

ISO 9000 인증 준비의 문제점 및 추진 절차

이 관석*, 전 영 호*

Problems in Preparing for ISO 9000 Series Certification in Korean Industry

Kwan S. Lee*, Young Ho Chun*

〈Abstract〉

With the increasing competitions and globalization of markets, quality has become rather crucial. Because of the significance of the quality, ISO 9000 quality standards has been used in Korea companies. It is difficult to understand ISO 9000 series since the expressions used in the series are not specific, but comprehensive. It is even more difficult to implement the quality system. This paper describes the problems found during the implementation and maintenance of the ISO 9000 standards in companies.

1. 서론

오늘날과 같은 개방화 시대에 기업의 경쟁력을 강화하기 위해서는 제품의 품질 경쟁력의 확보가 필수적이다. 제품의 품질에 영향을 미치는 요소로는 사용된 원부자재의 품질, 설계, 생산, 시험 등에 사용된 설비의 성능과 측정장비의 검·교정, 관리자와 작업자의 훈련과 경험 및 기술수준, 그리고 작업현장의 작업환경 등이 있다. 따라서 양질의 제품을 생산하기 위해서는 위와 같은 변수들을 체계적으로 통제할 수 있는 품질시스템을 구축하여야 한다. 품질시스템이란 이와 같이 제품의 품질에 영향을 미치는 여러 요인들의 집합으로, 제품의 목표 품질을 달성하기 위한 것이다. 그런데 품질시스템은 각 기업의 특수한 여건에 적합하도록 구조화되어야 하는데, 품질시스템중에서 현재 국제적으로 공인되었으며 가장 많이 사용되는 것은 국제표준화 기구에서 제정한 ISO 9000 시리즈이다.

ISO 9000 시리즈는 1987년 국제표준화기구에서 국가간에 서로 다른 품질규격을 통일하기 위해 제정하였다. ISO 9000 시리즈의 제정은 품질시스템을 국제적으로 표준화하기 위한 시도였는데, 이 표준이 선진국을 포함한 60 여개의 국가에 의해 국가 표준으로 채택되었다[2]. 따라서 최근들어 각 기업마다 ISO 9000 시리즈 인증에 대한 관심이 고조되고 있다. 특히 우리나라에서 ISO 9000 시리즈에 대한 관심이 고조된 이유는 제품의 구매자들로부터 ISO 9000 시리즈의 인증 취득에 대한 요구 또는 권고를 강하게 받고 있을 뿐만 아니라, ISO 9000 시리즈 인증을 받지 못하여 수출상담 과정에서 수출자체가 무산되는 경우가 발생하고 있기 때문이다.

2. ISO 9000 시리즈 인증 준비의 문제점

대부분의 기업에서는 ISO 9000 시리즈 인증을 받

* 홍익대학교 산업공학과

으면 다음과 같은 효과가 나타나리라고 기대하고 있다.

- 상품이나 서비스의 매출액 증가
 - 대외 이미지 제고
 - 고객 요구에 대한 신속대응
- 품질비용 절감 (기업효율성 향상)
- 중복평가(심사) 면제
- 경영활동의 관리상태로의 전환(환경변화에의 능동적 대응)
- 구성원 개개인의 Knowhow가 기업의 Knowhow로 이전
- 전세계 시장으로 진출 용이

그러나 국내 기업의 경우 ISO 9000 시리즈 인증이 가져다 주는 많은 효과가 실제로 나타나지 않고 있음을 볼 수 있다. 그러한 이유를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 우선 ISO 9000 시리즈 인증만 받아 두자는 생각으로 일을 추진하였기 때문이다. 예를 들면 전 구성원이 아닌 몇명의 ISO 9000 시리즈 인증 추진팀만이 모든 일을 준비하고 문서양식 및 규정류를 만들었기 때문이다. 이러한 경우 전 구성원들의 호응을 얻지 못하여 ISO 9000 시리즈 인증은 일부 구성원의 잔치로 끝난 결과를 초래하였다.

둘째, ISO 9000 시리즈 인증만 받으면 품질이 저절로 향상될 것이라고 막연히 기대하고 있기 때문이다. 그러나 ISO 9000 시리즈 인증이라는 것은 제품을 만드는 시스템을 인증하는 것이다. 따라서 확실한 업무체계와 검사 제도에 의해서 부수적으로 품질이 향상되기는 하지만, 이의 엄격한 준수없이 단순히 ISO 9000 시리즈 인증만 받아서는 큰 품질 향상을 기대하기는 어렵다. 더군다나 인증만을 받기 위해서 설치한 시스템 하에서는 예전의 품질문제가 ISO 9000 시리즈 인증 후에도 계속 나타나게 된다.

그리고 여러 기업에서 ISO 9000 시리즈 인증 준비를 위해, 품질 시스템 구축에 대한 자문 결과 다음과 같은 문제점들을 발견할 수 있었다.

2.1 기업에 관련된 문제점

규정류의 미비: 대부분의 기업들이 규정을 제대로 구비하고 있지 않다는 점이다. 대기업의 경우는 그런대로 어느 정도의 규정을 갖추고 있었지만, 이들 대부분은 ISO 9000 시리즈에서 원하는 수준에 많이 미흡한 실정이었다. 중소기업의 경우에는 대부분이 품질시스템 없이 그때 그때의 상황에 따라서 제조 및 판매를 하였기 때문에 정식 규정이 전무한 상태였다. 이러한 사정때문에 외국기업보다 국내기업이 품질시스템을 구축하기 힘든 이유라고 볼 수 있다.

조직 및 업무분장의 미비: 대부분의 기업에 있어서 업무절차, 방법 및 업무 분장관계가 명확하지 못하여 각 부서별로 어떤 업무를 어떤 절차에 의해 수행해야 하는지 모르는 경우가 허다함은 물론 같은 업무를 여러 부서에서 중복적으로 행하는 경우도 많이 있다. 이러한 것들은 각 부서간에 정보를 교환하는 채널이 없거나, 처음에 업무를 명확히 분장해 두지 않은 데에 기인한다.

조직의 수시변경: 많은 기업들이 조직을 수시로 변경한다는 것이다. 물론 ISO 9000 시리즈 인증을 획득하였다고 하여 조직을 바꾸어서는 안 된다는 얘기는 아니다. 하지만 모든 규정이 현 조직에 따라 만들어지는 경우가 대부분이므로, 조직이 수시로 바뀌는 상황에서는 이전 규정이 그대로 적용되기가 어렵다. 어떠한 중소기업의 경우에는 한 달 사이에 두 번이나 조직을 변경시키는 경우도 있었다. 이러한 것들은 우리나라에서 흔히 볼 수 있는 상황이다.

구성원들의 소극적인 자세: 구성원들이 규정에 의하여 업무를 수행하는 습관이 배어있지 않다는 것이다. 규정이 있으면 무조건 번잡하며 복잡하다고 생각하고, 또한 일이 많아진다고 우려한다는 것이다. 따라서 ISO 9000 시리즈에 의한 품질시스템의 구축에 소극적으로 임하여 소기의 성과를 올리는 데 장애요인이 되는 것을 흔히 볼 수 있다.

한편 품질경영에서 경영자의 역할은 절대적이므로 ISO 9000 시리즈 규격에서는 경영자의 책임과 경영심사를 명문화하여 강조하고 있다. 그러나 실제로 많은 국내기업의 경영자에게서 상당히 심각한 문제점을

발견할 수 있었는데, 대표적인 것을 소개하면 다음과 같다.

2.2 경영자에 관련된 문제점

경영자의 조급성 : 경영자가 너무 초조해 하며 서두른다. 경영자들은 하루 빨리 ISO 9000 시리즈 인증을 받아야 한다는 생각만으로 적절한 과정을 거치지 않고 서둘러 ISO 9000 시리즈 규격에 기업을 맞추려고 하는 것을 많이 보았다. 심한 경우에는 다른 회사의 규정을 복사하여 만들면 되지 않을까 하는 생각까지도 하는 예를 보았다.

경영자의 무지 또는 무관심 : 경영자가 ISO 9000 시리즈에 관하여 전혀 알지 못하거나 또는 무관심하여서 ISO 9000 시리즈 인증을 위해서 소비하는 시간이나 경비를 무척 아까워 하여 기업 임원들이 요구한 인원이나 경비를 승인하지 않는 경우이다. 이러한 경우에는 하위 관리자나 작업자들로 부터 협조를 받는다는 것은 거의 불가능하다. 따라서 많은 경우에 ISO 9000 시리즈 인증을 위한 노력이 무산되거나 수포로 돌아가게 되는 경우가 있다.

경영자의 무관여 : 경영자가 ISO 9000 시리즈 인증의 필요성을 알고 지원을 하나, 본인은 전혀 관여하지 않고 빠지려는 경우이다. ISO 9000 시리즈 인증을 위한 품질시스템을 구축하다보면 여러 가지 문제점이 발생하는데, 이런 경우에는 최고경영자의 단안이 필요하다. 따라서 경영자가 몸소 교육을 받고 솔선수범하지 않고서는 이런 문제점을 이해하기도 힘들고 의사결정시 오류를 범할 수도 있다.

이와같이 기업의 문제점이나 경영자의 문제점만이 해결된다고 ISO 9000 시리즈 인증을 추진하는데 순조로운 것은 아니다. 막상 실무를 추진하려면 전문인력에 관한 문제점들이 많이 들어난다. 다음으로 전문인력에 관한 대표적 문제점을 살펴 보았다.

2.3 전문인력에 관련된 문제점

전문 인력의 부족 : 국내기업에서는 ISO 9000 시리즈 인증을 추진하기 위한 전문인력이 부족하다. 그러

므로 기업에서 강한 의지를 가지고 ISO 9000 시리즈 인증을 추진하더라도 인력 부족으로 인해, 끝이 회미해지는 경우가 있고 많은 시간, 비용과 노력을 투자하였더라도 좋은 결실을 얻지 못하는 경우도 많다.

전구성원의 이해부족 : ISO 9000 시리즈에서 강조하는 것 중의 하나가 전구성원의 참여이다. 그러나 인증 추진팀이 업무를 독단적으로 처리함으로써 추진팀 외에 다른 구성원들은 업무 내용을 모른다거나 사후관리를 소홀히 하는 등의 문제점을 안고 있다.

임시적인 ISO 9000 팀에 의한 추진 : ISO 9000 시리즈 인증을 위해 부족한 인력을 임시로 여러 부서에서 차출하여 인증 추진팀을 구성해서 인증을 획득한 다음에, 인증팀을 원대복귀시켜 ISO 9000 인증에 대한 사후관리를 제대로 하지 못하는 경우도 발생한다.

3. 추진절차

ISO 9000 시리즈 인증을 위한 추진절차는 일반적으로 다음과 같은 4단계로 구성되어 있다.

현황분석 단계 : 시스템내의 구성 요소별 업무분석, 문서수집 및 문서 흐름분석 등을 행하여 기업내의 전반적인 현황을 파악한다.

교육 단계 : 기업내의 임원진, 부과장, 일반관리자, 현장작업자를 대상으로 ISO 9000 시리즈, 품질경영, 품질보증 등에 대한 교육을 실시한다.

품질감사 단계 : 제품의 품질을 보장하기 위한 활동 및 그 결과가 계획했던대로 시행되었는가를 평가하고, 이러한 계획사항들이 목적달성을 위하여 적절한 것이었나를 검토한다.

시스템 구축 및 실행 단계 : 전 단계인 품질감사에서 지적된 사항이나, 미비점을 파악하여 보완함으로써 체계적 품질시스템의 구축과 구축된 시스템을 실행한다.

위와 같은 추진 절차는 기업내의 규정이나 표준 등이 어느 정도 제정되고, 실행되는 상태에서 가능한데, 우리나라의 대부분 기업은 실행되고 있는 규정이나 표준이 없는 경우가 많다. 따라서 위와 같은 절차중 품질감사 단계와 시스템 구축 및 실행 단계의 순서를 바꾸어, 규정과 표준을 정비하여 품질시스템을 구축하

고 실행한 뒤 품질감사를 받는 것이 더 적합하다.

4. 결론

본 연구 결과 기업에서 ISO 9000 시리즈 인증을 성공적으로 받기 위해서는 경영자가 우선 교육을 받고 솔선수범하는 것이 중요하다. 경영자가 교육을 통해 전반적인 것을 이해하면 중간관리자나 실무자가 업무를 수행하는 것을 지도하기 쉽고, 도움을 주기도 쉽다. 또한 전구성원을 리드할 수 있는 우수 인력을 확보하여 추진팀을 이끌게 하며, 추진팀이 모든 관련업무를 도맡아 수행하는 것은 지양해야 한다. 따라서 위에 언급된 문제들을 해결하기 위해서는 다음과 같은 점에 유의하여야 한다.

- 최고 경영자가 관심을 갖고 품질 시스템의 구축에 앞장서야 한다.
- 품질시스템을 구축하는데는 절대적인 시간이 필요하므로 단계별로 차근차근 추진하여야 한다.
- 품질시스템의 구축과 사후관리를 위해 ISO 9000

진담팀을 구성하여야 한다.

- 기업 전체 구성원들을 대상으로 ISO 9000에 대한 교육을 실시하여 모든 구성원이 품질시스템의 구축 및 실행절차에 대해 이해하고 있어야 한다.

참고문헌

- [1] Durand, I.G., Marquardt, D., Peach, R.W., and Pyle, J. "Updating the ISO 9000 Quality Standards: Responding to marketplace needs", *Quality Progress*, July (1993), pp. 23-28.
- [2] Dzus, G., "Planning a Successful ISO 9000 Assessment", *Quality Progress*, November (1991), pp. 43-46.
- [3] Yoshida, K., "Deming Management Philosophy: Does it work in the US as well as in Japan?", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 24, No. 3, Fall (1989).