

# 새로운 도약 위해서는 품질혁신 운동 펼쳐야

품질관리는 품질관리 부서에 소속된 사람만이 한다는 생각은 잘못된 것이다. 품질은 공정에서 만들어지는 것이다. 품질관리자는 단지 잘못 만들어진 것을 발견하는 일을 할 뿐이다. 처음 만들 때부터 정품만을 생산한다는 의식이 없으면 품질을 관리할 수 없을 것이다.

품질의 척도를 고객만족의 정도로 나타낸다면 고객이 얼마큼 만족하느냐가 품질의 우수함을 나타내는 기준이라고 할 수 있다. 여기서 우리는 '고객'의 정의를 내려야 할 것이다. 제품의 생산은 도깨비 방망이와 같이 똑딱하면 나타나는 것이 아니라 대부분의 제품은 여러 사람(공정)을 거쳐서 완성시켜 나가는 것이다.

그렇다면 '나의 고객'은 누구인가? '고객'이란 나의 것을 사가는 사람을 이르는 말이다. 그렇다면 '나의 고객'은 내 것을 가져가는 사람(공정) 즉 나 또는 내가 속한 공정의 다음 사람(공정)인 것이다. 최종적으로 완성된 제품을 비용을 지불하고 사가는 고객뿐 아니라 바로 다음 사람(공정) 또한 고객으로서 인식하고 만족시키려는 자세가 바로 품질관리의 기본이자 진정으로 고

품질관리. 통상 우리들이 '품질관리'라고 하는 것은 만들어진 제품의 양, 불량률, 불량을 구분하여 불량품을 가려내는 것을 말한다. 그러나 이미 만들어진 불량을 선별해 내는 것만으로는 그로 인하여 고객으로부터 제기될 수 있는 불만을 어느 정도 완화시킬 수는 있겠지만, 그 제품에 투입된 원가는 이미 어찌할 수 없는 단계인 것이 대부분이다. 회사로서는 손실을 감수할 수밖에 없으며, 그러한 일이 지속적으로 발생한다는 것은 제품의 제조원가를 상승시키게 되고, 회사의 경쟁력 감소의 주요한 원인이 될 것이다.

객을 만족시킬 수 있는 방법이라고 할 수 있다.

이렇게 우리는 고객이 만족할 수 있는 품질의 제품을 만들기 위해서 여러 활동을 하고 있다. 많은 것이 있겠지만 본인이 직접 추진해본 경험이 있는 것들에 대한 사례를 정리해 보았다.

## ISO 9000

ISO 9000은 약 10년 전부터 우리나라에 본격적으로 도입되어 2003년 12월 현재 대기업과 중소기업을 합쳐서 1만5500여 기업이 인증을 획득하였다. ISO 9000은 1987년 처음 제정되어 1994년과 2000년 2차례에 걸쳐 개정되어서 현재에 이르렀다. 그래서 현재

ISO 9000 인증규격은 'KS A : 2001 / ISO 9000:2000'으로 표기한다. (KS A는 우리나라의 규격이며 각 국가별로 표시한다.)

ISO 9000:2000 규격을 품질경영 시스템이라고 한다. ISO 9000:1994년 규격을 품질보증 시스템이라고 하여 사후관리적 개념이 강하고 시스템의 유지에 비중을 크게 두었다고 한다면 ISO 9000:2000은 사후관리 (After Service)는 물론이고, 사전관리 (Before Service)를 포함한 경영전반에 걸친 포괄적인 개념이며, 고객만족과 지속적 개선을 경영의지가 반영된 전원참여와 프로세스적 개념으로 접근한다는 것이 기존의 ISO 9000:1994

와 다른 점이라고 할 수 있다.

그렇기 때문에 ISO 9000:1994에서 느꼈던 정체성 때문에 인증을 획득한 기업이 진부함을 느끼고, 더러는 포기하는 경우도 발생하였다. 그러나 ISO 9000:2000은 우선 정체성을 거부한다. 지속적 개선을 요구하기 때문이다. 또한 프로세스적 접근방법은 기존의 절차서(Procedure) 위주의 'How to do? (어떻게)'의 틀을 'What to do?(무엇을)'의 형태로 전환시켜서 업무에 대한 서술이 아니라 핵심업무의 연계성을 강조함으로써 실동성을 높여 주고 있다.

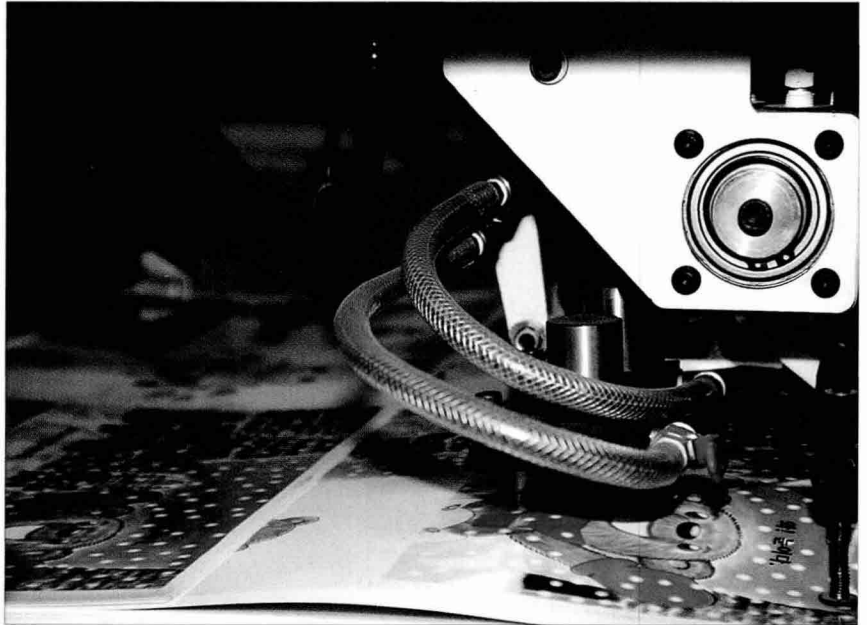
또한 경영의지를 중요하게 이슈화시킴으로써 Bottom Up 방식이 아닌 Top Down 방식으로 전환하여 의사결정의 역동성과 신속함을 더하여 변화의 속도를 강조함으로써 정체성에서 벗어나게 하였다. 품질방침으로써 조직 전체가 지향해야 하는 방향성과 목표를 제시하고, 내부심사와 경영검토를 통해 활동의 유효성과 효과성을 검증함으로써 품질경영 활동이 형식의 틀에서 과감히 벗어나 실질적인 활동이 될 수 있도록 하였다. 또 전원참여에 대한 요구는 각 조직에 있어 어떤 부분만이 아닌 전체로서 즉 시스템 전체의 향상을 도모할 수 있게 하였다.

### Single PPM 품질혁신 활동

ISO 9000이 시스템에 대한 인증으로서 품질시스템의 운영기준과 방법에 대한 포괄적인 인정이라면 Single PPM 품질혁신 활동은 품질시스템을 운용하여 실제적으로 발생한 결과에 대한 인정이라고 할 수 있다.

'PPM'이란 'Parts per Million'의 약자로서 '100만개 중에 몇 개' 인가를 나타내는 말이다. 그러므로 'Single PPM'이란 100만개 중에 10개미만의 불량만이 발생했다는 것을 의미한다.

'Single PPM 인증'은 최종 사용자나 고객의 입장에서 발생한 불만의 정도를 계수화하여 평가토록 함으로써 그



객관성을 더해주고 있다.

'Single PPM 품질혁신 활동'은 중소기업청과 대한상공회의소 Single PPM 추진본부가 주관하여 추진하고 있는 경영전반에 대한 혁신활동 기법으로서 다음과 같은 특징이 있다.

〈Single PPM 품질혁신 추진 6단계〉

- ① S단계 (Scope 단계) : 범위선정
- ② I 단계 (Illumination 단계) : 현상과악
- ③ N 단계 (Nonconformity-Analysis 단계) : 원인분석
- ④ G단계 (Goal 단계) : 목표설정
- ⑤ L단계 (Level Up 단계) : 개선
- ⑥ E단계 (Evaluation 단계) : 평가

이러한 단계를 거치며 3정 5S, TPM (Total Productive Maintenance : 전사적 설비관리) 등의 현장개선 기법과 SPC (Statistical Process Control : 통계적 공정관리), DOE(Design of Experiment : 실험계획법)등의 품질개선 기법 등을 활용하여 경영혁신을 이루어 나가는 활동이다.

또한 Single PPM 품질혁신 활동은 국가기관이 주관하고 있는 만큼 추진하는 업체에 대하여 지도 및 교육에 있어 국가에서 많은 지원을 하고 있으며, 우

수 인증업체와 인증 유공자에게 단체상(대통령상)과 개인상(훈, 포장 및 표창)을 수여하고 있다.

### 6시그마 활동

'6시그마 활동'은 미국의 모토롤라에서 시작되어 GE에서 꽃피운 경영혁신 활동으로서 그 활동 결과의 우수성이 검증된 만큼 국내에서도 대기업을 중심으로 추진되고 있으며, 다음과 같은 특징이 있다.

〈6시그마 활동 추진단계〉

- ① D 단계 (Define 단계) : 문제의 정의
- ② M 단계 (Measure 단계) : 측정
- ③ A 단계 (Analysis 단계) : 분석
- ④ I 단계 (Improve 단계) : 개선
- ⑤ C 단계 (Control 단계) : 관리

6시그마 활동은 고객의 관점에서 요구되는 CTQ (Critical to Quality : 품질에 결정적인 요소)를 찾아내어 문제(Project)를 해결해 나가는 기법으로 FDM (Function Deployment Matrix), FMEA (Failure Mode & Effect Analysis : 고장유형 영향분석)의 통계적 기법을 통해 Vital Few를 찾아내고, DOE 등의 개선기법을 통해

경영혁신을 이루어 나가는 활동이다. 특히 6시그마 기법은 생산현장 뿐 아니라 사무관리 부분에도 적용되고 있는 것이 장점이라고 할 수 있다.

6시그마는 문제의 정도를 DPMO (Defect per Million Opportunities : 백만개 중에 발생할 수 있는 결점의 수)로 나타내어 문제의 발생빈도를 계수화하여 시그마 수준으로 나타냄으로써 같은 회사의 공정간이나 동 업종은 물론이고 이 업종까지도 수준 및 성과를 상호 비교가 가능하도록 한 것이 장점 중에 하나라고 할 수 있다. 또한 WB (White Belt), GB (Green Belt), BB (Black Belt)로 구분하여 단계별로 프로젝트를 추진하며, 전문가를 양성해 나가고 있다.

#### 인쇄업계도 혁신기법 도입을

이상에 열거한 것들 이외에도 수많은 품질혁신 기법들이 있다. 그러나 가장 중요한 것은 어떤 기법이 가장 많이 사용되고 있으며, 다른 회사에서는 어떤 활동이 성공이 거두었느냐는 것보다 우리에게 적합한 기법을 찾아내어 실행하



는 것이라고 생각한다. 또 성공을 위해서는 하나의 기법만이 아니라 두 개 이상의 기법을 적절히 혼용하여 적용하는 것도 생각할 수 있는 것이다. 남이 성공한 방법은 참고할 수는 있겠지만 그들의 성공이 우리의 성공을 보장하는 것은 아니다.

또한 최근의 기법들의 기존의 Bottom Up 방식에서 탈피해 Top Down 방식으로 추진되고 있으며, 전 원참여에 의한 시스템적 사고로 시행되고 있으며, 그 유효성과 효과성을 객관적인 판단기준에 의해 검증하도록 함으로써 부분 최적화가 아닌 전체 최적화로서 실질적인 회사의 재무성과에 직결될 수 있는 활동으로 시행된다는 점이

다.

변화와 혁신의 시대에 현상의 유지는 곧 퇴보를 의미하는 것이며, 궁극적으로는 회사의 존폐조차도 위협받게 될 것이다. 이제 지속적인 개선과 혁신만이 회사가 생존할 수 있는 길임을 우리가 모두 공감해야 할 것이다.

특히 우리 인쇄업체는 매우 보수적이고, 변화를 기피하는 업종 중 하나이다. 설비를 최신형으로 바꾸고, 공장을 자동화하는 데는 기꺼이 투자하지만 선진의 혁신기법을 도입하여 시행하는 데는 아주 인색한 편이다. 특히 타사와의 정보교류를 매우 꺼려하며 나만의 제국을 세우고 그 안에서 안주하려하고 있다. 이제는 과감하게 방호의 틀을 깨어내고 우리끼리의 경쟁이 아니라 세계 일류기업으로서 발돋움하기 위하여 과감하게 혁신기법을 도입하고, 활동을 추진하여 국제적인 경쟁력을 향상시키는 것만이 3D업종으로 기피되고 있는 업계의 후진성을 탈피하고, 서구의 인쇄업체들과 같이 정보산업의 주체로서 성장할 수 있는 길이라고 생각한다.

(공진호 · 갑우문화사 이사)

**INNOVATION**  
In your customer's Mind

“ 주소창에 스티커라벨로 검색하십시오 ”

## 토탈 라벨 솔루션 구축

스티커라벨에 대한 모든 문제를 48시간내에 해결해 드립니다.  
디자인에서 배송까지

#### 로터리인쇄(Rotary Printing)

KOPACK 250, GENYU 250, LINTEC 3000

#### 자동스크린(Auto Screen Printing)

KANMAN

#### 인몰드 인쇄(Inmold Printing)

#### 적용분야

식품/음료/주류  
삼푸/베이비케어/치약  
택배/물류  
산업용

#### 특징과 장점

칼라재현, 대량생산.  
고품질, 칼라표현.  
다기능성 라벨의 대량생산이 탁월.  
내구성 우수, 외장 부착시 품질우수.

LABEL SOLUTION  
**FINWEBTECH**

본사 : 경기도 화성시 태안읍 반월리 538-1  
TEL. 031.223.9266~7 FAX. 031.223.8767  
e-Mail : fisco@chollian.net

www.finwebtech.com 화인웹테크.com

전국대리점 모집

031.223.9266