

강원도 중소기업 품질경영 운영과 효과

A Study on the Effect and Operation of Quality Management

이성호 *

박노국 *

Abstract

This study investigated the management environment of medium and small business by examining the role of medium and small business in national economics, the change in management condition, and the problems in quality and technique.

Also we analyzed problems in the past quality control activity of our medium and small business, and examined the driving direction and introduction method of QM.

And to understand the effect of manager's concern in quality management to observe the quality system before and after introduction of QM. A target for this investigation is the medium and small business which has introduced QM through ISO 9000.

제1장 서론

우리 나라 경제가 과거 30년간 고도의 성장을 이룰 수 있었던 것은 정부의 수출주도 정책, 저임금의 노동집약적 산업, 높은 교육열에 의한 양질의 인력 확보 등으로 우리 나라는 큰 호황을 이루었다. 그러나 지금의 현실은 매우 어려운 상황이다. 80년대부터 밀려온 자유무역이 아닌 선진국의 신 보호무역주의의 강화, 후발 개발도상국의 빠른 발전과 UR 협상타결, WTO 체제의 출범 등 국제환경의 변화는 우리의 경제를 매우 어렵게 하였다. 또한 노사 문제로 인한 노무비 증가 등 더 많은 경쟁력이 많이 감소되었다. 국제경쟁력 확보를 위한 품질에 대한 인식이 구축되어 엄격한 품질관리 운동의 활성화를 적극적으로 이루어야겠다.

종래에는 경영이라고 하면 모든 활동의 이익만을 추구하려는 면이 강했다고 할 수 있다. 그러나 여기에는 한계가 있어 "발상의 전환"을 하여 품질을 통한 소비자의 이익을 우선으로 하는 것이 결국 기업의 이익에 기여할 수 있다고 판단하게 된 것이며, 이를 품질을 중요시하는 경영 즉, 품질경영이라고 한다.

* 상지대학교 산업경영공학전공

다시 말하면 품질경영이란 품질을 통한 경쟁우위의 확보에 중점을 두고 고객 만족, 인간성의 존중, 사회에의 공헌을 중시하며, 최고경영자의 리더쉽 아래 전 종업원이 총체적인 수단을 활용하여 끊임없는 개선과 혁신에 참여하는 기업문화 창달, 기술개발을 통해 기업의 경쟁력을 강화함으로써 기업의 장기적인 성공을 추구하는 경영체계인 것이다.

다음의 <표-1>은 현재 우리나라 기업들이 기업경영에 적용하는 경영혁신기법 도입현황 분석이다. 피터 드러커(Peter Drucker)는 “경영자란 15세 소녀와 같이 유행에 민감해서 다른 회사가 새로운 경영혁신 기법을 사용하는 것을 보면 자기 회사에도 이를 적용하고 싶어한다” 고 지적한 바와 같이 기업들이 시기별로 각기 다른 경영혁신 기법들을 사용해 왔음을 알 수 있다.

<표-1> 우리나라 기업의 경영혁신기법 도입동향

	91-92년	93-94년	95년-96년	97년	향후 5년 내
시기 별 경향	경영환경 악화 타개를 위해 사무효율화 및 공장효율화의 적극적 추진기	BPR열풍 시작, 업무효율화에서 경쟁력 강화로 변화 모색기	BPR열풍 지속, 공장혁신의 급격한 되조기, 차세대 혁신기법에 대한 모색 활발	경영환경 악화로 인한 원가절감, 의식혁신 부활, 전략적 제휴 및 학습조직 부상	정보혁명 시대 불확실한 미래에 생존을 위한 변신 선호
선호 기법	- 사무혁신 - TQM - 재무성과 개선 - 비전 수립	- 비전 수립 - 고객만족 경영 - 사무혁신 - BM & BPR - 신인사 제도	- 비전 수립 - 고객만족 경영 - BM & BPR - 신인사 제도 - 리스트럭처링	- 재무성과 개선 - 신인사 제도 - BPR - 전략적 제휴 - 학습조직	- CALS - 전략적 제휴 - 물류혁신 - 학습조직 - 고객만족 경영 - ERP/CRM

경영혁신이란 기업경영의 목적을 달성하기 위하여 기존 업무를 새로운 생각(idea)이나 방법(method)으로 다시 계획하고 실행하고 평가하는 것을 말하며, 경영혁신의 목적은 제품이나 서비스, 생산공정 기술, 관리 시스템, 조직 구성원 등을 획기적으로 변화시키는 계획이나 프로그램 등을 의도적으로 실행함으로써 기업경영을 본질적으로 변화시키는 것이라 할 수 있다.

오늘날 시장 경쟁 체제에서 살아남기 위해서는 보다 좋은 품질의 상품을 개발함은 물론, 고객이 원하는 모든 요구 사항을 철저히 이행하여 ‘고객 만족’을 경영 이념으로 채택하고, 실현시킴으로써 기업의 경쟁력을 강화해야 한다. 이를 위해서는 자기 회사의 품질 보증 체제 시스템을 한층 더 개선하고 강화해야 한다.

이러한 국내외의 환경 변화에 따라 ISO 9000에 대한 관심이 급속도로 높아지고 있으며, 기업이 살아남기 위한 적극적인 수단으로 작용하고 있다.

ISO 9000 품질보증 인증 제도란 제품을 일일이 검사함으로써 고객에게 품질을 보증하는 시스템이 아니라, 불량 발생하지 않도록 사전에 예방하는 차원의 품질을 경영하는 효율적인 품질보증시스템이다. 특히 강원도의 중소기업 비중은 타 시도에 비해 높은 실정이다. 본 연구에서는 중소기업의 품질경영 운영과 효과에 대해 분석하였다.

제2장 품질관리·품질경영 활동

우리나라의 품질관리 활동은 정부주도하에 추진되어 품질향상과 수출증대에 많은 기여를 하여 왔다. 그러나 정부의 품질관리 활동은 한계에 접하게 되었고, 이런 이유로 대기업에서는 자주적으로 지속적인 품질관리체계의 보급 및 제도, 기법을 도입 어느 정도의 품질관리체계를 이루었다. 그러나 중소기업에서는 지속적인 기업체질 개선보다는 품질관리 제도와 기법의 도입을 통한 단기적인 성과추구에 그치는 경우가 많았으며, 현장관리 활동만을 위한 품질관리였다. 그리고 우리 산업의 생산방식도 종전의 소품종 생산에서 다품종 생산으로 전환됨에 따라 기업의 경영활동도 기획, 설계, 제조, 마케팅에 이르는 광범위한 품질관리로의 전환이 필요하게 되었다. 이러한 상황에서 우리의 과제는 우리산업의 경쟁력을 높이고, 새로운 경영철학의 토대를 구축하여 우리 나라 실정에 맞는 품질관리를 체계화하여야 한다.

이러한 취지로 자사의 제품 및 서비스에 관한 의식연구를 토대로 기업의 QC활동을 전개하려 한다. 왜냐하면 자사제품에 관한 장·단점을 가장 잘 파악하고 있는 사람들은 바로 종업원이기 때문이다. 물론 각 기업마다 제안제도를 도입 실행하고 있지만 “생산자는 소비자”라는 개념으로 접근해 보려한다.

첫째. 자기 회사라는 의식을 갖고 있도록 인간의 본질을 이해하고, 이에 알맞은 환경을 조성해야 한다.

둘째. 의욕과 적극적인 참여자세를 갖도록 동기를 부여해야 한다.

셋째. 가치의 방향을 조정해 주어야 한다.

넷째. 자기개발의 일환으로서 능력개발과 능력향상을 주도해야 한다.

우리나라의 기업은 지난 30여년간 품질관리 활동을 통하여 많은 성장을 하여왔다. 그러나 품질관리가 그 자체로는 많은 장점을 지니고 있지만 우리나라 기업이 이를 도입, 추진하는 과정에서는 실행에 있어서 문제가 많았다.

우리나라에서 품질관리를 도입 추진하는 과정에서 발생했던 문제점과 주요 요인을 설명하면 다음과 같다.

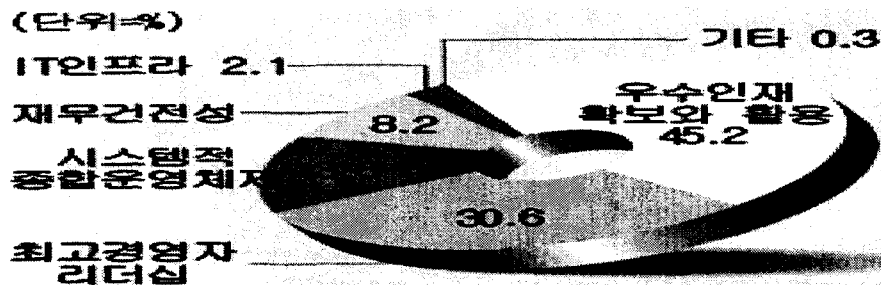
첫째, 경영자의 참여 및 의지부족이다. 경영자의 적극적인 참여 없이는 품질관리를 기업에 성공적으로 정착시킬 수 없다. 그러나 많은 기업이 경영자가 깊은 관심을 갖고 직접 진두 지휘하기 보다는 실무자에게 맡기고 방관하는 경향이 많았다. 효율적인 경영을 바탕으로 경쟁력을 키워가야 하는데 과거 외부적인 요소에 의한 높은 성과에 익숙한 경영자들은 내부자원의 강화에 의한 경쟁력 강화를 통하여 얻어질 수 있는 점진적인 성과에 만족하지 못하는 경향이 있었다. 경영자가 선두에 서서 내부자원을 강화할 수 있는 전략을 제시하고 이를 실행하기 위한 강력한 추진력을 발휘하여야 한다. 둘째, 정부주도와 기업의 형식적 추진이다. 우리나라에서 품질관리를 추진했던 많은 기업이 KS(☉)나 공장등급 심사와 같은 인허가 제도에 맞추거나 상(포상) 자체를 목적으로 하는 등 수동적이고 형식적으로 추진하는 경우가 많았다. 셋째, 기업 보유 자원능력의 부족이다. 우리나라의 품질관리 활동은 부분적인 공정개선 활동에 머물고 있는 경우가 많은데 이것은 주로 현장의 품질분임조나 제안활동에 치중되어 기술자나 관리직에서 품질을 위해 해야 할 역할을 제대로 수행하지 못했다. 넷째, 도입모델의 풍토와 작업미흡이다. TQC는 일본의 문화와 전통속에서 성장해 온 경영방식이기 때문에 이것을 문화와 전통이 상이한 우리 실정에 맞게 토착화시키는 작업이 먼저 필요했다.

그러나 이 점은 풍토의 차이가 어떻게 구체적으로 다른지 제도의 적용과정에 반영 될 수 있는 지에 대한 분석이나 이론의 정립이 미흡하였다. 다섯째, TQC에 대한 이해와 추진방법의 미숙이다. 일본의 기업이 오늘날의 경쟁력을 키워내기 위해 수십년 간 마른 수건도 다시 짠다는 식의 노력이 뒷받침되었다. 즉 품질관리에 대한 의식개혁과 질(質)개선을 위해 중요한 것은 수단적 성격이 강한 외형적인 제도보다는 품질관리가 추구하는 이념, 사고방식 같은 정신적인 측면이다. 여섯째, 종합적 품질경영의 이론화 작업 부족이다. 종합적 품질경영에 관한 문헌이 주로 실무제도나 기업의 소개에 치우치고, 이론의 제시는 미흡하다는 것이다. 일본의 경우는 이론에 기초한 기업 전반에 관련된 상황을 반영하고 있다.

“품질”은 TQM의 가치를 재는 척도이다. TQM은 모든 기능, 시스템, 공정의 개선에 초점을 맞춘다. TQM은 불량방지 뿐만 아니라 이상적인 품질의 생산을 추구한다. 그 결과 고객은 보다 높은 품질의 제품과 서비스를 공급받음으로써 더 큰 만족을 갖게 된다. 이것은 고 능력과 저 원가로 이어지고, 따라서 회사의 경쟁위치는 향상된다.

품질경영에서 매니지먼트(Management)는 경영자나 관리자를 의미하는 말이 아니라 TQM의 원칙과 기법을 적용하는 활동을 의미한다. TQM의 기법에는 구기법과 신 기법이 있는데 이들 기법은 과거보다 더 효과적으로 조합되어 사용되고 있다. 구 기법은 주로 품질향상을 위한 통계적 품질관리(SQC: Statistical Quality Control)와 이와 유사한 통계적 기법을 말하며, 신 기법들은 지속적인 개선과 대내·외적 고객만족을 성취하는데 관련된 것이다.

그리고 품질경영과 관련된 여러 실증연구에서 조직의 품질관행과 기업성과는 정상관관계에 있음이 입증되었고, 조직의 ISO 9000 품질보증시스템 도입과 이의 준수는 해당 조직의 경쟁력을 강화하고, 업무능률을 향상시키는 등의 실질적 효과를 내고 있는 것으로 보고되고 있다.



<그림-1> 기업 경쟁력 결정요인

우수인재를 확보했다 하더라도 최고경영자의 리더십 부재, 왜곡된 경영 시스템, 또는 재무 불건전성은 우수 인재가 조직을 떠나도록 만들 것이기 때문이며, 최고 경영자의 리더십 없이는 우수인재도 모을 수 없고, 종합적인 경영시스템도 구성할 수 없을 것 이기 때문이다. 이 조사 결과의 시사점은 매일경제신문사 또는 조사자가 의도했던, 의도하지 않았던 기업(조직)의 품질 시스템이 “조직의 변화를 어떻게 관리할 것인가?” 라는 새로운 경영패러다임 하에서 어떤 역할을 할 것인가를 유추하게 한다는 것이다.

제3장 품질경영 시스템에 관한 실증적 연구

3.1 조사 및 분석방법

본 연구는 강원도에 위치한 제조업체를 모집단으로 산학연 컨소시엄 참여기업을 대상으로 하여 기업의 품질관리 및 생산관리 부서 담당자(컨소시엄 담당자)를 직접 방문하여 조사하였다. 본 연구의 조사분석 대상인 기업은 46개사이다.

① 기업의 생산형태

<표-2> 기업의 생산형태

생산형태	빈도수	%	누적 %
부품 가공 회사	9	19.6	19.6
중간 산업재 생산	21	45.7	65.3
완 제품 생산	16	34.7	100.0
합 계	46	100.0	100.0

<표-2>은 기업 주력 제품형태에 대한 문항으로 중간산업재를 생산하는 회사가 전체 응답기업체 중 21개사(45.7%)를 차지하고 있다.

또한 부품을 가공하는 회사와 완제품을 생산하는 회사로 각각 9개사(19.6%) 16개사(34.7%)를 차지하고 있다. 따라서 강원도내 기업은 대기업보다는 중소기업이 대부분을 차지하고 있으며, 그 결과 중간산업재를 생산하는 기업이 많은 것으로 나타났다.

② 기업의 제품구조

<표-3> 기업의 제품구조

제품 구조	빈도수	%	누적%
표준화 1-2 가지 제품생산	22	47.8	47.8
다 품 중 소 량 생산	15	32.6	80.4
소 품 중 다 량 생산	7	15.2	95.6
표준 품 다 량 생산	2	4.3	100.0

<표-3>는 기업의 제품구조에 대한 문항으로 응답기업체 중 표준화된 1-2가지 제품생산을 실시하고 있는 기업 22개사(47.8%) 및 다품종 소량 생산 기업과 소품종 다량생산 기업이 15개사(32.6%)로 나타났다.

다품종 소량 생산인 기업의 경우, 다양한 고객 니즈의 충족과 IMF 극복을 위해 기업 나름대로 경쟁력을 유지하는데 도움이 되고 있으며, 표준화된 1-2가지 제품 생산 기업도 기업의 강점을 연구하여 경쟁력 우위 전략을 찾을 필요가 있다.

③ 기업의 인증획득

<표-4> 인증획득 종류

인 증	빈도수	%	누적%
ISO 9000	17	37.0	37.0
ISO 9000 · 14000	10	21.7	58.7
ISO 9000 · ㉔	6	13.0	71.7
ISO 14000 · ㉔ · ㉕	4	8.7	79.4
KS · ㉕	9	19.6	100.0

<표-4>은 각 기업체의 인증획득에 대한 문항으로 구성되어 있으며, 분석결과 '70 - '80년대 기업운영은 국내에서의 한정된 판매에 있었으며, 그 당시 ㉞·㉟ 인증획득은 필수적인 반면에 '90대 후반부터는 세계화·글로벌화의 영향에 의해 기업 생존 방안으로 ISO 9000 품질시스템 및 ISO 14000 인증획득 기업이 상당히 증가하게 되었음을 알 수 있다.

따라서 세계적인 기업으로 발전하기 위해서는 ISO 9000 품질인증은 필수적이며, 최근들어 ISO 14000 환경인증 획득에 관심이 증가하고 있다. 또한 건설·토목 관련 기업은 내수를 위해 ㉞·㉟ 인증 등을 획득하는 것이 기업 경쟁력을 유지하는 방법으로 나타났다.

<표-5> 생산형태에 따른 추진활동

(분산분석)

종 속 변 수	F-값	P-값	사후검정
자동화, 신기술, 공정개선 활동	3.6274	0.0350	{2,3}
품질기술 분임조 활동	4.5727	0.0158	{1,3} {2,3}
기업의 환경관련 이미지 제고	5.0491	0.0107	{2,3}
EMS 구축시 법규 준수	6.1140	0.0046	{1,3} {2,3}
폐기물 처리 비용	7.2251	0.0020	{1,3} {2,3}

<표-5>는 조사대상업체의 생산형태에 따라 추진활동이나 실시 예정인 활동에 차이가 있으나 확인하기 위하여 분산분석을 실시한 결과는 <표-5>에서 알 수 있는 바와 같이 자동화, 신기술, 공정개선 활동, 품질기술 분임조 활동, 기업의 환경관련 이미지 제고, EMS 구축시 법규 준수, 폐기물 처리 비용 등에서 생산형태에 따라 추진 활동에 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표-6> 생산형태에 따른 제품관리

(분산분석)

종 속 변 수	F-값	P-값	사후검정
고객만족 활동	9.0743	0.0005	{1,2}{1,3}{2,3}
CEO의 품질방침 영향력	2.8770	0.0672	{2,3}
고객 요구사항 설계에서 생산공정까지 적용	3.9729	0.0261	{1,3} {2,3}
정기적인 품질교육 실시	6.7898	0.0027	{1,3} {2,3}

<표-6>는 조사대상업체의 생산형태에 따라 제품(서비스)관리 차이가 있는지를 확인하기 위하여 분산분석을 실시한 결과는 <표-6>에서 알 수 있는 바와 같이 고객만족 활동, CEO의 품질방침 영향력, 고객 요구사항 설계에서 생산공정까지 적용, 정기적인 품질교육 실시 등에서 생산형태에 따라 제품(서비스)관리에 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표-7> 제품구조에 따른 추진활동

(분산분석)

종 속 변 수	F-값	P-값	사후검정
창조적 사고와 제안제도	3.7691	0.0314	{1,2}
KS 및 ISO 9000시리즈 획득	11.0994	0.0001	{1,2}{1,3}{2,3}
기업의 환경 관련 이미지 제고	4.6248	0.0154	{1,3} {2,3}
환경 법규 준수, 지역주민과의 조화	5.0716	0.0108	{1,2}
폐기물 처리 비용	3.0976	0.0559	{2,3}

<표-7>은 조사대상업체의 제품구조에 따라 추진활동이나 실시 예정인 활동에 차이가 있나를 확인하기 위하여 분산분석을 실시한 결과는 <표-7>에서 알 수 있는 바와 같이 창조적 사고와 제안제도, KS 및 ISO 9000시리즈 획득, 기업의 환경 관련 이미지 제고, 환경 법규 준수, 지역주민과의 조화, 폐기물 처리비용 등에서 제품구조에 따라 추진 활동에 차이가 있는 것으로 나타났다.

제4장 결론

강원도에 위치한 중소기업에서 실시하고 있는 활동은 고객 중심의 품질경영과 자동화, 신기술, 공정개선을 위한 활동 및 ISO 9000 인증 획득에 많은 관심을 갖고 있으며, 다음으로 5S에 의한 공장합리화·제안제도에도 관심을 두고 있는 것으로 나타났다.

본 연구 대상인 기업은 고객 만족을 위한 제품/서비스를 제공함으로써 경쟁회사보다 시장성 우위를 확보하고, 가격경쟁력을 확보하려 노력하고 있는 것으로 분석되었다.

앞으로 지방기업이 일류기업으로 발전하기 위한 방안은 기업내의 인력에 의존하지 말고 교수·외부전문가(연구원) 등을 적극적으로 활용하여 기업경쟁력 확보를 위한 전략을 모색하고, 지속적으로 산·학·관의 유기적인 시스템을 개발하여 기업의 경쟁력을 확보할 필요가 있다.

5. 참고문헌

- [1] 공업진흥청 “품질경영 어떻게 추진하나”, 1993.
- [2] 한국능률협회, “ISO 9000 시스템 구축 및 인증획득”, 1996.
- [3] 한국표준협회 “품질혁신을 위한 QM 기초”, 1995.
- [4] 한국표준협회 “품질경영 우수 논문집”, 1997.
- [5] 김정태, “품질경영 발전단계에 따른 품질경영 성공요인”, 계명대학교 대학원, 1994.
- [6] 안옥현, “조직경영의 품질경영시스템 적용연구”, 상지대학교 산업환경대학원, 2002.
- [7] 조문성, “한국기업의 품질관리 프로그램의 발전단계와 QC서어클 특성에 관한 연구”, 서강대학교 대학원, 1988.
- [8] Thomas J. Cartin, 송문익 옮김, “Principles & Practices Of TQM” 청문각, 1996.
- [9] ISO, ISO 9000-1, Quality Management and Quality Assurance Standards Part 1 -Guidelines for Selection and Use(Swiss : ISO, 1994)
- [10] Arthur R. Tener, Irving J. Detoro, “Total Quality Management”, Addison-Wesley Pub. Co. 1992.