

# 品質經營의 중요성

李 順 龍

〈東國大 經營學科 教授〉

## 1. 現代經營의 品質問題

금년 정월 28일 휴스턴 우주센터에서 발사된 챌린저호는 발사대를 떠난지 75초만에 폭발하여 공중분해되므로써 세상을 떠들석 하게 만들었다. 5월초에는 소련의 체르노빌 원자력 발전소에서 폭발사고가 발생하여 소련을 비롯한 유럽 일대를 공포에 떨게 만들었던 일도 있다. 이글의 원고청탁을 받고 몇일후인 8월 4일에는 개관 열하루를 앞두고 독립기념관에 화재가 발생하여 우리국민들을 실망시킨 안타까운 사고가 있었다. 이들은 모두 금년에 발생한 대형의 사고들로서 어찌보면 돌발적인 사고라 할 수 있지만 안전수칙 내지는 공사수칙을 지켰더라면 예방할 수 있었던 사고들이다. 이들 사고는 시스템 품질의 사고들로서 말하자면 하드웨어와 소프트웨어 품질의 결합사고인 셈이다. 이제 우리 주위에서 발생하는 품질문제는 제품이나 시설의 불량문제뿐만 아니라 이들을 다루고 운영하는 서비스品質問題에까지 확대되어 가고 있다.

레미콘의 경우에는, 고객인 건설업자들이 요구하는 품질수준(요구되는 배합비율의 시멘트·모래·자갈·물의 섞임)의 몰탈을 그들이 요구하는 시간과 장소에 어김없이 정확하게 배달하는 品質經營의 자세가 매우 중요하다고 본다.

현대는 품질이 중요한 전략변수로 작용하는 시대이다. 즉 기업이 추구하는 경영 목표와 기

업환경과의 갭을 메울 수 있는 주요한 요소 가운데 하나가 품질이라는 말이다. 앞으로 품질이 전략변수로 중요시되는 이유를 열거하면 다음과 같다.

(1) 날로 발전하는 기술혁신으로 제품이 더욱 더 복잡해짐에 따라 제품의 품질내지 신뢰성관리 문제는 더욱 어려워지고 있다. 가령, 자동차의 경우 50년 전의 것에 비해 무려 4배의 부품품이 소요되며, 더우기 이들이 중요한 교통수단으로 됨에 따라 이들의 안정성과 이들에 의한 공해문제가 심각하게 대두되고 있음을 볼 수 있다.

(2) 인플레이션에 의한 원가증가분을 가격에 직접 반영하기 보다는 정부의 억제내지 기업간의 경쟁 등으로 말미암아 품질이 이들의 완충제 역할을 하도록 하는 것이 유리하다는 점이다. 특히 최근 국제시장에서는 가격경쟁보다 비가격경쟁, 즉 제품의 품질과 신뢰성 등이 주요경쟁요인으로 등장하고 있다.

(3) 소비자들의 지식수준이 점차로 높아짐에 따라 제품의 안전내지 높은 신뢰성 등을 요구하는 소비자 운동이 더욱 활발히 전개되고 있다는 점이다.

(4) 끝으로 제품생산이 分業으로 이루어지는 경우, 제품전체로서가 아니라 부분적으로 책임을 지는 생산방식으로는 제품의 품질이나 신뢰성이 떨어지기 쉽다는 점이다.

80년대에 있어서 미국기업의 중요한 품질관

리 문제는 「消費者主義와 政府의 規制」가 으뜸이 될 것이라고 전망하고 있다. 즉 미국 대기업의 품질경영자들의 의견을 조사한 자료에 따르면 전체 응답자의 30%가 이를 지적한 것으로 특히 문제가 될 것이라고 본 것은 消費者主義, 정부의 규제, 제품책임, 품질보증 등이었다.

그 다음으로 많이 열거된 문제로는 「設計品質과 工程管理」로서 응답자의 20%나 되었다. 즉 제품의 품질이 보증되도록 설계단계에서 신중하게 설계되어야 함이 강조된 것으로 현대에 있어서 제품의 생산과정과 품질보증 문제가 점점 복잡해지므로 품질의 결함요인들을 설계나 원자재의 조달 및 제조단계에서 사전에 제거하지 않고서는 효율적인 품질개선활동을 할 수 없기 때문이다.

「품질에 대한 動機附與내지 教育訓練」에 대해서도 응답자의 19%가 지적하였는데 이는 고도의 分業生産으로 해이해지기 쉬운 경영자와 종업원의 品質意識을 높이고 올바른 품질개선 활동을 전개하는데 매우 필요하다.

그리고 기술혁신은 제품실제와 제조공정의 변화를 불가피하게 하는데 신기술의 출현에 따른 품질관리 문제라던가 국제적인 품질경쟁의 문제에 대해서 21%가 응답하였다. 사실 레미콘이 등장하기 이전에는 콘크리트공사에 필요한 시멘트·모래·자갈을 따로 운반하여 바닥에 쌓아 놓았다가 필요한 양을 철판에 놓고 비벼 섞었던 것으로 시멘트 구조물의 품질과 공사기간에 크나큰 애로요인이었다. 그래서 앞으로 품질은 우리모두의 관심사임에 틀림없다.

## 2. 經營活動과 品質管理

경영활동의 주체인 기업은 시장의 수요를 대상으로 경영하는 계속기업이라 할 수 있다. 특히 생산기업은 그들이 생산한 제품을 시장이나 수요자에게 제공함으로써 제조원가에 이익이 내포된 판매대금을 받게 된다. 이 판매대금은 대부분 자금으로 다시 투입되고 경영 활동이 계속

된다.

생산기업의 경영활동은 재무활동→조달활동→생산활동→판매활동의 순환과정을 반복하면서 달성하고자 하는 목표 즉 이익을 얻게 된다. 바꾸어 말해서 기업의 목표달성은 기업시스템의 하위시스템이라 할 수 있는 재무시스템, 조달시스템, 생산시스템, 판매시스템 등의 상호유기적인 활동으로 운영되는 것이다.

제품을 생산·판매하는 생산시스템(工場)에서도 소비자의 요구내지 욕구를 충족시킬 수 있는 요구 또는 욕구충족물로서의 제품을 경제적으로 생산할 수 있어야 한다. 그러기 위해서는 우선 소비자가 요구하는 기능상의 요건들을 고루 갖춘 제품을 생산시스템에서 생산할 수 있도록 제품이 설계되어야 한다. 말하자면 생산공장에서 특정 제품을 생산하기에 앞서 먼저 그들 소비자의 요구가 무엇인가를 파악하고 이를 만족시킬 수 있도록 하는 것이다.

기업의 영업(판매)시스템은 고객이 요구하는 제품이 어떤 것이고 언제 어디에서 얼마나 소요될 것인가를 사전에 예측하여 이를 개발내지 생산하도록 생산부서와 긴밀한 유대관계를 취함은 물론 생산된 제품을 소비자가 만족할 수 있도록 제공하여 보다 많은 제품을 보다 좋은 조건에서 팔 수 있어야 한다. 이때 생산시스템은 영업부서에서 요구하는 제품을, 필요로 하는 시기에, 필요한 수량만큼 조달 공급함에 있어서 경제적 생산을 바탕으로 해야 한다.

한편 財務시스템도 생산·영업시스템이 생산내지 영업활동을 전개하는데 소요되는 자금을 원활히 뒷받침해야 되는 것으로 이때 자금코스트는 투자수익율보다 낮은 것이 바람직하다. 그러나 이들 생산·영업·재무 활동들을 각 하위시스템(생산부문·영업부문·재무부문)의 목표달성만을 위해서 전개되어서는 기업전체의 목표가 효율적으로 달성될 수 없는 것으로 전체 기업목표가 효율적으로 이룩될 수 있도록 이들 하위시스템은 상호유기적으로 관리되어야 한다.

생산공장의 경우 주로 工程(납기 및 수량)·

品質·原価 등을 통해서 생산활동을 관리하여야 한다. 즉 생산목표 달성의 표적이 되는 工程(수량·납기)·品質·原価는 컨트롤 시스템의 평가요소로서 工程管理·品質管理·原価管理를 중심으로 관리할 필요가 있다. 이들 관리활동들은 각기 독립해서 전개될 수 있더라도 하나의 종합된 컨트롤 시스템으로 상호 유기적으로 관리·운영되지 못하면 생산의 전체적 목표는 달성하기 어렵다. 왜냐하면 생산목표의 중요한 표적인 동시에 컨트롤 시스템의 평가요소인 이들 품질·원가·공정은 서로 배타적인 상관관계에 있기 때문이다.

우선 품질과 원가의 관계를 보는데, 품질을 좋게 만들려면 어떤 수준이상에서 서로 원가가 급히 올라간다. 그리고 원가와 공정의 관계에서는 롯트당 생산량을 늘리면 원가는 내려가지만 납기를 단축시키려면 원가는 올라간다. 끝으로 공정과 품질과의 관계에서 볼때 생산량을 많이 하고 빨리 만들면 품질이 떨어지기 쉽다.

이상과 같이 품질, 공정, 원가는 서로 영향을 주고 받기 때문에, 결국 기업전체의 입장에서 생산경영자가 이들을 유기적으로 관리하여야 한다. 즉 생산 시스템에 있어 이들에 대한 컨트롤 시스템의 유기적인 관리·운영이 중요한 것은 이들중 어느 하나라도 제기능을 발휘하지 못하면, 다른 컨트롤 시스템을 아무리 고도로 적용시킨다 하더라도 기업전체로서 볼 때는 자원과 노력의 낭비가 되기 쉽다. 즉 고객이 원하는 제품을, 그들이 원하는 시기에, 보다 적은 비용으로 생산을 하였더라도 그제품의 품질이 고객이 요구하는 것이 못될 때에는 생산시스템 내지 기업은 소기의 목적을 달성하기 어렵다. 이경우 품질에 대한 컨트롤 시스템 즉 품질관리가 중요한 요소가 된다.

### 3. 品質重視의 經營

기업경영의 목적은 원칙적으로는 제품 내지 서비스의 생산과 판매를 통하여 이익을 올리고 성장·발전하는 것이다. 기업의 발전에

있어 이익은 필수조건이다. 그렇지만 이익추구는 장기적인 안목에서 볼때 品質優位에 의한 경영 즉 品質經營를 기본으로 하지 않으면 안된다.

값이 싸면 품질이 나쁘더라도 팔리고 품질이 좋다면 값이 아주 비싸더라도 팔리는 것은 일시적인 현상이다. 자유시장 경제체제에서는 품질이 좋으면서 가격이 적당해야 많은 소비자들로부터 오랫동안 애용된다. 品質重視의 경영을 전개하면 점차 소비자들의 신뢰를 얻게되고 이에 따라 제품매출이 증대되므로 장기적으로는 상당한 이익을 올리게 되고 안정된 경영을 하게 된다. 다시말해서 이익우선의 경영으로는 단기적으로 이익을 올릴 수 있을지 모르지만 장기적으로는 경쟁에서 밀리게 된다.

실예에서 일본상품이 미국시장에서 선호되고 일본기업의 생산성이 미국기업의 그것보다 훨씬 높은 것은 일본기업의 品質重視 經營에서 그 이유를 찾을 수 있다. 이에 대해서는 미국의 품질관리권위자 주란박사를 비롯해서 비즈니스위크(Business Week)誌에서도 강조된바 있다.

1979년 3월에 발간된 비즈니스 위크誌에서 美·日企業을 비교한 것을 보면, 일본기업의 경우 품질을 중심으로 하는 경영계획을 세워서 경영활동을 전개하는데 반해, 미국기업은 마케팅과 재무적 측면이 중심이 되고 있으며 품질불량이 발생하면 단기대책을 세워 풀어 나가지만, 일본은 불량예방을 위해서 장기계획을 수립하여 실행한다는 것이다.

또한 미국기업에서는 어느정도의 불량은 불가피한 것으로 보고 있을 뿐더러 社外調達部品の 경우 합격품질수준(AQL)을 백분율(%) 범위에서 공급자의 조달품질을 관리하고 있음에 반하여, 일본기업에서는 제품불량이 극소화되도록 PPM(백만분의 일단위)범위에서 관리하면서 당초에 안전한 품질의 부품이 조달되도록 품질이 우수한 공급자를 선정하고 기술지도를 한다는 것이다.

생산기업이 독자적으로 제품을 개발하여 수요를 창출하는 경우가 있지만, 결국은 소비자

의 손에 넘어가서 제품본래의 기능을 발휘하게 된다. 따라서 제품품질에 대한 최종 평가자는 소비자이므로 소비자의 요구에 적합한 품질만이 오랫동안 팔리게 된다.

기업의 목적이나 경영방침에 의해서 품질방침이나 판매방침이 결정되는데, 이는 개념적인 단계로서 「要求品質」 또는 「目標品質」이라 부를 수 있다. 이 목표품질을 토대로 하여 시장조사나 시장연구 등을 거쳐 구체적으로 품질이 결정되면 설계도나 시방서의 형태로 구체화된다.

이 단계를 흔히 「設計品質」이라 부른다. 설계품질대로 제품을 제조하기는 쉽지않은데, 이는 원자재의 품질, 설비능력, 공정능력, 기술수준에 따라서 제조품질이 이룩되기 때문이다. 이때 제조현장에서 생산된 제품의 품질이 설계품질과 어느정도 적합하게 제조되었는지가 문제되기 때문에 이를 가르켜 「適合品質」 또는 「製造品質」이라 부른다. 제품이 판매된 다음 소비자의 손에 넘어가서 사용되었을 때에 최종단계의 평가가 행하여 진다. 이때에는 서비스의 질, 크레임처리, 보증 및 보상이라던가 유통기구를 포함한 관계자의 인간관계까지도 평가되는데, 이단계를 「使用品質」이라 부른다. 따라서 제품의 품질은 제품이 개발·설계되고 생산되어 소비자의 손에 넘어가서 사용되기까지의 라이프사이클의 관점에서 設計品質, 製造品質, 使用品質로 나누어 볼 수 있다.

현대 경영에서 소비자가 요구하는 품질을 경제적으로 실천하기 위해서 품질경영을 전개한다고 볼때, 사용품질에서 소비자의 요구가 충족될 수 있도록 제품의 설계품질이 정해지고 제조품질이 유지내지 관리되어야 하는 것이다. 그러나 한국산 제품의 품질은 많은 경우 사용품질이 고려됨이 없이 주로 생산자의 입장에서 설계제품이 정해지거나 使用→設計→製造의 연결이 없이 단편적으로 제품의 생산활동이 전개되고 있음을 본다.

품질제일을 강조하고 있는 대기업에서조차 제조품질과 설계품질의 확보는 게을리 하면서 부분적인 품질보증에만 힘을 쏟으며 판매활동과 원

가절감에 열을 올리고 있음을 볼 수 있다. 밑 빠진 시루에 물붓기 격으로 이러한 기업에서 생산된 제품은 사용단계에서 품질불량이 있게 되면 반품의 처리 및 애프터 서비스 등으로 인한 금전적 손실은 물론 소비자들에게 실망을 주기 때문에 판매기회에도 막대한 손실을 초래하기 마련이다. 우리나라 기업의 경우, 1981년에 대한상공회의소에서 조사한 자료에서 품질불량·규격미달·제작업·클레임 처리·애프터 서비스의 금전적 손실 즉 실패코스트가 총매출액의 6.4%나 되는 것으로 분석되었다.

일반적으로 품질이라 할 때에는 공산품의 품질을 말하지만, 건설업에서는 건축물의 품질이 해당되며, 레미콘의 경우로 몰탈의 품질과 수송서비스의 품질 모두가 해당되며 은행이나 호텔 등 서비스업체에서는 고객에 제공되는 서비스의 질이 해당된다. 또한 경리부문의 제품은 재무제표나 전표 등이 될 수 있는 것으로 이러한 경우에도 소비자 내지 고객은 있게 마련이다. 요컨대 고객내지 소비자가 요구하는 품질의 급부를 산출·제공하는 品質重視의 경영 즉 品質經營이 필요한 것이다.

품질중시의 경영은 현장의 작업자들은 물론 최고 경영층에 이르기까지 전체 구성원의 협조가 무엇보다 필요한 것으로 특히 최고 경영층의 이해와 적극적인 참여 없이는 소기의 성과를 거두기 힘들다. 다시말해서 오늘날의 품질문제는 검사와 현장관리 중심이 아닌 경영상의 문제이기 때문에 품질관리라기 보다는 品質經營 이라 함이 타당하다. 여기서 品質經營이란 품질문제를 미연에 방지하기 위한 경영시스템으로서, 즉 조직적인 활동이 계획대로 실행할 수 있게 하는 品質의 經營시스템을 의미한다.

요컨대 品質經營 능력은 기업의 경제력 내지 死活을 결정짓는 열쇠라 할 수 있다. 기업에서 산출되는 제품내지 서비스의 품질은 시장확대의 주요한 전략변수가 되고 있는 것으로, 근대 일본상품이 세계시장 특히 미국에서 시장을 넓혀가고 있는 것도 품질이 변수로 작용하기 때문이다. \*