〈論　　文〉

건설분야 품질관리 분업조 활동의 문제점에 관한 사례연구

A Study on the Trouble of Quality Control Circle Activity in Construction Field

李　福　永*
Lee, Bok Young
김　세　희**
Kim, Se Hi

Abstract

In case a firm proceeds with TQC the activity of QCC, one of the activities concerned with TQC, is made first of all. There fore, in consideration that TQC could not be successful with the activity of QCC being unsuccessful a firm underlines activating QCC and makes considerable support of the educational discipline.

However, as for the data of TQC having been introduced in domestic country no data related to construction industry have been found, all of them being concerned with manufacturing industry and it has happened that some firms of the construction industry make the negative reaction to the activity of QCC.

So some of firms including our one have prepared and published their own texts and made them available by utilizing the translated Japanese data which were attained through Japanese construction firms.

It is thought that a problem has been caused by the above-stated.

While Japanese firms have made R & D of the features concerning to the most basic QCC activity for themselves, Korean ones have just followed and taken advantage of those originated by Japanese without being conscious of the basic idea, and this has caused the consequent failing of QCC activity. In other word, the emphasis of the results only rather than process has brought about the unsuccessful QCC activity.

요　약

기업에서 TQC를 추진할 경우 그 활동의 일환으로 제일 먼저 실시하는 것이 QCC 활동이다. 그래서 QCC활동이 성공하지 못하면 TQC가 성공하지 못한다는 결론을 미리내고 QCC활동 활성화에 역점을 두어 교육훈련에 지원을 아끼지 않는다.

*生産管理技術士(品質管理) ; 烏山專門大學教授
**(株)大宇 / 建設 · 4ER推進部 課長

그러나 국내소개된 TQC 관련자료로서 건설업에 관련된 내용은 전무한 상태이고, 모두가 제조업 위주의 자료로 구성되어 일부건설업에서는 QCC 활동에 배타적인 반응을 보이기도 하였다.

그래서 당사 및 일부회에서는 일본건설업체를 통하여 번역 자료물을 이용한 교재를 자체 제작하여 보급하였다. 그러나 문제는 바로 여기에 있다고 본다.

일본의 경우는 가장 기본적인 QCC 활동의 특징을 업체자체적으로 연구개발하였으나, 우리나라는 기본이념을 망각하고 일본 것을 답습했기 때문에 결과적으로 실패로 끝났다 해도 과언이 아니다. 다시말해서 과정보다는 결과만을 중시하였기 때문이다.

1. 서 론

TQC(Total quality control)의 기본적인 수단으로서 전개하는 소집단 활동(Small Group Activity)은 품질관리를 추구하는 모든 회사에 있어서 한때는 신앙적인 개념으로 붐을 이루었고 이러한 무드는 전산업에 급속하게 파급되었으며 또한 크고 작은 효과를 거둠으로서 해당 기업의 체질개선은 물론 회사의 이익을 가져다 줌과 동시에 나아가 산업계에 그리고 국가에 기여한 바 크다고 할 수 있다. 회사를 구성하는 조직원이 일개인이 아닌 잡단이라 개념으로 확산시켜 보면 소집단 활동은 자연 발생적인 행위라는 것은 자명한 사실인바, 이에 보다 합리적인 사고, 계획적인 사고 그리고 통계적인 사고에 입각하여 품질관리라는 동일 목적 수행을 위하여 형성된 조직을 품질관리(QC)분임조라고 하여 이 QCC활동을 TQC의 일환으로 추진하고 있는 것이다.

이러한 QCC(Quality control circle)를 근간으로한 TQC 활동이 70년대 후반부터 건설업계에 도입되었으며 일부 대규모 운영상의 기본 절차에서 일부 업계가 안고 있는 한계점에 이르러 대부분 기업에 있어서 QCC활동에 대한 두드러지지 못한 성과를 초래하였고 이 결과는 TQC 추진의 커다란 장벽이 되어 버렸다.

이에 당사 추진사려 및 당사에서 90.6월중 실시한 "소집단 활동 활성화를 위한 설문실시" 결과의 분석자료를 토대로 건설업에 있어서 효율적인 QCC 활동의 전개방안을 제시함으로서 건설업이 QCC활동을 도입 전개하는데의 한계를 극복하는데 기수가 되고자 한다.

2. 건설업의 QCC 활동

기업에서 TQC를 추진할 경우, 그 활동의 일환으로 제일 먼저 고려하고 전개하는 것이 QCC 활동일 것이다.

이는 대부분 QCC 활동은 TQC의 가장 기본적인 활동이라는 생각을 갖고 있고 또 그것이 사실이다.

그래서 QCC 활동이 성공하지 못하면 TQC가 성공하지 못한다는 결론을 미리 내고 QCC 활동 활성화에 역점을 두어 각종 교육 훈련에 주력하고 지원을 아끼지 않는다.

건설업도 마찬가지이다.

우리나라의 경우 70년대 후반에 K종합건설에서 제일 먼저 QCC활동을 전개하였고 80년대 초에 H건설, D건설, Y건설M건설 등의 순으로 QCC활동을 전사적으로 전개해 나갔다.

그러나 당시 국내에 소개된 TQC관련 자료로서 건설업에 관련된 내용은 전무한 상태였고 모두가 제조회사 위주의 자료로 구성되어 일부 건설업에서는 QCC(또는 TQC) 활동에 배타적인 반응을 보이기도 하였다.

그래서 당사를 비롯한 일부 회사에서는 일본 건설업체를 통하여 번역 자료물을 이용한 교재를 자체 제작하여 보급하기도 하였다.

그러나 10여년이 지난 현재도 이러한 상황은 큰 진전을 보이지 못하고 있다.

현재 건설업의 QCC 활동의 지침이 될만한

자료는 일본 사례의 번역물을 중심으로 한 KSA발행 "건설업의 품질관리 분임조 활동" ('82. 5. 22 발행)이 전부인 것으로 안다.

업계의 노력이 부족한 점도 있지만 이러한 현실에서 업계의 QCC 활동이 활성화되기를 기대하는 것은 무리일 것이다.

왜냐하면, 일본식 소집단 활동의 특징은 우리나라식과는 근본적으로 다르기 때문이다.

일본식 QCC활동의 특징을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 고객중심, 품질제일주의

(2) 통계적 방법의 활용

(3) P DCA에 입각한 관리사고 방식

(4) 전원 참가에 의한 종합적 사고방식

(5) 인간성, 자주성을 존중한 능력발휘 유도 등이다.

이는 제조업이나 건설업이나 동일한 특징이라 볼 수 있으며 우리나라의 경우와 비교해 보아도 대동소이하다.

즉, 근본적으로 QCC 활동을 추진하는 기본이념이 특별한 것이 아니라 보편타당성에 입각한 특징을 정리해 본 것이라 해도 과언이 아니다.

그러나 문제는 바로 여기에 있다고 여겨진다.

일본의 경우는 이러한 가장 기본적인 QCC 활동의 특징을 업체 자체적으로 연구개발에 의해 지켜왔고 우리나라의 경우는 기본이념을 망각한 채로 일본의 것만 답습하다가 끝나버렸기 때문에 결과는 실패로 끝났다고 하는 것이다.

다시 말해서, 과정보다는 결과를 중시하였기 때문에 결과가 좋지 않으면 당장 실패라고 단정을 하고 QCC 활동을 중지하였던 것이다.

일반적으로 우리나라 건설업계의 QCC 활동 추진의 특징을 일본의 경우에 비추어 정리하면 다음과 같다고 생각한다.

즉, (1) 자사중심, 원가 제일주의

(2) 통계적 방법활용 미흡

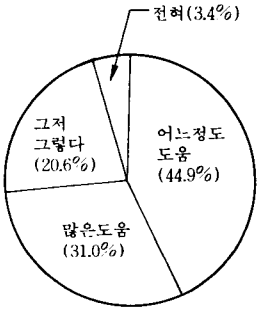
(3) 임기응변식의 관리사고 방식

(4) 하위적 중심 참가에 의한 비 종합적 사고방식

(5) 자주성을 무시한 일방적인 개선결과 요구 등일 것이다.

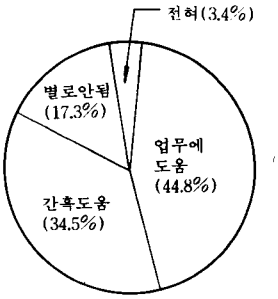
참고로 당사에서 실시한 건설업의 QCC활동에 관련한 설문조사 결과를 제시함으로서 현업에 종사하는 조직원의 의식구조를 분석해 보면 다음과 같다.

〈설문〉 지금까지 받아왔던 품질관리 분임조 교육이 소집단 활동에 얼마나 도움을 주었다고 생각하십니까?



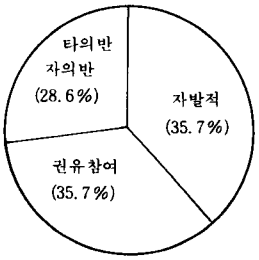
(분석) 도움이 되었다는 응답이 3/4을 차지하나 1/4 정도는 아직 부정적이므로 교육 실시 전 적절한 교육 need를 파악, 실질적 도움을 줄 수 있는 교육 Program 필요

〈설문〉 회사(또는 사외 교육기관)에서 받은 품질관리 분임조 교육에 대하여 어떻게 생각하십니까?



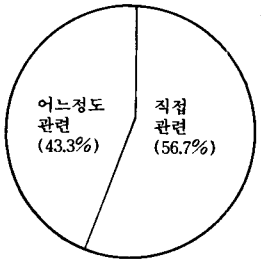
(분석) 분임조 교육이 업무에 도움이 된다는 평가가 79.3%로 아주 긍정적인 반응임.

〈설문〉 분임조 활동 참여도는?



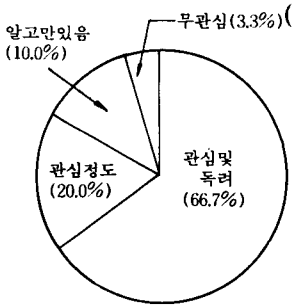
(분석) 자발적인 참여가 35.7%로 미흡하여 QCC 강령에 맞는 자주적 분임조 활동과는 거리 이 있음(*참여 안함: 0%)

〈설문〉 토의 주제선정시 귀하의 업무와의 연계성은?



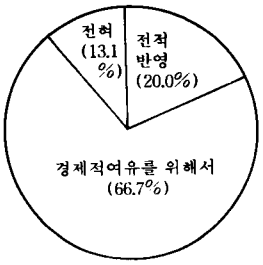
(분석) 전원(100%)이 직간접적으로 업무와 관련되는 주제를 가지고 회합 및 활동에 임하고 있음.

〈설문〉 상급자(부서장 포함)의 관심도는?



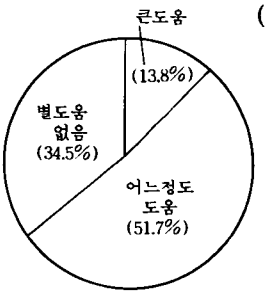
(분석) 관심 및 독려가 66.7%로 2/3 정도이나 1/3 정도는 무관심 또는 알고만 있음으로 아직은 소극적임.

〈설문〉 분임조 활동결과가 업무에 어느정도 반영된다고 생각하십니까?



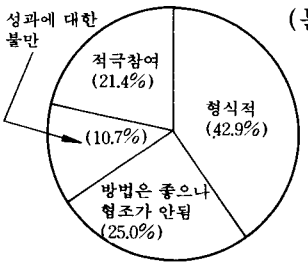
(분석) 활동을 통해 86.7%가 자기 기량을 활용한 결과를 갖 자부심과 성취을 느끼고 있으나 활동결과의 20.0%만이 전적으로 반영되고 13.3%는 전혀 반영되지 않음.

〈설문〉 분임조 활동이 자기 발전에의 기여도는?



(분석) 분임조 활동이 자기발전에 도움을 준다가 65.6%로 긍정적으로 받아 들여지고 있으나 34.5%는 별 도움이 안된다고 생각함.

〈설문〉 귀하는 분임조 활동에 대해 어떻게 생각하십니까?



(분석) 과반수 이상이 형식적이고 별의미가 없다고 응답하였으나 1/4 정도는 필요성을 느끼고 있음.

이상과 같은 설문내용 및 답변이 건설업종을 대표하는 설문결과는 아닐 수도 있으나 소집단 활동을 7년 여간 추진하여온 당사의 직원들에 대한 설문결과이므로 많은 참고가 되리라 생각한다.

당사는 이러한 설문결과를 토대로 소집단 활동에 대한 방향전환의 필요성을 인지하게 되었고 구체적으로 건설업의 QCC추진시 애로사항을 분석하게 되었다.

3. 건설업의 QCC추진 애로사항(원인분석)

우리나라 건설업계 QCC활동의 특징은 다음과 같은 애로사항에서 기인한다고 할 수 있다.

(1) 체계적인 교육 미흡

즉, 사업장의 분산 및 잦은 인원 변동에 따른 구성원의 조직력 부족 등으로 교육계획 수립 및 시행이 일반 제조회사 보다는 상당히 어렵다는 점이며 또한 건설업 특성에 맞는 교재 및 추진사례 부족으로 교육내용이 부실하여 체계적인 교육에 애로가 있다는 점이다.

(2) 단위조직 구성원의 다양

QC 분임조 강령에도 있듯이 QC 분임조란 "같은 직장내에서 품질관리 활동을 하는 자주적인……" 추진하는 작은 그룹이다. 최근의 건설현장의 경우 단종 전문업체가 아닌 다양한 직종들의 복합형태로 구성되어 있다 그러므로 조

직 중심의 QCC를 형성하고 문제를 개선하기란 애로가 많다.

(3) 공사수행 주체의 이원화

건설회사는 여러 단계의 원청과 하청구조를 형성하고 있다. 이러한 겹치기 하청구조는 동일 품질기준 설정 및 QCC 활동에 애로가 있는 것은 당연한 것이라 생각된다.

(4) QC 수법 적용에의 한계

문제점을 찾아내고 Data를 해석할 경우 QC 수법을 활용하는 것이 효과적이라는 것은 명백하나 건설업에 있어서는 일부 수법은 큰 의미가 없다는 오해가 다분히 있다고 생각한다.

4. 당사의 QCC 활동

당사는 82년도에 TQC활동의 일환으로 4ER 운동이라는 당사 고유의 명칭을 선정하고 장기 추진방향을 수립, 현재까지 시행하고 있다. 그리고 TQC의 모든 기능중 QCC활동을 제일 먼저 전개한 것도 다른 회사와 다를바 없다. 그동안 여러면에서 난관에 부딪히기도 하였으나 그때마다 지속적으로 제도를 개선하는 등 건설업 특성에 맞게 적용 추진하여 왔다. 이는 4ER운동 추진목적을 분명히 하였고 또 이에 부응하고자 하는 노력의 결과라고 생각한다.

당사의 4ER운동 추진목적은 크게 3가지로 대별할 수 있다.

(1) 품질 제일주의 실현－품질에 입각한 경영 추구

(2) 경영의 내실화－이윤 극대화 및 창출

(3) 기업체질 강화－위기 상황에의 능동적 대처

이 3가지 기본목적하에 QCC활동 전개방안을 수립하였고 꾸준히 4ER 즉, TQC활동을 유지시켜 왔다고 해도 과언이 아니다.

〈가〉 당사 QCC활동 추진과정

- ○82년도: 1) 현장 순회교육실시(4ER운동 개요) 2) 시범분임조 운영(본사 10, 현장 10) 3) 시범분임조 개선사례 발표회(S대현장)
- ○83년도: 1) 전 부서/현장에 분임조 결성시달 2) 전국 QCC경진대회 참가(은상) 3) 분임조 활동 사례집 발
- ○84년도: 1) 리비아 건설본부 시범분임조 운영(10개) 2) 사내 사례발표대회 개최(년 1회)

〈나〉 당사 소집단 활동 운영 형태('89년도 기준)

구 분	분임조	P L M
용 어	(Quality Control Circle)	Point-out, Level-up, Meeting
정 의	부서/현장 소속의 활동대상 전원을 부서장/현장소장 책임하에 적정 인원으로 구분 결성하여 각 조직별로 주제설정 및 주제해결 활동을 지속적으로 전개하는 TQC 활동의 최일선 조직	본부장 및 기능위원회 위원장에 의해 결정된 주제의 해결을 위하여 필요한 인원을 지명, 결성되어 부여된 주제해결후 해체되는 당사 고유의 Task Force 활동
활동주제	－일상 업무와 관련된 구체적인 사항 －부서, 현장의 년도방책 관련사항	－전사적인 제도 및 개선사항 －본부, 부서, 현장간 발생되는 전사적 문제점
활동대상	본사: 과장이하 직원	본사: 과장이상 직원 (필요시 대리이하 포함)
	현장: 현장소장을 제외함 (협력업체 직원, 기능근로자 포함)	현장: 해당 없음

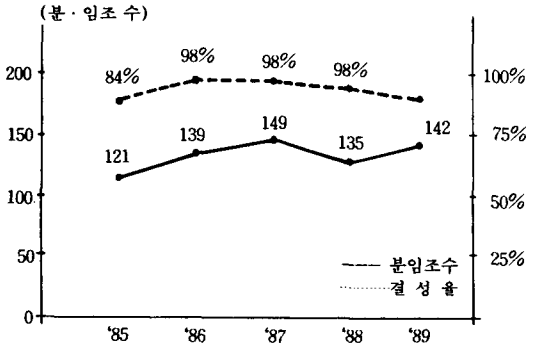
∘85년도: 1) 리비아 전 부서/현장 분임조 결성시달 2) 그룹경진대회 참가(금상)
∘86년도: 1) PLM활동개시 2) 협력업체참여
∘87년도: 1) QCC활동 Manual 발간
∘88년도: QCC활동 관련 양식 간소화
∘90년도: 기본제도 개선

*분석

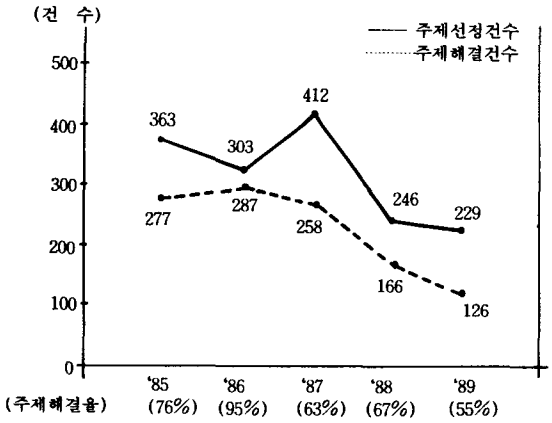
1) 분임조 결성율은 큰 변동은 없으나 수는 증가 추세임
2) 주제선정 건수 및 해결건수는 점차 저하되는 추세임

〈다〉 실적 추이

∘분임조 결성율



○ 주제 활동



5. 문제의 제기 및 연구방법

QCC활동을 전개하는 회사의 특성에 따라 문제점이 다를 수도 있으므로 제기하고자 하는 문제점이 건설업 전체의 QCC 활동의 문제점이라고 대변할 수는 없으나 7~8년간 소집단 활동을 전담한 경험을 토대로 당사의 경우 표출된 문제점을 제기하고 이에 대한 연구방향을 정리하면 다음과 같다.

즉 첫째, 팀 중심의 분임조 결성 및 팀자체 주제 선정으로 부서/현장의 현안문제 개선실적 부진

⇒문제 중심의 개선팀 운영을 통한 의식의 집중화 추구

둘째, 하위직 중심의 결성 운영으로 개선활동 및 개선안의 시행에 대한 상위직 관심 및 지원체계 미흡

⇒주제선정 및 Team 결성시 소속장의 주관 시행으로 개선활동에 대한 상위직의 지속적 관심 유도

셋째, 소수 인원의 현장 경우 상이 직종이 1개 분임조로 운영됨에 따라 공통주제 선정 및 특정 주제에 대한 참여도 저하

⇒분임조결성(조직) 형태의 다양화로 운영의 탄력성 부여

넷째, 분임조 활동 관련 정기 보고서의 형식적 작성으로 개선활동에 대한 효율적 관리 부족

⇒개선활동 관리체계 개선으로 보고양식 간소화

다섯째, 다년간에 걸친 분임조 활동 추진으로 Mannerism화에 따른 적극성 결여

⇒새로운 관리기법의 지속적 교육 및 Incentive제 강화로 능동적인 참여동기 부여 등이다.

이외에도 소집단 활동 전개에의 문제는 있을 수 있겠으나 활동 내용상의 문제보다는 건설업

이 안고 있는 기본적인 조직 및 운영에의 문제로 판단되므로 상기 5가지 내용으로만 국한하여 당사의 개선 사례를 중심으로 그 해결방안을 제시하고자 한다.

6. 효율적인 건설업의 QCC 활동

(1) 조직

구분	일반적인 조직 형태	개선형태
형태	조직중심(QCC)	문제중심(TIM)
내용	동일 업무를 수행하는 단위 조직 중심의 Line 형태	해결 대상의 문제를 LIST-UP 한후, 문제중심으로 구성원을 조정 운영하는 Matrix형

과거 일반적인 QCC 조직형태는 Team Work를 바탕으로 자발적인 참여의식이 요구되었고 계속 반복적으로 수행되는 동일 업무상에 발생되는 문제점들에 대한 지속적이고 체계적인 문제 해결에는 도움이 되었지만 소품종 다량생산 체제가 아닌 건설업에는 효율적이지 못하였다.

반복되는 문제는 간헐적으로 표출되기는 하였으나 7~8년간 다져온 소집단 활동결과로는 반복되는 문제를 사전에 예방할 수 있었으며 단순한 문제의식의 범주, 즉 "지키는 품질관리"를 통한 "품질 제일주의 실현"이라는 개념하에 '90년초에 전부서/현장으로 하여금 사전 "문제 List"를 작성케하고 년간 개선계획을 수립케하여 매 문제마다 구성원을 관련 인원으로 편성 운영케 하는 일종의 Matrix형 조직형태를 갖추도록 하여 현재 실효를 거두고 있다.

또한 주제 선정시 당해년도 해결대상의 문제에 대한 결정을 소속장으로 하여금 직접 실시토록 하고 사후 Follow-up까지 책임지도록 제도화하여 개선활동에 대한 상위적의 지속적인 관심 및 지원체제가 확립되도록 개선하였다.

그리고 현장의 경우 결성형태를 Mode화 하여 현장의 인원수 등을 안하여 특성에 맞추어 결성 운영토록 하였다.

즉, 건설업의 생산(시공)형태는 앞서 설명한 바와 같이 시공의 주체가 단종 전문업체(협력업체)에 의해 시공되는 예가 많으므로 협력업체와의 QCC 운영에 관한 형태에 탄력성을 부여했다는 점이며 그 예시는 다음과 같다.

한편, 전사적 차원으로 해결해야할 각 기능별 문제해결 조직인 PLM은 그대로 존속시켜 운영하고 있다.

참고로 형태별 구성율은 다음 표와 같으나 현장 특성별로 형태의 변화는 충분히 가능하므로 특별히 추천하고 싶은 형태는 없으나 회사별 현장의특성에 따라 융통성을 발휘함이 좋을 것이다.

형태별 구성율

구분	A형	B형	C형	기타	계
계	16.7%	57.8%	24.9%	0.6%	100%

구 분	A 형	B 형	C 형
구성형태	조 장 서 기 — 직원 조 원	조 장 서 기 — 직원 조 원 — 직원 및 협력업체	조장 — 협력업체 지도위원 — 서기 직원 — 조원
특기사항	○직원만으로 구성 ○대단위 현장의 팀 중심의 구성 형태임	○직원 및 협력업체의 복합 형태임 ○소단위 현장의 공종별 구성 형태임	○협력업체 중심의 구성 ○직원은 의무적으로 지도위원으로 편성

(2) 운　　영

건설업의 소집단 활동 운영에 관한 내용을 제시하면 아래표와 같다.

구분	내　　용
관련양식 (기본)	○주제 LIST ○TIM / PLM 활동계획서 ○TIM / PLM 활동결과 보고서
	각종보고서의 간소화를 통하여 Table QC가 아닌 Technical QC에 중점을 두도록 하여야 할 것이며 모든 DATA 관리는 추진사무국에서 종합 관리할 수 있도록 가능한 한 Daper-Work에 대한 부담을 줄이도록 노력하여야 함.
사례발표대 회	○년 1회이상 개최 ○공사 유형(건축, 토목, 플랜트 등) 및 부문별 별도 예선을 통한 경쟁심 유발 및 관심제고 유도 ○가능한 전 부서 / 현장에서 참여토록 홍보 강화
	사례발표대회시 유형 구분이 효율적이지 못하면 참여도가 저하되므로 회사별 특성에 따라 유형 또는 부문 구분을 명확히 해야 함.
지원	○상벌규정 강화 ○강력한 지원체제 확립 ○소속장 및 경영진의 지속적 관심 제고 ○사례 전파를 통한 정보교환
	자발적 참여유도는 강력한 지원체제 없이는 다소 불가능하므로 인간성, 자주성을 존중한 능력 발휘를 위해 경영진의 적극적인 지원 및 관심이 강력히 요구되며 공법개선 사례에 대한 정보교환을 강화하여 Pdca Cycle의 다회전 체제를 갖추어야 함.

(3) DATA 및 통계적 수법의 활용

건설업 QCC활동에는 각종 QC수법을 이용할 수가 없다는 오해가 있다.

그러나 이 오해는 오해일 뿐이라고 생각한다.

단지 일부 수법의 활용 빈도가 제조회사에 비해 다소 떨어질 뿐이다.

기초수법, 신QC수법 등 개개의 수법이 가지고 있는 특징과 의미가 다르고 또 유효하므로 건설업 각 공종 및 특성별로 관련 수법을 활용하는 것이 바람직하다. 단, 기본적으로 이러한 수법 활용도를 재고하기 위하여 Data를 여하히 체계적이고 효율적으로 취하느냐가 관건일 것이다.

기초수법	활　용　내　용
CHECK-SHEET	○건축물의 층별 진도현황 파악용 ○공종별 품질특성 관리 Check-Sheet ○부위별 하자 형태 및 유형분석용 등
특성요인도	○요인 분석용(산포 분해형, 공정 분류형, 복합형 등) ※건설현장인 경우 공정분류형이 적합하다 사료됨
PARETO도	○세부 공종별 소요시간, 인원, 원가 등의 비교 분석 및 단위 하자에 대한 요인의 중요도 파악 등 현상파악용
HISTO-GRAM	○단위공종에 대한 인원, 시간 등 분포상황 분석용 ○작업 오차 등 정밀도 분석용 ○기타 평균치 및 분산치에 Data 해석용
관 리 도	○작업실시 결과에 대한 시간적 변화에 따른 Data 해석용(CON'C 타설후 양생시 압축 강도 등)
산 점 도	○요인과 요인 / 요인과 결과 / 결과와 결과 등의 상관관계 해석용(외부 기온과 CON'C 압축 강도, 콘베이어 속도와 절단 길이 등)
층　　별	○하자 요인에 대한 구체적인 개선 Point를 설정하기 위한 Data분석용(작업자별, 건물의 층별, 원재료별, 작업방법별, 공정순서별, 시간별 등)

기초수법을 중심으로 어느 분야의 Data를 취하여 활용할 수 있는지 당사 추진사례를 중심으로 정리해 보면 다음 표와 같다.

상기표에 나열된 용도가 각 수법별 활용내용의 전부는 아닐 것이나 회사별로 건설업 특성에 맞게 수법을 응용하거나 자체 개발하여 응용한

다면 건설업과 수법이 그리 무 상관이나 역상관 관계는 아니라고 판단된다.

7. 결 론

소집단 활동 운영에는 건설업이라고 해서 예외사항이 따로 있을 수 없고 또한 업종특성에 따른 정설이란 별도로 있는 것이 아니다.

문제는 어떻게 운영의 묘를 살려 자기 계발 및 상호 계발을 통한 회사에의 기여도를 증대시키느냐에 있다고 생각한다.

그리고 구성원 스스로가 능동적으로 참여할 수 있는 분위기를 조성하고 사후관리에 철저를 기하여 자칫 소집단 활동은 붐처럼 되어 버리는 사례가 없도록 업계, 학계 등 모두의 진정한 노력이 절실히 필요하다.

끝으로 소집단 활동을 전개하는데 기본적인 원칙론을 제시하고자 한다.

첫째, 소집단 활동은 철저한 현장주의여야 한다.

개선은 말로 하는 것이 아니라 발로 하는 것이다.

발로 시행하는 개선이 되기 위해서는 즉 Table QC가 되지 않도록 하기 위해서는 현장에서 Data를 취하고 분석하고 Idea를 창출하여야 할 것이다.

둘째, 나보다는 우리여야 한다.

2명도 집단이므로 분임조는 작은 집단에 의한 활동이다. 철저한 인간성, 자주성 존중을 통한 Brain Storming을 실시하여 "우리"라는 공동체 의식으로 Team Work을 다져야 할 것이다. 특히 건설업은(현장의 경우) 강력한 Team Work은 현장의 생명이므로 "우리"의 중요성을 강조하고 있다.

셋째, 실패를 부끄러워 하지 말아야 한다.

실패를 전제로 개선 활동을 추진하는 조직은 없으나 모든 개선이 성공으로만 끝날 수는 없다.

그리고 실패 사례도 성공사례 못지않는 귀중한 자료이다.

개선이라는 활동은 결과보다는 과정을 중시하여야 한다.

성공사례 홍보 못지않게 실패사례의 손안 및 홍보에도 노력을 기울여야 진정한 개선활동이 활성화 될 것이다.

넷째, 지키는 품질관리가 아닌 공격의 품질관리여야 한다.

문제의식만 갖는 것은 소극적인 것이다.

가능한 한 사전 예측에 따른 공격의 품질관리가 이루어지기 위해서는 문제를 유발시킴으로서 적극적인 자세가 되도록 분위기를 조성해야 할 것이다.

※ TQC=Total Quality Control
QCC=Quality Control Circle
PDCA=Plan Do Check Action