

말콤볼드리지 모델을 이용한 경영품질 핵심요인에 관한 연구

나승균 · 신완선 · 유진성

성균관대학교 시스템경영공학과

Abstract

본 연구의 주제는 경영품질 수준을 쉽게 진단하고 적용할 수 있도록 MB경영품질 진단체계를 간소화하는 것이다. MB의 전체 진단항목을 25개의 핵심진단항목으로 압축하고, 이들 진단항목의 유효성을 검증한다.

1. 서론

경영품질진단시스템인 MQMAS는 MB 모델에 근거하여 진단하는 경우에 활용할 수 있도록 개발된 컴퓨터지원시스템이다. 7개 범주에 대해서 자가진단 할 수 있도록 개발되었으며 현업기관 경영품질 진단에 실질적으로 적용되었다.

본 연구의 목적은 MQMAS의 진단문항을 바탕으로 일반 기업에서 편리하게 사용할 수 있는 MB 핵심요소 진단표를 개발하는 것이다. 세계적인 품질기준인 말콤볼드리지 심사기준을 벤치마킹하여 만든 우리나라의 경영품질 평가모형은 전문 집단이 있는 대기업에서는 그리 어렵지 않게 활용이 가능하나 경영품질과 말콤볼드리지 모델이 다양한 기업에서는 경영품질 평가모형을 적용하는데 많은 어려움을 갖고 있다. 본 연구에서는 다양한 기업이 쉽게 경영품질 수준을 진단하고 적용할 수 있게 하기 위해서 경영품질 평가모형을 축소한 MB 핵심요소 진단표를 개발한다.

2. MB 핵심요소 체크리스트

본 연구에서는 말콤볼드리지 모델의 각 범주에서 도출된 구성요소의 핵심 요소를 이용하여 기존에 연구된 '경영품질 추진전략 진단표'에 제시되어 있는 구성요소와의 연관성을 살펴본다. 각각의 핵심요소들이 상호간에 어떻게 추진되는지를 살펴봄으로써 핵심요소들과 구성요소들 사이에 관련성을 파악할 수 있으며 지표의 도출 과정을 이해하는데 도움이 될 것이다.

리더십 : 리더십 범주의 구성요소는 리더십방향, 사회적 책임, 주요 지역공동체 지원 3가지로 분류되어진다. 각 구성요소별 핵심요소를 그림과 같이 나타낸 후 새로운 구성요소를 도출해 보았다. 리더십 방향은 방향설정, 변화관리, 성과검토로 세분화 시켰으며, 사회적 책임과, 주요 지역공동체 지원은 사회적 책임이라는 범주로 통합했다.

전략계획 : 전략계획 범주의 구성요소는 전략프로세스, 전략목표, 활동계획의 개발 및 전개, 성과추정 4가지로 분류되어진다. 전략개발프로세스와 전략목표는 전략개발과 전략목표 타당성으로 분류하였다. 활동계획의 개발 및 전개는 전략개발과 전략전개(실행)로 분류하였으며, 성과추정은 전략목표타당성과 전략전개(실행)로 나타냈다.

고객/시장 : 고객과 시장 범주의 구성요소는 고객과 시장지식, 고객관계, 고객만족도 결정 3가지로 분류되어진다. 각 구성요소를 도출해 보았다. 고객과 시장지식은 고객과 시장지식, 고객관계, 고객만족도로 세분화 되었으며, 고객관계는 고객관계, 고객만

족도, 고객만족 활동으로 분류되었다. 고객만족도 결정은 고객만족도와 고객만족 활동으로 분류하였다.

정보/분석 : 정보와 분석 범주의 구성요소는 조직성과 측정, 조직성과 분석, 데이터 가용성, 하드웨어 및 소프트웨어 품질 4가지로 분류되어진다. 조직성과 측정은 성과측정으로 분류하였으며, 조직 성과분석은 성과분석으로 나타내었다. 데이터 가용성과 하드웨어 및 소프트웨어 품질은 정보지식시스템으로 통합했다.

인적자원 : 인적자원 범주의 구성요소는 업무시스템, 종업원의 교육/훈련/개발, 업무환경, 종업원 지원과 만족 4가지로 분류되어진다. 업무시스템은 업무시스템과 교육 및 훈련, 사기진작, 직원만족도로 세분화 시켰다. 종업원의 교육/훈련/개발은 교육 및 훈련으로 업무환경은 사기진작과 직원 만족도로 분류하였다. 종업원 지원과 만족은 사기진작과 직원만족도로 분류하였다.

프로세스 : 프로세스 범주의 구성요소는 설계 프로세스, 생산/인도 프로세스, 비즈니스 프로세스, 비즈니스 프로세스에 대한 평가와 개선, 핵심지원 프로세스의 선정과 설계 및 운영 5가지로 분류되어진다. 설계프로세스와 생산/인도 프로세스는 그대로 분류했다. 비즈니스프로세스, 비즈니스프로세스에 대한 평가와 개선, 핵심지원 프로세스의 선정과 설계 및 운영은 지원 프로세스 하나로 통합했다.

경영성과 : 경영성과 범주의 구성요소는 고객중시 성과, 고객에게 중요한 제품, 재무 및 시장성과, 인적자원 성과, 전반적 결과,

사회적 책임과 시민정신 성과 6가지로 분류되어진다. 고객중시 성과와 고객에게 중요한 제품은 고객성과로 분류하였으며, 재무 및 시장성과는 재무성과로 분류하였다. 인적자원 성과는 인적자원 성과로 그대로 유지했다. 전반적 결과, 사회적 책임과 시민정신 성과는 조직의 이미지로 통합했다.

3. 경영품질 핵심요소의 유효성 분석

경영품질진단시스템 MQMAS는 MB 모델의 7개 범주에 대해서 자가진단 할 수 있도록 개발되어 있으며 K기업에서 현업기관 경영품질 진단에 실질적으로 적용되었다. 여기서는 그 과정에서 진단에 참여한 56개 현업기관의 데이터에 근거하여 경영품질 핵심요소의 유효성을 분석한다.

MQMAS는 경영품질이라는 경영혁신 패러다임의 다각적인 접근이 필요하여 기업경쟁력을 일관적이고 효율적으로 평가하기 위해서 만들어진 시스템이다. 그러나 7가지 범주 속에 83문항이나 되는 진단 실행 시 오랜 시간을 사용하여 집중력을 떨어뜨려 평가에 오류를 범할 수 있다는 점이 MQMAS의 한계점으로 나타났다. 여기서는 7가지 범주 속에서 25개의 핵심요소를 도출하여 진단시간을 단축시켜 장시간 사용 시 나타나는 문제점을 해결한다.

3.1 MQMAS 진단요소의 상관분석

핵심요소를 포괄적으로 선정하면 진단하는 과정에서 구체적인 결과를 도출하기가 어려울 것이다. 이는 진단의 정확도를 낮추

<표 1> MB모델 25개 핵심요소에 대한 가설검정

	리더십	전략계획	고객과 시장	정보와 분석	인적자원	프로세스	경영성과
검정통계량 t	27.479	29.0814	14.7035	18.0026	16.226	18.2744	11.9137
상관계수 r	0.9643	0.9679	0.8896	0.9222	0.9067	0.9242	0.8447

귀무가설 H_0 : $\rho=0$ MB 핵심요소가 MB 모델의 진단을 대표할 수 없다.

대립가설 H_1 : $\rho \neq 0$ MB 핵심요소가 MB 모델의 진단을 대표할 수 있다.

<표 2> MB 핵심요소 진단표

범 주	핵심요소	진단내용
1.리더십	1. 방향설정	경영 방향(비전, 전략, 방침 등)을 설정하고 전개하는 과정에서 경영진(부장 이상)의 참여방식과 수준은 어떠한가?
	2. 변화관리	장단기 목표 달성도를 평가하기 위해서 경영진이 기관의 성과와 역량을 어떻게 검토하는가?
	3. 성과검토	경영성과의 검토 결과가 경영진의 리더십과 리더십 시스템의 효과성을 향상시키는데 활용되는 수준은 어떠한가?
	4. 사회적 책임	구매/협력업체와 관련된 모든 사업수행의 윤리성을 모니터링 하는 방식은 무엇이며 주요활동의 목표나 관련 프로세스는 어떻게 선정하고 관리하는가?
2.전략계획	5. 전략개발	전반적인 사업계획 수립 프로세스는 어떠한가?
	6. 전략목표 타당성	경영목표 수립의 방법과 내용은 어떠한가?
	7. 전략전개(실행)	미래성과의 예측방법은 어떠한가?
3.고객/시장	8. 고객과 시장 지식	고객과 시장에서 얻은 정보를 고객서비스 활동에 어떻게 활용하는가?
	9. 고객관계	고객 클레임의 종합과 분석수준은 어떠한가?
	10. 고객만족도	서비스제공에 있어 즉각적이고 활용 가능한 고객반응 정보를 어떻게 얻고 있는가?
	11. 고객만족 활동	고객만족도 조사 및 분석결과를 모든 부서에 어떻게 공유, 활용 및 피드백 하는가?
4.정보/분석	12. 성과측정	일상운영 및 경영 의사결정을 지원하는데 필요한 데이터 및 정보는 어떻게 수집/측정하는가?
	13. 성과분석	정보분석 결과를 의사결정이나 혁신에 어떻게 활용하고 있는가?
	14. 정보지식시스템	의사결정을 효과적으로 지원할 수 있도록 각 부서(업무팀이나 기능별 단위)에 조직 차원의 분석결과를 어떻게 제공하고 있는가?
5.인적자원	15. 업무시스템	조직 내에서 직원간, 부서간 업무협조를 어떻게 효과적으로 이끌어 낼 수 있도록 하고 있는가?
	16. 교육 및 훈련	교육, 훈련의 성과를 어떻게 평가하고 관리하는가?
	17. 사기진작	직원의 복지, 만족, 사기진작을 위하여 어떠한 활동들은 실시하였는가?
	18. 직원만족도	직원의 이직률, 결근율, 불평, 생산성과 같은 지표들을 어떻게 분석하고 활용하는가?
6.프로세스	19. 설계 프로세스	고객서비스 프로세스의 주요 척도/지표는 무엇이며, 어떻게 측정 및 분석되고 있는가?
	20. 생산/인도 프로세스	협력업체 관리 프로세스를 어떻게 운영하고 있으며, 효과적인 운영을 위한 주요 척도와 지표는 무엇인가?
	21. 자원 프로세스	지원업무 프로세스를 어떻게 운영하고 있으며, 효과적인 운영을 위한 주요 척도와 지표는 무엇인가?
7.경영성과	22. 재무성과	재무적 성과 또는 경제적 가치 등을 총괄적으로 포함하는 척도/지표의 현재 수준과 경향은 어떠한가?
	23. 고객 성과	고객만족에 대한 척도/지표의 현재 수준과 경향은 어떠한가?
	24. 인적자원 성과	종업원 능력개발에 관한 척도/지표의 현재 수준과 경향은 어떠한가?
	25. 조직의 이미지	지역 사회 공헌에 대한 척도/지표의 현재 수준과 경향은 어떠한가?

는 결과로 나타날 것이다. 따라서 평가기준 간의 상관관계 분석을 통해서 대표성이 있는 핵심요소를 구분해내는 것이 중요하다. 핵심요소가 이러한 대표성 평가기준과 같은 맥락에서 설정되어야 할 것이기 때문이다.

여기서는 K 기업에서 실질적으로 경영품질 추진실적을 평가한 59개 기관의 진단결과에 근거하여 상관분석을 실시한다. 이 결과를 보편화 시키는 데에는 한계가 있지만 샘플의 크기가 크고 전국적으로 퍼져있는 기관의 특성을 감안하면 상당히 유효한 결과가 나타날 것으로 기대된다.

3.2 MB 핵심요소의 대표성 검증

MB 모델의 종합 진단 기능이 구축되어 있는 MQMAS에 근거한 진단결과와 그 중에서 선별된 25개 핵심요소와의 관계를 분석하기 위해서 <표 1>과 같이 통계적 가설검정을 실시하였다.

모든 범주에서 귀무가설을 기각하는 결론이 도출되었으며 따라서 모든 범주별 진단에서 핵심요소에 근거한 진단이 종합진단의 기능을 적절하게 반영할 것으로 기대한다.

3.3 MB 핵심진단 체크리스트의 개발

핵심진단 체크리스트는 MQMAS의 질문항목을 직접적으로 적용한다. 문헌에 소개되어있는 대부분의 약식 체크리스트는 다양한 질문을 한 질문에 포함하여 질문하는 방식을

선택하고 있다. 하지만 그러한 질문방식은 포괄적인 질문을 묻는 접근방식을 선택하고 있어서 응답자에게 그만큼 부담을 준다고 볼 수 있다. 즉, 질문항목을 줄이는 효과가 없어지는 것과 동일하다. 본 논문에서는 질문의 난이도를 변경하지 않는 수준에서 실질적인 질문항목을 줄이는 것을 목적으로 하고 있다. MQMAS의 질문을 그대로 적용하는 이유가 바로 여기에 있다.

3.4 대표 진단기준 변화에 따른 진단결과 비교

여기서는 MB 핵심요소 진단표의 타당성을 보여주기 위해서 상관계수가 가장 낮은 문항으로 대표진단 기준을 선택한 진단표와 비교한다. 또한 전체 문항과의 비교를 통해 MB 핵심요소 진단표가 대표진단 기준으로 적합한지를 알아본다. <표 3>는 MB 핵심요소와 상관계수가 낮은 문항, 전체문항의 점수를 나타낸 것이다. 표에서 보듯이 상관계수가 높은 질문을 대표문항으로 선택한 핵심요소 진단표가 MQMAS의 전체 질문에 대한 결과와 거의 동일하게 나타났다. 상관계수가 낮은 문항을 선택 하였을 때는 고객/시장과 프로세스 범주에서는 핵심요소 진단표보다 더 근접한 결과가 나왔으나 나머지 범주에서는 많은 차이를 보이고 있다. 따라서 상관계수가 높은 문항을 대표문항으로 선택하는 것이 적합하다는 것을 알 수 있다.

<표 3> 대표 진단기준 변화에 따른 진단결과

범주	리더십	전략 계획	고객/ 시장	정보/ 분석	인적 자원	프로 세스	경영 성과	종합 점수
배점	120	85	85	90	85	85	450	1000
핵심요소 진단표	55.5	45.33	38.25	40.5	41.44	38.25	223.54	482.81
상관계수가 낮은 진단표	60	43.94	39.35	37.53	44.62	39.7	193	458.14
전체 질문	55.4	45.13	39.69	41.22	42.16	39.01	220.48	483.09

4. 결론

본 연구는 MB 경영품질 진단체계를 간소화하는 것에 초점을 맞추고 있다. 전체 진단항목 중에서 대표성이 높은 핵심요소를 도출하여 25개의 진단항목으로 정리하였다. 이들 25개 항목의 대표성은 K기업의 59개 현업기관에서 적용한 실제사례에 근거하여 검증하였다. 또한 핵심요소 진단결과가 종합진단 결과와 얼마나 유사한 결과를 나타내는가를 확인하기 위해서 각 범주에 대해 상관분석을 실시하였다. 25개 핵심요소에 근거한 진단이지만 경영품질의 추진패턴도 파악할 수 있도록 지원하기 위해서 '경영품질 추진패턴 분석표'도 개발하였다.

본 연구의 가치는 경영품질 진단체계의 간소화에 대한 실증적 근거를 확보함으로써 핵심요소에 근거한 MB 진단의 신뢰성을 높였다는 점이다. 그동안 직감에 근거하여 진행되던 약식 진단의 수준을 넘어서 상관도가 높은 핵심요소 진단이 가능하게 된 것이다. 따라서 종합진단의 이행이 어려운 진단환경에서는 본 연구가 제시하는 진단 접근방식으로도 신뢰할만한 진단결과와 추진패턴을 확보할 수 있을 것이다.

[참고문헌]

- [1] Ashok Rao & Lawrence P. Carr, Total Quality Management, John Wiley & Sons, 1996
- [2] Cooper, R.G., Winning at New Products, Addison-Wesley, 1993
- [3] Cooper, J.D., Creative Problem Solving AND Opportunity Finding, Boyd & Fraser Publishing, 1995
- [4] Edited by Gopal K.Kanji, Total Quality Management In Action, Champman & Hall, 1996
- [5] Global Quality, Richard Tabor Greene, ASQ Quality Press, 1993
- [6] Mark. L. Blyzey, "21세기 우수 기업이 되려면 - 최고 경영자 경영방식에서 고객 만족까지(2001년 발드리지상 기준 반영)", ASQ 품질 출판사, 2001
- [7] 강석현, 서영호, "e-비즈니스 활동이 품질경영성과에 미치는 영향", 2001 춘계 학술대회 발표논문집, 대한산업공학회, 2001
- [8] 경영품질 가이드북, 한국표준협회, 2004
- [9] 경영품질혁신을 위한 기반 구축 사업에 관한 보고서, 한국표준협회, 2003
- [10] 경영품질혁신을 위한 기반 구축 사업에 관한 보고서, 한국표준협회, 2002