

〈曉星重工業(株) 篇〉

國際競爭에 對處, MS 運動을 展開 — 最小化推進으로 最大結實 目標 —

李 建 道

曉星重工業(株) 永登浦工場 品質管理部長

1. 오늘에 要求되는 品質管理

우리들은 品質이라고 하면 製品의 質만을 생각하기 쉬우나 오늘에 要求되는 品質의 意味는 製品의 質뿐만 아니라 業務의 質, Service의 質까지 包含시켜야 한다.

品質管理의 目標中 첫째는 企業의 體質 개선에 두어야 하며 不況에서의 克服, 高度成長에서의 最大利益을 保障할 수 있는 實踐的 經營管理가 되어야 한다.

둘째로는, 製品의 品質을 維持하고 이를 改善하는 活動이 되어야 한다.

品質維持 및 改善活動은 檢査만으로는 實效를 거둘 수 없으며 全部門의 機能이 向上되고 有機的인 體系를 이루어 나가야 한다. 特히 原副資材의 購買로부터 出荷檢査段階까지 QCD(Quality, Cost, Delivery) 側面에서 管理되어야 하며 設計品質은 需要者의 要求品質에 適合하고 資材 및 製造工程의 品質은 設計品質에 適合하도록 會社實情에 맞는 System이 開發되고 持續되어야 만이 製品의 品質을 期待할 수 있다.

세째로는, 事實에 의한 Data를 基本으로 科學的인 管理를 하여야 함은 물론 統計的인 思考方式 과 統計的인 技法活用이 生活化 되어야 한다.

네째로는, 品質管理는 診斷學이어야 한다. 즉 不良品을 만들고 이를 補修하거나 是正措置하기에 앞

서 事前에 不良이 發生되지 않도록 豫防에 重點을 두는 思考方式이 必要한 것이다.

2. TQC 導入과 MS 運動

當社의 品質管理體系가 全般적으로 綜合되어 TQC 體系를 갖춘 것은 1978年 10月이었다. 그 以前에는 品質管理部를 中心으로 檢査와 試驗을 爲主로 品質管理를 推進하였다. 그러나 1978年 導入技術의 消化와 新技術의 開發 그리고 海外市場에의 積極進출을 目標로 하면서 會社의 全部門, 全階層이 參與하는 全社의 品質管理(TQC)의 必要性이 認識되면서 TQC가 導入, 推進되었다.

그러나 '79年以後 景氣不況으로 國內市場의 熾烈한 競爭속에서 成長爲主의 事業戰略에서 環境變化에 適應할 수 있는 體制의 轉換點이 되었다. 이에 當社의 品質管理 目標는 世界市場에 力點을 두기始作하여 消費者가 滿足할 수 있는 製品을 供給하는 것으로 推進되었다.

消費者가 滿足할 수 있는 製品이란 ?

- 世界頂上의 Quality
- 國際競爭力이 있는 Price
- 信賴性 높은 製品

그러나 世界市場에서 品質과 價格은 더욱 熾烈한 競爭을 하지 않으면 안되었다. 이에 效果的으로 對

處하기 爲한 合理的 手段으로 '83년부터 MS 運動을 展開하여 國際競爭力을 確保함으로써 2,500萬弗의 目標達成에 挑戰하고 있다.

MS 運動이란 ?

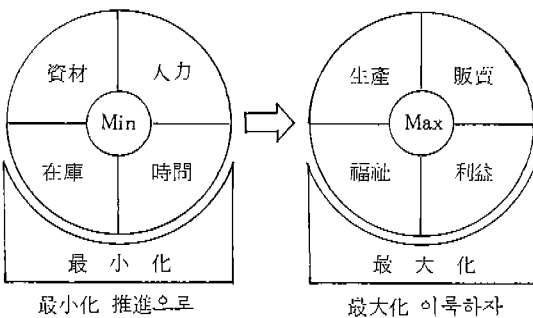
• Minimum Standard 管理

最小標準에 의한 관리를 必要로 하는 業務에 對해서는 合理的인 最小目標을 設定하여 이에 接近하도록 同 業務를 處理하는 것

• Maximun Success 管理

營業 및 其他 Service 業務에 對해서는 最大目標을 設定하여 極大의 成果를 거둘 수 있도록 同 業務를 處理하는 것

Minimum Standard (最小標準)	Maximum Success (最大結實)
작업工數 工程期間 資材購入 在庫水準 原價	生産性 Service 販賣 利益및福祉 技術開發
最小管理	最大管理



3. TQC 導入의 推進事項

3.1 教育訓練

當社가 TQC 導入에 있어서 注力하였던 分野中 하나는 QC 教育이었다.

'80年以前까지는 QC 基本課程을 全階層이 機能別로 履修토록 하여 品質意識, 問題意識, 改善意識을 鼓吹시켰으며 特히 統計의 品質管理(SQC) 教育을 重點的으로 實施하여 事實Data에 依한 科學的

品質管理를 誘導하였고 電算을 利用한 統計Package를 活用하기에 이르렀다.

教育訓練이 現業에 于先한다는 強力한 經營方針이 TQC 導入을 成功시킬 수 있었다.

3.2 標準化

固有技術 및 管理技術의 蓄積에 注力하였던 社內 標準化는 規格을 爲主로 한 社會生活의 秩序維持와 業務遂行의 能率向上을 期하기 爲하여 推進되었으며 '81年度에는 工業標準化 金賞을 受賞한 바 있으나 '83年末부터 業務의 技能展開과 品質技能展開을 基本으로한 標準化 改正作業을 推進하고 있으며 標準化 體系를 規程, 規格, 執務基準, Manual로 再分類하여 單純化함으로써 制定 및 保管爲主를 탈피하고 活用 및 遵守爲主의 標準化를 圖謀하고 있다.

3.3 小集團活動(QCC)

個人的 能力을 發揮하여 無限한 可能性을 創出하며 人間性을 尊重하여 보람있고 明朗한 職場분위기를 造成하고, 企業體質改善 및 發展에 寄與하여 成就慾을 充足시킨다는 目標로 推進되고 있다. 分任組의 水準向上과 活性化를 爲하여 指導社員(國家QC 技師 1級)의 指導下에 會合: 4回/月, 主題解決: 2件/年, QC教育基本課程: 100%履修인 必須條件과 發表會: 2回/年, 標準化: 5件/月, 提案: 3件/年인 選擇條件인 實績을 通하여 水準評價를 2回/年 實施하여 '84年 6月末現在 自立分任組가 96個, 前進分任組가 79個, 基礎分任組가 36個에 達하고 있다.

3.4 提案活動

從業員이 스스로 問題解決을 爲한 創意力 發揮와 思考의 啓發을 通하여 自主的이고 自發的인 業務改善의 意慾을 鼓吹시킴으로써 個個의 發展은 물론 業務의 能率化와 原價節減 및 品質向上等을 達成시킬 수 있는 提案制度는 '82年度부터 IDEA와 ECR (Error Course Removal) 制度를 擴大 實施함으로써 조그만 問題點도 改善하고 있다. '83年度에는 1人當 10.1件의 提案에 6.1千萬원의 施賞金을 支給하였으며 4.9億원의 有形效果를 거둔 바 있다.

3.5 品質保證活動

(16페이지로 계속)

7. 事務部門의 生産性向上 活動

會社規模가 커지고 組織이 복잡해짐과 더불어 환경의 급격한 변화가 많이 일어나고 보니 豫測치 못했던 들발업무가 폭주하고 業務量이急增했다. 따라서 事務管理部門의 機能(예측, 판단, 심사, 지원 등)에 對한 重要性이 더욱 대두되었다. 이에 대비해서 추진하고 있는 것이 「CCC 活動」이다.

그 主要 活動 內容으로서는 ① 환경개선 및 업무의 간소화, 표준화 ② 자원 효율화(시간 및 경비의 절약, 의사결정 신속화) ③ 업무의 전산화 자동화 등이다.

이 活動 推進의 特徵은 內容보다는 철저한 自律的 推進方法에 있다. 특색있는 실천사항을 예로 들면 報告書 1장으로 하기, 10分會議, 自己啓發 日設定(일찍퇴근), 1人1件以上 不滿털어놓기, 마이티 경진대회 등이다.

(9 페이지에서 계속)

品質管理의 品質保證은 實踐的인 一致性을 많이 갖고 있기 때문에 區分하기가 어렵고 特徵的으로 區別할 수 밖에 없다.

品質管理의 特徵은

- 1) 生産者立場에서 管理한다.
- 2) 製造原價를 考慮한다.
- 3) 主觀的인 品質을 만들어 낸다.
- 4) 目的的인 品質을 만들어 낸다.

品質保證의 特徵은

- 1) 需要者立場에서 管理한다.
- 2) 製造原價를 考慮하지 않는다.
- 3) 客觀的인 品質을 만들어 낸다.
- 4) 管理体系를 重視하는 System이다.
- 5) 需要者에 의해 監査를 받는 管理体系이다.

當社는 '70年末까지 檢査爲主로 製造工程의 品質 確保에 力點을 두고 品質管理活動을 展開하였으나 生産品目이 多樣해지고 生産量이急增하면서 不良의 再發防止를 爲한 品質改善活動으로 品質의 安定을 誘導하면서 技術自立的 基盤을 構築하였다. 또한 '78年以後 TQC導入과 더불어 全社的으로 品質意識提高運動을 強力히 推進하면서 製品の 開發段階에서부터 出荷 및 事後管理에 이르기까지 全部門에

8. 結말

眞正한 品質保證과 效率의 極大化가 TQC의 眞髓인데, 이를 達成하기 위해서는 자재가 좋고, 제조 설비가 아무리 자동화 되어 있어도 이것을 움직이는 것은 사람이다. 결국 기업은 사람으로 구성되어 있고, 제품은 사람이 만들며 사람이 사용하는 것에 초점을 둔다면 社員 全体的 敎育·訓練이 가장 重要視되는데 여기에 效果를 倍加하기 위해서는 일하는 것이 즐겁고 신바람이 나게 하는 것이다. 바둑이나 카드를 하는 사람이 밤을 새워도 시간가는 줄 모르고 지치지 않는 것은 그것이 재미있기 때문이다. 이처럼 즐겁고 신나게 일할 수 있는 방법을 찾는 것이 TQC 추진자들이 찾아내야할 주요 과제의 하나라고 생각한다. 즉 즐거운 직장을 만드는 일이 당사의 TQC 활동이다.

*

서 System的으로 品質을 保證하여 需要者의 要求 品質에 滿足시키고 信賴性있는 製品生産을 할수 있는 品質保證體制를 構築하였다.

특히 81년부터는 모든 管理業務가 Traceable System을 確立함으로써 高度의 信賴性이 要求되는 原子力發電所의 重電機器의 納品指定을 爲한 國內外 有關機關으로부터 品質保證 Program에 對한 監査를 受審하여 客觀的인 評價를 받아 認證받기에 이르렀다.

4. 結 言

지금까지 短篇的으로 當社의 品質管理活動에 對하여 說明했으나 品質管理를 推進하여온 大部分의 企業들이 갖고 있는 現狀은 大同小異하리라 본다. 따라서 品質管理活動은 하고 있는 自体가 重要한 것이 아니라 어떻게 組織的이고 体系的으로 推進하여 綜合管理体系의 基盤을 構築함으로써 顧客의 要求品質을 滿足시키고 經營合理化를 圖謀하는 것이 보다 重要하다고 생각되며 이를 爲하여 모든 企業은 努力을 傾注하여야할 것이다.

*