BSC 핵심관점이 ISO 품질경영시스템과 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구

A Case Study on the effect of BSC Core Perspective in ISO Quality

Management System on Business Performances

김순문*, 윤재홍** Kim soon-moon, Yoon jae-hong

Abstract

In the knowledge-based economy, HRD(Human Resource Development) is very important intangible assets. It has been also indicated that performance measurement systems have limitations and inadequate problems for these needs. Kaplan and Norton suggested new performance measurement synthesis: the Balanced Scorecard that could be supplemental to traditional system, and being utilized by many companies nowadays. BSC(Balanced Score Card) consist of four perspectives ("learning and growth", "internal business process", "customer", "finance") and KPI(Key Performance Indicator)

This study proposes BSC "learning and growth perspective" affect directly ISO QMS(Quality Management System) and ISO QMS also affect Business performances(financial performance, non-financial performance). Finally non-financial performance affect financial performance.

This paper suggests new model using BSC and ISO QMS for business performances measurement system.

핵심주제어 : BSC 핵심성과지표, 학습 및 성장관점, 재무관점, ISO 품질경영시스템, 경영성과

^{*} 동아대학교 대학원 경영학과 박사과정수료

^{**} 동아대학교 경영대학 경영학부 교수

I. 서 론

시장이 글로벌화 되고 경쟁이 심화되면서 기업은 생존을 위하여 경쟁우위를 확보하려고 노력하고 있다. 특히 정보와 지식, 창의와 혁신이 국가와 기업의 경쟁력을 좌우함에 따라 창의성과 유연성이 뛰어난 기업이 한국경제의 재도약을 책임지는 기반이 될 것이다. IBK경제연구소(2013)에 의하면 세계경제는 글로벌 금융위기와 유럽 재정위기를 거치면서 경제성장추세가 꺾였으며 과거의 성장추세로 회귀하기는 어렵다고 한다. 특히 선진국과 신흥국 간경기회복속도가 차별화 되고 있으며 국내중소기업의 경우 기업 간 양극화를 예상함에 따라불황극복과 미래성장을 위한 기반이 필요하다. 이와 같은 경제 환경에 기업도 창조적 역발상을 통해 위기를 기회로 활용하는 지혜가 요구된다.

대다수 최고 경영자들은 차별적이고 비용우위적인 전략경영을 모색하고 있으며 이러한 목표달성을 위해서는 대내외적인 환경 하에서 계획, 실행, 평가하는 일련의 과정을 통해 이루어진 경영 흐름을 체계적으로 관리하고 통제할 수 있는 혁신적인 성과측정을 필수적으로 요구한다.

Kaplan과 Norton(1992)은 기업은 잠재 가치 확대를 위한 재무적 요인과 비재무적 요인들을 체계적으로 평가하고 관리함으로서 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 관점에서 새로운 성과관리 평가기준으로 균형성과표(BSC)를 제창하였다. 이는 각각의 성과 측정치간의 인과관계 분석을 통해 요인간의 상관성을 재무적 관점과 비재무적 관점에서 평가 분석하는 기술로서 기업의 경영문제 해결의 핵심기법으로 등장한 지표이다(김미정, 2013).

BSC 모형은 인과관계가 존재하는 선행지표와 후행지표들을 이용한다. BSC 모형의 네 가지 관점들은 서로 선행지표 또는 후행지표가 되기도 하면서 기업의 성과를 창출하는 프로세스를 제공한다(허종락, 박무현, 2004). 또한 BSC 모형은 학습과 성장을 통하여 기업의 내부프로세스를 개선하고 개선된 내부프로세스는 고객만족으로 연결되어 궁극적인 재무성과의 개선을 가져온다(김영주, 원재훈, 2010).

세계시장의 환경 속에서 기업은 경쟁력 확보가 무엇보다 중요하며, 기업의 생산성 향상과 품질경쟁력이 중요한 요인으로 인식되고 있다. Juran(1993)은 20세기는 생산성의 시대였지만 21세기는 품질의 시대가 될 것이라고 예언하였으며, 품질은 조직 전체의 역량을 집결하여 기업경쟁력을 강화하는 요소로 받아들여지고 있다. 기업은 제품에 대한 품질을 중요시하여 차별화된 고품질의 신제품을 개발하고 품질경영을 통해 고객만족 경영을 실현함으로써 기업의 이익뿐만 아니라 국가경쟁력도 높여줄 것이다(이병찬, 김준엽, 2000; Powell, 1995).

ISO 9001 품질경영시스템 인증의 궁극적인 목적은 기업의 고객만족을 통한 경영목표 및 기업성과, 재무성과, 품질향상, 생산성 향상 등의 달성에 있으며 기업은 품질경영시스템을 도입하여 고객만족을 실현하고 기업의 매출 신장이나 이익 증대, 시장 점유율 향상, 회사 이미지 개선 등 대외적인 효과를 얻고자 한다.

따라서 본 연구에서는 Kaplan과 Norton(1992: 1996)이 개발한 BSC 모형 중 '학습 및 성장 관점'이 품질경영시스템에 미치는 영향과 품질경영시스템의 요구사항 실행을 통해 재무및 비재무적 기업성과에 어떠한 구조적 관계를 가지는지를 규명하고자 한다. 이러한 연구의목적을 달성하기 위하여 BSC의 '학습 및 성장 관점', '품질경영시스템 요구사항', '재무 및비재무적 경영성과' 간의 관계분석을 다음과 같은 방향으로 진행하고자 한다.

첫째, BSC의 학습 및 성장관점이 품질경영시스템 실행에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

둘째, ISO 9001:2008 품질경영시스템의 요구사항인 '경영책임', '자원관리', '측정분석 및 개선' 요인이 기업의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고자 한다.

본 연구의 결과를 토대로 제조 기업들이 '학습 및 성장'에 대한 효율성과 효과성의 증진이고객만족으로 이어지고 궁극적으로 재무성과로 연계되는지 확인할 수 있을 것으로 기대되며 품질경영시스템 등의 혁신기법을 구축하거나 실행하는데 필요한 방안과 가이드라인을 제시하는 데 목적이 있다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. BSC에 대한 이론적 고찰

1.1 BSC의 개념

성과측정은 산업사회의 시작과 함께 발달을 거듭해오고 있다. 기업경영을 보다 객관적인 지표로 측정하여 조직을 효과적이고 효율적으로 관리하기를 원하는 시대적인 흐름에 반영한다. 그러나 재무적 성과측정지표도 오늘날과 같이 무형자산이 경쟁적 우위의 주요한 원천이된 경제 상황에서 필요로 하는 지속적 개선이나 혁신과 같은 기업 활동을 설명하는 것으로는 충분하지 못하다.

Kaplan과 Norton이 개발한 BSC(Balanced Scorecard)는 1990년대 초 기업의 경쟁력 원천이 변화했음에도 불구하고 기존의 성과측정시스템은 여전히 재무지표를 중심으로 이루어지고 있는 것이 문제임을 인식한 다국적기업의 총수들이 '미래조직의 성과측정'이라는 새로운 성과측정모델의 개발프로젝트를 의뢰하면서 시작되었다. 전통적 성과측정시스템은 이해하기업고 관련정보를 추출하는데 추가적인 비용부담이 없어 많은 기업에서 선호되고 있었으나, 다음과 같은 한계점으로 비판을 받게 되었다.

첫째, 재무적 측정치만을 고려하므로 무형자산이나 비재무적인 측정치를 무시할 수 있으며, 과거활동의 결과만을 고려하므로 현재 또는 미래의 전략적 요구사항은 고려하지 못한 채 잘못된 의사결정을 이끌 수 있다.

둘째, 기업내부의 수치에 초점을 두고 전년도와의 비교만을 하므로 고객 및 경쟁자들과 같은 사업 환경의 변화에 대한 평가가 공정하게 이루어지기 어렵다.

셋째, 전통적인 성과측정시스템은 종업원에게 전략 및 수치와 자신의 일이 어떻게 연계되어 있는지 이해하기 어렵게 하여 조직 전체적인 면에서 최적화를 고려하기 보다는 부분적인 최적화를 우선하도록 한다. 이와 같은 전통적인 성과측정치를 보완하기 위하여 BSC는 기존의 재무적 관점에 고객관점, 내부프로세스 관점, 그리고 학습과 성장 관점 등을 추가하여 과거의 성과뿐만 아니라 현재와 미래의 성과를 향상시킬 수 있는 역량도 평가하도록 하는 종합적인 성과측정시스템으로 제안되었다.

한편 Kaplan과 Norton은 BSC의 도입시점부터 전략과의 연계성을 매우 강조해 왔다. 이들은 조직의 미션 및 비전에 따른 가치 중심의 관점으로 전략을 정렬하고 성공적인 실행을 위한 성과요인을 정의하여 성공을 측정할 수 있는 성과측정지표의 도출을 최우선시하였다.

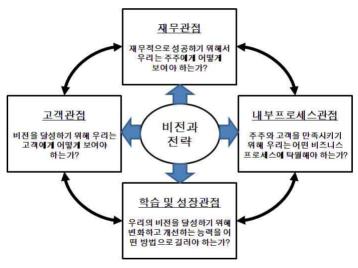
그리고 후속 논문들에서는 BSC의 실제 적용과정을 거치면서 인적자원, 정보기술 및 재무

자원을 조직체계 및 전략에 성공적으로 집중시키고 정렬하여 보다 성공적인 전략실행을 위한 전략집중형 조직(Strategy-Focused Organization: SFO) 개념을 추가로 발표하였고, 조직의 가치창출 전략을 묘사하기 위한 관점간의 인과관계에 대한 표현방법으로 전략지도 (Strategy Map)의 개념을 추가적으로 발표하였다.

전략지도는 목표 및 지표들이 설계, 관리될 수 있도록 통일되고 일관된 전략묘사 방식을 제공해 전략의 체계화 및 전략실행 사이에 연결이 끊어진 곳을 이어 주는 역할을 하는 것이다(Kaplan and Norton, 2003).

1.2 BSC의 4가지 주요 관점

<그림 1>은 Kaplan과 Norton이 제시한 4가지 관점을 설명하고 있으며, 4가지 관점은 기업의 비전과 전략을 중심으로 구성된다. BSC(균형성과표)는 Kaplan과 Norton이 제시한 4가지 관점이 가장 중요한 핵심을 이루고 있으며, 이들이 제시한 4가지 관점을 중심으로 성장·발전하여 왔다. 그러나 이들이 제안한 관점은 BSC구축을 위한 절대적 기준은 아니지만 전략지도를 작성하고, 전략목표들 간의 인과관계를 도출하는 것을 도와주는 가이드라인으로 조직의 특성과 서비스 제공방법, 형태 등에 따라 관점의 설정과 적용은 달라질 수 있다. BSC의 4가지 핵심 관점에 대해서 살펴보면 다음과 같다.



<그림 1> BSC 4가지 주요 관점

1) 재무관점

재무적인 관점은 수익성과 성장 그리고 주주의 부와 관련되어 있다. 재무적 목표들은 균형성과기록표에 있는 다른 시각들의 목표에서 도출된 목표들과 측정지표의 핵심으로 작용하게 된다. 또한 균형성과기록표는 장기적으로 지속되는 재무적 목표들로부터 출발하여 장기적으로 지속될 바람직한 경제적인 성과를 전달하기 위해 재무적 프로세스와 고객, 내부비즈니스 프로세스, 그리고 궁극적으로는 직원들 및 시스템과 함께 반드시 취해질 일련의 조치들과 재무적 목표들을 연결함으로써 전략의 줄거리를 말해줄 수 있어야 한다. 재무적 성과측정 지표들은 기업의 라이프사이클에 따라 상당히 다를 수 있다. 결국 성과측정기록표 시각 내의 여타의 모든 목표와 측정지표는 재무적 시각에서 하나 이상의 목표달성으로 연결되

어야 한다.

2) 고객관점

고객서비스에 대해 고객들이 실질적으로 관심을 갖는 요인들을 반영시키는 구체적인 측정 치로 표현되어야 함인데, 경영자들은 사업단위가 경쟁하게 될 고객 및 세분화 시장을 규명 하고 타깃으로 삼은 세분시장을 파악한다. 그러므로 고객에게 비친 기업의 모습을 분석하는 것이 필요하며 고객이 과연 무엇에 관심을 두는가를 조사해야 하는 것이다.

기업의 목표가 아무리 고객만족이라 해도 수입을 창출하지 못하는 고객만족은 곧 기업의 붕괴를 의미하기 때문에 BSC의 고객 시각에서는 경영자들은 목표로 삼은 고객과 세분화된 사업을 정확히 이해해야 하고 이 목표로 된 세분시장에 대한 시장점유율과 고객유지율, 고객확보율, 고객만족도 및 고객수익성과 같은 핵심적 결과물 측정을 선정해야 한다.

3) 내부프로세스 관점

경영자들은 내부프로세스의 시각을 위해 고객과 주주의 목표들을 달성하는데 어떤 프로세스들이 가장 핵심 프로세스인가를 밝혀내야 한다. 내부프로세스 성과에 대한 요구가 개별적인 외부 고객의 기대로부터 도출될 수 있게 한다. 최근에 이룬 성과 중 하나는 혁신프로세스를 내부프로세스 시각의 필수적인 구성요소로 포함시킨 것이다. 혁신프로세스는 조직이미래의 제품과 서비스로 접근하고자 하는 세분시장을 파악하는 것이 무엇보다도 시급한 일임과 대상이 된 세분시장을 만족시킬 제품과 서비스의 설계 및 개발의 중요함을 강조한다.이러한 접근방법은 조직이 새로운 제품과 서비스 및 시장을 창출하는 연구, 설계, 개발 프로세스에 상당한 중요성을 부여할 수 있게 해준다. 운영 프로세스는 여전히 중요하며, 조직은현재 대상이 된 고객에게 뛰어난 제품과 서비스를 전달할 수 있는 원가, 품질, 시간, 성과등의 특성을 파악해야 하며, 또한 판매 후 서비스 프로세스는 제품이나 서비스가 고객에게배달된 후에 이루어지는 주요 서비스를 기업이 적절한 시기에 제공할 수 있어야 한다는 것을 강조한다.

4) 학습 및 성장의 관점

조직의 학습과 성장은 사람과 시스템과 같은 원천으로부터 생성되는 것이다. 학습과 성장의 관점에서의 전형적인 성과측정지표는 직원만족도, 직원유지도, 직원생산성, 훈련, 숙면, 정보시스템 가용성 등이다. 즉, 궁극적으로 재무·고객·내부프로세스의 목표를 충족시키는 힘은 조직의 학습과 성장역량에 달려있다.

학습과 성장을 가능하게 하는 세 가지 원천은 직원의 능력과 정보시스템의 능력, 조직(동기부여, 권한위양, 조직의 정비 등)이다. 일반적으로 전략이 효과적으로 달성되기 위해서는 조직의 역량을 구축하도록 도와주는 사람과 정보시스템, 그리고 조직에 대한 상당한 투자가 필요로 한다. BSC는 새로운 설비와 신제품 연구개발과 같은 미래에 대한 투자의 중요성을 강조한다. 뛰어난 성과를 위한 동인에 대한 목표와 성과지표는 어떤 조직의 성과지표에서도 예외일 수 는 없는 것이다.

① 직원의 역량

직원들이 조직에 어떻게 기여하는가에 대한 새로운 경영철학보다 산업사회에서 지식정보 사회로의 혁명적인 사상의 변화를 더 말해주는 것은 없는데 대부분의 회사들이 세 가지 핵 심적 결과물 측정으로부터 이끌어 낸 직원에 대한 목표를 활용하고 있다.

② 정보시스템의 역량

경제 환경의 가속화의 변화 속에 직원들이 역량을 발휘하기 위해서는 직원들의 동기부여 와 기량이 필요하며, 또한 고객, 내부 비즈니스 프로세스, 의사결정에 대한 재무적 결과 등 에 도움이 될 만한 양질의 정보가 필수적이며, 훌륭한 정보시스템은 지속적 혹은 비지속적 으로 직원들이 프로세스를 개선시키기 위한 필요조건이다.

③ 조직(동기부여, 권한위양, 조직의 정비)

최신의 우수한 정보를 가지고 있다손 치더라도 숙련된 직원이 조직의 최대이익을 위해 행동하는데 동기부여가 되지 못했거나 그들에게 의사결정을 하고 이를 실행에 옮길 수 있는 권한이 주어지지 않는다면 기업의 이익에 도움이 되지못하게 되므로 직원의 동기부여와 이니셔티브에 대한 조직의 분위기 또한 중요하다.

1.3 BSC의 선행연구

BSC를 도입하는 요인을 분석한 연구로는 Islam and Kellermanns(2006)의 BSC 도입에 영향을 미치는 요인에 관한 연구가 있으며, 기업들이 BSC를 도입함에 있어 고객과 경쟁사의 움직임 등 회사 외적인 동향을 중시하는 반면, 내부적인 요인들은 덜 중시한다는 것이다. 신열(2004)은 지방공기업의 단기적 경영실적 위주의 재무적 지표를 통한 과거지향적 평가에서 탈피하여 과거, 현재, 미래가치를 균형 잡힌 시각으로 평가하기 위하여 지방공기업의 BSC 도입의 필요성을 강조하였다. 기획재정부(2008)에서 실시한 공공기관의 BSC 도입에 대한 실태조사에 따르면, BSC를 도입한 공기업이 24개 기관중에서 71%인 17개이고, 준정부기관 77개 기관중에서 57%인 44개기관이 BSC를 도입하여 총 101개 공공기관 중에서 60%인 61개 공공기관이 BSC를 도입하여 운영하고 있다. 이창길(2007)은 BSC가 공공부분에 급속하게 확산되고 있는 요인으로 조직의 변화에 대한 참여와 순응의지에 따른 것이라고 하였다. 신승호(2006)는 공공부문의 BSC 도입이후에 성과요인에 대한 연구를 하였으며, BSC의네 가지 관점이 조직 내에서 상호 유기적인 영향을 미칠 수 있도록 조직적, 정책적, 전략적인 환경조성이 필요하다고 하였다.

김원배(2001)는 제조업을 중심으로 BSC 관점별 인과관계를 분석하였다. 연구결과는 학습 및 성장 성과가 내부프로세스 성과와 직접적인 영향을 미치며, 내부프로세스 성과를 경유하여 고객성과에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 내부프로세스 성과가 재무성과에 직접적으로 영향을 미치기도 하지만 고객성과를 경유하여 재무성과를 개선시키는 고객성과에 영향을 미친다고 입증하였다.

권오돈·권태화(2004)의 연구에서는 비재무적 성과인 종업원만족, 고객만족, 내부프로세스에 대하여 구조방정식으로 인과관계를 검증하였다. 은행의 지점을 대상으로 총 관측변수 10 개로 3가지 구성개념(고객만족, 내부프로세스 가치사슬의 완전성, 종업원만족)을 구성하여 공변량구조 분석을 실시하였다. 연구결과 종업원 만족과 내부 비즈니스 프로세스 가치사슬의 완전성, 내부 비즈니스 프로세스 가치사슬 완전성과 고객만족, 종업원만족과 고객만족 사이에 직접적인 인과관계가 확인되었을 뿐만 아니라, 종업원 만족이 내부 비즈니스 프로세스 가치사슬의 완전성을 통하여 고객만족에 유의적인 영향을 미치는 포괄적인 인과관계도 확인되었다.

박무현·박정아(2004)는 관광호텔산업을 대상으로 BSC 관점간 연계성을 130개 호텔에 대해 실증분석하였다. 이들 연구는 정연도·박정대(2001)의 연구모형에다가 학습 및 성장관점이 재무관점을 결정하는 동인이 될 수 있다는 가설을 추가하여 Kaplan과 Norton(1992, 1996)의 BSC 모형의 개념을 실증적으로 검증하였다. 연구결과 학습 및 성장의 관점은 고객및 내부프로세스의 관점에 영향을 미치나, 재무적 관점에 영향을 미치지 않는 것으로 나타

났다. 이들 연구는 호텔산업을 대상으로 실시하여 이전연구와 달리 학습 및 성장 관점이 재무관점의 동인이 될 수 있음을 검정하여 BSC 모형의 확대를 시도하였다. 그러나 연구결과는 학습 및 성장의 관점이 재무적 관점에 통계적으로 유의적인 영향을 미치지 않았다.

이성욱·정연도(2006)는 자동차 부품산업의 중소기업을 대상으로 경영활동의 흐름을 정의하고, 균형성과표(BSC)에서 제시한 각 수준별 성과와 비재무적 동인간의 구조적 관계에 대하여 가설을 검증하였다. 연구결과 종업원 만족 변수는 내부 프로세스 효율성에 직접적으로 영향을 미치고, 내부프로세스 효율성은 경영성과에 직접적으로 영향을 미치지만, 종업원 만족은 경영성과에 직접적으로 영향을 미치지만, 종업원 만족은 경영성과에 직접적으로 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그리고 성과와 동인간의관계는 종업원만족의 측정변수인 의사소통 및 성과보상은 업무개선 활동 및 자동화시스템활용에 직접적으로 영향을 미치나, 경영성과에는 직접적으로 영향이 미치지 않았다. 다만 성과보상은 내부프로세스를 통하여 간접적으로 경영성과에 영향을 미침을 입증하였다.

국외 연구에 의하면 BSC를 도입한 많은 기업들이 BSC를 도입한 후 재무적 성과가 개선 되었다고 보고하고 있으나(Banker et al. 2000; Davis and Albright 2004), 한편으로는 재무적 성과의 개선을 가져왔다는 증거가 매우 미약하다는 결과를 보고한 연구도 있다(Gröer and Johanson 1998; Ittner et al. 2003). BSC를 도입한 후 성과에 영향을 미치는 요인을 분석한 연구로는 Hoque and James(2000), 전영배(2001), 안연식·김현수(2002), 박상국(2005) 등 의 연구가 있다. Hoque and James(2000)는 BSC의 사용정도와 성과와 유의한 관계가 있다는 결과를 보여, BSC의 도입이후의 사후관리의 중요성을 강조하였다.

2. ISO 품질경영시스템에 대한 이론적 고찰

2.1 품질경영의 개념

품질은 사회 각 분야의 최고경영자나 관리자들 사이에서도 그 중요성이 높아지고 있고 조직의 경쟁력을 향상시키기 위한 중요한 요인으로 간주되고 있다(Feigenbaum, 1999). 품질에 대한 국내외의 여러 연구자들의 다양한 정의는 다음과 같다.

Juran은 용도에 대한 적합성, Crosby는 요구사항에 대한 일치성으로 품질을 정의하였으며, 종합적 품질관리(TQM)를 주장한 Feigenbaum에 이르러 소비자 기대에 부응하는 제 특성의 전체적인 구성이라고 하는 보다 포괄적인 소비자 위주의 개념으로 발전하였다.

ISO 8402(품질경영 및 품질보증 용어)에서 "품질이란 고객의 명시 또는 내재되어 있는 욕구를 만족시킬 수 있는 제품과 서비스의 속성과 특성의 총체이다"라고 정의하였다. 즉 품질은 언제나 최상의 것만을 의미하는 것이 아니고, 어떤 조건하에서 최상을 추구하는 것이다.

품질경영이란 품질 제일주의를 기업경영의 최고 가치로 두고 최고경영자로부터 생산근로 자에 이르기까지 전사적인 차원에서 가능한 모든 수단과 자원을 활용하여 제품의 기획단계에서 설계, 개발, 제조, 영업 등 모든 단계에 걸쳐 품질혁신을 실현하는데 중점을 둔 활동이다. 즉 품질 위주의 문화를 창출함으로써 조직구성원의 의식혁신을 바탕으로 품질에 대한인식과 자세를 새롭게 하여 모든 기업의 경영활동을 고객지향적으로 전개하려는 경영혁신활동이라고 볼 수 있다. Banks(1992)는 품질경영을 최고경영자의 리더십 아래 품질을 경영의 최우선 전략으로 하여 고객만족의 확보를 통한 기업의 장기적인 발전을 도모하는 것으로보고 있으며, Schonberger(1992)는 품질경영의 범위를 폭넓게 간주하여 "품질경영이란 경영

의 효율성과 유연성을 전반적으로 향상시키기 위한 접근방법이며 모든 부서, 모든 활동, 모든 단계에 있는 구성원들을 조직화에 참여시키는 방법이다"라고 정의하였다.

김종대(2010)는 품질경영이란 최고경영자의 품질방침을 비롯하여 고객을 만족시키는 모든 부문의 전사적 활동으로서 품질방침 및 계획, 품질관리를 위한 실시기법과 활동, 품질보증 활동, 공정의 효율성을 증가시키는 품질개선활동 등을 포함하는 넓은 의미로 생각하여야 한 다고 하였다. 한경동(2011)은 품질수준의 향상을 기업경영의 최고의 가치로 두고 최고경영자 로부터 현장작업자까지 전사적인 차원에서 가능한 모든 방법과 자원을 활용하여 제품의 기 획단계에서 설계, 개발, 제조, 영업 등 모든 단계에 걸쳐 품질혁신을 실현하는 데 중점을 둔 활동이다. 또한 ISO 8402에서는 "품질경영이란 조직을 지휘하고 관리하기 위해 품질방침, 품질목표 및 책임을 결정하고 또한 품질경영시스템 내에서 품질기획, 품질관리, 품질보증 및 품질개선과 같은 수단에 의해 이를 수행하는 전반적인 경영기능의 모든 활동"이라고 정의하 였다. 이에 따라 이순룡(2010)은 품질경영활동의 필요성을 다음과 같이 제시하였다. 첫째, 품 질은 고객의 요구를 만족시키는 것이라야 한다. 기업에서 품질관리를 행함에 있어 이의 기 준이 되는 품질은 국가규격이나 국제규격의 품질이라도 고객의 요구에 합치되지 않으면 고 객이 만족할 수 없다. 둘째, 고객이 요구하는 품질의 제품·서비스를 경제적으로 산출하여야 한다. 품질이 아무리 좋더라도 가격이 비싸면 소비자의 만족을 기대하기는 힘들다. 적절한 가격으로 판매하여 적정 이윤을 취하기 위해서는 경제적인 생산과 관리가 뒷받침되어야 한 다. 셋째, 고객만족을 효과적으로 수행하기 위해서는 모든 구성원의 참여 아래 품질을 종합 적으로 관리하지 않으면 안 된다. 고객이 요구하는 제품이나 서비스를 경제적으로 산출하기 위해서는 경제적인 수준에서 경영활동이 원활하게 이루어져야 하며 품질개선이나 품질보증 을 위한 일련의 활동이 효율적으로 전개될 수 있도록 각 부문의 활동이 전사적으로 조정· 관리되어야 한다.

2.2 품질경영시스템의 배경

최초의 품질보증시스템에 대한 규정은 미국 국방성의 국방규격(MIL-Q-9858)이 1959년에 제정된 것이라고 할 수 있다. 당시 미국에서는 군수품의 높은 신뢰성, 품질보증이 문제시 되는 무기, 항공기, 잠수함 등을 구매할 경우 품질 유지에 어려움이 있어 이를 해결하기 위하여 불량원인의 분석과 시행착오를 거쳐 이를 방지하기 위하여 MIL-Q-9858을 제정하여 모든 납품업체에 품질요건에 부합하는 엄격한 품질보증체계를 운영하도록 요구했다. 미국은이 규칙을 유럽의 NATO 회원국에 전파하였고, 그 후 각국이 이를 국가별로 제정하여 활용하여 왔으나 국가 간 용어의 정의와 일관성 없는 심사요건 등으로 많은 혼란이 야기되면서 국제적 규격의 긴급한 제정의 필요성을 인식하였다.

국제표준화기구(ISO)는 스위스 제네바에 본부를 두고 있으며, 1947년도에 설립된 비정부조직으로 상품 및 서비스의 국제 간 교류를 원활하게 하고, 지식, 과학, 기술 및 경제활동분야의 협력 및 발전이라는 관점에서 표준화 및 관련 활동을 증진시키기 위해 설립되었다. ISO는 1979년 TC/176(Technical committee)을 구성하고 품질경영시스템 개발에 착수하여 1987년에 ISO 규격들을 제정하였다. ISO 9000 규격은 품질시스템, 품질보증 및 기타 지원기술을 포함하는 품질경영 전반에 있어서 1986년 표준화 용어규격 ISO 8402가 완성됨과 더불어 1987년 ISO 9000 시리즈 규격의 발행은 국제화를 이루게 되었으며, 국제무역의 한 요소로써 품질에 대한 영향력을 지원하게 되었다.

2.3 품질경영시스템의 규격변화

품질시스템 모델 ISO 9001:1994는 설계, 개발, 생산, 설치, 서비스에 있어서 공급자의 책임에 적용되므로 최고경영자의 책임에서 시작에서 전사적 품질경영 방법에 필요한 전반적 핵심요소의 객관적 기준을 제공하였다. 1994년판에서 2000년판으로 개정된 ISO 9001:2000은한 개의 품질표준으로 통합되어 모든 업종에 적용할 수 있도록 품질경영 모델로 바뀌면서 PDCA(Plan, Do, Check, Action) 사이클의 반복되는 개선구조를 갖추었으며, 세부적으로는 ISO 9001:1994의 20개 요구사항이 ISO 9000:2000에서는 품질경영시스템, 경영책임, 자원관리, 제품실현, 측정·분석 및 개선의 5개 주요부문으로 통합되었다. 2008년도에 개정된 ISO 9001:2008 품질경영시스템 규격은 ISO:2000 품질경영시스템의 규격의 전체적인 구조 변경없이, ISO 14001:2004 환경경영시스템 규격과 병용성(Compatibility)을 강화하였다.

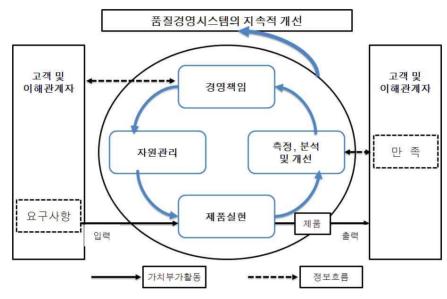
이와 같은 ISO 9001:2008 품질경영시스템 규격의 변화를 요약하면 <표 1>과 같다.

→	ISO9001: 2000	1	ISO 9001: 2008
			개정 목적
→	4. 품질경영시스템		- ISO 9001:2000 규격의 명확화 강화
			- ISO 1441:2004 규격과의 병용성
→	 5. 경영책임		강화
	0.0011		2.2.2.4
→	6. 자원관리		개정 내용
			- ISO 9001:2000의 모델 및 프로세
			스 접근방법 유지
			- 포괄적이고 모든 규격 및 형태의
			조직에 적용하는 것을 유지
→	7. 제품실현		- ISO 14001:2004와의 병용성을
			유지하고 가능한 경우 강화시킴
		→	명칭 및 적용분야
			- ISO 9001:2000에 명시된 사항을
			그대로 유지함
			- ISO 9000:2000에 제시되어 있는
			품질경영원칙을 변경없이 그대로
			적용함
_	8. 측정, 분석 및		모델 및 형태, 구조
7	개선		- ISO 9000:2000<그림1>프로세스를
			기반으로 한 품질경영시스템
			모델을 그대로 유지함
			- ISO 9000:2000의 전체적인 구조를
			변경없이 그대로 적용함
			- 중대한 추가 요구사항은 없음
	→	→ 4. 품질경영시스템 → 5. 경영책임 → 6. 자원관리 → 7. 제품실현 8. 측정, 분석 및	→ 4. 품질경영시스템 → 5. 경영책임 → 6. 자원관리 → 7. 제품실현 → 8. 측정, 분석 및

<표 1> ISO 9001:2008 규격 변화

2.4 품질경영시스템의 접근방법

ISO 9001:2008 품질경영시스템은 고객의 요구사항을 충족하여 고객만족을 증진시키기 위해 품질경영시스템을 개발, 실행 및 개선할 때 프로세스 접근방법을 채택하도록 권장하고 있다. <그림 2>에 제시된 프로세스를 기반으로 한 품질경영시스템의 모델은 ISO 9001의 요구사항 4항부터 8항까지의 프로세스 연결을 보여주고 있다. 조직이 고객의 요구에 대응하기위해서는 요구에 관한 정보를 입력하고, 제품과 서비스에 반영하여 출력해야 한다. 이 입력을 출력으로 변환하는 것을 '프로세스'라고 정의한다. 또한 끊임없이 변화하는 고객요구에 대응하기 위하여 프로세스를 지속적으로 개선해 나가는 것을 품질경영시스템이라고 말한다.



<그림 2> 프로세스 기반으로 한 ISO 품질경영시스템 모델

2.5 품질경영시스템 요구사항

ISO 9001:2008 품질경영시스템의 요구사항은 고객의 요구를 충족하는 제품을 일관성 있게 제공하기 위하여 시스템의 지속적 개선과 효과적인 적용을 통하여 고객의 만족도를 높이기 위한 것이다. ISO 9001:2008 품질경영시스템은 프로세스 지향구조로 되어 있으며, ISO 9001:2008 품질경영시스템 요구사항의 핵심요소는 <표 2>와 같이 구성되어 있다.

ISO 9001:2008 요구사항				
4. 품질경영시스템	7. 제품실현			
4.1 일반 요구사항	7.1 제품실현의 기획			
4.2 문서화 요구사항	7.2 고객 관련 프로세스			
5. 경영책임	7.3 설계 및 개발			
5.1 경영의지	7.4 구매			
5.2 고객중심	7.5 생산 및 서비스 제고			

5.3 품질방침

5.4 기획

5.5 책임. 권한 및 의사소통

5.6 경영검토

6. 자원관리

6.1 자원확보

6.2 인적자원

6.3 기반구조

6.4 업무환경

7.6 모니터링 장치 및 측정 장치의 관리

8. 측정, 분석 및 개선

8.1 일반사항

8.2 모니터링 및 측정

8.3 부적합제품의 관리

8.4 데이터의 분석

8.5 개선

<표 2> ISO 9001:2008 요구사항의 구성

① 품질경영시스템

조직은 품질경영시스템의 일반 요구사항에 따라 시스템의 수립과 문서화를 통해 그 시스템을 실행 및 유지하고 품질경영시스템의 효과를 지속적으로 개선하여야 한다. 문서화는 부가가치 창출을 위한 활동이 되어야 한다. 품질기록은 조직의 수준에 너무 과다하거나 미흡하지 않도록 적절성이 보장되어야 하며, 품질기록을 전자매체로 보관할 경우 기록의 열람이가능하도록 하고 분실 및 손상이 되지 않도록 원본과 별도 저장되어 있어야 한다.

② 경영책임

최고경영자는 품질경영시스템의 개발, 실행 및 효과성을 지속적으로 개선한다는 의지를 제시하고 고객의 요구사항을 충족하기 위해서 조직원들을 모두 참여시키고 협조를 유도하여 품질방침을 수립하며, 고객만족을 위한 활동방향을 제시한 후 품질목표를 수립하여 전사적으로 목표달성을 위해 노력하여야 한다. 품질경영시스템이 효율적으로 실행될 수 있도록 조직의 책임과 권한, 의사소통을 명확히 하도록 하여야 한다.

③ 자원관리

조직은 품질경영시스템의 실행 및 유지, 그리고 효과성에 대한 지속적인 개선과 고객의 요구사항 충족을 위한 고객만족의 증진을 달성하기 위해서 필요한 인적·물적 자원을 결정하고 확보하여야 한다. 제품 및 서비스 품질에 영향을 미치는 업무를 수행하는 인원은 학력, 교육 훈련, 숙련도 및 경험을 고려하여 결정하여야 한다. 이에 따라 필요성을 충족시키기 위하여 교육계획을 수립하여 교육훈련을 제공하고 그 효과성을 파악하여야 한다.

④ 제품실현

조직은 고객이 원하는 품질의 제품을 생산하기 위해 프로세스를 계획하고 개발하여야 한다. 이러한 제품실현 기획은 품질경영시스템의 요구사항과 일관성이 있어야 하고 제품의 기능과 성능에 적용된 법규 및 규제사항을 적용하여야 하며 이에 대한 충족성도 검토하여야한다. 설계 및 개발에 대한 결과는 조직의 구매, 생산 및 서비스 제공을 위한 적절한 정보로제공되어야 한다. 고객 및 기타 이해관계자의 만족을 보장하기 위하여 제품실현 기획으로부터 생산 및 서비스 제공까지의 공급계획 수립과 구매된 제품을 평가하고 관리하기 위하여필요한 업무지침과 적절한 장비사용, 모니터링 및 분석, 그리고 모든 프로세스에 따른 능력을 실증하고 관리하여야 한다.

⑤ 측정, 분석 및 개선

조직은 고객만족, 제품요구사항에 대한 적합성 등 품질경영시스템의 효과성을 지속적으로 개선할 수 있는지를 평가하기 위한 적절한 데이터를 결정하고 수집 및 분석하여야 한다. 또 한 품질경영시스템의 적합성과 효과성을 지속적으로 개선하는데 필요한 모니터링, 측정, 분석 및 지속적 개선 프로세스를 계획하고 실행하여야 한다. 또한 조직은 품질방침, 품질목표, 심사결과, 시정조치 및 예방조치 그리고 경영검토를 통하여 품질경영시스템의 효과성을 지속적으로 개선하여야 한다. 그리고 부적합의 재발방지를 위하여 그 원인을 제거하기 위한 시정조치를 취하여야 하며, 향후 잠재적인 부적합의 원인을 제거하고 재발방지를 위한 예방조치를 취하여야 한다.

2.6 품질경영시스템에 대한 선행연구

국제표준화기구에서 제정한 품질경영시스템 ISO 9000 시리즈는 경영시스템 인증, 제품인증 등 국제품질 인증제도로서 기술 장벽을 해소하고 세계무역의 촉진에 기여하였으며, 거의모든 산업분야에 걸쳐 내적 효율성 향상, 시장 확대 및 기업이미지 제고에 기여하고 있다. 그러나 이러한 품질경영시스템 도입은 양적인 면에서 크게 성장이 되었으나, 기업에서 실제적으로 경영시스템을 체계적으로 운영하여 지속적인 개선에 의한 경영성과의 제고 측면에서는 미흡하다는 비판이 제기되고 있다. 고현우, 정영배(2007)는 품질경영시스템의 요구사항이기업의 경영성과에 미치는 영향을 분석하였으며, 비재무성과 및 재무성과에 요인이 긍정적으로 영향을 미치고, 비재무성과를 통해서도 간접적으로 재무성과에 영향을 미치는 것을 알수 있었다. 즉 기업들은 품질경영시스템의 요구사항들을 충실히 실행해 나간다면 궁극적으로 기업의 경영성과로 이어진다는 것을 실증분석을 통해 입증하였다.

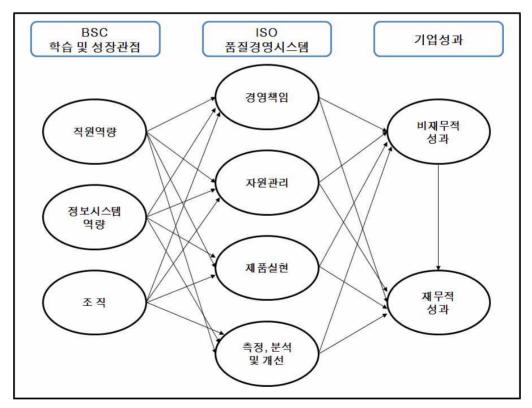
박무현, 주기중(2011)은 ISO 9001:2008 품질경영인증 요구사항이 기업의 성과(품질성과, 고객만족, 조직성과)에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였으며, 품질성과에 ISO 9001 요구 사항 중 측정, 분석 및 개선이 가장 큰 영향을 주며 경영책임, 자원관리, 제품실현의 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 고수복(2006)은 ISO 9001 서비스기업의 품질경영활동이 경 영성과에 직접적인 영향을 미치지 못하고 내부운영성과의 매개역할을 통하여 간접적으로 경 영성과에 영향을 미친다는 사실을 확인하였다. 한경동(2011)은 ISO 9001:2008 품질경영시스 템 요구사항 중 경영책임, 자원관리, 측정, 분석 및 개선은 기업의 지속적 개선 활동에 긍정 적인 영향을 미치나, 제품실현은 유의적이지 않은 것으로 나타났으며, 또한 품질경영시스템 요구사항에서 추구하는 지속적 개선활동은 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석 되었다. 박무현(2011)은 ISO 9001:2008 품질경영시스템 요구사항 실행은 기업의 재무성과에 직접적인 영향을 미치지 않고, TQM 활동을 통해 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났 다. 주우정(2008)의 연구에서도 품질경영활동이 경영혁신의 수단으로 경영성과에 매우 중요 한 영향을 미칠 수 있으며, 이러한 혁신활동을 보다 효과적으로 추진하기 위해서는 기업의 환경이나 형편을 판단하여 적절하게 결정하는 것이 바람직하다는 것이 드러났다. 또한 Chow-Chua et al.(2003)은 품질의식 고취, 불필요한 작업개선, 기업의 이미지 개선, 작업표 준 및 절차와 책임이 명확해졌다고 분석되었으며, 장현모(2008)는 관광호텔에서의 품질경영 이 경영성과에 미치는 영향에 대한 실증적 연구를 통해 최고경영자의 리더십, 고객중심, 프 로세스 관리, 전략계획, 인적자원관리, 정보관리 등의 품질경영 요소들이 조직유효성과 고객 지향성에 긍정적인 영향을 미침으로써 경영성과에도 유의한 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 박채원, 김광섭(2005)은 업무의 중복성, 지나치게 방만하고 불필요한 문서의 기록, 부서 이기 주의와 부서 간 갈등 문제, 시스템에 대한 이해부족 등의 문제점들이 ISO 9000 품질경영시 스템의 적용상의 한계점으로 지적되었다.

Singel et al.(2001)은 네덜란드에서 192개의 기업을 대상으로 분석한 결과 ISO 9000 품질 시스템 인증은 기업의 지속적 개선활동으로 이어지게 하지는 못한다고 결론을 내렸다. 또한 Reedy(1994)는 품질시스템의 규격이 효율적인 제품개발에 구체적인 방향을 제시하고 있지 못하기 때문에 표준이하의 제품이 생산되고 품질향상에 도움을 주지 못한다는 결과를 제시하였다.

Ⅲ. 연구설계 및 사례분석

1. 연구모형의 설계

<그림 3>은 본 연구의 연구모형이다. BSC(균형성과표)의 4가지 주요 관점은 인과관계를 가지고 있다. 특히, 선행연구에서 '학습 및 성장관점'은 '내부프로세스', '고객관점', '재무성과'에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 본 연구는 BSC '학습 및 성장관점'과 ISO 품질경영시스템의 혼합모형을 제시하여, 궁극적으로 기업성과에 미치는 영향을 검증하고자 연구모형을 설계하였다.



<그림 3> 연구모형

<그림 3>의 연구모형을 통한 연구가설을 설정하면 다음과 같다.

가설 1: BSC '학습 및 성장관점'은 ISO 품질경영시스템에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: '학습 및 성장관점'은 '경영책임'에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1-1: 직원역량은 경영책임에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1-2: 정보시스템은 경영책임에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1-3: 조직은 경영책임에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: '학습 및 성장관점'은 '자원관리'에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2-1: 직원역량은 자원관리에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2-2: 정보시스템은 자원관리에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2-3: 조직은 자원관리에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3: '학습 및 성장관점'은 '제품실현'에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3-1: 직원역량은 제품실현에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3-2: 정보시스템은 제품실현에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3-3: 조직은 제품실현에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4: '학습 및 성장관점'은 '측정, 분석 및 개선'에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4-1: 직원역량은 측정, 분석 및 개선에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4-2: 정보시스템은 측정, 분석 및 개선에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4-3: 조직은 측정, 분석 및 개선에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: ISO 품질경영시스템은 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: ISO 품질경영시스템은 비재무적 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1-1: 경영책임은 비재무적 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1-2: 자원관리는 비재무적 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1-3: 제품실현은 비재무적 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1-4: "측정, 분석 및 개선"은 비재무적 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: ISO 품질경영시스템은 재무적 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2-1: 경영책임은 재무적 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2-2: 자원관리는 재무적 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2-3: 제품실현은 재무적 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2-4: 측정, 분석 및 개선은 재무적 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3: 비재무적 기업성과는 재무적 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 사례분석 기업체 소개 및 분석

본 연구분석을 위한 예비분석으로 표본집단 중에서 부산과 경남, 울산에 소재한 중소제조업체를 대상으로 개별사례를 조사하고 분석하고자 한다. 실증분석 대상 기업은 이미 ISO 인증을 취득한 업체로 한정하고, 서비스기업은 조사대상에서 제외시킨다.

< 표 3>은 경상남도 사천시에 위치한 대동기어(주)이다. 경상남도에 위치하고 기계용 동력부품을 생산하는 제조기업으로써 연구분석을 위한 좋은 표본이 된다고 사료된다. 상시종업원수는 180명으로 '직원역량'을 측정하는 방법으로 '직원이직률', '교육 및 훈련비용'의 수준, '직원만족도'를 측정한다.

구 분	내 용	비고
회사명	대동기어(주)	
대표자	이윤호	
위 치	경남 사천시 사남면 공단1로	
설립년도	1973년	
종업원수	180명 (2013년 9월기준)	
생산품목	농업기계용 동력부품, 자동차용 동력부품, 산업기계용 동력부품	
홈페이지	http://www.daedonggear.com	

<표 3> 개별사례기업 일반현황

<표 4>는 대동기어(주)의 품질경영을 위한 인증취득 현황을 나타내고 있다. 연도별로 취득시기와 인증내용을 기술하였다.

취득년도	인증내용	비고
1996년 11월	ISO 9001 인증취득	
1999년 10월	QS 9000 인증취득	
2001년 12월	ERP시스템 구축완료	
2003년 5월	EDI시스템 구축완료	협력업체 전자정보교환 시스템
2004년 1월	ISO/TS 16949:2002 인증취득	
2005년 11월	ISO 14001:2004 인증취득	
2005년 12월	MES시스템 구축완료	생산공정 관리시스템

<표 4> 품질경영을 위한 인증취득 현황

본 연구분석을 위한 필수사항으로 표본기업은 ISO 품질인증을 취득하여야 하는데, 해당기업은 1996년 11월에 인증을 취득하였고, 약 17년 동안 품질인증을 갱신·유지하고 있는 것으로 나타났으며, 새로운 사업 분야(자동차) 진출을 위한 추가적인 인증을 별도로 취득하고 있으며, 협력업체 관리를 위한 EDI시스템과 생산공정 관리시스템인 MES시스템을 구축하여 활용하고 있다. 즉, 본 연구에서 검증하고자 하는 '학습 및 성장관점' 중에서 '정보시스템'에 투자하는 비율과 시스템구축정도를 측정할 수 있는 중요한 자료이다.

<표 5>는 대동기어(주)의 재무적 성과를 측정한 자료이다. 결산보고서 중에서 매출액 부분과 영업이익 부분을 중심으로 기술하였다.

가장 최신의 자료를 활용하기 위해서 2013년도는 3분기 누적자료를 활용하였으며, 자료의 수집기간은 2013년 9월 30일까지의 자료를 활용하였으며, 금액의 단위는 억원이다.

하지만 <표 5>의 재무성과 자료를 분석하면, 2011년 매출액 1,323억원을 달성하고, 영업이익이 14억원을 나타내었는데, 2012년부터 매출액 172억원 감소, 영업이익은 적자(-34억원)로 돌아섰다. 2013년도 매출액도 2012년도 비슷하거나 낮아질 것으로 전망된다. 즉, 우리나라의 제조업 경기와 경제상황이 최근 2년간 좋지 않은 상황임을 알 수가 있으며, 특히 부산, 경남, 울산 지역의 조선업체와 조선기자재업체, 자동차업체와 자동차부품업체도 상황이 안좋을 것으로 판단된다.

(단위: 억원)

년도	매출액	영업이익	비고
2011	1,323	14	
2012	1,151	-34	
2013 3분기 누적	852	-2.3	2013년 9월 30일까지

<표 5> 재무적 성과 (매출액 및 영업이익)

실증사례 분석에 앞서 대동기어(주)를 대상으로 예비조사분석을 실시하였으며, 기업분석을 위해서 일반적인 현황, ISO 품질경영시스템 인증현황, 재무성과 등을 파악하였다. 예비분석기업은 경상남도에 위치하는 중견제조업체이고, ISO 품질인증을 1996년에 취득하였으며, 17년 동안 인증을 갱신·유지하는 기업으로 사례연구에 적절하다고 판단된다. 상시종업원수는 2013년 9월을 기준으로 180명이며, 결산보고서를 통해서 년간 직원에게 투입되는 교육훈련비용을 측정할 수 있으며, 정보시스템의 구축현황도 자료를 통해서 알 수가 있다. 따라서 본연구모형을 설계하여 가설을 검증하는데 제안모델에 문제가 없음을 알 수가 있었다.

Ⅳ. 결 론

통상적으로 기업의 경영성과는 재무적 성과로 측정을 하였다. 특히, 회계적 방법에 의해서 결산자료를 활용하여 유형자산을 평가하였다. 회계적 자료는 과거의 자료이며, 그 인과관계를 명확하게 구분할 수 없다는 단점을 극복하기 위해서 BSC(Balanced Scorecard)가 고안이되었다. 이것은 기업의 성과를 측정하는 방법으로 유형자산 외에도 무형자산을 정확하게 평가하고, 성과측정의 인과관계를 규명하고자 하는 새로운 패러다임을 제시하였다.

BSC(균형성과표)는 네 가지 주요 관점을 가지고, 관점 간의 인과관계를 설정하며, 전략맵을 통해서 기업의 비전과 전략을 수행하는 체계를 가지고 있다. 전략맵의 인과관계는 기업의 '학습 및 성장관점'이 기업이 수행하는 제품과 서비스를 생산하는 '내부프로세스 관점'에 영향을 미치고, 다시 '내부프로세스 관점'은 시장에서의 고객에 긍정적인 영향을 미침으로써 결과적으로 기업 재무성과에 영향을 미친다는 모델이다.

본 논문은 중소제조업체를 대상으로 BSC를 기초로 하는 연구모델을 설정하였는데, BSC의 '내부프로세스 관점'은 중소제조업체가 고객의 요구에 맞게 자원을 구매하여, 제품을 생산하여 고객에게 제품을 인도하는 과정으로 구성되며, 이것은 ISO 품질경영시스템으로 볼수 있으며, ISO 품질경영시스템의 구축 및 수행정도가 외부고객만족도와 기업성과에 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하여 검증하고자 하였다. 따라서 ISO 품질경영시스템에 영향을 미치는 원인변수로 BSC의 '학습 및 성장관점'이라고 정의하였으며, '학습 및 성장관점'은 기업을 구성하는 직원의 역량, 정보시스템의 구축정도, 조직 내에서의 권한위양과 의사소통 정도로 파악하여 분석을 실시하고자 하였다. 예비사례분석을 통해서 본 논문에서 제시하는 연구가설과 모형이 유효함을 검증하였다.

그러나 본 연구의 한계점으로 하나의 기업을 대상으로 연구하였다는 점과 최근 2년간의 기업재무실적을 가지고, 해당 지역에서 표본집단을 중심으로 연구모형을 검증할 경우에 외 부환경변수에 의한 편향이 발생할 수 있다고 본다. 그러므로 본 연구의 범위를 확대하여 실 증분석을 실시할 때, 연구모형의 가설검증 과정에 한계점으로 부각될 수 있으므로 향후 연구방향 설정 시에 충분한 검토가 필요하다.

참 고 문 허

- [1] 김정영(2009), "균형성과표 도입이 중소벤처기업의 경영성과에 미치는 영향에 대한 실증적 연구", 건국대학교 박사학위논문.
- [2] 함석윤(2006), "말콤볼드리지 모델에 근거한 핵심성과지표 분석모형 연구"성균관대학교 석사학위논문.
- [3] 석자희(2012), "BSC를 활용한 합리적인 경영성과개선방안" 중소벤처기업을 중심으로 경 북대학교 석사학위논문.
- [4] 김주은(2006), "기업 전략과 균형성과표의 전략적 일체화를 통한 BSC활용의 효과성 검토", 경북대학교 박사학위논문.
- [5] 김정규(2007), "BSC를 이용한 벤처기업의 경영성과에 관한 연구:벤처 반도체 장비업종을 중심으로", 한양대학교, 석사학위논문.
- [6] 권오돈(2007), "BSC의 비재무적 성과측정의 구조적 관계에 관한연구", 안동대학교 박사학위논 문.
- [7] 박무현(2005), "BSC 성과지표간 인과관계 분석" 계명대학교 산업경영연구소.
- [8] 오준환(2005), "SCM과 BSC를 활용한 벤처기업의 평가 및 관리모형 실증연구, 벤처경영연구, 제 8권, 제 2호, pp. 27-53.
- [9] 정문종(2003), "새로운 생산방식과 비재무적 성과측정치의 활용과 가치", 회계저널, 제 12권, 제 3호, pp. 100-125.
- [10] 고수복(2006), "ISO 9001 서비스 기업의 품질경영 활동이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구", 한국해양대학교 박사학위논문.
- [11] 한경동(2011), "ISO 9001: 2008 품질경영시스템의 요구사항이 지속적 개선과 경영성과에 미치는 영향". 계명대학교 박사학위논문.
- [12] 고현우, 정영배(2007), "ISO 품질경영시스템의 요구사항이 경영성과에 미치는 영향", 산업경영시스템학회지, 제 30권, 제 3호, pp. 135-149.
- [13] 김종태(2010), "중소제조업의 품질경영 활동요인이 사업성과에 미치는 영향요인에 관한 연구", 호남대학교 박사학위논문.
- [14] 박무현(2011), "ISO 9001: 2008 요구사항 실행이 TQM과 재무성과에 미치는 영향", 한국산 업경영시스템학회 춘계학술대회 발표 논문집, pp. 146-157.
- [15] 박무현, 주기중(2011), "ISO 9001:2008 인증 요구사항이 품질성과, 고객만족 및 조직성과에 미치는 영향", 재무와 회계정보저널, 제 11권, 제 2호, pp. 1-15.
- [16] 손성진(2009), "기업문화와 TQM, 6시그마 품질경영이 비재무성과와 재무성과에 미치는 효과", 경영학연구, 제 38권, 제 6호, pp. 1691-1719.
- [17] 연찬호(2002), "품질경영시스템의 요구사항이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구", 한남대학교 박사학위논문.
- [18] 윤재홍(1994), "한국제조기업의 품질전략과 성과측정에 관한 연구", 경영학연구, 제 23권, 제 4호, pp. 211-250.

- [19] 윤재홍, 채병덕(1994), "성공적인 ISO 9000의 인증획득과 그의 효과에 관한 연구", 한국생산 관리학회지, 제 5권, 제 2호, pp. 83-108.
- [20] 임상종(2011), "조직의 지식경영 및 TQM 활동 수준이 혁신성과와 재무성과에 미치는 영향", 계명대학교 박사학위논문.
- [21] 한국표준협회(2009), "품질경영시스템-요구사항(KS Q ISO 9001:2009)
- [22] Anderson, S. W. and S.M. Young(1999), "The Impact of Contextual and Process Factors on the Evaluation of Activity Based Costing systems," Accounting Organizations and Society, Vol. 24, Issue. 7, pp. 525–599.
- [23] Banker, R. D., H. Chang, and M. J. Pizzini (2004), "The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures linked to Strategy," The Accounting Review, Vol. 79, No. 1, pp. 2–35.
- [24] Cavalluzzo, K. S. and C. D. Ittner(2004), "Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence from Government, Accounting," Organizations and Society, Vol. 29, pp. 220–282.
- [25] Dilla, W. N. and P. J. Steinbart (2005), "Relative Weighting of Commonand Uniqe Balanced Scorecard Measures by Knowledge able Decision Markers," Behavioral research in accounting, Vol. 17, pp. 35–56.
- [26] Damanpour,F.(1991), "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators," Academy of Management Journal, Vol. 34, No. 3, pp. 555–590.
- [27] Morris, P. W. (2006). "ISO 9000 and financial performance in the electronics industry," The Journal of American Academy of Business, Vol. 8, No. 2, pp. 227–234.
- [28] Adam, E(1994), "Alternative quality improvement pracyices and organization performance," journal of Operations Management, Vol. 12, No. 1, pp. 27–44.
- [29] Paul R. Niven(2003), "Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies," WILEY.