工業經營學會誌 第17卷 第30輯 1994年 5月 117

한국통신의 품질문화에 대한 연구
- A Study on the Quality Culture of KOREA TELECOM -

한 현 배*

ABSTRACT

To improve quality of an product, We have adopted new approaches such as SPC(Statistical Process Control), CIM(compure Integreated Munufactture), QDF(Quality Development Function), etc. In spite of using these approaches, an organigation should fail to achive its true goal if that organization didn't developed its cooperative quality culture which is the total of collective and shared learning of quality-related values as the organization have developed its capacity to survive in its external environment and to manage its own internal affairs.

In this paper, I analyzed the current quality culture of Korea Telecom and tried to suggest how Korea Telecom develop its service quality based on the quality culture.

Ⅰ. 서 론

모든 기업들은 수익을 증대시키고 경쟁에서 살아남기 위하여 나름대로의 방법으로 생산품의 품질을 향상시킬 수 있도록 노력하고 있다. 이를 위한 구체적인 방법으로서 생산품과 공정설계에 적용하는 다구찌방법, 공급품과 공정품질을 향상시키기 위한 통계적공정관리, 설계품질과 생산품질을 향상시키기 위한 통합생산자동화(Computer Integrated Manufacturing), 고객의 요구를 생산품 규격에 반영시키기 위한 품질함수전개(Quality Function Deployment)와 같이 새로이 개발된 방법들을 사용하고 있다. 그러나 어떤 조직체가 전체적인 품질문화를 개발하는 데에 실패한다면 이러한 방법들을 사용하더라도 품질개선이라는 소기의 성과를 얻을 수 없다. 품질을 향상시킬 수 있는 열쇠는 품질기술이 아닌 품질경영이며, 어떤 기업체가 진정한 의미의 품질향상을 위한 활동을 정착시키고 이를 지속적으로 추구하려면 품질을 향상시킬 수 있는 가치체계(Value System)를 갖추어야 한다. 즉, 조직의 모든 구성원이 품질의 중요성을 인식하고, 그 조직의 구성체계가 계속적인 품질향상이 가능하도록 되어 있어야 하며, 품질향상을 위한 정규 혹은 비정규적인 방법론이 확립되어 있어야 한다. W.Edwards Deming, J.M.Juran, Philip Crosby 등과 같은 뛰어난 품질전문가들도 품질향상을 실천하기 위한 실제적인 활동을 실시하기 이전에 품질문화를 구축하는 것이 중요하다고 강조하였다. 이와 같이 품질능력을 향상시키기 위하여 어떤 조직에 적합한 품질문화를 개발하고, 조직의 문화를 분석하여 지속적으로 변화시키 것이 극히 중요하다.

따라서 본 연구에서는 품질문화가 무엇이며, 품질문화 변화의 필요성 및 방법, 품질문화의 형성과정을 고찰하고 한국통신의 품질문화를 분석하여 바람직한 품질문화 정착의 방향을 제시하고자 한다.

Ⅱ. 본 론

1. 품질문화의 정의

문화란 장기간에 걸쳐 구축된 집단 공유의 인식 내지 이에 따른 행위를 의미한다. 마찬가지로, 품질문화란 어떤 조직체가 외부환경의 변화 속에서 살아남을 수 있으며 자체업무를 효율적으로 관리할 수 있는 능력을 개발함에 따라 조직내에 점차적으로 축적된 전체적이면서도 분담된 품질과 관련된 가치기

* 한국통신 품질보증단 전임연구원
접수 : 1994년 4월 29일
확정 : 1994년 5월 12일

준(Quality Value)에 대한 경험과 지식을 말한다. 이러한 품질가치기준은 오랜시간에 걸쳐 형성된 이념이나 철학, 특성 혹은 신념에서 찾아 볼 수 있으며, 이러한 가치들은 결과적으로 조직의 관리과정, 기술공정, 인간관계 등에서 쉽게 관찰할 수 있는 창조적인 활동과 생산품에서 나타난다. 품질문화가 형성되었는가를 판단하는 주요기준은 어떤 문화적 양상이 얼마나 오래 되었으며, 그 조직의 구조가 종합적으로 변화되는 동안 문화적 변화가 지속적으로 일어났는가 하는 것이다.

바람직한 품질문화를 이룩하기 위하여서는 충분히 다듬어진 품질목표와 임무, 지속적으로 유지되는 전사적 조직체계, 성과에 상응하는 보상제도, 적절한 기술과 업무계획, 인사제도에의 반영 등이 필요하다. 또한 관리자들은 품질문화의 변화를 추구하기 이전에 그와 같은 변화의 필요성을 인식하여야 한다.

2. 품질문화 변화의 필요성

많은 관리자들은 품질문화적 변화가 필요함을 나타내는 다음의 조짐을 발견하면 조직의 품질문화를 변화시키고 품질문화에 관한 사고와 행동이 근본적으로 변화되어야 함을 깨달아야 한다.

- 회사가 갖고 있는 현재의 품질문화가 변화하는 주변환경과 맞지 않는 경우
- 해당 업종이 품질과 서비스 면에서 매우 경쟁적이며 그 발전 속도가 매우 빠른 경우
- 회사의 품질관리 수행과정이 보통이거나 나쁘다고 판단될 경우
- 소규모의 회사가 고도의 품질관리를 실시하고 있는 대규모의 기업과 협력업무를 할 경우
- 현재 회사의 규모가 작으나 급속한 성장을 하는 경우
- 해당 산업분야에서 급속한 기술적 변화가 있는 경우
- 해당 산업분야의 법적 규제가 철폐된 경우
- 회사의 주요 임무가 변화함에 따라 품질문화의 변화가 필요한 경우
- 흡수, 통합에 따른 결합력있는 새로운 조직을 구성하기 위하여 품질문화의 변화가 요구되는 경우

과거, 전화가 주요한 재산목록에 속하고 만성적인 전화적체의 상태에서는 전화의 통화품질 향상이라든가 대고객 서비스향상, 새로운 서비스 상품의 개발, 부가가치 통신망의 구성 등의 개념조차 없었고 그 필요성도 느끼지 못하였다. 그러나 1981년 한국전기통신공사가 발족된 이래 우리나라의 전기통신사업은 전국광역화사업의 완성, 국산 전전자교환기 개발, 2000만 회선돌파 등 눈부신 성장을 이루었다. 이와 함께 UR협상타결 등 국제정세 및 경제상황의 변화에 따라 우리나라는 '97년에 통신시장 완전개방이라는 커다란 변환에 직면하였다. 즉 품질문화란 관점에서 살펴볼 때 한국통신이 공사로서 발족하기 이전에는 품질문화란 거의 존재하지도 않았으며 존재할 필요성도 느끼지 못했다고 할 수 있다. 그러나 공사로서 발족한 이후 구매물품에 대한 시험검사의 성격을 넘어선 납품업체 품질보증활동을 실시하였으며 TQC(Total Quality Control)운동, QI(Quality Innovation)운동 등을 통하여 통신품질의 개념을 전 종사원과 유관업체에 심어주게 되었으며, 이러한 과정에서 우리 한국통신의 품질문화가 싹트기 시작하였다.

이러한 품질문화는 대업체위주의 품질관리체계, 일시적 품질향상운동의 실시라는 품질문화의 초기적 형태를 못 벗어나고 있다. 즉 한국통신의 품질보증활동은 납품업체에 대한 품질보증체계의 구축 및 이의 관리에 치우쳐져 있으며 서비스를 생산하는 기업으로서 자체의 품질을 관리하는 활동으로 발전하지 못하고 있는 실정이다. 또한 자체 품질향상을 위한 노력이 지속적이며 전사적인 체계를 이루었다기 보다는 일시적이며 사내 기관별로 이루어지고 있어 품질보증활동의 효과를 극대화하는데 장애요소가 되고 있다. 또한, 통신시장의 완전 개방이 이루어 진다는 점에서 그동안 관주도의 안정된 경영체제에 길들여진 한국통신은 이제까지의 국내 최대기업 중의 하나로서, 국영기업으로서의 방만함에서 과감히 탈피하여 고도의 통신품질을 확보하여 남보다 앞선 서비스품질을 제공함으로써 고객을 확보하고 부가가치가 높은 새로운 상품을 개발함으로써 기업의 발전을 도모하여야 할 시기가 되었다. 이러한 점들을 종합하여 볼 때, 한국통신의 품질문화가 근본적이며 전체적으로 변화되어야 할 때임을 최고경영자 이하 임원과 전 직원이 깨닫고, 이를 실천하기 위한 구체적인 방법을 찾아야 할 것이다. 또한 관리자들은 이러한 근본적인 변화에 수반되는 정책을 결정하여야 하며, 관리자들의 품질혁신을 위한 정신적 자세와 노력이 바람직한 품질문화형성에 극히 필수적이고 중요한 일임을 깨달아야 할 것이다.

3. 어떻게 품질문화를 변화시킬 수 있는가

조직과학(Organizational Science)에서 다루어진 조직문화에 관한 많은 연구중의 하나인 문화격차분석(Culture Gap Analysis)방법은 조직의 바람직한 품질문화를 개발하기 위하여 다음의 여섯 단계로

쉽게 적용할 수 있다.

단계1 : 품질 경쟁자와 그들의 특성을 인지하고 생산품품질, 사후서비스와 지원, 고객관리 등의 기본적인 경쟁분야를 결정

단계2 : 조직체가 경쟁환경에 적응하기 위하여 필요로하는 목표품질가치기준을 결정

단계3 : 단계2의 과정에서 열거된 품질가치기준의 대상그룹을 결정

단계4 : 대상그룹의 현재의 품질가치기준과 목표로 하는 품질가치기준을 비교

단계5 : 품질가치기준의 목표를 달성하기 위한 대상그룹에 적용할 정규, 비정규적인 기법을 결정

단계6 : 개별 그룹의 품질향상실적을 검토하고 적절한 과정을 반복

품질문화를 변화시키기 위하여 제1단계로 해당 회사의 관리자는 품질임무와 품질목표, 외부 품질경쟁자에 대하여 검토하고, 해당 산업분야에서 경쟁력을 확보하기 위한 품질특성을 결정한다. 예를 들어, 국내 통신시장에 대한 법적규제가 철폐되었다면 한국통신은 한국이동통신, 데이콤 등의 국내 통신사업자를 비롯 AT&T, NTT, BT, NT 등 국제 통신사업자의 경영방법 및 영업체계를 면밀히 분석 이에 대처할 방안을 모색하는 한편, 남보다 한발 앞서 부가가치가 높은 새로운 서비스 상품을 개발하여, 고객확보를 위한 영업전략을 수립하고 이에 맞게 영업조직의 체계를 개편, 확충하는등 고객위주의 품질특성을 결정하여야 할 것이다.

다음 단계는 관리자가 조직체가 갖추어야 할 중요하고 바람직한 품질가치기준을 인식하는 것이며, 이러한 품질가치기준은 해당 조직체의 특수한 품질요구조건에 따라 결정된다. 그러나 어떤 조직체가 품질을 개선하려면 대체적으로 <표 1>에 열거된 바와 같은 일반적인 품질가치기준이 반드시 검토되어야 한다.

<표 1> 일반적 품질가치기준

경영 가치기준
1. 관리자가 지속적으로 품질을 개선하려는 의식을 갖고 있는가 2. 관리자의 경영전략 중에 품질개선을 위한 정책이 포함되어 있는가 3. 관리자가 품질개선이 조직 전체에 매우 중요하다는 것을 인식하고 있는가 4. 품질관리부서의 직원뿐만 아니라 일반관리자들도 품질에 대한 책임의식이 있는가
근로자 가치기준
1. 모든 근로자가 자신의 생산품질에 대한 의무감을 갖고 있는가 2. 모든 근로자가 고객의 요구조건에 부응할 수 있는 품질을 이룩하기 위한 적절한 조치를 취할 수 있는가 3. 모든 근로자의 궁극적인 목표는 생산품의 무결점실현이다 4. 기준에 미치지 못하는 제품이 생산될 때, 모든 근로자는 생산을 중단시킬 수 있는 권한을 갖고 있는가 5. 개별 근로자의 맡은 바 임무가 품질개선에 있어서 매우 중요한 요소인가 6. 발생되는 품질문제들을 지속적으로 해결할 수 있는 체계가 구성되어 있는가
공급자관련 가치기준
1. 공급업체의 모든 공정관리가 생산자와 같은 수준으로 이루어져 전체 공정의 연장으로 간주 하고 있는가 2. 생산자와 공급자는 상호 신뢰를 바탕으로 각 부문에 있어서 협조체계를 이루고 있으며, 서로 도움을 줄 수 있는 능력을 갖고 있는가 3. 모든 공급자의 궁극적인 목표는 생산품의 무결점실현이다 4. 공급자 선정시 납품가격뿐만 아니라, 제품품질, 제조능력, 납품조건등의 사항을 고려하여 결정하는가
고객관련 가치기준
1. 고객의 요구를 만족시키는 것이 조직전체의 가장 중요한 임무인가 2. 대리점, 시장조사부서, 판매부서, 고객사후관리부서, 생산근로자 등 모든 조직을 통하여 고객의 요구사항을 수집 하고 있는가

4. 품질문화의 형성과정

품질문화를 형성하기 위한 과정은 품질향상을 위한 설계, 품질향상을 위한 조직화, 품질향상의 실행 및 지도, 품질향상의 관리 등 크게 네 가지로 볼 수 있다.

(1) 품질향상을 위한 설계

관리자는 품질문화의 최종적인 목표를 선택하고 목표달성의 가치를 이해하여 그것을 성취하는데 필요한 판단을 적절히 내려야 한다.

- 품질목표와 임무

조직체의 임무와 목표는 경쟁기업, 고객의 요구, 자체 능력 등을 고려하여 결정되어야 한다. 또한 이를 결정하기 위하여 조직 전체 차원에서의 지속적인 교류가 이루어져야 한다. 명문화된 실행목표에 관리자의 품질개혁의지를 반영시켜야 하며, 조직체계, 업무구조 및 인사제도 등이 이러한 품질목표와 임무에 부합되어야 한다.

- 품질목표 설정

품질목표를 설정하고 품질향상계획을 세우는 데는 몇가지 방법이 있다. Juran은 조직체에 중요하면서도 실제적으로 생산품과 서비스 품질을 향상시킬 수 있는 몇몇 요소들을 결정하는 것이 중요하다고 강조했다. Crosby는 품질목표를 달성하기 위한 품질개선 노력이 부가적인 비용을 유발시킬 수 있으나, 그의 관점에서는 품질개선의 최종목표는 무결점을 실행하는 것이며 이 목표에서 벗어나는 부분이 있다면 비용이 소요되더라도 그것부터 개선하여야 한다고 주장하였다. 이러한 개념이외에 전체적인 품질개선의지와 이에 따른 품질목표를 설정함에 있어서 생산, 고객서비스, 판매, 구매, 인사, 기획(Logistics), 분배 등 모든 분야가 전체적인 품질향상에 기여할 수 있도록 잘 조화되어야 한다.

(2) 품질향상을 위한 조직화 계획단계에서 확정된 품질목표를 달성하고 전사적인 품질개선을 이룩하려면 관리자들은 종합적이며 일관성있는 조직체계를 갖추어야 한다.

- 유기적 구조

품질개선을 실행시키기 위해서는 독립적이고(Self-Contained), 이윤 중심적이며(Profit-Center Type), 창조성을 발휘할 수 있는 네트워크형 조직체계가 기능 위주의 조직보다 빠른 의사결정을 할 수 있기 때문에 바람직하다고 볼 수 있다. 이러한 구조는 내부 업무상의 결속, 협동적인 팀웍(Team Work), 책임소재(Accountability), 안건 결정의 분산화, 의무를 동반한 권한의 지정 등을 포함한다. 또한 관리단계를 간략화함으로써 과거에는 중간관리자가 결정했던 품질개선업무를 실무자가 자율적(Self-Leading)이며 자발적(Self-Motivating)으로 수행할 수 있다. 품질분임조(Qualtiy Circle), 세포형 구조(Cellular manufacturing), 팀단위 생산활동(Team-Assembly Product Work)등이 자체 품질향상 결과를 산정할 수 있는 독자적인 활동 그룹의 예이다.

- Staffing(인원 보충, 발탁, 교체, 이동)

항상 품질에 대한 인식을 갖고 업무를 수행하며 새로운 품질보증 기술을 습득하려고 노력하는 근로자는 품질문화 구축에 크게 이바지한다. 관리자가 되려하는 사람은 현대 품질철학(Modern Quality Philosophy)을 이해하고 있어야 하며 품질향상을 실천하기 위하여 주변환경이 개선되도록 노력하여야 한다. 따라서 품질향상계획을 실천하기 위해서는 필요한 인재를 적재적소에 배치, 교체, 이동,보충할 수 있는 적절한 인사제도가 마련되어야 한다.

- 교육 및 능력 개발

품질을 개선시키기 위해서는 지속적이며 지위고하에 따른 광범위한 품질교육과정이 반드시 마련되어야 하며, 모든 사원을 대상으로 적절하게 계획되어야 한다. 이러한 교육과정은 근로자에게 품질개선의

기술뿐만 아니라 품질문제해결과 통계적 품질관리 등을 교육시키며 관리자에게는 적절한 품질철학과 기법등을 가르쳐야 한다.

- 업무분장 및 기법

업무분장은 고도의 효율성을 고려하여야 하지만, 근로자에게 자발적인 동기를 부여할 수 있어야 한다. 업무의 질적 향상(Job Enrichment), 순환업무, 업무영역확대, 직원의 순환교육 또한 그들의 맡은 바 일에 대한 의무감을 고취시켜 주고 근로자가 상호 연관된 업무를 이해함으로써 작업의 융통성을 갖게 하며 근로자에게 보다 광범위하고 총체적인 상관관계를 이해시킴으로써 자발적으로 품질개선의 목표를 달성할 수 있도록 한다. 일반적으로 업무 분장을 통하여 효율적으로 작업자를 관리 할 수 있고, 품질개선 수행에 각자 맡은 바 업무를 담당하게 함으로써 분업화를 이룰 수 있다. 작업자에게 할당된 업무는 그 작업의 의미를 부여할 수 있어야 하며, 주인의식, 업무의 중요성인식 등 근로자의 의무감을 고취시키기 위하여 업무의 자율성을 보장하여 주어야 한다. 또한 작업자가 그들의 작업결과를 고찰하고 필요한 경우 해당업무를 적시에 수정할 수 있도록 피드백되어야 한다. 지루하고 위험한 작업과 기계적으로 고정밀도가 요구되어지는 작업은 반드시 자동화되어야 하며, 이러한 자동화 또한 품질문화를 형성하는데 중요한 요소이다.

(3) 품질향상의 실행 및 지도

최고경영자의 지휘통솔력은 회사내의 품질문화를 형성하는 데에 필수적인 요소이며 다음과 같은 사항을 추진하여야 한다.

- 최고경영자는 업무수행과정에서 품질문제에 대하여 많은 시간을 할애하여야 한다.
- 품질개선 목표를 달성하기 위하여 사내외의 많은 인사와 지속적으로 의견을 교환하여야 한다.
- 품질개선 부서의 역할과 임무를 가시화시킨다.
- 품질개선 결과가 전 조직에 미치는 영향을 인식시킨다.
- 설비투자 및 교육훈련을 위한 재원을 마련한다.
- 근로자와 관리자가 자신의 품질개선의 성과를 인식할 수 있는 보상제도를 고안하여야 한다.

또한 최고경영자는 언행일치를 통하여 직원에게 신뢰감을 심어주고 품질문화를 형성시키려는 통찰력을 갖고 있어야 하며, 이러한 통찰력은 품질개선 임무와 목표 설정에 반영되어야 한다.

(4) 품질향상의 관리

최고경영자가 품질문화를 개선하려면 조직체의 품질개선 수행상황과 자체보유기술, 품질개선 요구사항등을 면밀히 검토하고 그 조직체에 가장 적합한 품질가치를 설정하고 목표로 하는 품질가치를 얻을 수 있도록 노력하여야 한다. 대부분의 경우에 품질을 개선하려면 부가적인 투자가 필요하나 품질개선에 따른 이득을 회계학적으로 계산하기가 어렵기 때문에 이러한 투자의 효과를 전통적인 방법으로 평가하기가 곤란하다. 그러나 품질문화의 형성과 품질개선에 필수적인 투자계획은 경영전략적인 측면에서 결정되어야 한다. 목표관리(Management By Object)와 같은 전형적인 회계평가 방법은 생산품의 품질은 무시하고 산출량의 증가만을 고려한 것이기 때문에 이러한 기법을사용하는 것은 품질문화를 형성하는 데에 부적합하다. 예를 들어 마켓팅부서에서는 고객의 요구를 충분히 이해하여야 하며, 이러한 요구사항을 생산과정과 설계단계에 전달하여 반영되도록 하여야 한다. 그러나 마켓팅부서에서 오로지 물품의 판매량 증가에만 중점을 둔다면 제품품질을 설계단계에서 향상시킬 수는 없는 것이다.

4. 한국통신의 품질문화 분석

일단 목표로 하는 품질가치기준이 결정되면 관리자는 그 품질목표가치기준과 대상그룹을 결정하고 현재의 품질가치기준과 목표로 하는 품질가치기준의 차이점을 파악한다. 이렇게 함으로써 관리자는 그 격차를 줄이기 위한 적절한 조치를 취할 수 있으며 이 절차를 개선될 때까지 반복 수행한다. 이러한

품질문화 개발과정을 한국통신의 경우에 적용하여 전사적 관점에서 고찰하여 품질문화분석표를 만들어 보았으며, 이 표는 향후 개선이 되어야 할 부문을 중심으로 작성하였다.

<표 2> 한국통신의 품질문화분석

목표품질 가치기준	현 품질가치 기준	교 정 방 법
품질향상의 전략적 중요성이 기업 이념으로 명문화 되어 있다	품질에 대한 중요성이 뚜렷이 제시되어 있지 않다	한국통신 기업이념을 실천하기 위한 바탕이 고도의 통신망 및 서비스 품질임을 기업이념으로 명문화시키고, 이를 전 관리자와 직원에게 인식시킴
한국통신 자체의 통신망 및 서비스 품질관리체계가 확립되어 있다	품질관리체계가 대업체 위주로 되어 있으며 사내 품질보증체계가 수립되어 있지 않다	운용품질정보 및 시험검사 결과의 활용체계의 수립, 품질활동의 관리 및 지원제도마련 등을 통한 전사적 품질관리체계 구축
품질향상을 위한 실질적인 활동이 정규 혹은 비정규적인 방법에 의해 지속적으로 이루어진다	사내 품질향상활동이 최고 경영자의 의지에 의해 일괄적으로 이루어진다	품질향상을 지속적으로 이룩할 수 있는 정규, 비정규적인 활동체계 수립 및 활성화
개별직원 혹은 그룹의 품질향상 성과에 대한 적절한 보상제도가 마련되어 있다	품질향상 성과에 대한 보상이 피상적이며 미약하고 일시적이다	품질과 관련된 구체적인 성과급제도 및 인사승진제도에 반영 규정을 명문화시켜 근로자에게 품질에 대한 의욕을 북돋아 준다
효율적인 품질관리방법에 대한 지속적이며 광범위한 연구가 이루어진다	품질보증전략 및 방법에 대한 연구노력이 부족하다	품질보증전략, 새로운 품질관리기법 및 이러한 기법의 한국통신에의 적용방법과 그 효율성에 대한 연구체계 확립
품질활동의 효과가 계량화된 수치로서 구체적인 산정이 가능하다	품질보증활도의 결과를 계량화시켜 수익증대와 연관시키지 못한다	품질보증단의 품질활동 결과를 회계학적으로 산정할 수 있는 방법의 연구 및 체계 구축
한국통신의 조직구조가 변화하는 주변환경에 적응하기 적합하며, 고객의 요구수용이 용이하며 서비스품질 향상에 적합하다	조직체계가 관료화, 경직화되어 있으며 상호 배타적이고 새로운 서비스를 결정할 수 있는 권한이 상위관리자에게 있다	조직활동을 활성화할 수 있는 유기적이고 개방된 조직체계구축 또한 고객요구수용, 담당업무의 개선, 수익증대를 위한 적시적절한 조치가 가능토록 업무결정권한 및 책임의 대폭적 하향 조정
모든 직원이 품질향상에 대한 의무감을 갖고 있다	한국통신의 통신망 및 서비스 품질은 품질보증단과 운용보전실 등 몇몇 기관에서 전적으로 관리하여야 한다고 생각하는 직원이 많다	전 직원이 품질에 관한 인식을 높이고 각자의 업무에 대해 자기만족을 성취할 수 있도록 공로인정, 교육 등의 고무적제도와 아울러 구태의연하며 품질향상에 자발적으로 참여치않는 직원에 대한 제재조치 마련
모든 직원 및 관리자를 대상으로 각자의 직무에 적합한 품질관리 교육 프로그램이 마련되어 있다	품질관리교육 과정 및 체계가 마련 되어있지 않다.	각 직무에 맞는 지속적이면서도 효율적인 품질에 대한 교육시스템 구축 및 활성화
구매제품에 대한 사후관리가 철저하게 이루어져 차기 구매시 업체평가의 자료로 반영되고 있다	관련규정은 명문화되어 있으나 사후관리체계 및 실행상태가 미흡하다	적합한 사후관리방법을 확립하고 시후관리정보를 구매시 물량할당자료와 업체관리 및 평가정보로 활용
납품업체가 한국통신과 상호보완적인 관계에 있으며, 납품기자재의 품질이 곧 한국통신 서비스품질임을 인식하고 있다	납품자격 취득 및 매출액의 증가에만 힘쓰고 있으며, 한국통신으로부터의 일방적인 지원을 원하고 있다	납품업체에 대하여 대고객 서비스품질의 중요성을 인식시키고, 자체 품질향상에 성공한 업체에 대한 보상적 지원책을 마련

Ⅲ. 결 론

현대는 글로벌의 시대이다. 따라서 기업은 초인류 기업이 되어야 한다. 글로벌 경쟁시대에서 초인류 기업이 되려면 조직의 경쟁력을 강화하고, 이를 유지하기위해 품질향상은 기본적인 경영전략의 하나이다.

고객의 의식과 요구가 변화되고 기본통신인 전화에서 조차도 치열한 생존경쟁을 해야하는 한국통신의 전 종사원은 통신의 생명이 좋은 품질과 앞선 기술임을 인식하고 자신의 맡은 바 업무 하나하나에 정성을 다하여야 할 것이다. 사용자가 한국통신의 서비스품질을 높게 평가한다면 결국 많은 고객을 확보할 수 있고 이는 곧 수익증대가 되어 작게는 한국통신이라는 기업에 크게는 국가의 경쟁력 향상에 기여하게 될 것이다.

경쟁에서 살아남는 기업, 우수한 기업은 좋은 전략을 갖고 있으며, 그러한 전략은 기업이 처한 환경에 따라서 지속적으로 변화되고 새로와져야 한다. 한국통신이 국내 굴지의 통신회사로서, 아니 전세계적인 기업으로서 발전하고 살아남기 위해서는 계속적으로 좋은 전략을 수립하고, 이러한 전략이 조직 전체를 통해서 또한 무엇보다도 종사원 개개인 모두의 노력에 의해서 실천되어질 때 한국통신은 바람직한 품질문화를 형성하게 될 것이다.

이제 우리 한국통신은 보다 훌륭한 품질문화를 구축하여야 할 전기를 맞고 있으며 전 종사원이 창조적 능력과 축적된 기술, 나아가서 자발적 의욕을 활용하여 품질문화 창조에 참여함으로써 발전하는 기업이 될 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

1. Jayant V. Saraph and Richard J. Sebastian *"Developing A Quality Culture"*, Quality Progress, Sep. 1993, pp 73-78.
2. Izumi Nanake *"The History of Quality Circle"*, Quality Progress, Sep. 1993, pp 81-83.
3. Sidney P. Rubistein *"Democracy and Quality as An Integrated System"*, Quality Progress, Sep. 1993 pp 51-53.
4. J. M. Juran and Frank M. Gryna, Jr., "Quality Planning and Analysis" Second Edition, 1980.
5. "I/T의 시대가 오고 있다" 한국능률협회, 1993.
6. "TQC에서 TQM으로", 한국표준협회, 1993.
7. "'85 TQC 추진전략", 한국전기통신공사, 1985.
8. "품질혁신운동실천계획", 한국전기통신공사, 1989.