

중소기업의 품질경영시스템 구축방안

이 용 회

한국산업경영사 중장기교육원 품질교육팀 교수

1. 들어가는 말

35년간의 눈부신 경제성장을 바탕으로 '96년말 '선진국 클럽'이라는 OECD에 29번째 회원국으로 진입까지 한 한국이 지금 IMF시대를 맞아 고금리와 자산 디플레이션으로 인해 소비·투자·수출 등 모든 부분의 수요가 급속도로 위축되어 가고 있다. 수요저하는 기업 도산과 가동률 저하라는 공급축소를 가져왔다. 그리하여 수요와 공급 양면을 왕복하는 나선형 축소 악순환 구조가 정착되어가는 심각한 일이 벌어지고 있다.

이제 기업의 생존전략은 구조조정을 통한 규모 축소로 나타나고 있으며 이에 따른 파장은 그 대가로서는 너무나 가혹한 결과로 나타나고 있다. 모든 분야의 내수경기는 하향곡선을 그리고 있으며, 대외 이미지 저하에 따른 국가신용도 하락과 기업의 자금확보 곤란으로 하루에도 100여개 업체¹⁾의 중소기업이 도산하고 있다.

오늘의 경제 위기는 처음 있는 것이 아니고 과거 우리나라의 경제개발 과정에서도 여러 번 있었다. 그러므로

과거에 경제위기를 우리가 슬기롭게 넘겼으니 이번에도 시간이 지나면 잘 될 것이라고 낙관론을 펴는 사람도 있으나, 과거의 경제위기가 유류파동과 같은 타율적인 대기인한 것과 달리 오늘의 경제위기는 내부 자율에 의한 구조적 문제라는데 그 심각성이 있는 것이다.²⁾

오늘날 IMF사태의 원인은 사회의 전반적인 시스템 잘못에서 비롯되었다고 할 수 있다. 우리의 조직은 대·소를 막론하고 외형적으로는 잘 꾸며져 있다. 조직은 우선 추구하고자 하는 목적과 대상에 적합하게 시스템화되어야 하고, 이 시스템은 조직구성원 모두에게 이해되어야 하며 수행되는 모든 일은 객관화되어야 한다. 또 조직이 잘 운영되기 위해서는 운영기법을 적절히 선택하고, 시스템이 환경변화에 신속히 적응할 수 있도록 지속적인 개선을 통하여 항상 최적의 상태를 유지해야 함에도 우리의 현 상황은 그렇지 못한 것이 사실이다.

급변하는 기업경영환경에 대응하여 선택해야 할 또 하나의 중요한 생존전략은 고객의 요구에 부응하는 것이다. 치열한 경쟁 속에서 경쟁우위를 확보하기 위해서는 철저한 차별화로 시장에서 자신만이 확보할 수 있는 독

1) 중소기업동향지표 (중소기업청 자료)

- '97년 4월 부도율 : 0.25%, 부도업체 수 : 1,318개사
- '98년 4월 부도율 : 0.42%, 부도업체 수 : 2,462개사

2) 한국표준협회, 『표준화』, '98. 2월호

특한 지위를 가져야 한다. 즉, 완벽한 품질과 서비스를 통하여 고객만족을 실현할 수 있도록 기업경영목표를 최종접점인 고객에게 맞추는 고객만족경영으로 삼아야 한다. 이를 위한 경영기법으로 여러 가지가 소개되고 있는데 그 중 각광받고 있는 기법이 품질경영(QM)이다. 이것은 다양한 고객욕구에 부응하기 위하여 기업경영의 최우선 과제를 품질혁신에 둬으로써 궁극적으로는 품질을 통하여 고객만족을 달성하고 시장 경쟁력에서 우위를 달성한다는 것으로서 품질을 추구하는 기업에게는 시사하는 바가 크다.

중소기업은 대체적으로 대기업에 비해 품질경영에 대한 인식이 부족하고 활동을 위한 여건이 미비한 것이 보통이다. 변화를 예측하고 대응하여 경쟁우위를 확보할 수 있는 기업이 되기 위해서는 조직적이고 체계적인 시스템이 수립되고 운영되어야만 한다. 따라서 본고에서는 먼저 중소기업의 현주소를 조명해 보고 품질경영(QM)³⁾의 도구로 많이 적용되고 있는 ISO 규격을 참고로 하여 중소기업의 품질경영시스템 구축방안을 제시하고자 한다.

2. 중소기업의 현황

가. 중소기업의 범위

일반적으로 중소기업이란 규모가 상대적으로 작은 기업을 말하는데, 반드시 어떤 범위의 규모에 속하는 기업만을 중소기업이라고 하는 것은 아니다. 왜냐 하면, 규모를 기준으로 분류할 경우 그것은 어디까지나 상대적인 것에 지나지 않으며, 중소기업의 정의는 시대와 나라 그리고 업종에 따라 달라질 수 있기 때문이다. 또 양적 기

준이 중소기업 규모에 해당되더라도 대기업의 자회사이거나 대기업에 의해 사실상 지배되고 있는 기업이 있다면 실질적인 측면에서는 중소기업이 아닐 것이다. 따라서 아래와 같이 질적인 특성을 무시하지 않는 범위내에서 양적인 규모를 적용하는 것이 바람직하다.

○일반적 기준(중소기업기본법 제2조 및 동법시행령 제2조)

-양적기준 : 상시근로자수와 자산총액의 규모에 따라 중기업과 소기업으로 분류

〈표 1〉 중소기업의 범위

업종	중 기 업		소기업
	상시근로자 수	자산총액	
제조업	300명 이하	200~800억원 이하	50명 이하
운수업	300명 이하	기준없음	50명 이하
건설업	300명 이하	"	30명 이하
서비스업	20명 이하	"	10명 이하

-질적기준 : 『독점규제 및 공정거래에 관한 법률』에서 지정하는 30대그룹 계열사가 아닌 기업

○특례기준 : 일반적인 기준보다 범위를 확대(1,000명까지)한 기준

-특례업종수 : 310개(전체 업종의 31.1%)

·제조업·광업: 1000인까지(130개 업종, 21.3%)

·운수업 : 500인까지(11개 업종, 40.7%)

·건설업 : 400인까지(13개 업종, 32.5%)

·서비스업 : 400인까지(156개 업종, 49.1%)

○중소기업 범위 초과시 3년간 유예기간 인정(중소기업기본법 제2조 3항)

·규모 확대 등으로 중소기업 범위 초과시 초과발생 다음해부터 3년간은 중소기업으로 간주하고 있다

나. 중소기업의 현황

우리 나라 전체 제조업체의 99.7%가 중소기업이며, 전체 제조업종사자 100명 중 73명이 중소기업에 다니고

3) QM(Quality Management): 품질방침을 정하여 실시하는 활동으로 품질관리(Quality Control), 품질보증(Quality Assurance), 품질개선(Quality Improvement)을 포함 (조동성·신철호, 『14가지 경영혁신기법의 통합모델』, 아이비에스 컨설팅 그룹, 1996)

있다는 사실을 알고 있는 사람은 그리 많지 않을 것이다 ('96년말 기준 통계청 조사자료, 1인 이상 업체 포함). 이 중 우리 나라 전체 중소기업체 수와 종업원 수에 대해 업종별로 분류해 보면, 먼저 전체 중소기업 수 (2,643,351) 중 제조업체는 11.8%, 도·소매업 및 기타 서비스업이 78.5%, 운송업 7.0%, 건설업 2.6%, 광업 및 기타가 0.1%로 나타났으며, 다음으로 중소기업 종사자 전체(9,102,920명)에 대한 업종별 비율은 제조업체 30.2%, 도·소매업 및 기타 서비스분야 56.6%, 운송업 5.6%, 건설업 7.2%, 광업 및 기타가 0.3%를 차지하고 있는 것으로 나타났다.

다. 중소기업의 문제점

중소기업이라고 해서 대기업에 비해서 반드시 불리하지는 않다. 피터스(T.Peters)와 워터맨(R.Waterman, Jr.)의 초우량기업의 8가지 특징인 행동치중, 고객에게 밀착, 자율성과 기업가 정신, 사람을 통한 생산성 향상, 현장참여와 가치관 중시, 본업에 충실, 단순한 조직과 알찬 스태프진, 통제와 방임의 공존 등은 올바르게 적용한다면 대기업보다 중소기업에 더 유리할 경우도 있다.⁴⁾ 그러나 중소기업은 다음과 같은 불리한 점도 동시에 가지고 있다⁵⁾. ① 경영자원 및 경영력 부족 ② 기업에 대한 낮은 인지도 ③ 자금력 부족 ④ 치열한 경쟁관계 ⑤ 고객만족 MIND 부족 등을 들 수 있는데 이를 간단히 살펴보면,

▶ 경영자원 및 경영력 부족

경영자원에는 사람, 자본, 기술 및 정보 그리고 경영능력 등이 포함된다. 우선 인적자원의 경우 중소기업은 우수한 인재를 확보하기가 어렵다는 사실인데, 따라서 보통의 인재로부터 최대의 능력을 얻어 낼 수 있기 위해서는 곧 경영자 자신이 모든 면에 만능인(All Round Player)이 되어야 한다는 의미이다. 인적자원의 부족과

자금부족은 기술개발 및 연구개발에 대한 투자를 어렵게 하고 있으며 여기에 소비자 및 시장정보, 경제·기술정보 등 각종 정보에 대한 접근도 용이하지 않다.

경영력이란 환경변화에 대응하기 위하여 경영자원을 축적하고 유기적으로 결합하여 이를 최대한 경영에 활용하는 것이라 할 수 있다. 경영력을 크게 두 가지로 분류해서 기본적 경영력과 기반적 경영력으로 구분할 수 있는데 중소기업의 대부분은 기본적 경영력인 판매력과 기술력에만 치중하고 기반적 경영력인 정보력·조직력·재무력과 인재력에 대해서는 등한시하는 경우가 없지 않다. 이를 빙산에 비유한다면 기본적 경영력은 물위에 보이는 빙산의 일각일 뿐이고 나머지 물속에 잠겨있는 부분이 바로 기반적 경영력인 것이다.

▶ 기업에 대한 낮은 인지도

일반적으로 작은 기업의 브랜드는 구매자가 잘 알지 못하며 이는 판매영역을 넓히는데 있어서 상당한 변수로 작용하고 있다. 주문자상표를 붙여 판매하다가 자체 브랜드로 개발하여 새로운 시장에 진출할 때 고객의 수용도가 낮기 때문에 판로개척이 매우 어렵다.

▶ 자금부족

중소기업은 구조적인 취약성 때문에 금융긴축이나 경기가 저조할 때 제일 먼저 영향을 받는다. 원자재 대금은 현금으로 지불하고 납품대금은 장기어음으로 지급받는 것이 우리 중소기업의 실정이어서 경기가 나쁠 때에는 대기업과 원자재 공급자 사이에서 자금부담, 원가인상 등을 모두 전가받아 경제적 약자가 되어 설움을 받는 것이 중소기업의 현실이라 하겠다.

▶ 치열한 경쟁관계

대기업은 시장에서 독과점 상태를 형성할 수 있지만, 중소기업의 대부분은 많은 경쟁업체가 겨루는 경쟁시장에서 사업을 하기 때문에 많은 이윤을 낼 수가 없어 자연스럽게 낮은 수익성으로 인해 어려움을 겪게 된다. 예를 들면 전기공사업체의 경우 전기공사업 면허는 6월 20일 현재 까지 총 10,149개사(제1종 면허: 2,754개사, 제2종

4) 삼일회계법인편, 『중소기업의 성공조건』, 김영사, 1993
5) 조관행, 『중소기업 이야기』, 한국경제신문사, 1988

면허: 7,395개사)⁶⁾인데 시장규모에 비해 면허업체 수가 상당히 많은 편이다.

▶고객만족에 대한 Mind 부재

고객은 기업생존의 토대가 되고 있다. 어떤 물건을 사고 팔 때만 고객과의 관계가 성립하는 것은 아니다. 공사 시공업체인 경우는 발주자(원청자)가 고객이 될 것이며, 의사의 고객은 환자이며 학교의 경우는 학생들이 고객인 것이다. 고객은 기업이 제공하는 무엇에 의해 만족감을 느끼는가? 고객만족을 결정하는 가장 큰 요소는 차별화된 품질과 서비스일 것이다. 고객만족은 병원의 예를 든다면 단순히 친절만을 말하는 것이 아니며 수준 높은 진료제공(진료품질)이 있어야만 한다. 대개는 품질을 제품(물건)의 성능만을 연상하는데 그러나 이는 품질의 일부분에 지나지 않는다. 따라서 진정으로 우수한 기업이 되기 위해서는 기업의 이념을 고객기준으로 전환하여야 하며 잘 짜여진 경영시스템을 수립하고 이 시스템을 최적의 상태로 운영하기 위한 적절한 경영기법⁷⁾을 적용, 지속적으로 활용하여야 한다.

3. 품질경영(Quality Management)

우리 기업들은 그 동안 대기업이든 중소기업이든 외적 성장에 치중한 나머지 내적(질적) 성장에는 등한시했던 것이 사실이다. 그 결과 조직운영에 비효율성이 상존함으로써 기업의 경쟁력이 약화되는 현상을 초래하게 되었던 것이다. 이제 기업들은 지금을 재기의 기회로 삼아 잘못된 제도와 관행을 철저히 배격하고, 모든 분야에 대한

사고의 틀을 새로운 패러다임으로 전환해야 하는데, 단편적이고 즉흥적인 접근방식에서 시스템적 접근방법(System Approach)으로 전환함으로써 조직을 포함한 모든 분야에 효율성이 보장되도록 해야만 한다. 시스템적 접근방법은 전문한 바와 같이 여러 종류가 있다. 이들 중 품질경영기법은 이미 세계일류기업들이 많이 적용하는 기법으로 조직적이고 체계적인 시스템으로서의 그 가치를 인정받고 있으며 국내기업에서도 품질경영을 채택하는 기업이 증가되고 있는 추세이다. 더욱이 품질경영(QM)은 전사적 품질경영(Total Quality Management)⁸⁾의 개념으로 확대·발전되고 있다.

가. 품질경영목표

경영이라 함은 개인이나 사회 전체의 안락과 복리를 위하여 필요한 재화 및 서비스를 생산하고 분배 또는 관리하는 사람들의 제반활동을 일컫는 말이다. 즉, 경영은 조직의 목표를 달성하기 위하여 사람, 물질, 재무 등 인적 자원과 물적 자원으로 구성된 경영자원을 최적으로 활용하는 과정인 것이다.⁹⁾ 오늘날 경영의 일반적인 목표는 개개인의 일 또는 노력을 집단 또는 조직의 집합력(Team Work)으로 통합·조정하며 지속적으로 과업을 성취시켜 생산성 향상을 통한 이윤보장에 경영목표를 두고 있다. 한편, 품질경영이라 함은 경영자의 강력한 리더십 아래 품질을 최우선 과제로 하여 기업의 성공은 물론 기업구성원과 사회전체의 이익에 기여하기 위해 모든 구성원의 참여와 총체적 수단을 활용하여 고객만족을 전개하는 경영활동을 말하며 품질경영의 궁극적인 목표는

6) 한국전기신문(98.6.29)

7) 경영기법에는 여러 종류가 있는데 경영활동의 장을 변화시키는 비전만들기(VM), 리스트럭처링(RS), 학습조직(LO), 기업아이덴티티(CI), 벤치마킹(BM)과 경영프로세스 자체를 변화시키는 기법인 장기전략계획(LSP), 경쟁전략(CS), 영집기준전략(ZB), 신인사제도(NP), 리엔지니어링(RE), 다운사이징(DS), 시간기준경쟁(TBC), 전략평가시스템(SES), 전사적품질경영(TQM) 등으로 구분할 수 있다(조동성·신철호, 『14가지 경영혁신기법의 통합모델』, 아이비에스컨설팅 그룹, 1996).

8) TQM이란 조직 내·외부의 모든 고객을 만족시키는 전략적 도구로서 품질과 고객중심의 사고, 최고경영자의 리더십과 조직구성원 전원참여의 노력, 공정개선과 제품혁신을 통한 지속적인 개량 등을 바탕으로 한 경영혁신 전략이다(조동성·신철호, 『14가지 경영기법의 통합모델』, 아이비에스 컨설팅 그룹, 1996).

9) 최적화(optimization)란, 경영자가 장기적인 안목으로 최선의 결과를 이끌어 낼 수 있도록 일 또는 직무를 수행하는 것을 의미하며 목표는 조직의 주요 이해관계자들이 추구하는 성과를 나타내는 것이다(추 헌, 『현대경영학원론』, 형설출판사, 1991).

고객만족인 것이다. 품질경영목표도 마찬가지로 목표로서의 그 가치를 인정받기 위해서는 구체적이고 측정가능하도록 설정되어야만 한다.

〈표 2〉 중소기업의 연도별 ISO 9000 인증 획득 현황

연 도	'92	'93	'94	'95	'96	'97	합계
인증건수	4	26	134	444	1,106	1,877	3,591

(단위 : 건)

중소기업청 통계자료

나. 품질용어의 정의

(1) 품질(Quality)의 정의

품질에 대한 정의는 아래 표에 나타난 것과 같이 학자

〈표 3〉 여러 가지 관점에서 본 품질의 정의

구 분	학 자	품 질 의 정 의
생산자 관 점	크로스비	요구조건에 대한 일치성
	세계지	시방과의 일치성
소비자 관 점	그루록	사용의 적합성
	화이겐바움	제품이나 서비스의 사용에서 소비자의 기대에 부응하는 마케팅, 기술, 제조 및 보전에 관한 여러 가지 특성의 전체적인 구성
	크리스토퍼	고객의 기대를 충족시키고도 남는 것
	테너 & 테트로	제품이나 서비스가 고객의 명시적·묵시적 기대를 충족시킴으로써 내외부의 고객을 완전히 만족시키는 사업전략
사회적 관 점	ANSI/ASQC	제품이나 서비스가 지니고 있는 명시적 또는 묵시적 요구를 만족시키는 능력에 관계되는 특징 및 특성의 전체
	ISO (1986)	제품이나 서비스가 지니고 있는 명시적 또는 묵시적 요구를 만족시키는 능력에 관계되는 특징 및 특성의 전체
	KS	물품 또는 서비스가 사용목적에 만족시키고 있는지의 여부를 결정하기 위한 평가의 대상이 되는 고유의 성질 및 성능의 전체
	ISO (1994)	실체가 지니고 있는 명시적 내지 묵시적 요구를 만족시키는 능력에 관계되는 특성의 전체
	다구치	제품이 출하된 후 사회에서 그로 인해 발생하는 손실

"제품", "서비스", "실체"(ISO/KSA 8402)¹⁰⁾

들마다 보는 관점이 다르므로 한마디로 딱 꼬집어 정의할 수는 없으나 추구하는 방향은 같다고 할 수 있다.¹¹⁾

(2) 품질경영

품질경영에 대한 개념을 다시 정리하면 조직의 최고경영자가 고객 지향적인 품질방침¹²⁾, 품질목표를 설정하고 품질시스템¹³⁾속에서 그러한 목표를 달성하기 위한 방법을 정의하며 이를 전사적으로 일체감 있게 추진하는 경영관리체계로서 품질계획, 품질관리, 품질보증, 품질개선 등과 같은 수단에 의해 수행되는 전반적인 경영기능의 모든 활동으로, 최고경영자가 중심이 되고 전 사원이 조직적이고 자발적인 참여 하에 성과를 지향하는 고객만족 우선 경영을 말한다.

(3) 품질보증(QA)

제품 또는 서비스를 고객에게 제공하기 위하여 필요한 모든 계획적이고 체계적인 활동으로 기업에서의 주어진 요구 품질을 만족시키고 있다는 적절한 신뢰감을 보증하는 경영의 주요도구 중의 하나이며 Top-Down의 기능을 가진다. 품질보증은 종합적 체계구축 운영과 예방 중

10) ① 제품(product) : 활동 또는 공정의 결과

- 서비스, 하드웨어, 가공된 소재 또는 이들 조합
- 유형(조립부품), 무형(지식) 또는 이들 조합
- 의도하지 않았던 결과물(단, KSA8402에서는 제외됨)

② 서비스: 고객요구를 충족시키기 위해 공급자와 고객간 연계활동과 공급자 내부활동에 의해 발생된 결과

③ 실체(entity, item): 개별적으로 기술될 수 있고 고려될 수 있는 것

- 활동이나 공정
- 제품
- 조직, 시스템, 또는 사람
- 위 사항들의 조합

11) 한전 중앙교육원 품질교육 교재('98)

12) 품질방침(quality policy) : 경영자에 의해 공식적으로 표명된 품질에 관한 조직의 전반적인 의도와 방향

13) 품질시스템 : 품질경영을 하는데 필요한 조직구조, 절차, 공정 및 자원

- 조직구조 : 조직이 그 기능을 수행하도록 하나의 형태로 이루어진 책임, 권한 및 상호관계
- 절차(procedure) : 활동을 수행하기 위해 규정된 방법
- 공정(process) : 입력을 출력으로 변환시키는 내부와 관련된 자원과 활동의 묶음
- 자원 : 사람, 재원, 시설, 장비, 기법 및 방법 포함

심활동을 통하여 품질개선과 향상에 기여할 수 있다.

(4) 품질관리(QC)

품질요구를 만족시키기 위하여 사용되는 실시기법과 활동으로서 Bottom-Up의 기능과 검사중심의 품질관리 기능을 통하여 제품의 균일성 확보를 기하기 위한 품질 활동이다.

다. 품질경영과 ISO 9000 시리즈

ISO 9000 시리즈는 국제표준화기구인 ISO가 1987년 품질경영과 품질보증에 관한 국제표준으로 제정하였다. ISO 9000 시리즈와 품질경영과의 관계를 살펴보면 ISO 9000 시리즈가 규격에 의한 접근방법이라고 한다면 품질경영은 인본주의적 접근방법이라 할 수 있다. 어떤 조직이든 업무의 효율을 높이기 위하여 규격화가 필요하다. 그러나 규격화를 했다고 반드시 개선이 이루어진다고는 할 수 없다. 즉 규격화는 개선을 위한 필요조건은 되지만 충분조건은 되지 못하는 것이다. 마찬가지로 ISO 9000 시리즈를 인정받았다고 해서 품질경영이 성공적으로 추진되고 있다고 생각하는 것은 큰 잘못이다. ISO 9000 시리즈는 품질경영 전체의 관점에서 최소한의 요구일 따름이다. 따라서 ISO 9000 시리즈는 품질발전 단계에 있어서 최종단계가 아니라 품질경영으로 가는 하나의 과정으로 이해하여야 한다.¹⁴⁾

4. 중소기업의 품질경영시스템 구축

가. 품질시스템 구축의 필요성

많은 기업들이 요즘 ISO 9000 시리즈를 품질시스템

으로 채택하고 있는데 그 이유¹⁵⁾로는 ① 고객중심의 품질보증체제 확립, ② 품질제일의 새로운 기업문화 창출, ③ 기업의 자기진단, ④ 기업의 경쟁력 강화(차별화), ⑤ 협력업체관리와 새로운 구매업체 선정, ⑥ 고객심사의 기준을 제공하기 위한 수단으로 사용됨을 들 수 있으며 또 필요시 유럽시장진출의 기반을 구축하기 위한 수단으로 채택되기도 한다. 비록 인증 획득을 받지 않는다 하더라도 품질시스템을 구축하여 운영함으로써 얻어지는 효과는 크다. 먼저 품질시스템의 구축으로 업무의 체계화 및 표준화가 달성될 수 있으며 책임한계를 명확히 하여 업무처리에 대한 정확성을 유지할 수 있고 상황변화에 따른 업무개선점의 발견이 용이해진다. 더욱이 업무담당자가 바뀌어도 빠른 시간 내에 동일수준의 업무처리가 가능하다. 중소기업의 경우에는 대부분 기술개발을 위한 축적된 기술이 없고 기술개발을 담당할 인재가 부족하다. 품질을 결정하는 것은 주로 현장활동에서 이루어진다. 현장에서 활용되고 있는 노하우는 현장 종업원만이 간직하고 있는 경우가 많은데 이를 경영자가 자세히 알 수는 없다. 따라서 현장의 생생한 경험을 절차서라는 문서로서 표준화하게 되면 현장종업원의 갑작스런 결원으로 인한 업무차질을 최소화할 수 있다. 그리고 이 표준서에 대한 지속적 개선을 유지하게 되면 기술축적이 보장되며 축적된 기술력을 바탕으로 기업의 경쟁우위를 확보할 수 있다는 것이다.

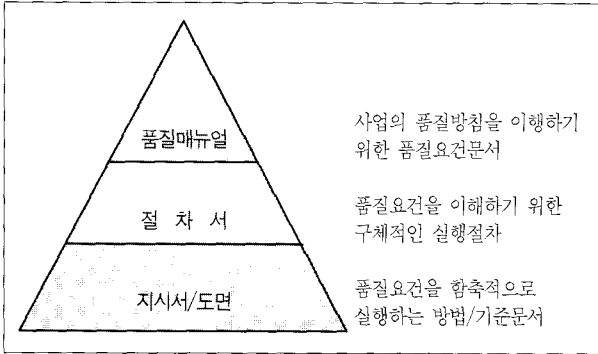
나. 품질시스템 체계(문서체계)

(1) 일반적인 품질시스템 체계

일반적인 품질시스템은 다음 그림 1과 같이 문서체계로서 나타나는데 품질매뉴얼(현장에서는 품질보증계획서로 주로 사용되고 있음), 각종 절차서, 지침 등으로 구분할 수 있다. 품질매뉴얼(품질보증계획서)은 품질시스템의 가장 기본이 되는 문서로서 경영자의 품질방침과

14) 조동성·신철호, 『14가지 경영혁신기법의 통합모델』, 아이비에스컨설팅 그룹, 1996

15) 이종석·공길택, 『기업과 품질경영시스템』, 청문각, 1996



〈그림 1〉 일반적인 품질시스템 체계

계약요건(ISO 9001의 경우: 20요건) 등이 반영되어야 한다. 품질시스템은 결코 형식적이며 전시적인 체계가 되어서는 안된다. "품질시스템 구성에는 정석이 없다"는 말이 있는데, 이것은 자기회사의 실정에 맞지도 않는 타 회사의 매뉴얼을 베껴서 사용해서는 안된다는 의미를 내포하고 있다. 실제 기업내에서 살아 움직일 수 있는 품질시스템을 만들어야 한다. 우리 기업들이 회사규격에 대해 공통적으로 가지고 있는 문제점¹⁶⁾을 보면,

- 회사의 현실을 무시한 이상적인 시스템이어서 지키기가 어렵다.
- 세심한 주의를 기울여 작성되어야 하나 형식적으로 작성되어 시행상 문제점이 많다.
- 경영간부를 포함한 모든 계층이 자신의 업무와 관련된 회사규격이 있다는 것을 잘 모른다.

- 회사표준을 종업원들이 지키고자 하는 열의가 부족하다는 것 등이다.

(2) 중소기업의 품질시스템 체계

품질매뉴얼(품질보증계획서)은 일반적으로 조직운영에 필요한 품질에 대한 방침과 조건들을 반영하고 구체적인 업무는 절차서, 지침서에 기술되는 것이 보통이다. 그러나 중소기업의 경우는 규모가 적고 시스템의 수립에 따른 비용과 가용인력에 한계가 있으므로 품질매뉴얼과 절차서를 혼합한 절차서 형태의 품질매뉴얼을 작성·운영하는 방안과 요구사항을 4가지의 관리유형별¹⁷⁾로 분류한 절차서를 작성하는 방안을 생각할 수 있다. 전자는 규모가 작은 단일업종의 경우에 적합하고 후자는 규모가 좀 큰 중소기업에 적용될 수 있다.

혼합형 절차서를 채택하는 또 한가지 이유는 규모가 큰 대기업의 품질매뉴얼에도 절차서의 내용과 중복된 부분이 많이 있기 때문이다. 따라서 중소기업형 품질매뉴얼은 단위(단일)업무 절차서 형태로 작성하되 업무흐름(공정)에 따라 업무단계별로 관련되는 품질보증요건(예:ISO 9001 20요건)을 적용하여 작성하는 것으로서 즉, 품질매뉴얼 속에 절차서가 포함된 것으로 이해될 수 있다. 기술기준서, 도면 등의 지침서(외부문서 및 자료포함)는 목록을 작성하여 절차서의 관련 문서 항에 기술하면 된다. 관리유형별 절차서는 품질보증요건 20가지를 표 4와 같이 4종류의 절차서로 분류하여 작성토록 하

〈표 4〉 관리유형별 절차서

구 분	절 차 서			
	운영관리부문	사업관리부문	품질보증부문	품질관리부문
ISO9001 요구조건 (20가지)	<ul style="list-style-type: none"> • 고객지급품의 관리 • 재품식별과 추적성 • 부적합품의 관리 • 취급, 보관, 포장, 보존 및 인도 • 서비스 	<ul style="list-style-type: none"> • 계약검토 • 설계관리 • 구매관리 • 공정관리 	<ul style="list-style-type: none"> • 경영자 책임 • 품질시스템 • 문서와 자료관리 • 시정조치와 예방조치 • 품질기록의 관리 • 내부품질감사 • 교육훈련 	<ul style="list-style-type: none"> • 검사와 시험 • 검사, 측정 및 시험 장비의 관리 • 검사와 시험의 상태 • 통계적 기법

16) 한국표준협회, 『ISO 9000 전문요원 양성과정 교재』, 1997

17) 이종석·공길택, 『기업과 품질경영 시스템』, 청문각, 1996

는 방법이다.

(3) 절차서 구성

절차서는 특정업무를 효과적인 방법으로 요건에 맞게 수행하기 위해 사용하는 것이므로 절차서는 적절한 형식을 가지고 목적을 달성할 수 있도록 타 절차서와의 연계성을 고려하여 업무진행순서에 따라 논리적으로 기술하며 해당되는 요건을 빠짐없이 기술하여야 한다. 절차서의 형식으로 정해진 것은 없으나 일반적인 구성은 표 5와 같다.¹⁸⁾

다. 품질시스템 구축단계

품질경영을 위한 품질시스템 구축단계는 도입단계, 구축단계, 시행단계, 개선단계로 나눌 수 있다.¹⁹⁾

(1) 도입단계

우선 기업의 경영자는 품질시스템인 ISO 9000에 대한 이해를 가지고, 품질시스템을 구축하려는 목적을 분명히 하며 자신의 기업체에서 어떤 일이 발생하고 있는지를 파악하여야 한다.

즉, 사업전반에 걸쳐 여러 가지 작업의 흐름을 파악해

서 목록을 만들고 이 목록을 토대로 기업의 경영활동에 가장 적합한 품질시스템 규격을 선택한다. 주요사업목록에서 설계가 요구되는 부분이 있다면 ISO 9001 규격을 택하여야 하고 그렇지 않으면 ISO 9002나 ISO 9003을 택할 수 있다.

(2) 구축단계

먼저 직원들이 어떤 일을 어떻게 처리하는가에 대해 사실대로 기록하고 이 기록들을 앞서 만든 주요사업 활동목록에 연관되도록 대조하여 ISO 규격요건과 사업활동 목록이 일치되는 부분을 파악한다. 현재의 경영시스템에 대한 효율성을 파악하여 이를 바탕으로 새로운 시스템을 설계한다. 이때 현장의 작업담당자들을 적극적으로 참여시키도록 하며 품질매뉴얼(필요시 작성), 절차서, 지침서들을 작성하여 문서화한다. 경영자는 기업의 기본정책인 품질방침을 수립하고, 품질목표달성을 위한 강한 의지를 표명하여야 한다.

※업무절차 기록조사시의 중요 Point²⁰⁾

- 1) 초기조사기록방법 결정
- 2) 작업을 어떻게 시작하는가

〈표 5〉 절차서의 구성

표지 기재 사항	절차서 본문 구성요소	매 쪽 공통기재 사항
<ul style="list-style-type: none"> ○ 문서명(표준명) ○ 문서번호(표준서번호) ○ 개정일자 ○ 개정일자 및 개정번호 ○ 페이지 ○ 개정이력 ○ 작성, 검토, 승인 ○ 관리분, 비관리분구분 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 적용범위 (Scope) ■ 목적 (Objective/Purpose) □ 용어의 정의 (Definition) ■ 책임과 권한 (Responsibilities) □ 절차 개요 (Procedure Outline) (일반사항) ■ 세부절차 (Procedure Detail) □ 기록 (Record) □ 관련문서 (Reference) □ 체계도(흐름도) (Flow Chart) □ 붙임 (첨부) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 문서명(표준명) ○ 문서번호 ○ 제 · 개정일자 ○ 개정번호 ○ 페이지(쪽)

- 비고 1. 혼합형 절차서인 경우는 품질방침과 조직을 항목에 삽입토록 한다.
 2. □ 표시는 해당되지 않는 경우 생략할 수 있다
 3. 절차개요(일반사항)는 절차서 앞부분에 포함시켜 절차서를 한눈에 알 수 있고 또 시각적으로 이해하기 쉽게 해 줄 수 있다.

18) 한국표준협회, 『ISO 9000 전문요원 양성과정』, 1997
 19) 이종석·공길택, 『기업과 품질경영시스템』, 청문각, 1996

20) 국립기술품질원, 『소기업을 위한 ISO 9000 어떻게 해야 하나?』, 1997

- 3) 누가 업무 진척도를 모니터하는가
- 4) 작업을 어떻게 진행하고 검사하는가
- 5) 작업완료시기를 누가 결정하는가
- 6) 인도는 어떻게 이루어지는가
- 7) 어떤 활동이 뒤따라야 하며, 그 활동을 누가 이행하는가
- 8) 어떤 기록이 유지되고 있으며, 기록유지는 누가 하는가

※문서작성시 유의사항

- 1) 이미 작성되어 있는 문서(예 : 운영지시서, 작업지시서)는 다시 작성하지 말고 이름 표기 및 문서제목을 만들어 필요에 따라 다른 품질시스템 문서에서 이용할 수 있도록 목록을 관리한다(외부문서도 포함됨).
- 2) 문서를 간략하게 작성한다(4C 원칙을 지킬 것).
4C : Correct(정확), Clear(명확), Concise(간결), Complete(완전)
- 3) 품질시스템문서 작성시 작업의 범위에 따른 책임과 권한을 명확히 해야 한다.

※기록의 필요성

- 1) 기업이 도덕성과 윤리성 확보
- 2) 기록을 통한 기술축적
- 3) 품질경영을 위한 근거 제공

(3) 시행단계

먼저 작성된 품질규정들을 시행하기 전에 관련된 전사원들에게 교육을 시킨 후에 문서화된 품질시스템(품질매뉴얼 혹은 절차서, 지침서)을 현장에 적용하여 적당한 기간동안 실행한다. 업무수행중 비효율적이거나 예기치 못한 문제가 발생하거나 좋은 제안이 제기되었을 때, 또 고객이 어떤 조치의 필요성을 제기할 때 이 사항들을 기록하여 개선을 위한 자료로 관리한다.

(4) 개선단계

앞서 제기된 문제점 분석을 통하여 개선대책을 마련하

고, 이를 문서에 반영함으로써 품질시스템에 대한 유효성을 보장하여야 한다. 품질활동이 절차를 따라 수행되고 있는지, 절차가 제대로 지켜지지 않는다면 품질시스템에 문제가 있는지, 아니면 또 다른 무슨 문제가 있는지를 파악한다. 이는 내부품질감사를 통해 파악하는데 기업의 특성과 규모에 따라 다르겠지만 적어도 4개월 정도 품질시스템을 적용한 뒤에 시행하는 것이 좋다. 품질감사의 결과는 반드시 경영자에 의해 검토되어야 하고 감사결과를 바탕으로 부적합사항은 시정조치함으로써 품질개선을 지속적으로 개선해 나간다.

품질시스템 구축의 목적은 기업활동이 관리 가능한 방식으로 운영되도록 하고, 다양한 활동을 책임지고 있는 조직의 구성원들이 자신의 역할과 책임을 인식하고 이해하도록 하기 위함이다. 따라서 품질시스템 문서는 언제, 어디서, 어떻게 그 업무가 행해져야 하는가를 쉽게 파악할 수 있도록 간략하면서도 일상적으로 사용되는 쉬운 용어로 만들어져야 한다.

라. 품질경영의 기본적 성공요소

품질경영은 경영자의 리더십을 기반으로 하여 조직구성원이 합리적 관리방식과 과학적 품질관리기법을 활용하여 조직내 모든 절차를 표준화하고 지속적으로 개선함으로써 고객만족을 달성하며 궁극적으로 조직의 장기적인 성장을 추구하는 경영시스템으로서 이것을 성공적으로 수행하기 위해서는 다음과 같은 기본요소가 전제되어야 한다.

첫째, 경영자의 의식개혁이다. 경영자의 품질에 대한 자각과 폭넓은 합의도출 없이는 품질경영체제가 구축될 수 없다. 눈앞의 이익을 위해서는 품질을 어느 정도 희생해도 된다는 기존의 사고방식으로부터 빨리 벗어나야 한다. 그리고 경영자는 내부고객인 종업원을 만족시켜줄 의무가 있다. 종업원들이 자신의 일에 대해 긍지와 자부심을 가질 수 있도록 정확한 정보와 품질향상을 위해 필요한 기술과 지식과 권한을 제공해야 한다. 중소기업의

경우 경영자는 더욱이 과거의 권위주의적인 관리자 형태로부터 혁신적인 리더로 변신하여야 한다. 혁신의 리더는 깊이 있는 협력자이자 헌신적인 지원자이다. 그렇게 함으로써 조직 구성원 개인의 잠재력이 충분히 발휘될 수 있도록 노력해야 한다.

둘째, 품질과 서비스와 고객만족에 대한 개념정립이 필요하다. 품질과 서비스는 이제 별개의 것이 아닌 하나의 문제인 것이다. 톰 피터스는 미국의 우수기업은 자신의 업종이 무엇이든 간에 모두가 스스로를 서비스 업체라고 규정하고 있다고 지적하였다.²¹⁾ 이는 서비스가 이제 서빙(서비스 행하기)의 개념으로 바뀌고 있음을 말해주는 것으로 고객에게 친절한 웃음을 보이면 된다는 기존의 폭 좁은 개념이 아닌 '총체적 서비스' 개념으로 확대되고 있다. 이 개념은 '모든' 개개인의 업무가 고객 또는 그 고객을 대하는 종업원에게 가치를 더 해 준다는 것이다. 즉 품질과 서비스가 하나의 개념으로 융합해서 '총체적 품질서비스' 개념으로 발전되고 있다.²²⁾

셋째, 교육과 훈련을 통한 원활한 의사소통 체계를 구축해야 한다. 먼저 경영자가 품질경영에 관한 의지를 가져야 함은 물론 전 종업원들에게 품질경영에 대한 마인드가 조성되도록 해야 하는데 이를 위해서는 전 종업원에 대한 품질교육이 전제되어야 한다. 교육은 품질전문가나 품질경영에 대한 지식을 가진 경영자에 의해 수행되도록 해야 하며 품질교육을 통하여 '왜' 품질 경영을 해야 하는지를 인식시키고 품질경영을 위해서 자신이 해야 할 일이 무엇인지를 명확히 인지할 수 있도록 해야 한다. 품질경영을 한다고 해서 한번에 너무 많은 것을 요구한다면 어느 것도 제대로 이룰 수 없다는 사실도 인정해야 한다. 중소·시공업체의 경우를 보면 대개 경영자와 종업원간에 의사소통이 안 되는 경우가 많다. 이것은 경영자의 권위주의적인 태도에서 비롯될 수도 있겠지만 그것보다 더 중요한 것은 커뮤니케이션을 위한 통로, 즉 교육훈련이 없

기 때문이다. 업무에 관련된 일은 모두 현장종업원의 경험에만 맡기고 더 이상 관심을 가지지 않기 때문이다. 종업원의 현장경험이 과연 타당한 것인지 그 방법 외에 다른 방법은 없는지를 확인하기 위해서는 항상 원활한 의사소통 체계를 갖춰야 하는데 이것은 교육훈련을 통해서 이루어지는 것이 타당하다고 하겠다. 품질경영에 있어 중요한 것은 품질개선 활동에 있다. 경영자는 종업원의 품질개선활동을 적극추진하여야 하며 제안된 내용에 대해서는 이에 합당한 보상을 반드시 해 주어야 한다.

넷째, 프로세서 경영을 통한 점진적 개선이 유지되도록 한다. 품질경영의 기본적 가정은 모든 제품이나 서비스는 프로세스의 결과에 의해 나타나기 때문에 제품이나 서비스의 품질을 향상시키기 위해서는 우선 프로세스의 개선이 중요하다는 데서 출발한다. 프로세스 경영이란 ① 결과를 이루기 위한 조직의 노력이며 ② 종업원 모두의 노력과 협력이며 ③ 경쟁기업보다 프로세스 우위를 점하게 하는 경영을 말한다. 프로세스에 의한 경영은 기업이 먼저 목표를 세우고 이 목표를 달성하기 위해 구체적인 이행 계획을 세우고, 이 계획이 만족할 만한 성과를 이루는지에 대한 평가를 위해 측정기준을 설정하고 이 계획을 직접 현장에 실행하여 그 결과를 평가하여 만족스럽지 못한 결과를 얻었다면 이에 따르는 체계적인 분석을 통해 원인을 제거해야만 한다.²³⁾

다섯째, 품질경영성과는 측정되어야 한다. "측정할 수 없으면 관리할 수 없다"라는 말이 있는데 이것은 기업이 끊임없는 개선의 결과로 발생한 시스템의 결과를 모니터링하고, 통제하며, 개선하기 위하여 측정기준을 반드시 보아야 한다는 뜻이다. 품질경영을 추진하고 난 후의 결과는 여러 가지 형태로 나타나게 되는데 품질경영추진 성과를 평가받는 방법으로는 외부의 품질경영상에 도전해보는 것도 하나의 방법이 될 수 있다. 그러나 수상제도에 매년 도전하는 것은 시간적으로나 경제적으로 불가능

21) 삼일회계법인편, 『중소기업의 성공조건』, 김영사, 1993

22) 칼 알브레히트(유동근 옮김), 『서비스 품질관리』, 세종서적, 1994

23) 이상문, 『총체적 품질경영과 리더십』, 형설출판사, 1998

하다. 따라서 품질경영을 추진하는 조직은 품질경영의 효율을 높이기 위해서는 내부평가를 정기적으로 실시하는 것이 바람직하는데 중소기업의 경우는 직접 경영자가 내부감사를 실시하거나 타 중소기업 경영자와 상호교차 감사를 수행함으로써 평가결과에 대한 객관화를 유지할 수 있다.

마지막으로 문제의 정확한 파악과 분석을 위한 기본적인 개선기법을 이해하고 적용하여야 한다. 이 개선기법은 크게 산술적 기법과 서술적 기법의 두 가지로 분류될 수 있다. 먼저 산술적 기법으로는 현장에서 쉽게 사용되고 있는 QC 7가지 도구로서 파레토 그림, 특성요인도, 그래프(관리도 포함), 체크시트, 산점도, 층별, 히스토그램 등이 있는데, 이 기법들은 PC에서 누구나 쉽게 사용할 수 있도록 이미 프로그램으로 개발되어 있다. 다음으로 산술적·통계적 개념이 아닌 질적인 데이터를 관리할 때 사용되는 서술적 기법으로는 PDCA사이클, 디플로이먼트(Deployment)차트, 노미널 그룹(Nominal Grouping), 브레인 스토밍(Brainstorming)이 있으며 이밖에도 품질기능전개(QFD), 다구찌 방법 그리고 벤치마킹 등을 예로 들 수 있다.

5. 맺는 말

— 품질경영의 성공을 위하여 —

품질시스템은 결국은 조직구성원들에 의해 운영되는 것이므로 조직의 성공여부는 품질시스템을 준수하고자 하는 구성원들의 열의에 좌우된다고 할 수 있다. 먼저 조직구성원은 업무를 문서화된 절차에 따라 수행하겠다는 의지를 가져야 하며, 일에 대하여 프로정신과 함께 책임 의식을 가져야 한다. 스스로를 패배자라고 생각하는 의식과 사회로부터 소외되었다고 생각하는 일부 현장근로자의 잘못된 사고방식은 우리 사회로부터 빨리 추방되어야 하며, 경영자(관리자) 역시 사고에 일대 전환이 필요하다. 미국의 피터 드러커(P.F.Drucker)교수는 “미국

기업이 하고 있는 일 가운데 30% 정도는 버려야 할 일인데도 불구하고 쓸데없이 계속 매달리고 있다”고 주장하고 있다. 경영자(관리자)는 조직이 할 수 있는 일의 능력한계를 파악해야 한다. 지나친 양적 업무중심과 즉흥적인 업무지시는 업무의 효율성을 떨어뜨리며 종업원들로 하여금 냉소주의에 빠져들게 할 수 있다. 품질시스템의 활용은 바로 이런 문제점을 파악하고 예방할 수 있다는 사실이다. 품질시스템에 의해 모든 일이 계획될 때 일에 대한 객관성과 투명성이 보장되며, 또 책임과 권한의 명확화로 작업자는 자신이 해야 할 일이 무엇인지를 알 수 있다. 관리자 역시 품질시스템을 통하여 관리 포인트에 대한 문제점을 쉽게 파악할 수 있으므로 상황변화에 대한 신속한 대응이 가능하다.

그 동안 경영기법들이 많이 나왔고 또 새로운 기법들이 계속 나올 것이다. 이때마다 “경영자들은 15세 소녀와 같이 유행에 민감해서 다른 회사들이 새로운 경영혁신을 사용하는 것을 보면 이를 곧바로 자기회사에 적용하고 싶어진다”고 하는 피터 드러커의 말대로 새로운 기법에 대한 유혹에 빠져들기 쉽다. 소화제를 머리 아픈데 쓸 수 없듯이 기업마다 추구하는 목적과 당면한 문제점, 그리고 내부능력과 조건이 다르므로(혹은 같더라도) 만병통치약 같은 경영혁신 기법은 없다. 따라서 경영자는 경영기법에 대한 선택에 보다 세심한 주의를 기울여야만 한다.

품질시스템이 기업을 망치는 독이 되느냐, 아니면 흥하게 하는 촉매가 되느냐 하는 것은 그 기업이 품질시스템을 어떻게 수립하고, 어떻게 운영하는가에 달려 있다. 그러므로 현실과 동떨어진 이상적인 품질시스템을 구축 운영한다면, 그 기업의 미래는 결코 보장받을 수 없다는 사실이다. 품질시스템의 진정한 가치는 시스템이 구축에 맞게 잘 갖춰진 것 그 자체보다 시스템에 대한 지속적인 개선이 어떻게 보장되며 어떻게 운영이 되는가에 있으며, 또 기업경영의 성패가 여기에 달려 있다는 것을 명심해야 하겠다. ☒