



“ 품질경영(QM)활동의 추진원칙과 효과적인 TQM의 추진절차 ”

아주대 산업정보시스템공학부
교수/공학박사/공정관리기술사 신용백

품질경영(QM)활동의 생성은 미국 산업사회에서 제조현장 일선에서 SQC기법 적용상 현장요원들의 한계점이 노출되면서 1956년 A. V. Feigenbaum이 종합적품질관리(TQC)활동을 제창하였다. 그리고 1962년 미국 Martin-Marietta 회사·Orlando사업부에서 품질개선활동에 전 종사원의 참여를 강조한대서 비롯된 ZD운동(Zero Defects Program)을 발전시킨 품질개선활동으로 제품에 대한 사후관리를 배격하고, “처음부터 올바르게”라는 결함사전방지를 대원칙으로 하여 “불량제로(무결점 지향)의 목표로 끊임없이 노력하는 소비자 지향의 합리적 경영활동으로 연계하여 생성된 것이 품질경영(QM)이었다. 이의 확산보급은 1987년 ISO 9000 시리즈의 국제규격으로 포괄 제정되어 소비자기향의 품질향상 및 품질보증을 위한 새로운 품질경영시스템으로 EU(유럽연합) 및 NAFTA(북미경제블럭)에서 강력히 채택하여 추진함으로써 세계적인 확산의 계기가 되었고, 새로운 무역장벽으로 대두됨으로서 그 적용의 필요성에 강요를 받게 된 것이다.

1. 우리공산품의 품질수준 현황과 국제화시대의 TQM개막

평균적으로 볼 때 우리의 저급품은 동남아, 중남미 등 후발개도국의 주력수출품에 비하여 값이 10%이상 비싸며, 중급품은 이들 개도국의 고급품에 비하여 5~10%정도가 비싸다. 반면 우리의 고급품은 선진국의 주력상품에 비하여 5~10%정도 값이 비싸다. 때문에 여러모로 우리의 상품은 품질 및 가격 경쟁을 당하고 있다.



세계시장은 지역 간 경제블록화로 EU에서는 유럽경제시장의 통합으로 ISO 9000시리즈의 인증을 받지 않고 EU지역으로 수출하고자 하는 제품에 대하여 무역장벽으로 적용 가능한「품질시스템 인증제도」를 표준화하여 지난 1993. 1. 1. 부터 적용·시행중이며, 이는 유럽이외의 국가에 대하여 배타적인 무역제한요소로 이용될 것이다. 그리고, 북미경제블럭(NAFTA)소속인 미국의 UL, 캐나다의 CSA에서도 향후에는 종전의 단일제품에 적용하게 된 안전규격인증 제도를 유럽에서 처럼 ISO 9000시리즈 인증을 선행요건으로 1994. 1. 1.부터 채택하였다.

우리나라에서도 이를 KS 국가규격으로 1991. 12 산업표준심의회 심의통과 후 1992년 4월 14일, 한국산업규격

KS A 9000's(ISO 9000's)헤미리로 최초로 제정 공포하였고, 1999년 12월 현재 ISO 9000 헤미리 규격들의 수정보완에 따라 KS규격서에 수정보완의 개정작업과 신규제정으로 ISO 수준으로 조정하였다.

ISO 9000's 국제규격시리즈는 품질시스템에 대한 각국의 다양한 개념정의와 합리적 방식을 구체화시켜 주며, 그 관련 국제규격은 아래 <표 1-1>와 같다. 어떤 조직의 목표제품이나 서비스 그리고 조직특유의 관행 모두가 품질시스템에 영향을 미치기 때문에 품질시스템은 조직마다 상이할 수 있다.

<표 1-1> 품질시스템에 대한 관련 ISO국제규격과 KS규격

ISO 국제 규 격	한국산업규격	
	KS규격번호	제정년도
ISO9000 품질경영 및 품질보증규격 — 규격 선택 및 이용을 위한 지침	KS A 9000	1992
ISO9001 품질시스템 — 디자인, 개발, 생산 설치와 서비스에서 요구되는 품질보증시스템	KS A 9001	1992
ISO9002 품질시스템 — 생산과 설치에서 요구되는 품질보증	KS A 9002	1992
ISO9003 품질시스템 — 최종검사와 시험에서 요구되는 품질보증시스템	KS A 9003	1992
ISO 9004 품질경영과 품질시스템 — 지침	KS A 9004	1992

2. 품질경영의 기본적 사고와 QM 추진 과정의 4단계

1) 품질경영의 기본적 사고

- 품질경영(QM)의 기본적 사고방식을 요약정리하면 다음과 같다.

- ① 최고경영자의 참여 및 의지
- ② 총체적 품질방침, 품질문화의 형성
- ③ 경영간부의 리더십 발휘
- ④ 기술 중시
- ⑤ 인재 육성과 인적 자원의 활용
- ⑥ 전원 참여
- ⑦ 팀(Team) 활용
- ⑧ 부문간 협조
- ⑨ 모든 공정, 제품, 서비스 및 업무의 지속적 개선
- ⑩ 사실에 의한 관리와 과학적 관리
- ⑪ 공정관리(공정의 계획, 통제, 개선)
- ⑫ 공급자와의 협력관계의 증진
- ⑬ 장기적 관점에서의 성과의 평가



2) 품질경영 추진과정의 4단계

품질경영(QM) 추진과정의 4단계로 구분한 모델을 제시하기로 한다. 모든 기업이 여기서 제시하는 모델의 단계를 똑같이 따라 밟아야 하는 것은 아니며 각 단계별로 제시되는 특정기법을 꼭 채택해야 하는 것은 더욱 아니다. 각 기업은 자기가 놓여있는 환경과 여건(예: 수출중심 또는 내수중심, 산업특성, 경쟁환경, 기업규모, 보유한 자원능력, 최고경영자의 의지, 기업의 현행 시스템과 기업문화 등)에 맞추어 조정해 나가야 하겠다.



여기서 제시하는 『품질경영(QM) 추진과정의 4단계』를 각 단계별 특성을 요약 설명하면 다음과 같다.

(1) 1단계 : QC(Quality Control)단계(품질통제 단계)

- 이 단계는 품질에 관련한 가장 초보적 수준의 단계로서 설계단계에서 정해진 제품규격에 따른 검사활동을 중심으로 예정된 품질을 확보해 나가는 단계이다.

(2) 2단계 : QA(Quality assurance)단계(외부 품질보증 단계)

- 2단계는 ISO 9000 시리즈의 인증을 받을 수 있는 품질시스템을 구축하여 소비자에 대한 품질보증을 해 나가는 단계이다. 주어진 품질을 유지하거나 보증하기 위한 통제위주의 기법과 절차를 중심으로 하는 품질경영의 단계이다.

(3) 3단계 : TQC(Total Quality Control)단계(종합적 품질관리 단계)

- 3단계는 품질경영의 도입 단계로서 이 단계에서는 소비자 요구의 파악과 이에 대응한 제품의 개발과 설계, 공정의 지속적 향상과 관리를 통한 적합품질의 확보, 외주업체의 육성과 관리를 통한 적합한 외주 품질의 확보 등을 통해서 품질을 향상시켜 나가는 단계이다.

(4) 4단계 : QM(Quality Management) (품질경영 문화 단계)

- 이 단계는 품질경영의 완성단계로서 전종업원이 창의적 개선 활동에 참여하여 제품의 품질뿐만 아니라 공정, 사람, 자원, 업무 등 기업의 총체적인 질(TQ : Total Quality)의 향상을 추구하는 QM문화의 단계이다. 3단계의 실행을 위해서도 기업문화의 변화는 필요하지만 이 단계는 거의 전적으로 고객중시, 인간성 존중을 통한 혁신 의식과 개선의식이 충만한 기업문화를 구축하는 단계이다.

3. 품질경영(QM)활동의 성공적 추진을 위한 4원칙과 효과적인 TQM의 추진

여기서『QM활동의 성공적 추진을 위한 4원칙』을 요약정리하면 다음과 같다.

- 제 1 원칙 : 품질을 소비자의 요구조건과 적합
- 제 2 원칙 : 품질경영시스템(QM System)은 사전예방시스템
- 제 3 원칙 : 목표달성기준은 ZD, 즉『처음부터 올바르게 하자(Do it right the first time)』
- 제 4 원칙 : 품질의 측정은 품질코스트(Q-Cost)로 평가

그리고, 『효과적인 종합적품질경영(TQM)추진 절차』를 위하여서는 첫째, 먼저 추진주체인 그 회사의 품질관리(QC) 적용문제점을 올바르게 인식 이를 해소하고, 둘째, 품질관리추진의 전사적 확산전개를 위한 종합적품질관리(TQC) 활동포인트에 미흡한 점을 보완하여 내실화를 기하고, 셋째, 이 토대 위에서 품질관리추진의 정착을 잊지 말고 효과적인 TQC추진에 노력을 경주하여 전사적인 추진분위기가 성숙되었을 때, 넷째, 더더욱 소비지지향의 경영활동에 연계하여 기업의 사회적 책임의 일환으로 소비자(고객)를 왕으로 생각할 수 있는 기풍이 조성된 기반 위에서 국제적 추세인 ISO 9000시리즈 품질시스템을 구축하여 고객 만족을 위한 기업경영의 효과를 기하여야 한다.



▶ 다음호에 계속