

觀光호텔의 TQM戰略에 關한 研究

구경원* · 이상우**

<目 次>

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| I. 序 論 | IV. 觀光호텔의 TQM戰略方案 |
| 1. 문제의 제기 | 1. 지속적인 교육의 필요성 |
| 2. 연구의 목적 및 방법 | 2. 품질경영에 대한 인식제고 |
| | 3. 전사적인 품질경영조직의 구축 |
| II. 研究의 理論的 背景 | 4. 경영자의 의지와 종업원의 능동적인 참여 |
| 1. 호텔서비스품질의 개념 | V. 結 論 |
| 2. TQM의 개념 및 특성 | * 參考文獻 |
| 3. TQM의 구성요소 | * ABSTRACT |
| III. TQM에 關한 事例研究 | |
| 1. 항공사의 사례 | |
| 2. 제퍼슨기념관의 사례 | |
| 3. 호텔의 사례 | |

I. 序 論

1. 문제의 제기

우리는 현재 서비스사회(service society) 또는 서비스경제(service economy)에 살고 있다. 즉 경제발전과 더불어 생산중심의 物財에서 서비스財가 다양해짐과 동시에 비중이 커지는 경제법칙이 확산되어 가고 있으며, 전 세계적으로 서비스산업의 비중이 커짐에 따라 서비스산업에 대한 관심이 높아지고 있다. 우리나라의 경우도 서비스 부문의 총생산이 GNP에서 차지하는 비율이 1974년에는 50%, 1984년

* 경기대학교 대학원 관광경영학과 박사과정

** 한림전문대학 호텔식당경영과 강사, 리츠칼튼호텔 서울 당직지배인

에는 57%, 1991년에는 64%에 달했다. 또 고용의 50% 이상을 점유하고 있어서 우리나라에서도 서비스산업이 급격히 증대하고 있음을 알 수 있다.¹⁾ 또한 우리나라 기업들은 초창기의 효율적인 대량생산 체제에서 경쟁이 심화되자 단순한 생산만이 아닌 '고객이 요구하는 품질'에 관심을 기울이게 되었으며, 고객을 만족시킬 수 있는 품질방침 설정에서부터 관리단계의 제품설계와 생산공정, 그리고 생산단계의 품질안정 및 불량률의 제거를 거쳐 고객에 대한 사후봉사에 이르기까지 기업의 모든 단계에 걸친 전사적 품질의식과 관리를 하는 품질경영으로 발전해 가고 있다. 그러나 이러한 활동의 대부분은 제조업의 산물인 유형제품에 적용되어 왔는데 서비스 산업에서도 그 특성에 적합하고 타당성이 있는 품질관리활동이나 경영이 필요하고 또한 개발되어야 할 것이다.

서비스 기업에서도 서비스 품질(service quality), 경쟁적 차별화(competitive differentiation), 생산성 증대(productivity increase) 등의 3대 공통과제에 직면하게 되었는데, 이러한 문제들은 서비스 품질에 대한 관리를 통해 해결할 수 있다고 하겠다.²⁾

호텔간의 경쟁이 극심해 지고 있으며, 객실판매율과 평균 객실료의 증가율은 저조하고 인건비를 포함한 재경비는 계속해서 증가하고 있다. 호텔기업의 경영합리화를 위해서는 전사적 품질경영의 도입이 시급한데, 이를 통하여 생산성 향상과 수익성 증대를 가져 올 수 있기 때문이다. 따라서 호텔기업도 관광환경의 급변화에 따라 체질을 개선하고 다양해진 소비자의 요구에 부응하기 위한 품질제일주의 의식과 고객지향적인 의식의 고취가 어느 때보다도 절실하게 요구되고 있다. 또한 이러한 현상이 호텔조직일부와 일부경영진에 국한되지 않고 현장에서 근무하는 현장종사원에서 최고경영자에 이르기까지 전체적으로 품질의식이 확산되어 고객 만족을 기업의 최대목표로 하는 새로운 차원의 전략적 경영이 바로 종합적 품질관리(TQM : total quality management)이다.

최근 호텔고객은 인구의 구조적 변동, 소득증대 그리고 여행의 국제화 등의 요인으로 인하여 서비스에 대한 기대가 구체적이면서도 높아지고 있고, 지불한 돈에 대한 상용가치에 예민하다. 호텔기업의 양적 증대로 생기는 인적 공백을 양질의 종사원과 경영진으로 충당하지 못하는 부족함이 있는 데다가, 제품차별화를 통한 경쟁우위를 점하려는 경영진의 의도를 종사원의 서비스 자질미비로 인하여 달성

1) 이유헌, 서비스마케팅, 학현사, 1994, pp.3-4.

2) 유선희, "호텔산업에서의 TQM전략을 위한 품질영향요인에 관한 연구," 홍익대학교 대학원, 석사학위논문, 1993, p.2.

하지 못하고 있다. 광고와 다양한 호텔 숙박경험 등을 통하여 서비스에 대한 지식을 고객들이 많이 알고 있고, 현대 사회의 특성상 서비스에 대한 의존도가 높아지고 있으며, 컴퓨터 등의 기술로 어떤 서비스는 대체되면서 고객을 개인으로 대접하려는 서비스의 개념이 쇠퇴되는 경향을 보이고 있다. 이러한 여건변화는 호텔 서비스품질의 향상을 중요한 호텔경영의 전략으로 삼아야 함을 뒷받침해 주는 요인들이다.³⁾

관광호텔에서의 품질관리활동은 1979년 신라호텔에서 제안제도를 실시한 것을 시작으로 극소수의 품질관리 활동이 전개되었는데, 아직까지는 이론이나 실제 기업 활동에 미약한 단계에 머무르고 있다.

2. 연구의 목적 및 방법

본 연구의 목적은 호텔에서의 TQM전략방안을 모색함으로써 고객의 욕구를 충족시키고 회사의 이익을 극대화하고자 하는데 있다.

본 연구의 목적을 달성하기 위한 세부목표는 다음과 같다.

첫째, TQM의 개념 및 구성요소를 규명한다.

둘째, TQM에 관한 사례연구를 실시하여 호텔TQM의 기준을 제시하고자 한다.

셋째, 경영전략의 일환으로서 관광호텔에서의 TQM전략방안을 제시하고자 한다.

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 국내외의 서적을 이용한 문헌적 연구(descriptive studies)와 TQM에 관련된 사례를 검토하는 사례연구(case studies)를 병행하기로 한다.

제1장에서는, 문제의 제기와 연구목적 및 방법을 제시하였고 제2장에서는, 이론적 배경으로서 서비스 품질, 호텔서비스품질, TQM의 개념, 특성 및 구성요소에 대한 고찰을 하였다. 제3장에서는, 사례연구로서 항공사, 제퍼슨기념관 및 호텔의 사례를 구분하여 연구하였다. 제4장에서는, 성공적인 TQM전략방안을 제시하였고, 제5장을 결론으로 구성함으로써 연구의 흐름을 체계화하였다.

II. 研究의 理論的 背景

1. 호텔서비스 품질의 개념

3) 표성수·장혜숙, 최신 관광계획개발론, 형설출판사, 1994, p. 345.

1) 서비스 품질

일반적으로 품질이라 할 때에는 공산품의 품질을 말하지만, 건설업에서는 건축물의 품질이 해당되며, 은행이나 호텔 및 여행업 등에서는 무형의 서비스 질이 해당된다고 할 수 있다.⁴⁾ 서비스 품질은 서비스 및 그 품질의 특수성과 복잡성으로 인해 기존의 제품품질에 대한 정의를 그대로 사용하는데 여러 문제점이 있어서 적절하지 못하다.

품질이라는 용어에 대한 정의는 학자나 실무자들 사이에 있어 일치된 합의를 얻지 못한 채 다양한 의미로 사용되고 있으며 각 학문영역에 따라 품질에 대한 관점의 차이가 나타나고 있다. 신하와 윌본(Sinha and Willborn, 1985)은 품질은 사람들의 생각 속에 존재하며, 품질이 어떠해야 된다고 지각하며, 어떠하다는 경험을 한다라고 주장하였다. 루이스(Lewis, 1987)는 높게, 낮게 또는 부정적으로 인지된 품질의 가치는 효용성(utility)과 유용성(usefulness)으로 설명될 수 있다. 서비스품질을 지각, 기대, 그리고 만족과 관련지어 설명하는 것이 일반화되고 있다. 즉, 기대를 가지고 관광을 하고 실제 관광경험을 통하여 지각을 하는데 지각정도가 기대치보다 높거나 같을 때에 만족을 한다는 것이다. 이 때에 기대의 정도는 소문, 욕구, 과거경험, 광고 등에 의하여 결정된다. 서비스 품질은 사용자의 지각에 의하여 결정되며, 서비스 속성다발 전체로서 사용자를 만족시키는 정도이다. 머더, 렌더, 러셀(Murdick, Render, and Russell, 1990)은 품질은 사용자에게 의해서 추구되는 서비스 속성이 파악되고 포함된 정도와 이 속성들의 바람직한 수준이 사용자에게 의해서 성취되었다고 지각되는 정도에 해당한다고 주장하였다.⁵⁾

이들의 서비스 개념화 노력은 그 후 서비스품질(service quality) 연구에서 보다 구체적인 평가를 할 수 있는 근거를 제공했다고 볼 수 있다. 그룬루스(Christian Gronroos)⁶⁾는 서비스 품질의 두가지 측면을 기술적 품질(technical quality)과 기능적 품질(functional quality)이라 하였는데 기술적 품질이란 최종적으로 고객에게 받는 것(what?)을 의미하며 기능적 품질이란 기술적 품질이 기능적으로 고객에게 이전되는 과정(how?)을 의미하게 된다. 레티넨(Jarmo R. Lehtinen)⁷⁾은 서비스 품질을 과정적 품질(process quality)과 결과적 품질(output quality)이라는 용어로

4) 이순용, 현대품질관리론(전사·종합적 품질경영), 법문사, 1992, p. 25.

5) 표성수, "전략적 관광품질 시스템 경영을 위한 관광계획 모형", 관광학연구 제17호, 1993, pp.364-365.

6) Christian Gronroos, "A Service Quality Model and Its Marketing Implication," *European Journal of Marketing*, Vol.18, No.4, 1984, pp.36-44.

7) Jarmo R. Lehtinen, "Customer Oriented Service System," *Service Management Institute Working Paper*, Helsinki, Finland, 1983.

보았는데, 과정적 품질은 서비스를 받는 동안에 고객에 의해서 평가됨을 의미하고, 결과적 품질은 서비스가 수행된 이후에 고객에 의한 판단이라고 하였다. 주란(J.M.Juran)⁸⁾은 서비스 품질에 대해 수요자에 대한 효과 및 영향측면에서 다섯가지 품질로 구분하고 각각의 품질특성에 따른 관리를 해야 한다고 주장하고 있다. 즉, 다섯가지 서비스품질은 사용자의 눈에 보이지 않는 내부적 품질(internal quality), 사용자의 눈에 보이는 품질(hardware quality), 사용자의 눈에 보이는 소프트웨어적 품질(software quality), 서비스 시간·신속성(time promptness), 심리적 품질(psychological quality) 등이다.

이들 다양한 관점에서의 품질에 대한 정의는 가빈(Garvin)에 의하여 ① 선형적 접근, ② 사용자 중심적 접근, ③ 제품 중심적 접근, ④ 제조 중심적 접근, ⑤ 가치 중심적 접근 등으로 구분·정의되었다.⁹⁾

첫째, 선형적 접근(transcendent approach)에 의하면 품질은 정신도 품질도 아닌 독립적인 제3의 실체로, 타고난 우월성, 절대적이고 일반적으로 알 수 있는 엄격한 표준과 높은 성취의 상징으로 볼 수 있다. 이는 정확하게 정의를 내릴 수는 없지만 경험을 통해서만 알 수 있는 다분히 분석불가능한 개념이다.

둘째, 사용자 중심적 접근(user-based approach)은 품질이 보는 사람의 눈에 따라 다르다는 가정에서 출발하여 소비자는 각기 다른 욕구와 필요를 가지며 이러한 소비자들의 필요와 욕구를 잘 만족시키는 제품은 소비자들에 의해 가장 좋은 품질을 가진 제품으로 간주된다고 가정한다. 이것은 품질을 개인적 특이성을 지닌 주관적 개념이라고 제시하고 있으며 마케팅측면에서 이 접근법은 특정 소비자에게 최대의 만족을 제공하는 제품특성의 최적 결합인 이상점의 개념을 도출할 수 있다.

셋째, 제품 중심적 접근(product-based approach)은 경제학적인 관점으로, 품질을 명확하고 측정하는 한 변수로써 보는 견해이다. 이 견해에 따르면 품질이란 제품이 지녀야 할 바람직한 속성이나 요인들의 양으로 결정된다는 것이다.

넷째, 제조 중심적 접근(manufacturing-based approach)은 공학적인 방법과 제조방법과 관계가 있는 것으로 요구에 대한 합치(conformance to requirement)로 정의한다. 일단 제품이 설계와 규격이 결정되면 이러한 기준으로부터의 편차는 품

8) J. M. Juran, Quality Control Handbook 3rd, (New York : McGraw-Hill Book Company, 1974), pp. 47-60.

9) David A. Garvin, "What Does Product Quality Really Mean," Sloan Management Review, Vol. 26, No. 1, 1984, p. 25.

질의 저하를 의미한다

다섯째, 가치 중심적 접근(the value-based approach은 비용과 가격에 의해 품질을 실질적으로 정의하고 있다. 이에 따르면 양질의 제품은 만족스러운 가격에서 적합성을 제공하는 제품이라 할 수 있다.

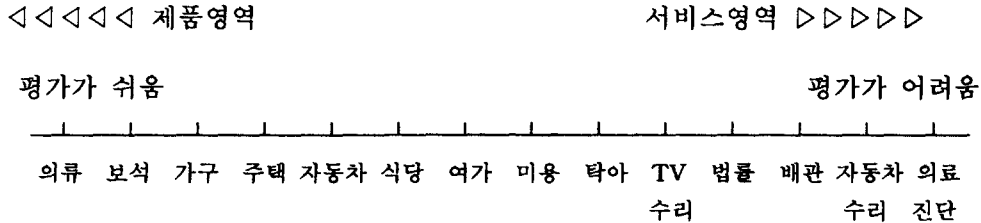
가빈(Garvin)은 이러한 품질의 분류외에 품질의 수준을 결정하는 요소로 성과, 특질, 신뢰성, 내구성, 서비스 용이성, 적합성, 미관, 지각된 품질을 들고 있다. 이러한 차원들은 품질의 접근법에 따라 성과, 특질, 내구성은 제품중심의 접근에서 미관, 지각된 품질 등은 사용자중심 접근법에서, 제조중심의 접근에서는 적합성과 신뢰성에 초점을 두고 있다.

한편, 서비스와 제품간의 평가과정상에서 나타나는 차이점을 구별해 주는 하나의 틀이 바로 넬슨(Nelson)¹⁰과 다비와 카니(Darby & Karni)가 제시한 재화의 품질을 분류하는 틀인데 Nelson은 탐색적 품질(search quality)과 경험적 품질(experience quality)로 소비재의 품질을 2개의 범주로 구분하였으며, 다비와 카니(Darby & Karni)는 여기에 신념적 품질(credence quality)이라는 세번째 제품품질의 범주를 제시하였다.¹¹ <圖 1>은 연속선상에서 평가가 쉬운 것에서 어려운 것까지 제품이나 서비스를 나열하였는데 연속선상의 좌측 극단은 주로 탐색적 품질이 높은 것으로 구매전 평가가 쉬운 것이다. 중앙은 경험적 품질이 높은 것으로 품질의 평가가 좌측 극단보다 어렵다. 우측 극단은 신념적 품질이 높은 경우로 소비자가 기업이 제공한 제공물이 소비후에 그들의 요구나 욕구를 충족시켜 주었는가를 평가하는데 필요한 지식이 부족하거나 이를 모르기 때문에 평가가 가장 어렵다. 이러한 연속선상에서 대부분의 재화는 좌측에 위치하고 반면 대부분의 서비스는 우측에 위치한다. 서비스의 평가가 더욱 어려운 것은 서비스의 무형성, 비표준화, 생산/소비의 비분리성에 기인하는 것으로 고객이 서비스를 평가함에 있어 다른 단서나 제공과정에 많이 의지할 수밖에 없음을 나타낸다.

10) Philip Nelson, "Information and Consumer Behavior," *Journal of Political Economy*, 81(20), 1970, p. 311.

11) M.R. Darby and E. Karni, "Free Competition and the Optimal Amount of Fraud," *Journal of Law and Economics*, 16(April), 1973, pp. 67-86. Zeithmal, Valerie A, "How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Service," *Marketing Service*, AMA 1981에서 재인용.

<圖 1> 제품-서비스 연속선상



이와 같은 서비스 품질은 선행연구를 토대로 살펴보면 다음과 같은 세가지 논점으로 요약될 수 있다.

첫째, 서비스 품질은 제품품질보다 평가하기가 더욱 어렵다.¹²⁾

고객들이 제품을 구매할 때는 품질을 판단하는 기준이 스타일, 견고성, 색깔, 상표, 느낌, 포장 등 유형적 단서들인데 반해, 서비스를 구매할 때 판단의 기준이 되는 것은 유형적 단서들보다는 보이지 않는 요소에 의하는 경우가 많다. 그래서 기업에서는 고객이 서비스나 서비스 품질에 대해 어떻게 지각하는지 이해하기 어렵다.

둘째, 서비스 품질은 기대 (expectation)와 성과(confirmation)와의 비교이다.

여러 연구자들과 서비스기업 관리자들은 서비스 품질이 기대와 성과의 비교와 관련되어 있다는 것에 동의한다. 이와 같은 맥락에서 그룬루스(Gronroos, 1982)는 고객들이 서비스 품질을 평가할 때 그들이 받았던 서비스와 기대했던 서비스를 비교한다는 모델을 제시했다. 또한 스미스와 휴스턴(Smith & Huston, 1978)도 서비스의 만족은 기대에 대한 확실성 혹은 불확실성에 관계된다고 주장하였다.

셋째, 서비스 품질의 평가는 서비스의 결과뿐만 아니라 서비스의 배달과정에 대한 평가와도 관련되어 있다.¹³⁾

2) 호텔서비스 품질

서비스 품질(service quality)에 대한 정의는 지각(perception), 기대(expectation), 그리고 만족(satisfaction)과 관련지어 설명하는 것이 일반적이 되고 있다. 즉 어떤 기대를 가지고 호텔 숙박을 하고, 실제 경험을 통하여 지각을 하는데, 지각정도가

12) 전영일, "서비스산업의 품질관리전개모형에 관한 연구(품질전략변수의 영향력을 중심으로)," 동국대학교 대학원, 박사학위논문, 1988, pp.13-15.

13) A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml & Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", Journal of Marketing Vol. 49, Fall 1985. p.41-50.

기대치 보다 높거나 같을 때에 만족을 한다는 것이다. 이 때에 기대의 정도는 소문, 욕구, 과거경험, 광고 등에 의하여 결정된다. 호텔서비스 품질의 최종목표는 호텔고객의 유치이다. 품질은 고객이 원하는 것을 만족시키는 정도라고 할 수 있다. 품질은 물리적 환경과 서비스 이외에도 고객의 판단과 기대수준에 따라서 결정된다. 고객은 호텔에 투숙한 경험에 따라 반응하며, 고객이 원하는 것을 만족시킬 수 있는 종사원의 능력과 태도 등을 보고 품질에 대한 평가를 하기 때문이다. 호텔서비스품질을 고객위주로 접근하여 정의할 경우, '호텔 서비스 품질은 서비스가 고객의 사용의도 또는 목적을 만족시키기 위하여 얼마나 적절한가(목적 또는 필요성의 적절성)?' 라고 파악할 수 있다.

위의 두가지 정의를 조합할 경우, 호텔 서비스 품질은 고객이 서비스를 받고 얻은 경험이 호텔숙박의 목적, 의도, 필요에 얼마나 일치하는지를 기대치와 비교하여 얻은 결과라고 할 수 있다. 호텔 서비스의 구성요소는 다양하다. 호텔 서비스는 물리적 환경, 물품, 서비스, 고객이 없는 곳에서의 활동으로 나눌 수 있다. 물리적 환경은 호텔 외양과 진입로, 프론트 데스크(front desk), 로비(lobby), 엘리베이터(elevator), 객실(room), 식당(restaurant) 등의 건물, 장식과 디자인을 포함한다. 물품은 식당에서 제공되는 식사, 음료, 객실용품 등을 가리키고, 서비스는 종사원이 고객과의 직접적 접촉을 통하여 제공하는 편의를 말한다. 즉 물리적 환경, 물품, 서비스는 지각의 대상이 된다.

이상에서 살펴보았듯이 호텔 서비스 품질은 호텔경영의 전영역과 관계가 있으므로 호텔 서비스 품질의 경영은 여러 부서들이 서로 협력하여야 하며, 모든 종사원들이 참여할 때에 높은 성취도를 나타낼 수 있다.¹⁴⁾

2. TQM의 개념 및 특성

1) TQM의 개념

품질경영(Quality Management)전략이란 품질을 통한 경쟁우위의 확보에 중점을 두고 고객만족(customer satisfaction), 인간성 존중, 사회에의 공헌을 중시하며, 최고 경영자의 리더십 아래 전 종업원이 총체적인 수단을 활용하여 끊임없는 개선과 혁신에 참여하여 기업문화의 창달과 기술개발을 통해 기업의 경쟁력을 키워감으로써 기업의 장기적 성장을 추구하는 경영체계라고 정의할 수 있다. 또 ISO에서

14) 표성수·장혜숙, 전게서, pp. 347-350.

는 품질경영을 품질방침을 정하여 실시하는 전반적인 경영기능으로 품질방침(QP), 품질관리(QM), 품질보증(QA), 품질개선(QI)을 내포한다고 했다.¹⁵⁾

국제적인 품질경영의 지도자인 데밍과 쥘란은 이미 40년전에 기업의 경쟁적 무기로써 품질경영의 중요성을 변호해 왔다. 현재 서구에서 가장 알려진 품질경영의 지도자는 크로스비, 데밍, 화이젠바움과 쥘란이라 볼 수 있다. 데밍은 QM모델의 경영에 대한 14포인트에서 통계적 수단을 사용할 것을 강조했고, 쥘란은 품질계획, 품질관리, 품질개선에 있어서 프로젝트 경영에 초점을 맞추어야 한다고 했다. 또 화이젠바움은 시스템 경영에, 크로스비는 14스텝 접근에 의한 전사적 동기부여에 초점을 두었다.

그들 모두가 주장하는 핵심적인 메시지는 '지속적인 품질개선, 전 조직의 내포, 4MIE에 기초한 조직적 개선, 내외 고객의 확인, 고객의 만족, 낭비 감소, 자존심 양양, 팀 활동과 이상의 것을 지원하는 분위기 조성'이라고 볼 수 있다. 이상을 종합할 때 QM은 끊임없는 개선의 여정에서 기업이 구체적으로 가야할 길을 밝힌 철학이라 볼 수 있다.

품질개선에는 여러 가지가 있는데 결과로서 얻어지는 제품의 품질뿐 아니라 그 과정(process)의 질, 종업원(employee)의 질, 물적 자원의 질 등을 포함하고 더 나아가서는 질뿐만 아니라 원가, 납기 등 모든 경영을 포함하는 기업의 종합적 질(Total Quality)을 높이는 방안이 있다.¹⁶⁾

시장확보와 수익성제고를 위한 기본요건 또는 전략변수로 활용되는 품질의 개념도 그 동안의 산업사회의 변화에 따라 보다 강화된 개념으로 변화되고 있다. 과거에 품질은 단순히 '용도에 대한 적합성(fitness for use) 또는 제품의 특성(characteristics)'으로 정의하였다.¹⁷⁾ 이러한 전통적 품질개념은 종합적 품질관리를 제창한 화이젠바움(A.V. Figenbaum)에 이르러 '소비자 기대의 적용도'라고 소비자 지향적인 개념으로 바뀌면서 더욱 포괄적으로 확대되었다. 현재는 이러한 품질의 개념이 더욱 넓어져 품질수준을 결정하는 요인으로 만족도·적합성·소비자 부응도·성능·특성·내구성·편의성·기호·인식도 등까지 포함시켜 품질의 개념이 '소비자 및 사회의 모든 현재적·잠재적 요구조건에 대한 충족성'으로 확장되고 있다. 즉 이러한 품질의 의미는 제품 및 서비스의 질에 한정되지 않고 관련활동·공정·조직·사람의 질까지 포함된다. 그래서 품질개념이 제조업은 물론이지만 서비

15) 최성 편저, 비즈니스 리엔지니어링의 핵심, 한국생산성본부, 1994, p 26.

16) 최성 편저, 상계서, p. 28.

17) 공업진흥청 한국공업표준협회, 품질기술분임조 조직 및 운영안내, 공업 한국공업표준협회, 1992, p. 9.

스업, 건설업 등 모든 산업분야에서 보편적 개념으로 사용되게 되었다.¹⁸⁾ 이렇게 품질의 개념이 확대된 것처럼 품질관리도 확대 변화되었다. 품질관리는 원래 제조 과정에서 제품의 불량률 제거하기 위한 검사를 의미하였다. 하지만 품질관리의 기능은 이미 완성된 제품의 품질개선이나 불량예방에 영향을 주지 못하므로 예방의 원리에 입각해서 품질은 생산공정에서 만들어야 한다는 인식하에 관리도를 비롯한 통계적 방식을 적용한 통계적 품질관리(SQC)로 발전하였다. 하지만 SQC의 한계가 노출되자 화이겐바움(A.V. Figenbaum)은 품질에 영향을 주는 사내 모든 부분의 노력을 모아서 종합적으로 품질관리를 추진해야 할 필요성을 제창하였다. 그 후 이것이 일본에 도입되면서 QC(Quality Control)는 사내의 경영자와 작업자를 포함하여 전원이 참가하는 전사적 품질개선 활동인 CWQC(Company Wide Quality Control) 또는 TQC(Total Quality Control)로 발전되었다.

그러나 기술혁신에 따른 제품개발과 기업간의 경쟁이 치열해짐에 따라 소비자 주위가 강해져 제품의 신뢰성·품질보증·제품책임문제 등이 등장하고, 이러한 문제들은 전략적인 차원에서 최고경영자와 전 종업원의 전사적이고 종합적인 경영 활동 없이는 해결하기 어렵게 되어 고객 내지 소비자를 만족시킬 수 있는 품질의 급부를 산출하는 품질경영이 필요하게 되었다.¹⁹⁾

2) TQM의 특성

종합적 품질관리(TQM)와 다른 개념들과의 근본적 차이는 효율성의 제공면에서 파악될 수 있는데, 품질관리는 고객의 품질요구조건의 확인으로 시작되어야 하고 상품과 서비스를 만족스럽게 소비자에게 전달하였을 때에 끝나야 한다. 종합적 품질관리는 목표를 달성하기 위하여 사람, 관공자원과 시설, 그리고 정보의 조합된 활동방향을 제시한다.

종합적 품질관리 활동은 모든 주요 운영분야에 존재해야 한다. 마케팅, 디자인, 개발, 생산, 산업관계, 서비스, 그리고 기타 주요 분야 등이 그 예이다. 각각의 품질개선과 품질유지 노력은 관공시설과 종사원의 변화, 구조적 상호관계, 정보의 흐름, 여러 기능의 경영과 관리 속에서 자체에 대한 기여뿐만 아니라 종합적 품질관리의 효율성에의 기여에도 적합해야 한다.

종합적 품질관리는 품질관리자를 검사자로서 보는 것이 아니고, 기술자 내지 경

18) 품질과 경영, "품질경영개념과 추진요건," 품질과 경영, 230호, 1992, 11, p. 117.

19) 공업진흥청 한국표준화협회, 전계서, p. 12.

영자로 보는데, 품질관리자는 통계적 방법, 인간행동과 동기화를 위한 접근, 검사와 테스트 기법, 신뢰성 연구, 안전업무, 그리고 품질개선과 관리를 위한 기타 유용한 기법에 대한 훈련 배경뿐만 아니라, 적용할 수 있는 상품기술과 현대 시스템 공학 및 시스템경영에 있어 적합한 배경을 가지고 있어야 한다고 보고 있다.

품질관리는 잘못된 품질을 고치는 것이 목적이 아니라 처음부터 결함이 없는 상품을 개발하는 것이다. 따라서 품질의 책임은 품질관리자에게 있는 것이 아니라 상품생산 전과정에 관련이 있는 모든 사람들이라고 할 수 있다. 즉 종합적 품질관리는 최고 경영자에서부터 근로자, 사무원, 판매담당자, 서비스 담당자까지를 포함한 모든 기업의 종사원과 대표자들에게 긍정적인 품질향상을 위한 동기부여의 기초적인 기반을 제공한다. 효과적인 인간관계는 품질관리의 기초이다 중요한 인사 관리 활동의 특성은 종사원의 책임감과 흥미유발, 상품품질을 구축하는 데 있어서의 긍정적인 영향이다. 최종적인 분석에 있어서 인간활동이 상품품질에 중요한 영향을 미친다. 세련되고, 세심하며, 품질 지향적인 태도가 성공적인 품질관리의 관건이 된다.²⁰⁾

TQM의 성공적인 수행을 위해서는 무엇보다도 경영진의 구체적인 지도와 함께 종업원의 참여를 유도할 수 있는 교육, 훈련, 그리고 고품질작업 문화구축이 필요하다.

3. TQM의 구성요소

1) 리더십(leadership)

TQM의 수행시에 기업 경영자 행동의 핵심은 리더십과 경영과 같은 두가지 범주로 구분된다. 이러한 용어들은 일반적으로 동의어로 사용되고 있지만 사실은 분명히 구분되고 상호보완적인 행동시스템이다.²¹⁾ 리더십(leadership)은 기업이 수행해야만 하는 것에 관한 당위성에 초점을 두는 반면에 경영은 기업이 어떻게 기업 목적을 달성해야만 하는 가하는 방법에 초점을 두고 있다. 두가지 모두 기업에 똑같이 적용시킬 수 있고 모든 경영자들이 달성해야만 하지만 리더십은 하위 감독자보다는 상위 감독자와 경영자들에게 더 중요한 요소이다. 데밍(Deming)²²⁾은 “리더십의 목적은 사람과 기계의 성과, 품질, 생산량을 향상시키는 동시에 종업원

20) 표성수·장혜숙, 전제서, pp. 68-70.

21) John P. Kotter, "What Leaders Really Do," Harvard Business Review, May/June, 1990, p.103.

22) W. Edward Deming, Out of the Crisis, Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, Massachusetts, 1986, p.248.

들에게 직업에 대한 자부심을 가지게 하는 것이다”라고 정의하였다. 또한 최고 경영자들의 역할은 기업이 품질, 생산성, 경쟁우위를 향상시키고, 종사원의 생활수준을 향상시킴으로써 기업의 목표를 달성하는 것이다라고 주장하였다. 기업이 나아가야 할 방향에 대한 미래를 제시하고, 종사원들간의 연계체계를 조직·통합하는 것과 관련된 최고 경영자의 의무중에 리더십은 지속적인 동기부여, 지원, 지도를 통하여 미래를 실현시키는데 필요하다. 리더십의 기능은 기업의 계획, 조직, 인력 채용, 조정 및 통제 등과 같은 경영기능을 위한 기반으로서 필요한 “해야할 일(what to do)”를 규명하는 것이다. 그러므로써 경영기능은 리더십 해야할 일에 대한 결과인 “수행할 방법(how to do)”과 관련이 있다. 따라서 최고경영층의 리더십은 ① 변화의 필요성을 인식하고 ② 변화에 최선을 다하고 ③ 행동과 말이 이러한 최선을 반영해야만 한다. 테너와 데토로(Tenner and DeToro)²³⁾는 데밍의 정의에 대하여 이러한 의무가 최고경영층에 해당하는가에 대한 이유를 다음과 같이 주장하고 있다. “품질은 종사원들이 취한 행동의 결과가 아니라 주로 최고경영층의 행동과 의사결정의 결과이다. 데밍은 업무달성방법을 결정하는 것은 바로 업무의 시스템이고 경영자들만이 이러한 시스템을 창출할 수 있다고 주장하였다. 경영자들이 자원을 배분하고 종사원들을 훈련시키고, 종사원들이 필요한 장비와 도구를 선택하고, 품질을 달성하는데 필요한 환경을 제공한다. 최고 경영자만이 기업이 제품과 서비스를 판매하기 위하여 참여할 시장을 선정한다.” 이러한 측면들이 하나의 과정으로 발전하였다. 코터(Kotter)²⁴⁾는 경영자의 리더십을 구조적, 인력적, 정책적 측면 등 3가지로 구분하고, 칸터(Kanter)²⁵⁾는 조직의 세분화(조직적 또는 합리적 시스템적 측면), 권한위임(인력적 측면), 경영의 권력(정책적 측면), 문화(상징적 측면) 등 4가지로 구분하였다. 볼만과 딜(Bolman and Deal)²⁶⁾은 경영자들이 기업의 경영과정에서 취해야 할 사항들을 구조적 측면, 인력적 측면, 정책적 측면, 상징적 측면에서 다음과 같이 살펴보았다.

23) Arthur R. Tenner and Irving J. DeToro, “Total Quality Management Three Steps to Continuous Improvement,” Addison-Wesley Publishing Company, Inc, Reading, Massachusetts, 1992, pp.18-19.

24) Charles S. Stevens, “An Evaluation of the Implementation of Total Quality Management in a Service Organization,” Old Dominion University, 1993, p.60.

25) Ibid, p.61.

26) Lee G. Bolman and Terrence E. Deal, “Reframing Organizations Artistry, Choice and Leadership,” Jossey-Bass Publications, San Francisco, California, 1991, p.323.

<表 1> 기업의 경영과정과 4가지 틀의 관계

과 정	구조적 틀	인력적 틀	정책적 틀	상징적 틀
계획	목표설정과 자원 조정 전략	참가 촉진을 위한 모집	충돌회피와 권력 분산을 위한 무대	책임부여, 상징성장출, 의미통합을 위한 의식
의사결정	올바른 결정을 위한 합리적 결과	헌신을 위한 과정 공개	권한위임과 행사 기회	의사결정시까지 안정과 지원제공을 위한 의식
조직개편	과업과 환경에 맞는 역할과 책임부여	인간요구와 공식역할간의 균형유지	권한 재부여와 새로운 통합	책임성과 응답성의 이미지 유지
평가	상벌부여와 성과 통제방법	개인발전을 위한 과정	권한행사기회	분담된 의식의 역할담당 기회
문제접근	권한으로 문제를 해결함으로써 조직목표유지	개인간 갈등조정을 통한 관계 성향상	협상,강요,조작을 통한 권한개발	공유가치개발과 의미통합을 위한 갈등이용
목적설정	기업의 올바른 방향성 유지	종사원들의 참여와 커뮤니케이션 공개	개인과 집단의 관심에 대한 기회제공	상징성과 공유가치 개발
커뮤니케이션	사실과 정보의 전달	정보,요구,감정의 교환	영향과 조작을 위한 수단	이야기 전달
회의	의사결정을 위한 공식적 기회	관여,감정공유를 위한 비공식적 기회	점수를 얻기 위한 경쟁적 기회	문화의 경축과 변형의 신성한 기회
동기부여	경제적 인센티브	성장과 자아실현	협박, 조작, 유혹	상징성과 경축

자료 : Lee G. Bolman and Terrence E. Deal, "Reframing Organizations Artistry, Choice and Leadership," Jossey-Bass Publications, San Francisco, California, 1991, p.323.

또한 기업이 변화를 추구할 때 자주 발생하는 도전을 설명하기 위하여 성공한 경영인들이 사용하는 기업의 특성에 적절한 틀(frame)은 다음과 같다. 즉 불확실한 상황하의 목표와 정책설정은 구조적인 틀과 상징적인 틀이 적절하고, 최소한 자원의 각 사업간 또는 기능간 배분의 균형확보는 구조적인 틀과 정책적인 틀이 적절하고, 복잡한 활동들의 완전한 통제는 구조적 틀과 인력적 틀이 적절하고, 경영자의 지원확보와 종사원의 지원확보는 인력적 틀과 정책적 틀이 적절하고, 다양한 종사원 집단의 동기부여, 조정, 통제는 구조적 틀과 인력적 틀이 적절하다. 성과가 좋은 기업의 경영자들은 다양한 틀을 통하여 상황들을 검토하지만 일반적으로 많은 경영자들은 한가지 또는 두가지 틀만 가지고 상황을 분석하고 나머지 틀들은 무시하는 경향이 있다.

스티븐스(Stevens)는 볼만과 딜(Bolman and Deal)의 주장을 근거로 하여 리더십의 틀의 개념을 TQM에 적용시켰다. 각 경영자의 리더십 틀내에서 변화영향을 규명하고 틀재구성행동과 문제점들을 제시하고 있다.

<表 2> TQM 수행을 위한 틀 재편성

경영자의 틀	변화의 영향과 관련 문제점
구조적 틀	<p>변화는 역할과 관계성의 명확성과 안전성을 변화시키고 혼란과 혼동을 창출시킨다.</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 정책 계획과 전개 ② 품질적인 관점에서 경영과정의 최적화 ③ TQM에 보다 더 도움을 줄 수 있도록 조직변경 ④ 계층적인 역할의 재규명 ⑤ 기업과 고객, 후원자, 제공업자 및 주주들간의 관계성 재정립
인력적 틀	<p>변화는 종사원들이 불충분하고, 무능함을 느끼게 만든다. 따라서 새로운 기술의 개발, 참여기회의 및 심리적인 지원의 제공 등이 필수적이다.</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 종사원들의 직업훈련 향상, 더 좋은 과업다양성 부여, 변화추구 ② 전 종사원들의 TQM과 관련된 새로운 경영과 리더십에 대비 ③ 참가와 권한위임을 지원하기 위한 모든 수준의 태도변화 ④ 기업내의 팀웍과 집단역학의 향상 ⑤ 계층적인 역할의 재규명
정책적 틀	<p>변화는 갈등을 야기시키고, 승자와 패자를 창출시킨다. 이러한 문제점들을 회피하거나 대충 넘어가는 것은 갈등을 해결하는 것이 아니라 덮어두는 것이다. 변화를 효과적으로 관리하기 위해서는 문제점들을 논의할 수 있는 토론의 장이 마련되어야 한다.</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 계층적인 역할의 재규명 ② 더 장기적인 틀을 인식하기 위하여 자원배분에 대한 강조변경 ③ 계층적인 수준내 그리고 수준간에 팀웍의 강조 ④ 모든 수준에서 권한위임의 강조 ⑤ 미래전망에 대한 합의 ⑥ 기업과 고객 및 제공업자간의 관계성 재정립 ⑦ 갈등해소방법 개발
상징적 틀	<p>변화는 의의와 목적을 상실시킨다. 사람들은 상징물과 상징적인 활동에 애착을 가지고 이러한 애착이 단절되면 자재심을 잃는 어려움을 겪게 된다. 실제 부상은 상징적인 치유를 필요로 한다.</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 문화적 차이의 국면에서 결속적이고 공통된 목적의 구축 ② TQM의 개념을 지지할 수 있는 문화의 재정립 및 변화 ③ 방어를 최소화하는 방법으로 변화추구 ④ 과거의 안락한 패턴이 파괴되었을 때의 슬픔을 허용할 수 있는 감정과 보조로 변화

일반적으로 많은 경영스타일들을 논의할 수 있지만 현재 사회·문화적인 성향과 TQM이라는 개념이 등장하면서 경영자의 리더십에 대한 유형도 독재형태에서 참여형태로 전환되고 있다. 전통적으로 가장 효과적인 리더십의 실시는 종사원들이 복종할 경우이다. 이러한 복종은 경영자가 종사원에게 종사원들이 해야만 할 당위성을 가진 행동을 명령했을 경우에 이루어지지만 최소한의 기대한 행동을 넘어서는 행동은 유발시키지 못한다. 기대이상의 행동은 종사원들에게 변화, 즉 기대된 행동에 참여할 수 있도록 권한을 부여해줌으로써 발생한다. 이것은 명령적인 행동으로부터 발생하는 복종보다 훨씬 더 강력한 수단이고 TQM의 본질적 요소이고, 종사원지향적 리더십과 커뮤니케이션의 강조를 필요로 한다.

이러한 참가는 종사원들이 목표달성에 대한 미래를 분담할 경우에만 이루어진다. 분담은 의사결정에 참여하는 권한을 부여받은 노동력에 의한 계획의 설계와 재조정 업무에 종사원들이 참여하는 것을 의미한다.

결과적으로 상위층의 리더십은 다각적인 측면을 가지고 있어야 한다. 변화는 경영자들이 자신의 시각과 다른 사람의 시각에 대한 재조정의 기회로 생각하기 때문에 상위층의 리더십에 대한 도전으로 생각한다.

2) 質(quality)

질(quality)이라는 용어는 학자와 실무자들 사이에서 중요하게 인식되어 널리 사용되고 있지만 개념은 사람에 따라 또는 사용목적에 따라 다르게 설정되고 있다. 가빈(Garvin)²⁷⁾은 선형적, 제품중심적, 소비자중심적, 제조중심적, 가치중심적인 관점 등과 같은 5가지 관점에서 서비스 질의 개념을 규명하였다. TQM은 질은 고객 또는 소비자가 제품과 서비스의 수용정도, 즉 수용정도가 크면 클수록 질도 더 높다는 소비자 중심적 관점의 서비스 질을 정의하여 채택하고 있다. 질은 제품과 서비스의 소비자가 내리는 판단이고 소비자가 제품과 서비스가 자기의 요구와 기대를 초과한다고 믿는 정도이다.

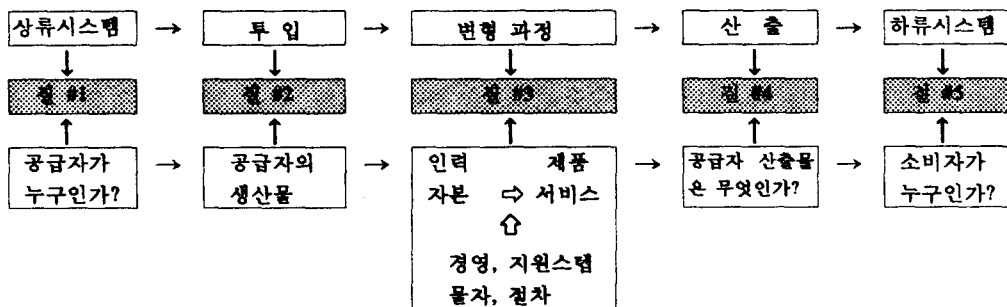
질은 비교이론을 기초로 하여 정의되고 경쟁사의 제공물에 의존하고 소비자 개인의 기준을 가장 잘 만족시키는 제공물에 관한 소비자의 판단에 기초를 두고 있다. 질의 구성차원과 속성들을 정의하는 모델들은 상당히 많다. 테너와 데토로(Tenner and DeToro)²⁸⁾는 암시적 기대, 명시적 기대, 잠재적 기대 등 3가지로 구

27) David A. Garvin, "What Does Quality Mean?," Sloan Management Review, Vol. 26, No.1, Fall, 1984, pp.25-28. and "Managing Quality the Strategic and Competitive Edge," The Free Press, New York, 1988, pp.41-45.

분하였다. 암시적 기대는 소비자가 기대하는 가장 낮은 수준의 성과이고, 명시적 기대는 상품의 구매시에 객관적으로 비교 판단할 수 있도록 소비자에게 잘 알려진 기대이고, 잠재적 기대는 소비자가 기대하지 않은 부가가치적 특성에 대한 기대이다. 기틀로 등(Gitlow et al.)²⁹⁾은 디자인 질(design), 순용 질(conformance), 성과 질(performance) 등 3가지 유형의 질이 있다고 주장하였다.

이러한 질은 TQM의 관점에서 살펴보면 소비자가 정의하는 제품과 서비스 질을 의미한다. 소비자 요구와 욕구 인식하여 제품과 서비스의 디자인에 대한 기초자료로 이용해야 한다. 질은 단지 만족한 고객을 확보하는 것으로는 충분하지 못하다. 불만족한 고객은 다른 제품으로 전향을 하지만 만족한 고객도 다른 제품으로 전향을 할 수 있다. 기업의 이익은 재방문고객과 제품과 서비스에 관하여 칭찬을 하는 고객, 친구들에게 소개하는 고객들로부터 이루어진다. TQM에서 고객은 기업의 외부고객 뿐만 아니라 내부고객의 개념까지 포함한다. 이러한 질의 측정은 TQM에서 가장 중요한 요소이고 대부분의 TQM과정개선제도의 궁극적인 목적은 제품과 서비스 질을 향상시키는 것이다. 질의 속성들을 이해하거나 측정할 수 없다면 개선을 위한 시도가 성공할 것인지를 알아 볼 방법이 없다. 스티븐스와 유널(Stevens and Unal)³⁰⁾은 한 시스템내에서 질과 측정을 관찰하는 방법을 고찰하고 한 과정은 5단계로 구성되어 있고 각 단계들에서 질을 검토할 수 있다고 주장하였다.

<圖 2> 시스템분석의 5단계 질평가



자료 : Charles Stevens and Resit Unal, op.cit, 1992.

28) Arthur R. Tenner and Irving J. Detoro, op. cit., 1992.

29) Howard Gitlow, Shelly Gitlow, Alan Oppenheim and Rosa Oppenheim, "Tools and Methods for the Improvement of Quality," Richard D. Irwin, Inc, Homewood, Illinois, 1989, p.4.

30) Charles Stevens and Resit Unal, "Quality Measurement in the Service Sector," Managing in a Global Economy, International Engineering Management Conference, Eaton, New Jersey, Oct, 1992, p.171.

TQM 과정에 앞서 질검토 2단계와 4단계에서 질측정을 강조함으로써 제조과정의 투입시나 산출시에 제품에 대한 질을 측정하거나 검사할 수 있다. 또한 TQM은 실시간 측정방법과 관련이 있고 각 과정단계의 일부로서 포함된다. 따라서 제품이 올바르게 생산되어 질검토 4단계의 검증이 필요없게 된다. 이러한 과정은 질검토 5단계에서 측정된 소비자의 요구와 지각을 만족시키기 위하여 설계되어야 한다. 결국, 기업은 자원 공급자에게 무엇이 필요하고 무엇이 고품질의 요인인가를 이해시키기 위하여 공급자와 항상 협조를 해야 한다. 질의 향상에 가장 중요한 것은 처음부터 올바르게 작업하는 것이다.

3) 지속적인 개선과 과정(continuous improvement and process)

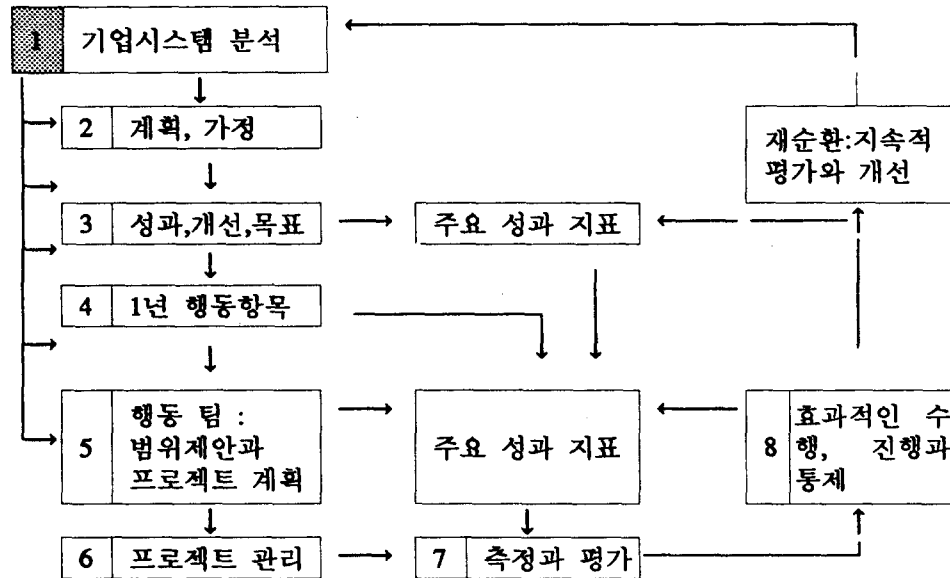
일반적으로 과정은 구조라고 불리며, 최종 생산물을 얻기 위하여 진행되는 순서에 따라 모든 관련작업요소나 과업들을 하나의 집합으로 구성하는 것이다. 따라서 과정은 투입물을 생산물로 변형시키는 것으로 볼 수 있다. 이러한 변형을 통하여 투입물의 가치가 창출되거나 추가된다. 또한 이러한 과정은 최종생산물을 산출하기 위한 모든 작업단계를 포함하는 거시적 수준 또는 중간 생산물을 산출하기 위한 모든 관련 단계를 포함하는 미시적 수준에서 적용할 수 있다. 테너와 데토로는 TQM은 고객지향(customer focus), 과정개선(process improvement), 종합적 관여(total involvement) 등을 기초로 하고 있다고 주장하였다. 제품과 서비스는 거시적이고 미시적인 과정의 결과로서 산출되기 때문에 과정은 제품과 서비스 질을 통제하고 TQM의 기본적인 부분이다. 따라서 TQM은 고객만족의 향상이라는 목적과 함께 과정의 지속적인 개선을 필요로 한다.

과정개선방법은 기업 수준이나 작업과정 수준으로 이루어 질 수 있고 TQM개선과정은 PDCA순환에 토대를 두고 있다. 개선의 필요성이 인식되면 성과에 장애요인을 없애기 위한 계획을 세워야 한다. 계획의 결과를 측정하여 기대와 비교해보아 결과가 기대를 충족시키면 그 계획은 성공적이고 그 변화를 받아들인다. 계획이 성공하지 못하면 재계획단계에서 다시 시작함으로써 PDCA 순환이 다시 반복된다. 개선과정방법에 관해서는 통일된 것은 없지만 쥘란의 10단계, 크로스비의 14단계, 데밍의 14단계 등이 있고 이러한 기본적인 원리를 도입하면 TQM을 수행할 수 있다.

버지니아 생산성 본부(VPC:Virginia Productivity Center)의 TQM모델은 8 단계로 되어 있으며 최고 기업수준을 강조하지만 과정은 조직내의 모든 수준에 적용

할 수 있고 높은 수준의 산출은 낮은 수준의 팀에 대한 투입으로서 이용해야만 한다. PDCA 순환과 비교해 보면, 기업시스템분석인 1단계는 기업의 미래를 설정하고 리더십 기능을 기술한다. 2단계에서 4단계까지는 계획노력이고, 5단계와 6단계는 실행(doing)이고, 7단계는 검토(check)이고, 8단계는 실시(act)단계이다.

<圖 3> 지속적인 개선을 위한 VPC 8단계 과정



4) 권한 위임(empowerment)

권한위임(empowerment)의 개념은 기업내의 모든 계층이 의사결정과정에 참여를 지지하는 이론을 확립하려는 경영층의 의도에 토대를 두고 있다. 경영자들은 공동의 미래와 관련된 투신을 확보하고 기업 종사원들의 잠재성을 개발하기 위한 가장 바람직한 방법은 종사원들에게 의사결정과정에 일부로서 참여할 수 있도록 허용하는 것이다. 이것은 경영자들이 상담, 대표와 협력 등을 포함하는 참여경영 방식을 이용하려고 한다는 것을 의미한다. 경영자와 종사원이 공동의 목표를 향하여 함께 노력할 때 가장 효과적인 환경이 존재한다. 종사원에 대한 권한위임을 지지하기 위해서는 협력(alignment), 능력(capability), 상호신뢰(mutual trust) 등 3가지 조건이 존재해야만 한다. 종사원들은 달성해야 할 미래전망을 공동으로 부담하고 능력, 필요한 기술과 지식을 발휘할 수 있는 충분한 훈련과 경험을 쌓아야

한다. 그리고 상호신뢰는 기업의 모든 계층간에 존재해야만 한다. 이것은 공동 또는 상호목표를 달성하기 위하여 미래건설과 변화과정에 충분한 참여를 허용하는데 필요한 훈련을 제공하는 경영층에 있어서 완전한 권한위임이란 반복되는 과정이라는 것을 의미한다. 훈련, 경험과 상호신뢰가 구축됨에 따라 권한위임 또는 참여의 정도도 높아진다. 종사원들이 의사결정과정에 참여하려고 하고 경영자는 종사원들이 의사결정과정에 참여하도록 하기 위해서는 상호신뢰가 필수적이고 이러한 권한위임은 가장 훌륭한 경험을 통하여 이루어진다. 연구자들은 권한위임을 TQM 실행의 주요한 요인으로 생각하고 권한위임의 필요조건인 협력, 기술과 신뢰를 구축하기 위하여 경영자와 종사원 모두의 충분한 시간과 노력이 필요하다.

연구자들의 관점에서 살펴보면 권한위임의 문제는 매우 위계적이고 독재적인 경영구조와 경영자와 종사원들의 빠른 이직율을 가진 기업들에게 중요한 관심거리이다. 1/3의 군인들을 매년 조직으로 전출시킬 경우에 권한위임의 필요조건인 협력, 기술과 신뢰를 구축하는 것은 매우 어렵다. 마찬가지로 명령책임과 명령과 관련된 최고 경영층의 특권을 강조하기 때문에 협력에 대한 핵심요인으로 작용하는 장기목적을 달성하는 것은 매우 어렵다.

5) 변화(change)

TQM의 핵심개념이 지속적인 개선이기 때문에 변화는 TQM의 기본요소이다. 미래설계와 협력과정의 일부로서 변화가 발생되고 변화가 달성되는 것을 확인하는 것이 리더십의 책임이다. 변화의 시스템적 측면에서 보면 사회적 갈등과 복잡성 정도에 따라 전개해야 할 다양한 전략들이 있다. 이러한 변화(change)는 개인 변화, 문화 변화, 조직 변화 등으로 구성된다. 따라서 경영자들은 조직내에서 변화를 주도하는 역할을 담당해야 하며, 이러한 업무를 수행하기 위해서는 TQM과정의 이해와 이러한 노력 뒤에 숨어 있는 인적요소를 조작하는 능력 등 두가지 기술이 필요하다. 리더십의 TQM모델을 요약하면 ① 명확한 미래설계 ② 미래설계의 모델화 ③ 부문별 TQM 기준의 명확한 정의 ④ 경영층의 관심의 촉구와 종사원의 권한위임 ⑤ 지도, 감독과 조언 ⑥ 변화 추구자 등으로 구분된다.³¹⁾ 따라서 경영자 각자는 자기 자신과 조직의 관점에서 이 모델이 의미하는 것을 규명하고 실용화시키고 모델을 지지하는 행동을 응용할 수 있어야 한다.

31) William D. Joy, "Maintaining the Balance," Total Quality Management, Mar/Apr, 1992, pp.30-31.

(1) 개인 변화(individual change)

변화는 충격적인 것으로 생각하며 종종 종사원들은 개인적으로 그리고 집단적으로 저항하기도 한다. 변화에 대한 저항의 이유는 통제의 상실, 불확실성의 증대, 연속적인 놀람, 변화 보조의 상실, 미래 능력에 대한 걱정, 파문효과, 업무의 증가, 위협 등이 있다. 따라서 통제의 상실과 과도한 불확실성 등과 같은 변화저항의 영향요인들을 이해하는 것이 TQM에서 가장 중요하다.³²⁾ 우리가 만든 변화는 매우 재미있지만 다른 사람이 만든 변화는 위협적일 수 있다는 칸터의 관찰은 매우 중요하다. 이것이 권한위임과 공동 미래설계를 통한 헌신의 개념에 대한 이론적 기초가 된다. 만일 종사원들이 변화의 필요성을 이해하고 변화에 영향을 미치는 것과 관련된 “사람, 대상/방법, 시간, 장소”를 결정하는 계획에 참여한다면 종사원들은 여전히 통제가 되고 결국 불확실성은 감소하게 된다. 따라서 변화에 대한 종사원들의 방어와 저항이 없어진다.

(2) 문화 변화(cultural change)

문화가 변화를 실시하는데 미치는 영향에 관하여 연구가 주로 이루어졌다. 문화는 무엇이 중요한가, 일들이 어떻게 이루어지는가 그리고 일들이 이루어져야만 하는 방법을 정의한다. 변화는 문화의 재조정을 필요로 한다. 볼만과 딜(Bolman and Deal)³³⁾은 상징적인 문화적 틀은 변화의 일부로서 설명해야만 하는 조직의 근본적인 시각이라고 주장하였다. 아지리스(Argyris)³⁴⁾는 변화가 문화와 관련된 기본적 신념에 영향을 미칠 경우에 발생하는 방어본능을 제거하기 위하여 경영자들이 취해야 할 다음과 같은 7가지 조치를 주장하였다.

- ① 방어본능을 창출시키는 추론과 행동들의 규명
- ② 이러한 이유와 행동에 대한 고찰 그리고 내부 모순의 조사 및 최소화
- ③ 일단 변화하기 위하여 모순이 해명되면 이러한 이유와 행동에 대한 고찰
- ④ 추론과 행동이 방어본능을 창출시키는 방법을 나타내는 지도구축
- ⑤ 방어팀들을 방해하는 주요 지점과 시간의 선택, 즉 학습과 변화가 발생하기 가장 쉬운 시간과 장소의 발견

32) Rosabeth M. Kanter, "Managing the Human Side of Change," Management Review, Apr, 1985, pp.52-56.

33) Lee G. Bolman and Terrence E. Deal, "Reframing Organizations Artistry, Choice and Leadership," Jossey-Bass Publications, San Francisco, California, 1991.

34) Chris Argyris, "Strategy, Change and Defensive Routines," Pitman Publishing, Harper and Row, Publisher, New York, 1985, pp.266-267.

- ⑥ 자신의 감정과 타인의 감정의 효과적인 처리
- ⑦ 보다 더 많이 변화하기 위하여 다른 사람들이 이러한 경영활동들을 배우고 이용할 수 있는 조건의 창출

존슨(Johnson)³⁵⁾은 TQM를 지지하는 기업문화의 주요 구성요소를 ① 기업내 모든 수준에서 권한위임 ② 팀을 중심으로 행동 ③ 협력적인 경영 접근방법 ④ 질에 100% 참여 ⑤ 질을 도구로 사용할 수 있도록 전 종사원의 훈련 ⑥ 강력한 인적자원 정책 ⑦ 종사원 개인에 대한 존중 등과 같이 7가지로 제시하였다. 또한 이러한 구성요소들은 기업의 요구에 부응하지 못하면 변화시켜야만 하고 이러한 변화는 기업의 어떠한 변화와 똑같다고 주장하면서, 변화의 9가지 단계를 주장하였다. 9가지 단계를 요약하면 ① 가치의 개발 ② 각 주제별 현재문화와 희망문화간의 차이점을 결정하기 위한 검토 ③ 질가치를 표현하는 정책과 절차와 관련된 주요 지표의 재설계, 실시와 통제 ④ 행동을 지지하는 가치에 대한 보상과 인식 ⑤ 최고 경영자의 지속적인 관심 등과 같다.

또한 변화를 실시하는 것에 대한 권한위임, 팀구축과 협력적 접근방법은 새로운 미래에 지지적인 문화를 변화시키는데 주요한 개념이다.

(3) 조직 변화(organizational change)

싱크와 모네타(Sink and Monetta)³⁶⁾는 조직이 가장 잘 성과를 달성하기 위한 종합적인 “거대한 전략(Grand Strategy)”을 제시하였다. 이러한 전략에서는 조직이 경쟁력을 유지할 정도의 조직의 수준에서 지속적인 개선을 추진할 수 있도록 다음과 같은 8가지 조직의 하위시스템을 계속적으로 감독하고 관리해야만 한다. 이러한 조직의 하위시스템은 ① 계획 ② 하부구조 ③ 문화 ④ 측정방법 ⑤ 교육과 종사원 개발 ⑥ 동기부여, 보상과 인정 ⑦ 주주의 만족 ⑧ 기술 등과 같다. 조직의 관점에서 보면 이러한 하위시스템들은 조직이 발전하기 위하여 함께 발전해 나아가야 한다. 문화와 하부구조를 무시하고 계획만을 추진해 가면 결국에는 전체적인 TQM프로그램에 위험이 닥치게 된다. 즉 어떠한 하나의 하위시스템을 강조하거나 무시를 하면 전체적인 변화는 약화된다.

35) Homer H. Johnson, "Critical Steps to Success," Total Quality Management, Mar/Apr, 1992, pp.9-11.

36) Scott D. Sink and Deminic J. Monetta, "The Theory of Grand Strategy Systems : Quality and Productivity Improvement and Large-Scale Organizational Change," Virginia Productivity Center, Blacksburg, Virginia, 1991.

Ⅲ. TQM에 關한 事例研究

1. 항공사의 사례

1982년 당시 스웨덴의 국내 항공사인 린내후류사의 경영상태는 작년도 적자 300만 달러, 좌석 이용률은 겨우 50%, 평균가동시간 1인당 4.8시간(국제평균시간 7시간)을 기록하고 있었다. 이 항공사에 사장으로 부임한 안 칼슨(Jan Carlzon)은 이와 같은 사태를 합리적인 전사적 경영전략을 갖지 않은 기업 특유의 증상으로 보고 문제점을 찾아냈다.

첫째, 린내후류사는 전형적인 제품본위의 기업이었다. 즉 항공운임이 시장의 수요와 공급에 의해서가 아니라 항공사의 필요경비에 의해서 결정되어 있었다.

둘째, 린내후류사의 경영목표가 뚜렷하지 않았다는 것이었다. 즉 이윤추구는 전사적 목표였으나 대다수의 경영간부들은 먼 지방과 스톡홀름을 편리하고 싼값의 항공요금으로 연결한다는 '스웨덴 항공노선망'의 설정이라는 정책목표를 갖고 있었다.

이러한 문제점을 알아낸 안 칼슨(Jan Carlzon)사장은 적자를 해소하기 위한 종합적인 경영전략으로 린내후류사를 제품본위의 기업에서 고객주도의 기업으로 바꾸기 위한 4가지 방안을 설정하였다.

첫째, 고정자산의 활용, 즉 항공기의 1일당 운항시간을 증가시키는 것이었다.

둘째, 여객 서비스 면에서 린내후류사를 '세계 최고의 항공사'로 만드는 것이었다. 즉 스테이크나 와인 대신에 편리한 발착시간, 많은 편수, 저렴한 요금을 제공하는 것이었다.

셋째, 보다 많은 사원에게 책임을 분담하는 것이었다.

넷째, 관리부문을 수익중시의 방향으로 간소화하는 것이었다.

한편, 구체적인 전략으로서는 다음과 같은 것을 실시하였다.

첫째, 'Y50'이라는 과감한 운임인하였는데, 이는 탑승이 취소된 자리를 이용한다는 전제로 대기요금을 50%로 할인해 주는 제도였다. 즉 국내면 목적지가 어디라도 30블로써 항공권을 살 수 있는 제도였다.

둘째, 맛이 없는 아침식사를 무료로 제공하는 대신에 제대로 된 아침식사를 2달러로 제공키로 했다. 이로 인해 고객은 음식에 만족할 수 있었고, 린내후류사의 이익도 늘릴 수 있었다.

셋째, 승무원들로 하여금 기내에서 초콜릿이나 향수 등을 판매하도록 허가해 주었다. 이를 보상제로 실시함으로써 승무원들은 상당한 보상을 받을 수 있었으며, 린내후류사는 수백만 달러의 이익을 얻을 수 있었다.

이와 같은 전략의 결과로 얀 칼슨(Jan Carlzon)사장이 취임한 해에 린내후류사는 평균 11%의 운임인하를 했으나 수입은 8,400만 달러에서 1억 500만 달러로 늘어났다. 더욱이 승무원과 비행기의 수는 종래와 같았고 다만 비행기의 가동률을 올리는 것만으로 승객수를 44% 증가시켰다.³⁷⁾

2. 제퍼슨기념관의 사례

워싱턴 DC에 있는 제퍼슨 기념관의 내부 페인트가 조각 조각 떨어져서 보기도 흉하고 관광객들에게 나쁜 인상을 주며 다시 페인트를 칠하는데도 막대한 예산과 노력이 필요하게 된 일이 있었다. 이에 문제해결팀은 페인트가 자꾸 벗겨져 나가는 근본적인 원인을 찾아 나섰는데, 그 결과 다음과 같은 원인 도출이 가능하게 되었다.

첫째, 제퍼슨 기념관 내부의 더러움을 닦아 내기 위해 지나친 물청소를 실시하고 있었는데, 기념관 내부가 더러워진 이유는 바로 새똥 때문이라는 것을 알아내었다.

둘째, 그러면 왜 그토록 새똥이 기념관내부에 쌓이게 되는 것일까? 새똥이 많은 것은 새들이 많다는 것이며, 그것은 바로 새들의 먹이인 곤충이 많다는 것으로 결론을 내릴 수 있었다.

셋째, 그러면 도대체 왜 곤충이 그리 많은 것일까? 곤충들 중에는 빛을 싫어하는 것들도 있지만 밝은 빛만 보면 기어 나오는 것들도 있었는데, 바로 이 제퍼슨 기념관 내부에 있던 벌레들이 바로 그 종류인 것을 알아내었다.

넷째, 결국 벌레가 많이 나올 수 있었던 이유를 알아냈는데, 제퍼슨 기념관 내부에는 불필요하게 광도가 높은 조명이 밝혀져 있었으며, 또 그 각도도 잘못 조절되어 있었던 것이었다.

그래서 문제해결팀은 광도를 적당하게 조절하고 또한 각도도 바로 잠음으로써 벌레가 살지 못하도록 하였으며, 이는 결국 새가 날아오는 원인을 제거한 결과가

37) Jan Carlzon · 김영한 옮김, Moments of Truth(고객을 순간에 만족시켜라), 도서출판 성림, 1994, pp. 32-41.

되어 새뿔으로 인해 더러워지는 것을 근본적으로 해결하게 되었고 물청소를 할 필요가 없게 되어 페인트가 떨어져 나가는 문제를 해결할 수 있었던 것이었다.

3. 호텔에서의 사례

1) 리츠칼튼 보스턴(The Ritz-Carlton Boston)

리츠칼튼 보스턴(The Ritz-Carlton Boston)은 리츠칼튼호텔 체인중 1927년 미국에 처음으로 개관한 호텔로서 278개의 객실을 보유하고 있으며, 리츠칼튼호텔의 체인중 가장 성공적인 경영을 하고 있는 호텔이다. 객실이나 부대시설은 물론이고 항상 고객에게 최고급의 서비스를 제공함으로써 고객의 평가가 대단히 높았다. 그런데 고객들의 주차장이용에 문제가 있었다. 즉 실제로 주차장을 이용한 손님에게는 요금이 징수되지 않고 자동차를 가져오지 않은 손님한테 요금이 징수되어 고객이 불평을 야기했다.

따라서 호텔측은 이에 대한 개선점을 찾아 나섰다. TQM논리를 이용한 체계적인 문제해결과정을 통해서 이들은 다음과 같은 주요 원인들을 찾아내었다.

첫째, 도어맨(door man)이 야간티켓(overnight ticket)을 완벽하게 기록하지 않았고, 둘째, 이로 인해서 주차장에 대한 감사(audit)가 정확하게 이루어지지 않았으며, 셋째, 감사(audit)가 정확하지 못했기 때문에 프런트 데스크(front desk)는 손님들에게 잘못된 정보를 제공할 수밖에 없었으며, 넷째, 주차장관리에 대한 완벽한 이해가 구성되지 못했다는 것이었다.

이러한 문제들로 인하여, 실제로 주차장을 이용하였던 손님들에게는 요금이 청구되지 않았고, 자동차를 가져오지 않은 손님들에게는 요금이 청구되는 문제점이 발생되었던 것이며, 이는 곧 금전적인 손실로 연결되었던 것이다. 이중 차를 가져오지 않은 손님에게 청구서가 잘못 발행되는 경우가 전체 실수(defect)의 85%를 차지하였다고 한다. 이의 해결을 위하여 퀄리티증진팀은 다음과 같은 해결책을 찾아냈다.

첫째, 주차장과 관련된 프로세스를 도어맨에게 완벽하게 재교육시키고, 둘째, 주차장 관리요원을 또한 재교육시키며, 셋째, 프런트 데스크(front desk)직원 또한 재교육을 실시하고, 넷째, 잘못된 점(defect)들은 정해진 규칙이 지켜지지 않았을 때 발생된다는 것이 입증되었고, 충분히 개선할 수 있는 원인이 있다는 것도 알게 되었다.

이러한 해결책을 통하여 자동차 주차영수증 시비문제는 1995년 1월과 비교하여 1995년 3월에는 약 41%가 줄어드는 실적을 얻게 되었다. 그리고 이것은 전년대비 20%나 감소한 것이라고 한다.³⁸⁾

2) 리츠칼튼 네이플스(The Ritz-Carlton Naples)

플로리다(Florida)주 네이플스(Naples)에 위치한 이 호텔은 멕시코(Mexico)灣의 해변가에 위치한 호텔로서 463개의 객실을 보유하고 있으며 멋진 해변을 한눈에 볼 수 있도록 각 객실에 발코니(balcony)를 설치하여 멕시코만의 해변을 찾는 고객에게 낭만과 추억을 만들어 주는 Beach호텔로 유명하다.

그러나 이 호텔은 전반적으로 객실정비가 늦어서 고객에게 많은 불편을 주고 있었다. 따라서 품질증진팀(Quality Improvement Team)은 이러한 문제점을 발견하고 그 원인을 추적해 왔는데, 객실로 하우스키팅 서비스를 올라가는 룸메이드들이 카트앞에서 1시간 이상씩 지체함으로 인해서 전체적인 서비스가 지연되는 사실을 발견하고 이것의 근본적인 원인을 찾아 나선 결과 다음과 같은 사실들을 발견하게 되었던 것이다.

첫째, 룸메이드들이 시간을 지체했던 것은 바로 세탁부 타월접는기계(towel folding machine)에서 접혀 나오는 타월들을 다시 펼쳐서 접기 때문이었다. 다시 펼쳐서 접는 이유는 바로 타월들을 그대로 욕실에 진열해 놓을 경우 리츠칼튼 로고와 이름이 가지런하게 일렬로 정렬되지 못한다는 점이었다. 그 원인을 규명하기 위해 이 팀은 세탁부의 기계와 타월자체에 문제가 있는지 여부를 알아보기 시작했다. 둘째, 세탁부에 문의해 본 결과 기계에는 아무런 문제가 없었으며, 문제는 바로 타월에 수로 놓여져 있는 로고의 위치 그 자체에 있었던 것이었다. 리츠칼튼의 타월은 아주 두껍고 폭신하기로 유명한데 이 두께 때문에 로고를 제자리에 일정하게 수를 놓을 수 없었던 것이었다. 최초로 타월회사와 계약을 맺을 때 이러한 문제 때문에 로고가 움직일 수 있는 여유분을 주었는데 이것을 너무 많이 허용한 것이었다. 그래서 그 여유분을 줄이고 글자를 없애서 로고의 위치가 달라지더라도 눈에 덜 띄도록 하였다. 셋째, 그런데 이 문제를 해결하는 도중에 또 하나의 문제점을 발견하게 되었다. 이런 고급 타월을 80번만 세탁을 하면 코발트블루인 로고 색이 희색으로 물이 빠져 버리게 되는 것이었다. 이러한 문제점을 방지하기 위해 TQM 팀은 다른 여러 회사의 색실을 찾아보게 되었는데, 이 중에서 200번이 넘게

38) The Ritz-Carlton Hotel, TQM 사례집, 1995.

세탁을 해도 물이 빠지지 않는 실을 찾아내게 되었고, 결국에는 이 실을 이용하게 됨으로써 한 호텔에서에서만 연간 총 200만불이 넘는 절약을 타월이라는 하나의 아이টে姆으로 이루어 낼 수 있었던 것이다.

3) 리츠칼튼 에스펜(The Ritz-Carlton Aspen)

콜로라도(Colorado)州 에스펜(Aspen)에 위치한 이 호텔은 257개의 객실을 보유한 리조트호텔로서 건축양식이 중세의 고전적 양식의 건축물로 유명하다. 이 호텔은 인건비의 증가와 고객에 대한 서비스의 지체 등의 문제점을 인식하고 이를 해결하기 위한 노력을 계속했는데, 퀄리티증진팀(Quality Improvement Team)은 각 부서로부터 창고로 가는 동선이 너무 길고 그로 인한 비효율성이 심각하다는 문제점을 찾아내었다. 이 팀은 체계적인 원인분석을 통하여 다음과 같은 근본적인 원인을 발견해 내었다.

첫째, 빌딩이 근본적으로 잘못 설계되었고, 둘째, 연회부, 하우스 키퍼(housekeeping, laundry), 기물관리, 구매부를 위한 창고의 잘못된 배치, 셋째, 창고의 잘못된 장소선택으로 인한 시간과 인력낭비, 넷째, 인력의 낭비로 인한 불필요한 급여의 인상 등의 원인을 찾아내게 되었다. 이에 퀄리티증진팀은 다음과 같은 방법을 통해 개선방안을 찾아 나섰다.

첫째, 자유로운 아이디어의 개진, 빌딩이 완전히 비어있다는 가정하에 사고전개를 시작, 둘째, 창고를 적당한 곳에 자리잡을 수 있도록 권한이 부여되었고(empowered), 셋째, 이를 바탕으로 한 여러 가지 다양한 시나리오가 작성되었고, 넷째, 각각의 시나리오에 따른 동선의 분석이 시행되었으며, 다섯째, 만족할만한 효과가 나올 때까지 도면은 지속적으로 수정되었다.

4) 리츠칼튼 더본(The Ritz-Carlton Dearborn)

미시건(Michigan)州 더본(Dearborn)에 위치한 이 호텔은 디트로이트 메트로폴리탄 공항(detroit metropolitan airport)에서 약 15분 거리에 위치하고 있으며, 12,210명을 수용할 수 있는 Presidential Ballroom과 4,512명을 수용할 수 있는 Plaza Ballroom등 12개의 연회장을 보유하고 있어서 연중 크고 작은 이벤트행사가 수시로 개최되는 시티호텔(city hotel)이다.

연회장을 이용하는 고객들로부터 음식의 질에 대한 여러가지 불평을 종합해본 결과 대부분이 음식의 맛이 없고 온도가 너무 차갑다는 내용이었다. 따라서 최고

급 호텔로서 최고급의 서비스를 추구하는 이 호텔의 퀄리티증진팀(Quality Improvement Team)은 음식의 질에 대한 문제점을 찾아가던 등 다음과 같은 문제점을 발견해 내었다.

첫째, 연회장의 음식을 접시에 담는데 너무 많은 시간이 소요되었다. 둘째, 음식이 핫박스(hot box)에서 너무 오랜 시간 들어 있었다. 셋째, 음식이 핫박스(hot box)에 닿을 때쯤이면 벌써 음식은 차갑게 식어 있다는 문제를 발견하고, 이 문제의 원인을 다음과 같이 분석해 내었다.

첫째, 음식을 접시에 담는 업무에 너무 많은 수의 직원들이 관련되어 있었다. 둘째, 직원들은 음식을 접시에 담는 업무에 주의를 기울이지 않았다. 셋째, 조리사는 접시가 앞에 오기를 기다렸다가 음식을 담아야 하기 때문에 음식이 그 동안 차가워졌다. 넷째, 가니쉬와 야채가 너무 다양하다는 것을 주요 원인으로 꼽았다. 퀄리티증진팀은 이의 해결을 위하여 다음과 같은 개선책을 내놓았다.

첫째, 두명의 스텐더드를 배치하고 이중 한 명은 접시를 가져와서 덮고 뚜껑을 닫고 접시를 쌓아 놓는 업무를 담당하도록 하였고, 나머지 한 명은 접시를 핫박스(hot box)에 넣고 식탁위에 있는 접시들을 채우는 업무를 담당하도록 하였다. 둘째, 한 명의 주방장(Sous Chef)이나 수퍼바이저(Supervisor)가 생선과 고기를 접시에 놓고 소스를 얹은 다음 두명이나 세명의 요리사가 이외의 장식이나 야채의 진열을 담당하도록 하며, 나머지 한 명은 큰 연회행사에서 food-runner의 업무를 담당하도록 하였다.

이러한 것들을 통하여 다음과 같은 이익을 볼 수 있었다.

첫째, 4명의 스텐더드 대신 두명의 스텐더드로 업무를 충분히 볼 수 있었다. 둘째, 주방장이 접시를 체크함으로써 인해서 음식이 핫박스(hot-box)에 필요이상 오래 보관되지 않아도 되었기 때문에 음식의 품질(quality)을 높일 수 있었다. 셋째, 한 개의 스테이션이 20분당 150인 정도의 접시를 처리할 수 있었던 것이다.

IV. 觀光호텔의 TQM戰略方案

1. 지속적인 교육의 필요성

아무리 훌륭한 품질향상계획이고 타기업이 성공을 거둔 방법이라 할지라도 이

를 적극적으로 수용할 필요조건을 갖추고 있지 않으면 성공할 수가 없다. 호텔 품질경영의 가장 큰 성공조건은 경영자의 의지에 달려 있다. 일본의 품질관리 전문가는 경영자의 중요성을 “경영자의 직무는 변화를 관리하는 일이다. 그것을 할 수 없으면 경영자를 바꾸지 않으면 안된다”고 지적했다. 또 한가지는 기업문화에 관련된 것이다. 종업원을 내 가족처럼 여기는 사랑의 경영, 기업주를 존경하고 따르는 진실한 마음으로 인간관계를 유지할 수 있다면 인본주의 경영에 의한 품질문화는 성공할 수 있을 것이다.

호텔의 품질경영에 있어서 중요한 것은 품질경영 시스템보다 전 사원의 질, 즉 ‘인재관리’라고 할 수 있다. 조직원의 질을 높이는 것으로는 전 사원이 하고자 하는 마음과 참여의식을 갖게 하는 것이며, 지속적인 교육을 통해 업무능력을 배양하는 일이다. 따라서 고객의 기대와 요구를 정확하게 파악하여 이를 충족시킬 수 있는 서비스를 표준화해서 지속적으로 교육을 시켜야 한다. 즉, 품질관리는 매뉴얼(manual)의 표준에 의해 수행되는데 호텔의 서비스는 제조업과 달리 매뉴얼(manual)화가 어렵다. 따라서 지속적인 교육과 측정방법을 개발하여 품질을 측정하고 품질의 결함을 찾아서 매뉴얼(manual)화하고 이를 반복하여 교육시킴으로서 서비스의 표준화를 이루어야 한다.

2. 품질경영에 대한 인식제고

전 사원이 품질에 대한 확고한 신념을 가지고 지속적인 품질개선활동을 수행해 나가기 위해서는 품질에 대한 다음과 같은 공동인식하에서 출발하는 것이 바람직하다.

먼저 품질에 대한 올바른 인식을 가져야 한다. 호텔기업은 소비자의 요구가 끊임없이 변화되고 그 변화폭은 더욱 증가될 것이 틀림없기 때문에 초점을 항상 고객의 요구사항과 일치하게 두어야 한다. 두번째는 사전에 불량한 서비스를 방지해야 한다. 호텔의 품질경영이 불량한 서비스에 대한 사후처리에 목적이 있는 것이 아니라, 사전에 불량한 서비스를 방지하고 서비스 질을 향상시키자는 데에 있으므로 분위기 진작 등의 전사적 뒷받침을 위한 경영전반에 걸친 품질경영 모형 설정이 필요하다.³⁹⁾ 고객으로부터 피드백된 문제점을 해결에만 급급할 것이 아니라 처음부터 올바르게 작업하는 예방체계를 구축하여 효율적인 원가관리를 하여야 한

39) 표성수·장혜숙, 전계서, p. 350.

다. 또한 품질정책이 변화되어 시정조치에서 예방조치로 바뀌어 질 수 있는 품질정책의 변화가 요구된다. 여기에는 호텔기업의 품질정책이 하나의 공약임과 함께 전사적으로 관리되어야 하므로 최고경영층의 이해와 참여가 필요하다. 이 밖에도 품질향상을 위한 팀단위의 사고방식과 노력을 기울여야 한다. 즉, 종업원 개개인이 자기 일만을 충실히 수행하면 된다는 사고방식을 버리고 관련자들과 팀활동을 통해 문제해결을 시도하는 팀단위의 집약적 사고를 가져야 한다. 따라서 호텔내에 있는 모든 부서들간의 의사소통을 원활하게 해야 한다.

3. 전사적인 품질경영조직의 구축

품질경영은 생산, 기술, 품질, 인사, 경리, 구매, 생산관리 등 전사적으로 모든 분야에서 이루어져야 된다. 이를 위해서 호텔의 품질경영조직은 서비스를 제공하는 부서뿐만 아니라 지원부서의 모든 부문이 참여할 수 있는 종합적인 기구를 만들어 장기적인 계획하에 목표를 달성할 수 있도록 최고경영층에서 직접 참여하여 관리·통제하여야 한다.

품질 담당부서에서는 품질향상을 위해 모든 부문에서 발생하고 있는 문제점을 파악·분석한 정보를 최고경영층에 보고하여 문제해결을 할 수 있도록 한다. 그러나 품질문제는 복합적 요인으로 구성되어 있으므로 각 부문의 공동참여 속에서 전사적인 품질향상팀을 구성하는 것이 효과적이다.

최고경영자는 문제해결을 위해 각 부문의 업무를 조정하고 품질정책을 수립한다. 품질향상팀은 경쟁업체의 우수한 면을 벤치마크(Benchmark)로 삼아 목표설정과 함께 장단기계획을 수립하며 전사적으로 예방체계를 가지고 전부문에서 품질향상이 이루어지도록 계획하고 통제하는 기능을 한다. 품질향상팀은 기존 경영조직과 별개이면서도 모든 품질을 일원화시키는 중앙집권적인 기능을 갖고 있기 때문에 서로 밀접한 관계를 갖도록 한다.

호텔의 품질경영은 부문내 활동과 부문간 활동으로 구분할 수 있다. 부문내 활동은 라인조직으로 수직적 활동이고, 부문간 활동은 기능별 관리로 수평적 활동이다. 기능별 관리는 어떤 목적을 가진 종합적인 활동이라 할 수 있다. 호텔기업의 각 부문은 자기 업무만으로는 종합력이 발휘되지 않기 때문에 기능별 관리로 품질을 확보하기 위한 활동과 원가, 서비스와 함께 교육훈련에 관한 관리가 필요하다. 품질향상팀에서 전사적으로 실행하는 품질향상계획은 일정한 주기로 계속 반

복되어야 하며, 이 계획을 책임지고 이끌어갈 수 있도록 품질향상팀의 임기를 장기적으로 보장하는 것이 바람직하다.

4. 경영자의 의지와 종업원의 능동적인 참여

호텔에서 품질문화는 저절로 탄생되는 것이 아니라 기업구성원들의 품질문화의 창출에 공동노력을 해야만 얻을 수 있는 것이다. 올바른 품질문화를 정착하기 위해서는 모든 계층의 의견을 수렴하여 호텔기업의 특성에 맞는 품질경영운동을 정해야 한다.

호텔기업의 올바른 품질문화가 정착되지 않는 이유는 최고경영자의 품질경영에 대한 의지가 확고하지 않으며 실천의지가 약한데 있다고 할 수 있다. 또한 아직도 품질은 생산 공정에 대한 기준과 목표가 불분명하며, 종업원 개개인의 주인의식 결여로 품질에 대한 책임의식이 결핍되어 있는 데에 그 원인이 있다고 하겠다. 따라서 경영자는 모든 직원들이 같은 비전(vision)을 가지도록 해야 하며, 관리자·중간관리자·직원들이 일상적인 업무를 벗어나서 미래지향적인 계획을 세울 수 있도록 해야 한다. 이와 함께 모든 직원들은 고객만족에 나쁜 영향을 주는 문제점들을 찾아 이를 시정하는데 적극적으로 참여하도록 해야하며, 이를 위하여 직원들이 어떤 문제점이나 결함을 발견했을 경우 원인이나 해결책 등과 함께 이 내용을 내부결함보고서(internal defect report)에 기록하여 보고하도록 해야 한다. 이러한 품질문화가 최고경영자는 물론 모든 직원에게 확산되면 호텔이 제공하는 상품과 서비스의 질에 영향을 미칠 수 있는 문제점들을 찾아내고 이를 해결할 수 있어서 종합적 품질관리(TQM)의 주된 목적인 고객만족과 직원의 생산성향상은 물론 호텔의 수익성을 높일 수 있다.

V. 結 論

최근의 우리 나라 산업구조상 가장 두드러지게 나타나고 있는 특징 중에 한가지는 서비스산업의 가속적인 양적 발전이라 할 수 있다. 그러나 이와 같은 서비스산업의 양적 발전은 서비스 기업간의 경쟁만 치열하게 할 뿐 질적인 측면은 이에 아직 미치지 못하고 있는 실정이다. 이러한 현상은 서비스 품질 문제가 두드러지

게 나타나고 있는 여러 관광업체 중에 특히 호텔의 경우에서도 찾아 볼 수 있다. 호텔간의 경쟁이 치열해 지고 있고, 이를 이용하는 고객들의 서비스 기대치는 더욱 높아지고 있기 때문에 이러한 고객들의 욕구를 충족시키고 기업간의 경쟁에서 이기기 위해서는 고품질의 서비스를 제공하지 않으면 안된다.

TQM은 체계화·문서화해서 과학적으로 측정하여 품질결합을 축소시키고 지속적으로 개선해 가는 과정이라 할 수 있다. 문제를 지속적으로 개선해 가기 위해서는 첫째, 내부, 혹은 외부고객, 즉 모든 고객과 직원들의 요구와 기대를 파악하고 이에 부응할 수 있는 환경을 만드는 것이다. 둘째, 고객의 요구에 부응할 때 발생할 수 있는 문제점들을 파악하고 이를 영구적으로 제거하는 것이다. 셋째, 단순한 문제해결보다는 이에 대한 적절한 보상으로 원가를 절감하는 것이다. 넷째, 품질관리에 관한 사례를 다른 최고의 그것과 비교하여(benchmarking) 그 중 뛰어난 특징이나 과정을 받아들여 배우는 것이다.

본 연구는 이러한 문제인식을 바탕으로 서비스 품질, 호텔서비스 품질 및 TQM에 대한 이론적 고찰과 사례연구를 통하여 호텔에서의 성공적인 TQM의 실시방안을 제시하였다. 첫째, 지속적인 교육이 필요하다. 둘째, 품질경영에 대한 초점을 어디에 맞추어야 하는지를 판단해야 한다. 셋째, 전사적인 품질경영조직의 구축이 필요하다. 넷째, 경영자의 의지와 종업원의 참여가 성공의 조건이 된다.

끝으로 본 연구는 사례연구를 통하여 호텔을 경영함에 있어서 고객을 만족시키고 기업적인 목적인 이익을 극대화하기 위해서는 TQM이 필요하다는 점을 제고시키고, 이를 바탕으로 TQM이 매우 중요하면서도 이에 관련된 사항이 멀리 있는 것이 아니라 항상 일선 종업원의 곁에 있으며 언제든지 문제의식을 가지고 어떤 현상을 관찰하면 그 개선책을 찾을 수 있다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다. 그러나 본 연구의 한계는 외국호텔의 사례만을 인용했다는 점과 다양한 사례를 주제별로 다루지 못했다는 점이다. 따라서 향후 연구에서는 국내호텔의 TQM사례를 다양하게 수집하고 이를 주제별로 분류하여 호텔의 TQM전략수립에 실질적으로 도움을 줄 수 있는 연구가 요구된다.

參 考 文 獻

- 1) 경제기획원, 경제동향, 제23권, 제2호, 1993.
- 2) 공업진흥청 한국공업표준협회, 품질기술분임조 조직 및 운영안내, 공업 한국공업표준협의회, 1992.
- 3) 김영한 옮김(Jan Carzon), 고객을 순간에 만족시켜라(Moment of Truth), 도서출판 성림, 1994.
- 4) 류한주, TQM에 의한 경영혁신, 한국생산성본부, 1994.
- 5) 윤선희, "호텔산업에서의 TQM전략을 위한 품질영향요인에 관한 연구," 홍익대학교 대학원, 석사학위논문, 1993.
- 6) 이순용, 현대품질관리론(전사·종합적 품질경영), 법문사, 1992.
- 7) 이유재, 서비스마케팅, 학현사, 1994.
- 8) 전영일, "서비스산업의 품질관리전개모형에 관한 연구(품질전략변수의 영향력을 중심으로)," 동국대학교 대학원, 박사학위논문, 1988.
- 9) 최성 편저, 비즈니스 리엔지니어링의 핵심, 한국생산성본부, 1994.
- 10) 표성수, "전략적 관광품질 시스템 경영을 위한 관광계획 모형," 관광학연구, 제 17호, 1993.
- 11) 표성수·장혜숙, 최신 관광계획개발론, 형설출판사, 1994.
- 12) 품질과 경영, "품질경영개념과 추진요건," 품질과 경영, 230호, 1992.
- 13) Argyris, Chris, "Strategy, Change and Defensive Routines," Pitman Publishing, Harper and Row, Publisher, New York, 1985.
- 14) Bolman, Lee G. and Terrence E. Deal, "Reframing Organizations Artistry, Choice and Leadership," Jossey-Bass Publications, San Francisco, California, 1991.
- 15) Darby, M.R. and Karni, E. "Free Competition and the Optimal Amount of Fraud," Journal of Law and Economics, 16(April), 1973.
- 16) Deming, W. Edward, Out of the Crisis, Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, Massachusetts, 1986.
- 17) Garvin, David A., "What Does Product Quality Really Mean," Sloan

- Management Review, Vol.26, No.1, 1984.
- 18) Garvin, David A., "What Does Quality Mean?," Sloan Management Review, Vol. 26, No.1. Fall, 1984, pp.25-28. and "Managing Quality the Strategic and Competitive Edge," The Free Press, New York, 1988.
 - 19) Gitlow, Howard, Shelly Gitlow, Alan Oppenheim and Rosa Oppenheim, "Tools and Methods for the Improvement of Quality," Richard D. Irwin, Inc, Homewood, Illinois, 1989.
 - 20) Gronroos, Christian "A Service Model and Its Marketing Implication," European Journal of Marketing, Vol.18, No.4, 1984.
 - 21) Johnson, Homer H., "Critical Steps to Success," Total Quality Management, Mar/Apr, 1992.
 - 22) Joy, William D., "Maintaining the Balance," Total Quality Management, Mar/Apr, 1992.
 - 23) Juran, J.M. Quality Control Handbook 3rd,(New York:McGraw-Hill Book Company, 1974)
 - 24) Kanter, Rosabeth M., "Managing the Human Side of Change," Management Review, Apr, 1985.
 - 25) Kotter, John P., "What Leaders Really Do," Harvard Business Review, May/Jun, 1990.
 - 26) Lehtinen, Jarmo R., "Customer Oriented Service System," Service Management Institute Working Paper, Helsinki, Finland, 1983.
 - 27) Nelson, Philip, "Information and Consumer Behavior," Journal of Political Economy, 81(20), 1970.
 - 28) Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie A. & Berry, Leonard L. "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," Journal of Marketing Vol. 49, Fall, 1985.
 - 29) Sink, Scott D. and Deminic J. Monetta, "The Theory of Grand Strategy Systems : Quality and Productivity Improvement and Large-Scale Organizational Change," Verginia Productivity Center, Blacksburg, Verginia, 1991.
 - 30) Stevens, Charles and Resit Unal, "Quality Measurement in the Service

- Sector," Managing in a Global Economy, International Engineering Management Conference, Eaton, New Jersey, Oct, 1992.
- 31) Stevens, Charles S., "An Evaluation of the Implementation of Total Quality Management in a Service Organization," Old Dominion University, 1993.
- 32) Tenner, Arthur R. and Irving J. Detoro, op. cit., 1992.
- 33) Tenner, Arthur R. and Irving J. DeToro, "Total Quality Management Three Steps to Continuous Improvement," Addison-Wesley Publishing Company, Inc, Reading, Massachusetts, 1992.
- 34) Zeithmal, Valerie A., "How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Service," Marketing Service, AMA, 1981.

ABSTRACT

A Study on TQM Strategy in Tourist Hotels

KYUNG-WON KOO & SANG-WOO LEE

TQM is a whole process of systemizing, documenting and measuring of service quality scientifically to achieve zero defects in product quality and to continue to improve the body of the product quality by itself. To have this process be improved continuously, first of all it needs to prepare an ideal environment to understand and to conform to its internal and external customers', that is every guests' and employees' expectations and demands. Then it has to be followed by the next step removing some negative aspects that could be derived from the first mentioned process. The third step is to cut the cost by suitable compensation rather than an attitude trying to solve the problems in an easy way. The last essential factor for setting up TQM system is to make good use of the outstanding feature or process as it is reviewed against the superior benchmark.

The purpose of this study is meet the customers' expectations and to maximize the hotel's profits by searching TQM(total quality management) strategy in hotels. To attain this research's objective, it follows these three details.

Firstly, it defines TQM and its contents. Secondly, it provides the standard of hotel TQM throughout some case studies. Thirdly, it suggests TQM strategic plan in tourism hotel as one of professional management strategies.

Two useful methods are used together to achieve the goal of this study. To confirm its theoretical consideration, descriptive studies by the research documents published in and out of the country is used. The other is case studies of TQM execution in real hospitality industry, which present the cases

of the airline, Jefferson Memorial and the hotel.

This research is targeting to demonstrate the successful TQM's exercise in a hotel industry by completing the theoretical studies and case studies on service product quality with an understanding of its importance. As it is said earlier, to lead to the successful TQM's practice, it is necessary to maintain a constant training of the employees. Secondly, it also must identify where it has to focus on to deliver a professional quality management. Thirdly, effective quality management organization needs to be build up. The manager's strong will to accomplish and the employee' active participations are the last condition to be succeed.

Once again this study places an emphasis on the fact that TQM is critical to maximize the customers' satisfaction and the hotel's profitability. It is also very worthwhile to have every people working on front line recognize why the TQM is important and further more how they can contribute to improve their service quality by a positive participation and a careful observation of TQM's operating in their property.