

## TQC 推進의 問題點과 그 改善 方向

金 在 龍 \*

### Abstract

This paper describes the role of TQC and its present issues as a management tool, especially in regard of Korean firm's environment.

The author, participating in TQC activity for himself, stresses that the introduction and driving programs of TQC activity must include such plans as policy control, reorganization, training, standardization, quality assurance, QC circle activity, office management and auditing.

The keypoints and problems in performing these plans are reviewed.

And as the future hopeful direction of TQC activity, he remarks that a true recognition of quality control as a management tool in "total" concept and the adoption of industry - wide quality control policy.

### 1. 序 論

오늘날은 低成長의 時代이고 企業에게 賦課된 課題 또한 從來와는 比較가 되지 않을 정도로 莫重하고 실로 深刻하다고 하겠다.

물론 오늘날의 危株의 諸要因과 그 影響은 企業의 規模와 業種에 따라 差異가 있겠지만 單純한 努力만 으로서는 解決할 수 없는, 이른바 企業 自體의 根本的인 対策과 體質強化가 없이는 企業의 成長은 물론, 企業의 存統에 까지 계속해서 威脅을 加할 것이라는 데 문제가 있다.

先進國에서도 이러한 問題는 매우 深刻하게 받아들여지고 있으며, 이에 對한 努力도 새로운 次元에서 非常하게 展開되고 있음을 알 수 있다. 特히 日本에서는 수년전부터 品質新時代(new era of quality) 라는 表現을 빌려 企業의 品質 重視의 經營

(品質經營)을 계속 強調 하고 있다. 이것은 지금부터의 企業 經營에 있어서 製品의 品質은 從來와는 比較가 되지 않을 정도로 重大한 意味를 갖게 되었음을 뜻하는 것이다.

상당히 높은 水準에 到達해 있는 品質水準을 더욱 向上시키고 새로운 品質의 製品을 계속해서 開發 生産해 내지 않으면 앞으로의 競争에서 살아 남기 힘들다는 정도로 그들이 強調하고 있음을 볼때, 우리의 現 狀況下에서는 많은 反省과 奮發이 促求된다고 하겠다. 그러나 實로 重要한 것은 그러한 品質의 製品을 開發 生産해 낼 수 있는 企業體質을 갖추어야 한다는 점이다.

그들이 이러한 實踐的 經營管理 道具로서 TQC를 發展시켜 왔음은 이미 周知하고 있는 事實이다. 오

늘도 그들은 TQC 를 더욱 高度化 하여 低成長의 時代, 減量의 時代를 克服하고자고 외치고 있다.

이러한 意味에서의 企業經營에 있어서의 TQC 의 役割을 살펴보면 다음과 같다.

1) 生産 第一主義에 依한 物量 增大보다도 어떻게 해서 팔리는 製品을 生産하고, 더욱 附加價値가 높은 製品을 生産할 것인가 하는 일.

2) 消費者의 變化하는 要求에 適応하여 새로운 品質의 製品을 끊임없이 開發·生産하고 品質의 리이더 십을 確保하는 일.

3) 技術의 蓄積과 向上에 依해 導入技術의 高度化를 期함은 물론 獨自의 技術開發을 推進하는 일.

4) 最近의 消費者主義, 安全性, 公害等の 問題에 対応해서 製品 品質의 社會性과 公共性을 確保하는 일.

5) 以上の 活動을 不斷히 推進할 수 있는 企業體質로의 轉換과 이를 통해 새로운 變化에 毅然하게 対応하고 더욱 成長하는 일.

6) 그리고 이러한 結果로서 높은 利潤을 얻어 自己 資本의 蓄積을 期하는 일.

以上과 같은 目的을 達成하기 위한 TQC라야 그 役割을 다 할수 있다는 視点에서 보면 우리의 TQC 活動에는 反省의 餘地가 매우 많다고 하겠다.

即, TQC가 이러한 實踐의 經營管理 道具로서 企業內에 깊이 뿌리를 내려 定着되기 위해서는 새로운 次元에서 非常한 努力을 傾注하여야겠으며, 이를 위해서는 果敢하게 現狀打破를 하여 보다 確固한 手段으로 TQC 를 導入·推進하지 않으면 안되겠다.

## 2. TQC 導入·推進에 있어서의 問題點

이러한 時点에서 우선 우리의 TQC 導入과 推進에 있어서의 問題點부터 살펴 보기로 한다.

1) TQC 의 重要性을 實質적으로 認識하지 못하고 있다. (TQC 에 대한 怨議의 問題)

2) 最高 經營者가 TQC 推進을 命令하면서도 實際의 運營에는 無關心하다. (TOP policy 의 問題)

3) 会社로서의 TQC 推進에 對한 確實한 計劃이 없다. (推進計劃의 問題)

4) 組織化 및 System化 活動이 微弱하다. (推進方法의 問題)

5) 統計的·技法의 必要性을 느끼면서도 實際로 使用하지 않는다. (教育方法의 問題)

6) 其他 長期的 視野에 의한 全社的 体制의 未備, 總員參與의 動機不足, 推進者의 TQC 에 대한 知識不足 등을 들 수 있다.

## 3. TQC 導入 推進의 計劃

TQC 가 効果적으로 推進되고 成果가 오르기 위해서는 무엇보다 그 導入이 適切해야 한다.

導入이 잘 못 됨으로 해서 本格的인 推進이 늦어진다거나, 成果가 오르지 않는다거나, TQC 에 反對하는 雰囲気만 造成되어 있는 경우가 적지 않다고 할 수 있다.

「시작이 반이다」라는 속담도 있듯이 TQC 에 있어서 그 導入은 매우 重要하다.

最高 經營者가 会社 方針으로 TQC 導入의 理由를 明確하게 하고 實際로 그 推進 計劃을 作成하고 이것을 全社員에게 徹底히 周知시켜야 한다. Juran 도 TQC 가 成功하지 못하는 主要原因은, 經營者가 確實한 Program 을 갖지 못하기 때문이라고 指摘하고 있다.

TQC 導入·推進計劃에는 적어도 다음 事項을 包含하는 것이 必要하다.

- 1) 方針 管理 計劃
- 2) 組織 整備 計劃
- 3) 教育 訓練 計劃
- 4) 標準化 推進 計劃
- 5) 實施 計劃(品質保證 計劃)
- 6) QC 分任組 活動 計劃
- 7) 事務 管理 計劃
- 8) 監査 計劃 等

## 4. 各 計劃의 重點內容(TQC 推進의 重點)

그리고 이러한 各計劃은 具體적이고도 相互 緊密한 關聯性을 가져 充分한 實行計劃이 되도록 하지 않으면 안된다.

물론, 計劃은 企業의 規模와 業種에 따라 自己 会社의 實情에 가장 알맞게 研究하여야 하나, 다음 事項에 重點을 두고 檢討하는 것이 必要하다.

- 1) 方針 管理 計劃

会社 方針을 設定하고 이를 階層別로 展開(break down)하여 社員에게 徹底히 周知시키고 管理함으로

새 經營의 效率을 올리기 위한 方針管理 計劃을 研究 한다.

方針管理 計劃은 方針의 展開와 管理라고 하는 視點에서 研究해야 하며, 이에 對한 體系를 確實하게 해 두지 않으면 안된다.

社長 方針이 設定되어 있어도 단지 上로건의 徹底로서 위에서 부터 아래까지 異口同聲으로 強調만 하는 식이 되어서는 안된다. 方針의 單純한 傳達이 아닌 力針의 展開가 必要하다.

그리고 方針을 展開할 때 重要한 것은,

① 縱橫의 調整機能을 充分히 거치면서 確定方針으로 가져가는 process를 運營해야 하는 點과,

② 「目標+手段」의 展開, 즉 目標值의 展開는 물론 重點手段의 展開를 同時에 實施해야 하는 點이다.

그러나 더 重要한 것은 이렇게 展開된 方針에 對한 管理이다. 「方針의 展開」는 애써 하면서 實로 必要한 「方針의 管理」에 소홀 해서는 안되겠다.

方針의 管理에 있어서 重要한 것은,

① 方針의 達成狀況을 效率적으로 確認·管理하기 手段으로서 各者가 自己의 方針管理項目-獎表를 作成·活用 해야 하는 點과,

② 항상 反省을 根幹으로 하여 Timing 을 가진 管理사이클을 돌려 나가야 하는 點이라 하겠다.

方針管理 計劃은 社員 各者가 自己의 確實한 座標를 把握하고 会社 全體로서는 共同의 目標達成을 위해 努力의 集中을 期함으로써 組織의 活性化와 企業經營의 效率을 올린다는 點에서 매우 重要한 意味를 지니고 있다고 할 수 있다.

## 2) 組織 整備 計劃

TQC를 效率적으로 推進하기 위한 組織, 즉 Staff의 設置, 委員會의 設置等を 包含하여 一連의 組織을 整備하기 위한 計劃을 세워야 한다.

TQC를 前述한 바와 같이 實踐的 經營管理 手段으로서 推進해야 하는 이상은 TQC 推進의 總括責任者는 最高 經營者가 되는 것이 당연한 일이다.

TQC에 있어서 組織이라고 하는 것을 單純히 品質管理部라든지 品質管理課를 만드는 정도로 생각해서는 안된다.

그리고 TQC 推進 組織은 經營組織과 密着 되도록 研究하지 않으면 안된다. 그 方法의 하나로 委員會는 既存 運營되어 오던 各種 會議體를 최대한 살려 그 機能을 補完 한다고 하는 觀點에서 생각하는 것

이 필요하다.

그러나 여기서 重要한 것은 各 委員會는 審議機構로서의 機能만을 가지고 있지 實施機能은 가지고 있지 않다는 點이다.

실제로 委員會에 責任轉嫁를 하는 경우도 없지 않다고 보겠다.

## 3) 教育·訓練 計劃

TQC를 推進할 때 障礙가 되는 問題點은 적지 않으나, 가장 큰 問題는 TQC에 對한 認識의 不足과 社內 思考方法이 統一되지 못하는 點이다.

教育·訓練은 이러한 TQC에 對한 認識의 提高와 思考方法의 統一을 期한다는 點에서 重要하고, 具體的인 展開方法과 實務에의 適用方法을 習得시키기 위해서 必要하다.

물론 教育은 階層別 教育訓練 體系를 確立하고 具體的인 教育訓練 計劃을 세워 持續적으로 推進하지 않으면 안된다.

導入 初期에는 全社員 教育을 大의적으로 實施하되, 任員·幹部부터 시작하는 이른바 Top down의 方式으로 推進하는 것이 效果的이라 하겠다. 그리고 教育은 討論會, 研究發表會, 傳達教育等の 研究·普及 活動을 併行하는 것이 效果的이다.

教育의 Q 向上을 위해서는 特히 計劃段階에서의 많은 研究가 必要하다. 教育을 實施함에 있어 留意해야 할 事項은 다음과 같다.

① 새로운 管理技法으로서의 TQC 概念과 思考方法을 理解 시킨다.

② 手法으로서 統計의 方法은 지극히 重要하지만, 統計의 方法에만 너무 偏重하는 教育이 되지 않도록 한다.

③ TQC 教育은 知識을 注入시키는 것 보다 實際로 適用시키는 能力을 쌓도록 하는데 重點을 두어야 한다.

④ 導入初期의 全體教育을 實施한 後에는 部門別(機能別) 層別 教育과 OJT에 重點을 주고, 스스로 공부하는 社內 雰圍氣가 造成되도록 한다.

⑤ 教育訓練과 人事考課와의 結合等 教育의 事後 管理 體制를 確立 한다.

## 4) 標準化 推進 計劃

經營의 效率化는 3S 原則, 즉 標準化, 單純化, 專門化로 보통 일컬어 지고 있다.

企業經營에 있어서 標準化는 高品質, 低原價의 確

保를 통해 經營의 効率化를 達成하기 위한 手段으로 研究되어야 하며, 이에 대한 標準化體系와 計劃을 가져야 한다.

그런데 重要な 것은 오늘날의 企業環境, 이를테면 社會의 急速한 進歩, 價値觀의 變化에 따르는 製品의 多樣化, 急速한 技術開發과 技術革新 等 流動的으로 變化하는 環境條件에 부응 할 수 있는 다이내믹한 標準化가 推進되지 않으면 안된다. 다이내믹한 標準化 推進이 되지 않으면 實際로 使用되지 못하고, 심지어는 經營의 効率化를 阻害시킬 우려마저 없지 않다.

標準의 本質은 그 時點의 最高의 水準으로 設定된 基準이고 技術의 進歩에 即應해서 계속해서 改正해 나가야 하는 항상 暫定的인 것으로 생각되지 않으면 안된다.

必要的 標準, 살아있는 標準이 언제 어디서든지, 使用될 수 있도록 研究하는 것이 經營의 効率化를 위한 標準化 推進의 要點이라 하겠다.

그리고 이를 위해서는 적어도 다음과 같은 條件을 考慮하는 것이 必要하다.

① 標準化는 開發段階에서 實施하여 實際로 移行하는 段階에서는 일단 完了하여야 한다.

② 標準의 維持·改正은 그 標準을 使用하는 部門(部門)이 日常業務로 定着시켜야 한다.

③ 急變하는 環境條件의 變化를 適時에 正確하게 把握해서 피드·백하는 情報시스템을 研究 한다.

④ 標準化는 單純化와 병행해서 進行하고, 對象을 充分히 檢討하여 重點的으로 推進한다.

또한, 標準化를 推進할 때 特別히 留意해야 할 點(問題點)은 다음과 같다.

① 標準化를 「標準書를 만드는 것」으로 誤解하는 수가 많다. 標準化는 標準을 만들기까지의 process(現狀의 解析, 機能展開)와 그 標準을 適用하기까지의 process(教育訓練·維持 改善)이다.

② 「標準化는 물론 必要하다. 그러나 現在로서는 時間的 餘裕가 없다」고 생각하는 傾向이 많다.

물론 現場의 경우는 標準化 보다 매일 매일의 生産이 더 重要 할런지 모른다. 그러나 그것에만 매달려 모든 努力을 기울인다고 하는 것은 항상 現狀의 処理에만 급급하는 結果가 되고 만다.

이 보다는 오히려 시스템全體로서의 最適을 생각하는 것이 重要하다. 눈 앞의 效率이 아니고 大局的,

長期的 의미에서의 效率 이라고 하는 視點에서 標準化를 생각해야 한다. 이것은 마치 交通信號가 個個의 車輛이나 通行者보다도 시스템 全體로서의 效率을 위해서 必要的 것과 마찬가지로 하겠다.

③ 「異常處理, 例外處理의 標準化」에 疏忽하다. 日常하고 있는 業務보다도 異常事項이나 例外事項에 대한 標準이 더 重要하다.

#### 5) 實施 計劃(品質保證 計劃)

한마디로 實施計劃은 品質保證 全體의 觀點에서 各 段階別(部門別) 시스템化 計劃과 그 運營計劃을 생각할 수 있다.

시스템化 計劃은 企業의 規模와 業種의 特性, 그리고 現在의 實態 等を 充分히 考慮하여 研究하되, 「品質重視의 經營」이라는 次元에서 重點的이고 系統的으로 推進하는 것이 重要하다.

그런데 이러한 시스템化 計劃을 推進하기 위해서는 QA 機能展開(設計的 아프로치)부터 實施하는 것이 必要한데, 이것은 QA 業務를 明確히 하고 機能間의 關聯性을 確實히 할 수 있다는 點에서 매우 有效하다

그리고 이러한 QA 機能展開를 통하여 品質保證 各段階에서의 保證 事項, 保證을 위한 作業, 保證責任者, 保證을 위한 標準 및 資料 等を 明確히 파악하고(品質保證 活動 一覽表), 이것을 段階別 機能別로 體系化 시키는 것(QA 體系圖 또는 QA 系統圖)은 시스템化 計劃의 第1步라 할 수 있겠다.

그리고 이것을 根幹으로 해서 管理業務의 體系를 確立(管理項目 一覽表, QC 工程圖 等)하고 部門別 시스템化 計劃을 推進 한다. 시스템의 整備 및 水準向上이라는 面에서도 同一한 方法으로 檢討해 나가는 것이 必要하다.

그런데 이러한 시스템화 計劃보다 더 重要的 것은, 그 시스템의 運營을 통해 實質的으로 完璧한 品質保證이 實施되고 經營의 效率이 올라가야 하는 點이다.

#### 6) QC 分任組 活動計劃

QC 分任組 活動은 TQC 活動의 一環으로서 從業員의 自主的인 QC 活動이라는 面에서 매우 重要하다.

즉, TQC 活動의 企業內에 깊히 뿌리를 내려 企業 體質로 完全히 定着이 되기 위해서는 그 底辺이 確固하지 않으면 안되는데, 이러한 底辺의 QC 活動이 곧 QC 分任組 活動이라고 할 수 있다.

오늘날 많은 企業에서 QC 分任組 活動에 대해 各

別한 關心과 努力을 기울이고 있는 것도 이 때문이라고 생각된다.

QC 分任組 活動은 반드시 TQC 活動의 一環으로서 推進하도록 해야 하겠다.

이 QC 分任組 活動은 一線 從業員들의 自主的인 QC 活動으로서 会社의 方針達成을 위해 會員의 參與意識을 높인다는 點에서도 確實히 效果的인 方法이다 그리고 더욱 重要的인 것은 勞使關係의 올바른 確立을 통해 職場의 모탈을 높이고 職場의 雰囲気 改善에 크게 寄與 할 수 있다는 點이라 생각된다.

아울러 QC 分任組 活動은 이러한 次元에서 研究하고 推進되어야 하며, 이를 위해서는 細心한 配慮와 努力을 기울여야 하겠다. 이러한 視點에서 現在의 QC 分任組 活動에 있어서 다음과 같은 問題點은 없는지 살펴 보기로 하자.

- ① TQC 活動의 一環으로서 推進하지 않고 QC 分任組 活動만을 하고 있지는 않은가.
- ② QC Staff이 QC 分任組의 指導·育成을 위해 努力하는 것은 좋으나, 그것에만 너무 치우쳐 本然의 業務에 소홀하고 있지는 않은가.
- ③ QC 分任組 活動은 自主的인 活動이고 改善때마도 自主的으로 選定하지만, 이것이 結果的으로 trivial many 의 解決에만 치우쳐 会社의 重要問題가 放置되고 있다는 걱정은 없는가.
- ④ QC 分任組 活動을 經營者 및 管理者가 自己怠慢의 彌縫策으로 생각 한다거나 올바른 勞使關係의 確立 보다는 勞動強化의 手段으로 생각하고 있지는 않은가.
- ⑤ QC 分任組 活動에 의한 改善의 效果를 長·短期的으로 어떻게 QC 分任組에게 還元시키고 있는가.

#### 7) 事務 管理 計劃

TQC 推進에 있어서 特히 關心을 가져야 할 것중의 하나는 事務管理部門의 TQC 推進이다.

實際로 現場管理 部門에 비해 事務管理 部門의 TQC 推進이 지연되고 있고 이에 대한 研究가 不充分한 것도 사실이다.

그러나 TQC를 經營管理 手段으로서 全社的으로 推進하고 이를 企業內에 定着시키기 위해서는 業務管理 部門의 TQC를 推進하지 않으면 안된다. 다시 말하면 事務管理의 Q 向上 計劃을 세워 推進해야 하는데, 具體的으로는 Cost, Space, Manpower를 對象으로 하여 其의 合理化를 推進하는 것이 必要하다.

實際로 최근에는 原價管理, 勞務管理, 市場調査等의 分野에도 統計의 手法의 応用이 非常하게 期待되고 있으며, 심지어는 事務部門도 하나의 工場 單位로 보고 해야 한다는 觀點에서 「事務工場 管理論」을 主張하는 사람도 있다.

#### 8) 監査 計劃

監査는 TQC의 效果的인 推進을 위해서 매우 重要하다. 이것은 前述한 事項들이 計劃대로 잘 推進되고 있는지를 確認 督勵하고 推進上의 問題點을 摘出하여 이를 改善 策으로 反映시키기 위한 手段으로서 반드시 導入·運營하지 않으면 안된다. 監査는 一般的으로 品質管理 監査와 品質監査로 区分하기도 하지만, 무엇보다도 各 企業의 實情에 맞추어 適切하게 研究하는 것이 必要하다고 하겠다.

그러나 監査는 最高 經營者를 中心으로한 監査 Team을 編成하여 全 部門에 걸쳐 實施하도록 計劃하는 것이 좋다.

이러한 監査는 本來의 目的外에도

- ① TQC에 對한 意識 鼓吹와 思考方法의 統一
- ② 部門間의 均衡있는 推進 道모
- ③ 經營層과 從業員과의 커뮤니케이션을 통한 活性化와 一線 作業者들의 모탈向上 等의 面에서도 매우 有効한 手段이라 하겠다.

특히 TQC를 会社方針으로 定하고 強力히 推進하는 입장에서는 監査制度의 適切한 運營이 重要하다.

## 5. TQC 推進에 있어서의 人間能力 開發·活用

그러나 오늘날의 企業經營에 있어서 가장 重要的인 것은 사람의 問題라 하겠다.

企業의 經營革新이라고 하는 것은 構成員 個個人의 level up 과 시스템의 level up 을 통해서 可能的인 것으로서, 實踐的 經營管理 및 現狀打破의 手段이 바로 TQC 라고 볼 때 TQC 推進에 있어서도 人間能力의 開發과 活用, 그리고 그 管理가 무엇보다 重要하고 基本이 되어야 함은 말할 나위 없다.

이것은 最近 企業에 있어서 사람의 問題가 점점 複雜해져 가고 있다는 點에 비추어서도 대단히 重要的인 意味를 지닌다고 하겠다.

이러한 次元에서 TQC 推進에 있어서의 人間能力의 開發과 活用이라는 面에서 現在의 問題點과 그 改善方向을 살펴 보기로 한다.

区 分	TQC를 아직 導入하지않은 会社	어느정도 TQC를 推進하고있는 会社	상당히 TQC를 推進해온 会社
実態	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人材育成에 無關心</li> <li>• 個人能力에 의존</li> <li>• 人員數만을 문제로삼는 勞動力</li> <li>• 罰에 의한 動機賦与</li> <li>• 自己 또는 自己部門 本位</li> <li>• 非效率的인 教育投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 集合教育 重点</li> <li>• 무엇이나 標準化</li> <li>• 目標管理·結果主義</li> <li>• 人事考課</li> <li>• 短期的인 動機賦与</li> <li>• 部門間 協力の 要請</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人間性 尊重·創意 工夫 重視</li> <li>• 固有技術과 管理技術의 一體化</li> <li>• OJT에 의한 實踐의 教育</li> <li>• 責任과 權限의 明確化</li> <li>• 自發性的인 환기</li> <li>• 시스템化的인 推進, 機能別 管理</li> </ul>
問題点	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 技能과 知識의 격차</li> <li>• 能力評價 및 能力管理 不充分</li> <li>• 計劃性 不足</li> <li>• 責任感 결여</li> <li>• 無理, 낭비, 不完全</li> <li>• 協助性 不足, 信賴感 결여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 管理의 本質에 대한 認識不足</li> <li>• 剛一的, 強制的 教育訓練</li> <li>• 形式에 置重</li> <li>• 重点意識 不足</li> <li>• QC分任組 活動에 지나치게 의존하는 傾向</li> <li>• 部門間的 協力 不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 長期的인 展望 不足</li> <li>• 만능리즘化</li> <li>• 現狀에 滿足</li> <li>• QC Staff의 不分明</li> <li>• 對話의 不足</li> <li>• 시스템의 固定化</li> <li>• 機能間的인 Unbalance</li> </ul>
改善 方向	<ul style="list-style-type: none"> <li>• QC에 대한 올바른 理解</li> <li>• 人間能力的인 組織의 活用 및 計劃的인 育成</li> <li>• 管理技術의 導入, 活用</li> <li>• 能力評價(個人·部門)</li> <li>• 罰보다 賞으로 動機賦与</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人事考課와 教育訓練과의 結合</li> <li>• 層別教育과 OJT의 重視</li> <li>• 適材 適所</li> <li>• 使用되는 標準化</li> <li>• 自發的인 參與意識 提高</li> <li>• 目的의 明確化, 評價基準의 確立</li> <li>• 全社 監査</li> <li>• 重点 指向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 國際的인 視野에 의한 長期計劃</li> <li>• TOP Down과 Bottom up의 融合</li> <li>• 尙尙 現狀打破의 精神堅持</li> <li>• 企業의 社會的인 責任 重視</li> <li>• 끊임없는 新鮮한 動機賦与</li> <li>• 다이나믹한 시스템運營 (Total 管理)</li> </ul>

### 6. 今後的인 TQC 推進方向

以上으로 우리나라 企業에 있어서의 TQC 推進의 問題点과 그 導入·推進에 있어서 特別인 重点을 두어야 할 事項들을 살펴 보았다. 그러나 現時点에서 무엇보다도 重要한 것은 TQC가 企業의 實質的인 經營管理 手段으로서 導入되어야 하는 点이고, 이를 위해서는 보다 体系的이고 폭넓게 研究되어야 한다는 点이다.

그리고 이러한 努力이 一部 企業에서만하는 一時的인 運動이 아니라, 企業의 根本的인 體質改善 運動으로서 全產業界에 걸쳐 持續的으로 推進되지 않으면 안되겠다. 이러한 視點에서 우리나라의 TQC는 今後 다음과 같은 點에 대해 研究하고 努力해 나가야 할것으로 생각된다.

#### 1) TQC 体系의 完成

- ① Management Tool로서의 TQC시스템 完成
- ② 企業自體의 專門的인 体系化 推進 및 企業間的인 共同 研究

- ③ QC의 컴퓨터化(컴퓨터化的인 結付)
  - ④ 國家 次元에서의 우리나라 TQC 研究
- 2) 他 管理技術과의 結合
- ① Process 技法과의 結合
  - ② Cost 技法과의 結合
  - ③ 其他 管理技術의 併用
- 3) 教育의 再編成 및 新 教育課程의 開發·擴大
- ① SQC의 再編成(工程 및 品質解析의 手法)
  - ② 業務部門 教育 커리큘럼의 確立
  - ③ 新規 專門 教育課程의 開發
  - ④ TQC 實踐者 養成教育의 擴大
  - ⑤ 國家次元的인 QC人材 養成 計劃 推進
- 4) Quality & Reliability와 追求
- ① Q 技術의 強化
  - ② 固有技術과 管理技術의 Balance 위의 R 追求
  - ③ 品質評價 및 品質解析 推進技法의 開發
  - ④ 新製品 開發의 QC 推進(將來의 新製品 開發 速度에 대한 研究)

## 5) TQC의 底辺 拡充

- ① QC分任組 活動의 拡散(QC分任組 活動과 보람)
- ② 底辺 QC의 擴大方案 講究
- ③ QC와 人間性的의 研究

## 6) 不振部門의 TQC 促進

- ① 事務部門의 TQC
- ② 系列企業·中小企業의 TQC
- ③ 서비스 産業의 TQC

## 7) Consumerism의 推進

- ① Market-in 思想의 徹底
- ② User Side의 QC와 User Cost 推進
- ③ 流通過程의 改善(流通過程의 QA)

## 8) National Quality Policy

- ① 政策 企劃에의 民間參與(經濟者, 技術者)
- ② QC의 公共性·社會性化
- ③ 汎國家 QC 弘報의 強化
- ④ 言論機關의 QC 認識
- ⑤ 國際的인 Quality Leadership 推進

## 7. 結 論

그런데 이러한 TQC 活動을 企業의 體質改善과 國際競爭力 強化의 手段으로 今後 全産業界에 걸쳐 보다 効果的으로 推進하고 이를 定着시켜 나가기 위해서는 모든 企業의 自發的으로 推進하여야 하되, 官·民·學界가 共同으로 研究·協力해 나가는 것이 매우 重要하다고 보겠다.

또 企業間에도 母企業을 中心으로 하여 企業群別로 TQC를 普及 推進하는 것이 必要할 것 같다.

TQC는 모두가 參與하고 모두가 協力해 나가야 하는 組織的인 活動이다. 企業內的으로는 TOP에서 一線 從業員에 이르기까지의 全社員이, 企業外的으로는 協力會社는 물론 購買去來先·販賣去來先에 이르기까지 企業群로 모든 企業이, 더 나아가서는 全産業界가 서로 協力하여 推進하도록 해야겠다.

모두가 自發的으로 參與하고 서로 協力하여 推進해 나갈 때, 서로가 더욱 發展할 수 있을 것이고 TQC도 自然스럽게 定着될 수 있으리라 믿는다. 그리고 이러한 全産業界의 TQC 活動의 展開와 定着을 通해서만이 우리나라 商品의 品質向上과 國際競爭力 強化도 期할 수 있을 것이다.

以上