

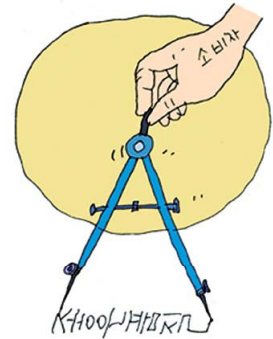


아주대 산업정보시스템공학부
교수 신용백

“ 국내 QC 및 TQC활동의 반성과 새로운 품질경영(QM) ”

1. QC 및 TQC활동의 반성과 품질관리의 본질 및 추진정석

업종 및 대소규모 기업을 막론하고 국내 품질관리(QC)활동의 공통문제점을 지적한다면 품질관리의 본질과 그 특징을 잊고 있는 것이다. 다시말해 QC의 학문적 좌표를 상실하고 확대(과장)해석하여 비법과 목적으로 잘못 인지함으로써 야기된 종합적 품질관리(TQC) 또는 전사적 품질경영(TQM) 등의 만능화 사고방법의 편견, 선입관, 고정관념에서 조속히 깨어나 그 본질로 돌아가야 하겠다는 점이다.



품질관리의 본질은 「처음부터 올바르게 온갖 정성을 다하여 행하는 조직적 활동」이며, 현대적인 품질관리의 특징은 「소비자 지향적인 합리추구」이다.

근대적인 품질관리는 통계적인 수단을 채용하고 있으므로 특히 통계적 품질관리(SQC)라고 하지만 통계적 기법적 용이 목적이 아니며 수단도구이기 때문에 사용(적용)하는 사람들이 적정하게 활용하느냐, 못하느냐에 따라 성과가 있기도 하지만 반대로 손해와 부작용을 낳기도 함을 명심해야 하겠다. 그리고 국내 대부분 중소기업에서 약간의 SQC기법과 소집단분임조(최근 품질분임조)활동을 형식적으로나마 추진한다면 이를 통칭하여 TQC 또는 TQM활동을 추진한다고 오해를 하고 있다. 근대적 품질관리는 통계적 품질관리(SQC)와 종합적 품질관리(TQC)로 그 활동이 나누어지고, 특히 종합적 품질관리는 전사적 품질관리로 통칭 되고 있다.

TQC는 KS A 3001-1986의 품질관리의 보완된 정의에서 “품질관리란 수요자의 요구에 맞는 품질의 물품 또는 서비스를 경제적으로 만들어내기 위한 수단의 체계를 QC라고 하며, 품질관리를 효과적으로 실시하기 위해서는 시장조사, 연구개발, 제품의 기획, 설계, 생산준비, 구매외주, 제조, 검사, 판매 및 애프터·서비스 또한 재무, 인사, 교육 등 기업활동의 전체 단계에 걸쳐서 경영자를 비롯하여 관리자, 감독자, 작업자등 기업 내 전원의 참가와 협력이 필요하다. 이와 같이 하여 실시되는 품질관리를 전사적 품질관리(CWQC) 또는 종합적 품질관리(TQC)라고 한다.”라고 법적으로 그 개념을 심의하여 재 정의하여 놓았다.

품질관리는 독립적·비 시스템적으로 추진될 수 없는 상호연관 되고 전체성과 목적성을 지닌 시스템 어프로치로 추진하여야 효과를 나타내는 학문적 특성을 지니고 있다.

TQC는「소비자품질 = 설계의 품질 = 제조의 품질」이 같아지도록 7M를 합리적으로 관리하여 품질(Q), 원가(C), 납기(D)의 경제적 균형유지를 위한 시스템·어프로치인 것이다.

여기서『품질관리(QC)의 추진정석』을 열거하면 다음과 같다.

- ① 큰 것부터 조치하되 끝마무리 작업을 분명히 할것(파레토원리 적용)
- ② 계획, 실시, 체크, 조치를 반복적으로 행한다(관리 사이클의 운용)
- ③ 사실에 의거하여 생산 및 실시한다(데이터처리와 통계적 방법 활용)
- ④ 층별 해서 생각하고 정리한다(층별 법의 활용)
- ⑤ 목적을 분명히 하고 최소의 데이터에서 최대의 정보를 얻는다(통계적 방법과 실험계획법의 활용)
- ⑥ 질 적변동의 크기와 그 내용을 잘 분석한다(데이터의 처리법과 검추정법의 활용)
- ⑦ 모든 사항을 합리적 및 과학적으로 분석, 판단, 평가한다(합리성과 과학적 사고의 적용)
- ⑧ 업무추진을 조직적 체계적으로 추진한다(시스템 어프로치의 적용)
- ⑨ 결과의 피드·백을 반드시 실시한다(원인과 결과에 대한 피드·백의 확실한 조치)
- ⑩ 소집단 분임조활동에 연계한 전사적 추진을 한다(한국적 소집단분임조 활동의 연계로 전사적 추진)

그리고, 『TQC활동의 효과적인 추진모델』로서 다음의 단계적 추진이 요망 된다.

첫째. 전사원의 조직개발(OD)과 사내표준화의 적극추진

둘째. 품질(Q), 원가(C), 납기(D)의 경제적 균형유지와 개선

셋째. 소비자 품질의 정보 및 품질코스트관리 철저

넷째. 통계적 품질관리(SQC)기법의 적정 활용

다섯째. 자주적 소집단 분임조활동의 적극 활용

여섯째. 종합품질보증시스템의 확립.

2. 품질경영(QM)의 의의와 QC 및 QA와의 상호관계

최근 정부당국의 제조업 경쟁력강화시책으로 강력 추진하고 있는 품질경영(QM: Quality Management)은 소비자 지향의 고객만족(CS)의 품질강화를 위한 시스템 어프로치로서, 이 전문용어의 탄생은 미국에서 ZD program을 발전시킨 품질개선운동으로 1960년대 초 국내 QC도입 시기에 주장된

품질중심의 경영활동 이었던 것이, 영국이 중심이 된 EU지역에서 ISO 국제규격제정으로 발의되어 품질경영(QM)에 관련된 규격 및 지침들을 1987년 처음으로 ISO 9000 시리즈의 국제규격으로 포괄 제정하였으며, 이는 소비자지향의 품질향상 및 품질보증을 위한 품질경영시스템으로 새로운 인식전환이 요구되면서 고객만족(CS)을 위한 품질경쟁력 강화 추진 책으로 부상되었다. 우리나라에서도 '93년도부터 국제화·개방화시대에 대처하기위한 정부의 품질경쟁력 강화시책으로 EU및 NAFTA등이 ISO 9000시리즈의 품질보증시스템에 적합한 품질인증제도 도입에 따른 수입제한요소로서 새로운 무역장벽으로 대두되고 있어, 우리나라에서는 이를 국제적 수준으로 강력히 추진하고자 문민정부시절인 1992년도부터 당시 공업진흥청에서 계획 추진되어 지금까지 실시해 온 것이다.



1) 품질경영(QM)의 의의

품질경영(Quality Management : QM)이란 "최고경영자의 리더십 아래 품질을 경영의 최우선 과제로 하고 고객 만족의 확보를 통한 기업의 장기적인 성공은 물론 기업구성원과 사회전체의 이익에 기여하기 위해 경영활동전반에 걸쳐 모든 구성원의 참가와 총체적 수단을 활용하는 전사적 종합적인 경영관리체제"라고 정의를 내릴 수 있다.

따라서 ISO 8402에서는 품질경영(QM)을 최고경영자의 품질방침을 비롯하여 고객을 만족시키는 모든 부문의 전사적 활동으로서 QP, QC, QA, QI를 포함하는 보다 넓은 의미를 가진다.

즉 "QM = QP + QC + QA + QI"이다.

QP(Quality Policy & Planning : 품질방침 및 계획)

QC(Quality Control : 품질요구를 만족케 하기 위한 실시기법과 활동)

QA(Quality Assurance : 품질보증)

QI(Quality Insurance : 활동과 Process의 유효성을 증가시키는 활동)

이러한 모든 면들을 모두 고려하여 볼 때 우리가 추진하고자하는 품질경영은 다음과 같이 될 수 있다.

"품질경영(QM)이란 품질을 통한 경쟁우위확보에 중점을 두고 고개만족, 인간성존중(종업원의 이익), 사회에의 공헌을 중시하며 최고경영자의 리더십 아래 전 종업원이 총체적 수단을 활용하여 끊임없는 혁신과 개선에 참여하는 기업문화의 창달과 기술개발을 통해 기업의 경쟁력을 키워감으로서 기업의 장기적 성공을 추구하는 경영체계"이다.

여기서, 『QM(품질경영)의 본질적 개념』은 Q(품질 소비자 입장에서 좋다 나쁘다 평가대상이 되는 제반 요소 들) + M(관리 계획, 조직, 지휘, 조정, 통제의 체계적 활동)의 본질적 요소의 개념을 먼저 이해하여야 하겠다.

2) 품질보증(QA)의 정의

ISO 9000's-1987에서 규정하기로, 품질보증(QA)는 제품이나 서비스가 품질요건을 만족시킨다는 확신을 주고자 이에 수반되어야 할 계획적이고 체계적인 모든 행위를 지칭하며, 다음 제 사항들을 고려하여야 한다.

- ① 요건들이 소비자의 요구를 충분히 반영하지 않았을 경우 품질보증은 완결된 것이 아니다.
- ② 생산, 설치, 검사작업에 대한 심사 및 검증뿐만 아니라 어떠한 곳에 적용키 위한 디자인이나 시방서의 합당성에 영향을 주는 요인들의 효과적인 품질보증을 위해서는 이러한 요인들에 대한 지속적인 평가와 신뢰감을 확보하기 위해서는 증거를 만들어 두는 것도 필요하다.
- ③ 조직내부에서는 품질보증체계 확립이 경영도구가 되지만, 계약상황에서는 공급자 측에 자신감을 주게 된다.

이상의 각기의 관계비교에서 품질관리(QC)활동은 소비자에 대한 회사(생산자)측으로서의 의무사항이라면, 품질보증(QA)활동은 책임사항이고, 여기서 품질경영(QM)활동은 고객만족(CS)을 위한 품질향상 및 품질보증(QA)책으로 추진하기 위한 회사(생산자)측 나름의 경영차원의 자기권한사항에 해당이 되겠다.



▶ 다음호에 계속