

# 품질文化의 조성을 통한 效率的 品質改善 活動에 관한 研究 — A Study on the Efficient Quality Improvement Activity based on Creation of Quality Culture —

李元熙\*

## Abstract

The quality culture, part of the corporate culture, is an operating philosophy of quality management of the corporation. Ultimately it assures and maintains the customer satisfaction and promotes the customer-oriented corporate management. In this paper, to help meet the consumers' diversified demand and prepare the turning point of development of competitive power according to the recent rapid industrial change, proposes the efficient methods of quality improvement activity based on creation and fixation of quality culture.

## 1. 序論

60년대 후반 수출 산업화를 본격 推進하면서 품질관리가 導入되기 시작한 以來 70~80년대를 거치면서 기업별로 혹은 정부주도하에 QC活動이 活發해 졌으며 90년대에는 品質方針의 設定과 管理가 강조된 品質經營(quality management)으로 擴大 되었다. 우리의 산업경제는 저임을 바탕으로 한 대량생산체제로 成長해 오면서 싸고 질 좋은 製品의 製造에는 다소 등한시 해 왔다. 더구나 最近에는 기업 환경도 3D현상과, 품질, 생산성, 기술력에 비해 相對적으로 높은 賃金으로 인한 가격 경쟁의 약화, 不良率 증가로 인한 원가상승, 納期지연, 품질클레임의 發生등 품질 경쟁력을 약화시키는 要因이 많아졌다. 93년후반기 부터는 생산현장에서 노사분규가 진정되고 근로 분위기가 점차 회복되고는 있지만 아직 品質經營(QM)혁신 운동이 제조업 경쟁력 강화의 실제적 수단으로 확산되지 못하고 있다. 품질관리체제의 보급과 확산이 미흡하고 導入한 기업들도 상당수가 기대 성과를 거두지 못하고 있으며 실시과정에 있어서 형식적이고 일시적인 活動에 그치는 등 많은 문제점이 內在하고 있는 것도 부인할 수 없는 현실이다. 최근에는 企業文化(corporate culture)라는 말을 많이 사용하며 우수한 기업문화를 가진 기업이 우량기업이다. 기업文化는 1980년대부터 본격적으로 연구되기 시작한 비교적 새로운 연구분야로서, 기업文化의 일부분인 품질문화(quality culture)는 기업의 품질경영에 관한 운영철학이며, 궁극적으로는 고객만족(Customer Satisfaction)을 확보, 유지하여 고객 지향적 기업경영을 도모하기 위한 것이다. 본 연구에서는 다양해진 소비자의 요구에 부응하고 최근의 급격한 산업변화에 따른 경쟁력제고의 전환점을 마련하기 위해서 기업의 품질문화의 조성과 정착을 통한 효율적 품질개선 활동에 관한 방법을 제시하고자 한다.

## 2. 品質文化

### 2.1 企業文化의 階層構造

기업文化에 대한 관심은 1980년대 초부터 급격히 고조된 분야로서 사회에는 문화(culture)가 있고

\* 仁德專門大學 工業經營科 副教授

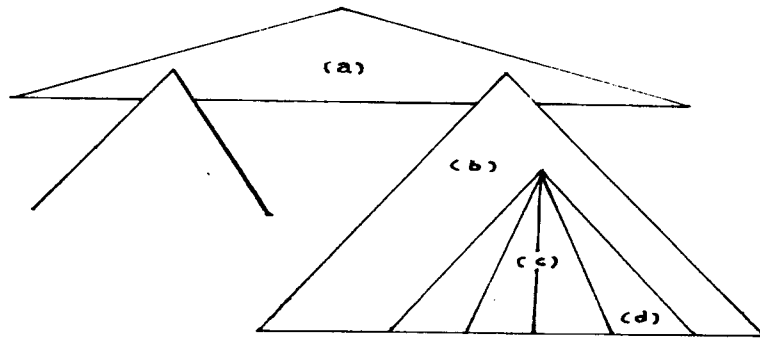
+ 本 研究는 仁德專門大學의 學術연구지원에 의함.

접수 : 1994년 4월 27일

확정 : 1994년 5월 17일

개인에게는 개성이 있는 것과 같이 企業에도 각기의 독특한 企業文化가 있다. 다변화되어 가는 企業 환경에서 經營문제 해결의 새로운 접근방법으로서 企業 文化적 특성을 開發하여 經營成果를 달성하도록 한다.

企業文化는 한 企業내에서도 사업이나 기능분야, 계층에 따라 다양한 형태의 上,下位 文化로 구성되어 있으며, 上,下位 계층구조는 企業규모에 따라 다르다. (그림1)에서와 같이 그룹기업의 경우는 그룹전체를 통한 企業文化(group level culture)를 最上位階層으로 볼 수 있으며 각 계열사의 企業문화를 사업 단위별 企業문화(business level culture)로 볼 수 있다. 그러나 그룹규모가 거대하고 계열사 각기의 규모도 커서 계열사 내부에 事業單位가 형성되어 있는 경우에는 계열사의 企業문화를 단독의 企業문화(corporate level culture)로 볼 수 있다. 따라서 上位階層의 企業문화는 그룹규모인 경우에는 그룹수준이나 대규모 계열기업 수준의 企業문화를 의미하고 單一企業의 경우에는 전체 企業수준의 企業문화를 의미한다.



- (a)그룹의 문화(group level culture)
- (b)기업체 단위의 문화(corporate level culture)
- (c)사업단위 문화(business level culture)
- (d)기능분야별 문화(functional or departmental culture)

(그림1) 企業문화의 上,下位 階層構造

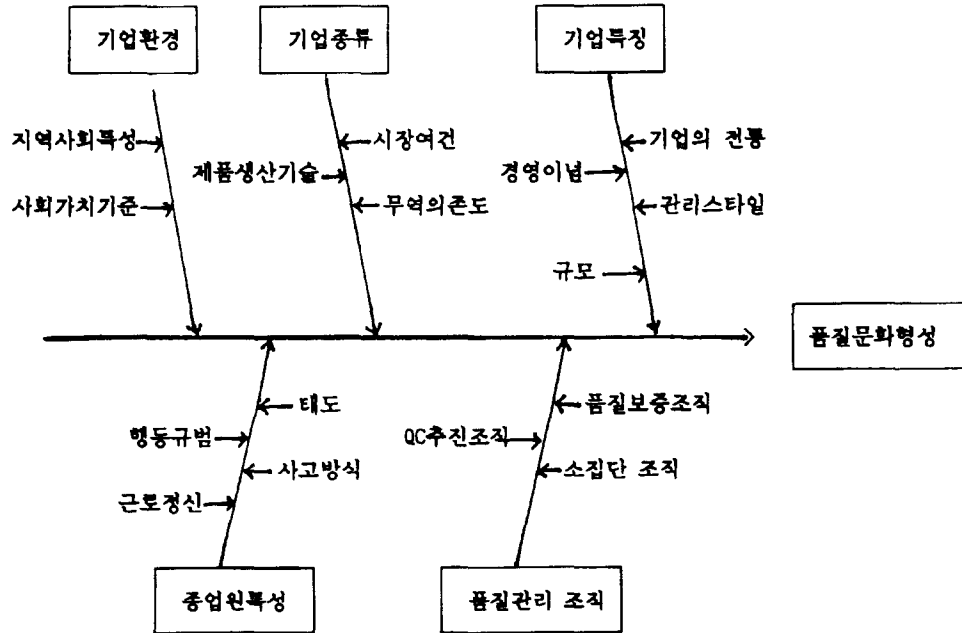
## 2.2 품질文化의 형성

품질文化는 끊임없는 品質改善努力을 통하여 고객의 要求에 맞는 품질의 제품을 경제적으로 설계, 생산, 서비스해 주기 위한 企業운영철학을 의미한다.

그런데 이러한 품질文化는 최고경영자의 힘이나 일방적인 지시만으로서 형성되는 것이 아니며, 그 企業의 환경, 종류, 특징, 분위기, 조직 구성원의 의식구조, 품질관리 조직등과 밀접한 관계를 가지며 장시간에 걸쳐 형성되는 것으로서 품질文化 형성에 영향을 주는 要因들을 간단히 整理하면 다음과 같다.

- (1) 企業환경: 企業이 위치한 地域사회 의 특성이나, 그 사회의 전반적인 價値基準
- (2) 企業종류: 생산하는 제품의 생산기술, 시장여건, 무역의존도 등.
- (3) 企業특징: 企業規模, 企業의 전통과 역사, 經營이념, 經營자의 관리스타일 등이 품질문화에 영향을 준다.
- (4) 종업원의 특성: 전체종업원(노조포함)의 企業에 관한 태도, 근로정신, 사고방식, 애사심, 행동규범등이 품질문화에 영향을 주는 요인이다.
- (5) 품질관리조직: QC추진조직, 품질보증조직, 소집단활동조직(품질 기술 분임조, 중간관리자들의 품질개선팀)등의 여부와 운영방식등이 품질문화형성에 영향을 준다.

이를 特性要因圖(causes and effects diagram)로 작성하면 (그림2)와 같다.

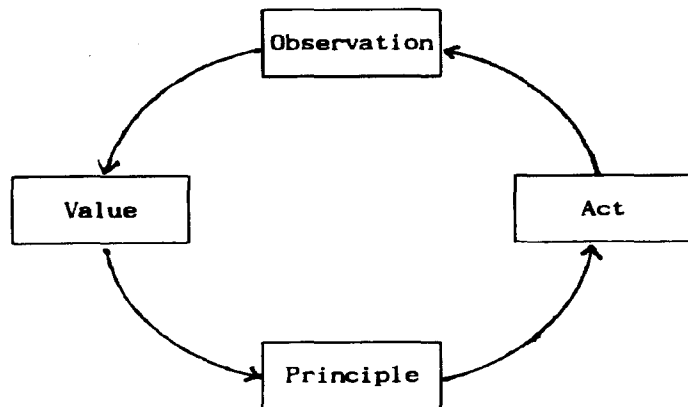


(그림2) 품질文化 형성의 特性要因圖

이와 같은 많은 要因중에서 重要요인은 기업에 따라 크게 다를 수 있지만, 어느 것이 重要요인이든 우수한 품질문화의 조성과 정착을 통한 品質向上의 基本要素는 조직구성원의 철저한 품질의식(quality consciousness)과 품질개선(quality improvement)노력에 적극적으로 참여하는 것이다.

### 2.3 품질文化의 發展 cycle

品質改善活動에서 가장 기본적으로 많이 사용되는 것이 Deming이 제창한 PDCA cycle일 것이다. 품질문화의 형성과 發展도 끊임없이 변화를 추구하며 더 좋은 목표를 향해 발전해야 하는 것으로서, 품질문화의 發展cycle은 (그림3)과 같은 OVPA Cycle이라고 볼 수 있다.

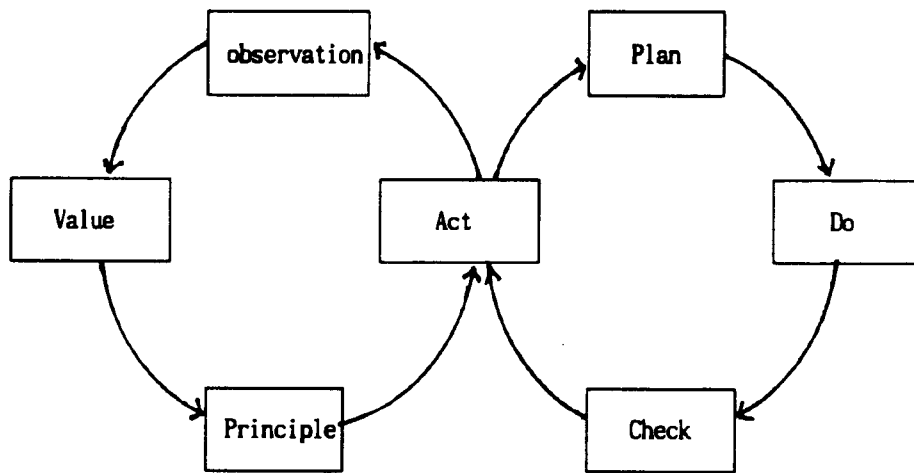


(그림3) 품질文化 OVPA cycle

O:(Observation):현재의 품질문화 상태를 객관적으로 평가한다.  
 V:(Value):현재의 관찰된 상태를 價値로서 評價한다.  
 P:(Principle):가치를 극대화 시킬 수 있는 原則을 새로이 樹立한다.  
 A:(Act):새로운 原則을 實施한다.

그런데 OVPA Cycle를 돌릴때 實施(Act)의 段階에서 Deming의 PDCA Cycle을 여러번 돌리게 되는 경우가 보통이며, PDCA Cycle을 돌리다가 품질文化(quality culture)에 문제가 있는 것으로 판단되면 OVPA Cycle을 돌린다.

이렇게 (그림4)과 같이 두개의 cycle이 연결된 것을 확장된 품질관리 cycle이라하며, PDCA Cycle이 여러번 돌아간 후에 OVPA cycle이 한번 돌아가는 경우가 보통이다.



(그림4) 확장된 품질관리 cycle

### 3. 품질文化의 定着

#### 3.1 품질文化의 조성

품질文化의 조성은 최고경영자의 일방적인 지시나 의지만으로 형성되는 것이 아니며 앞의 2.1에서 기술한 품질文化 형성에 영향을 주는 要因위에 최고경영자의 품질경영철학, 중간관리자의 행동철학, 현장 종업원들의 사고 방식이 가미되어 조직구성원 모두의 합의하에 이루어져야 한다.

그런데 이러한 합의는 장시간이 요구되므로 전체 종업원들이 일정한 목표달성을 遂行하면서 短時間내에 바람직한 기업의 품질문화를 조성, 정착시키기 위한 품질 경영개선 운동을 實施하도록 한다. 물론 이러한 운동을 시작하기 전에 품질경영개선 운동의 이념과 방향에 대한 충분한 의견 수렴을 거치도록 한다.

바람직한 품질문화를 조성시키기 위한 방법을 제시하면 다음과 같다.

- (1) 모든계층의 의견수렴과정을 거쳐서 기업의 特性에 맞는 품질경영개선운동을 정한다.
- (2) 품질경영 개선운동을 위한 경영철학의 차원에서 바람직한 품질문화의 성격을 정한다.
- (3) 위의 (1),(2)을 위하여 종업원들의 적극적인 참여를 유도하고 이를 實踐하기 위한 최고경영자의 방침과 실천의지를 보인다.
- (4) (그림3)에서 제시한 확장된 품질관리 cycle을 끊임없이 돌려서 발전적인 방향으로 개선될 수 있도록 하며, 이를 위한 方針管理를 실시한다.

품질文化의 定着을 위해서는 첫째, 최고경영자는 長期的인 품질목표를 세우고 이의 실천의지를 명백히 하고 종업원들이 최대의 능력을 발휘하도록 행정적, 기술적 지원을 하여야 하며 구호나 전시, 선전에 치중하는 방식을 탈피하고, 근로자들이 장인정신에 자부심을 가지고 작업에 임할 수 있는 분위기를 조성

한다.

둘째, 기업 환경의 변화, 설계변경, 작업방법등의 변경에 신속히 대응할 수 있도록 종업원에 대한 품질 의식과 기법에 대한 교육, 훈련 프로그램을 개발한다.

셋째, 자재의 구매, 공정, 서비스 등에서 품질의 통계적 증거를 확보하여 지속적인 품질향상을 도모할 수 있는 方案을 樹立한다. 이와 같은 노력의 가장 현실적인 방안은 각종의 팀 活動의 장려를 통한 해결을 시도하는 것이다.

이와 같은 품질文化의 조성을 통한 품질향상은 P.B. Crosby가 제안한 품질향상 프로그램 14단계의 내용과 유사한 점이 있다.

### 3.2 품질文化 定着의 問題點

우리나라의 제조기업에서 품질文化가 제대로 정착되지 못하는 이유는 다음과 같다.

(1) 최고 경영자의 품질경영 方針이 확고하지 못하여 수시로 변경되며 실천희지가 미약하다. 특히 短期의인 이윤추구를 하여 長期의인 목표에서의 품질경영을 못하고 있다.

(2) 각종의 品質向上, 品質改善活動이 형식적이고 전시적이며 피상적으로 진행되는 경우가 많다. 품질의 중요성을 강조하는 것이 구호에만 그치고 진정한 의미에서 소비자를 위한 고객지향적 품질경영 활동, 사회를 위한 품질의식이 부족하거나 결여되어 있다.

(3) 품질文化를 정착시킬 수 있는 직장내 분위기나 기업조직이 未洽하다. 중간 관리층의 품질향상 노력을 유도하는 소집단 활동이 상당히 미약하며 따라서 일선 작업자들의 참여 의식결여와 동기유발(motivation)이 안되고 있다.

(4) QC분임주의 非自發的 導入동기와 맹목적인 모방으로 인하여 그 기업文化에 적합치 않은 QC 活動을 하며, 따라서 QC분임조 그 본래의 期待效果를 충분히 발휘하지 못하고 있다.

(5) 품질개선 활동이나 팀 활동의 능력을 최대로 발휘할 수 있도록 유도하는 의사소통 방법, 교육훈련 프로그램이 결핍되어 있다.

(6) 품질관리에 통계적 방법을 적절히 活用하지 못하고 있으며 검사에 (inspection) 지나치게 의존하거나, 팀워크에 의한 품질향상, 품질개선활동 노력이 미흡하다.

(7) 工程에서의 품질개선활동을 遂行하기 위한 그 기업文化에 적합한 품질향상 프로그램이 미약하다.

### 3.3 效率的인 품질개선활동의 方向

(1) 인간 중심의 QC : 기업의 환경변화에 신속히 대응 할 수 있는 품질文化의 정착을 통한 품질향상, 품질개선활동을 遂行하기 위한 중요한 기본요소로서, 종업원의 자기개발 노력을 통한 능력을 충분히 발휘할 수 있도록 體系의이고 단계적인 교육훈련 프로그램에 의하여 품질향상에 대한 동기 유발을 刺戟하여 품질개선 활동에 적극적으로 참여하도록 한다.

이를 위하여 최고경영자는 품질경영에 대한 확고한 方針을 제시하고,관리자는 품질 목표 달성에 필요한 實踐方案을 전문지식과 리더쉽을 가지고 강구하는 한편 특히 중간관리층의 미약한 QC活動을 적극적으로 참여하도록 유도한다.

일선 作業者는 제품생산에 철저한 품질의식(quality consciousness)과 기법에 대한 교육, 장인 정신으로 재무장하여 품질개선 활동에 적극적으로 참여하도록 한다.

(2) 품질경영개선 운동의 전개 : 품질 文化의 조성을 통한 品質改善 活動이 발전적인 방향으로 실천될 수 있도록 조직 구성원 모두의 의견 수렴과정을 거쳐서 그 기업의 특성에 맞도록 展開시킨다. 전개과정에서는 Deming Cycle 과 OVPA Cycle이 연결된 확장된 품질관리 cycle을 끊임없이 돌리며 이를 위한 方針管理를 實施한다.

(3) 조직의 효율적 개편 : 수직적인 기업조직으로부터 권한과 책임을 이양해 주는 수평조직으로의 개편이 바람직하다. 즉 제품별로 개발, 설계, 생산, 판매, A/S까지 포함하는 팀별 조직으로 개편하여 경영자와 근로자는 동반자라는 인식을 부여하고 조직에 활력을 불어 넣어 준다.

(4) 최고경영자의 확고한 방침 : 품질경영에 관한 최고 경영자의 확고한 방침과 의지를 전 종업원에게 알리고 품질개선 활동에 필요한 지원을 아끼지 않는다.

장기목표를 달성키 위한 품질의 향상, 자원의 분배에 대한 목적의 일관성을 유지하도록 한다.

(5) 지속적인 품질향상 노력 : 합리적인 통계적 방법의 사용을 장려하고 展示의이며 형식적인 구호, 포

스터, 목표달성키 어려운 수치목표등의 맹목적인 사용은 가급적 피한다. 工程에서의 품질개선 활동을 遂行하기 위한 그 기업文化에 적합한 품질 향상 프로그램을 開發하여 活用하도록 한다.

(6) 팀 워크에 의한 해결 : 연구, 설계, 생산, 검사, 판매, 서비스등의 모든 부서가 품질향상을 위한 협력 정신을 강화하고, 품질의 문제점을 팀워크에 의한 해결을 시도하도록 한다.

#### 4. 結論

지금까지 국내 제조 업체의 品質管理 活動은 생산 현장 중심의 QC분임조 활동과 거의 동일시 하였으며, 제품이나 공정의 불량률 감소를 목표로 일정한 품질 규격을 만들고 실천하는 程度로서 경영성과를 제고 시키기 위한 경영전략 手段으로서는 未洽하였다.

품질기술의 경쟁이 갈수록 더하여 세계적 개방화, 민주화 추진과 함께 고임금, 구인난, 다품종 소량생산 체제등 달라진 기업 환경에 대처하고 경쟁력 제고의 전기를 위해서는 품질경영 체제로 전환해야 한다.

본 연구에서는 기업의 특성에 맞는 품질文化의 조성과 定着을 통한 효율적 품질 개선활동의 方向으로서 인간중심의 QC, 품질경영개선 운동의 展開, 조직의 효율적 개편, 최고경영자의 확고한 방침, 지속적인 품질향상 노력, 팀 워크에 의한 해결 등을 제시하고자 한다.

#### 參 考 文 獻

- [1] Charles Hampden Turner, Creating Corporate Culture, Addison-Wesley Publishing, 1992
- [2] Hildebrandt S., Kristensen K., Kanji G, and Dahlgaard J., Quality Culture and TQM, Total Quality Management, Vol.2 , No. 1- 6, 1991
- [3] John P. Kotter and James L. Heskett, Corporate Culture and Performance, N. Y., 1991
- [4] Juran J.M., Quality Control Handbook, 3rd edition, McGraw-Hill, N.Y., 1974
- [5] Mann, N.R., The Keys to Excellence : The Story of Deming Philosophy, Prestwick Book, N.Y., 1989
- [6] Ryan, T.P., Statistical Methods for Quality Engineering, Kraus International Publication, N.Y., 1989.
- [7] Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy, Corporate Cultures :The Rites and Ritual of Corporate Life, Addison-Wesley Publishing,1982
- [8] 田口玄一, 品質工學講座,1 ~ 7編, 日本規格協會, 東京, 1988
- [9] 백종현, 品質·生産性 그리고 企業, 삼영사, 1994
- [10] 이학중, 기업문화와 조직개발, 법문사, 1989
- [11] 이학중, 한국의 기업문화, 박영사, 1993
- [12] 박성현, 품질공학, 민영사, 1993
- [13] 한국공업표준협회, 품질기능 전개, 1981
- [14] 한국공업표준협회, 공업진흥청, 품질기술 분임조 조직 및 운영안내, 1992
- [15] 황의철, 품질경영, 박영사, 1991