



### 저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원 저작자를 표시하여야 합니다.

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)



석사학위논문

품질경영시스템 도입이 기업성과에  
미치는 영향  
- ISO9001:2015와 개인역량 중심으로 -



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김민호

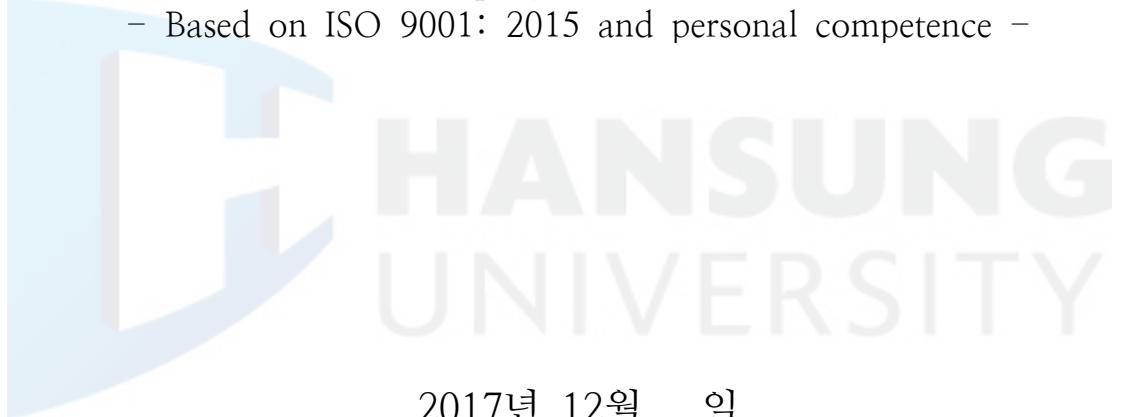
석사학위논문  
지도교수 박현우

## 품질경영시스템 도입이 기업성과에 미치는 영향

- ISO9001:2015와 개인역량 중심으로 -

Impact of Introduction of Quality Management System on  
Company Performance

- Based on ISO 9001: 2015 and personal competence -



2017년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

석사학위논문  
지도교수 박현우

## 품질경영시스템 도입이 기업성과에 미치는 영향

– ISO9001:2015와 개인역량 중심으로 –

Impact of Introduction of Quality Management System on  
Company Performance

– Based on ISO 9001: 2015 and personal competence –

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2017년 12월

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김민호의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2017년 12월 일

심사위원장 \_\_\_\_\_(인)

심사위원 \_\_\_\_\_(인)

심사위원 \_\_\_\_\_(인)

# 국 문 초 록

## 품질경영시스템 도입이 기업성과에 미치는 영향 - ISO9001:2015와 개인역량 중심으로 -

한성대학교 지식서비스&컨설팅학과

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김민호

기업은 더 많은 매출을 통해 더 많은 수익을 창출하고 이를 근거로 지속적으로 성장하는 것이다. 이를 달성하기 위하여 수많은 기업들이 품질인증 체계를 구축하여 제 3자 인증을 통하여 품질경쟁력을 확보하고 개선하며 발전해 왔다. 품질경영 인증 중 품질경영시스템인 ISO9001 인증은 국제 인증표준으로 세계적으로 도입되어 널리 활용되고 있으며 품질경영시스템 인증의 대표적인 인증제도라고 할 수 있다.

본 연구는 국내 품질경영시스템(ISO9001:2015) 인증기업을 대상으로 품질경영시스템 요구사항이 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 거라는 가정 하에 품질경영과 관련된 선행연구들을 관찰하여 연구 모형을 도출하고 연구모형에서 사용된 변수인 ISO 9001 품질경영시스템 주요 구성요소 즉, 조직의 상황, 리더십, 기획, 지원, 운영, 성과평가, 개선의 실행이 기업성과에 미치는 영향을 분석하며 각 요인 간의 상관관계를 실증적 분석함으로써, 품질경영시스템 실행이 기업성과로 이어지고 개인역량의 정도에 따라 기업성과에 미치

는 요인을 확인하는데 그 목적이다.

본 연구는 모두 5장과 부록으로 구성되어 있으며, 제1장 서론은 연구배경 및 연구목적, 제 2장에서는 연구에 대한 선행연구 및 이론적 배경을 검토하였다. 제 3장은 연구모형, 연구가설을 설정하고 자료수집 및 분석방법에 대하여 논의했으며, 제 4장은 실증분석을 위해 구조방정식분석을 실시하여 연구가설을 검증하고 해석 하였다. 제5장 결론은 연구결과를 검증하여 품질경영시스템 요인이 기업성과에 미치는 영향에 대한 개선점을 주장하고, 그리고 마지막으로 연구의 한계점 및 시사점을 요약하였다.

본 연구에서 분석한 결과를 정리하면 다음과 같은 결과를 얻었다.

첫째, 품질경영시스템 요인 중 기획, 지원, 성과평가의 3가지 요인이 재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 품질경영시스템 요인 중 리더십, 지원, 운영의 3가지 요인은 비재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 품질경영시스템이 기업성과에 미치는 영향에서 개인역량(지식)은 품질경영시스템 요인 중 리더십이 재무적 성과에 미치는 것으로 나타났으며, 비재무적 성과에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

셋째, 품질경영시스템이 기업성과에 미치는 영향에서 개인역량(기술)은 품질경영시스템 요인 중 기획이 재무적 성과와 비재무적 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 분석결과 품질경영시스템 ISO9001의 요인들이 기업의 재무적 성과, 비재무적 성과에 부분 별 영향을 미쳤으며 개인역량(지식, 기술) 또한 조절적 역할을 하는 것으로 확인되었다. 조직은 품질경영시스템을 도입하여 운영함으로써 품질경영활동을 통해 기업성과를 이끌어 내고 있음을 알 수 있으며, 품질경영시스템 요인 별 재무적 성과와 비재무적 성과에 영향을 미치는 요인이 다르므로 성과 유형에 따라 품질경영시스템 요인을 중점적으로 강화해야 할 것으로 판단된다.

【주요어】 품질경영, 품질경영시스템, ISO9001, 기업성과, 개인역량

# 목 차

I. 서 론 .....	1
1.1 연구 배경 및 목적 .....	1
1.1.1 연구 배경 .....	1
1.1.2 연구 목적 .....	2
1.2 연구의 방법 및 구성 .....	2
1.3 연구의 차별성 .....	3
II. 이론적 배경 및 선행연구 .....	4
2.1 품질의 의의 .....	4
2.2 품질경영의 의의 및 중요성 .....	5
2.2.1 품질경영의 의의 .....	6
2.2.2 품질경영의 발전과정 .....	8
2.2.3 품질경영의 중요성 .....	10
2.3 품질경영시스템 .....	11
2.3.1 품질경영시스템의 배경 .....	11
2.3.2 품질경영시스템의 정의 .....	11
2.3.3 품질경영시스템의 인증의 필요성 .....	13
2.3.4 품질경영시스템의 인증 심사절차 및 프로세스 .....	14
2.4 ISO 9001 내용 분석 .....	16
2.4.1 ISO9001:2008 .....	16
2.4.2 ISO9001:2015 .....	20
2.4.3 ISO9001:2015 개정 및 변경사항 .....	24
2.5 품질경영시스템 선행연구 .....	27
2.5.1. 조직의 상황(Contexts of organization) .....	27
2.5.2. 리더십(Leadership) .....	29
2.5.3. QMS의 기획(Planning) .....	30
2.5.4. 지원(Support) .....	31
2.5.5. 운영(Operation) .....	31
2.5.6. 성과평가(Performance Evaluation) .....	33
2.5.7. 개선(Improvement) .....	34

2.6 개인역량에 관한 연구 .....	35
2.6.1 역량의 개념 .....	35
2.6.2 개인역량에 대한 선행연구 .....	38
2.7 기업성과에 관한 연구 .....	39
2.7.1 기업성과의 개념 및 선행연구 .....	39
2.8 선행연구의 요약 .....	41
<b>III. 연구 설계 .....</b>	<b>43</b>
3.1 연구모형의 설정 .....	43
3.2 연구가설의 설정 .....	45
3.3 변수의 조작적 정의 및 측정 .....	49
3.3.1 품질경영시스템 .....	49
3.3.2 개인역량의 특성 .....	52
3.3.3 기업성과의 특성 .....	53
3.4 자료수집 및 분석방법 .....	54
3.4.1 표본의 선정 및 자료수집 .....	54
3.4.2 측정도구의 구성 .....	55
3.4.3 분석방법 .....	57
<b>IV. 실증분석 및 연구결과 .....</b>	<b>58</b>
4.1 표본의 일반적 특성 .....	58
4.2 측정도구의 신뢰성 및 타당성 분석 .....	60
4.2.1 변수의 신뢰도 분석 .....	61
4.2.2 변수의 타당성 분석 .....	68
4.2.3 채택된 요인의 신뢰도 분석 .....	74
4.3 상관관계 분석 .....	76
4.4 가설 검증 .....	78
4.5 다중 회귀 분석 .....	78
4.5.1 독립변수가 종속변수에 미치는 영향 검정 .....	78
4.5.2 조절변수가 독립변수와 종속변수에 미치는 영향 검정 .....	82
4.6 연구가설의 검정 결과 .....	88

V. 결 론 .....	91
5.1 연구의 결과 및 시사점 .....	91
5.1.1 연구의 결과 .....	91
5.1.2 연구의 시사점 .....	93
5.2 연구의 한계 및 향후 연구방향 .....	94
참 고 문 헌 .....	96
부    록 .....	108
ABSTRACT .....	116



## 표 목 차

[표 2-1] 품질의 정의 .....	5
[표 2-2] 품질경영의 정의 .....	7
[표 2-3] 품질경영시스템 규격 구성 (ISO 9001:2008) .....	16
[표 2-4] 개인 내적 특성역량 .....	37
[표 3-1] 설문문항의 구성 .....	56
[표 4-1] 연구대상의 표본 특성 .....	59
[표 4-2] 조직의 상황 신뢰성 분석 결과 .....	62
[표 4-3] 리더십 신뢰성 분석 결과 .....	62
[표 4-4] 기획 신뢰성 분석 결과 .....	63
[표 4-5] 지원 신뢰성 분석 결과 .....	63
[표 4-6] 운영 신뢰성 분석 결과 .....	64
[표 4-7] 성과평가 신뢰성 분석 결과 .....	64
[표 4-8] 개선 신뢰성 분석 결과 .....	65
[표 4-9] 개선 신뢰성 재분석 결과 .....	65
[표 4-10] 지식 신뢰성 분석 결과 .....	66
[표 4-11] 기술 신뢰성 분석 결과 .....	66
[표 4-12] 재무성과 신뢰성 분석 결과 .....	67
[표 4-13] 재무성과 신뢰성 재분석 결과 .....	67
[표 4-14] 비재무성과 신뢰성 분석 결과 .....	68
[표 4-15] 품질경영시스템 요인분석 .....	69
[표 4-16] 개인역량 요인분석 .....	71
[표 4-17] 기업성과 요인분석 .....	72
[표 4-18] 요인분석 채택문항 .....	73
[표 4-19] 신뢰성 분석 결과 .....	75
[표 4-20] 변수들 간의 상관관계분석 결과 .....	77
[표 4-21] 품질경영시스템 요인과 재무성과 간의 회귀분석 .....	79
[표 4-22] 품질경영시스템 요인과 비재무성과 간의 회귀분석 .....	81
[표 4-23] 개인역량(지식)은 품질경영시스템 요소와 기업성과(비재무성과) 사	

이 간의 조절분석 .....	82
[표 4-24] 개인역량(지식)은 품질경영시스템 요소와 기업성과(재무성과) 사이 간의 조절분석 .....	84
[표 4-25] 개인역량(기술)은 품질경영시스템 요소와 기업성과(비재무성과) 사 이 간의 조절분석 .....	85
[표 4-26] 개인역량(기술)은 품질경영시스템 요소와 기업성과(재무성과) 사이 간의 조절분석 .....	87
[표 4-27] 연구가설 검정결과 요약 .....	88



## 그 림 목 차

[그림 1-1] 연구의 차별성 .....	3
[그림 2-1] QC 발전과정에서 본 품질경영(QM/TQM) .....	10
[그림 2-2] 프로세스를 기반으로 한 품질경영시스템의 모델 .....	12
[그림 2-3] 품질경영시스템 인증절차의 흐름 .....	15
[그림 2-4] ISO 9001 개정이력 .....	20
[그림 2-5] ISO 9001 변경 전/후 목차 비교 .....	21
[그림 3-1] 연구 모형 .....	44



# I. 서론

## 1.1 연구의 배경 및 목적

### 1.1.1 연구의 배경

최근 2017년 2분기에 들어 경제성장률이 하락하는 가운데, 동행지수도 기준치를 상회하고 있으나 최근에 들어 하락 추세를 좀처럼 벗어나지 못하고 있다. 2017년 2분기 경제성장률은 전기대비 0.6%(전년 동기대비 2.7%)로 1분기의 1.1%보다 0.5%p 하락하는 모습을 보이고 있다. 부문별로 보면 2분기 수출증가율이 전기대비△2.9%를 기록하였으며, 건설투자증가율은 1분기 6.8%에서 2분기에 0.3%로 급락하면서 경제성장률 하락을 주도하는 모습이다. 다만 GDP(국내총생산)의 약 절반을 차지하는 민간소비증가율이 지난 1분기 전기대비 0.4%에서 2분기에 1.0%로 개선된 것은 긍정적으로 평가된다. 한편 현 경기상황을 보여주는 동행지수 순환 변동치는 4월을 정점으로 하락 추세에 있는 것으로 평가되며, 조선, 반도체, 자동차 등 주력 산업이 부진하여 제조업 전체 생산증가율은 6월(△0.7%)과 7월(△0.1%)에 감소세로 전환되었다. 특히 출하 부진이 수개월 째 지속되는 가운데 7월에 들어 재고가 증가세를 기록하고 있어 시장수요의 회복세가 충분하지 않은 것으로 판단된다. 비제조업분야는 서비스업 생산증가율은 2%대 중반을 넘지 못하고 있으며 최근에는 점점 그 증가율이 하락하는 추세를 보이고 있다(주원, 2017).

이러한 경제 환경 속에서 기업의 경쟁은 더욱 더 심화되고 기업이 경쟁우위를 차지하는데 있어 큰 어려움을 겪고 있다. 이런 상황을 극복하기 위해 많은 기업들은 최신 경영혁신 기법을 도입하며 노력하고 있으며, 이중 다수 기업들이 경쟁우위를 차지하기 위해 품질경영시스템 인증을 받고자 노력하고 있다.

국제표준의 기본적인 품질경영시스템(ISO 9001)은 고객에게 양질의 제품을 공급하기 위해 제품의 품질은 기본적 요소이며, 불필요한 공정의 개선, 품

질의식의 고취, 기업 이미지 개선, 지속적 개선활동을 통하여 기업성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

### 1.1.2 연구 목적

본 연구에서는 품질경영시스템과 관련된 선행연구들을 분석하여 연구모형을 도출하고 연구모형에서 사용된 변수인 품질경영시스템(ISO 9001) 요구사항, 즉 조직의 상황, 리더십, 기획, 지원, 운영, 성과평가, 개선의 7개 항목 실행이 기업성과에 미치는 영향을 분석하며 각 요인간의 상관관계를 실증적 분석함으로써, 품질경영시스템 실행이 기업성과로 이어지고 개인역량의 정도에 따라 기업성과에 미치는 요인을 규명하여 기업의 경쟁력을 제고시키고자 한다.

## 1.2 연구의 방법 및 구성

본 연구를 달성하기 위하여 문헌연구 및 실증연구를 병행하여 목적을 달성할 수 있도록 진행하였으며, 문헌연구에서는 품질 및 품질경영시스템 ISO9001:2008, ISO9001:2015의 요구사항과 기업성과와의 관계 분석 및 개인역량(지식, 기술)에 대한 조절관계를 분석하기 위하여 학위논문, 정부통계자료, 언론보도, 정부 간행물 등의 선행 연구 및 자료를 확인하여 연구 자료로 사용하였고. 연구 모형을 검증하기 위해 ISO9001 인증 기업을 대상으로 설문조사를 통하여 실증 분석을 하도록 하였다.

본 연구에서는 품질경영시스템(ISO9001: 2015 신규버전)의 요구사항인 조직의 상황, 리더십, 기획, 지원, 운영, 성과평가, 개선을 독립변수로 하며, 종속변수는 비재무적성과, 재무적 성과로 선정하였으며, 기업성과를 종속변수로 하여 연구모형에 대한 인과관계를 검증하였다.

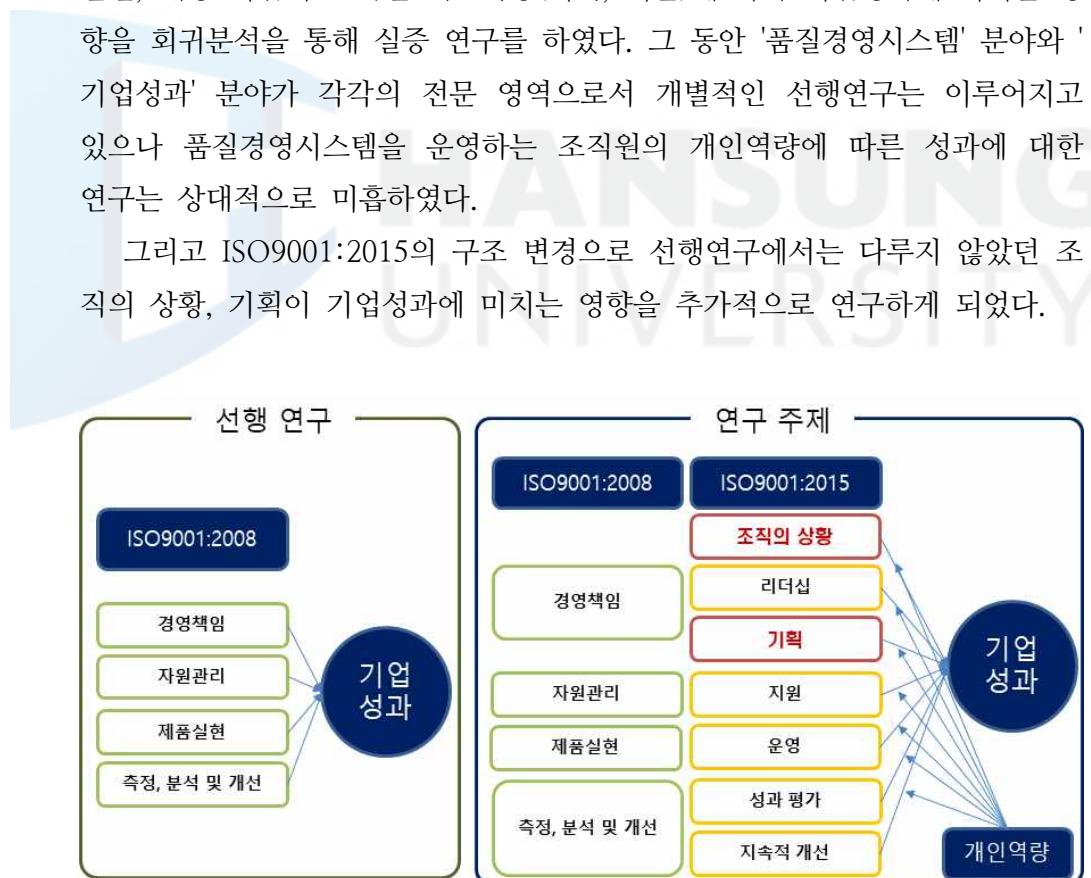
본 연구는 모두 5장과 부록으로 구성되어 있으며, 제1장 서론은 연구목적 및 방법, 제 2장에서 연구에 대한 이론적 배경 품질, 품질경영, 품질경영시스

템의 정의 및 중요성 그리고 ISO9001 내용 분석 등을 검토 하였다. 제 3장은 제 2장에서 선행연구를 바탕으로 하여 연구모형을 제시하여 연구가설을 설정하고 연구모형을 기준으로 자료수집 및 분석에 대하여 논의했으며, 제 4장은 실증분석을 통하여 연구가설을 검증하고 해석 하였으며, 제 5장에서는 결론으로 연구결과를 도출하여 품질경영시스템에 대한 개선점을 주장하고, 마지막으로 연구의 한계 및 향후 연구방향을 요약하였다.

### 1.3 연구의 차별성

본 연구는 품질경영시스템의 도입이 기업성과에 미치는 영향을 파악하는 한편, 해당 기업의 조직원 개인역량(지식, 기술)에 따라 기업성과에 미치는 영향을 회귀분석을 통해 실증 연구를 하였다. 그 동안 '품질경영시스템' 분야와 '기업성과' 분야가 각각의 전문 영역으로서 개별적인 선행연구는 이루어지고 있으나 품질경영시스템을 운영하는 조직원의 개인역량에 따른 성과에 대한 연구는 상대적으로 미흡하였다.

그리고 ISO9001:2015의 구조 변경으로 선행연구에서는 다루지 않았던 조직의 상황, 기획이 기업성과에 미치는 영향을 추가적으로 연구하게 되었다.



[그림 1-1] 연구의 차별성

## II. 이론적 배경

### 2.1 품질의 의의

품질에 대한 정의를 기준 문헌을 통해 살펴보면 (Gilmore, 1974)는 표준에 대한 적합성을 (Crosby, 1979)는 고객의 요구에 대한 일치를 주장하는 한편 종업원에 대한 동기부여 및 보상 등과 같은 문화 행동적 측면과 효과적 품질 관리를 위한 품질경영 14단계를 주장하였다.

(Juran, 1993)은 사용에 대한 적합성, (Taguchi and Clausing, 1989)은 결함을 피하는 것 그리고 (Gronrooss, 1983)는 고객기대에 대한 충족 또는 능가하는 것으로 정의하였고, 품질은 경쟁의 원천이며 고객만족을 최우선 순위로 해야 한다. 품질이란 영어의 ‘quality’는 매사의 참된 모습을 의미하는 ‘qualis’라는 라틴어에서 유래된 것이나, 현실적으로 각자의 관점에 따라 다양한 용도와 의미를 내포하고 있다(윤재곤 외, 2008).

품질이라는 용어는 다양한 분야에서 연구주제로 언급되고 있으며, 사회 각 분야의 최고경영자나 관리자들 사이에서도 그 중요성이 높아지고 있고, 조직의 경쟁력을 향상시키기 위한 중요한 요인으로 인식되고 있다.

(강금식, 1997)은 소비자 입장에서 볼 때 품질은 가치(value)를 의미하기도 하고, 용도에 대한 적합성을 의미하기도 한다. (Gilmore, 1974)는 설계와 규격에 대한 일치정도로 정의하고, Broh는 수용할 수 있는 가격수준에의 우수한 정도로, (Feigenbaum, 1988)은 용도와 가격과의 관계에서의 품질의 개념을 규정하였다.

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).

(Deming, 1988)은 품질이란 고객의 요구와 기대를 더 많이 만족시키는 것이 더 좋은 품질이라고 고객만족으로 정의하였다.

이처럼 품질의 정의는 학자들마다 매우 다양하게 정의되고 있다. 글로벌화되고, 다이내믹한 여러 환경에서는 지속적으로 품질 개선에 힘쓰는 기업만

이 경쟁우위를 갖게 된다.

품질의 개념은 시대의 상황에 따라 변화하여 왔다고 볼 수 있다. 기업이 경쟁력을 갖기 위해서는 제품 및 서비스가 고객의 요구에 맞게 제공되어야 하며, 그 기업의 상황과 제품에 맞는 서비스 및 품질에 대한 정의가 정리되어야 할 것이다(박선희, 2011). [표 2-1]은 선행연구를 기초로 품질의 정의를 정리하였다.

[표2-1]품질의 정의

연구자	정의
Gilmore (1974)	품질은 표준에 대한 적합성을 의미 (설계와 규격에 대한 일치성)
Crosby (1979)	품질은 고객의 요구에 대한 일치성을 의미
Juran (1985)	품질은 사용에 대한 적합성을 의미
Taguchi and Clausing (1989)	품질은 결함을 피하는 것
Gronrooss (1983)	품질은 고객 기대에 대한 충족 또는 능가하는 것
강금식 (1997)	품질은 소비자 입장에서 볼 때 품질은 가치(value)를 의미 용도에 대한 적합성
김성태 (2016)	품질이란 고객의 명시 또는 내재되어 있는 욕구를 만족시킬 수 있는 제품과 서비스의 속성과 특성의 총체이다
Deming (1988)	품질이란 고객의 요구와 기대를 더 많이 만족시키는 것이 더 좋은 품질이라고 고객만족으로 정의

출처: 선행연구를 토대로 재 작성

## 2.2 품질경영의 의의 및 중요성

### 2.2.1 품질경영의 의의

품질경영은 1920년대 초에 품질에 대한 검사와 함께 품질적사고가 시작되었고, 1930년대에 들어서면서 미국 산업분야에서 통계적 공정통제로 그 개념이 발전하게 된다(서인덕 등, 2006). 제2차 세계대전이 지나면서 품질의 표준화에 대한 사고로 바뀌게 되었으며, 일본의 제품관리시스템으로 인하여 현재 알려져 있는 전사적 품질관리(TQM)의 기반을 수립하게 되었다. 그러나 이런 품질에 대한 관점은 대부분 제조 중심의 표준화 수준을 정확히 하기위하여 고안되었다.

품질경영은 경영자의 리더십 하에 전종업원의 참여를 통해서 기업의 전략적 목표를 달성해 나감과 동시에 고객만족을 극대화하기 위한 활동으로 정의하고 있으며(Groocock, 1986), 경영의 효율성과 유연성을 전반적으로 향상시키기 위한 접근방법으로 품질경영을 해석하고 있다(Schonberger, 1992).

품질경영은 팀 활동으로 품질과 생산성을 지속적으로 향상시키기 위해 경영층과 종업원들의 능력을 모아 사업을 수행하는 협동상태(Jablonski, 1992)이며, 모든 거래에서 내·외부 고객의 요건과 기대를 꾸준히 만족할 수 있는 조직을 구축하는 것이라 주장하였다(Hodlin, 1994)

품질경영은 최고경영자의 열의와 지도력 하에 기획과 개발에서부터 고객이 만족하는 품질의 제품이나 서비스를 공급하기 위하여 합리적인 관리방식과 품질관리기법을 활용하여 모든 분야에 걸쳐 전사원이 참여하여 지속적인 기법을 활용하고 품질향상을 도모함으로서 기업의 번영을 추구하는 경영관리 활동(고수복, 2005)

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).

품질경영이란 품질수준의 향상을 기업경영의 최고의 가치로 두고 최고 경영자로부터 현장작업자까지 전사적인 차원에서 가능한 모든 방법과 자원을 활용하여 제품의 기획단계에서 설계, 개발, 제조, 영업 등 모든 단계에 걸쳐 품질혁신을 실현하는 데 중점을 둔 활동이며 품질 위주의 문화를 창출함으로써 조직구성원의 의식혁신을 바탕으로 품질에 대한 인식과 자세를 새롭게 하여 모든 기업의 경영활동을 고객 지향적으로 전개하려는 경영혁신활동이라고 볼 수 있다고 말하였다(한경동, 2011).

품질경영은 제품 및 공정의 질은 물론 사람의 질, 설계의 질, 업무의 질까지를 포함하는 전체적 품질향상을 통하여 경영목표를 수립하는 수단이라고 할 수 있다. 품질경영에 대한 선행 연구들의 정의를 요약해보면 [표 2-2]와 같다. 이에 기업은 품질 사고를 적용함으로써 생산 활동에서 발생하는 비용의 절감과 품질향상을 통하여 기업 경쟁력을 높여야 할 것이며, 장기적인 기업의 성장을 도모할 필요가 있다.

[표 2-2] 품질경영의 정의

연구자	정의
Groocock(1986)	품질경영은 경영자의 리더십 하에 전종업원의 참여를 통해서 기업의 전략적 목표를 달성해 나감과 동시에 고객만족을 극대화하기 위한 활동
Jablonski(1992)	팀 활동으로 품질과 생산성을 지속적으로 향상시키기 위해 경영층과 종업원들의 능력을 모아 사업을 수행하는 협동상태
Schonberger(1992)	경영의 효율성과 유연성을 전반적으로 향상시키기 위한 접근방법

	만족할 수 있는 조직을 구축하는 것
고수복(2005)	최고경영자의 열의와 지도력 하에 기획과 개발에서부터 고객이 만족하는 품질의 제품이나 서비스를 공급하기 위하여 합리적인 관리방식과 품질관리기법을 활용하여 모든 분야에 걸쳐 전사원이 참여하여 지속적인 기법을 활용하고 품질향상을 도모함으로서 기업의 번영을 추구하는 경영관리활동
김종태(2010)	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 의미
한경동(2011)	품질 위주의 문화를 창출함으로써 조직구성원의 의식 혁신을 바탕으로 품질에 대한 인식과 자세를 새롭게 하여 모든 기업의 경영활동을 고객 지향적으로 전개 하려는 경영혁신활동

출처: 선행연구를 토대로 재 작성

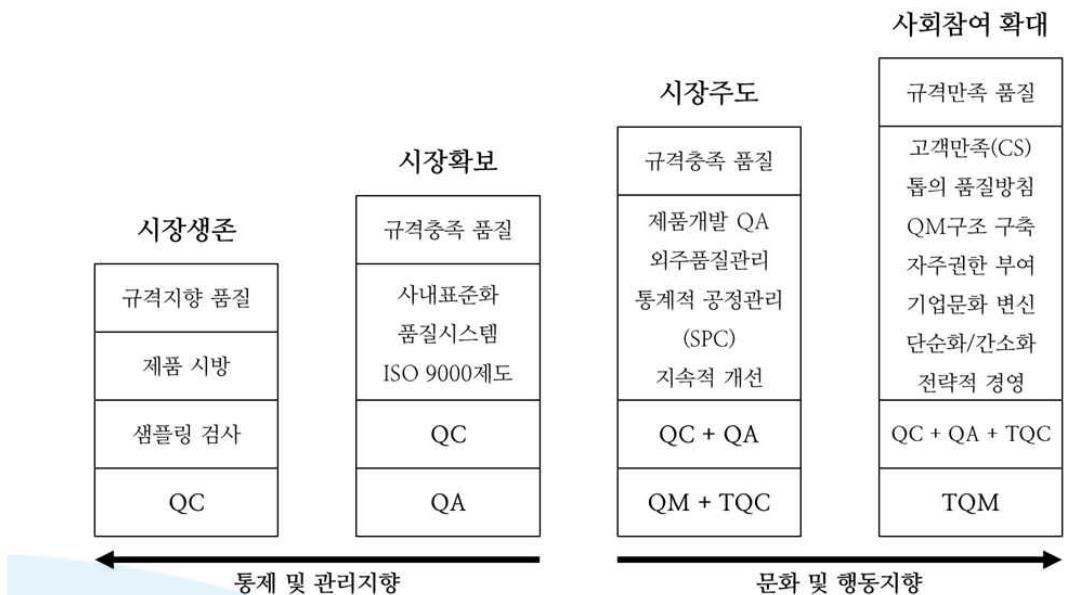
### 2.2.2 품질경영의 발전과정

1920년대로 들어서면서 품질에 대한 검사와 품질적 사고의식이 시작되었고, 1930년대에 들어가면서 미국 기업의 산업분야에서 통계적 공정통제로 그 개념이 발전하게 되었으며, 제2차 세계대전을 거치면서 품질의 표준화에 대한 사고로 전환이 되었으며, 일본 기업들의 제품관리시스템으로 인해 오늘 날 알려진 전사적 품질관리(total quality management : TQM)의 기초를 형성하게 되었다(박선희, 2011). TQM은 고객의 관점으로 제조의 표준화 수준을 확실히 하기 위해 고안되었다. 즉 TQM은 고객의 관점으로부터 제품의 통계적 검사를 초월하여 모든 종업원에게 품질에 대한 책임감을 공유시키기

위한 관리도구로서 1980년대 이후로 각광을 받게 되었다(서인덕 외, 2006).

기존 품질관리(Quality control)이 ‘규격지향의 품질’을 달성 목표로 하였다면, 품질보증(Quality Assurance)은 ‘규격 충족의 품질’을 달성 목표로 한다는 차이를 가지고 있다.

품질보증(QA)이 주장하는 규격만족 품질로서 최소한의 시장 확보는 가능 할지라도 시장주도는 어려운 것으로, 고객요구 내지 고객만족 품질을 지향하는 TQC 내지 TQM에 의해서 시장의 주도권을 장악할 수 있는 것이며, 품질 관리나 품질보증은 SPEC 중심적인데 반하여 종합적 품질 관리나 종합적 품질 경영은 고객/시장 지향적이어서 환경변화에 따라 신속하게 전략을 수립하여 적응할 수 있기 때문이다(박선희 2011). 종합적 품질 관리 내지 종합적 품질 경영은 전형적인 현장 중심의 품질관리와 다르게 전략적인 종합적 품질경영은 종합적 품질관리 위에 기업문화의 쇄신을 통한 조직원의 의식, 태도 등에 중심을 두고 기업과 조직원의 전원참여를 목적으로 추진되는 전략경영 관리의 일부분으로 볼 수 있다. [그림 2-1]은 QC의 발전과정에서 본 품질영역을 보여주고 있다(이순룡, 2004).



[그림 2-1] QC 발전과정에서 본 품질경영(QM/TQM)

출처: 이순용(2004), p.58

### 2.2.3 품질경영의 중요성

Banks(1992)에 따르면 기업은 최고경영자의 리더십 아래 품질을 최우선 과제로 하고 고객만족을 통한 기업의 장기적인 성공은 물론 기업과 사회 전체의 이익에 기여하기 위해 경영활동 전반에 걸쳐 모든 구성원이 참여하여야 한다고 주장하였다.

고객은 자신이 원하는 제품이나 서비스를 구매하고자 할 때 자신의 요구 사항을 만족시키기를 바라고 있으며(김영빈, 2015). 구매에 앞서 제품의 규격이나 품질의 안정성에 대한 세부사양을 요구하게 되고 공급자는 이러한 고객의 요구사항을 만족시키는 품질의 제품이나 서비스를 제공하기 위하여 품질 경영활동을 하고 있다(한경동, 2011).

품질경영의 중요성이 대두됨에 따라 품질경영에 대한 연구도 빠르게 진행되고 있다. 품질경영(QM)은 전략적 사고를 통해서 이루어져야 하며, 전략이란 환경의 기회와 위협에 대응하면서 조직의 목표를 달성하기 위하여 자원을

배분하는 통합적인 의사결정과 행동방침이라고 할 수 있다(Schonberger, 1992).

## 2.3 ISO9001 품질경영시스템

### 2.3.1 ISO9001 품질경영시스템(QMS)의 배경

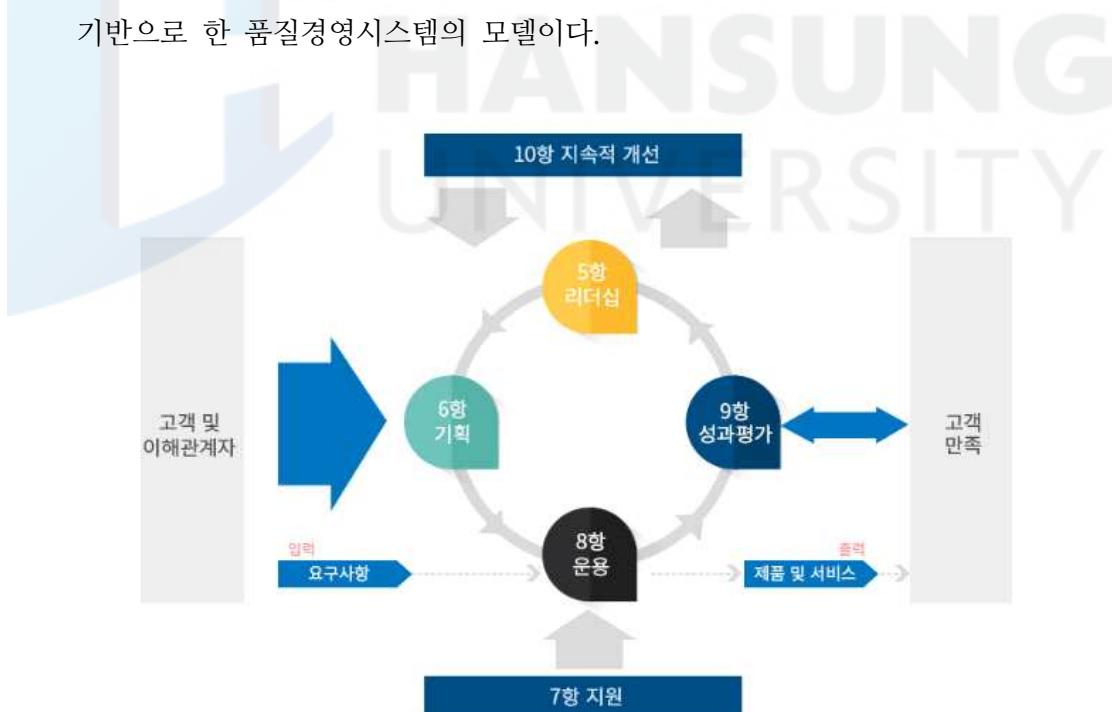
1940년 세계2차 대전 후 물자부족현상이 생기면서 품질의 하자가 나타나기 시작했으며 1950년대 미국 군수품 중 60~70%의 불량이 발생하게 되면서 불량 개선 방안을 수립하게 되었으며 1950년 후반에 미국방성규격(MIL-Q-9858)을 기준으로 협력(납품)업체가 이 품질 규격을 준수하도록 유도하여 불량품이 줄어들었다. 그 후 NATO(북대서양조약기구, 집단방위기구), 영국국방표준 등으로 수평 전개되며 1960년대에는 각 국가별 표준이 수립되어져 미국국립표준기술원(ANSI), 미국기계학회(ASME), 영국표준협회(BSI), 캐나다표준협회(CSA)등 각 나라의 전문단체 및 표준기구가 자체적인 품질시스템 규격과 표준을 제정하게 되었으며, 1972년도 영국의 표준협회(BSI)가 품질보증지침 BS 4891 제정하였고, 1975년에는 BS 5159 구체적 표준화하여 제정, 1979년 품질시스템으로 BS 5750 제정하게 되었다. 1980년대에 영국의 품질시스템인 BS 5750의 성과를 보고 영국의 연방국가인 호주, 캐나다, 뉴질랜드, 홍콩, 싱가포르 등으로 빠르게 확산되었고 이와 같은 국가들의 도움을 받아 TC176 위원회에서는 영국 표준협회가 제정한 BS 5750을 거의 그대로 적용한 ISO 9000 시리즈를 초안으로 하여 1987년도에 ISO에서 국제 표준으로 채택하게 되었다(이음석, 2009).

### 2.3.2 ISO9001 품질경영시스템(QMS)의 정의

품질경영시스템이란, ‘품질에 대하여 조직을 조정하고 관리하는 경영시스템’이라고 정의하고 있다. 즉 기업에서 생산되는 모든 제품과 서비스를 포함하여, 업무의 통일성과 업무능률 향상을 도와주는 기본적으로 잘 알려진 문서

화된 시스템이다. 이러한 품질경영시스템은 효율적인 품질경영을 관리하기 위해 프로세스 수립 및 문서화 등의 기본적인 요구사항을 명시한 국제표준 (International Standard Organization)인 ISO9000 표준에 기반을 두고 있으며 ISO 9000 패밀리는 품질경영시스템의 형식을 제공하는데, 가장 대표적으로 알려지고 많이 사용되고 있는 국제표준이다. 품질경영시스템의 목적으로 생산하는 제품 또는 서비스에 관련된 품질문제 또는 이상발생으로부터 고객을 보호하고 업무관리의 효율성을 제고하기 위한 것이다. 잠재 또는 현존하는 품질문제를 파악하고, 부적합사항에 대한 원인을 규명하여 적절히 시정 조치 또는 예방조치를 취하는 것이다.

ISO 9001 품질경영시스템은 고객 요구사항을 충족 및 적용함으로써 고객 만족을 증진시키기 위해 품질경영시스템의 효과성을 개발, 실행 및 개선할 때 프로세스 접근방법을 채택하도록 권장한다. 입력이 출력으로 변환되도록 자원을 활용하고 관리되는 활동은 프로세스로 볼 수 있다. [그림 2-2]는 프로세스 기반으로 한 품질경영시스템의 모델이다.



[그림 2-2] 프로세스를 기반으로 한 품질경영시스템의 모델

글로벌적으로 기업의 환경은 급격히 변하고 있으며, 국가 및 기업 간, 가격 및 비가격 경쟁이 치열해지고, 품질문제가 새로운 기업전략 수단으로서, 품질경영은 기업의 전략적 차원에서, 최고경영자를 중심으로 전 종업원이 적극적으로 참여하여 경쟁력 강화와 품질의 새로운 개혁의 수단으로 전사에 확산되고 있는 추세이다(김종태, 2010).

국제표준화기구(ISO)는 1947년에 설립된 비정부조직으로서 스위스 제네바에 본부를 두고 있으며, 현재 2017년 기준으로 161개 국가표준기관의 연합체이다.

ISO 목적으로는 과학, 지식, 경제 및 기술 활동 분야의 협력 및 발전이라는 관점에서 제품과 서비스의 표준화 및 관련활동을 증진시키고, 국가 간 교류를 활성화하기 위해 설립되었다(김순문, 2014).

우리나라는 1987년 품질경영시스템(ISO 9001)을 처음으로 도입한 후, 한국인정원에 의하여 많은 기업이 품질경영시스템을 도입하여 품질경영활동을 하고 있으며, 같은 해 영국이 BS 5750을 수립하여 이를 바탕으로 하여 캐나다와 협력하여 국제표준화기구(International Organization for Standardization: ISO) 기술위원회에서 품질경영 및 품질 보증 규격을 국제규격으로 제정하게 되었다(홍종인, 2009).

ISO 9001은 어떤 조직의 품질경영시스템이 구비해야 할 최소한의 요구사항을 정하고 있다.

품질경영시스템을 실체가 되는 재화와 서비스의 유형과 성격, 또는 이들을 생산하거나 이용하는 생산자나 소비자 등의 이해관계자들 입장을 고려하여 적절하게 정의된 품질목표를 달성하기 위해서 계획, 수행, 조정을 통해 지속적으로 투입·산출물들을 평가·조치하는 일련의 과정으로 정의하였다(이순룡, 1999).

### 2.3.3 품질경영시스템의 인증의 필요성

ISO 9001은 전 세계의 선진기업들이 장기간의 경영 경험을 통해 체득한 성공을 위한 핵심 품질을 대상으로, 기업이 격심한 경쟁에서 살아남고 지속 가능한 경쟁력을 유지하기 위해 필수적으로 갖춰야 할 원칙들을 집합시켜 놓은

일종의 종합적인 경영 매뉴얼의 한 형태라고 할 수 있다(김승용 등, 2008).

이러한 ISO 9000 품질경영시스템의 도입 필요성에 대하여 다음과 같이 주장하고 있다(배기태, 2008). 고객의 기대와 요구사항에 만족할 수 있는 경영시스템 구축으로 품질경쟁력 확보와 고객만족의 시작이며, 품질의 객관적인 입증과 기업경영 체제를 개선할 수 있다. 그리고 전 세계적으로 ISO9001 인증제도의 확산으로 인하여 글로벌한 고객 요구사항이 품질로 구현되는 기업 역량의 강화 및 제조물 책임 등 타 시스템, 규격과의 연계 및 대응수단이라 할 수 있다.

유럽 및 고객사의 등록을 위하여 ISO 인증 획득은 필수적이라 할 수 있으며, 협력업체의 품질이 고객사의 품질을 결정하기에 품질경영시스템 인증 획득을 요구한다. 그리고 품질경영 활동을 통해서 기업의 고객 신뢰성 확보, 품질의식의 개혁 추진, 품질경영시스템의 개선, 표준화를 통한 조직관리의 효율성 확보, 기업의 제품의 글로벌화로 수출을 위한 전제조건 등이 ISO 9000 인증을 획득하게 된 주요 동기이다. 특히 글로벌 경영환경 변화에 따른 수출장벽의 극복 및 품질개선 등의 요구를 충족시키기 위해서는 체계적인 품질경영 시스템을 구축함으로써 기업의 경쟁력을 제고 할 수 있다(김인호 외, 2007).

### 2.3.4 품질경영시스템의 인증 심사절차 및 프로세스

#### 2.3.4.1 인증절차의 일반사항

품질경영시스템 인증은 2 단계, 즉 1단계(문서심사) 및 2단계 심사(현장심사)로 이루어진다. 1단계 문서심사는 고객(기업)의 품질경영시스템 문서를 심사하고, 고객의 위치 및 사업장 상태를 평가 및 확인하여 2단계 심사를 진행 유/무를 결정할 목적으로 실시하는 것이며 2단계 심사의 목적은 고객의 경영 시스템의 실행상태 및 효과성을 확인 및 평가하는 것이다.

ISO 9001 품질경영시스템 인증을 취득하게 되면 인증서에 3년간의 유효 기간이 인정 및 표기되며 이 기간 동안 1회/년 이상의 사후관리 심사를 받아야한다. 갱신 심사는 품질경영시스템 전반의 지속적인 효과성 및 적합성을 확

인하고 인증범위에 대한 품질경영시스템의 지속적인 관리 및 관련성을 확인하는 것이다.

#### 2.3.4.2 ISO 품질경영시스템 인증절차

ISO 9001 인증절차는 ISO/IEC 17021:2006 규격에 대한 요구사항을 근거로 하여 아래와 같으며, 인증기관마다 흐름의 차이가 있을 수도 있다.



[그림 2-3] 품질경영시스템 인증절차의 흐름

출처: 한국표준협회 [https://www.ksa.or.kr/ksa\\_kr/989/subview.do](https://www.ksa.or.kr/ksa_kr/989/subview.do)

## 2.4 ISO9001 내용 분석

### 2.4.1 ISO9001:2008

ISO 9001:2008은 P-D-C-A(Plan-Do-Check-Action) 그림에 근거하여 프로세스 접근 방법 적용을 권장하고 있으며, 제품, 규모, 서비스, 조직의 형태에 관계없이 포괄적으로 시스템 적용이 가능하며 영리 단체 및 비영리 단체도 적용이 가능하다. ISO 9001:2008 품질경영시스템 인증은 조직의 품질경영시스템을 요건에 준하여 절차 및 프로세스를 수립하고 문서화하며, 기준에 준하여 계획 및 실행하고 지속적으로 개선할 것을 요구한다.

ISO 9001: 2008 표준의 기본 구조는 총 8항목으로 구성되어 있으며, 1항: 적용범위, 2항: 인용표준, 3항: 용어와 정의, 4항: 품질경영시스템, 5항: 경영책임, 6항: 자원관리, 7항: 제품실현, 8항: 측정, 분석 및 개선으로 구성되어 있다. 이 구성요소 중 1항은 품질경영시스템의 개요 와 품질경영시스템의 적용범위, 적용제외 사항을 규정하고 있으며, 2항은 인용표준, 3항은 용어와 정의를 인용하고 있으며, 4항 품질경영시스템으로부터 8항 측정, 분석 및 개선으로 ISO9001:2008 인증 요구사항을 규정하고 있다.

[표 2-3] 품질경영시스템 규격 구성(ISO 9001:2008)

4. 품질경영시스템(Quality management system)	
	일반요구사항(General requirements)
	문서화 요구사항(Documentation requirement)
5. 경영책임(Management responsibility)	
5.1	경영의지(Management commitment)
5.2	고객중심(Customer focus)
5.3	품질방침(Quality policy)
5.4	기획(Planning)
5.5	책임, 권한 및 의사소통(Responsibility, authority and communication)

6. 자원관리(Resource management)	
6.1	자원 확보(Provisions of resources)
6.2	인적자원(Human resources)
6.3	기반구조(Infrastructure)
6.4	업무환경(Work environment)
7. 제품실현(Product realization)	
7.1	제품실현기획(Planning of product realization)
7.2	고객 관련 프로세스(Customer-related processes)
7.3	설계 및 개발(Design and development)
7.4	구매(Purchasing)
7.5	생산 및 서비스 운영(Production and service operations)
7.6	모니터링 장치 및 측정 장치의 관리(Control of monitoring and measuring devices)
8. 측정, 분석 및 개선(Measurement, analysis and improvement)	
8.1	일반사항(General)
8.2	모니터링 및 측정(Monitoring and measurement)
8.3	부적합 제품의 관리(Control of nonconforming product)
8.4	데이터 분석(Analysis of data)
8.5	개선(Improvement)

#### 2.4.1.1 경영책임 (5항)

경영책임은 크게 5.1 경영의지(Management commitment), 5.2 고객중심(Customer focus), 5.3 품질방침(Quality policy), 5.4 기획(Planning), 5.5 책임과 권한, 의사소통(Responsibility, Authority and Communication), 5.6 경영검토(Management review)로 나뉜다.

최고 경영자는 고객 요구사항 및 규정을 반영하여 품질 방침을 수립하고 품질 목표를 설정하며 품질경영시스템을 기획해야 하며 원활한 진행을 위하여 조직 내에서 조직도를 구성하고 각 부분 별 책임 및 권한을 규정하여 의사소통이 원활하게 이루어지도록 관리해야 한다. 본 요구사항은 최고경영자가 품질경영시스템을 지속적으로 개선 관리 하는 것이 중요한 요소이다. 지속적

인 효과성을 포장해주기 위해 고객의 요구사항을 계속적으로 파악하고 관련 제품을 개선해야 한다.

#### 2.4.1.2 자원관리 (6항)

자원관리의 구성은 6.1 자원 확보(Provisions of resources), 6.2 인적자원(Human resources), 6.3 기반구조(Infrastructure), 6.4 업무환경(Work environment)으로 나뉜다. 품질경영시스템의 실행 및 유지, 효과성에 대한 지속적인 개선 및 고객요구사항 충족에 의한 고객만족의 증진에 필요한 자원을 결정하고 확보하여야 하며, 제품 또는 서비스 요구사항에 준하여 적합성에 영향을 미치는 업무를 이행하는 인원은 적절한 학력, 사내/외 교육훈련, 작업자숙련도 및 경험에 근거하여 적격함을 보장하여야 한다. 품질경영시스템의 제품 및 서비스 요구사항의 적합성은 업무를 진행하는 인원에 따라 많은 영향을 받을 수 있기 때문에 이를 고려해야 한다. 더불어 제품 적합성을 달성하는데 필요한 다음의 기반구조 건물, 업무장소, 관련 유틸리티는 계속적으로 확보되어 있어야하며 제품요구사항의 적합성 달성을 위한 업무환경이 적합하게 제공되어야 한다.

#### 2.4.1.3 제품실현 (7항)

제품실현의 구성은 7.1 제품실현기획(Planning of product realization), 7.2 고객 관련 프로세스(Customer-related processes), 7.3 설계 및 개발(Design and development), 7.4 구매(Purchasing), 7.5 생산 및 서비스 운영(Production and service operations), 7.6 모니터링 장치 및 측정 장치의 관리(Control of monitoring and measuring devices)로 나뉜다.

제품 기획에서 설계까지 제품 및 서비스가 생성되는 전 과정을 이야기한다. 제품이 만들어 지는 설계, 자재구매, 부품관리, 생산, 사후서비스 까지 모니터링 하며 지속적인 관리에 대한 요구사항을 이야기 한다.

제품 실현 기획은 제품 및 서비스에 대한 품질 목표를 수립하고 이를 실

행 할 수 있는 프로세스 및 문서를 수립하며 제품에 요구사항 및 측정 및 검사, 시험, 판정기준 설정과 검사방법 및 검사결과 기록 등이 포함된다.

고객 관련 프로세스는 고객이 규정한 요구사항과 고객이 규정하지 않고, 의도된 사용에 필요 요구사항, 법적/규제적 요구사항을 파악하고 기타 조직이 필요하다고 고려한 모든 추가 요구사항을 만족하고 있음을 고객과의 의사소통을 하는 것을 포함한다.

구매는 사내 공급받는 전체 원/부자재를 공급할 공급자를 선정하고 지정된 공급업체로부터 양질의 원/부자재 구매하고 유지하는 것을 포함한다.

생산 및 서비스 제공의 관리는 제품의 특성을 규정하는 정보의 가용성 및 작업/업무 지침서의 가용성 보장을 포함하며, 적절한 장비를 사용하여 모니터링 장비 및 측정 장비의 가용성을 포함한다. 모니터링 및 측정 활동의 실행 및 제품 불출, 인도, 인도 후 기록 확인을 포함한다.

제품 및 서비스의 식별 및 추적성 관리, 고객 자산에 대하여 제품식별 및 검증, 보호 및 유지 내용을 포함한다.

#### 2.4.1.4 측정 분석 및 개선 (8항)

측정, 분석 및 개선은 8.1 일반사항(General), 8.2 모니터링 및 측정(Monitoring and measurement), 8.3 부적합 제품의 관리(Control of nonconforming product), 8.4 데이터 분석(Analysis of data), 8.5 개선(Improvement)으로 나뉜다.

7항 측정 및 분석, 8항 개선의 요구 사항은 실행된 품질경영시스템의 운영 결과를 확인 및 측정하여 요구사항에 적합성 실증에 대한 조치를 실시하는 단계이다. 제품의 적합성을 보증하는데 필요한 모니터링 장비 및 측정 장비 검증, 품질경영시스템의 내부 심사와 수립된 프로세스에 대한 성과지표에 대한 모니터링과 측정 분석을 실시하여 근본적인 개선을 위하여 환류하기를 요구하고 있다. 모니터링에 의해 수집된 데이터는 적절한 품질관리 기법을 사용하여 분석 및 측정을 실시하여 전략적인 의사결정을 하도록 한다.

## 2.4.2 ISO9001:2015

### 2.4.2.1 ISO 9001:2015의 핵심 개념

- Risk base 사고를 강조
- 문서화의 유연성 증대 - 문서화된 정보
- 프로세스 접근방법 규격 내 포함
- HLS(High Level Structure) 및 Annex사용
- 조직 지식 관리
- 서비스 조직의 규격 적용이 용이
- QMS의 적용범위 및 경계 명확화
- 내부, 외부 커뮤니케이션 방법 결정
- 경영대리인 및 품질매뉴얼 내용 삭제
- (Risk, 조직의 상황, 지식 등) 신규용어 사용.

### 2.4.2.2 ISO9001 개정이력 및 인증전환



[그림2-4] ISO 9001 개정이력

#### 2.4.2.4 ISO9001:2008과 ISO9001:2015 목차 비교

ISO9001:2008	ISO9001:2015
0. 개요	0. 개요
1. 적용범위	1. 적용범위
2. 인용규격	2. 인용규격
3. 용어와 정의	3. 용어와 정의
4. 품질경영시스템	→ 4. 조직의 상황
4.1 일반 요구사항	4.1 조직과 조직의 상황 이해
4.2 문서화 요구사항	→ 7.5 문서화된 정보
	4.2 이해관계자(기관)의 요구와 기대의 이해
	4.3 품질경영시스템의 적용범위 결정
	4.4 품질경영시스템과 프로세스
5. 경영자 책임	→ 5. 리더십
5.1 경영자 의지	5.1 리더십과 의지
5.2 고객중심	5.2 방침
5.3 품질방침	5.3 조직의 역할, 책임 및 권한
5.4 기획	6. 기획
	6.1 리스크와 기회를 다루기 위한 조치
	6.2 품질목표와 목표달성을 위한 기획
	6.3 변경에 대한 기획
5.5 책임, 권한 및 의사소통	5.3 조직의 역할, 책임 및 권한
5.6 경영검토	→ 7.4 의사소통
	→ 9.3 경영검토
6. 자원관리	→ 7. 자원
6.1 자원확보	7.1 자원
6.2 인력자원	7.2 적격성
	7.3 인식
	7.4 의사소통
6.3 기반구조	→ 7.1 자원/ 7.1.3 기반구조
6.4 업무환경	→ 7.1 자원/ 7.1.4 프로세스의 운영을 위한 환경
7. 제품설현	→ 8. 운영
7.1 제품설현의 기획	8.1 운영기획 및 관리
7.2 고객관련 프로세스	8.2 제품 및 서비스의 요구사항
7.3 설계 및 개발	8.3 제품 및 서비스의 설계 및 개발
7.4 구매	8.4 외부에서 제공받은 프로세스, 제품 및 서비스 관리
7.5 생산 및 서비스 제공	8.5 생산 및 서비스 제공
7.6 모니터링장비 및 측정장비의 관리	8.6 제품 및 서비스 출고
	8.7 부적합 출력물의 관리
8. 측정, 분석 및 개선	9. 성과평가
8.1 일반사항	9.1 모니터링, 측정, 분석 및 평가
8.2 모니터링 및 측정	9.2 내부심사
	9.3 경영검토
8.3 부적합 제품의 관리	→ 8.7 부적합 출력물의 관리
8.4 데이터의 분석	→ 9.1 모니터링, 측정, 분석 및 평가
8.5 개선	10. 개선
	10.1 일반사항
	10.2 부적합과 시정조치
	10.3 지속적 개선

[그림2-5] ISO 9001 변경 전/후 목차 비교

비고: 빨간색문자: Annex SL에서 채택됨/ 검정색문자: 기존 ISO9001:2008과에서 채택되거나 WG24에 의하여 개발됨.

#### 2.4.2.5 규격의 구조/ Structure of the standard

ISO9001:2015로 크게 변경된 부분은 규격의 구조이다. ISO9001:2008은 5개의 주요조항(4~8)으로 이루어져 있다면 ISO9001:2015는 7개의 주요조항(4~10)으로 이루어져 있다. 주요조항이 이렇게 개정된 이유는 새롭게 개정된 ISO9001:2015가 새로운 Annex SL 형식을 사용하고 있기 때문이다. ISO의 모든 경영시스템규격은 이 새로운 형식의 배치를 사용할 것이고 결과적으로 기본적인 조항의 배치가 모두 같아 질 것으로 생각한다.

모든 경영시스템규격의 기본적인 조항은 경영, 고객, 요구사항, 방침, 절차, 기획, 수행, 목표, 관리, 모니터링, 측정, 심사, 인증결정, 시정조치 그리고 부적합의 개념을 가질 것이고 이 개념과 관련된 기본요구사항이 적용되어 조직은 기타 다른 경영시스템의 규격을 쉽게 사용할 수 있을 것으로 예상한다.

#### 2.4.2.6 조직의 상황/ Context of the organization

ISO9001:2015는 조직은 품질경영시스템을 수립하기 이전, 조직의 모든 상황을 이해하도록 요구하고 있다. 조직의 모든 상황에 대한 이해에는 반드시 조직의 품질경영시스템에 영향을 미치는 목적과 전략적 방향에 관련된 조직의 내부 그리고 외부상황을 모두 고려하여야 한다.

즉 이 말은 품질경영시스템을 개발하기 위해서는, 조직의 외부적 환경, 문화, 규모, 성과 그리고 이해관계자를 반드시 이해하고 조직의 품질경영시스템이 해당 모든 상황들을 관리할 수 있어야 하기 때문이다.

또한 조직의 상황을 이해함으로써, 조직의 품질경영시스템의 범위를 정의하는데 또한 각기 다른 조직의 상황에 적합하게 품질경영시스템을 개발할 수 있도록 하는데 아주 큰 도움이 될 것으로 예상한다.

조직의 이해관계자는 다음과 같을 수 있다.

- 직접적 고객
- 최종 사용자 (고객)
- 공급자, 배급자(유통업자), 도매상 또는 유통에 포함된 그 밖의 판매업자
- 규제자 그리고
- 그 밖의 관련된 이해관계기관들

#### 2.4.2.7 문서화된 정보/ Documented information

ISO9001:2015는 문서와 기록과의 차이를 버리고, 이 둘 모두 문서화된 정보로 통합하였다.

ISO가 이 일반적인 개념 "문서"와 "기록"의 개념을 버리고 새로운 개념 "문서화된 정보"로 대신한 이유는 문서와 기록에 대한 개념의 차이가 불필요하고 또한 그 개념이 확실히 명확하지 않다고 판단하였기 때문이다. ISO의 정의에 따르면, 문서화된 정보는 반드시 관리되고 유지되어야 한다고 언급하고 있다. 따라서 ISO9001:2015가 "문서화된 정보라는 용어를 사용할 시에는, 반드시 관리되고 유지되어야 하는 정보로 보고 있다. 하지만 이 것이 전부가 아니다.

새로운 규격의 부속서(A6)는 ISO9001:2008에서 언급한 문서화된 절차는 현재 문서화된 정보로 유지(maintain)하라는 요구사항으로 표현되고 있고 ISO9001:2008에서 기록으로 언급한 부분은 문서화된 정보로 보유(retain)하라는 요구사항으로 표현되고 있다. 새로운 규격이 문서화된 정보를 언급할 시, 절차와 같은 말을 할 때에는 정보를 유지하라고 말하고, 기록으로 불리는 정보는 해당 정보를 보유하라고 말한다. 그래서 해당 규격에서 때로는 반드시 유지하여야 한다고 말하고 때로는 반드시 보유하여야 한다고 말하고 있다. 따라서 새로운 규격은 문서와 기록이라는 차이의 개념을 버리고 유지와 보유의 개념을 사용하고 있다.

#### 2.4.2.8 리스크-기반사고/ Risk-based thinking

새로운 규격에 의하면, 리스크-기반사고는 ISO9001에서 항상 암시하고 있었다고 한다. 이 관점에 의하면, ISO9001은 리스크-기반사고의 모든 것에 대한 오류의 예상과 예방에 대한 요구사항 이였기 때문이다. 예를 들어 우리는 오류를 예방하기 위하여 업무에 대한 계획을 세우고, 역할과 책임을 배정하고, 결과에 대하여 입증하고, 활동에 대하여 심사하고 검토하고 프로세스를 모니터링하고 측정하고 관리하기 때문이다. 따라서는 리스크-기반사고는 ISO9001에서 항상 암시해 왔지만 지금은 이 것을 명확히 하고 있다.

그렇다면 리스크-기반사고는 어떠한 사고이며 또한 어떻게 이것을 적용하여야 하나? 또한 이 새로운 규격은 조직이 무엇을 하기를 원하나? 새로운 규격은 조직이 고객을 만족시키기 위해 적합한 제품과 서비스를 제공할 수 있는 조직의 역량을 미칠 수 있는 리스크를 다루고 식별하도록 요구한다. 또한 고객을 만족시키기 위해 적합한 제품과 서비스를 제공할 수 있는 조직의 역량을 증대시킬 수 있는 기회를 다루고 식별하도록 요구하고 있다. 또한 새로운 ISO 규격은 조직이 품질경영시스템의 성과 또는 운영에 방해에 영향을 미칠 수 있는 리스크와 기회를 식별하고 이 식별된 리스크와 기회를 다루기 위한 조치를 정의하도록 한다. 어떻게 이 것들을 운영하고, 관리하고, 평가하고 그리고 이 조치들과 이 프로세스들의 효과성을 검토할지를 품질경영시스템의 한 부분으로 만들고 있다.

#### 2.4.3 ISO9001:2015 개정 및 변경사항

##### 2.4.3.1 제외조항 요구사항/ Requirements and exclusions

ISO9001:2008의 조항 1.2는 조직은 조항 7에 한하여 요구사항을 제외할 수 있다고 말한다. 새로운 규격 또한 이와 비슷한 접근을 가지고 있지만, 이 적용은 ISO9001:2008과 다르게 모든 조항에 적용이 되는 것으로 보인다.

ISO9001:2015 조항 4.3은 "만약 품질경영시스템의 결정된 범위 안에 이

들이 적용되는 경우, 조직은 반드시 이 국제규격의 모든 요구사항을 적용한다." 라고 말한다. 그러나 부속서 A5에서 조직은 만약 조직이 적용할 수 없다고 결정하였을 때 요구사항을 적용제외 할 수 있다고 말한다. 하지만 조직은 반드시 해당 요구사항이 왜 적용이 되지 않는지에 대한 타당성을 입증하여야 하며 해당 입증에는 반드시 해당 요구사항을 제외하고도 제품과 서비스의 적합성을 보장하는데 있어 조직의 역량과 책임에 영향을 미치지 않는다는 것을 포함하여야 한다.

따라서 이 부분은 아주 명확하게 설명이 된다. 만약 모든 요구사항이 적용이 된다면 조직은 모든 요구사항을 적용하면 되고 만약 어떠한 요구사항이 적용이 되지 않는다면, 왜 이 요구사항이 적용이 되지 않는지 설명을 하면 된다.

#### 2.4.3.2 기타 변경사항

이전 ISO9001:2008에서 서비스는 제품의 하나의 유형이라 하였다. 하지만 새로운 규격에서는 제품과 서비스를 모두 같이 사용하고 있다. 따라서 이 새로운 규격은 ISO9001:2015는 제조에만 적용되는 것이 아니라 모든 타입의 서비스에도 적용이 된다는 것을 한 번 더 명확히 한다.

"고객자산"이라는 용어가 수정되었고 해당 요구사항은 모든 유형의 외부제공자(고객포함)아래 있는 제품, 서비스 그리고 프로세스에 대한 관리를 포함하기 위하여 아주 크게 확대되었다.

새로운 규격은 만약 조직이 외부제공자의 제품 또는 서비스가 조직의 제품과 서비스에 포함되거나 이 것들이 고객에게 직접적으로 제공된다면 조직은 반드시 외부적으로 제공받은 제품과 서비스를 관리하여야 한다.

새로운 규격에 의하여 조직은 반드시 제품과 서비스의 적합성을 달성하고 프로세스운영을 지원하기 위해 필요한 지식을 식별하고 확보하고 필요한 인적자원에 의하여 공유 되어야 함을 요구한다.

"제품실현"이라는 개념은 사라지고 "제품실현"에 포함된 대부분의 요구사항이 ISO9001:2015의 조항 운영으로 이동하였다.

"경영대리인"이라는 용어가 사라졌다, ISO9001:2015에서의 경영대리인은 한 명의 인원이 될 수도 있고 그 이상의 인원이 관련 의무와 책임을 부여 받을 수 있다는 것을 내포한다.

"예방조치" 가 사라지고 리스크-기반사고의 개념이 이를 대신한다.

"모니터링 측정 장비"가 모니터링 측정 자원으로 개정되었다.

모니터링 측정은 장비에만 해당 되는 것이 아니며, 장비가 아닌 것에도 해당 요구사항과 관련된 활동이 가능하기 때문에 장비를 자원으로 변경하였다.

#### 2.4.3.3 Annex SL

Annex SL의 주요 목적은 다른 경영시스템과의 표준의 일관성 및 배열을 표준화시키는 것이며, 표준화된 경영시스템을 사용하기 위한 상위수준의 공통 서식이다. 그리고 핵심정의, 규격 및 공통용어 등 특정 요구사항들을 포함하고 있는 특징이 있다. 여러 경영시스템의 표준을 사용하기 위하여 새로운 공통 서식인 표준화된 핵심 문장과 구조 및 표준화된 핵심 정의가 개발되었고, 조직은 더 나은 통합 및 이행을 위해 복수경영시스템을 운영할 수 있다(김영빈, 2015).

Annex SL의 구조(HLS)는 적용범위, 인용 표준, 용어와 정의, 조직의 상황, 리더십, 계획, 지원, 운영, 성과평가, 개선으로 구성되어 있고, 표준들의 구조와 문장, 용어 등이 달라 조직들이 통합된 경영시스템을 이행하기에 어려움이 있었던 것을 통합된 프레임 워크를 제공함으로서 다른 MSS(Management System Standards) 표준들과 일관성을 보장할 수 있다(김영빈, 2015).

Annex SL은 경영 시스템을 위한 표준을 작성하기 위한 가이드라인이며, ISO가 개발한 Annex SL은 새로운 ISO 관리 시스템 표준 (MSS) 또는 기존 ISO-MSS (예: ISO 9001, ISO 14001)를 개정하기 위한 프레임 워크를 제

공한다. 모든 새로운 ISO 관리 표준은 프레임 워크를 따를 것이고 오래된 것은 새로운 프레임 워크로 개정 될 것이다.

2012년 이전에는 다양한 관리 시스템 표준이 여러 가지 방식으로 작성되었습니다. 90년대 후반부터 이들을 작성하는 방법을 조화시키기 위한 몇 가지 시도가 있었지만, 합의에 도달 한 첫 번째 그룹은 ISO / TMB에서 제정한 JTCC (Joint Technical Coordination Group)이었다.

Annex SL에 따르면 관리 시스템 표준은 다음과 같은 구조를 따라야한다.

1. 범위
2. 규범 참조
3. 용어 및 정의
4. 조직의 컨텍스트
5. 지도
6. 계획
7. 지원하다
8. 조작
9. 성능 평가
10. 개량

## 2.5 품질경영시스템 선행연구

ISO9001:2015개정판의 선행변수는 적용범위, 인용규격, 용어 정의의 일반적인 사항을 제외한 주요 요인으로 7가지 요인이 조직의 상황, 리더십, 기획, 지원, 운영, 성과평가 및 개선이다.

### 2.5.1 조직의 상황(Contexts of organization)

기업이 효과적인 품질경영을 운영해 나가기위해 조직의 상황을 고려한 경영자책임, 프로세스 접근방법, 고객만족 및 지속적개선의 영역을 세분화시켜

적용해 나가야 한다(Johnson & Kaplan, 1987). 그리고 기업의 최고경영자들은 대내·외 상황에 대응하기 위한 조치활동으로 품질경영시스템을 전사적 품질경영 활동으로 이끌어 가는데 관심을 갖고 있다(Taylor, 1995).

조직이 당면한 상황을 효과적으로 운영해 나가기 위해서는 PDCA관리기법을 통한 공정관리와 효율적이고 지속적인 개선을 위한 ACDP(Analyze, Change, Do and Prosper)기법을 제안하였다(Russell, 2000).

품질시스템이란, 조직의 업무를 관리 감독하거나 명령을 강요하는 시스템이 아니라 환경변화에 따른 조직별 직무를 원활하게 운영해 나가는 절차를 의미한다(Yahya & Goh, 2001).

품질경영을 도입함에 있어 외부이유로는 회사의 이미지쇄신, 경쟁시장에서의 우위 확보, 수출과 국제시장으로의 기회확장 등이며, 내부이유로는 품질의식과 마인드 고취, 문서관리의 절차화, 제품 및 서비스의 추적가능성 확보, 수리 및 폐기의 감소에 도움이 된다(Chow et al., 2003).

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

Heizer et al.(2008)은 품질경영을 경쟁우위와 확보의 전략적 기반으로 활용되어야 하고, 조직운영의 내·외부 변화관리를 통해서 성과를 향상시키는 활동이라고 제시하였다(Nilsson et al., 2001).

국내연구로는 품질경영시스템의 내·외부 인증동기로는 비용절감, 품질개선, 시장점유율 증대, 고객요구사항의 충족, 조직의 응집, 수출과 무역의 확대, 제조공정의 개선과 작업자의 의식고취, 책임과 권한의 명확화, 사회적 환경 및 회사이미지 개선 등으로 제시하였다(박동준 & 강인선, 2005).

시스템 도입이 서비스 기업에 있어서 기업성과와 재무성과에 직접적인 영향을 미치지 못하지만 조직내부 운영과 혁신활동의 매개역할을 통해서 간접적인 성과로 이어짐을 제안하였다(고수복, 2006).

조직은 품질경영시스템의 지속적 개선과 실행에 대한 증거로 내부감사와 실행에 대한 증거의 유지, 그리고 외부 상황변화에 따라 효과적으로 시스템을 운영해 나가야 한다(고현우 & 정영배, 2007).

품질경영시스템은 국제인증에 필요한 모든 요구사항들을 포함하고 있기 때문에 기업규모나 매출액, 산업의 종류와 특성에 관계없이 모든 업종과 조직에 적용시켜 나갈 수 있는 효과적인 방법론이다(원형규, 2010).

고객과의 의사소통을 위해서는 완전한 프로세스에 대한 이해를 하기 위해 서는 품질 조직을 창출하기 위한 문화적 변화와 태도를 수행하는데 필요한 체계적 평가활동이 필요하다고 주장하였다(최영로, 2010).

조직을 평가하는데 있어 조직의 환경을 잘 설명하고, 이해관계자의 관계를 재설정하는 것이 중요하다고 제안하였다(임상규, 2011).

### 2.5.2 리더십(Leadership)

최고경영자 리더십 하에 품질경영 활동을 최우선 전략으로 추진해 나갈 때 장기적 성과와 지속적 고객만족을 도모해 나갈 수 있다고 제시하였다 (Grocock, 1986).

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).

품질경영시스템 요구사항을 기반요인과 활동요인으로 구분하고, 경쟁력확보와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 최고 경영층의 지원과 정보의 피드백 기반요인과 프로세스의 운영을 통한 활동요인을 주요 성공요인으로 제시하였다(Flynn et al., 1994).

전사적 품질경영활동을 실행함에 있어서 최고경영자의 리더십은 시스템 유지에 필요한 자원의 제공과 조직 내 시스템이 원활하게 작동될 수 있도록 기업문화와 분위기 및 관리활동에 많은 시간을 투자해야 한다고 주장하였다 (Ugboro & Obeng, 2000).

품질경영시스템 도입 시 결과론적 관점에서 기업의 리더십과 자원 및 운영 등 내적역량을 개선해 나감으로써 외적인 역량개선에 도달할 수 있음을 제시하고 있다(Meyer & Collier, 2001).

국내연구로는 ISO9001:2000 품질경영시스템의 주요내용 중 최고경영자의

책임과 역할, 참여의 확대, 그리고 최고경영자가 실시할 사항을 명확히 규정해 나가야 한다고 주장하였다(김재환, 2007).

품질경영시스템 통합모델(ISO9001-MB-EFQM)을 토대로 관리 사이클과 요구사항을 비교 분석한 결과 최고경영자의 리더십, 책임과 권한 및 경영검토 간의 상관관계가 가장 크다고 분석하였다(신완선 등, 2007).

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

### 2.5.3 QMS의 기획(Planning)

전략적 계획은 차별화 된 전략의 보유여부, 품질에 대한 방침보유, 목표관리 운영, 장·단기 계획의 조화여부 등 4가지 항목을 강조하고 있다(Flynn et al., 1994). 특히, 차별화된 전략을 통해서 고객요구사항을 만족시키기 위해서는 품질에 대한 목표관리를 설정하는 것이 품질기획 활동의 전제조건이 되어야함을 강조하였다(Deming, 1986; Juran, 1986).

전략적 중심의 관리 도구를 통해서 지표를 제시하는 이유는 사전 기획과 목표관리 관점에서 인과관계를 고려한 지표개발에 초점을 맞추어야 한다고 주장하였다(Kaplan & Norton, 1996).

국내연구로는 제조업의 품질경영시스템 혁신활동 요인으로 사전 품질계획의 수립, 자원관리와 정보관리 및 프로세스관리의 4개 범주로 품질경영활동 지표를 제시하였다(권영훈, 2006). 그리고 단기적 성과창출이 아니라 전략적 사고와 기획을 통한 장기적인 성과를 창출하기 위해서 전략적 중심의 도구인 품질경영의 연구를 통해서 각 요인들의 측정지표를 설정해 나가는 것이 중요하다(서인덕 등, 2006).

전략적 품질경영에 관한 연구에서 품질프로세스의 핵심요인으로 정보관리 및 품질기획 활동과 같은 품질 지표들을 순차적으로 적용시켜 최종 지표 설계시 반영시켜 나가야 한다(이정연 등, 2007).

#### 2.5.4 지원(Support)

기업이 이윤을 추구해 나감에 있어서 품질시스템의 도입은 전원참여의 증대, 품질성과의 확산, 비용의 절감 및 팀워크와 시너지효과를 가져 오는데 있어 전략적 지원이 무엇보다 중요하다고 제시하였다(Groocock, 1986).

산업심리학에서 조직 구성원들의 직무수행 성과를 관리함에 있어 인적자원관리를 판정기준으로 하고 있다(Campbell et al., 1993).

인적자원은 조직성과를 결정짓는 하나의 주요인자로 기술의 변화와 시장 환경의 변화 등에 대처해 나가는 것이 가장 중요한 수단이라고 하였다 (Pfeffer, 1995).

기업 활동에 있어서 인적자원은 조직구성원의 동기부여, 참여확대, 임파워먼트의 확대 등 다양한 방법으로의 접근이 필요하다고 제시하였다(Wright & Sherman, 1999).

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

ISO9001품질경영시스템의 주요범주인 경영자책임, 자원관리, 제품실현 및 측정·분석 및 개선이 기업의 경영성과에 유의한 긍정적 영향을 미치고 있음을 보고하였다(고현우 & 정영배, 2007). 인적자원관리는 기본적으로 사람 존중의 가치를 근거로 하고 있는 것으로 인적자원 중 사람의 능력을 다른 자원과 유사하게 생산요소의 중요 자원 중 하나라고 제시하였다(신완선 등, 2009).

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

#### 2.5.5 운영(Operation)

품질경영시스템의 성공적인 실행을 위해서는 최고경영층의 지원과 정보의 피드백, 프로세스의 운영과 성과평가를 중요한 성공요인으로 제시하였다

(Flynn et al., 1994).

Wilson & Collier(2000)는 MB국가 품질상 모델과 고객만족 간 인과관계에 관한 실증연구에서 현장에서의 실천 활동 요소인 인적자원관리, 프로세스 관리, 정보 및 분석, 개선 등 주요 요구사항들은 고객만족을 이끌어낸다고 제안하였다.

기업의 운영관리는 품질경영시스템의 구축과 개선 및 전사적 품질경영활동을 통해서 제품과 서비스를 적기에 공급해 나갈 수 있는 조직적 활동으로 정의하고 있다(Witell & Gustafsson, 2001).

기술혁신은 개발능력과 운영능력을 말하며 이는 과학적 접근을 통해서 기술을 개발하고 탐색하여 자산으로 이용되어 제품과 서비스를 제공해 줄 수 있는 능력이라고 하였다(Lassen et al., 2006).

새로운 신제품과 서비스를 창출하기 위해 필요한 지식과 기술, 절차를 도입하여 개발하는 과정으로 혁신역량을 소개하면서 QMS 도입 시 시너지를 얻기 위해서는 실질적인 운영이 중요하다고 하였다(White & Bruton, 2010).

국내연구로는 품질경영시스템의 주요조항인 경영자책임, 자원관리, 제품실현 및 측정·분석 및 개선이 지속적 관리 사이클을 통해서 원활한 운영이 이루어 질 때 기업의 경영성과에 긍정적 영향을 미친다고 보고하였다(고현우 & 정영배, 2007).

현승훈 등(2004)은 정보 분야의 연구에서 품질경영시스템을 도입한 기업들이 보다 효율적인 운영을 위해서 프로세스성숙도향상 모델을 도입하여 운영되어야 함을 강조하였다.

경영혁신 활동과 성과 지향적 프로세스를 설계함에 있어서 운영중심의 업무설계와 개선을 염두에 두고 책임과 역할을 명시한 업무분장이 필요하다고 하였으며, 혁신적 프로세스를 도모함에 있어 팀별 제안제도와 개인별 제안제도가 활성화 되어야 한다고 제시하였다(서창적 & 황혜미, 2009).

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

현, 2012).

#### 2.5.6 성과평가(Performance Evaluation)

국가 간 산업의 품질을 측정함에 있어서 품질성과로 이어지는 핵심 요인으로 최고경영자의 적극적 지원, 구체적인 목표설정과 접근방식 및 부서 간 협조가 성과요인이라고 하였다(Garvin, 1983).

품질경영의 핵심요인을 측정하기 위한 성과관리 도구로 경영자 리더십과 품질정책의 수립, 책임과 역할, 교육훈련, 제품설계, 협력업체 관리, 프로세스 관리 및 종업원과 데이터의 관리를 제시한 있다(Saraph et al., 1989).

품질경영시스템의 경쟁력확보와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 최고경영층의 지원과 정보의 피드백 및 프로세스의 운영을 통한 성과평가를 주요 성공요인으로 제시하였다(Flynn et al., 1994).

미 제조업체를 대상으로 국가 품질상 인과관계에 관한 연구에서 리더십을 외생변수로 두고 시스템성과를 내생변수로 구분하여 고객만족과 재무성과 간에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 보고하였다(Wilson & Collier, 2000). UAE 대학생을 대상으로 교육평가모형과의 인과관계에 관한 연구에서 프로세스 관리활동은 조직성과와 결과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 제시한 바 있다(Badri et al., 2006).

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

공공기관 품질경영 성과에 관한 연구에서 정보와 전략, 프로세스관리, 고객중심 및 종업원의 전원참가를 통한 목표설정이 경영성과로 이어질 수 있음을 강조하였다(문재영 등, 2009).

품질경영시스템 주요조항과 기업의 경영 성과간 연구에서 측정·분석 및 개선을 통해서 고객만족에 미치는 영향분석을 통해서 성과평가가 이루어져야 한다고 제안하였다(박무현 & 주기중, 2011).

### 2.5.7. 개선(Improvement)

개선은 QMS의 전략적인 사고를 바탕으로 이루어진다고 하였으며, 전략적 사고는 내·외부 기회와 위험에 대응하면서 기업의 장기적 목표를 달성해 나감에 있어 필요자원과 의사결정을 필요로 하는 행동방침을 결정하는 것으로 정의한 바 있다(Yamamoto & Nof, 1985).

기업의 잠재가치를 확장시켜 나감에 있어 재무적 성과와 비재무적 성과를 관리해 나갈 때 기업의 경영성과 향상에 도움이 되며 새로운 접근법으로 균형성과지표를 통한 지속적 개선을 주장하였다(Kaplan & Norton, 1996).

현장에서의 실천 활동 요소인 인적자원관리, 프로세스관리, 정보 및 분석 등의 요구사항을 지속적으로 개선해 나갈 때 고객만족을 이끌어 낼 수 있음을 주장하였다(Wilson & Collier, 2000).

품질경영시스템을 도입함에 있어 내부이유 중 가장 중요한 요인이 지속적 개선이며, 그 다음으로 품질시스템의 효율적 운영과 품질의식의 향상을 위해 서 도입되어야 한다고 주장하였다(Chow et al., 2003).

기업운영의 효율성을 추구해나가기 위해서는 품질향상 활동과 개선활동이 수반되어야 하며, 개선활동은 전사적 관리체계를 통해서 달성해 나갈 수 있다 (Sila, 2007).

국내연구로는 체계적 시스템 도입과 프로세스의 개선활동은 기업의 경영 성과를 크게 향상시킬 수 있다고 보고 하였으며(유준번 & 김동진, 2005), 품질경영시스템 통합모델을 제시한 연구에서 경영현장에서의 혁신적인 활동을 통해 고객만족을 도모해 나가기 위해서는 개선에 대한 노력과 방법이 끊임없이 이루어져야 한다고 제안하였다(신완선 등, 2007).

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

QMS 핵심 요소간 관계분석에서 지속적 개선이란 최고경영자의 책임 하에 품질방침과 품질목표를 수립하고, 전 종업원의 참여하에 내부 감사를 통한 부적합 개선활동과 데이터 분석 및 경영검토 등 여러 QC수법을 통해서 지속

적으로 시정조치를 이끌어내는 활동으로 정의하였다(김경수, 2012).

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).

## 2.6 개인역량에 관한 연구

### 2.6.1 역량의 개념

역량(Competence)의 개념은 1973년 하버드 대학의 심리학자 David McClelland가 지능검사에 대한 역량 검사의 우위성이라는 논문을 발표하면서 심리학 분야에 역량개념이 도입되었다.

역량에 대한 정의는 다양하지만 대표적인 정의를 살펴보면 다음과 같다. 역량은 직무에서 효과적이고 탁월한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성을 의미한다(Boyatzis, 1982).

역량을 규정된 기준에 따라 업무활동을 수행하는 능력을 의미하며(윤여순 & Aron, 1997). 기업조직의 경쟁우위를 가져오는 기술력은 제도 자체가 아니라, 그것을 적재적소에 활용하는 조직 구성원의 능력에 의해 좌우되고 조직 성과도 조직을 구성하고 있는 인적자원의 지식과 기술에 의해 결정된다(Campbell, 1988).

역량은 특정분야에서 결과물을 산출하는데 결정적인 영향을 주는 지식과 기술의 영역이라고 정의하고 있다(McLagan, 1989).

역량이란 개인이 바람직한 성과나 목표를 달성하기 위해 알아야 하는 것과 할 수 있어야 하는 것을 포함하는 능력이라고 정의한다(Corbin, 1993).

역량을 업무영역에서 새로운 상황에 지식과 기술을 전이하는 능력을 포함하는 광범위한 개념으로 정의하고 있다(Strebler & Bevan, 1996). 따라서 기업에서는 우수한 조직성과를 달성하는 기업 내 조직 구성원의 필요한 기술이

나 지식, 개인 심리적 특성과 동기요인에 해당하는 역량(Competency)에 관한 관심이 집중되고 있다(Rothwell, 1999).

역량의 개념을 살펴보면 역량은 특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성(underlying characteristics casually related to effective and or superior performance)이라고 말하며, 역량의 정의 가운데 내적인 특성(underlying characteristics)이란 다양한 상황에서 개인의 행동을 예측할 수 있도록 해주는 개인 성격의 심층적이고 지속적인 측면을 말한다(Spencer & Spencer, 2003).

국내학자가 연구한 내용으로 최근 선진 기업에서는 탁월한 업무성과를 달성하는 데 필요한 핵심지식과 기술 그리고 개인이 보유한 역량을 파악하고 그 결과를 인적자원 관리 활용에 많은 지원을 투자하고 있으며(박호득, 2007).

핵심역량은 조직 내부의 기술이나 단순한 기능을 뛰어넘은 노하우를 포함한 종합적인 강점과 기술력으로 조직 경쟁력의 원천이라 할 수 있다(이홍민, 2009).

핵심 역량은 지식과 같은 인지적 능력으로 한정된 직무 능력에 관한 변화 이자, 지식뿐만 아니라 기술과 태도 등을 포함하는 광범위한 개념으로서의 능력을 의미하기도 한다(김안나·이병식, 2003).

역량은 성공적인 업무수행을 이끌어내는 행동적 특성을 구체적, 경험적으로 밝혀내는 것을 말하며(김진모, 2001). 개인이 어떠한 과업을 달성하기 위하여 자신의 자격(qualification), 노하우(know-how), 지식(knowledge) 등을 이용할 수 있는 주관적 능력을 의미한다(김수연, 2003).

역량 개념 자체는 직무 또는 업무에 한정된 맥락을 넘어 개인이 사회에서 성공적으로 이루기 위해 만들어야 할 일반적인 능력의 의미로도 중대되고 있다(소경희, 2009).

OECD(2005)에서는 역량을 특정 맥락의 복잡한 요구를 인지적·정의적 측면을 모두 아우르는 심리사회적 속성들을 가동시킴으로써 성공적으로 충족시키는 능력으로 정의하고 있다.

역량은 위 선행연구를 정리하면 본인에게 주어진 업무를 수행할 수 있는

스킬이나 지식, 또는 개인적 능력을 말하며, 조직 및 개인역량으로 구분한다. 개인역량은 조직 구성원 각자가 본인 업무에 사용되는 스킬이나 지식, 태도의 통합적인 것으로서 행동으로 나타나는 것을 말한다.

[표 2-4] 개인 내적 특성역량

유형	내용
지식 (knowledge)	특정 분야에 대해 가지고 있는 정보 지식은 그 사람이 무엇을 할 수 있다는 것을 말해줄 수 있을 뿐 실제로 무엇을 할 것인지는 예측하지 못한다."
기술 (skill)	정신적 또는 신체적 과제를 진행할 수 있는 능력을 말하고 정신적이나 인지적 기술은 분석적 사고 데이터와 지식을 인지할 수 있는 능력과 처리하고 인간관계를 규명하며 데이터 및 계획을 조직화하는 능력과 개념적 사고 복잡한 데이터의 구조를 이해할 수 있는 능력을 포함.
동기 (motives)	개인이나 특정인이 일관되게 품고 있거나 원하는 어떤 것, 행동의 원인을 말하며 동기는 특정한 행위나 목표를 향해 행동을 '촉발시키고 방향을 제시하며 택하도록' 작용 한다.
특질 (traits)	신체의 특성 상황 또는 정보에 대한 일관적 반응성, 감정적 자기 통제와 주도성은 다소 혼잡한 형태의 '일관성 반응성'이라 할 수 있음.
자아개념 (self-concept)	태도 가치관 또는 자기상(self-image)을 의미하고 주어진 상황에서 단기적으로 표현하는 반응적 행동에 영향을 주는 요소를 말함.

출처: 박호득(2008)의 내용으로 연구자 재구성

## 2.6.2 개인역량에 대한 선행연구

본 연구는 개인역량의 특성 중 지식과 기술의 2가지 요인별 선행 연구를 제시하고자 한다.

### 2.6.2.1 지식

지식은 진실, 믿음, 전망, 개념, 판단, 기대 방법, 노하우등으로 이루어 진 것으로 특정한 상황과 문제해결에 적용하기 위해 축적, 구성, 통합되어 오랜 기간 보유하고 있는 것이라고 하였다(Wiig, 1997).

지식은 특히, 프로세스, 종업원 능력, 기술, 고객정보, 공급자 정보, 경험 등도 지식에 속하며 개인이 축적된 노하우, 다른 기업과 차별화된 장점을 가져올 수 있는 조직 내의 역량이라고 정의했다(Stewart, 1997). 또한 지식은 진실과 믿음, 판단과 예상, 방법론과 노하우로 구성되어있다고 하였다 (Brooking, 1996). 따라서 지식이란 특정분야에 대하여 가지고 있는 정보라고 할 수 있다.

### 2.6.2.2 기술

개인수준 기술은 조직 내의 개인들이 소유하고 있는 개인적인 기술과 지식을 말하는 것으로 기능 수준의 기술은 조직 내의 집단들이 그들의 작업 수행과 가치 창출을 위하여 사용되는 절차 및 기법을 말하며 조직수준의 기술은 조직이 투입물을 산출물로 전환시키는 방법을 말한다(전정연, 2010).

생산 기술의 복잡성에 따라 단위소량 생산기술, 대량 생산기술, 연속공정 생산기술 등 세 가지 유형으로 분류하고 있다(Woodward, 1965).

과업다양성 차원과 문제분석 가능성 차원을 이용하여 일상적 기술, 장인기술, 동화적 기술, 비일상적 기술 등 네 가지 유형으로 기술을 분류하고 (Perrow, 1967), 단위작업간의 상호의존성을 기준으로 장치 형 기술, 중개 형 기술, 집약형 기술 등 세 가지 유형으로 기술을 분류하였다(Thompson,

1967). 이러한 기술에 대한 여러 선행연구 주제 가운데 공통적인 주제는 투입물(INPUT)을 산출물(OUTPUT)로 전환시키는 기술의 과정 및 방법들이 정도에 따라 다르다는 점을 들고 있다.

## 2.7 기업성과에 관한 연구

### 2.7.1 기업성과의 개념 및 선행연구

경영성과의 개념에 대한 중요성을 학계 뿐 아니라 일선 경영자 모두가 인식하고 있고 성과에 대한 학문적 연구가 증가하고 있음에도 성과라는 용어의 정의에 대한 학문적 합의를 이루지는 못하고 있다고 지적하면서 기업의 경영 성과에 관한 연구를 보면 성과에 대한 다양한 개념의 설정과 조작화를 통하여 다양한 지표가 성과측정의 수단으로 쓰이고 있다고 하였다(Venkartraman & Ramanujan, 1986). 또한 성과의 범위를 측정의 관점으로 성과측정의 분류를 조직성과, 사업성과, 재무성과로 구분하였다. 즉 조직성과가 분류한 성과 중의 가장 넓은 영역을 구성하며, 사업성과는 조직성과를 구성하는 일부분으로서 운영성과와 재무성과로 구성되며 재무성과는 기업성과 중 범위가 가장 좁은 성과라 하였다.

일반적으로 기업의 경영성과란 기업, 단위조직 또는 전 직원이 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 있다(진성한, 2013).

우리나라 중소벤처 제조기업이 국내 경제체계에서 뿌리를 내리고 안정적 성장을 이루기 위해서는 사회로부터 정당성을 인정받는 것이 절실하고 기업 윤리와 사회적 책임에 대한 요구가 증대하고 있는 현실을 고려할 때, 중소벤처 제조기업의 경영성과도 경제적 성과와 함께 사회적 성과를 포함한 개념으로 평가되어야 한다고 밝히고 있다(이화자, 2011).

기업의 성과측정은 성과를 창출하는 계량화 과정을 말하며 성과측정치는 활동을 계량화하기 위해 사용되는 척도이며, 성과측정시스템은 그러한 척도들

의 집합이라고 할 수 있다(Neely et al., 1995; 유원종, 2000).

효율적인 경영관리를 위해서 성과측정치는 기업의 경쟁정도와 외부 환경의 변화를 직시하고 반영하여야 하지만 급변하는 기업 내/외부의 환경변화에 따라 의존하던 예전의 성과 측정시스템은 진부화 되었고 의사결정에 적합하지 않으며 기업의 목표나 전략과 연계되지 못하는 많은 한계가 있었다. 성과 측정치에 대하여 선행연구들은 성과측정과 보상제도는 경영관리 부분에 대하여 정확한 판단을 위한 비재무적 측정치를 추가해야 한다는 것을 지적하고 있다. 기존의 재무적 성과측정 지표에 대한 무조건적 신뢰에 대한 부분이 비재무적 성과측정의 연구가 시작하게 된 것이다. 비재무적 성과측정을 활용함으로서 관리자들은 시장에서 기업의 성공을 가져올 수 있는 활동들에 대한 정보를 추적할 수 있으며 기업들은 현장에서의 업무활동의 모니터링을 통해 효과적인 통제와 관리를 할 수 있을 것이다(유원종, 2000).

균형성과 표에 대한 개념을 제시하면서 과거의 재무성과 위주의 개별 척도에 한정된 성과지표의 한계점을 보완하고 성과측정 지표 간의 유기적인 관계를 강조하였다(Kaplan, 1992). 기업성과의 확인을 위해서 혁신 및 학습 성과, 내부프로세스 성과, 재무성과와 비재무성과, 고객만족성 등을 동시에 고려하여야 한다고 선행연구들은 나와 있다. 이들 외에도 많은 연구자들이 기업성과에 대한 측정변수 및 변수간의 관계에 대한 연구결과를 제시하고 있으나 성과변수 간의 일방적인 관계만이 존재한다고 볼 수는 없다(조태규, 2003).

전통적인 성과측정시스템의 한계에도 불구하고 아직도 재무적 성과측정시스템이 가장 보편적으로 사용되고 있다. 하지만 급변하는 기업내외의 환경변화에 자발적으로 대처하고 효과적인 경영관리를 통하여 경쟁력 강화와 외부환경 변화에 자발적인 대처를 위해서는 경영관리에 비재무적 성과를 이용하는 것이 바람직하다. 기존 연구 내역으로 보면 기업성과 측정은 재무적성과, 비재무적성과의 장단점이 공존하고 있어 많은 연구들이 이들 재무적 성과와 비재무적 성과 모두의 성과측정치를 이용하고 있다. 본 연구에서는 기업성과 측정을 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하여 연구한다.

## 2.8 선행연구의 요약

### 2.8.1 품질경영시스템과 기업성과에 대한 선행연구

품질은 기업의 생존과 성장을 위하여 중요한 요소로 인식되면서 품질 중심사고 및 품질관리 능력도 크게 성장하고 있으며 수많은 기업들이 기업의 근본으로 TQM(전사적 품질경영)을 적용하고 있다. 하지만 TQM이 기업의 이익이나 시장 점유율, 제품의 품질개선의 효과가 있을 것으로 판단하여 많은 기업들이 시스템을 도입하여 적용하였으나, 기업의 성공률이 그렇게까지는 높지 않은 것으로 보고되고 있다.

(김진국, 2002)은 품질경영시스템의 구성요소가 제품실현을 통하여 기업성과에 미치는 영향을 연구하였고, 연구결과 품질정보시스템과 인적자원관리는 제품실현에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었으며 구성원들의 품질정보에 대한 접근과 활용, 교육 등의 인적 자원관리가 이루어졌을 때 기업성과를 낼 수 있는 제품의 설계와 공급자 역할인 제품실현이 향상될 수 있다고 하였으며 제품실현은 기업성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(김진국, 2002).

품질경영시스템과 조직구조가 중소벤처기업의 경영성과에 미치는 영향을 분석하면서 조직구조를 조절변수로 이용하였고 품질경영시스템 조직구조가 경영성과인 기술력 및 생산성 향상에 미치는 조절효과를 분석한 결과 품질경영시스템의 요소 중 제품실현과 집권화가 상호 작용할 때 유의한 영향을 미치는 것을 확인하고 품질경영시스템에서 조직구조가 품질경영 성과의 또 다른 하위 요인인 낭비개선에 미치는 조절효과를 분석한 결과, 품질경영시스템 요소 중 경영책임과 공식화가 상호 작용할 때 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 이러한 분석결과는 낭비개선을 위해서는 경영책임을 우선적으로 추진하여야 하며 이러한 경영책임을 효과적으로 추진하려면 해당기업의 조직구조가 높은 공식화 정도를 가지고 있을 더 높은 낭비개선을 기대할 수 있다(이석재, 2014).

품질경영시스템이 기업성과에 미치는 영향을 분석하면서 조직역량과 고객

만족을 조절변수로 이용하였다. 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. 또한 품질경영시스템의 요인이 비재무적 성과에 경영책임과 측정 및 분석이 유의한 영향을 나타냈다. 그리고 고객만족의 조절효과에 대한 검증결과 유의한 조절효과를 나타내지 않았으며, 비재무적 성과에 미치는 영향 또한 고객만족의 조절효과는 없는 것으로 나타났다(심남용, 2017).

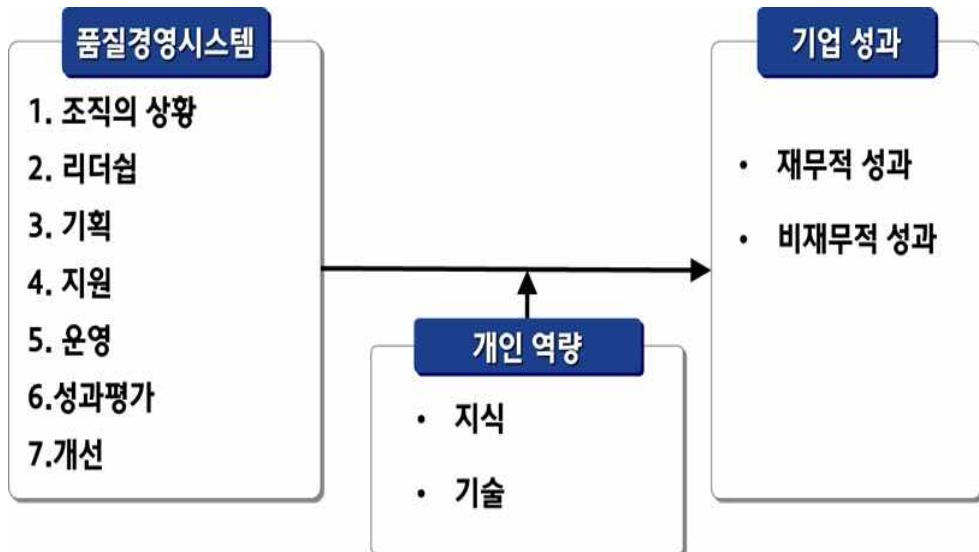


### III. 연구 설계

#### 3.1 연구의 모형의 설정

본 연구에 선행 연구에서 언급된 바와 같이 품질경영시스템의 요인이 기업성과에 미치는 영향을 연구모형으로 설정한다. 이 과정에서 기업의 내적 요인인 개인역량이 상호작용을 하는지 조절회귀분석을 이용하여 검증한다. 이에 대한 연구결과는 품질경영시스템이 기업성과에 미치는 여러 가지 요인들에 대하여 인식을 제고함으로써 기업성과 개선에 도움이 될 것으로 생각된다.

품질경영시스템은 한국표준협회, 김종태(2010), 박선희(2011), 한경동(2011), 김덕용(2014), 이음석(2014), 이철우(2016), 심남용(2017), 이재동(2017)등의 선행연구를 기초로 조직의 상황, 리더십, 기획, 지원, 운영, 성과 평가, 개선으로 구성한다. 개인역량은 공탁(2004), 박호득(2008), 이은영(2012), 박경이(2017) 등의 선행연구를 기초로 구성하였다. 품질경영시스템의 기업성과는 김종태(2010), 박선희(2011), 한경동(2011), 진성한(2013), 이석재(2014), 심남용(2017)등의 선행연구를 토대로 하여 기업성과를 비재무적 성과와 재무적 성과로 구분하여 구성한다. 연구를 위한 모형은 고수복(2005), 이석재(2014), 심남용(2017) 등의 선행연구에서 사용한 연구모형을 기초로 하여 <그림 3-1>로 구성하였다.



[그림 3-1] 연구 모형

본 연구의 결과는 품질경영시스템의 도입이 기업성과에 미치는 영향에 관한 정보를 제공할 것으로 기대되며, 품질경영시스템의 도입이 기업 경영에 대한 성공가능성을 향상할 것으로 기대된다.

주요 변수의 타당성 분석 및 신뢰성 분석을 통하여 추출된 요인을 이용하여 품질경영시스템의 7 가지 요인인 조직의 상황, 리더십, QMS의 기획, 지원, 운영, 성과평가, 개선을 측정하여, 품질경영시스템 요인들이 재무적 성과와 비재무적 성과에 미치는 영향(H1)을 다중회귀분석을 이용하여 검증한다.

다중회귀분석 전에 변수 상호간의 다중공선성의 문제 발생 유/무를 확인하기 위하여 상관관계분석을 실시한다. 품질경영시스템 요인이 기업성과에 영향을 미치는 과정에서 조절효과가 있는지를 개인역량인 지식(H2) 및 기술(H3)을 조절 변수로 하여 조절회귀분석을 실시한다.

## 3.2 연구가설의 설정

### 3.2.1 품질경영시스템 요인과 기업성과에 관한 가설

품질경영시스템의 개별적 핵심요소들이 기업성과에 영향을 미치는 선행연구 결과들이 있다. 품질경영시스템은 기업전반에 대한 품질 향상을 통하여 기업 경쟁력 우위를 확보하고 고객만족을 제고하여 기업의 발전에 기여할 수 있는 것이다.

품질경영시스템에 관한 선행연구에서 급변하는 경영환경에서 기업 경쟁력을 확보하기 위해 품질경영을 통한 시스템적 접근방법으로 경영성과를 거두는 실적들은 박선희(2011), 이음석(2014), 이석재(2014), 심남용(2017) 등의 연구결과에서 확인 할 수 있으며, 본 연구에서는 품질경영시스템의 요소가 기업의 재무적 성과 및 비재무적 성과에 어떤 영향을 미치는지를 검증하기 위하여 다음과 같이 [가설 1]을 설정하였다.

품질경영시스템 요인은 기업성과에 영향을 미치는지를 분석한다. 즉, 품질경영시스템 요인의 조직의 상황, 리더십, QMS의 기획, 지원, 운영, 성과평가, 개선이 높을수록 기업성과도 높은지 분석한다. 따라서 다음과 같은 가설을 세웠다.

[가설 1] 품질경영시스템 요인은 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 품질경영시스템 요인인 조직의 상황은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 품질경영시스템 요인인 리더십은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 품질경영시스템 요인인 QMS의 기획은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4. 품질경영시스템 요인인 지원은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-5. 품질경영시스템 요인인 운영은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-6. 품질경영시스템 요인인 성과평가는 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-7. 품질경영시스템 요인인 개선은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-8. 품질경영시스템 요인인 조직의 상황은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-9. 품질경영시스템 요인인 리더십은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-10. 품질경영시스템 요인인 QMS의 기획은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-11. 품질경영시스템 요인인 지원은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-12. 품질경영시스템 요인인 운영은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-13. 품질경영시스템 요인인 성과평가는 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-14. 품질경영시스템 요인인 개선은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

개인역량(지식)은 품질경영시스템 요인이 기업성과 사이의 관계 조절을 하는 연구가 부족하여 이에 조절효과를 확인하고자 한다. 본 연구에서 개인역량(지식)은 품질경영시스템 요인이 기업성과 사이의 관계를 조절할 것이다. 즉, 품질경영시스템 요인인 조직의 상황, 리더십, QMS의 기획, 지원, 운영, 성과평가, 개선에 개인역량(지식)이 높을수록 기업성과도 높은지 분석한다. 따라서 다음과 같은 [가설 2]을 세웠다.

[가설 2] 개인역량(지식)은 품질경영시스템 요인과 기업성과 사이에 관계를 조절할 것이다.

가설 2-1. 개인역량(지식)은 품질경영시스템의 조직의 상황과 재무적성과

사이에 관계를 조절할 것이다.

가설 2-2. 개인역량(지식)은 품질경영시스템의 리더십과 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.

가설 2-3. 개인역량(지식)은 품질경영시스템의 QMS의 기획과 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.

가설 2-4. 개인역량(지식)은 품질경영시스템의 지원과 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.

가설 2-5. 개인역량(지식)은 품질경영시스템의 운영과 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.

가설 2-6. 개인역량(지식)은 품질경영시스템의 성과평가와 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.

가설 2-7. 개인역량(지식)은 품질경영시스템의 개선과 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.

가설 2-8. 개인역량(지식)은 품질경영시스템의 조직의 상황과 비재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.

가설 2-9. 개인역량(지식)은 품질경영시스템의 리더십과 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.

가설 2-10. 개인역량(지식)은 품질경영시스템의 QMS의 기획과 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.

가설 2-11. 개인역량(지식)은 품질경영시스템의 지원과 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.

가설 2-12. 개인역량(지식)은 품질경영시스템의 운영과 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.

가설 2-13. 개인역량(지식)은 품질경영시스템의 성과평가와 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.

가설 2-14. 개인역량(지식)은 품질경영시스템의 개선과 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.

개인역량(기술)은 품질경영시스템 요인이 기업성과 사이의 관계를 조절을 하는 연구가 부족하여 이에 조절효과를 확인하고자 한다. 개인역량(기술)은 품질경영시스템 요인과 기업성과 사이의 관계를 조절할 것이다. 즉, 품질경영시스템 요소인 조직의 상황, 리더십, QMS의 기획, 지원, 운영, 성과평가, 개선에 개인역량(기술)이 높을수록 기업성과도 높은지 분석한다. 따라서 다음과 같은 가설을 세웠다.

[가설 3] 개인역량(기술)은 품질경영시스템 요인과 기업성과 사이에 관계를 조절할 것이다.

가설 3-1. 개인역량(지식)은 품질경영시스템의 조직의 상황과 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.

가설 3-2. 개인역량(지식)은 품질경영시스템의 리더십과 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.

가설 3-3. 개인역량(지식)은 품질경영시스템의 QMS의 기획과 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.

가설 3-4. 개인역량(지식)은 품질경영시스템의 지원과 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.

가설 3-5. 개인역량(지식)은 품질경영시스템의 운영과 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.

가설 3-6. 개인역량(지식)은 품질경영시스템의 성과평가와 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.

가설 3-7. 개인역량(지식)은 품질경영시스템의 개선과 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.

가설 3-8. 개인역량(지식)은 품질경영시스템의 조직의 상황과 비재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.

가설 3-9. 개인역량(지식)은 품질경영시스템의 리더십과 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.

가설 3-10. 개인역량(지식)은 품질경영시스템의 QMS의 기획과 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.

가설 3-11. 개인역량(지식)은 품질경영시스템의 지원과 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.

가설 3-12. 개인역량(지식)은 품질경영시스템의 운영과 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.

가설 3-13. 개인역량(지식)은 품질경영시스템의 성과평가와 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.

가설 3-14. 개인역량(지식)은 품질경영시스템의 개선과 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.

### 3.3 변수의 조작적 정의 및 측정

변수의 조작적 정의란 가설을 구성하고 있는 주요변수들을 실제 현상에서 측정하기 위하여 추상적인 개념을 현실세계의 구체적인 현상과 연결시키는 과정을 말한다(채서일,2005). 연구자가 개념적인 정의를 관찰 가능할 수 있도록 “응답자가 구체적 수치를 부여할 수 있는 상태로 상세한 정의를 내린 것”으로서 하나의 변수를 측정, 조작 하는데 있어 연구자의 행동 명시를 말하고 있다. 이하에서는 본 연구의 실증적 연구를 위하여 측정하고자 하는 품질경영 시스템 요인, 개인역량, 기업성과의 조작적 정의와 측정지표를 기술한다.

#### 3.3.1 품질경영시스템

##### 3.3.1.1 조직의 상황

Heizer et al.(2008)은 품질경영을 경쟁우위와 확보의 전략적 기반으로 활용되어야 하고, 조직운영의 내·외부 변화관리를 통해서 성과를 향상시키는 활동이라고 정의하였다(Nilsson et al., 2001).

본 연구에서는 조직의 상황에 대하여 조직에 영향을 주는 내·외부 이슈사항을 파악 및 결정하고, 이해관계자 요구 및 기대사항에 대한 정보를 모니터링 및 검토하는 것으로 정의한다.

### 3.3.1.2 리더십

전사적 품질경영활동을 실행함에 있어서 최고경영자의 리더십은 시스템 유지에 필요한 자원의 제공과 조직 내 시스템이 원활하게 작동될 수 있도록 기업문화와 분위기 및 관리능력으로 정의하였고(Ugboro & Obeng, 2000). 조직의 유효성과 성공을 위해 공헌 할 수 있도록 다른 사람들에게 영향을 미치고 사기를 진작시키며 권한을 부여하는 개인의 능력(House et al., 1991), 비전을 제시하며 이를 성공시키기 위한 강력한 의지와 적극적인 지원을 통하여 직원들을 이끌어가는 능력(김도관, 2014)으로 정의하고 있다.

본 연구에서는 리더십에 대하여 품질을 최우선 전략으로 하여 고객만족을 실천하고 전사적 품질경영을 활동을 통하여 조직의 분위기, 조직 내 문화를 지속적으로 관리해나가는 능력으로 정의한다.

### 3.3.1.3 기획

전략적 중심의 관리 도구를 통해서 지표를 제시하는 이유는 사전 기획과 목표관리 관점에서 인과관계를 고려한 지표개발에 초점을 맞추어야 한다고 하였다(Kaplan & Norton, 1996). 그리고 전략적 품질경영에 관한 연구에서 품질프로세스의 핵심요인으로 정보관리 및 품질기획 활동과 같은 품질 지표들을 순차적으로 적용시켜 최종 지표 설계 시 반영시켜 나가야 한다고 주장하였다(이정연 등, 2007).

본 연구에서는 기획에 대하여 “기업의 차별화된 전략을 보유하고, 품질에 대한 방침설정과 목표관리 및 장/단기 계획을 수립하는 활동”으로 정의한다.

### 3.3.1.4 지원

기업이 이윤을 추구해 나감에 있어서 품질시스템의 도입은 전원참여의 증대, 품질성과의 확산, 비용의 절감 및 팀워크와 시너지효과를 가져 오는데 있어 전략적 지원이 무엇보다 중요하다고 제시하였고(Groocock, 1986). 조직의

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

본 연구에서는 지원에 대하여 품질경영시스템 운영을 위한 인적자원, 제품 및 서비스를 위한 기반시설 확보 및 유지, 필요한 모니터링과 측정을 하기 위한 자원의 확보 및 지원으로 정의한다.

### 3.3.1.5 운영

품질경영시스템의 성공적인 실행을 위해서는 최고경영층의 지원과 정보의 피드백, 프로세스의 운영과 성과평가를 중요한 성공요인으로 제시하였고 (Flynn et al., 1994). 경영자책임을 통한 운영관리가 지속적 개선에 가장 큰 영향을 미친다고 하였으며(박무현 & 주기중, 2011), 품질경영시스템의 주요 영역인 경영자책임, 자원관리, 제품실현, 측정·분석 및 개선이 전반적 고객만족을 설명함에 있어서 제품 및 서비스 실현이 가장 큰 영향을 미친다고 주장하였다(한경동 & 박무현, 2012).

본 연구에서는 운영에 대하여 제품 및 서비스의 프로세스의 설계, 관리, 개선 및 기업의 효율적 관리에 대하여 핵심 프로세스와 제품의 요구사항을 파악/결정 및 관리, 지원 프로세스 구축, 공급망 관리, 안전한 운영 환경의 보장이 기업 요구사항을 충족하도록 하는 활동을 정의한다.

### 3.3.1.6 성과평가

조직의 미션 및 목표를 달성하기 위해 조직 구성원들의 행동 및 태도를 효율성의 관점에서 정량화시킨 것을 성과화하여, 이를 일정한 기준과 절차에 따라 비교, 평가함으로써 궁극적으로 부서나 사업의 성과를 향상시키는 작업을 성과측정이라 정의(김은지, 2005)하였고, 성과평가는 성과를 창출하는 계량화과정을 의미하며, 성과측정치는 활동을 계량화하기 위해 사용되는 기준이며, 성과평가제도는 이러한 기준들의 집합이라고 정의하였다(Neely, 1995).

본 연구에서는 성과평가에 대하여 기업의 핵심요인을 측정하기 위한 성과 관리 도구로 조직의 상황, 리더십, 기회, 지원, 운영, 성과평가, 개선의 실행 유무를 확인하여 조직을 관리하는 것으로 정의한다.

### 3.3.1.7 개선

개선은 QMS의 전략적인 사고를 바탕으로 이루어진다고 하였으며, 전략적 사고는 내·외부 기회와 위험에 대응하면서 기업의 장기적 목표를 달성해 나감에 있어 필요자원과 의사결정을 필요로 하는 행동방침을 결정하는 것으로 정의한 바 있다(Yamamoto & Nof, 1985). 그리고 QMS 핵심요소 간 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).

본 연구에서는 개선에 대하여 기업의 목표를 달성하기 위하여 사내에서 발생한 부적합 모든 부분에 대한 시정조치를 이끌어내는 활동으로 정의한다.

### 3.3.2 개인역량 특성

“개인역량은 평범한 성과를 내는 직무수행자와 우수한 성과를 내는 수행자를 구분 짓는 행동”이라고 정의하였다(McClelland, 1973). 본 연구에서는 ‘개인의 특성으로 업무 및 직무에서 월등한 성과에 영향을 미치는 내적인 특질’이라 정의하였고, 공탁(2004), 박호득(2008), 이은영(2012), 박경이(2017)의 선행연구를 바탕으로 개인역량 중 지식, 기술의 각 요인들을 측정하기 위하여 5점 리커트 척도로 9개 설문문항으로 측정하였다.

#### 3.3.2.1 개인역량 지식

지식은 진실, 믿음, 전망, 개념, 판단, 기대 방법, 노하우 등으로 이루어 진

것으로 특정한 상황과 문제해결에 적용하기 위해 축적, 구성, 통합되어 오랜 기간 보유하고 있는 것이라고 하였다(Wiig, 1997). 그리고 지식은 특히, 프로세스, 종업원 능력, 기술, 고객정보, 공급자 정보, 경험 등도 지식에 속하며 개인이 축적된 노하우, 다른 기업과 차별화된 장점을 가져올 수 있는 조직 내의 역량이라고 정의했다(Stewart, 1997).

본 연구에서는 지식이란 특정분야에 대하여 가지고 있는 정보로 정의한다.

### 3.3.2.2 개인역량 기술

기술(technology)은 조직에서 원자재를 가치있는 상품이나 서비스로 전환하기 위해서 사용하는 기술(skill), 지식, 능력, 기법, 원자재, 기계, 컴퓨터, 기타 등의 다른 장비들의 결합이다(박호득, 2008). 그리고 기술은 조직 내에서 투입물(INPUT)을 출력물(OUT PUT)으로 전환하는 과정으로 정의 된다.

본 연구에서는 기술이란 심리적 또는 신체적으로 업무를 처리할 수 있는 능력이며, 인지적 기술은 분석적, 개념적 사고를 의미한다.

### 3.3.3 기업성과 특성

효과적인 경영관리를 위하여 많은 선행연구들이 재무적 성과와 비재무적 성과 측정치를 이용하고 있으며 경영성과의 재무적 성과는 객관적 지표로 사용되며 비재무적 성과는 주관적 지표로 구분하였다. 그러나 기업을 대상으로 하는 연구에서 재무제표와 같은 객관적 지표를 확보하기가 어려워 기업성과 지표로 재무적 성과와 비재무적 성과의 두 개 지표의 이용을 주장하였다. 따라서 본 연구도 선행연구를 바탕으로 “품질경영시스템의 도입이 기업성과에 미치는 영향”을 측정하기 위하여 선행연구(김종태, 2010; 한경동, 2011; 박선희, 2011; 진성한, 2013; 김덕용, 2014; 이석재, 2014; 심남용, 2017)에서 사용된 매출액증가율, 순이익증가율, 수익성, 원가경쟁력의 재무적 성과 측정치 4개 설문문항과 제품 품질 만족도, 시장점유율, 적시납기율, 고객불만율등의 비재무적 성과 5개 설문문항, 총 9개의 문항으로 설정하였으며, 이를 각각

리커트의 5점 척도를 사용하여 측정하였다.

### 3.3.3.1 재무적 성과

재무적 성과는 단일성과측정(매출액, 당기순이익, 경상이익, 현금흐름), 재무비율(수식성, 유동성, 활동성, 성장성 등), 종합적 성과측정(ROI, ROQ, EVA), 기업의 가치를 측정하는 주가관련 지표로 구성된다(유원종, 2000)로 정의하고 있다. 본 연구에서는 재무적 성과를 매출액증가율, 순이익증가율, 수익성, 원가경쟁력의 재무적 성과의 향상으로 정의한다.

### 3.3.1.8 비재무적 성과

비재무적 성과 대한 선행연구를 보면 비계량적인 조직의 성장(오재원, 2015), 고객 만족도, 기업 이미지, 직원 만족도, 서비스 품질, 원가절감의 수준, 시장점유율, 매출액과 수익(장현모, 2008), 화폐단위에 의해서 계수적으로 표현하기 어려운 질적인 지표(유원종, 2000)로 정의하고 있다.

본 연구에서는 비재무적 성과를 제품 품질 만족도, 신규고객 확보율, 시장점유율, 적시납기율, 고객불만율로 정의 한다.

## 3.4 자료수집 및 분석방법

### 3.4.1 표본의 선정 및 자료수집

본 연구는 품질경영시스템 도입이 기업성과에 미치는 영향에 대하여 측정하고자 설문지를 이용 하였다. 설문항목의 내용은 본 연구에 내용에 맞도록 ISO9001:2015의 주요 조항인 조직의 상황, 리더십, QMS의 기획, 지원, 운영, 성과평가, 개선, 개인역량, 기업성과에 대한 이론적 근거로 구성되었다.

조사의 대상은 업종에 관계없이 품질경영시스템 인증 취득한 기업을 중심으로 최고경영자, 임원, 각 부서장, 중간관리자, QMS 담당자 등을 조사대상

으로 하였으며 설문지는 2017년 10월 12일부터 11월 09일까지 28일간 실시하였다. 대부분의 기업에 평균 3부를 배포하였으며 우편 및 전자메일 등을 통해 배포하여 설문조사를 실시하였다. 총 400 부에 설문지를 배포하여 총 241 부를 회수하였으며 회수된 설문 응답 중 불성실한 답변이나 일관성이 없다고 생각되는 설문응답 9부를 제외하여 총 232 부를 통계분석을 실시하였다.

### 3.4.2 측정도구의 구성

기술조사 방법 중 횡단조사 방법을 사용하여 본 연구의 목적을 달성하고자 하였으며, 크게 3개의 부분으로 설문지의 구성 및 내용이 나누어 이루어져 있다.

첫째, 품질경영시스템 핵심 요소를 독립변수로 하여 하위 변수인 조직의 상황 4문항, 리더십 4문항, 기획 4문항, 지원 4문항, 운영 4문항, 성과평가 3문항, 개선 3문항 등 26문항으로 구성하였다.

둘째, 개인역량을 조절변수로 하여 하위 변수인 지식 5문항, 기술 4문항 등 9문항으로 구성하였다.

셋째, 기업성과를 종속변수로 하여 하위 변수인 비재무적성과 5문항, 재무적성과 4문항 등 총 9문항으로 구성하였다.

위와 같이 제작된 설문지는 기존 선행 연구를 토대로 구성된 설문문항을 보완하고 수정한 후 설문지의 구성과 내용을 만들었으며, 본 연구 설문에서 응답자의 일반적 특성을 제외하고 모든 문항에 대하여 Likert의 5점 척도를 평가척도로 사용하였다. 본 연구에서 사용된 설문문항의 구체적인 내용은 [표 3-1]과 같다.

[표 3-1] 설문문항의 구성

변수구분	하위변수	항목 수	주요선행연구자
독립 변수	조직의 상황	4	이철우(2016), 고수복(2006), 고현우, 정영배(2007), Heizer et al.(2008), (Nilsson et al., 2001).
	리더십	4	고현우, 정영배(2007), 신완선 등(2007), 김도관(2014), 이철우(2016)
	기획	4	이철우(2016), 이정연 등(2007), 임상규(2011), Kaplan & Norton(1996)
	지원	4	김문선(2012), 신완선 등(2009), 원형규(2010), Groocock(1986), 이철우(2016),
	운영	4	한경동, 박무현(2012), 박무현, 주기중(2011), 신완선 등(2007), 서창석, 황혜미(2009), Flynn et al., (1994), 이철우(2016)
	성과평가	3	고현우, 정영배(2007), 고수복(2006), 서창석 등(2008), 김은지(2005), 이철우(2016)
조절 변수	개선	3	Yamamoto & Nof,(1985), 유춘번, 김동진(2005), 신완선(2007), 김경수(2012), 이철우(2016),
	지식	5	공탁(2004), 이은영(2012), 박경이(2017), 박호득(2008), 손권일(2014), 이지윤(2014)
	기술	4	공탁(2004), 이은영(2012), 박경이(2017), 박호득(2008), 손권일(2014), 이지윤(2014)
종속 변수	비재무성과	5	Norton(1996) Denton and Bruce(2000), 유원종(2000), 김순문(2014)
	재무성과	4	Norton(1996) Denton and Bruce(2000), 유원종(2000), 김순문(2014)
계		39	

### 3.4.3 분석방법

본 연구의 분석은 품질경영시스템 요인과 기업성과의 관계 및 개인역량의 조절관계를 파악하는 것이다. 이 분석을 위하여 설문지 및 이메일, SNS를 통하여 변수를 측정하며, 각각의 변수는 다양하고 구체적인 문항을 이용하여 측정한다. 수집된 기초 자료를 토대로 하여 유효 표본에 대한 분석은 대부분의 사회과학 분야에서 일반적으로 활용되는 통계패키지 IBM SPSS Statistics 22를 사용하였다.

한편 측정도구로서 이용된 설문지의 일반적 특성과 각 문항별 통계량을 파악하기 위해 빈도분석을 이용하여, 본 연구 가설의 검증을 위해 설문항목에 따라 다중회귀분석을 적용하여 검증하였다. 한편 측정도구로서 이용된 설문지 및 SNS데이터의 신뢰성 및 타당성을 측정하기 위하여 연구모형에 선정된 변수들 중 품질경영시스템 주요 요인의 하위변수, 개인역량, 기업성과의 변수들 간의 신뢰도를 측정하기 위하여 크롬바흐(Cronbach)의  $\alpha$  계수를 사용하였다.

## IV. 실증분석 및 연구결과

앞선 연구 설계에서 구축된 연구모델과 가설에 대한 검증을 위해 실증자료를 토대로 선행 연구를 수정·보완하여 설정된 가설과 연구문제를 분석하고자 한다. 따라서 설문응답자의 일반특성과 표본의 특성을 정리하여 살펴보고, 설문지의 신뢰도, 타당도 및 상관관계를 분석하여 가설에 대한 검증을 한 후, 최종적으로 검증결과를 요약정리 하고자 한다.

### 4.1 표본의 일반적 특성

제시된 연구모형 및 가설에 대한 검증을 위해 설문응답 자료를 근거로 분석하고자 한다. 이를 위하여 우선 빈도분석을 실시하여 표본의 특성과 설문응답자의 일반적 특성인 사회통계학적 특성을 살펴보았다. 구체적인 분석 결과 내용은 [표 4-1]과 같다.

[표 4-1] 연구대상의 표본 특성(n=232)

항목		빈도(명)	백분율(%)
전체		232	100
성별	남자	208	89.7
	여자	24	10.3
연령	40세 이상~50세 미만	104	44.8
	30세 이상~40세 미만	68	29.3
	50세 이상~60세 미만	47	20.3
	30세 미만	10	4.3
	60세 이상	3	1.3
직급	차/부장급	89	38.4
	과장급	57	24.6
	대표/임원급	50	21.6
	대리급	23	9.9
	사원	13	5.6
종업원수	20명 미만	81	34.9
	100명 이상	61	26.3
	20명 이상 ~ 30명 미만	38	16.4
	30명 이상 ~ 50명 미만	32	13.8
	50명 이상 ~ 100명 미만	20	8.6
업종	기초금속 및 조립금속	103	44.4
	기계, 장비	54	23.3
	고무, 플라스틱	37	15.9
	전기 및 광학	28	12.5
	기타	8	3.4
	섬유	1	.4
인증 유지기간	3년 미만	74	31.9
	10년 이상	58	25.0
	3년 이상 ~ 5년 미만	36	15.5

첫째, 성별 분포는 총 232명 중 남자 89.7%, 여자 24명 10.3%로 응답자의 성비는 남자가 여자보다 약 9배 정도 많은 것으로 나타났다. 연령별 분포는 40~50세 미만이 104명으로 전체 응답의 44.8%, 30~40세가 68명의 29.3%, 50~60세가 47명의 20.3%, 30세 미만이 10명의 4.3%, 60세 이상이 3명의 1.3%로 표본 결과에 의하면 40대가 44.8% 중심으로 이루어져 있다.

둘째, 직급 분포는 차장, 부장 빈도 89로 38.4%로 가장 높은 분포를 나타냈으며, 과장급 빈도가 57로 24.6%, 대표 및 임원의 빈도가 50으로 21.6%, 대리급 빈도가 23으로 9.9%, 나머지 사원의 빈도가 13로 5.6%로 차장 및 부장급의 응답 분포율이 가장 높게 나타내었고, 종업원 수 분포는 20명 미만이 빈도 81으로 34.9%, 100명 이상이 빈도 61으로 26.3%, 20명 이상~30명 미만 빈도가 38로 16.4%, 30명 이상 ~50명 미만의 빈도가 32로 13.8%, 50명 미만 ~100명 미만 기업의 빈도가 20으로 8.6% 빈도로 분포되어 있다.

셋째, 업종 분포는 기초금속 및 조립금속 업종 103사로 44.4%, 기계, 장비 업종이 54사로 23.3%, 고무, 플라스틱 업종이 37사로 15.9%, 전기 및 광학 업종이 28사로 12.5%, 기타 업종이 8사로 3.4%, 섬유 업종이 1사로 0.4%로 분포 되었으며, 기초금속 및 조립금속 업종이 중심을 이루고 있는 것을 알 수 있었다. 품질경영시스템 인증 유지기간에 대한 분포는 3년 미만 기업이 74사로 31.9%, 10년 이상 기업이 58사로 25.0%, 3년 이상~5년 미만 기업이 36사로 15.5%, 7년 이상~10년 미만 기업이 35사로 15.1%, 5년 이상~7년 미만 기업이 29사로 12.5%로 3년 미만 기업이 31.9%로 주를 이루어 나타내었다. 품질경영시스템 ISO9001에 관한 이와 같은 응답 조직의 기술 통계적 분석 결과는 본 연구결과의 신뢰성을 제고할 것으로 기대한다.

#### 4.2 측정도구의 신뢰성 및 타당성 분석

데이터의 신뢰성과 타당성 검정을 위해서 요인분석(factor analysis)과 Cronbach's alpha의 신뢰성 계수를 사용하였다. 본 연구에서 제시한 가설을 검정하기 위하여 상관관계분석(correlation analysis)과 다중회귀분석(multiple regression analysis), 조절회귀분석(Moderated Regression analysis)을 사용

하였다. 즉, [가설 1]의 검정은 다중회귀분석을 실시하며, [가설 2]와 [가설 3]의 검정에는 조절회귀분석을 사용한다. 회귀분석을 이용한 가설 검증에서는 독립변수들 간의 상관관계가 높은 경우 발생하는 다중공선성 (multi-collinearity) 문제가 나타날 수 있으므로 이를 피하기 위해 분산팽창지수(VIF)값을 선택하여 다중공선성이 존재하는지 확인하도록 하였다.

요인분석은 다수변수 간의 상관관계를 기초로 하여 측정 자체의 정확성과 관련된 내적 타당성을 분석하는 것으로 변수가 많을 경우 이들 사이의 상호 관련성을 이용하여 변수 속에 내재되어 있는 소수의 공통적인 변수를 찾아내어 이들이 지닌 특성으로 전체 자료가 지니고 있는 특성을 적은 수의 구조로 축약하거나 요약하여 설명하고자 하는 통계기법이다(김문준,2015).

#### 4.2.1 변수의 신뢰도 분석

신뢰도 분석은 측정하고자 하는 개념이 설문 응답자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는가를 확인하는 것으로, 동일한 개념에 대해 측정을 반복했을 때 동일한 측정값을 얻을 수 있는 가능성을 말하며, 측정도구의 정확성이나 정밀성을 나타내는 것으로 분석의 결과는 Cronbach'  $\alpha$  와 같은 신뢰도척도를 계산한 값을 가지고 판단하며, 일반적으로 Cronbach'  $\alpha$  값이 0.6 이상이면 신뢰도가 있다고 본다(송지준, 2012).

본 연구에 신뢰도 분석방법으로 개별 변수의 항목들에 대한 내적일관성을 타나내는 Cronbach'  $\alpha$  값을 사용하였다. 내적일관성이란 항목들 사이의 상관관계로 평가되며, 항목들 사이의 상관관계가 높게 나타날수록 내적일관성은 높으며 일반적으로 0.8이상 0.9미만이면 바람직하고, 0.6이상 0.7미만 수용할 만한 것으로 판단된다.

##### 4.2.1.1 독립변수의 신뢰도 분석

품질경영시스템 요인과 관련하여 조직의 상황 4문항, 리더십 4문항, 기획 4문항, 자원 4문항, 운영 4문항, 성과평가 3문항, 개선 3문항으로 총 26문항

에 대하여 신뢰성 분석을 실시하였다.

[표4-2] 조직의 상황 신뢰성 분석 결과

변수	항목 삭제 시 척도 평균	항목 삭제 시 척도 분산	수정된 항목 총계 상관	항목 삭제 시 Cronbach의 알파
조직의 상황1	10.89	5.927	.763	.826
조직의 상황2	10.91	6.161	.718	.844
조직의 상황3	11.06	5.845	.754	.829
조직의 상황4	11.06	5.650	.694	.857
Cronbach's $\alpha$			.874	

품질경영시스템 요인 중 조직의 상황 변수의 측정계수인 Cronbach's Alpha 값이 .874로 신뢰도가 매우 높게 확보되었으며 항목 삭제를 할 경우 Cronbach's Alpha 값이 하락하므로 항목 제외를 적용하지 않는다. 그리고 리더십의 신뢰도 분석 결과는 [표 4-3]과 같다.

[표4-3] 리더십 신뢰성 분석 결과

변수	항목 삭제 시 척도 평균	항목 삭제 시 척도 분산	수정된 항목 총계 상관	항목 삭제 시 Cronbach의 알파
리더십1	11.04	8.245	.772	.902
리더십2	11.01	8.000	.779	.899
리더십3	11.23	7.580	.838	.879
리더십4	11.25	7.554	.838	.879
Cronbach's $\alpha$			.915	

품질경영시스템 요인 중 리더십 변수의 측정계수인 Cronbach's Alpha 값이 .915로 신뢰도가 매우 높게 확보되었으며 항목 삭제를 할 경우

Cronbach's Alpha 값이 하락하므로 항목 제외를 적용하지 않는다. 그리고 기획의 신뢰도 분석 결과는 [표 4-4]과 같다.

[표4-4] 기획 신뢰성 분석 결과

변수	항목 삭제 시 척도 평균	항목 삭제 시 척도 분산	수정된 항목 총계 상관	항목 삭제 시 Cronbach의 알파
기획1	10.66	7.204	.783	.859
기획2	10.63	6.927	.787	.858
기획3	10.68	7.300	.768	.865
기획4	10.86	7.525	.733	.877
Cronbach's $\alpha$			.895	

품질경영시스템 요인 중 기획 변수의 측정계수인 Cronbach's Alpha 값이 .895로 신뢰도가 매우 높게 확보되었으며 항목 삭제를 할 경우 Cronbach's Alpha 값이 하락하므로 항목 제외를 적용하지 않는다. 그리고 지원의 신뢰도 분석 결과는 [표 4-5]과 같다.

[표4-5] 지원 신뢰성 분석 결과

변수	항목 삭제 시 척도 평균	항목 삭제 시 척도 분산	수정된 항목 총계 상관	항목 삭제 시 Cronbach의 알파
지원1	10.45	7.443	.782	.875
지원2	10.57	7.052	.779	.876
지원3	10.48	6.848	.825	.859
지원4	10.35	7.510	.746	.887
Cronbach's $\alpha$			.903	

품질경영시스템 요인 중 지원 변수의 측정계수인 Cronbach's Alpha 값이

.903로 신뢰도가 매우 높게 확보되었으며 항목 삭제를 할 경우 Cronbach's Alpha 값이 하락하므로 항목 제외를 적용하지 않는다. 그리고 운영의 신뢰도 분석 결과는 [표 4-6]과 같다.

[표4-6] 운영 신뢰성 분석 결과

변수	항목 삭제 시 척도 평균	항목 삭제 시 척도 분산	수정된 항목 총계 상관	항목 삭제 시 Cronbach의 알파
운영1	10.95	5.556	.739	.805
운영2	11.00	5.407	.741	.804
운영3	10.66	5.940	.672	.833
운영4	10.51	6.234	.667	.835
Cronbach's $\alpha$		.859		

품질경영시스템 요인 중 운영 변수의 측정계수인 Cronbach's Alpha 값이 .859로 신뢰도가 매우 높게 확보되었으며 항목 삭제를 할 경우 Cronbach's Alpha 값이 하락하므로 항목 제외를 적용하지 않는다. 그리고 성과평가의 신뢰도 분석 결과는 [표 4-7]과 같다.

[표4-7] 성과평가 신뢰성 분석 결과

변수	항목 삭제 시 척도 평균	항목 삭제 시 척도 분산	수정된 항목 총계 상관	항목 삭제 시 Cronbach의 알파
성과평가1	6.97	3.921	.803	.883
성과평가2	6.91	3.598	.821	.868
성과평가3	6.90	3.579	.833	.857
Cronbach's $\alpha$		.909		

품질경영시스템 요인 중 성과평가 변수의 측정계수인 Cronbach's Alpha

값이 .909로 신뢰도가 매우 높게 확보되었으며 항목 삭제를 할 경우 Cronbach's Alpha 값이 하락하므로 항목 제외를 적용하지 않는다. 그리고 개선의 신뢰도 분석 결과는 [표 4-8]과 같다.

[표4-8] 개선 신뢰성 분석 결과

변수	항목 삭제 시 척도 평균	항목 삭제 시 척도 분산	수정된 항목 총계 상관	항목 삭제 시 Cronbach의 알파
개선1	7.20	2.861	.774	.751
개선2	7.21	2.851	.754	.771
개선3	6.97	3.250	.656	.860
Cronbach's $\alpha$	.855			

품질경영시스템 요인 중 개선의 변수에서 측정계수인 Cronbach's  $\alpha$  값이 .855로 신뢰성이 확보되어 신뢰성을 저해할 만한 변수는 없었으나 개선3 문항을 제거하였을 경우 Cronbach's  $\alpha$  값이 .860으로 신뢰도가 0.005 정도 높아진다. 따라서 개선3 문항을 제거하고 재분석 하였으며. 개선의 재 분석 결과는 다음[표4-9]와 같이 나타났다.

[표4-9] 개선 신뢰성 재분석 결과

변수	항목 삭제 시 척도 평균	항목 삭제 시 척도 분산	수정된 항목 총계 상관	항목 삭제 시 Cronbach의 알파
개선1	3.48	.943	.755	
개선2	3.49	.909	.755	
Cronbach's $\alpha$	.860			

개선3 문항을 제거 후 신뢰성 재분석 결과 Cronbach's  $\alpha$  값이 .860으로 신뢰성이 확보되어 신뢰성을 저해할 만한 변수는 없었다.

#### 4.2.1.2 조절변수의 신뢰도 분석

개인역량 변수 관련하여 지식 5문항, 기술 4문항으로 총 9문항에 대하여 신뢰성 분석을 실시하였다.

[표4-10] 지식 신뢰성 분석 결과

변수	항목 삭제 시 척도 평균	항목 삭제 시 척도 분산	수정된 항목 총계 상관	항목 삭제 시 Cronbach의 알파
지식1	15.95	8.651	.725	.892
지식2	15.88	8.924	.784	.882
지식3	16.07	8.172	.764	.885
지식4	16.02	8.104	.810	.874
지식5	15.86	8.781	.743	.888
Cronbach's $\alpha$			.905	

개인역량 하위변수 중 지식의 측정계수인 Cronbach's Alpha 값이 .905로 신뢰도가 매우 높게 확보되었으며 항목 삭제를 할 경우 Cronbach's Alpha 값이 하락하므로 항목 제외를 적용하지 않는다. 그리고 기술의 신뢰도 분석 결과는 [표 4-11]과 같다.

[표4-11] 기술 신뢰성 분석 결과

변수	항목 삭제 시 척도 평균	항목 삭제 시 척도 분산	수정된 항목 총계 상관	항목 삭제 시 Cronbach의 알파
기술1	11.23	6.145	.788	.893
기술2	11.24	6.028	.814	.884
기술3	11.13	5.850	.790	.893

개인역량 하위변수 중 기술의 측정계수인 Cronbach's Alpha 값이 .913로 신뢰도가 매우 높게 확보되었으며 항목 삭제를 할 경우 Cronbach's Alpha 값이 하락하므로 항목 제외를 적용하지 않는다.

#### 4.2.1.3 종속변수의 신뢰도 분석

[표4-12] 재무성과 신뢰성 분석 결과

변수	항목 삭제 시 척도 평균	항목 삭제 시 척도 분산	수정된 항목 총계 상관	항목 삭제 시 Cronbach의 알파
재무성과1	10.18	7.205	.842	.914
재무성과2	10.29	7.063	.890	.898
재무성과3	10.19	7.263	.874	.904
재무성과4	10.16	7.531	.772	.936
Cronbach's $\alpha$			.934	

기업성과 요인 중 재무성과의 변수에서 측정계수인 Cronbach's  $\alpha$  값이 .934로 신뢰성이 확보되어 신뢰성을 저해할 만한 변수는 없었으나 재무성과 4 문항을 제거하였을 경우 Cronbach's  $\alpha$  값이 .936으로 신뢰도가 0.002 정도 높아진다. 따라서 재무성과4 문항을 제거하고 재분석 하였으며, 재무성과의 재 분석 결과는 다음[표4-13]와 같이 나타났다.

[표4-13] 재무성과 신뢰성 재분석 결과

변수	항목 삭제 시 척도 평균	항목 삭제 시 척도 분산	수정된 항목 총계 상관	항목 삭제 시 Cronbach의 알파
재무성과1	6.74	3.433	.855	.918

재무성과4 문항을 제거 후 신뢰성 재분석 결과 Cronbach's  $\alpha$  값이 .936으로 신뢰성이 확보되어 신뢰성을 저해할 만한 변수는 없었다.

[표4-14] 비재무성과 신뢰성 분석 결과

변수	항목 삭제 시 척도 평균	항목 삭제 시 척도 분산	수정된 항목 총계 상관	항목 삭제 시 Cronbach의 알파
비재무성과1	14.78	10.770	.711	.886
비재무성과2	14.96	9.912	.736	.880
비재무성과3	14.83	9.555	.828	.859
비재무성과4	14.87	10.056	.708	.886
비재무성과5	14.86	9.738	.774	.872
Cronbach's $\alpha$		.899		

기업성과 요인 중 비재무성과의 변수에서 측정계수인 Cronbach's  $\alpha$  값이 .899로 신뢰도가 매우 높게 확보되었으며 항목 삭제를 할 경우 Cronbach's Alpha 값이 하락하므로 항목 제외를 적용하지 않는다.

#### 4.2.2 타당성 분석

타당성 검증은 논리 및 이론적 근거를 기본으로 하여 설정된 변수들의 항목들이 연구자가 의도한 방식으로 설정되었는지 확인함으로써 측정도구의 타당성을 검증하기 위해 이용되며, 여기서 타당성은 구성적 타당성을 의미하는 것으로, 동일한 변수로 분류한 항목들이 공통요인으로 묶어질 때 타당성이 높은 척도가 된다(김호정, 허전, 2006).

다수의 측정문항, 즉 변수들을 서로 관계있는 소수의 요인으로 줄여 주는 기능을 수행하는 요인분석은 첫째, 변수 간 상호 의존관계/유형 설명, 둘째, 자료의 간결화/축소, 셋째, 측정도구의 개발, 넷째, 가설의 검정, 다섯째, 자료의 변형 및 동질적 집단으로의 구분과 같은 다양한 기능을 수행한다(신민철,

2008).

본 연구는 변수에 대한 요인분석을 위하여 주요인분석(Principal Components Analysis)을 이용하였고, 요인의 회전방식은 직각회전방식(Orthogonal Rotation)방법 중 배리맥스 회전(Varimax Rotation)을 사용하였다. 이 때 평가기준은 KMO(Kaiser–Meter–Olkin) and Bartlett's test로 KMO 값이 0.9이상이면 매우 만족스러운 수준, 0.5 미만일 경우 부적합을 의미한다. 또한 고유 값이 1을 넘는 요인들을 추출하고 요인 부하 량과 공통성 0.4이상, 요인설명력은 0.11이상으로 설정하였다.

#### 4.2.2.1 독립변수 요인 분석

##### 1) 품질경영시스템 핵심 요인분석

품질경영시스템의 핵심 요인 특성의 하위변수인 조직의 상황, 리더십, QMS의 기획, 지원, 운영, 성과평가, 개선 7개의 항목에 대해 요인분석을 실시하였으며 분석결과는 [표4-15]와 같다.

[표 4-15] 품질경영시스템 요인분석

항 목	요인분석						공통성	Cronbach's $\alpha$ 계수
	1	2	3	4	5	6		
지원2	.726	.300	.234	.135	.117	.290	.789	.903
지원3	.721	.292	.255	.278	.175	.212	.824	
지원1	.718	.216	.272	.201	.166	.276	.780	
지원4	.687	.342	.159	.252	.344	.000	.797	
리더십2	.280	.796	.209	.213	.096	.139	.830	.915
리더십3	.374	.708	.275	.177	.182	.200	.822	
리더십1	.200	.658	.326	.225	.303	.218	.768	
리더십4	.359	.658	.373	.220	.201	.167	.817	

기획3	.275	.361	.631	.171	.263	.267	.774	
조직의 상황3	.182	.207	.182	.835	.170	.178	.867	.827
조직의 상황4	.313	.257	.207	.764	.212	.076	.842	
운영3	.312	.339	.172	.120	.779	.091	.871	
운영4	.143	.073	.298	.365	.735	.273	.864	
성과평가1	.449	.345	.197	.205	.208	.651	.868	.857
성과평가2	.433	.291	.264	.224	.274	.594	.820	
고유 값	3.318	3.115	2.312	2.032	1.884	1.368	—	
요인설명력 (%)	19.516	18.321	13.601	11.953	11.083	8.048	—	
KMO	0.955							
Bartlett 유의수준	0.000							

본 연구의 측정 변수는 척도 순화과정을 통하여 일부항목을 제거하였다. 먼저, 타당도 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였고, 모든 측정변수는 구성 요인을 추출하기 위해서 주성분 분석을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(베리맥스)을 채택하였다. 본 연구에서 문항의 선택기준은 고윳값(eigen value)은 1.0 이상, 요인 적재치는 0.40 이상을 기준으로 하였다. 품질경영시스템 요인의 선정한 연구모형에 준하여 6개의 요인으로 구분되었으며, 총 26문항을 요인 분석한 결과 품질경영시스템 7가지 요인의 총 26개 문항 중 조직의 상황 1,2번(1-1-1, 1-1-2) 2문항, 기획의 4번(1-3-4) 1문항, 운영의 1,2번(1-5-1, 1-5-2) 2문항, 성과평가(1-6-1) 1문항, 개선의 1,2,3(1-7-1,1-7-2,1-7-3) 3문항. 총 9개 문항이 이론 구조에 맞지 않게 적재되어 제거하고 최종적으로 17개 문항을 분석에 이용하였다.

이외의 17 문항은 0.4 이상의 요인적재량을 나타냈었으며 공통성은 모두 0.4이상으로 사용할 수 있는 수준으로 설명되고 있다. 고유 값은 모두 1상이며, 요인설명력은 지원 19.516%, 리더십 18.321%, 기획 13.601%, 성과평가 11.953%, 운영 11.083%, 조직의 상황 8.048%로 나타났다. KMO 값이

0.955로 문항들 간의 상관계수가 다른 문항들에 의해 만족스럽게 설명되고 있음을 보여주며 Bartlett 유의수준이 0.000이므로 모형이 적합하다고 볼 수 있다.

#### 4.2.2.2 조절변수의 요인분석

개인역량의 하위변수인 지식과 기술을 구성하는 9개의 항목에 대해 요인분석을 실시하였으며 분석결과는 [표4-16]와 같다.

[표4-16] 개인역량 요인분석

항목	요인분석			Cronbach's $\alpha$ 계수
	성분1	성분2	공통성	
지식	2-1-2	.829	.303	.779
	2-1-5	.797	.297	.724
	2-1-4	.793	.383	.775
	2-1-1	.735	.365	.674
	2-1-3	.695	.484	.716
기술	2-2-4	.312	.852	.824
	2-2-1	.324	.827	.790
	2-2-2	.396	.802	.799
	2-2-3	.452	.756	.775
고유 값	3.538	3.319	–	–
요인설명력(%)	39.306	36.873	–	–
KMO	.929			
Bartlett 유의수준	.000			

요인분석 결과 개인역량의 지식과 기술 총 9개 문항 모두 0.4 이상의 요인적재량을 나타내었으며 공통성은 0.4이상으로 모두 수용할 수 있는 수준으로 설명되고 있다. 고유 값은 모두 1상이며, 요인설명력은 지식 39.30%, 기술은 36.87%로 나타났다. KMO 값이 0.929로 문항들 간의 상관계수가 다른

문항들에 의해 만족스럽게 설명되고 있음을 보여주며 Bartlett 유의수준이 0.000이므로 모형이 적합하다고 볼 수 있다.

#### 4.2.2.3 종속변수의 요인분석

기업성과의 하위변수인 재무적 성과와 비재무적 성과를 구성하는 9개의 항목에 대해 요인분석을 실시하였으며 분석결과는 [표4-17]와 같다.

[표 4-17] 기업성과 요인분석

항 목	요인분석		
	성분1	성분2	공통성
재무적 성과	재무성과1	.886	.314
	재무성과2	.877	.348
	재무성과3	.863	.378
비재무적 성과	비재무성과5	.303	.856
	비재무성과4	.296	.822
	비재무성과1	.357	.703
고유 값	2.606	2.267	-
요인설명력(%)	43.437	37.783	-
KMO	0.858		
Bartlett 유의수준	0.000		

본 연구의 측정변수는 척도 순화과정을 통하여 일부항목을 제거하였다. 먼저, 타당도 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였고, 모든 측정변수는 구성 요인을 추출하기 위해서 주성분 분석을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(베리맥스)을 채택하였다. 본 연구에서 문항의 선택기준은 고윳값(eigen value)은 1.0 이상, 요인적재치는 0.40 이상을 기준으로 하였다. 기업성과는 선정한 연구모형에 준하여 2개의 요인으로 구분되었으며, 총 9문항 중 3개 문항이 이론 구조에 맞지 않게 적재되어 제거하고 최종

적으로 6개 문항을 분석에 이용하였다.

요인분석 결과 기업성과의 재무성과, 비재무성과 공통성은 0.4이상으로 모두 수용할 수 있는 수준으로 설명되고 있다. 고유 값은 모두 1상이며, 요인설명력은 재무성과 43.437%, 비재무성과 37.783%로 나타났다. KMO 값이 0.858로 문항들 간의 상관계수가 다른 문항들에 의해 만족스럽게 설명되고 있음을 보여주며 Bartlett 유의수준이 0.000이므로 모형이 적합하다고 볼 수 있다.

#### 4.2.2.4 요인분석 결과 채택된 문항

요인분석 결과 품질경영시스템 7가지 요인의 총 26개 문항 중 조직의 상황 1,2번(1-1-1, 1-1-2) 2문항, 기획의 4번(1-3-4) 1문항, 운영의 1,2번(1-5-1, 1-5-2) 2문항, 성과평가(1-6-1) 1문항, 개선의 (1-7-1,1-7-2,1-7-3) 3문항이 이론 구조에 맞지 않게 적재되어 제거하고 문항에서 제외 되었다. 기업성과 문항은 비재무성과 2문항, 재무성과 1문항을 제외하였다. 최종적으로 품질경영시스템 17문항, 개인역량 9문항, 기업성과 6문항을 가지고 요인분석을 실시하였다. 요인분석 결과 채택된 문항 결과는 [표 4-18]과 같다.

[표 4-18] 요인분석 채택문항

변수	하위변수	항목 수	채택된 문항	제거된 문항
품질경영 시스템	조직의 상황	4	1-1-3	1-1-1
			1-1-4	1-1-2
리더십	리더십	4	1-2-1	-
			1-2-2	
			1-2-3	
			1-2-4	

개인 역량	지원	4	1-3-2	
			1-3-3	
			1-4-1	
			1-4-1	
			1-4-1	—
	운영	4	1-5-3	1-5-1
			1-5-4	1-5-2
	성과평가	3	1-6-1	1-6-3
			1-6-2	
	개선	3		1-7-1
			—	1-7-2
				1-7-3
기업 성과	지식	4	2-1-1	
			2-1-2	
			2-1-3	
			2-1-4	
			2-2-1	
	기술	4	2-2-2	
			2-2-3	—
			2-2-4	
	비재무성과	5	3-1-1	
			3-1-4	3-1-2
			3-1-5	3-1-3
	재무성과	4	3-2-1	
			3-2-2	3-2-4
			3-2-3	
계		39	28	11

#### 4.2.3 채택된 요인의 신뢰도 분석

앞서 요인분석 결과로 제거된 조직의 상황 2문항, 기획 1문항, 운영 2문항을 제외하고 품질경영시스템, 개인역량, 기업성과에 대하여 신뢰성 분석을 실시하였다. 분석결과는 다음의 [표4-19]과 같이 나타났다.

[표 4-19] 신뢰성 분석 결과

변수	하위변수	항목 수		Cronbach's $\alpha$ 계수
		최초	최종	
품질경영 시스템	조직의 상황	4	2	.827
	리더십	4	4	.915
	기획	4	3	.877
	지원	4	4	.903
	운영	4	2	.795
	성과평가	3	2	.857
개인 역량	지식	5	5	.905
	기술	4	4	.913
기업 성과	재무성과	4	3	.936
	비재무성과	5	3	.819
계		41	32	-

[표 4-19] 신뢰성 분석 결과를 정리하면, 각 문항에 대한 신뢰성 분석의 내적일관성 측정계수인 Cronbach's  $\alpha$  값은, 품질경영시스템 요소의 조직의 상황(.827), 리더십(.915), 기획(.877), 지원(.903), 운영(.795), 성과평가(.857)로 나타났으며, 개인역량의 지식(.905), 기술(.913)으로 분석되었으며, 기업성과의 재무성과(.936), 비재무성과(.819)로 나타났다. 품질경영시스템 요소의 대부분의 Cronbach's  $\alpha$  값이 0.795~0.936으로 유지하고 있어 측정도구의 신뢰성이 높다고 할 수 있다. 따라서 품질경영시스템 요소, 개인역량, 기업성과 변수 모두 신뢰성이 확보되어 신뢰성을 저해할 만한 변수는 없었다.

### 4.3 상관관계 분석

회귀분석 하기에 앞서 변수들 간의 관련성을 분석하기 위하여 피어슨의 상관관계분석을 실시하였다. 상관관계분석은 가설검증을 실시하기에 앞서 변수들 간의 상관분석을 통하여 특정현상을 기술 및 설명하는 기술연구의 한 유형이다. 즉 상관관계분석(pearson correlation analysis)은 두 변수간의 상관분석을 통하여 사회과학적 현상의 복합적인 상황을 좀 더 의미 있게 해석하고 예측과 변수간의 밀접한 정도를 규명한다. 피어슨(Pearson) 상관계수 값은 독립변수, 종속변수 간의 관계, 즉 상관관계의 강도를 측정하였다. 상관 계수 값의 범위는  $-1$ 부터  $+1$ 까지이며, 계수의 절대 값이 클수록 변수 사이에 강한 관계가 있다. 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, Griffiths, Hill과 Lee, 1980).

본 연구는 각각의 변수들 사이의 상관관계를 분석하였으며 분석 결과는 아래의 [표 4-20]과 같다.

[표 4-20] 변수들 간의 상관관계분석 결과

	조직의 상황	리더십	기획	지원	운영	성과평가	비재무성과	재무성과
조직의 상황	1							
리더십	.633**	1						
기획	.628**	.792**	1					
지원	.641**	.775**	.740**	1				
운영	.607**	.637**	.675**	.645**	1			
성과평가	.609**	.746**	.720**	.798**	.647**	1		
비재무성과	.548**	.696**	.611**	.707**	.589**	.644**	1	
재무성과	.489**	.607**	.634**	.670**	.491**	.636**	.684**	1

\*\*. 상관이 0.01 수준에서 유의합니다(양쪽).

모든 변수들이 상관 계수의 절대 값이 0.8미만으로 다중 공선성은 없을 것이라 추측 되지만, 일부 변수 간 상관 계수의 절대 값들이 0.7이상으로 높게 나타나 다중공선성이 의심이 된다. 그러나 변수를 검증하기 위한 회귀분석 시 다중공선성이 발생하는지 다중공선성 판별 방법인 분산 확대지수(VIF: Variance Inflation Factors)와 공차한계(Tolerance)를 활용하여 판단하고자 한다(신영철, 2006).

분석 결과를 보면 변수들 간 방향성이 다소 높은 정(+)의 상관성을 보이며, 품질경영시스템 요인인 조직의 상황과 기업성과의 재무성과 사이의 상관성이 .489\*\*로 가장 낮게 나타났으며. 품질경영시스템 요인인 지원과 성과평가 사이의 상관성이 .798\*\*로 가장 높은 정(+)의 상관성을 보이고 있다.

#### 4.4 가설 검증

가설검증을 함에 있어서 인과관계 분석에는 다중회귀 분석을 사용한다. 가설 1. “품질경영시스템 요인은 기업성과(재무적 성과, 비재무적 성과)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”, 가설 2. “개인역량(지식)은 품질경영시스템 요소와 기업성과(재무적 성과, 비재무적 성과) 사이에 관계를 조절할 것이다”, 가설 3. “개인역량(기술)은 품질경영시스템 요소와 기업성과(재무적 성과, 비재무적 성과) 사이에 관계를 조절할 것이다”의 분석절차에 따라 위계적 회귀분석을 사용하였다.

#### 4.5 다중 회귀 분석

##### 4.5.1 독립변수가 종속변수에 미치는 영향 검정

가설 1-1부터 1-7을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였으며 종속 변수는 기업성과에 대한 재무성과의 신뢰를 측정하는 3개 문항의 평균값으로 측정하였다. 독립변수는 품질경영시스템의 요인분석을 통해 추출된 6가지 요인인 조직의 상황 2개 문항, 리더십 4개 문항, 기획 3개 문항, 지원 4개 문

항, 운영 2개 문항, 성과평가 2개문항의 평균값으로 측정하였다. 확인 결과는 다음[표4-8]과 같다.

[표 4-21] 품질경영시스템 요인과 재무성과 간의 회귀분석

종속 변수	독립변수	비표준 계수		표준 계수 t값	유의 확률	공선성 통계	
		B	표준 오차			공차 한계	VIF
재무 성과	(상수)	.678	.218		.002		
	조직의 상황	.012	.068	.012	.177	.860	.495 2.022
	리더십	.024	.090	.024	.267	.789	.268 3.736
	기획	.256	.088	.256	2.919	.004*	.288 3.478
	지원	.341	.095	.328	3.566	.000**	.261 3.827
	운영	-.041	.079	-.036	-.516	.606	.455 2.197
	성과평가	.179	.084	.185	2.129	.034*	.293 3.411
R=.709, R <sup>2</sup> = .503, 수정된 R <sup>2</sup> = .489							
F=37.895, p= .000, Durbin-Watson= 1.923							

\*:p<.05 , \*\*: p<.01

회귀모형은 F 통계 값이 p=.000에서 37.895의 수치를 보이며, 회귀 식에 대한 R<sup>2</sup> = .503으로 50.3%(수정계수에 의하면 48.9%)의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson은 1.923으로 잔차들 간에 상과관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다.

품질경영시스템의 하위요인과 기업성과의 영향관계를 분석한 결과 조직의 상황(t=.177), 리더십(t=.267), 운영(t=-.516)은 t값이  $\pm 1.96$  이하로 분석되어 가설은 기각되었으며, 기획(t=2.919, p<.01), 지원(t=3.566, p<.01), 성과평가(t=2.129, p<.05)는 t값이  $\pm 1.96$ 이상이며, p<.05이므로 가설은 채택되었다.

채택된 가설의 공선성 진단에서는 공차한계가 기획(0.288), 지원(0.261),

성과평가(0.293)으로 허용오차 0.100이상이며, VIF계수도 가장 높은 변수가 3.827로 모두 한계범위(VIF=10이하) 내에 있으므로 다중공선성의 문제가 없어 회귀 모형이 적합하다고 할 수 있다.

즉, 품질경영시스템 요인인 기획, 지원, 성과평가는 재무적 성과에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

#### 4.5.1.2 품질경영시스템 요인이 기업성과에 미치는 영향 검정

가설 1-8부터 1-14를 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였으며 종속변수는 기업성과에 대한 비재무성과의 신뢰를 측정하는 3개 문항의 평균값으로 측정하였다. 독립변수는 품질경영시스템의 요인분석을 통해 추출된 6가지 요인인 조직의 상황 2개 문항, 리더십 4개 문항, 기획 3개 문항, 지원 4개 문항, 운영 2개 문항, 성과평가 2개문항의 평균값으로 측정하였다. 확인 결과는 다음[표4-22]과 같다.

[표 4-22] 품질경영시스템 요인과 비재무성과 간의 회귀분석

종속 변수	독립변수	비표준 계수		표준 계수 t값	유의 확률	공선성 통계	
		B	표준 오차			공차 한계	VIF
비재 무 성과	(상수)	1.050	.173		6.066 .000		
	조직의 상황	.040	.054	.046 .747	.456 .495		2.022
	리더십	.276	.072	.326 3.858	.000** .268		3.736
	기획	-.056	.069	-.066 -.806	.421 .288		3.478
	지원	.297	.076	.335 3.920	.000** .261		3.827
	운영	.140	.062	.146 2.247	.026* .455		2.197
	성과평가	.046	.067	.055 .686	.493 .293		3.411
R=.755, R <sup>2</sup> = .571, 수정된 R <sup>2</sup> = .559							
F=49.82, p= .000, Durbin-Watson= 1.875							

\*:p&lt;.05 , \*\*: p&lt;.01

회귀모형은 F 통계 값이 p=.000에서 49.820의 수치를 보이며, 회귀 식에 대한  $R^2 = .571$ 으로 57.1%(수정계수에 의하면 55.9%)의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson은 1.875로 잔차들 간에 상과관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다.

품질경영시스템의 하위요인과 기업성과의 영향관계를 분석한 결과 조직의 상황( $t=.747$ ), 기획( $t=.806$ ), 성과평가( $t=.686$ )는 t값이  $\pm 1.96$  이하로 분석되어 가설은 기각되었으며, 리더십( $t=3.858$ ,  $p<.01$ ), 지원( $t=3.920$ ,  $p<.01$ ), 운영( $t=2.247$ ,  $p<.05$ )는 t값이  $\pm 1.96$ 이상이며,  $p<.05$ 이므로 가설은 채택되었다.

채택된 가설의 공선성 진단에서는 공차한계가 리더십(0.268), 지원(0.261), 운영(0.455)으로 허용오차 0.100이상이며, VIF계수도 가장 높은 변수가 3.827

로 모두 한계범위(VIF=10이하) 내에 있으므로 다중공선성의 문제가 없어 회귀 모형이 적합하다고 할 수 있다.

즉, 품질경영시스템 요인인 리더십, 지원, 운영은 비재무적 성과에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

#### 4.5.2 조절변수가 독립변수와 종속변수에 미치는 영향 검정

4.5.2.1 개인역량(지식)이 품질경영시스템 요인과 기업성과(비재무성과) 조절 품질경영시스템 요인인 조직의 상황, 리더십, 기획, 지원, 운영, 성과평가가 비재무적 성과에 미치는 영향에서 개인역량(지식)의 조절효과에 대한 검증 결과는 [표 4-23]과 같다.

[표 4-23] 개인역량(지식)은 품질경영시스템 요소와 기업성과(비재무성과) 사이 간의 조절분석

구 분	모형 1			모형 2			모형 3		
	$\beta$	베타	t	$\beta$	베타	t	$\beta$	베타	t
독립변수	(상수)	3.737		109.912	3.737		113.576	3.735	
	조직의 상황	.040	.046	.747	.030	.034	.565	.021	.024
	리더십	.276	.326	3.858	.226	.267	3.214	.237	.280
	기획	-.056	-.066	-.806	-.082	-.096	-1.210	-.079	-.093
	지원	.297	.335	3.920	.265	.299	3.600	.257	.290
	운영	.140	.146	2.247	.119	.124	1.965	.133	.139
	성과 평가	.046	.055	.686	.032	.039	.495	.029	.035
조절변수	지식				.249	.230	4.032	.249	.231
상호작용항	조직의 상황 지식							-.008	-.008
									-.102

리더십 _지식			.083	.097	.810
기획 _지식			-.123	-.131	-.119
지원 _지식			-.084	-.071	-.747
운영 _지식			.086	.074	.951
성과평 가_지 식			.061	.065	.725
R <sup>2</sup>	0.571	0.600	0.605		
ΔR <sup>2</sup>	0.571	0.029	0.005		
F-변화량	49.820	16.253	0.479		
유의수준 F 변화량	0.000	0.000	0.824		

\*p<.05, \*\*p<.01,

“개인역량(지식)은 품질경영시스템 요소와 기업성과(비재무적성과) 사이에 관계를 조절할 것이다.”을 검정한 결과, 조절변수인 개인역량(지식)과 독립변수인 품질경영시스템 요인을 다중회귀분석을 실시하여 모형1, 모형2와 모형3의 R 제곱 값을 확인하면 모형 1은 57.1%, 모형 2는 60%, 모형 3은 60.5%로 점점 더 증가하고 있는 것으로 나타났다. 하지만 모형 3의 각 품질경영시스템 요인 별 t값과 유의수준 F-변화량을 확인하면 t값의 분포가 -.101~.951로 유의하지 않으며 품질경영시스템 요소의 전체적인 분석 결과로 도 제 3단계 유의확률이 0.824로 0.05보다 크므로 조절효과가 없는 것으로 해석할 수 있다.

즉, 개인역량(지식)은 품질경영시스템과 기업성과(비재무적성과) 사이의 조절작용을 하지 않는 것으로 나타났다.

#### 4.5.2.2 개인역량 지식이 품질경영시스템 요소와 기업성과(재무성과) 조절

[표 4-24] 개인역량(지식)은 품질경영시스템 요소와 기업성과(재무성과) 사이 간의 조절분석

구 분	모형 1			모형 2			모형 3		
	$\beta$	베타	t	$\beta$	베타	t	$\beta$	베타	t
독립 변수	(상수)	3.388		78.941	3.388		78.959	3,325	
	조직의 상황	.012	.012	.177	.008	.008	.123	.008	.008
	리더십	.024	.024	.267	.007	.007	.078	.056	.056
	기획	.256	.256	2.919	.247	.247	2.808	.248	.248
	지원	.341	.328	3.566	.330	.318	3.435	.274	.264
	운영	-.041	-.036	-.516	-.048	-.042	-.605	-.063	-.056
	성과평 가	.179	.185	2.129	.174	.180	2.071	.150	.155
조절 변수	지식				.085	.067	1.051	.165	.130
상호 작용 항	조직의 상황 지식							.005	.005
	리더십 _지식							.223	.223
	기획 지식							-.203	-.185
	지원 지식							.132	.096
	운영 지식							-.033	-.024
	성과평 가_지 식							.021	.020
R2	0.503			0.505			0.526		
$\Delta R2$	0.503			0.002			0.021		
F-변화량	37.895			1.104			1.596		
유의수준 F 변화량	0.000			0.294			0.149		

\*p<.05, \*\*p<.01,

“개인역량(지식)은 품질경영시스템 요소와 기업성과(재무적성과) 사이에 관계를 조절할 것이다.”을 검정한 결과, 조절변수인 개인역량(지식)과 독립변수인 품질경영시스템 요인을 다중회귀분석을 실시하여 모형을 확인하면 모형 2에서 기획( $\beta = .247$ ,  $t = 2.808$ ,  $p < .05$ ), 지원( $\beta = .330$ ,  $t = 3.435$ ,  $p < .05$ ), 성과 평가( $\beta = .174$ ,  $t = 2.071$ ,  $p < .05$ )로 재무적 성과에 유의한 영향을 미치고 있으며, 모형 3을 확인해보면, 상호작용 항을 포함한 결과 리더십( $\beta = .223$ ,  $t = 1.697$ ,  $p < .1$ )만이 유의한 영향을 미쳤다. 모형1, 모형2와 모형3의 R 제곱 값을 확인하면, 모형 1은 50.3%, 모형 2는 50.5%, 모형 3은 52.6%로 점점 더 증가하고 있는 것으로 나타났다. 하지만 제 3단계 유의확률이 0.149로 0.05보다 크므로 조절효과가 없는 것으로 해석할 수 있다.

즉, 개인역량(지식)은 품질경영시스템과 기업성과(재무적성과) 사이의 조절 작용을 하지 않는 것으로 나타났다.

#### 4.5.2.3 개인역량 기술이 품질경영시스템 요소와 기업성과(비재무성과) 조절

[표 4-25] 개인역량(기술)은 품질경영시스템 요소와 기업성과(비재무성과) 사이 간의 조절분석

구 분	모형 1			모형 2			모형 3		
	$\beta$	베타	t	$\beta$	베타	t	$\beta$	베타	t
독립변수	(상수)	3.715		118.0 94	3.715		123.7 97	3.726	
	조직의 상황	.025	.029	.499	-.008	-.009	-.172	-.014	-.016
	리더십	.268	.316	4.050	.244	.288	3.860	.268	.316
	기획	.005	.006	.085	-.038	-.044	-.607	-.060	-.070
	지원	.276	.311	3.938	.238	.269	3.545	.251	.283
	운영	.137	.142	2.380	.143	.148	2.598	.146	.152
	성과평가	.073	.088	1.181	.050	.061	.855	.055	.067
조절변수	기술				.236	.244	4.822	.211	.218
상호작용 항	조직의 상황_기술							.079	.086
									1.278

리더십 기술			.101	.122	1.093
기획 기술			-.161	-.191	-2.03 4
지원 기술			-.014	-.014	-.151
운영 기술			-.040	-.038	-.544
성과평 가 기 준			.007	.009	.093
R2	0.633	0.668	0.676		
ΔR2	0.633	0.034	0.008		
F-변화량	64.811	23.256	0.928		
유의수준 F 변화량	0.000	0.000	0.476		

\*p<.05, \*\*p<.01,

“개인역량(기술)은 품질경영시스템 요소와 기업성과(비재무적성과) 사이에 관계를 조절할 것이다.”을 검정한 결과, 조절변수인 개인역량(기술)과 독립변수인 품질경영시스템 요인을 다중회귀분석을 실시하여 모형을 확인하면 모형 2에서 리더십( $\beta=.244$ ,  $t=3.860$ ,  $p<.05$ ), 지원( $\beta=.238$ ,  $t=3.545$ ,  $p<.05$ ), 운영( $\beta=.143$ ,  $t=2.598$ ,  $p<.05$ )로 비재무적 성과에 유의한 영향을 미치고 있으며, 모형 3을 확인해보면, 상호작용 항을 포함한 결과 기획\_기술( $\beta=-.161$ ,  $t=-2.034$ ,  $p<.05$ )만이 유의한 영향을 미쳤다. 모형 1은 63.3%, 모형 2는 66.8%, 모형 3은 67.6%로 점점 더 증가하고 있는 것으로 나타났다. 하지만 제 3단계 유의확률이 0.476로 0.05보다 크므로 조절효과가 없는 것으로 해석할 수 있다.

즉, 개인역량(기술)은 품질경영시스템과 기업성과(비재무적성과) 사이의 조절작용을 하지 않는 것으로 나타났다.

#### 4.5.2.4 개인역량 기술이 품질경영시스템 요소와 기업성과(재무성과) 조절

[표 4-26] 개인역량(기술)은 품질경영시스템 요소와 기업성과(재무성과) 사이 간의 조절분석

구 분	모형 1			모형 2			모형 3		
	$\beta$	베타	t	$\beta$	베타	t	$\beta$	베타	t
독립 변수	(상수)	3.402		82.867	3.402		86.176	3.355	
	조직의 상황	.017	.017	.260	-.023	-.023	-.361	-.037	-.037
	리더십	.070	.072	.805	.041	.043	.495	.100	.103
	기획	.217	.223	2.588	.165	.170	2.029	.120	.124
	지원	.298	.295	3.257	.253	.251	2.858	.228	.226
	운영	-.032	-.029	-.427	-.025	-.023	-.350	-.009	-.008
	성과평가	.196	.209	2.439	.169	.180	2.183	.166	.176
조절 변수	기술				.283	.257	4.396	.306	.278
상호 작용 항	조직의 상황 기술							.019	.018
	리더십 기술							.162	.171
	기획 기술							-.179	-.186
	지원 기술							.037	.033
	운영 기술							.053	.045
	성과평 가 기 술							.039	.042
R2	0.518			0.556			0.576		
$\Delta R^2$	0.518			0.038			0.020		
F-변화량	40.274			19.328			1.727		
유의수준 F 변화량	0.000			0.000			0.116		

\*p<.05, \*\*p<.01,

“개인역량(기술)은 품질경영시스템 요소와 기업성과(재무적성과) 사이에

관계를 조절할 것이다.”을 검정한 결과, 조절변수인 개인역량(기술)과 독립변수인 품질경영시스템 요인을 다중회귀분석을 실시하여 모형을 확인하면 모형 2에서 기획( $\beta = .165$ ,  $t = 2.029$ ,  $p < .05$ ), 지원( $\beta = .253$ ,  $t = 2.858$ ,  $p < .05$ ), 성과 평가( $\beta = .169$ ,  $t = 2.183$ ,  $p < .05$ )로 재무적 성과에 유의한 영향을 미치고 있으며, 모형 3을 확인해보면, 상호작용 항을 포함한 결과 기획\_기술( $\beta = -.179$ ,  $t = -1.738$ ,  $p < .1$ )만이 유의한 영향을 미쳤다.  $R^2$  값을 확인해보면, 모형 1은 51.8%, 모형 2는 55.6%, 모형 3은 57.6%로 점점 더 증가하고 있는 것으로 나타났다. 하지만 제 3단계 유의확률이 0.116로 0.05보다 크므로 조절효과가 없는 것으로 해석할 수 있다.

즉, 개인역량(기술)은 품질경영시스템과 기업성과(재무적성과) 사이의 조절 작용을 하지 않는 것으로 나타났다.

#### 4.6 연구가설의 검정 결과

지금까지 실증 분석을 통하여 연구가설 검정 결과 요약하면 다음[표4-27]과 같다.

[표4-27] 연구가설 검정결과 요약

NO	연구가설		결과
품질경영시스템 요소는 기업성과(재무적, 비재무적 성과)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.			
가설1	1-1	품질경영시스템 요소인 조직의 상황은 재무적 성과에 (+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
	1-2	품질경영시스템 요소인 리더십은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
	1-3	품질경영시스템 요소인 QMS의 기획은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	1-4	품질경영시스템 요소인 지원은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	1-5	품질경영시스템 요소인 운영은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
	1-6	품질경영시스템 요소인 성과평가는 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	1-7	품질경영시스템 요소인 조직의 상황은 비재무적 성과에 정(+)의 영향	기각

	을 미칠 것이다.	
1-8	품질경영시스템 요소인 리더십은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
1-9	품질경영시스템 요소인 QMS의 기획은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
1-10	품질경영시스템 요소인 지원은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
1-11	품질경영시스템 요소인 운영은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
1-12	품질경영시스템 요소인 성과평가는 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각

[표4-27] 연구가설 검정결과 요약-2

NO	연구가설		결과
가설2	개인역량(지식)은 품질경영시스템 요소와 기업성과 사이에 관계를 조절할 것이다.		
	2-1	개인역량(지식)은 품질경영시스템의 조직의 상황과 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.	기각
	2-2	개인역량(지식)은 품질경영시스템의 리더십과 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.	채택
	2-3	개인역량(지식)은 품질경영시스템의 QMS의 기획과 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.	기각
	2-4	개인역량(지식)은 품질경영시스템의 지원과 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.	기각
	2-5	개인역량(지식)은 품질경영시스템의 운영과 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.	기각
	2-6	개인역량(지식)은 품질경영시스템의 성과평가와 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.	기각
	2-7	개인역량(지식)은 품질경영시스템의 조직의 상황과 비재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.	기각
	2-8	개인역량(지식)은 품질경영시스템의 리더십과 비재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.	기각
	2-9	개인역량(지식)은 품질경영시스템의 QMS의 기획과 비재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.	기각
	2-10	개인역량(지식)은 품질경영시스템의 지원과 비재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.	기각
	2-11	개인역량(지식)은 품질경영시스템의 운영과 비재무적성과 사이에 관계	기각

	를 조절할 것이다.	
2-12	개인역량(지식)은 품질경영시스템의 성과평가와 비재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.	기각

[표4-27] 연구가설 검정결과 요약

NO	연구가설		결과
가설3		개인역량(기술)은 품질경영시스템 요소와 기업성과 사이에 관계를 조절할 것이다.	
	3-1	개인역량(기술)은 품질경영시스템의 조직의 상황과 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.	기각
	3-2	개인역량(기술)은 품질경영시스템의 리더십과 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.	기각
	3-3	개인역량(기술)은 품질경영시스템의 QMS의 기획과 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.	채택
	3-4	개인역량(기술)은 품질경영시스템의 지원과 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.	기각
	3-5	개인역량(기술)은 품질경영시스템의 운영과 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.	기각
	3-6	개인역량(기술)은 품질경영시스템의 성과평가와 재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.	기각
	3-7	개인역량(기술)은 품질경영시스템의 조직의 상황과 비재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.	기각
	3-8	개인역량(기술)은 품질경영시스템의 리더십과 비재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.	기각
	3-9	개인역량(기술)은 품질경영시스템의 QMS의 기획과 비재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.	채택
	3-10	개인역량(기술)은 품질경영시스템의 지원과 비재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.	기각
	3-11	개인역량(기술)은 품질경영시스템의 운영과 비재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.	기각
	3-12	개인역량(기술)은 품질경영시스템의 성과평가와 비재무적성과 사이에 관계를 조절할 것이다.	기각

## V. 결 론

### 5.1 연구의 결과 및 시사점

#### 5.1.1 연구의 결과

글로벌화된 국제시장에서 기업은 경쟁력확보 및 지속적인 성장을 위하여 경영혁신의 일환으로 품질경영시스템을 도입하여 운영하고 있다. 이는 기업이 직면하고 있는 경영환경이 점점 더 어려워지며, 기업 간의 치열한 경쟁은 날로 격렬해지고 있기 때문에 이에 대처하기 위하여 기업은 여러 경영시스템을 도입하여 운영하고 있으며 많은 기업들이 품질경영시스템을 도입하여 체계적인 구축과 운영이 필요하다. 기업이 이와 같은 품질경영시스템의 도입 및 운영시 성공적인 관리를 위하여 품질경영시스템의 핵심요소가 무엇이고 어떤 요인을 관리해야 할 것인가에 대하여 방향을 제시한다고 할 수 있을 것이다.

본 연구는 품질경영시스템의 도입이 기업성과에 미치는 영향을 파악하는 한편, 해당 기업의 조직원 개인역량(지식, 기술)에 따라 기업성과에 미치는 영향을 회귀분석을 통해 실증 연구를 하였다. 그 동안 '품질경영시스템' 분야와 '기업성과' 분야가 각각의 전문 영역으로서 개별적인 선행연구는 이루어지고 있으나 품질경영시스템을 운영하는 조직원의 개인역량에 따른 성과에 대한 연구는 상대적으로 미흡하였다. 또한 현재 품질경영시스템(ISO9001:2015)의 구조 및 요건사항이 개정되어, 변경된 요건 구조 중심으로 연구를 진행하게 되었다. 본 연구의 세부적인 가설로는 첫째, 품질경영시스템의 도입이 기업성과(재무적, 비재무적)에 미치는 영향을 분석하며, 둘째, 품질경영시스템 도입이 기업성과에 영향을 미치는 과정에서 개인역량(지식, 기술)이 조절효과를 가지는지를 검증 및 분석한다.

본 연구에서 분석한 연구 결과는 다음과 같다.

첫째, 품질경영시스템의 7 가지 요인인 조직의 상황, 리더십, 기획, 자원, 운영, 성과평가, 개선이 기업성과(재무적성과)에 미치는 영향에 대한 회귀분석

결과로 기획, 지원, 성과평가의 3가지 요인이 5%에서 유의한 영향을 미치는 것으로 검증되었다.

이는 ISO 9001 인증을 위한 요구사항 7가지 중에서 조직의 상황, 리더십, 운영, 개선보다는 기획, 지원, 성과평가가 재무적 성과에 중요한 요인으로 고려되어야 함을 의미한다. 품질경영시스템을 도입하여 재무적 성과를 내기 위하여 조직은 전략적 계획을 수립하여 차별화 된 전략을 보유하는 것으로 품질에 대한 방침 수립 및 목표를 설정하여 관리를 하여야 할 것이며, 품질경영 시스템의 수립, 운영, 유지 그리고 지속적 개선에 필요한 자원을 반드시 결정하고 제공하여야 할 것이다. 그리고 품질경영시스템의 효과성과 수행에 대하여 평가 및 점검을 함으로써 조직의 재무적 성과에 긍정적 영향을 미칠 거라 생각한다.

품질경영시스템 요인이 기업성과(비재무적성과)에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과로 리더십, 지원, 운영의 3가지 요인이 5%에서 유의한 영향을 미치는 것으로 검증되었으며, 지원은 재무적, 비재무적 성과에 유의한 정(+)의 부호를 나타내었다. 따라서 품질경영시스템 인증 취득 기업은 유의한 영향을 미치는 요인을 적극적으로 관리한다면 기업성과에 유의한 영향을 미칠 것으로 생각된다.

둘째, 품질경영시스템의 요인인 조직의 상황, 리더십, 기획, 지원, 운영, 성과평가, 개선이 재무적 성과에 미치는 영향에서 내부적 요인인 개인역량(지식)의 조절효과에 대한 가설의 검증 결과 개인역량(지식)은 품질경영시스템 요인과 재무적 성과 사이에 품질경영시스템 요인 리더십 외에는 유의한 영향을 미치지 못하였고, 비재무적 성과는 품질경영시스템 요인 모두 유의한 결과를 나타내지 않았다. 따라서 품질경영시스템(ISO 9001)의 요소가 재무적 성과에 미치는 과정에서 개인역량 지식의 요소는 품질경영시스템 운영시 리더십에 의하여 재무적 성과가 달라진다는 것이다. 즉 최고경영자의 리더십에 중요함을 의미하며, 최고경영자는 품질경영시스템을 위한 방침 및 품질목표를 수립하고 조직의 상황, 조직의 전략적 방향을 제시하여 조직의 목표나 내부 구조의 유지를 위하여 조직 구성원이 자발적으로 품질활동에 참여하여 이를 달성하도록 유도해야 할 것이다.

셋째, 품질경영시스템의 요인인 조직의 상황, 리더십, 기획, 지원, 운영, 성과평가, 개선이 기업성과(재무적, 비재무적)에 미치는 영향에서 내부적 요인인 개인역량(기술)의 조절효과에 대한 가설의 검증 결과 개인역량(기술)은 품질경영시스템 요인과 기업성과 사이에 품질경영시스템 요인 중 기획이 유의한 결과를 나타내었다. 개인역량 기술이 높음으로 업무 수행에 필요한 기술적 원리를 올바르게 이해하여 품질 도구나 기법을 포함하여 업무 수행에 필요한 기술을 선택할 것이며, 업무 수행에 실제로 적용하여 품질경영시스템 운영 시 올바른 기획을 수립하여 품질경영시스템이 의도한 결과를 달성할 수 있도록 할 것이다. 또한 기업의 유익한 영향 및 유익하지 않은 영향의 예방 또는 축소를 하여 기업성과를 올리기 위한 개선활동이 활발히 이루어 질 것이다.

이상의 결론을 정리하면 조직은 품질경영시스템을 도입하여 운영함으로써 품질경영활동을 통해 기업성과를 이끌어 내고 있음을 알 수 있으며, 품질경영시스템 요인 별 재무적 성과와 비재무적 성과에 영향을 미치는 요인이 다르므로 성과 유형에 따라 품질경영시스템 요인을 중점적으로 강화해야 할 것으로 판단된다. 본 연구 결과로 인하여 향후 기업이 품질경영시스템 운영 시 요인 별 관리를 함으로써 효과적인 품질경영시스템의 운영에 도움을 줄 수 있을 것이라 판단된다.

### 5.1.2 연구의 시사점

첫째, 앞선 선행연구 일부 중 품질경영시스템의 도입이 기업성과에 영향이 없다는 결과를 보여주고 있다. 하지만 본 연구에서는 품질경영시스템 도입이 기업성과인 재무적 성과와 비재무적 성과에 영향이 미친다는 결과를 나타내었다. 따라서 향후의 인증 추진 계획인 기업들에게 품질경영시스템 도입의 동기를 제공하며, 기 인증기업들 또한 품질경영시스템의 안정화 및 정착을 도모한다면 기업성과에 영향을 미칠 것으로 기대한다.

둘째, 품질경영시스템 도입시 기업성과에 미치는 영향에서 조직 구성원의 개인역량 지식과 기술에 따라 일부의 요인들은 유의한 영향을 미치는 것으로 확인하였다. 따라서 채택된 요인의 활성화 방안을 찾아 노력한다면 기업성과

에 영향을 미칠 것으로 판단한다.

## 5.2 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 품질경영시스템(ISO 9001:2015)을 대상으로 주요 핵심요인들이 기업성과(재무적, 비재무적)에 미치는 영향과 이 과정에서 개인역량(지식, 기술)의 조절효과를 조사하기 위하여 선행연구모형을 토대로 연구모형을 설정하고 실증분석을 하여 연구 결과를 제시하였다. 본 연구의 표본적 특성에서 확인 할 수 있듯이 대부분 중소기업 중심으로 설문을 이루고 있으며, 업종 별 차이에서도 기초금속의 비중이 44%로 편중되어 한계점이 발견되고 있어 이러한 한계점을 극복하기 위하여 향후 연구가 이루어질 필요가 있다. 본 연구를 진행하는 과정에서 연구방법상의 문제로 인하여 나타난 한계점을 확인하고 보다 나은 연구방향을 제시하여 향후의 연구방향을 언급하고자 한다.

첫째, 본 연구의 설문조사의 대상을 품질경영시스템 인증기업 대상으로 설문조사를 실시하였으나, 설문조사에 응한 응답자 중 품질경영시스템의 이해나 지식이 없거나, 무성의 등으로 인하여 정확한 표본조사가 이루어지지 않았을 수 있다. 향후 이의 문제점을 극복하기 위하여 연구방법이 다양할 필요가 있다.

둘째, ISO 9001:2015 품질경영시스템 인증 획득한 기업 중, 품질경영시스템 구축 및 제/개정 후 실행 및 운영기간이 충분하여 실제적인 효과와 문제점을 파악 및 확인할 수 있는 기업을 대상으로 하여야 하지만, 품질경영시스템(ISO9001:2015) 도입 및 운영이 2016년도 시작으로 품질경영시스템 운영기간이 짧았던 한계가 있었다.

셋째, 연구목적에 따른 설문조사의 현실적 문제로 설문 항목의 설계를 함에 있어 개인역량의 범위를 박호득(2008)가 분류한 지식, 기술, 동기, 특질, 자아개념 등의 5가지 차원 중 지식과 기술에 한정하여 연구가 진행된 것은 본 연구의 한계로 볼 수 있다.

넷째, 분석방법에 있어 본 연구는 다중 회귀 분석과, 조절 분석을 사용하였기 때문에 기업의 규모, 업종, 인증유지 기간 등 집단을 비교하여 분석하지

못한 것에 아쉬움이 있다. 향후 여러 특성을 기초로 집단을 분리하여 군집분석이나 조절효과 분석을 실시한다면 더 좋을 것이다.



## 참고문헌

### 1. 국내문헌

- 장금식. (1997). 『품질경영-TQC-TQM』, 서울: 다우문화사.
- 강병환. (2004). “제조업체 ISO 9001 품질경영시스템의 운용분석과 프로세스 개선에 관한 연구”. 동의대학교 대학원 석사학위논문
- 고륜, 신한원, 이상평. (2009). 품질경영 핵심요인이 내부고객만족과 서비스 성과에 미치는 영향. 『한국항만경제학회지』, 25(3), 339–358.
- 고수복. (2006). “ISO 9001 서비스 기업의 품질경영 활동이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한국해양대학교 대학원 박사학위논문
- 고현우, 정영배. (2007). ISO 9001 : 2000 품질경영시스템의 요구사항이 경영성과에 미치는 영향. 『산업경영시스템학회지』, 30(3), 135–149.
- 공탁. (2004). “개인 역량이 개인 성과와 고객 만족에 미치는 영향 분석”. 중앙대학교 대학원 석사학위논문
- 권영훈. (2006). 품질경영 활동이 성과에 미치는 영향에 대한 품질경영 프로그램의 조절효과에 대한 연구. 『품질경영학회지』, 34(3), 41–50.
- 권준덕, 윤치호, 오현종, 박범규, 김양균. (2015). 일반품질연구: 말콤 볼드리지 모형을 이용한 2차 의료기관의 전사적 품질관리와 성과 간의 인과 관계 연구. 『품질경영학회지』, 43(1), 11–29.
- 권태환, 박기석, 천강. (2013). 중국기업의 ISO 인증여부에 따른 전략적 품질 경영과 성과측정 차이분석. 『국제회계연구』, 10(51), 409–428.
- 김경수. (2012). 비재무 구조회귀모형을 이용한 품질경영시스템 핵심요소 간의 순환관계 분석. 『경영교육연구』, 20(2), 577–596.
- 김덕용. (2014). “ISO 품질경영시스템 적용이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 중앙대학교 산업, 창업경영대학원 석사학위논문
- 김문선, 천새롬, 남경현. (2012). 편집사설: 중소기업실태조사의 품질진단과 개선에 관한 연구. 『품질경영학회지』, 40(4), 577–587.
- 김문준. (2015). “컨설턴트 역량이 조직성과에 미치는 영향: 경영자 특성과

조직지원의 조절효과 중심으로”. 공주대학교 대학원 경영학과 박사학  
위논문

- 김성태. (2016). “혁신형 중소기업의 품질경영활동이 경영성과에 미치는  
영향”. 인천대학교 경영대학원 석사학위논문
- 김수연. (2003). “비서의 역할 수행에 관한 연구”. 이화여자대학교 대학원  
석사학위논문
- 김순문. (2014). “BSC 학습 및 성장관점이 품질경영시스템과 기업성과에  
미치는 영향에 관한 연구”. 동아대학교 일반대학원 박사학위논문
- 김승용, 고재영, 오정훈. (2008). ISO 9001 품질경영시스템 구축에 관한  
연구: 중소기업K사 구축사례를 중심으로. 『한국비즈니스리뷰』, 1(2),  
158-159.
- 김안나, 이병식. (2003). 대학생들의 핵심 능력 개발에 영향을 미치는 개인  
및 환경 요인분석. 『한국교육』, 30(1). 367-392.
- 김영빈. (2015). “ISO 9001:2015 개정대비를 위한 품질가시화 도구 개발”.  
성균관대학교 일반대학원 석사학위논문
- 김인호, 구태용, 최결성. (2007). 중소기업의 품질경영시스템 인증 성과에 관  
한 실증연구. 『한국산업경영시스템학회』, 30(1), 16-17.
- 김은지. (2005). “비영리조직 균형성과 표를 적용한 직영급식학교 경영평가지  
표 개발”. 연세대학교 생활환경대학원 석사학위논문
- 김재환. (2007). ISO 9001/2000 품질경영 활동요인이 고객만족과 고객행동에  
미치는 영향. 『한국생산관리학회지』, 18(4), 147-171.
- 김종태. (2010). “중소제조업의 품질경영 활동요인이 사업성과에 미치는 영향  
에 관한 연구”. 호남대학교 대학원 박사학위논문
- 김진국. (2002). “품질경영시스템의 구성요소와 관계분석”. 동아대학교 대학원  
박사학위논문
- 김호정, 허전. (2006). 『한글 SPSSWIN 10.0 통계분석 및 해설』. 서울: 三英  
社
- 문재영, 이상철, 이동기, 서영호. (2009). 공기업 품질경영 성과요인간의 인과  
관계 분석에 관한 연구: 제조분야 및 의료분야와의 비교를 중심으로.

- 『품질경영학회지』, 37(1), 10-19.
- 박동준, 강인선 (2005). 품질경영시스템의 요구사항 활용 실태분석과 성공적 운영방안 - 경남지역 제조업체를 중심으로. 『산업경영 시스템 학회지』, 28(2), 60-68.
- 박무현, 주기중. (2011). ISO 9001: 2008 인증 요구사항이 품질성과, 고객만족 및 조직성과에 미치는 영향. 『재무회계정보저널』, 11(2), 1-15.
- 박선희. (2011). "ISO 9001 품질경영시스템 요인이 기업성과에 미치는 영향". 대구가톨릭대학교 대학원 박사학위논문
- 박인서. (2006). "HR BSC를 통한 전략적 인적자원관리와 조직성과의 관계에 관한 연구". 부산대학교 대학원 박사학위논문
- 박호득. (2008). "중소기업 근로자의 개인역량이 직무만족도에 미치는 영향". 동의대학교 대학원 석사학위논문
- 배기태. (2008). 품질경영이 경쟁력이다-고객만족을 위한 품질보증. 『세라미스트』, 11(4), 170-171.
- 서인덕, 박태경, 노경윤. (2006). BSC 관련 국내 선행연구의 고찰 및 TQM과의 비교 분석. 『영상저널』, 14(1), 213-232.
- 서창적, 곽영환, 이인태. (2013). 생산 및 고객 특성별 중소 제조 기업의 핵심 역량 비교. 『한국생산관리학회지』, 24(2), 217-237.
- 서창적, 이인태. (2014). 신세계의 합법적, 윤리적 사업 수행: ISO 26000과 말콤볼드리지 모델을 기반으로. 『서비스경영학회지』, 15(4), 41-62.
- 서창적, 황혜미. (2009). 업무프로세스 설계 시 고객경험의 고려가 프로세스 성과 서비스품질 및 고객만족에 미치는 영향. 『한국서비스경영학회지』, 12(1), 105-132.
- 서창적. (2008). 한국서비스대상의 실효성에 관한 연구. 『서비스경영학회지』, 9(2), 25-50.
- 소경희. (2009). 역량 기반 교육의 교육 과정 사적 기반 및 자유 교육적 성격 탐색. 『교육과정연구』, 27(1), 1-20.
- 송지준. (2012). 『논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법』. 경기: 21세기사.

- 신민철. (2007). 『사회연구방법의 기초』. 서울: 창민사.
- 신완선, 김태호, 류문찬, 서창적, 안영진, 이상복, 정규석, 정영배, 최정상. (2009). 『말콤 볼드리지 MB모델 워크북』. 서울: 고즈원.
- 신완선, 유진성, 나상보. (2007). 특별논문: 품질경영시스템과 글로벌 스텐더드; 품질경영시스템 통합모형 개발과 적용에 관한 연구. 『한국품질경영학회』, 35(3), 75-89.
- 심남용. (2017). “품질경영시스템이 기업성과에 미치는 영향”. 동명대학교 대학원 박사학위논문
- 양기성. (2015). “ISO 9001 2015 실시의 핵심요인에 관한 연구”. 경기대학교 대학원 석사학위논문
- 원형규. (2010). ISO 9000 품질경영원리와 ISO 9001 요구사항 간의 관련성 분석. 『품질경영학회지』, 38(2), 276-283.
- 오재원. (2015). “혁신역량과 경영품질 활동이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 말콤 볼드리지 모델을 기준으로”. 한국교통대학교 대학원 박사학위논문
- 유원종. (2000). “비재무적 성과측정의 활용과 재무적 성과와의 관계에 관한 연구”. 청주대학교 대학원 박사학위논문
- 유춘번, 김동진. (2005). ISO 9000 프로세스 접근법이 경영성과에 미치는 영향. 『산업경영시스템학회지』, 28(4), 124-133.
- 윤여순. (1998). IMF 체제에 대응하는 기업교육의 구조적 변화와 담당자 역할의 변화. 『산업교육연구』, 55-74.
- 윤재곤, 신운철, 이신웅, 박한수. (2000). 『품질경영』. 서울:북스힐.
- 이석재. (2014). “품질 및 환경경영시스템과 조직구조가 중소벤처기업의 경영 성과에 미치는 영향”. 건국대학교 대학원 박사학위논문
- 이순룡. (2010). 『현대품질경영』. 파주: 법문사.
- 이순룡. (2004). 『품질경영론』. 서울: 법문사.
- 이순룡, 김오우, 이종호. (1999). 제조업에서의 100ppm 도입운영여부에 따른 성과 차이분석. 『경영논총-동국대학교 경영대학원』, 23, 1-16.
- 이음석. (2009). “중소기업의 ISO 품질경영시스템”. 인천대학교 경영대학원

### 석사학위논문

- 이정연, 이성욱, 홍사선. (2007). 말콤볼드리지 품질성과 지표의 BSC 적용 가능성에 대한 실증연구. 『관리회계연구』, 7(1), 45-70.
- 이철우. (2016). “품질경영시스템(QMS) 평가척도 개발을 위한 탐색적 연구”. 영남대학교 경영학과 박사학위논문
- 이홍출. (2015). “ISO 9001 요구사항이 자동차 관련 제조업체 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 대구·경북지역 업체 중심으로”. 한밭대학교 산업대학원 석사학위논문
- 이화자. (2011). “중소벤처기업의 근무환경과 조직창의성 간의 관계분석을 통한 경영성과 향상방안”. 건국대학교 벤처전문기술학과 박사학위논문
- 임상규. (2011). 소방방재청 자체평가체계의 개선에 관한 연구-말콤볼드리지 모델의 적용을 중심으로. 『한국위기관리논집』, 7(1), 43-60.
- 전정연. (2010). “외식기업의 핵심역량 및 개인역량이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향”. 세종대학교 대학원 박사학위논문
- 조태규. (2003). “製造企業의 서비스指向性이 企業成果에 미치는 影響에 關한 實證的 研究: 製造業體를 中心으로”. 인하대학교 경영학과 석사학위논문
- 주원. (2017). 『경제주평』, 17-35(통권 760호), 3.
- 진성한. (2013). “품질경영시스템과 흡수역량이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향”. 건국대학교 대학원 박사학위논문
- 장현모. (2008). “품질경영이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구 : 특1급 관광호텔을 중심으로”. 한국해양대학교 대학원 박사학위논문
- 채서일. (2005). 『사회과학조사 방법론』. 서울: 비앤эм북스.
- 최영로. (2010). 정기선사에 대한 지각된 서비스품질, 고객만족 및 관계질 간의 구조적 관계에 관한 실증연구. 『한국항만경제학회지』, 12(1), 147-167.
- 한경동. (2011). “ISO 9001:2008 품질경영시스템의 요구사항이 지속적 개선과 경영성과에 미치는 영향”. 계명대학교 대학원 박사학위논문
- 한경동, 박무현. (2012). 품질경영시스템의 요구사항이 지속적 개선과 경영성

- 과에 미치는 영향. 『경영교육연구』, 27(4), 461-482.
- 현승훈, 윤준호, 이진영, 이종원, 유찬우, 우치수, 이병정. (2004). ISO 인증 조직의 CMMI 도입을 위한 ISO 9001 : 2000-CMMI 통합모델. 『한국정보과학회 학술발표논문집』, 31(2), 481-483.
- 홍종인. (2009). 「ISO 9001:2008 품질경영혁신가이드」, 서울, 한국표준협회 미디어.



## 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.
- Badri, M. Cleary S., & Maartens G. (2006). "When to initiate highly active antiretroviral therapy in sub-Saharan Africa", A South African Cost-effectiveness study, Antivir.Ther.(Lond.) Subsets: MEDLINE, 1, pp.63-62.
- Banks, J. (1992). Thees sence of total quality management. New Jersey: Prentice-Hall, 51-59.
- Barclay, C. A. (1993). "Quality strategy and TQM policies: empirical evidence", MIR: Management International Review, Vol.33, pp.87-98.
- Blazey, M. L. (2008). "Insights to performance excellence 2008", American Society for Quality, Quality Press, Milwaukee 53203.
- Boyatzis. R. (1982). "The Competent Manager : A Model for Effective Performance" New York: Wiley.1982, pp.187-178
- Brooking, A. (1996). Intellectual capital: Core asset for the third millennium enterprise. London: International Thomson Business Press.
- C. Gronroos. (1983). "A Service Quality Model and Its Marketing: Managing The Moments of Truth in Service Competition", Lexington, MA: Lexington Books.
- Campbell, A. and Luchs, K. S. (Eds.) (1997). Core competence based strategy. International Thomson Business Press.
- Campbell, C. H. & Ford, P., Rumsey, M. G., Pulakos, E. D., Bornam, W. C., Felker, D.B., De Vera, M. B., & Riegelhaupt, B. J. (1990). "Development of muliple job performance measures in a

- representative sample of jobs," *Personnel Psychology*, Volume.43 Issue 1, pp.277–300.
- Chow Chua, C., Goh, M., & Boon Wan, T. (2003). "Does ISO 9000 certification improve business performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.20 Issue 8, pp.936–953.
- Deming, W. E. (1986). "Out of the crisis", Cambridge, Mass, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Deming, W. E. (1988). *Out of the Crisis*, Boston, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge.
- Feigenbaum, A. V. (1988). "Total Quality Control", 3rd.ed., New York. McGraw-Hill.
- 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.
- G. Taguchi and D. Clausing. (1996). "Robust Quality", *Harvard Business Review*, 68(1), pp.65–75.
- Garvin, D. A. (1983). "Quality on the Line", *Harvard Business Review* 61, No.5.
- Grocock, J. B. (1986). "The chain of quality: Market dominance through product superiority", *Marketing News*, Vol.20 Issue 19, pp.32–32.
- H.L Gilmore. (1974). "Product Conformance Cost", *Quality Progress*, Vol.7, No. 6, pp.16–19.
- Heizer, J. & Render, B. (2008). "Operations management", Pearson Practice Hall.
- House, R. J., Spangler, W. D. & Woycke, J. (1991). *Personality and*

- charisma in the U.S. Presidency A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 36: pp.364–396.
- J.A. M. Juran. (1993). "Made in U.S.A.: A Renaissance in Quality", *Harvard Business Review*, July–August, pp.42–53.
- Jeffery, M. (2005). "Achieving cost-effective supply chain agility for the semiconductor industry", University of Central Florida dissertation.
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987), "Relevance lost: The rise and fall of management accounting", *Harvard Business School Press*.
- Juran, J. M. (1986). "The Quality trilogy: A universal approach to managing for quality", *Quality Progress*, Vol.19 Issue 8, pp.19–24.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). "Linking the balanced scorecard to strategy", *California Management Review*, Vol.39 Issue 1, pp.53–79.
- Lascelles, D. M., & Dale, B. G. (1988). "A review of the issues involved in quality improvement", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.5 Issue 5, pp.76–94.
- Lassen, A. H., Gertsen, F., & Riis, J. O. (2006). "The nexus of corporate entrepreneurship and radical innovation.", *Creativity & Innovation Management*, Vol.15 Issue 4, pp.359–372.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*. Jan. pp.1–14.
- McClelland, David C., Boyatzis, Richard E. (1982). "Leadership motive pattern and long-term success in management"
- McLagan P. A. (1989). Models for excellence. *American Society for Training and Development*.
- Meyer, S. M., & Collier, D. A. (2001). "An empirical test of the causal relationships in the Baldrige health care pilot criteria", In *Journal of Operations Management*, Vol.19 Issue 4, pp.403–426.
- Molina, L. M., Lloréns-Montes, J., & Ruiz-Moreno, A. (2007).

- "Relationship between quality management practices and knowledge transfer", In Journal of Operations Management, Vol.25 Issue 3, pp.682–701.
- Nilsson L., M. D. Johnson, & A Gustasson. (2001). "The impact if quality practices on customer satisfaction and business results: product versus service organizations", Journal of Operations Management, Vol.6, Issue 1, pp.5–27.
- Neely, A, M, Gregory, and K. Platts. "Performance Measurement System Designed: a Literature Review and Research Agenda," international journal of Operation and production Management, Vol.15, No. 4, 1995, pp.80–116
- OECD(2005). DeSeCo. Executive Summary. Paris: OECD. p.119.
- P.B. Crosby. (1979). "Quality is Free: The Art of Making Quality Certain", New York: New American Library.
- Perrow, C. A. (1967). Framework for the comparative analysis of organizations. American Sociological Review, 32, pp.194–208.
- Pfeffer, J. (1995). "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people", Academy of Management Executive, Vol.9 Issue 1, pp.55–69.
- Pisig, R. M. (1974). Zen and Art of Motorcycle Maintenance, N.Y., William Morrow.
- Russell, S. (2000). "ISO 9000:2000 and the EFQM excellence model: Competition or co-operation?", Total Quality Management, Vol.11 Issue 4–6, pp.657–665.
- 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.
- Schonberger, R. J. (1992). Is strategy strategic? Impact of total quality management on strategy. Academy of Management Executive, 6(3),

- pp.80–87.
- Schonberger. (1992). "Operating Control in the New Manufacturing Environment", *Management Accounting*, October, pp.25–30.
- Sila, I. (2007). "Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study", In *Journal of Operations Management*, Vol.25 Issue 1, pp.83–109.
- Spencer, L. M. and S. M. Spencer. (1993). "Competency at work: models for superior performance" John Wiley & Sons, Inc. pp.146–166.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Nations*. New York: Doubleday Dell Publishing.
- Taylor, W. A. (1995). "Senior executives and ISO 9000", *International Journal of Quality & Reliability management*, Vol.12 Issue 4, pp.40–57.
- Thompson, J. D. (1967). *Organization in action*. New York: McGraw-Hill.
- 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.
- Venkartramann, N. & Ramanujan, V. (1986). "Measurement of business performance in Strategic Research: A comparison of approaches", *Academy of Management Review*, Vol.11, pp.801–814.
- White, M. A., & Bruton, G. D. (2010). "The management of technology and innovation: A strategic approach." Cengage Learning
- Wiig, K. M. (1997). *Knowledge management: Where did it come from and where will it go? Expert systems with applications*, 13, pp. 1–14.
- Wilson, D. D., & Collier, D. A. (2000). "An empirical investigation of

- the malcolm balridge national quality award causal model", Decision Sciences, Vol.31 Issue 2, pp.361-390.
- Witell, L., Johnson, M. D., &, Gustafsson, A. (2001). "The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: Product versus service organizations", Journal of Quality, Management, Vol.6 Issue 1, pp.5-27.
- Woodward, J. (1965). Industrial organization: Theory and Practice, 25.
- Wright, P. M., & Sherman, W. S. (1999), "Failing to find fit in Strategic Human Resource management: Theoretical and Empirical Problems", Research in Personnel and Human Resource Management, Supplement 4, pp.53-74."
- Yahya, S., & Goh, W. (2001). "The implementation of an ISO 9000 quality system", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 18 Issue 9, pp.941-966.
- Yamamoto, M., & Nof, S. Y. (1985). "Scheduling rescheduling in the manufacturing operating system environment", International Journal of Production Research, Vol.23 Issue 4, pp.705-705.

## 부 록

### 설문지

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문지는 “품질경영시스템 도입이 기업성과에 미치는 영향”에 관한 연구 목적으로 작성된 것입니다.

설문에 대한 귀하의 모든 응답 내용은 오직 본 연구의 목적을 위해서만 사용하며, 그 외의 목적으로는 사용하지 않습니다. 아울러 귀하의 모든 응답 내용은 통계법 13조 규정에 의거하여 비밀이 보장됩니다.

본 연구의 결과는 중소기업을 운영하시는 경영자분들에게 도움이 될 것이라고 생각합니다.

설문에 대해 솔직하고 정확하게 답변해 주시기 바라며, 문항을 읽고 바로 떠오르는 해당 내용의 항목 위에 “√” 또는 “○” 표시를 해주시기 바랍니다.

다시 한 번 설문 응답에 감사합니다, 귀사의 무궁한 발전을 기원합니다.

2017. 10

- 
- 지도교수 : 박현우(한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 교수)
  - 연구자 : 김민호(한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사과정)

## Part1. ISO 품질경영시스템 실행정도에 대한 설문

1-1. 다음은 조직의 상황에 관한 질문입니다.

해당하는 번호 위에  표를 하여 주십시오

항목 번호	설문문항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	고객관계관리와 고객만족도 조사를 통한 외,내부 상황을 잘 파악하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	고객관계 개선과 고객만족 활동을 통한 정보관리가 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	QMS의 조직상황에 대한 요구사항은 당사의 업무 및 운영형태와 일치한다.	①	②	③	④	⑤
4	조직이 수행하는 모든 업무는 당사의 매뉴얼과 규정(절차서)과 일치한다.	①	②	③	④	⑤

1-2. 다음은 리더십 (Leadership)에 관한 질문입니다.

해당하는 번호 위에  표를 하여 주십시오

항목 번호	설문문항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	경영진의 비전과 가치는 설정되어 있으며, 공유되고 있다	①	②	③	④	⑤
2	우리기업은 윤리경영과 투명경영을 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	경영진은 자발적으로 규정과 절차를 잘 지키고, 실행정도가 높다.	①	②	③	④	⑤
4	우리회사는 책임과 권한이 명확하고, 위임전결이 잘 지켜지고 있다.	①	②	③	④	⑤

1-3. 다음은 품질경영시스템의 기획(Planning)에 관한 질문입니다.  
해당하는 번호 위에  표를 하여 주십시오

항목 번호	설 문 문 항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 회사의 전략과 목표개발은 잘 되고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	경영진은 품질목표를 수립하고, 참여하며, 달성유무를 관리하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	전략적 목표에 따른 운영계획(시설과 설비 및 인원)은 수립되고, 변동사항에 따라서 필요한 조치를 취하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	설계 및 개발업무는 QMS에서 요구하는 단계별로 실시되며, 절차에 따라 정기적으로 관리되고 있다.	①	②	③	④	⑤

1-4. 다음은 지원 (Support)에 관한 질문입니다.  
해당하는 번호 위에  표를 하여 주십시오.

항목 번호	설 문 문 항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	인원에 대한 업무 및 직무설계는 잘 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
2	필요한 인력채용과 관리는 필요한 때에 적재적소에 잘 배치되고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	인력의 교육훈련과 전문성 강화에 대한 노력이 지속적으로 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
4	지원관리(건물, 유틸리티 등)와 제조 및 지원설비 (운송, 통신 등)는 정해진 규정에 따라 지원되고 있다.	①	②	③	④	⑤

1-5. 다음은 운영 (Operation)에 관한 질문입니다.  
해당하는 번호 위에  표를 하여 주십시오.

항목 번호	설 문 문 항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	QMS 운영에 필요한 프로세스는 개발되고, 관리되고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	QMS의 프로세스개선 및 혁신활동은 높은 편이다.	①	②	③	④	⑤
3	수주 후 고객과의 납기, 사양, 가격등의 변동요인이 발생했을때 정해진 방법(변경사유와 상태, 고객과의 합의)에 따라 관리되고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	생산계획을 수립하여 실시하고, 자재 및 제품공급은 정해진 방법에 따라 관리되고 있다.	①	②	③	④	⑤

1-6. 다음은 성과평가 (Performance Evaluation)에 관한 질문입니다.  
해당하는 번호 위에  표를 하여 주십시오.

항목 번호	설 문 문 항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	조직의 성과측정, 분석 및 활용정도는 높은 편이다.	①	②	③	④	⑤
2	경영검토와 성과측정을 위한 내부감사는 정해진 방법에 따라 실시되고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	경영검토에 대한 실적, 성과분석은 정해진 방법 (분석항목, 분석방법, 관리목표, 분석주기, 분석기법 등)에 따라 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤

1-7. 다음은 개선 (Improvement)에 관한 질문입니다.  
해당하는 번호 위에  표를 하여 주십시오.

항목 번호	설 문 문 항	매우 통치 않다	그렇 지않 다.	보 통 이 다	그렇 다	매우 그렇 다
1	조직의 성과측정(재무성과, 고객성과, 제품 및 서비스와 프로세스성과, 인적자원에 대한 자료, 조직유효성 성과)은 지속적으로 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
2	예산, 재정 및 시장정보와 조직의 지식관리를 위한 지속적 개선활동은 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
3	부적합품이 발생하면, 정해진 방법(분석항목, 분석방법, 관리목표, 분석주기, 분석기법 등)에 따라 신속한 조치와 개선이 이루어진다.	①	②	③	④	⑤

## Part2. 개인역량에 대한 질문

2-1. 다음은 지식 역량에 관한 질문입니다.  
해당하는 번호 위에  표를 하여 주십시오

항목 번호	설 문 문 항	매우 통치 않다	그렇 지않 다.	보 통 이 다	그렇 다	매우 그렇 다
1	나는 일을 통하여 지식을 향상시킬 수 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 나의 업무에서 가장 핵심적으로 필요한 지식이 무엇인지를 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 업무에 필요한 지식습득을 지속적으로 하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 지금하고 있는 업무에 지식을 활용하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 내가 하는 업무를 정확하게 설명할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

2-2. 다음은 기술역량에 관한 질문입니다.  
해당하는 번호 위에 ✓ 표를 하여 주십시오

항목 번호	설문 문항	매우 그렇지 않다	그렇 지 않다.	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1	나는 기술개발 목표가 명확하다	①	②	③	④	⑤
2	.나의 기술 및 도입기술을 효율적으로 관리한다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 보유기술과 업무와의 연계성이 높다	①	②	③	④	⑤
4	나는 기술을 효율적이고 반복적으로 관리하고 있다.	①	②	③	④	⑤

### Part3. 기업성과에 대한 질문

3. 품질경영시스템 실행 후 “조직성과”에 관한 질문입니다.  
다음은 귀사가 품질경영시스템을 도입한 이후 조직성과의 개선정도에 관한 사항입니다. 각 사항을 읽으시고 해당되는 번호에 ✓로 표시하여 주십시오.

3-1. 다음의 설문 문항들은 귀사의 “비재무적성과”에 대한 설문입니다.  
다음 사항들에 대한 동의 정도를 해당되는 곳의 점수에 체크(✓)해 주시기 바랍니다.

항목 번호	설문 문항	매우 그렇지 않다	그렇 지 않다.	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1	우리 회사의 제품품질, 성능, 사후서비스에 대해 고객은 대체로 만족한다	①	②	③	④	⑤
2	우리 회사의 제품에 대한 신규 고객 확보는 경쟁사에 비해 높다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 회사는 경쟁사에 비해 시장점유율이 높다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 회사는 납기시간이 경쟁사에 비해 짧다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 회사 제품에 대한 고객불만건수는 경쟁사에 비해 적다	①	②	③	④	⑤

3-2. 다음의 설문 문항들은 귀사의 "재무적성과"에 대한 설문입니다. 다음 사항들에 대한 동의 정도를 해당되는 곳의 점수에 체크(√)해 주시기 바랍니다.

항 목 번 호	설 문 문 항	매우 그렇지 않다	그렇 지 않다.	보 통 이 다	그렇 다	매우 그렇 다
1	우리 회사는 경쟁사에 비해 매출액 증가율이 높다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 회사는 경쟁사에 비해 순이익 증가율이 높다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 회사는 경쟁사에 비해 수익성이 향상되고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 회사의 제품과 서비스는 경쟁사에 비해 원가 경쟁력이 높은 편이다.	①	②	③	④	⑤

4. 다음은 귀하 또는 귀사에 대한 일반적인 인적사항에 관련된 물음입니다.

1. 귀하의 성별은 어떻게 되십니까? ( )

- ① 남 ② 여

2. 귀하의 연령층은 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 직급은 다음 중 어디에 해당합니까?

- ① 사원 ② 대리급 ③ 과장급 ④ 차/부장급 ⑤ 대표/임원급

4. 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

5. 귀사의 산업 분야는 어느 것입니까? ( )

- ① 기초금속 및 조립금속 ② 기계, 장비 ③ 전기 및 광학  
④ 섬유 ⑤ 고무, 플라스틱 ⑥ 기타 업종

6. 귀하가 품질경영시스템을 도입하여 유지한 기간은 다음 중 어디에 해당합니까? ( )

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



## ABSTRACT

### Impact of Introduction of Quality Management System on Company Performance

Kim, Min-Ho

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

The Graduate School of Knowledge Service Consulting

Hansung University

A company is an entity that generates profits from sales and grows itself based on the profits. Quality certification systems are established by companies in order to achieve more profits. The companies improve qualities through third party quality certifications and secure their business competitiveness. ISO9001 certification which is one of many quality management certifications is one of representative certification of quality management system certifications and has been globally used as an international certification standard.

Based on the assumption that the requirements of ISO9001: 2015 quality management system would positively affect on generating profits for companies, this study will investigate companies which are the quality

management system (ISO9001: 2015) certified and identify the research model.

The purpose of the study is to identify and analyze the factors affecting the performance of the company and degrees of individual competence which leads to the performance of the company by researching correlations how major components of the ISO 9001 quality management system such as contexts of organization, leadership, planning, support, operation, performance evaluation and improvement implementation would affect on their performances.

This study consists of 5 chapters and appendices. Chapter 1 introduces research background and research purpose. Chapter 2 reviews previous research and theoretical background. Chapter 3 sets up research model and research hypothesis, discusses data collection and analysis method, and Chapter 4 examines and analyzes research hypothesis by analyzing structural equation for empirical analysis. The results of this study are summarized as follows. First, the results of the study are reviewed and the improvement of the quality management system factors on the corporate performance is suggested. Finally, the limitations and implications of the study are summarized.

The results of this study are summarized as follows.

First, three components (planning, support, and performance evaluation) of the ISO 9001 quality management system have significant effects on financial performance. On the other hand, other components (leadership, support and operation) have effects non – financial performance.

Second, the leadership affects on individual competence (knowledge) for firms' financial performance but it wouldn't affect on non-financial

performance.

Third, in the study of the influence of quality management system on firm performance, it showed that planning affects on individual competence (technology) for both financial performance and non – financial performance.

As a result of the above analysis, it was confirmed that the factors of the quality management system ISO9001 had a partial effect on the financial performance and non – financial performance of the company, and the personal competence (knowledge and technology) also played a moderating role.

It was also confirmed that the company performance could be led by applying and operating the quality management system activities.

Because the factors affecting the financial performance and the non-financial performance are different, the quality management system factors should be emphasized according to the type of performance.