

企業經營과

品質管理運動



Business Management and
Quality Control Movement

趙容驥

新亞電氣工業(株)社長

우리나라에서 品質管理運動이 本格的으로 시작한 것은 지난 73年 工業振興廳이 發足되면서 부터였다고 생각된다. 물론 各 企業이 散發적으로 ZD(무결점)運動 등을 벌이긴 했으나 現代의 品質管理運動이 시작되지는 불과 8年남짓된 셈이다.

日本의 品質管理運動이 지난 45년에 시작되어 37年間の 역사를 가진데 비해 우리는 아직 初歩段階에 불과한 실정이다.

品質管理의 重要性은 날로 高潮되어 가고 있다. 어려운 運營經濟 여건하에서 企業의 살 길이 Q.C導入에 있다고 풀이되는 것이다. 우리 經濟의 당면과제인 生産性 向上과 品質 경쟁력을 強化하기 위해서라도 企業의 品質管理體制導入은 시급하다.

單純한 企業利益의 추구뿐만 아니라 社會的 책임을 圓수하는데에도 매우 重要한 道具가 될 것으로 믿는다.

그러나 아직도 Q.C가 무엇인지 과연 企業發展에 얼마나 큰 역할을 하고 있는지 조차 의심하는 경우가 적지 않다고 본다.

韓國工業 規格에서는 「品質管理란 수요자의 요구에 맞는 品質의 製品을 經濟的으로 만들어 내기위한 모든 수단의 體系」라고 定義한다. 品質管理는 깊이에 따라서는 대단히 어려운 高級手法이지만 一面으로는 그다지 高度의 知力을 필요로 하지 않는다.

오히려 착실하게, 열심히, 끈기있게 하면 생각보다 큰 効果를 낳기 마련이며 顧客에게 滿足을 주는 同時에 單純히 不良品을 줄이는 차원을 넘어서 企業經營에 있어서의 모든 不合理한 要因을 없애 줌으로써 企業體質을 強化시켜 주는 지름길이라고 할 수 있다.

Q.C는 企業의 目的達成을 위한 하나의 手段이므로 全社的으로 展開되어야 하며 그 方法으로 品質管理 推進方針이 經營方針에 강력히 明示되어야 한다.

중요한 經營課題를 짜 넣어 方針을 策定하여 會社의 方向과 目標를 全社員에게 明示함과 아울러 직제를 통해서 上位者로부터 下位者에게 까지 各者의 重點實施항목, 管理特性, 目標值 등을 明確히 알려서 이를 순차적으로 展開하여 擔當者의 실시계획에 까지 반영 되도록 철저히 하여 나아가서 定期的인 部門마다의 實施狀況의 確認조치와 最高經營者 스스로의 現場진단을 行하여 方針管理를 철저히 하여야 할 것이다

우리經濟는 지난 70年代를 「成長의 時代」라고 한다면 80年代는 「生産性的 時代」라고 말할

수 있다.

生産性이 增大되지 못하는 곳에서 勞賃만 上昇되면 企業은 損失이 계속 누적될 것이다. 다시 말해서 賃金 上昇폭에 따라 生産性 向上이 따르지 못한다면 결국 그 會社는 쓰러지고 말 것이다. 어디에 내어 놓아도 부끄럽지 않은 質 좋은 商品을 “같은 努力으로 더 많이 生産해서” “보다 싼 價格으로 消費者에게 供給하겠다”는 生産性 認識을 더욱 투철히 함과 아울러 이러한 生産性 向上이야말로 근로자의 福祉를 增進시키고 企業의 내실을 強化시키는데 큰 역할을 한다는 것을 勤勞者에게 強力히 認識시켜야 할 것이다.

「企業은 곧 사람이다」라는 말이 있듯이 종업원의 「意慾」은 品質管理와 生産性 向上의 重要한 Key가 되는 것이므로 그 研究를 게을리함이 없도록 해야 할 것으로 생각된다.

品質의 良否는 그 하나하나를 檢査함으로써 定해지는 것은 아니다. 그러니까 檢査에 合格한 것만을 出荷한다는 생각은 잘못이다.

品質은 檢査에 의해서 만들어지는 것이 아니고 製造工程에서 만들어지는 것이다. 따라서 製造工程이 完全하다면 檢査를 하지 않아도 品質을 保證할 수가 있을 것이다. 어떻게 보면 꽤 간단한 論理 같지만 결코 간단하다고는 말할 수 없다.

不良의 原因은 가지각색이다. 종업원에게 있는 것, 機械故障에 의한 것, 作業方法이 나빠서 發生하는 것, 計劃樹立방법이 졸렬하기 때문인 것 등 여러가지가 있다.

대개 企業의 組立工程에서 行해지고 있는 作業을 ①정규작업 ②재손질작업 ③승인된 재손질작업 ④재손질공정으로 分類한다면 組立工程에서 責任져야 하는 것은 재손질작업이고 승인된 재손질 작업은 受入檢査와 購買의 責任이며 재손질 工程은 技術의 責任이라고 말할 수 있다.

다시 말해서 不良에는 管理者 不良과 作業者 不良으로 分類할 수 있다. 올바른 方針이나 標準을 提示하지 않은 것은 管理不良이고 提示된 標準을 지키지 않던지 미스를 하는 것은 作業者

不良이라고 할 수 있다.

흔히 體質改善이라는 目標을 내세워 品質管理를 推進하려고 試圖하는 會社를 볼 수 있는데 어떤 體質을 어떠한 체질로 바꾸려는가가 明確하지 않아서 몹시 고생하는 수도 있다. 우리들은 達成하려는 目標가 무엇인가 하는 目的意識을 重視하여야 할 것이다.

자칫하면 品質관리란 「모든 사항의 品質을 관리하는 것」이라고 解釋하고 부질없이 手法指向의 활동에 치우쳐 正작 製品品質 자체를 잊고 있는 듯한 例가 적 많다.

예컨대 品質클레임의 情報수집 등 品質管理 上의 重要한 管理는 하지 않고 營業部의 일의 質을 向上시킨답시고 外上賣出金의 回收에 統計的方法을 쓴다든지 하면서 그것을 營業部門의 品質관리라고 생각하고 있는 따위이다.

일반적으로 供給者와 需要者의 情報전달의 루우트는 需要者의 購買部門·혹은 外注擔當부서와 供給者의 營業部門에 열려있다.

製品·製造工程이 複雑해짐에 따라 진정으로 바람직한 品質과 製造法 및 品質保證方法 등에 대해서 需要者의 意向을 供給者에게 錯誤없이 전하는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 따라서 진정한 品質要求를 圖面이나 品質示方, 그밖의 文書만으로 충분히 傳達하기란 어려운 일이라고 생각한다.

製品은 購入時點에서 올바른 기능을 나타내는 것만으로는 불충분 하며 어떤 認定된 時間帶에서 故障이 안나고 오랜 壽命을 유지하는 기능을 發揮함으로써 그 責任을 다하는 것이다.

따라서 品質은 높으면 높을수록 좋다는 것은 아니고 어디까지나 使用에의 適合성과 安定性 및 經濟性의 견지에서 定해지는 것인 바 1級品을 品質方針으로 하는 수도 있지만 2級品을 方針으로 삼을 수도 있을 것이다.

좋은 品質이란 「社會에 주는 損失을 最小로 하는 것」이라고 말할 수 있다. 그러므로 供給者와 需要者의 쌍방이 發展하고 計劃性있는 品質管理 推進을 위해서는 다음과 같은 몇가지 원칙이 있다.

이러한 原則은 오늘날의 低成長 時代에 있어서도 충분히 認識하고 遵守되지 않으면 안되는 것으로서 이것들을 實施할 수 있는 상태로 이끌어 가기 위해서는 쌍방 經營者의 많은 努力이 필요할 것으로 생각된다.

첫째: 需要者와 供給者는 자기 自主性을 가지며, 또한 상호간에 自主性을 尊重하지 않으면 안된다.

둘째: 需要者는 供給者가 무엇을 만들면 좋은가를 확실하게 알 수 있는 要求를 供給者에게 提供할 責任이 있다.

셋째: 需要者와 供給者는 상호간에 相對方의 立場에 서서 兩者가 品質管理를 實施하는데 필요한 情報를 교환하지 않으면 안된다.

넷째: 需要者와 供給者는 항상 兩者의 관계가 円滑히 이루어지도록 發注·生産·在庫計劃 등을 충분히 管理하지 않으면 안된다.

供給者에 대한 진정한 기대는 信賴할 수 있는 品質의 것을 적정한 價格으로 納期에 맞추어 納入하게 하는 일이며 그 때문에 品質管理를 實施하게 하는 것이지만 예컨대 供給者의 工程能力을 無視한 엄격한 품질요구·發注品의 品質에

대한 說明不足 등에 덧붙여 되풀이 되는 設計變更·注文取消나 計劃性 없는 發注, 너무 짧은 納期 등이 結果적으로 品質管理 推進에 근원적인 장애요소가 될 수 있다는 것을 銘心하여야 할 것이다.

「前例는 깨트리기 위해 존재한다」 變化에 적응 한다는 것은 곧 전례나 종래 부터의 상식· 고정관념 따위에 사로 잡히지 않는 유연성을 갖는 것을 뜻한다.

오히려 그러한 껍질을 깨고 前進하는 것을 뜻하기도 한다. 전례나 고정관념이니 하는 것은 이를테면 낡은 상식과 같은 것이어서 지나치게 전례에 얽매어 있다보면 自信의 可能性을 떨치지도 成長시키지도 못할뿐더러 또 창조력도 솟아 나오지 않는다. 하물며 企業의 경우는 시대 變遷에 따라가지 못하면 존속조차 어려워져 버린다.

이제 우리는 지금까지의 「주어진 Q.C에서 自信의 Q.C」로 「守備의 Q.C에서 攻撃의 Q.C」로 명실공히 品質管理體制가 하루빨리 우리 땅에 정착되도록 최선을 다하여야 할 것이다.

〈31p에서 계속〉

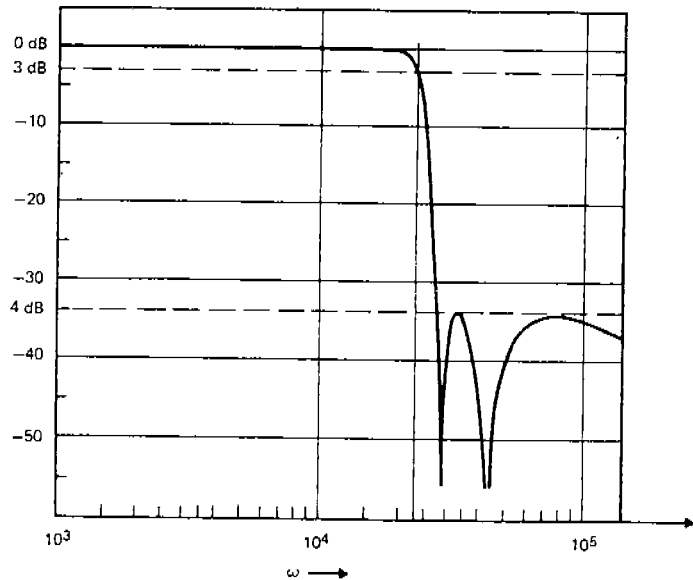


Fig 7. 5차 Elliptic 濾波器의 低周波 應答 特性 曲線