



품질경영 원칙

Quality Management Principles

based on ISO 9000 2015

Prepared by Yeun Sung Kim



목적

- Review the ISO 9000 2015 standard's

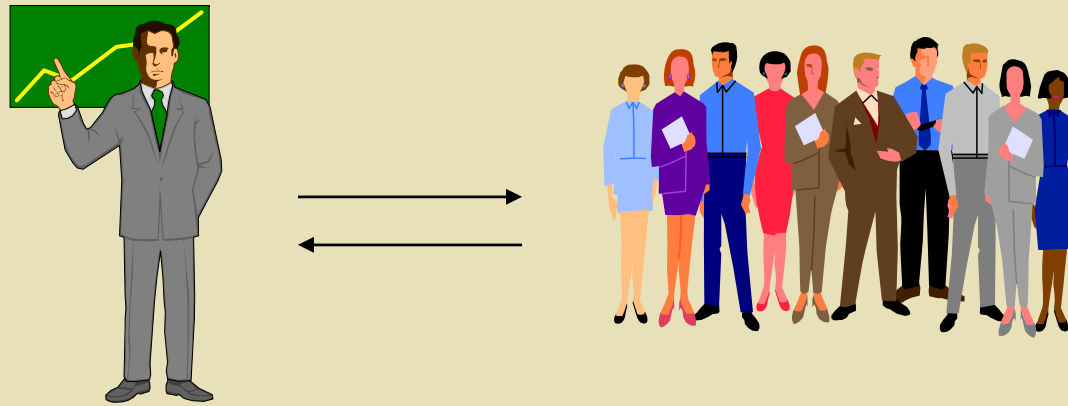
Quality Management Principles (QMPs)

- 이 원칙이 어떻게 되는지 살펴보자
 - . 적용 가능
 - . 적용되고 있는 것은
 - . 실제로 적용해야 되는 것은



품질경영 원칙

- 품질경영 원칙은 다음과 같다 :
 - 조직을 리딩하기 위한 틀(**framework**)
 - 고객의 요구를 중시함
 - 그리고 기타 이해 관계자.





Revision of the ISO 9000 QMPs (Quality management principles)

The existing ISO 9000 QMPs:

1. Customer focus
2. Leadership
3. Involvement of people
4. Process approach
5. System approach to management
6. Continual improvement
7. Factual approach to decision making
8. Mutually beneficial supplier relationships



Improved
performance

1. 고객중시
2. 리더 십
3. 인원의 적극참여
4. 프로세스 접근법
5. 개선
6. 증거기반 의사결정
7. 관계경영/관계관리

품질경영원칙은 믿음이나 행동, 또는 ISO 9000 표준화를 위한 추론 연쇄의 시스템에 대한 기초 역할을 하는 기본적인 정리 또는 제안이다.

표준 에서 이 품질경영원칙이 얼마나 반영되어 있을까요?



What are the Seven (7) Quality Management Principles?

Revised QMPs in 2013:

1. Customer focus
2. Leadership
3. Engagement of people
4. Process approach
5. Improvement
6. Evidence-based decision making
7. Relationship management





2.3.X 원칙

2.3.X.1 설명

2.3.X.2 이론적 근거

2.3.X.3 주요 이점

2.3.X.4 가능한 조치



2.3.1 고객중시

2.3.1.1 설명

품질경영의 주요 중점은 고객 요구사항을 충족시키고 고객의 기대를 능가하기 위해 노력하는 것이다.

2.3.1.2 이론적 근거

지속적인 성공은 조직이 고객 및 기타 이해관계자의 신뢰를 받고 유지할 때 달성된다.

고객과의 상호작용의 모든 측면은 고객에게 더 많은 가치를 창출할 수 있는 기회를 제공한다.

고객과 기타 이해관계자의 현재와 미래의 요구를 이해하는 것은 조직의 지속적인 성공에 기여한다.



2.3.1.3 주요 이점

- * 고객 가치 증대
- * 고객 만족 증대
- * 고객 충성도 개선
- * 반복 사업 증진
- * 조직 명성 증진
- * 고객 기반 확대
- * 매출과 시장 점유율 증대

2.3.1.4 가능한 조치

- * 조직에서 가치 있는 구성원으로서 직간접적인 고객 인식
- * 고객의 현재 및 미래의 니즈와 기대를 이해
- * 조직의 목표를 고객 니즈와 기대와 연계
- * 조직 전반에 걸쳐 고객 니즈와 기대를 의사소통
- * 고객 니즈와 기대에 충족시키기 위해 제품 및 서비스를 계획, 설계, 개발, 생산, 제공 및 지원
- * 고객 만족을 측정하고 모니터링하며 적절한 조치를 취함
- * 고객 만족에 영향을 미칠 수 있는 이해관계자의 니즈와 기대에 관해 결정하고 조치를 취함
- * 지속적인 성공을 달성하기 위해 고객과의 적극적인 관계 경영



Principle 1: Customer Focus

*understand, strive to meet and exceed customer expectations.**

- 조직은 고객에 의존한다.
현재 & 미래 요구를 이해
이러한 요구를 충족/능가 해야 한다.
- 달성 점
 - 비즈니스 성과 및 효과
 - 고객 충성도
- 방법
 - 시장 / 고객 조사
 - 필요에 목표의 조정
 - 고객 만족도의 측정
 - 모든 이해 관계자의 요구 / 이해 사이의 균형



Principle 1: Customer Focus

*understand, strive to meet and exceed customer expectations.**

- 오늘 귀하에게 고객중시 상황은 어떻습니까?
- 귀하는 무엇을 좋아합니까? 귀하는 무엇을 바꾸겠습니까?
- 누가 잘하고 있을까요? 또는 저조 할까요?



2.3.2. 리더십

2.3.2.1 설명

모든 단계의 리더는 목적과 방향의 통일성을 수립하고 인원이 조직의 품질 목표 달성에 적극 참여할 수 있는 여건을 조성한다.

2.3.2.2 이론적 근거

조직 목적을 달성하기 위해 조직의 전략, 방침, 프로세스 및 자원을 조정하는 것은 목적 및 방향과의 일관성 조성 및 인원의 적극참여를 가능하게 한다.

▪



2.3.2.3 주요 이점

- * 조직의 품질 목표 충족의 효율성과 효과성 증대
- * 조직의 프로세스의 더 나은 조정
- * 조직의 계층과 기능간의 의사소통 개선
- * 원하는 결과를 제공하는 조직과 조직인원의 능력 개발 및 개선

2.3.2.4 가능한 조치

- * 조직 전반에 걸쳐 조직의 미션, 비전, 전략, 방침 및 프로세스의 의사소통
- * 조직의 모든 계층에서 행동에 대한 공동의 가치, 공정성과 윤리적 모델을 창출하고 유지
- * 신뢰와 통합 문화 수립
- * 품질에 대한 조직 차원의 공약을 장려
- * 조직에 있는 인원에게 모든 계층의 리더가 긍정적 모범이 됨을 보장
- * 권한을 가지고 역할을 할 수 있는 필요한 자원, 교육훈련과 책임을 가지고 인원을 제공
- * 인원이 기여할 수 있도록 고무, 격려 및 인정



Principle 2: Leadership

*unity, purpose, and engagement**

- 리더 설정

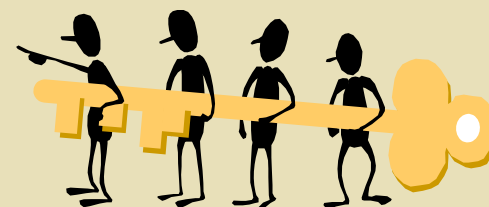
목적과 방향의 통일
사람들이 적극 참여하는 환경

- 달성 점

의사소통, 동기 부여, 조정
조직의 목표

- 방법

모든 당사자의 요구를 고려
비전, 가치, 목표, 세부목표 등
공정성, 존중, 윤리, 신뢰 (공포)
장애요소(도로 블록) 제거, 자원을 제공
고무, 격려, 인정

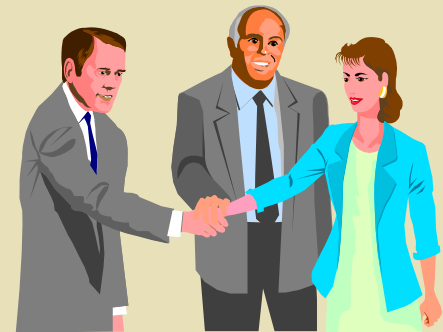




Principle 2: Leadership

*unity, purpose, and engagement**

- 리더십 능력은 배양해야 한다.





Principle 2: Leadership

*unity, purpose, and engagement**

- 귀하의 인생을 통해서 지도자들은 이러한 점을 어떻게 수행할까요?
- 리더로서 귀하는 어떻습니까?



2.3.3 인원의 적극참여

2.3.3.1 설명

조직 전반에 걸쳐 모든 단계에서 역량 있고 능력 있는 적극 참여된 인원은 가치를 창출하고 전달하기 위해 조직의 기능을 증진시키는데 필수적이다.

2.3.3.2 이론적 근거

효과적이고 효율적으로 조직을 관리하기 위해서 모든 계층에서 모든 인원을 포함하고 존중하는 것이 중요하다. 인식, 권한이양 역량의 증진은 조직의 품질 목표를 달성하는 인원의 적극참여를 촉진한다.



2.3.3.3 주요 이점

- * 조직에 있는 인원이 조직의 품질 목표 이해를 개선하고 달성할 수 있도록 동기를 증대
- * 개선 활동에 있는 인원의 참여를 증진
- * 개별적인 개발, 숙련 및 창조를 증진
- * 인원 만족을 증진
- * 조직 전반에 걸쳐 신뢰와 협력을 증진
- * 조직 전반에 걸쳐 공동의 가치와 문화에 대한 관심 증대

2.3.3.4 가능한 조치

- * 개별적인 공헌의 중요성에 대한 이해를 촉진하기 위해 인원과 의사소통
- * 조직 전반에 걸쳐 협력을 촉진
- * 개방된 토론과 지식 및 경험의 공유를 용이
- * 성과에 대한 제약 조건을 결정하고 두려움 없이 숙련하는 인원에게 권한부여
- * 인원의 기여, 학습 및 개선을 인식하고 인정
- * 개인 목표에 대한 성과의 자체 평가 가능
- * 인원의 만족을 평가하고, 결과를 의사소통하며 적절한 조치를 취했는지에 대한 조사 수행



Principle 3: People Engagement

People...are the essence of the organization...

- 모든 계층의 인원
본질적이고 근본적인 자원
모두가 적극참여
조직의 이익 (이해 관계자 포함)
- 달성 점
동기 부여, 혁신, 창의성
책임, 참여, 기여
- 방법
본인의 역할과 목표
본인의 기여의 중요성
강점, 기회, 지식, 경험
제약, 이슈, 문제점 (신뢰)



Principle 3: People Engagement

역량 강화의 세 가지 측면은
(각각은 사람에 따라 다름)

- 무엇을 해야 하는지. 언제 해야 하는 지에 대한 지식.
- 수행해야 할 일을 하는 것.
- 준비된 방법으로 할 수 있는지.

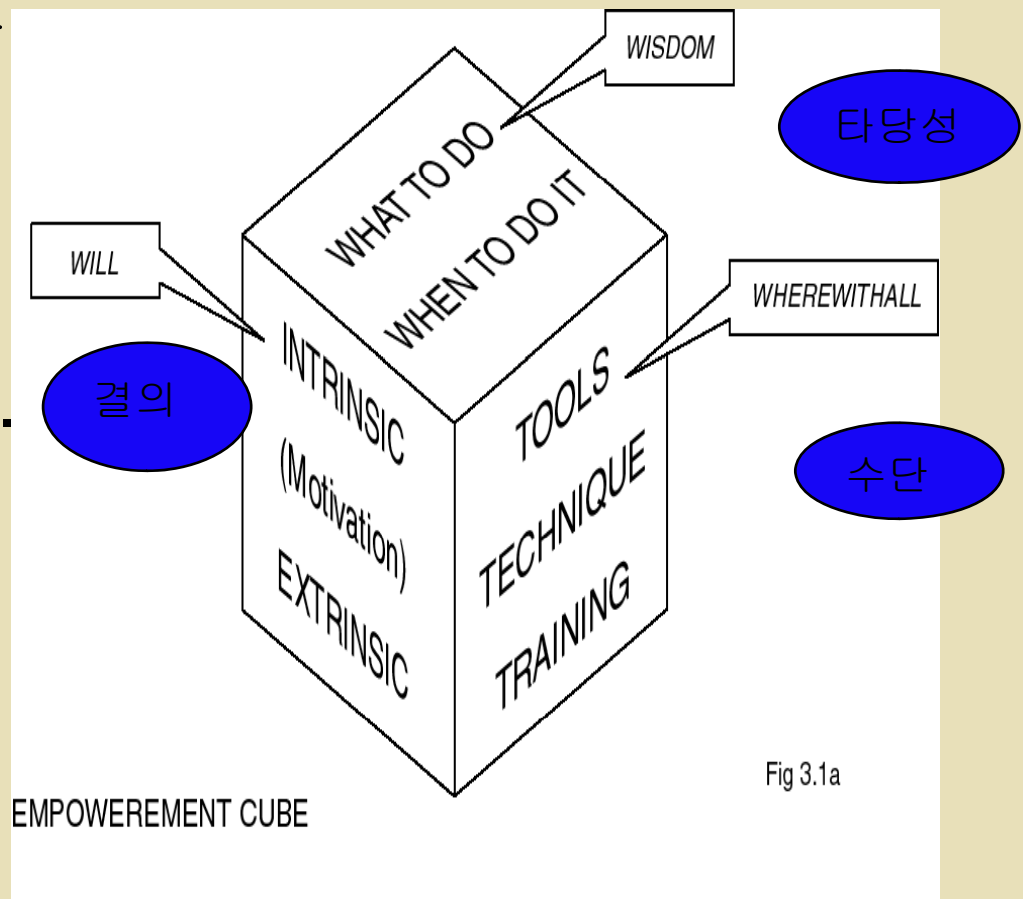


Figure 3.1a: The Empowerment Cube



Principle 3: People Engagement

People...are the essence of the organization...

- 소속된 조직의 지도자가 귀하를 얼마나 적절하게 적극참여시키고 있는가?
- 귀하는 리더로서 다른 사람을 얼마나 적절하게 적극참여시키고 있는가 ?



2.3.4 프로세스 접근법

2.3.4.1 설명

일관성 있고 예측 가능한 결과는 결합력 있는 시스템으로 활동을 이해하고 상호 관련 있는 프로세스로 관리 될 때 더욱 효과적이고 효율적으로 달성된다.

2.3.4.2 이론적 근거

QMS는 상호 관련 있는 프로세스로 구성되었다. 시스템에 의해 결과가 도출되는 방법의 이해는 조직이 시스템과 그 성과를 최적화 할 수 있도록 한다.



2.3.4.3 주요 이점

- * 개선에 관한 핵심 프로세스와 기회에 노력을 집중하는 능력을 증진
- * 정렬된 프로세스의 시스템을 통해 일관되고 예측 가능한 결과 도출
- * 효과적인 프로세스 관리, 자원의 효율적인 활용을 통해 성과를 최적화 시키고 상호작용하는 장애를 감소
- * 조직이 일관성, 효과성 및 효율성에 대한 이해관계자에게 신뢰 제공이 가능

2.3.4.4 가능한 조치

- * 시스템의 목표와 조직이 달성하고자 하는 필요한 프로세스를 정의
- * 프로세스를 관리하기 위한 권한, 책임 및 의무를 수립
- * 조직의 가능성을 이해하고 조치가 취해지기 전에 자원 제약의 결정
- * 상호 의존하는 프로세스를 결정하고 시스템 전반에 걸쳐 개별적인 프로세스 변경에 영향을 끼치는 지 분석
- * 조직의 품질 목표를 효과적이고 효율적으로 달성하기 위해 시스템으로 프로세스와 프로세스 상호관계를 분리
- * 필요한 정보를 보장하는 것은 프로세스 운영 및 개선과 전반적인 시스템의 성과를 모니터, 분석 및 평가하는 것이 가능
- * 프로세스의 출력과 **QMS**의 전반적인 결과에 영향을 미칠 수 있는 리스크를 관리



Principle 4: Process Approach

*...related resources and activities are managed as a process.**

프로세스 접근법

보다 효율적으로 원하는 결과를 얻을 수 있음
프로세스로 관련 자원, 활동을 관리

달성 점

낮은 비용, 사이클 시간을 단축
일관성, 예측 가능성 개선 ...

방법

입력 ... 활동 ... 출력을 규정 ...
책임, 책임, 측정 / 분석
인터페이스, 상호 의존성을 파악
중요한 요소, 최고의 기회, 위험 등에 중점



Principle 4: Process Approach

*related resources and activities are managed as a process.**

- a) 요구사항 충족의 이해와 일관성
- b) 가치부가 측면에서 프로세스의 고려
- c) 효과적인 프로세스 성과의 달성
- d) 데이터와 정보의 평가에 기반을 둔 프로세스의 개선

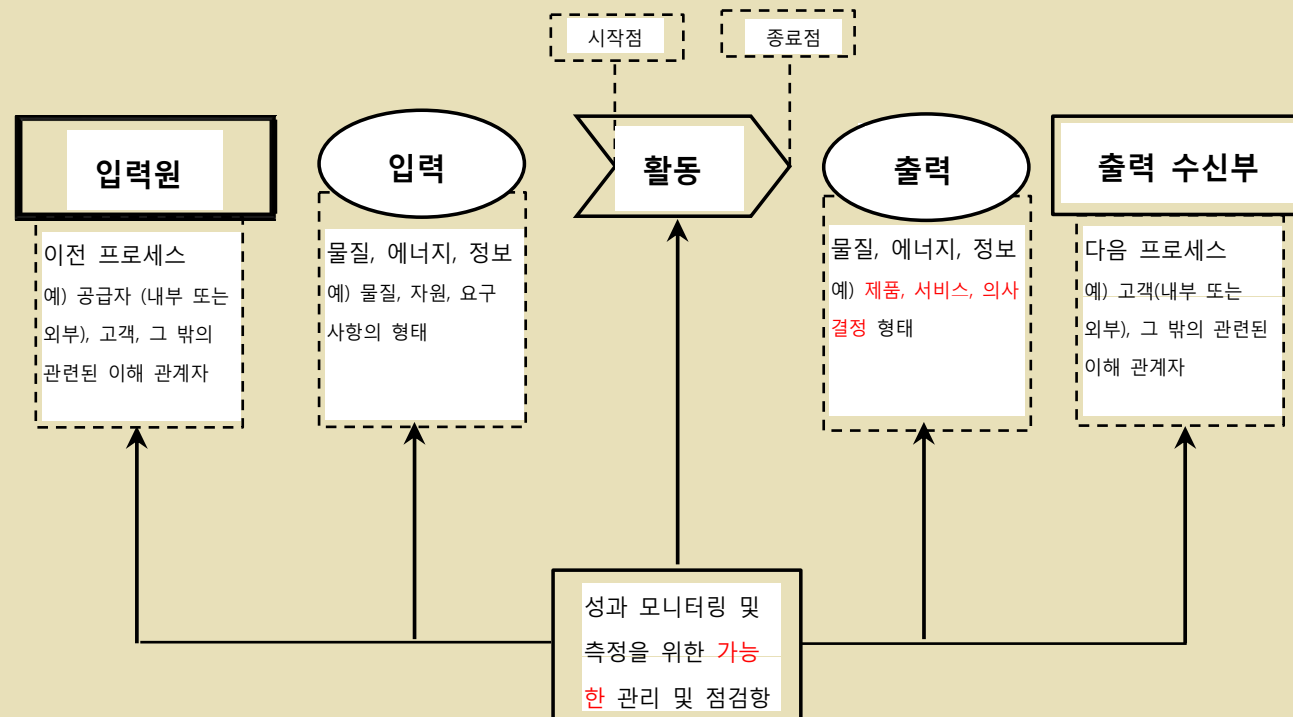


그림 1 - 단일 프로세스의 요소에 대한 도식적 표현



Principle 4: Process Approach

말콤 볼드리지 접근, 카테고리 6 : 프로세스 관리

Baldrige Approach, Category 6: Process Management

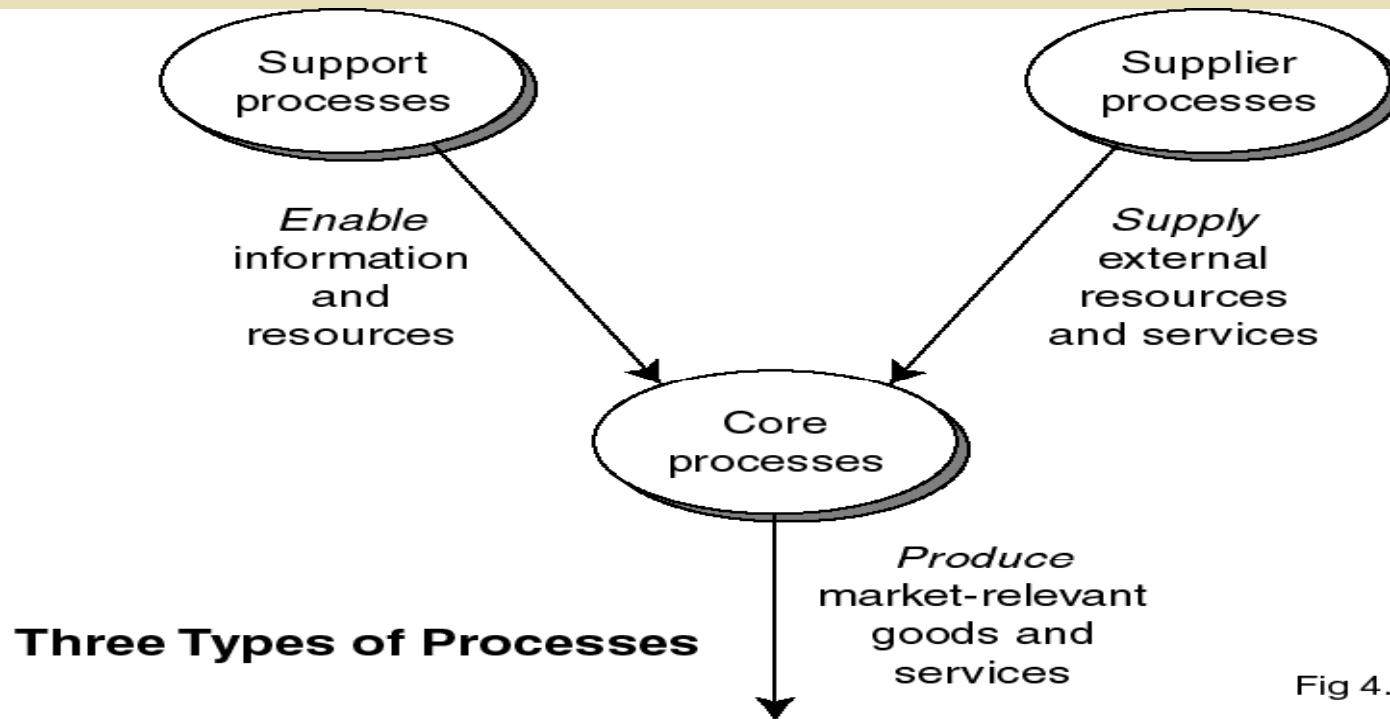
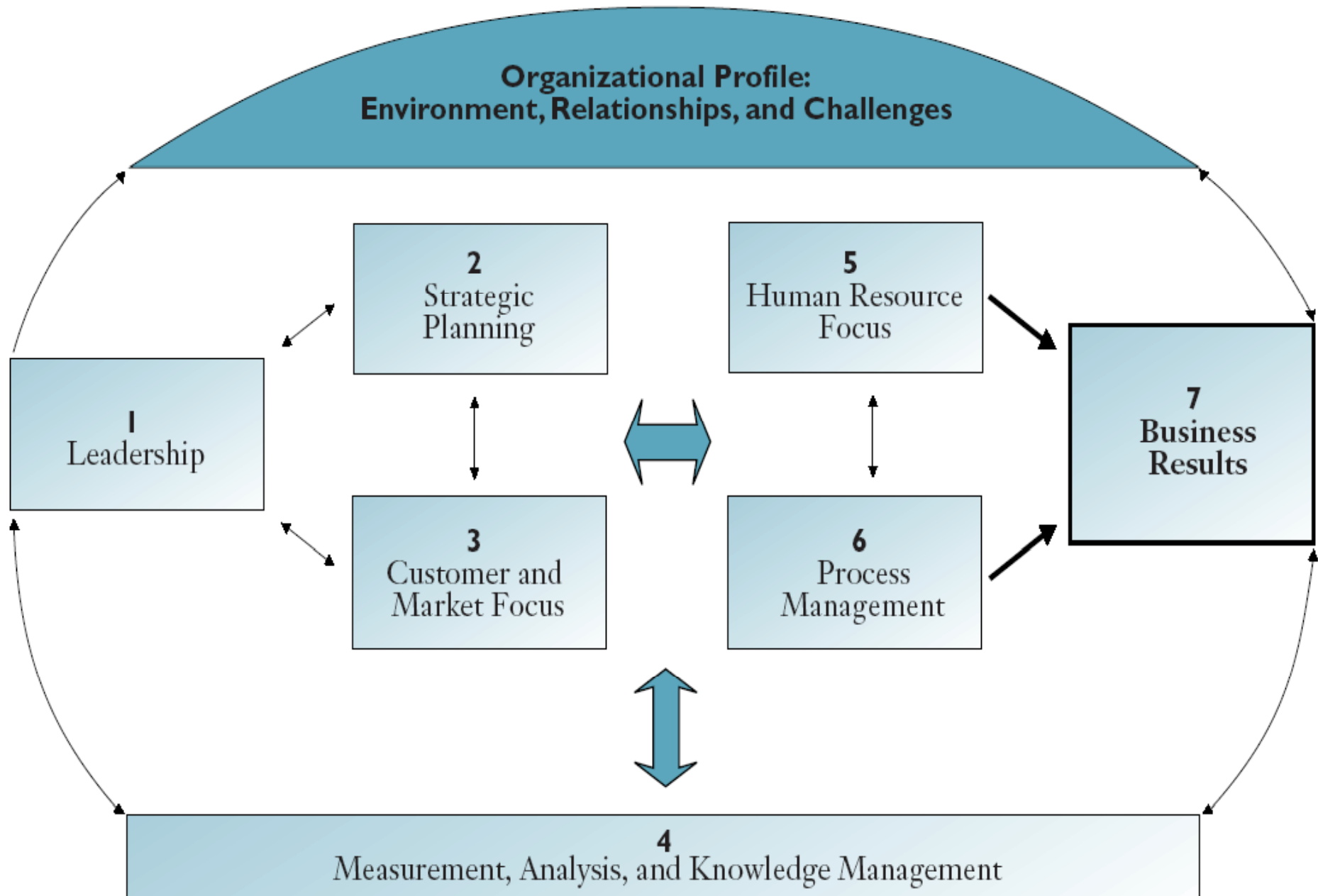


Fig 4.2

Adopted from: Saco, Roberto M., "The Criteria: A Looking Glass to Americans' Understanding of Quality", *Quality Progress*, Nov 1997, p90

Baldrige Criteria for Performance Excellence Framework: A Systems Perspective





Principle 4: Process Approach

*related resources and activities are managed as a process.**

- 귀하가 당면하고 있는 프로세스는, 얼마나 잘 관리되고 있습니까?
- 프로세스로 관리되고 있습니까?, 또는 그렇지 않습니까?
- 귀하는 어떻게 / 얼마나 적절히 귀하의 프로세스를 관리합니까?



2.3.5 개선

2.3.5.1 설명

성공적인 조직은 개선에 지속적으로 초점을 맞춘다.

2.3.5.2 이론적 근거

개선은 현재 수준의 성과를 유지하기 위해, 내부 및 외부 조건의 변화에 대응하고 새로운 기회를 창조하는 것은 조직에게 필수적이다.



2.3.5.3 주요 이점

- * 프로세스 성과, 조직의 가능성 및 고객 만족을 개선
- * 예방 및 시정 조치를 한 다음, 근본 원인 조사 및 결정에 중점을 증진
- * 내부 및 외부 리스크와 기회를 예측하고 대응하는 능력의 증진
- * 증대 및 획기적인 개선 모두의 고려를 증진
- * 개선을 위한 학습의 활용을 개선
- * 혁신을 위한 강화된 박력

2.3.5.4 가능한 조치

- * 조직의 모든 계층에서 개선 목표의 수립을 촉진
- * 개선 목표를 달성하기 위해 적용하는 모든 기본 도구 및 방법론에 대한 모든 계층인원을 교육하고 교육훈련
- * 개선 프로젝트를 성공적인 촉진 및 완전에 대한 인원 역량을 보장
- * 조직전반에 걸쳐 개선 프로젝트를 이행하는 프로세스의 개발 및 전개
- * 개선 프로젝트의 기획, 실행, 완성과 결과의 추적, 검토 및 심사
- * 새롭거나 수정된 제품 및 서비스와 프로세스의 개발에 개선을 고려하여 통합
- * 개선의 인지 및 인정



Principle 5: Improvement

*...the object of an organization that wishes to stay in business.**

개선

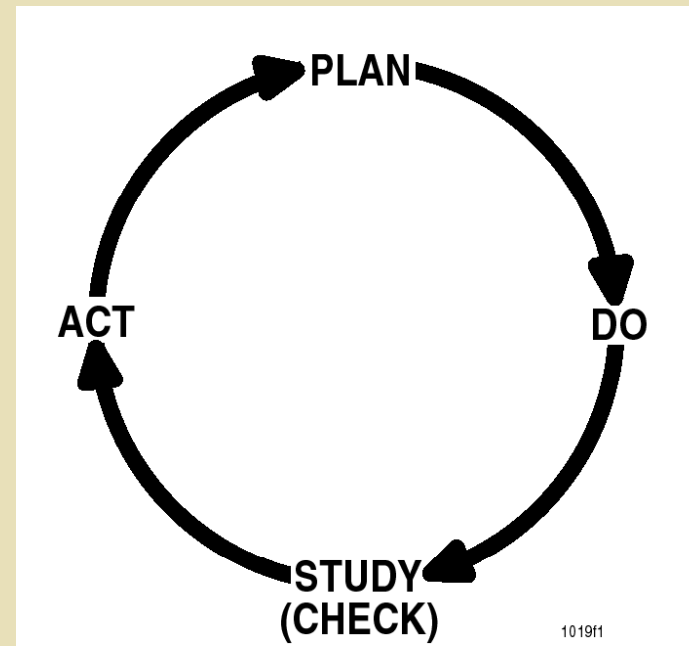
전반적인 성과
영구적인 목표

개선 점

능력, 유연성
정렬, 민첩성

방법

위 참조 ...
그리고 아래 참조



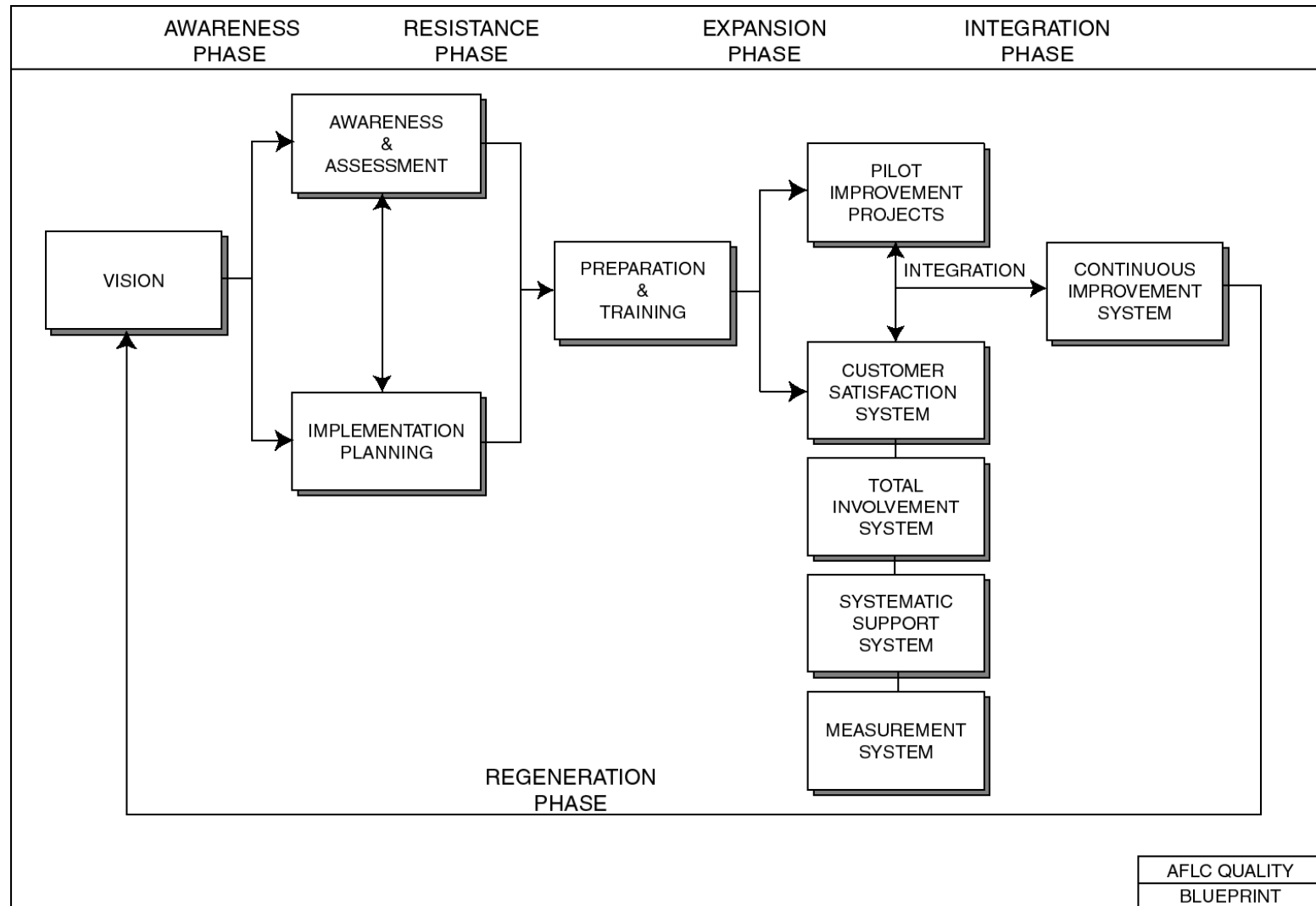


Principle 5: Improvement

- 지속적인 프로세스 개선 단계
인식, 저항, 확장, 통합 그리고 마지막으로 재생, 또는 지속적인 개선
- 이행을 위한 전략
 1. 공약
 2. 교육
 3. 중점(표적) 및 전개
 4. 자원
 5. 측정
 6. 경영 구조
 7. 시스템 조정
 8. 의사소통 및 정보

Principle 5: Improvement

Blueprint for Excellence at the Air Force Logistics Command (AFLC)



From: *Quality Progress*, April 1997. p.84

Fig 6.2



2.3.6 증거기반의 의사결정

2.3.6.1 설명

데이터와 정보의 분석 및 평가에 기반을 둔 결정은 원하는 결과를 도출할 가능성이 더욱더 크다.

2.3.6.2 이론적 근거

의사 결정은 복잡한 프로세스가 될 수 있고, 항상 약간의 불확실성을 수반한다. 의사결정은 종종 주관적일 수 있는 해석뿐만 아니라 여러 유형과 자원의 입력을 수반한다. 원인과 결과 관계와 잠재적인 의도하지 않는 결과를 이해하는 것이 중요하다. 의사결정을 하는데 있어서 사실, 증거 및 데이터 분석은 더 많은 객관적이고 확신을 이끈다.



2.3.6.3 주요 이점

- * 의사 결정 프로세스의 개선
- * 프로세스 성과와 목적 달성 능력 평가를 개선
- * 운영상의 효과성과 효율성 개선
- * 의견과 결정을 검토, 도전 및 변경하는 능력을 향상
- * 지난 결정의 효과성을 실증하는 능력을 향상

2.3.6.4 가능한 조치

- * 조직의 성과를 실증하는 주요 지표를 결정, 측정 및 모니터링
- * 모든 데이터가 중요한 인원에게 제공가능
- * 데이터와 정보는 충분히 정확, 신뢰 및 확신을 보장
- * 적절한 방법을 활용한 데이터와 정보의 분석 및 평가
- * 필요에 따라 인원이 데이터를 분석 및 평가하는 역량을 보장
- * 증거, 경험 및 직관적 통찰에 근거한 의사 결정과 조치



Principle 6: Evidence-based decision making

*based on.. analysis of data and information.**

"측정 할 수 없는 것은 관리 할 수 없다"

"데이터를 가진 사람을 제외하고 하나님은 우리는 믿습니다."

개선 지원

더 좋은 의사결정, 결과

검증 이득은, 무엇인가를 보유하는 것을 의미한다

측정, 데이터를 수집

분석

결과를 활용할 수 있도록

활용



Principle 6: Evidence-based decision making

*based on.. analysis of data and information.**

- 귀하는 " 정확하고 자세한" 편입니까 또는 그저 일반적인 보통 사람입니까?
- “직감"형 입니까?
- 함께 일하는 사람들은 어떻습니까?



2.3.7 관계경영/관계관리

2.3.7.1 설명

지속적인 성공을 위해 조직은 제공자(provider)와 같은 이해관계자와의 관계를 관리한다.

2.3.7.2 이론적 근거

관련된 이해관계자는 조직의 성과에 영향을 미친다. 지속적인 성공은 조직의 성과에 미치는 영향을 최적화하기 위해 이해 관계자 모두와의 관계를 관리할 때 더욱 달성될 수 있다. 제공자 및 파트너 네트워크와의 관계관리는 특히 중요하다.



2.3.7.3 주요 이점

- * 각 이해관계자와 관련된 기회와 제약 조건에 대한 반응을 통해 조직과 조직의 이해관계자의 성과 증진
- * 이해관계자 중에 목표와 가치의 보편적 이해
- * 자원과 역량의 공유하고 품질과 관련된 리스크 관리로 이해관계자의 가치를 창조할 수 있는 능력 증가
- * 상품과 서비스의 안정적인 흐름을 제공하는 잘 관리된 공급 망

2.3.7.4 가능한 조치

- * 관련된 이해관계자(예, 제공자, 파트너, 고객, 투자자, 직원 및 사회의 모든 것) 및 조직과의 관계 결정
- * 관리될 필요 있는 이해 관계자 관계를 결정하고 우선순위 결정
- * 장기간의 고려와 단기 이익의 균형 관계를 구축
- * 관련된 이해관계자와 정보, 전문가 및 자원을 공유
- * 개선 주도권을 증진하기 위하여 적절하게 이해관계자의 성과 피드백을 제공하고 성과를 측정
- * 제공자, 파트너 및 그 밖의 이해관계자와의 공동 개발 및 개선 활동 수립
- * 제공자 및 파트너에 의해 개선과 성과를 격려하고 인정



Principle 7: Relationship management

*enhance the ability of the organization to create value.**

원 - 원 방식

두 조직은 더 많은 가치를 만들 수 있습니다
더 좋은 유연성, 속도, 최적화

단기 / 장기 균형
전문 지식 모음, 정보를 공유
더 나은 의사소통
공동의 노력
상호 존중, 인정



The End!!

