

Malcolm Baldrige Model: 개념과 적용

2006년 4월



한국생산성본부
수석전문위원 김익택
e-Mail : itkim@kpc.or.kr
Tel : 011- 9862 -9302

목 차

I. MBNQA의 배경 및 목적

II. MBNQA 심사기준과 중심사상

III. MBNQA 심사기준의 구성체계 및 중심개념

IV. MBNQA 심사기준의 평점방법

V. MBNQA Model에 입각한 혁신

부록 : MB 신청기업/수상기업 추이 및 현황

I. MBNQA의 배경 및 목적

배경 및 목적

1975년 부터 1985년 까지 품질저하에 의한 미국의 경쟁력 상실은 심각한 상태였고, MB상 제정의 배경이 되었던 MIT 산업생산성 위원회의 보고서를 살펴보면(Cf. 1985.9.22 뉴욕 플라자합의 235엔/1불 → 1년 후 120엔/1불)

- 시대에 뒤떨어진 경영전략
- 단기적인 시야
- 개발, 생산 프로세스에 대한 무관심
- 인적자원에 대한 경시
- 사내, 회사간의 협조성 결여 등에 그 원인이 있다고 적시

미국은

- 1) 학계, 산업계의 산업생산성 저하에 대한 조사결과
- 2) GE, Motorola, IBM, Xerox 등의 혁신경험
- 3) 일본 산업 경쟁력 향상의 원동력이 된 데밍(Deming)상

등을 토대로 1987년 8월 20일 말콤 발드리지 국가품질상(Malcolm Baldrige National Award)에 관한 법률을 제정하고, 산업계의 경쟁력 향상을 주도

신청 및 수상현황

분야별 신청기업대비 수상기업 비율

구분	제조	서비스	중기업	교육분야	의료분야	합계
신청기업	344	170	334	99	116	1,063
현장심사	90	50	47	14	22	223
수상기업	26	14	16	7	5	68
신청기업기준	현장심사 26%	29%	14%	14%	19%	21%
수상기업	8%	8%	5%	7%	4%	6%
현장심사기준	수상기업 29%	28%	34%	50%	23%	30%

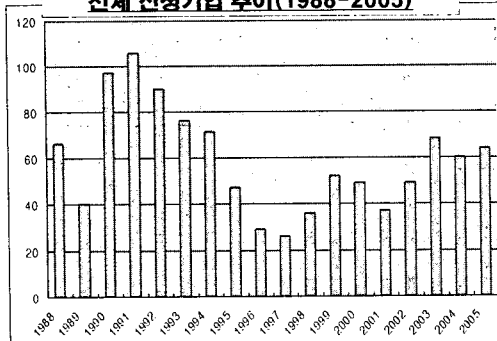
※ 참고

1988년 : 제조업, 서비스 분야

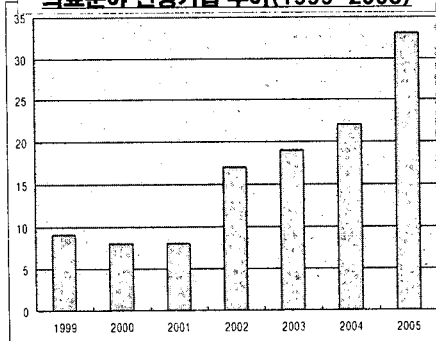
1999년 : 교육, 의료분야 추가

→ 의료분야 2002년 수상(1)

전체 신청기업 추이(1988-2005)



의료분야 신청기업 추이(1999-2005)



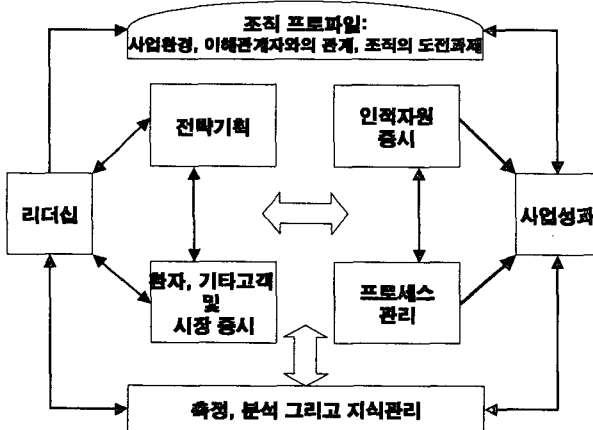
MBNQA & ISO9000 비교

구분	ISO9000	MBNQA의 경영품질모델
근본목적	일관된 프로세스를 인증함으로써 국제우위를 촉진하는 데 있음	지식이전을 촉진시킴으로써 조직의 성과를 향상시키는 데 있음.
적용분야	고객-공급자 관점에서 품질인증조건을 감사할 수 있는 프로세스를 제시	경영시스템을 평가하기 위한 Framework를 제시
전략초점	방침과 사양에 대한 일치	관리방법과 사업결과의 개선
시스템에 대한 책임	품질인증 전문가	최고경영자로 구성된 팀
평가방법	인증기준에의 일치성 여부	개선에 대한 감결과 기획의 인식
적용범위	설계&생산프로세스, 관련된 지원프로세스	리더십부터 사업결과에 이르기까지의 전반적인 경영시스템
예방&개선전략	문제의 재발방지 & 개선조치	Plan-Do-Study-Act Cycle을 통한 지속적 개선
성과관련 요인	계약요구조건과의 일치성	경쟁사비교를 통한 사업성과의 지속적 개선
활용촉진요인	무역관련 법규 & 인증에 대한 고객의 요구	개선계획을 수립하는 도구로 활용

II. MBNQA 심사기준과 중심사상

Malcolm Baldrige Model

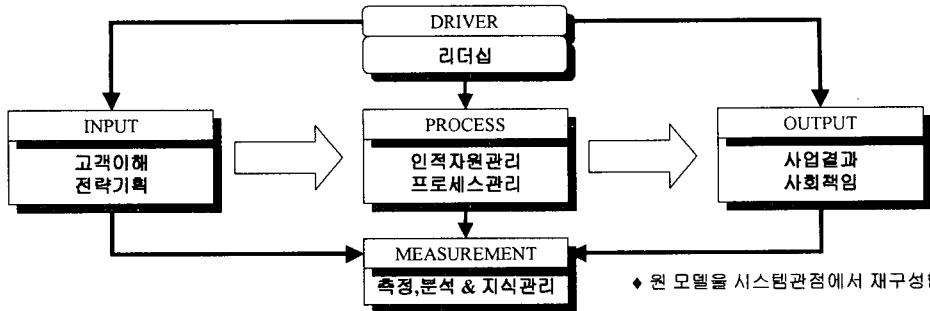
Malcolm Baldrige 심사기준의 시스템 모델



MB 모델과 인체 비교

- 범주 1 : 리더십
→ 기업의 꿈과 미래
- 범주 2 : 전략기획
→ 기업의 이성
- 범주 3 : 환자, 기타 고객 및 시장 증시
→ 기업의 생존환경과 경쟁 메커니즘
- 범주 4 : 측정, 분석 및 지식관리
→ 기업의 신경망
- 범주 5 : 인적자원 증시
→ 기업의 피와 에너지
- 범주 6 : 프로세스 관리
→ 기업의 뼈대
- 범주 7 : 경영성과
→ 기업의 총체적 건강지수

시스템 관점에서의 MBNQA 7개 범주 & 품질버스

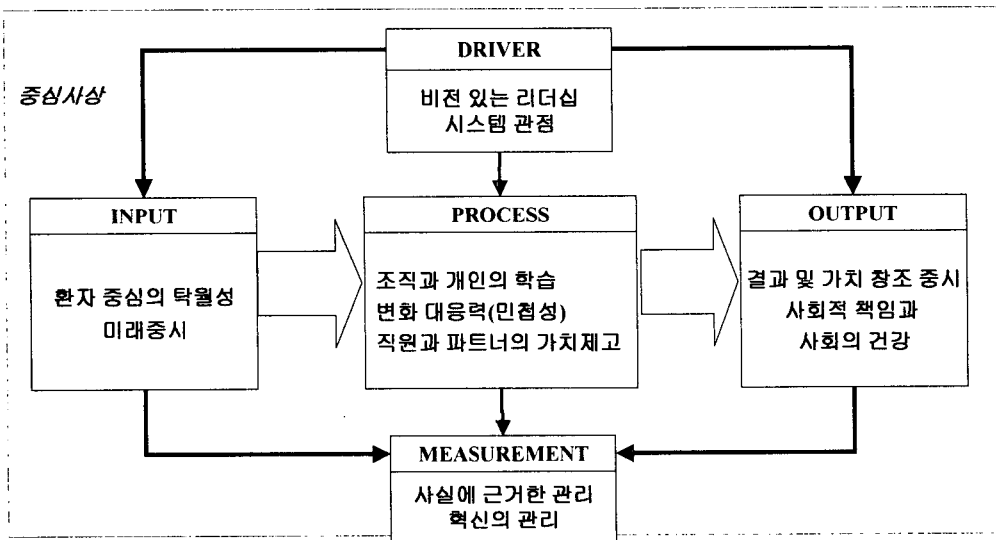


◆ 원 모델을 시스템관점에서 재구성함.

Malcolm Baldrige상 7개 범주의 의미를 품질버스(Quality Bus)에 비유하면
 리더십은 추진원동력으로서 회사라는 품질버스의 운전자(Driver)이고, 측정 분석은 연료(Fuel),
 전략기획은 지도(Map), 인적자원관리는 버스의 엔진(Engine), 프로세스는 여정(Route),
 사업성과는 표지판(Landmark), 그리고 고객만족은 최종목적지(Destination)이라고 할 수 있음.

(M.M Steeples, The Corporate Guide to The MBNQA, ASQC Quality Press.)

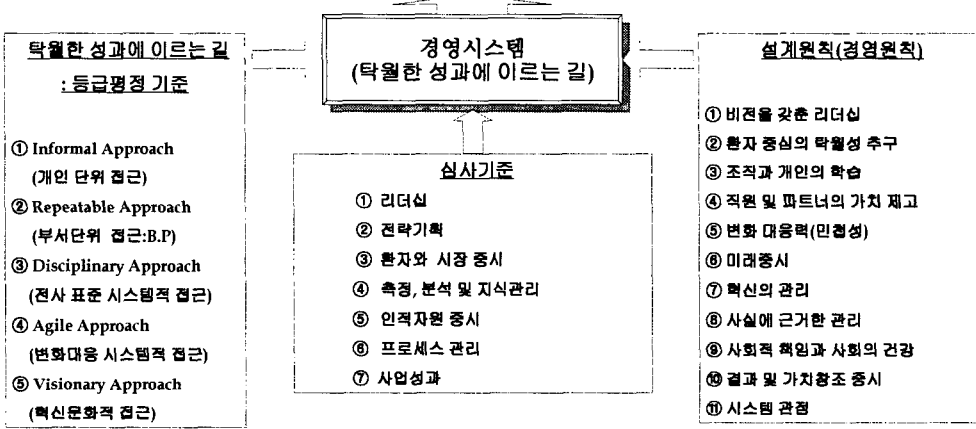
MBNQA 심사기준의 중심사상



MBNQA 심사기준의 목표와 탁월한 성과에 이르는 길

탁월한 성과목표 (Performance Excellence Goals)

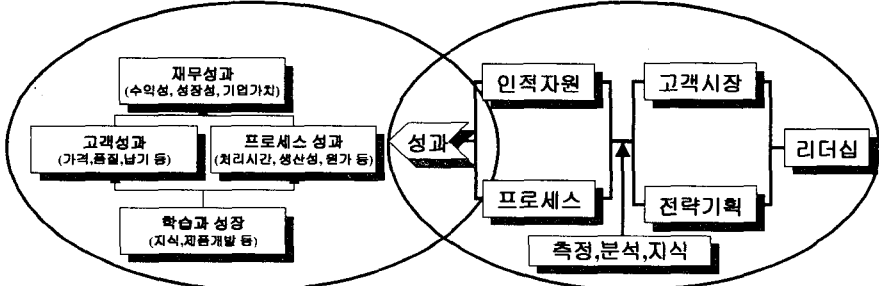
- > 환자, 기타 고객, 이해관계자에게 지속적으로 새로운 가치 제공
- > 외부제공자로서 조직의 효과성과 능력을 지속적으로 향상
- > 조직과 개인의 지속적인 학습 추진



MB : BPM & Business Excellence Model

Business Performance Model

Business Excellence Model



What to Do ?

Do the Right Things,,,,

- Communication
- Strategic Focus
- Alignment
- Learning

How to Do ?

Do Things Right,,,,

- Diagnostics
- Benchmarking
- Improvement
- Best Practice

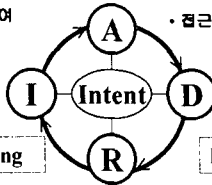
혁신의 Cycle

Improvement : Learning & Adapting

- 각 Item에 대한 Approach와 Deployment의 적합성과 유효성을 판단할 수 있는 Process는 무엇인가?
- 각 Item에 대한 성과를 어떻게 활용하는가?
- 결과로부터 무엇을 배우고, 어떻게 배웠고, Approach & Deployment를 개선하기 위하여 어떻게 활용했는가?

Approach : Thinking & Planning

- 각 Item에 대해 추구하려는 것은?
- 어떤 목표(goal)가 설정되었는가?
- 목표를 달성하기 위한 전략, 구조, Process는 무엇인가?
- 목표 달성 과정을 Monitoring 할 수 있는 성과지표는?
- 접근방법이 핵심가치와 어떻게 연계되고 있는가?



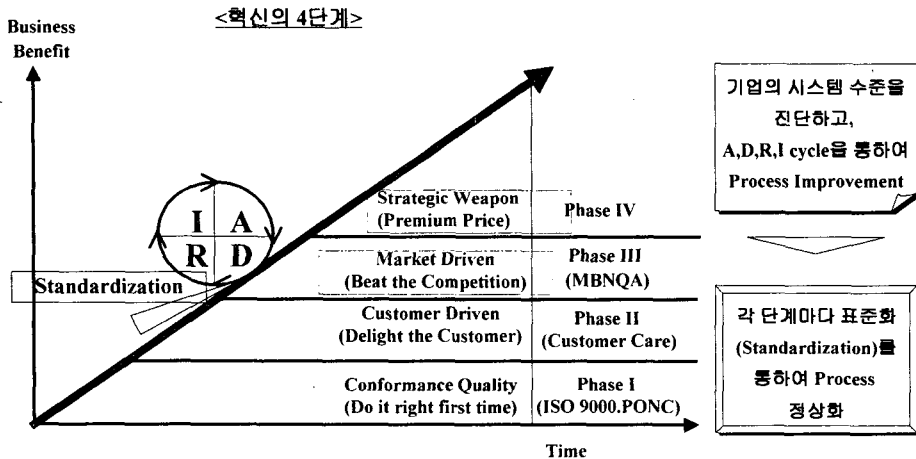
Results : Monitoring & Evaluating

- 각 Item에 대한 성과지표의 Trend는 어떠한가?
- 성과가 Benchmark와 비교할 때 어느 수준인가?
- 성과가 전체 경영성과에 어떤 영향을 미치는가?
- 성과가 특정 Approach & Deployment로부터 얻어졌다는 것을 어떻게 알 수 있는가?
- 성과를 어떻게 전달하고, 해석하고, 활용하고 있는가?

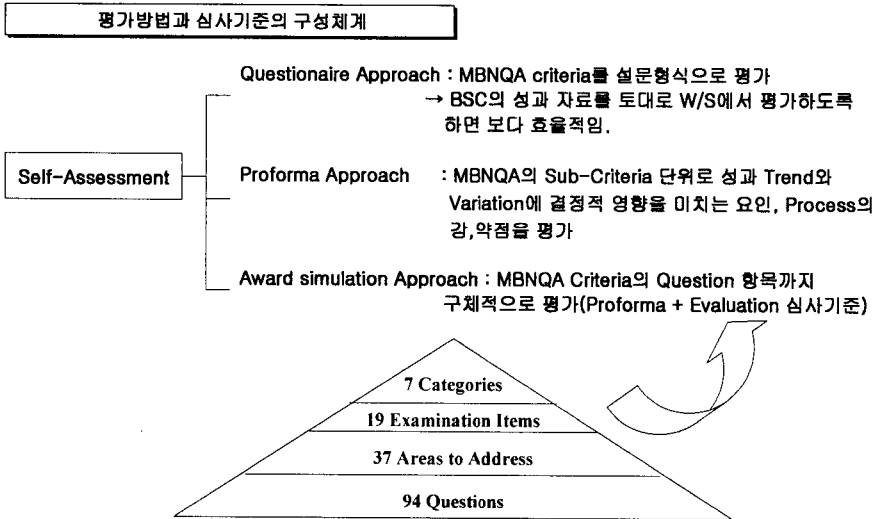
Deployment : Implementing & Doing

- 전략, 구조, Process가 어떻게 실행되고 있는가?
- 조직 전체적으로 실행의 깊이와 넓이는 어떤가?
- 어느 정도 일상적인 업무와 통합되고 있는가?

혁신의 Road Map & MB의 위상



III. MBNQA 심사기준의 구성 체계 및 중심개념



Hierarchy of Award Criteria

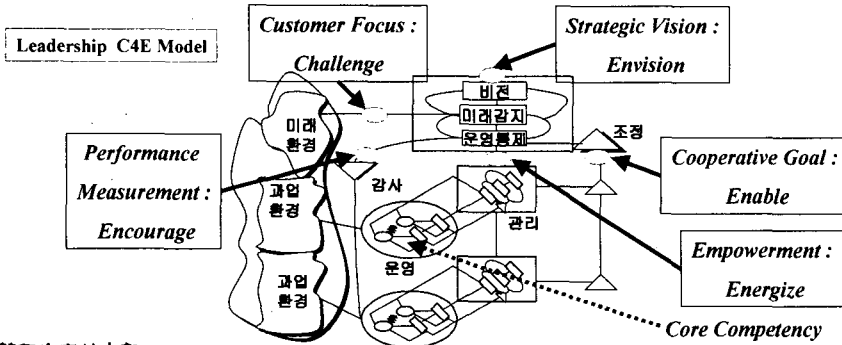
MBNQA 심사기준의 평점구조

범주	평점	범주	평점
1.0 리더십	120	5.0 인적자원 중시	85
1.1 경영진의 리더십	70	5.1 업무시스템	35
1.2 지배구조와 사회적 책임	50	5.2 직원 학습 및 동기유발	25
2.0 전략기획	85	5.3 직원 복리 및 만족	25
2.1 전략개발	40	6.0 프로세스 관리	85
2.2 전략전개	45	6.1 의료 프로세스	45
3.0 환자와 시장의 중시	85	6.2 자원 프로세스 및 운영계획	40
3.1 환자, 기타 고객, 그리고 의료시장에 대한 이해	40		
3.2 환자, 기타 고객과의 관계강화와 만족	45	7.0 사업성과	450
4.0 측정, 분석 및 지식관리	90	7.1 의료서비스 제공성과	70
4.1 조직성과 측정, 분석 및 검토	45	7.2 환자 및 기타 고객 중시성과	70
4.2 정보와 지식관리	45	7.3 재무 시장 성과	70
		7.4 인적자원성과	70
		7.5 조직운영의 효과성 성과	70
		7.6 리더십과 사회적 책임 성과	70
		합 계	1000

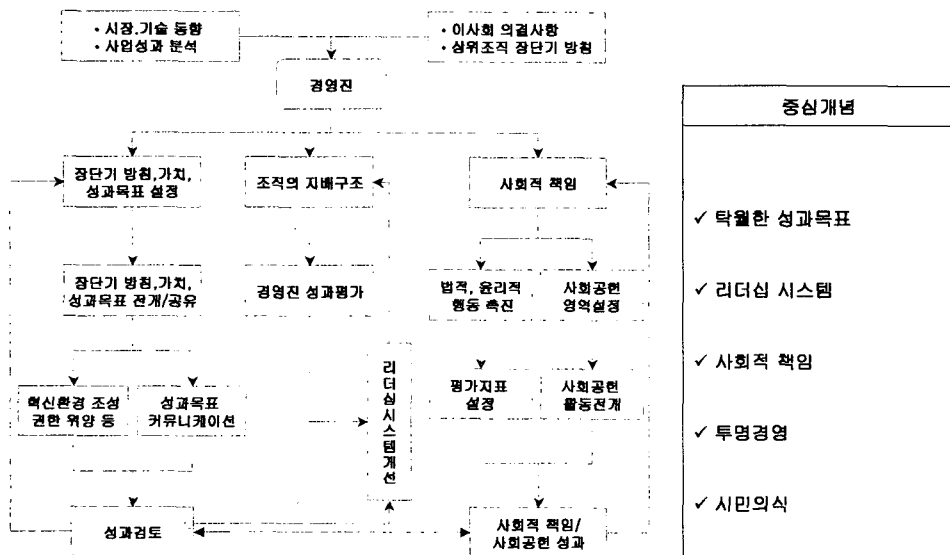
1. Leadership

Leadership의 일반개념

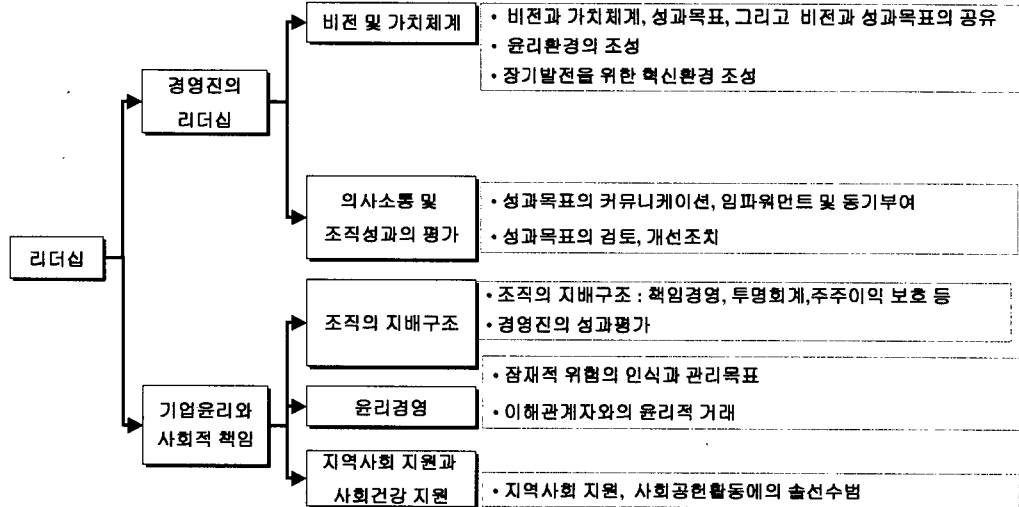
- 리더는 상황을 공유하고, 부하의 의견에 적극적으로 귀를 기울여야 한다.(상황공유 & 적극적 경청)
- 리더는 고객을 초점으로 전략적 비전을 가지고 있어야 한다.(Envisioning)
- 리더는 비전을 달성하기 위하여 임직원과 협력적 목표를 설정하고 역량강화를 지원해야 한다.(Cooperative Goal)
- 리더는 기업의 사명, 중심가치와 일관된 행동을 보여야 한다.(Walk The Talk)
- 위험을 적극적으로 수용하고, 종업원으로 하여금 주요 변화를 이룰 수 있도록 하여야 한다.(Challenge & Change)
- 정기적으로 성과 Data를 검토하고, 최고수준의 목표를 달성하도록 격려해야 한다.(Performance Review)



리더십 범주의 기준체계

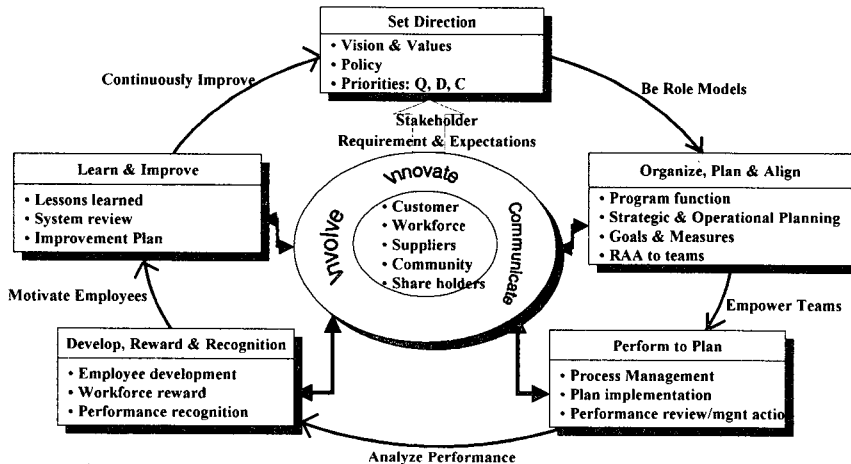


Leadership의 평가영역 & 주요심사기준



Boeing A & T의 Leadership System 사례

• A & T의 리더십시스템은 Stakeholders의 요구에 초점을 맞추고, Stakeholders의 요구를 달성하기 위한 계획을 조절하거나 팀에 권한을 부여하고, 성과를 분석하며, 전종업원에게 동기를 부여하는 등의 프로세스와 시스템을 지속적으로 개선하는 강령을 모델을 설정



Solectron Business Excellence Road Map

MBNQA	접근방법 “A”	전개 “D”	결과 “R”	향상 “I”
1. 리더십	Mission, Vision, & Belief	미션과 비전에 대해 의 사소통. 신념하에 행동	성과 평가	개발계획과 성공 계획
2. 전략적 계획	장기계획, 운영계획, 그 리고 호신 프로세스.	지역, Site, 그리고 공장 을 전부 연계.	CEO에 의해 계획대로 진행되고 있는지 분기 마다 재검토.	계획 대비 미지한 부분 에 대해서는 수정활동 실시. 연말다 실시되는 미팅에서 계획과 전개 프로세스의 재검토.
3. 고객과 시장에 대한 초점	시장분석: 고객 요구사항 CRM 고객 만족요소 결정	외주가능성, 경쟁자 Position, 그리고 주요 요구사항을 포함한 모든 고객에 대한 계획, 고객 focus team. CSI 측정, 최고 경영자에 대한 설문조사.	계획에 대한 주간 성과 평가. CSI, 수익, P&L 등. 연간 고객 설문조사.	연간 어느 정도의 향상이 일어났는지에 대한 재검토 접근 방법. CSI, 품질, 등의 향상.
4. 정보와 분석	솔렉트론의 신념과 주요 사업 동인을 지원하는 정보의 추적. 경쟁자와 세계 최고 수준의 기업을 벤치마킹. 정보 시스템은 적시성, 정확성, 그리고 실현 가능한 정보여야 함.	경쟁자의 역량과 성과를 추적. OEM활동(시장, 전략, 제품, 요구사항)의 모니터링. 주요 기업의 프로세스와 성과 정보 시스템. 기업 스코어카드.	분기별로 기업의 스코어카드 결과를 재검토. 벤치마킹 결과. 시장과 경쟁자에 대한 분석.	스코어카드와 벤치마킹 접근방법의 재검토. 정보 시스템, 도구, 그리고 데이터베이스 재검토.

MBNQA	접근방법 “A”	전개 “D”	결과 “R”	향상 “I”
5. 인적자원개발과 관리	직무 설계, 보상, 인정 (recognition), 그리고 성장.	성공 계획, 교육, 훈련, 의사소통과 개발. 다양한 보상 계획. 향상 프로세스에 대한 7 단계.	종업원 만족. Rate of learning. “향상 매트릭스”. 결과를 분기마다 재검토.	지속적인 향상. 현장방문.
6. 프로세스 관리	솔렉트론의 주요 비즈니스 프로세스 •서비스 디자인 •NPI •자재관리 •생산 •사업지원 프로세스 •공급업체 관리 •판매와 마케팅 •사업개발	경영위원회의 정책방향과 Best Practice •HR •기술 •자재 •재무 •품질 •생산 •판매 •말콤 볼드리지 •ISO 인증	•STQEA •Management 재검토 •기업감사 •ISO 재-인증	위원회는 정기적인 미팅을 가짐으로써 향상에 대한 기회를 재검토. 매해마다 STQEA 향상 평가. ISO규정에 따른 행동.
7. 사업결과	장기계획은 장기목표를 설정. 운영계획과 호신계획은 연간 목표를 설정.	운영, 지원, 고객, 그리고 조직원 관리 프로세스.	회사의 스코어카드에 대한 주기적인 재검토.	지속적인 향상.

SSM 헬스케어의 성과검토 사례

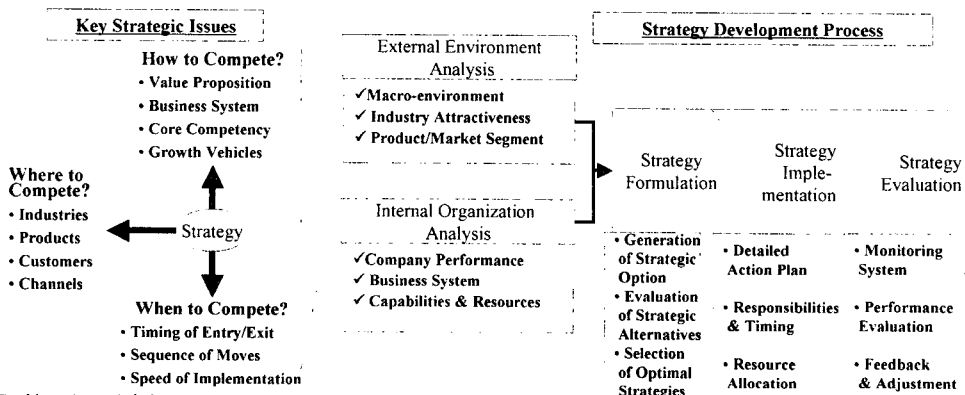
평가부서/기관	빈도	평가내용	평가목적
SSMHC 이사회	분기 연간 연간	시스템의 재정상태 커뮤니티 보고서 CRP& HIPAA보고	2 2,3,4,5 5
지역위원회	분기	품질보고서 경쟁력 보고서 CRP&HIPAA보고서	3,4,5 3,4,5 5
경영시스템	월간 분기	SSMHC연결재우제표 SSMHC PIR/품질보고서 분기별 순위보고서(Loyalty, Pat.)	2 1,2,3,4 2,4
운영회의	월간 분기	SSMHC PIR Network/Entity연결재우제표 Entity 변동보고서 병원 PIR 수정계획 : PIR/품질보고서	1,2,3,4 2 2 1,2,3 2,5
Innsbrook Group	매 2년마다	연결재우제표	1,2,3,4
Network리더십운영위원회	월간 분기	Network/Entity연결재우제표 병원 PIR Entity 품질보고서 수정계획 : PIR/품질보고서 불만보고서	2 1,2,3,4 3,4,5 2,5 3,4

PIR: Performance Indicator Report 1=경쟁성과, 2=성과계획 검토, 3=니즈변화 평가, 4=조직의 성공도, 5= 규제 부합성

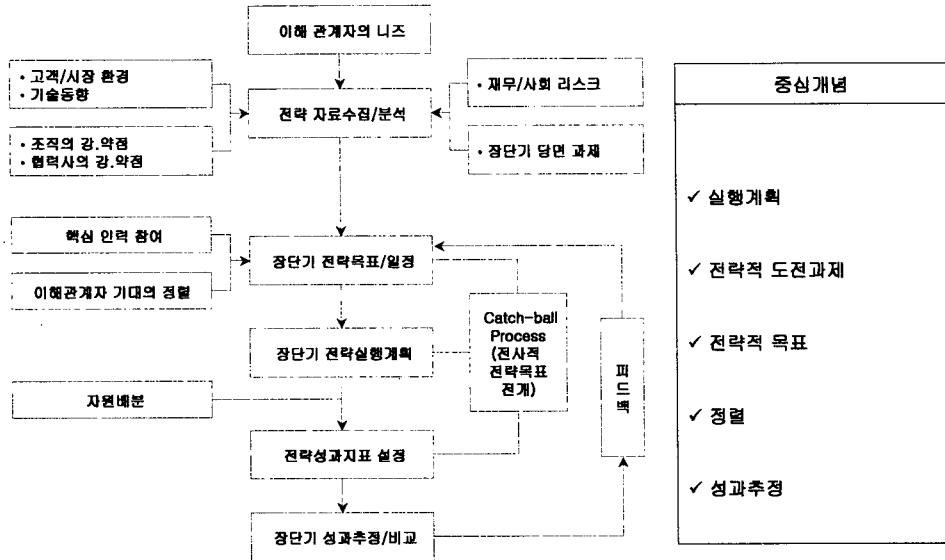
2. 전략기획

전략기획의 일반개념

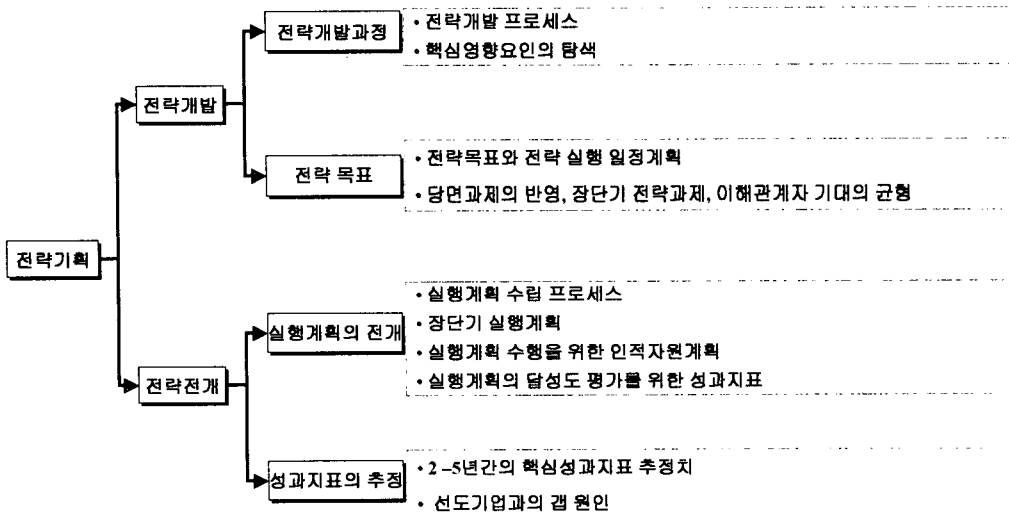
- 전략목표가 이익원천에 초점이 맞추어져 있다. (Strategic Focus: KDF = KBF = KSF= Action Program=Evaluation)
- 전략수립과정에 임직원의 참여가 광범위하게 이루어지고 있다. (Participative Management)
- 전략수행에 필요한 핵심역량에 대한 계획이 세워져 있다. (Core Competency)
- 벤치마킹 자료가 참조적으로 해석되고 반영되어 있다. (Bench- marking)
- 장단기 계획의 균형, 전체와 부분의 조화, 목표와 역량의 균형이 이루어 지고 있다. (Harmony)



전략기획 범주의 기준체계

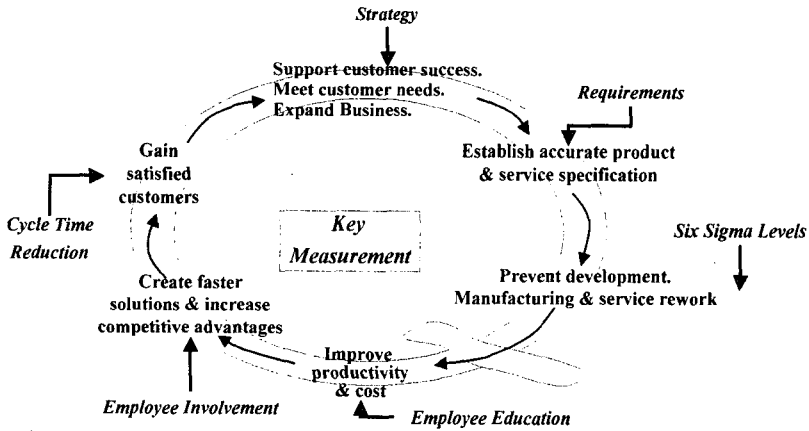


전략기획의 평가영역 & 주요 심사기준



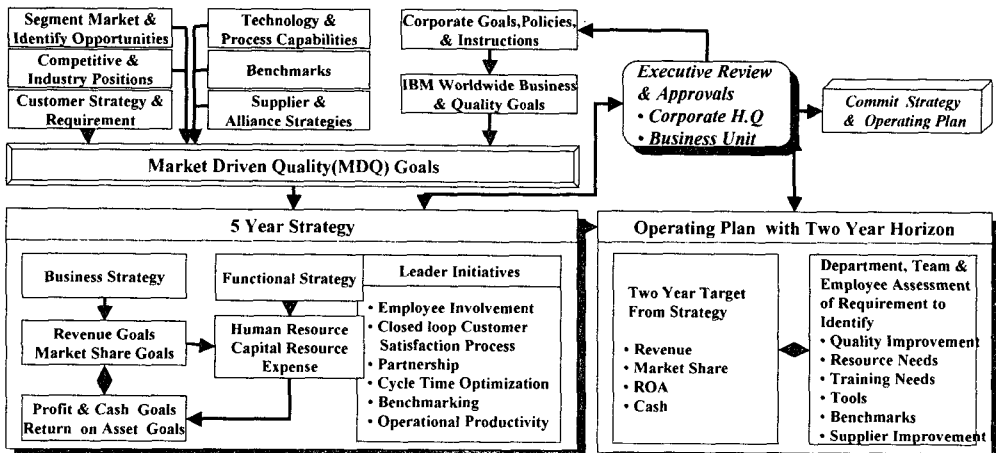
IBM Rochester의 Market Driven Quality Cycle(사례)

- IBM은 개인존중, 최고의 고객서비스, 탁월성의 추구 라는 기업문화를 바탕으로 고객만족 목표를 달성하기 위하여 Market Driven Quality Cycle에 6가지의 핵심성공요인을 통합하고 있음.
- 1) 완전제품 전략과 계획을 토대로, 2) 고객요구조건을 정의하는 프로세스를 개선하여, 3) 6시그마 품질전략을 실행하고, 4) 교육프로그램을 통하여 탁월성을 창출함과 동시에 단위부서에 전개되도록 하며, 5) 종업원의 참여를 촉진하여 6) 궁극적으로는 전체 사이클 타임을 줄이는 데 있음.



IBM Rochester의 Strategic Planning for Quality(사례)

- 고객, 사업팀, 기능단위 팀 이 전략수립프로세스에 광범위하게 참여하여 5개년, 2개년, 년차 계획을 순차적으로 연계하여 수립. 년차계획은 전략을 심천적으로 실행할 수 있도록 구체적으로 짜여 지고, 이를 통해 전략계획과 년차 계획의 Owner는 지속적으로 평가와 개선프로세스를 밟고 있음.



Saint Luke's Hospital of Kansas의 전략계획 프로세스 사례

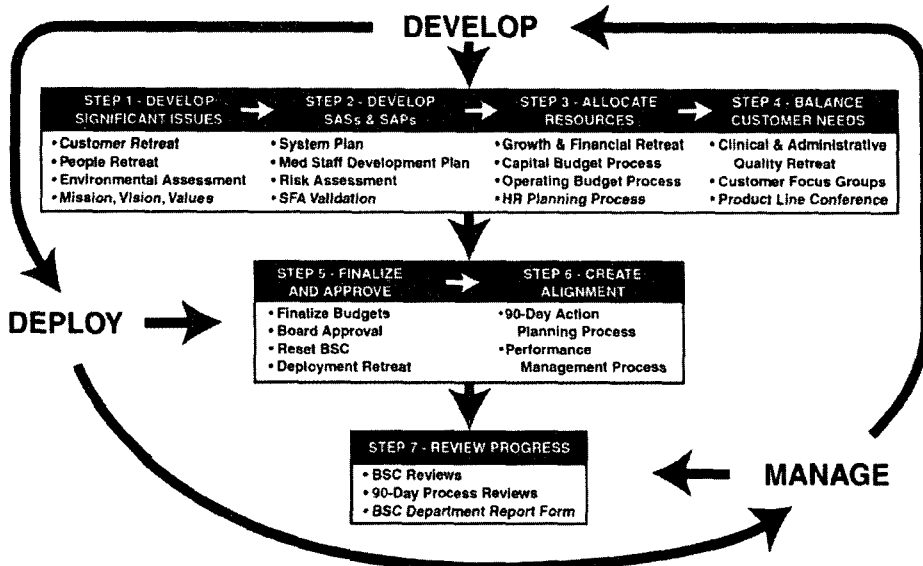


Figure 2.1-1 SLH Strategic Planning Process

SAS: Strategic Aim Statement, SAP: Strategic Action Plan

SSM 헬스케어의 전략목표, 실행계획 및 핵심성과지표

전략목표	실행계획	핵심지표
<ul style="list-style-type: none"> 탁월한 임상 성과 	<ul style="list-style-type: none"> 치료 성과를 개선하기 위한 협진 이용 환자의 안전 확인 	<ul style="list-style-type: none"> 계획에 없는 재입원율 투약율 위험한 약의 사용
<ul style="list-style-type: none"> 탁월한 환자만족 직원만족 의사만족 	<ul style="list-style-type: none"> 고통관리를 통한 환자 만족도 개선 간호의 책임분담모델 전문가 그룹에서의 대표자수 확충 	<ul style="list-style-type: none"> 입원환자 충성도 간호사 회전율 의사만족도 직원만족도 경영 전문가 순위
<ul style="list-style-type: none"> 탁월한 재무성과 	<ul style="list-style-type: none"> 수익증가와 비용감소 성장률 달성 고용된 의사들에게 재정지원 감축 노동 강도 심화로 직원 생산성 개선 의료 경영개선 	<ul style="list-style-type: none"> 운영 마진율 환자 1인당 당 운영수익과 비용 입원율 의사당 수익 평균 체류시간

SSM 헬스케어의 장단기 성과목표

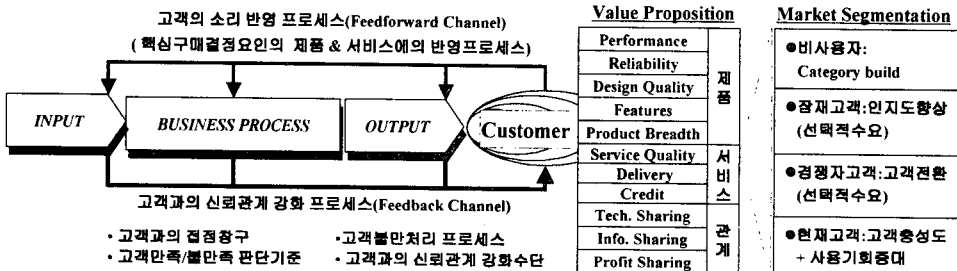
	Short Term Goals 2002	Long Term Goals 2004	Benchmark
Consolidated Operating Margin (Hospitals included)	2.5%	3.3%	3.0-4.0%
Unrestricted Days Cash	220 days	235 days	190-220 days
Acute Admissions	145,200	155,800	N/A
Patient Revenue/APD	\$1,399	\$1,486	\$1,305
Operating Expense/APD	\$1,434	\$1,506	\$1,506
31- Day Unplanned Readmission Rate	3.45%	2.63%	2.42%
Inpatient Loyalty Index	53.1%	60.1%	52.3%
Employee Satisfaction Indicator	73.0%	75.0%	74%
Physician Satisfaction Indicator	79.9%	81.9%	93.0%
Nursing Home Operating Margin	-2.28%	4.28%	<3.0%
Nursing Home Prevalence of Daily Physical Restraints	0	0	5%
Home Care Operating Margin	7.1%	8.4%	15.0%
Home Care Patient Loyalty Index	64.0%	71.0%	52.7%
Net Revenue per physician	\$32,971	\$36,593	\$32,971
Physician Direct Operating Expense	67.30%	61.55%	58.64%

Figure 2.2-2 Key Performance Indicators, Short/Long Term Goals and Benchmarks

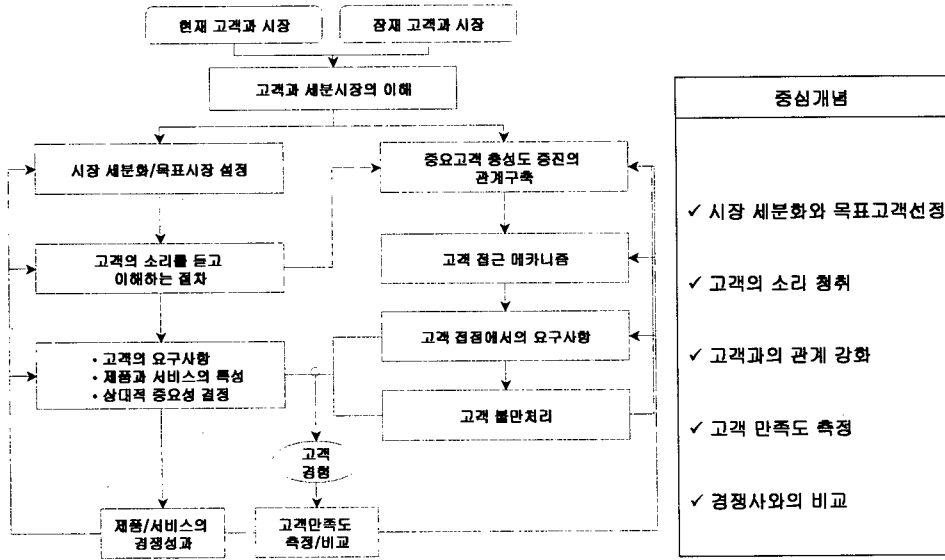
3. 환자, 기타 고객 & 시장중시

환자, 기타 고객 & 시장 중시의 일반개념

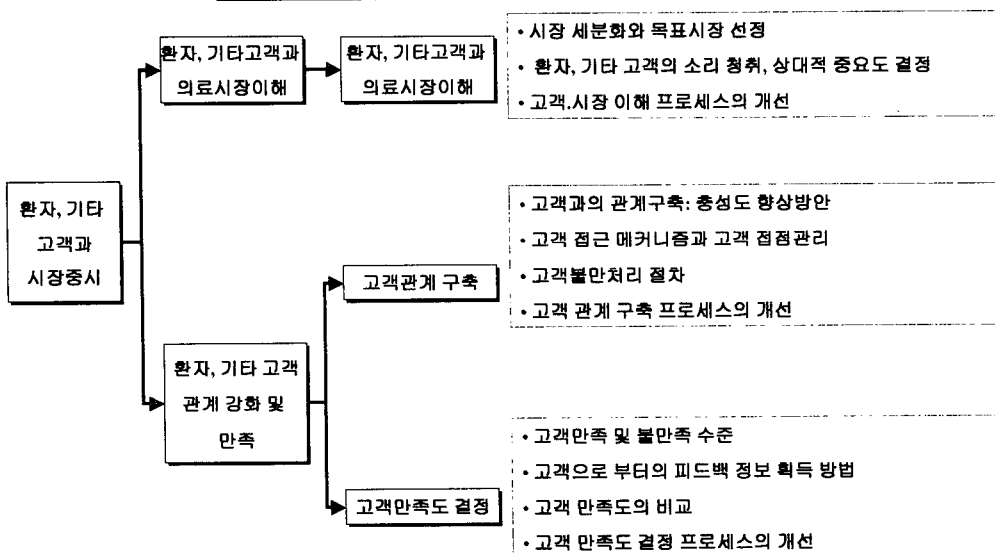
- 시장이 세분화되어 있고, 목표시장이 명확하게 정의되어 있다.
 - 목표시장별 핵심구매결정요인이 정의되어 있다.
- 고객의 잠재적 니즈 변화를 예측하고 있다.(선도기업과 후발기업을 구분하는 방법)
 - 제품의 라이프 사이클과 고객의 기대변화가 논리적으로 설명되고 있다.
- 고객에 대한 학습과 고객의 소리 청취결과가 고객요구조건의 내부화 프로세스를 개선하는 데 활용되고 있다.
- 직원 만족을 통하여 고객만족이 이루어 지고 있다.
- 고객불만이 초기 단계에서 완전하게 처리되고, 그 원인이 분석되어 프로세스 개선으로 이어지고 있다.



환자, 기타 고객 및 시장중시의 기준체계

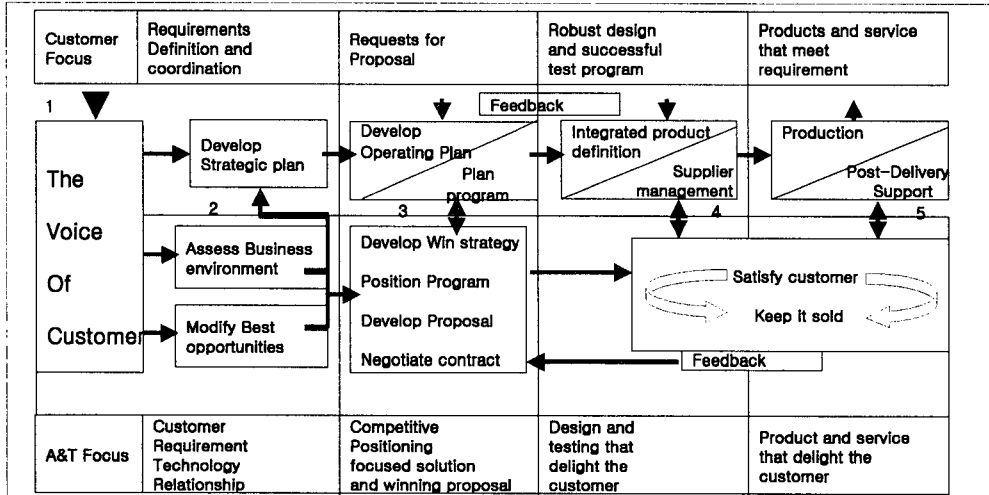


환자, 기타 고객 & 시장 중시의 평가영역 & 심사기준



Boeing A & T 의 Integrated Business Acquisition mega-Process

A&T의 고객관계는 가장 중요한 경쟁요소로서 미 공군과 단일팀으로서의 상호성공 위해 힘써 적어도 1년에 1번 이상 만나서 토론하고 매일 접촉하여 데이터 공유를 이용하여 공동의 목표, 계획을 수립

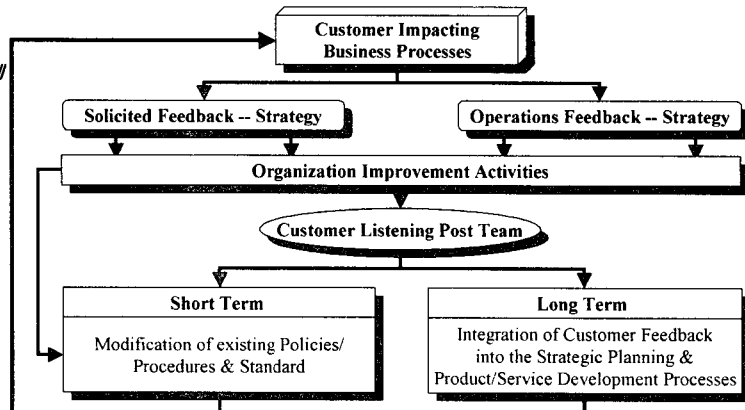


A T & T Universal Card Services의 Customer Relationship Mgmt Strategies(사례)

- A T & T 가 고객과의 관계를 정립하고 유지하는 전략은
 - 고객의 요구조건과 기대를 정의하고,
 - 고객의 요구와 기대에 부합하는 제품과 서비스를 설계하며,
 - 고객에게 영향을 미치는 비즈니스 프로세스를 평가하고 개선하는 데 전략초점을 맞추고 있음.

고객의 소리를 청취하는 데 4가지 방법을 활용함:

- 고객의 기대와 니즈 조사
- 영업성과 분석 & 평가
- 고객의 직접적인 피드백
- 프로세스 관리

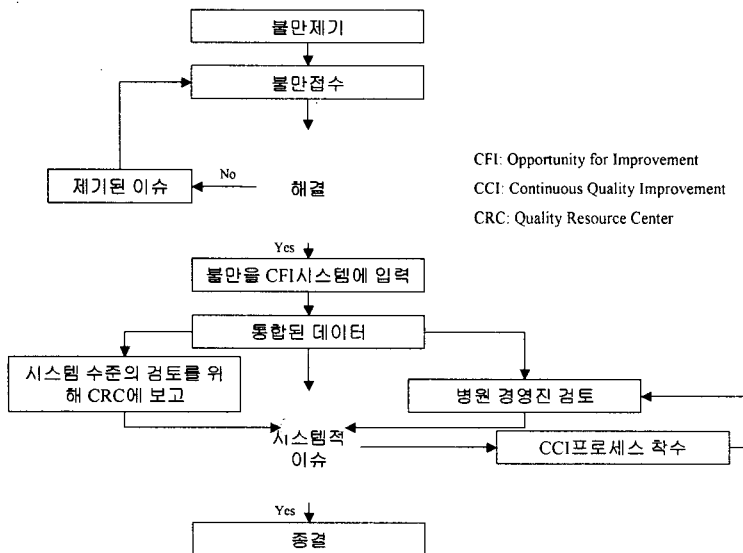


SSM 헬스케어: 고객의 소리 청취 방법

Customer & Use	Listening & Learning Tools & Frequency	Primary Owners
Former & Current Patients & Families (1)(3)(4)	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction Surveys: Inpatients, Outpatients, ED, Rehab, Ambulatory Surgery, Home Care, & Long Term Care (Continuous) • Primary-Secondary Market Research (Annually/PRN) • Comment Cards (Continuous) • Complaint System & Informal Feedback (Continuous) • Selected Patient Follow-up Calls (Continuous) • Internet-Web Pages Response System (Continuous) 	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Planning • Network/Entity • Planning/Marketing • Hospitality/Quality • Quality/Risk • Departments • PR/Marketing
Potential Patients & Future Markets (1)(2)(3)(4)	<ul style="list-style-type: none"> • Primary-Secondary Market Research (Annual/PRN) • Survey Research (Annual & PRN) • Published Studies (Annual & PRN) • Community Contact Telephone Lines (PRN) • Internet-Web Pages Response System (Continuous) • Professional Associations, Courses, Journals, and E-mail Newsletter Subscriptions & News Abstract Services (Continuous) 	<ul style="list-style-type: none"> • Network/Entity • Planning/Marketing • Planning/Marketing • Planning/Marketing • Planning/Marketing • PR/Marketing • Planning/Marketing

Figure 3.1-1 Tools Used to Determine Customer Needs & Contact Requirements Use of Information: (1) health care service planning (2) marketing (3) making improvements (4) other business development

SSM 헬스케어의 불만처리 프로세스 사례



CFI: Opportunity for Improvement
CCI: Continuous Quality Improvement
CRC: Quality Resource Center

4. 측정, 분석 및 지식관리

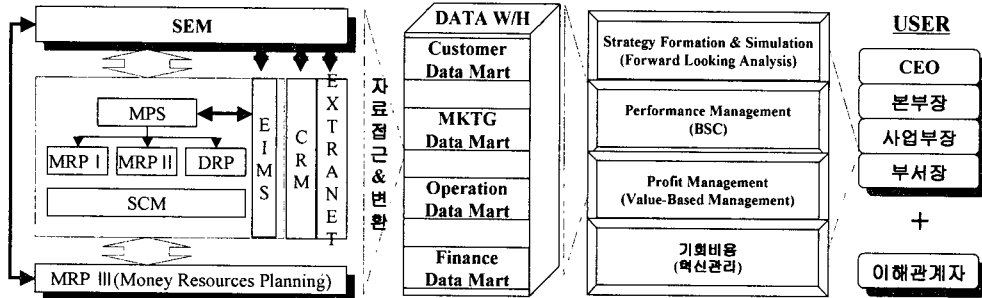
측정, 분석 및 지식관리의 일반개념

- 정보선정 계획 및 방향, 수집, 분석, 전파의 Cycle이 정비되어 있다.(Information Cycle)
- 정보와 자료가 방향성(Vector)과 연계성(Linkage)을 가지고 있다. (Integration)
 - 고객, 시장정보와 운영정보가 잘 연계되어 있다
- 핵심정보의 주요 트렌드를 파악하고 있다(Key Trend)
 - 조기경보지표를 파악하고 있다.(Early Warning Indicators)
- 정보 & 자료가 평가와 개선사이클의 Driving Forces로 작용하고 있다.
- 정보의 분석결과가 종업원까지 전개되고 있다.(Deployment)
 - Data의 접근성, 적시성, 신뢰성, 표준화, 해석의 용이성 등

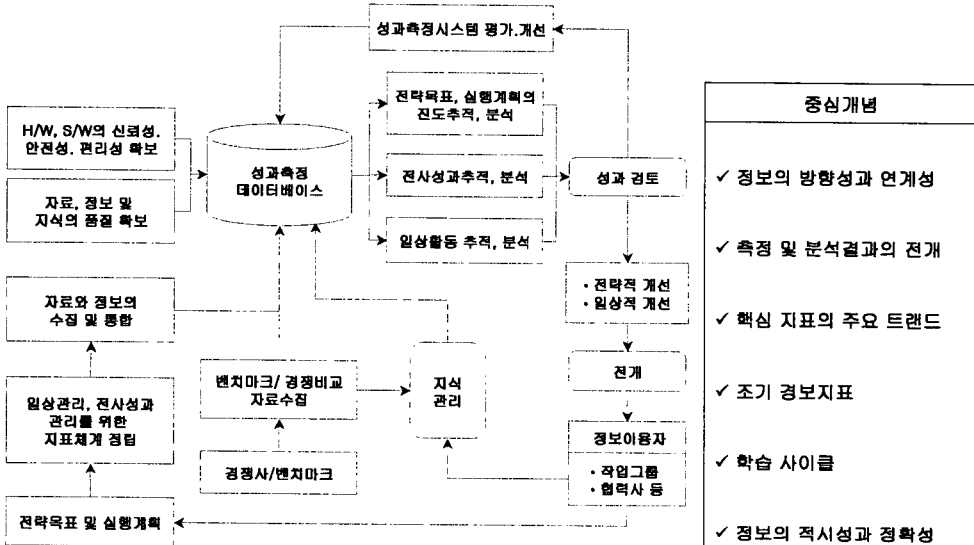
Management

By

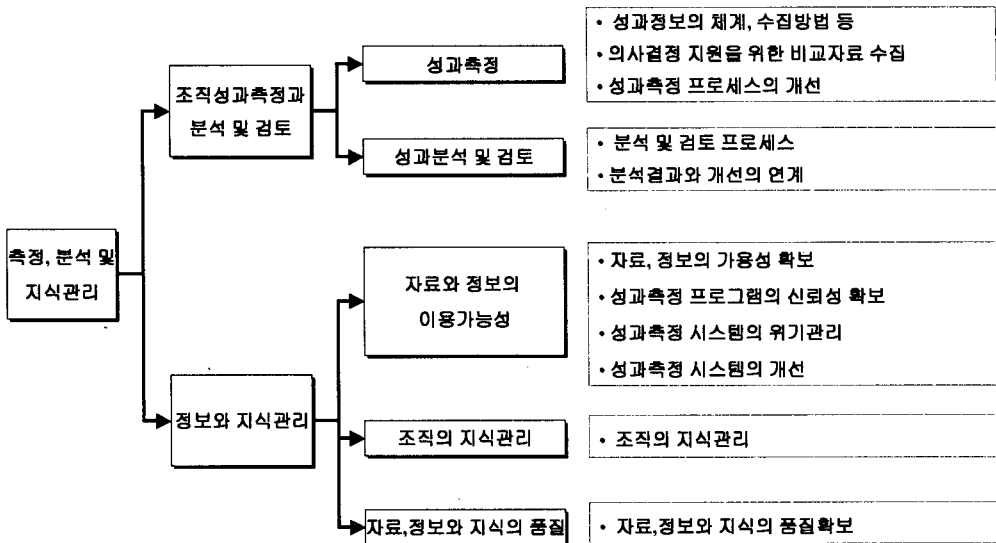
Fact



측정, 분석 및 지식관리의 기준체계

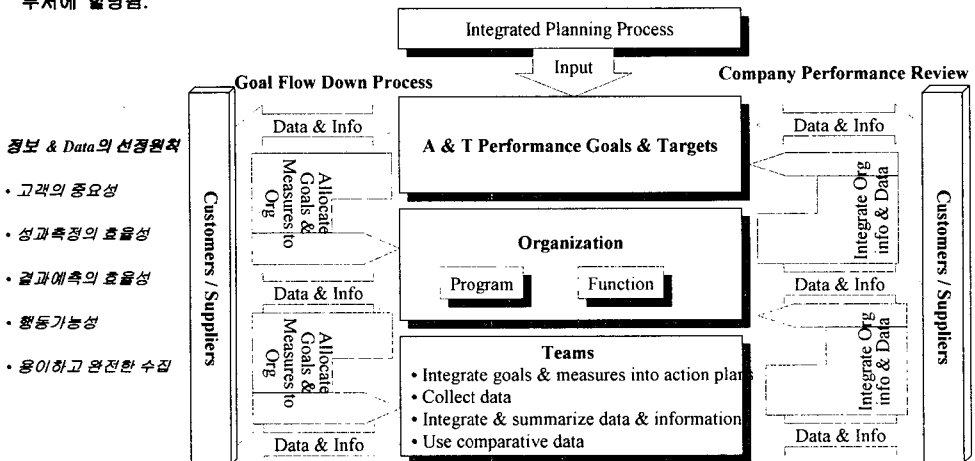


측정, 분석 및 지식관리의 평가영역과 주요 심사기준



Boeing A & T의 Performance Management System(사례)

A & T가 어떻게 정보를 선택하고, 이용하는 지는 “성과관리 시스템으로 설명할 수 있고, 그 핵심은 고객, 팀, 공급자로부터의 데이터 & 정보를 통합하는 데 있음. 데이터는 분석되고, 실행할 수 있는 목표와 지표는 혁신프로그램과 단위 부서에 할당됨.



SSM 헬스케어의 정보센터

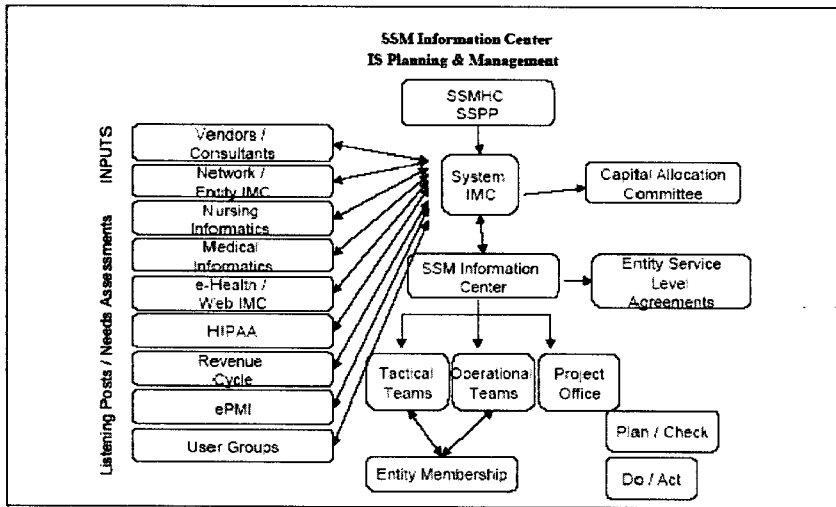


Figure 4.2-1 IS Planning & Management Process

Solectron의 중심사상과 KPI (사례)

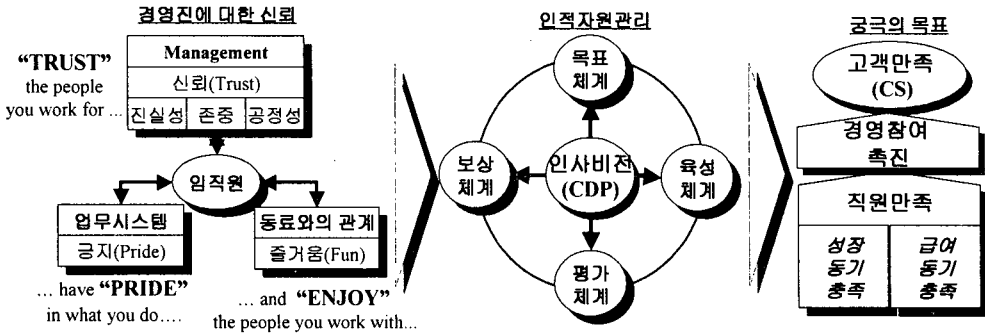
신념	Business Driver	주요 비즈니스 프로세스	성과 측정
1. 고객 우선	고객 만족	<ul style="list-style-type: none"> 시장과 고객 요구 결정 년간 고객 설문 고객 만족 핵심 프로세스 	<ul style="list-style-type: none"> 솔렉트론의 총 평가 고객 만족 지수 고객 Return rate 시장 점유율
2. 개인 존중	종업원 만족도	<ul style="list-style-type: none"> 성과 계획과 평가 훈련과 개발 고객 초점 팀 	<ul style="list-style-type: none"> EOS 결근율 이직율
3. 품질	<ul style="list-style-type: none"> 제품 품질 프로세스 역량 	<ul style="list-style-type: none"> 지속적인 향상 신입성공에 대한 벤치마킹 방범전개(요신 계획) 	<ul style="list-style-type: none"> 테스트와 검사를 제조 성과와 배달
4. 공급업체와의 관계	품질과 인증된 제품 공급	공급업체 기반 관리	<ul style="list-style-type: none"> 공급업체 거점들 전략적 공급업체 관리 수
5. 사업 윤리	고객확신	<ul style="list-style-type: none"> 윤리적인 행동 고객 요구, 솔렉트론의 역량 이해 	<ul style="list-style-type: none"> 고객 만족 지수 고객의 솔렉트론 추천
6. 주주가치	주주의 만족	<ul style="list-style-type: none"> 장기계획과 연간 운영계획 실행 EMS 경쟁자 분석 	<ul style="list-style-type: none"> 수익 PBT ROA EPS 종업원 당 PBT
7. 사회적 책임	<ul style="list-style-type: none"> 환경 친화적 종업원의 건강과 안전 지역사회 참여 	<ul style="list-style-type: none"> 환경 규제의 동의와 환경보호에 앞장 건강과 안전 훈련, 감사, 그리고 향상 솔렉트론의 지역사회를 위한 열정적인 활동 	<ul style="list-style-type: none"> 동의 재활용 공헌 참여

5. 인적자원 중시

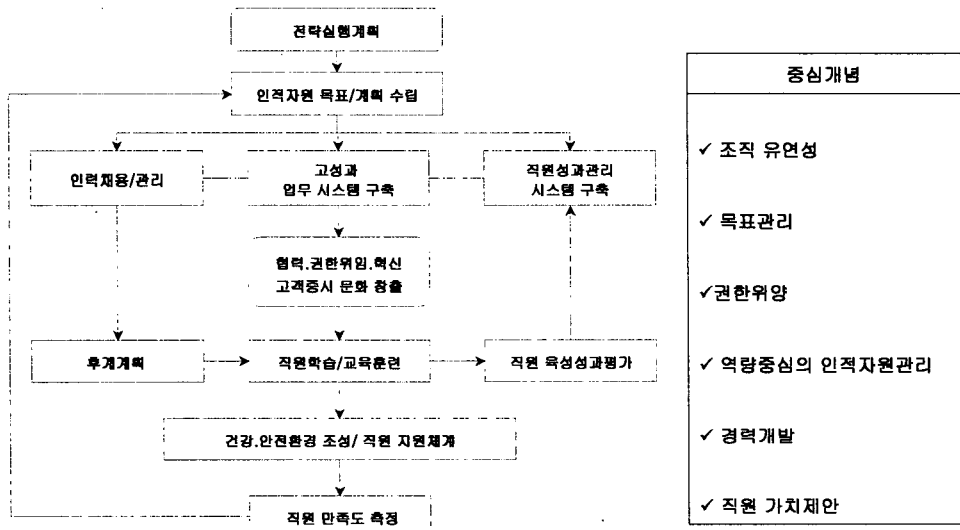
인적자원 중시의 일반개념

일하는 방법을 바꾸기는 쉽다. 그러나 사람의 마음을 사로잡기는 어렵다.

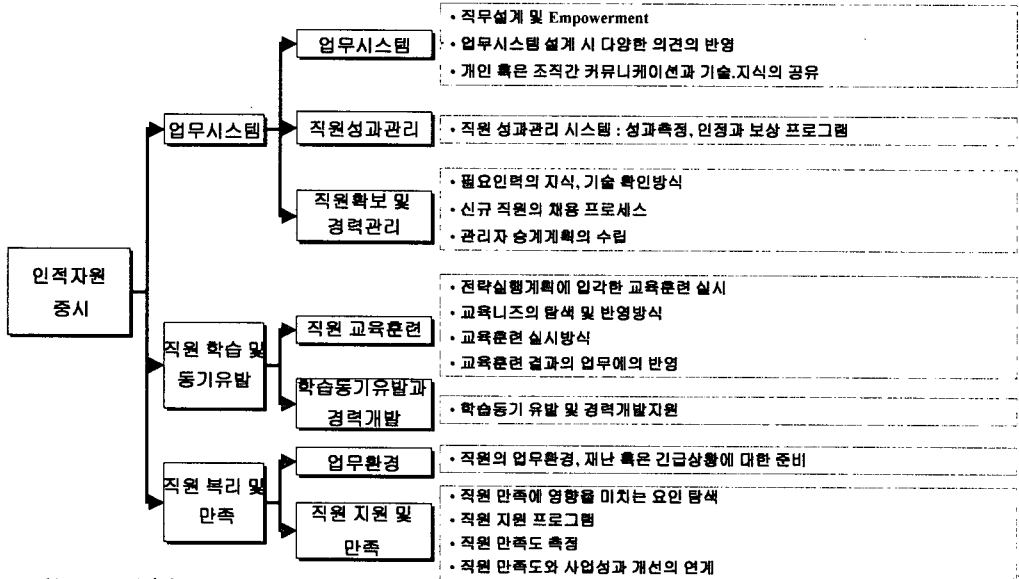
- 핵심은 경영진과 직원사이에 신뢰(Trust)관계를 형성하는 데 있다.(Relationship Building)
- 임직원의 의견을 적극적으로 경청하고, 이들의 참여를 촉진시킨다. (Employee Involving)
- 고객접점에 있는 임직원의 Empowerment를 향상시킨다.(Self-directed Team)
- 임직원의 학습 동기를 향상시키고,인적자원개발에 대한 투자를 확대한다.(Employee Learning)
- 인적자원개발 및 성과평가에 대한 정보를 공유한다.(Information Sharing)



인적자원 중시의 기준체계

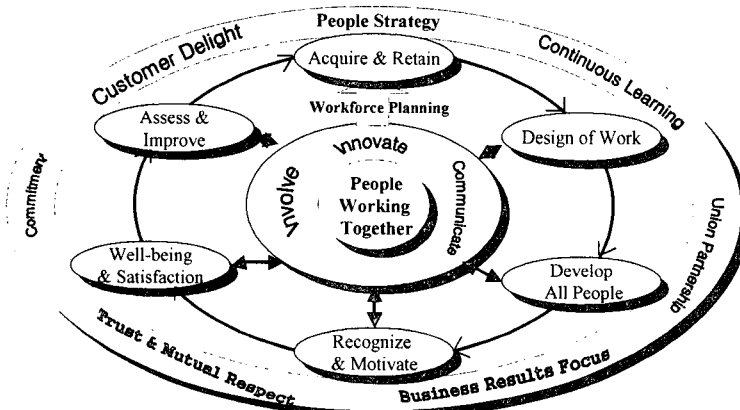


인적자원 중시의 평가영역 & 주요 심사기준



Boeing A & T의 Integrated People System(사례)

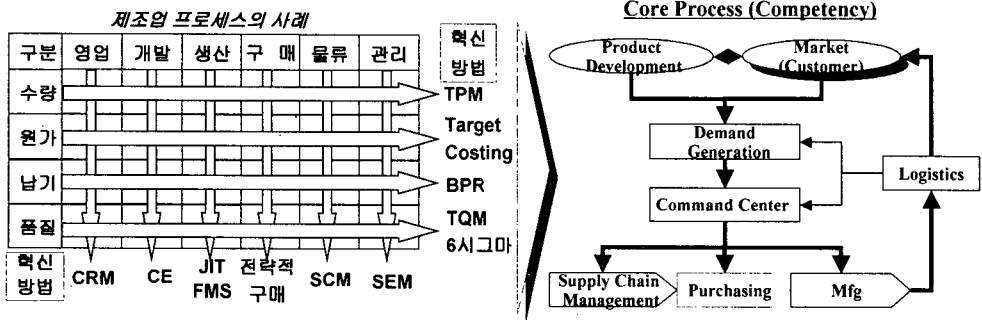
- A & T는 Integrated Planning Process에서 핵심적인 품질과 조직의 목표를 확립하고, 작업과 관련된 문제를 표면화하고, 인적자원에 대한 개선사항을 결정.
- 보다 중요한 것은 목표를 달성하는 데 "팀에 기초한 작업체계"를 토대로 보다 많은 팀과 종업원이 참여하는 프로세스 중심의 문화를 전개하고 있음.



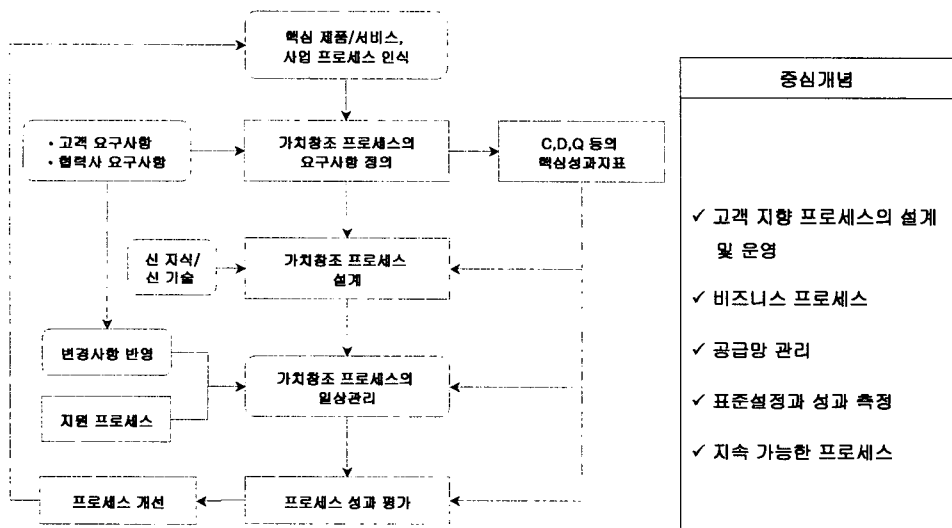
6. 프로세스 관리

프로세스 관리의 일반개념

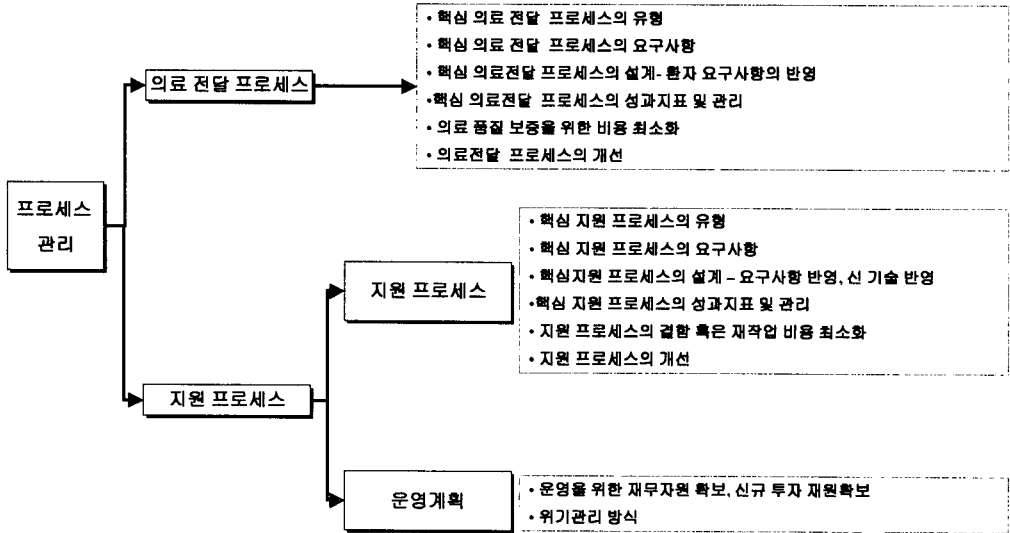
- 의로품질이 원류관리 되고 있다.
- 표준에 대비해 성과가 측정되고, 개선으로 연계되고 있다.
- 비즈니스 프로세스가 학습사이클로 연계되어 있다.(Feedforward Channel & Feedback Channel)
- 접점에서의 관리 포인트가 명확하게 정의되어 있다.
- 새로운 기술(업무수행방법)과 벤치마킹 결과를 가지고 프로세스 개선기회를 탐색하고 있다.
- 체계적인 문제해결 프로세스가 있고, 문제예방에 주력하고 있다.
- 문제의 인과관계 분석이 철저하고(Thoroughly) 완전하게(Completely) 이루어 지고 있다.



프로세스 관리의 기준체계



프로세스 관리의 평가영역 & 심사기준



A T & T의 PDCA Cycle(사례)

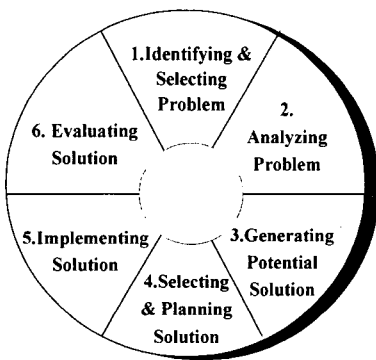
A T & T는 Policy Deployment 목적, 전략과제(프로젝트), 모니터링 하기위한 성과지표, 장단기 목표가 List up된 Quality Planning Matrix를 만들고, PDCA라는 Management Cycle을 통하여 프로세스를 관리하고 있음.

<p>Plan (Setting the Direction : Policy Deployment)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Develop Draft Company Level Objectives • Deploy & Link Objectives across Company • Cascade Goals & Objectives
<p>Do (Executing the Plan : Key Process Mgmt)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identify Key Business Process • Assign Process Owners • Asses Process Performance • Decide How to Change(Incremental Improvement or Transformational Improvement)
<p>Check (Checking Execution Capability : CEO's Qty Assessment)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Define the Management or Key Process • Review Performance Results • Identify Gaps
<p>Act (Closing The Gaps : Problem Solving)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Define the Problem • Analyze Root Causes • Identify Countermeasures <ul style="list-style-type: none"> o Develop & Implement Plans o Assess Results o Share Lessons Learned

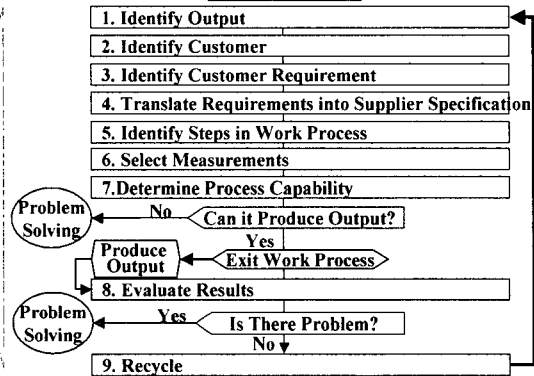
Xerox의 문제해결 프로세스(사례)

- 제록스는 Leadership Through Quality 를 기본으로 하는 품질정책을 수립
 - 제록스는 품질회사다.
 - 품질은 제록스의 기본적 사업원칙이다.
 - 품질은 사내외 고객의 요구를 만족시키는 생산혁신과 서비스를 제공하는 회사다.
 - 품질향상은 제록스 모든 사원의 의무이다.
- 제록스는 이를 효과적으로 전파하기 위하여 6단계 문제해결 프로세스와 품질향상 프로세스를 개발하여 운영.

문제해결 프로세스



품질향상 프로세스



SSM 헬스케어의 COI 모델 : 프로세스 설계방법

계획(Plan)				실행(Do)	←	점검(Check)	개선(Act)	계획(Plan)				
기회인식	→	개념설계	→	분석	→	새로운 프로세스 실행	→	성과	→	표준화	→	미래계획
당첨은? 설계할 프로세스는? 왜 이 프로세스가 선택되는가? SFP와 어떻게 연결하는가? 벤치마킹 기회를 파악하라.	→	고객이 기대하는 성과는? 고객의 니즈를 충족시키는 최선책? 다른 조직으로부터 연구는?	→	문제를 방지하기 위하여 어떻게 설계하는가? 어떻게 고객재의 충격을 감소시킬 수 있는가? 성과를 측정하기 위한 지표가 프로세스 설계에 반영되었는가?	→	새로운 프로세스 실행 고객의 니즈를 충족시켜 주지 못하는 프로세스를 어떻게 변화시킬 것인가?	→	초기 성과가 고객의 니즈 충족시키는가? 결과적으로 새로운 프로세스가 고객 니즈를 충족시킬 능력을 보이는가?	→	새로운 프로세스를 만드는 데 이용되는 도구가 표준화되었는가? 원 작업이 어떻게 다른 사람들과 시스템 내에서 공유할 수 있는가?	→	어떤 다른 변화들이 프로세스를 개선할 수 있는가? 장래의 팀은 어떻게 좀더 효과적으로 작업을 개선할 수 있는가?

COI : continuous quality improvement

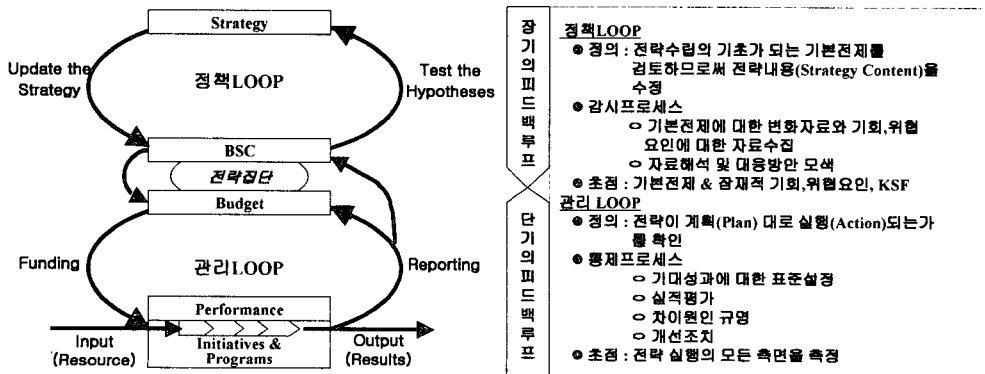
SSM 헬스케어의 핵심 의료전달 프로세스 (예)

프로세스		핵심요구사항	핵심지표
등록	입원/등록	신속성	<ul style="list-style-type: none"> 입원수속에 소요되는 시간 환자 토요 설문을 통한 입원/등록률의 신속성
평가	환자평가	신속성	<ul style="list-style-type: none"> 24시간 이내 또는 수술에 앞서 차트에 기록되는 데이터의 비율 병원 방침에 적합하게 적절한 시간 간격으로 통증을 측정
	임상실험 및 방사선 서비스	정확성과 신속성	<ul style="list-style-type: none"> 품질관리 결과/반복률 소요시간 의료직원 만족조사에의 응답률
간호 치료	간호준비	간호사 반응경도 통증관리 성공적인 임상성과	<ul style="list-style-type: none"> 환자만족도/의료직원 설문조사 진통제 투약을 위한 대기시간 인정된 방법으로 완치된 허혈성 심장환자의 비율 계획되지 않은 재입원율/재수술율 사망률
	조제/약물치료	정확성	<ul style="list-style-type: none"> 처방전에서 위험한 약의 사용 의료 에러율 또는 의료 에러로부터 발생하는 약물 부작용
	외과 서비스/마취	전문적 기술, 능력/커뮤 니케이션	<ul style="list-style-type: none"> 외과적 수술 또는 마취에 대한 정확한 문서처리 일정기간 동안의 사망률 수술부위 감염율
퇴원	사례관리	적절한 이용율	<ul style="list-style-type: none"> 평균입원기간 지불거부 계획되지 않은 재입원
	퇴원	환자자원/명확한 지침 제시	<ul style="list-style-type: none"> 환자에게 제공되는 문서화된 퇴원지침 환자 만족 조사에 대한 응답률

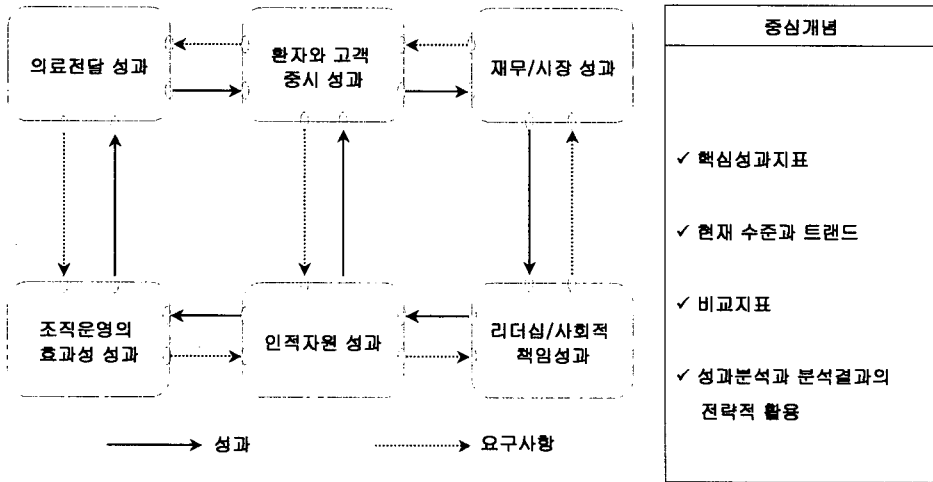
7. 사업성과

사업성과의 일반개념

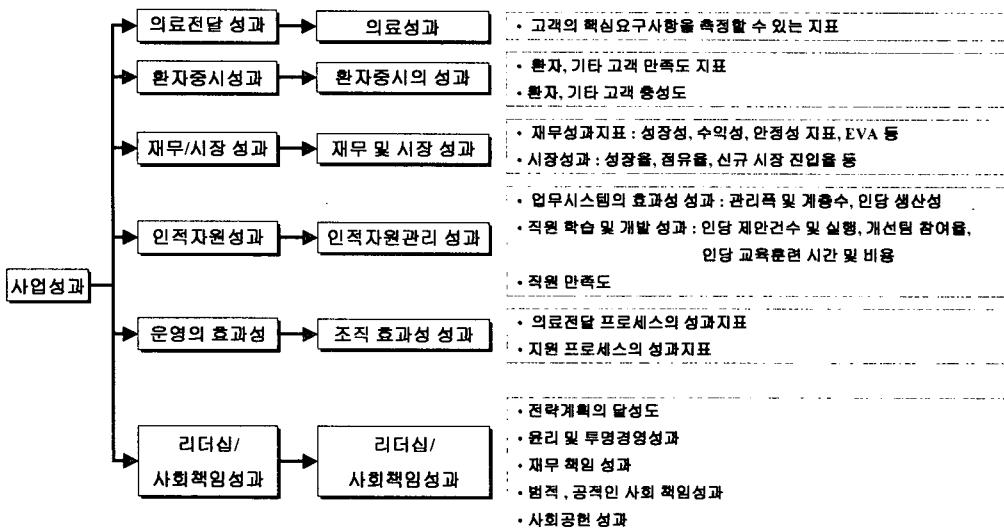
- 결과는 현실의 창문이다.
 - 결과의 적시성과 정확성은 “처음부터 옳은 일”을 하게 한다.
- 결과자료는 인과와 흐름을 알 수 있도록 체계화되어 있다.(Vector & Linkage)
- 핵심성과지표(KPI)는 중요성의 원칙에 따라 구체적으로 선정된다.
- 비교 (Comparison) 가능한 벤치마킹 자료를 토대로 핵심성과지표가 분석된다.
- 하나의 그림은 천 마디의 말보다 강하다.



사업성과의 기준체계



사업성과의 평가영역 & 주요 심사기준



7.3 재무 및 시장 성과

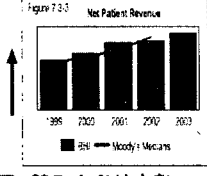
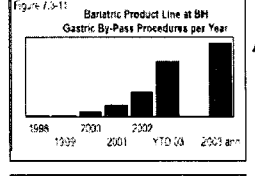
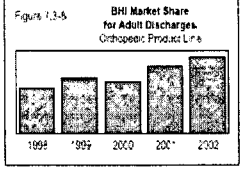
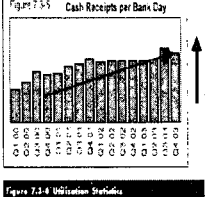
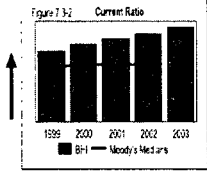
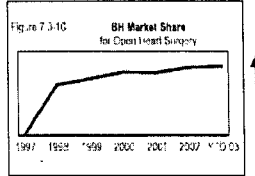
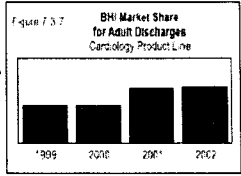
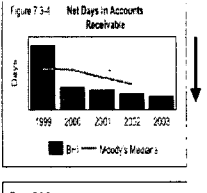
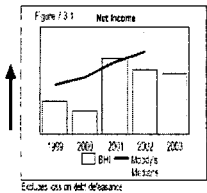
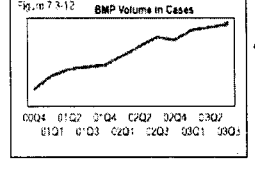
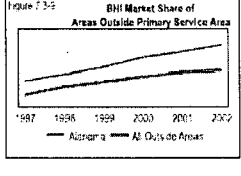


Figure 7.3.4 Utilization Statistics

Year	Admissions	Outpatient Cases	EBM/Adm
1999	15,144	117,099	66.67
2000	14,208	112,343	52.729
2001	14,465	113,514	59.73
2002	14,461	113,931	61.634
2003	17,253	132,901	65.42
2004	18,115	138,028	71.77
2005	17,748	134,404	67.915
4-Year Growth	18.1%	17.7%	6.6%



7.4 인적자원 성과

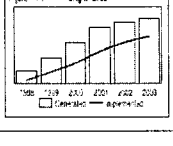
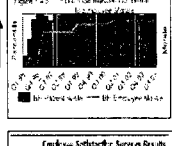
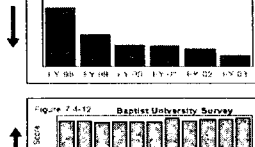
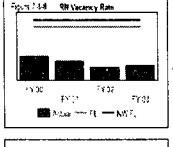
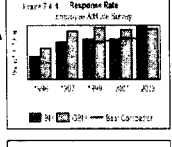
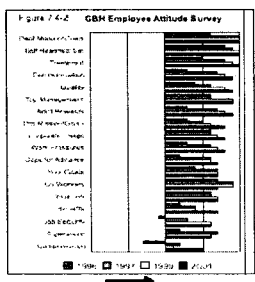
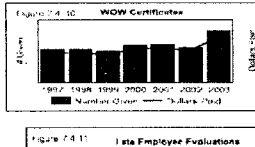
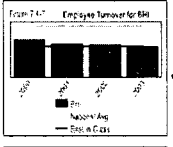
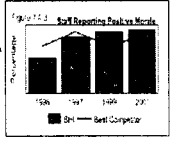
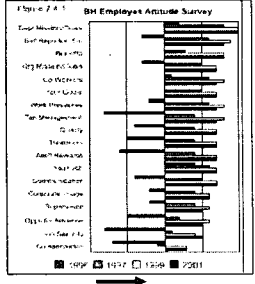
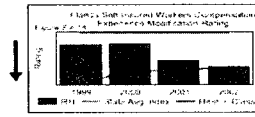
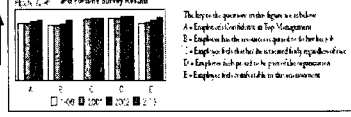
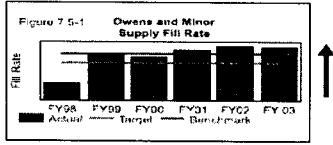


Figure 7.4.12 BHI Training and Program Enrollment

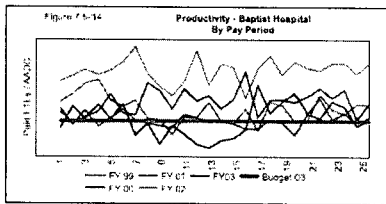
	BHI	Top 100
Level 1: Executive	100%	25%
Level 2: Learning	95%	25%
Level 3: Transfer	90%	45%
Level 4: Business Process	85%	10%



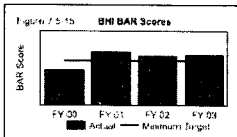
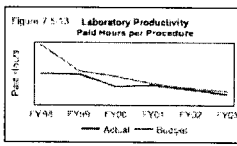
7.5 조직 효과성 성과



Survey Topic	1999	2000	2001	2002	4-Yr. Incr.
Overall rating	3.80	4.00	4.12	4.24	10.8%
Favor of food	3.70	3.90	3.93	4.15	10.8%
Appearance & presentation of food	3.90	4.00	4.06	4.15	6.9%
Hospitality & friendliness of food service personnel	4.00	4.10	4.29	4.31	8.7%
Professional appearance of food service personnel	4.00	4.00	4.28	4.34	7.8%
Cleanliness of utensils, trays, etc.	3.90	4.08	4.20	4.25	9.1%
The value of the meal purchased	3.80	4.00	4.10	4.18	9.1%



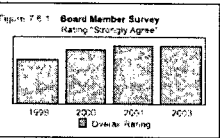
7.5 조직 효과성 성과



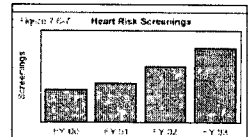
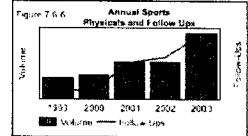
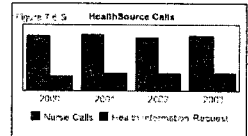
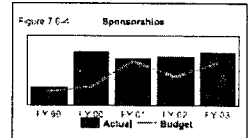
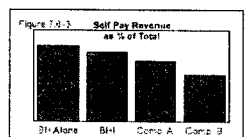
Department	Actual Percentile Range
Medic (2nd) [B]	1% - 3%
Clinic Ultra Sound [B]	95% - 10%
Emergency Room [B]	1% - 0%
Laboratory [SB]	10% - 10%
Medic (Surgon Unit) [SB]	15% - 10%

Note: Worked Hours per Primary Worked Unit. Benchmark is 22% Percentile

7.6 사회적 책임 성과



Organization	Initiative
JAARD	FAC Accreditation for EMI
College of America Technologists	FAC Accreditation with Distinction for EM Lab
Commission on Career Adv. the American College of Surgeons	Designated Community Cancer Center for BHI
State of Florida EMS	Florida Trauma Designation as Level II Trauma Center (Head & Spine) and Injury Center
DO	No Selection
CSA	No Selection
Nuclear Regulatory Committee	FAC Licenses for Radiation Safety
MSA/MCA (Medicare/Medicaid)	FAC Participation in Voluntary Quality Program, Full Billing Compliance
AHCA	FAC License Compliance
NPAA	FAC Compliance with NPAA Regulations



IV. MBNQA 심사기준의 평정방법

(접근방법/전개)

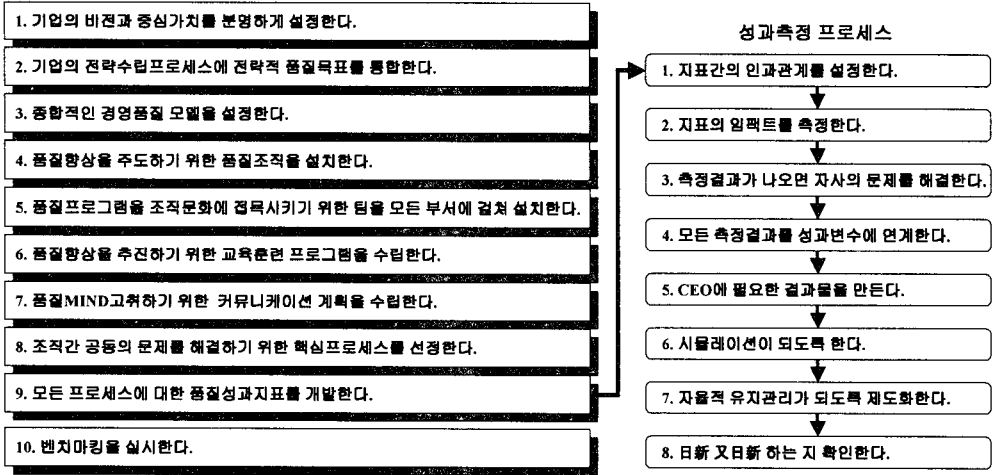
평정	성숙도 기준
0% ~ 5%	<ul style="list-style-type: none"> 어떤 체계적인 접근방법이 보이지 않는다. 일회성이다.(A) 접근방법을 전개한 증거가 보이지 않는다.(D) 개선하려는 사례가 없다. 문제발생 시 개선이 이루어 진다.(L) 조직적인 정렬이 이루어지지 않는다. 개인 혹은 조직 간 독립적으로 업무가 수행되고 있다.(I)
10% ~ 25%	<ul style="list-style-type: none"> 항목의 기본적인 목적에 맞추어 체계적인 접근방법이 시도되기 시작한다.(A) 접근방식이 전개되기 시작한다. 그러나 대부분의 영역이나 업무부서에서 항목의 기본목적 달성을 가로막는 큰 걸림이 존재한다.(D) 문제발생시 개선하는 방식에서 전반적인 개선을 모색하는 단계로 이행되고 있다.(L) 작업단위나 다른 영역과 연계하여 문제해결이 필요한 경우, 접근방식의 정렬이 이루어지고 있다.(I)
30% ~ 45%	<ul style="list-style-type: none"> 항목의 기본목적에 부응하여 효과적이고 체계적인 접근방법이 적용되고 있다.(A) 일부영역이나 업무부서에서 접근방법이 전개되기 시작한다.(D) 핵심프로세스의 평가와 개선에 대한 체계적인 접근방법이 시도되고 있다.(L) 다른 범주의 기본적인 목적에 부응하여 접근방식이 정렬(Alignment)되기 시작한다.(I)
50% ~ 65%	<ul style="list-style-type: none"> 항목의 전반적인 목적에 부응하여 효과적이고 체계적인 접근방법이 적용되고 있다.(A) 전개상태가 일부영역이나 작업단위에서 다룰 수 있지만, 접근방법이 효과적으로 전개되고 있다.(D) 사실에 근거한 효과적인 개선 프로세스와 조직학습을 통하여 핵심 프로세스의 효율성과 효과성을 개선하고 있다.(L) 다른 범주의 전반적인 목적과 연계하여, 접근방식이 정렬되고 있다.(I)
70% ~ 85%	<ul style="list-style-type: none"> 항목의 모든 요구사항에 부응하여 효과적이고 체계적인 접근방식이 적용되고 있다.(A) 어떠한 취약점이나 결함 없이 접근방식이 적절히 전개되고 있다.(D) 사실에 근거한 효과적이고 체계적인 개선 프로세스와 조직학습이 핵심 관리도구가 되고 있다. 탁월한 분석과 그 분석결과와 공유를 토대로 명확한 혁신의 증거가 있다.(L) 다른 범주의 전반적인 목적과 연계하여, 접근방식이 통합(Integration)되어 있다.(I)
90% ~ 100%	<ul style="list-style-type: none"> 항목의 모든 요구사항에 충분히 부응하여 효과적이고 체계적인 접근방식이 적용되고 있다.(A) 모든 세부영역과 업무부서에서 어떠한 취약점이나 결함없이 충분히 전개되고 있다.(D) 사실에 근거한 효과적이고 체계적인 개선 프로세스와 조직학습이 조직 전체적인 관리도구가 되고 있다. 탁월한 분석과 그 분석결과와 공유를 토대로 조직 전체적인 혁신의 증거가 있다.(L) 다른 범주의 세부적인 요구사항과 연계하여 접근방식이 "효과적으로" 통합되어 있다.(I)

(사업성과)

평정	성숙도 기준
0% ~ 5%	<ul style="list-style-type: none"> 사업성과가 극히 나쁘다. 추세자료가 없거나 하향 추세에 있다. 비교자료가 제시되지 않는다. 조직의 핵심적인 요구사항에 관계되는 중요한 성과자료가 제시되지 않는다.
10% ~ 25%	<ul style="list-style-type: none"> 일부 사업성과가 제시되고 있다. 일부의 항목에서 긍정적인 성과를 보이고 있다. 추세자료가 없거나 소수에 지나지 않는다. 비교자료가 없거나 소수에 지나지 않는다. 조직의 핵심적인 요구사항에 관계되는 중요한 성과자료가 일부 제시되고 있다.
30% ~ 45%	<ul style="list-style-type: none"> 항목이 요구하는 다수의 영역에서 성과자료가 제시되고 있고, 긍정적인 성과를 보이고 있다. 핵심적인 요구사항에 관계되는 주요 세부 영역에서 개선의 추세를 보이기 시작한다. 적절한 비교상대 혹은 벤치마크와의 비교평가에서 양호한 성과수준을 보이기 시작한다. 조직의 핵심적인 요구사항에 관계되는 중요한 성과자료가 다수 제시되고 있다.
50% ~ 65%	<ul style="list-style-type: none"> 항목이 요구하는 대부분의 영역에서 성과자료가 제시되고 있고, 긍정적인 성과와 개선 추세를 보이고 있다. 조직의 핵심적인 요구사항과 관계되는 중요한 영역에서 성과수준과 추세에서 부정적인 면을 찾아 볼 수 없다. 적절한 비교상대와 벤치마크와의 비교평가에서 양호한 성과수준과 추세를 보이고 있다. 핵심고객, 시장, 그리고 프로세스의 요구사항을 반영한 중요한 성과자료가 대부분 제시되고 있다.
70% ~ 85%	<ul style="list-style-type: none"> 항목이 요구하는 대부분의 영역에서 현재의 성과수준이 상당히 양호하다. 대부분 영역에서의 성과수준과 개선추세가 지속적으로 유지되고 있다. 적절한 비교상대와 벤치마크와의 비교평가에서 상대적 우위를 보이고 있으며, 일부 영역에서 선도적인 위치에 있다. 핵심고객, 시장, 프로세스, 그리고 실행계획의 요구사항을 반영한 성과자료가 대부분 제시되고 있다.
90% ~ 100%	<ul style="list-style-type: none"> 항목이 요구하는 대부분의 영역에서 현재의 성과수준이 탁월하게 양호하다. 대부분의 영역에서 탁월한 성과수준과 개선추세가 유지되고 있다. 적절한 비교상대와 벤치마크와 비교평가에서 영계의 리더십을 대부분의 영역에서 확보하고 있다는 것이 명백히 입증되고 있다. 핵심고객, 시장, 프로세스, 그리고 실행계획의 요구사항을 반영한 성과자료가 충분히 제시되고 있다.

V. MBNQA 심사기준에 입각한 혁신

심사기준에 입각한 혁신프로그램의 성공 10단계



MBNQA Model의 Road Map

구분	전체적인 판단기준		리더십	전략기획	고객이해	측정.분석	인적자원	프로세스	사업성과
	경영방식	혁신도구							
1000	Mgmt By Customer Focus	World Best	Envisioning (고객충성도)	조직변화 & 핵심역량개발	Partnership	e- Commerce	신뢰경영 (Trust, Pride Fun)	업계에서 최고의 방법 적용	ROI=3.0 x 산업평균
~ 800	Mgmt By Wandering Around	6시그마 초기	Delegating (고객가치부가)	상황분석 & 전략대안	핵심고객중시	Knowledge Management System	Empowerment & Well-being	KPI 지속적으로 Update (개선으로 연계)	ROI=2.0 x 산업평균
~ 600	Mgmt By Results (Objective)	Quality Culture Set Up	Supporting (고객만족: KBF)	장기예측 & 성장계획	이해관계자에 Focus	ERP-Add on (Simulation & Analysis)	성과중시의 인사	System의 In-output 경의 (KPI측정)	ROI=1.5 x 산업평균
~ 400	Mgmt By Example	ISO9000	Coaching (C,D, or Q)	예산관리 (기술/품질)	시장 세분화 & 비가치 창출 고객 분리	ERP (E-mail)	능력중시 인사 (전문가육성)	Flow-Chart & 고객니즈 경의	ROI = 산업평균
~ 200	Mgmt By Hard work	Q.C	Directing (적절통제)	경험 & 대중처방 (상품)	시장 비세분화	S/W Package	연공 중시의 인사	Process Owner 지정	ROI=0.5 x 산업평균

MBNQA 모델에 의한 혁신의 기대효과

임원의 리더십을 확보하고, MB 경영품질모델을 중심으로 체계적(Systematically) 인 혁신을 도모함으로써 기업의 경쟁력을 혁신적으로 향상시킬 수 있음.

- 철저하게 기본에 충실한 경영시스템을 구축할 수 있다.
 - 경영 System을 외부와 내부, 전체와 부분, 장기와 단기에 대한 균형과 조화를 이룰 수 있다.
- 경영시스템 전반에 대해 평가하여 혁신과제를 선정함으로써 부분적인 혁신의 한계를 극복할 수 있다.
- MBNQA 평가기준에 따라 경영품질의 수준을 평가하고, 경영시스템의 Road Map에 따라 단계적으로 혁신을 추진할 수 있다.
- 경영시스템의 모든 영역을 고객과 성과에 연관되게 초점을 맞춤으로써 실천적으로 혁신을 이룰 수 있다.
- 경영품질을 향상시킴으로써 사업의 경쟁력을 향상시킬 수 있다.

부록 : MB 신청기업/수상기업 추이 및 현황

	Manuf.	Service	Small Bus.	Education*	HealthCare*	Total		Manuf.	Service	Small Bus.	Education*	HealthCare*	Total
2005 Applications	1	6	8	16	33	64	1996 Applications	13	6	10			29
Site Visits	1	1	2	3	7	14	Site Visits	5	2	2			9
Awards	1	1	1	2	1	6	Awards	1	1	2			4
2004 Applications	8	5	6	17	22	60	1995 Applications	18	10	19			47
Site Visits	3	2	2	2	4	13	Site Visits	7	4	2			13
Awards	1	0	1	1	1	4	Awards	2	0	0			2
2003 Applications	10	9	12	19	19	68	1994 Applications	23	18	30			71
Site Visits	3	3	2	2	3	13	Site Visits	5	5	3			14
Awards	1	2	1	1	2	7	Awards	0	2	1			3
2002 Applications	8	3	11	10	17	49	1993 Applications	32	13	31			76
Site Visits	2	2	3	0	4	11	Site Visits	4	5	4			13
Awards	1	0	1	0	1	3	Awards	1	0	1			2
2001 Applications	7	4	6	10	8	37	1992 Applications	31	15	44			90
Site Visits	2	2	3	4	2	13	Site Visits	7	5	6			17
Awards	1	0	1	3	0	5	Awards	2	2	1			5
2000 Applications	14	5	11	11	8	49	1991 Applications	38	21	47			106
Site Visits	4	1	2	1	1	9	Site Visits	9	5	5			19
Awards	2	1	1	0	0	4	Awards	2	0	1			3
1999 Applications	4	11	12	16	9	52	1990 Applications	45	18	34			97
Site Visits	3	2	2	2	1	10	Site Visits	5	3	3			12
Awards	1	2	1	0	0	4	Awards	2	1	1			4
1998 Applications	15	5	16			36	1989 Applications	23	6	11			40
Site Visits	2	1	3			6	Site Visits	3	2	0			10
Awards	2	0	1			3	Awards	2	0	0			2
1997 Applications	9	7	10			26	1988 Applications	45	9	12			66
Site Visits	5	3	3			11	Site Visits	10	2	1			13
Awards	2	2	0			4	Awards	2	0	1			3

MBNQA 수상기업

2005

Manufacturing

Sunny Fresh Foods, Inc.,

Service

DynMcDermott Petroleum

Small Business

Park Place Lexus

Education

Richland College

Jenks Public Schools

Health Care ✖

Bronson Methodist Hospital

Kalamazoo, Michigan

2004 Press Release

Manufacturing

The Bama Companies, Inc
[contacts](#) [profile](#) [award application summary](#)

Education

Kenneth W. Monfort College of Business
[contacts](#) [profile](#) [award application summary](#)

2003

Manufacturing

Medrad Inc
[contacts](#) [profile](#) [award application summary](#)

Service

Caterpillar Financial Services Corporation -- U.S.
[contacts](#) [profile](#) [award application summary](#)

Education

Community Consolidated School District 15
[contacts](#) [profile](#) [award application summary](#)

Health Care

Saint Luke's Hospital of Kansas City ✖
[contacts](#) [profile](#) [award application summary](#)

2002

Manufacturing

Motorola Commercial Government & Industrial Solutions Sector
[contacts](#) [profile](#) [award application summary](#)

Small Business

Branch-Smith Printing Division
[contacts](#) [profile](#) [award application summary](#)

Small Business

Texas Nameplate Company, Inc
[contacts](#) [profile](#) [award application summary](#)

✖ **Health Care**

Robert Wood Johnson University Hospital Hamilton
[contacts](#) [profile](#) [award application summary](#)

Service

Boeing Aerospace Support
[contacts](#) [profile](#) [award application summary](#)

Small Business

Stoner, Inc
[contacts](#) [profile](#) [award application summary](#)

Health Care

Baptist Hospital, Inc ✖
[contacts](#) [profile](#) [award application summary](#)

Health Care

SSM Health Care ✖
[contacts](#) [profile](#) [award application summary](#)