

품질정책과 품질전략에 관한 비교 및 고찰

정규석* · 현영석**†

* 강원대학교 경영학과

** 한남대학교 경영학과

A Review and Comparison between Quality Policy and Quality Strategy

Chung, Kyu Suk* · Hyun, Young Suk**†

* Department of Business Administration, Kangwon National University

** Department of Business Administration, Hannam University

ABSTRACT

Purpose: The terminology of "policy" or "quality policy" is widely used in quality management areas. But few people know and use that word with the accurate concept. This paper compares the concepts and suggests the contents for quality policy and quality strategy.

Methods: This paper compares the concepts between policy and strategy through the literatures and suggests the contents for quality policy and quality strategy by exploratory study.

Results: This paper suggests the contents for quality policy and quality strategy which are useful to establish the quality planning in companies.

Conclusion: Strategy and policy are intimately related, and so confused in applications, therefore distinguishing both concepts clearly is necessary for effective use of them. This paper will help the right use of both concepts by showing the examples.

Key Words: Quality Policy, Quality Strategy

● Received 4 September 2015, 1st revised 9 September 2015, accepted 11 September 2015

† Corresponding Author(yshyun@hnu.kr)

© 2015, The Korean Society for Quality Management

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>) which permits unrestricted non-Commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

* 본 논문은 2014년 강원대학교 학술연구조성비로 연구하였음(과제번호-120141364)

1. 서론

우리나라 기업들의 실무에서 Policy(정책 또는 방침이라 번역됨) 개념은 Strategy(전략 또는 방침이라 번역됨)란 용어와 혼동되거나 혼용되는 경우가 많다. ISO 9000에서 “품질정책(quality policy)”은 매우 중요한 개념이다(우리나라에서는 품질방침으로 번역됨). 그러나 말콤볼드리지(MB) 모델에서는 “전략수립(strategic planning)”은 7개 범주 중 하나의 범주로 중요하게 사용하지만 정책이란 용어가 사용되지 않는다(NIST, 2014). 유럽품질상(EQA; European Quality Award)에서는 “정책과 전략(policy and strategy)”을 9개 범주 중 독립된 범주로 설정하여 오랫동안 사용해 오다가, 최근모델(EFQM, 2013)에서는 범주명칭을 “전략”으로 표현하였으며 그 세부항목에서는 “전략과 지원 정책(strategy and supporting policy)”이라는 표현을 사용함으로써 전략을 상위 개념으로 설정하고 있다. 또 다른 품질경영 모형인 일본의 데밍상 기준(JUSE, 2014)에서는 6개 심사범주 중 “경영방침(management policy)과 전개”라는 범주를 첫 번째 범주로 설정하고 있다.

우리나라 산업계의 품질분야에서도 ISO 9000의 영향으로 품질방침(quality policy)이란 용어는 매우 많이 사용된다. 또한 전략이란 용어는 중장기 전략경영의 일환으로 거의 모든 기업에서 사용하고 있다. 그럼에도 불구하고 경영방침과 경영전략, 품질방침(quality policy)과 품질전략(quality strategy)과 같은 용어들의 개념을 명확히 이해하고 구분하여 사용하는 경우는 많지 않다. 즉, Policy와 Strategy라는 용어는 매우 많이 또 중요하게 사용됨에도 불구하고 그 차이를 명확히 이해하지 못하고 사용하는 경우가 많은 것이 현실이다.

영어의 “policy”란 용어는 우리말로 정책 또는 방침이라고 번역된다. 경영학계에서는 정책이란 용어를 주로 사용하고 국내외 대학교에서는 경영정책(실제 내용은 경영전략이다라도)이란 명칭의 과목이 오래전부터 개설되어 왔었다(Kim & Cho 1992, 19p; Kwak 1983, 5-10). 산업계에서는 두 가지 용어를 모두 사용하나, 품질분야에서는 일본식 TQM의 영향을 받아 방침이란 용어를 더 많이 사용하는 경향이 있다. 이에 따라서 우리나라에서는 ISO의 “quality policy”를 품질방침으로 번역하여 사용하고 있다. 일본의 TQM에서는 데밍상 심사범주이기도 한 “경영방침의 수립과 전개”를 실행하는 방법인 방침관리(policy management)를 주요한 기법으로 삼아왔다. 그러나 오늘날 방침관리에서 사용하는 경영방침이라는 단어가 실질적으로 경영정책이기 보다는 경영전략을 의미하고 있으며, 따라서 방침관리도 전략경영(strategic management)로 보아야 할 것이다(Chung, 1984).

한 기업에서 전략과 방침(또는 정책)이란 두 가지 용어를 개념의 명확한 구분 없이 혼용하여 사용하고 있는 경우에는 혼선을 초래하는 경향을 보인다. 적지 않은 기업에서 경영전략과 경영방침이 둘 다 존재하며 그 개념적 차이를 명확히 정의하지 않고 비슷하게 또 적당히 사용하여 그것들의 전개과정에서 혼란을 초래하는 경우를 볼 수 있다.

이러한 용어들과 관련 개념의 혼선은 미국에서 관련 이론의 발전과정과 관련이 있으며, 또한 일본을 통하여 우회 수입되는 과정에서 사용되는 용어의 혼선이 더해져서 발생하는 것이다. 전략에 대해서는 그 이론이 많이 소개되어 비교적 잘 알고 있는 편이지만, 정책이란 개념을 모름으로서 비슷하게 이해하고 혼용하여 사용하고 있는 경우가 많은 것이다. 정책이란 용어는 기본적으로 전략이론 분야에서 다루어지는 용어이나, 1970년대 전략 패러다임이 등장하기 이전의 1960년대 초반의 패러다임으로서(Schendel & Hofer 1979, 1-8) 근래의 전략에 관한 문헌들에서는 거의 그 내용이 구분되어 소개되지 않고 있기 때문이다.

품질전략과 품질정책이란 용어가 품질분야에서 매우 중요하게 사용되는데도 불구하고, 전략과 정책을 품질분야로 국한하여 품질전략과 품질정책에 대해서 살펴본다면 전략이나 정책의 이론적 틀과 개념에 맞추어 이에 대한 소개를 하는 논문은 거의 없다. 더욱이 품질전략과 품질정책을 직접적으로 비교하여 그 개념적 차이와 그에 따른 내용을 밝힌 논문도 거의 없다. 본 논문에서는 문헌적 고찰을 통하여 전략과 정책의 개념과 그 차이를 소개함으로써 산업계에서의 두 개념에 대한 올바른 사용을 유도하고자 한다. 다음으로는 품질분야에서 많이 사용되는 품질정책과 품질전략

의 내용이 무엇인지를 경영전략과 경영정책의 개념적, 이론적 틀 속에서 살펴보고 분석함으로써 그 내용적 대안들을 제시하고자 한다. 본 논문은 품질전략과 품질정책의 개념을 제시하고 양자의 차이를 규명함으로써 우리나라의 기업들이 품질 업무를 해나가는데 있어서 양자 사이의 개념적 혼선을 줄여줌으로써 적합한 사용을 도울 것이다. 또한 양자에 대한 대안적 내용들을 제시함으로써 기업들이 적절한 품질전략이나 품질정책을 수립하는데 유용한 지침이 될 수 있을 것으로 기대된다.

2. 전략과 정책의 비교

전략의 개념은 학자들에 따라서 '특정 기업이 장기적 목적과 목표를 결정하고 이것을 실현하기 위해서 각종 행위들을 수행하고 자원을 배분하는 것'(Chandler 1962, 16), "기업의 강점과 약점을 기업주변의 환경에서 오는 기회와 위기에 대응하는 것"(Andrews, 1980), "경쟁우위를 획득하는 방법에 대한 이론"(Barney & Hesterly 2006, 5) 등 다양하게 정의하고 있다. 그 핵심적 내용은 목표의 설정과 설정된 목표를 달성하기 위한 핵심 수단으로 정의할 수 있을 것이다. 전략의 개념은 많은 전략에 관한 교재들이 제공하고 있으므로 간략히 다루고 본 논문에서는 비교적 익숙하지 않은 정책의 개념을 문헌적 고찰을 통하여 보다 집중적으로 살펴보고자 한다.

품질 관련 용어 정의에 관한 가장 권위 있는 문헌의 하나인 ISO 9001: 2000 해석지침서(KFQ, 2001)에서는 다음과 같이 정의한다.

품질방침(quality policy): 최고경영자에 의해 공식적으로 표명된 품질관련조직의 전반적인 의도 및 방향

비고 1: 일반적으로 품질방침은 조직의 전반적인 방침과 일관성이 있어야 하며, 품질목표를 설정하기 위한 틀을 제공한다.

비고 2: 이 국제규격에 제시된 품질경영 원칙은 품질방침의 수립을 위한 토대가 될 수 있다.

위의 정의에서 정책의 개념이라고 볼 수 있는 부분은 "최고경영자에 의하여 공식적으로 표명된", "의도 및 방향"이다. 비고에서는 조직 내 다른 방침들과의 일관성을 필요로 하며, ISO가 제시하는 품질경영 원칙과 연관된 하위개념이며 품질목표보다는 상위개념이라는 것을 보조적으로 설명한다. 전략을 일반적으로 최고경영자가 주도적으로 수립하는 "방향"과 관련있는 것이라고 본다면, 정책과 전략과의 차이가 분명하지 않아 보인다.

따라서 위와 같은 정의만으로는 정책의 개념을 전략과 구분하여 이해하기에 충분하지 않은 것으로 보인다. 다음으로는 정책에 관한 고전적 문헌들을 고찰하기로 한다. Schendel & Hofer(1979, 7-8)는 정책은 "일상적 의사결정에서의 기능을 통합하기 위한 것"이라고 하였으며, Ackoff(1970)는 "활동대안을 선택하기위한 규칙, 즉 의사결정 규칙이다"라고 하였다. Linneman(1980)은 "최고경영자의 활동을 지배하는 행동규칙이며 회사에 받아들여질 수 있는 활동대안을 제시하는 것으로서 게임의 규칙과 같은 것이다"라고 주장하였다. Stiner & Miner(1977)는 "활동의 지침 또는 사고의 경로이다" 라고 말하며 "정책은 절차로 스며들고, 절차는 다시 규칙(rules)으로 스며든다"고 하였다. 또 그들은 정책은 활동이 취해질 방향을 언급하고 경계를 설정하며 업무상 수많은 질문에 대한 쉬운 가이드가 된다고 하였다. 또한 수명이 길며 전략과 같이 조직수준별(넓게 또는 좁게)로, 자원별로 사용이 가능하다고 하였다.

Schendel & Hofer(1979, 7-8)는 정책이 중요해진 것은 기업의 규모가 커지면서 기능 간에 상충적 목표와 가치로 인하여 갈등이 생기고 이러한 갈등을 조정하기 위해서는 이들의 상급자(일반적으로 기업의 최고경영자인 사장)가 자신의 의사결정의 선택 방향을 명확히 하고 구성원들에게 이를 알리 필요성이 커진 때문이라고 한다. 즉, 전략이 외부환경 변화에 적응하기 위한 조직의 대응방향이나 수단을 강구하는 것이라면 정책은 내부 통합을 목적으로 하는 것이다.

품질비용 개념은 의사결정에 따른 관련 요소들 간의 상충적 관계에서 전체 요소들의 비용을 계량화하여 전체 비용을 도출함으로써 최적 의사결정을 해나가는 방법이다. 반면에 정책은 상충적 요소들을 비용으로 계량화하기가 어려운 상황에서 경영자의 주관적 판단으로 요소들에 차별적 가치를 부여 한 후 선택을 하는 방법이다. 예를 들어서 설계품질과 원가의 상충관계에서 고품질이 중요한지 저원가가 중요한지를 선택하여 그것을 조직이 나아가야 할 방향으로 설정하는 방식이다. 따라서 정책은 조직이나 경영자가 추구하는 가치관을 반영하며 이러한 가치관을 모든 구성원이 공유하고 따를 수 있도록 글로서 공포한다. 따라서 경영정책은 경영이념이나 경영철학, 핵심가치 등과 더불어 조직의 가치체계를 구성하는 기둥이 된다.

Schendel & Hofer(1979, 8-9)는 1970년대 이후 오일 쇼크와 같은 기업의 환경 변화가 극심해지면서 외부환경 변화에 대한 대응을 강조하는 전략이 중요하게 되었고, 정책 패러다임의 시대가 전략패러다임의 시대로 넘어가게 되었다고 한다. 그에 따라 정책은 전략의 한 구성요소로 여겨지게 되었다. 오늘 날에도 외부환경 변화에 대한 대응과 내부 통합과 정렬은 전략의 중요한 두 가지 축으로 인정되고 있다. 여기서 정책은 내부 통합의 역할을 주로 담당한다고 볼 수 있을 것이다.

이러한 논의들을 바탕으로 전략과 정책의 개념을 비교 정리하면 <Table 1>과 같다. <Table 1>을 살펴보면 양자는 경영자가 주도한다는 점에서 비슷해 보이지만 기본적으로 목적이나 실현 방법에서 매우 큰 차이를 보이고 있다. 일상적인 품질관리시스템의 구축과 시스템 운영의 안정을 요구하는 ISO 9000에서는 외부환경 변화에 대한 대응 수단인 전략을 요구하기 보다는 품질에 관한 일관된 일상적 의사결정 기준인 품질정책을 요구하는 것이 당연하다고 볼 수 있다. 반면에 기업의 경쟁력 강화를 향한 여행을 요구하는 MB 모델에서는 과거와 다른 새로운 활동방향인 전략을 앞세우는 것도 당연하다고 볼 수 있다.

Table 1. Comparison between Strategy and Policy

	Policy	Strategy
Age	Until 1960's	Since 1970's
Purpose	Integration among Internal Departments/Functions	Response for External Environment Change
Organizational Level	Corporate Policy Business Policy Functional Policy	Corporate Strategy Business Strategy Functional Strategy
Deployment	Procedures and Rules	Action Plans
Interval of Planning	Long Term	Planning Term
Relationship with Objective	Direction for Action to Achieve Objective	Means to Achieve Objective
Repeatability of use	Criteria for Daily Decision making	One Time Decision Making

실제로 조직 내 상위 개념으로서 경영전략이나 경영정책이 수립되면 다음 단계로는 이것이 하위 수준으로 전개된다. 앞의 표에서 보듯이 전략이 조직 수준(level)에 따라 기업전략, 사업전략, 기능전략의 3수준의 전략이 있다면(이장우, 1997) 정책도 동일하게 3수준으로 구분할 수 있을 것이다. 전략은 조직단위가 중요한데 비하여 정책은 상충적 관계 속에서의 판단을 내려야 할 리더의 가치관을 대변하는 것이다. 따라서 정책(방침)은 직급에 따라 사장방침, 중역방침, 부서장방침 하는 식으로 리더 중심으로 전개되는 것도 바람직하다.

다음으로 실행단계로 전개(deployment)되면 전략은 주로 기존 활동의 개선계획 또는 새로운 활동을 의미하므로

담당 조직별 중장기활동계획이 설정되고 그에 따라 연차별로 과제가 수립되어 실행된다. 즉, 전략은 전략수립주기에 맞추어 수정, 또는 신규 수립이 바람직하다. 전략수립 및 개정 방법으로서 주기적으로 수정해나가는 연동계획(rolling planning) 방식을 사용할 경우 전략은 매년 개정되거나 수립되기도 한다.

정책은 일상업무 수행과정에서 일상적 의사결정(daily decision making)을 해나가기 위한 게임의 룰이기 때문에 정책의 변화는 게임의 룰이 변하는 것을 의미한다. 따라서 정책의 변화는 게임의 룰인 규정, 절차(procedures)와 규칙(rules)의 변화를 의미하므로 정책의 변화는 관련된 절차와 규칙의 개정 작업으로 전개된다. 이러한 관점에서 보면 품질 시스템에 관련된 규정과 절차를 제정하고 그에 따라 업무를 안정적으로 수행할 것을 요구하는 ISO 9000(KFQ, 2002)이 맨 앞에 조직의 품질정책을 요구하는 것은 당연한 것이다. 정책은 어떠한 주기(interval)로 개정되는 것이 좋은지에 대해서 정답은 없으나, 조직이나 경영자의 가치관을 반영하는 것이므로 장기적인 경향이 있다. 경영환경이나 경영전략의 주요한 변화가 있거나 경영자가 새로 바뀔 때 정책도 따라서 변화될 수 있을 것이다.

MB 모델과 같은 수준의 모델이라고 할 수 있는 유럽품질상(EQA)에서는 초기모델에서는 “정책과 전략”을 범주 이름으로 설정하여 두 개를 동시에 요구하다가 최근 버전에서는(EFQM, 2013) 전략을 범주명으로 하고 그 세부항목에 정책을 포함시킨 것은 Schendel & Hofer 1979, 8-10)의 주장과 같이 정책 패러다임이 전략 패러다임으로 바뀌면서 광의의 전략 개념 안에 정책을 포함시킨 것으로 이해할 수 있을 것이다. 즉, 전략이 정책의 대체개념이라기 보다는 서로 다르며 보완적인 개념이기 때문에 전략과 정책 둘 다 요구한다고 이상할 것은 없는 것이다. 다만 MB 모델에서는 명시적으로는 정책에 대해서 언급하지 않고 있는데, 전략 개념 안에 포함시켜 요구하고 있는지 아니면 핵심 사항이 아니라고 보아서 요구를 안 하는 것인지는 불분명하다.

일본의 방침관리는 미국에서 정책 패러다임 시대에 만들어진 것으로서 처음에는 결과를 중시하는 목표관리(MBO)에 대비하여 과정을 중시한다는 의미에서 “policy 관리”라고 부르다가 일본말로 번역해서 방침관리라고 이름 붙인 것이다(Noumi, 1982). 그러나 시간이 감에 따라 정책 시대가 전략 시대로 바뀌고 실제로 방침의 내용이 전략 중심으로 바뀌면서 방침의 의미는 전략의 의미가 되어버렸다(Chung, 1986). 즉, 방침관리는 정책의 관리 제도가 아니라 전략의 관리 제도가 되어버리고 일본식 전략경영시스템 정도의 의미를 갖게 되었다.

정책에 대한 개념과 내용을 매우 잘 이해할 수 있는 자료는 Skinner(1969)가 제시한 생산정책에 대한 개념인데 그가 제시한 예가 <Table 2>에 주어져있다. 그는 생산관리의 여러 의사결정 분야에 걸쳐서 생산정책의 대안들을 제시했는데 기본적으로 의사결정 분야에서 서로 상충관계(trade-off)에 있는 의사결정 대안들이 존재하며 이러한 상충관계 속에서 조직이 어느 방향으로 나가야 하는지를 결정하여야 한다고 하였다. 이러한 정책은 일상적, 반복적 의사결정의 효율성을 높여주는데 기여하게 된다.

3. 품질전략

품질정책에 관한 사례나 관련된 내용은 ISO 9000을 인증받기 위하여 많이 조직들이 수행하므로 풍부하게 존재하나, 품질전략의 내용에 관해서는 기존의 문헌들이 거의 없다. 따라서 본 장에서는 품질전략의 내용이 무엇이 될 수 있는지를 알아보기 위하여 그 상위개념인 경영전략의 내용을 살펴보고 경영전략의 내용 중 품질에 관련된 부분을 발췌하여 품질전략의 내용에 대한 대안으로 제시하고자 한다.

경영전략의 내용은 전략수립의 3수준인 기업(그룹)전략, 사업전략, 기능전략에 따라서 달라진다. 여기서 기업전략이란 여러 개의 다양한 전략산업단위(Strategic business unit)로 이루어진 하나의 기업 또는 기업집단을 의미한다. 기업전략에 관한 문헌들에서 나오는 내용들을 기초로 3수준 전략별 주요 의사결정 내용을 종합하여 정리하면 다음

<Table 3>과 같다.

Table 2. Examples of Manufacturing Policy by Skinner(1969)

Policy Area	Decision Making Areas	Alternatives
Plant and Equipment	Scope of Process	Make or Buy
	Scale of Plant	One Large Plant or Some Small Plants
	Location	Access to Market or Raw Material
	Investment	Building, Equipment, Inventory, or R&D
Production Planning and Control	Number of Set Up	Occasional or Frequent
	Inventory Size	Large or Small(JIT)
	Inventory Control	Tight or Loose(ABC)
	Control Items	Equipment Failure, Labour Cost, Cycle Time, Production Quantity, Yield Ratio
	Quality Control	High Quality or Low Cost
	Degree of Standardization	Formalization, Informalize, or None
Labor and Personnel Management	Job Specialization	Highly Specialize, Non specialize, or Multi-functional
	Supervising	Line Supervisor: Skilled or Unskilled
	Wage Structure	Job Classifications: Many or Few Performance Wage or Hourly wage
	Type of Supervising	Tight or Loose
	Number of IE Engineers	Many or Few
Product Design /Technology	No. of Product Lines	Many, Some, or None
	Stability of Design	Fixed Design or Frequent Design change
	Technological Risk Taking	Adoption of New Process or Follow Leader
	Design	Perfect Planned Design or Design Change on the Process
	Use of Manufacturing Technology	No. of Manufacturing Engineers: Many or Few
Organization and Administration	Organization Type	Functional, Product Focus, Regional, or Etc.
	Use of Manager's Time	Investment, Production Plan, Cost Control, or Quality Control
	Degree of Risk	Decision Making Base: Large Information or Small Information
	Use of Staff	Many or Few
	Management Style	Involvement: Little Task or Big Task Authoritative or Non-directive

<Table 3>에서 보면 거시적 관점에서 사업들 간의 구성과 균형을 다루는 기업전략(corporate strategy) 수준에서는 품질과 관련된 내용이 많지 않아 보인다. 단, 기업 전체 측면에서 기업이 가지고 있는 이미지의 핵심 부분은 기업이 제공하는 제품이나 서비스의 품질이나 신뢰가 핵심을 이룬다. 특히, 전반적인 사회적 신뢰수준이 낮은 (Fukuyama, 1997) 우리나라의 경우에는 신사업을 시작하거나 신상품을 출시할 경우 기업의 품질 이미지는 성공적인 시장 안착에 매우 중요한 영향을 미치는 것을 볼 수 있다.

사업전략(business strategy)의 내용에서 보면 제품, 고객과 시장, 품질 특성과 수준 결정 등 품질과 밀접한 관련을 보이는 내용들이 많다. 사업전략의 핵심은 어떠한 세분시장에서 어떠한 고객을 대상으로 어떠한 품질을 어떠한 가격에 제공할 것인지, 또 그것을 어떻게 달성할 것인지에 관한 것이다. 가격이라는 것도 결국은 품질과 그것이 고객에게 제공하는 가치에 따라 결정되는 것이기 때문에 품질은 사업전략의 핵심적인 부분이라고 볼 수 있을 것이다.

Table 3. Strategic Contents by Strategic Level

Level	Decision Making Areas	Contents
Corporate Strategy	Composition and Balance among Businesses	BPM(Business Portfolio Matrix) Balancing Profitability, Growth, and Stability
	Business Scope Decision	Industry/Business Entry, Maintain, or Exit
	Setting Objectives for Each Business	Growth, Stability, or Retrenchment
	Resources Allocation among Businesses	Personnel and Physical Resources
	Synergy among Businesses	<i>Corporate Image</i> , Internal Trade, Shared Resources
Business Strategy	Scope of Business	PPM(Product Portfolio Matrix) Selecting Target Markets
	Selection of Competitive Advantage/Differentiation	<i>Positioning: Quality, Cost, Delivery, Speed Selection among Quality Characteristics</i>
	Distinctive Competence and Resources Allocation	Acquisition, Strengthening, and Allocation of Resources
	Synergy	Economy of Scale or Scope, Integration, Diversification, Alignment
Functional Strategy	Marketing Strategy	<i>4P(Product, Price, Place, Promotion), STP(Segmentation, targeting, Positioning)</i>
	Technology Strategy	<i>New Product Development/Design</i> Technology Management
	Manufacturing Strategy	Process Design, Production Management <i>Quality of Conformance</i> , Productivity, Cost, Delivery
	Personnel Strategy	Recruiting, Development, and Utilization of Human Resources
	Financial Strategy	Cash Flow Management

Italic bold letters are Quality related contents.

기능별 전략(functional strategy) 중 마케팅 전략인 4P(product, price, place, promotion)중 상품(product)의 핵심은 품질이다. 또한 마케팅 전략의 중요한 부분인 STP(시장세분화, 목표시장 결정, 상품차별화위치 선택) 전략에서 보았을 때, 고객 니즈와 공급 가능한 상품 중심으로 이루어지는 시장 세분화, 경쟁력과 사업의 추정 결과를 기반으로 이루어지는 목표시장의 선정, 목표시장에서의 경쟁자와의 경쟁우위와 차별화를 추구하는 포지셔닝 등은 전부 품질을 기반으로 하고 있다. 특히, 포지셔닝은 여러 품질특성들 중에서의 선택을 핵심으로 하고 있다. 종합적으로 볼 때 품질은 마케팅 전략의 중심에 자리잡고 있다고 볼 수 있을 것이다.

기술전략의 핵심은 신상품의 개발/설계 및 그것을 가능하게 할 수 있는 기술의 관리이다. 신상품 개발은 기존의 상품과 품질특성이 다른 상품을 어느 정도의 목표원가에 만들어 내느냐를 의미하므로 품질은 기술전략에 있어서도 그 핵심에 놓여있다고 볼 수 있다. 생산전략은 공정설계와 생산관리를 통하여 제조품질(quality of conformance), 생산성, 원가와 납기를 어떻게 가져가느냐에 관한 것이다. 따라서 제조품질은 생산전략의 한 기둥을 차지하고 있다. 인사전략이나 재무전략은 품질과 직접적인 관계는 없다고 보여진다.

품질을 설계품질과 제조품질로 나누어 본다면, 기업전략이나 사업전략 수준에서의 품질은 양자를 합한 종합적인 품질과 관련된다고 볼 수 있다. 마케팅 전략과 기술전략에서는 주로 품질특성의 선택과 관련된 설계품질이 연관된다고 보여지며, 생산전략에서는 제조품질이 핵심이라고 볼 수 있을 것이다. 일반적으로 생각하는 생산의 하위개념으로서의 품질은 어디까지나 제조품질의 경우에만 국한되는 것을 볼 수 있다. 실제로 설계품을 포함하는 품질은 상품의 핵심요소로서 제조수준 보다는 상위 개념으로서 기업수준, 사업수준, 여타 기능 수준 모두에서 중요한 핵심 요소

임을 알 수 있다. 기업에서 품질 또는 품질부서의 위상이 종종 기업마다 편차가 큰데 이것은 그 기업에서 품질이 제조품질만을 의미하느냐 설계품질을 포함하는 종합품질을 의미하느냐에 따라서 달라짐을 알 수 있다.

전략의 핵심은 선택과 집중이라는 표현으로 말하여 지기도 하는데, 이것은 사업전략에 있어서 경쟁우위나 차별화 요소의 선택(또는 포지셔닝)과 경쟁우위를 실현하기 위한 자원의 집중을 의미한다. 경쟁우위의 주요 대상 요소는 품질, 원가나 가격, 납기와 신속성, 서비스 또는 이러한 것들이 제공하는 종합적인 가치(예: 가격 대비 품질) 등이 되나 일반적으로는 품질이 그 핵심에 있다. 그러나 품질요소는 Garvin(1987)이 8가지 세부요소들을 제시하며 강조했듯이 하나의 단일 요소가 아니다. 품질의 여러 가지 요소를 품질특성(quality characteristics)이라 부르는데 여러 연구자들의 주장을 정리하면 다음 <Table 4>에 보이는 것과 같다.

Table 4. Type of Quality Characteristics

Factors	Dimensions	Characteristics	①	②	③	④ ¹⁾	Example: Automobiles
Functional Quality	Utility of Function	Performance	●	●	●	◎	Venz, Lexus, Cadillac
		Features		●	●		(Options)
		Physical Property	●				Large/Medium/Small
		Convenience	●		●		IT, Auto. T/M
	Preservation of Function	Conformance		●	●	○	80's Japanese
		Reliability		●	●		80's Japanese
		Durability	●	●	●		USA, European
		Maintainability		●	●		Design for Maint.
	After Service			●		Toyota	
Non-functional Quality	Emotional Quality	Sensuality	●	●	●	◎	Periodical Model Change
		preference	●				
		Market Fitness	●				
	Economics	Economical Manufacturing	●				Lean Production
		Price	●				Excel, Leon, Tata
	Maintenance Cost	●			Volkswagen		
Negative Quality	Environment	Pollution				Electric Cars	
		Recycling	●			Design for Recy..	
	Safety	Harmlessness	●				
		Safety	●			Volvo	
Synthesis	Perception	Perceived Q.		●	●	Limousine	

Authors: ① Misno(1985), ② Garvin(1987), ③ Juran(1993) ④ Japanese TQC

1) Japanese TQC devide the quality as two factors; design of quality(◎) and conformance quality(○).

Garvin(1987)은 특정한 제품이 모든 품질요소에서 우위를 갖는 것은 불가능하므로 어떤 품질요소에서 우위를 가질지를 선택하여야 한다고 한다. <Table 4>에는 자동차들의 경우 회사, 모델별, 또는 품질특성치별로 어떻게 경쟁우위 또는 차별화를 추구해 나가거나, 대응해 나가는지를 표기하였다. Garvin(1987)의 주장처럼 하나의 회사나 모델이 모든 품질 특성에서 우위를 추구하기 보다는 회사 전체로서 또는 모델별로 서로 다른 품질특성상의 경쟁우위를 추구해나가고 있음을 볼 수 있다.

결국 품질전략의 핵심은 어떠한 시장과 고객을 대상으로 어떠한 품질특성들을 갖는 상품들을 제공할 것인가에 관한 의사결정 및 그 실행과정이라고 볼 수 있을 것이다. 이것은 사업전략에서의 사업범위 결정과 경쟁우위/차별화 요소의 선택이고, 마케팅 전략에서의 STP 전략이 된다. 기술전략과 생산전략은 이러한 계획(목표품질/설계품질)을 실현하기 위한 구체적 실행수단이 되고, 기타 기능전략은 이것을 지원하는 역할을 담당하게 된다.

4. 품질정책

4.1 경영정책에서 본 품질정책

정책의 목적은 하위 기능이나 조직들 사이의 갈등을 조정하기 위하여 명확한 의사결정 지침을 제공해줌으로써 기업의 내부 통합력을 높이자는 것이다. 경영정책(또는 방침)을 전략내용의 분류와 마찬가지로 조직의 수준에 따라서 기업정책, 사업정책, 기능별 정책으로 나누어 볼 수도 있고, 경영자의 위계에 따라서 사장정책, 중역정책, 부서장정책으로 나누어 볼 수 있을 것이다.

경영전략과는 다르게 경영정책의 내용이 무엇이 되어야 하는지에 대해서는 앞의 <Table 2>에서와 같이 Skinner(1969)가 생산정책의 내용을 제시한 것을 제외하고는 거의 없다. 본 논문에서는 우리나라 기업들의 정책 변경 사례를 제시하고 그 중에 품질관련 정책들이 어떠한 것들이 있는가를 살펴보기로 한다. IMF 위기는 우리나라의 기업들의 경영방식과 철학에 커다란 전환점이 되었다. 이후 우리나라 기업들은 많은 정책적 변화를 보이고 있다. 여러 가지 정책의 수준별로 우리나라 기업들이 보이는 정책의 변화를 조직 수준별로 열거하면 <Table 5>와 같다.

<Table 5> 에서 보면 최상위 조직수준인 기업정책(cooperate policy)에는 품질에 관련된 내용이 없다. 사업정책(business policy)에 있어서는 경쟁우위 선택에 있어서 국제적으로 강력한 가격우위를 가진 중국과 같은 경쟁자의 등장에 따라서 60년대부터 유지해왔던 기존의 가격우위에서 품질로 변화한 것을 볼 수 있다. 마케팅 정책에서는 기능중심(function focus)에서 디자인과 같은 감성품질을 중시하는 방향으로, 저급품 위주에서 품질 고급화로, 소품종에서 다품종화로 변해가는 것을 볼 수 있다. 기술정책에서는 외국에서 개발된 상품을 도입(license)하거나 모방(imitation)하는 단계에서 벗어나 자체적으로 품질설계를 하고 상품을 개발하는 방향으로 바뀌었다. 생산정책에서는 원가나 생산량 및 납기 우선에서 품질중시로, 제조품질(conformance quality) 수준에서는 적정품질(AQL) 추구에서 완벽품질(zero defect) 추구로 변했다고 볼 수 있을 것이다.

여기서 품질전략과 품질정책이 유사해 보이는 부분이 적지 않다. 외부환경 변화에 대응하기 위하여 전략이 바뀌면 다음으로는 내부 통합과 정렬을 위하여 정책이 바뀌는 것(Schendel 과 Hofer, 1979)은 당연하다고 볼 수 있을 것이다. 단, 전략 내용이 포지셔닝 전략처럼 상품별로 다르거나, 일시적인 것이라면 정책의 변경까지는 필요 없을 것이고, 일상적인 업무의 의사결정에 지속적으로 영향을 주는 장기적인 변화라면 관련된 정책의 변화로 연계하여 관리할 필요가 있을 것이다. 또한 전략의 변화 없이도 내부 효율성의 제고를 위하여 정책이 변할 수도 있을 것이다.

Table 5. Change of Policy at Korean Companies

Level	Policy Areas	Past Policy	Changed Policy	
Corporate Policy	Businesses Scope	Diversification	Specialization	
	Objective	Growth Only	Contingent: Growth, Stability, Retrenchment	
Business Policy	Business	International	Global	
	Objective Priority	Growth	Profitability	
	Competitive Advantage	Cost Leadership	<i>Quality Focus</i>	
	Competitors	All	Strategic Alliance	
Functional Policy	Marketing	Q. Characteristics	Function Focus	<i>Emphasize Design</i>
		Q. Level	Low	<i>High</i>
		Product Lines	Few	<i>Many</i>
		New Product Launching	Long Period	Short Period
	Technology	Technology Acquisition	License/Imitation	<i>Development</i>
	Manufacturing	Scale	Mass Production	Small Lot Size
		KPI	Cost, Delivery, Quantity	<i>Quality</i>
		Conformance Quality Level	AQL(acceptable quality level)	<i>Zero Defect</i>
		Investment	Manpower	Automation
		Location	Domestic	Global
		Process Scope	Insourcing	Outsourcing
	Personnel	Promotion	Seniority	Capability
		Employment	Life Time	Contract
		Structure	Department/Section	Team
		Recruiting	New People	People of Career
		Career Development	Rotation	Specialize
	Financial	Dividend	Low	High
		Fin. Structure	High Debt ratio	Low Debt Ratio

Italic bold letters are Quality related contents.

4.2 정책의 관점에서 본 품질정책

개념적으로 정책은 상충관계 속에서 상사가 어느 쪽에 더 많은 가치를 부여하는가를 알려주는 의사결정 지침이다. 따라서 원론적으로는 여러 사업들의 구성을 다루는 기업정책은 여러 사업들 간의 성장, 안정, 축소 전략에 따른 자원 배분 갈등의 조정이 주요 내용이 될 것이다. 여러 기능들로 구성되는 사업정책은 기능들 간의 갈등 조정, 예를 들어서 매출확대를 위한 다품종화를 요구하는 영업부문과 원가와 생산성을 위하여 대량생산을 중시하는 생산부문 사이의 갈등, 외상조건을 완화하자는 영업과 유동성을 확보하기 위한 외상매출금을 조기에 회수하자는 재무부문 사이의 갈등, 인력을 더 달라는 각 부문과 인력증가를 통제하는 인사부문의 갈등 등에 대한 사장의 정책이 될 수 있을 것이다. 기능별 정책은 기능 내에서의 상충적 의사결정 요소 사이의 우선순위를 다루는 내용이 될 것이다.

개념적 측면에서 품질정책은 품질과 상충관계에 있는 다른 요소들과의 관계 속에서의 품질에 대한 상대적 가치를 설정하는 것에 관한 것이다. 품질에 관련된 관련 분야와 의사결정영역 및 의사결정 대안들을 정리해보면 다음 <Table 6>과 같다. 물론 이러한 의사결정이 일회성이 아니라 장기간에 걸쳐서 지속적, 반복적으로 이루어 질 때만

해당 의사결정은 정책으로서의 의미를 지닐 것이다.

Table 6. Examples of Quality Policy

Level	Decision Making Areas	Trade-off Factors	Alternatives
Business	Brand Image	Quality Characteristics	Differentiation at Some Q. Characteristics
	Competitive Advantage	Quality vs Price	High Q. or Low Price
	Competitive Advantage	Customized Q. vs P.	Mass Production vs Various Product Lines
Marketing	Promotion	Perceived Q. vs Cost	High or Low
	Pricing	Perceived Q. vs Sales	Premium Price or Low Margin-High Sales
Manufacturing	Dealing Defective Lot	Q. vs P. and D.	Responding after Pass or Reject
	Inspecting Role	Q. vs Training Cost	Inspector vs Worker
	Line Stop Authority	Q. vs P. and D.	Manager vs Worker
Quality Department	QM Level	Management Cost vs Failure Cost	Investment: High vs Low
	Supplier I.	Q. vs Inspection Cost	Inspection vs None
	Supplier I.	Q. vs Inspection Cost	Acceptance I. vs Site I.
	I. Strictness	Q. vs Inspection Cost	I.: Population vs Sample
	I. Sample Size	Q. vs Inspection Cost	Many vs Few
A/S Department	A/S Level	Q. vs A/S Cost	Warranty: High or Low

Q.: Quality, P.: Productivity, C.: Cost, D.: Delivery, QM: Quality Management, I.: Inspection

전사적 관점에서 자기 상품들의 브랜드나 품질 이미지를 구축하려면 앞의 <Table 4>의 자동차 회사들의 예에서 보듯이 기업이 제공하는 상품 또는 브랜드 전체에 대하여 다양한 품질특성들 중 공통적인 차별성을 부각시킬 필요가 있다. 따라서 전사적으로 특정한 브랜드 이미지 구축의 목적이 있는 경우에는 차별화(differentiation)나 경쟁우위를 추구하는 품질특성의 선택이 상품마다 그때 그때 달라지기 보다는 전상품에 걸쳐서 지속적으로 일관성 있게 적용될 필요가 있게 된다.

역시 기업 상품들의 공통적 경쟁우위를 선택할 경우에는 품질과 가격 사이의 선택이 필요해진다. 또한 시장 세분화를 많이 하여 세분시장별로 맞춤화된 품질특성을 갖추으로써 결과적으로 고객의 니즈에 잘 맞는 적합한 품질의 상품을 제공하는 다품종소량생산(various product lines)을 택할 것인지 또는 소품종대량생산(mass production)을 통하여 생산성을 높이어 저가격으로 경쟁할 것인지에 대한 선택이 필요하다.

마케팅 분야에서는 실제품질은 같더라도 광고 수준에 따라서 고객이 인지하는 품질(perceived quality)은 달라질 수 있다. 또한 가격결정에 있어서도 이익을 많이 붙여서 적게 팔리더라도 프리미엄 상품의 이미지를 구축하느냐 가격을 저렴하게 하여 매출을 늘리는 박리다매를 할 것이냐의 선택이 필요하다.

생산 분야에서는 불량 로트가 발견되었을 때 원칙대로 해당 로트를 거절(reject)하느냐 아니면 우리기업의 오랜 과거의 관행처럼 일단 생산이 급하고 공장을 멈출 수 없으니 심각한 수준이 아니라면 일단 사용하고 나중에 대응(responding after pass)하는 방식을 택하느냐의 선택이 필요하다. 공정검사를 검사원(inspector)만 할 것인지 작업

자(worker)가 자주검사로 할 것인지도 선택적 의사결정이다. 자주검사를 할 경우 작업자가 불량을 발견하면 바로 라인을 멈추게 할 것인지 아니면 상사에게 신고한 후 책임있는 관리자가 와서 상황을 파악하고 결정할 것인지도 선택적 의사결정이 된다.

1990년대 초반 삼성그룹의 “라인스톱 시스템”을 도입하겠다는 광고는 우리나라 기업의 역사에서 품질정책의 변화를 극적으로 연출한 대표적인 사례이다. 삼성그룹은 질경영을 선언한 후 “라인스톱 시스템”을 도입했다는 광고를 대대적으로 언론에 광고하였다. 독자 중에서 그 광고의 의미를 이해할 수 있는 사람은 극히 적었을 것이다.

그것이 갖는 의미는 과거 양 중시, 원가 중시의 경영에서 기업의 가치를 (품)질 중시의 경영으로 바꾸겠다는 의미를 지닌 것이었다. 공정에 품질문제가 발생할 경우에 관리자에게 보고하고 관리자가 판단하여 필요시 공정라인을 정지시키는 기존의 시스템에서 생산담당자가 불량을 발견하면 바로 라인을 정지시키는 권한과 책임을 갖는 라인스톱 시스템을 채택하면 공장이 수시로 정지될 수 있다. 따라서 라인스톱 시스템은 품질에 대한 조기경보를 통하여 품질을 향상시킬 수 있으나, 품질이 좋지 않아서 라인이 수시로 멈춘다면 생산성과 납기를 심각하게 악화시킬 수도 있는 제도이다. 즉, 품질과 원가 및 납기가 상충관계인 상황에서 라인스톱 시스템을 도입한다는 것은 원가와 납기 우선의 기존 정책에서 품질을 우선한다는 정책으로의 변화인 것이다.

이것을 많은 광고비를 들여가면서 이해하지도 못하는 독자를 대상으로 광고를 한다는 것은 기업의 정책 변화를 극적이면서도 분명하게 표명하기 위한 교육정책으로 볼 수 있을 것이다. 이후 삼성그룹은 질 중심의 기업으로 실질적이고도 획기적인 변화의 과정을 걷게 되었으며 그것이 오늘날 세계 1류의 제품을 생산하는 세계적 수준의 기업으로 탈바꿈한 초석이 된 것으로 보인다.

품질부서의 경우에는 품질을 원천적으로 좋게 하기 위한 예방비나 검사비와 같은 관리비(management cost)에 많이 투자하여 품질실패를 줄이느냐 아니면 품질관리비를 적게 투자하고 높은 실패(failure cost)를 감당하느냐의 선택이 필요하다. 그 외에도 협력업체 공급제품의 품질검사를 할 것인지 품질수준이 높으면 검사를 생략하거나 완화할지, 검사를 한다면 생산현장에 나가서 검사할지(site inspection) 수입단계에서 검사할지(acceptance inspection)를 결정할 수 있다. 그 외에도 검사를 어느 정도 수준으로 할지를 결정할 수 있다. 즉, 전수검사를 할 것인지 샘플링 검사를 할 것인지, 샘플링 검사를 한다면 샘플 수는 어떠한 수준으로 할 것인지가 품질정책의 대상이 될 수 있다.

A/S 부서의 경우에는 보증(warranty) 수준을 어떻게 가져갈지는 중요한 의사결정 대안이 될 수 있다. 현대 자동차의 경우 미국 시장에서 10년-10만 마일 무상보증이라는 자동차 업계에 획기적인 “10-10 품질보증정책”을 실시함으로써 저품질의 위기로 인하여 철수위기에 몰렸던 현대자동차의 품질이미지를 극적으로 변화시켜서 미국시장에서의 성공의 발판으로 삼은 사례(Hyun & Chung, 2013)는 삼성전자의 “라인스톱 시스템 도입”과 함께 의미하는 바가 매우 큰 품질정책 변경 사례이다.

5 결 론

정책, 방침과 같은 용어는 ISO 9000에서의 품질방침, 방침관리와 같이 품질경영에서 자주 사용된다. 그럼에도 불구하고 실무에서 그 개념을 정확하게 이해하지 못하여 유사 개념인 전략과 구분되지 못하고 그것을 전제하는데 많은 혼선을 빚고 있다. 본 논문에서는 정책의 개념에 대해서 문헌적 고찰을 통하여 알아보고 그 관련 개념인 전략과 비교를 하였다. 또한 경영전략과 경영정책의 내용에 대한 고찰을 통하여 품질전략과 품질정책의 내용이 무엇이 될 수 있는지를 분석하였고 아울러 정책의 개념적 관점에서 품질정책의 내용적 대안에 대하여 제시하였다.

REFERENCES

- Ackoff, R. L. 1970. *A Concept of Corporate planning*. Wiley-Interscience.
- Andrews, K. R. 1980. *The Concept of Corporate Strategy*. Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- Barney, J. B., and Hesterly, W. S. 2006. *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson Education, Inc., Prentice Hall.
- Chandler, Alfred. 1962. *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Chung, Kyu Suk. 1984. Defining the Terminology about Policy Management, *Management Science*. Management Institute, Kangwon National University 8, 49-68.
- EFQM. 2013. EFQM Excellence Model. EFQM Publications.
- Fukuyama, F. 1997. Trust. *Korean Economic Newspaper*.
- Garvin, D. A. 1987. "Competing on the Eight Dimensions of Quality." *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 101-109.
- Hyun, Young Suk, and Chung, Kyu Suk. 2014. The Quality Crisis and Response at Hyundai and Toyota Motor, *Journal of Korean Society Quality Management* 42(1):1-19.
- Juran, J. M., and Gryna, F. M. 1993. *Quality Planning and Analysis*, 3rd ed. McGraw-Hill.
- JUSE. 2014. Deming Prize.
- Kim, Chong Jin, and Cho, Dong Sung. 1992. *Management Policy*. Korean Broadcasting and Communication University.
- Korean Foundation for Quality. 2001. *ISO 9001: 2000 Manual*.
- Kwak, Soo Il. 1983. *Management Policy*. Pubmunsa.
- Lee, Jang Woo. 1997. *Management Strategy*, 2nd Edition. Pubmunsa.
- Linneman, R. E. 1980. *Shirt-Sleeve Approach to Long-Range planning*. Prentice-Hall, Inc.
- Misno. 1985. *Total Quality Control*. KSA.
- NIST. 2014. *Criteria for Performance Excellence*.
- Noumi Tokisukeet. 1982. *Corporate Management*. JUSE, KSA.
- Schendel D. E., & Hofer, C. W. 1979. *Strategic management: a new view of Business Policy and Planning*, Boston. Little Brown and Company.
- Skinner W. 1969. Manufacturing-missing link in Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, May-June, 136-145.
- Stiner, G. A., and Miner, J. B. 1977. *Management Policy and Strategy: Text, Readings, and Cases*. Macmillan Publishing Co., Inc.
- Yagi Naohiko. 1986. A Thinking on the Management and TQC. *Japanese Journal of Quality Management* 37(4):21-28.

