



# 품질국제화시대의 고객만족(CS)을 위한 품질경영(QM)

Quality Management for Customer Satisfaction on the  
Era of Quality Globalization

辛 容 伯\*  
Shin, Yong-Back

## 1. 품질경영(QM)의 본질과 개념정의

품질경영(Quality Management : QM)은 Quality와 Management의 본질적 개념을 합친 복합의미인데 본론에 앞서 먼저 우리나라 품질관리운동 30여년의 역사(1961. 9. 30 공업표준화법 제정공포-'63년도부터 KS표시허가제도 실시)가 흘러갔고, 그동안 매년 11월을 "품질관리달"('93년도부터 「품질의 달」로 개칭)로 지정 『품질관리·표준화대회(93년도부터 「전국품질경영추진대회」로 개칭』를 개최하여 범 산업적 차원에서 거국적 품질경영·표준화운동을 확산 전개시켜 왔지만, 과연 국가적으로 그 종합적 성과는 어떠했는가?

『88서울올림픽개최시점』을 중심으로 수출검사 불합격을 3.1%가 90년도엔 6.1% 92년도에는 4.5%, 93년도는 3.0%로 감소되었지만, 상대적으로 88년도이후가 생산여건이나 시설보완면에서 종전보다 월등 좋아졌건만 불량율은 겨우 그때와 대등하게 되었을 뿐이다. 또한, 생산성증가율 역시 88년도 직전까지는 14~16%(평균 15%)로서 일본, 대만을 크게 앞지른 증가율이 둔화되어 최근 93년도까지는 7~15%(평균 10%)수준이였고, 93년도엔 7.6%로 하강하던 것이 94년도에는 8.4%수준으로 다소 회복세를 나타내고 있어 국가경제의 회복세를 보여주고

있다.

우리나라 제조업의 생산성(KPC-'92. 7 조사 분석)은 일본의 32%수준, 싱가포르의 70% 수준에 지나지 않으며, 그래도 다행이라면 경쟁상대국들의 노동생산증가율을 앞서고 있으나 임금증가율 속도가 더 빨라 제품경쟁력이 떨어지고 있다.

여기에서, 품질 또한 가장 큰 이유로서 대두되고 있으며, 해외바이어들이 수입선전환을 고려하고있는 비율이 88년도에 약 17%수준에서 90년도 31%, 93년도 약 61%가 수입선 전환을 고려하고 있다고 매년 한국무역협회에서 조사보고되고 있다.

이제 세계화·개방화시대를 맞아 세계속의 우리 한국이 치열한 무역전쟁에서 존립하기 위하여 지금까지 범산업적으로 추진해온 우리나라 「품질관리경영운동의 맹점」을 재점검해 보아야 할 것이다.

그중 첫째 : 품질(Quality)이 무엇인가?

만드는 자도, 파는자도, 그리고 사용(소비자)하는 자도 그 본질을 잘 모르고 있다.

둘째 : 관리(Managemant)의 본질적 개념을 우리 한국식 사고와 사회병폐하의 비민주적 사고에서 정말 바르게 이해하고서 관리를 하고 있었는지?

이들 각기의 본질은 가법계 여기면서 수단도 구인 수법(특히 SQC기법)을 비법 또는 목적

\*工場管理技術士, 工博, 亞洲大學校 産業大學院 院長 겸 産業工學科 教授

으로 잘못 여겨온 사회적 분위기속에 파생된 사고의 맹점을 깨고, 수단도구로 바로 볼 줄 아는 기본 사고를 잘못 입력시킨 과오를 자성 자각토록 하여야 하겠다.

공업진흥청에서 마련한 『제조업 경쟁력강화를 위한 품질경영(QM)확산대책: 92. 7』에서 품질경영(QM)의 개념을 『최고경영자의 고객지향적 품질방침에 따라 사내 품질목표를 설정하고, 이를 달성하기위한 전사적이고 종합적인 활동』이라고 요약 정리를 하고, 이를 새로운 제조업강화시책으로 올려놓고 있다.

그러나 품질관리의 본질적 개념의 올바른 파악과 진정한 TQC활동을 전개했다면 QM체제는 고객이 만족하는 품질시스템으로 구축되어지고 또 그렇게 발전되어야 함에도, 이를 정부에서 ISO 9000시리즈에 준거, 성숙되지 못한 QM마인드하에서 시책으로 강권하는 분위기만으로서는 혹시 과거의 품질관리시책과 같은 외화내빈의 전철과 전시적인 결과를 답습하지 말고, 내실있고 국제경쟁력 강화에 기여할 고객만족(CS)을 위한 품질경영(QM)활동으로 내실있게 발전되어야 하겠다.

학문적으로는 QM은 고객만족을 위한 품질보증 및 품질향상시스템이며, 이는 미국에서 ZD이론을 발전시킨 품질개선활동으로 Philip B. Crosby 등에 의해 60년대 초반부터 강조되었으며, 특히 ISO 9000-'87에서는 『품질경영(QM)은 품질 정책을 결정하고 실행하는 전반적 경영기능으로서 최고경영자의 책임하에 전사적 참여와 책임으로 품질계획, 운영, 평가와 같은 조직적 품질활동과 전략수립, 자원의 배분 및 기타 체계적인 제반 활동』등이 포함된다고 개념정의를 하였다. 반면에 『품질관리(QC)는 품질요구를 충족시키기 위하여 사용되는 경영상의 기법 및 활동』으로 정의하였다. 즉, ISO 9000시리즈에서는 종래의 QC운동 30여년의 추진역사에서 반드시 보완해 주고, 조정해 주고, 이헤시켜 주어야 할 학문적 체계를 정부의 시책으로 강권하

는 사항들이 의도하였던 품질경쟁력 강화책 못지않게 과거 QC시책에 대한 회의와 반목이 커지기도 하고 있음을 부인할 수 없는바, 이에 대한 충분한 연구검토와 보완이 요망되고 있다.

그리고, QM의 본질은 첫째 『처음부터 올바르게』라는 결함사전방지를 대원칙으로 하여 불량제로(Zero Defects)를 지향하고, 둘째 제품에 대한 사후관리를 배격하며, 셋째 소비자 지향의 고객만족(CS)의 품질을 위하여 영원히 노력하는 전사적 경영활동이다.

이를 바탕으로 QM은 『Q: 소비자입장에서 좋다. 나쁘다 평가대상이 되는 제반요소들을, M: 회사로서는 경제적으로 생산(운영)하기 위하여 계획·조직·지휘·조정·통제하는 조직적 경영활동』이라고 그 본질적 의미에서 개념정의를 새롭게 강조해둔다.

## 2. 품질경영활동의 추진원칙과 절차

품질경영(QM)활동의 생성은 미국 산업사회에서 제조현장 일선에서 SQC기법 적용상 현장요원들의 한계점이 노출되면서 1956년 A.V. Feigenbaum이 종합적품질관리(TQC)활동을 제창하였다. 그리고 1962년 미국 Martin-Marietta 회사·Orlando사업부에서 품질개선활동에 전종사원의 참여를 강조한대서 비롯된 ZD운동(Zero Defects Program)을 발전시킨 품질개선활동으로 제품에 대한 사후관리를 배격하고, “처음부터 올바르게”라는 결함사전방지를 대원칙으로 하여 “불량제로(무결점)지향”의 목표로 끊임없이 노력하는 소비자 지향의 합리적 경영활동으로 연계하여 생성된 것이 품질경영(QM)이었다.

여기서 『QM활동의 성공적 추진을 위한 4원칙』은 다음과 같다.

제1원칙: 품질을 소비자의 요구조건과 적합

제2원칙: 품질경영시스템(QM System)은 사전예방시스템

제3원칙: 목표달성기준은 ZD, 즉 『처음부터 올바르게 하자(Do it right the first time)』

제4원칙: 품질의 측정은 품질코스트(Q-Cost)로 평가, 하여야 한다는 원칙이다.

그리고, 효과적인 『종합적 품질경영(TQM)추진 절차』를 위하여서는 첫째 먼저 추진주체인 그 회사의 품질관리(QC)적용문제점을 올바르게 인식 이를 해소하고, 둘째: 품질관리추진의 전사적 확산전개를 위한 종합적 품질관리(TQC)활동 포인트에 미흡한 점을 보완하여 내실화를 기하고, 셋째: 이 토대위에서 품질관리추진의 정착을 잊지말고 효과적인 TQC추진에 노력을 경주하면서 전사적인 추진분위기가 성숙되었을 때, 넷째: 더더욱 소비자지향의 경영활동에 연계하여 기업의 사회적 책임의 일환으로 소비자(고객)를 왕으로 생각할 수 있는 기풍이 조성된 기반위에서 국제적 추세인 ISO 9000시리즈의 품질시스템 구축을 위한 다음의 요건들을 ISO 9000시리즈 품질인증 획득을 위한 품질경영시스템요건으로 ①경영책임 ②품질시스템 ③계약검토 ④설계디자인 관리 ⑤문서관리 ⑥구매 ⑦구매자 공급제품 ⑧제품식별 및 추적성 ⑨공정관리 ⑩시험 및 검사 ⑪검사·계측 및 시험장비 ⑫검사 및 시험장비 ⑬부적합제품의 관리 ⑭시정조치 ⑮취급, 보관, 포장 및 인도 ⑯품질기록 ⑰내부품질검사 ⑱교육훈련 ⑲서비스 ⑳통계적 기법에 대하여 이들 각기에 대한 조직적 제도적 운영을 매뉴얼(manual)화하여 품질시스템구축을 요구하고 있다.

### 1) 품질의 새로운 의미와 종류

품질의 새로운 의미는 ISO 8402(품질-용어) - 1987과 KS A 3001(품질관리용어)-1994 개정안에서 다음의 내용으로 정리하였다.

「품질」이란 소비자(고객)의 요구(needs)를 만족시키는데 공헌할 수 있는 「제품 또는 서비스

의 명시적 또는 묵시적인 소비자 요구(needs)를 만족시키는 능력이 있는 특징 또는 특성의 총체」를 지칭하며 이러한 특성에는 구체적으로 제품의 물성, 가격, 안전성, 이용가능성, 내구성, 보전성, 경제성 및 환경관계 등이 포함되게 된다.

품질은 일반적으로 시장(소비자)품질, 설계품질, 제조(적합)품질로 구분되는 바, 여기서 제조기업에서 품질경영(QM) 및 품질관리(QC)의 출발선이 되는 설계품질부터 먼저 그 내용을 살펴보면, 「설계품질」은 다음과 같은 3가지 단계를 거쳐 구체화된다.

첫째는 고객요구사항을 식별하는 단계이다. 이것은 시장조사를 통해 얻을 수 있는 것이므로 시장조사활동의 효과성을 「시장조사품질」로서 나타내는 것이 좋을 것이다.

둘째는 위의 시장조사에 의해서 확인된 고객의 요구에 부응하는 제품이나 서비스의 개념을 선정하는 단계이다.

셋째는 제품개념을 상세한 규격으로 변환시켜 설정하는 단계이다.

이상에서 언급한 3가지 활동단계에 의해서 진행설정되는 사항을 설계품질이라고 하며, 설계는 사용자의 요구를 반영하여야 하며, 제품은 설계와 일치하여야 한다. 제품이 설계와 일치하는 정도를 적합품질(Quality of Conformance)이라 한다.

특히 제조공장에서 품질관리(QC)의 목적은 어떤 의미에서는 적합(제조)품을 설계품질에 일치시키는 것이다. 시장조사로 소비자의 요구가 완전히 파악되고 이를 바탕으로 제품개념이 정립되어서 규격이 잘 설정된 설계품질이라 하더라도 실제 공장에서 생산된 품질이 제조과정의 여러 요인들로 인해서 제품의 품질이 설계품질과 허용된 규격범위내에서 일치하지 않는다면 지금까지 모든 노력과 자원은 낭비되었다고 보아야 할 것이다. 따라서 적합품을 실현하는 과정에서 변동요인을 가져다 줄 수 있는 요인

(4M)들, 즉 사람, 재료, 설비, 기술(방법) 등을 철저히 관리하지 않으면 안된다.

적합품질은 실제로 제조된 제품의 품질을 말하므로 「제조품질」이라고도 한다.

다음은 사용품질이다. 사용품질은 고객이 알아차리게 되는 지각하는 품질을 말한다. 즉 고객이 제품을 사용한 후 평가하는 품질이다. 적합품질(제조품질)이 설계품질과 아무리 일치한다 하더라도 고객의 제품품질에 대한 평가는 달라질 수 있다. 이런 경우는 주로 품질설계시의 오류로 인한 것이 많은데, 즉, 설계자체의 오류, 소비자의 인식에 차이와 변화 등을 들 수 있다.

여기서 이를 위한 예시적 사항으로 설명으로 하면 어떤 두가지 제품이 기능면에서는 서로 같으나 다른 설계규격을 가지고 있다면 이는 설계품질이 다른 경우이다. 즉, A상표의 TV와 B상표의 TV는 설계품질이 다르다고 할 수 있다. 한편 두대의 A상표중 하나는 고장이 없고, 다른 하나는 고장이 자주 난다면 이 경우는 설계품질은 같으나 적합품질이 다른 경우이다. 이렇게 볼 때 「설계품질과 생산성」간에는 직접적인 관련이 없고 간접적인 영향권에 있을 뿐이다. 그러나 「적합품질과 생산성」간에는 불가분의 관계가 있다. 「생산성공식에서 중요한 부분은 품질이다. 산출이 증가하였다하더라도 이러한 증가가 낮은 품질로 인해서 상쇄된다면 아무런 경제적 가치도 얻을 수 없는 것이다.」

때문에 품질관리란 소비자(고객)가 요구하는 품질 또는 서비스를 시장조사를 통해서 확인하고 제품개념품을 확립한 후 규격품을 정함으로써 설계품을 확정하고 이를 토대로 하여 적합품질이 설계품질과 일치하도록 하는 관리의 일환인 것이다. 이때 적합품질은 전술한 바와 같이 사용품을 포함한 개념이어야 하겠다.

## 2) 품질코스트의 개념과 종류

품질경영의 진가는 고객의 만족에 기여할 수

있는 능력과 동시에 이익에 공헌할 수 있는 능력에 의해서 결정된다. 이것이야말로 품질경영 및 품질관리의 존재의의를 부여하는 것이며 또한 품질코스트가 효과적인 품질경영시스템의 필수불가결한 하위시스템이 되어야 한다는 근본적인 이유를 설명하는 것이 된다.

품질코스트의 개념을 이해하기 위해서는 품질코스트와 품질경영부서의 발생 제비용간의 차이를 분명히 하여야 하는데, 품질코스트를 품질기능비용으로 보지 않는다는 것은 중요한 사항이다. 근원적으로 작업실수에 의한 재작업시 품질코스트는 증가되게 마련이며, 이러한 예로서는 근원적으로 부적합작업 때문에 일어나는 제조품의 재작업, 조립품의 재시험 및 공구의 개조등을 들 수 있다.

또 한편 현실적 문제로 불량부품으로 인한 재구매, 고객불만에 대한 대처 등은 품질이 완전하다면 지출하지 않아도 될 어떠한 코스트도 품질코스트가 된다는 것을 의미한다.

한편 대부분의 원가시스템에서는 이러한 코스트들을 간과하거나 소홀히 여기다가 근래에 와서 ISO 9000시리즈의 국제품질경영 및 보증시스템 인증 등을 위한 품질경영(QM)시스템과 품질코스트시스템을 도입·구축하고자 노력하고 있는 업체수가 점차 늘어나고 있다.

결론적으로 품질코스트에 대한 개념정의를 요약정리하면 다음과 같다.

「품질코스트(Quality Cost)」란 요구된 품질(설계품질)을 실현하기 위한 원가이다.

따라서 제품 그 자체의 원가인 재료비나 직접노무비는 품질코스트 안에 포함되지 않으며 주로 제조경비로서 제조원가의 부분원가라고 할 수 있다.

또 한편, 「품질코스트」는 불량제품에만 관련되는 비용이다. 즉 불량(결함)품을 만들고 발견하고 수리하고 또한 처리하는데 소요되는 코스트이다. 따라서 양질의 제품을 만드는데 소요된 코스트는 품질코스트의 부분이 될 수 없다.

이상에서 제시한 개념정의에서 「품질코스트」란 품질이 완전하였거나 또는 설계 및 제조과정에서 실패가 없었다면 지출하지 않아도 될 코스트의 총합이라고 할 수 있을 것이다. 그리고 품질코스트의 종류는 예방코스트(P-Cost), 평가코스트(A-Cost), 손실(실패) 코스트(F-Cost)로 구분하고 있다.

### 3. 고객만족을 위한 품질경영

품질경영의 본질적 사항중 키·포인트는 고객만족(CS)을 위한 고객제일주의가 선행(先行)사항이다. 그리고 고객이 제품 또는 서비스를 통해 만족을 느끼도록 하기위하여서는 메이커(공급자 및 생산자)측에서 고객(Customer)을 진정코 어떻게 대하고 있었는지 자기들 양심에 자문자답한 결과 한점 부끄러움없는 양심의 행동을 했었는지 스스로 확인해야 하는 사항이 제 1관문이다.

여기서 진정한 고객만족(CS)을 위하여서는

첫째는 '고객'이라는 의미를 확실히 풀이해야 한다는 것이다. 즉, 제품(상품)에 들어간 모든 비용은 결국 그 제품을 선택하여 구입하는 최종 고객이 전부 지불해 주고 있다는 엄연한 사실을 명심해야 한다.

기업이 커질수록 이같은 의식은 희석되며 희박해진다. 그러나 고객이 없으면 기업은 존재할 수 없다는 사실을 기업 구성원 모두가 한시라도 잊어서는 안된다.

둘째는 고객만족운동 또는 고객만족경영은 우선 상품을 확실해 해 놓고 난 뒤에 펼쳐지는 '대고객 만족의 시스템 판매'라는 것이다.

최근 선진 기업들은, 앞으로 펼쳐질 경쟁이라는 개념을 과거의 것과는 아주 다르게 인식하고 있다. 이제까지의 기업경쟁은 주로 기술력에 의한 상품의 고품질과 기능의 고도화를 추구해 왔지만, 앞으로는 이것만으로는 잘 안통하는 시대

가 될것이라고 예상하고 있는 것이다.

경쟁기업이 만들어 낸 상품도 자기회사 상품만큼 우수하고 훌륭하기 때문에 더이상 돋보일 특징들이 없어졌기 때문이다.

눈에는 잘 안보이지만 고객만족(CS)이라는 서비스를 차별화하여, 「상품품질+알파(α)」개념의 '제2의 상품'을 특화시키는 길이 경쟁에서 이길 수 있는 첩경이라고 보는 것이다. 말하자면 누가 뭐라고 해도 자사 상품에 관한한 자신을 갖고 있는 기업이 '제2의 상품'을 포함하여 판매하지 않으면 향후 경쟁에서 살아남을 수 없다는 얘기이다.

따라서 이 대목에서 강조하고 싶은 것은 자사(自社)가 만든 상품에 자신이 없는 메이커는 고객만족(CS)운동보다는 품질경영(QM)운동에 더욱 힘을 쏟아야 한다는 사실이다. 당해 상품에 대한 고객의 불신은 기술개발과 품질혁신으로 해결할 성질의 것이지, 고객만족 캠페인으로 씻어낼 수 있는 것이 아니기 때문이다.

셋째는 '고객의 만족'이란 고객의 기대치에 대한 사용평가의 상대적 수준임을 분명히 인식해야 한다.

**-고객만족수준-**

$$\text{고객만족} = \frac{\text{제품의 사용평가수준}}{\text{고객의 기대치}}$$

>→ 감동수준  
 ⇒ 납득수준  
 <← 불만수준

위의 도표에서 볼 수 있듯이 「고객만족수준」이 1보다 클 경우는 감동수준이며, 같을 경우는 납득수준, 작을 경우는 불만수준이 된다.

그러나 여기서 중요한 것은 고객의 기대치를 어떻게 포착하여 어떤 수준으로 인식하느냐하고, 또 하는 제품의 사용평가 수준을 어떻게 향상시켜 나가느냐는 문제가 있다. 특히 제

품의 사용평가수준은 회사가 키(열쇠)를 갖고 있지만 고객의 기대치는 고객이 그 열쇠를 쥐고 있기 때문에 이에 대한 정확한 탐색작업이 반드시 필요하다. 고객만족도 조사를 정기적으로 실시, 고객만족 지수를 계속 관리해야 한다는 이유가 바로 여기에 있다. 이들 선행업무를 소홀히 한 어떠한 광고선전용 고객만족운동도 그 글귀가 의미하는 고객만족(CS)이 아닌 고객을 기만하고 자사 이익만을 취하게 된다면 진정한 기

업경영목적에 어긋난 행위임을 자아반성하여야 하겠다.

끝으로, 고객만족(CS)을 위하여서는 품질 좋고, 값싸고 그리고 필요한 시기에 제때 구입할 수 있는 제반 대고객서비스를 확대해 나가는 것, 즉 고객을 위한 가치(Value)있는 상품과 서비스를 제공하는 것이 생산자(공급자)측의 당연한 책임과 의무임을 더더욱 명심하여야 할 것이다.

## 寄 稿 要 領

### 1. 一般要領

- 1) 投稿者의 資格은 本會 會員으로 한다. 다만 弘報委員會에서 特히 必要하다고 인정할 때에는 例外로 한다.
- 2) 本紙에 投稿되는 掲載內容으로서 技術解説, 技術資料, 時事性이 있는 論說(論壇, 提言, 建議) 現場工事報告, 紀行文, 社會相 또는 見聞記, 生活科學技術, 感想文, 研究論文, 研究報告, 其他 趣味, 體驗記, 分野別, 職場別, 懇談會 等等.
- 3) 本紙에 掲載기로 採擇된 原稿中 弘報委員會는 字句의 修正加減을 할 수 있다.

### 2. 投稿要領

- 1) 投稿는 原稿紙를 使用하거나 워드프로세스(한글 1.5 이상)을 利用 作成하고 題目과 姓名은 漢文 및 英文으로 記載하여야 한다.
- 2) 採擇된 原稿에 對해서 所定의 稿料를 支拂한다.
- 3) 提出期間: 投稿는 隨時로 한다.
- 4) 提出處: 韓國技術士會 事務局(弘報委員會)

서울特別市 江南區 驛三洞 635-4  
 科學技術會館 401호 TEL : 566-5875, 557-1352  
 FAX : 557-7408