



| 법무·규제 |  
| 인사·노무 |

| 기술·특허 |  
| 생산관리 |

| 마케팅·수출 |  
| 정보화 |

| 창업·벤처 |  
| 경영전략 |

| 세무·회계 |  
| 금융·환위험관리 |



전화상담 국번없이  
**1357**

중소기업 성공 길잡이  
**기업마당**



# 천번의 두드림, 기업 성공 안내서

비즈니스지원단 상담 사례집



중 소기업청 비즈니스지원단



# “우리나라 모든 중소기업이 성공하기를 기원합니다”

선진국하면 미국, 독일, 일본 등을 떠올립니다. 이들 나라를 선진국으로 꼽는 것은 커다란 국부, 높은 국민소득때문이기도 하지만 무엇보다 세계 시장을 지배하는 강한 중소기업을 많이 갖고 있기 때문일 것입니다. 따라서 우리나라가 선진국이 되기 위해서는 세계에서 알아주는 중소기업의 발굴·육성이 중요합니다.

이에 정부는 ‘국민행복, 희망의 새시대’란 국정비전과 ‘일자리 중심 창조경제’의 국정목표를 가지고 ‘중소기업의 성공 희망 사다리’를 놓는데 심혈을 기울이고 있습니다.

저희 중소기업청도 창업, 성장, 회수, 재도전에 이르는 원활한 생태계 조성으로 중소기업의 성공과 세계시장에서 통하는 히든 챔피언을 육성하고자 “벤처·창업 자금생태계 선순환 방안”, “중소기업 생산성 향상 대책”, “중소기업의 조달시장 건전화 방안”, “중소기업 재도전 대책” 등 다양한 정책을 추진해 오고 있습니다.

특히, 대기업에 비해 전문인력이 부족한 중소기업이 현장에서 부딪치는 재무, 회계, 마케팅, R&D 등 다양한 경영애로를 해소해 주고자 회계사, 세무사, 변리사, 노무사, 변호사 등의 전문가를 지방중소기업청에 배치하여 상담은 물론 기업현장에 직접 나가 애로를 해결해 주는 ‘비즈니스지원단’ 운영에 많은 노력을 기울이고 있습니다.

금번 「천번의 두드림, 기업성공 안내서」는 그동안 중소기업들이 비즈니스지원단에 상담 요청한 내용 가운데 높은 관심을 보였던 것들을 모아 창업, 금융, 기술, 판로 등 10개 분야별로 100개 내외의 문답으로 엮은 ‘현장의 생생한 이야기’로 기업경영에 많은 도움이 되리라 믿습니다.

모쪼록 중소기업인들께서 ‘천번의 두드림, 기업성공 안내서’를 늘 곁에 두고 활용하시어 모두 성공하시기를 소망합니다.

그동안 e-book이 발간되도록 많은 애정과 열정을 보내주신 비즈니스지원단 집필위원님을 비롯한 많은 관계자분들께 고마움을 표하며 모든 중소기업인들의 성공과 건승을 기원합니다.

2014년 1월

중소기업청장

한 정 화



## 중소기업 비즈니스지원단 소개

중소기업 비즈니스지원단이란 중소기업 경영 애로를 해결해주기 위해 각 지방 중소기업청에 설치된 변호사, 회계사, 관세사, 경영지도사, 노무사 등 각 분야의 전문가 그룹을 의미합니다.

### ➡ 종합상담이란?

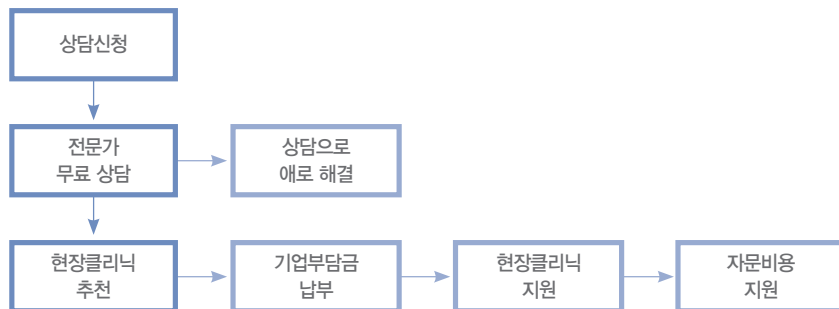
비즈니스지원단의 변호사, 변리사, 법무사, 회계사, 관세사, 세무사, 경영지도사, 노무사 등 각 분야의 전문가가 중소기업 경영 애로를 무료로 상시 상담해 드리는 것을 말합니다.

### ➡ 현장클리닉이란?

비즈니스지원단의 종합 상담만으로 해결이 어려운 과제를 해당분야 전문가가 중소기업 현장을 찾아가 단기간(3일 이내)에 애로를 해결해 드리는 제도입니다.

※ 현장클리닉 비용은 정부 70%지원, 기업 30% 부담

### ➡ 지원절차






## ④ 신청방법(연중 수시)

방 문 : 비즈니스지원단  
(11개 지방청 전문가 대기)



인터넷 : 기업마당([www.bizinfo.go.kr](http://www.bizinfo.go.kr))



전 화 :  1357 콜센터(☎1357) 또는 각 지역별 비즈니스지원단



기 관 명	상담 전화	주 소
서울지방중소기업청	02-2110-6351~4	경기도 과천시 관문로 47 정부과천청사 1동
부산·울산지방중소기업청	051-831-1357	부산광역시 강서구 녹산산단 335로 8
부산·울산지방중소기업청 울산사무소	052-283-0340	울산광역시 북구 산업로 915
대구·경북지방중소기업청	053-659-2270~3	대구광역시 달서구 성서4차 첨단로 122-11
광주·전남지방중소기업청	062-360-9137~9	광주광역시 서구 경열로 17번길 12
경기지방중소기업청	031-201-6805~8	경기도 수원시 영통구 반달로 87
경기지방중소기업청 경기북부사무소	031-820-9001	경기도 양주시 고읍남로 2
인천지방중소기업청	032-450-1148~50	인천광역시 남동구 은봉로 82
대전·충남지방중소기업청	042-865-6181~3	대전광역시 유성구 가정북로 104
대전·충남지방중소기업청 충남사무소	041-564-3862	충남 천안시 서북구 광장로 215
강원지방중소기업청	033-260-1625~6	강원 춘천시 안마산로 262
충북지방중소기업청	043-230-5306~8	충북 청원군 오창읍 중심상업2로 48
전북지방중소기업청	063-210-6436~9	전북 전주시 완산구 서원로 77
경남지방중소기업청	055-268-2546~8	경남 창원시 의창구 창이대로 532번길 50



# C o n t e n t s

## 발간사

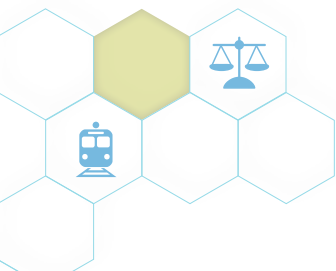
중소기업 비즈니스지원단 소개

## I. 경영전략 상담사례

1. 중소기업 건강진단시스템(경영진단)	16
2. 정부출연 연구개발자금 지원 준비 전략	25
3. 중소기업의 경쟁력 향상 전략	50
4. 분야별 경영진단 분석과 업종별 KPI	86
5. 경영전략 및 전술 방향 선택	103
6. 분야별 맞춤형 치유 지원사업 활용	150

## II. 중소기업 현장클리닉 지원사례

1. 경영분석을 통한 돌파구 찾기	162
2. 임가공의뢰제품에 대한 입고에서 출고까지	164

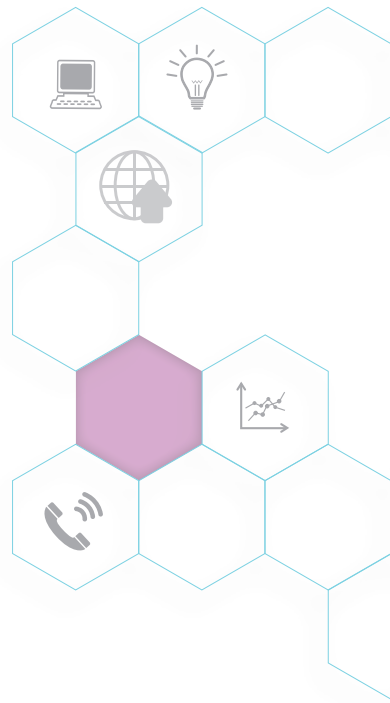




### Ⅲ. 중소기업청 및 지원기관 연락처

1. 중소기업청	168
2. 중소기업청 중소기업 옴부즈만실	169
3. 지방중소기업청	169
4. 지방중소기업청 수출지원센터	172
5. 중소기업진흥공단	172
6. 중소기업중앙회	174
7. 지역신용보증재단	175
8. 중소기업 지원기관	176

### Ⅳ. 집필진 소개 180



[www.bizinfo.go.kr](http://www.bizinfo.go.kr)





## 경영전략

1. 중소기업 건강진단시스템(경영진단)
2. 정부출연 연구개발자금 지원 준비 전략
3. 중소기업의 경쟁력 향상 전략
4. 분야별 경영진단 분석과 업종별 KPI
5. 경영전략 및 전술 방향 선택
6. 분야별 맞춤형 치유 지원사업 활용



# 경영전략분야 일러두기

(가이드북 읽는 법)

## 1

중소기업이 [중소기업건강관리시스템] 지원사업을 통하여 건강진단(경영진단)을 받아 경영위험 징후를 발견하고 막연하게 느끼고 있던 경영의 비합리적 부분을 객관화할 수 있으며 진단을 통하여 기업이 보유한 강점은 살리고 부족한 점은 보완 가능한 대안을 수립하는 과정을 거쳐 경쟁력을 확보한 후 정부 지원 사업에 전략적 참여, 선정되기 위해 준비하는 과정에서 기업은 성장, 발전하게되며, 이 과정이 곧 기업이 혁신으로 가는 지름길이 될 것입니다.

건강진단도 지원사업이고, 과제지원을 위한 필수사항이므로 진단을 받기 전 준비가 필요합니다. 특히, 건강진단 후 기업가치 극대화 방안을 수립하고 기업에 필요한 지원사업과 연계하여 처방하고 추천하므로써 기업이 건강진단에만 그치지 않고 구체적으로 실행전략을 수립할 수 있도록 돕고 사후관리를 통하여 실행할 수 있도록 하고 있습니다.

## 2

주요 정부지원 사업이 중소기업건강관리시스템 연계형으로 추진되고 있음에 따라 중소기업건강관리시스템이 어떤 방법으로 진단하게 되고 무엇에 초점을 두고 있는지를 알고 지원사업 참여를 위한 일반적인 진단이 아닌 기업의 알권리를 확보하고 중소기업건강관리시스템의 흐름과 진단 시스템을 바탕으로 목적을 구성하였으며, 중소기업건강관리시스템 연계형으로 사업참여를 하는 것이 단순히 목적인 사업에 참여하기 위해 거쳐야 하는 과정으로서가 아니라 기업이 진단과정에 적극적으로 참여하는 과정에서 기업이 간과하고 있던 부분을 재 확인 할 수 있는 계기가 될 수 있음을 알 수 있도록 하는데 목적을 두었습니다.

지원 후 사업을 지속하고 성장시키기 위해서는 기술 우위만으로는 한계가 있기 때문에 핵심역량도 다양한 측면에서 검토되어지므로 단지 우수한 기술력 하나만으로는 충분하지 않아 생산, 마케팅, 경영관리, 재무관리, 인력관리 등 기업활동 전부문에서 어떻게 역량을 강화할 것인가와 다소 미흡한 부분에 대한 대안을 제시하여 명확한 비전과 준비가 필요하므로 중소기업건강관리시스템이 건강진단을 통하여 방향을 제시할 수 있습니다.

가이드북의 구성 흐름은 중소기업 건강진단시스템을 기반으로 하며, 제시된 각 인증은 인증기관에서 지원사업은 각 주관기관 홈페이지에서 상세한 내용을 확인 할 수 있습니다.

**1. 중소기업 건강진단시스템(경영진단)**에서는 중소기업 건강진단시스템 개요를 확인할 수 있습니다.

**2. 정부출연 연구개발자금 지원 준비 전략**에서는 사업마다 약간이 차이는 있을 수 있으나 정부출연과제의 준비서류가 평가항목과 어떤 관계가 있고, 사전에 어떻게 관리하고 준비해야 할 지를 확인 할 수 있습니다.

**3. 중소기업의 경쟁력 향상 전략**에서는 평가 시 가점 및 우대 조건에 해당하는 인증을 취득하기 위해 어떻게 준비해야 하는지를 확인할 수 있으며, 가점 및 우대 항목의 취득을 위한 준비 과정이 곧 기업이 혁신형 기업으로 가는 지름길임을 확인 할 수 있습니다.

**4. 분야별 경영진단 분석과 업종별 KPI**에서는 중소기업 건강진단시스템의 진단시스템의 핵심성과지표(KPI)를 공유하여 기업이 건강진단 이후에도 기업 스스로 기술 및 산업분석, 핵심역량분석, 경영성과분석, 미래재무제표 관리 및 목표 달성, 조직문화진단, 설비투자 시 효율성 검토 등의 경영관리 방법을 확인 할 수 있습니다.

**5. 경영전략 및 전술 방향 선택**에서는 핵심성과지표(KPI)에 의한 비교 결과 기업의 현재 수준에서 경영위험 징후를 발견하여 보완 가능한 대안을 수립하고 강점은 더욱 강화하여 한단계 성장 및 기업가치를 극대화 할 수 있는 전략을 수립, 확인 할 수 있습니다. 진단결과 많이 도출되는 과제 중심으로 작성하였습니다.

**6. 분야별 맞춤형 치유 지원사업 활용**에서는 기업이 성장 및 기업가치를 극대화 할 수 있는 전략 방안 중 애로분야별 맞춤형 지원사업의 개요를 확인 할 수 있습니다.

### 1. 중소기업 건강진단시스템(경영진단)

Q1	건강진단관리시스템	16
Q2	건강진단관리시스템 지원절차	17
Q3	기업건강 진단신청	18
Q4	기업건강 진단 실시	20
Q5	처방전 작성·발급	22
Q6	처방전 심의 및 추천	23
Q7	맞춤형 치유절차	24

### 2. 정부출연 연구개발자금 지원 준비 전략

Q8	사업계획서 작성 방법	25
Q9	사업계획서 작성 요령	27
Q10	대표자와 과제책임자 선택 전략	29
Q11	최근 3년간 지식재산권 실적 관리	31
Q12	최근 3년간 수상실적 관리	32
Q13	기업부설연구소, 연구개발전담부서, 자체 개발조직 보유	33
Q14	사업비 조정여부, 사업비 수령시점, 기술료 부담	34
Q15	연구 성과물 관리	35
Q16	조직·분야별 인력관리	36
Q17	기술개발 집중도·역량 관리	37
Q18	주관기관의 기술수준	38
Q19	목표시장의 성장가능성	39
Q20	제품(서비스) 시장경쟁력	40
Q21	재무관리	41
Q22	제품(서비스) 사업화 역량	43
Q23	개발장비 보유 및 관리, 생산설비 확보 구축	44
Q24	대면평가 준비 방법	45
Q25	마케팅 역량	47
Q26	기술수요조사	48
Q27	R&D프로세스·선정평가 준비 방법	49



### 3. 중소기업의 경쟁력 향상 전략

#### [1] 혁신형 중소기업 평가 우대\_기술 혁신

Q28	매출액대비 연구개발비 비중	50
Q29	이노비즈(Inno-Biz) 기업	51
Q30	이노비즈(Inno-Biz) 기업 우대지원	53
Q31	신기술(NET) 인증 기업	54
Q32	신기술(NET) 인증	55
Q33	신기술(NET) 인증	56
Q34	신제품(NEP) 인증 기업	57
Q35	신제품(NEP) 인증 기업	58
Q36	녹색인증 기업	59
Q37	메인비즈(MAIN-BIZ) 선정 기업	60
Q38	메인비즈(MAIN-BIZ) 선정 기업	61

#### [2] 혁신형 중소기업 평가 우대\_경영 혁신

Q39	최근 3년 이내 외부회계감사를 받은 기업 [주식회사의 외부감사에 관한 법률]에 의한 의무감사 대상기업은 제외	62
Q40	컨설팅을 통한 경영혁신, 생산성 향상 컨설팅 추진 기업으로 담당 컨설턴트 추천기업	64
Q41	수출유망 중소기업 지정기업	65
Q42	직접생산증명서	66
Q43	우수 프랜차이즈 기업의 평가 내용	67
Q44	우수 프랜차이즈 기업의 지원 혜택	68
Q45	우수 Green-Biz 선정 기업	69

#### [3] 기타 가점 항목

Q46	부품 소재 전문기업 확인서	70
Q47	성능 인증서	71
Q48	싱글 PPM 품질인증서	72
Q49	지방중소기업청에서 사업전환계획서 확인서	73
Q50	사회적기업 인증 요건	74
Q51	중소기업청장이 발행한 중소기업간 협업사업계획 승인서	76

Q52 「여성기업 지원에 관한 법률」 제2조의 규정에 의한 여성기업	77
Q53 「장애인기업 활동 촉진법」 제2조의 규정에 의한 장애인기업	78
Q54 중소기업청에서 선정한 글로벌 강소기업 육성기업인 경우 글로벌 강소기업 지정서	79

### [4] 기타 인증

Q55 클린사업장	80
Q56 클린사업장의 자금지원	81
Q57 ISO9001	82
Q58 ISO14001	83
Q59 ISO14001의 기대효과	84
Q60 중소기업확인서, 소상공인 확인서	85

## 4. 분야별 경영진단 분석과 업종별 KPI

Q61 후방산업과 전방산업, 연관효과	86
Q62 개발비 지출 기준, 창업 실패 유형	87
Q63 표준산업분류코드, 기업경영분석, KPI 상관관계	89
Q64 핵심 성과지표(KPI : Key Performance Index)	90
Q65 기술 및 산업분석 목적과 방법	92
Q66 핵심역량분석(기업성과, 기업경쟁력, 기능별역량)	94
Q67 경영성과분석(성장성, 수익성, 안정성, 현금흐름)	96
Q68 설비투자 회수기간 검토	97
Q69 Value Chain GAP 분석	99
Q70 경영분야별 4stage 평가	101
Q71 생산관리 수준 평가	102

## 5. 경영전략 및 전술 방향 선택

Q72 경영위험 종류와 징후	103
-----------------	-----





Q73	경영혁신과 기술혁신	104
Q74	향후 3~5년 경영목표 계량화, 미래 재무제표 추정 방법	105
Q75	기업가치 향상을 위한 전략	106
Q76	목표달성능력_목표설정 및 전개	108
Q77	목표달성능력_문제해결과 팀 개선 활동	110
Q78	목표달성능력_수요와 생산의 동기화	113
Q79	효율적 자산관리_준비된 현장 만들기	116
Q80	효율적 자산관리_눈으로 보는 관리(VM) 현장만들기	118
Q81	효율적 자산관리_현장 표준화 실천을 통한 관리기준 확립	121
Q82	효율적 자산관리_장비효율 증대	124
Q83	수익력 향상_산재방지와 안전한 작업환경 조성	126
Q84	수익력 향상_인적자원관리를 통한 경영관리	129
Q85	수익력 향상_조직문화의 부실 징후 및 개선	131
Q86	수익력 향상_구매·외주·자재 관리	133
Q87	수익력 향상_원가관리시스템 구축	136
Q88	수익력 향상_원가개선과 성과관리	138
Q89	수익력 향상_신뢰성 높은 원가정보 산출 방법	140
Q90	수익력 향상_원가차이 및 생산능력과 고정비의 상관관계	144
Q91	수익력 향상_원가정보의 분석과 활용	145
Q92	수익력 향상_원가정보를 활용한 투자결정	147

## 6. 분야별 맞춤형 치유 자원사업 활용

Q93	맞춤형 치유_자금	150
Q94	맞춤형 치유_보증	151
Q95	맞춤형 치유_R&D·정보화	153
Q96	맞춤형 치유_국내마케팅	154
Q97	맞춤형 치유_국외마케팅	155
Q98	맞춤형 치유_기술경영지원	156
Q99	맞춤형 치유_인력·연수	157
Q100	맞춤형 치유_사업전환·M&A	158



# 1 중소기업 건강진단시스템(경영진단)



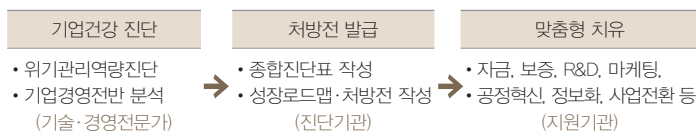
## 1 건강진단관리시스템

요즘 건강관리시스템이라고 많이 알려져 있던데 어떤 지원사업인지 알고 싶습니다.

A

### 1. 도입 목적

사람이 건강관리를 통해 성장하고, 수명이 연장(평균 17년) 되듯이, 중소기업도 종합병원식 건강검진 시스템과 같이, 기업경영 전반에 대한 「진단-처방-치유」 방식의 3단계 문제해결형 프로그램인 '중소기업 건강관리 시스템'을 통해 중소기업의 기초 체질을 개선하고, 위기관리 역량을 높여 중소기업 생존율을 제고하기 위함입니다.



### 2. 시스템 개요

- ① 중소기업이 진단기관에 진단을 신청하면, 진단기관은 중소기업에 맞는 적격의 전문가 선정하여 기업건강 진단을 실시하고, 전문가가 작성한 진단보고서를 토대로 처방전을 작성하여 중소기업 건강관리위원회에 송부
- ② 중소기업 건강관리위원회는 처방전을 심의한 후 지원기관에 처방전을 추천하고, 하나 또는 다수의 지원기관이 처방전 내용에 따라 진단기업에 정책자금, 신용보증, 기술개발, 마케팅, 컨설팅, 정보화, 인력 등을 맞춤형 지원



## 건강진단관리시스템 지원절차

2

건강진단관리시스템 지원절차에 대해 알고 싶습니다.

A

구분	수행방법	비고
사업공고	언론, 온라인 매체를 활용하여 공고	중기청 (공동운영기관)
신청·접수	진단기관 상담·신청 → 진단기관 : 지방청, 중진공 지역본부, 신보 영업점, 기보 기술평가센터	기업 → 진단기관
진단실시	전문가 배정 및 진단 실시(최대 6MD 이내) → 필요시 공동진단 실시	진단기관 (전문가)
진단원료 및 처방전 발급	진단원료 및 진단보고서 작성	전문가
	처방전 작성·발급 및 위원회 심의 요청	진단기관
처방전 심의·의결	맞춤형 치유사업 및 기업 개선과제 의결 진단기업 및 지원기관으로 추천서 송부	위원회 (기업건강관리팀)
맞춤형 치유신청	지원기관에 추천서 제시	진단기업
맞춤형 치유	유효기한 내 맞춤형 치유사업 실시 및 진단기업 자체 치유 과제 이행	지원기관 진단기업
사후관리 및 성과점검	기업건강관리팀에 맞춤형 치유 추진실적 통보 (매월 5일)	지원기관
	진단기업 사후코칭 보고서 작성·제출	전문가
	진단기업 사후관리 및 성과점검 실시	기업건강관리팀



## 1. 중소기업 건강진단시스템(경영진단)



### 3 기업건강 진단신청

기업건강진단 신청기간 및 신청자격에 대해 알고 싶습니다.

#### A

#### 1. 신청방법

진단을 희망하는 중소기업은 「중소기업 건강진단신청서」 (“신청서식” 참조)를 작성하여 가까운 관할 소재지의 진단기관에 직접 방문 상담을 통해 신청·접수 가능(매월 1~10일 신청)

※ 진단기관 : 지방중소기업청, 중소기업진흥공단 지역본(지)부, 신용보증기금 영업점, 기술보증기금 기술평가센터

#### 2. 신청대상

기업건강 진단신청 대상 업종을 영위하는 중소기업으로서, 상시근로자수가 5인 이상인 일시적 경영애로기업 또는 기업성장통(痛)을 겪고 있는 기업

구분	기본요건
기업규모	중소기업
근로자수	상시근로자수 5인 이상

#### 3. 신청대상 업종

진단신청 대상 업종 (한국표준산업분류)	진단신청 제외 업종(한국표준산업분류)
① 제조업(C)·광업(B)·운수업(H)	제조업(C) 중 불건전 영상게임기 제조업(33402중), 도박게임 장비 등 불건전 오락용품 제조업(33409중) 운수업(H) 중 도로 및 관련시설 운영업(52914), 주차장 운영업(52915)
② 도매 및 소매업(G)	주류, 담배 중개업(46102중), 귀금속 중개업(46109), 주류, 담배 도매업(46631,3), 사행성 오락게임용품 도매업(46463), 귀금속 도매업(46492) 소매업(47)
③ 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스(J)	불건전 게임소프트웨어 개발 및 공급업(5821중)
④ 사업시설관리 및 사업지원 서비스업(N)	경비, 경호 및 탐정업(보안시스템 서비스업(75320)제외) 및 기타 사업지원 서비스업(759중 전시 및 행사대행업(75992), 포장 및 충전업(75994)



진단신청 대상 업종 (한국표준산업분류)	진단신청 제외 업종(한국표준산업분류)
⑤ 전문, 과학 및 기술서비스업(M)	-
⑥ 하수처리, 폐기물 처리 및 환경복원업(E)	-
	진단대상업종 ①~⑥에 해당되지 않는 업종 (예시 : 농·임·어업, 건설업, 금융 및 보험업, 숙박 및 음식점업, 부동산업 및 임대업 등)

#### 4. 진단신청 제한 기업

- ① 시스템을 통한 맞춤형 치유를 받은 회수가 4회 이상인 기업
- ② 진단완료일로부터 1년이 경과하지 않은 기업. 단, 대표자 변경 등 진단 기업의 중대한 변화가 있다고 판단한 경우에는 그러하지 아니함.
- ③ 진단기관에서 진단 신청·접수가 거절된 기업으로 6개월이 경과되지 아니한 기업. 단, 그 거절 사유가 해소된 경우에는 그러하지 아니함.
- ④ 휴·폐업중인 기업
- ⑤ 세금을 체납중인 기업. 단, 세금분납계획에 따라 성실하게 세금을 납부하고 있는 기업 진단신청 허용
- ⑥ 전국은행연합회의 “신용정보관리규약에 따라 연체, 대위변제·대지급, 부도, 관련인, 금융질서문란, 화의·법정관리·기업회생신청·청산절차 등의 정보가 등록되어 있는 기업
- ⑦ 임직원의 자금횡령 등 사회적 물의를 일으킨 기업
- ⑧ 진단신청일 현재, 창업 후 5년 이상인 기업 중 다음에 해당하는 기업. 단, 진단기관의 장이 해당기업의 건강진단이 필요하다고 판단되는 경우에는 그러하지 아니함.
  - － 2년 연속 매출액이 50%이상 감소한 기업
  - － 2년 연속 적자기업 중 자기자본 전액 잠식 기업
  - － 최근 3개월 이내 연체일수 45일 이상 또는 연체일수 10일 이상이 4회 이상인 기업





## 1. 중소기업 건강진단시스템(경영진단)



### 4 기업건강 진단 실시

기업건강진단 기간 및 비용에 대해 알고 싶습니다.

**A**

#### 1. 기업건강 진단착수

진단기관은 진단신청서를 접수한 날로부터 7일 이내(공휴일을 포함하여 7일 이내)에 내부인력, 외부 전문가 1인 또는 2인이 진단을 착수할 수 있도록 조치

외부 전문가는 진단시스템에 등록된 전문가 pool중 진단신청 기업의 업종, 생산품 및 보유기술, 애로분야 등을 종합적으로 고려하여 배정

#### 2. 건강진단 실시 일수

진단 실시 일수는 하루 8Man-Hour 기준, 최대 6Man-Day(이하 “MD”라 한다) 원칙이며, 진단보고서 작성일은 1MD에 포함\* 단, 진단기업에 진단보고서 대면 브리핑(이하 “PT”라 한다)을 실시하지 않은 경우의 진단보고서 작성일은 0.5MD 포함 진단기관은 진단 실시 일수(진단보고서 작성일 포함)를 3MD로 부여하는 것을 원칙으로 하되, 진단신청 기업의 규모 및 특성을 고려하여 다음과 같이 진단 실시 일수를 조정할 수 있음.

진단신청 대상 업종(표준사업분류번호)	2MD	3MD	4MD	5~6MD
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제조업(C), 광업(B), 운수업(H)</li> <li>• 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스(J)</li> <li>• 사업시설관리 및 사업지원 서비스업(N)</li> <li>• 전문, 과학 및 기술서비스업(M)</li> <li>• 하수처리, 폐기물 처리 및 환경복원업(E)</li> </ul>	5인 이상 ~	10인 이상 ~	30인 이상 ~	50인 이상
	10인 미만	30인 미만	50인 미만	

#### 3. 진단방법 및 내용

- (1) 진단방법 : 전문가가 진단신청 기업의 현장을 방문하여 기업건강 진단을 실시하고, 진단정보를 진단시스템에 입력·분석
- (2) 진단내용 : 기업경영 전반에 관한 현재 상황·위치, 경쟁력, 위기관리 역량을 종합적으로 분석·진단



- ① 기술·산업 분석, 핵심역량분석, 경영성과분석 등
- ② 기업 성장통 원인, 위기관리역량 저해 요인 및 개선 포인트 도출
- ③ 기업성장로드맵 및 개선방향 제시

#### 4. 진단비용 및 기업부담

(1) 진단비용 : 30만 원/1MD

(2) 진단비용 부담

3MD 이내 진단비용 : 진단예산의 범위 내에서 진단기관이 부담

4MD 이상 진단비용 : 4MD 이상인 비용은 진단신청 기업이 부담

→ 진단비용을 부담하는 진단신청 기업은 해당 전문가와 「중소기업  
건강관리 운영지침」 별지 제13호의 협약서를 체결하고, 기업부담  
금을 납입

진단일수	☞ 진단실시 일수별 진단신청 기업의 진단비용 부담
4MD	3MD 비용(진단기관 부담) + 1MD 비용(진단신청 기업 부담)
5MD	3MD 비용(진단기관 부담) + 2MD 비용(진단신청 기업 부담)
6MD	3MD 비용(진단기관 부담) + 3MD 비용(진단신청 기업 부담)



## 1. 중소기업 건강진단시스템(경영진단)



### 5 처방전 작성·발급

건강관리처방전 작성과 발급은 누가 하는 것이며 관련기관은 어디인지 알고 싶습니다.

A

1. 진단기관은 '진단보고서'와 '건강관리 처방 메뉴얼'을 참조하여 별지 제2호의 '중소기업 건강관리 처방전'을 작성·발급(내부결재)하고, 신청·접수를 마감한 날로부터 25일(접수마감일은 포함하되, 공휴일은 포함하지 않음) 이내에 지역중소기업 건강관리위원회에 심의 요청

① 진단기관은 맞춤형 치유사업에 대해 진단기업과 사전협의 실시

2. 송부서류 : ① 중소기업 건강관리 처방전 ② 건강관리 진단결과 요약서 (1페이지) ③ 건강관리 처방내 (맞춤형 치유사업 또는 진단기업 자체 치유과제)





## 처방전 심의 및 추천

6

건강진단 후 처방전 심의 및 추천과정에 대해 알고 싶습니다.

건강진단 후 처방전 심의 및 추천과정에 대해 안내 드립니다.

A

### 1. 처방전 심의

#### (1) 처방전 심의 상정

지방청 기업건강관리팀은 진단기관에서 심의 요청한 '처방전'에 대해 실무검토를 거쳐 심의안건을 작성하여 중소기업건강관리위원회에 상정

#### (2) 처방전 심의·의결

중소기업건강관리위원회 심의·의결은 재적위원 과반수 참석, 참석위원의 과반수찬성으로 의결하며, 그 방법은 다음과 같으며, 위원회는 처방전에 대한 원활한 심의·의결을 위해 진단기관 담당자, 전문가, 진단기업 관계자의 위원회 참석을 요청할 수 있음

① 진단기관이 발급한 '처방전'에 대해서는 원안 심의·의결 원칙

② 처방전 중 잘못된 처방이라고 판단되는 경우에는 수정의결하거나, 추가적인 치유가 필요한 경우에는 치유사업을 추가하여 의결

③ 진단기업 자체 치유과제에 대해서는 맞춤형 치유사업(맞춤형 치유사업이 둘 이상인 경우에 는 치유 완료일이 늦은 맞춤형 치유사업)의 완료기한 내에 개선토록 권고하는 것을 원칙

④ 개선권고가 선행되어야 한다고 판단되는 경우에는 자체 치유과제의 선행 개선조건부 맞춤형 치유사업을 의결

### 2. 처방전 추천

기업건강관리팀은 위원회 심의·의결 사항을 별지 제5호의 중소기업 건강관리 대장에 기록하고, 진단기업 및 진단기관에는 별지 제3호의 중소기업 건강관리 추천서(이하 "추천"이라 한다)를, 지원기관에는 별지 제4호의 추천서를 신청·접수를 마감한 날로부터 30일(접수마감일은 포함하되, 공휴일은 포함하지 않음) 이내 송부

기업건강관리팀은 진단기업에 추천서를 송부하는 경우에는 맞춤형 치유사업, 참여절차, 신청서식 및 유효기한, 진단기업 자체 치유과제 이행내용 등에 관하여 성실히 안내



## 1. 중소기업 건강진단시스템(경영진단)



### 7 맞춤형 치유절차

건강진단을 받아 처방받은 사업에 대한 맞춤형치유 절차에 대해 알고 싶습니다.

**A** 맞춤형치유 절차에 대해 안내 드립니다.

진단기업은 중소기업 건강관리 추천서에 기재된 맞춤형 치유사업의 유효기한 내에 추천서를 지원기관에 제출하여 맞춤형 치유를 신청

→ 맞춤형 치유사업 안내에서 치유사업의 신청절차를 확인한 후 치유사업을 신청하시기 바랍니다.

- ① 진단기업은 지원기관이 맞춤형 치유사업의 신청서류의 작성을 요청하는 경우에는 작성·제출합니다.
- ② 지원기관이 진단보고서의 제출을 요청하는 경우에는 진단기업이 직접 또는 진단기관에서 제출합니다. (사전에 진단기업이 동의한 경우에 한 합니다.)



## 2

## 정부출연 연구개발자금 지원 준비 전략

### 사업계획서 작성 방법

8

사업계획서 평가 항목과 작성 시 꼭 지켜야 할 원칙에 대해 알고 싶습니다.

A 사업계획서는 매우 중요하고 작성이 매우 까다로우니 세부지침 또는 사업 계획서 작성요령 내용을 숙지하여 작성하는 것이 바람직합니다. 마감일 최소 1주일 전까지 1차본 작성을 완료한 후 부족한 사항을 보완하는 형태로 작성하면 경쟁력 있는 사업계획서를 작성할 수 있습니다.

사업계획서는 산·학·연 전문가들이 서면평가에 활용되는 서류전형 문서이며, 평가의 기본자료가 됩니다. 발표를 아무리 잘하더라도 사업계획서가 구체적이지 않고 객관성이 없다면 좋은 평가를 기대할 수 없습니다.

1. 사업계획서 평가 항목은 다음과 같습니다.

- (1) 내용이 얼마나 구체적이고 충실하게 작성 되었는가?
- (2) 최종 목표 및 정량적 평가방법이 적절하게 제시 되었는가?
- (3) 개발 목표를 잘 제시하고 있는가?
  - ① 실행 가능한 목표 및 평가방법
  - ② 실행 가능한 개발목표
  - ③ 내용의 구체화, 개발 목표(기술개발 목표 및 달성도)의 정량화 및 객관화

사업의 내용은 우수하네, 우수한 내용을 사업계획서에 담지 못한다면 서면 평가 통과가 어렵게 됨에 유의하시기 바랍니다.

2. 사업계획서 작성 시 꼭 지켜야 할 원칙은 다음과 같습니다.

- (1) 전체적으로 유기적인 연결이 잘 되어있는가?  
전체 맥락과 흐름이 최대한 논리적이고 구성면에서도 시종일관 논리의 일관성을 유지하여야 합니다.
- (2) 명확한 추진 배경 목표를 잘 나타내고 있는가?
- (3) 무엇을 위한 제안이며 무엇을 하기 위한 것인가?  
너무 막연하거나 원대한 목표이면 곤란하고, 목표 달성을 위한 연차별 추진일정을 제시하며 연차별 추진 일정에 따른 적합한 사업비를 구성 합니다.



## 2. 정부출연 연구개발자금 지원 준비 전략



- (4) 본인이 평가위원이라면 어떤 사업을 선택할 것인가? 지원사업마다 사업 목적이 있으므로 사업목적에 부합성을 확인합니다
- (5) 기술부분은 영역과 기술내용을 구체적으로 제시하고 있는가? 특정한 목표를 가지고 객관적이고 구체적인 기술개발 내용을 제시하고 있는지 확인합니다.
- (6) 수행기관의 역량을 체계적이고 설득력 있게 설명하는가? 유사과제를 수행하고 있거나 수행한 적이 있다면 중복성이 있어 단점이 될 수 있으므로 장점이 될 수 있는 부분에 초점을 맞추어 기술할 필요가 있습니다.
- (7) 위탁기관, 참여기관과의 업무 분장을 명확히 하고 있는가? 각자 어떤 역할을 수행하며, 어떻게 협력할 것이고, 기관들이 가진 리소스를 어떻게 공유할 것인가를 나타냅니다.

## 3. 사업계획서 제출 시 제출해야할 문서들은 다음과 같습니다.

- (1) 중소기업 경영현황표(아래의 경우에는 지원이 제외됩니다.)
  - 1) 부도나 휴·폐업의 경우
  - 2) 금융기관 등의 채무불이행이 확인된 경우
  - 3) 부채비율이 1,000%이상인 경우(창업 2년 미만은 업체 제외)
  - 4) 기업이 자본전액잠식 상태에 있는 경우
- (2) 사업비 비목별 소요명세서
  - 1) 중소기업청 기술개발사업 관리지침에 의거해서 작성
  - 2) 인건비, 직접비, 간접비, 위탁개발비
  - 3) 반드시 과제에 필요한 내용만 작성하고 1, 2차년도 사업비내역을 동일하게 작성할 경우 기술개발 내용의 신뢰도 저하
- (3) 신용상태 조회 동의서
- (4) 연구기자재 구입계획서 등(3천만 원 이상 기자재인 경우)



## 사업계획서 작성 요령

9

사업계획서 작성요령이 첨부되어 있으나 너무 어렵게 느껴집니다. 사업 계획서 각 항목은 어떻게 작성해야 하는지 알고 싶습니다.

A 세부 자세한 사업계획서 작성 요령은 중소기업청 기술개발 사업 종합관리시스템([www.smttech.go.kr](http://www.smttech.go.kr)) → 정보마당 → 자료마당 → 규정 및 서식 → 중소기업청 기술개발사업 신청 서식에서 확인 가능합니다. 규정에 맞지 않은 사업비는 삭감 대상이니 주의하시기 바랍니다.

### 1. 사업계획서 구성

사업계획서는 PART 1과 PART 2로 구성되어 있습니다.

‘PART 1’은 과제의 기술분류, 주관기관의 인적사항 및 정부 출연금, 신청내역, 기술개발의 개요 등 기술분야, 연구개발 기관 등에 대해 대략적으로 설명하는 부분입니다.

‘PART 2’는 기술개발 내용, 연차별 일정 및 위탁기관 등과의 업무 분장 내용 등 실질적인 연구개발 내용을 작성하는 부분으로 기본개념도, 도면 또는 사진 등을 효과적으로 사용하면 더 좋은 점수 획득이 가능합니다.

### 2. 세부 항목 작성법

- (1) 기술개발 내용 : 평가위원들이 쉽게 이해할 수 있도록 작성합니다.
- (2) 업무분장 : 해당기관이 있는 것만 작성합니다.
- (3) 기술개발 목표 및 달성도 평가 : 주요 성능지표, 증빙방법 등은 성공 실패의 주요 잣대가 되고 정량화, 수치화, 객관화가 필수이며, 비계량적이고 주관적일 경우 신뢰성이 떨어지며 가중치는 각 항목의 합이 100%이어야 합니다. 평가위원들이 개발기술 수준 및 기술개발의 성공 여부를 판단하는 자료가 됩니다.
- (4) 세부 추진 일정 및 역할 분담 : 과제수행 기간 중 세부개발 내용을 수행 주체별로 간단히 요약 기재 합니다.
- (5) 핵심 연구인력의 주요 이력 및 연구수행 실적 : 개발능력 인프라 검토, 과제책임자의 연구능력, 주관기관의 과제수행을 통해 과제 파급효과를 판단합니다.





## 2. 정부출연 연구개발자금 지원 준비 전략



- (6) 연구기자재 설비보유 및 구입현황 : 개발기술과 매칭여부를 확인하며 3천만 원 이상의 기자재 및 시설 구매 시 연구기자재와 연구시설도입 계획서를 반드시 작성합니다.
- (7) 결과활용 및 사업화방안에는 다음의 내용을 명기 합니다.
  - 1) 모방방지를 위한 기술보호 및 차별화 전략
  - 2) 제품화시키기 위한 계획과 신뢰성 확보를 위한 계획
  - 3) 판매를 위한 양산 계획, 마케팅, 판매전략의 객관적 서술
  - 4) 결과물의 판매가 가능한 판매처, 판매량, 총 판매량
  - 5) 제품화, 양산 등을 위한 투자계획, 판매계획, 파급효과 등



## 대표자와 과제책임자 선택 전략

10

기술 과제 참여 시 대표자와 과제책임자에 대한 참여 제한 사항이 있는지 알고 싶습니다.

A  
중소기업이 대표자와 과제책임자를 전략적으로 선택하는 것은 한계가 있을 수 있으나 개발과제 또는 사업영역 관련 전문성과 사업화 능력 유무 판단에서 동업종 근무경력 및 업무노하우 보유 정도를 측정하는 대상이 됩니다. 그러므로 아래 사항을 고려하여 준비하신다면 더 좋은 평가를 받으실 수 있습니다.

고려할 사항은 다음과 같습니다.

1. 기술경영전략 기술혁신 및 이를 기반으로 한 마케팅, 제품화 기획 등 경영전략의 우수성
2. 기술이해도 신청  
기술에 대한 전반적인 기술이해도의 우수성
3. 대표자 및 과제책임자의 동업종 경험 수준  
신청과제의 주생산품이 속하는 업종 근무경력 일정수준 이상
4. 위기대처능력  
기업의 자금흐름을 구체적으로 파악하고 있는지, 위기사항 발생 시 적극적 대처 가능 여부
5. 연구인력 관리  
최근 1년 이내(과제접수 마감일 기준) 기술담당 임원, 핵심기술 인력의 퇴직사실 여부

위의 항목 중 3개 항목 이상에 해당하는 경우 보통수준에 해당되오니 참고하시기 바랍니다.

준비 자료는 다음과 같습니다.

1. 대표자와 과제책임자 이력서(규정 양식 제공)
2. 경력증명서, 법인등기부 등본, 면담 등으로 확인
3. 최근 3년간 과제책임자가 참여한 국가R&D 참여 실적
  - (1) 국가과학기술지식정보서비스([www.ntis.go.kr](http://www.ntis.go.kr)) 시스템 출력물
  - (2) 해당기관 과제 시스템 출력물 등



## 2. 정부출연 연구개발자금 지원 준비 전략



4. 과제책임자가 취득한 특허 및 실용실안, 최근 5년간 SCI급 논문 게재 현황
5. 특허 및 실용실안 등록원부(발명자가 과제책임자인 것) 게재논문 전문

대표자 및 과제책임자 등이 사업 접수마감일 기준으로 다음 사항 중 어느 하나에 해당하는 경우에는 신청에 제한이 있습니다.

1. 기업의 부도 휴·폐업
2. 금융기관 등의 채무 불이행이 확인된 경우
3. 부채비율이 1,000% 이상인 경우(창업 2년 미만인 업체는 제외)
4. 기업이 자본전액잠식 상태에 있는 경우
5. 파산·회생절차·개인회생 절차의 개시 신청이 이루어진 경우



## 최근 3년간 지식재산권 실적 관리

11

지식재산권 실적 관리방법 등에 대해 알고 싶습니다.

A  
평가는 기술성과 사업성을 평가하게 되며, 기술성 평가 항목 중 기술개발실적 평가를 위한 사항으로 최근 3년 이내, 동일분야 기술개발에 대한 실적 관리가 필요합니다.

고려할 사항은 다음과 같습니다.

1. 최근 3개년 기술개발 실적
2. 신청한 기술분야와 동일성이 인정되는 기술개발 실적

위의 항목 중 특허등록을 기준으로 2건 이상 해당하는 경우 보통수준에 해당되오니 참고하시기 바랍니다.

준비 자료는 다음과 같습니다.

과제접수 마감일 기준으로 최근 3년간 획득한 실적만 해당합니다. 건당 점수는 변동사항이 있을 수 있습니다.

1. 특허 출원 : 출원사실증명원(특허청발급)
2. 특허 등록 : 특허 등록증(등록원부 포함)
3. 최근 3년간 신기술(NET), 신제품(NEP) 인증



## 2. 정부출연 연구개발자금 지원 준비 전략



### 12 최근 3년간 수상실적 관리

수상실적도 평가에 도움이 되는지, 인정되는 수상실적에는 어떤 것이 있는지 알고 싶습니다.

**A** 기술성 평가 항목 중 기술개발실적 평가를 위한 사항으로 최근 3년 이내 수상실적의 관리가 필요합니다.

인정되는 수상실적은 다음과 같습니다.

1. 중소기업 기술혁신상(중소기업청)
2. 중소기업대상(중소기업진흥공단)
3. 지식경제부 10대 신기술상
4. IR52장영실상(한국산업기술진흥협회)
5. 다산기술상(한국경제신문사)
6. 벤처기업상(한국종합기술금융)
7. 특허기술상(특허청)
8. 기타 기술 관련 정부 포상



## 기업부설연구소, 연구개발전담부서, 자체 개발조직 보유

13

모든 권리와 주체는 당사에서 가지고 있으나 자체 연구·개발조직 없이 외부에 의존하고 있습니다. 이러한 경우 서류제출과 기술개발 역량 평가에 문제가 되는지 알고 싶습니다.

A

기술성 평가 항목 중 기술개발역량 평가를 위한 사항으로 기술개발 전담조직 구성 및 운영의 적정성 관리가 필요하며, 과제 수행의 중추적 역할을 담당하는 실질적인 R&D 전담조직과 별도의 공간 확보 및 실질적 운영여부를 확인하게 됩니다.

고려할 사항은 다음과 같습니다.

1. 기술개발 과제 수행 목적으로 R&D전담조직 구성·운영 신청한 기술개발을 효과적으로 수행할 수 있는 연구공간을 확보하고 있는가?
2. 별도 연구공간이 협력대학 또는 연구소 등에 위치하는 경우 반드시 회사 소속 상주인력이 연구소에 근무, 비용 부담, 인력 파견, 인력 참여 등 실질적으로 참여하고 있는가?
3. 연구공간에 기본적인 기자재, 연구개발 장비를 실제 구비 하고 있는가?
4. 주관기관이 보유한 기술개발 전담조직 및 인력을 보유하고 연구공간을 활용하여 실질적으로 기술개발 활동을 수행하고 있는가?
5. 외부기관의 연구 장비를 임차하여 사용하는 경우 해당 장비 활용의 필요성과 편의성 등 임차의 적정성을 확보하고 있는가?
6. 연구장비 신규 구입의 경우 외부기관의 임차가 곤란하거나 구입해야할 사유의 타당성이 있는가?

자체 연구개발 부서 및 기술인력 보유, 기본적인 연구장비 기자재 중 일부 확보에 해당하는 경우 보통수준에 해당되오니 참고하시기 바랍니다.

준비 자료는 다음과 같습니다.

1. 각항 중 해당사항에 대한 증빙자료(소속인원, 명단이 기재된 자료) 제출
2. 기업부설연구소, 연구개발전담부서(한국산업기술진흥협회)
3. 회사 자체 임명장 및 조직도(부서별 인원 포함)
4. 기술개발실적(시제품, 연구관련기록 등 성과물)



## 2. 정부출연 연구개발자금 지원 준비 전략



### 14 사업비 조정여부, 사업비 수령시점, 기술료 부담

사업비가 조정될 수 있는지, 사업비는 언제 받을 수 있는지, 기술료는 무엇인지 알고 싶습니다.

**A** 수정사업비란 대면평가시 평가위원들이 산출한 평균 개발비로 조정된 사업비를 말하며, 수정사업비 기준으로 수정사업계획서를 기한내 다시 제출해야 합니다. 사업 내용을 바꾸는 것은 불가능하오니 참고하시기 바랍니다.

사업비 지급시기는 다음과 같습니다.

종합관리시스템에서

협약서 생성, 범용인증서 준비 → 협약서 서명 → 최종 협약 완료(협약 당사자가 모두 서명 완료) 후 사업비 지급

기술료는 개발결과물을 소유하는 대가로 납부하는 일정금액으로 정부출연금의 10%입니다. 최종 성공판정을 받으면 기술료를 납부(사업별 세부관리 지침에서 기술료 납부 사업인지 확인)하게되고, 기술료 징수기간은 기술실시계약 체결일로부터 3년이내, 1년 단위로 분할 징수하게 됩니다. 기술료 일시 또는 조기 납부 시 일부 감면 혜택이 있습니다.

#### TIP

1. 사업별 차이점 및 특징을 꼼꼼히 살피기
2. 사업별 신청기간 유의하기



## 연구 성과물 관리

15

오랜시간 투자를 많이 하여 신제품 개발에 성공하였고 다음 달부터 시판을 준비 중입니다. 건강진단을 받는 과정에서 연구성과물 관리가 전혀 되어있지 않다는 진단을 받았습니다. 연구성과물 관리는 어떻게 해야 하는지 알고 싶습니다.

기술성 평가 항목 중 기술개발역량 평가를 위한 사항으로 실질적 운영의 적정성 여부를 확인하므로 이에 대한 관리가 필요합니다.

A

고려할 사항은 다음과 같습니다.

1. 신청기술관련 선행특허 및 기술현황 조사 및 자료 관리
2. 구체적인 기술개발 실적 및 내용(시제품, 시료, 연구관련 기록 등 연구 성과물) 확인으로 실질적 기술개발의 활발한 활동 및 자료관리

준비 자료는 다음과 같습니다.

1. 신청기술관련 선행특허 및 기술현황 조사자료
2. S/W, 지식서비스, 설계기술인 경우에는 기존제품(S/W등)개발 절차서·매뉴얼 등





## 2. 정부출연 연구개발자금 지원 준비 전략



### 16 조직·분야별 인력관리

기술개발 연구인력이 부족하여 신규 채용을 고려하고 있습니다. 전략적 인력채용 및 관리 방법에 대해 알고 싶습니다.

**A** 기술성 평가 항목 중 기술개발역량 평가를 위한 사항으로 기술개발 과제를 성공적으로 수행하기 위한 적정 수의 연구인력 확보 수준을 검토하게 되므로 이에 대한 준비가 필요합니다.

고려할 사항은 다음과 같습니다.

1. 참여 연구인력은 기술개발 과제를 실제로 수행하는 인력 기준
2. 전공·경력·자격 인정분야 : 기술개발 과제와 연관성
3. 과제책임자, 핵심 개발인력 근속연수 : 접수마감일 기준 최소 6개월이상 근속

준비 자료는 다음과 같습니다.

정규직원 여부, 근무기간 확인이 필요합니다.

1. 대표자와 과제책임자 이력서(규정 양식 제공)
2. 국민연금(또는 건강보험) 사업장가입자명부(참여연구원, 마케팅인력포함 임직원 이름명시)
3. 조직도(임직원 이름명시)
4. 정규직원 여부, 근무기간 준비 자료(4대보험 중 하나만 준비·직원별 최초 취득일을 확인할 수 있어야합니다.)



## 기술개발 집중도·역량 관리

17

기술개발 연구인력의 기술자격, 학력수준 관리방법에 대해 알고 싶습니다.

A

기술성 평가 항목 중 기술개발역량 평가를 위한 사항으로 기술개발 연구인력의 우수성(기술자격, 학력수준)에 대한 관리가 필요합니다.

고려할 사항은 다음과 같습니다.

구분	배점	기술자격별 경험기준			학력별 경험기준				
		기술사	기사	산업기사	박사 학위	석사 학위	학사 학위	전문 대학	고졸 이하
특급 기술자	5	4년 이상	10년 이상	13년 이상	3년 이상	9년 이상	12년 이상	15년 이상	20년 이상
고급 기술자	4	1년 이상	7년 이상	10년 이상	3년 이상	6년 이상	9년 이상	12년 이상	15년 이상
중급 기술자	3	1년 이상	4년 이상	7년 이상	—	3년 이상	6년 이상	9년 이상	12년 이상
초급 기술자	2	—	1년 이상	4년 이상	—	3년 이상	3년 이상	6년 이상	9년 이상
기타	1	—	—	—	—	—	—	—	—

일반제조분야 : 6~7점, S/W·지식서비스 분야 : 10점이상이면 보통수준에 해당되오니 참고하시기 바랍니다.

준비 자료는 다음과 같습니다.

CEO, 과제책임자, 참여연구원의

1. 최종학위증명서(전문대졸 이상만 해당) 사본
2. 기술자격증(기술사, 기사, 산업기사)
3. 이력서(담당업무 포함)
4. 경력증명서(없는 경우 국민연금 가입증명서, 모든 근무지 이력을 확인가능 토록 준비)

※ 단, 석·박사학위 소지자의 경우 학사 및 석사학위 증명서 동시 제출



## 2. 정부출연 연구개발자금 지원 준비 전략



### 18 주관기관의 기술수준

기술성 평가 항목 중 주관기관의 보유기술 수준의 평가 기준은 어떻게 되는지 알고 싶습니다.

**A** 주관기관의 보유기술 수준의 평가 기준에 대하여 고려할 사항은 다음과 같습니다.

- (1) 주관기관의 보유기술이 제품의 핵심 및 주변에 기여하는 정도
- (2) 기술개발의 중추적 역할을 위탁 및 외부에 의지하는지
- (3) 핵심부품을 구입하여 단순 조립 또는 가공하는 개발 내용인지
- (4) 상용화 제품이 있는 경우 보통 수준 이상 해당

제품의 주변 부분에 주로 기여하며, 핵심부분에 기여하더라도 절반이하의 수준이면 '보통' 수준에 해당하고 절반이상이면 '우수'로 평가됩니다.

예를 들어 아래의 3가지 조건만 모두 충족한다면 제조업으로 등록은 가능할 것이나, 기술개발의 중추적 역할을 위탁 및 외부에 의지한다면 연구개발 과제를 성공적으로 수행하는데 역량이 부족한 것으로 평가됩니다. 실제 개발을 수행하고 기술력을 보유한 기업이 선정되어야 지원취지에 맞는 것이기 때문입니다.

주관기관의 보유기술 수준 항목의 배점은 총점 중 10점정도(바뀔 수도 있음)이니 참고하시기 바랍니다.

[제조업 조건]

- ① 생산할 제품을 직접 기획(고안 및 디자인, 견본제작 등을 포함한다)할 것
- ② 그 제품을 자기명의로 제조할 것
- ③ 그 제품을 인수하여 자기 책임 하에 직접 판매할 것



## 목표시장의 성장가능성

19

사업성 평가 항목 중 목표시장의 성장가능성의 평가 기준은 어떻게 되는지 알고 싶습니다.

A

목표시장의 성장가능성은 사업성 평가 항목 중 배점이 큰 항목으로 고려할 사항은 다음과 같습니다.

1. 동업종 시장성장률, 시장규모의 성장가능성
2. 신규시장 개척 : 잠재수요

목표시장의 성장가능성 평가를 위한 준비서류는 당해연도를 기준으로 직전 1년, 향후 1년의 개발제품의 국내외 시장규모 자료이며 공인기관의 시장분석자료가 필요하나 없을 시 자체 시장조사 자료를 준비하시면 됩니다.

향후 평균 경제성장률 또는 그 이상의 수준으로 증가할 것으로 기대되는 경우 보통수준에 해당하며, 지속적인 성장 전망되는 경우는 우수에 해당됩니다.



## 2. 정부출연 연구개발자금 지원 준비 전략



### 20 제품(서비스) 시장경쟁력

시장성 평가 항목 중 개발제품의 시장경쟁력의 평가 기준은 어떻게 되는지 알고 싶습니다.

**A** 사업성 평가 항목 중 개발 제품의 시장 경쟁력 평가를 위한 사항으로 사업성 평가 항목 중 배점이 큰 항목입니다.

고려할 사항은 다음과 같습니다.

1. 대체품의 개수(적을수록 좋음)
2. 타사 경쟁제품 대비 가격경쟁력
3. 수요자가 기존제품을 해당제품으로 교체할 경우, 제품가격 이외의 추가 비용 발생 가능성
4. 타사 경쟁제품 비교 성능, 디자인 등에서 차별성, 경쟁우위 확보 가능성
5. 수입대체 및 수출증대 효과 기대 가능성

준비 자료는 다음과 같습니다.

1. 경쟁사 분석자료(가격, 성능, 디자인 등)
2. 목표시장 규모 및 예측자료
3. 사업화 전략 및 홍보 전략 등



## 재무관리

21

2년차 창업초기 벤처기업입니다. 꾸준한 연구개발에 대한 투자로 인하여 재무상태가 취약한 상황입니다. 정부출연 연구개발자금 지원 사업에 참여 시 재무상태가 얼마나 반영되는지 알고 싶습니다.

사업성 평가 항목 중 제품생산재무능력 평가를 위한 사항으로 제품생산에 필요한 유동성 자산(현금, 예·적금, 주식, 채권 등) 등 단기현금조달 능력에 대하여 관리하여야 합니다.

A

고려할 사항은 다음과 같습니다.

1. 재정상태, 수익창출능력, 과거 당좌비율, 매출액 대비 영업이익율 등
2. 최근 결산기 재무제표 기준 당좌비율 확인  

$$\text{당좌비율} = (\text{유동자산} - \text{재고자산}) / \text{유동부채} \times 100$$
3. 업종평균대비 증가율 : 업종평균 대비 60%이상 120%미만(주관기관 당좌비율/업종평균 당좌비율  $\times 100$ )이면 '보통'
4. 업종별 부채비율(산식 : 총 부채  $\div$  자기자본  $\times 100$ )
5. R&D비용 관리

준비 자료는 다음과 같습니다.

1. 최근 2~3개년도 재무제표
2. 매년 한국은행이 발표하는 업종별 경영분석 지표 비교 관리



## 2. 정부출연 연구개발자금 지원 준비 전략



### 〈참고〉 (중소·벤처기업 VC 투자적합 검증 기준 : 재무부문)

최대주주	지분 30% 이상 (핵심 창업 파트너 지분 합산 기준)
주주구성	핵심개발인력 지분 10% 보유여부 (스톡옵션 부여 포함)
부채	자기자본의 100% 이하
현금흐름	매출채권회전율 2회 이상
개발비	매출 없는 경우 20억 이하 매출 있는 경우 연간 매출액의 20% 이하
제품의 경쟁력	경쟁우위 차별화 요소 보유 해당 시장의 성장성(연20%)
해당시장 예상규모	국내 기준 500억 이상(연관시장 포함)
원가구성	매출원가율 80% 이하
재고자산	전체 매출의 30% 이하
영업	최근 1년간 영업의 증가추세 여부
투자금 회수방안	향후 4년 이내에 보유지분 회수방안 보유 (IPO 및 M&A 통한 매각 가능성 포함)
투자금 예상수익률	투자금 회수 시 목표수익률 IRR 30% 이상



## 제품(서비스) 사업화 역량

22

시장성 평가 항목 중 사업화 역량 평가 기준은 어떻게 되는지 알고 싶습니다.

시장성 평가 항목 중 사업화 역량 평가는 다음의 서류들로 평가하고 있으니 이에 대해 평상 시 관리가 필요합니다.

A

준비 자료는 다음과 같습니다.

1. 신청 기술개발과제와 산업기술분류(대분류)가 일치하는 기술분야에 대해 주관기관 등이 최근 3년간 개발한 제품 건수(매출발생 전단계)
2. 최근 3년간 기술상용화 건수(매출발생한 실적)
3. 세금계산서 제품 홍보물(카달로그 책자, 홈페이지)
4. 제품(실물) 등 매출관련 증빙
5. 일반 제조분야의 경우 기존 거래중인 재료·부품공급업체 자료, 매입처별 세금계산서 합계신고서 등
6. S/W, 지식서비스, 설계기술의 경우 기존제품의 개발 절차서 및 매뉴얼
7. 사업화 추진시 예상 소요자금 및 조달계획
8. 투자계약서, 확약서 등의 자료
9. 서비스 사후관리를 위한 지원체계도 및 절차
10. 고객응대메뉴얼 및 A/S(고객불만접수)처리 관련 파일
11. 서비스 상용화 전 필드테스트 계획 등





## 2. 정부출연 연구개발자금 지원 준비 전략



### 23 개발장비 보유 및 관리, 생산설비 확보 구축

기계장치가 고가이므로 자체 생산설비가 없이 외부 장비를 이용하고 있습니다. 개발장비와 생산설비 확보 수준 관리에 대해 알고 싶습니다.

**A** 사업성 평가 항목 중 생산시설 보유여부 평가를 위한 사항으로 제품생산을 위해 필요한 생산설비·개발장비를 관리합니다.

고려할 사항은 다음과 같습니다.

1. 기존시설 활용 가능성, 신규시설의 필요성
2. 외주생산인 경우 : 납기에 맞춘 생산 가능성, 기존 외주가공업체와의 거래 조건, 거래기간(계약서 내용 중요)
3. 신기술의 신시장·신제품 여부, 개량기술의 신제품 또는 원가구조개선형 제품인지 고려하여 신규시설 또는 기존시설 적용여부
4. 신규 생산라인 필요(미흡 또는 불량)·설비 추가 구매 필요(보통)·기존시설 보수 사용(우수 이상)
5. 〈S/W, 지식서비스, 설계기술 분야〉 우수한 인적자원 구성, 필수 장비 및 공간 확보, 필수자격요건(전문자격증, 인허가)의 충분성, 연구개발을 위한 우수한 외부네트워크 구축

준비 자료는 다음과 같습니다.

이에 대한 평상 시 자료관리가 필요하겠습니다.

1. 설비관리, 품질관리 등을 위한 생산관리 조직유무(조직도, 생산관리 관련 서류 등)
2. 생산설비 보유대장(또는 고정자산 관리대장)
3. 외주생산인 경우 : 계약서(or)세금계산서(대표적인 건 3개내외)



## 대면평가 준비 방법

24

대면평가는 어떻게 준비해야 하는 지 알고 싶습니다.

대면평가준비방법은 다음과 같습니다.

A

1. 과제당 발표시간 : 총 60분(발표 20분, 질의응답 40분) (각 관리기관별로 상이)
2. 발표자료 작성 : 평가표 참조하여 발표자료 작성하면 유리
3. 평가과제 : 기술분야별 분과 구성
4. 주관기관이 평가일정 안내
5. 참석자 : 참여기업이 있는 경우 참여기업의 대표(연구책임자)  
(예외 : 산학연협력 참여기업 대표자 반드시 참석(3인이내 동행))
6. 대리발표자(위임장 지참) : 참여기업의 대표자 또는 해당과제와 관련된 경력을 가진 주관기관의 전문인력(발표자 신분증 확인)
7. 평가위원 : 5~7인(발표자료 준비자료 부수 주관기관 안내)

다음은 발표요령에 대해 안내하겠습니다.

1. 기업소개 : 최대 2~3분 이내
2. 기술트렌드 및 시장규모의 근거 제시
3. 개발 목표 및 내용 설정은 가장 눈에 들어오게 서술
4. 공동연구를 진행하는 경우 : 기술개발 추진체계 설명 시 명확한 역할분담 설명
5. 사업화 추진계획 및 예상되는 시장성, 경제성 설명 : 반드시 예상 답변 준비
6. 제품화 계획 및 판로확보 방안
7. 부풀려진 계획은 지양하고 현실적인 계획을 제시
8. 발표내용을 간략하게 정리하고 마무리

질의 응답 요령은 다음과 같습니다.

1. 질문의 요점을 파악하여 답변
2. 장황한 설명 지양
3. 부풀려진 답변보다는 솔직하게 답변



## 2. 정부출연 연구개발자금 지원 준비 전략



가장 많이 하는 질문은 다음과 같습니다.

1. 기술개발 목적의 명확성
2. 기술개발로 인한 매출증대 등의 파급효과
3. 주관기관과 참여기관간의 협력계획
4. 국내외 시장동향 파악
5. 특허출원 방안과 회피전략 등

- 관련 사이트

중소기업청 기술개발사업 종합관리시스템 : [www.smttech.go.kr](http://www.smttech.go.kr)



## 마케팅 역량

25

자체적으로 마케팅 조직이 있는 경우와 아웃소싱을 하는 경우 증빙서류 관리방법과 당사의 마케팅 수준은 어느 정도 되는지 체크해 볼 수 있는 방법이 있는지 알고 싶습니다.

마케팅 역량개발을 위해 평상 시 관리해야할 자료는 다음과 같습니다. 마케팅 전담인력(마케팅 전략 수립 등 마케팅 업무담당과 고객대응인력(고객 불만접수 및 처리) 모두 포함하여 마케팅 인력) 및 조직을 확보하고 있는 경우

A

1. 회사 전체 조직도(부서별 인원 포함)
2. 마케팅 전담인력의
  - (1) 최종학위증명서(전문대졸 이상만 해당) 사본
  - (2) 이력서(담당업무 포함)
  - (3) 경력증명서(없는 경우 국민연금 가입증명서)
  - (4) 마케팅 인력 인사발령장(단, 석·박사학위 소지자의 경우 학사 및 석사 학위 증명서 동시 제출)
3. 마케팅 아웃소싱을 하는 경우
  - (1) 아웃소싱계약서, 거래증빙서류(세금계산서 등)
  - (2) 아웃소싱업체의 2011년 재무제표 (or) 매출확인증빙 서류



## 2. 정부출연 연구개발자금 지원 준비 전략



### 26 기술수요조사

연구개발 지원사업 종류, 기술수요조사가 무엇인지 알고 싶습니다.

**A** 연구개발 지원사업 종류와 차이점에 대해 안내하겠습니다.

자유응모	연구개발 주제와 무관, 연구개발 과제를 자유롭게 신청
지정공모	사전 기술수요조사를 통한 접수 및 평가를 통해 채택된 기술과제 지정 공고

진행절차 상의 차이가 발생합니다.

종류	과제 진행 절차
자유응모형	사업공고 > 신청접수 > 선정평가 > 협약체결 > 진도보고 > 최종 보고 > 최종평가 > 기술료 납부
지정공모형	기술수요조사가 선행 : 수요조사공고 > 신청접수 > 수요조사 평가

기술수요조사는 향후 중소기업이 필요로 하는 핵심기술 개발과제 도출 목적으로 지원사업 공고전 과제기획위원회개최 연구개발과제를 발굴하고 발굴된 과제는 각종 중소기업 기술개발지원사업과 연계지원하며 지정공고 형태로 신청기업을 모집하게 됩니다.

조사대상은 업계, 학계, 연구기관이 대상이 되며, 기술수요조사 실시 목적은 기술내용, 개발기간, 개발효과의 종합적 분석을 통한 종합적 분석을 통해 중소기업의 기술경쟁력 향상, 국가 연구개발지원사업의 실효성을 극대화 하기 위한 것입니다.

중기청은 매년 일정기간에 기술수요조사 설명회를 전국단위로 개최하며 일정 확인 가능합니다.

기술수요조사 제안서 작성 전 반드시 확인해야할 사항입니다.

중소기업종합관리시스템([www.smttech.go.kr](http://www.smttech.go.kr)) > 수행과제 검색

중복성 검토 > 국가과학기술지식정보서비스([www.ntis.go.kr](http://www.ntis.go.kr)) > 유사과제 검색



## R&D프로세스·선정평가 준비 방법

27

R&D프로세스, 선정평가의 종류, 선정결과에 대해 알고 싶습니다.

R&D 공통 프로세스는 다음과 같습니다.

사업공고 > 신청 접수 > 선정평가 > 협약체결(수정사업계획서 제출 > 민간 부담금 납부 > 협약서 생성(전자입찰용 공인인증서 필요) > 진도보고(개발 기간의 1/2시점에 보고서 제출, 현장점검을 통한 계속·중단·조기완료 여부 판정) > 최종보고(진도보고에서 '계속' 판정을 받은 과제가 정상적으로 과제 개발을 완료한 이후 '1개월 이내에 제출' 하는 보고서) (개발기간 2년 과제 = 1차년도 + 2차년도) > 최종 평가 > 기술료 납부

선정평가 종류는 다음과 같습니다.

1. 서면평가 : 사업계획서 기반으로 서류 평가
  2. 현장평가 : 실질적으로 기업을 방문하여 평가
  3. 대면평가 : 사업의 당락을 결정하는 중요한 평가
- \* (사업별로 각 평가 중 일부가 생략될 수 있음)

선정결과 통보 방법은 유선, 이메일, 우편 등입니다.



### 3

## 중소기업의 경쟁력 향상 전략

### [1] 혁신형 중소기업 평가 우대\_기술 혁신



### 28

#### 매출액대비 연구개발비 비중

혁신형 중소기업 평가를 받을 때 연구개발비 투자는 매출액대비 어느 정도 되어야 유리한지, 연구개발비 산정 방법 및 기준, 재무제표 반영 방법, 지출은 있으나 회계처리 되어있지 않은 경우 어떻게 해야 하는지에 대해 궁금합니다.

### A

연구개발비 투자비율 산술식은 아래와 같습니다.

$$\text{기술개발투자비율} = \frac{\text{당기연구개발비}}{\text{당기매출액}} \times 100$$

\* 연구개발비 = 대차대조표상의 개발비 증가액(당기 개발비 - 전기 개발비)  
+ 손익계산서상의 경상개발비·연구비, 개발비 상각액 + 제조회가명세서상의 경상개발비 등

최근 2년간 평균치를 적용하는 것을 원칙으로 하고, 최근 2년간 결산자료가 없는 경우에는 최근년도 기준으로 비율을 산출합니다.

계산 시 고려사항으로는

- ① 기술개발금액에는 기술개발 및 제품개발에 관련한 인력의 인건비, 교육훈련비, 시설비, 기자재비, 시약·재료비, 기술도입비, 기술정보비, 외부지원연구비, 연구시설·장비의 감가상각비, 기타 관련 소요경비 등을 포함하여야 하며,
- ② 대차대조표(이연자산), 손익계산서(경상연구개발비), 제조회가명세서 등의 재무제표를 참조해야 합니다.
- ③ 당기 결산자료가 없는 경우는 직전 월까지의 매출액 및 기술개발투자금액을 합산하여 비율을 산정합니다.

혁신형 중소기업 평가에서는 5점 단위 척도 시 20%이상 5점, 10%이상 20%미만 4점, 3%이상 10%미만 3점, 3%미만 2점, 해당 없음 1점으로 산정하고 있습니다. 평가 시 연구개발비 지출은 있으나 회계처리 되어있지 않은 경우에는 연구개발비에 해당되는 지출된 증빙자료를 제출하여야 합니다.



## 이노비즈(Inno-Biz) 기업

29

이노비즈(Inno-Biz)기업은 무엇이며 어떻게 인증 받을 수 있을까요?

A 이노비즈(Inno-Biz)란 혁신(Innovation)과 기업(Business)의 합성어로 기술 우위를 바탕으로 경쟁력을 확보한 기술혁신형 중소기업을 의미합니다. 정부에서는 기술경쟁력과 미래 성장가능성을 갖춘 이노비즈(Inno-Biz)기업에 기술, 자금, 판로 등을 연계 지원하여 육성하고 있습니다.

이노비즈(Inno-Biz)기업 인증을 받으려면 중소기업기본법상 중소기업으로서 설립 후 3년 이상인 기업이어야 합니다.

1차로 온라인([www.innobiz.net](http://www.innobiz.net)) 자가진단을 통해 650점 이상으로 통과되어야 하며, 2차로는 현장평가를 통한 심사과정을 거쳐 700점 이상을 받고 기술평가 등급 A0상이어야 최종 이노비즈(Inno-Biz)기업에 선정됩니다.

2차 현장평가가 중요한데 온라인 자가진단에서 자체 평가했던 내용에 대하여 사실대로 평가를 했는지의 신뢰성 유무를 확인하며, 기업이 보유한 개별기술에 대한 현황과 보유기술에 대한 혁신성 및 기술성 등을 평가하게 됩니다.

실사 시기는 온라인 자가진단 제출일로부터 3주 이내에 실시하며, 기술보증기금 각 지역평가센터에서 3주 이내에 업체로 직접 전화를 걸어 실사일정을 확정지은 후 실사를 실시합니다.

실사기업은 이에 따른 검증자료와 기술에 대한 일련의 서류 및 설명 자료를 준비하여야 합니다.

준비서류는 아래와 같으며 업체별로 추가서류가 발생할 수 있습니다.

- ① 기술사업계획서1부(기술평가신청서는 해당 양식에 포함됨)
- ② 재무제표 또는 감사보고서(최근 3개년도분)
- ③ 법인등기부 등본(말소사항 포함 분), 사업자등록증 사본
- ④ 대표자 주민등록등본(최근 1개월 이내 분)





### 3. 중소기업의 경쟁력 향상 전략



- ⑤ 각종 인증서(벤처기업확인서, 기업부설연구소 인정서 등, 해당되는 경우)
- ⑥ 산업재산권 관련 서류 등(특허, 실용신안등록원부 등, 해당되는 경우)

이노비즈(Inno-Biz)기업 유효기간은 3년으로 재지정을 희망할 경우 만료 90일 전부터 최소 35일전까지 유효기간 연장 신청을 해야 합니다.

자세한 사항은 기술보증기금 각 영업점 (1544-1120)에 문의하시면 되고 이노비즈넷([www.innobiz.net](http://www.innobiz.net))(031-628-9651)을 참고하시기 바랍니다.

#### 〈참고〉 평가료 납부

- 평가기관(기술보증기금)의 안내에 따라 실사(현장평가)전 납부
  - 신규선정 평가료 70만 원(부가세 별도)
  - 재지정 평가료 40만 원(부가세 별도)
- 벤처·이노비즈 중복 인증기업 기술성평가 수수료 면제 또는 감면  
(단, 벤처 유효기간 시작 일에서 이노비즈 평가신청일 기준 6개월 이내에 한하며, 벤처투자기업은 해당사항 없음)
  - 벤처기업이 이노비즈 신규인증 시 평가수수료 55만 원
  - 벤처기업이 이노비즈 유효기간 연장 시 평가수수료 33만 원



30



## 이노비즈(Inno-Biz) 기업 우대지원

이노비즈(Inno-Biz) 선정 후 우대지원에 대하여 알고 싶습니다.

이노비즈(Inno-Biz)기업으로 선정이 되면 기업의 이미지와 신뢰도가 격상되는  
이점이 있으며 정부지원사업의 우선적인 혜택과 다양한 금융지원을 받을 수  
있습니다.

A

대상 분야	우대지원 사항
국가 및 공공기관 구매지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>국가를 당사자로 하는 계약에 대한 관한 법률 시행령 제26조 제1항 제3호 라목에 따른 신기술 제품의 수익계약 지원</li> </ul>
기술금융 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>담보력이 부족한 혁신형중소기업을 대상으로 기술평가 전문기관의 기술성 사업성 평가를 통해 금융기관이 사업화 자금을 대출하거나 정부정책자금 신청이 가능하도록 지원</li> </ul>
R&D지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>산업융합원천기술개발사업(지식경제부)</li> <li>우수제조기술연구센터(ATC)사업(지식경제부)</li> <li>부품 소재기술개발사업(지식경제부)</li> <li>중소기업기술혁신개발사업(중소기업청)</li> <li>해외규격인증 획득지원사업(중소기업청)</li> </ul>
인력 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>고급연구인력 활용지원사업(지식경제부)</li> <li>퇴직과학기술자 활용 중소기업 기술역량 확충 사업(교육과학기술부)</li> <li>전문연구원제도(교육과학기술부, 병무청)</li> </ul>
세액공제	<ul style="list-style-type: none"> <li>조세특례제한법 제1조에 따른 신기술 인증 기술을 기업화하기 위한 사업용 투자자산에 대한 세액공제(당해 설비투자 금액의 10/100 세액 공제)</li> </ul>
신기술기업 협의회 (NET클럽) 운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>기술 분야별 소그룹 활동을 통한 기술경영정보 및 의견교류               <ul style="list-style-type: none"> <li>공동 연구개발 알선 및 정례세미나 개최</li> </ul> </li> </ul>

정책자금 지원과 관련 혁신형 기업에 대한 우대는 잔액기준(50~60억 원)과 매출액(150%이내) 한도 예외 적용을 허용하고 있습니다. 또한 신성장기반 자금 지원 시 시설도입 후 소요되는 초기가동비를 40%까지 지원(일반기업 30%이내)하고 있으며, 시설자금과 별도로 운전자금 지원이 가능(일반기업은 시설자금과 연계)합니다.



### 3. 중소기업의 경쟁력 향상 전략



## 31 신기술(NET) 인증 기업

NET신기술은 무엇이며 신청자격, 제출서류 대해 궁금합니다.

**A** 신기술(NET(New Excellent Technology))은 신기술 인증으로 국내기업 및 연구기관, 대학 등에서 개발한 신기술을 조기에 발굴하여 그 우수성을 인증해 줌으로써 개발된 신기술의 상용화와 기술거래를 촉진하고 그 기술을 이용한 제품의 신뢰성을 제고시켜 구매력 창출을 통한 초기시장 진출기반을 조성시켜 드립니다.

신청자격과 제출서류에 대하여 아래와 같습니다.

#### 1. 신청자격

- (1) 정량적 평가지표를 확보한 개발완료기술로서
  - 1) 인종일 기준으로 향후 2년 이내에 상용화가 가능한 기술이거나 기존 제품의 성능을 크게 개선시킬 수 있는 기술
  - 2) 제품의 생산성과 품질 등을 크게 향상시킬 수 있는 공정기술

#### 2. 제출서류

- (1) 신기술인증신청서(별지 제1호 서식)
- (2) 기술설명서(별지 제2호 서식)
- (3) 사업자등록증 사본, 공장등록증 사본(있는 경우에 한함)
- (4) 국제표준(ISO)인증서 또는 적용제품의 품질경영 체계 설명자료
- (5) 산업재산권, 국내외 인증기관의 인증실적자료, 제품 시험성적서(있는 경우에 한함)
- (6) 1개 이상의 기관이 공동연구를 하거나 기술이전을 받은 경우에는 그 증빙자료

자세한 사항은 신기술인증기술 관련([www.netmark.or.kr](http://www.netmark.or.kr)) 홈페이지를 참고하시기 바랍니다.



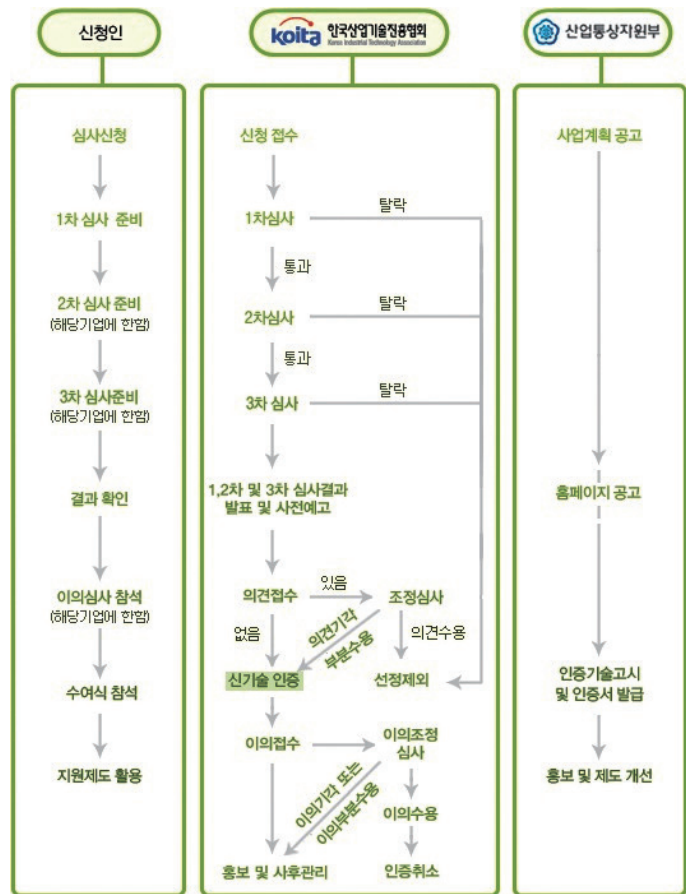
## 신기술(NET) 인증

32

신기술·심사절차에 대해 궁금합니다.

신기술(NET) 심사절차에 대하여 아래와 같습니다.

A





### 3. 중소기업의 경쟁력 향상 전략



## 33 신기술(NET) 인증

NET 인증에 대한 우대지원에 대해서 알고 싶습니다.

**A** 신기술(NET)인증에 선정되면 정부지원사업의 우선적인 혜택과 다양한 우대 지원을 받을 수 있습니다.

대상 분야	우대지원 사항
국가 및 공공기관 구매지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 국가를 당사자로 하는 계약에 대한 관한 법률 시행령 제26조 제1항 제3호 라목에 따른 신기술 제품의 수의계약 지원</li> </ul>
기술금융 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 담보력이 부족한 혁신형중소기업을 대상으로 기술평가 전문기관의 기술성 사업성 평가를 통해 금융기관이 사업화 자금을 대출하거나 정부정책자금 신청이 가능하도록 지원</li> </ul>
R&D지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 산업융합원천기술개발사업(산업통상자원부)</li> <li>* 우주제조기술연구센터(ATC)사업(산업통상자원부)</li> <li>* 부품 소재기술개발사업(산업통상자원부)</li> <li>* 중소기업기술혁신개발사업(중소기업청)</li> <li>* 해외규격인증 획득지원사업(중소기업청)</li> </ul>
인력 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 고급연구인력 활용지원사업(산업통상자원부)</li> <li>* 퇴직과학기술자 활용 중소기업 기술역량 확충 사업(교육과학기술부)</li> <li>* 전문연구원제도(교육과학기술부, 병무청)</li> </ul>
세액공제	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 조세특례제한법 제1조에 따른 신기술 인증 기술을 기업화하기 위한 사업용 투자자산에 대한 세액공제(당해 설비투자 금액의 10/100 세액 공제)</li> </ul>
신기술기업 협의회 (NET클럽) 운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 기술 분야별 소그룹 활동을 통한 기술경영정보 및 의견교류               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 공동 연구개발 알선 및 정례세미나 개최</li> </ul> </li> </ul>



34



## 신제품(NEP) 인증 기업

신제품(NEP)은 무엇이며, 인증대상과 인증제품의 지원에 대해 궁금합니다.

신제품(NEP(New Excellent Product 신제품 인증마크)은 국내에서 최초로 개발된 신기술 또는 기존기술을 혁신적으로 개선한 기술이 적용된 신제품을 평가하여 정부가 인증함으로써, 판로확대 지원 및 기술개발을 촉진하기 위함입니다.

A

인증대상은 국내에서 최초로 개발된 기술 또는 이에 준하는 대체기술로서 기존의 기술을 혁신적으로 개선 개량한 신기술이 적용된 제품으로 사용자에게 판매되기 시작한 후 3년을 경과하지 않은 신 개발제품으로 산업기술혁신촉진법 제16조(신제품의 인증) 및 동법 시행령 제18조(신제품 인증의 절차) 관련법령을 두었으며,

인증제품 지원에 대해서는 아래와 같습니다.

- ① 공공기관 20% 의무구매(산업기술혁신촉진법, 산업통상자원부)
- ② 우수제품 등록 시 가점(조달청)
- ③ 공공기관 우선구매 대상(중소기업청)
- ④ 산업기술혁신촉진법에 따라 산업기반자금 융자사업자 선정 시 우대
- ⑤ 기술우대보증제도 지원 대상(기술심사 면제)
- ⑥ 혁신형 중소기업 기술금융지원(국민, 기업, 산업, 우리은행)
- ⑦ 중소기업 기술혁신개발 사업에 가점(중소기업청)
- ⑧ 자본제공제조합에 입찰보증, 계약보증, 차액보증, 지급보증, 하자보증 우대 지원
- ⑩ 신기술실용화 정부포상 대상입니다.



### 3. 중소기업의 경쟁력 향상 전략



## 35 신제품(NEP) 인증 기업

NEP신제품. 인증대상 제외품목과 인증유효기간에 대해 궁금합니다.

A

신제품(NEP) NEP신제품. 인증대상 제외품목으로는 아래와 같습니다.

- ① 이미 국내에서 일반화된 기술을 적용한 제품
- ② 제품을 구성하는 핵심 부품 일체가 수입품인 제품
- ③ 적용한 신기술이 신제품의 고유 기능과 목적을 구현하는 데 필요하지 아니한 제품
- ④ 엔지니어링기술이 주된 기술이 되는 제품
- ⑤ 식품, 의약품 및 치료용 전문 의료기기
- ⑥ 누구나 쉽고 간단하게 모방할 수 있는 아이디어 제품
- ⑦ 과학적으로 입증되지 아니한 이론을 적용한 제품
- ⑧ 그 밖의 선량한 풍속에 반하거나 공공의 질서를 해할 우려가 있는 제품입니다.

인증유효기간은 3년(1회에 한하여 심사 후 3년 연장 가능)입니다.

자세한 사항은 기술표준원 신기술인증지원과 02)509-7286~89로 문의하시면 됩니다.



## 녹색인증 기업

36

녹색인증의 종류, 신청서류에 대하여 무엇인지 궁금합니다.

저탄소 녹색성장기본법에 근거한 녹색기술, 녹색사업, 녹색전문기업으로  
A  
종류와 신청서류는 아래와 같습니다.

### 1. 녹색인증의 종류

녹색기술	녹색사업	녹색전문기업
사회 경제활동의 전 과정에 걸쳐 에너지의 자원을 절약하고 효율적으로 사용하여 온실가스 및 오염물질의 배출을 최소화하는 기술 - 신재생에너지 등 10대 분야 85개 중점분야 유망 기술	녹색산업설비 및 기반시설의 설치 - 보급 확산 등 녹색성장과 관련된 경제활동으로서 경제적 기술적 파급효과가 큰 사업 - 9대 분야(녹색기술 10대 분야 중 신소재 제외 105개 사업)	창업 후 1년이 경과된 기업으로서 인증 받은 녹색기술에 의한 직전년도 매출액 비중이 총 매출액의 30% 이상인 기업

### 2. 신청서류

녹색기술인증	녹색사업인증	녹색전문기업확인
1. 신청 기술 설명서 2. 사업자등록증사본 3. 법인등기부등본 (법인에 한함)	1. 신청사업 설명서 2. 사업자등록증사본 3. 법인등기부등본 (법인에 한함)	1. 매출비중내역서 및 공인 회계사 확인서 2. 사업자등록증사본 3. 법인등기부등본 (법인에 한함)

자세한 사항은 녹색인증센터 6009-3982~7과

홈페이지(<http://www.greencertif.or.kr>)를 참고하시면 됩니다.





### 3. 중소기업의 경쟁력 향상 전략



## 37 메인비즈(MAIN-BIZ) 선정 기업

메인비즈(MAIN-BIZ) 기업은 무엇이며 인증 절차에 대해 궁금합니다.

**A** 메인비즈(MAIN-BIZ)란 Management, Innovation, Business의 합성어로 중소기업 기술혁신촉진법 제15조2에 의한 경영혁신형 중소기업을 의미합니다.

메인비즈(MAIN-BIZ) 기업 인증을 받으려면 설립 후 3년 이상의 중소기업으로 정상가동 중인 기업이어야 합니다.

메인비즈(MAIN-BIZ) 인증 절차에 대해서는 아래와 같습니다.

#### 1. 메인비즈(MAIN-BIZ) 인증 절차

- (1) 온라인 신청(연중) → 메인비즈넷([www.mainbiz.go.kr](http://www.mainbiz.go.kr))  
(경영혁신중소기업협회 1666-5001)
- (2) 현장 평가(연중) → 신용보증기금 1588-6565, 기술보증기금(기술평가 센터 1544-1120), 한국생산성본부 02-724-1114
- (3) MAIN-BIZ 선정(수시) → 중소기업청(해당기업 소재지 지방중소기업청에서 확인서 발급 등 총괄 관리)
- (4) 종합 연계지원 → 중소기업청, 신용보증기금, 금융기관 등

자세한 사항은 사)한국경영혁신중소기업협회 [www.mainbiz.go.kr](http://www.mainbiz.go.kr)을 참조하시고 1666-5001로 문의하시면 됩니다.



## 메인비즈(MAIN-BIZ) 선정 기업

38

메인비즈(MAIN-BIZ), 신청자격, 선정기준, 제출 서류, 신청 접수에 대해 궁금합니다.

A  
메인비즈(MAIN-BIZ) 신청자격은 설립 후 3년 이상의 중소기업으로 정상가동 중인 기업으로 \* 다만 게임, 도박, 사행성, 불건전 소비업종과 신용관리정보 대상자로 규제를 받고 있는 기업 등은 신청 제외됩니다.

선정기준은 분야별 경영혁신 평가지표에 의한 현장평가(신용보증기금, 기술보증기금) 결과 평가점수가 700점(1,000점 만점) 이상인 기업으로 제출 서류는 메인비즈([www.mainbiz.go.kr](http://www.mainbiz.go.kr))에 접속해 기업 및 공장정보, 주생산물, 재무사항 등 입력하시면 됩니다.

끝으로 신청 접수는 메인비즈([www.mainbiz.go.kr](http://www.mainbiz.go.kr))에 접속하여 기업등록, 안내에 따라 자가진단을 실시한 후 평가 결과가 600점 이상이면 온라인으로 인증 신청하시면 됩니다.

자세한 사항은 사)한국경영혁신중소기업협회 [www.mainbiz.go.kr](http://www.mainbiz.go.kr)를 참고하시고 02)2248-2770 로 문의하시면 됩니다.

〈참고〉 개인사업자도 업력이 3년이면 신청할 수 있나요?

물론 가능합니다. 개인사업자와 법인사업자 모두 설립 후 3년이 지났다면 신청하실 수 있어요. 또 개인사업자에서 법인사업자로 전환한 경우에도 신청 조건인 업력 3년에 개인사업 기간을 포함한답니다.



### 3. 중소기업의 경쟁력 향상 전략

## [2] 혁신형 중소기업 평가 우대\_경영 혁신

39

최근 3년 이내 외부회계감사를 받은 기업[주식회사의 외부 감사에 관한 법률]에 의한 의무감사 대상기업은 제외

외부회계감사를 의무적으로 받아야하는 기준은 무엇인지 궁금합니다.

A

외부회계감사를 의무적으로 받아야하는 기준은 주식회사의 외부감사에 관한 법률 시행령 제2조에 규정하고 있습니다.

법제처 <http://www.moleg.go.kr>에 접속하시면 보실 수 있습니다.

제2조 (외부감사의 대상) ①법 제2조의 규정에 의하여 외부의 감사인에 의한 회계감사(이하 “외부감사”라 한다)를 받아야 하는 주식회사는 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 주식회사로 한다. <개정 2002.6.19, 2004.4.1, 2005.6.30, 2006.3.10>

(1) 직전 사업연도말의 자산총액이 70억 원 이상인 주식회사(그 주식회사가 분할하거나 다른 회사와 합병하여 새로운 회사를 설립한 경우에는 설립 시의 자산총액이 70억 원 이상인 주식회사를 말한다)

(2) 주권상장법인(「증권거래법」에 의한 주권상장법인을 말한다. 이하 같다) 또는 코스닥상장법인(「증권거래법」에 의한 코스닥상장법인을 말한다. 이하 같다)과 다음 사업연도 중에 주권상장법인 또는 코스닥상장법인이 되고 자 하는 주식회사

법 제2조 단서에서 “기타 대통령령이 정하는 주식회사”라 함은 법 제4조제 1항의 규정에 의한 감사인 선임기간의 종료일 현재 다음 각호의 1에 해당하는 주식회사(감사인을 선임한 후 다음 각 호의 어느 하나에 해당하게 된 주식회사로서 증권선물위원회가 인정하는 주식회사를 포함한다)를 말한다. <개정 1993.5.27, 1994.4.30, 1998.4.24, 1998.9.22, 2000.7.27, 2001.6.8, 2002.6.19, 2005.6.30>



- (1) 지방자치단체가 자본금의 2분의 10이상을 출자한 주식회사  
1의 3 「기업구조조정 투자회사법」에 의한 기업구조조정투자회사
- (2) 「은행법」에 의한 금융기관으로부터 당좌거래의 정지처분 중에 있는 주식회사. 다만, 「채무자 회생 및 파산에 관한 법률」에 따라 회생절차의 개시가 결정된 주식회사를 제외한다.
- (3) 청산중에 있거나 1년 이상 휴업중인 주식회사
- (4) 「상법」에 의하여 합병절차가 진행 중인 회사로서 당해 사업연도 내에 소멸될 주식회사
- (5) 제1호 내지 제5호에 준하는 사유로 증권선물위원회가 외부감사를 실시할 필요가 없다고 인정하여 지정하는 주식회사

자세한 사항은 한국공인회계사회 02)3149-0100으로 문의하시면 되시고  
[www.kicpa.or.kr](http://www.kicpa.or.kr)를 참고하시기 바랍니다.



### 3. 중소기업의 경쟁력 향상 전략



40

## 컨설팅을 통한 경영혁신, 생산성 향상 컨설팅 추진 기업으로 담당 컨설턴트 추천기업

경영혁신, 생산성 향상 컨설팅 지원제도가 있는지 궁금합니다.

A

외부전문가의 진단지도를 통해 중소기업이 급변하는 대내외 경영 및 기술 환경변화에 신속히 대응할 수 있도록 지원하는 사업으로 전문가 컨설팅 비용의 50%(65%)를 지원해 드립니다.

지원 분야 및 대상은 “경영기술 컨설팅” 사업은 지속성장 과제와 창업기업 과제로 구분되며, 지원 대상 및 지원제외 사항은 아래와 같다.

#### ① 과제별 지원 대상

과 제	지 원 대 상
지속성장 과제	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업력 및 업종 제한 없음</li> </ul>
창업기업 과제	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업력 5년 미만의 기업(사업자 등록기준 60개월 미만) <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 지역별 청년창업협의회에서 발굴·추천한 기업</li> </ul> </li> <li>• 지식서비스 산업(별표1-1참조) 영위기업에 대한 특화 컨설팅 분야 마련 및 우선지원</li> </ul>

② 각종 인증, 투자유치, 정책자금, 매뉴얼 및 지침서 작성, 디자인 개발의뢰, 시스템 도입 등 융역성 서비스는 지원 대상에서 제외한다.

자세한 사항은 중소기업기술정보진흥원 02)3787-0433, 0435로 문의하시면 되고 중소기업청 지식서비스창업과 042)481-8909, 4523 [www.smba.go.kr](http://www.smba.go.kr)을 참고하시기 바랍니다.



## 수출유망 중소기업 지정기업

41

수출유망 중소기업 평가기준, 지원 대상, 연장도 가능한지 궁금합니다.

A 성장가능성이 높은 중소기업을 수출유망중소기업으로 지정하여 자금 및 보증, 해외마케팅을 지원하는 사업입니다. 수출실적이 500만 불 이하인 기업이 참여할 수 있으며, 중기청, kotra, 무역보험공사 등 23개 수출지원 유관기관을 통해 지원서비스를 제공합니다.

수출유망 중소기업 평가기준으로 100점 만점으로 아래와 같습니다.

제 조 업	서 비 스 업
수출신장 유망성 6개 항목 45점	수출신장 유망성 3개 항목 35점
수출활동 수행능력 3개 항목 15점	수출활동 수행능력 3개 항목 15점
기술성 3개 항목 15점	서비스 제공능력 5개 항목 25점
재무평가 4개 항목 20점	재무평가 4개 항목 20점
혁신평가 1개 항목 5점	혁신평가 1개 항목 5점

지원 대상은 제조업이나 서비스업을 경영하는 중소기업으로서 전년도 또는 신청년도 수출실적이 500만 불 이하인 기업(내국신용장 수취액 포함)이며 지정 후 2년 동안 유효하며 2회에 한합니다. 다만 지정기간 중 평균 직수출 신장율이 30% 이상인 경우에는 1회 연장할 수 있습니다.

자세한 사항은 중소기업청 국제협력과 042)481-4424로 문의하시면 되고 전용정보 사이트 [www.exportcenter.go.kr](http://www.exportcenter.go.kr)(중소기업 수출지원센터)를 참고 하시기 바랍니다.



### 3. 중소기업의 경쟁력 향상 전략



## 42 직접생산증명서

공공구매 등록 하려면 직접생산 확인을 받아야 하는데 직접생산 확인에 대해 궁금합니다.

**A** 중소기업이 직접생산 확인을 받으면 공공기관에서 시행하는 중소기업자간 경쟁 입찰 및 1,000만 원 이상의 소액 수의계약 등에 참여할 수 있습니다. 제도 활용으로는 아래와 같습니다.

- (1) 중소기업자간 경쟁의 방법으로 제품을 구매하는 계약
- (2) 1,000만 원 이상, 5,000만 원 이하의 소액 수의계약 및 1,000만 원 이상의 특정단체 등과의 수의계약

신청 접수는 공공구매종합정보망([www.smpp.go.kr](http://www.smpp.go.kr))을 통한 온라인 신청(수시)을 받습니다.

\* 주요 확인 내용 : 생산 공장 시설, 인력, 공정 등

자세한 사항은 중소기업청 공공구매판로과 042)481-4363으로 문의하시면 되고 중소기업중앙회 공공구매팀 02)2124-3120~5, 전용정보사이트 [www.smpp.go.kr](http://www.smpp.go.kr)을 참고하시기 바랍니다.

#### 〈참고〉 수의계약 대상자

특정단지, 특별지원지역, 입주공장, 국가유공자 복지공장, 특별법인, 사회복지사업법인, 국가유공자 상이단체, 장애인 복지시설, 단체 등에 한함



## 우수 프랜차이즈 기업의 평가 내용

43

우수 프랜차이즈평가 대상과 평가내용은 무엇이며 신청 접수에 대하여 궁금합니다.

프랜차이즈 가맹본부를 대상으로 자율 신청에 따라 시스템 수준을 평가합니다. 시스템 구성 요소간의 관계 등을 바탕으로 6개 범주, 150개 평가문항으로 평가를 실시하여, 시스템 고도화의 기회를 제공합니다.

A

평가 대상으로는 직영점 1개 이상을 1년 이상 운영한 가맹본부 또는 가맹점 50개 이상을 운영하는 가맹본부(평가는 대기업도 가능)입니다.

평가 내용으로는 프랜차이즈 특성 감안한 6개 범주(가맹본부, 가맹점사업자, 계약, 시스템, 관계성과)를 100점 만점으로 평가하며 현장심사(심사원 2인이 3일간 평가)를 합니다.

신청접수에 대해서는 상·하반기(3~5월, 7~10월)로 시행하며 소상공인진흥원을 통한 신청 및 접수를 합니다. (평가비용 : 220만 원)

신청서류는 프랜차이즈 수준 평가 심사 신청서 및 사업자등록증, 3개년 재무제표 1부이며 재무제표는 국세청 홈택스를 통한 확인 대체 가능합니다.

자세한 사항은 소상공인진흥원 금융지원팀 042)363-7740~1로 문의하시면 되고, 중소기업청 소상공인정책과 042)481-4414, [www.smba.go.kr](http://www.smba.go.kr)를 참고하시기 바랍니다.

### 〈참고〉 평가 제외 가맹본부

가맹사업 업력 1년 미만, 가맹점포 수 10개미만 또는 완전 자본잠식 상태인 가맹 본부는 평가 대상에서 제외됩니다.





### 3. 중소기업의 경쟁력 향상 전략



## 44 우수 프랜차이즈 기업의 지원 혜택

우수프랜차이즈 기업으로 지정되는 경우 지원혜택은 무엇인지 궁금합니다.

**A** 평가결과에 따라 수준별 맞춤형 지원을 실시하며 수준별 맞춤형 지원 내용은 아래와 같습니다. 평가점수에 따라 Ⅰ등급(80점 이상), Ⅱ등급(70점 이상~80점미만), Ⅲ등급(60점 이상~70점미만), Ⅳ등급(60점미만)의 4단계로 평가함.

등 급	지 원 내 용	비 고
Ⅰ, Ⅱ등급	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 브랜드 디자인 R&amp;D지원</li> <li>• 가맹점 창업자금 지원</li> <li>• 해외진출 연계지원</li> <li>• 우수프랜차이즈 홍보</li> <li>• 가맹본부 임직원 및 가맹점 교육 등</li> </ul>	우수프랜차이즈로 지정
Ⅲ, Ⅳ등급	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 브랜드 디자인 R&amp;D지원</li> <li>• 가맹점창업자금 지원 (Ⅲ등급 이상)</li> <li>• 시스템 구축 및 가맹점 경영지도 (Ⅱ등급 이하)</li> <li>• 가맹본부 임직원 및 가맹점 교육 등</li> </ul>	

\* 우수프랜차이즈 지장업체에 엠블럼 수여

자세한 사항은 소상공인진흥원 금융지원팀 042)363-7740~1로 문의하시면 되고, 중소기업청 소상공인정책과 042)481-4414, [www.smba.go.kr](http://www.smba.go.kr)를 참고하시기 바랍니다.



## 우수 Green-Biz 선정 기업

45

우수그린비즈란 무엇이며, 선정기준 및 지원 혜택에 대하여 궁금합니다.

중소기업의 지속적인 녹색경영활동을 장려하기 위해 혁신적으로 녹색경영을 추진하고 있는 중소기업을 우수그린비즈로 선정하고 자금, 기술, 판로 등을 연계지원 하는 제도입니다.

A

선정 기준은 녹색경영 평가지표 (4대분류 20개 평가항목)\*에 따라 녹색경영 활동수준을 평가하여 녹색등급(S, A~D등급)\*\* 확인서를 발급하고 A등급 이상에는 우수그린비즈 마크를 표시하여 우수 그린비즈로 선정 우대합니다.

\*평가지표 4대 분류 : 녹색경영 전략, 시스템, 에너지 자원, 온실가스 환경오염

\*\*S(1,000~850), A(849~700), B(699~500), C(499~350), D(349 이하)

대상 분야	우대지원 사항
R&D지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>기술개발지원 사업, 해외기술인력 도입지원</li> <li>특허출원 시 우선 심사</li> </ul>
금융지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>중소기업청 정책자금 융자 및 보증우대</li> </ul>
판로지원 (수출 포함)	<ul style="list-style-type: none"> <li>공공기관 납품 시 우대</li> <li>기술개발제품, 성능인증 평가 우대</li> <li>수출기업지원 사업</li> <li>해외규격인증획득지원 사업</li> <li>수출계약(금융계약 손실보상)</li> <li>방송광고료 70% 면제 등</li> </ul>

자세한 사항은 중소기업청 녹색성장팀 042)481-4438로 문의하시면 되고 [www.greenbiz.go.kr](http://www.greenbiz.go.kr)를 참고하시기 바랍니다.



### 3. 중소기업의 경쟁력 향상 전략

#### [3] 기타 가점 항목

#### 46 부품 소재 전문기업 확인서

부품 소재 전문기업이란 무엇이며, 지정을 받은 경우 혜택은 무엇인지 대해 궁금합니다.

**A** 부품 소재 전문기업이란? 산업경쟁력의 핵심이 완제품에서 부품소재로 변화되고 있습니다. 기술선진국들은 미래시장을 선점하기 위하여 부품소재산업의 육성에 총력을 기울이고 있습니다. 우리 정부에서도 '부품소재전문기업 등의 육성에 관한 특별조치법'을 제정하여 부품 소재분야에 대하여 많은 지원을 하고 있습니다. 부품소재 전문기업인증을 받지 않고서는 더 이상 경쟁력을 유지할 수가 없습니다.

부품 소재 전문기업으로 선정 시 정부지원사업의 우선적인 혜택과 금융지원, 기타 다양한 혜택을 받을 수 있습니다.

대상 분야	우선지원 사항
R&D 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BK21사업에서 지역 부품소재전문기업과 산학공동사업단 구성 시 최대 가점 3점부여</li> <li>• 기술지원 및 기술개발 부품소재전문기업 기술지원 사업 참여 필요 요건</li> <li>• 부품소재기술개발사업 및 부품소재신뢰성기반 기술확산사업 신청 시 우대가산점 4점부여</li> </ul>
금융 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지방소재 부품소재전문기업에 한국은행 총액 한도대출 사업화 자금 지원(10억 원내)</li> <li>• 신용보증기금 이용 시 보증료 할인(0.2%)</li> </ul>
기타 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 병역특례지정업체 추천 시 가점 10점 부여</li> <li>• 해외규격인증획득지원 사업 참여 시 가점 5점</li> <li>• 기타 각종 정부정책사업(싱글 ppm, 국가·지방 산업단지 분양 시)에서 가점·우대조치 함</li> </ul>



## 성능 인증서

47

성능인증 대상품목과 절차, 신청에 대해 궁금합니다.

A  
중소기업청에서 중소기업자가 개발한 기술개발제품의 성능을 인증하여 공공기관의 기술개발제품 구매를 지원합니다. (성능인증 취득과 동시에 기술개발제품 우선구매제도의 대상으로 편입)

정보화경영체제 인증 시 지원 절차, 지원내용에 대하여 다음과 같습니다.

성능인증 지원절차에 대하여 아래와 같습니다.

①신청접수 → ②적합성심사 → ③규격확인 → ④공장심사 → ⑤성능검사

신청은 공공구매종합정보망([www.smpp.go.kr](http://www.smpp.go.kr))을 통해 온라인으로 신청하시고 제출서류는 별도의 서류 제출 없이 [www.smpp.go.kr](http://www.smpp.go.kr)에서 직접 작성하시면 됩니다.

자세한 사항은 [www.smba.go.kr](http://www.smba.go.kr)를 참고하시고 전화상담은 국번 없이 1357로 문의하시기 바랍니다.

### <참고>

성능인증은 신청에서 발급까지 약 1~2개월 정도 소요됩니다.



### 3. 중소기업의 경쟁력 향상 전략



## 48 싱글 PPM 품질인증서

품질경쟁력 확보 방안으로 싱글 PPM 지도를 신청하고자 합니다. 주요 지원내용이 무엇인지 궁금합니다.

**A** 싱글(Single) PPM(Parts Per Million 즉 백만분율을 의미) 품질혁신 생산 제품 100만 개 중 불량품 개수를 한 자리 숫자로 줄이기 위해 기업체 임직원 전원이 참여하는 품질관리 운동으로 무결점 무결함의 완전제품 생산을 목표로 불량률을 관리하기 위해 품질혁신시스템 구축 지도, 품질혁신 교육 등을 지원하며, 또한 싱글 PPM 품질인증을 통해 기업경쟁력을 향상하도록 지원하고 있습니다.

구 분	지 원 내 용
품질혁신시스템 구축지도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전문가가 기업을 방문하여 공정과 설비 개선, 품질관리기법 등 지도               <ul style="list-style-type: none"> <li>– 지도기간 : 기업 당 연간 15일 이내(단, 싱글PPM 인증기업 또는 전년도 지원기업은 5일 이내)</li> </ul> </li> <li>• 정부지원 : 지도비 중 지도수당(50%) 및 일비 지급</li> </ul>
싱글PPM 품질 인증 심사	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 싱글PPM 품질인증 신청기업에 대한 서류 심사 및 현지심사</li> <li>• 정부지원 : 인증심사비 일부(20%) 지원(출장여비 제외)</li> </ul>
품질혁신 교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 품질혁신 마인드 함양 및 품질개선을 위한 전문교육 등 실시</li> <li>• 정부지원 : 전국 상공회의소 및 모기업 순 회 교육 개최(무료)</li> </ul>
기 타	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정부포상               <ul style="list-style-type: none"> <li>– 싱글PPM 품질인증 획득 우수기업과 유공자에 대해 정부 포상 시행</li> </ul> </li> </ul>



## 지방중소기업청에서 사업전환계획서 확인서

49

사업전환 시 어떤 지원을 받을 수 있는지에 대해 궁금합니다.

A 경쟁력이 떨어진 업종의 사업을 축소 폐지하고 새로운 업종의 사업에 진출하려는 중소기업을 지원하는 사업입니다. 연간 30억 원의 융자, 컨설팅 지원 등이 있습니다.

구 분	지 원 내 용
자금지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지원규모 : 연간 30억 원(운전자금 5억 원 포함)</li> <li>• 대출금리 : 공자기금 대출 금리에서 0.30%p 차감(분기별 변동)</li> <li>• 대출기간 : 시설(8년, 거치 3년 포함) 운전(5년, 거치 2년 포함)</li> </ul>
컨설팅 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지원 과제 : 사업구조개편, 재무구조, 신제품개발 등 실행 컨설팅</li> </ul>
기타 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 법인세 소득세(50% 3년) 감면 등 세제지원</li> <li>• 고용유지(인력재배치, 1일 4만 원 이내, 1년간 지원)등 고용안정 지원</li> <li>• 유휴설비 매각정보(<a href="http://www.findmachine.or.kr">www.findmachine.or.kr</a>) 제공 등</li> </ul>

자세한 사항은 중소기업진흥공단 사업전환지원센터 02)769-6803에 문의하시면 되고 중소기업청 벤처정책과 [www.smba.go.kr](http://www.smba.go.kr) 042)481-4530를 참고하시기 바랍니다.

### 〈참고〉 지원이 안 되는 기업

사업전환 계획 승인의 탈락일 또는 승인취소일로부터 6개월 미경 업체와 휴 폐업 업체 등입니다.



### 3. 중소기업의 경쟁력 향상 전략



## 50 사회적기업 인증 요건

사회적 기업 인증요건에 대하여 궁금합니다.

**A** 사회적 목적을 우선적으로 추구하면서 영업활동을 수행하는 기업 조직을 말하며 사회적 기업 인증요건은 아래의 7가지입니다.

#### 1. 조직형태

사회적 기업은 법인 사업자 혹은 비영리단체만 가능합니다. 개인사업자는 무조건 인증을 받을 수 없습니다. 여기서 말하는 법인사업자는 영리법인(상법상회사, 영농조합법인, 유한회사 등)과 사단법인, 비영리법인 등이 포함됩니다. 법인이 아닌 경우에도 비영리 단체의 경우에는 인증 가능합니다.

#### 2. 유급근로자 고용하여 영업활동 수행

사회적 기업 인증을 위해서는 유급근로자 1인 이상이 꼭 필요합니다. 여기서 말하는 유급근로자란 4대 보험가입을 기준으로 판단하게 됩니다. 또한 각 유형마다 약간의 인원차이가 필요합니다. 일자리창출형의 경우 6개월간의 유급근로자가 5인 이상은 되어야 인증받기가 수월합니다.

#### 3. 사회적 목적 실현

법인의 정관에 사회적 목적을 추구하는 내용이 표시되어야 합니다. 문제는 단순히 취약계층의 일자리를 제공하거나, 취약계층에게 서비스를 제공한다고 기능한 것은 아닙니다. 조직의 “주된 목적”이 사회적 목적이어야 합니다.

#### 4. 이해관계자가 참여하는 의사결정 구조

이사회, 운영위원회, 총회 등 사회적기업의 의사결정과정에 다양한 이해관계자가 포함되도록 하여야 합니다. 보통 정관에 이런 내용들을 표시합니다. 포함되는 대상은 근로자 대표, 지역 사회 유지, 주 서비스수혜대상 등 사업과 이해관계를 같이하는 다양한 영역의 사람들이 포함되어야 합니다.



#### 5. 영업활동을 통한 수입

사회적기업도 기업이기 때문에, '영업활동'을 하여야만 합니다. 영업활동은 6개월 이상의 실적이 있어야 하며, 총 노무비의 30% 이상의 수익을 내어야 합니다. 이런 부분들은 보통 재무제표를 통해 증빙합니다.

#### 6. 정관 규약

정관이나 규약을 갖추고 있을 것을 정하고 있습니다. 정관이나 규약은 공증을 받아야 효력이 있으며, 필수적으로 포함되어야 하는 내용은 아래와 같습니다.

1) 목적 2) 사업내용 3) 명칭 4) 주된 사무소의 소재지 5) 기관 및 지배 구조의 형태와 운영 방식 및 중요 사항의 의사결정 방식 6) 수익배분 및 재투자에 관한 사항(상법상 회사의 경우 회계 연도별 배분 가능한 이윤의 2/3 이상을 사회적 목적에 재 투자해야 함) 7) 출자 및 용자에 관한 사항 8) 종사자의 구성 및 임면에 관한 사항 9) 해산 및 청산에 관한 사항  
상법상 회사인 경우에는 배분 가능한 잔여재산이 있을 경우 잔여 재산의 2/3 이상을 다른 사회적 기업 또는 공익적 기금 등에 기부하는 내용 포함

#### 7. 이윤의 사회적 목적 재투자(상법상 회사)

상법상 회사의 경우는 위 정관에도 나와 있지만, 수익배분 및 청산 시 처분이 제한됩니다. 2/3이상은 사회적 목적을 위해 사용하여야 합니다. 이런 부분을 정관상에 표기하여 공증 받아야 합니다.

자세한 사항은 한국사회적기업진흥원 031)697-7700로 문의하시면 됩니다.





### 3. 중소기업의 경쟁력 향상 전략



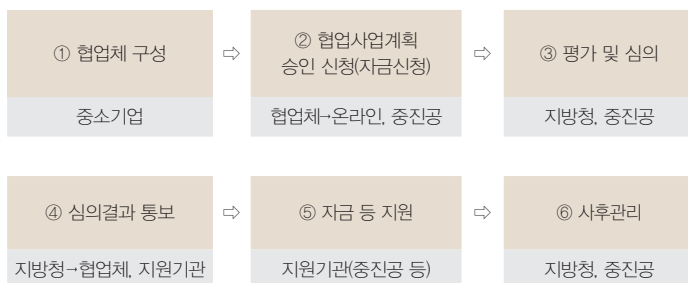
## 51 중소기업청장이 발행한 중소기업간 협업사업계획 승인서

협업사업 지원내용, 지원 절차는 어떻게 이루어지는지 궁금합니다.

**A** 2개 이상 중소기업이 R&D, 제조, 판매 등 전문역량을 상호 보완 협력하여 제품 및 서비스를 개발, 생산, 판매 할 수 있도록 지원하는 제도입니다.

지원내용과 지원 절차는 아래와 같습니다.

대상 분야	지원 내용
R&D지원	• 기술개발, 디자인개발, 정보화지원 등 21개 사업 우대지원
금융지원	• 정책자금 융자지원(협업자금융자)
기타지원	• 산업기능 요원제, 수출지원, 직접생산 확인 • 협업희망기업 경영진단, 협업제품의 시장화 지원, 협업관리자 지원 및 협업정보 제공 등 - 협업관리자(PM) : 협업시작단계에서부터 종료까지 기업 매칭, 애로사항 해결 등 체계적 지원



협업정보시스템 [www.cobiz.go.kr](http://www.cobiz.go.kr)으로 온라인 접수하시면 됩니다.



## 「여성기업 지원에 관한 법률」 제2조의 규정에 의한 여성기업 52

여성이 대표인 경우 우대 정책, 공동대표인 경우 여성기업 인정 기준에 대해 궁금합니다.

A

공동대표인 경우 여성기업 인정 기준은 주식수로 여성대표가 남성대표보다 주식수가 많을 경우 여성 기업으로 인정됩니다. 여성기업 대한 우대정책은 아래와 같습니다.

지 원 명	지 원 내 용
여성전문분야 창업교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>창업교육 경비의 80% 지원, 실습재료비 수강생자부담 (과정별 차등)</li> <li>수료 후 총 4회 분야별 전문가 무료 컨설팅 지원</li> </ul>
여성경제인 경영혁신	<ul style="list-style-type: none"> <li>여성 CEO MBA 실무교육 제공 및 기업 인적 네트워크 구축 등</li> <li>전국경영연수 정보교류 네트워크 구축</li> </ul>
여성창업 보육실 입주	<ul style="list-style-type: none"> <li>창업보육실(입주 공간 제공)</li> <li>경영·회계·마케팅 등 전문가 컨설팅제공</li> <li>산업디자인 산업지적재산권 인증획득 지원</li> <li>국내외 판로지원</li> </ul>
여성기업 제품 공공구매 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>공공구매 홍보 설명회 및 안내홍보물 배포</li> <li>사이트운영(맞춤형입찰정보제공 예가산출 프로그램 및 입찰 실무상담)</li> </ul>
여성기업 제품 전용관	<ul style="list-style-type: none"> <li>여성 신진디자이너 창업관 입점 지원</li> </ul>

자세한 사항은 한국여성경제인협회 02)369-0912로 문의하시면 되고  
www.womanbiz.or.kr를 참고하시기 바랍니다.



### 3. 중소기업의 경쟁력 향상 전략



## 53 「장애인기업 활동 촉진법」 제2조의 규정에 의한 장애인기업

장애인기업, 지원 혜택에 대해 궁금합니다.

**A** 경제성장 주체로 육성하여 동반성장 구현으로, 창업기회의 장 제공, 안정적 성장정책 환경조성 및 혁신형 선도기업 육성과 공공구매 판로 지원 및 다양한 금융지원을 받을 수 있습니다.

지 원 명	지 원 내 용
금융지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 장애인기업 전용 자금지원 확대 및 특례 신용 보증 연계</li> <li>• 보증 우대               <ul style="list-style-type: none"> <li>– 장애인기업이 시중은행의 자금을 활용 시 신보 기보의 신용보증 관련 보증료 0.3p 차감</li> </ul> </li> </ul>
지원 사업 우 대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 각종 중소기업 지원 사업 추진 시 장애인기업에 가점을 부여하여 우대               <ul style="list-style-type: none"> <li>– 중소기업컨설팅(5점)</li> <li>– 해외규격인증획득(6점)</li> <li>– 정보화지원(2점)</li> <li>– 기술개발사업(0.5점)</li> </ul> </li> </ul>
판로지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공공구매 등 판로지원 확대</li> <li>• 구매정보 제공</li> <li>• 전시회 참가지원</li> <li>• 백화점 입점지원</li> </ul>
경영역량 강화 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEO 경영혁신 교육</li> <li>• 경영애로 상담실 운영</li> <li>• 지식재산권 출원지원</li> </ul>
기타지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역 센터 확대 설치</li> <li>• 비입주기업 경쟁력 강화사업 참여 지원</li> </ul>

기타 자세한 사항은 (재)장애인기업종합지원센터 [www.debc.co.kr](http://www.debc.co.kr)  
02)326-6200로 문의하시면 되고 공공구매종합정보망 [www.smpp.go.kr](http://www.smpp.go.kr)을  
참고 하시기 바랍니다.



## 중소기업청에서 선정한 글로벌 강소기업 육성기업인 경우 54 글로벌 강소기업 지정서

글로벌 강소기업 기업 지원 대상, 신청은 어디에 하는지 궁금합니다.

수출 500만 불 이상 기업 중 수출잠재력이 우수한 기업을 선정하여 글로벌 역량진단부터 R&D, 해외마케팅, 수출금융을 지원하여 수출 5천만 불 이상 글로벌강소기업으로 육성하는데 있습니다. **A**

지원대상은 제조업, 제조관련 서비스 및 지식기반 서비스업을 영위하는 기업으로 직전년도 직수출 실적이 500만 불 이상 5천만 불 이하인 기업이며 단 벤처기업, 이노비즈, 메인비즈는 수출100만 불 이상으로 신청자격 완화 하였습니다.

지원이 안되는 기업으로는 아래와 같습니다.

- ① 휴·폐업 또는 금융기관으로부터 불량거래처로 규제중인 기업
- ② 금융기관으로부터 불량거래처로 규제중인 기업 채무불이행이 확인된 경우
- ③ 수출유망중소기업 지정시 정하는 업종별 부채비율을 초과한 경우
- ④ 기업이 완전자본잠식 상태에 있는 경우
- ⑤ 중소기업지원 사업 참여제한 업체 등
- ⑥ 대외무역법 제54조 각 호의 어느 하나에 해당하는 범죄로 유죄를 선고받고 그 형 집행종료 후 3년이 경과되지 아니한 자가 대표자인 업체

글로벌 강소기업 기업 지원 신청은 중소기업수출지원센터 홈페이지 [www.exportcenter.go.kr](http://www.exportcenter.go.kr)를 통한 온라인 신청하시면 됩니다.

자세한 사항은 중소기업청 국제협력과 042)481-4471에 문의하시면 되고 중소기업수출지원센터 [www.exportcenter.go.kr](http://www.exportcenter.go.kr)를 참고하시기 바랍니다.



### 3. 중소기업의 경쟁력 향상 전략

#### [4] 기타 인증



## 55 클린사업장

클린사업장 신청자격, 신청절차, 신청방법에 대하여 궁금합니다.

**A** 50인 미만 소기업에 대한 기술지원 결과 도출된 유해, 위험요인을 개선하여 안전하고 쾌적한 일터를 조성하기 위한 기술, 자금, 교육을 포괄적으로 지원함으로써 산업재해예방에 기여합니다.

추진근거는 산업안전보건법 제62조(산업재해예방활동의 촉진)와 산업재해 예방 시설자금 융자 및 보조지원 사업 운영규정(규칙)에 근거를 두고 있습니다.

신청자격은 50인 미만 사업장(건설업 제외)으로 노동부, 공단, 민간대행기관(위탁사업)의 기술지원(감독, 점검, 위험성평가, 포괄적 기술지원 등) 사업장 중 자금지원 요청 사업장이며 자체투자인정 요청사업장은 기술지원 여부에 관계없이 50인 미만 사업장 중 참여 신청사업장(융자금 지원사업장 포함)입니다.

신청절차는 아래와 같습니다.

대상선정 → 기술지원 → (클린)참여 신청 → 자금지원신청 → 자금지원심사  
→ 시설개선 → 개선완료확인 → 자금지급(인정) → 사후관리

신청방법에 대해서는 아래와 같습니다.

『클린참여 신청서』를 작성하여 사업장 관할 공단지도원에 우편제출, 방문제출 또는 현장 기술지도 요원에게 제출하면 됩니다.

자세한 사항은 전국 국번 없이 1544-30880이나 한국산업안전보건공단 산업 안전실 김태형(032-5100-644 [www.kosha.or.kr](http://www.kosha.or.kr))에게 문의하시면 됩니다.



## 클린사업장의 자금지원

56

클린사업장 인정받는 경우 대출지원이 가능하다고 들었습니다. 지원 금액이 어떻게 되는지 궁금합니다.

클린사업장 인정받는 경우 다양한 금융지원을 받을 수 있습니다.

A

### ① 클린사업장 인정(전체개선)

– 사업장 당 2,000만 원 한도 소용비용의 50%

### ② 산업재해위험요인 개선(부분개선)

– 사업장 당 1,000만 원 한도 소용비용의 50%

- 10인 미만 사업장은 소요금액의 70%
- 클린사업 지원 이후 고용증가 사업장 1,000만 원 추가 지원
- 위험기계, 기구에 대한 방호장치 및 방호조치, 개인보호구 및 개인보호 장구, 안전보건표지에 80% 지원

구 분	클린사업장 인정 (전체개선)	산업재해위험요인 개선 (부분개선)
최대지원 금액	2,000만 원 까지 (고용증가 사업장 3,000만 원)	1,000만 원 까지 (고용증가 사업장 2,000만 원)

자세한 사항은 전국 국번 없이 1544-30880이나 한국산업안전보건공단 산업 안전실 김태형(032-5100-644 [www.kosha.or.kr](http://www.kosha.or.kr))에게 문의하시면 됩니다.



### 3. 중소기업의 경쟁력 향상 전략



## 57 ISO9001

회사에서 자체적으로 ISO인증을 취득하려고 합니다. ISO9001이 무엇이며 기대효과는 무엇인지 궁금합니다.

**A**

ISO9001이란? 품질경영시스템(Quality Management System)

국제표준화기구(ISO)에서 제정한 품질경영시스템에 관한 국제규격으로, 고객에게 제공되는 제품, 서비스 체계가 규정된 요구사항을 만족하고 지속적으로 유지, 관리되고 있음을 제3자 인증기관에서 객관적으로 평가하여 인증해주는 제도입니다.

국제적으로 인정받을 수 있는 품질시스템에 대한 기준을 설정하여 국가 간 기술 장벽을 제거하고 상호 인정할 수 있는 여건을 조성하여 세계시장에서 공급자와 수요자 모두에게 품질에 대한 신뢰감을 제공해 줍니다.

ISO9001인증의 기대효과는 다음과 같습니다.

- (1) 국제기준에 부합하는 품질경영시스템의 정비와 경영수법의 확립 가능
- (2) 기업 내의 불합리·불필요한 부분의 제거와 효율성 증대
- (3) 객관적인 기준에 따른 표준화와 문서화가 가능함으로 지속적인 개선 기대
- (4) 개방된 국제시장에서의 국가 간 산업표준의 차이로 인한 무역장벽의 극복 가능
- (5) 기업과 제품에 대한 신뢰성 확보
- (6) 고객에 의한 품질감사의 간소화
- (7) 각종 계약 시 계약대상 자격요건으로 ISO9000 인증 요구하는 사례 충족
- (8) 기업내부의 프로세스 관리 능력이 제고되었을 경우 일관성 있는 관리 기획 제공
- (9) 효과적인 기술축적 수단이자 서비스 수준 향상의 기회
- (10) PL(제조물책임)법 시행에 대한 대응



## ISO14001

58

ISO14001이 무엇인지 알고 싶습니다.

ISO14001이란? (환경경영시스템)

ISO14001은 여타의 국제 환경규제와는 달리 기업 활동의 전반에 걸친 환경 경영체제를 평가하여 객관적인 인증을 부여하는 것으로써 기업이 단순히 해당 환경법규 또는 규제기준을 준수하고 있는가의 차원을 넘어 기업이 얼마나 환경방침, 추진계획, 실행 및운영, 점검 및 시정조치, 경영자검토, 지속적 개선 등의 포괄적인 환경경영을 실시하고 있는가를 평가하는 것입니다.

국제적 통일 규격의 적용과 무역거래에서의 활용은 기업경영 전반에 걸쳐 국가별 환경인증제도보다 더욱 광범위한 영향을 미치고 있습니다. 무역과 연계된 국제환경협약과 ISO 환경인증제도가 상호 결부됨으로써 기업의 상거래 활동에서 ISO14001 국제환경경영시스템의 인증을 요구하는 사례가 증가하고 있으며, 경제 선진국은 물론 중국 및 동남아시아 국가와의 무역에 있어서도 국제환경경영시스템의 준수가 장기적인 거래관계를 가능하도록 하는 한가지 조건이 되고 있습니다.

기업전반에 대한 총체적인 품질향상을 통하여 경쟁력 우위를 확보하고 고객만족과 아울러 기업의 경쟁력을 제고함으로써 장기적인 성장·발전을 추구하는데 그 목적이 있다고 할 수 있습니다.

해외에서 중소기업 제품의 신뢰도를 높여 수출을 원활히 할 수 있도록 수출 대상 국가에서 요구하는 해외규격 인증마크 획득에 드는 비용의 일부를 지원하는 사업입니다.

ISO 등 세계160개 인증획득 비용의 40~60%를 지원합니다.

자세한 사항은 중소기업청 국제협력과 042)481-4482, 한국산업기술시험원 인증획득지원사업단 02)860-1311~2으로 문의하시면 됩니다.





### 3. 중소기업의 경쟁력 향상 전략



## 59 ISO14001의 기대효과

ISO14001의 기대효과가 무엇인지 알고 싶습니다.

**A** ISO14001의 기대효과는 아래와 같습니다.

- (1) 폐기물 및 에너지 소비 최소화를 통한 공정 효율 개선과 원가 절감
- (2) 세계적으로 통용되는 환경 경영 규칙과 일치함을 객관적으로 입증함
- (3) 객관적인 평가를 통해 보험료 절감
- (4) 환경 사고에 따른 위험성을 감소시키며 구성원들의 만족감 고취
- (5) 기업의 “친환경 이미지” 제고를 통한 경쟁우위 확보
- (6) 환경 친화적 경영으로 사업구조 개선 및 신규 사업 창출 가능
- (7) 국제적 신뢰 획득을 통한 수출 시장에서의 보다 효율적인 접근
- (8) 공공과 사업계, 정부와의 관계 개선
- (9) 인가, 허가 획득의 용이
- (10) 환경 친화적 기업 및 건전한 기업으로서 투자 촉진 가능
- (11) 향후 발생할 수 있는 환경 관련 민원 예방

자세한 사항은 중소기업청 국제협력과 042)481-4482, 한국산업기술시험원 인증획득 지원사업단 02)860-1311~2 으로 문의하시면 됩니다.



60



## 중소기업확인서, 소상공인 확인서

중소기업, 소상공인 확인요령에 대하여 궁금합니다.

A 공공기관의 경쟁 입찰에 참여하고자 하는 중소기업, 소상공인에 대해 부여하는 확인서입니다. 확인서를 발급받은 기업이 경쟁 입찰에 참여하면 중소기업청 계약이행능력심사 기준에 따라 신인도 가점을 부여받을 수 있습니다.

지원대상은 중소기업기본법 제2조에 의한 중소기업, 소기업 및 소상공인 지원을 위한 특별조치법 제2조에 의한 소상공인입니다.

지원혜택으로는 첫째 확인서를 발급받은 기업은 경쟁 입찰 참여 시 조달청, 중소기업청 등에서 정한 심사기준에 따라 심사 시 신인도 가점 부여 둘째 중소기업청 계약이행능력심사 기준에 따라 신인도 가점 부여합니다.  
(소상공인 : 0.5점, 소기업 : 0.25점)

신청 및 접수는 공공구매종합정보망([www.smpp.go.kr](http://www.smpp.go.kr))을 통한 온라인 신청을 하시면 됩니다.

\* 회원가입 → 로그인 → 마이페이지 → 중소기업소상공인 신청 → 동의 후 기본 정보 입력하고 “저장”

자세한 사항은 중소기업청 홈페이지 [www.smba.go.kr](http://www.smba.go.kr)와 전담정보사이트 [www.smpp.go.kr](http://www.smpp.go.kr)를 참고하시면 되며 1357과 각 지방중소기업청에 문의하시면 됩니다.

## 61 후방산업과 전방산업, 연관효과

후방산업과 전방산업이 무엇이며, 우리 회사와 무슨 관계가 있는지 알고 싶습니다.

**A** 후방산업은 제품 소재를 주로 만드는 업종입니다(예 : 자동차 산업의 경우 부품, 제철 산업 등 주로 소재 산업).

전방산업과 후방산업은 다른 산업의 생산물을 중간재로 구입하여 생산 활동과 판매 활동을 하는데, 이러한 각 산업 간 상호 의존 관계 정도를 말하는 것으로 만약에 자동차 산업이 불황이라면 후방산업인 부품 및 제철 산업 등 원료 가공, 소재 산업도 불황이 될 뿐 아니라 전방산업인 자동차 판매업, 자동차 구입 후에 소비되는 오디오, 내비게이션, 스피커 등 관련 산업도 불황에 빠지게 되어 산업분석에서 매우 중요합니다.



## 개발비 지출 기준, 창업 실패 유형

62

경영진단 결과 과도한 개발비 투자를 하고 있다고 진단 받았습니다. 개발비 지출이 과도하다고 판단하는 기준은 무엇이며, 창업(경영) 위험 유형에는 어떤 것이 있는지 알고 싶습니다.

개발비 지출 기준은 별도로 정의하고 있지 않으나 정부출연 연구개발자금 지원 시 가점 우대조건에는 매출액대비 연구개발비 중 5%이상 기업이 해당되며, 한국은행 기업경영분석 자료의 업종통계기준을 비교하여 BAD KPI 산정 시 무형자산 항목 중 개발비, 제조경비의 경상개발비, 손익계산서의 경상개발비, 연구비 계정의 비율이 고려되고 있음에 따라 만약 이 범위를 초과하거나 또는 미달하는 경우일지라도 기업의 재무상태를 전체적으로 검토하여 판단하여야 하겠습니다.

A

〈이노비즈 인증 평가 지침 참조〉

(평가방법) 산출식은 다음과 같다.

- 기술개발투자비율 =  $\frac{\text{당기연구개발비}}{\text{당기 매출액}} \times 100$
- 연구개발비 = 대차대조표상의 개발비 증가액(당기 개발비 - 전기 개발비) + 손익계산서상의 경상개발비·연구비, 개발비 상각액 + 제조원가명세서상의 경상개발비 등
- 최근 2년간 평균치를 적용하는 것을 원칙으로 하고, 최근 2년간 결산자료가 없는 경우에는 최근년도 기준으로 비율로 산출한다.

(고려사항)

- 기술개발금액에는 기술개발 및 제품개발에 관련한 인력의 인건비, 교육훈련비, 시설비, 기자재비, 시약·재료비, 기술도입비, 기술정보비, 외부지원연구비, 연구시설·장비의 감가상각비, 기타 관련 소요경비 등을 포함한 금액으로 평가한다.
- 대차대조표(무형자산), 손익계산서(경상연구개발비), 제조원가명세서 등을 참조한다.
- 당기 결산자료가 없는 업체의 경우는 직전월까지의 매출액 및 기술개발투자금액을 합산하여 비율을 산정



#### 4. 분야별 경영진단 분석과 업종별 KPI



##### 1. 창업(경영) 위험 유형

- (1) 판로개척 실패 : 좋은 기술로 우수한 제품을 개발했지만, 판로개척에 실패하는 경우로서 유통이 확보되지 않은 상태에서 제품을 생산하는 것은 위험.
- (2) 수익모델 부재 : 창업은 했으나 뚜렷한 수익모델이 없는 경우로서 매월 고정적인 수익을 확보할 수 있는 아이템을 찾는 것은 쉽지 않음.
- (3) 과도한 개발비 투자 : 특정 사업분야에 지나치게 많은 돈을 투자한 경우로서 개발 및 마케팅에 성공한 경우는 많은 수익을 기대할 수 있지만, 그렇지 않은 경우는 회사 존립 위험 발생.
- (4) 무경험 : 경험없이 무작정 창업에 뛰어 드는 것은 가계파산과 신용 불량자가 되는 지름길.
- (5) 고객감동 실패 : 고객의 불평과 의견을 듣지 않고, 지나친 영리추구로 비용 절감 위한 값싼 자재 사용 등은 위험.
- (6) 법률지식 부족 : 많은 돈을 투자하여 우수한 제품을 개발하였지만 국내에서는 법률적으로 허용이 되지 않아 결국 도산하는 경우도 있음.
- (7) 경영관리능력 부족 : 이공계 출신으로 벤처경영에 대한 지식이 부족한 창업자가 많아 직원관리, 마케팅, 유통계획 수립, 재정관리 등에 많은 문제가 드러나면서 회사 경영이 악화되고, 창업멤버간 갈등으로 인해 갑자기 업무가 마비되거나 일부직원이 경쟁회사를 만드는 사례도 있음.
- (8) 조기 시장진입 : 아무리 좋은 아이디어를 갖고 있어도 시장 진입에 대한 적절한 타이밍이 매우 중요.
- (9) 현실 안주 : 기존 개발 기술에 지나치게 의존하여 새로운 기술 개발을 도외시키는 벤처기업들이 많다. 새로운 기술을 끊임없이 개발하려는 자세가 필요.
- (10) 창업분야 지식 부족 : 창업한 분야에서 전문적인 지식을 갖추지 못하고 있거나 이해가 부족하면 사업을 정상적으로 진행하지 못하는 경우가 발생.



63



## 표준산업분류코드, 기업경영분석, KPI 상관관계

표준산업분류코드, 기업경영분석, KPI의 상관관계에 대해 알고 싶습니다.

A

1. 표준산업분류코드는 총 5자리 숫자로 구성되며, 조회방법은 다음과 같습니다.

통계청 > 통계분류 > 한국표준산업분류 > 검색 > 검색어, 검색 코드로 조회 가능(<http://kostat.go.kr/portal/korea/index.action>)

분류 검색 시 유의사항은 다음과 같습니다.

산업분류의 최종 판단은 개별 사업체에서 생산된 재화 및 서비스뿐만 아니라 제품의 원재료, 제조공정, 생산시설, 기능 및 용도, 재무제표 등을 종합적으로 고려하여 판단하여야 합니다. 색인어에서 검색된 자료는 산업분류판단의 보조자료로만 활용하시고 사업체의 산업분류는 『총설』의 분류 기준 및 산업결정원칙 등을 반드시 확인한 후 결정하여야 합니다.

표준산업분류코드는 사업전환기준에서도 중요한 지표 중에 하나이므로 관리가 필요합니다.

2. 기업경영분석

한국은행 > 조사·연구 > 종류별자료 > 연간 > 기업경영분석  
(참고 사이트) <http://www.bok.or.kr>

3. KPI의 상관관계

기업의 형태 및 규모, 표준산업분류코드 5자리 중 2번째 자리 기준으로 구분하여 업종별 체크리스트 기준치에 반영하고 있습니다.

기업형태	제조업(일반형), 제조업(기술개발형), 제조업(임가공형), 정보처리업, 도소매업, 지식기반서비스업
규모	소기업, 중기업

(예 : 제조업 기술개발형(소기업), 식품품[C10])



#### 4. 분야별 경영진단 분석과 업종별 KPI



### 64 핵심 성과지표(KPI : Key Performance Index)

핵심 성과지표(KPI)의 기준, 건강진단(경영진단)시 KPI는 어떻게 측정되어 좋고 나쁨을 평가하는지, 기업 자체적으로 통제가 가능한 부분과 그렇지 않은 부분에 대해 알고 싶습니다.

**A** 핵심 성과지표(KPI)는 크게 다음과 같이 분류되며, 분석 결과 전략적 SWOT(강점, 약점, 기회, 위협요소)도출이 가능합니다.

최근3개년 재무제표 등록을 통하여 자동 산출되는 항목과 10점 척도로서 질문에 의한 측정 2가지로 분류되고 있습니다.

평가 기준은 기업형태 및 규모, 표준산업분류코드, 기업경영분석 지표이며, 산업분석 항목은 외부 요인으로 통제가 불가능하고 핵심역량, 경영성과는 관리에 의해 어느 정도는 통제가 가능합니다.

대분류	중분류	세분류	KPI	자동
산업 분석	산업현황	산업주기	산업성장률	○
			산업 평균 영업이익률	○
			수급동향	
	산업환경	경제동향	환경 친화성	
			환경 친화성	
	경쟁강도	경쟁자	경쟁업체 수	
		공급자 협상력	핵심원자재 중요성	
		고객 협상력	고객 의존율	
			제품 중요성	
		대체재 진입	제품 차별화 수준	
			대체재 시장 규모	
		신규진입자	대체 제품 동향	
			판로(고객) 확보 용이성	
경영 성과	재무분석	안정성	부채비율	○
			이자보상비율	○
		수익성	총자산 순 이익률	○
			매출액 영업이익률	○
		성장성	매출액 증가율	○
			총자산 증가율	○
		활동성	재고자산 회전율	○
			매입채무 회전율	○



대분류	중분류	세분류	KPI	자동
핵심 역량	기업성과	기업효율	부가가치율	○
		고객만족	주요고객 비율	
			고객 반품률	
		시장만족	시장점유율	
	기업경쟁력	품질	품질경영수준	
		원가	매출원가율	○
		납기	납기준수율	
		기술·혁신	주력제품 기술수준	
			핵심기술확보	
	기능별 역량	R&D	신제품 개발비율	○
			R&D 기반	
		영업·유통	매출채권 회전율	○
		인사·회계	이직률	
			인건비율	○
		경영능력	경영자 자질	
			경영자 기술이해도	
			법적 침해 사실 여부	

○ : 최근 3개년 재무제표 등록으로 자동 산출

온라인 재무제표 제출 사이트 : <http://www.sbcfind.co.kr>

제출문의 : 02-3279-6500

이메일 : [find@kedkorea.com](mailto:find@kedkorea.com)





#### 4. 분야별 경영진단 분석과 업종별 KPI



### 65 기술 및 산업분석 목적과 방법

기술 및 산업분석 목적, 분석대상, 분석방법에 대해 알고 싶습니다.

**A** 기술 및 산업분석은 산업동향, 기술동향 등 기업 외부요인들로 구성된 환경 분석을 분석하는 것으로 외부환경 분석을 통해 이슈, 기회, 위협 요소 도출을 목적으로 합니다.

분석 대상은 제품공급체계, 보유기술, 시장규모, 기술동향, 산업주기(도입기·성장기·성숙기·쇠퇴기), 경쟁강도, 산업환경 등을 분석하게 됩니다.

산업주기	〈제품 또는 자사가 속한 산업의 수명주기 분석〉 산업의 성장성, 산업규모 전망, 개별기업에 미치는 기회, 위협요인 분석
경쟁강도	〈동일 산업내에 속한 경쟁업체들간 경쟁구조 분석〉 산업의 수익성, 매력도 분석
산업환경	〈기업이 통제할 수 없는 외부요인으로 자사가 속한 산업환경 분석〉 개별기업에 미치는 기회나 위협요인 분석
기술동향	〈생산품 또는 최종수요제품과 관련된 핵심기술의 발전동향을 살펴보고, 동사의 신제품 개발 계획이 시장의 트렌드에 부합하는지를 분석〉 보유기술, 핵심기술의 발전 동향, 신제품 개발 계획
시장규모	〈생산품의 시장규모와 주요업체의 시장점유율 변화 분석〉

분석 방법은 체크리스트 작성을 통하여 이루어지며 체크항목은 다음과 같습니다.

1. 귀사가 속해 있는 산업의 매출성장률은 몇 % 인니까?
2. 귀사가 속해 있는 산업의 영업이익률은 몇 % 인니까?
3. 귀사가 속해 있는 산업의 수급 정도가 전반적으로 어떠한니까?
4. 귀사가 속해 있는 산업의 경제동향은 어떻다고 생각하십니까?
5. 귀사가 속해 있는 산업(제품, 공정, 부산물, 구매자재 등)은 환경에 어느 정도 영향을 미치고 있습니까?
6. (산업내에서) 귀사의 주력제품과 동일한 제품(서비스)를 생산하는 업체는 총 몇 개 업체나 됩니까?



7. 귀사에 핵심원자재를 공급하는(또는 공급할 수 있는) 업체의 수는 어느 정도입니까?
8. 전체 매출 중에서 특정고객(주거래 고객)에게 판매하는 비중은 어느 정도입니까?
9. 귀사의 제품이 고객에게 얼마나 중요하게 인식되고 있습니까?
10. 경쟁업체별로 주거래 고객이 구분되어 있거나, 제품별로 차별화가 되어 있습니까?
11. 귀사의 제품을 대체 생산할 수 있는 대체재 시장 규모(매출액 또는 생산량)는 어느 정도입니까?
12. 귀사의 제품을 대체할 수 있는 대체제품이 시장에 얼마나 출시되어 있습니까?
13. 귀사가 속해 있는 산업에서 판로 확보 용이성이 어느 정도 수준입니까?



#### 4. 분야별 경영진단 분석과 업종별 KPI



### 66 핵심역량분석(기업성과, 기업경쟁력, 기능별역량)

우리회사가 보유한 핵심역량은 무엇인지 어떻게 발굴, 측정해야 하는지 알고 싶습니다.

**A** 핵심역량 분석은 사업추진에 필요한 핵심역량 등 기업 내부요인 을 분석 하는 것으로 기업의 경쟁우위를 창출하기 위한 핵심역량분석으로 이슈, 강점, 약점 요소 도출하는데 목적이 있습니다.  
분석 대상은 기업 성과, 기업 경쟁력, 기업의 역량입니다.

기업 성과	진단기업의 재무적인 성과 및 시장에서의 현재 위치 ① 기업효율 ② 고객만족 ③ 시장만족
기업 경쟁력	시장에서 인식하고 있는 진단기업의 경쟁력 수준 ① 품질 ② 원가 ③ 납기 ④ 기술·혁신
기능별 역량	진단기업의 기능별 역량 및 효율성 수준 ① R&D ② 영업·유통 ③ 인사·회계 ④ 경영능력

1. 분석 방법은 체크리스트 작성을 통하여 이루어지며 체크항목은 다음과 같습니다.
2. 귀사의 부가가치율은 몇 % 인니까?
3. 귀사 매출액의 80%를 차지하는 고객 수는 전체 고객 수 대비 몇 % 인니까?
4. 고객으로부터 들어오는 반품율(또는 Claim 건수)은 얼마나 됩니까?
5. 귀사의 시장점유율은 얼마이며, 경쟁업체와 비교할 때 시장점유율 수준은 어떠합니까?
6. 귀사에서는 품질경영활동 정착을 위해 어떠한 활동들을 수행하고 있습니까?
7. 귀사의 주요 제품 매출원가는 동종업계 평균과 비교했을 때 어느 정도 수준입니까?
8. 귀사의 주요 제품의 납기준수율은 어느 정도입니까?
9. 귀사의 기술 수준이 경쟁업체와 비교해 어느 정도 수준입니까?
10. 귀사의 주력제품에 활용되고 있는 핵심기술은 어떻게 확보합니까?



11. 신제품 개발비용은 매출액에서 어느 정도 비중을 차지하고 있습니까?
12. 귀사 R&D 인력의 학력수준, 업무관련 개발경력은 얼마나 됩니까? 연구 기자재는 어떤 것을 보유하고 있습니까?
13. 귀 사의 매출채권 회전율이 업종 평균과 비교해 어느 정도 수준입니까?
14. 귀사 종업원들의 이직율이 얼마나 됩니까?
15. 귀사의 매출액대비 인건비율은 얼마나 됩니까?
16. 경영자의 자질향상을 위해 지속적으로 노력하고 있으며, 회사 경영에 전념하고 있습니까?
17. 현재 귀 사의 경영자는 보유 기술 및 향후 관련기술의 발전방향을 어느 정도 이해하고 있습니까?
18. 법적 침해 사실 여부

## 67 경영성과분석(성장성, 수익성, 안정성, 현금흐름)

경영성과 분석의 기준 및 주요 재무비율, 평가기준의 타당성에 대해 알고 싶습니다.

**A** 경영성과 분석 기준 및 주요 재무비율을 안내하기 위해 먼저 경영성과 분석 목적은 기업의 위험요소, 건전요소 도출을 위한 것이며, 분석 대상은 사업분석, 투자자산 효율성 분석, 원가 경쟁력 분석입니다.

사업	〈손익분기점, 고정비, 변동비 구성비 분석〉 경영상태 및 사업포지션 분석
투자자산 효율성 분석	〈고정자산, 매출채권, 재고자산 등 투자자산의 회전 분석〉 투자자산의 효율성 분석
원가 경쟁력	〈원가 및 비용의 구성비율 분석〉 제조역량, 관리역량, 사업역량 분석

분석 방법은 최근 3개년 재무제표 등록([www.sbcfind.co.kr](http://www.sbcfind.co.kr))으로 재무분석 결과가 자동 산출되며, 주요 재무비율은 다음과 같습니다.

안정성	부채비율	총 부채 ÷ 자기자본 × 100
	이자보상비율	영업이익 ÷ 이자비용 × 100
수익성	총자산 순이익률	당기 순이익 ÷ 총 자산 × 100
	매출액 영업이익률	영업이익 ÷ 매출액 × 100
성장성	매출액 증가율	당기 매출액 ÷ 전기 매출액 × 100 - 100
	총자산 증가율	당기 총자산 ÷ 전기 총자산 × 100 - 100
활동성	재고자산 회전율	매출액 ÷ 재고자산
	매입채무 회전율	매출액 ÷ 매입채무

〈참고〉 [www.bok.or.kr/broadcast.action?menuNavId=599](http://www.bok.or.kr/broadcast.action?menuNavId=599)



## 설비투자 회수기간 검토

68

신기술개발을 위해 반드시 필요한 설비 도입을 계획하고 있습니다. 워낙 고가(高價)이기도 하지만, 내용연수의 효율성 등을 고려할 때 투자가 쉽지 않은데, 설비투자 시 고려 사항이 있는지 알고 싶습니다.

시설투자 자금 부담 때문이 아니라도 설비투자를 고려할 때는 설비투자자  
A  
산의 효율성과 수명주기, 투자자금 회수기간 등을 고려하셔야 합니다. 요즘  
은 업그레이드되어 신제품 들이 계속 출시되고 있고 수명주기도 짧기 때문  
에 반드시 취득만을 고민하기 보다는 리스이용도 검토해 볼 필요가 있고 또  
기업들이 많이 활용하고 계십니다. 리스 이용 시 운용리스의 경우에는 리스  
료 전액을 손비처리(임차료) 가능하기 때문에 부가가치가 큰 업종의 기업들  
은 특히 활용하실 수 있습니다. 운용리스는 우리 회사의 자산이 아니라 리스  
회사 자산을 빌리는 것이므로 자산 및 감가상각을 하지 않으며, 금융리스는  
리스회사로부터 차입 하여 자산을 구입하는 것이므로 자산 및 감가상각비  
계상을 하게 되고, 리스료는 이자비용과 자산 취득에 따른 미지급금으로 회  
계처리 합니다.

[운용리스와 금융리스(자본리스) 비교] 리스이용 VS 구입

구분	운용리스	금융리스(자본리스)
개념	서비스적 성격 (물적 개념)	금융적 성격 (실질적 금전대차 거래)
리스료	비싸다	싸다
	(감가상각분 + 자산구입에 대한 이자비용)	리스대금 총액 상환
유지보수 책임	리스회사	리스이용자
물적 소유권	리스회사	리스회사
손비인정	리스료 전액	리스료 중 이자 부분
특징	만기시 가격하락(감가상각)에 대한 책임은 없고 물건만 돌려 주면 됨.	만기시 가격하락(감가상각) 부분에 대해서 고객이 금융회사에 보전 해야 함.
회계처리	리스료만 비용처리	자산, 부채, 감가상각비, 리스료 등 취득과 동일한 회계처리



#### 4. 분야별 경영진단 분석과 업종별 KPI



금융리스크로 판단하기 위한 조건은 다음과 같습니다.

1. 소유권이전에 관한 약정이 명시되어 있는가?
2. 염가매수선택권 약정이 명시되어 있는가?
3. 리스기간이 리스자산의 경제적 내용연수의 상당부분을 차지하는가?
4. 최소 리스료의 현재가치가 리스자산의 공정가치의 상당부분을 차지하는가?
5. 특수한 성격의 범용성 없는 자산인가?

다음은 설비투자 회수기간 검토 후 취득의 타당성을 확보하시기 바랍니다. 투자에 소요된 자금을 그 투자로부터 발생하는 현금흐름으로 모두 회수하는데 걸리는 기간, 즉 감가상각 전 이익(이익 + 감가상각)으로 설비투자액을 회수할 수 있는 기간을 계산하여 수익성을 평가하여 취득(투자)의 타당성 검토 후 취득 여부를 결정해야하며, 타당성 확보가 어려운 경우 리스회사 이용을 검토할 수 있습니다.

$$(\text{산식}) \text{회수기간} = \text{설비투자액} / (\text{이익} + \text{감가상각})$$

계산에 필요한 자료는 다음과 같습니다.

- ① 추정기간의 매출액 추정 ② 영업이익 추정 ③ 시설투자 총액
- ④ 이자율 ⑤ 거치기간 ⑥ 상환기간 ⑦ 투자시설 기여율

비용 - 수익 평가에 의한 회수기간 산정 방법입니다.

회수기간 : XX년 (누적투자수익 - 누적투자비용 > 0)



## Value Chain GAP 분석

69

경영 각 분야에 걸쳐 회사에서 자체적으로 하는 것과 외주를 주는 것 중 어느 것이 더 유리한지 검토하고자하는 경우 무엇부터 해야할지 알고 싶습니다.

기업의 전반적인 활동을 주활동과 지원활동으로 나누게 됩니다. 구매 및 재고 관리부터 물류, 생산과정, 판매, 애프터서비스단계 등 각각의 부문에서 비용이 얼마나 들고 소비자들에게 얼마나 부가가치를 창출하는지 알 수 있습니다.

A



주 활동(아래 파란 부분 좌측부터)

- ① 부품공급사에서 자사로 들어오는 물류(원재료, 반제품 등)
- ② 생산(원재료, 반제품을 최종제품으로 전환하는 가치창출 과정)
- ③ 최종제품을 고객에게 전달하는 과정(주문처리와 물류 포함) 마케팅 및 세일즈
- ④ 서비스 : 제품가치 증진 활동(A/S, 고객지원 등)





#### 4. 분야별 경영진단 분석과 업종별 KPI



지원 활동(위의 노란 부분 위부터)

- ① 기업의 인프라 : 재무, 법무, 품질관리 등
- ② 인적자원 관리 : 채용, 개발, 보상
- ③ 기술개발 : R&D, 프로세스 자동화 등 가치사슬 활동을 지원하는 업무
- ④ 조달 : 가치창출 활동에 사용되는 원재료 및 다른 인풋들을 구매하는 기능

Value Chain GAP 분석을 통하여 다음과 같은 효과를 기대할 수 있습니다.

- ① 아웃소싱 결정 시 유용
- ② 비용우위, 경쟁우위, 차별화 확보 가능
- ③ 현재와 미래에 경쟁우위의 원천이자 수익의 원천이 될 핵심역량과 핵심 제품 재정의 가능



## 경영분야별 4stage 평가

70

기업비전 수립에 참고하고자 합니다. 우리 기업의 현재수준과 선도기업과의 차이가 어느 정도인지 알고 싶습니다.

우리 기업의 현재수준과 선도기업과의 차이가 어느 정도인지 알고자 하는 경우 4stage평가를 활용할 수 있습니다.

Business Value Chain 상에서 기업의 현재 상황과 선도기업과의 차이를 분석하는 방법으로 4stage평가 활용이 가능합니다.

측정 분야	측정 항목
영업 및 마케팅	①마케팅 계획수립 및 실행 ②고객요구사항 파악 ③고객발굴 및 관계유지 ④가격정책 수립·유지 ⑤고객만족도 측정 ⑥주문입력 및 진행 절차
구매·자재	①협력업체 선정 ②자재조달 ③구매 조달 관리 ④자재 입고 관리
R&D	①고객지향설계 ②연구개발 능력
생산	①재고관리 ②설비증설 및 자금조달 체계 ③제품생산 ④품질관리 ⑤설비관리
납기관리	①납기프로세스 관리 ②납기일정관리
인사·조직	①채용관리 ②종업원 관리 ③종업원 ④리더십 개발⑤보상관리

단계	측정 수준
stage 4	신기술과 혁신적인 경영·관리기법을 수행하고 있는 선도기업(전체 상위 5% 기업)
stage 3	동업종 선도기업들의 경영·관리기법을 활용하고 있는 기업(상위 5~20% 기업)
stage 2	산업전반적으로 광범위하게 적용되는 경영·관리기법을 활용(중위 20~80% 기업)
stage 1	주먹구구식의 경영·관리기법에 의존하고 있는 기업(하위 80~100% 기업)



#### 4. 분야별 경영진단 분석과 업종별 KPI



### 71 생산관리 수준 평가

생산관리 수준이 어느 정도 되어야 경쟁력이 있다고 할 수 있는지, 생산관리 항목과 평가기준에 대해 알고 싶습니다.

**A** 생산관리 평가 기준은 다음과 같습니다.

1. 공정관리 : 공정흐름의 부합성(레이아웃), 작업간의 라인밸런스가 유지 되도록 합리적인 공정 설계, 생산변화에 대응할 수 있는 유연한 라인, 소인화 작업이 가능한가?
2. 납기관리 : 합리적인 일정계획의 수립과 공정의 통제 가능, 생산능력의 조정, 진도관리, 생산리드타임의 단축, 돌발적인 주문에 대응할 수 있는 유연한 관리시스템인가?
3. 설비관리 : 효율관리  
설비의 고장대책, 능률적으로 생산하기 위한 보전체제를 구축하여 가동율 향상 등의 효율적 관리, 양질의 제품을 생산하기 위한 설비보전이 가능한가?
4. 원가관리 : 원가를 고려한 기업활동의 전개(원가의의식), 전사적인 원가혁신 활동으로 수익구조를 개선(원가혁신활동), 가격경쟁에서 대응력을 확보(원가계산)하고 있는가?
5. 자재관리 : 자재는 품질, 납기, 가격이 철저하게 관리되어 조달(조달계획), 철저한 내부 수불과 재고,재공품관리를 하고 있는가?
6. 작업관리 : 공정내의 작업능률을 최대화할 수 있도록 공수관리, 작업효율관리, 작업효율 향상을 위한 개선활동을 하고 있는가?
7. 품질관리 : 품질을 관리할 수 있는 시스템(소집단 활동)구축, 안정된 공정, 불량관리(불량대책), 품질비용 최소화, 검사·데이터관리가 가능한가?
8. 현장관리 : 3정5S, 안전관리, 눈으로 보는 관리  
현장의 3정5S활동이 습관화되어 쾌적한 작업환경이 확보되며 눈으로 보는 관리 시행, 작업장의 안전은 확보되고 있는가?

## 5 경영전략 및 전술 방향 선택

### 경영위험 종류와 징후

72

경영위험의 종류는 무엇이며, 징후에는 어떤 것이 있는지 알고 싶습니다.

A

1. 투자자 입장에서 보는 경영위험 종류는 다음과 같습니다.

- (1) 시장위험 : 시장성, 경쟁자, 수익성에 관한 분석
- (2) 기술위험 : 특허권 취득 여부, 향후 제품기술의 연계성 및 다각화 가능성
- (3) 재무위험 : 자금소요 규모와 용도 결정, 투자철수 고려
- (4) 경영위험 : 경영팀의 장·단점 분석, 투자자와 기업가의 사업에 대한 공감대 형성

2. 경영위험 및 부실 징후의 대표적 사례는 다음과 같습니다.

분야	부실 징후
산업 현황	시장 축소, 매출감소, 산업 수익성 악화, 산업 수익성 악화, 수요 부족, 공급 초과, 경기불황, 비친환경산업, 환경유해시설 보유
경쟁 강도	경쟁업체 많음, 경쟁업체 증가, 자재조달 어려움, 고객(수요자)에 대한 협상능력 취약, 고객·시장 니즈 감소, 구매력 저하, 제품·서비스 차별화 미흡, 대체제 & 연관시장 규모 커짐, 대체제품 구매 증가, 유통망(고객관리) 유지 미흡
기업 성과	고객 반품율이 높음, 시장 트렌드·니즈 파악 미흡, 신규고객 확보 미흡, 핵심 제품·서비스 판매 미흡, (기업 경쟁력), 품질 인증 수준 미달, 품질 경영활동 미흡, 매출원가 수준이 높음, 제품·서비스 기대수준 상생, 납기지연, 로열티 비용 과다
기술별 역량	선진기술 파악 및 이해 부족, 기술 수준 낙후, 기술제휴 실적 미진, 고객니즈(요구품질)에 대응 어려움, 원천기술 중요성 증대, 설비 수준 낙후, 경쟁업체에 비해 열등한 기술수준, 기술 인증 수준 미흡, 로열티 비용 과다, 개발비용 과다(과소), 연구개발비가 적음, R&D인력 부족, 연구전담부서 및 연구기자재 부족, 채권 회수 기간 과다, 직원 성과관리 미흡, 직원들의 잦은 이직, 공정한 평가보상 체계 미흡, 인건비 과다, 잦은 파업 또는 강성 노조 활동, 위기관리능력 미흡, 노무관리 미흡, 경영자의 기술 이해도 부족, 법적 침해 사실 발생
경영 성과	차입금 과다 발생, 이자보상비 수준 미달, 이익 저하, 자산과다 보유, 판관비가 높음, 제조원가 수준이 높음, 인건비 비중이 높음, 우수 인력 부족, 소비패턴 대응 미흡, 성장 역량 미흡, 매출 부진, 투자 부진, 불필요한 채고 보유, 매입채무 규모가 작음(회전기간이 짧다), 지급능력 부족(회전기간이 길다) 등



## 5. 경영전략 및 전술 방향 선택



### 73 경영혁신과 기술혁신

경영혁신 기업의 기준, 기술혁신 기업의 기준이 무엇인지 알고 싶습니다.

**A**

1. 기술 혁신 중소기업 인정 범위는 이노비즈 평가기준 각 사업의 평가기준을 참고 할 수 있습니다.

- (1) 매출액대비 연구개발비중 5%이상 기업
- (2) 신기술(NET, NEP) 인증 기업
- (3) 이노비즈(INNO-BIZ) 선정 기업
- (4) 최근 3년 이내 산학연공동기술개발컨소시엄 사업 완료 기업 또는 정부 출연 연구개발 사업의 기술개발성공 사업
- (5) 주력 업종 또는 향후 주력 업종으로 전환하고자 하는 분야에서
- (6) 최근 3년 이내 특허 등록 기업
- (7) 벤처기업 확인 기업
- (8) 녹색기술인증 기업

2. 경영혁신 중소기업 인정 범위는 메인비즈 평가기준 및 각 사업의 평가 기준을 참고 할 수 있습니다.

- (1) 매출액 영업이익률(영업이익/매출액)이 동종업계 중소기업 평균 영업 이익률의 2배 이상인 기업
- (2) 경영혁신형(MAIN-BIZ) 선정 기업
- (3) 최근 3년 이내 외부회계감사를 받은 기업[주식회사의 외부감사에 관한 법률]에 의한 의무감사 대상기업은 제외
- (4) BSC, ERP, 생산정보화 등 최신 경영기법을 도입하여 운영 중인 기업
- (5) 최근 3년 이내 컨설팅을 통한 경영혁신, 생산성 향상 사전진단
- (6) 컨설팅 추진기업으로 담당 컨설턴트 추천기업
- (7) 수출유망중소기업 지정 기업
- (8) 수출주력창업기업 선정 기업
- (9) 통합 연계형 전문기업(ICMS) 컨소시엄 참여기업
- (10) 지역혁신특성화사업(RIS) 참여 기업
- (11) 정부지정 우수 프랜차이즈 기업(프랜차이즈 가맹점 제외)
- (12) 우수 Green-Biz 선정 기업



## 향후 3~5년 경영목표 계량화, 미래 재무제표 추정 방법

74

사업 추진 계획 및 전략 수립 시 경영분야별 고려사항과 미래재무제표 추정을 어떻게 해야 하는지 알고 싶습니다.

### 1. 향후 3~5년 경영목표 계량화합니다.

당해연도를 포함하여 향후 3~5년간의 경영목표를 계량화된 지표를 사용하여 표나 그래프의 형태로 작성하며, 구성은 매출액, 영업이익, 당기순이익, 임직원 수, 시장점유율, 고객 수, 판매수량 등 경영실적을 표현할 수 있는 지표를 회사실정에 맞도록 선택합니다.

A

### 2. 미래 재무제표·현금흐름표 추정 방법입니다.

- (1) 추정재무제표는 향후 5년 정도가 적당합니다.
- (2) 매출추정 : 현재부터 향후 5년간 시장가격동향 및 마케팅 전략을 반영하여 전략적으로 선택한 제품별 판매단가에 추정 매출 물량을 곱하여 추정합니다(판매단가가 상승, 유지, 하락하기 때문에 제품의 가격과 변동원가가 얼마나 될 것인지 예측하는 것이 중요).
- (3) 추정재무제표 핵심은 신뢰성 확보입니다.
- (4) 현재 상황에서 모든 이해관계자가 공감할 수 있게 합리적으로 추정해야 하며, 너무 보수적인 추정도 바람직하지 않습니다.
- (5) 추정 근거를 명확히 제시 해야하며, 원가 및 기타 판매관리비, 차입금 등의 합리적 추정이 중요합니다.
- (6) 대차대조표 및 손익계산서의 논리성 검토에 유의합니다.
- (7) 현금흐름표 : 자금사용계획과 병행하여 작성되어야 하며, 매출채권, 매입채무의 회수와 지급, 이자비용, 설비투자, 급여 등 회사의 모든 활동과 관련된 입출금을 현금 위주로 예상하여 작성합니다.
- (8) 미래 재무제표와 현금흐름표 추정을 통해 적정 투자자금 결정 및 향후 회사 성장 시 예상되는 유동성 문제 여부 점검합니다.



## 5. 경영전략 및 전술 방향 선택



### 75 기업가치 향상을 위한 전략

기업가치를 향상시킬 수 있는 전략 대안들에 대하여 알고 싶습니다.

**A** 기업가치를 향상하기 위한 전략 대안은 크게 (1) 매출증대 전략 (2) 수익력 향상 전략 (3) 효율적 자산관리 전략 (4) 목표달성 능력 향상으로 나눌 수 있습니다.

#### (1) 매출증대 전략

과제	전략	세부 전략
판매량 관리	신규고객 확보	영업 및 마케팅, 신규제품 및 서비스 혁신
	기존 고객 유지 및 관계강화	기존 제품·서비스 혁신, 고객거래관리, 교차 판매·상향판매, 고객 유지
	생산량 증대	설비 개선 및 증설
최적가격 실현	가격 경쟁력 강화	수요 및 공급관리, 가격 최적화

#### (2) 수익력 향상 전략

과제	전략	세부 전략
판매, 경영관리	고객 교류 효율성 향상	마케팅 & 홍보활동, 영업(판매), 고객 서비스 및 지원
	경영 Staff 효율향상	IT·통신·네트워크 장비, 인적자원, 사업관리, 재무관리
원가관리	생산 및 관리 효율 증대	물류(유통), 구매, 생산, 품질
	제품군 최적화	제품 포트폴리오
신제품 개발	연구개발력 강화	R&D 인프라 구축



### (3) 효율적 자산관리

과제	전략	세부 전략
건물·공장 및 장비	사업장 및 장비 효율 증대	사업장 및 인프라, 장비 및 시스템
재고관리	재고 효율 증대	완제품 재고관리, 원자재 및 재공품 관리
매출채권 및 매입채무	연구개발력 강화	R&D 인프라 구축

### (4) 목표 달성능력

과제	전략	세부 전략
기업역량	관리 및 통제효율 향상	운영능력 및 통제력, 사업계획 수립, 사업 성과 관리
기업 외부요인	대응능력 제고	파트너십 및 협업, 이해관계자 관계강화, 민첩성 및 유연성, 기업자산의 전략적 활용

#### TIP

외부경영환경과 기업의 SWOT분석을 통하여 현재 상황을 정확히 알고 기업가치 향상을 위한 중장기 전략을 수립하며 이에 따른 세부 전략·전술을 계획하는 전 과정을 '중소기업 건강진단시스템' 지원사업에 적극적으로 참여함으로써 진단전문가와 함께 진행 가능합니다.





## 5. 경영전략 및 전술 방향 선택



### 76 목표달성능력\_목표설정 및 전개

기업경영 목표의 필요성에 대한 인식이 부족하고 목표 설정 과정에 어려움이 있으며 정확하고 효율적으로 목표를 달성하기 위해 세부 추진 전략 수립에 대한 애로가 있습니다. 전 직원이 일체가 되어 경영 목표를 향해 함께 추진·운영할 방법에 대해 알고 싶습니다.

#### A

##### 1. 목표설정 수준 진단

①기업 전사 종합 목표의 부재로 인한 목표의 필요성에 대한 인식 부족 ② 목표전개 과정이 미흡하여 부문별 목표가 부재 ③목표달성을 위한 세부 시책 전개의 미흡 ④시책의 PDCA관리 및 직원의 참여 미흡 등의 증상이 있다면 체계적 종합 목표의 전개와 효과 높은 중점 활동을 추진하고 TOP 으로부터 단위조직까지 전개하여 각 단위조직의 역할을 명확히 하고, 꼭 필요한 일을 분담한다는 확신과 전원참여에 의한 일체감을 구축하는 것이 중요합니다.

항목	체크
① 종합목표의 필요성에 대한 인식이 부족하다	
② 목표 설정이 적절치 않은 경우가 많다	
③ 전사 종합목표가 부문별 목표로 전개되지 않는다	
④ 목표전개 과정이 체계적이지 않다	
⑤ 부문별 목표달성을 위해 세부 시책 발굴이 안된다	
⑥ 발굴된 시책들의 예상 또는 목표효과 추산과정이 미흡하다	
⑦ 발굴된 시책에 대한 관리(P-D-C-A)가 잘 안된다	
⑧ 직원 참여를 위한 체계(눈으로 보는 관리, 추진상황 공유, 동기부여제도 등) 미흡하다.	

##### 2. 목표설정 추진방향 전개 방식

###### (1) 추진방향

- 1) TOP으로부터 단위조직까지 전개하여 각 단위조직의 역할 명확화
- 2) 꼭 필요한 일을 분담한다는 확신과 전원참여에 의한 일체감 구축
- 3) 각 부문에 대한 도전적 목표를 수립하여 중점 추진



- 4) 목표위주활동으로 부서간 견해차이 극복
- 5) Bottom-Up 활동방향을 개발목표와 연계시켜 체질개선 도모

### (2) 전개방식

- 1) 전체 최적 : 구성인자 전체를 리스트하여 종합적으로 분석
- 2) 중점주의 : 달성효과가 높은 항목선정 후 목표치 배분
- 3) 계량화 : 측정 가능한 항목에 의한 계량적 목표치 선정
- 4) 책임부서 : 개별목표에 대한 책임부서 선정 후 조직적 활동추진

### 3. 추진 단계 및 요령

- (1) 준비 : ①CEO의 도입 결의 ②전사원 교육 ③추진조직 만들기
- (2) 종합목표의 설정.제시 : ①기업전략 검토 및 수립 ②종합목표 설정(지표선정 및 수준 설정) ③벤치마킹
- (3) 종합목표의 중점 전개 : ①중점목표 전개 및 개별목표 설정 ②기여율 산출 ③목표전개일람표 작성
- (4) 시책 선정 : ①시책검토체계 설계 ②시책선정 및 상호관련성 검토 ③대책안 수립 및 검증
- (5) 실행계획서 작성 : ①실시조직편성과 역할분담 ②실행계획서 작성
- (6) 실행 및 Follow-Up : ①Follow-Up 체계 ②대책 관리
- (7) 종합성과 획득 : ①시책완료보고 ②종합성과관리

#### **TIP** (기술경영 지원사업 활용)

비즈니스지원단, 전경련 경영자문단, 공정혁신컨설팅



## 5. 경영전략 및 전술 방향 선택



### 77 목표달성능력\_문제해결과 팀 개선 활동

문제가 발생하는 경우 임시·응급조치 수준에 머무르며 근본원인을 찾아 해결하는 것에 어려움이 있습니다. 문제해결능력을 향상시키기 위한 방법에 대해 알고 싶습니다.

#### A

#### 1. 문제해결과 팀 개선 활동 수준 진단

①문제 및 개선에 대한 인식 부족 ②문제해결 프로세스의 미흡 ③문제해결 인재양성을 위한 교육의 부족 ④개선의 결과가 유지되지 않음 등의 증상으로 진단 가능하며 문제 및 개선에 대한 인식을 제고하고 체계화된 문제해결 절차의 수립, 전 직원을 문제해결 리더로 양성하고 개선의 결과를 유지하기 위한 변화관리 체계 구축이 과제입니다.

항목	체크
① 일상 업무만이 본인의 책임이라고 생각한다.	
② 낭비 및 로스에 대한 인식이 부족하다.	
③ 시스템 개선을 위한 표준화된 프로세스가 없다.	
④ 데이터에 근거한 판단보다 경험에 의한 조치가 대부분이다.	
⑤ 문제해결능력 강화를 위한 직원교육이 부족하다.	
⑥ 문제해결을 위한 실효성 있는 교육설계의 어려움이 있다.	
⑦ 표준에 대한 지속적 개선의 사이클이 잘 돌아가지 않는다.	
⑧ 개선의 결과가 유지되지 않고 원위치 되는 경우가 많다.	

#### 2. 문제해결의 기본 사고

##### (1) 프로세스적 사고

- ① 문제가 발생했을 때 사람을 비난해서는 안된다.
- ② 비난의 대상은 “프로세스”
- ③ 시스템 작동에 오류가 있기 때문에 문제가 발생하는 것이다.

##### (2) 긍정적 사고

- ① 문제는 개선의 출발점이다.
- ② 문제는 이전보다 더 좋아질 수 있는 긍정적인 기회이다.
- ③ 문제가 없는 것이 오히려 무엇인가 잘못된 것이다.



### (3) 전원참여의 사고

- ① 모든 사람은 문제 해결에 책임이 있다.
- ② 문제가 어디서 어떻게 발생했는지 전체적인 시야에서 접근해야 한다.

### (4) 전체 최적 사고

- ① 나, 우리 팀에서만 개선이 아니라 회사 전체적인 차원에서 개선이 되어야 한다.
- ② 부분 최적이 아닌 전체 최적을 지향한다.

### (5) 사실 지향, 제로 베이스에서 접근

- ① 과거의 경험을 바탕으로 감에 의존하는 방식을 사용하여서는 안된다.
- ② 철저히 사실에 기초하여 분석하고 판단하여야 한다.

## 3. 문제해결과 팀 개선 활동 추진 단계 및 요령

### (1) 문제의 정의(테마 선정)

작업상의 문제점(또는 개선사항)을 파악하여 해결할 과제를 선정한다.

### (2) 활동계획 수립

- ① 활동 단계별 일정계획을 수립
- ② 주제에 대한 완료 예상 시점을 예측
- ③ 활동 계획 기간의 적정성 판단

### (3) 현상 파악

문제 또는 개선하고자 하는 현상을 정량적으로 파악

### (4) 원인 분석

- ① 재 발생되고 있는 현상에 대한 추정 원인을 모두 도출
- ② 향후 목표설정 및 대책안의 방향 수립

### (5) 목표 설정

- ① 주요 원인에 대하여 예상되는 개선 대책을 실시 후 기대되는 개선 효과를 추정
- ② 개선목표 설정

### (6) 대책 수립 및 실시

- ① 개선안을 수립하여 실시함으로써 문제점이나 불합리 상황을 발생시키는 원인(요인)을 제거(감소)



## 5. 경영전략 및 전술 방향 선택



### (7) 효과분석

- ① 유형 및 무형 발생효과를 산출
- ② 회사의 경영활동 기여정도를 정량적, 정성적으로 평가

### (8) 표준화 및 사후관리

- ① 개선안 사내 표준으로 등록
- ② 개선결과 실행상태 및 유효성 검증

## 4. 프로세스 변화관리 추진 및 팀워크 활성화

### (1) 프로세스 변화관리

- ① 개선안을 확대 적용하며 개선의 효과가 지속적으로 유지되기 위해 개선안을 표준화시키고 관리계획을 지속적으로 모니터링한다
- ② 팀 활동으로 프로세스가 개선이 되었더라도 표준과 절차서가 반드시 있어야 한다.

### (2) 팀워크 활성화 방법

다양한 팀 활동을 통해 개인적 성장과 기술증진 및 향상된 근무 환경 조성이 가능하다.

- 1) 분임조 활동 : ①현장 중심의 자주적인 분임조 활동 ②일상 업무 및 개선활동
- 2) TFT 운영 : ①주요과제 해결을 위한 프로젝트 팀 활동 ②여러 부서의 구성원들로 구성됨
- 3) 회의체 운영 : ①생산적인 회의 운영 요령
- 4) 제안&지식 공유 : ①제안 및 지식공유 활동 ②개인 및 팀단위활동



## 목표달성능력\_수요와 생산의 동기화

78

영업부서와 생산부서의 상호업무 협조가 미흡하여 수주·판매정보의 생산계획반영이 늦어지고 실제보유 재고와 전산상의 재고가 불일치합니다. 또한 제조 리드타임이 길어짐에 따라 단기간 납기에 대한 대응이 원활하지 않고 재고가 많음에 따라 주문이 없더라도 가동은 계속하고 있습니다. 이러한 문제에 대해서는 어떤 처방이 이루어지는지에 대하여 알고 싶습니다.

### 1. 수요와 생산의 동기화 추진의 필요성 진단

수요와 생산의 동기화가 필요한 기업은 ①영업과 생산의 상호 업무협조 미흡 ②배치(Batch)생산을 위한 생산계획 ③제조 리드타임이 길어 단기간 납기 대응 난이 등의 증상으로 체크합니다.

A

항목	체크
① 수주·판매 정보의 생산계획반영이 늦다.	
② 공정내 재공 및 완제품·원자재 재고파악이 부정확하다.	
③ 실보유 재고와 전산상의 재고가 불일치한다.	
④ 공정별로 생산계획을 수립하고 있으며, 공정별 목표 및 실적관리를 하고 있다.	
⑤ 겉보기 능률만을 중시한다.	
⑥ 공정내 가공·로트(Lot) 대기에 의한 정체시간이 길다.	
⑦ 공정간 운반거리가 길며 횟수가 과다하다.	
⑧ 공정내 재공은 많으나 납품이 제대로 이루어지지 않고 있다.	
⑨ 생산공정의 상당부분 목표 미달성	
⑩ 목표 미달성에도 불구하고 공장내 상당한 잔업이 필요	
⑪ 고객의 요구를 충족시키기 위해 출하를 빨리 할 필요성 여전	
⑫ 전체 재고량이 줄어들었음에도 재고 수준은 여전히 높음	
⑬ 직접 노무비는 감축되었지만 간접 노무비는 감축되지 않음	
⑭ 여전히 고객의 요구 변화를 충족시키기 위해 많은 시간 할애	

### 2. 수요와 생산의 동기화 추진 목적

수요와 생산의 동기화 추진 목적은 최소의 재고로 고객 요구에 빠르게 대



## 5. 경영전략 및 전술 방향 선택



응하기 위한 방식으로 다음과 같이 정리할 수 있습니다.

- (1) 재고 최소화와 재고 통제
- (2) 생산 리드타임 단축 및 고객 주문 대응 서비스 수준 향상
- (3) 눈으로 보는 재고 및 문제 가시화
- (4) 납품·조달과 관련한 정확한 정보제공
- (5) 일정한 흐름과 재고 최소화 달성
- (6) 납기준수율 100%의 달성으로 고객만족

### 3. 추진과정의 주안점

추진과정에서 (1)생산 재고 전략(MTO·MTS) (2)평준화 생산계획(Leveling) (3)소로트·제조 리드타임 단축 (4)후공정 인수 방식 (5)택트타임(Tact Time) 생산에 주안점을 둔다.

#### (1) 수요와 생산의 동기화 필요성

- 1) 초기 선행공정에서 너무 일찍 만들어지기 때문에 과잉선행생산의 낭비가 발생한다.
- 2) 조립과 같은 공정에서는 재고가 많음에도 불구하고 필요한 부품은 부족, 즉 편중 재고가 발생한다.
- 3) 적절한 관리의 부족으로 인하여 후 공정의 다음 단계에서 어떤 부품이 필요하게 될 것인지를 선행공정에서 알려주는 효율적인 시스템이 부재

#### (2) 평준화 필요성

- 1) 고객의 수요는 변동하기 때문에 생산 능력도 변동할 수 있어야 하나 생산 능력은 고정적이고 한정되어 있으며 제품 수요의 특성도 즉시 납품해야 할 것과 주문품, 특수품 등 다양하기 때문에 유연성에 한계가 발생하게 마련이므로 고객의 수요와 생산지시는 분리한다.
- 2) 제조 및 공급 프로세스 상에서는 외부 고객의 변동이 없더라도 효율화를 위해서 변동이 생기게 마련이므로 가용 자원과 수요를 고려하여 평준화 계획을 수립한다.
- 3) 고객 요구는 총 수량 뿐만 아니라 다양하면서도 수량의 변동이 발생하므로 고객 수요의 변동을 막아줄 방파제 역할을 할 재고 전략이 필요하다.



#### 4. 추진 단계 및 요령

- (1) 생산계획 업무분석 : ①P-Q 분석 ②생산 계획 및 수준 출하 업무조사
- (2) 창고배치 및 출하물류 동선조사 : ①제품재고 배치 및 번지 ②제품재고 수준 설정 ③입고-상차 물류 흐름 선도
- (3) 평준화 계획 준비 : ①페이스 메이커 공정 선정 ②스케줄링 주기 산정 ③ABC유형별 배치 사이즈 설정
- (4) 평준화 계획 및 운영체계 구축 : ①평준화 계획 수립체계 ②생산지시체계
- (5) 선행 배치공정 스토어 설정 : ①재공 스토어 선정 ②조립 라인 적치대 재고수준 설정 ③선행 배치 공정의 운반방식 선정
- (6) 선행 배치공정 평준화 계획 및 운영체계 : ①선행 배치공정 로트 사이즈 산정 ②선행 배치공정의 보충점 재고 산정
- (7) 실행 및 유지 관리 : ①파이로트 실행 및 표준화 ②눈에 보이는 관리 및 유지 관리 체계 구축 ③평가 및 확산 준비

#### TIP

- P-Q 분석(제품-수량분석/product quantity analysis) : 제품과 생산량의 분석을 행하는 공정분석의 한 기법으로 P-Q분석도에 의하여 제품의 생산량 비율을 파악, 도표를 그리고 A, B, C로 분류하여 A구간에 포함되는 제품은 소품종 다량생산으로, C구간에 포함되는 제품은 다품종 소량생산으로 전자는 흐름식 배치, 후자는 기능식 배치로 공장배치를 행하고 B구간 품목은 중간형태의 배치형식을 채택하는 것이 바람직하다.
- 생산 재고 전략
  - MTO(Make-to-Order) : 원재료를 준비해두고 주문을 기다리는 방식으로 재고는 감소하지만, 리드타임이 길어지는 단점이 있다.
  - ATO(Assemble-to-order) : 제품의 일부를 미리 만들어 놓았다가 주문이 들어오면 제작하는 방식이다.
  - MTS(Make-to-Stock) : 재고를 만들어 놓고 판다.





## 5. 경영전략 및 전술 방향 선택



### 79 효율적 자산관리\_준비된 현장 만들기

현장은 어느 정도 정리된 상태이나, 물품이 정해진 위치에 놓여져 있지 못하고 안전수칙, 보호장구를 형식적으로 갖추고 있는 상황입니다. 제 조프로세스 상의 낭비를 제거하고 현장의 지휘 및 통제 가능한 준비된 사업장을 만들기 위해서는 어떻게 해야 하는지 알고 싶습니다.

#### A

#### 1. 준비된 현장 만들기 추진 단계

- (1) 현상파악 및 수준 진단 : ①개선전 사진촬영 ②3정5S 수준진단
- (2) 기본계획 수립 : ①3정5S 기본계획 수립(추진조직, 역할과 책임, 일정 등)
- (3) 교육(설명회) & 붐 조성 : ①기본교육 및 추진계획 설명회 ②홍보현수막, 포스터, 표어제작
- (4) 세부 실행 계획 수립 : ①세부실행계획 수립 ②추진 기준서 설계(단계별, 대상별 등)
- (5) 재료 및 기자재 준비 : ①소요량 산정(개인별, 팀별, 공용 : 청소도구, 코팅기, 라벨러 등) ②구매 및 배급
- (6) 시범 실시 : ①간부 솔선수범 실시 or “대청소의 날” 등을 통한 전직원 실시
- (7) 본 실시 및 확산 전개 : ①단계별 또는 품목별 전개
- (8) 활동 평가 : ①평가시스템 설계(항목, 평가자 등) ②현장평가 실시
- (9) 활동결과 정리 및 발표 : ①개선사례 발표대회 및 포상 ②사례집 발간
- (10) 지속적 유지관리 : ①유지 관리 계획 수립 ②정기적 실행 및 개선

#### 2. 추진 전략

- (1) 바른 이해 : ①5S는 기본 중의 기본으로 기주(표준)을 세우는 활동이며, 모든 개선활동의 시작이다 ② 문제점이 눈에 보이는 구조를 만들고 낭비는 개면 갈수록 나온다
- (2) 실천과정 중 중요 요소 : ①CEO의 의지 솔선수범 ②현장 작업자들의 관점에서 개선 ③역할분담과 전원참여 분위기 ④이벤트



### 3. 3정5S

구분	정의 및 활동
정품	정해진 위치에 있어야 할 물품을 두는 것(무엇을)으로 라벨·간판 등을 활용하여 품목 및 수량 표시
정량	정위치에 정품이 정량으로 유지되게 하는 것(얼마나)으로 용기를 표준화하여 적재공간의 크기 및 수량의 기준을 수립
정위치	각 물건을 두는 위치를 일기 쉽도록 미리 정해두는 것(어디에)으로 라벨·간판 등을 활용하여 목록표를 작성하고 장소·번지 등을 표시
정리	필요한 것과 불필요한 것을 명확히 구분하여 불필요한 것을 과감히 제거하는 것으로 불요품 일소의 추진순서, 대청소와 오염발생원인 및 청소곤란한 곳에 대한 대책 마련, 총별관리 및 발생원인 대책
정돈	필요한 것을 사용하기 쉽게 제자리에 놓아 누구나 알 수 있도록 명시하는 것으로 5W1H를 고려한 기능적 보관 및 꺼냄과 수납훈련과 경쟁, '찾기' 배제를 위한 개선
청소	항상 깨끗하고 정상적인 상태로 점검 및 유지 하는 것으로 청소구역 지정(개인분담·공동구역), 설비청소(청소·점검·클린화), 설비에 강한 현장인 육성, 설비의 변화에서 현장이 변화하고 사람이 변함
청결	정리·정돈·청소된 상태를 철저하게 유지·관리(개선)하는 것으로 급소의 파악 및 표준화, 한눈에 척 봐서 알 수 있는 현장(문제점, 이상, 낭비, 활동)
생활화	정해진 것을 정해진 대로 올바르게 실행할 수 있도록 습관화하는 것으로 빠르게 지키는 습관, 일제히 00분간 5S 활동, 상사의 솔선수범과 명확한 지적으로 습관화와 규율 있는 직장인 만들기

#### **TIP** (기술경영 지원사업 활용)

비즈니스지원단, 전경련 경영자문단, 공정혁신컨설팅



## 5. 경영전략 및 전술 방향 선택



### 80 효율적 자산관리\_눈으로 보는 관리(VM) 현장만들기

건강관리 진단결과 관리·감독자의 관리·감독 능력 부족이라는 진단을 받았습니다. 관리·감독자는 관련분야의 숙련된 경력자입니다. 어떤 부분을 고려해야 할 지 알고 싶습니다.

**A** 현장의 프로세스를 안정화 시키고 문제가 쉽게 드러날 수 있는 구조를 만들기 위해 현장의 4M1E(Man, Machine, Material, Method, Environment)와 정보 등의 제반 요소를 표준화하고 현장이 관리상태로 유지되고 문제를 신속하게 발견하여 상향식 정보전달의 효율성을 촉진시키며, 현장의 지휘 및 통제체계를 확립하므로써 관리·감독자의 관리·감독 능력 부족이라는 문제는 해소될 수 있습니다.

①VM의 정확한 의미에 대한 충분한 이해 부족 ②관리자·감독자·일반 종업원의 낮은 문제해결 의식 ③관리·감독자의 관리, 감독 능력 부족 ④VM도구가 비효율적으로 설계되고 운영 방법이 익숙치 못함 ⑤문제점·이상·낭비가 가시화되는 시스템 미확립 ⑥비 제조부문의 VM에 대한 관심부족 등의 증상으로 추진의 필요성을 확인할 수 있습니다.

#### 1. 눈으로 보는 관리 추진 전략

- (1) 운용 규칙 확립 및 주지 철저 : 운용 매뉴얼 작성, 관계자에 배포, 설명회, 현장 게시
- (2) VM활동에 수반되는 액션에 있어 제조부문과 비제조부분 연계 강화
- (3) VM도구 지속적 개선 및 새로운 도구 개발
- (4) VM3원칙 : ①관리한계 표시 ②투명화 ③시각화
- (5) VM대상 : ①설비의 이상 ②표준과 다른 작업방법의 이상 ③물건의 이상(양의 과부족관리, 최대·최소 재고관리) ④정보의 이상(경영관점의 목표와 실적 관리)

#### 2. 추진 단계

- (1) 목적의 명확화 및 조직화 : ①추진방향 명확화 ②추진 조직 구성
- (2) 진단항목 설계 : ①부문별 항목설계(설비, 작업방법, 헌품, 정보, 환, 안정 등)



- (3) 평가기준 설계 : ①현재 사용중인 VM 도구 평가기준 설계 ②평가방법 도출
- (4) 개선영역 도출 : ①평가기준에 따른 평가 ②항목별 개선필요사항 도출
- (5) 사내표준 확인 및 개발 : ①전사적 일관성 유지를 위한 사내표준(색상, 표시, 간판 등) 우선 적용 ②사내 표준이 없는 경우 가이드 개발 및 제공
- (6) 적용 가이드 개발 : ①현업 직원들이 쉽게 참조할 수 있는 VM적용 가이드 개발
- (7) 적용 계획 수립 및 적용 : ①개선계획 작성 및 VM도구 개발 및 적용
- (8) 확산 전개 : ①사내표준의 적용여부 확인 ②부서별 VM도구 적용의 상향평준화 유도
- (9) 매뉴얼 업데이트 : ①최신 사례 및 가이드를 반영한 주기적 업데이트 ②이력관리 및 배포

### 3. 관리 체크 항목

#### (1) 구획 표시 표식

- ① 치공구·금형·대차의 놓는 장소가 정해져 표시되고 있는가
- ② 부품·재공품·완성품 놓는 장소가 정해져 있는가
- ③ 불량품·보류품의 놓는 장소가 정해져 표시되어 있는가
- ④ 빈상자·로트 상자 놓는 장소가 정해지고 표시되어 있는가
- ⑤ 조립라인NO, 기계NO가 정해져 표시되어 있는가
- ⑥ 조립라인 기계 담당자가 정해져 표시되어 있는가

#### (2) 정리 정돈

- ① 치공구 금형 대차는 정해진 장소에 놓여 있는가
- ② 부품·재공품·완성품은 정해진 장소에 놓여 있는가
- ③ 불량품·보류품은 정해진 장소에 놓여 있는가
- ④ 빈상자·로트 상자는 정해진 장소에 놓여 있는가
- ⑤ 불요품·불금품이 방치되어 있지 않은가

#### (3) 작업표준의 게시

- ① 조립라인 작업자의 작업표준이 정해져 게시되어 있는가
- ② 운반작업자의 작업표준이 정해져 게시되어 있는가



## 5. 경영전략 및 전술 방향 선택



- ③ 준비교체 작업자의 작업표준이 정해져 게시되어 있는가
- ④ 피킹 담당 작업자의 작업표준이 정해져 있는가
- ⑤ 검사 작업자의 작업표준이 정해져 게시되어 있는가
- (4) 생산상황의 표시
  - ① 조립라인·기계의 가동상태는 표시되어 있는가
  - ② 라인스톱·기계정지의 이유와 복귀시간이 표시되어 있는가
  - ③ 불량품은 언제까지 누가 어떠한 처치를 하는지 표시되어 있는가
  - ④ 어느 오더가 생산 중인지 다음에 어느 오더를 투입하는지 표시되어 있는가
  - ⑤ 생산 진도 상황이 표시되어 있는가
- (5) 현장관리지표의 게시
  - ① 생산량의 예정과 실적 추이가 게시되어 있는가
  - ② 라인효율·기계가동율의 목표와 실적의 추이가 게시되어 있는가
  - ③ 준비교체 시간의 목표와 실적의 추이가 게시되어 있는가

### **TIP** (기술경영 지원사업 활용)

비즈니스지원단, 전경련 경영자문단, 공정혁신컨설팅



## 효율적 자산관리\_현장 표준화 실천을 통한 관리기준 확립

81

감독자의 현장관리 기준 및 신입사원 대상 교육 훈련 자료를 갖추고 있지 못합니다. 현장 표준화를 위해 표준화 해야 할 장표는 무엇이며 표준화 추진과정에 대해 알고 싶습니다.

### 1. 현장 표준화 실천 수준 진단

현장의 표준작업 실천이 미흡한 기업은 다음과 같은 증상이 있습니다.

A

항목	체크
① 개선이나 문제점 발견의 원점으로서 활용되고 있지 않으며, 끊임없이 개선되고 있지 않다.	
② 작업자의 임의적 작업을 허용하고 있거나, 현장에서의 검증을 거치지 않은 채 작성된다.	
③ 작업수순만을 표시하고 관리항목, 관리방법, 품질특성, 검사방법 등이 불명확하다.	
④ 감독자가 현장관리의 도구로서 활용되고 있지 않거나 사용할 수 없다.	
⑤ 작성철저→실시→확인→수정이라는 관리사이클이 돌려지고 있지 않다.	
⑥ 실수방지, 이상검출, 정지기능 등이 포함되어 있지 않다.	
⑦ 택트타임(Tact-Time), 작업순서, 표준 재공량이 고려되어 있지 않다.	

### 2. 표준작업의 필요성 및 표준의 대상

#### (1) 표준작업의 필요성

- 1) 현장작업 관리기준 확립을 통한 감독자의 현장관리 기준 마련
- 2) 정확한 작업방법에 의한 품질 불량 방지(공정품질 확보)
- 3) 생산능력의 증가
- 4) 효율적인 작업배분 및 낭비작업의 배제를 통한 공수 절감
- 5) 낭비·불균형·무리한 동작의 개선에 따른 작업자 안전 확보
- 6) 신입사원의 지도서(교육·훈련 교본으로 활용)

#### (2) 표준의 대상

- 1) 능력 : 택트타임, 공정능력표
- 2) 상태 : 표준 작업표, 생산량 관리, 페이스메이커, 흐름라인, 5S, 간판
- 3) 순서 : 준비교체순서



## 5. 경영전략 및 전술 방향 선택



- 4) 책임 : 생산량 관리, 생산량 추이표, 이상관리
- 5) 배치 : U라인, 장소번지로케이션
- 6) 동작 : 표준작업 조합표
- 7) 방법 : 안전, 다능공 교육메뉴얼 F/P
- 8) 의무 : 날개(Set)흐름, 표준작업 3요소
- 9) 개념 : CIM, JIT, 동기생산, 물류, 개선정보
- 10) 사고방식

## 3. 추진 단계 및 요령

### (1) 택트타임의 결정

- 1) 1일 필요생산량과 1일 실가동시간으로 택트타임을 결정
- 2) 택트타임에 맞추어 작업자를 재배치

### (2) 부품 한 단위당 완성시간 결정

- 1) 해당부품을 생산하기 위해 요구되는 공정 나열
- 2) 스톱워치로 부품의 완성시간 측정
  - ① 공장별 능력표에 기록
  - ② 수작업시간, 기·공시간, 교체시간 등

### (3) 표준 작업순서의 결정

- 1) 택트타임을 기준으로 작업자의 움직임과 기계의 움직임을 효율적으로 조합
  - ① 작업자의 작업 범위(작업량) 설정
  - ② 각 작업자가 담당해야 할 작업순서 결정

### (4) 재공품의 표준 재공수 결정

- 1) 언발란스 및 로트크기 고려
- 2) 작업순서의 방향에 따라 재공품 보유량(표준재공)이 달라짐

### (5) 표준작업작성 및 게시

- 1) 기계의 레이아웃, 택트타임, 작업순서, 표준재공 등을 명확히 기입
- 2) 작업이 정확하게 수행되고 있는지의 여부를 확인하기 위한 눈으로 보는 관리도구로 활용



- 3) 감독자가 직접 설정 및 게시하여 관리자 및 제3자에게 “나는 라인의 표준작업을 이렇게 정하여 작업자에게 일을 하게 한다”는 의지 표명
- 4) 표준작업편성표나 표준작업표는 한 장의 종이에 함께 기재

**TIP\_ (기술경영 지원사업 활용)**

비즈니스지원단, 전경련 경영자문단, 공정혁신컨설팅





## 5. 경영전략 및 전술 방향 선택



### 82 효율적 자산관리\_장비효율 증대

공정 레이아웃이 합리적이지 못하고 병목현상이 발생하며, 재공 관리 기준이 모호하여 리드타임 측정 및 관리가 미흡하여 불필요한 낭비가 발생하고 있습니다. 생산 유연화를 위한 흐름라인을 구축하기 위해 검토해야 할 부분과 추진요령에 대하여 알고 싶습니다.

A

#### 1. 생산 유연화를 위한 흐름라인 구축 추진의 필요성 진단

①레이아웃 불합리로 인한 물류 흐름 복잡 ②공정간 재공 재고 관리 미흡 ③직선 컨베이어에 의한 대량 생산방식 위주 ④좌식작업으로 유연성 없음 등의 증상에는 흐름라인 구축 추진이 검토됩니다.

항목	체크
① 공정(설비)효율 최적화 추구에 의한 기능식 작업장 구조 및 만능 고속 자동화 설비 도입으로 정체 현상이 발생하고 있다.	
② 공정 복잡성 증대로 공수가 증대되고 생산관리의 어려움이 있다	
③ 재공 재고에 대한 최대·최소 기준 설정이 미흡하고 운영상 통제가 이루어지지 않고 있다.	
④ 재공 관리 기준이 모호하여 리드타임 측정 및 관리가 미흡하고 재공 정체로 인한 불필요한 낭비가 발생하고 있다.	
⑤ 고정적 인원 배치로 유연성이 저하되고 라인밸런싱(Line Balancing)이 나쁘다.	
⑥ 집고 놓기의 낭비가 발생하고 있으며, 재공 발생 정체가 심하다.	
⑦ 대기 및 동작의 낭비가 과다하고 전후 공정간 도움작업이 불가하다.	

#### 2. 흐름화의 목적 및 대상

##### (1) 목적

- 1) 리드타임 단축을 통하여 다양한 고객 요구에 신속하게 대응
- 2) 흐름 라인화로 문제가 조기에 눈으로 보이게 하여 문제 해결 및 낭비 제거가 목적
- 3) 복잡성의 제거로 생산 관리 단위가 줄어들어 생산관리 효율화(공정별 관리에서 흐름 라인별 관리)
- 4) 정체 최소화 및 흐름화로 재고가 삭감되고 정체 공간 삭감과 정체



과다로 인한 정리 정돈 등의 낭비업무 감소

- 5) 한 개 흐름 라인의 구현으로 Lot불량 해소는 물론 결함 조기발견·조기 피드백을 통한 불량 감소
- 6) 낭비 가시화 및 공정 간 밸런스 향상을 통한 생산성 향상

## (2) 대상

- 1) 생산 흐름의 정류화 : 설비배치를 공정 중심에서 제품 중심으로 흐름라인 변경
- 2) 한 개 흐름 : 로트 흐름 방식에서 한 개 흐름 방식
- 3) 재공 관리(최대·최소 재고관리) : 개개 설비의 가동률 향상에서 전체 능률향상을 위한 재고 통제 방식
- 4) 유연한 설비 : 100개의 능력을 가진 설비 1대보다 한 가지 능력을 가진 설비 100대가 낫다.
- 5) 유연한 인원 : 종 담당에서 횡 담당으로 성인화에서 소인화로
- 6) 택트 타임 관리 : 라인 밸런싱 관리(싸이클 타임 관리)에서 택트 라인 밸런싱 관리

## 3. 추진 단계 및 요령

- (1) 흐름라인 대상 선정 : ①책임자와 개선대상에 대한 확인 ②대상현장, 대상제품 선정
- (2) 택트 타임 분석 : ①생산주기 분석 ②택트 타임·싸이클 타임 분석 ③개선목표 설정
- (3) 기본 분석 : ①공정분석표 작성 ②분석결과 총괄 정리 ③문제점 도출
- (4) 중점 분석 : ①사람·설비 분석 ②설비 Capa 분석 ③라인밸런싱 분석 ④설비 레이아웃 분석
- (5) 개선안 도출 및 평가
- (6) 개선안 구체화 및 제안 : ①개선안 구체화 작업 ②작성된 구체안 관계자에게 제안
- (7) 개선안 실시 및 유지관리 : ①개선안의 현장 적용 ②유지관리 계획 수립
- (8) 다기능공 양성 : ①다기능공 제도 구축 ②다기능공 양성계획 및 양성 실시



## 5. 경영전략 및 전술 방향 선택



### 83 수익력 향상\_산재방지와 안전한 작업환경 조성

외국인 근로자의 신규채용 및 인력의 잦은 교체로 중간관리자가 소통에 애로를 겪고 있고 산재가 자주 발생하고 있습니다. 지속가능한 제조혁신과 직원들의 안전 및 건강의 증진을 위해 보다 안전한 작업환경을 조성하고자 합니다. 사고의 원인은 무엇이며 예방 활동은 무엇인지 알고 싶습니다.

#### A

##### 1. 혁신 추진의 필요성 진단

①안전과 건강에 대한 중요성 인식 부족 ②안전보건활동 체계 미흡 ③사후처리식 안전보건활동 ④회사만을 위한 개선 등의 증상이 있다면 안전한 작업환경 조성을 위한 개선노력이 필요합니다.

항목	체크
① 직원들의 안전과 건강에 대한 인식이 부족하다.	
② 작업현장 전반에 안전불감증이 만연하여 안전사고가 빈번하게 발생한다.	
③ 안전보건활동 추진 조직이 불명확하다.	
④ 일시적·부분적으로 안전보건활동이 이루어지고 있다.	
⑤ 사전예방활동이 미흡하다.	
⑥ 위험성 평가 및 절감활동이 제대로 이루어지지 않고 있다.	
⑦ 개선활동이 실적 위주로 추진된다.	
⑧ 개선활동이 작업환경 개선·안전과 건강 증진 등으로 이어지지 않고 있다.	

##### 2. 사고·위험 원인과 예방

###### (1) 사고의 원인과 예방

- 불안전한 행동(인적요인) : ①위험 장소 접근 ②안전장치 기능제거 ③복장·보호구의 잘못 사용 ④기계·기구의 잘못 사용 ⑤운전중 인 기계장치의 손질 ⑥불안전한 속도 조작 ⑦위험물 취급 부주의 ⑧불안전한 상태 방지 ⑨불안전한 자세 및 동작
- 불안전한 상태(물적요인) : ①물체 자체의 결함 ②안전방호장치의 결함 ③복장·보호구의 결함 ④물체의 배치 및 작업장소 결함 ⑤작업환경의 결함 ⑥생산공정의 결함 ⑦경계표시·설비의 결함



- 3) 기술적 원인 : ①건물·기계장치 설계 불량 ②구조·재료의 부적합  
③생산공정의 부적절한 설계 ④점검·정비보전 불량
- 4) 교육적 원인 : ①안전의식의 부족 ②안전수칙의 오해 ③경험·훈련의  
미숙 ④작업방법 교육의 불충분 ⑤유해위험작업 교육의 불충분
- 5) 작업관리상 원인 : ①안전관리조직체계 미흡 ②안전수칙 미제정 ③불  
충분한 작업준비 ④부적절한 인원배치 ⑤부적절한 작업지시

#### (사고예방의 기본 프로세스)

안전관리 조직 ⇨ 사실의 발견(위험의 발견) ⇨ 분석평가(원인규명) ⇨  
시정방법의 선정 ⇨ 시정방법 적용(목표 달성)

#### (2) 위험의 종류에 따른 산업재해와 예방

- 1) 기계적 위험 : 낙하, 절단, 협착, 충돌, 탈선, 전도, 추락, 파열, 분출 등
- 2) 화학적 위험 : 화재 및 폭발, 중독, 직업병, 대기오염, 수질오염 등
- 3) 물리적 위험 : 시력 장애, 방사선 장애, 난청, 동상 및 화상 등
- 4) 전기적 위험 : 감전, 발화 등
- 5) 시설 위험 : 낙반, 붕괴, 침하 등

#### (예방 원칙)

①손실은 우연이다 ②원인은 반드시 있다 ③원인을 제거하면 예방이 가  
능하다 ④예방하려면 대책이 있어야 한다.

#### (3) 작업환경 유해물질과 예방

- 1) 유기용제 : ①독성이 낮은 용재 선택 ②보호구 착용 및 환기 ③작  
업장 농도측정 및 허용치 이하 관리 ④사용 후 용기 밀폐 ⑤작업자  
정기 건강진단 등
- 2) 분진 : ①건식작업방식을 습식으로 전환 ②작업재료나 조작방법 변경  
③분진발생장치 밀폐 ④환기장치와 집진 장치 설치 ⑤방진마스크  
착용 ⑥작업장 바닥의 수분 유지
- 3) 중금속 : ①환기와 통풍 유지 ②분진의 최소화 ③장기간 오염금속에  
노출 방지 등



## 5. 경영전략 및 전술 방향 선택



- 4) 소음 : ①소음원 제거(기계나 작업장법 변경) ②흡음재나 방음재 설치, 보호용구(귀마개)사용 ③작업 후 충분한 휴식 등
- 5) 진동 : ①충격완충장치를 설치하여 진동을 흡수·완화
- 6) 직업병 : ①유해물질의 발생 방지(생산기술, 작업환경 개선) ②작업 환경을 상시 점검하여 예방 ③의학적으로 관리(신체검사와 정기건강 진단 등) ④개개인의 위생관리 철저

## 4. 혁신 추진 단계

안전보건관리 추진조직 구성(역할 및 책임) ⇨ 분야별 추진계획 수립, 추진일정, 담당자 계획 ⇨ 안전보건교육 및 계층별 교육 ⇨ 안전작업기준수립 및 안전작업표준 작성 ⇨ 안전보건 점검활동 실시 및 개선 ⇨ 주요 설비 및 작업위험성 평가 및 작업부하 측정 ⇨ 설계·작업·환경 지속적 개선활동과 연계 ⇨ 주요 개선사례 공유 및 우수사례 포상, 전사적 전개 및 시스템화



## 수익력 향상\_인적자원관리를 통한 경영관리

84

기업의 비전 및 목표를 달성하기 위해서는 직원들 각자가 의욕이 넘치고 건강하며 자질을 갖추고 얼마나 적극적으로 협력하느냐에 달려있다고 생각합니다. 직원들 각자의 역량을 향상시킬 수 있는 기회를 적극적으로 찾을 수 있도록하며, 지식과 경험의 공유를 촉진하고자합니다. 우리기업의 인력수준은 어떤지 확인할 수 있는 방법과 인재육성 및 역량 개발 개선 추진방법을 알고 싶습니다.

### 1. 혁신 추진의 필요성 진단

A

①인재육성에 대한 중요성 인식 부족 ②업무별 적격성(역량·자격)에 대한 파악 부족 ③적격성 유지·관리를 위한 교육 및 평가체계 부재 ④인재육성과 조직문화의 연계 미흡 등의 증상이 있다면 인재육성 및 직원역량개발에 대한 혁신이 필요합니다.

항목	체크
① 생산성에 가장 큰 영향을 미치는 자원이 인재라는 인식이 부족하다.	
② 비전 및 사업계획에 인재육성 전략이 누락되어 있다.	
③ 업무별 요구되는 적격성 파악의 중요성에 대한 경영자 및 관리자의 이해가 부족하다.	
④ 적격성에 의한 인재육성이 체계적으로 안되고 있다.	
⑤ 해당업무에 자격을 갖춘 직원들이 배치되지 않고 있다.	
⑥ 직원들의 구체적인 교육훈련 계획이 수립·실천되고 있지 않으며 교육 및 적격성 평가 프로세스가 없다.	
⑦ 교육이력관리 및 교육결과 피드백이 잘 안되고 있다.	
⑧ 학습하고 연구하는 문화가 조성되지 않고 있다.	
⑨ 직원들의 노하우 및 우수사례 등이 잘 공유되지 않고 있다.	
⑩ 업무량, 작업량에 맞추어 인력이 적절히 배치되어 있지 않다.	
⑪ 교육훈련이 생산성 및 업무전문성 향상에 기여도가 낮다.	
⑫ 전담조직의 역량 및 제도화 노력의 정도가 미흡하다.	

### 2. 혁신 추진 단계

기본계획수립(공장별 직종·직무 표준 분류 파악, 표준제품·표준공정 등



## 5. 경영전략 및 전술 방향 선택



대상업무 선정) ⇨ 대상업무 적격성 요구사항 정의 및 평가방법 설계 ⇨  
적격성 평가 실시 ⇨ 교육훈련계획 수립 ⇨ 훈련교관 선정, 훈련교재 제  
작, 교육훈련 실시(위탁교육 기능) ⇨ 공식적 자격 인증 및 성과보상

### 3. 인재육성 및 역량개발 추진 방법

비전을 달성할 핵심자원인 인재와 생산적 조직문화를 위해 직원들이 업  
무에 필요한 핵심역량을 파악하고 교육훈련 및 역량개발체계를 수립하  
며 업무 현장에서 학습하는 조직문화를 촉진합니다.

- (1) 비전 및 인재상과 연계, 학습문화 조성을 통한 인재육성 전략 수립 :  
①필요 교육역량(직무별 적격성결정) 도출(공동·관리·전문역량), ②중  
장기 교육훈련체계 구축, ③자사의 특성 및 긴급·중요도를 반영한 핵  
심 교육과정 개발·운영 전략을 수립하여 지속적으로 운영합니다.
- (2) 업무별 적격성(역량) 파악 및 교육계획 수립 : 추진항목은 ①작업별  
적격성(기능)의 정의, ②표준공정, 표준작업 선정, ③작업훈련교관의  
선정·교육, ④작업훈련교본 제작, ⑤공정별 훈련실시(1:1훈련), ⑥공  
정별 훈련결과의 평가, ⑦공정별 훈련결과의 보상, ⑧적격성의 공식  
적인 인증(자격인증)이며, 평가 및 보상체계는 사전에 구축해야합니다.
- (3) 적격성 평가 및 조치체계 구축 : 적격성 평가 및 조치체계를 구축하  
기 위한 주요활동으로는 ①적격성 기준표 작성, ②적격성 평가 방법  
설계 및 평가기록 유지, ③적격성 확보 유지 관리를 위한 교육훈련 계  
획수립·운영, ④교육 등 조치사항의 효과 파악 등입니다.

#### **TIP** (기술경영 자원사업 활용)

비즈니스지원단, 전경련 경영자문단, 공정혁신컨설팅



## 수익력 향상\_조직문화의 부실 징후 및 개선

85

기업의 비전 및 목표를 달성하기 위해 건강한 조직문화 조성의 중요성은 잘 알고 있습니다. 조직문화에서 보통 중소기업이 가지고 있는 문제점은 가지고 있다고 생각되지만, 구체적으로 무엇이 얼마만큼 나쁜 것인지 잘 알지 못합니다. 조직문화의 부실 기준은 무엇이며 건강한 조직문화 조성을 위해 고려해야할 사항에 대하여 알고 싶습니다.

### 1. 혁신 추진의 필요성 진단

조직문화의 부실의 징후는 ①조직의 경직성 및 활력저하 ②혁신활동 정착의 어려움 ③조직의 구성적 역할을 하는 중심사상 부재 ④조직문화 체계 미흡 등으로 구분할 수 있습니다.

A

항목	체크
① 생산성에 가장 큰 영향을 미치는 자원이 인재라는 인식이 부족하다.	
② 비전 및 사업계획에 인재육성 전략이 누락되어 있다.	
③ 업무별 요구되는 적격성 파악의 중요성에 대한 경영자 및 관리자의 이해가 부족하다.	
④ 적격성에 의한 인재육성이 체계적으로 안되고 있다.	
⑤ 해당업무에 자격을 갖춘 직원들이 배치되지 않고 있다.	
⑥ 직원들의 구체적인 교육훈련 계획이 수립, 실천되고 있지 않으며 교육 및 적격성 평가 프로세스가 없다.	
⑦ 교육이력관리 및 교육결과 피드백이 잘 안되고 있다.	
⑧ 학습하고 연구하는 문화가 조성이 되지 않고 있다.	
⑨ 직원들의 노하우 및 우수사례 등이 잘 공유되지 않고 있다.	
⑩ 업무량, 작업량에 맞추어 인력이 적절히 배치되어 있지 않다.	
⑪ 교육훈련이 생산성 및 업무전문성 향상에 기여도가 낮다.	
⑫ 전담조직의 역량 및 제도화 노력의 정도가 미흡하다.	

### 2. 혁신 추진 단계

(1) 준비 ⇨ (2) 조직문화 진단 ⇨ (3) 비전수립 및 공유 ⇨ (4) 혁신이벤트 실시 ⇨ (5) 개선활동 전개 및 모니터링 ⇨ (6)제도화 및 지속적 레벨 업





## 5. 경영전략 및 전술 방향 선택



### 3. 건강한 조직문화 조성 추진 방법

모든 변화와 혁신은 기법으로만 추진된다면 성공할 수 없고 조직문화 속으로 스며들어가야 성공할 수 있습니다.

혁신 추진 단계 (1)~(4)를 통하여 변화에 대한 저항을 최소화 하는 것이 개선활동보다 선행되어야 합니다.

혁신과정 중 생길 수 있는 장벽과 관리요소는 다음과 같습니다.

- (1) 문화와 연계한 개선활동 추진 : ①혁신인프라 부족, ②혁신과제 실행 계획 부족, ③혁신프로그램 부족 등 부적절한 혁신 프로그램으로 제도적 장벽이 발생할 수 있습니다. 조직문화와 연계한 혁신의 필요성과 방향성, 구체적인 실천전략이 준비되어 제공되고 있는가를 관리합니다.
- (2) 비전체계 수립 및 공유 : ①혁신과 비전·전략의 연계성 미흡, ②구성원들에게 이해되지 않는 전략, ③전략이 실천과제로 구체화되지 않음 등의 비전공유 미흡 장벽이 발생할 수 있습니다. 혁신 비전의 달성을 위한 구체적인 프로그램들이 마련되어 제공되고 있는지 관리합니다.
- (3) 쌍방향 커뮤니케이션 활성화 : ①적절한 교육 및 피드백 결여, ②동기 부여 제도 미흡, ③팀·개인 업적과 연계성 결여 등 변화마인드 및 동기부여가 약화될 수 있습니다. 혁신을 추진할 직원들이 혁신을 이해하고 참여하며, 혁신에 대한 주인 의식 및 몰입구조가 형성되고 발휘되는지를 관리합니다.
- (4) 체계화된 조직문화 관리시스템 구축 : ①최고경영층의 Commitment 결여, ②강력한 실행을 위한 Control Tower 부재, ③추진 주체의 권한 미흡 등 리더십과 실행력이 약화될 수 있습니다. 혁신을 추진할 리더들의 혁신리더십이 형성되고 혁신 과정에서의 몰입구조가 발휘되고 있는지를 관리합니다.

#### **TIP** (기술경영 지원사업 활용)

비즈니스지원단, 전경련 경영자문단, 공정혁신컨설팅



## 수익력 향상\_구매·외주·자재 관리

86

협력업체·납품업체 선정시 단가 외 품질도 고려하나 객관적인 선정기준 및 절차가 불명확하고 구매관리·외주관리·자재관리의 목적과 운영 프로세스에 대해 알고 싶습니다.

A

### 1. 구매·외주·자재관리의 필요성

#### (1) 구매·외주의 중요성 점차 증대

- ① 갈수록 재료비의 비중이 커지고 이에 따라 구매·외주의 중요성은 증대되고 있다.
- ② 원가혁신을 체계적으로 전개할 필요성이 증대되고 있다.

#### (2) 구매·외주가 신속대응과 원가의 핵심으로 부상

- ① 아웃소싱 역량의 경쟁의 바탕이 되는 시대가 되고 있다.
- ② 신속한 대응의 핵심역량이 구매·외주에서 비롯되고 있다.

#### (3) 생산의 선행활동으로서의 자재수불 및 재고관리 중요성 증대

- ① 자재수불과 재고관리는 제조업 운영의 기초적인 활동이다.
- ② 창고관리는 중요한 선행 생산활동으로 간주되어진다.

#### (4) 구매·외주·자재는 품질형성의 원류점

- ① 협력회사들의 수준이 제품의 품질보증 수준을 좌우한다.
- ② 품질형성 원류점으로서 협력회사의 경쟁력 강화가 필수적이다.

### 2. 구매·외주·자재관리

#### (1) 구매관리 정의

생산계획의 달성을 위해 생산에 필요한 자재를 적정한 거래처로부터 적정한 품질을 확보하여 적정한 시기에 적정한 수량을 최소의 비용으로 입수하기 위한 일련의 활동

#### (2) 외주관리 목적

①제조원가의 인하 ②수요 변동을 조절하는 안전핀 ③발주하는 회사의 고용관계 원활화 ④발주하는 회사의 설비능력 기술의 보완 ⑥기술 혁신에 대응하는 위험 분산 ⑦타사 자본의 유효 이용에 의한 투자의 효율화 ⑧특허권이나 법률 등의 제약으로 인해 자사 생산불가 경우



## 5. 경영전략 및 기술 방향 선택



### (3) 재고가 기업에 미치는 영향

- 1) 장점 : ①고객의 단기간 납기 요구에 즉각 대응 가능 ②조업도의 평준화 ③기업 내외 환경변화에 신속적 대응 ④공정별 효율적 작업 관리가능
- 2) 단점 : ①매입대금증가 ②현장의 문제점 파악 어려움 ③재고관련 비용 증가 ④생산리드타임의 장기화 ⑤공간활용의 효율성 저하 ⑥생산성 저하 ⑦신제품 개발의 지연

### 3. 구매·외주·자재관리 추진 및 요령

- (1) 구매 외주 실태파악 및 인프라 정비  
조달의 개선은 기술적·관리적 요인 뿐만 아니라 업무 관습적·도덕적·정책적 요인의 개선도 전체되어야 한다.
- (2) 근본원인 및 실행과제 파악  
사전 정보나 전략에 의한 선행관리가 없는 조달체계는 아무리 잘해도 “사후약방문”의 형태 밖에 될 수 없다.
- (3) 구매 외주 평가 방식의 정비  
정해진 제도하에서 조달시스템의 운영은 핵심성과지표에 의해서 평가되어지며, 주요 지표는 품질·원가·납기로 압축된다.
- (4) 협력업체 선정 등록 및 평가운영 방식의 개선  
조달업무 처리를 위한 시스템 구축과정(등록·거래실시·거래폐지)의 근본적 개선이 요구되어진다.
- (5) 전략적 조달을 위한 조직적 개선  
조달 업무가 능동적 선행관리체계로 전환하려면, 조직관점에서도 조달에 관한 새로운 시각이 반영되어야 한다.
- (6) 정보화 수행을 위한 프로세스 개선  
구매·외주업무 프로세스를 새롭게 정의하고, 개선(P)하는 활동이며, 정보화를 추진하기 위한 준비라고 해도 된다.
- (7) 생산계획 확정의 안정성 확보  
자재·재고관리를 현장 물류대응활동(조정)으로만 답을 찾는 것은 무리이며 주문정보 변동성을 고려해야 한다.



(8) 창고식별 체계 구축과 재고 투명성 확보

재고 투명성 확보 및 자재발주 정확도를 극대화 하여, 신속한 납기관리를 구현하고, 원가 계산의 소스를 제공한다.

(9) 입출고 실시간 관리체계 구축

입출고관리의 정확성은 물론 실시간 수불처리 체계를 갖지 못하면 모든 생산관리프로세스가 마비 현상이 나타난다.



## 5. 경영전략 및 전술 방향 선택



### 87 수익력 향상\_원가관리시스템 구축

원가관리시스템이 체계적이지 못하고 원가개선결과와 재무성과의 연계가 부족합니다. 원가관리시스템 구축 추진 포인트와 추진방법에 대해 알고 싶습니다.

**A** 원가관리시스템 구축의 핵심은 기업의 근원적 목적인 수익창출을 위해 지속적이고 체계적으로 원가관리를 수행할 수 있도록 구성원의 교육부터 성과 검증 및 보고회까지의 체계를 구축하는 활동입니다.

#### 1. 혁신 추진의 필요성 진단

①원가개선을 위한 조직운영 체제 미흡 ②원가 지표와 현장 관리지수 연계 부족 ③원가계산 결과의 현장 지수의 지속적 관리 부족 ④성과의 측정·계산·평가 방법의 일관성 결여 등의 증상이 있다면 원가관리시스템에 대한 점검이 필요합니다.

항목	체크
① 원가개선이 조직적이지 못하고 각 부서별 원가개선 운영체제가 미흡하다.	
② 원가개선이 주기적이고 지속적으로 이루어지지 못하고 있다.	
③ 원가 성과와 현장 관리 지수와의 연계성이 부족하다.	
④ 생산성, 자재수율 등 원가 성과와 연계된 관리가 부족하다.	
⑤ 개선결과와 연계된 현장 관리지수의 월·주간·일별 관리가 부족하다.	
⑥ 현장지수의 산포에 의한 추가 개선이 부족하다.	
⑦ 개선결과와 성과 분석 체제가 미흡하다.	
⑧ 원가 개선결과와 재무성과의 연계가 부족하다.	

#### 2. 원가관리시스템 구축 추진전략 및 단계

- (1) 원가 개선을 위한 조직 운영 체계 구축 : ①원가 개선활동 운영체제 구축 ②원가개선을 위한 인재육성 ③원가 개선 운영 STEP·과제 ④원가 개선 운영·진행 프로세스
- (2) 원가개선 지속적 관리 : ①원가개선 지속적 유지 운영 프로세스 ②원가개선 계획 대 실적관리 ③각 부서별 원가관련 지수관리 방법 ④월



별·주·일자별 지수관리 방법 ⑤일자별 지수 산포에 의한 개선 방법  
(3) 원가 개선 성과 검증의 체계화 : ①원가개선 성과 분석 체계 ②원가  
개선성과 검증(혁신활동 기준 정립, 활동 검증, 재무 검증, 재무성과 일  
치화) ③원가개선 검증 산식

### 3. 원가개선 체계 구축의 목적

- 1) 현장에서 접근하는 쌀아 올리기식 원가절감이 아닌 이상원가를 설정하  
고 접근하는 이상 추구형 원가절감을 추구한다.
- 2) 조직은 곧 역할을 분담하는 것이며 원가절감을 위한 역할도 부문마다  
다르다. 지금까지의 협조 개선형 원가 절감이 아니라 전사적,조직적인  
원가절감을 위하여 각 부문의 역할을 명확히 한다.
- 3) 재무정보가 현장의 직접담당자에게 가까이 있어서 개선활동이 코스트  
로 업적에 직결시킨다.
- 4) 수법은 목적을 달성하는 수단으로서 지속적으로 원가절감의 목적을 추  
구하여 하위레벨로 가면서 목적에서 벗어나 수단이 빗나가는 것을 방  
지한다.
- 5) 원가절감 활동을 조직적이고 지속적으로 전개하기 위하여 예산관리,  
원가기획, 원가관리, ABM(Activity Based Management) 등을 현장의 물  
량관리와 함께 시스템으로 연결한다.  
\* 활동을 기준으로 상품별·기관별·부문별 목표 및 실적(손익)을 측정하  
여 성과 차이와 원가 차이를 분석하는 원가관리시스템

### 4. 원가개선 체계 구축의 방법

급격한 경영환경의 변화와 미래의 불확실성(가격인하, 노동분배율 증가,  
원자재의 상승으로 국내 기업의 위기와 기회가 공존하는 상황 하에서 원가  
개선체계구축을 통하여 기업의 대응력을 강화해야 한다.



## 5. 경영전략 및 전술 방향 선택



### 88 수익력 향상\_원가개선과 성과관리

원가절감 활동을 하고 있지만 성과가 나지 않고 원가절감 활동에 대한 현장의 불만이 많아지고 있습니다. 원가개선 방향 설정 및 개선 방법에 대해 알고 싶습니다.

**A** 제조경쟁력(이익)확보 방법으로는 판매가 - 이익 = 원가 공식에서 알 수 있듯이 판매가를 높이거나 원가를 줄여야 합니다. 판매가는 시장과 고객이 결정하기 때문에 판매가를 높이는 것은 현실적으로 어려운 일입니다. 그러므로 이익을 늘리기 위해서는 원가를 줄이는 방법 밖에 없습니다. 원가를 줄이는 방법은 자원을 효율적으로 활용하여 부가가치를 극대화 할 수 있는데 자원은 ①사람 ②설비 ③원부자재 ④제조방법입니다.

#### 1. 혁신 추진의 필요성 진단

①원가 개선 추진 방향 설정 수립 과정 미흡 ②원가목표 수립을 위한 기준 모호 ③원가절감목표의 당위성 공감대 부족 ④원가절감 전개방법의 일관성 결여 등이 증상이 있다면 원가개선이 필요합니다.

항목	체크
① 원가 개선을 위한 원가분석이 제대로 이루어지지 않고 있다.	
② 이삭줍기 식의 원가 개선 활동 정도만 추진되어진다.	
③ 타당한 원가 목표가 세워지지 않아 원가절감 활동에 대한 현장의 불만이 많다.	
④ 원가절감활동을 하고 있지만 성과가 나지 않는다.	
⑤ 원가절감 목표에 대한 당위성에 대한 공유가 부족하다.	
⑥ 원가절감 활동에 대한 동참이 부족하다.	
⑦ 관리부서의 일방적 목표 하달에 따라 피상적으로 수행된다.	
⑧ 일부 부서에 집중된 원가절감 활동만 수행된다.	

#### 2. 원가개선과 성과관리 추진전략 및 단계

##### (1) 원가 경쟁력 진단 및 개선 방향

원가 경쟁력 진단은 외부환경 분석과 내부환경 분석으로 이루어지며



외부환경분석을 통해서는 매출단가, 매출량, 원재료비 변화 등을 분석하고 내부 능력분석을 통해서는 생산효율, 재료비수율, 공정 불량률 등을 분석한다.

(2) 원가 수익구조 분석을 통한 원가개선 과제 선정 :

①총자산 수익률 분석 ②영업 이익률 분석 ③변동비와 고정비 분석 ④ 재고자산 분석 ⑤인건비 분석 ⑥제조경비 분석 등 원가 수익구조 분석을 통해서 긴급도, 중요도에 따라 과제를 선정하고 각 과제를 전략과제, 목표관리과제, 생산성과제로 분류한다.

(3) 원가개선 추진 방향 설정 : 원가개선은 라인 현상분석, 테마선정과 개선테마실행, 개선사항에 대한 유지방안 수립 순으로 추진하고 대상라인 선정 후 제품분석, 공정분석, 네트공정 분석, 공정 가동률 분석을 실시하며 각 항목별 개선안을 선정하고 실행하며 개선실시 후 라인별 개선활동별 목표관리체계를 구축한다.

①원가 수익구조 분석에 의한 개선 방향 ②손익분기점 분석에 의한 개선 방향 ③목표원가 달성에 의한 개선방향

(4) 각 항목별 원가 개선 방법 :

원가개선을 위해서는 제조활동과 연계되어지는 낭비를 파악하고, 각 원가항목과 연관되는 현장 생산지표를 세부적으로 파악하고 정량화하여야 한다.

①재료비개선 방향 활동 ②설비종합효율 향상 개선 활동 ③제조경비 원가 개선 활동 ④에너지 원가 개선 활동 방향

(5) 각 부문별 원가 구조 개선활동 :

부문별 원가개선은 개발부문의 개선, 제조부문의 개선, 관리부문의 개선으로 구분된다. 개발원가 개선을 위해서는 고정변동화, 범위화, 계열화, 다기능화, 모듈화 등을 활용할 수 있고, 전략적 구매활동은 시장조사, 아이템 선정, 가격결정, 업체선정, 성과평가로 구분되며 각 단계별로 분석 항목에 대하여 분석평가 한다.

①개발부문 원가 개선활동 ②구매부문 원가 개선활동

**TIP** (기술경영 지원사업 활용)

비즈니스지원단, 전경련 경영자문단, 공정혁신컨설팅





## 5. 경영전략 및 전술 방향 선택



### 89 수익력 향상\_신뢰성 높은 원가정보 산출 방법

원가계산을 하고있으나 산출로직이 주먹구구식이며 산출에 오류가 많고 제때에 목적에 맞는 실적원가 정보 확인이 어렵습니다. 신뢰성 높은 원가정보 산출 방법에 대하여 알고 싶습니다.

**A**

원가관리의 기본적인 정보인 표준원가와 실적원가를 파악하기 위해 명확한 기준을 설정 및 관리하고, 현물과 정보의 일치성을 확보할 수 있습니다.

#### 1. 혁신 추진의 필요성 진단

①제때에 목적에 맞는 실적원가 정보 확인 불가 ②원가산출 로직이 불분명하고 오류가 많음 ③표준 및 기준 정보가 모호하고 오래된 데이터를 사용 ④현물정보와 장부정보의 불일치로 끼워 맞추기 빈번함 등의 증상이 있다면 원가정보의 신뢰성이 낮다고 할 수 있습니다.

항목	체크
① 팔리고 있는 제품의 원가가 얼마인지 알 수가 없다	
② 한달에 한번 회계담당자가 받을 세아만 원가를 알 수 있다	
③ 원가산출 로직이 주먹구구 방식이다	
④ 비용 특성을 고려하지 않아 원가 산출 로직에 오류가 많다	
⑤ 실적데이터로 기준이 설정되어진다	
⑥ 기준이 변경되어도 갱신관리는 이루어지지 않는다	
⑦ 수불 오류나 실사의 정확성에 대해 끼워 맞추기 관행적이다	
⑧ 오류발생 원인에 대한 개선이 실행되지 않는다.	

#### 2. 원가의 정의

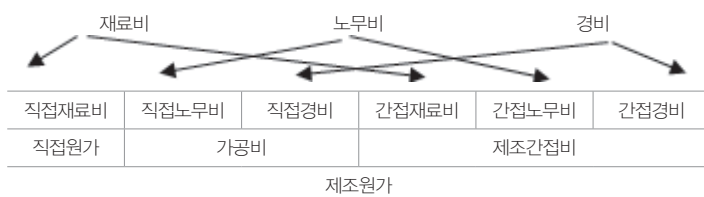
##### (1) 협의의 원가와 광의의 원가

- 1) 협의의 원가 : 제조활동을 위하여 소비된 화폐가치(재공품원가, 매출원가)
- 2) 광의의 원가 : 제조활동 뿐만 아니라 수급 활동에 이르기까지 직접·간접으로 소비된 화폐가치(협의의 원가+판매관리비+영업외 수지 차)



## (2) 원가 구성 및 흐름

〈원가의 구성〉



〈원가의 흐름〉



제조원가 = 직접원가(직접재료비+직접노무비+직접경비) + 제조간접비

## (3) 원가관리 대상

- 1) 목표원가 : ①업체가 희망하는 이익액을 보장해 주는 제조원가(매출액 - 이익액 = 목표원가) ②목표원가관리시스템(목표원가를 전 구성원이 방법을 연구하여 달성하는 활동)
- 2) 표준원가 : ①현 사용기준 혹은 방법에 의해서 추정되는 기준원가(재료단가, 재료 사용량) ②실제현상의 대표보다는 기준 및 바람직한 모습의 대표(회사내의 모든 행동의 대표) ③회사의 실력수준을 평가하는 좋은 척도



## 5. 경영전략 및 전술 방향 선택



3) 실제원가 : ①현재의 상태를 정확하게 대변하는 지수 ②실질적으로 발생하는 비용을 집계 정리 ③잡은 변동성 ④단가 및 사용량에 대한 차이 발생

### 3. 원가정보의 흐름과 원가관리



### 4. 신뢰성 높은 원가정보 산출 전략 및 추진단계

#### (1) 신뢰성 높은 원가정보 산출 전략

- 1) 합리적 원가계산 절차 확립
- 2) 표준 및 실적원가 산출로직의 명확화
- 3) 표준원가를 위한 기준설정과 유지관리
- 4) 현물정보와 장부정보의 일치성 확보



## (2) 원가계산 추진단계 및 요령

- 1) 표준원가 계산 : ①표준원가와 신뢰성 ②표준원가와 실제원가의 비교  
③표준원가 계산 프레임
- 2) 표준정보의 산출과 유지관리 : ①표준사용량 및 단가 산정 ②표준  
시간 및 표준임률 산정③부문별, 작업별, 설비별 경비율 산정 ④표  
준정보의 유지관리
- 3) 실제원가계산 : ①실적원가 집계 프로세스 구축 ②재료수불장,재료  
사용보고서의 작성 ③일일근태보고서, 작업보고서의 작성 ④경비보  
고서의 작성
- 4) 실제원가의 신뢰성 : ①자재수불 정확성을 위한 절차 ②재고실사  
정확성을 위한 절차

### **TIP** (기술경영 자원사업 활용)

비즈니스지원단, 전경련 경영자문단, 공정혁신컨설팅



## 5. 경영전략 및 전술 방향 선택



90

### 수익력 향상\_원가차이 및 생산능력과 고정비의 상관관계

표준원가와 실제원가 차이 발생원인과 생산능력과 고정비의 상관관계에 대해 알고 싶습니다.

A

#### 1. 표준 - 실제원가 차이 발생원인

- (1) 재료비 차이 : ①구입단가 변동 ②긴급주문에 의한 고가매입 ③생산 방법의 변경 ④품질불량의 재료사용 ⑤작업자의 손실 ⑥표준재료소비량의 오류
- (2) 직접노무비 차이 : ①임률의 차이 ②작업자의 변동 ③임금의 인상 ④작업자 능력부족 ⑤표준과 상이한 작업방법 ⑥기계설비고장 등 ⑦재료의 불량
- (3) 제조간접비 차이 : ①예산차이 ②생산성의 차이 ③조업도의 변동(작업시간, 생산량 등)

#### 2. 고정·변동원가 분석 및 생산능력과 고정비의 관계

- (1) 변동비 : 조업도의 변동에 따라 직접 비례하여 증가하는 원가  
(직접재료비, 직접 노무비, 매출액의 일정비율로 지급하는 판매 수수료 등)
- (2) 고정비 : 조업도의 변동에 관계없이 일정하게 발생하는 원가  
(경영자의 급여, 재산세, 감가상각비(정액법) 등)
- (3) 생산능력과 고정비의 관계  
'생산능력이 10만 개인데 15만개까지 생산능력을 향상시키는데 고정비가 추가로 1천만 원이 소요된다고 할 때 10만 개의 제품을 생산한다면 제품 개당 고정비는 400원이지만 11만개를 생산한다면 제품 개당 고정비는 455원이 되어 오히려 원가가 증가'



## 수익력 향상\_원가정보의 분석과 활용

91

원가계산은 하고 있으나 원가절감활동 등에 활용하고자 하나 쉽지 않습니다. 올바른 가격·견적 선정이 되고 있는지 몰라 관행적으로 산출하고 있습니다. 원가정보를 경영의사결정에 충분히 활용하려면 어떻게 해야 하는지 알고 싶습니다.

### 1. 혁신 추진의 필요성 진단

①목적에 맞는 용도별 원가분석이 안되고 있음 ②원가차이 분석을 통한 로스 절감 활동에 활용이 안됨 ③원가정보의 응용을 통한 부서별 실무활용이 안됨 ④합리적 의사결정을 위한 원가정보 활용이 안됨 등의 증상이 있다면 원가정보의 분석과 활용에 어려움이 있는 것입니다.

항목	체크
① 어느 부문의 어떤 제품이, 원가가 왜 변하고 있는지 확인이 안된다.	
② 부서별 원가정보의 활용을 위한 전문지식이나 체계가 없다.	
③ 바른 가격·견적 선정이 되고 있는지 몰라 관행적 산출이 빈번하다.	
④ 표준·실적의 차이원인 규명과 개선 피드백이 안된다.	
⑤ 부서 기능에 필요한 원가활용이 되지 않고 있다.	
⑥ 손익관리에 연계된 원가활동이 되지 않고 있다.	
⑦ 고정·변동원가 정보를 활용하지 않고 있다.	
⑧ 원가정보가 의사결정 및 목표원가 관리활동에 활용되지 않는다.	

### 2. 원가정보의 분석과 활용 추진전략 및 단계

#### (1) 원가정보의 분석과 활용 범위

- 1) 표준원가, 실적원가 : 원가차이분석 및 로스절감 활동에 활용
- 2) 고정비, 변동비 : 고정·변동비 분석과 활용
- 3) 공헌이익, 손익분기점 : 손익분기점 분석 및 의사결정에 활용
- 4) 순현재가(NPV), 내부수익률(IRR) : 투자경제성 분석 및 활용
- 5) 표준재료관리비율, 표준노무비율, 표준가공비율, 표준일반관리비율 : 가격결정과 견적원가 산정에 활용



## 5. 경영전략 및 전술 방향 선택



### (2) 원가계산 추진단계 및 요령

- 1) 표준 - 실제원가 차이분석과 피드백 : ①비목별 원가차이분석 ②  
단가차이·소비량 차이 분석 ③차이분석과 피드백 활용
- 2) 고정변동원가 분석 : ①고정·변동비용 특성 ②고정변동비용 분해  
방법 ③한계이익과 고정비 특성
- 3) 의사결정 원가분석 : ①수주활동의 의사결정 ②투자활동의 의사결정  
③조업관리의 의사결정
- 4) 투자경제성 분석 : ①투자 경제성분석 프로세스 ②경제성 분석기법
- 5) 가격결정과 견적원가에 활용 : ①견적원가 산출 ②수주목표 달성  
을 위한 견적원가 활용

### **TIP** (기술경영 자원사업 활용)

비즈니스지원단, 전경련 경영자문단, 공정혁신컨설팅



92



## 수익력 향상\_원가정보를 활용한 투자결정

원가정보를 활용한 투자경제성분석방법에 대해 알고 싶습니다.

원가정보를 활용한 투자경제성 분석 방법에는 (1)손익분기점을 활용한 의사결정 (2)순현재가법 (3)내부수익율법 등이 있습니다.

A

### 1. 손익분기점을 활용한 의사결정

(1) 한계이익 : 제품 한 단위 증가에 따라 이익에 기여할 수 있는 금액으로 고정비가 일정하다고 간주할 때 매출액-변동비를 말하며, ①특정 제품의 가격 의사결정 시 참조 ②신규 사업 진출, 단산 여부 의사결정 참조 ③판매 증가와 이익 분석을 통한 판매목표 할당에 활용

#### (2) 이익을 높이는 방법

- ① 제품별 매출액 구성을 일정하게 하여 각 제품의 한계이익율을 높일 것(A제품 매출액 구성 = A매출/전체매출)
  - ② 한계이익율을 일정하게 하고 한계이익율이 높은 제품 매출액 구성비를 높일 것
  - ③ 두 가지를 동시에 추진할 것
- \* 한계이익율 = 한계이익/매출액 = (매출액-변동비)/매출액 = 1-변동비율

#### (3) 공헌이익

- ① 단위당 판매가격에서 단위당 변동비를 차감한 것으로 고정비와 이익을 포함
- ② 공헌이익에 의한 손익분기점은 공헌이익 = 고정비
- ③ 손익분기 매출량 = 고정비/단위당 공헌이익

#### (4) 손익분기점

- ① 수익과 제조 및 판매와 관련하여 발생하는 총비용(또는 원가)이 일치하는 점
- ② 매출액 = 고정비 + 변동비가 되는 매출수량
- ③ 판매가격 x 손익 분기 매출량 = 고정비용 + 단위당 변동비용 x 손익 분기 매출량

#### (5) 손익분기점을 활용한 의사결정

- ① 수주여부에 대한 결정
- ② 외주화 여부에 대한 결정





## 5. 경영전략 및 전술 방향 선택



- ③ 합리화 방안(공정개선) 추진에 대한 결정
- ④ 설비 투자에 대한 결정
- ⑤ 견적원가의 적절성에 대한 결정

### 2. 투자경제성 분석\_순현재가법

- (1) 투자의 결과로 발생하는 현금유입을 할인율로 할인하여 얻은 현금 유입의 현재가와 할인율로 할인하여 얻은 현금유출의 현재가를 비교하는 방법
- (2) 의사결정기준은 순현재가가 0보다 큰 투자안은 투자가치가 있는 것으로 평가하며, 순현재가가 클수록 경제성이 높다고 할 수 있다.
- (3) 투자경제성 분석\_내부수익률법
  - ① 투자를 하여 미래에 예상되는 현금유입의 현재가와 예상되는 현금유출의 현재가를 동일하게 하는 할인율을 이미하며 방법은 시행착오법으로 산출한다.
  - ② 의사결정기준은 내부수익률이 기업에서 바라고 있는 기대수익율보다 높은 투자안에 대해서는 투자가치가 있다고 평가한다.

### 3. 가격결정과 견적원가 산출의 과정

- (1) 견적원가 산출  
견적원가는 예상되는 실제원가를 과거의 실적치에 장래의 변화사정을 가미하여 사전에 견적하는 것인데 반드시 표준원가와 같이 과학적 통계적 조사에 의거하여 견적한 것은 아니다.
- (2) 가격견적 산출  
일반적인 견적가격 결정을 위한 계산 방식으로 통상 팔고자 하는 회사와 사고자 하는 회사가 상호 인정할 수 있는 산출방식이 필요하며 일반적으로 사용되는 방식이라할 수 있다.  
가격견적 = 견적(표준)재료비 + 견적(표준)노무비 + 일반관리비&이윤



재료비 고려사항	① 재료소요량 표준 재료 사용량(Looss율) ② 회수가능 스크랩(Scrap)량 분석(회수율) ③ 재료관리비의 필요 여부 판단(재료관리비율) ④ 재료비 이익을 필요 여부 판단
가공비 고려사항	① 코스트 관리(Cost center)별 적용 분석 ② 설비비율과 노무비율의 분리 적용 ③ 설비표준시간, 투입 공수, 투입인원 관계분석 ④ 준비시간과 로트 사이즈 적용 기준 ⑤ 금형비의 상각 적용 여부



## 6 분야별 맞춤형 치유 지원사업 활용



### 93 맞춤형 치유\_자금

건강진단과 연계된 자금관련 지원 사업에는 어떤 사업들이 있으며 처방 후 추진 방법에 대해 알고 싶습니다.

**A** 건강진단 후 기업자체적으로 개선해야할 부분과 기업에 필요한 맞춤형 치유 지원사업을 연계하여 참여할 수 있도록 하고 있습니다. 사업 내용 및 절차를 확인하여 적극 활용하시기 바랍니다.

처방 받은 후에는 중소기업 건강관리시스템(<http://www.bizdoctor.go.kr>)에서 건강진단 관련 사후관리를 하게되며 지원기관 아이디는 중소기업청으로부터 부여된 아이디와 패스워드를 입력하시면 보다 자세한 사업내용 및 절차 등이 확인 가능하고, 지원사업별 연계기관에 바로 접속 및 지원 양식을 다운 받으실 수 있습니다.

지원사업	치유절차
창업기업 지원	“창업기업지원자금” 추천기업은 ‘중소기업 정책자금 활용계획서’를 작성하여 평가를 담당했던 중진공 지역본부에 제출 • 재창업자금 기업은 해당 자금의 사업계획서를 작성하여 추가 제출
신성장기반 자금	“신성장기반자금” 추천기업은 ‘중소기업 정책자금 활용계획서’를 작성하여 평가를 담당했던 중진공 지역본부에 제출
긴급경영 안정자금	“긴급경영안정자금” 추천기업은 ‘중소기업 정책자금 활용계획서’를 작성하여 평가를 담당했던 중진공 지역본부에 제출
소상공인 특화자금	“소공인특화자금” 추천기업은 사업계획 타당성 검토 이후 별도의 활용계획서 제출없이 융자지원 결정
투융자복합 금융	“투융자복합금융” 추천기업은 ‘중소기업 정책자금 활용계획서’를 작성하여 평가를 담당했던 중진공 지역본부에 제출 • 투융자복합금융 신청기업은 해당 자금의 사업계획서를 작성하여 추가 제출
개발기술 사업화자금	“개발기술사업화자금” 추천기업은 ‘중소기업 정책자금 활용계획서’를 작성하여 평가를 담당했던 중진공 지역본부에 제출 • 개발기술사업화자금 신청기업은 해당 자금의 사업계획서를 작성하여 추가 제출
벤처투자 연계지원	“개발기술사업화자금” 추천기업은 ‘중소기업 정책자금 활용계획서’를 작성하여 평가를 담당했던 중진공 지역본부에 제출 • 개발기술사업화자금 신청기업은 해당 자금의 사업계획서를 작성하여 추가 제출



## 맞춤형 치유\_보증

94

건강진단과 연계된 보증관련 지원 사업에는 어떤 사업들이 있으며 처방 후 추진 방법에 대해 알고 싶습니다.

지원사업	치유절차
중소기업 신용 보증지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상담에서 보증서 발급까지 총 7~9일 소요</li> <li>• 보증신청시 제출서류 : 8종</li> <li>• 법인등기부등본, 부동산등기부등본, 주민등록등·초본, 금융거래확인서, 부가세신고서, 재무제표, 기업실태표, 납세증명서(밀줄은 보증기관이 행정정보공유시스템을 활용하여 열람)</li> <li>• 보증종류별 추가 서류는 각 보증기관에서 보증상담시 안내</li> <li>• 신용보증기금 : 홈페이지(<a href="http://www.kodit.co.kr">www.kodit.co.kr</a>) 접속 후 메인 메뉴에서 '사이버 영업점 → 회원가입 → 보증신청하기'를 선택한 후 신청</li> <li>• 기술보증기금 : 홈페이지(<a href="http://www.kibo.or.kr">www.kibo.or.kr</a>) 접속 후 메인 메뉴에서 '사이버 영업점 → 회원가입 → 보증신청하기'를 선택한 후 신청</li> <li>• 지역신용보증재단 : 16개 지역신용보증재단의 홈페이지 접속 후 메인 메뉴에서 보증신청서를 다운로드 받아 작성(또는 방문) → 보증신청</li> <li>• 신보와 기보는 온라인 신청, 영업점 방문 신청 모두 가능하며, 지역신보는 우편 또는 방문 신청</li> </ul>
유동화회사 보증	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개별기업이 발행하는 회사채 또는 대출채권을 기초자산으로 유동화증권을 발행하고 신보가 보증하는 제도</li> <li>• 신청접수 : 신용보증기금 전 영업점</li> </ul>
기술보증	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 담보력이 부족하나 기술력을 보유하고 있는 중소기업의 기술성, 사업성 등 미래가치를 평가하여 보증서를 발급해 드림으로써 금융기관 등으로부터 원활하게 자금을 지원받을 수 있는 제도</li> <li>• 신용보증기금 전 영업점</li> <li>• 양식은 기보 홈페이지(<a href="http://www.kibo.or.kr">www.kibo.or.kr</a>)에서 다운로드하여 작성 가능</li> </ul>
창업기업 우대 지원 제도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기술력을 기반으로 한 창업을 유도하여 미래의 성장동력을 육성하고 이를 통해 일자리 창출을 확대하고자 창업기업에 대한 다양한 제도를 마련하여 우대 지원</li> <li>• 기술보증기금 전 영업점</li> <li>• 양식은 기보 홈페이지(<a href="http://www.kibo.or.kr">www.kibo.or.kr</a>)에서 다운로드하여 작성 가능</li> </ul>



## 6. 분야별 맞춤형 치유 지원사업 활용

지원사업	치유절차
일자리 창출기업 우대보증제도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일자리 창출 효과가 높게 나타나는 창업기업, 지식서비스산업, 10대 차세대 성장동력산업, 녹색성장산업 등에 중점 보증지원하고, 중소기업의 신규인력 고용에 소요되는 인건비를 직접 지원함으로써 직·간접으로 고용창출을 유도하는 제도</li> <li>• 기술보증기금 전 영업점</li> <li>• 양식은 기보 홈페이지(<a href="http://www.kibo.or.kr">www.kibo.or.kr</a>)에서 다운로드하여 작성 가능</li> </ul>
문화산업완성 보증	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 문화상품의 제작사가 제작에 필요한 자금을 원활하게 조달할 수 있도록 금융회사에 보증서를 발급하고, 문화상품의 제작을 완성하여 인도시 수령하는 판매대금이나 관련 수익금으로 대출금을 상환하는 제도</li> <li>• 한국콘텐츠진흥원 글로벌금융팀(02-3153-1280)</li> </ul>
소기업·소상공인 등 신용보증 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 담보력이 부족한 지역내 소기업·소상공인등이 금융기관 등에 대하여 부담하는 채무를 보증하여 자금유통을 원활히 할 수 있도록 지원하는 사업</li> <li>• 신용보증재단중앙회 1588-7365/지역신용보증재단 국번없이 1357</li> </ul>
중소기업 신용보험지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 신용보험은 중소기업이 신용으로 물건을 팔고 대금을 받지 못할 것에 대비해 준비하는 보험입니다. 중소기업들은 특히 경기가 불확실할 경우 매출채권을 회수하지 못할 가능성이 높아지는데 신용보험을 이용하면 이러한 불확실성을 줄일 수 있습니다.</li> <li>• 중소기업청 기업금융과 : 042-481-4388</li> <li>• 신용보증기금(<a href="http://www.kodit.co.kr">www.kodit.co.kr</a>) : 전국 단일전화 1588-6565</li> </ul>



## 맞춤형 치유\_R&D·정보화

95

건강진단과 연계된 R&D·정보화관련 지원 사업에는 어떤 사업들이 있으며  
처방 후 추진 방법에 대해 알고 싶습니다.

A

지원사업	치유절차
창업성장 기술개발사업	“창업성장기술개발사업” 추천기업은 ‘중소기업 기술개발사업 종합관리 시스템( <a href="http://www.smttech.go.kr">www.smttech.go.kr</a> )’에 접속하여 회원가입 후 “과제기획 지원” 신청
산학연협력 기술개발사업	중소기업건강관리위원회에서 적합사업으로 산학연협력 기술개발사업 추천서를 받은 기업에 대해 참여기업 대면평가 및 주관기관 모집·평가를 거쳐 R&D지원 결정
제품공정개선 기술개발사업	중소기업건강관리위원회에서 적합사업으로 제품·공정개선기술개발사업 추천서를 받은 기업에 대해 참여기업 대면평가를 거쳐 R&D지원 결정
생산현장디지털화 사업	“생산현장디지털화사업” 추천기업은 해당 홈페이지에 접속하여 회원가입 후 온라인 신청한 다음 신청서를 우편으로 제출



## 6. 분야별 맞춤형 치유 지원사업 활용



### 96 맞춤형 치유\_국내마케팅

건강진단과 연계된 국내마케팅 관련 지원 사업에는 어떤 사업들이 있으며 처방 후 추진 방법에 대해 알고 싶습니다.

**A**

지원사업	치유절차
중소기업제품 홍보지원	“중소기업제품 홍보지원사업” 추천기업은 해당 홈페이지( <a href="http://www.bizfinder.go.kr">www.bizfinder.go.kr</a> )에 접속하여 회원가입 후 온라인 신청
중소기업공동 A/S 센터	“중소기업 공동 A/S센터 사업” 추천기업은 해당 홈페이지( <a href="http://www.askorea.or.kr">www.askorea.or.kr</a> )에 접속하여 별도의 회원가입 절차 없이 사업 안내사항을 확인하고 우편 신청 - (보내실 곳) 서울시 양천구 목동동로 309 중소기업유통센터 15층 마케팅지원 1팀 공동 AS 담당자 앞
중소기업 구매 상담회 지원	“중소기업제품 구매상담회” 추천기업은 해당 홈페이지( <a href="http://www.bizfinder.go.kr">www.bizfinder.go.kr</a> )에 접속하여 회원가입 후 온라인 신청
중소기업마케 팅기반 조성	“마케팅기반조성사업” 추천기업은 해당 홈페이지( <a href="http://www.hit500.or.kr">www.hit500.or.kr</a> )에 접속하여 회원가입 후 온라인 신청
휴&쇼핑	“휴&쇼핑(휴게소 증기제품전용 shop)” 추천기업은 해당 홈페이지( <a href="http://www.bizfinder.go.kr">www.bizfinder.go.kr</a> )에 접속하여 회원가입 후 온라인 신청
HIT500 (중소기업 거래지원)	“HIT500” 추천기업은 해당 홈페이지( <a href="http://www.hit500.or.kr">www.hit500.or.kr</a> )에 접속하여 회원가입 후 온라인 신청



## 맞춤형 치유\_국외마케팅

97

건강진단과 연계된 국외마케팅 관련 지원 사업에는 어떤 사업들이 있으며  
처방 후 추진 방법에 대해 알고 싶습니다.

A

지원사업	치유절차
중소기업 수출역량 강화	"중소기업 수출역량강화사업" 추천기업은 해당 홈페이지( <a href="http://www.exportcenter.go.kr">www.exportcenter.go.kr</a> )에 접속하여 회원가입 후 온라인 신청
해외규격 인증획득지원	"해외규격인증획득지원" 추천기업은 해당 홈페이지( <a href="http://www.exportcenter.go.kr">www.exportcenter.go.kr</a> )에 접속하여 회원가입 후 온라인 신청
수출인큐베이터 입주	"수출인큐베이터" 추천기업은 해당 홈페이지( <a href="http://www.sbc-kbdc.com">www.sbc-kbdc.com</a> )에 접속하여 온라인 신청 후 제출서류들은 우편으로 제출
중소기업 FTA+ 수출컨설팅	신청기업 자문신청 ( <a href="http://www.esnet.go.kr">www.esnet.go.kr</a> )
중소기업 해외마케팅지원	"중소기업 해외마케팅 지원사업(국내수출지원)" 추천기업은 해당 홈페이지( <a href="http://www.sbc.or.kr">www.sbc.or.kr</a> )에 접속하여 회원가입 및 온라인 신청 후 필요서류 우편으로 제출(단, 사전에 KOTRA홈페이지에서 회원가입이 되어 있어야 함)
온라인 수출지원	"상품페이지 제작지원" 추천기업은 해당 홈페이지( <a href="http://kr.gobizkorea.com">kr.gobizkorea.com</a> )에 접속하여 회원가입 후 온라인 신청





## 6. 분야별 맞춤형 치유 지원사업 활용



### 98 맞춤형 치유\_기술경영지원

건강진단과 연계된 기술경영관련 지원 사업에는 어떤 사업들이 있으며  
처방 후 추진 방법에 대해 알고 싶습니다.

**A**

지원사업	치유절차
공정혁신컨설팅	“공정혁신컨설팅 지원사업” 추천기업은 해당 홈페이지( <a href="http://www.smbacon.go.kr">www.smbacon.go.kr</a> )에 접속하여 회원가입 후 온라인 신청
비즈니스지원단	“현장클리닉” 추천기업은 해당 홈페이지( <a href="http://www.bizinfo.go.kr">www.bizinfo.go.kr</a> )에 접속하여 회원가입 후 온라인 신청
전경련 경영자문단 (현장무료컨설팅)	“전경련 경영자문단(현장 무료 컨설팅)” 추천기업은 해당 홈페이지( <a href="http://www.fkisc.or.kr">www.fkisc.or.kr</a> )에 접속하여 온라인 신청
중소기업 기술애로 해결 지원사업	“중소기업 기술애로해결 지원사업” 추천기업은 해당 홈페이지( <a href="http://techin.sanhak.net">http://techin.sanhak.net</a> )에 접속하여 회원가입한 후 신청서류 다운로드·작성하여 온라인 제출
공장설립 무료대행	“공장설립대행” 추천기업은 해당 인근 지역의 지원기관(공장설립지원센터) 유선으로 문의



## 맞춤형 치유\_인력·연수

99

건강진단과 연계된 인력·연수관련 지원 사업에는 어떤 사업들이 있으며  
처방 후 추진 방법에 대해 알고 싶습니다.

A

지원사업	치유절차
중소기업 청년인턴제	“중소기업 청년취업인턴제사업” 추천기업은 해당 홈페이지( <a href="http://www.work.go.kr/Intern">www.work.go.kr/Intern</a> )에 접속하여 회원가입 후 운영기관(중소기업기술혁신협회 또는 중소기업중앙회) 선택 후 온라인 신청
퇴직과학기술자 활용 중소기업 기술혁신역량 확충사업	“퇴직과학기술자 활용 중소기업 기술혁신역량 확충사업” 추천기업은 해당 홈페이지( <a href="http://www.techno-doctor.or.kr">www.techno-doctor.or.kr</a> )에 접속하여 퇴직과학기술자 개인 회원가입 및 기업회원가입 후 온라인 신청 * 기업회원 가입 후 채용공고 등록, 개인회원 가입 후 이력서 등록, 기업과 개인의 상호검색 및 면접 후 사업신청서 관련서류 제출
중소기업 고급연구인력 활용지원사업	“중소기업 고급연구인력 활용지원사업” 추천기업은 자체 채용활동을 통해 인력을 채용한 후, 신청서식을 다운로드하여 작성 후 ‘한국산업기술진흥협회 이공계인력중개센터’로 방문 또는 우편접수
기타 인력지원	“인력지원” 추천기업은 별도의 신청서 제출없이 지원
연수지원	“연수사업” 추천기업 중 오프라인 연수분야는 연수원 홈페이지( <a href="http://sbtli.sbc.or.kr">http://sbtli.sbc.or.kr</a> )에 접속하여 회원가입 후 과정신청, 온라인 연수분야는 사이버연수원홈페이지( <a href="http://cyber.sbc.or.kr">http://cyber.sbc.or.kr</a> )에 접속하여 회원가입 후 과정신청



## 6. 분야별 맞춤형 치유 지원사업 활용



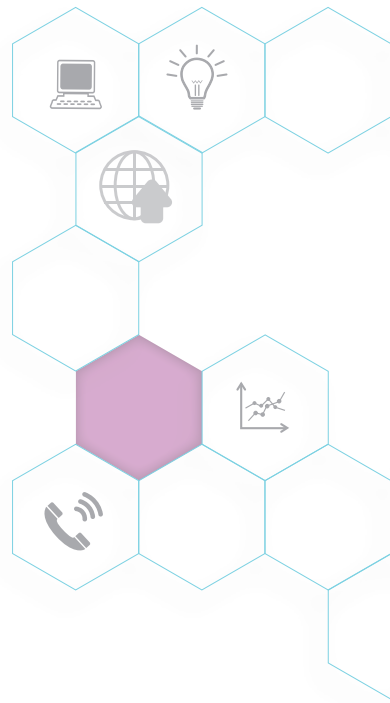
### 100 맞춤형 치유\_사업전환·M&A

건강진단과 연계된 사업전환 및 M&A 관련 지원사업에는 어떤 사업들이 있으며 처방 후 추진 방법에 대해 알고 싶습니다.

A

지원사업	치유절차
사업전환 지원사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>경쟁력이 떨어진 업종의 사업을 축소 폐지하고 새로운 업종의 사업에 진출하려는 중소기업에 지원하는 사업입니다. 연간 30억 원의 융자, 컨설팅 지원 등</li> <li>중진공 지역본부에 직접 신청</li> <li>지방세 납세증명서, 금융거래 확인서, 시설자금 신청 근거서류 등을 현장실태조사시 확인</li> <li>“사업전환지원사업” 추천기업은 별도의 신청서 제출없이 지원</li> </ul>
기술벤처 M&A지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;A 대상기업에 컨설팅, 매칭, 인수자금 및 관련 정보 제공 등을 지원</li> <li>“기술벤처 M&amp;A지원” 추천기업은 신청서식을 다운로드하여 작성한 후 ‘중소벤처기업 M&amp;A지원센터’에 방문 또는 우편접수</li> </ul>





[www.bizinfo.go.kr](http://www.bizinfo.go.kr)





## 현장클리닉

1. 경영분석을 통한 돌파구 찾기
2. 임가공의퇴제품에 대한 입고에서 출고까지



## 경영분석을 통한 돌파구 찾기

(주)하영은 1995년 창립 이후 주방용가구, 일반가구 등 제품 생산에 있어 제품의 품질 향상, 고객 욕구 충족을 위해 다양한 종류의 가구 개발로 매년 매출 증가와 현재 다양한 고정 거래처 확보를 하고 있는 기업입니다.

하지만 (주)하영이 목표로 하는 우수조달품목 등록에 관한 조달청 등록 조건, 인증관계 및 절차에 대해서는 전문지식이 부족한 상태여서 전문가를 통한 기업의 현황 파악과 지속성장 경영 개선이 요구되는 상황이었습니다.

이러한 문제해결을 위하여 (주)하영의 내부적 역량을 경영기획, R&D, 생산, 품질로 나누어 각 부문별 문제점을 도출 하였습니다.

도출된 문제점은 경영기획 부문은 비전과 중장기 경영전략의 부재, 조달청 우수조달 등록 마케팅 전략 부재이며, R&D 부문에서는 기업부설연구소 미 설립, 기술개발에 대한 인력 및 프로세스 부재로 파악되었습니다. 또한 생산 부문에서는 주문 수주방식의 생산 계획 시스템, 전통적 가구 제조기술에 의존을 하고 있었으며 품질 부문에서는 전문 인력 부족으로 인한 QA활동체계가 미흡한 것으로 나타났습니다.





우선적으로 해결해야할 과제는 (주)하영의 목표인 조달청 우수조달품목의 요건별 요소 중 분석을 실시하여 중장기 경영전략 미 수립, 기술 인증 미 보유, 품질 인증 미 보유, 신임도 부분의 인증 부족 등이 분석되었습니다.

이러한 점의 개선방안으로는 경영기획부문은 중장기 경영전략 수립, R&D 부문은 기업부설연구소 설립 및 연구개발 인력 확충, 생산 및 품질 부문은 이노비즈 인증을 통한 연구개발 시스템 구축 및 전문 인력 확충입니다.

우수 조달품목 등록 방안으로는 기술심사 디자인 특허 등록, 품질심사는 환경 표지 인증제품 획득, 신임도면에서는 KS또는 Q마크 획득, 벤처기업 확인 및 이노비즈 인증 획득으로 우수조달품목 등록 구비요건 추진 계획을 단계적으로 수립하였습니다.

결론적으로 개선 효과는 제시한 우수조달품목 등록 구비요건 추진 계획을 통해 (주)하영의 단계별 5단계의 로드맵 수립으로 기업의 목표를 실현 하였습니다.

#### 1단계 : 중장기 경영 전략 수립

- 중소기업 건강진단을 통한 공정혁신 "컨설팅"

#### 2단계 : 디자인 특허 등록

- 현재 보유제품군 중 독창성이 강한 사무용품으로 선행기술조사 및 특허 출원(충북지식재산센터)

#### 3단계 : 벤처기업 확인 및 이노비즈 인증 획득

- 충북도청 및 인증획득 지원사업 연계

#### 4단계 : KS/Q마크 획득

- 충북도청 및 인증획득 지원사업 연계

#### 5단계 : 환경표지 인증제품(한국산업환경기술원)

- 충북도청 및 인증획득 지원사업 연계

소 속	전문가명	e-mail 주소
충북지방중소기업청 비즈니스지원단	박광봉 경영지도사	i4653981@empal.com



## 임가공의뢰제품에 대한 입고에서 출고까지

A회사는 2011년 10월에 피막·착색의 표면처리업체를 설립하여 사업을 시작하였습니다.

그러나 사업 후 충분한 준비기간과 사업에 대한 전문성을 확보하지 못하여, 사업초기 제품의뢰에서부터 출하까지 업무관리에 많은 애로점을 갖게 되었습니다. 사업의 연관성과 기초적인 지식이 없는 상태에서, 기존 기계제작사업부의 경영방식을 기초로 한 표면처리제품의 연속적인 관리를 통해서는 지속적인 품질을 제공하는데 한계가 있었습니다.

A회사의 문제점은 임가공의뢰제품의 입고처리, 생산지시, 생산결과관리, 출고 후 정산과 제조회가산정에 대한 사항으로 즉, 입고에서 출고 후 정산까지의 관리 부분이었습니다. 업체의 현장을 방문하여 현재의 입고처리 후부터 출고관리까지의 관리방법을 확인하여 현재의 해결 방법을 제시하였습니다.

첫 번째로 입고품 처리에 대해서 대표자와 관리자의 요구사항에 따라 임가공 의뢰된 제품의 입고 처리절차에 대하여 기업의 현장관리자와 사무관리자의 입고처리절차를 만들어 표준화하였습니다. 입고처리절차 표준화 후 입고정보를 관리하기 위한 서식을 제정(입고 및 출고대장)하여, 입고된 제품의 정보를 관리하고 해당 정보를 기초로 현품을 관리할 수 있는 절차를 만들어 사용하게 하였습니다. 서식을 사용해본 후 문제점과 보완사항의 요청에 따라 기업에서 실제 사용할 수 있는 서식이 완성되었습니다.

두 번째로 입고 후 생산지시와 생산통제에 대한 해결방안에 대해서도 사무관리자, 현장관리자와 협의를 통해 개선안을 도출하였습니다. 입고품의 정보를 기재한 내용의 입고량과 납기일을 고려한 작업지시서 형태의 서식을 제정하여 작업량과 작업분배를 가능하도록 하였습니다. 문서화된 입고품에 대한 작업지시를 통해 작업누락으로 인한 결품을 방지하고, 작업의 특이사항(고객의 관리 및 요구사항)에 대한 정보를 이용할 수 있어 품



질사고의 예방에도 도움이 되었습니다.

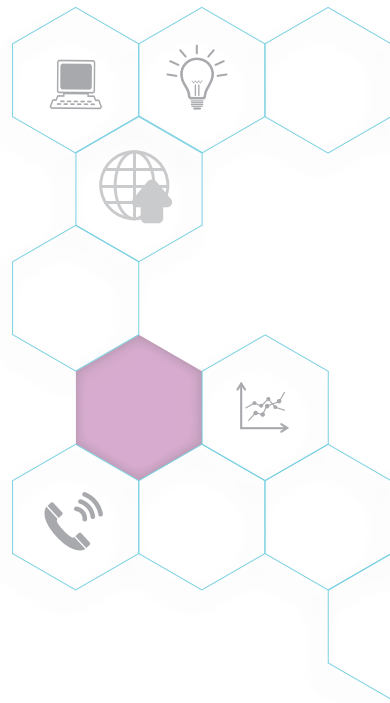
또한, 작업지시에 대한 작업여부를 작업일보를 통해 작업지시내용과 비교할 수 있어 계획과 결과에 대한 GAP을 분석하여 납기와 작업에 대한 통제가 해결되었습니다.

세 번째로 출고관리에 대한 부분은 입고품에 대한 정보를 파악하고 작업일보를 기초하여 일일 출하량에 대한 정보파악이 가능할 수 있도록 하였으며, 출고 요청 시 관리자가 파악하여 거래명세서 발행 등을 통해 정확한 출고량과 출고처에 대한 관리를 할 수 있게 개선하였습니다.

마지막으로 기업의 손익에 대한 정보파악 및 관리를 위해 간이 방법으로 고정비와 변동비, 현재의 손익분기점을 파악하고 현재 매출상황 수준을 파악하게 하여 마케팅활동에 도움이 되도록 하였습니다. 또한 제조원가 산정에 대한 지도를 통해 건적서 제출 시 회사의 합리적인 원가구성과 원가관리가 가능하도록 하여 기업의 수익구조 개선에 도움을 제공하였습니다.

이번 현장클리닉을 통해 제공된 기본적인 입고에서부터 출고까지에 대한 관리방법 표준화와 월 정산업무를 통해 기업의 손익파악이 가능하게 되어 기업의 경영개선의 기초가 되었으며, 기본적인 손익분기점을 통해 기업의 수익을 창출하기 위한 개선점과 관리상황을 전사적으로 이해되도록 함으로써 투명한 경영관리가 될 수 있는 효과를 가져올 수 있도록 하였습니다.

소 속	전문가명	e-mail 주소
대구·경북지방중소기업청 비즈니스지원단	이종규 경영지도사	gyoo1723@hanmail.net



[www.bizinfo.go.kr](http://www.bizinfo.go.kr)







## 중소기업청 및 지원기관 연락처

### 1. 중소기업청

☎ 1357 [www.bizinfo.go.kr](http://www.bizinfo.go.kr)

부서명	전화	팩스
(302-701) 대전광역시 서구 선사로 139(둔산동 920) 정부대전청사		
청장실	042)481-4309	042)472-3252
차장실	042)481-4312	042)472-3255
대변인실	042)481-4492	042)472-3264
감사담당관	042)481-4340	042)472-3266
운영지원과장	042)481-4350	042)472-3310
인사	042)481-4358	
서무	042)481-4480	
용도	042)481-4313	
자료관실	042)481-3975	042)472-3261
기획조정관	042)481-4301	042)472-3269
기획재정담당관실	042)481-4570	
행정법무담당관	042)481-8911	042)472-3276
고객정보화담당관실	042)481-8934	042)472-6083
비상계획담당관실	042)481-4370	042)472-3292
중소기업정책국장	042)481-4550	042)472-7929
정책총괄과	042)481-4507, 8948	
규제영향평가과	042)481-4336, 3985	042)472-3272
기업협력과	042)481-4484	042)472-7932
국제협력과	042)481-4482, 4493	042)472-3293
소상공인정책국장	042)481-4532	042)472-6958
소상공인정책과	042)481-4568, 3950	
중소기업사업조정T/F	042)481-4368	042)472-5641
소상공인지원과	042)481-3954, 4495	042)489-2961
시장상권과	042)481-4562, 4574	042)472-7935
창업벤처국장	042)481-4303	042)472-3282
벤처정책과	042)481-4428, 4426	
벤처투자과	042)481-4578	042)481-4418
창업진흥과	042)481-4497, 3967	042)481-3972
지식서비스창업과	042)481-4525, 8909	042)472-3428



부서명	전화	팩스
경영지원국장	042)481-4302	042)472-3275
기업금융과	042)481-4376, 4375	
인력지원과	042)481-4398, 4395	042)472-3278
공공구매관리과	042)481-4575, 4546	042)472-3294
기술혁신국장	042)481-4304	042)472-3287
기술정책과	042)481-4440, 4573	
녹색성장팀	042)481-4496, 4508	
기술개발과	042)481-4448, 4451	042)472-3289
기술협력과	042)481-4450, 4460	042)472-3291

## 2. 중소기업청 중소기업 옴부즈만실

중소기업 옴부즈만	02)2110-4900	02)2110-4941
(110-755) 서울 종로구 수송동 146-1 이마빌딩 5층		

## 3. 지방중소기업청

구분		전화	팩스
서울청	서울청장	02)2110-6301	02)2110-0661
	창업성장지원과	02)2110-6314	02)2110-0661
	공공판로지원과	02)2110-6320~8	02)2110-0662
	수출지원센터	02)2110-6330~6	02)2110-0663
	기업환경개선과	02)2110-6341~7	02)2110-0666
	기술혁신지원과	02)2110-6360~5	02)2110-0665
	(427-700) 경기도 과천시 관문로 47 정부청사 1동		
부산 · 울산청	부산·울산청장	051)601-5101	051)341-4905
	창업성장지원과	051)601-5114, 5157	051)334-4333
	공공판로지원과	051)601-5123~6	051)335-4334
	수출지원센터	051)601-5165~6	051)341-0364
	기업환경개선과	051)601-5133~5	051)335-4335
	제품성능기술과	051)601-5137~8	051)341-4204
	시험연구지원팀	051)601-5144-8	051)341-4204
	울산사무소	052)283-0350~1	052)283-0354
	(618-819) 부산시 강서구 녹산산업도로 100(송정동 1633-1)		



## 중소기업청 및 지원기관 연락처



구분		전화	팩스
대구 · 경북청	대구·경북청장	053)659-2202	053)626-2604
	창업성장지원과	053)659-2205, 2210	053)624-3656
	공공판로지원과	053)659-2233~8	053)627-0194
	수출지원센터	053)659-2241~2	053)626-8771
	기업환경개선과	053)659-2211, 2264	053)654-1714
	제품성능기술과	053)659-2293, 2288	053)625-0117
	시험연구지원팀	053)659-2509	053)592-2604
	(704-833) 대구시 달서구 성서 4차 첨단로 132(월암동 1111)		
광주 · 전남청	광주·전남청장	062)360-9116	062)366-1955
	창업성장지원과	062)360-9113	062)366-1922
	공공판로지원과	062)360-9145, 9147	062)362-6229
	수출지원센터	062)360-9191~4	062)366-9671
	기업환경개선과	062)360-9133~5	062)366-9662
	제품성능기술과	062)360-9151~2	062)366-9163
	시험연구지원팀	062)360-9161~2	062)366-9669
	제주시험연구센터	064)723-2101~3	064)723-2107
	(502-723) 광주광역시 서구 농성동 서구청 2길 14		
경기청	경기청장	031)201-6900	031)201-6919
	창업성장지원과	031)201-6911, 6909	031)201-6919
	공공판로지원과	031)201-6938, 6934	031)201-6939
	수출지원센터	031)201-6945~6	031)201-6949
	기업환경개선과	031)201-6954~8	031)201-6959
	제품성능기술과	031)201-6974~5	031)201-6969
	(443-761) 경기도 수원시 영통구 영통동 반달공원길 66		
인천청	인천청장	032)450-1101	032)818-7469
	창업성장지원과	032)450-1110, 1122	032)818-8366
	기업환경개선팀	032)450-1140, 1142	032)818-0206
	수출지원센터팀	032)450-1132~3, 1135	032)818-8364
	제품성능기술과	032)450-1159, 1154	032)818-8339
	시험연구지원팀	032)450-1163	032)818-8363
	(405-849) 인천시 남동구 은봉로 34(논현동 445-1 30B/1L)		



구분		전화	팩스
대전 충남청	대전·충남청장	042)865-6101	042)865-6119
	창업성장지원과	042)865-6125	042)865-6199
	수출지원센터팀	042)865-6150~1	042)865-6159
	기업환경개선과	042)865-6100	042)865-6139
	제품성능기술과	042)865-6135~6	042)865-6149
	시험연구지원팀	042)865-6142	042)865-6169
	충남사무소	041)564-2282-6	042)564-3855
	(305-343) 대전시 유성구 신성로 70(유성구 장동 23-3)		
강원청	강원청장	033)260-1702	033)260-1619
	창업성장지원과	033)260-1600, 1614	033)260-1619
	수출지원센터팀	033)260-1671~3	033)260-1679
	기업환경개선팀	033)260-1621~4	033)260-1629
	제품성능기술과	033)260-1636, 1632	033)260-1639
	시험연구지원팀	033)260-1641~6	033)260-1659
	(200-944) 강원도 춘천시 안마산로 110		
충북청	충북청장	043)230-5303	043)235-2492
	창업성장지원과	043)230-5358, 5326	043)235-2492
	수출지원센터팀	043)230-5371~2	043)235-2494
	기업환경개선팀	043)230-5310, 5321	043)235-2492
	제품성능기술과	043)230-5331~3	043)235-2493
	시험연구지원팀	043)230-5313, 5346	043)235-2493
	(363-883) 충북 청원군 오창읍 양청리 803-1		
전북청	전북청장	063)210-6401	063)210-6429
	창업성장지원과	063)210-6412~7	063)210-6421
	수출지원센터팀	063)210-6485~6	063)210-6489
	기업환경개선과	063)210-6432~5	063)210-6460
	제품성능기술과	063)210-6441~5	063)210-6449
	시험연구지원팀	063)210-6451~6	063)210-6429
	(560-860) 전북 전주시 완산구 서원로 77		





## 중소기업청 및 지원기관 연락처



### 4. 지방중소기업청 수출지원센터

지방청	전화	팩스	주소
서울지방중소기업청 수출지원센터	02)2110-6330	02)2110-0663	(427-724) 경기도 과천시 교육원길 96
부산·울산지방중소기업청 수출지원센터	051)601-5165~6	051)341-0364	(618-270) 부산시 강서구 송정동 1633-1
대구·경북지방중소기업청 수출지원센터	053)659-2241~2	053)626-8771	(704-833) 대구시 달서구 성서4차첨단로 132 (월암동 1111번지)
광주·전남지방중소기업청 수출지원센터	062)360-9191~4	062)366-9671	(502-200) 광주시 서구 농성동 300
경기지방중소기업청 수출지원센터	031)201-6944~6	031)201-6949	(443-761) 경기도 수원시 영통구 영통동 반달공원길 66
대전·충남지방중소기업청 수출지원센터	042)865-6150~1	042)865-6159	(305-343) 대전시 유성구 신성로 70
인천지방중소기업청 수출지원센터	032)450-1132~3	032)818-8364	(405-849) 인천시 남동구 논현동 445-1 (은봉로 34)
강원지방중소기업청 수출지원센터	033)260-1671~3	033)260-1679	(200-944) 강원도 춘천시 퇴계동 856-10
충북지방중소기업청 수출지원센터	043)230-5371~2	043)235-2494	(363-883) 충북 청원군 오창읍 양청리 803-1
전북지방중소기업청 수출지원센터	063)210-6485~6	063)210-6489	(560-860) 전북 전주시 완산구 효자동 2가 1541-5
경남지방중소기업청 수출지원센터	055)268-2543	055)262-5012	(641-060) 경남 창원시 신월동 100-3
광주지방중소기업청 (제주시험연구지원센터)	064)723-2101~3	064)723-2107	(690-130) 제주도 제주시 월평동 299

### 5. 중소기업진흥공단

구분		주소	전화 및 팩스
본부		(150-718) 서울시 영등포구 국제금융로 24	Tel. 02)769-6700
지역 본 (지) 부	서울서부	(150-721) 서울시 양천구 목동동로 309 (중소기업유통센터 사무동 14층)	Tel. 02)6678-4127 Fax. 02)6678-4198~9
	서울북부	(150-718) 서울특별시 영등포구 국제금융로 24 (중소기업진흥공단 9층 서울북부지부)	Tel. 02)769-6816 Fax. 02)769-6838



# Contact



구분	주소	전화 및 팩스
지 역 본 (지) 부	서울동남부 (137-884) 서울특별시 서초구 서초대로 45길 16 (VR빌딩 1층)	Tel. 02)2156-2200 Fax. 02)2156-2209
	부산서부 (617-800) 부산광역시 사상구 학감대로 257 (보생빌딩 에이동1층)	Tel. 051)630-7400 Fax. 051)646-0516
	부산동부 (612-050) 부산 해운대구 센텀동로 99 (백산e-센텀클래스원 201~202호)	Tel. 051)712-9670~7 Fax. 051)712-9669
	대구 (702-010) 대구광역시 북구 유통단지로3길 90 (대구전시컨벤션센터 4층)	Tel. 053)601-5300 Fax. 053)601-5301
	경북 서북부 (730-350) 경상북도 구미시 이계북로7 (경상북도 경제진흥원 2층)	Tel. 054)476-9311 Fax. 054)476-9319
	경북동부 (790-834) 경상북도 포항시 남구 지곡로 394 (포항테크노파크 1층)	Tel. 054)223-2047~8 Fax. 054)223-2049
	경북남부 (712-210) 경북 경산시 삼풍로 27 (경북테크노파크 본부동 501호)	Tel. 053)212-3300~1 Fax. 053)212-3305~6
	인천동부 (406-840) 인천광역시 연수구 갯벌로 12 (갯벌타워 14층)	Tel. 032)450-0500 Fax. 032)442-3236
	인천서부 (404-841) 인천광역시 서구 검바위로 46 (코레일공항철도빌딩 1층)	Tel. 032)450-0560 Fax. 032)450-0580
	광주 (506-301) 광주광역시 광산구 하남산단 8번로 177 (중소기업지원센터 3층)	Tel. 062)600-3000 Fax. 062)956-7518
	전남서부 (530-831) 전라남도 무안군 삼향읍 오룡3길 2 (중소기업종합지원센터 4층)	Tel. 061)280-8000 Fax. 061)280-8080
	전남동부 (540-330) 전라남도 순천시 왕지로 20 (그린법조타워 5층)	Tel. 061)724-1066 Fax. 061)724-1057
	대전 (305-343) 대전광역시 유성구 가정북로 96 (중소기업종합지원센터 5층)	Tel. 042)8660-114 Fax. 042)8660-149
	충남 (330-981) 충청남도 천안시 북구 광장로 215 (충남경제종합지원센터 4층)	Tel. 041)621-3687 Fax. 041)621-3689
	울산 (680-815) 울산광역시 남구 삼산로 274 (W-Center 14층)	Tel. 052)703-1100 Fax. 052)703-1190
	경기 (463-400) 경기도 성남시 분당구 대왕판교로 670 (유스페이스2 A동 503호)	Tel. 031)628-6888 Fax. 031)628-6899
	경기서부 (429-450) 경기도 시흥시 만해로 49	Tel. 031)496-1081 Fax. 031)496-1080
	경기북부 (410-722) 경기도 고양시 일산동구 일산로 138 (일산테크노타운 관리동 102호)	Tel. 031)920-6700 Fax. 031)920-6789
	경기남부 (443-270) 경기도 수원시 영통구 광교로107 (경기중소기업종합지원센터 11층)	Tel. 031)259-7900 Fax. 031)259-7901~2



## 중소기업청 및 지원기관 연락처

구분		주소	전화 및 팩스
지 역 본 (지) 부	충북남부	(361-802) 충청북도 청주시 흥덕구 풍산로 50 (중소기업종합지원센터 4층)	Tel. 043)230-6800 Fax. 043)230-6888
	충북북부	(380-963) 충청북도 충주시 번영대로 200 2층	Tel. 043)841-3600 Fax. 043)841-3619
	전북동부	(561-841) 전라북도 전주시 덕진구 팔과정로 164 (전북경제통상진흥원 6층)	Tel. 063)210-9900 Fax. 063)210-9988
	전북서부	(573-870) 전라북도 군산시 대학로 331 (대한생명빌딩 4층)	Tel. 063)460-9800 Fax. 063)460-9888
	경남중부	(641-200) 경상남도 창원시 의창구 원이대로 362 (창원컨벤션센터 3층)	Tel. 055)212-1350 Fax. 055)212-1360
	경남동부	(621-905) 경남 김해시 구지로46 (KT&G빌딩 1층)	Tel. 055)310-6600 Fax. 055)310-6677
	경남서부	(660-844) 경상남도 진주시 문산읍 월아산로 991 (바이오21센터 벤처지원동 201호)	Tel. 055)756-3060 Fax. 055)756-3068
	강원영서	(200-042) 강원도 춘천시 중앙로 54 (우리은행빌딩 5층)	Tel. 033)259-7600 Fax. 033)256-9614
	강원영동	(210-703) 강원도 강릉시 강릉대로 33 (강릉시청사 15층)	Tel. 033)655-8870~6 Fax. 033)646-9960
	제주	(690-022) 제주특별자치도 제주시 연삼로 473 (제주도 중소기업종합지원센터 4층)	Tel. 064)751-2055 Fax. 064)751-2058
연수원	안산(본원)	(425-781) 경기도 안산시 단원구 연수원로 87	Tel. 031)490-1472 Fax. 031)490-1116
	호남	(500-150) 광주광역시 북구 잔등동 125-2	Tel. 062)250-3000~2 Fax. 062)250-3077/8
	대구·경북	(712-100) 경상북도 경산시 경청로 222길 86	Tel. 053)819-5001~2 Fax. 053)819-5050
	부산·경남	(645-480) 경상남도 창원시 진해구 남영로473번길 22	Tel. 055)548-8045~6 Fax. 055)548-8081

### 6. 중소기업중앙회

구분	주소	전화 및 팩스
본부	(150-740) 서울 특별시 영등포구 은행로 30	Tel. 02)2124-3114 Fax. 02)786-9492
서울지역본부	(121-904) 서울 마포구 성암로 189 (중소기업DMCE타워 17층)	Tel. 02)761-7991 Fax. 02)761-6425
부산·울산지역본부	(611-839) 부산광역시 연제구 중앙대로 1090 (프라임빌딩 6층)	Tel. 051)637-2061 Fax. 051)637-2066



구분	주소	전화 및 팩스
대구·경북지역본부	(700-310) 대구시 달서구 용산동 268-5 (드림피아 3층)	Tel. 053)524-2110 Fax. 053)524-2117
인천지역본부	(405-841) 인천광역시 남동구 예술로 126 (한국토지공사 2층)	Tel. 032)437-8705 Fax. 032)437-8708
경기지역본부	(443-270) 경기도 수원시 영통구 이의동 906-5 (경기도중소기업종합지원센터 10층)	Tel. 031)259-7800 Fax. 031)259-7810
경기북부지역본부	(480-070) 경기도 의정부시 추동로 140 (경기북부상공회의소 2층 203호)	Tel. 031)851-0164 Fax. 031)851-2862
광주·전남지역본부	(506-301) 광주광역시 광산구 하남산단8번로 177 (광주중소기업종합지원센터 5층)	Tel. 062)955-9966 Fax. 062)951-9966
강원지역본부	(200-944) 강원도 춘천시 퇴계동 770-3 (강원도향토공예관 3층)	Tel. 033)241-0010 Fax. 033)241-0015
충북지역본부	(361-802) 충청북도 청주시 흥덕구 풍산로 50 (충청북도 중소기업종합지원센터 5층)	Tel. 043)236-7080 Fax. 043)236-7084
대전·충남지역본부	(302-869) 대전광역시 서구 둔산서로 47번지 2층	Tel. 042)864-0901 Fax. 042)864-0902
전북지역본부	(561-736) 전라북도 전주시 덕진구 팔과정로 164 (전라북도경제통상진흥원 4층)	Tel. 063)214-6606~9 Fax. 063)214-5166
경남지역본부	(641-966) 경상남도 창원시 의창구 원이대로 362 (중소기업지원센터 401호)	Tel. 055)212-1177 Fax. 055)212-1170
제주지역본부	(690-732) 제주특별자치도 제주시 연삼로 473 (제주도중소기업종합지원센터 4층)	Tel. 064)752-8576 Fax. 064)757-5673

## 7. 지역신용보증재단

재단명	주소	전화 및 팩스	홈페이지
중앙회	(302-280) 대전 서구 한밭대로 713 12~15층	Tel. 1588-7936 Fax. 042)480-4007~9	www.koreg.or.kr
강원재단	(200-041) 강원도 춘천시 중앙로 1가 80 (제일은행 3층)	Tel. 033)251-1353~5 Fax. 033)251-1356	www.gwsinbo.co.kr
경기재단	(443-766) 경기도 수원시 광교로 107 (중소기업종합지원센터 2,3층)	Tel. 031)259-7700 Fax. 031)259-7777	www.kgsb.co.kr
경남재단	(641-200) 경남 창원시 의창구 원이대로 362 (창원컨벤션센터내 4층)	Tel. 055)212-1250 Fax. 055)212-1275	www.gnshinbo.co.kr
경북재단	(730-350) 경북 구미시 이계북로7 (경북경제진흥원 7층)	Tel. 054)474-7100 Fax. 054)474-7104	www.gbsinbo.co.kr
광주재단	(506-301) 광주광역시 광산구 하남산단8번로 177 (중소기업지원센터 1층)	Tel. 062)950-0011 Fax. 062)950-0063	www.kjsinbo.co.kr



## 중소기업청 및 지원기관 연락처



재단명	주소	전화 및 팩스	홈페이지
대구재단	(704-954) 대구광역시 달서구 달구벌대로 1568 4층	Tel. 053)554-6300 Fax. 053)554-9905	www.ttg.co.kr
대전재단	(301-722) 대전광역시 중구 보문로 246	Tel. 042)380-3800 Fax. 042)380-3898	www.sinbo.or.kr
부산재단	(611-085) 부산광역시 연제구 중앙대로 1090 (프라임시티빌딩 5층)	Tel. 051)816-6050 Fax. 051)816-4551	www.busansinbo.or.kr
서울재단	(121-802) 서울특별시 마포구 마포대로 168	Tel. 02)563-1400 Fax. 02)2174-5279	www.seoulshinbo.co.kr
울산재단	(683-804) 울산광역시 북구 산업로 915 (중소기업종합 지원센터 3층)	Tel. 052)289-2300 Fax. 052)289-8964	www.ulsanshinbo.co.kr
인천재단	(405-817) 인천광역시 남동구 남동대로 215번길 30 (인천종합비즈니스 센터9층)	Tel. 032)260-1503 Fax. 032)260-1570	www.icsinbo.or.kr
전남재단	(540-951) 전남 순천시 백강로 38	Tel. 061)729-0600 Fax. 061)729-0608	www.jnsinbo.or.kr
전북재단	(560-040) 전북 전주시 완산구 전라감영로 72 (전주상공회 익소 1층)	Tel. 063)230-3352 Fax. 063)230-3388	www.jbcredit.co.kr
제주재단	(690-802) 제주시 연북로 33, 4층 (KT&G 제주본부 4층)	Tel. 064)758-5740 Fax. 064)758-5748	www.jejusinbo.co.kr
충남재단	(336-813) 충남 아산시 염치읍 은행나무길 223	Tel. 041)541-3800 Fax. 041)541-9830	www.cnsinbo.co.kr
충북재단	(361-802) 충북 청주시 흥덕구 풍산로 50 (충북중소기업 종합지원센터 5층)	Tel. 043)249-5700 Fax. 043)236-2695	www.cbsinbo.or.kr

## 8. 중소기업 지원기관

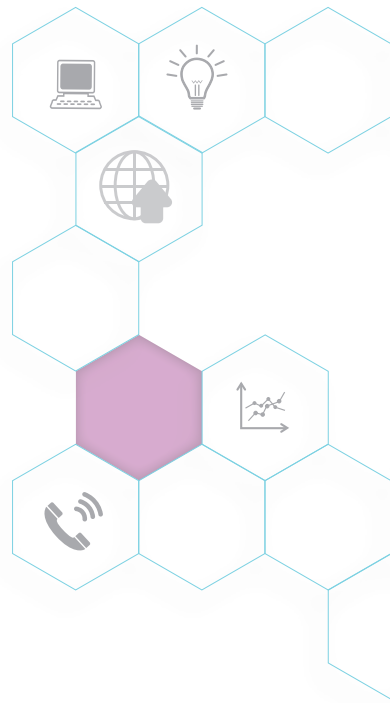
구분	대표전화	홈페이지
신용보증기금	1588-6565	www.kodit.co.kr
기술보증기금	1544-1120	www.kibo.or.kr
중소기업기술혁신협회	031)628-9600	www.innobiz.or.kr
중소기업기술정보진흥원	042)388-0100	www.tipa.or.kr
(사)한국산학연합회	042)720-3300	www.sanhak.net
중소기업유통센터	02)6678-9000	www.sbdc.co.kr
벤처기업협회	02)890-0600	www.venture.or.kr
(사)한국경영기술지도사회	02)569-8212~3	www.kgcca.or.kr
한국벤처투자(주)	02)2156-2000	www.k-vic.co.kr
(사)창업진흥원	042)480-4300	www.iked.or.kr
(사)한국창업경영컨설팅협회	042)256-1070	www.kmcca.net



# Contact



구분	대표전화	홈페이지
한국여성경제인협회	02)369-0900	<a href="http://www.womanbiz.or.kr">www.womanbiz.or.kr</a>
(재)장애인기업종합지원센터	02)2181-6500	<a href="http://www.debc.or.kr">www.debc.or.kr</a>
소상공인진흥원	1588-5302	<a href="http://www.sbdc.or.kr">www.sbdc.or.kr</a>
전국상인연합회	02)2264-6800	<a href="http://www.fkm.or.kr">www.fkm.or.kr</a>
시장경영진흥원	02)2174-4338	<a href="http://www.sijang.or.kr">www.sijang.or.kr</a>
한국무역협회	1566-5114	<a href="http://www.kita.net">www.kita.net</a>
한국수출입은행 중소기업지원단	02)3779-6114	<a href="http://www.koreaexim.go.kr">www.koreaexim.go.kr</a>
KOTRA 중소기업글로벌 지원센터	02)3460-7495	<a href="http://www.kota.or.kr">www.kota.or.kr</a>
한국산업은행	1588-1500	<a href="http://www.kdb.co.kr">www.kdb.co.kr</a>
기업은행	1566-2566	<a href="http://www.ibk.co.kr">www.ibk.co.kr</a>
한국무역보험공사	1588-3884	<a href="http://www.ksure.or.kr">www.ksure.or.kr</a>
대·중소기업협력재단	02)368-8700	<a href="http://www.win-win.or.kr">www.win-win.or.kr</a>
신글PPM품질혁신추진본부	02)6050-3853~6	<a href="http://www.sppm.korcham.net">www.sppm.korcham.net</a>



[www.bizinfo.go.kr](http://www.bizinfo.go.kr)





## 집필진 소개



## 집필진 소개

[www.bizinfo.go.kr](http://www.bizinfo.go.kr)

### 경영전략



전 인 수

- 경영학박사, 경영지도사
- 경기지방중소기업청 비즈니스지원단
- 글로벌경영자문 대표
- 창업진흥원 경영평가 심의위원
- E-mail : gbmc6651@daum.net



정 상 희

- 경영학석사, 경영지도사
- 경기지방중소기업청 비즈니스지원단
- 엠티오티아웃소싱 대표
- E-mail : wise3825@naver.com

### 감수



이 영 숙

- 공학석사
- 중소기업청 고객정보화담당관실 사무관
- E-mail : yslee@smba.go.kr



정 수 봉

- 공학석사
- 중소기업청 고객정보화담당관
- E-mail : first@smba.go.kr