

# TQM의 시대는 지나가고 있는가?

박영택 · 노재현  
성균관대학교 산업공학과

## Is TQM a Dying Fad ?

Young-Taek Park · Jae-Heon Roh  
Dept. of Industrial Engineering, Sungkyunkwan University

### Abstract

Even though advocates of TQM emphasize the role of TQM more than before, the interest of general public have decreased in recent years. A few months ago, the *Fortune* introduced a survey result showing that management tools (including TQM) are to some extent fashion items, becoming chic or declassé with the march of the management zeitgeist. According to the article, TQM has cooled off and other approaches have risen to take the place. Is TQM a really dying fad? This paper discusses the problem.

## 1. 머리말

오늘날 품질경영을 전공하고 있는 학자들이나 품질경영을 지지하고 있는 산업계의 옹호자들은 품질경영의 효용과 필요성을 더욱 강조하고 있지만, 품질경영에 대한 일반 산업계의 관심과 열기가 예전만 못하다는 것을 부인하기 힘들다. 지난해 발표된 국내 100대 기업의 경영혁신기법 도입현황 분석에 의하면 91~92년에는 TQM이 선호되는 경영혁신기법 중 하나로 나타났으나, 그 이후에는 특별한 관심의 대상이 되지 않는 것으로 나타났다[매일경제신문, 1997].

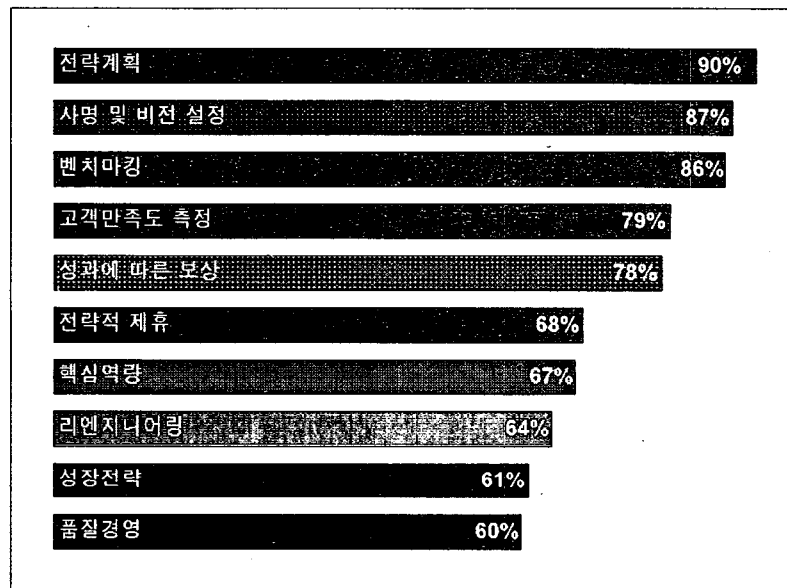
이러한 현상은 비단 국내에 국한된 것이 아니다. Bain & Co.사가 15개국의 여러 기업을 대상으로 5년 동안 연구한 바에 의하면 TQM에 대한 기업들의 관심이 최근 2~3년 사이에 급격히 줄어들고 있는 것으로 나타났다[Rigby, 1998]. 본고에서는 Bain & Co.사가 조사한 경영혁신기법 도입현황을 소개하고, '품질경영의 시대가 지나가고 있는가?' 라는 물음에 대한 해답을 모색해 보기로 한다.

## 2. 경영혁신기법의 도입현황

1993년 미국의 컨설팅회사인 Bain & Co.사는 경영혁신기법의 사용률과 만족도에 관한 다년간의 연구 프로젝트에 착수하였다. 회수된 4,137건의 설문응답과 15개국의 경영진 224명을 개별면접한 자료를 분석한 결과가 최근 *Fortune*지에 발표되었다[Rigby, 1998]. 본 절에서는 그 내용을 소개하기로 한다.

이 조사에 의하면 업종이나 지역에 상관없이 경영혁신기법들이 널리 사용되고 있는 것으로 나타났다. 평균적으로 응답자들은 상위 25개의 기법 중 13개 정도를 사용하고 있다고 대답하였으며, 경영진의 77%는 이러한 기법들이 기업의 성과를 높이는데 실질적으로 기여할 것이라고 믿고 있었다.

(1997년도 기준)

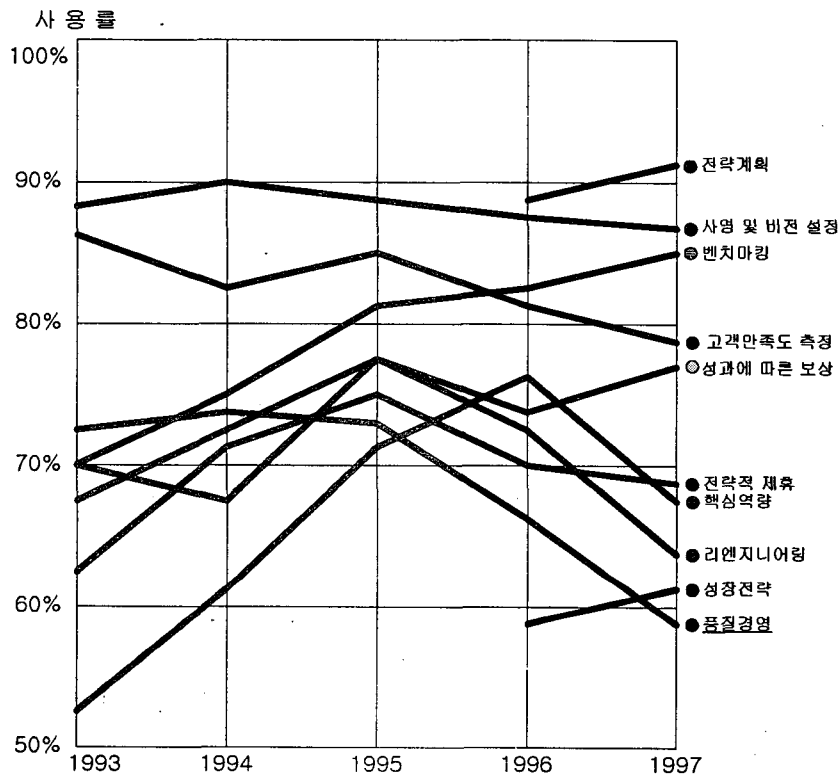


<그림 1> 선호하는 경영혁신기법이라고 응답한 비율 [Rigby, 1998]

그러나, 경영혁신기법들은 마치 동력 사슬톱과 같아서 필요한 곳에 제대로 사용하면 상당한 성과를 얻을 수 있지만, 그렇지 않을 경우에는 오히려 크게 위험하다. 경영자들은 활동기준원가(Activity-Based Costing: ABC), 지식경영, 리엔지니어링이 가장 위험한 기법이라고 대답하였다.

93~94년에 리엔지니어링 열풍이 시작되었으나, 이를 도입한 기업들이 경험한 예기치 못한 장기적 부작용(; 사기저하, 혁신의 부재, 신뢰감 손상, 팀워크 약화)이 널리 알려지게 되면서 95년을 정점으로 리엔지니어링의 사용이 급격히 줄어들고 있다. 최근 2~3년 사이에 리엔지니어링이나 TQM과 같이 한때 유행하던 경영혁신기법이 퇴조함

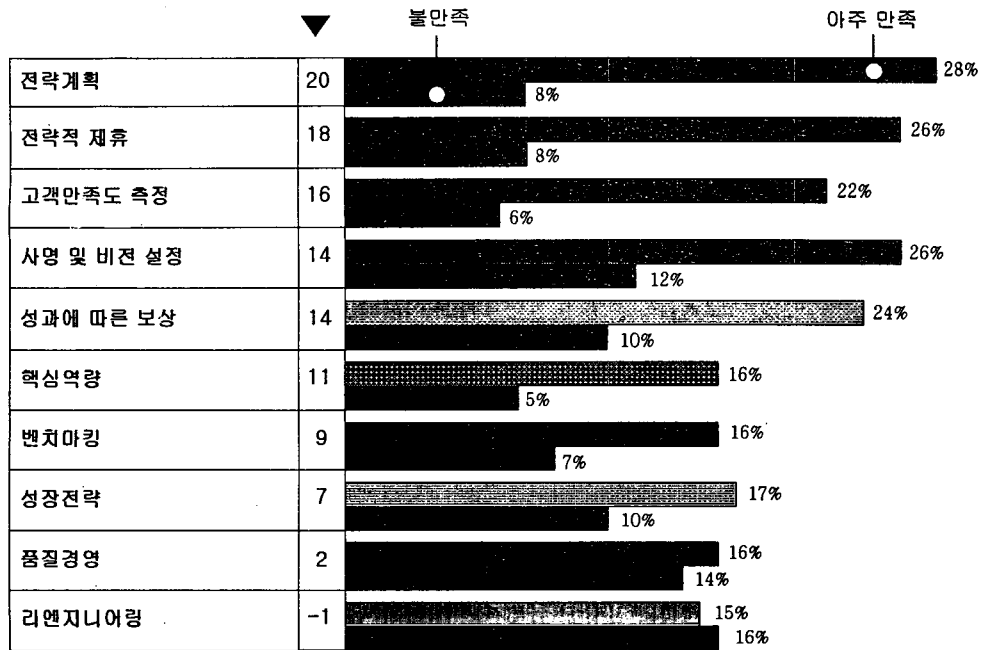
과 동시에 다른 기법들이 그 자리를 대신하고 있다. 대체로 기법에 대한 선호경향은 원가절감형에서 탈피하여, 고객을 유지하고, 경쟁자를 현명하게 따돌리고, 종업원들의 사기를 앙양시키며, 혁신을 가속화시키는 쪽으로 나아가고 있다. 현재 관리자의 90%가 다운사이징보다는 수익의 증대를 통한 성과개선을 희망하는 것으로 조사되었다. 이를 성취하기 위해서 그들 대다수는 전략계획시스템을 도입하고 기업의 사명과 비전을 새로이 다듬고 있다(그림 2 참조).



<그림 2> 경영혁신기법의 사용률 변화 [Rigby, 1998]

응답자의 75% 이상이 지금까지는 단기적 운영실적의 개선을 위해 전략을 희생시켜 왔다고 대답하였다. 시간이 지남에 따라 경영환경이 변하고, 경영기법에 대한 정보도 훨씬 풍부해지고 있다. 경영혁신기법에 대한 사용자들의 만족도와 불만족도를 함께 비교하면 다음의 <그림 3>과 같다.

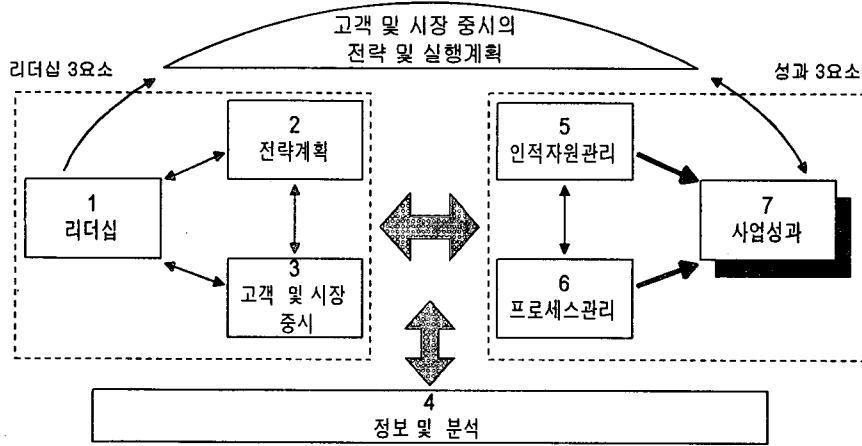
아주 만족한 사용자와 불만족한 사용자의 차이에 따른 순위



<그림 3> 경영혁신기법별 만족도와 불만족도 [Rigby, 1998]

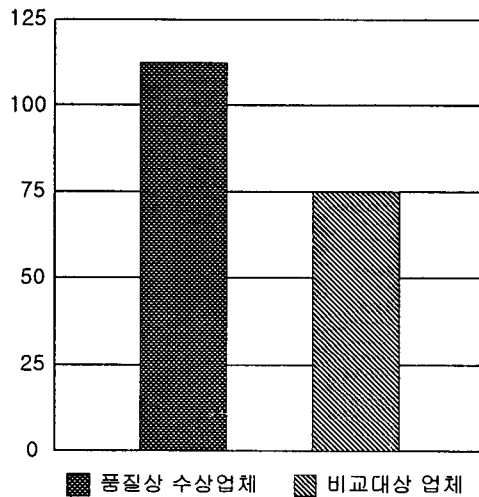
### 3. 품질경영은 지나가는 유행인가?

품질경영이 유행성 경영기법 중 하나로 간주되고 있는 것은 품질경영의 초점이 제품/서비스 품질에서 경영품질로 확대된 것을 제대로 이해하지 못했기 때문이다(박영택과 노재현, 1998 참조). 오늘날 글로벌 TQM 모델이 되고 있는 말콤 볼드리지 평가기준에서는 리더십(;사명 및 비전이 리더십의 중요한 요소가 됨), 전략계획, 벤치마킹, 고객만족도 측정을 무엇보다 중요하게 여기고 있다(그림4 참조). 따라서 TQM의 핵심적 요소가 되고 있는 이들을 TQM과 분리한다는 것 자체가 있을 수 없는 일이지만, 일반적으로 이러한 사실이 간과되고 있다. 말콤 볼드리지 평가기준의 정식 명칭이 '탁월한 성과(Performance Excellence)를 위한 볼드리지 기준'이며, 유럽품질경영상 평가기준의 정식 명칭도 '사업 우수성(Business Excellence)을 위한 EFQM 모델'이다. 이처럼 품질경영의 목적이 '탁월한 성과'나 '사업우수성'임을 분명히 이해한다면 품질경영을 일시적 유행으로 간주하는 우(愚)를 범하는 일은 일어나지 않을 것이다.



<그림 4> 말콤 볼드리지 평가기준의 기본구조 [NIST, 1998]

말콤 볼드리지상을 수상한 기업이나 수상에는 실패하였으나 1, 2차 서류심사를 통과하여 현장심사를 받은 업체의 주식에 투자하는 것이 다른 기업의 주식에 투자하는 것보다 평균 2~3배의 투자수익률을 올릴 수 있다는 사실이 이미 알려져 있지만 [Business Week, 1997 및 박영택과 송해근, 1998], 최근에 발표된 또 다른 자료에서도 품질경영의 이러한 효용성을 재차 확인할 수 있다.



수상 1년 전에서 수상 4년 후까지 5년 동안의 주식상승률 변화  
(1983년에서 1994년 사이에 품질상을 수상한 600개 업체가 조사대상)

<그림 5> 품질상 수상업체와 다른 업체의 주식가격 변화 [Business Week, 1998]

미국 Georgia 공과대학교의 Vinod Singhal과 William & Mary 대학의 Kevin Hendriks는 주정부나 민간기관에서 수여하는 권위있는 품질상을 받았거나 모(母)기업에서 수여하는 품질상을 받은 약 600개 업체의 기업성적을 분석하였다. 5년 동안(수상 1년 전부터 수상 후 4년까지)의 성과를 추적한 결과, 품질상 수상업체들은 비슷한 조건의 다른 기업들에 비해 주식가격이 약 50%정도 더 상승하였으며(그림 5 참조), 운영수익, 판매, 자산, 고용 등의 증가율도 2~3배로 나타났다[*Business Week*, 1998]. 이러한 결과는 품질경영이 기업의 경영성적을 높이는데 실질적으로 큰 기여를 한다는 것을 잘 보여주고 있다. 결론적으로 품질경영에 대한 관심과 열기가 예전만 못한 것은 품질경영의 개념과 이론적 체계가 발전적으로 계속 진화해 왔음에도 불구하고, 품질경영에 대한 대중적 인식이 이를 따라가지 못한 결과라고 생각할 수 있다. 물론 이에 대한 책임의 상당부분은 품질경영에 몸담고 있는 사람들에게 있을 것이다.

## 참고문헌

- [1] 매일경제신문(1997), 「국내 100대 기업 경영혁신기법 도입현황 분석」, 3월 4일자.
- [2] 박영택, 노재현(1998), “품질경영과 경영혁신 : 異腹인가 同腹인가?,” 「품질경영학회지」, 26권 3호 (인쇄 중).
- [3] 박영택, 송해근(1998), “품질경영상의 평가기준과 경영품질의 측정,” 「품질경영학회지」, 26권 2호, pp.82~92.
- [4] *Business Week*(1997), “The Baldrige’s Other Reward,” March 10, p.45.
- [5] *Business Week*(1998), “The Rewards of Quality Awards,” September 21, p.14.
- [6] NIST(1998), *1998 Criteria for Performance Excellence*, National Quality Program, National Institute of Standards and Technology.
- [7] Rigby, D. K.(1998), “What’s Today’s Special at the Consultants’ Cafe?,” *Fortune*, pp. 86 ~ 87, September 7.