

중소기업의 TQM활동이 경영성과에 미치는 영향

이재식*

〈요 약〉

본 연구의 목적은 국내 중소기업에 있어서 전사적 품질경영(TQM: Total Quality Management)활동이 기업의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 규명하는 것이다.

그 결과 TQM 활동을 통하여 재무성과, 품질성과, 고객만족성과, 그리고 조직수용성과 등 4가지 관점의 경영성과를 향상시킬 수 있는 것으로 확인되었다.

따라서 본 연구 결과 TQM을 도입한 기업이 전사적 차원에서 체계적인 품질경영 활동을 수행함으로써 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으므로 우리나라 기업들이 TQM을 도입 수행하여 지속적으로 활용해야 할 당위성과 필요성을 제시해 준 연구라고 할 수 있다.

또한 4가지 관점에서의 성과측정을 통해 TQM 수행 기업에서의 성과측정지표 선정시 수행목적에 따라 어느 관점에서 중점적으로 성과목표를 설정하여야 할 것인가에 대한 가이드라인 역할뿐만 아니라 향후 TQM 성과 관련 후속연구의 기본방향을 제시해준 연구라고 할 수 있다.

그리고 본 연구의 실증분석에서 도출된 TQM 활동요인과 성과측정 지표의 체계적인 관리를 통해 TQM 활동을 보다 효과적으로 수행함으로써 중소기업의 경영성과 및 기업경쟁력을 높이는데 기여할 수 있다고 본다.

핵심주제어: 전사적 품질경영, 최고경영자의 지원, 고객중심 활동, 교육 및 훈련, 종업원 참여, 프로세스 및 품질정보의 관리, 공급자 관리, 경영성과

I. 서 론

오늘날 국제화에 의한 무한경쟁과 기술의 급격한 변화에 능동적으로 대처하기 위해 우리 기업들은 전사적 품질경영(Total Quality Management : TQM)을 새로운 경영혁신기법으로 도입하여 적극적으로 수행하고 있는 중이다. 또한 기업의 경쟁력 강화와 기업성과 향상을 위한 가장 강력한 도구인 TQM을 통해 글로벌 경쟁력을 갖추도록 기업을 지원하기 위한 정부적 차원의 품질경영활동이 추진되고 있으며, 세계 여러 나라에서도 자국 기업의 경쟁력 향상을 위해 품질경영상¹⁾을 제정하여 지원하고 있다. 한편 지난 20여년간 국내 기업들이 하나의 전략적 접근방법으로서 전개해온 TQM 활동에 관한 선행연구들은 대부분 대기업의 TQM 적용사례를 중심으로 한 연구들이며, 중소기업을 대상으로 한 TQM 관련 연구 또한 일반론적인 방법에 의한 성과측정에 주안점을 두고 이루어짐에 따라 중소기업의 특성을 감안하여 여러 가지 형태로 나타낼 수 있는 경영성과의 측정에 한계가 있었다. 따라서 자원이 풍부한 대기업과 달리 열악한 경영환경에 있는 중소기업들이 지속적인 경쟁력 향상을 위해 TQM을 도

입하여 수행하고 있는 현 시점에서 볼 때 중소기업경영의 효과성 측면에서 TQM의 성과가 충분히 나타나고 있는지를 검증해 볼 필요성이 제기된다. 또한 중소기업의 특성을 고려한 TQM 성과(비재무적 및 재무적 성과)를 실질적이고 구체적인 형태로 측정함으로써 TQM 수행 기업에서의 성과측정지표 선정시 수행목적에 따라 어느 관점에서 중점적으로 성과목표를 설정하여야 할 것인가에 대한 가이드라인을 제시할 필요가 있다. 따라서 본 논문에서는 TQM 활동이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향분석에 관한 연구를 수행하기 위하여 연구목적은 다음과 같이 설정하였다.

첫째, TQM 활동요인과 경영성과에 대한 선행연구를 토대로 TQM 수행 성과에 영향을 미치는 핵심활동요인들과 핵심성과측정지표를 도출한다.

둘째, TQM을 도입하여 수행하고 있는 중소기업을 대상으로 TQM의 활동요인과 경영성과의 영향관계를 규명한다.

셋째, 상기의 연구내용을 분석함으로써 TQM을 도입하여 수행하고 있는 기업들로 하여금 TQM 활동요인에 대한 관리인식의 필요성을 제기하고 TQM 성과제고를 위한 방안을 모색하는 과정에서 유익하게 활용할 수

1) 미국의 말콤 볼드리지 국가품질상(Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA), 유럽의 품질경영상(European for Quality Management Award : EQA), 일본의 경영품질상(Japan Quality Award : JQA), 한국의 품질경영상 등

있는 관리지침을 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. TQM 활동요인의 선행연구

Ahire, Golhar and Waller(1996)은 TQM 실행요인을 최고경영자의 몰입, 고객중시, 공급자의 품질관리, 설계품질관리, 벤치마킹, SPC기법의 활용, 내부 품질정보 활용, 종업원 참여, 종업원 훈련, 그리고 종업원의 권한부여 등으로 제시하였으며, Zeitz, Johannesson and Ritchie(1997)은 경영자의 지원, 공급자와의 관계, 데이터의 이용, 종업원의 개선과 고객중심, 감독 등을 TQM 성공요인으로 보았다. Motwani(2001)는 최고경영자의 몰입, 품질측정과 벤치마킹, 공정관리, 제품설계, 종업원 교육훈련 및 참여, 공급자 품질관리 및 고객만족을 품질경영의 주요 요인으로 구분하였다. 고용곤(2002)은 TQM 성공요인을 최고경영층 몰입, 교육 및 훈련, 공급자관계, 고객중심, 종업원중심 등으로 제시하였으며, 김진국(2002)은 최고경영자의 역할, 품질정보, 인적관리, 제품/프로세스 설계, 공급자관리 등을 품질경영시스템의 구성요인으로 제안하였다. 윤영선 외(2003)는 최고경영자의 지원, 사용자(종업원과 고객)참여, 공

급업자 참여, 정보의 분석과 사용, 공정통제, 전략적 제품설계 등을 TQM 실행성과에 영향을 미치는 주요 요인으로 설정하였다. 주우정(2006)은 품질경영 기반활동의 구성요소를 경영층의 리더십, 교육 및 훈련, 시스템설계, 공급업체관리, 프로세스관리, 품질데이터관리, 직원들의 관계, 품질부서의 역할 등으로 제시하였으며, 이명용 외(2008)는 최고경영자의 리더십, 품질계획, 고객중시, 품질개선, 품질보증시스템, 교육훈련, 종업원 참여 등을 TQM 핵심요인으로 파악하였다. 이와 같은 선행연구들을 종합해 볼 때 TQM의 핵심활동요인으로 공통적으로 제시하고 있는 최고경영자의 지원, 고객중심활동, 교육 및 훈련, 종업원 참여, 프로세스 및 품질정보의 관리, 공급자관리 등 6가지로 압축해 볼 수 있다.

2. TQM 성과측정의 선행연구

미국의 회계감사원(General Accounting Office : GAO)이 말콤 볼드리지 국가품질상 수상업체인 20개 기업을 대상으로 TQM 프로그램의 성과를 보고한 조사에 의하면 품질비용의 감소와 불량 및 오차 감소 등의 운영면에서 성과가 가장 큰 것으로 나타났다. 또한 고객불만 감소, 고객지지를 증가 등의 고객만족에 대한 성과가 전반적

으로 향상되었고, 재무성과 측면에서는 시장점유율의 개선과 종업원 1인당 판매액 및 매출수익률이 개선된 것으로 나타났다(Dulworth, Landen and Usilaner, 1990). Ghobadian, Gallear, Woo, and Lie(1998)는 TQM 도입은 운영비용 절감, 실패원가 감소, 제품/서비스의 고객지향적 성과를 개선시켜 이익의 증가로 연계된다고 하였다. Arawati and Sharifah(2000)는 TQM은 고객만족(제품품질만족, 제품디자인만족, 제품인도만족, 제품가격만족)에 영향을 미치며, 특히 TQM 수행기업의 재무적 성과(기업이익, 이익증가율)는 그 경쟁자의 재무적 성과와 비교하여 상당히 높은 값을 띄고 있는 것으로 분석하였다. Rohman(2001)은 TQM 성과로 수익성 향상과 고객수의 증대를 파악하였고 품질향상이 지속적으로 유지될 때 기업의 경영성과가 극적으로 개선된다고 인식하였다. 김진국(2002)은 품질경영시스템을 구축하고 운영하는 기업은 불량, 재작업, 고객불만 등과 같은 품질성과 뿐만 아니라 생산성, 순이익의 증가와 같은 비재무적 성과에서도 그렇지 않은 기업에 비해 월등한 경쟁적 우위를 점하고 있는 것으로 분석하였다. 김형준과 장형걸(2005)은 TQM의 핵심요인이 기업경영성과에 미치는 영향을 분석한 결과 프로세스 접근방법, 지속적인 개선, 경영에 대한 시스템 접근방법이 품질

재무성과(품질수준 향상, 품질비용 절감, 기업이미지 향상, 영업수익 향상, 시장점유율 향상, 수익률 향상, 매출액 증가율 향상 등)에 많은 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조직구성원의 전원참여는 조직수용성과(업무만족도 향상, 직무몰입 향상, 이직의도의 축소, 혁신활동 수용 및 이해 향상 등)에 많은 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 프로세스 접근방법, 고객중심, 지속적인 개선, 경영에 대한 시스템 접근방법이 고객만족 성과(고객불만제거 건수 향상, 업무처리비용 절감, 업무생산성 향상, 품질신뢰성 향상, 기존 고객유지에 대한 향상 등)에 유의한 결과를 나타내었다.

Ⅲ. 연구설계

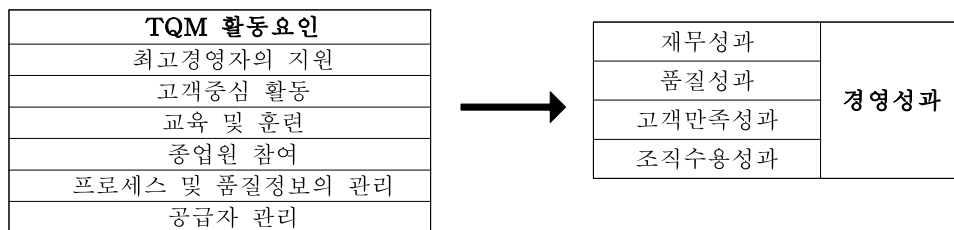
1. 연구모형 및 가설설정

1.1 연구모형

본 연구에서는 앞에서 살펴본 이론적 배경을 토대로 TQM활동이 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 <그림 1>과 같은 연구모형을 제시한다. TQM 활동요인들에 대한 앞의 선행연구(Ahire, Golhar and Waller, 1996; Zeitz, Johannesson and Ritchie, 1997; Motwani, 2001;

고용곤, 2002; 김진국, 2002; 운영선 외, 2003; 김형준과 장형걸, 2005; 주우정, 2006, 이명용 외, 2008)에서 핵심활동요인으로 입증된 요인들, 즉 최고경영자의 지원, 고객중심활동, 교육 및 훈련, 종업원 참여, 프로세스 및 품질정보관리, 공급자 관리 등 6가지 TQM 활동요인을 독립변수로 선정하였으며, 이들 TQM 활동요인들에 대한 인식 및 수행정도를 측정하였다.

경영성과는 기업의 재무적 및 비재무적(품질, 고객만족, 조직수용) 성과를 실질적이고 구체적인 형태로 측정하기 위해 Arawati and Sharifah(2000), Rohman(2001), 김진국(2002), 김형준과 장형걸(2005) 등이 조사 분석한 주요 성과측정치를 추출하여 TQM 도입 수행 후 경영성과의 향상정도를 측정하였다.



<그림 1> 연구모형

1.2 가설설정

1.2.1 최고경영자의 지원

대부분의 중소기업은 주로 최고경영자의 판단과 결정에 의해 TQM을 도입하여 수행하게 되므로 TQM의 성공적인 수행을 위해서는 무엇보다도 최고경영자의 관심과 지원이 매우 중요하다. 최고경영자는 TQM이 성공할 수 있도록 조직의 분위기를 바꾸고 품질목표 및 품질방침, 그리고 품질과 연계된 새로운 시스템을 수립하여야 한다. 최고경영자는 공개적으로 분명하게 품질경영시스템의 효과적인

달성을 최우선 과제로 명시하고, TQM 수행에 요구되는 많은 자원을 이용할 수 있는 권한을 위임하고, 갈등이 있을 때는 이를 중재해야 한다. 이러한 최고경영자의 관심과 지원수준은 TQM 수행 후 경영성과에 영향을 미칠 것으로 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 최고경영자의 지원수준은 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

1.2.2 고객중심 활동

최신의 공정기술과 경영기법을 사

용하더라도 기업이 고객중심 사고를 갖고 있지 않다면 실패할 것이다. 짧은 리드타임으로 신뢰할 수 있는 다양한 제품을 생산하는 것은 근본적으로 고객중심 사고에 바탕을 두고 있는 것이다. 고객중심 활동의 중요성은 말콤 볼드리지 국가품질상에 큰 점수를 부여하는 것을 보아도 분명해진다. 기업은 새로운 아이디어와 기술로 고객의 요구에 신속히 적응하고 고객의 기대를 만족하거나 능가하는 제품을 생산하고 고객의 욕구를 예측하고 대응함으로써 경쟁우위를 달성할 수 있다. 그러므로 고객중심 사고는 TQM을 도입하여 전사적인 계획과 품질개선노력을 실행할 때 반드시 반영되어야 한다. 따라서 고객중심 활동은 TQM 수행 후 경영성과에 영향을 미칠 것으로 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 고객중심 활동은 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

1.2.3 교육 및 훈련

교육 및 훈련은 개개인의 능력을 개발하기 위해 직무와 관련된 교육훈련을 실시하는 것으로 이는 기업의 품질방침과 목표를 원활히 수행하기 위한 원동력이 되고 있으며 또한 조직 구성원의 의식구조와 가치관을 변화시킬 수 있는 조직관리 방법이다. 새로운 경영혁신기법인 TQM을 충실히 수행하기 위해서는 조직의 구성원

들에게 기업의 목표와 사업방향에 대한 교육, 시장여건의 변화에 대한 적응교육, 소집단활동 및 품질프로세스 교육, 품질경영혁신을 위한 교육훈련 등 품질지향적인 교육 및 훈련에 대한 투자가 필요하다. 따라서 교육 및 훈련이 TQM 수행 후 경영성과에 영향을 미칠 것으로 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 교육 및 훈련정도는 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

1.2.4 종업원 참여

품질경영시스템이 성공하기 위해서는 모든 종업원들이 애사심을 갖고 품질경영활동에 적극적으로 참여하도록 유인하는 것이 매우 중요하다. 종업원의 자기 실현정도, 종업원의 참여 및 권한의 위임, 그리고 보상제도 및 업무평가제도 등이 종업원들의 참여시스템을 개선시키는 중요 요인으로 작용된다. TQM에 대한 종업원의 참여정도가 높은 기업일수록 품질성장을 향상시키는 잠재력을 보유하고 있다고 할 수 있다. 그러므로 전사적인 시스템 혁신 및 개발의 성격을 띄고 있는 TQM에 있어서 종업원 참여는 절대적으로 필요한 것이라고 주장할 수 있다. 따라서 종업원 참여는 TQM 수행 후 경영성과에 영향을 미칠 것으로 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4. 종업원 참여정도는 경영성

과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

1.2.5 프로세스 및 품질정보의 관리

품질경영에 있어서 프로세스관리는 공급업체에 관련된 자재, 부품, 서비스 등의 품질향상을 추구하고 각종 품질정보와 공정의 모니터링을 실시하여 지속적인 개선을 추구하고 있다. 이러한 효율적인 프로세스관리는 공정능력을 강화하고 신뢰성을 높임으로써 제품의 불량률을 줄이게 된다. 또한 품질개선을 위해서는 품질정보가 신속하고 적시에 제공되어야 한다. 품질정보는 품질문제해결이나 개선활동에 활용되어야 하며, 업무성과 측정이나 품질방침 수립을 위해서 경영자의 의사결정에 반영되어야 한다. 따라서 프로세스 및 품질정보의 관리는 TQM 수행 후 경영성과에 영향을 미칠 것으로 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5. 프로세스 및 품질정보의 관리는 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

1.2.6 공급자관리

품질경영을 지향하는 기업들은 공급자와 긴밀한 관계를 맺고 원활한 공급체계와 높은 수준의 품질을 보장하도록 요구하게 된다. 그러므로 공급자들과의 장기적인 파트너십 관계를 맺고 공급자와 상호협력하고 신뢰를 구축하는 것은 품질경영활동에 있어서 매우 중요한 일이다. 실제로 말콤 볼드리지 국가품질상의 주요 평가기준 중 하나는 바로 조직의 프로세스에 있어서의 공급자의 적극적인 관여가 촉진될 수 있는 정책과 시스템의 구축정도이다. 그러므로 공급자와의 관계를 효과적으로 운영하는 것은 공급의 질과 신뢰성을 촉진시켜 품질의 성과를 증가시키는데 있어서 매우 중요하다. 따라서 공급자관리는 TQM 수행 후 경영성과에 영향을 미칠 것으로 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 6. 공급자관리는 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

<표 1> 연구변수의 조작적 정의 및 측정방법

연구변수	조작적 정의		관련문헌
TQM 활동요인	최고경영자의 지원	<ul style="list-style-type: none"> · TQM에 대한 관심과 참여정도 · 품질목표 및 품질방침의 수립여부 · 인적·물적자원의 지원정도 · TQM에 대한 중요성 인식정도 	Ahire, Golhar and Waller(1996), Zeitz, Johannesson and Ritchie(1997), Motwani(2001), 고용곤(2002), 김진국(2002), 윤영선외(2003), 주우정(2006), 이명용

			외(2008)
	고객중심활동	<ul style="list-style-type: none"> · 고객만족도 측정여부 · 고객불만자료의 정기적인 보고 · 고객 요구사항의 반영정도 · 제품 품질개선 노력 	Ahire, Golhar and Waller(1996) Zeitz, Johannesson and Ritchie(1997), 고용곤(2002), 김형준과 장형걸(2005), 이명용 외(2008)
	교육 및 훈련	<ul style="list-style-type: none"> · 교육·훈련프로그램의 적절성 · 교육·훈련 참여도 · 교육·훈련결과의 피드백 · 지속적인 교육·훈련 실시 	Motwani(2001), 고용곤(2002), 주우정(2006), 이명용 외(2008)
	종업원 참여	<ul style="list-style-type: none"> · 품질교육의 참여여부 · 품질향상운동의 참여여부 · 제안제도의 참여여부 · 종업원의 자기실현 정도 · 보상 및 평가제도 	Ahire, Golhar and Waller(1996), 고용곤(2002), 윤영선 외(2003), 이명용 외(2008)
	프로세스 및 품질정보의 관리	<ul style="list-style-type: none"> · 공정 및 품질검사 · 예방 및 문제해결 활동 · 품질정보의 활용정도 · 품질정보의 적시 제공여부 · 품질정보의 피드백 	Ahire, Golhar and Waller(1996), Motwani(2001), 김진국(2002), 주우정(2006)
	공급자 관리	<ul style="list-style-type: none"> · 품질위주의 공급자 선정 · 공급자 품질 및 성과관리 · 제품개발의 공급자 참여 · 공급자와의 장기적 관계구축 	Zeitz, Johannesson and Ritchie(1997), Motwani(2001), 고용곤(2002), 윤영선 외(2003) 김진국(2002), 김형준과 장형걸(2005), 주우정(2006)
경영성과	재무성과 향상 정도	<ul style="list-style-type: none"> · 매출액 증가율 · 시장점유율 향상 · 경상이익 증가 · 원가절감 	Dulworth, Landen and Usilaner(1990), Ghobadian, Gallear, Woo, and Lie(1998), Arawati and Sharifah(2000), Rohman(2001), 김진국(2002), 김형준과 장형걸(2005)
	품질성과 향상 정도	<ul style="list-style-type: none"> · 품질수준 향상 · 재작업 감소 · 클레임 건수의 감소 · 품질비용의 감소 · 불량 및 오차 감소 	
	고객만족성과 향상 정도	<ul style="list-style-type: none"> · 고객불만 감소 · 고객수의 증대 · 고객지지율 증가 	
	조직수용성과 향상 정도	<ul style="list-style-type: none"> · 업무만족도 향상 · 직무몰입 향상 · 이직의도의 축소 혁신활동 수용 및 이해 향상 제안 건수의 증가	

2. 연구변수의 조작적 정의 및 측정방법

연구변수 각각에 대하여 <표 1>과 같이 조작적으로 정의하고, 연구변수의 조작적 정의를 통하여 설문문항을 개발하고, 이를 근거로 측정도구를 개발하였다.

IV. 실증 분석

1. 자료수집 및 표본의 특성

본 연구를 위한 표본선정은 2006년 5월 30일부터 2012년 3월 15일까지 중소기업청에서 Single-PPM 품질인증기업으로 공고한 중소기업들 중에서 무작위추출을 통해 선정된 300개 업체를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 미리 확보된 기업의 주소와 부서를 파악하여 설문에 응답해 줄 것을 요청하는 편지와 함께 설문지 각 1부, 등기우표를 붙인 반송용 봉투를 송부하였으며, 설문지를 발송한 후 설

문에 응해줄 것을 요청하는 독려전화와 문의사항을 설명해 주었다. 설문응답지 회수도 인편에 의한 회수 및 우편, E-mail, FAX 등을 병행하여 회수하였다. 본 연구의 설문응답자는 연구목적상 기업내의 전반적인 상황을 통찰하고 있는 중역을 대상으로 조사하였으며, 분석의 단위는 1개 기업 당 하나의 설문에 응답하도록 하였다. 응답 배포된 설문에 참여한 131개 업체에서 회수된(2012년 4월 23일부터 6월 15일까지, 회수율 약 44%) 설문지 중 중심화 경향 및 극단화 경향이 뚜렷하거나 응답의 누락이 너무 심한 15부를 분석에서 제외시켜 사용된 최종 설문지는 모두 116부이었다. 모든 설문방식은 리커트(Likert)식 5점 척도로 조사하였으며, 이의 분석을 위한 자료 및 통계처리는 SPSS-Statics 17.0을 이용하여 분석하였다. 표본에 대한 빈도분석결과인 <표 2>에서 보는 바와 같이, 업종의 경우 자동차부품의 표본이 가장 많았으며, 종업원수의 경우 200인에서 250인 미만 기업이 가장 많은 표본비율을 보이고 있는 것으로 나타났다.

<표 2> 표본에 대한 빈도분석

변수	구분	빈도	비율(%)
업종	석유화학	16	13.8
	일반기계	13	11.2
	정밀기계	11	9.5
	자동차부품	30	25.9

	전기/전자	25	21.6
	기계금속	9	7.7
	조립	5	4.3
	기타	7	6.0
	계	116	100.0
종업원 수	50인 미만	4	3.4
	50-100인 미만	12	10.3
	100-150인 미만	14	12.1
	150-200인 미만	29	25.1
	200-250인 미만	37	31.9
	250-300인	20	17.2
	계	116	100.0

2. 신뢰도 분석

본 연구의 가설을 검증하기 위해서 설문문항이 연구의 목적에 적합한 것인가를 알아보고 TQM 활동요인에 대한 신뢰도와 차원성 검증을 실시한 결과인 <표 3>에서 보듯이 측정문항들의 내적 일관성을 검증하기 위하여 Cronbach's Alpha계수를 확인해 본 결과, 0.7997에서 0.9019의 분포를 보여 전체적으로 측정변수들의 신뢰도

는 양호한 것으로 인식되며²⁾ 또한 항목대 전체 상관관계로 제시되는 차원성 검증³⁾결과 역시 매우 적절한 것으로 나타났다. TQM 수행 후의 경영성과에 대한 신뢰도와 차원성 검증을 실시한 결과 <표 4>에서 보는 바와 같이 Cronbach's Alpha계수가 0.7752에서 0.9126의 분포를 보여 전체적으로 측정변수들의 신뢰도는 양호한 것으로 인식되며, 또한 항목대 전체 상관관계로 제시되는 차원성 검증결과 역시 매우 적절한 것으로 나타났다.

<표 3> TQM 활동요인의 신뢰도 및 차원성 검증

변수	Alpha If Item Deleted	Cronbach's Alpha
최고경영자의 지원	0.8849	0.9019
· TQM에 대한 관심과 참여정도 · 품질목표 및 품질방침의 수립여부	0.8907	

- 2) 일반적으로 Cronbach's Alpha계수가 0.6이상이면 사회과학분야에서는 신뢰도가 높은 것으로 인식한다.
- 3) 차원성에 대한 검증방법으로는 가장 일반적인 Nunnally가 제시한 DSM을 이용하였다(Nunnally, 1978).

	· 인적·물적자원의 지원정도 · TQM에 대한 중요성 인식정도	0.8744 0.9015	
고객중심 활동	· 고객만족도 측정여부 · 고객불만자료의 정기적인 보고 · 고객 요구사항의 반영정도 · 제품 품질개선 노력	0.8589 0.8924 0.8380 0.8442	0.8529
교육 및 훈련	· 교육·훈련프로그램의 적절성 · 교육·훈련 참여도 · 교육·훈련결과의 피드백 · 지속적인 교육·훈련 실시	0.7935 0.7274 0.7991 0.7824	0.7997
종업원 참여	· 품질교육의 참여여부 · 품질향상운동의 참여여부 · 제안제도의 참여여부 · 종업원의 자기실현 정도 · 보상 및 평가제도	0.8708 0.8063 0.8371 0.8456 0.8335	0.8497
프로세스 및 품질정보의 관리	· 공정 및 품질검사 · 예방 및 문제해결 활동 · 품질정보의 활용정도 · 품질정보의 적시 제공여부 · 품질정보의 피드백	0.8995 0.8419 0.7953 0.8307 0.8581	0.8637
공급자 관리	· 품질위주의 공급자 선정 · 공급자 품질 및 성과관리 · 제품개발의 공급자 참여 · 공급자와의 장기적 관계구축	0.8176 0.8274 0.7912 0.8087	0.8139

<표 4> 경영성과 변수에 대한 신뢰도 및 차원성 검증

변수		Alpha If Item Deleted	Cronbach's Alpha
재무성과 향상 정도	· 매출액 증가율	0.8218	0.8213
	· 시장점유율 향상	0.8546	
	· 경상이익 증가	0.8197	
	· 원가절감	0.8132	
품질성과 향상 정도	· 품질수준 향상	0.7344	0.7752
	· 재작업 감소	0.7553	
	· 클레임 건수의 감소	0.7609	
	· 품질비용의 감소	0.7428	
	· 불량 및 오차 감소	0.7714	
고객만족성과 향상 정도	· 고객불만 감소	0.9105	0.9126
	· 고객수의 증대	0.8664	
	· 고객지지율 증가	0.8932	
조직수용성과 향상 정도	· 업무만족도 향상	0.8313	0.8396
	· 직무몰입 향상	0.8169	

· 이직의도의 축소	0.8278
· 혁신활동 수용 및 이해 향상	0.8146
· 제안 건수의 증가	0.8335

3. 타당성 분석

TQM 활동요인들에 대한 측정도구의 개념과 타당성을 측정하기 위해 요인분석(factor analysis)을 실시한 결과 <표 5>와 같이 TQM 활동요인은 총 6개가 전체 분산의 68.543%를 설명⁴⁾하고 있으며, 요인적재량(factor loading)⁵⁾ 또한 모두 0.5 이상으로서 동일한 개념을 측정하기 위한 문항으로 구성되어 있는 것으로 파악되었다.

TQM 추진 후 경영성과에 대한 측정도구의 개념과 타당성을 측정하기 위해 요인분석을 실시한 결과 <표 6>과 같이 경영성과는 총 4개가 전체 분산의 69.258%를 설명하고 있으며, 요인적재량 또한 모두 0.5 이상으로서 동일한 개념을 측정하기 위한 문항으로 구성되어 있는 것으로 파악되었다. 따라서 본 연구에 있어 구성 개념 타당성은 충분히 확보되었다고 볼 수 있다.

<표 5> TQM 활동요인에 대한 요인분석

구분	Factor Loading					
	Factor 1 (최고 경영자)	Factor 2 (고객 중심)	Factor 3 (교육 훈련)	Factor 4 (종업원 참여)	Factor 5 (프로세스 품질정보)	Factor 6 (공급자 관리)
TQM에 대한 관심과 참여	0.864	0.130	0.178	-0.183	0.173	-0.201
품질목표 및 품질방침 수립	0.752	0.201	0.151	0.174	0.256	0.181
인적·물적자원의 지원정도	0.802	-0.141	0.275	0.010	-0.234	0.128
TQM에 대한 중요성 인식	0.749	0.293	0.229	0.214	0.371	0.291
고객만족도 측정여부	0.118	0.856	0.293	0.172	-0.291	-0.107
고객불만자료의 보고	-0.102	0.725	0.220	0.141	0.173	0.211
고객 요구사항의 반영정도	0.140	0.825	0.147	0.273	0.331	0.145
제품 품질개선 노력	0.220	0.719	-0.153	-0.179	0.187	0.180
교육·훈련프로그램의 적절성	0.219	0.272	0.752	0.108	0.353	0.203
교육·훈련 참여도	0.183	0.201	0.803	0.257	0.225	0.301

- 4) 연구하는 주제에 따라 요구되는 설명 비율이 다르지만 사회과학분야에서는 총분산의 60% 정도를 설명해주는 요인까지 선정하는 것이 일반적이다.
 5) 각 변수와 요인간의 상관관계 정도를 나타내는 요인적재량에 대해서는 일반적으로 0.4 이상이면 유의한 변수로 인정한다.

교육·훈련결과의 피드백	0.126	0.167	0.787	0.224	0.391	-0.017
지속적인 교육·훈련 실시	0.238	0.183	0.714	0.348	-0.156	0.247
품질교육의 참여여부	-0.141	0.190	-0.321	0.739	0.165	0.173
품질향상운동의 참여여부	0.189	0.217	0.128	0.871	0.169	0.256
제안제도의 참여여부	0.093	-0.123	0.317	0.806	-0.202	-0.234
종업원의 자기실현 정도	-0.112	0.154	0.184	0.688	-0.108	0.317
보상 및 평가제도	0.147	-0.227	-0.146	0.593	0.291	-0.242
공정 및 품질검사	-0.198	-0.202	-0.173	0.271	0.816	0.239
예방 및 문제해결 활동	0.190	0.173	0.169	-0.229	0.775	-0.173
품질정보의 활용정도	0.411	-0.313	0.149	0.174	0.806	-0.295
품질정보의 적시 제공여부	0.203	0.157	-0.179	-0.158	0.697	0.157
품질정보의 피드백	-0.176	0.149	0.222	0.114	0.581	0.149
품질위주의 공급자 선정	0.250	-0.138	0.126	0.280	0.126	0.824
공급자 품질 및 성과관리	0.236	0.167	0.245	-0.020	0.254	0.757
제품개발의 공급자 참여	-0.143	0.219	-0.102	0.165	0.306	0.816
공급자와의 장기적 관계구축	0.133	0.381	0.227	0.192	-0.272	0.633
Eigen Value	5.154	3.719	3.114	2.679	1.697	1.458
Pct of Var	19.823	14.304	11.977	10.304	6.527	5.608
Cum of Pct	19.823	34.127	46.104	56.408	62.935	68.543

<표 6> 경영성과변수에 대한 요인분석

구분	Factor Loading			
	Factor 1 (재무성과 향상)	Factor 2 (품질성과 향상)	Factor 3 (고객만족 성과향상)	Factor 4 (조직수용 성과향상)
매출액 증가율	0.818	0.280	0.323	-0.172
시장점유율 향상	0.842	-0.216	-0.219	0.278
경상이익 증가	0.781	0.291	0.117	0.113
원가절감	0.695	0.197	0.138	0.302
품질수준 향상	0.128	0.778	0.129	0.137
재작업 감소	-0.252	0.812	0.067	0.213
클레임 건수의 감소	0.238	0.657	0.321	0.289
품질비용의 감소	0.222	0.844	0.237	0.229
불량 및 오차 감소	0.267	0.589	0.266	-0.291
고객불만 감소	0.179	-0.117	0.831	0.112
고객수의 증대	0.211	0.205	0.779	0.326
고객지지율 증가	0.244	-0.193	0.816	0.272
업무만족도 향상	0.226	0.143	0.108	0.794
직무몰입 향상	0.324	0.178	0.136	0.697
이직의도의 축소	0.273	-0.172	0.293	0.837
혁신활동 수용 및 이해 향상	0.201	0.284	0.301	0.826
제안 건수의 증가	-0.252	0.319	-0.224	0.575

Eigen Value	3.741	3.516	2.498	2.019
Pct of Var	22.006	20.682	14.694	11.876
Cum of Pct	22.006	42.688	57.382	69.258

4. 가설검증

4.1 최고경영자의 지원수준이 경영성과에 미치는 영향에 관한 검증

최고경영자의 지원수준이 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 (가설 1)을 검증하기 위하여 회귀분석을 실시⁶⁾하였다.

그 결과 <표 7>에서와 같이 최고경영자의 지원수준은 품질성과($\beta=.138$), 고객만족성과($\beta=.153$), 그리고 조직수용성과($\beta=.246$)에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 TQM에 대한 최고경영자의 지원수준이 높을수록 재작업감소, 품질비용의 감소, 불량 및 오차 감소 등의 품질성과 향상에 유의하게 영향을 미친다는 것을 의미하는 것이다. 또한 고객불만감소, 고객수의 증대, 고객지

지율 증가 등의 고객만족성과 향상에 유의하게 영향을 미치고, 혁신활동수용 및 이해 향상, 제안건수 증가 등의 조직수용성과 향상에도 긍정적인 영향을 미친다는 것을 의미하는 것이다. 그러나 최고경영자의 지원수준이 재무성과($\beta=-.061$)에 미치는 영향은 통계적으로 유의성이 없는 것으로 나타났다. 이는 최고경영자의 TQM에 대한 관심과 참여도가 단기적으로 기업의 재무적 성과에 영향을 미치지 보다는 장기적으로 긍정적인 효과를 주는 것이므로 중소기업의 경우 최고경영자의 지원수준에 따른 재무적 성과는 많은 시간이 필요한 것으로 판단된다. 이와 같은 분석 결과 최고경영자의 지원수준은 경영성과에 영향을 미친다고 볼 수 있으므로 (가설 1)은 부분 채택되어진다.

6) 회귀모형에 대한 공선성 진단결과 분산팽창요인(VIF)의 값이 대부분 이상적인 수준인 1에 근접한 1.055~1.178이며, 공선조건지수 또한 모두 허용치인 30미만이고, 계수의 분산비율 역시 0.90미만으로 나타나고 있어 다중공선성을 확보하고 있음

<표 7> 최고경영자의 지원수준이 경영성과에 미치는 영향분석

$$FIN = \alpha_0 + \beta_1 CEO + \epsilon_j, \quad QUA = \alpha_0 + \beta_1 CEO + \epsilon_j$$

$$CUS = \alpha_0 + \beta_1 CEO + \epsilon_j, \quad ORG = \alpha_0 + \beta_1 CEO + \epsilon_j$$

변수	FIN			QUA		
	β	T	p-value	β	T	p-value
α		4.143	.049		2.034	.001
CEO	-.061	-.924	.279	.138	3.019	.002***
R ²	.351			.291		
F (Sig.F)	39.801(.000***)			43.583(.000***)		

변수	CUS			ORG		
	β	T	p-value	β	T	p-value
α		.169	.000		1.074	.000
CEO	.153	2.886	.001***	.246	2.501	.014**
R ²	.401			.397		
F (Sig.F)	51.171(.000***)			26.988(.000***)		

주1) CEO:최고경영자 지원, FIN:재무성과, QUA:품질성과, CUS:고객만족성과, ORG:조직수용성과
 2) * p< .10, ** p< .05, *** p< .01

4.2 고객중심 활동이 경영성과에 미치는 영향에 관한 검증

고객중심 활동이 경영성과에 영향을 미칠 것이라는 (가설 2)를 검증하기 위하여 회귀분석을 실시한 <표 8>에 따르면 고객중심 활동의 수준은 재무성과($\beta=.269$), 품질성과($\beta=.293$), 그리고 고객만족성과($\beta=.301$)에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 고객요구사항을 적극적으로 반영하고, 제품의 품질개선을 위해 노력하는 고객중심 활동은 장·단기적으로 원가절감 효과, 매출액 증가 등의 재무성과 향상에 유의하게 영향을 미친다는 것을 의미하는 것이다. 또한 고객중심 활동의 수준이 높을수

록 품질수준 향상, 품질비용 감소 등의 품질성과 향상에 유의하게 영향을 미치고, 고객불만감소, 고객지지를 증가 등의 고객만족성과도 높아진다는 것을 알 수 있다. 그러나 고객중심 활동의 수준이 조직수용성과($\beta=-.015$)에 미치는 영향은 통계적으로 유의성이 없는 것으로 나타났는데, 이는 중소기업의 고객중심 활동이 단기적으로 업무만족도 향상, 이직의도의 축소, 직무몰입 향상 등의 조직수용성과에 직접적인 영향을 미치기 보다는 장기적으로 간접적인 효과를 주는 것으로 판단된다. 이와 같은 분석 결과 고객중심 활동이 경영성과에 영향을 미친다고 볼 수 있으므로 (가설 2)는 부분 채택되어진다.

<표 8> 고객중심 활동이 경영성과에 미치는 영향분석

$$\begin{aligned} \text{FIN} &= \alpha_0 + \beta_1 \text{CFA} + \varepsilon_i, & \text{QUA} &= \alpha_0 + \beta_1 \text{CFA} + \varepsilon_j \\ \text{CUS} &= \alpha_0 + \beta_1 \text{CFA} + \varepsilon_j, & \text{ORG} &= \alpha_0 + \beta_1 \text{CFA} + \varepsilon_j \end{aligned}$$

변수	FIN			QUA		
	β	T	p-value	β	T	p-value
α		3.723	.001		3.645	.001
CFA	.269	4.019	.004***	.293	4.368	.002***
R ²	.420			.341		
F (Sig.F)	40.463(.000***)			29.899(.000***)		

변수	CUS			ORG		
	β	T	p-value	β	T	p-value
α		2.318	.000		2.490	.000
CFA	.301	3.949	.001***	-.015	-.271	.287
R ²	.347			.336		
F (Sig.F)	36.397(.000***)			42.091(.000***)		

주1) CFP:고객중심 활동, FIN:재무성과, QUA:품질성과, CUS:고객만족성과, ORG:조직수용성과
 2) * p< .10, ** p< .05, *** p< .01

4.3 교육 및 훈련정도가 경영성과에 미치는 영향에 관한 검증

교육 및 훈련정도가 경영성과에 영향을 미칠 것이라는 (가설 3)을 검증하기 위하여 회귀분석을 실시한 <표 9>에 따르면 교육 및 훈련활동의 수준은 품질성과($\beta=.308$), 고객만족성과($\beta=.271$), 그리고 조직수용성과($\beta=.294$)에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 TQM 활동에 필요한 지식과 기능 습득, 지속적이고 체계적인 교육 실시 등을 통해 품질수준 향상, 클레임건수의 감소, 제작업 감소 등의 품질성과향상에 유의하게 영향을 미치고, 또한 고객불만감소, 고객지지율 증가 등의 고객만족성과 향상에도 긍정적인 영향을 미친다

는 것을 의미하는 것이다. 그리고 교육훈련활동의 수준이 높을수록 혁신활동수용 및 이해 향상, 제안 건수 증가 등의 조직수용성과도 높아진다는 것을 알 수 있다. 그러나 교육훈련이 재무성과($\beta=.206$)에 미치는 영향은 통계적으로 유의성이 없는 것으로 나타났다, 이는 품질경영지향적 인재를 장기적인 측면에서 양성하는 교육훈련활동을 통해 매출액 증가율, 경상이익 증가 등의 재무성과 향상이 단기 간에 나타내기 어려운 지표인 것으로 판단된다. 이와 같은 분석 결과 교육 및 훈련정도가 경영성과에 영향을 미칠 것이라는 (가설 3)은 부분 채택되고 있다.

<표 9> 교육 및 훈련정도가 경영성과에 미치는 영향분석

$$FIN = \alpha_0 + \beta_1 EDU + \epsilon_j, \quad QUA = \alpha_0 + \beta_1 EDU + \epsilon_j$$

$$CUS = \alpha_0 + \beta_1 EDU + \epsilon_j,$$

$$ORG = \alpha_0 + \beta_1 EDU + \epsilon_j$$

변수	FIN			QUA		
	β	T	p-value	β	T	p-value
α		2.242	.001		3.647	.000
EDU	.206	1.823	.218	.308	4.865	.000***
R ²	.446			.421		
F (Sig.F)	40.346(.000***)			39.844(.000***)		

변수	CUS			ORG		
	β	T	p-value	β	T	p-value
α		2.518	.000		3.901	.000
EDU	.271	3.419	.001***	.294	4.541	.017**
R ²	.447			.432		
F (Sig.F)	46.379(.000***)			42.019(.000***)		

주1) EDU:교육·훈련정도, FIN:재무성과, QUA:품질성과, CUS:고객만족성과, ORG:조직수용성과

2) * p< .10, ** p< .05, *** p< .01

4.4 종업원 참여정도가 경영성과에 미치는 영향에 관한 검증

종업원 참여정도가 경영성과에 영향을 미칠 것이라는 (가설 4)를 검증하기 위하여 회귀분석을 실시한 <표 10>에 따르면 종업원 참여정도는 재무성과($\beta=.221$), 품질성과($\beta=.306$), 고객만족성과($\beta=.271$), 그리고 조직수용성과($\beta=.315$) 등 모든 경영성과에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 종업원들이 품질향상 운동, 제안제도 및 품질교육에 적극적으로 참여하고 공정한 평가체계와 적절한 보상체계 확립 등을 통해 장·단기적으로 원가절감 효과, 매출액 증가

등의 재무성과 향상에 유의하게 영향을 미친다는 것을 의미하는 것이다. 또한 전사적 품질경영활동에 종업원들이 적극적으로 참여함으로써 품질수준향상, 재작업 감소 등의 품질성과 향상에 유의하게 영향을 미치고, 고객불만 감소, 고객수의 증대 등 고객만족성과 향상에도 긍정적인 영향을 미친다는 것을 의미하는 것이다. 그리고 종업원 참여정도가 높을수록 직무몰입 향상, 혁신활동 수용 및 이해 향상, 제안건수의 증가 등 조직수용성과도 높아진다는 것을 알 수 있다. 이와 같은 분석 결과 종업원 참여정도가 경영성과에 영향을 미친다고 볼 수 있으므로 (가설 4)는 채택되어진다.

<표 10> 종업원 참여정도가 경영성과에 미치는 영향분석

$$FIN = \alpha_0 + \beta_1 EMP + \varepsilon_j, \quad QUA = \alpha_0 + \beta_1 EMP + \varepsilon_j$$

$$CUS = \alpha_0 + \beta_1 EMP + \varepsilon_j, \quad ORG = \alpha_0 + \beta_1 EMP + \varepsilon_j$$

변수	FIN			QUA		
	β	T	p-value	β	T	p-value
α		3.732	.000		3.954	.000
EMP	.221	4.819	.001***	.306	4.186	.000***
R ²	.402			.441		
F (Sig.F)	40.346(.000***)			33.013(.000***)		

변수	CUS			ORG		
	β	T	p-value	β	T	p-value
α		3.051	.000		3.775	.000
EMP	.271	4.411	.001***	.315	4.124	.000***
R ²	.397			.336		
F (Sig.F)	39.439(.000***)			32.074(.000***)		

주1) EMP:종업원참여, FIN:재무성과, QUA:품질성과, CUS:고객만족성과, ORG:조직수용성과
 2) * p< .10, ** p< .05, *** p< .01

4.5 프로세스 및 품질정보관리가 경영 성과에 미치는 영향에 관한 검증

프로세스 및 품질정보관리가 경영 성과에 영향을 미칠 것이라는 (가설 5)를 검증하기 위하여 회귀분석을 실시한 <표 11>에 따르면 프로세스 및 품질정보관리의 수준은 품질성과($\beta = .255$)와 고객만족성과($\beta = .189$)에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 공정 및 품질검사, 예방 및 문제해결 활동, 품질정보의 활용 및 적시제공, 품질정보의 피드백 등 프로세스 및 품질정보의 관리를 통해 재작업 감소, 불량 및 오차 감소 등의 품질성과와 고객불만 감소, 고객 지지

율 증가 등의 고객만족성과가 향상될 수 있음을 의미하는 것이다. 그러나 프로세스 및 품질정보의 관리가 재무성과($\beta = -.021$)와 조직수용성과($\beta = -.063$)에 미치는 영향은 통계적으로 유의성이 없는 것으로 나타났는데, 이는 중소기업의 경우 프로세스 및 품질정보의 관리에 대한 인식이 미흡한 점에서 그 원인이 있는 것으로 판단된다. 이와 같은 분석 결과 프로세스 및 품질정보의 관리가 경영성과에 영향을 미칠 것이라는 (가설 5)는 부분 채택되고 있다.

<표 11> 프로세스 및 품질정보관리가 경영성과에 미치는 영향분석

$$FIN = \alpha_0 + \beta_1 PRO + \epsilon_j, \quad QUA = \alpha_0 + \beta_1 PRO + \epsilon_j$$

$$CUS = \alpha_0 + \beta_1 PRO + \epsilon_j, \quad ORG = \alpha_0 + \beta_1 PRO + \epsilon_j$$

변수	FIN			QUA		
	β	T	p-value	β	T	p-value
α		1.036	.122		2.613	.009
PIM	-.021	-.259	.396	.255	4.828	.000***
R ²	.387			.408		
F (Sig.F)	31.283(.000***)			39.451(.000***)		

변수	CUS			ORG		
	β	T	p-value	β	T	p-value
α		2.607	.004		1.764	.054
PIM	.189	3.373	.020**	-.063	-.349	.180
R ²	.447			.363		
F (Sig.F)	38.887(.000***)			42.909(.000***)		

주1) PIM:프로세스 및 품질정보관리, FIN:재무성과, QUA:품질성과, CUS:고객만족성과, ORG:조직수용성과

2) * p< .10, ** p< .05, *** p< .01

4.6 공급자관리가 경영성과에 미치는 영향에 관한 검증

공급자관리가 경영성과에 영향을 미칠 것이라는 (가설 6)을 검증하기 위하여 회귀분석을 실시한 <표 12>에 따르면 공급자관리의 수준은 품질성과($\beta=.307$)와 고객만족성과($\beta=.251$)에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 공급자 품질 및 성과관리, 공급자와의 장기적 관계구축 등 공급자관리를 통해 품질수준 향상, 품질비용 감소 등의 품질성과와 고객

불만 감소, 고객 지지율 증가 등의 고객만족성과가 향상될 수 있음을 의미하는 것이다. 그러나 공급자관리가 재무성과($\beta=-.105$)와 조직수용성과($\beta=.143$)에 미치는 영향은 통계적으로 유의성이 없는 것으로 나타났는데, 이는 중소기업의 경우 공급자관리활동이 미흡한 점에서 그 원인이 있는 것으로 판단된다. 이와 같은 분석 결과 공급자관리가 경영성과에 영향을 미칠 것이라는 (가설 6)은 부분 채택되고 있다.

<표 12> 공급자관리가 경영성과에 미치는 영향분석

$$FIN = \alpha_0 + \beta_1 SUP + \epsilon_j, \quad QUA = \alpha_0 + \beta_1 SUP + \epsilon_j$$

$$CUS = \alpha_0 + \beta_1 SUP + \epsilon_j, \quad ORG = \alpha_0 + \beta_1 SUP + \epsilon_j$$

변수	FIN			QUA		
	β	T	p-value	β	T	p-value
α		3.194	.016		2.549	.000
SUP	-.105	-.368	.172	.307	3.775	.001***
R ²	.392			.341		
F (Sig.F)	40.791(.000***)			36.008(.000***)		

변수	CUS			ORG		
	β	T	p-value	β	T	p-value
α		2.140	.000		1.609	.141
SUP	.251	3.051	.001***	.143	.866	.165
R ²	.378			.336		
F (Sig.F)	32.128(.000***)			32.923(.000***)		

주1) SUP:공급자관리, FIN:재무성과, QUA:품질성과, CUS:고객만족성과, ORG:조직수용성과

2) * p< .10, ** p< .05, *** p< .01

V. 결 론

본 연구는 국내 중소기업에 있어서 TQM 활동이 기업의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 규명하고자 하였다. 그 결과, TQM 활동요인은 경영성과에 유의적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이러한 본 연구의 실무적 및 학문적 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 그동안 기존 연구의 TQM 활동평가는 대부분 일반론적인 방법에 의한 성과측정에 주안점을 두고 이루어짐에 따라 전사적 품질경영활동인 TQM 활동의 특성을 감안하여 여러 가지 형태로 나타낼 수 있는 경영성

과의 측정에 한계가 있었다. 이에 본 연구는 TQM의 도입과 수행을 통하여 나타나는 기업의 비재무적 및 재무적 성과를 전사적 차원에서 실질적이고 구체적인 형태로 TQM 효과측정이 가능하게 되었다. 그 결과 TQM을 도입한 기업이 전사적 차원에서 체계적인 품질경영활동을 수행함으로써 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으므로 우리나라 기업들이 TQM을 도입 수행하여 지속적으로 활용해야 할 당위성과 필요성을 제시해 준 연구라고 할 수 있다. 즉 TQM을 수행하고 있거나 도입하려고 하는 기업들은 이러한 TQM 성과에 긍정적인 영향을 미치

는 요인들을 기반으로 삼아 지속적인 개선을 수행해 나가야 할 것이다. 또한 재무성과, 품질성과, 고객만족성과, 조직수용성과 등 4가지 관점에서의 성과측정을 통해 TQM 수행 기업에서의 성과측정지표 선정시 수행목적에 따라 어느 관점에서 중점적으로 성과목표를 설정하여야 할 것인가에 대한 가이드라인 역할뿐만 아니라 향후 TQM 성과 관련 후속연구의 기본 방향을 제시해준 연구라고 할 수 있다.

둘째, 기존의 TQM 활동 성과연구는 대기업의 적용사례를 중심으로 한 연구가 대부분이었으며, 중소기업을 대상으로 한 TQM 관련연구는 극히 미흡한 실정이다. 이에 본 연구는 TQM을 도입 수행하고 있는 중소기업을 대상으로 TQM 활동의 성과를 측정함으로써 국내의 중소기업에게 TQM 수행 필요성에 대한 인식을 제고시키며, 또한 본 연구의 실증분석에서 도출된 TQM 활동요인과 성과측정 지표의 체계적인 관리를 통해

TQM 활동을 보다 효과적으로 수행함으로써 중소기업의 경영성과 및 기업경쟁력을 높이는 데 기여할 수 있다고 본다.

한편 본 연구의 한계점 및 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 경영성과의 측정에 있어서 객관적, 정량적 자료수집의 어려움으로 인하여 설문 응답자들이 인지하고 있는 성과 향상정도를 측정함으로써 응답자의 주관에 개입될 수도 있으므로 객관적, 정량적 효과를 측정할 수 있는 적절한 기준 및 도구의 개발과 설문 문항의 수정이 필요하겠다.

둘째, 본 연구는 횡단연구이므로 시간의 경과에 따른 변화를 충분히 반영하지 못하고 있다. 즉 TQM의 도입 초기와 본격적인 수행단계에서 TQM의 성과의 차이가 존재할 것으로 예상되나 본 연구에서는 이러한 문제를 고려하지 못하고 있다는 점이다 따라서 향후 연구에서는 종단적인 연구를 고려해 볼 필요가 있다.

참고문헌

1. 고용곤(2002), “TQM성공요인과 경영성과 간의 관계에 관한 연구”, 창원대학교 박사학위논문.
2. 김진국(2002), “한국 제조기업에서 품질경영시스템(TQM)이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 기업경영연구, 16, 39-57.
3. 김형준·장형걸(2005), “TQM이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 디지털산업정보학회 논문지, 제1권, 2, 71-77.
4. 윤영선·오환종·김재선(2003), “TQM의 실행성과에 관한 실증연구”, 산업경제연구, 16(2), 210-221.
5. 이명용·정규석·김중순(2008), “TQM 구성요소가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구- 한일 제조기업을 중심으로 -”, 품질경영학회지, 20-30.
6. 주우정(2006), “품질경영특성의 관계구성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한성대학교 박사학위논문.
7. Ahire, S.L., D.Y. Golhar, and M.A. Waller(1996), “Development and Validation of TQM Implementation Constructs”, *Decision Science*, 27(1), 23-56,
8. Arawati, A. and K. K. S. Sharifah(2000), “The Structural Impact of Total Quality Management on Financial Performance Relative to Competitors Through Customer Satisfaction : A Study of Malaysian Manufacturing Companies”, *Total Quality Management*, 11(4), 808-819.
9. Dulworth, M. R., Landen D. L, and Usilaner B. L.(1990), “Employ Involvement Systems im U.S. Corporations”, *National Productivity Review*, 9(2), Spring, 21-32.
10. Ghobadian, A., D. Gallear, H. D., H. Woo and J. Lie(1998), “Total Quality Management-Impact, Introduction and Integration Strategies”, *The Chartered Institute of Management Accountants*, 162-169.
11. Motwani, J.(2001), “Measuring Critical Factors of TQM”, *Measuring Business Excellence*, 5(2), 27-30.
12. Nunnally, J.(1978), *Psychometric Theory*, New York : McGraw-Hill.
13. Rohman, S.(2001), “A Comparative Study of TQM Practice and Organizational Performance of SMEs with and without ISO 9000 Certification”, *International*

- Journal of Quality and Reliability Management*, 18(1), 35-49.
14. Zeitz, G., R. Johannesson and J. E. Ritchie Jr(1997), "An Employee Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture" , *Group & Organization Management*, 22(4), 414-444,

Abstract

The Impact of TQM Activities on the Business Performance of Small and Medium Sized Enterprises

Lee, Jae-Sik*

Today, TQM is used as an important tool of management innovation for enterprise's competitive power.

Purposes of this paper are to find out the implementation strategy of TQM activities for SMEs through the analysis which examines the relationship between key activity factors and business performance.

This study has been conducted using the data collected from 116 SMEs implementing TQM activity. By analyses of the questionnaires, empirical results show that TQM activities have a positive effect on business performance. The contribution of this study is that it provides a conceptual framework and empirical evidence of the causal relationship between key activity factors and business performance.

The result of this study can be used for selection of the performance measurement indicators for target achievement in TQM activity. And it will contribute to the objectivity of activity performance in case of displaying measurement indicators showing the performance of TQM activity.

Key Words : TQM, CEO support, customer-centered activity, education & training, employee participation, process & quality information management, supplier management, business performance

* Professor, Dept. of Business Administration, Soong Eui Women's College, jslee@sewc.ac.kr