

應用論文

품질시스템에 의한 품질리더십과 기업성과 간의 인과관계모형: 중국 동북제조기업 중심으로

*강 병 서, **안 민 섭

*경희대학교 경영학부 교수, **경희대학교 대학원 경영학과 박사과정

The Causal Model of Quality Leadership and Business Performance by
Quality System for Manufacturing Companies of the North-east China

*Byung-Suh Kang, **An Min Xie

Abstract

The purpose of this study is to analyse the effectiveness of Quality Leadership on the Business Performance through Quality System for Manufacturing Companies in the North-east China, and research into the model of Quality Leadership is related with the Business Performance. A new questionnaire of QM based on Conti's Quality System thesis, was developed and tested. A statistical analysis of data was collected from Manufacturing Firms in the North-east China.

As a result, Quality Leadership is the important drivers of Total Quality Management, and is related with the Quality System. Then, the Quality System is directly related with Process, and Process is also related with the Product Quality and the Business Performance. Of course, the Product Quality is directly related with the Business Performance in the end.

1. 서 론

산업발전의 급격한 발전에 따라 지금처럼 제품과 서비스의 품질이 큰 비중을 차지하는 시대는 일찍이 없었다. 특히 공해, 환경문제 등 사회발전을 저해하는 제반요소의 증가와 소비자의 생활과 직접 관련되는 각 분야의 잦은 사고는 제품개발, 생산 또는 출하단계

에서 미리 불량 예방을 중요시하는 품질시스템인식을 필요로 하게 되었다. 아울러 품질의 정의도 생산자의 입장에서가 아닌 소비자의 관점에서 보는 것이 주종을 이룰 정도로 품질의 개념이 확대되고 있다. 그것은 이제 품질은 생산자가 아닌 소비자의 욕구를 충족시켜야만 하기 때문이다. 즉 기업은 소비자 지향적 이어야한다는 얘기다. 이러한 품질경

영은 과거의 통계적 기법 위주의 품질관리 기능만으로는 한계에 이르게 만들었고 최고 경영자뿐만 아니라 조직 내의 모든 부서가 합심하여 소비자의 욕구를 만족시킬 수 있도록 직무를 설계, 추진하는 품질시스템적인 품질경영의 필요성을 요구하기에 이르렀다.

중국은 1978년부터 개혁개방을 시작하였으며 짧은 기간 내에 눈부신 경제성장률을 제시함으로써 세계의 주목을 받아왔다. 1989년 천안문사태라는 정치·사회적 진통을 겪는 가운데서도 경제개혁과 대외개방의 속도를 늦추지 않았다. 1990년대에 들어서면서 과감한 대외무역체제 개혁과 수출드라이브 정책은 저임금 노동력에 바탕을 둔 중국 상품들의 수출경쟁력 신장에 상당한 가속력을 제공하고 있다.

이처럼 중국은 지속적으로 대외개방정책을 확대하면서 품질관리에 대한 필요성이 날로 커지기 시작했다. 그러나 중국은 장기간 시장의 공급이 수요를 만족시키지 못하는 특수한 시장환경으로 인하여 기업의 품질관리에 대한 중시도가 매우 저조한 현상을 보여왔다. 50여 년 간의 사회주의 계획경제체제는 기업들로 하여금 중앙정부가 지시하는 생산량 임무완성에만 치중하게 하였고 품질관리에 대한 인식은 미흡하였다. 또한 계획경제체제는 모든 물품이 개인의 선택이나 수요에 의한 것이 아니고 중앙정부로부터 실시되는 균일한 배급제로 전달되었기에 근본적으로 고객에 대한 개념조차 확립되어 있지 않았다.

현재 중국정부는 중국기업의 경우 품질경영활동이 부진한 근본적인 원인은 기업 리더들의 품질경영에 대한 이해부족이라고 분석하고 품질경영활동이 향후 중국기업의 경쟁력제고에 절대적으로 필요하다는 판단아래

‘지속적으로 의식개혁을 진행함으로써 품질 의식을 높이라’고 강력하게 지시하고 있다 (質量萬里行, 1998). 그러나 중국의 대다수 기업에서는 품질경영활동이 생산현장에서만 지역적으로 이루어지는 활동이라는 인식을 가지고 있었으며 설사 품질경영활동이 기업의 경쟁전략무기로 필수적이라는 생각을 갖고 있다 하더라도 어떻게 추진해야 할지에 대한 연구는 미비한 상태이다. 중국정부의 품질경영에 대한 엄격한 요구에도 불구하고 중국의 기업들은 품질경영을 의식개혁을 위한 정신적 차원에서의 일종 운동으로만 이해하고 있는 것이 보편적인 기업풍토이며 기업의 경쟁력제고를 위한 효과적인 도구로 제대로 활용하지 못하고 있는 실정이다.

21세기에 진입하면서 오래 전부터 거론되었던 중국의 WTO 가입이 확정될 경우 이로부터 맞이하게 될 중국의 변화는 가히 획기적 일 것이다. 우선 기존의 무역장벽이 무너지고 개인사업부문의 무역기능이 보다 활성화 될 것이다. 아울러 시장경제를 중심으로 기업의 자율경영의 범위는 더욱 확대 될 것으로 보이며 과거 저가상품에 의존한 시장확대 전략으로부터 “품질로 이기는” 시장확보전략으로 전환되어야만 살아 남을 수 있다는 인식이 보편화되고 있다. 이에 따라 품질경영에 대한 필요성이 날로 커질 수밖에 없다.

중국은 일찍 80년대 말부터 국제무역체제의 관행에 부합하는 “과학적 대외무역체제를 구축”하는데 심혈을 기울여왔다. 1992년 중국은 “대외경제무역기업 경영메커니즘 전환 실시세칙”을 제정하고 10개의 목표를 설정하였는데, 이는 과거의 계획경제 체제적 비효율적인 경영관행을 타파하고 품질관리에 대

한 중요성을 크게 부각시켜 세계무역환경에 대응할 수 있는 기업경영체제를 정착시키려는 기업내의 개혁으로 분석되었다(中國對外經濟貿易年鑑, 1993). 그러나 중국은 아직도 잔존해 있는 경직성이 강한 기존의 체제 등의 요소로 인해 서방의 선진적인 품질경영을 적용함에 있어서 많은 문제점에 봉착하게 하였으며 아울러 예기한 성과를 이룰 수 없게 만들었다.

또한 중국제조기업에서 품질에 관한 전통적인 정의는 제품과 제조를 중심으로 규정되어 제조품질 및 검사품질 등이 중심이 되었고, 이러한 이유 때문에 지금까지는 품질문제가 생산현장에서 공학적인 기술문제로 취급됨으로써 관리적 측면에서는 한계에 부딪칠 수밖에 없었다. 즉, 현재 중국에서 품질경영에 관한 연구는 불량률, 재작업 비용, 폐기 처분 비용 등 통계적인 접근이 주류를 이루고 있으며, 최고경영자의 품질리더십, 종업원 태도, 품질인프라, 인적자원관리와 같은 조직적인 품질경영에 관한 연구는 거의 백지상태에 머물러 있다. 그러나 개혁개방이 심화됨에 따라 중국 기업들은 모든 분야에서 갈수록 세계적 수준에 척도를 맞추어야 하는 형세로 바뀌고 있다. 아울러 제품의 품질문제는 과거 어느 기업에만 국한되었던 과제가 아니라 전 기업 모두가 중시하고 추진해야 하는 일상문제로 부상하게 되었다. 특히 제품 품질을 결정하는 가장 중요한 요인은 인간에 있다는데 착안점이 귀결되면서 기업 최고경영층 리더십의 품질몰입이 큰 속제로 부각되었다. 그러므로 중국기업들은 최고경영층의 품질리더십 역할을 인식하고 아울러 최고경영층의 품질몰입이 품질시스템을 통하여 기업성과에 기여하는 영향에 대한 체계적인

연구를 전개하여야 한다.

따라서 본 연구에서는 중국 제조기업에 있어서 최고경영층의 품질리더십이 품질시스템을 통하여 기업성과에 미치는 영향에 대해 실증적인 분석을 하고, 품질리더십과 기업성과 사이에 품질시스템의 역할을 설명하는 통합적인 모형을 개발하고자 한다.

2. 이론적 고찰

2.1 품질시스템

기업에 있어서 품질시스템은 고객만족 목표를 위해서 여러 구성요소들이 상호연관성을 가지고 수행하는 유기체라고 할 수 있다. 품질시스템이 유기적으로 작동하려면, 품질시스템의 필수적인 요소가 필요하며, 만약 이러한 요소들에 결함이 있다면 조직에서의 품질시스템은 실패할 것이다. 품질시스템을 구성하고 있는 주요 성분을 모형으로 나타내기란 매우 어려운 일이다.

한편 품질시스템은 품질 사명의 달성에 기여하는 요소를 통합하는 조직의 하부 시스템이다(Conti, 1993). 여기서 하부시스템이란 지속적인 품질개선과 성과달성에 중요한 역할을 하는 전체적인 구조 즉 기술적, 관리적인 요소를 의미한다. 또한 품질시스템은 기업의 목적을 달성하기 위하여 협력하는 상호 의존적 복수의 독립된 구성 요소의 결합이다. 그러므로 품질시스템은 각 구성 요소들의 공동적인 목표를 위하여 협력하는 것이 필수적이다(강현수, 1998).

본 연구에서 품질시스템이란 품질경영을

제대로 실행하기 위해 제품과 서비스의 품질에 영향을 미치는 모든 조직구조, 책임, 권한, 프로세스, 자원 등에 관한 유기적인 통합체라고 정의한다. 아울러 고객에게 제공되는 제품과 서비스에 직접적인 영향을 미치는 업무절차 뿐만 아니라 전반적인 관련 제도를 말한다. 품질시스템의 구성을 관리적 측면에서는 종업원의 태도, 품질인프라, 인적자원능력 등의 3가지 요소로 볼 수 있으며(Conti, 1993), 이와 같은 요소의 최적화를 위해서는 종업원과 부서의 책임과 권한을 명료하게 정의하고, 종업원의 업무에 적합한 훈련을 시행하며, 품질에 영향을 미치는 업무가 무엇인지 파악하여 통제하는 것이 중요하다.

따라서 품질시스템은 결함이 없이 모든 잠재 고객의 기대를 충족시키는 하나의 조직시스템(Tobin, 1990)이라고 할 수 있으며 품질시스템이 원활하게 작동하기 위한 조건으로 고객중심의 사고, 리더십 역할강조, 종업원 참가 등을 중요시하고 있다(Easton, 1993).

2.2 기업성과

품질경영은 품질을 통한 경쟁우위 확보와 고객만족, 인간성존중, 사회에 공헌 등 최고경영자의 관심아래 기업의 경쟁력을 키워감으로서 기업의 장기적인 성장을 추구한다. 그러나 기업이 경영성과를 성공적으로 추진하기 위해서 수행하여야 하는 주요 활동에 대해서 여러 연구자들의 차이점이 보이고 있다.

Bemowski (1995)가 3,000개의 제조업체를 대상으로 조사한 바에 따르면, 품질경영활동의 실행으로 인한 효과는 종업원들의 직무만족도 향상, 품질개선, 생산성 향상, 납기개선,

시장점유율과 고객 만족도 향상, 경영성과의 개선으로 나타났다. Tamimi et al.(1995)은 소비자 측면에서 경쟁자와 비교한 고객 유지율, 제품 측면에서 제품명세서와의 일치정도를 나타내는 재작업빈도, 제품의 속성에 기초하여 경쟁자와 비교한 제품/서비스의 속성 및 특징을 측정하여 품질의 경영성과를 평가하였다. Ahire (1996)등은 다른 기업제품과 비교한 자사 제품의 성능, 신뢰성, 제품명세서에 대한 일치성, 내구성, 폐기비율 및 재작업비율을 통해 품질의 경영성과를 측정하였다.

한편 American Quality Foundation and Ernest & Young (1992)에서는 기업성과에 영향을 미치는 품질경영업무를 조사하였다. 이 글에서는 품질경영업무에 대해 광범위하게 연구하였다. 연구의 목적은 첫째, 개별적인 품질경영업무가 이익, 생산성 및 품질에 미치는 영향력을 파악하고 둘째, 개선에 중요한 품질경영업무들의 상호작용을 더 잘 이해하기 위한 인과형 모형을 구축하는 것이었다.

이 연구 결과는 각 기업이 자사의 성과 상태를 상, 중, 하로 확인한 후, 개선하는데 필요한 특성 및 활동들로 파악할 수 있는 형태로 제시되고 있다. 연구에서 나타난 중요한 결과에 대한 요약은 다음과 같다. 그것은 프로세스 업무개선, 전략적인 계획 전개, 공급자 인증 프로그램 등 세 가지 관리업무이다. 프로세스 업무개선은 수익성, 생산성 및 품질에 큰 영향을 미치며 생산성에는 더 큰 영향을 미친다. 전략적인 계획 전개는 수익성, 생산성과 품질에 영향을 미치며, 전략적 계획전개가 최상의 성과를 거두기 위해서는 중간관리자가 전략을 이해해야 한다. 공급자 인증 프로그램은 생산성과 품질에 큰 영향을

미친다.

또한 GAO모형에서는 기업성과를 향상시키는데 기여한 6가지의 공통적인 품질경영의 특징을 조사하였다. 첫째, 기업의 초점이 고객의 품질 요구를 만족시키는데 맞춘다. 둘째, 최고경영층의 가치를 전 기업에 파급시키는데 앞장선다. 셋째, 종업원들에게 모든 중요한 프로세스를 지속적으로 개선하도록 요구하며 동시에 권한을 위임한다. 넷째, 관리층은 융통성 있고 반응적인 기업문화를 조성한다. 다섯째, 관리시스템을 개선하는데 공급자와 파트너십을 활용한다. 여섯째, 품질을 개선하는데 공급자와 파트너십을 활용한다.

품질경영(Quality Management)은 1980년대 중반이후 기업경영의 전략적인 이슈로 등장하면서 각국 학자들에 의해 많은 연구가 진행되어 왔다. 1984년도까지 미국 제조기업의 최우선 전략 중에는 품질개선이 포함되지 않았으나, 1986년 이후로 품질관련 전략들이 기업의 최우선전략으로 설정되고 있다(Adam, 1994). 이와 같이 품질경영은 제조기업이 반드시 달성해야 할 중요한 문제로 대두되고 있는 것이다. 품질경영활동과 기업성과에 있어서 최고경영자의 능동적인 참여가 필요하며, 최고경영자의 이러한 노력이 성공의 주요 결정요인이라고 할 수 있다. 그러나 지금까지 구체적으로 품질리더십과 기업성과에 있어서 종업원 태도, 품질인프라, 인적자원관리, 프로세스 등의 품질경영활동 매개변수의 역할에 관한 실증적인 분석은 되어 있지 않은 상태이다.

따라서 본 연구에서 품질리더십이 품질시스템을 통하여 기업성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석을 하고 품질리더십과 기업성과 사이에서 품질시스템, 프로세스, 품질의

역할을 설명하는 통합적인 모형을 개발하고자 한다. 다음 장에서는 기존의 연구를 토대로 연구가설과 연구모형을 제시하기로 한다.

3. 연구가설과 연구모형

3.1 연구가설

3.1.1 품질리더십과 품질시스템의 관계

품질리더십은 새로운 환경 속에서 조직이 살아남고 경쟁력을 가지기 위한 변화를 촉진시키는데 절실히 요청된다(Strebel,1996). 말콤 볼드리지상의 평가지침은 기업의 최고경영층의 역할을 아주 강조하여 '품질에 대한 가치와 열망의 강화는 조직원들의 상당한 참여와 몰입이 필요하므로 최고경영층은 명확한 품질리더십을 창조해야 하며, 이를 위해 전략수립, 시스템 창조, 품질의 탁월성 성취 방법의 창안에 적극 참여해야 한다'고 규정하고 있다. 이러한 규정에서도 알 수 있듯이 기업에서의 품질문화를 정착시키려면 최고경영층이 핵심적인 역할을 수행해야 하는데, 그 이유는 최고경영층이 품질전략을 수립하고, 품질목표를 설정하며, 품질목표를 수행하는 과정에서 자원을 분배하기 때문이다(김기영외,1999). 또한 최고경영층은 품질시스템을 구축하고 관리하며 아울러 최고경영층은 품질시스템에 대한 책임을 진다(Conti,1993).

Deming은 최고경영층이 종업원에게 강요보다는 신뢰와 리더십을 통하여 동기부여 하여야 한다고 말하였다. 또한 최고경영자는 종업원을 하나의 수단으로만 인식 할 것이 아니라 종업원의 자존심을 빼앗는 시스템의 장벽을 없애주어야 한다고 주장했다(김기영

외,1999). 또한 최고경영층 지속적인 품질개선을 위하여 품질원인을 진단하고, 품질을 개선하여 목표를 달성할 수 있도록 필요한 자원을 지원하고, 종업원 대해 품질교육을 실시하고, 동기를 부여한다(Juran,1989).

이상의 연구들에서 알 수 있는 바와 같이 품질리더십은 종업원 태도, 품질인프라, 인적자원관리 등 품질시스템 구성요소에 영향력이 있다고 할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1-1 품질리더십은 종업원의 태도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 품질리더십은 품질인프라에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3 품질리더십은 인적자원관리에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.1.2 품질시스템과 프로세스의 관계

프로세스는 고객만족을 궁극적인 목적으로 조직구성원들이 공동 창조하는 과업의 총합을 의미한다(Haumer, 1997). 품질경영의 기본은 지속적인 프로세스 개선에 있다. 이것은 끊임없이 최적의 방법을 찾는 것을 의미한다(Hunt, 1993). 또 품질시스템은 문서화가 잘 되어 있고, 기술과 경영이 통합되어 있으며, 모든 인적자원과 기계, 그리고 정보를 통합하여 저비용으로 고객의 만족을 보장할 수 있는 최선의 방법이다(Feigenbaum, 1993). 그러므로 품질시스템은 프로세스에 긍정적인 영향을 가진다.

프로세스관리의 기본은 품질개선이다. 품질개선과정에서 종업원들의 자발적 참여가 중요하며(Elmuti, 1988), 품질수준이 높은 기업들은 품질수준이 낮은 기업들보다 상당한 시간을 품질개선과 관계된 교육 및 훈련에

할애하고 있다(Garvin, 1984).

특히, 미국 기업을 대상으로 한 연구에서, 프로세스 품질경영을 통해 기업은 1인당 종업원에 대한 생산성 향상과 재고량의 감소를 달성하였다(Chester, 1994). 마지막으로 인력자원관리가 프로세스에 직접적인 영향을 미친다는 전제는 여러 가지 작업을 수행할 수 있게 인적 자원을 교육시킴으로써 프로세스의 유연성을 증진시킬 수 있다는 기존 연구(Flynn et. al., 1994)에 의해 증명되고 있다.

이상의 연구를 바탕으로 할 때 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 2-1 종업원의 태도는 프로세스에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 품질인프라는 프로세스에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3 인적자원관리는 프로세스에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.1.3 프로세스와 제품품질 및 기업성과 간의 관계

프로세스는 시장과 고객의 요구에 의하여 특정 제품과 서비스를 산출하는 일련의 활동들의 집합체이다(김효석외, 1995). 또한 프로세스는 고객의 기대가 기업의 목표로 전환되고, 그리고 기업의 목표가 제품으로 전환되는 과정이다. 즉 기업의 프로세스는 고객을 위한 가치를 창출하는 과정이라고 할 수 있다. 기업은 프로세스에 의해서 고객의 기대를 창출하고, 기업목표의 목표를 실천한다. 아울러 고객의 기대와 제품가치의 동일성을 추구하며 고객 만족의 극대화를 실현한다(Conti,1993). 그러므로 프로세스는 기업성과에 직접적인 영향을 가진다.

마지막으로 American Quality Foundation

and Ernest & Young (1992)에서는 기업성과에 영향을 미치는 품질경영업무를 조사하였다. 이 연구결과에서는 프로세스는 제품품질, 수익성 및 생산성에 큰 영향을 미친다고 밝혔다. 이상의 연구를 바탕으로 할 때 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 3-1 프로세스는 제품품질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2 프로세스는 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.1.4 제품품질과 기업성과간의 관계

전사적 품질경영 이론에 깔려 있는 근본적인 철학은 품질향상이 고객의 만족도를 향상시키고, 조직의 위치를 고양시켜 주어, 그 기업의 경쟁력을 높여 준다는 사실이다(원석희, 1998). 또한 경쟁우위를 달성하는데 있어서 품질이 미치는 영향은 1980대부터 나타난 여러 연구결과에서 제시되었고, Strategic Planning Institute (1986)는 제품의 품질이 기업성과에 미치는 연구결과를 다음과 같이 제시하였다.

첫째, 제품의 품질은 수익성(profitability)에 가장 중요한 영향을 미치는 요인이다.

둘째, 높은 품질의 제품과 서비스를 제공하는 기업은 시장에 조기 진입할 수 있을 뿐만 아니라 시장 점유율을 확대할 수 있다.

셋째, 어떠한 제품이나 어떠한 시장상황에서도 품질은 투자수익률을 높이는데 결정적인 역할을 한다.

넷째, 품질향상 전략을 실시함으로써 단기 간 수익이 감소할 수 있지만 언제나 시장점유율 확대를 도모할 수 있다.

다섯째, 높은 품질을 생산함으로써 항상 프리미엄 가격을 책정할 수 있다.

또한 경쟁우위는 고객의 기대수준에 부응하거나 그 이상을 실현함으로써 얻어질 수 있으며, 이를 위해서는 기업들이 경쟁자와 차별화할 수 있는 요인을 갖추어야 한다. 이러한 요인들은 품질과 매우 밀접한 관계를 갖고 있을 뿐만 아니라 품질을 토대로 해야만 이루어질 수 있다.

이러한 측면에서 고찰할 때 제품 및 서비스품질은 경쟁우위를 차지하여 기업성과 및 고객 만족도를 높이는데 기여한다.

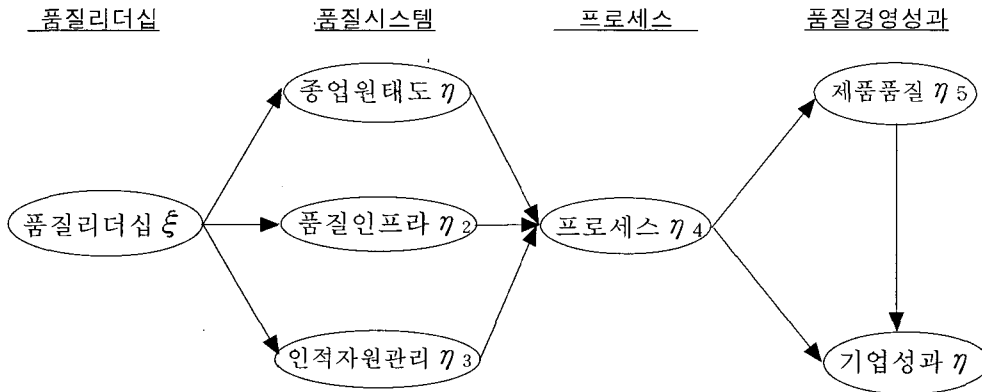
또한 품질의 향상과 고객만족도는 긍정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 품질과 경영성과와의 실증적인 연구를 보면, 품질이 우수한 기업이 다른 경쟁사에 비해 더 많은 경영이익을 가져다준다(Sullivan, 1986). 이것을 바탕으로 하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 4-1 제품품질은 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

이상의 연구가설을 바탕으로 나타낸 매개변수의 인과관계와 연구모형은 다음과 같다.

3.2 연구모형

기업에 있어서 품질리더십은 실질적인 결과를 초래하는 무형의 자산이다. Motorola사의 전 사장인 Bob Garlin은 “품질이 보장되면 재무적인 성과는 자연스럽게 뒤따른다”고 주장하면서 모든 중역회의의 첫 번째 의제로 “품질”을 정례화할 것을 지시했고 그의 이러한 품질리더십 덕분에 Motorola사는 말콤 볼드리지 품질상을 수상했다(Dean et al., 1994). 이와 같이 품질에 대해 설명하는 많은 학자들은 “품질 리더십이 없으면 품질경영의 아무 것도 얻을 수 없으며, 품질 리더십을 관리하지 않으면 품질과 생산성은 얻을



<그림 1> 연구모형

수 없다”고 지적한다(Goetsch et al., 1996).

中國改革開放의 深化에 따라, 중국 내 기업에서 품질리더십이 품질시스템을 통하여 기업성과에 미치는 영향을 점차 인식하고 있지만, 이 면에 대한 구체적인 연구는 아직 거의 없는 상태이다. 그럼에도 불구하고 현재 중국기업들은 지속적으로 품질향상을 위해 많은 인력 및 재력을 투입하고 있는 상태이다. 그러므로 중국 내 기업에서 최고경영층의 품질리더십과 품질경영의 성과 사이에서 품질시스템의 역할을 설명하는 통합적인 모형의 개발은 시급한 상황이다.

본 연구에서는 Flynn(1994), Black(1996), Ahire(1996)등이 제시한 품질경영 성공요인, 강병서(1999)등이 제시한 시스템적인 접근에 의한 품질경영모형, 그리고 말콤 볼드리지 모형의 7개 범주를 참고하고, Conti(1993)의 품질시스템이론을 근거로 최고경영층의 품질리더십과 기업성과간의 품질시스템요인을 추출하였다. 이러한 과정은 연구항목에 대한 내용타당성을 확보하는 과정이라 할 수 있

다.

기업의 품질경영은 품질경영 원천, 품질경영활동, 품질경영의 성과 등의 함축적인 관계로 나타낼 수 있다. 품질경영의 원천은 품질리더십, 조직문화로 이루어진다(강병서,1999). 따라서 본 연구에서는 최고경영층의 품질리더십과 品質經營成果 사이에 품질시스템의 역할을 설명하는 통합적인 모형을 개발하는데 초점을 두었으며 기업에서 품질시스템의 구성요소는 종업원 태도, 품질인프라 및 인적자원관리로 선정하였다. 그러므로 이러한 틀의 연구모형은 <그림 1>과 같이 나타낼 수 있다.

위의 연구모형에 근거하여, 인과관계를 구조방정식 모형(SEM: Structural Equation Model)으로 나타내면 다음과 같다.

$$\eta_1 = \gamma_{11} \cdot \xi_1 + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \gamma_{21} \cdot \xi_1 + \zeta_2$$

$$\eta_3 = \gamma_{31} \cdot \xi_1 + \zeta_3$$

$$\eta_4 = \beta_{41} \cdot \eta_1 + \beta_{42} \cdot \eta_2 + \beta_{43} \cdot \eta_3 + \zeta_4$$

$$\eta_5 = \beta_{54} \cdot \eta_4 + \zeta_5$$

$$\eta_6 = \beta_{64} \cdot \eta_4 + \beta_{65} \cdot \eta_5 + \zeta_6$$

여기서,

ξ_1 = 품질리더십

η_1 = 종업원 태도

η_2 = 품질인프라

η_3 = 인적자원능력

η_4 = 프로세스

η_5 = 품질

η_6 = 기업성과

그리고, 여기서 γ, β 는 측정되는 모수를 나타내며, ζ 는 잔차를 의미한다.

다음에는 본 연구의 표본설계에 대하여 정리하겠다.

3.3 표본설계

본 연구에서 사용한 설문내용은 기존 연구에 대한 문헌적 조사를 통하여 도출된 개념을 구체화시킨 요인들을 중심으로 기본적인 틀을 구성하였다. 따라서 이들 확정된 요인들이 어느 정도 유의성을 가질 것인지를 확인하기 위하여 수정 및 보완이 이루어졌다. 그 수정 및 보완과정은 구체적으로 품질경영에 대한 기존연구에서 사용되었던 설문내용에 대한 검토과정을 거쳐서 이루어졌다.

본 연구의 설문내용은 크게 품질리더십, 종업원 태도, 품질인프라, 인적자원능력, 프로세스, 제품품질, 기업성과를 측정 확인하기 위하여 7개 부분으로 구성하였다. 각 개념에 측정된 항목들은 5점 척도로 측정하고 1점은

‘전혀 아니다’, 5점은 ‘매우 그렇다’로 하여 응답자들이 평가하도록 하였고, 점수의 합계가 높을수록 해당 개념의 정도가 높은 것을 의미한다. 또한 연구의 목적과 연구가설을 검증하기 위하여 본 연구에서는 연구대상의 선정을 중국 동북부지역 제조기업으로 하였다. 이들 지역에는 중국 제조기업의 밀집한 지역이며 특히 중국 개혁개방의 영향을 많이 받고 있는 지역이다. 본 연구에서 설문지의 응답자는 설문조사 성격상 응답자의 주관성이 연구결과를 왜곡시킬 수 있는 확률이 높기 때문에 이를 최소화하기 위하여 기업의 품질경영을 가장 정확하게 파악하고 있는 품질관리와 생산관리 부문의 책임관리자로 규정하였다. 또한 자료의 수집기간은 2000년 4월초부터 2000년 5월초까지로 하였다. 설문지의 수집방법은 우편 조사방법을 실시하였다. 총 700부 설문지를 배포하여 회수된 설문지 324부중 응답이 부실하여 자료로서 불충분한 설문지 114부를 제외한 총 210부를 분석의 대상으로 하였다.

3.4 변수의 조작적 정의 및 측정

품질리더십: 최고경영자의 품질리더십은 구성원들의 행동뿐만이 아니라 기업분위기에 도 영향을 준다. 따라서 기업이 품질 지향적으로 운영되기 위해서는 최고경영자가 품질 지향의 비전을 가지고 품질리더십을 발휘해야 한다.

품질개선은 기존 조직문화의 파괴까지 요구하는 경우가 많으므로 강력한 리더십을 요구한다. 리더 자신이 품질의 중요성을 인지하지 못하는 상황에서 조직전체의 품질몰입은 불가능한 것이다. 리더는 변화를 위한 비전을 제시하고 조직을 이끌어 나가든지 아니

면 주어진 위기를 이용해 조직변화를 실행해야 한다. 그러므로 품질리더십은 최고 경영자가 기업에 대한 품질중요성의公布 및 품질향상에 대한 정책과 프로그램의 실천의지에 관한 척도로, ① 고객 지향적인 품질전략 및 계획을 수립여부 ② 최고경영층이 품질에 대해 책임감을 갖는 정도 ③ 품질을 통한 혁신의지 존재여부 ④ 기업 운영에 있어서 품질 순위 ⑤ 권한위임여부 ⑥ 품질개선과정에서 최고경영층의 참여정도 등 6개 측정문항을 통하여 측정한다.

종업원 태도: 태도는 사람이 처한 환경의 어떤 국면에 대하여 행동하려 하는 개인의 감정(feelings), 사고(thoughts) 및 경향(predisposition)의 규칙성(regularities)을 말한다. 태도란 인간이 살아가면서 사고하고(thinking), 느끼며(feeling), 행동하는(behaving) 방법이라고 할 수 있다(유기현, 1998). 따라서 본 연구에서 종업원 태도의 척도측정항목은 ① 기업품질개선을 위하여 제안여부 ② 자신의 업무에 대한 책임정도 ③ 타인과의 협력정도 ④ 출근시간을 준수여부 ⑤ 기업경영방침을 준수여부 등의 5개 문항으로 이루어져 있다.

품질인프라: 품질인프라는 기업 품질경영의 무형적인 지침이라고 할 수 있다. 품질인프라는 품질경영을 제대로 실행하기 위한 제품과 서비스의 품질에 영향을 미치는 모든 조직구조, 책임, 권한, 프로세스, 자원 등에 관한 전략계획 방침이다. 여기서 품질인프라는 고객에게 제공되는 제품과 서비스에 직접적인 영향을 미치는 업무절차 뿐만 아니라 전반적인 관련 제도를 의미한다. 따라서 본 연구에서는 Conti (1993)의 품질인프라에 대한 측정항목을 수정하여 ① 품질전략계획 수

립여부 ② 품질정보 축적정도 ③ 품질보증제도 수립여부 ④ 의사소통 ⑤ 품질개선 평가제도 수립여부 ⑥ 품질개선 보상제도 수립여부 ⑦ 부서간 협력정도 등의 7개 문항으로 이루어져 있다.

인적자원관리: 인적자원은 경쟁우위를 창출하는 원천이다(Pheffer, 1994). 기업경영 중에서 사람을 대상으로 관리를 하는 것을 인적자원관리라고 부른다(유기현, 1998). 인적자원관리에서는 종업원 선발, 교육훈련, 직무이동 및 배치 등 요소가 포함되었다. 따라서 본 연구에서 인적자원관리의 척도측정항목은 ① 우수한 종업원 선발여부 ② 교육훈련 실시정도 ③ 종업원들의 이동 및 배치 합리성 ④ 종업원들의 사기를 측정하는 정도 ⑤ 종업원들의 봉급 합리성 등의 5개 문항으로 이루어져 있다.

프로세스: 프로세스는 제품품질의 원천이다(Conti, 1993). 프로세스는 고객을 위한 부가가치적인 산출물을 생산할 수 있는 환경에 사람, 재료, 방법 및 기계를 연속적으로 통합하는 과정으로 정의 할 수 있다(Tenner & DeToro, 1993). 따라서 본 연구에서 프로세스의 척도측정항목은 ① 프로세스의 유연성 존재여부 ② 제품품질이 향상되는 정도 ③ 제품원가 안정성 정도 ④ 제품납기 준수여부 등의 4개 문항으로 이루어져 있다.

제품품질: 품질이 생산자 입장에서는 성능, 디자인, 기능과 같은 제품의 설계수준에 대하여 어느 정도 적합한가를 나타내며, 동시에 고객의 욕구를 만족시킬 수 있는 제품역량을 의미한다. 또 고객관점의 가치측면에서 볼 때 품질은 고객만족이라고 할 수 있다. 여기서 가치는 제품과 서비스에 대하여 고객이 기꺼이 지불하려는 가격에서 고객이

<표 1> 표본의 일반적현황

구 분		빈 도 수	백 분 율(%)
기업형태	국내기업	99	47.10
	중외합작기업	103	49.00
	외자독자기업	8	3.80
	무응답	-	-
	계	210	100.00
ISO 9000인증	받았다	108	51.40
	못 받았다	102	48.36
	무응답자	-	-
	계	210	100.00
종업원 수	~ 1,000명 이하	151	0.72
	1,000명 이상 ~ 2,000명 이하	29	0.13
	2,000명 이상 ~ 3,000명 이하	10	0.05
	3,000명 이상 ~	20	0.10
	계	210	100.00

의도한 목표를 얼마나 잘 달성할 수 있는가에 의하여 결정되는 것을 말한다. 그러므로 품질은 적절한 비용이나 가격으로 일정한 특성을 갖춘 제품 또는 서비스를 고객에게 제공할 수 있는 가치인 것이다(강병서, 1996). 따라서 본 연구에서 제품품질의 척도측정항목은 ① 제품의 성능 ② 고객요구의 반영정도 ③ 제품의 디자인 ④ 제품품질과 품질설계계획의 일치정도 ⑤ 고객불만사항의 처리수준 ⑥ 제품의 견고성 등의 6개 문항으로 이루어져 있다.

기업성과: 모든 기업에서 성과는 기업을 존속시키거나 성공을 판가름하는 기준이 되는 역할을 하며, 따라서 이를 나타내는 성과지표는 매우 중요하다고 할 수 있다. 그러나 이에 대한 정의 및 측정 방법이 상이하여 많은 연구자들은 연구 영역별로 성과를 측정하기 위한 지표들을 개발하고 있다(Dess,

1981). 기업성과의 측정은 객관적인 측정방법을 통해 많은 선행연구에서 사용되고 있다. 그러나 객관적인 측정방법은 기업의 성과를 양적인 재료만을 분석대상으로 하기 때문에 기업의 다양한 질적 내용에 관한 올바른 정보를 얻기 어렵고 이에 따라 기업의 정확한 성과 측정이 불가능하다(이석규, 1995).

따라서 본 연구에서는 주관적인 측정방법을 개발하여, ① 회사 매출 증가여부 ② 회사 이윤 증가여부 ③ 종업원 만족여부 ④ 고객이 제품에 대하여 만족여부 ⑤ 고객이 서비스에 대하여 만족여부 등의 5개 측정문항을 통하여 기업성과를 측정기로 하였다.

4. 실증연구의 결과분석

4.1 자료수집

<표 2> 탐색적 요인분석과 신뢰성 분석결과

변수명	설문 문항수	직각회전결과 (varimax rotation)	신뢰성 분석결과	Alpha 값
품질 리더십	6	6	6	0.8032
종업원 태도	5	5	5	0.7011
품질인프라	7	5	5	0.8061
인적자원관리	5	5	5	0.7015
프로세스	4	4	4	0.7052
제품품질	6	4	4	0.7042
기업성과	5	5	5	0.9044

본 연구분석을 위해 사용된 표본은 모두 210명의 응답자를 대상으로 하였다. 다음의 <표 1>은 수집된 표본의 일반적인 현황을 나타낸 것이다.

<표 1>에서 보면, 본 연구에 이용된 210명의 응답자 중 근무 연수가 5년 이상이 208명(99%)이므로 대부분은 자신이 소속된 기업의 현황을 어느 정도 파악하고 있다고 판단할 수 있다. 또 기업형태 및 ISO9000인증 수여 여부를 살펴보면, 설문조사 응답자의 소속기업형태 및 ISO9000인증 수여상황은 균형으로 이루어졌으며, 중국동북지역 제조기업의 실정을 파악 있다고 판단한다.

4.2 표본자료의 단일차원성과 신뢰성 검증

연구모형의 분석을 통해 가설검증을 하기에 앞서 먼저 각 이론변수들의 단일 차원성을 확보하기 위해 측정변수에 대한 탐색적 요인분석을 실시하여, 부적합한

측정항목을 제거하였다. 탐색적 요인분석은 직각회전방법(varimax rotation)을 사용하였으며, 요인추출방법은 주성분분석으로 진행되었다.

그리고 본 연구에서 사용될 측정항목들에 대하여 신뢰성 검정을 실시하였다. 신뢰성(Reliability)은 동일한 개념에 대해서 반복적으로 측정했을 때 나타나는 측정값들의 분산을 의미한다. 신뢰도에는 측정의 안전성, 일관성, 예측가능성, 정확성 등의 개념이 포함되어 있다(강병서외,1998).

신뢰성 분석은 설문도구의 문항간에 얼마나 일관성을 보이는지를 살펴보는 과정으로, 신뢰성 분석을 위한 분석기법으로는 재검사법, 복수 양식법, 반분법 및 내적 일관성기법 등이 있다. 본 연구에서는 표본자료의 신뢰성을 검증하기 위하여 반복적 측정자료의 신뢰성을 나타내는 Chronbach α 값을 계산하고 사용하였다. 일반적으로 α 값이 0.7 ~ 0.9여야 만이 설문의 신뢰성이 보장되지만 새로이 개발된 설문의 경우는 0.6을 최저 허용치로 사용하기도 한다(Nunnally,1987). 최종분석 결과는 다음의 <표 2>에 정리되었다.

신뢰성 분석결과, 각 설문문항들의 신뢰도가 0.7이상인 것은 내적 일관성이 있다는 것을 나타내므로, 본 연구모형을 구성하고 있는 요인들은 모두 신뢰성이 높다고 할 수 있

<표 3> 각 구성개념별 확인요인분석 결과

구성개념	CFA이전 항목수	df	χ^2	GFI	AGFI	NFI
품질리더십	6	9	21.38	0.97	0.92	0.94
종업원 태도	5	5	16.06	0.97	0.91	0.92
품질인프라	5	5	8.03	0.99	0.96	0.98
인적자원관리	5	2	4.45	0.99	0.95	0.97
프로세스	4	2	5.51	0.99	0.94	0.96
제품품질	4	2	2.45	0.99	0.97	0.99
기업성과	5	5	8.13	0.98	0.95	0.99

다. 본 연구에서의 설문문항이 새로 개발된 점을 감안하면, 설문문항들간의 내적 일관성이 확보되었다고 할 수 있다.

4.3 확인요인분석

표본자료에 대하여 탐색적 요인분석과 신뢰성 검정을 실시한 이후, 측정항목들에 대하여 연구단위별로 측정모형을 도출하기 위하여 확인요인분석(CFA)을 실시하였다. 확인요인분석은 특정가설을 설정하고 자료에서 관찰되는 관계를 어느 정도 잘 설명하고 있는지의 정도를 나타내는 기법으로 분석과정에서 연구자는 사전지식이나 이론적인 결과를 가지고 가설형식으로 모형화하고 행렬의 일부원소의 값을 제약한다. 각 단계별로 항목 구성의 최적상태를 도출하기 위한 적합도를 평가하기 위하여 GFI(Goodness-of-Fit Index ≥ 0.90 이 바람직함), AGFI(Adjusted Goodness-of-Fit Index ≥ 0.90 이 바람직함), χ^2 (작을수록 바람직함) 등을 사용하였다.

여기서 χ^2 과 GFI등은 모형의 전반적 적합도를 나타내는 절대적합지수이며, AGFI와 NFI는 기초모형에 대한 제안모형의 적합도를 나타내는 증분적합지수이다.

따라서 측정항목들에 대한 확인요인분석 결과를 보면 각 구성개념들의 적합도는 만족할 수 있는 수준으로 확보되었다. 구체적인 확인요인분석결과는 아래 <표 3>와 같다.

그리고 각 구성개념간의 기준타당성을 검정하였다. 기준타당성은 하나의 속성이나 개념의 상태에 대한 측정이 미래시점에 있어서의 다른 속성이나 개념의 상태변화를 예측하는 능력을 의미한다. 본 연구의 경우 기준타당성은 품질리더십과 기업성과간의 연관성을 검정하는 것이다. 여기서 각 구성개념의 기준타당성을 검정하기 위해 상관관계분석을 실시한 결과 각 요인간의 관계는 가설에서 설정한 바와 동일한 방향으로 나타났다. 그러므로 본 연구모형과 연구가설에서 제시하는 요인들간의 관계를 나타내는 방향과 일치하는 것으로 나타났다. 각 구성개념간의 상관관계행렬은 다음 <표 4>과 같다.

* 모든 상관계수들은 $P=0.01$ 수준에서 유의함.

4.4 연구가설의 검정과 논의

본 연구의 각 구성개념들간의 인과관계의 형성여부를 검정하기 위하여 본 연구에

서는 공분산 구조분석을 사용하였다.

본 연구의 전체 구조모형을 검정한 결과, 적합도지수들이 $\chi^2=41.17$, $df=9$,

$p=0.00010$, $GFI=0.95$, $AGFI=0.83$, $RMR=0.060$, $NFI=0.95$, $CFI=0.96$ 으로 전체모형이 도출되었다. 비록 여기서 χ^2 의 p값이 기준을 충족시키지 못하고 있으나, GFI와 NFI가 0.88이상이며, CFI지수도 0.9를 상회하고 있는 등, 다른 적합도 지수들이 기준선을 상회하고 있어서 연구개념들의 인과관계를 설명하기 무리가 없다고 판단된다(Hair et al.,1995). 따라서 전체적인 연구의 결과는 다음<그림 2>와 같다.

다음은 본 연구를 위하여 개발한 인과관계 모형을 측정하였다. 품질리더십, 종업원 태도, 품질인프라, 인적자원관리, 프로세스, 제품품질, 기업성과 등의 연구가설을 검정한 구체적인 결과는 다음과 같다.

4.4.1 품질리더십과 품질시스템 간의 인과관계 검정

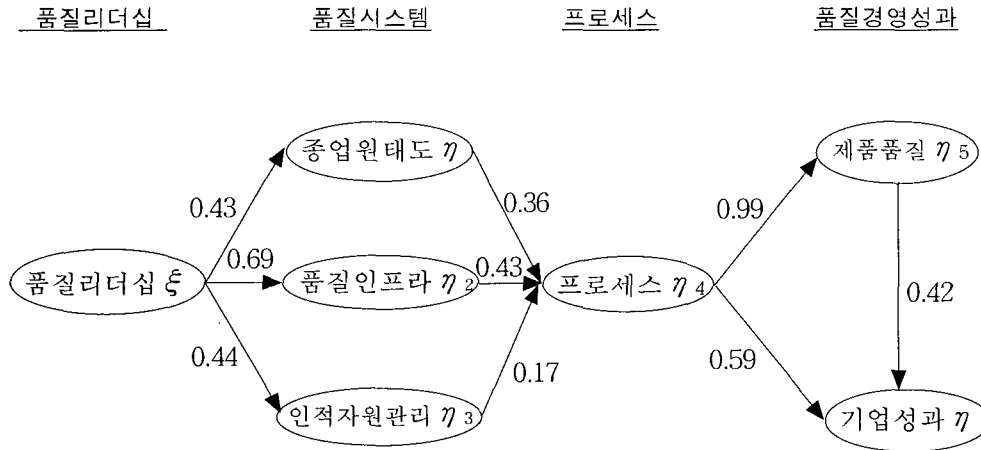
<표 5>에서 보면, 품질리더십이 종업원 태도, 품질인프라 및 인적자원관리로 구성된 품질시스템에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 품질리더십의 실행정도가 높을수록 종업원 태도, 품질인프라 및 인적자원관리로 구성된 품질시스템이 품질경영 중에서의 역할이 높아질 것이라는 연구가설을 채택한다. 이러한 결과는 성공적인 품질경영에는 강력한 리더십이 존재한다는 Deming(1993)의 주장과 일치하는 것이다.

4.4.2 품질시스템과 프로세스간의 인과관계 검정

품질시스템은 프로세스에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 연구가설을 검정한 결과, 경로계수 $r=0.36$, t값이 9.71이므로 종업원 태도는 프로세스에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 종업원 태도는 프로

<표 4> 각 구성개념간의 상관관계행렬

	품질 리더십	종업원 태도	품질 인프라	인적자원 관리	프로세스	제품품질	기업성과
품질 리더십	1						
종업원 태도	0.4332	1					
품질 인프라	0.6961	0.4272	1				
인적자원 관리	0.4472	0.4732	0.4275	1			
프로세스	0.5977	0.5977	0.6681	0.5848	1		
제품품질	0.6421	0.6396	0.6513	0.4869	0.6426	1	
기업성과	0.4858	0.6472	0.6573	0.5001	0.6974	0.6357	1



<그림 2> 구조모형 검정결과

세스에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 연구 가설을 채택한다.

또한 품질인프라와 프로세스에 있어서 경로계수 $r=0.43$, t 값은 11.82이므로 품질인프라는 프로세스에 긍정적인 영향을 미치는 연구

가설을 채택한다.

마지막으로 경로계수 $r=0.17$, t 값이 4.89이므로 인적자원관리는 프로세스에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 인적자원관리는 프로세스에 긍정적인 영향을

<표 5> 공분산구조분석 결과에 의한 가설검정

가설순서	가설경로	경로명칭	경로계수	t 값	채택여부
가설1-1	품질리더십(ξ_1) → 종업원태도(η_1)	r_{11}	0.43	6.89	채택
가설1-2	품질리더십(ξ_1) → 품질인프라(η_2)	r_{21}	0.69	13.78	채택
가설1-3	품질리더십(ξ_1) → 인적자원관리(η_3)	r_{31}	0.44	7.08	채택
가설2-1	종업원태도(η_1) → 프로세스(η_4)	β_{41}	0.36	9.71	채택
가설2-2	품질인프라(η_2) → 프로세스(η_4)	β_{42}	0.43	11.82	채택
가설2-3	인적자원관리(η_3) → 프로세스(η_4)	β_{43}	0.17	4.89	채택
가설3-1	프로세스(η_4) → 제품품질(η_5)	β_{54}	0.99	12.46	채택
가설3-2	프로세스(η_4) → 기업성과(η_6)	β_{64}	0.59	8.53	채택
가설4-1	제품품질(η_5) → 기업성과(η_6)	β_{65}	0.42	6.06	채택

미칠 것이라는 연구가설을 채택한다. 이러한 결과는 인적자원관리는 프로세스에 직접적인 영향을 미친다는 전제는 여러 가지 작업을 수행할 수 있게 인적자원에 대하여 교육훈련을 실시함으로써 프로세스의 유연성을 증진시킬 수 있다는 기존 연구(Flynn et al., 1994)와 일치하다.

4.4.3 프로세스와 제품품질 및 기업성과 간의 인과관계 검증

기업에서 프로세스는 제품품질에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 연구가설을 검증한 결과, 프로세스는 제품품질에 유의한 영향을 나타냈다($r=0.99$, $t_{값}=12.46$). 따라서 프로세스는 제품품질과 기업성가에 긍정적인 영향을 미친다는 연구가설을 채택한다. 여기서 특히 프로세스와 제품품질의 경로계수($r=0.99$)는 매우 높은 관계로 나타났다. 이것은 프로세스는 시장과 고객의 요구에 의하여 특정 제품과 서비스를 산출하는 일련의 활동들의 집합체(김효석외,1995)이며 제품품질의 원천이라는 Conti(1993)의 주장과 일치하다.

또한, 프로세스는 기업성과에도 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러므로 프로세스는 기업성과에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 연구가설을 채택한다($r=0.59$, $t_{값}=8.53$). 이러한 결과는 기업은 프로세스에 의해서 고객의 기대를 창출하고, 기업목표의 목표를 실천하며, 아울러 고객의 기대와 제품가치의 동일성을 추구하며 고객 만족의 극대화를 실현한다는 Conti(1993)의 주장을 증명하고 있다. 즉 프로세스는 기업성과에 직접적인 영향을 가진다고 할 수 있다. 또한 이러한 결과는 프로세스는 기업성과에 직접적인 영향을 미치는 대단히 중요한 요소로

간주하(김연성외,1999)는 말씀 불드리지 평가 항목과 부합된다.

4.4.4 제품품질과 기업성과 간의 인과관계 검증

제품품질과 기업성과간의 연구가설 검증결과, 제품품질은 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($r=0.42$, $t_{값}=6.06$). 그러므로 제품품질은 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 연구가설을 채택한다. 이러한 결과는 품질이 우수한 기업이 다른 경쟁사에 비해 더 많은 경영이익을 가져다준다는 Sullivan(1986)의 기존연구와 일치하다.

5. 결론

현재 중국의 WTO가입이 확실함에 따라 중국 기업들은 모든 분야에서 세계적 수준에 맞추어야 하는 형세로 바뀌고 있다. 아울러 제품의 품질문제는 과거 어느 기업에만 국한되었던 과제가 아니라 전 기업 모두가 중시하고 추진해야 하는 일상문제로 부상하고 있다. 특히 제품의 품질을 결정하는 가장 중요한 요인은 인간에 있다는데 착안점이 귀결되면서 기업 최고경영층의 리더십의 품질몰입이 큰 과제로 부각되었다.

또한 품질시스템의 효율적인 운영은 중국 경제의 성장과 경제이익을 창출하는 기반이며 중국 주요산업의 전반적인 소질과 국제경쟁력을 높이는 전제조건이다. 품질경영은 기업경영의 핵심적인 부분으로서 현대기업제도 설립 및 과학적인 기업운영체제를 강화하는데 있어서 반드시 지속적으로 이루어져야 한

다(朱明進,2000). 따라서 본 연구의 목적은 중국 제조기업에 있어서 최고경영층의 품질 리더십이 품질시스템을 통하여 기업성과에 미치는 영향에 대해 실증적인 분석을 하고, 품질리더십과 기업성과 사이에 품질시스템의 역할을 설명하는 통합적인 모형을 개발하는데 있다.

본 연구에서 제시된 연구가설에 대한 실증 분석결과와 시사점들은 다음과 같다.

첫째, 품질경영을 성공적으로 실천하기 위해서는 최고경영자의 품질리더십에 대한 몰입이 필요하다. 중국기업의 경우 최고경영층은 품질경영활동을 성공적으로 진행시키기 위해서는 우선 최고경영층 스스로가 품질경영의 중요성을 인식하고, 품질전략과 품질목표를 설정하고, 구체적인 실행계획을 수립하여 전사적 활동이 전개되어야 한다. 이 과정에서 최고경영층은 모든 종업원들에게 품질경영의 중요성을 인식시키는 주체가 되어야 한다. 아울러 최고경영층은 말로만 하는 것이 아니라 실제로 품질교육과 훈련을 시켜야 한다.

또한 성공적인 품질경영활동은 모든 종업원의 적극적인 참여가 필요하다. 과거 중국기업의 종업원은 단순히 최고경영층의 지휘와 통제를 받으며 일해왔지만 이러한 현상은 품질경영을 성공적으로 진행시키는데 있어서 큰 저해요인이 된다. 종업원은 기업에 속한 자산을 사용, 관리하며 고객과 지속적인 관계를 맺는 소중한 인적 자원이다. 인적자원은 기업의 계획을 수립하고 계획을 집행하며 통제하는 중요한 기업의 자원이다. 그러므로 최고경영층은 종업원에 대한 품질교육과 훈련을 체계적으로 진행하여 지식과 기술, 정신과 인격을 개발, 습득시켜야 한다.

둘째, 품질시스템의 효율적 운영은 프로세스 품질을 유의하게 향상시키며, 프로세스의 유연성을 증진시킨다. 말콤 볼드리지상의 프로세스관리 평가기준에서 중요한 하나의 요소는 프로세스의 유연성이다. 프로세스의 유연성이란 변화하는 기업 환경에 신속하게 자신을 변화시킬 수 있는 능력이라고 할 수 있다(김연성의,1999). 고객의 가치는 프로세스를 통해 창조된다. 프로세스는 고객만족을 궁극적인 목적으로 조직구성원들이 공동 창조하는 과업의 총합을 의미한다(마이클 해머,1997). 결국 프로세스는 투입, 활동, 작업 흐름, 제품 및 서비스 생산에 관련된 활동이라고 할 수 있다. 전사적 품질경영은 프로세스에 초점을 두는 프로세스관리이다(박재홍,1999).

또한 프로세스는 시장과 고객의 요구에 의하여 특정 제품과 서비스를 산출하는 일련의 활동들의 집합체이다(김효석외,1995). 그러므로 우수한 제품 및 서비스 품질을 위해서는 유연성이 있고, 고객의 요구를 잘 반영하고 있는 프로세스관리를 잘 실천해야 한다. 그러므로 중국기업은 고객요구를 잘 파악하고, 이것을 적합한 프로세스 요건으로 전환하여야 한다. 또한 프로세스를 적시에 설계하고, 평가할 수 있는 방법을 개발하여야 한다. 나아가서 프로세스관리는 지속적인 품질개선활동과 연결되어야 한다. 마지막으로 프로세스는 제품품질의 원천이며, 프로세스관리의 초점은 품질을 지속적으로 향상하는데 맞춰야 한다.

셋째, 품질경영이론에 깔려 있는 근본적 철학은 품질향상은 고객만족을 향상시키며 기업의 위치를 고양시켜 주어 그 기업의 시장점유율을 높여 준다는 것이다. 그리고 품

질향상은 생산성을 높일 뿐 아니라 불량품 감소로 생산비용을 절감시켜 기업의 이익을 향상시킨다(Hill&Jones, 1995). 따라서 중국 기업은 전략적인 품질시스템을 수립하고, 과거 저가상품에 의존한 경영전략을 ‘품질로 이기는’ 시장확보전략으로 전환되어야 한다.

본 연구의 한계는 기업성과 변수에서 종업원만족 및 고객만족의 측정항목을 조직구성원과 고객으로부터 직접 측정하지 못하고, 기업의 경영자들을 통하여 측정하였다는 점이다. 또 설문지 측정문항에 대한 응답은 기업의 경영자들로부터 이루어지게 되어 연구의 한계로 지적되어야 할 것이다. 그리고 본 연구가 횡단적인 한 시점에서 이루어졌다는 점이다.

그럼에도 불구하고, 이 연구는 품질리더십이 품질시스템을 통하여 기업성과에 미치는 모형을 제시하고, 검증하였으므로 또 중국기업에서 품질리더십에 관한 연구가 막 시작되는 시점에서 이루어졌다는 점을 감안하면, 본 연구는 적절한 참고가 될 것으로 보인다.

참고문헌

[1] 강병서(1999), “연구방법론”, 무역경영사.

[2] 강현수(1998), “품질경영의 새 지평”, 학문사.

[3] 김기영 외 공저(1999), “품질경영”, 박영사.

[4] 김효석, 김경한(1993), “비즈니스 프로세스 리엔지니어링”, 한국능률협회.

[5] 魯群生(1999), “TQM落實到‘人’”, 中國質量萬里行, 第12期(總84期).

[6] 마이클 해머, 임덕순 역(1997), “프로세스 기업혁명”, 경향신문사.

[7] 박재홍(1996), “품질혁명만이 살길이다”, 행림출판.

[8] 서울 Q&I 포럼(김연성·박영택·서영호·유한주)(1999), “말콤 볼드리지”, 한국언론자료간행회, pp 84.

[9] 원석희(1998), “서비스품질경영”, 형성출판사.

[10] 유기현, “인적자원관리”, 무역경영사, 1998.

[11] 이석규, “신재무관리론”, 석정, 199 5, pp. 447-450.

[12] 朱明進(2000.3.2), “質量：企業管理的中心環節”, 人民日報, 第9版.

[13] 中國國務院(1993), “中國對外經濟貿易年鑑”, 中國國務院, pp. 51.

[14] 中國國務院(1996), “中國質量振興綱要”, 中國國務院.

[15] 質量萬里行(1998), “提高質量狠抓質量”, 中國質量萬里行, pp. 1-2.

[16] Adam, E. E(1994), “Alternative Quality Improvement and Organization Performance”, Journal of Operations Management.

[17] Ahire, S. L., D. Y. Golhar & M. A. Waller(1996), “Development and Validation of TQM Implementation Constructs”, Decision Sciences, Vol. 27, No. 1, pp. 23-56.

[18] Bemowski, K, D(1995), “How Do People Use the Badrige Award Criteria,” Quality Progress(May).

[19] Chester, R.(April, 1994), “Kaizen is More than Continuous Improvement”, Quality Press, pp. 23-25.

[20] Conti, T.(1993), “Building Total Quality

- A guide for management” , CHAPMAN & HALL.
- [21] Dean Jr, J. W., Bowen, D. E.(1994), “Management Theory and Total Quality Improving Research and Practice Through Theory Development” , Academy of Management Review, Vol. 19, No. 3, pp. 392-418.
- [22] Deming, W. E.(1993), “The New Economics for Industry, Government, Education” , Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, Mass.
- [23] Dess, G. G., and Richard B. Robinson, Jr., “Measuring Organization Performance in the Absence of Objective Measures : The Case of the Privately Held Firm and Conglomerate Business Unit” , Strategic Management Journal, Vol. 5 (July-September), 1981, pp. 265-273.
- [24] Easton, G. S.(1993), “The 1993 State of US. Total Quality Management : A Baldrige Examiner’s Perspective” , California Management Review, Spring, pp. 32-54.
- [25] Elmuti, S. D.(1988), “Quality Control Circles in Saudi Arabia: A Case Study” , Production and Inventory Management Journal, Vol. 30, No. 4, pp. 52-55.
- [26] Feigenbaum, A. V.(1993), “Thinking, Acting, and Deciding: How To Address the Invisible Forces of International Competition” , National Productivity Review, pp. 9-12.
- [27] Flynn, B. B., R. G. Schroeder and S. Sakakibara(1994), “A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument” , Journal of Operations Management, No. 11, pp. 339-366.
- [28] Garvin, D. A.(1984), “What does product quality really mean?” , Sloan Management Review, Vol. 26, pp.25-28.
- [29] Hair J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C.(1995), “Multivariate Data Analysis with Reading” , Prentice Hall.
- [30] Hunt, V. D.(1993), “Quality Management for Government” , ASQC Quality Press.
- [31] Juran, Joseph M.(1989), “Juran on Leadership for Quality” , New York Free Press.
- [32] Nunnally, R.(1978), “Psychometric Theory” , McGraw-Hill, New York.
- [33] Pfeffer, J., “Competitive advantage through people, Boston” , MA: Harvard Business School Press, 1994.
- [34] Strebler, P.(1996), “Why Do Employees Resist Change?” , Harvard Business Review, May-June, pp. 86-94.
- [35] Sullivan, L. P.(1986), “The seven stage in company-wide quality control” ,Total Quality Management, pp. 11-19.
- [36] Tamimi. N. M. Gershon and S.C. Currall(1995), “Assessing the Psycho

-metric Properties of Deming's Principles," Quality Management Journal, Vol. 34. No. 3.

- [37] Tobin, L. M.(1990), "The New Quality Landscape: Total Quality Management", Journal of System Management, November, pp.10-14.