

## 品質管理 方針의 設定과 管理에 관한 小考

### A Study on Establishment and Control of the Quality Control Policy

李 相 億\*

#### Abstract

In this paper we will concentrate on the Quality Control Policy which should be enforced as a part of the Total Quality Control considers the global concepts, the establishment procedures, and the evolution and operation of Quality control policy to achieve effectively it.

For enforcement of the Quality control policy shall be focused for considerations:

- (1) suggestion of the optimum control policy
- (2) suggestion of a comprehensive plan and promoting method of quality control
- (3) suggestion of matters that need special consideration at the time of decision of a comprehensive management of control policy thereof.
- (4) A comprehensive proposal
- (5) suggestion of a plan for progress of the Quality control system and the supplementary plan

In the future, accordingly, establishment of its own policy control level is desirably more reasonable, and the Total Quality Control System that employs the control efficiency of periodical and systematic and rationalization and radical reform of the enterprise management problem as the restrictive conditions must be applied for quality control system.

#### 1. 序 言

오늘날 經營環境의 급격한 변화로 말미암아, 많은 企業에서는 經營合理化 및 體質改善을 도모하기 위하여 TQC를 導入·推進하고 있는바, 먼저 대두되는 問題點中의 하나는 會社方針이 불명확하거나, 方針이 樹立되었다 하더라도 達成效果가 檢討되지 않거나 또한 部問間의 協助·調整이 이루어지지 않는 事例가 많다고 볼 수 있다. 따라서 企業의 活動은 最高經營者의 意志에 따라 展開되어야 하며 이것은 企業의 최종目的을 達成하기 위해 필요한 節次나 指示를 내릴 근거가 되는 基本方針에 따라 이행되어야 한다.

이러한 基本方針의 범위내에서 한층 세분된 方針의 設定이 經營方針이며, 이에 따라 실제로 部·課·支店 등을 운영하기 위해서는 管掌事項의 節次를 定하기 위한 專門의이고 具體的인 規範이 되는 管理方針을 設定할 필요가 있는 것이다.

오늘날 品質管理計劃과 節次는 반드시 計劃된 豫見과 計劃의 産物이어야 하며, 品質管理業務는 그들의 豫防機能을 수행할 수 있도록 計劃的이어야 한다. 따라서 品質管理活動을 展開하기 前에 QC活動의 指針이 되는 包括的인 原則으로서 品質管理方針이 확립되어야 할 필요성이 있는 것이다.

따라서 여기서 論하고자 하는 品質管理方針도 TQC 推進의 一環으로 실시되는 方針管理를 効果的으로 달성하기 위해, ① 方針의 概要, ② 品質管理方針의 樹立節次, ③ 品質管理方針의 展開 및 管理 등을 中心으로 考察하고자 한다.

#### 2. 方針의 概要

##### 1-1. 方針의 意義

方針은 英語의 "Policy"에 해당한다는 점에는 異論이 없으나 學者에 따라서는 "政策"이라고 할 경우도 있으며, 이는 엄격히 말해서 社會生活의 目標設定에 관한 것으로서 1個 企業體의 目標設定에 사용하기는 부적당한 것으로 사료되는 바, 企業經營에서

\* 富川工業專門大學 工業經營科 助教授

는 “方針”이라고 말하는 것이 타당한 것으로 본다.

方針은「企業體의 進歩發展에서 定해진 目標을 向하여 똑바로 推進되도록 모든 管理上·作業上의 決定을 함께 있어서 規範이 되는 教訓」<sup>1)</sup>이라고 말할 수 있다.

工業社會에서는 消費者가 요구하는 品質의 物品, 또는 service를 원하는 場所에서 消費者가 만족하여 支拂할 수 있는 價格으로 供給하는 것이 義務이다. 企業의 組織에서 사용되는 “職能”이란 用語는 주로 “業務”와 같은 意味로 사용되고 있으며, 어떤 業務를 수행할 것인지, 그 業務를 수행하기 위해서는 어떤 資本과 勞動力이 供給되어야 하는지, 이러한 決定은 어떠한 價値가 創造되어서 그것을 누구에게 分配해야 하는지에 따라 차이가 있는 것이다. 따라서 이와같은 決定은 會社의 業務執行上 指導權에 의해서 決定되어야 할 性質이기 때문에 方針에 의해서 決定된다고 볼 수 있다. 이러한 方針은 한편으로 企業의 目的과 理想 사이에서, 또 다른 한편으로는 組織上의 職能·物體·人間 사이에서 모든 人間이 승복해야만 되는 강력한 關係를 부여하는 原動力이 되는 것이다.

方針은 본래 原理 또는 原理群으로서 企業目標을 達成하기 위하여 調整 또는 統制의 근거가 되는 行動規範을 수반하는 것이며, 이들 規範은 原理群으로부터 당연히 規制되어야만 한다. 이와같이 方針을 定義하면 다음 두 가지 主要部分으로 구성된다. 즉, 方針適用의 一般의 方法을 支配하는 “原理”와 그 方法을 제시하는 “規範”이다.

따라서 方針을 樹立하는 組織의 階層이 높으면 높을수록 全般的인 目標達成에 관한 決定을 더한층 신속히 수행하지 않으면 안된다. 그러므로 經營者의 方針은 폭이 넓고, 全般的이고, 그리고 基礎的인 것이어야 한다.

## 2-2 方針의 機能과 要件

方針은 모든 組織의 經營機能의 完全한 수행에 대하여 必要不可缺한 것이다. 計劃의 基礎가 되는 判斷과 推測은 問題解決에 있어서 관련된 過去 및 現在의 經驗을 方針을 통해서 檢討함으로써만 決定할 수 있는 것이다.

計劃을 적절히 實行하기 위하여 前에 經驗한 조건을 구상하기 위해서는 計劃의 展開를 지도한 分針을

참조할 필요가 있다. 그러므로 方針은 最小의 費用으로 最大의 效果를 올릴 수 있도록 經營活動을 計劃하고, 組織하고, 管理하기 위해 절대로 필요한 것이다.

따라서 方針은 여러가지 最高經營機能의 수행을 용이하게 하므로 그 主要機能을 보면 다음과 같다.

- ① 計劃된 活動이 軌道를 이탈하는 것을 豫防한다.
- ② 活動의 時中 一貫性을 保證한다.
- ③ 知性있는 協力を 促進한다.
- ④ 活動의 調整을 용이하게 한다.
- ⑤ 公平하게 人事를 決定하는 指針이 된다.
- ⑥ 最高經營者 活動의 質을 決定하고 基準를 부여한다.
- ⑦ 次期計劃 樹立의 指針이 된다.

方針의 機能은 한 營業期間에서 다른 營業期間에 걸쳐서 一貫된 活動을 시키는 것이다. 組織의 思想과 行動을 바르게 유도하는 原理의 選擇은 企業目標의 性格과 要求에 따라 달라진다.

企業目的에는 企業組織을 구성하거나 또는 직접 연관된 個人 또는 group의 個人的 目的이 포함되며 더 나아가서는 公共에 기여하기 위한 부수적 價値도 포함된다. 즉, 企業目的에는 본래의 目的과 부수적인 目的을 達成하기 위해 갖지 않으면 안되는 二次的인 價値도 포함되는 것이며 또한 相互間的 利益이 完全히 調和될 수 없는 것이므로, 이들은 方針에 의해서 統合되지 않으면 안된다. 一般적으로 方針이 企業組織으로 하여금 競爭上의 有効性을 喪失하지 않고, 그 부수적인 目的을 合理的으로 만족시키도록 지도할 경우 그 方針은 健全한 方針이 될 것이다.

企業組織을 成功的으로 活動시킬 수 있으나, 없느냐의 問題는 결국 利益의 統合에 달려 있다. 즉, 健全한 方針을 公正하게 適用하여 價値의 關係를 公正·妥當하게 처리함으로써 現在 一般적으로 대두되고 있는 企業行爲의 規範과 合致되는 것이어야만 된다.

이와같은 健全한 方針은 여러가지 特性과 要件이 수반되며, 그 方針이 問題를 해결함에 있어서 충분히 고려되어야 할 중요한 事項들은 다음과 같이 要約할 수 있다.<sup>2)</sup>

- ① 組織의 目的을 충분히 分析한 것을 基礎로 해야 한다.
- ② 한편으로는 職能·物的要因·人間關係를 有効하게 그리고 經濟적으로 운영하기 위한 決定을 부여하고, 다른 한편으로는 企業目標을 達成시킬 수 있는 것이어야 한다.

1) P. E. Holden, C. A. Pederson, and C. E. Germaine: Top - Management, A Research Study of the Management Policies and Practices of fifteen Leading Industrial Corporation, 1968, p. 19.

2) D. F. Drucker, Managing for Results Economic Tasks and Risktaking Decisions, New York, 1964, p. 142.

- ③ 企業經營의 승인된 規範과 合致되어야 한다.
- ④ 安定性과 融通性을 구비해야 한다.
- ⑤ 충분한 包容力을 갖도록 광범위해야 한다.
- ⑥ 變更 및 改善이 可能해야 한다.

### 2-3. 方針의 作成 및 實行

方針은 組織의 目標을 達成할 수 있도록 組織의 思想과 行動의 指針이 될 原理와 規範의 陳述이다. 割當된 組織의 目標을 達成하는 것은 企業幹部의 責任이므로 方針의 作成은 각 階層의 長이 職務의 一部이다. 階層이 上位로 갈수록 方針決定에 관한 業務의 比率이 높아지며, 部門의 長이 方針決定에 소홀하면 企業活動의 經濟性과 有効性이 致命的인 損失을 招게 된다.

方針은 그것이 基本方針이든, 經營方針이든 또는 管理方針이든 方針을 作成할 責任이 있는 幹部가 上位方針을 충분히 理解한 다음, 더 한층 具體化한 內容으로 方針案을 作成하여 직속상사의 승인을 받아야 한다.

또한, 方針의 問題를 解決함에 있어서 部下의 참여가 効果의이므로 이들의 참여는 그 行動性의 理解를 같이하고, 흥미를 일으켜 morale(사기)을 高揚시킴으로써 組織의 智慧와 能力을 最大限으로 活用할 수 있게 된다.

方針은 組織의 業務와 利益에 광범위하게 作用함으로써, 進歩的인 企業에서는 方針作成時에 제일 먼저 實行할 階層을 參與시키는 경향이 대두되고 있다. 一般의으로 그 方針이 適用될 下部階層으로 구성되는 委員會를 임시로 만들어 方針의 原案을 그 委員會에 회부하여 調査·審議시켜서 권고·조언을 얻으므로 그 結果, 方針은 자기들의 것이란 관심을 갖게 되고 理解와 受容을 促進시킨다. 따라서 參與의 原理는 決定時의 忠告權과 勸告權의 委讓을 包含하게 된다.

方針을 철저히 實行하려면 대단한 努力이 必要하며 각 階層이 다음 6 단계를 충실하게 수행함으로써 方針의 效果를 기대할 수 있다.<sup>3)</sup> 즉,

- ① 方針의 成文化
- ② 方針書의 배포
- ③ 方針의 教育
- ④ 方針의 適用
- ⑤ 方針의 解析
- ⑥ 方針의 管理

方針이 決定되면 반드시 成文化해야 하며 이러한 方針을 淸명하기 위해서는 方針書를 正式節次에 따라

3) 趙重完, 「品質管理 方針의 意義」韓國工業標準協會, 標準化와 品質管理, 1980, 第5號, p. 19.

必要한 부서에 배포하고 중요한 方針은 指示해야 한다.

이 段階까지는 대개 企業이 實行하고 있지만, 이 段階만으로 方針의 適切한 執行을 기대할 수 없으며 또한 方針書 그 自體만으로는 自發的인 協力이나 자기 調整의 실제적 근거를 부여할 수 없는 것이다. 그러므로 方針의 教育이 必要한 것이다. 方針이 受容되지 않는 한 方針適用에 의해서 高度의 效果를 기대할 수 없으므로 方針의 계속적인 教育이 중요한 것이다.

方針의 適用이란 管理上 또는 作業上의 決定에 組織員을 調整 내지 복종시킬 경우, 方針의 日常使用에 관한 問題이다. 따라서 方針適用의 成功여부는 適用에 대하여 責任을 지고 있는 個人의 能力과 上述한 各 段階를 어느 정도 效果의으로 推進했는가에 달려 있다.

方針의 解析이란 어떤 特定 情세나 環境下에서 方針의 意味와 重要度를 明確히 하는 機能이다. 따라서 方針의 解析은 직속상사의 責任이며, 그것은 運用條件의 全般的인 變化에 기인되는 것이기 때문에 必要한 것이다. 이런 경우에는 보다 上部의 라인 및 스타아프의 權限과 적절히 調整되어야 하며, 이것은 장래의 方針改正 및 樹立에 대한 基礎가 된다.

方針의 管理는 理行方針의 有効性과 適合性을 決定하는 일에 관한 것이다. 따라서 管理의 方法으로서 是 方針에서 나온 “計劃”의 檢討가 第1段階로서 그 計劃이 方針에 의거 적절히 유도된 것이라면, “實施”의 段階에 대해 下部階層으로부터의 諸 情報를 檢討한다. 이런 경우 가장 基礎的인 것은 社內標準化이다. 實施의 檢討에 있어서는 責任權限의 委任 經路에 따라 各 階層으로부터의 라인 또는 staff의 長이 data로 確認하여 check함으로써 方針의 管理는 促進된다.

## 3. 品質管理方針의 樹立節次

### 3-1. 品質管理方針의 意義

品質管理는 오늘날 TQC<sup>4)</sup>가 되어야 하므로 品質管理方針은 本質的으로 基本方針이 되어야 한다.

企業의 基本方針을 推進하기 위하여 最高經營者 자신이 이를 淸명하지 않는 한 그 效果는 限定的인 수

4) 綜合的 品質管理(Total Quality Control)라고 하며, 소비자에게 충분히 만족되는 品質의 製品을 가장 經濟的으로 生産할 수 있도록, 社內의 各 部門이 品質開發, 品質維持 및 品質改善의 努力을 調整 綜合하는 效果的인 體系를 말한다.

밖에 없으며, 前述한 經營方針도 당연히 品質管理方針에 따라 決定되어야 한다. 따라서 財務方針이나 販賣方針이 QC와 관계없이 決定되는 경우가 있는데, 이는 TQC의 目的에 위배된다고 본다.

그러므로 Dening Cycle<sup>5)</sup>의 思考方式·統計的 手法 등 品質管理의 모든 手法를 全社의으로 活用하여 다음과 같은 品質管理 基本方針에 力點을 두어야 한다.

① 社內標準化를 철저히 推進하고, data 에 의한 管理體制를 確立한다.

② 철저한 市場調査로 消費者가 要求하는 品質을 계속적으로 파악한다.

③ 製品品質을 각 工程에서 保證한다.

④ 原材料·外注部品 등 當社가 必要로 하는 品位를 契約으로 決定하고, 納品者에게 品質을 保證시킨다.

⑤ 철저한 after service를 한다.

⑥ 新技術과 新製品의 開發에 있어서는 科學的 手法를 철저히 적용한다.

다음은 品質管理方針에서 다루어질 수 있는 중요한 事項을 論하기로 한다.

① 製品의 販賣對象: 어떤 水準의 消費者를 對象으로 製品를 販賣할 것인가에 따라서 設計品質내지는 製品의 品質等級을 方針으로 定하는 것이다.

② 品質 leader ship<sup>6)</sup>의 程度: 어떤 製品를 販賣함에 있어서 品質水準을 최대로 높여서 企業間의 競爭을 할 경우, 品質에 관한 한 單獨으로 leader ship을 잡느냐, 아니면 品質을 보통水準으로 낮추느냐 하는 것을 方針으로 定하는 것이다.

③ 製品戰略의 重點: 製品戰略을 展開함에 있어서 그 重點을 製品의 信賴性에 둘 것인가, 製品價格에 둘 것인가 등을 方針으로 定하는 것이다.

④ 고객관계에 대한 會社의 立場: 製品保證의 정도를 비롯해서 不良品에 대한 顧客의 클레임을 解決함에 있어서 融通性내지는 嚴格性의 정도를 顧客에게 충실하게 알리는 廣告倫理 등을 方針으로 定할 수 있다.

⑤ 納品者의 關係: 納品者의 製品에 대해서도 社內檢査와 똑같이 실시할 것인가, 아니면 그 會社에 一任할 것인가를 方針으로 定하는 경우와 品質改善을 위한 技術支援내지는 研究施設의 供與 등을 方針으로 定하는 경우를 例로 들 수 있다.

⑥ QC活動에 대한 組織의 參與問題: 品質計劃을 立案함에 있어서 staff 組織만을 參與시킬 것인가, 아니면 line 組織도 參與시킬 것인가, 또한 最高經營者의 品質計劃 및 品質保證活動에의 參與여부를 方針으로 定하는 것을 例로 들 수 있다.

### 3-2. 品質目標의 決定

目標란 活動을 위한 計劃의 基礎가 되도록 定義할 수 있는 成就·可能한 구체적인 結果라 할 수 있다.” 그러므로 目標는 經營者들의 思考統一에 도움을 줄 뿐만 아니라 目標對實積을 비교할 수 있기 때문에 計數로서 明確히 表示되고 成文化될 경우 效果가 높다고 볼 수 있다.

品質上의 目標는 基本的으로 다음 2가지로 구분된다.

① 現狀維持, 즉 管理(control)를 위한 品質目標.

② 現狀打破, 즉 品質改善을 위한 品質目標, 따라서 品質目標 決定에서 중요한 決定事項은 上記의 ①,

② 가운데 어느 것으로 決定할 것이냐 하는 것이다.

#### 3-2-1. 管理를 위한 品質目標

現在의 品質의 만족스러운 狀態에서 品質改善의 必要가 적다거나, 品質改善을 하는 것이 非經濟的인 경우, 그리고 正規의 QC活動을 展開하는 경우에 이 目標가 결정된다. 따라서 現狀維持를 위한 品質目標로서는 다음 事項의 標準을 定하는 것이 一般的이다.

- ① 購入資材의 品質水準
- ② 工程의 收率 및 不良品
- ③ 製品의 品質水準
- ④ 특정한 品質特性의 水準
- ⑤ 試驗 및 檢査費

#### 3-2-2. 品質改善을 위한 品質目標

우수한 品質의 製品를 生産하여 業界에서 品質上의 leader ship을 장악한다든가, 顧客의 불만 내지 클레임問題를 解決할 경우, 品質改善(例: 수명의 연장, 故障率의 減少)을 통해서 高價品을 製造하여 收入을 增大시킨다든지, 品質不良으로 인한 損失을 減少하여(例: 收率의 增大, 不良率의 減少) 生産原價를 節減시킬 必要가 있을 경우 一般的으로 設定된다.

다음은 目標設定의 順序에 대하여 考察하기로 한다.

方針을 實行하기 위해서 設定되는 實行目標는 一般的으로 다음과 같은 順序에 따라 樹立된다.<sup>8)</sup>

- (1) 實行 가능한 品質目標를 識別한다.

5) W. E. Deming이 주장한 品質管理 原則으로서, 設計, 製造, Service, 販賣등의 순환과정을 意味한다.

6) 指彈力 = 創造力 + 實行力 + 人間的 매력

7) 金海天, 經營政策論, 大旺社, 1984, pp. 76 ~ 78.

8) 李根熙, 原典品質管理, 創知社, 1981, p. 2.

- ① 現場事故, 고객의 불만, 返品 등 對外事故事項을 分析한 資料
- ② 스크랩 再作業, 不良品 등의 對內的 事故事項을 分析한 資料
- ③ 現場監督者·管理者·專門家·勞組幹部 등으로 부터의 提案事項
- ④ 使用者의 要望事項이나 cost에 대한 現場 研究 資料
- ⑤ 競爭會社 商品과 當社製品的 性能에 관한 資料
- ⑥ 會社以外的 有力人事(고객, 納品業者)의 意見 이들 資料의 대부분은 會社內的 正規報告書에서 구할 수 있는 것으로, 이들의 처리과정은 財務豫算을 作成하는 過程과 유사하다.

(2) 目標들을 數量으로 表示한다.<sup>9)</sup>

一般的으로 數量으로 表示된 目標은 모호한 目標에 비해 目標追求가 용이하다. 따라서 數量으로 表示된 目標들을 例示하면

- ① 1985年中 MTBF를<sup>10)</sup> 4,500시간으로 減少한다.
- ② 11月中 單位當 再作業費를 1,500원으로 減少한다.
- ③ 1985年末까지 品質報告 system을 確立한다.

(3) 目標에 대한 우선순위를 부여하고, 上位順으로부터 重點의으로 推進한다.

品質目標中에서 現狀維持를 위한 目標은 推進하는 過程에서 摩擦이나 論亂이 적지만, 現狀打破를 위한 目標은 많은 논란이 있어 대개는 推進하기 쉬운 것부터 實行하려는 경향이 있다. 따라서 目標의 重要性을 定해서 중요한 것부터 推進할 必要가 있다.

3-3. 品質計劃의 樹立

前述한 品質目標를 達成하기 위해서는 그의 實行計劃인 品質計劃의 樹立이 必要하다. 品質計劃은 品質目標를 達成하기 위한 準備過程으로서, 여기에서 品質維持 및 改善活動의 日程 내지 細部內容이 定하여진다. 따라서 品質計劃의 樹立節次를 考察하면 다음과 같다.

(1) 過去 및 現在の 品質問題를 파악한다.

① 品質問題의 파악

品質問題들은 出荷製品에 대하여 返品 및 클레임의 實績, 고객의 불만사항, 社內的 原材料 受入, 製

造工程, 製品出荷 資料 등에서 파악할 수 있다.

② 管理 system에 관한 問題의 파악

品質管理組織의 構造, QC의 推進過程, 部門間的 QC業務 推進方法 등 管理 system에 관한 問題들을 파악할 必要가 있다.

③ 各 問題點의 重要度 評價

「파레토」<sup>11)</sup> 그림 등을 利用해서 提示된 各 問題點의 重要度を 評價하고, 아울러 問題點들을 層別 내지는 關係를 檢討한다.

④ 要因分析을 行하여 問題點을 整理한다.

이 경우 特性要因圖<sup>12)</sup>가 使用될 수 있다.

(2) 장래의 豫定을 確認한다.

① 最高經營者의 QC에 관한 要求事項 및 意見を 파악한다.

② 中·長期計劃의 內容을 確認하여 그 實施를 구체화한다.

③ 製品·工法·機械設備·治工具 등의 技術進歩를 豫測한다.

④ 要求品質의 動向을 파악한다. 특히 類似製品, 他社製品的 品質 파악과 더불어 소비자 品質要求 變化 등을 確認한다.

(3) 品質管理方針과의 관련을 檢討한다.

(4) 品質管理計劃의 作成

① 品質管理活動에 관한 計劃을 樹立한다.

② QC推進·改善計劃 등을 樹立한다. 즉 設計·購買·製造·標準化·人材育成 등에 대한 計劃을 樹立한다.

③ QC活動에 全 従業員을 參與시키는 動員計劃을 作成한다.

④ QC活動 推進計劃을 樹立한다. 즉, QC分任組 活動·계몽·發表會·研究會 등의 實行計劃을 作成한다.

(5) QC計劃의 綜合檢討

① 計劃의 達成可能性을 檢討한다. 즉, 外部의 關係, 問題點의 重要性, 實施能力, 費用 등을 中心으로 檢討하여 計劃內容을 결정한다.

② 達成期限 및 計劃日程을 檢討한다.

③ 推進組織의 檢討, 즉 QC를 推進할 部門, 個人 單位 내지는 部門間 關係, 委員會 등 推進組織體制를 確認한다.

11) 1897年 이래리 經營學者 Pareto가 주장한 QC手法으로서, 不良, 再作業, 클레임 등에 대한 損失金額이나 퍼센트를 크기의 順으로 나열한 그림.

12) 工程의 改善과 管理活動에 자주 活用되는 QC手法의 하나로서, 品質特性과 要因과의 關係를 表示한 그림.

9) 李氣乙, 經營管理論, 博莫社, 1984, pp. 62~64.

10) 평균고장간격시간(Mean Time Between Failure)이라고 하며, 修理가 가능한 system이나 部品에 있어서 故障에서 다음 故障까지의 無故障時間에 대한 평균치.

④ 담당 責任部署의 決定

以上 品質管理方針의 樹立節次에 關해서 考察하였는바, 여기서 밝힌 內容 全部가 QC方針 樹立節次의 正道라고 볼 수 없다. 왜냐하면 QC를 推進하는 條件이 企業에 따라 다르기 때문이다.

4. 品質管理方針의 展開 및 管理

4-1. 品質管理方針의 展開

4-1-1. 期間別 方針의 展開

① 基本方針

經營方針이란 創業者, 또는 經營者의 意圖를 실천하는 것이며, 이것이 方針管理 基本 내지는 要求라 할 수 있다. 그러므로 基本方針의 基本的인 事項을 살펴보면,<sup>13)</sup>

첫째, 創業者의 創業理念, 또는 經營者의 政策으로서 各 企業이 提示하고 있는 社是·社訓

둘째, 企業의 基本目標로서 社會的 變化를 豫測하고, 經驗을 活用하여 設定한 基本目標

셋째, 經營者의 信念과 目標을 達成하기 위한 手段으로 構成된다.

따라서 이와같은 基本方針의 構成을 보면 그림-1과 같다.

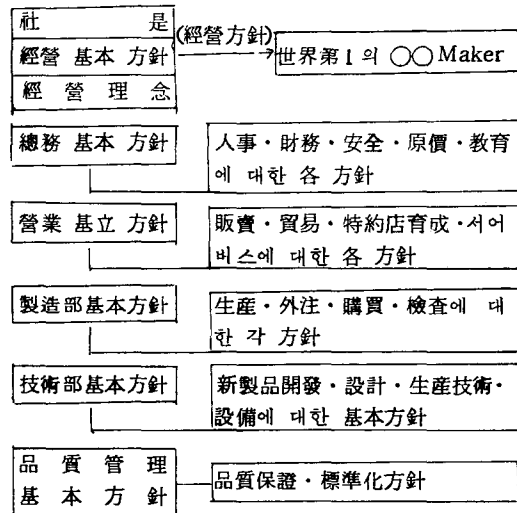


그림-1. 基本方針의 구성

② 長期方針

基本方針을 達成하기 위한 手段으로서 長期方針은

目的的 方針과 方法論的 方針을 包含하며,<sup>14)</sup> 前者는 販賣·生産·利益·品質·新製品開發·人材養成 등 구체적인 數値로 表現한 目標을 말하고, 後者는 目的的 方針을 達成하기 위한 手段으로서의 方針을 意味한다.

여기서 말하는 方針設定의 期間概念은<sup>15)</sup> 一般적으로 短期는 2년 이내, 中期는 1~5年, 長期는 3~20年을 말하지만, 이것은 絶對的인 期間이 아니며, 企業自體의 性格에 따라 다르다. 短期란 意味는 現在 保有하고 있는 生産施設을 擴張 내지 縮少할 수 있는 時間的 여유를 갖지 못하는 期間으로서, 다만 操業度나 生産施設 管理만의 效果로 營業實績 效果가 나타나는 期間을 말한다. 이에 비하여 中期란 生産施設을 擴張 또는 縮少하여 그 效果가 營業實績에 나타나는 時間的 여유는 있으나, 새로운 競爭者가 나타나거나 事業을 포기할 수 있는 時間을 갖지 못하는 期間이다. 長期는 新規施設을 確保하여 現狀을 타파할 수 있는 충분한 期間이므로 競爭企業의 出現에 대한 대비가 可能하고, 生産施設의 폐쇄가 可能한 期間을 意味한다.

따라서 長期方針은 企業에 따라 알맞은 期間으로 設定하고, 企業內外의 環境을 고려하여 基本方針 達成을 위한 戰略을 確立하여 年度方針이나 短期計劃을 樹立할 경우 連動的으로 補完해 가도록 한다.

③ 年度方針

經營理念 및 長期方針과 다음 그림-2와 같은 長期經營計劃을 基礎로 하여 前年度 實績의 반영, 外部環境의 變化에 對應한 經營政策을 加하여 會社 年度方針을 設定한다. 여기서 말하는 會社 年度方針은 基本方針과 長期方針을 達成하기 위한 手段이며, 보다 具體化하고, 正確性을 갖도록 階層別 展開를 시도하여 그 實施에 들어간다.<sup>16)</sup>

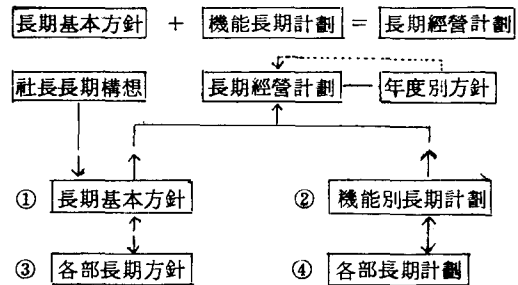


그림-2. 長期經營計劃의 樹立節次

14) 趙容濟, 新經營政策, 日新社, 1983, pp. 25 ~ 26.

15) 車永煥, 經營計劃論, 進明文化社, 1982, pp. 23 ~ 25.

16) 金道植, 品質管理 TEXT, 第三經營研究所, 1976, pp. 110 ~ 112.

13) Paul Holden, Lounsbury S. Fish and Hubert L. Smith, Top-Management Organization and Control, 1961, pp. 80 ~ 82.

以上과 같은 期間別 方針의 展開過程을 보면 그림-3과 같다.

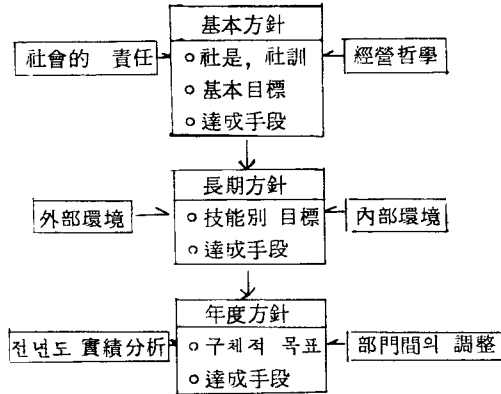


그림-3. 期間別 方針의 展開

4-1-2. 階層別 方針의 展開

① 社長方針

前述한 基本, 長期, 年度方針은 바로 社會方針이 되며, 方針이란 단순한 目標가 아니라 達成 可能한 方法이 提示되도록 上下間, 部門間的 調整과 內外的 環境變化에 따른 시뮬레이션(simulation)<sup>17)</sup>을 통해 目標과 實績의 誤差를 最少化하도록 한다.

또한 TQC를 經營으로 理解하고 推進하는 社長 TQC方針에는 利益·販賣目標 등의 觀念的인 事項外에 年度中 推進할 Q(品質=Quality), C(原價=Cost), D(納期, 量=Delivery), M(사기=Morale) 등의 機能別 重點施策과 方向을 包含한 目標와 手段이 提示되는 것이 바람직하다. 따라서 이러한 觀點으로 볼 경우 社長年度方針을 열거하면 다음과 같다.

- ㉞ 目標利益과 達成方案
- ㉟ 販賣目標와 市場占有率
- ㊱ 生産目標와 制約條件
- ㊲ 品質目標(品質水準, 클레임, 不良率)
- ㊳ 新製品 開發目標
- ㊴ 人事政策과 모랄(Morale) 向上

② 部長方針

社長の 方針을 達成하기 위한 手段으로 部長方針이 展開되며, 上下間에는 目標의 配分이나 指示가 아닌, 相互意見交換을 하는 가운데 上下間 意見差의 핵심을 찾아내고 調整하여 重點指向型的 方針을 樹立한다.

하나의 社長方針을 達成하기 위한 部長方針은 部

17) OR手法의 하나로서, 복잡한 system의 長期間에 걸친 움직임을 調査하거나, 어느 目的함수에 대하여 最適解를 찾아내는 경우에 취급되는 모의실험.

門 相互間에 相異한 達成方法 내지 見解를 가질 수 있으며, 이러한 問題들은 部長方針을 展開할 때에 충분히 調整되어 實施中에 部門間 協助가 이루어지도록 調整結果는 相關 部署長의 方針, 또는 管理項目으로 등록하여 水平的 調和가 이루어져야 한다. 즉 部長方針은 自己部門의 方針을 達成하면서 他部門의 方針을 理解하고, 相互協助하도록 展開되어야 한다.

③ 課長方針(課長 實施方針書)

部長方針을 達成하는 手段으로 課長方針, 또는 課長 實施計劃書가 作成되며, 이것은 會社內 組織規模에 따라 選擇하여 展開된다. 따라서 細部的인 事項을 보면, 遂行할 担当者, 實施期間 및 豫算 등을 包含한 實施計劃書의 整理와 동시에 實施結果를 評價하기 위한 管理點도 明確히 해야 한다.

여기서 말한 管理點은 자기의 職務로서 각종 改善, 또는 維持活動을 行하고, 計劃한 것에 의하여 改善, 또는 維持할 수 있는가를 調整하고, 이것에 대한 措置를 하며 最初의 計劃대로 目標를 達成 또는 維持하는 것을 目的으로 設定한다.

以上에서 考察한 階層別 方針展開는 基本, 長期, 年度方針을 半期, 分期, 月方針으로 再展開함과 동시에 階層別 管理點을 具體化하고, 目標達成의 저해 要因을 豫測하여 이를 重點管理할 수 있도록 그림-4와 같이 展開한다.

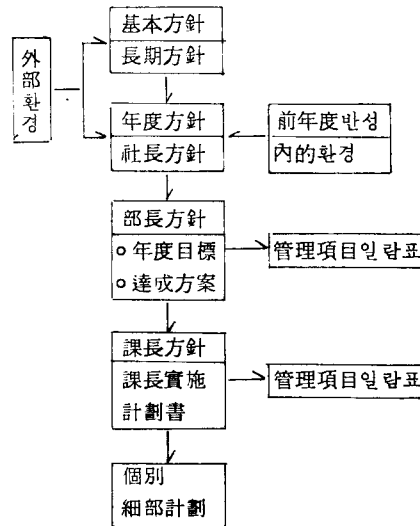


그림-4. 階層別 方針의 管理

4-2. 品質管理方針의 管理

4-2-1. 方針의 審議 및 分布

階層別 方針展開가 完了되면 方針確定會議 또는 綜合報告會를 거쳐 確認하고 그 結果를 下部社員에

이르기까지 公知한다. 例를 들면, 社長의 新年辭는 當該年度의 社長方針이 되는 것이며, 이것은 곧 會社方針으로 展開過程에서 全員이 參與하고, 遂行해야 할 共同目標의 意味를 가져야 한다. 이와같은 部長 또는 課長方針도 部·課長會議를 통해 部方針 課方針으로 認識되도록 上位職位者의 方針과 達成方案, 重點實施項目을 說明하여 下位職位者로 하여금 方針에 대한 理解와 目標意識을 갖고 自己 任務를 明確히 한다.

또한 方針의 公布手段으로 社內報를 利用하거나 品質管理分任組 活動會議에서 傳達하는 方法도 좋다.

4-2-2. 活動計劃書의 實施

各 職位 담당자는 計劃書에 따라 實施를 하며 共同目標는 專担하는 프로젝트팀(Project Team) 또는 下部 組織인 品質管理分任組도 目標達成의 一部分을 담당하는 것이다.

그러나 方針展開가 충실히 되고 實施를 철저히 遂行하더라도 異常値가 發生하게 된다. 따라서 이의 原因을 追求하여 業務의 推進方向 및 方法을 變更시킬 必要가 있으며, 이런 경우 그림-5와 같은 「管理 cycle」<sup>18)</sup>을 期間別·階層別로 신속히 돌리느냐의 여부에 따라 方針管理 成敗가 左右하게 된다.

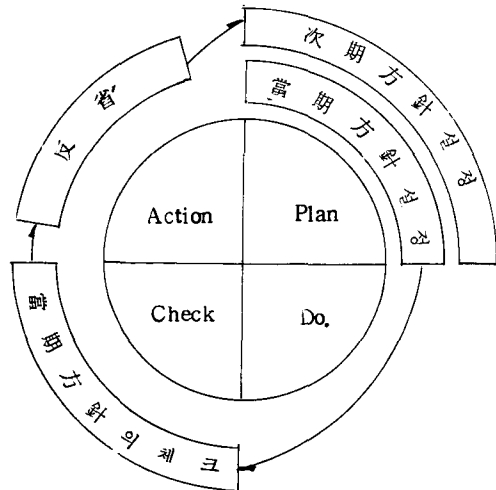


그림-5. 方針管理 사이클

4-2-3. 報告와 체크(check)

實施結果에 대한 check는 「自己 check」에 의하고 各 管理者는 時間別·日別·月別 必要에 따라 管理週期를 定해서 管理點이 되는 實績 data를 確認한다.

定期報告는 課長實施項目의 結果와 担当部長의 意見을 첨부하여 每月 社長에게 報告한다. 이렇게 함으로써 每月·每分期·半期別로 達成度와 問題點을 파악하여 各種 會議體, 또는 委員會에 結果를 分析하고 部門間의 調整과 對策을 審議·結定한다. 이러한 活動을 통해 企業의 質, 다시말해 製品의 質, service 質, 業務의 質 등 管理水準을 向上하여 經營 合理化에 기여하도록 한다.

4-2-4. 評價 및 措置

評價方法은 「自己 check」에 의한 報告方法과 監査에 의한 方法이며, 前者의 경우 結果中心의 評價가 이루어지기 쉬우므로 後者의 監査는 結果보다는 「過程을 包含한 結果」 또는 「過程中心의 評價」를 原則으로 하여 問題에 대한 原因을 分析하고 次期에 반영하도록 한다. 특히 方針管理에서 중요시되는 社長監査는 上下間의 對話와 理解를 增進시키고 結果만이 아닌 過程을 包含한 結果를 評價하여 궁극적으로 社員의 모랄(Morale) 向上에 기여하고 社長 자신의 自己方針의 反省을 통한 科學的 方針管理를 위한 手段으로서 活用되어야 한다.

또한 社長監査外에도 部長監査 部門 相互間의 相互診斷, 專門家에 의한 診斷도 方針管理의 管理 cycle을 強化하고 次期方針의 展開와 調整을 위해 적절하게 活用하는 것이 바람직하다. 따라서 監査 또는 診斷의 受診部門은 診斷時의 지적사항 및 講評과 指示事項을 中心으로 問題點을 調整하여 對策을 立案하고, 報告하여 次期計劃 및 活動計劃에 반영한다. 그리고 監査者도 이러한 事項을 次期 監査時에 再確認하고 그 進도를 評價한다.

以上과 같은 形態로 企業 全體로서의 커다란 cycle을 돌리 合理化를 도모하며 이러한 活動이 QC的 思考에 의해 잘 進行되고 있는지의 여부는 QC 專門家에 의한 外部診斷이나 指導를 받는 것도 바람직하다.

5. 結 言

우리나라 商品의 國際競爭力 弱화要因은 주로 品質과 價格에 있는 것으로 사료되는바, 우리가 競爭에서 우위를 차지하기 위해서는 原價節減 내지는 品質改善을 中心으로 하는 明確한 經營方針, 특히 品質管理方針의 確立이 必要한 것이다.

그러므로 지금까지 考察한 品質管理方針은 TQC 推進의 一環으로 實施하는 方針管理, 즉 製品의 質과 service를 改善하는 狹義의 品質管理에서의 TQC와 廣義의 品質管理 思考方法에 따라 고객은 물론 社會全體에 적합한 品質을 確保하고 安定·成長·永

18) 黃義徹, 最新品質管理, 博莫社, 1982, p. 24.



續經營에 必要한 持續的인 利益確保를 위해 組織內의 各 部門에 기울이는 모든 努力을 綜合하는 system으로 認識할 수 있다.

따라서 品質管理 方針은 全員參加 體制로 事業目標 達成에 有用한 手段인 것이므로 그 會社의 實情에 맞도록 樹立하는 것이 바람직하며, 그리고 일단 樹立된 QC方針이라 할지라도 內外經營環境 變化에 맞추어 계속 修正되면서 展開되어야 할 것이다. 그러므로 品質管理方針의 展開는 편의상 期間別·階層別로 區分하였으며 方針의 決定에서부터 評價에 이르는 事項은 方針管理를 導入, 推進하는 立場에서 要約하였다.

結論的으로 企業經營의 合理化 및 體質改善을 目的으로 TQC를 導入하였으며, 그 一環으로 方針管理를 導入, 推進하는 業務는 많은 試行錯誤와 「管理 cycle」 強化에 의하여 自己會社 管理能力 水準에 맞추어 導入하되 제몽기·도입기·추진기 및 확산기 등으로 수년간 發展시킴으로써 당면한 經營目標 達成 내지 永續經營에 寄與하리라고 確信한다.

#### 參 考 文 獻

1. 金海天, 經營政策論, 서울:大旺社, 1984.
2. 金滿植, 오퍼레이션즈·리서치, 서울:創知社, 1982.
3. 金道植, 品質管理 TEXT, 서울:第三經營研究所, 1976.
4. 金永輝, 品質管理, 서울:淸文閣, 1983.

5. 朴運盛, 經營組織論, 서울:博莫社, 1985.
6. 李根熙, 原典品質管理, 서울:創知社, 1981.
7. 李氣乙, 經營管理論, 서울:博莫社, 1984.
8. 趙容濟, 新經濟政策, 서울:日新社, 1983.
9. 車永煥, 經營計劃論, 서울:進明文化社, 1982.
10. 黃義徹, 最新品質管理, 서울:博莫社, 1982.
11. 韓國工業標準協會, 標準化와 品質管理, 第15卷 第4號, 第5號, 1980.
12. 韓國工業標準協會, 標準化와 品質管理, 第18卷, 第3號, 1983.
13. 韓國工業標準協會, 標準化와 品質管理, 第19卷 4號, 5號, 1984.
14. A. V. Feigenbaum, Total Quality Control, McGraw-Hill Book Co., Inc., New York, 1961.
15. D. F. Drucker, Managing for Results Economic Tasks and Risktaking Decisions, New York, 1964.
16. J. M. Juran, Quality Control Hand Book, 2nd ed., McGraw-Hill Book., Inc., New York, 1962.
17. Paul Holden, Lounsbury S, Fish and Hubert L. Smith, Top-Management Organization and Control, 1961.
18. P. E. Holden, C. A. Pederson, and C. E. Germane: Top-Management, A Research Study of the Management Policies and Practices of fifteen Leading Industrial Corporation, 1968.