

# ISO 9000의 원리와 기초사항

원형규

한성대학교 산업시스템공학과

## 1. 서론

ISO 9000이 공표된 이래 국내외적으로 많은 기업들이 인증을 획득하였다. 그러나 그 성장세가 요즘 둔화되고 있으며, ISO 9000 인증에 대한 그간의 성장 일변도에서 탈피하여 이제 과연 ISO 9000이 얼마만큼 기업의 경쟁력 확보에 기여하였는가에 대한 논의가 활발히 이루어지고 있다.

ISO 9000:2000 규격집(family of standards)은 기초사항 및 용어가 들어 있는 ISO 9000(이하 9000)과 인증 요구사항을 담고 있는 ISO 9001(이하 9001) 및 품질경영 시스템의 효율적 구축을 위한 지침서인 ISO 9004(이하 9004)로 이루어져 있다. 기업들이 이들 규격서 중 인증 획득을 위한 요구사항인 9001에 많은 관심을 집중하고 있는 반면, 상대적으로 9004나 9000에 대해서는 그 중요성을 부여하지 않고 있다. 그러나 9001의 요구사항이 품질경영 시스템 구축에 필요한 최소요건만을 규정하고 있으며, 보다 성숙한 품질경영 시스템으로 발전시키기 위해서는 포괄적인 9004와 9000에 많은 관심을 기울일 필요가 있다.

이제 9000 시스템이 도입된 지 20년이 가까워지는 이 시점에도 많은 인증의 효과에 대한 논란이 지속되고 있음은 이 시스템에 대한 점검이 필요한 시점이라 생각한다. 기업은 힘들여 구축해 놓은 시스템이 원래의 목적에 충실하지 못하다고 생각한다면, 이 시스템의 기반이 되는 근본 원리가 시스템 구축 속에 잘 들어 있는지를 점검해 볼 필요가 있다. 이는 다시금 우리로 하여금 9000에서 제시하는 내용을 살펴보도록 요구하고 있다. 9000에서는 8가지 원리들을 제시하고 있으며, 이 원리들은 오랜 세월 동안 전 세계적으로 경험의 역사 속에서 발췌된 기업 성공의 원칙들이다. 이 원리들은 마치 수학의 공리와 같은 역할을 품질 규격서에 하고 있다. 9000에는 또한 품질경영시스템 구축의 근거를 이루는 12가지 기초사항들이 언급되어 있다.

기업들이 인증을 획득했음에도 인증으로 말미암은 결실이 기대한 바에 미치지 못한다면, 구축된 시스템에 대한 끊임없는 개선을 모색하지 않으면 안 되며, 기존 시스템의 개선을 ISO에서 제시하는 방향에 맞도록 하기 위해서는 9000에 대한 보다 심도 깊은 이해가 필요하다. 본고에서는 이들 8가지 원칙들 간의 관계 및 9001 또는 9004의 품질경영 시스템의 근거를 이루고 있는 9000에 제시된 기초사항과의 관련성을 살펴보고자 한다.

## 2. 본론

9000에서는 8가지 품질경영 원리principles와 12가지 기초사항fundamentals이 소개되어 있다. 8가지 원리는 조직의 성과를 개선하기 위해 최고 경영자가 활용할 수 있도록 채택된 경영원리들로 이들은 a)고객중심 b)지도력 c)구성원의 참여 d)공정 접근법 e)시스템적 경영 접근법 f)지속적 개선 g)사실적 의사결정 접근법 h)호혜적 공급자 관계 등이다.

### 2.1 8가지 원리들 간의 상호 의존성

이들 8가지 원리는 서로 독립적으로 상호 배타적 관계에 있지 않으며, 이들은 매우 의존적으로 서로 강하게 연결되어 있다. 이들 중 어느 한 고리라도 끊어지거나 역할이 미미할 때는 전체에 미치는 영향의 매우 크다. 이들 간의 관계성을 살펴본다.

#### a) 고객중심

오늘날 모든 기업이나 조직은 고객없이 존속할 수 없다. 이들이 존재하는 이유가 고객에 대한 제품이나 서비스를 공급하는 데 있으며, 이들 제품이나 서비스에 대한 고객의 만족없이 현대의 극심한 국내외적 환경에서 살아남을 수 없다. 따라서 모든 조직이나 기업은 고객이 필요로 하는 제품이나 서비스를 적시에 공급할 수 있는 시스템 구축이 필수적이다.

#### b) 지도력

그러나 끊임없이 고객 중심 경영을 펼치는 것은 매우 어려운 일이다. 복잡한 기업환경 속에서 기업의 모든 자원을 한 곳으로 집중하는 일은 그리 쉬운 일은 아니다. 무엇보다도 고객 중심에 대한 기업내부의 일치된 의견이 있어야 가능하며 이의견의 일치는 최고 경영자의 확

고한 신념과 이 신념을 기업 전체의 확고부동한 경영철학으로 전 조직에 파급시키는 노력이 없으면 절대 불가능하다.

c) 구성원 참여

최고 경영자의 고객 중심을 향한 강력한 경영 신념이 조직의 구석구석 스며들어야 한다. 모든 구성원이 고객을 만족시키기 위한 일에 참여케 함으로써 구성원은 자신이 맡은 일의 중요성을 깨닫게 되며 자발적 참여를 통하여 서로가 터득한 경험과 지식을 공유함으로써 조직 전체의 이익을 꾀하게 된다. 이 일에는 최고 경영자로부터 고객과 일선에서 마주치는 판매원에 이르기 까지 모든 구성원의 참여가 있어야 한다.

d) 공정 접근법

모든 구성원은 자신의 활동이 독립적으로 이루어지는 것이 아니고 서로의 연관성 속에서 이루어진다는 사실을 깨달아야 한다. 자신이 활동하기 위해서는 조직으로부터 많은 지원이 있어야 하며, 자신의 활동 결과는 다른 사람에게 영향을 미친다는 단순한 사실을 깨달을 때 보다 서로 간에 유기적으로 서로에게 부과된 임무를 성공적으로 수행할 수 있게 된다. 자신의 활동을 하나의 공정으로 그리고 자신에게 지원되는 자원이나 정보 등 지원하는 사람이나 부서를 공급자로 그리고 자신의 활동 결과를 받는 사람을 자신의 고객으로 여기는 관계성 이룩할 때 이를 공정 접근법이라 한다.

e) 시스템적 접근법

수많은 조직의 활동을 하나하나의 공정으로 파악할 때 조직에는 많은 소 공정들이 존재하게 되며 이들 소 공정들을 좀 더 상호 관련된 기능을 하는 것들 끼리 모아 하나의 시스템으로 구성하면 보다 더 거시적 안목에서 조직의 목표를 달성할 수 있게 된다.

f) 지속적 개선

조직에서 파악된 모든 공정 및 시스템들에 대해서는 조직의 전반적인 업적을 개선하기 위해 끊임없이 개선 활동을 수행해야 한다. 특히 고객의 끊임없는 보다 나은 제품에 대한 요구와 새로운 기술의 탄생은 조직으로 하여금 이들의 변화를 파악하고 이에 부응하기 위한 노력을 끊임없이 하도록 요구하고 있다.

g) 의사 결정에 대한 사실적 접근법

과거 조직이 최고 경영자의 직관에 따라 성공을 거둔 예는 많이 있다. 그러나 직관에는 많은 위험성이 내포되어 있으므로 조직이 거대할수록 보다 객관적인 시장 동향이나 고객에 대한 욕구 조사 등을 통하여 이를 경영의 판단자료로 삼는 것이 필요하다. 마찬가지로 조직 내에서 일어나는 모든 의사 결정에 객관적 자료를 분석하여 이를 토대로 삼는다면 잘못된 판단을 내릴 가능성을 줄일 수 있게 된다.

h) 호혜적 공급자 관계

기업이나 조직은 홀로 모든 것을 다 만들어 낼 수는 없다. 원재료나 부품공급에서부터 전문적 기술에 이르기까지 상호 협조 속에서 서로에게 이익이 될 때에 상호 가치를 높일 수 있게 된다.

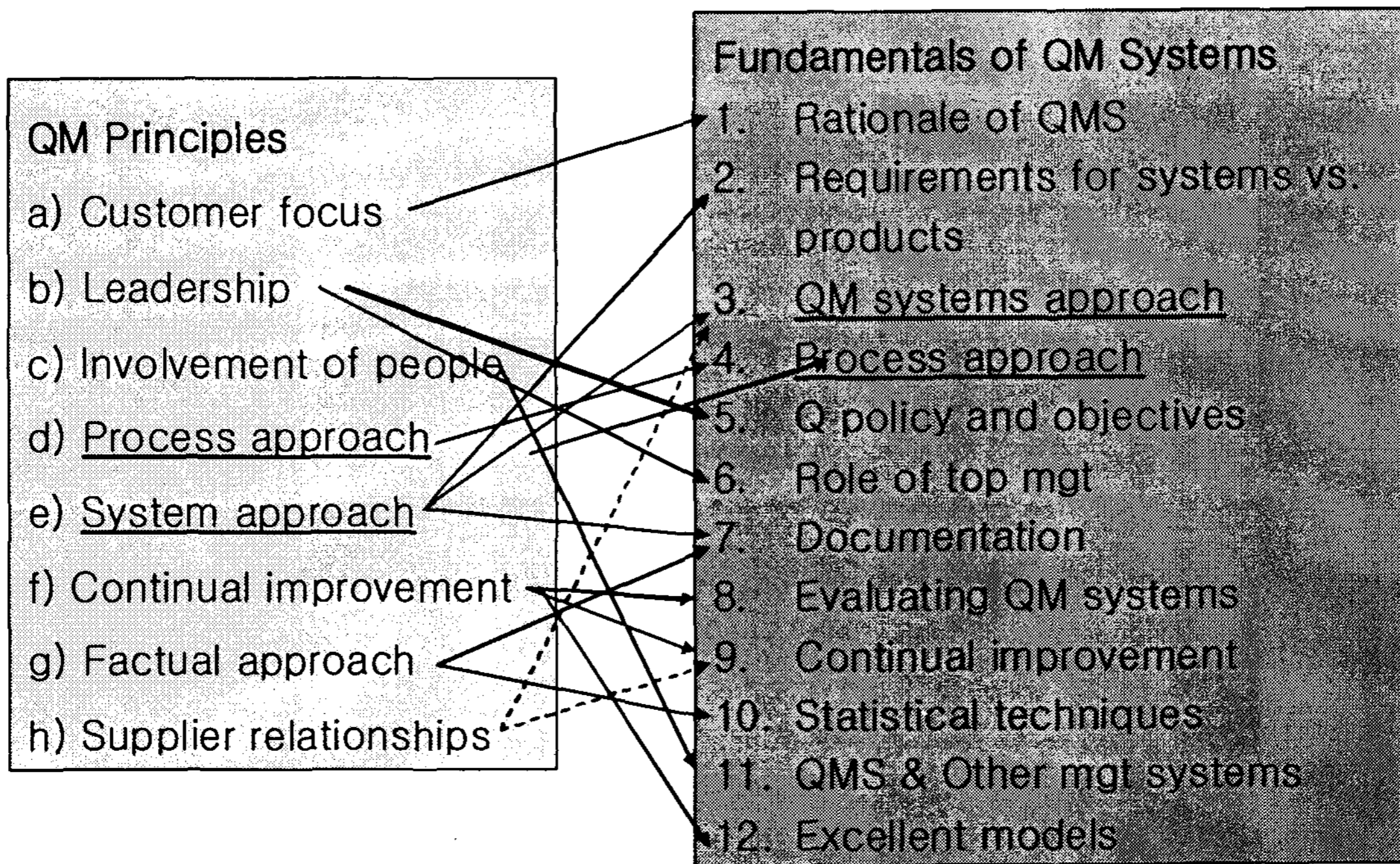
위에서 보는 바와 같이 8가지 원리들은 서로 독립적으로 파악되어서는 안 된다. 이들은 매우 긴밀하게 연관되어 있어 어느 하나의 결핍은 전체에 큰 영향을 미치게 된다. 따라서 9001에서 요구한 모든 사항들을 갖추었다 하더라도 품질경영시스템 운영자는 이들 원리들이 서로를 충분히 지지할 수 있도록 시스템을 지속적으로 개선시켜 나가야 한다.

## 2.2 8가지 원리와 12가지 기초사항 간의 관계

9000 규격의 섹션0.2는 다음 글로 마치고 있다. "이들 8가지 품질경영원칙들은 ISO9000 규격집에 있는 품질경영시스템 규격서들의 기초를 형성한다." 한편, 동 규격의 품질경영시스템-기본 및 용어 편 제 2항에서는 9000 규격집의 주제를 형성하는 품질경영시스템의 기초사항을 제시하고 있다. 이들은 모두 12가지로 1.품질경영시스템의 정당성 2.시스템 대 제품 요구사항 3. 품질경영 시스템 접근법 4.공정 접근법 5.품질정책 및 목적 6.최고경영자 역할 7.문서 8.품질경영시스템 평가 9.지속적 개선 10.통계기법 11.품질경영시스템과 기타 경영 시스템 12.엑셀런트 모형 등으로 구성된다.

이들 기초사항들은 8가지 원리와 깊은 관련을 가지고 있으며, [그림 1]은 이들 사이의 관련성을 보여준다.

### [그림 1] 품질경영 원리와 기초사항들 간의 관계



[그림 1]에서 보는 바와 같이 고객중심 원리는 기초사항 1의 품질경영 시스템의 이론적 설명에 반영되며, 지도력 원리는 기초사항 5항의 품질정책과 목표 및 6항의 최고경영자의 역할에 반영되어 있다. [그림 1]에서 실선은 강한 관련성을 그리고 점선은 약한 관련성을 표시한다. 그림에서 보는 바와 같이 8가지 원리 모두 충실히 품질경영시스템 기초사항에 반영되어 있음을 알 수 있다.

### 3. 결론

ISO 9001에 의한 인증은 이제 성장세가 둔화되고 있으며, 그 실효성에 대한 논의가 증대되고 있다. 인증을 획득한 기업에서는 9001이 목표로 하는 실효성을 충분히 확신하지 못한다면 9004 시스템으로의 확대 구축보다는 9000에서 제시하는 원리와 기초사항들에 대한 검토가 필요하며 이들이 제시하는 원리가 9001 시스템 속에 반영되어 있는지를 살펴봄이 필요하다. 본고에서는 9000이 제시하는 8가지 원리와 12가지 기초사항 간의 관련성에 대해 살펴보았다.

### 참조문헌

1. ISO 9000:2000 Quality management systems-Fundamentals and vocabulary
2. ISO 9001:2000 Quality management systems-Requirements
3. ISO 9004:2000 Quality management systems-Guidelines for performance improvements