

현장 프로세스를 이해해야 고객만족 품질관리가 보인다!

07차시

품질경영 및 전략수립

<1> 품질경영

[1] 품질의 이해

(1) 품질의 정의

- 품질의 관점

- 1) 생산자(공급자 관점)
- 2) 소비자(사용자 관점)
- 3) 사회적 관점

- 가빈(D.A.Garvin)은 품질을 단순히 생산하는 과정의 통제수단이 아닌 소비자의 요구와 선호도를 평가하는 기준으로 삼아야 한다고 하며 현대적 품질 개념을 정립하고 전략적 분석의 틀로 활용될 수 있는 품질의 8가지 차원을 제안함

- 가빈이 제시한 전략적 분석의 틀로 활용 가능한 품질의 8가지 차원

1. 사용자 기준

심미성 : 제품의 외관에 대한 반응(외양, 질감, 소리, 맛 등)을 나타내는 주관적 차원
지각된 품질 : 간접적인 측정(광고, 상표 등)에 기초한 품질을 판단하는 주관적 차원
서비스의 편의성 : 고장이나 불만사항을 해결하는 속도

2. 제품 기준

성능 : 제품이나 서비스의 기본적인 운영 특성
특징 : 제품이나 서비스를 사용자에게 요구하도록 한 부가적인 특성
내구성 : 제품이나 성능을 제대로 발휘하는 수명의 기간

3. 제조 기준

일치성 : 제품/서비스의 도면 기준 혹은 절차 등 규격과 일치하는 정도
신뢰성 : 일정 기간 동안 제품이 고장나지 않을 확률

(2) 품질관리

1) 품질관리의 발전

1. 검사품질관리시대
2. 통계적 품질관리시대(SQC)
3. 전사적 품질관리시대(TQC)
4. 종합적 품질관리시대(TQM)

2) 품질관리의 업무 기능

1. 설계품질관리
2. 수집자재관리
3. 제품관리
4. 특별공정공사

3) 품질관리의 원칙

1. 예방의 원칙
2. 스태프 조연의 원칙
3. 전원 참가의 원칙
4. 과학적 관리의 원칙

5. 종합조정관리의 원칙

4) 품질관리의 효과

1. 품질 향상
2. 원가 절감
3. 생산(수율)의 향상
4. 직장의 분위기가 좋아짐
5. 조직 경쟁력 강화
6. 기업 신용도 향상
7. 조직의 체질 개선

[2] TQM(종합품질경영)

- TQM의 원칙은 고객 중심, 리더십, 전원 참여, 프로세스 접근방법, 경영에 대한 시스템 접근 방법, 지속적 개선, 의사결정에 대한 사실적 접근, 상호유익한 정보의 8가지임
- TQM 추진 및 문제해결과정
 1. 문제 : 문제를 분명히 정의
 2. 관찰 : 폭넓은 관점에서 문제의 특징 조사
 3. 분석 : 주원인 찾기
 4. 조치 : 주원인을 제거하기 위한 조치를 취함
 5. 검토 : 문제가 재발되지 않는지 확인
 6. 표준화 : 문제의 원인을 영구히 제거
 7. 결론 : 문제해결 과정을 검토하고 다음 작업 계획

<2> 품질전략수립

[1] 품질방침 및 전략 수립

(1) 품질방침 수립 목적

- 1) 조직과 인간의 힘을 하나의 목표 달성 방향으로 결집
- 2) 도달할 목표를 명확히 하고 업적 평가나 활동 평가의 기준 설정

[2] 품질전략 실행

(1) 부문별 품질 목표의 설정

- 품질 방침에 따라 품질, 원가, 생산량, 안전, 교육 등에 관한 목표를 정하여 하위직으로 전개하고 할당 책정

1) 품질 목표의 설정 전개, 할당 책정

2) 계층별 측정 목표 설정

1. 경영층
2. 중간관리자
3. 실무자

3) 목표의 구비요건

- 기대되는 성과 내용과 수준, 기한을 분명히 하여 구체적으로 정함
- 목표는 구체적인 행동에 이어져야 함
- 목표의 수는 너무 많지 않도록 중점적으로 정함
- 목표의 높이는 본인의 능력 수준보다 조금 높은 곳으로 자발적으로 정함
- 하위직의 목표는 상위직의 목표와 연결되어야 함
- 공동 목표는 적극적으로 세움

- 한 목표가 다른 목표의 달성을 방해하지 않도록 함
- 4) 목표 달성 일정표 수립

(2) 부문별 목표 항목 설정

- 1) 품질성과 지표 설정
- 2) 목표설정 순서 설정
 1. 상위 목표 검토/파악, 문제점 정리
 2. 문제해결책 중 최적안 선택
 3. 기대 성과 구체적 예측 및 목표 설정
 4. 목표 달성의 수단과 시책 구체적 스케줄화
 5. 상하/좌우의 목표와 방침과 비교하면서 종합적으로 검토

(3) 품질방침서 및 연도 방침 실시 계획 수립

- 1) 품질 방침서 작성(부장 이상)
- 2) 연도 품질 방침 추진 계획서
 - 부서별 품질 방침 추진 계획서 작성
 - 품질 방침 관리 항목, 주요 일상 관리 항목, 지시사항 포함
 - 목표 달성 상황 등을 고려한 월 단위의 일정계획
 - 전략 수단의 실행 목표 정량화
 - 역할 분담과 협력 관계 사항 기입
 - 관리 항목 일람 표 작성
 - 품질 방침서와 함께 상부의 승인을 받아야 함

(4) 품질전략의 전개

- 품질 전략을 실행하기 위해 입안된 개선책은 KJ법이나 매트릭스법을 활용해 유사한 내용끼리 그룹핑하여 전략을 도출하고 전략별로 계통화하여 전개함
- 전략 및 개선책은 자신이 수행할 것, 아랫사람이 수행할 것, 다른 부서 의뢰 사항으로 구분하여 역할을 분담함

(5) 품질전략 입안

- 1) 목표 달성의 문제 파악 및 개선책 입안
- 2) 중점 전략 입안
- 3) 중점 전략 전개