품질향상을 위한 제안제도 활성화 방안
Propose Active Plan to Suggestion System for Quality Improvement

2007. 11. 17

장석주 (호남대학교 경영학과교수)
박노국 (상지대학교 시스템경영공학과 교수)

품질향상을 위한 제안제도 활성화 방안

장석주 (호남대학교 경영학과 교수)
박노국 (상지대학교 시스템경영공학과 교수)

I. 서 론

제안제도는 대기업 중소기업 관계없이 모든 기업에서 품질분임조와 같이 가장 중요한 품질활동중 하나이다. 제안제도는 회사가 작업자들의 아이디어를 사는 것이다. 회사내부의 숨어있는 근본적인 문제점은 기업에서 오랫동안 종사한 종업원만이 알고 있다. 외부의 전문가가 쉽게 알 수 없다.

중소기업은 대기업에 비해서 인력과 자본면에서 열악하기 때문에 특히 제안제도 활용이 필요하다. 제안제도의 성공은 작업자들이 갖고 있는 그들만의 아이디어를 어떻게 이끌어 내는 가에 달려있다.

70년대 일본 기업의 높은 생산성과 품질 향상은 전 종업원의 적극적인 제안제도에 동참한 결과이다. 도요타를 위시한 일본의 대표적인 기업들은 종업원이 끊임없이 제안을 제안하고 회사는 제안된 아이디어를 채택하여 제안하였다. 현장의 종업원들이 제안한 제안 내용은 효과가 큰 것부터 사소한 환경문제까지 전 분야에 걸쳐서 이루어졌다. 도요타는 아무리 사소한 제안이라도 모두 수용하여 제안한 종업원에 신뢰를 주었다. 도요타의 제안 담당 관리자는 현장의 생산성은 몇 사람의 천재보다 모든 종업원들의 참여가 더 중요하다고 주장한다. 현장 작업자가 제안한 제안이 생산시간 1초 단축하는 것이라면 그것을 전 종업원이 1년을 실시한다면 큰 효과를 본다는 사실을 늘 강조하였다.

제안은 생산 현장 속에 숨어있는 문제점들을 찾아내어 끊임없이 해결하는 것이다. 최신의 설비라 해도 문제가 없는 것이 아니다. 설비가 자동으로 돌아가는 경우도 종업원의 손이 가야한다. 선진 설비라 해도 보이지 않는 많은 문제점이 있고 이러한 문제점들은 기계를 직접 사용하는 작업자들만이 알고 있다. 이러한 문제를 해결하지 않으면 보이지 않는 비용의 증가로 인해 경쟁력이 떨어지게 된다.

1991년 제안 성과에 대하여 조사하였다. 미국 300여 기업을 조사하였더니, 73% 기업만이 제안 실시를 하고 63%가 기대에 미치지 못하였다. 일본은 64%가 기대에 미치지 못하였고, 한국(LG연구소)은 65%가 기대에 미치지 못하였다. 하지만,

제안제도가 실패로 끝난 기업이 아무런 제안활동이 없는 기업보다 우월하였다고 보고되었다[2,4,7,8,10].

II. 제안제도

제안제도에 대하여 일반적인 알려진 사실들을 살펴본다. 이들 내용들은 한국표준협회에서 발행되는 제안제도 활성화 방안 등에 소개된 내용들이다[2,7].

2.1 제안제도 의의

제안제도(suggestion system)는 구성원으로 하여금 조직체의 운영이나 작업 수행에 필요한 제안안을 제안토록 하고 심사하여 우수한 제안에 대해서는 적당한 보상을 하는 제도이다. 제안제도의 목적은 실질적인 제안안을 얻고자 하는 것도 있지만 구성원의 창의력을 발전시키고 그들의 근로 의욕을 고양시키는 부차적 목적도 있다.

2.2 제안제도의 효과

제안제도의 효과는 다음과 같다.

첫째, 경제적 목적으로, 제안 그 자체에서 실질적 제안안을 얻을 수 있다. 제안의 내용에 따라서 작업능률을 촉진시키거나 경비를 절약할 수 있거나, 구성원의 안정과 건강에 유익한 것도 있다.

둘째, 사기향상으로 제안제도는 제안의 채택에 의하여 구성원의 사기 내지 근로의욕을 높이고 조직과 구성원의 상호이해를 돕는다.

셋째, 인간관계향상으로 작업에 종사하고 있는 구성원들은 대부분 여러 가지 작업수행에 있어서의 제안안을 가지고 있는 것이 보통이다. 제안제도를 통하여 이러한 제안안을 수집·채택·상호 교환함으로써 무엇보다 인간관계를 향상시킬 수 있다.

넷째, 종업원의 창의력을 개발한다.

2.3 제안제도의 전제조건과 효율적 운영방법

2.3.1 제안제도의 전제조건

제안제도를 성공적으로 실시하기 위해서는 다음과 같은 전제조건을 갖추어야 한다.

첫째, 구성원의 관리자 또는 감독자의 구속을 받지 않고 자유로이 제안을 할 수 있어야 한다.

둘째, 심사를 거쳐 채용된 제안에 대해서는 충분한 보상을 하여야 한다.

셋째, 신속한 처리와 합리적이고 공정한 제도가 있어야 한다.

넷째, 구성원에게 이 제도의 의의를 충분히 이해시켜야 한다.

제안 실시에 대한 원칙은 다음과 같다.

첫째, 실시할 수 있는 것이 좋은 아이디어다. 회사에서는 현장의 문제점을 가장 잘 아는 사람은 현장 작업자라는 것을 알고 그들이 제안한 것을 실시하게 해주어야 한다.

둘째, 회사는 회사가 실시할 수 있는 작은 일부터 실시하고, 이러한 사실은 종업원들에게 알려야 한다. 실시할 수 없는 큰 아이디어보다 손쉽게 해결할 수 있는 작은 제안을 높이 평가한다. 조금씩 현실에서 필요한 것부터 제안하는 것이 필요하다.

셋째, 실시는 민첩하게 해야 한다. 제안의 지도는 실시 할 수 있도록, 실시할 수 있는 방법으로, 실시할 수 있는 방향으로 지도하는 것이 전부이다. 제안 지도의 원칙은 세분화, 집중화, 국지화이다. 작은 곳에 힘을 모아 해결하는 것이다.

넷째, 현장에서는 현장의 권한이 가능한 범위에서 바로 실시한다. 제안도 시간이 지나가면 김이 빠져 의욕이 상실하게 된다. 현장 책임자의 권한내에서 현장에선 실시 가능하면 먼저 실시한다.

2.3.2 제안제도의 운영

제안제도의 절차는 제안의 제출과 심사 그리고 보상의 지급으로 구성된다. 제안제도의 운영절차를 정리하면 다음과 같다.

① 제안의 항목설정 : 제안의 대상은 기계기구의 개량·작업방법의 제안·작업조건제안·환경의제안 등이다. 그러나 단순한 개인의 고충이나 고정(苦情)은 제안으로 인정되지 않는다.

② 제안함의 설치 : 조직의 여러 곳에 제안함을 비치하여 둔다.

③ 제안의 접수 : 제안위원회에서 접수하며 제출된 제안에 대해서 일련 번호를 붙

여 접수일자를 기입한다.

④ 제안의 심사 : 일정 기간 후 제안위원회를 개최하여 그 동안 수집된 제안을 심사한다. 가능한 한 제안자의 성명을 사용하지 말고 접수번호로 처리하며, 심사위원은 제안들을 평가하여 채택 또는 보류 여부를 결정한다.

⑤ 결과의 통지와 보상 : 제안의 결과를 제안자에게 통지해주며, 채용된 제안에 대해서 소정의 보상금을 지불한다.

⑥ 제안위원회 : 제안제도의 운영은 제안위원회를 두어 전담시키는 것이 효과적이다.

2.4 제안 진흥 정책

제안 제도의 가장 큰 변화는 과거에는 제안하는 사람과 실시하는 사람이 별도로 있었는데, 가능한 제안하는 사람과 실시하는 사람을 일치시키는 것이 좋다. 제안을 제안한 사람이 문제점의 핵심을 가장 잘 알고 있기 때문이다. 이를 위해서는 현대의 기업은 과거의 기업과 사원에 대한 자세를 많이 바꾸어야 한다. 성실하기만 한 사람 즉 지시받은 것을 지시받은 대로밖에 못하는 사원은 훌륭한 사원이 아니다. 자기의 일을 항상 연구하는 창의적인 사원이 필요하다. 이들을 위해선 간단하게 다음과 같이 몇 가지를 소개한다.

① 교육이나 견학 등의 목적은 제안하기 위해서다. 견학보고서대신 제안 보고서를 제출하게 한다. 교육을 받은 후에는 많은 의욕이 있다. 이러한 때는 제안 아이디어도 많이 나온다. 이러한 때 적극 제안하도록 유도하는 방법이 있다.

② 관리자는 절대로 제안제안자의 의욕을 꺾어서는 안 된다. 예를 들어 '겨우 그 정도냐, 당연한 것 아니야, 그런 것은 이미 옛날에 해봤는데' 등의 말을 해서는 안 된다. 아무리 작은 제안이라고 적극적으로 검토하는 자세가 필요하다. 이를 위해서 관리자는 효과에 관계없이 제안을 권장해야한다.

③ 현재의 문제점을 자주 공개하라. 제안해야 할 문제점을 여러 사람에게 공개하면 쉽게 풀릴 수 있다. 문제점 공개를 두려워하는 것은 자신의 병을 감추는 것과 같아서 쉽게 해결되지 않는다. 회사에서 문제점은 적극 감추어 자기방어를 하는 회사는 제안을 싫어하는 분위기를 만들게 된다.

④ 집단심리로 제안을 방해하지 않도록 각별히 신경써야한다. 어떤 집단 분위기에선 제안을 못하게 하는 분위기가 있다. 제안을 하면 손해라는 의식과, 새로운 변화를 싫어하는 보수적인 층이 너무 강하여 조금의 변화도 싫어하는 경우가 있다. 이러한 분위기에선 제안이 활발할 수 없다. 회사는 적극 분위기 쇄신에 신경을 써야한다. 무엇보다 제안을 적극 밀어주는 정책을 채택해야한다.

2.5 제안 촉진 활동

제안 촉진 방법을 살펴보겠다. 제안 촉진 방법도 회사 자체에서 개발해야 한다. 여기선 기본적인 몇 가지만 다음과 같이 소개한다.

① 제안 사례집을 편찬하라. 제안 사례집이야 말로 최고의 지침서이다. 어려운 이론보다 하나의 예를 보면 쉽게 문제를 이해할 수 있다. 남들이 제안한 쉬운 예를 보면 어렵게만 생각했던 제안을 쉽게 이해하고 많이 제안할 것이다.

② 제안 실시 보고제도를 둬라. 모든 종업원들은 자신의 업무에 대하여 제안 제안을 하도록 자신의 업무를 분석하여 보고하도록 한다. 자신이 하는 모든 업무를 제안할 수 있는 목표로 보고 스스로 제안하도록 유도한다. 자율의사에만 맡기면 하는 사람만 하는 경향이 있다. 모든 사람을 제안에 참여시키는 것이 가장 어렵고 중요한 문제이다.

③ 제안 양식을 만들어 배포하라. 어느 때든지 제안할 수 있게 제안 양식을 여러 곳에 비치해두면 필요시 사용할 수 있게 한다. 제안 양식에는 제안 전후의 비교와 효과 등을 기록할 수 있게 도안하다.

④ 외부 정보를 적극 검토하라(교육, 책, 등) 제안은 창작도 중요하지만 모방도 매우 중요하다. 외부 정보를 늘 검토하여서 우리 회사에 바로 실시할 수 있으면 실시하게 하는 것이다. 끊임없이 새로운 책 등의 정보에 늘 신경을 써야한다.

⑤ 견학을 갈 시는 제안사항을 적어오게 한다. 흔히 견학을 많이 보내는데 견학 갔다 온 다음에 별로 제안 사항이 없으면 무의미하다. 견학보고서 대신에 언제나 견학 제안보고서로 받도록 한다.

⑥ 장려금을 지급한다. 모든 제안은 장려금제도를 두어 제안에 참여하게 한다.

⑦ 까다로운 장려금 심사 제도를 두지 말라.

⑧ 금액이 적은 장여금은 즉시 평가하여 보상하라.

⑨ 특별한 것만 심사하고, 대부분은 일률적으로 직속상관에게 맡긴다.

⑩ 아이디어를 회사가 산다고 생각하라

2.6 일본기업의 제안현황

일본기업의 강한 경쟁력에는 구성원들의 제안이 큰 몫을 차지하고 있다. 일본의 근로자들은 어느 기업에서나 특히 그들의 공정제안작업에 활발히 참여한다. 조금이라도 품질향상, 비용절감, 또는 작업의 효율성에 기여한다고 생각하면 거침없이 제안을 한다. 그들은 자기가 맡은 공정의 제안작업은 자신이 한다는 강한 주인 의식을 가지고 있다. 그래서 일본기업의 공장은 전체가 근로자의 아이디어로 가득 차 있는 기분을

준다.

마쓰다자동차의 경우 1994년에 3만 여 명의 구성원이 240만 건의 제안을 제출하여 1인당 평균 제안수가 80건에 달하였고, 도요다자동차와 닛산디젤은 1인당 평균 제안수가 각각 30건과 10건에 달하였다. 그들의 제안은 사무용품의 절약방법등의 사소한 것에서 수천만엔의 원가절감 효과가 있는 아이디어에 이르기까지 규모와 분야를 가리지 않는다. 그리고 공장 내 어디를 가거나 근로자들과 분임조(QC)의 건의로 작업을 제안한 사례가 게시되어 있다. 우수사례만 게시한 것이지만 공장이 이들 전시물로 가득 차 있다.

회사측도 근로자들의 참여의식을 북돋우기 위하여 제안에 대하여는 채택이 된지 않더라도 최소 500엔씩을 지급한다. 물론 효과가 큰 제안에 대하여는 지급하는 수당도 더 많다. 따라서 제안에서 받은 수당을 모아 단체 해외여행을 즐기는 분임조도 많이 있다. 닛산 디젤은 제안에 대한 수당으로 연간 1억엔 정도를 지급하는 한편, 이로 인한 경제적 효과는 10억엔 이상에 달한다. 이와 같이 제안이 생활화된 상태에서 작업효율이 향상되지 않을 수 없고 품질이 높아지지 않을 수 없다.

III. 3. 우리나라 제안제도에 대한 반성

이번 장에서는 우리나라 기업이 진행해온 제안제도에 대한 문제점을 지적해본다 [5,6,8].

3.1 제안을 어렵게 생각하지 않는가?

우리가 제안제도를 충분히 이용하지 못하는 것은 제안을 어렵게 생각하기 때문이다. 제안하는 아이디어를 발명 수준으로 생각하면 쉽게 제안제도를 정착할 수 없다.

일본 제안제도의 성공사례에 포함된 제안 사례는 다음과 같이 사소한 것도 포함되었다.

① 서류봉투 속에 있는 내용을 볼 수 없어 서류 봉투를 투명하게 하여 내용물을 쉽게 볼 수 있어서 원하는 서류를 찾을 수 있게 되었다.

② 신발장 문을 닫아 놓았더니 잘 구분이 안 되는 불편이 있었다. 신발장 문을 떼어 버렸더니 편리하게 신발을 찾을 수 있게 되었다.

③ 나무를 자르는 톱날에 자 눈금을 그렸더니 쉽게 길이를 잴 수 있게 되었다.

④ 셔터 문이 내려지는 위치에 페인트로 표시를 해두었더니 해당 위치에 물건을 놓

는 경우가 사라졌다.

위와 같이 우수 제안으로 소개된 사례가 사소한 제안들이 많다.

제안을 쉽게 정의하면 다음과 같다. 자신의 일을 줄여 자신의 일손을 더는 것이다. 즉 방법을 바꾸어서 일손을 더는 것이다. 방법을 바꾸어서 빨리 할 수 있는데 과거의 방법으로만 고집하여서 열심히 하는 사람은 어리석은 사람이다. 흔히 과거의 방법을 고집하는 이유는 과거에 익힌 방법, 과거에 잘되었던 방법, 과거에 칭찬받은 방법을 계속하는 습성 때문일 것이다. 따라서 제안은 당연한 일을 당연하게 하는 것이다. 제안이란 특별한 것이 아닌 당연하고 모든 사람에게 편리한 것이다. 예를 들어 사용 설명서를 충분히 읽어보지 않아 수동으로 하던 작업을 다른 사람의 충고로 설명서에 있는 다른 기능을 이용하여 충분히 쉽게 작업하게 되었다면 이것도 제안이다. 처음부터 설명서를 충분히 숙독하지 못한 점에선 책임이 있지만 현재의 방법을 제안했으면 제안한 것이다. 당연한 일을 당연하게 하는 것도 훌륭한 제안이다. 다른 사람이 당연하게 실시되는 것을 우리가 실시되지 않으면 무엇인가 제안의 여지가 있다고 생각한다.

3.2 제안왕들은 초인적인 노력가들이 모델이 아닌가?

우리나라 제안왕으로 유명한 금호그룹의 윤생진상무가 있다. 금호그룹의 살아있는 전설로 인간 승리의 표본으로 꼽히는 분이다. 그는 17,000건을 제안한 최고의 제안왕이다. 금호타이어에 기능직으로 입사하여 임원이 된 분이다. 그는 반장, 과장은 특진으로 통과하였다. 그의 제안 노하우는 관심이여, 실제로 제안을 실시하는 데는 윗사람을 감동시키고, 탱크처럼 밀어부치라고 한다.

매년 국가에서 대통령상으로 제안왕을 뽑는다. 제안왕에 선발되려면 1년에 2,000건 이상의 제안이 채택되어야 가능하다. 실제 꼽힌 사람들 중에는 7,000건(96년 제안왕 윤창기 현대중공업) 정도의 제안을 한 사람들이다. 일년에 3,000건을 제안한다 해도 하루 평균 10건 가까이해야 한다. 하루에 10건을 하려면 하루 종일 제안만 한다고 생각하면 된다. 특히 주말에는 제안을 정리만 해도 시간이 모자랄 판이다. 이런 제안왕들의 제안 동기는 대부분 제안에 따른 상금을 받기 위해서다. 경제적인 이유로, 제안왕들은 급여만큼 제안 상금을 받은 사람들이다.

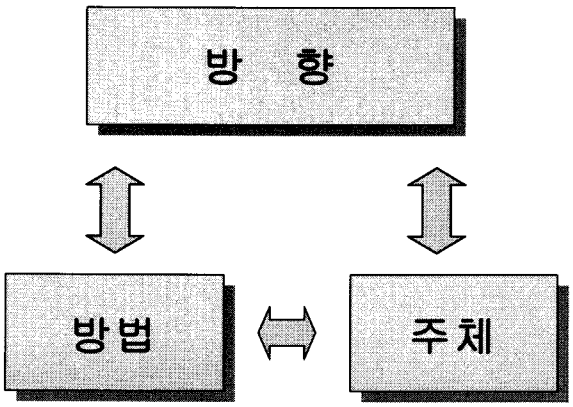
한국의 제안왕들은 초인적인 노력으로 제안을 하여 보통사람들은 따라할 수 없다.

제안은 개인의 창의와 자발적 참여를 요구하는 것이 기본중의 기본인데 은연중에 제안왕 같은 사람을 요구하지 않나 반성할 여지가 있다[10].

IV. 제안제도 활성화 방안

이번 장에서는 제안제도의 활성화에 대하여 제시한다. 제안 활성화는 과학적이고 종업원들에게 보상만이 아닌 내적 동기 부여가 가능한 제안 방법을 찾아야 할 것이다. 제안제도의 활성화로 제안 추진 방향, 방법, 주체 3가지로 나누어 제시한다.

<그림 1> 제안의 3축



4.1 제안 방향

제안 활동을 열심히 하는데 제안에 성공하지 못하는 회사나 비용 절감에서 많은 효과를 보는데 정작 중요한 고객만족이나 시장 점유율은 커지지 않는다면 제안 방향을 돌아볼 필요가 있다. 경영자가 비용 절감을 강력히 추진하면 종업원들은 정작 다른 방향의 제안을 하지 못하는 경우가 있다.

가치 있는 혁신은 하고 있는 일의 제안보단 앞을 보는 새로운 일의 창조가 보다 중요하다. 다가오는 새로운 문제를 풀기보다, 과거의 문제에 집착하는 편협한 사고와 경직된 관행을 되풀이 하고 있는 기업에선 새로운 제안은 나오지 않을 것이다.

실패하는 제안제도의 방향은

(1) 현상 제안에 치중한다. 향후 조직방향이 부재하고, 비전이 없으며, 제안은 언제나 일시 방편적 제안을 한다. 현실적인 손익계산에 치중으로 미래 사업전망이나 운영방식에 무관심하다.

(2) 구호성 제안활동이다. 그동안 제시된 수많은 제안 프로그램이 성공하지 못한 것은 실천하기 보다는 말로만 했기 때문이다. 제안은 유행이 아니다.

이에 반해 성공하는 제안제도의 방향은 미래를 향한 제안이다. 즉 기업 경쟁력은 지속적인 변화가 필요하고, 항구적인 성장이 필요하다.

이에 대한 좋은 예가 있다. 1981년 미국 아메리카에어라인의 새로운 사장 크렌달은 제안제도를 통해 비용절감에 큰 효과를 봤다. 그가 제안 프로그램은 IdeAAs in Action 프로그램은 1992년 미국 최우수 제안프로그램으로 수상하였다. 아메리카에어라인의 전 종업원들은 제안제도를 잘 알고 있었으며 비용절감에 대해선 철저하였다. 그러나 정작 수익성은 좋지 않았다. 반면 제안제도가 있는지도 모르는 브리티시에러라인의 이반하트는 1994년 고객만족을 위해 일등석 고객이 제일 먼저 공항 서비스를 받아야 한다는 제안으로 회장상을 받았다. 그는 고객만족을 최우선으로 생각했던 것이다.

아메리카에어라인의 크렌달이 비용절감에 대한 강압적인 리더십이 종업원들이 회사 앞날을 위한 제안보단 현재의 비용절감에만 관심을 갖게 된 것이다.

4.2 제안 방법

제안의 실패는 다양한 제안 기법의 적용에서 실패한 것이 아니라, 총체적인 변화관점에서 제안활동 추진에 실패했기 때문이다. 제안은 각자의 역량만으로 하면 자신이 접하는 분야의 일만 제안하게 된다.

좋은 제안은 모든 부서간, 기능간 협력이 필요하다. 필요한 정보를 공유하고, 관련된 종업원들의 노력과 협조가 이루어져야 한다.

위에서 예로 든 아메리카에어라인은 특히 정비부서에서 비용절감을 많이 했다. 1996년 2천만 달러의 절감 중 48% 정비부서의 노력으로 이루어 졌으며, 여러 명의 정비사는 10만 달러 이상 보상 받았다. 그들의 제안 비결은 회계부서에서 주기적으로 다량이면서 고가 품목을 지정하여 알려주면, 정비원들은 함께 집중적으로 노력한다. 그들의 취급 물량과 가격에서 보면 당연한 결과이다. 즉 그들은 핵심 소수에 집중하는 파레토 원칙 중시하였다.

4.3 제안 주체

전사적 제안활동에서 주체는 일선 실무자야 한다. 소수의 스탭 주도는 효과가 없다. 새로운 보상시스템 도입의 진정한 목적은 구성원들의 의식변화나 조직분위기의 변화 등을 이끌어 내는 것이다.

미국 필라델피아 전력사의는 과거 가장 효율적인 전력회사에서 30년 후에는 효율 문제로 경영상의 위기가 맞아 제안제도를 도입하였다. 하지만 초기의 개선활동 실패다. 분석결과 연구부분위주 전사적 활동 시작하였으며, 대용량 컴퓨터 도입 투자 확대하여 큰 효과를 보려했으나, 일선 작업자들은 무관심하였다. 실패 후에 실무자 중심의 전사체제로 소규모이면서 점진적인 개선을 시도하였다. 3개월 내 개선우선 누출되는 100개 이상의 밸브를 개선하였다. 그 후 100여개 실무팀을 구성하여 연 100만$ 이상의 효과를 봤으며, 조직의 변화되는 효과를 얻었다. 자체 평가에서 제안 제도의 성공으로 얻은 결과로 부서간, 계층간 갈등해소에 도움을 받았으며 성공비결로 첫째, 소규모 개선활동으로 실질성과 추구한 것과 둘째 일선 현장작업자 참여유도를 한 것으로 지적였다[10].

5. 결 론

본 논문에선 우리나라 중소기업에서 활용할 수 있도록 알려진 제안제도에 대하여 요약 정리하였다. 하지만 우리나라 중소기업에서 제안제도가 잘 운영된다고 볼 수 없어서 2가지 점에서 반성하였다. 우리나라 중소기업에서 제안제도를 활성화하고 성공하기 위해서 제안제도의 방향, 방법, 주체 3가지 면에서 살펴봤다.

여러 면에서 열악한 중소기업이 살아가기 위해서는 무엇보다 제안이 활성화되어야 한다. 제안의 성공 여부도 분임조 성공과 같이 경영자의 마인드에 달려 있다.

제안은 작업자들이 머리를 쓰게 만드는 것이다. 인간의 머리는 머리 주인이 자발적이지 않으면 움직이지 않는다. 반대로 자발적이면 물질적 보상 없이 무료로 머리를 쓴다. 훌륭한 리더는 작업자들이 머리를 쓰도록 유도한다. 역설적으로 생산성을 강조하면 할수록 생산성은 높아지지 않고 반대로 인간관계를 주장하면 생산성이 증가된다. 경영자가 종업원을 얼마나 귀중하게 생각하느냐가 제안 활동을 결정한다.

참 고 문 헌

교토통신사사회부(양억관역)(1997), 일본은 살아있다, 프리미엄북스

나고야 QS 연구회(2002), 실천현장관리와 개선강좌, 한국표준협회출판사

노형진(1997)「품질경영론」,2판, 형설출판사.

류한주(1995), "일본기업의 분임조활동 동향에 관한 연구", 「대한품질경영학회」, 23권 4호, pp. 90-99.

이상복, 노형진((1998), "한국 품질분임조 활동의 분석과 활성화 방안",「대한품질경영학회」, 26권 4호, pp. 293-310.

이상복외 2인,(2000), "분임조활동 성과분석과 새로운 운영 방안",「한국품질경영학회, 품질혁신지」, 1권 1호, pp. 23-26.

품질경영추진 사무국(1984), 그림으로 배우는 제안활동 추진방법, 한국표준협회

이상복, "품질관리의 역사와 분임조활동", 품질그리고창의(한국표준협회), 2003.12-2004.8

한국표준협회미디어, 품질경영, 1997- 현재

한국표준협회미디어, 품질 그리고 창의, 1990-현재

Propose Active Plan to Suggestion System for Quality Improvement

Chang, Seog Ju* · Park, Roh Gook**

Abstract

In this paper, we summary known suggestion system which is useful a small and medium enterprise. We don't think suggestion system of a small and medium enterprise active. We reflect 2 points of suggestion system. We propose the Active Plan to Suggestion System for small and medium Enterprise which are (1) suggestion direction for enterprise future, (2) suggestion body for all employee included, (3) suggestion methods for all information shared.

Key Word: suggestion system, suggestion reflection, suggestion direction, suggestion body, suggestion methods

* yoonbs@suv.ac.kr

** hjh@office.hoseo.ac.kr