

# 품질경영활동, 조직학습, 기업성과의 관계: 제조기업을 중심으로

김 영 섭\* · 나 상 균\*\*

\*원광보건대학교 의무부사관과 · \*\*원광대학교 경영학부

## Relationship among Quality Management Activities, Organizational Learning and Firm Performance: with a Focus on Manufacturing Corporations

Yeong-Seob Kim\* · Sang-Gyun Na\*\*

\*Department of Medical Non-Commissioned Officer, Wonkwang Health Science University

\*\*Division of Business Administration, Wonkwang University

### Abstract

This paper deals with an empirical analysis of the structural relationship among the factors such as quality management activities, organizational learning and firm performance of manufacturing corporations. The findings of the analysis are expected to make lots of contribution to manufacturing corporations establishing strategies for quality management activities and organizational learning.

From the analysis, following conclusions and suggestions could be drawn:

First, an analysis of the relationship between quality management activities and organizational learning showed that most activities of quality management turned out to exercise great influence upon the factors of organizational learning. This means that the activities of quality management will prompt the members of an organization to actively engage in learning activities individually, by team and organizationally, motivating them to spread such activities across the whole organization, leading ultimately to fundamental renovation of the very organization.

Second, from an analysis of the relationship between organizational learning and firm performance, that is, financial and non-financial performances of a company, it was found that most factors of organizational learning have tremendous impact upon financial and non-financial performances of the company. Such result implies that decision and management of the things to be performed in the process of organizational performances are essential to determining firm performance because firm performance depend largely on the outcomes of organizational learning.

**Keywords: Quality Management, Organizational Learning, Firm Performance**

### 1. 서 론

제조기업이 글로벌화 되고 시장의 경쟁이 심화되면서 제조기업은 생존을 위하여 제품의 경쟁우위를 확보

하려고 노력을 하고 있다. 특히, 품질 경쟁이 치열한 수많은 제품을 생산하는 기업들은 급변하고 있는 제품의 품질 경쟁력 변화로 인해 경쟁우위를 확보하는 데 있어 많은 어려움에 직면하고 있다.

† 이 논문은 2011년도 원광보건대학교 교내연구비 지원에 의해서 수행됨

† 교신저자: 나상균, 전라북도 익산시 신용동 344-2 원광대학교 경상대학 경영학부

M·P: 011-9648-4834, E-mail: nsghy@wku.ac.kr

2012년 2월 27일 접수; 2012년 6월 11일 수정본 접수; 2012년 6월 11일 게재확정

이러한 상황을 극복하기 위해 제조기업들은 새로운 생산기법의 도입, 생산프로세스의 개선 등 다양한 제품의 품질혁신을 추구하여 왔다. 제조기업이 이러한 경쟁 환경 속에서 생존을 위한 제품의 품질 혁신이 필수적인 것으로 이해되고 있으며, 실제로 대부분의 제조기업들은 혁신을 핵심적인 경쟁전략으로 품질경영에 관한 전략을 채택하고 있다.

따라서 제조기업들은 제품의 혁신을 위해 품질혁신을 근간으로 하고 있는 품질경영과 같은 다양한 혁신 전략들을 도입하여 실행하고 있다. 이러한 품질경영은 궁극적으로 고객의 요구를 충족시키는데 관심의 초점을 두고 있다. 이에 따라 최근 많은 제조기업은 고객의 요구를 충족시키기 위한 중요한 전략적 변화로서 품질경영을 강조하고, 종합적 품질경영을 도입하고 있다. 또한 많은 제조기업들도 품질경영을 이미 도입하였거나, 도입하여 적극적으로 실행하고 있다. 오늘날 많은 제조기업들이 품질경영활동을 지속적으로 실행하기 위해서는 학습을 할 수 있는 시스템을 구축하여 조직학습을 통해 기업성과를 높이려는 노력을 경주하고 있다.

이는 제조기업에 도입된 품질경영은 조직을 관리하는 차원에서 조직학습과 많은 관계가 있음을 의미한다. 일반적으로 제조기업에서 조직학습의 역할은 효과적인 정보획득 프로세스를 기반으로 기업 내·외부의 다양한 정보 원천으로 시장환경의 변화를 감지하며, 이를 바탕으로 역동적으로 변화는 제품의 품질 및 전략적 유연성 획득 등의 이점을 얻을 수 있다. 따라서 제조기업에는 이러한 조직학습의 특성을 고려할 때 조직학습은 품질경영과 밀접한 관계가 있다.

따라서 본 연구에서는 품질경영을 효과적으로 실현을 하기 위해서는 조직학습과의 관계가 규명되어야 한다는 전제하에서 본 연구를 시작하였다. 하지만, 품질경영활동에 있어서 조직학습에 대한 중요성이 부각됨에도 불구하고 이를 실증연구로 증명하는 연구가 많지 않다.

더욱이 제조기업에서 품질경영을 실행하는 기업에서 조직학습의 역할이 품질경영활동을 통해 얼마나 유발될 수 있는지, 그리고 품질경영활동이 조직학습을 통해 기업성과에 얼마나 기여하는지를 분석하는 연구는 미흡하다. 제조기업에서 품질경영에 있어서 조직학습 영향요인 간에 관계를 밝힌 대부분의 연구들은 품질경영에 내재되어 있는 다양한 속성을 반영하지 않는 채, 조직학습 활동을 단일 차원의 변수로서 측정하였다. 따라서 제조기업에서는 조직학습 영향요인에 대하여 연구자마다 연구결과가 상이하고 상반된 결론을 도출하는 경우가 많아 품질경영활동을 촉진하는 전략적 방안을 수립하는데 많은 혼란과 혼동을 야기하고 있다. 이러한 제조기업의 품질경영활동을 효율적으로 수행하기 위해

서는 품질경영에서 조직학습은 어떠한 요인에 의해서 영향을 받는지를 살펴볼 필요가 있고, 조직학습 요인들이 어떠한 역할을 수행하는지를 파악해 볼 필요가 있다. 또한 품질경영과 밀접한 관계가 있는 조직학습이 기업성과에 어떠한 영향을 주는지에 대한 관계의 분석이 필요하다. 이러한 내용을 근간으로 한 본 연구의 목적을 다음과 같이 설정을 하였다.

첫째, 제조기업의 품질경영활동과 조직학습과의 관계를 분석하는 것이다. 최근에 다수의 연구자들은 조직학습 과정의 질을 높이기 위해서는 제조기업의 품질경영활동을 분석하는 것이 매우 중요하다는 점을 제안하고 있다. 이는 제조기업이 효과적인 조직학습을 위해서는 학습 과정의 질을 결정하는 제조기업의 품질경영활동 역할을 살펴 볼 필요가 있음을 의미한다.

둘째, 제조기업의 조직학습과 기업성과와의 관계를 분석하는 것이다. 조직학습과 제조기업의 성과 간의 관계에 있어서 어떤 기업은 높고 어떤 기업은 낮은 것으로 나타나는 주된 이유는 개별 기업간에 조직학습활동의 능력 차이가 있기 때문이다. 이러한 상황 속에서 최근 제조기업의 조직학습이 성과에 어떠한 과정을 통해 구체적으로 영향을 미치는가에 대한 연결 메커니즘의 연구가 필요하다.

따라서 본 연구의 주된 목적은 실증 연구 차원에서 제조기업의 품질경영활동, 조직학습, 기업성과간의 구조적 관계를 심도 있게 분석해 보는 것이다.

## 2. 선행연구

### 2.1 품질경영활동과 조직학습

제조기업의 품질경영은 기업에 널리 알려져 있는 품질개선에 관한 철학이며, 고객만족을 목표로 조직의 모든 구성원과 자원들을 결집한 품질시스템으로 지속적인 개선활동을 통하여 경쟁우위를 확보하는 것을 목표로 한다[3][16].

품질경영의 가장 큰 장점 중 하나는 경영프로세스의 지속적인 개선을 가능하게 할 수 있다는 점이다. 품질경영의 성공요인을 규명한 연구자는 품질경영의 성공요인으로 최고경영자의 몰입, 전략적 기획, 교육훈련 등을 제시하였다[15]. 또한 품질경영의 성공요인을 다음의 다섯 가지로 요약할 수 있다[2][10][13].

첫째, 품질경영은 기업의 목표와 전략적으로 연결되어져 있어야 한다.

둘째, 품질경영은 고객만족 달성을 위하여 고객의 요구사항과 기대를 이해하고 이를 밝혀내는 것은 매우

중요하다.

셋째, 품질경영은 모든 업무에서 종업원의 적극적인 참여가 필요하다.

넷째, 품질경영을 수행하기 위해서는 최고경영진이 기업의 목표에 일관성을 가지고 이에 집중해야 한다.

다섯째, 품질경영은 고객의 요구를 만족시키기 위해 프로세스 성과를 지속적으로 개선시키는 것이다.

따라서 품질경영이란 고객지향적인 품질계획을 수립하여 전사적 차원에서 지속적인 품질계획을 수립하여 품질혁신을 추구하는 활동이다[1].

품질경영활동이 높은 제조기업은 소비자의 새로운 욕구를 충족시키고 부흥하기 위해 새로운 품질경영시스템을 구축하는 기법을 활용한다[4][23].

제조기업에서 품질경영활동은 현재와 미래에 소비자의 요구를 반영한 제품정보를 전사적으로 창출하여 제조기업의 전체에 확산해 나가며 전사적으로 반응한다. 따라서 품질경영활동은 소비자를 위한 가치 창출을 위해 요구되는 행동을 효과적, 효율적으로 창조하고 결과적으로 뛰어난 성과를 지속적으로 제공해주는 기업의 문화로 정의된다[5][13].

이러한 품질경영활동은 기업문화로 정의되기 때문에 제조기업의 조직학습에 많은 영향을 미치고 있다[23]. 제조기업의 조직학습활동은 역동적이고 복잡한 특징을 가지고 있지만, 예측 불가능한 기업환경에 유연하게 대처할 수 있는 기업의 제도, 문화, 행동의 변화를 유발하는 원천이라는 의미에서 기업의 역량으로 간주된다[2]. 또한 이러한 조직학습의 특징은 조직내 축적된 경험을 효율적으로 활용하려는 능력과 새로운 환경에 도전하고 개척하려는 탐색적 능력은 기업의 지속적인 성장을 위해 필수불가결한 역량이며[20], 이러한 조직차원의 학습역량은 품질경영을 실행하는 기업에서 그 중요성이 강조되고 있다[22][23].

이처럼 제조기업의 품질경영은 조직학습의 중요한 선행변수로 검증되고 있고, 또한 품질경영활동의 정도를 결정하는 변수로 조직학습을 매우 중요하게 평가하고 있다[17]. 또한 제조기업의 품질경영활동 요인인 공급자와 협력, 팀워크, 자립성, 프로젝트 통제, 고객과의 협력 등이 공급자로부터의 지식전이, 기업 내부의 지식전이, 그리고 고객으로부터의 지식전이 활동은 조직학습에 직접적인 영향을 미침을 제시하였다[11][23].

이는 품질경영의 기본적인 개념인 계획, 실행, 통제가 조직학습의 프로세인 혁신, 생산을 내포하고 있다고 보고, 품질경영활동은 기본적으로 조직학습활동을 유발하는 활동들로 구성되어 있다[2][17]. 따라서 품질경영활동은 조직학습에 중요한 영향을 주고 있음이 성립되고 있고, 제조기업에서 품질혁신을 통해 경쟁력을 확보

하기 위해서는 조직학습을 통해서 달성할 수 있음을 제시하고 있다[17][21].

이는 품질경영이 품질통제와 품질학습 두 개의 상호 보완적인 특성으로 구성되어 있다고 보고, 품질통제는 체계적인 통제를 통하여 기존의 지식을 활용하는 반면, 품질학습은 기업 구성원들의 학습활동에 초점을 두어 새로운 기술과 지식을 창조하는 순환학습을 유발함을 의미한다. 이는 품질경영활동은 제조기업의 조직학습에 영향을 줄 수 있음을 의미 한다.

## 2.2 조직학습과 기업성과

제조기업에서 조직학습이란 모르는 것을 채우는 학습의 정의에서 이제는 기업의 역량을 확대하여 기업성과를 창출하기 위해서 가치 중심의 학습으로 재정의 되고 있다.

제조기업의 품질경영에서 조직학습의 개념이 강조된 배경으로는 첫째, 학습을 통한 결과물들을 모방할 수 없고, 희소성이 있으며, 가치 있는 자원으로 인식되어 기업의 경쟁력의 원천이 되고 있기 때문이다[17].

둘째, 조직내 학습활동은 기업내 존재하는 기존 지식의 활용 및 새로운 지식의 창출이라는 양면적 성격을 지니고 있다[21].

셋째, 조직학습은 변화하는 기업환경에서 시장에 대한 분석 및 판단의 근간이 되고 이를 통해 기업의 행동을 실천할 수 있게 해주는 기업의 기본역량이 되기 때문이다[11][23]. 제조기업에서 조직학습은 경험에 기반하여 조직내 기업성과를 증진시키거나 유지하기 위한 능력이나 프로세스를 의미한다. 따라서 제조기업에서 조직학습은 개인, 팀 부서등 모든 분야에서 발생하며, 개인이 습득한 기술이나 지식이 조직내에 스며들어 기업단위의 조직학습이 기업성과에 영향을 마치게 된다[17].

또한 조직학습은 제조기업이 외부로부터 변화를 감지하고 변화의 인지과정을 통해 일련의 프로세스를 거쳐 제조기업의 성과로 체화되어 가치를 만들어 내는 것으로 정의 할 수 있다[19]. 과거와는 달리 현재의 제조기업의 조직학습은 자율적으로 문제를 발견하고, 해결을 위한 목표를 세우고, 스스로 정보를 수집 및 분석하며, 해결해 나가는 자기주도적인 학습능력과 협업 그리고 혁신적인 마인드를 필요로 한다[23]. 이는 조직의 학습능력은 기업의 생존력과 경쟁력을 통하여 기업성과에 영향을 미친다는 것을 의미한다[25].

제조기업은 조직학습을 통해서 여러 장점을 얻을 수 있다. 첫째, 제조기업은 조직학습을 통해 기존의 역량을 현재 상황에 맞는 효과적인 새로운 역량으로 변화

시키는 것이 가능하다[25]. 둘째, 조직학습을 통해 조직 구성원들을 선행경험을 하게하고 훈련을 시킴으로써 향상된 기업성과의 증진을 꾀할 수 있으며 안정성을 획득할 수 있다. 셋째, 조직학습은 빠르게 변화할 수 있는 속도를 보장하며 고객의 기대를 충족시키기 위한 제품설계부터 실제 출시 및 판매에 이르기 까지 영향을 미친다. 이에 관련하여 기업성과인 고객만족도, 제품의 품질유지율은 시간에 따라 변화의 추이가 학습곡선과 유사한 형태를 보이고 있고, 기업의 지속적인 품질경영활동이 결과적으로 조직학습을 통한 기업성과에 영향을 미친다[17].

품질경영활동이 초기에는 많은 비용과 노력을 요구하지만, 시간이 지남에 따라 학습된 경험을 통해 적은 비용으로도 높은 기업성과를 달성할 수 있다[18]. 조직학습의 중요성에 관한 연구는 품질경영활동과 기업성과간의 조직학습의 매개적 역할을 대한 연구로 진행하였다[17]. Six Sigma의 체계화된 친환경 품질활동이 각각 조직원들의 학습활동과 지식창출을 유도하며, 이들을 통해 조직의 성과인 고객만족, 비용절감, 기업 효과성에 영향을 있음을 제시하였다[2][23].

이러한 다양한 이론의 공통점을 기초로 조직학습은 시장정보를 획득하고, 조직전체에 확산시키며, 조직 구성원이 이를 적극적으로 해석·공유하고, 이를 조직내부에 저장함으로써 기업의 경쟁력에 영향을 미친다[19]. 또한 제조기업들은 조직학습을 통하여 역동적이면서 불확실한 외부시장의 환경변화에 신속·정확하게 시장의 변화를 감지하고, 적절히 반응함으로써 궁극적으로 경쟁우위나 우수한 기업성과를 창출한다[6]. 이는 조직학습활동의 의지가 높은 제조기업은 고객의 욕구와 제품개발 정보에 적절하게 적응하며, 환경변화에 유연하게 적응하여 경쟁우위를 창출해 나간다는 것을 의미한다[11][14].

따라서 제조기업의 학습활동과 기업성과간의 관계는 많은 선행 연구에서 긍정적인 관계가 있는 것으로 분석되고 있다[11]. 상기의 선행연구를 분석할 때, 조직학습과 기업성과의 관계를 다음과 같이 요약할 수 있다.

품질경영활동은 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 학습활동은 품질혁신을 증대시켜 제조기업의 성과를 향상시킨다는 것을 의미한다[13]. 또한 조직학습은 제조기업의 선행변수로 그 중요성이 점점증하고 있는데, 많은 연구에서 신속한 조직학습이 외부환경의 변화에 능동적으로 대응하여 지속적으로 제조기업의 성과 우위를 창출한다고 주장하고 있다[8][11]. 이는 제조기업이 성과 지향적이 되기 위해서는 조직학습이 선행되어야 하는데, 그 이유는 이들 요소가 기업성과에 긍정적인 영향을 미침을 의미하기 때문이다.

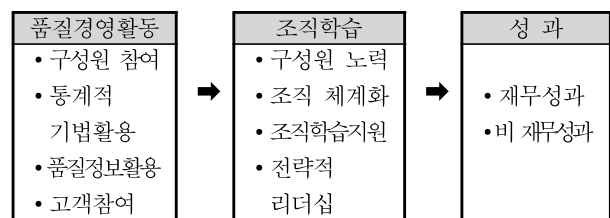
### 3. 연구모형 설정 및 변수 설계

#### 3.1 연구모형 설정

본 연구에서는 앞의 선행연구의 논의를 종합하여 <Figure 1>과 같은 연구 모형을 제시하였다. 본 연구는 제조기업의 제품품질 향상에 관련이 되는 품질경영활동, 조직학습, 기업성과인 재무성과 및 비 재무성과를 구조적인 측면에서 관계를 다각도로 밝혀보고자 하는 관점에서 시작되었다.

첫째, 품질경영활동과 조직학습과의 관계이다.

기업을 둘러싼 제품의 변화는 제조기업이 품질경영활동을 적극적으로 추진하도록 하는 동인으로 작용하고 있다. 고객의 요구 다양화, 인터넷을 포함한 정보기술을 통한 고객의 제품선택 능력의 향상 등은 제조기업이 품질경영활동을 촉진 하도록 한다. 일반적으로 제품의 생산환경의 변화가 증대하게 되면 제조기업은 이를 대처하기 위해 품질경영활동이 증가한다. 따라서 품질경영활동을 효율적으로 수행하기 위해서는 제조기업의 조직학습의 역량이 증가하게 된다[10]. 또한 품질경영활동의 중요함이 증가 될수록 과감하고, 진취적인 조직학습이 필요로 하는 경우가 많아지게 된다. 하지만, 품질경영활동에 관련된 선행연구들은 품질경영활동 성공요인과 관련하여 초점을 맞추어 연구를 수행하거나, 혹은 상황적 관점에서 기업의 규모, 시장진입장벽, 기업능력, 경쟁도 등을 고려하여 품질경영활동이 어떻게 달라지는가를 분석하였다[6].



<Figure 1> Research Model

하지만, 상기의 요인들도 품질경영활동과 관계가 있지만, 또 다른 측면으로 보면, 제조기업 조직의 변화가 증대하게 되면 제조기업에서 품질경영활동과 학습조직의 의사결정이 보다 많이 요구되고 있다. 본 연구는 이러한 명제하에서 선행연구와 차별성을 두어 연구를 수행하였다. 제조기업의 제품생산의 환경변화가 증대하게 되면 불확실성에 대처하기 위한 많은 양과 질 높은 품질경영활동을 필요로 하기 때문에 품질혁신에 있어 조직학습의 차원들을 분석하는 것은 더욱 중요하다.

본 연구와 선행연구와의 차이점은 제조기업의 품질경영활동은 조직학습에 민감한 영향을 주는 것으로 가정을 하였다. 따라서 본 연구에서는 품질경영활동을 적극적으로 실행하는 기업이 조직학습에 영향을 얼마나 주는지에 대한 분석을 하고자 한다.

둘째, 제조기업의 조직학습과 기업성과와의 관계를 분석하는 것이다. 일반적으로 제조기업의 조직학습 활동이 높아질수록 제조기업의 성과관리방식에 차이가 있어야 한다[10][11]. 그러나 어떻게 달라져야 하는가에 관해 여전히 활발한 논쟁이 제기되고 있다. 이처럼, 선행연구에서는 조직학습의 바람직한 관리방식과 관련하여 다양한 주장이 제기 되고 있는 가운데, 실제로 기업마다 다양한 조직학습의 관리방식의 채택 및 운용을 하고 있다[17]. 특히, 혁신적인 품질경영을 수행하기 위해서는 유연하게 제조기업의 조직학습을 기업의 특성에 적합하게 변경하면서 제조기업의 성과를 높이는 것이 필요하다[17]. 이러한 조직학습의 관리방식에는 다양한 요인이 존재하며, 특히 해당 제조기업의 성과는 조직학습이 매우 중요한 요인으로 작용하고 있다[18][23].

하지만, 조직학습의 관리방식에서 제조기업의 성과에 미치는 중요성에도 불구하고, 기존의 연구에서는 제조기업의 조직학습이 성과에 미치는 영향을 명시적으로 다루고 있는 연구는 찾아보기가 힘들다. 따라서 본 연구에서는 조직학습으로 인한 성과를 세부적으로 재무성과와 비 재무성과로 구분하여 측정하였다. 기존의 선행연구에서는 조직학습의 단시적 성과에 미치는 간접적 영향에 초점을 맞추어 연구를 수행하거나, 혹은 상황적 관점을 고려하여, 조직학습으로 인한 성과를 측정하였다. 따라서 본 연구에서는 제조기업의 조직학습이 재무성과와 비 재무성과에 직접적인 상호 영향 관계를 분석하고자 한다.

## 3.2 변수의 설계

### 3.2.1 품질경영활동

품질경영활동이란 고객지향적인 품질계획을 수립하여 전사적 차원에서 지속적인 품질계획을 수립하여 품질혁신을 추구하는 활동이다. 품질경영활동이 높은 기업은 소비자의 새로운 욕구를 충족시키고 부흥하기 위해 새로운 품질경영시스템을 구축하는 기법을 활용한다. 또한 품질이 뛰어난 제품들을 개발하기 위해서 기업의 다양한 자원을 활용하여 시장에서 혁신적이고 보다 뛰어난 제품을 지향한다. 따라서 본 연구에서는 이러한 내용을 근거로 하여 품질경영활동 설문항목은 선행연구들이 공통적으로 사용한 문항들을 활용하였다.

본 연구에서는 선행연구의 품질경영활동 요인을 바탕으로 네 가지 요인으로 분류하였다. 분류된 요인은 구성원 참여(종업원교육, 종업원 의사결정, 종업원 품질강조, 종업원 보상체계), 통계적 기법활용(통계도구 활용, 설계품질강화, 신뢰성 공학활용), 품질정보활용(제품정보활용, 고객정보활용, 정보 피드백, 정보탐색활동), 고객참여(고객관리 팀 활용, 고객요구도 활용, 고객관여도)로 분류하였다[22]. 측정 척도는 5점 리커트 척도를 이용하여 측정하였다.(1: 전혀 그렇지 않다, 2: 그렇지 않다, 3: 보통이다, 4: 그렇다, 5: 매우 그렇다)

### 3.2.2 조직학습

조직학습은 기업의 구성원들의 학습활동을 촉진으로 개인학습, 팀학습, 조직학습이 활발히 이루어짐에 따라서 학습결과를 지속적으로 성과에 연결시키는 한편, 학습결과를 지속적으로 조직전체에 적용시킴으로써 조직에 대한 근본적인 변혁을 촉진시킨다[23].

첫째, 지속적 학습은 조직구성원 모두에게 지속적 학습기회를 제공하는 조직 구성원 노력정도(고객 요구사항 반영, 신중한 의사결정, 구성원 협력)를 측정한다.

둘째, 지식의 조직체계화(데이터 베이스 구축, 업무수행상태 측정, 신속한 정보제공)는 조직내 학습을 공유하고 파악할 수 있는 체계 등의 정도를 측정한다.

셋째, 조직학습지원(학습지원, 학습 보상, 학습 상호협력)은 조내·외의 다양한 채널과 환경을 올바르게 인식하고 관련된 역할을 탐색하는 정도이다.

넷째, 전략적 리더십(경영진의 지원, 정책의 일관성, 종업원 권한 부여)은 조직내 변화를 만들어 내고 조직의 미래에 대하여 전략적 판단을 할 수 있도록 학습환경을 만들어 내는 리더의 역할 등의 정도를 의미한다 [4][19][23][25]. 측정 척도는 5점 리커트 척도를 이용하여 측정하였다.(1: 전혀 그렇지 않다, 2: 그렇지 않다, 3: 보통이다, 4: 그렇다, 5: 매우 그렇다)

### 3.2.3 재무 및 비 재무적 성과요인

기존의 연구들은 기업의 성과를 재무적인 측면과 비 재무적 성과 측면 모두를 활용하고 있다. 제조기업의 성과를 측정하는 기존연구들은 재무성과를 중요한 성과변수로 측정하고 있으나, 연구자에 따라 비 재무적 성과와 관련된 다양한 측정지표도 활용하고 있다.

그러나 본 연구의 대상이 되고 있는 제조기업에서는 조직학습의 기업성과인 재무 및 비 재무성과를 파악하기가 매우 어려운 상황에 있다. 제조기업의 조직학습 성과측면에서 보면, 우선 객관적인 지표를 측정하기 위해 조직학습을 조직학습의 추구시점과 조직학습 추구

의 전 시점 및 조직학습 추구 후 시점의 재무자료를 포함하고 있다. 본 연구에서는 재무성과 변수는 매출액 증가, 생산성증가, 시장점유율 증가로 측정하였다.[3]

또한 비 재무적 성과는 새로운 제품을 개발하는 정도를 측정하는데 활용될 수 있고, 비 재무적 성과는 제조기업의 조직학습 실행이 비 재무적 성과로 인하여 나타난 다양한 성과 요인을 의미한다. 따라서 본 연구에서는 비 재무적 성과를 원가절감, 품질개선, 신뢰성 개선으로 문항을 구성하여 측정하였다[6][8][24]. 측정 척도는 5점 리커트 척도를 이용하여 측정하였다.(1: 전혀 그렇지 않다, 2: 그렇지 않다, 3: 보통이다, 4: 그렇다, 5: 매우 그렇다)

## 4. 분석결과

### 4.1 자료 수집

본 연구의 자료수집을 위해 2010년도에 전라북도에서 발행하는 전라북도 제조업체 명부에서 제조기업을 선정하여 중소 제조업체를 대상으로 180매의 설문지를 배포하였다. 설문지 배포를 위해 전라북도 지역에 소재하는 중소기업들 중 접근이 가능한 기업들을 대상으로 하였다. 본 연구의 설문조사 응답 대상자는 제조기업이 품질경영 및 혁신에 업무에 대한 충분한 지식을 갖고 있는 관리자 또는 실무자를 대상으로 하였다.

설문의 회수율을 높이기 위해 설문 발송 후에 담당자에게 전화를 걸어 설문작성에 대한 협조를 거듭 요청하였다. 설문조사와 병행하여 다수의 기업을 선정하여 품질관리 관련 부서 담당자 및 관리자들과 인터뷰를 실시하였다. 이 과정을 통하여 중소기업들이 품질경영활동 수행시 특별한 변수가 존재하였는지와 이러한 특수한 변수가 설문에 포함되지 않은 문제가 있었는지를 확인하여 분석과정에 반영하였다. 설문지는 2011년 10월~12월에 걸쳐 배포 회수되었다. 배포 방법은 우편, Fax, 이메일을 이용하였다. 회수결과 126부의 유효설문지를 거두었다. 이중 성실하지 못한 설문을 제외한 결과, 최종적으로 98개의 설문자료가 유효 표본으로 인정되어 분석대상이 되었다. 본 연구의 모집단은 제품의 성장 및 성숙단계 모두를 반영하고 있고, 비교적 많은 수의 기업을 포괄한다는 기준에 의해서 선택되었다. 연구대상 기업들 간의 비교가능성을 높이기 위해 제조기업만을 대상으로 하였으며, 일반 기업들과 다른 기업목표를 가지고 있는 정부운영 기업이나 외국인 기업은 연구에서 제외하였다. 그리고 연구자들은 전사적 차원이 아니라 사업부 차원의 의사결정에 연구의 초점이

있기 때문에 단일사업체나 다각화 기업의 단일 사업부만을 연구대상으로 선정했다. 표본 분석결과, 매출액 10억 미만 6(6.1%)개, 10억~50억 미만 26(26.5%)개, 50억~100억 미만 37(37.8%)개, 100억~500억 미만 20(20.4%)개, 500억 이상 9(9.2%)개 업체로 나타났다.

업종별로는 제1차 금속산업 9(9.2%)개, 조립금속제조업 13(13.3%)개, 화합물 및 화학제품 제조업 14(14.3%)개, 전자부품 및 통신장비 제조업 17(17.3%)개, 기계장비 제조업 15(15.4%)개, 식품제조업 18(18.3%)개, 섬유제조업 12(12.2%)개 업체로 나타났다. 종업원 규모별로는 50명 이하 14(14.2%)개, 50명 이상~100명 이하 23(23.4%)개, 100명 이상~200명 이하 35(35.8%)개, 200명 이상~300명 이하 17(17.4%)개, 300명 이상 9(9.2%)개 업체로 나타났다. 또한 직종별 형태에서 제품개발 및 품질관리 부서는 10명 이하 57(58.1%)개, 10명 이상~20명 이하 35(35.7%)개, 20명이상 6(6.2%)개 업체로 나타났다. 제조기업의 설립연도별로는 5년 이하 23(23.4%)개, 5년~10년 이하 48(48.9%)개, 10년~20년 이하 15(15.3%)개, 20년 이상 12(12.2%)개 업체로 나타났다.

### 4.2 타당성과 신뢰성 분석

본 연구의 구조방정식 모형분석은 단계적 접근법에 의해 분석을 하였다.

첫 번째 단계에서는 측정모형을 개별적 측정모형과 이론모형을 동시에 확인요인분석을 실시하는 단계이다.

두 번째 단계에서는 연구자가 설정한 연구모형에 나타난 요인을 서로 연결하였다. 따라서 본 연구에서는 확인요인분석 단계에서 연구 자료의 신뢰성과 타당성을 파악하였다.

또한 본 연구에서는 확인요인분석을 통하여 변수와 요인간의 사전지식이나 이론적인 배경이 있는 상황에서 연구모형의 구조를 확인하였다. 본 연구에서 사용한 확인요인분석은 다변량 정규성을 가정하는 최대우도법(Maximum Likelihood : ML)을 이용하였고, 구성개념과 변수구성의 최적상태 여부를 확인하기 위해서 적합도를 평가하였다.

분석결과,  $\chi^2=249.129$ ,  $df=132$ ,  $P=0.061$ ,  $\chi^2/df=1.887$ ,  $GFI=0.901(\geq 0.9)$ ,  $AGFI=0.917(\geq 0.9)$ ,  $RMR=0.041(\leq 0.05)$ ,  $NFI=0.911(\geq 0.9)$ ,  $NNFI=0.912(\geq 0.9)$ ,  $CFI=0.905(\geq 0.9)$ 로 분석되었다. 또한 모든 요인에서 개념신뢰도(0.7이상), 분산추출지수(AVE, 0.5이상)가 임계치 이상을 보여 신뢰성과 수렴 타당성은 확보된다고 판단하고 있다.

<Table 1> Confirmatory factor analysis results

구성개념	변 수	표준 적재치	오차	개념신뢰도	분산추출지수
구성원 참여	종업원 교육	.801	.473	0.831	5.831
	종업원 의사결정	.737	.472		
	종업원 품질강조	.715	.379		
	종업원 보상체계	.619	.353		
통계적 기법활용	통계도구 활용	.865	.321	0.847	0.649
	설계품질강화	.753	.387		
	신뢰성 공학활용	.742	.298		
품질정보활용	제품정보활용	.873	.372	0.871	0.630
	고객정보활용	.826	.382		
	정보 피드백	.793	.351		
	정보탐색활동	.671	.372		
고객참여	고객관리팀 활용	.812	.372	0.703	0.653
	고객요구도 활용	.801	.321		
	고객 관여도	.793	.372		
	고객관리 프로그램	.783	.281		
조직구성원 노력	고객 요구 반영	.791	.288	0.835	0.628
	신중한 의사결정	.726	.321		
	구성원의 협력	.718	.378		
조직 체계화	데이터 베이스 구축	.821	.321	0.841	0.640
	업무수행상태 측정	.811	.392		
	신속한 정보제공	.702	.312		
조직학습지원	학습 지원	.820	.291	0.713	0.639
	학습 보상	.792	.329		
	학습자 상호 협력	.721	.319		
전략적 리더십	경영진의 지원	.798	.382	0.830	0.619
	정책의 일관성	.762	.391		
	종업원 권한 부여	.741	.311		
재무성과	매출액 증가	.820	.291	0.861	0.672
	생산성 증가	.792	.317		
	시장점유 증가	.753	.291		
비 재무성과	원가절감	.789	.295	0.842	0.518
	품질개선	.761	.391		
	신뢰성 개선	.759	.412		

$\chi^2=249.129$ ,  $df=132$ ,  $P=0.061$ ,  $\chi^2/df=1.887$ ,  $GFI=0.901$ ,  $AGFI=0.917$ ,  $RMR=0.041$ ,  $NFI=0.911$ ,  $NNFI=0.912$ ,  $CFI=0.905$

### 4.3 상관관계 분석

각 변수들을 구성하는 측정항목들을 합산하여 평균한 단일 값들을 이용하여 상관관계를 분석하였다. 분석 결과는 <Table 2>와 같다. 연구모형으로 설정된 구성

원 참여, 통계적 기법활용, 품질정보활용, 고객참여, 조직구성원 노력, 조직 체계화, 조직학습지원, 전략적 리더십, 재무성과, 비 재무성과의 관계는 유의적인 상관관계가 있는 것으로 분석되었다. 따라서 상관관계 분석 결과로 연구모형의 대략적인 적합도 여부를 파악하였다.

<Table 2> Descriptive statistics and variable correlations

구분	1	2	3	4	5	6	7	8	9	20
1. 구성원 참여	1.000									
2. 통계적 기법활용	.115*	1.000								
3. 품질정보활용	.384**	.604**	1.000							
4. 고객참여	.192**	.635**	.376**	1.000						
5. 조직구성원 노력	.151**	.243**	.263**	.341**	1.000					
6.조직 체계화	.159**	.528**	.317**	.605**	.089	1.000				
7.조직학습지원	.218**	.132**	.225**	.154**	.171**	.235**	1.000			
8.전략적 리더십	.092	.515**	.366**	.522**	.138**	.473**	.313**	1.000		
9.재무성과	.309**	.319**	.422**	.308**	.303**	.266**	.239**	.651**	1.000	
10.비재무성과	.127**	.454**	.249**	.484**	.110*	.444**	.318**	.581**	.305**	1.000

\* p<.10, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01(one-tailed)

4.4 연구모형검증

본 연구는 공분산 구조분석을 하기 위해 AMOS 17.0을 활용하여 연구모형을 분석하였다. 공분산구조분석은 최대우도법(ML)을 이용하였으며, 자료는 SPSS상의 원자료의 공분산행렬을 이용하였다. 일반적으로 모형의 적합성 평가는 공분산구조모형의 가정에 얼마나 적합한가를 살펴보는 절차라고 할 수 있다. <Figure 2>는 공분산구조분석을 통하여 연구모형의 인과관계를 분석하였다.

전반적으로 최적모형의 적합도 지수는  $\chi^2=109.201$ ,  $df=48$ ,  $P=0.069$ ,  $\chi^2/df=2.275$ ,  $GFI=0.912(\geq 0.9)$ ,  $AGFI=0.918(\geq 0.9)$ ,  $RMR=0.021(\leq 0.05)$ ,  $NFI=0.927(\geq 0.9)$ ,  $NNFI=0.919(\geq 0.9)$ ,  $CFI=0.915(\geq 0.9)$ 로 수용할 만한 수준이다. 따라서 본 연구모형을 검증하기에 적합하다고 볼 수 있다. 분석결과, 첫째, 제조기업의 품질경영활동과 조직학습과의 관계이다. 제조기업의 품질경영활동 실행정도가 조직학습에 어떠한 영향을 주는지를 구체적으로 분석하기 위해 제조기업의 품질경영활동 요인을 구성원 참여, 통계적 기법활용, 품질정보활용, 고객참여 요인으로 설정하였고, 조직학습 요인은 조직구성원 노력, 조직 체계화, 조직학습지원, 전략적 리더십으로 설정을 하였다.

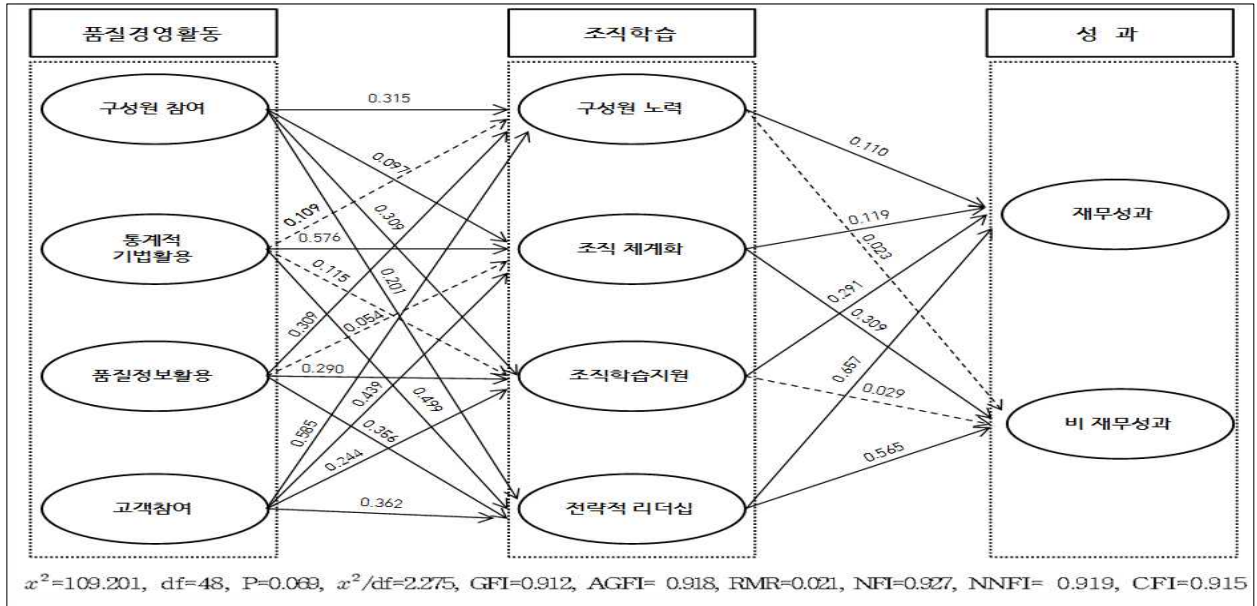
분석결과, 품질경영활동 요인의 구성원 참여와 조직학습요인의 각각의 관계에 있어서는 조직구성원 노력 .315( $t=3.011$ ), 조직 체계화 .097( $t=2.546$ ), 조직학습지원

.309( $t=2.922$ ), 전략적 리더십 .201 ( $t=2.048$ )로 나타나, 구성원 참여는 조직학습 요인인 조직구성원 참여, 조직 체계화, 조직학습지원, 전략적 리더십에는 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 또한 통계적 기법활용과 조직학습의 관계에 있어서는 조직구성원 노력 .109( $t=0.760$ ), 조직체계화 .576( $t=4.462$ ), 조직학습지원 .115( $t=0.678$ ), 전략적 리더십 .499( $t=4.037$ )으로 나타나, 조직체계화, 전략적 리더십은 영향을 미치는 것으로 분석되었지만, 조직구성원 노력, 조직학습지원에서는 영향을 미치지 않은 것으로 분석되었다. 품질정보활용과 조직학습의 관계에 있어서는 조직구성원 노력 .309( $t=2.377$ ), 조직 체계화 .054( $t=0.966$ ), 조직학습지원 .290( $t=1.940$ ), 전략적 리더십 .356( $t=2.115$ )으로 나타나, 조직구성원 노력, 조직학습지원, 전략적 리더십에는 영향을 주는 것으로 분석되었지만, 조직체계화는 영향을 주지 않은 것으로 분석되었다.

품질경영요인인 고객참여와 조직학습과의 관계에 있어서는 조직구성원 노력 .585( $t=5.195$ ), 조직체계화 .439( $t=9.007$ ), 조직학습지원 .244( $t=1.830$ ), 전략적 리더십 .362( $t=6.207$ )로 나타나, 조직구성원 노력, 조직체계화, 조직학습지원, 전략적 리더십에 영향을 주는 것으로 분석되었다.

둘째, 조직학습과 재무 및 비 재무성과와의 관계이다. 분석결과, 학습요인중 조직구성원의 노력은 재무성과 .110( $t=5.184$ ), 비 재무성과 .023( $t=0.800$ )으로 분석되어 조직구성원의 노력은 재무성과에는 영향을 주고 있지만, 비 재무성과에는 영향을 주지 않은 것으로 분석되었다.





<Figure 2> Final Structural Model

조직체계화는 재무성과 .119(t=2.757), 비 재무성과 .309(t=5.312)로 나타나, 재무성과와 비 재무성과 모두에게 영향을 주는 것으로 분석되었다. 또한 조직학습지원은 재무성과 .291(t=5.090), 비 재무성과 .029(t=1.193)로 나타나, 재무성과에는 영향을 미치지만, 비 재무성과에

영향을 미치지 않은 것으로 분석되었다. 전략적 리더십은 재무성과 .657(t=17.291), 비 재무성과 .565(t=11.005)로 나타나, 재무성과와 비 재무성과의 모든 요인에서 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

<Table 3> Analysis results of structural model

경 로		B	t값	p값
품질경영과 조직학습	구성원 참여→조직구성원 노력	.315	3.011	.001
	구성원 참여→조직의 체계화	.097	2.546	.011
	구성원 참여→조직학습지원	.309	2.922	.003
	구성원 참여→전략적 리더십	.201	2.048	.019
	통계적 기법활용→조직구성원 노력	.109	0.760	.447
	통계적 기법활용→조직의 체계화	.576	4.462	.000
	통계적 기법활용→조직학습지원	.115	0.678	.498
	통계적 기법활용→전략적 리더십	.499	4.037	.000
	품질정보활용→조직구성원 노력	.309	2.377	.017
	품질정보활용→ 조직체계화	.054	0.966	.334
	품질정보활용→조직학습지원	.290	1.940	.021
	품질정보활용→전략적 리더십	.356	2.115	.035
	고객참여→조직구성원 노력	.585	5.195	.000
	고객참여→조직체계화	.439	9.007	.000
고객참여→조직학습지원	.244	1.830	.067	
고객참여→전략적 리더십	.362	6.207	.000	
조직학습과 기업성과	조직구성원 노력→재무성과	.110	5.184	.000
	조직구성원 노력→비 재무성과	.023	0.800	.424
	조직체계화→재무성과	.119	2.757	.006
	조직체계화→비 재무성과	.309	5.312	.000
	조직학습지원→재무성과	.291	5.090	.000
	조직학습지원→비 재무성과	.029	1.193	.233
	전략적 리더십→재무성과	.657	17.291	.000
	전략적 리더십→비 재무성과	.565	11.005	.000

## 5. 결론 및 시사점

제조기업들이 품질경영활동과 조직학습을 중요하게 인식함에 따라 품질경영, 조직학습 및 기업성과에 관하여 관심이 많다. 하지만, 기존 연구의 대부분은 품질경영과 조직학습을 촉진하는 결정 및 성공요인에 초점을 맞추므로써, 상대적으로 품질경영활동, 조직학습 및 기업성과와의 관계를 동시에 고려한 연구에 대해서 중점을 둔 연구는 부족하다.

따라서 본 연구는 국내 제조기업이 중점을 두어야 할 품질경영활동과 조직학습과의 관계, 조직학습과 기업의 성과인 재무 및 비 재무성과 관계를 분석함으로써 관련 제조기업의 품질경영활동 및 조직학습 전략수립에 도움을 제공할 것으로 기대된다.

본 연구의 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 제조기업의 품질경영활동과 조직학습과의 관계이다.

분석결과, 품질경영활동의 요인인 구성원 참여는 조직구성원의 노력, 조직체계화, 조직학습지원, 전략적 리더십에 영향을 주는 것으로 나타났다. 통계적 기법활용은 조직체계화, 전략적 리더십에는 영향을 주는 것으로 나타났지만, 조직구성원의 노력, 조직학습지원에는 영향을 주지 않은 것으로 분석되었다. 또한 품질정보활용은 조직구성원의 노력, 조직학습지원, 전략적 리더십에는 영향을 미치고 있지만, 조직체계화에는 영향을 미치지 않은 것으로 분석되었다. 고객참여에서는 조직구성원의 노력, 조직체계화, 조직학습지원, 전략적 리더십에 영향을 주는 것으로 분석되었다. 이는 품질경영활동은 조직구성원들의 학습활동을 촉진함으로써 품질경영활동의 결과를 지속적으로 조직학습과 연계를 한다. 또한 품질경영활동을 끊임없이 조직전체에 적용시킴으로써 조직에 대한 근본적인 변혁의 촉진함을 의미한다.

둘째, 조직학습과 기업의 성과인 재무 및 비 재무성과의 관계이다.

분석결과, 조직학습의 요인인 조직구성원의 노력은 재무성과에는 영향을 주는 것으로 분석되었지만, 비 재무성과에는 영향을 미치지 않은 것으로 분석되었다. 조직체계화는 재무성과와 비 재무성과에 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 조직학습지원은 재무성과에는 영향을 미치는 것으로 분석되었지만, 비 재무성과에는 영향을 미치지 않은 것으로 분석되었다. 전략적 리더십은 재무성과와 비 재무성과 모두에서 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

이는 기업의 성과는 조직학습 요인의 수행활동에 따

라 영향을 받게 되기 때문에, 조직학습 과정에서 수행해야 할 활동들을 결정하고, 이들을 체계적으로 관리하는 일은 조직학습을 효과적으로 수행하고, 조직학습을 통해서 기업성과를 결정하는데 중요한 요인임을 의미한다. 이러한 결과는 조직학습을 통해서 기업성과를 높이기 위해서는 조직학습 양만을 단순히 증가하는 것보다는 각각의 제조기업에 적합한 조직학습이 무엇인지를 분석하여 강화하는 것이 더욱 중요하다.

이러한 연구결과는 다음과 같은 시사점이 있다.

첫째, 품질경영활동이 개인단위, 그룹단위, 조직 전체의 학습활동을 증가 시키고, 이들 사이의 지식의 전이 과정에 영향을 미친다는 것이다.

기존의 품질경영활동과 학습에 대한 연구는 기업내 학습주체를 개인 또는 그룹단위로 한정한다든지 학습을 유발시키는 환경적 요인만을 고려하였으나, 본 연구에서는 학습의 주체를 개인, 그룹, 조직차원으로 나누고, 이들이 생성한 지식이 조직전체를 통해 상향식 또는 하향식으로 전이되는 지식의 생성, 분산, 축적을 조직학습의 개념으로 보고 품질경영활동과의 인과관계를 규명하였다. 이는 기존 품질경영활동과 학습간의 관계에 대한 연구에서 학습활동을 일정집단에 국한시켜 조직전반에서의 지식의 활용적 측면을 다루지 못한 한계를 극복한 점에서 의의가 크다. 따라서 제조기업에서는 품질경영활동들이 직접적으로 개인, 그룹, 조직차원의 학습활동에 영향을 미치고 있음을 인식해야 한다. 품질경영 담당자들은 품질경영활동에서 유발되는 학습활동의 중요성을 인식하고 직원들의 학습을 독려해야 한다. 또한 품질관리 성공사례 발표, 관리자 워크숍, 벤치마킹 사례발표 등의 학습결과를 공유시키는 활동을 활성화 시키며, 교육평가와 보상체계와의 연계와 같은 생산시스템 지원과 관리자의 학습에 지원을 유도해야 한다.

둘째 본 연구에서는 제조기업에서 활동하는 기업들에게 조직학습이라는 개념이 기업의 재무 및 비 재무성과를 높이는 새로운 전략적 역량으로 인식시키는데 기여하는 것으로 분석되었다. 이는 제조기업의 기업환경이 변화하더라도 조직학습은 기업의 경쟁력과 혁신성과 같은 기업성과에는 영향을 미치는 것을 의미한다. 본 연구는 조직학습과 기업의 재무성과와 비 재무성과와의 관계를 입증함으로써 조직 내 학습활동이 직접적으로 기업의 성과를 향상시키는 것을 인지하여 조직학습의 중요성을 강조하였다.

다음으로 본 연구의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 연구의 표본이 일부 지역, 산업 및 제조기업에 한정된 것으로 나타나고 있어, 연구결과를 전체 제조기업에 적용하는 것은 신중한 고려가 필요하다.

둘째, 본 연구에서는 기본적으로 설문지법에 의존하여 자료를 수집하였기 때문에 제조기업의 품질경영활동과 조직학습에 대한 상황이 객관적으로 반영되지 못하고 있다. 향후 연구에서는 제조기업의 품질경영활동, 조직학습 및 성과에 있어서 주관적인 상황보다도 객관적인 상황을 고려하는 것이 필요하다.

셋째, 기업의 재무 및 비재무적 성과를 측정하는데 있어서 조직학습의 단계와 과정을 고려하여 측정하는 것이 필요하다. 따라서 향후에 측정도구를 개발할 때에는 다양한 객관적 지표와 조사법에 의한 사전조사가 이루어져야 한다.

## 6. 참 고 문 헌

- [1] 김수욱, 광영화, 최강화, “기업품질성과와 재무성과의 관계연구”, 한국생산관리학회, 16(2)(2005): 153-167
- [2] 이상진, 이홍우, 이진춘, “품질경영 실행과정에서 학습촉진 요인의 유효성에 관한 연구”, 한국생산관리학회, 16(3)(2005): 31-57.
- [3] 이회식, 최용정, 김유라, “ISO 9001 품질경영시스템(QMS)이 종업원 만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 품질경영학회지, 35(4)(2006): 16-25.
- [4] 진규동, 최운수, “학습조직 활동과 조직성과에 관한 연구:제조업과 비제조업을 중심으로”, 기업교육연구, 10(1)(2008): 1-26.
- [5] 홍상진, “국가이미지와 기업브랜드 이미지가 제품이미지 및 구매의도에 미치는 영향에 대한 연구.” 대한안전경영과학회지, 13(3)(2011): 169-174.
- [6] Adam, E. E., “Alternative quality improvement and organization performance.” *Journal of Operations Management*, 12(1)(1994): 27-44.
- [7] Anderson, J.C. & Gerbing, D. W., “Structural Equation Modelling in Practice: Review and Recommended Two-Step Approach, *Psychological Bulletin*.” 103(3)(1998): 411-423.
- [8] Ambrosini, V. & Bowman, C., “Dynamic Capability : an Exploration of How Firms Renew Their Resource Base.” *British Journal of Management*, 13(1)(2009): 22-46.
- [9] Barney, J., “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.” *Journal of Management*, 17(1)(1991): 99-120.
- [10] Balzarova, M. A., Castka, P., Bamber, C. J. & Sharp, J. M., “How organizational Culture impacts on the implementation of ISO 14001: 1996 UK multiple case review.” *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(1)(2007): 89-103.
- [11] Brodrick, O., “Organizational Learning and Innovation: Tools for Revitalizing Public Services.” *International Review of Administrative Science*, 64(1)(1998): 83-96
- [12] Coomber, J. E. & Bierly, P. E., “Measuring technology capability and performance.” *R&D Management*, 36(2)(2006): 421-438.
- [13] Dean, J.D. & Bowen, D.E., “Management theory and total quality: improving development.” *Academy of Management Journal*, 19(3) (1994): 392-418.
- [14] Dove, R., “Knowledge management, Response Ability, and the agile Enterprise.” *Journal of knowledge Management*, 3(1)(1990): 18-35.
- [15] Grant, R., “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage.” *California Management Review*, 33(1)(1991): 114-135.
- [16] Huber, G.P., “Organizational Learning: The Contributing Processes and the literatures.” *Organization Science*, 2(1)(1991): 99-115.
- [17] Jansen, J. J. P., Bosch, V. & Volberda, F., “Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators.” *Management Science*, 52(11)(2006): 1661-1674.
- [18] March, J., “Exploration and Exploitation in Organizational Learning.” *Organization Science*, 2(1)(1991): 71-87.
- [19] Meyers, P. W. and Wilemon, D., “Learning in New Technology Development Teams.” *Journal of Product Innovation Management*, 7(1)(1989): 79-88.
- [20] Miller, D. & Toulouse, J., “Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms.” *Management Science*, 32(3) (1986): 1389-1409.
- [21] Schein, E., “Three Culture of Management: The Key to Organizational Learning.” *Sloan Management Review*, 38(1996): 9-20.
- [22] Shin, D. & Kalinowski, J. G., “Critical Implementation Issues in Total Quality Management.” *SAM Advanced Management Journal*, 63(1)(1998) :10-14.
- [23] Sohal, A. & Michael, M., “Is There a Link between Total Quality Management and

Learning Organizations." The TQM Magazine, 7(3) (1990): 41-44.

[24] Zahra, S. A. & Jeffrey, C., "Contextual Influence on the Corporate Entrepreneurship Performance Relationship: A Longitudinal Analysis." Journal

of Business Venturing, 10(1)(1995): 43-58.

[25] Zollo, M. & Winter, S., "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities." Organization Science, 13(3)(2005): 339-351.

### 저 자 소 개

#### 김 영 섭



현재 원광보건대학교 의무부사관과 조교수로 재직중이다. 주요 관심분야는 군수품 품질관리, 국방산업, 산업안전 등이다.

주소: 전라북도 익산시 신용동 원광보건대학교 의무부사관과

#### 나 상 균



원광대학교에서 석사, 박사학위를 취득하였고, 현재 원광대학교 경상대학 경영학부 조교수로 재직중이다. 주요 관심분야는 생산관리, 품질경영, 기술경영 등이다.

주소: 전라북도 익산시 신용동 344-2 원광대학교 경상대학 경영학부