

품질경영 활동이 기업의 경영성과에 미치는 영향 : 국가품질상 수상 제조기업을 중심으로

한상훈* · 정규석**† · 홍승표***

* ㈜한국품질경영컨설팅 대표이사

** 강원대학교 교수

*** ㈜서울경영 대표이사

Effect of Quality Management on the Performance: Focusing Manufacturing Companies Awarding Korean National Quality Awards

Sang-Hoon Han* · Kyu-Suk Chung**† · Seung-pyo Hong***

* Korea Quality Management Consulting Inc., Republic of Korea

** Kangwon Nation University, Republic of Korea

*** Seoul Management Inc., Republic of Korea

ABSTRACT

Purpose: This paper study the effect of the quality management on the performance among the manufacturing companies awarding the Korean National Quality Award(NQA).

Methods: The data for 34 manufacturing companies are surveyed by the 7-point Likert scale and empirically tested.

Results: Even among the companies awarding NQA for their excellent quality management level there are significant differences in their performance by their quality management levels. In particular, leadership and human resources categories have greater impacts on the performance.

Conclusion: Even though the company awarded NQA(KQMA: Korean Quality Management Award) for its excellent quality management level, it is necessary to improve the quality management level continuously. This result supports the necessity of KQGA(Korean Quality Grand Award) which is awarded for the companies which improve quality management levels significantly after awarding KQMA.

Key Words: National Quality Award(NQA), Malcolm Baldrige, TQM

● Received 26 December 2014, revised 8 December, accepted 9 December 2014

† Corresponding Author(kschung@kangwon.ac.kr)

© 2014, The Korean Society for Quality Management

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>) which permits unrestricted non-Commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

기업이 제공하는 제품이나 서비스의 품질 향상은 매출액의 증가와 시장점유율의 상승을 가져오기 때문에(Juran, 1993) 기업들에게는 제품과 서비스에 대한 고객들의 다양한 욕구와 기대수준을 충족시키는 품질경쟁력은 매우 중요하다(Tunalv, 1992). 실제로 세계의 많은 기업들은 품질우위를 확보하기 위하여 품질경영활동을 실시하고 있다(Powell, 1995 ; Samson과 Terzi -ovsky, 1999).

Feigenbaum이 제창하고 일본에서 발전된 일본식 TQC(Total Quality Control; 전사적품질관리)와 Tuckman(1994,1995)이 말하고 있는 미국의 TQM(Total Quality Management: 총체적 품질경영)은 우수한 제품이나 서비스를 생산하여 공급하기 위해서는 생산현장 뿐만 아니라 경영자의 리더십, 전략, 기술, 마케팅, 제조, 구매, 인적자원 등 기업의 모든 부문이 참여하여 총체적으로 노력하여야 함을 강조한다. 이처럼 TQC 및 TQM은 기업의 전반적인 경영활동의 질적 수준을 향상시키는 것을 중시하고 있다. 왜냐하면 높은 수준의 경영활동이 전사적으로 전개될 때 그 노력의 결과로 산출되는 제품이나 서비스는 높은 품질수준을 가지게 되기 때문이다.

1987년에 제정된 미국의 국가품질상 모델인 MB상(Malcolm Baldrige National Quality Award, 이하 'MB상' 이라한다.)은 기업의 전 부문에 걸친 품질경영활동의 수준을 평가하여 국가에서 시상함으로써 많은 기업의 귀감을 삼고 다른 기업들의 벤치마킹을 유도하고 있다. MB상은 리더십, 전략기획, 고객중시, 인적자원중시, 정보 및 지식관리, 프로세스관리(또는 운영중시, 운영관리 중시)의 6개 과정범주에 결과범주를 포함하여 7개 범주에 걸쳐서 기업의 품질경영활동 및 그 결과를 심사하게 되는데, 기업이 추구하는 핵심가치가 6개 과정 범주를 통하여 어떻게 전개되어 성과를 창출하는가를 중시하고 있다. MB상은 미국기업의 품질수준을 향상시키는데 성공을 거두었으며, MB상 심사기준은 세계적으로 경영혁신 모델의 귀감이 되고 있다(이동규, 1999). 그 후 유럽을 위시하여 세계의 각국은 미국의 MB상을 벤치마킹하여 국가품질상 제도를 제정하고 실행함으로써 세계적으로 많은 국가에 확산되었다.

우리나라도 1975년 '공산품 품질관리법'을 제정하여 일본의 데밍상 모델을 벤치마킹한 품질관리상 제도를 설치하여 운영하여 오다가, 2000년 12월 23일 '품질경영 및 공산품 안전관리법'이 발효되면서 심사기준 및 절차를 미국의 MB상 체제로 전면 개편하여 대한민국 국가품질상(KNQA : Korea National Quality Award, 이하 '국가품질상' 이라한다.)제도를 운영하고 있다(<http://www.ksa.or.kr>).

국내에서 대부분의 제조업은 KS나 ISO 9000과 같은 품질인증을 획득하는 등 나름대로의 품질경영활동을 전개하고 있다. 그러나 품질경영활동을 어느 정도 수준으로 하여야 하는지는 기업마다 관점이 다르다. 국내외적으로 전사적 품질경영 활동이 경영성과에 긍정적 영향을 미친다는 연구결과가 많이 존재한다. 또 품질경영 수준이 우수한 기업들에게 수여하는 품질상을 수상한 기업이 그렇지 않은 기업에 비하여 우월한 경영성과를 보인다는 연구들도 다수 존재한다.

본 연구는 연구대상을 보다 좁혀서 우리나라에서 품질경영수준이 우수하다고 인정되는 국가품질상을 수상한 기업 간에도 품질경영활동 수준의 차이에 따라서 경영성과에 차이가 있는지를 실증적으로 분석하고자 한다. 아울러 품질경영상의 6개 범주를 바로 성과와 직접 연결시키기 보다는 6개 범주간의 인과관계를 통하여 모델을 구성하고자 한다. 이 연구결과는 품질경영 활동을 하는 기업들에게 품질경영 활동을 어떠한 수준으로 하여야 하는지와 어떠한 인과관계에 따라서 품질경영을 추진해야 하는지에 대한 시사점을 제공할 것으로 기대된다. 2장에서는 품질상 및 그 성과에 대한 문헌적 고찰을 한다. 3장에서는 연구모형과 연구가설을 제시하고 4장에서는 국가품질상을 수상한 34개 제조업에 대한 실증적 분석 결과를 제시한다.

2. 문헌적 고찰

2.1 품질경영활동과 품질경영상의 관계

품질경영에 관한 여러 연구자들의 주장들은 품질경영을 전사적으로 우수한 품질을 제공하기 위한 일련의 제도와 기법사용으로 인지하며 여기에 일련의 품질경영이 성공하기 위한 핵심가치들을 강조하며 이들 사이에는 서로 강조 사항들에 차이가 존재한다. 근래에는 많은 조직에서 국가품질상 기준을 품질경영 활동을 정형화한 대표적 기준으로 활용하고 있다. 여기서는 여러 연구자들의 품질경영에 대한 주장과 국가품질상 기준의 관계를 살펴보기로 한다.

한국의 국가품질상의 벤치마킹 기준이면서 세계적으로 국가품질상의 대표라고 할 수 있는 MB 심사기준은 탁월한 성과를 내는 조직의 핵심요건으로서 11개 핵심가치를 제시하고, 이 핵심가치를 실현하도록 6개 과정범주와 과정에 대한 4가지 체크차원인 접근방법(Approach), 전개(Deployment), 학습(Learning), 통합(Integration)을 제시한다(NIST, 2013; Blazey, 2006). 또한 탁월성이 달성되고 있는지를 7번째 범주인 결과범주에서 평가한다.

MB기준 다음으로 널리 활용되는 유럽품질상의 기본 구조는 MB상과 유사하다. 과정범주는 리더십, 사람, 전략, 파트너십과 자원, 프로세스/상품/서비스의 5개 범주로 구성되어 있으며, 결과지표로서 사람결과, 고객결과, 사회결과를 매개로하여 사업결과의 4개 범주로 구성된다(EFQM, 2013)

Garvin(1998), Powell(1995) 등 14명의 연구자들이 품질경영의 핵심요소로 주장한 요소들을 정리하여 한국의 국가품질상 6개 과정 범주(MB기준과 동일함)와 대응시킨 결과는 다음 <Table 1>에 보이는 것과 같다. 연구자들이 제시한 품질경영 핵심 성공요인들을 국가품질상의 6개 범주와의 관계를 매트릭스로 작성하여 분석해 본 결과, 품질경영 핵심요인들이 6개 범주에 모두 포함되고 있음을 알 수 있다.

또한, 범주별로 품질경영 핵심요인들의 구성 비율을 분석하였을 때 리더십 범주 26.2%, 인적자원중시와 프로세스 운영중시가 각각 23.1%, 측정 분석 및 지식관리 12.3%, 고객중시 9.2%, 전략기획6.2% 순으로 나타났다. 이 분석 결과를 통해서 리더십, 인적자원중시와 프로세스 운영중시 범주가 전체의 72.4%를 점유하여 품질경영활동의 중요도를 나타내고 있다고 판단된다. 특히, 최고경영자의 지원과 몰입, 지속적개선과 혁신, 인적자원개발/교육훈련과 관리, 종업원참여/만족향상/권한위임, 고객중시와 고객관계 및 협력, 공정/품질정보 측정, 분석활용, 제품설계품질과 제품 검사, 공급자(품질)관리 등이 주요 핵심요인으로 제시되고 있다.

Table1. Relationship between Key Success Factors and NQA Categories

Category		NO	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	Su m
Leadership		1	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		13
		2				○				○					○		3
		3									○				○		2
		4				○		○			○				○		4
		5	○	○			○			○	○		○		○	○	8
		6	○				○	○									3
		7						○									1
Strategic Planning		8				○											1
		9		○					○			○	○		○		5
		10							○								1
		11					○										1
Customer Focus		12		○			○		○	○	○				○	○	7
		13							○		○		○		○		4
		14				○											1
Measurement, Analysis, and Knowledge Management		15							○							○	2
		16		○	○				○	○	○	○	○	○	○		9
		17		○							○	○		○	○		5
Workforce Focus		18		○	○			○	○	○	○	○	○	○	○		10
		19		○	○	○					○	○		○	○		7
		20					○	○		○					○	○	5
		21					○				○					○	3
		22			○	○			○								3
		23					○	○									2
		24	○														1
Operation Focus		25	○		○		○			○		○		○	○		7
		26	○	○											○		3
		27	○	○	○				○	○	○	○		○	○	○	10
		28			○							○		○			3
		29					○		○						○		3
		30						○									1
		31													○		1
		32													○		1
Illustration	Authors	① Garvin ②Powell ③Sarahph et al. ④ Bossink et al. ⑤ Bank ⑥ Brocka et al. ⑦ Chang et al. ⑧Flynnnet et al. ⑨Nadkarni ⑩ Ahireet et al. ⑪ Pannirselvam과 Ferguson, ⑫ Motwani ⑬ Sila & Ebrahimpour ⑭ Molina et al.															
	Key Success Factor	1. Support & commitment of CEO, 2. Quality culture, 3. Engagement for customer & society, 4. Communication with stakeholders 5. Continuous improvement(QC circle), 6. Companywide participation & goal setting, 7. Alignment and vision sharing, 8. Technological prospect, 9. Strategicl(quality) planning, 10. Focusing and deployment, 11. Phased implementation, 12. Customer focus and relation, 13. Customer satisfaction, 14. Market access, 15. Information and communication. 16. P rocess/quality measurement 17. Benchmarking, 18. Human resource development, 19. Employee engagement/empowerment, 20. Teamwork, 21. Employ autonomy, 22. Role of line and staff, 23. Compensation, 24. Cross functional cooperation, 25. Design quality and inspection, 26. Flexible production, 27. Supply chain management, 28. Statistical process control, 29. Quality system, 30. Process focus, 31. Quality assurance and zero defect, 32. Just in time production															

2.2 품질경영과 경영성과의 관계

본 절에서는 품질경영이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구들을 살펴본다, 우선 국내외적으로 품질경영 수준과 경영성과에 관한 연구들을 살펴본 후, 품질경영의 대표적인 모델로서 국가품질상기준 및 그 수상 여부가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구들을 살펴본다.

Easton과 Jarrell(1998)의 연구에서는 TQM 활동 수준이 높은 기업의 성과가 전반적으로 우수한 것으로 나타났으며, 표본을 제조기업으로 국한했을 경우 통계적으로 더 유의한 것으로 나타났다. Sila와 Ebrahimpour(2007)는 TQM의 성공요인(리더십, 전략기획, 고객관점, 정보의 활용·분석, 인적자원관리, 프로세스관리, 공급자관리)과 성과 간의 매개효과에 대한 연구모형을 규명하였는데, 그 결과 TQM 성공요인을 높은 수준으로 이행하면 인적자원성과가 개선되어 조직유효성, 고객성과 등이 개선되고, 나아가 재무성과의 개선으로 연결된다고 하였다.

국내기업을 대상으로 한 연구에서도 대체적으로 품질경영 활동이 경영성과에 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 조사되었다. MB모델을 적용하여 품질경영 수준을 측정한 이동규(1999)의 연구에서 경영품질수준이 높으면 사업성과도 높은 것으로 나타나고 있다. 품질경영 활동이 경영혁신의 수단으로서 경영성과에 매우 중요하게 영향을 미치고 있으며(주우정, 2006), 경영혁신모델을 전사적으로 도입하면 품질수준이 상승한다고 조사되었다(홍승표, 2007). 손성진(2009)의 연구에서는 리더십, 전략적 품질기획, 인적자원중시, 고객중시, 프로세스관리, 정보의 분석 및 활용의 품질경영활동 수준이 내부 프로세스 성과와 고객성과와 같은 비재무성과를 향상시키고 이것이 다시 매출액성장율, 영업이익율, 시장점유율, 총자산이익율(ROA) 등과 같은 재무성과를 개선하는 것으로 나타났다. 박형근(2010)은 경영품질요소(리더십, 전략기획, 고객과 시장중시, 측정, 분석 및 지식경영, 인적자원중시, 프로세스관리)는 경영성과에 유의한 영향을 미친다고 조사하였다. 박무현(2011)은 ISO9001:2008인증기업을 대상으로 품질경영시스템의 요구사항(경영책임, 자원관리, 제품실현, 측정분석 및 개선) 실행이 TQM활동에 직접적으로 영향을 미치고, TQM 활동은 기업의 재무성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

이상의 국내외 선행연구에 의하면 품질경영의 수준이 높을수록 경영성과도 높음을 보이고 있다. 각 국가별로 수여되는 국가품질상은 품질경영 활동 수준이 우수한 기업에 수여된다. 품질경영 활동과 경영성과와의 관계 외에 국가품질상과 경영성과에 관련된 연구들을 고찰해보면 다음과 같다. Bemowski와 Stratton(1995)에 의하면 1992년부터 1995년 사이에 MB심사기준을 활용한 미국의 개인 및 기업을 대상으로 실시한 설문조사에서 심사기준을 사업의 우수성 확보에 관한 정보의 원천으로 이용한다는 답변이 70% 이상이었다. 1997년 3월 10일자 '비즈니스 위크'지에 따르면 MB상을 수상하거나 수상하지 못하였더라도 1,2차 서류심사를 통과하여 현장실사를 받은 기업에 투자하는 것이 보다 높은 수익을 얻을 수 있다고 소개하고 있다. 이는 MB기준을 도입하여 기업의 경쟁력과 경영성과를 향상시킬 수 있음을 보여주고 있다.

우리나라 기업들을 대상으로 국가품질상의 효과에 대해서도 몇몇 연구가 수행된 바 있다. 서영호와 이현수(1999)의 연구에서는 1982년부터 1997년 까지 16년간 국내 품질경영 관련상 수상기업이 수상 후 1년간 추가수익률이 종합주가지수익률에 비해 높았으나 수상 후 3년간의 추가수익률은 계속 하락하는 것으로 나타나 경영성과에 부분적으로 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 정충영 등(2003)의 연구는 1997년부터 2001년까지 4년간 품질경영상을 수상한 45개 기업을 무작위로 선정하여 조사하였는데 품질상 수상 여부는 종업원만족이나 이미지 만족에 영향을 줄 뿐 경영성과에 직접적으로 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 한국표준협회가 발표한 연구보고서(2005)는 1994년부터 2004년까지 국가품질상을 수상한 52개 업체의 수상 후 3년간 수익성(영업이익률), 안정성(부채비율), 활동성(총자산회전율), 성장성(매출액증가율) 성과를 규모가 유사한 52개 비교기업의 성과와 비교분석하였는데 연구결과 수상기업이 비교기업에 비해 경영성과가 부분적으로 유의하게 양호한 것으로 나타났다. 송광석 등(2010)은 2005년부터

2009년까지 국가품질상을 수상기업의 주가상승률의 변화를 12개월 기준으로 KOSPI 지수와 비교하여 분석하였다. 수상기업의 주가상승률이 평균적으로는 KOSPI 지수 상승률보다 11.77% 상회하는 것으로 나타났으나, 2005년과 2009년은 수상기업의 주가상승률이 KOSPI 지수 상승률보다 높았지만 2006년부터 2008년까지는 오히려 낮았다.

정규석 등(2013)은 2000년부터 2011년 까지 12년간 국가품질상을 수상한 제조기업을 대상으로 수상전과 수상후의 성장성과 수익성의 변화를 분석하였는데, 수상은 기업의 재무적 성장성과 수익성에 긍정적인 영향을 주고 있는 것으로 나타났다. 이상에서와 같이 선행연구에서 국가품질상 수상기업의 경영성과는 부분적으로 긍정적인 결과를 보이고 있다. 정규석 등(2014)은 2000년부터 2010년 까지 국가품질상을 수상한 제조기업을 대상으로 한 연구에서 재무적 성장성과 수익성이 수상년도와 수상후 1, 2년까지 지속됨을 확인하였다. 그러나 이러한 결과가 서비스업에서는 유의하지 않고 제조업에서만 유의함을 보였다.

이러한 연구 결과들을 종합해보면 국가품질상 상의 성과에 대한 영향은 부분적으로 유의하고, 또한 제조업이나 서비스업이나에 따라서 차이가 있음을 알 수 있다. 우리나라의 경우 품질경영 활동과 경영성과의 관계는 대체적으로 유의한 것으로 나타나고 있으나, 품질경영이 우수한 기업들에게 수여되는 국가품질상을 받은 기업과 그렇지 않은 기업간에 부분적으로만 유의한 결과가 얻어진다는 것은 그 원인에 대한 추가적인 연구가 필요하다고 볼 수 있을 것이다. 또 이것이 제조업이나 서비스업이나에 따라서 다른 결과를 보이는 것도 보다 심층적인 연구가 필요할 것이다.

2.3 품질상 범주간 인과관계

국가품질상 제도에서는 과정에 해당하는 여러 가지 범주들로 구성된다. 범주별 활동은 병렬적으로 실행되어서 경영성과에 동시에 영향을 주기 보다는 그 인과관계에 따라서 선후로 구분될 수 있을 것이다. 이러한 인과관계를 살펴보는 것은 품질경영 활동을 어디서 시작하여 어떻게 추진하는 것이 바람직한지에 관한 통찰력을 제시해줄 것이다. 그러므로 본 연구에서는 기존 국가품질상 모델 및 선행연구를 통하여 과정 범주 간에 인과관계를 도출하고자 한다.

국가품질상 제도에서는 수상후보기업의 품질경영활동 내용을 평가하기 위하여 심사기준을 제시하고 있는데, 이 심사기준의 내용은 기업의 품질경영 활동과정과 그 결과이다. 활동으로서는 리더십을 비롯하여 전략기획, 고객과 시장중시, 측정, 분석 및 지식경영, 인적자원 중시, 운영관리 중시의 6개 범주가 있으며 7번째 범주에서는 활동의 결과로서 경영성과가 있다(KSA, 2014).

국가품질상의 벤치마킹 모델인 MB기준에서는 리더십 범주를 맨 앞에 두고 리더십이 전략과 고객을 중시하는 것을 강조하기 위하여 리더십, 전략기획, 고객중시를 리더십 3요소라고 부른다(NIST, 2013). 그리고 일하는 과정인 프로세스 관리, 일하는 사람인 인적자원 중시, 그 결과로서의 경영성과를 결과 3요소라고 부른다(NIST, 2013, 2011). 마지막으로 측정/분석 및 지식경영 범주는 효과적인 경영과 성과 및 경쟁력 향상을 위한 사실지향적이고 지식주도적인 시스템에 핵심적인 시스템 기반으로서 본다(NIST, 2013).

유럽품질상 평가모형에서는 범주를 9개로 구분하고 있으며, 범주들은 크게 과정지표(Enablers)와 결과지표(Results)로 나누어진다. 과정지표는 3단계로 나누어지는데 리더십을 선두로 인적자원, 전략, 파트너십과 자원이 두 번째 단계로 이어지며 마지막 단계로서 프로세스/제품/서비스 범주가 위치한다. MB 기준에서의 측정/분석 및 지식경영 범주는 자원 범주내의 정보와 지식이란 소항목으로, 고객중시 범주는 프로세스/제품/서비스 범주내 5개 소항목 중 2개 소항목으로 위치해 놓았다. 활동의 결과도 그 인과관계에 따라서 인적자원 성과, 고객 성과, 사회 성과가 먼저 나오고 최종적으로 사업성과로 이어지는 식으로 구성되어 있다(EFQM, 2013).

Wilson and Collier(2000)은 미국의 자동차산업 관련 제조업을 대상으로 말콤볼드리지 상 카테고리 간의 인과관계의 실증적 연구에서 리더십을 기반으로 보았으며, 프로세스관리, 인적자원 개발 및 관리, 전략계획, 정보와 분

석을 활동요인으로 보고, 고객중시 및 만족, 재무적성과를 성과요인으로 제시하였다. 연구결과는 리더십이 재무적 성과에 직접적인 인과관계는 없으나 활동요인을 통한 간접적인 인과관계가 있었으며, 정보와 분석은 다른 활동요인들인 인적자원 개발 및 관리, 프로세스관리, 전략계획과 관계가 있는 것으로 나타났다. 활동요인 중 프로세스 관리와 정보와 분석 요인만이 재무적 성과와 고객중시 및 고객만족도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

Porter(1985)는 기업의 활동들을 가치를 창출하는 일련의 사슬로 표현하였는데, 가치창출활동을 분류하여 가치사슬모형을 제시하면서 가치창출에 직접적으로 기여하는 주활동(Primary Activities)과 주활동을 지원하는 지원활동(Surpport Activities)으로 나누고 있다. 유입물류, 운영, 유출물류, 마케팅/판매 및 서비스 등의 활동을 주요활동으로 보고 있으며, 지원활동으로는 기업인프라, 인적자원관리, 기술개발, 구매조달 활동을 들고 있다.

경영진의 리더십은 다른 모든 활동들을 주도하므로 다른 활동들에 영향을 미치는 원인변수로 보아도 될 것이다. 또한 지원활동은 기본적으로 주활동을 지원하는 것이므로 지원활동이 주활동에 영향을 미치는 원인변수라고 볼 수 있을 것이다. 기업의 경영성과는 리더십과 전략기획 및 지원기능의 영향을 받아 직접적으로는 프로세스 운영 및 마케팅을 통하여 달성된다. 국가품질상 모델들과 여러 학자들의 주장들을 그 인과관계의 순서에 따라서 정리하면 다음 <Table 2>와 같이 정리될 수 있다. 여기서 MB기준에서 고객중시로 표현되는 마케팅의 경우 MB기준에서는 2번째 단계에 위치시켰지만, 유럽품질상과 Poter는 결과를 창출하는 직접적 가치창출 단계인 3단계에 위치시켰다. 또 인적자원 관리는 MB기준에서 3단계에 위치시켰지만 다른 두 개는 3단계 가치창출을 지원하는 2단계에 위치시켰다. MB 기준에서의 배열은 다른 2개와 차이를 보이는데, MB기준은 범주의 순서적 인과관계보다는 연관성의 강도에 의하여 배치했다고 보는 것이 적절할 것이다.

Table 2. Causality among process Categories

	Process			Result
	1 step	2 step	3 step	4 step
MB	Leadership	Strategic Planning, Customer Focus	Workforce Focus Operation Focus	Result
European Quality Award	Leadership	People, Strategy, Partnership & Resources, (Information & Knowledge)	Processes/Products & Services (Marketing)	People Result, Customer Result , Society Result, Business Result
Wilson & Collier (2000)	Leadership	Strategic Planning, Human Resource Management, Process, Information & Analysis		Financial Result, Customer Satisfaction
Porter (1985)		Human Resource Management, Technology Development	Operations, Marketing & Sales	Profit

최고경영층의 리더십은 품질경영에 있어 핵심이며 모든 품질경영활동의 선행조건(Juran, 1986; Deming, 2000)이라 할 수 있다. 리더십을 실행하는 수단은 전략수립 및 실행 시스템이다. 전략은 경영진이 조직을 이끌어나가고자 하는 방향을 구체화한 것이다. MB 모델에서는 전략수립 및 실행 단계는 전략기획 범주에 실행시스템은 리더십 범주에 포함시키고 있다. 따라서 리더십과 전략기획 범주는 서로 매우 밀접한 관계를 가지는 활동이며, 둘 다 경영진의 주된 임무에 해당한다. 그러므로 리더십과 전략기획은 국가품질상 모델들에서 서로 다른 범주로 분리되어 있지만 경영진이 수행하여야 할 중요한 기능으로서 하나의 통합적 기능으로 볼 수 있을 것이다.

2002년 산업자원부 기술표준원에서 발간한 “품질경쟁력 모형과 평가지표”에서는 리더십과 전략기획 범주를 하나

의 범주로 통합하여 리더십시스템이라고도 하고 있다. 현실적으로 기업에서는 두 개의 활동이 매우 밀접하게 연관되어 있다. 따라서 본 연구에서는 리더십과 전략기획은 하나의 범주로 설정하기로 한다.

그리고 기업의 성과는 직접적인 화폐가치로 나타나는 재무적 성과와 미래의 재무적 성과에 영향을 미치는 원인으로서의 비재무적 성과로 나눌 수 있다. 본 연구에서는 품질경영 활동의 성과를 재무적 성과와 비재무적 성과 모두에 대해서 살펴보고자 한다.

2.4 분석을 위한 예비가설의 도출

앞절에서 살펴본 선행연구에서의 결과를 본 연구에서는 실증적으로 분석하여 결론을 도출하여 제시하고자 한다. 선행연구의 탐색을 통하여 도출될 수 있는 예비가설은 다음과 같다.

- (예비가설 1) 리더십/전략기획은 지원기능에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- (예비가설 2) 리더십/전략기획은 프로세스운영에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- (예비가설 3) 지원기능은 프로세스 운영에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- (예비가설 4) 프로세스 운영은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 연구모형 및 연구가설

3.1 연구모형 및 연구가설

문헌연구에서 도출된 <예비가설>을 토대로 구성한 연구모형은 다음과 같다.

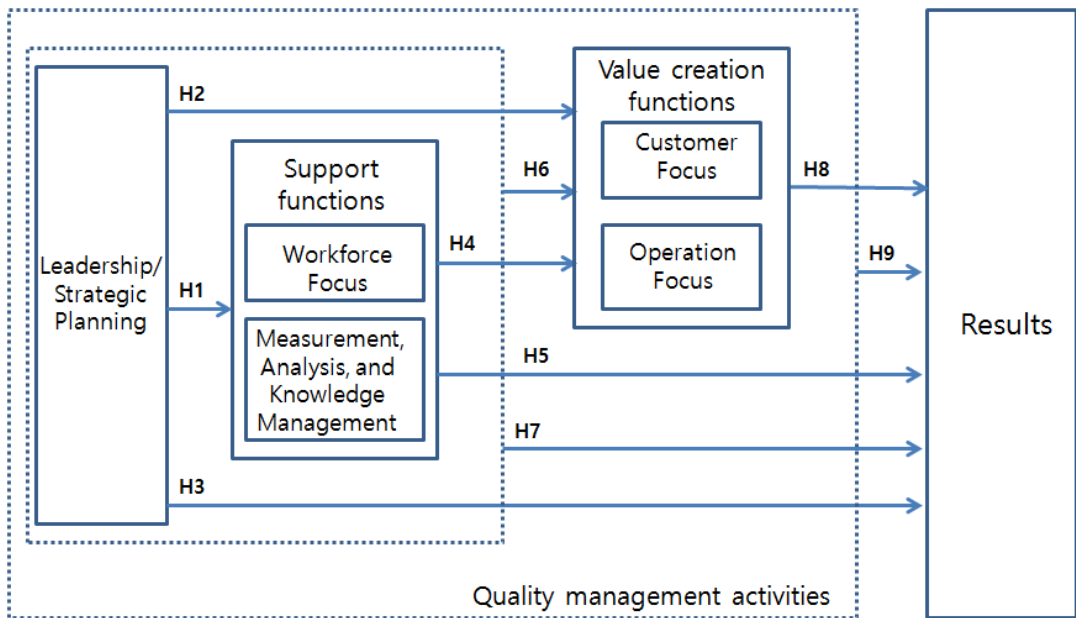


Figure 1. Research model

연구모형으로부터 도출된 연구가설은 다음과 같다.

- <가설 1> 리더십/전략기획은 지원기능에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 <가설 1.1> 리더십/전략기획은 인적자원증시에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 <가설 1.2> 리더십/전략기획은 측정분석 및 지식경영에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <가설 2> 리더십/전략기획은 가치창출기능에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 <가설 2.1> 리더십/전략기획은 고객과 시장증시에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 <가설 2.2> 리더십/전략기획은 운영증시에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <가설 3> 리더십/전략기획은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <가설 4> 지원기능은 가치창출기능에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 <가설 4.1> 지원기능은 고객과 시장증시에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 <가설 4.2> 지원기능은 운영증시에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <가설 5> 지원기능은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 <가설 5.1> 인적자원증시는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 <가설 5.2> 측정분석 및 지식경영은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <가설 6> 리더십/전략기획 및 지원기능은 가치창출기능에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 <가설 6.1> 리더십/전략기획 및 지원기능은 고객과 시장증시에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 <가설 6.2> 리더십/전략기획 및 지원기능은 운영증시에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <가설 7> 리더십/전략기획 및 지원기능은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <가설 8> 가치창출기능은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <가설 9> 품질경영활동은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2 측정변수의 조작적 정의

연구모형의 가설을 검정하기 위한 변수들은 한국국가품질상의 범주별 소항목을 중심으로 선정하였다. 국가품질상에서는 소항목별로 다수의 요구사항들이 존재하지만 이러한 요구사항들을 전부 변수로 설정하는 것은 그 숫자가 너무 많아 설문조사로서는 한계가 있다. 따라서 본 논문에서는 소항목을 하나의 변수로 설정하고 각 변수에 대하여 설문을 통하여 해당 기업의 수준을 7점 척도를 사용하여 측정하였다. 각 변수별 조작적 정의는 다음의 <Table 3>에 보이는 것과 같다.

4. 실증적 분석

4.1 표본의 특성

분석을 위한 자료의 수집은 1991년부터 2013년 사이에 대한민국 국가품질상 종합상인 품질경영상을 수상한 기업 중에서 제조업 58개 기업을 대상으로 2014년 6월부터 7월까지 약 2개월에 걸쳐 서베이 조사를 실시하였습니다. 수상 후 없어진 기업 및 조사를 거부한 기업 등 10개 기업을 제외한 48개 기업에 설문지를 배포하였으며, 그 중 34부가 회수되어 분석에 사용되었다. 분석도구는 SPSS 통계패키지 프로그램을 사용하였다. 표본의 일반적 특성은 <Table 4>과 같다. 제조업만을 대상으로 선정한 것은 선행연구(정규석, 2014)에서 서비스 기업들은 국가품질상을 받았더라도 수상 후의 성과향상이 유의하지 않았기 때문에 제조업과 서비스업을 차별하는 것이 바람직하다고 판단

되었기 때문이다.

Table 3. Operational definitions for the Variables

Category	Variables	Operational definition
Leadership/ Strategic Planning	Establishment of mission, vision, and values	Management's engagement to establish mission, vision, and values
	Opinions for the visioning	Communicating with stakeholders during the visioning process
	Communication	Systematic communication with the employees
	Governance	Configuration of executives and transparency of decision-making
	Legal and ethical behavior	Execution of corporate citizenship and environment management
	Strategic objectives	Establishment and alignment of strategic goals with vision
	Business environment analysis	External and internal environmental analysis for strategic planning
Workforce Focus	Human resource development	Education and training system for human resources
	Motivation for performance	Motivating through performance evaluation and compensation to improve performance
	Employee satisfaction	Measuring and encouraging employee satisfaction
	Career management	Using career management system to improve capability and capacity for human resources
	Safety and health	Management to improve health and safety in the workplace
Measurement, Analysis, and Knowledge Management	Performance measurement	Measuring system for the organizational performance
	Performance analysis & review	Measuring and improving for key processes performance
	Information systems	Managing the availability of information and information sharing
	Management of performance measures/indicators	Developing performance measures and indicators and periodic monitoring and reviewing
Customer Focus	Voice of the customer(VOC)	Listening and utilization of voice of customer
	Customer accessibility	Operating customer contacts for easy access of customers
	Customer relationship management(CRM)	Building and operating customer relationship management system
	Customer satisfaction improvement activities	Customer satisfaction survey and improvement activities
Operation Focus	Development of new products	Developing new products that reflect the customers' needs
	Process quality control	Improving quality by systematic process quality control
	Supplier management	Improving quality, cost, and delivery for the purchased materials through supplier management
	Quality assurance system	Reducing customer claims through quality assurance system and activities
Results	Leadership results	Innovation performance
	Workforce focus results	Employee satisfaction
	Customer focus results	Customer satisfaction
	Marketing results	Market share
	Operation focus results	Ratio of new product sales, quality improvement, labor productivity
	Financial results	Operating profit increasement, sales growth

Table 4, Sample's general Characteristic

		Frequency	percent			Frequency	percent
Company size	Large	20	58.8	Position	Executive	4	11.8
	Middle Grade	9	26.5		Department manager	13	38.2
	Medium & small	5	14.7		Section chief	14	41.2
	Subtotal	34	100.0		Chief clerk	3	8.8
Category of Business	Automobile	11	32.3	Subtotal	34	100.0	
	electric /electronic	9	26.5	Department	Mgt.planning	5	14.7
	Machine /metallic	7	20.6		Quality	21	61.8
	Chemical	4	11.8		Production	1	2.9
	Others	3	8.8		Innovation	6	17.6
	Subtotal	34	100.0		Technology	1	2.9
					Subtotal	34	100.0

4.2 변수의 타당도 및 신뢰성 검증

질문 문항의 개념 측정이 타당하기 위해서는 개념 내에서의 측정항목이 단일 차원성임이 확인되어야 하고, 또한 측정 결과가 이론적 개념과 부합되는지 확인 되어야 하므로 요인분석을 실시하였다. 요인의 추출방법으로는 데이터의 총 분산을 이용하며 가장 널리 사용되고 있는 주성분 분석법을 사용하였다. 또한 각 요인별로 전체의 관찰변수에 실린 적재량 제공에 대한 분산이 최대가 되도록 요인 축을 회전하여 각 요인을 단순구조에 맞도록 단순화 시켜 요인 내의 상관은 높이고 요인 간에는 독립성을 유지시켜주는 베리맥스 방법으로 직각회전 시킴으로서 요인의 패턴을 확인하였다. 요인분석의 결과는 <Table 5>와 같으며, 측정을 위한 변수의 타당도는 높다고 할 수 있다.

본 연구에 사용하는 경영품질 수준의 신뢰도를 검증하기 위하여, 일반적으로 많이 이용되고 있는 Cornbach's α 계수를 이용한 내적일관성방법(internal consistency method)을 사용하였다. <Table 6>에서 보는 바와 같이 측정항목들의 신뢰도는 양호하다고 판단된다.

4.3 가설의 검증

가설의 검정을 위한 변수의 값은 같은 요인으로 묶인 설문지 문항 측정값의 평균을 구하여 사용하였다. 가설의 검정에 앞서 변수들간의 전반적인 관계를 살펴보기 위하여 변수간의 상관관계를 구하여본 결과는 <Table 7>과 같다. <Table 7>에 의하면 각 변수간의 상관관계는 0.462에서 0.743 사이에 있어서 비교적 높았으며 모두 유의한 것으로 나타났다. 독립변수와 종속변수간의 관계는 물론, 독립변수들간에도 상관관계를 보여서 데이터가 어느 정도의 다중공선성 문제를 지니고 있음을 알 수 있다.

Table 5. Component Matrix by Factor Analysis

	Factors					
	Results	Leadership/ Strategic Planning	Workforce Focus	Operation Focus	Measurement, Analysis, and Knowledge Management	Customer Focus
Establishment of mission, vision, and values	.497	.629	.033	-.130	.420	.214
Opinions for the visioning Communication	.120	.826	.377	.099	.007	.051
Governance	.471	.628	.163	-.029	.237	.025
Legal and ethical behavior	.267	.582	.394	-.073	.520	.121
Strategic objectives	.326	.681	.185	.283	.110	.221
Business environment analysis	.107	.704	.186	.338	.426	.219
	.128	.683	.080	.331	.491	.210
Human resource development	.317	.161	.693	.327	.245	.223
Motivation for performance	.230	.223	.761	.091	.291	.048
Employee satisfaction	.348	.241	.691	.036	.220	.388
Career management	.302	.232	.682	.290	.251	.240
Safety and health	.306	.237	.568	.280	.352	.267
Performance measurement	.398	.364	.101	.064	.698	.277
Performance analysis & review	.183	.273	.342	.138	.736	.101
Information systems	.147	.104	.239	.198	.783	.107
Management of performance measures/indicators	.160	.270	.117	.479	.548	.317
Voice of the customer(VOC)	.188	.136	.216	.245	.341	.750
Customer accessibility	.298	.256	.231	.230	.188	.750
Customer relationship management(CRM)	.245	.129	.486	-.001	.140	.682
Customer satisfaction improvement activities	.262	.234	.557	.265	-.150	.456
Development of new products	.134	.099	.131	.874	.034	.320
Process quality control	.398	.100	.161	.697	.350	-.235
Supplier management	.414	.121	.194	.684	.351	-.210
Quality assurance system	.158	.122	.170	.858	.042	.337
Customer Satisfaction	.573	.083	.328	.401	.129	.304
Sales growth (Growth)	.752	.385	.272	.147	.137	-.009
Operating profit (margin)	.778	.190	.337	-.004	.082	.226
Market Share	.725	.319	.253	.324	.252	.076
Employee Satisfaction	.671	.359	.387	.271	.180	.077
New revenue contribution	.638	.230	.429	.063	.160	.165
Labor productivity	.726	.129	.336	.366	.104	.238
Increased levels of product quality	.813	.006	.069	.208	.150	.358
Innovation performance	.688	.189	.040	.390	.293	.123
Eigen value	17.757	2.553	2.175	2.004	1.264	1.248
Stacked ratios explained	3.808	61.543	68.138	74.205	78.036	81.819

Table 6. Reliability Analysis

Factors	Survey questions	Statistic			
		Mean	Standard deviation	N	Cronbach's Alpha
Leadership/ Strategic Planning	Establishment of mission, vision, and values Opinions for the visioning Communication Governance Legal and ethical behavior Strategic objectives Business environment analysis	5.815	1.107	7	.928
Workforce Focus	Human resource development Motivation for performance Employee satisfaction Career management Safety and health	5.282	1.728	5	.931
Measurement, Analysis, and Knowledge Management	Performance measurement Performance analysis & review Information systems Management of performance measures/indicators	5.522	1.496	4	.885
Customer Focus	Voice of the customer(VOC) Customer accessibility Customer relationship management(CRM) Customer satisfaction improvement activities	5.309	1.746	4	.884
Operation Focus	Development of new products Process quality control Supplier management Quality assurance system	5.971	.872	4	.906
Results	Customer Satisfaction Sales growth (Growth) Operating profit (margin) Market Share Employee Satisfaction New revenue contribution Labor productivity Increased levels of product quality Innovation performance	4.879	2.077	9	.956
Total		5.401	1.562	33	.972

Table 7. Correlation

		Leadership/ Strategic Planning	Workforce Focus	Measurement, Analysis, and Knowledge Management	Customer Focus	Operation Focus	Results
Leadership/ Strategic Planning	Pearson Correlation coefficient Significant pro. N	1 34	.688** .000 34	.739** .000 34	.579** .000 34	.470** .005 34	.687** .000 34
Workforce Focus	Pearson Correlation coefficient Significant pro. N		1 34	.674** .000 34	.737** .000 34	.536** .001 34	.743** .000 34
Measurement, Analysis, and Knowledge Management	Pearson Correlation coefficient Significant pro. N			1 34	.572** .000 34	.571** .000 34	.630** .000 34
Customer Focus	Pearson Correlation coefficient Significant pro. N				1 34	.462** .006 34	.645** .000 34
Operation Focus	Pearson Correlation coefficient Significant pro. N					1 34	.638** .000 34
Results	Pearson Correlation coefficient Significant pro. N						1 34

** . Correlation coefficient is significant at the 0.01 level of significance (both sides).

본 연구에서 제시한 가설을 검증하기 위하여 범주간의 관계를 확인하는 방법으로 회귀분석을 실시하였다. 독립변수가 한 개인 가설1, 가설2, 가설3은 변수간의 단순회귀분석을 실시하였으며, 여러 개인 가설4, 가설5, 가설6, 가설7, 가설8, 가설9는 다중회귀분석을 실시하였다.

분석의 결과는 <Table 8>과 같다. 기본적으로 모든 가설은 채택되었다. 단순회귀분석을 실시한 가설 1,2,3은 모두 가설이 채택되었으나, 다중회귀분석을 실시한 다른 가설들에서는 일부의 독립변수만이 유의한 것으로 나타남으로서 가설은 부분채택 되었다. 리더십/전략기획이 지원기능(인적자원중시, 측정 및 분석), 가치창출기능(고객과 시장중시, 프로세스운영중시), 경영성과에 영향을 미친다는 가설 1,2,3은 모두 채택되었다. 리더십/전략기획이 모든 다른 과정 범주들은 물론 경영성과에도 상관관계를 지닌다는 것은 당연한 결과 할 수 있을 것이다.

가설 4는 2개 범주로 구성된 지원기능이 역시 두 개 범주로 구성된 가치창출기능에 유의한 영향을 미치는 지를 살펴보는 것인데, 고객과 시장중시 기능에는 인적자원중시가 영향을 미치고, 프로세스운영중시 기능에는 측정, 분석 및 지식경영이 영향을 미치는 것으로 나타났다. <Table 8>의 변수간 상관관계 분석에서 보면 모든 변수들이 서로간에 유의한 상관관계를 지니는 것으로 나타났다. 그러나 다중회귀분석에서는 두 개 독립변수 중 각각 한 개씩만 채택된 결과로 나타났다.

Table 8. Regression Analysis for Hypothesis

Hypothesis	Dep. var.	Indep. var. (input)	Indep. var. (model)	Standardized Coefficients B	t	Sig.	R2	ANOVA		Test result	
								F	Sig.		
H1	H1.1	WF	LS	LS	.688	5.359	.000	.473	28.716	.000	○
	H1.2	MA			.739	6.200	.000	.546	38.436	.000	○
H2	H2.1	CF	LS	LS	.579	4.012	.000	.335	16.098	.000	○
	H2.2	OF			.470	3.014	.005	.221	9.082	.005	○
H3	RE	LS	LS	.687	5.351	.000	.472	28.631	.000	○	
H4	H4.1	CF	WF	WF	.737	6.170	.000	.543	38.072	.000	△
	H4.2	OF	MA	MA	.571	3.937	.000	.326	15.498	.000	△
H5	H5.1	CF	LS WF MA	WF	.737	6.170	.000	.543	38.072	.000	△
	H5.2	OF		MA	.571	3.937	.000	.326	15.498	.000	△
H6	RE	WF MA	WF	.743	6.289	.000	.553	39.549	.000	△	
H7	RE	LS WF MA	WF	.514	3.333	.002	.611	24.392	.000	△	
			LS	.324	2.164	.038					
H8	RE	CF OF	CF	.446	3.332	.002	.586	20.030	.000	○	
			OF	.433	3.235	.003					
H9	RE	LS WF MA CF OF	WF	.563	4.374	.000	.634	26.802	.000	△	
			OF	.337	2.615	.014					

LS: Leadership / Strategic Planning, WF: Workforce Focus, MA: Measurement Analysis and Knowledge Management, CF: Customer Focus, OF: Operation Focus, RE: Results

Test result	○	All the independent variables are significant
	△	One or some independent variables are significant

이러한 결과를 보인 것은 독립변수간의 상관관계가 높은 다중공선성 문제 때문에 보다 중요한 하나의 독립변수가 채택되면 채택된 독립변수와 상관관계가 높은 나머지 독립변수가 탈락되었기 때문으로 판단된다. 즉, 마케팅에 해당하는 고객과 시장 중시 기능에는 시스템적 성격에 가까운 정보관리보다는 인적자원관리를 통한 사람이 더 큰 영향을 미친다는 것은 타당한 결과라고 보여진다. 반면에 시스템적 성격이 강한 프로세스운영중시에는 인적자원중시 보다는 성과의 측정 및 평가를 중시하는 정보시스템이 더 큰 영향을 미친다는 것도 타당한 결과라고 보여진다.

가설 5는 가설 4의 두개 독립변수에 더하여 리더십/전략기획을 추가하여 가치창출 기능에 어떠한 변수가 어떻게 영향을 미치는지를 알아보려고 하는 것이다. 이 결과는 가설 4에서 얻어진 회귀식과 똑 같다. 즉, 리더십/전략기획이 지원기능변수들과 상관관계가 높다는 다중공선성 문제로 인하여 회귀식의 변수에 추가되지 못하였으며, 인적자원과 측정분석이 여전히 고객시장과 프로세스에 더 영향력이 크다는 것이다.

본 연구에서는 리더십/전략기획이 가치창출 기능에 직접적으로 영향을 주기보다는 지원기능이란 매개변수를 통하여 가치창출 기능에 영향을 미치는 것으로 단계적 인과관계 모델을 설정하였다. 가설 1, 2, 4, 5의 결과는 지원기능의 매개효과를 지지한다고 볼 수 있다. <Table 8>에서 가설 1.1, 가설 2.1, 가설 5.1의 결과를 종합해서 분석하면 다음과 같다. 리더십/전략기획의 고객과 시장중시에 대한 효과는 인적자원이란 변수와 함께 다중회귀분석을 했을 때 인적자원변수만 남고 탈락하므로 인적자원은 리더십/전략기획과 고객과 시장중시를 완전매개하는 변수로 볼 수 있다. 각각의 B값을 보아도 리더십/전략기획의 고객과 시장중시에 대한 영향력을 나타내는 B 값은 0.579인데 리더십/전략기획의 인적자원에 대한 B 값은 0.688, 인적자원의 고객과 시장에 대한 B 값은 0.737로서 양자를 곱한 매개효과는 0.507값으로 원래 효과인 0.579의 상당부분을 설명한다. 동일한 방식으로 가설 1.2, 가설 2.2, 가설 5.2의 결과를 종합해서 분석하면 측정분석이 리더십/전략기획과 프로세스 운영을 완전 매개한다고 볼 수 있다. 이 경우 매개효과는 0.422로서 원래의 B 값 0.470에 거의 근접함을 알 수 있다. 즉, 리더십/전략기획은 가치창출에 직접적 영향을 주기보다는 거의 전적으로 지원기능을 통해서 영향을 준다는 결과가 나왔으며, 고객과 시장 기능에 대해서는 인적자원을 통하여, 프로세스 운영에는 정보시스템을 통해서 영향을 미친다는 결과가 얻어졌다.

가설 8의 결과를 보면 가치창출기능의 경영성과에 대한 결정계수 값은 0.586으로서 가설 6 지원기능의 경영성과에 대한 영향력 0.533보다는 크나, 가설 7에서 리더십/전략기획과 지원기능까지 포함한 기능들의 경영성과에 대한 영향력 0.611보다는 크지 않다. 이것은 리더십/전략기획과 지원기능이 가치창출 기능을 통하여 경영성과에 영향을 미칠 것으로 가정한 원래 모델의 가설을 지지하지 않는 것을 의미한다. 즉, 가치창출기능이 경영성과에 대하여 앞의 리더십/전략기획과 지원기능의 매개변수라는 것을 지지하지 않음을 말해준다.

5개 범주와 경영성과의 관계를 다중회귀분석을 한 가설 9의 결과를 살펴보면, 경영성과에는 인적자원이 가장 큰 영향을 주며 다음으로는 프로세스가 영향을 주는 것으로 나타났다. 다른 3개 범주들은 경영성과보다는 2개 변수들과의 높은 상관관계로 인하여 탈락한 것으로 볼 수 있다. <Table 7>의 상관관계 분석에서 보면 인적자원은 경영성과에 대해서 상관관계가 0.743으로 5개 범주 중 가장 높으며, 또한 프로세스와는 0.536으로 상대적으로 낮지만 다른 3개 범주와는 0.688, 0.674, 0.737로 비교적 높은 관계를 보이고 있는 것을 알 수 있다. 이 조사결과는 기업에서 사람이 가장 중요한 자원이며, 모든 다른 일들은 결국 사람이 행한다는 단순하면서도 명확한 논리를 뒷받침하는 결과를 뒷받침한다고 해석할 수 있을 것이다.

5. 결론 및 시사점

품질경영수준이 높은 기업이 경영성과가 높다는 연구결과는 많이 있다. 또한 품질경영수준이 높은 기업에 수여하는 국가품질상 수상 기업들도 그렇지 않은 기업들에 비하여 경영성과가 높다는 연구들도 있다. 본 연구는 국가품질상을 받은 기업들을 대상으로 그 안에서 품질수준의 차이가 경영성과의 차이에 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하였다. 분석결과는 품질수준의 차이가 경영성과에 유의한 영향을 미치고 있음을 나타내었다. 즉, 본 연구결과는 국가품질상을 받았다고 끝이 아니라 계속해서 품질경영수준을 높여갈 필요가 있다는 것을 의미한다. 그러한 의미에서 국가품질경영상을 받은 기업들이 3년 이후 품질대상에 도전하도록 되어있는 현재의 국가품질상 제도는 지속적 품질경영의 계기를 부여한다는 측면에서 타당성이 있다고 할 수 있다.

또한 리더십/전략기획이 인적자원이나 정보/지식관리 같은 지원기능에 영향을 미치고 다시 지원기능이 고객과 시장과 프로세스 운영 같은 가치창출의 주활동에 영향을 준다는 단계적 관계가 있음을 확인하였다. 경영성과에 대한 영향력은 여러 범주 중에서도 인적자원이 가장 큰 영향을 미치며 인적자원은 다른 범주들과의 상관관계도 높아서

사람이 가장 중요한 자원으로 나타났다.

본 연구는 국가품질상 종합상을 받은 기업 중에서 비교적 업의 특성이 균질하다고 여겨지는 제조업만을 중심으로 연구하였으므로 서비스업이나 공공기관으로의 그 결과를 확장하는데는 한계가 있다. 따라서 추후 서비스업 부문과 공공기관에 대한 연구를 수행 할 필요가 있다고 판단된다.

REFERENCES

- Ahire, Sanjay L., Damodar, Y. Golhar., and Matthew, A. W. 1996. "Development and Validation of TQM Implementation Constructs." *Decision Science* 27(1):23-56.
- Bank, J. 1992. *The essence of Total Quality management*. New York: Prentice-Hall.
- Bemowski, K., and Stratton. 1995. How Do People Use the Baldrige Award Criteria?. *Quality Progress* May, 43-47.
- Bossink, B. A. G., Gieskes, J. F. B., and Pas, T. N. M. 1992. "Diagnosing total quality management-part1." *Total Quality Management* 3(3):223-231.
- Chung, Kyu Suk. 1999. "Strategic Characteristics of Total Quality Management." Ph.D diss., Hong Ik University.
- Chung, Kyu-Suk, Hong, Seung-pyo, and Han, Sang-Hoon. 2013. "Effect of National Quality Awards for Financial Result." 2013 Fall Conference on Quality Management, The Korean Quality Management Society.
- Chung, Kyu-Suk, Hong, Seung-pyo, and Han, Sang-Hoon. 2014. "Effect of Korean National Quality Awards for the Continual Rise of Financial Result." 2014 Spring Conference on Quality Management, The Korean Quality Management Society.
- Easton, G. S., and Jarrell, S. L. 1998. "The effects of total Quality Management on corporate performance: An empirical investigation." *The journal of Business* 71(2):253-307.
- EFQM. 2013. EFQM Excellence Award Information Brochure.
- Feigenbaum, A. V. 1998. *Total Quality Control*, 3rd edi. New york: Mcgraw-Hill.
- Garvin, D. A. 1998. *Managing Quality: The Free Press*. New York: A Division of Macmillan, Inc.
- Hong, Seung-Pyo. 2007. "The Effects of Implementing Method on Management Quality." Ph.D diss., Kangwon national University.
- Ju, Woo-Jung. 2006. "The Effects of TQM on Business Performance, Moderated by Quality Management Practices: An Impirical Study on." Ph.D diss., Han Sung University.
- Jung, Chung Young, Whang, Byung Chan, and Choi, ie Kyu. 2003. "The investigate quality award's influences on the company image, employee customer satisfaction, customer satisfaction, and management performances of company." *The Small-Medium Company Study* 25(1):113-134.
- Juran, J. M. 1993. "Why Quality Initiatives Fail." *Journal of Business Strategy*(July/August):35-38.
- Korean Standards Association. 2014. Last modified December 10. <http://www.ksa.or.kr>.
- Korean Standards Association. 2005. *A study on the Enterprise of Quality Performance and Financial Performance*. Korean Standards Association.
- Lee, Dong kyu. 1999. "An Empirical Study on the Relationship between Management Quality and Performance of Domestic IT Corporations-Focused on the Criteria of MBNQA." Ph.D diss., Hong ik University.
- Michael, E. Porter. 1998. *Competitive Advantage*. The Free Press. New York: Meliss A. Schilling.
- NIST. 2013. *Baldrige National Quality Program, Criteria Performance Excellence*. NIST.
- Pannirselvam, G. P., and Ferguson, L. A. 2001. "A study of the relationships between the Baldrige categories." *International Journal of Quality and Reliability Management* 18(1):14-34.
- Powell, T. C. 1995. "Total Quality Management as Competitive Advantege: A Review and Empirical Study." *Strategic Management Journal* 16:15-37.
- Sarahph, J. V., Benson, P. G., and Schroedr, R. G. 1989. "An Instrument for Measuring the Critical factors of Quality Management." *Decision Science* 20(4):810-829.

- Sila, I., and Ebrahimpour, M. 2002. "An investigation of the total Quality Management survey based research published between 1989 and 2000." *International Journal of Quality and Reliability Management* 19(7):902–970.
- Sila, I., and Ebrahimpour, M. 2007. "Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study." *Journal of Operations Management* 25(1):83–109.
- Song, Kwang-Suk, Kim, Jong-Hoon, Ham, Bich-Na-Ri, and Yu, Han-Joo. 2010. "A Study on Receiving Korean Quality Awards of Management Performance." 2010 Fall Conference on Quality Management, The Korean Quality Management Society.
- Suh, Yung-Ho, and Lee, Hyun-Soo. 1999. "A study on Financial Performance of Korean Quality Award Firms in the Stock Market." *Journal of the Korean Society for Quality Management* 27(3):51–66.
- Tuckman, A. 1994. "The yellow Brick Road: Total Quality Management and the Restructuring of Organizational Culture." *Organization Studies* 15(5):727–751.
- Tuckman, A. 1995. "Ideology, Quality and TQM." In *Making Quality Critical: Studies in Organizational change*, edited by Wilkinson, A., and Willmott, H., 54–81. London: Routledge.
- Tunalv, C. 1992. "Manufacturing Strategy-Plans and business Performanc." *Internation journal of Operation & Production Management* 12(3):4–24.