품질시스템의 효과적인 운영을 위한 평가모형에 관한 연구 - An Evaluation Model for the Effective Implementation of a Quality System -

김 중 배*
Kim, Jung Bae
강 창 욱**
Kang, Chang Wook

ABSTRACT

Recently, as the quality is being recognized as elementary and strategic means to improve the international competetiveness of a business, there may be few business who do not operate quality control meeting or system for their production lines. In other words, local businesses operate some types of quality control system half voluntarily and half compulsorily without having verifying their efficiency. Under such a circumstance, this study is aimed at determining the factors which local businesses are required to assess for their quality system. It is believed that the results of this study can be used as a tool for local businesses to assess their quality system. The effective identification of problems regarding the quality system depends on how precisely the activities of quality system can be performed. Upon correct identification of problems, desirable directions can be explored. All in all, the model developed through this study may be useful as quality system assessment tool.

1. 서 론

본 연구에서는 품질시스템을 도입한 기업들이 품질시스템을 효과적으로 운영하여 품질경영을 추진하는데 품질평가제도를 실시함으로써 품질시스템을 지속적으로 관리하기 위한 방법을 소개하고 기존의 연구에서 언급하고 있는 품질 개념에 근거한 품질시스템과 품질평가의 중요성에 대한 논의를 전개하면서 기업에게 요구되는 공통적 품질관리체계의 특성을 파악하기 위하여 각 국의 주요 품질경영상을 개괄하고 이를 바탕으로 각 상의 평가항목을 비교하였는데 분석 대상이 되는 상은 다음과 같다. 일본의 데밍상, 한국의 품질경영상 및 미국의 MBNQA 그리고 국제적 규격으로서 ISO 9000 패밀리의 규격중 ISO 9004 에서 규정하고 있는 품질관리 및 품질시스템 요소에 대한 지침 등 품질평가시스템 들간의 구조와 특성 등을 비교 분석하여 품질시스템을 정착시키고 합리화시키는 데에 필요한 품질평가모델에 대한 소개를 한다. 본 연구는 기업이 품질시스템에 대한 품질평가를 하는데 있어서 구체적으로 어떠한 일을 어떻게 해야 할 것인가에 대한 연구라 할 수 있으며 연구의 결과는 기업의 품질시스템을 평가하기 위한 도구로 활용될 수 있으며 품질시스템에 대한 평가가 얼마나 정확히 이루어지는가에 따라 품질시스템의 문제점이 제대로 지적될 수 있으며, 이것을 토대로 앞으로의 방향 및 목표의 제시가 이루어질 수 있으므로 품질시스템을 측정하

* 한양대학교 산업공학과 석사과정
**한양대학교 산업공학과 교수

고 평가하기 위하여 활용될 수 있는 지침이나 기준으로 활용될 수도 있다.

2. 품질시스템에 대한 품질평가

2.1 품질평가의 개념

품질을 산업의 실질적 경쟁수단으로 삼기 위해서 기업은 품질에 대한 철저한 관리를 수행해야 하는데 이를 위해서는 각 기업의 사내품질에 대한 감사 및 관리도 중요 하지만 품질시스템의 관리유지가 중요한 문제점으로 대두되고 있다. 품질시스템에 대한 관리유지는 각 업체의 품질수행도를 평가하여 이 품질 수행도 평가결과에 따라 업체의 품질개선에 대한 동기부여를 하고 이로 인해 경쟁을 유발하여 품질을 개선하는데 목적이 있다.

2.2 품질시스템에 대한 성과 측정

1) 품질경영상 심사기준 유형

각종 품질경영상 평가기준을 토대로 품질경영 성과를 측정하는 회사들은, 품질경영상이 제시하는 기준의 완벽한 달성이야말로 궁극적인 품질경영의 완성이라고 보는 기업들이다. 이러한 회사들은 대개 품질경영상의 기대와 권위가 높은 구미에서 볼 수 있는데, 단계적인 추진을 통해서 내부적으로는 품질경영을 추진하고 장, 단기적으로 외부 품질경영상에 도전하는 것을 목표로 하는 경우가 대부분이다.

2) 품질보증시스템 내부감사 유형

내부품질감사 유형은 평가항목이 많아서 모든 항목을 일상적으로 관리하기가 어렵다는 단점이 있지만, 시스템적인 혼동을 지원하고 보증 체계를 품질 확보의 기틀이 되도록 한다는 좋은 면도 있다. 기왕에 획득한 품질보증 체계를 인증 획득에 그치지 않고 일관성 있게 발전시킨다는 측면도 그 가치가 있다고 하겠다.

3) 경영성과지표 유형

경영성과 지표의 일부로 품질지표를 측정하고 관리하는 것인데 공정의 품질 특성치에서 부터 시작해 경영지표의 위상에 맞는 핵심 지표로 확장시켜서 품질경영이 경영과 이분화 되지 않도록 한다는 것이 이러한 성과 측정의 특징이며 품질특성치를 어떻게 조합하여 보다 의미 있고 많은 사원들이 공감할 수 있는 지표로 전개하느냐 하는 것이 핵심 성공 요소이며, 회사에 따라서 그 운영 방식도 아주 다양하다.

3. 품질평가시스템들의 비교

3.1 일본 · 한국 · 미국의 품질경영상의 중요사항

1) 데밍상

데밍상을 수여하기 위한 평가분야와 항목을 살펴본다면 품질의 개념은 최근 추세의 대종을 구성하는 사용자 또는 소비자 지향적인 개념규정을 하고 있지 않으며 평가분야중의 하나인 성과분야를 본다면 소비자의 만족과 같은 항목은 전혀 포함되지 않음을 발견할 수 있다. 즉 품질보증의 문제를 매우 강조하고 있음에 비춰 본다면 제조 지향적인 품질의 개념을 설정하고 있다고 볼 수 있다. 방침, 교육, 분석, 표준화, 관리 그리고 품질보증 분야는 전체 평가기준의 2/3를 차지하고 있으며, 이들은 모두 통계학적인 방법론의 활용정도를 평가할 수 있도록 설계되어 있어 데밍상의 경우는 통계학적인 방법론에 대한 의존도가 매우 높다고 할 수 있다. 또 다른 방법론이라고 할 수 있는 관리론적인 방법론에 대한 의존도는 매우 낮다고 할 수 있다. 즉 조직과 운영 그리고 성과와 장래계획 분야에 약간의 관리론

적인 방법론을 구하는 기준들이 포함되어 있을 뿐이다. 따라서 데밍상에서는 철저하게 품질의 문제는 통계학적인 방법론으로 성취할 수 있는 것으로 설정하고 있다고 해석할 수 있다.

2) 품질경영상

품질경영상은 이를 결정하기 위한 현지심사 평가표를 분석한다면 15개의 심사항목 중에서 가장 높은 배점을 하고 있는 것은 신제품개발(12%)과 제조공정(12%)이다. 다음으로는 방침,계획(10%)에 높은 배점을 설정하고 있다. 반면 시장, 고객 또는 소비자들의 만족과 같은 항목이 성과로서 전혀 설정되어 있지 않다. 따라서 우리나라의 품질관리상의 배면에 품질의 개념으로 설정되어 있는 것은 철저하게 제조 또는 제품 자체의 물성에 기초를 두고 있다고 할 수 있다. 품질과 가장 긴밀한 관계를 가지고 있다고 할 수 있는 생산성, 능률 또는 비용과 같은 개념들은 전혀 도입하고 있지 않다. 따라서 그들간의 특별히 설정된 관계는 전혀 발견되지 않는다. 그리고 제기되고 있는 방법론은 철저하게 전사적 접근이라고 할 수 있다. 즉 기업의 모든 직무와 기능이 연결되도록 설계되어 있다고 볼 수 있기 때문이다. 특별히 품질 프로그램의 전통적인 수단이었던 통계학적인 기법을 크게 강조하고 있지 않음을 괄목할 만 하다고 할 수 있을 것이다. 오히려 통계학적인 기법보다는 관리적인 기법을 강조하고 있다고 할 수 있다.

3) MBNQA

MBNQA에서 채택하고 있는 사용자(또는 시장, 소비자) 지향적인 것이라고 할 수 있다. 왜냐하면 이미 널리 공포된 평가기준에서 살펴본다면 우선 총 1,000점 중에서 가장 많은 배점을 주고 있는 기준은 고객 중시와 고객만족에 대한 비교에 전체의 25%에 상당하는 점수를 부여하고 있다. 따라서 MBNQA에서는 철저하게 고객의 만족에 초점을 맞추어 품질의 개념을 설정하고 있다고 할 수 있다. 품질의 개념과 가장 긴밀한 관계를 가지는 개념이라면 생산성이라고할 수 있을 것이다. 그러나 MBNQA을 수여하기 위한 평가기준에는 생산성과 직접적으로 관련되어 있는 기준은 전혀 발견할 수 없다. 이와 같이 전형적인 양적 지표라고 할 수 있는 생산성의 기준이 포함되어 있지 않음은 오로지 평가의 기준을 협의의 품질에 한정하고 있다고 할 수 있을 것이다. 다음으로 품질문제를 해결할 수 있는 방법론으로는 전사적인 접근 또는 시스템적 접근을 상정하고 있다고 해석할 수 있다. 특히 공정관리의 범주 내에 영업등 간접부문의 활동 그리고 조업활동의 영역 내에 서비스와 공급자의 품질성과까지를 포함하고 있는 것은 괄목할만하다.

3.2 품질경영상 비교

데밍상, 품질경영상 그리고 MBNQA에서 설정하고 있는 품질의 개념, 관련 개념들의 도입 그리고 원용되어야만 한다고 제기하고 있는 방법론에 관하여 정리한다면 다음과 같다.

<표 3-1> 데밍상, 품질경영상, MBNQA 의 비교

구 분	데 밍 상	품질경영상	MBNQA
설정된 품질	제조 및 물성 지향성	제조 및 물성지향적	소비자 지향적
관련개념의 도입	없 음	없 음	없 음
제기된 방법론	통계학적 기법을 주축으로하는 전사적접근	관리적 기법을주축으로하는 전사적 접근	전사적 접근

[자료출처 : 서강경영논의, 1993.]

이상과 같은 <표3-1> 에 의하면 우리의 품질경영상은 MBNQA보다는 데밍상을 너무나도 닮았다고 할 수 있다. 즉 구매. 외주 및 판매관리를 제외하고는 데밍상의 그것과 완전히 일치하고 있음을 발견할 수 있다. 그러나 제기되고 있는 방법론이 데밍상의 경우는 통계학적인 기법이 주축을 구성하고 있다면, 품질관리상은 그것보다는 관리적 기법이 주축을 이루고 있음이 차이라고 할 수 있을 것이다. 따라서 우리의 품질경영상은 평가항목의 구조측면에서는 데밍상을 모방하였고, 방법론은 관리적 기법을 주축으로 하는 전사적 접근을 택하고 있는 것은 커다란 오류라고 할 수 있다. 왜냐하면 데밍상에서의 평가항목들은 통계학적인 기법이 관리적인 기법 보다는 편의성과 유효성의 관점에서 보다 잘 결합될 수 있기 때문이라고 볼 수 있기 때문이다. 최근 우리기업에서 국제경쟁력과 관련하여 ISO 9000 패밀리의 긴요성은 매우 막대하다. 이로써 시장지향적인 품질의 개념설정으로부터 출발하여 종래의 품질 프로그램과는 전혀 다른 새로운 품질 프로그램을 출발시키는 것은 매우 필요하다고 인지하고 있으며, 이를 위하여 품질경영 프로그램을 새로이 전개해 가고 있고 자체에 모방이 필요하다면 오히려 MBNQA 평가기준과 방법론을 참고하는 것이 타당할 것이다.

3.3 ISO 9000 패밀리

ISO 9000 패밀리의 발단은 구매자에 의한 품질보증(QA) 으로서 구매자(고객)의 만족을 최종목표로 하는 품질경영(QM) 체계를 수립하는데 특히 품질보증의 측면을 강조하고 있으며 ISO 9000패밀리는 ISO(국제표준화기구)에서 제정한 품질보증과 품질경영에 관한 규격으로서 1987년 3월 품질보증에 관한 최초의 규격인 ISO 9000 패밀리가 제정되어 1994년에 개정 완료되었다. 이렇게 제정된 ISO 9000 패밀리는 EU에서 먼저 유럽규격(EN 29000)으로 확정하였고 우리나라는 1992년 4월에 KS 규격인 KS A 9000으로 채택하여 국제규격의 개정에 따라 1995년에 개정되었다. ISO 9000 패밀리는 다음의 5가지<표 3-2>를 말한다. ISO 9000 패밀리의 선택은 외부 구매자로부터 ISO 품질시스템인증을 위한 규격은 ISO 9001, 9002, 9003의 3가지 규격이 있는데 선택의 요인은 다음의 6가지 설계공정의 복잡성, 설계의 성숙도, 제조공정의 복잡성, 제품 또는 서비스의 특성, 제품 또는 서비스의 안전성, 경제성 등 기본조건에 고객의 요구를 고려하여 정해지며 이와 같은 선택요인에 의거하여 인증의 선택범위가 원칙적으로 다음의 기준에 따르되 특별한 경우가 있다면 그에 따르기로 한다.

<표 3-2> ISO 9000 패밀리 기본규격의 구성

구 분		내 용		특 징
ISO 9000	GUIDE	품질경영과 품질보증규격 - 선택과 사용지침		9001~9003 중 어떤 것을 적용해야 하는가의 규격구분,사용 방법의 안내
ISO 9001	외부품질 보증모델	품질 시스템	설계,개발,생산,설치 및 서비스의 품질보증모델	- 고객이 공급자에게 요구하는 품질시스템 - 특정고객 대상 - 계약형 상품 - 고객위주의 규격
ISO 9002			생산과 설치의 품질보증 모델	
ISO 9003			최종검사 및 시험의 품질보증모델	
ISO 9004	내부품질 보증모델	품질경영과 품질시스템 요소 - 지침		- 내부품질경영이 목적 - 불특정다수의 고객이 대상 - 시장형 상품,공급자위주의 규격

[자료출처 : ISO 9000 Ⅰ,Ⅱ,Ⅲ, 1994.]

3.4 품질평가시스템들의 평가항목 비교

수상제도와 자격인증제도와는 동일한 평가기준을 사용할 수 있으나 그 취지와 기대 수준은 다르다. 일반적으로 수상제도는 정해져 있는 기준에 따라 최고의 품질활동을 한 기업에게 전해지는 반면 자격인증제도는 기대수준을 정하여 일정 수준을 넘으면 그 자격을 인정하는 것이므로 최저적합수준을 유지하면 된다.

데밍상에서 특히 강조되는 항목 중의 하나로는 우선 품질경영을 들 수 있겠다. 특정기업이 어떠한 품질정책이나 방침을 가지고 있는 가도 중요하지만, 정책의 결정과정, 방법, 경영의 일관성 및 이 정책의 조직 내 파급과정 및 생활화 여부, 장기적 품질 기획과의 통일성 등이 매우 구체적인 심사대상이 되고 있다. 둘째로 조직의 운영 측면이 강조되고 있는데, 책임과 권한 결정의 명확성, 권한위임의 정도, 부서간의 협력, 분임조의 활동 및 스텝기능의 활용 정도 등이 주요 평가항목을 이루고 있다. 다음으로 지적할 수 있는 또 하나의 특성은 분석적 기법에 대한 상대적 비중이 높다는 점이다. 따라서 문제의 발견 및 선택과정, 통계적 방법의 활용, 품질이나 프로세스의 분석기법의 적용 등을 중요한 평가항목의 일부로 규정하고 있다. 이러한 방법론적인 비중은 표준화나 공정통제 및 품질관리 부문의 평가에서도 잘 나타나고 있다. 마지막으로 들 수 있는 매우 중요한 특성 중의 하나는 미래계획에 대한 중요성이라 볼 수 있다.

MBNQA에서 특히 강조되고 있는 평가기준은 리더쉽과 고객만족의 비교 부문으로서 전체 배점의 34%를 차지하고 있다. 이것은 결국 최고경영자의 개인적 신조 와 공적 및 규범적 행동 없이는 전사적 품질관리의 전개는 시작될 수 없으며, 시장점유율 향상이라는 기업의 기본적 목표가 고객만족 없이는 이루어질 수 없다는 점을 강하게 반영하는 것으로 평가된다. 뿐만 아니라 기업의 품질전략은 정확한 정보와 분석뿐 아니라 경쟁부분에서의 최고수준과의 비교 위에서 세워져야 한다는 객관적 상대주의를 중시하고 있다.

품질경영상을 앞의 두 상과 비교해 볼 때 특히 강조되고 있는 특성은 신제품 개발, 제조공정관리, 품질평가 및 검사와 구매, 자재 및 외주관리 등에만 높은 평가배점을 부여하고 있어 주로 관련 프로세스에 그 중요성을 두고 있는 점을 들 수 있다. 이것은 이 상이 모든 기업을 대상으로 하지 않고 국내 제조업체에 수여되는 상이라는 점에서 상대적으로 좁게 규정되어 있음을 알 수 있다.

마지막으로 자격인증제도의 일환인 ISO 9004에서 규정하고 있는 품질관리 및 품질체계의 필수요소를 정리하면 품질관리체계는 제품과 서비스에 대한 요구항목을 알아내는 단계로부터 시작된 마아켓팅의 질로부터 시방 및 설계 - 구매 - 조달 - 생산관리 - 검사및 실험 - 포장, 저장 및 납품 - 애프터서비스에 이르는 총체적 프로세스를 총괄 관리하는 체제임을 알 수 있다. 그러므로 국제적 고객을 대상으로 제품과 서비스 및 정보의 교환을 용이하고 효과적으로 수행하려면 품질시스템의 각 필수 요소에 대한 요구에 부응하는 품질체계를 수립하지 않으면 안될 것이다. 품질보증시스템 인증은 전반적인 품질보증 능력을 객관적으로 평가하여 인정해 줌으로써, 구매자가 자신이 요구하는 수준의 제품과 서비스를 공급받을 수 있다는 신뢰를 가질 수 있도록 하는 제3자 심사 및 등록제도라 할 수 있다.

4. 품질평가제도의 적용사례

4.1 프로젝트 평가

1. 프로젝트 평가지표

1) 원가 평가지표

1차 평가지표로 수시평가를 통하여 지속적인 프로젝트 상황의 모니터링으로 프로젝트 관리의 효율성을 꾀하며 프로젝트 원가 평가지표는 공헌이익의 계획 대비 실적에 의하여 공헌이익율을 평가하며 공헌이익율은 프로젝트를 수행하는 프로젝트 매니저가 사업시행계획서에 명시한 비율을 목표로 삼아 프로젝트를 관리하도록 한다.

2) 품질 평가지표

1차 평가지표로 프로젝트 종료(품질보증기간 포함) 후에 평가하는 것으로 공급자가 제공하는 제품(서비스)에 대한 품질을 사내/외에서 평가하는 것을 말하며 사내 품질평가는 품질보증절차에 근거한 품질평가표로 하고, 사외평가는 고객설문을 근거로 하는 고객만족도로 평가하며 다음과 같다.

(1) 품질평가표

품질평가표 점수 평균은 각 팀에서 수행한 프로젝트의 품질평가표 점수 총평균

(2) 고객만족도

고객만족도 설문 평균은 각 팀에서 수행한 프로젝트의 고객만족도 설문 총평균에 대한 전사업은 연간 2회(상반기,하반기) 총괄부서에서 시행하고, 비한전사업은 프로젝트별로 설문조사한다. 평점비중은 사업별 매출액기준 평균으로 한다.

3) 시간 평가지표

시간은 고객이 원하는 적정 기간에 제품(서비스)을 제공하는 것으로 유지보수는 장애복구시간이며, 이외의 사업은 공기준수이다.

① 공기준수 : 사업시행계획서 상의 공기 준수 여부

② 장애시간 단축목표 달성율 : 연간 팀사업계획상의 목표시간 대비 실적시간

2. 프로젝트 평가 프로세스

1) 수주 준비 및 계약

수주 가능성이 있는 사업을 발굴하고, 사전 고객지원을 통하여 고객으로 하여금 새로운 기회를 발견토록 하여 궁극적으로 우리의 사업과 연결시켜 계약에 이르게 하는 과정이다

2) 사업시행계획서의 작성

계약이 체결되면 사업팀장은 해당 업무수행을 위한 프로젝트 매니저를 선정하고 해당 사업을 수행하기 위한 사업시행계획서를 작성한다.

3) 프로젝트 수행 및 자료입력

프로젝트 매니저의 책임하에 해당사업에 대한 진척상황(진도율)을 작성해야 한다.

4) 프로젝트 최종평가

① 사업시행이 완료되면 사업시행결과를 종합한 사업시행결과보고서를 업무전결권한에 따라 결재를 받아야 하며 각 프로젝트가 품질보증절차에 따라 진행되었는지에 대한 평가결과를 프로젝트 종료 후 사업시행결과보고서에 입력해야 한다

② 사업시행 종료 후 사업시행결과보고서에는 원가관리 부문의 목표대비 실적율이 표시되고, 고객만족도 평균점수와 품질평가표 점수 및 공기준수 성적이 기록되어 해당 프로젝트에 대한 최종평가를 실시한다.

5) 유지관리

연말 프로젝트 매니저별, 팀별 평가는 최종 수정된 평가표의 누적치로 판단하며, 연말

시점에서 프로젝트 종료 후 사후관리 보증기간이 지나지 않은 프로젝트에 대하여는 팀별 유지관리 비용은 없는 것으로 하되 차기에 발생할 때에는 차기 평가시에 합산하여 평가한다.

4.2 조직 평가

1. 조직 평가지표

단위조직의 성과지표는 프로젝트 평가결과를 취합하여 활용하는 것을 기본으로 하며 이를 통하여 프로젝트 중심으로 단위조직 평가가 이루어지도록 하는 것이다. 즉 프로젝트 평가에서 산출되는 원가, 품질, 시간평가지표를 합산하여 단위조직의 1차 평가지표로 만들고, 각 사업별 특성 및 중요성에 따라 2차 평가지표, 부가지표, 비계량지표를 설정하였다. 이외에 각 계층의 단위조직에서 발생하는 부서공통비는 단위조직평가에서 고려하며, 최종 단위조직 평가결과는 100을 기준(100점을 초과할 수 있음)으로 제시한다.

<표 4-1> 평가지표

1차 평가지표	2차 사업특성지표	3차 부가지표 (가감점지표)
◦ 원가 -수주액,매출액,공헌이익액 ◦ 품질 -품질평가표 점수 평균 -고객만족도 설문 평균 ◦ 시간 -공기준수율 -장애시간 단축 목표 달성율	◦ 공헌이익 노동생산성 증가율 ◦ 수주증가율	◦ 협력비율(가점지표) ◦ 제안실적(가/감점지표) ◦ 품질감사지적건수 (감점지표) ◦ 수금실적(감점지표) ◦ 교육실적(감점지표) ◦ 회사 실적 공헌도 (가점지표)

1) 부가지표(가감점지표)

(1) 내부품질감사 이행도 (50점)

① 산출방법 : 팀별 감사항목 대비 감사시 지적된 부적합율(비해당 감사항목및 이에 대한 부적합 건수는 팀의 평균 감사항목 및 부적합 건수를 적용)

② 점검표 : 품질감사점검표 사용

(2) 감사의 참여도 (-3~+3점 부여) (가감점지표)

사내품질감사시 감사원이 감사후 피감사부서의 참여도 (열의도)에대해 평가

(3) 시정조치 및 예방관리 활성도 (20점)

① 평가기준 : 시정조치 관리정도(지연건수) 및 평가대상 기간동안 발행된 자기부서 발행 시정조치요구서 건수를 파악하여 팀단위로 평가하여 계산

<표 4-2> 시정 및 예방관리 평가지표

시정조치 관리 및 활성도 = 0.5(시정조치 관리도) + 0.3(시정조치 활성도) + 0.2 (고객불만처리/부적합(품)조치활성도)
① 시정조치 관리도 = 시정조치요구서의 조치지연(건) + 조치항목 목록표의 조치지연 (건)
* 시정조치 요구서의 조치지연(건) = 기한내 시정조치계획 및 결과 미접수(건)
* 조치항목 목록표의 조치지연(건) = 조치예정(완료)일내 결과 미접수(건)
② 시정조치 활성도 = 평가대상 기간동안 발행된 자기부서 시정조치요구서(건)
③ 고객불만처리/부적합(품)조치활성도(건) = 평가대상 기간동안 발행된 고객불만처리 및 부적합(품)조치결과(건)

(4) 품질표준 제/개정 활성도 (10점)
팀별 관련 품질표준 제/개정에 따른 평가
① 품질표준 제정건수 (50%), 품질표준 개정율 (50%)
② 산식 = (개정 품질표준수-보유 품질표준수)/보유 품질표준수
③ 활성도 = 품질표준 제정건 + 품질표준 개정율

(5) 교육훈련의 적절도 (10점) (감점지표)
교육훈련절차에 의거 교육주관부서에서 실적을 집계 평가담당부서로 통보
① 교육이수율 (50%)
• 교육주관부서에서 인정한 해당 교육과정 이수율
② 외부 위탁교육 이수시간 달성도 (25%), 단 본사는 50%
• 각 사업본부 및 사업소의 교육시간 목표 : 연간 1인당 10시간 교육
• 기타부서의 교육시간 목표 : 연간 1인당 20시간 교육
③ 현장교육(OJT) 시간 달성도 (사업소 : 25%, 본사 제외)
• 파트별 월 1회 (1시간 이상) 년간 12회 실적치
④ 교육훈련의 적절도 = 교육이수율 + 외부 위탁교육 이수시간 달성도 + 현장교육 시간달성도

(6) 제안 실적 (5점) (가점지표)
제안제도의 활성화를 위하여 제안건수에 대한 평가
• 목 표 : 부서별 연간 1인당 2건 제출

(7) 품질분임조 실적 (5점) (가점지표)
품질문제 해결의 활성화를 위하여 테마 해결 건수의 평가
• 목 표 : 해당부서 연간 총 실적 (부서별 4건)

(8) 평가방법, 항목, 배점 및 산출공식

<표 4-3> 평가항목 및 배점

평가방법	평 가 항 목	배 점
절대평가 (주관적 평가 및/또는 객관적 평가)	내부품질감사 이행도	50
	시정조치 관리 및 활성도	20
	문서 제/개정 활성도	10
	교육훈련의 적절도	10
	제안 실적	5
	품질분임조 실적	5
	감사의 참여도	-3 ~ +3
총계점수 = 내부품질감사 이행도 + 시정조치 관리 및 활성도 + 품질표준 제/개정 활성도 + 교육훈련의 적절도 + 제안 실적 + 품질분임조 실적 + 감사의 참여도		

4.4 조직평가 프로세스

단계 1. 전사 전략목표(조직 평가지침 포함) 작성 및 시달

회사의 미션/비젼 및 장기경영계획을 기준으로 경제전망, 기업의 내 · 외부의 환경을 고려하여 차년도 회사가 달성하여야 할 사업목표를 작성한다.

단계 2. 연간 팀 사업계획 수립
각 팀별 목표사업계획 분석 및 자체 사업계획 작성

단계 3. 사업계획 조정 및 확정
전사목표 대비 팀 목표가 상이할 경우에는 전사 전략목표와 팀별 사업계획과의 차이 조정이에 대한 책임은 사장이 지며 팀에서 결정한 가중치 및 지원부서의 자체계획지표 조정

단계 4. 단위조직 평가
월별, 분기별 1차 평가지표의 모니터링 실시 및 프로젝트별 수시집계

단계 5. 최종평가 확정
차년도 종합 평가보고서 작성하고 팀별 서열화를 평가위원회에서 심의 한다.

5. 결 론

품질시스템은 결코 형식적이거나 특정인에 의해 운영되어서는 안되며 실제로 기업 내에서 살아 움직이는 품질시스템이 되어야 하며 품질시스템의 성과 측정이 성공적으로 수행되기 위해서는 다음과 같은 전제 조건이 필요하다. 첫째는 신뢰감 조성으로써, 무엇보다도 사원들이 많이 관련되는 성과측정 과정에서 '사원들을 믿는다'는 무언의 신뢰감을 주어야 하며, 둘째는 긍정적인 품질 마인드를 심어 줄 수 있는 최고경영자의 확고한 의지의 여부가 성과 측정에 대한 성공 여부가 달여 있다. 마지막으로 품질시스템을 끊임없이 개선하고자 하는 의욕이다. 기업마다 품질시스템의 도입 초기에는 품질시스템의 요구사항 만족에만 충실하다 보니 자기회사 실정과는 잘 맞지 않게 된다. 따라서 기업에서는 품질시스템의 기본을 유지하면서 자기 기업의 문화와 환경에 맞는 품질시스템을 개발해 나가야만 품질시스템이 자기 기업에 토착하여 그 진가를 조기에 발휘 할 수 있게 된다. 기업에서의 품질시스템의 도입 성공 여부는 경영자, 관리자, 사원 모든 조직원들이 개인이 아닌 조직 중심으로 품질시스템의 기본은 얼마나 충실히 이행하느냐에 달려 있다. 이를 생활화하기 위해서는 전 조직원이 품질에 대한 전문적인 지식과 충분한 이해 가운데 일상업무속에서 동화되어야 하고, 품질방침 수립, 조직구성 등 경영자의 책임에 대한 경영층의 확고한 의지도 동시에 병행되어야 할 것이다.

참고 문헌

1. 김진회, 현행 정부투자기관 경영평가제도의 발전방향에 관한 연구, 고속도로, 1992
2. 박재홍, 품질경영 추진을 위한 관리기술강화 방안에 관한 연구, 이화여대경영연구소 경영논의, 1994.
3. 백종현,맬콤볼드리지,데밍 그리고 품질관리상의 에 표현된 품질 및 관련 개념에 대한 연구, 서강대 서강경영논의, 1993.
4. 범명선, 공급업체 품질평가 모델 수립에 관한 연구, 고려대 산업대학원 석사학위논문, 1994.
5. 손광수 외, 우리회사 어떻게 경영품질을 높일 것인가, 명진출판, 1996.
6. 유영학, 사례중심의 품질경영, 한국표준협회, 1997.
7. 공업진흥청, 품질경영시스템 진단기준, 1993.
8. 국립기술품질원, 품질경영 평가 지수 모델 개발 연구, 1996.
9. 한국표준협회, 표준화, 1997. 1 ~ 1997. 9