

▣ 응용논문

통합경영시스템 인증의 성공적인 전략방안
A Successful Strategy of Certification for
Integrated Management System

최 성 운 *
Choi, Sung-Woon
김 복 만 **
Kim, Bok-Man

Abstract

This paper is to propose the successful strategy of certification for Integrated Management System(IMS) to achieve integration of quality, environmental, and occupational and safety management system, etc. This paper is also to present compatibility, integration and alignment IMS models.

1. 서론

WTO 체제 출범으로 세계 각국간의 무역장벽이 허물어지고 디지털 시대가 본격화되면서 세계 경제는 하나의 글로벌시장으로 통합되고 주도권 장악을 위한 무한경쟁시대로 진입하게 되었다.

글로벌 시대에서는 각 국간 상이한 표준이 전세계적으로 통용할 수 있는 글로벌 스탠더드로 통합되는 추세를 보이고 있다. 그러나 품질(ISO9000)과 환경(ISO14000)분야의 기본적인 글로벌 스탠더드 이외에도 자동차(QS9000), 통신(TL9000), 항공(AS9000), 노동안전(OHSAS 18001)등 각 분야별로 독자적인 인증제도를 현재에도 계속하여 제정하고 있는 실정이다.

특히 글로벌 스탠더드인 ISO 품질은 UN, OECD 및 WTO에서 인정을 받음에 따라 이 표준의 중요성이 증대되고 있으나 ISO 제·개정과정이 선진국의 영향력에 의해 이루어져 우리나라 같은 개발도상국의 무역에 불이익이 있을 수도 있다는 것이다.

이렇듯 이들 분야별 글로벌 스탠더드는 새로운 무역장벽으로 부상할 가능성이 높아져 기업에서는 보다 적극적이고 전략적인 차원에서 글로벌 스탠더드 영역에 참여해야 한다.

그러나 ISO 인증(ISO9000, ISO14000)이 단기간에 급증하면서 인증기관의 난립에 따른 부실한 심사와 인증서 남발과 더불어 기업측에서는 업종, 규모 특성을 고려하지 않은 획일적으로 제정된 인증별 문서 체계간의 비합리성, 중복성 및 비체계성으로 인해 혼란과 비효율성이 큰 문제로 대두되고 있다.

이러한 문제를 해결하기 위해 기업에서는 ISO9000, ISO14000, OHSAS18001, QS9000, TL9000, AS9000, CE Marking 등 조직의 모든 하부 경영 시스템에 해당하는 인증을 하나의 포괄적인 경영시스템으로 통합하여 경영전략 차원에서 사내 표준화 체계를 구축, 운영하여야 한다.

* 경원대학교 산업공학과 교수

** 울산대학교 산업정보경영공학부 산업경영공학과 교수

2. 경영전략과 사내 표준화 통합 단계

무한경쟁시대에서 생존하기 위해서는 기업은 다양한 시장의 변화에 역동적이고 능동적으로 대처할 수 있는 유연한 경영전략을 수립, 운영하여야 한다. 따라서 본 논문에서는 기업전략, 사업전략, 기능전략 등 경영전략에 따른 글로벌 스탠더드의 사내 표준화 통합 구축방안을 다음 5 단계로 제시하고자 한다.

1단계 : 중장기 전략 수립단계

기업의 사명, 경영이념, 비전을 기초로 경쟁자보다 높은 수익을 올릴 수 있는 중장기 목표를 달성하기 위한 중장기 전략을 세운다.

2단계 : 기업전략 수립단계

수익성, 성장성, 안정성, 활동성, 생산성 등의 경영성과 지표와 SWOT, PPM, PLCA 분석을 통하여 어떤 산업에 진입, 탈퇴할 것인가의 기업 활동범위 즉, 아이템(사업부)을 선정하는 기업 전략을 세운다.

예: 수익성, 성장성이 높은 xx제품 선정

3단계 : 사업전략 수립단계

기업전략에서 선정된 특정 아이টে에 대한 고객의 구매동기 요인 또는 계약조건인 품질, 가격, 납기, 서비스, 디자인, 브랜드, 환경 등을 경쟁무기로 어떻게 경쟁 우위를 창출하고 유지할 것인가의 사업전략을 세운다.

예 : 품질 경쟁력을 갖는 xx제품 : ISO9000 글로벌 스탠더드 도입
환경 경쟁력을 갖는 xx제품 : ISO14000 글로벌 스탠더드 도입

4단계 : 기능전략 수립단계

인사, 노무, 총무, 환경, 안전, 재무, 회계, 자재, 구매, 외주, 용역, 장비, 설비, 생산, 기술, 영업, 서비스, 디자인, 브랜드, 환경 등을 경쟁무기로 어떻게 경쟁우위를 창출하고 유지할 것인가의 사업전략을 세운다.

예 : ISO9000 글로벌 스탠더드 사내표준화를 구축
ISO14000 글로벌 스탠더드 사내표준화를 구축

5단계 : 사내표준화 통합단계

경영시스템은 방침 및 목표를 수립하고 그 목표를 달성하기 위한 상호연계 되거나 상호작용하는 기능 즉, 프로세스로 구성된 객체이다.

모든 글로벌 스탠더드 인증에서는 프로세스 접근 방식의 도입을 적극 권장하고 있으며 특히 ISO/DIS 9000:2000에서는 “프로세스 접근방식의 입력을 받아서 그것을 출력으로 바꾸는 모든 활동은 프로세스라고 볼 수 있다. 조직이 기능을 효과적으로 발휘하기 위해서는 조직은 연결된 수많은 프로세스를 파악하고 관리하여야 한다. 하나의 프로세스로부터 나온 출력은 바로 다음 프로세스의 입력이 된다. 조직내의 프로세스와 프로세스의 상호작용에 대한 체계적인 파악 및 관리가 경영에 대한 프로세스적 접근 방법이라고 말할 수 있다.”라고 기술하고 있다.

따라서 사내표준 구축시 각 인증에서 요구하는 기능 즉 프로세스를 총괄적 경영 시스템 관점에서 파악하여 수립, 운영될 수 있도록 사내 표준을 통합화하여야 한다.

예 : 각 분야의 글로벌 스탠더드를 통한 경영기능 프로세스시스템 관점에서 사내 표준화 통합 모델 구축

3. 사내 표준화 통합 모델

3.1 사내표준화 통합 유형

1) 조정형

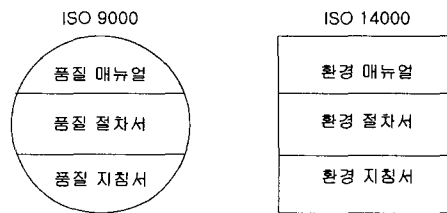


그림1. 조정형

조정형은 그림1과 같이 두 인증시스템이 각각의 요건에 의해 별개로 운영되나 매뉴얼, 절차서, 지침서 등의 문서 기본 구조나 목차는 동일하자는 통합 유형이다.

2) 양립형

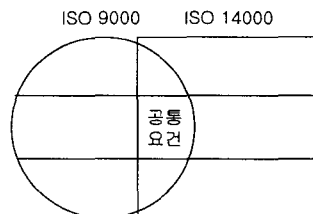


그림2. 양립형

양립형은 그림2와 같이 방침, 목표, 계획수립, 운영관리, 문서·기록관리, 부적합 및 시정조치, 내부감사, 경영자 검토, 통계적 기법 등 최소한 겸용될 수 있고 서로 모순되지 않은 요건은 공통으로 공유하자는 통합유형이다.

대부분의 ISO9000/ISO14000 통합 시스템은 이 유형에 해당되며 대표적인 사례로 Exxon의 ISO14000/OHSAS18001 OIMS통합시스템, Dow Chemical Co.의 Global E, H&S통합시스템, Sumitomo Chemical의 ISO9000/ISO14000/RC 통합시스템 등이 있다.

3) 융합형

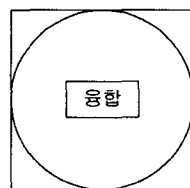


그림3. 융합형

융합형은 그림3과 같이 두 인증시스템을 하나의 조직, 체계로 모아 합치는 통합유형으로 Glaxo Welcome Egypt(GWE)의 통합시스템이 대표적이다.

통합경영 시스템을 국가 표준으로 채택한 유일한 나라는 노르웨이로 품질, 환경, 보건 및 안전통합시스템인 IMS는 27개 요구사항으로 구성되어 있다. 또한, 최근 오스트레일리아와 뉴질랜드에서는 ISO9000/ISO14000/OHSAS18001 등의 통합표준을 국가표준(AS/NZS)으로 채택하기 위해 가이드 핸드북을 출간하여 활발히 보급하고 있다.

3.2 개발 가능한 사내표준화 통합 모델의 종류

- 1) 품질개정모델 : ISO9001:1994/ ISO · DIS 9001:2000 개정모델 [1]
- 2) 통신품질모델 : ISO9001:1994/ TL9000 통합모델 [4,5]
- 3) 자동차 품질모델 : ISO9001:1994/ QS9000/ ISO · TS16949 통합모델
- 4) 자동차 혁신 품질모델 : QS9000/ 6 σ 통합모델 [2]
- 5) 유럽 안전 품질모델 : ISO9001:1994/ CE Marking 통합모델
- 6) 압력, 전자기파 안전품질모델 : ISO9001:1994/ PED, e Marking 통합모델
- 7) 시스템/제품 품질모델 : ISO9001:1994/ KS, EQ 통합모델
- 8) 기업간 외주 품질모델 : ISO · DIS 9001:2000/ SINGLE PPM 통합모델
- 9) 식품안전 품질모델 : ISO9001:1994/ HACCP 통합모델
- 10) 구성관리 품질모델 : ISO · DIS 9001:2000/ ISO10007, MIL_STD_2549, EIA-649 Tick IT 통합모델
- 11) 소프트웨어 품질모델 : ISO9001:1994/ ISO · IEC12207, SPICE, CMM 통합모델
- 12) 소비자 안전 품질모델 : ISO9001:1994/ PL, BSI 안전인증마크, S마크 통합모델
- 13) 혁신 품질모델 : ISO9001:1994/ 6 σ 통합모델
- 14) 품질/국가상 모델 : ISO · DIS9001:2000/ MANQA 통합모델 → MB9000 [3]
- 15) 일본 품질모델 : ISO9001:1994/ TQC 통합모델
- 16) 구미 품질모델 : ISO9001:1994/ TQM 통합모델
- 17) 시험기관 품질모델 : ISO9001:1994/ ISO17025, KOLAS 통합모델
- 18) 전력품질모델 : ISO9001:1994/ KEPIC, ASME 통합모델
- 19) 국방품질모델 : ISO9001:1994/ 국방품질 시스템 통합모델
- 20) 환경/품질모델 : ISO14001:1996/ ISO9001:1994, ISO · DIS 1991:2000 통합모델
- 21) 노동안전/환경모델 : OHSAS18001, KOSHA2000/ ISO14001:1996 통합모델
- 22) 품질/환경/노동안전모델 : ISO9001:1994/ISO14001:1996/ OHSAS18001, RC통합모델
- 23) 품질/공정안전모델 : ISO9001:1994/ PSM 통합모델
- 24) 항공품질모델 : ISO9001:1994, 2000/ AS9100
- 25) 의료품질모델 : ISO9001:1994, 2000/ PS9000 통합모델
- 26) 해양안전 품질모델 : ISO9001:1994, 2000/ MS 통합모델
- 27) 노동안전/사회책임모델 : OHSAS18001/ SA8000 통합모델
- 28) 정보품질모델 : ISO9001:1994/ IMS 통합모델
- 29) 재무경영시스템(FMS) 통합모델 : ISO xxxx(?)/ 기타인증의 통합모델

3.3 사내표준화 통합모델의 장점과 단점

장점으로는 경영시스템의 통일화로 인한 정보 공유와 경영체계 실행이 용이하고 공동목표 추구로 인한 효율적인 경영성과 측정이 가능하다. 또한 업무기능 프로세스가 유기적인 협조체

제로 구축 운영되어 관리, 지시, 보고업무가 간소화되며, 업무의 낭비요소 제거 등이 가능해져 지속적인 개선활동에 전념할 수 있다. 또한 중복심사 방지로 신속하고 저렴한 인증효과를 얻을 수 있다.

그러나 단점으로는 각 인증 요구 사항별 식별이 용이하지 않으며 공통요구사항의 절차가 상이한 경우 주관 부서에 따른 운영상의 혼란이 있을 수 있다. 따라서 기업에서는 사내 표준화 구축 시 다음과 같은 요건을 고려해야 한다.

4. 사내표준화 통합 시 고려사항

4.1 확장성(Extendability)

품질(ISO9000), 환경(ISO14000), 보건 및 안전(OHSAS 18001) 시스템 외에 다른 시스템 도입이 필요할 경우 용이하게 통합될 수 있도록 문서번호 분류체계코드를 포괄성, 점진성, 용이성, 상호 배제성 관점에서 설계하여야 한다.

1차원으로 경영기능 즉, 경영기본, 조직, 회의체, 일반관리, 인사, 노무, 총무, 환경, 안전, 재무, 회계, 자재, 구매, 외주, 용역, 장비, 설비, 생산, 기술, 영업, 서비스, 품질, 검사, 연구, 개발, 정보, 기타 등으로 코드화하고 2차원으로 각 인증시스템을 코드화하며 3차원으로 문서체계인 매뉴얼, 절차서, 지침서, 기록 등의 코드를 통합 경영시스템 관점에서 부여하여야 한다.

4.2 합목적성(Tayloring)

인증획득 시 기업의 기능 즉 프로세스를 고려하지 않는 획일적인 인증시스템 구조 및 문서화를 지양하고 기업의 업종, 특성에 맞는 맞춤형 형태의 합목적성 인증 시스템을 구축해야 한다. ISO/DIS 1991:2000 1.2조항에서는 제품 및 또는 서비스의 성격, 고객 요구사항, 적용되는 법적 요구사항에 따라 선택적으로 인증 요건을 제외하고 사용할 수 있도록 명문화 되어 있다.

4.3 협업성(Collaboration)

디지털 경제시대에 주목을 받고 있는 B2C, B2B, B2G등 전자상거래가 최근 활성화되지 못하는 이유로 상거래에만 초점을 둔 e-Commerce라는 분석이 나오고 있다. 이의 대안으로 기획, 설계, 제조, 생산, 품질, 물류 등 기업 활동 전반에 걸쳐 기업 내·외부와 협업과 지식 공유를 통해 생산성 향상과 부가가치 창출을 도모하고자 하는 C(Collaborative)-Commerce가 주목받기 시작했다.

이러한 실시간의 국제적 가상 기업통합을 위해서는 경영시스템 기능, 프로세스간의 표준화가 필요하며 이는 정보화와 지능화에 앞서 우선적으로 고려되어야 할 사항이다.

이 경우 글로벌 스탠더드는 기업간 협업 기능을 국제적으로 공유하기 위한 호환성 있는 글로벌 시스템 스탠더드 규격으로 자리 매김 할 수가 있다.

ERP, SCM등 정보화 시스템 구축시 BPR 단계에서 해당 인증요건을 프로세스 관점에서 체계적이고, 통합적으로 전개할 수 있고 ISO에서 권장하는 sys-flow 사용을 추천한다.

4.4 유연성(Flexibility)

전략적 제휴, M&A, A&D, 수직적 통합, 합작 투자, 아웃소싱, 해외시장진출, 다각화, 구조조정, 경영혁신, 분사 등 미래형 산업 및 시장에서 나올 수 있는 다양한 비즈니스모델(BM)의 기능 프로세스에 따라 유연성 있게 적용 변화할 수 있는 조직에 따른 사내 표준화 통합모델을

구축하여야 한다.

5. 결론

세계적으로 통용되고있는 글로벌 스탠더드는 ISO 품질(ISO9000)을 시작으로 환경, 자동차, 통신, 항공, 노동안전 등 각 분야별로 제정되었으며 앞으로 또 다른 분야에서도 끊임없이 제정될 것이다. 이와 같은 각 분야의 글로벌 스탠더드는 기업체의 전략적 차원에서 보다 적극적으로 도입되고 있으며 한 기업체에서 몇 가지 분야를 도입, 운영할 경우 발생할 문제를 해결할 수 있는 통합 시스템의 구축이 필요하다. 이를 위해 글로벌 스탠더드의 인증, 인정기관, 대학, 연구소 등에서는 우리나라 기업 실정에 맞는 사내표준화 통합 인증모델을 개발, 보급하고 범부처기구인 국가표준심의회에서도 글로벌 제품 스탠더드와 글로벌 시스템 스탠더드의 효율적 통합연계방안을 개발하여 사내표준통합을 통한 국가경쟁력을 확보해야 한다.

본 연구에서는 다수 글로벌 스탠더드 공통의 통합인증모델에 필요한 각 분야별 인증모델의 문서체계를 하나의 포괄적 경영시스템으로 사내표준화의 통합인증모델 구축방안을 제시하였다.

참고문헌

1. ISO, International Standard : ISO 2000, 2000.
2. Munro, R.A., " Linking Six Sigma with QS-9000." Quality Progress, May, 2000.
3. Tonk, H.S., " Integrating ISO 9001 : 2000 and the Baldrige Criteria," Quality Progress, August, 2000.
4. QUEST FORUM, TL 9000 Quality Management System Requirements Handbook, Release 3.0, 2001.
5. QUEST FORUM, TL 9000 Quality Management System Measurements, Release 3.0, 2001.