

品質管理의 現時的 意義

— “生産성과 品質
向上活動”을 中心으로 —



張 炳 贊

利川電機工業株式會社 社長
大韓電氣協會 副會長

高油價時代를 克服하고 熾烈한 國際競爭에 이겨나가는 데 가장 效果的인 方法은 品質管理 運動이라는 것은 最近에 와서 工業國間에는 거의 常識化되어 가고 있다. 油價의 急上昇으로 因하여 올라가는 物價를 政策面으로서만 잡는다는 것은 거의 不可能한 것이다. 上昇을 制動하는 가장 適切한 方法은 生産性を 向上시켜 原價를 節減함으로써 價格을 安定시키는 일이다. 적어도 現在 우리나라에서는 가장 效果的인 일 뿐 아니라 宜當해야 할 일인 것이다. 그 理由로서는 韓國의 現在의 生産性を 先進各國과 對比하여 보면 곧 알수 있는 일이다.

生産성을 向上시키는 方法으로서는 機械化와 專門化 方式도 考慮되나 돈이 안들고도 사람의 努力만으로 品質을 向上시키고 生産성을 올리는 方法이 있다. 그 方法은 바로 品質管理 活動이며 또 이 活動의 前提없이 는 앞에서 말한 두 方式도 좋은 效果를 얻을 수는 없는 것이다.

우리 나라는 第1次 油價 쇼크時代는 高度成長에 힘입어 比較的 無事히 難關을 넘겼으나 第2次에 있어서는 그렇지 않다. 그 뿐 아니라 世界的 不況과 保護貿易 障壁은 漸漸 더 해 가고 있는 反面에 熾烈한 國際競爭時代에 突入할 수록 貿易과 資本의 自由化는 不可避한 趨勢로 되어 있다. 따라서 國際競爭力の 問題가 至上目標化하는 것은 너무나도 當然한 일일 것이다.

商品에 있어서 競爭力이라는 것은 國內外를 莫論하고 要는 品質과 價格의 全部라 하여도 過言이 아닐 것이다. 特히 우리나라의 輸出은 過去와 같이 低賃金を 土台로 하는 低品質의 時代는 끝나는 것이며 오히려 高質品으로 飛躍하여야 할 段階라는 것은 多言이 不要하다. 따라서 品質向上의 問題는 焦急한 課題로 되어가고 있다. 그리고 內需에만 보더라도 每日 不良品이니 告發이니 하는 記事가 擴大되는만큼 需要者의 眼識이 높아가고 있으며 또 한편 國家的으로도 高油價時代에는 이미 그러한 製造

에 浪費를 默認할만한 餘裕가 없어지고 있는 것이다.

우리는 기름뿐만 아니라 原資材 其他를 外換의 威脅을 무릅쓰고 莫大한 外貨를 들여 毎年 사들여 오고 있다. 不良品이나 規格 未達品을 만든다고 해서 그것이 一旦 市場에 商品으로 나오자면 거기에 所要되는 資材와 努力과 에너지 消耗에는 良好品과 큰 差가 없으리라 흔히들 技術이 不足하다는 말을 한다. 勿論 우리나라는 全分野에 있어 技術蓄積이 先進國보다 많이 떨어지고 있다는 것을 否認할 수는 없다. 그러나 우리 나라의 不良의 大部分은 技術以前에 物件을 만드는 精誠이 根本問題라고 斷言할 수 있다. 精誠을 좀 더 들이면 또 좀 더 多角으로 檢討를 해서 만들었더라면 그러한 物件은 안나왔을 것이며 좀 더 좋은 物件이 나왔을 것이다.

따라서 品質의 向上은 一便 精誠이며 一便 方法이라고 할 수 있을 것이다. 現下 國際社會에서는 不良品이나 規格未達品은 容納이 안되고 있다. 그렇다고 해서 좋은 物件만을 골라서 販賣한다면 原價가 많이 올라간다. 이러한 環境에서는 原價를 줄이기 위하여 規格品만을 만드는 方法이 있다면 그 方法은 가장 效果의이며 가장 理想的인 同時에 모든 浪費를 驅逐할 수 있다는 것은 더 말할 必要조차 없을 것이다. 이러한 目的을 達成하기 爲하여 發達한 運動이 바로 近代的 品質管理運動이라고 理解하여도 좋을 것 같다.

部分이나 半製品 過程에 있어 不良 要因이 除去된다면 完製品에 있어서도 自然 不良은 없어지고 生産工程은 順調로워 질 것이며 生産量은 增加되어 生産性 向上으로 因한 原價節減의 效果는 말할 必要조차 없을 것이다. 한편 不良으로 因한 資材와 努力 其他의 Loss도 減少되는 것이니만큼 節約이 되는 까닭에 原價는 2重으로 節減된다는 結論이 나온다. 따라서 品質管理 活動은 不良을 根源의으로 없애는 일이며 特히 近代的 品質管理運動은 社長에서

부터 末端工員에 이르기까지 不良을 없애기 爲한 全社의인 協同된 活動이라고 되어 있다.

日本이 不過 10餘年 동안에 世界屈指의 工業國으로 成長한 裏面에는 戰前의 技術蓄積과 戰後에 果敢한 新技術導入政策도 있겠지만 적어도 先進歐美를 競争力에서 앞질렀다는 것은 바로 이 品質管理運動의 成果라는 것은 自他가 共認하는 事實이다. 그리고 第2次 오일쇼크조차 資源이 없는 日本이 無事히 넘어 가고 있으며 工產品의 原價切下로서 物價를 安定시켜 인플레이를 克服하고 있다는 事實은 別表(표 1)이 證明하는 바와 같다. 別表에 나타나 있듯이 工員의 給料나 서비스料金 등이 10年 동안에 平均 400% 程度를 上昇한데도 不拘하고 一流 工產品은 오히려 10年 以前 價格보다 떨어졌다는 點에 놀라지 않을 수 없을 것이다. 그리고도 그 生産會社들은 利益도 많이 내어 世界屈指의 企業으로 成長하였다는 事實은 再次 紹介할 必要조차 없을 것이다.

물론 이 過程에 있어서는 施設의 近代化와 技術의 進展도 生覺되지만은 그 眞實한 基盤을 이루고 있는 實體는 品質管理運動이며 거기에 內在하는 「워크맨십」과 그것을 起點으로 하는 모든 活動이라는 것을 또한 看過해서는 안될 것이다. 그 結果로 그들은 現在 生産總

〈표·1〉 最近 10年間の 日本商品 價格의 變化

(唐津博士)

品 目	1969年	1979年	'79/'69 (%)
乘用車(1,300cc)	56.8萬엔	67萬엔	118
黑 白 T V	4.2萬엔(12型)	2.8萬엔(12型)	67
冷 藏 庫	11.3萬엔(16型)	11.3萬엔(17型)	92
一眼레프카메라(F.2.0)	6.1萬엔	4.9萬엔	80
칼 라 필 림(36枚)	580엔	730엔	126
家庭用電力(1kW)	10.17엔	18.7엔	187
生産者쌀값(60kg)	8,256엔	17,279엔	209
맨 손(3DK)	700萬엔	2100萬엔	300
新聞料金(1個月)	660엔	2,600엔	393
理 髮 料	487엔	2,040엔	419
勞働者平均賃金(月)	6萬엔	24萬엔	400

過程에서 不良率 100분의 1(P.P.M)에 挑戰하고 있는 놀라운 發展을 하고 있으며 檢査를 省略하는 곳도 많이 생기고 있다.

近代의 管理手法은 이미 半世紀前에「테일러」·「길브레이드」 등의 作業研究 혹은 標準時間의 設定 등으로 시작되어 世界 各國에서 많이 研究되어 왔으나「슈허트」가 散布의 概念을 導入하여 統計的 品質管理(S. Q. C)의 原理를 考案해냄으로써 管理手法은 專門化된 品質管理技法으로 急進展하게 되었던 것이다. 初期에는 不良品の 選別과 檢査制가 中心이 되었던 것이 統計的 方法의 適用으로서 製造過程으로 들어가 不良을 豫防하는데 重點이 옮겨졌던 것이다.

10余年前 부터는 美國 G. E社의 綜合 管理体制(T. Q. C)를 契機로 品質管理는 消費者 指向式인 品質保障活動에 置重하게 되었으며 質, 量, 사람의 綜合管理 機能을 發揮하기에 이르렀다. 따라서 이 活動은 社長에서 工員들까지 그리고 系列社와 下請企業을 總網羅하는 全部署의 協同된 活動으로 完璧하게 發展하였다. 또 이 活動을 하자면 營業과 資材購買에서 부터 始作하여야 하는 까닭에 이 手法은 自然 3次產業에 까지 波及되어 日本에서는 現在 商社, 百貨店, 銀行等까지 品質管理運動이 大盛況을 이루고 있다. 最近에 와서는 品質은 社會 指向性까지 進展하여 安定性, 公害性까지 考慮되어 汎國家的인 次元에서 大的으로 展開되어 가고 있다.

日本은 品質管理 理論을 終戰後 美國으로 부터 導入하였으나 여기에 對한 教育, 訓練을 熱心이 하여 源泉國인 美國보다 現在는 훨씬 앞서 있으며 最近에 와서는 歐美 各國이 日本으로부터 배워가고 있는 形便이 되었다. 日本이 品質管理運動에서 成功한 要因으로서는「데미賞」(品質管理大賞) 등을 制定하여 全國적으로 다 같이 熱을 올린데도 原因이 있겠으나 成功의 眞實한 秘訣은「Q·C. 씨클」(工場새마을 分任組)이라는 日本 獨特한 體制를 考案해내어 近代化에 隨伴하여 解馳되어 가고있는 工員의「워크맨십」을 도로 잡는데 成功하였으며 同時에 工員의

參與意識이 提高됨으로써 勞使問題도 解決되었다는 點인 것이다.

日本의「Q·C 씨클」은 現在 100萬個에 達하고 있으며 各個가 會社를 靚머지고「메이드인 재팬」을 뒷받침하고 있다. 이러한 實情에 비추어 볼때 日本의 競爭力과 成長은 偶然한 事實이 아닐 것이다. 最近에 와서는 스승이던 美國이 이 制度를 逆導入하여「Q.C 씨클」을 組織한 會社數는 80年初에 앞에서 말한 G·E社를 爲始하여 이미 162個社에 達하고있다.

韓國의 品質管理 運動은 63年「K·S」表示制度 實施, 67年 工產品 品質管理制度 以來 部分的으로 싹이 트기 始作은 하였으나 本格的으로 始作된 것은 73年 工業振興廳이 設立된 以後이다. 其間 많은 宣傳과 普及, 教育 등을 施行하여왔으나 一般은 아직 理解가 잘 안되어「K·S」表示 取得에만 連結지우는 傾向이 많았으며 더구나 高度成長期의 스카울과 로테이션은 內實化, 土着化에 많은 支障을 招來하였던 것이다.

그러나 昨年末부터는 品質管理가 生産性和 品質向上에 不可缺의 要因임이 再認識되어 商品의 高質化 뿐만아니라 인프레 克服과 輸出伸張의 特效劑로서 汎國家的으로 展開되어 가고 있다. 그러나 이 運動은 最高經營者의 리더십 없이는 進捗이 잘 안되는 까닭에 우리나라의 品質管理 運動의 將來는 最高經營者의 理解와 熱意에 그 成敗가 달려 있다는 事實을 特히 強調해 두고 싶다. 이 運動이 韓國 固有의 特性을 살려서 차분하게 土着化되는 날에는 工場 새마을運動의 참된 核心이 되어 過去 農村새마을事業이 成果를 거두었던 그 以上の 大成果를 거둘것은 또한 틀림없는 事實인 것이다.

