

# ISO 9001:2000 인증

## 제조기업에서 서비스 믹스 전략

### 제 32편 해외인증시리즈

오늘날의 ISO 9001:2000인증(품질경영시스템(QMS)) 활동은 경쟁력의 필수사항으로써 잠재적인 조직의 문제점을 밝혀내고 예방하기위한 경영의 도구로서 전략적인 변수로 활용되고 있다. 고객 지향적인 품질경영의 전략은 전통적인 품질관리의 차원이 아니라 총체적 품질경영을 의미한다. 고객요구의 다양성으로 표현되는 동태적인 환경에서 기업은 기존의 경영관리 방법이나 운영방식을 지양하고, 조직 구조의 새로운 개편이나 전문화된 틈새전략 개발의 종합적이고도 과학적인 경영방식을 채택하려고 노력하고 있다. 이에 따라 환경변화에 적용할 수 있는 혁신적 차원의 새로운 프로세스 접근방법이 필요하다. 제품 및 서비스 품질을 개선하고자 하는 기업의 전략적 차원의 노력으로 인해 다양한 기법이 개발되고 있다. 이를 제조기업에서 서비스 믹스 전략을 통해서 접근법에 따라 기술하고자 한다.

1) 프로세스 접근 방법을 고객 요구사항을 충족하여 고객만족 증진을 하기 위하여 품질경영시스템의 개발, 실행 및 효과성을 개선 할 때 프로세스 접근 방법의 채택을 촉진 시킨다.

조직이 기능을 효과적으로 발휘하기 위해서는 조직은 연결된 수 많은 프로세스를 파악하고 관리하여야 한다. 입력(Input)을 출력(Output)으로 변환하는 것을 가능 하도록 하는 자원과 경영에 의하여 지원을

받는 모든 활동을 프로세스로 볼수 있다. 종종 하나의 프로세스로 부터 나온 출력은 바로 다음 프로세스의 파악과 상호 작용, 그리고 이들 프로세스의 관리를 포함하여 조직 내에서 그러한 프로세스 시스템을 적용하는 것을 "프로세스 접근 방법"이라 할수 있다.

프로세스 접근 방법의 이점은 프로세스의 시스템의 시스템 내에서 개별 프로세스간의 연결뿐만 아니라 프로세스들의 조합 및 상호작용에 대한 지속적인 관리를 할수 있다는 점이다.

이러한 접근 방법이 품질경영시스템(QMS) 내에서 사용되었을 때 다음과 같은 장점이 있다.

첫째로 요구사항에 대한 이해와 충족, 둘째로 부가가치 창출 측면에서 프로세스를 고려할 필요성, 셋째로 프로세스 성과 및 효과성에 대한 결과 확보, 넷째로 목표 측정에 근거한 프로세스이 지속적 개선이다.

ISO 9001:2000 4.1 조항의 의도에 따라서 조직은 다음과 같이 품질경영시스템(QMS)를 이행해야 한다.



**안 회 준**  
PDAS 기술지원센터 원장  
ISO 심사원 / 경영학 박사  
02-597-9033 /  
rdas114@hanmail.net



첫째로 품질경영시스템을 위해 요구되는 외부조직을 포함한 이의 조직전반에 걸쳐 적용에 대한 파악(외부조달을 포함한 프로세스에 대한 명칭, 각 프로세스를 위한 입력과 출력 규정, 프로세스의 고객과 그들의 요구사항에 대한 규정(요구와기대 포함), 프로세스이 책임자 규정)

둘째로 이러한 프로세스의 상호작용과 순서에 대한 결정(프로세스 네트워크의 전반적인 흐름과 구성도 전개, 프로세스간의 공유영역 규정, 프로세스 문서화)

셋째로 이러한 프로세스의 운영과 관리가 유효한지를 확인하기 위해 요구되는 기준 및 방법 결정(의도되거나 그렇지 않은 결과의 특성 지정, 기준에 대한 측정, 모니터링 과 분석을 위한 방법 지정, 경제적 문제 고려, 자료 수립을 위한 방법 규정)

넷째로 이와 같은 프로세스의 운영과 모니터링을 지원하기 위해 필요한 정보와 자원의 가용성 확보 각 프로세스를 위한 자원분배, 의사소통 경로 수립, 대내외의 정보 제공, 피드백 수용, 자료 수집, 기록 유지)

다섯째로 이러한 프로세스의 추정, 모니터링 및 분석(정확한 프로세스 측정과 그 실행을 모니터링: 공정능력, 고객만족등, 통계적 기법을 이용한 수집된 정보 분석, 분석결과 평가)

여섯째는 이 프로세스에서 계획한 결과의 성취와 지속적 개선을 위한 필요한 조치, 이행(시정 및 예방 조치의 이행: 프로세스 개선, 시정 및 예방조치의 유효성과 이해에 대한 검증)

2) 품질경영시스템 접근법을 본래 품질이란 물품의 사용목적 달성을 위해서 갖추어야 할 여러 가지 성질, 형상, 상태 및 조건 즉 물품의 유용성을 결정하는 제반 물품의 구성요소를 말하며 제품 또는 서비스가 지니고 있는 명시적 내지 묵시적 요구를 충족시키는 능력에 관계되는 특성의 전체로 볼 수 있다.

고객이 원하는 시기와 품질로 제품이나 서비스를

적량 공급할 수 있도록 조직을 관리하는 것이 생산조직의 목표이고 목적이다. 이 목적을 달성하기 위해서 연구되고 있는 제품과 서비스의 품질은 기업과 고객 모두에게 중요한 관건이 되고 있다.

이러한 제품이나 서비스의 품질을 정의함에 있어 품질이라는 용어는 학자나 실무자들 사이에 다양한 의미로 사용되고 있으며, 각 학문의 영역에 따라 품질에 대한 관점이 다르다. 즉, 철학은 품질의 정의 문제, 경제학적 입장은 이윤의 극대화와 시장의 균형, 생산 관리는 공학적인 방법과 제조관리 그리고 마케팅은 구매 행동을 유발 시키고 고객만족 등에 각각 초점을 두어 제품 품질을 정의 하고 있다.

이와 같이 다양한 관점에서 접근 방법으로 분류하면 다음과 같이

(1) 선형적 접근방법

선형적 접근방법에 의하면 품질은 정신도 품질도 아닌 독립적인 제3의 실체로 간주되고 있으며, 선형적 우열성과 같은 것으로 이해되고 정확하게 정의 되어 질 수 없으며 경험을 통해서만 알수 있는 단순하고 분석할 수 없는 성질로 본다.

따라서 선형적 접근방법을 따르는 학자들은 품질이란 음식의 맛과 냄새 그리고 예술작품 등에서 볼 수 있는 이상적 품질을 추구하기 때문에 정확하게 정의 하기가 어렵다는 관점을 취한다.

(2) 제품 중심적 접근방법은 품질을 경제학적인 관

점에서 제품의 고유한 속성으로 보고 측정 가능한 객관적인 변수로 간주하는 것은 제품이 지닌 바람직한 특성의 총합이 크면 클수록 좋은 품질로 평가되어 질 수 있기 때문이다. 그러나 분명한 평가는 제품특성들이 모두 구매자들에 의해 바람직한 것으로 간주 되어질 때만 가능하다. 품질에 대한 초기의 품질이 내 구성으로 너무 쉽게 증명 될 수 있었기 때문에 대부

본 내구성에 집중 되었으며, 다음 두가지 요약 할 수 있다.

첫째, 보다 좋은 품질은 더 높은 가격으로만 얻을 수 있다.

둘째, 품질은 제품이 가진 고유한 특성으로 간주되며 측정 가능한 제품속성의 존재 유무를 반영하는 것이므로 객관적으로 측정할 수 있다는 것이다.

(3) 제조 중심적 접근방법은 공급측면에 초점을 두고 공학적인 방법과 제조 방법에 관계를 지어 품질을 “요건에 대한 적합성”으로 간주하는 것으로 처음부터 규격을 정확하게 만들어 제품의 특성을 규격에 일치시키는 것이다. 이러한 접근방법은 품질에 대한 고객의 관심을 인정하여 고객에게 더욱 만족을 주고자 하는 것으로 좋은 품질과 나쁜 품질을 생산라인에 대한 제품 보증 클레임 수로서 측정하여 구분한다.

이러한 제조 중심적 접근방법에 있어 각 기법들의 목적은 원가 절감에 초점을 두고 있으며, 편차수의 감소를 통한 품질개선은 많은 제작업비용, 폐기비용과 보증비용등을 절감할 수 있었다.

(4) 사용자 중심적 접근방법은 경제학, 생산관리, 마케팅인 관점에서 고객은 다양한 욕구를 가지며 고객의 선호도를 잘 만족시키는 제품들은 고객에 의하여 가장 좋은 품질을 가진 제품으로 간주 된다는 것으로 기업은 독특한 필요, 욕구, 선호를 가지고 있는 개별 고객이 결장하는 좋은 품질의 제품이 무엇인가를 우선 파악하는 것이 중요하다. 마케팅 측면에서의 품질은 품질차이가 제품의 수요곡선상의 이동에 의해 나타난다는 것이다. 그리고 생산관리 측면에서 품질은 “용도에 대한 적합성”의 개념으로 간주 될 수 있다.

(5) 가치 중심적 접근방법은 성능과 원가의 관계, 즉

바람직한 원가나 가격으로 제공되는 성능으로 품질을 이해하는 제품, 제조, 사용자의 관점에서 보는 복합적인 견해로서, 가격이나 원가에 비해 성능이 우수한 제품이 고품질이 된다는 것으로 좋은 품질의 제품은 고객에게 허용가격으로 제공되는 성과이거나 생산자가 수용가능한 원가로 제조할 수 있는 제품이라는 것이다.

경영의 측면에서 보았을 때 용도 또는 기능의 적합성은 제조 중심적 또는 제품 중심적 측면의 사고라고 볼 수 있으며, 고객욕구를 만족시키며 보다 발전된 가치 중심적 품질이념이라고 보아야 할 것이다.

그리고 서비스 품질의 특성에서 프로세스와 결과의 차원이 있어 품질의 평가는 서비스 결과뿐만 아니라 프로세스에 대한 평가까지 포괄하게 되는 것이다.

Purasuraman 등은 서비스 품질은 기대와 수행의 비교하며 서비스 품질의 평가는 결과뿐만 아니라 서비스제공 프로세스의 평가에서 이루어지며, 특히 서비스 제공자와 고객간의 상호작용이 품질평가에 있어서 중요시되어야 한다고 했다.

프로세스의 네트워크를 살펴보면 때때로 조직 활동의 상호 의존성은 복잡해 질 수 있다. 이는 다양한 프로세스와 하부 프로세스의 네트워크로 나타난다.

이러한 프로세스의 입력과 출력은 내부 뿐 아니라 외부 고객들과도 관련이 있다.

상호 작용하는 프로세스의 네트워크의 외부고객, 내부고객 이 있다. QMS는 계획된 프로세스들과 그들간의 인터페이스에 대한 정의에 조화와 병용성을 요구한다.

ISO 9001:2000 은 프로세스와 하위 프로세스의 요구사항을 구체화 하고 있다. 이러한 요구 사항들은 프로세스들을 연결하고 선정하며, 그들을 하나의 시스템으로 통합함으로써 조직의 규모와 형태에 따라 적용 가능하다.

하나의 네트워크 안에서 상호작용 하고 각각의 프



로세스 또한 PDCA 접근방법을 사용함으로써 관리 및 통제 될 수 있다. 관리 및 통제가 프로세스의 네트워크 양자에 적절하다는 것을 설명하기 위해서 PLCA Cycle이다.

프로세스의 네트워크 모델은 입력 요구사항을 규정하는데 있어 고객이 중요한 역할을 한다는 것을 보여준다.

프로세스 산출물에 대한 고객의 만족 또는 불만족 피드백을 QMS의 개선하는데 있어 필수적인 입력이다.

기업의 성과에 영향은 ISO 9001:2000 인증 획득활동이 서비스 기업의 운영성과와 경영성과에 따라 제조기업에서 서비스 믹스 전략에 따른 기업의 경쟁력(가치창출)이다.

다음호에 계속  
| 기술표준 2008. 1

