한국 중소기업의 품질경영 실태분석에 의한 경쟁력 제고방안 연구

이재관*, 유한주*†
* 숭실대학교 경영학부

A Study on Improving the Competitiveness of the Small & Medium-sized Company by TQM Survey

Jae-Kwan Lee*, Hanjoo Yoo*†
* Division of Business Administration, Soongsil University

Key Words : Small & Medium-sized Company, BNQA(Baldrige National Quality Award), TQM Model

Abstract

TQM has been applied to the industry area regardless of the size of company. BNQA model should be identically applied to large companies and small & medium-sized company. However, there are many evidences that TQM model should be modified according to the size of company. In this study, we analyzed the practice of TQM in Korean small & medium-sized Company. Also, we tried to give some suggestions for improving the competitiveness of the small & medium-sized company.

The result of this study is that leadership, work system, education and strategy development should be improved in domestic companies, and work system, education and strategy deployment should be improved in foreign companies.

1. 서 론

TQM(Total Quality Management)이란 단어는 1985년 미 해군 항공시스템사령부가 최초로 사용했다는 기록이 있다. 유럽과 한국에서는 흔히 QM이라고 하나, 품질경영이든, TQM이든, QM이든 명칭보다 본질이 중요하다. 과거에는 QC라 하여 "control(통제)" 중심의 품질관리를, 최근에는 QA 즉 "assurance(보증)"을 강조했으나 오늘날의

† 교신저자 hyoo@ssu.ac.kr
* 본 연구는 숭실대학교 교내연구비 지원으로 이루어졌음.

품질경영에서는 통제와 보증은 물론 시스템을 포함하여 경영전반의 탁월성을 지향하는 폭넓은 "management" 개념을 강조하고 있다. 또한 제품의 품질은 물론이고 모든 중간 프로세스와 자원과 협력체제까지 우수해야 한다는 관점에서 총체적(Total)이란 단어를 붙인다.

TQM이 정착되는 과정에서 산업계는 "새로운 경영철학" 또는 새로운 "경영 패러다임"으로 전환해야 한다는 시대적 요구를 인지하게 되었다. 이러한 새로운 경영 패러다임을 대표하는 것이 볼드리지 국가품질상(Baldrige National Quality Award, 이하 BNQA로 약칭) 모델이라 할 수 있다[1]. 볼드리지 국가품질상은 미국이 경제회생을 위해 시도한 거국적 노력의 상징이다. BNQA가 세계적으로 최고의 권위를 인정받는 이유는, 미국의 성공적인 경쟁력 회복이라는 실질적 배경도 작용하지만, 무엇보다 그 모델(Criteria for Performance Excellence)의 평가기준과 제도화 전략이 매우 합리적으로 개발된 것이기 때문이다[3][9].

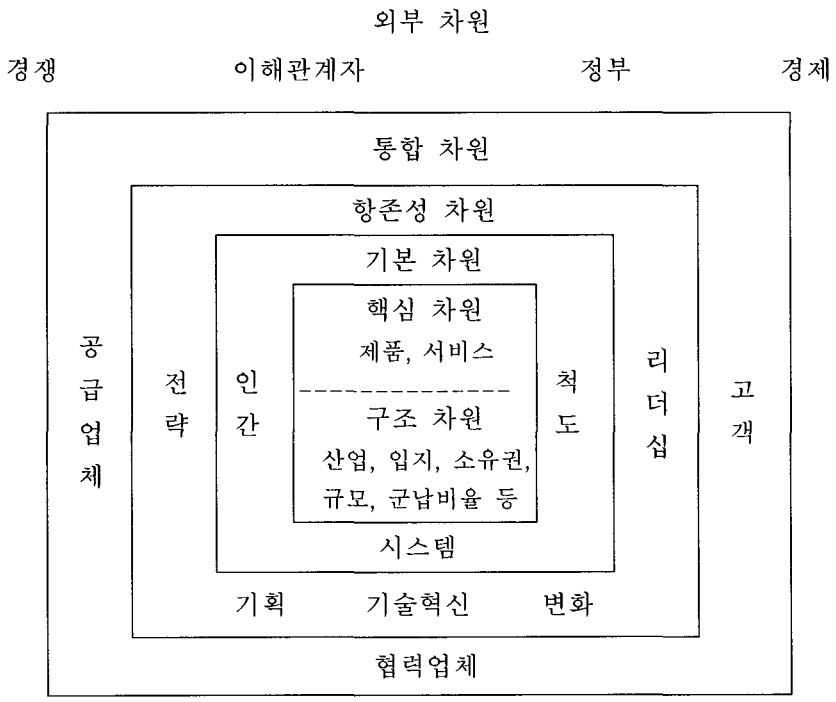
미국품질학회, 미국표준협회, 대학, 컨설턴트 등 많은 기관과 전문가들의 의견을 수렴했고 공동연구인 IQS(International Quality Study)를 통해 그 심사기준과 채점방법이 설계되었다. IQS에서는 전세계 500개 조직의 900개 경영사례를 분석했다고 한다. 그 후 심층적인 파일럿 테스트(pilot test)를 거쳤고 지난 15년간의 운영과정에서도 광범한 의견수렴을 거쳐 꾸준히 모델을 검증하고 수정해 왔다. 또한 BNQA 프로그램에 교육부문과 보건의료부문을 추가하는 법안이 제정되자 NIST는 역시 엄밀한 테스트 과정을 거치기 위해 46개 의료기관과 19개 교육기관을 파일럿 프로그램에 참가시켰다[5].

BNQA는 탁월성 기준에 따라 매년 3~4개 기업 또는 단체를 선정하고 대통령이 직접 수여한다. BNQA의 크리스털 상패에는 "탁월성 탐구(Quest for Excellence)"라는 BNQA의 표어가 적혀 있다. 지난 15년간의 제조업 부문 수상기업 면모를 보면, 모토로라(1988, 2002), 웨스팅하우스(1988), 제록스(1989, 97), IBM(1990), 캐딜락(1990), 페더럴 익스프레스(1990), 솔렉트론(1991, 97), AT&T(1992, 94), TI(1992), 이스트맨 케미칼(1993), 3M(1997), 보잉(1998), ST마이크로일렉트로닉스(1999) 등 쟁쟁한 기업들이며 커스텀 리서치(1996), 텍사스 네임플레이트(1998), 폴즈서든서비스(2001) 등 중소기업도 매년 포함되어 있다. BNQA에서는 대기업과 중소기업을 동일한 모델로 평가하고 있지만, 기업규모에 따라 평가모델이 달라져야 한다는 주장도 많이 있다[7].

본 논문에서는 우리나라 기업 경쟁력의 기반이 되는 중소기업의 경쟁력을 제고하기 위한 방안을 품질경영의 관점에서 분석하고자 한다. 이를 위하여 우리나라 중소기업 품질경영의 특성별 수준을 대기업 및 선진 외국기업과의 비교분석을 통하여 파악하고자 한다.

2. 중소기업의 품질경영에 관한 기존의 연구

중소기업은 대체로 부품 등을 생산하여 대기업에 납품하기 때문에 일반 소비자 시장보다는 대형구매자를 상대하는 경우가 많다. 중소기업을 위한 TQM 모델은 중소기업의 구조적 특징을 감안하여 구축되어야 하며 몇 가지 중요한 특징은 다음과 같다.



<그림 1> 중소기업의 통합관리(QIM) 모델

(1) 중소기업의 경우는 품질경영 성과에 미치는 영향요소가 일반적인 품질상제도(예컨대, BNQA)에서 요구하는 내용보다 다양하다. 따라서 중소기업을 심사대상으로 할 경우는 별도의 심사항목을 추가하여 종합적으로 판단할 필요가 있다[8].

Husband & Mandal(1999)은 품질경영 및 기업성과에 영향을 주는 요소를 핵심(Core), 구조적(Structural), 기본적(Fundamental), 항존성(Sustainability), 통합적(Integrative), 외부적(External) 차원의 6차원으로 구분하고 이들의 구성을 <그림 1>과 같은 품질통합경영(QIM, Quality Integrated Management) 모델로 표현한 바 있다[4]. 이 6차원이 모두 중요하다는 것이다. 그런데 <표 1>에 비교 분석한 바와 같이, 기존의 품질상이나 품질시스템의 표준은 기본차원 중심이고, 핵심, 항존성, 통합차원이 약간 포함되어 있을 뿐이며 구조차원과 외부차원은 별로 강조하지 않는다는 것이다.

(2) Yusof & Aspinwall(2000)은 중소기업 TQM 실천을 위한 프레임워크의 조건으로 다음 7개 항을 제시하고 프레임워크의 구성요소를 <그림 2>와 같이 설명하였다[10].

① 체계적이고 이해하기 쉬울 것
② 구조의 단순성
③ 제시된 요소들 간의 명쾌한 연결
④ 다양한 실천 환경에 적응될 수 있는 일반성
⑤ 구체적인 Road Map, Planning Tool 제공

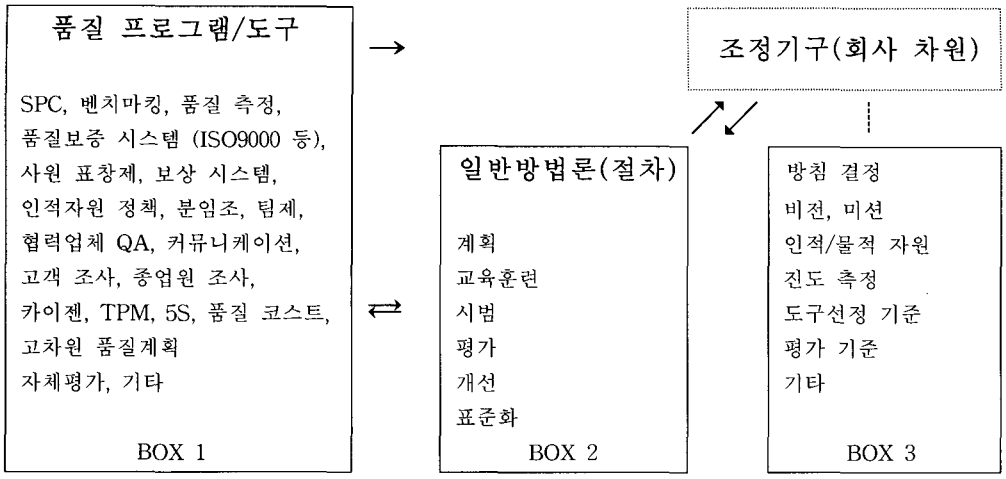
<표 1> 품질 모델과 중소기업 요소간의 관계

QIM 차원	품질 시스템 표준	품질상 기준	기타 성과영향요소
핵심차원 (제품/서비스)	설계관리, 제품 통제, 공정관리, 검사/테스트, 부적합품 관리, 서비스	제품/서비스의 품질	
구조차원 (산업, 입지 등)			산업, 입지, 조직형태, 설립연도, 외국인지분, 프랜차이징, 가족기업, 영업시간대, 수입변동
기본차원 (시스템, 인간, 척도)	경영자 책임, 품질시스템, 문서 및 데이터 관리, 검사장비 관리, 예방 및 시정조치, 품질기록 관리, 내부 품질감사, 교육훈련 통계적 수법들	리더십, 데이터/정보 분석, 인적자원관리 계획, 종업원 참가, 성과관리, 교육훈련, 복지 및 만족, 프로세스 관리/개선	고용구조, 고용 실천 및 합의, 사업 개선관리, 비용지출 수준, 재고, 손익, 재무성과지표, 종업원 교육훈련, 관리자 교육훈련
항존성 차원 (리더십, 기획, 기술, 혁신, 리스크/변화)		리더십, 전략 개발, 기획수립과정, 커뮤니케이션, 설계 및 혁신, 성공척도	의사결정자 특성, 사업계획서, 비교분석, 최근 3년간 주요변화, 향후 3년간 혁신계획
통합차원 (고객, 공급자, 파트너)	계약 검토 구매	고객 needs 지식, 고객관계관리, 고객 만족도, 공급자 관계	계약 획득, 정부사업 참가, 평균 부채액, 수출 및 중개 실적
외부차원 (이해관계자, 정부, 경제, 경쟁)		지역사회 책임	노동조합 결성 여부

⑥ '무엇을' 보다 '어떻게'에 초점
⑦ 실천 가능성

(3) 외국 중소기업들의 품질상에 대한 반응

Stephens(2000)의 연구를 중심으로 중소기업들의 품질상에 대한 의견을 분석하면 다음과 같다[6]. 이 연구에서는 50-500인 규모의 238개 회사 데이터를 분석하였다. 우선 특징적인 것은 품질상 제도와 중소기업 현실간의 격차가 크다는 사실이다. 이 조사



<그림 2> TQM 실천 프레임워크의 구성요소

에서는 품질상에 대해서, '잘 안다' (28%), '약간 안다' (36%), '모른다' (36%)로 나타났으며, BNQA 주최측은 심사원들에게 중소기업 사정을 감안하라고 충고하고 있으나 어떻게 감안하라는 설명이 없다. 중소기업 경영자들도 BNQA 기준의 적용에서 어떻게 할지를 알지 못한다고 한다. 중소기업의 입장에서 보면, BNQA 항목의 중요도와 실천수준은 다를 수밖에 없다.

① 중요도: 중소기업은 고객 및 종업원 사항을 중요시하나 고객과 종업원에 대한 통제력이 미약하기 때문에 고객만족도, 종업원 만족도의 조사 등에 대하여 중요하지 않다고 대답하는 경향이 있다. 또한 중소기업은 그들 자신이 공급업체이기 때문에 공급자관계 항목에 대해 거리감을 느낀다. 그리고 중소기업들은 대체로 경쟁회사가 많기 때문에 데이터 수집 비용이 과다하여 경쟁분석을 하고자 하는 의도가 있어도 제대로 하기 어렵다.

② 실천수준: 사회적 책임, 전략개발 프로세스, 리더십, 제품/서비스 프로세스, 성과분석, 기업간 협력 등의 순서로 잘 하고 있으며, 품질경영의 핵심부분인 고객만족, 지원프로세스, 고객/시장 지식, 작업 시스템은 중간 정도이고, 종업원 복지/만족, 전략개발, 전략전개, 교육훈련, 경쟁정보 수집/이용은 매우 저조하다.

(4) 계약사업의 특징

대체로 기존의 품질상 제도들이 강조하는 대부분의 요소가 대기업에게 적합한 것이라고 볼 수 있다. 반면에, 다음과 같은 계약사업의 특징은 품질경영체제 및 품질상 제도 입안에서 상당한 영향을 줄 것이다[2].

① 계약사업에 응찰하여 사업자로 선정되는 것이 기업 측의 최우선 목표가 된다.

② 과거의 계약사업 수행실적 또는 직접적 품질성과가 차기 사업자 선정 여부의 핵심변수가 된다. 그것은 기존의 품질상 제도들이 말하는 경영 탁월성과는 다른 차원의 성과지표일 수 있다.

<표 2> 조사대상 기업의 특성

구 분		빈도수	구성비율 %
군납기간	2년 미만	3	1.4
	2년-5년 미만	38	18.3
	5년-10년 미만	42	20.2
	10년 이상	125	60.0
기업규모	종업원 50인 미만	98	46.7
	종업원 300인 미만	65	31.0
	종업원 300인 이상	47	22.4
	합 계	210	100 %

③ 구매자가 요구하는 규격, 성능, 물량, 시간, 가격 등의 조건을 정확히 만족시키는 일은 중요하나 요구조건 이상의 성능 과시, 시간단축, 비용절감 등의 추가적 탁월성은 보상되지 않는다.
④ 기업이 스스로 신제품을 개발하여 시장성과를 얻기까지의 과정(예컨대, 소비자 니즈 조사, 제품개념 확장, 성능시험, 시장반응 조사, 베타 테스트 등) 전반을 구매자 측의 협조 없이 독자적으로 추진하기 어렵다.
⑤ 계약사업 수행과정의 투명성(감독), 보안성 등이 요구될 수 있다.

3. 중소기업의 품질경영 실태조사 및 분석

3.1 조사의 개요 및 조사대상 기업의 특성

(1) 조사개요

본 연구의 대기업과 중소기업의 과학적 비교조사를 위하여 군납업체를 대상으로 품질상 제도에 관한 기본사항과 품질경영에 대한 업체의 의식 또는 의견을 조사하였다. 조사는 2003년 10월 22일부터 31일까지 10일간 설문지를 이용한 우편조사로 하였으며, 표본은 783개를 대상으로 하였다. 질문에 응답한 기업은 226업체로 약 28%에 해당한다. 조사표의 검증과정에서 응답이 불성실한 조사표는 제외하고 210개 조사표를 분석하였다.

(2) 조사대상 기업의 특성

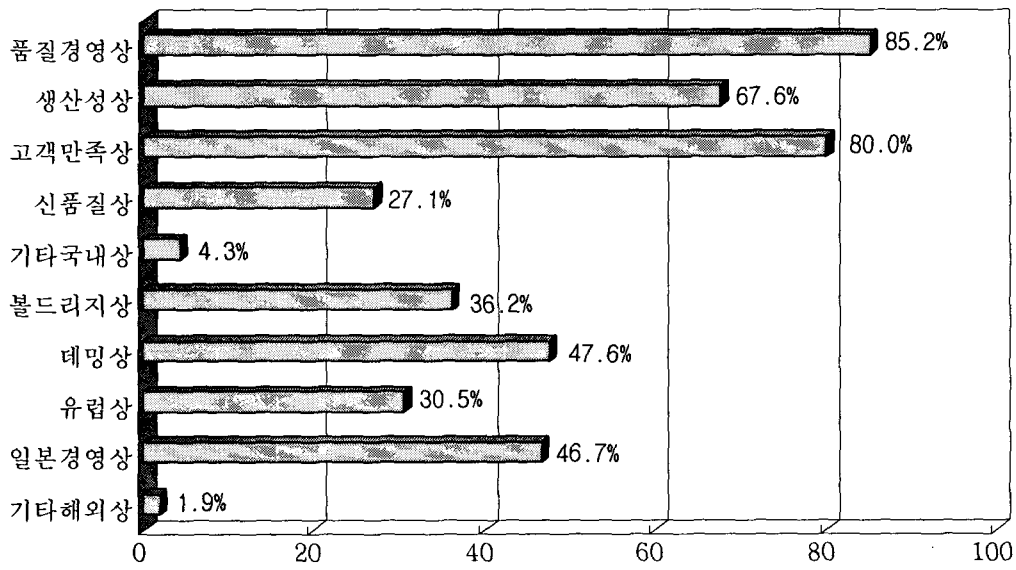
조사대상 기업의 특성을 보면 <표 2>와 같이 기업 규모면에서는 77.7%가 종업원 300인 이하의 중소기업이며, 그 중 46.7%는 50인 이하의 소기업이다. 또한, 군납기간을 보면 60%이상의 기업이 10년 이상 군수물자를 납품하고 있어 단일체계의 품질경영 시스템 도입에 유리한 조건이라고 판단된다.

3.2 분석결과

(1) 기존의 품질상에 관한 인식 조사

① 국내·외 품질상에 대한 인식 정도

국내·외의 각종 품질상제도에 대하여 어



<그림 3> 국내 · 외 품질상 인식 수준

느 정도 알고 있는지 중복응답으로 조사한 결과는 <그림 3>과 같다. 국내에서는 산업자원부에서 주관하는 품질경영상을 85.2%가 알고 있다고 응답하여 가장 많이 알고 있으며, 해외 품질상제도는 데밍상을 47.6%가 알고 있다고 응답하였다.

② 품질상 응모 및 수상경험

각종 품질상제도에 대해 '응모(수상)한 경험이 있는가' 라는 질문에서는 23.3%가 응모한 경험이 있으며, 20%는 수상한 경험이 있다고 응답했다.

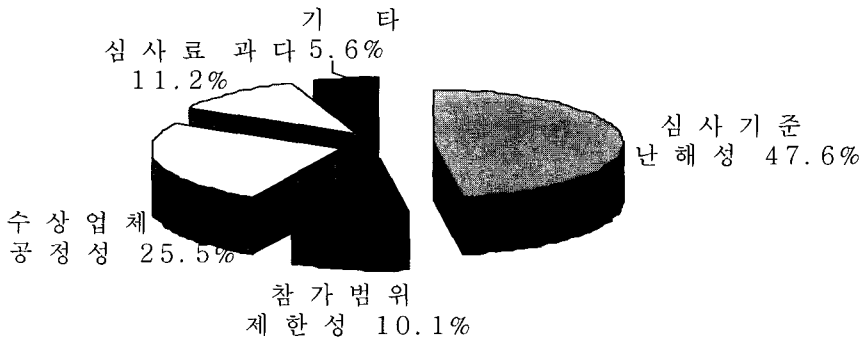
③ 기존 품질상제도의 개선점

기존 품질상제도에서 개선점 내지는 문제점을 중복응답으로 질문한 결과 <그림 4>와 같이 나타났다. 기존 품질상제도의 가장 큰 문제점으로는 '심사기준의 난해성'(47.6%)을 지적하였다. 이는 기존 품질상제도의 심사기준들이 세계적 수준의 탁월성 조건을 요구하며 대기업 중심으로 설계되어 있기 때문일 것이다. 따라서 중소기업의 특성을 품질상 심사기준에서 구체적으로 반영할 수 있어야 할 것이다.

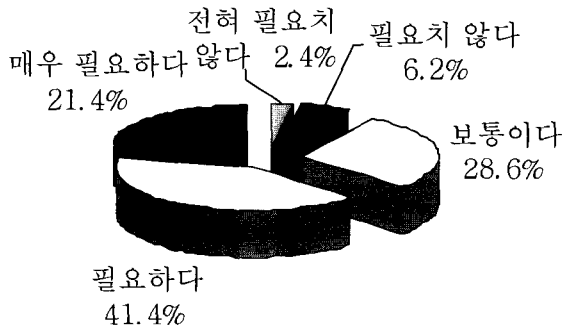
(2) 품질상제도 도입에 관한 의견

① 새로운 품질상제도의 필요성

'기업 품질경영에 품질상제도가 필요한가' 라는 질문을 5점 척도로 실시한 결과는 <그림5>와 같다. 응답기업 가운데 62.8%가 필요하다고 응답하였으며, 그 중에서도 21.4%는 '매우 필요하다'고 하였다. 이는 위의 「응모 및 수상 경험」 질문에서 23.3%만이 응모한 경험이 있다고 한 것과 비교할 때 많은 차이가 있다. 품질상제도가 품질경영에 필요한 것은 사실이지만, 기존 품질상



<그림 4> 품질상 제도의 개선점



<그림 5> 새로운 품질상 제도의 필요성

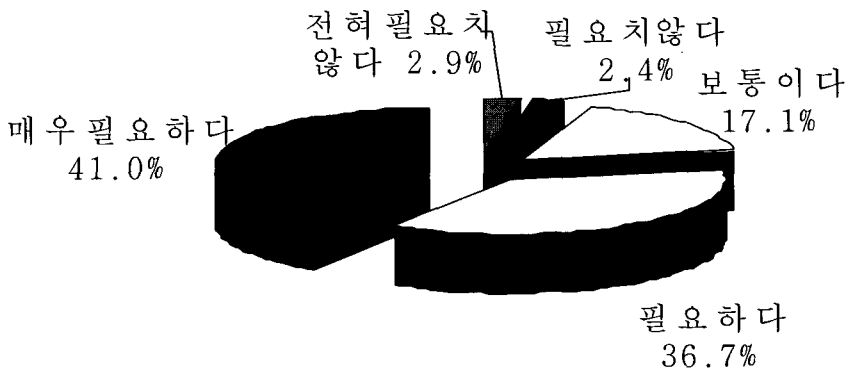
제도와 품질상에 응모할 수 없는 업체의 현실 사이에 문제가 있음을 지적할 수 있다. 새로운 품질상 제도는 기존 품질상제도의 문제점을 감안하고 실질적으로 필요한 내용을 중심으로 설계되어야 할 것이다.

② 관리시스템 통합화의 필요성

'기업의 각종 관리시스템 통합화가 필요한가' 라는 질문을 5점 척도로 실시한 결과가 <그림 6>과 같다. 응답기업 가운데 77.7%가 관리시스템의 통합화가 필요하다고 응답하였으며, 그 중에서도 41%는 '매우 필요하다'고 하였다. 이것은 위에서 분석한 품질상제도의 도입 필요성보다 더 높은 것으로, 품질상 심사기준의 영역과 세부문항을 지나치게 세분하는 것은 바람직하지 않음을 시사한다. 특히 중소기업의 경우는 소수의 간부진을 중심으로 각종 관리를 통합적으로 추진하는 경향이 있기 때문에 더욱 그러하다.

③ 기업규모별 품질상 효과에 대한 인식 차이

기업규모별로 품질상의 효과에 대한 인식 차이가 있는가를 분석한 결과 <표 3>과 같이 품질수준 개선, 업체 QM 활성화 등이 유의적 차이가 있는 것으로 나타나 대기업에 비하여 중소기업에 품질수준 개선과 QM 활



<그림 6> 관리시스템 통합의 필요성

<표 3> 기업 규모별 응모/수상 이점의 차이

항 목	종업원 수	N	평균	표준편차	t-값
품질수준 개선	300인 미만	163	3.91	.85	2.363*
	300인 이상	47	3.57	.85	
업체 QM 활성화	300인 미만	163	3.93	.84	2.532*
	300인 이상	47	3.57	.85	
기업 경영성과	300인 미만	163	3.69	.92	1.478
	300인 이상	47	3.47	.80	
조직력-동기부여	300인 미만	163	3.71	.91	.919
	300인 이상	47	3.57	.88	
기업 이미지 향상	300인 미만	163	4.22	.77	1.364
	300인 이상	47	4.06	.67	
기업 홍보 효과	300인 미만	163	4.07	.81	.540
	300인 이상	47	4.00	.86	

* P < .05

<표 4> 국내기업의 품질경영 항목별 중요도 인식과 실천의 차이

평 가 항 목		중요도	실천수준	평균차이
리더십 L: leadership	혁신학습 지원 (L1)	4.23	3.29	0.94
	비전목표 기대수준 설정 (L2)	4.35	3.50	0.85
전략계획 S: strategy	전략시스템 구축 (S1)	4.20	3.18	1.02
	전략구체화 전개 (S2)	4.19	3.30	0.89
고객과 시장 중시 CM: customer & market	시장세분화 (CM1)	4.37	3.45	0.92
	고객관계 (CM2)	4.20	3.45	0.75
정보 및 분석 IA: information analysis	경영성과지표 개발 (IA1)	4.10	3.15	0.95
	경쟁업체 분석 (IA2)	4.09	3.04	1.05
인적자원 중시 HR: human resources	업무 시스템 (HR1)	4.21	3.24	0.97
	교육훈련 (HR2)	4.17	3.05	1.12
프로세스관리 PM: process management	고객요구 공정설계 반영 (PM1)	4.30	3.45	0.85
	프로세스관리 (PM2)	4.11	3.20	0.91

성화의 효과가 더 큰 것으로 분석된다.

(3) 품질경영의 중요도 및 현재수준

본 연구에서는 품질경영 항목별 중요도 및 업체의 현재수준에 대한 질문을 5점 척도로 실시하였다. 외국의 조사결과와 비교하기 위해 항목의 구성은 미국 국가품질상(BNQA)의 각 범주에서 두 가지씩 택하였으며 본 연구의 조사결과를 요약하면 <표 4>와 같다. 항목별 중요도를 보면 고객/시장 중시 범주의 '시장세분화'가 평균값 4.37로 가장 중요하다고 응답하였고, 다음은 리더십 영역의의 '비전 및 기대수준 설정'이 중요한 항목으로 지적되었다.

그러나 중요도와 실천수준의 평균값을 비교한 결과, 인적자원 중시 영역의 '교육훈련' 항목의 차이가 1.12로 가장 크게 나타났으며, 다음으로 전략계획 범주의 '전략시스템 구축' 항목이 1점 이상 차이가 있다. 품질경영 항목에서 중요하다고 인식되지만 기업의 현실이 수준에 못 미친다는 것은 개선의 여지가 있다고 볼 수 있다. 이와 같은 중소기업의 현실이 새로운 품질상 제도에 반영되어야 할 것으로 본다.

기업 규모별로 품질경영 항목에 대한 중요도 차이를 분석한 결과는 <표 5>와 같다. 기업규모에 따라 품질경영 항목 간에는 평균의 동일성에 유의한 차이가 있다. 따라서 새로운 품질상 제도에서는 기업규모에 따라 품질상 심사항목의 비중에 차이가 있어야 할 것이다. 또한, 기업 규모별로 품질경영 항목에 대한 현재수준의 차이를 분석한 결과는 <표 6>과 같다. 기업규모에 따라 품질경영 일부 항목의 현재 수준에 유의

<표 5> 기업 규모별 중요도 차이

품질경영 항목 중요도	종업원 수	N	평균	표준편차	t-값
혁신 학습 지원	300인 미만	163	4.28	.69	-2.906*
	300인 이상	47	4.60	.50	
비전목표 기대수준 설정	300인 미만	163	4.20	.76	-.950
	300인 이상	47	4.32	.66	
전략시스템 구축	300인 미만	163	4.14	.77	-2.156*
	300인 이상	47	4.40	.61	
전략구체화 전개	300인 미만	163	4.15	.78	-1.597
	300인 이상	47	4.34	.52	
시장세분화	300인 미만	163	4.36	.71	-.179
	300인 이상	47	4.38	.71	
고객관계	300인 미만	163	4.23	.70	1.248
	300인 이상	47	4.09	.78	
경영성과지표 개발	300인 미만	163	4.06	.76	-1.839
	300인 이상	47	4.28	.58	
경쟁업체 분석	300인 미만	163	4.06	.83	-1.019
	300인 이상	47	4.19	.71	
업무 시스템	300인 미만	163	4.17	.73	-1.622
	300인 이상	47	4.36	.61	
교육훈련	300인 미만	163	4.11	.70	-2.271*
	300인 이상	47	4.36	.53	
고객요구 공정설계 반영	300인 미만	163	4.25	.75	-1.868
	300인 이상	47	4.47	.58	
프로세스관리	300인 미만	163	4.06	.72	-1.886
	300인 이상	47	4.28	.58	

* P < .05

적인 차이가 있는 것으로 분석되어 새로운 품질상 제도에서는 기업규모가 고려되어야 할 것으로 판단된다.

(4) 국내 · 외 기업들의 품질경영 수준 비교

국내 기업들의 품질경영에 관한 중요도 인식 및 실천의 특징을 미국 Cincinnati 대학에서 볼드리지 심사기준을 가지고 연구한 Stephens(2000)의 결과와 비교해 보기로 한다. 이는 종업원 50~500인 규모[1]의 기업 238개회사를 대상으로 볼드리지 심사기준 각 항목의 중요도 및 실천수준을 조사한 연구이다. 대체로 품질상 제도와 중소기업의 현실간에 격차가 큰 것으로 나타났으며, 품

1) 미국 중소기업청(SBA)에서는 종업원수 20인 이하를 Very Small, 20-90인을 Small, 100-499인을 Medium sized, 500인 이상을 Large로 분류한다.

<표 6> 규모별 품질경영의 현재수준 차이

품질경영 항목 현재수준	종업원 수	N	평균	표준편차	t-값
혁신 학습 지원	300인 미만	163	3.23	.81	-5.094*
	300인 이상	47	3.47	.58	
비전목표 기대수준 설정	300인 미만	163	3.37	.89	-1.713
	300인 이상	47	3.91	.69	
전략시스템 구축	300인 미만	163	3.04	.80	-4.789*
	300인 이상	47	3.66	.73	
전략구체화 전개	300인 미만	163	3.18	.88	-3.327*
	300인 이상	47	3.66	.79	
시장세분화	300인 미만	163	3.40	.84	-1.583
	300인 이상	47	3.62	.80	
고객관계	300인 미만	163	3.42	.77	-.751
	300인 이상	47	3.51	.69	
경영성과지표 개발	300인 미만	163	3.01	.91	-4.080*
	300인 이상	47	3.62	.90	
경쟁업체 분석	300인 미만	163	2.90	.88	-4.303*
	300인 이상	47	3.51	.80	
업무 시스템	300인 미만	163	3.14	.82	-2.977*
	300인 이상	47	3.55	.88	
교육훈련	300인 미만	163	2.94	.86	-3.040*
	300인 이상	47	3.38	.92	
고객요구 공정설계 반영	300인 미만	163	3.41	.84	-.819
	300인 이상	47	3.53	1.06	
프로세스관리	300인 미만	163	3.15	.81	-1.369
	300인 이상	47	3.34	.87	

* $P < .05$

질상에 대한 인식에서는 '잘 안다'고 응답한 기업이 28%, '약간 안다' 36%, '모른다'가 36%로 역시 미국의 중소기업들도 품질상 제도에 대한 인식이 낮다고 할 수 있다.

국내·외 기업의 품질경영 항목별 중요도 수준 평균값을 비교한 결과는 <표 7>과 같다. 즉, 9개 항목에서 국내 기업의 중요도가 높고, 3개 항목에서 국외 기업의 중요도 수

<표 7> 국내 · 외 품질경영 항목별 중요도 수준 평균값 비교

평 가 항 목		국내	국외	평균차이
리더십 L: leadership	혁신 학습 지원(L1)	4.35	4.34	0.01
	비전목표 기대수준 설정(L2)	4.23	4.06	0.17
전략기획 S: strategy	전략시스템 구축(S1)	4.20	4.42	-0.22
	전략구체화 전개(S2)	4.19	4.00	0.19
고객/시장 중시 CM: customer & market	시장세분화(CM1)	4.37	3.99	-0.38
	고객관계(CM2)	4.20	4.06	0.14
정보 및 분석 IA: information analysis	경영성과지표 개발(IA1)	4.10	4.27	-0.17
	경쟁업체 분석(IA2)	4.09	3.51	0.58
인적자원 중시 HR: human resource	업무 시스템(HR1)	4.21	4.09	0.12
	교육훈련(HR2)	4.17	4.03	0.14
프로세스관리 PM: process management	고객요구 공정설계 반영(PM1)	4.30	4.19	0.11
	프로세스관리(PM2)	4.11	3.87	0.24

준이 높은 것으로 분석되었다. 경쟁업체 경영성과의 경향 파악, 비교분석 등 '경쟁업체 비교분석'(IA2) 항목에서 5점 만점에 평균 0.58의 높은 차이로 국내 기업이 높고, 국외 기업의 경우 변화하는 고객의 요구사항과 기대에 맞추어 고객과 시장을 적절하게 분할하고 고객의 소리를 청취하고 분석하는 '시장세분화'(CM1) 항목에서 평균 0.38 차이로 높다. 그 외 품질경영 항목에서는 국내 · 외 기업의 중요도 기대수준이 작은 차이를 보이고 있다.

국내 · 외 기업의 품질경영 항목별 현재수준 평균값을 비교한 결과는 <표 8>과 같다. 7개 항목에서 국내 기업의 중요도가 높고, 5개 항목에서 국외 기업의 중요도 수준이 높은 것으로 분석된다. 국내 기업의 경우 경쟁업체 경영성과의 경향분석, 예측, 비교분석 등 '경쟁업체 비교분석'(IA2) 항목에서 5점 만점에 평균 0.50의 차이로 높고, 국외 기업의 경우 전략(또는 장기기획) 시스템이 합리적으로 구축되어 실질적으로 운영되고 있는가 하는 '전략시스템구축'(S1)항목이 평균 0.45 차이로 높다. 또한 수립된 전략을 부서 단위별로 활동 가능한 장단기 활동계획(실행계획/사업계획/추진계획 등)으로 구체화시키고 있는가 하는 '전략시스템의 구체적인 전개'(S20) 항목에서는 국내기업에서 0.33수준으로 높다. 한 가지 특이한 것은 '경쟁업체 비교분석'(IA2) 항목에서 국내 기업이 중요도와 현재수준 모두 높다는 것이다. 이것은 국내 기업들의 경쟁의식 정도를 나타내는 긍정적인 측면으로 해석 할 수 있다.

4. 결론

본 연구에서는 BNQA를 중심으로 전세계 기업에 확산되고 있는 품질경영을 우리나라 중소기업의 경쟁력 제고에 전략적으로 활용하기 위하여 우리나라 중소기업의 품질경영 수준을 대기업 및 국외기업과 비교해 보고 전략적 시사점을 얻고자 하였다.

본 연구의 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 품질상의 심사기준이 난해하여 중소기업이 자체평가 도구로 활용하기에 어려움이 있다는 점이다. 따라서 객관적이고 보다 단순한 형태의 품질상 심사기준이 개발될 필요가 있다.

둘째, 품질상을 효과적으로 운영하면 대기업에 비하여 중소기업의 경우, 품질수준 개선, 업체 QM 활성화 등의 효과가 있을 것으로 기대된다.

셋째, 품질경영 항목별 중요도와 실천수준의 평균값을 비교한 결과, 인적자원 중시 영역의 '교육훈련' 항목의 차이가 가장 크게 나타났으며, 그 다음으로 전략계획 범주의 '전략시스템 구축' 항목이 차이가 있는 것으로 나타나 이를 고려한 품질상 제도의 수립이 필요하다고 판단된다.

넷째, 국내·외 기업의 품질경영 항목별 현재수준 평균값을 비교한 결과, 국내 기업의 경우 경쟁업체 경영성과의 경향분석, 예측, 비교분석 등 '경쟁업체 비교분석' 항목에서 차이가 크게 나타났으며, 국외 기업의 경우 '전략시스템구축' 항목이 차이로 크게 나타났다. 또한, 이를 중요도와 함께 정리하면 국내 기업의 경우 높은 중요도를 보이나 낮은 실천수준을 나타내는 항목으로는 리더십에 의한 혁신학습 지원, 업무시스템, 교육훈련 및 전략시스템 구축 등을 들 수 있고, 국외 기업의 경우에는 업무 시스템과 전략전개, 그리고 교육훈련 등을 들 수 있다.

<표 8> 국내·외 품질경영 항목별 현재수준 평균값 비교

평 가 항 목		국내	국외	평균차이
리더십 L: leadership	혁신 학습 지원(L1)	3.29	3.51	-0.22
	비전목표 기대수준 설정(L2)	3.50	3.66	-0.16
전략기획 S: strategy	전략시스템 구축(S1)	3.18	3.63	-0.45
	전략구체화 전개(S2)	3.30	2.97	0.33
고객/시장 중시 CM: customer & market	시장세분화(CM1)	3.45	3.16	0.29
	고객관계(CM2)	3.45	3.22	0.23
정보 및 분석 IA: information analysis	경영성과지표 개발(IA1)	3.15	3.43	-0.28
	경쟁업체 분석(IA2)	3.04	2.54	0.50
인적자원 중시 HR: human resource	업무 시스템(HR1)	3.24	3.22	0.02
	교육훈련(HR2)	3.05	2.96	0.09
프로세스관리 PM: process management	고객요구 공정설계 반영(PM1)	3.45	3.42	0.03
	프로세스관리(PM2)	3.20	3.21	-0.01

참고문헌

[1] 김연성 외 4인, 「경영품질의 세계기준 -말콤 볼드리지-」, 한언, 2003.

[2] Defense Retreat Reduction Agency, "CPARS and PPAIS", July 2001.

[3] Heiser, Daniel R., "The Theory Underlying the Malcolm Baldrige National Quality Award", July 1999, Indiana University.

[4] Husband & Mandal, "A Conceptual Model for Quality Intrgrated Management in SME", *International Journal of Quality & Reliability Management,* 16(7), 1999, pp.699-713.

[5] Puay, Tan, Xie and Goh, "A Comparative Study of Nine NQAs", *TQM Magazine*, 10(1), 1998, pp.30-39.

[6] Stephens, P.R., "Small Business and High Performance Management Practices", Ph.D. Dissertation, University of Cincinnati, 2000.

[7] Tan, K.C., "A Comparative Study of 16 National Quality Awards", *TQM Magazine*, 14(3), 2002, pp.165-171.

[8] Tomkovich, John M., "An Evaluation of The Benefits of Total Quality Management Practices to very Small Businesses: Evidence From Small Accounting Firms", June 1999, Colorado Technical University.

[9] Wilson, Darry D., "An Empirical study to test the causal linkages implied in the Malcolm Baldrige National Quality Award", 1997, The Ohio State University.

[10] Yusof, S.M. & E. Aspinwall, "A Conceptual Framework for TQM Implementation for SMEs", *TQM Magazine*, 12(1), 2000, pp.31-36.