

'79 品質管理大賞을 받기까지

- TQC 推進 例를 中心으로 -

安 弼 淳 *

1. 会社概要.

1-1. 会社의 沿革.

當社는 1960年 9月, 光州市 良洞 国内 타이어 製造業 體 四社中 最終走者로 設立되어 日産 約 20本(400kg)의 타이어를 生産하는데 그쳤으며, 그 후 質, 量面에서 成長하여 65년에는 軍納을 시작하는 한편, 輸出도 着手하게 되었고, QC技法을 導入 實施하여 1966년에 KS表示許可를 獲得하기에 이르렀다.

그러나 當時의 經營実績은 經營資金의 零細性, 在來式 製造設備의 老朽化, 品質의 不安定, 作業環境의 不良과 지임금에 따른 作業者의 無誠意등으로 到産危機에 처하게 되었다.

1968년부터 会社를 蘇生시키고, 生活터전을 再建하기 爲하여 現 社長을 비롯한 經營層이 주동이 되어 經營不實의 原因을 分析한 結果, 그 根本原因이 構成員인 사람에 있음을 통감하고 “製品을 만들기 前에 참 사람이 되자”는 기치아래 操業時間을 단축하여 教育을 實施하는 등 会社를 人間道場化하여 会社再建을 爲하여 勞使가 團結하고, 上下縱橫으로 輸送수범하는 氣風이 振作되어 그 結果 賃金과 福祉施設의 漸進的 改善으로 職場雰圍氣와 經營実績이 차차 好轉되어 1970년에는 現位置인 松汀工場 建設이 着手되어 質·量面에서 国内 最下位를 脫皮하는 契

機를 마련하고, 1972年 松汀工場 竣工과 더불어 国内市場 점유율 第1位를 차지하는 한편, 73년에는 企業을 公開하고, 國民的 企業으로 成長하여, 76년에는 드디어 国内 同業界의 頂上을 차지하게 되었다.

여기에서 우리 三陽타이어 全家族은 “하면된다”는 自信感을 갖게 되었고, 오늘날 國際規模의 企業으로 발돋움하게 되었다.

1-2. 会社의 規模.

○ 所在地

• 本社 및 工場: 全南 光山郡 松汀邑 素村里 555番地

• 서울事務所: 서울特別市 中区 吳교동 45番地
(코오롱빌딩)

○ 工場敷地: 100,000 坪.

工場建坪: 40,000 坪.

○ 資本金: 90億(自己資本)

○ 生産品 및 生産量(日産):

자동차타이어 250톤(15,000本)

트럭: 25톤(12,000枚)

후램: 6톤(3,000枚)

○ 売出額(79年度): 900億원(輸出 9,600万弗)

○ 従業員數: 3,000 名

2. TQC 導入動機.

當社の TQC 導入動機는 한마디로 어떠한 어려운 環境속에서도 持續的으로 利益을 確保하기 爲하여 經營體質을 改善하고, 經營 System 을 確立하자는 것이었다.

1976年 TQC 導入當時의 當社は 어떠한 環境에 처해 있었는가?

첫째, 会社 再建体制 以後 1976년에 이르러 国内 業界에서 質・量面에 단연 最高의 位置를 確保하게 되었으나, 国内需要家の 高品質 要求는 勿論, 企業 規模의 擴張에 따라 輸出이 伸張되고, 輸出市場이 中東市場을 위시한 中進國에서 美国, 日本, 유럽 등 先進國으로 轉換됨에 따라, 製品責任(Product Liability)이 絶실히 要請되었다.

둘째, 타이어 製品의 경우, 原材料中 石油化学 原材料가 80% 以上을 차지하므로 계속되는 原油價上昇에 따른 製造原價의 上昇, 国内 毒과정에 의한 販賣價格의 凍結 등으로 永統經營에 必要한 利益確保가 어렵게 되었다.

셋째, 企業規模가 國際化됨에 따라 持續的인 新製品開發과 製品의 高級化를 爲해서는 自体技術蓄積이 絶실히 要請되었으며, 固有技術과 管理技術의 均衡적 向上에 要請되었다.

특히 管理技術의 向上을 위해서 統計的 品質管理 技法을 비롯한 IE, VE, OR 등의 폭넓은 活用이 시급하게 되었다.

그러나 国内頂上 目標를 達成하고, 經營合理化 手段으로 그동안 目標管理推進(1974~), 工場세마을 分任活動(1973~), IE 技法活用으로 生産性向上活動(1972~) 등을 展開해 왔으나, 以上の 内外의 環境變化를 대처하기에는 味治함을 感知하여 보다 綜合的, 全社의 管理를 통해 各者의 能力을 最大로 발휘하지 않으면 안되었으며, 1976年 社長을 비롯한 全 重役이 Deming 博士 來韓 Seminar 에 參加한 후 TQC를 理解하고 推進專担部署를 設置運用 함으로써 当社에서 TQC 導入, 推進하게 되었다.

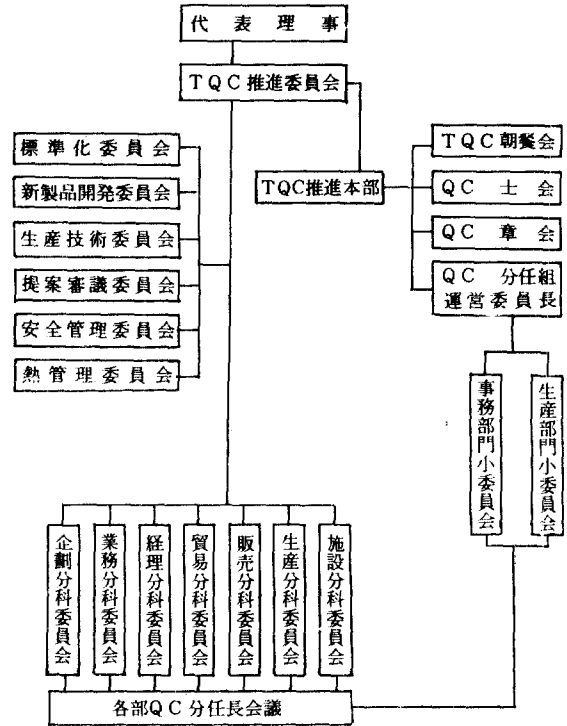
따라서 當社の TQC란 “会社가 永統經營에 必要한 利益을 確保하기 爲하여 經營體質을 改善하고, 全社的인 System을 確立하는 것” 이다.

그러기 위하여 社内 모든 사람이 一致團結하여 生産, 販賣, 管理등 모든일을 遂行하는데 있어 總力量을 發揮하지 않으면 안되었다.

3. TQC 推進事例.

3-1. 推進組織.

가. TQC 推進組織.



나. TQC 推進組織의 特徵.

1) 當社は TQC를 効率的으로 推進하기 爲하여 社長을 委員長으로 하는 TQC推進委員會를 두어 TQC 推進方針의 審議 및 TQC 推進에 관한 重要事項을 審議 決定하고 있다.

2) TQC 推進 專担部署로는 專務理事직속하에 TQC 推進本部를 設置하여, TQC 推進 基本計劃 樹立 및 TQC 推進에 관한 諸般業務를 担当하도록 하고 있다.

3) TQC推進을 爲한 會議體는 重要機能別로 標準化委員會, 新製品開發委員會, 提案審議委員會 등을 두어 委員會가 指向하는 目的事項을 審議하고 決定토록 하고 있으며, 經營組織의 担当部門 單位로 TQC 分科委員會를 두어 業務別 TQC 推進委員會 決議事項을 具體化하여 執行하는데 必要한 事項을 審議, 決定토록 하고 있다.

4) 品質管理章教育을 履修한 現場社員으로 構成된 QC 章會와 最高經營者 및 部·課長으로서 品質管理教育 受講者로 構成된 TQC 朝餐會, 品質管理士로 構成된 QC 士會는 各各 自律的으로 構成한 會議體로서, QC 章會는 自主的 品質管理 分任組活動을 推進하는데 기여하고 있으며, TQC 朝餐會는 部·課別 TQC 推進에 관한 情報를 交換하고, 部·課間 均衡을 圖謀하는데 기여하고 있으며, QC 士會는 SQC 適用事例發表會 등을 主管하고, 社內 TQC 教育 및 普及에 기여하고 있다.

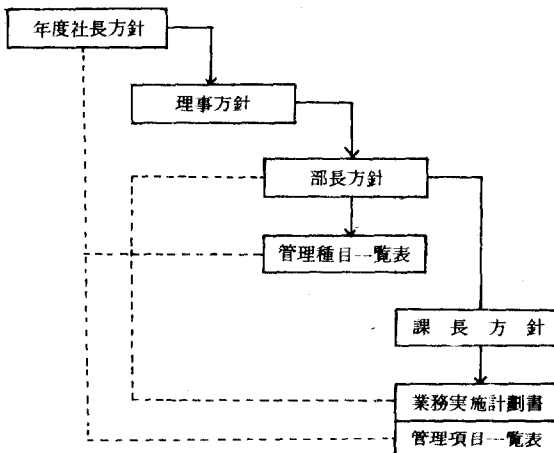
3-2. 方針管理

가. 當社는 1976年 TQC 導入 以後 目標管理制度를 발전시켜 社長經營方針을 樹立, 方針管理를 通한 業務別, 機能別 活動으로 展開하여 推進하고 있으며, 方針에는 基本方針과 長期方針(5 個年), 그리고 年度方針과 推進計劃이 있다.

또한 方針設定에는 每年度 品質에 對한 經營戰略을 基本으로 하여 具體的인 문제해결을 目的으로 한 方針과 시책, 그리고 目標値를 明示하고 있으며, 方針展開를 通하여 이를 뒷받침하고 있다.

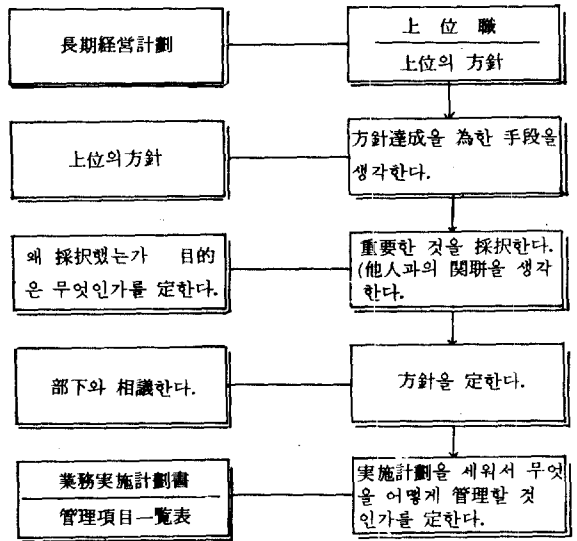
當社의 基本方針은 “最高의 品質로써 需要家에 報答한다”이며, 最高의 品質이란 오래쓰고, 보기 좋고, 안전한 타이어를, 報答이란 適期에, 適量을, 適價에 供給함을 意味한다.

나. 設定의 構造.



다. 展開의 構造

各部署長의 方針에는 上位職의 力針을 展開하는 것과 自己가 하지 않으면 안되는 것이 있다. 전개의 構造를 圖示하면 다음과 같다.



3-3. TQC 教育.

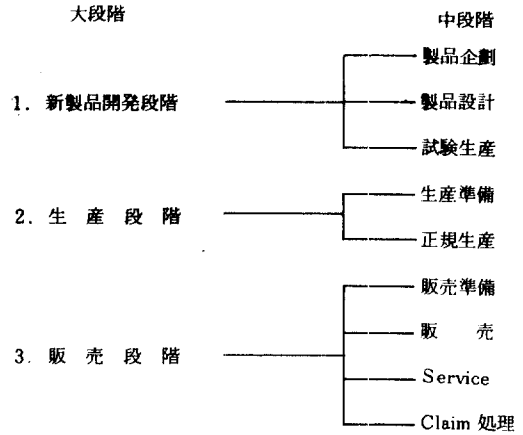
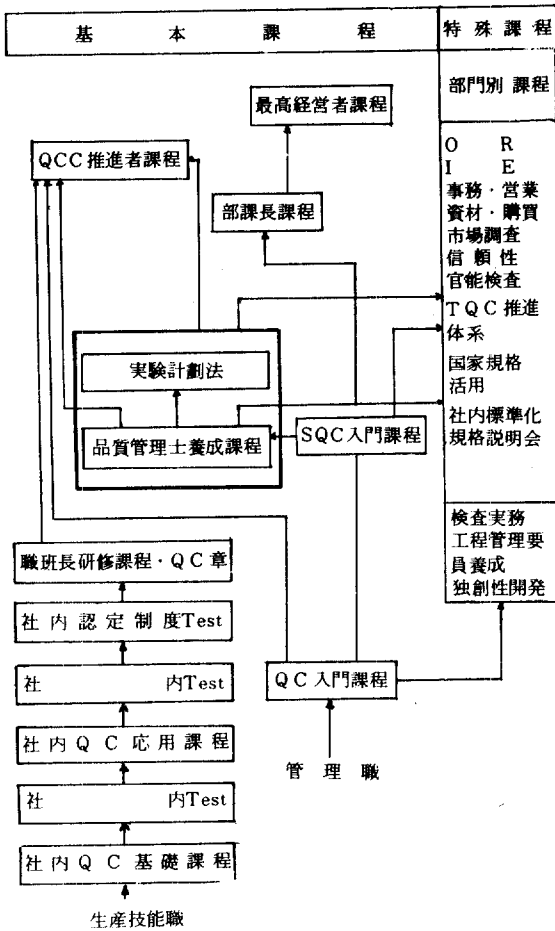
當社는 “製品을 만들기 前에 참사람이 되자” 라는 經營理念에 따라 68年부터 全社員의 教育을 通한 人材育成에 심혈을 기울여 왔으며, TQC 導入후 「品質管理는 教育으로 始作해서 教育으로 끝난다」라는 말과 같이 全社員의 徹底한 教育이 先行되어야 한다고 생각하여 TQC 推進專担部署 傘下에 教育課를 두어 TQC 活動中 TQC 教育을 重點的으로 實施하였다.

當社의 TQC 教育의 目的은 需要家에 報答하는 品性을 涵養하며, 統計的 思考方式과 品質管理技法을 體得하여 業務遂行能力의 水準을 向上하고, 經營體質 改善으로 会社發展에 寄与함에 있으며,

- 1) TQC 教育의 體系確立으로 管理向上
- 2) TQC의 思考로 經營體質 改善.
- 3) TQC 推進 專門要員 養成.
- 4) 科學的 技法 活用으로 業務의 水準向上을,

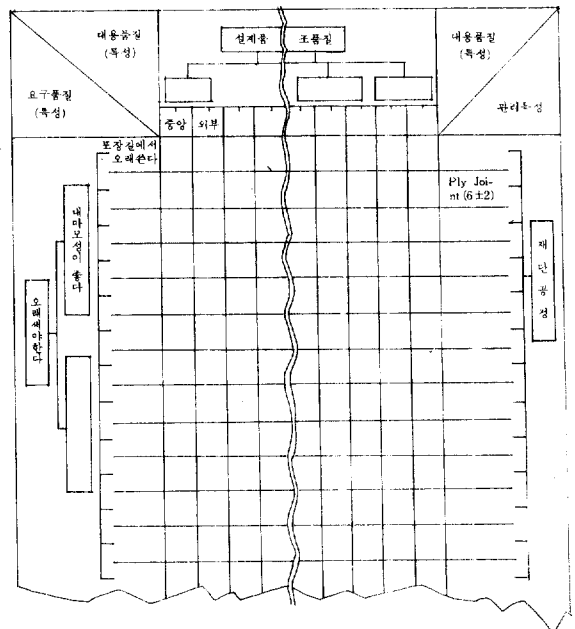
基本方針으로 全社員에게 QC 教育課程을 義務化하고, 社內 QC 資格試驗制度和 事例發表를 通하여 實用化를 促求함으로써 TQC 教育의 事後管理에 努力하고 있다.

* TQC 教育 体系圖



또한 当社 品質保證活動의 特徵은 使用 적합성에 맞는 製品을 만들어서 最高의 品質水準을 維持할 수 있도록 需要家の 使用特性和 이에 關聯되는 耐用特性 및 管理特性을 Matrix 시킨 品質機能展開圖(品質表)의 幅넓은 活用に 있으며, 이의 活用に 따른 効果는 다음과 같다.

品質機能 展開圖(品質表)



3 - 4. 品質保證活動.

当社에서의 品質保證은 “消費者가 当社 製品을安心하고 사서 만족하게 使用할 수 있도록 保證하는 것을 말한다.”라고 定義하고 있으며, 製品企劃에서 販売 Service에 이르기까지의 모든 保證活動을 体系化시키고 需要家の 要求品質을 보다 積極的으로 蒐集하여 效率的으로 活用함으로써 새로운 製品을 開發하고, 技術을 蓄積하면서 品質을 向上시키는 것을 基本的인 思考方式으로 하고 있다.

또한 當社의 品質保證段階는 크게 3段階로 区分하고, 이를 다시 細分하여 9段階로 分類하며, 이러한 各段階의 品質에 關聯된 業務를 規定한 品質保證活動一覽表에 依拠, 保證責任部署와 關聯 部署間의 協力에 依해 주어진 各各의 保證事項을 履行해 나가고 있으며, 요약된 品質保證段階는 다음과 같다.

- 1) 製品機能을 알 수 있고, 要求品質의 理解도가 깊다.
- 2) 要求品質에서 設計品質에의 展開를 正確히 알 수 있다.
- 3) 情報를 插入하여 改善對策을 蓄積한다.
- 4) 販賣部門에 Sales Point를 提供한다.
- 5) 新製品開發時 管理 Point를 設定한다.

3-5. 品質管理 分任組活動과 提案制度.

TQC의 핵을 이루는 品質管理分任組 活動은 다음의 品質管理 分任組 4 原則下에 推進하고 있다.

1) 全員 參與의 原則.

現場, 事務部門의 물론 販賣代理店, 納品業者, 運轉技士, 交換手, 食堂아주머니에 이르기까지 全員이 참여한다.

2) 自主의 活動의 原則.

QC 章會(現場部門)와 QC 士會(事務部門)의 效率的 運營으로 自主的인 分任組活動을 實施한다.

3) 創意力發揮의 原則.

全 分任員의 提案制度 積極參與로 提案을 통한 經營參與의 自負心을 涵養한다.

4) 人間性尊重의 原則.

分任組 交流会를 통한 相互理解增進과 優秀分任員 褒賞을 實施하여 士氣昂揚 및 動機賦与로 人間性을 존중한다.

또한 當社는 分任組活動의 活性化를 期하고 定着시키기 爲하여 持續的인 분위기 造成, 意識鼓吹 및 動機賦与에 對한 一環으로 「QC 錦湖」 弘報誌 發刊, 「三陽의 노래」 책자의 發刊普及 및 QC 分任組 月刊誌와 品質管理分任員手帖普及, 그리고 分期 1 회의 社内 發表大會 開催와 交流会 實施 및 各種 褒賞制度 等を 實施하여 品質管理分任組 活動의 Mannerism 예방에 努力하고 있으며, 特히 分任員들의 經營 參與를 誘導하여 個人 相互間의 能力啓發과 分任員의 士氣昂揚을 도모코져 提案制度를 積極 推進하여 作業改善, 원가절감, 品質向上面에서 괄목할 만한 成果를 얻고 있으며, 提案実績은 提案提出件數 面에서 74년에 불과 100여件에 불과하던것이 79년에는 10 月末 現在 4,500件을 超過하고 있다.

이러한 努力의 結果로 이미 77年 春季 全國競進大會에서 영예의 金賞을 受賞하였으며, 同年 秋季와 78年 春季에서는 銅賞과 銀賞을, 그리고 79年 春季와 秋季大會에서 또다시 金賞을 受賞하여 우리의 品

質管理分任組 活動이 頂上에 이르렀음을 認定받게 되었다.

3-6. TQC 監査.

지금까지 記述한 諸般活動의 改善, 維持發展을 爲하여 當社에서는 定期的인 TQC 監査를 實施하고 있다.

當社 監査의 根本目的은 PDCA의 管理 Cycle 中 評價(C)의 機能을 強化함으로써 迅速한 措置(A)의 機能을 發揮하는데 있으며, 監査는 品質管理 監査와 品質監査로 分類, 이를 監査者의 階層과 監査對象에 따라 TOP 監査, 部長監査, 課長監査로 細分하여 實施하며, 監査班 構成時, 관련部署의 重役과 部署長을 포함시켜 相互調整과 理解를 증진시키는데 寄与하고 있다.

4. 結 論.

그간 經營合理化의 일환으로 TQC를 導入 推進하는 동안 有形, 無形의 效果가 至大함은 勿論 “하면 된다”는 自信感을 体得하였고, 어려운 企業環境에서 견디어 낼 수 있는 企業體質이 改善 되었다고 본다.

特히 그간의 推進經過를 客觀的으로 評價받고 定着시키기 위한 “品質管理大賞” 審査結果 榮光의 大賞을 受賞한 現時点에서 앞으로 보다 TQC를 定着시킴으로서 궁극적으로 “最高的 品質로써 需要家에 報答한다”는 社是를 具現하여 世界頂上의 타이어 企業으로 成長하기 위해 계속 全 三陽타이어 家族은 邁進하고 있다.