



### 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원 저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리와 책임은 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)



석사학위논문

# ISO 9001:2015 품질경영시스템의 운영이 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구

- 내부고객 만족 매개효과를 중심으로 -



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

박 세 화

[UCI] 1804:11061-200000360491



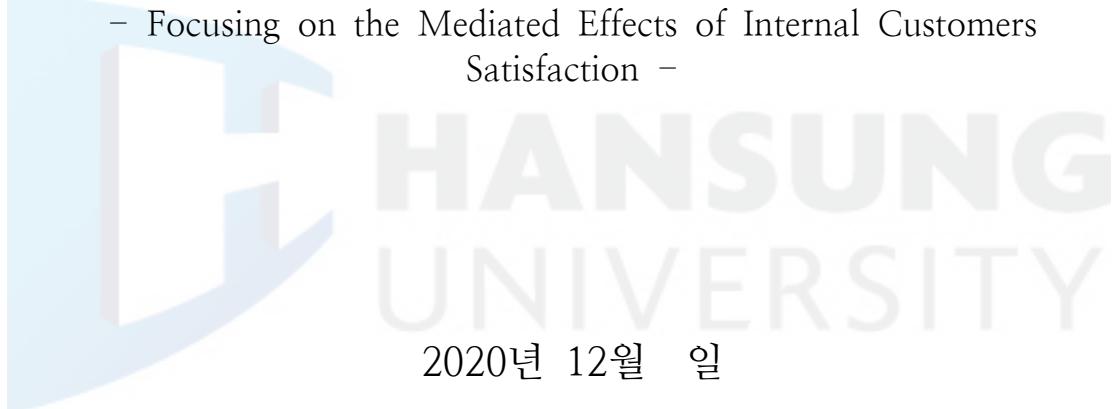
석사학위논문  
지도교수 주형근

# ISO 9001:2015 품질경영시스템의 운영이 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구

-내부고객 만족 매개효과를 중심으로-

A Study on the Effect of the Management Performances  
by ISO 9001:2015 Quality Management System

- Focusing on the Mediated Effects of Internal Customers  
Satisfaction -



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

박 세 화

석사학위논문  
지도교수 주형근

# ISO 9001:2015 품질경영시스템의 운영이 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구

-내부고객 만족 매개효과를 중심으로-

A Study on the Effect of the Management Performances  
by ISO 9001:2015 Quality Management System

- Focusing on the Mediated Effects of Internal Customers  
Satisfaction -

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2020년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

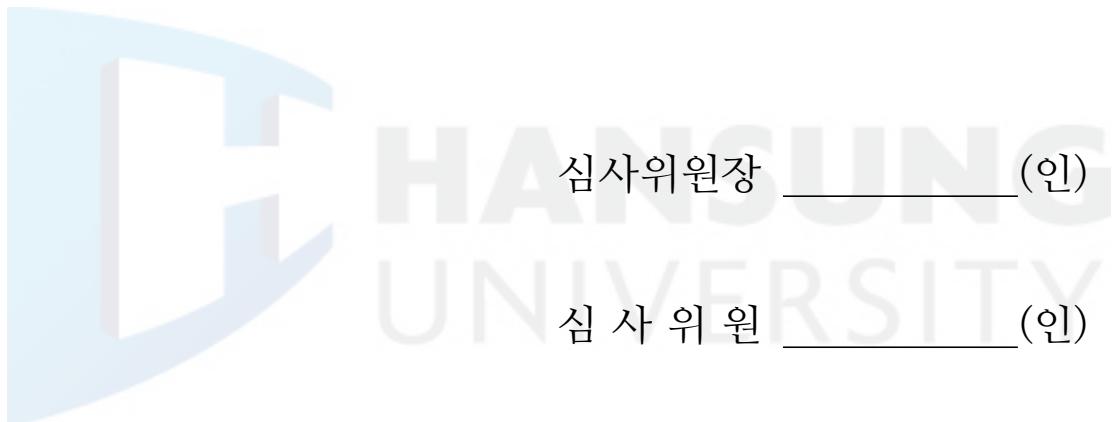
지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

박 세 화

박세화의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2020년 12월 일



심사위원장 \_\_\_\_\_(인)

심사위원 \_\_\_\_\_(인)

심사위원 \_\_\_\_\_(인)

## 국 문 초 록

### ISO 9001:2015 품질경영시스템의 운영이 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구 -내부고객 만족 매개효과를 중심으로-

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

박세화

국내·외 경제전망은 절대적으로 코로나19의 전개양상에 좌우될 것으로 예상되고 있는 가운데 경기회복을 속단하기 어렵고, 경기침체가 장기화될 경우 국내·외 기업들 간 생존경쟁이 더욱 심화될 것이고 그에 따라 경쟁우위 또는 비교우위를 위한 경영전략이 필요할 것인 바 그 중 하나로 품질경영시스템의 취득과 유지의 중요성이 부각되고 있는 것이 사실이다.

본 연구는 ISO 9001:2015 품질경영시스템의 운영이 경영성과에 커다란 영향을 미치는 내부고객의 만족을 고려함으로써 현실적인 접근을 모색하고자 하며, 기존 표준(2008년)보다 더욱 세분화되고 추가된 2015년에 개정된 품질경영시스템의 요구사항, 즉 조직상황, 리더십, 기획, 지원, 운영, 개선이 내부 고객 만족을 매개변수로 경영성과에 미치는 영향을 실증 분석함으로써 기업이 품질경영시스템을 효과적으로 운영하도록 하여 경쟁력을 제고시키고자 한다. 더불어 연구대상으로서 관심도가 낮았던 품질경영시스템 운영의 주체인 내부

고객의 만족이 기업의 경영성과 창출에 어떤 유의한 영향을 미치는지를 살펴보았다.

본 연구에서는 ISO 9001:2015 품질경영시스템 인증을 받은 기업에서 품질경영시스템과 그 프로세스를 도입한 기업의 임직원을 대상으로 실증분석을 하고자 온라인과 오프라인 방법을 통해 설문조사를 진행하였다. 설문지는 사전 조사된 선행연구를 바탕으로 연구목적에 부합되도록 조작적 정의를 통해 설문 문항을 구성하였다.

실증분석 연구를 통한 가설검증 결과, 품질경영시스템의 요구사항 중 리더십, 기획 그리고 개선이 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 품질경영시스템의 요구사항 중 개선, 조직상황 그리고 지원이 내부고객 만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 내부고객 만족은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 내부고객 만족이 품질경영시스템의 요구사항과 경영성과의 영향관계에서의 매개효과를 분석한 결과 리더십, 개선 그리고 기획에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과를 종합하면, 품질경영시스템의 요구사항 중 리더십, 개선 그리고 기획이 경영성과에 유의한 영향을 미치고 있으며, 내부고객 만족을 매개로 하여 경영성과에 간접효과의 영향도 있는 것으로 확인되었다.

본 연구결과에 의한 시사점은 다음과 같다.

첫째, 최고경영자는 효과적인 품질경영시스템 운영을 위해 강력한 리더십과 실행의지로 품질방침과 품질목표를 수립하고, 조직 내 시스템이 원활하게 운영될 수 있도록 기업문화와 분위기를 조성하고, 시스템의 유지에 필요한 자원의 제공에 많은 시간을 부여해야 한다. 품질경영시스템은 실무자들만의 영역이 아니라 최고경영자를 포함한 모든 임직원이 참여하는 전사적 품질경영

활동인 것이다.

둘째, 조직은 장기적인 성과창출을 위해 전략적 사고와 기획이 필요하며, 전략적 목표에 따른 운영계획을 수립하고, 기획을 통하여 조직의 리스크와 기회를 철저히 다루기 위한 조치를 취해야 한다.

셋째, 최고경영자의 책임 하에 전 임직원이 참여하는 내부감사를 통한 부적합 개선과 데이터 분석 및 경영검토 등 다양한 품질관리를 통해서 지속적이고 실질적인 개선활동이 필요하다. 고객의 니즈를 파악하고 불만사항의 원인을 제거하기 위한 시정조치 및 예방조치를 통해 고객만족을 실현하는 것이다.

넷째, 조직은 기업의 지속성장과 경영성과 창출을 위해 내부고객인 임직원이 적극적으로 품질경영시스템의 운영에 참여하여 만족할 수 있도록 업무환경을 만들고, 체계적인 교육과 지원을 아끼지 말아야 한다.

【주요어】 품질경영시스템, 내부고객 만족, 경영성과

# 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 연구의 배경 .....	1
제 2 절 연구의 목적 .....	2
제 3 절 연구의 범위와 구성 .....	2
제 2 장 이론적 배경 .....	4
제 1 절 품질과 품질경영 .....	4
1) 품질의 개념 .....	4
2) 품질경영의 개념 .....	5
제 2 절 품질경영시스템 .....	7
1) 품질경영시스템의 개념 .....	7
2) 품질경영시스템 인증의 필요성 및 프로세스 .....	9
제 3 절 품질경영시스템의 선행연구 .....	11
1) 조직상황 .....	11
2) 리더십 .....	12
3) 기획 .....	13
4) 지원 .....	13
5) 운영 .....	14
6) 성과평가 .....	15
7) 개선 .....	16
제 4 절 내부고객 만족 .....	17
1) 고객만족과 내부고객의 개념 .....	17
2) 내부고객 만족의 특성 .....	19
제 5 절 경영성과 .....	20
제 6 절 변수와의 관계에 관한 선행연구 .....	21
1) 품질경영시스템과 내부고객 만족의 관계 .....	22
2) 품질경영시스템과 경영성과의 관계 .....	22

3) 내부고객 만족과 경영성과의 관계 .....	23
제 7 절 선행연구와의 차별성 .....	24
 제 3 장 연구의 설계 및 방법 .....	26
제 1 절 연구모형 .....	26
제 2 절 연구가설 .....	27
제 3 절 변수의 조작적 정의 .....	28
1) 품질경영시스템 요구사항 .....	29
가) 조직상황 .....	29
나) 리더십 .....	29
다) 기획 .....	30
라) 지원 .....	30
마) 운영 .....	31
바) 개선 .....	32
2) 내부고객 만족 .....	32
3) 경영성과 .....	33
제 4 절 자료수집 및 분석방법 .....	34
1) 자료수집 .....	34
2) 분석방법 .....	35
 제 4 장 실증분석 및 연구결과 .....	36
제 1 절 표본의 일반적 특성과 분석결과 .....	36
제 2 절 기술통계분석 .....	38
제 3 절 측정도구의 타당도 및 신뢰도 분석 .....	39
1) 타당도 분석 .....	39
2) 신뢰도 분석 .....	42
제 4 절 상관관계분석 .....	44
제 5 절 가설검정 .....	46
1) 품질경영시스템의 요구사항과 경영성과에 대한 가설 .....	47

2) 품질경영시스템의 요구사항과 내부고객 만족에 대한 가설 .....	50
3) 내부고객 만족이 경영성과에 미치는 영향에 대한 가설 .....	53
4) 내부고객 만족이 품질경영시스템의 요구사항과 경영성과의 영향 관계에서의 매개효과에 대한 가설 .....	55
 제 5 장 결 론 .....	62
 제 1 절 연구의 결과요약 및 시사점 .....	62
제 2 절 연구의 한계점 .....	64
 참 고 문 헌 .....	65
 부    록 .....	73
ABSTRACT .....	79

## 표 목 차

〈표 2-1〉 품질의 세가지 관점 .....	5
〈표 2-2〉 품질경영의 정의 .....	6
〈표 2-3〉 ISO 9001 품질경영원칙 변경사항 .....	8
〈표 3-1〉 조직상황의 조작적 정의와 주요 선행연구 .....	29
〈표 3-2〉 리더십의 조작적 정의와 주요 선행연구 .....	30
〈표 3-3〉 기획의 조작적 정의와 주요 선행연구 .....	30
〈표 3-4〉 지원의 조작적 정의와 주요 선행연구 .....	31
〈표 3-5〉 운영의 조작적 정의와 주요 선행연구 .....	31
〈표 3-6〉 개선의 조작적 정의와 주요 선행연구 .....	32
〈표 3-7〉 내부고객 만족의 조작적 정의와 주요 선행연구 .....	32
〈표 3-8〉 경영성과의 조작적 정의와 주요 선행연구 .....	33
〈표 3-9〉 변수의 조작적 정의 .....	33
〈표 3-10〉 설문지 구성 .....	35
〈표 4-1〉 표본의 일반적 특성 .....	37
〈표 4-2〉 개별 측정변수의 기술통계량 분석 결과 .....	38
〈표 4-3〉 집중타당도 및 판별타당도 결과 .....	41
〈표 4-4〉 신뢰도 분석 결과 .....	42
〈표 4-5〉 요인분석(집중타당도, 판별타당도)과 신뢰도 분석 결과 .....	44
〈표 4-6〉 상관관계 분석 .....	45
〈표 4-7〉 독립변수와 종속변수(경영성과) 간 모형요약 .....	47
〈표 4-8〉 독립변수와 종속변수(경영성과) 간 분산분석 .....	48
〈표 4-9〉 독립변수와 종속변수(경영성과) 간 계수 .....	48
〈표 4-10〉 독립변수와 종속변수(경영성과) 간 분석결과 요약 .....	49
〈표 4-11〉 독립변수와 종속변수(경영성과)에 대한 가설검정 결과 .....	50
〈표 4-12〉 독립변수와 종속변수(내부고객 만족) 간 모형요약 .....	50
〈표 4-13〉 독립변수와 종속변수(내부고객 만족) 간 분산분석 .....	51
〈표 4-14〉 독립변수와 종속변수(내부고객 만족) 간 계수 .....	51
〈표 4-15〉 독립변수와 종속변수(내부고객 만족) 간 분석결과 요약 .....	52

〈표 4-16〉 독립변수와 종속변수(내부고객 만족)에 대한 가설검정 결과	53
〈표 4-17〉 독립변수와 종속변수(경영성과) 간 모형요약	53
〈표 4-18〉 독립변수와 종속변수(경영성과) 간 분산분석	54
〈표 4-19〉 독립변수와 종속변수(경영성과) 간 계수	54
〈표 4-20〉 독립변수와 종속변수(경여성과) 간 분석결과 요약	54
〈표 4-21〉 독립변수가 종속변수(경영성과)에 미치는 영향에 대한 가설 검정 결과	55
〈표 4-22〉 매개효과 1,3단계(독립변수+매개변수→종속변수) 모형요약	56
〈표 4-23〉 매개효과 1,3단계(독립변수+매개변수→종속변수) 분산분석	56
〈표 4-24〉 매개효과 1,3단계(독립변수+매개변수→종속변수) 분석 계수	57
〈표 4-25〉 내부고객 만족이 품질경영시스템의 요구사항과 경영성과의 영향관계에서의 매개효과에 대한 가설검정 결과	58
〈표 4-26〉 독립변수가 경영성과에 미치는 영향관계에서 내부고객 만족 의 매개효과분석 요약	59
〈표 4-27〉 연구가설 검정결과 요약	60

## 그 림 목 차

〈그림 2-1〉 품질경영시스템 인증획득 절차 .....	10
〈그림 3-1〉 연구모형 .....	26
〈그림 4-1〉 품질경영시스템 요구사항과 경영성과에 대한 가설검정 결과 ·	49
〈그림 4-2〉 품질경영시스템 요구사항과 내부고객 만족에 대한 가설검정 결과 .....	52
〈그림 4-3〉 내부고객 만족과 경영성과에 대한 가설검정 결과 .....	55
〈그림 4-4〉 내부고객 만족이 품질경영시스템의 요구사항과 경영성과의 영향관계에서의 매개효과에 대한 가설검정 결과 .....	60



# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 배경

국내·외 경제전망은 절대적으로 코로나19의 전개양상에 좌우될 것으로 예상되고 있는 가운데 경기회복을 속단하기 어렵고, 경기침체가 장기화될 경우 국내·외 기업들 간 생존경쟁이 더욱 심화될 것이고 그에 따라 경쟁우위 또는 비교우위를 위한 경영전략이 필요할 것인 바 그 중 하나로 품질경영시스템의 취득과 유지의 중요성이 부각되고 있는 것이 사실이다. 공급자로서 기업은 구매자인 고객의 요구사항을 만족시키는 제품이나 서비스를 제공하고 있지만 고객은 자신의 요구가 제품과 서비스에 제대로 반영되어 있는지를 확인하기 위해 기업에게 품질보증을 요구하게 되는데, 너무나 다양한 고객들이 서로 다른 품질보증 활동을 요구하게 되면 일일이 이에 대응하는 것은 쉽지 않다. 따라서 제3자인 품질경영시스템의 인증기관이 고객을 대신하여 국제적 공통척도이자 통용기준인 ISO 9001 규격에 따라 기업의 품질경영시스템이나 품질경영 활동을 심사하여 인증해 주게 되면, 기업은 중복활동에 의한 업무의 복잡성과 번거로움을 피하고 시간과 비용절약의 효과를 얻을 수 있고, 고객에게도 객관적인 신뢰를 주는 등 많은 이점이 돌아가게 되는 것이다(한국인정지원센터, 2020).

이러한 품질경영시스템의 국내도입은 그 동안 전통적인 품질관리와 품질보증기법에 의해 관리되어 온 우리 산업계에 그 동안 미비했던 시스템적 접근방법을 이해하고 품질에 대한 인식을 전 종업원이 참여하는 개념으로 확대하는 등 국내 품질문화를 정착시키는데 큰 역할을 담당했다(김유라, 2001). 또한, 어떤 조직의 고객이든 공통적으로 그들의 니즈와 기대를 만족시키는 특성을 가진 유무형의 제품을 요구하는데, 이 제품은 품질경영시스템의 출력으로 생성되는 것으로 품질경영시스템 운영주체는 그 조직의 인적자원이며, 사람의 활동에 의해서 제품의 품질이 결정된다고 정의하기도 했다(최후림, 2015).

기본적으로 조직은 내부고객과 외부고객이 매우 빈번하게 상호작용을 하

며, 내부고객이 경험하고 느끼는 것들은 고객접촉 시 고객에게 그대로 전달되기 때문에 내부고객이 자신들의 직무에 대해 경험한 것을 제대로 파악하고 있는지의 여부는 고객들이 서비스품질을 어떻게 지각하는지에 통계적으로 유의한 영향을 미친다(Schneider and Bowen, 1993). 고객을 직접 접촉하는 직원들이 고객과 같이 소중하게 인식되어질 때만이 업무가 잘 수행되어질 수 있다고 지적하고 있다(Carr, 1990).

이러한 관점에서 품질경영시스템은 기업전반에 대한 총체적인 품질향상을 통하여 경쟁력우위를 확보하고 고객만족과 아울러 기업의 경쟁력을 제고함으로써 기업의 장기적인 성장·발전을 추구하는 제도로, 낭비감소, 중복업무감소, 실수감소 등의 업무 효율성을 제고함은 물론 더 나은 동기를 부여하고, 의사소통을 개선시키며, 개인의 능력 향상 등의 임직원 사기진작과 만족을 도모하여 시간과 자원의 활용도를 향상시키고, 원가절감과 순이익 개선을 이루고, 경쟁력 향상과 시장성 확대를 이루어 고객만족도와 신뢰도를 향상시키는 효과를 주는 것이다(저면서트인증원, 2020).

## 제 2 절 연구의 목적

본 연구의 목적은 ISO 9001:2015 품질경영시스템의 운영이 경영성과에 커다란 영향을 미치는 내부고객의 만족을 고려함으로써 현실적인 접근을 모색하고자 하며, 기존 표준(2008년)보다 더욱 세분화되고 추가된 2015년에 개정된 품질경영시스템의 요구사항, 즉 조직상황, 리더십, 기획, 지원, 운영, 개선이 내부고객 만족을 매개변수로 경영성과에 미치는 영향을 실증 분석함으로써 기업이 품질경영시스템을 효과적으로 운영하도록 하여 경쟁력을 제고시키고자 하는데 있다. 더불어 연구대상으로서 관심도가 낮았던 품질경영시스템 운영의 주체인 내부고객의 만족이 기업의 경영성과 창출에 어떤 유의한 영향을 미치는지를 살펴보았다.

## 제 3 절 연구의 범위와 구성

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌연구와 ISO 9001:2015 인증기업에서 품질경영시스템을 도입한 기업의 임직원을 대상으로 실증연구를 병행하였다. 선행연구 논문, 학술지, 정부통계 자료, 정부간행물, 국내·외 서적, ISO 9001 관련 문헌 및 인증원 자료, 인터넷 검색포털 사이트 자료 등을 참조하여 품질경영시스템과 경영성과에 관한 연구를 고찰하였으며, 내부고객 만족의 매개효과를 검증하기 위한 연구모형의 검증을 위해 설문조사를 통한 실증분석을 진행하였다. 실증분석을 위해 품질경영시스템의 구성요소를 독립변수로 하고 경영성과를 종속변수, 내부고객 만족을 매개변수로 하는 연구모형의 인과관계를 분석하였고, SPSS Ver.22.0의 통계프로그램을 활용하여 탐색적 요인분석과 신뢰도분석을 통해 측정도구의 타당성과 신뢰성을 파악하고, 변수들 간의 상관관계를 확인하여 가설검정을 위한 다중회귀분석을 실시하였다.

본 연구는 총 5장으로 구성되어 있으며, 제1장은 연구의 배경과 목적, 연구의 범위와 구성, 제2장은 연구의 이론적 배경으로 품질과 품질경영 그리고 품질경영시스템의 개념과 특성을 고찰하였다. 제3장에서는 연구모형, 연구가설, 변수의 조작적 정의, 자료수집 및 분석방법을 제시하였고, 제4장에서는 실증분석을 통해 연구가설을 검증하였고, 제5장은 결론으로 연구결과를 요약하고 시사점을 도출하였으며, 마지막으로 연구의 한계점을 제시하였다.

## 제 2 장 이론적 배경

### 제 1 절 품질과 품질경영

#### 1) 품질의 개념

품질을 제품이나 서비스가 사용 목적 혹은 사용자의 요구를 만족시키고 있는지 어떤지를 결정하는 경우에 평가의 대상이 되는 고유의 성질 및 성능의 총칭이라고 정의한다(네이버 지식백과, 2020). 품질에 대한 정의를 기준 문헌을 통해 살펴보면, 품질경영 및 품질보증 용어(ISO 8402/KS A 8402)에서 ‘품질이란 고객의 명시 또는 내재되어 있는 욕구를 만족시킬 수 있는 제품과 서비스의 속성과 특성의 총체이다’라고 정의하고 있다(김성태, 2016). 또한, 품질은 경쟁의 원천이며 고객만족을 최우선 순위로 해야 한다고 하였고(심남용, 2017), 기업이 경쟁력을 갖기 위해서는 제품 및 서비스가 고객의 요구에 맞게 제공되어야 하며, 그 기업의 상황과 제품에 맞는 서비스 및 품질에 대한 정의가 정리되어야 할 것이라고 하였다(박선희, 2011). 이와 같이 품질의 개념은 매우 다양하게 정의되고 있는데, 세계화되고 다이내믹한 경영환경에서는 지속적으로 품질개선에 노력하려는 기업만이 경쟁우위를 갖게 되며 품질의 개념은 시대의 상황에 따라 변화하여왔다고 볼 수 있다(심남용, 2017). 품질경영측면에서 품질이란 제품의 유용성을 결정하는 성질이거나 제품 또는 서비스의 이용목적을 만족하기 위하여 지녀야 할 성질이라고 말한다(서무경, 2015).

추가로 국내외의 여러 연구자들의 품질에 대한 정의를 1) 생산자/기업 관점, 2) 소비자/사용자 관점, 3) 사회 관점의 세 가지 관점으로 제시하고 있는데, <표 2-1>과 같다(이순룡, 2012).

〈표 2-1〉 품질의 세가지 관점

관점 별	품질 정의 요약	논자
생산자/기업 관점	시방과의 일치성 (conformance with specification)	Seghezzi
	요건에 대한 일치성 (conformance to requirement)	Crosby
소비자/사용자 관점	용도의 적합성(fitness for use)	Juran
	사용 목적을 만족시키는 성질, 성능	KS, JIS
	고객의 기대에 부응(충족)하는 특성	Feigenbaum
사회 관점	고객 만족(customer satisfaction)	Gryna, Juran
	요구를 만족시키는 특성	ISO
	사회 손실을 회피하는 특성	Taguchi

출처 : 연구자 이순룡(2012) 재인용

## 2) 품질경영의 개념

품질경영이란 품질제일주의를 기업경영의 최고 가치로 두고 최고경영자로부터 생산근로자에 이르기까지 전사적인 차원에서 가능한 모든 수단과 자원을 활용하여 제품의 기획단계에서 설계, 개발, 제조, 영업 등 모든 단계에 걸쳐 품질혁신을 실현하는데 중점을 둔 활동이다(한경동, 2011). 즉 품질위주의 문화를 창출함으로써 조직구성원의 의식혁신을 바탕으로 품질에 대한 인식과 자세를 새롭게 하여 모든 기업의 경영활동을 고객 지향적으로 전개하려는 경영혁신활동이라고 볼 수 있다(한경동, 2011).

또한, 품질경영이란 최고경영자의 리더십 아래 품질을 경영의 최우선 과제로 하는 것이 원칙이다(한국경제신문 경제용어사전, 2020). 즉, 품질경영은 고객만족을 통한 기업의 장기적인 성공은 물론 경영활동 전반에 걸쳐 모든 구성원의 참가와 총체적 수단을 활용하는 전사적, 종합적인 경영관리 체계인 것이다(네이버 지식iN, 2019).

품질경영은 기업이 가지는 총체적인 기업경영의 목표로서 제품의 기획 단계에서 출발하여 설계, 제조, 판매에 이르는 전사적인 품질혁신 활동이며, 현장근로자부터 최고경영자까지 조직원 전원참여와 품질경영활동을 실

천해야만 장기적인 목표의 경영성과를 이룰 수 있다고 했다(김인호 외, 2007). 현대의 품질경영은 최고경영진의 리더십 아래 프로세스 경영을 지향하는 협력과 상생, 경영자와 노동자의 경영활동으로 지속적인 개선과 전원참여를 유도하여 경영에 대한 관심과 실천으로 고객만족을 달성하는 것을 중요시하고 있다(Anderson et al., 1994).

품질경영이란 최고경영자의 품질방침을 비롯하여 고객을 만족시키는 모든 부문의 전사적 활동으로서 품질방침 및 계획, 품질관리를 위한 실시기법과 활동, 품질보증 활동, 공정의 효율성을 증가시키는 품질개선 활동 등을 포함하는 넓은 의미로 생각해야 한다고 하였다(김종태, 2010).

이상의 연구를 종합해 보면, 품질경영은 고객만족을 얻기 위해 최고경영자의 품질방침에 따라 실시하는 모든 부문의 총체적 활동이며, 공정 및 제품의 질은 물론 설계의 질, 업무의 질, 사람의 질까지를 포함하는 총체적 품질향상을 통해 경영목표를 달성하기 위한 수단이다(한경동, 2011).

품질경영에 대한 주요 선행연구들의 정의를 요약해보면 〈표 2-2〉와 같다.

〈표 2-2〉 품질경영의 정의

연구자	품질경영 정의 요약
한경동(2011)	품질위주의 문화를 창출함으로써 조직구성원의 의식혁신을 바탕으로 품질에 대한 인식과 자세를 새롭게 하여 모든 기업의 경영활동을 고객 지향적으로 전개하려는 경영혁신 활동(한경동, 2011).
한국경제신문 경제용어사전(2020)	품질경영은 고객만족을 통한 기업의 장기적인 성공은 물론 경영활동 전반에 걸쳐 모든 구성원의 참여와 총체적 수단을 활용하는 전사적, 종합적인 경영관리체계(한국경제신문, 2020).
김인호 외(2007)	기업이 가지는 총체적인 기업경영의 목표로서 제품의 기획 단계에서 출발하여 설계, 제조, 판매에 이르는 전사적인 품질혁신 활동(김인호 외, 2007).
김종태(2010)	최고경영자의 품질방침을 비롯하여 고객을 만족시키는 모든 부문의 전사적 활동으로서 품질방침 및 계획, 품질관리를 위한 실시기법과 활동, 품질보증 활동, 공정의 효율성을 증가시키는 품질개선 활동(김종태, 2010).
Anderson et al.(1994)	최고경영진의 리더십 아래 프로세스 경영을 지향하는 협력과 상생, 경영자와 노동자의 경영활동으로 지속적인 개선과 전원참여를 유도하여 경영에 대한 관심과 실천으로 고객만족을 달성하는 것(Anderson et al., 1994).

출처 : 선행연구를 토대로 연구자 재작성

## 제 2 절 품질경영시스템

### 1) 품질경영시스템의 개념

품질경영시스템의 도입은 조직의 전체적인 성과를 개선하고, 지속 가능한 발전 계획을 위한 견실한 기반을 제공하는 데 도움이 될 수 있는 전략적 의사결정이라고 하며, 본 시스템의 실행이 조직에 미치는 잠재적 이점으로 a) 고객 요구사항, 그리고 적용되는 법적 및 규제적 요구사항에 적합한 제품 및 서비스를 일관되게 제공할 수 있고, b) 고객만족을 증진하기 위한 기회를 촉진하며, c) 조직의 상황 및 목표와 연관된 리스크와 기회를 다룰 수 있고, d) 규정된 품질경영시스템 요구사항에 적합함을 실증할 수 있다고 했다(김성균, 2020).

ISO 9001:2015 품질경영시스템은 ISO 9000에 기술된 품질경영원칙을 기반으로 한다(한국경영인증원, 2017). 기술 내용에는 각 원칙의 설명, 품질경영 원칙이 조직에 왜 중요한가에 대한 논리적 근거, 품질경영원칙에 연관된 이점의 몇 가지 사례, 그리고 품질경영원칙을 적용할 때에 조직의 성과를 개선하기 위한 대표적 활동의 사례가 포함된다(한국경영인증원, 2017). 품질경영원칙은 ISO 9001:2008까지 품질경영 8대원칙이 적용되어 왔으며, 2015년 개정 후 품질경영원칙은 경영에 대한 시스템 접근방법이 통합되고 일부 용어가 변경되었다(이재동, 2017). 그 내용은 고객중심, 리더십, 구성원 동참, 프로세스 접근방법, 개선, 증거기반 의사결정, 관계경영을 말하며, 상세사항은 아래 <표 2-3>과 같다.

품질경영시스템의 목적은 제품 또는 서비스에 관련된 품질 문제로부터 고객을 보호하고 중복 업무를 제거하여 업무 관리의 효율성을 제고하기 위한 것이다(이음석, 2013). 잠재 또는 현존하는 품질 문제점을 파악하고, 부적합 사항에 대한 원인을 규명하여 적절히 시정 및 시정조치 혹은 예방조치를 취하는 것이라고 하였다(이음석, 2013).

〈표 2-3〉 ISO 9001 품질경영원칙 변경사항

ISO 9001:2008		ISO 9001:2015	
1	고객중심 (Customer Focus)	1	고객중심 (Customer Focus)
2	리더십 (Leadership)	2	리더십 (Leadership)
3	전원참여 (Involvement of People)	3	구성원 동참 (Engagement of People)
4	프로세스 접근방법 (Process Approach)	4	프로세스 접근방법 (Process Approach)
5	지속적 개선 (Continual Improvement)	5	개선 (Improvement)
6	의사결정에 대한 사실적 접근방법 (Factual Approach to Decision Making)	6	증거기반 의사결정 (Evidence-based Decision Making)
7	상호 유익한 공급자 관계 (Mutually Beneficial Supplier Relationship)	7	관계경영 (Relationship Management)
8	경영에 대한 시스템 접근방법 (System Approach to Management)		- 삭제-

출처 : 연구자 이재동(2017), p. 24~25, 재인용

품질경영시스템이란 ‘품질에 대하여 조직을 조정하고 관리하는 경영시스템’이라고 정의하고 있으며, 기업에서 생산되는 모든 제품과 서비스를 포함하여, 업무의 통일성과 업무능률 향상에 도움이 되는 기본적으로 잘 알려진 문서화된 시스템이라고 하였다(김민호, 2018).

품질경영시스템은 품질에 관한 경영시스템의 일부로, 경영시스템은 방침과 목표를 수립하고 그 목표를 달성하기 위한 프로세스를 수립하기 위한, 상호 관련 또는 상호 작용하는 조직 요소들의 집합이라고 정의하고 있다(한국산업 표준, KS Q ISO 9000:2015).

## 2) 품질경영시스템 인증의 필요성 및 프로세스

품질경영시스템 인증의 필요성은 첫째, 품질경영시스템(QMS)의 세계화 추세에 부응하기 위해서다. 전세계 170여개국이 ISO 인증제도를 도입하고 있고, 글로벌한 고객의 요구가 그대로 품질로 구현되는 기업 역량을 함양하기 위해서이고(진성한, 2013).., PL(Product Liability)에 대응하기 위함이다. 둘째, 국제환경변화에 능동적, 효율적으로 대비하기 위한 수단이기 때문이다. OECD가입으로 더욱 가속화되는 무한경쟁에 적극 대응하기 위한 필수사항이며, EU는 강제인증제품(CE Mark 표시항목)에 대하여 ISO 9001 인증획득을 요구하고 있다. 셋째, 전략적인 육성지원대상기업, 유망중소기업 또는 해외수출기업을 대상으로 ISO 9001 인증획득이 요구되기 때문이다(진성한, 2013).

기술축적, 품질향상, 품질고급화, 원가절감으로 경쟁력을 제고하고, 판매, 생산 및 기술개발을 중심으로 한 관리효율도 제고할 수 있으며, 고객만족경영(CS), 품질경영(ISO 9001), 환경영경영(ISO 14001) 등을 활성화시키고, 기업의 이미지 제고 및 리더십 향상에도 기여하기 때문이다. 마지막으로, 고객의 기대와 요구에 부응할 수 있는 최적의 경영시스템을 구축하기 위해서이다(박선희, 2011). 모기업체와 협력업체의 품질시스템이 일관성과 적합성을 갖도록 제품과 서비스의 질을 향상시키고, 모기업체와 협력업체의 QA시스템을 동시에 구축, 운영 및 평가하고, 관리하는 최적의 품질시스템으로 경쟁력을 확보하는 고객만족을 달성할 수 있기 때문이다(한국인정지원센터, ISO 9001 인증제도 필요성).

추가로, 품질경영시스템 인증의 효과로 낭비요인의 감소, 중복업무의 감소, 실수의 감소로 업무효율성을 제고하고, 종업원의 더 나은 동기부여, 의사소통의 개선, 개인의 능력 향상으로 사기진작을 이뤄 시간과 자원의 활용도를 향상시키고, 지속적 개선과 더불어 원가절감과 순이익을 개선시켜 경쟁력 향상과 시장성 확대에 이바지하여 궁극적으로 고객만족도와 신뢰도를 향상시키게 된다.

품질경영시스템의 인증은 총 2단계로, 1단계(문서심사) 및 2단계(현장심사)로 이루어진다. 1단계 문서심사는 피심사기업의 품질경영시스템 문서를 심사

하고, 기업의 일반적인 현황과 시스템 수립/운영상태를 확인 및 평가하여 2단계 심사 준비상태를 결정하기 위해 실시하는 것이며, 2단계 현장심사는 품질경영시스템의 표준에 적합하게 품질경영시스템이 수립되고 유지/관리되고 있는지 확인하고, 그 효과성을 확인 및 평가하는 것이다. 품질경영시스템의 인증을 취득하게 되면 인증일로부터 3년간 유효하게 되며, 2개년에 걸쳐 사후심사를 받고, 그 다음해에 본 품질경영시스템 인증의 지속적인 적합성과 효과성 그리고 인증범위의 변경사항 등을 확인받기 위해 간접심사를 받게 된다.

품질경영시스템의 인증절차는 ISO/IEC 17021:2006 규격에 대한 요구사항에 따르며(김민호, 2018), 일반적인 인증획득 절차는 아래 <그림 2-1>과 같다.



출처 : 저면서트인증원, Certification(2020)

<그림 2-1> 품질경영시스템 인증획득 절차

### 제 3 절 품질경영시스템의 선행연구

#### 1) 조직상황

조직은, 조직의 목적 및 전략적 방향과 관련이 있는 외부와 내부 이슈를, 그리고 품질경영시스템의 의도된 결과를 달성하기 위한 조직의 능력에 영향을 주는 외부와 내부 이슈를 정해야 하며, 이해관계자와 이해관계자 관련 요구사항에 대한 정보를 모니터링하고 검토하고, 앞서 언급한 내용과 조직의 제품 및 서비스를 고려한 품질경영시스템의 경계 및 적용 가능성을 정해야 하며, 필요한 프로세스와 그 프로세스의 상호작용을 포함하는 품질경영시스템을 수립, 실행, 유지 및 지속적 개선을 하여야 한다(한국산업기술표준인증원, 2018).

조직을 평가하는데 있어 조직의 환경을 잘 설명하고, 이해관계자의 관계를 재설정하는 것이 중요하다고 제안하였다(임상규, 2011). 또한, 고객과의 의사소통을 위해서는, 완전한 프로세스에 대한 이해를 하기 위해서는 품질 조직을 창출하기 위한 문화적 변화와 태도를 수행하는데 필요한 체계적 평가활동이 필요하다고 주장하였다(최영로, 2010). 한편, 조직은 품질경영시스템의 지속적 개선과 실행에 대한 증거로 내부감사와 실행에 대한 증거의 유지, 그리고 외부 상황변화에 따라 효과적으로 시스템을 운영해 나가야 한다고 하였다(고현우&정영배, 2007).

품질경영시스템의 적용범위를 최고경영자에서부터 말단직원에 이르기까지 전사적으로 확장시켜 품질이외에 기업의 전략과 조직의 상황을 고려한 통합시스템을 구축하는 기회로 활용해야 한다고 제안하였다(Jeffery, 2005).

조직은 품질, 코스트, 양, 납기, 안전, 환경, 정보 등의 경영목표에 관한 경영시스템을 운영 관리하고, 고객의 가치를 높일 수 있는 제품 및 서비스를 제공하는 것으로 이익을 얻고 사업 활동을 하고 있는데, 조직을 둘러싼 조직과 조직상황의 이해, 이해관계자의 니즈와 기대 이해, QMS 적용범위의 결정 및 품질경영시스템과 프로세스 수립, 실행, 유지 및 지속적인 개선을 요구한다고 보다 자세히 제안하였다(이무성, 2018).

## 2) 리더십

최고경영자의 리더십은 조직의 협력과 활동을 토대로 프로세스 혁신과 개선을 유도해 나갈 수 있으며, 조직의 지속적 성장과 고객만족을 도모함에 있어 전사적 품질경영활동을 제안하였다(Anderson et al., 1994). 전사적 품질경영활동을 실행함에 있어서 최고경영자의 리더십은 시스템 유지에 필요한 자원의 제공과 조직 내 시스템이 원활하게 작동될 수 있도록 기업 문화와 분위기 및 관리활동에 많은 시간을 투자해야 한다고 주장하였다 (Ugboro & Obeng, 2000). ISO 9001:2000 품질경영시스템의 주요 내용 중 최고경영자의 책임과 역할, 참여의 확대, 그리고 최고경영자가 실시할 사항을 명확히 규정해 나가야 한다고 주장하였다(김재환, 2007).

기업의 전반적 품질경영을 정의함에 있어서 최고경영자와 전 직원의 참여 하에 전사적 품질개선활동으로 이어질 때 경영활동의 관리능력이 향상되는 것으로 분석되었다(서창적 등, 2013).

최고경영자는 품질경영시스템에 대한 리더십과 의지표명/실행의지를 품질경영시스템의 효과성에 대한 책무를 지고, 품질방침과 품질목표가 품질경영시스템을 위하여 수립되고, 조직상황과 전략적 방향에 조화됨을 보장하고, 품질경영시스템 요구사항이 조직의 비즈니스 프로세스와 통합됨을 보장하고, 프로세스 접근법 및 리스크기반 사고의 활용을 촉진하고(한국산업기술표준인증원, 2018)., 품질경영시스템에 필요한 자원의 가용성을 보장하며, 효과적인 품질경영의 중요성, 그리고 품질경영시스템 요구사항과의 적합성에 대한 중요성을 의사소통하고, 품질경영시스템이 의도한 결과를 달성함을 보장하고, 품질경영시스템의 효과성에 기여하기 위한 인원을 적극 참여시키고, 지원하고 지원하며, 개선을 촉진시키고, 기타 관련 경영자/관리자의 책임분야에 리더십이 적용될 때, 그들의 리더십을 실증하도록 그 경영자 역할에 대한 지원을 해야 한다고 하였으며, 고객중시에 대한 리더십과 의지표명을 실증하고, 품질방침을 수립, 실행 및 유지하고, 이를 의사소통하며, 관련된 역할에 대한 책임과 권한을 조직 내에 부여하고, 의사소통하여 이해하도록 해야 한다고 하였다(한국산업기술표준인증원, 2018).

### 3) 기획

조직은 품질경영시스템을 기획할 때, 내·외부 이슈와 이해관계자의 요구 사항을 고려하여 품질경영시스템이 의도된 결과를 달성할 수 있음을 보증하고, 바람직한 영향을 증진시키며, 바람직하지 않은 영향을 예방하거나 감소시키고, 개선을 위해 다루어야 할 필요성이 있는 리스크와 기회를 정해야 한다고 했으며, 품질경영시스템에 필요한 관련 기능, 계층 및 프로세스에서 품질목표를 수립하며, 품질경영시스템의 변경이 필요할 경우 계획적인 방식으로 수행해야 한다고 하였다(한국산업표준 KS Q ISO 9000:2015).

기획은 품질경영시스템의 일부로서 시스템의 포괄적인 상위의 프로세스에 대해 리스크와 기회의 대처방안을 전략적으로 수립하는 것을 말한다(손세일, 2019). 또한, 조직의 전략에 따른 품질목표 달성, 변경기획 및 제반 요구사항을 수립하고, 달성하기 위해 필요한 운영 프로세스 및 관련 자원을 규정하는 데 초점을 맞추는 것이 좋고, 기획을 통하여 조직의 리스크와 기회를 다루기 위한 조치를 어떻게 대응하는지에 대해 전략을 수립하는 것이라고 하였다(이무성, 2018).

단기적 성과창출이 아니라 전략적 사고와 기획을 통한 장기적인 성과를 창출하기 위해서 전략적 중심의 도구인 품질경영의 연구를 통해서 각 요인들의 측정지표를 설정해 나가는 것이 중요하다고 하였다(서인덕 등, 2006).

전략적 품질경영에 관한 연구에서 품질프로세스의 핵심요인으로 정보관리 및 품질기획 활동과 같은 품질지표들을 순차적으로 적용시켜 최종지표 설계 시 반영시켜 나가야 한다고 하였다(이정연 등, 2007).

### 4) 지원

자원관리는 조직이 제품 및 서비스의 적합성을 달성하는데 필요한 장소, 관련 설비, 장비, 하드웨어 및 소프트웨어, 지원서비스를 포함한 제반

설비를 식별, 제공 및 유지해야 함을 의미한다고 하였다(박선희 & 박종훈, 2015).

전략적 인적자원관리와 균형성과시스템에 관한 연구에서 인적자원의 시스템을 도입한 기업이 도입하지 않은 기업에 비해서 조직성과에 균형적 발전을 가져왔음을 제시하였다(박인서, 2006).

조직의 혁신역량에 대한 기존 선행연구에서 고차원적 기술과 역량을 가진 인적자원의 핵심역량이 기업성과인 재무성과와 비재무성과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 분석하였다(김문선 등, 2012).

조직은 품질경영시스템의 수립, 실행, 유지 및 지속적 개선에 필요한 자원을 정하고 제공해야 하며, 품질경영시스템의 효과적인 실행, 그리고 프로세스의 운영과 관리에 필요한 인원을 정하고 제공하며, 프로세스의 운영에 필요한, 그리고 제품 및 서비스의 적합성 달성을 위한 기반구조, 환경과 지식을 결정, 제공 및 유지하고, 요구사항에 대하여 적합한지를 검증하기 위하여 모니터링 또는 측정하되 유효하고 신뢰할 수 있는 결과를 보장하기 위해 필요한 자원을 정하고 제공하며, 인원의 역량/적격성을 결정하고 보장하며, 조직의 관리하에 업무를 수행하는 인원이 품질방침, 품질목표, 품질경영시스템의 효과성에 대한 자신의 기여, 품질경영시스템의 요구사항에 부적합한 경우의 영향을 인식하며, 품질경영시스템에 관련되는 내부 및 외부 의사소통을 정해야 하며, 문서화된 정보로 작성, 갱신 및 유지하여야 한다(한국산업표준, KS Q ISO 9000:2015).

## 5) 운영

서비스 및 제품실현은 제품 및 서비스를 제공하는데 필요한 모든 프로세스를 포함하여 고객요구사항 접수, 제품의 설계 및 개발, 구매, 제품 및 서비스의 인도 등 모든 활동에 대하여 규정한다고 하였다(박선희 & 박종훈, 2015).

품질경영시스템의 주요조항인 경영자책임, 자원관리, 제품실현 및 측정·분석 및 개선이 지속적 관리 사이클을 통해서 원활한 운영이 이루어질 때 기업

의 경영성과에 긍정적 영향을 미친다고 보고하였다(고현우 & 정영배, 2007).

경영자책임을 통한 운영관리가 지속적 개선에 가장 큰 영향을 미친다고 하였으며, 한경동 & 박무현(2012)은 품질경영시스템의 주요 영역인 경영자책임, 자원관리, 제품실현, 측정·분석 및 개선이 전반적 고객만족을 설명함에 있어서 제품 및 서비스 실현이 가장 큰 영향을 미친다고 보고하였다(박무현 & 주기중, 2011).

조직은 제품 및 서비스에 대한 요구사항의 결정, 프로세스와 제품 및 서비스의 합격 판정 기준 수립, 제품 및 서비스 요구사항에 대한 적합성을 달성하기 위해 필요한 자원의 결정, 기준에 따라 프로세스 관리의 실행, 프로세스가 계획된 대로 수행되었음에 대한 신뢰 확보와 제품과 서비스가 요구사항에 적합함을 실증하는 문서화된 정보의 결정, 유지 및 보유, 계획된 변경의 관리와 의도하지 않은 변경의 결과를 검토하고 필요에 따라 모든 부정적인 영향을 완화하기 위한 조치를 취해야 하며, 제품과 서비스의 요구사항에 대해 고객과 의사소통, 결정, 검토, 변경, 설계와 개발, 외부에서 제공되는 프로세스, 제품 및 서비스의 관리, 생산 및 서비스의 제공, 제품 및 서비스의 출시/출시, 그리고 부적합 출력/산출물의 관리를 해야 한다(한국산업기술표준인증원, 2018).

## 6) 성과평가

조직은 모니터링 및 측정의 대상, 유효한 결과를 보장하기 위하여, 필요한 모니터링, 측정, 분석 및 평가에 대한 방법, 모니터링 및 측정 수행 시기, 모니터링 및 측정의 결과에 대한 분석 및 평가시기를 정하고, 고객의 니즈 및 기대가 어느 정도 충족되었는지에 대한 고객의 인식을 모니터링하고, 모니터링 및 측정에서 나온 적절한 데이터와 정보를 분석, 평가하고(김성균, 2020)., 품질경영시스템에 대한 조직 자체 요구사항과 이 규격의 요구사항에 대한 적합성 여부와 품질경영시스템이 효과적으로 실행되고 유지되는지에 대한 정보를 제공하기 위하여 계획된 주기로 내부심사를 수행하여야 하며, 최고경영자는 조직의 전략적 방향에 대한 품질경영시스템의 지속적인 적절성,

충족성, 효과성 및 정렬성을 보장하기 위하여 계획된 주기로 조직의 품질경영 시스템을 검토하여야 한다(한국산업기술표준인증원, 2018).

품질경영시스템의 경쟁력확보와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 최고경영층의 지원과 정보의 피드백 및 프로세스의 운영을 통한 성과평가를 주요 성공요인으로 제시하였고(Flynn et al., 1994),, 품질경영의 핵심요인을 측정하기 위한 성과관리 도구로 경영자 리더십과 품질정책의 수립, 책임과 역할, 교육훈련, 제품설계, 협력업체 관리, 프로세스관리 및 종업원과 데이터의 관리를 제시한 바 있다(Saraph et al., 1989).

품질경영시스템 주요조항과 기업의 경영성과 간 연구에서 측정·분석 및 개선을 통해서 고객만족에 미치는 영향분석을 통해서 성과평가가 이루어져야 한다고 제안하였고(박무현 & 주기중, 2011),, 공공기관 품질경영 성과에 관한 연구에서 정보와 전략, 프로세스관리, 고객중심 및 종업원의 전원참가를 통한 목표설정이 경영성과로 이어질 수 있음을 강조하였다(문재영 등, 2009).

품질성과를 측정함에 있어 고객관련 시스템을 구축하고, 조직의 불만처리 프로세스를 개선해 나가는 것이 필요하다고 제시하였다(서창적 등, 2008).

## 7) 개선

QMS 핵심 요소간 관계분석에서 지속적 개선이란 최고경영자의 책임 하에 품질방침과 품질목표를 수립하고, 전 종업원의 참여하에 내부감사를 통한 부적합 개선활동과 데이터 분석 및 경영검토 등 여러 QC수법을 통해서 지속적으로 시정조치를 이끌어내는 활동으로 정의하였다(김경수, 2012).

현장에서의 실천 활동 요소인 인적자원관리, 프로세스관리, 정보 및 분석 등의 요구사항을 지속적으로 개선해 나갈 때 고객만족을 이끌어 낼 수 있음을 주장하였고(Wilson & Collier, 2000),, 의료기관을 대상으로 전사적 품질관리와 경영성과에 관한 연구에서 경영시스템의 주요 요인으로 측정·분석 및 개선활동이 무엇보다 중요하며, 그 하위요인인 조직의 지식과

정보를 바탕으로 지속적 개선을 도모해 나가야 한다고 주장하였다(권준덕 등, 2015).

전사적 품질경영활동을 추진함에 있어 지속적 개선활동이 필요한 이유로 제품 및 서비스를 공급함에 있어 고객이 불만을 갖지 않도록 하는 수단이 된다고 보고하였다(이순룡, 2010).

개선은 성과평가에 대하여 품질경영시스템의 성과 개선과 제품 및 서비스 요구사항의 개선 기회를 포착하여 고객요구사항을 충족시키기 위한 지속적인 개선 활동을 실행하여야 하며, 이를 위해 부적합 및 시정조치, 지속적인 개선활동을 전개하는 것이라고 하였다(이무성, 2018).

조직은 개선 기회를 결정하고 선택하여야 하며, 고객 요구사항을 충족시키고 고객만족을 증진시키기 위하여 필요한 모든 조치를 실행하여야 하며((주)지씨티, 2015)., 불만족에서 야기된 모든 것을 포함하여 부적합이 발생하였을 때, 부적합을 관리하고, 시정하기 위한 조치를 취하고 결과를 처리하며, 부적합이 재발하거나 다른 곳에서 발생하지 않게 하기 위해서 부적합의 원인을 제거하기 위한 조치의 필요성을 부적합의 검토와 분석, 부적합 원인의 결정, 유사한 부적합의 존재여부 또는 잠재적인 발생 여부를 결정하여 평가하고, 필요한 모든 조치의 실행, 취해진 모든 시정조치의 효과성 검토, 기회 시 결정된 리스크와 기회의 개선, 필요한 경우, 품질경영시스템을 변경하여야 하고, 품질경영시스템의 적절성, 충족성 및 효과성을 지속적으로 개선하여야 한다(김성균, 2020).

#### 제 4 절 내부고객 만족

##### 1) 고객만족과 내부고객의 개념

고객만족에 대한 정의로 대부분의 연구는 주로 Oliver(1980)의 기대-불일치 패러다임을 이론적 기반으로(김성진, 2018)., “고객이 사전에 기대한 품질 또는 성과와 실제 고객이 제공받은 품질 또는 성과 간의 불일치에 대한 고객의 인지적 평가의 산물”로 간주하고 있다. 또는 고객만족을 기대-불일치에 근

거하지 않고 “제품 서비스에 대한 소비자의 전반적인 인지적, 감정적 충족 반응”으로 간주하고 있다(라선아&이유재, 2015).

품질경영에 있어서 고객만족은 오늘날 우리 기업들에게 가장 중요한 핵심요소로 차지하고 있으며, 제조 또는 서비스 기업에 있어, 고객만족은 기업의 성장과 경영성과에 중요한 영향을 미치기 때문이라고 했다(서무경, 2015).

고객 만족(Customer Satisfaction)은 고객의 만족도를 정량적으로 파악하고 객관적으로 판단하여 이것을 제고시키기 위한 것이며(이음석, 2013), 고객만족이란 고객이 제품이나 서비스를 구매하고자 했을 때 비교하거나 선택하는 과정에서 제품 또는 서비스에서 느끼는 외부적 기대, 심리적 기대, 과거의 경험 등을 바탕으로 느끼는 차이에 대한 평가라고 하였다(김예진, 2011).

고객은 “단순히 상품과 서비스를 사용하는 소비자로서의 최종 고객뿐만 아니라 실제 가치를 생산하는데 관여하는 모든 종사원들을 내부고객과 부품공급자나 유통업체, 홍보회사 등과 같이 가치를 생산, 촉진하거나 중간 고객을 포함하는 포괄적인 개념으로 정의하였다. 또한 이와 같이 고객이란 조직 내/외를 기준으로 하여 외부고객과 내부고객으로 나누어 살펴볼 수 있으며, 내부고객이란 “조직의 최일선에서 외부고객과 접점을 이루며 소비자들의 만족과 불만족을 결정하는 주체인 종업원이다”라고 주장하였다(제갈돈 등, 1998).

즉, 내부고객은 나를 중심으로 한 상사, 부하, 동료는 물론이고 경영자, 관리자, 생산자, 판매서비스요원 등 가치를 생산하고 판매하는 임직원 모두라고 말할 수 있다(조강제, 2017). 다시 말해, 기업의 임직원은 내부고객으로서 기업의 내부서비스를 제공받으며 동시에 외부고객에게 서비스를 전달하는 제공자이다(조강제, 2017). 따라서 기업은 임직원을 내부고객으로 인식하고 있으며 내부고객을 만족시키기 위하여 많은 노력을 하고 있다(조강제, 2017). 그 이유는 기업이 제공하는 서비스나 제품이 내부고객에 의해 생산되고 전달되기 때문이다, 결과적으로 내부고객의 만족이 선행되어야 외부고객의 만족을 이끌어 낼 수 있기 때문이다(조강제, 2017).

이렇듯 고객이란 개념에는 외부고객 뿐만 아니라 내부고객이란 의미까지도 포함되어 있음을 알 수 있다. 내부고객이란 ‘조직에서 다른 사람에 의해 제품과 서비스를 제공받는 조직의 또 다른 일원’을 의미한다(김진실, 2016). 즉, 조직에서의 종업원은 외부고객과 마찬가지로 그들의 욕구를 충족시키려고 하는 내부고객으로 생각되어질 수 있는 것이다(Dwayne D. Grempler, Mary Jo Bitner & Kenneth R. Evans, 1995).

## 2) 내부고객 만족의 특성

내부고객 만족은 내부고객 만족에 대한 정서적 반응에서 오는 고도의 심리적 현상이기에 자기 관찰을 통해서만 이해될 수 있으며, 내부고객 만족은 원하는 것과 실제의 격차로 이해되고, 각자의 판단에 따라 만족의 수준이 달리 되기 때문에 주관적 개념이라 할 수 있다고 하였다(박지원, 2012).

기업이 내부고객의 기대와 욕구를 정확히 인지하고 이들을 만족시킬 수 있다면 외부고객의 만족을 극대화시킬 수 있는 서비스 품질의 향상을 기대 할 수 있을 것이며, 궁극적으로는 내부고객의 만족이 기업의 성공과 발전에 긍정적인 영향을 끼칠 것이라고 하였다(이선민, 2007).

내부고객 만족은 일반적으로 2가지 유형으로 측정되어 왔으며, 전반적인 정서적 만족도로 정의하고 단일차원으로 측정하는 방법(김정희&허정옥, 2003; 이유재&라선아, 2004; Elci and Alukan, 2009)과 평가요인별 만족도로 정의하고 다차원이나 단일차원으로 측정하는 방법이 있는데(곽동성&강기두, 1999; 권미영&윤관호, 2010), 후자인 요인별 만족도는 다시 직무와 관련된 과업에 대한 내재적 만족(직무만족, 업무만족, 또는 직무/일 자체에 대한 만족)과 직무의 외재적인 요인에 대한 외재적 만족(급여만족, 승진만족, 상사만족, 동료만족 등)으로 구분할 수 있으며, 외재적 만족은 다시 경제적 만족(급여만족, 복리후생만족 등)과 비경제적 만족(상사만족, 동료만족 등)으로 구분되는데(김솔, 2015).., 직무만족이라는 개념을 내재적 만족만을 포함하는 개념으로 정의하기도 하지만, 내재적 만족과 외재적 만족을 모두 포괄하는 전반적인 만족으로 정의하기도 한다고 강조하였다(백승수, 2016).

종업원들의 내부고객 만족은 직무만족, 종업원 만족의 의미로 종업원들이 이 회사에서 느끼는 전반적인 만족을 말하는 것으로 이는 결과적으로 서비스 품질에도 영향을 미치게 될 것이라고 하였다(백승수, 2016). 본 연구에서는 내부고객 만족을 종업원들이 품질경영시스템을 운영하면서 느끼는 전반적인 만족도를 중심으로 측정하고자 한다(안관영 & 박노국, 2007).

## 제 5 절 경영성과

기업의 목표달성을 여부는 기본적으로 기업 경영성과로 나타나며, 기업 경쟁력의 원천이 결국 경영성과에 기인하기 때문에 기업성과의 분석과 현상 파악이 곧 기업경쟁력을 평가하는 척도가 되는 것이며, 일반적으로 기업의 재무적 성과는 단기성과와 관련한 개념으로 사용되고 있으며, 비재무적 경영성과는 장기적 성과측정과 관련된 개념으로 사용되고 있다고 하였다(권수용, 2016). 또한, 일반적으로 기업의 경영성과란 기업, 단위조직 또는 전직원이 설정한 목표 또는 목적을 달성하기 위하여 계획을 수립하고 기업이 보유하고 있는 유형 및 무형의 자원과 역량을 동원하여 업무를 계획에 따라 효율적으로 수행하고 관리한 결과로 나타나는 산출물의 집합으로 볼 수 있다고 하였다(진성한, 2013).

경영성과의 측정은 주관적인 정성평가와 객관적인 정량평가로 구분할 수 있으며 재무적인 관점을 기준으로 구별할 경우에는 정성평가는 비재무적 평가로, 정량평가는 재무적 평가로 구분할 수 있다(이형석, 2017). 재무성과는 안정성(stability), 성장성(growth), 수익성(profitability), 활동성(activity), 유동성(liquidity), 생산성(productivity) 등으로 구분하여 평가하는 것이 기업의 경영진단 및 분석에서 활용되고 있다(이형석, 2017). 따라서 품질경영이 기업의 경영성과 중에서 재무성과에 영향을 주는 연구는 세분화된 재무성과 요인에 대한 분석이 이루어져야 하며 이들 지표가 종합적으로 분석되어야 한다고 하였다(이형석, 2017).

재무성과 분석의 장점으로는 결산 및 감사의 과정을 통해 생산된 재무제표를 활용하여 기업의 다양한 재무적 측면에 대한 객관적 분석이 가능하

다는 것이며, 재무제표를 이용하여 계산된 재무비율은 각종 통계자료 및 경쟁기업의 재무비율 등과의 비교를 통하여 기업의 재무상황을 다각도로 분석할 수 있는 기회를 제공하기도 한다고 하였다(조준기, 2019).

비재무적 성과는 성과측정의 질적 평가를 의미하고 그 성과지표는 중요성이 인정되고 있으나 측정의 범위가 광범위하여 단기적 성과를 제시하기 보다 장기적 성과에 중점을 두고 평가하는 성과측정에 유효한 것으로 인식되고 있다(박기범, 2006). 따라서 기업은 비재무적 성과측정을 활용하여 시장에서 기업의 성공을 가져올 수 있는 활동들에 대해 정보를 추적할 수 있으며, 현장에서 업무활동의 모니터링을 통해 효과적인 통제와 관리를 할 수 있게 된다(유원종, 2000).

비재무적 성과는 정성적이며 과정 중심적이고 미래 지향적이며 장기적인 측정지표라 할 수 있고, 경영자의 의사결정 행태를 장기적으로 유도하며, 장기적인 재무성과를 위해 보다 나은 예측정보를 제공하고, 재무적 성과의 단기적인 이익보다는 장기적인 기업목표에 부합되는 성과측정 지표라 할 수 있다고 하였다(이창대, 2003).

비재무적 성과지표로 많이 연구되고 있는 시장성과는 균형성과표(BSC)의 고객관점에 해당하는 것으로 고객관점 측정지표 중에서 거래처 수 증가, 시장점유율, 기업 이미지 수준 및 개선, 브랜드 인지도 수준 및 개선, 제품 가성비 증가 등을 지표로 활용하였다고 하였다(황현귀, 2019).

## 제 6 절 변수와의 관계에 관한 선행연구

본 연구는 품질경영시스템의 운영이 내부고객의 만족을 매개로 하여 경영 성과에 유의한 영향을 미치는지를 검증하기 위한 것으로 독립변수인 품질경영 시스템의 요구사항과 매개변수인 내부고객 만족의 관계, 종속변수인 경영성과의 관계, 마지막으로 매개변수인 내부고객 만족과 종속변수인 경영성과의 관계를 고찰하고자 한다.

## 1) 품질경영시스템과 내부고객 만족의 관계

미국 포춘지 1,000대 기업 중 500개 기업을 대상으로 한 연구결과에서 종업원 직무만족도가 제품 및 서비스의 품질과 생산성에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 입증했다(Dulworth et al., 1990).

경영품질이 높은 기업일수록 고객만족도와 기업경쟁력에서도 우위를 보이고 있음이 확인되었으며, 경영성과에도 영향을 미치는 것으로 보여진다고 하였고, ISO 9001 품질경영시스템 활동과 고객만족의 상관관계에서 조직원 동기부여 및 참여의식 고취로써 공정별 업무에 대한 이해증진과 기업의 목표 달성을 기여할 수 있다고 하였다(서무경, 2015).

ISO 9001:2000 인증요인이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 ISO 9001:2000 규격의 요소가 서비스품질과 고객만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석하였다(김재환, 2004).

종업원 참가, 비전 및 가치공유, 고객중심의 조합은 제품 및 서비스품질에 유의한 영향을 주고 리더십, 인적자원관리 및 고객중심은 사업성과와 관련이 있는 것으로 분석하였다(Samson & Terziovski, 1999).

전원참여 의식 및 전원참여 활동이 품질활동과 유의한 관계가 있으며 품질활동은 고객만족과 유의하고 고객만족은 기업성과와 유의한 관계가 있음을 분석하였다(Das 외, 2000).

## 2) 품질경영시스템과 경영성과의 관계

경영성과의 비재무적성과 측면에서 리더십, 운영, 성과평가 요인의 수행이 기업의 비재무적성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 재무성과 측면에서는 지원, 성과평가의 수행이 기업의 재무성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다(손세일, 2019).

중소기업 품질경영시스템 요구사항 중 경영책임, 제품실현, 측정 분석 및 개선은 기업의 재무적성과 및 비재무적성과에 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고 경영책임, 제품실현 및 측정, 분석 및 개선이 경영성과에

유의하다고 하였다(이재동, 2017).

ISO 9001:2000 품질경영시스템의 요구사항이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 경영성과를 정량적, 회계적 측면에서 가시적인 성과인 재무적 성과와 정성적 또는 기회적 측면에서의 비가시적인 성과인 품질성과와 운영성과들을 비재무성과로 나누어 모형을 구성하였고, 실증분석 결과 ISO 9001:2000의 요구사항이 비재무성과와 재무적 성과에 영향을 미친다는 사실을 검증하였고, 특히 종업원 만족도, 고객만족도, 리드타임 변수가 유의함을 밝혔다(고현우&정영배, 2007).

ISO 9001 인증기업을 대상으로 품질경영시스템 활동과 경영성과에 미치는 영향을 분석하였고 그 결과 품질경영활동이 기업의 경영성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 품질경영시스템 활동을 통한 효과로 고객만족도 또한 높아지는 것으로 나타났다(박무현&주기중, 2011).

품질인증 동기가 기업성과에 미치는 영향을 분석한 결과 품질인증 동기는 기업의 재무적/비재무적 성과에 영향을 미치는 것으로 확인하였다(진임근, 2004).

품질경영시스템이 기업성과에 미치는 영향을 분석하면서 조직역량과 고객만족을 조절변수로 이용하였다(김민호, 2018). 품질경영시스템이 기업성과인 재무적, 비재무적 성과에 미치는 영향으로 품질경영시스템의 요인인 경영책임, 측정·분석 및 개선, 자원관리, 제품실현이 재무적 성과에 미치는 영향에 대하여 분석결과 경영책임, 자원관리의 2개 변수가 유의한 영향을 미치는 것으로 확인하였다(김민호, 2018). 또한, 품질경영시스템의 요인이 비재무적 성과에 경영책임과 측정 및 분석이 유의한 영향을 나타냈고, 고객만족의 조절효과에 대한 검증결과 유의한 조절효과를 나타내지 않았으며, 비재무적 성과에 미치는 영향 또한 고객만족의 조절효과는 없는 것으로 나타났다(심남용, 2017).

### 3) 내부고객 만족과 경영성과의 관계

품질경영시스템의 요구사항이 기업의 경영성과에 미치는 영향을 실증적

으로 분석하였는데 그 결과 성과 중 측정, 분석 및 개선이 가장 큰 영향을 주었으며, 경영책임, 자원관리, 제품실현 순서로 영향을 미친다고 하였다(박무현 &주기중, 2011). 또 품질의 성과는 고객만족에, 고객만족은 조직의 성과에 순차적 영향을 미친다고 하였다(박무현&주기중, 2011).

종업원의 만족은 내부프로세스 2가지 요인 즉 내부운영의 효율성과 시스템 자동화에 각각의 양의 영향을 미치고, 종업원 만족과 내부프로세스 요인들이 경영성과에 영향을 미치는 것으로 조사가 되었다고 하였다(김영진, 2007).

영업이익, 매출액 증가율, 시장점유율과 인지적 재무성과로 기업성과를 측정한 후, 내부고객만족과의 관계성을 검증한 결과, 내부고객의 만족이 기업성과의 향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석하였다(나선채, 2003).

호텔종사원의 만족도에 따른 호텔조직의 사업성과와의 영향관계를 분석한 결과, 호텔종사원의 직무만족과 조직몰입이 높을수록 호텔조직의 사업성과가 높아지는 것으로 나타났다(고석면&박인양, 2002).

병원종업원 만족도와 경영성과 사이의 관계를 검증하기 위하여 종업원 만족도는 교육훈련, 커뮤니케이션, 직무설계의 적정성, 직무환경 등 요인으로 측정하고 경영성과는 고객(환자)만족도와 원가효율성으로 측정하여 분석한 결과, 업무수행 지원에 대한 종업원 만족도가 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(정승환&이돈희, 2005).

## 제 7 절 선행연구와의 차별성

ISO 9001:2015 품질경영시스템의 운영이 내부고객 만족을 매개로 경영성과에 미치는 영향에 대한 본 연구는 다음과 같은 선행연구와의 차별성이 있다.

첫째, 기존 선행연구는 대부분이 ISO 9001:2008 요구사항 또는 ISO 9001:2015 요구사항의 일부에 대한 연구였지만, 2015년 개정된 최신 시스템의 요구사항을 독립변수의 구성요인으로 재구성하여 기업의 경영성과를

연구하고자 한다.

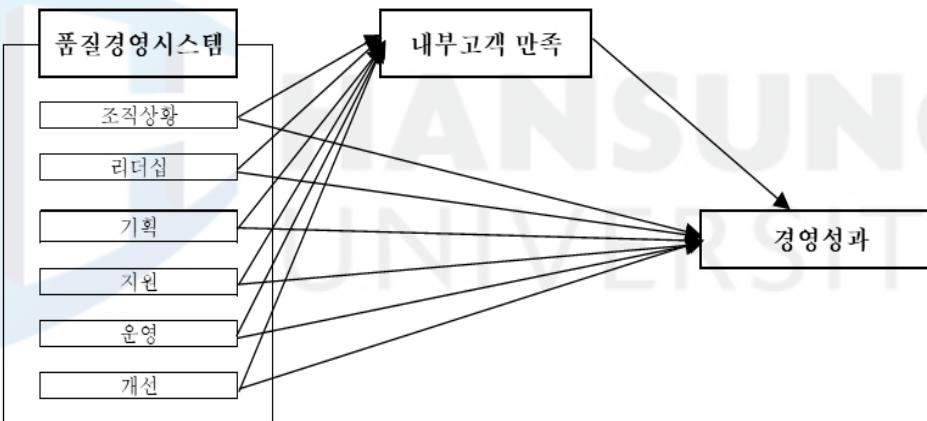
둘째, 품질경영시스템과 기업성과 또는 경영성과 간의 관계나 영향에 대한 선행연구와 그 품질경영시스템의 운영이 외부고객의 만족과 그에 따른 경영성과에 대한 연구는 많았지만, 품질경영시스템을 운영하는 내부고객 만족이 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구는 부족하였다. 본 연구는 내부고객 만족이라는 매개효과를 통해 기존 선행연구를 보다 세부적으로 연구하고자 한다.

셋째, 전국의 ISO 9001 인증을 유지하는 기업에서 실제로 품질경영시스템을 운영했거나, 운영하는 임직원의 다양한 만족수준을 확인하고 문제점을 파악하여 개선안을 도출함으로써 향후 기업의 품질경영시스템 운영에 대한 방향을 제시하고자 한다.

## 제 3 장 연구의 설계 및 방법

### 제 1 절 연구모형

제 2 장 이론적 배경에서 살펴 본 선행연구에서는 ISO 9001 품질경영 시스템의 요구사항이 경영성과 또는 외부고객의 만족에 미치는 영향에 대한 것이었다. 본 연구는 가장 최신 개정 ISO 9001:2015 품질경영시스템의 운영이 기업의 경영성과에 커다란 영향을 미치는 임직원, 즉 내부고객 만족을 매개로 하여 경영성과에 미치는 영향이 어떠한지를 실증 분석하고자 〈그림 3-1〉과 같은 연구모형을 설계하였다.



〈그림 3-1〉 연구모형

본 연구모형의 내용을 정리하면 아래와 같다.

첫째, ISO 9001:2015 품질경영시스템의 요구사항인 조직상황, 리더십, 기획, 지원, 운영과 개선을 독립변수로 설정하였다.

둘째, 내부고객 만족이 매개변수로 작용한다.

마지막으로, 종속변수는 경영성과로 설정하였다.

연구모형의 전체적인 틀은 이정우(2019), 김민호(2018), 이음석(2013), 박선희(2011) 등의 모형을 바탕으로 설정하였다.

품질경영시스템의 조직상황, 리더십, 기획, 지원, 운영과 개선의 측정변수는 이정우(2019), 이재동(2017), 김민호(2018), 손세일(2019) 등의 모형을 바탕으로 선정하였다.

내부고객 만족에 대한 측정변수는 김유라(2001), 이정우(2019), 백승수(2016) 등의 모형을 바탕으로 선정하였다.

경영성과에 대한 측정변수는 이재동(2017), 서무경(2015), 김민호(2018), 손세일(2019), 심남용(2017) 등의 모형을 바탕으로 선정하였다.

## 제 2 절 연구가설

위 연구모형에서 제시된 각 변수들 간의 관계의 성립여부를 검정하고자 다음과 같이 가설을 설정하였으며, 본 연구에서는 품질경영시스템의 요구사항은 조직상황, 리더십, 기획, 지원, 운영 그리고 개선의 6개 항목으로, 내부고객 만족 1개 항목 그리고 경영성과 1개 항목으로 제시하였다.

품질경영시스템의 요구사항과 경영성과에 대한 가설은 다음과 같다.

가설1-1: 조직상황은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2: 리더십은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-3: 기획은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-4: 지원은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-5: 운영은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-6: 개선은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

품질경영시스템의 요구사항과 내부고객 만족에 대한 가설은 다음과 같다.

가설2-1: 조직상황은 내부고객 만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-2: 리더십은 내부고객 만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-3: 기획은 내부고객 만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-4: 지원은 내부고객 만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-5: 운영은 내부고객 만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-6: 개선은 내부고객 만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

내부고객 만족과 경영성과에 대한 가설은 다음과 같다.

가설3: 내부고객 만족은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설4-1: 내부고객 만족은 조직상황과 경영성과 사이의 관계를 매개할 것이다.

가설4-2: 내부고객 만족은 리더십과 경영성과 사이의 관계를 매개할 것이다.

가설4-3: 내부고객 만족은 기획과 경영성과 사이의 관계를 매개할 것이다.

가설4-4: 내부고객 만족은 지원과 경영성과 사이의 관계를 매개할 것이다.

가설4-5: 내부고객 만족은 운영과 경영성과 사이의 관계를 매개할 것이다.

가설4-6: 내부고객 만족은 개선과 경영성과 사이의 관계를 매개할 것이다.

### 제 3 절 변수의 조작적 정의

변수의 조작적 정의를 가설을 구성하고 있는 주요변수들을 실제 현상에서 측정하기 위하여 추상적인 개념을 현실세계의 구체적인 현상과 연결시키는 과정을 말한다고 하였다(채서일, 2005). 연구자가 개념적인 정의를 관찰 가능할 수 있도록 “응답자가 구체적 수치를 부여할 수 있는 상태로 상세한 정의를 내린 것”으로서 하나의 변수를 측정, 조작하는데 있어 연구자의 행동 명시를 말하고 있다(김민호, 2018).

다음은 본 연구에서 사용하고 있는 품질경영시스템 요구사항, 내부고객 만족, 경영성과의 조작적 정의, 주요 선행연구와 측정지표를 설명한다.

### 1) 품질경영시스템 요구사항

#### 가) 조직상황

조직의 목적 및 전략적 방향과 관련이 있고, 품질경영시스템의 의도된 결과를 달성하기 위한 조직의 능력에 영향을 주는 외부와 내부 이슈를 정하고 (김성균, 2020), 품질경영시스템에 관련되는 이해관계자와 이해관계자의 요구사항, 품질경영시스템의 적용범위, 필요한 프로세스와 그 프로세스의 상호작용을 포함하는 품질경영시스템을 수립, 실행, 유지 및 지속적 개선으로(김성균, 2020). 김민호(2018) 등의 선행연구로부터 4문항을 Likert 5점 척도로 구성 및 측정하였다.

〈표 3-1〉 조직상황의 조작적 정의와 주요 선행연구

변수 명	조작적 정의	주요 선행연구
조직상황	1) 조직에 영향을 주는 외부와 내부 이슈 파악 2) 이해관계자와 이해관계자의 요구사항 검토 3) 품질경영시스템의 적용범위 설정 4) 품질경영시스템에 필요한 프로세스와 조직 전반에 그 프로세스의 적용	김민호(2018) 황중하(2020) 이철우(2016) 윤여현(2019)

출처 : 선행연구를 토대로 연구자 재작성

#### 나) 리더십

최고경영자가 품질경영시스템과 고객중시에 대한 리더십과 실행의지를 보이는 것이며, 품질방침을 수립, 실행 및 유지하고, 관련된 역할에 대한 책임과 권한을 조직 내에 부여하고, 의사소통되도록 하는 것으로 손세일 (2019) 등의 선행연구로부터 5문항을 Likert 5점 척도로 구성 및 측정하였다.

〈표 3-2〉 리더십의 조작적 정의와 주요 선행연구

변수 명	조작적 정의	주요 선행연구
리더십	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 최고경영자의 품질경영시스템에 대한 리더십과 실행의지</li> <li>2) 고객중시에 대한 리더십과 실행의지</li> <li>3) 품질방침 수립, 실행 및 유지</li> <li>4) 조직 내 역할에 대한 책임과 권한 부여</li> <li>5) 품질방침에 대한 의사소통</li> </ol>	손세일(2019) 이정우(2019) 이재동(2017) 한경동(2011)

출처 : 선행연구를 토대로 연구자 재작성

#### 다) 기획

품질경영시스템의 의도된 결과를 달성하고, 바람직한 영향을 증진시키며, 바람직하지 않은 영향의 예방과 개선을 위해 리스크와 기회를 다루며, 품질목표의 수립과 달성을 위한 기획 그리고 품질경영시스템의 변경을 말하며, 황중하(2020) 등의 선행연구로부터 4문항을 Likert 5점 척도로 구성 및 측정하였다.

〈표 3-3〉 기획의 조작적 정의와 주요 선행연구

변수 명	조작적 정의	주요 선행연구
기획	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 리스크와 기회를 다루는 조치</li> <li>2) 품질목표 수립</li> <li>3) 품질목표를 달성하는 방법의 기획</li> <li>4) 품질경영시스템의 계획적인 변경</li> </ol>	황중하(2020) 김민호(2018) 심남용(2017)

출처 : 선행연구를 토대로 연구자 재작성

#### 라) 지원

품질경영시스템의 수립, 실행, 유지 및 지속적 개선에 필요한 자원을 정하고, 효과적인 실행과 프로세스의 운영과 관리에 필요한 인원을 제공하며, 제품 및 서비스의 적합성 달성을 위한 기반구조와 환경을 결정 및

제공하고, 모니터링 및 측정자원도 제공하는 것으로 서무경(2015) 등의 선행연구로부터 4문항을 Likert 5점 척도로 구성 및 측정하였다.

〈표 3-4〉 지원의 조작적 정의와 주요 선행연구

변수 명	조작적 정의	주요 선행연구
지원	1) 필요한 자원의 제공 2) 필요한 인원의 제공 3) 필요한 환경 및 기반구조의 제공 4) 인원의 역량/적격성 유지	서무경(2015) 김민호(2018) 손세일(2019) 이정우(2019) 이재동(2017)

출처 : 선행연구를 토대로 연구자 재작성

#### 마) 운영

제품 및 서비스의 제공을 위한 요구사항의 충족과 기획에 필요한 프로세스를 계획, 실행 및 관리하며, 제품 및 서비스의 설계와 개발과 외부에서 제공되는 프로세스, 제품 및 서비스를 관리하고, 생산 및 서비스의 제공과 부적합을 포함하는 제품 및 서비스의 불출/출시의 관리를 말하며, 김민호(2018) 등의 선행연구로부터 5문항을 Likert 5점 척도로 구성 및 측정하였다.

〈표 3-5〉 운영의 조작적 정의와 주요 선행연구

변수 명	조작적 정의	주요 선행연구
운영	1) 제품 및 서비스의 프로세스 계획, 실행 및 관리 2) 제품 및 서비스의 설계와 개발 3) 외부에서 제공되는 프로세스, 제품 및 서비스의 관리 4) 생산 및 서비스 제공의 관리 5) 부적합 출력/산출물의 관리	김민호(2018) 손세일(2019) 이정우(2019) 이재동(2017) 서무경(2015)

출처 : 선행연구를 토대로 연구자 재작성

## 바) 개선

개선 기회를 결정하고 고객만족을 증진시키기 위한 모든 조치로 부적합 및 시정조치와 지속적인 개선을 말하며, 박선희(2011) 등의 선행연구로부터 4문항을 Likert 5점 척도로 구성 및 측정하였다.

〈표 3-6〉 개선의 조작적 정의와 주요 선행연구

변수 명	조작적 정의	주요 선행연구
개선	1) 고객의 미래의 니즈와 기대를 충족시키기 위한 제품 및 서비스의 개선 2) 품질경영시스템의 성과 및 효과성 개선 3) 부적합 및 시정조치 4) 지속적 개선	박선희(2011) 김민호(2018) 이재동(2017) 한경동(2011) 서무경(2015)

출처 : 선행연구를 토대로 연구자 재작성

## 2) 내부고객 만족

직무만족, 임직원 만족의 의미로 임직원들이 회사에서 품질경영시스템의 운영으로 느끼는 전반적인 만족을 말하는 것으로, 나선채(2003) 등의 선행 연구로부터 5문항을 Likert 5점 척도로 구성 및 측정하였다.

〈표 3-7〉 내부고객 만족의 조작적 정의와 주요 선행연구

변수 명	조작적 정의	주요 선행연구
내부고객 만족	1) 품질경영시스템 요구사항 및 프로세스 운영 에 대한 만족 2) 제품 및 서비스의 신뢰도 만족 3) 직무 만족 4) 의사소통 증가 5) 평가 및 보상체계 만족	나선채(2003) 이선민(2007) 백승수(2016) 김유라(2001) 허수민(2018)

출처 : 선행연구를 토대로 연구자 재작성

### 3) 경영성과

기업 경영활동의 결과물로 매출액, 수익성, 원가경쟁력 등의 재무적 성과와 제품 및 서비스 만족도, 시장점유율, 고객만족도, 기업이미지 등의 비재무적 성과를 말하며, 이재동(2017) 등의 선행연구로부터 5문항을 Likert 5점 척도로 구성 및 측정하였다.

〈표 3-8〉 경영성과의 조작적 정의와 주요 선행연구

변수 명	조작적 정의	주요 선행연구
경영성과	1) 고객만족도 향상 2) 납기 단축 3) 기업이미지 향상 4) 제품 및 서비스 품질 개선 5) 업무절차 향상	이재동(2017) 박선희(2011) 김민호(2018) 이정우(2019) 손세일(2019)

출처 : 선행연구를 토대로 연구자 재작성

다음 〈표 3-9〉에 본 연구에서 사용하고 있는 각 독립변수, 매개변수 및 종속변수의 조작적 정의와 주요 선행연구를 요약하였다.

〈표 3-9〉 변수의 조작적 정의

변수		조작적 정의	주요 선행연구
독립변수	품질경영시스템 요구사항	1) 조직에 영향을 주는 외부와 내부 이슈 파악 2) 이해관계자와 이해관계자의 요구사항 검토 3) 품질경영시스템의 적용범위 설정 4) 품질경영시스템에 필요한 프로세스와 조직 전반에 그 프로세스의 적용	김민호(2018) 황중하(2020) 이철우(2016) 윤여현(2019)
	리더십	1) 최고경영자의 품질경영시스템에 대한 리더십과 실행 의지 2) 고객중시에 대한 리더십과 실행의지 3) 품질방침 수립, 실행 및 유지 4) 조직 내 역할에 대한 책임과 권한 부여 5) 품질방침에 대한 의사소통	손세일(2019) 이정우(2019) 이재동(2017) 한경동(2011)
	기획	1) 리스크와 기회를 다루는 조치 2) 품질목표 수립 3) 품질목표를 달성하는 방법의 기획 4) 품질경영시스템의 계획적인 변경	황중하(2020) 김민호(2018) 심남용(2017)

			지원	1) 필요한 자원의 제공 2) 필요한 인원의 제공 3) 필요한 환경 및 기반구조의 제공 4) 인원의 역량/적격성 유지	서무경(2015) 김민호(2018) 손세일(2019) 이정우(2019) 이재동(2017)
			운영	1) 제품 및 서비스의 프로세스 계획, 실행 및 관리 2) 제품 및 서비스의 설계와 개발 3) 외부에서 제공되는 프로세스, 제품 및 서비스의 관리 4) 생산 및 서비스 제공의 관리 5) 부적합 출력/산출물의 관리	김민호(2018) 손세일(2019) 이정우(2019) 이재동(2017) 서무경(2015)
			개선	1) 고객의 미래의 니즈와 기대를 충족시키기 위한 제품 및 서비스의 개선 2) 품질경영시스템의 성과 및 효과성 개선 3) 부적합 및 시정조치 4) 지속적 개선	박선희(2011) 김민호(2018) 이재동(2017) 한경동(2011) 서무경(2015)
매개변수	내부고객만족	내부고객만족	내부고객만족	1) 품질경영시스템 요구사항 및 프로세스 운영에 대한 만족 2) 제품 및 서비스의 신뢰도 만족 3) 직무 만족 4) 의사소통 증가 5) 평가 및 보상체계 만족	나선채(2003) 이선민(2007) 백승수(2016) 김유라(2001) 허수민(2018)
			경영성과	1) 매출액 증가 2) 수익성 향상 3) 시장 점유율 확대 4) 재고자산의 감소 5) 원가경쟁력 상승	이재동(2017) 박선희(2011) 김민호(2018) 이정우(2019) 손세일(2019)

출처 : 선행연구를 토대로 연구자 재작성

#### 제 4 절 자료수집 및 분석방법

##### 1) 자료수집

본 연구에서는 ISO 9001:2015 품질경영시스템 인증을 받은 기업에서 품질경영시스템과 그 프로세스를 도입한 기업의 임직원을 대상으로 실증분석을 하고자 온라인과 오프라인 방법을 통해 설문조사를 진행하였다. 설문지는 사전 조사된 선행연구를 바탕으로 연구목적에 부합되도록 조작적 정의를 통해 설문 문항을 구성하였다.

설문 문항은 품질경영시스템의 요구사항, 내부고객 만족, 경영성과의 3개 그룹으로 구성하였고, 첫 번째 그룹은 품질경영시스템의 요구사항인 조직상황 4개 문항, 리더십 5개 문항, 기획 4개 문항, 지원 4개 문항, 운영

5개 문항, 개선 4개 문항으로 총 26개 문항으로 구성하였다. 두 번째 그룹은 내부고객 만족에 대한 5개 문항으로, 세 번째 그룹인 경영성과는 5개 문항으로 구성하였다. 일반적 사항은 성별, 연령, 직급, 근무년수, 종업원 수, 산업분야, 품질경영시스템 도입기간의 총 7개 항목으로 구성하였으며, 설문지 평가는 Likert 5점 척도로 구성하였다.

설문지 구성은 〈표 3-10〉과 같다.

〈표 3-10〉 설문지 구성

구분	하위변수	문항수
ISO 9001:2015 품질경영시스템	조직상황	4
	리더십	5
	기획	4
	지원	4
	운영	5
	개선	4
내부고객 만족	내부고객 만족	5
경영성과	경영성과	5
일반적 특성	성별, 연령, 직급, 근무년수, 종업원 수, 산업분야, 품질경영시스템 도입기간	7
	합계	43

## 2) 분석방법

본 연구는 선행연구를 바탕으로 ISO 9001:2015 품질경영시스템의 운영이 기업의 경영성과에 미치는 영향을 내부고객 만족을 매개로 하여 실증분석하고 검증하였으며, 통상적으로 활용하는 통계프로그램인 SPSS Ver.22.0를 사용하여 수집된 데이터를 분석하였다. 빈도분석을 통해 표본의 일반적 특성을 확인하고, 판별타당도와 집중타당도를 확보하기 위해 주성분분석, 각각 회전방식의 탐색적 요인분석을 진행하였다(손세일, 2019). 신뢰도 확보를 위해 Cronbach's  $\alpha$  계수를 활용한 신뢰도 분석도 진행하였다. 이어 피어슨 상관계수를 통한 상관관계 분석과 다중공선성 파악을 위한 다중회귀분석, 내부고객 만족의 매개효과 검증을 위한 매개회귀분석을 각각 실시하였다(이정우, 2019).

## 제 4 장 실증분석 및 연구결과

### 제 1 절 표본의 일반적 특성과 분석결과

본 연구는 품질경영시스템의 운영이 내부고객 만족을 매개로 하여 경영 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 실증 분석하고자 품질경영시스템을 도입한 기업의 대표 및 임직원을 대상으로 온라인과 오프라인을 통해 설문조사를 실시하였다. 조사는 2020년 10월 15일부터 2020년 10월 30일까지 전체 200부의 설문지를 배포하여 146부가 회수되었고, 불성실한 설문지 1부를 제외하고 총 145부를 연구에 활용하였다.

설문에 응한 응답자들의 인구통계학적인 특성을 알기 위해 빈도분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 4-1>과 같다.

연구대상 응답자 145명에 대한 성별은 남성이 108명으로 74.5%, 여성 이 37명으로 25.5%로 남성의 비율이 높게 나타났다. 연령대는 50세 이상 ~ 60세 미만이 74명으로 51.0%로 절반 이상을 차지했으며, 뒤를 이어 40세 이상 ~ 50세 미만이 38명으로 26.2%, 60세 이상이 22명으로 15.2%의 비중으로 표본의 대부분을 차지했다. 직위는 대표/임원급이 76명으로 52.4%로 가장 많았고, 차/부장급이 58명으로 40.0%, 그 다음으로는 과장급, 대리급, 사원 순으로 나타났다. 근무 년수는 20년 이상이 76명으로 52.4%, 뒤를 이어 10년 이상 ~ 20년 미만이 37명으로 25.5%, 5년 미만과 5년 이상 ~ 10년 미만 순으로 나타났다. 종업원 수는 100명 이상이 73명, 50.3%로 가장 많았고, 20명 미만이 37명으로 25.5%, 20명 이상 ~ 30명 미만이 18명으로 12.4%, 50명 이상 ~ 100명 미만이 10명으로 6.9%, 30명 이상 ~ 50명 미만이 7명으로 4.8% 순이었다. 산업분야는 서비스가 86명으로 59.3%를 차지했으며, 이어 전기 및 전자가 35명, 24.1%로 대부분을 차지했다. 품질경영시스템 도입기간은 10년 이상이 66명, 45.5%를 차지했으며, 3년 미만이 그다음으로 3년 미만이 38명으로 26.2%, 5년 이상 ~ 7년 미만이 그 뒤를 이었다.

〈표 4-1〉 표본의 일반적 특성

특성	구분	빈도(명)	%
성별	남성	108	74.5
	여성	37	25.5
연령대	30세 미만	1	0.7
	30세 이상 ~ 40세 미만	10	6.9
	40세 이상 ~ 50세 미만	38	26.2
	50세 이상 ~ 60세 미만	74	51.0
	60세 이상	22	15.2
직위	사원	1	0.7
	대리급	1	0.7
	과장급	9	6.2
	차/부장급	58	40.0
	대표/임원급	76	52.4
근무 년수	5년 미만	17	11.7
	5년 이상 ~ 10년 미만	15	10.3
	10년 이상 ~ 20년 미만	37	25.5
	20년 이상	76	52.4
종업원 수	20명 미만	37	25.5
	20명 이상 ~ 30명 미만	18	12.4
	30명 이상 ~ 50명 미만	7	4.8
	50명 이상 ~ 100명 미만	10	6.9
	100명 이상	73	50.3
산업분야	기초 및 조립금속	1	0.7
	기계 및 장비	12	8.3
	전기 및 전자	35	24.1
	화학	6	4.1
	섬유	2	1.4
	고무 및 플라스틱	3	2.1
	서비스	86	59.3
품질경영시스템 도입기간	3년 미만	38	26.2
	3년 이상 ~ 5년 미만	12	8.3
	5년 이상 ~ 7년 미만	19	13.1
	7년 이상 ~ 10년 미만	10	6.9
	10년 이상	66	45.5

## 제 2 절 기술통계 분석

본 연구는 측정변수에 대한 정규성을 분석하기 위해 기술통계량 분석을 실시하였으며, 결과는 〈표 4-2〉와 같다. 기준에 따르면, 표준편차, 왜도 및 첨도의 절대값이 3이하면 정규성을 확보하여 정규분포를 따르는 것으로 볼 수 있다.

〈표 4-2〉 개별 측정변수의 기술통계량 분석 결과

측정 변수	N		최소값	최대값	평균	표준 편차	왜도		첨도	
	통계	통계	통계	통계	통계		통계	표준 오차	통계	표준 오차
조직상황1	145	1	5	3.86	.969	-.647	.201	-.073	.400	
조직상황2	145	2	5	3.88	.886	-.314	.201	-.723	.400	
조직상황3	145	1	5	3.83	.965	-.508	.201	-.448	.400	
조직상황4	145	2	5	3.70	.967	-.338	.201	-.813	.400	
리더십1	145	1	5	4.14	.871	-.912	.201	.593	.400	
리더십2	145	2	5	4.21	.728	-.791	.201	.717	.400	
리더십3	145	1	5	4.18	.839	-.923	.201	.763	.400	
리더십4	145	2	5	3.87	.966	-.482	.201	-.718	.400	
리더십5	145	2	5	3.88	.909	-.496	.201	-.495	.400	
기획1	145	2	5	3.86	.805	-.149	.201	-.660	.400	
기획2	145	1	5	3.72	.933	-.445	.201	-.373	.400	
기획3	145	1	5	3.89	.921	-.750	.201	.375	.400	
기획4	145	1	5	3.75	.894	-.494	.201	.147	.400	
지원1	145	1	5	3.61	.944	-.459	.201	-.048	.400	
지원2	145	1	5	3.86	.764	-.602	.201	.904	.400	
지원3	145	1	5	3.92	.812	-.793	.201	.930	.400	
지원4	145	2	5	3.77	.943	-.219	.201	-.894	.400	
운영1	145	2	5	3.86	.830	-.401	.201	-.310	.400	
운영2	145	1	5	3.94	.888	-.736	.201	.287	.400	
운영3	145	1	5	3.97	.820	-.625	.201	.484	.400	
운영4	145	2	5	3.92	.894	-.546	.201	-.374	.400	
운영5	145	1	5	3.93	.855	-.813	.201	.660	.400	

개선1	145	1	5	3.92	.774	-.598	.201	.821	.400
개선2	145	2	5	3.98	.777	-.504	.201	.035	.400
개선3	145	1	5	3.92	.851	-.678	.201	.415	.400
개선4	145	2	5	3.90	.848	-.564	.201	-.115	.400
내부고객만족1	145	1	5	3.71	.833	-.363	.201	.405	.400
내부고객만족2	145	1	5	3.78	.812	-.363	.201	.160	.400
내부고객만족3	145	1	5	3.66	.811	-.159	.201	-.025	.400
내부고객만족4	145	2	5	3.63	.815	-.014	.201	-.532	.400
내부고객만족5	145	1	5	3.32	.942	.167	.201	-.423	.400
경영성과1	145	2	5	3.74	.825	-.004	.201	-.712	.400
경영성과2	145	2	5	3.63	.790	-.001	.201	-.457	.400
경영성과3	145	1	5	3.81	.852	-.368	.201	-.080	.400
경영성과4	145	1	5	3.74	.808	-.606	.201	.483	.400
경영성과5	145	1	5	3.74	.858	-.401	.201	.272	.400
유효한N (목록별)	145								

### 제 3 절 측정도구의 타당도 및 신뢰도 분석

#### 1) 타당도 분석

타당도 분석은 설문문항, 측정도구 자체가 측정하고자 하는 개념 또는 속성을 정확히 반영하고 있는지를 검정하는 것으로 통상적으로 요인분석을 활용하여 같은 구성개념을 측정하는 변수들이 동일한 요인으로 묶이는지를 확인하는 것이다(최창호, 2013).

일반적으로 측정의 타당도 분석은 구성개념(Constructs) 타당도 중에서 측정변수 간의 상관관계가 높은 집중 타당도(Convergent Validity)와 측정 변수 간의 상관관계가 낮은 판별 타당도(Discriminant Validity)를 활용하는데, SPSS 프로그램을 활용한 회귀분석에서는 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)을 통해 이를 검정하게 된다(최창호, 2013).

타당성은 연구자가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 측정하기 위하여 개발한 측정도구가 그 개념이나 속성을 얼마나 정확히 측정하는가를 말하고, 요인분석은 연구하고자 하는 연구개념을 얼마나 정확히 측정하였는가를 파악하는 것이다(김재훈, 2018). 따라서 탐색적 요인분석은 연구하고자 하는 연구 개념을 얼마나 정확히 측정하였는가를 파악하기 위해 같은 개념의 연구를 측정하는 변수들이 동일한 요인으로 묶여지는지를 확인하는 것으로 측정도구의 타당성을 판정하기 때문에 논문에서는 타당성 검정이라고도 한다(신채상, 2019).

본 연구에서는 측정변수에 대한 타당성 분석을 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였는데, 이는 독립변수, 매개변수 및 종속변수 설문항에 대한 타당도를 확인하는 것으로 집중타당도와 판별타당도를 확보하는 과정에서 설문항을 정제하는, 즉 단일차원으로 축소하는 개념이다. 이를 위해 주성분분석을 이용하였고, 요인의 회전방식은 배리맥스를 실시하였다. 이때 계수가 0.4이하(집중타당도 저해)이거나, 다른 집단에 적재되어 있는 항목(판별타당도 저해)은 제거하였다. 평가기준은 KMO의 표본 적합도는 일반적으로 0.7이상이면 적합한 것으로 보며, Bartlett의 구형성 검정은 유의수준 0.05이하로 판단하였다. 또한 공통성 추출값은 설명력을 의미하는 것으로 0.4이상을 확인하고, 0.4이하는 제거하였다. 분산의 누적률도 60%이상이면 분산의 설명력이 있는 것으로 판단하였다.

본 연구의 데이터 분석결과는 〈표 4-3〉과 같다.

〈표 4-3〉 집중타당도 및 판별타당도 결과

측정 항목	집중타당도, 판별타당도								공통성
	경영 성과	운영	리더십	내부고객 만족	개선	조직 상황	기획	지원	
경영성과5	.810	.131	.176	.148	.173	.088	.207	.097	.817
경영성과1	.782	.103	.208	.382	.064	.087	.083	.049	.832
경영성과3	.764	.208	.166	.155	.248	.173	.177	.010	.801
경영성과2	.756	.164	.173	.167	.077	.196	-.009	.290	.785
경영성과4	.749	.229	.177	.219	.297	.065	.188	.054	.823
운영3	.193	.814	.148	.078	.114	.167	.146	.169	.819
운영1	.153	.740	.080	.222	.239	.147	.287	.099	.797
운영2	.181	.730	.219	.090	.149	.241	-.023	.328	.811
운영5	.207	.610	.220	.329	.397	.136	.152	-.021	.772
리더십1	.137	.151	.844	.153	.026	.080	.175	.058	.818
리더십3	.198	.169	.772	.100	.238	.139	.149	.082	.778
리더십2	.356	.141	.741	.172	.107	.227	.000	.112	.801
내부고객만족4	.231	.281	.202	.763	.212	.056	.123	.071	.824
내부고객만족5	.349	.069	.147	.738	.130	.229	.245	.118	.835
내부고객만족3	.334	.157	.145	.717	.109	.306	-.009	.191	.814
개선2	.258	.344	.150	.122	.731	.150	.165	.137	.825
개선1	.334	.229	.178	.286	.689	.181	.047	.205	.829
개선3	.338	.250	.176	.169	.506	.332	.165	.368	.765
조직상황1	.190	.199	.183	.170	.193	.833	.163	-.008	.896
조직상황2	.159	.288	.217	.255	.116	.708	.212	.078	.787
기획3	.249	.373	.217	.233	.098	.271	.662	.108	.834
기획2	.328	.110	.355	.200	.239	.240	.560	.338	.829
기획4	.281	.387	.196	.090	.169	.348	.559	.252	.800
지원3	.157	.374	.132	.180	.217	.025	.207	.754	.874
지원2	.243	.385	.141	.359	.295	-.020	.289	.471	.749
고유값	4.278	3.391	2.642	2.626	2.126	2.056	1.690	1.505	
분산의 %	17.113	13.562	10.568	10.505	8.504	8.222	6.761	6.022	
누적률(%)	17.113	30.675	41.244	51.749	60.252	68.475	75.235	81.257	
Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도									.934
Bartlett의 단위행렬 검정		근사 카이 제곱	2842.224			df	300	유의 확률	.000

## 2) 신뢰도 분석

신뢰도 분석은 측정하고자 하는 개념이 정확하고 일관되게 측정되었는지를 확인하기 위한 분석방법으로, 동일한 개념에 대하여 반복적으로 측정하였을 경우 동일한 측정값이 나오는 가능성을 의미한다. 신뢰도는 문항들 간의 동질성을 나타내는 문항의 내적 일관성을 Cronbach's  $\alpha$  계수를 활용하여 검정하게 되는데, SPSS프로그램을 사용할 경우 신뢰도 분석은 타당도 분석을 통하여 단일차원성을 확보한 후 각 요인을 설명하는 측정변수를 대상으로 각각의 신뢰도를 분석한다(양행호, 2016). 신뢰도 분석은 앞서 요인분석에서 정제된 변수만을 사용하며, 일반적으로  $\alpha$  값이 0.6 이상인 경우 수용가능한 신뢰도로, 0.7 이상이면 바람직한 신뢰도로, 0.8~0.9 이상은 매우 높은 신뢰도로 판단한다.

〈표 4-4〉 신뢰도 분석 결과

측정항목	항목 삭제 시 척도평균	항목 삭제 시 척도분산	수정된 항목 총계 상관	항목 삭제 시 Cronbach의 알파	Cronbach의 알파
경영성과1	14.91	8.638	.815	.910	0.928
경영성과2	15.02	9.048	.757	.921	
경영성과3	14.84	8.495	.815	.910	
경영성과4	14.91	8.638	.838	.906	
경영성과5	14.91	8.416	.827	.908	
운영1	11.84	5.051	.762	.849	0.886
운영2	11.76	4.879	.744	.857	
운영3	11.74	5.042	.780	.843	
운영5	11.77	5.080	.720	.865	
리더십1	8.39	2.060	.712	.802	0.850
리더십2	8.32	2.399	.740	.781	
리더십3	8.35	2.132	.719	.791	
내부고객 만족3	6.96	2.651	.751	.830	0.874
내부고객 만족4	6.98	2.645	.749	.832	
내부고객 만족5	7.29	2.207	.786	.802	

개선1	7.90	2.171	.773	.778	
개선2	7.85	2.227	.734	.813	0.863
개선3	7.90	2.060	.716	.833	
조직상황1	3.88	.785	.749	-	0.855
조직상황2	3.86	.939	.749	-	
기획2	7.64	2.857	.745	.846	
기획3	7.47	2.806	.785	.810	0.878
기획4	7.61	2.935	.766	.828	
지원2	3.92	.660	.686	-	0.813
지원3	3.86	.583	.686	-	

〈표 4-4〉 신뢰도 분석결과를 보면, 독립변수인 운영은 .886, 리더십은 .850, 개선은 .863, 조직상황은 .855, 기획은 .878, 지원은 .813, 매개변수인 내부고객만족은 .874, 종속변수인 경영성과는 .928로 일반적 수준인 .6을 상회하여 모든 변수의 신뢰도는 확보된 것으로 판단한다.

요인분석에 의한 집중타당도와 판별타당도를 신뢰도 분석결과와 함께 보면 〈표 4-5〉와 같다.

〈표 4-5〉 요인분석(집중타당도, 판별타당도)과 신뢰도 분석 결과

측정항목	판별타당도, 집중타당도								공통성	신뢰도 분석 Cronbach 의 알파
	경영 성과	운영	리더십	내부 고객 만족	개선	조직 상황	기획	지원		
경영성과5	.810	.131	.176	.148	.173	.088	.207	.097	.817	0.928
경영성과1	.782	.103	.208	.382	.064	.087	.083	.049	.832	
경영성과3	.764	.208	.166	.155	.248	.173	.177	.010	.801	
경영성과2	.756	.164	.173	.167	.077	.196	-.009	.290	.785	
경영성과4	.749	.229	.177	.219	.297	.065	.188	.054	.823	
운영3	.193	.814	.148	.078	.114	.167	.146	.169	.819	0.886
운영1	.153	.740	.080	.222	.239	.147	.287	.099	.797	
운영2	.181	.730	.219	.090	.149	.241	-.023	.328	.811	
운영5	.207	.610	.220	.329	.397	.136	.152	-.021	.772	
리더십1	.137	.151	.844	.153	.026	.080	.175	.058	.818	0.850
리더십3	.198	.169	.772	.100	.238	.139	.149	.082	.778	
리더십2	.356	.141	.741	.172	.107	.227	.000	.112	.801	
내부고객 만족4	.231	.281	.202	.763	.212	.056	.123	.071	.824	0.874
내부고객 만족5	.349	.069	.147	.738	.130	.229	.245	.118	.835	
내부고객 만족3	.334	.157	.145	.717	.109	.306	-.009	.191	.814	
개선2	.258	.344	.150	.122	.731	.150	.165	.137	.825	
개선1	.334	.229	.178	.286	.689	.181	.047	.205	.829	0.863
개선3	.338	.250	.176	.169	.506	.332	.165	.368	.765	
조직상황1	.190	.199	.183	.170	.193	.833	.163	-.008	.896	
조직상황2	.159	.288	.217	.255	.116	.708	.212	.078	.787	
기획3	.249	.373	.217	.233	.098	.271	.662	.108	.834	0.878
기획2	.328	.110	.355	.200	.239	.240	.560	.338	.829	
기획4	.281	.387	.196	.090	.169	.348	.559	.252	.800	
지원3	.157	.374	.132	.180	.217	.025	.207	.754	.874	
지원2	.243	.385	.141	.359	.295	-.020	.289	.471	.749	0.813
고유값	4.278	3.391	2.642	2.626	2.126	2.056	1.690	1.505		
분산의 %	17.113	13.562	10.568	10.505	8.504	8.222	6.761	6.022		
누적률(%)	17.113	30.675	41.244	51.749	60.252	68.475	75.235	81.257		
Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도									.934	
Bartlett의 단위행렬 검정			근사 카이제곱	2842.224	df	300	유의 확률		.000	

#### 제 4 절 상관관계 분석

회귀분석 전에 탐색적 요인분석을 실시하여 단일차원성을 확보하고, 신뢰

도 검정을 통해 동질성을 확보하였다(이정우, 2019). 이후 변수계산을 통해 변수들의 평균값을 의미하는 새로운 데이터를 생성하여 상관관계 분석과 회귀분석에 활용하였다.

상관관계 분석(Pearson Correlation Analysis)은 두 변수 간의 상관분석을 통하여 사회과학적 현상의 복합적인 상황을 좀 더 의미 있게 해석하고 예측과 변수 간의 밀접한 정도를 규명한다(김민호, 2018). 피어슨(Pearson) 상관계수 값은 독립변수, 매개변수 및 종속변수 간의 관계, 즉 상관관계의 강도를 보여주며, 그 범위는 -1부터 +1까지이며, 계수의 절대값이 클수록 변수 사이에 강한 관계가 있다(김민호, 2018).

상관계수로부터 상관관계의 강약을 판단하는 기준은 상관계수가 0.2 이하이면 상관관계가 없거나 무시해도 좋은 수준이며, 0.4 정도이면 약한 상관관계, 0.6 이상이면 높은 상관관계로 볼 수 있다(채서일, 2003; 김홍규, 2012). 변수들 간의 상관계수가 0.80 이상이면 다중공선성을 의심할 수 있다(Judge, Grifths, Hil과 Lee, 1980).

본 연구의 상관관계 분석결과는 아래의 〈표 4-6〉과 같다.

〈표 4-6〉 상관관계 분석

측정변수	N	평균	표준 편차	경영성과	운영	리더십	내부고객 만족	개선	조직상황	기획	지원
경영성과	145	3.73	.729		.554**	.557**	.669**	.680**	.502**	.647**	.547**
운영	145	3.93	.733	.554**		.512**	.569**	.721**	.583**	.700**	.700**
리더십	145	4.18	.715	.557**	.512**		.505**	.534**	.509**	.609**	.449**
내부고객만족	145	3.54	.767	.669**	.569**	.506**		.630**	.561**	.622**	.572**
개선	145	3.94	.710	.680**	.721**	.534**	.630**		.580**	.700**	.688**
조직상황	145	3.87	.868	.502**	.583**	.509**	.561**	.580**		.651**	.422**
기획	145	3.79	.822	.647**	.700**	.609**	.622**	.700**	.651**		.669**
지원	145	3.89	.723	.547**	.700**	.449**	.572**	.688**	.422**	.669**	

\*\*. 상관이 0.01 수준에서 유의합니다(양쪽). Pearson 상관계수

경영성과는 운영과 .554\*\*, 리더십과 .557\*\*, 내부고객만족과 .669\*\*, 개선과 .680\*\*, 조직상황과 .502\*\*, 기획과 .647\*\*, 지원과 .547\*\*의 Pearson 상관계수 값이 나타났고, 운영은 경영성과와 .554\*\*, 리더십과 .512\*\*, 내부고객만족과 .569\*\*, 개선과 .721\*\*, 조직상황과 .583\*\*, 기획과 .700\*\*, 지원과 .700\*\*의 상관계수 값으로 나타났고, 리더십은 경영성과와 .557\*\*, 운영과 .512\*\*, 내부고객만족과 .506\*, 개선과 .534\*\*, 조직상황과 .509\*\*, 기획과 .609\*\*, 지원과 .449\*\*의 상관계수 값으로 나타났고, 내부고객 만족은 경영성과와 .669\*\*, 운영과 .569\*\*, 리더십과 .506\*\*, 개선과 .630\*\*, 조직상황과 .561\*\*, 기획과 .622\*\*, 지원과 .572\*\*의 상관계수 값으로 나타났고, 개선은 경영성과와 .680\*\*, 리더십과 .721\*\*, 내부고객만족과 .534\*\*, 개선과 .630\*\*, 조직상황과 .580\*\*, 기획과 .700\*\*, 지원과 .688\*\*의 상관계수 값으로 나타났고, 조직상황은 경영성과와 .502\*\*, 리더십과 .583\*\*, 내부고객만족과 .509\*\*, 개선과 .561\*\*, 조직상황과 .580\*\*, 기획과 .651\*\*, 지원과 .422\*\*의 상관계수 값으로 나타났고, 기획은 경영성과와 .647\*\*, 리더십과 .700\*\*, 내부고객만족과 .609\*\*, 개선과 .622\*\*, 조직상황과 .700\*\*, 기획과 .651\*\*, 지원과 .669\*\*의 상관계수 값으로 나타났고, 지원은 경영성과와 .547\*\*, 리더십과 .700\*\*, 내부고객만족과 .449\*\*, 개선과 .572\*\*, 조직상황과 .688\*\*, 기획과 .422\*\*, 지원과 .669\*\*의 상관계수 값으로 나타났다. 매개변수인 내부고객만족은 경영성과와 .669\*\*로 다소 높게 나왔고, 개선은 운영과 .721\*\*로 매우 높게 나왔다. 기획도 운영 및 개선과 .700\*\*, 지원도 운영과 개선과 다소 높게 나왔다. 모든 변수의 상관계수의 절대값이 0.8미만으로 측정되어 다중공성성이 존재하지 않고, 모든 변수들 간에 정(+)의 방향으로 통계적으로 유의한 상관관계를 보이므로 회귀분석을 진행하였다.

## 제 5 절 가설검정

회귀분석은 독립변수가 1개인 단순회귀분석과 2개 이상인 다중회귀분석으로 나뉘며, 다중회귀분석은 독립변수들 간 다중공선성이 존재하지 않아야 하는 가정을 만족해야만 분석을 수행할 수 있다. 다중공선성(Multi-Collinearity)

이란 독립변수들 간의 상관관계를 말하는데 하나의 독립변수가 다른 독립변수에 미치는 영향이 클 경우에 다중공선성이 존재한다고 본다(이훈영, 2013). 다중공선성을 평가하는 지표로는 VIF(Variance Inflation Factor, 분산팽창요인)로 VIF 값이 10 이상인 경우 다중공선성이 존재하는 것으로 간주한다(이일현, 2014).

본 연구에서는 독립변수가 조직상황, 리더십, 기획, 지원, 운영, 개선으로 2개 이상이므로 종속변수인 경영성과에 미치는 영향을 알아보고자 다중회귀분석을 실시하였으며, 품질경영시스템의 요구사항과 경영성과에 대한 가설, 품질경영시스템의 요구사항과 내부고객 만족에 대한 가설, 내부고객 만족이 경영성과에 미치는 영향에 대한 가설 그리고, 내부고객 만족이 품질경영시스템의 요구사항과 경영성과의 영향관계에서의 매개효과에 대한 가설을 검정하였다.

#### 1) 품질경영시스템의 요구사항과 경영성과에 대한 가설

Durbin-Watson지수는 0 ~ 4 사이의 값으로 잔차항의 자기상관을 나타내며, 〈표 4-7〉과 같이 1.923으로 2에 가까우므로 자기상관이 없이 독립적이다.

〈표 4-7〉 독립변수와 종속변수(경영성과) 간 모형요약b

모형	R	R <sup>2</sup>	조정된 R <sup>2</sup>	표준 추정값 오류	Durbin-Watson
1	.737 <sup>a</sup>	.543	.523	.503	1.923

a. 예측변수: (상수), 지원, 조직상황, 리더십, 개선, 운영, 기획

b. 종속 변수: 경영성과

〈표 4-8〉에서 F값은 27.363, 유의확률은 .000<.05으로 독립변수들 중에 종속변수에 유의한 영향을 주는 변수가 최소한 하나가 있음을 알 수 있다.

〈표 4-8〉 독립변수와 종속변수(경영성과) 간 분산분석a

모형		제곱합	df	평균 제곱	F	유의확률
1	회귀분석	41.533	6	6.922	27.363	.000 <sup>b</sup>
	잔차	34.910	138	.253		
	총계	76.442	144			

a. 종속 변수: 경영성과

b. 예측변수: (상수), 지원, 조직상황, 리더십, 개선, 운영, 기획

〈표 4-9〉에서 독립변수들의 VIF값은 1.691 ~ 3.117로 10.0 미만으로 다중공선성이 없는 것으로 확인되었으며, 다중회귀분석을 실시하기에 적합하다고 판단된다.

〈표 4-9〉 독립변수와 종속변수(경영성과) 간 계수<sup>b</sup>

모형	비표준 계수		표준계수 베타	t	유의확률	공선성 통계	
	B	표준오차				허용오차	VIF
1	(상수)	.416	.293		1.421	.158	
	운영	-.044	.097	-.044	-.452	.652	.351
	리더십	.193	.076	.189	2.528	.013	.591
	개선	.404	.099	.394	4.090	.000	.357
	조직상황	.024	.068	.029	.354	.724	.504
	기획	.206	.090	.232	2.287	.024	.321
	지원	.055	.092	.055	.600	.550	.399

a. 종속 변수: 경영성과, 유의확률 : \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

다중회귀분석 결과, 리더십의 t값이 2.528(p=.013), 개선의 t값은 4.090(p=.000), 기획의 t값은 2.287(p=.024)로 종속변수에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 운영의 t값은 -.452(p=.652), 조직상황의 t값은 .354(p=.724), 지원의 t값은 .600(p=.550)으로 1.96보다 작고, 유의확률 p가 >.05이므로 기각되었다. 즉, 리더십이 높을수록(B=.193), 개선이 높을수록(B=.404), 기획이 높을수록(B=.206) 경영성과가 높아지는 것으로 나타났으며, 독립변수에서는 개선(베타= .394)이 종속변수인 경영성과에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그 다음으로는 기획(베타= .232), 리더십(베타= .189) 순이었다. 이들 독립변수가 종속변수인 경영성과를 설명하는 설명

력은 54.3%(조정된  $R^2 = .523$ )이며, 다중회귀분석결과는 <표 4-10>에 요약, 정리하였다.

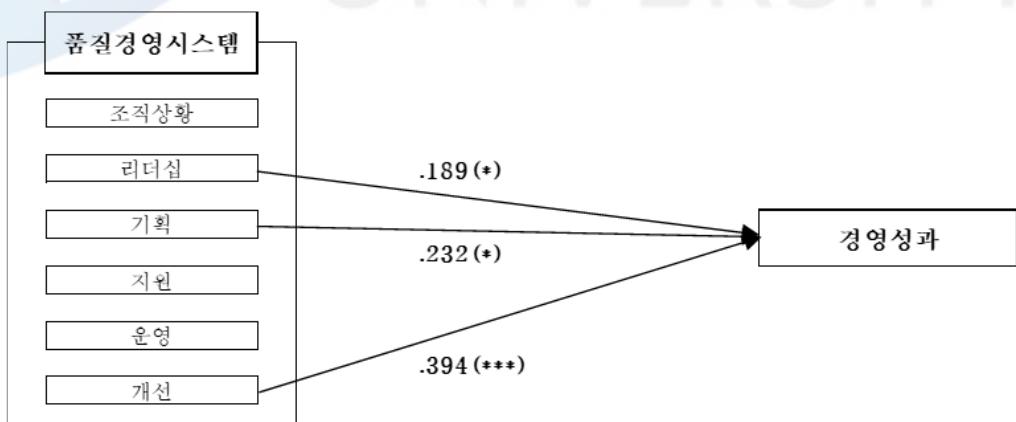
<표 4-10> 독립변수와 종속변수(경영성과)간 분석결과 요약

모형	B	베타	t	유의확률	VIF
(상수)	.416		1.421	.158	
운영	-.044	-.044	-.452	.652	2.848
리더십	.193	.189	2.528	.013	1.691
개선	.404	.394	4.090	.000	2.798
조직 상황	.024	.029	.354	.724	1.985
기획	.206	.232	2.287	.024	3.117
지원	.055	.055	.600	.550	2.505

$R^2 = .543$ , 조정된  $R^2 = .523$ ,  $F=27.363(p<.001)$ , Durbin-Watson=1.923

a. 종속 변수: 경영성과, 유의확률 : \*  $p<.05$ , \*\*  $p<.01$ , \*\*\*  $p<.001$

품질경영시스템 요구사항과 경영성과에 대한 가설검정 결과는 아래 <그림 4-1>과 같다.



<그림 4-1> 품질경영시스템 요구사항과 경영성과에 대한 가설검정 결과

다중회귀분석 결과를 요약하면 6개의 가설 중 가설1-1, 가설1-4, 가설1-5

는 기각되었고, 가설1-2, 가설1-3, 가설1-6은 채택되었다. 독립변수인 품질경영시스템의 요구사항이 종속변수인 경영성과에 미치는 영향에 대한 가설검정 결과를 〈표 4-11〉에 정리하였다.

〈표 4-11〉 독립변수와 종속변수(경영성과)에 대한 가설검정 결과

가설		검정 결과
	품질경영시스템의 요구사항과 경영성과에 대한 가설	
가설1-1	조직상황은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설1-2	리더십은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설1-3	기획은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설1-4	지원은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설1-5	운영은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설1-6	개선은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

## 2) 품질경영시스템의 요구사항과 내부고객 만족에 대한 가설

다음으로 다중회귀분석을 통해 독립변수인 품질경영시스템의 요구사항인 조직상황, 리더십, 기획, 지원, 운영, 개선이 종속변수인 내부고객 만족에 미치는 영향을 알아보았다. 〈표 4-12〉의 모형요약에서 Durbin-Watson지수는 2.023으로 2에 가까우므로 자기상관이 없이 독립적이다.

〈표 4-12〉 독립변수와 종속변수(내부고객 만족) 간 모형요약b

모형	R	R <sup>2</sup>	조정된 R <sup>2</sup>	표준 추정값 오류	Durbin-Watson
2	.712 <sup>a</sup>	.507	.485	.55018	2.023

a. 예측변수: (상수), 지원, 조직상황, 리더십, 개선, 운영, 기획

b. 종속 변수: 내부고객만족

〈표 4-13〉에서 F값은 23.641, 유의확률은 .000<.05으로 독립변수들 중에 종속변수에 유의한 영향을 주는 변수가 최소한 하나가 있음을 확인하였다.

〈표 4-13〉 독립변수와 종속변수(내부고객 만족) 간 분산분석a

모형		제곱합	df	평균 제곱	F	유의확률
2	회귀분석	42.936	6	7.156	23.641	.000 <sup>b</sup>
	잔차	41.772	138	.303		
	총계	84.708	144			

a. 종속 변수: 내부고객만족

b. 예측변수: (상수), 지원, 조직상황, 리더십, 개선, 운영, 기획

〈표 4-14〉에서 독립변수들의 VIF값은 1.691 ~ 3.117로 10.0 미만으로 다중공선성이 없는 것으로 확인되었으며, 다중회귀분석을 실시하기에 적합하다고 판단된다.

〈표 4-14〉 독립변수와 종속변수(내부고객 만족) 간 계수<sup>b</sup>

모형	비표준 계수		t	유의확률	공선성 통계	
	B	표준오차			허용오차	VIF
2	(상수)	.106	.320	.329	.742	
	운영	.006	.106	.053	.958	.351
	리더십	.123	.083	.115	1.478	.142
	개선	.243	.108	.224	2.245	.026
	조직상황	.180	.074	.204	2.419	.017
	기획	.124	.098	.133	1.263	.209
	지원	.198	.100	.187	1.977	.050

a. 종속 변수: 내부고객만족, 유의확률 : \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

다중회귀분석 결과, 개선의 t값이 2.245(p=.026), 조직상황의 t값은 2.419(p=.017), 지원의 t값은 1.977(p=.050)로 종속변수에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 운영의 t값은 .053(p=.958), 리더십의 t값은 1.478(p=.142), 기획의 t값은 1.263(p=.209)으로 1.96보다 작고, 유의확률 p가 >.05이므로 기각되었다. 즉, 개선이 높을수록(B=.243), 조직상황이 높을수록(B=.180), 지원이 높을수록(B=.198) 내부고객 만족이 높아지는 것으로 나타났으며, 독립변수에서는 개선(베타=.224)이 종속변수인 내부고객 만족

에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그 다음으로는 조직상황(베타=.204), 지원(베타=.187) 순이었다. 이들 독립변수가 종속변수인 내부고객 만족을 설명하는 설명력은 50.7%(조정된  $R^2$  =.485)이며, 다중회귀분석결과는 〈표 4-15〉에 요약, 정리하였다.

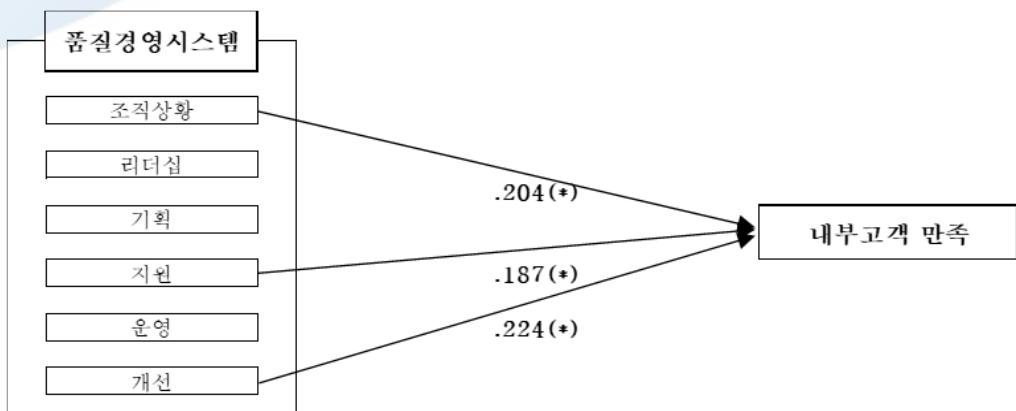
〈표 4-15〉 독립변수와 종속변수(내부고객 만족)간 분석결과 요약

모형	B	베타	t	유의확률	VIF
(상수)	.106		.329	.742	
운영	.006	.005	.0527	.958	2.848
리더십	.123	.115	1.478	.142	1.691
개선	.243	.224	2.245	.026	2.798
조직상황	.180	.204	2.419	.017	1.985
기획	.124	.133	1.263	.209	3.117
지원	.198	.187	1.977	.050	2.505

$R^2$  =.507, 조정된  $R^2$  =.485, F=23.641( $p=<.001$ ), Durbin-Watson=2.023

a. 종속 변수: 내부고객만족, 유의확률 : \*  $p<.05$ , \*\*  $p<.01$ , \*\*\*  $p<.001$

품질경영시스템 요구사항과 내부고객 만족에 대한 가설검정 결과는 아래 〈그림 4-2〉와 같다.



〈그림 4-2〉 품질경영시스템 요구사항과 내부고객 만족에 대한 가설검정 결과

다중회귀분석 결과를 요약하면 6개의 가설 중 가설2-2, 가설2-3, 가설2-5

는 기각되었고, 가설2-1, 가설2-4, 가설2-6은 채택되었다. 독립변수인 품질경영시스템의 요구사항이 종속변수인 내부고객 만족에 미치는 영향에 대한 가설검정 결과를 〈표 4-16〉에 정리하였다.

〈표 4-16〉 독립변수와 종속변수(내부고객 만족)에 대한 가설검정 결과

가설		검정 결과
	품질경영시스템의 요구사항과 내부고객 만족에 대한 가설	
가설2-1	조직상황은 내부고객 만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2-2	리더십은 내부고객 만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설2-3	기획은 내부고객 만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설2-4	지원은 내부고객 만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2-5	운영은 내부고객 만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설2-6	개선은 내부고객 만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

### 3) 내부고객 만족이 경영성과에 미치는 영향에 대한 가설

다음으로 단순회귀분석을 통해 독립변수인 내부고객 만족이 종속변수인 경영성과에 미치는 영향을 알아보았다. 〈표 4-17〉의 모형요약에서 Durbin-Watson지수는 2.021로 2에 가까우므로 자기상관이 없이 독립적이다.

〈표 4-17〉 독립변수와 종속변수(경영성과) 간 모형요약b

모형	R	R <sup>2</sup>	조정된 R <sup>2</sup>	표준 추정값 오류	Durbin-Watson
3	.669 <sup>a</sup>	.447	.443	.54354	2.021

a. 예측변수: (상수), 내부고객만족

b. 종속 변수: 경영성과

〈표 4-18〉에서 F값은 115.746, 유의확률은 .000<.05으로 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 주고 있음을 확인하였다.

〈표 4-18〉 독립변수와 종속변수(경영성과) 간 분산분석a

모형		제곱합	df	평균 제곱	F	유의확률
3	회귀분석	34.195	1	34.195	115.746	.000 <sup>b</sup>
	잔차	42.247	143	.295		
	총계	76.442	144			

a. 종속 변수: 경영성과

b. 예측변수: (상수), 내부고객만족

〈표 4-19〉은 독립변수와 종속변수인 경영성과 간의 계수를 보여준다.

〈표 4-19〉 독립변수와 종속변수(경영성과) 간 계수<sup>b</sup>

모형		비표준 계수		표준 계수 베타	t	유의 확률	공선성 통계	
		B	표준오차				허용오차	VIF
1	(상수)	1.482	.214		6.932	.000		
	내부고객 만족	.635	.059	.669	10.759	.000	1.000	1.000

a. 종속 변수: 경영성과

단순회귀분석 결과, 내부고객 만족의 t값은 10.759( $p=.000$ )로 종속변수인 경영성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 내부 고객 만족이 높을수록(B=.635) 경영성과는 높아지는 것으로 나타났다. 독립변수가 종속변수인 경영성과를 설명하는 설명력은 44.7%(조정된  $R^2 = .443$ )이며, 단순회귀분석결과는 〈표 4-20〉에 요약, 정리하였다.

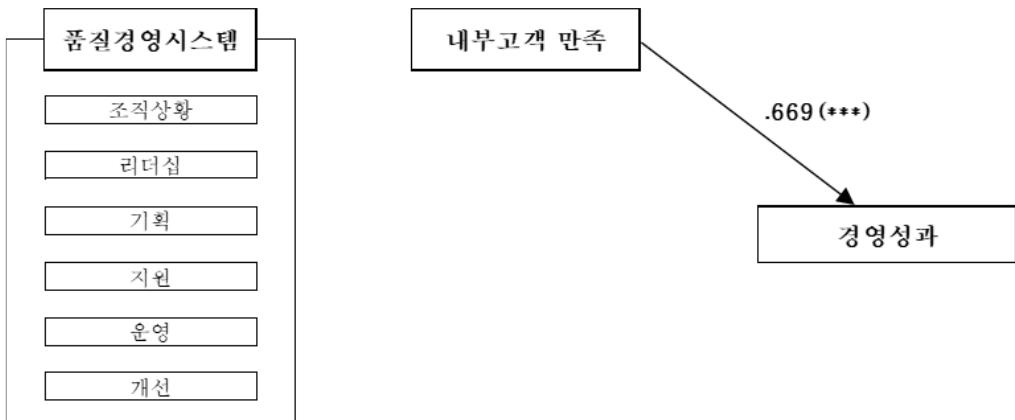
〈표 4-20〉 독립변수와 종속변수(경영성과)간 분석결과 요약

모형	B	베타	t	유의확률	VIF
(상수)	1.482		6.932	.000	
내부고객 만족	.635	.669	10.759	.000	1.000

$R^2 = .447$ , 조정된  $R^2 = .443$ ,  $F=115.746(p=<.001)$ , Durbin-Watson=2.021

a. 종속 변수: 경영성과, 유의확률 : \*  $p<.05$ , \*\*  $p<.01$ , \*\*\*  $p<.001$

품질경영시스템 요구사항과 내부고객 만족에 대한 가설검정 결과는 아래 <그림 4-3>과 같다.



<그림 4-3> 내부고객 만족과 경영성과에 대한 가설검정 결과

단순회귀분석 결과를 요약하면 가설3은 채택되었으며, 독립변수인 내부고객 만족이 종속변수인 경영성과에 미치는 영향에 대한 가설검정 결과를 <표 4-21>에 정리하였다.

<표 4-21> 독립변수가 종속변수(경영성과)에 미치는 영향에 대한 가설검정 결과

가설		검정 결과
	내부고객 만족이 경영성과에 미치는 영향에 대한 가설	
가설3	내부고객 만족은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

4) 내부고객 만족이 품질경영시스템의 요구사항과 경영성과의 영향관계에 서의 매개효과에 대한 가설

끝으로 다중회귀분석을 통해 내부고객 만족이 품질경영시스템의 요구사항과 종속변수인 경영성과의 영향관계에서의 매개효과를 알아보았다. 매개효과란 독립변수가 종속변수에 미치는 영향관계가 있었는데, 그 사이에 매개변수가 개입되면 그 영향이 감소하거나 소멸하는 효과를 의미한다(신채상, 2019).

Baron & Kenny의 연구에서 제시한 매개효과 검정을 위한 3단계 접근법을 활용하고자 하며, 1단계는 독립변수가 종속변수에 유의한 영향관계를 미치고, 2단계는 독립변수가 매개변수에 유의한 영향을 미치며, 3단계는 독립변수를 통제한 상태에서(독립변수와 매개변수를 함께 투입해서) 매개변수가 종속변수에 유의한 영향관계를 미친다면 매개효과가 있는 것으로 본다(Baron & Kenny, 1996).

Baron & Kenny의 3단계 접근법과 같이 독립변수에 조직상황, 리더십, 기획, 지원, 운영, 개선을 투입하고 매개변수에 내부고객 만족을 투입하여 종속변수인 경영성과에 매개효과를 분석하였다(이정우, 2019). 〈표 4-22〉의 모형 요약에서 Durbin-Watson지수는 1.989로 2에 가까우므로 자기상관이 없이 독립적이다.

〈표 4-22〉 매개효과 1,3단계(독립변수+매개변수→종속변수) 모형요약b

모형	R	R <sup>2</sup>	조정된 R <sup>2</sup>	표준 추정값 오류	Durbin-Watson
1	.737 <sup>a</sup>	.543	.523	.503	
3	.771 <sup>b</sup>	.594	.573	.476	1.989

a. 예측변수: (상수), 지원, 조직상황, 리더십, 개선, 운영, 기획

b. 예측변수: (상수), 지원, 조직상황, 리더십, 개선, 운영, 기획, 내부고객만족

c. 종속 변수: 경영성과

〈표 4-23〉에서 F값은 28.650, 유의확률은 .000<.05으로 독립변수들 중에 종속변수에 유의한 영향을 주는 변수가 최소한 하나가 있음을 확인하였다.

〈표 4-23〉 매개효과 1,3단계(독립변수+매개변수→종속변수) 분산분석a

모형	제곱합	df	평균 제곱	F	유의수준
1	회귀분석	41.533	6	6.922	27.363
	잔차	34.910	138	.253	
	총계	76.442	144		
3	회귀분석	45.417	7	6.488	28.650
	잔차	31.025	137	.226	
	총계	76.442	144		

a. 종속 변수: 경영성과

b. 예측변수: (상수), 지원, 조직상황, 리더십, 개선, 운영, 기획

c. 예측변수: (상수), 지원, 조직상황, 리더십, 개선, 운영, 기획, 내부고객만족

〈표 4-24〉에서 독립변수들의 VIF값은 1.691 ~ 3.153으로 10.0 미만으로 다중공선성이 없는 것으로 확인되었으며, 다중회귀분석을 실시하기에 적합하다고 판단된다.

〈표 4-24〉 매개효과 1,3단계(독립변수+매개변수→종속변수) 분석 계수<sup>b</sup>

모형	비표준계수		표준 계수 베타	t	유의 확률	공선성 통계	
	B	표준오차				허용오차	VIF
1	(상수)	.416	.293		1.421	.158	
	운영	-.044	.097	-.044	-.452	.652	.351
	리더십	.193	.076	.189	2.528	.013	.591
	개선	.404	.099	.394	4.090	.000	.357
	조직상황	.024	.068	.029	.354	.724	.504
	기획	.206	.090	.232	2.287	.024	.321
	지원	.055	.092	.055	.600	.550	.399
3	(상수)	.384	.277		1.385	.168	
	운영	-.045	.091	-.046	-.496	.621	.351
	리더십	.155	.073	.152	2.134	.035	.582
	개선	.330	.095	.321	3.469	.001	.345
	조직상황	-.031	.066	-.037	-.469	.640	.483
	기획	.168	.086	.190	1.961	.052	.317
	지원	-.005	.088	-.005	-.062	.950	.388
	내부고객만족	.305	.074	.321	4.142	.000	.493

a. 종속 변수: 경영성과

〈표 4-24〉을 보면, 매개다중회귀분석 결과, 1단계에서 리더십( $p=.013$ ), 개선( $p=.000$ ), 기획( $p=.024$ )은 내부고객 만족에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 3단계에서 매개변수인 내부고객 만족의 t값이 4.142( $p=.000$ )로 종속변수인 경영성과에 통계적으로 유의미하게 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 매개효과가 있는 것을 알 수 있다.

매개효과는 통계프로그램인 SPSS로 검정할 경우 Baron & Kenny(1986)의 3단계 접근법 중 2단계(독립변수→매개변수)를 우선적으로 실시한 후, 1단계(독립변수→종속변수) 및 3단계(독립변수+매개변수→종속변수) 순으로 실시하

는 방법으로 분석이 가능하다(최창호, 2018).

3단계 모형에서 독립변수인 리더십, 개선, 기획은 1단계 모형에서 회귀계수(비표준화 및 표준화)에 비해 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 운영, 조직상황, 지원은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 리더십, 개선, 기획이 경영성과에 미치는 영향관계를 내부고객 만족이 부분매개 또는 완전매개하고 있음을 알 수 있다.

매개효과분석과 관련하여 Van Dyne, Graham & Dienesch(1994)는 완전매개효과와 부분매개효과로 구분하였는데, 1단계와 3단계를 비교하여 독립변수가 종속변수에 미치는 회귀계수(비표준화 및 표준화)가 유의미하게 감소하면 부분매개효과(Partial Mediation Effect)이고, 무의미하게 감소하면 완전매개효과(Full Mediation Effect)라고 구분하였다(최창호, 2018).

내부고객 만족이 품질경영시스템의 요구사항과 경영성과 사이의 관계를 매개할 것이라는 가설에 대한 검정결과는 아래 〈표 4-25〉와 같으며, 분석결과를 요약하면 6개의 가설 중 가설4-1, 가설4-4, 가설4-5는 기각되었고, 가설4-2, 가설4-3, 가설4-6은 채택되었다.

〈표 4-25〉 내부고객 만족이 품질경영시스템의 요구사항과 경영성과의 영향  
관계에서의 매개효과에 대한 가설검정 결과

가설		검정 결과
	내부고객 만족이 품질경영시스템의 요구사항과 경영성과의 영향관계에서의 매개효과에 대한 가설	
가설 4-1	내부고객 만족은 조직상황과 경영성과 사이의 관계를 매개할 것이다.	기각
가설 4-2	내부고객 만족은 리더십과 경영성과 사이의 관계를 매개할 것이다.	채택
가설 4-3	내부고객 만족은 기획과 경영성과 사이의 관계를 매개할 것이다.	채택
가설 4-4	내부고객 만족은 지원과 경영성과 사이의 관계를 매개할 것이다.	기각
가설 4-5	내부고객 만족은 운영과 경영성과 사이의 관계를 매개할 것이다.	기각
가설 4-6	내부고객 만족은 개선과 경영성과 사이의 관계를 매개할 것이다.	채택

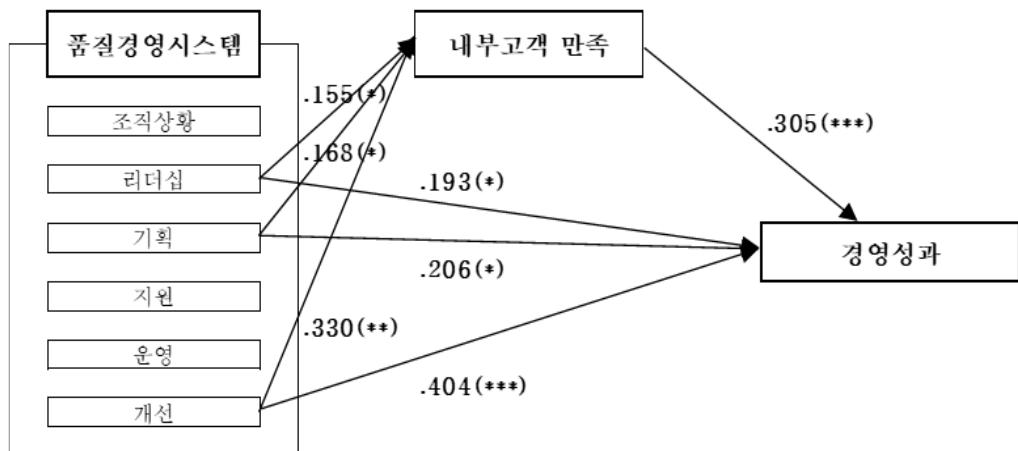
〈표 4-26〉 독립변수가 경영성과에 미치는 영향관계에서 내부고객 만족의  
매개효과분석 요약

구분	Step1		Step2		Step3	
	(종속변수: 경영성과)		(종속변수: 내부고객만족)		(종속변수: 경영성과)	
	B	베타	B	베타	B	베타
(상수)	.416		.106			
운영	-.044	-.044	.006	.005	-.045	-.046
리더십	.193	.189	.123	.115	.155	.152
개선	.404	.394	.243	.224	.330	.321
조직상황	.024	.029	.180	.204	-.031	-.037
기획	.206	.232	.124	.133	.168	.190
지원	.055	.055	.198	.187	-.005	-.005
내부고객 만족					.305	.321
R <sup>2</sup>	.543(.523)		.507(.485)		.594(.573)	
F	27.363		23.641		28.650	
Durbin- Watson	1.923		2.023		1.989	

유의확률 : \*p < .05 \*\*p < .01 \*\*\*p < .001

〈표 4-26〉를 보면, 품질경영시스템의 요구사항 중 리더십, 개선, 기획이 경영성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 품질경영시스템과 내부고객 만족과의 영향관계에서 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 그리고 내부고객 만족이 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 마지막으로 매개효과 연구에서도 내부고객 만족이 품질경영시스템과 경영성과 사이에서 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 그리고 품질경영시스템과 경영성과와의 영향관계에서 내부고객 만족이 리더십, 개선은 부분매개효과를, 기획은 완전매개효과를 보이는 것으로 분석되었다.

내부고객 만족이 품질경영시스템의 요구사항과 경영성과의 영향관계에서의 매개효과에 대한 가설검정 결과는 아래 〈그림 4-4〉와 같다.



〈그림 4-4〉 내부고객 만족이 품질경영시스템의 요구사항과 경영성과의 영향관계에서의 매개효과에 대한 가설검정 결과

본 연구에 대한 가설 검정결과를 아래 〈표 4-27〉에 종합 요약하였다.

〈표 4-27〉 연구가설 검정결과 요약

가설		베타값 (유의확률)	검정 결과
	품질경영시스템의 요구사항과 경영성과에 대한 가설		
가설 1-1	조직상황은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.029 (.724)	기각
가설 1-2	리더십은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.189 (.013)	채택
가설 1-3	기획은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.232 (.024)	채택
가설 1-4	지원은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.055 (.550)	기각
가설 1-5	운영은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	-.044 (.652)	기각
가설 1-6	개선은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.394 (.000)	채택
	품질경영시스템의 요구사항과 내부고객 만족에 대한 가설		

가설 2-1	조직상황은 내부고객 만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.204 (.017)	채택
가설 2-2	리더십은 내부고객 만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.115 (.142)	기각
가설 2-3	기획은 내부고객 만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.133 (.209)	기각
가설 2-4	지원은 내부고객 만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.187 (.050)	채택
가설 2-5	운영은 내부고객 만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.005 (.958)	기각
가설 2-6	개선은 내부고객 만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.224 (.026)	채택
가설 3	내부고객 만족은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.669 (.000)	채택
	내부고객 만족이 품질경영시스템의 요구사항과 경영성과의 영향관계에서의 매개효과에 대한 가설		
가설 4-1	내부고객 만족은 조직상황과 경영성과 사이의 관계를 매개할 것이다.	-.037 (.640)	기각
가설 4-2	내부고객 만족은 리더십과 경영성과 사이의 관계를 매개할 것이다.	.152 (.035)	채택 (부분매개)
가설 4-3	내부고객 만족은 기획과 경영성과 사이의 관계를 매개할 것이다.	.190 (.052)	채택 (완전매개)
가설 4-4	내부고객 만족은 지원과 경영성과 사이의 관계를 매개할 것이다.	-.005 (.950)	기각
가설 4-5	내부고객 만족은 운영과 경영성과 사이의 관계를 매개할 것이다.	-.046 (.621)	기각
가설 4-6	내부고객 만족은 개선과 경영성과 사이의 관계를 매개할 것이다.	.321 (.001)	채택 (부분매개)

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구의 결과요약 및 시사점

본 연구는 ISO 9001:2015 품질경영시스템의 운영이 경영성과에 커다란 영향을 미치는 내부고객의 만족을 고려함으로써 현실적인 접근을 모색하고자 하였으며, 품질경영시스템과 경영성과와의 상관관계를 실증분석하여 품질경영 시스템의 요구조건 중 경영성과에 실질적으로 공헌하는 요인이 무엇인지 확인하고, 파악된 요인들이 경영성과에 미치는 영향에서 내부고객 만족의 매개효과를 확인하였다.

실증분석 연구를 통한 가설검증 결과는 다음과 같다.

첫째, 품질경영시스템의 요구사항 중 리더십, 기획 그리고 개선이 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 리더십( $p=.013$ ), 기획( $p=.024$ ), 개선( $p=.000$ )은 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미치고, 개선이 높을수록( $B=.394$ ), 기획이 높을수록( $B=.232$ ), 리더십이 높을수록( $B=.189$ ) 경영성과가 높아지는 것으로 나타났으며, 개선(베타=.394)이 종속변수인 경영성과에 가장 큰 영향, 그 다음으로는 기획(베타=.232)과 리더십(베타=.189) 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 품질경영시스템의 요구사항 중 개선, 조직상황 그리고 지원이 내부고객 만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 개선( $p=.026$ ), 조직상황( $p=.017$ ), 지원( $p=.050$ )은 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미치고, 개선이 높을수록( $B=.243$ ), 지원이 높을수록( $B=.198$ ), 조직상황이 높을수록( $B=.180$ ) 내부고객 만족이 높아지는 것으로 나타났으며, 개선(베타=.224)이 종속변수인 내부고객 만족에 가장 큰 영향, 그 다음으로는 조직상황(베타=.204)과 지원(베타=.187) 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 내부고객 만족은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 내부고객 만족( $p=.000$ )은 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미치고, 내부고객 만족이 높을수록( $B=.635$ ) 경영성과도 높아지는 것으로 나타났다.

넷째, 내부고객 만족이 품질경영시스템의 요구사항과 경영성과의 영향관계에서의 매개효과를 분석한 결과 리더십, 개선 그리고 기획에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다중회귀분석결과 1단계에서 리더십( $p=.013$ ), 개선( $p=.000$ ), 기획( $p=.024$ )은 내부고객 만족에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 3단계에서 매개변수인 내부고객 만족의  $t$ 값이 4.142( $p=.000$ )로 종속변수인 경영성과에 통계적으로 유의미하게 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 매개효과가 있는 것을 알 수 있다.

본 연구의 결과를 종합하면, 품질경영시스템의 요구사항 중 리더십, 기획 그리고 개선이 경영성과에 유의한 영향을 미치고 있으며, 내부고객 만족을 매개로 하여 경영성과에 매개효과의 영향도 있는 것으로 확인되었다.

본 연구결과에 의한 시사점은 다음과 같다.

첫째, 최고경영자는 효과적인 품질경영시스템 운영을 위해 강력한 리더십과 실행의지로 품질방침과 품질목표를 수립하고, 조직 내 시스템이 원활하게 운영될 수 있도록 기업문화와 분위기를 조성하고, 시스템의 유지에 필요한 자원의 제공에 많은 시간을 부여해야 한다. 품질경영시스템은 실무자들만의 영역이 아니라 최고경영자를 포함한 모든 임직원이 참여하는 전사적 품질경영활동인 것이다.

둘째, 조직은 장기적인 성과창출을 위해 전략적 사고와 기획이 필요하며,

전략적 목표에 따른 운영계획을 수립하고, 기획을 통하여 조직의 리스크와 기회를 철저히 다루기 위한 조치를 취해야 한다.

셋째, 최고경영자의 책임 하에 전 임직원이 참여하는 내부감사를 통한 부적합 개선과 데이터 분석 및 경영검토 등 다양한 품질관리를 통해서 지속적이고 실질적인 개선활동이 필요하다. 고객의 니즈를 파악하고 불만사항의 원인을 제거하기 위한 시정조치 및 예방조치를 통해 고객만족을 실현하는 것이다.

넷째, 조직은 기업의 지속성장과 경영성과 창출을 위해 내부고객인 임직원이 적극적으로 품질경영시스템의 운영에 참여하여 만족할 수 있도록 업무환경을 만들고, 체계적인 교육과 지원을 아끼지 말아야 한다.

## 제 2 절 연구의 한계점

본 연구의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 선행연구는 품질경영시스템의 요구사항 7가지 모두를 진행했으나 선행연구 및 연구의 설계를 통해 실질적으로 경영성과에 기여할 것으로 파악한 6가지만을 독립변수로 하였다. 요구사항 전체를 독립변수로 하는 추가적인 연구가 필요하다.

둘째, 설문대상을 제조업 및 서비스업 영역으로 고려했으나, 빈도분석 결과 60%에 가깝게 서비스업에 편중되었다. 다양한 업종으로 확대할 필요가 있다.

끝으로, 연구모형에서 내부고객 만족만을 매개변수로 한정했으나 조절변수 등을 추가한다면 깊이 있고, 심도 있는 연구가 될 것으로 기대한다.

## 참 고 문 현

### 1. 국내문현

- 곽동성, 강기두. (1999). 내부서비스품질이 종업원만족과 고객만족에 미치 영향에 관한 연구, 『한국마케팅저널』, 1(4), pp.24-46.
- 권미영, 윤관호. (2010). 의료서비스품질요인의 가치와 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구, 『경영교육저널』, 8, pp.37-59.
- 권수용. (2016). 『중소제조기업 경쟁우위와 경영성과 연구』, 배재대학교 대학원, 컨설팅학과, 컨설팅학전공, 박사학위논문
- 고석면, 박인양. (2002). 관광호텔종사원의 서비스지향성이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 인천지역을 중심으로, 『관광경영학회』, 관광경영연구, Vol.14, No.-
- 고현우, 정영배. (2007). ISO 9001:2000 품질경영시스템의 요구사항이 경영성과에 미치는 영향, 『산업경영시스템학회지』, 30(3), pp.135-149.
- 권준덕, 윤치호, 오현종, 박범규, 김양균. (2015). 일반품질연구: 말콤 볼드리지 모형을 이용한 2차 의료기관의 전사적 품질관리와 성과 간의 인과 관계 연구, 『품질경영학회지』, 43(1), pp.11-29.
- 김경수. (2012). 비재무 구조회귀모형을 이용한 품질경영시스템 핵심요소 간의 순환관계 분석, 『경영교육연구』, 20(2), pp.577-596.
- 김문선, 천새롬, 남경현. (2012). 편집사설 중소기업실태조사의 품질진단과 개선에 관한 연구, 『품질경영학회지』, 40(4), pp.577-587.
- 김민호. (2018). 『품질경영시스템 도입이 기업성과에 미치는 영향-ISO 9001:2015와 개인역량 중심으로』, 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 석사학위논문
- 김성균. (2020). 『AHP분석을 이용한 리스크 기반 품질경영시스템의 요구사항 우선순위에 관한 연구 : 국내 제조 중소기업을 중심으로』, 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 석사학위논문
- 김성진. (2018). 『커피전문점을 이용하는 고객경험이 고객만족 및 행동의도에

- 미치는 영향에 관한 연구』, 동의대학교대학원, 박사학위논문
- 김성태. (2016). 『혁신형 중소기업의 품질경영활동이 경영성과에 미치는 영향』, 인천대학교경영대학원, 석사학위논문
- 김솔. (2015). 『내부마케팅, 내부고객만족, 서비스품질, 가격공정성, 이미지, 외부고객만족 간의 관계 : 전문웨딩홀 중심으로』, 경상대학교대학원, 박사학위논문
- 김영진. (2007). 『종업원 만족이 경영성과에 미치는 영향』, 한양대학교 산업 경영대학원, 석사학위논문
- 김예진. (2011). 『항공사의 인적, 물적, 시스템적 품질향상이 고객만족에 미치는 영향』, 한양대학교, 석사학위논문
- 김인호, 구태용, 최결성. (2007). 중소기업의 품질경영시스템 인증성과에 관한 실증연구, 『한국산업경영시스템학회』, 제30권 제1호, pp.15-24
- 김유라. (2001). 『ISO 9000 품질경영시스템이 종업원 만족에 미치는 영향에 관한 연구』, 경기대학교 산업정보대학원, 품질경영전공, 석사학위논문
- 김재환. (2004). ISO 9001/2000 인증요인이 서비스 품질과 고객만족에 미치는 영향에 대한 연구, 『품질경영학회지』, Vol.32, No.4, pp.64-77.
- 김재환. (2007). ISO 9001/2000 품질경영 활동요인이 고객만족과 고객행동에 미치는 영향, 『한국생산관리학회지』, 18(4), pp.147-171.
- 김정희, 허정옥. (2003). 유통환경에서 외부서비스품질의 결정요인 내부서비스 품질, 직무성과, 직무만족, 삶의 만족, 『마케팅관리연구』, 8(1), pp.23-54.
- 김종태. (2010). 『중소제조업의 품질경영 활동요인이 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구』, 호남대학교대학원, 박사학위논문
- 김진실. (2016). 『내부마케팅이 내부고객만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향 : 고객센터를 중심으로』, 광주여자대학교 사회개발대학원, 석사학위논문
- 나선채. (2003). 『내부서비스 품질이 내부고객만족과 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구』, 전주대학교대학원, 박사학위논문
- 네이버 지식iN. (2019). (<https://kin.naver.com/>). 2020년 9월 5일 검색.
- 라선아, 이유재. (2015). 고객만족, 고객충성도, 관계마케팅, 고객관계관리 관

- 련 문헌에 관한 종합적 고찰, 『한국마케팅학회』, Vol.30, No.1.
- 문재영, 이상철, 이동기, 서영호. (2009). 공기업 품질경영 성과요인간의 인과 관계 분석에 관한 연구-제조분야 및 의료분야와의 비교를 중심으로, 『품질경영학회지』, 37(1), pp.10-19.
- 박기범. (2006). 『시큐리티기업의 시장지향성과 직무만족, 조직몰입 및 경영 성과의 관계』, 경기대학교 대학원, 박사학위논문
- 박무현, 주기중. (2011). ISO 9001:2008 인증 요구사항이 품질성과, 고객만족 및 조직성과에 미치는 영향, 『재무회계정보저널』, 11(2), pp.1-15.
- 박선희, 박종훈. (2015). 『ISO 9001:2008 인증요인이 경영성과에 미치는 영향에 관한 모기업과 협력업체의 비교연구』, 한국산업경영학회 발표논문집, 31(1), pp.141-145.
- 박선희. (2011). 『ISO 9001 품질경영시스템(QMS) 요인이 기업성과에 미치는 영향』, 대구가톨릭대학교 대학원, 경영학과, 박사학위논문
- 박인서. (2006). 『HR BSC를 통한 전략적 인적자원관리와 조직성과의 관계에 관한 연구』, 부산대학교대학원, 박사학위논문
- 박지원. (2012). 『의료서비스교육이 내부고객만족과 고객지향성에 미치는 영향』, 인제대학교대학원, 경영학과, 석사학위논문
- 백승수. (2016). 『내부마케팅 요인이 내부고객만족, 조직신뢰, 고객지향성에 미치는 영향』, 위덕대학교 대학원, 마케팅전공, 박사학위논문
- 산업일보. (2020). 『코로나19 감염 재확산, 민간소비 회복 '제약'』
- 서무경. (2015). 『ISO 9001 품질경영시스템이 고객만족과 경영성과에 미치는 영향』, 동명대학교대학원, 경영학과, 석사학위논문
- 서인덕, 박태경, 노경윤. (2006). BSC 관련 국내 선행연구의 고찰 및 TQM과의 비교분석, 『영상저널』, 14(1), pp.213-232.
- 서창적, 곽영환, 이인태. (2013). 생산 및 고객 특성별 중소 제조 기업의 핵심 역량 비교, 『한국생산관리학회지』, 24(2), pp.217-237.
- 서창적, 박태경, 노경윤. (2008). BSC 관련 국내 선행연구의 고찰 및 TQM과의 비교분석, 『영상저널』, 14(1), pp.213-232.
- 서창적. (2008). 한국서비스대상의 실효성에 관한 연구, 『서비스경영학회지』,

- 9(2), pp.25-50.
- 손세일. (2019). 『품질경영시스템이 경영성과에 미치는 영향』, 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 지식서비스&컨설팅학과, 매니지먼트컨설팅 전공, 석사학위논문
- 심남용. (2017). 『품질경영시스템이 기업성과에 미치는 영향-조직역량과 고객만족을 중심으로』, 동명대학교 대학원, 경영학과, 박사학위논문
- 아이뉴스24. (2020). 『한은, 코로나 최악의 경우, 경제성장률 - 2.2%까지 낮아질 것』
- ISO 8402/KS A 8402. 품질경영과 품질보증 - 어휘. 2020년 9월 7일 검색
- ISO/IEC 17021:2006 인증절차 규격집
- 안관영, 박노국. (2007). 정보통신분야 종사자의 내부마케팅노력이 서비스품질에 미치는 효과, 『품질경영학회지』, 35(4), pp.78-88.
- 유원종. (2000). 『비재무적 성과측정의 활용과 재무적 성과와의 관계에 관한 연구』, 청주대학교대학원, 박사학위논문
- 이무성. (2018). 『품질경영시스템(ISO 9001:2015)』, 서울:북코리아.
- 이선민. (2007). 『내부고객만족과 고객지향성이 서비스품질에 미치는 영향- 서비스접점 종업원을 대상으로』, 이화여자대학교 대학원, 경영학과, 석사학위논문
- 이순룡. (2012). 『현대품질경영』, 제2수정판, 파주 : 법문사
- 이순룡. (2010). 『현대품질경영』, 파주 : 법문사
- 이유재, 라선아. (2004). 『내부 브랜딩: 내부고객의 브랜드 동일시가 내부고객만족과 CS활동에 미치는 영향』, 마케팅연구, 19(3), pp.81-112.
- 이음석. (2013). 『중소기업의 ISO 품질경영시스템 실행이 재무성과에 미치는 영향』, 가천대학교대학원, 박사학위논문
- 이정우. (2019). 『품질경영시스템 도입이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구-조직몰입 매개효과 중심으로』, 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 지식서비스&컨설팅학과, 매니지먼트컨설팅전공, 석사학위논문
- 이재동. (2017). 『중소기업 품질경영시스템의 요구사항이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구-ISO 9001:2008 요구사항과 컨설팅 접근 중심으로』, 한성대학교 지식서비스&컨설팅학과, 컨버전스컨설팅전공, 석사

## 학위논문

- 이정연, 이성욱, 홍사선. (2007). 말콤볼드리지 품질성과 지표의 BSC 적용 가능성에 대한 실증연구, 『관리회계연구』, 7(1), pp.45-70.
- 이창대. (2003). 『성과평가 및 보상제도에서 비재무적 측정치의 활용에 관한 실증연구』, 서강대학교대학원, 경영학과, 회계학전공, 박사학위논문
- 이현우. (2015). 『중소기업의 품질경영시스템 인증유지·운영활동이 경영성과에 미치는 효과 연구』, 중앙대학교 산업·창업경영대학원, 창업경영전공, 석사학위논문
- 이형석. (2017). 『“품질경쟁력 우수기업” 수상기업의 재무성과에 관한 연구』, 강원대학교대학원, 경영학과, 박사학위논문
- 임상규. (2011). 『소방방재청 자체평가체계의 개선에 관한 연구-말콤볼드리지모델의 적용을 중심으로』, 한국위기관리논집, 7(1), pp.43-60.
- 저먼서트인증원, Certification. 2020년 9월 10일 검색.
- 정승환, 이돈희. (2005). TQM활동이 업무수행 지원에 대한 종업원 만족도 및 경영성과에 미치는 영향- 의료산업을 중심으로 -, 『한국서비스경영학회』, 서비스경영학회지, Vol.6, No.1.
- 조강제. (2017). 『공기업 내부고객의 고객지향성이 외부고객만족에 미치는 영향에 관한 연구-한국철도공사(KORAIL)의 관점에서』, 동양대학교 대학원, 경영학과, 박사학위논문
- 조준기. (2019). 『중소제조업체의 재무성과가 고용창출과 고용안정성에 미치는 영향』, 건국대학교대학원, 신산업융합학과, 박사학위논문
- 제갈돈, 황병청. (1998). 철도청 내부고객 만족도의 결정요인에 관한 연구, 『한국행정학회』, Vol.32 No.1
- (주)지써티. (2015). 『ISO 9001:2015 Requirements』.
- 진성한. (2013). 『품질경영시스템과 흡수역량이 중소벤처 제조기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구』, 건국대학교대학원, 박사학위논문
- 진임근. (2004). 『품질인증 정착활동이 기업성과에 미치는 조절효과에 대한 연구』, 영남대학교대학원, 경영학과, 생산운영관리전공, 박사학위논문

- 채서일. (2005). 『사회과학조사 방법론』, 서울 : 비앤эм북스.
- 최영로. (2010). 『정기선사에 대한 지각된 서비스품질, 고객만족 및 관계질 간의 구조적 관계에 관한 실증연구』, 한국항만경제학회지, 12(1), pp.147-167.
- 최후림. (2015). 『품질경영시스템 인식수준이 구성원의 직무몰입, 조직몰입 및 조직시민행동과 직무성과에 미치는 영향에 대한 연구』, 서경대학교대학원, 박사학위논문
- 한경동. (2011). 『ISO 9001:2008 품질경영시스템의 요구사항이 지속적 개선과 경영성과에 미치는 영향』, 계명대학교대학원, 회계학과, 박사학위논문
- 한경동, 박무현. (2012). 품질경영시스템의 요구사항이 지속적 개선과 경영성과에 미치는 영향, 『경영교육연구』, 27(4), pp.461-482.
- 한국경영인증원. (2017). 품질경영시스템&환경경영시스템-목차 및 개요.
- 한국경제신문 경제용어사전 (<https://dic.hankyung.com/>).
- 한국인정지원센터 ([www.kab.or.kr](http://www.kab.or.kr)).
- 한국산업기술표준인증원. (2017). ISO9001 인증 내부심사하는 방법.
- 한국산업표준, KS Q ISO 9001:2015 품질경영시스템-기본사항과 용어집
- 황중하. (2020). 『품질경영시스템 정착활동이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구-대구경북지역 전자 및 자동차 부품 중소기업 중심으로』, 금오공과대학교 컨설팅대학원, 컨설팅학과, 석사학위논문
- 황현귀. (2019). 『신용보증 서비스 품질이 고객만족을 매개로 중소기업의 비재무성과에 미치는 영향 연구: 수도권 소재 신용보증기금 이용기업을 중심으로』, 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 지식서비스&컨설팅학과, 매니지먼트컨설팅전공, 석사학위논문

## 2. 국외문헌

- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share and profitability:findings from sweden, *Journal of Marketing*, Vol.58 Issue 3, pp.53-66
- Carr, C. (1990). *Front-Line Customer Service : 15 Keys to Customer Satisfaction* , John Wiley, New York, NY.
- Das, A. R., Handfield, R. J. Calatone and S. Ghosh.(2000). A Contingent View of quality Management Practices and Operational Performance, *Journal of Operations Management*, 17(4), pp.393-409.
- Dulworth M. R, Lendan D. L. and Usilander B. L. (1990). Employ Involvement System in US Corporations, *National Productivity Review*, Vol.9 No.2, Spring.
- Dwayne D. Gremler, Mary Jo Bitner & Kenneth R. Evans(1995), The Internal Service Encounter, *Logistics Information Management*, Vol.8, No.4, pp.28.
- Elci, K. & Alpkhan, L. (2009). The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction, *Journal of Business Ethics*, 84(3), pp.297-311.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1994). A Framework for quality management research and an associated measurement instrument, *Journal of Operations Management*, Vol. 11 Issue 4, pp.339-366.
- Jeffery, M. (2005). *Achieving cost-effective supply chain agility for the semiconductor industry*, University of Central Florida Dissertation.
- Samson, D. and Terziovski, M. (1999). The Relationship between Total Quality Management Practices & Operational Performance, *Journal of Operations Management*, Vol.17, pp.393-409.
- Saraph, J. V., Benson, P. G., & Schroeder, R. G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management, *Decision*

- Sciences*, Vol.20 Issue 4, pp.810-829.
- Schneider, B, and D. E. Bowen (1993). The Service Organization : Human Resources Management is Crucial, *Organizational Dynamics*, Spring, Vol.21, No.4, pp.5-23.
- Ugboro, I. O., & Obeng, K. (2000). Management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations:An empirical study, *Journal of Quality Management*, Vol. 5 Issue 2, pp.247-272.
- Wilson, D. D., & Collier, D. A. (2000). An empirical investigation of the malcolm balridge national quality award causal model, *Decision Sciences*, Vol.31 Issue2, pp.361-390.



# 부 록

## 설 문 지

### ISO 9001:2015 품질경영시스템의 운영이 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구 - 내부고객 만족 매개효과를 중심으로 -

안녕하십니까?

본 연구는 “ISO 9001:2015 품질경영시스템의 운영이 경영성과에 미치는 영향“에 대한 연구로서 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위 논문입니다.

연구를 위한 본 설문지는 ISO 9001:2015 품질경영시스템 인증을 받은 기업에서 품질경영시스템과 그 프로세스를 운영했거나 운영하고 있는 임직원을 대상으로 하며, 품질경영시스템 운영의 주체인 내부고객의 만족이 기업의 경영성과 창출에 어떤 유의한 영향을 미치는지를 알아보고자 하는 설문조사입니다.

모든 응답 내용은 통계법 제33조에 의거하여 연구목적으로만 사용되고 비밀이 보장되며, 통계분석을 위해 변환 처리되어 관련 정보가 절대로 노출되지 않습니다.

효과적인 연구가 될 수 있도록 진솔하고 성실한 답변 부탁드립니다.

2020. 10. 15

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원  
지식서비스&컨설팅학과  
매니지먼트컨설팅전공

지도교수 : 주 형 균  
석사과정 : 박 세 화  
전화번호 : 010-2729-9407  
e-mail : sleepre2002@daum.net

I. 다음은 'ISO 9001:2015 품질경영시스템'에 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 표시하여 주시기 바랍니다.

### 1. 조직상황

No	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	회사는 고객관계관리와 고객만족도 조사를 통한 외·내부 상황을 잘 파악하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	회사는 고객관계 개선과 고객만족 활동을 통한 정보관리가 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	품질경영시스템의 조직상황에 대한 요구사항은 회사의 업무 및 운영형태와 일치한다.	①	②	③	④	⑤
4	조직이 수행하는 모든 업무는 회사의 매뉴얼과 규정(절차서)과 일치한다.	①	②	③	④	⑤

### 2. 리더십

No	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	최고경영자는 품질경영시스템의 개발, 실행 및 지속적인 개선에 대한 확고한 의지를 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	최고경영자는 고객 요구사항을 실천하고 고객 만족을 보장하려는 의지가 있다.	①	②	③	④	⑤
3	최고경영자는 품질방침과 품질목표를 수립하고 목표달성을 의지를 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	회사는 책임과 권한이 규정되고, 업무분담이 명확하게 운영된다.	①	②	③	④	⑤
5	최고경영자는 조직 내 의사소통을 보장하고 주기적인 경영검토를 실시한다.	①	②	③	④	⑤

### 3. 기획

No	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	회사는 조직의 미래를 위한 비전 및 전략을 품질목표와 일치시키고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	회사의 전략과 목표개발은 잘 되고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	회사는 품질목표를 수립하고, 참여하며, 달성 유무를 관리하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	회사는 전략적 목표에 따른 운영계획(시설과 설비 및 인원)은 수립되고, 변동사항에 따라서 필요한 조치를 취하고 있다.	①	②	③	④	⑤

### 4. 지원

No	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	회사는 품질경영시스템의 실행, 유지에 사용자 원을 확보하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	회사는 업무수행에 필요한 업무환경을 조성하고 관리하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	회사는 필요한 기반구조(건물, 장비, 통신 등)를 결정하여 확보 및 유지하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	회사는 인원의 적격성을 위해 교육훈련과 전문성 강화에 대한 노력이 지속적으로 이루어 진다.	①	②	③	④	⑤

### 5. 운영

No	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	회사는 구매프로세스에 의해 공급자 평가 및 선정, 발주, 구매품이 검증되고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	회사는 제품설계 및 개발에 대한 관리를 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	회사는 생산과 서비스에 대한 프로세스 관리를 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	회사는 부적합품 처리에 대해 관리를 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	회사는 고객요구사항을 결정하고 검토하여 고객과의 의사소통 프로세스를 보유하고 있다.	①	②	③	④	⑤

## 6. 개선

No	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	회사는 고객의 요구변화를 파악하여 제품/서비스 설계 및 생산/인도 프로세스의 설계에 반영하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	회사는 고객 불만사항의 원인을 제거하기 위해 시정조치 및 예방조치를 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	회사는 부적합품의 재발방지와 고객만족 여부를 분석하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	회사는 제품 및 프로세스의 모니터링, 측정, 분석을 통해 지속적 개선이 실행되고 있다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 ‘내부고객 만족’에 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 표시하여 주시기 바랍니다.

## 1. 내부고객 만족

No	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	임직원들은 품질경영시스템 요구사항 및 프로세스를 이해하고 운영에 만족하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	임직원들은 제품 및 서비스의 신뢰도에 만족하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	임직원들은 자신의 직무에 만족하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	임직원들 간에 업무와 관련된 정보 및 의사 교환이 잘 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
5	임직원들은 평가 및 보상체계에 만족하고 있다.	①	②	③	④	⑤

III. 다음은 ‘경영성과’에 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 표시하여 주시기 바랍니다.

### 1. 경영성과

No	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	회사의 제품 및 서비스에 대한 고객만족도가 증가하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	제품 납기시간이 단축되었다.	①	②	③	④	⑤
3	회사의 기업이미지가 향상되고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	회사의 제품 및 서비스의 품질이 개선되고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	회사의 업무절차가 향상되고 있다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 귀하 또는 귀사의 일반적 특성에 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 표시하여 주시기 바랍니다.

### 1. 귀하의 성별은 어떻게 되십니까?

- ① 남성 ② 여성

### 2. 귀하의 연령대는 어떻게 되십니까?

- ① 30세 미만 ② 30세 이상~40세 미만 ③ 40세 이상~50세 미만 ④ 50세 이상~60세 미만 ⑤ 60세 이상

### 3. 귀하의 직위는 어떻게 되십니까?

- ① 사원 ② 대리급 ③ 과장급 ④ 차/부장급 ⑤ 대표/임원급

### 4. 귀하가 근무한 년수는 어디에 해당합니까?

- ① 5년 미만 ② 5년 이상~10년 미만 ③ 10년 이상~20년 미만 ④ 20년 이상

### 5. 귀사의 종업원 수는 다음 중 어디에 해당합니까?

- ① 20명 미만 ② 20명 이상~30명 미만 ③ 30명 이상~50명 미만 ④ 50명 이상~100명 미만 ⑤ 100명 이상

### 6. 귀사의 산업분야는 무엇입니까?

- ① 기초 및 조립금속 ② 기계 및 장비 ③ 전기 및 전자 ④ 화학 ⑤ 섬유

⑥ 고무 및 플라스틱 ⑦ 서비스

7. 귀사가 품질경영시스템을 도입한 기간은 어디에 해당합니까?

① 3년 미만 ② 3년 이상~5년 미만 ③ 5년 이상~7년 미만 ④ 7년 이상~10년 미만 ⑤ 10년 이상

끝까지 설문에 응해 주셔서 진심으로 감사드립니다.



## ABSTRACT

A Study on the Effect of the Management Performances  
by ISO 9001:2015 Quality Management System

– Focusing on the Mediated Effects of Internal Customers  
Satisfaction –

Park, Se-Hwa

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service &  
Consulting

Graduate School of Knowledge Service  
& Consulting

Hansung University

The economic outlook at home and abroad is expected to absolutely depend on the development of COVID-19, and it is difficult to quickly determine the economic recovery, and if the economic recession prolongs, the competition for survival between domestic and foreign companies will intensify and compete accordingly. It is true that the importance of acquiring and maintaining a quality management system is being emphasized as one of them will require a management strategy for superior or comparative advantage.

This study seeks a realistic approach by considering the satisfaction of internal customers, where the operation of the ISO 9001:2015 quality management system has a significant impact on management performance, and is further subdivided and revised in 2015 than the existing standard

(2008). Quality management by empirically analyzing the impact of the requirements of the established quality management system, that is, the organization's situation, leadership, planning, support, operation and improvement on business performance with internal customer satisfaction as a parameter. We want to increase competitiveness by operating the system effectively. In addition, the purpose of this study is to study how the satisfaction of internal customers, the subject of operation of the quality management system, which had low interest as a research subject, has a significant effect on the creation of business performance.

In this study, a survey was conducted through online and offline methods to conduct an empirical analysis on executives and employees who have operated or operating the quality management system and its processes in companies that have obtained ISO 9001:2015 quality management system certification. The questionnaire was composed of questionnaire items through operational definition in order to meet the research purpose based on the prior researches surveyed in advance.

As a result of hypothesis verification through empirical analysis research, it was found that leadership, planning, and improvement among the requirements of the quality management system had a significant positive (+) effect on management performance. The improvement, organizational situation and support were found to have a significant positive (+) effect on internal customer satisfaction, and internal customer satisfaction was found to have a significant positive (+) effect on management performance. In addition, as a result of analyzing the mediating effect of internal customer satisfaction in the influential relationship between the requirements of the quality management system and management performance, it was found that it had a significant positive (+) effect on leadership, improvement and planning.

In summarizing the results of this study, it was confirmed that among the requirements of the quality management system, leadership, planning and improvement had a significant effect on management performance, and there was also a mediating effect on management

performance through internal customer satisfaction.

The implications of this study are as follows :

First, the top management shall establish quality policies and quality goals with strong leadership and willingness to operate an effective quality management system, provide resources necessary to maintain the system and invest a lot of time in management activities. The quality management system is not an area only for practitioners, but a company-wide quality management activity in which all executives and staff members including the top management participate.

Second, the organization needs strategic thinking and planning to create long-term results, establishes an operation plan according to strategic goals, and takes measures to thoroughly deal with the organization's risks and opportunities through planning.

Third, there is a need for continuous and practical improvement activities through various quality management, such as nonconformity improvement activities, data analysis and management review through internal audit in which all employees participate under the responsibility of the CEO. It is to realize customer satisfaction through corrective and preventive measures to identify customer needs and eliminate the cause of complaints.

Fourth, it is necessary to create a favorable work environment so that employees, who are internal customers, can actively participate in the operation of the quality management system to satisfy the company's sustainable growth and business performance, and systematic training and support must be entertained.

**【Key words】** Quality Management System, Internal Customers Satisfaction, Management Performances.