



저작자표시-비영리-동일조건변경허락 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.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원 저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 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](#)

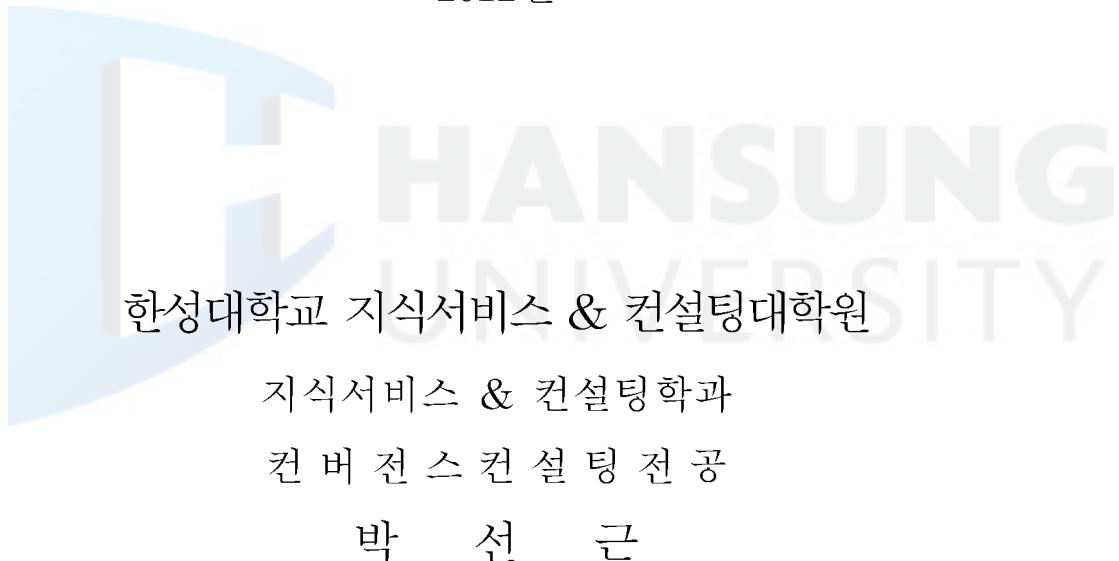


석사학위논문

품질경영이 기업의 품질성과에 미치는
영향에 관한 연구

-중소기업 E 기업을 대상으로 컨설팅 관점에서-

2012년



석사학위논문
지도교수 나도성

품질경영이 기업의 품질성과에 미치는
영향에 관한 연구

-중소기업 E 기업을 대상으로 컨설팅 관점에서-

A Study on the Influence of Quality Management
on Quality Performance for the Enterprise

-Focused on a Small & Medium Enterprise "E"
in terms of consulting-

2011년 12월 일

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

박 선 근

석사학위논문
지도교수 나도성

품질경영이 기업의 품질성과에 미치는
영향에 관한 연구

-중소기업 E 기업을 대상으로 컨설팅 관점에서-

A Study on the Influence of Quality Management
on Quality Performance for the Enterprise

-Focused on a Small & Medium Enterprise "E"
in terms of consulting-

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2011년 12월 일

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과
컨버전스컨설팅전공

박 선근

박선근의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2011년 12월 일

심사위원장 _____ 인

심사위원 _____ 인

심사위원 _____ 인

국 문 초 록

품질경영이 기업의 품질성과에 미치는 영향에 관한 연구

-중소기업 E 기업을 대상으로 컨설팅 관점에서-

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

컨버전스 전공

박 선 근

본 연구에서는 중소기업에서 추구하는 경쟁력을 제고시키고 이에 따라 중소기업에서 근무하는 종업원들이 비전과 희망을 갖고 보다 만족한 상태에서 근무할 수 있도록 하기 위하여 품질성과에 영향을 미칠 것이라고 예측되는 품질경영의 활동요인과 품질성과의 관계에 대하여 실증적으로 검증하여 보고, 우리나라 중소기업들이 처한 환경에 적합한 정부의 지원정책에 대한 시사점을 제시하는 것을 목적으로 연구를 진행하였다.

먼저 타인들의 논문, 자료, 서적 등을 통하여 선행연구를 실시하였고, 설문지를 작성하여 연구자가 컨설팅을 실시한 회사에 배포, 수집한 후 분석하였다.

품질경영 활동의 요인과 품질성과를 회귀분석을 실시한 결과, 품질경영 활동 요인 중 3개 요인은 유의미한 차이를 보여 주었다. 즉, p value가 리더십은 0.000, 전략적 계획은 0.003, 고객 지향적 자세는 0.05 이었다.

한편, 사회 통계학적 측면에서는 품질성과에 유의미한 차이를 보여주지 못하였다.

연구 결과를 요약하면 품질경영 활동의 요인 중 리더십, 전략적 계획, 고객 지향적 자세는 품질성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 향후 품질경영을 추진하려는 중소기업 및 추진 중인 기업들에 대하여 품

질경영의 만족스러운 성과를 얻기 위하여 중요하게 고려할 요인들을 제시한 것에 대하여 큰 의의가 있다고 생각한다.

【주제어】 품질경영, 품질성과, 리더십, 전략적 계획, 종업원 참여, 고객 지향적 자세



목 차

제1장 서 론	1
제1절 연구의 목적	1
제2절 연구의 범위 및 방법	3
1. 연구의 범위	3
2. 연구의 방법	3
제2장 이론적 배경 및 선행 연구	5
제1절 품질경영에 대한 이해	5
1. 중소기업의 정의	5
2. 품질경영에 대한 이해	13
제2절 품질경영에 대한 논의	20
1. 품질경영을 위한 기법	20
2. 품질경영의 구성요소	29
3. 품질성과의 개념 및 정의	45
4. 품질성과의 구성요소 및 측정	46
제3절 선행연구	55
1. 품질경영과 품질성과에 관한 선행연구	55
2. 선행연구의 시사점	60
제3장 연구 설계	65
제1절 연구 모형	65
제2절 연구문제 및 가설	66

1. 연구문제	66
2. 연구가설	66
제3절 변수의 조작적 정의 및 측정도구	67
1. 변수의 조작적 정의	67
2. 측정도구 및 신뢰도 검증	70
제4절 자료수집 및 분석방법	72
1. 표본선정 및 자료수집	72
2. 자료의 분석방법	73
 제4장 분석 결과	74
제1절 자료 표본의 특성	74
제2절 가설 검증과 분석결과 논의	75
1. 품질경영과 품질성과의 분석 결과	75
2. 연구가설의 검증 결과	76
3. 인구 통계학적 특성의 분석 결과	77
 제5장 연구의 요약 및 결론	82
제1절 연구의 요약	82
제2절 연구의 시사점	83
제3절 연구의 한계와 향후 과제	84
 참고문헌	86
부록(설문지)	89
ABSTRACT	93

표 목 차

[표 2-1] 중소기업의 업종별 상시근로자수 자본금 매출액의 규모	7
[표 2-2] 중소기업 소유 및 경영의 실질적인 독립성 기준	8
[표 2-3] 대기업과 중소기업의 특성 비교	11
[표 2-4] 품질경영과 기준 관리이론과의 비교	17
[표 2-5] TQM의 핵심 성공요인에 관한 연구	28
[표 2-6] 품질경영 기법의 공통 요인	29
[표 2-7] 리더의 특성	34
[표 2-8] Ansoff의 전략 구분	37
[표 2-9] Miles & Snow의 전략 구분	38
[표 2-10] Michael Porter의 전략 구분	39
[표 2-11] 고객지향성의 개념	43
[표 3-1] 변수의 구성 요소	68
[표 3-2] 품질경영 활동요소의 문항 구성	69
[표 3-3] 사회 인구학적 특성 문항 구성	70
[표 3-4] 변수별 신뢰도 계수	71
[표 3-5] 표본 선정 및 자료 수집	72
[표 4-1] 표본의 특성	74
[표 4-2] 다중회귀 분석 결과	75
[표 4-3] 가설의 검증 결과	76
[표 4-4] 성별에 의한 차이 분석 결과	78
[표 4-5] 학력에 의한 차이 분석 결과	78
[표 4-6] 연령에 의한 차이 분석 결과	79
[표 4-7] 직종에 의한 차이 분석 결과	79
[표 4-8] 근무연수에 의한 차이 분석 결과	80
[표 4-9] 직위에 의한 차이 분석 결과	80

그 림 목 차

<그림 2-1> 품질성과의 구성 요소	30
<그림 2-2> 계층별 전략의 구분	37
<그림 2-3> 광의의 근로자 참여	40
<그림 3-1> 연구 모형	65



제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적

모든 중소기업들은 경쟁사에 비하여 우월하고 차별화된 경쟁력을 통하여 매출액, 영업이익 등을 지속적으로 증가시켜 조직의 발전을 기하고, 소속된 종업원들에게 풍족한 생활을 할 수 있도록 하는 것이 가장 중요한 핵심 관심사 중의 하나이다.

한국의 국민경제에 대한 중소기업의 위상과 기여도는 계속 상승하다가 2000년대 들어 정체되고 있다. 중소기업은 이른바 '9988'이라고 하는 데 이것은 전체 기업체의 99%, 전체 고용 인력의 88%를 중소기업이 차지한다는 의미이다. 이렇듯 중소기업은 1980년대부터 국민경제의 중요한 축으로 자리매김하여 오고 있다. 제조업 기준으로 사업체 수는 1980년 96.6%에서 1990년 98.3%, 2000년 99.3%, 2008년 99.5%(전체 99.9%)로 높아졌다. 종업원 수는 1980년 49.6%에서, 1990년 61.7%, 2000년 74.0%, 2005년 76.2%, 2008년 76.9%(전체 87.7%)로 상승하였다.

한편, 생산액 추이 측면을 살펴보면 1980년 31.9%에서 1990년 42.7%, 2000년 47.4%, 2005년 49.5%, 2008년 49.4%로 지속적으로 상승하였다.

중소기업의 Global화 상태를 살펴보면 수출의 경우 2006년 32.0%, 2007년 30.6%, 2008년 30.9%, 2009년 32.3%로서 30% 수준에서 계속 정체되는 모습을 보이고 있다. 국민경제에서 9988의 기여도가 생산, 부가가치 부문의 50%에 비하여 수출이 30% 수준으로 20% 포인트 낮은 수준이며, 이는 중소기업의 내수시장 의존도가 높고, 글로벌 역량이 취약함을 보여준다. 그 결과 수출증대에 따른 경기회복 효과가 나타나도 대기업에 비하여 중소기업은 그 효과가 더디게 느껴진다. 아랫목은 따뜻해져도 윗목은 계속 차가운 현상이 나타나는 것은 이와 같은 중소기업의 내수 위주와 글로벌 미흡 때문이다.

중소기업의 경영실적을 나타내는 경영지표가 대기업에 비하여 계속 뒤

쳐진 상황을 나타내고 있다. 2009년 기준 매출액 대비 영업이익률은 대기업 6.58%, 중소기업 5.61%, 금융비용이 대기업 6.38%, 중소기업 7.6%, 조세공과는 대기업 1.13%, 중소기업 2.00%로서 중소기업은 대기업에 비하여 이익은 적은 반면 비용은 높은 실정이다.

기업은행 경제연구소에서 45개 대기업과 311개 대기업 자회사 그리고 2,924개 중소기업을 대상으로 조사한 결과(2010년 8월), 2009년도 매출액 대비 영업이익률을 보면 대기업 10.37%, 대기업 자회사(1차 벤더) 5.67%, 2차 및 3차 협력기업 4.19%로 나타났다.¹⁾

중소기업들의 어려움을 해소하기 위하여 정부에서는 여러 가지의 지원 정책을 실시하고 있다. 그러나 전략적 접근이 미흡한 상태에서 1,300여개나 되는 백화점식의 지원 정책과 400여개에 달하는 지원기관의 재정비가 필요하다. 한편, 중소기업의 자조적 역량을 높이기 위해서는 시혜적인 지원은 과감히 철폐하고 선택과 집중을 통해 자생력을 높이는 패키지형의 정책 개발이 필요하다. 이와 함께 중소기업에 대한 정책지원은 이들의 글로벌 역량을 높이는데 최우선의 목표를 두어야 한다. 국내시장에만 안주하고 대기업과의 하청계열 관계에 머무르는 중소기업은 더 이상 상생과 동반성장의 파트너가 될 수 없다.²⁾

이러한 문제점을 해결하기 위한 방법의 일환으로서 정부에서는 중소기업의 글로벌 경쟁력을 제고시키기 위하여 금년부터 강소기업 300개를 육성하기 위한 계획을 수립, 실천하기 시작하였다(2010년~)

따라서 본 연구에서는 중소기업에서 궁극적으로 추구하는 경쟁력을 제고시키고 이에 따라 중소기업에서 근무하는 종업원들이 비전과 희망을 갖고 보다 만족한 상태에서 근무할 수 있다는 목적을 실현하기 위하여 품질 성과에 영향을 미칠 것이라고 예측되는 품질경영의 활동요인과 품질성과의 관계에 대하여 실증적으로 검증하여 보고, 우리나라 중소기업들이 처한 환경에 적합한 정부의 지원정책에 대한 시사점을 제시하는 것을 목적으로 연구를 진행하였다.

1) 나도성, 『한국중소기업의 궁극통전략』, 글로벌강소기업연구소, 2011, pp.66~69

2) 상계서, pp.10~11

제 2 절 연구의 범위 및 방법

1. 연구의 범위

본 연구에서는 상기의 목적을 달성하기 위해서 다음과 같이 연구의 범위를 설정한다.

본 연구의 구성 체계는 크게 5개의 장으로 구성되어 있는데 이를 제시하면 아래와 같다.

제1장은 서론으로서, 논문의 목차에 따라 연구의 목적, 범위 및 방법을 기술하였고, 제2장은 본 연구를 수행하기에 앞서 기업의 품질경영의 활동 요인과 품질성과에 관한 이론적 고찰을 중심으로 제반 개념의 정의와 개념의 구성요소에 대한 이해를 위한 이론적 연구와 이론을 바탕으로 경험적으로, 또는 실증적 수행된 선행연구의 분석을 통해 본 연구에 필요한 이론과 시사점을 도출하였다.

제3장은 연구 설계로서 연구 분석을 위한 연구모형을 설정하였고, 실증적 검증을 하기 위해서 연구문제와 연구가설을 제시하였으며, 변수의 조작적 정의 및 측정 도구와 측정도구의 타당성과 신뢰도를 검증하고 표본선정·자료수집 및 분석방법을 설명하였다.

제4장에서는 연구 분석결과에서 얻은 실증적 검증을 통한 결과 및 해석을 통해서, 변수들 간의 회귀분석, 연구가설의 검증, 자료수집분석, 분석결과의 요약 등을 다루었다.

제5장은 본 연구의 결론으로서 연구결과의 요약을 정리하고 본 연구가 지닌 향후 연구방향 및 정책적 제언을 제시하였다.

2. 연구의 방법

본 연구를 수행하기 위해서 다음과 같은 연구방법으로 진행하였다.

첫째, 먼저 우리나라 중소기업의 정의, 개념, 역할, 중요성 및 품질경영에 대한 이해, 중요성 등 품질경영과 직·간접적으로 연관성 있는 제반 선

행 연구들에 대한 문헌조사를 하였다.

둘째, 연구 주제와 관련된 선행연구 및 실증적 분석결과들에 대한 고찰 및 검토를 통해 이론적 접근을 하였으며, 이를 기초로 연구과제의 설정 후 실증적 연구를 실시하여 이론적 검증과 실증적 검증의 토대를 마련하였다.

셋째, 이러한 문헌연구를 바탕으로 품질경영의 활동요인을 분석하고 품질성과와의 관계를 규명하는데 있어서 선행요인 및 효과와 관련된 요인들을 참고로 우선 제시하였다.

넷째, 기업의 품질경영의 활동 요인과 사회 인구학적 특성의 차이에 따른 품질성과와의 유의미성을 알아보고, 활동요인과 품질성과와의 관계를 실증적으로 분석하고 이를 비교하였으며, 이 같은 것을 분석하기 위하여 연구모형 및 가설을 제시하였다. 이후 본 연구가설과 연구모형에 대한 검증을 수행하고 검증결과를 살펴봄으로써 연구결과의 내용들을 요약하여 제시하였다.

다섯째, 본 연구의 분석결과를 토대로 본 연구의 연구결과가 가지는 시사점에 대하여 알아보고, 품질경영의 활동 요인에 있어서의 정책 분야에 대한 정책적 시사점을 제시하였다.

제 2 장 이론적 배경 및 선행 연구

제 1 절 품질경영에 대한 이해

1. 중소기업의 정의

중소기업(Small & Medium Enterprise)이란 일반적으로 대기업이 아닌 기업을 의미하며 대기업에 비하여 상대적으로 적은 규모의 기업을 말하는 것으로서 기업규모나 매출액, 종업원 규모로서 기업을 분류하는 경우에도 절대적인 개념이 아닌 상대적인 개념이다.

중소기업을 정의할 때는 양적, 질적 측면에서 접근하는 것이 일반적이며 종업원 수, 총 자산, 자본금, 매출액등의 양적기준과 경제지원 정책, 기업의 사회활동 형태, 생산품의 라이프 사이클, 기업경영의 동기등과 같은 질적 기준이 활용되지만 중소기업의 정의를 내리기는 매우 어렵지만 통상적으로는 질적 특성의 범위 내에서 양적특성을 고려하는 것이 일반적인 접근이다.³⁾ 한편, 중소기업의 정의를 내리는 것은 시대와 국가, 경제적, 사회적, 그리고 기술 또는 국가의 정책에 따라서 결정되고 있다.⁴⁾

1) 우리나라 중소기업의 정의

중소기업을 육성하기 위한 시책의 대상이 되는 중소기업자의 범위는 중소기업기본법 제2조제1항의 업종의 특성, 상시 근로자 수, 자산규모, 매출액등을 고려하여 그 규모가 대통령이 정하는 기준이하이고, 소유와 경영의 실질적인 독립성이 대통령이 정하는 기준에 해당되는 기업을 영위하는 자로 한다고 정의되어 있다. 한편, 중소기업기본법 시행령 제3조(중소기업의 범위)에서는 중소기업은 다음 각 호의 기준을 모두 갖춘 기업으로 한다고 되어 있다.

3) 박상범, 『중소기업론』, 삼영사, 1999, p.24

4) 문영복, 『중소기업론』, 대경, 2005, p.5

(1) 일반적인 기준

① 해당 기업이 영위하는 주된 사업의 업종과 해당 기업의 상시 근로자 수, 자본금 또는 매출액의 규모가 표 2-1의 기준에 맞는 기업. 다만, 다음 각 항목의 어느 하나에 해당하는 기업은 제외한다.

- 상시 근로자 수가 1천명 이상인 기업
- 자산총액(직전 사업연도 말일 현재 대차대조표에 표시된 자산총액을 말한다)이 5천억 원 이상인 법인

② 소유와 경영의 실질적인 독립성이 [표 2-2] 기준에 맞는 기업
한편, 중소기업시책별 특성에 따라 특히 필요하다고 인정하면 「중소기업협동조합법」이나 그 밖의 법률에서 정하는 바에 따라 중소기업협동조합이나 그 밖의 법인·단체 등을 중소기업자로 할 수 있다(중소기업기본법 제2조 4항)



[표 2-1] 중소기업의 업종별 상시근로자수 자본금 매출액의 규모

해당업종	표준산업분류기호	범위기준
1. 제조업	D	상시근로자수 300인 미만 또는 자본금 80억 원 이하
2. 광업 건설업 운수업	C F 60~62	상시근로자수 300인 미만 또는 자본금 30억 원 이하
3. 대형 종합 소매업 호텔업 정보처리 및 기타 컴퓨터 운영 관 련업	5211 55111 72	상시근로자 300인 미만 또는 매출액 300억 원이하
4. 종자 및 묘목 생산업 어업 전기, 가스 및 수도 사업 연료 및 관련제품 도매업 휴양 콘도 운영업 여행 알선, 창고 및 운송관련 서비 스업 통신업 엔지니어링 서비스업 병원 영화산업 방송업	01123 B E 5171 55113 63 64 7432 8511 871 872	상시근로자수 200인 미만 또는 매출액 200억 원 이 하
5. 도매 및 상품 중개업 통신 판매업 방문 판매업 산업용 기계장비 임대업 전문, 과학 및 기술 서비스업 사업지원 서비스업 공연산업 뉴스 제공 업 유원지 및 테마파크 운영업 하수처리, 폐기물처리 및 청소 관련 서비스업	51 5281 52893 712 74 75 873 881 88992 90	상시근로자수 100인 이하 또는 매출액 100억 원 이 하
6. 기타 모든 업종		상시근로자수 50인 미만 또는 매출액 50억 원 이 하

※출처 : (강길원, 한성대디지털중소기업대학원 논문, 2005, p.6)

[표 2-2] 중소기업 소유 및 경영의 실질적인 독립성 기준

독립성 기준	적용시한	독립성 기준	적용시한
독점규제 및 공정거래에 관한 법률 제9조제1항의 규정에 의한 상호출자 제한기업 집단에 속하지 아니하는 회사일 것	2005년 3월 31일 까지	제3조제1호 나목의 규정에 의한 법인이 발행주식(상법 제370조의 규정에 의한 의결권 없는 주식을 제외한다) 총수의 100분의 30 이상을 소유하고 있는 기업(이하 “중소기업 제외대상기업”이라 한다)이 아닐 것	2005년 4월 1일부터

※출처 : (강길원, 한성대디지털중소기업대학원 논문, 2005, p.7)

(2) 중소기업의 유예제도

중소기업이 그 규모의 확대 등으로 중소기업에 해당하지 아니하게 된 경우 그 사유가 발생한 연도의 다음 연도부터 3년간은 중소기업으로 본다. 다만, 아래와 같은 사유인 경우에는 예외로 한다.

- ① 중소기업이 아닌 기업과 합병하는 경우
- ② 유예기간 중에 있는 기업과 합병하는 경우
- ③ 창업한 중소기업이 12개월 이내에 중소기업 범위를 벗어나는 경우
- ④ 중소기업의 소유와 경영의 독립성을 충족하지 못하는 경우⁵⁾

2) 외국 중소기업의 정의

중소기업 정의와 관련한 세계적 추세는 세 가지 방향에서 전개되고 있다. ① 우리처럼 법률로서 중소기업에 대한 정의를 명확히 하고 정책적 지원을 통하여 중소기업을 육성하는 국가 그룹(한국, 일본, 대만, 미국 등), ② 시장에서 상대적으로 규모가 작은 기업들이 스스로를 큰 기업에 비해 경쟁력이 취약한 중소기업으로 인식하고 공동의 협력적 노력으로 경쟁우위를 확보해 나가는 국가 그룹(유럽 국가 등), ③ 아직 경제 발전이 뒤쳐져 대·중소기업에 대한 차별화된 인식이 아직 정립되지 않은 국가 그룹(대다수 개발도상국) 등으로 분류된다.

5) 중소기업기본법 제 2조 및 동법 시행령 제 3조등

그러나 전 세계적으로 모든 나라들에서 산업화, 지식정보화 등 산업의 구조 고도화 및 글로벌화가 진전됨에 따라 대기업과 중소기업 간의 시장 경쟁 구도에서 실패영역이 나타나면서 중소기업에 대한 정책적 지원에 대한 관심이 커지고 있다. 이에 따라 아시아, 아프리카 등 개발도상국의 경우 한국 중소기업의 정의 및 정책에 관한 벤치마킹 움직임도 커지고 있다.

제조업을 기준으로 한 세계 주요 국가들의 중소기업 범위를 간략히 살펴보면, 아시아 국가로서 일본은 상시종업원 300인 이하 또는 자본금 3억 엔 이하, 대만은 고용인 200인 미만 또는 납입자본금 8천만 NT\$ 미만, 중국은 종사자 수 2,000인 이하 또는 매출액 30,000만 위엔 이하 또는 자산 총액 40,000만 위엔 이하로 정하고 있다. 영·미 국가로서 미국은 세부 업종별로 종사자 수 500인 미만, 캐나다는 종사자 수 500인 미만, 호주는 종사자 수 200인 미만, 영국은 매출액 2,280만 파운드 및 종업원 250인 미만으로 정하고 있다. 대륙계 구라파 국가로서 독일은 연간 매출액 1억 DM 이하, 프랑스는 근로자 수 250인 미만, 매출액 5천만 유로 및 자산 4,300만 유로 미만, EU는 근로자 수 250인 미만 및 매출 5,000만 유로 미만 등으로 정하고 있다. 따라서 국가별로 중소기업의 범위는 차이가 있음을 알 수 있다.⁶⁾

3) 한국 중소기업의 일반적 특성

중소기업의 경영상 특색은 첫째, 대기업의 자본적, 제도적 경영에 비하여 인적 내지는 사적 경영으로 소유와 경영의 미분리 현상이 뚜렷하다. 따라서 과학적, 합리적인 관리 방법보다는 주먹구구식 또는 직관에 의한 관리가 행해지고 있다. 경영자의 행태도 전문경영자보다 창업주나 소유경영자가 많은 수를 차지하고 있으며, 의사결정 권한이 중앙에 집중되어 있는 1인 체제가 보통이다. 중소기업은 또한 경영규모가 상대적으로 작기 때문에 간접비용이 적게 들고 경기변동에 신축적으로 대응할 수 있다. 일반적으로 대기업이 안정적·보수적인 성향을 갖는데 비하여 중소기업은 혁신적·진보적·도전적이다

6) 나도성, 전계서, p.490

둘째, 중소기업은 환경적응에 있어서 대기업보다 상대적으로 탄력적·신축적이다. 이것은 조직의 인적특성에서 나타나는 유연성 때문에 가능하며, 이해관계자 집단과 최고경영자의 직접접촉에 의한 원활한 커뮤니케이션 통로가 개방되어 있는 점에 기인한다. 대기업이 전국을 그의 시장으로 삼고 있는데 비하여 중소기업은 지역적 내지는 한정된 시장을 대상으로 하고 있다. 또한 동업종간의 경쟁상황을 보면 대기업은 그 수가 적고 독과점 현상에 의하여 경쟁이 비교적 적은데 비해, 중소기업은 작은 시장을 놓고 매우 많은 수의 기업이 경쟁을 하고 있다.

셋째, 생산 및 기술의 측면에서 볼 때 중소기업은 대기업처럼 계획에 의한 소품종대량생산에 의하여 시장수요에 대응하기 보다는 주문에 의한 단품종 소량생산에 의존하고 있다. 중소기업의 제품은 부품 및 소재, 중간제품이 많으며 이를 이용하여 대기업은 조립 및 완제품 형태의 생산을 하고 있다. 중소기업은 그 규모로 인하여 경공업분야에 치중하고 있으며 노동집약적인 성격을 갖고 있다. 그리고 기술수준은 일반적으로 대기업보다는 낮은 편이지만 기술개발의 가능성과 의존성은 매우 높으며 바로 이것은 중소기업발전의 원동력으로 작용하고 있다.⁷⁾

[표 2-3]에서 보는 바와 같이 중소기업은 비록 제한된 시장에서 한정된 고객만을 상대로 하고 있지만 소비자의 다양한 기호를 만족시킬 수 있는 장점을 갖고 있으며, 직접 판매를 통하여 중간 이익을 흡수할 수 있고, 개인적 서비스를 강화할 수 있다. 또한 적은 인력으로 전문화된 생산이 가능하며 생산성도 쉽게 높일 수 있어 품질향상과 원가절감이 유리하다.

이와 같이 기업규모가 작다는 것이 경영의 열악성과 연결되는 것만은 아니며, 오히려 규모가 작으면서도 효율적인 경영을 하고 있고 생산성이 높은 중소기업을 주위에서 많이 볼 수 있다.

7) 문영복, 전계서, p.14

[표 2-3] 대기업과 중소기업의 특성 비교

비교 항목	대 기업	중 소 기업
경영적 특성	경영방식	자본적·제도적 경영
	소유와 경영	분화
	관리방법	과학적·합리적·현대적
	경영자	전문 경영자
	의사결정권	권한의 위임 (분권적 의사결정)
	경영정책	안정적·보수적
	의사소통	간접적·공식적
환경적 특성	환경적응	경직적·고정적
	시장규모	전국시장
	경쟁상태	미약(독과점화)
	지역사회관계(접촉성)	빈약
	소비자관계(만족가능성)	소
	일반적 여건 (금융, 수출, 사회인식등)	유리
생산기술특성	생산형태	소품종다량계획 생산
	제품 주안점	조립 및 완제품
	생산기술의 성격	자본집약적
	산업의 중심	중화학·중공업
	기술보유 수준	고급기술
	기술개발 잠재력	소
※출처 : (문영복, 중소기업론, 대경, p.15)		

4) 중소기업의 역할과 중요성

첫째, 어느 나라를 막론하고 중소기업은 국민경제 체제 속에서 그 저변을 이루고 있다. 그 이유는 기업체수에 있어서 절대적인 다수를 점하고 있으며, 산업생산 및 고용, 소득에서 차지하는 비중이 매우 크다. 둘째, 중소기업은 경영의 특성상 새로운 수요, 새로운 기술개발 분야에 탄력적으로 적응할 수 있는 능력이 대기업보다 상대적으로 높아 경제에 활력을 불어 넣는다. 일본에서는 중소기업을 「경제발전의 활력소」라 불릴 정도로 경제활동의 동인이 되고 있다. 중소기업이 경제에 활력을 불어 넣는다는 것은 왕성한 기업가 정신, 사업의욕과 현실 개혁 능력, 혁신적인 경영이 중소기업 전반에 풍미할 때 가능해진다. 셋째, 전국 각 지역에 산재해 있는 중소기업은 그가 속한 지역사회의 구성원으로서 지역문화 형성에 일익을 담당하고 있다. 중소기업이 지역산업으로서 각 지역에 분산되어 있는 것은 투자의 효율을 높일 수 있고 불황 시에 위험 부담을 적게 할 수 있다는 이점이 있다. 더욱이 고유 전통산업이나 지역특성에 맞는 특수 업종은 중소기업만이 담당하고 있으며, 지역주민들의 경제사회생활을 뒷받침하면서 취업기회를 제공, 소득의 재분배, 기능공 양성 등 지역사회 발전의 구심역할을 수행한다. 넷째, 중소기업이 생산·고용·수출 등의 여러 경제 분야에서의 기여도는 사실상 대기업에 못 미치지만 중소기업의 진가는 이보다 사회전체의 효용을 크게 증대시키고 있다는 점에서도 찾아볼 수 있다. 중소기업은 기업가적 자질을 갖고 있는 젊은이들에게 이상을 실현할 수 있는 기회를 제공하고 새로운 아이디어나 상품을 기업화할 수 있는 지반이 되고 있다. 미국에서는 중소기업이 혁신과 경쟁을 통한 성공이라고 하는 ‘미국적 이상(American Dream)’의 실현이라고 인식되고 있다. 다섯째, 기업환경의 변화가 심하고 점차 어려워지고 있는 국제 무역환경 속에서 경쟁력을 강화하기 위해서는 무엇보다도 수출산업의 구조를 고도화시켜야 한다. 이를 위해서는 수출산업의 저변을 넓혀서 국제무역 환경에 유연하게 대응할 수 있도록 하여야 한다. 중소기업 중심의 수출은 수입규제의 벽을 쉽게 넘을 수 있고 경쟁력을 강화하는데 매우 중요한 방법이 된다. 이를 대만의 예에

서 쉽게 알 수 있다. 대만에서의 중소기업은 수출의 주력으로서 부가가치가 높고 경쟁력이 있는 제품으로 수출산업의 저변을 튼튼하게 구성하고 있다.⁸⁾

한편, 중소기업은 9988의 국민경제상 중요성에 비하여 생산 및 부가가치, 수출은 5030으로 기여도가 너무 낮은 실정이다. 중소기업을 9988이라 하였는데 사업체 수 및 종업원 수가 국민경제에서 차지하는 비중이 99% 및 88% 수준이라는 점을 상징화한 것이다. 2008년 기준 한국의 전체 사업체 수는 304.7만개이며, 이 중 중소기업이 304.4만 개(99.9%), 대기업은 2.8 천 개(0.1%)이다. 중소기업을 중·소·소상공인으로 세분화하면 중기업은 10.4만개(3.4%)이고, 소기업은 294.0만개(96.5%)이며, 소기업 중 소상공인 이 267.5만개(87.8%)를 차지한다. 9988은 국민경제에서 중소기업의 중요성을 강조하는데 큰 의미가 있지만 중소기업이 9988에 상응하는 기여도 측면에서는 아쉽게도 미흡하다. 국민경제에 대한 중소기업의 기여도는 생산, 부가가치, 수출 등의 지표를 통해서 평가할 수 있으며, 생산 및 부가가치는 50% 수준, 수출은 30% 수준으로서 중요성에 비해 기여도가 미흡한 실정이다. 생산 및 부가가치 50% 수준에 비하여 수출 30% 수준은 더욱 낮은 실정디아. 이는 중소기업들이 아직도 내수 중심이며 글로벌화가 뒤쳐져 있음을 시사한다.⁹⁾

2. 품질경영에 대한 이해

1) 품질경영의 필요성

품질경영이 오늘날 급속히 확산되고 있는 것은 ‘품질경영이 소비자 지향적(Customer oriented), 시스템 지향적(System oriented), 관리 지향적(Management oriented)이라는 특징에 기인 한다’고 할 수 있을 것이다.

소비자 지향성이란 오늘날의 생산이 대부분 시장의 불특정한 고객을

8) 문영복, 전계서, pp.25~28

9) 나도성, 전계서, p.64

위한 시장생산 또는 상품생산이라고 규정하는 것이며, 시스템 지향성이란 재화의 생산에 있어서 질서와 체계를 유지함으로써 항구적으로 품질특성(quality characteristics)을 유지하게 하려는 것이다. 한편, 관리 지향성이란 품질의 문제를 급속하게 변화하는 기업환경을 고려하여 통계적인 기법과 이론만을 갖고서는 해결할 수 없는 것에 관심을 갖는 관리적인 것을 의미한다. 따라서 품질경영에 대한 연구의 필요성이 더욱 대두되고 있다.

미국을 비롯한 EU(European Union) 국가뿐만 아니라 일본에서도 ISO 9000 시리즈를 JIS 규격으로 채택하여(1991.10) 품질경영이란 용어로 수용하여 국제적으로 통일하게 되었다. 한국에서는 1992년부터 신 산업운동으로 품질을 제창하였다. 품질경영은 경영의 모든 계층에 책임이 있지만 최고 경영자의 지휘 아래 조직 전원이 참여하여 전사적으로 실행되어야 한다는 것이 핵심 내용이다. 이때 전사적 접근이란 고객에게 좋은 품질의 제품을 제공하기 위하여 시장분석에서부터 출발하여 개발 및 설계, 구매 첨 생산, 마케팅 및 유통의 모든 단계를 거쳐 소비자의 손에 전달된 후 A/S까지 포함하는 일련의 부서들이 함께 노력해야 한다는 뜻을 담고 있다.¹⁰⁾

2) 품질경영의 정의

품질경영을 한국표준협회는 기업의 최고 경영자가 고객을 만족 시킬 수 있는 품질방침의 설정에서부터 관리단계의 제품설계와 생산 공정의 품질안정 및 불량의 제거를 거쳐 고객에 대한 판매와 서비스에 이르기까지 기업의 모든 부문에 걸친 전사적 품질 보증 활동과 제반관리활동으로 정의하고 있다.

파이낸바움은 품질경영을 보다 포괄적으로 정의한 종합적 품질관리의 개념을 내세우고 이를 “소비자가 만족할 수 있는 제품을 가장 경제적으로 생산 또는 서비스할 수 있도록 기업 내의 각 부서의 노력을 품질의 개발·유지·개선을 위하여 조정·통합하고자 하는 효과적인 시스템”으로 정의 하였으며 이를 위해 마케팅, 설계, 기술, 제조, 검사, 서비스 등의 전 부문,

10) 고석규, “품질경영 시스템이 경영활동성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 경북대대학원논문, 2007, p.16

위로는 사장 아래로는 현장 작업자까지 포함하는 전 계층이 품질관리 활동을 전개할 필요가 있다고 주장하였다.¹¹⁾

ISO 8402 에서는 ‘품질경영’이란 ‘품질방침, 목표 및 책임을 결정하고 품질 시스템 속에서 품질계획, 품질관리, 품질보증 및 품질개선과 같은 수단에 의해 그것들을 수행하는 전반적인 경영기능의 모든 활동’으로 정의하고 있다.

쟈브론스키(J.R. Jabronski)는 “팀활동으로 품질과 생산성을 지속적으로 향상시키기 위하여 구성원들의 지혜와 능력을 모아 사업을 수행하는 협동 형태”라고 정의하였다.¹²⁾

품질경영은 품질방침, 목표 및 책임을 결정하고 이들의 품질시스템 내에서 품질계획, 품질관리, 품질보증, 품질개선과 같은 수단에 의해 실행되는 모든 활동을 의미한다. 또한 GQM(Global Quality Management)은 고객승낙을 높게 하고 조직적인 역기능을 최소화하기 위한 제품과 프로세스의 전략적인 계획과 통합이라고 정의하면서 이 정의 역시 시장중심이라는 TQM의 철학을 기본으로 하고 있음을 강조하였다.

품질경영은 품질의 정의와 관리를 포함하는 개념으로서 고객중심의 높은 품질성과를 얻고 유지하기 위한 접근방법으로 정의될 수 있으며 이러한 품질경영은 품질검사, 품질관리, 품질보증, 전사적 품질경영(TQM)의 4 단계로 발전되었으며 TQM에서는 전략적인 초점에 따른 지속적인 개선, 종업원의 참여, 팀워크 등을 특징으로 한다.¹³⁾

품질경영을 어떻게 정의하든 간에 품질은 이제 조직 구성원 모두가 관심을 갖고 적극적인 노력을 기울여야 하는 전략적 목표중의 하나로써 모두가 참여하는 종합적 경영활동으로 인식되고 있다.

3) 품질경영의 8 원칙

(1) 고객중심(Customer focus) : 조직은 고객에 의존하고 있다. 따라서 현재 및 미래의 고객요구를 이해하고 고객 요구사항을 충족시키며, 고객의

11) 김태웅, 『품질경영의 이해』, 신영사, 2011, p.26

12) 이순룡, 『현대품질경영』, 법문사, 2010, p.96

13) 김진국, “품질경영 시스템의 구성요소와 관계 분석”, 동아대대학원논문, 2002, p.5

기대를 능가하도록 노력해야 한다.

(2) 리더십(Leadership) : 리더는 조직의 목적과 방향의 일관성을 확립한다. 리더는 사람들이 조직의 목표를 달성하는데 전적으로 참여할 수 있는 내부 환경을 조성하고 유지해야 한다.

(3) 전원참여(invovement of people) : 모든 계층의 사람들이 조직의 필수 요소이다. 전원이 참여함으로써 그들의 능력이 조직의 이익을 위하여 발휘될 수 있다.

(4) 프로세스 접근 사고(Process approach) : 관련된 자원 및 활동이 하나의 프로세스로 관리될 때 바라는 결과가 보다 효율적으로 달성되는 데 이바지한다.

(5) 경영에 대한 시스템 접근방법(system approach to management) : 상호 연계된 프로세스를 하나의 시스템으로 파악하고 이해하여 관리하는 것은 조직의 목표를 효과적이며 효율적으로 달성하는데 이바지한다.

(6) 지속적 개선(Continual improvement) : 조직의 총체적 성과에 대한 지속적 개선은 조직의 영구적인 목표이어야 할 것이다.

(7) 의사결정에 대한 사실적 접근방법(factual approach to decision making) : 효과적인 결정은 데이터 및 정보의 분석에 근거한다.

(8) 상호유익한 공급자 관계(mutually beneficial supplier relationship) : 조직 및 조직의 공급자는 상호 의존적이며, 상호 이익이 되는 관계는 가치를 창조하기 위한 양쪽 모두의 능력을 증진시킨다.¹⁴⁾

4) 품질경영의 특성

품질경영의 기법과 철학은 1932년에 출판된 '제조품의 경제적 품질관리(The Economic Control of Quality of Manufactured Products)'라는 Shewhart의 저서에서 유래되지만 품질경영의 급속한 보급은 1980년대에 이르러서 이루어졌다.

품질경영은 품질을 통한 경쟁우위의 확보에 중점을 두고 고객만족, 인간 존중(종업원의 이익), 사회에의 공헌을 중시하며 전 종업원의 총체적

14) 이규태·홍재호, 『품질경영시스템 이론과 실무』, 남두도서, 2006, p.131

수단을 활용하여 끊임없는 혁신과 개선에 참여하여 기업의 경쟁력을 향상 시킴으로써 기업의 장기적 성공을 추구하는 전사적·종합적인 경영관리체계이다. 이를 나누어 보면 첫째로 고객중시·고객만족, 둘째는 종업원의 인간성 존중, 셋째는 사회에의 공헌, 넷째는 품질 제일주의라고 할 수 있다.

품질경영은 경영실무의 변화를 넘어 기업의 목표, 작업의 역할과 인간의 본질을 포괄하는 경영철학으로 기존의 관리개념 및 이론과 매우 다른 새로운 관리체계이며, 기존 관리 형태에 대한 하나의 도전으로 볼 수 있다. 품질경영이 기업 내부에서 다른 관리 실무들과 갈등을 갖게 되는 것은 양립될 수 없는 실무상의 갈등이 아니라, 품질경영의 원칙과 이론이 기존의 관리실무가 기초를 두고 있는 관리 철학과 이론이 서로 상충하기 때문이다. 즉, 품질경영은 기업전반에 걸쳐 광범위하고 근본적인 변화를 요구한다.

품질경영과 기업의 경제적 기초를 둔 기존의 관리이론과의 차이를 비교하면 [표 2-4]와 같다.

[표 2-4] 품질경영과 기존관리이론의 비교

구 분	품질경영	기존관리이론(기업의 경제모형)
조직목표	-가능한 최상의 품질을 제공하여 고객의 욕구를 충족	-이익 극대화
개인목표	-개인의 성취와 사회적 수용을 고려한 경제적, 사회적, 심리적 목표에 의해 동기가 부여됨	-경제적 목표만으로 동기 부여됨: 소득의 극대화와 노력의 최소화
시간지향성	-동적 최적화: 혁신과 지속적 개선	-정적 최적화: 소득의 최대화와 비용의 최소화로 현금흐름의 극대화
조정과 통제	-종업원을 신뢰하며 자율관리 (Self management)를 강조하고, 자율통제를 중시함	-관리자가 종업원을 조정하고, 지휘하며, 목표달성을 위해 감독하고 인센티브를 제공함
정보의 역할	-개방적이고 시기적절한 정보흐름이 자율관리, 수평적 조정, 지속적 개선을 위한 연구를 지원	-정보시스템은 계층구조에 적합하다. 주 기능은 관리자의 의사결정과 종업원감독을 지원
작업설계의 원칙	-통계적인 성과를 중시함으로 시스템 최적화	-비교우위를 근거로 한 전문화를 통해 생산성 극대화
기업경제	-공급자와 고객관리, 기업내외의 정보흐름과 동적인 문제 중시됨	-통제 메커니즘으로써 시장과 기업은 명확하게 구분됨.

source : M G. Robert, S. Rami & R. Krishnan, "TQM Challenge to Management Theory and Practices", Sloan Management Review, Winter, 1994, p 33

품질경영과 기존 경제적 모형과의 갈등은 근본적으로 추구하는 목표가 다르다는데 기인한다. 경제적 모형의 근간은 이익극대화인데 비해 품질경영에서는 기업의 최우선 목표를 고객만족에 두고 있다. 즉, 품질경영에서 기업의 목표를 이익극대화에 두는 것을 거부한다.¹⁵⁾

5) 품질경영의 발전단계

20세기의 산업 역사는 품질관리의 변천사라 할 수 있다. 파이겐바움(A.V. Feigenbaum)에 의하면, 품질관리는 20세기에 들어와서 20년을 주기로 발전하여 왔다.("Total Quality Control, 3rd ed, McGraw-Hill 1983") 그는 미국 산업계에서의 품질경영의 발전단계를 다음과 같이 구분하고 있다.¹⁶⁾

(1) **검사 지향적 품질관리(작업자·감독자·검사에 의한 품질관리)** : 과학적 관리법이 시작된 19세기 말에는 품질은 주로 작업자에 의해서 이룩되었으므로 이 시기는 '작업자에 의한 품질관리' 단계라 할 수 있다.

20세기에 접어들어 공장규모가 커지고 분업생산이 이루어지면서 작업과 관리기능이 분화됨에 따라서 감독자가 품질에 대한 책임을 지고 관리하는 '감독자에 의한 품질관리'가 전개되었다.

제 1차 세계대전 중 생산시스템이 복잡해지면서 수많은 작업자들을 직장(職長)이 다루기에 너무 벅차게 됨에 따라 검사자가 검사를 전담하는 '검사자에 의한 품질관리'가 이루어졌다. 미국 산업계에서 검사에 의한 품질관리는 1920년대와 1930년대에 전성기를 이루었다.

(2) **통계적 품질관리** : 슈하르트(W.A. Shewhart)는 품질관리에 관리도 (Control chart)를 이용하는 것을 구상하였으며(1924년), '제품품질의 경제적 관리'(The Economic Control of Quality of Manufacturing Product)라는 저서를 폐냈다(1931년). 이것은 통계적 방법을 공정관리에 적용시킨 '통계적 품질관리'에 관한 최초의 저서이다.

통계적 품질관리가 미국의 산업 분야에서 실제로 적용된 것은 2차 대전이 일어난 뒤였다. 2차 대전 당시 급격하게 증가하는 군수품의 증가에 대처해서 품질관리의 방법을 전시규격(War standard)로 공포하였는데 이것

15) 고석규, 전계논문, pp.17~18

16) 이순룡, 전계서, pp.28~30

이 이른바 Z1 규격이다. 이것에 의하여 2차 대전 이후 통계적 품질관리는 미국 산업계에서 급속히 전파되었다.

영국에서는 1932년 슈하르트의 방문을 계기로 품질관리에 관심을 갖기 시작하였다. 1935년에는 피어슨(E.S. Pearson)의 품질관리 저서를 그대로 영국 규격(British Standards: BS) 즉 'BS 600'으로 제정되었으며, 2차 대전 기간 중에는 전술한 미국의 Z1 규격을 그대로 'BS 1008'로 제정하였고, 그 후 품질관리에 관한 많은 규격이 제정되어 활발히 적용하였다. 그 후 품질관리 기법은 미국과 영국으로부터 유럽 여러 나라에 전파되기 이르렀고 이에 따라 유럽 품질관리기구(EOQC : European Organization for Quality Control)가 탄생되어 품질관리 활동이 활발히 전개되는 계기를 이루었다.

(3) 품질보증 및 종합적 품질관리 : 통계적 방법에 의한 품질관리의 한 계점이 노출되면서 파이겐바움(A.V. Feigenbaum)은 종합적 품질관리 (Total Quality Control : TQC)를 제창하였다(1956년). 그의 주장은 통계적 기법만으로는 품질관리의 성과를 충분히 얻을 수 없으므로 품질에 영향을 주는 회사 내 모든 부문의 노력을 모아서 종합적으로 품질관리를 추진해야 한다는 것이었다.

1962년 미국의 Martin-Marientta 社의 Orlando 사업부에서 비롯된 'ZD 운동(Zero Defects Program)'을 효시로 품질개선 활동에 던 사원의 참여가 강조되었다. 이와 비슷한 시기에 일본에서는 'QC 서클' 활동에 관심을 갖기 이르렀으며 전사적 품질관리의 도입을 모색하였다.

미소냉전이 한창이던 1959년도에 제정된 미국의 MIL Q-9858 A의 '품질프로그램 요구사항'(Quality Program Requirements)은 최초의 품질보증 시스템이라 할 수 있다. 이 규격은 미국방성이 1963년에 승인·발행함으로써 미군 및 국방조달기관에서 모든 조달품에 이 프로그램을 적용하도록 의무화한 것으로 ISO 9000을 비롯한 국제 품질보증규격의 모태가 되었다.

(4) 전사/종합적 품질경영 : 미국에서 「소비자 제품안전법」(Consumer Product Safety Act)이 제정되면서(1972년) 제품 책임(PL) 문제가 품질관리의 주요 문제로 등장하였다. 제품의 신뢰성·품질보증·제품책

임 문제 등은 생산 현장이나 기술부서 또는 품질관리 부서만의 문제가 아닐뿐더러 종래의 품질관리 방법만으로는 해결하기 어렵게 되었다. 이들 문제는 최고 경영자와 전 사원의 전사적이며 종합적인 경영활동 없이는 해결이 어려운 것으로, 1980년대 이후를 이른바 전사/종합적 품질경영(Company-wide / Total Quality Management)내지 총체적 품질경영(Total Quality Management)의 시대로 구분할 수 있다.

제 2 절 품질경영에 대한 논의

1. 품질경영을 위한 기법

기업들은 품질경영을 통한 경쟁력 향상을 위하여 여러 가지 혁신 기법, 예를 들면 Single PPM(Parts per million), TPM(Total productive maintenance), JIT(Just in time), TQM(Total quality management), 6 Sigma 등이 있다. 본 논문에서는 국내외 기업들에 널리 도입되어 적용 중인 기법들인 JIT, 6 Sigma, TQM 등에 관하여 알아보기로 한다.

1) 품질경영 혁신 기법의 정의

한국에서는 1980년 이후 자동차 및 전기전자 업계를 중심으로 여러 가지의 경영혁신 기법들이 도입되어 적용되기 시작하였고 이에 따라 제품의 품질 및 경쟁력이 향상되기 시작하였으며 한편으로는 많은 연구가 이루어졌다. 본 연구에서는 여러 가지 혁신 기법 중에서 품질과 깊은 관계를 갖고 있는 JIT, 6 Sigma, TQM 등을 품질경영 혁신 기법이라 정의하고 연구를 하고자 한다.

2) JIT 시스템

(1) 정의 및 원리: JIT 시스템은 간단히 말하면 필요한 제품을, 필요한 시기에, 필요한 양만큼만 생산하는 합리적인 제품 생산방식을 의미한다. 이전의 대량생산 방식은 수요의 불확실성과 생산과정에서 발생하는 문제

를 대비하기 위한 수단으로서 많은 재고를 유지하는 것을 당연하게 생각하였다. 그러나 JIT 생산방식은 당장 필요한 것 이상의 재고와 노동력을 낭비로 인식하고, 철저히 배제하는 것을 비본 사상(철학)으로 하고 있다.

JIT 생산시스템은 1950년대 초에 도요타 자동차의 부사장 오노(Taiichi Ohno)에 의해 개발된 도요타 생산시스템(Toyota production system)에서 유래되었다. JIT 시스템이 논의된 이래로 JIT 시스템에 대한 다양한 정의가 이루어지고 있다. 그러나 Keller와 Kazazi(1993)는 JIT 시스템과 관련된 약 4백여 편의 논문을 검토한 후 JIT 시스템의 정의에 대하여 명확하게 표현할 수 없다고 결론을 내렸다.¹⁷⁾ 그 이유는 JIT 시스템을 보는 관점에 따라서 다르게 정의할 수 있다는 것이다. 따라서 이 연구에서는 JIT 생산, JIT 구매 및 JIT 물류등과 관련하여 JIT 시스템을 다음과 같이 정의하고자 한다. JIT 시스템이란 적시(right time), 적소(right place)에 적절한 부품(right parts)을 공급함으로써 생산 활동에서의 모든 낭비의 원천을 제거하도록 추구하는 접근법이다. 즉, JIT 환경에서의 원재료는 생산에 적시 투입될 수 있도록 구매되어야 하고, 구매된 부품은 제품으로 적시에 생산되어야 하며, 생산된 제품은 적시에 고객에게 전달되어야 한다는 것이다.¹⁸⁾

JIT 환경에 있어서 다양한 작업장에서의 부품과 재료의 재고를 감소시켜 주고, 제품의 유연한 흐름을 가능하게 해주는 이유는 부품이나 제품의 흐름이 'pull approach'에 의하여 통제되기 때문이다. 'Pull approach' 다음과 같이 설명될 수 있다. 최종 공정단계에서 고객의 주문을 이행하기 위하여 제품을 생산하는 동안 필요한 부품이나 재료의 정확한 양에 관해서 전 공정으로 신호를 보내면 필요한 만큼의 부품 또는 재료가 도착한다. 그러므로 모든 작업장은 최종공정에 의해 보내어진 신호에 반응하게 되고, 최종공정은 고객의 수요에 따라 반응하게 되는 것이다.¹⁹⁾

17) A. Hallahan, P. Sacket and G. M. Williams, "JIT Manufacturing: the evolution to and implementation model founder in current practice". *International Journal of production research*, Vol.35, No.4, 1997, p.907

18) Ray H. Garrison & Eric W. Noreen, *Manufacturing Accounting*, IRWIN, 1997, p.11

19) 손성진, "품질경영 지향성과 기업문화의 적합도가 품질경영활동의 이행수준과 성과에 미치는 영향", 서강대학원, 2006, p.7

(2) JIT 시스템의 성공 요인에 관한 연구: JIT 시스템의 핵심 성공요인은 Finch & Cox(1986), Ansari & Modarress(1987), White & Ruch(1992), Davy 등(1992), Sakakibara(1997) 등(1993), Ramarapu 등(1995), Spencer & Guide(1995), Markham & Christina(1995), Yasin & Wafa(1996), McLachlin(1997), hs성지전 달영(1997), 유 시정(2000) 등에 의해서 연구되었다.

Mehra & Inman(1992)은 JIT의 핵심 성공요인으로서 전사적 몰입, 교육 프로그램, JIT 생산전략, 공급자 관리전략을 제시하였다. Ramarapu 등(1995)은 JIT 시스템의 성공요인으로서 JIT 생산전략, 최고 경영층 몰입과 종업원 참여, 공급업자 관계관리 전략을 들었고, JIT의 성과로써 낭비 제거, 재고 감소, 리드타임 감소, 유연성 증가를 제시하였다. Spencer & Guide(1995)는 JIT 생산전략, JIT 인사관리 전략, 납품업자 관리전략을 핵심성공요인으로 연구하였고, JIT의 추진성과는 재고 감소, 리드타임 감소, 품질개선을 제시하였다. Markham & Christina(1995)는 최고경영층의 몰입, 교육 및 훈련 프로그램, JIT 생산, JIT 구매전략을 핵심성공요인으로 들었고, 성과로서는 제조리드타임 단축, 재고 감소, 유연성증가를 제시하였다. Yasin & Wafa(1996)는 핵심 성공요인으로서 조직 문화, 수요예측 시스템, 프로세스 배치와 자동화 전략, 전사적 품질관리를 연구하였고, 추진성과로는 공급자와의 관계 개선, 고객 서비스 향상, 품질개선을 들었다.

전달용(1997)은 JIT 추진의 성공기업과 실패기업에 대한 분석을 실시하였다. 분석결과 JIT의 성공적인 실행은 공급업체와 고객과의 신뢰를 바탕으로 밀접하고 장기적인 관계가 필요하다. 이러한 협력적 파트너십을 통해 마케팅 역량과 생산 역량을 개선하고, 결과적으로 유연하고 신축적인 경쟁 우위를 획득할 수 있다.²⁰⁾

3) 6 Sigma 활동

(1) 정의 및 필요성: 6 시그마란 품질 특성에 대한 관리가 잘 되어 있어서 100만 번 기회중의 결점수(DPMO: defect per million opportunity)가

20) 김재룡, “품질경영 혁신기법의 이행수준이 품질 원가관리와 경영성과간의 관계에 미치는 영향”, 서강대학원, 2003, pp.27~28

3.4개라는 것으로써 생산되는 제품의 무결점 상태를 지향하는 것을 의미한다. 이러한 무결점 상태의 품질은 공정의 일부를 변경하거나 최신 설비를 도입한다고 이루어지는 것이 아니라 기업 내에서 행해지는 모든 프로세스 및 임직원의 가치관도 바뀌어야 비로소 가능한 것이다.

6 시그마는 이와 같이 생산 공정수준을 표현하는 통계적 특성치의 개념으로 기업의 경쟁력 확보를 위한 전략으로써 또한 무조건 열심히 일하는 'Harder'보다는 'Smart'하게 일하도록 기업의 문화와 사고방식을 바꾸는 철학으로 정의할 수 있으며 제조부문은 물론 서비스, R&D 등에서도 광범위하게 적용될 수 있는 품질경영 도구이다(Harry 1998)

Snee(1999)는 6 시그마를 '무결점을 달성하고자 하는 프로세스 능력과 백만 개 중에서 단지 3.4개의 결함제품과 서비스를 생산하는 능력, 즉 초일류의 공정 능력을 측정하는 통계적 단위'라고 정의하였다. Blakeslee(1999)는 6 시그마를 '기업에서 발생하는 문제의 근원을 해석하고 그 문제를 해결하기 위해 데이터에 의존하여 높은 성과를 얻는 기법'이라고 정의하였다.

6 시그마의 창시자인 Harry 와 Schroeder(2000)는 6 시그마를 "자원의 낭비를 극소화하는 동시에 고객만족을 증대시키는 방법으로 일상적인 기업 활동을 설계하고 관리하여 수익성을 엄청나게 향상시키는 비즈니스 프로세스"라고 정의하였다.

Defeo(1999)는 6 시그마란 거의 완벽을 추구하기 위한 데이터 위주의 측정 방식으로 6 시그마가 다른 품질기법과 다른 점은 실수가 발생하기 전에 그 가능성을 미리 알고 실수를 제거 한다는 것이다. 또한 6 시그마는 제품, 디자인, 생산, 구매, 서비스, 조직 활동등 기업의 반복적인 프로세스를 세밀하게 조사하는 숙련된 노력이다. 그리고 6 시그마는 잠재 고객의 욕구를 파악하여 해결과제로 전환시키고 각 과제의 상호관계를 고려하여 최적의 규격을 찾아 정하는 통계적 방법"이라고 정의하였다. 21)

(2) 6 Sigma 성공요인에 관한 연구: Garvin(1987)은 품질경영의 주요

21) 장형걸, "6시그마 경영이 품질 및 마케팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구", 수원대학원, 2005, pp.10~11

요인으로 최고 경영층의 적극적인 지원, 종합적 목표 설정, 전사적 참여, 철저한 제품 설계, 관련부서의 참여 등 6가지를 제시하고 있다.

한국 생산성본부(1993)에서는 선진국과 한국 기업의 품질경영 성공요인으로 최고 경영자의 적극적인 참여와 지원, 전사원 의식개혁 및 참여, 고객만족 경영, 품질 우선의 기업철학, 그리고 교육훈련등 5가지로 제시한다.

Harry(1999)는 6 시그마 경영을 성공적으로 실행하고 추진하기 위해서 탑다운(top-down) 방식의 최고 경영층의 리더십, 조직 내 모든 계층의 교육, 블랙벨트 제도 운영, 재무성과에 대한 평가, 추진성과에 대한 보상을 중요한 성공의 핵심요인으로 제시하고 있다.

Blackslee(1999)는 6 시그마의 핵심 성공요인을 리더십, 회사의 모든 전략과 통합, 프로세스적 사고, 고객 및 시장 정보 수집, 수익성 있는 프로젝트 개선, 추진조직 훈련, 그리고 보상 및 인센티브 등 7가지 원칙을 제시하고 있다.

Hahn(1999)는 6 시그마의 성공요인을 재무적 성과, 최고경영자의 지원과 열정, 과학적 접근의 프로세스 개선, 고객요구 이해와 만족도, 그리고 교육 훈련을 통한 인재 개발 등 5가지를 제시하고 있다.

홍성훈 등(1999)은 6 시그마 핵심요인을 선진사례를 통하여 최고경영자의 혁신적 노력, 품질을 기업의 전략적 무기로 인식, 도전적인 목표 설정, 재무성과와 연계된 개선 프로젝트 수행 등 4가지로 제시하고 있다.

또한 김계수(1999)는 모토롤라 및 GE에서의 6시그마 성공요인으로 최고 경영자의 강력한 리더십, 프로세스 개선, 제품과 서비스 품질개선의 3 가지로 요약 제시하고 있다.

신동설(2001)은 6 시그마 추진의 성공요인을 경영층의 리더십과 블랙벨트를 중심으로 하는 6 시그마 개선활동이며, 또 하나는 6 시그마가 성공적으로 실행될 수 있도록 지원해주는 지원시스템으로 구분하였고, 이 3가지 분류를 바탕으로 16가지의 세부 요인을 제시하였다.

Coronado와 Antony(2002)는 6 시그마 프로젝트 수행 시 중요한 성공요인으로 최고 경영진 참여, 기업문화의 변화 관리, 커뮤니케이션, 조직 기반, 훈련등 5가지를 제시하였다.

이건창 외(2004)는 6 시그마 경영활동을 측정하기 위한 요인으로 정보체계, 커뮤니케이션, 교육 및 훈련, 정책제도 4가지를 제시하여 이들이 기업의 프로세스 개선, 품질향상, 기업의 경쟁력 향상에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하였다.²²⁾

4) TQM(Total quality management)

(1) 정의 및 필요성: 품질경영(Quality Management)이란 품질에 관하여 조직을 지휘하고 관리하기 위해 조정되는 활동이라고 한다(ISO 9000:2000 품질경영 시스템 기본사항 및 용어의 3.2.8항). 여기서 '조정된 활동'이란 일반적으로 품질목표의 수립, 품질기획, 품질관리, 품질보증, 품질개선 등을 포함한다.

품질경영은 최고 경영자의 품질방침을 비롯하여 고객을 만족시키는 모든 부문의 전사적 활동으로서 품질 방침 및 품질 계획(Quality Policy), 품질관리(Quality Control), 품질보증(Quality Assurance), 품질개선(Quality Improvement)을 포함하는 광의의 품질관리로 이해할 수 있다.

품질관리는 품질경영에 내포되는 것으로 이들은 TQM에 이르게 된다. TQM 활동을 단일 개념으로 정의 내리긴 어렵지만 품질향상을 위한 실천적 행동양식(practices)과 기술(techniques)의 집합으로 이루어진 경영기법으로 이해되고 있다.

Chiles와 Choi(2000)는 품질경영의 원칙과 이를 실천하는 TQM 행동양식들에 대한 이해를 촉구하면서, TQM 행동양식들은 단순히 저비용으로 품질향상을 꾀하는 것이 아니라 사람과 조직과 이를 연결하는 체계적 관계(시스템)를 통한 지식적인 성장을 추구한다는 점에서 다른 경영 행동양식들과 구분된다고 하였다. 기존의 품질관리가 '규격지향의 품질'을 목표로 하였다면, 품질보증은 '규격충족의 품질'을 목표로 하며, 품질경영이나 종합적 품질경영은 '고객요구 품질' 내지 '고객만족 품질'을 목표로 한다는 점에서 차이점을 찾을 수 있다.²³⁾

종합적 품질경영(TQM)은 종합적 품질관리 바탕에 기업문화의 혁신을

22) 장형결, 전계논문, pp.20~21

23) Chiles, T. H. & Choi, T. Y., "Theorizing TQM: an Austrian and Evolutionary Economics Interpretation", *Journal of Management Studies*, Vol.37, no.2, 2000, pp.185~212

통한 구성원의 의식과 태도 등에 중점이 두어진 것이다. 통합적 품질경영은 전통적인 현장중심의 품질관리와 달리 전략적인 것으로, 품질경영 위에 기업문화의 혁신을 통한 구성원의 의식과 태도 등에 중점을 두고 기업 및 구성원의 참여 확대를 바탕으로 추진되는 전략 경영시스템의 일부분으로 볼 수 있다.

Osuagwu(2002)는 TQM 개념은 어느 유형의 조직(제조, 서비스, 공공기관, 영리 또는 비영리조직)에도 적용 가능한 고개지향적인 수행을 중대시키는 경영기법이며, 그러한 경영기법은 경영의 다양한 요소들(리더십, 전략계획, 작업공정, 경영정보시스템, 내·외부 고객, 주주등)을 안정시킴과 동시에 우수한 기업성과를 달성하기 위하여 다양한 요소들을 지휘하는 것이라고 하였다.²⁴⁾

품질경영의 필요성을 다음과 같이 제시하였다(이 순룡 현대 품질경영2006)

- 품질은 고객의 요구를 만족시키는 것이라야 한다.
- 고객이 요구하는 품질의 제품·서비스를 경제적으로 산출하여야 한다
- 고객만족을 효과적으로 수행하기 위하여 모든 구성원의 참여아래 품질을 종합적으로 관리해야 한다.
- 통계적 기법뿐만 아니라 온갖 수단의 적용이 요구된다.
- 전사·종합적인 총체적 품질경영의 지속적인 전개가 필요하다

(2) TQM 성공 요인에 관한 연구:

TQM의 핵심 성공요인을 규명한 최초의 연구로는 Saraph 등(1989)을 들 수 있다. 이 후 Flynn등(1994), Ahire 등(1996), Black 과 Porter(1996), Powell(1996), 안 영진(2001), 김동훈등(2002)에 의해서 연구가 이루어졌다.

Saraph등(1989)은 TQM 실행에 대한 광범위한 문헌연구를 통해 기존 연구에서 TQM 실행 수준의 측정 및 평가를 위한 지표로 활용되었던 항목을 총 78개 항목으로 정리한 후 20개 기업 89개 사업부의 일반 관리자 및 품질관리자 162명으로부터 설문조사를 통해 자료를 수집하였다. 수집된 자료를 분석하여 66개 항목을 8개 핵심 성공요인으로 범주화하였다. 8개의

24) Osagwu, L. "TQM Strategies in a Developing Economy : Empirical Evidence from Nigerian Companies", Business Process Management Journal, Vol.8, No.2, 2002, pp.140~160

범주는 최고 경영자의 리더십과 품질정책, 품질부서의 역할, 교육과 훈련, 제품과 서비스의 설계, 공급업자 품질관리, 공정관리, 품질자료와 보고, 종업원 관계이다.

Flynn 등(1994)은 Saraph등의 연구를 발전시켜 공장을 대상으로 실시한 실증연구를 토대로 TQM 성공요인을 7 가지로 정리하였으며, 이러한 요인이 품질성과와 경쟁우위에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. Powell(1995)은 컨설팅과 품질 관리자에 대한 면접 및 문현연구를 통해 TQM 성공요인을 47개 항목으로 정리하고 이를 12개 요인으로 범주화하였다. 이 12개 요인과 성과의 관계를 실증 분석한 결과 명확한 리더십, 개방된 조직, 그리고 종업원에 대한 권한위양만이 TQM 성과와 유의적인 상관관계를 갖고 있으며 나머지 요인은 중요도가 떨어지는 것을 발견하였다. 이러한 결과는 TQM 실행은 무형적 자원이 매우 중요한 역할을 하며 조직문화에 의해 지지를 받아야 함을 보여주는 것이다.

Ahire(1996)등은 기존 문현을 연구하여 개별을 구축한 후 가설 검증을 통해 최고 경영자의 몰입, 고객 초점, 공급자 품질관리, 품질관리의 설계, 벤치마킹, 통계적 제품관리 이용, 내부적 품질정보 이용, 종업원 권한 부여, 종업원 참여, 종업원 훈련, 제품 품질 그리고 공급자 성과 등의 12가지 품질경영 성공요인을 제시하였다.

류한주(1994)는 TQM의 관점에서 일본의 품질관리 개선방안을 모색하였다. 일본과학기술연맹에서 실시된 부장, 과장을 위한 TQC강좌에 참석한 46명을 대상으로 연구를 수행하였으며 TQM 성공요인을 분석적 계층화과정(Analytic hierarchy process : AHP)을 통해 1단계 요인 5개(경영자의 열의와 리더십, 품질전략 및 방침, 인적자원의 능력개발과 관리, 조직과 관리, 프로세스의 관리)와 하위요인인 2단계 요인 17개를 도출하였다. 연구 결과 일본기업의 품질관리담당자는 품질관리 추진활동에 있어서 인적요소와 조직적 요소 그리고 프로세스 관련 요소에 대해 매우 중요한 비중을 두고 있음을 알 수 있다.

최근의 연구 중 이 동규(1999)는 미국 말콤볼드리지 품질 상 평가기준에 입각한 기업의 경영품질 자가진단모형을 제시하기 위하여 66개 정보통신

업체의 자료를 분석하였다. TQM 실행 수준을 측정할 수 있는 총 52개 항목에 대해 요인분석을 통해 말콤볼드리지 품질상의 평가기준인 7개 요인(리더십, 전략적 계획, 고객 및 시장의 초점, 정보와 분석, 인적자원 중시, 프로세스 관리, 경영철학)으로 범주화함으로써 기업이 말콤볼드리지 품질상 평가기준에 따른 TQM 실행수준 평가에 비해 보다 간편하게 측정할 수 있는 방법을 제시하였다.

이글에 의해 강조되는 효과적인 품질경영을 위한 핵심 성공요인을 요약해 보면 최고경영자의 역할, 품질부서의 역할, 교육훈련, 제품/서비스 설계, 공급자 품질관리, 공정관리, 품질자료의 보고, 종업원 관계 등으로 요약된다.²⁵⁾

앞에서 언급된 연구들에서 도출된 품질경영을 위한 핵심 성공요인을 요약하면 표 2-5와 같다.

[표 2-5] TQM의 핵심 성공요인에 관한 연구

구분	Saraph 등 (1989)	Flynn 등 (1994)	Powell (1995)	Ahire 등 (1996)	안명진 (1998)	이동규 (1999)
최고경영층 지원전략/ 정책	최고경영자 지원과 품질 정책	최고경영자 지원	최고경영자 몰입/품질 철학 도입	최고경영자 몰입	리더십	리더십
정보의 활용	품질자료와 보고	품질정보	측정과 무결점 정신	내적품질 정보 활용	정보관리	정보의 분석
공급업자 관계	공급업자 품질관리	공급업자 참여	공급업자 관계	공급업자 품질경영 공급업자 성과	공급업자 참여	
고객/시장			고객관계	고객초점	고객만족	고객 및 시장 에 초점
조직/구조	품질부서의 역할					
인적자원 관리	종업원관계 교육훈련	인력관리	교육훈련	종업원참여 권한위양 종업원교육	종업원참여 교육훈련	인적자원 중시
설계	제품/ 서비스설계	제품설계 고객참여		설계품질 경영		
공정관리	공정관리	공정관리		통계적 품질관리		공정관리
계획				제품품질 계획		전략적 계획
개선노력			벤치마킹	벤치마킹	벤치마킹	
생산방식			유연 제조			

출처 : 이동철(가톨릭대학원, 2010, p.28) 수정 개재

25) 김재룡, 전계논문, pp.34~35

이상에서 품질경영에 대한 성공요인에 관한 연구들을 분석하였다. 이를 바탕으로 품질개선을 위하여 공통요인을 정리하면 다음과 같은 표 2-6을 작성할 수 있다.

[표 2-6] 품질경영기법의 공통 요인

구성 요소	연구자						
	1	2	3	4	5	6	7
공통 요인	리더십	○	○	○	○		
	전략적 계획	○		○	○	○	○
	종업원 참여	○	○	○	○	○	○
	정보사용과 피드백	○	○	○	○		○
	보상 및 인센티브	○	○	○		○	○
	고객 지향적 자세		○	○	○	○	○
	공급자 품질관리		○	○			○

자료원 : 김태민(2008, p.26), 김재룡(2003, p.14) 수정 계재

자료 : 1. Saraph(1989), 2. Flynn(1994), 3. Powell(1995), 4. Ahire(1996),
5. Black(1996), 6. Samson(1999), 7. Sila(2002)

출처 : 이동철(가톨릭대학원, 2010, p.29)

품질경영 컨설팅은 기업의 품질경영을 구성하는 요인들을 긍정적으로 개선하기 위한 지원활동으로 정의할 수 있다고 생각한다. 따라서 품질경영 컨설팅의 구성요소는 품질경영의 구성요소로 대체하여도 무방하다고 생각한다.

2. 품질경영의 구성 요소

품질경영 활동을 구성하는 요인들을 분석해 보면 주로 리더십, 전략 계획, 고객 중시, 측정·분석 지식관리, 인적자원 중시, 프로세스 관리 등이 있으며, 품질경영 성과로는 재무적 및 비재무적 성과가 있다.²⁶⁾

말콤볼드리지 평가모델을 분석하여 구성요소를 분석한 경우를 살펴보면

26) 김종태, “중소기업의 품질경영 활동이 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 호남대학원, 2010, p.52

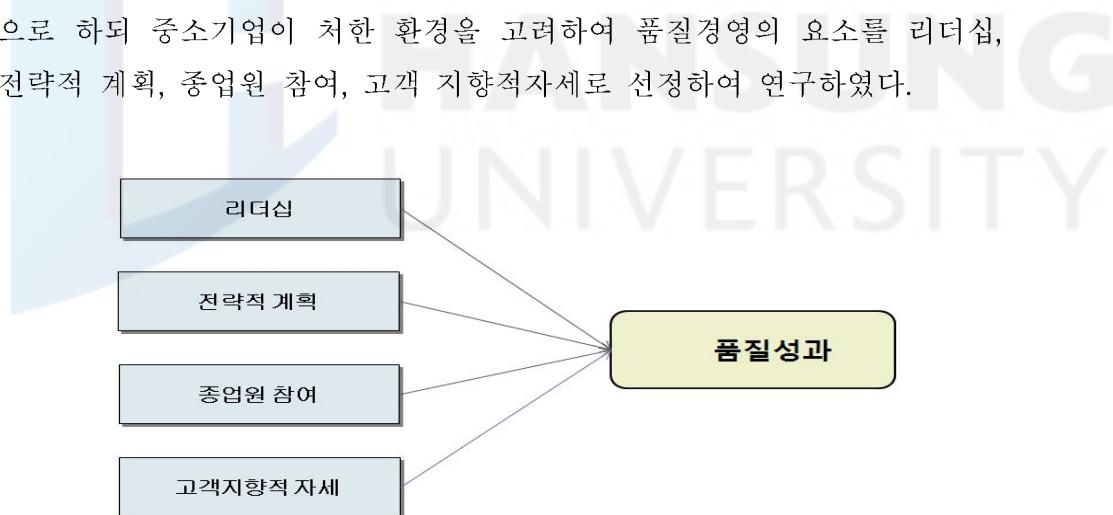
1000점 만점에 리더십(120점), 전략 계획(85점), 고객 및 시장 중시(85점), 측정·분석 및 지식 관리(90점), 인적자원 중시(85점), 프로세스 관리(85점), 그리고 사업성과(450점)로 구분되었다. 사업성과는 상품 및 서비스 성과(100점), 고객중심(70점), 재무적 및 마케팅적 성과(70점), 노동 자원(70점), 효과적 조직(70점), 리더십 및 사회적 책임(70점)으로 구성되어 있다.²⁷⁾

김용범(남서울 대학원 p 39)은 품질경영의 구성요소를 최고 경영층의 지원, 교육 훈련, 성과 보상, 고객 및 품질 중심 사고, 충분한 준비 시간, 추진조직의 운영 등으로 분류하였고, 추진 성과로는 품질 향상, 생산성 향상, 원가 절감, 공정 개선 등으로 하였다.

JIT, TQM, 6 시그마의 이행수준을 품질경영의 구성요소로 하고, 성과로는 경영성과를 분류한 경우도 있다.(서강 대학원 김재룡 2003, p 53)

이동철(가톨릭 대학원 2010, p 29)은 품질경영의 구성요소를 리더십, 전략적 계획, 종업원 참여, 정보사용 피드백, 고객 지향적 자세로 구분하였다. 품질개선 성과로서는 구체적 사항으로 프로세스 개선, 리드타임, 제품 및 서비스, 비용절감 등이었다.

본 연구에서는 이동철(가톨릭 대학원 2010) 연구자의 구성요소를 바탕으로 하되 중소기업이 처한 환경을 고려하여 품질경영의 요소를 리더십, 전략적 계획, 종업원 참여, 고객 지향적자세로 선정하여 연구하였다.



<그림 2-1> 품질경영의 구성 요소

27) 박진, “말콤볼드리지 경영평가 모델을 활용한 경영품질 개선사례 연구”, 동국대학원, 2010, p.12~13

1) 리더십(Leadership)

(1) 리더십 정의: 리더십은 이제까지 여러 학자들에 의해 리더 개인의 특성, 리더의 행위, 리더와 부하의 상호작용 형태, 역할 관계, 부하들의 지각, 부하들에 대한 영향력, 고업 목표에 대한 영향력, 조직 문호에 대한 영향력 등의 측면에서 다양하게 정의되어 왔다(Yuki & Fleet 1992). 이렇게 리더십 개념에 대한 합의된 정의를 내리기 위해 오래 전부터 많은 학자들이 다양한 연구를 시도하였지만 아직까지 보편적인 정의에는 도달하지 못하고 있는 실정이다.

리더십에 대한 학자들의 견해를 보면, 일반적으로 리더십은 지도력, 지휘력, 영향력 등으로 불리고 있으며, 한 개인이 다른 구성원으로 하여금 목표를 이루기 위해 노력하도록 영향력을 행사하는 과정으로 정의되고 있다.

Hersey와 Blanchard(1993)는 주어진 상황에서 목적을 달성하기 위해 개인·집단의 행동에 영향을 미치는 과정을 리더십이라 정의하고 있으며, Robbins(1994)는 리더십이란 목적 달성을 위해 집단에 영향을 미치는 리더의 능력이라고 하였고 종업원들이 목적 달성을 위해 일하도록 리더가 영향을 미치는 과정을 리더십이라고 하였다.

Yuki(1998)은 리더십을 집단이나 조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 작업 활동의 조직화, 목표 성취를 위한 구성원의 동기 부여, 협력적 관계의 유지, 구성원들의 기술과 자신감 계발, 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정으로 정의 하였다.

이러한 리더십에 대한 다양한 과정과 정의의 내용을 보면 구성원들에 대한 영향력, 상호작용과정, 역할관계, 특정 지위에 부여된 권한, 합법적인 영향력에 대한 추종자의 지각 등으로 나타나 있다. 이러한 내용을 통하여 리더십의 개념적 특성을 보면 다음과 같다

(2) 리더십의 개념적 특성: 첫째, 리더십은 목표와 관련된다, 즉, 조직·집단이 달성하고자 하는 미래상으로서 목표지향 행동을 전개시키는 과정

이며, 조직 관리의 필수 불가결한 요소이다.

둘째, 리더십은 지도자(leader)와 추종자(follower)간의 관계이다, 리더는 그가 통솔하는 조직·집단 전체 목표와 자신의 권위에 입각하여 추종자의 행동에 영향을 미친다, 추종자가 없는 리더란 있을 수 없다.

셋째, 리더십은 공식적, 조직계층제의 책임자만이 갖는 것은 아니다. 타 구성원의 행동을 자극하고 영향을 미치는 과정이라면 동료 간 또는 말단에 있는 자에 의해 행사되기도 한다(informal leadership). 따라서 조직 책임자의 직권(headship)과 리더십은 구별되어야 한다.

넷째, 리더십은 리더가 추종자에게 일방적으로 행동을 강요하는 것이 아니라 어디까지나 상호작용을 통해 발휘되는 것이다.

다섯째, 리더십은 리더의 권위를 통해 발휘되는 것이다. 즉, 리더십은 타인의 행동을 유도·인도하며 통합·조정할 수 있는 능력에 따라 발휘되는 것이다. 이러한 권위는 공식적으로 부여된 법적 지위뿐만 아니라 전문가적 지식능력과 기타 여러 가지 지도자의 자질과 특성에 내재하는 것이다. 지도자의 권위가 그 추종자들에게 수용되는 정도와 그가 리더십을 발휘하는 정도 사이에는 밀접한 상관관계가 있다.

여섯째, 리더십은 소속 집단 및 조직 내 분화된 여러 가지 직능을 수행 한다. 이러한 과정에서 지도자에 관한 요인, 그리고 상황에 대한 요인들이 작용한다.

따라서 리더십이란 어떤 조직 내에서 구성원들이 자발적으로 조직 목표 달성을 참여하도록 유도하고 자극을 불어넣어 주는 리더의 정서적 행동까지를 포함하여 조직의 목표 달성을 위해 조직 구성원들의 모든 활동에 영향력을 행사하는 과정이라 할 수 있다. 28)

(3) 리더 경영자의 특성: 첫째, 리더 경영자는 하루하루의 위기 상황과 분기별 결과를 뛰어넘어 더 멀리 보는 장기적인 안목의 소유자다.

둘째, 자기 회사에 대한 리더 경영자의 관심은 그들이 관할하는 부서에 국한되어 있지 않다. 그들은 회사 전체 부서가 각각 상호간에 어떻게 영향

28) 맹일환, “직속상사의 카리스마 리더십과 서번트 리더십이 부하직원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 고려대학원, 2008, p.7

을 주며, 계속해서 그 독특한 영향력의 범주를 뛰어넘을 수 있는지를 알기 원한다.

셋째, 리더 경영자는 비전, 가치, 동기에 큰 비중을 둔다.

넷째, 리더 경영자는 복합적인 요소 가운데서 발생하는 갈등 요인에 대처할 수 있는 강력한 행정 능력을 갖고 있다.

다섯째, 리더 경영자는 현상 유지에 만족하지 않는다.²⁹⁾

(4) 리더십의 이론적 발전과정:

리더십에 대한 체계적이고 과학적인 접근이 이루어진 것은 20세기 이후라 할 수 있다. 리더십 연구의 초기 이론들은 대부분 리더의 유효성을 발생시키는 제 요인 즉 효과적인 리더를 나타내는 리더의 자질, 행동 및 상황들을 인식하는 데 초점을 맞추어 왔다. 이러한 전통적 리더십 이론에 대한 가장 일반적인 접근법은 특성이론, 행동이론, 상황 이론적 접근법이다.

① 특성이론

20 세기 초에서 1940년대에 이르기까지 리더십의 연구는 리더가 갖춰야 하는 특성이나 자질을 찾는 데 집중이 되었다. 제 1,2차 세계대전을 경험하면서 군의 관심은 어떤 자질이나 특성을 갖는 사람이 훌륭한 장성(리더)이 될 수 있는가 하는 것이었다. 이때의 리더십의 연구는 리더의 특성(traits)을 측정하고 측정된 리더십의 특성과 리더십의 유효성과의 관계를 살펴보는데 주력하였다. 특성은 신체적, 성격적, 사회적(대인관계P, 그리고 능력상의 특성들(일차적인 특성변수)로부터 추출된 효과적인 리더가 갖춰야 하는 특성들(리더십의 특성인 이차적인 특정수)의 집합을 뜻한다. A.G. Jago는 이러한 리더십의 특성을 다음과 같이 분류하였다(표2-7 참조)³⁰⁾

29) John Maxwell, "Developing the leader within you", *Awhonn lifelines*, vol.2 No 5, 1998, p.17

30) A. G. Jago, "Leadership : Perspectives in Theory and Research", *Managent Science*, vol. 28(3). 1998, p. 317

[표 2-7] 리더의 특성

구 분	내 용
신체적, 골격적 특성	활동성, 정력, 외모, 차림새, 키, 몸무게 등
능력 또는 기술 특성	행전능력, 지능, 판단력, 지식, 기술적 종력, 어휘 구사력
성격적 특성	성취동기, 야망, 적응력, 공격성, 민첩성, 지배 성향, 자개 제어, 열정, 외향적, 주도적, 직관력, 성실성, 객관성, 창의성, 일관성, 인내력, 책임감, 자신감, 유머감각, 스트레스 저항력등
사회적(대인관계) 특성	협동성, 대인관계 기술, 민감성, 명예나 인기 중시 성향, 사회성, 사회 경제적 지위, 다양성, 재치등

자료 : A.G Jago, "Leadership in theory and research", *Management science*, vol. 28(3), 1998, p.317

그러나 이러한 연구들은 다음의 한계성을 갖고 있다. 첫째, 리더십의 특성과 리더십의 유효성과의 상관관계가 약하고 일관성이 없다. 둘째, 어떤 경우에는 리더십의 특성과 유효성의 관계가 상황 변수들의 존재 여부에 따라 달라진다는 사실이 보고되고 있다. 셋째, 초기의 리더십 특성 연구들은 연구 방법상의 문제를 극복하지 못하였다. 이러한 문제들은 1960년대~1970년대에 특성 이론이 집중적으로 비판을 받게 되었다.

② 행동이론

행동이론은 1940년대 말경부터 특성 이론과는 다른 차원에서 발표되고 테스트가 되었다. 행동론적 접근법은 리더와 부하(follower)의 관계에 초점을 맞추어, 부하(follower)에게 바람직한 영향을 미치거나, 집단이나 조직의 유효성을 높이는 리더의 행동유형이 무엇인가를 규명하는 데 중점을 두고 있다.

행동중심의 리더십 개념을 탐구한 연구팀들 중 하나는 Renis와 Likert를 필두로 한 미국의 미시간 대학이었다. 이들은 직무 중심 형과 종업원 중심 형으로 나누고 어느 스타일이 더 효과적인가를 밝히려고 시도하였으나, 커다란 성과를 거두지 못하였다. 1950년대에 들어오면서 리더십을 위한 대형

프로그램들이 시도되었는데, 그 중에 가장 공헌한 것이 Ralph Stogdill 과 Fleishman이 이끌었던 오하이오 주립대학(Ohio State University)의 리더십 프로그램이었다. 이 연구팀은 리더십 스타일을 구조주의(Initiating structure)와 배려(Consideration)라고 하는 두 개의 독립된 차원으로 보았다. 즉 즉 미시간대 연구와는 달리, 리더는 구조주의와 배려행위를 동시에 보일 수 있다는 관점이다. 이는 일반적인 유효한 리더십을 연구하는 것에 지만 리더, 부하, 조직이 처한 상황을 전혀 고려하지 않고 있다.

③ 상황이론

지금까지 논의했던 특성이론과 행동이론에서 리더십의 유효성은 보편성이 존재하지 않는다는 것을 발견하였다. 특성이든 행동이든 리더십의 유효성이 상황변수의 조건에 따라 달라진다는 것이었다. 이러한 결과는 상황적 리더십이론의 출현을 예고해 주는 것이었다.

상황이론은 특성이론과 상황이론에 비하여 연구의 대상을 리더에 두지 않고 처해 있는 상황에 초점을 두는 것이다. 기본적으로 리더에게는 어떤 특성이 필요하다고 인정을 하지만 상황에 따라서 리더가 될 수 있기도 하고 안 될 수도 있다는 것이다. 따라서 리더와 상황이 잘 맞아 떨어질 때 성과가 좋다는 것이다. 1960년대 후반부터 나타나기 시작한 상황적 리더십 이론들 중에서 가장 많이 인용되는 이론으로 다음의 네 가지 이론이 있다. 즉, Fiedler의 리더십 상황 모델, House의 결로-목표 이론, Hersey와 Blanchard의 상황적 리더십 이론, Vroom/Jago의 리더십의 의사결정 이론 등이 있다.³¹⁾

2) 전략적 계획

(1) 전략의 개념: 전략은 기업의 장기적인 경영목표와 이의 달성을 위한 행동 진로 및 자원 배분을 결정하는 것이다. 이에 대해 Hofer &

31) 박일화, “변혁적 리더십과 자기희생적 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 숭실대학원, 2008, pp 8~11

Schendel (Hofer C. W. and D. E. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, 1978)은 전략을 조직의 목적을 달성하기 위하여 현재 지니고 있거나 미래 처분 가능한 자원을 배분하고, 환경적 상호작용을 하는 기본적인 행동양식, 즉 조직의 목표를 주어지는 것으로 간주하였다.

‘경영전략’의 개념에 대해 Chandler(1962) (Chandler A. D, *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*, M. A.: MIT Press, 1962) 은 기업의 장기적인 목표 결정과 그 목표를 달성하기 위한 활동을 전개해 나가는 의사결정의 두 가지 측면으로 정의하였다. Andrew(1980)는(Andrew, K. R, *The Concepts of Corporate Strategy*, 2nd edition, Homeword : Irwin, 1980, P 170) 기업의 목표와 그 목표를 달성하기 위한 여러 가지 계획이나 정책, 또한 그 기업이 어떤 사업 분야에 참여하고 그 기업이 어떠한 성격의 기업이어야 하는가를 결정하는 중요한 이론이라고 하였다. Ohmae(1982) (Kenichi Ohmae, *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, 1982)는 경영전략이란 어떻게 하면 경쟁자에 비해서 경쟁우위를 가질 수 있는가 하는 문제이며, 효율적인 방법으로 경쟁우위를 상승시키는 노력이라고 하였다.³²⁾

Chandler, Ansoff, Andrew등에 의해 이론이 어느 정도 정립되어 기업경영에 있어 환경과 조직, 성과관계에 대한 지침으로 활용되고 있으며, 1980년대 이후 경영학 모든 분야의 연구에서 자주 인용되고 있다.

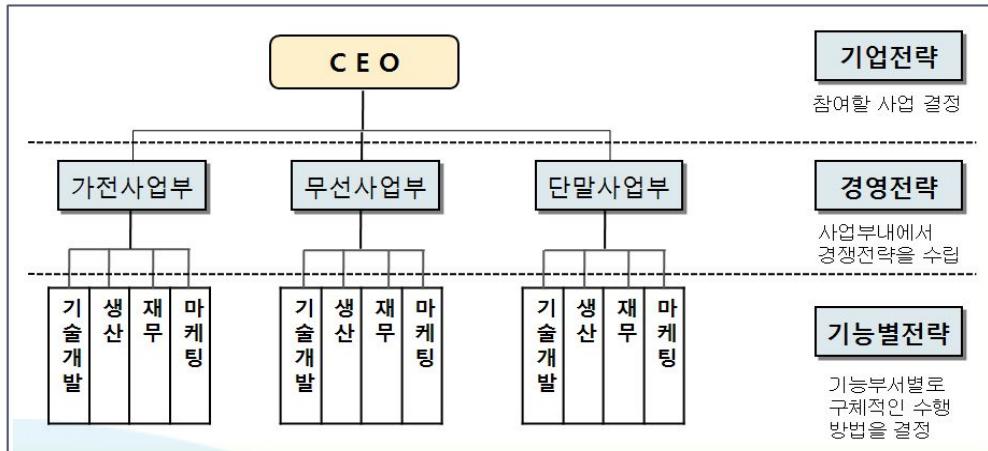
따라서 전략이란 ①목표설정을 포함한 계획, ②자원의 배분, ③환경과의 상호작용, ④ 경쟁으로 특징지을 수 있다. 이중 첫째와 둘째는 기업 내부적인 측면이고, 셋째와 넷째는 외부 환경적인 측면이다. 그러므로 경영전략은 기업의 외부적 경쟁 환경과 내부 능력을 조화롭게 결합시켜 기업의 목표를 달성하도록 하는 일종의 메커니즘이다.(구경원, “관광호텔의 경영성과 제고를 위한 6 시그마 기법 도입에 관한 연구”, 경기 대학원 박사학위 논문 2000 p 33) ³³⁾

(2) 전략 유형의 분류와 특성: 기업의 성과에 있어서 전략의 중요성은

32) 장세진, 『글로벌경쟁시대의 경영전략 제2판』, 박영사, p.6

33) 강인숙, “호텔기업의 환경, 경영전략, 조직구조 및 기업성과의 구조적 관계분석”, 경기대학원, 2002, pp 25~26

나날이 커지고 있으며, 전략에 관한 연구도 심도 있게 발전하고 있다. 전략을 연구한 Halt(1993): 채서일(1994): Bowman(2001) (Halt, D. H. 1993,"Management 3rd ed, "Prentice-Hall : 채서일(1994), "마케팅", 학연사: Bowman, E.H.(2001), "Does Corporate Strategy Matter?", Strategic Management Journal, Vol 22, p 1~23) 등은 전략은 경영자가 당면하는 의사결정의 정도와 범위에 따라 기업전략, 사업전략, 기능별 전략으로 분류하였다.



출처 : 이덕훈(1997), 신경영학원론, 학문사

<그림 2-2> 계층별 전략의 구분

(3) 전략에 관한 이론: 기업의 발전을 이루기 위한 경영전략에 관해서는 오래전부터 많은 선행연구가 이루어졌다. Ansoff(1965) ("Corporate Strategy", London, Penguin, p 18)는 경영전략이란 경영목표를 달성하기 위한 의사결정을 내리는 지침이며, 각종 의사결정은 기회주의적 요인에 의한 수단 선택의 성격을 갖고 있다고 정의하였는데, Ansoff는 표 2-8에서와 같이 제품 축면과 시장 축면에서 구분하고 기존제품과 신제품, 그리고 기존 시장과 새로운 시장으로 구분하여 사업과 시장의 확장에 전략의 초점을 맞추어 시장침투 전략과 시장 개발전략, 제품 개발전략과 다양화 전략으로 유형을 구분하였다.

[표 2-8] Ansoff의 전략 구분

제품축면

구 분	기존 제품	신제품
시장 측면	기존 시장	시장 침투전략 제품 개발전략
	새로운 시장	시장 개발전략 다양화 전략

Miles & Snow(1978)는 전략을 환경에 대한 기업의 기업가적 문제의 해결, 관리적인 문제의 해결, 그리고 기술적인 문제 해결의 순환과정이라고 주장하면서 전략특성을 방어형, 분석형, 공격형, 반응형으로 구분하였다. 표 2-9의 Miles & Snow의 전략 부분의 분류방법에 대하여 Hambrick(1983)은 각 타입 간에 확연한 구분이 되지 않는다고 주장했으며, Daft & Weich(1984) : Zhara & Pearce(1990)은 반응형은 능동적 전략이 아니라는 이유로 논란을 제기하였다. 그러나 Segev(1982): Zhara(1990): Delery & Dortsy(1996)등의 연구자에 의한 지속적인 연구 결과 방어형, 분석형, 공격형의 3가지 전략으로 정립되었다.

[표 2-9] Miles & Snow의 전략 구분

전략 특성	특징
방어형(Defender)	안정성과 효율성 추구
분석형(Analyzer)	유연성 추구, 시장 확대
공격형(Prospector)	안정성과 유연성의 동시 추구
반응형(Reactor)	전략의 목표가 분명하지 않음

하버드 경영대학의 교수로서 전략경영 이론의 대가인 Michael Eugene Porter(1980)는 원가우위 전략과 집중화 전략으로 본원적 전략유형을 제시하였다.

표 2-10을 보면 원가우위 전략은 경쟁사보다 비슷하거나 저렴한 가격으로 제품을 공급함으로써 타사와 경쟁하고자 하는 전략으로 비용에서의 경쟁적 우위는 규모의 경제, 생산 공정의 자동화, 생산성 증대, 경험 곡선 등을 통하여 획득할 수 있다고 주장하였다.

제품 차별화 전략은 경쟁사의 제품과 자사의 제품을 차별화하는 것을 의미하며, 예를 들어 독특한 기능이나, 고품질, 서비스를 제공함으로써 타사와 경쟁하고자 하는 전략이다. 집중화 전략은 전체 시장에서 매우 작은 특정 시장(Niche market)에 집중하고 이 부문에 전문성을 발휘하여 경쟁적 우위를 획득하는 것을 의미한다.

[표 2-10] Michael Porter의 전략 구분

전략적 대상	전략적 우위요소		
	구 분	이미지/소비자 인식	비용 우위
	산업 전체	차별화 전략	원가우위 전략
특정 산업	집중화 전략		

결론적으로 경영전략의 개념을 요약하면, 경쟁에서 이기기 위해 경영자원을 효율적으로 배분하는 방법이라고 할 수 있다. 즉 ‘경영자원을 합리적으로 배분하여 기업의 경쟁우위를 창출하고 유지시켜 줄 수 있는 주요한 의사결정’이라고 정의할 수 있다. 34)

본 연구에서는 Michael Porter가 주장한 차별화 전략 측면에서 품질향상을 통한 경쟁력 강화에 입각하여 컨설팅 실시한 사례를 제시하였다.

3) 종업원 참여

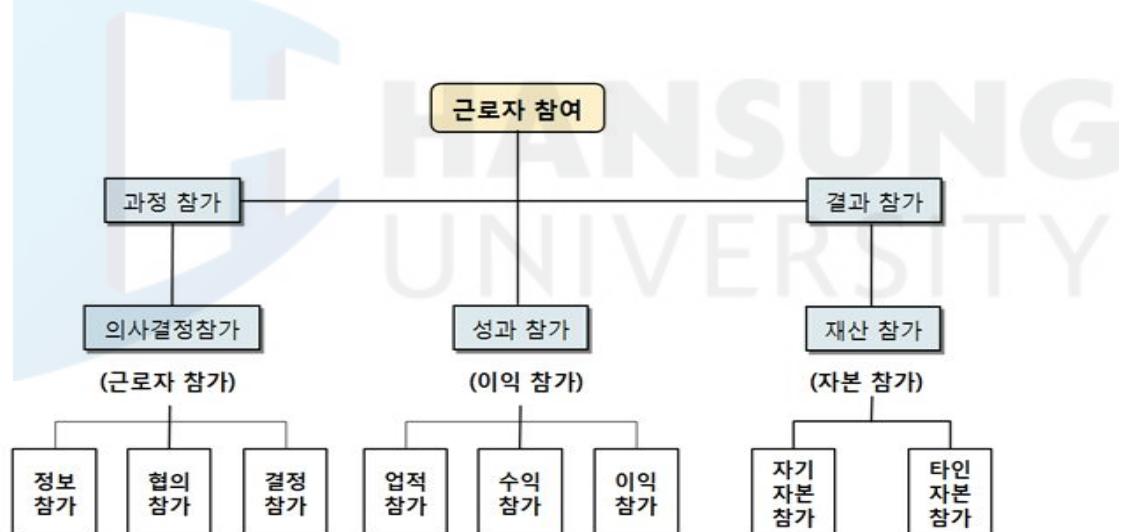
(1) 종업원 참여의 개념과 유형: 종업원 참여란 근로자 또는 노동조합이 기업경영과 관련하여 제반 의사결정에 참여하여 영향력을 행사하는 것을 말한다. 협의적 개념으로는 근로자가 기업의 의사결정에 참여하는 것을 의미하고, 광의적 개념으로는 의사결정 참가뿐만 아니라 재무적인 참여까지도 포함된다. 35)

34) 서경, “연예산업 CEO의 특성과 경영전략이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 건국대학원, 2009, pp.50 ~53

근로자의 경영 참가 개념은 통일적으로 염밀하게 규정하기는 어렵지만 주로 기업 내의 종업원 경영참가를 다루고 있다는 뜻에서 좁은 의미를 가진다. 경영참가란 노동자가 경영의 의사결정에 참가하는 것이고 참가란 의사결정에 영향을 미치는 것이라고 한다. 따라서 근로자의 경영참가는 넓은 의미로 해석하면 종래 경영자의 권한이라고 생각되어 온 이른바 경영권에 대하여 종업원이나 근로자를 대표하여 그들의 이익을 지키고 또한 증진시킴을 목적으로 노사 간에 공동으로 경영관리 기능을 수행함을 말한다.³⁶⁾

근로자 참여 형태는 분류기준에 따라 여러 가지의 유형으로 구분할 수 있다. 스트라우스(G.Strauss)는 근로자 참여를 개인·소집단·부서·공장·기업·산업·공동협의·공동 결정 등 참가사항을 기준으로 근로자 참여를 다양한 형태로 분류하고 있다.

이러한 근로자 참여는 다양한 분류기준에 따라 여러 유형으로 구분될 수 있는데 비교적 널리 실시되고 있는 근로자 참여의 기본 유형으로 <그림 2-3>과 같이 의사결정 참가, 성과 참가, 재산참가로 구분 한다³⁷⁾



<그림 2-3> 광의의 근로자 참여

35) 최종태, 『현대경영참가론』, 경문사, 1994, p.50

36) 신수식, 김종진, 『노사관계론』, 한국방송대학 출판부, 1999, pp. 250~251

37) 박무훈, “근로자 참여제의 유효성에 관한 연구”, 부산대학원, 2005, pp. 4~5

자료 : 최종태 현대 경영참가론 경문사 1994. p 50)

통상적으로 근로자의 경영참가를 광의로 해석하면 근로자 또는 노동조합이 기업 경영상의 여러 문제에 관하여 어느 형태로든 참여하는 것을 의미한다. 따라서 이윤분배 제도를 통하여 기업 이윤에 참가하는 이윤 참가와 같이 자본의 소유에 참가하는 자본참가까지도 포함된다. 하지만 협의의 경영참가는 근로자 또는 노동조합이 기업의 여러 계층적 수준에 기업 경영상 제 문제에 관한 의사결정에 참가하여 영향을 미치는 과정으로 이해된다. 다만 본 연구에서는 생산 활동에 참가하는 근로자가 직접 그 생산 활동의 과정과 절차, 그리고 의사결정에 참가하는 행위나 제도를 통하여 근로자 경영참가제도로 규정하여 논하고자 한다.

(2) 경영참여의 필요성: 근로자 경영참여가 발전하게 된 배경은 자본과 노동의 갈등과 대립의 과정에서 경영 민주주의, 산업 민주주의 등장으로 노사협력의 필요성이 증가하였다고 할 수 있다. 즉, 노사협력의 증진을 위하여 근로자의 경영 참여가 필요하게 되었다.

근로자 경영참여는 근로자들이 인간다운 삶을 확보하기 위해 동원할 수 있는 다양한 수단중의 하나이며, 제도적이 뒷받침이 잘 되어야만 실제적인 성과를 맛 볼 수 있다. 그러므로 근로자 경영 참여의 의의는 전체 노동운동과 노사관계의 흐름 속에서 평가되어야 한다. 이러한 의미에서 임금, 근로시간, 기타의 근로조건 등의 사용자의 전권에 속하고 사용자가 일방적으로 결정할 수 있었던 문제가 노동조합에 단체 교섭권이 인정되어 양자 사이에 합의가 이루어져야 결정된다는 점에서 단체교섭도 넓은 의미로는 경영 참여의 한 형태로 볼 수 있다.

(3) 경영참여의 목적: 세계 각국에서는 그 나라의 역사, 경제, 사회적 및 문화적인 사정을 고려하여 각국 실정에 적합한 경영 참여제도의 발전을 위한 적극적인 노력을 하고 있다. 근로자 경영참여의 목적에 대해 여러 견해들이 있지만 그 중 3 가지를 보면 다음과 같다

첫째, 현대 산업운동에 있어서 소외 현상이 심각해짐에 따른 극복책의 일환이라고 할 수 있다. 노동에 있어서의 인간성 소외 문제는 기업의 발전과 근로자의 근로의욕 그리고 사회 안정을 위해 극복되지 않으면 안 될

과제이다.

둘째, 산업민주주의의 실현이라고 할 수 있는데 산업민주주의란 일반적으로 정치적 민주주의의 기본 발상을 산업, 나아가 기업의 영역에까지 확대시킴으로써 관료주의적이며 권위주의적인 산업 경영조직 내의 조직의 원리와 질서를 보다 민주화시키고자 하는 이념 체계이며 사람이나 경제를 민주적으로 운영하여 효율과 공평을 기하려는 것으로 소유 측면이 아니라 산업관리 측면에서 근로자의 발언권 내지 참여권을 인정하는 사상이라 할 수 있다.

셋째, 경제적 측면에서 효율성의 향상과 직·간접적으로 관련되어 있다. 경제적인 측면에서 볼 때 인적자원의 효율적 활용을 통한 경영의 효율화에 그 목적이 있다. 실제로 많은 기업에서 사람들의 지식과 경험 등이 기업조직 내에서 충분히 사용되지 않고 있다. 따라서 근로자들은 의사결정에 참여함으로써 경영합리화를 위한 아이디어를 발굴하여 경영개선에 이바지하고, 경영 공동체 형성을 통한 성취동기의 유발과 생산성 향상을 도모할 수 있을 것이다.³⁸⁾

4) 고객 지향적 자세

(1) 고객 지향성의 개념: 고객지향성의 핵심은 고객 초점에 있으며, 고객의 욕구를 충족시키는 고객 지향적인 조직은 고객에게 제공하는 품질을 향상시켜 기업의 성과를 높일 수 있다. Saxe와 Weitz(1982)등은 종업원의 고객지향성은 종업원과 고객의 상호작용 수준에서 고객욕구의 충족으로 정의하였다. 이에 고객 지향성이 높은 종업원은 고객의 만족을 증가시키는 행동을 하게 되고, 또 이러한 고객 지향적 행동은 기업과 고객 간의 장기적 관계를 개발하고 양자에게 모두 이익을 주게 된다(Dunlop 등 1998).

Deshpander(1993)등은 고객지향성은 기업의 장기적 발전을 위해 기업의 모든 종업원들이 고객을 최우선으로 하는 신념들의 집합체라고 정의하였으며, Kelly(1992)도 높은 고객지향성을 갖고 있는 서비스 제공자는 고객

38) 김혜선, “근로자 경영참가가 조직성과에 미치는 영향”, 청주대학원, 2009, pp.10~13

만족을 증가시키기 위한 행동을 보이고, 또한 고객과의 장기적 관계를 쌓을 수 있다고 하였다. Saxe와 Weitz(1992)는 고객 지향성은 기업이 고객의 관점에서 바라보고 고객의 이익 증진을 최우선으로 여기면서 고객에게 최상의 가치를 제공하는 것에 중점을 두는 것이라고 하였다³⁹⁾

[표 2-11] 고객지향성의 개념

연구자	정의
Levitt(1980)	고객지향성은 목표고객을 충분히 이해하여 그들에게 지속적으로 우월한 가치를 창조하는 것
Saxe·Weitz (1982)	판매원의 고객지향성은 판매원이 그들의 고객에게 고객요구를 만족하게 하는 구매의사결정을 함에 있어서 구매에 도움이 되도록 노력하는 마케팅 콘셉트의 수행 정도
Day·Wensley (1988)	고객지향성은 구매자의 전반적 가치체인을 이해하는 것에서 출발하여 여기에는 미래에 대한 예측도 포함
Simon (1991)	고객이 바라는 대로 해 주려는 태도, 고객의 물음에 대한 재빠른 반응, 구성원들의 친절도등을 의미
Deshpande (1993)	장기적인 수익확보를 위해 다른 이해당사자의 이해를 제외하지 않은 상황에서 고객을 최우선으로 하는 신뢰의 집합
Brown (2002)	고객욕구를 충족시키려는 서비스제공 종사원의 성향을 반영하는 일종의 퍼스널리티 변수
어윤선 (2007)	고객의 보다 나은 가치를 이해, 충족시키려는 종업원의 고객 만족 문화로서 기업이 표방하는 서비스 지향성의 수행 정도
김영식 (2008)	고객의 욕구를 충분히 파악하고 이해하여 고객이 지속적으로 보다 나은 가치를 얻을 수 있도록 노력하는 태도 또는 행위

자료 출처: Deshpande, R. J. Farley and F. E. Webster, Jr(1993). Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firm: A Quardad Analysis Journal of Marketing, 57, p. 23-27 (이서욱 경기 대학원 석사논문 2009 p 14 재인용)

상기에서 언급한 고객지향성의 개념을 정리하면 고객의 요구를 충분히 파악하고 이해하여 경쟁자보다 더욱 잘 충족시킴으로서 고객이 지속적

39) 안성혁, “종업원의 서비스몰입과 고객지향성이 서비스품질에 미치는 영향”, 서강대학원, 2004, p.15

으로 보다 나은 가치를 얻을 수 있도록 노력하는 태도 또는 행위라고 정의할 수 있다

(2) 고객지향성의 영향 요인: 고객지향성에 영향을 미치는 요인으로는 기업의 내부 요인과 외부 요인으로 구분된다.

① 기업 내부 요인에는 4 가지 요인이 있다.

첫째, 최고 경영자 요인으로서 최고경영자들이 기업의 가치와 지향성을 형성하는데 중요한 역할을 하는 것은 분명하다. Kohi·Jaworski(1990)는 만일 최고경영자가 위험을 감수하고 자연적이고 우발적인 실패를 수용하고자 하는 의지를 표명한다면 중간 관리자들은 고객요구의 변화에 대응하기 위한 새로운 제품을 더 제안하고 도입할 수 있지만 그렇지 않은 경우에는 고객 요구변화에 대응하려고 하지 않는다고 하였다.

둘째, 부서 간 관계로서 부서 간 갈등은 실질적이거나 계획된 반응이 상반되는데서 비롯되는 부서 간 긴장을 말한다(Gaski 1984). Rupert와 Walker(1987)는 부서 간 갈등은 부서 간 의사소통을 억제시킨다고 하였다.

셋째, 보상 시스템으로서 Hauser 등(1996)은 고객지향성과 시장지향성을 조직에 깊숙이 확산시키기 위해 많은 기업들은 내부 고객들이 내부 공급자들을 평가하는 시스템을 채택하고 있으며 내부 공급자들은 높은 평가에 대해 많은 상여금을 받는다고 하였다.

넷째, 고객 지향적 조직 구조로서 박대한(2005)은 최근 서비스 업무가 확대, 다양화됨에 따라 지금까지의 제조 지향적 사고방식은 여러 장애 요소를 낳았으며 이와 같은 조직에서는 고객의 윤리가 존중되지 않은 채 기업의 윤리가 모든 것에 우선된다고 하였다.

② 기업 외부의 환경적 요소들은 수없이 많이 존재하며 기업 환경은 기업의 성과에 영향을 줄 수 있는 요소나 조직의 생존에 연관된 요소들로 개념화시키고 재정의 하여야 한다(G. Dess and D. Beard 1984). 최고경영자가 인식하는 환경의 불확실성에 따라 환경에 대한 대응 방식이 다르며 기업의 외부 환경은 기업의 상위 시스템으로서 기업체와 상호 작용하면서 기업의 성과에 많은 영향을 주어 기업 전략형성에 매우 중요한 분석 대상

이 되고 있다.⁴⁰⁾

본 연구에서는 고객지향의 개념을 제품의 차별화 전략을 강화하기 위하여 고객이 요구하는 목소리를 열심히 경청하여 제품 및 일하는 방식인 프로세스를 적극적으로 개선하는 측면에서 고찰하였다.

3. 품질성과의 개념 및 정의

품질성과를 정확하게 개념화하여 정의 내리는 것은 쉬운 일이 아니지만 연구자들은 품질성과에 대하여 개념적 정의를 내리고 있다. 그 대표적인 사람이 Garvin인데 그는 품질성과를 모두 8개의 차원으로 정의내리고 있다.

또한 Maani와 Sluti(1990)는 품질의 성과 차원에 관하여 두 개의 개념으로 나눈 개념적 모형을 제시하고 있다. 이들은 품질 및 사업단위의 성과는 제조 중심적 정의와 제품 중심적 정의로 나눌 수 있다고 말하였다.

그러나 이러한 개념적 품질차원을 갖고 품질성과를 정확히 측정하는 것은 매우 어려운 일이다. 이후 Flynn 등(1994)은 연구 모형에서 품질성과를 보다 용이하게 측정하기 위해서 Garvin과 Maani등이 제기한 개념적 품질 차원을 바탕으로 실증적 품질성과를 제시하고 있다.⁴¹⁾(김성훈 영남대학원 석사논문 2005).

품질경영 활동을 추진하면서 품질 경영활동과 이에 따른 품질 성과에 미치는 영향에 관하여 많은 연구가 진행되어 왔다. 대부분의 연구자들은 품질경영 활동과 품질성과는 대체로 유의성이 있다고 주장하였으며, 이러한 주장들은 정량적, 정성적 측면에서 객관적인 자료를 제시하고 있다.

품질성과의 개념에 대하여 Sousa 와 Voss(2002)는 TQM(종합적 품질 경영)의 제조 측면과 시장 측면에서 설명하였는데, 제조 측면에서는 향상된 내적 프로세스 품질, 낮은 결함(Defect)율, 폐기(Scrape)율, 재작업(rework)율이 향상된 운영성과로 나타나게 되며, 이는 제조에서도 품질 향

40) 이서우, “외식산업 경영자의 고객지향성이 관계품질과 지속적인 이용에 미치는 영향”, 경기대학원, 2010, pp.15~17

41) 김성훈, “품질경영활동이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 영남대학원, 2005, pp. 10~12

상을 도모함으로 향상된 사업성과를 가져온다고 하였다.

시장 측면에서는 제품 품질의 향상이 판매증진과 시장 점유율의 증대 효과가 있고 수요의 탄력성 감소와 더 높은 가격을 이끌어 낼 수 있다. 이 같은 결과를 통하여 기업은 높은 수익을 올릴 수 있을 것이다.

Hendricks와 Singhal(2001)은 TQM 적용에 따른 효과는 기업의 성격과 시장 환경 등에 따라 다르며, TQM의 주요 성과를 품질비용, 고객 만족 및 조직 학습(organizational learning)의 3가지 측면에서 주장하였다.

권영훈(2006)은 TQM 활동이 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 현장 품질 성과, 고객 성과 및 경영 성과로 구분하여 기존의 연구를 정리하고 국내 217개 기업을 대상으로 실증분석을 실시하였다.⁴²⁾

Bounds 등(1994)은 품질경영 활동은 기업 내·외부 실패수준과 생산 중단 수준을 감소시킨다고 주장하였다. 또한 Thomas(1989)는 전체 생산 리드타임(L/T)을 단축하고 재고 수준이나 생산성, 리드타임에 대한 향상에 기여한다고 주장하였다. Flynn 등(1995)은 TQM과 생산 리드타임의 단축 같은 운영성과와 관련성이 있음을 제기하였고, Adams(1994)는 품질경영 활동이 재작업 감소, 불량률 감소등과 높은 연계성이 있음을 지적하였다⁴³⁾ 본 연구에서 사용하는 품질성과는 품질경영의 실시에 따라 발생되는 재무적, 비 재무적 개념을 포괄하며 구체적으로는 공정 불량률, 품질 비용, 완제품 불량률, 생산성, 리드타임, 재작업율, 반품율, 고객 불만율, 시장 불량률, 매출액, 이익률 등으로 정하였다.

4. 품질성과의 구성 요소 및 측정

Flynn 등(1995)은 문헌연구 결과를 토대로 포괄적인 측면에서 품질성과를 측정하려고 노력하였다. 이들은 품질 프로그램이 공장 경쟁력에 기여한 정도(인지적 품질)와 재작업 없이 출하된 제품 비율(객관적 품질)을 병행

42) 안병국, “품질중심적 리더십이 서비스품질성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한성대학원, 2009, pp.22~23

43) 이창호, “품질경영요소와 종업원의 품질 마인드 및 참여가 성과에 미치는 영향”, 경남대학원, 2007, pp. 36~37

하여 품질을 측정하였을 뿐만 아니라 재작업 없이 최종검사를 통과한 비율, 제조원가와 비교한 폐기/재작업 비용의 비율, 동종 산업 경쟁자와 비교한 제품/서비스 품질 수준 등을 측정하였다.

McConnell(2968)과 Phillips 등(1983)은 제품 사용자나 기업경쟁자들의 인지적 품질에 의존하여 품질수준을 측정하였고, Reddy와 Berger(1983)는 보증기간 동안의 고장률, Garvin(1983)은 내·외부 고장률 또는 불량률(출고 당시 불량률, 1000시간 사용 후 불량률)등에 관하여 측정해 왔다.

Tamimi등(1995)은 고객측면에서 경쟁자와 비교한 고객유지율, 제품 측면에서 시방서와 일치정도를 나타내는 재작업 빈도, 그리고 제품의 속성에 기초하여 경쟁자와 비교한 제품/서비스의 속성 및 특징을 인지적으로 측정하여 품질수준을 측정하였다.

Adam, Jr(1994)은 불량률, 품질비용, 폐기, 재작업 검사, 교육훈련, 보증, 총 품질비용, 고객만족도를 사용하였다.

박윤철(전주 대학원 박사논문 2002)은 품질성과의 구성요소를 관리자의 품질인식, 품질조직 상태, 품질문제의 해결 시스템, 매출액 대비 품질 비용, 품질향상 활동, 전사적 품질인식 등으로 구분하였다.

김재룡(서강 대학원 박사논문 2003)은 경영성과의 구성요소를 품질 원가 관리, 재무성과 등으로 제시하였다.

이동철(대구가톨릭 대학원 석사논문 2010)은 품질성과의 구성요소를 프로세스 개선, 효율적 개선, 생산 리드타임의 감소, 품질 향상, 제품과 서비스 품질 개선, 저 품질비용 요소 등으로 제시하였다.

서원조(인천 대학원 석사논문 2010)는 경영 성과의 구성요소를 원가 절감, 매출 증가, 수익성 향상, 시장점유율 향상, 품질 향상, 생산성 향상, 품질의식 증대, 시장품질 향상 등으로 제시하였다.

손성진(서강 대학원 석사논문 2006)은 기업의 성과의 구성 요소를 원가 절감, 품질향상, 납기준수, 생산성, 고객만족 등으로 구분하였다.

김종태(호남 대학원 박사논문 2010)는 매출액 증가율, 영업 이익률, 부가 가치율, 자산 회전률, 자기자본 비율 등 5개의 문항을 재무적 성과 요소로 제시하였다.

본 연구에서는 연구결과를 토대로 하여 품질성과의 구성요소로 프로세스 개선, 리드타임 단축, 제품과 서비스의 품질 향상, 품질비용의 절감 등으로 선정하였다.

1) 프로세스 개선

(1) 프로세스의 개념: 프로세스란 조직이 고객에게 제공하는 결과를 창출하는 활동들의 집합 또는 고객에게 가치를 창출하는 조직화된 모든 관련 활동들의 집합이라고 정의할 수 있다. 원래 프로세스는 기술 시스템에서 사용되었던 용어를 비즈니스 시스템에 응용을 하고 있는 것이다.

그래서 기본적인 프로세스의 요건으로서는 다음과 같이 입력, 출력 및 변환 과정이 존재하여야 한다. 그리고 하나의 프로세스의 출력은 그 다음 프로세스의 입력이 되고, 궁극적으로는 시스템의 목적을 다 하는 것이다.

(2) 프로세스의 중요성: 프로세스의 중요성을 가장 강조하는 사람은 품질의 아버지라고 칭송을 받았던 데밍 박사(W.Edwards Deming 1990-?)이다. 데밍 박사는 조직 내에서 발생하는 결함의 96%는 잘못된 프로세스에 의해서 발생한다고 하였다. 사람의 잘못 보다는 프로세스의 잘못으로 인하여 대부분의 결함이 발생한다는 것이다. (김성훈 영남 대학원 석사논문 2005)

(3) 프로세스 혁신(리엔지니어링): Michael Hammer에 의해서 제기된 '프로세스 리엔지니어링'은 생산 공정이나 업무의 프로세스를 근본적으로 새로운 개념으로 재설계하기 위한 것으로 비용, 품질, 서비스, 납기 등에서 혁신적인 개선을 추구하려는 것이다. 즉, 프로세스의 점진적인 개선이 아닌 과감한 개력을 의미한다.

프로세스 리엔지니어링이(Process Reengineering)란 비용, 품질, 서비스, 납기등과 같은 기업의 핵심적 성과에서 극적인(dramatic)개선을 이루기 위하여 제조공정, 서비스 과정, 업무절차 등의 프로세스를 근본적으로(fundamental)으로 다시 생각하고, 근본적으로 재설계하는 것이다.⁴⁴⁾

44) Michael Hammer and James E. Champy, "Reengineering the Corporation", *Harvard Business*,

이러한 정의에 나타나는 핵심내용은 업무 프로세스의 재설계(business process redesign)이다. 프로세스란 업무추진 시스템, 업무추진 방법이라고 할 수 있는데 이러한 프로세스를 근본적인 재검토(radical redesign)를 통해 급진적인 향상(dramatic improvement)을 가져올 수 있도록 하는 것을 말한다.

(4) **프로세스 혁신과 정보기술:** 첨단의 정보기술은 급격한 환경변화 속에서도 기업의 경쟁력과 수익성을 극대화시킬 수 있는 무한한 기회를 준다. 이러한 정보기술을 바탕으로 한 혁신적인 경영기법이 바로 BPR(Business Process Reengineering)이다. 정보기술(Information technology)은 기존의 낡은 규칙을 깨고 새로운 방법을 창조하는 역할변수로써 프로세스 혁신 내지 BPR에서 필수적인 요소이다.

(5) **리엔지니어링의 특징:** 첫째, 고객 지향적 사고이다. 리엔지니어링은 업무가 처리된 관행에 도전하여 기본적으로 고객의 입장에서 새로운 업무 방식을 설계한다. 여기서 고객이란 기획에서부터 개발, 생산, 판매에 이르기까지 경영의 전 과정에 걸쳐 관련되는 대상을 모두 지칭하는 것으로서 조직 내부의 다음 공정, 다음 부서등도 포함된다.

둘째, 제로베이스(Zero base) 발상이다. 이 발상은 기존의 개념이나 관행에 얹매이지 않고 백지상태에서 생각하는 것이다. 즉, 리엔지니어링을 추진하는데 있어 업무수행 방식을 원점에서 다시 생각하여야 한다는 것이다.

셋째, 프로세스적인 관점이다. 이제가지의 기업은 영업부, 생산부, 기재부등의 기능부서 조직에 초점이 있었다. 기업은 대량생산에 적합한 분업의 원칙과 부서단위로 나누어진 기능위주의 관리, 그리고 다단계 계층구조로 된 관리방식에 따라 업무가 수행되었다. 그러나 현대의 정보화 시대에는 과거의 업무처리 방식은 적합지 않게 되고 과거에는 분산되었던 작업을 다시 통합시켜 하나의 일관성 있는 프로세스로 재조직화 할 필요가 있다.

넷째, 정보기술은 최근 다른 어떠한 자원이나 기술보다도 급속히 발전되고 있으며 기업경영에도 정보기술의 위력이 서서히 나타나고 있다. 정보기

술이 이제는 조직 내의 목표를 달성하기 위한 업무 흐름을 근본적으로 변화시키는데 활용되기 시작하였으며 리엔지니어링 활동에서 핵심적인 역할을 수행하고 있다. (송승석 동국 대학원 석사논문 1998)

2) 리드타임 단축

(1) 리드타임의 정의: 리드타임(Lead time)이란 부품, 원자재를 구입하거나 자체적으로 생산할 때 소요되는 시간으로 발주시기를 결정하는 데 필수적인 자료이다. 제조공정에서 리드타임이란 주문이란 생산을 의뢰받은 후 제품생산을 완료할 때까지 소요되는 시간을 의미한다. 통상 리드타임의 60~90%는 생산과 직접적으로 관련이 없는 운반 및 대기시간으로 볼 수 있다. 그러므로 리드타임 단축이란 곧 생산시간외의 다른 요소들의 단축을 의미한다. 리드타임의 단축을 기업경쟁력 근간으로 삼는 전략을 타임베이스 전략(time-based strategy)이라 한다. 타임베이스 전략 기업이 되기 위해서는 가치창출의 사슬에서 생길 수 있는 모든 자연현상을 제거해야 한다. 제조 리드타임뿐만 아니라 신제품 개발 리드타임, 자재공급 리드타임, 서비스 처리 리드타임 등도 단축의 대상이 된다.

(2) 리드타임 단축의 전략적 방법: 리드타임의 악순환을 제거하기 위해서는 먼저 전통적인 기능별 업무구조에서 벗어나 리드타임 단축에 초점을 둔 새로운 업무 처리방식을 도입하여야 한다. 사무실 운영에서도 공장의 작업현장에서와 같은 혁신이 필요하다. 작업장에서는 자재 및 반제품이 흘러가지만 사무실에서는 정보와 서류가 흘러갈 뿐이다.

(3) 제조현장에서의 리드 타임의 단축

제조 현장에서 리드타임을 단축하기 위한 방법으로서는 셀룰러 생산방식의(Cellular manufacturing)구축, U子형 생산방식의 도입, 다기능공의 양성과 작업인력의 소인화, 혼류 생산, 생산 공정의 동기화 생산, 로트를 분할한 소 로트 생산방식 등이 있다(김주성 성균관 대학원 석사논문 1999).

3) 제품(서비스) 품질 향상

(1) 제품 품질의 개념: 제품 품질이란 제품의 질(Product Quality)을 말하는 것으로서, 제품의 질은 내구성, 신뢰성, 작동 편의성, 브랜드의 신뢰성, 가격등과 같은 여러 제품 속성들의 결합으로 결정되며, 이는 제품 디자인, 원자재와 부품, 제조기술, 품질측정 도구, 경영 철학 등 많은 요인에 의해 영향을 받는다.

지금까지의 제품 품질에 대한 전통적 관점은 장기간 사용할 수 있다, 질기다, 우수하다, 또는 최고급, 최상급, 등으로 표현해왔다. 그러나 오늘날의 품질의 개념은 ‘고객의 욕구를 충족시키는 것(meeting the need of customers)⁴⁵⁾으로 발전되고 이해되고 있다. 즉, 오늘날은 최종 소비자인 고객의 만족이 없이는 기업의 존재 가치가 없다는 마케팅 철학에 바탕을 두고 제품 품질을 이해하고 있다.

Frey(1953) (A.W. Frey, Advertising(2nd ed. : New York : the Ronald press, 1953 p 27) 는 “품질은 제품 또는 브랜드가 소비자에게 만족을 주는 특성의 소유 정도에 의해 측정된다.”고 하였으며, Mynard 와 H.C. Nolen(1950) (H.H. Mynard and H.C. Nolen, Sales Management (New York : The Ronald press, 1950 p510) 은 품질의 개념은 많은 의미를 내포하고 있어 상대적인 것이며, 제품의 사용을 위한 용도에 따라 파악할 수 있다고 하였다.

일반적으로 품질을 정의함에 있어서 하버드대학의 D. A. Galvin(1984) (David A. Gavin, "What does 'Product Quality' Really Mean?" Sloan Management Review, 1984(Fall) p 25~43) 은 선형적 접근 방법, 제품 중심적 접근방법, 사용자 중심적 접근방법, 제조 중심적 접근방법, 가치 중심적 접근방법 등 다차원적인 접근방식을 제시하였다.

첫째, 선형적 접근방법(Transcendent approach)은 본래부터 갖고 있는 우수성(Innate Excellence)을 품질이라 하였고,

둘째, 제품 중심적 접근방법(Product-based approach)은 제품에는 어떤 특성이나 성분이 반영되어 있어 제품 간 품질의 상대적 수준을 파악할 수 있다고 하였다. 이 접근방법은 제품이 지니고 있는 바람직한 속성의 양에

45) 안광호·하영원·박홍수, 『마케팅원론』, 학현사, 2000, p. 220

따라 객관적인 구분이 가능하다고 보기 때문에 개인적 취향, 선호도 또는 욕구 등의 개인차를 잘 반영하지 못한 단점이 있다.

셋째, 사용자 중심적 접근방법(User-based approach)은 품질이 보는 사람의 시각에 달려 있다는 것을 전제로 한다. 소비자들은 저마다 서로 다른 욕구와 필요를 가지고 있으며, 이런 소비자들을 가장 잘 만족시키는 제품이 가장 높은 품질을 가진 것으로 보고 있다.

이와 같이 주관적이고 사용자 중심적인 관점은 품질을 사용에 대한 적합도로 보았으며, 그렇기 때문에 고객의 다양한 욕구를 반영할 수 있다고 보았다.

넷째, 제조 중심적 접근방법(Manufacturing-based approach)은 품질을 설계도나 제작 시방서와 같은 요구에 대한 일치 여부를 가지고 판단하는 것으로 다분히 제조 측면에 더 관심을 가지는 공급자 지향적인 접근방법이라고 할 수 있다.

이외에도 생산자, 소비자, 사회의 관점으로 나누어 품질의 정의를 제시하고 있는 여러 연구가 있다.

이처럼 품질에 대한 개념은 개인에 따라 또는 사용 목적에 따라 다르게 설정되고 있으므로 어떠한 관점에서 보느냐에 따라 여러 가지 접근방법으로 설정할 수 있다.

(2) 제품 품질의 평가: 객관적인 제품 품질은 원료, 성분, 구성 요소, 제조 기술, 기술의 숙련도, 공학적인 디자인 등에 의해 결정된다. 객관적인 품질은 이와 같은 각 요인에 의해 타 제품에 대한 상대적 제품 위치를 과학적으로 결정함으로써 직접 평가된다.

그러나 이러한 과학적인 제품 품질의 평가는 필요한 장비나 전문적인 기술을 갖추고 있는 제조업체나 정부, 대규모의 연구기관 또는 일부 전문가의 경우에나 가능하다. 따라서 평범한 소비자가 이러한 과학적인 제품 평가과정을 이해한다는 것은 거의 불가능하다고 볼 수 있다.

따라서 일반적인 소비자는 높은 품질의 제품을 선택하는데 있어서 지각된 제품 품질(Perceived Product Quality)을 고려하게 된다. 즉, 제품 브랜드에 대한 느낌이라든가 인상이 포함된 상대적인 제품평가와 같은 주관

적인 제품품질을 말하는 것이다.

기존의 연구들을 살펴보면 한 가지 요소만을 실험대상으로 하는 연구와 이를 비현실적이라고 비판하며 가격 이외의 다른 요소도 동시에 분석한 복합적 연구가 있다⁴⁶⁾

4) 원가(코스트) 절감

(1) 원가의 개념: 원가란 한 마디로 말하여 물건이나 서비스의 근본 값이다. 즉, 물품의 생산이나 공급에 쓰여지는 모든 비용을 금액으로 나타낸 것이다, 또한 서비스 제공에 쓰인 모든 비용을 금액으로 나타낸 것이다.

(2) 원가의 구성: 생산 현장에서 제품을 만들 때 이에 필요한 모든 비용을 통틀어 제조원가라고 한다. 이것은 또한 제품이 공장에서 만들어진다는 사실 때문에 공장원가라고도 한다. 이 제조원가는 재료비, 노무비, 경비 등 세 가지로 이루어진다.

①재료비

생산현장에서 제품을 만들 때 필요한 재료와 부품에 대한 비용이다. 재료비는 직접 재료비와 간접 재료비로 구분된다.

②노무비

제품을 만들기 위해 종업원에게 지불되는 인건비이다. 인건비에는 직접인건비와 간접 인건비가 있는데, 직접 인건비란 제품 생산에 직접 종사한 사람에 대한 인건비이며, 간접 인건비는 공장의 사무 부문이나 창고와 같은 보조부문의 사람에 대한 인건비와 복리 후생비를 말한다. 복리후생비는 급식비, 산재보험료, 건강 진단 비, 기숙사 등과 같은 후생시설에 대한 회사의 부담비용을 말한다.

③경비

제품을 만들기 위해 필요한 기계나 건물의 감가상각비, 수리비, 전기료, 수도료등과 외주 가공비, 운반비, 임차료, 교통비, 통신비 등이 포함된다.

④총원가

46) 정용현, “지각된 PB 제품품질이 고객만족과 고객충성도에 미치는 영향”, 경북대학원, 2009, p.5

총원가는 제조원가와 판매비 및 일반 관리비를 합계한 금액을 말하며, 제품을 생산하여 고객에게 넘어갈 때까지의 총비용이다. 판매비에는 영업부문의 인건비, 광고비, 제품 운반 택송비 등이 포함되며, 일반 관리비는 공장이외의 본사 근무 직원들의 급료, 통신, 사무비용 등이 포함된다.

(3) 원가 절감(Cost down)

원가 절감은 제품의 품질을 손상시키지 않고 제조 및 판매 활동을 하는데 소요되는 단위 원가를 노력에 의하여 영속적으로 낮추어 가는 일이다. 제품의 원가는 현 상태로 현 상태로 놓아두면 계속해서 올라간다.

기업이 이익을 창출하지 않으면 존립할 수 없는 것은 필연적이다. 이익을 증대시키기 위해서는 매출을 증대시키는 방법과 매출을 그대로 유지해 되 원가를 절감하는 방법이 있다. 어떤 기업이든지 매출을 증대시키려고 노력하고 있으나 매출 증대는 쉬운 일이 아니다. 왜냐하면 기업은 혼자 시장을 독점할 수 없으며, 동종업계의 여러 기업과의 경쟁이 치열하기 때문이다.

따라서 배출증대에 의해서 이익을 창출하기보다는 경영외적 경쟁에서 영향을 받지 않는 경영 내부의 노력으로 실현할 수 있는 원가 절감 방법이 더욱 중요하다(정낙현, 원가절감의 포인트 2008, p 13-17).

(4) 원가 기획 : 원가 기획이란 한 마디로 신제품의 기획, 설계단계에서 원가절감을 위한 전사적인 원가관리 활동으로 정의될 수 있다. 원가기획은 목표원가관리(Target cost management)라고도 하며 목표에 대한 개념과 연결되어서 일본의 자동차·전자·기계 산업을 중심으로 급속히 보급되어온 사전관리의 대표적인 관리방법이다.

원가기획에 관해 일반적인 정의를 내리기는 어렵지만 그 본질로 보아 다음과 같이 정의할 수 있다. 원가기획이란 '원가 발생의 원류로 소급해서 가치공학(Value Engineering)등의 기법을 활용하여 설계, 개발 내지는 상품기획의 단계에서 원가를 조성·관리하는 활동'이다. 즉, 개발설계에 착수하기 전에 목표원가를 설정하여 그 범위 내에서 설계하도록 하고, 이 결과를 원가견적을 통해 평가해서 만일 목표원가에 미달하면 원가를 개선시켜 나가는 일련의 활동을 말한다. 이렇게 원가기획은 목표원가를 설정해서 그

달성을 도모하는 활동이며, 주로 개발 단계와 생산 준비 단계에서 행해지는 것이 특징이다.

그리고 원가 기획에서 말하는 원가는 수명주기 원가(Life-cycle cost)이며 생산자 측의 원가(가동비, 보전비, 폐기비)도 포함되는 것이다.

원가기획에서는 상품기획·개발·제조·기술·영업 등 공장조직 전체가 참여하게 된다. 그 과정을 살펴보면 신상품 개발은 상품화 구상·상품 설계·양산 준비·양산의 4 단계로 구성되어 있다. 원가기획 활동은 구상 단계에서부터 생산준비 단계에 이르기까지 원가목표의 경제적인 측면을 고려하여 전개시키게 된다⁴⁷⁾



47) 허성, “목표원가절감을 위한 원가절감활동 과정에 관한 연구”, 동아대학원, 1998, pp.19 ~22

제 3 절 선행연구

1. 품질경영과 품질성과에 관한 선행연구

본 연구에서 중점적으로 연구하고자 하는 품질경영의 활동요인과 품질성과의 관계에 대하여 이정일(2005)을 중심으로 경험적으로 연구하고 있는 선행연구자들의 결과를 살펴보기로 한다.

품질경영 개념과 품질성과의 개념이 매우 포괄적이고 광범위하기 때문에 인문학적, 환경적, 사회 인구학적 특성 등의 다양한 차원에서 이를 살펴볼 필요가 있으며, 따라서 리더십, 전략, 종업원 참여, 종업원 교육 등에 대한 다양한 선행연구가 참고 되었다. 이를 종합한 결과는 아래와 같다.

이정일(2005 한성 대학원 박사 논문 p 108-111)의 “TQM(종합적 품질경영) 활동과 제조기업의 경영성과” 연구는 품질경쟁력 활동의 추구 성향에 의하여 분류된 집단들을 대상으로 군집분석을 적용함으로써, 품질경쟁력 활동을 분류하였다. 그리고 이러한 품질경쟁력 활동 집단과 품질경영시스템 활동 요소, 품질시스템 구축 유형, 경영성과 등의 관련성을 분석하였다.

품질경영시스템 활동 요소와 경영성과와의 관계를 살펴보면 품질경영시스템 활동요소인 리더십, 전략계획, 고객 및 시장 중시, 인적 자원, 정보와 분석, 프로세스 요인(factor)이 경영성과에 영향을 미치는지를 분석하였다.

분석결과 재무성과 측면에서는 고객 및 시장 중시, 인적 자원에 의해서 통계적으로 영향을 받는 것으로 분석되었으며, 리더십·전략계획·정보와 분석·프로세스 등은 통계적으로는 영향을 받지 않는 것으로 분석되었다.

운영성과 측면에서는 고객과 시장 중시, 인적 자원에 의해서 통계적으로 유의한 영향을 받는 것으로 분석되었지만, 리더십, 전략계획, 정보와 분석, 프로세스 등은 통계적으로는 영향을 받지 않는 것으로 나타났다.

고객만족 측면에서는 전략 계획, 고객 및 시장 중시, 인적 자원, 정보와 분석은 통계적으로 영향을 받는 것으로 분석되었으나, 리더십, 프로세스 요인은 통계적으로 영향을 받지 않는 것으로 분석되었다.

특히 품질경영 요소 중 고객과 시장 중시, 인적 자원은 3가지 측면 즉, 재무성과, 운영성과, 고객만족에 모두 통계적인 영향을 미치는 것으로 분석되어 품질경영 활동에서 매우 중요한 요소임이 입증되었다.

이 같은 분석 결과는 품질경영 활동을 효과적으로 추진하려면 고객과 시장 중시, 인적 자원 등에 대해 조직 차원에서 좀 더 관심을 갖고 추진해야 한다는 것을 알 수 있다.

진웅수(2003 서강 대학원 박사논문 p 78-95)는 “품질경영, 기업성과, 성과시스템의 관계”에서 TQM(종합적 품질경영) 실행 수준이 재무적 성과에 어떤 영향이 미치는지를 연구하였다. TQM 실행수준은 선행연구에서 흔히 활용되고 있는 10가지 핵심적 성공요인을 이용하여 측정하였으며, 각 요인들의 평균이 5점 이상을 나타내고 있다. 따라서 본 연구에 응답한 기업들은 TQM의 실행 수준이 대부분 높은 것으로 판단된다.

10가지 성공요인은 다음과 같다. 최고 경영자의 품질에 대한 인식, 주요 납품업체에 대한 품질관리, 고객중심 자세, 통계적 공정관리기법의 활용, 벤치마킹, 품질정보의 내부적 활용, 종업원 참여, 종업원 훈련, 설계 품질 관리, 종업원 임파워먼트등으로 구성되었다.

검정을 위한 회귀분석 결과 계수값은 0.660이며 t값은 5.553이며 p value=0.000 수준에서 유의한 것으로 분석되었다. 즉, TQM의 실행수준이 높을수록 기업의 재무성과도 비례하여 상승한다는 것이 입증되었다.

이 재식(2006 울산 대학원 석사논문 p 44-51)은 “전사적 품질경영 (TQM)이 조직성과에 미치는 영향”에서 TQM활동 요인이 조직성과에 미치는 영향을 분석하였다. TQM활동 요인은 전략경영의 강화, 간부의 리더십 향상, 종업원 충성도 제고, 인적자원 확보와 육성으로 구성되었으며, 조직성과는 원가절감, 고객 만족도 향상, 기업 이미지 개선 등이었다.

TQM 활동요인인 전략경영의 강화, 간부사원의 리더십 향상, 인적자원의 제고와 조직성과(원가절감, 기업가치 향상 등)에 대한 다중회귀 분석 결과, 전반적으로 유의수준 0.05에서 모두 유의한 것으로 나타났다. 그리고 전체적인 유의함에서 개별적인 공현도를 살펴보면 조직성과 측정요인이 원가절감 분야에서는 전략경영 강화 요인의 회귀계수가 0.34535로 영향을

크게 미치는 것으로 나타났다. 또한 기업가치 향상 분야에서는 인적자원의 애사심 제고가 회귀계수가 0.67068로 영향을 크게 미치는 것으로 분석되었다.

특히 관심을 끄는 것은 인적자원 애사심 제고 요인의 회귀계수는 원가 절감 분야에서 0.36319, 기업가치 향상 분야에서 0.67068로 나타나 다른 요인보다 영향력이 크게 작용하는 것으로 확인되었다. 이 같은 결과는 앞의 TQM 활동요인과 내부고객 만족도가 높아진 상태에서 그들이 제공하는 서비스의 품질수준이 향상되어 서비스의 접점에 있는 종업원을 통하여 외부고객에게 전달됨으로써 조직성과를 향상시키는 효과를 얻게 된다.

시사점을 살펴보면 인적자원의 높은 애사심 형성은 TQM의 활성화를 유도하여 스스로의 만족도를 높이고 이를 통해 외부고객 만족으로 연결되어 조직성과를 달성하는데 매우 중요한 역할을 할 수 있다. 따라서 인적자원의 애사심을 바탕으로 한 TQM 활동은 전략경영의 강화와 함께 조직성과의 가장 중요한 변수임을 확인할 수 있다.

손 성진(2006 서강 대학원 박사논문 p 81-124)은 “품질경영 지향성과 기업문화의 적합도가 품질경영활동의 이행수준과 성과와의 관계”에서 품질경영지향성이 경영성과에 미치는 영향과 품질경영활동의 이행수준은 품질경영지향성과 경영성과간의 매개역할을 하는 것에 관하여 분석을 하였다.

품질경영 지향성은 지속적 개선, 전사적 개선, 체계적 개선, 구체적 개선, 종업원의 자율성과 책임성, 외부고객 지향적 자세 등으로 구성되었으며, 품질경영활동은 리더십, 전략적 품질기획, 인적자원 중시, 고객 중시, 프로세스 관리, 정보의 분석 및 활용 등으로 구성되었고, 경영성과는 비재무성과(종업원 성과, 프로세스 성과, 품질 성과, 고객성과), 재무성과(매출액 성장률, 영업이익률, 시장점유율, ROA 등)로 구성되었다.

먼저, 품질경영지향성과 경영성과의 영향에 관한 분석결과를 살펴보면 품질경영 지향성은 경영성과(총 요인, 세부요인 모두에서)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 품질경영 지향성 높고, 품질경영활동의 이행 수준도 높은 기업(총 요인, 세부요인 모두에서)과 품질경영 지향

성 낮고, 품질경영활동의 이행수준이 높은 기업(재무성과를 제외한 모든 성과에서)은 그렇지 않은 기업에 비해 경영성과에 더 유의한 영향력이 있는 것으로 나타났다. 그러나 품질경영 지향성 높고, 품질경영활동의 이행 수준이 낮은 기업은 유의하지 않았다.

또한 TQM, 6 시그마 등을 도입하기 전에 사전에 품질경영 지향성이 형성된 기업, 그리고 TQM 또는 6 시그마 도입 후 사후적으로 품질경영 지향성이 형성된 기업, 둘 모두 경영성과(총 요인, 세부요인 모두에서)의 개선에 더 큰 영향력이 있었다. 이러한 점을 고려해 볼 때, 품질경영의 과정에서 품질경영 지향성의 형성 수준이 높으면 경영성과의 개선에 유의한 영향력이 있는 것으로 확인되었고, 품질경영이 성공하기 위해서는 사전적 이든 사후적이든 품질경영지향성의 형성에 대한 고려가 중요한 요소라는 점을 발견할 수 있었다.

다음은, 품질경영활동 이행수준과 경영성과와의 영향에 대한 분석결과를 살펴보면 첫째, 품질경영 지향성의 형성수준이 높으면 품질경영활동의 이행수준이 높아져서 경영성과(총 요인, 비재무성과의 세부요인 모두에서)의 개선으로 연계되지만, 품질경영 지향성의 형성수준이 높다 하더라도 경영성과가 직접적으로 개선되지는 않는 것으로 나타났다. 둘째, 재무성과의 경우에는 품질경영 지향성의 형성수준이 높으면 품질경영활동의 이행수준을 개선시켜 재무성과가 개선되는 간접효과도 유의하였을 뿐만 아니라 직접 효과도 유의한 것으로 나타났다. 그러나 간접효과의 계수값(0.30)이 직접효과의 계수값(0.29)보다 조금 더 크게 나타났기 때문에 간접효과가 더 유의한 것으로 판단된다.

이러한 결과를 통하여 알 수 있는 것은 품질경영 지향성의 형성수준이 높으면 품질경영활동의 이행수준이 개선되고 최종적으로 경영성과(총 요인, 세부요인 모두에서)의 개선으로 연계될 수 있다는 점을 확인할 수 있었다.

안 정수(2009 한양 대학원 석사논문 p 41-53)는 “품질경영이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”에서 품질경영 활동 요인이 경영성과에 미치는 영향을 분석하였다. 경영성과는 원가절감/이익 증가, 고객 만족도 향상,

기업 이미지 개선 등으로 구성되었고, 품질경영 활동요인은 전략경영의 강화, 간부사원 리더십 향상, 종업원 충성도 제고, 인적자원 확보와 육성 등 구성되었다.

먼저, 전체적으로 보면 품질경영의 활동요인은 경영성과에 양(+)의 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 한편, 이를 세부적으로 품질경영의 활동 요인별로 분석한 결과는 다음과 같다.

전략경영의 강화와 경영성과와의 관계를 분석하면 전략경영의 강화는 원가절감/이익증가, 고객만족도 향상, 기업이미지 개선에 양(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 다음으로 간부사원 리더십 향상과 경영성과의 관계를 분석하면 간부사원 리더십 향상은 경영성과에 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 종업원 충성도 제고와 경영성과와의 관계에서는 종업원 충성도 제고가 원가절감/이익증가, 고객 만족도 향상, 기업 이미지 개선에 양(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 인적자원 확보와 육성과 경영성과와의 관계에서는 인적자원 확보와 육성이 원가절감/이익증가, 고객 만족도 향상, 기업이미지 개선에 양(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

따라서 선행연구를 분석한 결과 본 연구는 품질성과의 결정요인으로 파악되는 리더십, 전략적 계획, 종업원 참여, 고객 지향적 자세 등이 기업의 품질성과에 미치는 영향에 대한 연구를 중점적으로 진행하도록 차후의 연구 절차를 설계하였다.

2. 선행연구의 시사점

이정일(2005 한성 대학원 박사 논문 p 111-114)은 품질경영이 경쟁전략이라는 인식에서 출발한 본 연구는 이론적 측면에서 품질경영의 종합적인 체계화를 목적으로 하였던 바, 이를 위해 실증분석의 구체적인 내용들을 품질전략의 과정모형에 따라서 구성하였다.

본 연구에서는 추출된 TQM의 핵심영역을 정의하고, TQM 핵심영역에 서의 실행도와 전반적인 경영성과와의 관계를 분석하였다. 경영성과를 고

객만족, 운영성과와 재무성과로 분류하여 각 성과와 관계의 정도를 밝히고, 각 성과에 어떤 영역이 가장 기여하였는지를 제시하였다. 이러한 연구의 결과는 TQM을 효과적으로 수행하기 위한 커다란 지침을 마련하는데 크게 기여하게 될 것이다.

따라서 본 연구의 실천적인 의미는 다음과 같다.

첫째, 품질경영의 핵심영역을 추출하고 이를 측정할 수 있는 측정척도를 개발함으로써 기업들이 품질경영의 각 핵심영역에서 얼마나 효과적으로 실행하고 있는지를 자체 평가해 볼 수 있으며, 개선해야 할 핵심영역을 확인해 볼 수 있다.

둘째, 품질경영을 도입하였거나 도입을 고려하고 있는 기업들이 품질경영의 주요한 활동분야를 보다 더 잘 이해하게 되며, 고객 만족, 운영성과 또는 재무성과를 향상시키기 위해 역점을 두어야 할 활동을 파악해 함으로써 품질경영의 성공적 추진에 지침이 될 수 있다.

셋째, 품질경영을 효과적으로 수행하기 위해서는 품질경영 전반에 걸쳐 효과적인 수행이 가능하도록 연계됨으로써 조직 전반적인 성과를 높여야 하며 특히 영역간의 연계적인 운영이 중요함을 시사해 주고 있다.

전웅수(2003 서강 대학원 박사논문 p 90-95)는 TQM은 고객만족의 관점에서 품질을 향상시켜 경영의 효율성을 제고하고 나아가 제품의 시장경쟁력 확보를 통해 기업의 경쟁우위를 유지하고자 하는 전사적이고 지속적인 개선 활동으로 정의된다. 그러나 기대와는 달리 TQM을 도입한 기업들이 모두 좋은 효과를 얻은 것은 아닌 것으로 나타나고 있다.

이 같이 TQM 도입에 따른 기업성과가 일정하지 않은 이유 중의 하나는 TQM이 성공하기 위해서 요구되는 조건을 충족시키지 못하였기 때문인 경우를 생각할 수 있다. TQM이 제대로 효과를 발휘하기 위해서는 최고 경영자의 긍정적인 인식과 전폭적인 지원이 요구되며, 종업원의 적극적인 참여와 권한부여, 팀워크 중심의 업무수행, 고객 지향적 사고 등의 여러 가지 조건이 요구된다. 이러한 제 조건이 충족되지 않은 경우에는 TQM 실시 효과를 제대로 거두기 어렵다.

또 다른 이유로는 적절한 성과시스템의 지원이 없는 경우가 있다. TQM

뿐만이 아니라 모든 경영제도는 성과측정 시스템에 의한 진행상황에 대한 피드백 정보를 기초로 추진되어야 의도하는 목적을 효율적으로 달성할 수 있는 것으로 간주되고 있다. 더욱이 전략적 속성이 큰 TQM의 경우에는 계획 입안부터 실행과 성과평가에 이르기까지 성과측정 시스템의 역할은 구 어느 요소보다도 중요하다고 할 수 있다. 그러나 성과측정 시스템과 관련하여 TQM의 성과를 검증한 연구는 소수에 불과하다.

본 연구에서는 TQM이 제대로 효과를 나타내기 위해서는 TQM을 실시하기 위한 여러 가지의 조건이 충족되어야 하며, 또한 성과측정 시스템의 역할이 매우 주요함을 시사해 주고 있다.

이 재식(2006 울산 대학원 석사논문 p 51-56)은 기업이 TQM을 통하여 기업의 최대 성과를 얻기 위한 경로가 과연 무엇인가를 규명하려는 의도에서 출발하였다. 이 목적을 실증적으로 연구하기 위하여 TQM의 이론적 배경과 선행연구 사례를 광범위하게 조사하였고 그 결과 전체 종업원의 확고한 품질경영 마인드를 바탕으로 TQM 활동요인과 내부고객 및 외부 고객의 만족요인과의 연계가 무엇보다 중요하다고 보았다.

실증연구에서는 TQM 활용요인으로 전략경영의 강화, 간부사원의 리더십 향상, 인적자원의 애사심 제고를 선정하였고 이를 통해 내부 고객과 외부 고객의 만족도를 높일 수 있으며 고객 만족도의 향상은 조직성과 달성에 직접적으로 기여함을 확인한 것은 연구의 큰 성과라고 할 수 있다. 따라서 실증연구 결과 밝혀진 조직성과의 경로를 실제 기업경영에 반영하는 것은 매우 유효하리라고 생각한다.

따라서 TQM 활동요인의 정착으로 내부고객과 외부고객의 만족을 달성할 수 있고 또한 조직성과를 제고할 수 있음을 시사해 주고 있다.

손 성진(2006 서강 대학원 박사논문 p 125-128) 품질경영이 성공하려면 품질혁신에 대한 적극적인 마인드가 형성되어야 하고, TQM, 6 시그마 등이 지향하는 바에 대한 변화와 관리가 효과적으로 이루어져야 한다. 그러한 노력을 지속적으로 이루어져야 하는데 이를 위해서는 그에 적합한 문화적 특성이 필요하다. 이러한 이유로 품질경영 지향성과 기업문화의 적합도는 주요하다 할 수 있고, 그 적합도가 높을 때 품질경영활동의 성공확률

은 높다할 수 있다.

본 연구에서 기업이 적극적으로 품질경영을 지향하면 품질경영활동의 이행 수준, 경영성과 등이 개선되는지를 검증하였다. 그 결과 품질경영 지향성의 형성수준이 높으면 품질경영활동의 이행 수준과 경영성과가 개선되는 것으로 나타났다. 또한 TQM, 6 시그마 도입 전·후의 순서에 관계없이 높은 품질경영 지향성은 경영성과의 개선에 유의한 영향력이 있는 것으로 확인되었다.

이러한 결과는 품질경영이 성공하기 위해서는 품질경영지향적인 마인드의 형성이 중요하다는 것을 시사해 준다. 따라서 품질경영의 과정에서 품질경영지향성의 형성여부에 대한 고려는 성공적인 품질경영을 추진하려는 기업이 고려해야 할 중요한 요소가 될 것이다.

안 정수(2009 한양 대학원 석사논문 p 54-55)는 일반적으로 기업조직의 성과는 외생변수보다는 내부 구성원들의 자발적인 활동으로부터 더 큰 영향을 받는 것으로 알려져 있다. 품질경영은 이 같은 조직 본래의 원리에 기초하여 탄생한 경영혁신 방식으로서 리더의 의도적인 계획과 종업원들의 적극적인 참여에 바탕을 둔 체계적인 활동이 성공의 관건이라고 할 수 있다.

본 연구에서는 기업이 품질경영을 통하여 경쟁 우위를 실현하기 위해서는 다음과 같은 내용이 검증되었다.

첫째, 품질경영 활동요인은 내부고객 만족에 영향을 미친다.

둘째, 품질경영 활동요인은 외부고객 만족에 영향을 미친다.

셋째, 내부고객의 만족은 조직성과에 영향을 미친다.

넷째, 외부고객의 만족은 조직성과에 영향을 미친다.

다섯째, 품질경영 활동요인은 조직성과에 영향을 미친다.

또한 본 연구에서는 품질경영 활동요인인 전략경영의 강화, 간부사원의 리더십 향상, 종업원의 충성도 제고, 인적자원 확보와 육성을 통해서 공정한 인사관리, 성과와 보상체계 확립, 업무절차의 간소화를 달성하여 내부고객을 만족시키는 한편 업무처리 투명성 제고, 협력업체와 유대강화, 비핵심 업무의 아웃소싱 확대로 외부고객을 만족시켜 회사의 조직성과를 달

성할 수 있다는 것을 시사해 주고 있다.

여러 선행 연구 자료를 분석한 결과 도출된 시사점은 다음과 같다. 즉, 품질경영이 성공하려면 품질경영 활동의 핵심요소인 경영자의 강력한 리더십 아래 모든 사람들이 고객 지향적 자세를 갖고 전략적으로 추진하되 전 종업원이 참여해야 한다고 생각한다.



제 3 장 연구 설계

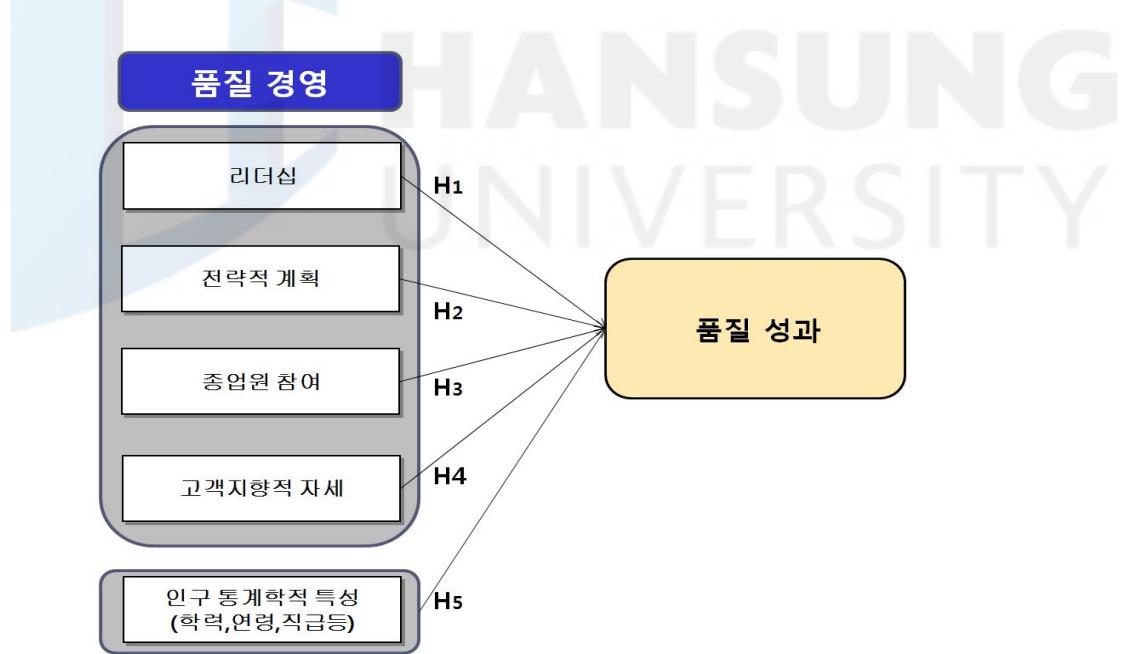
제 1 절 연구 모형

본 연구에서는 품질경영을 실시 중인 기업으로서 품질경영 컨설팅을 추진한 경험이 있는 기업을 대상으로 품질경영 컨설팅의 어느 요인이 품질 성과에 영향을 미치고 있는가를 통계적으로 분석, 검증하여 보고자 한다.

품질경영 컨설팅은 기업의 품질경영을 구성하는 요인들을 궁정적으로 개선하기 위한 지원활동으로 정의할 수 있다고 본다. 즉 품질경영 컨설팅 구성요소는 품질경영 컨설팅의 구성요소로 대체해도 무방하다고 생각한다.

또한 품질경영의 구성 요소와 품질성과의 관계를 검증하기 위하여 통계 패키지를 활용하여 회귀분석을 실시하였으며, 이를 분석하고 검증하기 위하여 본 연구에서 설정한 연구모형은 <그림 3-1>과 같다.

한편, 2장 2절 1. 품질경영을 위한 기법/TQM에서 언급한 바와 같이 품질경영 활동의 핵심 공통 요소들을 토대로 본 연구를 진행하고자 한다.



<그림 3-1> 연구모형

제 2 절 연구문제 및 가설

1. 연구문제

본 연구에서는 대전시에 위치한 모 중소기업의 임직원들을 대상으로 품질경영의 주요 활동요소가 각각 품질성과에 어떠한 영향을 미치는지 통계적인 차이가 있는가를 알아보고자 본 연구를 진행하였다. 따라서 본 연구에서는 비교 및 분석할 목적으로 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

첫째, 리더십은 품질성과에 어떠한 영향을 미치고 있는가?

둘째, 전략적 계획은 품질성과에 어떠한 영향을 미치고 있는가?

셋째, 종업원 참여는 품질성과에 어떠한 영향을 미치고 있는가?

넷째, 고객 지향적 자세는 품질성과에 어떠한 영향을 미치고 있는가?

2. 연구 가설

품질경영의 구성요소가 품질성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 연구문제에서 설정한 관련 요인을 토대로 다음과 같은 구체적인 연구가설을 설정하고 이를 검증하고자 한다.

가설 1. 기업 경영진의 리더십은 품질성과에 유의미한 차이를 보일 것이다.

가설 2. 기업의 전략적 계획은 품질성과에 유의미한 차이를 보일 것이다.

가설 3. 기업의 종업원 참여는 품질성과에 유의미한 차이를 보일 것이다.

가설 4. 기업의 고객 지향적 자세는 품질성과에 유의미한 차이를 보일 것이다.

가설 5. 중소기업 종사자들의 인구 통계학적 특성은 품질경영 및 품질성과에 유의미한 차이를 보일 것이다.

- 5-1 종업원의 성별은 품질경영 및 품질성과에 유의미한 차이를 보일 것이다.
- 5-2 종업원의 학력은 품질경영 및 품질성과에 유의미한 차이를 보일 것이다.
- 5-3 종업원의 연령은 품질경영 및 품질성과에 유의미한 차이를 보일 것이다.
- 5-4 종업원의 직종은 품질경영 및 품질성과에 유의미한 차이를 보일 것이다.
- 5-5 종업원 근무연수는 품질경영 및 품질성과에 유의미한 차이를 보일 것이다.
- 5-6 종업원의 직위는 품질경영 및 품질성과에 유의미한 차이를 보일 것이다.

제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구

1. 변수의 조작적 정의

위 연구문제를 해결하기 위해 설정한 가설에 포함한 변수로서 독립변수에는 품질경영이 기업의 품질성과에 미치는 영향을 측정하기 위하여 품질경영과 관련된 4가지 요인(Factor)이 있고, 사회 인구학적 특성에는 6가지 변인이 있으며, 종속변수는 품질성과의 요소로서 프로세스 개선, 리드타임 개선, 제품 또는 서비스 개선, 원가 절감 등이 있다. 본 연구에서는 자료 수집을 위하여 설문지를 활용하였다.

문항 수는 총 31 문항으로 독립변수인 품질경영에는 23문항, 종속변수인 품질성과에 관한 문항이 8문항으로 구성되어 있으며, 사회 인구학적 특성은 6문항으로 구성되어 각 요인별 구체적인 측정항목은 [표 3-1] 같다.

[표 3-1] 변수의 구성요소

변 수	설 문 내 용	
독립변수	품질경영	리더십, 전략적 계획, 종업원 참여, 고객 지향적 자세
종속변수	품질성과	프로세스, 리드타임, 제품 및 서비스, 원가 절감
사회 인구학적 특성	성별, 학력, 연령, 직종, 근무 연수, 직위	

1) 독립변수 - 품질경영

본 연구의 독립변수인 품질경영에는 4가지 요인(변수)이 있다. 즉, 리더십, 전략적 계획, 종업원 참여, 고객 지향적 자세 등이다.

(1) 리더십 척도

본 연구에서는 품질경영을 위한 경영진의 리더십 측정을 위하여 각 문항은 ‘전혀 그렇지 않다’(1점), ‘그렇지 않다’(2점), ‘보통이다’(3점), ‘그렇다’(4점), ‘매우 그렇다’(5점)의 5점 척도까지 5단계 척도로 응답하게 하였다. 최저 5점에서 최고25점까지 분포하며, 구성문항의 점수가 높을수록 경영진의 리더십 수준이 높음을 의미한다.

본 연구에서는 신뢰도 계수 Cronbach's $\alpha=.920$ 로 나타났다

(2) 전략적 계획 척도

본 연구에서는 품질경영을 위한 전략적 계획의 측정을 위하여 각 문항은 ‘전혀 그렇지 않다’(1점), ‘그렇지 않다’(2점), ‘보통이다’(3점), ‘그렇다’(4점), ‘매우 그렇다’(5점)의 5점 척도까지 5단계 척도로 응답하게 하였다. 최저 3점에서 최고15점까지 분포하며, 구성문항의 점수가 높을수록 전략적 계획의 수준이 높음을 의미한다. 본 연구에서는 신뢰도 계수 Cronbach's $\alpha=.871$ 로 나타났다

(3) 종업원 참여 척도

본 연구에서는 품질경영을 위한 종업원 참여 측정을 위하여 각 문항은 '전혀 그렇지 않다'(1점), '그렇지 않다'(2점), '보통이다'(3점), '그렇다'(4점), '매우 그렇다(5점)'의 5점 척도까지 5단계 척도로 응답하게 하였다. 최저 10 점에서 최고 50점까지 분포하며, 구성문항의 점수가 높을수록 종업원의 참여 수준이 높음을 의미한다. 본 연구에서는 신뢰도 계수 Cronbach's $\alpha = .920$ 로 나타났다

(4) 고객 지향적 자세 척도

본 연구에서는 품질경영을 위한 고객 지향적 자세 측정을 위하여 각 문항은 '전혀 그렇지 않다'(1점), '그렇지 않다'(2점), '보통이다'(3점), '그렇다'(4점), '매우 그렇다(5점)'의 5점 척도까지 5단계 척도로 응답하게 하였다. 최저 5점에서 최고 25점까지 분포하며, 구성문항의 점수가 높을수록 고객 지향적 자세의 수준이 높음을 의미한다. 본 연구에서는 신뢰도 계수 Cronbach's $\alpha = .797$ 로 나타났다

품질경영 요인의 척도 문항의 구성에 대한 요약은 [표3-2]와 같다.

[표 3-2] 품질경영 활동요소의 문항 구성(부록 참조)

품질경영	문항수	문항번호	척도의 점수
리더십	5	1,2,3,4,5	최고 5점에서 최고25점까지 분포하며, 구성문항의 점수가 높을수록 리더십 수준이 높음을 의미함.
전략적 계획	3	1,2,3	최저 3점에서 최고 15점까지 분포하며, 구성문항의 점수가 높을수록 계획수준이 높게 나타남을 의미함.
종업원 참여	10	1,2,3,4,5, 6,7,8,9,10	최저 10점에서 최고 50점까지 분포하며, 구성문항의 점수가 높을수록 참여 정도가 높게 나타남을 의미함.
고객지향적 자세	5	1,2,3,4,5,	최저 5점에서 최고 25점까지 분포하며, 구성문항의 점수가 높을수록 고객 지향적 자세 수준이 높게 나타남을 의미함.

2) 종속변수 : 품질 성과

설문에 응답한 사람들을 대상으로 한 8개 문항에 대한 신뢰성 척도는 Cronbach's $\alpha = .775$ 로 높은 신뢰계수를 나타내는 것으로서 본 연구에서 품질성과는 프로세스 개선, 리드타임 단축, 제품 및 서비스 향상, 원가절감 등 대한 전반적인 평가에 대한 긍정적인 정도'라고 정의한다. 한편 이 척도는 대상자에 현장 사원들도 포함됨을 고려하여 '전혀 그렇지 않다', '그렇지 않다', '보통이다', '그렇다', '매우 그렇다'의 5점 리커트 척도로 구성하였다.

3) 사회 인구학적 특성

[표 3-3] 사회 인구학적 특성 문항 구성

사회 인구학적 특성	범주
성별	1. 남성, 2. 여성
학력	1. 고졸이하, 2. 전문대졸, 3. 대졸, 4. 대학원졸
연령	1. 20대, 2. 30대, 3. 40대, 4. 50대
직종	1. 관리직, 2. 영업직, 3. 연구 개발직, 4. 생산/기술직, 5. 기술 지원직
근무연수	1. 5년 이하, 2. 6~10년 이하, 3. 11~19년 이하, 4. 20년 이상
직위	1. 사원급, 2. 대리급, 3.과장급, 4. 차부장급, 5. 임원급

2. 측정도구 및 신뢰도 검증

본 연구에서 사용된 측정도구의 내적 일관성은 신뢰도계수 Cronbach's α 계수를 측정하기 위해 산출하였다. 신뢰성 분석은 측정도구의 신뢰성을 확인하기 위한 분석방법으로서 여기서 측정도구는 연구에 사용된 설문지 보다 구체적으로 말하면 설문지의 문항이다.

가장 널리 사용되는 신뢰도 계수는 Cronbach's α 로 신뢰도 계수 알파(α)는 검사의 내적 일관성을 나타내는 값으로서 한 검사 내에서의 변수들 간의 평균상관관계에 근거해 검사문항들이 동질적인 요소로 구성되어 있는지를 알아보자 하는 것이다.

Cronbach's α 계수는 0과 1사이의 값으로서 1에 가까울수록 문항들에 대한 응답이 서로 유사해서 신뢰성이 높음을 나타낸다. 신뢰도 값이 어느 정도여야 괜찮은 것인지에 대한 일률적인 기준은 없다. 신뢰도가 0.6이상이면 측정도구로서의 신뢰도를 인정하고 있다(송 지준, 2008: 90-91).

본 연구에서 사용된 측정도구의 항목들은 문항내적일관성 신뢰도가 0.775이상의 높은 신뢰도 계수를 보였으므로 측정도구로서의 신뢰성을 충분히 확보한 것으로 확인되어진다. 각 변수별 신뢰도 계수를 제시하면 [표 3-4]와 같다.

[표 3-4] 변수별 신뢰도 계수

변수	설문 내용	문항수	문항번호	점수 범위	신뢰도 Cronbach's α	비고
독립변수	리더십	5	1.1~1.5	1~5	0.920	
	전략적계획	3	2.1~2.3	1~5	0.871	
	종업원참여	10	3.1~3.10	1~5	0.920	
	고객지향적 자세	5	4.1~4.5	1~5	0.797	
종속변수	품질성과	프로세스 리드타임 제품,서비스 원가절감	8	5.1~5.8	1~5	0.775

제 4 절 자료수집 및 분석방법

1. 표본선정 및 자료수집

본 연구는 대전광역시에 위치한 중소 제조기업체로서 택시용 단말기(Navigator)를 개발, 생산 및 판매하는 모 업체(E 업체)에 근무하는 종업원들을 대상으로 실시한 설문조사 자료에 의거하여 분석을 진행하였다.

자료 수집은 2011년 6월 10일부터 2011년 6월 30일까지 해당업체 전 종업원(간부 사원 포함)에게 설문지를 발송하여 실시하였다.

자료수집방법은 설문지의 초안을 작성한 후 본 조사에 들어가기 전에 설문지 조사도구에 대한 신뢰도분석결과 문항내적 일관성 신뢰도가 0.775이상의 높은 신뢰도 계수를 나타냄으로서 측정도구로서의 신뢰성을 충분히 확보하였다.

이 결과를 바탕으로 본 연구의 목적을 위한 표본설계는 [표3-5]와 같다.

[표 3-5] 표본선정 및 자료수집

구 분	내 용
표본의 범위	* 대전광역시에 위치한 중소 제조기업체로서 영업택시용 단말기(Navigator)를 개발, 생산 및 판매하는 모 업체(E 업체)를 모집단으로 선정함
표본의 선정	* 상기 업체에 근무하는 모든 종업원들을 대상으로 선정하여 설문지를 배포한 후 작성한 자료를 받음
표본추출방법	* 전수 추출 방법
조사기간 및 표본의 크기	* 본 조사기간 : 2011년 6월 10일 - 2011년 6월 30일 * 설문지 총 220부 중 유효표본 204부를 분석대상으로 선정함
설문지 배포	* 설문지를 배부하기 전에 사전 설문에 따른 구체적인 내용을 설명한 후 설문에 응해줄 것을 부탁하고 배포하고 2-3주 후 회수하였음.

2. 자료의 분석방법

본 연구의 자료의 분석은 설문지를 통해 수집된 자료를 연구대상 기업의 품질경영 활동요인들이 기업의 품질성과에 미치는 전반적인 경향을 알아보기 위하여, 빈도, 백분율, 평균, 표준편차를 산출하였다. 품질경영 활동 요인들이 품질성과에 미치는 영향 요인을 분석하기 위하여 회귀분석, t 검정을 실시하였으며 사용된 모든 측정도구는 신뢰도 타당계수인 Cronbach's α 를 활용하였다.

자료의 분석은 SPSS 18.0 Version을 이용하였다. 이들 분석결과에 대한 통계적 유의수준은 p value $<.05$ 로 선정하였다.



제 4 장 분석 결과

제 1 절 자료 표본의 특성

수집한 자료를 분석한 표본의 특성은 [표 4-1]과 같다.

[표 4-1] 표본의 특성

문항	조사 항목		빈도(명)	백분율
1	성별	남자	112	54.9%
		여자	92	45.1%
2	학력	고졸이하	83	40.7%
		전문대졸	52	25.5%
		대졸	51	25.0%
		대학원졸	18	8.8%
3	연령	20대	39	19.1%
		30대	122	59.8%
		40대	39	19.1%
		50대	4	2.0%
4	직종	관리직	38	18.6%
		영업직	9	4.4%
		연구 개발직	39	19.1%
		생산/기술직	112	54.9%
		기술지원직	6	3.0%
5	근무 연수	5년 이하	72	35.3%
		6 ~ 10년	64	31.4%
		11 ~ 19년	58	28.4%
		20년 이상	10	4.9%
6	직위	사원급	108	53.0%
		대리급	44	21.6%
		과장급	22	10.8%
		차부장급	26	12.7%
		임원급	4	1.9%
TOTAL			204	100.0%

(회사의 규모 : 중소기업, 업종 : 전기/전자)

제 2 절 가설검증과 분석결과 논의

1. 품질경영과 품질성과의 분석 결과

본 연구의 연구 모형에서 제시한 품질경영의 활동요인과 품질성과와의 관계를 분석하기 위하여 [표 4-2]와 같이 다중회귀분석을 이용하였다.

[표 4-2] 다중회귀 분석 결과

변수명	회귀계수	회귀계수의 표준오차	표준화된 회귀계수	t 값	p value
리더십	0.661	0.168	0.402	3.931	.000
전략적 계획	0.903	0.301	0.320	3.005	.003
종업원 참여	-0.704	0.095	-0.066	-0.784	.434
고객 지향적 자세	0.317	0.161	0.172	1.972	.050

F = 87.768(p=.000) 수정된 R-square = 0.631

품질경영의 활동요인이 품질성과에 어떤 영향을 미치고 있는지 알아보기 위하여 분석한 결과 리더십(p value =.000), 전략적 계획(p value =.003), 고객 지향적 자세(p value =.005)등이 품질성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한 리더십이 강할수록($\beta=.402$), 전략적 계획이 우수할수록($\beta=.320$), 고객 지향적 자세가 강할수록($\beta=.172$) 품질성과에 크게 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

한편, 품질경영 활동요인의 품질성과를 설명하는 설명력은 63.1%로 분석되었다.

2. 연구가설의 검증 결과

품질성과에 영향을 미치는 품질경영의 활동요인을 실증적으로 분석한 연구결과는 다음의 [표 4-3]과 같다.

[표 4-3] 가설의 검증 결과

구 분	연 구 가 설	검 증 결 과
가설 1	기업 경영진의 리더십은 품질성과에 유의미한 차이를 보일 것이다.	채택
가설 2	기업의 전략적 계획은 품질성과에 유의미한 차이를 보일 것이다.	채택
가설 3	기업의 종업원 참여는 품질성과에 유의미한 차이를 보일 것이다.	기각
가설 4	기업의 고객 지향적 자세는 품질성과에 유의미한 차이를 보일 것이다.	채택
가설 5 (6요인)	중소기업 종사자들의 인구 통계학적 특성은 품질경영 및 품질성과에 유의미한 차이를 보일 것이다 -성별 -학력 -연령 -직종 -근무 연수 -직위	모두 기각

품질경영의 활동요인과 품질성과의 관계를 분석한 결과 가설 1, 2, 4는 통계적으로 유의미한 차이를 나타내는 것으로 검증되어 채택된 반면, 가설 3, 5는 유의미한 차이가 없는 것으로 검증되어 기각 되었다.

1) 리더십

가설 1은 품질경영의 활동요소 중의 하나인 리더십이 품질성과에 양(+)의 영향을 미친다는 것으로서 <표 4-2>에서 p value<0.05를 살펴보면 알 수 있다. 이것이 의미하는 바는 기업이 품질경영을 추진해 나가는데 있어서 기업의 최고경영자(관리자 포함)의 리더십에 따라 품질성과가 차이가 있다는 것으로 최고 경영자의 적극적이고 지속적인 의지, 목표, 참여, 관심

등의 활동이 크면 그에 따른 품질성과도 크게 향상될 수 있다는 것을 보여준다.

2) 전략적 계획

가설 2는 품질경영의 활동요소 중의 하나인 전략적 계획이 품질성과에 양(+)의 영향을 미친다는 것으로서 리더십이 품질성과에 양(+)의 영향을 미친다는 것으로서 <표 4-2>에서 p value<0.05를 살펴보면 알 수 있다. 이것의 의미는 기업이 품질경영을 추진해 나가는데 있어서 기업의 전략적 계획의 수립 여부 및 실행 수준에 따라 품질성과가 차이가 있다는 것으로 기업의 장단기 전략 계획의 수립 및 체계적이고 지속적인 실천이 이루어지면 이로 인하여 품질성과가 크게 향상될 수 있음을 나타낸다.

3) 종업원 참여

가설 3은 품질경영의 활동요소 중의 하나인 종업원 참여가 품질성과에 양(+)의 영향을 미친다고 할 수 없는 것으로서 <표4-2>에서 p value>0.10을 살펴보면 알 수 있다. 즉, 종업원 참여와 품질성과는 겹중이 되지 않았음을 의미한다.

4) 고객 지향적 자세

가설 4는 품질경영의 활동요소 중의 하나인 고객 지향적 자세가 품질성과에 양(+)의 영향을 미친다는 것으로서 <표 4-2>에서 p value<0.10을 살펴보면 알 수 있다. 이것의 의미는 기업이 품질경영을 추진해 나가는데 있어서 고객 지향적 사고와 자세에 따라 품질성과가 차이가 있다는 것으로 기업이 고객 감동을 위하여 보다 적극적인 사고와 자세로 무장하고, 지속적으로 실천한다면 보다 큰 품질성과의 향상이 가능하다는 것을 나타내주고 있다.

3. 인구 통계학적 특성의 분석 결과

인구통계학적 특성은 다음과 같이 총 6가지가 있음. 즉, 성별, 학력, 연

령, 직종, 근무연수, 직위 등이 있지만 p-value가 유의확률 0.1보다 크므로 유의성이 있다고 말할 수 없다. 다시 말하여 인구통계학적 특성은 품질성과에 영향을 미친다고 볼 수 없다. 인구통계학적 특성별 상세한 분석결과는 다음과 같다.

1) 성별에 의한 차이 분석

[표 4-4] 성별에 의한 차이 분석결과

		Levene의 등분산 검정		평균의 등밀경에 대한 t-검정						
		F	유의확률	t	자유도	유의확률 (양쪽)	평균차	차이의 표준오차	차이의 95% 신뢰구간	
리더십	등분산이 가정됨	2.083	.151	-.744	202	.458	-.53804	.72282	-1.96329	.88721
	등분산이 가정되지 않음			-.739	188.364	.461	-.53804	.72796	-1.97405	.89796
전략적계획	등분산이 가정됨	2.404	.123	-.878	202	.381	-.36918	.42058	-1.19848	.46012
	등분산이 가정되지 않음			-.870	186.572	.385	-.36918	.42436	-1.20634	.46799
종업원참여	등분산이 가정됨	7.467	.007	-.129	202	.897	-.13703	1.06068	-2.22845	1.95438
	등분산이 가정되지 않음			-.126	172.180	.900	-.13703	1.08435	-2.27736	2.00330
고객중심적자세	등분산이 가정됨	4.257	.040	.048	202	.962	.03067	.64546	-1.24203	1.30336
	등분산이 가정되지 않음			.047	184.518	.963	.03067	.65259	-1.25682	1.31816
품질개선	등분산이 가정됨	1.022	.313	-1.493	202	.137	-1.76630	1.18269	-4.09830	.56569
	등분산이 가정되지 않음			-1.504	198.900	.134	-1.76630	1.17421	-4.08181	.54920

p-value > 0.05 이므로 성별에 의한 차이는 없는 것으로 분석되었음.

2) 학력에 의한 차이 분석

[표 4-5] 학력에 의한 차이 분석결과

분산분석					
	제곱합	df	평균 제곱	거짓	유의확률
리더십	집단-간	38.818	3	12.939	.488
	집단-LH	5306.608	200	26.533	
	합계	5345.426	203		
전략적계획	집단-간	13.561	3	4.520	.503
	집단-LH	1798.145	200	8.991	
	합계	1811.706	203		
종업원참여	집단-간	200.862	3	66.954	1.187
	집단-LH	11278.766	200	56.394	
	합계	11479.627	203		
고객중심적자세	집단-간	77.147	3	25.716	1.232
	집단-LH	4173.598	200	20.868	
	합계	4250.745	203		
품질개선	집단-간	26.984	3	8.995	.125
	집단-LH	14402.011	200	72.010	
	합계	14428.995	203		

p-value > 0.05 이므로 학력에 의한 차이는 없는 것으로 분석되었음.

3) 연령에 의한 차이 분석

[표 4-6] 연령에 의한 차이 분석 결과

분산분석

		제곱합	df	평균 제곱	거짓	유의확률
리더십	집단-간	63.939	3	21.313	.807	.491
	집단-내	5281.488	200	26.407		
	합계	5345.426	203			
전략적계획	집단-간	31.663	3	10.554	1.186	.316
	집단-내	1780.042	200	8.900		
	합계	1811.706	203			
종업원참여	집단-간	68.390	3	22.797	.400	.753
	집단-내	11411.237	200	57.056		
	합계	11479.627	203			
고객중심적자세	집단-간	44.415	3	14.805	.704	.551
	집단-내	4206.330	200	21.032		
	합계	4250.745	203			
품질개선	집단-간	216.092	3	72.031	1.014	.388
	집단-내	14212.903	200	71.065		
	합계	14428.995	203			

p-value > 0.05 이므로 연령에 의한 차이는 없는 것으로 분석되었음.

4) 직종에 의한 차이 분석

[표 4-7] 직종에 의한 차이 분석 결과

분산분석

		제곱합	df	평균 제곱	거짓	유의확률
리더십	집단-간	45.517	4	11.379	.427	.789
	집단-내	5299.910	199	26.633		
	합계	5345.426	203			
전략적계획	집단-간	9.709	4	2.427	.268	.898
	집단-내	1801.996	199	9.055		
	합계	1811.706	203			
종업원참여	집단-간	58.813	4	14.703	.256	.906
	집단-내	11420.815	199	57.391		
	합계	11479.627	203			
고객중심적자세	집단-간	140.548	4	35.137	1.701	.151
	집단-내	4110.197	199	20.654		
	합계	4250.745	203			
품질개선	집단-간	192.835	4	48.209	.674	.611
	집단-내	14236.160	199	71.538		
	합계	14428.995	203			

p-value > 0.05 이므로 직종에 의한 차이는 없는 것으로 분석되었음.

5) 균무연수에 의한 차이 분석

[표 4-8] 균무연수에 의한 차이 분석 결과

분산분석

		제곱합	df	평균 제곱	거짓	유의확률
리더십	집단-간	27.378	3	9.126	.343	.794
	집단-내	5318.048	200	26.590		
	합계	5345.426	203			
전략적계획	집단-간	10.641	3	3.547	.394	.758
	집단-내	1801.065	200	9.005		
	합계	1811.706	203			
종업원참여	집단-간	54.648	3	18.216	.319	.812
	집단-내	11424.979	200	57.125		
	합계	11479.627	203			
고객중심적자세	집단-간	6.030	3	2.010	.095	.963
	집단-내	4244.716	200	21.224		
	합계	4250.745	203			
품질개선	집단-간	108.887	3	36.296	.507	.678
	집단-내	14320.108	200	71.601		
	합계	14428.995	203			

p-value > 0.05 이므로 균무연수에 의한 차이는 없는 것으로 분석되었음.

6) 직위에 따른 차이분석

[표 4-9] 직위에 의한 차이 분석 결과

분산분석

		제곱합	df	평균 제곱	거짓	유의확률
리더십	집단-간	116.876	4	29.219	1.112	.352
	집단-내	5228.551	199	26.274		
	합계	5345.426	203			
전략적계획	집단-간	28.853	4	7.213	.805	.523
	집단-내	1782.853	199	8.959		
	합계	1811.706	203			
종업원참여	집단-간	112.570	4	28.143	.493	.741
	집단-내	11367.057	199	57.121		
	합계	11479.627	203			
고객중심적자세	집단-간	24.954	4	6.239	.294	.882
	집단-내	4225.791	199	21.235		
	합계	4250.745	203			
품질개선	집단-간	333.048	4	83.262	1.175	.323
	집단-내	14095.947	199	70.834		
	합계	14428.995	203			

p-value > 0.05 이므로 직위에 의한 차이는 없는 것으로 분석되었음.

이러한 분석 및 검증 결과를 토대로 다음과 같은 결과를 도출 하였다.

첫째, 품질경영의 활동요인 중 리더십, 전략적 계획, 고객 지향적 자세 등은 품질성과에 직접적으로 영향을 끼친다는 것이 검증되었으므로 기업의 경영자는 이러한 요인들에 대하여 본인은 물론 중간 간부들의 실력을 제고시킬 수 있는 방안을 적극 수립하여 실천해 나가야 한다고 생각한다.

둘째, 중소기업을 대상으로 컨설팅을 하는 경우에 컨설턴트들은 이러한 핵심요인들에 대하여 지도를 잘 하기 위하여 많은 연구를 하고 지도해 나가야 한다.

셋째, 중소기업에 대하여 여러 가지 지원을 실시하는 정부는 역시 핵심 요인들을 장·단기적으로 제고시키기 위한 방안을 수립하고 지원해야 한다고 생각한다.



제 5 장 연구의 요약 및 결론

제 1 절 연구의 요약

글로벌 시대의 기업의 경쟁력은 날로 치열해져 과거에는 대량생산에 의한 원가가 주요 경쟁력의 요소이었지만 요즈음에는 품질의 경쟁력이 매우 중요하게 인식되고 있으며 특히 최근에는 납기의 단축도 매우 중요한 과제로 등장하였다. 따라서 기업 측면에서는 소위 종합경쟁력(품질, 원가, 납기) 요소의 어느 한 가지라도 무시할 수 없는 상황이 되어버렸다.

기업이 세계적인 경쟁력 있는 제품과 서비스를 고객에게 제공하는 것은 쉬운 일이 아니며 어느 특정 부서의 노력과 능력만으로 되는 것이 아닌 관계로 기업에서는 과거의 품질관리 개념을 대폭 확대한 품질경영을 도입하여 조직의 전 부문, 전원이 참여하는 전사적인 체제로 품질경영 활동을 추진해 오고 있다

한편, 대기업들이 자체적인 노력과 국내외 유명 컨설팅社의 지도로 커다란 효과를 보인 반면 중소기업들은 발전의 속도가 미흡하여 정부에서는 중소기업의 품질경영 효과를 제고시키기 위한 방법의 일환으로 컨설팅 지원 사업을 추진하여 오고 있다(컨설팅 지원업체 수 : 5,828社(07년), 5,566社(08년), 10121社(09년), 5457社(10년)) (자료출처 : 중소기업관련통계(중기청 2011.8 발행)).

정부지원의 성과 중 한 가지 사례를 보면 2003년부터 추진된 싱글PPM 사업에 의하여 이 사업에 참여한 기업들은 매출액이 4.5% 증가한 것으로 나타났다. 특히 지속적인 지도를 받은 기업들은 인증 이전의 평균 품질 수준보다 출하 불량률은 약 72.4% 감소하였다.

정부의 이러한 노력에도 불구하고 세계적으로 경쟁력 있는 중소기업의 출현이 미흡하자 정부에서는 2011부터 ‘월드 베스트 300’이라는 목표 하에 글로벌 차원의 강소기업 육성을 위하여 선정된 기업에 대하여 금융, 마케팅, 제조, 품질 등 전 부문에 걸쳐서 집중적인 지원을 하기 시작하였다.

하지만 이러한 성과나 분석, 지원 등이 물론 중요하지만 기업이 근본적

으로 변화하려면 매출이나 품질에 영향을 미치는 핵심 요인을 파악하는 것이 중요하다고 생각하였다.

그리하여 본 연구에서는 기존의 품질경영 관련 연구 문헌들을 조사하고 이를 실증 분석하는 방법으로 접근하였으며 설문 표본에 대하여 요인분석, 신뢰도 분석 및 회귀 분석 등을 실시하였다.

연구 분석 결과를 살펴보면 품질경영의 주요 활동요소 중 핵심요소인 4개를 선정하여 이들이 품질성과에 미치는 영향을 분석 하였다. 그 결과 4개의 요인 중 리더십, 전략적 계획, 고객 지향적 자세는 통계적으로 품질 성과에 플러스(+) 영향을 미치는 것을 보임으로서 채택 되었고, 나머지 1개 즉 종업원 참여는 그렇지 못하여 기각되었다. 이러한 연구 결과는 향후 품질경영을 추진하려는 중소기업들에 대하여 품질경영의 만족스러운 성과를 위하여 중요하게 고려할 요인들을 제시한 것에 대하여 큰 의의가 있다고 생각하며 또한 기각된 가설에 대해서도 기각된 배경을 분석하고 이를 해결하기 위한 방안을 모색하는 것도 매우 중요하다고 생각한다.

제 2 절 연구의 시사점

본 연구를 통하여 기업에서 품질성과를 극대화하기 위하여 필요한 몇 가지 시사점을 도출하였다.

첫째, 기업에서 핵심 역할을 하는 부서장들의 리더십 향상을 위하여 사외(社外)의 교육 프로그램을 적극 활용하고 필요시 강사를 사내로 초청하여 사내(社內)리더십 프로그램을 운영하는 것이 필요하다고 생각한다. 또한 리더십 향상은 많은 시간과 노력이 필요함으로 중견사원부터 지속적으로 리더십 향상 프로그램을 개발(사외프로그램 포함)하고 운영하는 것이 필요하다고 생각한다. 한편, 중소기업에 대한 컨설팅 시에도 리더십의 중요성을 고려하여 리더십 향상 프로그램을 개설하여 활용하는 것이 매우 필요하다고 생각한다.

둘째, 고객의 소리(VOC)를 지속적으로 파악하여 고객의 마인드를 분석하고, 시장 동향 및 추이 등을 분석함으로서 고객의 눈높이에 항상 맞추도

록 노력 하여야 한다. 한편, VOC를 분석하여 제품 개발, 생산, 품질, 서비스 등에 반영하여 고객 만족을 극대화하도록 노력한다.

셋째, 전략적 계획의 중요성을 인식하고 기업의 장단기 계획의 수립을 통하여 선택과 집중을 함으로서 효율적으로 기업의 비전과 목표를 달성한다. 또한 전략적 사업에는 자원과 인력을 조기에 집중 투입하여 정상화함으로서 선제적인 경영을 가능토록 한다.

제 3 절 연구의 한계와 향후 과제

본 연구는 국내 중소기업들의 경영 환경이 날로 변화되고 경쟁이 치열해짐에 따라 중소기업들이 품질경영을 추진함에 있어서 품질경영의 어느 활동요인들이 기업의 품질성과에 영향을 미치는지 영향을 검증하고 연구의 결과를 토대로 기업이 처한 특성과 요구에 부합되는 품질성과를 향상 시킬 수 있도록 기업에 적합한 맞춤형 지원 정책을 수립하는데 가장 큰 목적을 두고 있다.

하지만 모든 연구에는 한계점이 있다고 생각한다. 본 연구에서는 다음과 같은 한계점이 있으며 이를 극복하기 위하여 장래의 연구방향 및 과제를 제시하고자 한다.

첫째, 표본 설정에 있어서 여러 가지의 업종을 고려해야 합리적인 분석 결과가 도출되지만 본 연구에서는 한 가지의 업종(전기/전자 제조기업)만을 고려하였기 때문에 중소기업 업종 전체에 대한 대표성은 부족하다고 생각한다.

둘째, 표본 설정을 중소 제조 기업만을 대상으로 한정한 관계로 중견기업이나 대기업이 포함되지 않았다. 따라서 분석결과도 한계성을 가질 수밖에 없다고 생각한다.

이상과 같은 연구의 한계성을 잘 극복하여 더욱 합리적이고 대표성이 높은 연구가 진행된다면 기업에게도 또한 기업 관련 정부 정책을 수립하는 사람들에게 좀 더 유익하고 도움이 되는 자료가 되리라고 생각한다.

만일 향후에 관련 연구가 추가로 진행된다면 다음과 같은 사항을 고려

할 필요성이 있다고 생각한다.

즉, 제조기업의 업종을 좀 더 추가할 필요성이 있다. 본 연구에서는 전기/전자 부문에 대해서만 분석하였지만 향후에는 자동차, 정보통신등이 추가로 분석되면 대표성이 있는 유익한 자료가 될 것이다.

또한 품질경영의 주요 활동요인이 기각되는 경우에는 기각된 원인을 분석하는 것이 필요하다. 기각된 원인을 분석하여 왜 기각되었는지, 기각된 경우의 대책은 무엇이었는지 분석하는 것이 필요하다고 생각된다.



【참고 문헌】

1. 국내 문헌

- 장관수(2006), "여성리더십 유형과 조직성과에 관한 비교 연구", 동국대학교 대학원 석사학위 논문
- 장길원(2005), "중소기업 컨설팅 사업이 기업에 미치는 영향에 관한 연구", 한성대학교 대학원 석사학위 논문.
- 장인숙(2002), "호텔기업의 환경, 경영전략, 조직구조 및 기업성과의 구조적 관계 분석", 경기대학교 대학원 박사학위 논문
- 고석규(2007), "품질경영 시스템이 경영활동성과에 미치는 영향에 관한 연구", 경북대학교 대학원 석사학위 논문
- 김성훈(2005), "품질경영활동이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구", 영남대학교 대학원 석사학위 논문
- 김재룡(2003), "품질경영 혁신기법의 이행수준이 품질 원가관리와 경영성과간의 관계에 미치는 영향", 서강대학교 대학원 석사학위 논문
- 김종태(2010), "중소기업의 품질경영 활동이 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구", 호남대학교 대학원 박사학위 논문
- 김진국(2002), "품질경영 시스템의 구성요소와 관계 분석", 동아대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김태웅(2011), 『품질경영의 이해』, 신영사
- 김향석(2003), "고객지향 마케팅 전략수립에 관한 연구", 전남대학교 대학원 석사학위 논문
- 나도성(2011), 『한국중소기업의 궁극통전략』, 글로벌 강소기업연구소
- 문영복(2005), 『중소 기업론』, 대경
- 맹일환(2008), "직속상사의 카리스마리더십과 서번트리더십이 부하직언의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구", 고려대학교 대학원 석사학위 논문
- 박무훈(2005), "근로자 참여제의 유효성에 관한 연구", 부산대학교 대학원 석사학위 논문

- 박상범(2006), 『중소 기업론』, 삼영사
- 박일화(2008), “변혁적 리더십과 자기희생적 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 숭실대학교 대학원 석사학위 논문
- 박진(2010), “말콤볼드리지 경영평가 모델을 활용한 경영품질 개선사례 연구”, 동국대학교 대학원 석사학위 논문
- 손성진(2006), “품질경영 지향성과 기업문화의 적합도가 품질경영활동의 이행수준과 성과에 미치는 영향”, 서강 대학원 석사학위 논문
- 신수식, 김종진(1999), 『노사관계론』, 한국방송대학 출판부
- 안광호·하영원·박홍수(2000), 『마케팅 원론』, 학현사
- 안명국(2009), “품질 중심적 리더십이 서비스 품질성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한성대학교 대학원 박사학위 논문
- 안성혁(2004), “종업원의 서비스몰입과 고객지향성이 서비스품질에 미치는 영향”, 서강대학교 대학원 석사학위 논문
- 이광식(2003), “품질경영 기법의 적요에 대한 실태조사 및 개선방향 연구”, 고려대학교 대학원 석사학위 논문
- 이규태·홍재호(2006), 『품질경영 시스템 이론과 실무』, 남두도서
- 이동철(2010), “생산품질 개선에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 『대구 카톨릭 대학원 석사학위 논문』
- 이순룡(2010), 『현대품질경영』, 법문사
- 이창호(2007), “품질경영요소와 종업원의 품질 마인드 및 참여가 성과에 미치는 영향”, 경남대학교 대학원 박사학위 논문
- 장세진(2006), 『글로벌 경쟁시대의 경영전략 제2판』, 박영사
- 장형걸(2005), “6 시그마 경영이 품질 및 마케팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 수원대학교 대학원 박사학위 논문
- 조윤익(2011), “중소기업 컨설팅의 서비스품질과 만족도 분석”, 한성대학교 대학원 석사학위 논문.
- 최근영(2002), “경영전략과 아웃소싱의 적합성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 인천대학교 대학원 박사학위 논문
- 최종태(1994), 『현대경영참가론』, 경문사

2. 국외 문헌

- A. Hallihan, P. Sacket and G. M. Williams(1997), "JIT Manufacturing: the evolution to and implementation model founder in current practice". *International Journal of production research*, Vol.35, No.4, p.907
- Bowman, E.H.(2001), "Does Corporate Strategy Matter?", *Strategic Management Journal*, Vol 22, p. 1~23
- Chiles, T. H., & Choi, T. Y.,(2000) "Theorizing TQM: an Austrian and Evolutionary Economics Interpretation", *Journal of Management Studies*, Vol. 37, no. 2, p. 185~212
- David A. Gavin(1984), "What does 'Product Quality' Really Mean?" *Sloan Management Review*, p. 25~43
- Igor Ansoff(1965), "Corporate Strategy", London, Penguin, p.18
- Jago, A.G.(1998), "Leadership : Perspectives in Theory and Research", *Management Science*, vol. 28(3). p.317
- John Maxwell(1998), "Developing the leader within you", *Awhonn lifelines*, vol.2 No 5, p.17
- Michael Hammer., and James E. Champy(1993), "Reengineering the Corporation", *Harvard Business Review*, p. 22
- Michale Eugene Porter(1980), "Competitive Strategy"
- Osagwu, L.(2002), "TQM Strategies in a Developing Economy : Empirical Evidence from Nigerian Companies", *Business Process Management Journal*, Vol. 8 No. 2, p. 140~160
- Ray H. Garrison., & Eric W. Noreen(1997), *Manufacturing Accounting*, IRWIN, p. 11
- Robert, M. G., S. Rami & R. Krishnan(1994), "TQM Challenge to Management Theory and Practices", *Sloan Management Review*, Winter, p. 33

부 록

[설 문 지]

안녕하십니까?

먼저, 귀사에서 추진 중인 모든 사업(프로젝트)의 무궁한 성공을 기원합니다.

바쁘시고 귀중한 시간에 설문을 부탁드리게 되어 죄송합니다.

본 설문지는 한성대학교 컨설팅 대학원의 연구 논문으로 품질혁신 컨설팅 성공요인에 관한 연구를 준비하기 위하여 귀하의 소중한 의견을 연구 자료로 사용하고자 작성된 것입니다.

귀하의 응답 내용은 오직 본인의 연구 목적으로만 사용되며, 모든 것은 타인이 알 수 없도록 익명으로 처리되므로 특정 개인이나 기업(회사)의 특성은 절대로 노출되지 않습니다.

따라서 귀하의 솔직한 응답을 부탁드립니다.

다시 한번 귀사의 도약을 기원합니다.

한성대학교 컨설팅대학원 박선근 드림

2011년 월 일

1. 다음은 품질혁신 컨설팅 활동 중 리더십에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하는 □안에 표시(0 또는 V)하여 주시기 바랍니다.

항 목	정 도	전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통이 다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
1. 경영진은 품질혁신 컨설팅 추진에 많이 참여한다						
2. 경영진은 품질혁신 컨설팅 성과에 대해 지속적으로 관심을 가진다						
3. 경영진은 품질혁신 컨설팅 교육에 관심이 많은 편이다						
4. 경영진은 관심과 열정을 갖고 품질혁신 컨설팅을 지원한다						
5. 경영진은 품질혁신 컨설팅 목적 달성을 위해 활동 성과를 Review(검토)하고 방향을 조정한다						

2. 다음은 품질혁신 컨설팅 활동 중 전략적 계획에 관한 질문입니다.
귀하의 생각과 일치하는 □안에 표시(0 또는 V)하여 주시기 바랍니다.

항 목	정 도	전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통이 다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
1. 경영진은 품질혁신 컨설팅 추진전략과 방침을 이해하고 있다						
2. 품질혁신 컨설팅의 단계별 추진 목표가 수립되어 있다						
3. 품질혁신 컨설팅을 추진하는 사람들은 전략적으로 개선 목표를 평가하고, 실행방안을 검토한다						

3. 다음은 품질혁신 컨설팅 활동 중 종업원 참여에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하는 □안에 표시(0 또는 V)하여 주시기 바랍니다.

항 목	정 도	전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통이 다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
1. 품질혁신 컨설팅 참여를 유도하는 공식적인 행사가 이루어진다.						
2. 품질혁신 컨설팅 활동에 대한 의견을 충분히 공유하는 토론 문화가 형성되어 있다.						
3. 품질혁신 컨설팅이 일회성이 아닌 지속적인 혁신 기법으로 생활화되어 기업문화로 자리잡고 있다						
4. 구성원들은 품질혁신 컨설팅 수행위해 적절한 시간을 할애하는데 문제가 없이 참여하고 있다						
5. 교육 운영자, 교육기간등이 원활하게 진행되도록 교육시스템이 구성되어 있다.						
6. 모든 임직원들은 품질혁신 컨설팅 기본교육을 통해 품질혁신 컨설팅의 개념을 이해하고 있다						
7. 경영진은 품질혁신 컨설팅 교육에 많은 투자와 지원을 하고 있다.						
8. 교재, 실습, 사례 등이 업무에 적용되도록 잘 구비되어 있다.						
9. 품질혁신 컨설팅 교육 내용이 쉽게 이해되도록 편성되어 있다						
10. 품질혁신 컨설팅 교육과정이 이론, 실습, 추진사례 등이 격차하게 구성되어 있다.						

4. 다음은 품질혁신 컨설팅 활동 중 고객 지향적 자세에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하는 □안에 표시(0 또는 V)하여 주시기 바랍니다.

항 목	정 도	전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통이 다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
1. 제품 생산에 있어 고객 니즈를 파악하여 활용한다						
2. 고객의 니즈 및 요구사항을 제품, 서비스 설계에 반영하고 있다						
3. 고객 및 시장정보에 대한 조사와 관리체계가 있다						
4. 고객만족도를 파악하기 위하여 고객관리에 체계적인 접근을 하고 있다.						
5. 경영진은 항상 고객을 중시하고 고객만족을 강조하고 있다.						

5. 다음은 품질혁신 컨설팅 활동 중 **품질 성과**에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하는 □안에 표시(O 또는 V)하여 주시기 바랍니다.

항 목	정 도	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이 다	그렇다	매우 그렇다
		①	②	③	④	⑤
1. 품질혁신 컨설팅 활동을 통해 프로세스가 개선되었다						
2. 품질혁신 컨설팅 활동은 프로세스 개선에 도움이 되었다.						
3. 품질혁신 컨설팅을 통하여 지속적인 프로세스 개선 활동을 전개할 수 있었다.						
4. 품질혁신 컨설팅을 통하여 생산 리드타임이 감소되었다						
5. 품질혁신 컨설팅 활동을 통해 품질이 향상되었다						
6. 품질혁신 컨설팅 활동을 통해 제품과 서비스에 대한 품질이 개선되었다.						
7. 품질혁신 컨설팅 활동은 자사뿐만 아니라 공급업체의 품질향상에도 기여하였다						
8. 품질혁신 컨설팅 활동은 보이지 않던 저 품질비용 (COPQ) 요소를 찾아내게 되었다.						

6. 마지막으로 다음 항목들에 대해 귀하가 해당되는 곳에 체크(O 또는 V)하거나, 내용을 기입하여 주십시오.

1. 성별	1) 남 ()	2) 여 ()		
2. 학력	1) 고졸이하()	2) 전문대졸()	3) 대졸()	4) 대학원 졸()
3. 연령	()세			
4. 직종	1) 관리직()	2) 영업직()	3) 연구개발직()	
	4) 생산/기술직()	5) 기술지원직()	6) 기타()	
5. 근무 연수	()년	()개월		
6. 직위	1) 사원급()	2) 대리급()	3) 과장급()	
	4) 차부장급()	5) 임원급()		

ABSTRACT

A Study on the Influence of Quality Management on Quality Performance for the Enterprise

**-Focused on a Small & Medium Enterprise "E" in terms of
consulting-**

Sun Geun Park

Major in Convergence Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

This thesis was designed on the purpose that enhancing competitiveness so that employees can have better prospect and work further satisfied causing quality improvement.

As a result, this empirical verification on the relation between factors including quality management and quality performance would suggest governmental corporate policies and propositions fit for small and medium sized companies.

First, I have conducted other people's theses and documents and books. And have sent some questionnaires to the people of the company I consulted last year and have analyzed that questionnaires.

In the result of analysis for the difference of quality performance in social statistical characteristics, it has not been verified in meaningful difference for sex, education, age, type of business, working years and position.

In the result of multiple regression analysis between quality management and quality performance, it has been analysed that there were meaningful relations in three factors of quality management for quality performance. It has been confirmed that leadership(p value=0.000), strategic plan(p value=0.003), customer-oriented attitude(p value=0.05) had a meaningful effect in statistics on quality performance, as p value was lower than that of the level set by a researcher.

To summarize its findings, Leadership, Strategic plan, Customer-oriented attitude have an impact on quality performance. Therefore this study has significance by showing factors to consider for further effective quality management