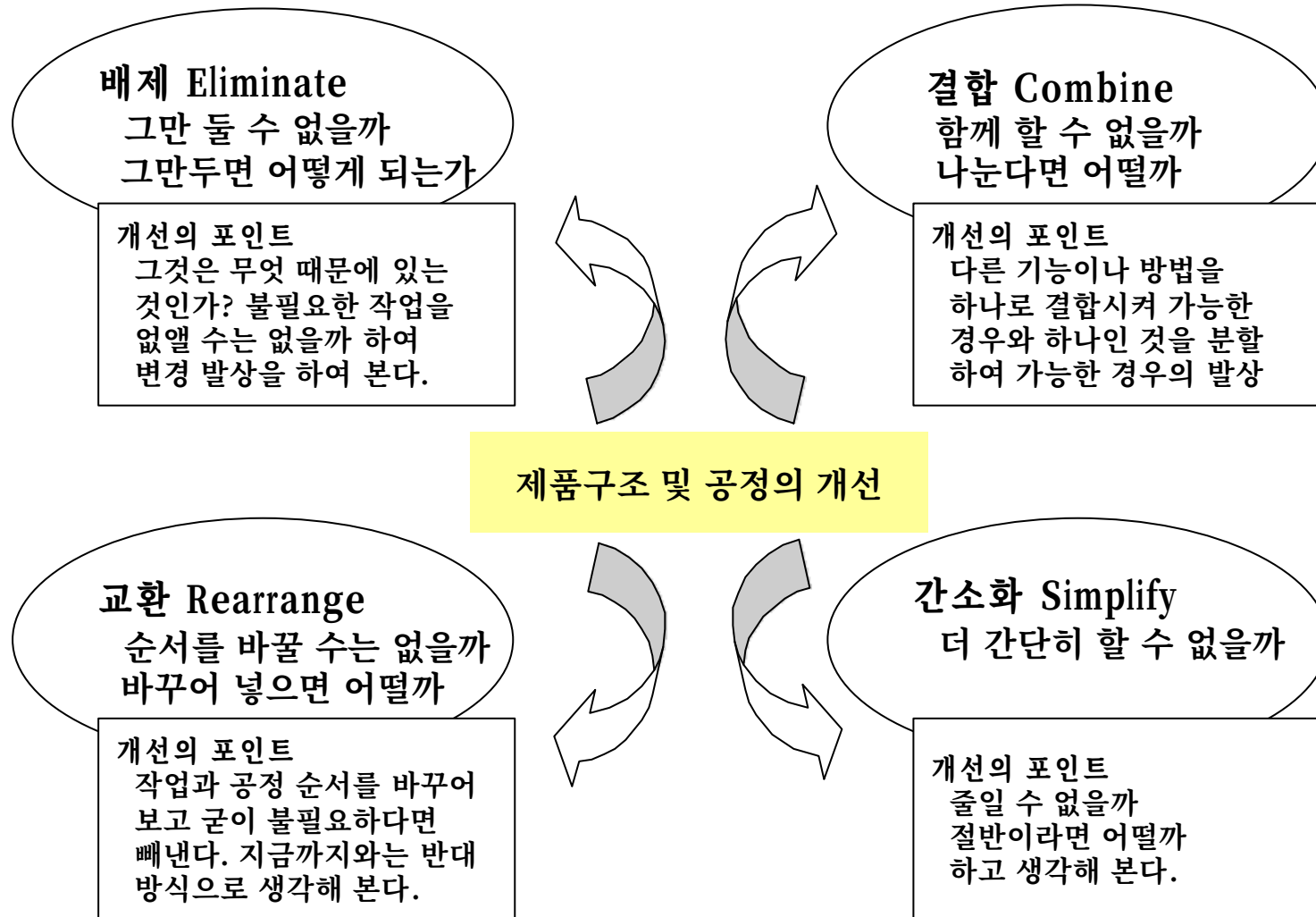
* 3현 3즉*의 분석 운영

4) 활동방법

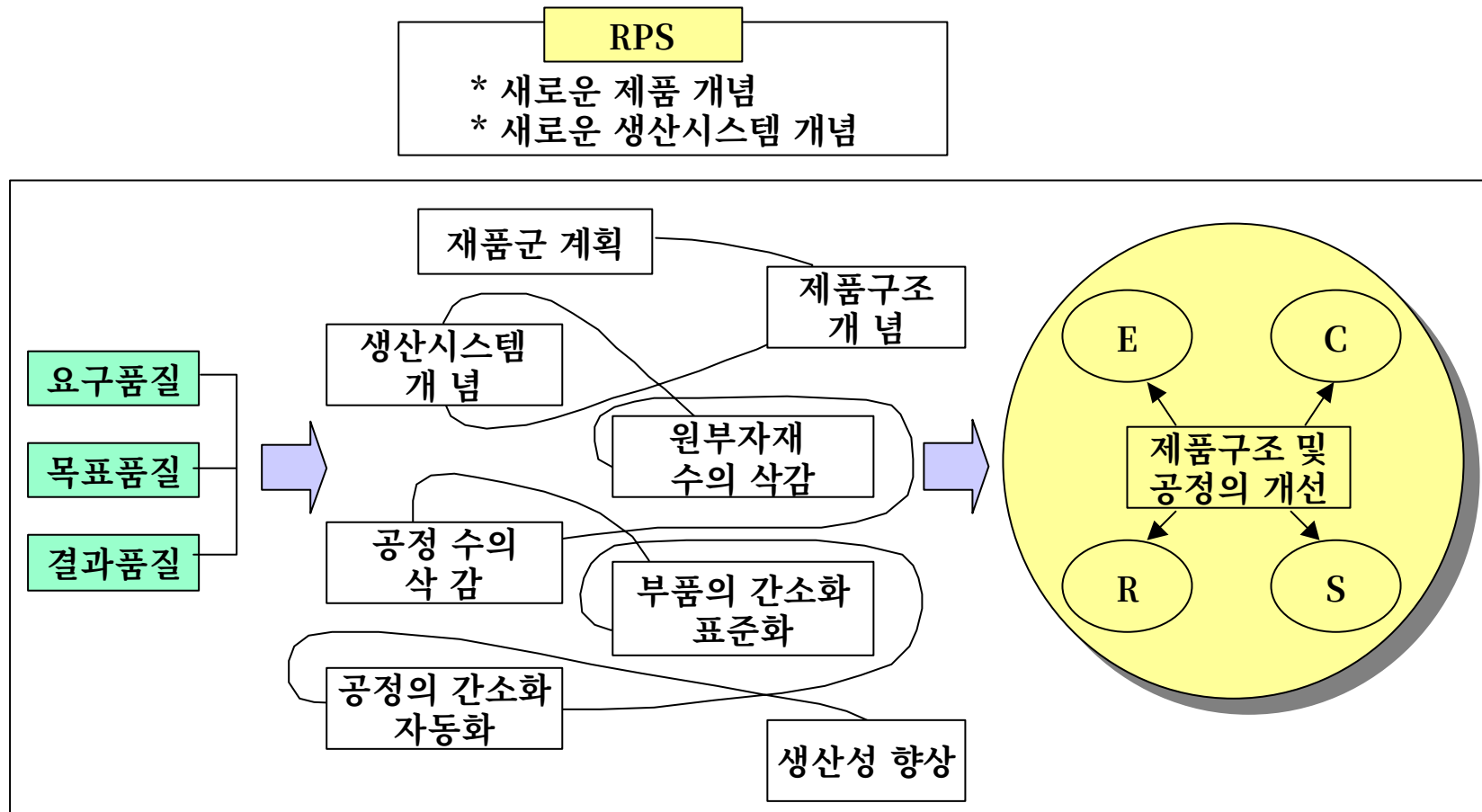
* 해당공정의 소집단 활동 운영

* 3현3즉 이란 : 3현(현장, 현물, 현상 혹은 현실) 3즉(즉시, 즉응, 즉좌)

ECRS 사고와 제품구조 및 공정의 개선

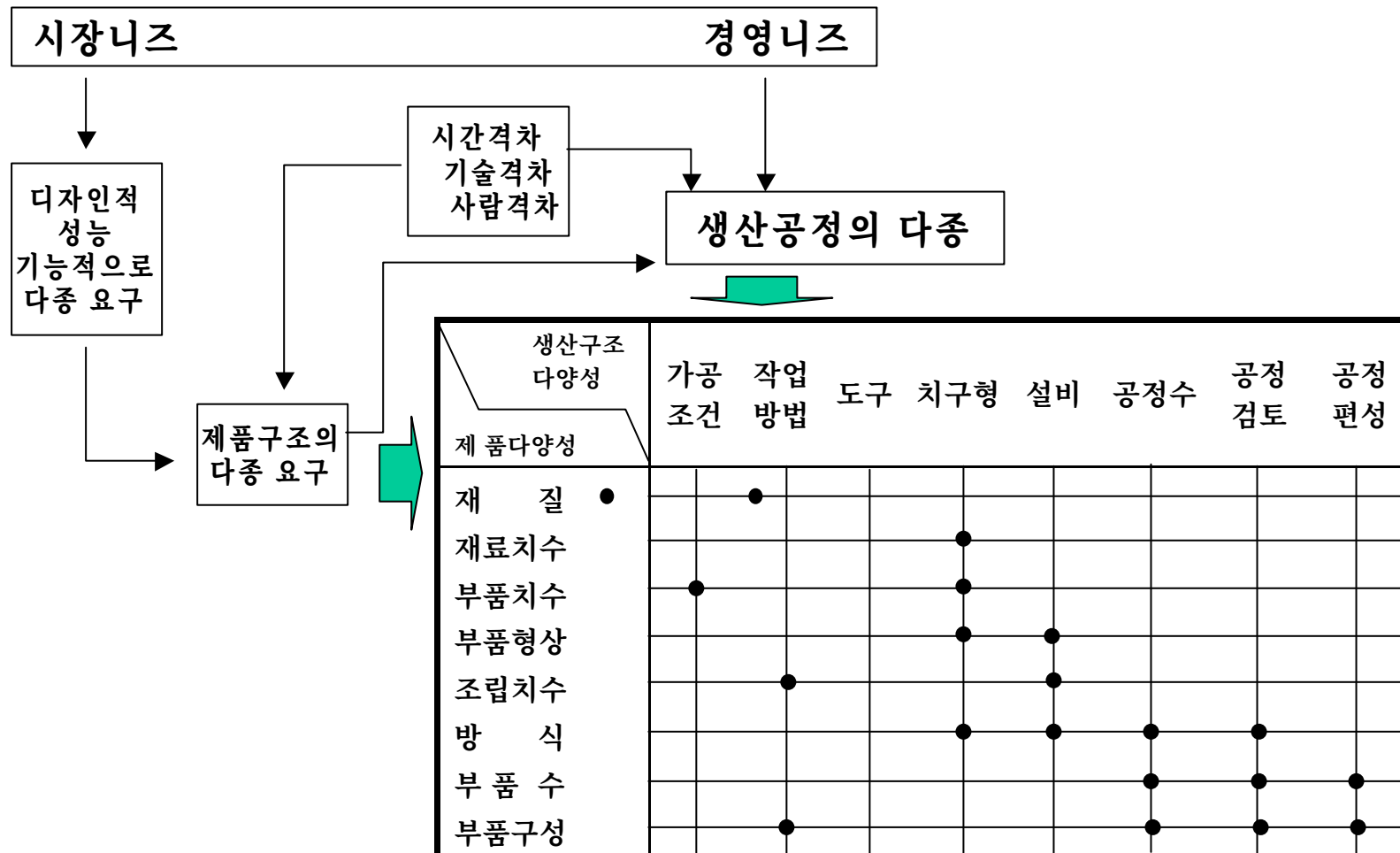


RPS 생산 전개



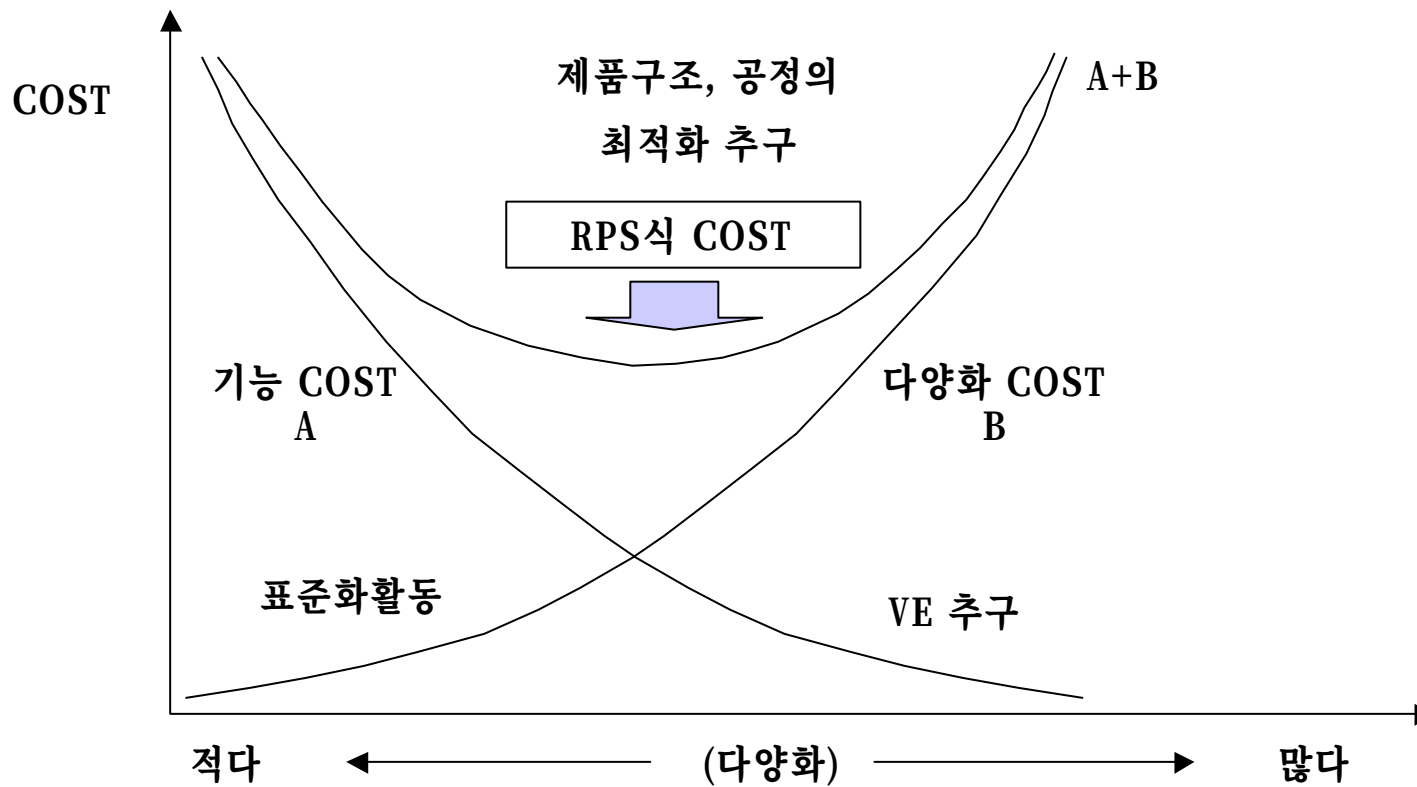
* RPS란 : Rice Ball Production System(주먹밥식 생산방식)

제품의 종류가 늘어나는 요인

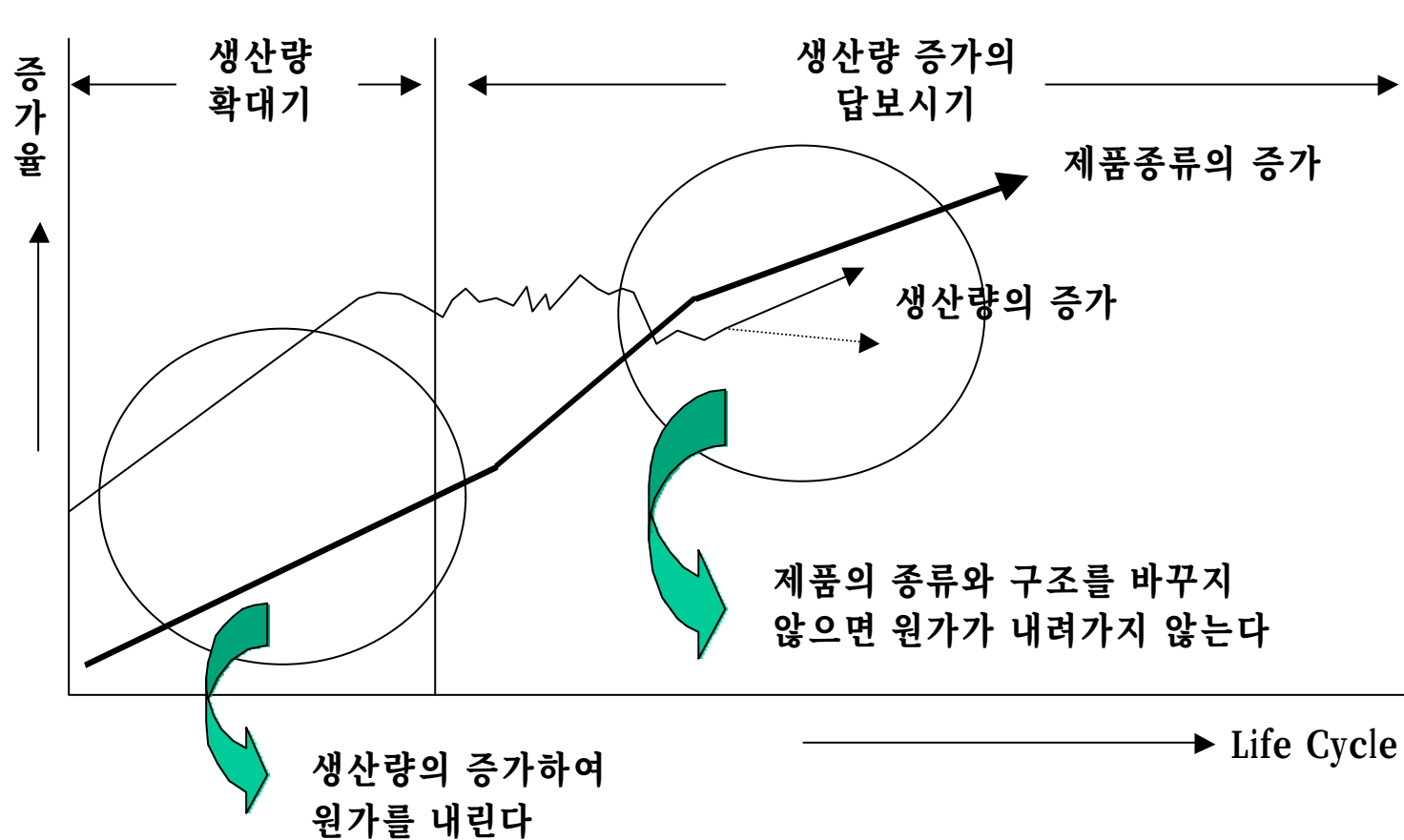


주먹밥식 구조의 COST 추구

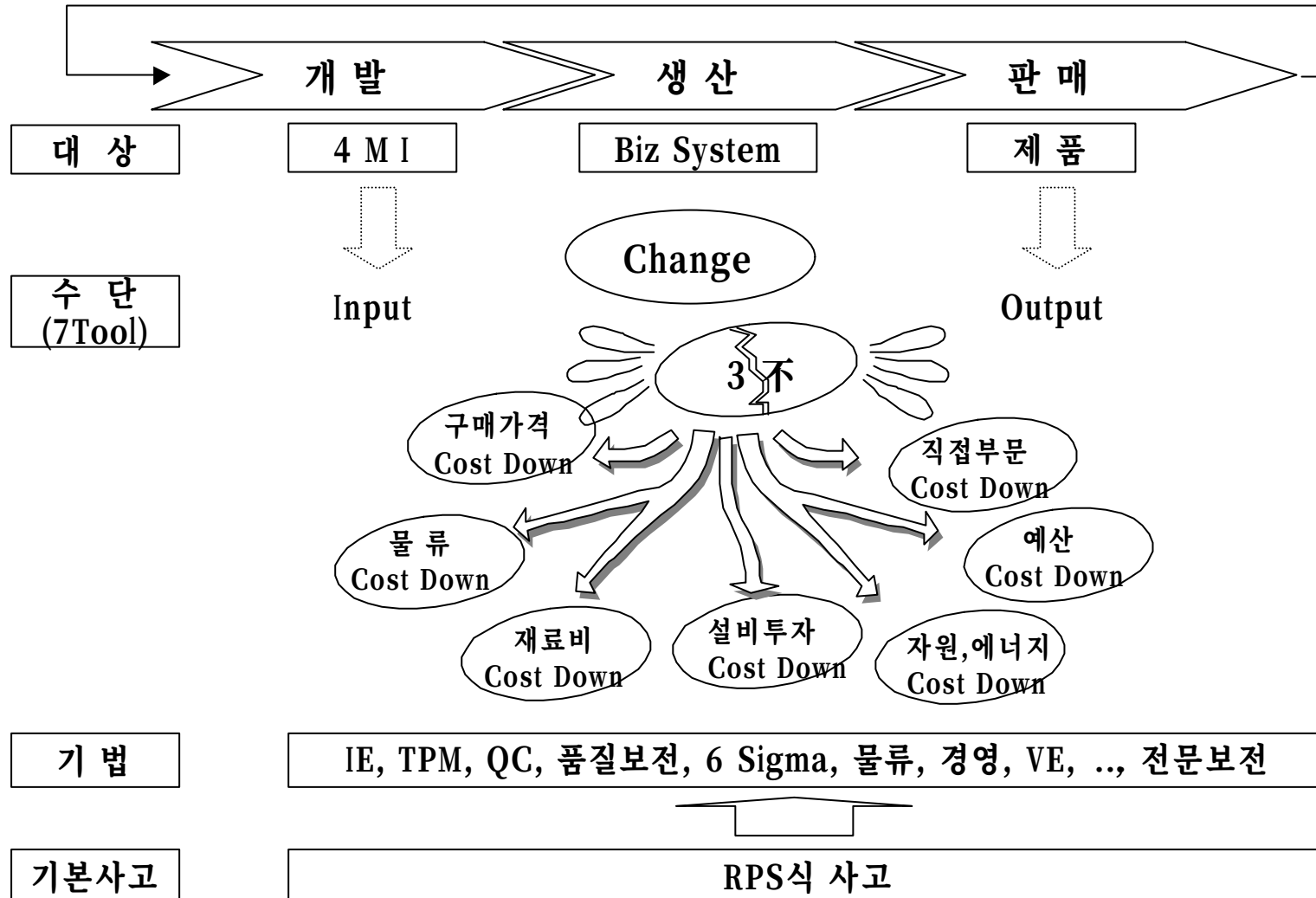
- 기능 코스트와 다양화 코스트 모델을 낮춘다 -



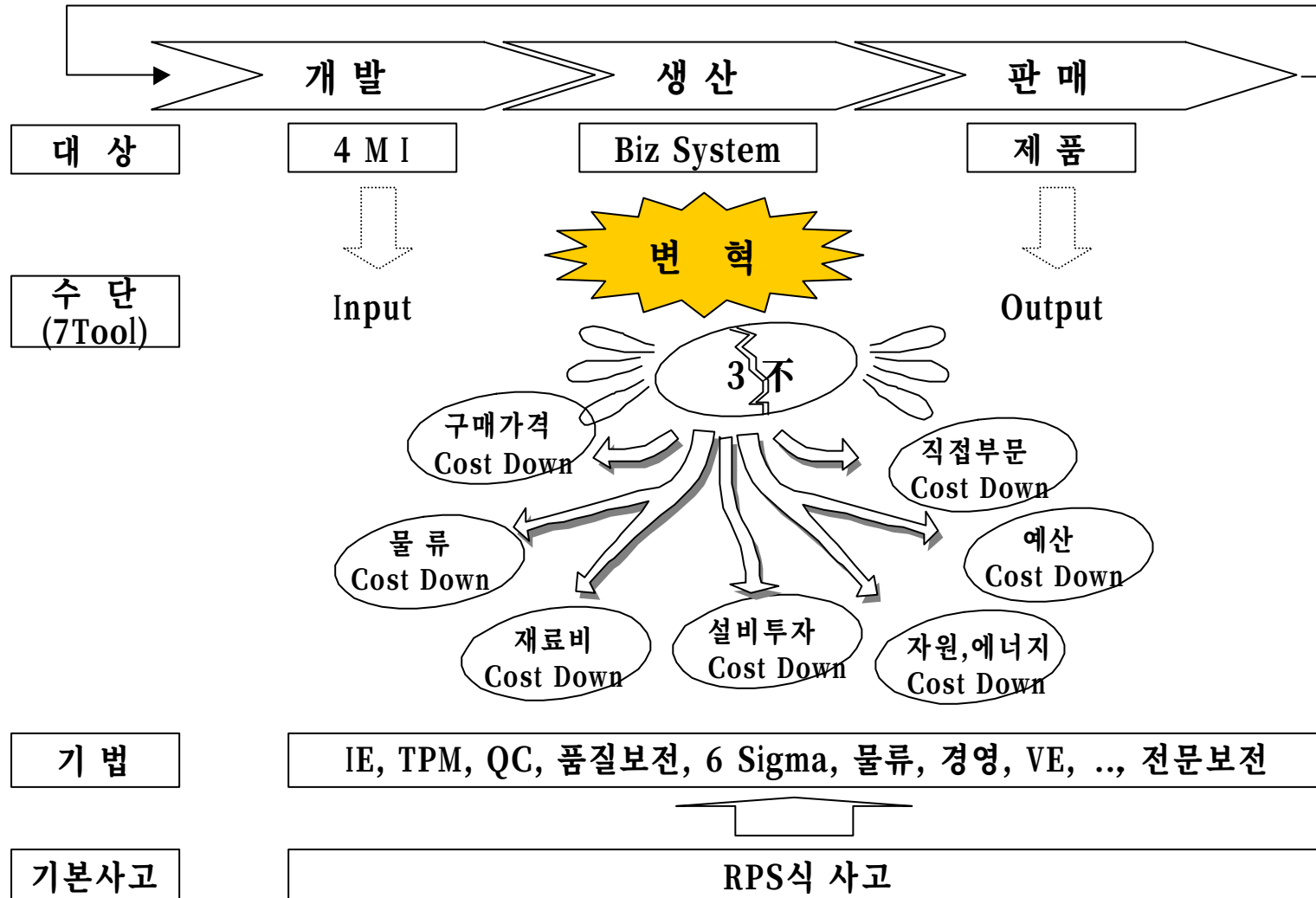
생산량과 제품종류와의 관계



추진수단 및 대상



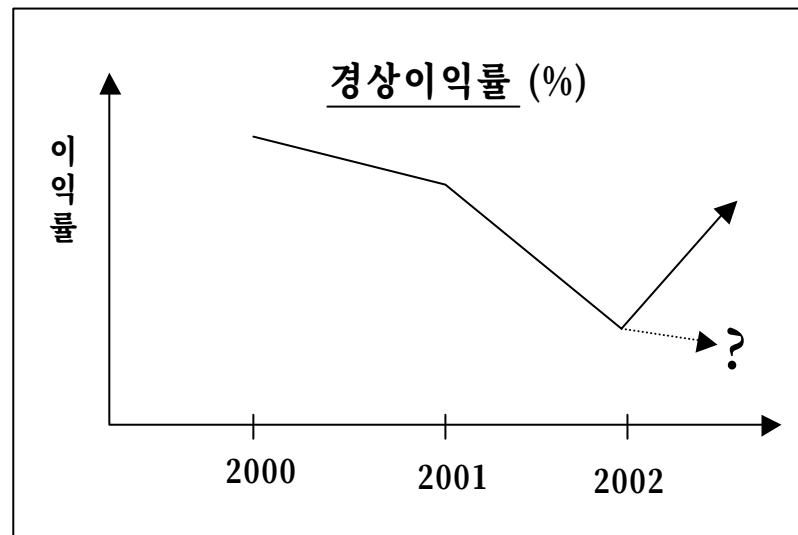
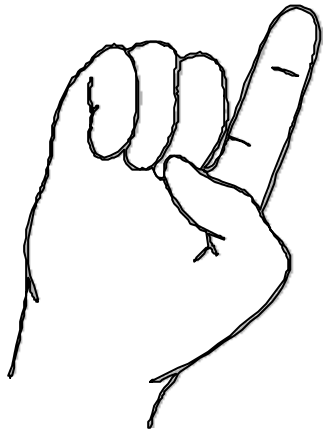
TCR 123 추진수단 및 대상



TCR 123 활동의 주체

누가 TCR 123의 주체가 될 것인가?

It's **you!**



- ★ 혁신을 배우는 가장 확실한 방법은 시작해 보는 것이다!
- ★ 혼신을 다해 노력하면 의외로 쉽게 좋은 결과가 나타난다.

목표설정 사고와 혁신적 목표

목표설정 사고

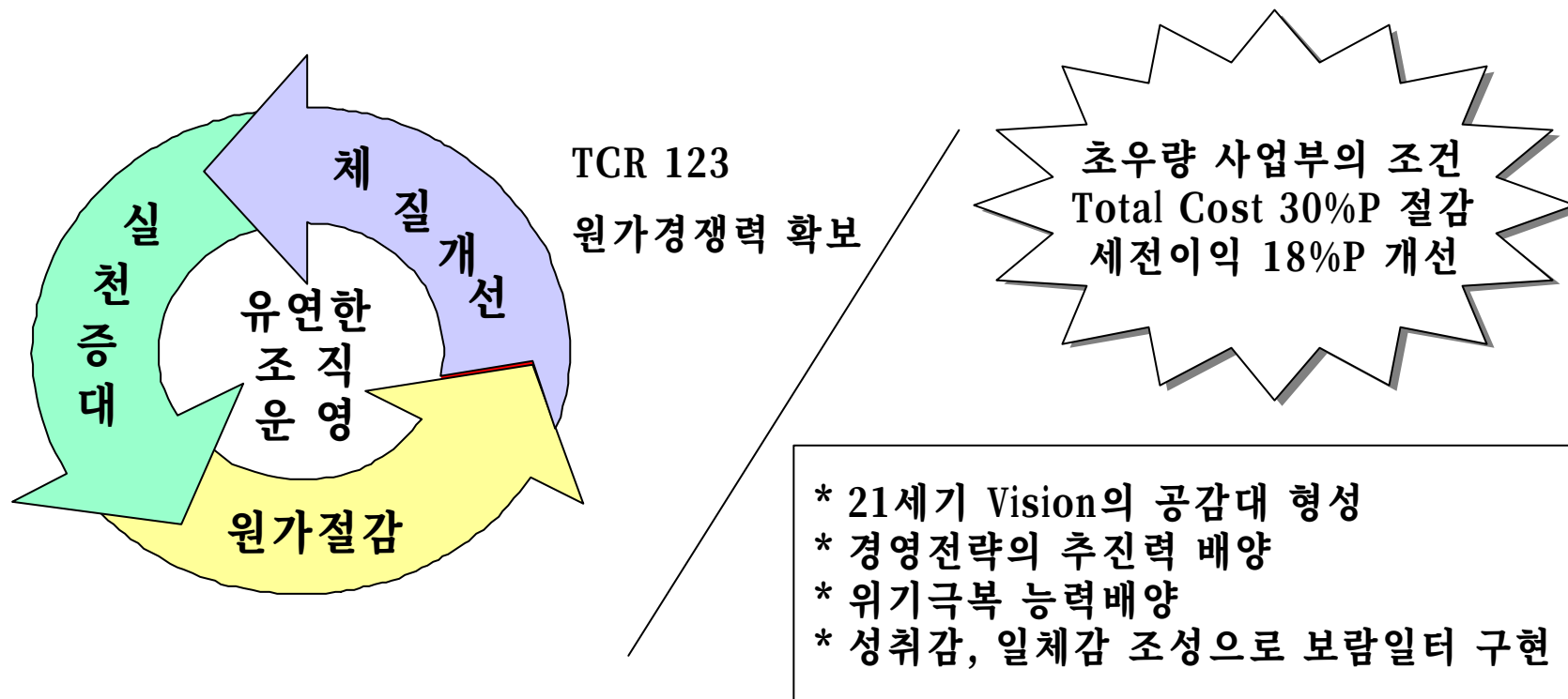
생산 목표는 환경에 맞게 신속히 설정하며, 치열한 국제경쟁속에서 최고가 될 수 있도록 설정함.

- 1) 생산성 목표를 높게 설정하여 혁신적으로 도전하여야 하며 50 → 90%
- 2) 또한 과거의 오래된 작업방법은 (사고) 과감히 버리고 “혁신적인 새로운 사고에 의한 기법”을 개발하여야 도달이 가능하다.



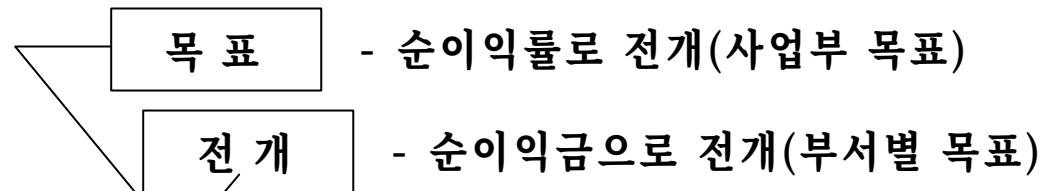
TCR 123활동의 목표

TCR 123을 실현함으로써 3년내 총원가 30% 절감 및 세전이익 18% 확보
초우량 사업부를 실현시킴을 목적으로 함



TCR 123 활동의 목표 전개

예 시



- 당사가 2000년도에 계획한 순익목표는

총매출액	4,200억원
) 총비용	4,100억원
순이익	100억원(2.4%)이 된다.
- 그러나 만일 총비용의 5%를 절감한다면

총매출액	4,200억원
) 총비용	3,900억원
순이익	300억원(7.14%)이 되므로

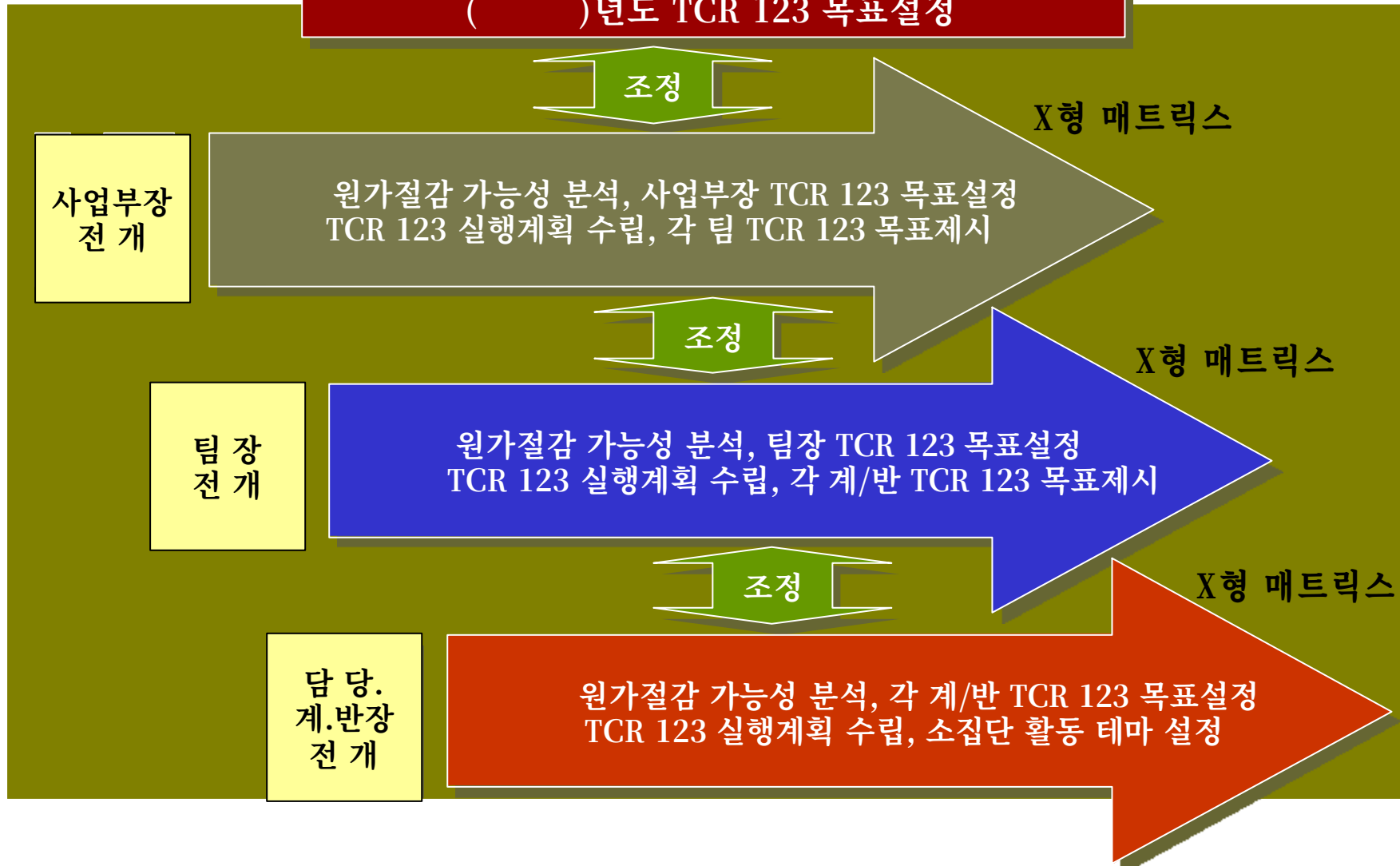
순이익 $300 \div 100 = 300\%$ 로서 무려 3배의 이익을 얻게 된다.
즉 5% 절감은 300%의 이익을 증대시킨다는 마술(?)을 알게 될 것이다.
- 또한 총비용의 10%를 절감한다면

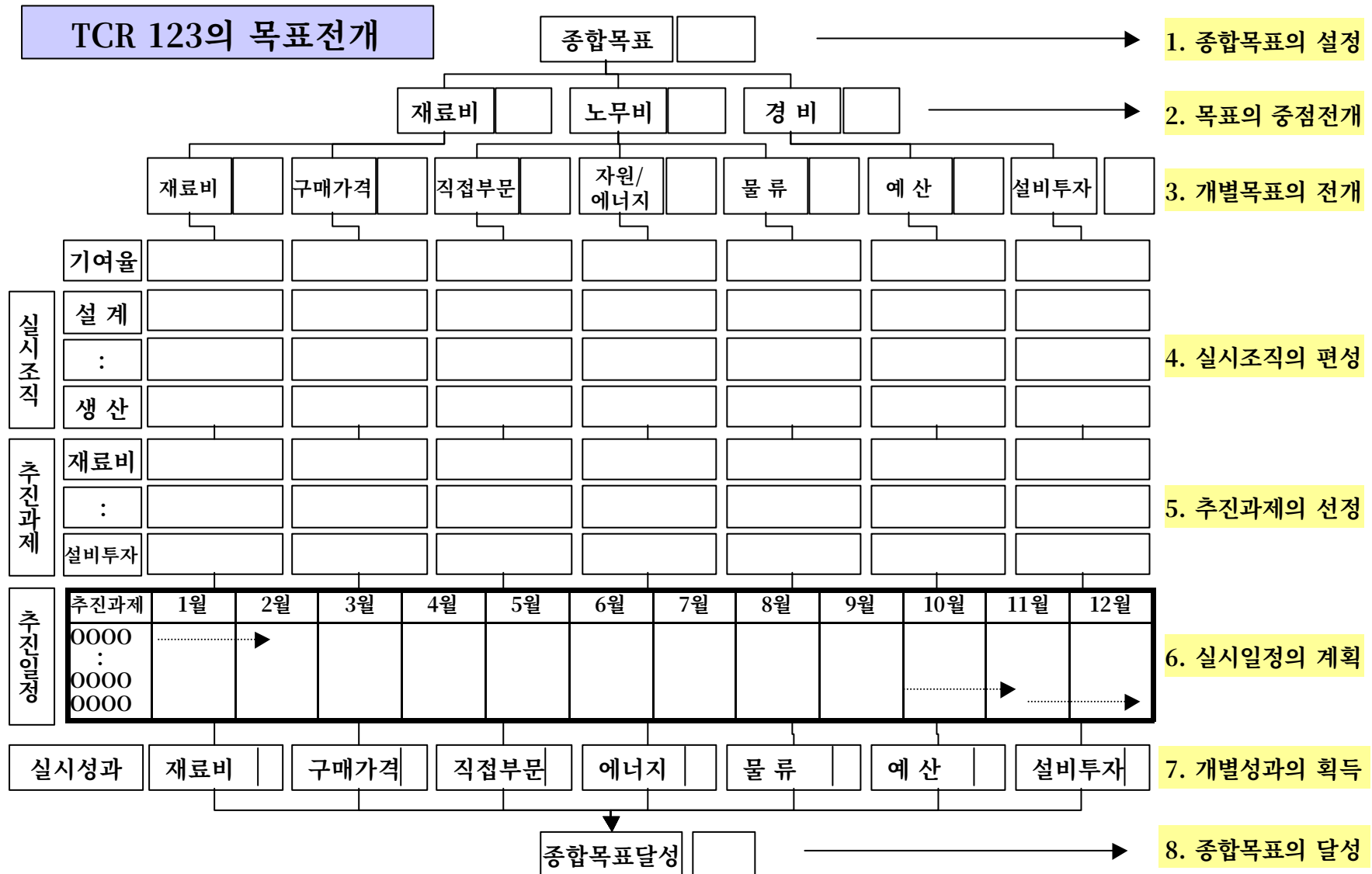
총매출액	4,200억원
) 총비용	3,698억원
순이익	502억원(12%)이 되므로

결과적으로 10%의 총비용 절감은 500%($502 \div 100 \times 100\%$) 이익증대를 가져오게 된다.

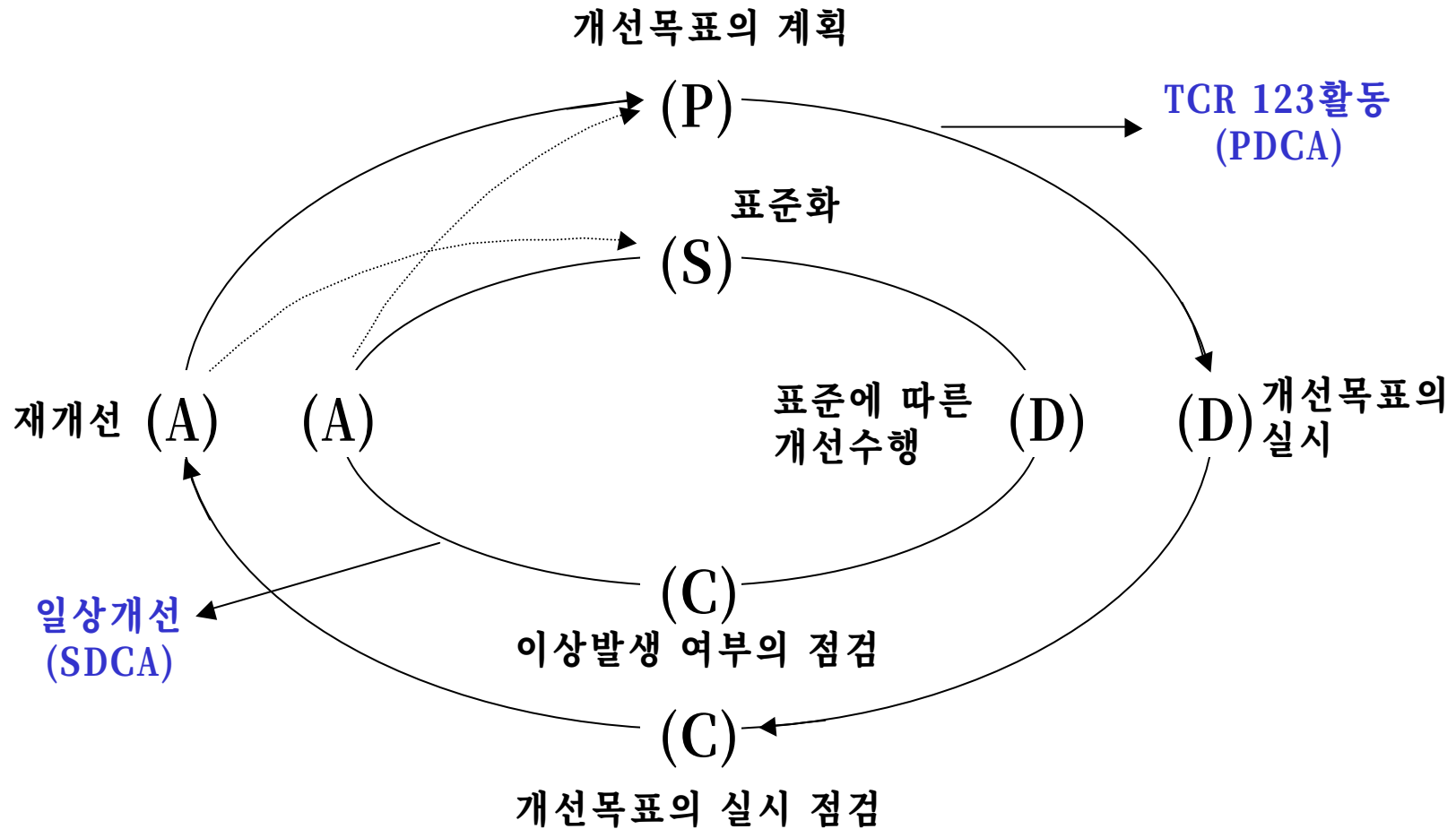
TCR 123 목표전개

()년도 TCR 123 목표설정





일상개선활동과 TCR 123활동간의 상호순환



TCR 123활동 목표전개 방법

TCR 123 활동은 각 해당부서에서의 혁신적인 Cost Down 목표설정과 강력한 실행력을 바탕으로 핵심과 제 Neck 과제를 중심으로 추진되며, 1단계 Cost Down, 2단계 Cost Management로 연결하여 가격경쟁력을 향상시킴

목표전개

(사업부장)

혁신목표

구분	가치	원가	노력	결과	비고
목표					
실적					
비고					

목표전개

(팀장)



(계장)



(반장)

구분	가치	원가	노력	결과	비고
목표					
실적					
비고					

목표전개

(공장장)

혁신목표

구분	가치	원가	노력	결과	비고
목표					
실적					
비고					

월별실적

(팀별)



(계별)



(반별)

월별 실적

구분	가치	원가	노력	결과	비고
목표					
실적					
비고					

사업부장 종합목표 11,028,923								단위 : 천원(%)	
제조원가		재료비	1,603,998	노무비	3,887,700	경비	2,383,548	매출	3,154,377
7 Tool		재료비	구매가격	직접부문	자원에너지	물 류	예 산	설비투자	
		1,323,884	280,114	3,887,000	4,053	1,148,309	4,384,031	1,532	
점유율(%)		10.10	2.58	36.36	0.04	10.60	40.30	0.02	
제조실		10.10		396,826	513	458,653	368		965,512
설계팀		422,717		-54,000	130		246,029		614,879
영업실				24,000			2,160,180		2,184,180
품질보증팀				168,000	94	4	111		169,208
기술개발팀			280,114	130,835	1,307	6	444	1,532	414,238
제조팀		107,765		755,540	1,975	689,646	639,457		2,194,383
설계팀		292,000		78,000	34		55,871		425,905
영업팀				24,000			994,195		1,018,195
기획관리		392,250		2,363,799			286,377		3,042,426

- 종합목표를 하위부서 목표로 전환한 것임
- 월별로 추진과제 및 추진일정을 수립할 시 반영토록

공장장용

제조실 종합목표

21.5(100%)

단위 : 억원(%)

제조원가

재료비

2.5

노무비

17

경비

2

7 Tool

재료비

2.0

구매가격

0.5

직접부문

15

자원에너지

1.0

물 류

1.0

예 산

1.5

설비투자

0.5

점유율(%)

9.3

2.3

70.0

4.6

4.6

7.0

2.7

제조1팀

0.2

2.0

0.3

0.2

0.3

0.2

3.2(14.9)

제조2팀

0.2

6.0

0.3

0.4

0.6

0.3

7.8(36.3)

부품팀

1.6

0.3

4.5

0.4

0.3

0.4

7.5(34.9)

기관팀

0.2

2.5

0.1

0.2

3.0(14.0)

총 계

2.0

15.0

1.0

1.0

1.5

0.5

21.5(100)

팀 계획/실적 관리 현황표

(단위 : 천원)

제조 실/팀/계/반

월별 Tool	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월	누 계
	계획/실적	계획/실적	계획/실적	계획/실적	계획/실적	계획/실적	계획/실적	계획/실적	계획/실적	계획/실적	계획/실적	계획/실적	계획/실적
재료비	2000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	200000
구매가격	500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	50000
직접부문	15000	135000	135000	135000	135000	135000	135000	135000	135000	135000	135000	135000	1500000
자 원 에너지	1000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	100000
물 류	1000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	100000
예 산	1500	13500	13500	13500	13500	13500	13500	13500	13500	13500	13500	13500	150000
설비투자	500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	50000
합 계	21500	193500	193500	193500	193500	193500	193500	193500	193500	193500	193500	193500	2150000

팀 세부실행계획

(단위 : 천원)

제조 실/팀/계/반

7Tool (절감금액)	팀(계/반) 절감목표	추진항목	절감목표	실행계획	계획 실적	추진 일정												비 고
						1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월	
재료비 (25억)	A계	7,000	1) O/Case 불량감소 50% 2) O/Cavity 불량감소 30%	5,000 2,000	1) 작업불량률감소 50% 2) Jig 개선 1) 작업불량감소 50% 2) 해체작업시 관리	2000/ 3000/ 1000/ 1000	▶		▶	▶								
	B계		1) O/Case 불량감소 50%	6,000	1) 작업불량률감소 50% 2) Jig 개선 3) 설비 트러블 감소 50%	3000/ 2000/ 1000/				▶	▶	▶						
	C계		1) O/Case 불량감소 50% 2) 도어불량감소 50%	4,000 3,000	1) 작업불량률감소 50% 2) Jig 개선 1) 작업 Handling 감소 2) 도어 폐기 수리	2000/ 2000/ 2000/ 1000/	▶	▶	▶	▶								
직접부분 (30억)	A계	70,000	1) Neck공정 관리 2) 결근관리	50,000 20,000	1) 동작Loss개선 2) 도움작업 3) 사전신고제 실시	3000/ 2000/ 2000/	▶	▶	▶									
	제조 2팀	6	----- ----- -----															

△ 가능한 한 7Tool까지 전개하는 것이 원칙임. △ 계, 반 까지도 전개시켜 관리요망(계, 반이 없는 경우 팀까지만 작성함)

TCR 123 활동 현황판 운영

1. TCR 123 상황실 운영

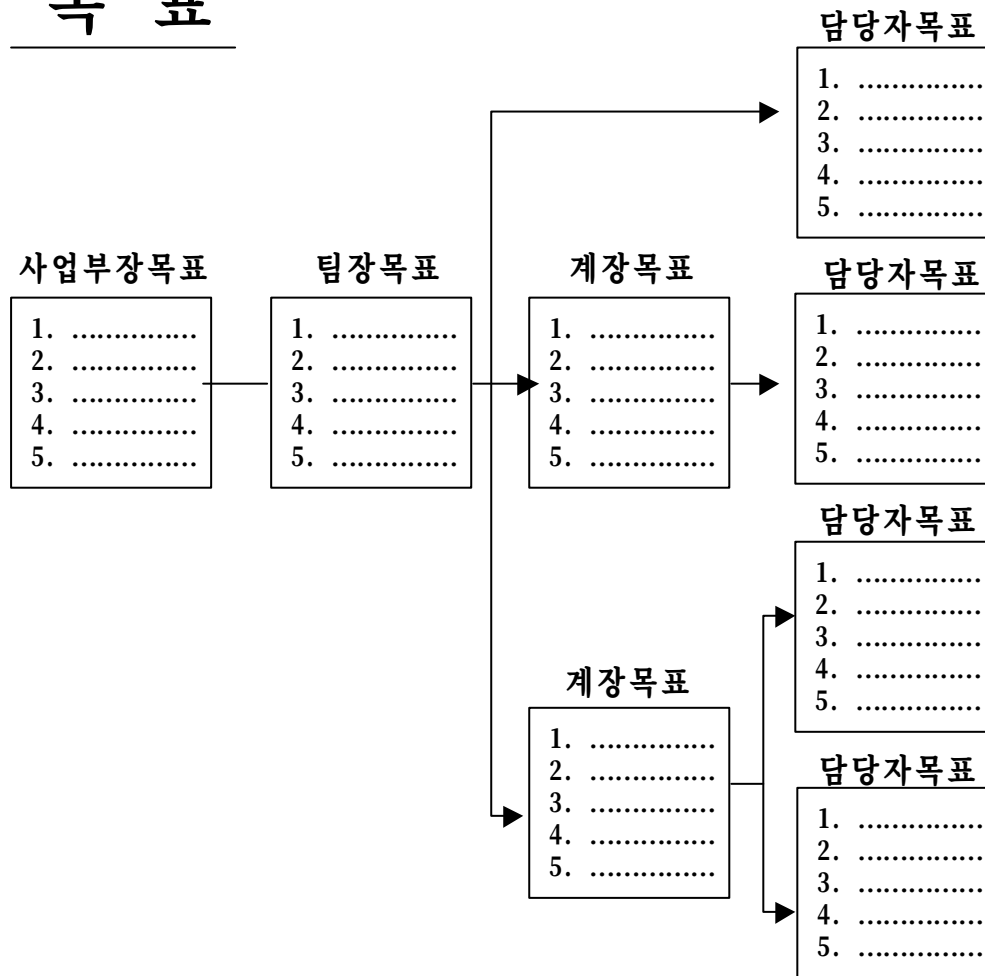
- 부문 단위로 TCR 123 Team에서 운영
- 사업부 목표부터 Team 단위 목표전개까지 부착관리

2. 현장 TCR 123 현황판 운영

- Line(반) 단위로 반장이 운영
- Line(반) 단위 목표전개 및 개선활동 실행사항 관리 유지

목표의 진척도 관리

목 표



진척도

	0%	50%	100%
1			
2			
3			
4			
5			
1			
2			
3			
4			
5			
1			
2			
3			
4			
5			
1			
2			
3			
4			
5			
1			
2			
3			
4			
5			

TCR 123 활동 결산회의

결산회의	참석자	발표장소 및 요원	목 적
주 결산회의	부문장 주관	* 현장 TCR 123 현황판 앞 * 반장 발표	* 주 개선활동 점검 및 부문장 현장 실행점검 및 지도
월 결산회의	사업부장 주관	* 회의실 * 부분장, 팀장 발표	* 월 목표달성 여부확인 및 사업부장 지도 점검
분기 결산회의	사장 주관	* TCR 123 상황실 * 부분장 발표	* 분기 목표달성 여부확인 및 사장 지도 점검

개선의 방향(7 Tool - 부문 Matrix)

원 가 구 성	7 Tool	개선의 방향	세부 착안항목	해당 실시 부문															
				기 획	개 발	설 계	구 매	자 재	생 기	생 관	생 산	동 력	공 무	QC QA	출 하	관 리	영 업		
재료비	재료비절감	불량재료의 저감	수입검사체계 확립				○	○							○				
			제품분석으로 자재절약		○	○													
			VA/VE로 자재기능향상			○			○										
			불량발생 처치			○	○	○											
		재료취급 개선	취급불량 발생 방지					○											
			자재이송개선					○							○				
		재공재고 감소	선입선출시스템구축					○											
			표준적정 재공재고관리					○											
			규격단순화			○													
		시방서 검토확인	제품분석, 시방서 체계확립			○			○										
		외주가공비 절감	수입검사 체계 확립			○			○					○					
			외주업체 가공불량 감소			○			○					○					
		불요재료의 발생방지	품질열화 방지					○								○			
			설계미스방지			○			○										
			도면변경 Rule화			○			○										
			과잉발주 및 잔량발생방지				○		○	○									
		구매가격개선	운반물류비 절감													○			
		설계표준화	자재, 제품 설계의 표준화			○			○										
		사장재고 방지	오발주로 인한 사장재고 방지			○	○		○										



구매가격 인하교섭 ,직접무문 효율화, 설비투자회수계산, 물
류코스트관리, 예산관리 항목 일부는 지면관계상 생략되었음

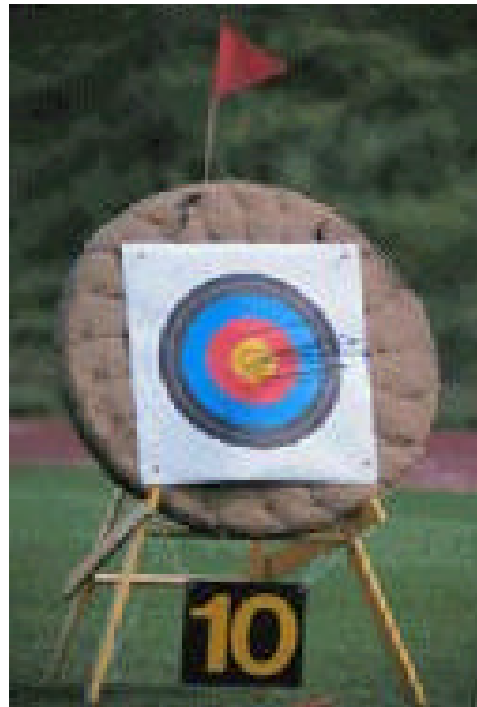
개선의 방향(7 Tool- 부문 개선 Matrix)

원 가 구 성	7 Tool	개선의 방향	세부 착안항목	해당 실시 부문															
				기 획	개 발	설 계	구 매	자 재	생 기	생 관	생 산	동 력	공 무	QC QA	출 하	관 리	영 업		
노무비 및 경비	자원, 에너지 절약	생산이외 기능에서의 자원절감		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
		식품자재의 잔량, 변질 방지															○		
		사무개선에 의한 인력절감		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
		판매업무의 인력, 노동력 절감																○	
		설계업무의 인력, 노동력 절감				○													
		경영혁신기법의 활용		○													○		
		사무자동화에 의한 인력절감		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
		기술혁신과의 결부에 의한 노동력절감		○	○	○			○				○						
		보유설비(유휴설비)의 활용		○					○		○		○						
		원가의식 함양 기초캠페인		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
		에너지절약	전력비(동력비, 조명비)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
			압축공기								○	○	○						
			유지류(Oil)								○	○	○		○				
			증기								○	○	○				○		
			Gas								○	○	○				○		
			공업용수 절감								○	○	○						
			공기조화	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
		중고 예비품의 유효활용	불용예비품 수리로 반복사용										○		○				

공장원가의 실시 부문

				생산부문	생산기술부문	설계부문	생산관리부문	자재구매부문	협력회사부문	품질관리부문	설비관리부문	
판매가	총원가	제조원가	재료비	★		★		★		★		
			외주가공비				★		★			
			사내가공비	직접 노무비	★	★	★	★	★	★	★	★
				제조경비	★	★						★
				설계 노무비			★					
				관리 간접비				★	★	★	★	
		일반관리, 판매비										
	이 익											

Scheme for Cost Reduction 123



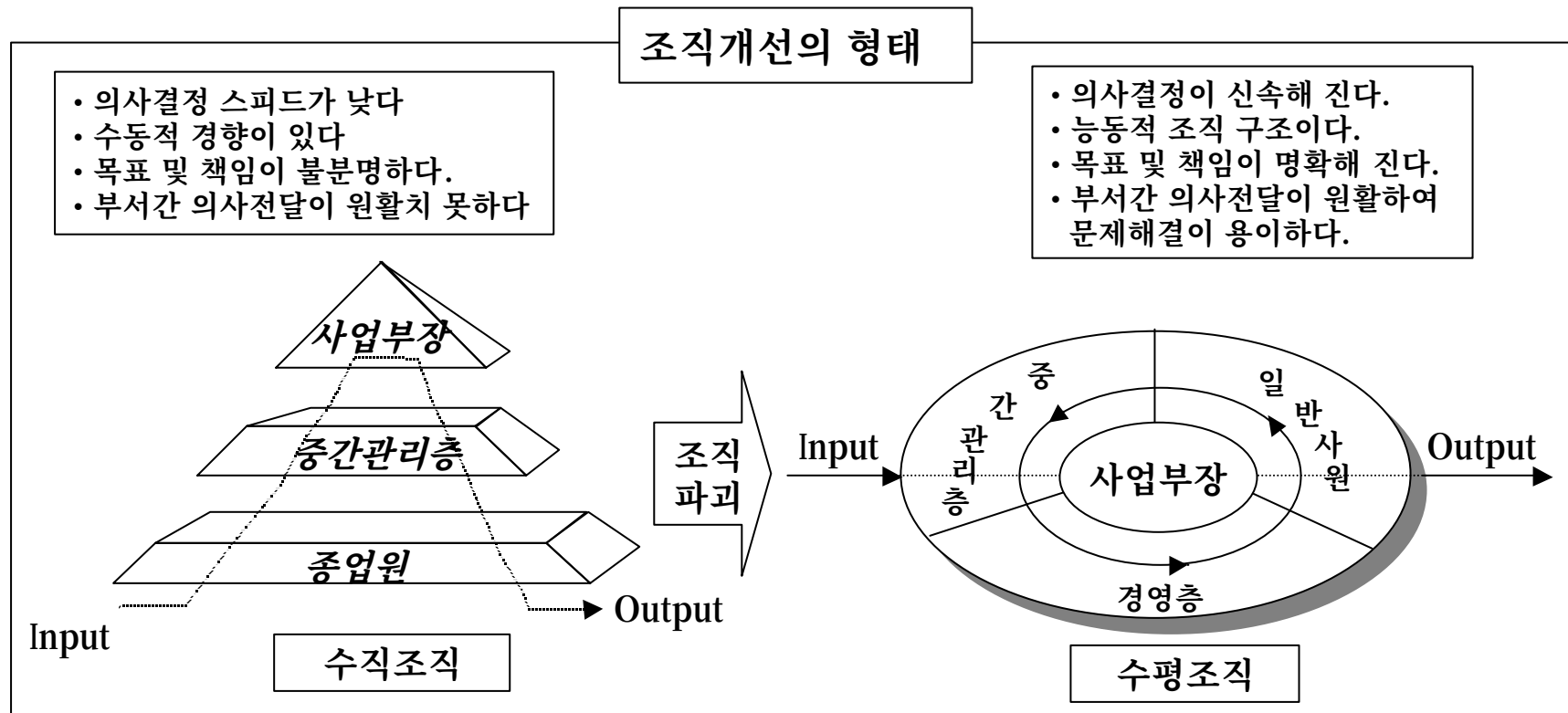
전개절차

경영기획	1 Step	TCR 123 추진조직 구성
	2 Step	추진계획 수립 (팀 구성, 전략수립, 전체 추진일정 수립, 교육, 팀별 활동계획 수립)
	3 Step	Boom 조성 (교육, 시각적 홍보, 결의대회, 상황실 운영, 행사, 평가/보상)
전략실행	4 Step	현상파악 (관리지표설정, 자료조사, 분석, 종합정리)
	5 Step	목표설정/과제도출 (사업부 목표설정, 팀별 목표설정, 핵심과제 도출)
	6 Step	목표 조인식
경영평가	7 Step	추진 마스터 플랜 수립 (과제, 낭비요소추출, 세부추진계획, 마스터플랜작성,평가관리)
	8 Step	개선실행
	9 Step	평 가
	10 Step	포 상

1스텝 : 추진조직 구성

1. 사업부제 조직 재구성

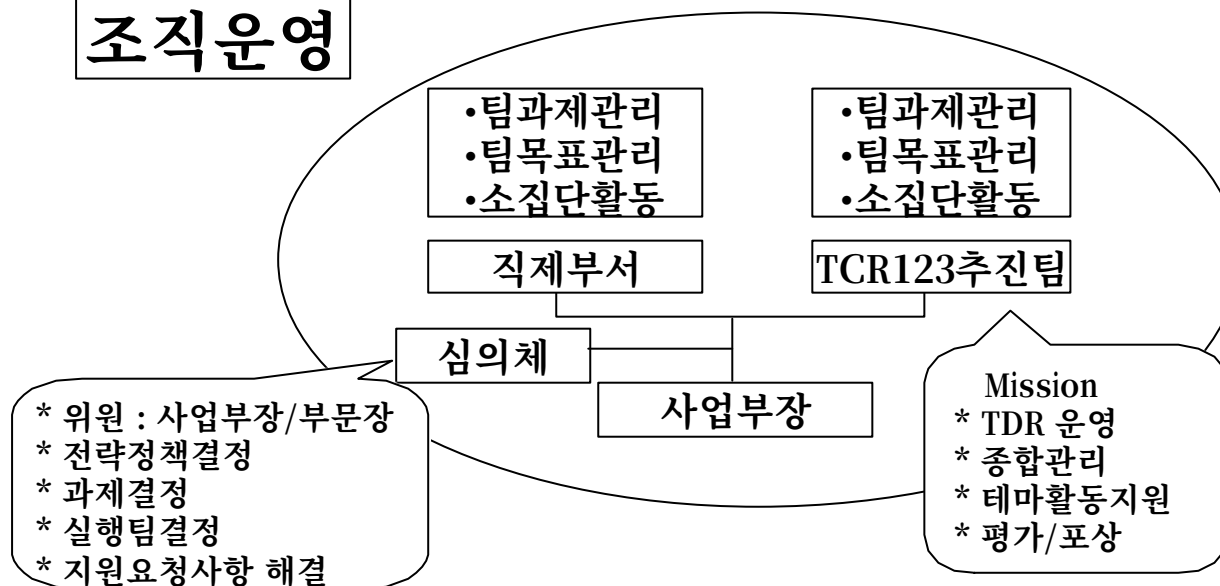
기존 직능중심의 수직조직에서 Process 수행중심의 수평조직으로 변경함.



2. TCR 123 추진조직

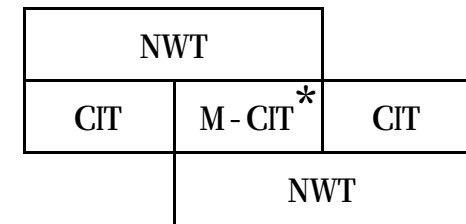
기존의 내부관리형에서 목표달성형으로의 변화가 필요하며, 사업부장을 추진책임자로 정하고 TCR 123를 전사적으로 Follow-Up할 수 있는 TCR 123 추진팀을 편성함.

조직운영

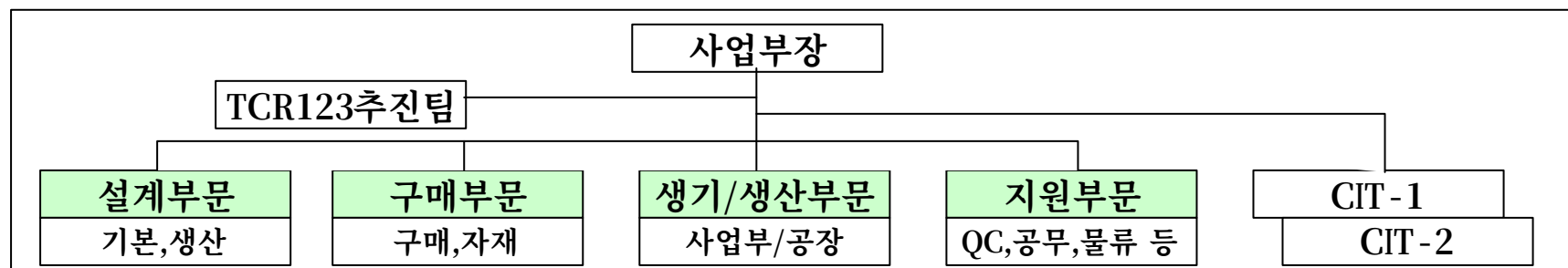


추진회사 실제활동

(○○사업부)

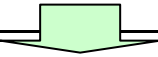
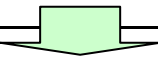


* Meritocracy Cost Innovation Team



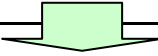
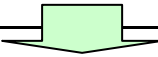
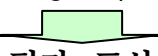
2 STEP : 추진계획 수립

각 항목별 업무 추진 일정계획과 담당자를 선정하여 구체적인 추진계획을 수립하고 업무 Follow-Up시 활용하기 위함.

Flow	내 용
팀구성 	- 사업부조직 재구성(1스텝 추진조직구성 참조) - TCR 123 추진팀 신설 및 멤버구성 - 추진체계, Mission, Role 정립
전략수립 (Vision, 경영방침, 달성목표) 	- Vision 설정 - 경영방침 설정 - 3개년 추진목표 수립 원가절감 30%, 세전이익 18%P 개선
전체추진일정 수립 	-사업부 추진일정 확정 - 핵심과제 및 TDR 운영안 수립(스텝 8 참조) - 전 관리감독자 Workshop 추진준비(일정, 토의내용, 장소,...)
TCR 123 교육 (홍보물게시, 상황실운영, 발대식(결의대회)) 	-TCR 123 교육(전종업원 대상) : RPS사고 공감대형성 및 현장의 아이디어를 발췌하여 개선업무 원활화 - Placard, 표어부착(작업장 입구, 식당) : 전사원 일체감조성 - 종합상황실(현황) 운영 : 팀별 활동실적을 평가분석하여 사업부 목표달성 - TCR 123 실천결의 선포식(발대식) : 경영자, 관리자, 사원대표 결의 목표, 방향,필요성,추진방법 등
팀별 활동계획 수립	- 팀별 중점추진 항목 및 우선순위 결정

3 STEP : Boom 조성

TCR 123 활동을 활성화하기 위하여 슬로건, 현황판을 부착하여 분위기를 고조시킴.

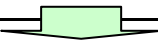
Flow	준비물	내 용
교 육 	TCR 123 추진매뉴얼 교재, 강사(사내외)	- TCR 123활동의 추진배경 및 전략(Vision, 경영방침, 달성목표) 취지설명 - 전사원 의식전환 - TCR 123활동 추진매뉴얼 교육
시각적 홍보 	플래카드(예시)	혁신 한계돌파 TCR 123 (원가절감 30%P) 2002. 12. 26 ○ ○ 사업부 돌파
	표어, 포스터	- TCR 123활동의 관련 내용(자체공모 제작)
	구호, 표시	- 빼지(마크) 부착, - 구호제정, 방송
결의대회 	어깨띠	- 사업부의 TCR 123활동 전개 결의 표명
	임명장	- TCR 123 추진팀, 팀별 멤버 임명장 수여
	전사추진계획	- TCR 123활동 설명 및 추진계획 보고
	결의문	- 계층별 대표의 결의문 채택
상황실운영 	추진팀	- TCR 123활동 추진 프로세스 부착 - TCR 123 심의체 운영
	현황판	- 사업부 및 팀별 목표, 실적 현황판 부착
행 사 	개선사례보고서 행사계획서	- 개선사례발표(TDR, 직제활동) : 경진대회 분기1회 - 전 관리감독자 Workshop(사업부, 팀별) 반기1회
평가, 포상	포상규정, 시상품	- 팀, 개인을 대상으로 월실적 평가후 포상

4 STEP : 현상파악

1. 목 적

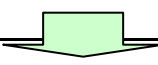
사업부의 TCR 123 목표를 설정하기 위하여 현재(2002년도) 사업부 전체 및 각 분야의 경영실태를 구체적으로 분석함.

2. 업무추진 방법

Flow	내 용
관리지표 확정 	- TCR 123활동의 추진목표를 기준하여 자사 관리지표 확정 * 세전이익 18%P 향상 * 경영관리 지표 * 원가절감 30% 절감 * 현장관리 지표
데이터 조사 	- 경영관리현황 관련 데이터를 수집 분류한다.
분 석 	- 각 분야의 경영실태를 “경영관리현황 산정기준”에 의거 분석한다.
종합정리	- 분석결과를 “경영관리현황”에 기재한다. - 경영관리현황을 근거로 관리지표별 혁신목표를 설정한다. (5스텝 목표설정 참조)

5 STEP : 목표설정/과제도출

전 사업부적으로 활동을 추진하기 위해 대상과 범위의 명확한 설정 및 목표를 세운다

Flow	내 용	추진담당	비 고
사업부 목표 설정 	- 전 관리감독자 합동 W/Shop을 실시하여 총체적 경영혁신 활동을 달성하기 위한 혁신 목표를 설정한다. - 팀별 7-Tool별 혁신목표를 배분한다.	- W/Shop 실시 참가자 * 사업부장 * 관리감독자 * TCR 123추진 팀원 전원	- 경영관리현황 (4스텝 참조) - 7 Tool Key Factor계통도 (별첨참조)
팀별 목표 설정 	- 팀원과 팀 혁신목표를 공유하고, 실행과제를 도출하여 하부조직(NWT)별로 목표를 배분한다.	- 직제 팀장	
혁신과제 도출 (TCR 개선테마)	- 혁신목표 항목중 효과가 크고, 난이도가 높은 Neck 과제 - TCR 123 심의체에서 TCR 활동테마로 선정	- ○○사업부 심의체 위원 * 사업부장 * 부문장 * TCR 123 추진팀장	- TDR Process (8스텝 참조)

* 목표는 혁신적, 측정가능, 이해가능, 구체적, 통제가능, 상호공유, 회사목표와 일치해야 함.

6 STEP : 목표조인식

사업부 목표달성을 위한 팀별목표를 개선과제별로 명확히 하고, 팀원전체의 달성 의지를 약속함

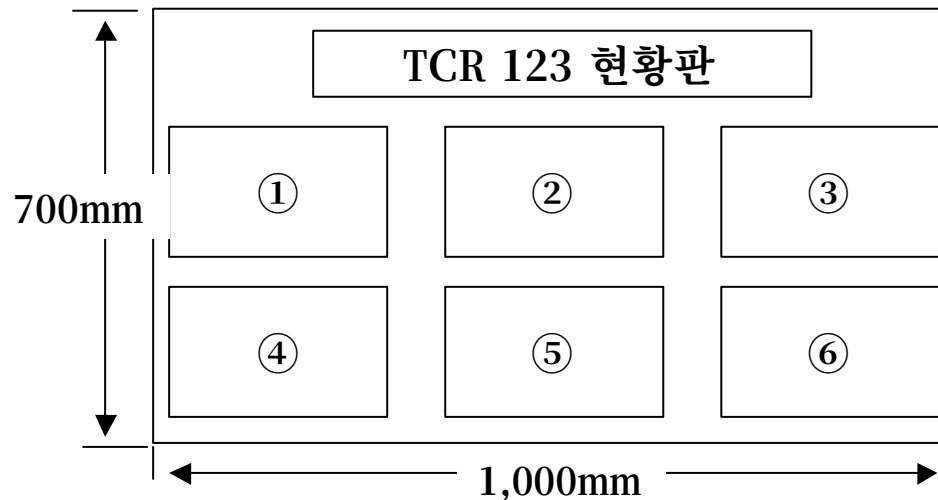
1. 장소 : 팀 현장 현황판 앞
2. 참석자 : 사업부장, 팀장, 팀원, TCR 123 추진팀
3. 추진요령

(1) Top이 해당팀을 순회하며 조인한다.

(2) 해당팀원이 배석한 가운데 팀장이 팀목표를 발표하고 Top과 상호조인한다.

(3) 사진촬영후 서약서에 붙여 현황판에 부착한다.(예 : 약속어음발행)

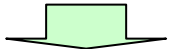
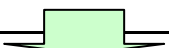
4. 팀관리 현황판(현장)



- ① TCR 123 목표달성서약서
- ② 팀별 목표전개
- ③ 팀별 종합현황
- ④ 팀별 세부실행계획
- ⑤ TCR 123 활동 세부실행실적
- ⑥ TCR 123 활동 세부실행계획

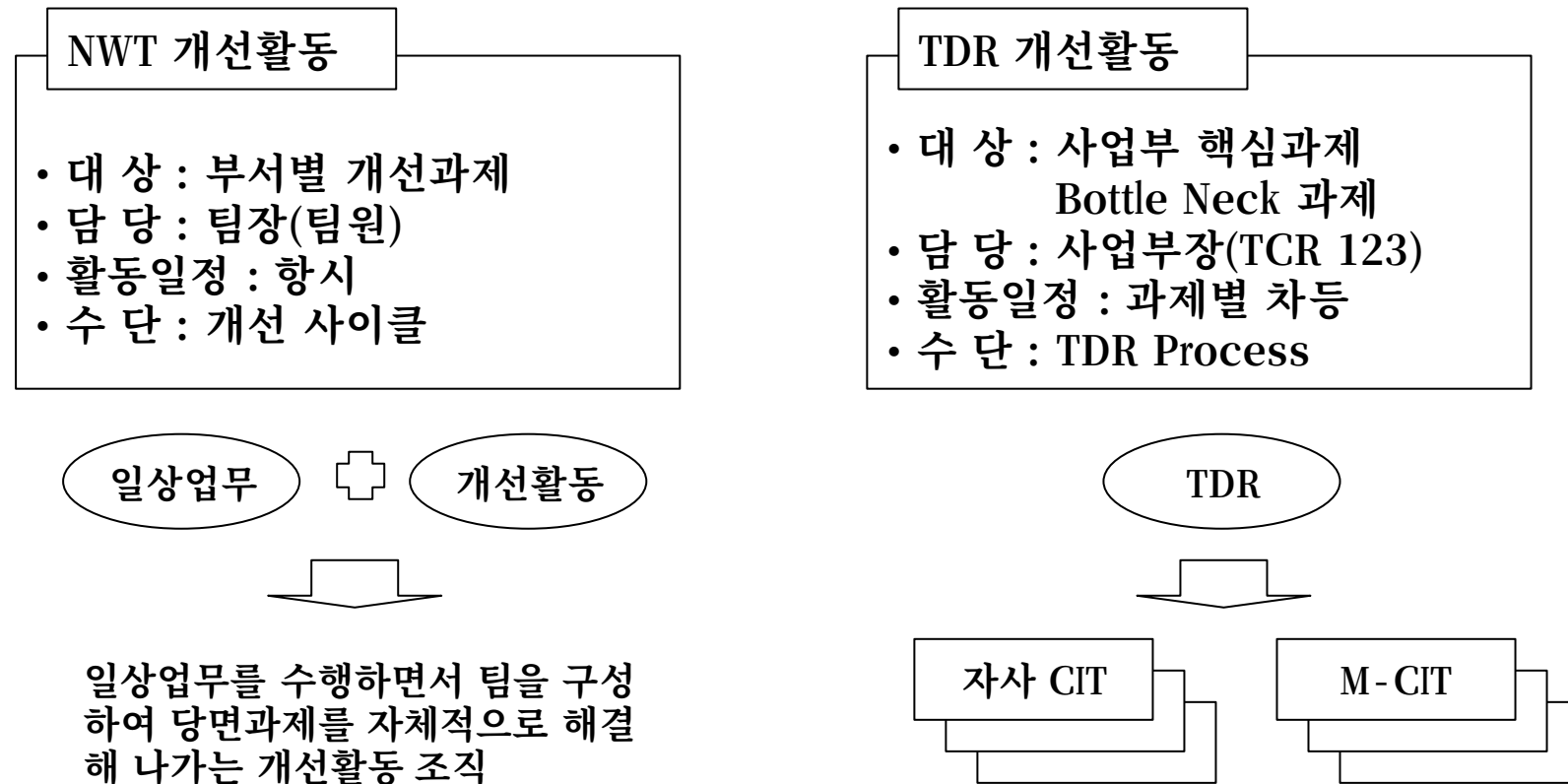
7 STEP : 추진 Master Plan 수립(목표설정 및 테마)

사업부 혁신목표를 달성하기 위하여 각 팀의 실행내용을 명확화 함으로써 실행력 향상을 제고함

Flow	추진 내용
과제(목표확인)	- 7 Tool별 목표확인
 낭비요소 추출	- 8대 낭비 발견 프로세스를 사용하여 요소 추출 - “7 Tool Key Factor 계통도” 참조 - “7 Tool과 팀간 개선항목 Matrix” 참조 - “각 부문별 생존목표와 개선 타겟” 참조
 세부 추진계획	- 추진항목별 세부실행계획에 대한 역할 명확화(추진일정, 담당)
 전사추진 Master Plan 작성	- 팀별 추진계획을 집합하여 Master Plan을 수립함으로써 경쟁력 확보를 위한 방향성을 명확화 함. ★ TCR 123 전사 세부실행계획
 계획/실적 평가관리	- 9 스텝 평가

8 STEP : 개선 실행

TDR 및 NWT 개선활동의 활성화를 통하여 전사원의 참여를 유도함으로써 실행의 집중도를 높임



* TDR : Tear Down Room

9 STEP : 평 가

활동의 가속화를 위하여 사업부 및 팀별 목표진척도를 주기적으로 평가하고 활동 성과에 대하여 포상을 실시함

	일 반성회	주간 개선회	월간 평가회	분기 평가회
주 관	반 장	팀 장	사업부장	사 장
시 기	불 량 율 반성회 시	매 주 토요일	매 월 마지막 주	분 기 마지막 주
실시단위	반 별	팀 별	사 업 부	사 업 부
내 용	* 자기반성 * 반성회 일지 사용	• 활동추진실적 • 부진 담당자 지도	• 경영혁신현황 • 월간 추진실적 • 우수사례 발표 • 만회대책 • 포 상	• 경영혁신현황 • 분기 추진실적 • 경진대회 • 만회대책 • 포 상
	• TPM 회의체와 동시진행 가능			
장 소	현 장	팀관리현황판	TCR 30 상황실	TCR 30 상황실

10 STEP : 포 상

평가 결과에 따라 포상함.

부 문		평가 기준	평가지표			평가주기
개인부문		RPS 사례 및 공로 중심으로 정성/정량적인 항목을 포함 평가하여 포상함	정량	효과금액	60	월 평가회 분기 평가회
			정성	혁신성	20	
				고객만족도	10	
				파급효과	10	
			계			
직 제 부 문	현 장	생산성혁신 관련한 핵심적인 관리지표를 중심으로 평가하여 포상함	정량	생산성	50	월 평가회 분기 평가회
				공정불량	30	
				무작업	20	
			계		100	
	사 무	TCR 123 활동 목표대비 실적달성도 및 경영성과 기여도를 평가항목으로 하여 평가/포상함. * 개발(설계, 구매, 자재, 관리, 영업)	정량	목표대비 달성도	80	월 평가회 분기 평가회
			정성	업무프로세스개선	20	
			계		100	
	CI 팀		사업부 핵심과제 해결을 위한 CI팀에 대하여 활동성과를 평가/포상함.	정량	목표대비 달성도	70
정성				혁신성	10	
				고객만족도	10	
				파급효과	10	
계				100		