

말콤 · 볼드리지(Malcolm Baldrige) 모델을 ‘질(質)경영 교과서’로 삼자



전세계의 수많은 기업들에 가장 신뢰할 만한 경영교과서로 받아들여지고 있는 미국의 말콤 · 볼드리지 (Malcolm Baldrige) 국가품질상(賞) 평가기준은 바로 이 7개요소 (리더십, 정보의 수집과 분석, 전략적 품질계획, 인적자원, 프로세스, 품질성과 측정, 고객만족도 향상)를 핵심축(軸)으로 하여 구성되어 있다는 점에서 주목할만한 경영모델이다.

- 편집자 주 -



깊은 산중(山中)의 오지에서 밀림을 헤쳐가며 천리길을 버스를 몰고간다고 치자. 서울을 떠나 부산으로 가는 고속도로 여행이 아니다.

그럴경우 능숙한 운전습씨의 버스기사(driver)가 있어야 하고, 연료(fuel)도 충분해야 하며, 버스의 엔진(engine)역시 튼튼하지 않으면 안된다. 그 뿐이 아니다.

잘 닦여진 도로(route)가 필요

하며, 군데군데 길을 찾아나서는 데 도움을 주는 지도(地圖)는 물론, 이정표(Landmarks)도 설치되어 있어야 무사히 최종 목적지(destination)에 도달할 수 있을 것이다.

이 7가지 가운데 어느 한가지라도 빠진다면 ‘성공적인 운행’을 보장 받을 수가 없다.

가는 길이 국내 산악지방이 아닌, 아프리카 사막 종단길이거나

시베리아 극한지대를 가로지르는 경우라면 이 7가지는 그야말로 필수불가결한 절대요소가 아닐 수 없다.

세계를 무대로 뛰어야 하는 '글로벌 경영시대'의 기업행로는 바로 이처럼 험난한 여행에 견줄 수 있다.

기업은 그 자체만으로는 '품질'이라는 이름의 버스'(quality bus)에 지나지 않는다. 경영은 또 다른 문제인 것이다.

전세계의 수많은 기업들에 가장 신뢰할 만한 경영교과서로 받아들여지고 있는 미국의 말콤·볼드리지(Malcolm Baldrige)국가품질상(賞) 평가기준은 바로 이 7개요소를 핵심축(軸)으로 하여 구성되어 있다는 점에서 주목할만 하다.

경영의 추진원동력인 ① '리더십'은 다름아닌 회사라는 품질 버스의 운전사이고 ② '정보의 수집과 분석'은 연료에 해당하며 ③ 신제품개발시 사이클타임의 단축과 같은 '전략적 품질계획'은 지도 ④ 인적자원의 활용은 엔진 ⑤ 문턱이 없는 프로세스는 도로 ⑥ '품질성과 측정'은 표지판 ⑦ 고객만족도의 향상은 최종목적지와 딱 맞아떨어진다.

말콤·볼드리지 상(이하 MB 상)으로 표기)은 고객만족에 30%의 비중을 두고 있음에 비추어 '미국의 고객만족 상(賞)'이라고도 할 수 있다.

하지만 고객만족을 정착시키기 위한 과정에 나머지 70%를 배정

.....

많은 기업이 고객만족경영을 추진하는 이유는 기업의 경쟁력을 강화시켜주기 때문이다. 고객만족경영이 본 궤도에 올라서면 시장점유율이 늘고, 이익이 증가하며, 종업원에게 자긍심과 열의를 심어줌으로써 '가속적인 경쟁우위'를 보장받을 수 있게 되는 것이다.

.....

하고 있고, 이 가운데 경영시스템의 구축여부에 42.5%의 큰 비중을 두어 평가하고 있는 점을 감안한다면 '경영시스템상'이기도 하다.

따라서 MB상의 기본정신이 고객만족이라함은 '시스템적 경영의 결과'로 나타나는 최종목표 또는 지향점일 뿐, 고객만족을 수단으로 하는 경영이 아님을 알 수 있다.

달리말해 일단 비전과 목표가 설정되면 고객정보와 경쟁사정보를 바탕으로 신제품 싸이클타임의 조정과 같은 장기적이고 전략적인 품질계획 아래 전종업원이 창의적으로 일할 수 있도록 근무환경을 조성하며, R&D 구매·생산·판매 등 각 부문이 서로 충분히 협조하는 문턱이 없는 조직으로 거듭난다면 '제품의 질'과 '사업성과'는 필연적으로 향상되어 경쟁우위를 확보하게 될 것이므로 고객만족은 절로 달성된다는 개념이다.

많은 기업이 고객만족경영을 추진하는 이유는 기업의 경쟁력을 강화시켜주기 때문이다.

고객만족경영이 본 궤도에 올라서면 시장점유율이 늘고, 이익이 증가하며, 종업원에게 자긍심과 열의를 심어줌으로써 '가속적인 경쟁우위'를 보장받을 수 있게 되는 것이다.

그러나 우리 실정은 어떨까. 고객만족경영을 종업원의 단순한 의식개혁 차원이나 친절 스마일 운동 또는 창구서비스의 개선을 위한 캠페인으로 오인하고 있는 경영층과 중간 간부들이 의외로 적지않다.

경영전반에 고객을 참여시킨다거나, 고객가치의 창출을 으뜸으로 하는 경영이 아닌 것이다.

MB경영모델이 의도하는 고객만족 개념과는 너무나 거리가 멀다.

달리 말하자면 '고객만족운동'따라, 경영혁신'따라'인 것이며, 이같은 경우는 놀랍게도 너무나 많다.

최근 우리주변을 살펴보다라도 수많은 경영이론들이 경영혁신과 관련하여 기업경영상의 모든 문제들을 해결해주는 만병통치인양 과대포장되어 확산되고 있다.



산업계의 데밍(Edward Deming)상'과 같은 국가품질상(賞)제도의 필요성에 증지를 모아 '87년 8월 MB국가품질상(National Quality Award)에 관한 법률을 제정하기에 이르렀던 것.

이상(賞) 앞머리에 'Malcolm Baldrige'라는 명칭이 붙은 것은 법 제정 2년전인 '85년

벤치마킹, 리엔지니어링, 학습조직 이론 외에도 리스트럭처링, 다운사이징, 매스 커스토마이제이션, 실적평가기법으로서의 활력지표 이론 등이 바로 그것이다.

무수한 선진기법들을 자사(自社)에 당장 접목하지 않으면 망하기라도 할 것처럼 서두르는 기업이 있는가 하면, 동업계 라이벌 기업이 특정기법을 도입했다는 정보를 접하고서 이에 뒤질세라 경쟁적으로 뛰어드는 기업들도 있다.

그러나 이같은 시도는 대체로 막대한 경비만을 낭비한 채 실패로 끝나기가 일쑤이다. 결과적으로 경영층은 기법의 한계에 실망하며, 종업원들에게 오히려 변화에 대한 적대감을 키워주는 것이 된다.

이들 기법은 '장님 코끼리 다리 만지기'와 같아, 어느 한 부위를 완벽하게 그려냈다고 할지라도 코끼리 전체 모습을 그릴 수는 없기 때문이다. 국부적인 환부

(患部)치료제인 것이다.

MB 경영모델은 이와는 달리 전사적인 경영시스템을 컨트롤하기 위한 '시스템적 사고'를 중시하여 '정보의 수집과 분석', '전략적 품질계획', '인적자원 활용', '업무프로세스 개선' 등이 강력한 리더십 아래 상호연관성을 갖고 하나의 유기적인 시스템으로 거듭날 것을 가르치고 있다.

'말콤·볼드리지 경영모델'이 전세계적인 질(質)경영의 교과서로, 또는 신(新)경영의 대명사로 급부상하게 된 배경은 무엇인가.

미국의 MIT 대학교수진 16명이 7년간의 실험을 거쳐 그 효용성을 입증받은 '새로운 기업경영의 틀'이라는 점에 주목할만하다. 레이건행정부가 출범한 '80년 11월은 미국 산업사회의 경영의 질(質)저하로 인한 경쟁력 상실이 심각한 시기였다. 달리 말해 미국 산업계의 경쟁력이 눈에 띄게 일본에 밀리던 때였다.

경쟁력우위 확보방안으로 일본

이같은 시상제도의 필요성을 주장하던 중에 고인이 된 당시 상무장관을 기념하기 위한 뜻이 담겨있다.

중요한 것은 'MB상 평가기준'이 질경영 고객만족경영의 세계 통일기준이 되어 가고 있다는 점이다. 이제까지 세계 각국에서 1백만개이상 기업이 이미 MB상 수상신청서를 받아왔다는 사실이 이를 잘 말해준다. 수상 그 자체를 목적으로 하기 보다는, 자사의 경영개선도구로 활용하기에 위한 목적으로 나서는 기업이 더 많다. 경쟁력을 확보함에 있어서 더할 나위 없이 훌륭한 경영교과서임을 알기 때문이다.

수많은 기업들이 'MB상 평가기준'을 서둘러 자사에 도입하고 있는 이유는 이렇다.

첫째로 이 기준은 최신의 바람직한 경영시스템을 집약하여 제정되었음에 비추어 이 경영틀에 따라 새롭게 경영기조(基調)를 구축할 경우 실질적이고도 결정

적인 도움을 받을 수 있는 살아 있는 살아있는 경영교과서이기 때문이다.

예를들어 벤치마킹은 12개 검사항목('94기준)에 규정되어 있고 총 1,000점 만점가운데 직간접적으로 550점을 차지할 정도로 그 중요성이 강조되어 있다. 또 전략적 품질계획 영역에서는 '프로세스 리엔지니어링'을 운영하고 있는지를 묻고 있다. MB경영모델을 도입할 경우, 각종 경영기법의 중요도(度)와 상호관계는 물론, 총체적인 시스템 가운데 차지하는 역할과 비중까지도 파악이 가능하다.

우리는 통상 자사의 업무프로세스나 제도를 개선 또는 재설계하는데 경영기법을 도입하면 그것은 모든 것이 치유될 수 있을 것을 기대한다. 그러나 환부(患部)만을 도려내는 것만으로는 근본적인 치유책이 될 수 없다.

전체적인 흐름을 파악하는 안목을 갖춰야 올바른 처방아래 시술이 이뤄질 수 있는 것과 마찬가지로

.....

MB 경영모델은 전사적인 경영시스템을 컨트롤하기 위한 '시스템적 사고'를 중시하여 '정보의 수집과 분석', '전략적 품질계획', '인적자원 활용', '업무프로세스 개선' 등이 강력한 리더십 아래 상호연관성을 갖고 하나의 유기적인 시스템으로 거듭날 것을 가르치고 있다.

.....

가지 이치이다.

둘째로는 지속적인 경영학습도구로서의 이용가치를 들 수 있다.

MB상은 지난 '88년 첫 시상 이후 8차례 시행되어 오는 과정에서 매년 평가기준을 필요에 따라 개정해왔기 때문에 '새로운 경영방식의 도입'이라는 관점에서 볼 때 매우 유익하기 때문이다.

실제로도 MB상 평가기준은 '91년 7개영역에 걸쳐 '28개의 검사항목'과 '91개의 보고항목'으로 구성되어 있었으나, '95년에는 24개 검사항목과 54개 보고항목'으로 조정되었다.

셋째로는 이 기준이 어느 기업

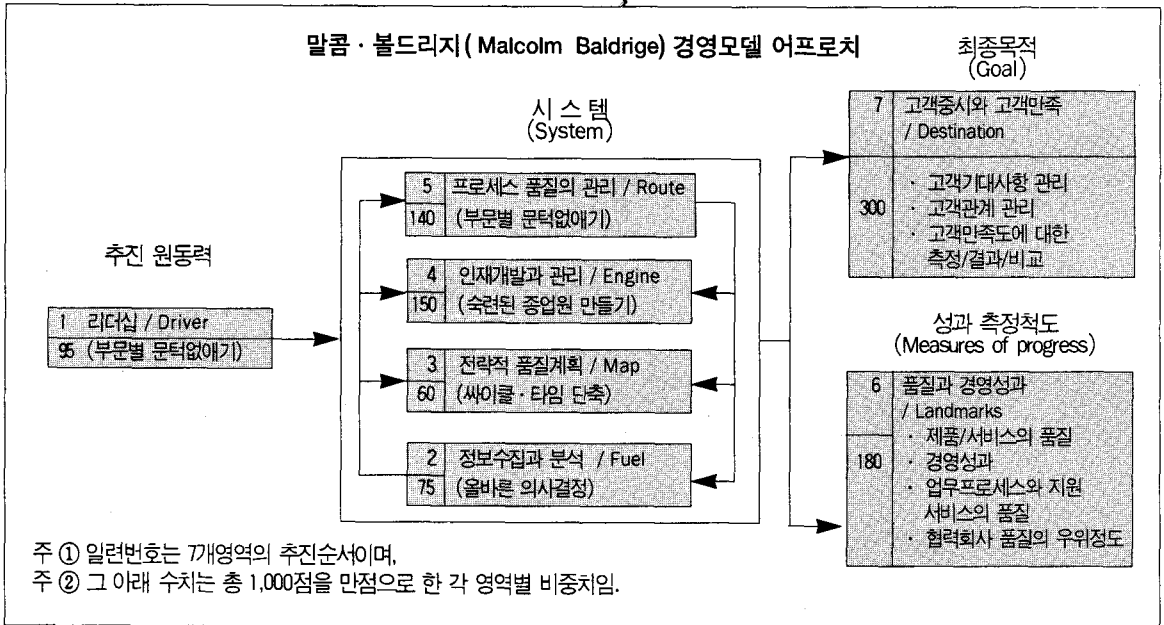
이든 경영시스템에 대한 자기진단 또는 자체평가 도구으로써 '최적의 가이드라인'을 제시해준다는 점이다. 범세계적인 다국적기업이나 지구기업들도 결코 예외가 아니다.

IBM과 Intel, AT&T, Kodak, 하니웰 등 우수기업들이 'MB상 평가기준'을 예외없이 자사의 경영진단도구로 활용하고 있는 사실로 미루어 그 성가를 어렵할 수 있는 일이다.

MB경영모델은 경영시스템 전체를 컨트롤하기 위한 기본조건으로 공통적인 방향 7가지를 준수할 것을 요구하고 있는 사실에서도 그 취지가 잘 드러나 있다.

- ① 고객의 니즈를 올바르게 파악할 것
- ② 고객의 니즈를 기업 내부로 옮겨 이를 살려낼 수 있는 프로세스를 제대로 구축할 것
- ③ 개별적인 업무와 프로세스가 공통의 목표를 달성함에 있어서 목적과 방향을 함께 할 것
- ④ 사실에 의한 경영(management by facts)을 위해 핵심사항을 측정할 것
- ⑤ 조직구성원 전원이 끊임없는 개선에 참여할 것
- ⑥





사업추진에 필수적인 핵심 프로세스를 올바르게 파악하고 이를 항상 개선할 것 ⑦ 고객을 만족시킬 수 있어야 할 것 등이 바로 그것이다.

그렇다면 이 MB 경영모델에서의 이들 7개 영역이 고객만족을 추진하는 과정에서 지향해야 할 핵심가치는 무엇인가를 살펴보자.

‘리더십’은 비전과 방향을 제시하는 가운데 끊임없는 개선을 통해 전(全)종업원이 고객의 니즈를 충족시키도록 이끄는 일을 뜻하며, ‘정보’는 현재의 경영상태를 올바르게 파악하고 개선할 목적으로 고객정보와 경쟁사정보를 사실에 근거하여 수집평가함으로써 객관적인 의사결정을 내릴 수 있도록 하는데 그 뜻이 있다.

또한 ‘전략적 품질계획’은 장기적인 관점에서 미래의 고객이 원

하는 것을 파악하는데에 초점을 맞추어 전략적 대응체제를 갖추고 제품싸이클 타임을 획기적으로 개선해나가는 것을 뜻하며, ‘인재개발과 관리’는 전체 구성원이 창의적으로 업무에 임할 수 있도록 지원하는 노력을 의미한다.

‘프로세스품질의 관리’는 전사 각 부문이 내부고객으로서의 인식을 갖고 각 부문이 내부 고객으로서의 인식을 갖고 하나의 공동체로서 이음새 없는 수평조직으로 협조함으로써 품질창출에 적극 대응해 나가는 것을 말한다.

더욱 중요한 것은 이같은 일련의 노력을 통해 달성된 성과가 반드시 ‘측정’되어 품질계획과 프로세스관리 등을 수정 또는 개선하는 노력으로 나타나야 한다. ‘고객만족’으로 집약된다는 점에서 그것은 고객의 니즈와 기

는 점이다. 이 모든 노력은 기업의 경영시스템을 연계시켜주는 ‘기본 틀’인 것이다.

우리나라의 경우, 기업에 대한 평가는 시장점유율, 매출규모, 수익률, 건전성, 유통성, 내부유보 등, 재무적 성과의 달성도를 기준으로 하는 실적위주로 이루어진다. 이와 달리 MB상 평가기준은 실적 그 자체를 평가하는 것이 아니라, 그 기업이 기대하는 수준의 결과나 업적을 가능케 해주는 시스템이 제대로 작동되고 있는지 여부에 높은 비중을 두어 평가한다.

사업성과 위주로 평가하게 되면 단기업적주의로 흘러 장기적인 관점에서 보면 기업경쟁력을 오히려 약화시키는 결과를 초래하게 되기 때문이다. MB상 평가기준 상의 고(高)특점은 이런 이유로 ‘종합적인 경영시스템의

우수성'에 대한 평가이며, 장래의 기업수익성을 측정하는 지표랄 수 있다.

알고보면 'MB상 경영모델'은 국내에서의 기업평가기준이 되고 있는 재무적 성과를 겨냥하는데에도 기업의 입장을 충분히 강화시켜 준다. 정보분석에 의한 효율적인 의사결정이 중시되므로 전략개발력을 증진시키고, 시장점유율과 수익률을 증진시키고, 시장점유율과 수익률을 높여준다는 점에서 시장에서의 성취도를 개선할 수 있게 되며, 프로세스 개선을 통해 생산성향상과 코스트 절감에 기여하게 되므로 내부성과를 고양시켜주기 때문이다.

하지만 그것은 결과로 나타나는 산물일 뿐, MB상의 주목적은 개선활동을 거듭하는 가운데 최상(最上)의 고객가치를 발굴하여 제공함으로써, 전사차원의 경영개선시스템 운용을 통해 업무성취도를 지속적으로 향상시키는데에 있다.

고객가치라 함은 고객이 구입하는 제품이나 서비스의 질에서 느끼는 만족도에 따라 결정된다.

그것은 기업이 전사적인 시스템에 의해 생산성, 효율성, 가격 경쟁력의 향상 및 신제품개발주기의 단축 등에 힘써 경쟁우위를 확보할 때 고객이 느끼게되는 부가가치의 총체인 것이다.

따라서 기업경영의 성취도(Performance)는 고객의 부가가치에 기여하는 경쟁역량의 크기를 뜻한다고 해도 지나친 말

.....

고객가치라 함은 고객이 구입하는 제품이나 서비스의 질에서 느끼는 만족도에 따라 결정된다. 그것은 기업이 전사적인 시스템에 의해 생산성, 효율성, 가격 경쟁력의 향상 및 신제품개발주기의 단축 등에 힘써 경쟁우위를 확보할 때 고객이 느끼게되는 부가가치의 총체인 것이다.

.....

은 아닐 것이다.

'MB상 제도'가 겨냥하는 바는 바로 이같은 경영프로세스를 새로운 '질(質)경영의 틀'로 삼아 경쟁우위를 확보한 수범기업을 시상하고서 그 과정과 경영기법을 전 미국의 산업계에 전파하여 국가차원의 경쟁력을 확보하는데 있다.

'MB상' 수상기업은 자사의 경영시스템의 우수성과 달성과정의 노력 및 추진과정에서의 경영상의 노하우를 수상 후 5년간 공개하도록 의무화되어 있어 전 미국 기업이 이를 공유하여 경쟁력의 재생을 돕는다는 범국가적인 장기목표가 숨어 있다.

실제로도 MB상에 도전하는 기업은 4단계에 걸쳐 엄격한 심사를 받으며, 그때마다 단계별 심사결과가 리포트로 피트백되고 있어 심사에도 탈락된 경우에도 MB상 신청기업이 개선해야할 요인에 대한 지적사항을 바로 잡으면 경영개선을 이룩할 수 있도록 되어 있어 'MB상' 제도의 의도를 읽을 수 있다.

지난 10여년간 일본의 공세에

계속 밀리기만 했던 미국 산업사회가 최근 2~3년전부터 급속하게 경쟁력을 고 회복하고 있는 것은 바로 MB경영모델의 확산에 따른 결실이기도 한 것이다.

수상기업의 수에 있어서도 MB상은 '88년이후 매년 제조업, 서비스업, 중소기업의 3개군(群)에서 1~2개씩 선정되고 있는 점 역시 무더기 시상이 특징인 우리의 품질경영대상 제도와 극명한 대조를 이룬다.

MB경영모델은 이제 병원, 학교, 교회 등 공공법인의 운용에까지 그 여세를 몰아가고 있으며, 일본, 유럽, 멕시코, 브라질, 싱가포르 등 해외각국에서도 이를 도입하여 자국(自國)실정에 맞추어 토착화하는데 전력하고 있다. 그야말로 '범세계적인 질 경영교과서'가 되어가고 있는 것이다.

국내 기업도 이제는 필요에 따라 벤치마킹이나 리엔지니어링과 같은 경영기법을 1회성으로 도입한 후 유아무야하고 마는 풍토를 버리고 MB 경영모델을 '우리의 것'으로 받아들여 체화(體化)하는데 힘써야 할 것이다.