

# 품질관리 분임조 활동 요령

김원중 / 아주대 산업공학과 교수

## 1. 품질관리 분임조

### 1) 품질관리 분임조의 기원

1965년 4월 일본을 방문했던 품질관리 전문가 「주란」박사는 품질관리 분임조(quality control circle)에 관하여 다음과 같이 이야기를 하였다.

「일본의 품질관리 분임조활동은 세계의 여러 나라에서 흉내낼 수 없는 훌륭한 것으로서, 이와 같은 운동을 본격적으로 추진함에 따라 일본은 품질측면에 있어서 리더쉽의 길로 돌진하게 될 것이다」

진정으로 15년이 경과한 오늘 일본의 GNP는 세계 제 3 위이다. 이 추세가 그대로 지속된다면 서기 2000년에는 세계 제 1 위가 될 것이다. 우리나라(남한)의 약 4 배 넓어에 불과할 뿐 아니라 자원도 없는 일본이 1 억 5,000만이 넘는 인구를 먹여살리고 수입을 앞지르는 1,800억불의 제품을 수출하고 GNP성장률에서 뿐아니라, 투자율에서도 미국의 두배가 된다. 미국의 오토바이를 사양화시켰고 자동차에서는 서독과 미국을 따돌렸고, 시계와 카메라, 광학기기에서는 독일과 스위스로부터 주도권을 빼앗았으며, 지금까지 전통적으로 미국이 지배해 온 미국의 제철소는 일본인 기술진에 의해 운영되고 있으며, 선박, 가전제품, 피아노 등도 정부 직전의 상태

에 있고, 식품 및 제약분야도 구미제국에 진출을 피하여 두각을 나타내기 시작했다. 현재 구미제국과 많은 경제마찰을 일으키고 있는 일본상품의 수출증가 현상은 일본상품이 고품질, 고신뢰성에 뒷받침되고 있으므로 쉽게 그 기세가 꺾이지 않을 것 같다.

일본상품이 세계시장을 석권하고 있는 것은 그들 특유의 민족성에 바탕을 둔 전사적 품질관리에 의한 품질향상 및 생산성 향상으로 가격 경쟁에서 우위를 차지하기 때문인 것이다.

이와 같이 전사적 품질관리의 꽃이라고 할 수 있는 것이 바로 품질관리 분임조 활동인 것이다.

품질관리 분임조의 생성기원은 역시 일본에서 발견할 수 있다.

일본 국민이 해외문물을 수입하여 이를 소화하여 자기의 것으로 창조하는 능력은 자못 세계의 어느 나라도 이를 추종할 수 없을 정도라고 할 수 있다.

전후 일본의 산업은 파괴될대로 파괴되었으며, 우리와 같이 천연의 자원조차도 풍부하지 못한 여건이었다. 따라서 일본의 산업부흥과 경제발전을 위하여서는 지속적으로 수출을 확장하여 외화를 획득하는 것이었으며, 이를 위해서는 품질 및 이의 향상이 해결해야 할 중요한 과제로 제기되었다.

이를 위하여 일본 품질관리의 방향을 결정지

었다고 할 수 있는 획기적인 몇가지의 계획이 추진되었으며, 그 중의 하나가 바로 오늘날 품질관리 분임조의 모태라고 할 수 있는, 교재연구를 위한 작업자들의 모임이라고 할 수 있다. 즉 1960년 초에 위에서와 같은 상황에서 문제 해결을 위한 여러가지의 방안중 현장의 직장장들에게 품질 및 품질관리에 관한 교육을 하는 것이 긴급해졌는 바, 당시의 환경과 여건으로는 사외의 파견교육은 거의 불가능했기 때문에 그들에게 적절한 교재를 공급하는 것이 중요한 방안으로 제기되었다.

따라서 일본과학기술연맹에서는 이를 위하여 「현장과 QC」라는 간행물을 출판하게 되었다.

이당시 각 기업에서는 이를 읽고, 공부하기 위하여 작은 모임이 생성케 되었는데 이것이 오늘의 품질관리 분임조의 모체가 된 것이라고 할 수 있다.

이와 같은 일본의 품질관리 분임조는 오늘날에 이르러서는 예외없이 회사의 부·과에 속한 직·반장과 직공으로 구성되어 있다. 규모는 보통 10명 내외이며 주요과제는 처음에는 품질문제였으나, 점차로 이와 관계가 있는 생산성·원가·안전, 그리고 인간관계와 같은 문제를 병행하여 활동하게 되었다. 그리고 품질문제의 분석 및 교육과 훈련은 회사측에서 담당한다는 전제 아래 조직이 이어지며, 구성원의 참여는 지원제이며 통상구성원의 약 50%가 지원제라는 것이다. 이미 살펴본 것과 같이 일본에서 이 품질관리분임조 활동이 시작된 것은 1962년 이후이며, 시작된 후 처음 10년 동안의 발전과 성과는 대단하였다고 볼 수 있다. 즉, 전국에 등록된 분임조의 수는 13만(1982년 3월의 자료에 의한 것임)개를 상회하였으며, 등록되지 않은 채로 활동하고 있는 수까지를 포함하면 50만개를 넘는 것으로 추산하고 있다. 그리고 1개의 분임조당 4건의 문제를 해결하는 것으로 목표를 삼고 있으나, 실제적으로는 5건의 문제를 평균적으로 해결하는 것으로 추산되고 있으며, 이로써 절약된 비용만 하더라도 보고된 것만 고려에 넣으면, 평균적으로 건당 5,000불에 이르고 있고, 이를 전체적으로 파악하면 일본의 품질과 경제

에 미친 영향은 이해하기 어려울 정도로 막대하다고 할 것이다.

또한 이와 같은 품질관리분임조는 전국적으로 거의 모든 기업에서 채택하고 있으며, 주제내용도 매우 다양할 뿐만 아니라, 그 해결방법도 매우 다양하다고 할 수 있다.

과거에 전통적으로 일선작업자와 직반장들은 오로지 기계와 같이 상위자들의 명령이나 지휘에 따라 활동할 수 있는 존재로 여겨져 왔었다. 그러나 품질관리분임조의 구성원인 일선작업자나 직반장은 문제를 스스로 제기하고, 이의 해결을 위하여 「아이디어」를 제시할 수도 있게 되었으며, 스스로 결과를 평가할 수 있는 새로운 상황으로 바뀌게 된 중요한 계기가 되었다고 할 수 있다.

이는 기업의 관리측면에서도 획기적이며 혁신적이라고 볼 수 있을 것이다.

## 2) 정의

QC분임조란 동일부서 안에서 품질관리 활동을 자주적으로 행하는 작은 집단으로서 이 작업 집단은 전사적 품질관리 활동의 일환으로 자기 제발, 상호제발을 기하고 QC수법을 활용하여 직장의 관리개선을 전원 참가에 의해 지속적으로 행하는 것이다.

(1) 품질관리활동이란 우리는 직장에서 수행하지 않으면 안되는 6가지의 사명을 갖고 있다.

- ① 품질을 유지향상시킬 것(Q)
- ② 원가를 절감하는 것(C)
- ③ 납기를 지키는 것(D)
- ④ 생산량을 달성하는 것(P)
- ⑤ 안전성을 확보하는 것(S)
- ⑥ 직장의 모랄을 향상시키는 것(M)

이들을 만족시키는 활동을 말한다.

(2) 자주적이란 직원동료끼리 자립할 수 있는 실력을 길러서 상사의 원조에 의존하지 않고 상사의 활동의 일단을 담당할 수 있도록 하는 것.

(3) 작은 집단이란 자기의 견해나 아이디어를 직원동료들과 기탄없이 상의하고 모든 지혜를 동원 종합해서 향상을 도모하는 4~8인의 모임

(4) 전사적 품질관리활동의 일환이란 6가지의

사명중에서 우리가 분담하지 않으면 안되는 직무의 수행, 예컨대 작업표준의 실시, 교육훈련, 직장에서 가능한 개선, 관리자, 스탭에 대한 협력원조 등.

(5) 자기계발, 상호계발이란 자신이나 상대방의 필요성을 느끼게 하고 스스로의 능력향상과 새로운 면을 드러내게 하는 것.

(6) QC수법이란 총별, 파레이트도, 특정요인도, 히스토그램, 체크리스트, 산포도, 관리도, 그래프 등 QC에 필요한 수법을 말한다.

(7) 관리개선이란 공정의 능력을 향상시키고 관리상태를 유지하는 것이다.

(8) 전원참가란,

- ① 직장의 직원 전원이 QC분임조에 참여하는 것.
- ② 회합에 전원이 참가하는 것.
- ③ 회합에 전원이 발언하는 것.
- ④ 전원이 능력에 따라 역할을 담당하는 것

3) 기본개념

**(1) 회사의 체질개선과 발전에 기여한다.**

전체가 참여하는 품질관리의 핵으로서 분임조가 착실해져서, 자주적으로 활동하고 시야를 넓히고, 경영자적인 센스로 사물을 보고 실행하고 상사나 스탭에게 적극적이고 건설적인 의견을 활발하게 제언하게 되면, 기업경영의 내용도 근대화되고 체질도 개선되어 우리 회사는 착실하게 발전할 것이다.

**(2) 인간성을 존중하고 보람있고 명량한 직장을 만든다.**

인간의 의사와 자주성을 존중하고, 생각하는 동안 동물인 인간의 지혜와 독창성을 살려 자기계발이나 상호계발에 의하여 이를 뿔어나가게 함과 동시에 인간을 인간답게 하고 인간성을 존중하자는 활동이다. 즉, 분임조 활동을 전개하여 가면 모두가 즐겁게 이야기하고 자신의 능력을 발휘하며 QC의 기본인 상대방의 입장에서 생각하게 되고 인간관계가 좋아져 명량한 직장으로 변하여 간다.



**(3) 개인의 능력을 발휘하여 무한한 가능성을 창출한다.**

인간은 누구나 상당한 능력을 지니고 있다. 분임조 활동을 통해서 자신이 미처 생각하지 못했던 능력을 계발하고 활동을 전개함으로써 무한한 가능성을 창출한다.

4) 목 적

(1) 일선감독자 및 작업자의 리더쉽을 배양하여 관리능력을 향상시킨다.

(2) 분임조 활동을 통해 모두가 품질관리를 공부하여 자기계발, 상호계발을 기한다.

(3) 모두가 품질의식, 문제의식을 높이 가져 직장의 문제를 적극적으로 개선하고 이를 정착시켜 나간다.

(4) 전사적 품질관리의 일환으로 현장에 있어서의 핵으로서 사장, 공장장 등의 방침의 철저, 현장에서의 관리정착 품질보증면에서 유효한 일을 한다.

(5) 현장의 문제를 다함께 발견하며 연구하고 해석하고 표준화하여 올바른 작업의 실시로 관리의 정착을 꾀하며 현장의 품질보증면에 유효한 활동을 한다.

(6) 이와 같은 체험을 서로 발표하여 토론 반성하고 상호계발을 행한다. 이를 위해 공장내의 부, 과, 계에 있어서의 발표회, 공장, 회사내의 발표회 사외의 QC분임조대회 등을 이용한다.

(7) 분임조류교회, 견학회, 연수회 등에 적극적으로 참가한다.

(8) QC분임조 활동을 통하여 직반장 등 제일 선 감독자가 중심이 되어 상사를 보좌하고 받들어 기업이 잘 되는 방향으로 이끈다.

(9) 전후 공정과 협력하여 QC분임조의 협동작전을 전개하여 문제를 해결해 나간다.

(10) 현장에서 품질을 만들어 넣는 관리체제를 조성한다.

(11) 전원참가, 전원 협력으로 직장의 일체감을 조성하고 모랄을 향상시킨다.

## 2. QC분임활동의 전개방법

분임활동을 효과적이고 적절한 기간에 진행하려면 분임활동의 진행방법(순서)과 QC 7가지 수법 등을 유효 적절히 사용하는 기법을 익히는 것이 중요하다.

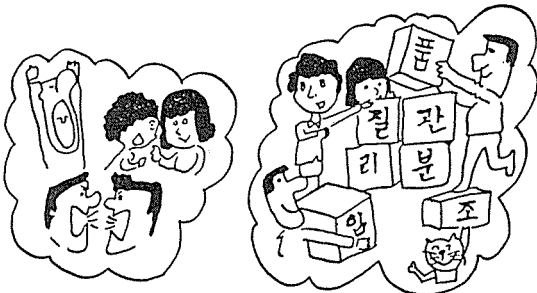
QC수법을 완전히 이해한다고 하여도 그것을 실분임 활동에서 적절하게 사용하는 능력이 없으면 원만한 분임활동을 진행하여 나갈 수가 없다. 그리고 현재 많은 분임자들이 활동의 전개방법에 미숙하여 활동에 많은 문제, 가장 큰 애로를 겪고 있다. 많은 수법을 알고는 있지만 그것을 응용하는 능력이 없는 것보다 한가지 수법을 알고 있어도 그것을 응용하는 능력을 갖고 있는 것이 훨씬 이득이 되는 것은 지극히 당연하다.

### 전개방법 요령 습득의 지름길

1. 기초과정 교재를 이용하여 공부한다.  
의문점, 이해가 되지 않는 것은 상사, 스태프 또는 QCC전담부서에 질문을 하여 습득한다.
1. 발표대회에 참가한다.  
처음 발표시는 미숙하지만 차트를 작성하는 과정에서 전개방법의 요령이 자연스럽게 익혀진다. 가장 좋은 공부가 된다.
3. 발표대회를 참관한다.  
사내발표대회 및 특히 수준이 높은 경기도, 전국대회의 발표대회에 참관을 함으로써 많은 진행요령이 습득된다.

### 1) 효과적인 분임활동이 되기 위한 선결과제 <인간관계>

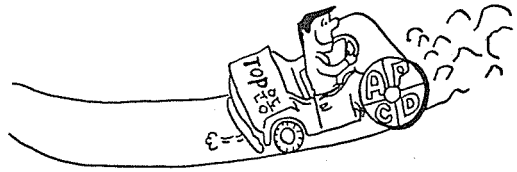
분임활동 뿐아니라 모든 사회생활에 있어서 가장 중요한 문제이다. 분임원간의 화목한 관계,



단결된 힘이 없다면 그 분임의 실패는 약속된다. 분임장이 주체가 되어 모든 분임원이 양보하고 이해하는 마음으로 좋은 인간관계를 유지한다.

### <환경관리>

주위환경이 정리정돈이 잘 되어 있고 깨끗하면 마음도 깨끗하여져 능률이 향상된다. 자기 주변의 환경을 깨끗하게 하여 보자. 금형, 치공구, 인구, 부품, 소재, 유리창, 바닥, 책상, 책상설합, 서류, 화일 박스 등 주위환경을 깨끗이 해야 할 대상은 얼마든지 있다.



### 2) 분임활동 테마 전개 방법

테마의 전개순서는 다음과 같다. 기술된 내용대로 테마를 진행한다면 무리없는 활동이 진행될 것이다.

### <첫째> 테마 선정

테마는 곧 문제점이다. 주위의 문제점을 테마로 선정한다. 좋은 테마의 선정은 분임활동의 성공을 약속한다. 그러므로 테마의 선정은 분임원 전원의 지혜를 모아야 하고 상사의 도움을 받아서 한다.

#### ○선정의 기본순서

- ① 직장내의 문제점을 자주적으로 찾는다.
- ② 드러난 문제를 정리하여 중요도나 가능성을 검토한다.
- ③ 문제점의 중요도나 가능성, 상사의 관심정도 등을 검토하여 활동테마를 결정한다.

#### ○구체적 선정방법

- ① 테마에는 다음의 두가지가 있다.
  - 품질관리 분임조가 자주적으로 선정하는 것
  - 직제로부터 요청을 받아 착수하는 것
- ② 테마 선정시 주의할 점
  - 일시적 착상으로 안이하게 선정하지 말 것
  - 충분한 시간으로 넓은 시야와 각도에서 문제점을 살필 것
- ③ 문제점을 찾는데 있어서 겨냥을 명확히 할 것

- 현재 직장에서 무엇이 문제인가를 검토하여 문제의식을 높인다.
- 전원이 함께 찾아 테마를 결정하는 마음을 지닐 것

#### ④ 테마를 찾는 요령

- 일상업무 가운데서 문제를 찾는다.  
기준이나 규칙에서 벗어났을 때 생기는 문제로「불량이 났다」「기계가 고장났다」 등의 일상문제에서 테마를 고른다.
- 찾아내서 문제점으로 적출한다.  
현재는 구체적 문제가 아니지만 문제가 될 것 같다고 보여지는 것을 해석하여 문제점을 찾는다.
- 자기들 힘으로 문제를 찾아내서 테마를 삼는다.  
현장의 3무인 무리, 불균형, 낭비를 다루어「이래도 괜찮은가?」하고 현상을 의심해 보아 문제가 없는가를 추구해서 테마를 찾아낸다.

#### ⑤ 문제점의 의미

- 무엇이 문제인가를 일상의 작업 가운데서 보면 다음과 같은 것이라 생각된다.
- 항상 이 점 때문에 곤란을 겪고 있다.
- 일이 힘들다. 일을 하기 어렵다.
- 일을 실패하였다.
- 안전면에서 불안을 느낀다.
- 헛수고인 것 같다. (노력, 자금, 물건, 시간 등)
- 흔히 일어나는 사고·고장·불량 등이 많다.
- 손 불일이 많다.
- 시간이 많이 걸린다.
- 이것을 하고 싶다. 흥미가 없다.
- 이것은 꼭 할 필요가 있다.
- 전후공정 타부분으로부터의 요망, 크레임 (사고)
- 과·계의 목표·방침
- 생산계획을 달성하려면

#### ⑥ 문제점 발견의 방법

- 분임조 개인 각자에게 기한을 정해서 문제점을 찾는다.
- 문제점이 잡자기 머리에 떠오르거나 직면했

을때 곧 메모할 수 있도록 메모지나 문제카드를 준비한다.

- 각자의 불만이나 애를 먹는 이야기를 듣는 장을 마련한다.
- 상사와 자유로운 의견교환을 하는 장을 마련한다.
- 동일 직종의 다른 회사에서 활동한 테마를 조사한다.
- 공통의 문제점을 자기 분임조가 다룬다.
- 전후공정, 관계부문과 교류해 본다. 혹은 요망을 듣는다.
- 관계부문에 양케이트를 내 본다.
- 분임조 전원이 자기들의 직장을 순시해서 문제를 찾는다.
- 사회적 혹은 다른 부서에서 문제가 생겼을 때 비슷한 사례가 자기들의 부서에서도 생길 위험이 없는가를 상의한다.

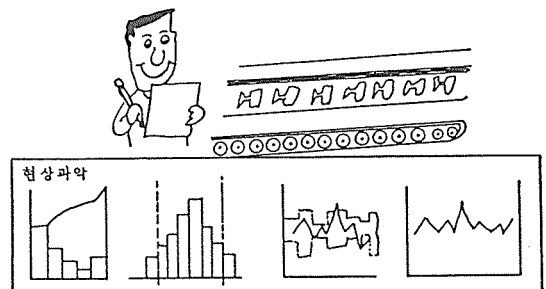
#### ○테마 체크리스트

제출 테마나 확정된 테마에 대해서는 다음의 점검용 체크리스트로 확인하여 최종 확정을 한다.

- ① 분임자체에서 해결 가능(특히 대책, 실시단계)인가?
- ② 테마가 너무 방대하지 않은가?
- ③ 분임조원의 이해와 협력을 얻을 수 있는가?
- ④ 성과를 기대할 수 있는가?
- ⑤ 상사 스태프가 만족하는가?
- ⑥ 분임의 능력 정도에 합당한가?
- ⑦ 단기간(3개월 정도)에 해결 가능한가?

#### <둘째> 현상파악

테마<문제점>의 현재의 상태가 어떠한 것인가를 파악하는 것이다. 문제점의 상태가 어느 정도인가를 철저히 파악하는 것은 대단히 중요



한 것이다. 정확한 현상을 파악함으로써 앞으로 나아갈 길을 설정할 수 있기 때문이다. 많은 분임조가 현상 파악을 소홀히 하고 있는 경향이 있는데 이것은 대단히 위험한 것이다. 현상 파악은 적당한 기간에 정확하고 철저하게 조사하여야 한다. 모든 문제점은 일상업무중에 발생되므로 현상파악을 담당하는 분임원은 일상업무중에 문제점이 발생될 때 마다 그때 그때 기록을 해 나가야 정확한 파악이 된다. 귀찮고 바쁘다고 이를 잊거나, 무책임하게 데이터를 수집하게 되면 그 테마의 실패는 약속된 것이다. 현상 파악에는 QC 7 가지 수법외에 각종 그래프가 사용된다.

테마의 특성에 따라 적절한 수법을 스텝 및 상사에게 조언을 얻어 사용하는 것이 바람직하다. 어렵고 고차원적 수법을 쓰는 것이 꼭 좋은 것이 아니므로 노출된 현상을 한 눈에 알아볼 수 있는 수법을 사용하는 것이 바람직하다.

〈수법 사용의예〉

- 불량항목별로 파악시→파레토도, 체크리스트
- 공정의 관리상태 파악시→관리도
- 규격별 불량률의 분포 파악시→히스토그램
- 시간경과에 따라 변화하는 경향 파악시 → 꺾은선 그래프
- 실물을 상상시키는 그림을 쓰며 그림의 크기에 의해 수량의 크기를 나타내는 것→그림 그래프
- 양케이트 등의 내용의 파악시→원 그래프
- 항목간의 밸런스를 볼때→레이다 차트(거미집 도표)
- 두항목의 상관관계 파악시→산점도

〈세계〉 목표 설정

현상을 파악한 것을 토대로 목표를 설정한다. 무슨 일에도 목표를 잡고 추진해 나가는 것이 필요한 것처럼, 분임활동에서는 더욱 필수적이다.

목표 설정에 있어서는 반드시 구체적인 설정 근거가 있어야 한다.

막연히 종전에 불량률이 10%가 발생하였는데 이를 5%로 줄이겠다고만 하는 목표는 문제가 많다.



○목표설정 근거의 예

가. 현상 파악의 파레토 그림의 가장 큰 항목인 ○○불량이 전체의 50%를 차지하는데 이 불량을 중점적으로 해결하면 전체 불량률의 약 50%를 줄일 수 있는 가능성을 설정 근거로 함.

가. ○○부 부장 방침인 불량 0% 감소의 목표를 달성키 위해

다. 현상 파악 기간중 불량률이 가장 적은 ○월 ○일을 기준으로 한다.

목표 설정은 신중한 토의와 정확한 현상 파악을 근거로 하여야 하므로 의문이나 좋은 안이 떠오르지 않을 때는 상사나 스텝, 추진부서의 지도를 받는다.

〈내제〉 원인분석

문제점의 원인이 무엇인가 어디에 있는가를 분석하는 것이다. 원인분석시는 반드시 전원이 문제의식을 가지고 전원참가, 전원발언을 하여야 원인을 찾아낼 수가 있다.

세부적이고 철저하게 원인분석을 하여야만 구체적이고 정확한 대책을 수립할 수가 있다.

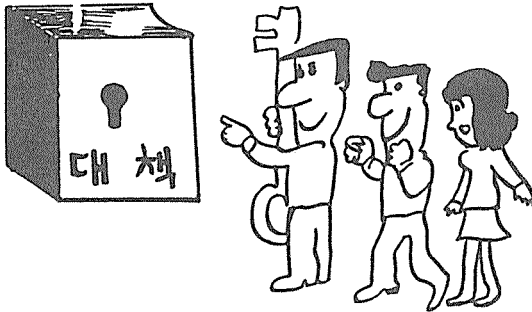
일반적으로 현장 부서에서는 4M(사람, 기계, 재료, 방법)을 이용하여 원인 분석하고 있는데 그외 이동, 치공구, 측정 등도 이용하는 것이 좋다. 그러나 너무 4M에 집착을 하면 그외의 중요한 요인을 지나쳐 버릴 우려가 있으므로 다른 원인이 있지 않은가를 면밀히 조사하여야 한다.

또 사무·기술부문에서는 4M 혹은 7M으로 만 원인분석 하는데는 문제가 있다. 문제점의 성질에 따라 주요인을 찾아 내어야 한다. 주로 특성요인도를 이용하여 조사를 하는데 브레인 스토밍으로 작성하기도 하고 평소에 각자가 문제점이 생각날 때마다 카드에 기재하여 카드를 취합하여 작성할 수도 있다. K, J법을 이용하기도 한다.

#### 〈다섯째〉 대책 및 실시

대책·실시 단계가 분임활동에 있어 가장 중요하며 신중히 전분임원의 지혜를 모아야 한다. 즉 테마 진행에 있어서 하일라이트라 할 수 있다.

세밀하고 정확한 원인분석을 하여 그에 따른 대책은 5W 1H에 의거하여 작성하는 것이 바람직하다.



많은 분임조가 몇몇 분임원의 의견으로 대책을 세우는 경우가 많은데 반드시 전원의 진지한 토의를 거쳐서 대책을 수립하여야 한다.

대책을 세워 실시한다고 반드시 성공되지는 않으므로 실패하였다 하더라도 포기하지 말고 다시 원인 분석을 하여 2차 또는 3차대책을 세워 실시토록 한다.

#### 〈여섯째〉 효과파악

실시에 대한 결과를 확인하여 목표를 달성하게 되면 활동결과에 대한 효과 파악을 실시한다.

실시결과를 확인할시는 현상 파악시와 같은 조건으로 하여야 한다. 즉 현상 파악 기간이 1개월이면 실시결과(효과파악기간)기간도 1개월, 현상 파악시 검사개수가 1만개이었다면 효

과 파악시도 1만개로 하여야 실시 결과 전후를 한눈으로 비교할 수 있다.

○효과파악에는 유형·무형효과가 있다.

1. 유형효과 : 금액으로 표시할 수 있는 효과를 말한다. 테마에 따라 파악키 곤란한 것은 상사들과 의논하여 파악한다.
2. 무형효과 : 금액으로 환산할 수 없는 효과를 말한다. 예를 들면 인간관계의 개선, 데이터 수집, 요령 습득, 상사와의 거리감 해소, 자신감 고취 등. 사용수법으로는 파레토, 관리도, 체크리스트, 히스토그램, 층별 각종 그래프가 사용된다.

#### 〈일곱째〉 표준화

분임활동을 통하여 개선된 사항은 계속적으로 유지케 하기 위하여 반드시 표준화하여야 한다.

표준화의 목적은 현재 만들고 있는 물건이나 만드는 방법을 정하여 현상을 유지시키고 나아가 개선하여 다시 유지시키는 방법으로 현상을 향상시키는 것이므로 표준화 사항(BDS 등록사항)은 반드시 BDS에 등록시키고 작업지도표를 반드시 수정 또는 제정하여야 한다.

#### 〈여덟째〉 사후관리

표준화된 사항에 의해 지속적으로 효과가 진행되고 있는 상태를 점검하는 것이다.

테마를 완료하는 것보다 완료된 문제점이 재발되지 않도록 유지하는 것이 더욱 중요하므로 철저하고 장기적인 사후관리가 필수적이다.

수법으로는 꺾은선 그래프, 관리도, 체크리스트, 층별 등의 수법이 이용된다.

#### 〈아홉째〉 반성 및 향후계획

테마를 완료함에 있어 그 과정에 있었던 즐거웠던 점·반성점 등의 평가를 하여 잘못된 점은 수정하고 좋았던 점은 장려하여 다음 활동에도움이 될 수 있도록 한다. 즉 테마 추진 경과에 대한 반성회를 실시하는 것이다.

이상은 테마 진행 순서에 대한 것을 기술한 것이다. 진행중 이해가 안되는 점은 소속 스태프나 QCC 추진담당에게 의뢰해서 그때 그때 방향을 지도받는 것이 가장 바람직하다.