

## 2. 구입부품의 효율적인 납기관리

### 4차시. 납기지연의 요인과 대책

#### [학습 내용]

1. 납기의 중요성
2. 적정납기
3. 납기관리의 목적
4. 결품의 사전예방활동

#### [학습 목표]

1. 납기가 지연되는 원인을 발주업체와 외주처로 구분하여 알아보고, 납기지연이 되는 요인별로 대책을 습득할 수 있다.
2. 납기 차질이 발생되지 않도록 사전에 관리하는 방안을 습득할 수 있다.

#### [도입]

K사의 문대리는 일주일째 밤 12시가 다되어서야 퇴근을 하고 있다.

최근 물량이 증가한 B모델의 부품 가운데 그가 담당하고 있는 경남에 있는 D사의 부품이 제대로 공급되지 않아, 매일 매일 납기 지연을 초래하여 당일 생산 수량을 맞추기 위해 급급하고 있기 때문이다.

D사에서 오전에 작업된 제품이 서둘러 경남을 출발해서 서울에 오후 늦게 도착하면 검사팀에 가서 품질확인을 받고 생산라인에 투입하는 일이 이제 주업무가 되었다.

제품의 특성상 품질이 까다로워 정밀측정을 해야 하기 때문에 검사시간도 많이 걸렸다.

사실 문대리는 D사가 납기를 제대로 지키지 못하는 일로 지쳐 있었다. 더구나 다른 업무도 지연되어서 상사로부터 계속해서 질책을 받고 있다. 문대리와 D사와의 관계도 악화되어가고 있었다.

\* Point 1. 납기문제가 발생하는 원인은 어느 회사에 있는 것인가?

\* Point 2. 이 문제의 근본원인은 무엇이며 해결책은 무엇인가?

### 1. 납기지연의 원인

#### 1) 발주업체의 납기 지연 원인

- ① 납기 설계상의 차질(기준 일정 무시)
- ② 생산 계획 변경 및 긴급 발주 (발주누락)
- ③ 도면, 사양, 지도서의 준비 미흡 혹은 설계변경
- ③ 주문서 지시 연락 사항의 불비, 불명확
- ④ 재료, 부품 지급 업무의 불비와 지연
- ⑤ 외주 공장의 능력 파악 부족, 외주 지도 미흡
- ⑥ 발주 수량 혹은 단가상의 문제
- ⑦ 외주 담당자의 납기의식 부족
- ⑧ 발주 업체와 협력업체 경영자와의 관계

2) 외주공장 측의 납기지연 원인

- ① 생산능력 이상의 수주
- ② 생산 능력 변경
- ③ 진행 중인 작업량 파악이 불충분
- ④ 견적기간의 불확실 또는 견적 착오 경우
- ⑤ 신규 수주에 따른 기술상의 결여(개발품)
- ⑥ 공정관리의 준비 미흡(공정 진척 사항 불비)
- ⑦ 작업관리의 불철저(공정 투입 순서)
- ⑧ 재료 확보 지연(예정 물량)
- ⑨ 품질 불량
- ⑩ 협력업체의 이익우선 관리-이익, 지불조건, 주력제품

2. 납기지연의 요인별 대책

1) 필요기간의 절대부족

(1) 요인

- ① 조달기간에 대한 요구자측 무지나 이해 부족
- ② 영업 정책상 부득이하여 무리를 각오한 단납기
- ③ 부문간 커뮤니케이션이 불충분 하고 정보의 흐름이 원활 하지 못하여 빚어진 단납기

(2) 대책

[사내 요구측 관련 사항]

- ① 조달 소요기간 일람표 등에 의한 조달 납기의 홍보
- ② 생산계획이나 수주 정보의 조기 파악에 힘써서 정체가 예상되는 물품에 대해 수배측과 협의하여 특별 조기 수배 등의 배려
- ③ 기회를 포착하여 외부 조달품에는 일정한 기간을 요할 것 등을 홍보
- ④ 단납기 긴급 발주 품목에 대해서는 되도록 협력하는 것이 원칙이지만 다른 발주품에 대한 영향 등 종합적인 판단 및 Feedback 필요
- ⑤ 항상 문제가 예상되는 품목에 대해서는 표준품의 설계 변경이나 재고화 등의 방법 검토
- ⑥ 수주상황을 사전에 파악하여 차질을 빚을 만한 조달품은 조기 도면 제출 촉구

[거래처 관련 사항]

- ① 협력업체 관계자에게 당사의 상황을 설명 협력하도록 조치
- ② 무리한 납기를 부탁하는 대가로 당사에서 협력해 줄 수 있는 항목은 적극적으로 제안

2) 거래처의 능력파악 불충분

(1) 요인

- ① 바이어는 신규 거래처 개척보다 기존 거래처에 대한 무리한 납기 요구 강요

(2) 대책

- ① 협력업체의 능력 (질적, 양적 소화 능력)의 파악
- ② 능력이상의 부하를 의뢰할 경우 발주측에서 발주 내용에 순위를 부여
- ③ 의존도가 큰 거래처에 대해서는 생산 계획표 제출 요구
- ④ 거래처 개척을 위해 평소 발주 순위 선정

- ⑤ 거래 의존도가 낮은 업체의 경우 의존도가 높은 유저의 확인과 동향파악 후, 재고보유 및 리드 타임 조정
- ⑥ 기업규모가 작을 경우 무조건적인 발주 수용으로 문제 야기 소지가 있어 반드시 현장 확인 필요

3) 품질문제의 발생

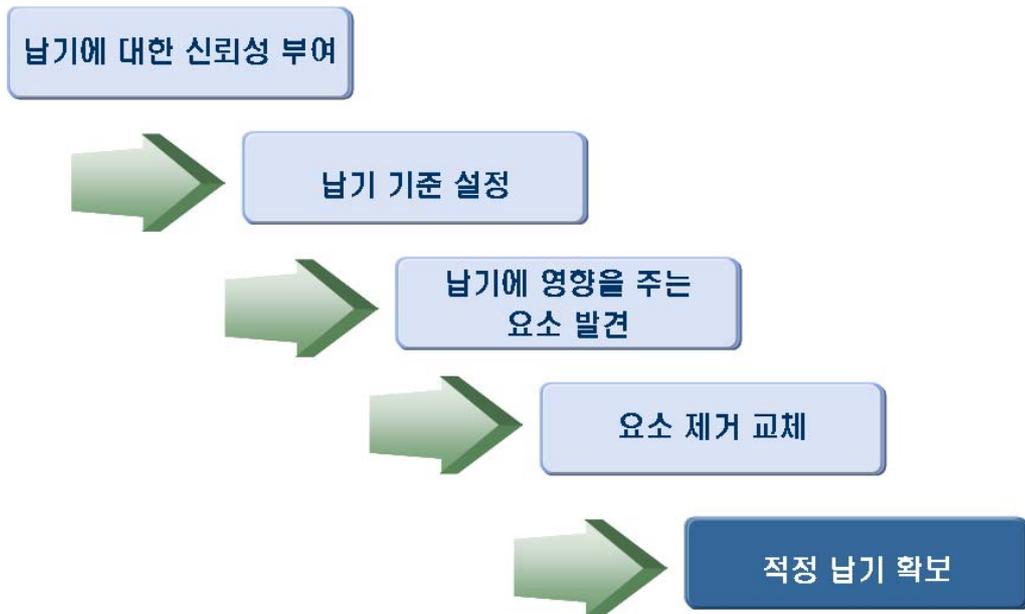
(1) 요인

- ① 협력업체의 제조공정 중 불량발생으로 납기지연
- ② 자사 수입검사에서 불량 발견으로 납기지연

(2) 대책

- ① 품질 지도와 품질관리 평가제도 시행
- ② 특별 채용, 출장검사, 자사 내 재순질 등의 방법을 검토하여 납기 준수
- ③ 원인 분석과 근본 대책 수립
- ④ 품질은 단기 대응책으로는 개선이 불가능하므로 품질관리교육이나 지도를 통해 근본적 개선책 마련

3. 납기확보를 위한 사전관리체계 확립



[평가하기]

1. 다음은 납기 지연의 원인을 설명한 내용 중에서 발주업체의 요인이 아닌 것은?
    - 가. 납기 설계상의 차질(기준 일정 무시)
    - 나. 생산능력 이상의 수주
    - 다. 생산 계획 변경 및 긴급 발주(발주누락)
    - 라. 도면, 사양, 지도서의 불비 혹은 설계변경
- 정답) 나

해설) 생산능력 이상의 수주는 외주업체의 요인이다.

2. O, X 문제

협력업체의 제조공정 중 불량발생으로 납기가 지연되거나 자사 수입검사에서 불량발견으로 납기가 지연되는 요인은 필요기간의 절대부족이 원인이다.

☞ 정답) X

해설) 품질의 문제발생이 원인이다.

3. 납기확보를 위한 사전관리체계 확립은 ( )납기확보에 있다.

☞ 정답) 적정

해설) 납기확보를 위해서는 납기에 영향을 주는 요소들을 제거하여 적정납기를 확보하는데 있다.

[정리하기]

1. 외주공장 측의 납기지연 원인

- ① 생산능력 이상의 수주
- ② 생산 능력 변경
- ③ 진행 중인 작업량 파악이 불충분

2. 거래처의 능력파악 불충분의 대책

- ① 협력업체의 능력 (질적, 양적 소화 능력)의 파악
- ② 능력이상의 부하를 의뢰할 경우 발주 측에서 발주 내용에 순위를 부여
- ③ 의존도가 큰 거래처에 대해서는 생산 계획표 제출 요구

3. 납기 확보를 위한 사전 관리 체계의 확보

- ① 납기에 대한 신뢰성 부여
  - ② 납기 기준 설정
  - ③ 납기에 영향을 주는 요소 발견
  - ④ 요소 제거 교체
  - ⑤ 적정 납기 확보