

전략경영 평가시스템의 국가별 특성분석

유한주

삼육대학교 경영학과

A Study on the Characteristics of the Evaluation System for Strategic Management

Hanjoo Yoo

Dept. of Business Administration, Sahmyook University

I. 서론

평가란 경영실적을 체계적으로 측정하고 이를 과거의 실적과 비교함으로써 경영실적의 가치를 판단하는 과정이다[2]. 즉, 평가는 활동의 결과를 평가하는 과정으로 PDCA사이클에서 C(check)에 해당한다. 평가가 제대로 이루어지지 않으면 그 다음 과정인 A(action)가 이루어질 수 없고 결국은 개선이 불가능하게 되는 것이다. 이것은 관리(management)의 가장 기본적이고도 중요한 원리이다. 품질경영에 있어서도 평가 내지는 측정이 매우 중요하며 이 과정이 제대로 이루어질 때 비로소 현재 지니고 있는 문제점이 드러나고 나아가야 할 방향이 제시될 수 있다.

평가는 결국 가치를 판단하는 척도이다. 가치를 평가하기 위해서는 두 가지 개념이 요구되는데, 그것은 가치가 기업이 추구하는 목적에 적합한가를 판단하는 효과성(effectiveness)이며, 또 한 가지는 가치를 능률적으로 실현시키기 위한 효율성(efficiency)이다. 따라서 시스템적 관점에서 평가는 기업이 추구하는 비전과 목표에 대한 적합성 뿐만 아니라 이를 효율적으로 달성한 정도를 파악하는 것이라고 할 수 있다[5].

본 논문에서는 품질경영에서의 행동방향 설정에 해당하는 전략경영을 평가하기 위한 시스템에 관하여 살펴보고자 한다. 즉, 전략경영을 평가하기 위한 시스템의 요건을 제시하고 한국과 미국 그리고 일본에서 품질경영을 추진할 경우 적용되는 전략경영 평가시스템의 특성을 분석하고자 한다. 이러한 분석에 의하여 한국에서의 전략경영 평가시스템의 문제점을 파악하고 전략경영의 효과성을 제고하기 위한 방안을 제시하

고자 한다. 이것은 궁극적으로 품질경영의 성과를 극대화하기 위한 지침이 될 수 있을 것이다.

2. 전략경영 평가시스템

전략경영 평가시스템이란 “경영환경의 변화요인을 고려하여 수립된 전략의 실행 및 결과를 평가하고, 조직 전체적인 관점에서 장기적으로 기업의 경쟁력을 향상시킬 수 있도록 평가의 여건까지 고려된 시스템”이라고 할 수 있다[5]. 특히, 전략경영 평가시스템에는 다음의 사항이 반영되어야 한다.

첫째, 실행결과치 만이라기보다는 활동과정까지 포함해야 한다.

둘째, 재무적인 체크리스트라기 보다는 기업의 장기적 경쟁력을 확보할 수 있는 내용이 포함되어 있어야 한다.

셋째, 부분 최적화보다는 전체의 최적화를 도모하기 위해 평가요소들이 균형을 이루고 있어야 한다.

넷째, 기존의 산출요소 중심의 평가가 아니라 투입요소까지 반영해야 한다.

다섯째, 평가시스템이 원활하게 적용될 수 있는 여건까지도 고려한 시스템이 되어야 한다.

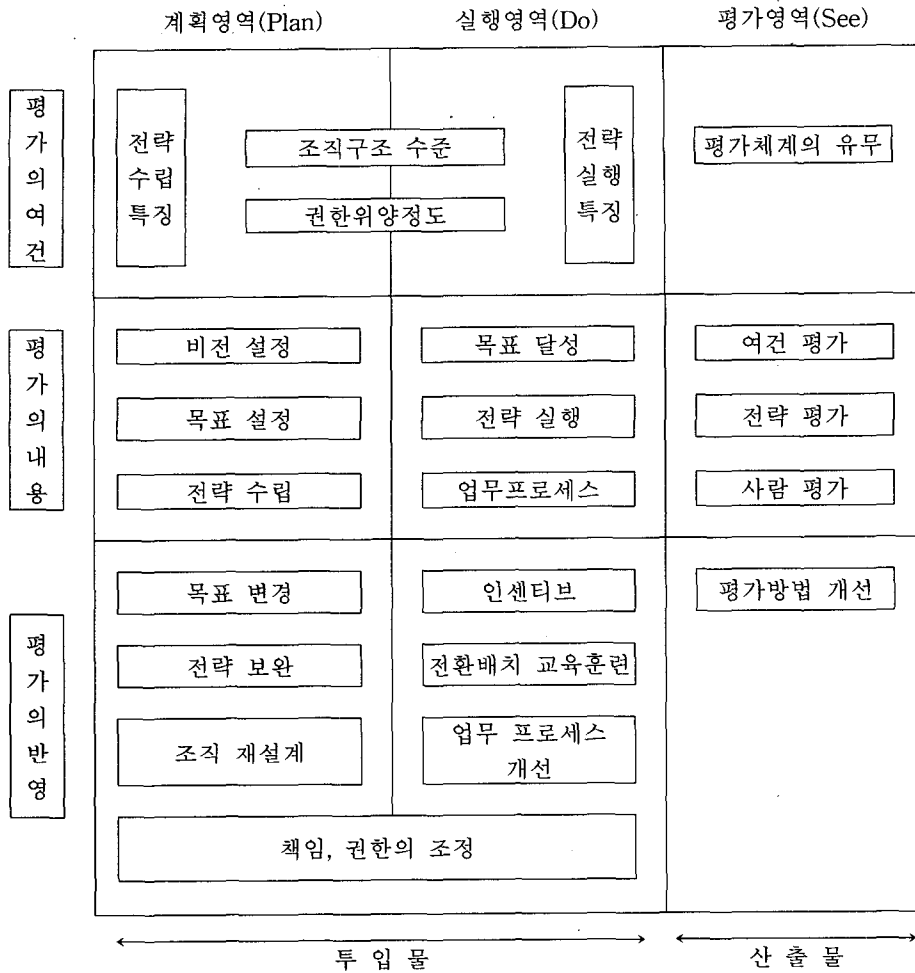
여섯째, 적용대상은 기업전체, 사업단위, 기능수준까지 전체를 연결시켜야 한다.

일곱째, 장기적인 성과를 고려한 평가시스템이어야 한다.

이러한 사항을 고려하여 전략경영 평가시스템의 체계를 <그림 1>과 같이 나타낼 수 있다.

<그림 1>에서 세로축은 평가의 여건, 평가의 내용, 평가의 반영을 나타내고 있으며, 가로축은 경영의 기본활동인 계획, 실행, 평가를 각 영역으로 구분하고 있다. 이를 세분화하면 총 9개의 영역으로 구분할 수 있다.

평가의 여건에서는 전략수립의 특성, 전략실행의 특징, 권한위양의 정도, 평가제도의 유무 등이 포함될 수 있다. 평가의 내용에서는 무엇을 평가할 것인가에 대하여 검증한다. 즉, 여기에는 전략의 수립, 전략의 실행, 업무 프로세스, 사업에 대한 평가, 개인에 대한 평가 등이 포함될 수 있다. 평가내용에서 간과해서는 안될 것은 전략경영 평가시스템의 가장 중요한 내용인 과정 혹은 실행과 관련된 평가대상이 반드시 포함되어야 한다는 점이다. 그리고 평가의 반영에는 평가의 결과를 어디에 고려할 것인가를 나타내는 사항이 포함된다. 즉, 구성원에 대한 인센티브의 부여, 승진 승급 등과 관련된 사항 뿐만 아니라, 전략경영 평가시스템의 과정 혹은 실행 평가의 내용이 반영되어야 한다. 예를 들면, 전략의 수정, 비전의 변경, 책임 및 권한의 조정, 업무 프로세스의 개선, 평가지표 혹은 평가기법의 개선 및 변경 등이 대표적이다.



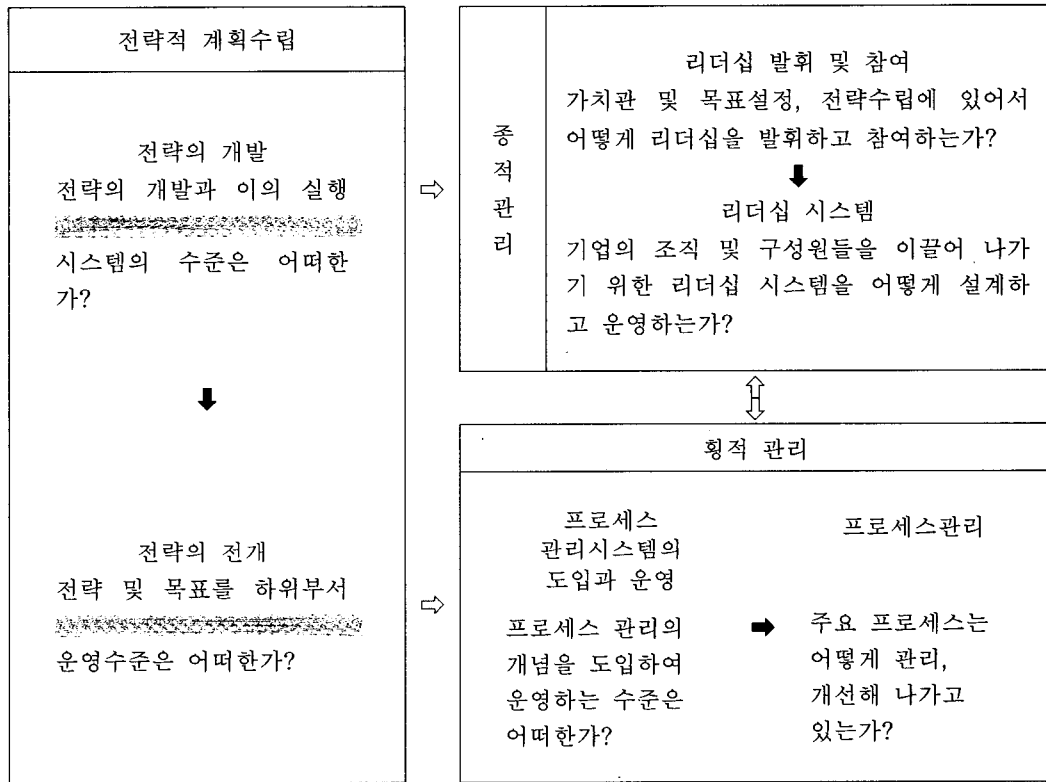
<그림 1> 전략경영 평가시스템의 체계도

3. 각국의 전략경영 평가시스템의 국가별 특성

(1) 한국의 전략경영 평가시스템: 품질경쟁력 평가모형

한국기업에서도 미국이나 일본과 마찬가지로 품질경영이 경쟁력을 제고하기 위한 경영시스템으로 간주되어 실시되고 있으므로 전략경영의 개념과 관리방식이 적용되어 오고 있다. 본 논문에서는 1997년에 개발된 품질경쟁력 평가모형에서의 전략 및 관리 시스템 부분을 한국기업에서의 전략경영 평가시스템으로 간주하여 그 특성을 분석하

고자 한다. 품질경쟁력 평가모형은 국내의 관련산업에 보급함으로써 품질경쟁력을 향상시킬 목적으로 국내의 산학연 품질전문가들에 의하여 개발되었다[1].



<그림 2> 전략 및 관리시스템의 개념도

품질경쟁력 평가모형에서는 전략 및 관리시스템이 경영인프라에 속해 있다. 경영인프라는 경영활동에 일반적으로 소요되는 정신적 물질적 자원체계이며 또한 공통적인 기반시스템을 말한다. 경영인프라는 다시 두 가지로 구분되어 있는데, 하나는 기업경영의 방향을 설정하고 자원을 배분하는 추진동력으로서의 인프라이고, 다른 하나는 경영자원 체계로서의 인프라이다. 이들 중 경영자원체계로서의 인프라는 인적자원, 정보자원, 설비자원, 물류에 관한 것이며 전략 및 관리시스템은 추진동력으로서의 인프라로 구분하고 있다.

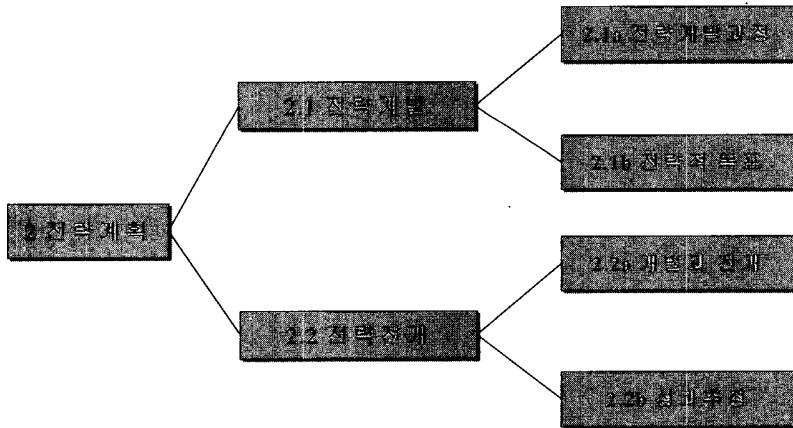
추진동력으로서의 경영인프라는 경영전략과 이를 제도화하는 관리시스템이다. 즉, 기업환경과 내부 역량에 대한 분석을 통해 적절하고 창의적인 경영목표와 경영전략이 수립되어 있는 지를 평가하고, 조직의 상하계층에 따라 관리되는 종적관리시스템 즉, 방침관리, 목표관리 등과 기능별 조직구조의 한계를 보완하기 위해서 부문간의 횡적인 협력시스템을 구축하는 기능별관리시스템을 함께 평가하는 것이다.

전략 및 관리시스템의 구조는 <그림 2>와 같다. 본 논문에서 다루고자 하는 전략 경영은 <그림 2>에서 좌측의 전략적 계획수립에 해당한다. 전략적 계획수립은 전략의 개발과 전략의 전개로 구분되어 있다. 전략의 개발에는 전략계획 수립 시스템 구축과 운영방법, 외부환경분석, 내부능력분석 등의 소항목이 있고 전략의 전개에는 전략의 전개 시스템, 목표전개의 정합성 검토를 위한 접근방법, 목표항목 도출 등의 평가항목이 포함되어 있다.

(2) 미국의 전략경영 평가시스템: 말콤 볼드리지 국가품질상

미국에서의 대표적인 품질경영 추진모형으로 말콤 볼드리지 국가품질상을 들 수 있다. 따라서 미국에서의 전략경영 평가시스템으로 말콤 볼드리지에서의 전략계획 범주를 분석하고자 한다.

말콤 볼드리지에서 전략계획 범주는 기업이 어떻게 전략적 지침을 설정하고, 어떻게 주요 실행계획을 결정하는가를 검토한다. 또한 계획을 어떻게 전개하며 계획의 성과를 어떻게 평가하는가를 검토한다[3].



<그림 3> 전략계획분야의 항목별 세부항목 및 세부평가영역

전략계획 범주는 전략개발과 전략전개라는 두 가지의 항목으로 구분되며 각 항목별 세부항목 및 세부평가영역은 <그림 3>과 같다.

말콤 볼드리지의 평가기준에서는 전략경영의 평가시스템을 세부항목이나 세부평가영역에서 구분하여 제시하고 있지는 않다. 다만, 2.2a의 개발과 전개라는 세부평가영역에서 전략경영의 평가시스템 구축에 관하여 언급하고 있다. 즉, 실행계획에 대비하여 진행상황을 추적할 수 있는 핵심적인 성과척도와 지표를 설정할 것을 요구하고 있다. 따라서 전략계획이 예정대로 진행되고 있는지, 목표달성에 차질은 없는지 그리고

변경해야 할 사항은 없는지 등을 정기적으로 검토하는 모임이 있어야 하며 이러한 모임이 언제 어디에서 이루어졌으며 누가 참석하였고 어떠한 사항이 논의되어 계획상의 변경이 이루어졌는지를 기록하는 체제가 구축되어 있어야 한다.

(3) 일본의 전략경영 평가시스템: 전략적 방침관리

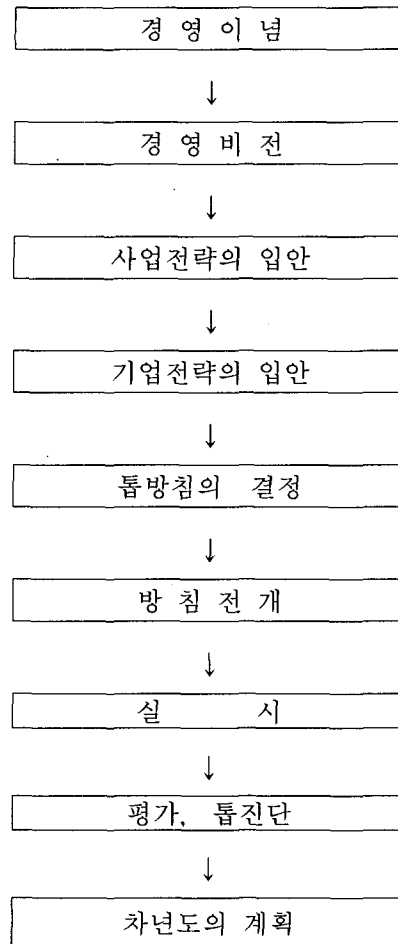
일본기업에서 품질경영을 추진할 때 적용되는 전략경영은 방침관리라 할 수 있다. 방침관리란 기업의 목적·경영이념·경영정책·중장기 경영계획 등을 토대로 해서 수립된 연도 경영방침을 달성하기 위해서 계층별로 방침을 전개·책정, 즉 실행계획을 세워서 이를 실시한 다음, 그 결과를 검토하여 필요한 조치를 취하는 조직적인 관리 활동이다. 일본 「TQM용어검토 소위원회」는 방침관리를 “경영기본방침을 토대로 중·장기경영계획과 단기경영방침을 정하여 이들을 효율적으로 달성하기 위해서 기업조직 전체가 행하는 활동”이라 정의하였다[6].

일본기업의 경우 1961년에 ‘통합관리시스템(integrated management system)’이라는 명칭으로 日本電裝이 처음 도입하였으며 1962년에는 스미토모(住友)전자산업이 ‘방침과 관리항목의 조사(the policy and probing into its control points)’라는 이름으로 방침관리의 개념을 처음 도입하여 실시하였다. 그러나 방침관리를 PDCA 사이클에 적용하여 실시한 최초의 기업은 1963년의 日本火藥이며 그 후 1964년에는 코마츠, 1966년에는 마쓰시타(松下)전자산업의 전자부품사업부가 방침관리를 성공적으로 도입하였다 [4].

방침관리는 방침을 달성하는 방법론을 강조한 ‘how to do’의 관리방식이라 할 수 있다. 이것은 결과보다는 프로세스를 중시하는 품질경영의 원칙을 실현하기 위한 방법론이라 할 수 있다. 그러나 경영환경이 다변화함에 따라 ‘how to do’ 못지 않게 ‘what to do’가 중시되는 상황에 처하게 되어 최고경영층의 방침이 어떻게 책정되느냐에 따라 조직의 경영성고가 결정되게 되었다. 이는 경영활동에 있어서 효율성에 못지 않게 효과성이 중요하기 때문이기도 하다[7].

이러한 관점에서 방침관리의 개념적 틀에 전략경영의 개념을 추가한 전략적 방침관리가 새로운 관리방식으로 도입되고 있다. 전략적 방침관리란 <그림 4>와 같이 전략입안에서부터 방침전개까지를 일관하여 실시하기 위한 방법론이다. 즉, 전략적 방침관리의 요체는 사업전략의 입안과 입안된 전략을 방침으로 전환하여 그 방침을 전개하는 것이다.

최근에는 전략적 방침관리를 보다 효과적으로 추진하기 위하여 평가방법에 관한 연구가 이루어지고 있다. 이것은 기존의 방침관리로는 무엇을 얼마만큼 해야 할 지, 그리고 현재 실시하고 있는 방침관리가 어느 정도의 수준인가를 파악하기 힘들었기 때문이다. 즉, 평가의 기준을 명확히 한 표준화된 절차를 구축할 필요성이 제기되었기 때문이다.



<그림 4> 전략적 방침관리의 구조

전략적 방침관리에서의 평가는 전년도의 반성, 방침의 책정, 방침의 전개, 실시 및 체크와 같은 방침관리의 프로세스별로 이루어진다[8]. 즉, 각 프로세스별 투입, 과정, 산출의 타당성을 평가함으로써 실시상황의 효율성과 효과성을 평가하는 것이다. 예를 들어, 방침의 책정 프로세스에서는 투입으로는 전년도의 반성점, 경영환경의 조사결과, 과정으로는 상하간 및 부서간의 조정, 업무계획의 작성, 산출로는 목표와 방책의 설정, 중점과제의 명시, 관리항목 등에 관하여 평가하는 것이다.

각 프로세스별 타당성을 평가하기 위한 체크리스트를 정리하면 <표 1>, <표 2>, <표 3>과 같다.

<표 1> 방침관리 수준평가 체크리스트(1)

| 구 분 | | 제1단계(초보) | 제2단계(도입추진) |
|-----------------------------|---------------------|--|--|
| 수준평가항목 | | <ul style="list-style-type: none"> · 전년도에 대한 반성이 없고, 방침도 슬로건에 지나지 않음 · 상하위직간의 조정이 없으며 방침과 계획의 일관성이 결여됨 · 관리항목의 설정이 되어 있지 않고 과제설정의 계획성이 결여됨 · 계획의 진척상황에 대한 확인과 후속조치가 이루어지지 않음 | <ul style="list-style-type: none"> · 전년도에 대한 반성에 의거하여 방침을 세우고,課단위의 목표와 방침을 설정함 · 상하위직간의 조정이 이루어지고 각 직위별 관리항목을 설정하고 있음 · 목표에 대한 현상파악을 하지 않고 방침을 책정하여 중점과제가 도출되지 않음 |
| 일상관리 | | <ul style="list-style-type: none"> · 담당자에게 업무를 맡긴 후 관리가 이루어지지 않음 · 무엇을 관리할 것인가를 모름 | <ul style="list-style-type: none"> · 표준이 설정되어 있음 · 표준의 수정이 이루어지지 않고 준수되지도 않음 · 관습에 따라 업무를 행함 |
| 방 침 채 정 | 반성 | <ul style="list-style-type: none"> · 전년도에 대한 반성이 이루어지지 않음 | <ul style="list-style-type: none"> · 전년도에 대한 반성이 이루어짐 · 중요문제점과 그 원인이 파악되어 있지 않음 |
| | 활동계획 책정 (방침서) | <ul style="list-style-type: none"> · 방침이 슬로건에 지나지 않아 추상적임 · 목표는 있으나 방침은 책정되어 있지 않음 | <ul style="list-style-type: none"> · 달성목표를 명확히 한 방침이 설정되어 있음 · 금년도의 중점과제가 도출되어 있지 않음 · 계획(목표와 방침)이 책정되어 있음 · 현상파악을 하지 않고 방침을 책정하고 있음 |
| 조정 및 전개 (활동계획) (관리항목) | | <ul style="list-style-type: none"> · 상하위직간의 조정이 없음 · 상하위직의 방침, 계획, 관리항목을 따르지 않고 멋대로 설정함 | <ul style="list-style-type: none"> · 상하위직간의 조정이 이루어짐 · 타부서와의 조정이 이루어지고 있지 않음 |
| 관리항목의 설정 | | <ul style="list-style-type: none"> · 관리항목이 설정되어 있지 않음 · 관리항목의 의의를 모름 | <ul style="list-style-type: none"> · 각 직위별로 관리항목 일람표를 설정하고 있음 · 관리항목의 관리치가 설정되어 있지 않고 추상적임 · 상하위직간의 관리항목이 동일함 · 프로세스 중시의 사고방식 부족 |
| 실행 (해석력) (문제해결능력) | | <ul style="list-style-type: none"> · 임기응변식으로 계획성이 없음 · 테마설정이 임기응변식임 | <ul style="list-style-type: none"> · 중요과제를 명확히 하여 활동함 · 목표는 명확히 설정되어 있으나 설정근거가 모호함 · 현상파악이 충분치 않음 |
| 진단 (검토 및 조치) | | <ul style="list-style-type: none"> · 방침, 계획의 진척상황을 검토하지 않음 · 이상에 대한 조치가 주먹구구식으로 이루어짐 | <ul style="list-style-type: none"> · 목표/실적의 차이파악이 이루어짐 · 차이에 대한 요인분석은 이루어지지 않음 · 진단이 정기적으로 이루어지지 않음 |
| 상위직의 출선수범· 참여도 | | <ul style="list-style-type: none"> · 방침관리에 대한 상위직의 이해가 부족하고 소극적임 | <ul style="list-style-type: none"> · 상위직에서 적극적인 자세가 보임 |

자료원: TQM 委員會, 「TQM 21世紀の總合「質」經營」, 日科技連, 1998. p. 194.

<표 2> 방침관리 수준평가 체크리스트(2)

| 제3단계(추진, 부분완성) | 제4단계(완성) |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> · 회사방침이 계층별로 전개되고 상위직 방침의 반성에 의하여 계획이 책정되고 있음 · 관리항목과 관리치가 설정되어 있지만 목표와 방책간의 연결이 명확치 않음 · 방책의 설정이 QC적이지 못함 · 톱의 진단은 이루어지고 있으나 형식적임 | <ul style="list-style-type: none"> · 일상관리를 기반으로 조직의 주요부분에서 PDCA사이클이 순환되어 방침관리에 의한 개선이 이루어짐 · QC기법에 의하여 방침과 계획이 책정되며 톱진단에 의하여 확인됨 · 관련부분과 방책의 체계적인 조정과 원류에서의 검토 및 조치가 이루어지기 시작 |
| <ul style="list-style-type: none"> · 역할을 명확히 하고 부적합에 대한 조치가 이루어짐 · 대책은 결과에 대한 처치만으로 그침 | <ul style="list-style-type: none"> · 전사적으로 체계화된 표준에 의거하여 관리상황이 일목요연하게 진행됨 · 현상파악 및 해석이 충분하며 프로세스의 개선이 이루어짐 |
| <ul style="list-style-type: none"> · 전년도의 반성이 정량적으로 이루어져 중요문제점과 그 요인이 파악되고 있음 | <ul style="list-style-type: none"> · 전년도의 반성, 특히 해석이 QC 스토리에 따라서 이루어지며 QC기법도 활용되어 정확한 원인이 파악되고 있음 |
| <ul style="list-style-type: none"> · 연도의 중점과제가 도출되어 달성목표가 명확히 설정됨 · 연도방침과 중기계획의 연결이 불충분함 · 목표에 대한 현상파악을 하지 않은 방책을 책정하고 있음 · 요인분석을 하지 않고 경험과 감으로 방책을 결정함 | <ul style="list-style-type: none"> · 전년도의 반성을 기초로 중요문제를 도출하여 방침을 책정함 · 연도방침과 중기계획의 연결이 이루어짐 · 목표에 대한 현상파악과 해석에 QC기법을 활용하며 그 결과에 의거하여 방책을 책정하고 있음 · 방침과 계획의 책정절차를 공식화하고 있음 |
| <ul style="list-style-type: none"> · 타부서와의 조정이 이루어지기 시작함 · 관련된 타부서와의 연결에 관한 검토 및 조정이 불충분함 | <ul style="list-style-type: none"> · 상위직의 방침, 계획, 관리항목을 설정하기 위하여 관련부서와의 연결이 검토되고 있음 · 관련된 타부서와의 방책에 대한 조정이 이루어지고 있음 · 조정과 전계가 체계적으로 이루어지고 있음 |
| <ul style="list-style-type: none"> · 관리항목의 목표치를 설정하고 있음 · 관리항목의 조치한계/관리수준이 표시되어 있지 않음 · 목표/방책과 관리항목의 연결이 불충분함 · 방책의 구체적인 실시항목이 명확하지 않음 | <ul style="list-style-type: none"> · 관리항목의 조치한계/관리수준/관리방법이 명확히 설정되어 있음 · 계획과 관리항목의 연결이 잘 되어 있음 · 방책의 구체적인 실시항목을 일람표로 정리하여 관리하고 있음 |
| <ul style="list-style-type: none"> · 전년도의 반성을 할 때 테마수집과 그 해석을 실시하고 있음 · 현상파악을 하여 문제점을 도출하여 활동하고 있음 · QC에 의한 해석능력이 아직 미약함 · 공정해석이 약하여 과제해결이 되지 않음 | <ul style="list-style-type: none"> · 전년도의 반성/계획(목표와 방책)이 QC스토리에 의하여 이루어지며 QC기법을 활용하여 해석이 이루어짐 · 현상파악, 해석, 검증에 QC기법을 활용하여 문제를 해결하며 목표의 달성도가 높다 |
| <ul style="list-style-type: none"> · 목표/실적의 차이분석을 QC기법으로 행함 · 정기적으로 진단을 실시하며 진단결과에 따라 연초방침 및 계획의 수정을 하고 있음 · 진단결과와 차년도계획과의 피드백이 불충분함 | <ul style="list-style-type: none"> · 방침, 계획의 검토와 차년도에의 피드백이 이루어지고 있음 · 관리항목이 활용되고 異常에 대한 조치가 이루어지고 있음 · 프로세스에 관한 진단과 지도가 행해지고 있음 |
| <ul style="list-style-type: none"> · 상위직이 리더십을 발휘하여 방침과 계획을 책정하고 관리항목을 설정하고 있음 · 방침관리를 업적달성에 활용하려는 자세가 불충분함 | <ul style="list-style-type: none"> · 상위직이 자발적으로 방침관리를 업적달성에 활용하려 함 · 프로세스중시의 사고방식이 정착되어 있음 · 부하를 격려함 |

자료원: TQM 委員會, 「TQM 21世紀의總合「質」經營」, 日科技連, 1998. p. 195.

<표 3> 방침관리 수준평가 체크리스트(3)

| 제5단계(발전) |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> · 일상관리를 기반으로 조직전체에서의 PDCA가 원활히 실시됨 · 방침관리에 의한 개선이 계속적으로 이루어짐 · 톱진단에서 실시상황의 확인 및 시정이 이루어짐 · 활동성과가 업적에 현저하게 나타남 |
| <ul style="list-style-type: none"> · 책임, 권한이 명확하며 자주적인 활동이 이루어짐 · 구성원이 바뀌더라도 관리수준의 변화가 없음 |
| <ul style="list-style-type: none"> · 전년도의 반성에 기초하여 방침과 계획이 책정되며 책정절차도 각 부서별로 공식화되어 실천되고 있음 |
| <ul style="list-style-type: none"> · 중기계획에 관련된 연도방침이 책정되어 있음 · QC기법을 활용하여 목표에 대한 현상파악과 해석이 이루어지며 요인분석과 검증에 의하여 기여율을 측정함 · 계획의 수정이 적절히 이루어지고 있음 |
| <ul style="list-style-type: none"> · 관련부서와 방침에 대한 조정이 이루어짐 · 방침, 계획, 관리항목의 전개상황에 일관성이 있음 · 방침계획의 책정 및 관리항목의 설정을 위하여 「조정절차」와 방침, 관리항목의 「전개절차」가 공식화되어 있음 |
| <ul style="list-style-type: none"> · 방침관리의 관리점 및 일상관리의 관리항목을 설정하는 절차가 각 계층별로 공식화되어 있으며 양자의 관련성도 명확함 · 필요에 따라 개정이 적절히 이루어지고 있음 |
| <ul style="list-style-type: none"> · 현상의 중요문제점을 파악하고 그 결과를 해석하여 중기계획이 책정되고 있음 · 변화에 대응하여 방침, 계획의 수정이 적시에 적절히 이루어지고 있음 · 장기적인 중요과제를 명확히 하여 QC기법을 활용하여 개선하고 있음 |
| <ul style="list-style-type: none"> · 프로세스에 관한 진단을 실시하여 구체적인 대책을 수립함 · 원류관리에 입각한 검토 및 조치가 이루어지고 있음 · 방침, 계획의 검토 및 조치 절차가 각 계층에서 공식화되어 있음 |
| <ul style="list-style-type: none"> · 방침관리에 있어서 상위직의 역할이 공식화되어 실천되고 있음 |

자료원: TQM 委員會, 「TQM 21世紀의總合「質」經營」, 日科技連, 1998. p. 195.

즉, 이들은 방침관리의 요소 프로세스를 종축, 각 요소 프로세스의 수준을 횡축으로 하여 매트릭스 형태로 작성된 것이다. 종축은 반성과 활동계획과 같은 방침의 책정, 관리항목의 설정, 실행 등으로 구성되어 있으며 횡축은 초보단계인 제1단계의 특성부터 발전단계인 제5단계로 구성되어 있다.

이러한 평가표를 활용하게 되면 종래에 막연하게 적용되던 방침관리의 추진방법이 구체화될 수 있다는 장점이 있다. 예를 들면, 4단계를 목표로 할 경우 어떠한 점을 개선해야 할 것인지 명확화될 수 있는 것이다.

4. 결론

품질경영의 주요 구성요소인 전략경영에 대한 평가시스템은 전략경영의 효율성과 효과성을 극대화하기 위하여 체계적으로 구축되어야 한다. 본 연구에서는 전략경영을 평가하기 위한 시스템의 특성을 파악하기 위하여 한국과 미국 그리고 일본에서 품질경영을 추진할 경우 적용되는 전략경영 평가시스템을 비교하여 분석하였다. 각국의 전략경영 평가시스템의 특성을 종합적으로 정리하면 다음과 같다.

한국과 미국의 전략경영 평가시스템은 전략개발과 전략전개로 구분되어 있으나 평가시스템을 세부적으로 제시하고 있지는 않다. 미국의 말콤 볼드리지 국가품질상의 전략경영 범주에서는 평가시스템의 필요성에 관한 원칙을 제시하고 있기는 하다. 반면에 일본의 전략경영체계라 할 수 있는 전략적 방침관리에서는 평가시스템을 보다 구체적으로 구축하는 노력을 하고 있음을 알 수 있다.

전략경영 평가시스템에서는 효율성에 관한 평가도 중요하지만 효과성에 관한 평가도 중요하므로 전략경영을 추진하는 목적의 달성도에 관한 평가도 동시에 이루어져야 한다.

일반적으로 전략적 방침관리를 추진하는 목적은 다음의 세 가지이다.

첫째, 중요문제를 조직적으로 개선한다.

둘째, 의사소통을 원활히 한다.

셋째, 문제해결력, 관리능력을 제고한다.

따라서 이들을 정량적으로 평가하는 방법을 강구해야 하며 불가능하다면 전략경영을 실시하기 이전의 상황과 비교하여 5점척도로 평가하는 것이 바람직하다.

참고문헌

- [1] 국립기술품질원, 「품질경쟁력 모형과 평가지표」, 1998.
- [2] 김명수, 「공공정책평가론」, 박영사, 1993.
- [3] 김연성 외 3인, 「경영품질의 세계기준 -말콤 볼드리지-」, 한언, 1999.
- [4] 유한주, 「TQM에 의한 경영혁신」, 한국생산성본부, 1994.
- [5] 조동성, 「21세기를 위한 전략경영」, 아이비에스, 1997.
- [6] 方針管理事例研究會, 「方針管理運營の手引き」, 日本品質管理學會, 1989.
- [7] 長田洋, 「TQM時代の戰略的方針管理」, 日科技連, 1996.
- [8] TQM 委員會, 「TQM 21世紀の總合「質」經營」, 日科技連, 1998.