

# 현장 프로세스를 이해해야 고객만족 품질관리가 보인다!

07차시

품질경영 및 전략수립

## <1> 품질경영

### [1] 품질의 이해

#### (1) 품질의 분류

- 품질은 생산자적 관점과 소비자의 관적으로 분류가 가능함
- 생산자적 관점은 고전적 의미로 제품의 규격에 적합한지나 기업의 규격에 만족하는 품질인지를 확인하며 사용자의 관점은 현대적 의미로 고객의 기대에 일치하는지를 확인하는 최종 소비자인 고객의 만족 없이는 기업의 목표 달성이 불가능하다는 고객만족마케팅에 근거함
- 소비자 품질은 절대적 품질(비교 제품이나 서비스의 절대적인 비교우위의 품질)과 상대적 품질(고객의 사용 용도나 고객이 지불하는 가격과 비교해 적합한지 확인하는 상대적인 만족의 품질)로 나뉨
- 형성 단계에 의해서는 설계품질, 제조품질, 시장품질로 분류 가능함
- 총체적 품질은 제품이나 서비스 자체의 품질을 비롯하여 수요 요소(수량, 가격, 납기 등)와 설계품질, 작업품질, 방법품질, 프로세스 품질 외에도 관리자, 작업자, 기술자, 경영자를 포함한 사람의 질 그리고 기업의 관리와 경영과 관련된 품질을 총체적으로 포함함

#### (2) 품질의 정의

- 품질은 일반적으로 제품이나 서비스가 가지고 있는 가치와 사용목적에 위해 갖추고 있어야 하는 전체적인 특징과 성격 혹은 특성의 집합이라고 할 수 있음
- 품질의 관점
  - 1) 생산자(공급자 관점) : 데밍, 크로스비 등
  - 2) 소비자(사용자 관점) : 쥘란, 파이겐바움, 그리나 등
  - 3) 사회적 관점 : ISO, KS, 다구치 등
- 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

#### (3) 품질관리

- 품질관리는 소비자의 요구에 적합한 품질의 제품을 경제적으로 생산하기 위한 관리시스템으로 품질 목표를 정하고 목표를 합리적이고도 경제적으로 달성하기 위한 활동을 통해 고객이 요구하는

품질을 확보하는 과정을 뜻함

- 경영활동에 있어 품질관리는 생산과정에서 하나의 부분활동으로 인식되었으나 오늘날의 품질 문제는 경영사의 문제로 인식되어 경영 정책과 방침에 의해 수행하는 품질 경영활동으로 발전함

## 1) 품질관리의 발전

### 1. 검사품질관리시대

- 제1차 세계대전 중 생산시스템이 복잡해지고 컨베이어 시스템 도입으로 전문화, 분업화되던 시기에 등장함
- 제품의 생산 후 검사를 전담하는 전문검사요원이 필요해짐
- 1920~1930년대 전후로 많이 활용됨

### 2. 통계적 품질관리시대(SQC)

- 1924년 슈하트(W.A. Shewhart)가 관리도법을 창안하여 생산공정에서 일어나는 문제해결에 통계방법 적용
- 1928년 닛지와 로믹(H.F. Dodge, H.G. Roming)이 샘플링검사 이론 발표
- 1950년대 데밍(W.E. Deming)과 주란(J.M. Juran)이 산업계에 통계적 품질관리 기법을 본격적으로 발전시킴

### 3. 전사적 품질관리시대(TQC)

- 1956년 파이겐바움(A.V. Feigenbaum)이 종합적인 품질관리를 제창
- 소비자가 만족할 수 있는 제품 및 서비스를 경제적으로 생산하고 제공할 수 있도록 기업 내의 모든 부서와 조직 구성원이 수행하는 품질개발, 품질유지, 품질향상의 노력을 통합시킨 효과적인 품질시스템을 말함

### 4. 종합적 품질관리시대(TQM)

- 전사적 품질관리의 한계를 극복하고자 등장함
- 1985년 미국에서 시작
- 최고경영자의 강력한 리더십 아래에서 전 종업원이 품질에 관한 여러 가지 노력을 추구하고 품질이란 조직을 만들어 전략적으로 운영하는 것을 의미함

## 2) 품질관리의 업무 기능

### 1. 설계품질관리

- 소비자가 원하는 제품의 품질에 대한 바람직한 가격과 기능 및 신뢰성에 대한 품질표준을 설정하고 관리하는 업무
- 조사, 설계, 기술연구 등의 업무가 포함됨

### 2. 수집자재관리

- 제품 생산에 필요한 자재나 부품, 용역을 필요로 하는 시기에 경제적으로 확보해 자재나 부품의 품질을 관리하는 업무
- 시장구매품에 대한 품질관리, 외주품에 대한 품질관리, 자체생산부품에 대한 품질관리

### 3. 제품관리

- 생산현장에서 만들어지는 제조품질의 관리와 고객의 요구 충족을 위한 QC활동에 관련된 업무

### 4. 특별공정공사

- 제품 불량률의 원인을 발견하거나 품질특성의 개량 가능성을 결정하기 위한 조사나 시험 등
- 품질현상 유지도 중요하나 현상을 타파하기 위한 품질 활동도 매우 중요함
- 품질의 유지, 안전화를 이루고 난 후에 품질의 향상, 작업의 개선으로 나아가는 것이 원칙

## 3) 품질관리의 원칙

1. 예방의 원칙
2. 스태프 조언의 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)

- 품질경영은 최고경영자의 품질방침을 비롯해 고객을 만족시키는 모든 부문의 전사적인 활동으로 품질방침 및 계획(QP), 품질관리(QC), 품질보증(QA), 품질개선(QI)을 포함하는 넓은 의미의 경영을 말함
- 품질경영을 추진하고 실천하는 과정에서 기업의 철학과 풍토, 기본적인 사고방식, 구체적인 업무수행의 절차와 방법으로 품질 경영의 원칙을 참고해야 성공적인 품질경영 도입이 가능함
- 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

- 업무를 수행한 결과의 성과를 나타내는 항목
- 자신의 업무요소에 대해 정리 후 업무 수행 목적이나 목표, 지켜야 하는 조건을 설정하고 그에 맞춰 업무 수행 시 기대되는 성과를 품질 성과 지표로 도출함
- 품질성과 지표 설정을 위해서는 업무 분장이 명확하게 되어 있어야 함

#### 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