

# 현장 프로세스를 이해해야 고객만족 품질관리가 보인다!

07차시

품질경영 및 전략수립

## <1> 품질경영

### [1] 품질의 이해

- 현장에서의 품질은 기업에서 생산하는 제품/서비스가 소비자의 욕구를 만족시켜주는 정도, 제품의 설계나 사양에 맞는 정도(적합품질), 제품이 소비가 실시되는 여러 가지 비교에서 경쟁 제품 중에서 선택되는 정도, 제품이 가지는 뚜렷한 특색 등의 뜻을 지님
- 보통 산업상에서의 품질은 소비자를 만족시키는 정도를 의미함

#### (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 닷지와 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
- QC 활동의 예시

① 공정 중에서의 품질관리와 제품검사에 대한

⑤ 작업자의 교육과 훈련

<p>품질계획의 실시</p> <p>② 공정능력의 평가와 공정의 계획</p> <p>③ 공정 내의 샘플링 방법, 관리도 등</p> <p>④ 치공구, 비품의 관리, 계측기의 교정</p>	<p>⑥ 포장, 운송, 보관방법, 클레임 및 불만의 분석</p> <p>⑦ 사용오류를 최소화하는 사용설명서의 작성</p> <p>⑧ 품질 코스트의 해석과 사용품질을 위한 품질코스트 결정 등</p>
--	---

#### 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

- 제품의 불량률이 발생되기 전에 미리 그 원인을 차단함

#### 2. 스태프 조인의 원칙

- 전문적 지식을 가진 스태프 부서와 생산부서가 좋은 품질의 제품을 만드는데 필요한 업무를 적절하게 서로 분담해야 함

#### 3. 전원 참가의 원칙

- 회사의 모든 직원은 각자가 담당하고 있는 업무를 서로가 모두 협조하여 수행해야 함

#### 4. 과학적 관리의 원칙

- 문제점 인식, 문제점에 대한 사실 구체화, 문제해결에 대한 계획 수립, 계획에 의거한 실행, 계획의 성과 조사의 다섯 단계로 진행됨

#### 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 품질을 경영의 최우선과제로 하고 경영활동 전반에 걸쳐 모든 구성원의 참가와 총체적인 수단을 활용하는 전사적, 종합적인 경영 관리체계를 의미함
- 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

- 경영목적 달성을 위해서는 각각의 활동이 하나의 목적에 대하여 결집할 수 있도록 유기적인 결합을 가지고 효과적으로 전개되어야 하는데 이를 위해서는 최고 경영층의 품질방침이 명시되고 사고방식이 하부조직까지 충분히 이해되어 있어야 하며 품질방침 달성을 위한 구체적인 계획이 마련되어 있고 계획의 달성 상태가 체크되고 적절한 조치가 취해져야 함
- 품질방침은 기업 품질목표를 효율적으로 달성하기 위하여 최고 경영자로부터 알선관리자에 이르기까지 전원이 참여하는 통일된 경영개선 및 관리체제로 기업이 지향해야 할 장기 또는 단기적 방향과 품질목표를 중점적으로 정하고 이를 실현하기 위해 PDCA 사이클을 회전시킴으로서 보다 효율적으로 개선하거나 성과를 달성하려는 것임

#### (1) 품질방침 수립 목적

- 품질 방침을 설정할 때는 품질 방침 입안의 순서를 정해두고 연도 내에 달성 가능한 충분한 의욕을 반영한 방침이어야 하며 되도록 달성 유무를 알 수 있는 수량적 문장 표현을 쓰고 간결하고 알기 쉬운 말로 명확히 나타내야 함
- 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
    - 성장성, 수익성, 활동성, 안정성 등 재무 성과 위주의 목표 설정
    - 회사의 거시적 차원에서 재무 성과를 분석하기 위한 정보 제공
    - 전사 차원에서 발생할 수 있는 리스크를 예측하기 위한 경영 목표 정보로 구성
  2. 중간관리자
    - 부문별 업무 달성 성과 수준을 모니터링 및 측정하기 위한 경영 목표로 품질, 비용, 납기 준수 등으로 구성
    - 부문별 성과 달성 여부에 대한 상세원인을 분석할 수 있는 드릴 다운으로 목표 설정
  3. 실무자
    - 부문별 경영 목표 다성을 위한 구체적인 목표 설정
    - 업무 달성 성과 수준을 생산성, 효율성, 활동성 등으로 구성
    - 드릴 다운으로 목표 설정
- 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)

- 전년도 반성 및 문제점, 환경 변화에 따른 제약조건, 상위자의 지침 목표, 전략을 중요도에 따른 요약, 자신의 지침, 목표, 전략을 중요도에 따른 요약을 고려하여 작성

#### 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
- 전략 설정 시 주의사항

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| ① 상하위자 간의 전략이 관련이 있어야함    | ⑤ 결정된 전략 이외의 많은 대책안 제시                  |
| ② 전략 실행 후의 메리트/디메리트 고려    | ⑥ 계획화 전 제약조건을 고려해 계획 실행 과정을 점검하고 차선택 검토 |
| ③ 명확한 용어 표현, 목표값과 달성기한 설정 | ⑦ 예산에 반영하여 승인 받기                        |
| ④ 필요한 자원 확보               | ⑧ 관련 부서와 협력 관계 얻기                       |

### (5) 품질전략 입안

1) 목표 달성의 문제 파악 및 개선책 입안

- 전년도 자료를 통해 목표 미달성 항목, 목표 과잉 항목, 품질방침 관리 항목이 개선 대상으로서의 과제로 선정됨
- 과제를 요소별로 전개하여 미달성 항목, 과잉 초과 달성, 미실시 전략, 전략 누락 항목을 도출
- 문제점에 대한 요인 도출 후에는 상위자의 의지를 반영해 미래지향적이고 근본적인 원인을 타개할 수 있는 개선책 입안

2) 중점 전략 입안

- 유사한 개선책이 제시되면 KJ법 또는 매트릭스법에 따라서 중점전략을 설정하며 목표 달성 가능성과 중점 문제점 개선 가능성 여부와 전략, 실행 가능성, 예산, 다른 부서 협조성, 제약 조건 등을 검토함

3) 중점 전략 전개

- 연도에 걸쳐 실시하는 세부 전개 항목으로 나눔
- 효과와 실현성 등을 고려해서 평가, 선정하며 계통 도법을 사용하여 주요 실시 항목이 압축됨
- 중점 전략 전개가 끝나면 상, 하위자 간의 방침 정합성을 검토하고 전사의 품질 방침과 계층별 품질 방침 등이 일치하는지 파악함

(6) 종합적 검토 및 분담 명확화

- 품질전략을 입안한 후에는 종합적으로 검토하고 분담을 명확하게 설정함
- 달성 가능성, 달성 기한 및 스케줄, 조직체제 검토 및 분담 할당