

## BSC 관점의 품질경영시스템 구축효과 : ISO 9001 인증기업을 중심으로

박무현\*<sup>†</sup> · 주기중\*\* · 임상종\*

\*계명대학교 회계학과

\*\*계명대학교 경영학과

## Effectiveness of Quality Management System Implementation Based on BSC Framework

Moo-Hyun Park\*<sup>†</sup> · Ki-Jung Ju\*\* · Sang-Jong Lim\*

\*Lecturer, College of Business Administration, Keimyung University

\*\*Lecturer, College of Business Administration, Keimyung University

The objective of this research is to analyze the effects of quality management system constructed by ISO 9001 certificates through BSC perspectives. Evaluation of quality management system based on BSC framework can consider short-term financial performance as well as nonfinancial performance characteristics, which will derive future financial results. This results show that QMS has an indirect effect on business performance through quality performance and customer satisfaction, which are internal business process and customer perspective, rather than have direct effects on financial performance. Finally we suggest implications of this study and future research direction.

**Keywords :** Balanced Scorecard, Quality Management System, ISO 9001

### 1. 서 론

1987년 ISO 9000 시리즈(ISO 9000 family of standards)의 공표는 기업으로 하여금 품질경영시스템(QMS; Quality Management Systems)을 구축하도록 하는데 큰 역할을 해 왔으며, 이에 힘입어 품질개선이 기업 활동의 핵심적 영역으로 자리잡는 등 오늘날 품질의 개념은 기업 경영에 있어서 매우 중요한 위치를 차지하고 있다[8, 4, 5]. ISO 9000 시리즈는 3차례의 개정(1994, 2000, 2008)을 거쳐 현재에 이르고 있으며, 제품과 서비스의 QMS를 갖추기 위한 가이드라인을 제공하는 표준화 규격으로 인증규격의

획득은 QMS를 운용할 최소한의 요건을 갖추었다는 것이 인정된다[4]. ISO 9000 시리즈 중 ISO 9001 인증은 국제 인증에 필요한 요구사항을 담고 있으며, 기업의 규모나 종류 및 특성에 관계없이 동일한 기준을 적용할 수 있는 QMS 구축 방법론을 제시하고 있기 때문에 기업에서 가장 많은 관심을 보이고 있다[8]. 또한 기업의 QMS 구축이 자발적인 의지에 의해서가 아니라도 표준화의 세계적인 추세 속에서 뒤지지 않기 위한 불가피한 측면이 없지 않으며[3], 대기업 납품과 수출에 크게 의존하고 있는 국내 기업환경 속에서 ISO 9001 인증 요구사항을 충족하지 못할 경우 야기되는 납품이나 수출 등의 불이익 등을

회피하기 위한 의무사항이 되어가고 있는 추세이다[1]. 이러한 국내 기업들의 환경은 짧은 기간에 많은 기업들이 ISO 9001 인증을 획득하게 하는 양적 측면에 있어서의 기록할만한 가시적인 성과로 이어지도록 하였으나 시간과 비용의 투자에도 불구하고 기대했던 만큼의 성과가 뒷받침되지 못하고 있는 실정이다[1, 3]. 이에 대해 강성[1]은 ISO 9001 인증에 의한 QMS의 구축이 품질을 체계적으로 개선하는 메커니즘을 제공하나 그 자체가 성과를 향상시키는 것은 아니기 때문에 QMS를 지속적으로 유지하기 위한 정기적인 사후관리가 필수적이며, 인증자체가 목적이 아니라 품질경영의 수단이 될 때 가시적인 성과로 이어질 수 있다고 하였다.

ISO 9001 인증효과는 실무적인 차원에서 뿐만 아니라 품질경영, 생산운영관리, 원가관리회계 등에서도 중요한 연구주제로 관심을 받아 왔으며, 다수의 연구결과가 발표되어 왔다. 국내 주요 연구를 예를 들어 보면 ISO 9001 인증과 기업의 품질경쟁력의 관계[11], 고객만족 및 기업성과의 관계[4, 5], 종업원 만족과의 관계[10], ISO 9001 인증 정착을 위한 기업문화의 연구[3], 품질경영 원리와 ISO 9001의 관계[8] 등 다양한 관점에서 ISO 9001 인증효과의 검증 및 효과적인 개선방향을 제시하기 위한 노력이 있어왔다.

본 연구는 선행연구자들의 이러한 노력에 더하여 균형성과표(BSC; Balanced Scorecard)의 관점에서 ISO 9001 인증기업의 QMS 구축효과를 검증하고자 하며 그 이유는 다음과 같다.

첫째, 원형규[8]는 ISO 9001 인증 취득 기업이 2003년을 정점으로 성장세가 둔화되어 가고 있음에 따라 양적 성장보다는 실질적 가치를 추구하는 방향으로의 전환이 필요함을 지적하였다. BSC는 현재와 미래, 기업 내부와 외부의 다양한 관점에서 QMS구축효과를 평가할 수 있다는 장점을 지닌다.

둘째, ISO 9001 인증 요구사항을 충족하여 QMS를 구축한 기업의 품질 우수성이 인정되고 긍정적인 성과가 분명하게 존재하는 것으로 나타났으나, 강도 높은 개선활동을 통해 효과적인 QMS를 유지하고 고객불만 해결 및 고객의 기대수준 상승에 적극 대처하는 활동은 여전히 부족한 것으로 조사되고 있다[2]. Kaplan and Norton[15]은 학습과 성장관점이 내부 프로세스 관점에 내부 프로세스 관점은 고객관점에 영향을 주어 결국 재무적 관점의 성과로 이어진다고 주장하고 있다. 이와 관련하여 본 연구는 QMS의 성과가 BSC의 어느 단계에까지 영향을 주는지를 알려주며, 나아가 기업이 역량을 집중해야 할 분야가 어디인가를 밝힐 수 있다.

셋째, ISO 9001 인증 요구사항은 경영책임 → 자원관리 → 제품실현 → 측정, 분석 및 개선이 Plan-Do-Check-

Act의 개선 사이클을 지향하고 있다. 따라서 요구사항에 포함된 네 가지 활동이 개별적으로 성과에 영향을 주는 것이 아니라 이 사이클의 원활한 운영을 통해 성과가 향상되는 것을 의미한다. 그러나 대부분의 QMS 구축효과의 연구에서는 네 가지 활동이 각각 고객만족이나 품질 성과에 영향을 주는 모형으로 설계되어 있다. 본 연구에서는 경영책임, 자원관리, 제품실현, 측정, 분석 및 개선이 성과에 각각 영향을 주는 것이 아니라 개선 사이클을 통해 영향을 주도록 설계함으로써 기존 연구들과의 차이를 기하였다.

## 2. 이론적 배경 및 가설

### 2.1 품질경영시스템

품질경영시스템은 조직이 고객의 요구사항을 충족시키기 위한 활동으로 ISO 9001 기반의 품질목표를 달성하고 지속적으로 개선하는 것이다[11]. ISO 9001에 포함된 품질경영시스템 요구사항은 경영책임, 자원관리, 제품실현, 측정, 분석 및 개선으로 구성되어 있다. ISO 9001에는 조직이 품질경영시스템을 성공적으로 운영하기 위해 최고경영자가 채택해야 할 여덟 가지 품질경영 원리들이 제시되어 있으며, 이 원리를 조직에 충실히 반영할 때 바람직한 성과로 이어질 수 있다[8]. 여덟 가지 품질경영 원리는 고객중심, 리더십, 종업원 참여, 공정, 경영시스템, 지속적 개선, 사실에 의한 의사결정, 공급자와의 관계로 구성되며, 이러한 원리를 충실히 반영한 품질경영시스템의 구축은 품질의 효율과 효과 그리고 유연성과 적응성 측면에서 조직의 성과를 상당히 개선시킬 수 있다[6]. 이러한 관점에서 품질경영시스템의 효과가 품질성과, 고객만족, 종업원 만족, 재무성과 등으로 이어지는지를 분석하는 연구가 이루어지거나 TQM, 6시그마, Malcolm Baldrige 기준 등과 통합한 모형을 개발하는 등의 연구가 있어왔다. 이러한 연구의 결과들은 실무적으로나 이론적으로나 상당한 기여점이 있음에는 틀림이 없으나 조직의 현재와 미래의 성과를 포괄하는 관점에서 이루어진 연구는 드문 실정이다. 따라서 본 연구는 BSC의 관점을 적용하여 품질경영시스템의 성과를 규명하고자 한다.

### 2.2 균형성과표

BSC는 Kaplan and Norton[13]에 의해 소개된 이후 제조업, 서비스업, 공공부분을 망라한 다양한 영역으로 확산되어 적용되고 있다. BSC는 재무 및 비재무적 성과의

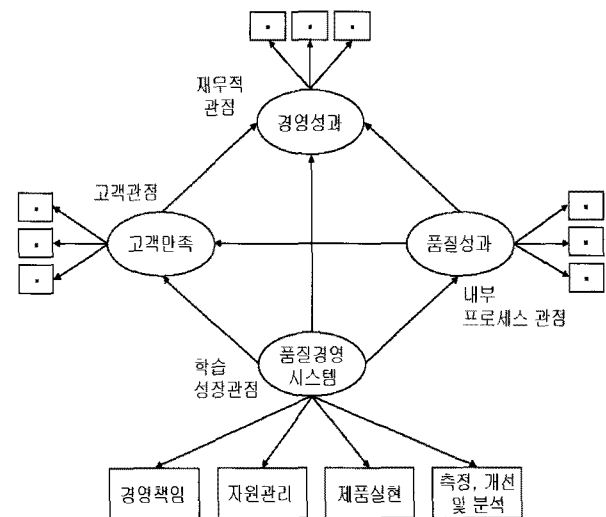
평가를 포괄하는 혁신적인 성과평가모형으로 제안되었으며, 학습 및 성장관점, 내부 프로세스 관점, 고객관점, 재무관점의 성과영역으로 구성되어 있다[13]. BSC의 각 관점은 인과적인 관계로 연결되어 있어 전통적인 성과평가 방식인 재무성과로만 평가할 때 발생하는 재무적 지표가 지닌 과거지향적인 문제를 해결함으로써 미래에 발생가능한 성과를 예측하는데 사용될 수 있다는 장점을 지닌다[14]. 즉, BSC의 관점은 비재무적 성과평가가 재무적 성과에 의한 평가에 비해 장기적 성과에 관심을 두며, 미래의 재무성과의 향상으로 이어진다는 것을 밝히고 있다. 결국 비재무적 성과평가에 대한 관심은 경영자의 경영활동에 있어 성과영역간의 관계에 대한 이해와 경영활동의 우선순위에 대한 이해를 바탕으로 전략적 자원배분이 가능하도록 지원한다[14, 15].

### 2.3 BSC에 의한 품질경영시스템 성과평가

치열한 경쟁환경 속에서 기업들은 복합적인 경영활동을 통해 경쟁우위를 확보하기 위한 노력이 가속화되고 있는 가운데 BSC는 현재 조직의 포괄적인 상태를 밝혀줄 뿐만 아니라 조직의 주요 성공요인에 대한 핵심 성과요인들을 다각도로 평가할 수 있다. 따라서 BSC에 의한 성과평가는 현재 경영활동에서 BSC의 각 성과영역을 개선하는데 긍정적인 역할을 하는 것으로 알려져 있다[16]. 본 연구는 이러한 맥락에서 조직의 품질경영시스템 구축의 성과를 BSC의 관점을 통해 살펴보고자 한다. 앞서 밝힌 바와 같이 ISO 9000 시리즈에 포함된 품질경영 원리에는 고객중심의 사고가 포함되어 있어 BSC의 고객관점 성과 개선에 긍정적인 영향을 줄 수 있다. 또한 지속적 개선, 종업원 참여, 사실에 의한 의사결정, 공급자와의 관계는 종합적 품질경영을 구성하는 개념과 일치한다. 따라서 품질경영시스템은 품질성과의 향상에 긍정적인 영향을 줄 것이다. 결국 ISO 9001 인증을 통한 품질경영시스템 구축의 성과를 BSC 관점에서 요구하는 성과와 연결하는데 큰 무리가 없다고 판단된다.

Kaplan and Norton[13, 14]은 BSC의 네 가지 관점이 상호 인과관계를 가지는 것으로 제안하였고, Kaplan and Norton[15]에서는 학습 및 성장관점, 내부 프로세스 관점, 고객관점, 재무관점으로 순차적으로 영향을 주는 관계에 있음을 주장하였다. 본 연구는 Kaplan and Norton[15]의 연구를 바탕으로 ISO 9001 요구사항을 충족하는 품질경영시스템 구축(학습 및 성장관점), 품질성과(내부 프로세스 관점), 고객만족(고객관점), 경영성과(재무적 관점)의 관계를 가설로 제안하고 <그림 1>의 연구모형으로 제시하였다.

- 가설 1 : 품질경영시스템은 품질성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2 : 품질경영시스템은 고객만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3 : 품질경영시스템은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4 : 품질성과는 고객만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 5 : 품질성과는 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 6 : 고객만족은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.



<그림 1> 연구모형

## 3. 연구방법 및 실증분석

### 3.1 방법론

본 연구는 선행연구의 검토를 토대로 ISO 9001 인증 요구사항을 이행한 품질경영시스템 구축기업의 성과를 BSC의 관점에서 평가한다. Kaplan and Norton[13, 14, 15]이 제시한 BSC 네 가지 관점의 인과적 관계를 근거로 한 품질경영시스템, 품질성과, 고객만족, 경영성과의 관계를 연구모형 및 가설을 제시하고 이를 실증적인 방법으로 검증하였다. 자료수집은 ISO 9001 인증 요구사항을 이행한 기업을 대상으로 설문지를 이용하여 수집하였다. 실증분석은 구조방정식모형을 통해 연구모형과 가설을 검증하였고 실증분석 결과를 토대로 결론을 제시하였다.

<표 1> 변수의 조작적 정의

변수	조작적 정의	문항수	측정 문항
경영책임	경영자의 리더십	6	경영의지, 고객중심, 품질방침, 품질계획, 책임, 권한 및 의사소통, 경영검토
자원관리	지속적 개선의 실행과 유지를 위한 조직 차원의 지원	4	자원확보, 인적자원관리, 기반구조, 업무환경
제품실현	프로세스 계획 및 실행	6	제품실현의 기획, 고객관련 프로세스, 설계 및 개발, 구매, 생산 및 서비스 제공, 모니터링 및 측정장치 관리
측정, 분석 및 개선	지속적 개선의 실행	5	프로세스 개발, 모니터링 및 측정, 부적합품의 관리, 데이터 분석, 개선
품질성과	경쟁력 확보를 위한 기술력 및 생산성 향상	5	불량수준 감소, 재작업 감소, 제조 리드타임 단축, 기술수준 향상, 품질향상
고객만족	고객의 요구사항 충족을 통한 고객만족 제공	5	고객요구 대응, 고객 불만 처리, 고객정보 모니터링, 고객만족도 조사, 제조물 책임법 실시
경영성과	지속적 개선활동으로 인한 기업의 성과	5	업무효율성 증대, 재고비용 감소, 경영품질 향상, 생산성 향상, 원가절감

### 3.2 변수의 조작적 정의

본 연구의 연구모형과 가설을 검증하기 위해 연구모형에 포함된 변수에 대한 조작적 정의는 선행연구에서 타당성이 인정된 구조화된 측정도구를 본 연구의 대상에 적합하도록 수정하였다. 먼저 품질경영시스템은 ISO 9001 인증 요구사항에 포함된 경영책임, 자원관리, 제품실현 그리고 측정, 분석 및 개선의 하위 조항들을 기초로 작성하였다. 품질성과와 고객만족 그리고 경영성과는 손성진[7], 이진춘과 이상진[9], 김재환[4, 5], 김영수와

윤재홍[3]의 연구에서 사용된 척도를 본 연구의 목적에 적합하도록 수정하여 사용하였다. 세부 측정문항에 관한 내용은 <표 1>에 제시된 바와 같으며, 설문지에는 7점 서열척도로 구성하였다.

### 3.3 표본특성

ISO 9001 인증기업을 대상으로 수집한 표본은 457부이며, 이 가운데 설문을 중단하거나 동일한 번호에만 집중적으로 응답하는 등 설문응답자의 불성실한 응답으로 판단된 설문지와 자료의 정규성 검정을 통해 극단치가 다수 포함된 설문자료를 제외한 339부를 실증분석에 활용하였다. 실증분석에 활용된 표본의 특성은 <표 2>와 같다.

<표 2> 표본의 인구통계학적 특성

구분	빈도(명)	비율(%)
직위	주임/계장	116 (34.2)
	과장/부장	135 (39.8)
	이사 이상	88 (26.0)
업종	기초금속	51 (15.0)
	기계장비	112 (33.0)
	전기/광학	10 (2.9)
	섬유	11 (3.2)
	고무/플라스틱	13 (3.8)
	기타	142 (41.9)
종업원 수	< 5인	42 (12.4)
	5 ≤ ~ < 10인	91 (26.8)
	10 ≤ ~ < 100인	193 (56.9)
	100 ≤ ~ < 300인	7 (2.1)
	300 ≤ ~ < 500인	5 (1.5)
	500인 ≤	1 (0.3)
ISO 인증 보유기간	≤ 1년	57 (16.8)
	1년 < ~ ≤ 4년	168 (49.6)
	5년 ≤	114 (34.6)

### 3.4 측정도구의 신뢰성과 타당성

가설검정에 앞서 연구모형에 포함된 변수의 측정도구에 대한 신뢰성과 타당성을 검토하였으며, 그 결과를 <표 3>과 <표 4>에 나타내었다. 신뢰성은 Cronbach- $\alpha$  계수를 통해 검토하였는데 개별 측정문항의  $\alpha$ 가 Cronbach- $\alpha$ 보다 큰 경우 내적일관성을 저해한다고 판단하여 제거하였다. 이 과정에서 경영책임의 품질계획, 책임, 권한 및 의사소통, 경영검토가 제거되었으며, 자원관리에서는 자원확보가, 제품실현에서는 구매, 모니터링 및 측정장치 관리가, 측정, 분석 및 개선에서는 모니터링 및 측정이 내적일관성을 저해하는 것으로 나타나 제거되었다. 또한 품질성과에서는 품질향상, 고객만족에서는 고객정보 모니터링, 제조물 책임법 실시가 제거되었다. 이 과정을 거친 후 측정도구의 Cronbach- $\alpha$ 는 0.7이상으로 나타나 신뢰성이 확보된 것으로 판단하였다. 타당성 검정은 확인요인분석을 통해 검증하였으며, 이 결과에서 부

하계수가 0.60 이상이면 통계적으로 유의(<표 3>의 3열과 4열)하고, 평균분산추출계수가 0.50 이상이어야 하는데 <표 3>의 결과에서 보는 바와 같이 요구하는 기준을 모두 충족하고 있다. 또한 <표 4>의 상관관계수 평균분산추출계수의 제곱근을 비교한 판별타당성 검정에서 평균분산추출계수의 제곱근보다 큰 값을 가지는 상관관계수는 측정, 분석 및 개선과 고객만족의 관계가 0.935, 경영성과와 고객만족의 관계가 0.838로 높게 나타났다. 김재환[4, 5], 김영수와 윤재홍[3]의 연구에서 품질경영시스템의 측정, 분석 및 개선은 고객만족에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났는데 본 연구에서 이들 두 변수 간의 상관관계가 높게 나타난 것도 이러한 결과가 반영된 것으로 판단된다. 또한 고객만족은 장기적인 관계로 이어질 가능성이 높아 경영성과의 향상으로 나타날 수 있다. 이러한 점을 고려하여 본 연구에서 변수 간 상관관계가 높게 나타난 일부 변수의 문제는 크게

심각하지 않은 것으로 판단하였다. 본 과정에서 실시한 확인요인분석의 적합도는  $\chi^2(d.f.) = 478.283(254)$ ,  $\chi^2/d.f. = 1.883$ , RMR = 0.050, GFI = 0.894, AGFI = 0.865, NFI = 0.937, CFI = 0.969, RFI = 0.925, RMSEA = 0.051로 사회과학에서 일반적으로 요구되는 적합도 기준치를 충족하는 것으로 나타났다.

### 3.5 가설검정

본 연구의 통계분석에는 구조방정식모형의 분석에 적합하도록 개발된 AMOS 18.0을 활용하였다. 가설검정에 앞서 연구모형의 적합도를 검정한 결과를 살펴보면  $\chi^2(d.f.) = 584.191(265)$ ,  $\chi^2/d.f. = 2.204$ , RMR = 0.067, GFI = 0.873, AGFI = 0.844, NFI = 0.923, CFI = 0.956, IFI = 0.956, RFI = 0.912, RMSEA = 0.060로 가설검정에 필요한 적합성 기준을 충족하고 있다.

<표 3> 신뢰성 및 타당성 검정결과

변 수	측정문항	부하계수	t-value	R <sup>2</sup>	α*	C.R**	AVE***
경영책임	mr1	0.874	24.035	0.764	0.909	0.913	0.778
	mr2	0.940	-	0.884			
	mr3	0.829	21.601	0.687			
자원관리	rm2	0.752	16.548	0.566	0.865	0.870	0.692
	rm3	0.850	20.069	0.723			
	rm4	0.888	-	0.789			
제품실현	pr1	0.810	19.853	0.656	0.911	0.912	0.722
	pr2	0.896	-	0.803			
	pr3	0.842	21.378	0.709			
	pr5	0.848	21.722	0.719			
측정, 분석 및 개선	mai1	0.836	19.700	0.699	0.905	0.906	0.706
	mai3	0.805	18.452	0.648			
	mai4	0.856	-	0.733			
	mai5	0.863	20.824	0.745			
품질성과	qp1	0.852	22.252	0.726	0.929	0.929	0.767
	qp2	0.895	24.794	0.801			
	qp3	0.899	-	0.808			
	qp4	0.856	22.474	0.733			
고객만족	cs1	0.839	13.380	0.704	0.804	0.824	0.613
	cs2	0.834	13.311	0.696			
	cs4	0.662	-	0.438			
경영성과	bp1	0.839	19.989	0.704	0.904	0.905	0.705
	bp2	0.851	20.495	0.724			
	bp3	0.873	-	0.762			
	bp5	0.794	18.220	0.630			

\* : Cronbach α, \*\* : 복합신뢰도, \*\*\* : 평균분산추출계수.

〈표 4〉 상관계수 및 판별타당성 분석

변 수	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) 경영책임	<b>0.882</b>						
(2) 자원관리	0.641	<b>0.832</b>					
(3) 제품실현	0.593	0.808	<b>0.850</b>				
(4) 측정, 분석 및 개선	0.549	0.715	0.843	<b>0.840</b>			
(5) 품질성과	0.566	0.674	0.648	0.759	<b>0.876</b>		
(6) 고객만족	0.526	0.674	0.762	0.935	0.792	<b>0.783</b>	
(7) 경영성과	0.487	0.638	0.724	0.784	0.737	0.838	<b>0.840</b>

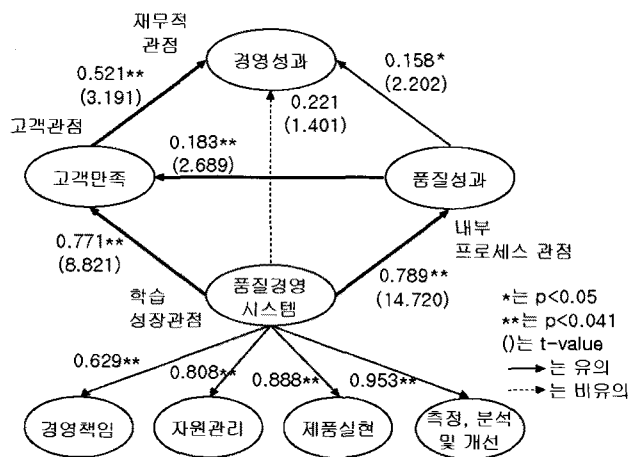
주) 대각선의 굵게 표시된 부분은 평균분산추출계수의 제곱근.

본 연구의 가설검정에서 ISO 9001 인증 요구사항을 충족한 품질경영시스템이 품질성과(경로계수 = 0.789,  $t = 14.720$ )와 고객만족(경로계수 = 0.771,  $t = 8.821$ )에 유의수준 0.01에서 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났으며, 경영성과에는 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 품질성과는 고객만족(경로계수 = 0.183,  $t = 0.689$ ,  $p < 0.01$ ), 경영성과(경로계수 = 0.158,  $t = 2.202$ ,  $p < 0.05$ )에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 끝으로 고객만족은 경영성과(경로계수 = 0.521,  $t = 3.191$ )에 유의수준 0.01에서 통계적으로 유의하게 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이상의 가설검정결과는 <그림 2>에 요약하여 제시하였다.

### 4. 논의 및 결론

본 연구는 ISO 9001 인증 요구사항을 충족하는 품질경영시스템을 구축하여 운영 중인 기업을 대상으로 품질경영시스템의 효과를 BSC의 관점에서 실증적으로 분석하였다. ISO 9001 인증기업의 수가 점차 감소해 가고

있는 현 실정에서 ISO 9001 인증의 양적팽창 보다는 실질적 가치를 추구하는 방향으로 전환되어야 한다는 주장(원형규, 2010)이 제기되고 있는 가운데 ISO 9001 인증을 통한 품질경영시스템의 효과는 다양한 관점에서 규명되어져 왔으며 이론적으로나 실무적으로 상당한 성과를 거두고 있는 것도 현실이다. 이러한 기존 연구의 성과에도 불구하고 본 연구가 갖는 의의는 다음과 같다. 먼저 기존의 연구들은 품질경영시스템이 성과에 미치는 영향을 품질경영시스템에 포함된 네 가지 활동(경영책임, 자원관리, 제품실현, 측정, 분석 및 개선)이 각각 개별적으로 성과에 영향을 주도록 설계하였으나 본 연구는 품질경영시스템에 포함된 활동은 PDCA의 개선 사이클을 의미하며, 따라서 이 사이클의 원활한 운영을 통해 성과에 영향을 주도록 설계하였다는 점이다. 또한 본 연구에서 도입한 BSC의 관점에 의한 품질경영시스템 효과 분석은 BSC가 지닌 재무적 성과 중심의 단기적 성과와 함께 미래에 재무적 성과를 달성할 수 있는 비재무적 성과를 포괄하여 평가할 수 있다는 특성을 고려하였다는 점이 기존 연구들의 성과와는 차별화된다. BSC에 포함된 네 가지 관점은 상호 인과관계를 가진다는 초기 연구[13, 14]는 이후 학습 및 성장관점에서 시작하여 내부 프로세스관점, 고객관점, 재무적 관점으로 순차적으로 영향을 주는 과정으로 발전하였다[15]. 본 연구의 결과에서도 이러한 점을 반영하고 있는데 학습 및 성장관점으로 제시한 품질경영시스템이 재무적 관점인 경영성과에 직접 영향을 미치지 보다는 품질성과와 고객만족을 통해 간접적으로 영향을 주고 있는 것으로 나타났다. 또한 내부 프로세스관점으로 제시한 품질성과도 재무적 관점인 경영성과에 직접 영향을 주기도 하지만 고객만족을 통해 경영성과에 영향을 주는 것으로 나타났다. 본 연구의 결과에서 품질경영시스템 구축 자체가 조직의 경영성과에 직접 영향을 주기 보다는 내부로는 경영활동의 효율성과 효과성을 향상시키고, 외부로는 고객만족을 향상시켜 결국 경영성과로 이어진다는 것을 분명하게 보



〈그림 2〉 구조분석 결과

여주고 있다. 즉, 품질경영시스템을 통한 단기적 성과는 거의 없거나 미미하며, 장기적으로 운영될 때 그 성과가 가시적으로 나타난다는 것을 보여주고 있다. 따라서 향후 연구에서는 본 연구에서 고려하지 못한 품질경영시스템 도입기간의 조절효과를 고려한다면 보다 나은 연구결과를 가져올 수 있으리라 기대한다. 또한 자료수집 과정에서 업종의 세 분류에 대한 사전조사와는 달리 업종분류에서 기타에 응답한 기업이 전체의 40% 이상으로 나타난 점은 본 연구의 한계이다. 추후 연구에서는 한국 표준산업분류표를 이용한 체계적인 자료수집으로 연구결과를 일반화 할 수 있는 노력이 필요하다.

### 참고문헌

- [1] 강성; “ISO 9000 인증유형이 기업의 성과에 미치는 영향”, 경영학연구, 31(1) : 211-238, 2002.
- [2] 권봉기, 윤원영, 김호균; “ISO 9001 : 2000 품질경영시스템 인증 도입효과 분석”, 품질경영학회지, 34(2) : 1-11, 2006.
- [3] 김영수, 윤재홍; “리더십과 기업문화 유형, ISO 9001 : 2000 시스템, 품질문화 형성이 기업성과에 미치는 영향”, 품질경영학회지, 32(2) : 37-58, 2004.
- [4] 김재환; “ISO 9001/2000 인증요인이 서비스품질과 고객만족에 미치는 영향에 대한 연구”, 품질경영학회지, 32(4) : 64-77, 2004.
- [5] 김재환; “ISO 9001/2000 품질경영 활동요인이 고객만족과 고객행동에 미치는 영향”, 한국생산관리학회지, 18(4) : 147-171, 2007.
- [6] 박동준, 김호균, 윤원영; “ISO 9000 품질경영시스템 관련 연구동향 및 향후주제 : 문헌연구”, 품질경영학회지, 35(3) : 1-20, 2007.
- [7] 손성진; “기업문화와 TQM, 6시그마 품질경영이 비재무성과와 재무성과에 미치는 효과”, 경영학연구, 38(6) : 1691-1719, 2009.
- [8] 원형규; “ISO 9000 품질경영원리와 ISO 9001 요구사항 간의 관련성 분석”, 품질경영학회지, 38(2) : 276-283, 2010.
- [9] 이진춘, 이상진; “중소기업의 품질경영에서 학습촉진요인과 TQM 실행요인의 영향관계 : ISO 인증 중소기업을 중심으로”, 중소기업연구, 29(4) : 19-41, 2007.
- [10] 이희식, 최용정, 김유라; “ISO 9001 품질경영시스템이 종업원 만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 품질경영학회지, 35(4) : 16-25, 2007.
- [11] 허순영, 고현우; “경영시스템의 품질경쟁력 평가모형 연구-ISO 9001 인증기업을 중심으로”, 생산성논집, 21(4) : 1-30, 2007.
- [12] ISO 9001 : 2000(E); “Quality management system-Requirements,” ISO, Geneve, Switzerland, 2000.
- [13] Kaplan, R. and Norton, D.; “Balanced Scorecard-Measure that drive performance,” *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., 71-79, 1992.
- [14] Kaplan, R. S. and Norton, D. P.; “Using the balanced scorecard as a strategic management system,” *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., 75-85, 1996.
- [15] Kaplan, R. S. and Norton, D. P.; “Transforming the balanced scorecard form performance measurement to strategic management : Part I,” *Accounting Horizons*, 15(1) : 87-104, 2001.
- [16] Malina, M. A. and F. H. Selto; “Communicating and Controlling Strategy : An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard,” *Journal of Management Accounting Research*, 13 : 47-90, 2001.