

「석사학위 청구논문」

조직특성이 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구

———— A 은행 서비스를 중심으로 ————



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

1998. 11

지도교수 : 고 재 건

제주대학교 경영대학원

경영학전공 김 영 중

----- 目 次 -----

第 I 章 序 論	7
第 1 節 연구의 목적	7
第 2 節 연구의 방법 및 내용	8
第 II 章 서비스 品質에 關한 理論的 考察	11
第 1 節 서비스 品質의 定義	11
1. 서비스의 概念	14
2. 서비스의 정의	14
3. 서비스의 分類	15
4. 서비스 품질의 정의	18
第 2 節 서비스業의 品質管理	22
1. 서비스 기업의 품질관리 방향	22
2. 顧客을 爲한 總體的 品質管理(TQM)	24
3. 서비스 품질향상과 종업원 관계	26
第 3 節 서비스 管理 시스템과 서비스 品質의 決定要因	27
1. 서비스 管理시스템	27
2. 내부서비스삼각형 모형	30
3. 역피라미드모형	31
4. 서비스 배달 시스템	32

5. 서비스 품질의 결정요인	33
第 4 節 서비스 품질측정 모형설정	38
1. 서비스 품질의 諸模型	38
2. 서비스 품질의 향상요인 및 평가 요소	40
3. 서비스 품질 측정에 관한 선행연구 검토	45
第 III 章 TQM시스템의 이론적 접근	49
第 1 節 TQM시스템의 의의 및 이론특징	49
1. TQM의 개념	49
2. TQM의 목표와 구성요소	51
3. TQM의 기본 틀	53
4. TQM의 배경과 발전과정	54
5. TQM과 TQC의 차이점	55
第 2 節 TQM 시스템의 특징	58
1. 경영관리와 TQM 시스템 적용	58
2. 조직모형의 특성과 TQM 시스템의 비교	59
第 IV 章 은행서비스 시스템	61
第 1 節 은행서비스 시스템 및 전략 수준	61
第 2 節 우리 나라 은행의 서비스품질 전략 유형	63
第 V 章 연구모형 및 실증분석	69
第 1 節 연구모형 및 가설설정	69

第 2 節 연구의 설계	72
第 3 節 가설의 검증	74
第 VI 章 結 論	89
參 考 文 獻	91
英 文 抄 錄	95
設 問 紙	98



< 표 목 차 >

<표 2-1> 제품과 서비스의 특징 비교	14
<표 2-2> 서비스의 정의	15
<표 2-3> 서비스 매트릭스	18
<표 2-4> 품질의 5가지 개념.....	20
<표 2-5> 피리3에 관련된 요인에 대한 요약	28
<표 2-6> 서비스 품질의 결정요인	35
<표 3-1> TQM모델	52
<표 3-2> 품질관리 변천	54
<표 3-3> 품질관리와 품질경영의 관계	57
<표 3-4> TQM과 다른 경영법의 개발과 특성	59
<표 3-5> 조직적 모델간의 비교	60
<표 4-1> Retail Banking 세분화	65
<표 4-2> Whole Sale 세분화	65
<표 4-3> 시장세분화의 기준	66
<표 5-1> 연구표본의 특성	72
<표 5-2> 설문지 내용	73
<표 5-3> 조직특성변수에 따른 개인서비스 수준의 지각차이	75
<표 5-4> 조직특성변수에 따른 기업서비스 수준의 지각차이	77
<표 5-5> 부서 및 상하간의 협조성에 따른 서비스품질 요인의 차이	78
<표 5-6>업무지시 및 분담의 공평성에 따른 서비스품질 요인의 지각차이	79
<표 5-7> 권한위임에 따른 서비스품질 요인의 차이	80
<표 5-8> 승진제도의 공정성 따른 서비스품질 요인의 차이	80
<표 5-9> 임금 및 복지수준에 따른 서비스품질 요인의 지각차이	81
<표 5-10> 근로시간의 적정성에 따른 서비스품질 요인의 지각 차이	82
<표 5-11> 수직적 의사소통에 따른 서비스품질 요인의 차이	83
<표 5-12> 직무만족에 따른 서비스품질 요인의 지각차이	83

<표 5-13> 조직특성변수가 개인서비스 수준에 미치는 영향	85
<표 5-14> 조직특성변수가 기업서비스 수준에 미치는 영향	86
<표 5-15> 서비스 품질요인이 개인서비스 수준에 미치는 영향	87
<표 5-16> 서비스 품질요인이 기업서비스 수준에 미치는 영향	88



< 그림 목 차 >

<그림 1-1> 본 연구의 구성과 절차	9
<그림 2-1> 품질경영의 만족대상	25
<그림 2-2> 내부서비스의 삼각형	30
<그림 2-3> 거꾸로 된 권위의 피라미드	31
<그림 2-4> 서비스 품질과 서비스 전달 시스템	32
<그림 2-5> 서비스품질 평가에 관한 SERVQUAL의 차원들과 원래 10차원들의 관계	37
<그림 2-6> 지각된 서비스의 영향요인	38
<그림 2-7> Gronroos의 서비스 품질모형	39
<그림 2-8> 서비스 질	40
<그림 2-9> 서비스 품질루프	41
<그림 2-10> 서비스 질의 결정요소와 영향요소	42
<그림 2-11> PZB의 서비스 품질평가 모델	44
<그림 3-1> TQM의 필수요소	51
<그림 3-2> 미국 연방품질원의 TQM로고	53
<그림 3-3> QM의 발전과정	55
<그림 4-1> 은행서비스 전략수준 단계	62
<그림 4-2> 사전기대와 사용실감과의 관계	64
<그림 4-3> 서비스요소 및 차별화 방안 개발표	64
<그림 5-1> 연구모형	69

第 I 章 序 論

第 1 節 연구의 목적

세계경제는 빠르게 변화하고 있으며 국내경제도 IMF체제하에서 각 산업별 구조조정이 빠르게 진행되어 가고 있다.

글로벌 체제에서 국가간 경쟁이 더욱 심화되고 品質은 세계무역전쟁에서 승리하기 위한 필수조건이 되고 있다.

이런 변화는 많은 기업뿐 아니라 서비스산업에도 점차 증가되고 있으며 금융환경이 급변하고 경쟁이 격화됨에 따라 서비스 품질 향상이 중요한 문제로 인식하기에 이르렀다.

특히 서비스 품질의 평가는 어떠한 특별한 서비스일지라도 구매하는 고객이 어떻게 평가하느냐에 결정되어 진다는 것이다.

똑같은 서비스에서도 고객에 의하여 각각 다르게 평가되어지고 서비스품질의 정도 차이가 발생하기 때문에, 이를 비교분석하고 측정한다는 것은 쉽지 않는 일이다. 하지만 서비스품질 향상과 고객만족 없이는 기업존속은 더 이상 기대할 수 없다. 오늘날 서비스 연구에 있어서 가장 중요한 개념으로 떠오르는 것이 서비스품질(Service Quality)에 관한 것인데 서비스품질은 그것을 정의하고 측정하기 어려운 개념으로 많은 학자들의 연구의 대상이 되어 왔다.

최근 들어 국내은행들은 金融環境의 변화로 “은행서비스 품질”을 개선시키고자 노력하고 있다. 그러나 이러한 노력에도 불구하고 고객들은 은행서비스가 별로 개선되지 않고 있는 것으로 평가하고 있지만, 이를 보완하여 고객만족을 지향하기 위한 노력과 연구가 필요하게 되었다.

기업의 이익은 고객으로부터 나오는 것이기 때문에 고객만족과 서비스품질을 향상시키기 위해 집중 노력하여야 한다.

본 연구에서는 서비스 품질을 개선 및 향상시키고자 하는 방법을 연구하는데 주안점을 두고자 하였다. 고객들은 그들이 제공받는 서비스에서 고객자신이 기대하고 있던 서비스와의 차이를 느끼게 되고, 은행들이 이러한 차이를 인식하지 못할 경우에는 고객에 대한 서비스는 향상될 수 없다.

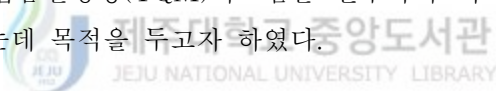
이제까지 서비스품질에 관한 연구로서는 고객이 기대하고 있었던 서비스 질과 고객이

실제로 제공받았다고 느끼는 서비스, 즉 은행이 실제로 제공해준 서비스간의 차이에서 나타나는 문제점을 중심으로 이뤄졌다.

본 연구에서는 고객이 경험하는 서비스는 서비스요원 즉 내부고객의 만족에서 부터 출발한다는 전제하에 내부고객만족이 기업조직속에서 관리요소와 어떻게 관계가 되는지를 검토하였다. 그리고 서비스요원들이 서비스품질 결정요소들을 어느정도 수행하고 있는 지에 대해서도 연구하였다. 다시 말하면 서비스요원들이 훌륭한 서비스를 제공하기 위해서 업무의 역할 및 갈등, 업무지시 및 의사전달의 모호성, 권한위양 및 자율성등이 어떠한 영향을 미치고 있는가 또는 서비스품질을 결정하는 요소인 유형성,신뢰성,안정성,확신성,공감성등의 요소를 서비스요원들이 어느 정도 수행하고 있는지에 대해서 연구하였다.

그래서 이들 요소와 서비스수준과의 관계에 대해 검증을 실시하였다. 그리고 서비스 품질 향상을 위하여 TQM시스템의의 설정이 필요한바, TQM의 구성요소 중심으로 서비스 전략방향을 모색하여 보았다.

본 연구는 IMF체제하에서의 무한경쟁과 은행의 생존을 위해 서비스품질향상과 고객 만족 경영을 적극적으로 실현하기 위하여 고객접점에 있는 서비스 요원(내부 고객)의 역할을 강조하고 종합품질경영(TQM)시스템을 연구하여 서비스 품질향상에 기여할 수 있는 기반을 구축하는데 목적을 두고자 하였다.



第 2 節 연구의 방법 및 내용

본 연구는 은행의 서비스품질에 관한 연구절차로서 다음과 같은 방법을 채택 하고자 한다.

첫째, 기존 문헌에 대한 이론적 검토를 통하여 서비스품질에 관한 일반적인 개념정립 과 품질평가 모형을 살펴보고 이를 토대로 은행서비스 품질에 대한 이해와 품질평가 모형을 구성한다.

둘째, 고객과의 접점에 있는 직원 즉 서비스제공자의 질 높은 서비스를 제공하는데 상호작용 하는 내부 고객만족과 이에 관련된 TQM시스템을 고찰한다.

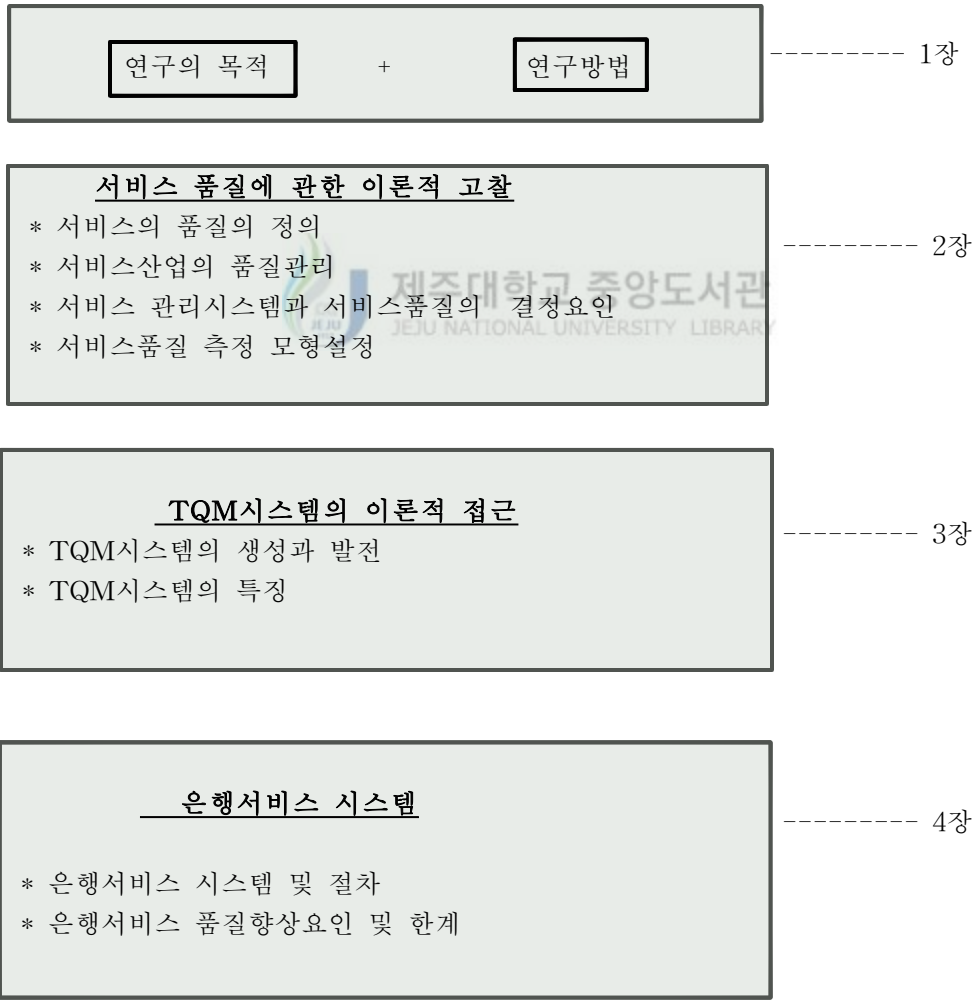
셋째, 이러한 문헌연구에 따라 연구모형을 설정하고 실증분석을 실시함으로써 은행의 서비스품질을 평가하는데 연구목적을 두고 있다.

이 연구목적을 위하여 연구모형과 가설을 설정하였다.<제 V 장>참조.

이들 가설검정을 위하여 A은행 100여명 종업원들을 대상으로 앙케이트 조사를 실시하였다. 조사내용은 서비스시스템의 관리 요소와 내부고객인 종업원의 관계에 대한 내용과 서비스품질결정요인과 종업원의 업무수행 정도를 조사하였다.

그리고 서비스 수준이 종업원과 관련하여 어떤 요인이 가장 영향을 미치는가를 알아보기 위하여 가설 검정을 실시하였다. 가설설정은 크게 4개로 나누었으며 가설 검정은 통계패키지 SPSS PC⁺(Ver.5.0)에 의해 처리되었다.

그리고 연구의 구성과 절차는 <그림 1- 본 연구의 구성과 절차 <그림 1 - 1>



실 증 분석

* 인구통계적 특성 * 가설검정 * SPSS PC⁺ 활용

----- 5장

결 론

----- 6장



第 II 章 서비스 品質에 關한 理論的 考察

第 1 節 서비스 品質의 定議

1. 서비스의 概念

영어의 service란 말의 語原은 라틴어의 servitium 즉 “노예의 봉사”를 뜻한다. 다시 말해서 서비스란 옛부터 “노예의 봉사”와 비슷한 “봉사”나 “의무”를 뜻하며 “공짜로 해 주는 것”이라든가 “덤으로 해 주는 일”이니 하고 생각하게 된 것은, 말이 시대와 장소에 따라 의미가 바뀐 하나의 예라고 하겠다.

Dr. Juran은 서비스를 “남을 위해서 하는 일”(Work performed for some one else)이라고 정의하는데, 서비스의 품질을 최종적으로 판단하는 것은 그 서비스를 받는 他人이라는 점이 서비스의 품질관리를 논할 경우에 유의해야 할 점이 된다. 즉 서비스의 품질은 제품 품질에 관한 用度의 適合性 (fitness for use)이라고 해석할 수 있을 것이다. 그러나 흔히 기업에서는 이 점을 잊고 適合品質 (Quality of conformance)로만 생각하기 쉽다. 企業內에서 이 서비스의 기준이나 종래에 관습에만 구애되어 서비스를 받아야 할 他人을 무시하여 자신의 할 일이 범위를 자기 나름대로 결정지어 그 테두리 안에서 “합치의 품질”을 달성하기 위해 노력하는 것만으로는 진정한 서비스를 하고 있다고 할 수 없다는 점을 강조하고 싶다.

小林宏(고바야시 히로시)씨는 “서비스란 자기의 가치를 타인에게 이해시키기 위한 Play(특별한 노력, 연구)이다” 라고 정의하여 서비스란 말이 가장 악용되기 쉬운 케이스로 다음 두 가지를 들고 있다.

- ① 어쩔 수 없이 하는 노력(collaboration)
- ② 특별취급(particularism)의 강요, 혹은 그것에의 영합.

일반적으로 생산활동은 제조활동과 서비스활동으로 대별된다. 제조활동은 자동차, TV, 컴퓨터 등 유형적인 제품의 생산을 말하는 반면, 서비스활동은 의사의 진료, 자동차의 수리, 교수의 강의 등 무형적인 편익을 제공하는 것을 말한다.

서비스에 대한 대부분의 정의는 유형적인 생산품과 비교하여 서비스는 무형적인 것으로 파악하고 있다는 점이다. 이러한 정의는 서비스의 기본적인 속성을 파악할 수 없기

때문에 만족할 만한 정의는 아니다.

본래 서비스란 타인을 위한 정신적, 육체적 노무의 제공을 의미하고 있다. 서비스에 대한 여러 학자들의 정의를 종합해 보면 서비스란 “고객의 문제해결을 위하여 서비스 제공자(개인 혹은 조직)의 인적, 물적자원을 이용하는 과정, 행동의 수행”으로 보고 있다. 이는 고객의 편익과 만족을 위하여 개인과 조직의 인적, 물적(장비, 시설, 물품, 노동력, 지식, 기술, 정보, 아이디어 등) 자원을 이용하는 것으로 파악하여 기존의 정의보다 확장된 것이다.

한편, Norman(1984)에 의하면 “서비스란 사회적 접촉에 의한 행동과 상호작용으로 이루어진다.”고 하고 있다.¹⁾ 여기서 서비스란 형태 없는 무언가를 만드는 것 이상으로 파악하여, 생산자와 소비자간의 상호작용을 강조하고 있다. 이 정의는 생산과정에 서비스의 소비자가 밀접하게 연관되어 있다는 것을 의미하는 것으로 서비스의 관리상에 중요한 암시를 제공하고 있다. 즉, 서비스의 생산과정에 고객을 중요한 요인으로 포함시킴으로써 고객에 의한 서비스의 생산과 교환이 이루어진다고 볼 수 있다.

그론루스는 “서비스란 각자의 목적달성을 위하여 복수의 인간이 관계를 가질 때에 발생하는 인간적 교류활동이다.”라고 정의하고 다음과 같이 설명하고 있다.²⁾

① 서비스란 관계자의 의식적이고 주체적 참가에 의해 해석되는 상호간의 활동이다. 여기서는 상호간에 무의식적이고 무관심하게 이루어지는 서비스 활동은 진정한 의미의 서비스에 포함시키지 않고 있다.

② 서비스의 최소단위는 개별 개인의 인간관계로 발생하는 상호교류활동(Dyadic Human Interaction : DHI)이다. 서비스는 복수의 인간관계라고 하고있지만 그 최소단위는 상대하는 2인의 인간이다. DHI가 행해지는 시간적 공간적 프로세스를 서비스 엔카운터(Service Encounter) 라고 부른다.

③ 고객에게 제공되는 서비스는 여러 개의 부분적 서비스에 의해서 구성되어 있으며, 그 부분적 서비스가 모여 하나의 총체적인 편익을 형성한다. 서비스가 실제로 구체화되는 것은 엔카운터이다.

1) R. Norman, *Service Management*, John Wiley & Sons, 1984.

2) 浅井 鹿三郎, 清水滋 編著, サービス業の マーケティング 改訂版 同文館, 1991, pp. 28-33.

④ 서비스요원의 행위가 고객의 만족에 결과하는 정도는 고객 자신의 서비스요원에 대한 DHI에도 의존하게 된다. 서비스요원과 고객은 자기 목적을 달성하기 위한 엔카운터를 가지지만 각자의 목적달성 즉 만족의 실감을 얻는데는 서로 상대방의 입장을 이해하고 인격을 존중해서 상대방의 목적달성에 대해서 협력하도록 해야 한다.

⑤ 서비스요원의 서비스제공에 대해서 고객은 다만 요금을 지불한다는 것만이 아니고 양자의 관계는 기본적으로 협력(역할분담을 통해서)이다.

이점은 물물교환이나 물건과 화폐의 교환과는 근본적으로 차이가 있는 것이다. DHI는 당사자간의 역할분담을 통해서 행해지는 일정의 상호보완 행위이며 교환(give and take)과 보완이 통합된 상호행위이다. 이러한 의미에서 서비스 행위는 경제적인 행위와는 같지 않으며 일부로서 경제적 교환이 포함된 상위 개념이다. 그리고 서비스와 제조활동간의 주요한 차이점을 살펴봄으로써 서비스의 개념을 이해하는데 도움이 될 것이다. <표2-1> 참조.

<표2-1>에서 보는 바와 같이, 서비스와 제조활동은 여러 가지 면에서 차이가 많이 있다. 그 중에서도 서비스의 생산과 소비가 동시에 일어난다는 것은 생산관리 측면에서 매우 중요한 의미가 있다.³⁾ 이는 서비스가 유형의 제품과는 달리 한 장소에서 생산되어 다른 장소로 운반하거나 저장할 수 없다는 것이다. 따라서 서비스는 생산되는 동시에 고객과 즉각적인 접촉이 이루어지고 서비스가 제공되어야 한다는 점을 나타내고 있다. 이런 경우에 고객은 서비스를 관리하는데 있어 통제하기 힘든 요인으로 대두된다. 물론 무형적인 제품을 판매하는 회사도 고객을 통해 가능한 요인으로 간주하지 않지만 특히 서비스를 제공하는 회사에서는 고객의 관리가 상당히 어렵다는 것을 보여주고 있다.

3) R. G. Schroeder, Operation Management, Third Ed., Mcgraw-Hill, 1989, pp. 131-135.

<표2-1> 제품과 서비스의 특징비교

제 품	서 비 스
<p>생산품의 유형적이다. 구입에 의해 소유가 이전된다. 제품을 다시 파는 게 다시 가능하다. 생산품을 구입 전에 설명할 수 있다. 제품이 재고로서 저장된다. 생산이 소비보다 먼저 이뤄진다. 생산품은 운반될 수 있다. 생산과 소비의 장소적 분리가 가능하다. 제조회사와 고객과의 간접접촉이 가능하다. 제조업자가 생산한다. 생산품을 수출할 수 있다. 비즈니스는 판매와 생산이 분리된 기능에 의해 서 조직화 될 수 있다.</p>	<p>서비스는 무형적이다. 대개 소유자가 이전되지 않는다. 다시 팔 수 없다. 구입 전에는 생산품자체가 존재하지 않는다. 서비스 상품저장이 불가능하다. 생산과 소비가 동시에 이뤄진다. 생산품을 운반할 수 없다. 생산과 소비가 반드시 같은 장소에서 이루어 져야한다. 대부분의 경우 직접접촉이 요구된다. 구매자가 직접 생산과정에 참여하고, 생산 과정의 일부를 수행한다. 서비스는 통상 수출할 수 없고 서비스 분배 시스템은 가능하다. 생산과 판매는 기능적으로 분리되기 힘들다.</p>

자료 : Richard Norman, Service Management, Jhon Wiley & Sons Ltd., 1984, p.8

2. 서비스의 정의

서비스는 복잡하고 광범위한 현상이므로 간단하게 이해하기 어렵다. 서비스 기업도 서비스와 제품의 혼합된 패키지를 제공하는 것이 보통이며 서비스와 제품의 경계조차 명확하지 않은 경우가 많다. 우선 서비스에 대한 다양한 정의를 <표2-2>에서 볼 수 있다.⁴⁾

4) 원석희. 서비스 운영관리. “CS를 통한 가치창출”. 1997, pp. 42-43.

<표 2 - 2> 서비스의 정의

학 자 (년도)	내 용
미국 마케팅협회(1960)	서비스란 독자적으로 판매되거나 제품의 판매에 연계되어 제공되는 활동, 혜택, 혹은 만족이다.
레이 건(1963)	서비스는 직접 만족을 주는 무형상품(수송, 주거), 혹은 다른 제품 및 서비스(신용, 상품인도), 그리고 구매와 연계되어 만족을 제공하는 무형상품을 지칭한다.
베 슴(1973)	자신이 수행할 수 없거나 하지 않는 활동, 만족, 그리고 혜택으로서 판매될 수 있는 것을 말한다.
베 리(1980)	제품은 유형물, 고안물, 객관적 실체인 반면 서비스는 무형활동이나 노력이다. 그러므로 '구매하는 대상의 본질'이 유형적 혹은 무형적인가 여부로 판단해야 한다.
레 티 넨(1983)	고객만족을 제공하는 고객접촉 인력이나 장비의 상호작용 결과 일어나는 활동, 혹은 일련의 활동을 말한다.
맨 더 슨(1983)	서비스는 직접 또는 간접 구매되는 무형의 혜택(benefits)이며 유형적이거나 기술적 부분을 포함한다.
코 플 리(1988)	서비스는 일방의 타인에게 제공할 수 있는 활동이나 혜택으로서 무형적이며 소유될 수 없는 것이다. 서비스 생산은 유형적 제품과 연계될 수 있으나 그렇지 않을 수도 있다.
구 매 슨(1987)	서비스는 매매 가능하지만 형태가 없는 것이다.

자료 : 원석희, 서비스운영관리, 1997. pp.42~43

3. 서비스의 分類

세서(W.E.Sasser)등은 서비스의 요소를 다음과 같이 정의하고 있다.⁵⁾

- 물질적 품목 혹은 편의점
- 감각적 편의 혹은 明示的 서비스
- 심리적 편의 혹은 明示的 서비스

식당을 예로 들면, 물질적 품목은 시설, 음식, 음료, 냅킨 등 물질적 특성을, 감각적 편의는 맛, 종업원의 서비스, 음식의 냄새, 소리 등 감각적 요인을, 심리적 편의는 안정

5) W. Earl Sasser. R. Paul Oisen & D. Dargel Wyckoff. Management of Service Operations. Allen & Bacon. 1978. 고재건, “서비스 企業의 서비스 관리시스템과 戰略方向”, 社會發展研究, 第10輯, 濟州大學校, 地域社會發展研究所, 1994. pp. 222-223. 再引用.

감, 신분적 지위, 행복한 느낌을 말한다. 이것은 서비스의 내용을 물질적인 면과 감각적이고 심리적인 면으로 구분하여 설명하고 있다고 볼 수 있다.

서비스를 분류하는 경우 다양한 요인을 기준으로 분류하고 있는데 여기서는 Chase, Bufa and Sarin, Schmenner의 분류를 살펴보기로 한다.

- (1) 고객접촉에 의한 분류(Chase)
- (2) 성장가능성에 의한 분류(Bufa and Sarin)
- (3) 서비스 매트릭에 의한 분류(Schmenner)

1) 顧客接觸에 의한 分類

Chase(1978)는 서비스 과정을 선택함에 있어 핵심요소는 고객접촉의 총량이라고 관찰했다.⁶⁾

고객접촉이란 고객의 시스템 내에 존재하는 상태를 말한다. 고객접촉의 정도는 고객 서비스를 제공하는데 소요되는 총 시간 중에서 고객이 시스템에 있는 시간의 비율로서 측정된다.

Chase와 Tansik(1983)는 그들의 논문에서 아래에 보는 바와 같이 서비스의 잠재적 효율은 고객의 접촉정도와 함수관계를 이루며, 고객접촉은 잠재적인 효율감소를 가져올 수 있다고 제시했다.⁷⁾

$$\text{잠재적 효율} = f(\text{고객의 접촉 정도})$$

고객접촉의 정도는 절차를 설계하거나 서비스 분배시스템을 설계하는 데에 중요한 요소가 된다.

6) R. B. Chase. "Where Does The Customer Fit in a Service Operation?" HBR. No.6. (November-December). 1978. pp. 137-142

7) R.B. Chase & D.A. Tansik. "Customer Contact Model for Organization." Management Service, Vol. 29. No.9. September. 1983.

2) 成長 可能性에 의한 分類

이 분류는 서비스의 유형이 다양하고 서비스를 분류하기 어렵기 때문에 생산성 측면에서 성장의 속도에 따라 ① 부진한(stagnant) 개인서비스 ② 代替的 개인 서비스 ③ 진취적 서비스 ④ 고성능 서비스 등과 같이 분류한 것이다.⁸⁾

① 부진한(stagnant) 개인서비스

부진한 개인 서비스에의 도전은 보다 나은 관리를 통하여 그 효율성을 증진하는 것이다. 부진한 개인 서비스는 생산성 효과가 극소하지만 생산관리자는 기업 목적과 일치하는 전략으로 선택할 수 있다. 예를 들면 어떤 이발소에서는 低原價를 추구하기 위하여 顧客志向化(customization)를 거의 하지 않는 반면, 다른 이발소에서는 高原價와 고객지향을 강조하는 전략을 선택할 수 있다. 이 두 기업은 市場差別에 만족하기 때문에 관리만 잘 되면 성공할 수 있다.

② 代替的 개인 서비스

이 서비스 역시 직접적인 개인 접촉이 필요하며 개인 서비스에 유사한 성격을 갖는다. 그러나 이 서비스는 기술적 또는 다른 수단으로 代替가 가능하다. 예로서 하녀, 요리사 등의 심부름이나 노무를 대체한 오븐, 세탁기, 건조기와 같은 가정용품 등을 들 수 있다. 대체된 서비스는 보통 값이 싸고 열등하다는 것을 알 수 있다.

TV로 보는 연주회나 스포츠게임은 실제로 현장을 보는 것과는 다르게 가격이 저렴하고 질이 떨어진다.

③ 進取的 서비스

이 서비스는 두 요소로 구성된다. 한 요소는 노동력이 적게 들고 현저한 원가 절감이 가능하다. 둘째 요소는 노동력의 비중이 높고 부진한 개인 서비스와 유사하다.

진취적 서비스는 처음에 놀라운 성장과 원가 절감을 보일 수 있다. 이는 최초로 강한 기술요소가 상대적으로 중요한 기여를 해 주기 때문이다. 예를 들면, 컴퓨터 하드웨어는 계산원가에 크게 기여한다.

8) E. S. Buffa & R. K. Sarin. Modern Production/Operation Management. Eighth Edition. John Wiley & Sons. 1987. pp. 36~47.

④ 高性能 서비스

고성능 서비스는 소비자와 생산 노동자 사이에 아무런 접촉도 포함시키지 않는다. 전화통신은 이런 서비스의 한 예이다. 이 서비스는 기술 진보가 확실하게 원가를 감소시키므로 혁신가능성이 높다.

3) 서비스 매트릭스에 의한 분류

Schmenner는 일종의 서비스 매트릭스를 만들었는데, 이것은 서비스의 형태를 분류하기 위해서 만들었다.⁹⁾ 서비스 매트릭스는 일반 서비스와 전문 서비스를 분류하여 나타내 주고 있다. 일반 서비스는 고도로 노동집약적이며 ‘상호작용과 고객지향’이 낮다. 이러한 서비스업은 고도로 표준화된 형태, 예를 들면 소매상, 학교, 그리고 소규모 은행업 등이며, 그들은 일반대중을 기반으로 하고 있다.

<표 2-3> 서비스 매트릭스

		상호작용과 고객지향의 수준	
		낮 음	높 음
노동집약의 수준	낮 음	서비스 공장 : - 항공사 - 운 송 - 호 텔 - 휴양소 오락	서비스 상점 : - 병 원 - 자동 수리 - 다른 수리 서비스
	높 음	대중 서비스 : - 도매상 - 소매상 - 학 교 - 상업은행의 소매 측면	전문적 서비스 : - 의 사 - 법률가 - 회계사 - 건축사

9) Roger W. Schmenner. "How can Service Businesses Service and Prosper?". Sloan Management Review (Spring, 1986). pp. 21~32.

주 : ① 상호작용(Interaction)은 종업원과 고객이 직접 만나서 거래 혹은 상담을 하여 계약 등을 하는 것을 의미하며, ② 고객지향화(customization)는 고객의 선호 혹은 선호도를 의미함.

자료 : Roger W. Schmenner, "How Can Service Businesses Survive and Prosper?", Sloan Management Review(Spring, 1986.). p.25.

전문서비스는 고도의 고객지향화와 매우 미미하게 자동화되어 있다. 이러한 서비스업은 전통적인 전문성으로 특징지어지며, 회계감사, 의학, 법률서비스 등이다.

서비스업으로서 이란에 해당되는 것들은 매우 비효율적인데, 그 이유는 높은 노동비율과 상호작용 그리고 고객지향화 때문이다. 이 서비스 매트릭스는 서비스업

이 어떤 자리에 위치할 것인가를 보여준다. 그리고 고도로 노동집약적인 서비스업에서는 많은 노동력을 관리하는데 보다 큰 관심이 요구된다.

Schmenner가 지적한 대로 고도로 고객 지향적인 서비스업은 원가절감, 품질유지, 고객중재관리 및 고도로 훈련된 종업원의 전직감소 등에 대한 관리를 적극적으로 추진해야 할 것이다. 고도로 표준화된 서비스업은 서비스에 이미지를 나타내고, 종업원의 일상 업무 수행에서 동기부여를 하며, 표준화된 공정을 유지하기 위하여 생산 운영관리가 요구된다.

Lovelock교수는 서비스행위의 본질을 규명함에 있어서 서비스의 수혜대상을 사람과 사물로 구분하고 이들에 대한 서비스 행위를 유형적인 것과 무형적인 것으로 다음 네가지 유형으로 분류하였다.¹⁰⁾

- 가. 유형적인 대인 서비스 ; 신체에 대한 유형 서비스
- 나. 무형적인 대인 서비스 ; 정신에 대한 무형적 서비스
- 다. 유형적인 대물 서비스 ; 사물에 대한 유형적 서비스
- 라. 무형적인 대물 서비스 ; 소유 재산에 대한 무형 서비스

서비스 매트릭스는 다양한 서비스가 경영관리 니드 측면에서 어떻게 달라지느냐 하는 데 대한 방향을 나타내 준다. 앞에서도 지적한 바와 같이 고객접촉은 그 되고, 상호작용이 낮은 서비스를 할 때이다. 체인 호텔들과 항공서비스는 이러한 범주에 속한다. 즉 그들은 고도로 효율적이고 높은 고객접촉을 하지만 접촉의 형태는 제한되어 있우에도

10) 李順龍, 生産管理論, 1998, p.23

만약에 다양성이 높은 서비스이거나 자동화가 낮은 서비스라면 높은 효율성장하지 못할 것이다. 효율성은 접촉하는 것 자체보다 더 자본투자와 낮은 관계를 가지고 있다.

4. 서비스 품질의 정의

1) 품질과 품질특성의 개념

품질(Quality)에 대하여 품질경영분야의 석학인 주란(J.M. Juran)은 품질이란 용도에 대한 적합성(fitness for use)이라고 표현하였고, 크로스비(P.B.Crosby)는 요건에 대한일치성(conformance to requirement)이라고 정의하였다. 그리고 세계적(H.D.Seghezzi)는 품질을 시방과의 일치성(conformance with specification)으로 정의하였다.

하버드 대학교 교수인 가빈(D.A. Garvin, Managing Quality,1988)은 품질을 ① 선형적 품질, ② 제품관점의 품질, ③ 제조관점의 품질, ④ 사용자관점의 품질, ⑤ 가치관점의 품질로 분류하여 정의를 내리고 있다 <표2-4>참조.

<표 2 - 4> 품질의 5가지 개념

구 분	내 용	비 고
선형적 품질 (Transcendant)	정신도 물질도 아닌 독립적인 제3의 실체, 절대적인 우수성으로서의 품질	선천적 장인의 우월성
제품관점의 품질 (Product-based)	재화의 고유특성으로서의 품질 제품의 속성, 품질의 객관적 평가	제품의 유용성
제조관점의 품질 (Manufacturing-based)	제품의 요구조건이나 시방과의 일치	생산자 입장
사용자 관점의 품질 (User-based)	고객의 요구와 욕구를 만족시키는 능력, 품질의 주관적 이해	개개인의 지각정도
가치관점의 품질 (Value-based)	성능(특성)과 원가의 관계 (품질=성능/원가)	성능우수, 고품질

자 료: D.A. Garvin, "What does product quality really mean?"
 Slowan Management Review, Vol.26. No.1. 1984, p.26

2)서비스 품질의 개념

서비스는 유형재와 다른 고유의 특성 즉 무형성, 이질성, 소멸성, 비분리성이 있기 때문에 서비스질에 대한 해석은 연구자들이나 실무자들 사이에 그들의 연구 목적이나 적용목적에 따라 다양하게 설정되어져왔다. 이는 서비스품질이 절대적인 것이 아니라 상대적인 개념이기 때문에 단일한 개념의 정의가 모든이에게 적용 되기 어렵다는 것을 의미한다.

지각된 서비스의 품질이란 서비스에 대한 전반적인 우수성이나 탁월성에 대한 판단을 의미한다. 그것은 객관적인 질과 다르며¹¹⁾, 일종의 태도이며 만족과는 다른 의미이고 기대와 실제 수행성과의 비교에 의해 결정된다.¹²⁾

최근의 연구동향은 기존의 연구를 바탕으로 파라슈라만(Parasuraman, Zeithmal, & Berry)등이 초기의 소비자 측면에서의 서비스 평가만이 아니라 관리자 측면에서 발생할 수 있는 문제점까지 단계별로 찾아내 서비스를 평가하고자 시도하고, 개발된 서비스 질 측정척도의 타당도와 신뢰성을 검증하는 등 서비스 질에 관한 관심과 꾸준한 연구가 계속되고 있는 실정이다. ¹³⁾

서비스에 대한 소비자의 만족 여부는 소비자의 기대정도에 달려있고, 소비자의 만족(satisfaction)은 제공된 서비스를 지각하는 정도에 의해 좌우된다고 할 수 있다. 소비자 들은 서비스의 구매에 앞서 그것에 대한 어떤 기대를 하게 되며, 구매시에 제공받는 서비스에 대해 어떤 지각을 함으로써 서비스 질은 소비자의 기대와 지각과의 비교를 통해 인식한다고 볼 수 있다.

소비자가 지각한 서비스 질은 이상적인 질(ideal quality)에서부터 전적으로 받아들일 수 없는 매우 낮은 질(very low quality)에 이르는 수준까지 연속선상의 개념에 위치하는 것으로 볼 수 있다. 따라서 이 연속선상 위의 서비스 질 위치는 소비자가 기대한 서비스와 실제 수행된 서비스간의 불일치 정도의 크기에 달려있게 되는 것이다. 즉 소비자가 기대한 서비스와 실제 수행된 서비스의 수행이 일치할 경우에는 서비스 질은 전적으로 만족의 형태로 나타나고 전자가 후자보다 클 경우에는 불만족으로 나타나게 된다.

따라서 서비스 질의 개념은 다음과 같이 정립될 수 있을 것이다. 즉 서비스 질이란 '서비스에 대한 소비자의 기대와 지각차이의 불일치 차이 정도와 그 방향'으로 소비자 들이 대상기업에서 실제로 제공받는 서비스에 대해 주관적으로 느끼는 정도가 서비스를 제공받기 전에 기대했던 정도에 미치지 못한다면 소비자에게 있어 서비스의 질은 낮게 인식되어 낮은 서비스 질로서 평가될 것이다.

서비스 품질에 대한 다양한 해석이 나타나게 된 이유에는 개별적인 서비스의 일관성

11)David A. Garvin, "Quality on the line", *Harvard Business Riew*, 61(September - October), 1984, pp.65-73,

12) Chr. Hjorth-Anderson, "The concept of Quality and the Efficiency of Markets for Consumer Products", *Journal of Consumer Research*, 11(September), 1984, pp.708-718

13) V. A Zeithaml, L. L. Berry and A. Parasuraman, "SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measureing Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, 1988, pp.12-37.

유지가 어렵고¹⁴⁾ 인적 서비스인 경우에는 고객과의 접촉시점에서 서비스가 발생되고 질이 평가되기 때문이다.

第 2 節 서비스業의 品質管理

1. 서비스기업의 품질관리 방향

품질관리 방향이 QC에서 QM으로 변화되고 있으며 종합적인 품질경영에 있어서는 여러 조직에서 TQC에서 TQM으로 변화를 추구하고 있다. ¹⁵⁾

(1) 서비스 品質의 特性

우선 서비스 品質의 전반적인 特性을 파악하여야 한다. 예를 들면 製造業에서나 서비스業에서나 원자재, 설비, 도구 등을 구입한다. 그러나 製造業에서는 製品을 생산하기 위하여 이를 구입하고 서비스業에서는 서비스를 提供하기 위하여 이들을 구입한다. 이렇게 같은 물품을 구입하여도 용도가 다르기 때문에 品質의 特性이 다르고 品質管理도 다르게 된다.

또한 서비스의 品質은 업무마다 서로 다른 特性을 갖는다. 은행의 이사, 관세청의 국장, 병원의 관리자, 電力會社의 과장, 工場의 관리자들이 수행하는 업무가 현저히 다른은 물론이다. 分野別 品質 特性을 파악하는 데에는 다음과 같은 사항을 알아야 한다.

- 서비스의 品質은 추상적인 것이 아니고 관찰, 측정이 가능하며 向上이 가능하다.
- 서비스의 品質의 特性을 分野別, 요소별로 파악한다.
- 서비스의 성질, 特性, 요소에 따라 測定方法, 評價方法을 개발한다.
- 서비스 活動의 特性과 요소에 따라 적합하고 정확한 데이터를 수집한다.
- 品質管理 技法을 활용한다.
- 학습곡선의 이론을 응용한다.
- 통계적 技法을 活用한다.
- 서비스 低品質로 인한 會社, 顧客, 社會에의 影響을 파악한다.

14) Bernard H. Booms and Mary J. Binter, "Marketing strategies and Organization Structures for Services Firms", in Marketing of Services, J. Donnelly and W. Gerge, eds., Chicago : American Marketing, 1981, pp.47-51

15) 공업진흥청, 品質管理 白書, 1991, 제6장 참조함.

- 低品質로 인한 손실, 비용을 파악한다.
- 서비스 품질에 영향을 주는 요소로서 경영, 감독, 일선종사자, 顧客을 파악한다.

(2) 서비스 提供者로서의 개인의 重要性 파악

製造業에서는 품질에 대한 많은 책임이 경영진에 있다. 그러나 서비스의 품질은 서비스 提供者의 개인적 요인에 좌우되므로 개인의 특성에 유의하여야 한다.

다음과 같은 사항을 認知하여 종업원의 過誤에 대처한다.

- 사람으로 인한 過誤의 원인을 파악하여 신뢰성을 向上시킨다.
- 끊임없는 教育 및 訓練이 필요하다.
- 過誤를 제거하려는 積極的 노력뿐만 아니라 업무를 제대로 효율적으로 수행하려는 (Do the right at the first time) 積極的 態度를 갖는다. 품질에 대한 積極的 態度란 업무를 제대로 수행하는 方法이 존재하고, 종업원이 이 方法을 알고 있으며, 이 方法대로 업무를 제대로 수행하고 더 나아가서 가장 효율적인 방법으로 업무를 수행하는 것이다.
- 無過誤를 실천하지 않으려는 종업원은 고용되지 말아야 한다.



(3) 最高經營者の 역할

성공적인 品質管理를 위하여 最高 經營者の 역할은 중요하다. 最高 經營者는 品質管理의 重要性을 認識하여 다음과 같은 신념을 갖고 品質管理 活動을 하여야 한다.

즉, 品質管理 부서로 하여금 업무를 수행할 수 있도록 권한, 예산, 인원 및 장비를 提供하고 의사결정에 참여하도록 충분한 경영정보를 提供한다.

- 品質管理는 기업의 생존에 필수적이다.
- 製品에만 품질이 존재하는 것이 아니고 서비스에도 품질이 존재한다.
- 서비스의 품질은 관리될 수 있으며 向上될 수 있다.
- 서비스의 품질을 向上시키기 위한 활동에 투입되는 비용보다는 서비스품질 향상으로 인한 효과가 더 크기 때문에 기업의 이윤을 가져온다.
- 品質의 8요소(경영, 감독, 人間關係, 技法(통계), 비용(經濟性), 時間, 工程管理, 問題 해결)간에 균형을 이루게 한다.

(4) 원만한 人間關係의 확립

어떤 기업에서는 품질이 좋고, 생산성이 높으며, 의사소통이 잘 되고 있다고 인정받는 이면에는 會社 전체 직원들 사이의 팀워크, 직업에 대한 만족, 積極的인 態度, 勞動의 즐거움, 自我啓發, 相互啓發, 가치시스템의 向上 등 눈에 보이지 않는 배경이 깔려 있다. 이러한 배경은 원만한 人間關係의 확립으로부터 달성될 수 있다.

(5) 顧客의 重要性 認識

서비스의 品質은 顧客이 최우선이다. 顧客을 중시하는 다음과 같은 표어를 흔히 본다. “顧客은 왕이다.”, “顧客은 항상 옳다.” “顧客의 만족에서 더 나아가 顧客의 즐거움을”, 따라서 다음과 같은 사고방식 하에 顧客의 重要性을 認識하여 철저히 分析하여야 한다.

- 顧客 중심의 견해를 가져야 한다.
- 品質은 顧客이 정한다.
- 顧客의 要求를 製品 特性에 반영한다. 이를 위한 여러 가지 技法이 開發되어 있다.
- 徹底하고 과학적인 顧客調査(연령, 직업, 競爭業體 등)를 실시한다.
- 소비자의 要求條件을 충족시키기 이전에 소비자가 원하고 있는 서비스를 다양하게 갖춘다.
- 서비스 品質에 대한 會社 자체의 평가뿐만 아니라 顧客의 평가를 중시하 여야 한다.
- 정기적으로 顧客을 조사한다.
- 불평하는 顧客뿐만 아니라 모든 顧客의 선호, 평가를 수집한다.

(6) 關聯者의 능력

品質管理에 關聯되는 경영진 전문직, 일선종업원 모두는 品質管理 活動에 필요한 각자의 능력을 갖추어야 한다. 이에는 기본 경영정책, 專門技法, 효율적인 업무수행 등이 포함된다.


2. 顧客을 위한 總體的 品質管理(TQM)

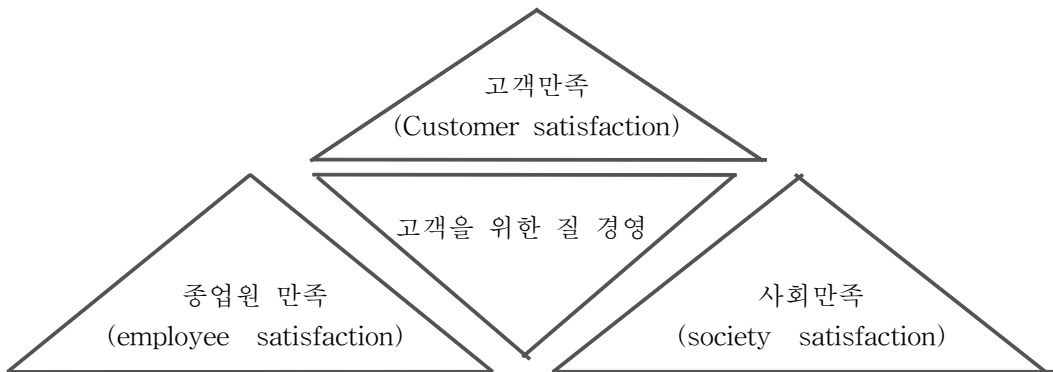
1) 서비스 품질과 종업원 관리

무한 경쟁시대 진입에 따른 환경변화로 지금은 경영활동 전반을 담당하는 최고 경영자에서부터 모든 종업원에 이르기까지 고객의 욕구를 만족시키는데 기업의 전체적인 역량

을 발휘하여야 하는 것이 오늘날의 경영환경이다.¹⁶⁾ 즉 고객이 바로 기업의 생존을 좌우하는 ‘고객의 심판’에 대한 새로운 인식 전환이며, 고객의 개념을 조직과 관련된 모든 내·외적 변수를 포함하는 시각으로 고객의 개념을 파악하고 있다. 그러면 왜 고객을 위한 품질경영이 필요한가를 간략하게 설명한다면 우선 고객은 기업에 이익 및 매출의 증가를 가져다준다. 특히 단골고객은 더 많은 지출뿐만 아니라 새로운 고객을 소개하기 때문에 적은 비용으로 일거양득을 얻을 수 있는데 이러한 고객을 계속적으로 유지하기 위해서는 고객만족이 필수적이다.

고객의 만족, 불만족은 진실의 순간(moments of truth)시 발생하는데, 고객접점 내에 있는 종사자뿐만 아니라 전화, 통신문 등에서도 발생할 수 있다. 고객을 위한 품질경영의 진정한 의미는 소비자인 외부고객, 내부고객인 종업원 및 사회만족을 동시에 추진함으로써 달성될 수 있다<그림 2-1>참조. 더욱이 이를 뒷받침하기 위해서는 외부고객을 위한 품질경영을 담당하고 있는 종업원에 대한 인간존중 경영이 더욱 필요하다. 이는 일하는 모든 구성원은 직책에 관계없이 기업의 성공을 위해서는 모두 중요하며 이들 모두는 동일한 존경 대상이 되어야 한다는 것을 의미한다. 그리고 기업은 사회를 구성하는 구성인자로서 사회에 대한 공헌활동 및 환경보호활동 등을 통하여 기업의 이미지 관리에도 관심을 기울려야 한다.


제주대학교 중앙도서관
 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY
 <그림 2-1> 품질경영의 만족대상



이러한 고객을 위한 품질경영을 위해서는 아무리 좋은 서비스 향상 프로그램을 도입하더라도 종업원이 이를 받아들이지 못한다면 고객에 대한 서비스 향상은 기대하기가 힘들다. 따라서 기업은 고객의 만족을 위해서 종업원이 상품에 대한 고객 질문에 잘 대

16) 이상문, 총체적 품질경영과 리더십, 형설출판사, 1998. pp. 169~203

답하고 문제 발생시 이를 즉각 조치할 수 있는 능력과 권한을 갖추도록 교육훈련 및 권한이양을 시행하여야 한다. 그러므로 직무만족이 형성되고 동기부여가 이루어져서 대고객만족을 위한 품질경영이 체계적으로 시행될 것이다. “성공적인 기업은 최고 경영진에서 말단사원까지 조직이 추구하는 목표를 공유하고 있다. 아무리 훌륭한 경영전략이라 하더라도 전 구성원에게 공유되어 있지 않으면 실패한다.”라는 비전의 존재와 미래의 공유가 갖는 의미를 역설할 수 있다.

TQM시스템의 특징에서 강조되는 것처럼 조직의 근본적인 변신을 요구하는데 있어 최고 경영진의 리더십은 가장 중요한 역할을 한다고 해도 과언이 아니다. TQM은 신뢰 및 상호존중을 바탕으로 구성원의 자발적인 참여가 전제되어야 한다는 점을 인식해야 할 것이다.

2) 종업원 만족과 품질경영

기업의 품질향상을 이루고 성공하려면 가장 중요한 것은 종업원들의 불만을 최대한 줄이는 것이다. 능력 있는 경영진을 구성하고 독특한 기업문화를 만드는 것 보다 종업원들의 심리상태를 관리하는데 더 많은 관심을 기울여야 한다는 것이다. 그러면 종업원의 만족도 지수는 어떻게 나타내는가 하면 자신들의 견해가 의사결정에 얼마나 반영되는지가 큰 비중을 차지한다고 할 수 있다. 제프리 페퍼 美 스탠퍼드대 교수는 “경영진의 입지가 흔들리는 것을 염려해 중간직 이하 종업원들의 아이디어를 채택하지 않은 기업일수록 실패할 확율이 높다고” 지적했다.

기업은 분명한 목표, 유능한 동료, 동료끼리의 협조, 상하간 커뮤니케이션, 종업원들의 업무성취를 높일 수 있는 방안을 계속적으로 제시해야 할 것이다.

3. 서비스 품질향상과 종업원 관계

PZB모델¹⁷⁾에서는 (GAP3)서비스에 대한 명세서와 서비스의 실제적인 제공과의 차이로 즉 경영자가 기대하는 수준에서 서비스 제공자(종업원)가 수행하지 못하는 정도이다. 이러한 차이는 경영자가 요구하는 수준에서 종업원이 서비스를 수행할 수 없거나 수행할 의사가 없을 때 일어난다. 즉 직원이 의욕이 떨어진 것과 관련이 있는데, 지나치게 많은 사람에게 서비스해야 하는 것, 그러면서 지원은 거의 없는 것 등이 그 원인이다.

이러한 차이를 발생시키는 요소는 (1)역할 모호성 (2)역할 갈등 (3)종업원-직무간 부조화 (4)기술-직무간 부조화 (5)통제에 대한 지각 (6)감독 관리 시스템 (7)팀웍 등이다.

17) PZB 모델은 pp. 40~41

GAP3에 관련된 개념적 요인들을 살펴보면 <표2-5>와 같다. 18)

第 3 節 서비스 管理 시스템과 서비스 品質의 決定要因

1. 서비스 管理시스템

“서비스 관리란 기업 경영의 최대 원동력을 고객의 만족도에 두고 고객에 의해 인지되는 서비스 품질을 높이는 것을 목적으로 하는 전사적인 접근을 말한다.¹⁹⁾

첫번째는 ‘전사적인 접근’으로 경영자에서 제일선의 종업원에 이르기까지 조직 전원의 참가를 전제로 한다는 것이다. 이것은 최우선의 경영목표 및 관리 운영방침으로 보수의 기준이 되기도 한다.

두번째로, 이것은 성공의 기준으로 ‘서비스품질’에 중점을 두고 있다. 서비스 매니지먼트는 신념에 바탕을 두고 있다. 즉, 서비스 품질이야말로 시장을 석권할 수 있는 힘의 원천임을 믿으며 품질향상을 위해 노력과 자원을 아끼지 않으면 경영, 재무상의 모든 목표가 달성된다는 강한 신념을 가져야 한다는 것이다. 다시 말해 서비스 품질향상이 달성되면 자연스럽게 이익이 발생한다는 것이다.

세번째로, 서비스 매니지먼트는 고객의 판단에 의해 서비스 품질이 결정된다는 점이다. 서비스에 대한 기업의 가치판단은 아무런 의미도 없다. 최종 결정권은 고객에게 있으며 고객은 구입이라는 형식으로 권리를 행사한다.

네번째로 서비스 매니지먼트는 서비스 품질을 ‘기업 경영의 최대 원동력’으로 파악하고 있다는 점이다. 즉, 서비스 품질을 높이는 것은 직접적이든 간접적이든 기업 내의 모든 사람의 직무에 영향을 미친다는 것을 의미한다. 기업의 성공에 공헌할 수 있도록 직무와 조직, 시스템, 방침, 절차 등을 고객의 관점에서 끊임없이 계속적으로 재검토, 재평가해야 한다.

18) V. Zeithmal, A. Parasuraman An L. L. Berry, Delivering Quality Service, Free Press, 1990. pp. 89~113.

19) Karl Albrecht. Service Within. 21C Books. 1993. pp. 24~139.

<표 2-5> 피리3에 관련된 요인에 대한 요약

요인 및 정리	구체적인 문제	개선방안
<p>역할 모호성: 관리자나 상급자가 무엇을 원하며 그 기대를 어떻게 하면 충족시킬 수 있는가를 모르는 정도</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 관리자는 직원들에게 업무내용, 회사정책, 업무수행절차, 업무수행 평가 등에 대해서 정확한 정보를 제공해 주는가? ● 직원들은 그 회사에 제품과 서비스에 대해서 잘 알고 있는가? ● 직원들은 그들이 일에 영향을 줄 수 있는 기업내 변화를 잘 알고 있는가? ● 직원들은 고객과 효율적으로 상호 작용할 수 있도록 훈련받는가? ● 관리자의 회사의 목표와 기대를 직원들에게 얼마나 자주 전달해 주는가? ● 직원들은 관리자들이 기대와 그 기대를 충족시키는 방법을 알고 있는가? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 경영자는 직원의 역할명료성을 증진시키기 위해서 4개의 중요한 도구, 즉 커뮤니케이션, 피드백, 자신감, 능력을 사용할 줄 알아야 한다. 2. 직원들은 자신의 직무에 대해 자신감을 갖고 유능하다고 느낄 필요가 있다. 3. 기업의 새로운 서비스, 점점 까다로워지는 고객, 기술적 복잡성 등에 대응하기 위해서는 직원들을 위해 잘 짜여진 훈련프로그램을 개발, 대인관계기술의 훈련등을 시행하여야 한다.
<p>역할 갈등: 직원들이 그들이 접하는 모든 사들(내부/외부 고객)의 모든 욕구를 충족시킬 수는 없다고 느끼는 정도</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 고객과 관리자들이 직원에 대해 동일한 기대를 갖고 있는가? ● 일선 근무자들이 양질의 서비스를 제공하기 위해서 얼마나 자주 다른 직원들의 도움을 받아야만 하는가? ● 직원이 일의 종류가 너무 많아서 고객을 효과적으로 대하지 못하게 만들지는 않는가? ● 특정 시간대에 지나치게 많은 고객이 몰리는 것은 아닌가? ● 직원들은 불필요한 교차근무를 하고 있지는 않는가? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 서비스 기준을 설정하는데 직원들을 참여시킨다. 그들이 참여해서 결정한 기준이기 때문에 기준의 변화를 긍정적으로 수용하게 된다는데 있다. 2. 인력자원관리 체계를 바꿈으로서 내적 효율성 목표를 강조하는 한편 고객에 대한 서비스에 초점을 맞춘 직원평가 체계를 활용하는 것이 바람직하다. 3. 서비스 품질이 얼마나 우수한가를 포상과 연결시키는 것이다.
<p>직원-직무조화: 직원들이 기술과 그들의 직무간의 조화</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 직원들은 그들이 자신의 일을 잘 할수 있다고 믿는가? ● 회사는 그 직무를 잘할 수 있는 사람들을 고용 하는가? ● 관리자는 직원의 고용, 선발, 배치에 충분한 시간과 자원을 할당하고 있는가? 	<p>일선 서비스 제공자의 능력을 키우는 것은 고객에 대한 능력을 키우는 것이다. 서비스기업의 성공은 직원과 기술의 신중한 선정, 그리고 직원, 기술, 직무간의 조화에 의존하는 바가 매우 크다.</p>
<p>기술-직무조화: 직원이 직무를 수행하기 위하여 사용하는 장비와 기술의 조화</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 직원들에게는 직무를 잘 수행하는데 필요한 연장과 장비가 잘 지급되고 있는가? ● 이 장비들은 빈번히 고장나지 않는가? 	<p>일선 근무자들의 능력을 배양하는 것은 서비스산업에서 성공하는데 필수적이다. 서비스가 우수한 회사는 직원들을 조심스레 선발하고 잘 훈련시키며 적절한 기술들을 도입한다. 그리고 직원, 기술, 직무간의 조화를 위해 끊임없이 노력한다.</p>

요인 및 정리	구체적인 문제	개선방안
<p>감독통제 체계: 평가 및 보상체계의 적절성</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 직원들은 근무성적 평가에 어떤 면이 중요한지를 알고 있는가? ● 직원들을 고객이 얼마나 잘 대하는가에 따라 평가하는가? ● 고객을 더 잘 대하는 직원이 다른 직원보다 보상 기회가 더 큰가? ● 고객에게 잘 대하기 위하여 특별한 노력을 기울인 직원이 다른 직원보다 더 금전적인 보상, 승진 상의 이익 그리고 회사내의 인정을 받고 있는가? ● 직원들은 자신이 한일에 대해 보람을 느끼는가? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 탁월한 서비스를 제공하는데 없어서는 안될 요소는 직원들의 수행을 지속적으로 평가하고, 서비스 기준과 비교하며, 우수할 경우에는 보상을 주어야 한다는 점이다. 2. 금전적 보상, 진급, 인정 등을 활용 및 포상체계를 잘 구성해야 한다.
<p>재량권 지각: 직원들이 서비스제공 중에 직면한 문제 상황에 대해 융통성을 발휘할 수 있다고 지각하는 정도</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 직원들이 거의 재량권이 없는 문제들을 해결하는데 시간을 쓰지는 않는가? ● 직원들에게는 고객의 욕구를 충족시키기 위하여 독자적인 결정을 할 재량권이 있는가? ● 고객에 대한 서비스를 개선시키는 새로운 방법을 고안하도록 직원들이 고무되고 있는가? ● 직원들이 고객에게 서비스를 제공하기 전에 다른 부서의 승인을 받아야만 하는 일은 없는가? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 서비스직원들에게 권한을 부여하는 것은 그들의 직무를 더 잘 수행하고 그 회사에서 성장하는데 도움이 된다. 2. 권한부여는 기업의 가장 밑바닥에 있는 사람들에게 의사결정권한을 내려주는 것이며, 고객응대에 관한 중요한 의사 결정을 일선근무자가 할 수 있게 하는 것이다. 동시에 권한부여란 극도로 표준화한 기계적인 고객응대 방식을 바꾸어, 직원들이 그들 나름의 기술과 방법을 융통성 있게 적용할 수 있도록 좀 더 느슨한 구조로 대처한다는 것을 의미한다.
<p>팀웍: 직원과 관리자가 공동 목표를 위하여 노력하는 정도</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 직원과 관리자는 고객서비스를 하는데 있어서 한 팀이 되어 일하는가? ● 지원부서 직원들은 서비스 근무자들에게 적절한 서비스를 제공하고 있는가? ● 직원들은 회사에 대해 개인적으로 관여되어 있고 몰입되어 있는가? ● 서비스 근무자들은 회사내의 다른 직원들과 경쟁하기보다는 협조하는 관계인가? ● 직원들이 고객에게 양질의 서비스를 제공하기 위하여 서로 협동하는 것이 장려되고 있는가? 	<p>팀웍이 있는 조직에서는 직원들이 의사 결정에 참여하고 소속집단(팀)의 성공에 대해 함께 보상받음으로써 그들의 목표를 달성할 수 있게 된다. 팀웍은 양질의 서비스를 제공하는데 극히 중요한데, 서비스를 고객에게 제대로 제공하기 위해서는 직원간의 협조가 필수적이기 때문이다.</p>

자료 : V. Zeithmal, A. Parasuraman And L.L. Berry, Delivering Quality Service, pp.89~113
 을 참조하여 논자가 정리함.

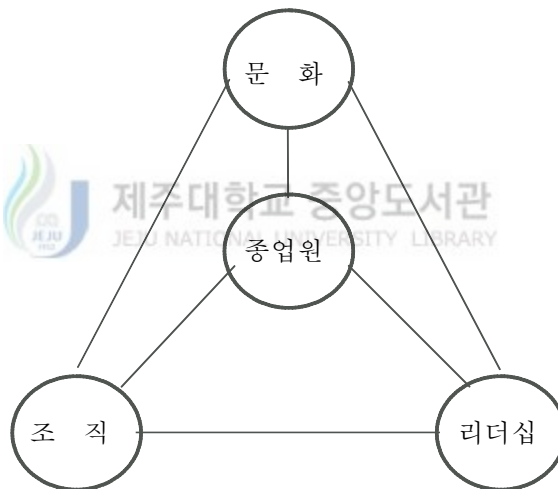
서비스 매니지먼트 사고방식의 기초는 기업 내의 모든 사람이 고객에게 질 좋은 서비스를 확실히 제공하기 위해 나름대로의 역할을 맡고 있다는 것이다. 고객과 직접 접촉

하는 사람이 고객의 시점에서 사물을 생각하고 그들의 요구에 응하기 위해 힘닿는 데까지 노력해야만 한다는 것이다. 또한 서비스 매니지먼트에서는 제일선의 종업원 외에도 모든 구성원이 고객의 관점에서 사물을 바라보는 습관을 가져야 한다. 즉, 조직 전체가 하나의 고객 서비스 부분과 함께 움직이기를 원하는 것이다.

서비스 매니지먼트는 고객에 대한 서비스 향상을, 관리자를 포함한 기업내의 모든 사람에게 공통의 목표인 ‘서비스 문화’를 형성케 하는 것을 목표로 삼는다. 서비스 품질 향상을 경영상의 최고 목표로 삼기 위해서는 먼저 최고 경영자가 기업의 목표를 명확히 하고 이를 실현하기 위한 전략을 입안해야 한다.

2. 내부서비스삼각형 모형

<그림 2-2> 내부서비스의 삼각형



자료 : K. Albrecht, At America's Service, Dow Jones-Irwin, 1988. p.136~137.

<그림 2-2>에 나타난 것처럼 내부서비스의 삼각형은 중앙에 내부고객인 종업원을 두고 있다. 그리고 그들이 외부고객에 대한 서비스에 몰두하기 위해서는 다음 세 가지 요소가 필요하다.

- ① 문화 ② 리더십 ③ 조직

내부서비스 삼각형의 정점에는 조직의 문화를 들고 있다. 종업원에게 있어서 문화란 외부 고객에게 서비스전략에 해당하는 것이다. 이것은 서비스에 대한 기본적인 메시지가기도 하고, 종업원이 고객에 대한 질높은 서비스제공에 자발적으로 몰두하기 위해서

빠뜨릴 수 없는 것이다. 삼각형의 오른쪽 아래는 종업원에게 관리자의 리더십이 필요하다는 것을 나타내고 있다. 고객과 마찬가지로 관심을 종업원에게 쏟아야 한다.

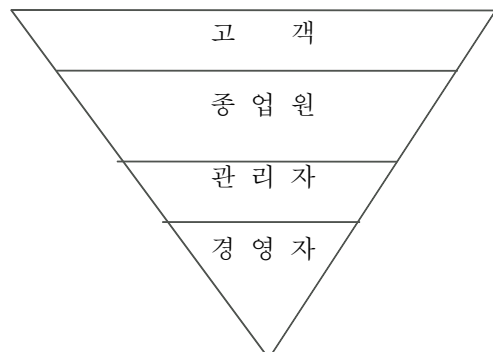
삼각형의 왼쪽 아래에 있는 조직은 서비스 시스템이 고객에게 주는 것과 같은 것, 즉 종업원에게 지원을 한다.

조직 내에 연대감과 효율성을 키우고 싶다고 생각하는 톱 매니저먼트에게 있어서 이 내부 서비스의 삼각형은 지원부서의 모든 관리자들에게 메시지를 전하는 데 도움이 된다. 제일선 종업원들의 활동을 최대화하기 위해서는 문화, 리더십, 조직의 세 가지가 상승적으로 작용하지 않으면 안된다. 내부서비스 종사자는 외부서비스 종사자 뒤에서 자원을 조달하고, 외부서비스 종사자는 결정적 순간에 고객에게 가장 좋은 서비스를 제공하도록 배려해야 한다.

3. 역피라미드모형

일반적인 조직의 모형이 피라미드형태를 이루고 있음에 비해 서비스관리조직에서는 고객접촉요원이 중심적 역할을 강조하는 역피라미드모형을 생각할 수 있다. 서비스매니저먼트 패러다임에서 고객은 그 기업의 활동을 결정하는 시발점이라고 볼 수 있다. 고객은 관계속에서 가장 열쇠가 되는 요소이고 따라서 그 관계를 그림을 사용하여 나타내면 <그림 2-3>과 같다. 이 관계를 생각할 때 고객 다음으로 중요하게 여겨지는 것이 제일선에서 고객과 접촉하는 종업원이다. 그들에 의해서 고객이 '결정적 순간'에 받아들이는 서비스의 품질에 대한 인상이 달라지기 때문이다. 경영자와 관리자는 고객을 기쁘게 한다는 관점에서 제일선 종업원들을 지원하는 것이 그들의 일이다.

<그림 2-3 > 거꾸로 된 권위의 피라미드

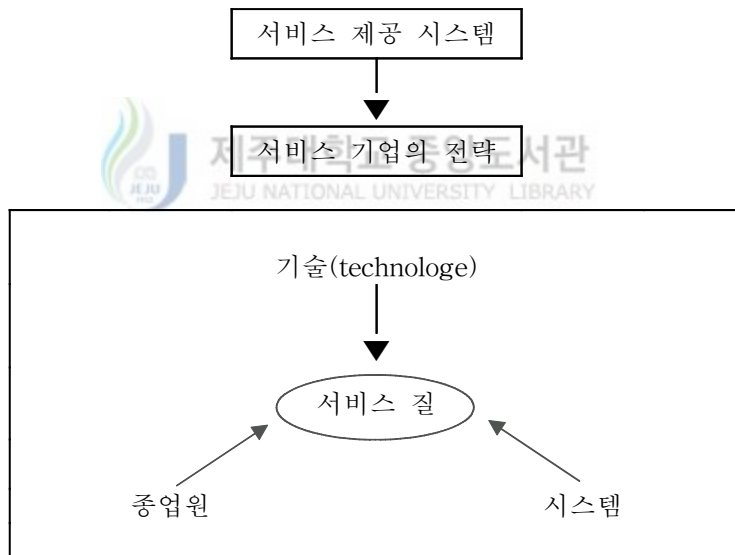


자료 : K. Albrecht, Op. cit, pp. 106~107.

‘역 피라미드’는 서비스 주도형의 조직을 드라마틱하게 비유한 것이다. 이렇게 역으로 된 관계는 종업원을 대하는 관리자의 방식에 큰 영향을 줄 것이다. 이같이 우위성이 역전되고 관리자의 역할이 재조정되었다고 해서 관리자 자체가 힘을 잃고, 권위를 잃는 것은 아니다. 그러나 이 사실은 관리자가 각자 새로운 역할을 맡고, 새로운 시각을 갖지 않으면 안 된다는 것을 의미한다. 서비스 지향의 관리자는 목표의 설정, 전략의 설계, 의사결정, 우선순위의 철저, 매일 매일의 활동명시 라는 지금까지의 업무 책임을 포기하지 않고 지지자, 지원자, ‘종업원의 효과적인 활동을 가능케 하는 사람’이라는 새로운 역할 또한 다하지 않으면 안된다.

4. 서비스 배달 시스템

<그림 2-4> 서비스 품질과 서비스 제공 시스템



자료 : R.B.Chase & D.E.Bowen, "Service Quality and the Service Delivery System", Service Quality, Lexington Books, 1991. p.159.

<그림 2-4>는 서비스 배달시스템의 수행을 평가하기 위한 하나의 예비진단 도구이다.

서비스질은 ① 기술 ② 시스템 ③ 종업원의 상호작용에 의해 결정된다.²⁰⁾

① 기술 : 공정기술, 물리적인 시설, 업무의 표준화 및 신뢰성 정도, 일처리 프로세스의 일관성.

② 시스템 : 기초적인 생산 시스템, 일상적인 투입요소가 변환 프로세스로 거치는 절차, 특히 고객자신들

③ 종업원 : 종업원의 선발과 훈련 등에 대한 인적자원관리 등. 이것은 서비스 조직에서 내부고객이라는 관점에서 고객태도에 대한 관리라고 할 수 있다.

이들 3가지 서비스 배달 시스템 요인들은 서비스 기업의 전략을 결정하게 되며, 서비스 패키지의 구성에 대한 결정, 서비스수준의 명세화 및 가격결정 등이다.

더욱이 이들 구성요소의 변수들은 서비스배달 시스템의 질을 결정한다. 서비스 배달 시스템 모형은 서비스 질을 평가하는데 이론과 실무를 고려하여 마련된 이론인바, 속성이론, 고객만족이론, 상호작용이론 등으로 불리며 이것들은 서비스 질의 3가지 대안적 개념들을 제공한다.

속성이론은 서비스 품질은 근본적으로 서비스배달 시스템의 속성을 반영한다고 가정한다.

이것은 본질적으로 제품 품질의 틀을 서비스에 적용한다. 서비스 질에 대한 속성이론의 전개는 관리자가 인풋 요인을 속성으로 정의하고 관리하며, 이들 속성이 서비스 질과 관련이 있다고 가정한다. 고객만족이론 접근은 고객의 눈을 통하여 확인된 개념적인 현상을 서비스 질로 처리한다.

질에 대한 의미 정의 및 평가는 고객의 마음속에 존재한다. 궁극적으로 질이란 서비스 질에 대한 기대와 실제 지각 사이의 차이이다. 이 이론은 서비스의 생산과 아우푸트에서 고객으로 옮겨간다.

속성이론이 생산의 기술적 측면에 기본적으로 중요성을 두는 한편, 고객만족이론은 고객의 지각에 기본적으로 중요성을 두고 있다.

그리고 서비스 질에 대한 상호작용이론 접근은 서비스 현장의 모든 참가자들에 의해 “분배된 이득의 경험”으로 표현된다. 고객의 경험은 서비스 종사원의 경험과 상호관련이 깊다.

서비스 질은 종업원과 고객의 상호 필요한 만족을 통하여 이뤄진다. 여기 제시된 진단의 후레임은 서비스 질에 대한 속성접근에 기초를 두고 있다. 서비스배달의 이들

20) Richard B. Chase & David E. Bowen, "Service Quality and the Service Delivery System", Service Quality, Lexington Books, 1991, pp.158~162.

속성들은 서비스 질의 결정변수들이다.

서비스 현장(encounter)은 고객이 서비스시스템과 종업원과의 직접적으로 상호작용하는 사이에 이뤄진다. 왜냐하면 서비스 현장은 서비스질과 서비스의 차별성을 평가하는데 있어서 고객들에게 중요한 정보의 근원을 제공한다. 그리고 서비스현장을 관리하고 고취시키는 것은 서비스 관리자에게 중요한 일이다.

서비스 현장은 서비스 배달과 회사정책을 연결하는 것이기 때문에 서비스기업의 전략의 본질을 잘 나타내게 된다. 서비스 배달시스템은 전방업무와 후방업무의 두 가지로 구성된다.

전방업무는 고객의 앞에서 이뤄지고 고객접촉과 참여가 이뤄지는 과정에서 불확실한 서비스 요인들과 다뤄야 될 일이 흔히 일어나게 된다. 후방업무는 조직의 합리성과 효율성을 최대한 고려하면서 고객서비스의 후방지원을 하는 것이다.

전방서비스 요원은 몇 명의 서비스 인력을 지휘하고 후방 업무요원은 또 다른 배달 요원들을 지휘한다.

그러나 많은 서비스 일들은 전, 후방 요원들의 작업 믹스에 의해 이뤄진다. 효율적인 서비스 배달은 전방, 후방 작업의 조정이 요구된다. 다양한 환경에서 서로 다른 목표와 목적이 주어졌을 때 전방업무와 후방업무를 효율적으로 조정하는 일은 쉽지 않다.

조직 안에서 다양하고 이질적인 업무를 수행할 때에 이를 두 업무의 효율성과 원활한 협조를 위해서 규정 또는 지침을 만들어서 조정이 쉽게 하도록 해야 한다.

전방 서비스업무에 대한 후방업무의 지원은 조직의 경계를 넘어서 지원이 이뤄져야 하고 정보취급 또는 물자 취급의 일에도 지원이 요구된다. 이러한 일들은 부서가 사람들까지도 기술적 또는 개인적인 능력이 요구된다.

5. 서비스 품질의 결정요인

서비스 기업에 있어서 우수한 서비스 수준을 실현하고 이를 유지한다는 것은 경쟁우위를 다지는데 있어서 결정적인 역할을 수행한다. 이것은 먼저 “顧客과의 接點”을 이해하고 관리하는 데서 시작된다. 모든 서비스의 품질은 “決定的인 瞬間”에 결정된다. 즉 고객의 서비스는 직접 체험하는 그 순간에 서비스에 대한 評價가 이루어지는 것이다. 모든 서비스는 서비스의 사이클에 따라 이루어진다.²¹⁾ 이 사이클은 고객이 최초로 서비스

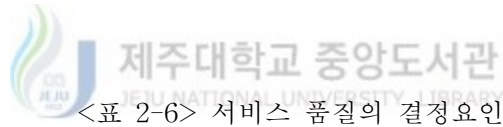
21) Karl Albrecht. At America's Service. Dow Jones-Irwin, 1998. pp. 20-28.

출하 시스템에 접촉하는 시점부터 서비스 요원과 계속적으로 접촉이 이루어지면서 서비스 사이클은 이어진다. 그러나 결정적인 순간에 고객에게 좋은 인상을 심어주고 서비스 이미지를 높이기 위해서는 고객과의 접점에서부터 전사적인 노력과 지원이 이루어져야 한다.

종업원이 고객이 지불하는 대가보다 상회하는 서비스를 제공한다고 해서 고객의 서비스에 대한 이미지가 좋아지는 것은 아니다. 즉, 한 사람의 노력만으로는 우수한 서비스의 실현이 불가능한 것이다.

이를 실현하기 위해서는 종업원의 지원부문, 제일선 감독자, 관리자, 직무의 흐름을 관리하는 총괄부문, 그리고 기업전체를 관리하는 경영자에 이르기까지 全社的인 서비스 지향을 위한 연계가 구성되어야 한다. 이 서비스 향상을 위한 연계에 속하는 것들은 모두 相互作用해야 한다.²²⁾

PZB(parasuraman, zeithaml and berry 1985)는 표적집단 면접(focus group interview)을 통해서 소비자가 제공받는 서비스의 유형에 관계없이 서비스 품질을 평가하는 데에는 근본적으로 비슷한 기준을 사용한다는 것을 발견하고, 서비스 산업에 보편적으로 적용할 수 있는 ‘서비스 품질의 결정요인(determinants)을 <표 2-6>과 같이 10가지 범주로 제시하였다.



번호	구분	내 용
1	신뢰성 (reliability)	<p>약속된 서비스를 정확하게 수행하는 능력을 의미한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 청구서 작성의 정확성, 기록의 정확성, 예정된 시간엄수를 포함한다. -고객을 돕고 즉각적인 서비스를 제공하려는 의지를 말한다.
2	응답성 (responsiveness)	<ul style="list-style-type: none"> -신속한 서비스의 제공, 고객의 요구에 의한 신속한 응 등. 서비스의 적시성을 포함한다.
3	능 력 (competence)	<p>서비스를 수행하는데 필요한 기술과 지식의 소유를 의미한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> -고객과 직접 접촉하는 직원이나 운영지원 직원의 기술과 지식, 조직의 조사 능력을 포함한다.

22) Ron Zemke & Dick Schoaf, The Service Edge Siegel Literary Agency. 1989.

번호	구분	내 용
4	접근성 (access)	서비스 조직에 대한 접근가능성과 접근 용이성을 포함하는 것으로 전화를 이용한 접근의 용이성, 대기시간, 운영시간이나 입지의 편의성을 의미한다.
5	예절 (courtesy)	고객과 직접 접촉하는 직원의 친절성이나 정중함, 사려심을 포함한다.
6	커뮤니케이션 (communication)	고객의 말에 귀를 기울이고 고객이 이해할 수 있는 언어로 된 정보를 제공하는 것을 의미한다. - 서비스 자체나 서비스 비용에 대한 설명, 소비자의 고충처리가 포함된다.
7	신용도 (credibility)	서비스 제공자의 진실성, 정직성을 의미한다. - 기업명, 기업의 명성, 고객과 직접 접촉하는 직원의 개인적 특성이 신용도를 결정짓는다.
8	안전성 (security)	거래에 따른 위험, 의식으로부터의 자유를 의미한다. - 물리적, 재무적 안전성과 서비스와 관련된 비밀보장을 포함한다.
9	고객의 이해 (understanding the customer)	고객의 요구를 이해하려는 노력을 의미한다. - 고객의 구체적인 요구에 대한 학습, 개인화된 관심, 단골고객의 확인을 포함한다.
10	유형성 (tangibles)	서비스의 물리적인 증거를 의미해야 한다. - 물리적 설비, 직원의 용모, 서비스를 제공하는데 사용되는 장비, 신용카드와 같은 물리적 표현, 서비스를 이용하는 다른 고객을 포함한다.

자료 : V. Zeithmal, A.Parasuram and L.L.Berry, Op.cit. pp.21~22.

Parasuraman, Zeithaml and Berry가 제시한 10가지 결정요인들은 개념적으로 중복되는 부분이 있기는 하지만 서비스 품질의 구성 차원을 포괄적인 개념으로 제시한 Gronroos의 연구(기술적 품질/기능적 품질)와 달리 서비스 품질의 결정요인들을 처음으로 구체적으로 제시했다는 점에서 가치가 인정된다.

PZB모형에서는 SERVQUAL척도를 만드는데 원래의 10개 차원이 단지 5개의 서로 다른 차원으로 구성되어 있지만, 처음에 개념화한 10개 차원이 그대로 반영되었다고 할 수 있다. 이들 5개의 서비스품질결정요소는 다음과 같다.

- 유형성 (Tangibles) 물리적 시설, 장비, 직원 그리고 커뮤니케이션 자료의 외양
- 신뢰성 (Reliability) 약속한 서비스를 믿을 수 있고 정확하게 수행할 수 있는 능력
- 반응성 (Responsiveness) 고객을 돕고 신속한 서비스를 제공하려는 태세
- 설득성 (Assurance) 직원의 지식과 예절, 그리고 신뢰와 자신감을 전달하는 능력
- 공감성 (Empathy) 회사가 고객에게 제공하는 개별성 배려와 관심

<그림 2-5> 서비스품질 평가에 관한 SERVQUAL의 차원들과 원래 10차원들의 관계

서비스품질 평가 10차원	유형성	신뢰성	반응성	설득성	공감성
유형성					
신뢰성					
반응성					
능력 예절 신빙성 안정성					
가용성 커뮤니케이션 고객이해					

자료 : Ibid., p.25.

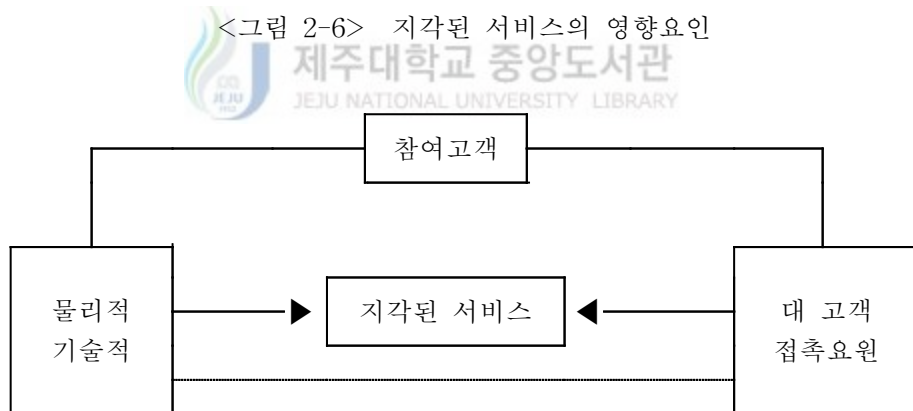
第 4 節 서비스 품질측정 모형설정

1. 서비스 품질의 諸模型

지각이란 우리의 주변정황을 어떻게 보느냐에 관련된 개념으로, 어떤 개인이 투입된 정보를 세상의 의미 있는 것으로 만들기 위해 선택하고 조직하고 해석하는 과정이라 할 수 있다.²³⁾ 知覺된 서비스 품질에 대한 개념적 정의로는 parasuraman, zeithaml, Berry(1988)가 SERVQUAL을 발표하면서 표현한 「특정 서비스의 우수성과 관련하여 갖는 개인의 全般的 決斷 혹은態度」라는 정의가 가장 많이 인용되고 있다.

서비스 질이란 고객의 욕구에 부합함에 있어 의도된 우수성의 정도라 할 수 있으므로²⁴⁾ 지각된 서비스 질은 기업이 보유한 시설, 장비, 도구와 이것을 운용하는

지식이나 기술을 의미하는 물리적, 기술적, 자원과 접촉요원의 행동과 태도 등의 제공된 서비스에 대한 소비자들의 지각한 서비스의 우수한 정도를 말한다. 이러한 요소들이 복합적으로 상호작용하여 지각된 서비스에 영향을 미치는데 이를 그림으로 나타내면 <그림 2-6>과 같다.



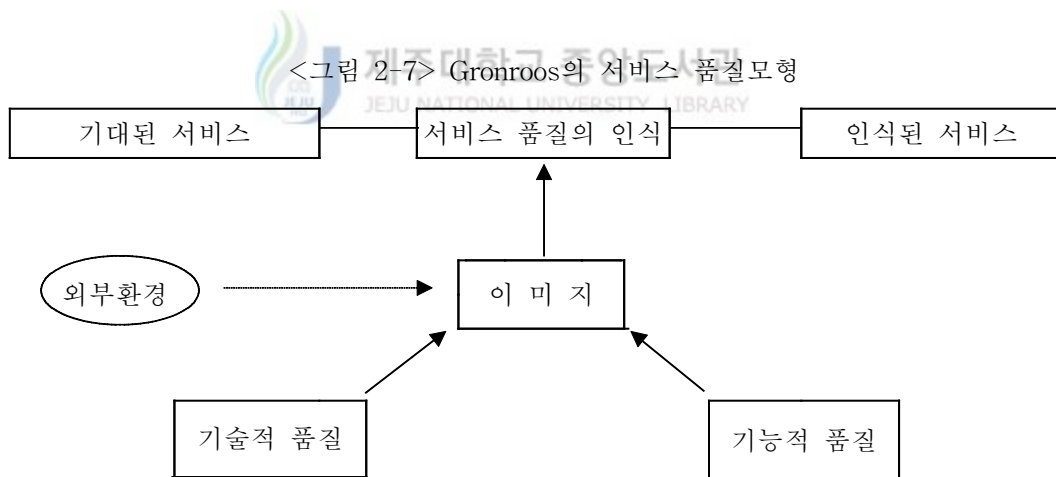
자료: C, Gromroos. "An Applied Service Marketing Theory." European Journal of marketing. Vol.16, No.7. 1982. P.38.

23) Leon G. Schiffman, Leslie Lazar Kanuk. Consumer Behavior 4th, Prentice-Hall International 4th Edition. 1991. p. 142.

24) D Daryl Wyckoff, "New Tools for Achieving Service Quality." Managing Service-Marketing Operations and Human Resources, Prentice-Hall International. Inc. 1988. p. 227

Parasuraman, zeithmal and Berry에 의하면 서비스 품질이란 서비스에 대한 소비자의 기대와 지각 사이의 불일치 정도와 방향으로 정의하였는데,²⁵⁾ 고객들은 서비스의 구매에 앞서 그것에 대한 어떤 기대를 하게 되며, 구매시에는 제공받는 서비스에 대해 어떤 지각을 함으로써 결국 소비자의 기대와 지각과의 비교를 통해 서비스 품질을 인식하게 된다고 보았다. Gronroos(1984)는 서비스 품질의 두 차원을 “기술적 품질(Technical Quality) 과 기능적 품질(Functional Quality)”이라 하였는데 기술적 품질이란 최종적으로 고객이 받는 것(What the customer gets)을 의미하며, “기능적 품질”이란 기술적 품질이 기능적으로 고객에게 이전되는 과정(how he gets it)을 의미하게 된다. 이외에도 품질의 두 가지 측면을 고객의 평가에 媒介하는 수단으로 “기업의미지” <그림 2-7>를 고려하고 있다.

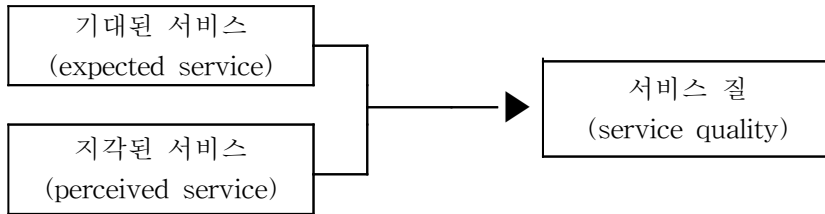
즉 기업이미지는 고객이 기업을 어떻게 인식하느냐 하는 결과인데 서비스기업의 경우 고객이 보고 인식하는 것은 서비스 그 자체이므로 기업의 이미지는 주로 기술적 품질과 기능적 품질에 의해 이루어지는 것으로 보았다. 따라서 현실과 일치하지 않는 이미지 형성전략은 고객의 기대된 서비스 수준만 올려놓음으로써 인식된 서비스 수준이 그를 따라 가지 못할 때 고객은 불만족을 일으키게 된다



자료 : C. Gronroos, "A Service Quality Model and its Marketing Implication",
European Journal of Marketing, 1984. p. 40.

25) A. Parasuraman, V.A.Zeithaml, L.L.Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research." Journal of Marketing Vol. 49. Fall, 1985. p. 42.

<그림 2- 8> 서비스 질



자료: C. Gronroos, Ibid., pp.36~44

그리고 Gronroos는 기대된 서비스와 지각된 서비스의 두 가지 구성요소에 의해 서비스의 질이 결정됨을 <그림 2-8>와 같이 제시하였다. 이와 같이 고객은 서비스 품질을 인식할 때 사전기대와 지각된 서비스에 따라 품질을 평가한다고 볼 수 있는데, 이때 사전기대에 많은 요소들에 의해 영향을 미치게 된다. 즉, 개인적 욕구, 종사원의 말, 구전, 전통과 사상, 이용체험, 평판, 소문 등이 사전기대에 영향을 주는 요소가 된다. 또한 지각된 서비스는 참여고객, 물리적, 기술적, 자원과 고객과 접촉하는 종사원 등의 영향을 받으면서 서비스 질을 평가하게 된다. 특히 이때의 고객과 접촉하는 종사원들은 고객에게 최종적으로 서비스를 제공하는 요소가 되므로 그 서비스 질의 좋고 나쁨을 평가하는데 막대한 영향을 주게 되는 것이다.

2. 서비스 품질의 향상요인 및 평가 요소

1) 향상요인

품질을 향상시키려는 노력은 조직의 관리적인 측면에서 이루어져 왔다. Bensom²⁶⁾은 품질관리가 조직에서 이루어지고 있기 때문에 조직이론에서 품질향상을 위한 해답을 찾아야 한다고 하고 있다. 대부분의 논문들은 대고객 부서의 책임자가 품질을 개선하려는 노력이 요구된다는 것을 강조하고 있다.

즉 관리자가 품질을 개선하려는 노력이 있을 경우에 품질을 개선시킬 수 있다는 것이다. 최고경영자의 역할보다는 대고객 서비스 부문의 관리자, 또는 고객을 직접적으로

26) P. George Bensom, Jayant V. Sarph and Roger G. Schroeder(1991). "The Effects of Organizational Context On Quality Management : An Empirical Investigation." Management of Service. Vol.17. No.9. pp.1107~1124.

접촉하는 종사자들의 권한을 많이 부여하는 것이 올바른 품질관리 경영이라고 주장하는 논문들이 있으며(Garvin 1983. Leonard and Sasser 1982), 반면에 조직의 상위관리자의 품질에 대한 개선노력이 결국 조직 전체에서 효율적인 품질관리에 영향을 줄 수 있기 때문에 이들의 역할을 강조하는 글들도 찾아볼 수 있다.(Crosby 1979. Juan and Gryna 1980. Momden 1982).

Crosby²⁷⁾는 품질관리에서 인간 지향적인 점에 초점을 둔 것으로 알려져 있다. 종업원의 동기부여와 보상과 같이 품질관리 과정에서의 문화적이고 행동적인 측면을 강조하였고 경영자의 참여, 품질정의 수립, 훈련, 품질비용의 산출, 그리고 장애원인의 제거를 강조하였다. 서비스 조직에서 품질관리는 고객의 불만에 대한 처리와 같이 피드백이 무엇보다도 강조되고 있다.

윌리엄 마틴(W. B.Martin)²⁸⁾은 서비스가 진행되는 과정에서 품질시스템의 모든 요소에 대한 수행과 효과에 대한 품질감사를 통해 서비스의 품질을 개선시킬 수 있으며 다음과 같이 서비스 품질루프(Service Quality Loop)를 설명하고 있다. <그림 2-10>참조



서비스 욕구는 마케팅활동에 의해 이루어지며 서비스 지시서에 의해 그것이 서비스 디자인으로 연결된다. 서비스 디자인은 서비스 명세, 품질관리 명세로 이루어지며 이것이 서비스 제공시스템을 통해서 소비자에게 서비스를 제공하게 된다. 제공된 서비스 결과는 공급자의 평가와 소비자의 평가에 의해서 피드백되어 서비스 수행이 분석되고 다음 단계에서는 더 나은 개선 서비스를 서비스 디자인에 반영하도록 한다.

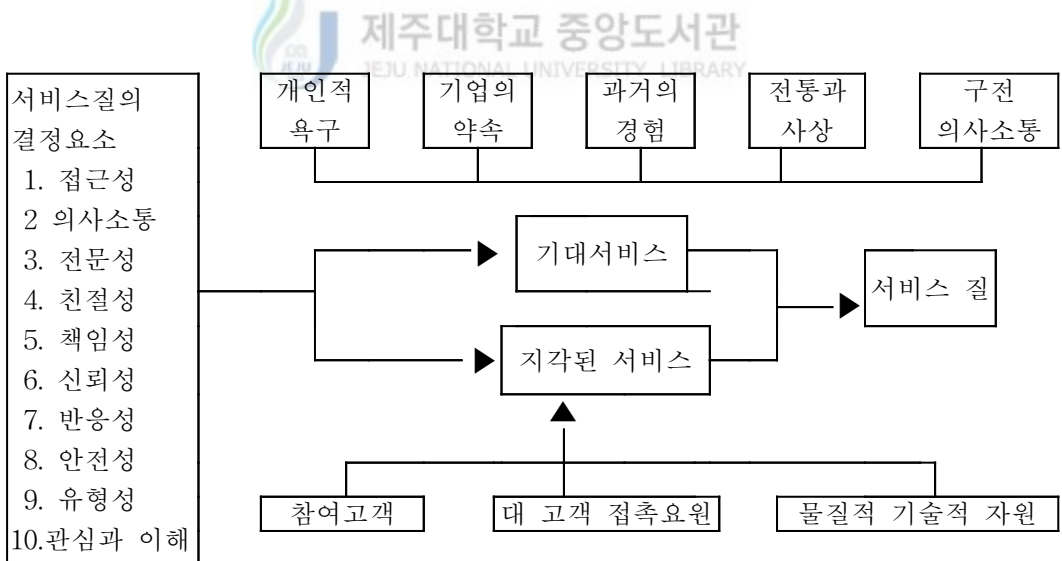
27) P.B.Crosby(1969), "Quality is Free." New York, New American Library.
 28) W. B. Martin(1986). "Measuring and Improving your Service Quality." The Cornell H.R.A Quarterly, New York. Vol.27. No1. pp. 82-87.

2) 서비스 품질 평가

서비스의 질에 대한 평가는 고객의 기호나 성격, 생활습관이나 문화 등에 따라 차이가 있게 마련이다. 또한 각 고객이 서비스에 대해서 무엇을 기대하고 있는냐에 따라서는 평가는 달라진다. 그러므로 은행은 고객의 기대를 충족시킬 수 있는 서비스를 제공하여야 함은 물론이고, 계속적으로 제공하는 서비스질의 안정화를 도모하고 질의 향상을 추구하여야 한다. 그런 과정에서 品質의 평가는 몇몇 요인에만 의존해서는 안되며 제공하는 서비스의 특성을 근거로 한 은행의 능동적인 활동으로서 품질관리가 필요하다.

서비스 질을 향상시키기 위해서는 서비스관리, 즉 서비스 제공자측이 목표를 정하여 목표를 향한 개선과 향상을 도모하고 정기적인 서비스 점검을 위한 자기 평가를 하며 이 결과와 고객평가를 대조, 분석하여 개선을 해나가는 일련의 활동을 실천해야 한다. 또한 서비스 업무의 순서적 적절성과 고객과 종사원과의 상호작용에 대한 서비스 과정, 물리적 시설과 조직적 설계가 서비스에 적합한가의 여부를 검토하는 서비스의 구조, 고객의 불평, 만족, 기준이 평가되어야 한다.

<그림 2-10> 서비스 질의 결정요소와 영향요소



자료: A.parasuraman, V.A.zeithaml,L,L,Berry(1985), “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Reserch”, Journal of Marketing, Vol.49. pp.44~45.

3) 서비스 품질에 대한 평가요소

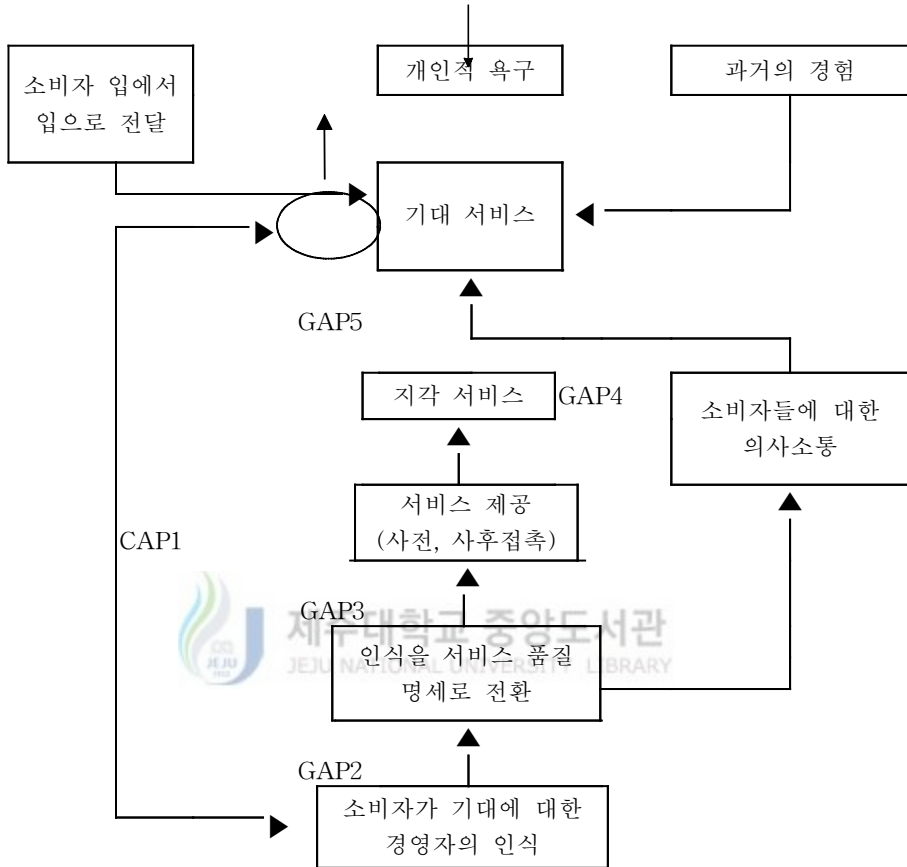
서비스 고유의 특성(무형성, 이질성, 불가분성)에 기인하여 서비스의 품질을 이해하는 것은 더욱 어렵다. 이와 같이 서비스 품질을 평가하는 객관적 측정치가 존재하지 않는 상황에서, 기업의 서비스 품질을 평가하는 적절한 접근은 품질에 대한 소비자의 지각을 측정하는 것일 수 있음은 앞에서 언급한바 있다.

서비스 부문의 품질관리적인 접근에서 Saraph, et, al,은 다음과 같은 8개의 주요 요인들을 명시하였다. 품질관리는 1)부서별 품질관리에 대한 의지. 2)품질관리부서(고객불만 처리 부서)의 역할 3)종사원 훈련 4)서비스 디자인 5)공급측에서의 품질관리 6)서비스과정에 대한 관리 7)서비스의 질에 대한 평가노력 8)종사원간의 관계 등이다.²⁹⁾

Benson,et,al의 연구결과에 의하면 관리자의 견해가 품질관리에 영향을 미치고 있다는 것을 입증하였고, 과거의 품질상태가 현재도 많은 영향을 미치고 있다. 이런 관점에서의 피드백을 강조하고 있다. 특히 서비스업체에서는 관리의 품질교육을 강조하고 있다. 즉 관리자의 품질에 대한 인식정도가 서비스업체에서는 이상적인 품질상태에 대해서 영향을 미치고 있다. 그리고 서비스 품질에 대한 인식을 실제 서비스 행위와 소비자 기대를 비교함으로써 획득될 수 있으며, 서비스 품질에 관한 평가는 서비스 결과에 의해서 뿐만 아니라 서비스 과정에 대한 평가를 포함하고 있다. 이러한 논의는 <그림 2-11>와 같은 모형으로 확장되어 연구되어 왔다.

29) V.J.Saraph. G.Benson and R.G.Schroeder(1989), "An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management." Decision Services. Vol.20

<그림 2-11> parasuraman, zeithmal and Berry의 서비스 품질평가 모델



자료: A. parasuraman, V.A.zeithaml, L.L.Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," Journal of Marketing., Op.cit., p. 44.

갭(gap)의 유형과 결정요인(4개의 차이에 영향을 미치는 16가지요인)

① 갭1: 소비자 기대와 경영자 지각의 차이 - 경영자가 소비자의 기대를 부정확하게 지각하는 데서 기인한다.

#결정요인: 마케팅 조사 지향성(-)

상향적 커뮤니케이션(-)

관리의 계층(+)

- ② 갭2: 경영자의 지각과 서비스 품질의 명세서간의 차이
#결정요인: 서비스 품질에 대한 경영자의 헌신(-)

서비스 품질과 관련된 목표설정(-)
업무 표준화(-)
소비자 기대 충족의 가능성 지각(-)

- ③ 갭3: 서비스 품질의 명세와 실제 제공 서비스의 차이
#결정요인: 조직 구성원간의 협력(-)

종업원 - 직무간의 적합성(-)
기술 - 직무 접합성(-)
고객과 직접 접촉하는 직원들의 지각된 통제력의 정도(-)
경영자의 통제시스템(-)
고객과 직접 접촉하는 직원의 역할 갈등(+)
고객과 직접 접촉하는 직원의 역할 모호성(+)

- ④ 갭4: 실제 서비스 제공과 외부 커뮤니케이션의 차이
#결정요인: 수평적 커뮤니케이션(-)
기업의 과대약속(+)

- ⑤ 갭5: 갭5= F(갭1, 갭2, 갭3, 갭4)

이 모형의 가장 뚜렷한 특징은 서비스 품질을 평가하는데 있어서 소비자와 기업관리자의 양 측면을 복합적으로 고려하고 있다는 점이다. 소비자들은 서비스 품질을 기대된 서비스와 지각된 서비스 차이인 GAP5의 크기와 방향에 의해 결정됨으로 결국 GAP5는 GAP1, 2, 3, 4의 함수로 나타낼 수 있다. 차이분석이 많은 연구자들에게 있어 선호되어져 왔던 것은 다양한 서비스 형태에 적용되어줄 수 있으며, 연구 실행상에 있어서의 용이성이 존재하며, 결과를 명확하게 살펴볼 수 있다는 점 때문이다.

차이분석은 서비스 품질을 일관되게 유지시키는데 유용한 수단일수 있는데 이는 품질에 대한 제공자와 고객 지각의 불일치를 확인하기 위한 직선적이고 적절한 방법으로 보여지며, 이러한 차이분석에 의해 “기대”와 “경험”의 일치감을 보장하기 위한 전략을 수립할 수 있는 논리적인 기준설정이 가능하고, 따라서 긍정적이고 만족할 만한 품질 평가의 가능성이 증가된다.³⁰⁾

3. 서비스 품질 측정에 관한 선행연구 검토

1) A. Parasuraman, V.A. Zeithaml and L.L. Berry³¹⁾

PZB의 연구팀은 그론루스의 연구를 기초로 하여 서비스 품질의 개념과 측정에 대한 서비스 품질의 구성차원에 관한 이론을 제시하였는데(접근성, 의사소통, 전문성, 친절성, 신뢰성, 책임성, 반응성, 안전성, 유형성, 관심과 이해)

이들10개의 서비스 품질평가 차원은 상호관련이 있는 차원을 통합하여 서비스 품질의 5가지 구성차원(유형성, 신뢰성, 안정성, 확신성, 공감성,)을 유출하여 이에 해당하는 22개의 항목(변수)들로 서비스 품질을 측정하였다.

2) Ringer Hut³²⁾

Ringer Hut는 고객들의 욕구와 기대를 평가한 후 질적 향상의 일환으로 인적 서비스 질에 대한 평가도구를 제시하였다.

의사전달: 말의 내용, 명확성, 음성, 어조

행동: 적시성, 친절성, 신속성, 몸짓대화

표현: 미소, 밝은 표정, 친절한 표정

외모: 개인위생, 신체적 조건, 복장

고객들의 욕구를 충족시켜주기 위하여 종사원의 태도적 서비스를 매우 중요시하였다.

3) W.B. Martin³³⁾

마틴은 서비스 업체가 제공하는 서비스 유형과는 관계없이 서비스 품질이란 두 가지 요인 즉, 절차적 서비스와 인력적 서비스로 구분하였다. 절차적 서비스는 서비스의 진행 과정과 서비스의 적시성, 고객의 욕구충족을 위한 편의 시설과 서비스시스템의 수용, 효율적인 서비스 제공을 위한 예견 고객의 이름부르기, 주의력, 정보제공, 준비되어 있는 서비스나 제품을 고객에게 알려주는 일 고객의 문제점이나 불평에 관한 문제해결의 9가지 요소로 구성된 은행의 제품과 서비스를 고객에게 제공하기까지의 관련된 서비스이다.

30) 김창수. 은행서비스 품질의 평가 및 측정에 관한 실증연구. 마케팅연구. 한국마케팅학회. 제8권 제2호. 1993. pp.168-169.

31) A. Parasuraman, V.A.Zeithaml, L.L.Berry. op. cit. 1985. 1988.

32) Christopher W.L.Hart, Gregory. D.Casserly Quality: A Brand New, Time-Tested Strategy. The Cornell H.R.A. Quarterly. New York. Vol. 26, No3. 1985. p. 62.

33) W.B.Martin, "Defining What Quality Service is for you", The Cornell R.A.Quarterly, New York, Vol. 26, No. 4. 1986. 2. p. 33.

또한 인격적 서비스는 대고객 서비스 과정에서 훌륭한 태도와 대화를 통한 즐거움을 제공하고, 고객과 인간적인 관계를 형성하는 기법으로 종사원의 인격과 밀접한 관계를 갖고 있는 서비스이다.

4) J.M. Carman³⁴⁾

PZB의 SERVQUAL을 원래의 서비스 품질 차원에 속하는 항목으로 수정하여 서비스품질 차원에 대한 다른 업종인 치과, 직업소개소, 타이어상점, 응급조치병원을 대상으로 조사하였다. 조사결과 PZB의 차원과는 서비스의 특성에 따라 다소 다르게 나타났지만, 원래의 차원과는 거의 유사한 현상을 보였다. 또한 PZB의 서비스 측정방법에 대한 의의를 제기하였는데 PZB가 제시한 서비스 물질 차원을 일반화 할 수 있는가 하는 문제, 서비스의 특성에 따른 SERVQUAL의 수정의 정도, 기대와 성과의 차이를 분석함에 있어서의 타당성, 기대수준의 수집시기, 중요도를 고려한 서비스 품질의 평가 및 기대와 중요성과의 관계 등에 대해 언급하였다.

5) E.Babakus³⁵⁾

공익사업의 협동조합을 대상으로 PZB의 “SERVQUAL” 척도를 그대로 적용하여 우편조사를 실시하여 그 결과를 아이템-토탈 상관관계(Item - total Correlation)분석과 내적 일관성 검증결과는 PZB의 결과와 같았지만 PZB와 같은 5가지 차원은 유출되지 않았으며, 지각된 서비스와 기대 서비스와의 차이 점수는 지각된 서비스만의 점수보다도 서비스 품질과의 상관관계가 낮았다.

6) 람버트와 루이스(D.M. Lambert and M.C. Lewis)³⁶⁾

서비스 품질 측정에서의 기대와 중요성 척도를 실증적으로 비교하기 위해 전화산업과

34) J.M. Carman, "Customer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions", Journal of Retailing, Vol.66, No.1. Spring 1990. pp. 33-55.

35) E.Babakus "Dimensions of Quality: Method Artifacts, in 1990 AMA, Educators" Proceedings Enhancing Knowledge Development in Marketing, AMA, Chicago. 1990. p. 290.

36) D.M. Lambert and M.C. Lewis, "A Conception of Attribute Importance and Expectation Scales for Measuring Service Quality, in AMA Educator Proceeding: Enhancing Knowledge Development in Marketing, AMA, Chicago. 1990. p. 291.

운송산업에 대해 설문조사를 실시하여 그 결과 응답자들은 기대와 중요성을 동일시하고 있음을 입증하였다. 특히 소비자들이 직간접으로 경험이 많다는 것을 전제로 하여 소비자의 기대는 안정적이고 동일적이며 기대는 중요성과 동일한 개념으로 보고 지각된 서비스만을 요인분석하여 서비스 품질의 차원을 추출해 내었다.

7) J.J. Cronin and S.A. Taylor³⁷⁾

Parasuraman의 서비스 품질의 개념과 조작적 정의가 부적절하다는 것을 지적하고 서비스 질의 측정 기초로서 성과와 기대를 지지하는 몇몇 연구가 있을지라도 단순히 성과에 근거한 서비스 품질의 측정방법을 제시하였다. 또한 성과만을 가지고 서비스 질을 측정하는 도구인 SERVPERF(서비스질=성과) 방법이 서비스질의 측정에 적합하다는 결론을 제시하였다.

8) R.K. Teas³⁸⁾

SERVQUAL 척도의 비교기준이 되는 기대의 개념적 정의와 기대구성의 이론적 타당성 기대와 수정된 기대의 타당성의 문제점을 제시하고 이 연구를 통하여 서비스 질을 측정하는 도구로 평가된 기대모델(Evaluated performance Model)을 제시하였다.



37) J.J. Cronin & S.A. Taylor, "Measuring Service Quality: A Rexammination and Extension," Journal of Marketing, Vol. 56, July 1992, pp. 55-68, J.J. Cronin & S.A. Taylor "SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perception-Minus-Expectation Measurement of Service Quality." Journal of Marketing, Vol. 58, January, 1994. pp. 125-131.

38) R.Kenneth Teas, "Expectation, Performance Evaluation and Consumers Perceprions of Quality." Journal of Marketing, Vol. 57, October, 1993. pp. 18-34. R.Kenneth Teas, "Expectation as a Comparison Stand in Measuring Service Quality: An Assessmentof a Reassessment." Journal of Marketing, Vol. 58, January 1994. pp. 132-139.

第 III 章 TQM시스템의 이론적 접근

第 1 節 TQM시스템의 의의 및 이론특징

1. TQM의 개념

종합적 품질경영(TQM : Total Quality Management)은 ‘품질을 중심으로 하는 모든 구성원의 참여와 고객만족을 통한 장기적 성공지향을 기본으로 하며 조직의 모든 구성원과 사회에 이익을 제공하는 조직의 경영적접근’이라 정의하고있다.³⁹⁾

그러나 많은 연구와 논문에도 불구하고 TQM의 개념이 흐릿하고 애매한 개념으로 남아 있다. 오클랜드(Oakland)⁴⁰⁾는 TQM의 범위를 폭넓게 간주하여 “TQM이란 경영의 효율성과 탄력성을 전반적으로 향상시키기 위한 접근방법이며, 모든 부서, 모든 활동, 모든 수준의 구성원들을 조직하고 참여시키는 방법이다” 라고 하였다. 뱅크스(Banks)⁴¹⁾는 “TQM은 고객의 요구조건에 맞는 산출물을 창출하는 사람과 그 과정을 중시하는 접근방법이다”라고 하였다. 버그만(Bergman)⁴²⁾은 “모든 구성원의 지속적인 개선활동을 통하여 가장 저렴한 비용으로 고객의 요구와 기대를 충족시키기 위한 지속적인 노력이 다”라고 하였다.

TQM이란 최고경영자의 열의와 리더쉽을 기반으로 끊임없는 교육과 참여의식에 의해 능력이 개발된 조직 구성원이 합리적 관리방식과 과학적 품질관리 기법을 활용하여 조직내의 모든 절차를 표준화하고 지속적으로 개선함으로써 고객만족을 달성하여 궁극적으로 조직의 장기적인 성장을 추구하는 경영시스템이다.⁴³⁾

TQM은 제품과 서비스의 질을 개선하려는 총체적이고, 체계적인, 그리고 회사 전체의 전략적 측면에서 현재 특색을 이루고 있는 품질에 대한 접근방법으로 발전되어 왔다. TQM은 어떤 계획도, 특별한 도구도 기술도 아니다. 오히려 TQM은 사상과 조직

39) ISO 8402 Quality Management and Quality Assurance-Vocabulary. ISO. 1994.

40) J. S. Oakland, Total Quality Management, Butterworth-Heineman. 1989. p. 12.

41) J. Banks. The Essence of Total Quality Management, Prentics-Hall, 1992. p. 8.

42) M. H. Carlsson, "Consistency in Quality-A Baseline for Achieving Total Quality Management." Quality and Reliability Engineering International, Vol. 9. 1993. p. 218.

43) 류한주 TQM에 의한 경영혁신 韓國生産性本部, 1994. p. 32.

문화의 변화로 볼 수 있다.⁴⁴⁾ ISO 9000에서는 품질경영은 “that aspect of the overall management function that determines and implements the quality policy” (품질방침을 결정하고, 적용하는 전반적인 경영기능의 측면)이라 정의하고, TQM은 “품질을 중심으로 하는 모든 구성원의 참여와 고객만족을 통한 장기적 성공지향을 기본으로 하며 조직의 모든 구성원과 사회에 이익을 제공하는 조직의 경영적 접근”이라 정의하고 있다.

품질경영이란 품질을 통한 경쟁우위의 확보에 중점을 두고 고객만족, 인간성 존중(종업원의 이익), 사회에의 공헌을 중시하며 최고경영자의 리더쉽 아래 전 종업원의 총체적 수단을 활용하여 끊임없는 혁신과 개선에 참여하는 기업문화의 창달을 통해 기업의 경쟁력을 키워감으로써 기업의 장기적 성공을 추구하는 전사적, 종합적인 경영관리 체계이다.⁴⁵⁾

품질경영은 특정한 형태의 경영방식이나 제도이기에 앞서 경영활동을 해 나가는데 있어서 기본이 되는 정신이며 업무를 수행해 나가는 사고방식이다. 구체적인 제도나 기법은 이러한 철학과 사고를 보다 효과적으로 달성해 나가기 위한 수단으로 택해진 일련의 대안들일 뿐이다. 과거 일본의 TQC를 도입 추진하는 과정에서 많이 보여졌듯이 기본적인 정신이나 사고방식은 소홀히한 상태로 지엽적인 제도나 기법에 매달려서는 품질경영의 진정한 효과를 얻기가 어렵다. 따라서 품질경영은 단순히 제도나 기법을 도입하고 적용하는 방식이 아니라 전 임직원의 가치와 신념의 변화를 전제로 하고 이를 통하여 업무를수행하는 태도와 행동을 변화시켜 나가는 기업문화의창달인 것이다.

TQM시스템은 기업들이 만족한 고객과 행복한 종업원의 창출에 의해 사업목적을 달성하기 위해 사용되는 원리, 도구, 절차를 통합한 하나의 집합체이다. TQM이란 일련의 프로그램이 아니고 하나의 경영시스템이다.⁴⁶⁾ 따라서 TQM이 성공하기 위해서는 조직적으로 채택되어야만 하며, 상위관리자들로 부터의 장기적인 집념이 필요하다.

이상 TQM에 관한 여러 개념들을 정리하여 보건데, 전사. 종합적 품질경영은 최고경영자의 리더쉽 아래 품질을 최우선 과제로 하고 사회전체의 이익에 기여하기 위해, 경영활동 전반에 걸쳐 모든 구성원의 참여와 총체적 수단을 활용하는 전사 종합적인 전략적 경영시스템이라 정의할수 있다.⁴⁷⁾

44) David A. Walman, "The contributions of total quality management to a theory of work performance" Academy of Management Review, Vol. 19. 1994. p. 511.

45) 박재홍, 품질경영, 박영사, 1995. pp. 30~31.

46) Michael J. Price, E. Eva Chen, "Total Quality Management in a Small, High-Technology Company California Management Review(Spring 1993), p. 96.

47) 이순룡, 품질경영론, 법문사, 1995. p. 531.

2. TQM의 목표와 구성요소

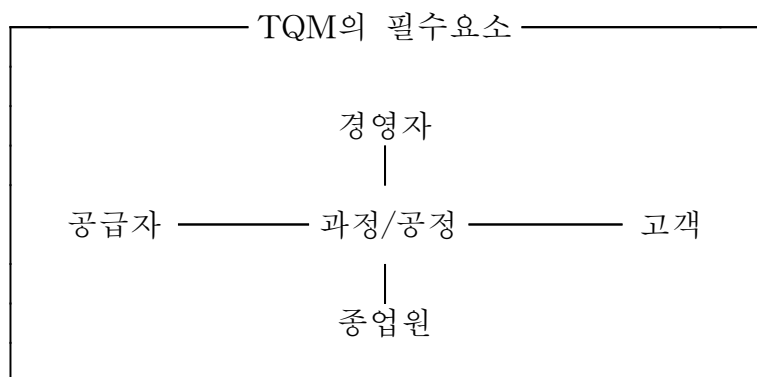
카틴(T.J. Cartin)은 ‘Total’ Quality’ ‘Management’의 합성어로 보다 다음과 같이 정의하였다.⁴⁸⁾

TOTAL : 조직의 모든 구성원이 행하는 역할과 활동으로 전원참여 (total involvement)에 의한 조직의 공동목적 달성이 강조된다.

QUALITY : 모든 기능, 시스템, 공정과정, 산출결과와 품질개선 즉 고객이 만족하는 품질’에 초점을 맞춘다.

MANAGEMENT : 모든 활동에 적용되는 원칙 및 기법과 관련되는 ‘시스템 관리’를 뜻한다. TQM하면 管理(management)의 과정을 중심하여 연상하기 쉽지만, TQM에서는 전통적으로 매출을 늘리고 시장점유율 증대하기 위한 계획보다는 고객의 기대에 부응하여 그들이 만족할 수 있는 세세한 목표를 제시하고 구성원들에게는 충분한 권한을 부여하는 것을 중요시한다. 전통적으로 강조되던 통제/관리(control)도 중요하다는 것을 유념하여야 한다. 진술한 TQM의 개념에 입각해서 보건데 TQM의 궁극적 목표는 고객만족이며 이를 위해 조직의 모든 구성원과 자원들을 결집한 품질시스템으로 지속적인 품질개선활동이 전개된다. 즉 조직의 결집된 노력을 바탕으로하여 품질 및 서비스를 혁신하고 고객만족도를 극대화함으로써 기업의 경쟁적 우위를 확보하는 것으로, 이를 위해서는 다음의 5가지 필수요소에 초점을 맞추어야 한다. <그림 3-1>참조

<그림 3-1>



자료 : 李順龍, 품질경영론, 法文社, 1997. p. 534.

48) T. J. Cartin, Principles and practice of TQM, ASQC Quality press, 1993.

- 1) 고객 : 고객의 만족도가 TQM의 실행과 동시에 목표이다.
- 2) 종업원 : 조직구성원 특히 종업원의 참여 없이는 목표의 효과적 달성은 어렵다.
- 3) 공급자 : 원자재를 비롯한 자원들을 공급하는 공급자들은 품질수준에 영향을 주는
 긴요한 조직구성원 들이다.
- 4) 경영자 : 조직, 구성원, 자원들을 결집하고 관리하며 이끌어 나가는 배의 선장
 격인 경영자의 의지와 역량이 TQM성과를 좌우한다.
- 5) 과정/공정 : 활동의 과정(공정)은 제품과 서비스의 품질, 납기, 원가에 결정적인
 영향을 미친다.

카틴(T. cartin)은 이들 TQM의 요소들을 중심으로<그림4-2>와 같은 TQM의 모델을 제시하였다. 그의 모델을 보건데 TQM은 고객만족을 목표로 시스템의 구성요소인 고객, 내/외부의 공급자경영자, 전구성원의 참여 체계적인 분석기법 등을 통하여 지속적인 품질개선 활동을 전개하는 것으로 나타낼 수 있다.

<표 3-1> TQM모델

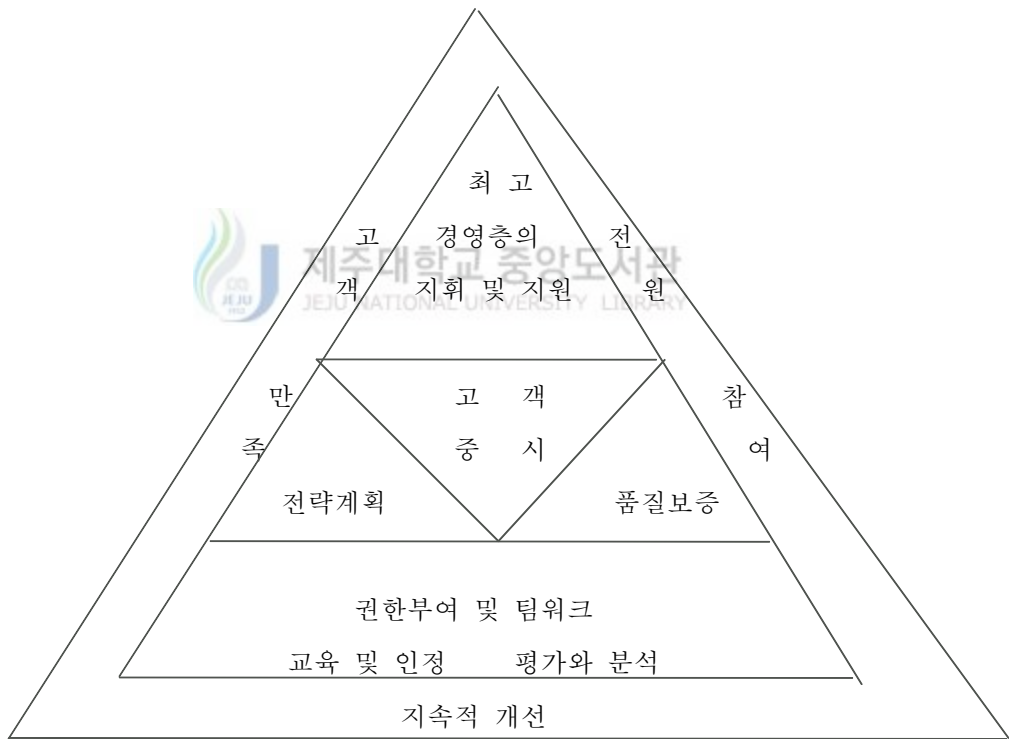
목 표	사 상	시스템의 요소	세부요소의 설명
고객만족	지속적 품질관리	내부/외부 고객	모든 과업은 하나의 공정/과정이다. 다음 공정은 나의 고객이다. 고객의 피드백 고객만족의 측정
		내부/외부 공급자	공급자와 목표, 방침을 정한다. 공정관리가 우수한 업자를 선정한다. 고객과 업자간에 체계적인 의견교환을 한다.
		경영자 참여	모든 조직/ 사업의 품질계획/ 품질전개/ 경영자 감사/ 벤치마킹
		전원참여	전사적인 참여/ 팀 개선활동/ 제안제도/ 공급자의 참여
		체계적 분석	공통방법의 적용/ 불량, 양호, 우수의 분석/ 원천단계의 예방 변동의 최소화/ 통계적 도구와 기업의 사용/ 사실과 데이터에 의한 결정

자료 : 이순룡, 상계서, p. 535.

3. TQM의 기본 틀

TQM의 요체는 세계적으로 명성이 높은 국제규격(ISO 9000-9004)내지 국가규격(영국의 BS 5750, 미국의 ANSI/ASQC Q90/Q94)과 品質賞 (정부의 品質大賞, 맥콤 불드리지상, 데밍상) 등에서 인용될 수 있다. 미국 연방정부내의 기관들이 TQM을 배우고 추진하는 것을 돕기 위해 설립된 聯邦品質院(Federal Quality Institute)의 로고에도 TQM의 구조와 내용이 잘 묘사되어 있다. 즉 고객만족, 전원참여, 지속적 개선의 세 방죽 안에 7가지의 TQM활동들<그림 3-2>을 엮어 놓았다.⁴⁹⁾

<그림 3-2> (미국 연방품질원의 TQM로고)



자료 : 이순룡, 상계서, p. 536

품질경영시스템(quality anagement system)은 보다 나은 제품.서비스. 공정/과정으로

49) 정규석, “정부의 QM추진을 권한다.”, 품질경영, 1994. p. 6.

고객만족을 지속적으로 개선하여 조직이 필요로 하는 모든 요소들을 결합한다.

4. TQM의 배경과 발전과정

1950년대 TQC를 제창한 화이젠바움은 품질관리의 변천과정을 20년 주기로 발전하여 왔다고 보고 다음과 같이 요약하였다 <표3-2>참조

<표 3-2> 품질관리 변천

시 대	품 질 관 리
1900년 초반까지	작업자 자신에 의한 품질관리(operator quality control)
1920년 까지	현장감독에 의한 품질관리(foreman quality control)
1940년 까지	전문검사원에 의한 품질관리(inspector quality control)
1960년 까지	통계적 품질관리(satistical quality control)
1980년 까지	종합적 품질관리(Total Quality Control)
1980년 이후	종합적 품질경영(Total Quality Management)

자료 : A. V. Feigenbaum, Total Quality Control, 3rd ed, 1984, P.16

품질관리는 역사적으로 작업자 중심의 품질관리 → 감독자 중심의 품질관리 → 검사중심의 품질관리 → 통계적 품질관리(SQC : Statistical Quality Control) → 종합적 품질관리(TQC : Total Quality Control) → 종합적 품질경영(TQM : Total Quality Management)으로 발전해 온 것으로⁵⁰⁾, 民間企業의 品質管理 개선을 위한 관리기법으로 활용되어 왔다. 미국에서는 부시행정부가 들어서면서 TQM을 공공부문에 도입하려는 노력이 활성화되기 시작하였다.⁵¹⁾ TQM의 추진단계를 <그림3-5> 같이 4단계로 구성하여 볼 수 있다.⁵²⁾ <그림 3-3>에서는 앞단계의 활동을 포함하면서 추가적인 활동이 덧붙여지는 특색으로 표현한 것이다.

현재까지 발전한 TQM은 경영학 용어 측면에서 다음과 같이 표현된다. 그 행위가 통제를 의미하는 Control인 TQC와는 달리 TQM은 그 행위가 계획(planning)등 모든 경영관리업무를 포괄적으로 의미하는management라고 할수 있다. 즉 TQM은 통계적 품질관리와 TQC에 근간을 두고 이들을 보다 조직적이며 과학적으로 통합하고 그 행동주체를 소수 전문가 집단으로부터 조직구성원 전체로 확산하여 그 조직 구성원 전원이 품질

50) A. V. Feigenbaum, Total Quality Control, 3rd ed. (Massachuse, Pittsfield : general Systems Company, IANC. 1984). pp. 15~17.

51) James E. Swiss, "Adapting Total Quality Management(TQM) to Government.", Public administration Review, Vol. 52. No. 4 (July/August 1992), p. 356.

52) 박재홍, 전계서, 박영사, pp. 156~157.

최고경영자의 품질방침에 따라 실시하는 모든 부문의 총체적 활동이다.⁵³⁾ 또 QC를 생산기업에서의 제품품질의 관리과정(managemet process)으로 보면, 총체적 관리란 품질을 설계/계획하여(plan), 이를 토대로 생산 가공해서(do), 그 제품이 계획(plan)한 것과 틀림이 없는 지를 검사하여(check), 판매한 다음, 소비자의 요구를 조사해서 다음 설계에 반영하는 (action)활동이라고 풀이할 수 있다.⁵⁴⁾

ISO 9000시리즈 규격을 제정한 ISO(국제표준화 기구)의 품질경영 및 품질보증 용어에 따르면, 품질관리(QC)는 “품질 요구사항들을 충족시키기 위하여 사용되는 운영상의 기법 및 활동”이라 정의하여 현장유지를 위한 통제의 입장에서 협의의 품질관리를 지목하고 있다. 이에 품질관리, 품질보증, 품질개선과 같은 수단에 의해 이들을 수행하는 전반적인 경영기능에 관한 모든 활동“ 이라 정의하여 광의의 품질관리의 입장에서 TQC 내지 전사적 품질관리를 포함하고 있다. 한편 종합적품질경영(TQM)은 ”품질을 중심으로 하는 모든 구성원의 참여와 고객만족을 제공하는 조직의 경영적 접근“이라 정의하고 있다.

이를 ISO의 정의에서 볼 때, QM(품질경영)은 일본의 “전사적 품질관리” (TQC)개념과 일치되는 것이며, TQM은 TQC바탕에 기업문화의 혁신을 통한 구성원의 의식과 태도 등에 중점이 두어진 것으로 볼 수 있다. 따라서 품질경영(QM)은 최고경영자의 품질방침을 비롯하여 고객을 만족시키는 모든 부문의 전사적 활동으로서 품질방침 및 품질계획(QP), 협의의 품질관리(QC) 품질보증(QA), 품질개선(QI)을 포함하는 광의의 품질관리로 이해할 수 있다. 품질관리와 품질경영을 비교하면 <표 3-3>와 같다.

기존의 품질관리(QC)가 ‘규격지향의 품질’을 목표로 하였다면, TQM은 ‘고객요구 품질’ 내지 ‘고객만족 품질’을 목표로 한다는 점에서 차이점을 찾을 수 있다. QC는 규격(시방)지향적인데 반하여 TQM은 고객/시장지향적이어서 환경변화에 따라 신속하게 전략을 수립하여 적용할 수 있다. TQC나 TQM은 전통적인 현장중심의 품질관리(QC)와 달리 전략적인 것으로 TQM은 TQC위에 기업문화의 혁신을 통한 구성원의 의식과 태도 등에 중점을 두고 기업 및 구성원의 사회참여 확대를 목적으로 추진되는 전략경영시스템의 일부분으로 볼 수 있다.

53) 박재홍, 상계서, p. 167~168.

54) 이순룡, 전계서, 1995. pp. 56~58.

<표3-3>품질관리와 품질경영의 관계

	QC (품질관리)	QM(품질경영)
근 거	Feigenbaum이 주장	국제표준화의 공식적인 의의
의 의	품질요건 충족을 위한 운영기법 및 활동	톱의 품질방침에 따른 고객만족을 위한 모든 부문의 전사적 활동 QM=QP+QC+QA+QI
목 표	1. 요구(need)/요건의 충족 2. 품질문제(불량률, 크레임률, A/S 건수 등)의 극소화와 재발방지	1. 고객만족 및 경제적 생산 2 .Zero Defect(품질문제 발생억제)
내 용	공정, 제품의 불량감소 위해 품질표준을 설정하고 이의 적합성을 추구하는 수단	공정,제품,설계,업무,사람의 質을 포괄한 총체적 품질향상을 통해 경영목표를 달성하기 위한 수단
참여범위	생산현장 및 QC 전문가의 관리통제 가능중시	최고경영자,관리자,작업자등 전원 참여로 품질방침 실행을 중시
품질보증 시스템	설계로부터 서비스 제공까지의 전단계 QA시스템(품질보증은 TQC에 의해서만 가능함을 강조	구매자의 요구에 따라 품질보증 시스템을 차등화 ① 설계로부터 서비스 제공까지의 전 단계 QA시스템(ISO 9003) ② 제조단계를 중심으로한 QA시스템(ISO 9002) ③ 검사 및 시험을 중심으로 한 QA 시스템(ISO 9003) ④ QM을 위한 사내 품질 시스템(ISO 9004)
중심 思考	생산중심적/ 제품중심적 사고와 관리기법 강조	고객지향의 기업문화/조직 행동적 사고와 실천 강조
수 단	QM의 성공적 수행을 위한 핵심 관리기술	QC, IE, VE, JIT등 모든 관리기술을 총체적으로 활용
품질정책	필요성 강조	필수요건

자료 : 이순용, 상계서, P57.과 박재홍, 상계서, P.168을 참조함

第 2 節 TQM 시스템의 특징

1. 경영관리와 TQM 시스템 적용

TQM은 단순한 논쟁이 아니고, 종업원에 대한 동기부여와 통제를 위한 하나의 기법 이상의 의미를 갖는다. TQM은 전통적인 경영기법과 그 기초를 이루는 이론들에 대한 하나의 도전이다. 더구나 현행의 경영구조와 시스템에 간단히 접목될 수 없다. 이를 위해서는 기업들은 최고경영자의 권력포기를 포함한 그들 자신들의 조직변화를 위한 준비가 필요하다.⁵⁵⁾

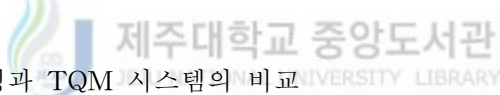
TQM을 실시하기 위해 노력하는 기업들 중에는 TQM 시스템 도입이 좋은 효과를 얻지 못하는 경우가 있는데, 이것은 목적을 실행하는데 절차가 적합하지 않고, 최고경영자들의 지속적인 지원이 없었고, 또한 종업원들이 TQM프로그램에 대한 조직적 방향에 점차적으로 회의적 태도를 갖기 때문이다. 또한 품질프로그램이 다른 전략적 독창성과 충돌하게 되는 경우에는 도입효과를 얻지 못한다. 따라서 TQM은 전통적인 실무만을 고집하는 기업에서는 성공하지 못한다. TQM을 경영이념과 실무의 새로운 경영 패러다임의 하나로 볼 때, 이때까지의 전통적 경영실무는 원칙에 근거를 둔 “기업의 경제적 모델” 이라고 할 수 있을 것이다. TQM과 경제적모델을 근본적으로 모순된 것이라고 볼 때, 기업들은 그 둘간에 하나를 선택해야 하는 것이다. TQM과 전통적 경영실무간의 차이점을 요약해 보면 다음과 같다.

55) Robert M. Grant & Rami Shani & R. Krishnan. TQM's Challenge to Management Theory and Practice. Sloan Management Review. (Winter 1994). p. 25.

<표 3-4> TQM과 다른 경영법의 개발과 특성

특 징	TQM	다른 경영방법
지적기원	통계적 이론 : 샘플링과 분산분석	사회과학 : 미시경제학, 심리학, 특수 사회학
혁신의 원천	산업기술자들과 산업과 정부에서 연구하는 물리학자	경영학과와 경영컨설팅회사
국가적 기원	국제적 : 미국에서 개발되서, 일본에 전파되었고, 뒤이어 전파되어 북미와 유럽에 확산됨	미국, 그후 세계적으로 확산됨
보급과정	대중적 : 소수의 국가와 중요한 임무를 수행하는 중간 관리자	위계제도 : 주도적 산업 단계에서 작은 단체와 약간의 중요한 기업으로 기업내부에서는 최고경영자에서 하부의 종업원으로

자료: Robert M. Grant & Rami Shani & R. Krishnan, TQM's Challenge to management Theory and Practice, Sloan Management Review, (Winter 1994), P.26.



2. 조직모형의 특성과 TQM 시스템의 비교

1) 조직모형의 유형

TQM실시와 경영이론간의 차이를 효과적으로 연결시키는 잘 알려진 세 가지 모델과 관련시켜 TQM를 고찰한다. 각 모델의 TQM원칙에 대한 행동을 비교함으로써, 어떻게 각 모델들이 TQM실시와 접근문제에 공헌하는지를 살펴본다.⁵⁶⁾

여기에 적용된 세 가지 모델들은 조직의 체계적, 유기적, 문화적 모델이다. 이들 세 모형의 차이는 목적에서부터 시작된다. 즉, 기계적 모델에서의 조직은 어떤 특정한 목표를 달성하기 위한 수단이라고 할 수 있으며, 유기적 모델에서의 조직은 생존을 위해 필요한 시스템인 반면에, 문화적 모델에서의 조직은 그것에 영향을 미치는 모든 것들이 다양한 욕구를 공급하기 위해 존재한다. 따라서, 세 가지 조직에서는 아주 다른 TQM의

56) Barbara A. Spencer. Models of Organization and Total Quality Management : A Comparison and Critical Evaluation. Academy of Management Review, 1994. Vol. 19. pp. 446~471. 고재건 외 1인, “TQM시스템의 導入과 품질경영전략방향”, 社會發展研究, 제12집, 濟州大學校, 地域社會發展研究所, 1996. pp. 240~241. 再引用.

양상을 나타낸다. TQM를 실시하는 기업들은 이러한 세 가지 중 어느 하나를 명확히 택하지는 않을 것이다. 이러한 세 유형의 조직모델을 비교하면 <표 3-5>과 같다.

<표 3-5> 조직적 모델간의 비교

구 분	기계적 모델	유기적 모델	문화적 모델
조직목적	조직적 유효성 / 성과목적	조직적 생존 (성과를 요구하는)	개인적 욕구/인간개발(시스템 생존을 요구하는)
품질정의	표준과의 일치	고객만족(표준과 일치하기를 요구하는)	구성요소의 만족(고객만족/표준과의 일치를 요구하는)
환경의 역할과 특성	객관적/외부 경계	객관적/내부경계	제정된 경계/상호관계에 의해 정의된 경계
경영자의 역할	명백한 통제의 조정과 준비	시각/시스템을 창출하므로써 불명백한 통제의 조정과 준비	통제분배에 의해 나타나는 vision, 시스템, 보상에 한 조정과 중개 유용성 검증
종업원의 역할	수동적/명령에 순응	시스템 변수 내에서 반사적/자기통제	활동/자기통제 : 비전과 시스템 창출의 실행
합리적 구조	명령체계(수직적 의사소통) 기술적 상관관계	과정흐름(수평적 & 수직적 커뮤니케이션)조직적 상관관계	각 분야에서 상호 조정 전략적 상관관계
변화를 위한 원칙	안전성은 있으나 학습은 전문화를 통해 나타난다.	수정 속에서 변화와 학습제공	변화와 학습은 각자의 자신에 의한다.

자료: Barbara A. Spencer, Models of Organization and Totaln Quality Management: A. Comparison and Critical Evaluation, Academy of Management Review 1994, Vol.19, PP.446-471

第 IV 章 은행서비스 시스템

第 1 節 은행서비스 시스템 및 전략 수준

1. 은행서비스의 구성

금융기관 창구서비스의 본질을 보다 분명하게 하기 위하여 금융기관에 있어서 서비스의 종류를 살펴보면 다음과 같이 분류할 수 있다.

1) 사무기기에 의한 서비스(hard ware 품질)

영업점 객장에 CD, ATM, 통장정리기(PIM), P/C단말기를 통한 정보자료의 이용, 필경대의 설치 및 ARS, 텔레뱅킹 등 기기를 통해서 제공되는 서비스를 말한다.

2) 점포시설에 의한 서비스(soft ware 품질)

은행점포 등 시설을 통해 제공되는 서비스를 말한다. 은행점포의 경우 영업점환경을 쾌적하게 꾸미는 것은 고객의 만족을 기하려는 것이다. 영업점 창구의 레이아웃(Layout), 생수대설치, 조명의 밝기 등에 신경을 쓰는 것 또한 시설에 대한 서비스를 목표로 삼고 있다.

3) 인적 서비스(human ware 품질)

창구서비스는 사람대 사람의 관계를 통해 서비스가 제공되며 고객의 마음을 사로잡는 대인서비스이다. 다시 말해 아무리 영업점 환경이 쾌적하고 사무기기가 최상의 것으로 갖추어졌다 해도 고객을 맞는 창구직원의 고객응대 태도가 불량하다면 좋은 환경이나 사무기기 등은 아무런 의미가 없다.

2. 은행에서의 고객서비스

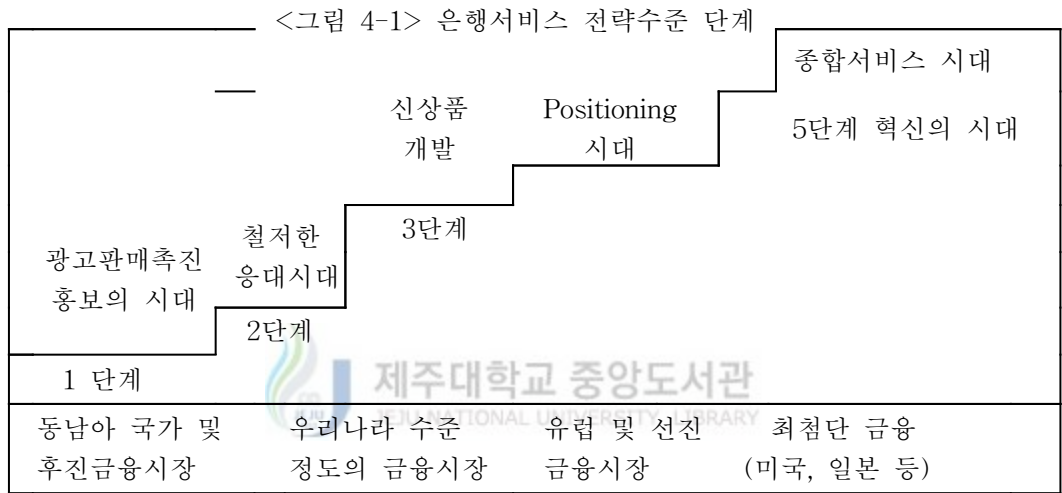
은행에서의 고객서비스는 고객에 따라 매우 다양하다. 일반예금업무(입금, 지급)에서 카드, 여신, 외국환, 국제금융거래에 이르기까지 그리고 부동산 유가증권 등 은행과 관련된 모든 고객요구를 충족시키기 위해서 획일적인 서비스 절차는 적용하기는 매우 어려우며, 또한 오늘날 금융시장은 동질적인 금융고객으로 구성되어 있는 것이 아니라 거래동기, 능력은 물론 인구 통계학적, 사회적, 문화적 특성이 다른 고객들로 구성되어 있다. 이렇게 볼 때 각 영업점에서의 시장의 특성에 따라 적절히 대응전략(절차)을 수립

해야 할 것이다.

3. 은행서비스 품질향상전략

1) 우리 나라 은행서비스 전략수준⁵⁷⁾

우리 나라 은행의 서비스 수준단계를 살펴보면 <그림 4-1>과 같이 구분하여 볼 수 있는데, 아직도 우리 금융기관은 지속적으로 노력해야 될 부분이 많은 것으로 나타낼 수 있다.



자료 : 한국금융연구원, 영업 마케팅(1994)를 참조하여 논자가 정리함.

① 1단계(광고,판매촉진, 홍보시대)

정부의 금융시장 간섭으로 시장의 원리와 전혀 무관한 제2금융권과의 경쟁에 있어 Marketing개념의 아닌 「광고와 판매촉진」으로 고객을 끌던시대

② 2단계(친절한 응대)

이는 광고, 판매촉진, 홍보활동을 은행과 비은행이 똑같이 전개하자 그 효과가 점점 감소하게되자 이에 대한 대안으로 「미소와 친절」로 고객을 맞이함으로써 그 금융기관에 대한 인식을 새롭게 하고 영업점 분위기를 안락하게 재정비함과 아울러 직원들에게 친절교육을 강조하는 시대

57) 한국금융연구원, 영업점 마케팅, p. 1~7.

③ 3단계(개발 및 혁신의 시대)

이 시대는 친절을 무기로 한 시대에서 고객의 욕구를 정확하게 파악하여 이를 만족시킬 수 있는 새로운 상품들을 개발하여 판매하는 차별화 전략시대. ex) 신용카드, 여행관련적금, 자동대출상품, 텔레뱅킹 등

④ 4단계(Positioning의 시대)

신상품개발은 경쟁금융기관에 의해 쉽게 모방되어 차별화전략에 한계를 느끼자 시장에서의 지위확보에 의해 고객의 마음을 사로잡기 위한 단계

ex) 도매금융, 소매금융, 투자은행 등

※ 우리 나라가 현재 IMF 체제이후 금융기관 구조조정 방향이 이러한 맥락이라 볼 수 있다. (한일B+상업B, 국민B+장은B 하나B+보람B등 합병으로 초대형은행이 영업권과 OO은행 등 조건부 승인 은행등의 국제업무 포기 등으로 새로운 영업권을 형성토록 하여 차별화 하는 방안)

⑤ 5단계(종합 서비스시대)

Managerial marketing과 동일한 개념으로 일본과 미국 등 선진금융시장에서는 이에 진입되고 있는데 이는 고객본위 사고를 기본이념으로 하여 은행의 전사적 관점에서 장기 이윤을 추구하는데 필요한 계획, 조직, 실시, 통제, 조정 등 종합적 관리를 하는 최고경영자 활동을 중심으로 하는 시대

第 2 節 우리 나라 은행의 서비스품질 전략 유형

1. 시장세분화 전략

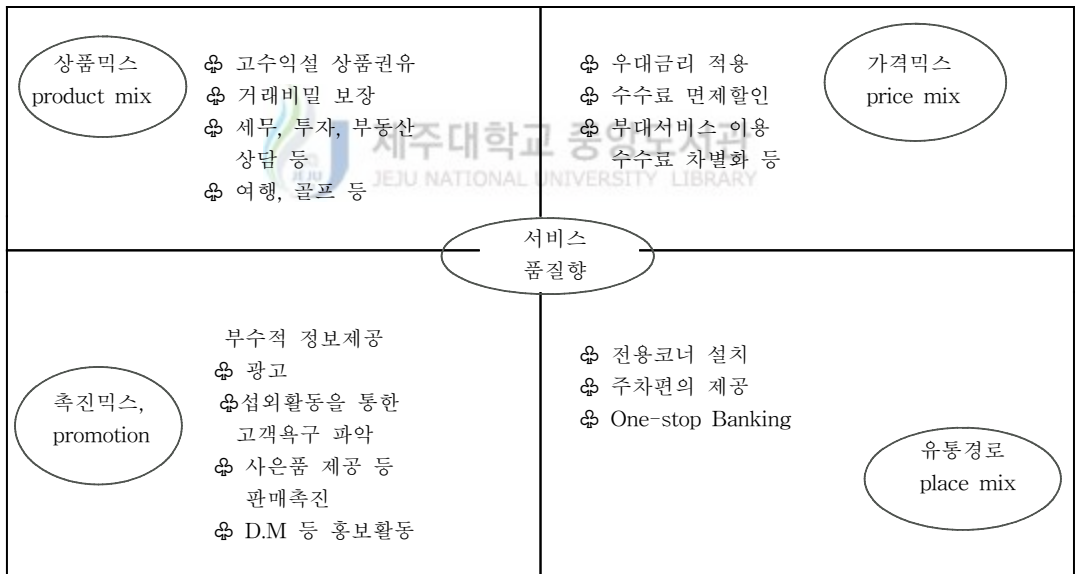
금융서비스 상품은 무형성, 비분리성, 비보존성, 동질성, 위험부담의 수반성으로 이루어져 있으며 또한, 고객의 연령, 학력수준, 소득수준, 직업별, 상권별, 지역별, 정서 기타 등으로 이질적인 상황에서 서비스품질 수준이 결정되어지며 또한 금리, 수수료, 점포환경 등 변수에 의해 <그림 4-2>와 같이 결정된다.

<그림 4-2> 사전기대와 사용실감과의 관계

- ① 불만족 : 사전기대 > 사용실감
- ② 보통 : 사전기대 = 사용실감
- ③ 만족 : 사전기대 < 사용실감
- ④ 대만족 : 사전기대 << 사용실감

오늘날의 금융시장은 동질적인 금융고객으로 구성되어 있는 것이 아니라 거래동기, 능력은 물론 인구 통계학적, 사회적, 문화적 특성이 다른 고객들로 구성되어 있다. 따라서 이러한 금융시장을 효과적으로 경쟁에서 우위를 유지하기 위한 방안이 하나로 시장을 세분화하여 차별화된 고객 특성을 바탕으로 한 서비스품질을 다양화 해나가는 것이 바람직할 것이다.<그림 4-3>

<그림 4-3> 서비스요소 및 차별화 방안 개발표



자료 : 양남하. 금융마케팅 기법, 상호신용금고.P.8

개인고객인 경우에도 저소득층, 중산층, 부유층, 실버층으로 분류하는 것이 바람직하다. <표4-1>참조.

<표 4-1> Retail Banking 세분화

계 층	거 래 형 태	주요변화 및 관심	중 점 사 항
저 소 층	점포의 편리성 안전성 추구	생활안정, 주택마련 등 저 축의욕 높은 집단	기본적이고 순수한 예 절에 의한 친절육구
중 층	투자시작 수익 성, 편리성 안전성 추구	절세중심(고수익 상품) 노후대책 마련, 투자 및 대출상담	업무지식을 바탕으로 한 책임있는 직원의 응대 요구
부 층	편리성, 수익성, 안전성, 은닉성 추구	부의축적 및 조세부담 등으로 사업의욕 저하 및 소비성향 증가집단	자산의 Portfolio 구성 전문적인 직원 또는 최 고책임자 응대요구
Silver층	안전성, 수익성, 편리성 추구	노후대책	특정직원의 장기적으로 전담 응대요구

기업고객인 경우에는 대기업, 중소기업, 영세기업으로 분류하여 세분화하는 것이 바람직하다.<표 4-2>참조.

<표 4-2> Whole Sale 세분화

기업별	거래형태	주요변화 및 관심	중점사항
대기업	거래 MAIN화 추구 및 안전성	- 기업경영 합리화 - 노사화합 전기마련 · 기업소유의 변화 · 직접금융시장 중 심의 자금조달	전담요원제 도입 및 Firm Banking
중 소 기 업	신속한 거래 및 대, 출, 편리성 안전성 추구	- 한계기업 부도속출 - 자금조달 방법변화 (사채의 존심화, 신용 대출 경색) - 대기업 횡포로부터 보호 - 상품의 다양성,기동성 추구	기여도 리스크에 따른 차별화 접대료
영세 자영업	거래의 근접성 편리성 안전성 추구 및 대출을 위한 거래	- 자금조달 애로로 경 영여건 악화 - 관행적인 거래유지에 따른 회계불분명	단순업무 지원으로 은행기여도 큰 집단 으로 창구직원별 분담 응대

그리고 시장세분화 기준으로는 지리적 변수, 인구통계적 변수, 심리분석적 변수, 행태적

변수 등으로 세분화 한다.<표4-3> 참조.

<표 4-3> 시장세분화의 기준

세분화 기준	변 수
지리적 변수	지역, 인구밀도, 도시의 크기, 기후
인구통계적 변수	나이, 성별, 가족규모, 가족수명 주기, 소득, 직업, 교육 수준, 종교
심리분석적 변수	사회계층, 생활양식, 개성
행태적 변수	追求하는 便益, 사용량, 製品에 대한 態度, 商標信認度 商品 購買단가, 價格에 대한 敏感度

③ 銀行商品の 特性

은행서비스의 정의 편에서도 설명하였듯이 고객의 접점의 순간 대부분이 인적서비스가 수반되게 된다. 이처럼 제공하는 은행상품의 특성을 간추려 보면 다음 7가지로 要約할 수 있다.⁵⁸⁾

㉠ 無形性(intangibility)

은행의 상품은 만져볼수도 맛을 볼 수도 냄새를 맡을 수도 없고 보거나 들을 수도 없는 無形의 상품이다. 은행상품에서는 有形의 상품에서 일반적으로 발생하는 保管, 運送, 在庫管理의 문제가 일어나지 않으며 이를 판매하는데 中間商이 介入하지 않는 특징이 있다. 따라서 은행상품은 이를 판매하는데 있어서 支店網또는 人的販賣와 같은 直接적인 販賣經路에 의존하는 比重이 높다.

㉡ 非分難性(inseperability)

은행상품은 생산과 동시에 판매되는 특징이 있다. 생산과 판매가 동시에 일어나기 때문에 적절한 時期(righttime), 적절한 場所(right product)의 선택문제가 중요한 것이다. 이러한 非分難性을 극복하는 방법의 하나로 銀行信用제도가 있다. 은행신용카드에 의하여 은행상품은 多轉可能한 것이 될 수 있다. 또 현금자동출납기(ATM)를 은행영업장이외의 장소에 설치함으로써 은행영업시간 연장과 같은 효과를 거둘 수 있다.

㉢ 高度의 個別性(highly individualised marketing system)

은행과 고객과의 거래는 일반 상품매매거래와는 달리 一回性매매로 끝나지 않고 지속적인 단골고객관계가 성립되는 것이 특징이다. 즉 은행의 고객은 단순한 購買者로서의 고객관계(customer relationship)인 것이다. 이러한 高度의 個別성과 더불어

58) Arthur Mcidan, Bank Marketing Management, Macmillam, 1984. pp. 2~4.

어 은행거래에는 中間商이 개재되지 않기 때문에 단골관계를 유지, 확대시켜 나가기 위하여 영업점의 위치가 매우 중요한 역할을 하게되면 또 涉外활동과 같은 人的販賣활동과 財務相談, 稅務相談, 經營相談과 같은 컨설팅(consulting)機能도 열할을 담당한다.

㉔ 同質性(lack of spentity)

은행상품은 서로 비슷비슷한 성질을 가지고 있다. 어느 은행의 상품이 다른 은행의 상품보다 유별나게 독특한 경우는 드물며 설사 매우 독특한 상품을 만들어 냈다고 하더라도 다른 은행이 곧 이를 모방하는 경향이 있다.

이처럼 상품이 同質性을 가지고 있는 경우에는 상품 그 자체보다 包裝(package)이 중요한 의미를 가지게 된다. 은행 상품의 경우 포장이란 점포의 위치, 직원의 능력과 자질, 서비스 水準, 외부의 평판, 廣告 그리고 새로운 상품을 적절히 創出해 내는 능력 등이라고 할 수 있다. 따라서 은행은 고객을 설득함에 있어서 상품 그 자체의 특성을 강조하는 것도 중요하지만 포장면에 중점을 두는 것 또한 중요하다 할 것이다.

반면 은행상품의 同質性으로 말미암아 일단 고객이 어떤 은행과 거래관계를 맺게 되면 그 고객은 다른 곳으로 이사를 가게 되는 경우라든가 그 은행을 바꾸려 하지 않는 경향도 나타내게 된다.

㉕ 多樣性(wide range of products/services)

은행은 매우 多樣한 分野. 多樣한階層의 多樣한 고객으로부터의 多樣한 金融要求를 만족시키지 않으면 안된다. 더욱이 최근의 情報通信기술의 발달로 말미암아 이러한 多樣化 경향은 더욱 進展될 전망인데, 선진국의 경우 한지점이 다루는 對고객서비스의 종류는 250종류이상에 이른다는 견해도 있다.

㉖ 分散性(geographical dispersion)

어떤 規模, 어떤 업무 領域을 가진 은행일지라도 全國的 또는 地域的인 金融欲求를 충족시키고 또 거래의 便宜性을 증진시키기 위하여는 支店網을 갖추지 않으면 안된다. 그러므로 은행의 모든 서비스와 促進활동은 누구에게나 널리 通用될수 있는 폭넓은 適應性和 呼訴力을 가지고 있어야 한다.

㉗ 成長과 危險의 相衝性(growth must be balanced with risk)

銀行이 貸出을 팔(판매)때에는 동시에 危險을 사(매입)게 된다고 알려져 있다. 즉 금융거래 특히 대출거래에 있어서는 利子수익이라고 하는 果實이 생기지만 그와 동시에 貸損可能性이라고 하는 위험을 부담하게 되는 것이다. 貸出마케팅은 매출의 확대, 이익의 증강 등 成長만을 追求하여서는 안되며 위험부담을 고려한 균형된 전략이 필요하다.

第 V 章 연구모형 및 실증분석

본 장은 제2장, 제3장, 제4장의 선행연구결과를 토대로 연구모형 및 가설을 설정하고 이를 검증하였다.

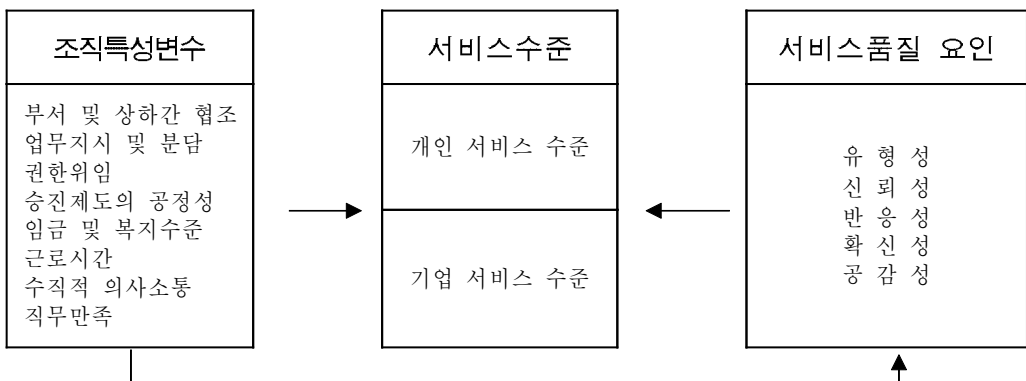
第 1 節 연구모형 및 가설설정

1. 연구모형

본 연구는 ‘조직특성에 따른 서비스 수준 및 서비스 품질요인에 대한 지각차이’와 ‘조직특성변수와 서비스 품질요인이 서비스 수준에 미치는 영향’을 분석하는데 목적이 있다. 이를 위한 실증적 연구모형은 <그림 4-1>과 같다.

우선 연구모형에 나타난 조직특성변수로 부서 및 상하간의 협조, 업무지시 및 분담정도, 권한위임, 승진제도의 공정성, 임금 및 복지수준, 근로시간, 상하간 의사소통, 직무만족도를 선정하였으며, 서비스 품질요인은 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 공감성으로 구분하였다. 또한 서비스 수준은 개인 서비스 수준과 집단 서비스 수준을 선정하였다.

<그림 5-1> 연구모형



2. 가설설정 및 변수의 정의

1) 가설의 설정

연구모형을 토대로 다음과 같은 가설을 설정한다.

- (1) 제1부류의 가설 : 조직특성변수와 개인 및 기업서비스 수준에 대한 지각의 차이에 대한 가설
- (2) 제2부류의 가설 : 조직특성변수와 서비스 품질요인에 대한 지각의 차이에 대한 가설
- (3) 제3부류의 가설 : 조직특성변수들이 개인 및 기업서비스 수준에 미치는 영향에 관한 가설
- (4) 제4부류의 가설 : 서비스 품질요인이 개인 및 기업서비스 수준에 미치는 영향에 관한 가설

2) 변수의 정의

(1) 조직특성변수

조직특성요인은 다음 8가지를 선정하여 5점 척도화 하였다.

① 부서 및 상하간의 협조성

현장부서와 지원부서간의 협조정도와 상사와 부하간의 협조정도.

② 업무지시 및 분담의 공정성

상사의 명확한 업무지시 및 공평한 업무분담 정도.

③ 권한위임

직무에 걸맞는 권한의 위양정도와 자신의 직무에 대한 자율적 의사결정 정도.

④ 승진제도의 공정성

현행 승진제도에 대한 구성원들의 지각 정도.

⑤ 임금 및 복지수준

현행 임금수준 및 복리후생제도에 대한 지각 정도.

⑥ 근로시간

현재의 근로시간에 대한 만족도.

⑦ 수직적 의사소통

회사의 경영지침 및 비전, 목표등에 대한 명확한 전달의 정도.

⑧ 직무만족

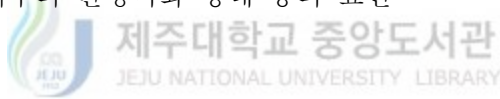
담당직무에 대한 전반적 만족도 및 직위, 근로환경에 대한 만족도.

(2) 서비스 품질요인

서비스 품질요인은 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 공감성으로 유형화 하였다.

① 유형성

물리적 시설 및 내부의 환경미화 상태 등의 요인



② 신뢰성

약속한 서비스를 믿을 수 있고 정확하에 수행할 수 있는 능력으로 고객에게 전반적인 믿음을 주는 정도.

③ 반응성

고객을 돕고 신속한 서비스를 주는 자세로 고객의 요구에 대한 대응, 고객의 불만에 대한 신속한 대응, 고객에 대한 자발적 서비스, 고객의 요구사항에 대한 사전 인지도 등의 요인

④ 확신성

업무에 대한 지식, 도난방지시설의 구비, 고객 이익의 중시정도의 요인, 구성인의 대고객에 대한 친절정도

⑤ 공감성

고객의 은행 접근의 편리성, 고객과의 의사소통의 원활한 정도.

第 2 節 연구의 설계

1. 연구표본의 선정 및 특성

본 분석에 이용한 연구표본은 제주와 서울지역의 은행원들을 대상으로 임의 추출하였다. 설문조사는 방문조사와 우편조사를 병행하였으며, 조사원의 방문 조사는 1998년 10월 10일부터 24일까지, 우편조사는 1998년 10월 22일부터 11월 7일까지 이루어졌다. 총 200부의 설문을 배포하였으나 110부를 회수하여 회수율은 55%였다. 회수된 110부의 설문 중 응답이 불성실한 응답지를 제외한 100부의 응답자료를 분석대상으로 활용하였다.

분석대상으로 선정된 표본의 인구통계적 특성은 <표 5-1>에서 보는 바와 같다.

<표 5-1> 연구표본의 특성

근속년수	3년 미만	18	18.2	100.0
	3-5년	6	6.1	
	5-10년 미만	43	43.4	
	10년 이상	32	32.3	
인구통계적 특성	분류	빈도	비율(%)	누계(%)
근무부서	예금계	36	36.4	100.0
	대부계	18	18.2	
	외환계	18	18.2	
	기타	27	27.3	
직위	행원	48	49.5	100.0
	계장급	15	15.5	
	대리급 이상	34	35.1	
학력	전문대졸이하	46	46.5	100.0
	대졸 이상	53	53.5	
연령	20대 이하	48	48.5	100.0
	30대	40	40.4	
	40대 이상	11	11.1	

2. 설문지 구성 및 내용

본 연구에서는 설문지를 통한 조사를 주요한 연구방법으로 채택하였고, 설문지의 구성과 내용은 다음과 같다.

〈표 5-2〉 설문지의 내용

변 수	측정변수	설문 문항 번호
서비스품질요인	유형성	21
	신뢰성	10
	반응성	2, 10, 11, 23,
	확신성	17, 18, 20, 25
	공감성	14, 16, 19, 24
조직특성변수	부서 및 상하간 협조성	1, 15
	업무지시 및 분담의 공정성	3
	권한위임	4, 13
	승진제도의 공정성	5
	임금 및 복지수준	6
	근로시간	8
	수직적 의사소통	9, 12
직무만족	26, 27, 28	
서비스수준	개인서비스 수준	29
	기업서비스 수준	30

설문은 먼저 조직특성과 서비스 품질요인 그리고 인구통계적 특성의 설문으로 각각 분리 작성하였다. 조직특성의 측정변수로 우선 연구모형에 나타난 조직특성변수로 부서 및 상하간의 협조, 업무지시 및 분담 공정성정도, 권한위임, 승진제도의 공정성, 임금 및 복지수준, 근로시간, 수직적 의사소통, 직무만족도를 두었으며, 서비스 품질요인의 측정변수로 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 공감성을 두었다. 또한 서비스 수준의 측정변수는 개인 서비스 수준과 기업 서비스 수준을 두었다.

3. 측정방법

본 연구의 실증분석을 위하여 조직특성변수와 서비스 품질 결정요인 그리고 서비스 수준은 리커트(Likert)의 5점 척도가 활용되었다. 인구통계적 변수는 명목척도가 활용되었다.

측정방법은 ① 조직특성변수와 서비스 수준 및 서비스 품질요인과의 관계를 분석하기 위해 T-test분석을 실시하였으며 ② 조직특성변수와 서비스 품질요인이 서비스 수준에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석(multi-regression analysis)을 실시하였다.

자료의 통계처리를 위해서는 SPSS PC+(Ver. 5.0) 통계패키지를 활용하였다.

第 3 節 가설의 검증

1. 제1부류의 가설 검증 : **조직특성변수와 개인 및 기업서비스 수준에 대한 지각의 차이에 관한 가설 검증.**

이 검증은 조직특성변수를 독립변수로 하고 집단 및 개인서비스 수준을 종속변수로 하여 T-test분석을 실시하였다.

조직특성의 구성변수들은 측정값을 상중하로 3등분하여 그 평균값을 기준으로 집단을 상하 양분하였다. 즉 부서 및 상하간 협조성, 권한 위임정도, 수직적 의사소통, 직무만족등의 변수는 평균값을 기준으로 2.5점 이하는 약한 집단, 3.5이상은 강한 집단으로 양분화 했다. 또한 업무지시 및 분담의 공평성, 승진제도의 공정성, 임금 및 복지수준, 근로시간 등의 변수는 평균값을 기준으로 2점 이하의 집단은 약한 집단, 4점 이상의 집단은 강한 집단으로 구분하였다.

1) 조직특성변수와 개인서비스 수준과의 관계

개인 서비스 수준에 대한 전반적인 인지도는 평균 3.640으로 비교적 은행 종업원들이 자신의 대고객 서비스 수준을 높게 인지하고 있다. 그러나 8가지 조직특성변수에 따른 개인서비스 수준에 대한 은행 종업원들의 지각차를 보면 <표 5-3>에 나타난 바와 같이 부서 및 상하간 협조성의 정도, 권한 위임의 정도, 근로시간, 수직적 의사소통, 직무만족의 정도에 따라 차이를 보이고 있다.

먼저 부서 및 상하간의 협조성은 측면에서 보면 협조가 잘 안되는 집단(협조성이 약한 집단)과 협조가 잘되는 집단(협조성이 강한 집단)간에 개인 서비스 수준에 대해

0.027의 유의수준에서 지각 차이를 보이고 있다. 즉 협조성이 약한 집단 보다 강한 집단이 개인 서비스 수준을 상대적으로 높게(평균 3.9057) 인지하고 있다. 또한 권한 위임이 적은 집단과 권한 위임이 많은 집단간에도 0.024의 유의수준에서 개인 서비스 수준에 대한 지각 차이를 보이고 있는데, 적은 권한을 가진 종업원들보다 많은 권한을 가진 종업원들이 자신의 대고객 서비스를 잘한다고 생각하고 있다.

근로시간의 부적절하다고 인지하는 집단과 적절하다고 인지하는 집단간에도 개인 서비스 수준에 대한 지각 차이를 보이고 있는데, 근로시간이 적절하다고 인지하고 있는 집단이 부적절하다고 인지하는 집단보다 대고객 서비스를 잘하고 있다고 생각하는 것으로 나타났다. 또한 자신의 직무에 불만족하고 있는 집단과 만족하고 있는 집단간에도 0.0000의 유의수준에서 개인 서비스 수준에 대한 지각 차이를 보이고 있다. 즉 직무불만족 집단보다 상대적으로 자신의 직무에 만족하고 있는 구성원들이 자신의 대고객 서비스에 대한 높은 점수를 주고 있다.

이러한 분석결과에 따르면 부서 및 상하간에 협조가 잘되도록 조직을 설계하고, 종업원에게 자신의 직무에 대한 자율적 권한을 주고, 적절한 근로시간을 편성하며, 수직적 의사소통을 원활하게 함은 물론, 종업원들의 직무만족을 위해 노력하게 되면 종업원들의 대고객 서비스에 능동적인 자세를 갖게 될 것이다.

<표 5-3> 조직특성변수에 따른 개인서비스 수준의 지각차이

조직특성변수		개인서비스수준	d.f	t-value	sig.T
		평균값			
부서 및 상하간 협조성	약한 집단	3.4615	64	-2.26	0.027*
	강한 집단	3.9057			
업무지시 및 분담 의 공정성	낮은 공정성	3.6429	70	-0.96	0.342
	높은 공정성	3.8276			
권한위임	적은 위임	3.3077	67	-2.31	0.024*
	많은 위임	3.7857			
승진제도의 공정성	낮은 공정성	3.5429	45	-1.77	0.083
	높은 공정성	4.0000			
임금 및 복지수준	낮은 수준	3.4500	48	-1.72	0.090
	높은 수준	3.8000			

조직특성변수		개인서비스수준	d.f	t - value	sig.T
		평균값			
근로시간	부적절 집단	3.2632	60	-3.51	0.001 *
	적절 집단	3.8605			
수직적 의사소통	불명확 집단	3.3333	62	-2.85	0.006 *
	명확 집단	3.8605			
직무만족	불만 집단	3.1000	41	-5.14	0.000 **
	만족 집단	4.04345			

* p < 0.05

** p < 0.01

*** p < 0.001

2) 조직특성변수와 기업서비스 수준과의 관계

기업 서비스 수준에 대한 구성원들의 전반적 평가는 평균 3.320으로 보통 수준에 머물고 있다. 이는 개인 서비스 수준의 평균 3.640보다 다소 낮은 수치를 보이고 있다. 즉 대고객에 대한 기업서비스 수준이 개인 서비스 수준에 미치지 못하는 것으로 나타났다.

그러나 8가지 조직특성변수에 따른 기업서비스 수준에 대한 은행 종업원들의 지각차를 보면 <표5-4>에 나타난 바와 같이 권한 위임의 정도, 근로시간, 수직적 의사소통, 직무만족의 정도에 따라 차이를 보이고 있다.

자신의 직무에 대해 많은 권한을 가진 기업과 적은 권한을 지닌 집단간에 0.018의 유의수준에서 집단 서비스 수준에 대한 지각 차이를 보이고 있다. 즉 자신의 직무에 대해 많은 권한을 지닌 집단이 적은 권한을 지닌 집단에 비해 상대적으로 자신의 속한 은행의 서비스 수준을 전반적으로 높게 생각하고 있다. 또한 근로시간에 따른 집단 서비스 수준도 0.048의 유의수준에서 지각차이를 보이고 있다. 자신의 근로시간이 적절하다고 인지하는 집단이 부적절하다고 인지하는 집단에 비해 은행의 대고객 서비스를 높게 평가하고 있다.

수직적 의사소통이 불명확한 집단과 명확한 집단간에도 0.006의 유의수준에서 집단만족도에 대한 지각 차이를 보이고 있는데, 의사소통이 명확한 집단의 구성원들이 불명확한 집단에 비해 기업서비스 수준을 높게 평가하고 있다.

자신의 직무에 만족하고 있는 집단과 불만족하고 있는 집단간에도 0.0000의 유의수준에서 집단 서비스 수준에 대한 지각 차이를 보이고 있다. 자신의 직무에 대해 만족하고 있는 구성원들이 불만족하고 있는 구성원들에 비해 자신이 속한 은행의 전반적인

서비스 수준이 월등히 높다고 생각하고 있다.

이 분석결과를 종합해 보면 종업원에게 자신의 직무에 대한 자율적 권한을 주고, 적절한 근로시간을 편성하며, 수직적 의사소통을 원활하게 함은 물론, 종업원들의 직무만족을 위해 노력하게 되면 은행의 전반적인 대고객 서비스를 높일 수 있다.

<표 5-4> 조직특성변수에 따른 기업서비스 수준의 지각차이

조직특성변수		기업서비스수준	d.f	t-value	sig.T
		평균값			
부서 및 상하간 협 조성	약한 집단	3.2308	64	-1.50	0.138
	강한 집단	3.5660			
업무지시 및 분담 의 공정성	낮은 공정성	3.1429	70	-0.75	0.085
	높은 공정성	3.5172			
권한위임	적은 위임	3.0000	67	-2.43	0.018 *
	많은 위임	3.5179			
승진제도의 공정성	낮은 공정성	3.0000	45	-1.47	0.148
	높은 공정성	3.3333			
임금 및 복지수준	낮은 수준	3.2000	48	-0.61	0.547
	높은 수준	3.3333			
근로시간	부적정집단	3.1053	60	-2.02	0.048 *
	적정 집단	3.4884			
수직적 의사소통	불명확집단	3.0000	62	-2.86	0.006 **
	명확 집단	3.5349			
직무만족	불만집단	2.9500	41	-4.15	0.000 ** *
	만족집단	3.8696			

* p < 0.05

** p < 0.01

*** p < 0.001

2. 제2부류의 가설검정 : **조직특성변수와 서비스 품질요인에 대한 지각의 차이에 대한 가설 검정.**

이 검증은 8가지 조직특성변수를 독립변수로 하고 5가지 서비스 품질요인을 종속변수로 하여 t-test분석을 실시하였다.

표본집단의 서비스 품질요인에 대한 지각 정도는 5점 만점을 기준으로 공감성의 평균 값이 4.5612로 월등히 높고, 확신성 3.5612, 유형성 3.4848, 반응성 3.4441, 신뢰성 3.3939의 순으로 나타났다.

1) 부서 및 상하간의 협조성과 서비스 품질요인과의 관계

<표 5-5>에서 보는 바와 같이 부서 및 상하간 협조정도에 따라 5가지 서비스 품질요인에 대한 지각차이에 대한 t-검정에서 유의수준이 거의 0에 가깝게 나타났다.

먼저 유형성과의 관계를 보면 부서 및 상하간의 협조가 잘되는 집단(강한 협조성)이 잘 안되는 집단(약한 협조성)에 비해 상대적으로 유형성에 대한 지각이 높게 나타나고 있다. 신뢰성과 반응성, 공감성과의 관계 역시 강한 협조성의 집단이 약한 협조성의 집단에 비해 신뢰성에 대한 지각이 높게 나타나고 있다. 확신성과의 관계에 있어서는 강한 협조성의 집단이 약한 협조성의 집단에 비해 상대적으로 확신성에 대한 지각이 높게 나타나고 있다.

이는 부서 및 상하간 협력관계 구축이 잘 되어 있는 은행의 직원들이 잘 되어 있지 않은 은행의 직원들에 비해 5가지 서비스 품질요인에 대한 긍정적 인식을 갖고 있음을 알 수 있다.



<표 5-5> 부서 및 상하간의 협조성에 따른 서비스품질 요인의 지각차이

서비스품질요인	평균		자유도	t-value	Sig.T
	약한 협조성	강한 협조성			
유형성	2.6154	3.8491	64	-4.81	0.000 ***
신뢰성	2.7692	3.7358	64	-4.52	0.000 ***
반응성	2.7885	3.7200	64	-6.76	0.000 ***
확신성	3.2564	3.7987	64	-3.22	0.002 **
공감성	3.6731	4.9519	63	-6.10	0.000 ***

** P < 0.01 *** P < 0.001

2) 업무지시 및 업무분담의 공평성과 서비스 품질요인과의 관계

업무지시 및 분담의 공평성과 서비스 품질요인과의 관계를 보면 <표 5-6>에 나타난 바와 같이 명확한 업무지시 및 공평한 업무분담이 이루어지는 조직(높은 공평성)이 불명확한 업무지시 및 불공정한 업무분담이 이루어지는 조직(낮은 공평성)에 비해 0.000의

유의수준에서 신뢰성, 반응성, 확신성에 대한 지각 정도가 높게 나타나고 있다. 또한 유형성 및 공감성에 대한 지각 정도 역시 0.001의 유의수준에서 높은 공평성의 집단이 낮은 공평성의 집단에 비해 상대적으로 높게 나타나고 있다.

이는 명확한 업무지시 및 공평한 업무분담이 이루어지는 조직이 불명확한 업무지시 및 불공정한 업무분담이 이루어지는 조직에 비해 5가지 서비스 품질요인에 대한 긍정적인 인식을 갖고 있음을 의미한다.

<표 5-6>업무지시 및 분담의 공평성에 따른 서비스품질 요인의 지각차이

서비스품질요인	평균		자유도	t-value	Sig.T
	낮은 공평성	높은 공평성			
유형성	2.8571	3.7586	70	-3.50	0.001 **
신뢰성	2.7143	3.6724	70	-4.51	0.000 ***
반응성	2.8269	3.6741	67	-6.33	0.000 ***
확신성	3.0952	3.7471	70	-3.91	0.000 ***
공감성	3.9808	4.8190	69	-3.61	0.001 * *

* * P < 0.01

* * * P < 0.001

3) 권한위임의 정도와 서비스 품질요인과의 관계

<표 5-7>에서 보면 자신의 직무에 대한 자율성이 높은 집단(적은 권한 위임)이 자율성이 낮은 집단(많은 권한 위임)의 집단에 비해 0.000의 유의수준에서 반응성, 확신성, 공감성에 대한 지각 정도가 상대적으로 높게 나타나고 있다. 또한 신뢰성과의 관계에서 보면 0.006의 유의수준에서 많은 권한 위임의 집단이 적은 권한 위임의 집단에 비해 신뢰성에 대한 지각 정도가 높게 나타났고, 유형성 역시 0.014의 유의수준에서 많은 권한 위임의 집단이 적은 권한 위임의 집단에 비해 유형성에 대한 지각 정도가 높은 것으로 나타났다.

즉 자신의 업무에 대한 자율성이 높은 구성원들이 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 공감성에 대한 인식이 긍정적임을 알 수 있다.

<표 5-7> 권한위임에 따른 서비스품질 요인의 차이

서비스품질요인	평균		자유도	t-value	Sig.T
	적은권 한위임	많은권 한위임			
유형성	3.0000	3.6964	67	-2.52	0.014 *
신뢰성	2.2931	3.5714	67	-2.85	0.006 **
반응성	2.7692	3.6731	63	-6.42	0.000 ***
확신성	2.9744	3.8036	67	-5.29	0.000 ***
공감성	3.7500	4.8393	67	-4.87	0.000 ***

* P < 0.05

** P < 0.01

*** P < 0.001

4) 승진제도의 공정성과 서비스 품질요인과의 관계

승진제도의 공정성과 서비스 품질요인간의 관계는 <표 5-8>에 나타난 바와 같이 유의한 차이를 보이고 있지 않다. 즉 승진제도의 공정성 여부에 따른 5가지 서비스 품질 요인에 대한 지각 차이는 없는 것으로 나타났다.

<표 5-8> 승진제도의 공정성 따른 서비스품질 요인의 차이

서비스품질요인	평균		자유도	t-value	Sig.T
	낮은 공정성	높은 공정성			
유형성	3.4571	3.5833	45	-0.38	0.329
신뢰성	3.2286	3.3333	45	-0.41	0.687
반응성	3.3676	3.34792	44	-0.51	0.612
확신성	3.5588	3.3889	44	0.74	0.463
공감성	4.5735	4.3750	44	0.68	0.501

5) 임금 및 복지수준과 서비스 품질요인과의 관계

임금 및 복지수준에 따른 서비스 품질요인에 대한 지각차는 <표 5-9>에 나타난 바와

같이 신뢰성과의 관계에서 0.025의 유의수준에서 집단간 차이를 보이고 있다. 즉 상대적으로 임금 및 복지수준이 높다고 인지하고 있는 은행원들이 상대적으로 낮은 임금 및 복지수준이라고 느끼는 은행원들에 비해 유형성에 대한 지각 정도가 높게 나타나고 있다. 또한 공감성과의 관계에서 보면 0.049의 유의수준에서 집단간 차이를 보이고 있는데, 상대적으로 임금 및 복지수준이 높다고 인지하는 은행원들이 상대적으로 낮은 임금 및 복지수준이라고 느끼는 은행원들에 비해 공감성에 대한 지각 정도가 높게 나타나고 있다.

즉 상대적으로 높은 임금 및 복지수준이라고 지각하는 은행원들이 상대적으로 낮은 임금 및 복지수준이라고 지각하는 은행원들에 비해 신뢰성과 공감성에 대해 긍정적인 인식을 갖고 있다. 확신성의 경우에는 10% 유의수준에서 차이를 나타내고 있다.

기타 임금 및 복지수준에 따라 유형성, 반응성, 확신성의 지각 차는 없는 것으로 나타났다.

<표 5-9> 임금 및 복지수준에 따른 서비스품질 요인의 지각차이

서비스품질요인	평균		자유도	t-value	Sig.T
	낮은 수준	높은 수준			
유형성	3.4000	3.6667	48	-1.05	0.301
신뢰성	3.1000	3.6000	48	-2.31	0.025 *
반응성	3.3289	3.6000	47	-1.65	0.105
확신성	3.3860	3.6778	47	-1.76	0.085
공감성	4.3500	4.8333	48	-2.02	0.049 *

* P < 0.05

6) 근로시간의 적정성과 서비스 품질요인과의 관계

근로시간의 적정성과 서비스 품질요인간의 관계는 <표 5-10>에 나타난 바와 같다.

반응성과 공감성과의 관계는 0.001의 유의수준에서 집단간 차이를 보이고 있다. 즉 근로시간의 적절하다고 인식하는 집단(적정 조직)이 부적절 하다고 인식하는 집단(부적정 조직)에 비해 반응성과 공감성에 대한 지각이 높게 나타나고 있다. 또한 유형성에 대한 지각도 적정 조직이 부적정 조직에 0.003의 유의수준에서 상대적으로 높게 나타나

고 있다. 확신성에 대한 지각 역시 적정 조직이 부적적 조직에 비해 0.008의 유의수준에서 상대적으로 높게 나타났다.

이는 근로시간의 적절하다고 인식하는 집단(적정 조직)이 부적절 하다고 인식하는 집단(부적정 조직)에 비해 반응성, 공감성, 유형성, 확신성에 대한 긍정적 인식을 가지고 있음을 의미한다. 신뢰성의 경우에는 10% 유의수준에서 차이를 나타내고 있음을 알 수 있다.

<표 5-10> 근로시간의 적정성에 따른 서비스품질 요인의 지각차이

서비스품질요인	평균		자유도	t-value	Sig.T
	부적정 조직	적정 조직			
유형성	3.0000	3.7209	60	-3.10	0.003 **
신뢰성	3.1579	3.5349	60	-1.79	0.079
반응성	3.1389	3.6731	55	-3.65	0.001 **
확신성	3.2778	3.7954	59	-2.75	0.008 **
공감성	4.1053	4.8036	59	-3.44	0.001 **

* P < 0.05

** P < 0.01

*** P < 0.001

7) 수직적 의사소통과 서비스 품질요인과의 관계

상하간의 수직적 의사소통과 서비스 품질과의 관계는 <표 5-11>에 나타난 바와 같이 집단간 차이를 보이고 있다.

상하간 수직적 의사소통이 명확한 조직이 불명확한 조직에 비해 0.000의 유의수준에서 유형성, 신뢰성, 확신성, 공감성에 대한 지각 정도가 높게 나고 있으며, 반응성에 대한 지각정도는 0.003의 유의수준에서 명확한 조직이 불명확한 조직에 비해 높게 나타나고 있다. 즉 상하간 의사소통이 명확한 조직의 구성원들이 5가지 서비스 품질요인에 대해 긍정적 인식을 가지고 있다.

<표 5-11> 수직적 의사소통에 따른 서비스품질 요인의 지각차이

서비스품질요인	평균		자유도	t-value	Sig.T
	불명확 조직	명확한 조직			
유형성	2.8095	3.7907	62	-4.09	0.000 * * *
신뢰성	2.8095	3.6744	62	-4.22	0.000 * * *
반응성	3.0714	3.5488	60	-3.06	0.003 * *
확신성	3.0635	3.7063	61	-4.16	0.000 * * *
공감성	3.3829	4.7442	62	-4.19	0.000 * * *

* P < 1 ** P < 0.01 *** P < 0.001

8) 직무만족과 서비스 품질요인과의 관계

직무만족은 평균값을 기준으로 2.5점 이하의 경우 불만 집단, 3.5점 이상의 경우 만족 집단으로 구분하였다. 직무만족과 서비스 품질과의 관계는 <표 4-12>에 나타난 바와 같이 만족 집단과 불만 집단간에 서비스 품질에 대한 지각차가 존재하고 있다.

먼저 공감성과의 관계를 보면 0.000의 유의수준에서 직무만족 집단과 직무불만족 집단간에 차이를 보이고 있다. 즉 직무만족 집단이 직무불만족 집단에 비해 공감성에 대한 지각 정도가 높게 나타나고 있다. 또한 신뢰성과 반응성에 대한 관계는 0.001의 유의수준에서 집단간 차이를 보이고 있는데, 직무만족 집단이 직무불만족 집단에 대해 신뢰성과 반응성을 높게 지각하고 있다. 확신성은 0.005의 유의수준에서, 유형성은 0.006의 유의수준에서 집단간 차이를 보이고 있다. 즉 직무만족 집단이 불만족 집단에 비해 확신성과 유형성에 대한 지각이 상대적으로 높게 나타나고 있다.

이는 자신의 직무에 만족을 느끼고 있는 은행원들이 불만을 느끼는 은행원들에 비해 공감성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 유형성에 대해 긍정적 인식을 가지고 있음을 보여주고 있다.

<표 5-12> 직무만족에 따른 서비스품질 요인의 지각차이

서비스품질요인	평균		자유도	t-value	Sig.T
	불만족 집단	만족 집단			
유형성	2.9500	3.7826	41	-2.87	0.006 * *
신뢰성	2.9500	3.8261	41	-3.58	0.001 * *

서비스품질요인	평균		자유도	t-value	Sig.T
	불만족 집단	만족 집단			
반응성	3.0789	3.7159	39	-3.72	0.001 * *
확신성	3.2281	3.8261	40	-2.99	0.005 * *
공감성	3.9375	4.9205	40	-3.92	0.000 * * *

* * P < 0.01

* * * P < 0.001

3. 제3부류의 가설 검정 : **조직특성변수들이 개인 및 기업서비스 수준에 미치는 영향에 대한 가설 검정.**

이 검증은 조직특성변수를 독립변수로 하고 집단 및 개인서비스 수준을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

1) 조직특성변수가 개인 서비스 수준에 대한 지각에 미치는 영향

조직특성변수와 개인서비스 수준간의 회귀분석결과는 <표 5-13>에서 보는 바와 같다. 투입된 독립변수가 개인 서비스 수준을 설명하는 설명력은 33.4%로 비교적 높게 나타나고 있으며, 회귀식의 유의수준도 0.0000으로 의미있는 결과를 내포하고 있다.

8가지의 조직특성변수중 개인 서비스 수준에 영향을 미치는 변수로는 직무만족이 0.0001의 유의수준에서 가장 큰 영향을 미치고 있으며, 다음으로 수직적 의사 소통의 명확성이 0.0254의 유의수준에서 개인 서비스 수준에 영향을 미치고 있다. 기타 다른 조직 특성변수들은 개인 서비스 수준에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

〈표 5-13〉 조직특성변수가 개인서비스 수준에 미치는 영향

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig. T
개인서비스 수준	직무만족	0.4899	0.1187	0.4404	4.125	0.0001 ***
	업무지시 및 분담	-4.07E-04	0.0858	-5.06E-04	-0.005	0.9962
	승진제도의 공정성	-0.0183	0.0907	-0.0188	-0.202	0.8400
	수직적 의사소통	0.2358	0.1037	0.2269	2.273	0.0254 *
	임금 및 복지수준	0.0254	0.0825	0.0317	0.308	0.7587
	근로시간	0.0389	0.0870	0.0460	0.448	0.6551
	부서 및 상하간 협조	0.0835	0.1259	0.0767	0.664	0.5085
	권한위임	-0.0218	0.1258	-0.0208	-0.174	0.8625
상수 : 1.026804 F-value : 5.57429 R ² : 0.33380 Sig. F : 0.0000						

* P < 0.05

*** P < 0.001



2) 조직특성변수가 기업 서비스 수준에 미치는 영향

조직특성변수가 집단서비스 수준에 미치는 영향력은 37.8%의 설명력과 0.0000의 회귀식의 유의수준에서 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기업서비스 수준에 영향을 미치는 변수는 직무만족과 부서 및 상하간 협조관계, 임금 및 복지수준인 것으로 나타나고 있는데, 이를 분석하여 보면 다음과 같다.

직무만족이 기업 서비스 수준에 0.0001의 유의수준에서 뚜렷한 영향을 미치고 있으며, 다음으로 부서 및 상하간 협조관계는 0.0737의 유의수준에서 영향을 미치고 있고, 마지막으로 임금 및 복지수준은 0.0874의 유의수준에서 기업 서비스 수준에 영향을 미치고 있다.

즉 종업원의 직무만족도를 향상시키면 기업 서비스 수준을 향상시킬 수 있는 요인으로 작용한다. 스태프 및 라인 부서간, 관리자와 부하간의 협조가 원활할수록, 임금 및 복리후생제도에 대한 만족도가 높을수록 기업 서비스 수준의 향상을 가져온다.

<표 5-14> 조직특성변수가 기업서비스 수준에 미치는 영향

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig. T
집단 서비스 수준	직무만족	0.4814	0.1200	0.41376	4.010	0.0001 ***
	업무지시 및 분담	0.10933	0.0867	1,1297	1.260	0.2108
	승진제도의 공정성	0.1003	0.0917	0.0983	1.094	0.2767
	수직적 의사소통	0.1543	0.1048	0.1419	1.472	0.1447
	임금 및 복지수준	0.1442	0.0834	0.1721	1.728	0.0874 *
	근로시간	-0.0561	0.0879	-0.0632	-0.638	0.5250
	부서 및 상하간 협조	0.2306	0.1272	0.2022	1.812	0.0734 *
	권한위임	0.2444	0.1271	-0.0222	0.192	0.8483
상수 : 0.327036		F-value : 6.76580	R ² : 0.37817	Sig. F : 0.0000		

* P < 0.1 ** P < 0.05 *** P < 0.01

4. 제4부류의 가설 검정 : **서비스 품질요인이 개인 및 기업서비스 수준에 미치는 영향에 관한 가설 검정**

이 검증은 5가지 서비스 품질요인을 독립변수로 하고 기업 및 개인서비스 수준을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

1) 서비스 품질요인이 개인서비스 수준에 미치는 영향

5가지 서비스 품질요인을 독립변수로 하고 개인 서비스 수준을 종속변수로 한 다중회귀분석 결과는 <표 5-15>에 나타난 바와 같이 30.6%의 설명력과 0.0000의 회귀식의 유의수준을 보이고 있다.

전반적으로 서비스 품질요인들이 개인 서비스에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나고 있다. 그러나 공감성 요인은 0.0958의 유의수준에서 개인 서비스 수준에 미약하나마 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공감성의 증대는 개인 서비스 수준의 향상을 가져올 수 있는 요인으로 작용한다. 고객들이 은행과의 접근의 편리성, 종업원들의 대고객 친절의식, 은행업무에 대한 고객과의 의사소통, 고객의 요구사항에 대한 종업원의 인지도 등은 종업원의 개인 서비스 수준을 향상시키는 요인이 될 수 있다.

<표 5-15> 서비스 품질요인이 개인서비스 수준에 미치는 영향

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig. T
개인 서비스 수준	공감성	0.2618	0.1555	0.3099	1.684	0.0958 *
	신뢰성	-0.0434	0.1108	-0.0491	-0.392	0.6961
	유형성	0.0815	0.0934	0.1075	0.872	0.3850
	확신성	0.2211	0.1694	0.1972	1.305	0.1952
	반응성	0.0542	0.1907	0.0435	0.284	0.7769
상수 : 1.336608		F-value : 7.77024	R ² : 0.30627	Sig. F : 0.0000		

* P < 0.1

2) 서비스 품질요인이 기업 서비스 수준에 미치는 영향

한편 서비스 품질요인이 집단 서비스 수준에 미치는 영향력은 <표 5-16>에서 보는 바와 같이 23.8%의 설명력과 0.0002의 회귀식 유의수준에서 의미있는 결과를 내포하고 있다.

5가지 서비스 품질요인중 반응성, 신뢰성, 공감성 요인 순으로 집단서비스 수준에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 반응성은 0.0180의 유의수준에서 집단 서비스에 가장 큰 영향을 미치며, 다음으로 신뢰성이 0.0183의 유의수준에서 영향을 미치고, 끝으로 공감성은 0.0354의 유의수준에서 영향을 미치고 있다.

종업원들의 예기치 못한 고객의 요구 및 고객의 불만에 대해 고객을 도울려는 자발적 의지 등은 은행집단의 서비스 수준을 향상시키는 요인으로 작용한다. 또한 은행의 약속한 서비스를 믿을 수 있고 정확하게 수행할 수 있는 능력이 갖추어 진다면 집단 서비스 수준을 향상시킬 수 있으며, 전문적인 바와 같이 고객들이 은행과의 접근의 편리성, 종업원들의 대고객 친절의식, 은행업무에 대한 고객과의 의사소통, 고객의 요구사항에 대한 종업원의 인지도 등은 높여주면 은행의 집단 서비스 수준을 향상시킬 수 있다.

기타 유형성과 확신성은 집단 서비스에 영향을 미치지 못하는 변수로 나타났다.

<표 5-16> 서비스 품질요인이 기업서비스 수준에 미치는 영향

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig. T
집단 서비스 수준	공감성	0.3479	0.1628	0.4120	2.136	0.0354 *
	신뢰성	0.2789	0.1160	0.3155	2.404	0.0183 *
	유형성	-0.0381	0.0978	-0.0503	-0.390	0.6975
	확신성	0.2561	0.1774	0.2285	1.4435	0.1525
	반응성	0.4817	0.1997	0.3871	2.411	0.0180 *
상수 : 1.503612		F-value : 5.51669	R ² : 0.23865		Sig. F : 0.0002	

* P < 0.05

第 VI 章 結 論

근래에 들어서 「서비스 품질」에 대한 연구가 다양하게 전개되고 있다. 서비스업에 있어서 고객을 만족시키기 위해서는 고객들의 요구사항을 지속적으로 조사하고 그 내용을 서비스 설계에 반영하여 다음 서비스에 적용하여야 한다. 이와 같은 품질관리의 PDCA 사이클을 제조업에서와 똑같이 서비스업에서도 이용할 수 있다. 품질관리가 QC에서 QM으로, TQC가 TQM으로 빠르게 발전되고 있으며, ISO9000시스템의 도입이 확대되면서 TQM시스템의 도입도 활발해지고 있다.

제품에 대한 평가는 비교적 용이하지만 서비스에 대한 평가는 무형성, 비분리성, 시한성 등의 특성 등에 의해 쉽게 이루어지지 않는다. 그래서 서비스품질을 높이기 위해서는 제조업 중심으로 발전하여 왔던 조직원리를 원용하면서 서비스 고유의 문제들에 접근하여 해결하는 새로운 접근방법들이 연구되고 있다.

본 연구에서는 그룬루스, PZB모형 등 서비스품질모형에 대한 기본 이론 등을 중심으로 서비스기초이론과 서비스품질 특성 등에 대하여 고찰하였다.

그리고 서비스요원이 서비스업무를 원활히 수행할 수 있는 서비스 시스템의 결정에 관한 이론들을 검토하였다. 서비스품질 모형에 관한 연구는 「고객들의 지각」이라는 서비스 수혜자의 측면에서의 연구가 이루어지고 있는 반면에 서비스제공자의 측면에서의 연구도 이루어지고 있다. 다시 말하면 조직특성, 경영자 리더쉽, TQM시스템의 도입, 종업원의 서비스 업무수행 능력 등을 중심으로 연구가 이루어지고 있다.

본 연구에서는 서비스 제공자의 입장에서 조직의 특성이 서비스 수준을 향상시키는데 어떠한 요인들이 강한 영향변수인지 검토하여 보았다. 그리고 PZB모형에서는 서비스품질 요인을 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 공감성이라고 하고 있는 바, 제공자의 입장에서 이 요인들을 얼마만큼 업무수행에 반영되고 있는가에 대해 검토하여 보았다.

그리고 4개 분류로 가설을 설정하고 검증하였다.

(1) 제1분류 가설검정

조직특성변수에 따라 개인 및 기업서비스 수준에 대한 차이가 날 것이라는 가설의 검정결과는 다음과 같이 정리할 수 있다.

① 권한위임이 잘 되고 자율성이 높은 집단일수록 기업서비스 수준을 높게 지각 하고 있다.

② 근로시간이 적절하다고 느낄 수 있는 집단일수록 기업서비스 수준이 높게 지각하고 있다.

③ 수직적 의사소통이 잘 되는 집단일수록 기업서비스 수준이 높게 지각하고 있다.

④ 직무만족이 높은 집단일수록 기업서비스수준을 높게 지각하고 있다.

그리고 개인서비스 수준인 경우에도 권한위임이 적절하게 위임되고 근로시간이 적절하며 수직적 의사소통이 원활하게 직무만족 정도가 높은 개인일수록 자기 자신의 개인 서비스 수준을 높게 인지하고 있다.

부서 및 상하간 협조가 잘 되는 집단인 경우에도 개인적 서비스 수준을 높게 인지하고 있다.

(2)제2부류의 가설검정

조직특성 변수에 따라 서비스 품질요인에 대한 지각차이가 날 것이라는 가설의 검정 결과는 다음과 같다.

① 부서 및 상하간 협조가 잘 될 수록, ② 업무지시 및 분담의 공정정도가 높을수록, ③ 권한위임이 적절하게 잘 될 수록, ④ 직무만족 정도가 높을수록, ⑤ 근로시간이 적절할 수록 서비스품질요인을 높이는데 적극적인 영향을 제공하고 있었다.

그러나 임금 및 복지수준과는 신뢰성 및 공감성만이 관계를 나타내고 있었다. 그리고 승진제도의 공정성여부와 서비스품질요인과는 별다른 관계가 없었다. 이것은 임금복지 수준이 일반기업보다는 평균적으로 높으며, 승진제도는 연공서열식으로 이뤄지고 있어서 현장 종업원들이 승진에 대한 예측이 가능하므로 승진제도의 공정성 여부는 서비스 품질에 큰 변수로 작용하지 않는 것으로 볼 수 있다.

(3)제3부류의 가설 검정

조직특성 변수들은 기업서비스 수준에 미치는 영향이 다를 것이라는 가설의 검정은 다음과 같다.

① 기업서비스 수준에 대한 영향

종업원의 직무만족도를 향상시키면 기업서비스 수준을 향상시킬 수 있는 요인으로 작용한다. 스태프 및 라인부서간, 관리자와 부하간의 협조가 원활하게 이루어 질수록, 임금 및 복리후생제도에 대한 만족도가 높을수록 기업서비스 수준의 향상을 가져올 수 있다.

② 개인서비스 수준에 대한 영향

종업원이 개인 만족이 높을수록, 상하간 의사소통이 명확할수록 개인서비스 수준이

향상될 수 있음을 보여주고 있다.

(4)제4부류의 가설검정

서비스 품질요인이 개인 및 기업 서비스 수준에 미치는 영향이 다를 것이라는 가설의 검정은 다음과 같다.

고객들이 은행과의 접근편리성, 종업원들의 대고객 친절의식, 은행업무에 대한 고객과의 의사소통, 고객의 요구사항에 대한 종업원의 인지도 등도 종업원의 개인 서비스 수준을 향상시키는 요인이 될 수 있다. 기업 서비스 수준을 높게 하려면 공감성, 신뢰성, 반응성의 요인을 잘 개발해야 된다.

이상과 같이 4개 부류의 가설검정을 통하여 얻어진 정보들은 서비스 품질을 높이기 위해서는 다음과 같은 내용에 깊은 관심을 갖도록 시사하고 있다.

첫째, 부서 및 상하간 협조분위기 조성

둘째, 수직적 의사소통을 원활하게 하고 적절한 근로시간을 편성할 것

셋째, 종업원들에게 직무만족 정도를 높여줄 것

넷째, 권한위임 및 자율성 부여할 것

다섯째, 종업원들의 대고객 친절의식을 높일 것

여섯째, 훌륭한 리더십을 발휘할 것 등이 있다.

본 연구의 한계점으로는

첫째, 표본수가 100명을 대상으로 하였기 때문에 전체 은행원의 지각을 대표하기에는 미흡한 점이 있었다는 점과

둘째, 이 연구는 서비스 제공자의 입장에서 서비스 품질 지각에 대한 연구이므로 다양한 고객이 지각하는 서비스 품질 수준과는 다소의 견해차이가 있을 수 있다는 점을 들 수 있다.

그래서 앞으로의 연구는 서비스 제공자의 입장에서 서비스 품질수준과 고객입장에서 서비스 품질 수준을 동시에 연구하여 체계적이고 종합적인 연구방법이 모색되어야 할 것이다.

서울대학교 경영대학원, 1997.

박종무, 은행서비스 품질의 측정과 서비스 품질이 고객만족에 미치는 영향, 석사학위
논문, 영남대학교 경영대학원, 1996.

송애순, 은행서비스 품질 향상 방안에 관한 연구, 석사학위논문, 동국대학교 경영대
학원, 1993.

정기수, 은행의 서비스 품질과 고객만족 및 구매의도의 관련성, 석사학위논문, 전남
대학교 경영대학원, 1997.

정진원, 소비자에게 지각된 서비스 품질과 고객만족과의 관계에 관한 연구, 석사학위
논문, 고려대학교 경영대학원, 1996.

3) 資料

한국금융연구원, 영업점마케팅, 1994.

한일종합금융연구소, 여론조사보고서, 1994.

한일종합금융연구소, 개인고객 전략보고서, 1996.



2. 歐美文獻

Albrecht. K, Service Withim, Richard D. Irwin, Inc., 1990.

, At Americar's Service. Dow jones-Irwin, 1998.

Buffa,E.S & R.K.Sarin, Modern produclion/operations Management, Eighth Edition,
John Wiley & Sons, 1987.

Cartin,T.J., "Principles and Practice of TQM", Quality Press, ASQC, 1993.

Chase,R.B., "Where Does The Customer Fitina Operation?" HBR.NO.6, 1978.

Chase,R.B & D.A.Tansik, "Customer Contact Model for Organization",
Management Science, Vol.29. No.9. September, 1983.

Feigenbaum,A.V., Total Quality control, 3rd ed. (Massa chuse, pittsfield : general
systems company.lnc. 1984)

- Grant,R.M., & R.Shani. & R.Krishnan, "TQM's Challenge to Management Theory and Practice", Sloan Management Review, Winter, 1994.
- Mcidan.A., Bank Marketing Management, Macmillam, 1984.
- Norman.R., Service Management, John Wiley & Sons, 1984
- Parasuraman,A., V.A.Zeithaml, and L.L.Berry, Delivering Quality Service, The Free Press, 1990.
- , "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", Journal of Marketing Vol.49, Fall 1985.
- Michael.J., E.E. Chen, "Total Quality Management in a Small, High-Technology Company", California Management Review, Spring 1993.
- Saraph,V.J., G.Benson & R.G.Schoreder, "An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management", Decision Sciences, Vol.20, 1989.
- Sasser,W.E., R.POlsem & O.O.Wyckoff, Management of Service Operations, Alln & Bacon, 1978
- Schmenner,R.W., "How Can Service Business Survive and Prosper?", Sloan Management Review, Spring 1986.
- Schroeder,R.G., Operation Management, Third Ed., Mcgraw-Hill, 1989.
- Spencer, A.Barbara, "Models of Organization and Total Quality Nangement, A Comparison and Critical Evaluation", Academy of Management Review, 1994, Vol.19.
- Swiss, J.E., "Adapting Total Quality Management (TQM) to Government", public adminisration Review, Vol.52. No.4. July August 1992.
- Waldman,D.A., "The contributions of total quality management to a theory work performance" Academy of Management Review, Vol.19, 1994.
- Wyckoff,D.D., "New Tools for Achieving Service Quality", Managing Service-Marketing Operations and Human Resources, Prentice-Hall International, Inc, 1988.

Zemke,R., & Schoaf.D., The Service Edge, Siegel Literary Agency, 1989.

3. 日本文獻

近藤降雄, サービス・マネジメント, NTT. 1984.

佐佐木脩, 品質管理の 實際, 工業調査會, 1972.

武田哲男, “顧客満足”, 全社推進, 石毛製本所, 1993.

顧客満足 全社推進, 21C북스, 1994.

清水寛, サービスの 品質革新, 日本能率協會, 1990.

北原貞轉, 能見時助, TQC から TQM へ, 有斐閣, 1993.

TQC에서 TQM으로, 학국표준협회, 1993.

山芳雄, サービスの 品質とは何か, 日本能率協會, 1988.

棧井鹿三郎, 清水滋, サービス業のマーケティング. 同文館. 1991.



A STUDY ON INFLUENCE OF ORGANIZATION CHARACTERISTIC FOR SERVICE QUALITY

- Focus on service of A bank -

Young - Jong Kim

*Department of Business Administration
Graduate School of Business Administration
Cheju National University
Supervised by Professor Jae - Kun Ko*

Summary

With complicated national competition in the global system, the domestic economy supervised by IMF reached to recognize important subject that a bank have to develop service quality.

A bank is in time that his success or failure is decided by level of customer's perceiving service quality. Therefore, this study started at a premise that service evaluated by customer is coming from inner customer (a employee) satisfaction. Satisfaction or dissatisfaction of customer is generated at "moment of truth". A true TQM for customer will be accomplished by satisfying both outer-customer(consumer) and inner-customer(employee). Besides, to support customer's satisfaction, a bank needs to make humanistic business administration for inner-customer.

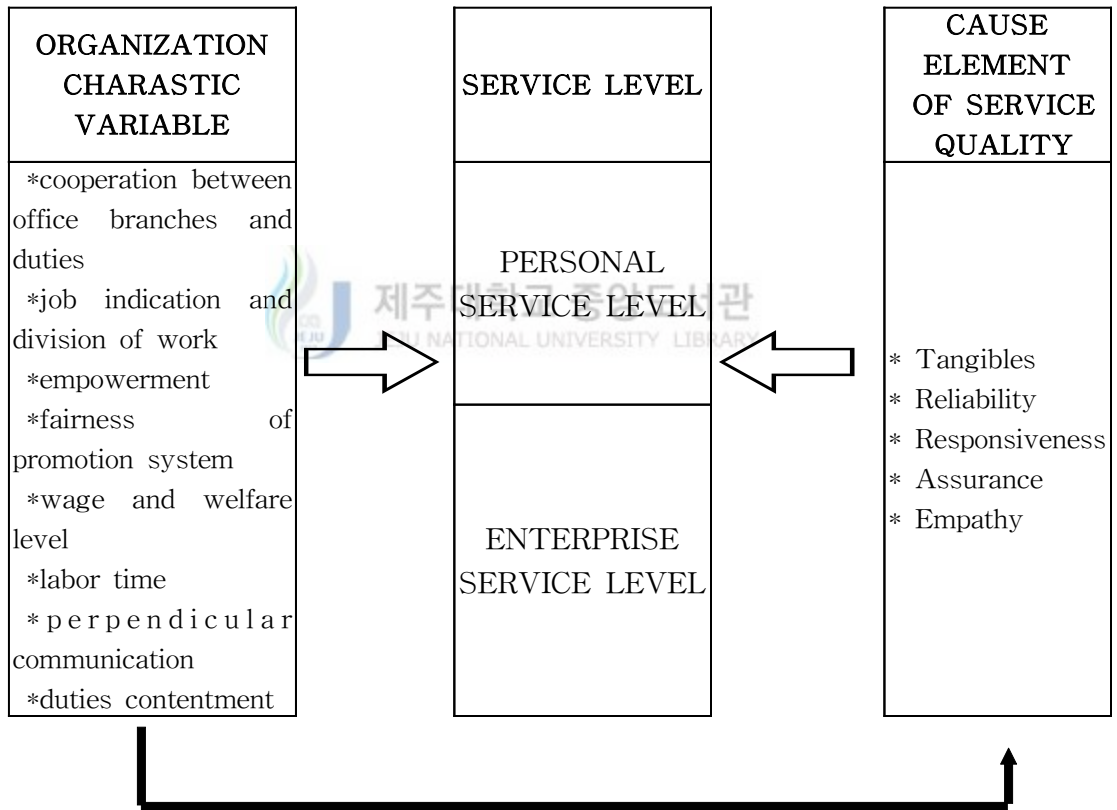
A member of working system is important without considering positions.

Accordingly, we study influence of employee's cooperation as

ingredient of system, empowerment and autonomy, duties contentment, labor time, promotion system, etc to develop service quality for customer satisfaction.

According to theoretical investigation about service quality, TQM system, GAP3 of PZB model, Gronroos model, etc, this study method have been done for a plan of developing service quality for customer' satisfaction.

Study model diagram following that,



The 1st hypothesis

: Hypothesis for difference of perceiving organization characteristic variable, person and enterprise service level

The 2nd hypothesis

: Hypothesis for difference of perceiving organization characteristic variable and cause element of service quality.

The 3rd hypothesis

: Hypothesis that organization characteristic variable influence on person and enterprise service level.

The 4th hypothesis

: Hypothesis that cause element of service quality influences on person and enterprise service level.

As mentioned above, We survey whether server make service quality element well or not according to actual analysis with the enquete to a hundred employee. We prove what service level with employee influence on best cause element. The survey of hypothesis have done with statistic package SPSS PCT(ver. 5.0).

It is showed that we have to be interested in following that,

The 1st, cooperation between office branches and duties.

The 2nd, communication harmony and proper labor time.

The 3rd, job satisfaction.

The 4th, authority commission and delivering autonomy.

The 5th, excellent leadership

Consequently, the managers need to investigate customers' desire and to present vision and the goal of organization, managers should make a harmony with office branches by fully training supervisor and employee. Above all, managers give authority commission and delivering autonomy to employee in order to work spontaneously in organization and high level of job satisfaction. Harmony of communication in organization make developing service quality for customers.

설 문 지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 본 설문에 참여해 주신 귀하께 깊은 감사를 드립니다.

본 조사는 은행 서비스 관리분야의 연구를 위해 내부고객의 만족도와 고객서비스 정도를 파악하기 위해서 실시하는 조사 연구입니다.

본 연구의 취지는 고객들에게 쾌적한 서비스를 제공하기 위한 것으로써 귀하가 직장생활에서 느꼈던 내용을 평소 느끼신대로 응답해 주시면 저의 연구에 커다란 도움이 되겠사오니 바쁘시더라도 성의껏 적어주시면 고맙겠습니다.

본 설문은 학문적 이외의 어떤 목적으로도 사용하지 않을 것임을 약속드리며 본연구에 귀한 시간을 할애하여 주신데 대하여 다시 한번 감사를 드립니다.



1998년 11월 일

제주대학교 경영대학원 경영학과

지도교수 : 고 재 건 교수

연구자 : 석사과정 김 영 종

1. 이제까지 귀하께서 직장 생활에서 느꼈던 내용과 은행의 고객서비스에 관한 질문입니다.

각 항목마다 가장 적절하다고 생각되는 번호에 ○표를 하여 주십시오.

	전혀 그렇지 않다.	보통 이다	정말 그렇다		
1. 현장과 지원부서간의 협조는 잘 이루어지고 있습니까?	1	2	3	4	5
2. 고객의 예기치 않은 요구에 대한 대응은 잘 되고 있습니까?	1	2	3	4	5
3. 업무에 대한 지시 및 업무분담은 올바르다고 생각하십니까?	1	2	3	4	5
4. 귀하가 생각하기에 각 업무에 따른 권한이 주어졌다고 생각하십니까?	1	2	3	4	5
5. 직원 들의 승진제도에 대해서는 만족하십니까?	1	2	3	4	5
6. 임금수준 및 복지후생제도에 대해서는 만족하십니까?	1	2	3	4	5
7. 교육프로그램이 잘 이루어지고 있어 근무에 도움이 된다고 생각하십니까?	1	2	3	4	5
8. 귀하의 근무시간에 대해 만족하십니까?	1	2	3	4	5
9. 본부중요 지시사항이나 경영자(지점장 포함)의 경영지침에 대해서 잘 알고 있다고 생각하십니까?	1	2	3	4	5
10. 고객서비스에 필요한 물자의 공급은 적기에 잘 이루어지고 있습니까?	1	2	3	4	5
11. 고객불만에 대한 처리는 신속하고 이에 잘 대응하고 있다고 생각하십니까?	1	2	3	4	5
12. 우리은행의 최고경영자(지점장 포함)는 은행의 장기적인 비전과 목표를 뚜렷하게 제시하고 있습니까?	1	2	3	4	5
13. 귀하가 현장에서 업무를 처리할때 자신의 판단으로 소신껏 업무처리를 하고 있다고 생각 하십니까.	1	2	3	4	5
14. 은행위치는 출퇴근의 편리한 장소에 위치하고 있다고 생각하십니까?	1	2	3	4	5
15. 관리자-종사원의 협조관계가 잘 이루어지고 있다고 생각하십니까?	1	2	3	4	5
16. 귀하가 근무하고 계시는 은행은 고객의 이용하시기에 편리한 장소에 위치하고 있다고 생각 하십니까?	1	2	3	4	5
17. 귀하께서는 은행업무에 대해 많은 지식을 갖고 있다고 생각하십니까?	1	2	3	4	5
18. 귀하께서는 고객을 항상 친절하게 대하고 있다고 생각하십니까?	1	2	3	4	5
19. 귀하께서는 은행업무처리에 생기는 수수료에 대해서 잘 설명해 주고 있다고 생각하십니까?	1	2	3	4	5
20. 귀하께서는 우리은행이 도난방지시설을 잘 갖추고 있다고 생각하십니까?	1	2	3	4	5
21. 귀하께서는 우리은행 내부의 환경미화 상태가 언제나 양호하다고 생각하십니까?	1	2	3	4	5
22. 귀하께서는 우리은행이 고객에게 믿음을 주고 있다고 생각하십니까?	1	2	3	4	5
23. 귀하께서는 고객들에게 아무리 바쁘더라도 귀찮아 하지 않고 자발적으로 도와준다고 생각하십니까?	1	2	3	4	5
24. 귀하께서는 고객의 요구사항을 잘 파악하고 있다고 생각하십니까?	1	2	3	4	5
25. 귀하께서는 고객의 이익을 최대로 증시하고 있다고 생각하십니까?	1	2	3	4	5

	매우 나쁘다.	보통 이다.	매우 좋다.		
26. 귀하께서는 다른 은행보다 우리은행의 근무환경은 어느 수준 이라고 생각 하십니까?	1	2	3	4	5
27. 자신의 직위에 대하여 대체로 만족하십니까.	1	2	3	4	5
28. 귀하께서는 현재 담당업무(직무)에 대체로 만족 하십니까?(직무만족)	1	2	3	4	5
29. 귀하가 개인입장에서 개인적인 서비스수준을 평가한다면 어느정도 수준이라고 생각하십니까?	1	2	3	4	5
30. 귀하가 우리은행의 전반적인 서비스수준을 평가 한다면 어느 수준이라고 생각하십니까?	1	2	3	4	5

☞. 귀하가 **지점장**이라고 가정하고 **서비스품질 수준을 개선하기 위하여** 꼭 한가지 제안할 수 있다면 간략하게 서술하여 주시면 감사하겠습니다.

2. 일반사항에 관련된 내용입니다.

1. 현재의 근무 부서는?

(1) 예금계()	(2) 대부계()	(3) 외환계()	(4) 기타()
------------	------------	------------	-----------
2. 귀 은행에서 근무한 기간은?

(1) 3년미만()	(2) 3-5년()	(3) 5-10년()	(4) 10년이상()
-------------	-------------	--------------	--------------
3. 현재의 직위는?

(1) 행원()	(2) 계장급()	(3) 대리(과장)급()	(4) 차장급이상()
-----------	------------	----------------	--------------
4. 최종학력은?

(1) 고졸()	(2) 전문대졸()	(3) 대졸()	(4) 대학원졸()
-----------	-------------	-----------	-------------
5. 현재의 연령은?

(1) 30세미만()	(2) 30-40세()	(3) 40-50세()	(4) 50세이상()
--------------	---------------	---------------	--------------

