

중국진출 한국기업의 Single PPM 품질혁신을 위한 우수인력 활용방안

노형진*

A Strategy on Using the High Quality Human Resources for Single PPM Quality Renovation of Advancing Korean Companies into China

Hyung Jin Rho *

요약

본 연구는 중국에 진출한 한국기업에게 성공적인 품질혁신을 위한 일상적인 프로세스 관리와 인적자원 관리의 전략적 방안을 제시하는 데 그 목적이 있다. 결론적으로 모든 분야에서 철저한 현지화 전략이 필요하다. 이러한 현지화 전략을 바탕으로 중국내 시장에서의 진속도를 높이고 나아가 글로벌 품질경쟁력을 확보하는 것만이 중국시장에서 생존할 수 있는 것이다. 중국진출기업의 품질혁신을 위해서는 품질차원에서의 접근뿐만 아니라 현지인들의 가치관 및 문화, 사고방식 등을 폭넓게 이해하고 중장기적인 파트너의 관점에서 접근하는 것이 이상적이다. 즉, 인적자원의 현지화가 필요하다. 이는 향후 중국 현지에 Single PPM 품질혁신운동을 확대·전개하기 위한 중요한 기초 작업으로서 의의가 클 것으로 기대된다.

Abstract

This study was conducted to identify a strategy on using the high quality human resources for single PPM quality renovation of advancing Korean companies into China. According to the results of the study, it is very important for Korean managers to adapt themselves to Chinese circumstances. The best strategy on using the high quality human resources for single PPM quality renovation in China is employment on the spot.

▶ Keyword : Organizational Climate, Quality Control Circle, Single PPM

• 제1저자 : 노형진

• 접수일 : 2006.06.18, 심사일 : 2006.07.12, 심사완료일 : 2006.07.18

* 경기대학교 경상대학 경영학전공 교수

※이 논문은 2004학년도 경기대학교 해외파견 연구비지원에 의해 연구되었음.

I. 서론

1. 연구 목적 및 필요성

한 통계에 따르면 90년대 이후 중국에 진출한 한국기업 중 약 80%가 문을 닫았다고 한다. 이는 중국 시장에 대한 철저한 분석이 이루어지지 않은 탓도 있지만 무엇보다도 중국 현지 사원들에 대한 인사관리가 제대로 되어 있지 않은 이유가 크다고 볼 수 있다.

한국기업들이 현지인 인사관리에 어려움을 겪는 주된 원인은 중국 현지 사원들의 특성 파악이 이루어지지 않은 채 성급하게 한국식의 경영방식을 적용했기 때문이라고 판단된다. 따라서 성공적인 중국 현지인 인사관리를 위해서는 무엇보다도 중국 현지 사원들의 특성을 먼저 파악하고 이들의 특성에 맞는 인사관리시스템의 설계 및 적용이 필요하다.

중국에 진출하여 성공적인 품질혁신을 위해서는 일상적인 프로세스의 관리와 품질관리 기법의 활용뿐만 아니라 중국 문화와 시장에 대한 이해는 물론 우수한 인적자원의 효율적인 채용, 유지 및 육성을 위한 인사관리 측면에서의 전략적 접근이 필수적이라고 할 수 있다. 중국에 진출하였던 기업 중 인사관리정책의 실패, 특히 현지 인력의 활용 전략이 미흡하여 궁극적으로 사업을 실패로 이끈 경우를 쉽게 접할 수 있다.

현지 시장의 민감한 수요변화에 신속하게 대처하기 위해서는 R & D에서부터 생산, 마케팅에 이르기까지 전 부문에 걸쳐 철저한 현지화가 요구된다고 할 수 있다. 국내 기업의 경우와 마찬가지로 중국진출 한국기업의 경우에도 품질혁신을 위해서는 도입을 위한 철저한 사전준비, 전문가의 지도 및 교육, 각 단계별 추진요령 등이 필요하다.

중국에 진출한 기업들에게 있어서 한국식 인사제도가 관행은 오히려 문화적 차이로 인하여 큰 어려움과 난관에 봉착할 가능성이 높다. 뿐만 아니라 중국은 WTO 가입과 2008년도 북경 올림픽을 계기로 의식구조의 변화와 신규사업의 진출에 따른 우수인력의 확보·유지, 개방화에 따른 노사관계의 급격한 변화가 예상된다. 따라서 중국에서 성공적인 품질혁신 목표 달성을 위해서는 우리 기업들이 추구해야 할 프로세스의 관리와 품질관리 기법은 물론 분명한 인사전략과 방침이 설정되어야 할 것으로 판단된다.

중국에 진출한 한국기업들의 공통된 경험 중에 하나는 현지 사원들에게 일률적으로 동일한 보수를 지급하는 것보다 개인의 성과에 따라 차등적으로 지급하는 것이 성과 향상에 더 효과적이라는 것이다. 왜냐하면 중국 현지 사원들

은 물질적인 보상을 중시하고 철저하게 실리 중심적인 사고방식을 가지고 있기 때문이다. 따라서 현지 사원들에게 성과와 향상에 대한 의지를 고취시키고자 한다면 전체보상체계에서 성과급의 비중을 점차 늘려나가는 전략이 필요하다.

아직까지 이러한 주제에 대한 보다 구체적인 연구결과는 미흡한 것으로 판단된다. 따라서 본 연구는 중국에 진출한 한국기업에게 성공적인 품질혁신을 위한 일상적인 프로세스 관리와 인적자원관리의 전략적 방안을 제시하는 데 그 목적이 있다. 이는 향후 중국 현지에 Single PPM 품질혁신운동을 확대·전개하기 위한 중요한 기초 작업으로서 의의가 클 것으로 기대된다.

2. 연구 내용 및 방법

본 연구는 중국진출 한국기업의 품질혁신을 위한 일상적인 프로세스 관리는 물론 우수인력을 활용하기 위한 전략적 방안을 모색하는 데 초점을 두고 있다. 이에 따른 구체적인 연구 내용은 다음과 같다.

- (1) 한국기업의 조직풍토
- (2) 품질혁신을 위한 조직 활성화요인
- (3) Single PPM 품질혁신 성공요인 분석
- (4) 중국진출 기업의 Single PPM 품질혁신 전략

위와 같은 연구 내용을 수행하기 위한 방법은 다음과 같다.

- (1) 문헌연구를 통한 프로세스 관리와 인적자원관리에 대한 연구의 이론적 토대 구축
- (2) 설문조사와 인터뷰결과를 이용하여 통계분석을 통한 프로세스 관리와 인적자원관리의 수준을 실증적으로 분석
- (3) 분석결과를 종합·요약하여 전략적 실천방안 제시

본 연구의 범위와 대상은 다음과 같다.

- (1) 연구의 대상(기업)
 - Single PPM 품질혁신을 도입·추진하고 있는 중소기업(협력업체)을 업종별로 구분하여 설문조사 및 인터뷰를 실시하고자 함.
 - 설문조사 및 인터뷰 대상은 한국인 관리자와 현지 고용인을 대상으로 함.
- (2) 연구의 범위(지역)
 - 1차적으로는 이미 중국에 진출한 기업과 향후 진출을 계획하고 있는 기업의 한국 본사 및 사업장을 대상으로 하였음.
 - 2차적으로는 한국 기업이 많이 진출해 있는 중국의

청도(靑島), 연태(煙台), 위해(威海) 등 산둥성(山東省) 지역의 현지 법인체를 고려하였음.

3. 연구배경(국내외 연구동향)

Single PPM 인증업체가 2004년 4월 현재 국내외 총 1000여개 업체에 이르고 있다. 소위 Single PPM 품질혁신운동의 국제화 수준에 걸맞은 전략 및 실천방안이 절실히 요구되고 있는 시점이라고 할 수 있다.

Single PPM 품질혁신운동의 국제화 단계 전략은 국내에서의 우위점을 공고히 하며 외국 품질인증제도와외의 경쟁력을 배양하는 것이다. 이를 위해 국제적인 품질관리시스템에 대해 세부적인 분석과 함께 Single PPM 품질혁신과의 장단점 비교가 이루어져야 한다. 즉 각각의 국제 품질관리시스템의 역사, 특징, 현황을 비교 연구함으로써 각 품질관리시스템의 장단점 및 특징을 분석해야 하고, 이와 같은 비교분석을 통해 Single PPM 품질혁신의 전략적 포지셔닝을 추출한 다음 이를 근간으로 Single PPM 품질혁신 국제화 전략의 발전방향 및 타당성을 검토할 수 있는 다음 단계의 중장기 전략을 수립하게 되는 것이다.

전략적으로 Single PPM 품질혁신을 확산시키기 위해서는 전 세계 기업을 대상으로 Single PPM 제도를 적용하는 것이 아니라, 지역적 근접성과 제품 기술수준 평가가 상대적으로 용이한 아시아 지역을 대상으로 선택하는 전략을 수립하는 것이 보다 현실적인 대안이 된다. 그 중에서도 현재 우리나라 기업들이 많이 진출해 있는 중국 지역에 대한 적용이 그 1단계가 될 것이다.

Single PPM 품질혁신운동의 구체적인 전략 및 실천방안으로서 일상적인 프로세스 관리와 품질관리 기법의 활용뿐만 아니라 중국의 문화와 시장에 대한 이해는 물론이거니와 우수한 인적자원의 발굴, 교육 및 훈련을 위한 인사관리 측면에서의 연구가 필수적이라고 할 수 있다. 이에 대한 구체적인 연구결과는 아직 미흡한 것으로 판단되어 본 연구의 필요성이 강조되는 것이다.

II. 한국기업의 조직풍토

1. 조직풍토의 개념

C. I. Barnard가 지적한 바와 같이 조직은 협동시스템(cooperative system)이다.[8] 따라서 조직에 있어서의 인간행동을 생각할 경우 먼저 인간과 인간의 밀접한 관계, 즉 협동에 이르는 과정에 대한 물리적인 요인 혹은 그것에 의해서

제약을 받는 여러 가지 조직의 구조나 제도의 영향에 관심을 기울여야 할 것이다.

조직의 크기나 계층의 수, 조직이 갖는 기본적인 기술(technology) 등이 직접적·간접적으로 조직 내의 인간의 행동이나 태도를 조건 짓고 있다고 하는 것은 많은 연구에서도 알려진 바와 같이 명백한 사실이다.[9][10][11][13]

G. H. Litwin & R. A. Stringer에 의하면 조직풍토란 「업무환경에서 생활하고 활동하는 사람이 직접적으로 혹은 간접적으로 지각하고 그들의 모티베이션 및 행동에 영향을 미친다고 생각되어지는 일련의 업무환경에 대한 측정 가능한 특성」이라고 정의하고 있다.[12]

이와 같이 조직풍토는 조직구성원의 심리적인 행동환경이 되므로 그것은 조직구성원의 여러 가지 기대·요구의 충족과 밀접한 관련을 갖고 달성, 진화, 권력 등 여러 가지 모티베이션을 환기시켜 집단으로서의 조직 활동을 활성화하며 그것에 따른 조직의 성과를 확보시키는 데에 이른다라고 생각할 수 있다.

조직풍토의 윤곽으로서는 대체적으로 조직의 환경, 구조 그리고 제도와, 구성원의 행동이나 태도 사이를 매개하는 변수로서 그리고 구성원에 의해서 파악된 주관적인 세계의 집합으로서 이해되고 있다. 조직풍토에 관해서 그 유형적인 관점으로부터는 L. R. James & A. P. Jones가 상세히 전개하고 있다.[10] 뿐만 아니라 QWL(Quality of Working Life ; 근로생활의 질) 운동에 있어서의 근로환경개선을 통한 새로운 노동풍토의 창조도 조직풍토와 관련해서 생각할 수가 있다.[3]

2. 조직풍토의 측정

조직구성원의 심리적인 필터(filter)를 통해서 형성되는 조직풍토란 어떤 조직을 다른 조직과 구별할 수 있는 독특한 행동환경을 의미하는데, 아직도 그 개념이 반드시 명확히 확립되어 있다고는 볼 수 없다. 게다가 조직풍토란 조직구성원의 조직에 대한 상황의 전체를 표현하는 것이며, 분위기 혹은 생활공간이라고도 할 수 있어서 막연하다고 할 수 있다. 그 때문에 조직풍토를 측정 가능한 것으로 하기 위해서는 그 하위개념으로서 몇 가지의 구성요소를 조작적으로 만들어 낼 필요가 있다.

이와 같이 조직풍토라고 하는 개념은 아직 이론적으로 통일된 것이 아니고 각 연구자의 사고방식에 따른 형태로 사용되고 있는 것이 현상이다. 특히 조직의 구조를 그 하위개념에 포함 시킬 것인가 그렇지 아닐 것인가에 기에 열거한 개념 중에서 문제의 소지가 될 것이다.

본 연구에서는 특히 품질분임조활동 등 소집단활동이 실시되고 있는 직장의 작업환경 또는 분위기의 파악이라고 하는 한정적인 입장을 취한다. 따라서 여기에서는 조직풍토의 측정가능한 특성으로서 J. P. Campbell의 4가지 하위차원과 R. E. Walton의 8가지 QWL의 지표에 기본적으로 의거해서 16개의 측정항목을 설정했다.[14]

본 연구의 실증적 분석을 위한 데이터로써 다음과 같은 내용의 조사표를 작성했다. 조사표는 크게 4부문으로 구성되어 있는데 간단히 요약하면 다음과 같다.

- ① 조직풍토에 관한 상황
- ② 품질분임조활동(소집단활동)의 상황
- ③ Single PPM 품질혁신운동의 상황
- ④ 중국진출 기업의 품질혁신 전략요인

조사표의 작성에 있어서는 먼저 이에 관한 문헌을 통하여 본 연구의 목적에 의거해서 초안을 작성했다. 국내기업 및 중국진출 한국기업 경영자와의 면담을 통하여 설문내용에 대한 재검토와 수정을 실시했다. 특히 품질분임조활동의 상황에 대해서는 일본 전국의 실태조사보고서를 참조하여 질문항목을 추가했으며 품질분임조활동의 활성화 요인에 관한 항목에 있어서는 소집단활동 활성화진단을 위한 「소집단활동 체크리스트」를 참조하여 항목간의 상관성이 높은 것은 미리 삭제했다.

3. 한국기업의 조직풍토

(1) 조사표의 작성

조직풍토에 관한 측정항목은 총 16개 문항으로 되어 있으며 모두 5점 척도로 구성되어 있다. 그 내용은 다음의 <표 1>과 같다.[3]

<표 1> 조직풍토의 측정항목
<Table 1> Measuring Items of Organizational Climate

구분	내용	문항
보수의 적정성 및 공정성	급여의 적정성 복리후생제도	문21 문22
건강하고 안전한 노동환경	동료간의 상호협조 동료와의 관계, 업무의 부담	문15 문16 문23
인적능력 개발의 기회	업무에 관한 권한 능력발휘의 기회	문9 문8
성장기회의 지속과 보장	업무를 통한 능력이나 지식의 향상 고용의 안정, 귀속의식	문11 문17 문18
노동조직의 사회적 통합	승진승급제도 교육훈련을 통한 자기개발의 기회	문19 문20
노동조직 내에서의 권리보장	상사의 인정 상사와의 관계	문13 문14
생활 속에서의 노동의 위치	현재의 직무에 관한 적성	문10
노동생활의 사회적 책임	업무의 공익성	문12

(2) 조사의 실시

본 조사는 Single PPM 품질혁신추진본부의 협력을 얻어 Single PPM 인증업체 및 참여업체의 임종업원을 대상으로 설문지 우송을 통하여 실시되었다. 조사표는 2004년 7월 29일부터 배포하여 회수는 9월 30일까지 끝마쳤다. 전체 응답 기업수는 153개 업체로 구체적인 특성은 다음과 같다.

(3) 응답기업의 일반적 특성

조사대상 업체의 업종별 분포를 보면 주로 전기·전자(110개 업체, 71.9%) 및 기계업종(23개 업체, 15.0%) 업체가 86.9%(전체 153개 업체 중 133개 업체)를 차지하고 있으며 그 밖에 다양한 업종의 기업에 종사하는 사람들이 응답에 참여했다.

각 업종별 응답자의 직급분포는 일반 사원에서 이사 이상의 임원급에 이르기까지 다양하게 나타나고 있다. 특히 중간관리자와 임원급 응답자가 75명으로 49.0%를 나타내고 있었으며 하급관리자 역시 26.8%(41명)로 나타나 본 조사의 응답계층이 조사 질문에 어느 정도 신뢰성 있는 응답을 했을 것으로 추정된다.

업종별 응답들의 평균 근속 월수는 업종에 따라 크게 차

이를 보이고 있는데, 금속(211.3개월, 17.61년) 수송기기(143.5개월, 11.95년) 종이(123.0개월, 10.25년) 업종 등의 순위로 평균 근속기간이 길며 고무 정보통신 등은 상대적으로 짧은 것으로 알려졌다.

(4) 조직풍토의 측정

조직풍토 또는 직장풍토는 조직의 구성원에게 있어서의 행동환경 혹은 분위기와 같은 것이어서 특히 품질분임조활동 등 소집단활동에 크게 영향을 미치는 것으로 알려져 왔다. 그리고 품질분임조활동에는 QWL을 촉구하는 요소가 포함되어 있다고 하는 연구결과도 발표되고 있다.[3] 이러한 내용이 현재도 여전히 지지되고 있는지 확인해 보고자 한다. <표 1>의 조직풍토에 관한 측정항목의 요인분석을 통해서 한국기업에 대한 1989년 5월의 조사결과[3]와 2004년 9월의 조사결과를 비교하여 조직풍토의 동질성 혹은 수렴경향과 이질성 혹은 분산경향을 파악해 보고자 한다.

먼저 1989년의 경우나 2004년의 경우 모두 4개의 요인이 추출되고 있다. 1989년의 제1요인으로서 x8(능력발휘의 기회), x9(업무에 대한 권한), x10(업무의 적성), x11(업무를 통한 능력이나 지식의 향상)의 4항목으로 인적능력개발의 기회와 업무에 대한 권한 및 적성에 관련된 내용이다. 2004년의 경우에는 위의 3항목 이외에 x14(상사와의 관계), x20(교육훈련제도를 통한 능력이나 지식의 향상), x23(업무의 부담 ; 귀하는 업무에 지나치게 쫓기고 있다고 생각하십니까) 등 3항목이 더 추가되어 위의 4항목과 관련된 노동환경 및 사회적 통합 요소도 함께 제1요인으로서 추출되고 있음을 알 수 있다.

제2요인으로서, 1989년에는 x19(승진승급제도), x20(교육훈련제도를 통한 능력이나 지식의 향상), x21(급여의 적정성), x22(복리후생제도)의 4항목으로서 노동조직의 사회적 통합, 보수의 적정성·공정성과 관련된 내용이 추출되었다. 이에 비해 2004년에는 x18(귀속의식 ; 귀하는 지금의 회사에 근무하고 있는 것을 자랑스럽게 생각하고 계십니까), x19(승진승급제도), x21(급여의 적정성), x22(복리후생제도)의 4항목이 추출되고 있다. x20 대신 x18이 새로운 항목으로 추출되고 있어 대동소이하나 약간의 이질성을 보이고 있다.

1989년의 제3요인은 x13(상사의 인정), x14(상사와의 관계)의 2항목으로 직제관계 즉 노동조직 내에서의 권리보장과 관련된 내용이며, 2004년의 경우는 x15(동료간의 상호협조), x16(동료와의 관계)의 2항목으로 건강하고 안전한 노동환경에 관한 내용이 제3요인으로 추출되었다. 이는 바로 J. P. Campbell이 말하는 따뜻함과 지지(consideration warmth and support)에 해당하는 것이다. 이것은 1989

년에 실시했던 일본과의 비교연구에서 일본기업의 제3요인과 일치하고 있다.[3]

제4요인으로서 1989년에는 x15, x16 등 2004년의 제3요인이 추출되었으며 2004년에는 x12(업무의 공익성 ; 지급하고 있는 업무는 세상을 위한 것이 된다고 생각하십니까), x17(고용의 안정 ; 할당된 업무를 정확히 잘하고 있으면 다른 사람이 그만두라고 할 걱정은 없다고 생각하십니까) 등 노동생활의 사회성을 나타내는 새로운 항목이 추출되고 있다. 이것은 1989년의 조사대상 기업이 일반적인 기업인데 비하여 2004년의 경우에는 Single PPM 인증업체 내지는 참여업체만을 대상으로 하고 있는 데 따르는 차이라고 볼 수 있다.

III. 품질혁신을 위한 조직 활성화요인 분석

1. 품질분임조활동의 상황분석

(1) 조사표의 작성

품질분임조(Quality Control Circle)활동에 관한 측정항목은 총 21개 문항으로 되어 있으며 모두 5점 척도로 구성되어 있다. 품질분임조활동의 활성화요인에 관한 내용이 17항목, 품질분임조활동의 성과에 관한 내용이 4항목으로 되어 있다.[3]

(2) 품질분임조활동의 활성화 진단

품질분임조활동의 활성화요인에 관한 측정항목은 소집단활동 활성화 진단을 위한 「소집단활동 체크리스트」로부터 상관이 높은 항목은 미리 삭제하고 17항목만에 의해서 분석하기로 했다. 먼저 1989년과 2004년의 품질분임조활동에 대한 진단을 위해서 각 항목에 응답한 것을 자주성, 문제의식, 의논의 활발도, 그룹의 분위기, 직제관계, 리더십의 부분별로 평균치를 구해서 레이더 차트에 기입했다. 이 레이더 차트에 의하면 1989년과 2004년의 품질분임조활동 실태를 일목요연하게 파악할 수 있고 문제점을 명확하게 이해할 수 있게 된다. 1989년과 2004년에 있어서 품질분임조활동의 활성화요인에 대한 항목별 평균치를 구해 정리하면 <표 2>와 같다.

<표 2> 품질분임조활동 활성화 비교표
 <Table 2> Comparison Table of Quality Control Circle Activities

	1989년(n=297)	2004년(n=153)
자주성	2,486	2,965
문제의식	3,844	3,334
의논의 활발도	2,903	2,669
그룹의 분위기	3,291	3,141
직제관계	3,099	2,957
리더십	3,080	3,245

<표 2>에서 보는 바와 같이 자주성과 리더십을 제외하면 1989년에 비해서 2004년의 품질분임조활동 활성화 정도가 모두 낮아진 것을 알 수 있다. 그러나 품질분임조활동의 궁극적인 목표가 자주성에 있다면 이는 한편으로 바람직한 변화라고 해석할 수 있다.

2. 품질분임조활동의 인과분석

(1) 품질분임조활동 측정항목의 요인분석

활성화요인과 성과항목 사이의 인과분석에 앞서 원인계의 활성화요인과 결과계에 해당하는 성과항목에 대하여 각각 요인분석을 실시했다. 그 결과 활성화요인은 다음과 같이 3개의 요인으로 추출되었고 성과항목은 하나의 요인으로 묶였다. 활성화요인에 대한 요인분석의 결과를 정리하면 다음의 <표 3>과 같다.

<표 3> 활성화요인의 요인분석 결과(1)
 <Table 3> Factor Analysis of Activation Variables(1)

요인	요인명(잠재변수)	항목
제1요인	teamwork(팀워크)	x33, x34, x35, x36, x37, x38, x39, x40
제2요인	climate(직장분위기)	x27, x28, x29, x30, x31, x32
제3요인	autonomy(자주성)	x24, x25, x26

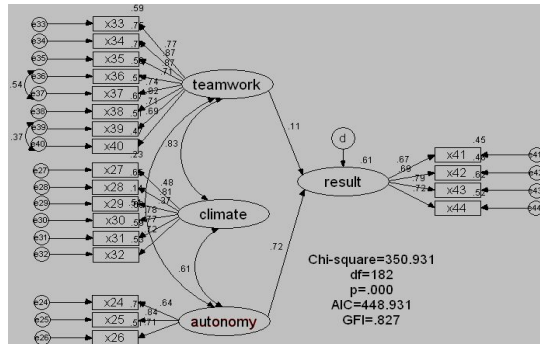
(2) 활성화요인과 성과항목 사이의 인과분석

품질분임조활동의 활성화요인에 관한 항목 17개와 활동의 성과에 관한 항목 4개 사이의 인과분석을 실시한 결과가 다음의 <그림 1>과 같은 최적 모델에 나타난 것과 같다. 이때 원인계의 항목들은 세 개의 잠재변수 'teamwork', 'climate', 'autonomy'로 묶이고 결과계의 항목들은 하나의 잠재변수 'result' 로 묶여 있는 것을 알 수 있다.

e36과 e37은 각각 항목 x36과 x37의 오차변수로서 상사와의 관계를 나타내고 e39와 e40은 각각 x39와 x40의 오차변수로서 리더십에 관한 항목으로 상관관계가 높은 것

으로 나타났다.

<그림 1> 품질분임조활동의 인과분석
 <Figure 1> Factor Analysis of Quality Control Circle Activities



위의 분석결과를 보면 'climate(직장분위기)→result(성과)'의 경로는 삭제되고 'climate(직장분위기)→teamwork(팀워크)'와 'climate(직장분위기)←autonomy(자주성)' 그리고 'teamwork(팀워크)←autonomy(자주성)'의 상관관계를 통해서 'result(성과)'에 영향을 미치고 있다는 것을 알 수 있다. 따라서 품질분임조활동의 성과는 직장의 팀워크와 자주성에 의해서 달성된다고 할 수 있다.[5]

IV. Single PPM 품질혁신 성공요인 분석

1. Single PPM 품질혁신운동의 상황분석

(1) 조사표의 작성

Single PPM 품질혁신운동에 관한 측정항목은 총 19개 문항으로 되어 있으며 모두 5점 척도로 구성되어 있다. Single PPM 품질혁신운동의 활성화요인에 관한 내용이 13항목, Single PPM 품질혁신운동의 성과에 관한 내용이 6항목으로 되어 있다.

(2) Single PPM 품질혁신운동의 활성화 진단

조사대상 기업에 대한 활성화 진단을 위해서 Single PPM 품질혁신운동의 영역별 평점을 산출하면 다른 영역에 비해서 특히 '근로자의 관심 및 보상체계'의 활성화 정도가 낮음을 알 수 있다. 경영층에서는 향후 이에 대한 대책이 필요할 것으로 판단된다.[5]

2. Single PPM 품질혁신운동의 인과분석

(1) Single PPM 품질혁신운동 측정항목의 요인분석

활성화요인과 성과항목 사이의 인과분석에 앞서 원인계의 활성화요인과 결과계에 해당하는 성과항목에 대하여 각각 요인분석을 실시했다. 그 결과 활성화요인은 다음과 같이 3개의 요인으로 추출되었고 성과항목은 2개의 요인으로 묶였다.

활성화요인에 대한 요인분석의 결과를 정리하면 다음의 <표 4>와 같다.

<표 4> 활성화요인의 요인분석 결과(2)
<Table 4> Factor Analysis of Activation Variables(2)

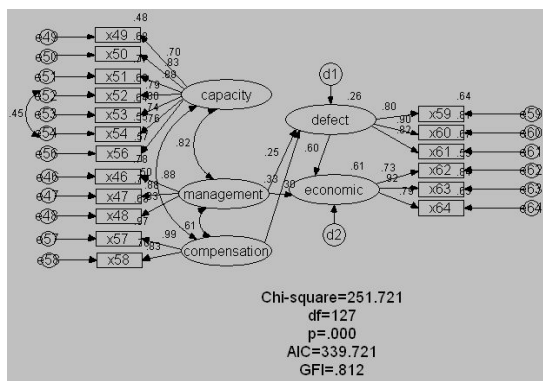
요인	요인명(잠재변수)	항목
제1요인	capacity(전반적 능력)	x49, x50, x51, x52, x53, x54, x56
제2요인	management(최고경영층)	x46, x47, x48
제3요인	compensation(보상체계)	x57, x58

성과항목에 대한 요인분석의 결과 두 개의 요인이 추출되었다. 제1요인(x59, x60, x61)은 'defect(불량률 감소)', 제2요인(x62, x63, x64)은 'economic(경제적 효과)'으로 각각 의미부여를 했다.

(2) 활성화요인과 성과항목 사이의 인과분석

Single PPM 품질혁신운동의 활성화요인에 관한 항목 12개와 활동의 성과에 관한 항목 6개 사이의 인과분석을 실시하고 수정지표 및 Wald 검정에 의한 모델의 수정결과가 <그림 2>와 같다.

<그림 2> Single PPM 품질혁신운동의 인과분석
<Figure 2> Factor Analysis of Single PPM Quality Renovation Movement



이때 원인계의 항목들은 세 개의 잠재변수 'capacity', 'management', 'compensation'로 묶이고 결과계의 항목들

은 두 개의 잠재변수 'defect'와 'economic'으로 묶여 있는 것을 알 수 있다.

<그림 2>의 모델에 의한 분석결과를 살펴보면 원인계의 잠재변수인 'capacity(전반적 능력)'는 'management(최고경영층)' 및 'compensation(보상체계)'과의 상호작용을 통해서 결과계의 잠재변수인 'defect(불량률 감소)'와 'economic(경제적 효과)'에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 특히 'management(최고경영층)'는 'defect(불량률 감소)'와 'economic(경제적 효과)'에 직접적으로 영향을 미치고 있으며 'compensation(보상체계)'은 'defect(불량률 감소)'에만 직접적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 또한 결과계의 잠재변수인 'defect(불량률 감소)'와 'economic(경제적 효과)' 사이에는 인과관계가 성립하는 것을 알 수 있다.

그리고 e52와 e54는 각각 x52와 x54의 오차변수로서 회사의 수준 및 능력에 관한 항목으로 특히 상관관계가 높은 것으로 나타났다.

경로도형에 있어서 모든 경로의 경로계수(regression weights)는 C.R.(기각비) 값이 1.96보다 크므로 의미가 있음을 알 수 있다. 그리고 경로도형의 모든 공분산 또한 C.R.(기각비) 값이 1.96보다 큰 것으로 보아 의미를 알 수 있다.

분석결과 성공적인 Single PPM 품질혁신을 위해서는 최고경영층의 관심 및 참여 그리고 공정한 보상체계가 중요하며, 또한 이들을 통한 회사의 전반적인 잠재능력을 키우는 것이 필요하다고 볼 수 있다.[5]

V. 결론 - 품질혁신을 위한 우수인력 활용방안

1. 중국진출기업의 품질혁신전략 Framework

중국에 진출한 한국기업이 중국에서 살아남기 위해서는 어떤 전략이 필요한가. 우선 최우선적으로 모든 분야에서 세계적인 다국적 기업이나 글로벌 기업들과 같이 철저한 현지화 전략이 필요하다. 이러한 현지화 전략을 바탕으로 중국내 시장에서의 친숙도를 높이고 나아가 글로벌 품질경쟁력을 확보하는 것만이 중국시장에서 생존할 수 있는 것이다.

이를 위해 본 연구에서는 중국에 진출한 한국기업들이 생존하기 위한 전략적 Framework을 다음과 같이 제안하고자 한다. 본 전략의 바탕에는 기업경영의 모든 부문에서 철저한 현지화를 통해 중국시장으로 깊숙이 침투하고 그 다

음단계로는 중국 현지인들의 고용안정 등의 노사관계관리를 통해 한국기업에 대한 친밀감을 증대시키는 것이 중요하다. 이러한 전략을 시행하면서 동시에 Single PPM을 도입, 다양한 분임조활동을 통해 궁극적으로 희망하는 품질혁신을 기할 수 있도록 품질혁신시스템을 운영해야 한다. 그러나 품질혁신시스템을 운영하는데 있어 한국식의 사고가 아닌 중국식의 사고로 접근하는 것이 무엇보다도 중요하다.

전체적으로 중국진출기업의 품질혁신전략 Framework은 다음과 같으며 이러한 전략은 단기간이 아닌 중장기적 관점에서 체계적으로 접근해야 한다.[6]

첫 번째 단계로는 기업경영의 각 부문에 대한 현지화 단계이다. 기업운영과 관련된 인적, 물적, 경영지원 등 각 해당부문에서 적극적으로 현지화를 도모하고 이를 통해 중국인들과의 공감대를 형성하는 것이다. 모든 부문에서의 철저한 현지화를 통해 그들과 호흡하며 그들의 사고방식대로 사고하고 행동하며 그들과의 공감대 형성을 통해 거부감을 줄여 현지에 안정적으로 사업기반을 구축하는 것이다.

두 번째 단계에서는 중국진출기업에 고용된 근로자나 노동자들이 고용상황에 대해 심리적으로 안정감을 가질 수 있도록 다양한 제도적 방안을 모색해야 한다는 것이다. 근로자들에게 심리적 고용안정성을 부여한다는 것은 결과적으로 근로자들이 안심하고 자신의 업무나 직무에 몰입할 수 있기 때문에 사기진작에 도움이 되기 때문이다. 아울러 이러한 사기진작은 업무 효율성의 증대나 생산성 향상, 불량품의 감소 등 품질혁신을 달성하는데 있어 절대적인 영향을 미치는 요소이다. 또한 공정한 성과보상체계 등의 인사관리를 통해 한국기업의 이미지를 제고시켜야 한다. 한국인이나 한국기업에 대한 친숙도 제고는 자연스럽게 생산성 향상을 도모하도록 유도할 수 있기 때문이다. 이러한 문화가 형성되면 생산성 향상이나 품질혁신운동과 같은 혁신활동의 도입에 따른 저항감이 줄어들 수 있으며 이와 동시에 Single PPM 혁신기법을 적용하여 최종적으로 품질혁신을 이룰 수 있도록 해야 한다.

세 번째 단계는 이렇게 형성된 근로자나 노동자들의 조직문화는 새로운 혁신기법 특히 Single PPM 등 생산 및 품질혁신을 위한 제도의 도입에 긍정적인 태도요소로 작용하게 된다. 즉 새로운 혁신기법에 대한 저항감이 줄어들면서 수용도가 높아지고 아울러 혁신기법이 성공할 가능성 역시 높아지는 것이다.

2. 중국진출기업의 품질혁신을 위한 우수인력 활용방안

중국진출기업의 품질을 혁신하기 위해서는 단순히 품질 차원에서만 접근해서는 일시적인 효과만을 기대할 수밖에 없다. 즉 현지인들의 가치관 및 문화, 사고방식 등을 폭넓게 이해하고 중장기적인 파트너의 관점에서 접근하는 것이 이상적이다.

많은 다국적 기업들은 1990년대 후반 중국을 기존의 제조업 생산센터로 이용하던 초기 단계를 넘어 구매, 연구개발, 지역운영센터 등으로 확대하여 활용하고 있다. 이를 위해서는 먼저 인적자원의 현지화가 필요하다.[1]

중국에 진출한 한국기업들이 품질혁신을 이루기 위해서는 무엇보다도 기본적인 노무관리전략이 우선해야 한다. 우리와 전혀 체제가 다른 사회주의 경제체제하에서 수십년간 적용된 중국에서 노무관리를 효율적으로 하기란 그다지 쉬운 일이 아니다. 특히 노동문화의 차이에 따라 발생할 수 있는 노사갈등 등의 문제에 보다 유의할 필요가 있다.

본 연구에서는 중국진출기업들이 궁극적으로 품질혁신을 이루기 위한 기본여건의 하나로 중국현지에서의 고용안정 노력과 노무관리 등의 전략을 몇 가지 제안하고자 한다. 왜냐하면 한국기업의 경우 지난 30년간 고도 성장기에 형성된 억압형 노동문화와 노무관리방식이 한국형 노무관리방식의 전형으로 자리 잡고 있기 때문에 이것을 그대로 중국현지에 적용시키기에는 큰 무리가 따른다. 급격한 성장과 경쟁으로 부터의 생존을 위한 경쟁중심의 노동문화, 그리고 엄격한 상하관계와 기업에 대한 충성심을 중심으로 한 억압적 한국형 노무관리방식은 상대적으로 느슨한 중국의 노무관리방식과 노동문화와는 많은 차이가 있기 때문이다. 따라서 중국진출기업들은 다음과 같은 점을 유의하면서 노무관리를 시행하고 이를 통해 중국인들에게 親한국적 이미지를 심어 품질혁신활동의 기반으로 삼아야 한다.

한국에서 파견된 관리자들이 무엇보다도 자기중심적 사고와 한국에서 가졌던 고정관념을 시급히 탈피하고 생산현장에서 솔선수범하는 자세를 가져야 한다. 이는 곧 사회주의 체제와 시장경제체제하에서의 노동환경과 노동관습을 잘 이해해야 한다는 것을 의미한다. 중국인들은 오랜 기간 동안 사회주의 체제하에서 노동을 해왔기 때문에 우리의 노무관리방식을 급격하게 도입할 경우 중국 노동자들이 이해하기 힘들며 또한 따르기 힘들기 때문이다.

따라서 중국의 정치, 경제, 사회, 문화, 노동자 의식, 사고방식 등을 신속하게 파악하고 중국에 적합한 중국식 경영사고를 습득해 현지에 적용하여야 한다. 또한 단지 말로서만 중국인 근로자들을 교육시킬 것이 아니라 교육시킨 내용을 직접 실천을 통해 보여주는 것이 중요하다.

현지의 공장이나 사무실 등의 관리자를 현지인으로 고용하여 중국 현지인들과의 연결핀(linking pin) 역할을 담당하도록 하는 것이 중요하다. 현지인 관리자들은 현지 근로자나 노동자들과 사고방식이나 관습, 가치관 등이 유사하기 때문에 그들의 어려운 점을 이해하고 한편으로는 한국인 경영자나 파견 관리자의 입장을 대변해 줄 수 있는 장점이 있기 때문이다.

중국에 진출해 있는 많은 수의 다국적 기업들이 어려움을 호소하는 주요 이유 중의 하나는 중국인 노동자들은 높은 이직률이다. 일정한 기술을 습득한 숙련 노동자들이 인근에 진출한 동종업체로 자리를 옮기는 경우가 빈번하게 일어나고 있으며 이러한 현상은 대기업이나 타 외국기업에 비해 상대적으로 임금이 저렴한 중소기업에서 많이 발생하고 있다. 특히 외국인 투자업체가 많은 곳일수록 그러한 현상은 더욱 많이 발생하고 있는 것이다.

이와 같이 높은 이직률은 필연적으로 생산제품의 품질저하나 생산성 향상에 문제를 야기 시키고 있다. 또한 기업의 노후유나 중요한 기업비밀이 새나가 심각한 경영상의 위기를 맞기도 한다. 이러한 중국인 노동자들의 잦은 이직을 막기 위해서는 우선적으로 작업환경의 개선 및 복리후생제도의 도입이 필요하다. 이를 통해 노동자들이 한국기업에 대해 좋은 인상을 가질 수 있도록 하고 복지시설 등 복리후생에 신경을 써 자금심과 귀속의식을 가질 수 있도록 배려하는 전략이 필요하다.

중국인 노동자들은 오랫동안의 사회주의 체제하에서 평등한 분배제도도 익숙해 있기 때문에 동일직종·동일임금정책으로 생산성을 향상시키는데 한계가 있다. 이를 해소하기 위해서는 동일한 직무를 담당할지라도 성과에 따라 보상체계를 달리하고 인센티브를 지급함으로써 자본주의의 경쟁원리를 도입할 필요가 있는 것이다.

현재 중국에 진출한 많은 기업들이 인사사고나 성과보상제도를 차별적으로 적용하여 이제는 경쟁원리가 어느 정도 자리를 잡아가고 있기 때문에 이러한 제도의 도입은 그다지 큰 저항이 없을 것으로 판단된다. 다만 지나친 임금의 격차는 오히려 노동자들의 근로의욕을 해치는 결과를 가져올 수도 있다는 것을 고려해야 한다.

중국의 사회주의체제 노동문화에서 오는 느슨하고도 여유로운 근무태도문화는 중국진출기업들의 생산성 제고에 어려움을 주고 있다. 이러한 느슨한 노동문화를 탈피하고 생산성을 제고시키기 위해서는 회사의 엄격한 내규를 제정하고 이를 지속적으로도 일관되게 시행하여 이들 노동자들에게 자유주의 기업적 사고를 심어줄 필요가 있다. 일반적으로 중국인들은 사회주의체제에서 살아왔기 때문에 법이나

규정 등을 준수하는 경향이 높다. 따라서 이러한 특성을 이해하고 중국인 노동자나 근로자들을 회사내규나 규정의 해 관리한다면 크나큰 갈등이나 저항감 없이 관리할 수 있을 것이다.

일반적으로 중국에 진출한 한국기업들은 언어나 관습, 혈연, 민족적 동질성, 동포애 등의 감성적 요소로 인해 조선족을 선호하는 경향이 뚜렷하다. 또한 조선족들은 임기응변이 뛰어나고 손재주 등이 좋기 때문에 중국진출기업에서 중국인들에 비해 빠르게 성장할 수 있는 장점을 가지고 있다. 여기에 민족적 감성까지 더해져서 조선족들의 승진속도는 중국인들에 비해 상대적으로 빠를 수밖에 없다. 이러한 특성은 조선족과 중국인 노동들과의 마찰이나 갈등으로 이어질 수 있기 때문에 공정하고도 공개적인 기준이 필요하다. 공정하고 투명한 기준을 설정하고 이러한 기준에 의한 평가 결과를 공개하여 진급을 시킨다면 민족간의 갈등으로 인한 회사의 손실을 방지할 수 있을 것이다.

중국의 법은 기본적으로 자유주의 경제체제인 한국과는 본질적으로 차이가 있기 때문에 이러한 사고로 노무관리를 집행할 경우 해당지역의 정부로부터 불이익을 당할 수 있다. 특히 생산활동에 적합하지 않다고 하여 일반적으로 해고를 통보하거나 해고된 노동자수가 다수일 때는 문제가 더욱 심각해 질 수 있기 때문에 신중을 기해야 한다. 이러한 경우 해당지역의 당이 개입하게 되고 어떤 명분일지라도 불이익을 받기 때문에 중국 현지의 법 테두리 안에서 명확한 해고 규정 및 노무관리규정을 만들어 이를 준수하는 것이 문제발생의 소지를 줄이는 것이다.

노동자와 관련된 문제가 발생할 경우 이를 은폐하려고 하거나 비공개적인 방법을 동원해 해결하려 해서는 오히려 문제를 더 확대시키는 계기가 될 수 있으므로 가능한 한 모든 문제는 공개적으로 투명하게 해결하고자 하는 노력이 필요하다. 문제가 발생할 경우 이를 투명하게 공개하고 회사의 입장을 분명하게 발표하고 문제가 있다면 즉각적으로 개선하겠다는 의지를 분명히 해 노동자들부터 반발을 사전에 차단하는 것이 좋다.

참고문헌

- [1] 김용준(2000), 사례와 통계로 본 중국소비자와 중국 시장, 박영사.
- [2] 김익수(1997), "중국시장의 유통장벽과 외자기업간의 전략적 제휴가능성", 경영연구, 제3권 2호, 고려대경영연구소.

[3] 노형진(1990), 품질관리분임조활동-한국과 일본의 비교-, 도서출판 석경.

[4] 노형진(2003), SPSS/Amos에 의한 사회조사분석-범주형 데이터 분석 및 공분산구조분석-, 형설출판사.

[5] 노형진·최찬규(2004), 중국진출 한국기업의 품질혁신 전략, 중소기업청 · Single PPM 품질혁신추진본부.

[6] 노형진(2005), “중국진출 한국기업의 경영혁신전략”, 한국전통상학회연구, 한국전통상학회, 제19집 제1호, pp.95~116.

[7] 정진하(2002), 포지셔닝전략 시급한 중국시장, LG주간경제(4/3).

[8] Barnard, C. I.(1968), The Functions of Executive, Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1968, pp.50~65.

[9] Campbell, J. P. et al.(1970), Managerial Behavior, Performance and Effectiveness, McGraw-Hill Book Company, p.393.

[10] James, L. R. & A. P. Jones(1974), “Organizational Climate : A Review of Theory and Research”, Psychological Bulletin, 81, pp.1096~1112.

[11] Lewin, K.(1951), Field Theory in Social Science, New York : Harper and Brothers, pp.3~10.

[12] Litwin, G. H. Litwin & R. A. Stringer(1968), Jr., Motivation and Organizational Climate, Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, p.1.

[13] Payne, R. L. & D. C. Pheysey(1971), “G. G. Stem’s Organizational Climate Index”, Organizational Behavior and Human Performance, 6, pp.77~98.

[14] Walton, R. E. (1979), “Work Innovations in the United States”, Harvard Business Review, July-August, pp.93~97.

저자 소개



노형진

- 학력
 서울대학교 공과대학 졸업(공학사)
 고려대학교 대학원 박사과정 수료
 (경영학박사)
 일본 쓰쿠바 대학 대학원 박사과정 수료
 (경영공학전공)

- 주요경력
 일본 문부성 통계수리연구소
 객원연구원
 일본 동경대학 사회과학연구소
 객원교수
 러시아 극동대학교 한국학대학
 교환교수
 중국 중국해양대학 관리학원
 객원교수
 경기대학교 경상대학 경영학전공
 교수(현재)

- 연구분야
 품질경영, 통계학(다변량분석),
 비교경영학(한국 미국 중국 일본
 등 비교연구)