

특집

「新경제」建設을 위한 「品質經營」施策方向

I. 品質管理運動의 過去와 現在

1. 推進經過

- 60년대초 정부 주도하에 統計的技法에 의한 品質管理(QC)를 導入하여 KS表示許可業體와 輸出檢査 對象業體를 中心으로 普及하기 시작함.
- 70년대 중반以後 生産現場의 分任組活動을 中心으로 品質管理運動이 본격적으로 推進되었으며, 75년부터 開催한 『全國品質管理大會』 및 分任組 競進大會가 品質管理運動을 促進시키는 계기가 되었음.
- 80년대전반 工場品質管理 等級制度의 실시, 品質管理教育 擴大등을 통해 제조업을 中心으로 品質管理運動이 擴散되었음.
- 그러나 80년대 후반이후 민주화 과정에서 나타난 극심한 勞使紛糾와 勤勞意欲減退등으로 品質管理運動이 크게 弱화되기에 이르렀음.

2. 그간의 成果와 反省

성 과

- 그동안 品質管理運動을 꾸준히 추진하는 한편, KS制度, 工場品質管理 等級制度, 品質檢査制度 등을 통해 品質管理活動을 普及·擴散시켜 왔음.

KS工場 (業體)	'63	'70	'80	'90	'92	'93. 8
	2	169	665	2,965	3,551	3,782

等級工場 (業體)	'81	'90	'92	'93. 8
	192	2,090	2,038	2,090

- 그 結果 品質檢査 및 工程管理등을 통해 不良率減少, 原價節減, 生産性向上등에 기여해 왔음.

반 성

- 그러나 結果가 기대수준에는 미치지 못했으며, 특히 形式的, 官 主導的으로 추진됨으로써 産業의 競爭力을 強化하는 手段으로는 미흡했음.
 - 品質管理活動이 分任組活動이나 提案活動에 치중되어 대부분 生産現場 勤勞者 중심의 소극적 不良改善活動 위주로 추진되어 왔음.
 - 經營者의 관심과 의지가 부족했고, 品質

管理를 단지 認·許可를 받기 위한 수단으로 생각하거나, 生産職 社員이나 品質管理 部罫에서만 하면 되는 것으로 認識함으로써 全社的 活動으로 발전되지 못했음.

- 뿐만아니라 그동안 大量生産 體制下에서 주로 注文자 상표생산 방식에 의한 中·低價品 輸出에 의존함으로써 品質보다는 量이 더 중시되어 왔으며, 이러한 과정에서 物量中心의 生産관행이 보편화되고 品質重視 품도가 조성되지 못함.
- 또한 企業特性이나 품도가 다른 일본식 TQC 制度를 그대로 모방 함으로써 우리 企業에 맞는 추진모델로 發展시키지 못했고, TQC의 기본철학과 같은 精神的인 측면을 소홀히 하고 주로 制度와 技法에만 치중함으로써 品質革新 手段으로 정착되지 못했음.

II. 品質經營으로의 轉換

1. 國內外 產業與件의 變化

가. 國際 經濟與件의 變化

- 소련과 동구권의 붕괴로 東西냉전의 時代가 종식되고 이르바 『經濟전쟁』의 時代가 도래되면서 經濟的 優位確保를 위한 국가 간 경쟁이 날로 치열해지고 있음.
- 世界 經濟秩序 재편과정에서 先進國은 경제지역주의를 심화시키면서 기술보호주의, 기술패권주의등 品質·技術을 무기로 하는 시장독식전략(Eat-it-Alone-Strategy)으로 後發國들에 대한 견제를 強化시키고 있음.
- 中國·東南亞 등 후발국들은 低賃金과 왕성한 경제건설 의욕을 바탕으로 높은 成

長을 유지하면서 우리의 새로운 競爭상대로 부상하고 있음.

나. 國內 產業與件의 變化

- 본격적인 高賃金 時代에 접어들었음에도 불구하고 社會全般的인 勤勞倫理 意識은 오히려 쇠퇴되었으며, 3D(Dirty, Difficulty, Dangercus)現象 등으로 產業現場에 人力難이 심화됨.
- 기업의욕 상실로 技術開發과 施設投資가 부진하고 政府의 社會間接資本에 대한 투자미흡등으로 인한 물류비용의 증가가 競爭力 弱化 要因이 되고 있음.
- 또한 國內 市場開放의 擴大에 따라 경쟁 상대가 國內企業에서 世界一流企業으로 擴大됨.

2. 우리 產業의 當面課題

- 우리경제는 그동안 中進國 가운데서도 가장 模範的인 경제우등생의 자리를 지켜왔으나, 急變하는 國內外 狀況에 적절히 대응하지 못하므로써 貿易收支 赤字가 擴大되는 등 全般的으로 經濟活力이 크게 떨어졌음.
 - 지난해 51억불의 貿易收支 赤字를 기록한 데 이어 올해에도 8月末現在 29억불의 赤字를 보이고 있음.
 - 또한 지난 上半期 經濟成長率이 3.8%에 머물러 지난해에 이어 올해에도 싱가포르, 대만, 홍콩에 뒤짐으로써 아시아의 新興工業國中 最下位 成長에 머물렀음.
 - 뿐만아니라 미국, 일본, EC등 우리의 主力 市場이 중국, 동남아등 후발개도국에 의하여 점차 잠식당하고 있음.

※ 미국 市場에서의 우리나라商品 市場占有
率 추이 : ('88)4.6% → ('91) 3.5% →
('92) 3.1%

- 최근 우리經濟가 이렇게 어려움을 겪고 있는 理由는 그간의 經濟安定化 施策에 따른 內需鎮靜 等 短期的이고, 景氣循環의인 要因도 있다고 하겠지만 보다 근본적으로는 전반적인 產業의 競爭力이 弱화된 때문이다.
- 이러한 우리經濟의 어려움을 克服하고 선진 經濟권 跳躍을 위한 튼튼한 經濟체질을 構築해 나가기 위한 것이 바로 새政府가 주장하는 『新경제』임.
- 우리가 『新경제』建設을 成功的으로 추진하기 위해서는 弱화된 產業의 競爭力을 조속히 회복하는 일이 무엇보다도 時急한 課題이며, 品質革新 이야말로 產業競爭力強化의 유일한 길이라 할 수 있음.
 - 產業競爭力과 關聯하여 品質을 革新해야 할 分野는 설계, 디자인, 성능, 물류, 환경 문제등 企業경영 全 段階에 걸쳐 있으며, 技術과 情報를 바탕으로 品質革新이 推進되어야 함.
 - 過去의 大量生産 體制하에서는 製品을 정해진 規格에 맞도록 生産하는 일이 品質保證의 주된 내용이었으므로 檢査나 工程管理 中心의 品質管理만으로도 品質競爭力 確保가 가능했음.
 - 그러나 최근 消費者 기호가 다양해지고 고급화 됨에따라 少量 多品種 生産體制에 의한 顧客指向의 經營전략이 요구되며, 目標品質 自體를 바람직한 방향으로 革新시켜 가는 體系的인 노력, 즉 品質經營을 하지 않고서는 치열한 國際競爭에서 살아 남을 수 없음.

3. 新産業運動으로서의 品質經營運動 推進

- 品質經營은 企業의 經營전략을 品質第一主義로 轉換하여 品質을 經營目標의 최우선에 두고 社長에서 부터 勤勞者에 이르기까지 全 企業員이 동원 가능한 모든 手段을 활용하여 설계, 제조, 판매, 애프터서비스등 經營의 모든 단계에 걸쳐 개선과 혁신을 위해 부단히 노력함으로써 企業의 競爭力을 키워 나가는 實踐手段임.
- 또한 品質經營은 단순히 制度나 技法을 도입하고 적용하는 것이 아니라 企業원 모두의 意識改革을 통해 品質에 대한 認識을 바꾸고 모든 經營活動을 顧客指向的으로 전개해 나가는 企業文化를 형성해 가는 活動이라 할 수 있음.
- 따라서 品質經營運動이 企業의 競爭力 強化 手段으로 定着되기 위해서는 制度나 技法導入에 앞서 企業 구성원의 의식과 자세변화가 먼저 이루어져야 하며 모든 企業員이 각기 맡은바 직분에 따라 각자의 역량을 品質革新에 걸림시켜야 함.
 - 最高經營者는 品質革新에 대한 確固한 意志를 가지고 全 社員이 品質經營에 자발적으로 참여할 수 있는 분위기를 만들어 나가야 함.
 - 品質을 經營目標의 최우선에 두고 企業의 經營전략을 品質第一主義로 轉換하여 企業의 人的, 物的 資源을 品質改革에 우선 배분
 - 品質經營 實踐에 중요한 推進組織과 方針을 設定하고, 부문별 품질책임의 분담과 책임범위의 명확화
 - 關心과 信賴로써 情이 흐르는 가정적

기업풍토를 조성하고 대화를 통해 공감대를 형성함으로써 全 企業員의 역량을 한 방향으로 결집

- 品質方針 및 計劃의 實行與否를 지속적으로 確認 點檢하고 독려
- 管理者는 最高經營者의 品質方針과 現場을 연결하는 교량적 역할을 수행하고 專門知識과 리더십을 발휘하여 品質目標 達成에 필요한 實踐方案을 講究해야 함.
- 最高經營者의 品質方針을 전개하고 推進實績과 問題點에 대한 自體評價를 實施하고 改善
- 전문지식과 리더십을 가지고 경영층과 근로자, 그리고 각 부서간의 의사소통을 원활히 하고 부서간 집단이기주의를 타파하여 계층간, 부서간 협조를 원활화
- 過去에 대한 反省과 끊임없는 자기 혁신을 통해 21세기 선진기업 실현을 위한 새로운 변화를 선도.
- 勤勞者는 철저한 匠人精神으로 재무장하여 世界最高의 品質을 만들겠다는 결연한 자세로 製品生産에 精誠과 魂을 다하여야 함.
- 會社의 발전이 곧 나의 發展이라는 共同體 意識으로 개개인의 능력을 최대한 발휘하고 열심히 일하는 霧圍氣를 擴散
- 철저한 問題意識과 改善意慾을 가지고 끊임없는 變化와 改善活動을 推進하며 生産技術의 先進化에 필요한 능력배양을 위해 자기계발을 촉진
- 品質經營 實踐指針과 作業標準의 준수 및 5S(청소, 정리, 정돈, 청결, 습관화)등 現場 基礎管理를 生活化
- 아울러 일이 단순한 생계手段이 아니라 自己實現의 기회로 생각하는 투철한 직업의식

을 가지고 生産現場의 勤勞意慾을 되살리는 동시에 勞使가 서로 和合하고 信賴하는 關係를 形成하여야 함.

- 오늘날과 같은 치열한 競爭社會에서 勞使對立關係가 계속되어 品質革新 努力이 지연된다면 그 企業은 競爭에서 淘汰될 수 밖에 없음.

III. 品質經營運動 擴散을 위한 主要推進施策

品質經營을 '90年代의 新産業運動으로 定着

- 品質經營運動을 『新경제』建設 促進을 위한 産業競爭力 強化의 實踐手段으로 全産業에 普及 擴散
- 從業員 50人以上 全 製造業體의 品質經營體制 導入(10,200業體)
- 從業員 30人以上 全 製造業體와 企業員이 分任組活動에 참여(18,760業體, 240萬名)
- 品質不良率을 AQL(Acceptable Quality Level)水準에서 PPM(Parts Per Million)水準으로 減少(%단위 → 100만분의 1 단위)
- 品質經營 5個年計劃의 마무리 年度인 97년까지는 民間中心의 自律的 品質經營 實踐基盤을 완전히 構築함으로써 品質先進國을 實現

1. 『品質第一主義』 定着

가. 企業員의 『品質意識』改革 推進

- 『新경제 5個年 計劃』에 의한 경제주체별

意識改革과 連繫하여 全社的인 品質意識改革 運動을 추진

- 品質經營研修院 및 208個 品質經營 推進本部를 통해 品質意識教育 強化

나. 全産業 『品質革新』 캠페인 展開

- 全産業에서 『社 1革新運動』을 展開토록 誘導
 - 208個 民間 品質經營 推進本部가 中心이 되어 自律革新運動으로 擴散
 - 各 事業場마다 品質第一主義 슬로건을 게시하여 品質革新 분위기를 확산
 - 企業別로 特性에 맞는 革新課題를 選定하여 全社的으로 推進
 - 推進本部別로 優秀企業 및 優秀 推進部署를 選拔 포상하고 推進事例를 普及
- 汎 産業的 品質經營 促進行事 開催
 - 『품질의 달』(11月) 行事를 대대적으로 開催
 - 全國 品質經營 大會, 分任組 競進大會, 品質經營 심포지엄등 行事開催
 - TV, 新聞등 매스콤을 통한 중점 弘報 活動 전개
 - 各 推進本部 및 企業別 『품질주간』 설정 운영

다. 『品質經營 100選』 發刊

- '94年度 부터 每年 品質經營革新 優秀企業 100個 業體를 선정
- 品質革新 事例를 『品質經營 100選』으로 發刊 普及 및 弘報

라. 品質監視者로서의 消費者 역할 強化

- 消費者 品質情報提共의 活性化
 - 主要生活用品을 대상으로 品質比較 評價實施(年間 50品目)

- 比較評價 結果를 언론매체 및 「품질소식」등을 통해 공포

- 消費者團體 주도의 市民 品質革新 캠페인 전개
 - 消費者 主權意識 신장을 위한 각종 行賞開催
 - 不良, 低質商品 追放 캠페인 지속적 推進
- 『품질모니터』 및 消費者 不滿申告所 運營 強化
 - 全國 主要 都市別로 品質모니터를 任命하여 지속적인 品質調査 실시
 - 主要 公共機關 및 消費者團體에 消費者 不滿申告所 設置運營(308個所)

2. 品質經營 擴散을 위한 制度 및 推進輿件 整備

가. 工產品品質管理法 改正('93)

- 『工產品品質管理法』을 『品質經營促進法』으로 名稱變更
- 品質管理等級查定制度를 國際品質保證規格(ISO 9000시리즈)에 의한 品質經營시스템認證制度로 轉換
- 品質經營體制 確立이 優秀한 企業 및 優秀分任組등에 대한 지원 및 포상근거 마련
- 企業의 자율성을 존중하고 安全危害로 부터 消費者를 保護하기 위하여 品質檢査를 安全檢査로 轉換

나. 中小企業에 대한 品質經營 支援 擴大

- 母企業과 協力業體 品質經營 連繫體制 強化
 - 110個 母企業 推進本部別로 協力業體 品質經營 診斷·指導 實施

- 品質經營 水準에 따라 대금결제, 납품 물량배정 등 차등지원 誘導
- 優秀業體에 대한 行政支援 擴大 推進
 - 工業發展基金, 中小企業構造整備資金 등 정책자금 지원시 優先 支援
 - 品質經營 教育費 및 진단지도비 稅額減免(5~10%)
 - 단채수의계약 물량배정 평가시 가점부여, 병역특례보충력 우선배정 등

다. 品質經營 優秀業體에 대한 褒賞 擴大

- 韓國品質大賞制度 新說('94)
 - 品質經營賞 수상후 3年經過 業體로 最上의 品質과 완벽한 品質經營體制를 갖춘 業體에 수여하는 國內 最高의 品質賞
- 褒賞部門 擴大

<ul style="list-style-type: none"> - 品質경영상 - 생산혁신상(IE) - 가치혁신상(VE) - 설비관리상(PM) 	}	고객만족(CS) ⇒ 현장기초관리(5S) 부문신설 검토
--	---	-------------------------------------

3. 品質經營運動 推進體制 확충

가. 自律的 品質經營 擴散을 위한 民間 推進 本部의 機能 強化

- 그룹별, 산업별, 모기업별 208個 民間 品質經營 推進本部 設置
- 母企業 推進本部의 機能을 대폭 強化하여 協力業體 品質經營 診斷·指導機關으로 育成
 - 協力業體에 대한 診斷·指導費 政府支援
 - 診斷·指導 優秀 母企業은 優秀 推進本部로 選定 褒賞

- 中小企業 推進本部 擴大設置 및 機能強化
 - '97년까지 製造業 관련 125개 全國組合에 推進本部를 設置토록 유도
 - 中小企業協同組合中央會가 중심이 되어 中小企業 品質經營 推進本部協議會를 構成, 애로사항에 대한 共同 解決方案 講究

나. 全產業의 『品質技術分任組』 活性化

- 品質技術分任組 조직 倍加 추진
 - '95년까지 從業員 50人以上 全 製造業體 分任組 組織을 마무리
 - '96년부터는 從業員 30人以上 全產業으로 擴大하여 '97년까지 分任組 組織 完了 推進
- 經營管理層 分任組活動 強化
 - 經營·管理層 分任組 組織擴大 誘導
 - 經營管理層 分任組活動 優秀事例集 發刊 普及

다. 『품질명장』制度的 運營 強化

- 優秀 分任組員을 品質명장으로 선발 擴大 ('97년까지 1,500명 선발)

'92累計	'93	'94	'95	'96	'97
282	150	200	250	300	320

- 『품질명장』制度에 대한 法的根據 마련, 승진, 승급 등 기업내 각종 優待조치 적극 誘導
- 品質명장을 귀감으로 삼아 열심히 일하는 雰圍氣 擴散

라. 提案活動의 活性化

- 全從業員의 創意力 開發 및 改善意慾 鼓吹 -

- 『제안편람』製作 配布
 - － 아이디어 발상법등 제안요령을 리프렛으로 發刊 제안 社內教育 및 개인편람으로 活用토록 普及
- 제안수기 年中 공모 및 “全國提案王”선발 대회 開催(11月)
 - － 優秀事例를 選拔 褒賞하고 사례집으로 發刊 配布

4. 國際品質保證體制 認證制度(ISO 9000시리즈) 國內認證 實施

가. 導入의 必要性

- 品質經營 體制의 確立 및 品質經營 水準의 國際化
 - － 國際化된 品質經營體制(ISO 9000 시리즈)를 導入·運營하므로써 先進 品質經營活動을 위한 基本 토대로 확립하고 완벽한 品質保證을 實現
- 國際 品質保證體制의 수용
 - － 全世界 57個國의 規格化 및 36個國의 認證制度 實施 추세에 부응하고, 既 認證 獲得한 40,000個 以上の 세계 優수기업들과의 競爭體制 構築
 - － GATT의 國際規格 및 相互認證協力 勸獎指針의 遵守
- 先進國의 技術障壁 克服과 輸出擴大
 - － 유럽 단일시장의 認證 義務化에 對應하는 한편 구미제국 및 동남아 수입선의 認證獲得 要求 條件을 充足

나. 先進計劃

- 國際品質保證體制 認證制度 確立
 - － 『品質經營促進法』에 導入根據를 마련중

- － 法 施行前이라도 工業振興廳 告示에 의하여 國際認證이 시급한 製造業分野부터 認證業務를 實施할 수 있도록 올 10월부터 認證制度를 示範的으로 運營

○ 國際品質保證體制 認證機能 擴充

- － 標準協會등 11개 후보기관을 對象으로 국제심사원등 品質 시스템이 構築된 機關부터 正식으로 承認하여 認證 實施 허용
- － 소프트웨어, 서비스, 가공재료분야에 대한 認證機關 指定도 적극 檢討

○ 企業의 國際認證 獲得 推進 및 品質經營 體制 確立 支援

- － 現在 有望中小企業, 技術先進化 企業等 有望中小企業에 대한 品質經營 診斷指導를 擴大하여 協力企業에 대한 品質經營體制를 確立
- － 영국, 호주등 主要 先進國과의 國家間 相互認定 促進으로 國內認證에 대한 國際的인 評價를 제고하여 韓國商品의 信賴性을 確保

5. 韓國의 品質經營 文化에 맞는 새로운 推進 모델 開發

- － 韓國의 品質經營 技法 開發을 위한 產·學·研 共同研究 體制 構築

○ 韓國標準協會 品質經營研究所 機能을 強化하여 產·學·研 共同研究 活性化

- － 業界專門家 과견 勤務制를 導入하여 상근 연구원 確保
- － 品質經營專門委員會 委員을 非常勤 研究委員으로 活用하여 產·學 協同 통해 國內 企業 실정에 맞는 추진모델을 開發·普及

- 品質經營研究 專門委員會 擴大 改編하고 專門委員會別로 部門別 研究課題를 發掘, 韓國의 추진모델을 開發, 教育課程 및 세미나를 통해 普及
- 品質經營賞 受賞業體 및 ISO 9000 認證獲得業體의 推進事例 普及·擴大
 - 品質經營賞 受賞事例 現場 發表會 開催 (每年 3-6月)
 - ISO 9000 認證獲得業體 推進事例를 品質經營研修院 教育課程에 反映 普及

〈 맺 음 말 〉

- 최근 침체된 우리經濟를 活性化하고 『新경제』建設을 성공적으로 推進하기 위해서는 産業의 國際競爭力을 회복하는 일이 最優先 課題이며, 現 狀況에서 産業의 競爭力을 強化 할 수 있는 길은 『品質革新』뿐임.
- 우리廳에서는 品質經營運動을 '90年代 新産業運動으로 全産業에 擴散시킴으로써 『新경제』建設을 뒷받침하는 品質革新 手段으로 定着시켜 나가고자 함.
- 産業界에서도 品質第一主義의 가치를 높이 내걸고 最高經營者로부터 生産現場의 勤勞社員에 이르기까지 全 企業員이 혼연 일체가 되어 品質革新에 혼신의 勞力을 기울임으로써 기필코 『品質先進國』을 이룩해 나가야 하겠음.

품질경영

〈여건변화〉

대량생산체제

주문자상표 시장보호

〈국제경쟁력〉

가 격

품질 납기

〈품질향상〉

품질안정

품질보증 품질혁신

〈관리요소〉

자원

제도 활동

〈접근방식〉

전부문

전사적 전계층

〈기본자세〉

문제의식

무한개선 고유방식

〈기본철학〉

기업문화

자아실현 사회기여

〈경영방침〉

고객만족

인재육성 기술개발

〈사회풍토〉

기업가정신

근로윤리 기업간협력

〈제도장치〉

공정경쟁

경제정의 효율배분

품질경영10조

- | | |
|-------------|--------------|
| 1. 국제경쟁의 원칙 | 6. 인간존중의 원칙 |
| 2. 품질제일의 원칙 | 7. 사회봉사의 원칙 |
| 3. 총합품질의 원칙 | 8. 노사화합의 원칙 |
| 4. 고객지향의 원칙 | 9. 체제접근의 원칙 |
| 5. 기술정보의 원칙 | 10. 최적배분의 원칙 |

전안