

■ 연구논문

QM은 TQC의 연속선상에 있는가?

정규석

강원대학교 경영학과

From Total Quality Control to Quality Management in Korea

Kyu-Suk Chung

Dept. of Business Administration, Kang Won National University

Abstract

Korean QM movement is initiated by Government from 1992 as a new industrial promotion policy instead of past Japanese style TQC movement. There has been much confusions among Korean QM, TQC, and western quality management or TQM. This paper presents the domain and the characteristics of QM to distinguish it from past TQC propulsion.

1. 서론

우리나라 기업들은 내외적으로 많은 어려움에 직면하여 1989년 부터는 국제경쟁력에 심각한 적신호를 울리기 시작했다. 정부는 이러한 어려움을 타파하고 우리나라를 선진국으로 이끌어 올리기 위한 국가적 과제를 달성하기 위해서는 우리나라 기업들을 다시 뛰게 함으로써 이 현재의 난관을 극복하고 세계적 수준의 국제경쟁력을 갖추어나갈 수 있도록 유도하기 위한 혁신적 수단의 강구가 필요하였다.

그러나 지난 30년간 추진해왔던 일본식 전사적 품질관리 (TQC: Total Quality Control 또는 CWQC: Company-wide Quality Control)는 그 성과도 한정적이었을 뿐만 아니라 대부분의 기업들에서 매너리즘에 빠져 있었으므로 대안으로서는 부족하다는 인식이 정부와 업계에 팽배하였다. 여기에 구주공동체(EC)를 중심으로 ISO 인증제도의 실시와 이를 시발로 하는 활발한 품질관리(QM: Quality Management)활동의 전개, 또 근래 구미에서 새로운 경영의 패러다임으로 등장한 TQM(Total Quality Management)운동[Jablonski, 1992]은 우리에게 새로운 산업운동의 제창의 계기를 가져왔다. 이에 따라 정부는 1992년 부터 신산업운동으로 "품질경영(QM)"을 제창하였다. 따라서 정부가

제창하는 품질경영은 우리나라가 선진국이 되기위하여 우리나라 기업들을 세계적 일류기업으로 끌어올리기 위한 한국적 또는 보편적 경영방식을 가리키는 고유명사라고 볼 수 있을 것이다.

그러나 이 운동은 충분한 준비의 과정을 거쳐서 제창되었다기보다는 이대로는 안되었다는 위기의식 속에서 새로운 전환의 필요성을 강조하는 측면에서 제창되었다고 보아야 할 것이다. 따라서 추진의 초기단계에서는 품질경영에 대한 개념과 방법론, 과거에 추진했던 TQC와의 차이 등이 충분히 제시되지 못했다. 추진에 있어서의 최고경영층의 주도적 역할이 강조되거나[한국표준협회, 1992], 품질관리분임조 활동에서 품질기술분임조 활동으로의 전환과[공업진흥청/한국표준협회, 1992b] ISO 9000 인증의 필요성이[공업진흥청/한국표준협회, 1992a] 제시되었을 뿐이다. 또 ISO 용어집에 설명되어 있는 구미식 품질통제(QC)와 품질관리(QM)의 개념과 정의를 그대로 인용하여 QC과 불려지기도 했던 TQC와 품질경영(QM)을 묵시적으로 비교하기도 하였다[한국표준협회, 1992].

이에 따라 학계와 업계, 전문가들 사이에 그 이해의 폭과 주장이 서로 달라 적지 않은 혼선이 빚어졌다. 그러나 근래에 들어 공업진흥청과/표준협회가 발간한 『신경제, 품질경영 어떻게 추진하나』[공업진흥청/한국표준협회, 1993] 라는 책의 발간을 계기로 한국적 품질경영의 정의와 개념 및 틀이 정립되었다. 품질경영의 정의는 다음과 같다.

『품질경영이란 품질을 통한 경쟁우위의 확보에 중점을 두고 고객만족, 인간성 존중, 사회에의 공헌을 중시하며 최고경영자의 리더쉽아래 전종업원이 총체적 수단을 활용하여 끊임없는 개선과 혁신에 참여하는 기업문화의 창달과 기술개발을 통해 기업의 경쟁력을 키워감으로써 기업의 장기적 성장을 추구하는 경영체계이다.』

위에서 제시된 개념과 틀도 품질경영이 추구하는 궁극적인 목표이자 비전이며, 선진국가 되기 위한 필요충분 조건인 『21세기 세계 일류기업』을 실현하기 위한 방법론을 우리의 과거와 현실정에서 비추어 제시한 하나의 모델이라고 보아야 할 것이다. 따라서 이것은 완성된 이론이기 보다는 시작을 위한 이론이라고 보아야 할 것이다. 여기에는 우리나라 기업들의 경쟁력을 높이기 위한 제반 실천적 방법론이나 이론들이 더욱 더 보완되어야 할 것이다. 그러나 QM이 완성된 것이 아니라고해서 고유명사인 QM을 아전인수격으로 좁게 해석하거나 지나치게 나뉘게 나뉘게 해석하여 혼선을 가중시키는 것은 지양하는 것이 좋을 것으로 생각된다.

본고에서는 일본식 TQC의 본질과 범위, 우리기업들이 추진했던 TQC의 특징을 분석하고 위의 책에서 제시된 QM의 개념과 틀을 중심으로 QM이 과거 TQC와는 어떻게 다른지에 관해서 비교하고자 한다. 이것은 과거의 추진방식에서 더 나아가 QM에서는 무엇을 어떻게 추진하여야 하는지에 관한 좋은 지침이 되리라고 기대된다.

2. TQC의 본질과 범위

2.1 일본식 TQC

일본기업들의 국제경쟁력은 산업마다 차이가 있으며 기업마다도 차이가 있다. 그러나

평균적으로 보면 일본 기업들은 세계적으로 여러 산업분야에서 강한 경쟁력을 보이고 있으며 환율변화를 감안하지 않는다면 경쟁력이 계속 강해져왔다고 볼 수 있을 것이다. 일본기업들의 경쟁력의 원인이 무엇인지에 관해서는 학자들과 실무가들을 중심으로 많은 연구가 되어왔으며 크게 국민성, 직업윤리, 집단주의와 같은 문화적인 측면과 일본식 경영방식으로 구분되어지고 있다[정규석, 1993]. 또 모든 기업에 공통적으로 작용하는 국가수준의 거시적 요소와 특정 기업의 의사결정에 좌우되는 미시적 요소로 구분되어지고도 한다[정규석, 1993].

물론 일본 기업들 사이에도 경쟁력의 차이가 크고 모든 일본 기업들에게 똑같이 적용될 수 있는 일본식 경영방식이란 존재하지 않는다는 주장도있지만[워맥, 존스, 루스, 1992] 타 국가의 경영관습과 제도와 비교할 때 일본식 경영방식이라고 특정지어질 수 있는 어느 정도 보편적인 관습과 제도가 존재하는 것은 사실이다.

일본에서는 TQC라는 이름 하에 경영철학, 종합관리시스템, 주요한 제도나 일의 방법 등이 포함되어 있어 TQC의 주장자들은 "TQC = 경영관리"라고 부르기도 하는데[八木直彦, 1986] 객관적인 입장에서는 이것을 일본식 경영스타일을 대표하는 하나의 경영방식으로 보아야 할 것이다. 그러나 TQC는 일본식 경영스타일을 대표하기는 하지만 바로 일본식 경영방식의 전체는 아니다. TQC가 무엇인지에 관해서는 사람들에 따라 주장이 약간 다르지만 그 범위와 구성요소는 <표 1>에 보이는 바와 같다. TQC와 일본기업들의 경쟁력 요인과의 관계를 살펴보면 TQC는 일본의 경쟁력에 영향을 미치고 있는 일본식 경영방식중에서도 특히 제품개발 및 생산현장의 관리를 대변하는 것으로 파악된다[정규석, 1993].

우리가 일본에서 배워야 할 것은 일본기업들의 경쟁력을 강하게 만드는 요인들이다. 그러나 앞서서도 살펴보았듯이 여기에는 문화적 요소도 있고 경영방식에 관련된 요소도 있다. 경영방식에 관련된 요소중에서도 TQC의 구성요소에 관련되는 부분이 있는가하면 그렇지 않은 요소도 있다. 우리가 일본기업들의 경쟁력을 올바르게 배우기 위해서는 TQC뿐만 아니라 그 밖의 요소들에도 관심을 갖어야 할 것이다.

2.2 우리나라의 TQC 추진

우리나라에서는 공업진흥청과 한국표준협회의 주도 하에 1960년대에 일본식 품질관리나 TQC가 도입되어 1970년대 본격적으로 확산되기 시작했다. 1990년 현재 50인 이상의 제조업체중 약 77%가 품질관리를 도입하고 있고 그 중에서 TQC를 도입하고 있는 업체는 30% 정도 되는 것으로 나타나고 있다[공업진흥청, 1991].

물론 기업마다 차이가 크지만 평균적으로 볼 때 우리나라 기업들이 추진한 TQC는 추진 내용과 범위에서 다음과 같은 한계를 지니고 있다. 첫째, <표 1>의 TQC의 구성요소에 비추어 볼 때 TQC의 사상이나 기본원칙과 같은 정신적인 측면보다는 주로 제도나 기법 같은 외형적 측면에 흘렀다는 것도 지적할 수 있을 것이다. 이것은 최근 구미에서는 TQM의 도입여부를 특정제도나 기법의 사용적 측면에서 파악하는 것이 아니라 TQM의 철학이나 기본원칙을 받아들이고 있는지의 여부에 따라 주로 판단하는 것과는 대조가 될 것이다[10, 11, 16].

〈 표 1 〉 TQC의 범위와 구성요소 [정규석, 1993]

TQC의 사상	TQC의 목적
1. 품질제일주의 (품질우위 전략) 2. 소비자지향 3. 인간성 존중의 경영 4. 부문간 협조 5. 사실, DATA에 의한 관리	* 체질개선 = 개선의 습관 배양 1. 문제파악 체질 2. 계획중시 체질 3. 프로세스중시 체질 4. 중점지향 체질 5. 전원의 시스템지향 체질

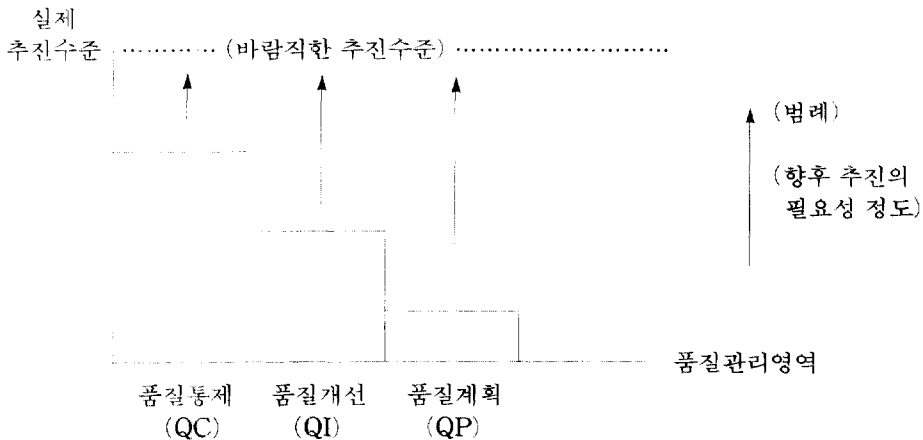
TQC의 기본 원칙

1. 전원참가 (Company-wide Attendance)
2. 관리(PDCA) 사이클 철저
3. 방침(Policy or Strategy)의 책정과 전개
특히, 품질우위 전략을 실행하기 위한 「품질방침」의 수립 및 실시
4. 차공정은 고객
5. 기능별관리, 기능별 위원회 (Lateral Communication)
6. 중점지향 (Vital Few)
7. 원류관리 (Root Management)
8. 공정통제 (Process Control)
9. 산포관리
10. 통계적수법의 활용
11. QC story에 의한 문제해결
12. 표준화와 유지관리
13. 미연방지, 재발방지

TQC의 제도와 기법

1. 품질보증시스템
2. 방침관리
3. 품질관리분임조(QC Circle)활동
4. 제안제도
5. 사내 표준화 제도
6. 품질관리교육
7. 통계적 공정관리(SPC)
8. 기능별 관리
예 : 설비관리, 구매·외주 관리, 신제품개발 관리 등
9. 품질기능전개
10. 일상관리
11. 품질관리 진단

둘째, 제품에 대한 품질관리의 측면에서 살펴볼 때 일본의 TQC가 이미 오래전에 공정 중심의 QC에서 개발중심의 QC로 전환된데 비하여 우리의 TQC는 주로 현장 중심의 분 입조 활동이나 제안활동에 치우쳐 부분적인 공정통제 및 개선 활동수준에 머물렀다고 볼 수 있을 것이다. 품질관리의 영역인 품질계획(QP: Quality Planning), 품질통제(QC: Quality Control), 품질개선(QI: Quality Improvement), 품질보증(QA: Quality Assurance)중 품질보증 영역을 제외한 분야별로 그동안 우리가 추진했던 정도를 살펴보면 다음 <그림 1>과 같이 표현될 수 있을 것이다. 최근에 우리나라 기업들을 대상으로한 설문조사에서 향후 3년 동안의 주요과제로서 기술개발 강화 및 고부가가치 제품 개발을 최우선 순위로 지적한 반면에 제품불량율 감소는 7개 항목중 5위를 차지한 것으로 나타났다[7]. 이 결과를 볼 때 지금까지는 품질계획의 부분이 소홀히 되어왔으나 <그림 1>에 보 이듯이 앞으로는 상당한 비중이 두어져야 함을 알수 있다. 결론적으로 우리가 도입해서 추진했던 TQC는 일본식 TQC가 포함하는 범위중에서 제한적 부분밖에 추진하지 못했 다고 볼 수 있을 것이다.



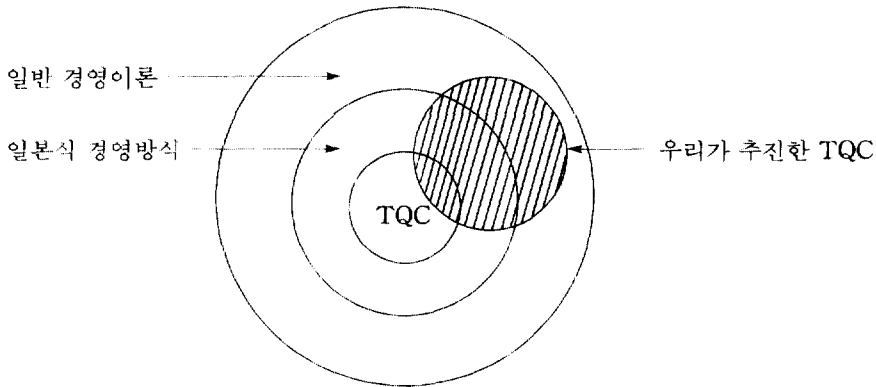
<그림 1> 우리나라의 품질관리 영역별 추진수준

또 한편으로는 우리나라에서 추진한 TQC는 TQC라고 볼 수 있는 영역에만 국정된 것이 아니라 그 이름 아래 일본식 경영방식이나 경영관습이 함께 포함되어 추진되었으며 나아가서는 IE, VE 등과 같이 일본식 경영방식이 아닌 보편적인 경영이론이나 기법까지 포함되어 추진되었는데 이 개념은 <그림 2>와 같이 표현될 수 있다.

지금까지 살펴보았듯이 TQC가 일본식 경영방식의 주요한 특징을 나타내주기는 하나 일본식 경영방식의 전체가 아니며, 또한 일본식 경영방식이라는 것은 경영이론의 특수한 적용형태에 불과하다. 따라서 TQC가 경영활동 전체를 포함할 수는 없으므로 TQC란 구호 아래 전반적인 경영활동까지 포함시켜 혁신운동을 추진하는 방식은 실무적으로는 매우 타당했다고 볼 수 있을 것이다.

그러나 이것은 경영이론에 대한 지식을 갖추지 않고 TQC만을 배운 사람들에게 TQC

의 본질과 특성을 이해하는데 큰 장애가 되어왔다. 또한 이것이 오늘날 품질경영과 TQC의 차이를 식별하는데도 큰 장애가 되고 있는 것이 현실이다. TQC를 경영이론 전체를 의미하는 정도로 생각하는 사람들에게는 경영이론의 특수한 적용형태인 품질경영도 역시 TQC의 범주에 속할 수밖에 없는 것이다.



〈 그림 2 〉 우리가 추진한 실무적 TQC의 범위

3. 구미의 품질관리 동향

3.1 ISO 9000 품질보증 시스템

근세 이후의 세계적 무역의 관행을 보면 2차 대전 이전까지는 식민지와 피식민지 사이에 원자재와 완제품을 주고받는 형태의 무역이 주종을 이루었다. 2차 대전 이후에는 미국 주도하의 GATT(관세 및 무역에 관한 일반협정) 체제하에서 자유무역주의가 공간을 이루었으며 공산품(2차상품)에 대해서는 상당 수준의 자유무역이 이루어졌다. 그러나 근래에 이르러 힘의 균형이 깨지면서 세계는 미국 주도하의 평화체제(PAX AMERICANA)에서 3국(triad: 미국, EC, 일본)간 경쟁 및 균형 체제로 전환해가고 있다. 따라서 앞으로의 무역질서는 누가 주도하고 어떻게 변해갈런지 판단하기 힘들다.

전체적인 추세를 보면 UR 협상 등으로 농산물(1차상품)과 서비스(3차상품)의 자유무역화 추세가 진전되고 있고, EC같은 블록화는 역외에 대한 견제와 역내 자유화로 차별화해나가고 있으며, NAFTA(북미자유무역협정)는 자유화의 영역을 넓히는 방향으로 나아가고 있는 것으로 보인다. 장기적으로 GATT와 같이 세계적으로 통일된 질서가 형성될 것인지 지역별로 독립된 제도로 운영될런지는 지금 상황에선 예측하기 어렵다.

그러나 상황이 어떻게 전개되던지 간에 우리와 같이 수출비중이 크고 협상력이 작은 국가가 어떤 시장도 포기할 수 없으며 큰 세력이 주도하는 방향으로 쫓아갈 수밖에 없다는 것이다. EC에 의한 ISO 9000 인증제도는 EC의 새로운 무역질서에 대한 시작이다. 우리가 ISO 9000 인증제도를 쫓아가는 것은 새로운 무역질서를 쫓아가는 시작에 불과할런

지도 모른다. 또 다른 도전이 얼마든지 주어질 수 있는 것이다.

ISO 9000 시리즈는 선진국들이 후진국의 무차별한 품질공격에 대한 방어적입장에서 자국산업의 보호를 위하여 무역상의 기술장벽으로서 만들어진 것이다. ISO에서는 공급자와 수요자 양측 모두에게 품질에 대한 신뢰감을 제공하는 방안으로 제3자 품질인증제도를 구상하게 되었으며, 무역상의 기술장벽을 경험한 각국에서도 ISO를 지원하여 모든 나라에서 받아들일 수 있는 품질보증규격인 ISO 9000 시리즈를 제정하게 된 것이다[공업진흥청/한국표준협회, 1992a].

'92년말 통합후 EC 에서는 역내 유통을 원활히 하기위하여 상호신뢰가 필수적이었으며, 그중 한가지가 품질보증시스템 인증 및 심사제도를 통한 국가간 상호인정을 꾀함으로써 EC 통일의 가속화를 기하고자 ISO 9000 시리즈를 EC 규격으로 채택적용하였고, 나아가서 역외까지 확대적용을 시도하면서 국제화를 주도하고 있는 실정이다.

ISO 보증 시스템은 그동안 우리가 추진해오던 TQC에서의 품질보증 시스템에 비교해볼 때 구미식 계약주의, 합리주의의 사고방식이 강조되고 있다. 두드러진 특징을 보면 문서화, 정형화, 구체화의 정도가 일본식 보증 시스템에 비해서 훨씬 높을 뿐만 아니라 주기적으로 계약의 이행여부를 철저하게 점검하게 되어있다는 것이다.

3.2 구미식 품질관리

ISO 9000의 인증은 구매자에 대한 품질보증(QA: Quality Assurance)을 그 목적으로 하고 있으므로 고객만족의 출발이다. 그러나 이것은 약속된 품질을 보증한다는 소극적인 의미의 품질관리이다. 그러나 구미식 품질관리(QM: Quality Management)는 능동적으로 품질을 향상시켜 나감으로써 품질우위를 실현시켜 나가는 종합적 활동이다. 구체적으로는 품질의 계획(QP: Quality Planning)에서 부터 품질의 통제(QC: Quality Control)활동까지 이어지는 전반 관리영역에 걸쳐서 품질의 유지와 개선(QI: Quality Improvement)을 체계적으로 전개한다. 따라서 ISO에서는 ISO 9000의 인증은 그 자체가 최종적인 목적이 아니라 품질경영을 추진하기 위한 기본적 수단으로 파악한다[ISO 8402, 1992].

구미에서의 품질관리는 일본에 뒤진 품질과 생산성의 경쟁력을 회복하기 위하여 정부차원의 지원활동과 더불어 추진되고 있다. 미국은 1987년 상무성에서 「국가 품질개선법(National Quality Improvement Act; Public Law 100-170)」을 제정하여 「Malcom Baldrige 상」 제도를 신설하여 품질관리의 활성화를 꾀하고 있으며 또한 상무성 표준국(NBS)을 표준기술원(NIST)으로 확대개편하여 품질관리를 전산업분야에 적용시키고 있다[공업진흥청, 1991].

유럽에서도 1980년대 들어 프랑스와 영국 등에서도 각각 정부 주도하에 품질관리의 도입과 확산을 유도해 나가고 있다. 유럽 통합에 발맞추어 EC 전체로서의 국가주도의 품질관리 추진 움직임이 ISO 9000 인증제도에 반영되고 나아가 구미식 품질관리로 발전되게 되었다.

구미에서의 이러한 움직임은 최근 몇 년전 부터는 결과로서 얻어진 제품의 품질뿐만 아니라 그 과정(Process)의 질, 종업원의 질, 물적자원의 질 등을 포함하고 더 나아가서는

질뿐만 아니라 원가, 납기 등 모든 경영목표를 포함하는 기업의 총체적 질(TQ: Total Quality)을 높이는 TQM(Total Quality Management)운동으로 발전되고 있다. EC 정상회담에서도 미래에 EC가 추구하여야 하는 기업경영의 표준 모델이 TQM 지향적임이 드러났다[Choppin, 1992]. 미국에서는 대기업뿐만 아니라 대학같은 공공기관에서도 TQM을 도입하는 등 적용의 범위가 매우 넓어져 가고있다.

3.3 구미식 품질관리의 특징과 의미

구미식 품질관리(QM)가 ISO 9000과 연관을 갖고 출발되는데 비하여 TQM은 다분히 일본식 TQC를 모델로 하여 출발하였다. 그러나 이러한 서로 다른 두 가지 방향으로부터의 흐름은 ISO 9000에서 출발하여 QM의 과정을 거쳐서 TQM의 단계로 발전해나간다고 정리됨으로써 하나의 발전적 과정으로서 통합되었다[Neville, 1992].

지난 10년 동안 많은 구미의 기업들은 품질프로그램을 도입해서 추진하는데 실패해왔다. 그러나 성공적으로 추진하는 기업들도 나타나기 시작했으며 실패와 성공에 영향을 미치는 요인들이 무엇인지에 관해서도 정리가 되어가고 있다[Cole, 1993]. 그러나 구미의 기업들이 경쟁력을 제고시키기 위해서는 획기적으로 품질이 향상되어야 한다는 사실에는 이론의 여지가 없으며 품질프로그램의 운영은 성공과 실패의 여부를 떠나 당위적 과제로 여겨지고있다.

구미식 TQM은 실무적으로 또는 학문적으로 접근되고 있으며, 학문분야에 있어서도 다양한 분야로 부터 접근되고 있으므로 아직 그 전형적인 모델이 정립되어 있지는 않다. 또 그들의 경영풍토상으로 볼 때 TQM의 추진목표나 기본철학은 비슷하겠지만 구체적인 제도나 추진방법은 기업에 따라 다르리라고 생각된다. 또 구미에서는 TQM의 적용여부를 제도나 기법차원보다는 TQM이 제시하는 경영원칙에 입각해서 경영을 해가고 있는가라 차원에서 접근하고 있으므로 일본의 TQC보다는 덜 표준화, 정형화되리라고 예상된다.

현 단계에서 나타나는 TQM 추진의 특징을 살펴보면 일본식 TQC를 모델로하여 이것을 경영이론의 틀 속에서 나름대로 소화하고 이론화하며 자기의 스타일을 가미해가고 있는 것으로 보인다. 경영이론적 접근에서 보면 일본의 TQC가 주로 실무적 차원의 몇가지 지침이나 처방의 제시에 머물렀다면 TQM에서는 경영전략과 기업문화, 생산, 마케팅, 인사·조직 등 다양한 분야로부터 접근되고 있으며 1993년 이후로는 수 많은 연구결과가 발표되고 있다는 것이다.

일본의 TQC는 다분히 일본적 경영풍토에서 오랜 기간에 걸쳐서 자생한 속성때문에 첫째, 그 범위에 있어서 특정한 이념과 사고방식, 제도나 기법 등을 중심으로 하고있다. 둘째, 그 자체의 효과나 필요성을 강조하는 것을 포함하여 내용적 접근(content approach)이 중심이 되고있어서 그것을 계획하고 실행해가는 과정적 접근(process approach)이 소홀히 다루어 지고 있다.

구미식 TQM 추진은 비록 TQC를 모델로하여 출발하고 있지만 자생적 발전이 아니라 의도적 변화의 추구이며, 발전된 경영이론과 연구능력이 뒷받침되고 있으며 일본과는 경영의 풍토와 스타일이 다르다는데서 다음과 같은 특징을 지닌다. 첫째, 최고경영자에 의해서 주도되는 위로부터의 변화를 추구하고 있다[Easton, 1993]. 둘째, 기업문화, 경영

전략, 생산, 마케팅, 인사·조직 등 다각적인 방향에서 문제를 접근하고 있다. 셋째, 변화를 계획하고 실행해나가는 과정적 접근을 중요하게 다룬다. 넷째, 구미식 경영관습이나 경영풍토를 기반으로하는 접근법을 택하고 있다[Kano, 1993]. 다섯째, 적용의 성과 및 성패가 기업마다 큰 차이를 보이고 있다[Cole, 1993].

과거 우리나라 기업들이 TQC를 추진해가는 과정에서 우리풍토에 맞게 개량하는 풍토화의 능력이 부족하였으며, 제반 경영이론과의 접목도 미진하였고, 최고경영자에 의하여 주도되지도 못했다[정규석, 1993]. 따라서 구미에서 TQM에 관련되어 개발되는 이론과 실무적 적용과정에서 얻어지는 성공과 실패의 교훈은 우리에게도 매우 값진 자료가 될 것이다. 또 우리의 풍토에는 구미와 일본의 중간 정도에 있는 요소들이 많으므로 TQC와 TQM의 양자를 비교하는 것은 우리의 풍토화 작업에도 많은 참고가 될 수 있으며 우리에게 맞는 품질프로그램을 개발, 적용하는데 매우 유익하리라 기대된다.

4. QM이 갖추어야 할 요건

지금까지 쌓아왔던 바탕과 현재 우리가 놓여있는 여건에서 QM을 성공적으로 추진하기 위해서는 다음과 같은 요건들을 갖추어야 할 것이다. 첫째, QM은 우리나라 기업들의 경쟁력을 높여주는 것이어야 한다. 여러가지 경쟁무기중 가장 중요한 요소로 여겨지는 품질우위의 확보를 기본전략으로 택하지만 이 밖에도 원가, 납기, 유연성, 서비스, A/S, 마케팅력 등 경쟁력을 높일 수 있는 종합적인 수단을 포함하여야 한다.

둘째, QM은 과거에 비해서 보다 획기적인 도약을 목적으로 하고있다. 그러나 추진방법이나 정신적인 측면에서는 크게 변화하여야 하지만 추진 대상이란 내용적인 측면에서는 옛것을 버리고 새로 시작한다기 보다는 과거에 했던것을 포함하며 보다 발전시켜 나가는 방향이어야 할 것이다. 그러한 의미에서 그동안 추진해 오던 TQC를 발전적으로 통합하여야 한다. 나아가서는 TQC에만 시각을 고정시키지 말고 일본식 경영방식의 장점을 폭넓게 배워야 할 것이다. 또 일본의 경영풍토나 문화중에서도 취할 수 있는 것은 취하도록 해야한다.

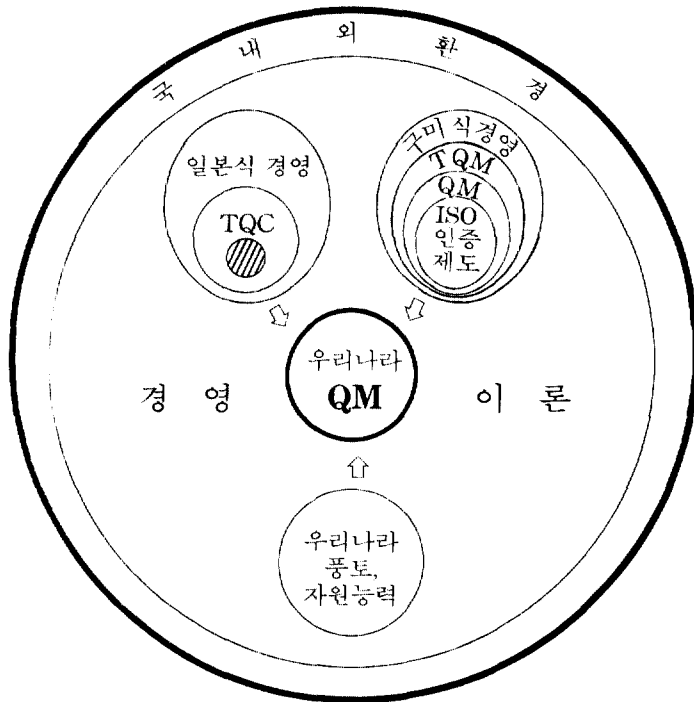
셋째, ISO 9000 시리즈의 인증을 획득하기위해서 구미식 품질시스템과 품질관리체제를 구축하며, 더불어 TQM 요소중 우리에게 맞는 것들을 적극적으로 받아들여야 할 것이다. 앞에서도 언급했듯이 여기에는 기본 원리나 이론, 도입 및 추진 방법론, 풍토에 맞춘 제도의 선택 및 변경 등의 측면에서 매우 풍부한 자료가 제공될 것이다. 이렇게 됨으로써 그동안 TQC를 추진하면서 큰 애로요인이었던 국내실정에 맞는 이론화 작업 부족의 문제가 상당부분 해결될 수 있을 것이다. 나아가서는 TQM만 대상으로 할 것이 아니라 구미식 경영방식의 장점을 적극적으로 수용하도록 해야 할 것이다.

넷째, 외국의 사상과 제도를 도입하여 정착시키는 과정에서는 필연적으로 제기되는 과제는 우리의 풍토와 여건에 맞도록 토착화, 개량화하는 작업이 뒤따라야 한다는 것이다. 그러므로 우리나라 품질경영을 발전시키는 주체는 우리 또는 각 기업이 되어야 하며 외국의 사상이나 제도는 어디까지나 참고에 그쳐야 할 것이다.

다섯째, 다른나라와 달리 우리에게만 주어지는 과제들이 있으며 이러한 것들은 선진국들로부터 배우기보다는 우리가 주체적으로 해결해가야 한다. 예를 들어서 노사화합 풍토의 조성과 같은 문제는 선진국들은 이미 오래전에 해결하고 지금은 그다지 큰 이슈가 되지 못하고 있는 분야이다. 이 밖에도 급속히 서구화되는 과정에서 형성된 천민자본주의적 정신을 탈피하고 시대에 맞는 기업윤리의 재정립, 생활이 윤택해짐에 따라 와해된 근로의욕을 되살리기 위한 선진 근로윤리의 정립, 후발국들의 급박한 추격에 의하여 발등의 불이 된 시급한 기술력 확보 등과 같은 과제들은 그 필요성과 해결방향에서 다른 국가들과는 다른 우리 고유의 문제라고 볼 수 있을 것이다.

여섯째, 과거 TQC 추진과정에서 우리는 TQC라는 하나의 정형화된 모델 전체를 그대로 모방하려고 시도하였다. 그러나 지금까지 살펴본 것과 같이 QM에서는 선택할 수 있는 많은 대안속에서 기업이 주체적으로 취사선택하고 스스로 자기에 맞는 방법을 개발시켜나가는 것이 필수적이다. 이 과정에서 시행착오를 줄이며 효과적으로 발전시켜나가기 위해서는 전반적 경영이론을 지침으로 삼아야할 것이다. 따라서 QM에서는 기존이론의 습득이나 한국적 상황에서의 적용에 관한 연구를 중시해야 한다.

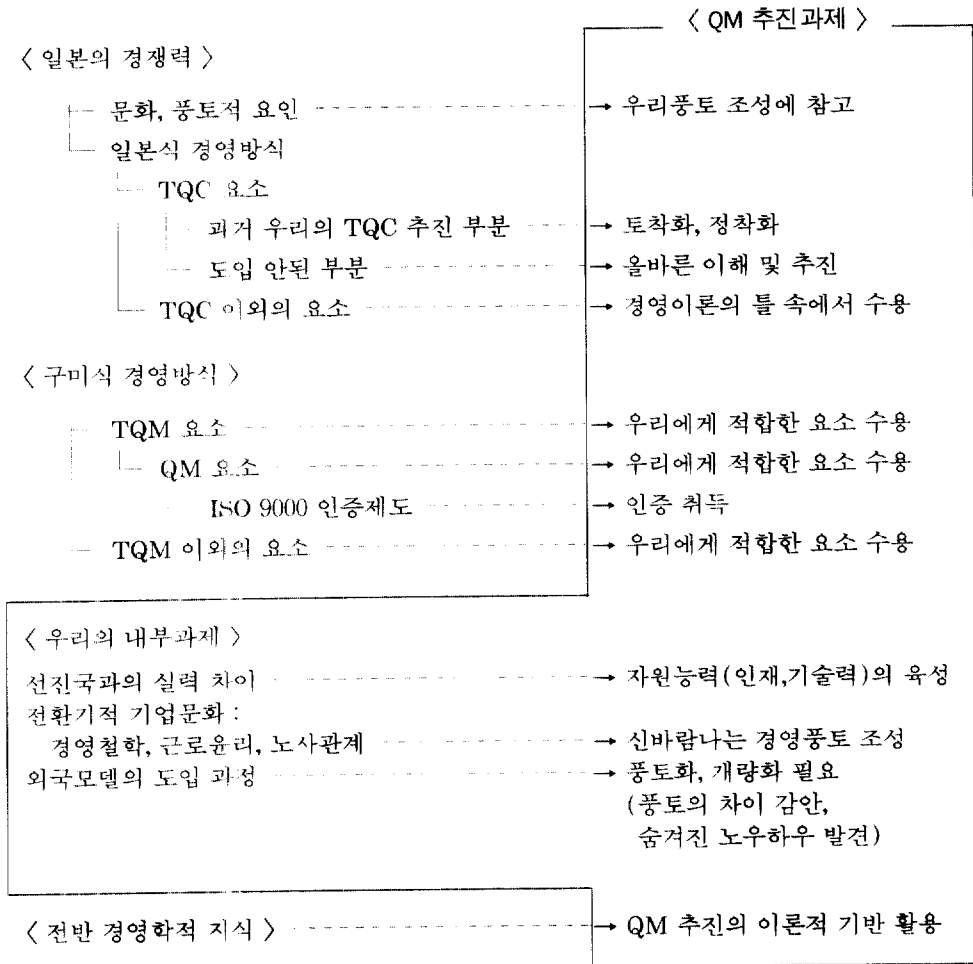
지금까지 QM이 성공적으로 추진되기 위해서 갖추어야할 여섯가지 요건을 제시하였는데 이것을 개념적으로 나타내면 <그림 3>과 같다. 다시 지금까지 언급한 것을 요약하여 QM 추진의 방향을 정리하면 <표 2>와 같다.



* : 우리가 추진했던 TQC

< 그림 3 > 우리나라 QM 추진방향

< 표 2 > QM 추진 과제



5. 결론

새로운 품질경영의 추진에 있어 우리는 그동안 추진하였던 일본식의 TQC를 부정하고 전혀 새로운 각도에서 시작하고자 하는 것은 아니다. 현재 일본식 경영방식은 세계적으로 그 성과를 인정받고 있으며 TQC는 일본식 경영방식을 대표하고 있기 때문이다. TQC에는 우리가 배울만한 많은 점들이 존재하고 있으며 오늘날은 구미의 기업들도 그 장점을 적극적으로 배우려하고 있기도 하다.

그동안 우리나라 기업들의 TQC 추진의 성과가 기대한만큼 되지 못하였던 것은 TQC 제도 자체의 문제라기 보다는 TQC를 정확하게 이해하지 못하고 추진하였던 우리의 미숙이 더 큰 문제라고 보아야 할 것이다. 우리는 오히려 기존의 TQC의 장점을 보다 잘 배울

필요가 있다.

그러나 우리는 적어도 TQC를 이해하고 추진했던 자세나 범위, 방법론에 있어서는 혁신적으로 바뀌어질 필요가 있다. 또 우리는 TQC의 맹신으로부터 벗어나 세계적 경영방식 제반 경영이론의 폭넓은 시각을 갖추어야 한다. 그 밖에도 외국의 경영방식이나 기법을 모방만할 것이 아니라 스스로 자기문제를 해결해 가려는 주체성을 가지고 우리에게 맞는 것을 찾아나가야 하며 이 과정에서 획일적 추진이 아닌 기업마다의 다양성이 존중되어야 한다.

결론적으로 QM은 지금까지 추진해왔던 TQC를 포함하되 새로운 추진 방법론, 보다 넓은 영역과 시각, 주체성이 추가된 보다 포괄적인 것이라고 볼 수 있을 것이다. 즉 「QM은 일본식 TQC도 아니며 구미의 품질관리(QM)이나 TQM도 아닌 21세기 세계일류기업을 만들어가기 위한 우리의 경영방식」인 것이다.

참고문헌

- [1] 공업진흥청 (1991), 「품질관리백서」.
- [2] 공업진흥청/한국표준협회 (1992 a), 「국제품질보증시스템인증제도: ISO 9000 시리즈 안내」.
- [3] 공업진흥청/한국표준협회 (1992 b), 「품질기술분임조: 조직 및 운영 안내」.
- [4] 공업진흥청/한국표준협회 (1993), 「신경제 품질경영 어떻게 추진하나」.
- [5] 정규석 (1993), “우리나라 TQC 추진의 반성과 품질경영 추진에서의 과제,” 「품질경영연구」, 제1권 1호, pp. 1-31.
- [6] 한국표준협회 (1992), 「품질경영의 개념과 추진요건」.
- [7] KIET (1993), “제조업 경쟁력을 재점검한다,” 「KIET 실물경제」, pp. 13-22.
- [8] 위맥, J. P., 존스, D. T., 루스, D. (1992), 「생산방식의 혁명」, 현영석 역, 기아경제연구소.
- [9] 八木直彦 (1986), “經營と TQC に 對する 考え方,” 「品質管理」, Vol. 37, No. 4, pp. 21-28.
- [10] Choppin, J. (1992), *TQM: Post Masstricht, EOQ Quality*, No. 2, pp. 8-10.
- [11] Ciampa, D. (1992), *Total Quality: A User's Guide for Implementation*, New York: Addison-Wesley.
- [12] Cole, R. E. (1993), *Introduction*, California Management Review, pp. 7-11.
- [13] Easton, G. S. (1993), *The 1993 State of U. S. Total Quality Management: A Baldrige Examiner's Perspectives*, California Management Review, pp. 32-54.
- [14] ISO 8402 (1992).
- [15] ISO 9000 series (1992).
- [16] Jablonski, J. R. (1992), *Implementing TQM: Competing in the Nineties*

Through Total Quality Management, New Mexico: Technical Management Consortium Inc.

- [17] Kano, N.(1993), *A perspective on Quality Activities in American Forms*, California Management Review, pp. 12-31.
- [18] Neville, C.(1992), *ISO 9000: Laying the Foundation for Total Quality Management*, QMI, Vol. 1, No. 2.

부록 : 효율적인 QM 추진을 위한 용어사용에 관한 제안

제안 1. 명확한 용어의 사용과 통일

〈 기준 〉

- 1) 원래의 뜻을 명확히 표현할 수 있는 용어를 사용한다.
- 2) 중복에 의한 혼선을 피할 수 있는 용어를 사용한다.
- 3) 이미 관례화된 것은 인정한다.

〈 용어 제안 〉

1. QC: Control의 의미가 명확할 때는 “품질통제”로 번역한다.
 예 1 : QP, QC 등과 같이 관리사이클의 한 구성요소로 사용될 때는 QC를 품질통제로 번역한다. 그렇지 않으면 관리의 구성요소로서 또 하나의 관리란 용어가 사용되게 된다.
 예 2 : SQC도 원칙적으로 통계적 품질통제로 번역하는 것이 바람직 하다. 그러나 이것은 관례를 인정하여 통계적 품질관리라고 하는 것도 무방하리라 생각된다.
2. 구미식 QM: “품질관리”로 번역한다.
 - 1) 영어의 “Management”란 단어는 우리 말로 관리, 경영이라 부른다. 보통은 관리가 보다 보편적으로 쓰이지만 특별히 최고 경영층과 관련되거나 전사적인 수준의 입장일 때는 경영이라고 번역한다.
 - 2) ISO 용어집에 나오는 QM이라는 용어는 그 의미로 볼 때 관리라 부른 것이 보다 적절한 수준으로 판단된다. 수준이 비슷하거나 오히려 높은 다른 기능별 관리는 전부 관리로 번역되고 있다.
 예 : 비교: 생산관리, 기술관리, 마케팅, 인사관리, 재무관리
 - 3) 영어로는 비록 같지만 구미의 QM을 품질관리라고 번역하는 것이 고유명사이며 경영적 수준을 의미하는 우리의 품질경영과 구분할 수 있게 해준다.
3. TQM: “총체적 질경영”, “총체적 품질경영”, “총체적 질관리”, “총체적 품질관리” 중 하나를 택한다.

〈 T 〉

- 1) 일본의 CWQC(TQC)를 호칭할 때는 전사적이라 용어가 주로 이용되었다. TQM

에 대해서는 이미 총체적이란 의미가 많이 쓰여왔다.

- 2) TQM에서의 "T"의 의미는 Quality를 수식하기도 하고 (예 : TQ: Total Quality), 또 Management를 꾸미기도 하는 것으로 보여진다. 따라서 총체적이란 의미는 두 경우에 다 무난한 것으로 보인다.
- 3) 그동안 Feigenbahum의 TQC나 일본의 TQC(CWQC)를 부를 때 사용하던 "종합적", "전사적"이라는 용어와는 구분이 된다.

(Q)

- 4) Quality는 영어로 사용할 때는 아무 문제가 없으나 우리말로 번역할 때는 문제가 생긴다. 가장 일반적인 번역은 "질"로 번역하는 것이다. 제품의 질을 의미하는 특정한 경우에만 품질로 번역되는 것이다. TQM에서의 Quality는 분명히 품질만을 의미하는 것이 아니다. 따라서 이것은 "질"로 번역하는 것이 옳다.
- 5) 질이라고 표현하여야 할 경우에 품질이라고 표현했던 지난날 언어사용 상의 문제는 질에 관계된 문제를 기업이나 학계에서 제조업의 품질관리부서나 품질관리 전문가만의 일이라고 여기게 하는 큰 해악을 가져왔다.

(M)

- 6) 이것은 TQM의 내용상 관리보다는 상위의 개념인 경영이라고 부르는 것이 타당하다.
4. 일본의 CWQC (= TQC), Feigenbahum의 TQC등의 용어정리
일본의 CWQC = TQC) : 전사적 품질관리라 부른다.
일본에서 개발중심 QC로서의 TQC : 종합적 품질관리
Feigenbaum의 TQC : 종합적 품질관리
 - 1) 기존의 관례를 종합해서 볼 때 위와 같은 번역을 제안한다.
 - 2) 일본에서 CWQC의 이전단계인 개발중심의 QC로서의 TQC 단계는 Feigenbahum의 TQC와 차이가 없어서 동일한 이름을 붙여도 상관 없으리라 생각된다. 그러나 이것을 구별할지 구별한다면 어떻게 구별할런지에 관해서는 의견수렴이 되어야 하리라 생각된다.
 5. 우리의 QM: 품질경영, 질경영 동시 사용한다.
 - 1) 우리의 경우 일단 품질경영이라고 사용되어 왔으나 앞의 TQM(3-4, 5) 부분에서도 설명했듯이 문제를 안고 있다. 따라서 지금부터라도 양자를 동시에 사용할 것을 제안한다.
 - 2) 질경영이란 용어 사용시 기대되는 가장 큰 우려는 사람들이 무슨 용어인지 이해를 못할 수 있다는 우려였는데, 일부 기업에서 이미 질경영이라는 용어를 사용함으로써 이러한 우려가 사라졌다. 지금은 오히려 많은 사람들에게 질경영이라는 단어가 보다 친숙할 정도라고 판단된다.
 - 3) 미국에서 TQM이 기업은 물론 비영리단체, 병원, 학교, 정부 등으로 급속히 확산되고 있는데, 우리의 경우도 이러한 확산은 사회발전을 위해서 매우 바람직하다. 품질경영이라는 용어로는 이러한 확산이 매우 힘들것으로 판단된다.

제안 2. QC, TQC, TQM 등의 용어 사용에 대한 거부감

- QM 제창 이후 QC, TQC, TQM 등의 용어 사용에 대한 거부감으로 인하여 해당용어를 사용해야 적합한 경우에도 QM이란 용어를 사용하는 경향이 존재한다.
- 1) 이러한 분야들이 전부 합해져서 QM을 구성하고 있는 것이므로 각 분야의 용어를 그대로 사용해도 QM 추진에 장애가 되는 것이 아니다.
 - 2) 오히려 하부분야의 연구나 다른 국가들에 관한 연구를 위해서는 원래의 개념과 용어에 충실해야 한다.
 - 3) 그러므로 사용에 거부감을 갖을 필요는 없으며 용어들이 적절히 같이 사용되는 것이 바람직하다.
 - 4) 단, 오해의 소지가 있는 상황에서는 차이나 관계를 밝히고 사용할 필요는 있다. 또 QM이란 변화에 대한 저항감, 또는 과시적 자기주장을 위하여 남용하는 것은 지양할 필요가 있다.