

工學碩士 學位論文

물류서비스기업의 품질경영 추진전략 사례연구

A Case Study of Quality Management in the
Logistics Service Firms for Strategic Purposes

指導教授 辛 昌 勳

2007年 2月

韓國海洋大學校 大學院

物流시스템工學科

朴 洙 南

목 차

제 1 장 서 론	1
1. 연구의 배경	1
2. 연구의 목적	1
3. 연구의 구성	2
제 2 장 이론적 배경	3
1. 품질경영의 개요	3
제 3 장 사례연구 (G사, K사)	7
1. 기업개요	7
2. 추진배경	8
3. 추진현황	8
4. 추진전략	17
5. 추진성과	30
제 4 장 문제점 및 향후 전략과제	40
1. 프로세스 재정립	40
2. 프로세스의 잠재적 영향분석	40
3. 목표 및 성과관리	41
4. 고객접점활동관리	42
5. 물류서비스 범위와 깊이 유지	42
6. 품질비용과의 연계	43
제 5 장 결 론	44
1. 연구 결과 및 시사점	44
참고문헌	46

표 목 차

<표 2-1> 관점에 따른 품질정의	3
<표 2-2> 품질경영의 8가지 기본원칙	4
<표 3-1> 일반현황	7
<표 3-2> 품질경영현황	7
<표 3-3> 품질경영시스템 구축을 위한 초기진단 세부내용	9
<표 3-4> 내·외부심사 및 경영검토 통해 도출된 문제점	10
<표 3-5> 품질경영수준측정 결과표	17
<표 3-6> 적용단계의 문제점	22
<표 3-7> 협력업체관리의 문제점	24
<표 3-8> 품질경영활동 성과	33

그 립 목 차

<그림 2-1> 품질경영모델(ISO 9001:2000)	5
<그림 3-1> 품질경영 추진배경	8
<그림 3-2> 품질경영수준측정 체크리스트	12
<그림 3-3> 품질경영모델(추진전략)	18
<그림 3-4> 품질경영모델(도입단계)	19
<그림 3-5> 도입단계의 문제점 유형	20
<그림 3-6> 품질경영모델(적용단계)	21
<그림 3-7> 프로세스 레벨화의 예	23
<그림 3-8> 협력업체관리의 전산화	24
<그림 3-9> 품질경영모델(성장단계)	25
<그림 3-10> 품질경영모델(전략단계)	27
<그림 3-11> 프로세스가시화(전체)	31
<그림 3-12> 프로세스가시화(업무)	32
<그림 3-13> 부적합 서비스 기준	34
<그림 3-14> 고객만족도 조사(협력사 포함)	35
<그림 3-15> 내부직원만족도	35
<그림 3-16> 품질개선목표(도입단계)	37
<그림 3-17> 품질개선목표(성장단계)	37
<그림 3-18> 내부고객만족과 외부고객만족의 연관성	39

A Case Study of Quality Management in the Logistics Service Firms for Strategic Purposes

Park, Soo Nam

***Department of Logistics System Engineering
Graduate School of Korea Maritime University***

Abstract

Today, customers and market constantly require logistics service firms to widen the range and depth in their services. To meet the requirement, the firms have tried to introduce and to promote quality management(QM). This thesis aimed to address the following objectives.

First, it placed special emphasis on the importance of quality management through the case study for quality management strategy in logistics service firms. Second, it provided the strategic guideline for logistics service firms to introduce the quality management. It stated the problems and the strategic challenges encountered while quality management had been driven. Finally, through strategic approach on quality management, it recognized the importance to strengthening service competence and capacity for logistics services.

제 1 장 서 론

1. 연구의 배경

최근 고객의 요구와 물류시장의 변화에 의해 물류서비스에 대한 다양성과 전문성이 요구되고 있다. 고객은 서비스편리성(One-stop Service)제공은 물론 서비스에 대한 핵심성과지표(Key Performance Indicator)측정을 통해 고객에 대한 지속적인 업무혁신 지원을 포함하는 서비스를 요구하고 있으며, 이러한 요구에 의해 물류서비스시장 또한 진화하고 있어 물류기업들의 서비스 역량 강화에 대한 체계적이고 전략적인 접근이 필요하게 되었다.

이에 본 연구는 물류서비스 역량 강화를 위한 경영도구로서 품질경영에 대해 살펴보고, 물류서비스기업의 품질경영 추진전략 사례를 통해 나타났던 성과와 문제점을 바탕으로 향후 물류서비스 역량 강화를 위한 품질경영의 전략적 활용의 중요성을 부각하는데 의의를 두고 있다.

2. 연구의 목적

본 연구는 지금까지 이루어진 품질경영과 관련한 연구들을 수집하고 서비스품질 역량강화를 위한 국내 물류서비스기업의 품질경영 추진사례에 대해 살펴봄으로써 다음과 같은 연구목적 및 필요성을 가진다.

첫째, 기존의 연구들은 대부분 품질경영에 대해 개념적 측면의 접근이 많이 이루어져 왔다. 실무적 측면의 접근 및 물류서비스기업의 추진사례에 대한 연구는 거의 찾아보기 힘들다. 따라서 본 연구는 이전 연구에서 밝혀진 품질경영의 역할과 성과에 대해 살펴보고, 실제 기업에서 추진했던 사례를

연구함으로써 물류서비스 역량강화를 위한 품질경영의 역할과 성과에 대해 설명하고자 한다.

둘째, 물류서비스품질 역량 강화를 위해 다른 경영도구의 전략적 접목 및 활용을 통해 보다 차별화된 서비스 경쟁력을 가질 수 있는 가능성을 보여주 고자 한다.

셋째, 실제 품질경영 추진 시 나타났던 문제점 및 향후 전략과제를 제시하 여 품질경영의 전략적 접근에 대한 기본토대를 제공하고자 한다.

3. 연구의 구성

이상의 연구의 목적에 부합하기 위해 본 연구는 품질경영에 대한 전반적 인 관련 연구를 수집하였다. 우선, 수집된 연구 자료를 통해 품질경영의 개념 을 파악하고, 실제 추진사례를 살펴봄으로써, 품질경영을 토대로 한 물류서 비스기업의 서비스품질 역량 강화활동에 대해 요약해 보았다. 구체적으로 본 연구는 다음과 같이 구성되어있다.

우선 2장은 품질경영의 개념에 대해 알아보았다. 기존의 품질경영의 개념 을 간략하게 알아보고 본 논문의 목적이라고 할 수 있는 물류서비스기업에 서의 품질경영의 역할과 중요성에 대해 고찰하는 내용을 다루었다. 이어 3장 에서는 물류서비스기업의 실제 추진사례를 살펴보고, 실제 추진사례에서 나 타났던 문제점과 향후 전략과제를 4장에서 설명하였다. 마지막으로 5장에서 는 본 연구의 결과를 간단하게 요약하고 본 연구가 가지는 시사점을 검토한 다. 또한 이를 통해 본 연구의 한계점 및 향후과제를 제시하고자 한다.

제 2 장 이론적 배경

1. 품질경영의 개요

1.1 품질의 정의

품질의 개념에 대한 정의는 학자마다 다르게 정의하고 있다. 품질의 유명한 학자 Juran은 품질을 “사용/용도에의 적합성”이라 정의하고 있으며, 국제표준화 기구(International Organization for Standardization)에서는 “고유 특성의 집합이 요구사항을 충족시키는 정도”라고 정의하고 있다. 또한 품질의 대가 Crosby는 “요건에 대한 일치성”이라 정의하고 있다. 이외에도 품질의 정의에 대해 관점별로 정리하면 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 관점에 따른 품질정의

관점	정의	연구자
생산자/기업	시장과의 일치성(Conformance with specification) 요건에 대한 일치성 (Conformance to requirements)	Seghezzi Crosby Groocock
고객/사용자	사용/용도에의 적합성(fitness for use) 사용목적에 만족시키는 성질, 성능 고객의 기대에 부응(충족)하는 특성 고객의 만족(customer satisfaction)	Juran KS, JIS Feigenbaum Juran/Gryna
사회적 관점	요구를 만족시키는 특성 사회손실을 회피하는 특성	ISO, ANSI/ASQC Taguchi

출처 : 이호상, 신한원, 김성국(2004), “조선기자재산업에서 품질전략과 전략적 통제시스템의 특성이 기업성장에 미치는 영향에 관한 실증연구“, 인문사회과학논총 12권, 33.

1.2 품질경영의 정의

품질경영(Quality Management)이란 품질방침, 목표 및 책임을 결정하고, 또한 품질시스템 내에서 품질계획, 품질관리, 품질보증 및 품질개선과 같은 수단에 의해 이들을 수행하는 전반적인 경영기능의 모든 활동으로 정의될 수 있다. 즉 모든 기업의 경영활동을 고객지향적으로 전개하려는 경영혁신활동이라고 볼 수 있다. 품질경영의 역사는 오래되었지만 서비스산업에 대해서는 근래에 들어와서야 중요한 체계적인 경영도구로서 자리잡게 되었다. 품질경영은 전략적 성공에 필수적인 경쟁요소로 자리잡고 있으며, <표 2-2>는 품질경영의 가장 기본이 되는 8가지 기본원칙을 정리한 것이다.

<표 2-2> 품질경영의 8가지 기본원칙

품질경영의 8가지 원칙

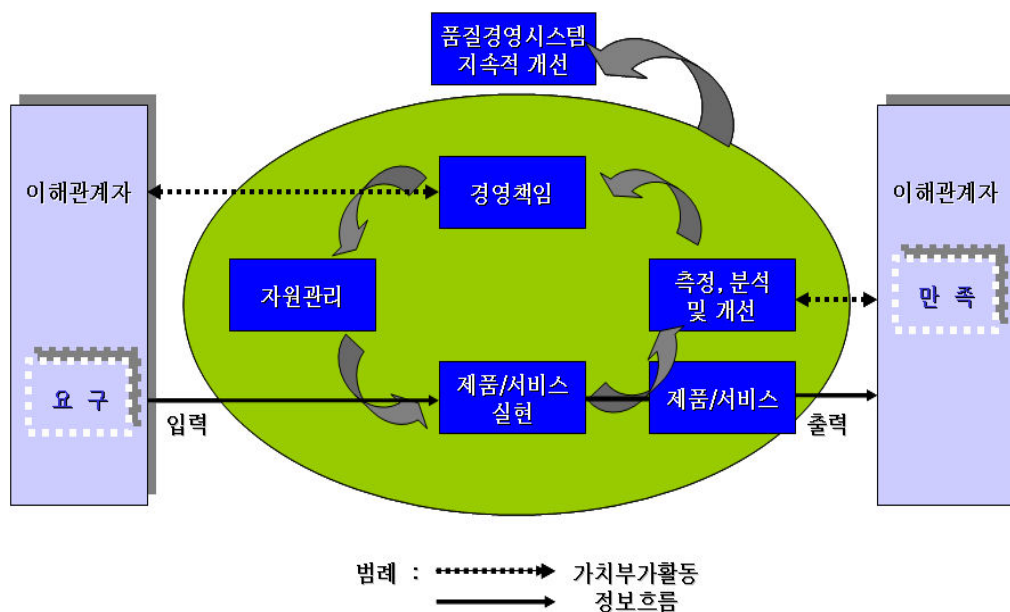
1. 고객에게 초점을 맞춘 조직 (Customer focus)
2. 리더쉽 (Leadership)
3. 전원 참여 (Involvement of people)
4. 프로세스 접근방법 (Process approach)
5. 경영에 대한 시스템 접근방법 (System approach to management)
6. 지속적 개선(Continual improvement)
7. 의사결정에 대한 사실적 접근 (Factual approach to decision making)
8. 상호 이익이 되는 공급자 관계 (Mutually beneficial supplier relationship)

1.3 품질경영활동

품질수준을 향상시키기 위해 전사적인 참여를 바탕으로, 품질관련 정보를 수집하고, 서비스품질을 개선 및 개발하여, 조직의 프로세스 및 시스템설계

에 반영하는 일련의 활동을 품질경영활동이라 한다. 결국 이런 모든 활동은 사람에 의해 이루어지며, 고객요구사항을 충족시키기 위해 지속적으로 품질 개선활동을 요구하는 것이 품질경영의 역할이며, 이런 활동이 유기적·체계적으로 결합된 것이 품질경영시스템이다. <그림 2-1>은 대표적인 품질경영 모델(ISO 9001:2000)의 형태로서, 스위스에 소재한 국제표준화기구에 의해 운영 및 등록업무가 이루어진다. ISO 9001:2000은 2004년 말 전 세계 154개국에 걸쳐 67만건 이상의 인증서가 발행되었다. 최근에는 경제활동이 활발하게 이루어지고 있는 아시아 및 중남미 국가들에서 꾸준히 증가 추세를 보이고 있다.

<그림 2-1> 품질경영모델(ISO 9001:2000)



1.4 물류서비스와 품질경영

현재 우리나라 물류서비스기업의 특징을 살펴보면 LSP(Logistics Service Providers)형태의 기업이 많다. Kee-Heng Lai(2004)는 물류산업에 있어서 품질경영의 중요성을 언급하고 10단계의 접근방법을 제시하였다. 물류서비스기업들이 고객과 시장의 변화에 의해 단순한 물류서비스제공에서 벗어나 전문적이고 차별화된 서비스를 제공하기 위한 경영도구로서 품질경영이 중요함을 밝히고 있다.

또한 Ronald D. Anderson과 Roger E. Jerman(1998)은 그들의 연구에서 품질경영이 물류수행성과 고객만족에 미치는 영향에 대해 연관성을 설명하였다.

우리나라의 많은 물류기업들도 시장과 고객의 요구변화에 의해 물류서비스의 질적 향상이 요구되고 있다. 그러나 우리나라의 물류기업들의 특성을 살펴보면 업무·작업수행기술(Know-how)의 개인의존도가 크며, 직무수행 인력이 많은 직무를 겸직하고, 작업공정 관리의 방법론 적용이 미흡한 실정이다. 이외에도 업무·작업기준이 불명확하고, 업무·작업의 기본지식이 취약한 특징을 가지고 있다.

위와 같은 특징으로 인해 물류서비스 산업에서도 체계적인 경영시스템이 필요하게 되었고, 국내 물류시장의 경쟁심화 및 물류서비스 전문성에 대한 요구가 커짐에 따라 물류서비스 역량 강화에 대한 체계적인 방법론의 도입이 필요하게 되었다.

제 3 장 사례연구 (G사, K사)

1. 기업개요

G사의 경우 2001년에 설립되어 자동차 및 유통물류를 전문으로 하는 기업이며, K사의 경우 1953년에 설립되어 향만물류를 전문으로 하는 국내 물류 서비스기업이다. 두기업 모두 물류서비스의 질적 수준향상을 위해 품질경영을 도입 및 운영하고 있는 기업으로서, <표 3-1>와 <표 3-2>은 두기업의 일반현황 및 품질경영현황을 비교 정리한 것이다.

<표 3-1> 일반현황

구분	G사	K사
설립년도	2001년	1953년
사업분야	자동차 및 유통물류	향만물류
매출액(2005년)	15,408억원	887억원
자본금	187억	51억
종업원	326명	201명

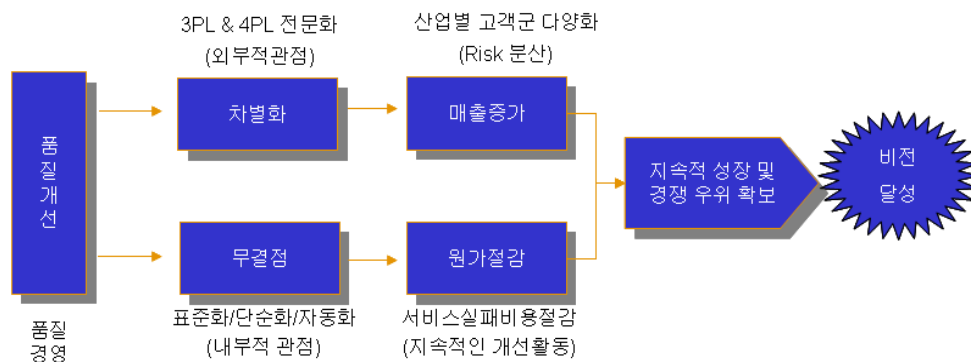
<표 3-2> 품질경영현황

구분	G사	K사
도입년도	2001년	2004년
도입목적	질적성장	서비스 품질향상과 경영체계 확립
접근방식	Top-down	Bottom-up
주요활동	· 품질경영시스템 요구사항 이행 · 협력업체 지원 · 서비스품질목표와 성과관리 중시 · 포상제도 운영	· 품질경영시스템 요구사항 이행 · 일등서비스품질 개발 · 품질시스템 점검표 · 포상 및 제안제도 운영

2. 추진배경

물류서비스기업인 G사와 K사 모두 품질경영을 도입한 목적은 물류서비스 수준향상에 대한 체계적인 방법론 도입의 필요성 때문이었다. 양적성장의 한계에 부딪친 국내 물류서비스시장에서 품질경영을 통해 서비스 전문성을 갖추고, 지속적으로 서비스실패 비용을 절감함으로써, 경쟁우위를 점유할 수 있는 질적 성장의 경영도구로서 품질경영을 도입하게 된 것이다. <그림 3-1>은 두기업의 품질경영 추진배경에 대해 설명하고 있다.

<그림 3-1> 품질경영 추진배경



3. 추진현황

품질경영시스템을 구축하기 위하여 기업 각 부문별(운송, 보관, 하역, 포장, 정보 및 관련자 등) 실무자를 선별하여 품질경영 추진전략팀을 구성하고, 구성된 팀원들과 함께 기업진단을 실시하였다. 기업진단이후 부문별 역할과 권한을 분담하고, 품질경영시스템 구축일정 수립을 통해 품질경영 시스템을

구축해 나갔다. <표 3-3> 기업진단 세부내용이며, 이는 품질경영 도입이전의 기업현황을 잘 나타내고 있다.

<표 3-3> 품질경영시스템 구축을 위한 초기진단 세부내용

요구사항	세부내용
품질목표	기능 및 부서별로 측정가능하게 수립
책임 및 권한	업무분장
능력, 인식/교육	계층별, 직능별 교육훈련, 연간 교육훈련계획, 사내자격인정 대상자에 대한 인정 및 기록유지
기반구조	서비스 적합성을 달성하는데 필요한 건물, 장소, 시설 등 운송 또는 통신과 같은 지원서비스에 대한 명확한 파악
서비스실현	서비스에 요구되는 검증, 타당성확인, 모니터링, 검사/시험활동, 합격판정 기준이 수립
서비스 관련 요구사항 결정	방문 상담, 문의, 주문, 검토단계에서의 화주요구사항의 명확화 및 계약 관련 내용의 검토, 기록유지, 추가/수정에 대한 결정기준 수립
서비스 관련 요구사항 검토	서비스 요구사항을 검토하고 있으나, 검토기준과 관련 기록이 명확하지 않음. (부서별/계약단계별로 책임과 권한 명시가 필요)
구매	구매한 제품의 검증 및 공급업체에 대한 평가, 선정, 재평가 기준, 세부적인 구매관리 절차 및 세부관리기준, 구매요청 및 구매발부 시 구매사양에 대한 첨부자료 관리 등
서비스 제공	화물예약, 작업오더, 작업지시, 운송, 보관, 창고하역, 포자 등 물류서비스 각 단계별 서비스 제공 공정이 관리상태 하에 있음을 보장하는 아래와 같은 내용이 명확하지 않음. - 업무별 세부작업 지침, 작업표준, 검사방법, 설비/장비운영지침 - 작업계획 대비 실적관리, 공정진척 관리 - 운행기록계 데이터 분석 및 목표관리 - 현장의 화물조작 전·후에 대한 검사관리 및 체크리스트 - 장비 및 시설에 대한 일상, 예방, 정기점검 및 적합성기준 - 고객상담 및 불만에 대한 분석, 피드백, 시정 및 예방조치관리 - 현장 안전/작업관리 기준 설정 및 활동실시 기록/유지 - 특별공정에 대한 관리기준 및 지침, 사내자격인정 기준 - 화물에 대한 식별방법 및 추적성에 대한 명확한 기준 - 화물작업 시 화물의 검사상태 표시 및 기록 - 화물인수, 손상방지, 취급, 보관방법수립

이외에도 부적합에 대한 처리 및 조치방법, 부적합품에 대한 식별, 분류, 평가, 판정 및 처리, 부적합품 발생 후 개선 조치하기위한 대책방안 수립이 미흡하였다. 초기진단을 통해 추진전략팀은 품질경영 추진전략 모델을 수립해 단계별 추진전략 및 일정을 수립하고, 추진전략에 따라 품질경영시스템을 구축하기 시작했다. 이와 더불어 지속적인 내·외부심사, 경영검토를 통하여 초기진단을 통해 발생되었던 문제점과 예상치 못했던 물류서비스 수행상의 문제점 등을 개선하여, 서비스실패에 대한 유형과 그에 대한 예방대책이 수립되기 시작하였다. <표 3-4>는 내·외부심사 및 경영검토를 통해 실제 나타났던 문제점을 요약한 것이다.

<표 3-4> 내·외부심사 및 경영검토 통해 도출된 문제점

구분	세부내용
문 제 점	1. 배차계획을 수립하고 작업지시를 하도록 규정되어 있으나, 작업계획이 미수립 2. 정온창고의 온도를 측정하는데 사용될 측정장치의 적합성 보장이 되지 않음. 3. 장비관리, 운전기사의 자격관리를 모두 협력업체에 위임하고 있으나, 이를 관리하기 위한 절차가 미수립. 4. 협력업체평가기준과 상이하게 평가됨. 5. 검사원의 적격성기준 중 “교육이수가능자”로만 되어 있어 어떤 교육을 이수해야 하는지, 평가는 어떻게 할 것인지에 대한 명확한 규정이 필요함. 6. 외주업체에서 반입된 부품의 수입검사기록에 외관에 대한 검사유무 및 검사자가 표시되지 않아 검사의 객관성이 보장되지 않음. 7. 부품납품완료 후 재고관리를 주기적으로 실시하고 있으나, “재고상이품목관리리스트”에 등재되어 원인이 불분명하게 파악된 물량의 차이분의 처리가 명확치 않음. 8. 물품을 출하하는 현장에서 명확한 식별관리가 되고 있지 않아 고객사로부터 다수의 클레임처리를 하고 있으나, 이에 대한 후속조치가 연계되고 있지 않음. 9. 물품의 포장완료 후 “포장품질 AUDIT점검표”에 의하여 품질검사를 시행하도록 규정하고 있으나, 시행한 기록이 유지되고 있지 않음. 10. 고객으로부터 위탁된 물품에 대한 보호, 분실, 손상 등 취급에 관한 관리기준이 없으며, 그 적용 유지관리가 되지 않음.

문 제 점 (계속)	11. 물품의 외관검사 인원에 대해 관련 교육훈련을 실시하고 있으나, 효과성을 평가하고 있지 않으며, 적절한 교육훈련기록이 유지되지 않음.
	12. 창고내 제품보관 단위별, 이격거리, 적재단수, 안전사항(예:에어백)에 대한 취급 기준이 없음.
	13. 보세창고 및 보세운송 업무에 적용할 최적의 작업/업무지침을 수립하기 위해 지속적인 개선이 수행되지 않음.
	14. 자재창고내 창고관리 기준에 따라 보관자재에 대한 식별, 가용여부가 명확히 식별되어 있지 않으며, 자재창고관리 기준 적용이 명확하지 않음.
	15. 창고 입고, 출고자에 대한 식별표시가 명확하게 식별되지 않음.
	16. 해상 수입화물에 대한 고객(화주)의 견적요청시 적용할 선사의 Buying rate에 대한 최신본 관리와 그 적용에 대한 기준이 명확하지 않음.
	17. 회사 내 직무수행에 대한 적격성 기준이 수립되어 있지 않음.
	18. 사고발생에 대한 관리는 잘하고 있으나, 사고사례에 대한 교육이 지방사업장으로 전파되어 사고가 예방될 수 있는 교육자료로 활용이 미흡함.
	19. 영업관리 표준프로세스 및 업무표준에서 운영부문에 대한 프로세스를 보다 명확히 규정할 필요가 있음.
	20. 세금계산서(청구서)발급, 접수 및 관리방법에 대한 명확한 절차필요.
	21. 업무일지상의 추진계획은 있으나, 추진내용을 모니터링이 미흡.
	22. 지게차 안전수칙 기준 미수립.
	23. 반출허가가 이루어진 차량이 다음날 재출품리스트에 올라와 뒤늦게 취소된 경우가 발생하지 않도록 당일처리와 마감기준 수립 필요.
	24. 물품인도 시 고객에게 요청하는 서비스만족도에 대한 모니터링방법 표준화 필요.
	25. 점검표는 효과성을 고려하여 점검항목에 따라 일별, 주별, 월별 등으로 점검시기를 구분하여 실시하는 것이 바람직함.

내·외부심사를 통해 품질경영시스템 기본요구사항을 지속적으로 점검하여 개선기회를 파악·개선하고, 도출된 문제점을 다음 심사 시 점검항목에 반영하도록 했다. 그 결과 다른 팀 또는 현장의 예방점검이 강화되었고, 사후 대응의 수동적인 기업문화에서 사전대응의 능동적인 기업문화로서 변화하기 시작했다. 이러한 활동의 지속적인 활동전개를 위해서는 동기를 유발할 수 있는 포상제도가 필수적이었으며, 각 팀에 대해 품질경영수준을 측정, 평가

하여 품질경영 우수팀에 대해 포상을 실시하였다. <그림 3-2>는 실제 품질경영수준측정에 쓰였던 체크리스트이다.

<그림 3-2> 품질경영수준측정 체크리스트

점검항목	세부항목	세 부 내 용
(50)	시스템 수립 (30)	프로세스
		점검목적 품질경영시스템의 수립, 문서화, 실행, 유지등 품질경영을 실행하기 위한 기반점검
		10 a) 서비스 품질유지에 필요한 프로세스 파악 및 팀 전반(외주 프로세스 포함)에 걸친 프로세스 파악
		20 b) 프로세스 순서 및 상호 작용 파악
		30 c) 프로세스의 운영 및 관리하는 필요한 기준 및 절차의 수립여부 (문서화 포함)
		35 d) 프로세스의 운영 및 모니터링을 지원하는데 필요한 자원 및 정보의 가용성 확보
	문서관리 (10)	45 e) 프로세스의 모니터링, 측정 및 분석
		50 f) 프로세스에 대한 계획된 결과와 지속적 개선(효과성)을 달성하는데 필요한 조치의 실행여부
		프로세스
		점검목적 품질경영 실행, 유지하면서 발생하는 문서관리 상태 점검
		2 a) 문서의 변경 및 최신개정 상태의 식별여부 (보존이 요구되는 문서파악 여부 확인 후)
	기록관리 (10)	2 b) 외부출처문서의 식별 및 배포가 관리됨을 보장
		2 c) 문서의 변경 및 최신개정 상태의 식별을 보장
		2 d) 적용되는 문서의 해당본이 사용되는 장소에서 이용 가능함을 보장
		2 e) 효력이 상실된 문서의 사용을 방지하며, 어떤 목적을 위해 보유할 경우에는 적절한 식별
		프로세스
(150)	책임 및 권한 (20)	점검목적 업무분장 / 책임의 명확화 / 업무진행 시 의사소통 채널 점검
		5 a) 업무분장이 실제업무와 거의 일치하는가?
		10 b) 업무분장 및 역할에 따라 책임관계가 명확한가?
		15 c) 업무진행시 의사소통 채널이 확보되어 있고, 의사소통 정보가 정확한가?
		20 d) 업무진행시 의사소통된 사항에 대하여 피드백체계가 잘 되고 있는가? (기록상태 확인)
	품질기획 (50)	프로세스 (1)
		프로세스 (2)
		품질방침 추진계획서
		실행계획서
		결과보고
	경영책임 (20)	품질목표 수립
		품질방침 추진계획서
		실행계획서
		결과보고
		경영경도 임 력

경영핵심 (계속)	품질기획 (계속)	점검목적	서비스 품질개선을 위해 품질목표의 PDCA 현황을 점검
		15	a) 목표에 따른 역할분담이 되어 있는가? b) 목표를 실천하고 있는가?
		20	- 단순한 실적관리
		25	- 실천활동의 모니터링 / 프로젝트 수행절차에 따른 수행여부
		30	- 데이터 수집 / 측정
		35	- 데이터 분석 / 원인파악 / 활동방안 검토
		45	- 후속조치 / 효과 확인
		50	- 모든 단계에서의 피드백 상태 (SWOT분석과 연계, 고객만족결과 반영등의 목표설정)
	경영검토 (25)	프로세스	경영검토 계획수립 → 입력자료 수집 → 분석 → 결과보고 → 경영검토 임 력
		점검목적	품질경영시스템의 문제점 확인 / 검토 / 조치 / 개선 (경영검토 입력자료의 신빙성 확인)
		5	a) 품질경영시스템 점검을 위한 계획된 주기가 있다.
		10	b) 주기에 따라 회의 또는 교육등을 통해 의사소통되고 있다.
		15	c) 문제점이 검토되고 조치, 개선사항에 대하여 알고 있다. (심사결과, 고객피드백, 시청/예방조치, 개선제안)
		20	d) 개선사항에 대하여 개선활동이 연계되어 있다.
(계속)	의사소통 (25)	프로세스	임부/내부 의사소통 → 송신자 → 매개체(채널) → 수신자 → 결과보고 → 경영검토 임 력 전달방법 조치 관리
		점검목적	조직내의 적절한 의사소통 프로세스가 수립되고, 유지, 관리되는지를 점검 (내/외부 포함)
		3	a) 의사소통 채널이 있다. (전산, 회의, 교육, 팀 브리핑 등)
		4	b) 담당자가 없을 시에도 의사전달에 무리가 없으며, 비상연락망등을 갖추고 있다.
		8	c) 업무상 문제발생 시 의사소통의 표준화된 기준이 있다. (비상사태 시나리오, 부적합 발생 등)
		6	d) 고객응대시 고객응대방법에 대한 교육이 있다. (CS교육)
		4	e) 의사소통에 대해 계획된 주기가 있다.
	고객만족 및 파악 (30)	프로세스	불만접수 → 신속대응조치 → 불만해소 → 재발방지 → 결 과 서비스 파악 (특별서비스 포함) → 계획수립 / 실시 → 인도후 서비스 관리 → 고객만족도 파악 / 결과
		점검목적	고객의 불만사항을 파악하여 적절히 대응하고 있는지를 점검
		5	a) 고객불만을 접수하고 있다. (습관화 되어 있다.)
		10	b) 고객불만에 대한 조치사항에 대하여 모니터링하고 확인한다.
		20	c) 고객불만에 대해 검토하고 불만을 해소하기 위하여 대응방안을 세우고 있다.
		25	d) 대응방안에 따라 재발방지를 관리하며, 그 결과를 모니터링하며 효과를 확인하고 있다. (고객만족도와 연계)
자원관리 (150)	인적자원 (100)	프로세스	능력 → 자격 → 인식 → 업무기술 → 교육훈련 학력, 교육훈련 숙련도, 경력 → 업무분장 업무기술 → 평가 → 적격성 / 업무배정 → 교육 훈련 → 평가 → 결과유지
		점검목적	품질에 영향을 미치는 인적자원에 대한 관리상태 점검 (검수, 검사, 정비인력 등)
		20	a) 품질에 영향을 미치는 업무를 수행하는 인원에 대한 필요능력 / 교육 파악
		10	b) 필요능력을 충족시키기 위한 조치 계획이나 교육훈련 계획 수립
		10	c) 필요능력을 충족시키기 위한 조치 실행이나 교육훈련의 제공 (자체교육 포함)
		10	d) 취해진 조치에 대한 효과 파악 / 피드백
		10	e) 신입사원에 대한 필요한 교육훈련 파악 / 시행여부
		10	f) 특정자격이 요구되는 업무는 파악되어 있는가?
		10	g) 자발적인 교육훈련이 이루어지고 있는가?
		10	h) 교육훈련 후 교육훈련 기록이 유지, 관리되고 있는가?
		10	i) 특정자격이 요구되는 업무에 대한 자격기준은 있는가?
	기반구조 (25)	프로세스	필요한 기반구조 파악 → 수급계획의 수립 → 우선순위의 결정 → 제 공 건물, 구축물, 설비 전신망, 운송장비 등 유지관리
		점검목적	서비스 품질확보를 위한 기반구조 파악 및 관리상태 점검
		5	a) 서비스 품질의 적합성을 달성하는데 필요한 기반구조를 파악하고 있는가?
		5	b) 파악된 기반구조를 확보, 유지하고 있는가?
		5	c) 기반구조에 대한 관리계획은 있는가?
		5	d) 기반구조가 관리계획에 의해 운영되고 있는가?
		5	e) 기반구조에 관한 기록 / 식별이 구분되고, 관리되고 있는가?
	업무/작업환경 (25)	프로세스	필요한 업무 및 작업환경 파악 → 수급계획의 수립
		점검목적	작업환경 관리상태 점검 (5S - 정리, 정돈, 청소, 청결, 습관화/생활화)
		0~25	a) 작업자들은 작업복을 제대로 착용하는가? b) 공구/ 장비 / 서류정리가 잘 되어 있는가? c) 작업장/사무실 주변의 청소상태는 양호한가? d) 작업표준/지침서는 현장에 비치되어 있는가? e) 불량품이 현장에 적재되어 식별되지 않고 있지는 않는가? f) 설비점검표는 제자리에 비치, 작성되어 있는가? g) 식별이 필요한 곳에 라벨은 부착하는가? (layout, 부적합품, 위치 등) h) 화장실 청소상태는 양호한가? i) 절전/절수등 에너지 절약 활동을 하고 있는가? (라벨 부착등)

서비스 실현	고객 프로세스 (100)	프로세스	
		점검목적	고객의 요구사항파악 및 검토 / 점검 (고객관리) 10 a) 서비스 요구사항을 파악하고 있는가? 10 b) 이전에 제시한 요구사항과 다른 요구사항을 파악하고 있는가? 10 c) 고객의 요구사항에 대하여 대응하지 못한 요구사항의 파악 10 d) 계약 및 고객계약 상담 / 제안 요청 시 검토 또는 변경사항에 대한 조치에 대한 결과의 기록여부 10 e) 서비스 정보, 문, 계약, 수주처리 및 변경사항, 고객파드백 및 불만사항의 점검여부 10 f) 프로젝트 수행 절차 및 확인/점검여부 10 g) 고객 및 시장정보 수집 / 분석 / 대응 15 h) 고객클레임 관리 프로세스 수립여부 / 상황별 대응 시나리오 수립 여부 15 i) 고객클레임 및 불만사항이 협력업체와 관련된 경우 관리방안 수립 / 시행 여부
		점검내용 (개별점수)	
		점검내용 (개별점수)	
서비스 실현	설계 / 개발 (50)	프로세스	
		점검목적	서비스 실현에 필요한 프로세스를 계획/개발/검토/유효성 확인여부 점검 5 c) 서비스 실현에 필요한 프로세스가 계획되고 개발되고 있는가? 5 d) 서비스 설계 및 개발 프로세스의 단계가 있는가? 5 e) 각 단계에 적절한 검토, 검증 및 유효성 확인 활동이 이루어 지는가? 5 f) 설계 및 개발 입력사항에 대해 고려하는가? (내부적 요소, 외부적 요소, 안전 및 기타요소) 5 g) 출력된 결과물이 설계 및 개발 입력사항을 만족하는가? 5 h) 문제점 및 요구되는 조치의 파악 5 g) 출력된 결과물이 설계 및 개발 입력사항을 만족하는가? 5 i) 설계 및 개발된 서비스에 대하여 모니터링 / 검증작업을 실시하는가? 5 j) 설계 및 개발 변경관리가 이루어 지는가? (기록, 변경사항 파악, 의사소통) 5 k) 이미 설계되어 제공되고 있는 서비스에 대한 평가기준 및 실시여부?
		점검내용 (개별점수)	
		점검내용 (개별점수)	
서비스 실현	공정관리 (100)	프로세스	
		점검목적	서비스 품질에 직접 영향을 미치는 공정파악/계획수립/공정이 관리되고 있는지를 점검 10 a) 서비스계획 수립을 위한 기준 정보들이 제공되는가? 5 b) 서비스 계획 조정시 정보조치가 가능한가? 10 c) 작업계획이 수립되어 있는가? (인원, 장비, 설비, 정보등) 5 d) 작업일보 검색이 가능하며, 실적결과를 구분(공정, 불량)하여 관리하는가? 5 e) 진척상황에 대한 모니터링/측정이 이루어 지는가? 10 f) 공급자/외주업체의 평가가 제대로 이루어 지고 있는가? 5 g) 고객자산 이동 시 검증은 이루어 지고 있으며, 분실/손상/부적합에 대해 고객에게 통보되고 있는가? 5 h) 구매적인 운반, 보관, 보존시 요구사항에 대한 기준은 있는가? 5 i) 직무/안전교육은 이루어 지는가? (자적요구되는 공정) 5 j) 공정에 필요한 장비는 정비되고 있으며, 관리되고 있는가? 5 k) 부적합의 합격, 폐기, 대기등의 판정처리시 이를 관리하고 있는가? 5 l) 기간별, 부품별, 공정별 불량 발생 현황이 조회 가능하며, 관리되고 있는가? 5 m) 입고 / 출고 / 실사(현황 모니터링) / 결산이 되고 있으며, 정확한가? 10 n) 공급자/외주업체의 선정과 평가에 대한 문서화된 절차가 있는가? 5 o) 승인된 공급업체 및 외주업체의 기록이 유지, 관리되고 있는가? (평가기준) 5 p) 공급자에게 시정조치가 요구될 경우 이를 시행하고 있으며, 피드백 하고 있는가?
		점검내용 (개별점수)	
		점검내용 (개별점수)	
서비스 실현	구매관리 (50)	프로세스	
		점검목적	구매한 제품이 규정된 구매 요구사항에 적합함이 보장되는지를 점검 4 a) 구매한 제품 및 공급자에 적용되는 관리방식이 결정되어 있는가? (물품 / 품목별) 4 b) 공급자를 선정하고 평가하는가? 4 c) 공급자를 선정, 평가 및 재평가에 대한 기준이 수립되었는가? 4 d) 구매요구사항을 파악하고 있는가? 4 e) 구매계획은 수립되고 있는가? 4 f) 계획 대비 실적에 대하여 원인분석, 개선대책을 수립하고 있는가? 4 g) 구매한 제품을 검증하기 위한 활동을 실시하는가? (만족도 포함) 4 h) 공급자 현장에서 검증을 하고자 하는 경우 필요사항을 구매정보에 명시하는가? (Check list) 4 i) 진척상황에 대한 모니터링이 이루어 지며 피드백 되고 있는가? 4 j) 구매품목에 대하여 시장동향을 확인하는가? 5 k) 구매프로세스에 대한 업무분장과 조달계획의 수립부터 불출까지의 모니터링, 기록, 관리, 분석되고 있는가? 4 l) 평가지표가 있으며, 평가결과는 업체선정에 어떻게 반영되는가?
		점검내용 (개별점수)	
		점검내용 (개별점수)	

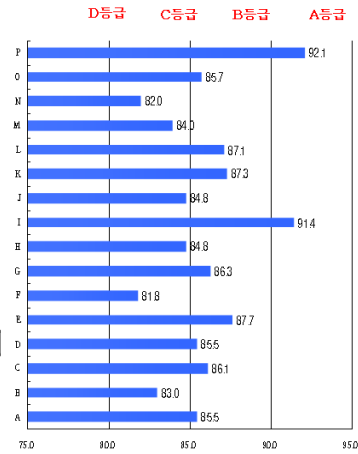
서비스 실현 (계속)	고객자산 (25)	프로세스	문서/기록관리 고정자산관리 고객자산관리 고객자산파악	
		점검목적	고객자산이 관리(식별, 취급, 포장, 보관, 보호)되고 있는지를 점검	
	모니터링 및 측정장치 (25)	프로세스	모니터링/측정장비파악 검/교정 관리계획 수립 실시 기록유지	
		점검목적	서비스의 적합성의 증거제공에 필요한 모니터링 및 측정사항을 결정하며, 이를 관리하고 있는지를 점검	
	고객만족 (50)	프로세스	CS조사계획수립 조사실시 취합 및 분석 평가 대책수립 대책실시 경영검토입력	
		점검목적	고객만족을 위한 측정/분석/개선활동을 통한 효과파악을 점검	
	내부심사 (50)	프로세스	심사계획 심사팀 구성 심사실시 결과보고 시정/예방조치 경영검토 입력 (시스템유효성 평가)	
		점검목적	내부심사를 통하여 지적된 부적합의 조치/실행/재발방지 활동을 점검 (내부심사 부적합)	
	프로세스 모니터링 및 측정 (50)	프로세스	모니터링/측정계획 실시 합부판정 OK 후속업무진행 모니터링/측정장치 검교정 부적합 식별	
		점검목적	프로세스에 대한 측정 및 계획된 결과를 달성하기 위한 프로세스의 능력을 실증하고 있는지를 점검	
	부적합 관리 (50)	프로세스	부적합 식별 부적합보고서 발행 평가/조치방안 수립 조치 종결 경영검토입력	
		점검목적	업무수행 중 발생하는 부적합의 조치/실행/재발방지 활동을 점검 (업무 부적합)	
	데이터분석 (25)	프로세스	적용대상 업무파악 분석목적 규정 자료수집/취합/정리 경향분석 고객만족 의사소통 내부심사 시정/예방 모니터링/측정 부적합관리	
		점검목적	품질경영을 하기위한 데이터수집 / 분석 / 정리 / 활용의 전반적인 현황을 점검	
	시정/예방조치 (25)	프로세스	요구서 발행 조치계획(대책방안/일정) 조치 평가 확인 종결 경영검토입력	
		점검목적	부적합을 예방하기 위한 사전/사후조치가 이루어지는지를 점검	
	품질경영 개선업무 (50)	프로세스	개선사항입력 개선활동 결과 지속적 개선의 실시 FEED-BACK 품질경영계획 / 실적 관망업무 결과 시장 및 예방조치 사내/외 심사결과 각종 품질관련 DATA CS개선활동	
		점검목적	품질경영시스템의 전반적인 개선활동 수행여부를 점검	
		점검내용	25 품질경영활동을 하면서 출력물을 이용한 개선활동이 있을 경우	
		점검내용	26~50 품질경영 활동의 역할이 분담되어 있으며, 개선활동을 찾고자 하는 노력이 있을 경우	

구분	Plan		Do		Check		Action									
	구분	배점	구분	배점	구분	배점	구분	배점								
점검항목 (PDCA)	1. 목표설정 배경의 타당성	10 9	1. 세부실행계획에 대한 모니터링	10 10	1. 문제점의 확인 / 파악	10 9	1. 교육훈련과의 연계성	10 9								
	2. 목표의 공유 및 역할분담의 적절성	10 9	2. 계획별 모니터링 업무담당자의 역할분담	10 8	2. 문제점의 조치 종결여부 확인	10 9	2. 업무표준 / 지침의 작성 및 반영	10 9								
	3. 현재수준을 이해할 수 있는 자료의 객관성	10 9	3. 교육훈련(부적합, 고객불만, 업무표준/지침, CS개선)	10 10	3. 문제점 측정 및 분석 (주제관리)	10 8	3. 평가 / 검사 기준으로의 반영	10 9								
	4. FEEDBACK과의 연계성 (과거활동실적)	10 9	4. 부적합, 고객상담/불만, 계약경도, 업무일지, 회의록 등	10 10	4. 문제점에 대한 조치방법의 적절성	10 10	4. 양식개정	10 10								
	5. 계획실행의 구체성 (일정 / 세부내용 등)	10 9	5. 계획에 따른 실적관리	10 9	5. 고객요구사항의 파악 / 확인	10 8	5. 계획의 수정 및 대책방안 마련	10 10								
	6. 성과지표 (측정가능, 성취가능성, 결과지향적)	10 9	6. 업무표준 / 지침의 준수여부	10 9	6. 계획의 FOLLOW-UP 확인	10 10	6. 의사소통(회의) 등	10 10								
	7. 업무소재자료 및 조직도/업무분장 확인	10 9	7. 커뮤니케이션	10 8	7. 대책방안 마련	10 10	7. 발생한 문제점에 대한 집중 점검 / 확인 활동	10 8								
점검순서	1. 품질방침추진계획 2. 협력업체 관리계획 3. CS개선계획 4. 장비 / 설비점검 계획 5. 업무운영계획 6. 부적합 관리계획 7. 교육훈련계획		팀별 계획에 따른 실행활동 / 모니터링		계획과 실행에 따르는 진행상황 CHECK 및 문제점 파악 / 확인		CHECK단계에서 확인된 문제점에 대한 조치활동과의 연계성									
점검방법	<table><tr><th>구분</th><th>배점</th></tr><tr><td>○ 양호</td><td>8~10</td></tr><tr><td>△ 보통</td><td>5~7</td></tr><tr><td>× 미흡</td><td>0~5</td></tr></table> · 점검항목의 내용을 확인하여 ○, △, ×로 구분후 심사원의 판단에 따라 배점. · 심사 후 심사종합평을 붙이 할 것. (장점/단점/지원요청) · 점검결과 PDCA CYCLE상의 문제점을 PDCA로 구분하여 기록 할 것. · 선임심사원이 점검을 주관하며, 심사원과 협의하여 배점할 것.		구분	배점	○ 양호	8~10	△ 보통	5~7	× 미흡	0~5	PDCA CYCLE 문제점					
구분	배점															
○ 양호	8~10															
△ 보통	5~7															
× 미흡	0~5															
심사종합평			품질경영 관심도 점검			점 검 결 과										
장점	추진계획에 대한 모니터링이 잘 되고 있음.	팀장 (10)	구분	×	팀 장	P										
단점	교육훈련관리 미흡		배점	5	○ : 1/3이상 심사참여 (시간) △ : 시작 or 종결회의 참여 × : 미참여	D										
지원요청		팀원 (10)	구분	△	팀 원	C										
			배점	8		A										
						P (70점)	D (70점)	C (70점)	A (70점)	관심도 (20점)	총 점 (300점)					
						63	64	64	65	13	269					

결국, 품질경영시스템을 수립하고, 체크리스트를 통한 지속적인 점검과 보완을 통해, 물류서비스 수행과정에서 발생할 수 있는 문제점을 사전에 점검·예방함으로써, 서비스실패로 야기되는 비용과 불만을 줄일 수 있었다. <표 3-5>는 품질경영수준측정 결과표이며, 결과표에 따라 포상제도를 운영함으로써, 품질경영에 대한 전사적인 참여를 유발할 수 있었다.

<표 3-5> 품질경영수준측정 결과표

구 분	팀 명	품질경영 수준 측정 결과 (평균)		순위	등급 (그래프)
		내부품질심사팀	경영기획팀		
본 사 (13)	A	86.0	84.9	85.5	9위
	B	79.3	86.7	83.0	14위
	C	84.0	88.2	86.1	7위
	D	86.0	84.9	85.5	9위
	E	84.7	90.6	87.7	3위
	F	78.7	84.9	81.8	16위
	G	83.7	88.9	86.3	6위
	H	81.7	87.8	84.8	11위
	I	94.0	88.8	91.4	2위
	J	82.7	86.8	84.8	11위
	K	89.7	84.9	87.3	4위
	L	89.3	84.9	87.1	5위
	M	83.0	84.9	84.0	13위
지 방 (6)	N	77.0	87.0	82.0	15위
	O	83.3	88.1	85.7	8위
	P	95.3	88.9	92.1	1위
	Q	본사 애당팀과 연계하여 심사 (본사 애당팀 수준측정 결과에 반영)			
	R				
	S				
협력사 (2)	T	이전심사부적합에 대한 시정조치 완수에 대해서만 확인			
	U				



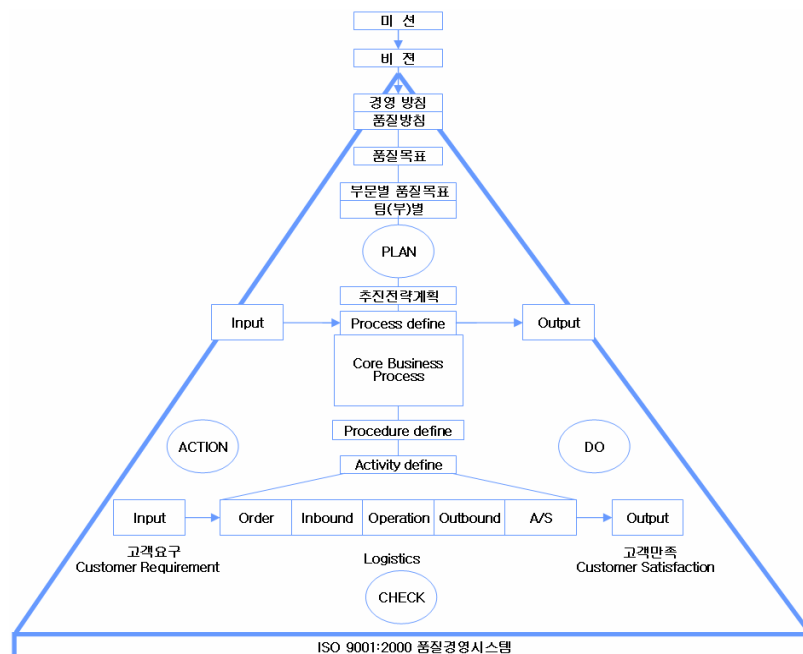
4. 추진전략

본 절에서는 품질경영 추진전략 업무를 추진해 오면서 각 단계별 추진내용과 문제점에 대하여 설명하고자 한다. 품질경영 추진전략 단계를 도입, 적용, 성장, 전략단계로 나누고 추진단계별 이해를 돕기 위해 품질경영모델을 사용하여 설명하고자 한다.

4.1 품질경영모델 개요

기업의 프로세스가 정의·수립되고, 업무절차와 기준이 표준화되어 운영되는 품질경영기반의 조직형태이다. 사전활동으로서는 고객요구사항을 파악하고, 이를 각 물류 프로세스에 반영하여 개선활동을 전개한다. 사후활동으로서는 고객만족도조사를 통해 지속적으로 개선활동노력의 결과와 또 다른 개선기회를 파악하는 PDCA(Plan-Do-Check-Action) cycle의 운영과정이 집약되어 있는 모델이다. 품질경영시스템을 실행하기 위한 가장 기본요구사항(경영검토, 부적합서비스관리, 협력업체 관리, 교육훈련, 권한과 책임설정, 계약검토, 내부심사, 구매관리, 고객만족도조사, 서비스 모니터링, 측정·기록관리)을 바탕으로, 품질경영모델을 <그림 3-3>와 같이 개념화 할 수 있다.

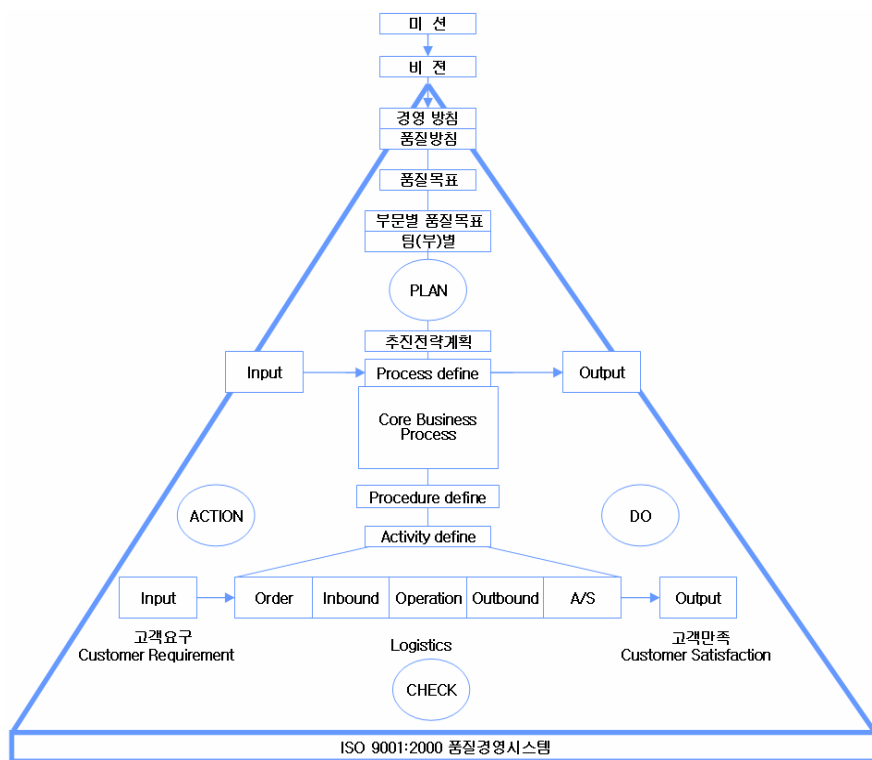
<그림 3-3> 품질경영모델(추진전략)



4.2 도입단계

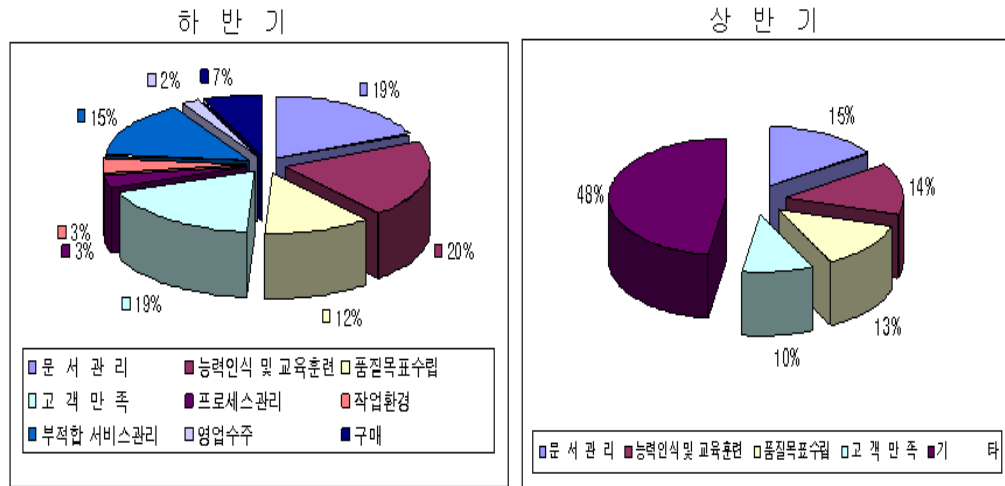
도입단계는 품질경영시스템의 기본골격을 갖추는 단계이다. 이 단계에서는 품질경영매뉴얼, 절차서, 업무표준 및 지침이 작성되고, 프로세스가 수립되어 상호관계 파악 및 수립된 프로세스 절차에 의해 업무가 수행되는 단계로서 <그림 3-4>와 같다.

<그림 3-4> 품질경영모델(도입단계)



주로 품질경영시스템을 가동하기 위한 예비점검 및 심사가 이루어지며, 발생할 수 있는 문제점으로는 <그림 3-5>와 같다.

<그림 3-5> 도입단계의 문제점 유형

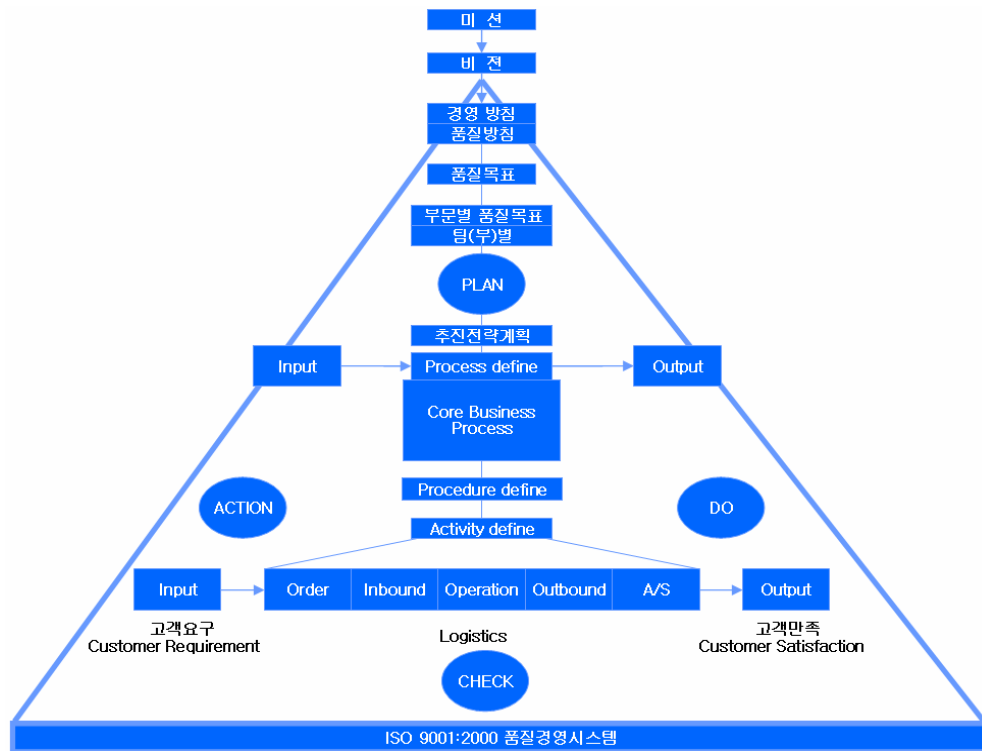


품질경영시스템 요구사항에 대하여 다양한 부적합이 나타나게 되며, 이는 품질경영시스템의 도입단계에서 흔히 발생할 수 있는 문제점들이다. 특히 문서관리 및 품질목표수립 및 고객만족과 관련된 항목에서 부적합이 많이 발생된다. 문서관리 부분은 품질기록의 누락에서 발생한 것이고, 고객만족부분에서는 고객상담이나 불만처리 시 관련 기록활동이 이루어지고 있지 않아 발생한 문제점들이다. 구매부분에서는 협력업체에 대한 평가가 누락되어서 발생하는 문제점이고, 부적합서비스 관리부분에서 부적합 서비스에 대한 이행처리상태나, 관리, 완결여부 등에 대한 확인이 제대로 이루어지고 있지 않아 발생한 문제점이 많았다. 이러한 문제점이 발생되지 않게 하기 위한 근본적인 대책은 품질경영에 대한 경영층과 관리자의 올바른 이해를 바탕으로, 직원들 스스로 품질경영활동을 실행하도록 유도하는 강력한 리더쉽과 전사적 마인드기반 조성이 무엇보다 중요하다.

4.3 적용단계

도입단계에서 기본골격을 갖추었다면, 적용단계에서는 개별요소들의 활동이 전개되는 단계이다. 품질경영활동이 각 기업의 품질경영매뉴얼, 절차서, 업무표준에 의해 품질경영의 실질적 운영이 전개되는 단계로서 <그림 3-6>과 같다.

<그림 3-6> 품질경영모델(적용단계)



그러나 각 부분에서의 활동은 일어나지만, 유기적이고 체계적이지 못하며, 품질경영에 대한 의식교육이 제대로 되지 않았다면, 특정인에 한정되어 품질

경영이 운영될 수 있는 문제점을 지니고 있다. <표 3-6>은 품질경영 8가지 원칙을 기준으로 문제점을 정리한 것이다.

<표 3-6> 적용단계의 문제점

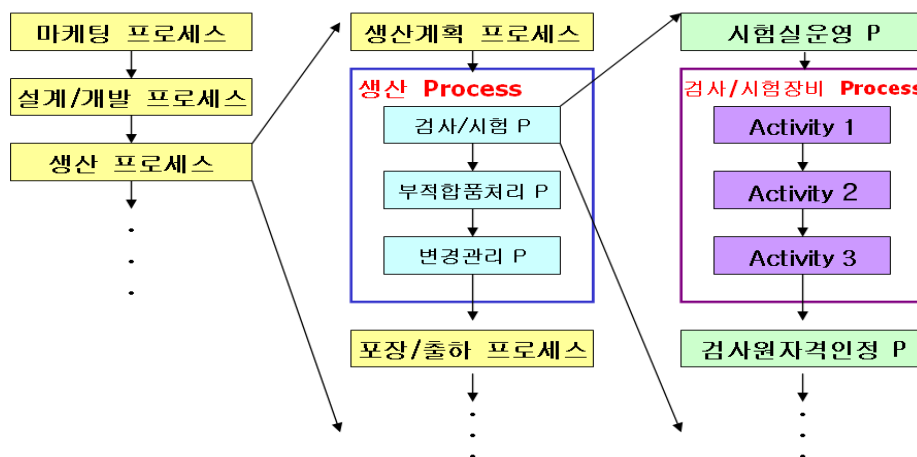
구분	내용
고객중심	· 고개중심적 마인드 미흡 · 적극적인 고객요구사항 파악 활동 미흡 · 고객불만/상당/부적합서비스에 대한 기록 누락 발생
리더쉽	· 팀장의 적극적인 관심
전원참여	· 특정인만의 활동 (업무부하) · 품질경영에 대한 이해/의사소통 미흡 (물류서비스기업 특성상 시간/장소의 일치가 어려움)
프로세스 접근방법	· 프로세스 레벨화 미흡 (계층화, 입력과 출력요소파악, 성과지표 설정 등)
경영에 대한 시스템적 접근방법	· 고객요구 및 불만에 대한 종합적인 검토 필요 (부적합서비스, 고객불만, CS, 클레임, 고객상담 등)
지속적 개선	· 개선도구에 대한 교육 및 지원미흡 · 개선활동 지원제도 마련
의사결정에 대한 사실적 접근	· 통계적 기법 교육 부재, 기반자료 미흡
상호이익이 되는 공급자 관계	· 협력업체 관리 재정립 (관리핵심, 평가항목 등 “무엇을 관리할 것인가?”)

위와 같은 문제점들이 나타났지만, 그중에서도 향후 품질경영의 지속적인 개선을 위해서 보완해야 할 문제점으로는 프로세스 레벨화와 협력업체 관리의 재정립이다.

첫째, 적용단계에서는 프로세스의 레벨화를 할 필요가 있다. 왜냐하면 기존 프로세스는 각 팀별 또는 부문별로 작성되었기 때문에 각 프로세스의 연

제성과 입력(INPUT), 출력(OUTPUT)요소의 파악 및 성과지표 설정이 미흡한 실정이었다. 물류서비스는 다양한 프로세스의 조합 또는 새로운 프로세스의 설계가 빈번하게 이루어지기 때문에 프로세스 계층화가 명확하지 않다면, 새로운 물류서비스 설계의 반영이나, 업무혁신에 의한 프로세스 변경 시 프로세스 재정립에 대한 재정적·시간적 부담이 상당히 클 것이다. <그림 3-7>은 프로세스 레벨화의 예를 보여주는 것으로서, 각 단계에서의 프로세스를 보여주고 있다. 결국, 프로세스를 다시 개선하고 프로세스 품질을 높이는 것은 품질개선에 대한 노력에 달려 있다고 할 수 있다.

<그림 3-7> 프로세스 레벨화의 예



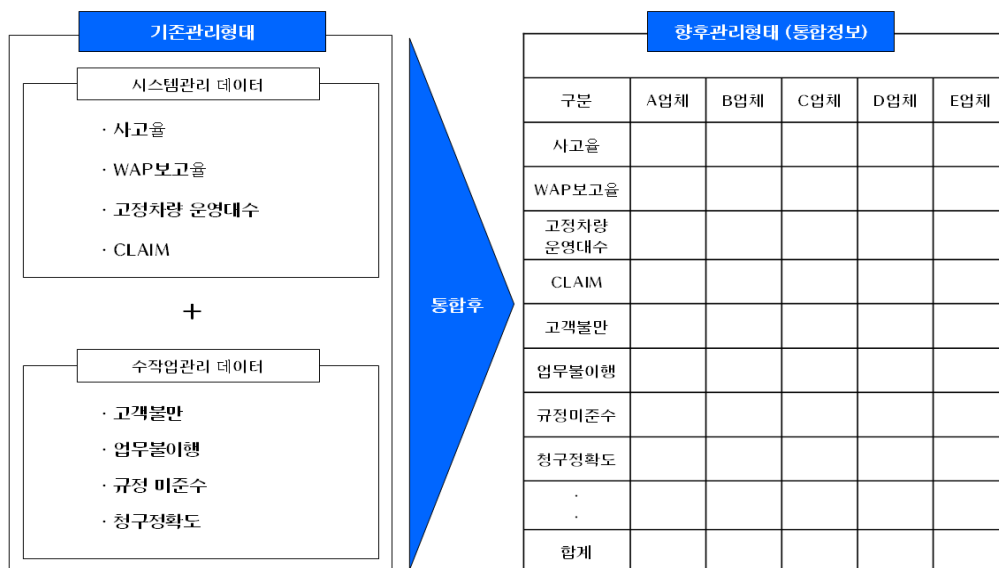
둘째, 협력업체 관리의 재정립이다. 팀별로 관리하는 협력업체의 다양성 때문에 협력업체 관리 업무표준이나 평가기준에 대한 지침을 팀별로 결정하도록 하였다. 이로 인해 협력업체 관리절차나 기준이 매우 다양하여 업무표준화가 절실한 상황이었다. 우선 회사공통의 표준 프로세스를 수립하여 따르도록 하고, 팀별 특성에 맞게 절차의 생략 또는 추가가 가능하도록 하게 하

였다. 협력업체평가 부분에 대해서도 평가기준을 핵심항목에 치중하도록 카테고리화 시켜, 향후 협력업체 평가에 대한 팀별 결과비교가 가능하도록 한 것이다. <표 3-7>은 협력업체관리의 문제점에 대해 정리한 것이며, <그림 3-8>은 협력업체 관리 전산화를 통한 업무개선의 예이다.

<표 3-7> 협력업체관리의 문제점

구분	문제점
협력업체관리	1. 협력업체 관리업무 표준화
	2. 평가기준표 양식의 통합
	3. 평가항목의 카테고리화
	4. 평가기준의 간소화 (실질적인 평가기준 적용)
	5. 협력업체 관리의 전산화

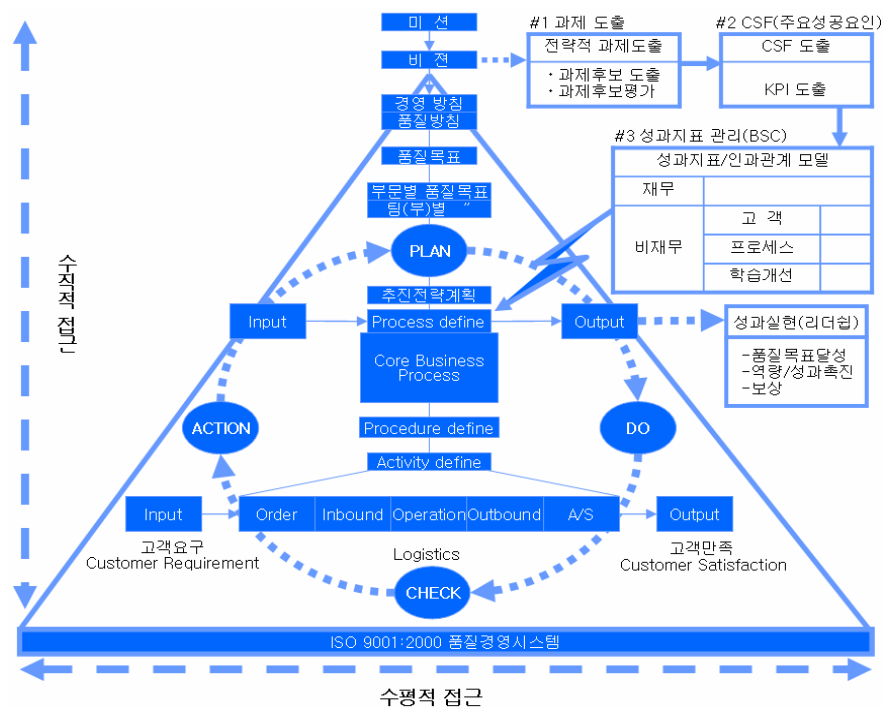
<그림 3-8> 협력업체관리의 전산화



4.4 성장단계

성장단계에서는 품질경영이 유기적이고 시스템적으로 운영된다. 한 예로 품질개선을 위한 품질목표수립 시 수직적·수평적 접근이 이루어지며, 전사적 개선목표에 대해 역량집중이 이루어지며, 이를 위한 경영층의 지원이 이루어지는 단계로서 <그림 3-9>와 같다.

<그림 3-9> 품질경영모델(성장단계)



품질경영수준이 성장단계 수준에 이르면 품질경영시스템이 요구하는 활동이 활발하게 전개된다. 데이터분석을 통해 실질적인 개선활동이 이루어지

고, 원인파악 및 분석에 대한 통계적 관리가 실질적으로 이루어져, 개선활동이 유기적, 통합적으로 전개되는 단계이다. 그러나 다음과 같은 문제점 또한 발생하게 된다.

첫째, 서비스 품질개선을 위한 목표의 객관성 확보에 따른 성과측정과 성과보상의 연계이다. 물류서비스에 대한 품질목표를 세울 때 고민하는 것이 “무엇을 개선목표로 세워야 하는가?”이다. 중요하고 실천하기 어려운 목표는 피하고, 개선하기 쉽거나 개선의 효과가 미미한 목표위주로 개선목표를 세우는 경우가 많았다. 이런 현상으로 인해 목표설정에서 개선해야 할 목표를 가시화하고, 가시화된 목표에 우선순위와 중요성을 부여하는 목표의 객관성 확보를 위한 방법론이 필요하게 되었다.

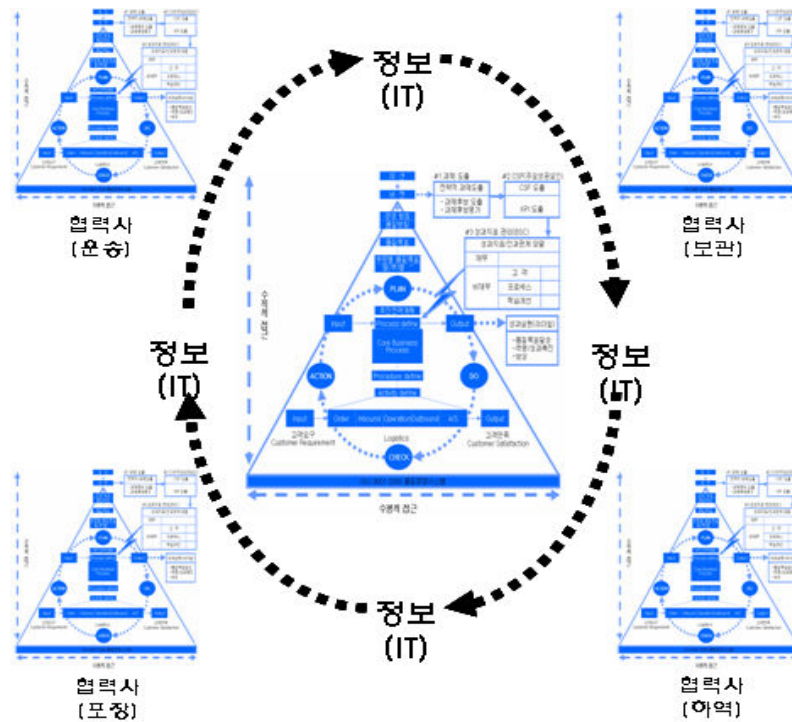
둘째, 프로세스에 대한 잠재적 영향분석이다. 프로세스가 정의되고, 계층화되어 계층구조와 상호관계가 파악되면 각 프로세스에 대해서 발생할 수 있는 잠재적 영향분석이 필요하다. 보다 나은 물류서비스를 위해서는 잠재적 영향이 도출되어 사전에 예방되고, 발생할 수 있는 가능성 있는 요소를 추출함으로써, 품질개선기회의 가시화에 이바지 할 수 있기 때문이다. 즉, 각 물류서비스의 각 기능별(주문, 집화, 입고, 보관, 분류, 장치, 하역, 출고, 운송, 포장, 검사 등) 프로세스에 대하여 잠재적 영향을 파악하여 서비스실패의 원인을 제거 또는 예방하여 물류서비스의 품질을 높일 수 있는 것이다.

셋째, 고객만족경영(Customer Satisfaction Management; CSM)체계 구축이다. 아무리 서비스품질을 개선한다 하더라도 고객접점에서의 고객만족과 연계성을 가지지 못한다면 노력의 결과만큼 고객만족을 이룰 수 없을 것이다. 이를 위해서는 적극적인 고객만족활동과 보다 조직적이고 체계적인 방법론이 필요했다. 기업의 핵심경쟁력으로 고객만족이 중요시되는 가운데 고객접점의 역량 강화는 필수적인 요소이기 때문이다.

4.5 전략단계

본 단계는 품질경영의 전략적 도구로서의 활용을 중요시 하는 단계로서, 서비스품질의 범위와 깊이 확장을 위해 품질경영을 전략적으로 활용해야 한다는 내용으로서, <그림 3-10>과 같이 개념화 할 수 있다.

<그림 3-10> 품질경영모델(전략단계)



물류서비스 특성상, 시간과 거리상의 제약을 극복해야 하는 특징을 가지고 있다. 이런 제약이 의미하는 바는 물류서비스가 다양한 공급체인(Supply Chain)을 가지고 서비스 수행을 하기 때문에 각각의 제약을 최소화 할 수 있

는 방법과 체계를 구축해야 한다는 것이다. 그러나 우리나라 물류환경을 살펴보면 협력업체의 환경은 자본이나 경영시스템 측면에서 상당히 낙후되어 있다. 물류서비스 수행이 다양한 공급체인을 거치기 때문에 공급체인상의 모든 협력업체들이 물류서비스품질에 영향을 미친다. 한 예로 도요타의 경우 2-3개의 협력업체를 두어 경쟁을 통한 품질개선과 일정수준의 품질을 유지할 수 있도록 품질경쟁력이 떨어지는 협력업체를 지원하여 품질수준을 끌어올리는 체계를 구축하고 있다. 또한 우리나라의 “I”공항의 경우에도 외주 협력업체가 품질경영시스템을 구축, 운영하고 있는 경우 신규업체 등록 및 기존업체 등록 시 품질경영시스템 운영능력심사를 통하여 외주 협력업체들의 수행성과 평가를 실시하고 있다. 지난 수년간에 걸쳐 이러한 협력관계를 유지함으로써, 2005년 국제항공운송협회(International Air Transport Association; IATA)에서 평가한 공항운영 평가에서 전 세계 1위를 달성하였다. S사의 경우 제품 및 물류서비스를 수행하는 외주 협력업체에 대하여 정량적 지표설정과 목표, 성과평가 기준에 따른 평가결과를 차기 구매용역계약에 반영함으로써, 평가점수가 60점 이하인 경우 차기 외주 협력업체 계약 시 배제되기도 하며, 협력업체는 평가 점수 유지를 위해 물류서비스 각 단계에서 철저한 관리 노력을 하도록 요구되고 있다. 이렇듯 공급체인에 대한 중요성은 이미 물류서비스 수행과정상 중요한 위치를 차지하고 있으며 이에 대한 관리 즉 서비스품질의 범위와 깊이가 요구된다고 할 수 있겠다. 물류서비스기업으로는 G사가 유일하게 통합적 품질경영시스템기반 구축을 위하여 협력업체에 품질경영시스템 인증획득을 지원함으로써, 2006년 협력업체 7개사와 함께 통합적 품질경영시스템 기반을 구축하였다.

서비스 범위와 깊이 측면에서는 서비스수준협약(Service Level Agreement; SLA)도입이 필요하다. SLA란 서비스 제공업체와 고객사 사이의 계약서 또

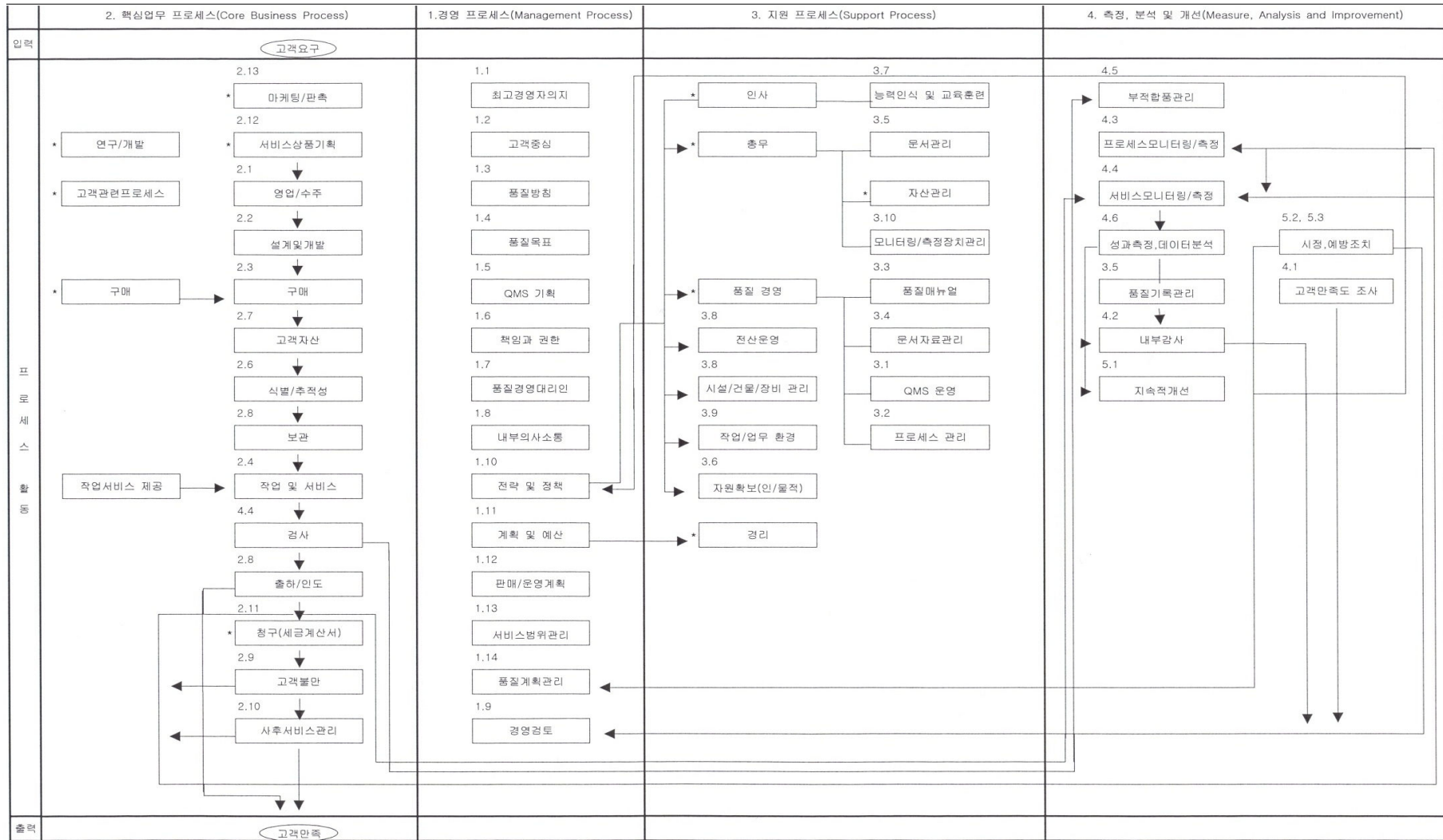
는 다수의 서비스 제공업자 사이의 역할 정의서라 할 수 있으며, 제공되는 서비스의 정의 및 수행업무표준, 서비스를 측정할 측정기준에 대한 상세한 기술, 서비스 수준을 측정할 프로세스 확립, 측정기준 리뷰, 문제해결 및 기술과 사업요건의 변화에 따른 목표변경을 책임과 권한 등에 대한 역할정의 및 내용을 포함하고 있다. 결국 물류서비스기업들은 고객사의 요구에 의해 위와 같은 내용을 포함하는 개선활동과 관리, 개선성과를 통한 고객만족활동을 수행해야 하며, 견적조건(Order qualifiers)만족이 아닌 경쟁우위(Order winners)가 되기 위해서 서비스 개선은 물론 서비스 역량강화 활동을 게을리 해서는 안 될 것이다.

5. 추진성과

품질경영을 도입·운영하면서 얻은 성과는 크게 프로세스의 가시화, 성과 지표 설정, 부적합 서비스 기준 수립, 고객만족도조사를 통한 고객요구사항의 종합적이고 체계적인 관리, 영업활동기반 구축, PDCA cycle을 통한 종합적인 경영검토와 지원, 수직·수평적 의사소통 채널 구축, 업무표준화, 협력업체 관리의 변화, 종업원의 의식변화 등 10가지로 분류될 수 있다.

첫째 품질경영시스템을 도입하면서 가장 큰 성과는 프로세스의 가시화였다. 기존의 업무와 프로세스를 연계시키면서 회사의 전반적인 프로세스가 완성되었고, 업무의 상호관계파악 및 프로세스 개선에 대한 기반을 마련한 것이었다. G사의 경우 100개의 프로세스가, K사의 경우 87개의 프로세스가 완성되었으며, 서비스 산업의 특성이 그렇듯이 물류서비스 또한 다양하고 복잡한 특성을 가지고 있기 때문에 사전에 어떤 정보를 입력받아 어떤 정보를 보내줘야 하는지에 대해 프로세스가 가시화 됨으로써, 품질개선기회 파악의 기반이 마련되었다. <그림 3-11>은 회사전체의 프로세스를 가시화한 것이며, <그림 3-12>는 업무별로 프로세스를 가시화 시킨 것이다.

<그림 3-11> 프로세스가시화(전체)



〈그림 3-12〉 프로세스가시화(업무)

[illegible]

■ Level 1 : 해상수출 프로세스					Page : 1 / 3		문제		작성자		승인자	
							Signed		Signed			
회사	프로세스명		프로세스번호		프로세스관리부서		문서번호	개정번호	개정일자			
	해상수출		A-00		00팀			0	2004. 9. 1			
내용 구분	일련	프로세스						목적	관련문헌치수 관련처 관련기록			
영역 구분	일련	순 수		수출관선(항)	TRD(항)	LIN(항)						
영업활동 Bidding	선사 선정	고객 상담		가격표시	실행사 Bidding	합 수		계약서 제출	고객상담일지			
		선수 및 선장		계약서 제출								
전 계	계 획	합수 및 협조		계약서 제출	계약서 제출		계약서					
		계약비율 정보		협조 완료	계약비율							
계약비율	계 획	내국운송사 선정		계약비율 (Liner 계약사)	계약비율		내국운송계약					
		계약사 선정/중복 및 계약비율		계약사 제출	계약사 제출			비상운송계약	선사선정평가 지침			

Level : 환경차해상수출관리 프로세스		프로세스			목적	성공지표	관련프로세스 관련문서 관련기속
입력	인력	최초	수출관리 2팀	선사			
000000		0000 2200 지시	내국 운송 지시				
		0000000000	0000 00 0000	선적 대기	선하이네 NO		
		출발	0000 0000	000 0000	수출선교점출		
			선적 확인	선적	선적지점출수		
		000 0000		0000000000	000		
		출발	출구	출구	세관복합서		
			차량관리/Carage Tracking/정기합 계				

[illegible]

둘째, 프로세스가 가시화됨에 따라 각 프로세스에서 관리되어야 할 성과지표가 설정되었다. 성과지표의 설정은 업무를 측정 가능한 구조로 만들고, 문제의 위치와 근본 원인이 명확하게 파악되게 함으로써, 물류서비스 수행상의 문제해결 및 개선활동을 유도하는 서비스 역량 강화지표가 될 수 있다. 결국 이런 성과지표의 설정 및 개선은 물류서비스에 대한 고객만족과 내부 수익성을 동시에 만족시키는 역할을 수행 할 수 있으며, G사의 경우 129개의 성과지표가 설정되었고, K사의 경우 87개의 성과지표가 설정되었다. 성과지표의 설정으로 인해 품질개선목표를 설정하게 되었고, 개선활동을 통해 <표 3-8>과 같은 성과를 얻게 되었다.

<표 3-8> 품질경영활동 성과

내용	성과	비고
1. 작업중단건수	10건 → 5건	* 팀별성과임.
2. 정시 미도착 건수	10건 → 0.75건	
3. 사고발생율	5건 → 0.75건	
4. 클레임	1건(1만대당) → 0.4건	
5. 선적일정 준수율	90% → 99%	
6. 해외클레임	0.41% → 0.35%	
7. 배달지연	100대 → 89대	
8. 반입물품확인	97% → 99%	
9. 웹사이트 이용율 증대	43% → 50.1%	
10. 정기적인 운송동향을 고객에게 제공	미실시 → 실시 (매달)	
11. 운송대행업체 평가	90% → 95%	
12. 품질경영활동 교육	미실시 → 실시 (매달)	
13. 위치추적가입율 증대	75% → 75.6%	
14. WAP보고율 증대	60% → 61%	
15. 페널티 발생율	1% → 0.04%	
16. 구매물품 견적비교 및 물품검증	56% → 70%	
17. 주요결함 발생율관리	40% → 36%	
18. 신속한 B/L발급 및 Delivery	90% → 95%	

셋째, 부적합서비스 기준 수립이다. 품질경영을 도입하기 이전에는 부적합서비스가 발생하게 되면 발생시점, 담당자, 조치방법, 조치결과에 대하여 어디에 기록하는지, 어디에 통보해야 하는지에 대한 체계가 없었으나, 품질경영을 통해 부적합서비스의 기준이 수립됨에 따라, 부적합서비스 유형과악 및 조치방법 등이 명확해졌다. 이러한 활동으로 인해 담당업무관리자 뿐 아니라, 협력업체에게까지 만족을 주었으며, 서비스실패를 예방하는 교육자료로서도 활용하게 되었다. <그림 3-13>는 부적합서비스 기준을 수립한 예이다.

<그림 3-13> 부적합 서비스 기준

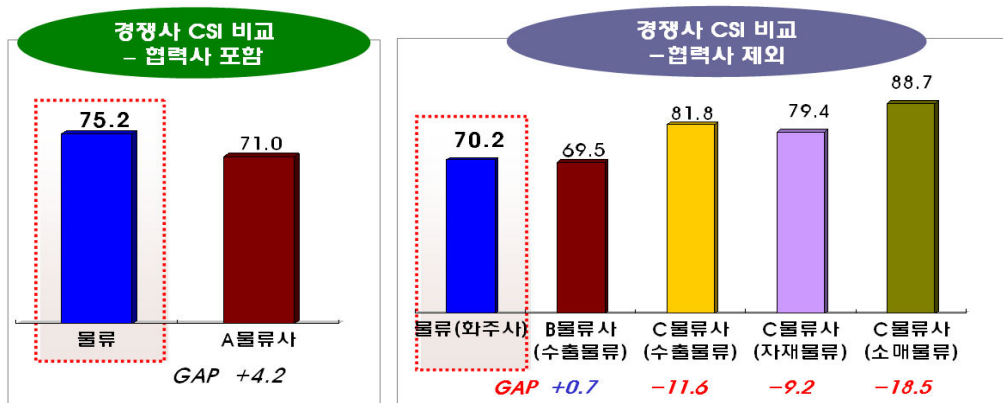
부적합영역	부적합사항 (유형)	발생시점	원인	조치방법	조치 담당자	조치 결과기록	주관부서	관련부서	비고	
입고검사	외관불량	입고검사	부품업체 관리미흡	불합격 스티 커부착 ->반 품	입고검사원	KD부품이상발생통보 서 불량품처리 전	00팀	협력업체		
	치수불량									
	기능 불량									
	수량부족									
	이종품									
공정불량	부품손상	포장작업, 자재 이동	부품취급 부주의	불량처리함 별도보관	포장작업자	불량품처리전	00팀	포장실행사		
	수량부족									
포장AUDIT	포장불량	AUDIT 평가시 지적	작업표준 미준수	재포장, 반품	평가자	AUDIT결과보고서	00팀	포장실행사		
	부품불량									
클레임	발청	현지공장 해포검 사, 생산공정중	발청미흡	REWORK, CL AIM발주	현지주재원	KDQR	00팀	QC		
	수량부족		검수작업불량							
	이종품		검사유출							
	부품불량		검사유출							

넷째, 고객만족도조사를 통해 현재 고객만족도 수준을 파악하고, 개선활동을 유도하게 되었다. 고객만족도조사를 통해 고객의 요구사항을 파악하고 내부관점과의 차이를 인식함에 따라, 고객만족 개선활동을 전개하기 시작하였으며, 경쟁사의 고객만족도 비교를 통해 경영층은 물론 전사원이 고객중심적인 사고방식을 가지기 시작했다. 여기서 중요한 것은 자신의 고객이 누구이며, 고객의 정의를 외부고객뿐 아니라, 내부고객, 협력업체까지 고객으로 인식했다는 점이다. <그림 3-14>는 협력사를 포함한 고객만족도 조사의 내용

이고, <그림 3-15>는 내부직원만족도 조사의 내용이다.

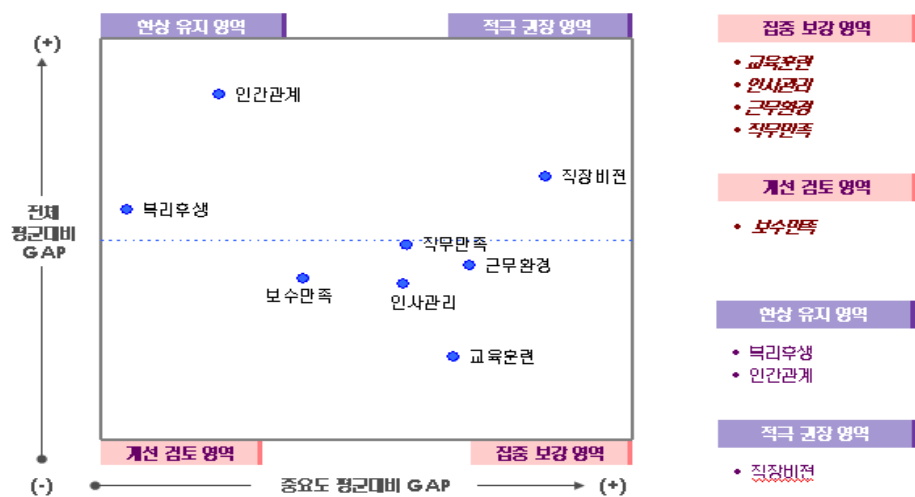
<그림 3-14> 고객만족도 조사(협력사 포함)

(단위: 100점 만점)



- * 물류(화주사) CSI는 경쟁사와의 비교를 위해 국내물류/해외물류 고려한 포함된 점수임.
- * 경쟁사 물류 서비스는 2004년 KMAC에서 조사한 CSI 결과임.
- * GAP은 00사 물류 CSI 점수에서 경쟁사 점수를 뺀 값임.

<그림 3-15> 내부직원만족도



다섯째, 영업활동기반 구축이다. 기존의 물류서비스 기업의 영업이란 특정인에 한정된 노하우(Know-how)와 고객에 대한 정보 공유 및 영업활동절차가 미흡했던 실정이었다. 이런 상황에서 프로세스를 정립하고 업무를 표준화하면서 자연스럽게 영업활동의 업무표준이 생기게 되고, 업무표준이 이루어짐에 따라 영업활동의 기반이 구축된 것이다. 영업활동 업무표준 절차의 예로는 고객정보수집 및 고객상담, 물류원가 검토 및 물류제안(견적)서 제출, 계약검토 및 체결, 협력업체 선정 및 계약, 계약변경 및 갱신, 물류운영업무관리 및 이관, 영업실적관리, 사후 고객불만처리에 이르는 영업절차와 세부 지침이 만들어지고, 고객정보 및 특성에 대한 정보공유로 보다 맞춤형 고객서비스를 제공할 수 있는 틀을 마련하게 되었다. 고객할인율에 대한 권한 및 책임을 이관하여 영업활동의 융통성 또한 부여하게 되었다.

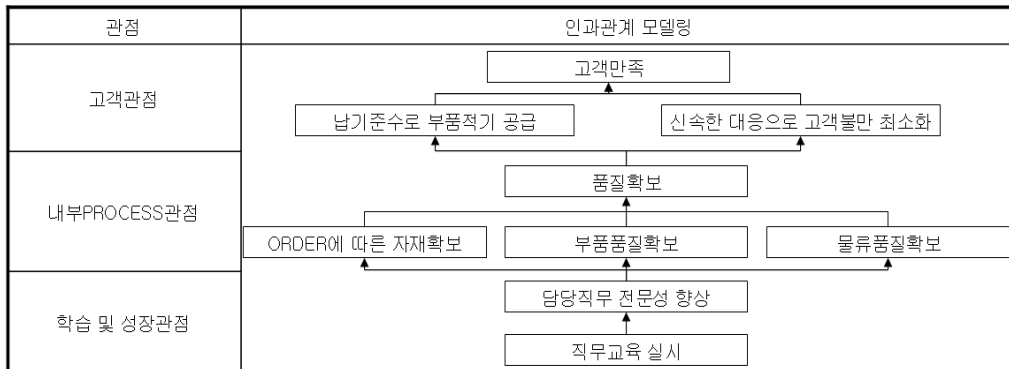
여섯째, PDCA cycle을 통한 품질경영에 대한 종합적인 경영검토와 지원체계 구축이다. 여기서 가장 큰 성과는 물류서비스 품질개선을 위한 계획, 실행, 확인, 조치의 PDCA cycle에 의해 지속적인 품질개선활동의 전개였다. 기존의 물류서비스기업들은 업무에 치중하여 자신의 업무관리 내지, 사후적인 활동이 전부였다. 품질개선을 위한 목표를 세우고 지속적으로 개선활동을 전개함으로써, 개선활동 시 파악된 문제를 경영층에 보고하고 경영층은 이를 해결하기 위한 인원 및 자원을 지원함으로써 물류서비스 품질개선에 기여할 수 있는 기반이 형성되었던 것이다. 고객이 요구하는 것이 무엇이며, 그러한 것을 개선할 수 있는 것이 무엇인지에 대한 시발점이 되었으며, 그러한 고민은 팀원들과 협력하여 책임과 권한을 공유하는 바람직한 체계로 흘러갔다. <그림 3-16>은 도입단계의 품질개선 목표수립에 대한 그림이고, <그림 3-17>은 균형성과표((Balanced Score Card; BSC) 관점에서 목표를 모델링하여 수립한 것으로서, 성장단계에서 수립된 것이다.

<그림 3-16> 품질개선목표(도입단계)

품질방침	부서목표	세부실천목표	달성목표		모니터링			관리방법			추진일정				관련 품질문서
			2003수준	2004목표	측정방법	측정기준	주기	관리자료	담당자	필요 자원	1/4	2/4	3/4	4/4	
1. 최적의 서비스 구현 2. 고객감동 실현 3. 지속적 개선을 통한 성장	오·배송 최소화	적하목록 신고시 정확한 반입 물품 확인	-	97%	시스템	B/L	매건	적하 목록 정정 건수		시스템					EDI관리 Process
	적기도착	입항 스케줄 확인	-	100	시스템	B/L	매건	스케줄		시스템					해상/항공 수입 업무 Process
	고객 불만 사항 해소	고객 불만사항 관리	-	95%	고객상담	고객 불만 처리 대장	매월	고객 불만 처리 대장		시스템					해상/항공 수입 업무 Process
		정확한 청구서 발급	-	99%	시스템	B/L	매월	정정건 수		시스템					해상/항공 수입 업무 Process
	CARGO TRACING SERVICE	화물 입고 여부 확인 제공	-	70%	시스템	B/L	매주	입고건 수		시스템					해상 수입 업무 Process
	물류 정보 서비스	정기적인 운송 동향 제공	-	100%	고객상담	보고서	반기	보고서		시스템					해상/항공 수입 업무 Process
	교육 및 매출 관리	매출액 관리	-	100%	시스템	INVOICE	매월	보고서		문서					해상/항공 수입 업무 Process
		품질방침 및 품질목표 관리 교육	-	100.0%	시스템	교육 계획서	분기	교육 출석표		문서					해상/항공 수입 업무 Process

<그림 3-17> 품질개선목표 (성장단계)

관 점	부서목표	세부실천목표	현수준	목표치	측정방법
고객 관점	고객만족	납기준수	-	100%	납기준수율
		신속한 대응으로 고객불만 최소화	-	100% 0.1%	KDQR 처리율 CLAIM률
내부프로세스 관점	품질확보	물류품질확보	-	100%	AUDIT 개선율
		부품품질확보	-	3000PPM	임고불량률
		ORDER에 따른 자재확보	-	100%	업체납입률
학습 및 성장 관점	담당직무 전문성 향상	직무교육 실시	-	100%	교육실시율



일곱째, 수직·수평 의사소통채널구축이다. 의사소통은 품질경영의 촉매 역할을 하는 요소로 볼 수 있다. 얼마나 의사소통이 정확하고 빠르게 전달되느냐에 따라 품질경영의 수준향상 또한 빠르게 진행될 수 있다. 이러한 의사소통채널의 예로 경영검토, 내부심사, 시정 및 예방조치, 회의체, 고객불만, 고객만족도조사 등이 있으며, 이를 바탕으로 전사적인 개선활동을 전개하고 있다.

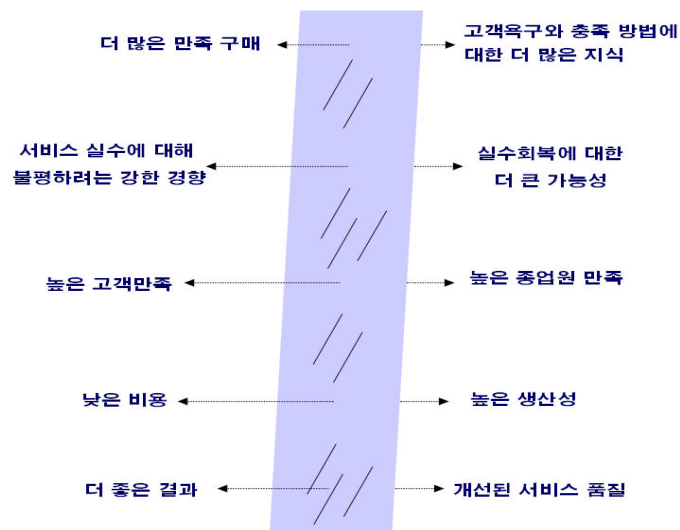
여덟째, 업무표준화이다. 물류서비스 특성상 하나의 고객주문에 대해서도 여러 단계의 물류기능을 거치는 복잡성과 다양성을 동시에 지니고 있다. 운송, 보관, 포장, 하역 등의 과정을 거쳐 물류서비스 기능이 수행되기 때문에 무엇보다도 업무표준화 없이는 물류서비스 품질수준을 일정하게 유지할 수는 없었다. 한 예로 K사는 세계적인 기업 듀퐁(Dupont)사의 보관업무 대행 을 맡은 적이 있는데 그곳의 품질유지는 체계적이었다. 메뉴얼에 물품별 특성 및 보관방법, 취급 시 주의해야 할 사항 등이 상세히 기록되어 있어, 어떤 협력업체가 물류서비스 업무를 수행하더라도 일관된 품질을 유지할 수 있도록 하게 한 것이다. 이처럼 업무표준화는 일관된 물류서비스 품질유지에 기본이 되며, 불확실한 사고에 대하여 예방할 수 있게 하는 대책서가 되는 것이다.

아홉째, 협력업체 관리부분의 성과이다. 기존에 업무담당자들의 권위주의적 행동과 협력업체에 대한 주관적인 평가방식에 의해 협력업체가 관리되고 있는 실정이었다. 품질경영도입 후, 협력업체에 대한 평가를 주기적으로 하게 되고, 평가기준의 정립과 더불어 불필요한 평가기준의 제거 및 평가 시 채점의 기준을 명확히 하여 협력업체에 통보하도록 하고, 협력업체 선정에 반영하도록 했다. 그 결과 협력업체는 평가기준에 따라 핵심업무에 역량을 집중할 수 있었고, 물류서비스 품질유지를 위해 자체적인 교육 및 예방, 개선

활동이 실시되고 있었다. 이러한 활동의 결과 협력업체 관리의 공정성을 유지할 수 있었고, 담당자의 비위를 맞추는 것에서 벗어나 핵심 물류서비스 역량에만 치중하게 함으로써 물류서비스 수준향상의 협력체제 기반을 구축하게 되었다.

열번째, 고객만족도조사이다. 조사를 통해 고객불만(내·외부포함)을 파악하고, 고객불만을 개선하기 위한 활동이 전개되면서, 단순히 재무지표인 각 지점의 매출에만 의존하던 것이 서비스 품질에 대해 관심을 가지기 시작한 것이었다. 또한 품질개선성과에 대한 포상제도가 실시되면서, 전 직원의 품질개선에 대한 인식은 변화하기 시작했다. 결국 마인드 변화의 바탕은 조직 문화였던 것이다. <그림 3-18>은 내부고객만족과 외부고객만족과의 연관성을 보여주는 좋은 예이다.

<그림 3-18> 내부고객만족과 외부고객만족의 연관성



출처 : James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger(1997),
The Service Profit Chain, The Free Press, New York.

제 4 장 문제점 및 향후 전략과제

본 장에서는 품질경영 추진전략을 추진해 오면서 나타났던 문제점과 향후 전략과제에 대하여 설명하고자 한다. 문제점을 요약하면, 크게 프로세스 재정립, 프로세스 잠재적 영향분석, 목표 및 성과관리, 고객접점활동관리, 물류서비스 범위와 깊이의 유지, 품질비용과의 연계 등 6가지로 요약된다.

1. 프로세스 재정립

기존의 프로세스는 각 팀별 또는 부문별로 작성되었기 때문에 각 프로세스의 연계성과 투입과 산출요소의 파악 및 성과지표에 대한 지속적인 보완이 요구되었다. 물류서비스는 다양한 프로세스의 조합 또는 새로운 프로세스의 설계와 결합이다. 따라서 프로세스 수립, 변경, 수정 등에 대해 책임과 권한의 범위를 제한하고, 프로세스에 대한 지속적 관리와 변경에 대한 면밀한 검토가 이루어지도록 해야 한다. 모든 기업이 그렇듯이 점차 조직의 유연성을 추구함으로써, 조직의 변경에 따른 업무이관 및 프로세스의 변경, 수정, 수립 등이 빈번해 지고 있기 때문이다.

2. 프로세스의 잠재적 영향분석

프로세스가 정의되고, 계층구조와 상호관계가 파악되면 각 프로세스에 대해서 발생할 수 있는 잠재적 영향분석이 필요하다. 왜냐하면 서비스 실패의 잠재적 요소를 파악하고, 사전에 예방함으로써, 서비스품질을 개선하여 보다 나은 물류서비스를 제공할 수 있기 때문이다. 이를 보완할 수 있는 방법론으

로서는 고장모드영향분석(Failure Mode and Effect Analysis; FMEA)를 들 수 있다.

FMEA란 제품·공정의 잠재적 고장과 그 영향을 인식하고 평가하여 고장 발생기회를 제거하거나 줄일 수 있는 조치를 파악하고 그 과정을 문서화 하여 고객만족을 위해 설계과정을 보완하는 방법론이다. 주로 항공기, 자동차 등 기계설계 등에 쓰이는 기법이다. 이러한 기법은 물류서비스기업에서도 활용할 수 있는데 그 예로 각 물류서비스의 각 기능별(주문, 집화, 입고, 보관, 분류, 장치, 하역, 출고, 운송, 포장, 검사 등) 프로세스에 대하여 잠재적 영향을 파악하고 서비스실패의 원인을 제거하여 물류서비스의 품질을 높일 수 있는 툴(Tool)이 될 수 있다.

3. 목표 및 성과관리

목표관리부분과 관련된 문제로서는 “목표를 어떻게 도출, 선정, 관리, 개선 효과를 측정하는가?”에 관한 문제다. 중요하고 실천하기 어려운 목표는 피하고, 실행하기 쉽고 개선의 효과가 미미한 목표위주로 목표를 세우는 경우가 대부분이었다. 이러한 문제점 때문에 목표관리에 대한 체계적인 방법론이 필요하게 되었으며, 고장모드영향분석 방법론은 물류서비스기업의 품질개선에 대한 목표수립의 도구로서 대안이 될 수 있다.

목표수립 후에 발생할 수 있는 문제점으로는 성과측정 및 보상과 관련된 문제였다. 물류서비스 역량 강화를 위해서는 재무지표와 관련된 목표 외에도 비재무적 지표에 대한 목표설정과 개선활동도 함께 고려해야 할 필요성이 제기되며, 이런 관점에서 볼 때 균형성과표는 품질개선활동 성과측정의 훌륭한 도구라 할 수 있다. 균형성과표는 성과측정을 재무적, 비재무적관점에서

성과를 측정하고 비재무적 관점은 다시 고객관점, 내부프로세스관점, 학습 및 성장관점으로 나누어지기 때문에 물류서비스품질 관련 목표의 성과측정의 경영도구로서 대안이 될 수 있다. 왜냐하면 물류서비스 품질개선을 위해서는 고객만족활동과 더불어 내부프로세스의 개선, 교육훈련의 중요성이 강조되며, 이러한 목표들이 품질경영활동의 개선목표로 대부분 설정되고 이를 바탕으로 재무지표의 개선이 이루어지기 때문이다.

4. 고객접점활동관리

품질경영의 궁극적 목적은 고객만족을 지향하고 있다. 아무리 서비스품질을 개선한다 하더라도 고객접점에서의 고객만족과 연계성을 가지지 못한다면 노력의 결과만큼 고객만족을 실현 할 수 없을 것이다. 이와 같은 문제점 때문에 적극적인 고객만족개선활동과 함께 보다 조직적이고 체계적인 고객접점활동관리가 필요하게 되었으며, 고객접점에서의 서비스역량 강화를 위해서는 고객만족경영체계의 구축이 필수적이라 할 수 있다.

5. 물류서비스 범위와 깊이 유지

물류서비스 특성상 “다양하고 많은 공급체인을 어떻게 관리하여, 물류서비스의 깊이와 범위를 어떻게 확장하는가?”에 대한 문제에 부딪치게 된다. 이러한 문제에 대하여 서비스수준협약(Service Level Agreement; SLA)은 훌륭한 대안이 될 수 있다. 서비스수준협약이란 서비스 제공업체와 고객사이의 계약 또는 다수의 서비스 제공업자 사이의 역할 정의라 할 수 있다. 제공되는 서비스의 정의 및 수행업무표준, 서비스를 측정할 측정기준에 대한 상

제한 기술, 서비스 수준을 측정할 프로세스 확립, 측정기준 재고, 문제해결 및 기술과 사업요건의 변화에 따른 목표변경, 책임과 권한 등에 대한 내용을 포함하고 있다. 결국 물류서비스기업들은 고객사의 요구에 의해 위와 같은 내용을 포함하는 개선활동과 관리를 수행할 수밖에 없으며, 차별화된 서비스를 제공하기 위해 물류서비스 기능별 특성에 맞는 서비스수준협약의 지속적인 개선이 필요하다.

6. 품질비용과의 연계

물류서비스기업에서도 품질경영을 통해 물류서비스 실패유형(잠재적 영향포함)을 파악하고 이와 관련된 서비스품질비용을 관리함으로써, 서비스 역량에 대한 지표로서 관리해야 할 것이다. 그러나 국내 물류서비스기업의 현황을 살펴보면, 물류기업의 원가회계에 대한 체계가 확립되어 있지 않을 뿐더러, 품질비용과 원가회계와의 연계가 되고 있지 않아 품질비용계산 및 분류가 어려운 실정이다. 향후 이에 대한 비용관리 체계가 확립되어 성과 측정의 기본지표로서 다루어져야 할 것이다.

결국, 물류서비스 역량강화를 위해서는 위와 같은 문제점을 극복해야 하며, 문제점에 대한 해결방안으로서 FMEA, BSC, CSM, SLA와 같은 다른 경영도구와의 접목을 통해 품질경영을 보완해야 하는 전략적 추진과제를 안고 있다.

제 5 장 결 론

1. 연구 결과 및 시사점

본 연구는 물류서비스기업에 왜 품질경영이 필요하게 되었는지를 이해하고, 물류서비스기업의 품질경영 추진전략 사례를 단계별로 설명하였다. 추진 성과를 통해 품질경영의 역할과 중요성에 대해 인식하고, 문제점과 향후 전략과제를 보여줌으로써, 품질경영과 다른 경영도구와의 접목을 통해 보다 체계적이고, 차별화된 서비스를 제공할 수 있음을 보여주고자 하였다.

결국, 품질경영이란 “서비스품질 역량 강화를 위해 무엇을 해야 하는가?”에 대해 가장 기본적인 요소를 제시하는 경영시스템이며, 향후 물류서비스시장에서 견적조건(Order-qualifiers)만족이 아닌 경쟁우위(Order-winer)가 되기 위해서는 품질경영의 전략적 활용이 중요함을 시사하고 있다.

본 연구의 의의를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 물류서비스 역량 강화를 위해 품질경영이 어떤 역할과 성과를 가져오는지에 대해 사례를 통해 설명하였다.

둘째, 보다 차별화 된 물류서비스 경쟁력을 가지기 위해서는 품질경영의 전략적 접근이 필요하며, 물류서비스품질 역량 강화를 위한 전략적 도구로서의 품질경영의 중요성을 부각시켰다.

셋째, 본 연구를 통해서 물류서비스기업에 있어서 품질경영 추진 시 발생할 수 있는 문제점과 향후 전략과제를 제시함으로써, 품질경영 추진기업의 전략적 접근을 위한 참고자료로 활용할 수 있다.

본 연구의 한계점 및 향후 연구과제로는 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 사례위주의 경험연구로서 일반적이고 객관적이지 못할 수도 있다는 점이다. 향후 객관적인 입증을 위한 자료수집 및 연구가 더 필요하다.

둘째, 품질경영의 성과측정 및 성과요인을 구조화 시키고, 품질비용과의 연계를 통해 물류서비스기업의 효과성과 효율성을 입증할 수 있는 연구가 이루어져야 하겠다.

참고문헌

- 고수복(2006), "ISO 9001 서비스기업의 품질경영활동이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구," 박사학위논문, 한국해양대학교.
- 서비스 경영 연구회(2003), 『서비스 경영』, 한경사.
- 이우창, 김경래, 신동우(2005), "건설산업 ISO 품질경영시스템의 핵심성과 지표에 관한 연구," 한국건설학회논문집(통권 201호), 123- 130.
- 이호상, 신한원, 김성국(2004), "조선기자재산업에서 품질전략과 전략적 통제 시스템의 특성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증연구," 인문사회과학논총(12권), 33.
- 원석희(1998), 『서비스 품질경영』, 형설출판사.
- Anderson, J., Rungtusanatham, M. and Schroeder, R.(1994), "A theory of quality management underlying the Deming management method," Academy of Management Review, 19(3), 472-509.
- Dean, A., Terziovski, M.(2001), "Quality practices and customer /supplier management in Australian service organizations," Total Quality Management, 12(5), 611-621.
- Fung, P., Wong, A.(1998), "Case study: management for total quality of logistics services in the supply chain," Logistics Information Management, 11(5), 324-329.
- Garvin, D. A.(1987), "Competing on the eight dimensions of quality," Harvard Business Review, 65(6), 101-109.
- James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger.(1997), "The Service Profit Chain," The Free Press, New York.

- Kee-hung Lai, Gilbert Lau and T.C.E. Cheng.(2004), "Quality Management in the Logistics Industry:an Examination and a Ten Step Approach for Quality Implementation," Total Quality Management, Vol 15, No 2, 147-159.
- Lai, K. H., Cheng, T. C. E.(2003), "Initiatives and outcomes of quality management implementation across industries," Omega-The International Journal of Management Science, 31(2), 141-154.
- Mentzer, J. T., Flint, D. J. and Hult, G. T. M.(2001), "Logistics service quality as a segment-customized process," Journal of Marketing 65(4), 82-105.
- Ronald D. Anderson, Roger E. Jerman and Michael R. Crum.(1998), "Quality Management Influences on Logistics Performance," Transpn Res.-E, (Logistics and Transpn Rev.), Vol. 34, No. 2, 137-148.