



### 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



**저작자표시.** 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



**비영리.** 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



**변경금지.** 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

**저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.**

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

經營學博士 學位論文

品質經營 核心要因이 內部顧客滿足과  
서비스成果에 미치는 影響

- 海運企業을 中心으로 -

*An Empirical Study on the Key Factors for Quality  
Management affecting the Service Performance  
- Primarily on the Shipping Company -*

指導教授 辛 瀚 源

2008年 8月

韓國海洋大學校 大學院

海 運 經 營 學 科

高 倫

本 論文을 高倫의 經營學博士 學位論文으로 認准함.

委員長 李 鍾 仁      ㊟

委 員 朴 相 甲      ㊟

委 員 張 明 熙      ㊟

委 員 崔 英 路      ㊟

委 員 辛 瀚 源      ㊟

2008年 6月

韓 國 海 洋 大 學 校 大 學 院

< 목 차 >

<i>Abstract</i> .....	<i>i</i>
<b>제1장 서론</b> .....	<b>1</b>
제1절 연구의 배경과 목적 .....	1
제2절 연구의 방법 및 범위 .....	3
<b>제2장 이론적 배경</b> .....	<b>5</b>
제1절 품질경영 .....	5
1. 품질경영의 개념 .....	5
2. 품질경영의 발달과정 .....	7
3. 품질경영의 구성요소 .....	10
4. 품질경영시스템 .....	21
5. TQM과 ISO 9000의 비교 .....	28
6. 식스시그마 .....	31
제2절 해운기업의 품질경영 .....	32
1. 해운서비스의 특성 .....	32
2. 해운기업의 품질경영시스템 .....	36
제3절 내부고객만족 .....	49
1. 내부고객만족의 개념 .....	49
2. 내부마케팅과 내부고객만족 .....	51
3. 내부고객의 고객지향성 .....	55

제4절 서비스성과 .....	60
1. ISO 9000과 품질경영 .....	60
2. ISO품질경영시스템의 성과 .....	60
3. 해운서비스의 성과 .....	64
<b>제3장 연구모형과 가설설정 .....</b>	<b>72</b>
제1절 연구모형 .....	72
1. 연구모형의 설계 .....	72
2. 연구가설의 설정 .....	72
3. 표본설계 및 설문지의 구성 .....	79
제2절 변수의 조작적 정의와 측정 .....	80
1. 품질경영의 핵심요인 .....	81
2. 내부고객만족 .....	83
3. 고객지향성 .....	84
4. 서비스성과 .....	85
<b>제4장 실증분석 .....</b>	<b>87</b>
제1절 자료의 분석 .....	87
1. 표본의 특성 .....	87
2. 측정변수의 신뢰성 및 타당성 검정 .....	89
제2절 연구가설의 검정 .....	95
1. 연구모형의 적합도 검정 .....	95
2. 연구가설의 검정 .....	97
3. 가설검정결과의 해석 .....	99

<b>제5장 결 론</b> .....	<b>100</b>
제1절 연구의 요약 및 시사점 .....	100
1. 연구의 요약 .....	100
2. 연구의 시사점 .....	101
제2절 연구의 한계점 및 향후 연구과제 .....	103
1. 연구의 한계점 .....	103
2. 향후 연구과제 .....	104
 <b>참고문헌</b> .....	 <b>106</b>
국내문헌 .....	106
1. 단행본 .....	106
2. 논문 및 기타 .....	107
외국문헌 .....	111
 <b>부록 : 설문지</b> .....	 <b>121</b>

## <표 목차>

<표 2-1> ISO 9001규격의 구조 .....	26
<표 2-2> 전통적 관리, ISO 9000 및 TQM 간의 비교 .....	30
<표 2-3> 품질경영기법의 문제점 .....	32
<표 2-4> 해상운송서비스제공기업과 기능의 분화 .....	36
<표 2-5> ISM Code 운영평가 선행연구 .....	42
<표 2-6> ISM Code와 ISO 9001:2000항목 비교 .....	43
<표 2-7> ISO 9001/ ISM Code 운용측면 비교 .....	43
<표 2-8> ISO 9001:2000과 TMSA의 요건 비교 .....	46
<표 2-9> 직무만족에 대한 정의 .....	50
<표 2-10> 내부마케팅의 개념 .....	52
<표 2-11> 고객지향성의 개념 .....	56
<표 2-12> 품질경영시스템(ISO 9001)의 성과에 관한 연구요약 .....	63
<표 2-13> 해운서비스성과에 관한 선행연구 .....	68
<표 2-14> 해운기업의 성과에 대한 내부고객 설문(“H”사의 경우) .....	70
<표 2-15> 해운기업의 성과에 대한 외부고객 설문(“H”사의 경우) .....	71
<표 3-1> 연구가설 .....	78
<표 3-2> 설문지의 구성 .....	80
<표 4-1> 표본의 일반적 특성 .....	88
<표 4-2> 응답업체의 경영시스템 .....	88
<표 4-3> 품질경영의 신뢰성 및 타당성 검정결과 .....	92
<표 4-4> 내부고객만족, 고객지향성 및 서비스성과의 신뢰성 및 타당성분석 결과 .....	94
<표 4-5> 연구모형의 적합도 평가 .....	97
<표 4-6> 종합 변인들 간의 관계분석 결과 .....	98

## <그림 목차>

<그림 2-1> TQM의 발전단계 .....	8
<그림 2-2> TQM의 생성과정 .....	9
<그림 2-3> ISO 9000품질경영시스템과 품질경영 .....	22
<그림 2-4> ISO 9000의 태동배경 .....	25
<그림 2-5> TMSA 로고 .....	45
<그림 2-6> ABC Shipping Limited 위험성 관리표 .....	47
<그림 2-7> ISO 9000, ISM Code 및 TMSA의 개념비교 .....	48
<그림 3-1> 연구모형 .....	72
<그림 3-2> ISO 9001 품질경영시스템 모델 .....	81
<그림 4-1> 연구모형의 분석결과 .....	96

# Abstract

An Empirical Study on the Key Factors for Quality  
Management affecting the Service Performance  
- Primarily on the Shipping Company -

Ko, Lyoon

Department of Shipping Management  
The Graduate School of  
Korea Maritime University

Shipping is perhaps one of the internationally recognized industries. Also it is one of the world's greatest and the most dangerous industries. It has always been accepted that the best way of improving safety at sea is by developing international regulations that are followed by most shipping nations.

Following a number of very serious accidents that occurred during the 1980s, which were manifestly caused by human errors, with management faults also identified as contributing factors, IMO(International Maritime Organization) adopted the ISM Code(International Safety Management Code) for the Safe Operation of Ships and for Pollution Prevention in 1993. The ISM Code works in a similar way to the ISO 9000, but focuses on assuring the safety management practiced in ship operation. The ISM Code contains many internal and external elements that are comparable to the ISO 9000 standard. For instance, they stress the needs for the purpose of

management review that ensures continuing suitability and effectiveness of the organization through reviewing of the corporate policies, objectives and targets. The compliance requirements in document control and recording for the ISM Code are similar to ISO 9000 standards. They also impose strict auditing requirements that monitor the extent to which corporate policy and objectives are being met.

In recent years, the quality and safety requirements in the shipping industries have been more stringent than the previous requirements. For example, OCIMF(Oil Company International Maritime Forum) developed TMSA(Tanker Management & Self Assessment) program for the purpose of further improvement of management quality. And oil majors charter-in the vessel for their own cargoes according to the evaluation of the operating company and vessel on the basis of the TMSA program.

In these regards, it is essential to effective quality management system which can cope with a change in shipping business environment and improve shipping service performance to get competitiveness in the international shipping market. Also ISO 9001:2000 system have become the main stream of quality management in the majority of Korean shipping companies from the mid 1990's under the perception of successful tool for improving quality and other performances.

Many practitioners and researchers advocate that ISO 9001 system can help organizations foster their shipping service performance. Nevertheless, some other researchers advocate that the implementation of a working quality management system can only partially be achieved if the ship operating company does not use the ISO 9001 and ISM Code as it was intended.

Along with this theoretical review, this study on the focus of the Korean

shipping company which provides shipping transportation service examined following issues. First, how each of the key factors of ISO 9001 quality management affects service performance, internal customer satisfaction and customer orientation. Second, how the internal customer satisfaction affects service performance and customer orientation. Third, customer orientation affects service performance.

For the purpose of clarifying these questions, the empirical study was carried out by conceptual modeling and hypothesis testing. The Data were collected from 232 employees among 25 shipping companies in Seoul, Yosu, Busan by the using questionnaire method.

Frequency analysis, factor analysis and the structural equation model were used to analyze the data. To verify the reliability and validity of quality management subordinate factors, Cronbach's  $\alpha$  and confirmatory factor analysis were processed. The hypothesis tests were conducted with structural equation modeling analysis.

The results of this study are summarized as follows:

(1) Management responsibility of the key factor of quality management is crucial if the shipping company really want to improve its service performance and foster internal customer satisfaction and customer orientation.

(2) 'Service and product realization' and 'measurement, analysis and improvement' of two key factors on quality management are regarded 'process management' as one common factor, reflecting recent characterized trend to be stressed the whole process in the individual sector of 'service and product realization' by the advanced ship management system. 'process management' has a positive effect on service performance and customer orientation. However 'process management' does not have a positive effect

on internal customer satisfaction. Note that this barrier is related to the employee's incremental difficulties to satisfy the new requirement by the various organizations for auditing and inspection and the lack of mind for the employee to perceive the important role of process management.

(3) Resource management of key factor on quality management has a positive effect on internal customer satisfaction. However resource management does not have a positive effect on internal customer satisfaction.

(4) Internal customer satisfaction and customer orientation produce positive influences to service performances. However internal customer satisfaction does not produce positive influences to customer orientation.

According to this study, quality management of Korean shipping companies are recommended as follows;

First, especially management responsibility is highly significant to the service performance. Therefore top management continuously give great consideration to the employee involvement and commitment.

Second, shipping company should focus on the clearness of the employee's perception to target customer and motivates employees to have a customer oriented consciousness.

Third, shipping company should establish adequate countermeasures for the effective process management in the consideration of internal customer's satisfaction.

This study is limited to Korean shipping companies and ship management companies which have been identified as having implemented ISO 9000 and ISM Code. The quality of survey results depends upon the knowledge of its respondents. These individuals were targeted because they were most likely

to be knowledgeable about the relationship between key factors of ISO 9000 and service performance. But since there may be variance in the level of knowledge possessed by the participants, systematic variances in the research results may be introduced.

## 제1장 서론

### 제1절 연구의 배경과 목적

최근 중국을 비롯한 신생 개발도상국들은 고도성장을 하고 있다. 이들의 성장에 따른 자원수요의 증가와 부존자원의 편중, 환경문제의 부각 등으로 자원의 중요성은 날로 증가하고 있다. 또한 석유, 광물, 곡물 등 자원개발 분야의 기업들은 자원가격상승에 힘입어 막대한 자금력을 바탕으로 추가자원개발에 대거 투자하고 있다. 이에 따라 해운분야에서는 보유선단의 일부국가 편중과 세계물동량의 증가에 대한 기대 등으로 선진국 및 개도국 해운기업들의 선단확보경쟁이 본격화되고 있다. 이에 중국은 선단확보를 위하여 공격적으로 해운과 조선기업의 규모를 증가시키고 있으며, 위기를 느낀 다른 선진해운기업들도 본격적으로 가세하는 양상이다.

이처럼 경쟁이 치열해지는 해운환경에서 해운기업이 경쟁우위를 점할 수 있는 전략의 본질은 운영의 효율성이 아니라 경쟁기업과의 차별화이며, 이를 달성하기 위해 필요한 것은 바로 품질경영의 성과를 높일 수 있는 능력이다. 품질경영시스템이란 기업의 전반적인 품질활동을 통해 결함의 원인을 제거하여 품질을 개선시키기 위한 시스템이다. 성공적인 품질경영시스템을 도입하고 효과적으로 실행함으로써 부적합사항의 개선, 경비절감, 종업원만족 및 궁극적 목표인 수익성 향상과 고객만족 등의 성과를 달성할 수 있다.

선진해운기업들은 1990년대 초부터 ISO 9000품질경영시스템을 채택하기 시작하였고, 1998년 ISM Code가 발효된 후 ISM Code도 대부분의 해운기업에서 채택하여 운영하고 있다. ISO 9000품질경영시스템과 ISM Code의 성과에 대한 평가를 보면, 이를 시행하기 전보다 선박사고가 현저하게 감소하였으며 해운기업의 품질경영을 한 단계 진보시키는 계기가 되었다는 의견이 지배적이다.

또한 해운관련 단체와 기관에서는 이에 만족하지 않고 더욱 발전된 품질경영 기법을 개발하려는 노력을 지속적으로 기울이고 있다. 예를 들면 석유회사국제평의회

(Oil Company International Maritime Forum: OCIMF)에서는 ISO 9000과 ISM Code의 내용에 추가하여 특화된 품질경영기법을 유조선회사에 요구할 목적으로 TMSA(Tanker Management & Self Assessment)라는 모델을 개발하였으며, 2008년부터 이것을 채택·시행하는 유조선사의 선박을 우선적으로 용선하고 있다. 이러한 해운기업의 안전품질경영모델인 ISM Code와 TMSA 등의 내용을 살펴보면, ISO 9000시리즈의 개념과 각 코드를 중심으로 하여 강조하고 싶은 분야에 구체적인 프로세스를 요구하는 형식으로 구성되어 있다. 우리나라의 해운기업들 대부분이 ISM Code에 의한 안전품질경영시스템을 갖추고 있으며, ISO 9001:2000에 의한 품질경영시스템을 부가적으로 갖추고 있다.

해운기업의 품질경영에 관한 기존연구들 대부분은 품질경영의 구성요인을 해상 운송서비스의 특성에 관한 요소로 국한시키고, 이와 관련한 해운서비스성과의 측정과 분석을 화주, 운송주선인 및 수출기업 즉, 해상운송서비스 수요자의 인식을 중심으로 하고 있다.

본 연구에서는 ISO 9000시스템이 품질경영을 향한 출발점이 되기도 하지만, 품질경영의 기본 골격을 형성하므로 ISO 9000시스템의 성공이 품질경영의 성공과 밀접한 관계가 있다는 기존의 연구들의 개념을 바탕으로 ISO 9001:2000의 핵심요인을 품질경영활동요인으로 선정하였다. 그리고 서비스공급자인 해운기업의 지각을 중심으로 핵심요인과 해상운송서비스성과 간의 상관관계와 매개변수로서 내부고객만족과 고객지향성의 역할을 검증하였다. 이러한 설계는 품질경영활동을 실행하고 성과를 실현시키는 주체들이 각 핵심요인들과 성과에 관한 상관관계를 가장 잘 이해하고 있다는 인식에 기초를 둔 것이다. 본 연구의 이러한 특성은 해운기업이 품질경영활동을 전개하는데 있어서, 각 요인들의 중요성과 품질경영활동의 개선점을 파악하는데 중요한 시사점을 제공해 줄 수 있을 것이다.

본 연구에서는 ISO 9000의 ‘경영책임’, ‘자원관리’, ‘서비스 및 제품실현’과 ‘측정, 분석 및 개선’의 네 가지 핵심요인이 내부고객만족, 고객지향성 및 서비스성과에 미치는 영향과 해운기업의 내부고객만족이 고객지향성과 어떠한 상관관계가 있는 가를 검증하였다.

구체적인 연구목적은 다음과 같다.

첫째, 해상운송서비스에서 품질경영 핵심요인이 서비스성과와 어떠한 상관관계를 가지는가를 분석한다.

둘째, 서비스성과와 품질경영 핵심요인이 상관관계가 있다면 어떠한 요인이 보다 큰 영향을 미치는가를 파악하고자 한다.

셋째, 내부고객만족과 고객지향성은 품질경영 핵심요인과 서비스성과에 어떠한 매개역할을 하는가를 분석한다.

마지막으로, 이상의 품질경영 핵심요인과 성과 간의 상호관계에 대한 검정을 통하여 해운기업의 품질경영과 해상운송서비스성과를 향상시키기 위한 전략적 시사점을 제시하고자 한다.

## 제2절 연구의 방법 및 범위

본 연구는 문헌연구와 실증분석을 병행하였으며, 해운기업의 품질경영 핵심요인이 고객만족, 고객지향성 및 서비스성과에 미치는 영향과 이러한 변수들 간의 구조적 관계를 검정하고자 하였다. 여기서 서비스성과라 함은 해상운송서비스의 성과를 의미하며, 해운기업이라 함은 해상운송서비스를 제공하는 선박회사, 선박관리 회사를 의미하고 있다.

효과적인 연구를 위하여 해운기업의 품질경영, 내부고객만족, 고객지향성, 서비스성과에 대한 문헌연구와 선행연구에 대한 분석을 행하였다. 그리고 문헌연구의 결과를 바탕으로 해운기업의 품질경영 핵심요인과 서비스성과의 관계에 대한 개념적 모형과 연구가설을 설정하였다. 연구가설을 검정하기 위하여 ISO 9000품질경영 시스템 혹은 ISM Code를 채택하고 있는 우리나라 해운기업의 육·해상직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 해운기업의 품질경영 핵심요인과 내부고객만족, 고객지향성, 서비스성과와의 인과관계를 분석하였다. SPSS ver. 15.0을 사용하여 수집된 자료를 분석하고 가설검정을 위한 통계적 분석을 실시하였다.

구체적인 자료의 분석방법으로는 측정도구의 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 이용하고, 신뢰성 검정을 위해서는 크론바하(Cronbach)의  $\alpha$ 계수를 활용하였으며, 여러 구성개념들 간의 구조적 관계를 분석하기 위하여 AMOS 7.0을 이용한 구조방정식모형을 이용하였다.

본 연구는 다음과 같이 다섯 개의 장으로 구성되어 있다.

제1장 서론부분에서는 연구의 배경과 목적을 기술하고, 연구방법 및 범위와 구성에 대해서 기술하였다.

제2장 이론적 배경에서는 서비스품질, 품질경영, 해운서비스의 특성과 품질경영, 내부고객만족 및 서비스성과에 관한 선행연구를 참조하여 연구변수들 간의 관계를 규명하고, 연구모형과 가설을 도출하기 위한 이론적 모형의 체계를 구성하였다.

제3장은 실증연구의 준비단계로서 연구모형을 구축하고, 기존연구들을 종합·분석하여 연구문제 해결을 위한 가설들을 논리적 근거에 의해 제시하였다. 또한 이를 검증하기 위한 변수의 조작적 정의와 표본설계 및 분석의 절차를 포함시켰다.

제4장은 수집된 자료를 분석하여 연구가설을 검증하였으며, 연구·분석결과를 종합한 후 이에 대한 해석을 기술하였다.

마지막으로 제5장에서는 연구결과와 본 연구의 전략적 의의와 시사점을 기술하였고, 연구의 한계 및 향후 연구과제에 대하여 기술하였다.

## 제2장 이론적 배경

### 제1절 품질경영

#### 1. 품질경영의 개념

선진기업들은 1970년대 초부터 제조업분야에서 품질관리(Quality Control: QC)기법을 도입하여 불량률을 줄이기 위한 노력을 기울여 왔으며, 또한 품질관리 분임조 활동을 통해 생산현장에서의 품질개선 노력을 지속적으로 추진해 왔다. 그러나 기업환경의 변화가 가속화됨에 따라 품질관리운영에 여러 가지 복잡한 문제점이 발생하였다. 이로 인하여 제조·생산부문에서 뿐만 아니라 설계, 검사, 판매 그리고 서비스 등의 전 부문을 포괄적이고 종합적으로 관리하여 품질을 향상시키고자 하는 시도가 이루어지게 된 것이다. 이러한 차원에서 품질관리분야의 한계를 극복할 수 있는 대안으로서 품질경영이 등장하게 되었다.

품질경영이란 품질수준의 향상을 기업경영의 최고의 가치로 두고 최고경영자로부터 현장작업자까지 전사적인 차원에서 가능한 모든 방법과 자원을 활용하여 제품의 기획단계에서 설계, 개발, 제조, 영업 등 모든 단계에 걸쳐 품질혁신을 실현하는 데 중점을 둔 활동이다. 다시 말하면 품질위주의 문화를 창출함으로써 조직구성원의 의식혁신을 바탕으로 품질에 대한 인식과 자세를 새롭게 하여 모든 기업의 경영활동을 고객지향적으로 전개하려는 경영혁신활동이라고 볼 수 있다.

한편, Banks<sup>1)</sup>는 품질경영을 최고경영자의 리더십 아래 품질을 경영의 최우선 전략으로 하여 고객만족의 확보를 통한 기업의 장기적인 발전을 도모하는 것으로 보고 있다. 또한 품질경영은 “종업원과 사회전체의 이익에 기여하기 위해 경영활동 전반에 걸쳐 모든 종업원의 참가와 총체적 수단을 활용하는 전사적 종합적인

---

1) J. Banks, *The Essence of Total Quality Management*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1992, pp.51-59.

경영관리체제이다”라고 하였으며 품질경영의 핵심개념 10가지를 명시하였다.

- ① 이윤추구를 위한 품질(quality for profit)
- ② 처음부터 올바르게(right the first time)
- ③ 품질비용(quality cost)
- ④ 경쟁적 벤치마킹(competitive benchmarking)
- ⑤ 전종업원의 참여(everyone is involved)
- ⑥ 팀워크에 의한 상승효과(synergy in teamwork)
- ⑦ 주인의식과 자율경영요소(ownership and element of self-management)
- ⑧ 역할모델로서의 관리자(manager as role models)
- ⑨ 인식과 보상(recognition and reward)
- ⑩ 품질제공프로세스(quality delivery process)

기업의 지속적인 경쟁우위확보를 위한 경영패러다임으로서의 품질경영은 서구선진국의 기업들이 생산제품에 대한 국제경쟁력을 향상시키기 위하여 개발한 경영관리방식이다. 이것은 종합적인 품질향상을 통해서 제품이나 자원들이 장기적 입장에서 기업경쟁력을 추구할 수 있는 경영방식으로서 공동체의식을 기반으로 한 전사적 품질경영시스템으로 발전하게 되었다. 이에 발맞추어 현재 대부분 국가의 선진기업들은 품질경영시스템의 대표적 모델 중 하나인 ISO 9000 품질경영프로그램을 도입·운용하고 있다.

ISO 9000시리즈가 규격에 의한 접근법이라면 원천적으로 품질경영은 인간주의적 접근법이다.<sup>2)</sup> 조직이 업무의 효율성을 향상시키기 위해서는 규격화가 필요하다. 그러나 규격화의 실현으로 반드시 혁신과 개선을 달성할 수는 없다. 어디까지나 규격화는 개선과 혁신을 위한 필요조건에 불과하다. 따라서 ISO 9000인증을 받았다 하더라도 품질경영의 성공을 보장할 수는 없다고 볼 수 있으나 이는 품질경영실행을 위한 최소한의 충분조건이 되는 것이다.

---

2) H. Kume, "Quality Management by ISO 9000 and by TQM," *EOQ '93 Helsinki Proceedings*, Vol.3, 1993, p.14.

또한 ISO 9000품질경영시스템의 기준은 성공적인 품질경영의 실현을 위한 하나의 첩경으로 작용할 수 있다. 하지만 여기에 부가되어야 하는 것은 하드웨어적인 평가 및 규격 혹은 소프트웨어적인 운영적 측면과 더불어 인간적인 경영적 측면이나 인간분위의 감정 및 철학이 또한 중요시되어야 하므로 보다 폭넓은 시각으로서의 종합적 품질경영이 필요하다는 것이다.

## 2. 품질경영의 발달과정

전사적 품질경영(Total Quality Management: TQM)은 1985년경 미국에서 적극적으로 전개한 새로운 품질운동이다. 미국에서 뿌리내린 TQM은 전략적 품질경영 개념을 포함한 새로운 경영방식이다. 여기서 전사적(total)이란 조직의 모든 기능과 계층에 속하는 모든 종업원이 최고경영층의 리더십 하에서 품질개선 노력을 추구해야 함을 의미하며, 품질(quality)이란 조직의 모든 측면에서의 우수성을 의미한다. 또한 경영이란 품질경영과정을 통해 품질결과 또는 품질제품을 추구함을 의미한다. 이러한 것들은 전략적 경영과정으로부터 시작하여 제품설계, 제조, 마케팅, 재무 등으로 확대된다. 따라서 이는 여태까지 행하여 졌던 모든 품질개념을 포함하고 있으며 나아가서 지속적인 품질개선과정을 강조하는 경영방식이라고 할 수 있겠다.

TQM의 직전 단계인 종합적 품질관리가 초기에 시작된 곳은 일본이라 할 수 있다. TQM의 개념이 미국에서 탄생한 것이지만 미국에서 인정받지 못하고 있는 상황에서 1950년대 일본<sup>3)</sup>이 2차세계대전 이후 전쟁으로 폐허가 된 산업을 부활하기 위하여 W. Edwards Deming과 Joseph M. Juran과 같은 미국의 저명한 인사를 품질관리방법론에 대해 강연해 주도록 초청하여 TQC기법<sup>4)</sup>을 민간부문에 전수받도록 하였다. 일본의 노동자들에게 품질의식을 고취시키기 위하여 라디오와 텔레비

---

3) 1945년에 일본과학자 및 엔지니어조합(Union of Japanese Scientists and Engineers: JUSE)주관으로 품질관리 연구그룹을 만들어 품질관리 교육, 보급, 실천을 촉진하였다.

4) 1920년대 미국 Bell 연구소의 Shewhart에 의해 개발된 통계적 품질관리(Statistical Quality Control)는 대량생산 제조업계의 품질향상방법으로 처음 도입하였으며, 1950년대 Feigenbaum이 TQC라는 용어를 창안하였다.



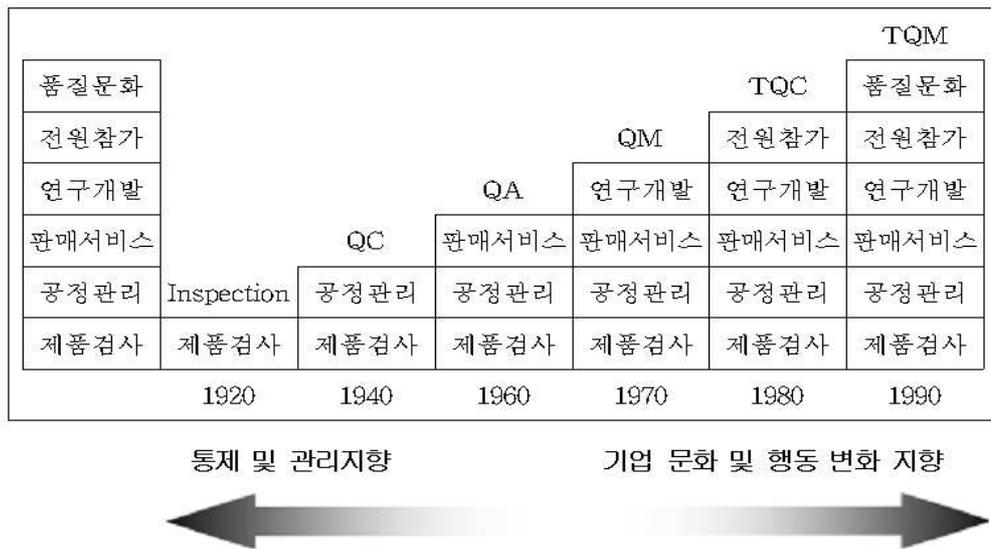
3) 종합적 품질관리(Total Quality Control: TQC)

품질관리를 효과적으로 실시하기 위해서는 시장조사, 연구개발, 제품의 기획, 설계, 생산준비, 제조와 검사, 판매 및 애프터서비스, 재무, 인사, 교육 등 기업활동 전체 단계에 걸쳐서 경영자, 관리자, 감독자, 작업자 등 기업전원의 참가와 협력이 필요하다.

4) 전사적 품질경영(Total Quality Management: TQM)

최고경영자가 중심이 되어 우수품질 및 고객만족의 확보를 통해 기획, 설계, 판매 등 경영활동 전반에 걸쳐 모든 구성원이 참여하는 전사적 혹은 종합적 경영관리체제이며, 공정, 인적요소, 물적자원 등 전체적인 품질수준의 향상을 도모하는 것이다.

<그림 2-2> TQM의 생성과정



자료: 박우동, “종합품질경영의 모형”, 「경영연구」, 제1권, 한양대학교 경영연구소, 1994, p.50.

<그림 2-2>는 품질경영 생성과정을 각 단계의 핵심이슈 중심으로 요약한 것이다. 시대에 따라 제품검사→전원참가→품질문화의 순서로 변화를 보이고 있으며, 현재의 TQM문화시대와 기존시대는 기업의 조직 면에서도 상당한 차이가 있다는

것을 알 수 있다.

한편, 최근 일부학자들은 글로벌시대에 따라 품질관리도 세계적 통합화에 초점을 맞추어서 범세계 품질경영(GQM: Global Quality Management)운동을 해야 한다고 제기하고 있다.<sup>5)</sup> 즉, TQM이 특정국가의 특정기업을 대상으로 하고 있다면, GQM은 국가별로 다른 고객의 다양한 욕구를 대상으로 품질경영활동을 해야 한다는 것이다.

### 3. 품질경영의 구성요소

1990년대 이후 TQM은 기존의 모든 품질경영개념을 포괄하는 대표적인 품질경영시스템으로 자리매김하고 있다. TQM과 타 품질경영의 개념들과의 근본적 차이는 효율성의 제고면에서 확인될 수 있는데, 품질관리는 고객의 품질요구조건의 확인으로 시작되어야 하고 상품과 서비스를 만족스럽게 소비자에게 전달하였을 때에 끝나야 한다. TQM은 목표를 달성하기 위하여 사람, 물적자원과 시설, 그리고 정보의 조합 등 모든 것으로부터 활동방향이 제시된다.

TQM활동은 모든 운영분야에 존재해야 한다. 마케팅, 디자인, 개발, 생산, 산업관계, 서비스 그리고 기타 주요 분야 등이 그 예이다. 각각의 품질개선과 품질유지 노력은 물적시설과 종사원의 변화, 구조적 상호관계, 정보의 흐름, 여러 기능의 경영과 관리 속에서 자체에 대한 기여뿐만 아니라 종합적 품질관리의 효율성에의 기여에도 적합해야 한다.

TQM은 품질관리자를 단순검사자로 인정하는 것이 아니고, 기술자 내지 경영자로 보는데, 품질관리자는 통계적 방법, 인간행동과 동기화를 위한 접근, 검사와 테스트 기법, 신뢰성 연구, 안전업무, 그리고 품질개선과 관리를 위한 기타 유용한 기법에 대한 훈련배경뿐만 아니라, 적용할 수 있는 상품기술과 현대 시스템공학 및 시스템경영에 있어 적합한 배경을 가지고 있어야 한다고 보고 있다.

---

5) Kee Young Kim & Dea Ryun Chang, "Global Quality Management," *A Research Focus, Decision Sciences*, Vol.26, No.5, 1995, pp.561-568.

TQM은 경영자에서부터 근로자, 사무원, 판매담당자, 서비스담당자까지를 포함한 기업의 모든 종사원과 대표자들에게 품질향상을 위한 동기부여의 기반을 제공한다. 성공적인 인사관리활동은 종사원의 책임감과 동기유발, 상품품질을 구축하는데 있어서의 긍정적인 영향을 미친다. 전 조직원의 품질지향적인 태도가 성공적인 품질관리의 열쇠가 된다.<sup>6)</sup>

TQM의 성공적인 수행을 위해서는 무엇보다도 경영진의 적극적인 지원과 함께 종업원의 참여를 유도할 수 있는 교육, 훈련, 그리고 문화구축이 필요하다. TQM을 보다 자세하게 검토하기 위하여 여러 학자들이 제시한 내용들 중에 주요한 TQM의 핵심요소를 아래와 같이 구분하여 기술하였다.

#### 1) 최고경영자의 리더십

품질의 개선과 향상은 조직의 모든 관리계층에서부터 시작될 수 있다. 그러나 TQM을 지속적으로 시행하기 위해서는 최고경영자의 리더십과 더불어 최고경영자의 적극적인 참여와 지원이 있어야 한다. 최고경영자의 리더십에 대한 여러 학자들의 견해를 살펴보면 다음과 같다. Crosby<sup>7)</sup>는 TQM이 실패하는 이유 중 가장 중요한 이유는 최고경영자의 결단 부족이라고 하였다. Garvin<sup>8)</sup>도 최고경영자의 중요성을 미국과 일본의 최고경영자들을 비교하면서 역설하였다. Tribus<sup>9)</sup>는 TQM에 있어서 최고경영자의 중요성을 세 가지 이유를 들며 강조하였다. 즉 종업원들은 만들어진 시스템 내에서 일한다. 그는 “최고경영자의 참여는 TQM의 성공에 필수적이다. 그리고 어떤 문제가 발생할 때 항상 문제의 85%는 시스템에 있지 종업원에게 있지 않다”고 강조하였다. Feigenbaum<sup>10)</sup>도 TQM이 성공하기 위해서는 궁극적으로 리더십이 대단히 중요하다고 하였다. Bowles와 Hammond<sup>11)</sup>는 품질향상에

6) 표성수, 장혜숙, 「최신 관공계획개발론」, 서울: 형설출판사, 1994, p.345.

7) P. B. Crosby, *Quality without Tears*, New York: McGraw-Hill, 1984, p.64.

8) D. A. Garvin., *Managing Quality*, New York: The Free Press, 1988, p.46.

9) M. Tribus, "Managing to Survive in a Competitive World," *Quality First, National Society of Professional Engineers*, Vol.9, No.6, August/September 1988, p.4.

10) A. V. Feigenbaum, *Total Quality Control*, McGraw-Hill International Editions, 1998.

있어서 품질개선 프로세스의 도입과 함께 최고경영자의 강력한 리더십이 가장 중요하다고 하였고, Johnson<sup>12)</sup>도 TQM에서의 바람직한 리더십에 대해 논술했다.

서비스기업인 해운기업에서도 TQM이 성공하기 위해서는 경영자의 TQM에 대한 적극적인 의지와 지원이 요구된다. 경영진은 스스로 TQM의 필요성을 인식하는 것은 물론 해상직원을 포함한 모든 구성원들에게 TQM의 필요성을 인식시키는 것이 무엇보다도 중요하다.

## 2) 품질의 전략성

TQM의 중요한 특성 중 하나는 전략성이다. TQM은 기업이 갖는 단순한 하나의 품질계획이 아니고 기업의 방향을 결정하는 전략이다. 이는 Business Weeks 지에서 1996년도에 단순한 능률향상으로는 경쟁력 향상에 한계가 있다고 하면서 새로운 개념의 전략이 다시 기업의 중요한 경쟁요인으로 부각되고 있다고 하였다<sup>13)</sup>. 1960년대 초 하버드 대학교수인 Ken Andrews와 Christensen이 경쟁자와 비교하여 기업의 강점과 약점을 분석한 전략의 개념을 처음으로 제시한 이래 전략의 중요성은 계속 증대하고 있다. Porter<sup>14)</sup>가 차별화와 집중화전략을 주장한 이래 품질전략의 일종인 차별화전략도 1980년대부터 주목받기 시작하였다.

Kearns와 Nadler<sup>15)</sup>는 미국 Xerox사의 사례를 들면서 품질전략은 기업의 성패를 결정하는 중요한 철학이라고 강조하였다. Deming<sup>16)</sup>도 기업이 품질목표를 달성하기 위해서는 품질전략을 수립하여야 한다고 하였으며 기업의 전술적인 문제를 다루기보다는 전략적인 문제들을 취급하여야 한다고 하였다. 물론 품질전략은 기업전략으로부터

---

11) J. Bowles, and J. Hammond, *Beyond Quality: New Standards of Total Performance That Can Change the Future of Corporate America*, New York: Berkley Books, 1991.

12) R. S. Johnson, *TQM-Leadership for the Quality Transformation*, Milwaukee: ASQC Quality Press, 1993.

13) 안영진, "TQM의 특성에 관한 고찰," 「한국생산관리학회지」, 제11권 제3호, 2001, pp.5-11.

14) M. Porter, *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980.

15) D. Kearns & D. A. Nadler, *Prophets in the Dark*, New York :Harper Collins, 1982.

16) W. E. Deming, *Quality, Productivity, and Competitive Position*, Cambridge, MA.: MIT Press, 1982.

도출되어야 한다. Juran<sup>17)</sup>은 20세기가 생산성의 시대라면 21세기는 품질의 시대가 될 것으로 내다보면서 경쟁력을 강화하기 위한 품질의 전략적 중요성을 강조하였다.

### 3) 품질문화

품질문화의 정착이 품질향상에 상당한 영향을 끼친다는 많은 연구결과가 있다. 이 연구결과는 품질을 향상시키고자 하는 가치관을 모든 종업원들이 서로 공유할 때에만 품질의 향상이 훨씬 가속화된다고 하였다.

Drucker<sup>18)</sup>는 새로운 프로그램에 의해서 기업문화가 갑자기 바뀌어 지지 않는다고 하면서 품질향상을 위하여 장기적인 관점에서 기업문화의 정착이 필요하다고 하였다. Uttal<sup>19)</sup>과 Sathe<sup>20)</sup>는 기업의 품질문화가 변화하는 주위환경과 맞지 않을 경우, 기업의 규모는 작지만 성장속도가 빠를 경우, 기업의 목표가 품질을 중요시 여기지 않는다고 판단될 경우 등에 기업은 품질문화의 강화를 심각하게 고려하여야 한다고 하였다.

품질문화를 정착시키기 위한 단계별 실행방안은 다음과 같다.

첫째, 문화를 변화시킬 계획을 수립한다. 둘째, 현재의 문화를 평가한다. 셋째, 경영자와 작업자들에게 교육과 훈련을 시킨다. 넷째, 기업에서 새로운 문화를 채택한다. 다섯째, 새로운 품질문화에 적합한 조직을 만든다. 여섯째, 품질을 반영시키는 새로운 평가방법을 도입한다. 일곱째, 예산에 대한 관행을 바꾼다. 여덟째, 품질향상을 이루는 행동에 대해 포상한다. 아홉째, TQM원리를 전파하기 위한 의사소통채널을 구성한다.

### 4) 고객만족

품질향상의 가장 근본적인 목표는 고객만족을 이루는데 있다. 여기서의 조직 내부의 업무를 담당하는 고객까지도 포함된다. Hunt<sup>21)</sup>는 기업은 고객지향적이어야

---

17) J. M. Juran, *The Upcoming Century of Quality*, Quality Progress, August, 1984, pp.25-29.

18) P. F. Drucker, *Managing for the Future*, New York: Truman Talley Books, 1993.

19) B. Uttal, "The Corporate Culture Vultures," *Fortune*, October, 1983, pp.66-72.

20) V. Sathe, *Culture and Related Corporate Realities*, Homewood, IL: R .D. Irwin, 1985, p.363.

21) V. D. Hunt, *Quality in America: How to Implement a Competitive Quality Program*, Business Irwin One, 1992.

함을 강조하였다. 그는 모든 기업의 궁극적인 목적은 고객에게 봉사하여 그 고객과 지속적인 관계를 유지하는 것이라고 하였다. Edosomwan<sup>22)</sup>은 고객중심적인 조직과 전통적인 조직을 비교하면서 고객중심적인 조직을 단순히 고객의 욕구를 파악하고 만족하는데 그치지 않고 고객만족을 위해서 조직 전체에 변화를 주어야 한다고 하였다. Levitt<sup>23)</sup>는 Hewlett-Packard사의 사례를 통해 고객중심조직의 중요성을 강조하였다. 또한 Goodman<sup>24)</sup>등은 국제항공기를 이용하는 고객의 욕구가 비행시간에 따라 다르다는 연구결과를 통해 고객의 욕구에 대하여 파악한 후 우선순위를 결정하여야 한다고 주장하였다.

고객을 단순히 만족시키지 말고 완전하게 만족시켜야 한다고 Johnes와 Sasser<sup>25)</sup>는 주장하였는데 특히 금융서비스, 소매점, 자동차 등 경쟁이 심한 분야에서는 완전만족이 중요하다고 하였다. Goodman, Depalma와 Broetzmann<sup>26)</sup>은 VOC(voice of customer)의 절차를 제시하였다. 또한 Griffin, Preiss 과 Shevenaugh<sup>27)</sup>은 고객만족의 요인들을 파악하였다.

고객만족도 중요하지만 고객을 유지하는 것도 TQM의 성공에 상당히 중요한 요인이다. Reichheld<sup>28)</sup>는 고객만족보다도 고객을 유지하는 것이 더 중요하다고 하였고 Lowenstein<sup>29)</sup>도 기업은 고객만족에서 끝나지 말고 고객유지를 지속적으로 추

---

22) J. A. Edosomwan, *Customer and Market-Driven Quality Management*, Milwaukee: Quality Press, 1993.

23) R. Levitt, *Quality 1 on 1: Becoming Customer Centered*, Hewlett-Packard Internal October, 1995.

24) J. A. Goodman, Gary F. Bargatze & Cynthia Grimm, "The Key Problem With TQM," *Quality Progress*, January, 1994, pp.45-48.

25) T. O. Johnes & W. Earl Sasser, Jr., "Why Satisfied Customers Defect," *Harvard Business Review*, November-December, 1995, pp.88-89.

26) J. A. Goodman, David. DePalma & Scott Broetzmann, *Maximizing the Value of Feedback*, Quality Progress, December, 1996, pp.35-39.

27) A. G. Griffin, G. R. Preiss & D. Shevenaugh, *Best Practice for Customer Satisfaction in Firms*, SMR, Winter, 1995, pp.87-98.

28) F. F. Reicheld, "Loyalty-Based Management," *Harvard Business Review*, March-April, 1993, pp.69-75.

29) M. W. Lowenstein, *Customer-Retention-An Integrated Process For Keeping Your Best Customers*, Milwaukee: ASQC Quality Press, 1995.

구하여야 한다고 하였다. Fomell<sup>30)</sup>도 고객창출만으로는 수익성 창출에 미흡하고, 고객만족과 함께 고객유지가 병행되어야 한다고 하였다.

#### 5) 종업원만족

인적자원은 기업의 중요한 요인이며 TQM에서는 종업원의 참여를 강조한다. 많은 학자들은 조직구성원들의 사기진작과 만족 없이는 TQM은 성공하지 못한다고 주장하고 있다. Bowen과 Lawler<sup>31)</sup>는 품질향상의 가장 중요한 요인으로 최고경영자들의 인적자원관리 능력을 들고 있다. Schönberger<sup>32)</sup>도 TQM에서의 인적자원의 중요성을 강조하였다.

Cole<sup>33)</sup>은 종업원참여는 중요한 의미를 지니고 있다고 설명하였다. 그리고 말뿐인 참여는 안 된다고 하였다. Moe<sup>34)</sup>도 종업원의 참여에 대해 설명하였다. 그런데 종업원의 참여에 대해서는 찬반의 견해가 상존한다. 찬성하는 사람들은 참여가 종업원에게 자아발견과 인간의 존엄성을 느끼게 하고 동기를 부여해 종업원의 만족을 향상시키고 조직과 개인의 목표를 일치시켜 조직의 성과를 향상시키고 대인관계를 개선시킨다고 한다. 또한 상호연관성이 많은 과업들도 통합시킨다고 하였다. 그러나 Haral<sup>35)</sup>은 종업원 참여가 비현실적인 기대감을 부추기고 시간을 소모하며 책임감을 회피하게 되고 많은 갈등이 발생한다고 하였다. 그리고 Stanton<sup>36)</sup>은 종

---

30) C. Fomell, "A National Customer Satisfaction Barometer : The Swedish Experience," *Journal of Marketing*, Vol.56, 1992, pp.6-21.

31) D. E. Bowen & E. E. Lawler III, "Total Quality-Oriented Human Resources Management," *Organizational Dynamics*, Spring, 1992, pp.29-41.

32) R. J. Schönberger, "Human Resource Management Lessons from a Decade of TQM and Reengineering," *CRM*, Summer, 1994, pp.109-122.

33) R. E. Cole, P. Bacdayan & B. Joseph White, "Quality, Participation, and Competitiveness," *California Management Review*, Spring, 1993, pp.68-81.

34) J. L. Moe, "What Does Employee Involvement Mean?," *Quality Progress*, July, 1995, pp.67-71.

35) W. E. Haral & B. S. Brown, "Participative Management: Myths and Reality," *California Management Review*, Vol.4, 1981, pp.427-431.

36) E. S. Stanton, "Employee Participation: A Critical Evaluation and Suggestions For Management Practice," *SAM Advanced Management Journal*, Autumn, 1993, pp.18-23.

업원 참여의 한계와 해결책을 제시하였다.

Hensey<sup>37)</sup>는 동일한 기술과 자원을 가졌다 하더라도 동기가 고도로 부여된 개인과 집단이 정상적인 개인과 집단보다 세 배의 성과를 거둔다고 하였다. 또 Van<sup>38)</sup>은 종업원의 강한 동기가 조직의 변화를 가져온다고 하였다. 또 Milliken<sup>39)</sup>은 Eastman사의 사례를 통하여 동기부여의 중요성을 설명하였다.

Drucker<sup>40)</sup>는 빠른 변화에 신속하게 대응하기 위해서는 종업원들에게 동기부여를 위해 권한이 이양되어야 한다고 하였다. Covey<sup>41)</sup>는 이론적인 관점에서 권한 확대에 대한 여섯 가지 조건으로 성격, 기술, 윈윈(win-win)협정, 자율적 감독, 유용한 구조 그리고 책임감을 들었다.

또 팀워크가 종업원의 만족을 향상시킨다는 연구들이 있다. Dryer<sup>42)</sup>는 팀이 조직의 능률성을 향상시킨다고 하였고, Banker, Field, Schroeder 그리고 Sinha<sup>43)</sup>는 팀워크가 기업의 성과를 향상시킨다고 하였다. Wellins, Byham 그리고 Wilson<sup>44)</sup>은 전형적인 조직과 팀 조직을 비교하였다. 그리고 팀과 그룹을 구별하여야 한다고 Maddux<sup>45)</sup>는 말하였다. Scholtes<sup>46)</sup>도 품질을 향상시키기 위해서는 종업원간에 팀워크를 조장하여야 한다고 하였다.

---

37) M. Hensey, *Collective Excellence Building Effective Teams*, New York: American Society of Civil Engineers, 1992.

38) D. W. Van, A. A.R.T. Williams & B. G. Dale, "TQM: Is It a Fad, Fashion, or Fit?," *Quality Management Journal*, Vol.7, No.2, 2000, pp.65-79.

39) W. F. Milliken, "The Eastam Way," *Quality Progress*, October, 1996, pp.57-62.

40) P. F. Drucker, *Managing for the Future*, New York: Truman Talley, 1993.

41) S. R. Covey, *Principle-centered Leadership*, New York: Simon and Schuster, 1992.

42) W. G. Dryer, *Team Building: Issue and Alternatives*, Addison-Wesley: Reading MA, 1977.

43) R. J. Banker, R. Field, Schroeder & K. Sinha, "Impact of Work Teams on Manufacturing Performance," *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, 1996, pp.867-890.

44) R. S. Wellins, W. C. Byham & J. N. Wilson, *Empowered Teams*, San Francisco: Jossey-Base, 1991.

45) R. B. Maddux, *Team Building: An Exercise in Leadership*, Lakvillr, Ontario: Crisp Publications, 1998.

46) P. R. Scholtes, *The Team Handbook: How to Use Teams to Improve Quality*, Madison, WI, Joiner Associates, 1989.

그러나 팀에는 항상 갈등이 발생하며 Beebe와 Masterson<sup>47)</sup>은 갈등의 유형으로 모조갈등, 단순갈등 그리고 자아갈등을 들었다. 또 Nurick<sup>48)</sup>은 팀에는 다양한 견해, 조직의 수평적 단계에서의 책임과 권한의 불명확성, 수직적 단계에서의 권력 싸움과 함께 집단사고력(group think)으로 인한 문제점들이 존재한다고 하였다. 따라서 이런 문제점들을 제고하고 효과적인 팀을 구축하기 위해서는 자유스러운 토의, 표현의 자유, 상호존중, 그리고 명확한 팀리더십이 필요하다고 하였다.

#### 6) 교육과 훈련

교육과 훈련은 미래에 대한 투자이며 기업의 경쟁력을 향상시키기 때문에 21세기의 주요한 경쟁무기는 인력자원의 확보다. 그러므로 교육과 훈련은 TQM시행에 필수적이다. TQM교육이 고객에게 반응하는 능력의 향상을 위한 것이므로 훈련프로그램이 제대로 되면 TQM은 성공적인 실행으로 이루어 질 것이다.

교육과 훈련이 TQM의 성공에 가장 중요한 요소라고 주장하는 논문을 많이 볼 수 있다. Wiggenhom과 Motorola<sup>49)</sup>는 품질향상에 관한 성공적인 교육프로그램에 대해 연구했다. Van<sup>50)</sup>은 DAT 기업에 필요로 하는 TQM교육에 대해서 설명하였다. Mears<sup>51)</sup>는 TQM을 위한 교육의 도입단계에 대하여 설명하였다. Ciampa<sup>52)</sup>는 TQM에 대한 교육과 훈련을 세 단계의 프로그램으로 분류하고 있다. 즉 인식프로그램과 훈련프로그램 그리고 교육프로그램 등이다.

---

47) S. A. Beebe & J. T. Masterson, *Communicating in Small Groups*, 3rd ed., Glenview, IL: Harper Collins, 1989.

48) S. J. Nurick, "Facilitating Effective Work Teams," *SAM Advanced Management Journal*, Winter, 1993, pp.22-27.

49) W. Wiggenhom & U. Motorola, "When Training Becomes an Education," *Harvard Business Review*, July-August, 1990, pp.71-83.

50) M. J. Van, "The DAT Approach to TQM," *Journal of American Health Information Management Association*, Vol.63, November, 1992, pp.38-44.

51) P. Mears, "How to Stop Talking About, and Begin progress Toward TQM," *Business Horizon*, May-June, 1993, pp.11-14.

52) Dan Ciampa, *Total Quality: A User's Guide for Implementation*, Addison Wesley Publishing Company, 1992.

## 7) 지속적인 개선

전 조직이 품질에 대하여 생각하고 연구하는 조직차원의 광범위하고 지속적인 개선 전략이 TQM이다. 지속적인 개선은 일본식 경영의 장점이었으며 미국식 경영은 지속적인 개선보다 리엔지니어링과 같은 혁신적인 방법을 선호하였다.

TQM은 지속적인 개선을 추구함으로써 무결점을 지향하고 있다. Melissaratos와 Artendt<sup>53)</sup>는 Westinghouse사의 공정개선을 달성하기 위한 단계별 사례를 통하여 구체적으로 공정개선에 대해 논의하였다. 여기서 각 단계의 요소는 최고 경영자의 확고한 의식과 적극적인 참여, 개선할 적절한 공정의 선택, 현재 공정의 분석, 새로운 공정의 설계, 새로운 공정의 실행, 새로운 공정의 관리 등이다. Walton<sup>54)</sup>은 처음으로 Deming상을 수여받은 미국의 Florida Power Light사에서 지속적으로 문제를 파악하고 해결하기 위하여 7단계 분석방법을 개발하였는데 이것은 미국의 많은 기업에서 사용하고 있다. 7단계는 개선점 모색, 현 상황의 파악, 분석, 대책 수립, 결과파악, 표준화, 미래 계획 등이다.

## 8) 공급자와의 동반자 관계

TQM이 성공하기 위해서는 조직 내의 경영자나 종업원들만 의미하는 것이 아니고 외부공급자까지 포함한다. 그래서 구매하는 원자재 및 부품의 품질은 완제품의 품질에 결정적 영향을 끼치기 때문에 공급자의 역할은 TQM에서 매우 중요하다.

Carter와 Narasimhan<sup>55)</sup>은 TQM의 성공에 있어서 구매부문의 역할이 상당히 중요하다고 하였다. 그리고 TQM의 목적을 달성하기 위해서 최고경영자가 실행할 네 가지 기본원칙을 제시하였다.

Shores<sup>56)</sup>도 TQM의 성공에 공급자의 품질이 상당히 중요하다고 하였다. 그래서

---

53) Melissaratos & C. Artendt, *TQM: the Westinghouse Experience*, edited by Allan M. Hoffman and Danie J. Julius, *Total Quality Management: Implications for Higher Education*, Missouri: Prescott Publishing Company, 1995, pp.17-30.

54) M. Walton, *Management at Work*, Perigee Books, 1990.

55) J. Carter & R. Narasimhan, "The Role of Purchasing and Materials Management in TQM and Customer Satisfaction," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Summer, 1993, pp.3-13.

기업은 최선의 공급자를 선정하고 그들의 동반자로서 원만한 관계를 지속적으로 유지하여야 한다고 하였다. 동반자 관계에 대해서는 Stuart 와 Mueller<sup>57)</sup>가 사례를 이용하여 자세히 설명하고 있다. 서창적<sup>58)</sup>은 공급자와의 정보공유가 기업성과를 향상시킨다고 하였다.

1986년 미국의 Bose사에서 실시된 JIT(just-in-time)Ⅱ는 공급자의 판매자가 구매자의 구매부서의 사람들을 구매자의 기업에서 상주하는 공급자의 사원으로 대체하는 것이다. 그래서 상주하는 사원이 다른 사람들이 수행하였던 모든 직무를 수행한다. 이 사원은 공급업자에 속한 사원이지만 거의 모든 업무는 고객의 기업에서 수행하며 또 고객의 기업에서도 파견사원을 기업의 사원과 같이 대우한다. 그리고 이 사원은 업무에 필요한 모든 자원과 정보를 고객의 컴퓨터시스템에 접속할 권한을 가지고 있다. 즉 이 사원은 양측의 공급관계에 관한 모든 직무를 수행하는 개념으로써 공급자와 구매자의 관계를 장기적인 긴밀한 관계로 구축하여 개선하는 구매개념으로 Bose사 제품품질향상에 큰 기여를 하였다.

#### 9) 벤치마킹 (Bench Marking)

벤치마킹은 최근 부각된 경영혁신기법의 일종으로 1980년대에 세계 복사기산업의 선두주자였던 미국의 제록스사가 일본의 캐논사를 벤치마킹의 파트너로 선정하고 캐논사의 디자인, 가격경쟁, 원가관리, 제조 및 판매에 이르는 각 부문을 자사와 비교분석하여 혁신대상을 도출하고 개선을 추진하여 기계불량률을 90%이상 줄이고, 1인당 매출액을 30%이상 신장시키는 등 성공을 거둔바 있다.<sup>59)</sup>

또한 GE도 미국 내에서 혁신적인 경영을 하는 여러 기업들로부터 많은 것을 배

---

56) R. Shores, *A TQM Approach to Achieving Manufacturing Excellence*, Milwaukee, Wis.: ASQC Quality Press ,1990.

57) F. Ian Stuart & P. Mueller Jr., "TQM and Supplier Partnerships," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Winter ,1994, pp.14-19.

58) 서창적, "모기업과 협력기업간의 정보공유가 협력기업의 품질경영에 미치는 영향에 관한 연구," 「한국생산관리학회지」, 제8권 제3호, 1997, pp.14-17.

59) 함길훈, "지방정부의 민간경영기법 도입방안," 경원대학교 대학원 석사학위논문, pp.24-25.

왔다.<sup>60)</sup> 이와 같이 다른 기업의 경영기법 사례를 통하여 배우는 것을 벤치마킹이라고 한다. 황태호<sup>61)</sup>는 벤치마킹이란 “조직개선의 목적을 위해서 가장 우수한 업무 기법을 실행하고 있는 기업의 제품, 서비스 및 업무프로세스를 조사하기 위한 지속적이고도 체계적인 과정”이라고 정의하고 있다.

벤치마킹을 하는 이유는 첫째, 전략적인 목적으로 사용될 수 있기 때문이다. 전략계획을 수립하기 위해서는 경쟁의 양상과 첨단기술과 시장에서 필요한 요건들을 파악하는 것이 필요한데, 이러한 과정에서 벤치마킹은 여러 분야의 정보를 수집하는데 아주 유용한 도구로 사용할 수 있다. 둘째는 시장변화를 예측할 수 있기 때문이다. 셋째는 새로운 아이디어를 만들어 내기 때문이다. 넷째는 벤치마킹을 통해 경쟁업체 또는 초우량기업의 제품과 경영프로세스를 비교함으로써 자신의 경쟁력, 서비스의 향상 방법을 파악할 수 있기 때문이다. 다섯째, 조직이 추구할 적절한 목표를 선정하는데 도움을 줄 수 있기 때문이다. 많은 초우량기업들의 경영성과를 파악함으로써 자신의 기업이 추구할 목표를 설정하는 것이 가능하게 된다.

장기적으로 벤치마킹의 노력이 성과를 거둘 수 있도록 하기 위해 필요한 전제조건은 무엇보다도 최고경영진의 지지와 참여이다.<sup>62)</sup> 또한 벤치마킹은 세 가지 유형으로 구분되는데 첫째, 내부벤치마킹은 같은 조직 내의 서로 다른 사업부서에서 벤치마킹을 하는 것이다. 이것은 데이터의 수집은 용이하지만 시야가 좁아지는 단점이 있다. 둘째, 경쟁자 벤치마킹은 경쟁회사를 벤치마킹하는 것이다. 이는 비교가능한 정보를 얻어 직접 대비가 가능하지만 데이터수집이 어렵고, 산업 외부의 지식을 얻기 어렵다는 단점이 있다. 셋째, 기능적 벤치마킹은 다른 산업의 기업 중 활동분야별로 가장 뛰어난 기업들을 선정하여 배우는 방법이다. 이는 다른 산업, 다른 환경으로 이전시키기가 어렵고 상당히 많은 시간이 소요 되지만 종종 어느 특정기능분야를 학습하는데 유용하기 때문에 실행하게 된다.

---

60) 장세진, DEC(Digital Equipment Company)의 자산관리기법, Honda의 신제품개발기법, 휴렛-패커드의 품질개선방법, 아메리칸 익스프레스의 고객만족 향상기법 등을 배웠다, 「글로벌 경쟁시대의 경영전략」, 서울:박영사, p.554.

61) 황태호, 「벤치마킹과 기업경쟁력」, 서울: 김영사, 1992, pp.54-55.

62) 이덕훈, 김시중, 「현대경영의 이해」, 진영사, 1999, pp.461-462.

#### 4. 품질경영시스템

품질경영시스템이란 기업 내의 제반 활동을 통해 품질부적합의 원인을 제거하여 품질을 개선하는데 목적을 두고 있으며 성공적인 품질경영시스템을 도입함으로써 다음과 같은 성과를 기대할 수 있다.

- ① 고객만족의 개선 : 고객이 원하는 제품을 정확히 제공함으로써 만족되고 충실한 고객을 확보
- ② 실수와 낭비제거 : 불량품을 제거함으로써 낭비를 줄이고 효율성을 증대
- ③ 경비절감과 수익성 및 경쟁력 강화: 운영경비절감에 따른 경쟁력과 수익성 제고
- ④ 종업원 동기부여 및 참여의식 고취: 종업원들의 업무에 대한 이해증진과 작업관리에의 참여는 주인의식을 제고하는 데 도움
- ⑤ 업무절차의 표준화 : 업무프로세스의 표준화를 기하여 업무의 처리속도 향상에 기여
- ⑥ 고객중심의 프로세스개발 : 고객중심의 업무절차와 프로세스개발은 고객창출에 기여
- ⑦ 시스템지향적 업무개발 : 체계적인 업무수행을 통한 효과적인 업무실시

품질경영시스템과 관련된 말콤볼드리지 품질모델과 ISO 9000규격을 살펴보면, 미국에서 만든 말콤볼드리지 품질모델은 품질개선을 위한 평가기준이 되는 시스템으로서 각국에서 벤치마킹하여 활용하고 있다. 말콤볼드리지 모형의 3가지 주요요소는 리더십, 품질향상시스템, 품질결과 등이 해당된다. 이 모형의 평가기준의 7가지 범주를 보면 리더십, 전략계획, 소비자 및 시장지향성, 정보분석능력, 인적자원관리, 프로세스관리, 경영결과 등으로 나누어 총 20개의 항목으로 되어 있다. 말콤볼드리지 평가모델은 품질경영을 위한 제반활동부문을 보다 포괄적으로 포함함으로써 품질향상을 위해 추구해야할 총체적인 경영단계를 제시하고 있다.

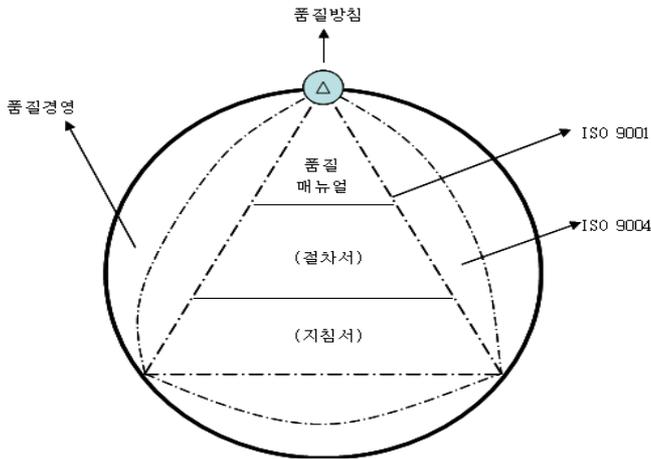
세계적으로 가장 많이 활용되고 있는 ISO 9000품질경영시스템은 품질경영을 실현시키는 가장 대표적인 도구라 할 수 있다. ISO 9000품질경영시스템은 인증제도에 국한되는 것이 아닌 전략적인 시스템으로, 품질경영의 기반위에 기업문화의 혁신을 통한 종업원의 의식과 태도 등에 중점을 두고 조직 및 종업원의 사회참여 확대를

목적으로 추진되는 전략경영시스템의 일부분으로 볼 수 있다. ISO 9000품질경영시스템 규격에서 규정하고 있는 요건들은 전반적인 산업에 적용 가능한 품질시스템요소의 공통분모로서 이들은 종합품질시스템의 근간을 이룬다. 따라서 ISO 9000품질경영시스템은 품질경영체제를 확립하는데 있어 필수적인 기본요소라 할 수 있다.

일반적인 품질경영활동이 조직을 주체로 고객의 요구를 품질에 반영하여 지속적인 품질개선활동을 전개하는데 비해 ISO 9000품질경영시스템 활동은 조직의 품질시스템에 대해 제3자에 의한 심사를 통하여 평가되는 것으로 사내표준화의 정착과 품질시스템의 확립 등 종래 조직 내에서 스스로 행하는 자주적인 품질관리 내지 품질경영활동과는 차이가 있다.

이들 간의 관계를 정리하면 품질방침을 정점으로 하여 전개되는 품질경영은 전체를 포괄하지만 제도나 문서화가 구체적이지 못한 반면, ISO 9000품질경영시스템은 구체성과 투명성이 있어 누구나 인정할 수 있는 객관성을 확보하고 있다고 할 수 있다. 그러나 ISO 9000품질경영시스템만으로는 자주적이고 창의적인 품질개선활동을 할 수 없다는 제약이 있다. ISO 9000품질경영시스템과 품질경영과의 관계는 다음의 <그림 2-3>과 같이 나타낼 수 있다.<sup>63)</sup>

<그림 2-3> ISO 9000품질경영시스템과 품질경영



63) 이선옥, "ISO 9000 인증이 품질에 미치는 영향 및 문제점에 관한 연구," 연세대학교 석사학위논문, 1997, p.22.

## 1) ISO 9000품질경영시스템의 생성

국제표준화기구(International Organization for Standardization: ISO)는 1947년 2월 23일 발족되었으며, 제품 및 서비스의 국제적 교환을 촉진하기 위한 국제규격의 제정 및 보급과 기술발전을 위한 정보, 지식의 국제교류촉진을 목적으로 한 비정부간 기구협의체이다. 각 국의 대표적 규격관리 주관단체 1개만을 회원으로 받아들이고 있고, 우리나라는 1963년 6월 공업진흥청표준국이 53번째 회원국으로 가입하였으며 ISO 9000시리즈를 1992년 4월 'KS A 9000' 국가규격으로 채택하였다. 2008년 3월말 현재 157개국의 회원국으로 구성되어 있으며<sup>64)</sup> 전기분야를 제외한 모든 분야의 표준화를 추진하는 비정부간 국제기관으로 스위스 제네바에 본부를 두고 있다.

2차대전 중 미국정부는 군수품의 품질에 대하여 많은 시행착오를 거치면서 이를 방지하기 위해 1958년에 규격을 제정(MIL-Q-9858A)하여 군에 납품하는 물품은 군에서 요구하는 품질요건에 부합하도록 기업으로 하여금 엄격한 품질보증체계를 운영하게 함으로써 품질의 하자를 사전에 방지하도록 하였다. 영국에서는 이를 토대로 하여 일반산업용 표준인 BS-5179를 1960년대에 제정하였다. 미국항공우주국에서도 이 방식의 개념을 도입, 1962년 'Quality Program Provisions for Space Contractors'를 발행하였고, 같은 필요성을 느끼고 있던 미국의 원자력위원회가 1970년 7월 'Quality Assurance Criteria for Nuclear Power Plants and Fuel Reprocessing Plants' 그리고 미국식품의약국도 'Good Manufacturing Practices'를 각각 발효시켰으며, 미국규격협회, 캐나다표준규격협회, 미국기계기술자협회 등과 같은 국가 표준 기구 및 전문단체도 자체 품질시스템규격과 규정을 작성하여 발간하였다.

이러한 모든 활동은 결국 여러 가지 규격의 과잉생산을 가져왔으며, 품질심사는 일관성 없는 요건에 따라 실시되었고, 동일제품이 여러 고객을 위해 여러 규격에 따라 만들어지는 등 큰 혼란을 가져왔다. 영국표준협회는 영국 내 일반업체가 사용하는 품질요건을 표준화시키고자 1972년 11월 'BS 4891' 품질보증지침을 발간하였다. BS 4891은 고객의 규정된 계약요건을 만족시키고자 하는 회사들에게는 기본적인 원칙을 수립하는

---

64) ISO 홈페이지([www.iso.com](http://www.iso.com)).

데에 도움을 주었다. 미국에서도 유사한 규격인 'ANSI/ASQC Z 1.15'가 발간되었다.

이러한 규격들의 제정에 이어 각국의 특정산업계는 보다 구체적인 정보가 필요하다고 생각하였다. 이와 같은 각국의 품질보증규격의 제정 움직임과 함께 영국표준협회는 1979년에 ISO로 하여금 품질보증에 관한 새로운 기술위원회를 설치하여 국제적으로 통일된 품질보증규격을 제정할 것을 제안하였으며, 이 제안이 받아들여져서 1980년에 ISO/TC 176(품질 경영 및 품질보증에 관한 기술 위원회)이 설립되고 간사국으로 캐나다가 선출되었다. ISO 9000 시리즈의 제정 시 주로 검토가 된 규격은 BS 5750, ANSI/ASQC Z 1.15 및 CSA-Z 299이다.

ISO 9000시리즈는 이들 규격을 기초로 약 7년의 기간에 걸쳐 검토와 수정을 거치는 규격제정작업이 진행되어 1987년에 품질보증에 관한 최초의 국제규격인 ISO 9000~9004의 다섯 가지 규격이 발간되었다. 이후 EC에서는 ISO 9000시리즈를 유럽규격으로서의 채택과 함께 각국이 국가규격으로 채택함으로써 전 세계적으로 급속히 보급되었다.<sup>65)</sup> 이후 1987년 3월 ISO 9000품질보증시스템규격은 1994년 7월 1차 개정에 이어 1999년 12월 2차 개정이 완료되었다.

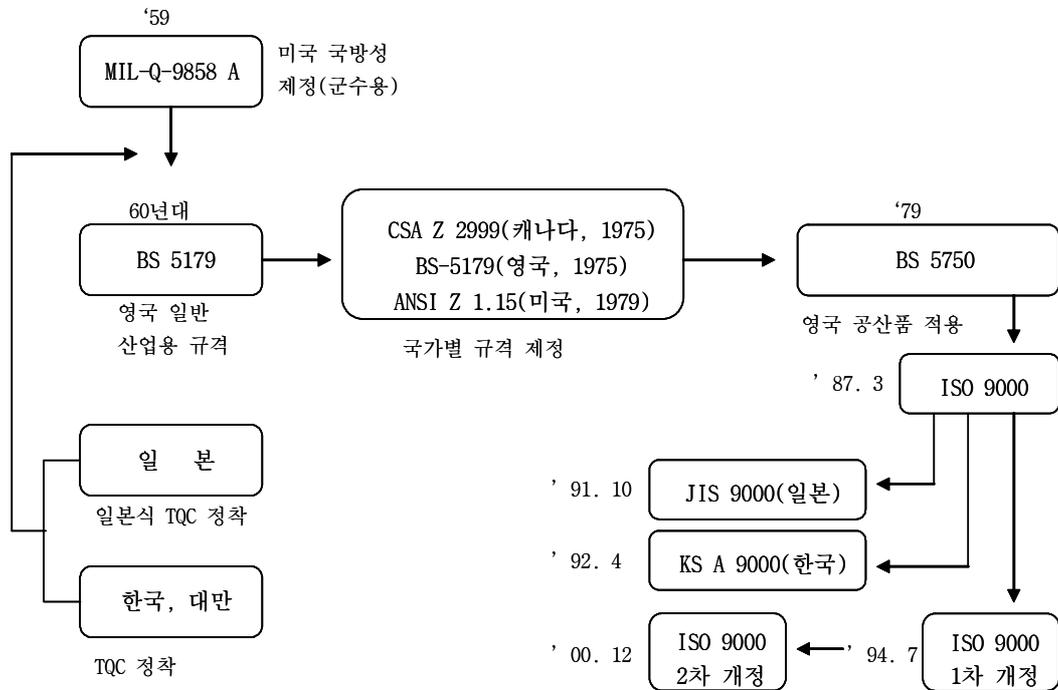
ISO 9000의 태동배경을 시대 순으로 도식화하면 다음의 <그림 2-4>와 같다.<sup>66)</sup>

---

65) 최용정, "ISO 9000시스템인증이 품질에 미치는 영향에 관한 연구," 경기대학교 석사학위 논문, 2000, pp.4-5.

66) 삼성전자, 「표준전문화 과정」, CS센터, 1998, p.70.

<그림 2-4> ISO 9000의 태동배경



## 2) ISO 9001규격의 구조

ISO 9001:2000에서는 ISO 9001규격의 구조를 기존의 94년 규격의 20개의 요구사항을 5개의 장으로 묶고 각 장에 해당 요구사항을 <표 2-7>과 같이 재구성하였다. 주목할 사항은 ISO 9001:1994규격에서 종업원을 업무를 수행하는데 필요한 자원의 하나로 취급하고 있는 반면에 ISO 9001:2000에서는 인적자원 즉 종업원과 관련하여 별도의 요구사항이 있을 뿐만 아니라 적격성, 교육훈련, 그리고 취해진 조치가 효과적이었는지 평가하도록 요구하고 있으며, 종업원들이 최대의 역량을 발휘할 수 있는 업무환경을 결정하고 관리하도록 요구하고 있다.

ISO 9001:2000의 용어정의에서 업무환경이란 ‘작업이 수행되는 일련의 조건의 집합’이라고 정의되어 있고, 일련의 조건이라 함은 물리적, 사회적, 심리적 및 환경요소를 포함하는 것을 의미하고 있다.<sup>67)</sup>

<표 2-1> ISO 9001규격의 구조

ISO 9001:1994	단계	ISO 9001:2000
4.2 품질경영시스템	계획 (plan)	<b>4. 품질경영시스템</b> 4.1 일반요구사항 4.2 문서화 요구사항 4.2.1 일반사항 4.2.2 품질매뉴얼 4.2.3 문서관리 4.2.4 기록의 관리
4.1 경영책임 4.2.3 품질기획 4.5 문서 및 자료 관리 4.16 품질기록 관리	계획 (plan)	<b>5. 경영책임</b> 5.1 경영의지 5.2 고객중심 5.3 품질방침 5.4 기획 5.4.1 품질목표 5.4.2 품질경영시스템 기획 5.5 책임, 권한 및 의사소통 5.5.1 책임 및 권한 5.5.2 경영대리인 5.5.3 내부의사소통 5.6 경영검토 5.6.1 일반사항 5.6.2 검토입력 5.6.3 검토출력
4.1.2.2 자원 4.18 교육훈련	계획 (plan)	<b>6. 자원관리</b> 6.1 자원확보 6.2 인적자원 6.2.1 일반사항 6.2.2 적격성, 인식 및 교육훈련 6.3 기반구조 6.4 업무환경
4.3 계약검토 4.4 설계관리 4.6 구매 4.7 고객지급품 관리 4.8 식별 및 추적성 4.9 공정관리 4.11 검사, 측정 및 시험장비의 관리 4.12 검사 및 시험 상태 4.15 취급, 보관, 포장, 보존 및 인도 4.19 부가서비스	실시 (do)	<b>7. 제품실현</b> 7.1 제품실현의 기획 7.2 고객 관련 프로세스 7.2.1 제품 관련요구사항의 결정 7.2.2 제품관련 요구사 항의 검토 7.2.3 고객과의 의사소통 7.3 설계 및 개발 7.3.1 설계 및 개발 기획 7.3.2 설계 및 개발 입력 7.3.3 설계 및 개발 출력 7.3.4 설계 및 개발검토 7.3.5 설계 및 개발 검증 7.3.6 설계 및 개발 타당성확인 7.3.7 설계 및 개발 변경 관리 7.4 구매 7.4.1 구매 프로세스 7.4.2 구매정보 7.4.3 구매품의 검증 7.5 생산 및 서비스 제공 7.5.1 생산 및 서비스 제공의 관리 7.5.2 생산 및 서비스 제공에 대한 프로세스의 타당성 확인 7.5.3 식별 및 추적성 7.5.4 고객재산 7.5.4 제품의 보존 7.6 모니터링장치 및 측정장치의 관리
4.10 검사 및 시험 4.13 부적합품 관리 4.14 시정조치 및 예방조치 4.17 내부감사 4.20 통계적 기법	점검 및 조치 (check & action)	<b>8. 측정, 분석 및 개선</b> 8.1 일반사항 8.2 모니터링 및 측정 8.2.1 고객만족 8.2.2 내부심사 8.2.3 프로세스에 대한 모니 터링 및 측정 8.2.4 제품에 대한 모니터링 및 측정 8.3 부적합제품 관리 8.4 데이터의 분석 8.5 개선 8.5.1 지속적 개선 8.5.2 시정조치 8.5.3 예방조치

67) 권오창, 「ISO 90001:2000시스템 전환 실행가이드」, FKI 미디어아카데미, 2001, pp.1-24.

### 3) ISO 9000품질경영시스템의 성과와 현주소

1987년도에 ISO 9000품질경영시스템이 국제규격으로 채택되면서 전 세계적으로 품질보증에 대한 인식이 크게 바뀌었으며 우리나라에도 큰 영향을 끼쳤다. 당시 전통적인 품질관리와 품질보증기법에 의해 품질관리를 하였던 우리나라 산업계에 ISO 9000품질경영시스템은 여러 면에서 큰 영향을 끼치게 되었는데 특히 시스템적 접근방법이 아직 사회 전반에 충분히 정착되지 못했던 우리기업에 시스템적 접근방법에 대한 개념을 폭 넓게 전달해 주었다. 물론 이러한 시스템적 접근방법은 서구사회에선 이미 오래 전부터 도입되어 있었다.

반면 우리나라를 비롯한 동양문화권에 속해 있는 각 국가들은 자연히 이러한 품질경영시스템의 도입에 많은 어려움을 겪을 수밖에 없었다. 그래서 1990년대 초 이러한 품질경영시스템을 받아들이면서 많은 시행착오와 시스템에 대한 오해 등 어려움이 많았으나 대기업을 중심으로 서서히 확산되게 되었다. 그러나 도입초기의 열기와 관심은 시간이 지남에 따라 회의적인 반응도 나타나게 되었다. 기대감을 가지고 ISO 9000품질경영시스템 규격을 도입한 기업들은 각기 나름대로 운영해 본 결과 기업의 궁극적 목표인 성과개선에는 별로 도움이 되지 않더라는 반응이 많았으며 단지 인증서의 취득이란 하나의 자격제도같이 되어 버렸다는 의견도 많았다.

기존의 ISO 9000품질경영시스템의 실패요인에는 많은 요소가 있겠으나 크게 다음과 같은 원인이 많이 지적되고 있다.

- 기존의 품질관리, 품질보증제도 및 TQM과의 단절
- ISO 9000품질경영시스템이 최소한의 요구사항이라는 인식 부족
- ISO 9000품질경영시스템을 인증서 취득이라는 인식으로 오인
- 우리기업의 철학과 가치체제와의 통합실패 : 경영자의 무관심으로 변질
- 시스템의 성과(고객만족, 품질향상, 생산성개선, 이익증대 등) 도출의 실패
- 전원참여의식의 실종
- ISO 9000의 기본정신을 습득하기보다는 단지 규격만을 갖고 들어와 운영함으로써 시스템구축 및 정착에 실패

이러한 여러 가지 부작용에도 불구하고 ISO 9000품질경영시스템이 우리기업들에 긍정적인 효과를 가져왔다는 사실은 부인할 수 없을 것이다. 특히 우리기업이 오늘날과 같은 글로벌시대에 나름대로 적극적으로 대처하고 있는 주요한 원천의 하나가 바로 이러한 시스템적 접근방법에 기초한 관리시스템의 확산에 기인한 것으로 생각된다. 최근 우리기업들도 중소기업과 대기업 할 것 없이 대부분의 회사에서는 각기 자신들의 품질경영시스템을 구축하고 있으며, 어떤 기업들은 이러한 시스템을 발판으로 협력업체 관리 등 적극적인 활동을 하고 있다.<sup>68)</sup>

## 5. TQM과 ISO 9000의 비교

### 1) TQM과 ISO와의 관계

ISO 9000인증을 통해 성과를 향상시키기 위해서는 준비과정에서 광범위한 개선의 시작으로 활용하기 위한 구체적인 목표가 설정되어야 한다. TQM성과의 열쇠는 ISO 9000과 같은 도구들에 존재하는 동시에 종업원 권한부여와 경영자참여와 같은 비가시적인 요인들에도 달려 있다. ISO 9000품질경영시스템에 대한 비판론자들은 ISO 9000인증 자체가 품질보증의 원천적인 해결책이 될 수 없으며, 품질개선을 하기 위한 노력의 토대일 뿐이라는 점을 지적하고 있다. 또한 많은 연구결과들도 ISO 9000품질경영시스템이 TQM으로 가는 과정이라는 견해를 보이고 있다.

윤재홍<sup>69)</sup>은 품질보증을 통한 고객만족을 위해서는 표준화와 품질의 지속적 개선이 서로 관련을 갖고 움직이면서 사내표준화를 실시할 수 있는 방안 중의 하나가 ISO 9000품질경영 인증획득이라고 볼 수 있으나 표준화는 개선을 위한 필요조건은 되지만 충분조건은 되지 못한다고 하였다. 강성<sup>70)</sup>은 2000년까지 ISO 9000시리

---

68) 권오창, 전계서, pp.1-16.

69) 윤재홍, “한국제조기업의 품질전략과 성과측정에 관한 연구,” 『경영학연구』, 제23권, 제4호, 1994, pp.211-250.

70) 강성, “ISO 9000인증유형이 기업의 성과에 미치는 영향,” 『경영학연구』, 제31권, 제1호, 2002, pp.211-230.

즈의 인증을 획득한 기업 중 제조업분야를 대상으로 130개 업체의 자료를 수집하여 성과 차이를 발생시키는 중요한 요인을 분석하였다. 그 결과 인증동기가 강한 집단의 경우 인증동기가 약한 집단보다 재무적 성과, 품질 성과, 종업원 성과 등에서 유의적으로 높은 결과를 확인하였다.

Quazi와 Padibjoi<sup>71)</sup>는 싱가포르의 300개 업체를 조사한 결과 ISO인증은 TQM 실행의 쪽으로 디딤돌을 제공한다는 것을 확인하였으며, Sun<sup>72)</sup>은 노르웨이의 363개 인증 취득업체의 연구에서 TQM과 ISO 9000은 보완적이며 시스템적으로 수행되어야 하며 통합적으로 수행되어야 한다고 하였다. Sila와 Ebrahimpour<sup>73)</sup>은 1989년에서 2000년 사이에 발표된 TQM의 문헌연구에서 지금까지 발표된 대부분의 연구는 TQM의 필수적인 부분으로 ISO인증이 중요한 역할을 한다는 점을 주장하고 있다고 하였다.

## 2) TQM과 ISO의 비교

선행연구를 통해 볼 때 TQM은 기존의 전통적인 관리방식과 여러 측면에서 차이가 있다는 것을 알 수 있다. 단지 제품이나 서비스의 불량률을 감소시키거나 제품 공급업자의 품질을 관리하는 수준에 머무르지 않고, 외부고객뿐만 아니라 내부고객의 만족을 위한 내부공급자의 업무품질까지도 개선하는 종합적인 차원에서의 프로세스 개선이 TQM에서 중시되어지고 있다. 전통적인 관리방식과 ISO 9000시

---

71) H. A. Quazi & R. Padibjo, "A Journey Towards Total Quality Management through ISO 9000 Certification: a Study on Small and Medium Size Enterprises in Singapore," *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.15, 1998, pp.489-508.

72) H. Sun, "Total Quality Management, ISO 9000 Certification and Performance Improvement," *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.17 No.2, 2000, pp.168-179.

73) I. Sila & M. Ebrahimpour, "An Investigation of the Total Quality Management Survey Based Research Published between 1989 and 2000," *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.19, 2002, pp.902-970.

리즈, TQM에 대한 개념적 사고의 차이는 다음 <표 2-2>와 같다.

<표 2-2> 전통적 관리, ISO 9000 및 TQM 간의 비교

구 분	전통적 관리	ISO 9000	TQM
제품·서비스 만족기준	· 전문가에 의한 요구 사항 결정 · 불량률 감소, 품질 균일화·안정	· 공급자중심	· 사용자에게 의한 요구사항 결정 · 생산성 향상, 품질신뢰성 확보에 의한 고객만족 추구
자원통제	· 과오·낭비 허용		· 제품/서비스에 대한 과오나 낭비 불허
품질문제 발생	· 문제점 관찰 후 검사에 의해 수정	· 품질관리부서에 대한 책임	· 방어적으로 문제의 사전 방지 · 구성원 전체의 책임
의사결정	· 가치전제, 호감에 의해 결정		· 통계적 자료, 과학적 절차에 의한 결정
계획화	· 예산기간에 따른 단기계획	· 기술체계 · 절차 중심	· 성과개선에 따른 장기계획 · 도구, 기술, 개념, 철학 중시
제품·서비스 목표설계	· 단위 부서별 순차적 설계	· 기업전략과의 별개성	· 선발팀에 의한 동시적 설계 · 기업전략과의 통합성
조직관리 주체	· 개별관리자·전문가의 통제 및 개선	· 종업원참여 불가피성	· 내·외부 전종업원의 참여 및 팀워크에 의한 통제·개선 · 종업원 참여 및 위임의 강조
개선 및 문제해결	· 일회적 혁신	· 한번의 결정 · 지속적 개선의 불필요성	· 조직 전체 중심의 업무과정 전반에 대한 지속적인 개선이 중시되는 사고
관리구조	· 통제에 의한 수직·집권적 구조	· 현실 유지적인 노력 및 자세	· 부가가치의 극대화에 의한 수평·분권적인 구조 · 과정과 문화적 변화의 수반
공급자 관계	· 가격에 기초하는 단기적 계약관계		· 지속적 품질향상에 기초하는 장기적 협력관계

자료: 홍성식, “환경특성 및 기업규모에 따른 TQM 실행요인과 성과와의 관련성,” 경북대학교 박사학위논문, 1998.

## 6. 식스시그마

현대 품질경영의 패러다임은 제품품질보다 시스템의 수준을 더 강조하면서 리더십, 전략계획, 인적자원관리, 고객만족 등에 큰 비중을 두고 있다. 식스시그마와 ISO의 원칙은 프로세스 강조, 전원참가, 지속적 학습 및 개선, 측정 그리고 표준화 측면에서 매우 유사하다고 볼 수 있으나 추진방식에 있어서 식스시그마는 기업자체의 내부기준과 사내전문가(벨트제도)를 중심으로 추진하며 가시화된 이익을 중요시한다면 ISO는 국제규격에 의한 시스템 강조, 경영자 중심의 전원참여, 기본적인 수법으로 PDCA를 강조한다. 식스시그마프로젝트는 운영관리, 지원, 공급자 그리고 고객에 관련된 모든 프로세스를 목표로 삼고 지속적인 개선과 수익성을 높이는 활동을 하는 것이라면, ISO 품질경영시스템은 전 구성원들이 잘 짜여진 시스템을 통해서 목표를 차질 없이 추구하도록 표준화하여 프로세스의 질을 향상시키는 것이다.

한편, 식스시그마는 ISO와 TQM보다는 최근에 도입된 품질경영기법이기에 때문에 식스시그마와 경영성과의 관계에 관한 실증연구는 많지 않은 편이다.

Harry<sup>74)</sup>는 식스시그마를 성공적으로 실행하고 추진하기 위해서는 top-down방식의 최고경영층의 리더십, 조직의 전 계층에 대한 교육, 블랙벨트제도 운영, 재무적 성과에 대한 평가, 그리고 식스시그마추진의 성과보상을 중요한 실행의 핵심적 성공요인으로 제시하였으며, 신동설은 식스시그마의 핵심적 성공요인 세 가지로 경영층의 리더십, 블랙벨트수준, 지원시스템 등을 제시하였다.

여기서 ISO, TQM 및 식스시그마 경영기법 별 발생하는 문제점에 관한 선행연구를 종합하면 아래 <표 2-3>과 같다

---

74) M. J. Harry, "Six Sigma: A Break through Strategy for Profitability," *Quality Progress*, Vol.31, No.5, May, 1998, pp.60-64.

<표 2-3> 품질경영기법의 문제점

품질경영기법	문제점	참조선행연구
ISO	1. 전사적인 관점에서 접근되지 않고, 의사소통의 부족으로 전사적 참여 부족 2. 형식적인 업무의 과다로 관리상 문제점 3. 중소기업에서는 인력, 시간, 경비의 부담이 크고 일부 종업원에게 의존	장형걸(2002) 윤종훈(2002) 최결성(2004)
TQM	1. 경영자의 리더십과 관심의 결여 2. 품질경영에 대한 이해부족으로 TQM을 추가적인 임무로 간주 3. 종업원 권한 부여 미흡	Holpp(1998) 이재관(2000) Daytton(2001) 김용섭(2003)
식스시그마	1. 구성원들의 변화에 대한 저항 2. 데이터수집, 품질비용 파악 및 척도지표 설정이 어려워 성과측정이 용이하지 않음. 3. 서비스조직에서는 고유의 프로세스가 존재하지 않는 경우가 많음.	안병진(2002) Chang(2002) 최성용(2004)

자료 : 정승환, 주우정, “품질경영활동의 관계요인들 간의 관계에 관한 이론적 고찰,” 한성대학교 경영학부 교내연구 논문, 2004를 토대로 필자가 작성함.

## 제2절 해운기업의 품질경영

### 1. 해운서비스의 특성

운송서비스는 기업이 생산한 제품을 지리적으로 분산된 소비자들에게 이동시켜 소비자들이 제품을 접촉하는 기회를 제공하는 기능을 수행한다. 즉, 운송서비스는 국내적으로 제조업자와 도·소매업자의 마케팅 활동 내의 물류를 담당하며, 국제적으로는 일정국의 상품이나 원재료를 다른 나라로 이동시키는 물류를 담당하는 역할을 수행하는 것이다.

화주들은 자신의 제품을 한 장소에서 다른 장소로 옮기기 위해 차량, 철도, 항공, 해운 등과 같은 다양한 옵션을 이용할 수 있다. 또한 철도-해운, 철도-차량,

해운-차량 등과 같은 파생적인 복합운송의 형태를 택함으로써 하나의 모드선택에서 취할 수 없는 효율성과 비용절감을 도모할 수 있다.

광의의 해운서비스의 개념은 해운과 관련된 모든 범주의 사업영역에서 행하여지는 서비스를 의미할 수 있으나 본 연구에서 지칭하는 해운서비스라 함은 해상운송서비스에 국한된 것을 의미한다. 해상운송서비스의 기본적 특성은 운송서비스를 생산, 판매한다는 점에서 다른 운송서비스와 공통된 성격을 가지고 있으나, 선박을 운송수단으로 하는 점에서 그 특성을 달리한다. 각종 운송형태의 특수성과 경쟁력은 안전, 정확, 신속, 편의 등의 조건이 어느 정도 만족 되는가, 어떻게 경제적으로 이루어지는가에 따라 구별되는 바, 이러한 관점에서 안정성, 정확성, 신속성에 있어서는 항공수송이 경제성, 대량성 등은 해상운송이 월등한 장점이라 할 수 있다.

모든 화주들은 해운, 항공, 차량, 철도 등과 같은 운송형태 중 기업의 목적에 부합하도록 운송방식을 결정한다. 그리고 운송서비스는 성공적인 마케팅을 위해 필수적인 시간과 장소효율을 창출하기 때문에 서비스의 품질수준은 생산, 시장, 구매, 입지, 가격결정과 같은 운송을 담당하는 이외의 부문의 활동과 의사결정에도 큰 영향을 미친다.<sup>75)</sup> 현재 대부분의 운송서비스산업은 특정 화주에의 의존도 심화, 운임경쟁의 심화 등으로 인하여 열악한 경영환경에 노출되어 있기 때문에 적정한 운임수입, 손익구조의 시정, 이익유보, 자본충실을 위한 마케팅활동의 중요성이 높아졌다. 운송업에서의 마케팅은 마케팅환경과 시장환경에 대응하여 기업의 마케팅요소인 운송서비스, 운임, 판매촉진활동 등 여러 측면에서 기업의 경영자원을 합리적, 효과적으로 배분하는 것이다.

운송서비스에 대한 마케팅전략 수립 시 중요한 것은 경쟁회사와의 서비스차별화를 어떻게 구체화하느냐 하는 점에 있다. 하나는 화주들의 물류파트너로서의 거래관계를 보다 견고하게 하는 영업활동에 특화 하는 것이고, 다른 하나는 새로운 서비스를 제공하거나 기존의 서비스를 개선하여 고객에게 제공하는 것이다.

해운서비스는 서비스마케팅에서 언급하고 있는 ①무형성(intangibility) ②비분리

---

75) M. Lambert Douglas, & R. Stock James, "Strategic Traffic," *Logistics Management*, 3rd ed., 1993.

성(inseparability) ③이질성(heterogeneity) ④소멸성(perishability)같은 일반적인 서비스 특성 등을 지니고 있다. 이와 더불어 해상운송서비스가 가지고 있는 고유 특성을 살펴보면 다음과 같은 것들이 있다.

#### 1) 해상운송서비스의 고유특성

##### (1) 동시성

해운서비스는 화물에 대하여 어떠한 작용이 이루어지고 있는 사이에 생산되고 소비된다. 이것은 생산에 필요한 시간과 소비에 필요한 시간이 동일하다는 것을 의미한다. 또한 축적이 불가능하고, 서비스를 진행하고 있는 도중에 판매 및 투기의 대상으로 하는 것이 용이하지 않다.<sup>76)</sup>

##### (2) 성수기서비스와 비수기서비스

해운서비스는 축적이 되지 않고 또한 대체성이 없는 무형재이기 때문에 이것을 생산하는 장비는 성수기의 필요량과 일치되지 않으면 안 된다. 이 때문에 비수기에는 필연적으로 유희장비가 생기거나 혹은 불완전한 가동을 피할 수 없게 된다. 해운산업에서 높은 잉여공급현상이 존재하는 것은 수요의 시간적 불균등성 또는 장소적 불규칙성 때문이다. 또한 수요예측의 어려움으로 인하여 유희장비나 불완전가동을 피할 수 없으며, 이것은 또한 해운기업으로 하여금 경영채산의 압박요인으로 작용하고 있다.

##### (3) 용적비용(Capacity Cost)

해운서비스의 생산은 생산을 위한 장비가 언제라도 가동할 상태에 있고 운송을 수요로 하는 화물의 존재를 전제로 하여 행해진다. 해운서비스를 해상화물의 공간적 이전이라고 한다면, 만재 시나 공선 시를 불문하고 고정비와 변동비의 비용은 거의 차이가 없다는 것을 의미한다.

---

76) 佐波宣平, 「改版交通概論」, 東京: 有斐閣, 1954. p.91.

#### (4) 부대서비스

해운서비스의 주된 내용은 해상화물의 공간적 이전이지만, 화물의 적·양하 또는 일시적인 보관 및 그 외 일련의 부대서비스가 수반된다. 이들 부대서비스도 해운서비스와 똑같은 제반성질을 가지고 있기 때문에 이것까지 완전히 포함한 것을 해운서비스라고 부르는 것도 큰 무리는 없지만, 생산비에 한정할 때는 부대서비스 부분과 해운서비스부분과의 명확한 구분이 필요하다.

#### (5) 생산소요시간

해운서비스는 해상화물의 공간적 이전과 항만에서의 부대작업 시 서비스시간을 필요로 한다. 즉, 생산소요시간은 서비스를 소비하는 시간과 일치해야 하기 때문에 생산소요시간은 소비소요시간이기도 하다.

### 2) 해운서비스의 기능분화

해운경기는 침체, 회복, 절정, 붕괴의 4단계를 반복하는 가운데 예측할 수 없는 주기로 변화하여왔다. 해운기업은 해운경기의 사이클을 관찰하면서 때에 따라 선복량을 감소시킬 의사결정을 할 수도 있다. 이러한 경우 선박을 관리하는 조직과 육·해상직원의 수를 줄이는 것이 기업에게는 큰 부담으로 작용한다.

이에 대한 대책으로, 선박회사들은 고용의 유연성을 확보하기 위해 선박관리를 전담하는 자회사를 설립하거나, 전문선박관리업체에게 보유선박의 관리를 맡기는 등으로 선박관리의 방식을 변경하고 있다. 그리고 막대한 자본을 필요로 하는 선박의 보유와 불확실한 해운경기사이클에 대한 위험을 회피하기 위한 대안으로 정기용선시장이 활성화되는 경향이 있다. 또한 선진국들은 선원부족문제의 해결과 저임금의 선원확보를 목적으로 전문선원관리업체를 이용하여 선원을 승선시키는 것이 일반화되어 있다. 이와 같은 용선계약 혹은 선박관리계약의 형태에 따라 여러 기업이 연결된 복합체로서 운송서비스를 제공할 경우, 관련된 기업들은 최종

목표고객은 화주라는 공통된 의식을 가지고 서비스공급사슬의 연결고리를 관리하는데 관심을 기울여야 할 것이다. 해상운송서비스의 기능분화와 관련된 내용은 <표2-4>와 같다.

<표 2-4> 해상운송서비스제공기업과 기능의 분화

기업	기능 선박 소유	선박 관리				운항 관리			비고
		선원	안전 품질	보험	공무	화물 운송	항차 대선	정기 대선	
화주지배(소유) 선박회사	○	○	○	○	○	○			Industrial Carrier
전문 선박회사	○	○	○	○	○	○	○	○	전통적인 선박회사
선박관리회사 (전체)		○	○	○	○				Total management
선박관리회사 (선원)		○							Partial management
화주						○			자가화물운송
운송주선인						○			위탁화물운송

자료: 필자가 정리하여 작성.

## 2. 해운기업의 품질경영시스템

해운기업에서 전사적인 품질보증시스템의 기초로서 활용되고 있는 안전 및 품질에 대한 규격들은 해운산업에 있어서 인명피해, 재산손실 및 해양환경오염을 야기하는 사고를 예방하고, 조직구성원들의 품질의식과 품질관리 능력을 향상시키며, 안전 및 환경보호를 위한 안전문화를 구축할 뿐만 아니라 고객에 대한 신뢰를 증진시킬 수 있는 도구이다. 또한 효율성 및 생산성을 향상시킴으로써 상대적인 비용절감과 보험료의 절감, 대형 해양사고에서의 클레임의 감소와 이에 따른 기업 이미지 향상 등 많은 긍정적인 효과를 기대 할 수 있게 한다. 현재 해운기업에서 널리 채택하고 있는 안전 및 품질보증규격은 ISO가 제정한 ISO 9001:2000과 국제해사기구(International Maritime Organization: IMO)의 ISM Code가 있다.

이외에도 국제해운연맹이 제정한 '일부 관리원칙의 채택을 위한 지침'과 노르웨이

이선주협회가 제정한 ‘품질관리를 위한 지침’, 스탠더드피앤아이클럽(Standard P&I Club)의 ‘최소기준’, 유럽케미컬제조업 협의체인맹의 ‘등급시스템’ 및 기타 석유회사국제평의회에서 개발한 TMSA등의 여러 가지 자체규격들이 개발되어 있다.

그리고 국제선박관리자협회(International Ship Management Association: ISMA)는 표준선박관리규정(ISMA Code)을 제정하여 동 규정의 인증을 회원자격 요건으로 정하고 있으며, 국제선급연합회(International Association of Classification Society: IACS)도 자체 품질기준을 정하여 동 기준의 준수를 강제화하고 있다. 이와 같은 다양한 안전 및 품질보증규격들 중에서 해운기업들은 자기기업의 특성에 맞는 규격을 선택하고 있는데 여기서는 현재 해운산업의 품질규격으로서는 대표적으로 적용되고 있는 ISM Code와 가장 최근에 개발된 모델로서 오일메이저들이 유조선사에게 요구하는 TMSA에 대하여 살펴보기로 한다.

## 1) ISM Code

### (1) ISM Code의 개요

ISM Code는 선박 및 사업장의 안전경영체제 구축을 통하여 안전관리능력을 향상시킴으로써 해상에서의 인명과 재산의 피해를 방지하고 해양환경을 보호하는 것을 그 목적으로 하고 있다.

구체적으로 선주 또는 선박운항에 관하여 책임을 지는 자(회사)가 의무주체로 되어 있으며, 안전관리시스템(Safety Management System: SMS)의 도입, 실시, 육상 안전책임자의 선임, 안전관리매뉴얼의 작성 및 육·해상직원 교육, 긴급사태에 대한 준비 및 대응을 위한 절차의 확립, 선박장비유지를 위한 절차의 확립 등을 실시하는 것으로 되어 있다. 선장에 대해서는 선내안전관리시스템의 실시, 회사에 보고 등을 의무로 정하고 있다. 그리고 주관청 등이 실시하는 안전관리시스템의 심사, 항만당국에서 행하는 항만국통제등에 의하여 그 실효성을 확보하도록 되어 있다. 또한 심사는 선박의 기국정부책임 하에서 실시하기로 되어 있으며, 심사에 합격한 회사 및 선박에 대하여 회사와 선박별로 각각의 증서 등을 발급하기로 되어 있다.<sup>77)</sup>

## (2) ISM Code의 제정경위

선박에서의 해양사고는 사회적, 경제적으로 미치는 영향이 매우 크다. 매년 수백 명에 달하는 선원의 사상은 선원사기 저하는 물론 근무의욕을 감퇴시키고 있으며, 선박사고로 인한 오염사고는 환경에 막대한 피해를 발생하게 된다.

해상재해와 선박으로부터의 해상오염을 방지하기 위해서는 적절한 관리조직과 함께 해상안전과 오염방지와 관련한 국제협약과 기준에 적합한 선박을 설계, 건조, 장치 및 유지하며, 이들 선박이 적절하게 훈련된 선원에 의해 운항될 필요가 있다. 그러나 선박의 물리적인 안정성 제고와 선원의 자질향상을 위한 국제적인 노력에도 불구하고 세계 해양사고는 지속적으로 증가하는 추세에 있다.

최근 해양사고의 통계분석 결과에 따르면 해양사고의 80% 이상이 인적요인에 의해 야기된 것으로 나타났는데,<sup>77)</sup> 이것을 자세하게 분석한 결과, 구조 또는 설비의 고장이 직접적 원인이 된 것보다도 인간의 실수, 무리한 행동 또는 무지가 결과적으로 해양사고를 발생하게 하는 주요한 요소임이 밝혀졌다.

이러한 분석결과를 토대로 국제해사기구는 Free Enterprise호의 사고 이후, 선박의 안전과 환경보호를 위한 획기적인 안전관리절차의 필요성<sup>79)</sup>과 해사안전위원회 (Maritime Safety Committee: MSC)와 해양환경보호위원회(Maritime Environment Protection Committee: MEPC)의 권고를 받아들여, 1989년 10월 제16차 총회에서는 선박의 안전운항과 오염방지를 위한 관리지침(IMO Guidelines on Management for the Safe Operation of Ship and for Pollution Prevention)의 제정과 각국에 이 지침의 이행을 촉구하는 결의서 Res. A 647(16)을 채택하였다.

이 결의서는 1991년 11월 관리지침의 부속서를 적용하는 과정에서 얻은 경험을 토대로 하여 IMO 제17차 총회<sup>80)</sup>에서 다시 개정되어 결의서 Res. A 680(17) ‘선박

77) 조동오·목진용·박용욱·윤성순, 「해상안전 행정체제 비교 연구」, 한국해양수산개발원, 1998, pp.97-103.

78) DNV, "Guideline for Development and Implementation of Safety and Quality Management System," 1993.

79) A. G. Marsh Amiga Mni, *An Introduction to Quality Assurance in Shipping*, London: The Nautical Institute, 1991, p.14.

의 안전운항과 오염방지를 위한 관리지침'을 새로이 채택하였고, 각국 정부에서는 이 결의서에 따라 안전 및 오염방지관리를 위한 절차를 개발·수행·평가할 수 있는 적절한 조치를 취하는데 대한 책임을 지도록 요청받았다.

그러나 이 결의서는 적용범위가 너무 광범위하고 보편적인 내용으로 정상적인 해운기업의 업무수행으로도 충분히 달성될 수 있는 기본적인 안전관리를 목적으로 삼고 있다는 비판을 받아 왔다. 그리고 안전관리를 위한 시스템적인 측면이 매우 빈약하여 해운기업으로서는 별도로 이를 바탕으로 한 품질보증시스템을 해운기업 스스로 개발하여야만 목적을 달성 할 수 있게 되었다.<sup>81)</sup> 이와 병행하여 제59차 해사안전위원회(1991. 6)에서는 총회 결의서에 의한 권고로는 구속력이 없어 관리지침의 국제적 시행 및 통제가 사실상 어려우므로 관리지침의 내용을 전면적으로 보강하여 규약화 하고, SOLAS 협약에 이 코드의 이행을 강제화 하여 안전관리의 강제적 요건을 개발하기로 결정하였다.

이러한 개발은 노르웨이해운항만청(Norwegian Maritime Directorate)이 주관하는 국제협력단체로 하여금 준비하도록 하였다. 이 안을 근거로 해사안전위원회에서는 제60차(1992. 4), 제61차(1992. 12), 제63차(1993. 5)회의를 통해 ISM Code의 최종안을 작성하게 되었고, 이 최종안은 1993년 11월 제 18차 IMO 총회에서 결의서 Res. A 741(18)로 확정됨으로써, 기존에 권고되었던 Res. A 680(17) "IMO Guidelines on Management for the Safe Operation of Ships and for Pollution Prevention"은 폐기되고, "International Management Code for the Safe Operation of Ships and for Pollution Prevention"가 새로이 채택되었다<sup>82)</sup>.

---

80) 이 총회에서는 또 Res. A 681(17) "선박의 안전 및 오염방지와 관련한 운항요건의 통제에 관한 절차(Procedures for the Control of Operational Requirements Related to the Safety of Ships and Pollution Prevention)"를 채택하여, 선박의 안전과 오염방지와 관련되어 작업 요구사항의 통제를 위한 보다 상세한 지침서의 개발과 경험을 통한 절차 및 지침 내용의 정기적인 검토를 요구하고 있음.

81) O. H. Fritzner, *Selecting Standards Quality Control in Shipping Operation*, London: Cambridge Academy of Transport, 1991, p.6.

82) 한국선급, 「선박관리시스템 세미나-ISM Code 적용을 위한 선사의 대응전략」, 대전: 한국선급, 1994, pp.4-9.

### (3) ISM Code의 구성과 내용

ISM Code의 제정목적은 선박의 안전관리, 운항 및 오염방지에 관한 국제적 통일기준을 마련하여 해운기업과 선박에 적절한 관리조직, 지침, 절차 등을 확립하도록 하고, 최고 경영자의 안전관리 책임 및 참여의식을 제고함과 동시에 각국 정부가 이의 시행에 필요한 조치를 취함으로써 해상에서의 인명과 재산을 보호하고 해양환경을 보존함에 있다.

ISM Code는 서문과 13개장 및 2개의 부록으로 구성되어 있으며 서문에는 이 코드의 제정목적과 해상에서의 안전 및 환경보호에 대한 각국 정부와 선주의 관심을 요구하고 있고, 본문 13개장에서는 해운산업의 안전 및 오염방지에 대한 관리요건을 (1) 용어정의·목적·적용·안전관리시스템의 기능적 요건 등 일반사항, (2) 안전 및 환경보호정책, (3) 회사의 책임과 권한, (4) 안전관리책임자의 지정, (5) 선장의 책임과 권한, (6) 자원과 인원, (7) 선박운항계획의 개발, (8) 비상대책, (9) 부적합사항·사고·유해사실의 보고 및 분석, (10) 선박 및 설비의 정비, (11) 문서화, (12) 회사의 검증·검토 및 평가, (13) 증서발급·검증 및 통제 순으로 나누어 규정하고 있으며 두 개의 부록은 안전관리와 운항에 관련한 요건 및 이 규약의 권고 및 지침의 근거와 선박운항문서에 대해 제안된 주제를 나열해 놓고 있다. 따라서 선박회사 또는 운항관리회사는 코드의 기준에 따라 본선의 안전관리시스템을 확립하고 이를 이행·평가하여야 하며, 이에 필요한 모든 활동 및 절차를 규정하여 문서화 하고, 본선의 선원들이 이를 숙지하여 숙련되도록 교육 및 훈련을 실시하여야 한다.

이와 더불어 안전관리시스템의 수립, 이행 및 평가에 필요한 적절한 조직과 인력을 확보하여야 하고 특히 육상에 최고경영자와 직접 대면할 수 있는 안전관리책임자를 두어 본선의 안전운항실태를 확인하여 본선과 회사 간의 의사전달 및 조정 역할을 수행하도록 하여야 한다.

### (4) ISM Code운영 평가시스템과 관련연구

노르웨이선급협회에서는 안전 및 환경보호를 확보하기 위하여 선박운항관리에

필요한 국제표준화기구의 ISO 9000시리즈와 Resolution A647(16)의 품질관리원칙을 모두 수용하여 SEP(Safety & Environment Protection)을 제정하였다. 이는 선박회사의 안전관리시스템의 수준으로 Level 1부터 Level 9까지로 분류 하고 있으며 Level 1은 ISM Code 수준으로 간주하고 Level 2는 현재 SEP 수준으로 간주한다. 선박회사 별로 안전관리시스템의 수준을 달리 취급하고, 계량등급으로서 국제품질등급시스템(International Quality Rating System: IQRS)/국제환경등급시스템(International Environmental Rating System: IERS)/국제안전등급시스템(International Safety Rating System: ISES)을 개발하여 운용 중에 있다.

한국선급협회에서는 해상안전 품질평가시스템(Marine Safety Management Evaluation System: SMES)을 개발하여 운용 중에 있으며, 이 시스템은 크게 회사 및 선박에 대해 별도로 적용하도록 구성되어 있다. 이들 항목은 인적자원의 관리, 안전경영조직, 비상대응, 사고조사 및 분석, 선박 및 설비의 점검, 정비, 항행안전관리, 작업안전, 구매 및 계약관리 등에 관한 8가지로 분류되어 있다.

최근에는 AHP(Analytic Hierarchy Process)를 이용한 안전관리체제 운영평가지표 선정 등 연구결과가 발표되고 있다. 이 연구들은 기존의 안전관리체제모형에 대한 이론적 정립과 AHP를 통하여 안전관리체제의 운영평가지표를 개발하는데 그 의미를 두었다. 위와 같은 ISM Code 운영평가에 관한 선행연구들을 정리하면 <표 2-5>와 같다.<sup>83)</sup>

---

83) 송정규, “해운기업의 안전관리체제 운영평가지표 개발에 관한 연구,” 한국해양대학교 박사학위논문, 2006, p.23.

<표 2-5> ISM Code 운영평가 선행연구

연구자	주요 연구내용
DNV (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 선박운항관리에 필요한 ISO 9000시리즈와 Res. A 647(16)의 품질관리원칙을 모두 수용하여 SEP을 제정</li> <li>- 선박회사별로 안전관리시스템의 수준을 달리 취급하고 있음</li> <li>- 계량등급시스템인 IQRS/IERS/ISRS을 개발하여 운용중</li> </ul>
KR (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SMES (Marine Safety Management Evaluation System)를 개발하여 운용 중</li> <li>- 회사 및 선박, 선박에 대해 별도로 적용이 가능하도록 구성</li> <li>- 8가지 총 608개의 점검사항으로 구성</li> </ul>
Deming상	- 방침과 계획, 운영, 교육, 정보, 분석, 표준화, 관리, 품질보증, 장래계획
Malcolm Baldrige상	- 리더십, 정보와 분석, 전략적 계획, 인적자원의 개발과 관리, 프로세스 관리, 경영성과, 고객과 시장에 관한 초점
김영모 등 (1999, 2001)	- 연안해운 안전관리시스템 도입과 개선을 위한 연구 수행
김동훈(2002)	- 해운기업의 TQM 활동과 실행성과 제시
김형근·노창균 (2004)	- AHP를 이용한 안전관리체제 실행지원 모듈개발방향 제시
노창균 (1998,2001,2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국제안전경영규약의 도입을 통한 안전관리 활성화 방안에 관한 연구</li> <li>- 선박검사 및 심사부문의 품질경영시스템 구성요인 제시</li> <li>- 크게 품질경영원천, 품질경영실천, 품질경영성과 등 3가지로 구성</li> <li>- 국제안전관리규약(ISM Code) 국내도입 성과 연구</li> </ul>
노창균 등 (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ISM Code의 운영평가실행지원 모듈개발과 운영성과 실증 연구결과 도출</li> <li>- AHP를 이용한 ISM Code 운영평가지표 선정</li> </ul>

(5) ISO 9001과 ISM Code 비교

ISM Code는 국제해사기구에서 ISO 9001:2000을 기초로 하여 개발하였고, 안전 품질에 관한 내용을 강조한 것이다. 여기서 해운기업에서 대표적으로 도입 적용하고 있는 ISO 9001:2000, ISM Code를 항목별로 비교하면 <표 2-6>와 같다. 또한 ISO 9001과 ISM Code의 운용 측면의 비교는 <표 2-7>과 같다.

<표 2-6> ISM Code와 ISO 9001:2000항목 비교

	ISM Code항목	ISO 9001:2000항목
1	일반사항	4, 5.1, 5.5, 5.6
2	안전 및 환경보호방침	5.1, 5.4, 5.5.1
3	회사의 책임과 권한	5.6.2
4	안전경영책임자	5.6.3
5	선장의 책임과 권한	5.6.2
6	자원과 인원	6.1, 6.2.2
7	선박운항을 위한 계획의 개발	6.5, 7.1, 7.5, 8.2
8	비상대책	4
9	부적합사항, 사고 및 위험상황에 대한 보고 및 분석	8.1, 8.3, 8.5
10	선박 및 설비의 정의	7.1, 7.5.2, 7.6
11	문서화	5.6.6, 5.6.7
12	회사의 검증, 검토 및 평가	8.1, 8.2
13	증서발급, 검증 및 관리	8.1, 8.2

<표 2-7> ISO 9001/ ISM Code 운용측면 비교

구분	ISO 9001	ISM Code
제정주체 및 경영시스템	국제표준화기구(ISO)에서 제정한 품질경영 시스템	국제해사기구(IMO)에서 제정한 안전경영 시스템
인정기관	각 국가의 국가표준기관	각 국가의 해사 주무관청
강제서 여부	임의사항이나 고객의 요구에 수용 불가피(특히 제조업체)	SOLAS 9장에 동 Code의 강제화를 명시하여 해운선사 수용 강제화
인증부분	품질관리/품질보증에 대한 설계/생산/판매/관리에 이르는 품질경영체계 전반	선박안전관리 및 환경보호와 관련한 안전운항경영체계 전반
	고객 요구사항의 만족	기국정보에 신뢰감 적용
인증업체	LAQA, DNVQ, ABS QE, BVQ 등 주로 선급에서 품질인증을 위해 설립한 자회사 및 BSI등의 각 국가표준기관으로부터 인증기관으로 등록한 업체	대부분의 선급이 자국 주무관청으로부터 각종 선박검사 지정 검사기관으로 등록되어 선급기관이 인증 업무 수행
인증서의 유효기간 및 중간 심사 주기	유효기간: 3년 중간심사 주기: 매 6개월	유효기간: 5년 중간심사주기: 매 1년(DOC) 매 2.5년(SMC)
인증서의 발급조건 및 대상	ISO 9000/14001 Series 및 품질 표준관련규정을 적용하여 회사에 대하여 인증서 발급 - 경영대리인(MR) 지정	ISM Code 및 선박운항관련 IMO 규정을 적용하여 회사: 적합증서(DOC) 선박: 안전관리증서(SMC) -> 안전관리책임자(DP)지정

## 2) TMSA (Tanker Management & Self Assessment)

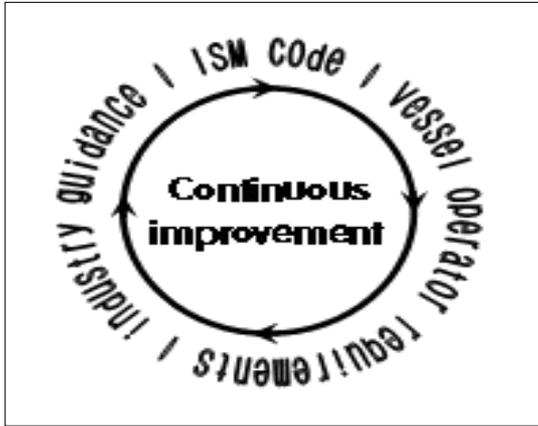
석유회사국제평의회<sup>84)</sup>(Oil Company International Marine Forum : OCIMF)에서 제정한 지침을 기준으로 각 메이저석유회사에서 자사의 원유 및 석유류 제품의 안전운송확보를 위하여 지배선단과 용선선박을 대상으로 운송계약체결 전 심사를 하고 있다. 2008년 2월부터 OCIMF에서 제정한 TMSA를 각 메이저석유회사들이 도입하여 적용할 것을 발표하였다. TMSA는 기존에 선박에만 한정하던 심사방식을 변경하여 선박과 운항선사 전체에 대한 품질경영평가가 필요하다는 인식 하에서 OCIMF에 의하여 개발되었다.

ISM Code는 최소한의 국제적 기준이므로 인증을 받은 선박회사들 간에서도 품질경영의 수준이 상이하어 유조선 운항의 수준에 만족하는지 식별이 되지 않으므로 주요 분야에서 최상의 수준을 유지하도록 하는 도구를 활용하자는 것이 주요 개념이다. ISM Code를 기초로 하여서 운항선사는 각 항목을 자체적으로 평가하여 평가 결과를 가지고 개선을 위한 단계별 계획을 수립하여야 하고 이 계획에 의하여 성과 달성의 정도를 측정하여야 한다. 측정된 결과가 미흡할 경우 다시 목표 성과에 다다를 때까지 되풀이하는 활동을 요구하는 시스템이다. TMSA의 로고는 <그림 2-5>와 같이 설계되어 있으며 바깥 원은 ISM Code와 운항요건, 산업체의 표준을 연결, 선박회사의 경영시스템을 의미하며 안쪽은 요건충족 및 지속적인 개선의 의미를 가지고 있다.

---

84) OCIMF: 1970년 4월 8일 “Torry Canyon” 사고 이후 메이저석유회사들이 터미널과 원유 및 석유류제품의 안전송을 위하여 설립한 것으로 2008년 현재 61개사가 가입되어 있고 지배선단과 용선선박의 품질을 확보하기 위한 활동을 하고 있다.

<그림 2-5> TMSA 로고



TMSA는 ①경영층의 리더십과 책임, ②육상직원의 채용과 관리, ③해상직원의 채용과 관리, ④정비의 기준 및 신뢰도, ⑤항행안전, ⑥하역 및 바라스트작업, ⑦변화관리, ⑧사고의 조사 및 분석, ⑨안전관리에 관한 육상관리자의 모니터링, ⑩환경관리, ⑪비상대책 및 비상계획, ⑫점검, 분석 및 개선의 12가지 항목으로 구성되어 있고, 각 항목별로 PDCA(Plan-Do-Check-Act)사이클에 의한 4단계의 KPI(Key Performance Index)가 제정되어 있다. TMSA 전반에 대한 심사에서는 품질활동의 결과와 더불어 프로세스의 운용에 관한 것이 중요하게 고려된다.

TMSA는 ISM Code를 중심으로 전개되는 선박관리시스템의 효과성에 대한 정보를 고객인 화주가 구체적으로 파악할 수 있도록 설계된 규격이다. 또한 ISO 9001:2000규격의 핵심요인을 기반으로 하여 해운기업에게 요구되는 사항을 구체화시킨 것이라 할 수 있다.<sup>85)</sup> 특히 안전 및 환경성과를 강조하고 있으며, 인적자원관리에 있어서 해상직원의 교육에 많은 비중을 두고 있다.

ISO 9001 :2000과 TMSA의 규격에 대한 비교는 <표 2-8>과 같다.

85) 한국선급, 「TMSA의 이해」, 2006.

<표 2-8> ISO 9001:2000과 TMSA의 요건 비교

ISO 9001:2000	TMSA (Code No.)
<b>4. 품질경영시스템</b> 4.1 일반요구사항 4.2 문서화 요구사항 4.2.1 일반사항      4.2.2 품질메뉴얼 4.2.3 문서관리      4.2.4 기록의 관리	문서관리의 절차 및 숙지(1B) 지침/절차의 명확한 식별(1B) 의사소통 Best Practice 구축(1A)
<b>5. 경영책임</b> 5.1 경영의지    5.2 고객중심    5.3 품질방침 5.4 기획 5.4.1 품질목표    5.4.2 품질경영시스템 기획 5.5 책임, 권한 및 의사소통 5.5.1 책임 및 권한    5.5.2 경영대리인 5.5.3 내부의사소통 5.6 경영검토 5.6.1 일반사항    5.6.2 검토입력    5.6.3 검토출력	경영의지의 표명 및 실증(1A) 환경요구사항 식별 및 방침수립(10A) 안전환경의 개념 공유 및 지원(1A)
<b>6. 자원관리</b> 6.1 자원확보 6.2 인적 자원 6.2.1 일반사항    6.2.2 적격성, 인식 및 교육훈련 6.3 기반구조 6.4 업무환경	육상직원 교육 및 자격(2A) 해상직원 교육 및 자격(3A) 직원복지 및 피로도 관리(3B)
<b>7. 제품실현</b> 7.1 제품실현의 기획 7.2 고객 관련 프로세스 7.2.1 제품관련 요구사항의 결정 7.2.2 제품관련 요구사항의 검토 7.2.3 고객과의 의사소통 7.3 설계 및 개발 7.3.1 설계 및 개발 기획    7.3.2 설계 및 개발 입력 7.3.3 설계 및 개발 출력    7.3.4 설계 및 개발 검토 7.3.5 설계 및 개발 검증 7.3.6 설계 및 개발 타당성 확인 7.3.7 설계 및 개발 변경 관리	정비 및 결함사항 모니터링(4A) 중대장비 예방정비(4B) 미해결 정비 업무 관리(4C) 항행 절차 및 항해 장비 관리(5A) 화물 및 바ラスト관리(6A) 계류 및 접안 관리(6B) 선박 장비 및 절차 변화 관리(7B) 안전 기준 및 문화 관리(9A) 환경관리 성과 개선(10B) 비상대응관리(11A) 훈련계획 및 관리(11B)
<b>8. 측정, 분석 및 개선</b> 8.1 일반사항 8.2 모니터링 및 측정 8.2.1 고객만족    8.2.2 내부 심사 8.2.3 프로세스에 대한 모니터링 및 측정 8.2.4 제품에 대한 모니터링 및 측정 8.3 부적합제품 관리 8.4 데이터의 분석 8.5 개선 8.5.1 지속적 개선    8.5.2 시정조치    8.5.3 예방조치	변화에 대한 위험성 평가 및 관리(7A) 사건 및 사고조사절차(8A) 사고 조사자의 자격(8B) 위험성 평가(9A) 안전검사 및 위험성 식별(9B) 선박검사 및 심사관리(12B)

자료: TMSA Code를 정리하여 필자가 요약

또한 TMSA에서는 각 항목에 대한 위험성을 평가한 후 이에 대한 관리를 강조하고 있다. <그림 2-6>은 어느 해운기업의 위험성 관리의 예를 나타낸다. 이 해운기업은 위험성관리의 대분류를 ‘전략’, ‘영업’, ‘재무’, ‘선박운항’ 및 ‘해운기술’의 다섯 가지의 항목으로 구분 지었다. 그리고 위험노출정도와 관리의 순서를 평가하는 표에 의하여 경영의 의사결정의 도구로서 활용하고 있다.

<그림 2-6> ABC Shipping Limited 위험성 관리표

ABC Shipping Limited – Risk Profile Report												
Risk Exposure and Controls Ranking												
Description of Risk	Risk Severity				Risk Likelihood			Control Potential			Priority	
	Low	Moder.	High	Catast.	Low	Med.	High	Low	Med.	High	L.M.H	
<b>STRATEGIC</b>												
S1 Buying and selling ships											M	
S2 Senior officer availability											M	
S3 Key person dependency											M	
S4 Management Reporting anomalies											L	
<b>COMMERCIAL</b>												
C1 Communications											M	
C2 Political risks											L	
C3 Charter Clauses Liabilities											H	
C4 Forward Contract Cover											M	
C5 Customer loyalty											M	
C6 Market tolerance to poor performance											H	
<b>FINANCIAL</b>												
F1 Aggregate losses below deductible											H	
F2 Uninsured liabilities											M	
F3 Reliance on Corporate Group credit											L	
F4 Critical cost factors											M	
<b>MARINE AND OPERATIONS</b>												
MO1 Bridge management & integration											M	
MO2 Behaviour/Procedures Dependence											L	
MO3 Risk Audit Reliance											M	
MO4 Safe systems of work											H	
MO5 Control of contractors											H	
MO6 Group directives and Invention											M	
<b>TECHNICAL</b>												
T1 De-ballasting											H	
T2 Hull stress monitoring											M	
T3 Major equipment replacement											L	
T4 Pollution (OPA90)											M	
T5 Ship communication systems											L	
T6 Third party supplier contracts											H	
T7 Supplier risk assessments											L	

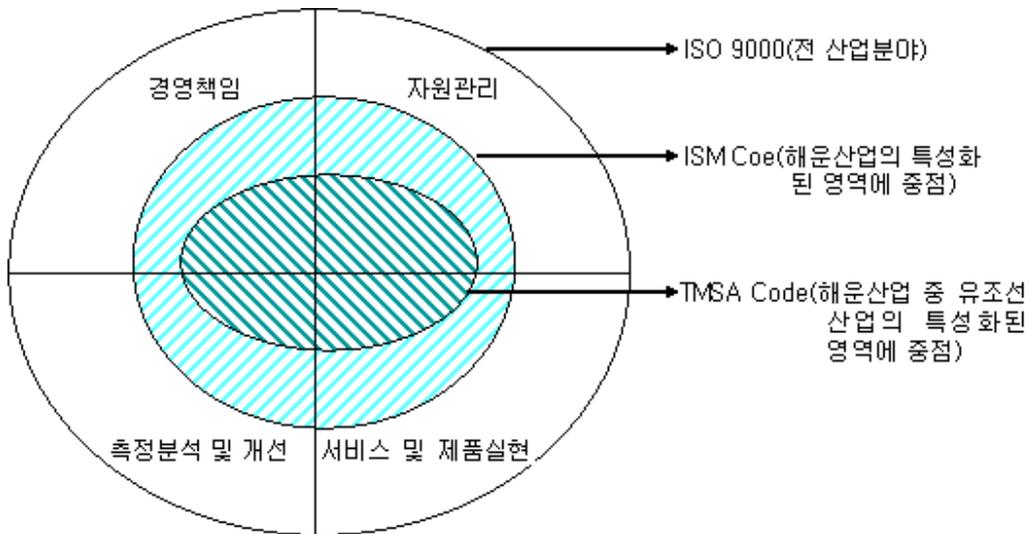
자료: Sedgwick-Maritime Risk Management Services Ltd.의 실무자료.

### 3) 해운기업 품질경영시스템의 개요

ISM Code와 TMSA 등 해운기업 품질경영시스템모델에 관한 ISO 9001:2000요

건과의 비교에 의하면 ISM Code와 TMSA는 공통적으로 ISO 9001:2000의 개념과 구조에 기반을 두고 요건들이 구성되어 있다는 것을 알 수 있다. ISM Code는 ISO 9001:2000기본 골격에 추가하여 해상에서의 안전과 환경보호에 중점을 두고 이 부분의 구체적인 프로세스를 상세하게 기술한 것이라 할 수 있고, TMSA는 제품실현의 항목에 유조선의 특성 상 주의를 기울여야하는 인적관리와 환경관리 등의 실무사항에 대한 프로세스를 강조한 동시에 각 항목에 대하여 단계별로 위험성의 평가·관리와 변화에 대한 관리에 대하여 엄격한 기준을 정하여 놓은 것이라 할 수 있다. 다시 말하면 ISO 9001:2000은 전 산업 분야에 적용하기에 적합한 한 범용적인 규격이고, ISM Code는 해상안전에 초점을 맞추어 개발된 해운서비스를 위한 규격이라 할 수 있다. 그리고 TMSA는 유조선 운항에 특화된 면과 위험물을 운반하여야 하는 특수성을 고려한 유조선의 해운서비스의 규격이라 할 수 있다. 이와 같은 내용은 <그림 2-7>과 같이 설명할 수 있다.

<그림 2-7> ISO 9000, ISM Code 및 TMSA의 개념비교



- 주: 1. 분할선은 주요핵심요인의 구성요소를 나타내며, 짙은 색은 특화된 분야 관리의 강조하는 정도를 표시함.  
 2. 이 그림에 의하면 TMSA Code를 만족시키기 위하여 유조선회사는 ISO의 큰 영역, ISM Code의 집중된 중간 영역, TMSA 심화된 작은 영역 모두를 만족시켜야 한다.

### 제3절 내부고객만족

#### 1. 내부고객만족의 개념

Ferguson과 Berger는 경영자는 종업원을 비용 또는 일반 총 경비에서 교육비라 생각하지 말고 회사에서 가장 비싸고 귀중한 자산으로 보아야 한다고 하였다. 또한 Mill은 “고객과의 접촉시점부터 서비스제공자는 사실상 회사를 대표하는 제품의 일부가 되고 있다”라고 하여 서비스 제공자를 제품의 일부로 인식함으로써 대고객 서비스 과정에서 인적서비스의 중요성을 강조하였다.

최덕철은 종업원의 만족은 구체적으로 일에 대한 만족, 직장에 대한 만족, 조직인사에 대한 만족, 근로조건에 대한 만족, 회사에 대한 만족으로 구분된다고 하였다. 이와 같은 조건에 대해서 스스로 만족한 종업원은 고객을 만족시킬 수 있는 심리적, 행동적 자세가 갖춰지게 된다. 진정한 의미의 고객만족은 종업원의 마음속에서 우러나오는 서비스 정신에 의해서만이 가능한 것이라 하였다. 또한 Lytle은 서비스지향성에 영향을 미치는 조직가치, 직무만족, 조직몰입, 사기, 경영성과와의 관계를 분석하였는데 조직가치가 높아짐에 따라 서비스지향성이 높아지고 그 결과 종업원의 직무만족, 조직몰입, 사기에 영향을 주는 것으로 나타났다.

##### 1) 직무만족

###### (1) 직무만족의 개념

직무만족은 직무자체를 비롯한 직무환경에 대한 평가에서 얻어지는 감정적·정서적 만족상태를 말하는데 Schermerhorn, Hunt 및 Osborn은 직무만족을 개인들이 직무에 대해 긍정적 혹은 부정적으로 느끼는 정도이며 직원들이 수행하는 과업과 직무수행의 물리적, 사회적 조건에 대한 감정적 반응이나 태도로 정의하였다. 또한 Porter와 Lawler는 직무만족을 실제로 얻은 보상이 정당하다고 인지되는 수준을 충족하거나 초과하는 것으로 보고 이러한 수준에 미달할수록 주어진 상황에

대한 불만은 더 커진다고 정의하였다. Beatty는 직무만족을 종업원이 직무가치를 달성하고 촉진하는 것으로 그의 직무에 대한 평가에서 얻어지는 명쾌한 감정적 상태라고 주장하였다. 이와 같이 다양한 학자들이 직무만족에 대한 개념을 정립하였는데 정리하여 보면 <표 2-9>와 같다.

<표 2-9> 직무만족에 대한 정의

학자명	직무만족에 대한 정의
Locke(1976)	직무만족은 자기 자신의 직무를 자신이 평가하거나 직무 그 자체를 통해서 얻어지는 유쾌함이나 혹은 긍정적인 감정상태
Beatty(1981)	직무만족은 종업원이 직무가치를 달성하고 촉진하는 것으로 그의 직무에 대한 평가에서 얻어지는 명쾌한 감정적 상태
Smith et al.(1983)	개인적인 직무를 통하여 경험하는 좋고 싫은 감정의 조화, 혹은 좋고 싫은 감정의 균형상태에서 기인된 일련의 태도
Porter & Lawler(1986)	직무만족은 실제로 얻은 보상이 정당하다고 인지되는 수준을 충족하거나 초과하는 것
Schermerhorn, Hunt & Osborn(1997)	개인들이 직무에 대해 긍정적 혹은 부정적으로 느끼는 정도이며 직원들이 수행하는 과업과 직무수행의 물리적, 사회적 조건에 대한 감정적 반응이나 태도

## (2) 직무만족의 구성요소

Milton은 직무자체가 원래 단순하지 않고 과업, 책무와 이들 상호간 작용, 유인 체제 및 보상으로 이루어져 있기 때문에 직무만족은 단순한 속성이 아닌 매우 복합적인 속성으로 구성되어 있다고 했다. 그래서 직무만족에 관한 요인이나 범위를 정하는 것은 실로 어려운 일이라고 하였다.

Hugh와 Feldman은 직무만족은 직무를 통해 얻게 될 기대와 실제 직무로부터 제공되는 조건간의 불일치에 의해 결정된다고 주장하면서 임금, 작업자체, 승진, 상사, 동료들 그 기준으로 삼았다. 또한 Steers는 이론적으로 직무의 측면은 많지만 일반적으로 직무 그 자체, 보수, 승진기회, 상사, 동료작업자의 다섯 가지 측면이 직무의 주요요소이고 이에 대한 태도가 직무만족을 구성하는 것이라고 하였다.

## 2) 조직 몰입

조직몰입에 대한 정의는 다양한 학자들에 의해 정의되고 있는데, Brown은 조직몰입을 구성원의 의식과 관련이 있고 개인의 현재 지위를 반영하는 것이며 특별한 예측 잠재력이 있어서 성과, 직무동기, 조직에 대한 공헌 등의 조직성과 변수의 예측을 가능하게 하며, 동기유발 요인들의 차별적인 적합성을 제시하는 것이라고 정의하였다.

Angle과 Perry는 조직몰입을 몰입원인과 몰입되는 양상에 따라 근속몰입과 가치몰입으로 나누었다. 그 외에도 Tett와 Meyer는 조직몰입을 정서몰입, 근속몰입, 규범몰입의 세 가지의 형태로 구분하였다. 정서몰입은 개인이 특정한 조직과 동일시하고 그 조직에 참여하는 강한 의지를 말하고, 근속몰입은 개인이 조직을 떠나게 되면 자신에게 돌아오는 부수적 투자를 잃어버릴 것이라는 인식에서 생겨난다. 그리고 규범몰입은 도덕적 의무감 때문에 조직에 남으려는 의지를 나타낸다고 하였다. 이상의 정의를 종합하여 살펴보면 조직몰입은 조직과 관련한 개인의 심리적 상태를 말하는 것이다.

## 2. 내부마케팅과 내부고객만족

### 1) 내부마케팅의 개념

서비스기업이 성공적으로 운영되려면 고객과 종업원 모두를 잘 관리하여야 한다. 서비스를 제공받는 고객을 외부고객이라 하면 종업원은 내부고객이다. 외부고객을 대상으로 하는 마케팅을 외부마케팅이라 하면, 내부고객을 대상으로 하는 마케팅은 내부마케팅이다. 기업에는 두개의 고객과 마케팅이 존재한다. 어느 한 가지 소홀히 할 수 없다. 내부마케팅은 외부마케팅의 선결조건으로 내부마케팅의 성과는 외부마케팅의 성과와 직결된다.

원래 내부마케팅은 1970년대 미국에서 창출된 새로운 마케팅개념으로 조직 내의 내부교환을 촉진하는 마케팅의 일종이라 할 수 있다. 대부분의 마케팅은 주로 대

외적인 마케팅시장을 목표로 하고 있으나 이는 내부환경의 관리적 측면을 연구하는 마케팅 개념인 것이다. 내부마케팅 념에 대하여는 학자마다 <표 2-10>와 같이 여러 가지 정의를 내리고 있다.

<표 2-10> 내부마케팅의 개념

연구자	정의
Wasmer & Bruner (1991)	서비스품질을 높이기 위하여 종업원의 긍정적인 태도를 가지도록 유도하고, 고객서비스의 가치에 대한 의식을 종업원들이 가질 수 있도록 하는 활동
Heskett et al. (1994)	고객에게 잘 봉사할 수 있는 능력을 가진 종업원을 채용하고 훈련과 교육을 통하여 동기를 부여시키는 작업
Beatty (1994)	외부시장에서 목표를 달성하기 위해서는 조직과 종업원 사이의 상호작용을 효과적으로 할 수 있도록 활동하는 것
Rust et al. (1996)	훈련, 경영자의 관여 및 권한위임 등을 통한 내부커뮤니케이션, 마케팅 조사, 인적자원 등의 활동으로 구성됨
Kotler et al. (1996)	조직문화의 정착, 인적자원관리에 마케팅개념의 도입 및 세부방안의 개발, 종업원에게 마케팅정보의 전달 그리고 보상과 표창에 대한 실행 과정
이유재(1997)	기업내부의 종업원을 최초의 고객 또는 일차적 시장으로 보고 그들에게 서비스정신이나 고객지향적 사고를 심어주는 기업내부의 마케팅 활동

자료 : 강기두, “고객만족 및 종업원만족 제고를 위한 내부서비스품질의 개선방안,” 한국마케팅학회 추계학술대회, 1999, p.25를 참조함.

## 2) 내부마케팅의 목표와 실천방안

서비스기업의 경우 제품의 생산과정이 표준화될 수 없고 구매자와 판매자 간의 상호작용으로 판매가 이루어지기 때문에 예기치 못한 상황에 유연하게 대처하는 서비스 지향적 문화의 확립이 중요하다. 문화를 확립하고 확립된 문화를 유지하기 위한 실천방안은 다음과 같다.<sup>86)</sup>

86) 이유재, 「서비스 마케팅」, 3판, 서울: 학현사, 2005, pp.291-303.

(1) 갈등과 스트레스의 관리

서비스를 제공하는 종업원의 갈등과 스트레스는 종업원만족의 장애요인이 되고 서비스품질을 저하시키는 원인이 된다.

(2) 적합한 인력의 고용

서비스능력뿐 아니라 서비스성향도 고려되어야 하며 최고의 사원을 고용하기 위해서는 최고의 기업이 되어야 한다.

(3) 최고의 사원유지

종업원들에게 동기를 부여하는 환경의 구축이 필요하며, 이를 위하여 그들의 서비스성과에 대한 정확하고 객관적인 측정과 보상이 필수적이다.

(4) 교육과 훈련

종업원들이 마케팅의 역할에 대해 잘 모르거나 태도 문제로 인하여 서비스품질이 저하되는 경우가 있다. 교육과 훈련을 통하여 사실에 대한 지식을 높임으로써 개선의 효과를 볼 수 있다.

(5) 경영지원 및 커뮤니케이션

공식적인 훈련 프로그램 지속, 부하직원 격려, 의사결정에 있어 종업원의 참여, 개방적이고 자발적인 분위기 조성 등이 경영지원의 내부마케팅에 있어서 중요한 역할이다.

(6) 권한위임과 팀워크

융통성 있는 업무흐름을 위해서는 종업원이 자발적으로 의사결정을 할 수 있도록 권한을 위임할 수 있어야 한다. 권한위임은 종업원 스스로 지시하고 스스로 관리 할 수 있도록 하는 것이다.

### (7) 매스커뮤니케이션의 활용

외부에 대한 광고 및 커뮤니케이션 전략은 외부효과와 더불어 종업원의 동기부여, 교육 및 기업의 의사전달수단이 된다. 종업원들은 광고의 제 2청중이 되는 것이다.

### (8) 내부고객시장의 세분화

내부고객들도 종업원 개인의 욕구나 라이프스타일 등에 따라서 시장세분화전략을 활용하여야 한다. 종업원을 동질적 욕구의 집단이 아닌 다양한 욕구를 지닌 이질적 집단으로 보며 세분화를 통해 대응하는 것이다.

### (9) 정서적인 노동관리

정서적 노동이란 종업원의 감정이 업무상 하나의 요소가 되는 노동 즉, 심리적·감정적 반응이 업무 결과에 반영되는 노동을 말한다. 정서적 노동의 부작용에 대한 대응책은 훈련을 통해 열의와 의욕을 가질 수 있게 유도하고, 스트레스를 완화시킬 수 있도록 지원하는 방안이 있다.

## 3) 내부마케팅과 종업원만족의 관계

내부마케팅의 필요성은 서비스조직의 마케팅과정을 분석해 보면 더욱 확실하다. 외부고객인 소비자의 욕구를 충족시키려면 고객의 구매행동관점에서 고객만족과정을 보면 된다. 고객이 인식하는 서비스의 질이 다면적이고 그것이 인적·물적 환경요인과 상호작용을 하면서 산출되기에 서비스기업은 실제 고객과의 접촉 이전에 고객지향적인 종업원을 확보하는 일이 무엇보다 중요하다.

고객과 종업원이 접촉하는 시점에서 종업원의 서비스수행능력·태도·인간미 등이 고객의 만족과 신뢰형성에 큰 영향을 미쳐 재판매나 우호적인 관계를 유지하는데 결정적인 관건이 되므로 내부마케팅이 서비스기업에서는 절대적으로 필요한 것이다. 이는 1991년 일본후지은행의 고객의 소리카드 조사 결과 고객만족의 중요도가 접객태도 및 응대 40%, 대기시간 15%, 점포분위기 15%, 그리고 기계 11% 순

으로 나타난 것이 이를 증명하고 있다.<sup>87)</sup> 이와 같은 조사결과는 고객만족에 결정적으로 중요한 역할을 하는 것은 바로 종업원임을 나타내고 있다. 구성원들도 최종소비자와 마찬가지로 고객의 범주에 넣고 그 만족을 추구하는 것이 고객만족경영이라고 할 수 있다. 따라서 고객만족경영이 추구하는 내부고객만족의 영역은 기업의 근본적인 경쟁차원에 대한 부분으로서 기업생존의 필수요소라 할 수 있다.<sup>88)</sup>

### 3. 내부고객의 고객지향성

#### 1) 고객지향성의 개념

고객지향성이란 기업이 고객의 입장에서 사고하는 관점에서 기업 활동을 행하는 것을 의미하는 것으로 기업의 마케팅 활동은 고객의 관점에서 인지되고 고객의 이익을 증진시키는 방향으로 나아가야 한다는 것이다. 고객지향적 사고는 기업이 시장에서 활동하는 최종소비자, 경쟁자, 유통업자, 공급자와 같은 외부고객에 대해 시장정보를 획득하고 이를 기업의 전 부서에 확산하고 적극적인 대응을 통해 최종소비자에게 최상의 가치를 제공하고자 하는 시장지향적 사고의 세부적인 개념으로, 고객뿐만 아니라 경쟁자에 대한 개념까지 다루는 시장지향성과는 달리 최종소비자에 중점을 두는 것에서 차이가 있다고 볼 수 있다. 이러한 차이점 때문에 고객지향성에 관한 이전의 연구는 고객과 기업의 접점이라 할 수 있는 기업의 최전방을 의미하는 판매원의 고객지향성에 관한 연구가 주를 이루어 왔다.

이전의 연구에서 고객지향성의 개념과 관련하여 기업차원에서의 마케팅개념의 실천은 시장지향성이고, 개인차원은 고객지향성으로 보는 것이 일반적인 견해이다.<sup>89)</sup> 즉, 마케팅개념을 구체화시키는 집행수단이 기업차원에서 조명될 경우, 고객지향성이 시장지향성과 유사하게 다루어 질 수 있고, 개인적인 차원에서는 고객지

87) 황병일, “고객유지를 위한 전략적 방안,” 「광고연구」, 겨울호, 1994, pp.53-58.

88) 우리나라 기업은 아직도 종업원을 내부고객이라는 전략적 사고를 많이 가지고 있지 않다.

89) Judy A. Siguaw, Gene Brown and Robert E. Widing II, "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sale Force Behavior and Attitudes", *Journal of Marketing Research*, Vol.31, 1994, pp.106-116.

향성이 판매원에 초점을 두어 다루어지게 되는 것이다.<sup>90)</sup>

판매원에 초점을 둔 고객지향성은 판매원이 장기적인 욕구와 필요를 만족시키는 구매결정이 생성되는 데에서 고객을 지원하는 판매 행동이다.<sup>91)</sup> 이들 중 Saxe와 Weitz<sup>92)</sup>는 판매원의 고객지향성을 판매원이 그들의 고객에게 고객욕구를 만족하게 하는 구매의사결정을 함에 있어 구매에 도움이 되도록 조력하는 마케팅의 수행 정도를 나타내는 것으로 정의하였고, 판매원이 고객지향적일수록 장기적, 점진적인 고객만족 증진의 목표를 위해 종사하며 고객의 불만족을 일으킬 수 있는 행동을 피한다고 설명하였다. 이러한 판매원의 고객지향성을 포함하여 이전의 고객지향성에 관한 연구를 정리하면 <표 2-11>과 같다.

<표 2-11> 고객지향성의 개념

연구자	정의
Levitt(1980)	고객지향성은 목표고객을 충분히 이해하며 이를 바탕으로 고객에게 지속적으로 우월한 가치를 제공하려는 것
Saxe & Weitz (1982)	판매원의 고객지향성은 판매원이 그들의 고객에게 고객요구를 만족하게 하는 구매의사결정을 함에 있어서 구매에 도움이 되도록 노력하는 마케팅 개념의 수행정도
Day & Wensley (1988)	고객지향성은 구매자의 전반적 가치의 흐름을 이해하는 것을 바탕으로 시작되며, 미래에 대한 효익도 포함되는 개념임
Simon(1991)	고객지향성은 고객이 원하는 대로 해주려는 태도, 고객의 물음에 대한 신속한 반응, 직원들의 친절도 등을 의미
Deshpande et al. (1993)	고객지향성은 장기적인 수익의 확보를 위해 다른 이해 당사자들의 이해를 해치지 않는 범위 내에서 고객의 이익을 최우선으로 하는 신뢰

자료 : 윤재호, “기업의 시장지향성이 종업원의 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구,” 국민대학교 석사학위논문, 1998, p.31을 참조함.

90) Slater F. Stanley & C. Narver John, "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?," *Journal of Marketing*, Vol.58, 1994, pp.46-55.

91) Ronald E. Michaels and, Ralph L. Day, "Measuring Customer Orientation of Salespeople: A Replication with Industrial Buyers," *Journal of Marketing Research*, Vol. 22(November), 1985, pp.443-446.

92) R. Saxe and Barton A. Weitz, "The SOCO Scale : A Measure of the Customer Orientation of Salespeople," *Journal of Marketing Research*, Vol.22, August, 1982, pp.343-351.

## 2) 고객지향성의 선행요인

### (1) 기업의 내부요인

#### ① 최고경영자 요인

몇몇 학자들은 최고경영자들이 기업의 가치와 지향성을 형상화하는데 중요한 역할을 한다고 하였다.<sup>93)</sup> 또한, 기업이 고객욕구에 대해 반응하는 것의 중요성에 관해 최고경영자로부터의 명확한 지침을 확보하지 못하면 조직은 시장지향적이지 못하게 된다고 하였다.

Webster<sup>94)</sup>의 경우 최고경영자들은 고객에 대한 봉사에 대해 명확한 가치와 믿음을 설립해야 하며 명확한 지침을 주어야 하므로 조직에 관련된 모든 이에게 그들의 의지를 전달해야 한다고 하였다. 변화하는 시장욕구에 반응하는 것은 변화하는 고객욕구와 기대에 맞도록 신제품과 서비스의 도입을 요구하기도 한다. 그러나 신제품, 서비스는 높은 실패의 위험이 존재한다.

Kohli와 Jaworski<sup>95)</sup>는 만일 최고경영자가 위험을 감수하고 우발적인 실패를 수용하고자 하는 의지를 표명한다면 중간관리자들은 고객욕구의 변화에 대응하기 위한 새로운 제품을 더 제안하고 도입할 수 있지만, 그렇지 않은 경우 고객욕구의 변화에 반응하려고 하지 않을 것이라고 하였다.

#### ② 부서 간 관계

부서 간 갈등은 실질적이거나 계획된 반응이 상반되는데서 비롯되는 부서 간 긴장을 의미 한다.<sup>96)</sup> Rukert 와 Walker<sup>97)</sup>는 부서 간 갈등은 부서 간 의사소통을 억제

---

93) D. C. Hambrick & Phylis A. Maison, "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers," *Academy of Management Review*, Vol. 992, 1984, pp.193-206.

94) E. Fredrick Webster Jr., "Rediscovering the Marketing Concept," *Business Horizons*, Vol.31, May-June, 1988, pp.29-39.

95) A. K. Kohli and B. J. Jaworski, "Market Orientation: The construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, Vol. 54, April 10, 1990, pp.1-18.

96) J. F Gaski, "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, Vol.48, Summer, pp.9-29.

시킨다는 설명을 하고 있다. 조직내부의 갈등이 심한 경우에는 구성원 간의 사고방식과 이념, 활동프로그램, 정치적 이해 등이 다양하므로 이들을 모두 만족시킬 수 있는 구조나 전략을 채택하기 어렵다. 부서 간 연계는 한 사업 부서 내에서 종업원 간의 공식적, 비공식적인 직접적인 접촉을 말한다. 부서 간 연계성은 정보의 실질적인 유용성과 마찬가지로 정보의 상호작용과 정보교환의 유용성을 증가 시킨다.<sup>98)</sup>

### ③ 보상시스템

Hauser<sup>99)</sup> 등은 고객지향성과 시장지향성을 조직에 깊숙이 확산시키기 위하여 많은 기업들은 내부고객들이 내부공급자들을 평가하는 시스템을 채용하고 있으며, 내부공급자들은 높은 평가에 대해 많은 상여금을 받는다고 하였다. 그들의 연구에서는 내부고객이 시장산출물에 근거한 상여금의 비율을 선택하는 것으로 나타내는 평가를 제공하는 시스템과 내부고객이 목표시장 산출물을 선택하고 내부공급자들은 목표에 근거하여 보상받는 시스템을 연구하였다.

Webster<sup>100)</sup>는 시장지향적, 고객지향적인 기업을 발전시키는 핵심은 관리자가 어떻게 평가되고 보상되는가에 달려있다고 주장한다.

그는 만일 관리자가 단기간의 수익성과 판매에 의해 평가된다면 그들은 이러한 영역에 초점을 두게 되고 장기적인 조직의 안정을 보장하는 고객만족과 같은 시장요인을 거부하게 된다고 하였다.

### (2) 기업의 외부환경

기업을 둘러싼 환경적 요소들은 수없이 많이 존재하며, 기업의 환경을 기업의

---

97) Robert W. Rukert and Orville C. Walker Jr., "Marketing's Interaction With Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence," *Journal of Marketing*, Vol. 51, January, 1987, pp.1-19.

98) R. Deshpande and Gerald Zaltman, "Factors Affecting the Use Market Research Information: A Path Analysis," *Journal of Marketing*, Vol.53, January, 1982, pp.3-15.

99) J. R. Hauser & I. Duncan, Simester, and Birger Wernerfelt, "Inter Customers and Inter Suppliers," *Journal of Marketing Research*, Vol.33, August, 1996, pp.268-280.

100) E. Frederick Webster Jr., *op. cit.*, pp.37-39.

성과에 영향을 줄 수 있는 요소나 조직의 생존에 연관된 요소들로 개념화시키고, 변화에 따라 다시 정의하여야한다.<sup>101)</sup> 환경을 기술하는데 사용되어진 다양한 용어들은 일반적으로 3가지 범주로 분류된다. 이 3가지 범주는 환경에 대한 이해가 요구되는 복잡한 지식의 단계를 나타내는 복잡성, 예측 불가능한 환경의 변화율을 나타내는 정태성과 동태성, 환경으로부터 기업에 유용한 자원의 단계를 표현하는 자원 유용성을 말한다.

### (3) 경영성과와의 관계

Formell<sup>102)</sup>은 기업에 대한 높은 고객만족을 핵심요인으로 제시하였다. 보편적으로 높은 고객만족은 현재 고객에 대한 충성도를 증가시키고, 가격탄력성을 감소시키고, 경쟁적 노력으로부터 현재 고객의 확보, 미래거래의 비용감소, 새로운 고객을 확보하는 비용의 감소와 기업에 대한 평판을 증가시킨다.

Deshpande<sup>103)</sup> 등은 일본기업을 대상으로 기업문화, 고객지향성, 혁신과 사업성과간의 관계를 연구하였다. 사업성과의 측정은 수익성, 규모, 시장점유율, 성장률 등을 이용하였는데, 고객지향성을 고객이 평가한 경우에는 사업성과와는 정(+)의 관계가 나타났지만, 기업 스스로 평가한 경우에는 상이한 결과가 나타났다. 그들은 또한, 기업의 문화를 족벌문화, 위원회문화, 계급문화, 시장문화의 4가지로 구분하고 기업성과와의 관계를 연구하였는데 시장문화를 추구하는 기업의 성과가 가장 우수한 것으로 나타났다.

---

101) G. Dess, & D. Beard, "Dimensions of organizational task environments," *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, 1984, pp.52-73.

102) C. Fornell, "A National Consumer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience," *Journal of Marketing*, Vol.55, January, 1992, pp.1-21.

103) R. Deshpande, John U. Farley, and E. Webster Frederick Jr., "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis," *Journal of Marketing*, Vol.57, January, 1993, pp.23-37.

## 제4절 서비스 성과

### 1. ISO 9000과 품질경영

품질시스템은 기업내부의 각종 규격의 표준화와 기업혁신을 위한 체계적인 기업 정책을 주요구성요소로서 포함하여야 하므로 이러한 요건의 개념을 가진 ISO 9000과 경영혁신과 품질실행을 위한 품질경영의 활동들을 비교, 검토하여 상호 적합성을 찾아내어 품질시스템이 수립되어야 할 것이다. ISO 9000과 품질경영을 융합하는 방법은 두 가지로 대별할 수 있는데, 하나의 방법은 품질경영의 우수한 측면을 기본으로 하여 품질시스템이나 문서관리 등 ISO 9000의 좋은 점을 흡수하여 품질경영시스템을 보강하는 방법이다. 다른 방법은 앞서와 반대로 ISO 9000품질시스템을 기본으로 하여 품질경영의 방침관리, 개선활동, 자주활동 및 통계적 기법 활용 등 품질경영의 우수한 측면을 보강하는 방법이다.

어느 방법을 선택하더라도 기업의 제품, 품질수준, 경영자의 품질의식, 방침 등이 반드시 고려되어야 한다. 즉 기업에 따라서, 업종에 따라서, 취급하는 서비스 혹은 제품에 따라서 품질시스템은 다르므로 ISO 9000품질시스템의 요구사항들을 충분히 이해하여 그 회사제품에 적절한 품질시스템을 구축하여야 성과달성에 유용할 수 있다.

### 2. ISO 품질경영시스템의 성과

품질경영활동의 성과에 대하여는 많은 연구들이 있으나 서비스기업을 대상으로 ISO 9001품질경영인증시스템 도입에 따른 경영성과에 대한 연구는 별로 많지 않다. 따라서 선행연구로서 기존의 논문 및 자료의 분석을 통하여 ISO인증과 경영성과의 관계를 파악하고자 한다.

김재환<sup>104)</sup>은 ISO 9001:2000인증요인이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 ISO 9001:2000규격의 요소가 서비스품질의 향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로

---

104) 김재환, 「벤치마킹과 기업경쟁력」, 황태호 옮김, 서울: 김영사, 1992, pp.54-55.

분석하였다. Carr<sup>105)</sup> 등의 연구에서는 뉴질랜드기업을 대상으로 ISO인증기업과 미인증기업 간의 사업전략과 품질경영시스템 및 성과보고시스템의 차이를 분석하였다. 그 결과 ISO 인증기업은 원가효율성보다는 품질을 더 중요시 한다는 점에서 ISO미인증기업과 차이를 보였다. 품질보증을 통한 고객만족을 위해서는 표준화와 품질의 지속적 개선이 서로 관련을 갖고 움직이면서 사내표준화를 실시할 수 있는 방안중의 하나가 ISO 9001품질경영인증 획득이라고 볼 수 있다고 하였다. 그러나 표준화는 개선을 위한 필요조건은 되지만 충분조건은 되지 못한다. 마찬가지로 ISO 9001품질인증을 받았다고 해서 TQM이 성공적으로 추진되었다고 볼 수는 없다고 하였다.

전임근<sup>106)</sup>은 품질인증동기가 기업성장에 미치는 영향을 분석한 결과 품질인증동기는 품질인증을 획득하기 위한 기업의 재무적/비재무적 성과에 영향을 미치는 것으로 확인하였다.

연찬호<sup>107)</sup>는 ISO 9001인증이 서류작업에 치중한다는 비판도 있으나 품질경영시스템 요구사항이 고객만족, 재무 및 시장, 인적자원, 조직의 효율성 등 경영성장에 영향을 미치는 것으로 분석하였다.

Quality Systems Update<sup>108)</sup>의 조사에 의하면 ISO의 인증을 85%가 내부장점을, 95%가 외부장점을 이유로 취득하였다고 보고하였다.

전용수<sup>109)</sup>는 품질경영이 기업의 재무성장에 향상을 가져오며, 성과는 내적성과 외적성과를 매체로 달성됨이 입증된다고 하였고, 품질경영으로 인한 기업성과

---

105) S. Carr, Y. T. Mark and J. E. Needham, "Differences in Strategy, Quality Management Practices and Performance System Between ISO Accredited and Non-ISO Accredited Companies," *Management Accounting Research*, Vol.8, 1997, pp.381-403.

106) 전임근, "품질인증 정착활동이 기업성장에 미치는 조절효과에 대한 연구," 영남대학교 박사학위논문, 2004, p.98.

107) 연찬호, "품질경영시스템의 요구사항이 경영성장에 미치는 영향에 관한 연구," 한남대학교 박사학위논문, 2002, p.113.

108) 1995년에 Dun & Bradstreet 정보서비스 및 Irwin Professional Publishing사와 공동으로 미국의 인증취득 업체를 대상으로 총 7,000개 설문지를 배포하여 조사하였다.

109) 전용수, "품질경영의 성과와 성과측정시스템의 조절효과에 대한 연구," 「한국회계정보학회지」, 제22권 2호, 2004, pp.203-220.

에 성과측정시스템이 조절변수의 역할을 한다는 것이 입증되었다고 하였다.

김달곤<sup>110)</sup>은 품질측정치들을 생산현장의 성과평가기준으로 중요시하고 그러한 품질프로세스 정보들을 생산현장에 더 자주 제공하는 기업들이 경영성과가 높았다고 하였다. 이러한 연구의 결과는 품질경영의 근간이 되는 ISO 9001시스템의 유지와 실행이 기업의 성과에도 기여한다는 것을 의미한다고 볼 수 있다.

ISO 9001품질경영시스템의 성과에 관한 선행연구들을 보면 <표 2-12>와 같다.

---

110) 김달곤, “품질전략과 경영성과간의 관계에서 통제시스템의 매개효과,” 「품질경영학회지」, 제30권, 3호, 2002, p.164.

<표 2-12> 품질경영시스템(ISO 9001)의 성과에 관한 연구요약

연구자	품질경영시스템(ISO 9001)의 성과에 관한 연구
홍성근(1998)	국내 제조업체의 ISO 9001인증취득의 효과분석을 통하여 품질경영 성숙도와 효율성의 수준의 향상되었다.
김재환(2004)	ISO 9001:2000규격의 요소가 서비스 품질의 향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석된다.
윤재홍(1994)	표준화와 품질의 지속적 개선이 서로 관련을 갖고 있고 사내표준화를 실시할 수 있는 방안중의 하나가 ISO 9001품질경영인증 획득이라고 볼 수 있다.
진임근(2004)	품질인증동기는 품질인증을 획득하기 위한 기업의 재무적, 비재무적 성과에 영향을 미치는 것으로 증명하였다.
연찬호(2002)	품질경영시스템 요구사항이 고객만족, 재무, 인적자원, 조직의 효율성 등 경영성과에 영향을 미치는 것으로 분석하였다.
유승익(1988)	품질개선 프로그램에 최고경영자가 관심이 있으면 경영성과에서 종업원 참여, 벤치마킹 등과 연관성이 있고 수익성을 개선할 수 있다.
이왕탁(1988)	품질경영의 주요활동요인이 기업의 재무성과, 운영성과, 경영성과에 기여한다는 것이 ISO인증유형에 따라 분석되고 있다.
박정민(2005)	품질경영은 기존의 품질관리나 품질보증의 차원이 아니라 기업의 모든 부문에 걸쳐서 가치를 창출할 수 있는 근본이 되며 품질에 대한 고객의 평가에 의해서 고객지향적 품질경영은 경영성과를 높인다.
이순룡(1999)	품질능력이 경쟁우위를 확보하는데 중요한 역할을 한다. 기술경영의 성공요소로서는 제품과 서비스 품질로 본다.
강성(2002)	ISO인증동기와 규격에 따른 인증 후 성과차이를 분석한 결과 인증동기가 강한 집단이 약한 집단보다 높은 성과를 달성하였다. 반면 인증규격은 성과차이에 유의한 영향을 미치지 못하였다.
강현수(2003)	ISO 14001인증취득이 매출액총이익율, 영업비율, 종업원 1인당 매출액 등의 재무비율에 통계적으로 영향을 미치지 못하였다.
전웅수(2004)	품질경영의 실행이 기업의 재무성과에 향상을 가져오며 이러한 성과는 내적성과와 외적성과를 매체로 달성됨이 입증되었다.
김달곤(2002)	품질정보와 측정치를 성과평가기준으로 중요시하고 그러한 품질관련프로세스 정보들을 생산현장에 자주 제공하는 기업들이 경영성과가 높았다.
Terzioski & Samson(1997)	ISO 9000인증과 기업성과의 관계에서 잠재적으로 ISO인증이 좋은 품질을 만드는데 설명력이 있는 것으로 분석되었다.
Carr(1997)	ISO인증기업은 품질을 더 중요시 한다는 점에서 ISO미인증기업과 차이가 있다.
Yarnell(1999)	기업의 성공적인 EMS를 위하여 훈련을 통한 성공적인 환경경영시스템 도입운영의 성과를 연구하였다.
Clark(2001)	환경경영시스템 정착에 관하여 폐기물 감량을 위한 방안도 종업원의 환경인지도에 의해서 성과가 있다.
Quality Systems Update(1995)	1,880명의 응답자중 85%가 내부장점을, 95%가 외부장점으로 인증되었다고 분석하였다.

자료: ISO인증과 경영성과 간의 연구들을 저자가 요약정리.

### 3. 해운서비스의 성과

#### 1) 해운서비스의 성과에 관한 선행연구

1970년대 영국의 로치데일위원회(Rochdale Committee)보고서<sup>111)</sup>는 해운산업의 효율성과 경쟁력에 영향을 미치는 운영요소 및 기타 요소를 분석한 결과, 물류비용이 결정요인이 된다고 하여 화주에 대한 서비스요구에 주목하지 않았으나, Pearson<sup>112)</sup>은 화주가 운송인을 선정할 때 제품판매에 따른 거래의 과정을 분석하여 의사결정을 하는 경향이 강하므로 영국의 화주는 가격 지향적이라기보다는 서비스 지향적이라는 결론을 내렸다.<sup>113)</sup> 그는 경쟁이 심한 컨테이너선의 선정에 있어서 물류비용 이외에 물류서비스에 주목하였는데, 화주가 해운서비스를 선정하는 기준에 대하여 선적·양하항, 항의 접근성, 항비, 출입항 날짜, 환적시간, 정규성, 신뢰성, 기항일정표 등을 들었다.

다른 연구에 따르면 고객인 화주는 서비스 품질의 지각에 따라 운송인을 결정한다고 분석하고, 지금까지 해운산업에서는 화주의 운송인 선택기준을 규명하기 위하여 어느 정도 제품차별화 정책이 가능한 정기선 해운을 중심으로 해운서비스의 품질을 파악하고 있는데, Bowersox, Calabro 및 Wagenheim<sup>114)</sup>은 화주가 운송수단을 선택할 때 선적비용과 함께 다른 여러 특성들도 고려한다고 하였으며 비교요소들로서 화주의 목적, 화물의 형태나 크기, 비용 및 성과특성을 들었다.

한편 Brown<sup>115)</sup>은 서비스품질과 해운기업의 경제성분석 연구에서 운송서비스품

---

111) Rochdale Committee, *Report of the Committee of Inquiry into Shipping*, London: HMSO, 1970, p.15.

112) Roy Pearson, "Containerline Performance and Service Quality," *University of Liverpool, Marine Transport Center*, 1980, pp.17-26.

113) 영국화주는 전통적으로 동맹에 가입한 정기해운선사는 비동맹 해운선사에 비해서 우월한 해상운송서비스를 제공한다고 믿는다. 따라서 서비스 지향적 화주는 동맹정기해운선사를 이용하는 경향이 있다.

114) J. D. Bowerbox, Pat J. Calabro & George D. Wagenheim, *Introduction to Transport*, New York: Macmillan Publishing, 1981, pp.55-58.

115) David G. Brown, "Freight Service Quality and Carrier Economics," *Transportation research Forum*, 1990, p.217.

질은 대규모 유통과정에서 해운기업과 화주 양쪽의 자원소모에 큰 영향을 미치므로 경제적으로 영향이 크며, 특히 품질변수는 해운기업의 비용과 화주의 비용 양쪽에 영향을 미치는 관측 가능한 서비스의 특성이라고 하였다. 그는 운송서비스 품질의 종류로 평균 운송시간, 통과시간, 멸실 및 손상, 선적크기 및 이용 가능한 운송 장비를 들었다. 이러한 변수들은 해운기업의 운영변수인 속력이나 빈도와는 구별되었는데, 이들 변수들은 통상 화주가 관찰할 수 없기 때문이라 하였다.

Casson<sup>116)</sup>은 해운서비스의 품질을 생산품질과 거래품질로 나누고, 그 결정요인으로 생산품질은 화물손상의 발생빈도, 선복능력, 환적의 지체, 서비스의 빈도 및 불확실성으로 들고, 거래품질로는 서비스형태의 명료성, 공급자의 접근 가능성, 협상의 용이성, 보험 부보상태 및 계약이행의 신뢰성을 들었다.

Tebay<sup>117)</sup>는 해운서비스성과의 요소로서 서비스품질, 영업의 편리성, 유연성과 의존성, 서비스증진에 대한 공헌 및 전반적 이미지로 구분하였고, 이 중 서비스품질 속성으로는 정시·신뢰성, 신속한 서류처리 및 화물손상방지를 들었다.

또한 Frankel<sup>118)</sup>은 정기선 해운기업에 대해 화주가 공통으로 관심을 가지는 품질기준으로 서비스의 신뢰성, 운송시간 및 인도시간 준수, 공약 또는 공표된 운송능력의 이용가능성, 화물의 안정성, 화물이동관리 및 추적, 서류 및 정보유통의 유효성, 비용통제 및 관리와 청산업무, 서비스상태 및 향후 계획, 복합운송관리의 9가지를 들었고, 해운기업은 이에 따라 전략적 차원에서 서비스품질의 개선과 새로운 서비스개발을 통해 서비스를 차별화 시켜야 한다고 주장하였다.

우리나라에서는 김영모<sup>119)</sup>가 해운분야의 선행연구에서 밝혀진 해운서비스를 7개의

---

116) Mark Casson, "The Quality of Shipping Service," *Discussion Paper*, University of Reading, 1986, p.15.

117) Michael Tebay, "A Much Maligned Industry, Merce Management Consulting Transportation," *Intermodal Asia*, October, 1993, pp.7-13.

118) Ernst G. Frankel, "Total Quality Management in Liner Shipping," *Marine Policy*, January, 1993, pp.58-63.

119) 김영모, "해운마케팅에서의 서비스품질 지각에 관한 연구," 한국해양대학교 경영학박사학위논문, 1995.

차원으로 파악하고, 품질지각에 따라 중심기능과 주변기능으로 구성하여 정시/완결성(timeliness/completeness), 안정성(safety), 신뢰성(reliability), 적합성(conformability)의 4가지로 파악하였다.

한편, 신한원·김성국<sup>120)</sup>은 운송주선인이 인식한 해운서비스품질을 파악함에 있어 유형성, 적합성, 신뢰성, 커뮤니케이션, 안정성의 5가지 요인으로 파악하였다.

박상두<sup>121)</sup>는 해운서비스구매 시 화주의 선택 기준은 시간·규모, 고객서비스, 관계지향, 가격, 위험관련 요인들로 구분 하였으며 화주유형별로 볼 때 대형화주일 수록 가격요인보다는 고객서비스요인을 중시한다고 설명하였다.

한경화<sup>122)</sup>는 외항선사에서는 운항관리요인이 가장 중요한 프로세스요인으로 인식되고 그 다음으로 선원관리, 선박관리, 육상직원관리 및 경영책임 순이며, 이는 해운기업의 수익의 원천이 운항관리이며 타 프로세스는 지원적인 성격의 프로세스임을 의미 하는 것이라 하였다.

강문장<sup>123)</sup>은 선박관리에 초점을 맞추어 운항관리, 전문조직, 선주의 해운활동 형태, 선원·선박관리, 우수해기사 확보 및 육상직원관리요인들을 선정하고 그 중 운항관리요인과 선박관리프로세스가 회사의 수익증대효과에 유의한 영향을 미친다고 하였다.

Kit-Fai Pun<sup>124)</sup>은 ISM Code의 적용단계를 경영책임, 품질경영조직의 구성, 품질경영책임자 선정, 조직원교육, 자기평가실행, 제품실현프로세스, 품질인증자 선정, 문서와 절차 표준화, 품질메뉴얼 작성, 선박안전시스템 설계, 실행 및 유지, 절차 개선방식의 표준화, 심사의 준비, 지속적인 개선의 단계로 구분하여 조사결과 많은 해운기업에서 일부의 절차만을 형식적으로 수행하여 ISM Code도입의 효과

120) 신한원, 김성국, “해운서비스의 품질과 인식에 관한 연구,” 『마케팅관리 연구』, 제4권 1호, 1999.

121) 박상두, “화주의 정기선 해운서비스 구매의사결정에 관한 연구,” 인하대학교 석사학위논문, 2002, pp.98-99.

122) 한경화, “해운기업 프로세스관리가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 한국해양대학교 박사학위논문, 2007, pp.175-178.

123) 강문장, “국제비교를 통한 우리나라 선박관리업의 발전방향에 관한 연구,” 한국해양대학교 석사학위논문, 2008, pp.73-76.

124) Kit-Fai Pun, *op. cit.*, pp.376-378.

를 충분히 얻지 못하고 있다고 지적하였다.

Paixao Casaca와 Marlow<sup>125)</sup>는 연안해상운송서비스의 품질결정요인을 선사의 물류 네트워크, 운임, 신뢰성, 선주의 선복확보·매각 형태, 선주의 투자방침, 기업이미지, 운항자와 화주 간의 관계형성 방침, 포워딩업체와의 연계, 운송서비스의 보장 등 8항목으로 정의하였다. 위와 같은 선행연구들을 종합하면 <표 2-13>과 같다.

---

125) A. C. Paixao Casaca & Peter B. Marlow, *The Competitiveness of Short Sea Shipping in Multimodal Logistics Supply Chain: Service Attributes*, Cardiff, UK: Transport and Shipping Research Group, 2005, pp.376-378.

<표 2-13> 해운서비스성과에 관한 선행연구

연구자	품질 요인
Pearson(1980)	①선적·양하항, ②항의 접근성, ③항비, ④출입항 날짜, ⑤환적시간, ⑥정규성, ⑦신뢰성, ⑧기항일정표
Bowersox(1981)	①속력, ②의존성, ③빈도, ④운송설비, ⑤비용, ⑥완비성
Collison(1984)	①서비스의 시간성, ②설비 및 장비, ③운송서비스, ④가격결정과 운임, ⑤마케팅서비스
Casson(1986)	①생산품질 : ㉠화물손상의 발생빈도, ㉡선복능력, ㉢환적의 지체, ㉣서비스의 빈도, ㉤불확실성 ②거래품질 : ㉥서비스형태의 명료성, ㉦공급자의 접근가능성, ㉧협상의 용이성, ㉨보험부보상태, ㉩계약이행의 신뢰성
American Shipper社 (1990)	①정시입하, ②책임운송체계, ③운임 및 요금, ④정시출하, ⑤운송수요시간, ⑥서비스지역, ⑦정확한 운임 청구, ⑧정확한 기기 사용, ⑨관리체계, ⑩클레임 처리, ⑪화물추적능력
Brown(1990)	①평균운송시간, ②통과시간, ③멸실 및 손상, ④선적 크기, ⑤이용 가능한 운송장비
Smith(1992)	①안전성, ②신뢰성, ③보안성, ④통합성, ⑤정시성, ⑥효율성
Frankel(1993)	①서비스 신뢰성, ②운송시간 및 인도시간 준수, ③공약 또는 공표된 운송능력의 이용가능성, ④화물의 안전성, ⑤화물이동 관리 및 추적, ⑥서류 및 정보유통의 유효성, ⑦비용통제 및 관리와 청산업무, ⑧서비스상태 및 향후계획, ⑨복합운송관리
Tebay(1993)	①영업의 편리성, ②유연성과 의존성, ③서비스증진에 대한 공언, ④전반적 이미지, ⑤서비스 품질(정시·신뢰성, 신속한 서류처리, 화물손상방지)
Millie(1993) Liberatore(1995)	①고객서비스의 품질, ②화물추적서비스 능력, ③대금청구 및 서류의 정확성, ④EDI 능력, ⑤상호 호혜적 장기관계 구축 가능성, ⑥화물처리 능력, ⑦화물손상부재, ⑧고객허가능력, ⑨화주의 협상지위 영향 및 타 선적과의 비교
Traffic World 社 (1996)	①적기운송서비스, ②제공되는 서비스 수준, ③운송비용, ④고객의 신뢰도
김영모 (1995)	①정시·완결성, ②안정성, ③신뢰성, ④적합성
신한원·김성국 (1999)	①유형성, ②적합성, ③신뢰성, ④커뮤니케이션, ⑤안정성
박상두 (2002)	①시간·규모, ②고객서비스, ③관계지향, ④가격, ⑤위협성
Kit-Fai Pun et al. (2005)	①경영책임, ②품질경영조직 구성, ③품질경영책임자 지정, ④조직교육, ⑤자기평가실행, ⑥제품실현 프로세스, ⑦품질인증자 선정, ⑧문서화 절차 표준화, ⑨품질 매뉴얼 작성, ⑩선박안전시스템 수립·실행·유지, ⑪절차개선방식 표준화, ⑫심사의 준비, ⑬지속적인 개선
Ana C. Paixao(2005)	①회사의 물류 네트워크, ②운임, ③신뢰성, ④선주의 선박 확보·매각 형태, ⑤투자방침, ⑥기업이미지, ⑦운항자와 화주의 관계형성, ⑧포워딩업체와 연계, ⑨운송서비스 보장
한경화(2007)	①운항관리, ②선원관리, ③육상직원관리, ④경영책임
강문장(2008)	①전문조직, ②선주의 해운활동 영역, ③운항관리, ④선원·선박 관리, ⑤우수해기사 확보, ⑥육상직원관리

자료: 김동훈, “해운기업의 TQM활동과 실행 성과에 관한 연구,” 한국해양대학교 박사학위논문, 2002, p.44 자료와 필자의 추가 조사자료를 이용하여 작성함.

## 2) 서비스성과에 관한 인식

해운기업의 품질경영성과 도입 전후의 종업원의 인식실태와 관련한 기존의 조사 내용을 살펴보면 해운기업의 사고예방에 기여, 선체보험료와 P&I보험료의 감소, 안전관리에 효과적인 영향, 선박운항업무의 표준화, 직원들의 자질향상 및 업무의 효율성과 생산성 향상, 회사 경영층의 안전관리 의식변화 및 기업의 안전문화의 변화 등 긍정적인 측면도 있었으나, 부정적인 측면으로는 선박불가동일수의 변화, 운항경비 및 기부속비용의 증가, 품질비용의 증가, 품질관리조직의 적합성 결여, 품질경영정책과 방침의 구체성 결여, 실질적인 권한의 이양, 부적합사항 식별 및 시정조치 활동의 정착 미흡, 심사활동의 형식적인 성향 및 인증심사에 대한 불만 등이 있었다.

많은 해운기업들은 서비스성과에 대한 조사를 통하여 개선의 방향을 모색하려는 노력을 지속적으로 기울이고 있다. 조사를 위하여 주기적으로 내부고객과 외부고객을 대상으로 설문조사를 행하고 있으며, 설문조사의 내용은 해운기업의 품질경영과 성과에 대한 주요 관심사들로 구성되어 있다. 대표적인 설문문의 예는 <표 2-14>와 <표 2-15>와 같다.

<표 2-14> 해운기업의 성과에 대한 내부고객 설문(“H”사의 경우)

1) 품질경영	2) 타경쟁사와의 성과 비교	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-조직구조가 고객의 방침 및 목표를 달성하기에 적합하다.</li> <li>-조직의 책임 및 권한이 명확하다.</li> <li>-육상직원은 자신의 직무를 수행하는데 충분한 지식과 능력을 보유하고 있다.</li> <li>-육상직원은 고객만족의 중요성을 인식하고 있다.</li> <li>-육상직원은 안전운항의 중요성을 인식하고 있다.</li> <li>-육상직원은 환경보호의 중요성을 인식하고 있다.</li> <li>-육상직원은 필요한 교육훈련을 적절히 시행하고 있다.</li> <li>-선원은 자신의 직무를 수행하는데 충분한 지식과 능력을 보유하고 있다.</li> <li>-선원은 안전운항의 중요성을 인식하고 있다.</li> <li>-선원과 관련된 문제로 운항지연이 발생하는 경우는 없다.</li> <li>-예방정비시스템을 운영하고 있다.</li> <li>-선박의 요청이 있는 경우 육상의 지원이 적기에 적절히 이루어지고 있다.</li> <li>-선박 및 기기에 대한 손상이 있는 경우에 원인 분석을 하여 재발방지조치를 시행하고 있다.</li> <li>-정부검사 및 선급검사에 적절하게 수검이 이루어지고, 지적 사항에 대한 조치가 지정된 기간 내에 이루어지고 있다.</li> <li>-선박 및 기기의 문제로 인해 운항지연이 발생하는 경우는 없다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-선박의 사고발생률</li> <li>-선박의 보험료</li> <li>-선박운항 관련 제 비용</li> <li>-선박 비가동율</li> </ul> <th data-bbox="794 831 1318 864">3) 고객과의 유기적 협력 정도</th> <ul style="list-style-type: none"> <li>-필요한 정보를 상호공유하고 있다.</li> <li>-서로 의사소통이 원활하다.</li> <li>-업무처리에 대해 상호 협조적이다.</li> <li>-상호에 대한 신뢰도가 높다.</li> <li>-상호의견교환을 위하여 주기적으로 만나고 있다.</li> <li>-문제해결을 위해 공동으로 노력을 한다.</li> <li>-원가절감을 위해 상호 협력하고 있다.</li> <li>-상호 의견 차이를 통상 잘 해결한다.</li> <li>-상호 관계가 안정적이라고 생각한다.</li> </ul>	3) 고객과의 유기적 협력 정도

<표 2-15> 해운기업의 성과에 대한 외부고객 설문(“H”사의 경우)

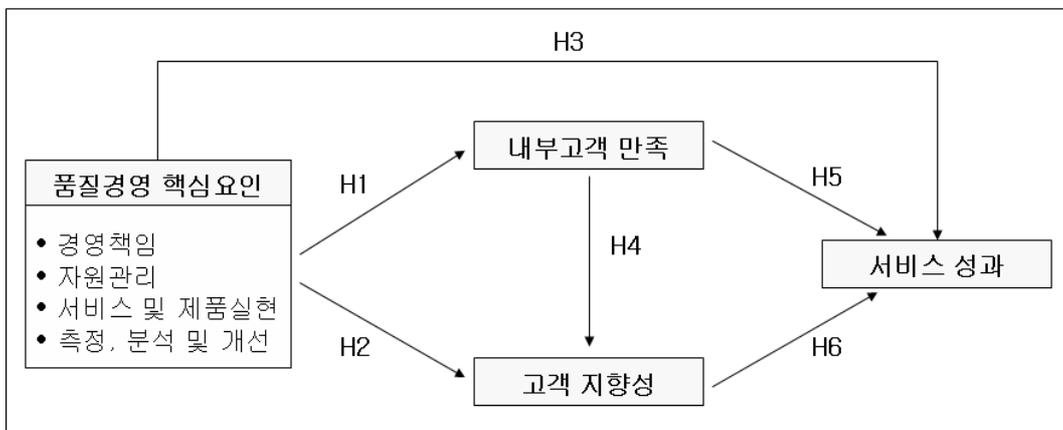
1) 서비스 품질	2) 해상직원관리
<ul style="list-style-type: none"> <li>-선적준비(stowage plan, ETA 통보, 대리점 지명, 급유 의뢰 등)는 적절히 이루어졌습니까?</li> <li>-본선의 ETA 통보 대비 선적/하역항 도착 시간은 적절하였습니까?</li> <li>-선박동정보고는 적시에 받았습니까?</li> <li>-Voyage Instruction의 지시사항을 충실히 지켰습니까?</li> <li>-선적/하역서류는 적시에 전달되었습니까?</li> <li>-당사의 communication(신속, 정확, 유용)에 만족하십니까?</li> <li>-문제발생시 대처 및 처리능력에 대해 만족하십니까?</li> <li>-클레임(체선료 등)의 청구 및 처리가 적절하십니까?</li> <li>-고객만족에 대한 전체적인 수준은 어떻습니까?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-선원관리서비스에 대한 비용이 합리적입니까?</li> <li>-정확한 accounting system(청구서 작성 등)이 이루어지고 있습니까?</li> <li>-직원의 업무에 대한 능력이 양호합니까?</li> <li>-승선 중인 선원의 적격성은 만족스럽습니까?</li> <li>-선원교대가 적기에 이루어지고 있습니까?</li> <li>-선원관리상의 하자로 중도 하선자가 자주 발생합니까?</li> <li>-승선 중인 선원에 대한 지속적인 모니터링(면허, 신검 관리)이 잘 이루어지고 있습니까?</li> </ul>
3) 부가서비스	4) 기업이미지/신용도
<ul style="list-style-type: none"> <li>-문제점 처리 요청 시 신속하게 대응하고 있습니까?</li> <li>-귀사의 ISO/ISM요구사항에 준수하고 있습니까?</li> <li>-사전/사후 선원관리서비스(양성/방선/교육 등)가 적절하십니까?</li> <li>-귀사/선박과의 communication이 신속히 이루어지고 있습니까?</li> <li>-직원이 고객을 대하는 태도는 친절하십니까?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-대외 신용도가 높다.</li> <li>-고객만족을 위한 서비스개선에 노력한다.</li> <li>-회사 및 직원에 대한 이미지가 좋다.</li> <li>-타사비교 선원관리능력 수준이 높다.</li> <li>-타사에게 추천하고 싶은 생각이 있다.</li> </ul>

### 제3장 연구모형과 가설설정

#### 제1절 연구모형

##### 1. 연구모형의 설계

<그림 3-1> 연구모형



ISO 9001:2000품질경영규격의 핵심요인인 ‘경영책임’, ‘자원관리’, ‘서비스 및 제품 실현’ 및 ‘측정, 분석 및 개선’ 등이 해운서비스성과에 어떠한 영향을 미치고 있는가, 또한 해운기업 품질경영의 핵심요인과 서비스성과의 관계에 있어서 내부고객만족과 고객지향성이 매개역할을 하는가를 규명하기 위한 연구모형을 <그림 3-1>과 같이 설계하였다.

##### 2. 연구가설의 설정

품질경영 핵심요인 네 항목, 내부고객만족, 고객지향성 및 서비스성과의 각 변수들에 대한 상호작용과 인과관계를 규명하기 위하여 설계한 연구모형을 토대로 다

음과 같이 가설을 설정하였다.

1) 품질경영 핵심요인과 내부고객만족에 관한 가설

인적자원은 기업의 중요한 요인이며 품질경영에서는 종업원의 참여를 강조하고 있다. 특히 서비스기업에서는 종업원을 내부고객으로 인식하고 있으며 내부고객을 만족시키기 위한 노력을 하고 있다. 그 이유는 기업이 제공하는 서비스는 내부고객에 의해 만들어지고 전달되기 때문이다. 외부고객의 만족을 이끌어내기 위해서는 내부고객의 만족은 필수적인 선행 요소이다. 또한 내부고객만족이란 “종업원의 욕구와 기대를 충족시켜주는 것”이라고 정의할 수 있다.

종업원들은 경영층의 지원을 지각함으로써 조직에 대해 감정적으로 밀착할 뿐만 아니라, 조직의 목적을 위해 더 열심히 노력할 경우 더 많은 보상을 받게 될 것으로 기대하게 되며 지원을 많이 받는다고 지각하는 만큼 조직에 이로운 행위로 보상하려는 도덕적 의무감을 갖게 된다.

[가설1] 해운기업의 품질경영 핵심요인은 내부고객만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[1-1] 해운기업의 품질경영 핵심요인 중 경영책임은 내부고객만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[1-2] 해운기업의 품질경영 핵심요인 중 자원관리는 내부고객만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[1-3] 해운기업의 품질경영 핵심요인 중 서비스 및 제품실현은 내부고객만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[1-4] 해운기업의 품질경영 핵심요인 중 측정, 분석 및 개선은 내부고객만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2) 품질경영 핵심요인과 고객지향성에 관한 가설

Hunt<sup>126)</sup>는 모든 기업이 원천적으로 추구하는 바는 고객을 유치하거나 기존의 고객과 관계를 유지하는 것이라고 하였다. 많은 선행연구들은 서비스업종에서 중사하는 고객접점종업원을 대상으로 종업원의 직무만족이 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 주장하고 있다.

모든 품질경영활동은 고객을 중심으로 전개되어야 하며, 고객의 기대에 의해 결정되어야 한다는 것이 서비스 품질경영의 핵심이다. 높은 고객지향성을 가지고 있는 서비스 제공 기업은 고객의 만족을 증가시키기 위한 품질경영시스템을 도입하여 적용하는 것이 무엇보다도 필요하다.

[가설2] 해운기업의 품질경영 핵심요인은 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[2-1] 해운기업의 품질경영 핵심요인 중 경영책임은 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[2-2] 해운기업의 품질경영 핵심요인 중 자원관리는 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[2-3] 해운기업의 품질경영 핵심요인 중 서비스 및 제품실현은 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다

[2-4] 해운기업의 품질경영 핵심요인 중 측정, 분석 및 개선은 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 3) 품질경영 핵심요인과 서비스성과에 관한 가설

김동훈<sup>127)</sup>은 우리나라 외항 해운기업의 품질경영에 관한 조사를 통해 다음과 같은 시사점을 도출하였다.

---

126) V. D. Hunt, "How to Implement a Competitive Quality Program: in America," Homewood, I. L: Business Irwin One, 1992.

127) 김동훈, 전계서, pp.30-43.

첫째, 서비스의 품질에 대한 인식이 부족하다. 해운기업은 고객개념의 파악이 어려워 고객만족의 대상을 이해하지 못하는 부분이 많으며, 이에 따라 해운분야에는 품질관리가 필요가 없다는 잘못된 인식이 품질경영의 확산을 저해하는 보이지 않는 배후원인이 되는 것으로 사료된다.

둘째, 시스템의 성패여부는 최고경영층의 관심과 의지에 따라 좌우되므로 품질경영은 최고경영자의 품질제일주의 인식과 조직구성원의 자발적인 참여가 필수적이다. 최고경영자에게 나타나는 일반적인 경향으로 품질경영시스템은 부하 직원의 일이라고 생각하고 능동적으로 지휘하지 않는다는 것이다. ISO인증을 형식적으로 받아들이며, ISO용어를 사용하지도 않으며 ISO규격의 요구사항도 명확하게 이해하지 못한다고 하였다.

셋째, 품질을 높이기 위해서는 업무의 모든 국면이 고려되어 조직관리가 이루어져야하고 경영혁신기법들은 품질경영의 효과적인 수단이 될 수 있으므로 품질경영시스템의 틀 안에 적극적으로 수용할 필요가 있는데, 일반적으로 자체경영분석과 경영검토가 별도로 실시되므로 유사업무가 중복되는 경향이 있었다.

연찬호는 ISO 9001품질경영시스템의 요구사항이 경영성과에 어떠한 영향을 미치는가를 연구하였는데, 첫째로 품질경영시스템의 요구사항들 즉 경영자책임, 자원관리, 제품실현, 측정, 분석 및 개선 네 가지 요구사항은 고객만족, 재무 및 시장, 인적자원, 외주업체 관리 및 조직의 효율성 등에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째로 품질경영시스템이 구축되어 있는 기업은 생산관리목표 수립 시 품질에 최우선 경쟁순위를 두고 목표를 수행하고 있었으며 다음이 원가 순이었다. 셋째로 원가, 품질, 납기 신뢰성 및 유연성 등의 생산관리목표가 경영성과에 영향을 미치는 것으로 검증되었다.

품질인증동기와 기업성과에 관한 주요 연구들을 보면 ISO인증은 고객의 요구조건, 품질인증 수단, 기업이미지 제고, 품질인식의 변화 등의 주로 비재무적인 기업성과가 많았으며 일부 연구에서는 수익성과 생산성향상 같은 기업경쟁력을 향상시키는 것으로 나타났다.

[가설3] 해운기업의 품질경영 핵심요인은 서비스성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[3-1] 해운기업의 품질경영 핵심요인 중 경영책임은 서비스성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[3-2] 해운기업의 품질경영 핵심요인 중 자원관리는 서비스성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[3-3] 해운기업의 품질경영 핵심요인 중 서비스 및 제품실현은 서비스성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[3-4] 해운기업의 품질경영 핵심요인 중 측정, 분석 및 개선은 서비스성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 4) 내부고객만족과 고객지향성에 관한 가설

서비스기업에서 대부분의 서비스제공이 종업원들과 고객과의 커뮤니케이션 혹은 직접적인 접촉을 통해 이루어지기 때문에 고객과의 접점 역할을 수행하는 종업원의 태도와 행동은 서비스품질경영의 주요 관심사이다. Hoffman과 Ingram<sup>128)</sup>은 고객지향성이란 고객의 욕구를 고객의 이해에 가장 부합하는 방향으로 충족시키는 것을 목적으로 한 내부고객과 외부고객의 상호작용에 의하여 결정된다고 하였다. 또한 기업이 내부고객의 기대와 욕구를 인지하고 이를 만족시킬 수 있다면, 외부고객의 만족을 유도할 수 있는 서비스품질의 향상을 기대할 수 있을 것이라고 하였다.

[가설4] 해운기업의 내부고객만족은 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 5) 해운기업의 내부고객만족과 서비스성과에 관한 가설

Bitner et al.<sup>129)</sup>의 연구에서도 종업원들의 직무만족도가 떨어질 경우 종업원들의

---

128) K. D. Hoffman and T. N. Ingram, "Creating Customer-Oriented Employees: The Case in Home Health Care," *Journal of Health Care Marketing*, Vol.11, No.2, 1991, pp.24-32.

서비스성과가 떨어질 수 있다고 하였다. 한편, Fornell<sup>130)</sup>은 고객들이 제품이나 서비스에 대해 만족을 하는 경우에, 기업전체의 입장에서 나타날 수 있는 성과에 대하여 몇 가지를 언급하고 있는데, 고객이 높은 만족수준을 보이는 경우에 기업은 직원가의 실현, 실패비용의 감소, 신규고객 유인비용의 감소, 재구매 증가 등과 같은 요인들로 인해 재무성과의 향상을 가져올 수 있다고 하였다.

Bowen과 Lawler<sup>131)</sup>는 서비스수익사슬의 일부로써, 서비스를 제공하는 종업원에게 권한을 부여함으로써, 종업원들이 그들의 직무를 더욱 잘 수행할 뿐만 아니라, 종업원 만족도의 증가, 고객만족 및 충성도의 증가를 유발하여 궁극적으로 기업의 수익향상 및 성장을 가져올 수 있다고 하였다.

[가설5] 해운기업의 내부고객만족은 서비스성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 6) 고객지향성과 서비스성과에 관한 가설

고객지향성(customer orientation)이란 기업이 고객의 입장에서 사고하는 관점에서 기업활동을 행하는 것을 의미하는 것으로 기업의 마케팅활동은 고객의 관점에서 인지되고 고객의 이익을 증진시키는 방향으로 나아가야 한다는 것이다.

고객지향성은 고객의 욕구를 파악하고, 친절하고, 신속히 반응하고 또한 고객의 욕구를 해결할 수 있는 능력을 갖고 있는 네 가지 차원으로 구분할 수 있으며, 서비스제공자가 고객의 이해를 우선으로 고객에게 좋은 서비스를 전달하면 할수록 고객은 서비스품질에 대해 좋은 평가를 받을 수 있다. Deshpande<sup>132)</sup> 등은 일본기

---

129) M. Bitner, B. Booms and M. Tetreault, "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing*, 1990, p.54.

130) C. Fornell, "A National Customer Satisfaction Barometer : The Swedish Experience," *Journal of Marketing*, Vol.56, No.1, 1992. pp.6-21.

131) D. E. Bowen and E. E. Lawler III, "Empowering Service Employees," *Sloan Management Review*, Vol.14, No.4, 1995, pp.75-95.

132) R. Deshpande, John U. Farley, and E. Webster Frederick Jr., "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis," *Journal of Marketing*, Vol.57, January, 1993, pp.23-37.

업을 대상으로 고객지향성과 사업성과 간의 관계를 연구했다. 사업성과의 측정은 수익성, 규모, 시장점유율, 성장률 등이 이용되었는데, 고객지향성을 고객이 평가한 경우에는 사업성과와는 정(+)의 관계가 나타났지만 기업 스스로 평가한 경우에는 상이한 결과가 나타났다.

[가설6] 해운기업의 고객지향성은 서비스성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

다음 <표 3-1>은 이상의 가설을 요약한 것이다.

<표 3-1> 연구가설

번호	가 설
1-1	해운기업의 품질경영 핵심요인 중 경영책임은 내부고객만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다
1-2	해운기업의 품질경영 핵심요인 중 자원관리는 내부고객만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
1-3	해운기업의 품질경영 핵심요인 중 서비스 및 제품실현은 내부고객만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
1-4	해운기업의 품질경영 핵심요인 중 측정, 분석 및 개선은 내부고객만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
2-1	해운기업의 품질경영 핵심요인 중 경영책임은 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
2-2	해운기업의 품질경영 핵심요인 중 자원관리는 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
2-3	해운기업의 품질경영 핵심요인 중 서비스 및 제품실현은 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
2-4	해운기업의 품질경영 핵심요인 중 측정, 분석 및 개선은 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
3-1	해운기업의 품질경영 핵심요인 중 경영책임은 서비스성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
3-2	해운기업의 품질경영 핵심요인 중 자원관리는 서비스성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
3-3	해운기업의 품질경영 핵심요인 중 서비스 및 제품실현은 서비스성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
3-4	해운기업의 품질경영 핵심요인 중 측정, 분석 및 개선은 서비스성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
4	해운기업의 내부고객만족은 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
5	해운기업의 내부고객만족은 서비스성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
6	해운기업의 고객지향성은 서비스성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 표본설계 및 설문지의 구성

#### 1) 표본의 선정과 조사방법

본 연구에 필요한 자료 수집을 위하여 우리나라의 해운기업 중 외항선사 10개 업체, 내항선사 3개 업체, 선박관리회사 12개 총 25개 업체를 표본으로 선정하여 설문조사를 실시하였다. 설문대상은 육상에서 선박의 운항, 선원, 공무, 안전품질 등의 관리업무 및 기획에 종사하는 임직원과 해상의 항해·기관사관이며 한 업체당 5명에서 30명에게 우편 및 인터뷰를 통한 설문조사를 시행하였다.

본격적인 설문조사 전 설문지에 대한 사전 테스트(pilot test)를 시행하고 응답자들이 지적하는 모호한 문항을 수정하였다. 설문지 수정 후 2008년 3월7일부터 3월 21일까지 2주일동안 응답자들에게 조사의 목적과 협조를 요청하는 내용을 포함한 330부의 설문지를 우편설문과 직접방문을 통하여 배포하였으며, 해운기업의 임직원들의 협조와 지원 하에 원활한 설문조사를 할 수 있었다. 해운기업에 배부된 설문지 330부 중에서 239부가 회수되어 회수율은 72.4%로 나타났다.

#### 2) 설문지의 설계

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 설문지는 해운기업의 해상운송서비스와 관련된 품질경영의 핵심요인, 내부고객만족, 고객지향성 및 해운서비스성과 간의 관계를 알아보기 위한 문항으로 작성되었으며 크게 4개 부분으로 구성되어 있다.

첫 번째는, 해운기업의 품질경영 핵심요인에 관한 설문으로 경영책임, 자원관리, 제품실현, 측정, 분석 및 개선에 관한 문항으로 구성되었다.

두 번째는, 해운기업 종업원들의 만족과 관련된 직무만족, 직무안정 및 조직몰입에 관한 문항으로 구성되었다.

세 번째는, 해운기업 종업원들의 고객지향성에 관련된 고객욕구충족과 고객과의 상호작용에 관한 문항으로 구성되었다.

네 번째는, 해운서비스의 성과에 관한 부분으로 조직성과, 고객만족, 과정성과를 묻는 문항으로 구성하였다.

마지막으로, 응답자들의 일반적인 특성을 측정하기 위한 문항을 포함시켰고, 본 설문지의 전체적인 주요 변수의 문항은 <표 3-2>에 요약되어 있다.

<표 3-2> 설문지의 구성

변 수		문항	척 도	비고
품질경영 핵심요인	경영책임	A- 1~5	5점	ISO 9001: 2000 5항 한국선급인증센터(2006)
	자원관리	A- 6~10	5점	ISO 9001: 2000 6항 한국선급인증센터(2006)
	제품실현	A- 11~15	5점	ISO 9001: 2000 7항 한국선급인증센터(2006)
	측정, 분석 및 개선	A- 16~20	5점	ISO 9001: 2000 8항 한국선급인증센터(2006)
내부고객만족		B- 1~7	5점	Robbins(1996) 이학식 · 김영 · 이용기 (1998)
고객지향성		C- 1~15	5점	신한원 · 김성국(1998) Gwinner(19968) Jaworski · Kohlic(1990)
서비스성과		D- 1~8	5점	연찬호(2002) 해운기업고객설문(2008)
일반적 특성	업종, 성별, 나이, 학 력, 근무기간, 직급, 근무부서, 인증규격	E- 1~8	명목 척도	

## 제2절 변수의 조작적 정의와 측정

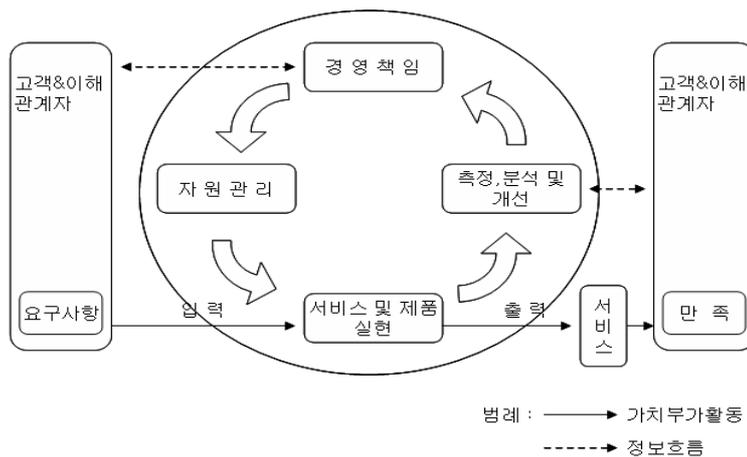
본 연구모형과 가설에 나타난 개념을 측정하여 연구가설을 검증하기 위해서는 이들 개념에 대한 조작적 정의가 요구된다. 일반적으로 가설검증을 통한 실증적

연구에 있어서 개념의 조작적 정의와 측정 문제가 연구방법의 가장 핵심이 되는 부분으로써, Stone은 개념의 조작적 정의에 대해 첫째, 개념을 실증적으로 파악할 수 있도록 측정의 관점에서 구체화되어야 하며, 둘째, 동일한 개념의 측정을 위하여 다양한 차원에서 조작적 정의가 이루어져야 한다고 하였다. 이러한 관점에서 본 연구에서 분석하고자 하는 품질경영 핵심요인, 내부고객만족, 고객지향성과 서비스성과의 다양한 개념들에 관한 조작적 정의가 이루어졌다.

### 1. 품질경영의 핵심요인

ISO 9000 품질시스템은 최고경영자의 열의와 리더십을 기반으로 교육훈련과 참여의식에 의해 능력이 개발된 조직구성원이 합리적인 관리방식과 과학적 품질관리 기법을 활용하여 조직 내의 모든 절차를 표준화하고 지속적으로 개선함으로써 고객만족을 달성하여 궁극적으로 조직의 장기적인 성장을 추구하는 경영시스템이다. 본 연구에서는 우리나라 해운기업의 대부분이 채택하고 있는 ISO 9001:2000의 핵심요인인 ‘경영책임’, ‘자원관리’, ‘서비스 및 제품실현’과 ‘측정, 분석 및 개선’의 4 항목을 독립변수로 선정하였다. 이들 핵심요인의 상관관계 및 가치부가활동과 정보흐름의 흐름의 관계는 <그림 3-2>와 같다.

<그림 3-2> ISO 9001 품질경영시스템 모델



자료 : 한국품질환경인정협회, 「ISO 9001:2000 해설서」, 2000, p.154.

### 1) 경영책임

경영책임은 품질경영활동을 성공적으로 수행하는데 필요한 주요요인이다. Deming에 의하면 품질은 작업시스템에 의해서 결정되고, 경영자는 작업시스템을 구축하고, 품질달성을 위한 작업환경을 제공하기 때문에 품질에 대한 책임은 경영자에게 귀속된다는 것이다.

경영책임은 경영자의 서비스품질에 대한 관심 정도, 서비스품질 향상을 위한 적극적인 리더십 발휘 정도, 경영자의 서비스품질에 대한 강한 의지로 정의 하고 있다. 경영책임을 측정하기 위하여 한국선급 인증센터에서 발간한 ‘해운관련 회사를 위한 ISO 9001:2000 guidelines’의 내용을 활용하여 ①경영의지 ②품질방침 ③책임과 권한 ④내부 의사소통 ⑤선장의 리더십 등 총 5문항으로 구성하여, 리커트 5점 척도로 측정하였다.

### 2) 자원관리

품질경영시스템은 고객만족을 달성하기 위한 자원이 무엇인지 결정하고, 이를 투입할 것을 요구하고 있다. 자원은 인적자원, 물적자원으로 크게 나눌 수 있다. 예를 들어 품질이 보장되기 어려운 노후선박, 자격미달의 육·해상직원, 불량기재 공급, 부족한 기술정보(화물정보, 항만정보 등), 불충분한 작업시간 등이 자원관리요인에서 주목하여야할 대상이다.

자원관리의 측정을 위하여 한국선급 인증센터에서 발간한 ‘해운관련 회사를 위한 ISO 9001:2000 guidelines’의 내용을 활용하여 ①자원확보의 적격성 ②교육훈련 ③인적자원의 자격 ④기반구조의 적합성 ⑤업무환경 등 총 5문항으로 구성하였으며, 리커트 5점 척도로 측정하였다.

### 3) 서비스 및 제품실현

조직은 서비스 및 제품실현에 필요한 프로세스를 계획하고 개발하여야 한다. 서비스 및 제품실현은 다른 프로세스 요구사항과 일관성이 있어야 한다. 서비스 및 제품

실현을 기획할 때 중점을 두어야 할 사항에 제품에 대한 품질목표, 프로세스의 수립, 검증·검사 및 심사 활동이고, 이 밖에도 결과로 산출된 서비스 및 제품이 요구사항을 충족한다는 증거의 확보 등에 대한 구체적인 내용이 포함되어 있어야 한다.

서비스 및 제품실현의 측정을 위하여 한국선급 인증센터에서 발간한 ‘해운관련 회사를 위한 ISO 9001:2000 guidelines’의 내용을 활용하여 ①서비스 및 제품실현의 기획 ②프로세스의 실천 ③구매프로세스 ④식별 및 추적성 ⑤고객과의 의사소통 등 총 5문항으로 구성하였으며, 리커트 5점 척도로 측정하였다.

#### 4) 측정, 분석 및 개선

조직은 서비스 및 제품의 적합성, 품질경영시스템의 적합성과 품질경영시스템의 효과성에 관한 모니터링, 측정, 분석 및 지속적인 개선 프로세스를 계획하고 실행하여야 한다. 또한 서비스 및 제품요구사항이 충족되었다는 것을 검증하기 위하여, 서비스 및 제품실현 프로세스의 적절한 단계에서 적합성 여부를 승인하는 절차를 밟아야 한다.

측정, 분석 및 개선의 측정을 위하여 한국선급 인증센터에서 발간한 ‘해운관련 회사를 위한 ISO 9001:2000 guidelines’의 내용을 활용하여 ①지속적인 모니터링 ②부적합처리 ③데이터의 분석 ④개선활동 ⑤원인분석 등 총 5문항으로 구성하였으며, 리커트 5점 척도로 측정하였다.

## 2. 내부고객만족

내부고객만족이란 “조직외부에 양질의 서비스를 제공하려면 먼저 조직내부에 양질의 서비스를 제공할 수 있는 체계를 구축하는 것으로 서비스를 제공하는 사람들을 조직차원에서 지원하는 정도”이다. 서비스기업의 경우 생산과 소비를 분리할 수 없다는 서비스상품의 본질적인 속성 때문에 서비스를 생산하여 직접 제공하는 종업원과 동시에 이를 받아 소비하는 고객과의 직접적인 접촉이 일어난다. 이와 같은 특성을 가지

는 서비스기업에서는 종업원들에게 만족을 유도하여야 하는 것이 특히 중요하다.

내부고객의 만족은 동기부여, 직무만족, 조직몰입의 세 가지 차원으로 해석이 되며, 동기부여 요인은 개인으로 하여금 직무에 대한 만족을 느껴서 스스로 열심히 일하게 함으로써 성과도 높아지게 하는 요인으로 성취감, 안정감, 책임감, 성장, 발전, 존경과 자아실현 욕구 등을 포함한다.

직무만족이란 직무자체 혹은 직무환경에 대한 평가에서 얻어지는 감정적, 정서적 만족상태를 말한다. 조직몰입은 조직에 대한 애착심 혹은 충성심, 조직에 대한 자기 동일시 및 조직에 남으려는 욕구에 의해 결정되어 진다.

본 연구에서는 Robbins<sup>133)</sup>와 이학식·김영·이용기<sup>134)</sup>의 연구를 토대로 하여 동기부여에 관한 3문항, 직무만족에 관한 2문항, 조직몰입에 관한 3문항 등 총 7문항을 선정하여 리커트 5점 척도로 측정하였다.

### 3. 고객지향성

고객지향적인 마케팅사고는 표적고객의 필요와 욕구를 잘 파악하고 경쟁사보다 더 효과적으로 이를 충족시킴으로서 장기적인 기업목표를 달성하려는 것이다. Swan, Trawick 및 Silva<sup>135)</sup>에 의하면 서비스제공자가 고객의 이해를 최우선으로 한다는 사실이 잘 전달될수록 고객의 서비스품질지각이 높아진다고 했다.

본 연구에 있어서 해운기업 내부고객의 고객지향성은 “화주의 욕구를 잘 파악하고 경쟁선사보다 더 효과적으로 이를 충족시킴으로써 고객만족을 통하여 해상운송 서비스성과를 높이려는 성향”이라 정의하였다. 이들의 측정에 신한원·김성국,

---

133) S. P. Robbins, *Organization Behavior*, N. J.: Prentice Hull International, 1996, pp.124-129.

134) 이학식, 김영, 이용기, “시장지향성과 성과: 사원만족, 고객만족 및 기업이미지의 매개적 역할”, 「경영학 연구」, 제 27권, 1호, 1998, pp.157-184.

135) J. E. Swan, I .F. Trawiock and D. W. Silva, "How Industrial Salespeople Gain Customer Trust," *Industrial Marketing Management*, Vol.14, 1985, pp.203-211.

Gwinner<sup>136)</sup>, Jaworski 및 Kohli<sup>137)</sup>의 항목들을 수정하여 화주에 대한 중요성 인식, 화주의 기대를 파악하기 위한 노력, 정확하고 신속한 업무처리, 제공서비스에 대한 설명, 정보의 공유 등에 관한 15문항을 선정하여 리커트 5점 척도로 하였다.

#### 4. 서비스성과

품질경영이 기업의 성과에 과연 어떤 영향을 주는가에 대한 연구는 중요한 과제이지만, 기업의 성과에 대한 품질경영영향의 실체를 밝히는 것은 쉬운 일이 아니다<sup>138)</sup>. 예를 들어 품질경영의 핵심적인 특성인 고객만족 및 고객요구사항의 지속적인 측정이나, 공급업체의 품질기준에 대한 관심, 과학적인 방법의 사용, 프로세스 관리의 실적 등을 구체적으로 설명하는 것은 쉽지 않다. 따라서 대부분의 연구에서 찾아낸 결과는 특정한 조직에 품질경영을 도입했을 때 어떤 일이 발생하였는가에 초점을 두고 있다. 즉 불량률 개선, 주기의 감소 및 프로세스개선 등에 의한 비용절감 등을 통해 이를 파악해 낸 것이다.

기존 연구내용들을 종합해보면 품질경영과 경영성과와의 관계에 대해서는 몇 가지 부류로 연구되어 왔다. 대표적인 연구 흐름의 하나는 품질경영과 경영성과와의 관계를 규명하기 위하여 어떤 척도를 이용 할 것인가 하는 문제이며, 또 다른 하나는 품질경영과 경영성과 간의 관계규명을 위한 모델을 어떻게 개발 할 것인가 하는 것이다. 그러나 품질경영의 관행들에 대해 좀 더 살펴보면 각 기업체마다 사이하며 추진하는 정도의 차이가 있고, 어느 관행을 중심으로 경영성과와의 영향력을 조사할 것인가가 분명치 않다.

---

136) H. J. Gwinner, "Base Theory in the formulation of Sales Strategy," *MSC Business Topics*, Vol.16, Autumn, 1968, pp.37-44.

137) A. K. Kohli & B. J. Jaworski, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implication," *Journal of Marketing*, Vol.54, April, 1990, pp.1-18.

138) 이동규, "국내기업의 경영품질과 사업성과와의 관계에 대한 실증적 연구," 홍익대학교 대학원 박사논문, 1999, p.38.

연찬호<sup>139)</sup> ISO 9001요구사항들 즉 경영자 책임, 자원관리, 제품실현, 측정 분석 및 개선 네 가지 요구사항은 고객만족, 재무 및 시장, 인적자원, 외주업체관리 및 조직의 효율성 등 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. ISO 9001을 도입하여 실행하고 있는 업체는 ISO인증에 대한 비판에도 불구하고 경영성과가 향상된 것으로 분석되었다.

또한, 기업의 성과를 평가하는데 가장 일반적으로 사용되는 것이 재무성과이다. 재무성과란, 기업의 생존 및 수익성과 장기적 성장을 위해 매우 중요하게 고려해야 하는 기업성과 중의 하나이다. 재무성과의 측정방법과 관련하여 기존연구를 살펴보면 계량치를 바탕으로 성과를 측정하는 경우와 지각된 성과를 이용하여 측정하는 방법으로 두 가지가 있다. 계량적 측정은 객관적인 측정이 가능하고, 외부공표자료를 이용할 수 있다는 측면에서 신뢰성을 지니는 좋은 방법이지만 과거의 성과를 반영하고 있다는 한계점을 지닌다. 반면 인지적 재무성과 측정은 계량적 재무성과 측정의 단점을 보완할 수 있으나 객관적 사실과 다른 결과를 나타낼 수 있다는 단점이 있다.<sup>140)</sup>

본 연구에서는 재무성과는 품질경영과 연계하여 내부고객들이 어떻게 인지하는지를 측정하였고, 비재무적 성과는 연찬호의 연구와 해운기업에서 고객들을 상대로 하여 해상운송서비스의 성과를 묻는 설문내용을 중심으로 하여 고객만족의 관점, 사회적 책임의 관점, 운항효율의 변화 및 절차의 이해도 등에 관한 8가지 문항을 선정하여 리커트 5점 척도로 측정하였다.

---

139) 연찬호, 전계서, pp.52-63.

140) 서창적, 윤영진, “품질경영성공요인에 관한 연구”, 「한국생산관리학회지」, 제9권, 제1호, 1998, pp.29-56.

## 제4장 실증분석

### 제1절 자료의 분석

#### 1. 표본의 특성

본 연구수행을 위해 서울, 부산, 여수지역의 25개 해운기업의 육상에서 근무하는 임직원과 해상에서 근무하는 해기사를 대상으로 설문조사 및 방문조사를 통하여 자료 수집을 실시하였다. 본격적인 설문배포에 앞서 예비설문지의 파일럿 테스트를 거쳐 지적된 사항을 수정한 후 총 330명에게 설문지를 배포하였고 그 중에서 239명(72.4%)이 응답하였다.

최종적으로 수집된 설문의 응답자들에 대한 특성을 살펴보면, 연령에 따른 분포는 20-24세가 2명(0.8%), 25세-30세가 58명(24.6%), 31세-35세가 57명(24.2%), 36세-40세가 43명(18.2%), 41세 이상 76명(32.2%)이었다.

그리고 학력에 따른 분포를 살펴보면 고졸 17명(7.2%), 전문대졸 31명(13.2%), 대졸 179(76.21%), 대학원졸 8명(3.4%)로 나타났다.

근무경력에 따른 분포는 3년 이하인 응답자가 33명(13.9%), 3년 이상 5년 미만의 근무경력을 가진 응답자가 35명(14.8%), 5년 이상 10년 미만의 근무경력을 가진 응답자가 59명(24.9%), 10년 이상의 근무경력을 가진 응답자가 110명(46.4%)로 나타났다.

또한 직위에 따른 분포를 살펴보면 육상임직원 167명 중 사원급 27명(16.2%), 주임·계장급 6명(3.6%), 대리·과장급 64명(38.3%), 차·부장급 52명(31.1%)이었으며, 임원급이상은 18명(10.8%)으로 나타났으며, 해상직원은 68명 중 2·3항기사 14명(20.3%), 1항·기사 35명(50.7%), 선·기장 20명(29.0%)이었다. 본 설문에 응답자들의 약 76%가 대졸 이상, 10년 이상의 근무자가 약 50%이고, 차·부장급 및 1항·기사 이상의 직급이 50%이상 인 것으로 보아 해운기업의 중견간부들이 대부분을 차지하여 설문에 유의한 응답을 할 수 있는 충분한 능력을 가지고 있는 것으로 판

단됨에 따라 표본선정은 문제가 없는 것으로 나타났다.

다음 <표 4-1>은 해운기업을 대상으로 한 설문조사 응답자들의 일반적인 특성을 요약한 것이다.

<표 4-1> 표본의 일반적 특성

구 분		빈도	백분율(%)	구 분		빈도	백분율(%)	
업종 (N=232)	해상운수	171	73.7	육상 근무	부서 (N=156)	해무/공무	46	29.5
	선박관리	61	26.3			영업	5	3.2
성별 (N=237)	남	213	89.9			안전품질(관리)	14	9.0
	여	24	10.1			선박관리	16	10.3
연령 (N=236)	20-24세	2	0.8			해사관리	21	13.5
	25-30세	58	24.6			기획 등	29	18.6
	31-35세	57	24.2			선원관리	13	8.3
	36-40세	43	18.2		기타	12	7.7	
	41세 이상	76	32.2		담당 업무 (N=144)	총괄 감독	26	18.1
학력 (N=235)	고졸	17	7.2			선원관리	18	12.5
	전문대졸	31	13.2	해무/공무		25	17.4	
	대졸	179	76.2	안전품질(관리)		13	9.0	
	대학원졸	8	3.4	용선관리		3	2.1	
근무경력 (N=237)	3년 이하	33	13.9	기획 등		42	29.2	
	5년 미만	35	14.8	수리업무		3	2.1	
	10년 미만	59	24.9	기타	14	9.7		
	10년 이상	110	46.4	직위 (N=167)	사원급	27	16.2	
해상 근무	부문 (N=68)	갑판부	39		57.4	주임, 계장급	6	3.6
		기관부	29		42.6	대리, 과장급	64	38.3
직위 (N=69)	선·기장	20	29.0		차장, 부장급	52	31.1	
	1항·기사	35	50.7		임원급 이상	18	10.8	
	2, 3항·기사	14	20.3					

주: 항목에 따라 무응답으로 인한 표본수의 차이가 있음.

<표 4-2> 응답업체의 경영시스템

ISM Code	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001	빈도	백분율(%)	비고
●				4	16.0	경영시스템 적용기업 (21개 업체, 84%)
●	●			14	56.0	
●	●	●		4	16.0	
●	●	●	●	3	12.0	
합계				25	100.0	

## 2. 측정변수의 신뢰성 및 타당성 검정

신뢰성은 동일한 개념에 대해 측정을 반복했을 때 동일한 측정값을 획득할 수 있는 가능성을 의미하는 것<sup>141)</sup>으로 신뢰성이 결여된 조사연구는 무의미하다.

본 연구에서는 각 변수의 신뢰성을 분석하기 위하여 내적일관성을 측정하는 Cronbach의  $\alpha$ 계수를 활용하였다. 일반적으로 Cronbach의  $\alpha$ 값이 어느 정도면 괜찮은지는 연구조사의 목적에 따라 달라진다.<sup>142)</sup> 일반적으로 내적일관성에 의한 신뢰성을 나타내는 Cronbach의  $\alpha$ 값이 0.6이상이면 비교적 신뢰성이 높다고 판단한다.

본 연구에서 품질경영과 내부고객만족, 고객지향성 및 서비스성과에 관한 신뢰성은 <표 4-3>, <표 4-4>와 같이  $\alpha$ 값이 0.7 이상으로 높게 나타남에 따라, 각 변수의 신뢰성은 높다고 할 수 있다. 그리고 본 연구에서 구분한 개념들이 실제로 측정하고자 하는 개념을 어느 정도 측정하는 지를 확인하기 위하여 타당성을 검토하고, 본 연구의 목적을 달성하기 위해 측정된 요인구조로 되어 있는 변수들의 요인수를 결정하기 위해 요인분석을 실시하였다.

타당성의 검토는 내용타당성, 기준타당성, 개념타당성을 포함한다. 개념타당성은 측정도구가 실제로 무엇을 측정 하였는가 또는 조사자가 측정하고자 하는 추상적인 개념이 실제로 측정도구에 의해 적절하게 측정되었는가에 관한 것으로 가장 중요한 타당성이다.

이 개념타당성은 집중타당성, 판별타당성, 이해타당성으로 구성되어 있다. 집중타당성은 동일한 개념을 측정하는데 서로 다른 방법으로 얻은 측정치들 간에 높은 상관관계가 존재하는 것을 말한다. 판별타당성은 어떤 개념이 다른 개념과 다른 정도, 즉 각 개념이 특유한 전제와 분산을 가지고 있는 정도로, 동일한 측정 도구로 상이한 개념을 측정했을 때 측정치들 간에 낮은 상관관계가 존재하는 것을 말한다. 또한 이해타당성은 특정개념을 어떻게 이해하고 있는 가에 관한 것이다.

본 연구에서는 개념타당성을 검토하기 위하여 해운기업의 품질경영, 내부고객만족, 조

141) 채서일, 「사회과학조사방법론」, 서울: 학현사, 1999, pp.241-252.

142) 김인호, 「경영학 연구방법론」, 서울: 창지사, 1992, p.238.

직의 고객지향성 및 서비스성과에 대한 요인분석을 실시하였다. SPSS 15.0을 이용해 실시한 요인분석은 요인추출방법으로 주축요인추출법을 사용하였으며, 변수의 요인에 대한 연관성을 보다 효과적으로 규명하기 위해 직각요인회전방식(varimax)을 이용하였다.

#### 1) 품질경영의 신뢰성 및 타당성 검정

해운기업의 품질경영의 개념타당성을 검정하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 요인분석시 요인적재값 0.5를 기준으로 하여 그 이하인 구성개념의 측정항목들과 타당성에 저해되는 항목들은 제외하였다. 요인분석결과 경영책임 2개 문항, 자원관리 3개 문항, 제품실현/측정 3개 문항 등 총 8개 문항이 제거되었다.

구체적인 분석결과를 살펴보면, 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)의 값은 0.90 이상이면 상당히 좋은 것이며, 0.70이상이면 적당한 것, 그리고 0.50 이상이면 바람직하지 못한 것으로 평가할 수 있다. 본 연구에서는 그 값이 0.896로 매우 크게 나타나 요인분석을 위한 변수선정이 바람직함을 알 수 있다.

그리고 요인분석 모형의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 구형성 검정은 귀무가설 “모상관계수행렬은 단위행렬이다”와 대립가설 “모상관계수행렬은 단위 행렬이 아니다”를 검정하는 것으로 상관행렬이 요인분석을 해볼 가치가 있을 만큼 요인공통분산을 포함하고 있는 지를 알아보는 방법이다.<sup>143)</sup>

본 연구에서는 Bartlett 구형성 검정치가 1267.247이며 유의확률이 0.000으로 나타나 유의수준  $\alpha \leq 0.01$ 에서도 단위행렬이 아니라는 충분한 증거를 보여주기 때문에 요인분석을 적용하는데 무리가 없으며, 공통요인이 존재한다고 해석할 수 있다.

연구 설계 시 ISO 9001품질경영시스템 모델을 기반으로 하여 ‘경영책임’, ‘자원관리’, ‘서비스 및 제품실현’ 및 ‘측정, 분석 및 개선’ 등 4개의 핵심요인을 선정하였으나, 요인분석결과 5.630, 1.180, 1.061의 고유값을 가진 3개의 성분을 추출하였다.

---

143) 이영준, 「요인분석의 이해」, 서울: 석정, 2002, pp.12-13.

3개의 요인으로 추출된 원인을 고찰하여 보면, 해운기업의 ISO 9001:2000도 시대적으로 요구되는 사항이 변함에 따라 적용의 형태도 지속적으로 변천하고 있다. 특히 ‘서비스 및 제품실현’의 요인에 대해 프로세스개념의 도입을 강화시키는 경향이 있으며, 독립된 활동에서 자기평가를 통한 피드백과 자기완결성을 요구하고 있다. 즉, 각각의 서비스 혹은 생산 활동의 프로세스에 대한 개념설정부터 고객의 요구까지 광범위한 부분을 포함하고 있으며, 측정 가능한 투입물을 측정 가능한 산출물로 전환하는 일련의 활동이라는 개념을 강조하고 있다.

이에 따라 ‘서비스 및 제품실현’과 ‘측정, 분석 및 개선’의 경계가 과거에 비해 뚜렷하게 구분되지 않으며 프로세스 중심의 관점에서 유사한 성질의 활동이 많은 부분 중복되어 있다. 이와 같은 변천이 실제 시스템 활동에 반영되어 해운기업의 품질경영의 주체인 응답자들은 두 항목의 차이에 대한 인식이 없는 것으로 사료된다. 이에 따라 ‘서비스 및 제품실현’과 ‘측정, 분석 및 개선’을 ‘프로세스관리’의 한 가지 차원으로 보아도 연구의 본질에 문제가 없고, 현실을 반영하는 방안이라는 해석을 근거로 본 연구에서는 ‘서비스 및 제품실현’과 ‘측정, 분석 및 개선’ 2개 요인을 ‘프로세스의 관리’ 라는 1개 요인으로 통합하여 분석을 실행하였다.

이 3개 요인들은 해운기업의 품질경영을 요인 1은 46.9%, 요인 2는 9.8%, 요인 3은 8.8%를 설명함으로써 전체분산(누적)의 65.6%를 설명하고 있으므로, 해운기업의 품질경영을 측정할 변수들의 타당성은 확보되었다고 할 수 있다.

또한 측정변수들의 신뢰성검정결과 3개의 요인들이 Cronbach  $\alpha$ 값이 0.7이상으로 나타나 측정변수들의 신뢰성 또한 확보되었다. 다음 <표 4-3>은 해운기업체 품질경영의 신뢰성 및 타당성 검정결과를 나타낸 것이다.

<표 4-3> 품질경영의 신뢰성 및 타당성 검정결과

구 분		성분			공통성
		프로세스관리	경영책임	자원관리	
프로세스관리 5	구매프로세스	<b>.687</b>	.161	.193	.535
프로세스관리 3	고객과 의사소통	<b>.658</b>	.400	.098	.603
프로세스관리 7	부적합처리	<b>.636</b>	.127	.365	.553
프로세스관리 6	개선활동	<b>.600</b>	.399	.100	.529
프로세스관리 9	식별 및 추적성	<b>.578</b>	.118	.323	.452
프로세스관리 2	프로세스 실천	<b>.567</b>	.257	.352	.511
프로세스관리 4	모니터링 적합성	<b>.518</b>	.393	.172	.452
경영책임 2	품질방침	.114	<b>.809</b>	.274	.742
경영책임 4	품질목표	.285	<b>.642</b>	.123	.508
경영책임 1	경영의지	.309	<b>.542</b>	.236	.446
자원관리 5	기반구조 적합성	.267	.271	<b>.764</b>	.729
자원관리 4	자원확보 적격성	.236	.201	<b>.682</b>	.562
α계수		.866	.771	.788	
고유값		5.630	1.180	1.061	
분산(%)		46.913	9.830	8.839	
누적(%)		65.582			
KMO측도=0.896, $\chi^2=1267.247$ , p=0.000					

2) 내부고객만족과 서비스성과의 신뢰성 및 타당성 검정결과

본 연구모형에서 매개변수와 종속변수의 역할을 하는 내부고객만족과 고객지향성 및 서비스성과를 측정된 변수들의 개념 타당성을 검정하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 요인분석 시 고객지향성 개념 5개 문항, 서비스성과 1개 문항이 요인 적재치가 0.5이하로 나타나 그 문항을 제거하였다.

요인분석 결과, 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 KMO(Kaise-Meyer-Olkin)의 값은 0.933으로 크게 나타나 요인분석을 위한 변수선정이 바람직함을 알 수 있다. 또한 요인분석 모형의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 구형성 검정치가 3178.164이며 유의확률이 0.000이므로 공통요인이 존재한다고 볼 수 있다.

요인분석결과 10.383, 2.017, 1.348의 고유값을 가진 3개의 성분을 추출하였으며, 이 3개의 성분은 연구설계에 기초하여 고객지향성, 내부고객만족, 서비스성으로 각각 명명하였으며 요인 1은 43.3%, 요인 2는 8.4%, 요인 3은 5.6%로써 전체분산(누적)의 57.3%를 설명하고 있으므로, 고객지향성, 내부고객만족, 서비스성 성과를 측정하는 변수들의 타당성은 확보되었다고 할 수 있다. 또한 측정변수들의 신뢰성검정결과 세요인 모두 Cronbach  $\alpha$ 값이 0.9이상으로 상당히 높게 나타나 측정변수들의 신뢰성 또한 확보되었다.

다음 <표 4-4>는 내부고객만족과 고객지향성 및 서비스성과의 신뢰성과 타당성을 검정하기 위한 요인분석결과를 나타낸 것이다.

<표 4-4> 내부고객만족, 고객지향성 및 서비스성과의 신뢰성 및 타당성분석 결과

구 분		성분			공통성
		고객지향성	내부고객만족	서비스성과	
고객지향성 6	화주요구사항 파악	<b>.712</b>	.169	.194	.582
고객지향성 11	화주요구사항 추적	<b>.665</b>	.123	.270	.525
고객지향성 1	화주정보공유	<b>.662</b>	.278	.127	.531
고객지향성 12	선박정보제공	<b>.626</b>	.175	.145	.434
고객지향성 13	대화주 개선방안	<b>.625</b>	.169	.342	.539
고객지향성 15	화주만족도제고	<b>.601</b>	.224	.359	.568
고객지향성 3	화주불만추적	<b>.592</b>	.256	.252	.513
고객지향성 2	제공서비스 정확성	<b>.587</b>	.217	.230	.450
고객지향성14	고객지향프로세스	<b>.566</b>	.180	.286	.435
고객지향성 7	서비스실패 관리	<b>.557</b>	.200	.269	.443
내부고객만족 2	조직충성도	.123	<b>.788</b>	.192	.673
내부고객만족 4	직무만족	.273	<b>.673</b>	.206	.577
내부고객만족 3	자아실현	.253	<b>.644</b>	.150	.483
내부고객만족 1	동기유발	.096	<b>.629</b>	.259	.466
내부고객만족 6	직무안정도	.155	<b>.588</b>	.229	.439
내부고객만족 5	직무몰입도	.250	<b>.547</b>	.184	.402
내부고객만족 7	종업원 관계형성	.338	<b>.522</b>	.256	.471
서비스성과 7	재무성과	.260	.255	<b>.653</b>	.596
서비스성과 2	품질성과	.302	.393	<b>.647</b>	.657
서비스성과 3	운항효율 개선	.296	.319	<b>.563</b>	.491
서비스성과 5	조직효율성	.324	.234	<b>.562</b>	.479
서비스성과 4	내부고객성과	.321	.330	<b>.559</b>	.506
서비스성과 1	안전·환경보호	.367	.404	<b>.545</b>	.605
서비스성과 6	고객만족	.410	.166	<b>.518</b>	.460
α계수		.906	.866	.886	
고유값		10.383	2.017	1.348	
분산(%)		43.262	8.403	5.618	
누적(%)		57.283			
KMO측도=0.933, $\chi^2=3178.164$ , p=0.000					

## 제2절 연구가설의 검정

본 연구에서는 품질경영과 내부고객만족, 직원의 고객지향성 그리고 서비스 성과 간의 구조적 관계를 검정하기 위하여 구조방정식 모형을 사용하였다. 구조방정식 모형을 분석하기 위한 통계프로그램은 LISREL, Amos(A moment of structure)등 여러 가지가 있으나 본 연구에서는 Amos ver. 7.0 프로그램을 사용하였다. Amos ver. 7.0 프로그램의 장점은 LISREL과 달리, 경로모형을 행렬이 아닌 그림으로 쉽게 나타낼 수 있는 특징을 가지고 있는 것이다. Amos를 이용한 구조방정식 모형의 분석 결과를 나타내면 다음과 같다.

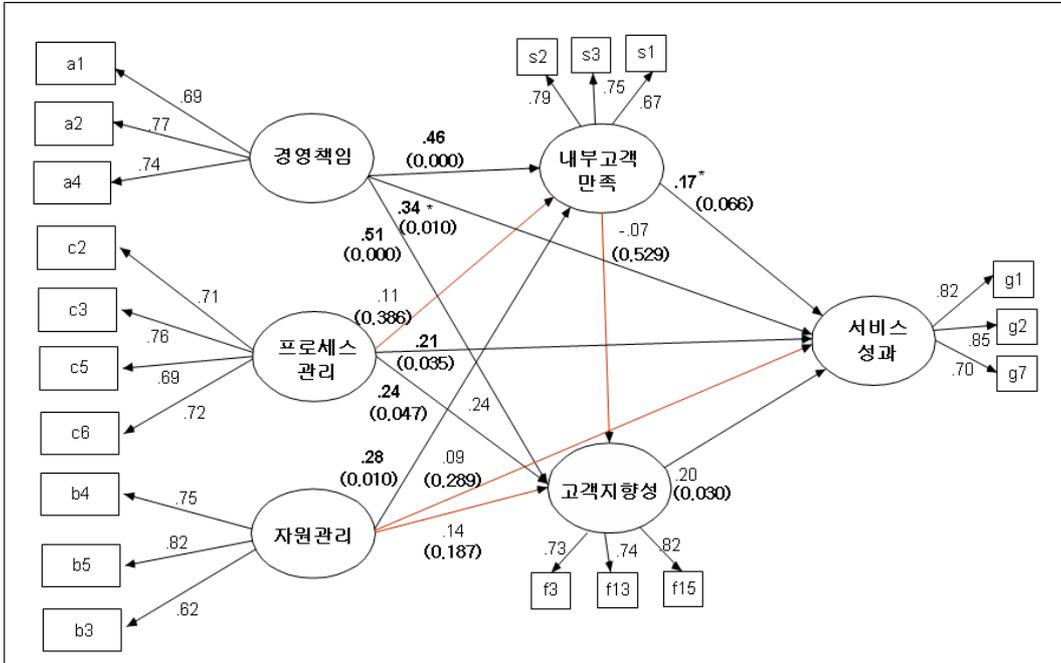
### 1. 연구모형의 적합도 검정

해운기업의 품질경영활동과, 내부고객만족, 직원의 고객지향성 그리고 서비스 성과 간의 구조적 관계를 실증 분석하고자 하는 본 연구의 가설검정을 위해 구조방정식모형을 이용하였다.

본 연구에서는 모형적합도를 확인하기 위하여 우선 각 변수에 대한 측정치를 구성하였는데, 신뢰성과 타당성 검정에 의해 통과된 항목들을 변수의 측정치로 구성하였다. 결국 본 연구에서의 모형적합도 분석은 모형내의 경로관계를 확인하기 위한 것으로 구조방정식에서의 측정모형에 의해 유의미한 변수간의 관계를 확인하는 것이 요구되므로 본 연구에서는 각 측정변수에 대하여 단일변량으로 변수를 구성하였다.

다음 <그림 4-1>은 구조방정식에 의한 연구모형 분석결과를 나타낸 것이다.

<그림 4-1> 연구모형의 분석결과



주: 1) 숫자는 표준화 회귀계수임  
 2) ( )는 유의수준임. \*는 유의수준  $\alpha < 0.1$ , 그 외는  $\alpha < 0.05$

다음 <표 4-5>는 연구모형의 적합도를 평가한 것이며, <표 4-7>은 분석결과를 요약한 것이다. 분석결과 카이자승( $\chi^2$ : Chi-square) 통계량은 219.340 이며, 자유도(df)는 49, 유의확률은  $p=0.000$ 으로 나타났다. 카이자승 검정의 결과가 만족스럽지 못하지만 이러한 유의적인 결과는 흔히 나타나고 있어 연구모형이 적합하지 않다고 결론내리는 것은 바람직하지 않다.

카이자승값의 경우 표본의 크기가 증가하면 실제로 모델간의 통계적으로 유의한 차이가 없음에도 불구하고 대부분의 경우 마치 차이가 있는 것처럼 결과를 제시하며, 표본의 크기가 감소하면 실제로 모델간의 통계적으로 유의한 차이가 있음에도 대부분의 경우 차이가 없는 것처럼 결과를 제시해 그 결과를 신뢰할 수 없게 되는 한계점을 가지고 있기 때문이다. 따라서 모델의 적합도를 평가하기 위해서는 카이자승값에만 의존하는 것은 매우 위험하며 다른 부합지수를 같이 고려하는 것이 매우 중요하다.<sup>144)</sup>

카이자승검정 외에 고려할 수 있는 연구모형의 적합도 지수는 모델의 전반적인 적합도를 나타내는 GFI(기초부합지수: Goodness of Fit Index)와 평균자승잔차의 자승원소값, 즉 관찰행렬과 추정행렬 사이의 잔차평균을 나타내는 RMR(평균제곱잔차제곱근: Root Mean-Square Residual), 그리고 기초부합지수를 확장시켜 제안 모델에 대한 자유도의 비율이 기초모델에 대한 자유도의 비율에 의해 수정된 값을 나타내는 AGFI(수정부합지수: Adjusted GFI)와 표준화시킨 부합치를 나타내는 NFI(표준부합지수: Normed Fit Index) 등이 있다.

본 연구모형의 전반적인 적합도는 추정치의 계수(GFI=0.908, RMR=0.030, AGFI=0.873, NFI=0.902)를 고려할 때, 상당히 만족스러운 수준이다. 따라서 본 연구모형을 통하여 가설검정을 수행하는 것은 합당하다고 판단할 수 있다.

<표 4-5> 연구모형의 적합도 평가

부합지수	추정값	일반적 기준
GFI	0.908	GFI>0.9
AGFI	0.873	AGFI>0.9
NFI	0.902	NFI>0.9
RMSEA	0.030	RMR<0.05
$\chi^2=226.564$ , df = 137, p = 0.000		

## 2. 연구가설의 검정

<표 4-6>은 품질경영 핵심요인, 내부고객만족, 고객지향성 그리고 서비스성과에 관한 검정결과를 요약한 것이다. 구성개념 사이의 표준화된 경로추정치 중 품질경영핵심요인 중 가설 I 의 2-1과 가설 II 의 3-2, 3-3 그리고 가설 III 의 추정치를 제외한 나머지 가설 모두 0.1 수준에서 유의한 것으로 나타났다.

가설 I 은 품질경영 핵심요인이 내부고객만족도에 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 분석결과 경영책임은  $r=0.455$ ,  $p=0.000$ , 자원관리는  $r=0.278$ ,  $p=0.010$ 으로 나타

144) 조선배, 「LISREL 구조방정식모델」, 서울: 영지문화사, 1996, pp.103-104.

나 가설이 채택되었으나, 프로세스관리는  $r=0.106$ ,  $p=0.386$ 으로 기각되었다.

가설Ⅱ는 품질경영 핵심요인이 직원의 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 분석결과 경영책임은  $r=0.512$ ,  $p=0.000$ , 프로세스관리는  $r=0.239$ ,  $p=0.047$ 로 나타나 가설이 채택되었으나, 자원관리는  $r=0.143$ ,  $p=0.187$  나타나 가설 2는 채택되었다.

가설Ⅲ은 경영책임이 서비스성과에 유의한 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 분석결과 경영책임  $r=0.336$ ,  $p=0.010$ , 프로세스관리는  $r=0.114$ ,  $p=2.104$ 로 나타나 가설이 채택되었으나, 자원관리는  $r=0.093$ ,  $p=0.529$ 로 기각되었다.

가설Ⅳ는 내부고객만족이 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이라고 예측하였다.  $r=-0.073$ ,  $p=0.529$ 로써 모형이 기각되었다

가설Ⅴ는 내부고객만족이 서비스성과에 유의한 영향을 미칠 것이라고 예측하였는데,  $r=0.173$ ,  $p=0.066$ 으로 모형이 채택되었다.

그리고 가설Ⅵ은 고객지향성이 서비스성과에 유의한 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 분석결과  $r=0.201$ ,  $p=0.030$ 으로 모형이 채택되었다.

<표 4-6> 종합 변인들 간의 관계분석 결과

구분	경로명칭	표준화된 추정치	표준오차	t값	p값	채택 여부
가설 I	1 경영책임→내부고객만족	0.455	0.152	3.520	0.000	채택
	2 프로세스관리→내부고객만족	0.106	0.140	0.868	0.386	기각
	3 자원관리→내부고객만족	0.278	0.113	2.591	0.010*	채택
가설 II	1 경영책임→고객지향성	0.512	0.169	3.497	0.000	채택
	2 프로세스관리→고객지향성	0.239	0.136	1.990	0.047	채택
	3 자원관리→고객지향성	0.143	0.112	1.319	0.187	기각
가설 III	1 경영책임→서비스성과	0.336	0.154	2.592	0.010*	채택
	2 프로세스관리→서비스성과	0.206	0.114	2.104	0.035	채택
	3 자원관리→서비스성과	0.093	0.093	1.060	0.289	기각
가설Ⅳ	내부고객만족→고객지향성	-0.073	0.114	-0.630	0.529	기각
가설Ⅴ	내부고객만족→서비스성과	0.173	0.095	1.839	0.066*	채택
가설Ⅵ	고객지향성→서비스성과	0.201	0.095	2.174	0.030	채택

주 : \*는  $\alpha<0.1$  수준에서 유의

### 3. 가설검정 결과의 해석

본 연구의 가설검정은 해운기업의 품질경영 핵심요인, 내부고객만족, 고객지향성과 서비스성과의 구조적 관계를 실증 분석하는 것으로서 가설검정의 결과에 대한 해석은 다음과 같다.

첫째, 품질경영 핵심요인 중 경영책임과 자원관리는 내부고객만족에 유의한 영향을 미치나 프로세스관리는 내부고객만족과 유의한 관계가 없음이 입증되었다.

둘째, 품질경영 핵심요인 중 경영책임은 고객지향성과 서비스성과 모두에게 유의한 영향이 있음이 입증되었다. 결과적으로 경영책임은 모든 요인과 정의 관계가 있음을 알 수 있었다.

셋째, 품질경영의 핵심요인 중 프로세스관리는 고객지향성과 서비스성과 모두에게 유의한 영향이 있음이 입증되었다.

넷째, 품질경영의 핵심요인 중 자원관리는 내부고객만족에 유의한 영향을 미치나 고객지향성과 서비스성과에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

다섯째, 내부고객만족은 서비스성과에 유의한 영향을 미치나 고객지향성과는 상관관계가 없는 것으로 나타났다.

여섯째, 고객지향성은 서비스성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

종합하면 경영책임이 모든 변수에 가장 강한 영향을 미치고, 자원관리가 각 요인에 대하여 상대적으로 영향을 덜 미치는 것으로 분석되었다.

매개요인을 보면 내부고객만족은 경영책임과 자원관리 두 요인과 서비스성과 사이에서 유의한 역할을 하며, 고객지향성은 경영책임과 프로세스관리 두 요인과 서비스성과 사이에서 유의한 역할을 하는 것으로 나타났다.

## 제5장 결 론

### 제1절 연구의 요약 및 시사점

#### 1. 연구의 요약

본 연구의 실증분석의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 품질경영의 핵심요인 중 ‘경영책임’은 서비스성과와 직접적으로 큰 영향을 미치는 것으로 확인하였다. “품질경영에 대한 최고경영자의 동참, 관여 및 지원은 성공적으로 성과를 달성하기 위한 가장 중요한 요인이다”는 선행연구들의 연구결과들이 이를 뒷받침해 주고 있다. 그리고 내부고객만족과 고객지향성의 매개변수에도 강한 정의 영향을 주는 것으로 나타났다. 이것은 ‘경영책임’이 서비스성과에 직접적인 영향을 미치는 것은 물론 매개변수를 통해 간접적으로 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

둘째, 품질경영의 핵심요인 중 ‘서비스 및 제품실현’ 과 ‘측정, 분석 및 개선’ 의 두 가지 요인이 하나로 통합된 ‘프로세스관리’ 는 직접적으로 서비스성과에 정의 영향을 미치고, 고객지향성의 매개변수에도 정의 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 그러나 프로세스관리가 내부고객만족과는 유의하지 못하다는 것은 프로세스관리의 효과에 대하여 긍정적으로 인식을 하고 있으나, 실행과정의 번거로움과 부수적인 업무량의 증가에 대한 종업원들의 불만에 기인한 것으로 판단된다.

셋째, ‘자원관리’가 내부고객만족에 정의 영향을 미친다는 결과는 자원관리 중 중요한 요소인 인적자원의 교육과 훈련이 해운기업 관리자들에게 긍정적으로 작용한 점에 기인한 것으로 분석된다. 그러나 고객지향성과 서비스성과와는 상관관계가 없다는 것은 우리나라 해운기업들이 물적·인적자원의 기반조성 측면에서 높은 수준에 도달해 있어, 이로 인한 차별효과가 크지 않는다는 인식이 반영된 것이라 할 수 있다.

넷째, 내부고객만족과 고객지향성이 서비스성과와 유의한 관계가 있으나, 내부고객만족이 고객지향성과 유의하지 않는 것으로 나타났다. 종업원들의 만족과 고객지향성에 관한 조사결과는 해상운송서비스에 있어서 복잡한 용선계약 및 운송계약 형태는 목표고객을 명확하게 정의하기 어렵게 한다는 기존의 연구와 맥락을 같이 한다. 그리고 품질경영의 핵심요인 중 서비스성과에 영향력이 큰 순서는 ‘경영책임’, ‘프로세스관리 순임을 알 수 있었고, 이는 각국의 품질경영상의 배점비율에서 리더십과 프로세스관리가 높게 책정된 것과 유사한 결과임을 알 수 있다.

## 2. 연구의 시사점

품질경영시스템은 고객만족경영의 강력한 실천수단 일 뿐 아니라 경영성고를 높이는 데도 적합한 수단이다. 우리나라 해운기업들은 1990년대 중반에 품질경영시스템을 성급히 도입하는 과정에서 초래된 문제점과 회의론을 극복하고, 상당한 품질성고를 이루어 왔다. 우리나라의 많은 해운기업들이 ISO9001:2000 품질경영시스템을 도입 한지 약 10년 이상 경과한 현재 해운기업을 대상으로 품질경영활동과 성과의 상관관계를 조사하여 시사점을 찾아보는 것은 의미가 있을 것이다.

본 연구가 시사하고 있는 주요내용은 다음과 같다.

첫째, 기존연구들에서는 우리나라 해운기업의 경영층에게 나타나는 일반적인 경향으로 “품질경영시스템은 부하직원의 일이라 생각하고 능동적으로 지휘하지 못한다. 그리고 ISO인증을 형식적으로 받아들이며, ISO의 규격과 용어를 이해하지 못한다.”는 점들을 지적하고 있다. 그러나 본 연구에서는 과거와는 달리 해운기업이 ‘경영책임’의 중요성에 대하여 명확하게 인식하고 있다는 것과 ‘경영책임’요인이 서비스성과를 높이는 데 기여하는 바가 크다는 것을 알 수 있다.

둘째, 프로세스관리가 ‘서비스성과’와 ‘고객지향성’에 유의하다는 결과는 과거 경험과 직관에 의하여 업무를 수행하던 관행에서 탈피하여 프로세스의 개념을 이해하고, 이것이 궁극적으로 품질향상에 도움이 된다는 인식에서 비롯된 것으로 사료

된다. 그러나 ‘내부고객만족’과는 유의한 관계가 없다는 것은 주목할 과제이다.

최근에 우리나라를 포함한 전 세계의 해운기업들은 화주, 선급, 항만당국 및 각종 심사기관으로부터 품질, 안전, 환경, 보안과 관련된 업무전반에 걸쳐 과정품질을 객관적으로 증명할 수 있는 정보와 기록의 유지를 강하게 반복적으로 요구받고 있다. 이에 따라 해운기업들은 이들의 요구사항을 만족시킬 수 있도록 프로세스관리에 초점을 맞추어 모든 업무를 수행할 것을 강조하며 많은 시간과 노력을 투입하고 있다. 이러한 가운데 해운기업의 종업원들은 과정품을 증명할 수 있는 증거자료 확보, 유사업무에 대한 검사·심사의 중복 및 이로 인한 업무량 증가에 대하여 불만을 가지고 있는데, 특히 선박의 특수성과 육·해상종업원의 업무 부담을 고려하지 않은 채, 자신들이 추구하는 목적에 부합되는 가를 각기 독립적으로 검증하려는 기관과 업체의 다양화는 더욱 검사·심사의 횟수를 증가시켜 해운기업들이 해상운송의 품질향상을 지향하려는 본래의 의도를 해칠 수도 있다.

이에 대한 대책으로 해운기업은 종업원들이 감당할 수 있는 수준으로 프로세스관리의 업무범위를 재검토하는 시도가 필요할 것이고, 선급, 항만당국 및 해운관련 검사·심사업체 등과 협의를 거쳐 검사·심사의 유효성을 해치지 않는 범위 내에서 중복되는 부담을 감소시키는 내용에 관한 합의를 도출하는 것이 필요하다고 본다.

동시에 종업원들에게는 교육과 홍보를 통해 프로세스관리의 필수성에 대한 인식을 확고히 심어주고, 인식이 부족한 종업원들에게는 패러다임을 전환시키려는 노력도 병행하여야 할 것이다.

셋째, 내부고객만족이 고객지향성과 연계되지 못한다는 것은 내부마케팅의 개념과는 상이한 결과이다. 해상운송서비스의 제공에 있어서 최종 목표고객인 화주의 기대에 부응하기 위하여 직접적으로 업무를 수행하는 자는 육상의 영업, 운항부문, 선박의 선장과 화물담당자 일부에 한정되어있다. 나머지 해무, 공무 등의 업무에 종사하는 육·해상 종업원은 고객에 대한 인식이 희박하고, 실제 자신들의 업무와 고객의 이해관계와는 큰 상관이 없다는 인식을 하고 있다. 여기서 우리는 이러한 현상이 해상운송서비스의 특성에서 기인한 것이라 여기고 직접적으로 화주와 관계

된 업무에 종사하지 않는 종업원들에게는 고객지향성을 높이기 위한 노력을 기울일 필요가 없는가, 아니면 반대로 이를 위한 노력을 함으로써 타 해운기업과의 차별화를 시도하여야 하는가 하는 것을 판단하여 볼 필요가 있다. 또한 기업의 특성과 계약의 형태에 따라 해운기업들은 서로 다른 전략적 의사결정을 할 수도 있을 것이다.

넷째, 자원관리가 고객지향성과 서비스성과에 유의한 영향을 미치지 못한다는 것은 현재 우리나라 해운기업은 고도의 해운, 조선 기술력과 우수한 해기인력을 확보하고 있어, 이로 인한 기업 간의 차별화를 도모할 수 없다는 인식에서 비롯된 것으로 사료된다. 그러나 최근 세계의 선박척수가 급격하게 증가함으로 인해 해기인력의 부족현상이 심화되고 있으며, 우수한 해기인력의 확보가 기업경쟁력에 큰 영향을 미칠 시대가 도래 할 것으로 예견되므로, 해운기업은 '자원관리'의 주요요소인 인적자원의 부족이 품질경영에 미칠 영향을 살펴보고, 시스템적인 사고의 강화, 해기인력의 자질을 향상시키기 위한 자체 교육프로그램 개발·시행 등의 보완대책을 수립할 시기인 것으로 판단된다.

끝으로, 우리나라 해운기업들은 적지 않은 기간을 통하여 적극적으로 품질경영 활동을 전개하여온 결과 본 연구에서 파악된 바와 같이 상당한 수준의 성과를 이루고 있는 것으로 나타났다. 그러나 품질경영활동을 통해 좀더 높은 수준의 품질을 확보하고 미진한 점을 보완하기 위해서는 ISO 9000품질경영시스템에서 강조하는 시스템적 접근과 프로세스관리가 체질화될 수 있도록 기업의 품질문화를 정착시키려는 장기적인 관점에서의 노력이 필요할 것이다.

## 제2절 연구의 한계점 및 향후 연구과제

### 1. 연구의 한계점

성과의 측정부분에 있어서 측정상의 한계를 가진다. 재무성과는 계량치를 바탕으로 성과를 측정하는 경우 객관적인 측정이 가능하며, 또한 화주가 지각하는 만

속도를 측정하는 것이 바람직하다. 그러나 본 연구에서는 해운기업의 품질경영을 구성하는 핵심요인의 개별요인이 성과에 미치는 영향을 검증하는 것을 주제로 하였기 때문에 품질경영 핵심요인, 내부고객만족, 고객지향성, 서비스성과 등의 모든 변수들을 이해할 수 있고, 성과를 실현하는 주체인 해운기업의 종업원을 대상으로 하였다.

방법론적으로는 설문문의 내용에 대하여 이해가 부족한 응답자들로부터 신뢰성 있는 응답을 구하기 위해 품질경영활동의 부분적인 참여를 하고 있는 종업원들을 선별하여 인터뷰방식을 취하였다라면 통계분석결과에 있어 정확성을 보다 높일 수 있었을 것이다.

그러나 본 연구는 해운기업 품질경영시스템의 현주소를 파악하고 품질경영활동을 통하여 해상운송서비스성과를 한 단계 높이기 위한 방향성을 제시하는데 의미를 들 수 있을 것이다.

## 2. 향후 연구과제

오늘날 해상운송서비스의 공급자와 수요자 간의 연결고리를 살펴보면 매우 복잡한 구조를 보이고 있다. 선박소유, 운항, 관리, 화물운송계약을 총괄 담당하는 선박회사와 자가화물의 운송을 담당하는 화주 간에 직접계약을 통한 단순한 방식도 있다. 한편 해상운송서비스의 공급·수요부문이 분화되어 여러 기업의 경로를 통해 해상운송서비스가 이루어지는 경우가 많고, 앞으로도 이러한 경향이 증가될 것으로 예상된다.

해상운송서비스의 공급자 관련부문에는 선박소유자인 선주, 나용선주, 정기용선주, 선박의 운항과 관리를 담당하는 해운회사 혹은 선박관리회사 및 해상인력공급 혹은 일부 선박관리를 제공하는 선박관리회사 등이 있고, 수요자 관련 부문에는 운송주선업체, 화주, 적·양하 터미널 등이 있다. 이처럼 해상운송서비스를 제공하기 위하여 구성된 관련기업들의 구성이 복잡할수록 목표고객의 설정과 내부고객의 범주를 명확하게 정의하고, 서비스공급사슬의 연결고리에 대한 관리에 보다 관심

을 가져야할 필요가 있다.

이러한 점을 감안하여 해운기업의 성격을 구분하여 품질경영과 성과에 대한 기업별 특성 및 차이점을 분석하는 보다 정밀한 연구는 향후 연구과제가 될 것이다.

또한 국내의 해운기업 품질경영시스템의 도입은 1993년부터 ISO 9000시리즈를 시작으로 활발하게 추진되었고, 1998년 강제화 된 ISM Code 도입 이후 대부분의 해운기업에서는 이 두 가지 시스템을 기반으로 품질경영을 구현하여 왔다. 또한 해운분야에서도 일반산업분야와 마찬가지로 ISO 9000 뿐만 아니라 최신 품질경영 시스템인 BPR(Business Process Reengineering), 식스시그마, ABC(Activity Based Cost), SCM(Supply Chain Management) 등의 품질경영기법을 도입하여 실행하고 있는 기업들이 다수 있다. 이러한 품질경영시스템의 모델들은 각기 중점을 두고 있는 부분이 다르므로 우리나라 해운기업의 주변 여건, 앞으로의 변화 및 해운기업의 특성을 감안하여 어떠한 품질경영기법이 우리나라 해운기업의 서비스품질 향상에 기여하는데 효과적인가에 관한 연구도 이루어져야 할 것이다.

## 참고문헌

### <국내문헌>

#### 1. 단행본

- 권오창, 「ISO 90001:2000시스템전환 실행가이드」, 서울: FKI 미디어아카데미, 2001.
- 김연성 외 4인, 「품질경영」, 서울: 박영사, 2001.
- 김인호, 「경영학 연구방법론」, 서울: 창지사, 1992.
- 백방선외, 「품질경영론 제2판」, 서울: 학연사, 2001.
- 삼성전자, 「표준전문화 과정」, CS 센터, 1998.
- 이덕훈·김시중, 「현대경영의 이해」, 서울: 진영사, 1999.
- 이영준, 「요인분석의 이해」, 서울: 석정, 2002.
- 이유재, 「서비스 마케팅」, 3판, 서울: 학현사, 2005.
- 장세진, DEC(Digital Equipment Company)의 자산관리기법, Honda의 신제품개발기법, 휴렛 -패커드의 품질개선방법, 아메리칸 익스프레스의 고객만족 향상기법 등을 배웠다, 「글로벌경쟁시대의 경영전략(제2판)」, 서울: 박영사.
- 장세진, 「글로벌경쟁시대의 경영전략(제2판)」, 서울: 박영사, 1997.
- 조동오 외 3인, 「해상안전 행정체제 비교 연구」, 부산: 한국해양수산개발원, 1998.
- 조선배, 「LISREL 구조방정식 모델」, 서울: 영지문화사, 1996.
- 채서일, 「사회과학 조사방법론」, 서울: 학현사, 1999.
- 표성수·장혜숙, 「최신 관광계획개발론」, 서울: 형설출판사, 1994.
- 한국선급, 「선박관리시스템 세미나-ISM Code 적용을 위한 선사의 대응전략」, 대전: 한국선급, 1994.
- 황태호, 「벤치마킹과 기업경쟁력」, 서울: 김영사, 1992.

## 2. 논문 및 기타

- 강문장, “국제비교를 통한 우리나라 선박관리업의 발전방향에 관한 연구,” 한국해양대학교 석사학위논문, 2008.
- 강성, “ISO 9000인증유형이 기업성가에 미치는 영향,” 「경영학 연구」, 제31권 1호, 2002, pp.211-238.
- 강현수·주상호, “ISO14001 환경경영체제 인증취득이 기업경영성가에 미치는 영향 분석,” 「한국생산관리학회지」, 제14권, 2호, 2003.
- 고수복, “ISO 9001서비스기업의 품질경영활동이 경영성가에 미치는 영향에 관한 연구,” 한국해양대학교 박사학위논문, 2006.
- 권오철, “지방정부의 TQM 의 집행과 성과에 관한 연구,” 서울대학교 박사학위논문, 1998.
- 김달곤, “품질전략과 경영성과간의 관계에서 통제시스템의 매개효과,” 「품질경영학회지」, 제30권 3호, 2002, p.164.
- 김동훈, “해운기업의 TQM 활동과 실행성과에 관한 연구,” 한국해양대학교 박사학위논문, 2002.
- 김선엽·김상문, “지방행정조직에서의 TQM 활용방안에 관한 연구,” 「행정문제 연구」, 제7권 제1호, pp.241-242.
- 김성국, “국제운송물류서비스의 지각된 서비스품질이 고객반응에 미치는 영향에 관한 실증연구,” 한국해양대학교 박사학위논문, 1999.
- 김영모, “해운마케팅에서의 서비스 품질 지각에 관한 연구,” 한국해양대학교 경영학박사학위논문, 1995.
- 김재룡, “품질경영혁신기법의 이행수준이 품질원가 관리와 경영성과 간의 관계에 미치는 영향,” 서강대학교 박사학위논문, 2003.
- 김재환, “ISO 9001/2000인증요인이 서비스품질과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연

- 구, 「품질경영학회지」, 제4호, 2004, pp.187-193.
- 김정섭, “TQM과 체험적 훈련,” 「품질경영학회지」, 제26권 제3호, 1998, pp.17-30.
- 김혜정, “식스시그마 도입전략과 수행성과에 관한 실증연구,” 국민대학교 박사학위논문, 2005.
- 박상두, “화주의 정기선 해운서비스 구매의사결정에 관한 연구,” 인하대학교 석사학위논문, 2002.
- 박성건, “국적선사의 경쟁력에 대한 화주의 인식실태에 관한 연구: 컨테이너 정기선사를 중심으로,” 한국해양대학교 석사학위논문, 2004.
- 박진용, “해운기업정보시스템의 서비스품질 측정에 관한 실증연구,” 한국해양대학교 석사학위논문, 2003.
- 백상민, “서비스산업에서 종업원 만족이 마케팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 경희대학교 석사학위논문, 2000.
- 서창적, 윤영진, “품질경영 성공요인에 관한 연구,” 「한국생산관리학회지」, 제 9권, 제1호, 1998, pp.29-56.
- 서창적, “모기업과 협력기업간의 정보공유가 협력기업의 품질경영에 미치는 영향에 관한 연구,” 「한국생산관리학회지」, 제8권 제3호, 1997, pp.14-19.
- 송정규, “해운기업의 안전관리체제 운용평가지표 개발에 관한 연구,” 한국해양대학교 박사학위논문, 2006.
- 신한원 · 김성국, “해운서비스의 품질과 인식에 관한 연구,” 「마케팅 관리연구」, 제4권 1호, 1999, pp.15-18.
- 안영진, “TQM의 특성에 관한 고찰,” 「한국생산관리학회지」, 제11권 제3호, 2001, pp.51-56.
- 연찬호, “품질경영시스템의 요구사항이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 한남대학교 박사학위논문, 2002.
- 윤재홍, “한국제조기업의 품질전략과 성과측정에 관한 연구,” 「경영학연구」, 제23권, 4호, 1994, pp.211-250.

- 이동규, “국내기업의 경영품질과 사업성과와의 관계에 대한 실증적 연구,” 홍익대학교 박사학위논문, 1999.
- 이선옥, “ISO 9000인증이 품질에 미치는 영향 및 문제점에 관한 연구,” 연세대학교 석사학위논문, 1997.
- 이영규, “ISO 9000인증의 효과적인 사후관리 품질개선활동 방안에 대한 연구,” 서강대학교 석사학위논문, 1997.
- 이종인·김영모, “해운산업의 품질보증 시스템에 관한 고찰,” 「한국해운학회지」, 제17권, 1993, pp.25-29.
- 이학식, 김영, 이용기, “시장지향성과 성과: 사원만족, 고객만족 및 기업이미지의 매개적 역할,” 「경영학연구」, 제 27권 1호, 1998, pp.157-184.
- 이한우, “품질경영의 기반, 활동 및 성과 간의 관계,” 계명대학교 박사학위논문, 2003.
- 이호상, “조선기자재산업에서 품질전략과 전략적 통제시스템의 특성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 해양대학교 박사학위논문, 2004.
- 이희식, “품질경영의 원천과 활동요인이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구: 자동차 부품 산업을 중심으로,” 한국해양대학교 박사학위논문, 2007.
- 전승우, “품질경영, 기업성과, 그리고 성과측정시스템의 관계에 관한 실증연구,” 서강대학교 박사학위논문, 2002.
- 전임근, “품질인증 정착활동이 기업성과에 미치는 조절효과에 대한 연구,” 영남대학교 박사학위논문, 2004.
- 주우성, “품질경영 특성의 관계구성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 한성대학교 박사학위논문, 2006.
- 최영로, “항만서비스품질경영에 관한 실증연구,” 해양대학교 석사학위논문, 2002.
- 최용정, “ISO 9000 시스템 인증이 품질에 미치는 영향에 관한 연구,” 경기대학교 대학원 산업공학과 석사학위 논문, 2000.
- 한경화, “해운기업 프로세스관리가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 한국해양대

학교 박사학위논문, 2007.

함길훈, “지방정부의 민간경영기법 도입방안,” 경원대학교 석사학위논문.

홍석민, “해운항만업체 품질경영시스템의 효과측정과 개선방안에 관한 연구,” 한국해양대학교 박사학위논문, 2005.

황병일, “고객유지를 위한 전략적 방안,” 「광고연구」, 겨울호, 1994, pp.53-58.

<외국문헌>

- Adam, E. E., "Alternative Quality Improvement Practices & Organization Performance," *Journal of Operations Management*, Vol.14, Dec. 1994, pp.27-44.
- Banker, R. J., Field R. Schroeder & K. Sinha, "Impact of Work Teams on Manufacturing Performance," *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, 1996, pp.867-890.
- Banks, J., "*The Essence of Total Quality Management*," Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1992, pp.51-59.
- Barbara, A. S., "Model of Organization Management: A Comparison and Critical Evaluation," *Academy of Management Review*, Vol. 19, No.3, 1994, pp.40-41.
- Beebe, S. A. & J. T. Masterson, *Communicating in Small Groups*, 3rd ed., Glenview, IL: Harper Collins, 1989.
- Bitner, M., B. Booms & M. Tetreault, "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing*, 1990, p.54.
- Bowen, D. E. & E. E. Lawler III, "Empowering Service Employees," *Sloan Management Review*, Vol. 14, No.4, 1995, pp.75-95.
- Bowen, D. E. & E. E. Lawler III, "Total Quality-Oriented Human Resources Management," *Organizational Dynamics*, Spring, 1992, pp.29-41.
- Bowles, J. & J. Hammond, *Beyond Quality: New Standards of Total Performance That Can Change the Future of Corporate America*, New York: Berkley Books, 1991.
- Brown, David G., "Freight Service Quality and Carrier Economics," *Transportation Research Forum*, 1990, p.217.
- Carr, S., Y. T. Mark & J. E. Needham, "Differences in Strategy, Quality Management Practices and Performance System Between ISO Accredited and

- Non-ISO Accredited Companies," *Management Accounting Research*, Vol.8, 1997, pp.381-403.
- Carter, J. & R. Narasimhan, The Role of Purchasing and Materials Management in TQM and Customer Satisfaction, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Summer, 1993, pp.3-13.
- Ciampa, Dan, *Total Quality: A User's Guide for Implementation*, Addison Wesley Publishing Company, 1992.
- Cole, R. E., P. Bacdayan & B. Joseph White, "Quality, Participation, and Competitiveness," *California Management Review*, Spring, 1993, pp.68-81.
- Covey, S. R., *Principle-centered Leadership*, New York: Simon and Schuster, 1992.
- Crosby, P. B., *Quality without Tears*, New York: McGraw-Hill, 1984, p.64.
- Danny, S. & T. Mile, " The Relationship between Total Quality Management Practices & Operational Performance," *Journal of Operations Management*, Vol. 17, 1999, pp.93-409.
- Deming, W. E., *Quality, Productivity, and Competitive Position*, Cambridge, MA.: MIT Press, 1982.
- Deshpande, Robit & Gerald Zaltman, "Factors Affecting the Use Market Research Information: A Path Analysis," *Journal of Marketing*, Vol.53, January, 1982, pp.3-15.
- Deshpande, Robit, John U. Farley, and E. Webster Jr. Frederick, 'Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis," *Journal of Marketing*, Vol.57, January, 1993, pp.23-37.
- Dess, G. and D. Beard, "Dimensions of Organizational Task Environments," *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, 1984, pp.52-73.

- DNV, "Guideline for Development and Implementation of Safety and Quality Management System," 1993.
- Donald, J. B., Pat J. Calabro & George D. Wagenheim, *Introduction to Transport*, New York: Macmillan Publishing, 1981, pp.55-58.
- Douglas, M. Lambert, R. Stock James, *Strategic Traffic Logistics Management*, 3<sup>rd</sup> edition, 1993.
- Drucker, P. F., *Managing for the Future*, New York: Truman Talley Books, 1993.
- Dryer, W. G., *Team Building, Issue and Alternatives*, Addison-Wesley: Reading MA, 1977.
- Edosomwan, J. A., *Customer and Market-Driven Quality Management*, ASQC Quality Press, 1993.
- Feigenbaum, A. V., *Total Quality Control*, McGraw-Hill International Editions, 1998.
- Fornell, C. G., "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience," *Journal of Marketing*, Vol.56, No.1, 1992. pp.6-21.
- Frankel, Ernst G., "Total Quality Management in Liner Shipping," *Marine Policy*, January, 1993, pp.58-63.
- Fritzner, O. H., "Selecting Standards," *Quality Control in Shipping Operation*, London: Cambridge Academy of Transport, 1991, p.6.
- Garvin, D. A., *Managing Quality*, New York: The Free Press, 1988, p.46.
- Gaski, John F., "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, Vol. 48, Summer, 1984, pp.9-29.
- George, Day S. and Robin Wesley, "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, Vol.52, April, 1988, pp.1-20.
- George, Laszlo, P., "ISO 9000:2000 version: Implications for Applicants and Examiners," *The TQM Magazine*, Vol.12, No.5, 2000.

- George, W. R., "Internal Marketing & Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level," *Journal of Business Research*, March, 1990, pp.23-54.
- Ginnodo, B. & R. S. Wellins, "Research Shows That TQM is Alive and Well," *Tapping the Network Journal*, Winter, 1992-1993, pp.2-5.
- Goodman, J. A., Gary F. Bargatze & Cynthia Grimm, *The Key Problem With TQM*, Quality Progress, January, 1994, pp.45-48.
- Goodman, J. A., David. DePalma & Scott Broetzmann, *Maximizing the Value of Customer Feedback*, Quality Progress, December, 1996, pp.35-39.
- Griffin, A. G., G. R. Preiss & D. Shevenaugh, *Best Practice for Customer Satisfaction in Manufacturing Firms*, SMR, Winter, 1995, pp.87-98.
- Grónoos, C., "A Service Quality Model and its Marketing Implication," *European Journal of Marketing*, Vol.18, No. 4, 1982.
- Guangming, C., C. Steve & L. Brian "A Systemic View of Organization Change and TQM," *The TQM Magazine*, Vol.12 No. 3, 2000, pp.186-193.
- Gwinner, H. J., "Base Theory in the Formulation of Sales Strategy," *MSC Business Topics*, Vol.16, Autumn, 1968, pp.37-44.
- Hambrick, D. C. & Phylis A. Mason, "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers," *Academy of Management Review*, Vol.9, 1984, pp.193-206.
- Haral, W. E. & B. S. Brown "Participative Management: Myths and Reality," *California Management Review*, Vol.4, 1981, pp.427-431.
- Hauser, J. R., D. I. Simester and B. Wernerfelt, "Inter Customers and Inter Suppliers," *Journal of Marketing Research*, Vol.33, August, 1996, pp.268-280.
- Hensey, M., *Collective Excellence, Building Effective Teams*, New York, American Society of Civil Engineers, 1992.

- Hoffman, K. D. & T. N. Ingram, "Creating Customer-Oriented Employees: The Case in Home Health Care," *Journal of Health Care Marketing*, Vol.11, No.2, 1991, pp.24-32.
- Hunt, V. D., *Quality in America: How to Implement a Competitive Quality Program*, Homewood: Business Irwin One, 1992.
- Johnson, R. S., *TQM-Leadership for the Quality Transformation*, Milwaukee: ASQC Quality Press, 1993.
- Jones, T. O. & W. Jr. Earl Sasser, "Why Satisfied Customers Defect," *Harvard Business Review*, November-December, 1995, pp.88-89.
- Juran, J. M., *The Upcoming Century of Quality*, Quality Progress, August, 1984, pp.25-29.
- Kearns, D. & D. A. Nadler, *Prophets in the Dark*, New York: Harper Collins, 1982.
- Kim, Kee Young & Dea Ryun Chang, "Global Quality Management," *A Research Focus, Decision Sciences*, Vol.26, No.5, 1995, pp.561-568.
- Kohli, A. K. & B. J. Jaworski, "Market Orientation: The construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, Vol.54, April, 1990, pp.1-18.
- Kotler, P., *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall Inc., 1991, pp.100-110.
- Kume, H., "Quality Management by ISO 9000 and by TQM," *EOQ '93 Helsinki Proceedings*, Vol.3, 1993, p.14.
- Levitt, R., *Quality 1 on 1: Becoming Customer Centered*, Hewlett-Packard Internal Document, October, 1995.
- Lovelock, Christopher H., *Service Marketing*, 2<sup>d</sup> ed., New Jersey, Prentice Hall International, 1991, pp.24~38

- Lowenstein, M. W., *Customer-Retention-An Integrated Process For Keeping Your Best Customers*, Milwaukee: ASQC Quality Press, 1995.
- Maddux, R. B., *Team Building, An Exercise in Leadership*, Lakvillr Ontario: Crisp Publications, 1998.
- Mark, Casson, "The Quality of Shipping Service," *Discussion Paper, University of Reading*, 1986, p.15.
- Mark, S., Y. T. Carr & J. E. Needham, "Differences in Strategy, Quality Management Practices and Performance System Between ISO Accredited and Non-ISO Accredited Companies," *Management Accounting Research*, Vol.8, 1997, pp.381-403.
- Marsh Amiga Mni, A. G., *An Introduction to Quality Assurance in Shipping*, London: The Nautical Institute, 1991, p.14.
- Mears, P., "How to Stop Talking About, and Begin Progress Toward TQM," *Business Horizon*, May-June, 1993, pp.11-14.
- Melissaratos & C. Artendt, *TQM: the Westinghouse Experience*, edited by Allan M. Hoffman and Danie J. Julius, *Total Quality Management: Implications for Higher Education*, Missouri: Prescott Publishing Company, 1995, pp.17-30.
- Michaels, R. E. & Ralph L. Day, "Measuring Customer Orientation of Salespeople: A Replication with Industrial Buyers," *Journal of Marketing Research*, Vol. 22 , November, 1985, pp.443-446.
- Milliken, W. F., "The Eastam Way," *Quality Progress*, October, 1996, pp.57-62.
- Moe, J. L., "What Does Employee Involvement Mean?," *Quality Progress*, July, 1995, pp.67-71.
- Nurick, S. J., "Facilitating Effective Work Teams," *SAM Advanced Mangement Journal*, Winter, 1993, pp.22-27.

- Paixao, Casaca A. C. & B. Marlow Peter, "The Competitiveness of Short Sea Shipping in Multimodal Logistics Supply Chain: Service Attributes," Cardiff, UK: Transport and Shipping Research Group, 2005, pp.376-378.
- Pearson, Roy, "Containerline Performance and Service Quality," *University of Liverpool*, Marine Transport Center, 1980, pp.17-26.
- Peters, T. J. & N. Austin, *A Passion for Excellence*, New York: Random House Inc., 1985, pp.100-105.
- Peters, T. J. & R. H. Waterman, *In Search for Excellence*, Cambridge, MA: Harper and Row Publishers Inc., 1982, pp.39-42.
- Porter, M., *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980.
- Pun, Kit-Fai C. M. Richard Yam & G. Lewis Winston, "Safety Management System Registration in the Shipping Industry," *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.20, No.6, 2003, pp.704-721.
- Quazi, H. A. and R. Radibjo, "A Journey Towards Total Quality Management through ISO 9000 Certification: a Study on Small and Mediumsize Enterprises in Singapore," *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.15, 1998, pp.489-508.
- Reicheld, F. F., "Loyalty-Based Management," *Harvard Business Review*, March-April, 1993, pp.69-75.
- Robbins, S. P., *Organization Behavior*, N. J.: Prentice Hall International, 1996, pp.124-129.
- Rukert, Robert W. & C. Walker Jr. Orville, "Marketing's Interaction with other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence," *Journal of Marketing*, Vol.51, January, 1987, pp.1-19.
- Rochdale Committee, *Report of the Committee of Inquiry into Shipping*, London:

- HMSO, 1970, p.15.
- Ruentes, Clara Martinez, Francisco Benavent, M. Moreno, Tomas Cruz and Del Val Manuela, "Analysis of the Implementation of ISO 9000 Quality Assurance systems," *Work Study*, Vol.9, No.6, 2000, pp.229-241.
- Sathe, V., *Culture and Related Corporate Realities*, Homewood, IL: R. D. Irwin, 1985, pp.363.
- Saxe, Robert & A. Weitz Barton, "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople," *Journal of Marketing Research*, Vol.22, August, 1982, pp.71-81.
- Schmenner, R. J. & R. L. Cook, "Explaining Productivity Differences in North Carolina Factories," *Journal of Operations Management*, Vol.5, 1985, pp.273-289.
- Scholtes, P. R., *The Team Handbook: How to Use Teams to Improve Quality*, Madison, WI, Joiner Associates, 1989.
- Schönberger, R. J., "Human Resource Management Lessons from a Decade of TQM and Reengineering," *CRM*, Summer, 1994, pp.109-122.
- Shores, R. A., *TQM Approach to Achieving Manufacturing Excellence*, Milwaukee: ASQC Quality Press, 1990.
- Siguaw, Judy A., Gene Brown & Robert E. Widing II, "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sale Force Behavior and Attitudes," *Journal of Marketing Research*, Vol.31, 1994, pp.106-116.
- Sila, I. & M. Ebrahimpour, "An Investigation of the Total Quality Management Survey Based Research Published between 1989 and 2000," *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.19, 2002, pp.902-970.
- Stanley, Slater F. & C. Narver John, "Does Competitive Environmental Moderate the

- Market Orientation-Performance Relationship?," *Journal of Marketing*, Vol.58, 1994, pp.46-55.
- Stanton, E. S., "Employee Participation: A Critical Evaluation and Suggestions For Management Practice," *SAM Advanced Management Journal*, Autumn, 1993, pp.18-23.
- Stuart, F. Ian & P. Jr. Mueller, TQM and Supplier Partnerships, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Winter, 1994, pp.14-19.
- Sullivan, L. P., "The seven stage in company wide quality control," *Total Quality Management*, 1986, pp.11-19.
- Sun, H., "Total Quality Management, ISO 9000 Certification and Performance Improvement," *International Journal of Quality & Management*, Vol.17 No.2, 2000, pp.168-179.
- Swan, J. E., I. F. Trawiack and D. W. Silva, "How Industrial Salespeople Gain Customer Trust," *Industrial Marketing Management*, Vol.14, 1985, pp.203-211.
- Tebay, Michael, "A Much Maligned Industry, Merce Management Consulting Transportation," *Intermodal Asia*, October, 1993, pp.7-13.
- Terziovski, Mil'e & Samson Danny, "The Link between Total Quality Management Practice and Organizational Performance," *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.16, No.3, 2005, pp.226-237.
- Tribus, M., "Managing to Survive in a Competitive World," *Quality First, National Society of Professional Engineers*, Vol.9, No.6, August/September, 1988, pp.4.
- Uttal, B., "The Corporate Culture Vultures," *Fortune*, October 17, 1983, pp.66-72.
- Van, D. W., A. Willians & B. G .Dale "TQM: Is It a Fad, Fashion or Fit?," *Quality Management Journal*, Vol.7, No.2, 2000, pp.65-79.

- Van, M. J., "The DAT Approach to TQM," *Journal of American Health Information Management Association*, Vol.63, November, 1992, pp.38-44.
- Webster, E. Frederick Jr., "Rediscovering the Marketing Concept," *Business Horizons*, Vol.31, May-June, 1988, pp.29-39.
- Wellins, R. S., W. C. Byham & J. N. Wilson, *Empowered Teams*, San Francisco: Jossey-Base, 1991.
- Wiggenhom, W. & U. Motorola, "When Training Becomes an Education," *Harvard Business Review*, July-August, 1990, pp.71-83.
- Zeithaml, V., A. Parasuraman & L. Berry, "Problems and Strategies in Service Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.49, Spring, 1985, pp.33-46.
- 佐波宣平, 「改版交通概論」, 東京: 有斐閣, 1954. p.91.

<부록> 설문지



주소: ☎ 606-791, 부산광역시 영도구 동삼동 1번지  
한국해양대학교 해운경영학부  
신 한원 교수연구실  
전화/Fax: ☎ 051) 410-4388 (연구실)



“품질경영의 핵심요인이 내부고객만족과 서비스  
성과에 미치는 영향”에 대한 설문지  
(해운기업을 중심으로)

안녕하십니까 ?

귀사와 귀하의 건승하심을 기원합니다.

본 설문지는 “품질경영의 핵심요인이 내부고객만족과 서비스 성과에 미치는 영향(해운기업을 중심으로)” 이라는 연구를 수행하기 위하여 순수한 학술적 목적으로 만들어진 것입니다.

본 조사 자료는 익명으로 처리되어 순수한 학문연구 목적으로만 사용됩니다.

귀하의 정성어린 응답이 본 연구에 매우 귀중한 자료가 된다는 점을 유념하시고 한 항목도 빠짐없이 응답하여 주시면 대단히 감사하겠습니다.

2008년 3월

한국해양대학교 대학원  
해운경영학과 박사과정

고 루 배상

I. 귀하께서 종사하고 있는 해운기업의 품질경영에 관한 문항입니다.  
 귀하의 생각과 근접하는 번호에 “√”표를 해주십시오.

1) 품질경영 - 경영책임	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 경영진은 품질활동이 회사의 비전 달성과 발전에 가장 중요한 사안임을 강조하고 있다.	1	2	3	4	5
2. 회사는 품질방침·목표 달성을 위해 임직원간 일체감을 조성하는 기회를 제공하고 있다.	1	2	3	4	5
3. 육상과 해상직원의 담당업무에 대한 책임과 권한이 명확하게 규정되어 있고 각자 잘 알고 있다.	1	2	3	4	5
4. 회사는 전 직원이 가치공유, 공동체의식을 가지도록 하는데 유용한 활동을 전개하고 있다.	1	2	3	4	5
5. 선장은 선박의 안전운항과 작업의 안전 확보를 위한 계획수립과 실천에 직접 참여하고 있다.	1	2	3	4	5

2) 품질경영 - 자원관리	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
6. 경영진은 조직의 능력을 파악하고 있으며 의사결정 전에 인적/물적 자원의 한계를 검토하고 있다.	1	2	3	4	5
7. 회사의 교육/훈련프로그램은 품질활동에 실질적으로 도움이 될 수 있도록 구성되어 있다.	1	2	3	4	5
8. 회사의 임직원들은 해당업무를 수행하는데 충분한 자격과 능력을 보유하고 있다.	1	2	3	4	5
9. 우리 회사는 선박의 안전을 위한 투자를 충분히 하고 있으며 이 투자가 효과적으로 이루어지고 있다.	1	2	3	4	5
10. 경영진은 안전품질 목표달성을 위하여 충분한 관심과 구체적인 지원을 아끼지 않고 있다.	1	2	3	4	5

<b>3) 품질경영 - 제품실현</b>	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
11. 회사의 매뉴얼과 절차서는 실무에 실질적으로 도움을 주고 있으며 현장에서 활용되고 있다.	1	2	3	4	5
12. 선박에서 항행, 하역, 보수유지에 대한 회사의 지원을 요청할 경우 즉시 응답을 하고 있다.	1	2	3	4	5
13. 운항정보, 전문기술, 자원의 공유를 적극적으로 하기 위하여 지속적인 노력을 하고 있다.	1	2	3	4	5
14. 임직원들은 선박과 신속하고 정확한 의사소통을 중요하게 생각하고 이를 위해 노력한다.	1	2	3	4	5
15. 회사는 선용품, 부속 및 연료유 보급의 불량품 관리를 위한 절차를 수립하고 이를 지키고 있다.	1	2	3	4	5

<b>4) 품질경영 - 측정/분석</b>	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
16. 임직원들에게 제공되는 데이터 및 정보는 정확하고 유효한 시간 내에 전달된다.	1	2	3	4	5
17. 회사는 주기적으로 선박의 결함사항을 조사하고 즉각 필요한 조치를 하고 있다.	1	2	3	4	5
18. 회사의 각종 심사활동은 형식적인 면보다 실질적인 업무개선에 중점을 두고 있다.	1	2	3	4	5
19. 사고, 준사고, 결함 발생 시 근본적인 원인을 규명하기 위하여 육상직원이 선박을 자주 방문하고 있다.	1	2	3	4	5
20. 선장은 선박의 문제점을 파악하고 육상관리자에게 알리기 위한 협의를 주기적으로 하고 있다.	1	2	3	4	5

II. 다음은 귀사의 내부고객만족에 관한 문항입니다. 귀하의 생각과 근접하는 번호에 “√”표를 해주십시오.

1) 내부고객만족	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 회사의 임직원들에 대한 승진, 성과급, 포상이 공정하게 이루어지고 있다.	1	2	3	4	5
2. 회사 임직원들은 회사에 대해 자부심을 가지고 다른 회사 직원들에게 회사를 자랑한다.	1	2	3	4	5
3. 회사 임직원들은 회사의 발전이 바로 자신의 발전과 관계가 깊다고 생각한다.	1	2	3	4	5
4. 회사는 임직원들의 프로의식과 동기유발을 위하여 효과적인 활동을 전개하고 있다.	1	2	3	4	5
5. 육상관리자들은 선상근무의 어려움을 알고 있으며 이에 관해 해상직원과 커뮤니케이션을 자주하고 있다.	1	2	3	4	5
6. 해상직원들은 다른 회사의 급여, 근무조건이 좋아도 이직할 생각을 하지 않고 있다.	1	2	3	4	5
7. 해상직원은 육상지원 부서에서 시행하고 있는 업무들이 현장인 선상의 안전품질 활동에 직접적인 도움을 주고 있다고 생각하고 있다.	1	2	3	4	5

**III. 다음은 귀사의 고객지향성에 관한 문항입니다. 귀하의 생각과 근접하는 번호에 “√”표를 해주십시오.**

<b>1) 고객지향성</b>	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 회사는 화주에게 선박의 운항일정 및 하역일정을 가능한 신속하고 정확하게 알리기 위해 수시로 화주와 접촉을 하고 있다.	1	2	3	4	5
2. 선박은 적하 및 양하 시 정확한 화물량을 산출하기 위해 터미널과 긴밀한 연락을 하고 있다.	1	2	3	4	5
3. 회사는 주기적으로 고객인 화주 불만을 조사하고 이에 관한 대책을 강구하고 있다.	1	2	3	4	5
4. 선장은 용선계약내용을 잘 파악하고 있으며 계약부서의 담당자와 화주가 요구하는 사항에 대하여 협의하는 기회를 가지고 있다.	1	2	3	4	5
5. 선박은 선적화물의 특성을 파악하기 위한 정보를 항상 충분히 구비하고 활용하고 있다.	1	2	3	4	5
6. 육해상 직원들은 고객서비스 접점인 화주측과 적 양하 터미널의 요구사항을 잘 파악하고 있다.	1	2	3	4	5
7. 운송일정의 차질이 발생한 경우 그 사유에 대하여 화주에게 솔직하고 상세하게 설명하고 있다.	1	2	3	4	5
8. 육상과 해상직원들은 화주와 접촉 시 친절한 응대를 위한 노력을 기울인다.	1	2	3	4	5
9. 회사 운송서비스의 장점에 대하여 화주에게 설명하는 기회를 가지고 있다.	1	2	3	4	5
10. 주요한 해상직원의 교대가 있을 경우 계획과 인적자원 정보를 고객에게 제공한다.	1	2	3	4	5

1) 고객지향성	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
11. 기항 터미날의 설비 및 규정 변동사항을 파악하고 있다.	1	2	3	4	5
12. 선박의 보수유지 일정을 미리 화주에게 통보하고 있다.	1	2	3	4	5
13. 육상관리자는 주기적으로 입항하는 터미날을 방문하여 서비스개선의 방향을 모색하고 있다.	1	2	3	4	5
14. 회사의 화물관리 절차서는 화주의 요구사항을 충분히 반영하고 있다.	1	2	3	4	5
15. 회사는 해상직원에게 화주만족에 대한 중요성을 인식시키기 위한 교육을 하고 있다.	1	2	3	4	5

IV. 다음은 귀사의 서비스성과에 관한 문항입니다. 귀하의 생각과 근접하는 번호에 “√”표를 해주십시오.

1) 서비스성과	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 회사의 품질활동은 현장인 선박의 사고예방에 큰 도움을 주고 있으며 중대결함과 사고를 실질적으로 감소시키고 있다.	1	2	3	4	5
2. 인명과 환경을 보호하려는 회사의 방침은 회사의 발전의 원동력으로 작용하고 있다.	1	2	3	4	5
3. 회사의 품질경영활동은 선박의 운항효율을 향상시키는 면에 상당한 기여를 하고 있다.	1	2	3	4	5
4. 회사의 전종업원은 회사의 품질경영활동이 직무만족도와 업무수행 몰입도 향상에 기여하고 있다고 생각한다.	1	2	3	4	5
5. 안전품질과 관련된 모든 절차를 지키는 것은 인명과 환경보호에 필수적인 것이다.	1	2	3	4	5
6. 품질경영을 위하여 비용이 증가되어 다소 운임이 높아져도 화주는 고품질의 운송서비스를 선호할 것이라는 의견에 동의하고 있다.	1	2	3	4	5
7. 회사의 수익성 개선을 위해서는 선박의 안전품질을 향상시키는 것이 최우선이라고 생각한다.	1	2	3	4	5
8. 회사는 품질경영 활동이 서비스성과와 재무성과에 미치는 영향에 대하여 분석과 검증을 행하고 있다.	1	2	3	4	5

◆ 다음은 응답자에 관한 일반적인 문항입니다.  
해당 내용을 기입하여 주십시오.

1. 귀하가 근무하고 계시는 업종은? ( )
2. 귀하의 성별은? ① 남 ② 여
3. 귀하의 연령은?  
① 20~24세 ② 25~30세 ③ 31~35세 ④ 36~40세 ⑤ 41세 이상
4. 귀하의 학력은?  
① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸 ⑤ 기타( )
5. 귀하의 해운회사 근무경력은 어느 정도입니까?  
① 3년 이하 ② 5년 미만 ③ 10년 미만 ④ 10년 이상
6. 현재 귀하가 근무하는 부문 및 담당업무는?  
1) 해상근무 : ①갑판부 ② 기관부  
2) 육상근무 : (부서 : 담당업무 : )
7. 귀하의 직위는?  
1) 해상근무 : ① 선·기장 ② 1항·기사 ③ 2·3항기사  
2) 육상근무 : ① 사원급 ② 주임·계장급 ③ 대리·과장급  
④ 차장·부장급 ⑤ 임원급이상
8. 현재 귀하의 회사에서 운영 중인 경영시스템은 무엇입니까?  
(두가지 이상일 경우 복수로 체크하여 주십시오)  
① ISM Code ② ISO 9001 ③ ISO 14001 ④ OHSAS 18001

감사합니다.

## 감사의 글

2003년 3월 설레는 마음과 두려운 마음으로 박사학위과정의 첫 발을 내딛었습니다. 회사의 업무와 공부를 함께 한다는 것이 힘들고 어려웠지만, 커다란 보람을 느끼는 시간이었습니다. 특히 논문을 작성하는 과정은 제 자신의 부족함을 깨닫게 하고, 주변 사람들에게 겸손하여야 한다는 가르침을 주었습니다.

중도에 포기하려는 생각이 들 때마다 격려를 아끼지 않고, 끊임없는 관심과 정성으로 지도해 주신 신한원 교수님께 감사드리며, 심사위원장 이종인 교수님과 심사위원 박상갑 교수님, 장명희 교수님, 최영로 교수님께도 감사의 마음을 전합니다. 또한 바쁜 중에도 자료정리와 통계분석을 밤새워 가면서 도와준 연구실의 신영란씨 등 여러 선·후배들에게도 고마운 마음을 전합니다.

부족한 논문이지만 완성을 하고 나니 큰 짐을 벗은 듯한 홀가분함과 결실을 맺었다는 뿌듯함이 함께 합니다.

끝으로, 일과 공부로 예민하여진 저를 이해하고, 묵묵히 도움을 주며 아빠의 모습을 자랑스럽게 여긴 가족들에게 고마움과 사랑을 전합니다.

2008년 6월 고 룬