



국제경영기술연구원  
원장 김 창 수

## “품질경영의 새로운 인식”

”

우리는 국민소득 2만불 시대에 살고 있다. 기름 한 방울 나지 않고부존자원이 부족하며 최근에는 원화강세, 고유가 등 불리한 대외 무역 환경에도 불구하고 지난 한 해 우리 경제는 수출 3천억불이라는 놀라운 성과를 달성하여 세계 11위를 달리고 있으며 중계 무역국(네덜란드, 벨기에)을 빼면 우리나라보다 수출이 앞서는 국가는 G7국가와 중국뿐임으로 세계무역에 있어서 상당한 지력을 지니고 있다고 볼 수 있다. 이와 같이 놀라운 수출성과를 거둔 주역을 나열해 보면 반도체, 자동차, 철강, 조선, 무선기기제품으로 대부분 대기업에 편중되어 있다.

5대산업의 수출비중은 상승하고 있는 반면 중소기업 수출은 떨어지고 있어 양극화가 심화되고 있으며 수출시장도 중남미, 인도 등의 개도국 시장은 늘고 있는 반면, 미국이나 유럽 등의 선진국 시장은 점점 감소되고 있다.

우리나라 대기업이 세계 시장에서 눈부신 활약은 바로 300만 중소기업의 피와 땀이 배어 있는 것으로 대·중소기업이 공동으로 일구어낸 영광이라고 할 수 있다. 그러나 여기서 우리는 한번 세심하게 눈여겨볼 대목이 있다. 다음 아년 우리 제품이 팔리고 있는 시장의 변화이다. 우리 제품의 수출은 주로 개도국과 중진국 시장에 편중되어 있고 기존의 선진국 시장을 서서히 내주고 개도국이나 중진국 시장으로 옮겨가고 있다는 사실이다. 이러한 현상은 여러 가지 이유에 기인할 수 있으나 궁극적으로는 제품의 품질, 가격 등 국제경쟁력의 한계가 드러나고 있기 때문으로 볼수있다.

필자는 비즈니스 관계로 중소기업을 방문하는 기회가 잦은 편이다. 평소 관심이 많아 방문하는 기업마다 경영자를 만나면 빠짐없이 품질경영에 대해 어떠한 인식을 하고 있는지 대화를

하게 되는데, 놀랍게도 주제와 거리가 있는 “국내 내수경기의 침체로 기업하기가 어렵다.”, “인력수급이 원활하지 못해 큰일이다.”, “원자재 가격은 오르는데 제품가격은 제자리에 머물러 있다.”, “기업을 해외로 이전해야 겠다.” 등 주로 기업경영이 어렵다는 쪽으로 대화가 전개되는 경우가 다반사이다.

잠시 대화의 분위기를 바꿔 재차 질문을 해보면, 경영자의 품질경영에 대한 인식은 다음과 같이 몇 가지로 요약이 된다.

**첫째,** 시험검사를 철저히 해서 품질을 향상시키는 것이다.

**둘째,** ISO 인증을 받아 담당부서에서 관리를 잘하고 있다.

**셋째,** 고객을 만족시키는 것이다.

**넷째,** 불량률을 감소시키는 것이다.

**다섯째,** ISO 인증을 받았으나 인증을 받기 이전이나 같으며 어떠한 변화도 느끼지 못한다.

**여섯째,** ISO 인증을 유지하는데 비용만 들어간다.

이러한 경영자의 인식은 세계경제 환경의 글로벌화 및 지식 기반 경제로 급속하게 전환되고 무한 경쟁이 점점 심화되고 있는 상황에서 우리 중소기업의 미래에 대한 전망을 어둡게 하고 있다. 대부분의 경영학자들은 “오너십이 기업운명을 좌우한다.”라는 로프 H. 칼슨의 말에 공감한다. 우리는 이 시점에서 품질경영에 대한 새로운 인식으로 위기를 기회로 만드는 산업에 새로운 변화를 이끌어내는 도약의 길을 모색해야 할 때다.

한 국가를 이끌어 가기 위해서는 필연적으로 법을 제정하고 (입법부) 제정된 법에 대하여 집행을 엄격히 하고(행정부) 제정된 법과 법에 따라 집행이 잘 되었는지 감시(사법부)를 반복적으로 해야 하듯이 기업의 조직도 크게 다르지 않다고 생각한다.

마치 깊은 산속에서 어떤 목표물을 찾아갈 때 득도법과 나침반의 사용법을 정확하게 알아야 목적지에 무사히 도착하듯이 품질경영에 대한 올바른 인식과 실행이 절대 필요하다고 본다. 따라서 품질경영의 올바른 이해를 위하여 먼저 선진국의 발자취를 보면, 미국은 1950년대 처음 도입된 품질보증제도로 미 국방부와 거래를 하는 모든 사람들은 국방규격에 따라 인증을 받도록 하였으며 이후 일본의 TQC 활동으로 선두자리를 내주게 되자 1987년 상무성이 국가품질개선편법(National Quality Improvement Act : Public Law 100-700)을 제정하고 Malcom Baldrige 상을 신설하여 품질관리를 활성화시켰으며 상무성 표준국(NBS)도 표준기술원(NIST)으로 확대 개편하여 품질관리를 전 산업분야에 적용시켰다.

프랑스도 1987년 산업부 산하에 품질관리교육원을 설립하여 교육을 더욱 강화하고 연구그룹을 운영하였으며 관련 기구를 보강하여 품질관리 분임조 전문기관인 TQC 및 QCC 협회를 설립함으로써 범 산업적으로 활성화시켰다.

영국은 1982년 품질백서를 의회에 제출하고 국가적 차원에서 품질관리에 대한 관심을 촉구하였으며 조달기관 및 공공판매기관과 협력하여 품질보증체제를 갖춘 기업을 공개함으로써 품질관리를 유도하였으며,

대만도 1969년 국산상품품질관리실시변법을 제정하고 공장품질관리 등급제도를 운영하여 품질관리가 우수한 공장에 한해 수출을 허가하는 등 품질관리 수준의 향상을 촉진시켰다.

이웃의 일본은 1949년 JIS 마크 시범공장의 품질보증제(QA)를 도입하였고 1950년대에는 데밍 박사를 초빙하여 QC 강연회를 통해 미국의 통계적 품질관리(SQC) 기법을 도입함으로써 본격적인 품질관리를 전 산업체에 보

급시켰다. 1970년대에는 일본 고유의 전사적 품질관리(CWQC) 개념을 정립하였으며 이와 동시에 품질관리 분임조 활동을 전개하였다. 그리고 제1차 오일쇼크 시 원가 절감을 위한 TQC가 더욱 활성화되어 경제위기 극복의 전기가 되었으며 1980년대 접어들어 건설, 서비스산업 등 전 산업계로 확대 보급됨으로써 전천후 품질관리 활동을 실시하였다. 특히, 일본의 TQC가 세계를 석권할 수 있었던 것은 Q-Mind의 기여로 볼수 있으며 Q-Mind란 기업의 주체인 종업원이 매사에 적극적이며 긍정적인 사고로 행동하는 철학으로서 이것은 꾸준한 자기관리 노력과 조직훈련 과정으로 연마될 수 있다고 본다.

이어서 우리나라의 품질관리는 1960년대부터 시작되었다. 1961년 9월 30일 공업표준화법이 제정되었고 1963년부터 KS 표시 허가제도를 도입하였다. 1967년에는 공산품의 국제경쟁력 제고와 소비자보호를 위하여 품질관리법을 제정·운영함으로써 기업의 품질개선 의식을 고취시켰고 공정관리 위주의 품질관리 기법을 도입하도록 유도하였으며 또한, 품질관리 확산을 위하여 1971년에는 한국표준협회를 품질관리 교육훈련 기관으로 지정하였다. 1974년에는 품질관리를 범산업적으로 보급하기 위하여 정부의 각종 규제 및 지원을 받는 기업은 품질관리를 의무적으로 실시하도록 품질관리 대상기업을 지정하였다. 또한, 정부조직인 공업진흥청에 품질관리 추진본부를 두고 한국표준협회에 품질관리 분임조 등록을 하였으며 전국 품질관리 및 표준화 대회와 전국 품질관리 분임조 대회를 개최하였다. 1981년에는 대만과 같이 공장 품질관리 등급제를 도입하였고 이 후 공장 새마을 운동과 품질관리 추진을 일원화하여 공장 새마을 품질관리 대회를 개최하며 품질관리의 전국적인 조직화와 보급에 주력함으로써 산업발전을 촉진시킨 계기가 되어 오늘에 이르게 되었다.

▶ 다음호에 계속