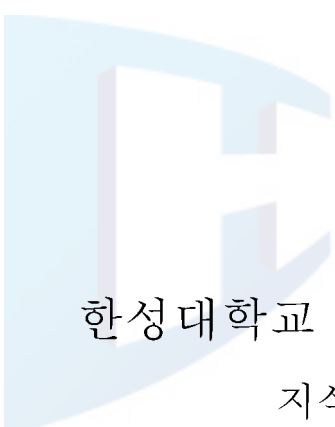


석사학위논문

품질경영시스템의 도입이 경영성과에
미치는 영향에 관한 연구

2011년



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

이 성 백

석 사 학 위 논 문
지도교수 주형근

품질경영시스템의 도입이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

The effects of the quality management system on the
management performance

2011년 06월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

이 성 백

석사학위논문
지도교수 주형근

품질경영시스템의 도입이 경영성과에
미치는 영향에 관한 연구

The effects of the quality management system on the
management performance

위 논문을 건설링학 석사학위 논문으로 제출함

2011년 06월 일

한성대학교 지식서비스&건설링대학원

지식서비스&건설링학과

컨버전스건설링전공

이 성 백

이성백의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2011년 06월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

국문초록

품질경영시스템의 도입이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

이 성 백

본 연구는 프로세스 접근방법과 ISO 9001 품질경영시스템의 요구사항을 포함하는 품질경영시스템이 경영성과에 영향을 미치는 중요한 변수로 보고 접근하였다. 이는 기존의 연구들이 프로세스 접근방법이 경영성과에 미치는 영향을 분석하거나, ISO 9001 품질경영시스템의 요구사항이 경영성과에 미치는 영향을 주로 연구하고 있는 점과 차이를 가진다.

제 2 장 이론적 배경에서는 품질경영시스템에 대한 이론적 고찰과 경영성과에 대한 이론적 고찰을 살펴보았다. 품질경영시스템의 이론적 고찰에서는 ISO 9001 품질경영시스템의 바탕이 되는 품질경영 8원칙, 프로세스 접근방법 그리고 요구사항에 대하여 살펴보았다. 경영성과의 이론적 고찰에서는 품질경영시스템 도입 및 실행으로 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았다. 제 3 장에서는 ISO 9001 품질경영시스템을 도입한 기업에 종사하는 인원을 대상으로 ISO 9001 품질경영시스템의 도입이 경영성과 변수인 프로세스 성과, 고객만족 성과, 재무 성과에 긍정적인 영향을 미치는지에 대하여 실증 분석하였다.

우선 일반적 특성 변수와 경영성과간의 결과를 살펴보면 다음과 같다.

조사 대상자 중 ISO 9001 품질경영시스템의 도입 동기를 살펴보면 기업경쟁력을 확보하기 위한 도입이 40.0%, 외부요인에 의한 도입이 24.5%, 유리한 조건(가점) 획득을 위한 도입이 21.1%, 인지도 향상을 위한 도입이 14.4%로 나타났다. 이는 아직도 ISO 9001 품질경영시스템의 도입 목적이 내적인 기업 경쟁력을 강화하기 위

한 도입(40%)보다는 외부적인 요인에 의한 도입 동기가 높다고 볼 수 있다. 도입 시 어려움으로는 관련 부서의 비협조와 전담요원의 역량부족이 71.1%로 중소기업의 전반적으로 내포하고 있는 인적자원의 부족 현상이 품질경영시스템 도입 시에도 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 유지시의 문제점으로는 형식적인 사후심사(45.7%)와 전담인력의 부족(30.4%)이 높게 나타났다. 이는 도입동기(외부 요인에 의한 도입)와 도입 시 어려움(전담요원의 역량 부족)에서 나타난 결과에 따른 영향이라고 볼 수 있다. 또한 품질경영시스템 도입동기에 따른 재무 성과의 차이에 대한 검증 결과 기업 경쟁력을 확보하기 위해 능동적으로 도입한 기업이 외부요인에 의해 수동적으로 도입한 기업에 비해 높은 재무성가를 실현하고 있었다. 이는 도입동기에 따른 성과의 차이가 확실하게 나타난다는 것을 의미하므로 품질경영시스템 도입 시 기업 전조직원의 의지와 경영자의 적극적인 도입의지가 필요할 것이다. 품질경영시스템을 도입한 기업이 인증을 유지하는데 따르는 어려움에 따라서 경영성과가 어떠한 차이를 보이고 있는가를 분석한 결과 최고경영자가 품질경영시스템을 유지하는데 무관심할 경우에 가장 낮은 고객만족 성과가 나타나고 있어, 최고경영자의 의지가 도입성과의 향상을 위해 중요함을 알 수 있는 결과라고 해석할 수 있다. 품질경영시스템 인증을 유지하고 있는 기업의 경우 발생하고 있는 문제점에 따라서 경영성과가 어떠한 차이를 보이고 있는가를 분석한 결과 많은 노력과 시간을 투자하고 있는 기업이 이러한 부분에 있어서 부담을 느끼고 문제점이라 지적하고 있었지만 고객만족 성과와 프로세스 성과가 가장 높게 나타나고 있어, 품질경영시스템을 유지하기 위해 실제로 투입된 노력과 자원이 성과로 이어지고 있다는 긍정적인 결론을 도출할 수 있었다. 다음으로 품질경영시스템 구성 변수와 경영성과간의 결과를 살펴보면 다음과 같다.

독립변수인 품질경영시스템과 종속변수인 경영성과간의 상관관계 분석결과, 모든 품질경영시스템의 구성요소(프로세스 접근방법, 경영책임, 자원관리, 제품실현, 측정, 분석 및 개선)는 그 값이 증가할수록 경영성과(고객만족 성과, 프로세스 성과, 재무 성과) 역시 증가하는 양(+)의 상관관계를 보이고 있었으며, 특히 경영책임이 경영성과의 구성요소인 고객만족 성과, 프로세스 성과, 재무 성과 모두와 가장 높은 상관관계를 가지는 것을 확인할 수 있었다.

연구가설을 검증하기 위해서 품질경영시스템의 구성요소와 고객만족 성과 간의

다중회귀분석을 실시한 결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 품질경영시스템의 구성요소 중 고객만족 성과에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 나타난 요인은 t 값 4.182, 유의확률 .000으로 경영책임인 것으로 나타났다. 반면 프로세스 접근방법, 자원관리, 제품실현, 분석 및 개선에서는 통계적으로 유의미한 영향력이 검증되지 않았다. 이러한 결과는 품질경영시스템의 도입을 통해 그 구성요소인 경영책임이 해당 기업의 고객만족 성과에 높은 수준의 긍정적인 영향을 미치고 있다는 것으로 기업의 최고경영자가 품질경영시스템의 유지 및 개선을 위한 지속적인 의지와 확고한 태도를 가질 때 더 큰 고객만족 성과가 발휘되고 있음을 확인 할 수 있다.

둘째, 품질경영시스템의 구성요소 중 프로세스 성과에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 나타난 요인은 t 값 3.454, 유의확률 .001로 경영책임인 것으로 나타났다. 반면 프로세스 접근방법, 자원관리, 제품실현, 측정·분석 및 개선에서는 통계적으로 유의미한 영향력이 검증되지 않았다. 이와 같은 분석결과는 고객만족 성과와의 분석결과와 동일한 결과로써 최고경영자의 경영책임이 중요한 요인으로 작용하고 있음을 알 수 있다. 즉 최고경영자가 품질경영시스템을 도입 및 유지시 품질방침 및 목표를 명확히 하고, 전략적으로 이를 활용하려는 의지가 높아질수록 기업의 경영성과에 긍정적으로 작용하여 경영성과가 높아짐을 확인 할 수 있다.

셋째, 품질경영시스템의 구성요소인 프로세스 접근방법, 경영책임, 자원관리, 제품실현, 측정·분석 및 개선은 모두 유의수준 $p < .05$ 에서 재무성과에 통계적으로 유의미한 관련성을 가지지 않는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 상관관계분석 결과에서 모든 구성요소가 재무 성과에 미치는 영향이 검증되고 있는 결과와는 상이한 것으로써 표본의 수가 적은 경우에 더 적합한 상관관계 분석과는 달리 회귀분석의 경우 표본의 수에 그 결과가 높은 영향을 미치기 때문에 이러한 결과가 나타난 것으로 해석할 수 있다.

【주요어】 : 품질경영, 품질경영시스템, ISO 9001

목 차

제 1 장 서 론	1
제1절 연구의 배경	1
제2절 연구의 목적	3
제3절 연구의 구성 및 방법	4
1. 연구의 구성	4
2. 연구의 방법	5
제 2 장 이 론 적 배 경	6
제1절 품질경영시스템의 의의	6
1. 품질경영의 개념	6
2. 품질경영시스템의 개념 및 구성	9
제2절 경영성과의 의의	29
1. 경영성과의 개념	29
2. 품질경영시스템과 경영성과	30
제3장 실증 분석	38
제1절 연구 모형	38
제2절 연구 문제 및 가설	39
1. 연구문제	39
2. 연구가설	39
제3절 측정변수의 조작적 정의와 설문지 구성	40
1. 품질경영시스템에 관한 변수	40

2. 경영성과에 관한 변수	44
3. 설문지의 구성	46
제4장 분석 결과	47
제1절 표본의 신뢰성 분석 및 일반적 특성	47
1. 표본의 신뢰성 분석	47
2. 표본의 일반적 특성	48
제2절 일반적 특성에 따른 차이 분석	50
1. 업종에 따른 경영성과의 차이	50
2. 종업원 수에 따른 경영성과의 차이	52
3. 품질경영시스템의 도입 동기에 따른 경영성과의 차이	53
4. 품질경영시스템 도입 시 어려움에 따른 경영성과의 차이	54
5. 품질경영시스템 도입 시간에 따른 경영성과의 차이	56
6. 품질경영시스템 인증 유지사 문제점에 따른 경영성과의 차이	57
제3절 연구 가설의 검증	59
1. 품질경영시스템과 경영성과의 상관관계 분석	59
2. 품질경영시스템의 도입이 경영성과에 미치는 영향	61
3. 가설의 검증 결과	65
제5장 결론 및 제언	67
제1절 연구결과의 요약	67
제2절 연구의 한계 및 제언	69
【참고문헌】	71
【부 록】	76
설문지	76
ABSTRACT	81

【 표 목 차 】

<표 2-1> 관점별/논자별 품질정의	7
<표 2-2> ISO 9001패밀리 규격의 개정 흐름	10
<표 2-3> ISO 9001:2008 개정방향	11
<표 2-4> ISO 9001:1994 규격과 ISO 9001:2000 규격과의 차이 비교	12
<표 2-5> 연구자에 따른 프로세스 정의	15
<표 2-6> 접근방법의 차이 비교	18
<표 2-7> 절차와 프로세스의 차이	19
<표 2-8> ISO 9001 요구사항의 구성	22
<표 2-9> ISO 9001:2008 주요 개정내용	25
<표 2-10> 품질경영시스템과 경영성과에 관한 선행연구 요약	34
<표 3-1> 설문지의 구성	46
<표 4-1> 신뢰성 분석 결과	47
<표 4-2> 조사대상자의 일반적 특성	48
<표 4-3> 업종에 따른 경영성과의 차이	51
<표 4-4> 종업원 수에 따른 경영성과의 차이	52
<표 4-5> 도입동기에 따른 경영성과의 차이	54
<표 4-6> 인증 도입 시 어려움에 따른 경영성과의 차이	55
<표 4-7> 도입 시간에 따른 경영성과의 차이	57
<표 4-8> 인증 유지시 문제점에 따른 경영성과의 차이	58
<표 4-9> 품질경영시스템과 경영성과의 상관관계 분석결과	59
<표 4-10> 품질경영시스템과 고객만족 성과와의 다중회귀 분석결과	61
<표 4-11> 품질경영시스템과 프로세스 성과와의 다중회귀 분석결과	62
<표 4-12> 품질경영시스템과 재무 성과와의 다중회귀 분석결과	64
<표 4-13> 분석결과의 요약	65
<표 4-14> 가설의 검증 결과	65

【 그림 목 차 】

<그림 2-1> QC의 발전과정	9
<그림 2-2> ISO 9000 시리즈의 수준	13
<그림 2-3> 프로세스를 기반으로 한 품질경영시스템 모델	17
<그림 2-4> 프로세스의 도해적 표현	20
<그림 2-5> 고객 지향적인 조직 구조	22
<그림 2-6> 품질경영의 성공요인	31
<그림 2-7> 성공적인 품질경영시스템 운용방안	36
<그림 3-1> 연구모형	38
<그림 3-2> 절차서 중심과 프로세스 중심의 차이	41
<그림 5-1> 품질경영시스템 구축 방안	70



제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경

최근 무역장벽의 붕괴로 인한 글로벌 경쟁 상황, 고객 욕구의 다양화, 외부환경의 급속한 변화 등으로 인하여 기업 간 경쟁은 더욱 더 치열해지고 있다. 이러한 경쟁 환경에서 경쟁력 우위를 확보하기 위한 고객만족의 중요성은 갈수록 높아지고 있다.

위와 같은 환경변화에 대응하여 고객만족을 달성하기 위해 기업들은 과거 생산자 중심의 관점이 아닌 고객 중심의 관점에서 고객이 원하는 저가격, 고품질, 서비스 등을 실현하기 위한 다양한 경영혁신 기법을 도입하여 적용하고 있으며, 그 중의 한 기법이 품질경영활동이다.

우리나라 기업도 1975년부터 품질관리(QC:Quality Control) 활동을 도입하여 제품 불량률을 줄이기 위해 노력하여 제품의 품질향상에는 크게 기여하였다. 그러나 이러한 품질관리 활동은 생산현장 중심, 공급자 중심, 제품 불량 감소에 초점을 두는 활동이어서 다양화된 고객 니즈를 충족시켜 고객만족을 달성하기에는 부족하였다.

이에 따라 제조·생산부문 뿐만 아니라 설계, 검사, 판매 등 전 부문을 체계적으로 관리하면서 품질향상을 통한 고객만족을 달성하고자 하는 품질경영(QM:Quality Management)이 각광을 받게 되었다. 품질경영은 최고 경영자의 리더십 아래 고객 만족을 위한 품질경영을 최우선 목표로 하여 전 조직원의 참여 아래 P-D-C-A 사이클을 통해 품질목표를 달성하는 활동이다. 이러한 품질경영활동을 추진하기 위해 기업들은 국제 규격인 ISO 9001 품질경영시스템(QMS: Quality Management System)을 적극적으로 도입하여 활용하고 있다.

ISO 9001 규격의 출현 배경은 60년대를 거쳐 70년대에 이르러 구미 선진국에서는 다음과 같은 이유로 인하여 각 나라에 적합한 품질보증 규격의 제정이 이루어졌다.

첫째, 과거 값싸고 저품질 이었던 일본의 공산품이 자동차, 가전제품을 중심으로, 국제경쟁력을 확보할 수 있는 고품질을 갖추고 구미로의 수출을 통해 경제 확대와 성장을 이루는 것에 자극 받았으며 둘째, 원자력 발전, 항공기제조, 식품, 제약과 같은 사업에 대한 절대 안전성 확보가 요구되었기 때문이다. 즉, 이와 같은 산업들은

품질에 문제가 있을 경우 사람에게 곧바로 피해가 돌아오는 특징을 갖고 있기 때문에, 사용 후에 하자가 있으면 개선한다는 일반제품의 품질개념과는 달리 사전에 안전하다는 확신을 얻어야 할 필요성이 대두되었다(최봉, 노재범, 1993)¹⁾. 그러나 EU 통합 등 세계 경제가 글로벌화 되고 있는 상황에서 각국의 품질보증 규격은 국가간의 자유로운 무역 장애 요인이 되었다. 이를 해소하기 위해 각종 품질보증 규격을 하나의 국제 규격으로 통합하고, 세계적으로 공용될 수 있는 품질보증 표준화의 필요성이 대두되었다. 이에 따라 1947에 설립된 ISO(국제표준화기구)는 ISO 9000 시리즈를 개발하기 시작하여 1987년 3월에 발행하였다. ISO 9000 시리즈는 제품 자체에 대한 품질을 판단하는 것이 아니라 제품 생산 과정 등의 프로세스를 신뢰할 수 있는지의 여부를 판단하기 위한 기준이다. 또한 해외의 대기업 등은 ISO 9001과 같은 경영시스템 인증 취득을 국내의 수출기업에게 요구하고 있어 사실상의 무역장벽으로도 작용하고 있어 기업의 ISO 9001 인증 취득은 기업 성장을 위한 중요한 요인으로 작용하고 있는 상황이다.

우리나라도 1992년 4월 ISO 9000시리즈를 KS A 9000시리즈로 채택하여 국내기업의 ISO 9001 인증 획득을 촉진하기 시작하였다. 현재 ISO 9001 인증을 취득 및 유지하고 있는 국내 기업은 2011년 3월 기준 146,971개에 이른다(한국인정원, 2011)²⁾. 이와 같이 ISO 9001의 도입은 기업이 성장하기 위한 기본 조건이 되었다고 보아도 과언이 아닐 것이다.

ISO 9001 품질경영시스템은 현재의 AS-IS 프로세스를 분석·점검하여 ISO 9001 요구사항 충족 및 현 프로세스의 문제점을 개선하여 지속적인 프로세스의 효과성과 효율성을 증진 시키는 것이다.

ISO 9001 품질경영시스템의 이론적 배경을 ISO 9000에서는 “고객은 그들의 니즈 및 기대를 만족시키는 특성을 가진 제품을 요구한다. 이들 니즈 및 기대는 제품 시방서에 표현되고, 고객 요구사항이라고 총칭된다. 고객 요구사항은 고객과의 계약에 의해 규정되거나, 조직 자체에 의해 결정될 수도 있다. 어느 경우든 고객이 최종적으로 제품의 수용여부를 결정한다. 고객 니즈 및 기대는 변화하고, 경쟁 압력과 기술진보 때문에, 조직에게는 그들의 제품 및 프로세스를 지속적으로 개선하는 것이 요구된다.”라고 서술하고 있으며, 이 국제규격의 의도는 “조직운동을 위하여 조직 내

1) 최봉, 노재범(1993), 『ISO 9000 시리즈의 이해』, 삼성경제연구소, p.4

2) 한국인정원, www.kab.or.kr

에서 사용되는 프로세스 및 특히 그러한 프로세스간의 상호작용을 체계적으로 명확히 하고, 운영 관리하는 프로세스 접근방법을 채용하는 것을 장려하는 것”이라고 서술하고 있다³⁾.

ISO 9001 품질경영시스템의 이론적 배경에 따르면 ISO 9001 품질경영시스템을 도입, 실행한다면 프로세스의 효과성 향상과 고객만족을 달성할 수 있을 것이며, 궁극적으로는 향상된 경영성과를 기대할 수 있을 것이다.

제 2 절 연구의 목적

ISO 9001 품질경영시스템은 고객만족 향상을 위하여 기업 활동과 관련된 모든 업무나 공정의 효과성과 효율성을 지속적으로 향상시킴으로써 프로세스 결과의 적합성을 보장하여 최종적으로 고객만족을 달성하는 것이다. 그러나 품질경영시스템의 중요성에도 불구하고 ISO 9001 인증은 본래 취지인 ‘예방을 통한 고객만족, 책임과 권한의 명확화, 프로세스의 확립 및 효율 증대, 문서화/기록관리를 통한 지식보존 등을 통한 고객만족 달성’이라는 기업 내부의 경쟁력 강화라는 목적을 달성하기 위한 품질경영시스템 도입이 아닌 외부 요인에 의한 인증 수단(바이어의 요구, 업체 평가 시 가점 등)으로만 활용하기 위해 기업의 현실에 적합한 품질경영시스템 도입이 아닌 형식적인 도입이 진행되고 있는 경우도 발생되고 있는 것이 현실이다. 형식적인 ISO 9001 품질경영시스템 도입이 이루어질 경우 기업의 적극적인 참여 없이 외부 컨설팅에 의지하는 경우가 발생되어 인증 심사를 위한 형식적인 문서(매뉴얼, 절차서)가 수립 되게 된다. 그 결과 기업의 실제 업무 종사자들은 고객만족을 달성하기 위해 조직이 해야 할 일을 제대로 관리하는 시스템이 아니라, 조직의 실제 업무와 구분되는 ISO 9001 인증을 위한 품질경영시스템이 따로 존재하는 것으로 생각하는 경우가 발생된다.

본 연구를 통하여 ISO 9001 품질경영시스템 도입이 ISO 9001의 본래 취지인 프로세스 효과성, 고객만족 달성에 어떠한 영향을 미치고 있는지 그리고 기업의 궁극적인 목적이라고 할 수 있는 재무 성과에는 기여하고 있는지를 밝힘으로서, 기업이

3) KS Q ISO 9000:2007 품질경영시스템-기본사항 및 용어, pp.1-2

ISO 9001 품질경영시스템 도입 시 외부 요인에 의한 인증 수단이 아닌 고객만족을 위한 우수한 경영기법 중의 하나임을 분명히 인식하고 도입 및 실행한다면 그 의미는 크다고 할 수 있을 것이다.

따라서 본 논문에서는 ISO 9001 품질경영시스템의 도입이 고객만족 성과, 프로세스 성과, 재무 성과 등 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 연구하고자 한다. 본 연구의 연구내용은 다음과 같다.

첫째, 프로세스 접근방법을 통한 품질경영시스템 도입이 프로세스 성과에 어떠한 영향을 미치는지 살펴본다.

둘째, 품질경영시스템을 도입함으로써 기업의 고객만족 성과에 어떠한 영향을 미치는지 살펴본다.

마지막으로 품질경영시스템을 도입함으로써 재무성과에 어떠한 영향을 미치는지 살펴본다.

제 3 절 연구의 구성 및 방법

1. 연구의 구성

본 연구에서는 연구의 목적을 달성하기 위해서 다음과 같이 구성하였다.

제 1 장은 서론으로 제 1 절에서는 연구의 배경, 제 2 절에서는 연구의 목적, 제 3 절에서는 연구의 구성 및 방법을 제시하였다. 제 2 장은 본 연구의 이론적 배경으로 제 1 절에서는 품질경영시스템에 대한 이론적 고찰로서 품질경영의 개념, 품질경영시스템의 개념 및 구성 등을 검토하였다. 제 2 절에서는 경영성과에 대한 이론적 고찰로서 경영성과의 개념, 품질경영시스템과 경영성과간의 관계에 대한 선행연구를 검토하였다.

제 3 장은 실증 분석으로 실증분석모형을 제시하고 연구 가설의 설정으로 구성되어 있다. 제 1 절 연구모형에서는 이론적 배경과 선행 연구 결과를 토대로 연구모형을 설계하였으며, 제 2 절에서는 연구문제와 연구가설 설정을 다루었으며 제 3 절은 조사 설계로 측정 변수의 조작적 정의, 설문지의 구성 등을 제시하였다.

제 4 장은 실증분석 결과의 분석으로 표본의 일반적 특성 및 신뢰성, 일반적 특성

의 차이 분석을 실시했으며, 연구의 분석 모형에 입각하여 품질경영시스템과 경영성과의 관계를 분석하였고 변수간의 영향력을 산출하였다. 또한 실증분석의 결과를 바탕으로 가설을 검증하고 분석 결과를 검토하였다.

제 5장은 결론으로 연구결과의 요약과 연구의 한계 및 제언을 제시하였다.

2. 연구의 방법

본 연구는 ISO 9001 품질경영시스템을 도입한 기업의 종사자를 대상으로 하였으며, 연구의 목적을 효과적으로 달성하기 위하여 문헌 연구와 실증 연구를 병행하여 실시하였다. 먼저 문헌적 연구방법을 통해 국·내외의 선행 연구 결과와 연구기관의 연구 보고서 및 자료, 단행본 등을 수집·분석하여 품질경영시스템의 개념과 구성요소를 정립하고 이를 토대로 품질경영시스템의 도입이 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구 모형을 설계하여 실증분석 모형을 중심으로 연구하였다.

본 연구는 품질경영시스템의 도입이 경영성과에 미치는 영향을 규명하기 위해 Parasuraman 등(1998), Hendricks & Singhal(1997), 고수복(2005), 김현정(2008) 등의 연구 내용을 활용하여 설문내용을 재구성하고, 설문조사를 통해 측정하였다.

본 연구에서는 수집된 자료를 다음과 같이 분석하였다. 첫째, 수집된 자료의 입력 과정에서 오류를 수정하기 위해 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 연구에 사용된 측정 도구 및 수집 자료의 신뢰도를 알아보기 위하여 요인별, 설문지 구성 분야별 신뢰도 검증을 실시하였다. 신뢰도 검증은 Cronbach's alpha를 이용한 문항분석 방법을 이용하였다. 셋째, 설문 대상자의 일반적 특성에 따른 차이는 일원변량분석을 실시하여 집단 간의 차이를 분석하였다. 넷째, 가설 검증을 위하여 Pearson의 상관관계 분석과 다중 회귀분석을 실시하였으며, 이상의 모든 자료 분석은 SPSS 18.0 통계프로그램을 사용하였다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 품질경영시스템의 의의

1. 품질경영의 개념

품질경영시스템을 이해하는 데 있어서 품질이라는 개념의 이해는 상당히 중요하다. 초기 ISO 9001은 품질보증의 개념을 적용하여 기업은 품질을 제품에 대한 품질에 국한하여 생각하고 생산부, 품질보증부 등 제품 품질에 직접적인 영향을 미치는 부서에만 해당되는 규격으로 인식되는 경향이 존재하였다. 이러한 인식은 ISO 9001이 품질시스템에서 품질경영시스템으로 명칭 및 이론적 배경 등이 변경된 현재까지도 품질을 제품에 대한 품질로 인식하는 경우가 발생되고 있는 것이 현실이다.

따라서 품질경영에 대한 개념을 이해하고 품질경영시스템을 도입할 필요성이 있다.

"품질"이라는 개념에 대해서는 과거부터 현재까지 지속적으로 연구되어 왔으며, 현대 경영에서도 중요한 관심사이다. 미국 최고경영자들은 미국 기업이 직면하고 있는 과제로 서비스 및 제품의 질 향상을 선택할 만큼 품질은 경영자의 중요 화두이다. Feigenbaum(1982)은 "품질은 국제 시장에서 기업들의 경제성장으로 인도하는 가장 중요한 힘이다"라고 표현하고 있다. 또한 Powell(1995)은 "품질은 기업경영에 있어서 기업의 경쟁력을 향상시킬 수 있는 전략적 도구로 인식되고 있다"라고 설명하고 있으며, Juran and Gryna(1993)은 "20세기가 생산성의 시대였다면 21세기는 품질의 시대가 될 것이다"라고 정의하면서 21세기는 품질이 기업의 경쟁력을 좌우한다고 전망하고 있다(김기수,한영춘,서인덕,2000)⁴⁾.

품질이란 용어에 대한 정의는 여러 논자에 따라 <표 2-1>과 같이 서로 다르게 설명되어지고 있다. 그러나 품질에 대한 최종적인 판단은 공급자가 아닌 소비자에 의해 이루어진다는 측면에서 Juran의 "용도에 대한 적합성"이라는 정의가 매우 포괄

4) 김기수, 한영춘, 서인덕(2000), '한국 기업의 품질경영 실태분석 및 개선방안 연구-구미지역 기업을 표본으로', 『經營研究(Journal of Business Research)』 Vol.15 No.2, 한국산업경영학회, p.77

적인 표현을 하고 있다(이순룡, 1996)⁵⁾.

<표 2-1> 관점별/논자별 품질정의

논 자	품질정의 요약
Seghezzi	시방과의 일치성(conformance with specification)
Crosby, Groocock	요건에 대한 일치성(conformance to requirements)
Juran	용도에 대한 적합성(fitness for use)
KS, JIS	사용목적에 만족시키는 성질, 특성
Feigenbaum, Tenner	고객의 기대에 부응(충족)하는 특성
Gryna & Juran	고객의 만족(customer satisfaction)
Tenner & De Toro	고객의 명시적·암묵적 기대 충족을 통한 내·외부 고객 만족
ISO, ANSI/ASQC	주어진 요구를 만족시키는 능력에 관계되는 특성
다구찌	사회손실을 회피하는 특성

<출처> 이순룡(1995), 품질경영론, 법문사, p.29

선진국의 우수한 기업들은 품질향상을 위해 1970년대 초부터 품질관리(Quality Control; QC)기법을 도입하여 불량률을 줄이고, 분임조 활동 등을 통하여 생산현장의 품질개선 노력을 통하여 기업 경쟁력을 향상시켜 왔다. 그러나 기업의 내·외부 환경이 급격히 변화하고 소비자의 소득향상 등으로 인한 고객의 다양한 요구사항에 대응하기 위해선 기존의 생산 현장 위주의 품질관리 활동으로 대응하기에는 한계가 나타날 수 밖에 없어 제조·생산 부문뿐만 아니라 구매, 설계, 판매 그리고 서비스 등의 전 부문을 종합적으로 관리함으로서 기존의 품질관리를 통한 품질향상 즉, 고객 만족의 한계를 극복하기 위해 품질경영이 등장하게 된다. 품질경영은 지속적인 경쟁 우위를 확보하기 위해 생산제품에 대한 국제경쟁력을 향상시키기 위한 경영관리 방식이다(고륜, 2008)⁶⁾. 현대경영에서 품질경영의 중요성이 날로 높아지고 있는 이유는 고객 요구사항의 다양화 등으로 인하여 제품과 서비스에 대한 만족 수준이 높아져 품질이 기업 경쟁력 확보의 중요한 수단이 되기 때문이다(김성훈, 2005)⁷⁾.

5) 이순룡(1996), 『품질경영론』, 법문사, p.28

6) 고륜(2008), '품질경영 핵심요인이 내부고객만족과 서비스 성과에 미치는 영향', 한국해양대학교 대학원 석사학위논문, pp.5-6

7) 김성훈(2005), '품질경영활동이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구', 영남대학교 대학원 석사학위

품질경영이란 품질제일주의를 기업 경영의 최고 가치로 두고 최고경영자로부터 현장 작업자까지 전사적인 차원에서 가능한 모든 수단과 자원을 활용하여 제품의 기획단계에서 설계, 개발, 제조, 영업 등 모든 단계에 걸쳐 품질혁신을 실현하는 데 중점을 둔 활동이다. 즉 품질 위주의 문화를 창출함으로써 조직 구성원의 의식 혁신을 바탕으로 품질에 대한 인식과 자세를 새롭게 하여 모든 기업의 경영활동을 고객 지향적으로 전개하려는 경영혁신활동이라고 볼 수 있다(고수복, 2005)⁸⁾. Fox(1994)는 전사적 품질경영이란 제조업뿐만 아니라 서비스업에서도 전사적으로 기업의 경쟁력, 탄력성, 유효성을 향상 시킬 수 있는 경영기법이라고 정의하고 있다(연찬호, 2002)⁹⁾.

ISO 8402 규격에서는 품질경영을 품질방침, 목표 및 책임을 결정하고 그리고 품질시스템 내에서 품질계획, 품질관리, 품질보증 및 품질개선과 같은 수단에 의해 그것들을 수행하는 전반적인 경영기능의 모든 활동이라고 정의하고 있다. 품질경영은 모든 계층의 책임이지만 최고경영자가 이끌어야 하고 이의 실행에는 조직의 모든 구성원을 포함하여야 하며 경제적 측면이 고려되어야 한다고 설명하고 있다(KSA 8402: 1997)¹⁰⁾.

품질문제는 한 사람이 제품의 모든 과정을 진행하는 가내 수공업시대에는 심각하지 않았다. 그러나 산업혁명 이후 생산체제의 변경, 공급자 중심에서 수요자 중심으로의 경영 환경의 변화 등으로 인하여 품질관리는 지속적으로 발전하였다. Sashkin & Kiser(1993)는 1980년대 품질 향상을 위해 많은 기업이 노력을 하였지만 최고경영자의 지시에 의해 중간관리자나 스태프들에 의해서만 품질관리 활동이 이루어졌다. 통계적 품질관리 기법 등이 품질향상에 크게 기여한 것은 사실이지만 많은 미국 기업들의 경쟁력은 쇠퇴하고 있었다. 품질경영은 일본에 비해 약한 경쟁력을 강화하기 위한 방안으로 등장하게 되었다고 설명하고 있다(김기수,한영춘,서인덕,2000)¹¹⁾. 아래의 <그림 2-1>에서 보듯이 기존의 품질관리(QC)나 품질보증(QA) 활동들은 규격 지향적이지만 품질경영(TQM)은 고객과 시장 지향적인 경영활동이므로 급격한 환경

논문, pp.8, 22

8) 고수복(2005), 'ISO 9001 서비스기업의 품질경영활동이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구', 한국해양대학교 대학원 박사학위논문, p.11

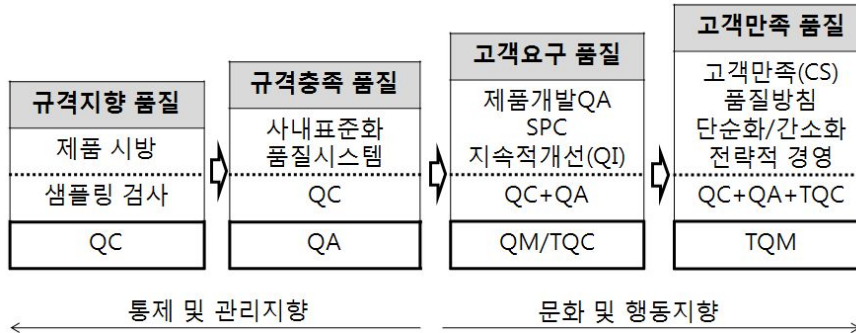
9) 연찬호(2002), '품질경영시스템의 요구사항이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구', 한남대학교 대학원 박사학위논문, p.26 재인용

10) KSA 8402:1997 품질경영 및 품질보증-용어, p.7

11) 김기수, 한영춘, 서인덕(2000), 전계논문, 전계서, p.78 재인용

변화 및 다양한 고객요구에 따라 신속하게 전략을 수립하여 대응하여 나갈 수 있다 (이순룡, 1995)¹²⁾.

<그림 2-1> QC의 발전과정



<출처> 이순룡(1995), 품질경영론, 법문사, p.58

위에서 언급한 바와 같이 품질 및 품질경영에 대한 선행 연구자들의 연구내용을 살펴보면 품질의 정의에 공통적으로 포함되는 내용은 ‘고객이 요구하고 있는 사항을 충족하는 것’이라는 것이다. 따라서 품질경영 활동은 생산, 품질부서 위주의 제품 품질을 높이기 위한 활동이 아닌 전 부서가 고객 요구사항 충족을 통한 고객만족을 실현하기 위한 활동이라고 할 수 있을 것이다.

2. 품질경영시스템의 개념 및 구성

1) 품질경영시스템의 개념

품질경영은 지속적인 경쟁사 대비 경쟁우위를 확보하기 위해 선진기업이 개발한 관리 기법이다. 이것은 제품이나 인적·물적 자원들이 지속적으로 기업 경쟁력을 향상시킬 수 있는 경영방식으로서 최고 경영자를 포함한 모든 조직원이 참여하는 전사적 품질경영시스템으로 발전하게 되었다. 이에 부응하기 위해 현재 대부분의 기업들은 품질경영시스템의 대표적인 모델인 ISO 9001 품질경영시스템 규격을 도입·운

12) 이순룡(1995), 전게서, p.57

용하고 있다(고륜, 2008)¹³⁾.

ISO 9000 패밀리 규격은 효과적인 품질경영시스템을 실행 및 운영함에 있어서 조직의 형태 및 규모에 관계없이 조직에 도움이 될 수 있도록 개발되었으며, 다음과 같이 구성되어 있다(KS Q ISO 9000:2007)¹⁴⁾.

- ISO 9000 품질경영시스템-기본사항 및 용어: 품질경영시스템에 대한 기본사항을 서술하고, 용어에 대한 정의를 명시하고 있다.
- ISO 9001 품질경영시스템-요구사항: 조직이 고객요구사항 및 적용되는 규제 요구사항과 고객만족을 증진시키기 위한 목표를 충족하는 제품을 제공하는 조직의 능력을 실증(인증 또는 계약 목적)하는데 필요한 경우의 품질경영시스템에 대한 요구사항을 규정한다.
- ISO 9004 품질경영시스템-성과개선 지침: 품질경영시스템의 효과성 및 효율성 모두를 고려하는 지침을 제공한다. 이 규격의 목표는 조직의 성과개선과 고객 만족 및 기타 이해관계자의 만족이다.

ISO 9000 패밀리 규격의 개정 흐름은 다음과 같다.

<표 2-2> ISO 9000 패밀리 규격의 개정 흐름

개정 전 규격	개정 후 규격
ISO 8402:1994 ISO 9000-1:1994의 4항, 5항 ISO 9000-1:1998	ISO 9000:2000→ISO 9000:2005
ISO 9001:1994 ISO 9002:1994 ISO 9003:1994	ISO 9001:2000→ISO 9001:2008
ISO 9004-1 ISO 9004-2 ISO 9004-3 ISO 9004-4	ISO 9004:2000→ISO 9001:2009

<출처> Bizpeer(2002), 'ISO 9001:2000 전환 및 적용방안'의 ISO 9000 패밀리 규격

13) 고륜(2008), 전제논문, p.6

14) KS Q ISO 9000:2007 품질경영시스템-기본사항 및 용어, p.iii

의 개정 흐름을 연구자가 재정리

ISO 9001 품질경영시스템 규격의 제정 및 개정은 국제민간 기구인 ISO(International Organization for Standardization)에서 이루어진다. ISO는 1979년 품질관리와 품질보증의 업무를 담당하는 기술위원회인 ISO/TC 176이 발족되어 1987년 ISO 9000 패밀리 규격을 최초로 발간하게 된다. ISO 9001은 1994년에 1차 개정이 이루어졌으며, 2000년 12월에 기존 1994년판에 비해 큰 폭의 2차 개정이 이루어졌으며, 최근 2008년 11월에 3차 개정이 이루어졌으나, 아래의 <표 2-3>에서 나타나듯이 3차 개정은 2000년판 규격과 비교하여 중대한 변경이나 추가 요구사항은 없다.

<표 2-3> ISO 9001:2008 개정방향

개 정 방 향
■ ISO 9001:2000의 모델 및 프로세스 접근방법 유지 ■ 포괄적이고 모든 규모 및 형태의 조직에 적용하는 것을 유지 ■ ISO 9004와의 일관성 유지 ■ 사용자에게 개정에 대한 영향을 최소화하기 위하여 변화는 제한적이어야 하며 또한 명확한 혜택이 있는 것이어야 함 ■ ISO 9001:2000에 명시된 사항을 그대로 유지함 ■ ISO 9000:2000에 제시되어 있는 품질경영원칙(Quality Management Principles)을 변경 없이 그대로 적용함 ■ ISO 9001:2000 Figure 1에 명시된 프로세스 모델을 그대로 유지함 ■ ISO 9000:2000의 전체적인 구조를 변경 없이 그대로 적용함

<출처> (사)한국선급 시스템인증센터(2009), ISO 9001:2008 규격개정 설명

ISO 9001:2000 품질경영시스템 규격은 <표 2-4>에서 알 수 있듯이 ISO 9001:1994 규격에서 매우 큰 폭의 개정이 이루어 졌으며 가장 큰 특징은 품질경영 시스템을 이론적으로 정립하여 ISO 9001:2000 규격에 반영하였으며 프로세스 접근방법, 지속적인 개선, 고객만족의 개념을 도입하였다는 것이다. 특히 프로세스 접근방법의 모델을 제시하고 이를 적극 반영한 것이 규격의 가장 큰 특징 중의 하나이다.

<표 2-4> ISO 9001:1994 규격과 ISO 9001:2000 규격과의 차이 비교

구 분	ISO 9001:1994	ISO 9001:2000
인증대상 규격	ISO 9001/9002/9003	ISO 9001 규격으로 통합
제 목	품질시스템: 설계, 개발, 생산, 설치 및 부가서비스에 대한 품질보증 시스템	품질경영 시스템-요구사항
내 용	품질보증(QA)에 중점을 둠	품질경영의 4부문 모두 수용 (QP+QC+QA+QM)
접근방법	• 요건→문서화→시스템 실행 →개선 • 단순한 자원제공 차원에서 종료	• 프로세스 이해→문서화→시스템 실행 →개선 • 자원제공 평가 및 모니터링 결과 요구
요구사항에 대한 표현	규정된 요구사항	고객 요구사항, 법규 및 규제 요구사항
시스템 요구사항	20개항 59개 소항목	대분류 5개항, 중분류 23개항, 소분류 51개항
사용 시 선택	조직의 수행 기능에 따라 적용 규격을 선택(9001/9002/9003)	동일규격(9001) 내에서 일부 요구사항의 제외를 허용, 단 제품 실현에 한함
품질목표	포괄적 의미의 목표	목표와 실행결과가 측정 가능한 목표를 수립, 실행 및 모니터링

<출처> 오현주(2001), ISO 9000:2000의 유용성에 관한 연구, 이화여자대학교 대학원 석사학위논문, p.16

ISO 9001:2000 품질경영시스템에서 프로세스 접근방법을 도입한 이유는 품질경영 시스템의 성과를 극대화하기 위한 것이다. 프로세스 접근방법의 개념은 마이클 해머 교수가 1980년대 말에 발표한 BPR(Business Process Reengineering)에 근간을 두고 있다. BPR은 다운사이징이라는 개념으로 본래 취지와는 다르게 해석하기도 하였다. 그러나 이 경영기법의 본래 의도는 조직의 핵심 프로세스에 역량을 집중시켜 조직의 역량을 강화하자는 것이다(오현주, 2001)¹⁵⁾. ISO/TC 176에서는 2000년판을 개정

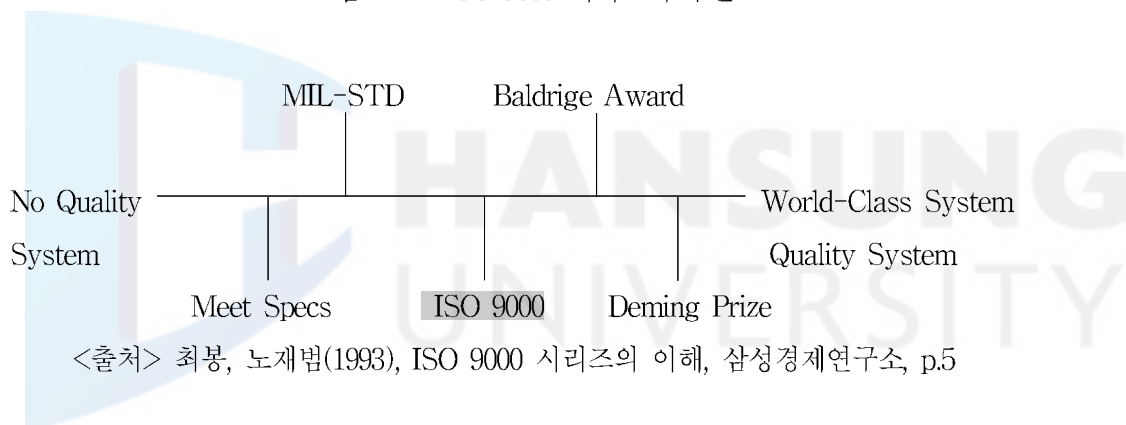
15) 오현주(2001), 'ISO 9000:2000의 유용성에 관한 연구', 이화여자대학교 대학원 석사학위논문, pp.13-14, 17

한 이유를 다음과 같이 설명하고 있다(박동준, 강인선, 2005)¹⁶⁾.

- 고객만족에 대한 필요성 증가
- 사용하기 편한 품질문서의 필요
- 품질경영시스템과 지침사이의 일관성의 보장
- 기업에 품질경영원리의 도입 필요

ISO 9001 품질경영시스템은 생산자(공급자) 중심의 규격이 아닌 소비자(고객)중심의 규격으로서, 제 3자 즉 인증기관이 소비자가 신뢰할 수 있는 판단기준을 제공함으로써 소비자가 구입한 제품의 품질을 신뢰할 수 있는 기초적이고 객관적인 판단기준을 제공한다. ISO 9001 품질경영시스템에서 규정하는 품질수준은 <그림 2-2>에서와 같이 조직이 고객만족을 위한 품질경영체계를 추진 및 실행시 갖추어야 할 최소한의 기본적인 요구사항이라고 할 수 있으며, 기존의 우수 모델(MB Award, Deming Prize 등)에 비해 까다롭지 않은 수준임을 알 수 있다(최봉,노재범, 1993)¹⁷⁾.

<그림 2-2> ISO 9000 시리즈의 수준



ISO 9001 품질경영시스템은 부적합 원인의 제거 및 지속적인 개선을 목적으로 하고 있으며, 성공적으로 품질경영시스템을 도입한다면 다음과 같은 성과를 기대할 수 있을 것이다(고륜, 2008)¹⁸⁾.

- 고객만족의 개선: 고객의 요구를 충족할 수 있는 제품을 제공함으로써 고객만족

16) 박동준, 강인선(2005), '품질경영시스템의 요구사항 활용 실태분석과 성공적 운영방안', 『산업경영 시스템학회지』 Vol.28 No.2, p.61 재인용

17) 최봉, 노재범(1993), 전계서, p.5

18) 고륜(2008), 전계논문, p.21

을 실현, 충성도 높은 고객 확보

- 실수와 낭비 제거: 불량을 제거 및 감소시킴으로써 낭비를 줄이고 효율성을 증대시킴
- 경비절감과 수익성 및 경쟁력 강화: 운영의 효율성으로 인하여 경비 절감 효과 및 이에 따른 가격 경쟁력 및 수익성 제고
- 조직원 동기부여 및 참여의식 고취: 조직원의 업무에 대한 이해 증진과 기업 목표 달성에 기여한다는 주인의식 제고
- 업무 절차의 표준화: 프로세스의 표준화를 통하여 업무 오류 방지 및 처리속도 향상에 기여
- 고객 중심의 프로세스 개발: 고객 중심의 프로세스 개발을 통한 고객만족 및 고객 창출 효과에 기여
- 시스템 지향적 업무 개발: 체계적인 업무 수행을 통한 효과적이고 효율적인 업무 진행

2) 품질경영시스템의 구성

(1) 프로세스 접근방법

① 프로세스의 개념

급격한 외부환경의 변화 특히 고객의 다양한 욕구를 충족시키기 위해서는 기존의 생산자(공급자) 중심의 경영에서 소비자(고객) 중심의 경영체계를 갖추어야만 한다. 이와 같은 이유로 현대경영에서는 고객 지향적인 프로세스의 중요성이 강조되고 있다. Harrington(1997)은 “비능률적인 프로세스는 엄청난 결과를 발생시킨다. 그 대표적인 사례로 화이트칼라가 수행하는 업무의 40~70%는 부가가치가 전혀 없다”고 하였으며, Tenner & De toro(1992)는 “이제 경영의 초점은 프로세스에 있으며, 이제는 판매 또는 그 어떤 기능보다도 프로세스가 가장 중요하다”라고 표현하였다(김동진, 2005)¹⁹⁾. Deming은 “조직 내에서 발생하는 결함의 96%는 잘못된 프로세스에 의

19) 김동진(2005), ‘프로세스접근방법이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구’, 경기대학교 대학원 석사 학위논문, p.8 재인용

해서 발생된다”라고 하여 사람의 잘못 보다는 프로세스의 문제로 인하여 발생하는 결함이 크다는 것을 강조하였다(이양택, 2004)²⁰⁾.

기존 연구를 통해 나타난 프로세스 정의를 아래 <표 2-5>와 같이 정리 하였다.

<표 2-5> 연구자에 따른 프로세스 정의

연구자	프로세스 정의
Juran(1988)	목표를 달성하기 위한 제반 활동들의 체계적인 연속
Wesner, Hiatt, Trimble(1994)	집단의 투입물을 인력, 과정, 그리고 도구를 혼합적으로 이용하여 다른 사람 또는 다른 프로세스를 위해 특정의 산출물로 전환시키는 하나 또는 그 이상의 과업
Richard Chang (1997)	투입물을 제품이나 서비스 산출물로 전환하기 위해 함께 연결된 일련의 부가가치 업무
Wilson, Harsin (1998)	어떤 특정의 결과를 산출하기 위하여 관련된 활동들을 연속적으로 그룹핑하는 것
Prasad(1999)	어떤 투입물을 특정의 산출물로 변형시키기 위해 재능(Talents), 과업(Task), 팀(Team), 기법(Techniques), 기술(Technology), 시간(Time), 그리고 도구(Tools)의 7T를 적절히 조합한 집합체
ISO(2008)	입력을 출력으로 변환시키는 상호관련 되거나 상호작용하는 활동들의 집합
Champy(2002)	조직사이의 새로운 흐름 · 기업은 서로 상호의존적이며 다른 기업의 프로세스에 적극적으로 반영하여야 함 · 정보통신 기술의 발달과 확산의 기반 환경으로 가능

<출처> 김동진(2005), 프로세스접근방법이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구, 경기대학교 대학원 석사학위논문, p.8 재정리

② 프로세스 접근방법의 개념

생산과정을 통해 고객에게 제공되는 산출물을 갖는 형태를 의미하는 것이 프로세스라면, 프로세스 접근방법은 생산을 통한 단순한 생산물만을 포함하는 것이 아닌

20) 이양택(2004), ‘프로세스 경영혁신 활동에 의한 경영성과 연구’, 부산대학교 경영대학원 석사학위논문, p.11 재인용

무형적인 서비스 제공도 포함하고 있다. 이렇게 다양화되고 세분화된 기업의 프로세스 구조를 조금 더 체계적이고 고객위주의 관리 개념이 강화된 것을 의미한다(김동진, 2005)²¹⁾. 프로세스는 모든 기업의 활동이 고객만족을 위하여 가치를 생산하는데 필요한 것이다. 즉 프로세스의 중요한 측정 척도는 프로세스 결과에 고객이 만족하여야 한다는 것이다. 프로세스 관리 프로그램은 현 공정의 앞 공정을 포함한 전 단계에 걸쳐 해당되는 고객을 염두에 두어야 한다(이광우, 2005)²²⁾.

ISO 9001 품질경영시스템의 가장 큰 특징은 프로세스 접근방법의 채택을 권장하고 있다는 것이다. ISO 9001 품질경영시스템에서는 고객의 요구사항을 충족시킴으로써 고객 만족을 증진시키기 위해 품질경영시스템의 효과성을 개발하고, 실행하며 개선할 때 프로세스 접근방법의 채택을 권장하고 있다.

ISO 9001 품질경영시스템에서는 프로세스 접근방법을 다음과 같이 정의하고 있다. 조직이 기능을 효과적으로 발휘하기 위해서, 조직은 수많은 연결된 활동을 결정하고 관리하여야 한다. 입력이 출력으로 변환되도록 자원을 활용하고, 관리되는 단일 활동 또는 활동의 조합은 프로세스로 볼 수 있다. 흔히 하나의 프로세스로부터 나온 출력은 바로 다음 프로세스의 입력이 될 수 있다. 프로세스의 파악과 상호작용, 그리고 원하는 결과를 산출하기 위한 프로세스 관리를 포함하여, 조직 내에서 프로세스로 구성된 시스템을 적용하는 것을 “프로세스 접근방법”이라 할 수 있다.

프로세스 접근방법의 이점은 프로세스 접근방법이 프로세스의 결합 및 상호작용에 대해서 뿐 아니라 프로세스로 구성된 시스템 내에서 개별 프로세스간의 연결 전반에 걸친 관리를 제공하는 것이다. 프로세스 접근방법이 품질경영시스템 내에서 사용될 경우, 다음 사항에 대한 중요성이 강조된다.

- a) 요구사항의 이해 및 충족
- b) 부가가치 측면에서 프로세스를 고려할 필요
- c) 프로세스 성과 및 효과성에 대한 결과 획득
- d) 객관적 측정에 근거한 프로세스의 지속적 개선

<그림 2-3>에 제시된 프로세스를 기반으로 한 품질경영시스템의 모델은 ISO 9001 품질경영시스템의 요구사항인 4. 경영책임 부터 8. 측정·분석 및 개선까지의 프

21) 김동진(2005), 전계논문, pp.6-8

22) 이광우(2005), ‘프로세스 중심 품질경영시스템이 기업품질성장에 미치는 영향’, 중앙대학교 산업경영대학원 석사학위논문, p.8

로세스 연결을 보여준다. 이 그림은 요구사항을 정할 때 고객이 중요한 역할을 한다는 것을 보여 준다.

고객만족의 모니터링은 조직이 고객 요구사항을 충족시켰는지에 대한 고객의 인식에 관련된 정보의 평가가 요구된다. 프로세스를 기반으로 한 품질경영시스템 모델은 이 규격의 모든 요구사항을 다루고 있으나, 상세한 수준까지의 프로세스를 보여주지는 않는다. ‘계획-실시-체크-조치’(Plan-Do-Check-Action)로 알려져 있는 방법론은 모든 프로세스에 대하여 적용될 수 있다. PACA 모델은 다음과 같이 요약 설명할 수 있다(KS Q ISO 9001, 2009)²³⁾.

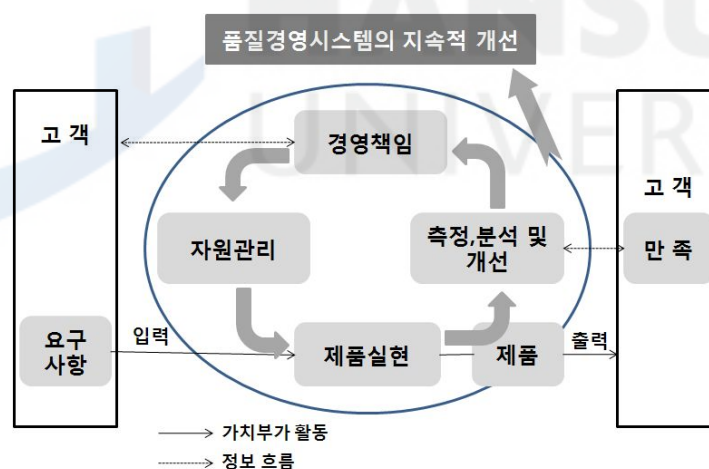
계획 : 고객 요구사항 및 조직의 방침에 따라 결과를 도출하는데 필요한 목표 및 프로세스의 수립

실행 : 프로세스의 실행

확인 : 방침, 목표 및 제품 요구사항에 대하여 프로세스 및 제품의 모니터링, 측정 및 그 결과의 보고

조치 : 프로세스 성과를 지속적으로 개선하기 위한 활동

<그림 2-3> 프로세스를 기반으로 한 품질경영시스템 모델



<출처> KS Q ISO 9001:2009 품질경영시스템-요구사항, p.iv

23) KS Q ISO 9001:2009 품질경영시스템-요구사항, pp.iii-iv

기존 ISO 9000:1994에서는 생산, 설치, 부가서비스에 대해서만 프로세스 파악한 후 프로세스를 계획, 통제된 조건하에서 수행할 것을 요구하였다. 그러나 ISO 9001:2000 이후의 규격에서는 조직이 프로세스를 측정, 모니터링, 분석하여 프로세스 간의 순서와 상호작용을 결정하고 효과적인 운영과 관리를 보장하는 기준과 방법을 결정할 것을 요구하고 있다. 이것은 효과적으로 운영되는 프로세스는 방침과 규정을 준수하고 출력물을 정해진 시간에 경제적으로 만들어 낸다는 효과성을 배려하는 것이다. 기존의 시스템 적합성에 중점을 둔 ISO 9001:1994와 경영상의 효과적인 성과 달성에 중점을 ISO 9001:2000과의 비교는 <표 2-6>에서 보듯이 분명한 차이가 있다(강재철, 2001)²⁴⁾.

<표 2-6> 접근방법의 차이 비교

ISO 9001:1994 접근 방법	ISO 9001:2000 접근 방법
조직 목적과 목표, 커뮤니케이션에 대한 언급 없음	모든 조직원이 조직의 목적과 목표를 이해하고, 이를 실현하기 위한 자원을 지원하여야 함
품질경영시스템에 고객만족 측정, 마케팅 프로세스 없음	마케팅 프로세스가 통합된 품질경영시스템 및 고객만족에 대한 모니터링 실행
인적자원은 업무를 달성하기 위한 자원의 한 종류임	인적자원에 대한 가치가 평가되고 조직원의 협력을 통해 성과가 달성됨
경영목표와는 별개인 절차를 기준으로 단편적인 과업(Task)이 중심임	경영목표를 달성하기 위해 프로세스는 계획되고 지속적으로 측정, 모니터링, 개선됨
품질을 달성하기 위한 시스템은 ISO 9001:1994의 20개 항목으로 구성됨	프로세스는 경영시스템과 일관성 있게 유지되며, 이러한 프로세스를 통해 경영성과가 도출됨
지속적 개선은 단지 부적합을 시정하는 것으로 인식됨	지속적 개선을 성과개선을 위한 기회를 적극적으로 도출하기 위한 것으로 인식됨
품질경영시스템을 실행하면서 도출된 데이터를 의사결정에 사용하지 않음	경영시스템에서 도출된 프로세스 성과 데이터를 기반으로 의사결정을 실행함

24) 강재철(2001), 'ISO 9001:2000 프로세스 접근방법의 효과성에 관한 연구', 인천대학교 산업 대학원 석사학위논문, pp.25, 28

구매 의사결정의 주된 고려 요인은 최저 단가임	주요 공급자는 기업의 발전을 위한 미래 의 전략에 참여
------------------------------	-----------------------------------

<출처> 강재철(2001), ISO 9001:2000 프로세스 접근방법의 효과성에 관한 연구, 인천대학교 산업대학원 석사학위논문, p.26

ISO 9001:2000 품질경영시스템 규격은 기존 1994년판에 비하여 문서화에 대한 요구도 대폭 완화되었다. 이는 ISO 9001 실행의 주요한 출력이 문서화가 아니라는 변화의 방향을 쉽게 알 수 있다. 즉 ISO 9001 품질경영시스템이 역점을 두고 있는 것은 문서화된 절차가 아닌 프로세스의 파악을 통한 접근이라는 것을 알 수 있다. 따라서 절차(서)는 프로세스를 문서화한 것이 아니라는 것을 알 수 있다. 절차(서)가 필요한 경우는 수행하여야 할 과업에 대해 일관성 있게 수행될 수 있는 표준이 필요할 경우이다. 따라서 수행과정에 대해선 관심이 없고 결과에만 관심이 있는 경우라면 절차(서)를 만들 필요가 없다. 절차와 프로세스의 차이점을 요약하면 <표 2-7>과 같다(김정훈, 2005)²⁵⁾.

<표 2-7> 절차와 프로세스의 차이

절 차	프로세스
과업(task)의 완료를 목적으로 한다.	원하는 출력 달성을 목적으로 한다.
절차는 실행된다.	프로세스는 운용 및 관리된다.
단계는 서로 다른 각 부문의 목표를 가지고 다른 부서에서 다른 인원에 의해 완성된다.	단계는 같은 목표를 가지고 다른 인원에 의해 완성된다. 부서와는 무관하다.
절차는 단속적이다.	최종 출력 달성을 위해서 연속적으로 진행된다.
정해진 규정(기준이나 지침)을 준수하는데 초점을 둔다.	고객 만족에 초점을 둔다.
수행할 업무의 순서이다.	자원을 사용하여 입력을 출력으로 변환한다.

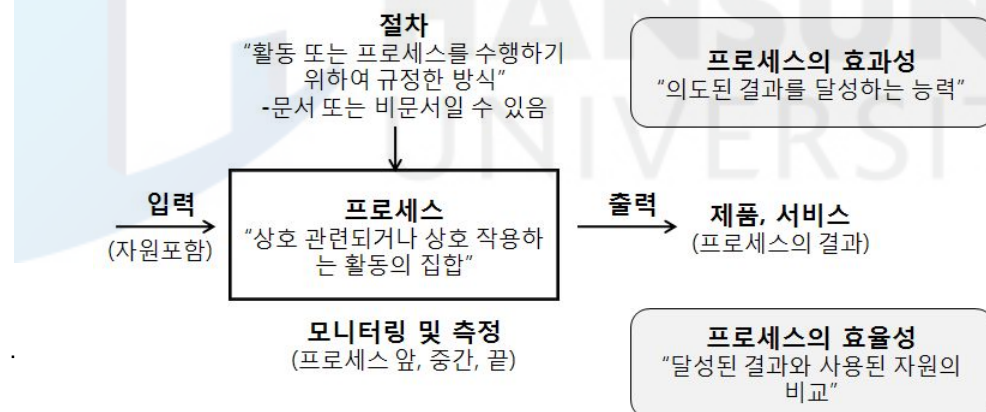
25) 김정훈(2005), 'ISO 9001:2000 품질경영시스템 구축시 바람직한 프로세스 접근방법 사례 연구', 금오공과대학교 대학원 석사학위논문, pp.9, 10

사람에 의해 이행된다(사람에게 영향을 미친다).	구성원을 포함한 모든 자원을 활용한다(사람을 포함한 자원에 변화가 생기도록 한다).
절차는 정적이다(문서 정제).	프로세스는 진행된다. 역동적이다(변화되어 가는 과정).
절차는 사람들로 하여금 행동을 취하고 의사결정을 하게 된다.	프로세스는 상황(things)을 발생시킨다.
체계적이고 논리적으로 접근할 수 있으나, 문서위주의 비역동적이다.	역동성과 팀워크를 강조함으로써 성과달성 모델을 나타낼 수 있다.

<자료> 김정훈(2005), SGS(2001), 강병환(2004), 이강우(2005)의 내용을 재정리

프로세스의 입력과 출력은 유형 또는 무형일 수 있다. 입력과 출력의 예는 특히 장비, 자재, 구성품, 에너지, 정보 및 재무자원을 포함할 수 있으며, 프로세스 내에서 활동을 수행하기 위해서는 적절한 자원이 배정되어야 한다. 측정시스템은 프로세스 성과와 입력 및 출력 특성을 분석하기 위한 정보와 데이터를 수집하는데 사용될 수 있다(국제표준연구원, 2001)²⁶⁾.

<그림 2-4> 프로세스의 도해적 표현



<출처> 국제표준연구원(2001), ISO9000/2000 규격해설 핸드북(B), p.92

프로세스 접근방법의 목적은 규정된 목표달성에 있어서 조직의 효과성 및 효율성

26) 국제표준연구원(2001), 『ISO9000/2000 규격해설 핸드북(B)』, p.92

을 향상 시키는 데 있으며, 프로세스 접근방법의 이점은 다음과 같다(한국네빌클락, 2004)²⁷⁾.

- 계획된 결과 달성을 위한 프로세스의 통합 및 정렬
- 프로세스의 효과성 및 효율성 향상에 집중하는 능력
- 조직의 일관성 있는 성과에 대하여 고객 및 기타 이해 관계자에게 신뢰를 제공
- 조직 내의 운영에 대한 투명성
- 효과적인 자원 활용을 통한 원가 절감 및 사이클 타임 단축
- 개선되고, 일관성 있는 예측 가능한 결과
- 개선활동에 우선순위를 부여하고 이에 집중할 수 있는 기회 제공
- 인원의 참여 장려 및 이들 책임의 명확화

③ 프로세스 접근방법의 조직 구조 형태

프로세스의 구조는 계층적, 수직적인 부서 기능 중심의 구조와는 차이가 있다. 기업의 일반적인 계층 구조인 피라미드 조직은 고객의 요구사항 보다는 조직 내의 의사결정자의 명령과 지시가 우선시 되고, 해당 업무에 대한 내부적 과제 수행 책임과 보고체계를 중시하지만, 프로세스 구조는 조직이 가치를 어떻게 창출하는지를 중요시 한다(이광우, 2005)²⁸⁾. 수직적인 부서 즉, 기능 중심의 구조를 갖춘 조직은 업무 활동에 의한 출력물에 대한 책임이 기능단위의 부서로 분담되는 수직 구조를 가진다. 이러한 구조는 최종 고객의 요구사항이 모든 기능 단위에 가시화 되지 않아 기능 단위간 즉, 부서간의 인터페이스에서 발생하는 문제로 인해 부서의 단기 목표보다 우선시 되지 않는 문제점이 발생된다. 그 결과 고객만족을 통한 조직의 전체 이익보다는 기능별 성과를 우선시하게 된다. 그러나 프로세스 접근 방법은 서로 다른 기능 단위를 연계하여 조직 전체의 목표를 달성하기 위해 각 기능 단위의 초점을 통합하는 수평적 관리를 채택하고 있어 프로세스간의 인터페이스에 대한 관리를 개선하게 한다(한국네빌클락, 2004)²⁹⁾. 한국선급 품질인증 센터(2004)의 ISO 9001:2000

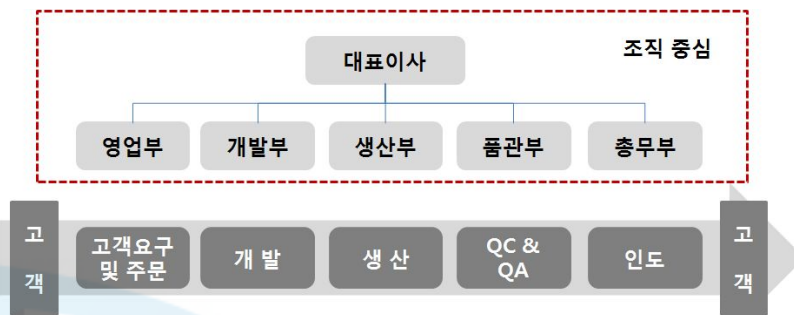
27) 한국네빌클락(2004), 『경영시스템에 대한 프로세스 접근방법의 개념 및 활용에 관한 지침』

28) 이광우(2005), 전계논문, p.7

29) 한국네빌클락(2004), 전계서

프로세스 접근방법에 따르면 "ISO 9001:2000 규격의 프로세스 접근방법을 경영활동에 적용하는 목적은 다양한 고객 욕구를 다양한 방법과 수단으로 수집 및 처리하여 고객에게 피드백하기 위해선 여러 단계를 거쳐야 하는데 조직 간의 이해관계로 인하여 고객 요구사항이 왜곡되거나 고객만족을 충족시키지 못하는 '전통적인 조직구조'에서 고객의 요구사항이 명확하게 정해지고 유연성, 신속성을 가지고 고객에게 피드백 할 수 있는 <그림 2-5>와 같은 '고객 지향적인 조직구조'로의 전환을 유도하고 있는 것이다"라고 설명하고 있다(김동진, 2005)³⁰⁾.

<그림 2-5> 고객 지향적인 조직 구조



<출처> 김동진(2005), 프로세스접근방법이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구, 경기대학교 대학원 석사학위논문, p.10

(2) ISO 9001 품질경영시스템 요구사항

① 품질경영시스템 요구사항의 구성

ISO 9001 품질경영시스템-요구사항은 조직의 형태, 규모 및 제공되는 제품에 관계없이 적용할 수 있도록 개발되었으며, 품질경영 8대 원칙을 바탕으로 하여 <표 2-8>와 같이 구성되어 있다(한국인정원, 2010)³¹⁾.

<표 2-8> ISO 9001 요구사항의 구성

30) 김동진(2005), 전제논문, p.10 재인용

31) 한국인정원 홈페이지, www.kab.or.kr

대 항 목	주요 요구사항
4.품질경영시스템	4.1 일반요구사항 4.2 문서화 요구사항
5. 경영 책임	5.1 경영의지 5.2 고객중심 5.3 품질방향 5.4 기획 5.5 책임, 권한 및 의사소통 5.6 경영검토
6. 자원 관리	6.1 자원확보 6.2 인적자원 6.3 기반구조 6.4 업무환경
7. 제품 실현	7.1 제품실현의 기획 7.2 고객관련 프로세스 7.3 설계 및 개발 7.4 구매 7.5 생산 및 서비스 제공 7.6 모니터링 및 측정 장치의 관리
8. 측정·분석 및 개선	8.1 일반사항 8.2 모니터링 및 측정 8.3 부적합 제품의 관리 8.4 데이터 분석 8.5 개선

<출처> KS Q ISO 9001:2009 품질경영시스템-요구사항, p. i

품질경영시스템의 이론적인 배경인 품질경영 8대 원칙은 다음과 같다(한국건설기술연구원, 2003)³²⁾.

첫째, 고객중심, 모든 조직은 고객에 의존하고 있으므로 현재 및 미래의 고객 니즈를 이해하고 고객 요구사항을 충족시키며 고객의 기대를 능가할 수 있도록 노력하여야 한다. 고객 중심 품질경영 원칙은 ISO 9001 요구사항의 5.2항 고객중심, 5.6

32) 한국건설기술연구원(2003), 『내부심사원 교육교재』

항 경영검토, 7.2.1항 제품에 관련된 요구사항 결정, 7.2.3항 고객과의 의사소통, 8.2.1항 고객만족, 8.4항 데이터의 분석에 반영되어 있다.

둘째, 리더십, 리더는 조직의 목적과 방향의 일관성을 확립하여 조직 구성원이 목표를 인식할 수 있도록 하여야 하며 모든 조직원들이 조직의 목표를 달성하는데 적극적으로 참여할 수 있는 내부 환경을 조성하고 유지하여야 한다. 리더십 품질경영 원칙은 ISO 9001 요구사항의 5.1항 경영의지, 5.3항 품질방침, 5.4항 기획, 5.5.1항 책임과 권한, 5.5.2항 경영대리인, 6.1항 자원확보, 6.3항 기반구조, 6.4항 업무환경에 반영되어 있다.

셋째, 전원참여, 조직을 구성하고 있는 구성원은 조직의 필수 요소이므로 구성원 전원이 참여함으로써 그들의 능력이 조직의 이익을 위하여 발휘될 수 있다. 이 품질경영 원칙은 5.5.3항 내부 의사소통, 6.2항 인적자원에 반영되어 있다.

넷째, 프로세스 접근방법, 관련된 자원 및 활동이 하나의 프로세스로서 관리될 때 기대하는 결과가 보다 효율적으로 달성될 수 있다. 이 품질경영 원칙은 ISO 9001 요구사항의 0.2항 프로세스 접근방법, 4.1항 일반요구사항, 7.1항 제품실현의 기획, 8.2.3항 프로세스의 모니터링 및 측정, 8.4항 데이터의 분석에 반영되어 있다.

다섯째, 경영에 대한 시스템 접근방법, 상호 연계된 프로세스를 하나의 시스템으로 파악하고 이해하여 관리하는 것은 조직의 목표를 효과적이며 효율적으로 달성하는데 기여한다. 이 품질경영 원칙은 ISO 9001 요구사항의 4.1항 일반요구사항, 5.3항 품질방침, 5.6항 경영검토, 6항 자원관리, 7항 제품실현, 8.2.2항 내부심사에 반영되어 있다.

여섯째, 지속적 개선, 조직의 성과를 향상시키기 위한 지속적 개선은 조직의 영구적인 목표이어야 한다. 이 경영원칙은 ISO 9001 요구사항의 5.3항 품질방침, 8.5.1항 지속적 개선에 반영되어 있다.

일곱째, 의사결정에 대한 사실적 접근방법, 효과적인 의사결정은 데이터 및 정보에 근거하는 논리적이고 객관적인 분석을 통하여 이루어져야 한다. 이 경영원칙은 ISO 9001 요구사항의 8.1항 일반사항, 8.2항 모니터링 및 측정, 8.4항 데이터의 분석에 반영되어 있다.

여덟째, 상호 유익한 공급자 관계, 조직 및 조직의 공급자는 상호의존적이며, 상호 이익이 되는 관계는 양자가 가치를 창출할 수 있는 능력을 증진시킨다. 이 품질경영

원칙은 ISO 9001 요구사항의 7.4항 구매, 8.4항 데이터의 분석에 반영되어 있다.

ISO에서는 ISO 9001 품질경영시스템의 기초가 되는 품질경영 8대 원칙은 전문가들의 지식과 경험을 근거로 하고 있으며, 대부분의 품질부문의 상(award)의 목적과 일치하고 기업의 업무수행을 개선하기 위한 안내 역할을 할 수 있다고 설명하고 있다(박동준, 강인선, 2005)³³⁾.

② 품질경영시스템 요구사항의 주요 내용

ISO 9001:2008 품질경영시스템 규격은 아래의 <표 2-9>에 나타나듯이 기존 2000년판에 비하여 요구사항에 대한 큰 변화는 이루어지지 않았다.

<표 2-9> ISO 9001:2008 주요 개정 내용

개정 방향	개정 내용
조직이 적용 받는 요구사항에 대한 명확화	regulatory를 statutory and regulatory 로 변경 statutory and regulatory를 legal 로도 표현함
제품의 범위에 대한 명확화	제품은 다음의 경우에만 사용한다. - 고객에 의해 요구되거나 고객을 위해 의도된 제품 - 제품실행 프로세스로부터 도출된 의도된 출력물
9001 내에서의 용어 일치	identify를 determine 으로 변경
외주처리 프로세스의 정의 명확화	4.1에 비고 2를 신설하여 설명함(7.4 구매와 비교)
기록 생성과 기록 관리를 명확히 구분하여 규정	기록 생성에 관해서는 4.2.1에서 이미 규정하고 있기 때문에 4.2.4에서는 기록 생성에 관해서는 삭제하고 기록 관리에 관해서만 규정
외부출처 문서의 대상 명확화	품질경영시스템을 기획하고 운영하기 위하여 필요하다고 조직이 결정한 외부출처 문서
경영 대리인 대상 조건 명확화	조직의 경영자 중에서 선임
제품 품질에 대해 명확히 함	“제품 품질”을 “제품 요구사항에 대한 적합성”으로 변경

33) 박동준, 강인선(2005), 전계논문, 전계서, p.61 재인용

업무환경에 대한 예를 제시	ISO 9000의 3.3.4에 규정되어 있는 내용을 비교에 제시함
인도 후 활동에 대한 예를 제시	7.2.1 비교에 인도 후 활동에 대한 예를 설명하고 있음
장치(device)를 장비(equipment)로 변경	모니터링/측정 장치를 모니터링 장비/측정 장비로 변경. ISO 9000 용어 정의에는 equipment 에 대해서는 정의 (3.10.4)하고 있으나 device 에 대해서는 별도 언급 없음
제품의 보존에 대하여 범위를 명확히 함	“제품에 대한 적합성을 보존”에서 “요구사항에 대한 적합성을 유지하기 위하여 제품을 보존”으로 변경
고객인식에 대한 모니터링 예 제시	고객 인식을 모니터링하기 위한 방법을 8.2.1 비교에 제시하고 있음
부적합 제품의 관리	부적합 제품의 처리 방법에 고객에게 인도되지 않도록 하는 것과 인도 후 또는 사용 시작 후 발견되었을 때 처리하는 방법을 구분하여 규정함(기존에 별도로 분리되어 있던 내용을 부적합 제품 처리 방법으로 같이 포함 시켰음)
시정조치/예방조치 검토 범위 명확화	취해진 시정조치/예방조치의 “효과성”에 대하여 검토
ISO 14001과의 일관성 향상	사용하는 용어, 어순, 문장 순서 등을 가능한 ISO 14001과 맞춤

<출처> (사)한국선급 시스템인증센터(2009), ISO 9001:2008 규격 개정 설명, pp.14~17 재정리

ISO 9001:2008 품질경영시스템의 주요 요구사항을 살펴보면 4.1항 품질경영 시스템 일반요구사항에서는 이 규격의 요구사항에 따라 필요한 프로세스를 정하고, 정해진 프로세스의 순서 및 상호 작용을 결정, 프로세스가 효과적으로 운영 및 관리가 이루어지고 있음을 보장할 수 있도록 기준 및 방법을 결정, 필요한 자원 및 정보의 가용성 보장하고 지속적인 모니터링, 측정 및 분석, 계획된 결과와 지속적 개선을 달성하는데 필요한 조치의 실행을 위하여 품질경영시스템을 수립, 문서화, 실행 및 유지하여야 한다. 또한 품질경영시스템의 효과성을 지속적으로 개선하여야 한다고 요구하고 있다. 4.2항 문서화 요구사항에서는 기존 ISO 9001:1994 규격에서는 모든

요구사항에 대하여 반드시 문서화 할 것을 요구하였으나, ISO: 9001:2008 규격에서는 ISO 9001:2000 규격과 같이 품질매뉴얼과 문서관리, 품질기록의 관리, 내부심사, 부적합 제품의 관리, 시정조치, 예방조치 요구사항 항목에 대해서 문서화된 절차가 수립될 것을 요구하고 있으며, 위의 6가지 요구사항을 제외한 요구사항은 프로세스의 효과적인 기획, 운영 및 관리를 보장하기 위하여 조직이 필요하다고 정한 기록을 포함한 문서만을 문서화하도록 요구하고 있다. 5항 경영책임에서는 최고경영자는 법적 및 규제 요구사항 뿐 아니라 고객 요구사항 충족의 중요성을 조직과 의사소통, 품질방침의 수립, 품질목표 수립, 경영검토의 수행, 자원의 가용성 보장을 통하여 품질경영시스템의 개발 및 실행, 그리고 품질경영시스템의 효과성을 지속적으로 개선하기 위한 의지의 실행 증거를 제시하여야 한다고 요구하고 있다. 6항 자원관리에서는 품질경영시스템의 실행 및 유지, 그리고 효과성에 대한 지속적인 개선과 고객 요구사항 충족에 의한 고객만족의 증진을 위하여 필요한 자원을 결정하고 확보 및 제공하여야 한다. 이를 위해 제품 요구사항의 적합성에 영향을 미치는 업무를 수행하는 인원은 적절한 학력, 교육훈련, 숙련도 및 경험에 적격하여야 한다. 제품 요구사항에 대한 적합성을 달성하기 위해 해당되는 경우 필요한 건물, 업무장소 및 관련된 유틸리티, 프로세스 장비(하드웨어 및 소프트웨어), 지원서비스(운송, 통신 또는 정보 시스템 등)를 포함한 기반구조를 결정, 확보, 제공 및 유지하여야 하며, 제품 요구사항에 적합성을 달성하기 위해 필요한 업무환경(소음, 온도, 습도, 조명 등)을 결정하고 관리하여야 한다고 요구하고 있다. 7항 제품실현의 7.1항 제품실현 기획에서는 제품실현에 필요한 프로세스를 계획하고 개발하여야 한다고 요구하고 있다. 7.2항 고객관련 프로세스에서는 제품과 관련된 요구사항을 결정하고 검토하여야 하며, 고객과의 의사소통을 위한 효과적인 방법을 결정하고 실행하여야 한다고 요구하고 있다. 7.3항 설계 및 개발에서는 조직은 제품에 대한 설계 및 개발을 계획하고 관리하여야 하며 제품요구사항과 관련된 입력을 결정하고 기록을 유지하여야 한다. 설계 및 개발 출력은 설계 및 개발 입력에 대하여 검증할 수 있도록 적절한 형태로 제공되고 배포 전에 승인되어야 하며, 적절한 단계에서 설계 및 개발에 대한 체계적인 검토 및 검증이 설계 및 개발 기획시 결정된 사항에 따라 수행되어야 하고, 결과로 나타난 제품이 규정된 적용에 대한 요구사항 또는 알려진 사용의도에 대한 요구사항을 충족시킬 수 있음을 보장하기 위하여 설계 및 개발 타당성 확인이 이루어져야

한다. 설계 및 개발의 변경은 파악되어야 하며, 설계 및 개발 입력/검토/검증/타당성 확인/변경에 대한 기록은 유지되어야 한다고 요구하고 있다. 7.4항 구매에서는 조직은 구매한 제품이 규정된 구매 요구사항에 적합함을 보장하여야 하며, 공급자 및 구매한 제품에 적용되는 관리의 방식 및 정도는 구매한 제품이 후속되는 제품 실현이나 최종 제품에 미치는 영향에 따라 달라져야 한다. 조직의 요구사항에 따라 제품을 공급할 수 있는 능력을 근거로 공급자를 평가하고 선정하여야 하며, 선정, 평가 및 재평가에 대한 기준은 수립되고 평가의 결과 및 평가의 결과로 발생된 모든 필요한 조치에 대한 기록은 유지되어야 한다고 요구하고 있다. 7.5항 생산 및 서비스의 제공에서는 조직은 생산 및 서비스 제공을 관리 조건하에서 계획하고 수행하여야 하며, 결과로 나타난 출력이 후속되는 모니터링 또는 측정에 의하여 검증될 수 없어 제품을 사용한 후 또는 서비스가 인도된 후에만 불일치가 나타나는 생산 및 서비스 제공을 위한 모든 프로세스에 대한 타당성 확인을 하여야 한다. 제품 실현의 모든 단계에서 해당되는 경우 적절한 수단으로 제품을 식별해야 하며, 제품실현 동안 모니터링 및 측정 요구사항과 관련하여 제품 상태를 식별하여야 하며, 추적성이 고객의 요구사항인 경우 조직은 제품의 고유한 식별을 관리하고 기록을 유지하여야 한다. 조직의 관리 하에 있거나 조직에 의하여 사용 중에 있는 고객재산에 대하여 식별, 검증, 보호 및 안전하게 유지하여야 한다. 내부 프로세스 진행 중에는 물론 지정된 목적지로 제품을 인도할 때까지 요구사항에 적합함을 유지하기 위하여 제품을 보존하여야 한다고 요구하고 있다. 7.6항 모니터링 장비 및 측정 장비의 관리에서는 조직은 수행하여야 할 모니터링 및 측정을 결정하고, 결정된 요구사항에 대한 제품 적합성의 증거 제공에 필요한 모니터링 장비 및 측정 장비를 결정하여야 하며, 모니터링 및 측정이 모니터링 및 측정 요구사항에 일치하는 방법으로 수행되도록 보장하는 프로세스를 수립하여야 한다. 장비가 요구사항에 적합하지 않은 것으로 판명된 경우 이전의 측정결과에 대하여 유효성을 평가하고 기록하여야 하고 그 장비 및 영향을 받은 모든 제품에 대하여 적절한 조치를 취하여야 한다. 컴퓨터 소프트웨어가 규정된 요구사항의 모니터링 및 측정에 사용될 경우 의도된 적용을 만족시키기 위하여 컴퓨터 소프트웨어의 능력이 확인되어야 한다. 이는 최초 사용 전에 실시되어야 하며, 필요에 따라 재확인되어야 한다고 요구하고 있다. 8항 측정·분석 및 개선에서는 조직은 제품요구사항의 적합성 입증, 품질경영시스템의 적합성 보장, 품질경영

시스템의 효과성을 지속적으로 개선에 필요한 모니터링, 측정·분석 및 지속적 개선 프로세스를 계획하고 실행하여야 하며, 이는 통계적 기법을 포함한 적용 가능한 방법 및 사용범위에 대한 결정을 포함하여야 한다고 요구하고 있다.

지금까지의 ISO 9001 품질경영시스템의 개념 및 요구사항에 대한 선행연구 등을 살펴보면 ISO 9001 품질경영시스템은 조직의 목표를 달성할 수 있는 수평적 조직구조에 의한 프로세스 접근방법을 사용하여 품질경영의 8원칙을 바탕으로 품질경영체제를 갖추기 위한 최소한의 요구사항을 준수하도록 함으로써 조직이 고객만족을 실현할 수 있는 기틀을 제공하고 있다고 할 수 있을 것이다.

제 2 절 경영성과의 의의

1. 경영성과의 개념

품질경영활동으로 기업은 경쟁력을 향상시켜 기업의 지속적인 영위 및 성장을 추구한다. 기업의 품질경영활동으로 인한 경영성과를 명확히 정의 내리기는 어렵다. 연구자들은 품질경영활동으로 인한 경영성과에 대한 척도의 정의를 다양하게 내리고 있다. Bemowski(1995)는 품질경영활동으로 인한 경영성과를 종업원들의 직무만족도 향상, 품질개선, 생산성 향상, 납기개선, 시장점유율과 고객만족도 향상, 경영성과의 개선으로 측정 하였으며, Tamimi, Gershon & Currall(1995)은 고객유지율, 재작업 빈도, 경쟁자와 비교한 제품/서비스의 속성 및 특징을 측정하였으며, Zairi, Letza & Oakland(1990)는 종업원관련 성과(종업원 만족, 출근율, 이직율, 제안건수), 생산운영관련 성과(신뢰도, 납기의 적기성, 불량률, 리드타임, 품질비용), 고객만족관련 성과(고객만족, 고객불만, 고객유지), 경영성과관련 성과(시장 점유율, 종업원 1인당 매출액)등으로 측정하였다. Hendricks & Singhal(1997)은 품질의 경영성과 측정항목을 기업성과, 비용성과, 고객성과로 구분하여 측정하였다(이왕탁, 1998)³⁴. Leong, Snyder & Ward(1990)는 품질, 시간, 가격, 유연성을 성과 척도로 제시하였다. Kaplan과 Norton(1992)은 재무적 관점, 고객관점, 내부 프로세스 관점, 학습과

34) 이왕탁(1998), '종합적 품질경영이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구', 전주대학교대학원 박사학위논문, pp.66-67 재인용

성장관점을 균형적으로 평가해야 한다는 균형성적표(Balanced Score Card)를 주장하였다. Adam(1994)은 품질개선 활동들이 운영성과와 재무성과를 향상시키는지 연구하였는데 품질성과에서는 불량률, 품질비용, 고객만족도를 측정하였으며, 운영성과에는 종업원 이직율, 종업원 만족도, 생산성을 측정하였으며, 재무성과는 자산 수익률과 연간 매출 성장률을 측정하였다(연찬호, 2002)³⁵⁾.

2. 품질경영 시스템과 경영성과

이동규(2000)는 품질경영이 기업의 성과에 과연 어떠한 영향을 주는지에 대한 연구는 중요한 과제이지만, 기업 성과에 대한 품질경영 영향의 실체를 밝히는 것은 쉬운 일이 아니라고 언급하고 있다. 대부분의 연구에서 나타난 결과는 조직이 품질경영을 도입했을 경우 발생한 현황(불량율 개선, 사이클 타임 감소, 프로세스 개선 등)에 초점을 두고 있다. Kim & Miller(1992)는 미국 소재 111개 회사에 대해 설문조사한 결과 TQM과 관련된 활동들이 1990년대 제조회사들의 중요한 경쟁력이라는 것을 밝혔다. Ginnodo & Wellins(1992)는 최소 1년 이상 품질경영을 실행한 경험이 있는 북미소재의 제조 및 서비스 분야 총 84개 업체 관리자들을 대상으로 한 연구에 따르면, 품질경영은 경영전략으로서 중요하며, 조직의 성과를 향상시켜 실행 가능한 장기 경영전략의 역할을 한다고 밝혔다. Adam(1994)은 품질경영의 접근방법이 기업의 운영성과와 재무성과를 향상시키는지 분석하여 품질개선 접근방법들이 품질성과의 향상은 물론 운영성과와 재무성과와도 정(+)의 상관관계가 있음을 밝혔다. Schmenner & Cook(1985)은 품질경영 도입이 원료처리 속도, 품질개선 및 재고 등의 감소가 생산성을 향상시켜 투자수익률이 향상된다는 것을 밝혔다. Sullivan(1986)은 품질성과와 경영이익은 정(+)의 상관관계가 있음을 실증 분석하였다. Zairi, Letza & Oakland(1994)는 품질경영 실천에 우수한 실적을 보인 MB상 수상 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 재무관련 성과가 우수함을 밝혔다(연찬호 2002)³⁶⁾. Evans(1995)는 기업이 품질경영을 도입, 실시한 이후의 성과에 대하여 조사한 결과 비용 절감과 투자 수익율을 증가시키는 효과를 얻었다고 하였다. Brah, Tee & Rao(2002)

35) 연찬호(2002), 전계논문, pp.71-73 재인용

36) 상계논문, pp.10-12 재인용

는 제품이나 서비스 품질, 종업원 서비스 품질, 공정품질, 공급성과등과 같은 품질성과는 고객만족, 종업원 만족, 재무성과에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다(김성훈, 2005)³⁷⁾. 국내의 품질경영시스템과 경영성과에 관한 선행연구를 살펴보면 김달곤(1999)은 ISO 인증 유무에 따라 품질전략에 차이가 있는지를 검증한 결과 ISO 인증 유무에 따라 기업의 품질전략에서는 통계적으로 유의적인 차이가 존재하는 것으로 분석되어 ISO 인증이 기업내부에 품질에 대한 중요성을 인식시키는데 기여한다고 볼 수 있다고 하였다³⁸⁾. 연찬호(2002)는 ISO 9001 품질경영시스템이 구축되어 지속적인 개선이 실행되고 있는 업체를 중심으로 품질경영시스템의 각 요구사항들이 생산관리 목표와 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 연구한 결과 품질경영시스템의 요구사항인 경영책임, 자원관리, 제품실행, 측정·분석 및 개선은 고객만족, 재무 및 시장, 인적자원, 외주업체 관리 및 조직의 효율성 등 경영성과에 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다³⁹⁾. 김정태(1997)는 품질경영의 성공요인으로 품질의식 및 품질문화, 품질전략, 시스템관리, 프로세스의 관리를 제시하였으며, 품질경영성과의 측정 항목으로 생산성(종업원 1인당 부가가치), 품질경영 등급, 종업원의 개인 능력과 집단의 능력, 품질경영 내적환경(품질인식, 문제해결능력, 조직내부의 협조적 분위기 형성, 소비자의 만족도 향상, 관심과 참여)으로 정하고, 1994년 한국표준협회 등록 회원 211개 기업에 대하여 품질경영요인이 품질경영성과에 미치는 영향을 조사, 분석한 결과 <그림 2-6>의 품질경영성공 요인과 품질 성과 간에는 매우 높은 상관관계(.956)가 나타나고 있다고 하였다⁴⁰⁾.

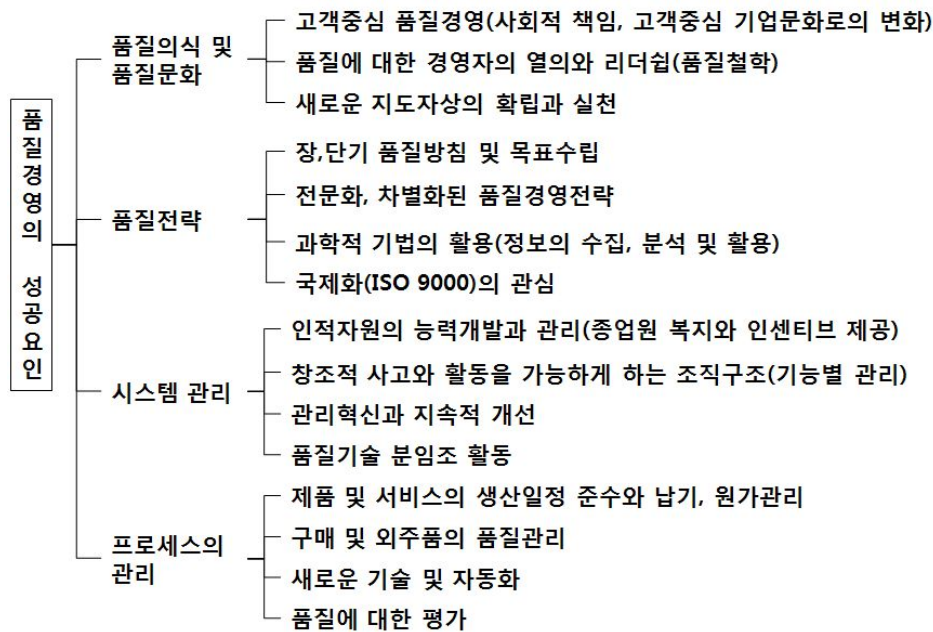
< 그림 2-6 > 품질경영의 성공요인

37) 김성훈(2005), 전계논문, 전게서, p.41

38) 김달곤(1999), '품질전략과 통제시스템의 특성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구', 서강대학교 대학원 박사학위논문, p.158

39) 연찬호(2002), 전계논문, pp.112-113

40) 김정태(1997), '품질경영발전단계와 성공요인에 관한 실증적 연구', 『경영연구』 Vol .1 No.1, pp. 97-98, 110



<출처> 김정태(1997), 품질경영발전단계와 성공요인에 관한 실증적 연구, 경영연구, Vol .1 No.1, p.96

김성훈(2005)은 품질경영활동 요인과 경영성과간의 관계를 알아보기 위해 품질경영변수로 최고경영자 참여, 공정관리, 품질자료 및 정보, 교육훈련을 선정하였으며 경영성과의 변수로 품질성과(공정 불량률, 완제품 불량률, 재작업 빈도, 폐기/낭비율, 제조 생산성 증가, 품질보증 작업율, 품질관련 소송율, 고객 불만율)와 재무성과(매출액 대비 영업이익율, 매출액 대비 경상이익율, 매출액 대비 순이익율, 매출액 증가율)를 선정하여 자동차 부품업체를 중심으로 17개 기업을 대상으로 하여 설문 조사, 분석한 결과 최고경영자의 참여와 공정관리는 경영성과에 유의한 영향을 미치고 있다고 하였다⁴¹⁾. 이희식(2007)은 ISO/TS 16949 인증을 획득한 자동차 부품제조업체를 중심으로 품질경영활동이 재무적 성과(매출액 증가, 순이익 증가)와 비재무적 성과(품질의식 제고, 문제해결 능력 향상, 제품 품질 향상, 고객이 제품인도 성과에 만족, 제품 품질에 대한 고객 만족, 고객에 대한 신뢰성 확보, 기업 이미지 개선, 고객 만족도 증가)에 정(+)의 영향을 미치고 있다고 밝혔다⁴²⁾. 허순영과 고현우(2007)는

41) 김성훈(2005), 전계논문, pp.45,68

42) 이희식(2007), '품질경영의 원천과 활동요인이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구', 한국해양

품질경영시스템의 요구사항인 품질경영시스템, 경영책임, 자원관리, 제품실현, 측정·분석 및 개선을 품질경영활동으로 정의한 후 품질경영성과인 비재무성과(불량률, 제품성능, A/S 및 재처리 비용, 제품의 납기품질, 종업원 이직율, 종업원 만족도, 고객 만족도, 생산리드타임, 업무효율, 제품개발능력)와 재무성과(매출액 증가, 시장점유율, 순이익 증가율, 인당 매출액)에 미치는 영향을 실증 분석한 결과 품질경영활동은 비재무적 성과와 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있다고 밝혔다⁴³⁾. 고륜(2008)은 품질경영의 핵심요인인 경영책임, 서비스 및 제품실현, 측정·분석 및 개선은 서비스 성과에 정(+)의 영향을 미친다고 실증 분석하였다⁴⁴⁾. 안중서(2010)는 품질경영시스템 표준 인증 및 유지가 경영성과에 미치는 영향에 대하여 실증 분석한 결과 품질경영시스템 표준 인증 및 유지가 기업의 재무적 성과, 품질 성과, 프로세스 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 실증하였다⁴⁵⁾. 박종영(2007)은 품질경영시스템에서 프로세스 접근 방법을 통한 고객지향 프로세스를 구축함으로써 고객에 대한 신뢰도 향상과 고객지향 프로세스의 성과지표가 개선되었으며, 지원 프로세스를 구축함으로써 생산성 향상과 지원프로세스의 성과지표가 향상되었으며, 경영프로세스를 구축함으로써 지속적 개선과 경영프로세스의 성과지표에 대한 개선 효과가 있다고 하였다⁴⁶⁾. 고수복(2005)은 ISO 9001 인증을 취득한 서비스 기업을 대상으로 품질경영활동이 경영성과에 미치는 영향을 실증 분석한 결과 품질경영활동이 운영성과(품질성과, 종업원 만족)에 영향을 미치고 있음을 확인하였다⁴⁷⁾. 이왕탁(1998)은 품질경영활동 요인이 조직 내에서 원활히 진행되는 기업은 재무성과, 품질성과, 운영성과가 높은 것으로 인식하고 있는 것으로 볼 수 있다고 하였다⁴⁸⁾. 이광우(2005)는 품질경영시스템의 프로세스 접근방법이 기업의 품질성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 연구한 결과 프로세스 접근방법의 도입은 품질의식의 향상시키며, 제품 불량률 감소 및 품질비용이 감소하여 품질경쟁력에 영향을 미치고 있다고 하였

대학교 대학원 박사학위논문, pp.120-122

43) 허순영, 고현우(2007), '경영시스템의 품질경쟁력 평가모형 연구', 『생산성논집』 Vol .21 No.4, pp. 26-27

44) 고륜(2008), 전계논문, pp.100-101

45) 안중서(2010), 'ISO/TS 16949 품질시스템이 중소기업의 품질경영성과에 미치는 영향', 경기대학교 건설산업대학원 석사학위논문, pp.46-49

46) 박종영(2007), 'ISO/TS 16949 품질경영시스템 인증에 따른 경영성과에 관한 연구', 충주대학교 산업대학원 석사학위논문, pp.66-67

47) 고수복(2005), 전계논문, pp.98-99

48) 이왕탁(1998), 전계논문, p.120

다⁴⁹⁾. 김동진(2005)은 품질경영시스템의 프로세스 접근방법이 기업의 경영성파에 어떠한 영향관계를 가지는 가에 대하여 실증 분석하여 프로세스 접근방법이 구축되어 활용될 경우 기업의 경영성파의 개선을 추구할 수 있는 것으로 나타났다고 하였다⁵⁰⁾. 기존 품질경영시스템과 경영성파에 대한 선행연구들을 요약하면 <표 2-10>와 같다.

<표 2-10> 품질경영시스템과 경영성파에 관한 선행연구 요약

연구자	품질경영시스템과 경영성파에 관한 연구
Schmenner & Cook(1985)	품질경영 도입이 원료처리 속도, 품질개선 및 재고 등의 감소가 생산성을 향상시켜 투자수익률이 향상된다.
Sullivan(1986)	품질성파와 경영이익은 정(+)의 상관관계가 있다.
Kim & Miller (1992)	TQM과 관련된 활동들이 1990년대 제조회사들의 중요한 경쟁력이다.
Ginnodo & Wellins(1992)	품질경영은 경영전략으로서 중요하며, 조직의 성파를 향상시켜 실행 가능한 장기 경영전략의 역할을 한다.
Adam(1994)	품질개선 접근방법들이 품질성파의 향상은 물론 운영성파와 재무성파와도 정(+)의 상관관계가 있다.
Zairi, Letza & Oakland (1994)	품질경영 실천에 우수한 실적을 보인 MB상 수상 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 재무관련 성파가 우수하다.
Evans(1995)	기업이 품질경영을 도입, 실시한 이후 비용 절감과 투자수익율을 증가시키는 효과를 얻었다.
김정태(1997)	품질경영성공요인과 품질성파간에는 매우 높은 상관관계가 나타나고 있다.
이왕탁(1998)	품질경영활동 요인이 조직 내에서 원활히 진행되는 기업은 재무성파, 품질성파, 운영성파가 높은 것으로 인식하고 있는 것으로 볼 수 있다.
김달곤(1999)	ISO 인증 유무에 따라 기업의 품질전략에서는 통계적으로 유의적인 차이가 존재하는 것으로 분석되어 ISO 인증이 기업내부에 품질에 대한 중요성을 인식시키는데 기여 한다.

49) 이광우(2005), 전계논문, pp.70-71

50) 김동진(2005), 전계논문, p.86

연찬호(2002)	품질경영시스템의 요구사항인 경영자 책임, 자원관리, 제품실현, 측정·분석 및 개선은 고객만족, 재무 및 시장, 인적자원, 외주업체 관리 및 조직의 효율성 등 경영성과에 정(+)의 영향을 미치고 있다.
Brah, Tee & Rao(2002)	제품이나 서비스 품질, 종업원 서비스 품질, 공정품질, 공급성과등과 같은 품질성과는 고객만족, 종업원 만족, 재무성과에 정(+)의 영향을 미친다.
김성훈(2005)	최고 경영자의 참여와 공정관리는 경영성과에 유의한 영향을 미치고 있다.
고수복(2005)	품질경영활동이 운영성과(품질성과, 종업원 만족)에 영향을 미치고 있다.
이광우(2005)	품질경영시스템의 프로세스 접근방법의 도입은 품질의식을 향상시키며, 제품 불량율 감소 및 품질비용이 감소하여 품질경쟁력에 영향을 미치고 있다.
김동진(2005)	품질경영시스템의 프로세스 접근방법이 구축되어 활용될 경우 기업의 경영성과의 개선을 추구할 수 있는 것으로 나타났다.
이희식(2007)	품질경영활동이 재무적 성과와 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미치고 있다.
고현우(2007)	품질경영활동(품질경영시스템, 경영책임, 자원관리, 제품실현, 측정·분석 및 개선)은 비재무적 성과와 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있다.
박종영(2007)	품질경영시스템에서 프로세스 접근 방법을 통한 고객지향 프로세스를 구축함으로써 고객에 대한 신뢰도 향상과 고객지향 프로세스의 성과지표가 개선되었으며, 지원 프로세스를 구축함으로써 생산성 향상과 지원프로세스의 성과지표가 향상되었으며, 경영프로세스를 구축함으로써 지속적 개선과 경영프로세스의 성과지표에 대한 개선 효과가 있었다.
안종서(2010)	품질경영시스템 표준 인증 및 유지가 기업의 재무적 성과, 품질 성과, 프로세스 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있다.

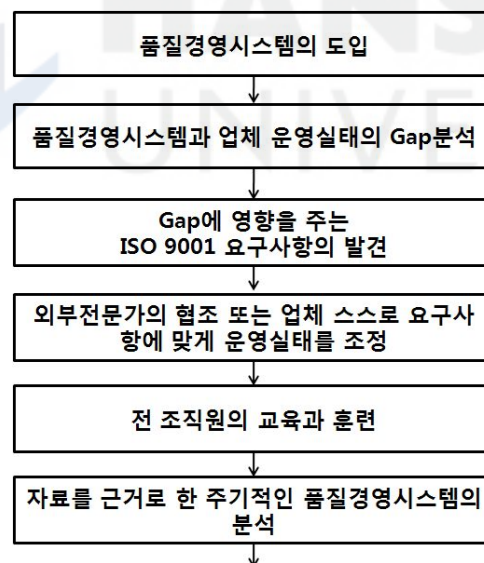
<출처> 품질경영시스템과 경영성과간의 연구 결과를 연구자가 요약정리

품질경영시스템과 경영성과간의 선행 연구 결과를 살펴보면 품질경영 활동과 프로세스 접근방법은 비재무 성과(품질성과, 운영성과 등)에는 모두 영향을 미치고 있으나, 재무적 성과에는 연구자에 따라 영향을 미치지 않는 결과도 발생되고 있다. 이는 조직의 품질경영활동이 고객 만족을 통한 조직의 목표를 달성하기 위한 전사적 활동의 품질경영이 아닌 생산, 품질부서 위주의 제품 품질을 높이기 위한 경영활동으로 이해하고 추진하였을 경우 발생할 수 있는 현상이라고 할 수 있을 것이다.

박동준 등(2005)은 성공적인 품질경영시스템을 도입하기 위한 방안으로 <그림 2-7>의 절차를 반복적으로 수행할 것을 제안하였으며, 이러한 절차를 반복적으로 수행함으로써 기업의 목표 달성과 아래와 같은 ISO 9001 도입 이점을 달성할 것이라고 기대하였다⁵¹⁾.

- 고객의 만족과 현재 고객의 유지
- 제품/서비스의 품질 향상
- 생산성의 향상
- 시장 점유율의 확장
- 이익의 증대

<그림 2-7> 성공적인 품질경영시스템 운용방안



51) 박동준, 강인선(2005), 전계논문, 전계서, pp.66-67

<출처> 박동준, 강인선(2005), 품질경영시스템의 요구사항 활용 실태분석과 성공적
운영방안, 산업경영시스템학회지, Vol.28 No.2, p.67



제 3 장 실증 분석

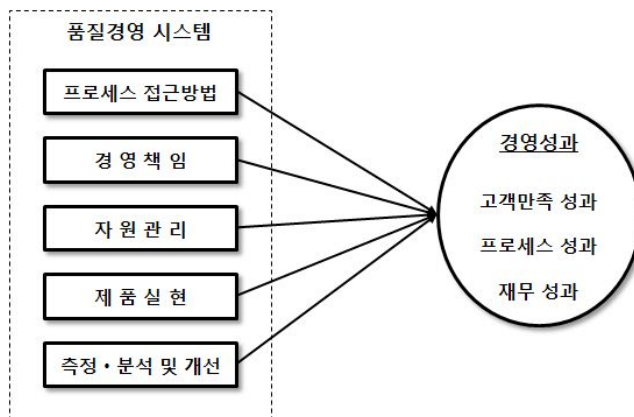
제 1 절 연구 모형

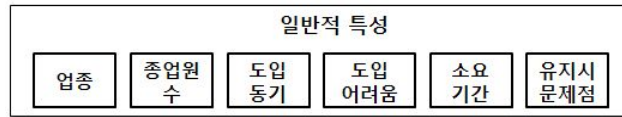
1. 연구 모형

급변하는 내부 및 외부환경에 능동적으로 대응하여 기업의 경쟁력을 확보하기 위한 다양한 연구가 진행되고 있다. 본 연구에서는 ISO 9001 품질경영시스템을 도입, 실행함으로써 기업의 경쟁력을 제고 할 수 있는지를 실증분석 하고자 하였다.

본 연구에서는 선행연구의 고찰을 통해 품질경영시스템의 구성요소를 프로세스 접근방법, 경영책임, 자원관리, 제품실현, 측정·분석 및 개선으로 추출하였다. 품질경영시스템 도입이 경영성과에 미치는 영향에 대해 분석하기 위해서 먼저 조사대상자로 선정된 기업의 일반적 특성을 업종, 종업원 수, 도입동기, 도입 시 어려움, 소요기간, 유지시 문제점으로 구분하여 알아보고, 본 연구가 중점적으로 연구하고자 하는 품질경영시스템의 구성요소인 프로세스 접근방법, 경영책임, 자원관리, 제품실현, 측정·분석 및 개선을 독립변수로 설정하고 경영성과를 종속변수로 설정하였으며 이들의 관계를 통계적으로 검증하고 시사점을 도출하고자 아래의 <그림 3-1>과 같은 연구 모형을 마련하였다.

<그림 3-1> 연구 모형





제 2 절 연구문제 및 가설

1. 연구문제

본 연구는 ISO 9001 품질경영시스템을 도입한 기업 종사자를 대상으로 품질경영시스템 구성요소인 프로세스 접근방법, 경영책임, 자원관리, 제품실현, 측정·분석 및 개선이 경영성과인 고객만족 성과, 프로세스 성과, 재무 성과에 유의미한 영향을 미칠 것이라는 연구모형을 설정하고 있다. 이 연구 모형을 검증하기 위해 다음과 같은 연구가설을 설정하여 통계적 유의성을 검증하였다.

- 첫째, 품질경영시스템은 기업의 고객만족 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있는가?
- 둘째, 품질경영시스템은 기업의 프로세스 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있는가?
- 셋째, 품질경영시스템은 기업의 재무 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있는가?

2. 연구가설

본 연구에서는 독립변수인 품질경영시스템의 각 변수들이 종속변수인 경영성과에 미치는 인과관계의 성립여부를 검정하고자 하는데 있다. 따라서 연구가설도 이를 검정하기 위하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

1) 품질경영시스템과 경영성과간의 관계에 대한 가설

품질경영시스템과 경영성과간의 관계에 대한 주요 선행연구를 살펴보면 품질경영시스템의 도입은 경영성과에 영향을 미치고 있다고 판단할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 품질경영시스템의 주요 구성요소들이 경영성과에 많은 영향을 미칠 것으로

보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 품질경영시스템은 기업의 고객만족 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 품질경영시스템은 기업의 프로세스 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 품질경영시스템은 기업의 재무 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 품질경영시스템 인증 기업의 일반적 특성에 따라 경영성과는 통계적으로 유의미한 차이를 보일 것이다.

4-1. 품질경영시스템 인증 기업의 일반적 특성에 따라 고객만족 성과는 통계적으로 유의미한 차이를 보일 것이다.

4-2. 품질경영시스템 인증 기업의 일반적 특성에 따라 프로세스 성과는 통계적으로 유의미한 차이를 보일 것이다.

4-3. 품질경영시스템 인증 기업의 일반적 특성에 따라 재무 성과는 통계적으로 유의미한 차이를 보일 것이다.

제 3 절 측정변수의 조작적 정의와 설문지 구성

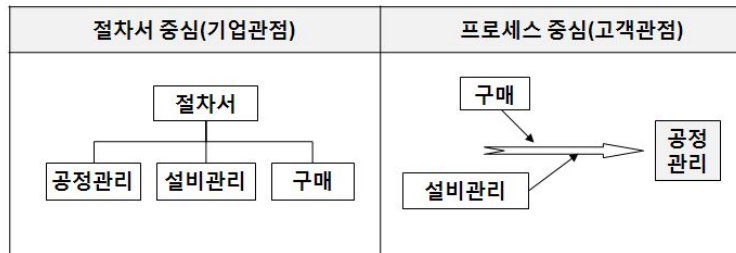
1. 품질경영시스템에 관한 변수

본 연구의 목적인 품질경영시스템이 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 효과적으로 검증하기 위하여 제시한 독립변수인 품질경영시스템의 구성요소로 프로세스 접근방법, 경영책임, 자원관리, 측정·분석 및 개선을 선정하였으며, 이들 변수에 대한 조작적 정의는 다음과 같다.

1) 프로세스 접근방법

ISO 9001 품질경영시스템이 2000년에 개정되면서 <그림 3-2>와 같이 기업의 기본으로 여겨왔던 절차 중심의 사고가 프로세스 중심으로 큰 변화를 가져왔다. 이는 과거의 절차를 무시하겠다는 의미가 아니라, 조직 운영의 본질 면에서 고객 위주의 사고를 기업 내에서 찾고자 하는 것이 아니라 고객이 판단하는 기업의 성과 위주로 전환하는 커다란 패러다임의 변화로 생각할 수 있다.

<그림 3-2> 절차서 중심과 프로세스 중심의 차이



<자료> SGS 인증원 “Process에 대한 이해 및 Process 접근법”

ISO 9001 품질경영시스템에서는 고객 요구사항을 충족함으로써 고객 만족을 증진시키기 위해 품질경영시스템의 효과성을 개발, 실행 및 개선할 때 프로세스 접근방법의 채택을 권장하고 있다. 프로세스의 파악과 상호작용, 그리고 원하는 결과를 산출하기 위한 프로세스 관리를 포함하여, 조직 내에서 프로세스로 구성된 시스템을 적용하는 것을 프로세스 접근방법이라 할 수 있다고 언급하고 있다. 프로세스 접근방법의 이점은 프로세스 접근방법이 프로세스의 결합 및 상호작용에 대해서 뿐 아니라 프로세스로 구성된 시스템 내에서 개별 프로세스간의 연결 전반에 걸쳐 진행 중 관리를 제공하는 것이며, 프로세스 접근방법이 품질경영시스템 내에서 사용될 경우 요구사항의 이해 및 충족, 부가가치 측면에서 프로세스를 고려할 필요, 프로세스 성과 및 효과성에 대한 결과 획득, 객관적 측정에 근거한 프로세스의 지속적 개선에 대한 중요성이 강조된다고 서술하고 있다.(KS Q ISO 9001, 2009)⁵²⁾

본 연구에서는 ISO 9001 품질경영시스템의 프로세스 접근방법의 정의를 바탕으로 프로세스 접근방법과 관련된 설문항목은 ① 조직에 필요한 프로

52) KS Q ISO 9001:2009 품질경영시스템-요구사항, pp.iii

세스의 결정 및 관리 ② 프로세스 성과 및 효과성에 대한 결과 ③ 객관적 측정에 근거한 프로세스의 지속적 개선을 설문 항목으로 구성하였으며, 설문항목의 측정은 리커드 5점 척도를 사용하였다.

2) 경영책임

ISO 9001 품질경영시스템의 경영책임에 대한 요구사항을 정리하면 최고경영자는 품질경영시스템의 개발 및 실행, 그리고 품질경영시스템의 효과성을 지속적으로 개선하기 위한 의지를 지니고 있어야 하며, 고객만족을 위해 고객만족 증진목표에 따라 고객 요구사항이 충족됨을 보장하여야 하며, 품질방침을 수립하고 품질목표가 수립 및 측정되고 있음을 보장하여야 한다. 또한 최고경영자는 조직 내에서 책임 및 권한이 규정되고 의사소통됨을 보장하여야 하며, 조직의 경영자 중에서 품질경영대리인을 선임하여야 한다. 최고경영자는 조직 내에서 적절한 의사소통 프로세스가 수립되고, 품질경영시스템의 효과성에 대하여 의사소통이 이루어지고 있음을 보장하여야 한다. 최고경영자는 품질경영시스템의 지속적 적절성, 충족성 및 효과성을 보장하기 위하여, 계획된 주기로 품질경영시스템을 검토하여야 한다고 요구하고 있다.

본 연구에서는 ISO 9001 품질경영시스템의 경영책임에 대한 요구사항을 바탕으로 ① 지속적 개선에 대한 의지 ② 품질방침 및 목표의 수립 및 실행 ③ 고객만족을 위한 고객 요구사항의 충족 ④ 주기적인 경영검토의 실행을 설문 항목으로 구성하였으며, 설문항목의 측정은 리커드 5점 척도를 사용하였다.

3) 자원관리

ISO 9001 품질경영시스템의 자원관리에 대한 요구사항을 정리하면 품질경영시스템의 실행, 유지, 그리고 효과성에 대한 지속적인 개선과 고객 요구사항 충족에 의한 고객만족의 증진을 위하여 필요한 자원을 결정하고 확보하여야 한다. 제품 요구사항에 대한 적합성에 영향을 미치는 업무를 수행하는 인원은 적절한 학력, 교육훈련, 숙련도 및 경험에 근거하여 적절한 인적자원을 확보하여야 하며, 제품의 요구사항에 대한 적합성을 달성하는 데 필요한 기반구조(건물, 프로세스 장비, 정보시스템 등)를 결정, 확보 및 유지하여야 한다. 또한 제품 요구사항에 대한 적합성을 달성하

기 위해 필요한 업무 환경(소음, 온도, 습도, 조명 또는 날씨 등)을 결정하고 관리하여야 한다고 요구하고 있다.

본 연구에서는 ISO 9001 품질경영시스템의 자원관리에 대한 요구사항을 바탕으로 ① 적합성을 달성하는 데 필요한 적절한 인적자원의 확보 ② 적합성을 달성하는 데 필요한 기반구조의 확보 및 유지 ③ 적합성을 달성하기 위해 필요한 업무 환경의 결정 및 관리를 설문 항목으로 구성하였으며, 설문항목의 측정은 리커트 5점 척도를 사용하였다.

4) 제품실현

ISO 9001 품질경영시스템의 제품실현에 대한 요구사항을 정리하면 7.1항 제품실현 기획에서는 제품실현에 필요한 프로세스를 계획하고 개발하여야 한다고 요구하고 있다. 7.2항 고객관련 프로세스에서는 제품과 관련된 요구사항을 결정하고 검토하여야 하며, 고객과의 의사소통을 위한 효과적인 방법을 결정하고 실행하여야 한다고 요구하고 있다. 7.3항 설계 및 개발에서는 조직은 제품에 대한 설계 및 개발을 계획하고 관리하여야 하며 제품요구사항과 관련된 입력을 결정하고 기록을 유지하여야 한다고 요구하고 있다. 7.4항 구매에서는 조직은 구매한 제품이 규정된 구매요구사항에 적합함을 보장하여야 하며, 조직의 요구사항에 따라 제품을 공급할 수 있는 능력을 근거로 공급자를 평가하고 선정하여야 하며 선정, 평가 및 재평가에 대한 기준은 수립되고 평가의 결과 및 평가의 결과로 발생된 모든 필요한 조치에 대한 기록은 유지되어야 한다고 요구하고 있다. 7.5항 생산 및 서비스의 제공에서는 조직은 생산 및 서비스 제공을 관리 조건하에서 계획하고 수행하여야 한다고 요구하고 있다. 7.6항 모니터링 장비 및 측정 장비의 관리에서는 조직은 수행하여야 할 모니터링 및 측정을 결정하고, 결정된 요구사항에 대한 제품 적합성의 증거 제공에 필요한 모니터링장비 및 측정 장비를 결정하여야 하며, 모니터링 및 측정이 모니터링 및 측정 요구사항에 일치하는 방법으로 수행될 수 있고 수행되도록 보장하는 프로세스를 수립하여야 한다. 장비가 요구사항에 적합하지 않은 것으로 판명된 경우 이전의 측정결과에 대하여 유효성을 평가하고 기록하여야 하고 그 장비 및 영향을 받은 모든 제품에 대하여 적절한 조치를 취하여야 한다고 요구하고 있다.

본 연구에서는 ISO 9001 품질경영시스템의 제품실현에 대한 요구사항을 바탕으로 ① 고객 요구사항 변경시, 변경사항 적용의 실행 ② 생산계획의 수립, 실시 및 자재, 제품의 관리상태 ③ 제품 인도시 제품의 식별, 취급, 포장, 보관 및 보호를 설문 항목으로 구성하였으며, 설문항목의 측정은 리커드 5점 척도를 사용하였다.

5) 측정·분석 및 개선

ISO 9001 품질경영시스템의 측정·분석 및 개선에 대한 요구사항을 정리하면 조직은 제품요구사항의 적합성 입증, 품질경영시스템의 적합성 보장, 품질경영시스템의 효과성을 지속적으로 개선하기 위해 필요한 모니터링, 측정, 분석 및 지속적 개선 프로세스를 계획하고 실행하여야 하며, 이는 통계적 기법을 포함한 적용 가능한 방법 및 사용범위에 대한 결정을 포함하여야 한다고 요구하고 있다.

본 연구에서는 ISO 9001 품질경영시스템의 측정·분석 및 개선에 대한 요구사항을 바탕으로 ① 제품 요구사항의 적합성을 입증(제품 검사 등)하기 위한 모니터링, 측정, 분석 및 지속적 개선 프로세스의 계획 및 실행 ② 품질경영시스템의 적합성을 보장하기 위한 모니터링, 측정·분석 및 지속적 개선 프로세스의 계획 및 실행 ③ 품질경영시스템의 효과성을 지속적으로 개선(시정 및 예방조치 활동 등)하기 위한 모니터링, 측정·분석 및 지속적 개선 프로세스의 계획 및 실행을 설문 항목으로 구성하였으며, 설문항목의 측정은 리커드 5점 척도를 사용하였다.

2. 경영성과에 관한 변수

본 연구의 목적인 품질경영시스템이 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 효과적으로 검증하기 위하여 제시한 종속변수인 경영성과의 구성요소로 고객만족 성과, 프로세스 성과, 재무 성과를 선정하였다. 이들 변수에 대한 조작적 정의는 다음과 같다.

1) 고객 만족 성과

고객 만족은 고객이 비용을 지불하고 얻고자 하는 제품 또는 서비스에 대한 기대 가치에 얼마나 부응하느냐에 달렸다. 고수복(2005)은 고객이 가지고 있는 기대가치가 제품/서비스의 사용가치보다 클 때 고객 불만족이 발생하게 되고, 두 개의 가치가 일치할 때 고객만족이 발생한다고 하였다.⁵³⁾

본 연구에서는 Parasuraman 등(1998), 고수복(2005) 등의 연구를 토대로 하여 ① 제품 및 서비스에 대한 신뢰성 ② 제품 및 서비스에 대한 평가 ③ 고객으로부터의 사랑으로 발생하는 고객 로열티를 설문 항목으로 구성하였으며, 설문항목의 측정은 리커드 5점 척도를 사용하였다.

2) 프로세스 성과

프로세스 성과 측정의 중요한 요소는 기업이 고객의 요구사항을 충족하기 위해 내부적으로 무엇을 하여야만 하는가에 대한 측정치로 전환되어야 한다. 기업은 고객에게 최종 결과물을 제공하는데 있어 고객 요구사항을 만족시킬 수 있는 중요한 프로세스 운영에 초점을 맞추어 내부 프로세스를 향상시킴으로서 결국에는 성공적인 경영성과에 영향을 미치게 되는 것이다.

본 연구에서는 김현정(2008) 등의 연구를 토대로 하여 ① 고객 불만 처리시간 ② 고객 요구 대응시간 ③ 업무처리 정확도를 설문 항목으로 구성하였으며, 설문항목의 측정은 리커드 5점 척도를 사용하였다.

3) 재무 성과

기업성과를 평가하는 가장 일반적이며, 객관적인 측정방법은 재무 성과이다. 재무적 성과는 과거 중심적이고 단기적인 성과평가라는 비판이 있지만, 외부공표 자료를 활용함으로 객관적이고, 신뢰성을 갖는 방법이다.

본 연구에서는 Hendricks와 Singhal(1997), 고수복(2005) 등의 연구를 토대로 하여 ① 매출액 또는 시장점유율 증가 ② 순이익 증가 ③ 비용 감소를 설문 항목으로 구성하였으며, 설문항목의 측정은 리커드 5점 척도를 사용하였다.

53) 고수복(2005), 전계논문, p.65

3. 설문지의 구성

본 연구의 목적인 품질경영시스템이 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 효과적으로 검증하기 위하여 설문지의 전체적 구성과 주요변수의 문항 수는 아래의<표 3-1>와 같다.

<표 3-1> 설문지의 구성

차 원	변 수	구 성	척 도
일반적 특성	업종	I -1	명목척도
	조직원 규모	I -2	명목척도
	ISO 9001 도입동기	I -3	명목척도
	ISO 9001 도입시 어려움	I -4	명목척도
	ISO 9001 도입시 소요 기간	I -5	명목척도
	ISO 9001 유지시 문제점	I -6	명목척도
ISO 9001 (품질경영시스템)	프로세스 접근방법	II-7-(1),(2),(3)	5점척도
	경영책임	II-8-(1),(2),(3),(4)	5점척도
	자원관리	II-9-(1),(2),(3)	5점척도
	제품실현	II-10-(1),(2),(3)	5점척도
	측정·분석 및 개선	II-11-(1),(2),(3)	5점척도
경영성과	고객만족 성과	III-12-(1),(2),(3)	5점척도
	프로세스 성과	III-13-(1),(2),(3)	5점척도
	재무 성과	III-14-(1),(2),(3)	5점척도

제 4 장 분석 결과

제 1 절 표본의 신뢰성 분석 및 일반적 특성

1. 표본의 신뢰성 분석

본 연구는 품질경영시스템의 도입이 기업의 경영성과에 미치는 영향을 분석하고자, 품질경영시스템의 구성요소인 프로세스 접근방법, 경영책임, 자원관리, 제품실현, 측정·분석 및 개선이 정량적으로 기업의 경영성과를 구성하는 고객만족 성과, 프로세스 성과, 재무 성과를 측정하는 설문문항을 구성하였으며, 이에 문항의 신뢰성을 분석하기 위해서 Cronbach's α 분석을 실시하였다. 분석의 결과는 아래의 <표4-1>과 같다.

사회과학의 범주에서는 일반적으로 Cronbach' α 의 값이 .600 이상이면 내적일관성이 검증되고 있는 것으로 파악하며 .800 이상이면 높은 수준에서 신뢰성을 확보하고 있는 것으로 파악한다. 분석결과, 품질경영시스템의 구성요소인 프로세스 접근방법의 신뢰계수는 .808, 경영책임은 .908, 자원관리는 .834, 제품실현은 .829, 측정·분석/개선은 .906인 것으로 나타났으며, 경영성과의 구성요소인 고객만족은 신뢰계수가 .887, 프로세스 성과가 .877, 재무적 성과가 .810인 것으로 나타났다. 따라서 모든 신뢰도의 검증결과가 .800 이상의 값으로 나타나 본 연구가 구성한 설문지의 신뢰성이 높은 수준에서 검증되고 있다고 할 수 있다.

<표 4-1> 신뢰성 분석 결과

측정변수			설문지 항목	신뢰계수
독립 변수	품질 경영 시스템	프로세스 접근방법	Ⅱ-7-(1),(2),(3)	.808
		경영책임	Ⅱ-8-(1),(2),(3),(4)	.908
		자원관리	Ⅱ-9-(1),(2),(3)	.834
		제품실현	Ⅱ-10-(1),(2),(3)	.829
		측정·분석/개선	Ⅱ-11-(1),(2),(3)	.906

종속 변수	경영 성과	고객만족	Ⅲ-12-(1),(2),(3)	.887
		프로세스 성과	Ⅲ-13-(1),(2),(3)	.877
		재무적 성과	Ⅲ-14-(1),(2),(3)	.810
일반적 특성	업종, 종업원수, 도입동기, 도입시 어려움, 소요기간, 유지시 문제점		I -1, 2, 3, 4, 5	-

2. 표본의 일반적 특성

총 250부의 설문지 중 회수된 94부 중 분석에 사용하기 어려운 2부를 제외한 92부를 대상으로 분석을 실시하였다. 본 연구의 조사대상자인 ISO 9001 품질경영시스템을 도입한 기업의 종사자 92명에 대한 일반적인 특성을 조사한 결과는 아래의 <표 4-2>와 같다. 조사대상자의 일반적인 특성은 업종, 종업원 수, 도입동기, 도입시 어려움, 소요 기간, 유지시 문제점의 모두 6개의 항목으로 구분되어 조사하였다.

<표 4-2> 조사대상자의 일반적 특성

구 분		빈 도 수	비 율 (%)
업 종	식음료	2	2.2%
	섬유/의복	0	0.0%
	나무/종이/출판	3	3.3%
	고무/화학/제약	16	17.4%
	기계장비	8	8.7%
	금속	18	19.6%
	IT	12	13.0%
	자동차/운송	17	18.5%
	건설	0	0.0%
	기타	16	17.4%
종업원수	50명 미만	44	47.8%
	50~100명 미만	11	12.0%
	100~150명 미만	8	8.7%
	150~200명 미만	7	7.6%
	200명 이상	22	23.9%
도입동기	고객 및 수출 등 외부요인에 의한	22	24.4%

	인증요구		
	유리한 조건(가점) 획득	19	21.1%
	기업경쟁력 확보를 위하여	36	40.0%
	인지도 향상을 위하여	13	14.4%
도입시 어려움	최고경영자의 무관심	2	2.2%
	관련 부서의 비협조	39	43.3%
	전문가의 역량부족	0	0.0%
	전담요원 역량부족	25	27.8%
	과다한 비용	16	17.8%
	기타	8	8.9%
소요기간	2개월 미만	8	9.1%
	2~4개월 미만	27	30.7%
	4~6개월 미만	43	48.9%
	6개월 이상	10	11.4%
유지시 문제점	최고경영자의 무관심	0	0.0%
	형식적인 사후심사/관리	42	45.7%
	사후심사 비용의 부담	6	6.5%
	전담인력의 부족	28	30.4%
	많은 시간과 노력의 투자	16	17.4%

품질경영시스템을 도입한 기업의 업종은 금속업계의 종사자가 18명 19.6%로 가장 많았으며, 자동차/운송 17명 18.5%, 기타 16명 17.4%, 고무/화학/제약 업종이 16명 17.4%, IT업계가 12명 13.0%, 기계장비가 8명 8.7%, 나무/종이/출판이 3명 3.3%, 식음료가 2명 2.2%의 순으로 나타났고, 섬유/의복, 건설업 종사자는 없는 것으로 나타났다. 종업원 수에 의한 분류에서는 50명 미만인 기업이 44명 47.8%로 가장 많았고, 200명 이상 기업이 23.9%, 50~100명 미만이 11명 12.0%, 100~150명 미만이 8명 8.7%, 150~200명 미만이 7명 7.6%의 순으로 나타났다. 품질경영시스템의 도입동기에 의한 분류에서는 기업경쟁력확보를 위해서 도입했다는 기업이 36명 40.0%, 고객 및 수출 등 외부요인에 의한 인증이 22명 24.4%, 유리한 조건을 획득하기 위한 이유가 19명 21.1%, 인지도 향상을 위한 경우가 13명 14.4%인 것으로 나타났다. 이 결과는 ISO 9001 품질경영시스템 도입 동기가 기업 경쟁력 확보 보다는 외적인 효과를 위해 도입하는 경향이 크다고 할 수 있을 것이다. 품질경영시스템을 도입할 시 가장 어려웠던 점으로는 관련부서의 비협조가 39명 43.3%로 가장 높았고, 전담요원 역량부족이 25명 27.8%, 과다한 비용이 16명 17.8%, 최고경영자의 무관심이 2명 2.2%로 가장 낮았다. 품질경영시스템의 도입에 소요된 시간별로는 4~6개월 미만이

43명 48.9%로 가장 많았고, 2~4개월 미만이 27명 30.7%, 6개월 이상이 10명 11.4%, 2개월 미만이 8명 9.1%로 가장 적은 것으로 나타났다. 마지막으로 인증유지에 따르는 문제점에 대한 인식별로는 형식적인 사후심사 및 관리가 문제라는 집단이 42명 45.7%로 가장 많았고, 전담인력의 부족이 28명 30.4%, 많은 시간과 노력의 투자가 필요하다는 사람이 16명 17.4%, 사후심사 비용의 부담이 6명 6.5%의 순으로 나타나고 있었다.

제 2 절 일반적 특성에 따른 차이 분석

1. 업종에 따른 경영성과의 차이

본 연구에서는 분석의 대상인 ISO 9001 품질경영시스템을 도입한 기업의 일반적 특성에 따라서 그들 기업의 경영성과가 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있는가를 확인해보기 위하여 일원변량 분산분석을 실시하였다. 이에 평균차이가 검증되고 있는 집단들은 해당 집단의 평균값이 각 집단의 특성을 대표하고 있다는 것으로서 통계적 의미를 지니고 있으며 이를 통해 시사점을 도출할 수 있다.

품질경영시스템 도입 기업의 업종에 따른 경영성과의 평균차이를 분석한 결과는 아래의 <표 4-3>와 같다. 분석결과를 살펴보면, 업종에 의한 구분에 따른 고객만족 성과(F값 5.734, 유의확률 .000), 프로세스 성과(F값 3.572, 유의확률 .002), 재무 성과(F값 3.905, 유의확률 .001)는 모두 통계적으로 유의미한 평균차이를 보이는 것으로 나타났다.

우선 업종에 따른 고객만족 성과를 살펴보면 고객만족 성과가 가장 높은 평균값을 나타내고 있는 업종은 금속업(평균값 12.1111)이었으며, 기계장비(평균값 11.7500), IT(평균값 11.1667), 기타업종(평균값 11.0000), 자동차/운송(평균값 10.0588), 고무/화학/제약(평균값 9.7500), 나무/종이/출판(평균값 9.0000), 식음료(평균값 5.0000)의 순으로 고객만족 성과가 나타나고 있었으며 이러한 평균차이에 모두 통계적 의미가 부여되고 있었다.

프로세스 성과에 있어서 역시 고객만족 성과와 마찬가지로 금속업종(평균값 11.8750)이 가장 높은 평균값을 나타내고 있었으며, 대체로 기계장비(평균값 11.0000)와

IT(평균값 11.0833) 업종의 프로세스 성과가 높게 나타나고 있었으며, 식음료(평균값 7.0000) 업종의 기업이 가장 낮은 프로세스 성과를 나타내고 있었다.

업종에 따른 재무 성과에 있어서는 기계장비(평균값 11.2500) 업종이 가장 높은 재무 성과를 보이고 있었으며, 금속업종(평균값 10.7778)이 두 번째로 높은 재무 성과를 나타내었다. 다른 분석과 같이 가장 낮은 재무 성과를 보이는 업종은 식음료(평균값 6.0000) 업종인 것으로 나타났다.

이와 같은 결과는 품질경영시스템의 도입이 인증의 필요항목 및 특성 등이 금속 및 기계장비, IT업종의 기업에 도입되었을 때 더 높은 성과를 나타낸다고 해석할 수 있을 것이며, 반대로 식음료 업종의 기업에서는 높은 성과를 내지 못하고 있음을 나타내고 있다고 해석할 수 도 있으나, 식음료의 표본 수가 적어 발생될 수도 있는 문제점으로 향후 업종에 따른 충분한 표본 수 확보가 필요할 것이다.

<표 4-3> 업종에 따른 경영성과의 차이

구 분		N	평균값	표준 편차	F값	유의 확률
고객 만족 성과	식음료	2	5.0000	0.00000	5.734	0.000
	나무/종이/출판	3	9.0000	0.00000		
	고무/화학/제약	16	9.7500	2.67083		
	기계장비	8	11.7500	2.31455		
	금속	18	12.1111	1.71117		
	IT	12	11.1667	0.38925		
	자동차/운송	17	10.0588	1.74895		
	기타	16	11.0000	1.93218		
	Total	92	10.7174	2.21049		
프로 세스 성과	식음료	2	7.0000	0.00000	3.572	0.002
	나무/종이/출판	3	9.0000	0.00000		
	고무/화학/제약	16	9.8750	2.60448		
	기계장비	8	11.0000	2.61861		
	금속	16	11.8750	0.34157		
	IT	12	11.0833	1.08362		
	자동차/운송	17	10.2941	1.75943		
	기타	16	10.6250	1.36015		
	Total	90	10.6111	1.88247		
재무	식음료	2	6.0000	0.00000	3.905	0.001
	나무/종이/출판	3	9.0000	0.00000		

성 과	고무/화학/제약	16	9.2500	2.04939		
	기계장비	8	11.2500	2.65922		
	금속	18	10.7778	1.51679		
	IT	12	9.8333	0.83485		
	자동차/운송	17	9.2353	1.52190		
	기타	16	9.1250	1.89297		
	Total	92	9.6957	1.90856		

2. 종업원 수에 따른 경영성과의 차이

품질경영시스템 도입 기업의 규모를 뜻하는 종업원 수에 따른 경영성과의 평균차이를 분석한 결과는 아래의 <표 4-4>와 같다.

분석결과에 따르면, 품질경영시스템 도입 기업을 종업원 수에 따라 구분한 경우 경영성과는 재무 성과(F값 4.842, 유의확률 .001)에 있어서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있는 것으로 나타났으며, 고객만족 성과와 프로세스 성과에 있어서는 유의미한 차이가 나타나지 않았다.

이를 자세히 살펴보면 종업원 수의 구분에 따른 재무 성과는 종업원 수가 100명~150명 미만(평균값 11.7500)인 기업의 재무 성과가 가장 높은 것으로 나타났으며, 50명~100명 미만(평균값 10.6364)인 기업, 50명 미만(평균값 9.5000)인 기업, 200명 이상(평균값 9.2727)인 기업, 150명~200명 미만(평균값 8.4286)인 기업의 순으로 재무 성과를 확인할 수 있었다.

이러한 결과는 품질경영시스템이 도입된 기업의 업종 및 특성과 사업의 특성을 고려할 때 어느 정도의 적절한 규모의 기업에서 가장 높은 성과가 발휘되는가를 확인할 수 있는 결과로써 추가적인 연구의 시사점을 제시할 수 있는 부분이다.

<표 4-4> 종업원 수에 따른 경영성과의 차이

구 분		N	평균값	표준 편차	F값	유의 확률
고객 만족 성과	50명 미만	44	10.4091	2.33595	1.729	0.151
	50~100명 미만	11	11.3636	1.02691		
	100~150명 미만	8	12.2500	2.54951		
	150~200명 미만	7	9.8571	2.67261		

	200명 이상	22	10.7273	1.93174		
	Total	92	10.7174	2.21049		
프로 세스 성과	50명 미만	44	10.4545	1.79734	1.682	0.162
	50~100명 미만	9	11.2222	0.83333		
	100~150명 미만	8	12.0000	2.72554		
	150~200명 미만	7	10.2857	2.92770		
	200명 이상	22	10.2727	1.45346		
	Total	90	10.6111	1.88247		
재무 성과	50명 미만	44	9.5000	1.89859	4.842	0.001
	50~100명 미만	11	10.6364	2.24823		
	100~150명 미만	8	11.7500	2.31455		
	150~200명 미만	7	8.4286	0.97590		
	200명 이상	22	9.2727	1.03196		
	Total	92	9.6957	1.90856		

3. 품질경영시스템 도입동기에 따른 경영성과의 차이

품질경영시스템을 도입한 기업의 도입동기의 차이에 따른 경영성과의 차이를 분석한 결과는 아래의 <표 4-5>와 같다.

분석결과, 품질경영시스템을 도입한 기업의 도입동기에 따른 경영성과는 고객만족, 프로세스 성과에 있어서는 평균차이가 검증되지 않았으나, 재무 성과(F값 3.016, 유의확률 .034)에 있어서는 유의미한 평균차이가 검증되고 있었다.

품질경영시스템 도입동기에 따른 재무 성과의 차이를 자세히 살펴보면, 기업경쟁력을 확보하기 위해서 품질경영시스템을 도입했다고 응답한 기업(평균값 10.1667)이 가장 높은 재무 성과를 나타내고 있었다. 다음으로 높은 재무 성과를 보이는 도입동기는 가산점 획득과 같은 유리한 조건을 가지기 위해서 품질경영시스템을 도입했다고 응답한 기업(평균값 9.7368)이었으며, 기업의 인지도 향상을 위해서(평균값 9.1538), 고객 및 수출 등 외부요인에 의한 인증 요구 때문(평균값 8.8182)이 도입의 동기라고 응답한 기업이 가장 낮은 재무 성과를 보이고 있었다.

이와 같은 결과는 경영자가 적극적으로 기업의 경쟁력을 강화하기 위한 목적으로 품질경영시스템을 능동적이고 전략적으로 도입한 경우에 품질경영시스템은 더욱 높은 성과를 가져오고 있음을 확인할 수 있는 부분이며, 고객의 요청 및 수출에서의 요건을 충족하기 위해서 수동적으로 품질경영시스템을 도입한 기업의 경우에 가장

낮은 재무 성과가 나타나고 있어 도입동기에 따른 성과의 차이가 확실하게 나타나고 있었다. 따라서 인증의 효과를 높여주기 위해서는 기업의 자발적 참여와 전략적 선택에 의해 품질경영시스템이 도입될 수 있도록 경영자를 포함한 전사적인 의지가 필요할 것이라는 시사점을 도출할 수 있을 것이다.

<표 4-5> 도입동기에 따른 경영성과의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
고객만족 성과	고객 및 수출 등 외부요인에 의한 인증획득 요구	22	10.4545	2.28301	0.389	0.761
	유리한 조건(가점획득)을 갖기 위하여	19	11.1053	1.28646		
	기업경쟁력 확보를 위하여	36	10.7778	2.31900		
	인지도 향상을 위하여	13	10.3846	3.04243		
	Total	90	10.7111	2.23478		
프로세스 성과	고객 및 수출 등 외부요인에 의한 인증획득 요구	22	10.9091	2.15824	1.045	0.377
	유리한 조건(가점획득)을 갖기 위하여	19	9.9474	1.02598		
	기업경쟁력 확보를 위하여	36	10.7222	2.05094		
	인지도 향상을 위하여	13	10.7692	1.83275		
	Total	90	10.6111	1.88247		
재무 성과	고객 및 수출 등 외부요인에 의한 인증획득 요구	22	8.8182	2.03859	3.016	0.034
	유리한 조건(가점획득)을 갖기 위하여	19	9.7368	1.79016		
	기업경쟁력 확보를 위하여	36	10.1667	1.61245		
	인지도 향상을 위하여	13	9.1538	1.57301		
	Total	90	9.6000	1.81628		

4. 품질경영시스템 도입시 어려움에 따른 경영성과의 차이

품질경영시스템을 도입한 기업이 도입 시의 어려움에 따라서 경영성차가 어떠한 차이를 보이고 있는가를 분석한 결과는 아래의 <표 4-6>와 같이 확인할 수 있다.

아래의 표에서 확인할 수 있듯이, ISO 9001 품질경영시스템을 도입함에 있어서 발생하는 어려움에 따른 경영성차는 고객만족 성과(F값 2.719, 유의확률 .035)에 있어서 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다. 반면 프로세스 성과와 재무 성과에 있어서는 통계적 차이가 검증되지 않았다.

이를 자세히 살펴보면 고객만족 성과가 가장 높게 나타나고 있는 도입시 어려움은 기타(평균값 12.0000)의 여러 가지 다른 이유에 의해 어려움을 느끼고 있을 때 가장 고객만족 성과가 높게 나타나고 있는 것을 확인할 수 있었다. 이는 기타의 범주에 포함되는 응답을 세분화 하여 추가적인 연구가 필요함을 시사하고 있는 부분이었으며, 관련부서의 비협조(평균값 11.0513)가 품질경영시스템을 도입하는데 따르는 어려움이라고 응답한 기업의 경우가 두 번째로 높은 고객만족 성과를 나타내고 있었으며, 전담요원 역량의 부족(평균값 10.2800), 과다한 비용(평균값 9.8750), 최고경영자의 무관심(평균값 8.0000)이 가장 낮은 고객만족 성과를 보이고 있었다.

이는 역시 최고경영자가 품질경영시스템을 도입하는데 무관심할 경우에 가장 낮은 고객만족 성과가 나타나고 있어, 최고경영자가 품질경영시스템을 도입하는데 있어 적극적인 의지를 가지고 도입할 때 조직이 고객만족을 달성할 수 있는 품질경영시스템 구축이 이루어질 수 있음을 알 수 있는 결과라고 해석할 수 있다. 또한 관련부서의 비협조도 경영자의 적극적인 의지가 반영된다면 해결할 수 있는 문제점으로 볼 수 있을 것이다.

<표 4-6> 인증 도입 시 어려움에 따른 경영성차의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
고객만족 성과	최고경영자의 무관심	2	8.0000	0.00000	2.719	0.035
	관련 부서의 비협조	39	11.0513	2.01244		
	전담요원 역량부족	25	10.2800	2.09205		
	과다한 비용	16	9.8750	2.24722		
	기 타	8	12.0000	2.39046		
	Total	90	10.6444	2.17912		
프로	최고경영자의 무관심	2	9.0000	0.00000	1.593	0.184

세스 성과	관련 부서의 비협조	39	11.0000	1.62221		
	전담요원 역량부족	25	10.6400	2.07926		
	과다한 비용	14	9.7143	2.33464		
	기 타	8	10.5000	1.60357		
	Total	88	10.6023	1.90305		
재무 성과	최고경영자의 무관심	2	9.0000	0.00000	0.857	0.493
	관련 부서의 비협조	39	10.0256	2.03246		
	전담요원 역량부족	25	9.2400	1.16476		
	과다한 비용	16	9.3750	2.84898		
	기 타	8	10.0000	0.75593		
	Total	90	9.6667	1.91974		

5. 품질경영시스템 도입 시간에 따른 경영성과의 차이

품질경영시스템을 도입한 기업이 품질경영시스템을 도입하는데 투입한 시간에 따라 경영성과가 어떠한 차이를 보이고 있는가를 분석한 결과는 아래의 <표4-7>와 같이 확인할 수 있다.

분석결과, 품질경영시스템의 도입에 투입된 시간에 따른 경영성과는 고객만족 성과를 제외한 프로세스 성과(F값 3.188, 유의확률 .028)와 재무 성과(F값 2.759, 유의확률 .047)에서 통계적으로 유의미한 차이가 발견되었다.

프로세스 성과에 있어서는 4~6개월 미만(평균값 11.2195)의 시간을 품질경영시스템을 도입하기 위해 투입했다는 기업이 가장 높은 프로세스 성과를 나타내고 있었으며, 6개월 이상(평균값 10.4000) 투입한 기업, 2~4개월 미만(평균값 10.3333), 2개월 미만(평균값 9.2500)의 순으로 프로세스 성과가 나타나고 있어 대체로 투입시간이 많을수록 프로세스 성과가 높게 나타나고 있어, 품질경영시스템을 도입함에 있어서 준비상태 및 전사적 참여를 바탕으로 신중하고 충분한 시간 동안 품질경영시스템의 도입이 추진되었을 때 더욱 높은 성과를 나타냄을 시사하고 있는 결과로 볼 수 있다.

또한 재무 성과에 있어서는 4~6개월 미만(평균값 10.3023)이 가장 높은 재무 성과를 나타내었고, 2~4개월 미만(평균값 9.2222), 6개월 이상(평균값 9.2000), 2개월 미만(평균값 9.0000)의 순으로 재무 성과가 나타나고 있었다. 이는 위의 시사점과 마찬가지로 품질경영시스템 도입에 투입된 기간이 대체로 충분할수록 높은 재무 성과

가 나타나고 있다.

<표4-7> 도입시간에 따른 경영성과의 차이

구 분		N	평균 값	표준 편차	F값	유의 확률
고객 만족 성과	2개월 미만	8	9.7500	2.05287	2.276	0.086
	2~4개월 미만	27	10.1852	2.45007		
	4~6개월 미만	43	11.3256	1.87364		
	6개월 이상	10	11.0000	2.40370		
	Total	88	10.7955	2.18753		
프로세스 성과	2개월 미만	8	9.2500	2.05287	3.188	0.028
	2~4개월 미만	27	10.3333	2.28709		
	4~6개월 미만	41	11.2195	1.55744		
	6개월 이상	10	10.4000	1.26491		
	Total	86	10.6628	1.90733		
재무 성과	2개월 미만	8	9.0000	2.00000	2.759	0.047
	2~4개월 미만	27	9.2222	2.06311		
	4~6개월 미만	43	10.3023	1.75302		
	6개월 이상	10	9.2000	1.39841		
	Total	88	9.7273	1.89814		

6. 품질경영시스템 유지시 문제점에 따른 경영성과의 차이

품질경영시스템 인증을 유지하고 있는 기업의 경우 발생하고 있는 문제점에 따라서 경영성과의 어떠한 차이를 보이고 있는가를 분석한 결과는 아래의 <표 4-8>와 같이 확인할 수 있었다.

분석결과를 살펴보면, 품질경영시스템 인증 유지시 발생하고 있는 문제점에 따른 경영성과는 고객만족과 프로세스 성과에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타나고 있었으며 재무 성과에서는 통계적인 차이가 나타나지 않았다.

품질경영시스템 인증을 유지하고 있는 경우 많은 시간과 노력을 투자해야하는 문제점이 발생하고 있다고 응답한 기업(평균값 11.8750)의 고객만족 성과가 가장 높은 평균값을 나타냈으며, 형식적인 사후심사 및 사후관리(평균값 10.9524), 전담인력의 부족(평균값 10.0714), 사후심사 비용의 부담(평균값 9.0000)의 순으로 고객만족 성과가 높은 것을 확인할 수 있었다.

또한 프로세스 성과에 있어서도 역시 가장 높은 프로세스 성과를 나타내고 있는 것은 많은 시간과 노력을 투자해야 하는 문제점이 발생하고 있다(평균값 12.4286)는 기업이었으며, 형식적인 사후심사 및 사후관리(평균값 10.5000), 사후심사 비용의 부담(평균값 10.0000), 전담인력의 부족(평균값 10.0000)으로 프로세스 성과가 나타나고 있었다.

이와 같은 결과는 실제로 많은 노력과 시간을 투자하고 있는 기업이 품질경영시스템 유지시 부담을 느끼는 문제점이라 지적하고 있었지만 고객만족 성과와 프로세스 성과가 가장 높게 나타나고 있어, 실제로 투입된 노력과 자원이 성과로 이어지고 있다는 긍정적인 결론을 도출할 수 있을 것이다. 단, 투입과 산출의 비율에 대하여 보다 정량적으로 분석함으로써 기업의 전체적인 이익에 도움이 되는 의사결정을 선택할 필요가 있을 것이며, 그 밖에도 사후심사 비용이 부담된다는 기업의 경우가 고객만족 성과와 프로세스 성과가 가장 낮게 나타나고 있어, 사후 심사비용을 낮추거나 부담을 줄여주는 것이 성과에 도움이 되는가에 대한 추가적인 연구의 시사점을 도출할 수 있다.

<표 4-8> 인증 유지시 문제점에 따른 경영성과의 차이

	구 분	N	평균 값	표준 편차	F 값	유의 확률
고객만족 성과	형식적인 사후심사 및 사후 관리	42	10.9524	1.99942	3.981	0.010
	사후심사 비용의 부담	6	9.0000	0.00000		
	전담인력의 부족	28	10.0714	2.70704		
	많은 시간과 노력의 투자	16	11.8750	1.40831		
	Total	92	10.7174	2.21049		
프로세스 성과	형식적인 사후심사 및 사후관리	42	10.5000	1.29257	6.660	0.000
	사후심사 비용의 부담	6	10.0000	1.78885		
	전담인력의 부족	28	10.0000	2.40370		
	많은 시간과 노력의 투자	14	12.4286	1.08941		
	Total	90	10.6111	1.88247		
재무 성과	형식적인 사후심사 및 사후관리	42	10.0000	1.53018	1.443	0.236

	사후심사 비용의 부담	6	8.3333	1.03280		
	전담인력의 부족	28	9.5714	2.23488		
	많은 시간과 노력의 투자	16	9.6250	2.30579		
	Total	92	9.6957	1.90856		

제 3 절 연구가설의 검증

1. 품질경영시스템과 경영성과의 상관관계 분석

본 연구는 ISO 9001 품질경영시스템의 도입이 기업의 경영성과에 미치는 영향을 분석하고자 하고 있으며 이에 품질경영시스템의 구성요소인 프로세스 접근방법, 경영책임, 자원관리, 제품실현, 측정·분석 및 개선과 경영성과의 구성요소인 고객만족 성과, 프로세스 성과, 재무 성과를 토대로 각 변수들 간의 상관관계를 확인해보고 상관관계의 방향성을 살펴보고자, Pearson의 상관관계분석을 실시하였고 그 결과는 아래의 <표 4-9>와 같이 나타났다.

<표 4-9> 품질경영시스템과 경영성과의 상관관계 분석결과

구 분		프로 세스 접근 방법	경영 책임	자원 관리	제품 실현	측정· 분석/ 개선	고객 만족 성과	프로 세스 성과	재무 성과
프로 세스 접근 방법	상관 계수	1							
	유의 확률								
	N	92							
경영 책임	상관 계수	.401(**)	1						
	유의 확률	0.000							
	N	92	92						
자원 관리	상관 계수	.490(**)	.757(**)	1					
	유의 확률	0.000	0.000						

	N	92	92	92					
제품 실행	상관 계수	.330(**)	.717(**)	.760(**)	1				
	유의 확률	0.001	0.000	0.000					
	N	92	92	92	92				
측정· 분석/ 개선	상관 계수	.600(**)	.728(**)	.775(**)	.676(**)	1			
	유의 확률	0.000	0.000	0.000	0.000				
	N	92	92	92	92	92			
고객 만족 성과	상관 계수	.368(**)	.627(**)	.495(**)	.408(**)	.529(**)	1		
	유의 확률	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000			
	N	92	92	92	92	92	92		
프로 세스 성과	상관 계수	.356(**)	.586(**)	.503(**)	.361(**)	.518(**)	.726(**)	1	
	유의 확률	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
	N	90	90	90	90	90	90	90	
재무 성과	상관 계수	.238(*)	.335(**)	.237(*)	.270(**)	.270(**)	.599(**)	.463(**)	1
	유의 확률	0.022	0.001	0.023	0.009	0.009	0.000	0.000	
	N	92	92	92	92	92	92	90	92

상관관계 분석결과, 품질경영시스템의 구성요소인 프로세스 접근방법, 경영책임, 자원관리, 제품실행, 측정·분석 및 개선은 모두 기업의 경영성과의 구성요소인 고객 만족 성과, 프로세스 성과, 재무 성과에 유의수준 $p<.01$ 에서 통계적으로 유의미한 상관관계를 가지는 것으로 나타났다.

각 변수 간의 상관관계를 자세히 살펴보면 프로세스 접근방법은 고객만족 성과와 상관계수의 값이 .368로 36.8%만큼의 상관관계가, 프로세스 성과와는 상관계수의 값이 .356로 35.6%, 재무 성과와는 상관계수의 값이 .238로 23.8% 만큼 모두 양(+)의 상관관계를 나타내고 있었다. 경영책임에 있어서도 고객만족 성과와 상관계수 .627로 62.7%, 프로세스 성과와 .586으로 58.6%, 재무 성과와 .335로 33.5%만큼 양(+)의

상관관계를 지니고 있는 것으로 나타났으며, 자원관리는 고객만족 성과와 .495로 49.5%, 프로세스 성과와 .503으로 50.3%, 재무 성과와 .237로 23.7% 만큼의 양(+)의 상관관계를 나타내었으며, 제품실현에 있어서도 고객만족 성과와 .408로 40.8%, 프로세스 성과와 .361로 36.1%, 재무 성과와 .270으로 27.0%의 양(+)의 상관관계가 나타났다, 마지막으로 측정·분석 및 개선에 있어서도 고객만족과의 상관관계수가 .529로 52.9%, 프로세스 성과와 .518로 51.8%, 재무 성과와 .270으로 27.0%만큼 양(+)의 상관관계를 나타내었다.

모든 품질경영시스템의 구성요소는 그 값이 증가할수록 경영성과 역시 증가하는 양의 상관관계를 보이고 있었으며, 특히 경영책임이 경영성과의 구성요소인 고객만족 성과, 프로세스 성과, 재무 성과 모두와 가장 높은 상관관계를 가지는 것을 확인할 수 있었다.

2. 품질경영시스템의 도입이 경영성과에 미치는 영향

(1) 품질경영시스템의 도입이 고객만족 성과에 미치는 영향

본 연구에서 품질경영시스템의 도입이 경영성과에 미치는 영향에 대해 설정한 연구가설을 검증하기 위해서 품질경영시스템의 구성요소와 고객만족 성과 간의 다중회귀분석을 실시한 결과는 아래의 <표 4-10>와 같다.

<표 4-10> 품질경영시스템과 고객만족 성과와의 다중회귀분석 결과

모델요약 및 분산표

R	R 제곱	F 값	Sig.
.648	.386	12.427	.000

검증결과 계수표

독립변수	B	표준오차	표준화 베타	t값	유의확률
프로세스 접근방법	0.107	0.117	0.096	0.919	0.361

경 영 책 임	0.382	0.091	0.585	4.182	0.000
자 원 관 리	0.008	0.190	0.007	0.042	0.967
제 품 실 현	-0.156	0.153	-0.138	-1.013	0.314
측정·분석/개선	0.131	0.150	0.134	0.873	0.385

분석결과, 품질경영시스템의 구성요소 중 고객만족 성과에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 나타난 요인은 t값 4.182, 유의확률 .000으로 경영책임인 것으로 나타났다. 반면 프로세스 접근방법, 자원관리, 제품실현, 측정·분석 및 개선에서는 통계적으로 유의미한 영향력이 검증되지 않았다.

영향력이 검증되고 있는 경영책임은 고객만족 성과에 표준화 베타값 .585로 58.5%의 높은 영향력을 미치고 있는 것으로 나타나고 있었으며 이는 경영책임이 1단위 변화할수록 고객만족 성과가 .585만큼 즉, 58.5% 만큼 변화함을 의미하고 경영책임이 높아질수록 고객만족 성과 역시 증가하는 정적(+)관계를 확인할 수 있다.

이러한 결과는 품질시스템 경영의 도입을 통해 그 구성요소인 경영책임이 해당 기업의 고객만족 성과에 높은 수준의 긍정적인 영향을 미치고 있다는 것으로 기업의 최고경영자가 품질경영시스템의 유지 및 개선을 위한 지속적인 의지와 확고한 태도를 가질 때 더 큰 고객만족 성과가 발휘된다는 시사점을 도출할 수 있다.

(2) 품질경영시스템의 도입이 프로세스 성과에 미치는 영향

본 연구에서 품질경영시스템의 도입이 경영성과에 미치는 영향에 대해 설정한 연구가설을 검증하기 위해서 품질경영시스템의 구성요소와 프로세스 성과 간의 다중회귀분석을 실시한 결과는 아래의 <표 4-11>와 같다.

<표 4-11> 품질경영시스템과 프로세스 성과와의 다중회귀분석 결과

모델요약 및 분산표

R	R 제곱	F 값	Sig.
---	------	-----	------

.623	.389	10.676	.000
------	------	--------	------

검증결과 계수표

독립변수	B	표준오차	표준화 베타	t값	유의확률
프로세스 접근방법	0.062	0.102	0.066	0.608	0.545
경영책임	0.277	0.080	0.504	3.454	0.001
자원관리	0.158	0.167	0.156	0.948	0.346
제품실현	-0.232	0.134	-0.244	-1.726	0.088
측정·분석/개선	0.128	0.132	0.154	0.970	0.335

분석결과, 품질경영시스템의 구성요소 중 프로세스 성과에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 나타난 요인은 t값 3.454, 유의확률 .001로 경영책임인 것으로 나타났다. 반면 프로세스 접근방법, 자원관리, 제품실현, 측정·분석 및 개선에서는 통계적으로 유의미한 영향력이 검증되지 않았다.

위에서도 영향력이 검증된 바 있는 경영책임은 고객만족 성과만큼은 아니었으나, 표준화 베타 값의 크기가 .504로 경영책임이 1단위 변화할 때 프로세스 성과가 50.4% 만큼 영향을 받으며 경영책임이 증가할수록 프로세스 성과도 높아지는 정적(+)관계를 나타내고 있었다.

이와 같은 분석결과는 고객만족 성과와의 분석결과와 동일한 결과로써 전체적으로 성과에 최고경영자의 품질경영시스템 도입과 관련한 경영책임이 중요한 요인으로 작용하고 있으며, 최고경영자의 품질경영시스템 도입을 유지하고 방침 및 목표를 분명히 하며, 전략적으로 이를 활용하려는 의지가 높아질수록 기업의 경영성과에 긍정적으로 작용하여 경영성과가 높아짐을 시사하는 것이다.

(3) 품질경영시스템의 도입이 재무 성과에 미치는 영향

본 연구에서 품질경영시스템의 도입이 경영성과에 미치는 영향에 대해 설정한 연구가설을 검증하기 위해서 품질경영시스템의 구성요소와 재무 성과 간의 다중회귀

분석을 실시한 결과는 아래의 <표 4-12>와 같다.

<표 4-12> 품질경영시스템과 재무성과와의 다중회귀분석 결과

모델요약 및 분산표

R	R 제곱	F 값	Sig.
.367	.134	2.669	.027

검증결과 계수표

독립변수	B	표준오차	표준화 베타	t값	유의확률
프로세스 접근방법	0.151	0.123	0.157	1.230	0.222
경영책임	0.176	0.096	0.313	1.834	0.070
자원관리	-0.170	0.201	-0.164	-0.845	0.400
제품실현	0.121	0.162	0.125	0.747	0.457
측정·분석/개선	-0.008	0.158	-0.009	-0.048	0.962

분석결과, 품질경영시스템의 구성요소인 프로세스 접근방법, 경영책임, 자원관리, 제품실현, 측정·분석 및 개선은 모두 유의수준 $p < .05$ 에서 재무성과에 통계적으로 유의미한 관련성을 가지지 않는 것으로 나타났다.

이와 같은 결과는 상관관계분석 결과에서 모든 구성요소가 재무 성과에 미치는 영향이 검증되고 있는 결과와는 상이한 것으로써 표본의 수가 적은 경우에 더 적합한 상관관계 분석과는 달리 회귀분석의 경우 표본의 수에 그 결과가 높은 영향을 미치기 때문에 이러한 결과가 나타난 것으로 해석할 수 있다. 따라서 향후 연구의 진행에 있어서 표본의 수를 충분히 확보하고 설문 항목의 개선 및 데이터의 오염을 제거하는 등의 처리가 필요함을 시사하고 있다.

(4) 분석결과의 요약

분석의 결과를 요약한 것은 아래의 <표 4-13>와 같다. 분석결과 기업의 품질경영 시스템의 구성요소 중 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 요인은 경영책임이었으며, 경영책임은 기업의 프로세스 성과와 고객만족 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-13> 분석결과의 요약

순번	독립변수	종속변수	영향력	방향성
1	경영책임	고객만족 성과	58.5%	긍정적
2	경영책임	프로세스 성과	50.4%	긍정적

3. 가설의 검증결과

본 연구는 분석결과를 토대로 앞서 설정한 품질경영시스템과 기업의 경영성과 간의 연구가설을 검증한 결과는 아래의 <표 4-14>와 같다. 검증결과, 품질경영시스템의 구성요소 중 고객만족 성과와 통계적인 관련성이 검증된 요인은 경영책임이었으며 긍정적인 관계를 확인할 수 있었다. 따라서 해당 연구가설 1을 채택하였으며, 경영책임은 기업의 프로세스 성과와도 긍정적인 영향관계가 검증되고 있어, 연구가설 2 역시 채택되었다. 그러나 재무 성과와는 품질경영시스템의 구성요소가 모두 통계적 관련성이 나타나지 않아 귀무가설 3은 기각되었다.

추가적으로 본 연구가 살펴본 품질경영시스템 인증 기업의 일반적 특성의 차이에 따른 경영성과의 평균차이에 대해 설정한 가설 4-1, 4-2, 4-3을 검증한 결과, 고객만족 성과에서는 업종, 유지시 문제점, 도입 어려움에 의한 구분에서 통계적 차이가 검증되었고, 프로세스 성과에서는 업종, 유지시 문제점, 도입시간에서 차이가 검증되었으며, 재무 성과는 업종, 도입시간, 도입동기, 종업원 수서 유의미한 차이가 검증되어 해당 연구가설 4-1, 4-2, 4-3은 부분 채택되었다.

<표 4-14> 가설의 검증결과

구분	연구가설	검증결과	채택여부
----	------	------	------

가설	품질경영시스템은 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	-	-
가설1	품질경영시스템은 기업의 고객만족 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	경영책임 $p=.000$ $\beta=.585$	채택
가설2	품질경영시스템은 기업의 프로세스 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	경영책임 $p=.001$ $\beta=.504$	채택
가설3	품질경영시스템은 기업의 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	모든 변수 검증되지 않음	기각
4-1	품질경영시스템 인증 기업의 일반적 특성에 따라 고객만족 성과는 통계적으로 유의미한 차이를 보일 것이다.	업종, 유지시 문제점, 도입시 어려움에서 통계적 차이가 검증됨	부분채택
4-2	품질경영시스템 인증 기업의 일반적 특성에 따라 프로세스 성과는 통계적으로 유의미한 차이를 보일 것이다.	업종, 유지시 문제점, 도입시간에서 통계적 차이가 검증됨	부분채택
4-3	품질경영시스템 인증 기업의 일반적 특성에 따라 재무성과는 통계적으로 유의미한 차이를 보일 것이다.	업종, 도입시간, 도입동기, 종업원수에서 통계적 차이가 검증됨	부분채택

제 5 장 결론 및 제언

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 프로세스 접근방법과 ISO 9001 품질경영시스템의 요구사항을 포함하는 품질경영시스템이 경영성과에 영향을 미치는 중요한 변수로 보고 접근하였다. 이는 기존의 연구들이 프로세스 접근방법이 경영성과에 미치는 영향을 분석하거나, ISO 9001 품질경영시스템의 요구사항이 경영성과에 미치는 영향을 주로 연구하고 있는 점과 차이를 가진다.

지금까지 제 2 장 이론적 배경에서는 품질경영시스템에 대한 이론적 고찰과 경영성과에 대한 이론적 고찰을 살펴보았다. 품질경영시스템의 이론적 고찰에서는 ISO 9001 품질경영시스템의 바탕이 되는 품질경영 8원칙, 프로세스 접근방법 그리고 요구사항 등에 대하여 살펴보았다. 경영성과의 이론적 고찰에서는 품질경영시스템 도입 및 실행으로 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았다. 제 3 장에서는 ISO 9001 품질경영시스템을 도입한 기업에 종사하는 인원을 대상으로 ISO 9001 품질경영시스템의 도입이 경영성과 변수인 프로세스 성과, 고객만족 성과, 재무 성과에 긍정적 영향을 미치는지에 대하여 실증 분석하였다.

우선 일반적 특성 변수와 경영성과간의 결과를 살펴보면 다음과 같다.

조사 대상자 중 ISO 9001 품질경영시스템의 도입 동기를 살펴보면 기업경쟁력을 확보하기 위한 도입이 40.0%, 외부요인에 의한 도입이 24.5%, 유리한 조건(가점) 획득을 위한 도입이 21.1%, 인지도 향상을 위한 도입이 14.4%로 나타났다. 이는 아직도 ISO 9001 품질경영시스템의 도입 목적이 내적인 기업 경쟁력을 강화하기 위한 도입(40%)보다는 외부적인 요인에 의한 도입 동기가 높다고 볼 수 있다. 도입시 어려움으로는 관련 부서의 비협조와 전담요원의 역량부족이 71.1%로 중소기업의 전반적으로 내포하고 있는 인적자원의 부족 현상이 품질경영시스템 도입시에도 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 유지시의 문제점으로는 형식적인 사후심사(45.7%)와 전담인력의 부족(30.4%)이 높게 나타났다. 이는 도입동기(외부 요인에 의한 도입)와 도입시 어려움(전담요원의 역량 부족)에서 나타난 결과에 따른 영향이라고

볼 수 있을 것이다. 또한 품질경영시스템 도입동기에 따른 재무 성과의 차이에 대한 검증 결과 기업 경쟁력을 확보하기 위해 능동적으로 도입한 기업이 외부요인에 의해 수동적으로 도입한 기업에 비해 높은 재무 성과를 실현하고 있었다. 이는 도입동기에 따른 성과의 차이가 확실하게 나타난다는 것을 의미하므로 품질경영시스템 도입시 기업 전조직원의 의지와 경영자의 적극적인 도입의지가 필요할 것이다. 품질경영시스템을 도입한 기업이 인증을 유지하는데 따르는 어려움에 따라서 경영 성과가 어떠한 차이를 보이고 있는가를 분석한 결과 최고경영자가 품질경영시스템을 유지하는데 무관심할 경우에 가장 낮은 고객만족 성과가 나타나고 있어, 최고경영자의 의지가 인증 유지 및 도입성과의 향상을 위해 중요함을 알 수 있는 결과라고 해석할 수 있다. 품질경영시스템 인증을 유지하고 있는 기업의 경우 발생하고 있는 문제점에 따라서 경영성과가 어떠한 차이를 보이고 있는가를 분석한 결과 많은 노력과 시간을 투자하고 있는 기업이 이러한 부분에 있어서 부담을 느끼고 문제점이라 지적하고 있었지만 고객만족 성과와 프로세스 성과가 가장 높게 나타나고 있어, 품질경영시스템을 유지하기 위해 실제로 투입된 노력과 자원이 성과로 이어지고 있다는 긍정적인 결론을 도출할 수 있었다. 다음으로 품질경영시스템 구성 변수와 경영성과간의 결과를 살펴보면 다음과 같다.

독립변수인 품질경영시스템과 종속변수인 경영성과간의 상관관계 분석결과, 모든 품질경영시스템의 구성요소(프로세스 접근방법, 경영책임, 자원관리, 제품실현, 측정·분석 및 개선)는 그 값이 증가할수록 경영성과(고객만족 성과, 프로세스 성과, 재무 성과) 역시 증가하는 양(+)의 상관관계를 보이고 있었으며, 특히 경영책임이 경영성과의 구성요소인 고객만족 성과, 프로세스 성과, 재무 성과 모두와 가장 높은 상관관계를 가지는 것을 확인할 수 있었다.

연구가설을 검증하기 위해서 품질경영시스템의 구성요소와 고객만족 성과 간의 다중회귀분석을 실시한 결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 품질경영시스템의 구성요소 중 고객만족 성과에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 나타난 요인은 t값 4.182, 유의확률 .000으로 경영책임인 것으로 나타났다. 반면 프로세스 접근방법, 자원관리, 제품실현, 측정·분석 및 개선에서는 통계적으로 유의미한 영향력이 검증되지 않았다. 이러한 결과는 품질경영시스템의 도입을 통해 그 구성요소인 경영책임이 해당 기업의 고객만족 성과에 높은 수준

의 긍정적인 영향을 미치고 있다는 것으로 기업의 최고경영자가 품질경영시스템의 유지 및 개선을 위한 지속적인 의지와 확고한 태도를 가질 때 더 큰 고객만족 성과가 발휘되고 있음을 확인 할 수 있다.

둘째, 품질경영시스템의 구성요소 중 프로세스 성과에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 나타난 요인은 t 값 3.454, 유의확률 .001로 경영책임인 것으로 나타났다. 반면 프로세스 접근방법, 자원관리, 제품실현, 측정·분석 및 개선에서는 통계적으로 유의미한 영향력이 검증되지 않았다. 이와 같은 분석결과는 고객만족 성과와의 분석결과와 동일한 결과로써 최고경영자의 경영책임이 중요한 요인으로 작용하고 있음을 알 수 있다. 즉 최고경영자가 품질경영시스템을 도입 및 유지시 품질방침 및 목표를 명확히 하고, 전략적으로 이를 활용하려는 의지가 높아질수록 기업의 경영성과에 긍정적으로 작용하여 경영성과가 높아짐을 확인 할 수 있다.

셋째, 품질경영시스템의 구성요소인 프로세스 접근방법, 경영책임, 자원관리, 제품실현, 측정·분석 및 개선은 모두 유의수준 $p < .05$ 에서 재무성과에 통계적으로 유의미한 관련성을 가지지 않는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 상관관계분석 결과에서 모든 구성요소가 재무 성과에 미치는 영향이 검증되고 있는 결과와는 상이한 것으로써 표본의 수가 적은 경우에 더 적합한 상관관계 분석과는 달리 회귀분석의 경우 표본의 수에 그 결과가 높은 영향을 미치기 때문에 이러한 결과가 나타난 것으로 해석할 수 있다.

제 2 절 연구의 한계 및 제언

본 연구는 품질경영시스템의 도입이 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구를 시도하였으나 다음과 같은 몇 가지 한계점을 남기고 있다.

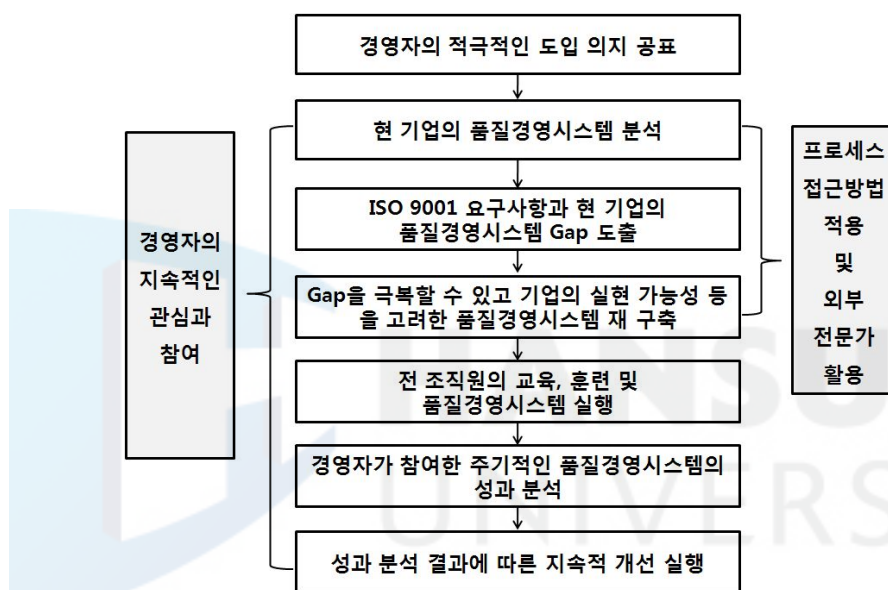
첫째, 표본 수의 문제를 들 수 있다. 품질경영시스템과 재무 성과간의 검증 결과에서도 알 수 있듯이 상관관계 분석에서는 양(+)의 상관관계가 검증되었으나, 회귀분석 결과에서는 표본 수의 부족으로 인하여 기각되었을 경우를 배제할 수 없을 것이다

둘째, 재무 성과와 연관된 항목의 수정이 필요할 것이다. 기업은 품질경영시스템 도입으로 인하여 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미쳤음에도 외생적 변수에 의해

매출액 감소 등이 이루어질 수 있는 상황을 고려하여 최대한 외생적 변수에 의한 영향이 적고 운영 효율성 등을 파악할 수 있는 재무 성과 항목을 선정할 필요성이 있을 것이다.

마지막으로 품질경영시스템 도입시 본 연구 결과와 기존 선행연구 등을 통하여 나타난 연구결과들을 적용한 <그림 5-1>과 같은 품질경영시스템 구축 방안에 따라 도입한다면 기존 문헌에서 나타난 연구결과와 같은 비재무적 성과와 재무적 성과가 달성되리라고 기대된다.

<그림 5-1> 품질경영시스템 구축 방안



참고문헌

1. 국내문헌

- 강병환(2004), '제조업체 ISO 9001 품질경영시스템의 운용분석과 프로세스 개선에 관한 연구', 동의대학교대학원 박사학위논문
- 강재철(2001), 'ISO 9001:2000 프로세스 접근방법의 효과성에 관한 연구', 인천대학교 산업 대학원 석사학위논문
- 김기수, 한영춘, 서인덕(2000), '한국 기업의 품질경영 실태분석 및 개선방안 연구 - 구미지역 기업을 표본으로-', 『經營研究(Journal of Business Research) Vol.15 No.2 [2000]』, 한국산업경영학회
- 김달곤(1999), '품질전략과 통제시스템의 특성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구', 서강대학교대학원 박사학위논문
- 김동진(2005), '프로세스접근방법이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구', 경기대학교 대학원 석사학위논문
- 김성훈(2005), '품질경영활동이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구', 영남대학교 대학원 석사학위논문
- 김정태(1997), '품질경영발전단계와 성공요인에 관한 실증적 연구', 『경영연구 Vol .1 No.1』
- 김정훈(2005), 'ISO 9001:2000 품질경영시스템 구축시 바람직한 프로세스 접근방법 사례 연구', 금오공과대학교 대학원 석사학위논문
- 김현정(2008), '고객관리 시스템의 수준이 BSC 관점에서의 기업성과에 미치는 영향', 숭실대학교 대학원 석사학위논문
- 고륜(2008), '품질경영 핵심요인이 내부고객만족과 서비스 성과에 미치는 영향', 한국 해양대학교 대학원 박사학위논문
- 고수복(2005), 'ISO 9001 서비스기업의 품질경영활동이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구', 한국해양대학교 대학원 박사학위논문
- 국제표준연구원(2001), 『ISO9000/2000 규격해설 핸드북(B)』

- 박동준, 강인선(2005), '품질경영시스템의 요구사항 활용 실태분석과 성공적 운영방안', 『산업경영시스템학회지 Vol.28 No.2』
- 박종영(2007), 'ISO/TS 16949 품질경영시스템 인증에 따른 경영성과에 관한 연구', 충주대학교 산업대학원 석사학위논문
- 안중서(2010), 'ISO/TS 16949 품질시스템이 중소기업의 품질경영성과에 미치는 영향', 경기대학교 건설산업대학원 석사학위논문
- 이광우(2005), '프로세스 중심 품질경영시스템이 기업품질성과에 미치는 영향', 중앙대학교 산업경영대학원 석사학위논문
- 이동규(2000), '국내기업의 경영품질과 사업성과와의 관계에 대한 실증적 연구', 홍익대학교대학원 박사학위논문
- 이순룡(1995), 『품질경영론』, 법문사
- 이왕탁(1998), '종합적 품질경영이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구', 전주대학교 대학원 박사 학위논문
- 이양택(2004), '프로세스 경영혁신 활동에 의한 경영성과 연구', 부산대학교 경영대학원 석사학위논문
- 이희식(2007), '품질경영의 원천과 활동요인이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구', 한국해양대학교 대학원 박사학위논문
- 오현주(2001), 'ISO 9000:2000의 유용성에 관한 연구', 이화여자대학교 대학원 석사학위논문
- 연찬호(2002), '품질경영시스템의 요구사항이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구', 한남대학교 대학원 박사학위논문
- 한국건설기술연구원(2003), 『내부심사원 교육교재』
- 한국네빌클락(2004), 『경영시스템에 대한 프로세스 접근방법의 개념 및 활용에 관한 지침』
- (사)한국선급 시스템인증센터(2009), 『ISO 9001:2008 규격개정설명』
- 한국인정원 홈페이지, www.kab.or.kr
- 허순영, 고현우(2007), '경영시스템의 품질경쟁력 평가모형 연구', 『생산성논집 Vol.21 No.4』
- 최봉, 노재범(1993), 『ISO 9000 시리즈의 이해』, 삼성경제연구소

Bizpeer(2002), 『ISO 9001:2000 전환 및 적용방안』

KS A 8402:1997 품질경영 및 품질보증-용어

KS Q ISO 9000:2007 품질경영시스템-기본사항 및 용어

KS Q ISO 9001:2009 품질경영시스템-요구사항

SGS(2001), 『Process에 대한 이해 및 Process 접근법』



2. 국외문헌

- Adam, E. E. (1994), "Alternative Quality Improvement Practices and Organization Performance" *Journal of Operations Management*.
- Bernowski, K.(1995), "How Do People Use the Baldrige Award Criteria", *Quality Progress*.
- Brah, S. A, Tee, S. S. L. & Rao, B. M.(2002), "Relationship between TQM and performance of Singapore companies", *The International Journal of Quality*, 19. 4, pp.356-379
- Crosby, P.B.(1979), "Quality is Free", New American Library
- Evans, R.(1995), "In defense of TQM", *The TQM Magazine*, vol.7, pp.5-6
- Feigenbaum, A.V.(1982), "Quality and Business Growth Today", *Quality Progress*, Vol. 15(11), 1982, 22-25.
- Feigenbaum, A.V.(1983), "Total Quality Control", 3rd ed., McGraw-Hill
- Fox, M.J.(1994), "Quality Assurance Management", Macmillan, 2nd ed, p.815
- Ginnodo, B. & Wellins, R. S.(1992-1993), "Research Show That TQM is Alive and Well", *Tapping the Network Journal*, winter, pp.2-5
- Grocock, J.M.(1980), "Conformance or Fitness for Use?" *EOQC Quality*, 2
- Harrington, H. James(1997), "Business Process Improvement", New York: McGraw-Hill,
- Hendricks, K.B. and Singhal, V.R.(1997), "Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms That Have Won Quality Awards", *Management Science*, Vol. 43, No. 9, pp. 1258-1274.
- Juran, J.M.(1980), "Quality Planning and Analysis", 2nd ed
- Juran, J.M. & Gryna, F.M.(1993), "Quality Planning and Analysis", 3rd ed., McGraw-Hill
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P.(1992), "The Balanced Scoreboard -Measures that Drive Performance.", *Harvard Business Review*, Jan-Feb. pp.71-79

- Kim, K. Y. & Miller, J. G.(1992), "Building the Value Factory", Manufacturing Roundtable, Boston University
- Leong, G. K., Snyder, D. L. and Ward, P. T. (1990), "Research in the Process and Content of Manufacturing Strategy", OMEGA International Journal of Management Science, vol 18, No. 2, pp.71-79
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L.(1988), "SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", Journal of Retailing, Vol. 64. No. 3, pp12-37
- Powell, T.C.(1995), "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study", Strategic Management Journal, Vol. 16, No. 1
- Sashkin, M., and Kiser, K.J.(1993), "Putting Total Quality Management to Work", Berrett-Koehler, SanFrancisco
- Schmenner, R. J. and Cook, R. L. (1985), "Explaining Productivity Differences in North Carolina Factories", Journal of Operations Management, Dec
- Seghezzi, H.D.(1981), "What is Quality: Conformance with Requirements or Fitness for the intended Use?" EOQC Quality, 4
- Tenner, A.R. &DeToro, I.J.(1992), "Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement", Addison-Wesley Publishing Co.,
- Zairi, M., Letza, S.R. & Oakland, J.S. "Does TQM Impact on Bottom-line Results?", The TQM Magazine, Vol. 6, No. 1, pp. 38-43
- Zeithaml, V. A., A. Parasuraman, and L. L. Berry(1990), "Delivering Quality Service, Free Press, New York.

부 록

- 설 문 지 -

안녕하십니까?

바쁘신 중에 귀하의 고견(설문)을 요청드리고자 합니다.

저는 이번 석사과정 학위논문에서 품질경영시스템(ISO 9001)의 도입이 기업의 경영 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 실증 연구를 진행하고자 합니다. 품질경영시스템이 경영성과에 미치는 영향을 실증함으로서 품질경영시스템을 도입 또는 지속적으로 유지하고 있는 국내 기업에게 도움을 제공하고자 합니다.

현업에 바쁘시고 힘든신 줄 알지만 품질경영시스템의 경영성과를 실증할 수 있도록 많은 도움 부탁드립니다.

본 설문서에 기재된 내용은 연구 목적의 통계 자료로만 활용될 것이며, 그 이외의 용도로는 절대 사용하지 않을 것을 약속드립니다.

마지막으로 귀사의 무궁한 발전과 귀하의 가정에 행복이 가득하시기를 기원합니다.

한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원 석사과정 이 성 백

연락처 · 휴대폰: 011-9836-1437

· 이메일: asung1437@empal.com

■ 통계자료 활용을 위한 설문

I. 다음은 귀사의 품질경영시스템 도입과 관련된 일반사항에 관한 질문입니다.

◆ 설문지 작성요령 ◆

1. 각 문항에 대하여 귀하가 판단시 가장 적절하다고 느끼시는 수준을 솔직하게 체크하여 주시기 바랍니다.
2. 체크 방법
예> (1)음식료() (2)섬유/의복(√) . . . (10)기타()

1. 귀사의 업종은?

- (1)음식료() (2)섬유/의복() (3)나무/종이/출판() (4)고무/화학/제약()
(5)기계장비() (6)금속() (7)IT() (8)자동차/운송()
(9)건설() (10)기타()

2. 귀사의 조직원 규모는 어느 정도입니까?

- (1)50명 미만() (2)50~100명 미만() (3)100~150명 미만()
(4)150~200명 미만() (5)200명 이상()

3. 귀사가 ISO 9001을 도입하게 된 동기는 무엇인지 1가지만 선택하여 주십시오.

- (1)고객 및 수출 등 외부요인에 의한 인증획득 요구()
(2)정부지원사업, 정부인증, 용자 등에서 유리한 조건(가점획득)을 갖기 위하여()
(3)품질경영시스템을 통한 자체적인 기업경쟁력 확보를 위하여()
(4)기업과 제품의 인지도 향상을 위하여()

4. ISO 9001 도입시 가장 큰 어려움은 무엇인지 1가지만 선택하여 주십시오.

- (1)최고경영자의 무관심() (2)관련 부서들의 비협조()
(3)기업의 전담요원의 역량 부족() (4)과다한 비용(시간적, 금전적)의 발생()
(5)기타()

5. ISO 9001 도입시 소요된 기간을 얼마입니까?

(1)2개월 미만() (2)2~4개월 미만() (3)4~6개월 미만() (4)6개월 이상()

6. ISO 9001 인증 유지시 가장 큰 문제점은 무엇이라고 생각하십니까?

(1)최고경영자의 무관심() (2)형식적인 사후심사 및 사후관리()
(3)사후심사 비용의 부담() (4)전담인원의 부족() (5)많은 시간과 노력의 투자()

II. 다음은 ISO 9001(품질경영시스템)에 관련된 질문 사항입니다.

◆ 설문지 체크 요령 ◆

1. 각 문항에 대하여 귀하가 판단시 가장 적절하다고 느끼시는 수준을 솔직하게 체크하여 주시기 바랍니다.

2. 문항내용에 대하여 너무 깊이 생각하지 마시고 가장 먼저 떠오르는 수준을 선택하여 주시기 바랍니다.

3. 체크 방법

예> ‘~관리하고 있다’ 등의 질문에 답이 ‘보통’인 경우

전혀 그렇지 않다 보통 매우 그렇다

①.....②.....√.....④.....⑤

7. 다음은 프로세스 접근방법에 대한 질문입니다.

(1)조직이 기능을 효과적으로 발휘하기 위해서, 조직은 수 많은 연결된 활동을 결정하고 관리하고 있다.	①...②...③...④...⑤
(2)프로세스 성과 및 효과성에 대한 결과를 획득하고 있다.	①...②...③...④...⑤
(3)객관적 측정에 근거한 프로세스의 지속적 개선이 이루어지고 있다.	①...②...③...④...⑤

8. 다음은 경영책임에 대한 질문입니다.

(1)최고경영자는 품질경영시스템의 지속적 개선에 대한 확실한 의지를 가지고 있다.	①...②...③...④...⑤
(2)최고경영자는 품질방침 및 목표가 수립되고 실행되도록 관리하고 있다.	①...②...③...④...⑤

(3)최고경영자는 고객요구사항이 결정됨을 보장하고, 고객 만족 증진목표에 따라 고객 요구사항이 충족됨을 보장하고 있다.	①...②...③...④...⑤
(4)최고경영자는 주기적인 경영검토(사업계획 대비 성과 등)를 실행하고 있다.	①...②...③...④...⑤

9. 다음은 **자원관리**에 대한 질문입니다.

(1)제품 요구사항에 대한 적합성에 영향을 미치는 업무를 수행하는 인원은 적절한 학력, 교육훈련, 숙련도 및 경험을 갖추고 있다.	①...②...③...④...⑤
(2)조직은 제품의 요구사항에 대한 적합성을 달성하는데 필요한 기반구조(제조설비, 소프트웨어 등)를 결정, 확보 및 유지하고 있다.	①...②...③...④...⑤
(3)조직은 제품 요구사항에 대한 적합성을 달성하기 위해 필요한 업무 환경(온도, 습도, 조명 등)을 결정하고 관리하고 있다.	①...②...③...④...⑤

10. 다음은 **제품실현**에 대한 질문입니다.

(1)고객의 제품 요구사항이 변경되는 경우, 조직은 관련 문서(계약서, 주문서 등)가 수정되며, 관련 인원이 변경된 주문 요구사항을 인식하고 있다.	①...②...③...④...⑤
(2)조직은 생산계획을 수립, 실시하고 자재 및 제품은 정해진 방법대로 관리 유지하고 있다.	①...②...③...④...⑤
(3)조직은 내부 프로세스 진행 중에는 물론 지정된 목적지로 제품을 인도할 때까지 제품을 식별, 취급, 포장, 보관 및 보호하고 있다.	①...②...③...④...⑤

11. 다음은 **측정, 분석 및 개선**에 대한 질문입니다.

(1)조직은 제품 요구사항의 적합성을 입증(제품 검사 등)하기 위해 필요한 모니터링, 측정, 분석 및 지속적 개선 프로세스를 계획하고 실행하고 있다.	①...②...③...④...⑤
(2)조직은 품질경영시스템의 적합성을 보장(내부심사 등)하기 위해 필요한 모니터링, 측정, 분석 및 지속적 개선 프로세스를 계획하고 실행하고 있다.	①...②...③...④...⑤

(3)조직은 품질경영시스템의 효과성을 지속적으로 개선(시정 및 예방조치 활동 등)하기 위해 필요한 모니터링, 측정, 분석 및 지속적 개선 프로세스를 계획하고 실행하고 있다.	①...②...③...④...⑤
--	-------------------

Ⅲ. 다음은 ISO 9001(품질경영시스템) 도입 후의 경영성과에 관련된 질문 사항입니다.

12. 다음은 고객만족 성과에 대한 질문입니다.

(1)고객은 우리의 제품 및 서비스가 신뢰성이 있다고 생각한다.	①...②...③...④...⑤
(2)고객은 우리의 제품 및 서비스에 대해 높이 평가하고 있다.	①...②...③...④...⑤
(3)우리는 고객으로부터의 사랑으로 고객 로열티가 증가하고 있다.	①...②...③...④...⑤

13. 다음은 프로세스 성과에 대한 질문입니다.

(1)고객 불만 처리시간이 단축되었다.	①...②...③...④...⑤
(2)고객 요구 대응시간이 단축되었다.	①...②...③...④...⑤
(3)업무처리 정확도가 높아졌다.	①...②...③...④...⑤

14. 다음은 재무성과에 대한 질문입니다.

(1)매출액 또는 시장점유율이 증가하였다.	①...②...③...④...⑤
(2)순이익이 증가하였다.	①...②...③...④...⑤
(3)비용이 감소하였다.	①...②...③...④...⑤

♥ 수고하셨습니다. 바쁘신 와중에도 설문에 응해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

ABSTRACT

The effects of the quality management system on the management performance

Lee, Sung-baek
Major in Convergence Consulting
**Dept. of Knowledge Service &
Consulting**
**Graduate School of Knowledge
Service & Consulting**
Hansung University

This study approaches the process and quality management systems (ISO 9001) contains requirements for quality management system is an important variable affecting business performance was reported to approach. This is a process approach to existing studies analyze the impact on business performance, or, ISO 9001 requirements and the relationship between management and the similarities and differences between studies have mainly.

ISO 9001, companies engaged in the process approach to target the person and includes requirements for quality management system performance management and variable process, customer satisfaction, performance, positive impact on financial performance against what was the empirical analysis. First, demographic variables and between management and the results are as follows.

Motivation of subjects looking at the introduction of ISO 9001, ISO 9001 is still

the purpose of the certification for the introduction of internal corporate competitiveness (40%) for the introduction of external factors rather than the motivation is high. Include the problems of maintaining a formal post-assessment (45.7%) and lack of dedicated staff (30.4%) was higher. This motivated the introduction (introduced by external factors) and difficulties in the introduction (lack of competence of a dedicated agent) in accordance with the present results may be influenced. The motivation for introducing quality management systems for the financial performance of the different test results to ensure competitiveness, companies actively passively by external factors, companies are realizing the financial performance was higher than that. Certification to maintain the difficulties along the management and any differences exist in the analysis of the results, CEO quality management system to maintain the indifferent if the lowest customer satisfaction and appears there, chief executive of the certification maintenance and the introduction of performance To improve the results show that commitment is important, can be interpreted. Next, the quality management system and business performance results between the configuration variables are as follows.

Independent variables and the dependent variable, quality management system, the relationship between management and analysis, all of the components of the quality management system (the process approach, management responsibility, resource management, product realization, measurement, analysis and improvement), increased its value As the business performance (customer satisfaction, performance, process performance, financial performance) is also to increase the amount (+) correlation was seen, especially in business performance management component is responsible for customer satisfaction, performance, process performance, both financial performance and the most That have a high correlation was found. To verify the hypothesis, a component of quality management systems and customer satisfaction, and a result of multiple regression analysis between

First, a component of the quality management system for customer satisfaction and a statistically significant factor affecting the management books that appeared was *imin*. While the process approach, resource management, product realization, analysis and improvement is not a statistically significant effect was verified. The results of quality system management through the introduction of its component parts management is responsible for the company's customer satisfaction and high levels of positive affect are as corporate chief executive of the quality management system to maintain and improve our ongoing commitment. When you have a firm attitude and greater customer satisfaction and confirmed that the exercise can be.

Second, a component of the quality management system for process and significant factors affecting the business books that appeared was *imin*. While the process approach, resource management, product realization, analysis and improvement is not a statistically significant effect was verified. These results and the customer satisfaction results with the same results and overall performance as chief executive of the quality management system and an important factor relating to the responsibility of management and chief executive officer to maintain the quality management system policies and a clear goal, and willingness to use them strategically with the increase of the positive effect on firm performance and management and *indium* can be found.

Third, a component of quality management systems process approach, management responsibility, resource management, product realization, analysis and improvement in financial performance, all with no statistically significant association was found. These results correlated with all components in the impact on financial performance has been verified as *geoteu* different from the results of a small number of samples is more appropriate for regression analysis, correlation analysis, unlike the case of the number of samples. As a result, high-impact, so these results can be interpreted as indicated.