

품질경영 추진 부서의 형태가 경영품질 수준에 미치는 효과의 기업규모에 따른 차이

홍 승 표* · 신 완 선** · 정 규 석+ ***

* 서울경영교육원 교수

** 성균관대학교 시스템경영공학과 교수

*** 강원대학교 경영대학 교수

A Difference of Effect of Driving Organization of Quality Management on the Management Quality with Company Size

Hong, Seung Pyo* · Shin, Wan Seon** · Chung, Kyu Suk***

* Instructor of Kangwon National University

** Professor of Sung Kyun Kwan University

*** Professor of Kangwon National University

주제어 : 품질경영, 경영부서, 경영품질

ABSTRACT

This paper performs an empirical study on the effect of driving organization of quality management on the management quality for Korean companies with company size.

This paper concludes with following plans which will improve the management quality level of Korean companies.

Top management must not only pursue the new product renovation advantage but also apply the MB model and propel it continuously.

Top management establishes a planning office for the management renovation movement.

For the small business, the planning office propels a quality management.

For the medium to large enterprise, a special office assisting CEO propels it.

1. 서론

자유무역협정(FTA : Free Trade Agreement)의 새로운 무역질서가 세계적으로 진행됨에 따라, 기업의 시장 환경은 적자생존의 법칙이 지배하는 무한경쟁 상황으로 변화되고 있다 「정규석, 1995」. 기업이 무한경쟁의 시장 환경에서 성공하려면, 제품과 서비스에 대한 고객들의 다양한 욕구와 향상된 기대수준을 충족시키도록 노력하는 품질경쟁력이 절실히 필요하다. 품질의 향상은 소비자의 구매를 촉진시켜 시장점유율을 상승시키므로 「Juran, 1993」, 품질경쟁력은 매우 중요하다 「Tunalv, 1992」. 오늘날 많은 기업들이 경쟁우위를 확보할 목적으로 품질경영을 실시하고 있다 「Powell, 1995 : Samson과 Terziovsky, 1999」.

지난 1980년대 후반 미국정부는 침체된 미국 기업들의 국제경쟁력 향상을 목적으로 말콤 볼드리지 국가품질상(MBNQA; Malcolm Baldrige National Quality Award, 이하 MB상이라 한다)을 제정하여 시행하였으며, MB상은 품질의 개념을 기존의 단순한 제품품질을 넘어서 기업 전체의 품질이라고 할 수 있는 경영품질(Management Quality)수준으로 끌어 올렸다 「이동규, 1999」. 경영품질은 기업이 시장에서 품질우위를 가지게 하는 품질경쟁력의 원천이다. 이러한 개념은 세계의 많은 국가들이 미국의 MB상을 벤치마킹하여 자국의 품질경영상 제도를 제정하여 추진함으로써 세계적으로 확산되고 있다.

우리나라 기업도 세계적 수준의 경쟁력을 확보하기 위해서는 세계적 표준으로 자리 잡아 가고 있는 경영품질 수준의 향상이 필요하다. 본 연구는 우리나라 기업을 대상으로 품질경영을 추진하는 부서의 형태가 경영품질 수준의 향상에 미치는 영향에 대하여 기업규모와 관련하여 연구함으로써, 우리나라 기업이 경영품질 수준을 향상을 위한 의사결정을 하는데 도움이 되고자 한다.

본 연구는 이론적 배경에서 경영부서 및 경영품질의 개념 등에 대하여 문헌적 고찰을 수행하고, 선행연구의 논의를 통해 도출된 연구가설 및 연구모형을 검정하였다.

2. 이론적 배경

2.1 경영품질의 개념

품질관리(Quality Control)나 품질경영(Quality Management)보다 확장된 되어 포괄적 의미를 지니는 경영품질(Management Quality)은 '경영의 품질수준'을 말한다. 품질경영(QM)을 전사적으로 접근(Total Approach)한다는 의미와 TQ(Total Quality)를 경영(Management)한다는 뜻을 동시에 지니는 TQM(Total Quality Management, 총체적 품질경영)은 경영품을 추구한다 「장중순과 정규석, 1995」. 즉, 우수한 품질의 제품이나 서비스를 생산하기 위해서는 생산현장 뿐만 아니라 전략, 기술, 마케팅, 제조, 구매 등 기업의 모든 부문이 참여하여 총체적으로 노력해야 할 뿐만 아니라, 제품이나 서비스의 품질은 물론 그 품질을 달성하기 위한 업무프로세스 및 투입자원의 질 까지도 관리해야 하고 원가와 납기와 같은 경쟁요소를 포괄하여 종합가치로서의 품질을 관리해야 한다. 기업 경영활동의 모든 것에 각각 그 품질이 존재하며, 경영품질(Management Quality)은 경영활동의 모든 품질(TQ)을 관리(Management)한다는 의미이다 「홍승표, 2007」. 오늘날 성공적인 기업이 되려면 단순히 관리(Control)만 잘하여서만 되는 것이 아니라 비즈니스 프로세스의 재구축을 통한 기업경영 자체의 품질수준을 향상하여야 한다는 인식이 확산됨으로서, 모든 경영활동의 품질 수준을 향상시킬 필요성과 중요성을 강조하고 실천하는 경영품질은 경영의 기본원리라고 할 수 있는 경영이념이다. 경영품을 추구하는 TQM은 오늘날 전 세계적인 경영 패러다임이라고 할 수 있다 「정규석, 1996」.

1980년대 중반에 최악의 경제상황에 직면하여 국가적 위기를 맞이한 미국정부는 1987년 8월 20일 Malcolm Baldrige 국가품질개선법을 입법화 하여 MB상을 제정하여 위기를 타개하고자 하였다. 미국기업의 TQM을 촉진시키려고 만들어진 MB상의 입안 목적은 가장 중요한 경쟁력 중 하나인 품질에 대한 인식을 제고하고, 품질 우수성에 대한 요구사항을 명시화 하고, 성공적인 품질전략의 실행에서 얻어진 이익 및 효과에 대

한 정보를 기업들이 공유하도록 하기 위함 이었다. MB상의 가장 중요한 성공요소로 평가되고 있는 민간과 정부 간의 강력한 협력관계 구축은 MB상의 가장 큰 특징이다.

경영품질이 탁월한 기업에게 상을 주기위한 MB상 심사기준은 기업경영의 성공적인 핵심기능을 균형 있게 체계적으로 평가할 수 있도록 구성되어 있기 때문에, 오늘날 MB상 심사기준은 많은 기업들에게 경영활동 평가에 관한 자기평가기준으로 가장 신뢰를 받으며, TQM의 세계표준이 되었다. MB상 심사기준은 기업 전체의 품질경영활동을 잘 반영하고 있으며, 측정에 있어 신뢰성과 타당성이 검증되었다 「Wilson,D.D., 2000」.

2.2 경영부서

기업경영에서의 조직은 기업의 목적을 능률적으로 달성하기 위하여 직무, 권한, 책임의 요소를 각 구성원에게 할당하고 상호관계를 설정하는 것이다. 조직의 구조는 경영활동의 수행과 그 결과에 관하여 경영자의 권위가 미치는 하부체계의 부서로 이루어진다.

부서는 과업의 관리가 가능하고 능률적인 단위로 수행할 수 있도록 분화되고 조합하여 조직의 성과를 높이도록 체계화 된다 「신유근, 1982」. 직능에 따른 부서의 분화를 보면, 1차적으로 작업직능과 관리직능으로 분화되며, 2차적으로 작업직능은 구매, 제조, 판매 등의 직능으로 분화되며, 관리직능은 인사, 경리, 총무와 같은 직능으로 분화되어진다. 이러한 형태로 분화되는 조직을 라인조직이라 하는데 주로 실무부서에 해당한다. 그러나 기업의 규모가 확대되면 관리직능으로 부터 계획, 조정, 통제 등의 직능을 수행하는 조직이 분화되어 기획실이라는 부서가 생겨난다. 또한 기업의 규모가 방대해 짐에 따라 특정분야의 전문적 지식을 가지고 최고경영자를 보좌하는 조직이 출현하게 되는데 이러한 형태의 조직을 스태프조직이라 한다. 따라서 보편적인 경영부서의 형태는 실무부서, 기획실, 최고경영자 보좌조직 등으로 나눌 수 있다.

2.3 연구가설의 도출

기업의 규모가 커짐에 따라 내부 의사결정과정이나 프로세스들이 체계화되므로 조직의 구조와 부서들도 체계화된다. 그 결과 규모가 큰 기업의 경영품질 수준은 작은 기업보다 높으나, 품질경영이 품질성과에 미치는 영향에 대한 규모의 조절효과에 대하여, 선행연구들에서는 일관성 있는 결과를 보이지는 않는다.

Deming(1986)은 기업의 품질향상에 있어서 최고경영자의 임무를 특히 강조하였는데, 최고경영자에게는 기업의 경영목표를 달성하기 위한 품질방침을 수립하고 품질정책을 수행할 책임이 있으며 「류한주, 1994 : 김연성 등, 2001」, 최고경영자 자신이 TQM을 충분히 이해하고 있어야 하며, 최고경영자는 TQM에 대한 확신을 가지고 추진해 나가야 한다. 최고경영자는 TQM이 성공할 수 있도록 추진조직을 수립 또는 준비를 하여 책임과 권한을 부여하여야 한다. 최고경영자의 관심과 참여 그리고 절대적인 지원이 TQM의 추진을 성공하게 하는 관건이 된다 「김진국, 2002」. TQM의 수행결과는 경영품질 수준의 향상으로 보여 질 수 있으므로 성공적인 TQM의 수행을 위한 최고경영자의 역할이 매우 중요하다. 최고경영자는 경영품질에 대한 의지를 경영혁신 운동을 관리하는 조직 및 품질경영 추진부서를 통하여 실현할 것이다. 즉, 최고경영자의 품질경영을 통한 경영혁신의 관심은 기업 내에 경영혁신 운동을 관리하는 조직을 설치할 것으로 기대된다. 또한 품질경영을 추진하는 조직을 어느 부서에 둘 것인가 하는 것도 최고경영자의 리더십에 기인한다고 볼 수 있다. 대부분의 기업에서는 기존의 품질관리업무를 품질관련 실무부서가 하여 왔으므로 품질경영 업무도 품질관련 실무부서가 맡는 경우가 많았다. 하지만 품질경영의 중요성을 인식한 최고경영자들은 최고경영자를 보좌하는 별도의 부서를 만들어 그 업무를 맡기는 경우도 있으며, 혁신업무 그 자체가 기획실의 고유한 업무이기에 기획실에서 품질경영을 추진하는 경우도 있다.

경영혁신 기법의 도입에 따른 효과는 기업규모와 같은 특성의 영향도 받는 것으로 보고되고 있다. 서영호와 이현수(1999)의 연구에 의하면 품질경영상 수상전년도에는 대기업이 중소기업에 비해 추가수익률이 더 높은 것으로 나타났으

나, 품질경영상 수상 이후에는 중소기업들의 주가수익률이 높게 나타남을 보여 품질경영상 수상이 주가수익률에 미치는 영향은 규모에 따라 달라짐을 보이고 있다. 서창석(1997)은 기업의 규모에 따라 최고경영자의 몰입, 공급자 품질 관리 그리고 공급자 성과요인 등 중요시하는 품질경영 요인의 차이가 있음을 발견하였다. 중소기업이 대기업보다 더 많은 노력을 하고 있으며, 중소기업이 더욱 뚜렷한 노력을 기울이는 차이를 발견하였다. 서창석과 김재환(1999)의 연구에서는 Brown 등(1994)이 제시한 5개의 성공적인 TQM 수행요인이 기업규모에 따라 차이가 있는지의 분석에서, 대기업과 중소기업 간에 위협, 몰입, 계획, 전략요인들의 경우에는 각각 차이가 없으나 진척요인은 차이가 있는 것으로 나타났다고 하였다. Terziovski와 Samson(1999)의 연구에서는 TQM의 성과는 기업의 규모 등에 따라 다르다고 되어 있다. 이만표(2003)는 기업 규모에 따른 품질개선 활동 정도에 유의한 차이를 발견하였는데, 소기업일수록 품질개발을 위해 연구개발이 가장 필요하다는 응답이 많았다고 하였다. 기업규모가 클수록 품질개선활동을 더 하며, 고객만족도 향상을 위한 품질경영의 추진비용이 높았다. 기업규모가 클수록 품질관리 수준·품질경영활동·기업성고가 높다고 하였다. 기업이 성장함에 따라 내부 의사결정과정이나 조직구조가 체계화되고 공식화된다는 인식이 높으며, 규모가 큰 기업일수록 보유자원 및 역량도 크므로 품질경영에 지속적으로 투자할 수 있다고 판단된다.

이상의 논의에 의하면 최고경영자의 품질경영에 대한 의지를 구체적으로 실현하는 추진부서의 형태에 따라 경영품질 수준의 차이가 있을 뿐만 아니라 기업의 규모에도 좌우된다고 판단된다. 그러므로 다음과 같은 연구가설을 설정할 수 있다.

<연구가설 1> 기업규모에 따라 경영품질 수준에 차이가 있을 것이다.

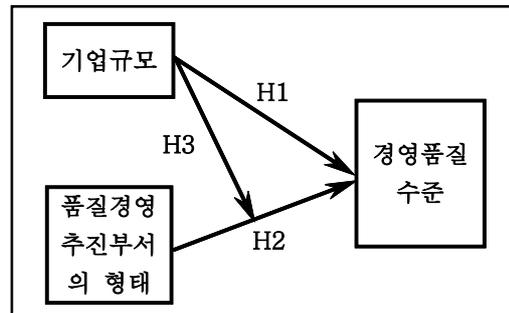
<연구가설 2> 품질경영 추진부서의 형태에 따라 경영품질 수준에 차이가 있을 것이다.

<연구가설 3> 품질경영 추진부서의 형태에 따른 경영품질 수준의 차이는 규모에 따라 다를

것이다.

3. 연구모형 및 변수의 정의

선행연구의 논의로부터 도출된 연구가설을 토대로 분석할 연구모형은 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

품질경영 추진부서의 형태라 함은 품질경영에 관련한 업무를 추진하는 조직을 의미하며, 그 종류로는 기획실, 최고경영자를 보좌하는 별도의 추진조직, 제조부문의 품질관련 부서, 없는 경우 등을 말한다.

기업 규모라 함은 기업의 크기를 의미하는 것으로, 중소기업기본법 제2조에 의하면 당해 기업이 영위하는 주된 사업의 업종의 특성·상시 근로자수·자본금·매출액·자산총액 등에 따라 기업의 규모를 구분하도록 되어 있으나, 본 연구에서는 상시근로자수를 구분의 기준으로 50인 미만을 소기업, 50인 이상 300인 미만을 중기업, 300인 이상을 대기업으로 구분하였다.

경영품질 수준은 기업의 경영품질 전반적인 상태를 의미하며, MB 모델의 6가지 범주(전략계획수립과 리더십, 프로세스 관리, 인재육성, 정보 및 분석, 고객중시)로 나누고 총 18개 항목으로 5점 척도로 측정된 값의 문항내평균을 경영품질 각 범주별 수준 점수로 하고, 범주별 점수의 평균을 경영품질 수준 점수로 하였다.

4. 표본의 통계적 분석

4.1 표본

모형을 검정하기 위하여 한국표준협회가 2002

년에 실시한 ‘우리산업의 품질경영 추진 실태 조사’에서 회수된 총 808부의 조사 설문서 중에서 문항의 답안이 없거나 분석에 사용할 수 없는 극소량의 응답을 한 불성실 설문서 및 동일기업에서 중복 제출된 설문서 그리고 문항 중 모순성 답안의 설문서 등을 제외한 618개 기업의 설문서를 최종분석에 사용하였다. 본 연구에서는 본 연구의 연구모형에 적합한 문항의 자료를 추출하여 분석에 사용하였다. 한글SPSS v12.0 를 사용하여 모형을 검정하였다.

4.2 신뢰성 검증 및 변수의 타당성

본 연구에 사용된 표본의 경영품질 수준의 신뢰도를 검증하기 위하여, 일반적으로 많이 이용되고 있는 Cornbach's α 계수를 이용한 내적일관성방법(internal consistency method)을 사용하였다. 신뢰성 검증결과를 살펴보면, 전략계획 수립 및 리더십(4개 항목, $\alpha=0.913$), 정보 및 분석(3개 항목, $\alpha=0.884$), 프로세스 관리(3개 항목, $\alpha=0.909$), 인재육성(총 4개 항목 중 3개 항목, $\alpha=0.856$), 고객중시(4개 항목, $\alpha=0.844$), 전체(17개 항목, $\alpha=0.954$)로 나타났다. 전체적으로 .844에서 .913까지의 분포를 보여 경영품질 수준의 측정항목들의 신뢰도는 양호하다고 판단된다.

경영품질 수준에 대한 질문 문항의 개념 측정

이 타당한가를 측정하기 위하여 가장 널리 사용되고 있는 주성분 분석법(Principal component analysis)을 사용하였다. 또한 각 요인별로 전체의 관찰변수에 실린 적재량 제공에 대한 분산이 최대가 되도록 요인 축을 회전하여 각 요인을 단순구조에 맞도록 단순화 시켜 요인내의 상관은 높이고 요인 간에는 독립성을 유지시켜주는 베리맥스(Varimax)방법으로 직각회전 시킴으로서 요인의 패턴을 확인하였다. 요인분석의 결과에 의하면 경영품질 수준의 요인은 전략계획 수립 및 리더십, 정보 및 분석, 프로세스 관리, 인재육성, 고객중시 등 5개로 나타났다. 전략계획 및 리더십은 MB 모델에서는 독립적인 범주가 나누어져 있지만 본 연구의 설문에서는 하나의 요인으로 나왔다. 전략계획의 수립과 리더십은 상호 연관성이 높다는 점을 생각할 때, 경영품질 수준의 측정에 대한 타당성도 높다고 할 수 있다.

4.3 가설의 검정

<가설 1> 기업규모에 따라 경영품질 수준에 차이가 있을 것이다.

<가설 2> 품질경영 추진부서의 형태에 따라 경영품질 수준에 차이가 있을 것이다.

<가설 3> 품질경영 추진부서의 형태에 따른 경영품질 수준의 차이는 규모에 따라 다를 것이다.

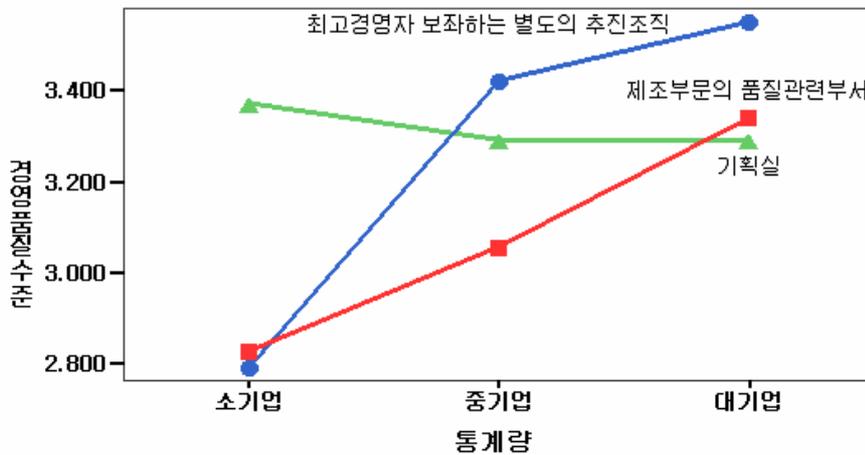
<표 1> 기업규모와 품질경영 추진부서의 형태에 대한 Two-way 분산분석

영향요인 (가설)	자유도	Mean Square	F-값	유의수준
기업규모 <가설1>	2	1,344	3.301	.038
품질경영 추진부서의 형태 <가설2>	2	1.590	3.903	.021
기업규모 × 품질경영 추진부서 <가설3>	4	1.008	2.474	.043
주) 종속변수: 경영품질 수준				

<표 2> 기업규모에 따른 품질경영 추진부서의 경영품질 수준

		기업 규모			
		소기업	중기업	대기업	전체
품질경영 추진부서	기획실	3,372 (n=3)	3,292 (n=8)	3,293 (n=9)	3,304 (n=20)
	최고경영자를 보좌하는 별도의 추진조직	2,792 (n=52)	3,422 (n=46)	3,552 (n=22)	3,173 (n=120)
	제조부문의 품질관련 부서	2,828 (n=198)	3,058 (n=149)	3,340 (n=65)	2,992 (412)
	전체	2,828 (n=253)	3,150 (n=203)	3,384 (n=96)	3,042 (n=552)

주) n : 케이스 수



<그림 2> 기업규모에 따른 품질경영 추진부서의 경영품질 수준

<표 1>의 분석의 결과는 가설을 모두 지지하고 있으므로 가설은 모두 채택 되었다. <표 2>와 <그림 2>에 의하면 기업규모와 품질경영을 추진하는 부서의 상호작용 효과를 도식적으로 볼 수 있다.

품질경영의 추진은 경영혁신의 일환으로서 혁신의 추진에는 저항이 따르기 마련이며, 품질경영을 추진하기 위해서는 강한 추진력과 기존업무와의 연계성이 요구된다. 품질경영 즉 경영혁신은 기획실 본연의 업무 중의 하나이고, 기획실은 부서평가에 영향력을 발휘하며, 추진성과에 따라 보상도 함께 한다. 조직의 분화과정에서 관리직능으로 부터 계

획, 조정, 통제 직능을 수행하는 조직이 분화되어 기획실이라는 부서가 생겨나는 조직분화의 초기 단계는 소기업에서 주로 나타나는 현상이다. 그러므로 소기업에서 기획실이 품질경영을 추진하여 경영품질 수준 향상에 좋은 효과를 얻어내었다고 판단되므로, 소기업의 경우는 품질경영과 같은 업무는 생산관련 부서 보다는 기획실이 추진하는 것이 경영품질 수준 향상에 효과적이라고 판단된다.

그러나 기업의 규모가 커지면 품질경영을 추진할 때에 기획실과 실무부서간의 업무의 정통성 및 역할의 갈등으로 인하여 전사적인 조직적 저항에 부딪치게 된다. 큰 규모의 기업에서 품질경영의 추

진은 이러한 저항을 극복하고 전사적으로 추진해야 하는 최고경영자의 전략기획과도 연계가 되므로 제조부문의 품질관련 부서나 기획실이 감당하기에는 추진력이 매우 약하다고 볼 수 있다. 기업의 규모가 커지게 되면 특정분야의 전문적 지식을 가지고 최고경영자를 보좌하는 조직이 출현하여 최고경영자에게 자문이나 권고를 할 뿐만 아니라 최고경영자의 의지를 가장 잘 파악하고 업무에 반영하여 전사적으로 진행하도록 추진할 수 있다. 그러므로 중기업이나 대기업에서는 최고경영자를 보좌하는 별도의 조직이 품질경영을 추진하여 경영품질 수준 향상에 효과적인 결과를 얻어내었다고 판단되므로, 중규모 이상의 기업에는 최고경영자를 보좌하는 별도의 추진조직으로 하여금 품질경영을 추진하게 하는 것이 경영품질 수준향상에 효과적이라고 판단된다.

그러나 분석표에서 본바와 같이 상당히 많은 기업들이 제조부문의 품질관련 부서에서 추진하는 이유는 품질경영을 품질관리나 품질보증의 연장으로 보는 오해의 소지가 있다고 보여 진다. 이러한 오해에서 우리기업들이 빨리 벗어나는 것이 필요하다.

상시근로자수 50인 미만의 소기업에서는 기획실로 하여금 품질경영을 추진케 하는 것이 경영품질 수준을 향상시키는데 효과적이라고 판단된다. 하지만 상시근로자수 50인 이상의 중기업 및 상시근로자수 300인 이상의 대기업으로 규모가 커지면 최고경영자를 보좌하는 별도의 조직에 품질경영과 같은 혁신업무 추진에 적합한 인력을 배치하고, 최고경영자의 의지와 비전을 확고히 하여 지원하여 품질경영을 추진하게 하는 것이 경영품질 수준 향상에 효과적이라고 판단된다.

V. 결론

최고경영자는 시장 환경의 변화에 대응하고 경쟁력을 유지·발전시켜나가기 위해서 경쟁기업보다 우수한 품질을 확보하는 전략을 수립하고 집행하여야 한다. 최고경영자가 수립한 품질전략은 품질경영을 추진하는 부서의 활동을 통하여 가시화 된다. 최고경영자는 품질경영과 같은 혁신적인 업무를 어느 부서에서 추진케 할 것인가 하는 의사결정도 하여야 한다.

분석 결과에서 보면 기업규모가 클수록 경영품질 수준이 높은 것으로 나왔다 하지만 경영품질 수준의 향상을 위해서는, 품질경영과 같은 혁신업무는 추진에 적합한 인력을 재배치하고 평가보상시스템에 의한 추진력과 예산 등의 업무와 연계시키는 등 품질경영 추진 조직을 정비하여 상시근로자수 50인 미만의 소규모기업은 기획실이 추진하게 하며, 상시근로자수 50인 이상의 중기업 및 상시근로자수 300인 이상의 대기업으로 규모가 커지면 최고경영자를 보좌하는 별도의 조직으로 하여금 추진하게 하는 등 경영진의 의지와 비전을 확고히 하여 지원할 필요가 있다고 판단된다.

본 연구는 제조업 위주로 구성된 표본을 분석한 결과이므로 본 연구의 결과는 제조업 위주의 산업에는 곧바로 일반화 할 수 있는 개념이지만, 다른 산업분야에 까지 일반화시키기에는 미흡한 점이 있다. 따라서 다른 산업이나 분야로 연구의 범위를 확장할 필요가 있다고 본다.

참고문헌

- [1] 김연성, 박영택, 서용호, 유양진, 유한주, 이동규(2001), 「경영품질의 세계기준 말씀 불드리지, 서울: 한언.
- [2] 김진국(2002), "한국 제조기업에서 품질경영시스템(TQM)이 기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구 -ISO 9000 인증 기업을 중심으로 - 기업경영연구 제16집 한국기업경영학회 , pp.39-57.
- [3] 류한주(1994), "총체적 품질경영(TQM)의 성공요인에 대한 연구", 품질경영학회지, 제22권, 제1호, pp.33-53.
- [4] 서영호, 이현수(1999), "국내 품질경영상 수상업체들의 주식시장에서의 성과에 관한 연구", 품질경영학회지, 제27권 제3호. pp.51-66.
- [5] 서창석, 김재환(1999), "종합적 품질경영(TQM)의 성공적 실행에 관한 실증적 연구", 품질경영학회 춘계학술대회, pp.49-61.
- [6] 서창석(1997), "품질경영요인이 기업성과

- 에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 서강대학교 경영학연구원 經營論叢, 第8輯, pp.223-243.
- [7] 신유근(1982), 「인사관리 - 현대인적자원 관리」, 서울: 경문사.
- [8] 이동규(1999), 「국내 기업의 경영품질과 사업성과와의 관계에 대한 실증적 연구 - 말콤 볼드리지(MBNQA) 기준을 중심으로」, 홍익대학교 박사학위논문.
- [9] 이만표(2003), “기업의 품질경영 실태와 성과인식에 관한 연구”, 품질경영학회지, 제31권 37호, pp.37-61.
- [10] 장중순, 정규석(1995), “총체적품질의 개념과 분류”, 아주대학교 공학연구소 논문집 18집, pp.127-136.
- [11] 정규석(1996), “미국식 총체적 품질경영(TQM)과 일본식 전사적 품질관리(TQC)의 비교연구”, 품질경영학회지, 24권 제2호, pp.1-24.
- [12] 정규석(1995), 「한국의 세계화 전략」, 서울: 21세기북스.
- [13] 홍승표(2007), 「경영품질 도입 유형이 경영품질 수준에 미치는 영향」, 강원대학교 박사학위논문.
- [14] Deming, W.E.(1986), *Out of Crisis*, Mit, center for advanced Engineering Study. Cambridge. MA 02139.
- [15] Juran, J.M.(1993), "Why Quality Initiatives Fail", *Journal of Business Strategy*, July/August, pp.35-38.
- [16] Powel, T.C.(1995), "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study", *Strategic Management Journal*, Vol.16, pp.15-37.
- [17] Samson, D. and Terziovsky, M.(1999), "The relationship between total quality management practice and operational performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 17, pp.393-409.
- [18] Terziovski, M. and Samson, D.(1999), "The Link between total quality management practice and organizational performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.16 No. 3, pp.226-237.
- [19] Tunalv, C.(1992), "Manufacturing Strategy - Plans and Business Performance", *International journal of Operations & Production Management*, Vol12 No.3, pp.4-24.
- [20] Wilson, D.D. and Collier, D.A.(2000), "An Empirical Investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award Causal Model", *Decision Sciences*, Vol.31, No.2, Spring, pp.361-390.