

# TQC의 活動과 品質保証方法

■ 電子振興部 ■

## I. QA의 概論

### 1. 品質管理와 品質保証

#### 1. 1QC의 定義

"A system for programming and co-ordinating the efforts of the various groups in a organization to maintain or improve quality, at an economical level." - EOQC

#### QA의 定義

"A system of activities whose purpose is to provide assurance that the over-all quality control job is in fact being done effectively.

The system involves a continuing evaluation of the adequacy and effectiveness of the over-all quality control program with a view to having corrective measures initiated where necessary. For a specific product or service, this involves verifications, audits and the evaluation of the quality factors that affect the specification, production, inspection and use of the product or service."

ASQC

要約 : (1) QA는 監査의 機能이다.

(2) QA는 生産의 각 Stage에 消費者의 요구를 반영시키는 것이다.

(3) 高信賴性의 QA는 工程에서 품질을 만들어 넣는 시스템을 만드는 것이다.....  
Juran

#### 1. 2 QA System

##### QA System이란

品質保証은 개인플레이로는 할 수 없다. 각 개인은 물론 全部門이 參加하고 協力 하여야만 品質保証이 되는 것이다. 이 協力体制를 System이라고 한다.

여러가지 QA System (System 構成時에)

##### (1) 部門別 System

調査, 企劃, 設計, 試作, 生產技術購買, 製造, 檢查, 品質保証, 販売, After Service 등 각 部門이 分擔하여 QA를 할려고 하는 体系, 즉 System이다.

##### (2) 作業別, Step別 System

위 部門別 System과 비슷하나 다른 点이 있으므로 주의하기 바란다. 이를테면 調査라고 할지라도 調査部 만이 調査를 하는 것이 아니라 名部의 調査機能을 総合하여 調査를 하는 것이다.

다시 말하면, 調査, 企劃, 試作, Test, 評価라는 일을 Step別로 나누어 各部門이 協力하여 하자는 것이다. (Step別 : Idea, 調査, 研究開発, 企劃, 設計, ……서어비스 등)

### (3) 적은 機能別로 分類하여 가는 System

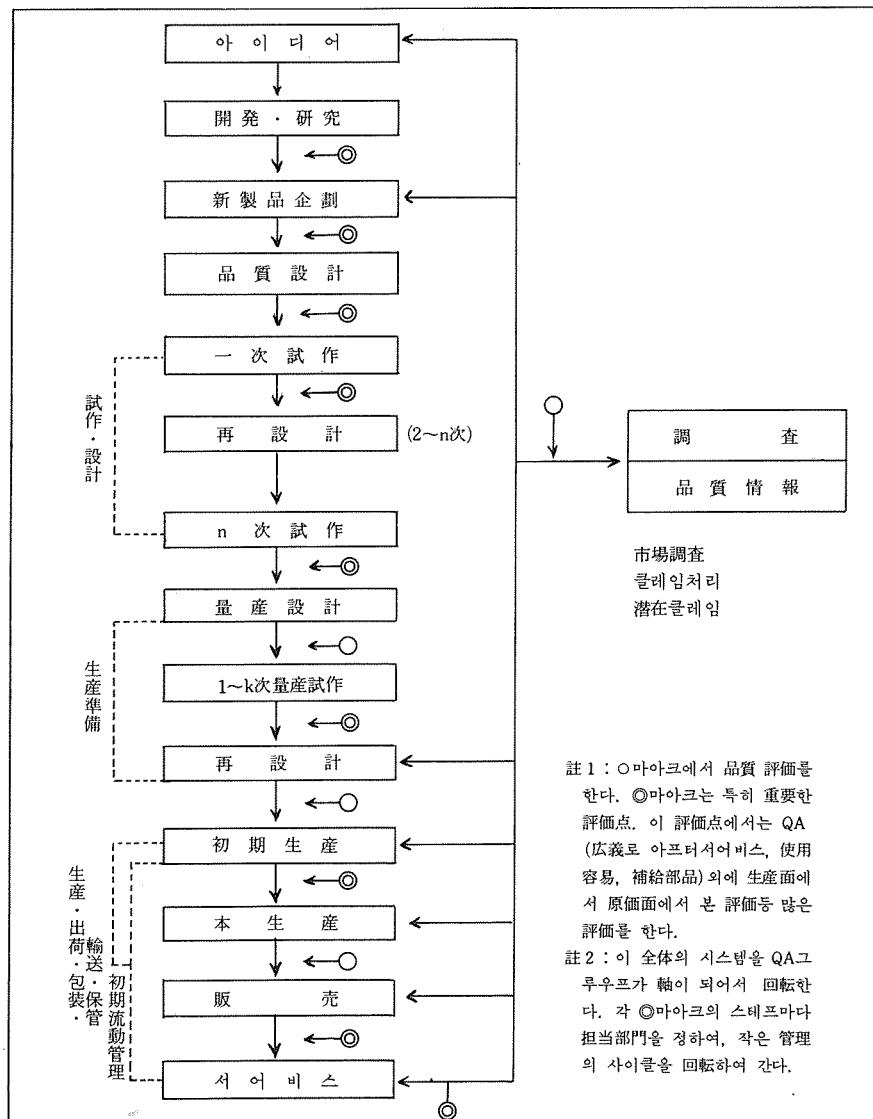
品質評価, 品質監査, 檢査, 信頼性試験, 故障解析 등 적은 機能을 연结하여가는 System 이다.

### (4) “品質保証機能”…와 같은 큰 機能으로 나누다.

어 品質保証이라는 機能別委員会 등을 만들어 이 委員会가 作成한 System에 따라서 各 部門이 實行하여 간다.

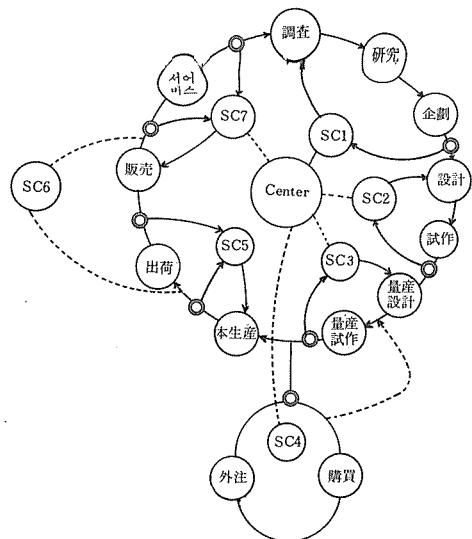
## 1.3 品質保証体系図

Step別 QA体系를 간단히 나타내면 그림 1과 같다. 더욱 QA体系의 PDCA Cycle을 돌려나간다는 입장에서 생각하면 그림 2와 같이 나타낼 수 있을 것이다.



〈그림 1〉 品質保証시스템

◎ 마크는 評価를 나타낸다.



〈그림 2〉品質保証システムのPDCAサイクル  
(新製品開発システム)

그림 2에서 SC는 Sub-Center를 의미한다.

SC 1 : 調査, 研究, 企劃 및 評価까지의 Step

SC 2 : 設計, 試作, 評価까지의 Step

SC 3 : 量産設計, 量産試作, 評価를 포함한 生産準備段階의 Step

SC 4 : 外注, 購買關係의 Step이나, 경우에 따  
라서는 量産試作이나 試作段階로 부터  
스타트하는 Step

SC 5 : 初期生産, 本生産을 포함한 工場의 正  
式生産 Step

SC 6 : 販売서비스를 잘하여 品質保証을 하  
는 Step

SC 7 : 包装, 保管, 輸送의 Step

각 Center는 그 Center의 QA推進役에 의해  
실시한다. 예컨데 SC 1은 新製品企劃, 開発部  
또는 営業部企劃課, SC 4는 購買, 外注管理課  
中央에는 品質保証이나 新製品開発의 PDCA  
의 Sub-Cycle을 둘려가는 Center가 있다.

#### 1.4 品質保証 System의 導入

品質保証体系를 作成하기 위해서는 어떻게 하  
면 좋은가

(1) (機能別委員会로서) 品質管理委員會를 構成하고 体系図를 作成하여 간다. 体系図가 作成되면 Step別로, 또는 더 細部的으로 그것에 필  
요한 規程・標準類를 만들어가는 方法이다. 처  
음에는 体系図의 프레임 만을 決定해 두고 우선  
Sub-System이나 評価, 試験・テスト項目 및  
方法을 정해 實施하며 나가는 것이 바람직하다.

(2) 開発予定인 또는 開發途中에 있는 新製品  
에 대해서 그 品質保証体系를 具体的으로 만들  
어가는 方法이다.

#### 1.5 品質保証システム의 運営

品質保証시스템을 잘 運営해 가기 위해서는  
좋은 시스템을 作成하면서, 동시에 각 Unit, 関  
係者가 品質保証의 目的, 重要性을 충분히 認  
識하고, 거기서 자기가 무엇을 하면 좋은가…,  
標準類의 意義와 内容을 잘 理解하여 品質保証  
시스템에 힘을 集結하는 것이 基本이다.

——全員参加의 品質保証

결국,

(1) 각 Unit, 各部門, 各者가 시스템의 目的  
을 잘 理解하고, 또 標準化를 하고 그것에 對  
応해서 機動的으로 움직일 수 있는 實力은 기  
른다.

(2) 각 Unit, 스텟, Sub-System이 큰 시스  
템에 協力하는 힘을 기르고, 더욱 Sub-system과  
큰 시스템을 운영해 나가기 위한 組織化  
方針의 明確化, 標準類의 作成, 그리고 實務를  
해 나가기 위한 人事配置가 重要하다.

#### 1.6 品質保証의 根本思考

- (1) 消費者指向, 즉
  - (a) 消費者가 安心하고, 만족하여 그 商品을 구입하고 사용할 수 있는 品質이어야 한다.
  - (b) 企業의 社会的 責任에 입각한 活動
  - (c) 고객에 대해서 不良이 全無하여야 한다.
- (2) 企業全体에 걸친 시스템의 活動이어야 한다.
 

그러기 위해서는

  - (a) 品質에 관한 필요한 機能을 各 組織 단위에다 割当하여 組織화한다.
  - (b) 組織으로서의 QA를 생각한다.
  - (c) QA팀에 의한 監査의 實施
  - (d) 総合的인 品質情報시스템의 確立
- (3) 高信賴性의 品質保証은 品質을 工程에서 만 들어 넣는 것이 可能하다.
- (4) 品質保証과 經濟性과의 調和를 생각한다.

## 1.7 品質保証을 추진하기 위한 具体的 어프로우취

위에 말한 品質保証의 네가지 根本思考를 企業 안에서 具体的으로 推進하기 위해서는 다음과 같은 어프로우취가 필요하다.

- (1) QA体系図의 作成
- (2) 品質管理工程図의 作成(品質保証体系図의 Sub-System)
- (3) QA팀에 의한 QA体制의 監査
- (4) 総合的 品質報告의 定例化
- (5) 自主検査의 推進
- (6) QC 체크리스트에 의한 QA 自己診斷
- (7) 需要者의 要求品質의 解析과 追跡

## II. STEP別 品質保証

品質保証을 確実하게 추진하기 위해서는 다음  
(10개) 部門별로 品質의 保証을 하는 것이 바람

- 직하다.
- 1. 調査 2. 研究開発 3. 企劃 4. 設計·試作 5. 生產準備 6. 購買·外注 7. 生產 8. 出荷 9. 包裝·輸送  
· 保管 10. 販売·서비스

### 1. 調査

調査에는 市場調査를 우선 둘 수 있는데, 이 때 営業情報, 品質情報, 特許情報 등의 質의 保証이 問題가 된다.

#### (1) 営業情報

各支社, 各支店, 各營業所 등으로부터의 需要予測이 本社 営業本部에 集約되어, 이를 情報에 의해 販売計劃이 세워질 뿐만 아니라 生產計劃, 設備計劃, 外注計劃도 이 情報를 活用하게 된다.

따라서 各 地域으로부터의 情報의 質이 保証되지 않으면 다음 部門이 큰被害을 입게 된다.

#### (2) 品質情報

使用者의 要求品質은 時時刻刻으로 變化한다. 使用者は 늘 改善, 改良을 바라며, 더욱 新製品에 대해 매력을 갖는다. 따라서 新製品開発이 時間의 函数로서 要求되는 것은 명백한 사실이다.

現時点에 있어서 使用者が 바라는 品質이 무엇인가를 정확히 파악하고, 필요한 부문에 신속히 伝達하여 新製品開発에 공헌하지 않으면 안된다.

#### (3) 特許情報

#### (4) 市場調査

新製品의 評価를 정확히 하여 User의 要求品質을 予知하고 이에 따라 行動하는 것이 重要하다. 그런데 最後의 User의 要求品質에 급급한 나머지 技術力, 工程能力의 評価, 販売力を 잘못 把握하여 失敗한 例가 많다.

## 1. 1 市場調査

(생략)

## 1. 2 市場調査法과 新製品開発

### 1. 3 市場品質情報의 解析

#### 市場品質情報의 性格

量産된 一般市販品으로부터 얻어지는 品質情報이기 때문에 多様한 使用條件下에서의 많은 데이터에 의해 構成된다.

情報의 菲集과 活用에 있어서의 留意事項

(1) 情報菲集의 目的을 明示할 것, 情報의 菲集과 解析의 計劃을 세우고, ディータ는 適當한 項目에 의해 又別하여 解析한다.

(2) ディータ는 表面的인 面만을 보고 취하는 수가 많으나, 그 디ータ의 背後에 있는 実態를 충분히 把握될 수 있는 것이어야 한다. 예: 自動車의 엔진 故障에 관한 디ータ를 생각해 보자.

(3) 雜多한 디ータ 때문에 중요한 것이 埋没되거나 쇄우므로 취한 情報에 링크를 붙이든지 하며 각각에 부합되는 대策을 세울 수 있도록 해야 한다.

(4) 解析한 結果를 活用할 수 있는 시스템을 「QA System」에 確立해 둔다.

#### 市場品質情報의 菲集과 活用

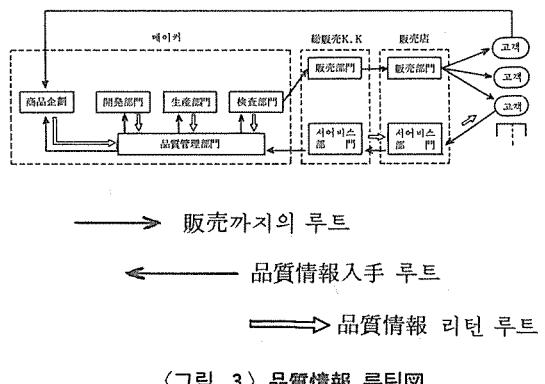
品質情報의 菲集은 그 対象에 따라 菲集과 活用法이 달라진다. (消費者 指向製品과 特定 User指向製品)

消費者指向製品	耐久性製品→故障率, 수명, 機能的 特性
	非耐久性製品→嗜好的인 要素 市場販売환경

최근 耐久性製品에 관해서는 「使用에 대한適合性(Fitness for Use)」, 「使用의 コスト(User's Cost)」 PL에 관한 「安全・無公害性」 등에 대한 情報가 注目되고 있다.

特定 User 指向의 製品의 경우는 그 使用者가 限定되어 있기 때문에 情報의 菲集이 容易하다. 이 때 情報의 質과 活用面을 重視해야 하기 때문에 不正確한 情報가入手되지 않도록 注意해야 한다. (말단의 作業者로부터 菲集되기 때문에). 그리고 ディータ를 解析한 結果(예: 故障 디ータ)는 合理的으로 피드백 되어 活用되지 않으면 안된다.

(그림 3 참조)

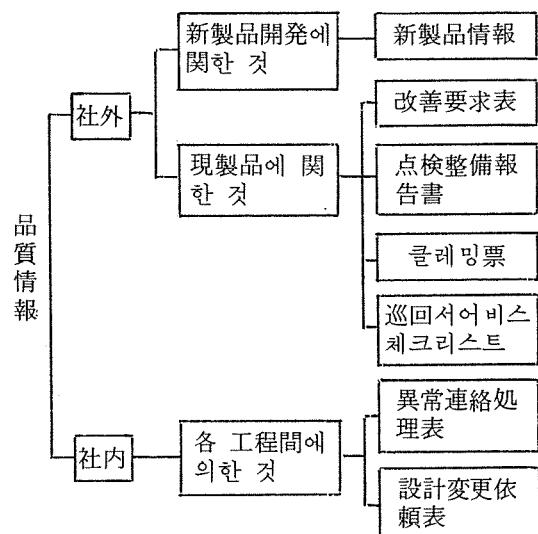


### 市場品質情報의 解析

品質情報	大標本 ディータ로부터 (예: 情報 菲集 시스템)
	小標本 ディータ로부터 (예: 市場実験이나 実態調査)

이와 같이 品質情報에는 結果로부터 얻어진

大標本 데이터를 Macro로 보고 解析한 것으로부터, 機能值(예: 엔진出力)의 分布를 市場実



驗에 의해서 作成하여 比較한 것, 또는 故障率이나 수명分布를 Weibull 確率紙에 의해 解析한 것까지 여러 가지가 있다.

一般的인 解析方法으로서는 層別, 特性要因図 Pareto分析 정도로 目的達成이 가능하나, 機能值의 分布까지 생각 할 때는 Histogram, 相関回帰分析 등의 手法이 필요하다.

수명, 故障率의 조사에는 Weibull 確率紙 등의 信賴性 手法이 사용된다. - Ford 自動車會社가 1960年代에 처음으로 Ford 信賴性 Program을 作成하여 信賴性管理 (Weibull 確率性的 사용으로)에 성공한 유명한 이야기가 있다.

## 2. 生産

### 2.1 製造工程에 있어서의 QA의 基本

品質을 工程에서 만들것 (만들어 넣는다)

設計品質에 대한 製造品質의 合致는 生産의 段階에 있어서의 品質管理의 目的이다. 이 目的을 달성하기 위한 方法은 QC의 한 原則인 「予

防의 原則」에 입각한 것이어야 한다.

消費者에 대해서 品質을 保証하기 위해 檢查라는 機能을 활용하는 것도 중요하지만 予防을 한다.

操業의 條件(原因)을 規制하여 規格・圖面公差에 合致된 結果가 얻어지도록 한다는 것이 製造工程에 있어서의 QA의 基本이다.

이 基本에 입각하여 工程에 있어서의 여러가지 操業條件을 規制하면서 予測可能한 工程을 장악하게 된다. 그리고 이 予防의 原則을 實踐하기 위해서 工程管理, 工程改善의 實시는 물론 生產準備, 原材料, 部品의 調達準備, 作業者에 대한 教育訓練도 予防의 原則에 충한 行動이다.

#### 保証 (Assurance)

製造工程에 있어서의 QA의 方法은 「検査」와 「工程管理」를 品質機能의 하나로 생각할 수 있다. 檢査나 工程管理가 正確히 이루어지고 있는 가를 確認하기 위한 品質機能으로서 「保証」이 있게 되었다.

### 2.2 工程管理計劃

#### 管理의 前提條件

工程管理上 필요한 要因을 具体的으로 捷述하고, 固有의 技術의 知識과 製造現場의 実態에 맞는 管理 計劃이 明確히 수립되지 않으면 좋은 品質의 製品은 期待할 수 없다.

그런 의미에서, 「工程管理計劃」의 前提條件으로서 다음 点에 대해서吟味해 둘 필요가 있다.

- (1) 工程管理의 方針은 明確히 되어 있는가
- (2) 特性要因의 檢討는 되어 있는가

決定된 品質標準을 만족케 하기 위한 要因가운데서 管理할 필요가 있는 事項은 명확히 되

어 있는가. 이를 管理할 事項에 대한 標準化가 어느 정도 되어 있는가를 조사하여 統計的인 解析이 필요한 事項에 대해서는 그 解析에 대해 Follow-up 할 수 있도록 配慮해 둘 필요가 있다.

(3) 필요한 사람의 育成은 되어 있는가.

(4) 管理方法이 明確히 되어 있는가

管理해야 할 特性을 선정하였을 때 그 特性을 工程의 어디서, 언제, 누가, 어떤한 方法으로 管理해야 하는가.

(5) 異常의 判断基準이나 異常措置의 순서는 明確히 되어 있는가.

#### 工程管理計劃의 要約과 그 要点

「工程管理計劃」의 具体的인 要約方法 으로서 각 企業에서 사용하고 있는 主要 管理图表는 다음과 같다.

① 管理工程圖—質, 量, 코스트, 管理項目, 管理手段, 関聯標準書, 職位別責任權限 등을 포함한 것.

② QC工程圖—作業 Step마다 品質을 保証하기 위해 필요한 管理項目, 擔当, 管理時点, 測定方法, 管理方法, 関聯標準 등을 포함한 것

③ QC工程表—工程, 기계, 設備마다 필요한 管理項目, 規格, 管理水準, 管理方式, 測定具, 管理方法 등을 明示한 것.

④ 管理項目一覽表

工程名	工程圖	管 理 項 目			샘플링法	計測法	管理方法
		品 質	量	코스트			
		(原料) (水分)	(重量)	(電力)	各로트로 부터 랜덤하게 $n=5$ $\delta_s =$	(乾燥法) $\delta_u =$	누가 어떻게 관리하는 등

〈그림 4〉 QC 工程圖

〈表 1〉 管理項目一覽表

職能	管理項目	重要性	管 理 資 料		頻度	管理方法
			資料名	作成者		
納期 確保	(資料支 給量)	(A)	資料支給 量그래프	(資材倉 庫係)	(週 1 回)	어떤때 (管理限 界)
			(納入工 場能力)	(工場能 力表)		어떻게 하여 (조처方 法)
		(B)		(納入工 場)	(月 1 回)	

工程管理計劃의 要点은 다음과 같다.

- (1) 管理特性의 選定
- (2) 管理水準의 設定
- (3) 標準과의 連結
- (4) 管理資料와 管理의 頻度의 設定
- (5) 管理擔當者의 明確化

### 2.3 工程管理와 工程에 있어서의 品質情報

#### 2.3.1 Control Chart에 의한 工程管理

##### (1) Control Chart에 의한 工程管理와 品質 保証

Chart에 의해 工程管理를 실시하고 統計的管理狀態를 추구하는 目的是 工程의 결과로서 발생하는 品質(品質—特性值)의 거동을 予測할 수 있는 工程—予測可能한 工程—을入手하는 데 있다.

Chart에 의해 이와 같이 工程에서 品質을 만들어 넣을 수 있는 体制의 確立이 가능하게 된다.

##### (2) Chart에 의한 工程管理上의 留意点 :

1) 管理特性의 선택에 있어서 QA 工程, 管理 및 部門의 方針에 따라 그 重要度가 달라지므로 여러 角度에서의 檢討가 필요하다.

2) Sampling, 群区分, 層別—工程管理, 工程

解析의 進展에 따라

나타냈을 때의 管理線

3) 处置後의 效果의 確認—하나 하나의 效果

의 更新

를 確認하면서

4) 管理線의 更新—a) 措處後의 管理線의 更  
新

5) 工程管理의 組織的運營—製造部門, 工場全  
體에서 組織的으로

b) 不明한 原因으로 点의  
움직임이 어떤 習性을

### 2.3.2 工程異常報告書

工程管理를 組織的으로 實施하기 위한 情報  
의 媒体로서 쓰여진다.

〈表 2〉 工程異常報告書의 例

#### 工程異常報告書

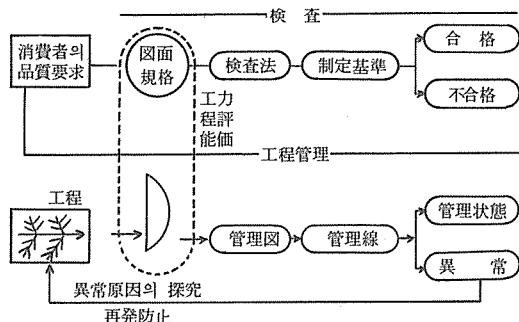
異常發生	機種名		管理度登録No.		発生日時
	工程名		ロト No.		
	品質特性		作業員, 檢査員		
					発見者 金
原因調査					
応急処置					
再発防止処置					
再発防止処置の確認					
保存期間					
様式					

工程異常報告書를 作成, 報告하는 目的은 工程管理의 一連의 活動을 위해 工程異常의 記錄, 報告, 伝達, 그리고 处置完, 未处置 등의 区分을 확실히 하기 위해 한다.

## 2.4 工程能力調査・評価

### 2.4.1 工程能力調査・評価의 QC에 있어서의 位置와 品質保証上의 意義

그림 5는 工程能力評価가 檢查, 工程管理의 두 가지 品質機能과는 다른 品質機能이라는 것을 나타낸 概念圖이다.



(그림 5) 概念圖

檢査와 工程管理의 두 機能에 関聯되어 있는 規格・図面(檢査)와 工程能力(工程管理)를 비교하여 工程能力의 評価 結果를 가지고

- a) 規格・図面公差의 變更
- b) 工程改善에 의한 工程能力의 向上(工程改善에는 工程의 安定化를 포함한다)

이들 중 어느 하나 또는 둘을 다 하지 않으면 안된다. 工程能力評価는 檢査와 工程管理의 두 機能의 다리(교량)으로서 品質保証上 重要한 機能이다.

### 2.4.2 工程能力調査・評価에 있어서 留意할 点

- (1) 工程能力調査・評価에 관한 教育

- (2) 設計(公差)变更, 規格变更

### (3) 工程能力調査計劃

## 2.5 工程改善計劃

QC가 이루어지고 있는 会社에서는 質, 量, 코스트에 대해 改善活動이 活発히 이루어지고 있다. 그러나 QA의 立場에서 보았을 때 이러한 活発한 改善活動이 그들에 維持나 管理의 결함에서 오는 危險을 防止해 버릴 수는 없다. 또 能率(量), 코스트의 改善을 目的으로 하는 活動이 質에 미치는 영향에 대해서도 생각하지 않으면 안된다.

이러한 点을 감안하여 QA上, 工程改善 計劃에 있어 留意해야 할 点을 열거하면 다음과 같다.

- (1) 工程의 安定化도 改善이다.
- (2) 改善計劃은 方針, 實施計劃과의 関聯을 고려해서 策定되어야 한다.
- (3) 品質保証上 重要的 品質特性值에 관한 工程能力調査의 結果에서 工程改善을 필요로 한 것은 計劃의 重點으로 생각한다.
- (4) 工程改善을 위한(工程解析・調查를 통해) QAG, QC 팀의 運用을 생각한다.
- (5) 能率(量), 코스트의 改善에 관해서는, 이것의 品質에 미치는 영향(工程能力에 변화가 나타나는가, 어떤가)을 체크할 것을 計劃한다.
- (6) 工程改善의 内容과 관련된 標準의 制定, 改訂, 废止와의 관계를 체크할 것을 計劃한다.
- (7) 改善의 課題를 強制적으로 QC 서어를 活動 등 小集團活動에 부여함으로써 活動의 自主性을 잃지 않도록 주의한다.
- (8) 製造部門内外의 品質情報システム의 改善도 工程改善計劃에 포함시킨다.

## 2.6 製造工程에 있어서의 QA活動

### 2.6.1 製造工程에 있어서의 QA監査 (工程監査)

#### (1) 工程監査란

製造工程에 있어서의 品質保証의 만족 如否는 그 工程의 計劃이 要求品質水準을 만족한 것임과 동시에 工程의 計劃이 확실히 実行되었다는 것이 保証되지 않으면 안된다.

工程計劃의 実行은 다음 3条件이 만족되어 있어야 한다.

① 製造의 過程안에서 品質은 变化한다. 이 品質의 变化가 정확히 測定되고, 그 結果가 一定의 基準에 따라 評価되어 工程이나 製品에 대한 措處에 연결되어 있을 것.

③ 測定된 品質 및 여러 要因에 대해서도 그것에 异常이 認定되었을 때는 异常의 영향을 받는다고 생각되는 모든 製品이 다른 것과 완전히 区分되어 (異常로트의 追蹟), 그것에 대한 적절한 措處가 취하여져 있어야 한다.

#### (2) 工程監査의 推進方法

順序 :

##### 1) QC工程圖의 作成

이것을 作成하므로서

i) 製造工程에 있어서의 QA活動 全体의 균형을 包括的으로 파악할 수 있다.

ii) 品質保証을 위해 製造工程에서 선택한 管理点이나 管理方式의 内容을 総合的으로 파악할 수 있다.

2) QC工程圖를 作成하여 가는 過程에서의 問題点의 摘出과 改善

##### 3) QC工程圖에 의한 監査

實際의 工程, 實際의 作業이 QC工程圖에 表示된 데로 이루어지고 있는가, 어떤가를 監査한다.



#### 4) 工程監査의 着眼点

監査를 할 때는 (1)의 ①, ②, ③이 확실히 실행될 수 있는 体制가 되어 있는가, 그리고 그것이 확실히 이루어지고 있는가를 체크한다. 그때 다음과 같은 点을 체크하면 QA의 實体를 파악하기 쉽다.

a) 工程의 編成은 적절한가

b) 工程의 強韌性은 있는가

(不良品이 発生했을 때, ……, 工程의 变動에 대해서 対応을 취할 수 있는 体制가 되어 있는가)

c) 管理의 方法은 적절한가

d) 實施의 確認 · 活用은 좋은가

5) ロ트의 追蹟에 의한 監査

### 2.6.2 製造工程에 있어서의 品質情報監査

品質情報의 具備事項 :

① 品質의 實体를 정확히 나타내는 ディータ가 취하여져 있을 것

② 品質을 나타내는 ディータ가 적절한 形態로 정리되어 有効한 品質情報로서 関係部門에 伝達되어 있을 것.

③ 品質情報은 다른 情報와 연결되어 具体的인 处置를 취할 수 있도록 되어 있을 것.

이것들을 명확히 하기 위해 品質情報흐름図, 品質保証体系図 등으로 불리우는 Flow Chart 가 잘 쓰인다.

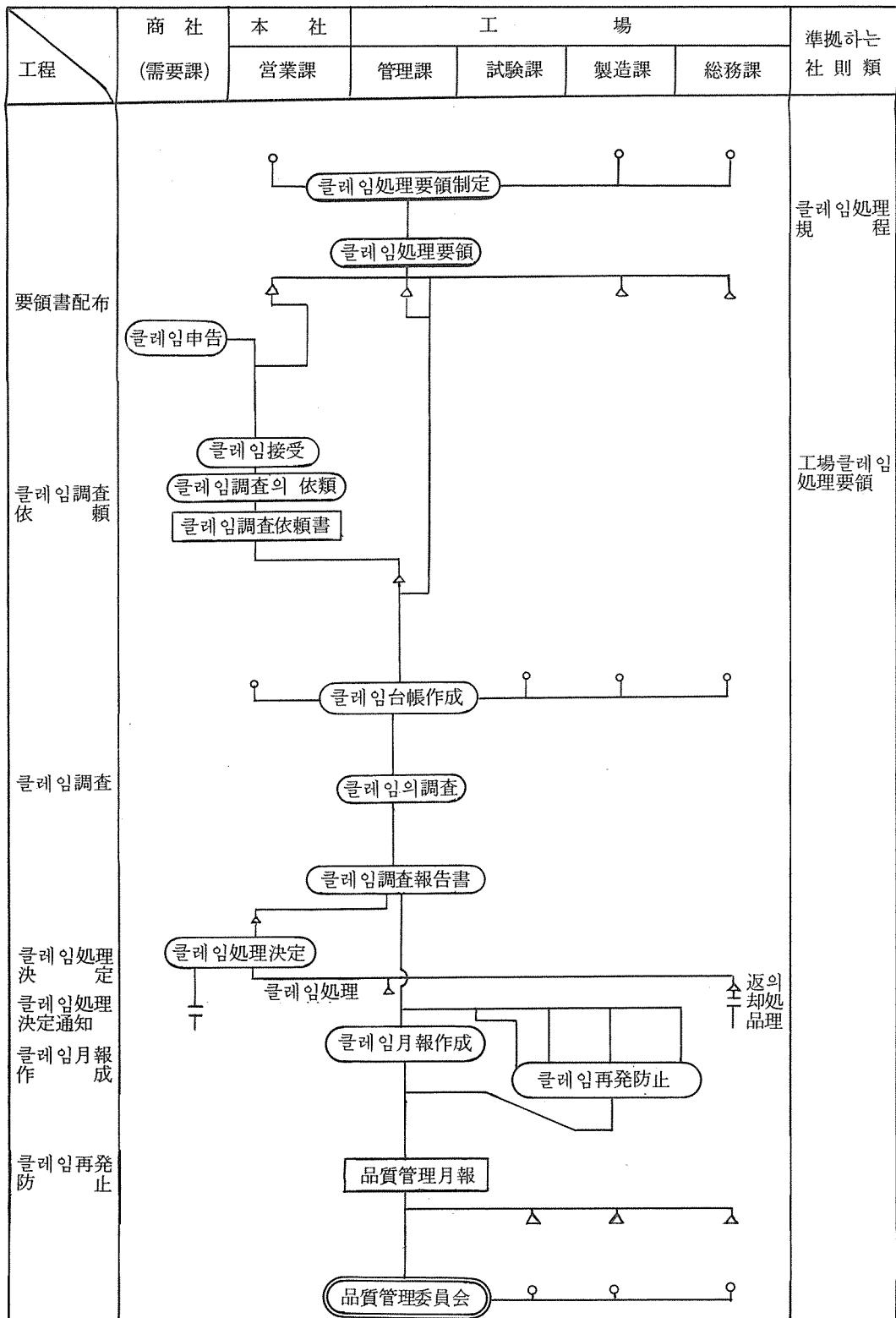
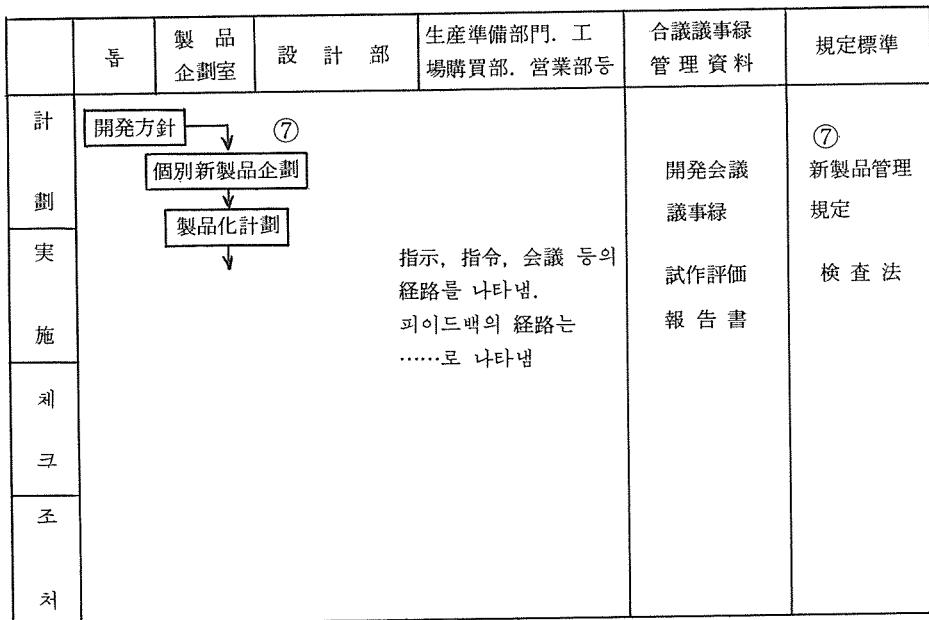


그림 6. 클레일 처리의 品質情報흐름図



〈그림 7〉 QA体系図

### 品質保証活動一覧表

大ステップ	小ステップ	保証事項	保証을 위한作業	責任者
生 産	24. 先行 生産	1. 生産라인의 安定	1. 量産試作時의 指摘事 項改善의 確認 2. 製造標準額, 檢查法의 整備 3. 作業者의 教育訓練	
	25. 生産	2. 品質標準에 對한 初 期製造品質의 適合	4. 製造品質의 評価	
		1. 製造品質의 適正 2. 工程能力・機械能力 의 維持	1. 製造標準額의 再検討 2. 製造品質의 レベル向上 3. 檢查精度의 向上 4. 機械設備의 保全 5. 型・治工具의 保全 6. 檢查機器, 限度見本等 의 保全	