



아주대 산업정보시스템공학부  
교수 신용백

# “ 관리감독자를 위한 효과적인 TQM의 추진 ”

## 1. 현대 직업인의 자세 및 관리감독자의 사명과 역할

### 1.1 글로벌시대의 우리의 취약점과 현대 직장인의 자세

글로벌시대에 우리민족 고유의 전통의식과 가치관 및 우리들 생활태도에서 선진공업(OECD)제국의 장점들과 비교하여 배울 점은 배워나가되, 반면 우리들의 취약점은 시대변화에 따라 개선 보완 하여야 하겠으며, 그 취약점 몇 가지를 제시하면 아래 사항들과 같다.

- 1) 부정적 사고방식과 부정적 응답
- 2) 자기본의의 사고방식
- 3) 수동적 자세
- 4) 즉흥적·감정적 태도
- 5) 체면과 위선적 태도 등이다.

그리고, 지식경영시대의 직업인은 새로운 지식을 함양하며 스스로 하는 일에 최선을 다하고 자부심을 갖는 사람이 아니면 전문가(전문가)가 될 수 없다. 현대화된 『전문가(전문가)』의 새로운 의미는 『개선활동이 철저하고, 맡은 직무를 처음부터 올바르게 온갖 정성을 다하는 직업적인 전문인』이다.

급변하는 시대상황에서도 우리「전문가의 역할」은 풍요로운 정신과 고매한 인격 및 훌륭한 직무능력의 소유자로서 국가 및 산업사회에 공헌하여야하며, 아름다운 미

래를 건설하기 위한 사상과 철학을 가진 직업인(職業人)으로서의 전문가(專門家)가 되어야 하겠다.

인류의 역사는 생산 활동으로 풍요로워 짓고, 품질 및 생산성향상으로 발전되어 왔다. 생산이란? 즉 생산(Production) = 산출(Output/투입(Input)) > 1 이다.



최근 인터넷채용정보 사이트인

다음취업센터(job.daum.net)와 온라인 취업정보 사이트 워키(www.workey.net)가 국내 직장인 3,756명을 대상으로 실시한 설문 조사결과 (2003.12.01~13)에서 우리나라 직장인들은 “직장에서 인정받기 위해가장 중요하다고 생각하는능력은 무엇인가?”란 질문에 33.04%인1,241명이 ① “창의 적사고와 적극적인 자세”라고 응답을 하였다. 이어 ② “원만한 인간관계”가 23.86%(896명), ③ “근면 성실성”이 22.28%(837명)의 순 이였고 이에 반하여 ④ “업무관련지식”이 13.29%(499명) ⑤ “의사소통능력” 6.42%(241명) ⑥ “탁월한 문서작성 능력”이 1.12%(42명)등의 순으로 분석 되었다. 즉, 일반적인 통념과는 달리 업무능력 평가에 직접적인 영향을 미치는 지식과 기능적 요소는

직장생활에 부차적인 요소라는 견해가 많아 일반적인 통념과 실제상황이 다를 수 있다.

“성공하는 직장인”라면, 직장 내 자기주변의 작은 사소한 일에도 창의적인 사고와 문제의식을 갖고서 적극적인 자세로 주의를 기울여 살펴본다면 개선과 창의연구의 대상들이 눈에 많이 뜨일 것이다. 즉 “이렇게 하면 좀 더 능률이 오르지 않을까?”, “이렇게 하면 안전하고 편할 터인데”, “이 점을 개선하면 더욱 좋아질 터인데”, “새로운 아이디어를 통한 신제품개발과 새로운 공정개선 및 설계변경” 등으로 평소 하던 일들 중에서 나타나는 의문이나 불편한 점 등에 착안 연구하여, 이를 개선하기 위한 문제의식으로 어떻게 하면 좋은가를 연구·추진하는 것이 생산적이고 창조적 개선활동이며, 이러한 자세가 “성공하는 직장인의 기본자세”이다.

## 1.2 조직 활성화를 위한 포인트와 효과적 업무추진

### 1) 조직과 조직목표

「조직」은 둘 이상의 인간이 공동으로 추구해야 할 목적달성을 위해 필요한 모든 수단적 요소를 통합 활용하는 집합체이다. 그리고「조직의 목표」는 「평범한 사람에게 비범한 일을 수행토록 하는 것으로서 어제의 좋은 업적은 오늘의 최저, 어제의 최고는 오늘의 보통」이 되도록 조직전체의 능력과 업적향상을 끊임없이 요구하는 것이다.

직장인의 업무수행방법에서는 자기에게 주어진 업무(직무)를 긍정적 자율적으로 생각하면서 머리로 처리하는 길도 있으며, 부정적으로 타율적

지시에 의하여 몸으로 행하는 길도 있다. 인간은 원만한 인간관계 바탕위에서 긍정적인 사공서 더욱 창조적이며, 적극적인 행동이 발휘되기에 먼저 긍정적 사고의 마음가짐이 효과적인 업무(직무)수행의 근본임을 강조하는 바이다.

### 2) 조직 내 관리감독자의 인간관계 포인트와 리더·십의 발휘

조직 내 관리감독자로서의 인간관계 포인트를 요약하면 다음과 같다.

- ① 상대방 입장을 고려할 것
- ② 관리감독자는 조직구성원들을 돌보아주고 뒷바라지해 주는 것도 인간적인 의무임을 명심할 것
- ③ 편견, 선입감, 고정관념을 버리고 냉철한 판단력으로 조직내 각 구성원을 먼저 인간으로 바로 볼 것. 그리고, 리더·쉽(L)은 리더(leader), 멤버(member) 및 상황(situation)의 상호관계에서 "L = f(l, m, s)의 함수관계"로 발휘된다.

### 3) 효과적인 업무(작업)의 추진

우리들은 흔히 「일과 작업」이란 두 자구를 구별하지 않고 적당히 사용하고 있다. 그러나 「일과 작업」은 그 본질이 분명히 다른 것이다. 「일」이라는 것은 우선 문제가 있어 그 문제를 인식하며 정리하고 판단을 가하여 그 달성방법을 효과적으로 계획하며, 그 계획에 따라 실시한 결과를 검토하며 다음 문제에 개선을 행하기 위한 일련의 사이클에서 성립되는 것이다. 그리고「작

업이란 「일」중의 하나의 동작에 불과한 것들이다. 그러므로 자기들에게 주어진 과제를 일로서 머리로 처리하는 길도 있으며, 작업적으로 몸으로 행하는 길도 있다. 이 양자의 큰 차이는 어떻게 해야 할 것인가를 생각할 때 의욕적으로 달성해 가는 것과 다만 시키는 대로 육체를 움직여 나가는 것과의 그 차이이라고 생각된다.



바뀌어 있음에도 어제와 오늘이나 스스로의 구매행위나 소비생활에서도 알 수 있다.

특히 우리나라의 경우 산업화 발전과정에서 종전에 물자가 귀하고 소비대중의 품질식견이 낮았을 경우에는 원가(cost)가 가격(price)을 결정, 즉 『원가 + 이익 = 가격』을 형성하였지만, 지금은 『목표원가 국제가격 - 필요이익』의 경로로 국제(시장)가격

이 그 회사(공장)의 목표원가를 결정하는 종전의 경영사 고의식에서 정반대의 사고의 변혁을 가져왔다.

인간이 만물 중에서 어떠한 것보다 탁월하고 고귀한 점은 바로 『생각한다』는 능력을 가지고 있기 때문이다. 즉, 『생각하며 행동하고, 행동하며 생각하는 것』이 인간다운 행위이다.

소비자는 가치(value)에 의하여 가격의 정당성을 인정할 뿐, 원가가 높기 때문에 높은 가격을 지불해 주던 종전의 시대는 이미 지나간 과거이다. 지금은 정보화·개방화시대이며 소비자는 폭넓은 정보와 취사선택의 여유를 갖게 될 때 어떠한 제품들도 그 가치에 의하여 구입하게 되거나 또는 공급자 측의 가격을 인정하게 되는 것이다.

급변하고 있는 변화의 시대를 맞이하여 효과적인 업무(작업) 추진을 위하여 일이든 작업이든 합리적으로 생각하면서 추진하고, 추진한 결과를 다시 생각하면서 발전적으로 개선과 개혁을 하면서 생산적으로 가치 있는 행동으로 처리하여야 한다.

「기업경영의 목적」은 그 기업경영체와 이해관계가 있는 이해관계 제위(집단)와 함께 이해관계를 조정하면서 정당한 방법으로 영리추구를 하고, 이로 인한 확대재생산을 통하여 영원히 성장·발전시켜 나가는데 있는 것이다.

### 1.3 품질향상을 위한 관리감독자의 사명과 역할

WTO 체제하의 국경 없는 전 방위 무한 경쟁 체제하에서 기업경쟁의 치열함은 우리 관리자들은 더더욱 잘 알고 있다. 국민소득 2만불(\$)의 글로벌시대의 우리 국민의 소비수준 및 품질과 원가의식은 종래의 만들어 주어진 물건을 잡을 수밖에 없었던 수동적 자세에서 고객의 요구대로 고객만족을 하지 않으면 반발하는 능동적 자세로

이의 효과적인 달성을 위하여 합리적인 사무행정 및 전문적인 경영관리의 추진과 각 업종별, 제품별 고유의 제조기술 및 해당 공학적·기술적 세부 전문분야들의 합리적인 적용 바탕위에서 업종 여하 간에 공통적으로

적용 가치가 있는 국내에 소개되어 있는 새로운 경영혁신방법들도 스스로 공부하여 자기계발에 끊임 없는 노력을 통한 생산적인 가치 개선자가 되어야 한다.

새 시대가 요구하는 전문인으로서의 능력자가 되어야 하겠으며, 조직구성원의 자기계발 및 조직개발(OD) 없이는 기업(조직체)의 체질개선도 불가능하기 때문이다.

특히 관리감독자들에게 요구되는 「공통적인 관리기능」은 다음과 같이 프랑스의 앙리 화올(H Fayol: 184~11925)의 “산업 및 일반경영관리-1916” 저서의 “관리과정론”에서 최초로 정리한 다음의 사이클과정인 그 요체이며, 『계획 ⇒ 조직 ⇒ 지휘 ⇒ 조정 ⇒ 통제』의 『앙리 화올의 관리 5요소』에 추가하여 「의사소통, 동기부여, 의사결정, 창조혁신 등」을 강화집행하고 조직을 활성화시켜 나가야 한다.

상기 관리의 5요소가 오늘의 “관리의 사이클(Plan ⇒ Do ⇒ Check ⇒ Action)”의 원조가 되는 것이다. 이를 경영활동에 연계한다면, 제조기업들은 소비자의 고객만족(CS)을 위하여서는 전사적 노력으로 품질 좋고, 값싸고 그리고 필요한 시기에 제때 구입할 수 있도록 제반 대 고객서비스를 확대해 나가는 것이다.

즉 고객은 가치(V)가 높은 쪽을 선택하며, 가치(V)에 의하여 가격(P)의 정당성을 인정할 뿐, 원가(C)가 높기 때문에 비싼 가격(P)을 지불하였던 소비자를 “봉(鳳)”으로 보아온 “생산자 위주의 시대”는 이미 지나간 과거지사이며, 지금은 “소비자 주권 시대”에 와 있음을 인지하여야 한다.

$$P(\text{가격}) = V(\text{가치}) = Q(\text{품질}) / C(\text{원가})$$

특히 기업은 가치창출의 집단으로서 생산성 향상과 품질향상 및 원가절감이 소비자를 위한 “당연한 책임과 의무사항”이다.

그리고, 국가경제의 주체인 기업(企業)의 성장은 곧 국가(國家)의 발전이기에 21신세기에 각 분야별 전문 관리감독자라면 새 시대에 부응하는 능력(能力) 함양과 올바른 과업(업무)수행이 관리감독자의 사명(使命)일 것이다. 특히 국가 경제주역인 산업계 전문직업인인 『관리감독자의 역할』이라면 자기 생존을 위하여서라도

- (1) 원리원칙을 존중하고 사명의식이 분명한 가치창조의 전문인
- (2) 지식기반의 과학기술 및 정보화시대에 긍정적 사고와 문제의식을 가진 창조적 개선자
- (3) 인간을 존중하는 천성으로 자조, 근면, 협동의 정신과 올바른 가치관을 갖춘 솔선수범하는 전문직업인.

이와 같은 역할을 하는 관리자로서 모범상을 우리 후대(後代)에게 튼튼한 초석으로 물려줄 수 있어야 하겠다.

▶ 다음호에 계속