

# 경쟁력 강화를 위한 전략적 품질개념에 대한 연구 - A Study on the Strategic Quality Concepts for Competition Reinforcements -

梁正會\*

## ABSTRACT

This paper deals with the strategic quality concepts in terms of competition reinforcements. Quality is recognized as critical to modern competition. Quality systems have been evolving rapidly in recent years. The companies need to know how to improve quality if they are to survive.

In order to this, this paper focused on new approach of 'quality concepts,' 'quality costs & decomposition,' 'quality management & quality cultures,' etc.

### 1. 서론

공업진흥청은 1992년 7월 제조업 경쟁력 강화를 위한 품질경영 확산대책을 발표하였다. 제조업뿐만 아니라 서비스업의 경쟁력 강화 측면에서 품질 향상과 생산성 향상은 수레의 양바퀴와도 같이 매우 중요한 요인들이다[11]. 근자에 이르러 기업의 경쟁력 향상과 관련하여 품질(Quality)은 많은 연구 논문의 주제가 되고 있으며, 현대 기업경영에서 매우 중요한 것으로 인식되고 있다. 특히 최근에는 품질경영(Quality Management : QM)의 문제가 전세계적으로 경쟁력 우위와 시장 몫의 증가를 위해 관심의 초점이 되고 있다. 많은 기업들이 경쟁에서 살아남기 위해서 또는 초일류기업이 되기 위해서 품질을 개선하는 방법에 대해 알 필요가 있다. 일반적으로 종합품질은 기업의 모든 전략, 계획, 활동의 기초가 되는 통일원칙으로써 고객에 대한 종합봉사로 정의할 수 있다[14]. 그러나 이는 막연한 정의로써 경쟁력 향상을 위한 품질향상에 큰 기여를 하기 어렵다. 따라서 품질개선을 위한 방법으로 품질을 전략적으로 활용하기 위해서는 품질의 기본 개념을 전략적 목적에 맞게 체계화할 필요가 있다.

그러나 아직도 품질과 관련하여 많은 개념 및 용어들이 체계적으로 되지 않아서 때때로 혼선이 빚어지고 있을 뿐만 아니라 효과적이고 종합적인 품질접근을 어렵게 하고 있다. 따라서, 본고에서는 품질에 관련된 제반 개념을 체계화하고 품질의 새로운 방향을 정립하는데 그 초점을 두어, 전략적으로 품질을 개선하기 위한 질문에 답을 줄 수 있도록 품질이란 무엇인가? 품질의 측정은 어떻게 할 것인가? 품질의 결정요인은 무엇인가? 등에 대하여 다루고자 하였다.

### 2. 품질개념의 변화

1980년 이후 세계적으로 공로가 인정된 종합적 품질경영(Total Quality Management : TQM)의 대가들은 테일러(F.W. Taylor), 슈하트(W.A. Shewhart), 데밍(W.E. Deming), 주란(J. Juran), 크로스비(P. Crosby), 파이겐파움(A.V. Feigenbaum), 다구찌(G. Taguchi), 가아빈(D.A. Garvin) 등을 들 수 있다. 이들 대가들의 품질개념을 요약하면 다음과 같다[3][4][8][11][12][19].

\* 인덕전문대학 공업경영과

접수 : 1993년 10월 18일

확정 : 1993년 10월 28일

테일러는 1911년 자기의 경험을 총괄하여 「과학적 관리원칙(Principles of Scientific Management)」을 발표하였다. 그의 경영철학은 작업의 과학화를 통해 생산성 향상을 토대로 근로자와 사용자 모두의 번영을 추구하는 것이다. 그는 작업계획을 작업개선업무와 분리시킴으로써 작업자를 작업개선에 대한 책임에서 분리시켰다. 이러한 책임의 분리는 산출물의 품질을 감시하는 독립된 검사부서를 만들게 되는 결과를 초래하였으며, 사실상 조직내에서 품질에 대한 책임을 분산시켰다고 주란은 말하고 있다. 검사책임자에게 보고하는 이 검사자 그룹은 후에 품질보증부서로 일컬어지게 되었다. 테일러의 품질개념은 주로 품질의 검사(Inspection)이었음을 알 수 있다.

슈하트는 「생산제품의 경제적 품질관리(The Economic Control of Quality of Manufactured Products)」란 저서로 생산제품의 품질개선에 획기적 기여를 한 것으로 평가되고 있다. 그는 모든 생산단계에서 변동이 존재하는데, 그 변동은 샘플링이나 확률분석과 같은 단순한 통계적 수단을 적용함으로써 이해될 수 있다고 하였다. 그는 관리도(Control Charts)를 개발함으로써 작업자로 하여금 그들의 작업을 감시하고 그것들이 한계를 벗어나거나 불량이나 나올 가능성을 예측할 수 있도록 하였다. 품질개념에 대한 슈하트의 접근은 간단한 통계적 기법의 이용으로 품질관리(Quality Control)를 가능하게 하였다.

대밍은 품질을 설계품질, 적합성품질, 그리고 기능품질로 정의하였으며, 품질은 생산성 향상 및 경제적 위치를 개선한다고 주장하였다. 그는 품질의 개선목표가 변동을 줄이는 데 있어야 하며, 품질관리 및 개선의 책임은 모든 사람에게 주어져야 한다고 하였다. 그는 품질개선에 대한 그의 개념 및 원리들을 '14가지 지침(14 Points)' 과 '7가지 치명적 병폐(7 Deadly Diseases)'로 요약하였다. 그의 접근방법을 대체적으로 볼 때, 품질은 작업자가 취한 조치의 결과가 아니라, 기본적으로 경영관리층이 취한 조치와 의사결정의 과정이다. 제품 및 서비스 품질에 있어서 변동의 원인이 되는 것을 특정한 원인과 일반적 원인으로 구분하고자 하였으며, 이를 통해 작업자와 관리자 간의 품질개선업무를 합리적으로 배분하였다.

주란은 품질을 '사용에 대한 적합성(Fitness for Use)'으로 정의하였으며, 품질계획목표는 적합성을 증가하고 품질비용을 줄이는 것이라고 주장하였다. 그는 품질개념과 품질도구를 전반적인 '관리과정(Management Process)'의 기초가 되는 일련의 개념으로 발전시킬 수 있도록 하였다. 그는 재무관리의 기본적 관리과정을 품질관리업무에 적용시킴으로써 품질계획(Quality Planning), 품질통제(Quality Control), 품질개선(Quality Improvement) 등의 "품질트리플리지(Quality Trilogy)"를 제창하였다. 그는 품질관리의 책임이 품질관리 전문가에게 있다고 하였으며, 품질비용 축정을 위해 품질비용 점수판을 개발하였다. 그는 기본적 품질계획으로 좋은 제품의 생산을 격려(Break-through)함으로써 만성적 문제를 해결하고, 나쁜 제품의 생산을 예방(Control)함으로써 산발적 문제를 해결하고자 하였다.

크로스비는 1979년 「품질은 무료(Quality Is Free)」란 저서로 유명해졌다. 품질에 대한 그의 기본철학은 다음과 같은 5가지의 '절대원칙(Absolutes)'에 기초를 두고 있다. ① 품질은 '우아함이 아니라, 요구조건에의 적합성(Conformance to Requirements)'이다. ② 고객요구에 부응하고자 하는 공급자의 품질시스템은 검사가 아닌 예방으로써 일을 처음부터 올바르게 하는 것(Do It Right The First Time)이다. ③ 성과의 표준은 무결점(Zero Defects : ZD)이다. ④ 품질의 척도는 품질비용이다. ⑤ 품질문제는 존재하지 않는다(원점으로 가라). 그는 품질문제의 원인 중 80% 이상이 경영층에 관계된 것이라고 하였으며, 이는 경영층의 지도력을 통해서 개선하여야 한다고 하였다. 그는 또한 조직내 여러가지 문제점을 극복하기 위해서는 결의(Determination), 교육(Education), 실행(Implementation)과 같은 품질백신(Quality Vaccine)을 권장하고 있다.

파이젠바움은 '소비자 기대에의 적용도'를 품질이라고 주장하였다. 고객입장에서 불만족스런 제품설계, 비능률적 유통, 부적절한 마케팅, 불충분한 지원활동 아래서는 제조에서의 품질이 달성될 수 없다고 주장하였다. 이에 따라 품질문제해결은 조직내의 모든 기능이 품질에 대해 책임이 있다는 사상이 탄생되어 종합적품질관리(TQC)로 알려지게 되었다. 종합적 품질관리란 가장 경제적으로 고객을 만족시킬 수 있도록 품질개발, 품질유지, 그리고 품질향상에 관한 조직내 여러그룹의 노력을 통합하는 효과적 시스템이다. 그는 고객만족을 위한 조직내 여러그룹의 노력을 효과적으로 통합하기 위하여 품질관련표(Quality Relationship Chart)의 활용을 추천하고 있다.

다구찌는 품질을 규격에 대한 엄격한 일치보다는 가장 경제적인 방법으로 규격차이를 최소화하는 것이라고 하였으며, 이러한 품질접근을 위해서 손실함수(Loss Function)와 off-line 품질통제 등의 품질원칙을 들고 있다.

가빈은 1984년 앞선 여러 정의에는 애매한 점이 있다고 지적하고 품질을 다음 5가지로 요약하여 분

류하였다[13]. ① 초월적 정의 : 품질은 아름다움과 같이 정확하게 정의할 수 없는 것이다. 그것은 우월성에 관해 보편적으로 인정된 개념이다(R.M. Porsig). ② 제품에 근거한 정의 : 품질은 값을 정할 수 있는 속성과 값으로 정할 수 없는 속성이다(L. Abbott). ③ 사용자에게 근거한 정의 : 품질은 욕구를 만족하는 능력으로 구성한다(C.D. Edward). 품질은 특정제품이 특정고객의 욕구를 만족하는 정도이다(H.L. Gilmore). 품질은 수요곡선에 영향을 주는 제품의 어떤 국면이다(R. Dortman and P.O. Steiner). 시장의 최종분석에서 품질은 소비자의 선호도 형태에 따른다(E.S. Maynes). 품질은 용도의 적합성이다(J.M. Juran). ④ 제조에 근거한 정의 : 품질은 요구조건에의 적합성이다(P.B. Crosby). 품질은 특정제품이 설계나 명세에 적합한 정도이다(Gilmore). ⑤ 가치에 근거한 정의 : 품질은 받아 들일 수 있는 비용에서의 우수성 정도이며 받아 들일 수 있는 비용하에서의 변동의 통제이다(R.A. Broh). 품질은 실제사용과 제품의 판매가격과 같은 고객의 조건에 대한 최상을 뜻한다(A.V. Feigenbaum).

이상에서 살펴본 바와 같이 품질개념의 변화는 검사 및 통제 위주의 내부적 관점으로부터 명시적·묵시적 고객만족의 총합체로 인식하는 관점으로 변천하여 왔다. 경쟁력 강화의 무기로써 활용하기 위한 품질향상은 품질을 효과와 효율 측면에서 전략적으로 정의되어야 할 것으로 본다.

### 3. 품질측정 및 품질분해

#### (1) 품질측정

앞서 살펴본 품질대가들의 경우 대부분은 품질의 측정을 비용으로 하여야 한다고 주장하였다. 특히, 주란은 어떤 조직이 '품질비용(Cost of Quality)'의 개념을 이해하고, 결함비용이 기업 총 수입의 30%까지 될 수 있다는 것을 받아들인다면 나쁜 품질로 인한 비용을 효과적으로 줄일 수 있다고 주장하였다. 주란은 품질비용을 < Table 1 >과 같이 예방비용(Prevention Costs), 평가비용(Appraisal Costs), 그리고 실패비용(Failure Costs) 등으로 분류하였다[11].

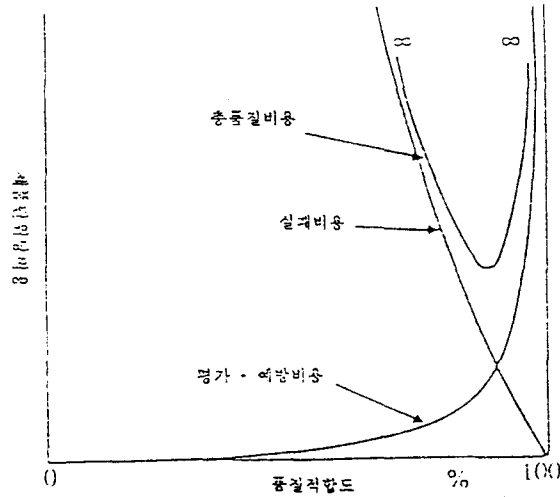
한편, 무결점 운동의 선구자인 크로스비는 「품질은 무료(Quality Is Free)」라는 저서에서 품질은 돈이 드는 것이 아니며, 품질비용은 잘못된 일에 들어가는 비용이며, 처음부터 올바르게 한다면 품질비용은 추가되지 않는 것이라고 주장하였다. 그는 절대원칙에서 품질의 척도는 품질비용이어야 한다고 함으로써 품질비용의 측정을 매우 중요한 것으로 언급하였다.

품질비용에 대한 연구는 실패비용과 평가 및 예방비용을 사용함으로써 좀 더 상세히 검토할 수 있다. 실패비용은 제품이 100% 양호하면 제로이고, 100% 불량이면 무한대로 증가한다. 반면에, 평가 및 예방비용은 100%결점에서 제로(Zero)이고 완벽(Perfection)의 도달 정도에 따라 증가한다.

< Table 1 > The Classification of Quality Costs

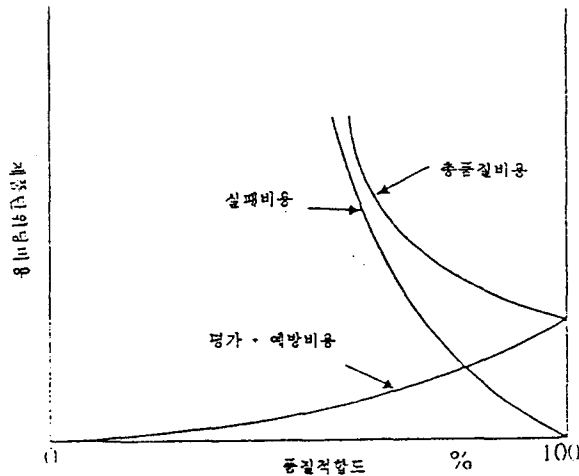
분 류	내 용	비 고	
예방비용	계획, 훈련, 설계 및 분석과 같이 예방활동에 관련된 비용	품질계획, 신제품검사, 공정관리, 품질감사 공급자 품질평가, 교육훈련	
평가비용	수입검사, 감사, 확인, 점검 및 최종 검사 등과 같이 평가와 검사에 관련된 비용	수입검사 및 시험, 공정검사 및 시험, 최종 검사 및 시험, 제품품질평가, 시험설비의 정도관리, 검사재료 및 부대서비스 품질평가	
실패	사내실패	고객에게 전달되기 이전의 제작업 과 수리	폐기, 제작업, 고장해석, 전수선별, 재검사 및 재시험, 과다한 공정평균설정, 품질등급저하
	사외실패	고객에게 전달된 후의 수리, 교체, 환불	보증이행 부담, 고객 불평처리, 반품처리, 불량감안 여유분
비용	과잉속성	고객으로부터 그가치를 인정받지 못하는 제품이나 서어비스의 특성 때문에 발생하는 비용	VE(Value Engineering) 측면의 낭비
	기회상실	고객이 경쟁업체로부터 구매함으로써 초래되는 수입의 상실	기회손실비용

< Figure 1 >과 < Figure 2 >는 품질의 실패비용, 평가 및 예방비용 그리고 총품질비용의 관계를 보여주고 있다. 먼저 < Figure 1 >은 20세기 동안 넓게 인정되는 품질비용의 개념으로, 평가 및 예방비용이 많은 평가비용과 적은 예방비용으로 구성한다[16]. 더우기 대부분 평가비용은 인간의 실수로부터 발생된다. 이러한 인간의 실수는 완전함을 달성하기 위한 노력을 제한하여 왔다. < Figure 1 >은 평가 및 예방비용이 완벽에 도달할 때에 무한대로 증가하는 것을 보이고 있다.



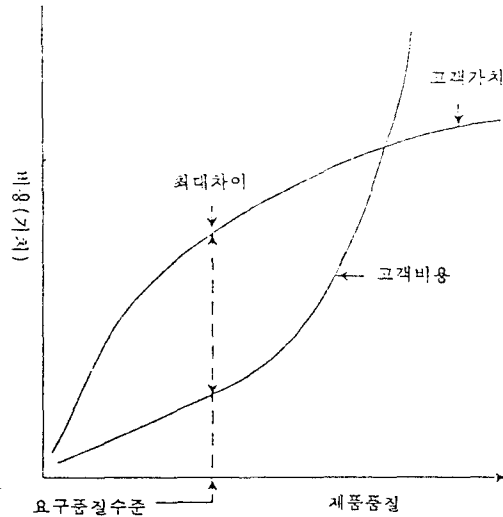
< Figure 1 > Failure, Appraisal & Prevention, and Total Quality Costs during 20C

< Figure 2 >는 20세기 후반에 발전된 품질비용의 개념이다. 새로운 기술은 제품의 불량률을 감소시켰다. 로봇 및 자동화 기계는 생산기간동안 완벽을 향한 인간의 실수를 줄이는데 도움을 주었다. 자동화된 검사 및 시험은 제품 및 서비스의 품질을 평가하는 인간의 평가실수를 줄였다[17]. 이는 평가 및 예방비용에서 평가비용보다 예방비용에 대한 우선순위를 좀 더 높아지게 하였다.



< Figure 2 > Failure, Appraisal & Prevention, and Total Quality Costs in late of 20C

전술한 바와 같이 품질의 측정은 품질비용이어야 하는 만큼 품질과 품질비용과의 관계는 매우 중요하다. 그러면 품질비용과 관련하여 적정 품질수준이 어떻게 결정되는가를 제품의 수행도 측면에서 고객가치와 고객비용간의 관계를 살펴보면 < Figure 3 >과 같다. 일반적으로 고객비용은 품질을 증가시키기 위해서 급격히 증가하는 반면, 고객을 위한 제품이나 서비스의 가치수준은 좀 더 느리게 증가한다. 그러므로 품질수준은 가치와 비용사이의 차이가 최소인 점에서 규명된다[13].



< Figure 3 > The Relationship of Quality, Cost, Value

(2) 품질분해

품질정의를 규격에의 적합성에서 고객요구에의 적합성으로 변화된 오늘날 기업이나 기업의 구성원 및 고객이 추구하고자하는 것은 좀 더 나은 고객이해, 고객의 욕구만족, 적은 실수 등을 들 수 있다. 기업이 고객의 욕구를 만족하기 위하여 품질을 전략적으로 활용하기 위해서는 품질을 좀 더 세분하여 분해할 필요가 제기되는데 이를 제품 품질차원과 서어비스 품질차원으로 나누어 품질의 구성요소를 살펴보면 다음과 같다.

먼저 제품의 품질분해를 살펴보면, 하버드 경영대학원의 품질담당 교수인 가아빈(D.A. Garvin)은 품질특성을 분석하기 위해 전략적 수준에서 사용될 수 있는 8가지 차원을 정의하였다. 기업이 이들 8가지 차원에서 고객에 이해하는 것은 경쟁우위를 갖게 한다. 가아빈의 8가지 품질차원은 다음과 같이 요약될 수 있다[11]. ① 성능(Performance) : 제품의 일차적 운용특성, ② 특징(Features) : 제품의 2차적 관점에서서 기본기능을 보완하기 위해 부가되는 특성, ③ 신뢰성(Reliability) : 의도하는 기간동안 성공적으로 작동할 확률, ④ 적합성(Conformance) : 설정된 표준을 만족하는 정도, ⑤ 내구성(Durability) : 교체 또는 폐기시까지의 사용량으로서 신뢰성 및 서비스성과 밀접한 관련이 있음, ⑥ 서어비스성(Serviceability) : 수리의 속도, 처리능력, ⑦ 심미성(Aesthetics) : 제품의 외관, 느낌 등에 대한 주관적 선호도, ⑧ 품질인지도(Perceived Quality) : 소비자의 평판이나 브랜드 이미지.

한편, 주란은 품질을 다음과 같이 5가지 차원으로 분해 정의하였다[16]. ① 설계(Design) : 제품이나 서비스가 무엇인가 그리고 그것이 행하여하는 것은 무엇인가를 나타낸다. ② 일치성(Conformance) : 설계목적과 실제제품사이의 일치성을 반영한다. ③ 유효성(Availability) : 신뢰성, 보전성 그리고 지속성 등을 포함한다. ④ 안전성(Safety) : 제품으로부터의 사용자 위험을 나타낸다. ⑤ 현장사용(Field Use) : 포장, 운송, 저장, 현장서어비스 능력 그리고 신속성에 의해 영향을 받는다.

서어비스의 품질분해 경우에 있어서, 듀크대학의 경영대학원 교수인 자이타를(Zeithaml) 박사는 다음과 같이 5가지 차원(RATER)으로 정리하였다[11]. ① 신뢰성(Reliability) : 약속된 서비스를 정확하게 수행할 수 있는 능력, ② 신임성(Assurance) : 서비스 요원의 지식과 예절 그리고 믿음을 줄 수 있는 능력, ③ 가시성(Tangibles) : 서어비스 설비 및 장비 그리고 서비스 요원의 용모, ④ 감응성(Empathy) : 회사가 고객에게 제공하는 개별적 관심과 배려, ⑤ 대응성(Responsiveness) : 고객에 대한 도움과 신속한 서어비스를 제공하려는 자세 등이다.

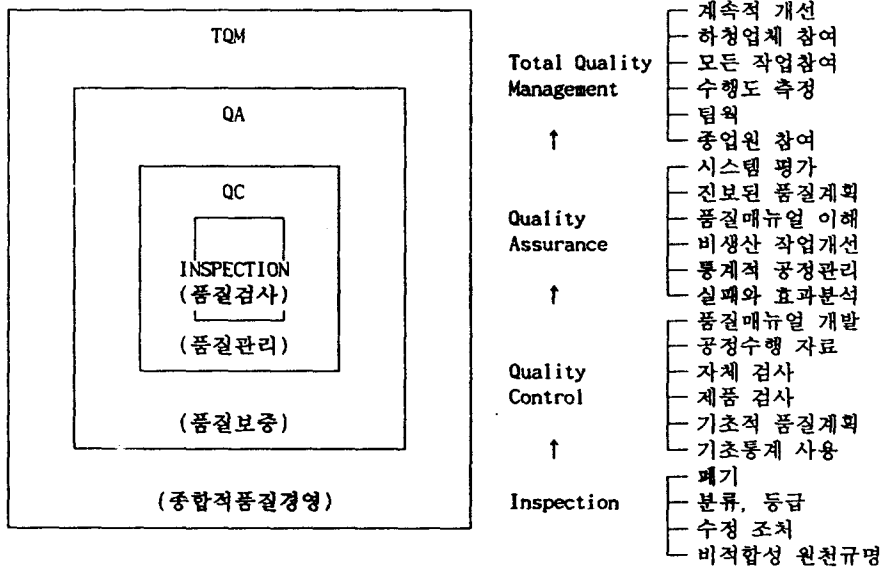
제품과 서비스에 대한 이상의 품질차원을 통해 품질구성요인들로 분해함으로써 품질을 전략적으로 달성하기 위한 개선 노력에 효과적으로 활용될 수 있을 것으로 본다. 그러나 제품 및 서비스에 대한 이상의 품질차원 및 구성요인은 경쟁환경에 따라 변화되어야 할 것이며, 변화를 통해서만 경쟁력 강화에 적극적으로 대응할 수 있으리라 본다.

#### 4. 종합적 품질경영으로의 전환

품질경영(Quality Managemnt)의 발전단계는 < Table 2 >에서 보는 바와 같이 단순검사(Inspection), 품질관리(Quality Control), 품질보증(Quality Assurance), 종합적 품질경영(Total Quality Management) 단계로 발전해 왔다[2][3][15].

품질경영 발전단계 중 맨 먼저, 검사는 완제품에 대한 적합성 평가로 시장생존을 위한 제품의 규격 검사에 의존하였다. 검사의 도구로는 관리도나 샘플링 방법 등을 들 수 있다. 두번째 단계로, 품질관리는 일본의 Z8101-1981에서 정의한 바와 같이 고객의 요구조건을 만족시키는 제품과 서비스를 경제적으로 생산하기 위한 체계적 수단이다. 이를 달성하기 위한 도구로는 공정정보의 피이드백 등과 같은 통계적 공정관리(SPC), 원자재 검사를 통한 불량률 감소 유도, 품질유지 및 혁신, 고객지향의 품질설계 등을 포함한다. 세번째 단계로, 품질보증은 제품이나 서비스가 주어진 품질요건을 만족시킬 것이라는 적절한 신뢰감을 주는데 필요한 모든 계획적이고 체계적인 조치이다. 이를 위해서는 제한된 품질비용, SPC, 품질체계 평가 등을 통해 품질요구조건을 만족시키기 위한 계획적, 조직적 행위로 불량률의 발견에서 예방으로의 이동이 필요하며, 이와 관련된 품질조건은 시장확보를 위한 사내표준화, ISO 9000시리즈, 품질시스템 등이 있다. 마지막 단계로, 종합적 품질경영은 품질관리의 원리가 조직의 모든 부서, 모든 수준에서 수행되는 프로세스이다. 종합적 품질관리 활동은 종업원 참여와 개발 그리고 팀워크를 유도한다. 종합적 품질경영의 추진 방침으로는 시장의 경영전략화를 위해 철저한 고객지향, 구성원의 행동의식 변화, 기업문화의 혁신, 전사적 차원의 전개 등을 포함한다.

< Table 2 > The Envolution Level of Quality Management>



종합적 품질운동은 70년대 후반 미국에서 시작되었지만, 미국으로부터 배운 일본은 종합적 품질경영의 확립으로 고품질의 고부가치 제품을 생산하여 글로벌경쟁시대에서 경쟁력을 향상해왔다. 여기서 품질에 대한 미국과 일본의 접근개념을 간단히 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 품질개념에 있어서 미국은 원가절감 중심의 통제위주의 품질관리에 기반을 두었으며, 일본은 고객만족 중심의 품질경영 철학에 기반을 두었다. 둘째, 품질시스템을 살펴보면 미국은 내부지향적 품질운동의 정적시스템이며, 일본은 외부지향적 품질경영의 동적시스템이었다. 셋째, 품질개선 측면에서 미국은 안정을 유지하기 위한 품질통제에, 일본은 계속적 개선을 추구하는 품질경영에 초점을 두었다. 넷째, 품질비용에 관한 철학 측면에서 보면, 미국은 품질비용과 현상적인 인지의 사이의 상쇄관계에서 어느 정도의 불량율을 인정하는 반면, 일본은 측정이나 검사보다는 품질사고(Thinking Quality)를 옹호함으로써 완벽성을 추구하기 위해 불량률 0%를 달성하려고 끊임 없이 접근함으로써 품질비용과 이상적인 참이익의 상쇄관계로 품질에 대해 접근하고 있다.

종합적 품질경영은 전원참여를 근간으로 하기 때문에 품질의 철학 및 문화 그리고 이와 관련한 태도 등이 매우 중요하다[10]. 품질경영과 관련한 문화는 조직의 종업원이나 고객에 의한 계속적 관리의 조치에 기초를 두고 있다. 종합적 품질경영은 조직문화의 총합적 요소로서 개발되었다. 종합적 품질경영은 조직의 문화와 사람들의 행위에 대한 신념과 가치를 가정하고 있는데, 이러한 신념과 가치는 품질경영문화의 가장 중요한 요소이기도 하다. 문화는 조직이 사람을 어떻게 관리할 것인가 그리고 사람들이 다른사람에 대해 얼마나 기대를 하고 있는가에 대한 종합적 인식이다. 품질경영과 관련된 문화는 매우 복잡하나 다음과 같이 8가지로 요약할 수 있다. ① 수행도와 품질정보는 사람을 판단하거나 통제하기 위해서가 아니라 문제를 찾고, 해결하며 조치를 취하기 위해서 활용되어야 한다. ② 종업원은 일을 수행하며 결과를 얻기 위해 책임을 져야하며, 효과적이며 책임있게 수행하기 위해 필요한 권한을 가져야 한다. ③ 결과에 대한 보상이 있어야 한다. 조직의 모든 개인, 팀에게 노력의 결과를 동등하게 분배하여야 한다. ④ 협력은 공동작업의 기초가 되어야 한다. 조직내 사람들은 가능한 한 다방면에서 다른사람과 경쟁을 하지 말고 지원하여야 한다. ⑤ 종업원의 직업안정성이 보장되어야 한다. ⑥ 조직내의 모든 사람들이 관리자의 행위나 태도가 공정하다는 분위기를 인식하여야 한다. ⑦ 보상은 동등해야만 한다. ⑧ 종업원들이 조직의 소유권을 가져야 한다.

이상에서 살펴본 바와 같이, 종합적 품질경영으로의 전환을 위해서는 품질시스템, 품질문화 등에 있어서 고객만족, 계속적 개선, 그리고 전원참여 등이 전제되어야 할 것이다.

## 5. 결론

현대는 글로벌 경쟁시대이다. 따라서 기업은 초일류기업이 되어야 한다. 글로벌 경쟁시대에서 초일류기업이 되기 위해서는 조직의 경쟁력 및점을 강화하고 유지하기 위해 품질향상은 가장 기본적인 경영전략의 하나이다. 경쟁력 강화의 무기로써 품질이 전략적으로 활용되기 위해서는 다음과 같이 몇 가지 측면에서 새로운 접근이 수반되어야 할 것이다.

### (1) 품질의 현대적 관점

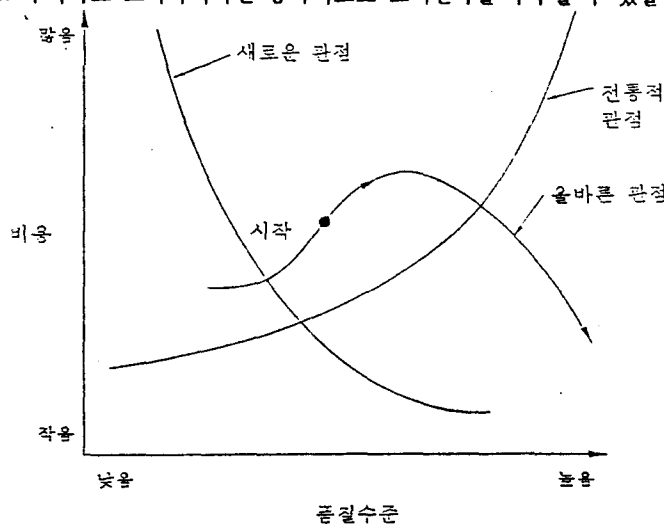
품질에 대한 견해가 달라져야 한다. 품질에 대하여 과거의 전통적 관점에서 현대적 관점에서의 전환이 절실히 요구된다. 현대적 품질관점을 요약하면 다음 < Table 3 >과 같다.

< Table 3 > The Changes of Quality View Ponts >

전통적 관점	현대적 관점
대응형(Reactive)	선행형(Proactive)
검사중심	예방중심
AQL(Acceptable Quality Level)	ZD(Zero Defects)
제품중심	과정중심
책임추궁	문제해결
품질과 비용의 양자택일	품질과 비용의 동시추구
품질의 대상은 작업	설계에서부터 서어비스까지
품질비용에 대한 대략적 짐작	품질비용에 대한 공식적 조사
작업현장이 더 문제	사무실이 더 문제
품질은 품질부문의 문제	품질은 전부문의 문제
규격에 적합하면 그만	계속적 개선
품질은 기술적 문제	품질은 경영의 문제
일정 최우선	품질 최우선

(2) 품질척도는 품질비용

품질척도는 고객만족 측면에서 품질의 고객비용과 고객가치이어야 한다. 품질비용은 < Figure 4 >에서 보는 바와 같이 올바른 관점에서 계속적으로 품질이 개선되어야 경쟁력을 강화할 수 있을 것이다. 품질과 비용을 바람직한 품질비용곡선의 상쇄관계관계 측면에서 분석해 보면, 먼저 전통적 관점은 품질의 수준을 향상하기 위해서는 품질비용이 계속적으로 증가한다고 하는 것이며, 새로운 관점은 처음부터 품질을 옳바로 만들면 품질비용이 들지 않는다는 관점으로 품질수준이 향상될수록 품질비용은 감소한다 라는 것이다. 그러나 상기의 전통적 관점은 품질 프로그램에 대한 투자를 제한하게 할 것이고, 새로운 관점은 현실적으로 받아 들이기 어렵다. 따라서 품질을 일정수준까지 향상시키기 위해서는 품질비용이 증가하다가 그 이상이 되면 감소한다는 것이 올바른 관점이다. 기업이 품질개선을 통해 경쟁력을 강화하여야 하는 것이 당연과제이다면 올바른 관점에서 접근하여 품질개선을 위한 프로그램에 계속적으로 투자하고 노력하여야만 궁극적으로 고객만족을 추구할 수 있을 것으로 판단된다.



< Figure 4 > The Right View Point of Quality and Costs

(3) 종합적 품질경영

조직의 경영은 제품, 공정, 인력, 내부 및 외부고객 등에 초점을 둔 종합적 품질경영으로 지향하여야 할 것이다. 그리고 기업의 생존 및 유지, 발전을 위해서는 품질향상 및 생산성향상을 프로세스 관점에서 운영되어야 할 것이다. 또한 품질의 목적은 궁극적으로 고객만족(Customer Satisfacion)이 되어야 하며, 이를 위해서는 고객초점, 공정의 계속적 개선 그리고 전원참가 등 종합적 품질경영으로의 발상전환이 요구되며, 품질분해시 품질차원으로서 품질구성요인에 있어서도 현대 경영전략에 맞게 유연성, 전략적 시간활용, 정보의 이용성 등이 포함되어야 할 것이다. 뿐만아니라 품질경영을 통한 경쟁력 강화를 위해 정신적·문학적 배경의 진정한 공감대가 형성되어야만 할 것이다.

참고문헌

1. 공업진흥청, 품질경영 : 어떻게 할 것인가?, QM시리즈 배포자료 93-3, 1993.
2. 공업진흥청, 품질기술분임조 : 조직 및 운영 안내, QM시리즈 배포자료 92-1, 1992.
3. 박영택, "품질경영의 기본사상", 한국품질경영학회, 제1권 제1호, 1993.7.
4. 신영수 역, 메이드인 아메리카, 시사영어사, 1992.
5. 어윤태 역, 데미식 경영, 한국산업훈련연구소, 1991.
6. 오선호 역, QM 혁명-전사적 품질경영신기법, 신세대, 1993.



7. 이순용, "80년대의 품질전략", 표준화와 품질관리, 제15권 제4호, 1980.8.
8. 이재빈 역, 품질혁명, 21세기복스, 1992.
9. 홍성학 외 1인, "전사적 창조성개발을 위한 경영시스템의 경영문화적 접근", 한국공업경영학회, 제16권 제 17집, 1993.5.
10. A.Richard Shores, *A TQM Approach to Achieving Manufacturing Excellence*, ASQC Quality Press, 1990.
11. Arthur R.Tenner and Irving J.Detoro, *Total Quality Management*, Addison-Wesley Publishing Company, 1992.
12. Chirstopher A. Voss, *Manufacturing Strategy*, Chapman & Hall, 1992.
13. Hamid Noori, *Managing the Dynamics of New Technology*, Prentice-Hall, 1990.
14. Lesley & Mancolm Munro-Faure, *Implementing Total Quality Management*, Pitman Publishing, 1992.
15. Jonson Aimie Edosomwan, *Integrating Productivity and Quality Management*, Marcel Dekker, 1987.
16. J.M. Juran and Frank M. Gryna, *Quality Planning and Analysis*, McGraw-Hill, 1993.
17. Johan Macdonald and John Piggott, *Global Quality*, Pfeiffer & Company, 1993.
18. Randall S.Schuler and Drew L. Harris, *Managing Quality*, Addison-Wesley Publishing Company, 1992.
19. Thomas H. Berry, *Managing the Total Quality Transformation*, McGraw-Hill, 1990.