

☒ 연구논문

품질경영과 경영혁신: 異腹인가 同腹인가?

박영택 · 노재현

성균관대학교 산업공학과

Quality Management and Management Revolution:
Homogeneous or Heterogeneous?

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 the public at large have decreased in recent years. In order to explain the perceptual gap between the advocates and general public, three questions were considered: 1) Is TQM a dying fad? 2) Does TQM focus on a particular facet of management? 3) Does TQM pursue incremental improvement, while reengineering pursue breakthrough innovation? It is also discussed how can we extend the horizon of TQM so as to integrate new management theories into the framework of TQM.

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. 필자들의 견해로는 품질경영의 개념과 이론적 체계가 발전적으로 계속 진화하여 왔음에도 불구하고, 품질경영에 대한 대중적 인식이 이를 따라가지 못했기 때문에 이러한 현상이 나타난다.

품질경영에 대한 이러한 인식 상의 오류와 더불어, 최근 우리나라 기업들은 리엔지니어링, 벤치마킹, 고객만족경영, 식스시그마 품질, 학습조직, 지식경영 등의 여러가지

경영혁신 기법들의 홍수 속에서, 새로운 이론이 나오면 마치 그것이 회사의 모든 어려움을 해결해 줄 수 있는 만병통치약인 것처럼 여기는 경향이 있다. 그러나 이러한 것들이 밀물처럼 왔다가 썰물처럼 나가고 나면 또 다른 무엇인가를 찾는 일을 반복하는 경우가 적지 않았다.

본 연구에서는 품질경영을 일시적 유행으로 전락시키고 있는 인식 상의 오류를 바로 잡을 수 있는 논거를 제시하고, 90년대 이후 관심의 대상이 되고 있는 경영혁신의 방법론들을 품질경영의 관점에서 어떻게 해석하고 수용해야 할지를 검토하기로 한다. 또한 품질경영이 기로에 선 우리기업들에게 변함없는 푼대가 되기 위해서 앞으로 나아가야 할 방향을 모색해 보기로 한다.

2. 문제의 제기

2.1 품질경영은 유행성 경영기법 중 하나인가?

<표 1>은 '국내 100대 기업 경영혁신기법 도입현황 분석'이라는 제목으로 1997년 3월 4일자 매일경제신문에 게재되었던 것이다. 이 표는 주간매경과 고도컨설팅그룹이 삼성물산, 현대자동차, 대우, 국민은행, 현대건설 등 국내 10개 업종 1백대 기업을 대상으로 조사한 경영기법 도입현황을 정리한 것이다.

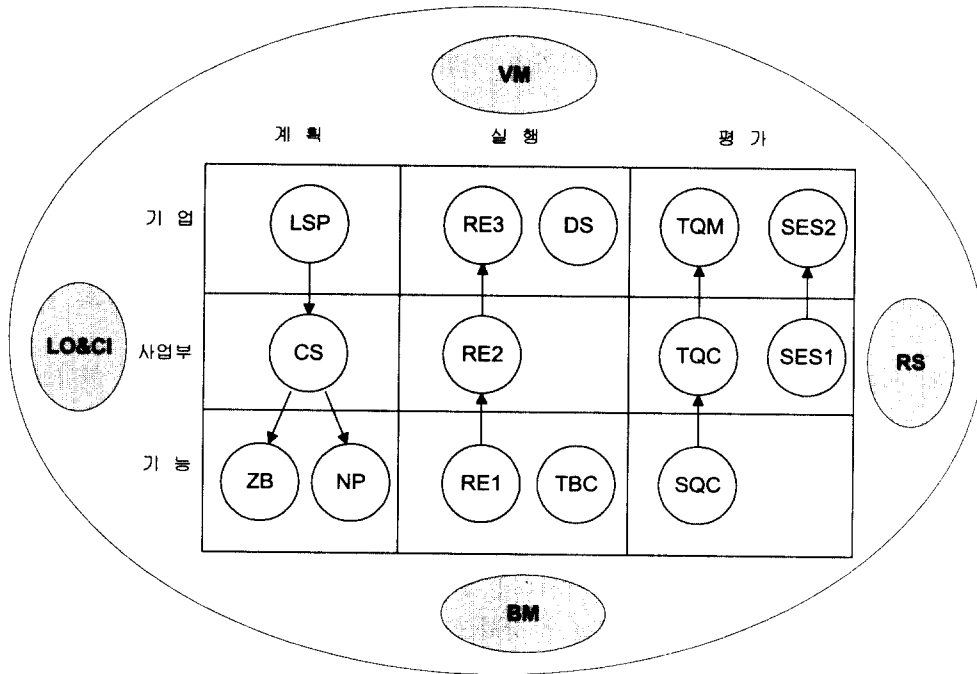
이 표를 보면 우리나라 기업들이 시기별 경향에 따라 각기 다른 경영혁신기법들에 관심을 두어 왔음을 알 수 있다. 특히 91~92년에는 선호기법 중 하나로 품질경영(TQM)을 들고 있으나, 그 이후에는 관심을 두지 않고 있다. 이 조사에서 나타난 바와 같이 품질경영을 일시적 유행(fad)으로 받아들이는 것이 합당한 것일까? 우리는 먼저 이것을 하나의 문제로 제기한다.

< 표 1 > 우리나라 기업의 경영혁신기법 도입동향 [매일경제신문, 1997]

	91~92년	93~94년	95~96년	97년	향후 5년내
시기별 경향	경영환경 악화 타개를 위해 사무효율화 및 공장효율화의 적극적 추진기	BPR열풍 시작, 업무효율화에서 경쟁력 강화로 변화 모색기	BPR열풍 지속, 공장혁신의 급격한 퇴조기, 차세대 혁신기법에 대한 모색 활발	경영환경 악화로 인한 원가절감 의식혁신 부활, 전략적 제휴 및 학습조직 부상	정보혁명시대, 불확실한 미래에 생존을 위한 변신 선호
선호기법	· 사무혁신 · TQM · 재무성과 개선 · 비전수립	· 비전수립 · 고객만족경영 · 사무혁신 · BM & BPR · 신인사제도	· 비전수립 · 고객만족경영 · BM & BPR · 신인사제도 · 리스트럭처링	· 재무성과 개선 · 신인사제도 · BPR · 전략적 제휴 · 학습조직	· CALS · 전략적 제휴 · 물류혁신 · 학습조직 · 고객만족경영 · ERP/ CIM

2.2 품질경영은 경영활동의 한 단면만 다루고 있는가?

조동성과 신철호는 <그림 1>과 같은 경영혁신기법의 통합모형을 제시한 바 있다 [조동성과 신철호, 1996].



● 경영의 장을 변화시키는 기법

BM : Benchmarking

CI : Corporate Identity

LO : Learning Organization

RS : Restructuring

VM : Vision Making

○ 경영 프로세스를 변화시키는 기법

CS : Competitive Strategy

DS : Downsizing

LSP : Long-term Strategy Planning

NP : New Personal Planning

RE : Reengineering

SES : Strategy Evaluation System

TBC : Time-based Competition

TQM : Total Quality Management

ZB : Zero-based Budgeting

< 그림 1 > 경영혁신기법의 통합모형 [조동성과 신철호, 1996]

이들의 분류에 의하면 경영혁신기법은 실제 경영활동, 즉 프로세스를 변화시키는 기법(사각형 안)과 경영활동이 일어나는 장(場)을 변화시키는 기법(사각형 밖)으로 나눌 수 있다. 경영활동을 다루는 기법은 다시 생산, 마케팅 등 특정 기능분야에서 활용

되는 기법과 특정 제품이나 특정 시장 등 단위사업부에서 활용되는 기법, 그리고 이들 사업부를 전체적으로 조정·운영하고 있는 기업 전체에 적용될 수 있는 기법으로 나누어진다. 이들 기법은 다시 경영활동의 성격과 내용에 따라서 계획, 실행, 평가로 나눌 수 있다. 이러한 분류기준을 조합하면 <그림 1>과 같은 모습이 나타난다. 이러한 분류기준에 따라 그 동안 기업들이 사용해 온 경영혁신기법들을 배치시키면 경영혁신기법의 통합모델이 만들어지며, 경영자는 기업이 추구하는 목적과 적용하고자 하는 대상범위에 따라 그림에 있는 여러가지 기법 중에서 적절한 것을 취사선택 할 수 있다는 것이다.

<그림 1>에서 보는 바와 같이 경영혁신기법들은 경영활동의 장을 변화시키는 비전 설정(VM), 리스트럭처링(RS), 학습조직(LO), 기업아이덴티티(CI), 벤치마킹(BM)과 경영프로세스 자체를 변화시키는 기법인 장기전략계획(LSP), 경쟁전략(CS), 영점기준예산(ZB), 신인사제도(NP), 리엔지니어링(RE), 다운사이징(DS), 시간기준경쟁(TBC), 종합적품질경영(TQM), 전략평가시스템(SES) 등으로 구분할 수 있다[조동성과 신철호, 1996].

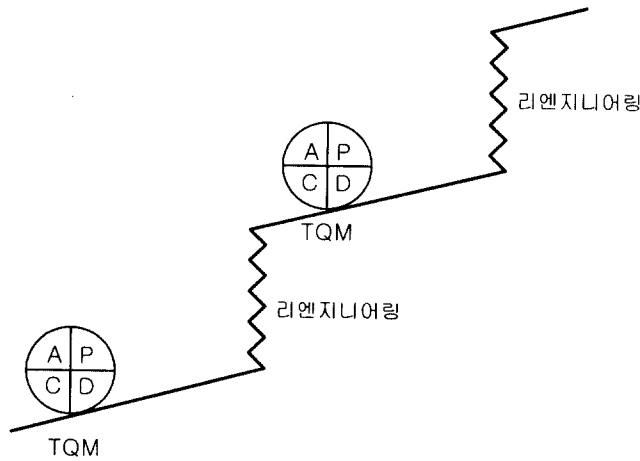
이들의 분류에서는 품질경영(TQM)이 평가중심의 경영기법 중 하나로 취급되어지고 있다. 이처럼 품질경영은 경영활동의 한 단면만을 대상으로 삼고 있는가? 이것은 품질경영이 단편적 경영혁신기법의 하나로 간주되는 배후원인이 되고 있다.

2.3 품질경영은 점진적 개선만 추구하는가?

리엔지니어링의 주창자들은 품질경영에서 주장하고 있는 접근방식인 점진적인 향상을 추구하기보다는 리엔지니어링에서 주장하고 있는 급진적인 변화의 프로세스를 따라야 한다고 주장하고 있다.

미국 알코아 사의 폴 오닐 회장의 다음과 같은 발언은 리엔지니어링 주창자들의 주장을 잘 함축하고 있다 : 지속적 개선이라는 것은 여러분이 세계적 선도자 위치에 있을 때에는 올바른 생각이라고 할 수 있다. 그러나 여러분의 기업이 정상의 위치에 있지 않을 경우에는 지속적 개선이라는 것이 아마도 재난을 가져다주는 비참한 아이디어가 될 것이다.

<그림 2>에서와 같이 '품질경영은 점진적 개선을 추구하나, 리엔지니어링은 급진적 혁신을 추구한다'는 리엔지니어링 주창자들의 이분법적 구분[송경근 역, 1994]은 타당한가? 리엔지니어링과 TQM에 대한 이러한 인식은 변하지 않으면 안된다는 절박감이 확산되고 있는 요즈음의 경제상황 하에서, TQM이 관심 밖으로 밀려나게 된 주요한 원인 중 하나가 되고 있다.



< 그림 2 > 리엔지니어링과 TQM에 대한 일반적 인식

3. 문제해결을 위한 논의

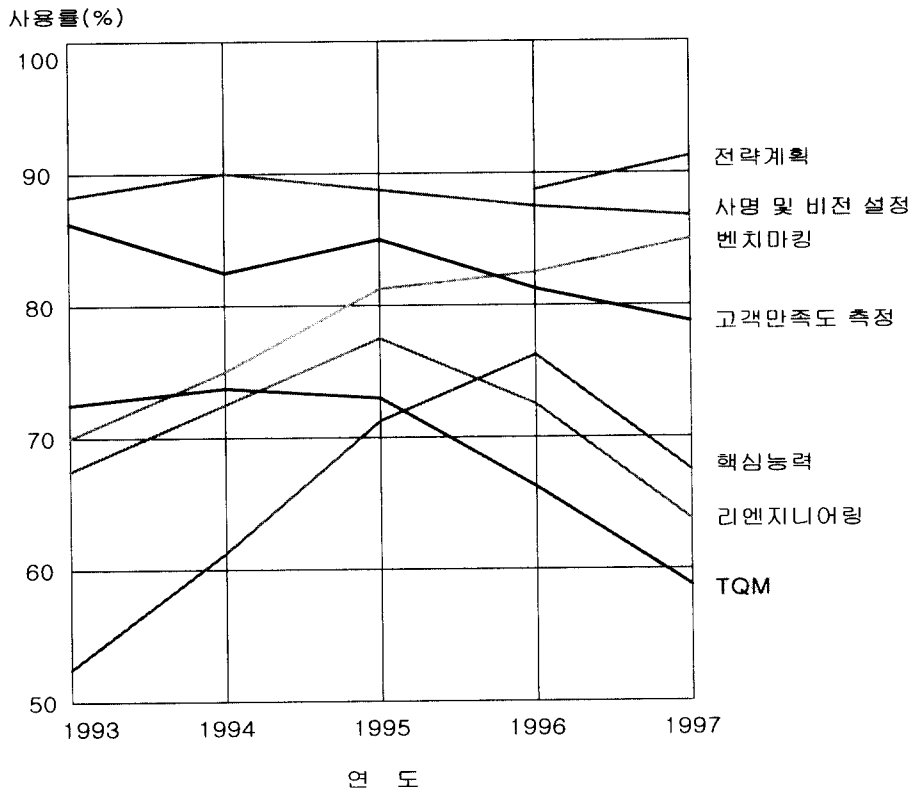
앞서 제기한 세 가지 문제는 품질경영에 대해 상당히 보편화되어 있는 일반적 인식이지만, 품질경영은 일시적으로 유행하는 하나의 경영혁신기법으로서 점진적 개선을 강조한다는 잘못된 인식이 품질경영의 확산을 저해하는 보이지 않는 배후원인이 되고 있다. 우리는 먼저 이러한 문제를 극복하기 위한 논거를 제시하고자 한다.

3.1 품질경영의 궁극적 목적은 경쟁력을 높이는 것이다.

품질경영이 유행성 경영기법 중 하나로 간주되고 있는 것은 품질경영의 초점이 제품/서비스 품질에서 경영품질로 확대된 것을 제대로 이해하지 못했기 때문이다. 이러한 현상은 비단 국내에 국한된 것은 아니다. <그림 3>은 Bain & Co.사에서 15개국의 여러기업을 대상으로 5년동안 경영혁신기법의 사용현황을 조사한 결과이다. 이를 보면 TQM에 대한 관심은 1995년 이후 급속히 떨어지고 있는 반면 전략계획, 사명 및 비전 설정, 벤치마킹, 고객만족도 측정 등이 상대적으로 널리 활용되고 있다.

그러나 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. 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’ 입을 분명히 이해한다면 품질경영을 일시적 유행으로 간주하는 우(愚)를 범하는 일은 일어나지 않을 것이다.

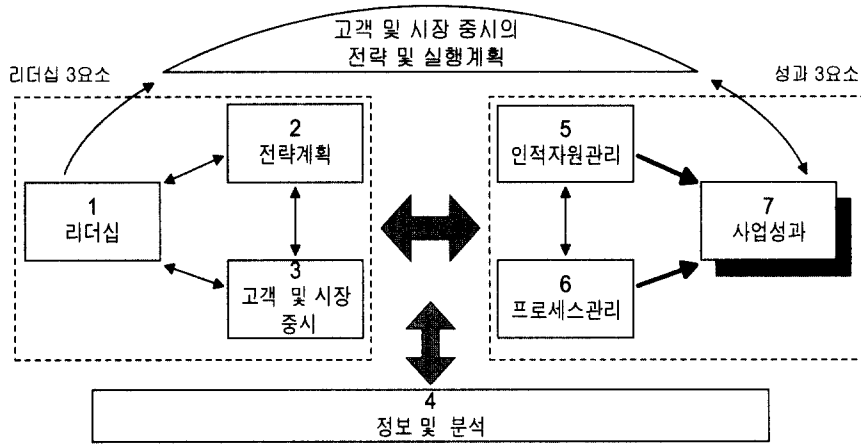


< 그림 3 > 경영혁신기법의 연도별 활용현황 [Rigby, 1998]

3.2 경영품질을 높이기 위해서는 업무의 모든 국면이 고려되어야 한다.

조동성과 신철호(1996)는 TQM을 평가(검사)중심의 경영혁신기법으로 분류하였지만 이것은 기본적으로 품질관리가 나오기 이전의 발상이다. 품질관리의 기초개념으로 오랫동안 사용되고 있는 데밍의 PDCA 사이클에서도 이미 계획(Plan)과 실행(Do)이 기본적인 요소로 들어 있으며, 말콤 볼드리지 모형의 7가지 범주에서도 전략계획과 프로세스관리가 별도로 구분되어 있다(그림 4 참조).

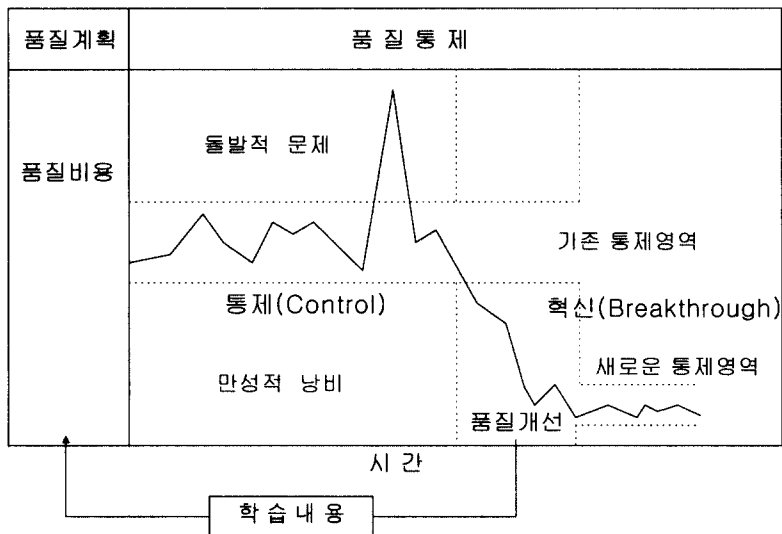
품질경영의 궁극적 목적이 경영의 질과 경쟁력을 높이는 것이라는 것을 이해한다면, 품질경영이 경영의 다양한 측면을 포괄하는 것이라는 것을 쉽게 짐작할 수 있다. Cohen과 Brand(1993)가 내린 TQM에 대한 명쾌한 정의는 품질경영의 범위를 잘 나타내고 있다: TQM이란 업무의 모든 국면에서(;Total) 고객의 기대를 충족시키고도 남도록(;Quality) 조직의 역량을 유지하고 관리하는 것이다(;Management).



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

3.3 지속적 개선은 점진적 개선만을 의미하지는 않는다.

일반적으로 TQM의 기본철학 중 하나인 지속적 개선이 점진적 개선과 동일한 의미로 사용되는 경우가 많으나, Kelda(1995)는 이를 다음과 같이 명확히 구분하고 있다: 지속적 개선(Continuous Improvement)과 점진적 개선(Incremental Improvement)은 구별되어야 한다. 지속적 개선은 점진적 개선과 비약적 혁신(breakthrough)이 번갈아가며 지속적으로 일어남을 의미한다. 이 지속적 개선을 성취하기 위한 방법론으로서 벤치마킹과 리엔지니어링 등이 사용될 수 있다.



< 그림 5 > 품질트릴러지 개념도 [박영택, 1993 및 김종철 역, 1994]

Kelda의 이러한 관점은 Juran의 품질 트릴러지에서도 이미 잘 나타나 있다(그림 5 참조). Juran 박사는 “기업의 생존과 번영을 위해서는 관리와 혁신, 이 두가지가 필수적이다. 관리(control)란 좋지 못한 변화를 방지하는 것이나 혁신(breakthrough)이란 좋은 변화를 창조하는 것이다”라고 말한 바 있다. 소수의 중대사에 집중함으로써 큰 성과를 얻어야 한다는 파레토법칙 자체가 바로 혁신지향적 사고이다. 이러한 관점에서 Juran 박사는 혁신이 품질경영의 오래된 개념이라는 것을 일깨우기 위해 “리엔지니어링은 오래된 잘 알려진 개념에다가 단지 매력적인 새로운 상표를 붙인 것에 지나지 않는다. 그러나 경영관리자들은 이 개념이 오래된 것이고 잘 알려진 것이라는 것을 깨닫지 못하고 있다”라고 지적한 바 있다[박영택, 1997].

우리는 일반적으로 혁신(innovation)을 점진적 개선의 반대개념으로 사용하는 경우가 많으나 이는 잘못된 것이다. 영국 맨체스터 경영대학원의 Pearson교수는 “혁신은 모든 변화를 의미한다. 이 변화에는 점진적인 것과 급진적인 것, 진화적인 것과 혁명적인 것, 새로운 것을 세우는 것과 기존의 것을 무너뜨리는 것과 같은 모든 변화가 포함된다”라고 하였다[Pearson 1991]. 영국 통상산업부의 혁신국(Innovation Unit)에서는 보다 광범위하게 “혁신이란 새로운 사고의 유용한 활용”이라고 정의하고 있다[박영택, 1997]. 아래 <그림 6>은 혁신을 유형별로 분류한 것으로서 점진적 혁신, 급진적 혁신, 구성방법 혁신, 구성요소 혁신을 모두 포함하고 있다. 이처럼 혁신이란 급진적인 혁신만을 의미하는 협의의 개념이 아니라, 다양한 변화의 유형을 포함하는 포괄적인 개념이다. 따라서 품질경영은 점진적 개선을 추구하나, 리엔지니어링은 혁신을 추구한다는 식으로 개선과 혁신을 대비시키는 자체도 엄격한 의미에서 잘못된 것이다.

		핵심개념	
		강화	변화
핵심개념과 구성부품의 연결구조	불변	점진적 혁신 (Incremental Innovation)	구성요소 혁신 (Modular Innovation)
	변경	구성방법 혁신 (Architectural Innovation)	급진적 혁신 (Radical Innovation)

< 그림 6 > 이노베이션의 분류 [Henderson, 1990]

4. 미국과 일본에서의 품질경영 발전형태

앞장에서는 품질경영의 확산을 가로막고 있는 보편적인 인식의 오류를 살펴보았다. 본 장에서는 우리나라의 품질경영이 나아가야 할 방향을 모색하기 위한 준비단계로서, 미국이나 일본과 같은 선진국에서 품질경영이 어떻게 발전되고 있는지를 고찰해보기로 한다.

4.1 미국의 품질경영 발전형태

1931년에 발간된 Shewhart의 저서인 「생산제품의 경제적 품질관리(*Economic Control of Quality of Manufactured Products*)」는 통계적 품질관리(SQC) 시대를 여는 계기가 되었다. 통계적 품질관리는 20세기에 이르러 가능하게 된 대량생산시스템의 품질을 관리할 수 있는 획기적 방법이 되었다. 그 후 1956년 미국 GE사의 생산 및 품질관리 책임자였던 Feigenbaum은 품질에 대한 책임을 제조부문에 국한시키지 않는 전사적 품질관리(TQC)를 제창하여, 제조현장 중심의 품질관리(QC)를 보다 넓은 의미의 품질보증(QA)으로 발전시켰다.

품질관리가 검사중심에서 품질에 관련된 여러 부문의 효과적인 기능적 연결을 중시하는 시스템 중심의 품질보증으로 발전하였음에도 불구하고, 오랜기간 동안 품질이란 주로 결함으로 인한 손실이나 기업이미지의 손상을 방지하기 위해 관리되는 것으로 생각되어져 왔다. 그러나 1980년대에 접어들어 품질이 잠재적인 전략적 무기가 된다는 것을 인식하게 되면서, 단순히 규격만을 만족시킨다는 소극적인 관점에서 벗어나 고객의 참된 요구를 파악하여 이를 능동적으로 충족시킴으로써 진정한 고객만족을 창출해야 한다는 인식이 급속히 확산되었다[박영택, 1994]. 이러한 인식의 전환은 통계적 기법과 시스템 구축의 범위를 넘어서 ‘전략’, ‘리더십’, ‘권한위임’, ‘다기능팀’ 등과 같은 현대적 경영개념이 품질경영에 본격적으로 접목되는 계기를 만들었다. 다음의 <표 2>는 미국에서의 품질경영 발전과정을 요약한 것이다.

4.2 일본의 품질경영 발전형태

제2차 세계대전에서 패한 일본은 1950년대 초 미국의 Deming박사와 Juran박사의 초청강의를 계기로 본격적인 품질관리를 보급한 결과 경제강국으로 도약할 수 있는 기반을 마련하였다. Juran박사는 일본의 품질관리가 성공할 수 있었던 배경을 다음과 같이 회고하고 있다[Juran, 1993]: 1954년 나는 일본 경단련(經團聯)과 과학기술연맹의 초청강연을 수락하였다. 내가 그들에게 전한 것은 어떠한 새로운 비결이 아니었다. 그것은 수년동안 미국에서 말해 왔던 것이었다. 차이점은 이야기의 내용이 아니라 강연에 참석한 청중이었다. 일본에서 실시한 처음 이틀간의 강의에 참석한 사람들은 과정당 70명, 모두 140명의 대기업 최고경영자라는 사실에 나는 놀라지 않을 수 없었다.

< 표 2 > 미국에서의 품질경영의 발전방향 [Garvin, 1988]

구분	검사	통계적 품질관리	품질보증	전략적 품질경영
일차적 관심	불량검출	제조공정전체	품질에 대한 노력의 통합과 조정	전략적 영향
품질전해	해결되어야 할 과제	해결되어야 할 과제	해결되어야 할 과제이며, 선행노력이 필요	경쟁의 기회
강조점	품질의 균일성 확보	적은 검사로 품질의 균일성 확보	품질불량을 예방하기 위한 설계로부터 마케팅까지 전부분의 기능적 연계	시장과 고객의 진정한 요구
방법	측정과 계측	통계적 기법	프로그램과 시스템	전략적 계획, 목표선정 및 조직기동
품질전문가의 역할	검사, 분류, 계수 및 등급판정	고장탐색 및 통계적 방법의 활용	품질측정, 품질계획 및 프로그램 설계	목표설정, 교육훈련, 타부문 지원 및 프로그램 설계
품질책임	검사부문	제조 및 기술부문	최고경영자가 설계, 기획 및 품질방침의 실행에 일부 관계하고 있으나, 전부분의 책임	최고경영자의 강력한 지도력 발휘와 조직내 모두의 책임
접근방향	품질검사	품질통제	품질시스템 구축	품질경영

이처럼 최고경영자의 관심과 주도아래 추진되어 온 일본의 품질경영은 일찍이 일본적 품질관리로 발전하게 된다. 1969년 동경에서 개최된 제1회 품질관리 국제대회에서 그들은 일본적 품질관리를 전사적 품질관리(Company-Wide Quality Control : CWQC)라고 제창하게 된다. 그들은 CWQC를 “경영자의 주도 하에 기획 및 개발에서부터 상품이 고객에게 전해지기까지 전부분의 전원참가를 통해 고객이 만족하는 품질의 제품과 서비스를 경제적으로 만들어 제공하고 그 품질을 보증하는 것을 중점으로 하는 경영관리 활동”이라고 정의하였다.

그러면 일본식 CWQC와 미국식 TQC는 어떤 차이가 있는가? 이 문제에 대하여 Sullivan은 미국식 TQC는 단순한 품질관련 기법의 결합체제인데 비하여 CWQC는 거기에 교육과 훈련을 수단으로 하여 인간적 요소를 결합한 것이라고 보았다. 특히 일본기업의 경우 공정과 제품의 개선은 종업원 개개인으로부터 창출된다고 보고, 종업원 1인당 매주 8시간 정도의 교육과 훈련을 실시한 것이 일본적 품질관리의 성공요인이라고 지적하였다[유한주, 1994].

최근 들어 일본에서도 PDCA사이클의 반복실천에 의한 점진적 개선에 초점을 맞춘 종래의 CWQC에서 벗어나, 창조와 혁신을 성취할 수 있는 미래지향적 품질경영이 적극적으로 모색되고 있다. 다음의 <표 3>은 이러한 관심의 변화를 요약한 것이다.

< 표 3 > 일본에서의 품질경영의 발전방향 [노형진 역, 1985와 Shimizu, 1996]

전사적 품질관리 (CWQC)	현대적 동향 (TQM)
경영의 사상혁명 · 품질제일 (Quality First) · 소비자 지향 (Customer Focus) · 차공정은 고객 (Supplier-Customer Chain) · 데이터로 말하자 (SQC) · 전원참가의 경영 (Total Involvement) · 기능별 관리 (Process Management)	경영혁신의 추구 유 지 (Control) ↓← 개선 관 리 (Management) ↓← 개발, 창조, 혁신 경영혁신 (Managerial Breakthrough)

5. 우리나라 품질경영이 나아갈 길

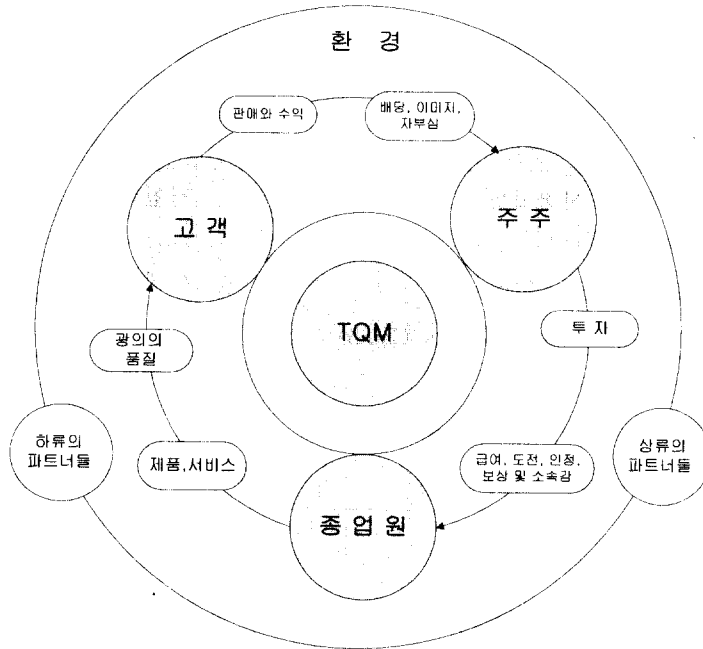
이상의 논의와 함께 최근에 모색되고 있는 품질경영의 발전방향을 고려해 보면 우리나라의 품질경영이 나아가야 할 방향을 찾을 수 있다.

5.1 고객의 개념을 다원적 이해관계자로 확대시킨다

현대적 경영의 초점이 고객에 있다는 것은 이미 상식이 된지 오래이나, 오늘날 고객의 개념은 매우 확대되고 있다. 물론 종래의 품질경영에서도 ‘차공정은 고객’ 이라든가 ‘외부고객과 내부고객’ 이라는 표현에서와 같이 고객이란 단순히 자사 제품이나 서비스의 구매자만을 의미하는 것은 아니지만, 오늘날 고객의 개념은 다원적 이해관계자(stakeholder)로 확대되고 있다. 이해관계자란 기업의 존속과 발전에 이해관계가 걸려있는 모두를 지칭한다. 종업원, 고객, 주주, 납품업자, 지역사회 등이 모두 이에 속한다. 오늘날 강조되고 있는 환경경영도 지역사회를 기업의 중요한 고객으로 보아야 한다는 인식에서 출발하고 있다.

Kelda(1994)는 다원적 이해관계자의 중요성을 다음과 같이 설명하고 있다: 품질경영을 시대에 맞게 정의하기 위해서는 우리는 먼저 품질경영을 통해 성공한 기업들을 살펴 볼 필요가 있다. 그들은 이해관계자들의 요구를 동시에 만족시키는 것을 목표로 세웠는데, 이해관계자란 주주(shareholders), 고객(customers), 그리고 종업원(people)의 삼자를 말한다. 품질경영은 이해관계자들의 만족을 위해 최적의 균형을 찾는 것이고 이 균형을 유지하면서 개선과 혁신을 하는 것이다. 기업이 실패하는 이유 중 하나

는 이해관계자들 중 어느 한쪽만 고려하기 때문이다. 어느 한쪽의 이해관계자를 만족시키게 되면 다른 두 부분은 자동적으로 만족될 것이라는 것은 잘못된 가정이다.



< 그림 7 > 이해관계자 관점에서 본 품질경영 [Kelda, 1995]

<그림 7>은 Kelda가 이해관계자의 관점에서 품질경영을 재해석한 하나의 제안이다. 오늘날 품질경영이 이러한 방향으로 옮겨가고 있기는 하지만, 다원적 이해관계자들의 相生(Win - Win)전략으로서의 품질경영이 적극적으로 모색되고 개발되어야 할 것이다.

5.2 지속적 개선의 개념을 혁신의 관점에서 확대시킨다

오늘날과 같이 급변하는 환경 하에서는 점진적 개선만으로는 생존과 번영이 불가능하며, 급진적 변화가 불가피하다는 인식이 팽배하다. 이러한 인식이 리엔지니어링의 열풍과 품질경영에 대한 관심의 퇴조라는 상반된 현상을 야기한 원인(遠人)이 되었다. 경영혁신의 방법론 중 리엔지니어링의 성공확률이 매우 낮다는 것과 품질경영만큼 장기적으로 그 효과가 입증된 것도 없다는 것은 우리에게 많은 것을 시사하고 있다.

품질경영과 리엔지니어링이 반대의 개념이 아니라는 것은 이미 3장에서 논하였지만, 이러한 잘못된 인식과 현상을 바로잡기 위해서는 지속적 개선의 개념을 이노베이션의 관점에서 확대시켜야 한다. 지속적 개선이 곧 점진적 개선을 의미하는 것이 아니라는 것을 분명히 함과 아울러, <표 4>에서 보는 바와 같이 이노베이션의 성취를 위한 다양한 형태의 개선활동을 촉진시켜야 한다.

< 표 4 > 혁신과 개선의 대응관계 [박영택, 1997]

수준	혁신의 형태	개선의 유형
1	점진적 혁신 (Incremental Innovation)	점진적 개선 (Incremental Improvement)
2	구성방법 혁신 (Architectural Innovation)	응용방법 개선 (Applications Improvement)
3	급진적 혁신 (Radical Innovation)	비약적 개선 (Breakthrough Improvement)

5.3 품질경영의 틀 안에서 경영혁신기법을 적극 수용한다

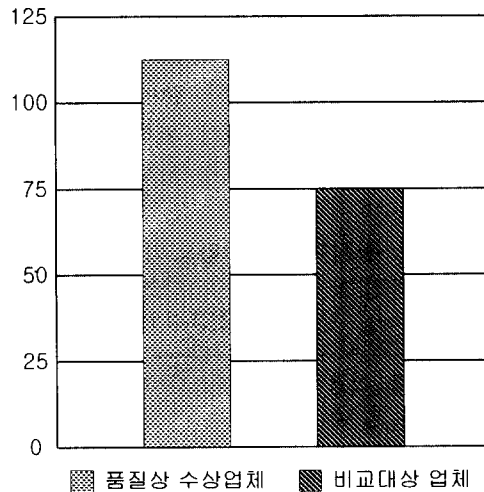
오늘날 관심의 대상이 되고 있는 많은 경영혁신의 방법론들이 품질경영과는 무관하게 이해되고 있으나, <표 5>에서 정리한 바와 같이 이들은 품질경영과 밀접한 관련성을 갖고 있다. 경영혁신의 성공확률을 높이기 위해서 우리는 품질경영의 틀 안에서 경영혁신의 방법론을 적극적으로 수용할 필요가 있다.

< 표 5 > 품질경영 관점에서 본 경영혁신기법 [박영택, 1997]

경영혁신기법	품질경영과의 관계
리엔지니어링 (Reengineering)	정보기술을 이용한 프로세스의 혁신수단으로서, 품질경영의 방법론 중 하나가 될 수 있다.
벤치마킹 (Benchmarking)	베스트 프랙티스에 대한 조직적 모방을 통해 혁신의 성취를 용이하게 함과 동시에 혁신의 소요시간을 단축하고자 하는 것으로서, 품질경영의 주요한 방법론 중 하나이다.
고객만족경영 (CS Management)	품질경영에서 고려하는 공급자 - 고객 사슬 중 주로 최종고객(외부 고객)과의 접점에 초점을 둔 품질경영의 일부분이다.
학습조직 (Learning Organization)	품질경영의 토대가 되는 품질문화임과 동시에 품질경영의 궁극적 목적으로 볼 수 있다. 끊임없이 배우고 실천한다는 개념은 품질분임조의 본래 취지였으며, 오늘날 지식경영의 개념으로 발전하고 있다.
리스트럭처링 (Restructuring)	일반적으로 품질경영보다는 상위차원의 개념이나, 사업재구축의 목적 자체가 고객만족의 혁신일 경우에는 품질경영의 급진적 수단으로 볼 수 있다.

6. 맺음말

오늘날 우리기업들은 큰 시련에 처해 있다. 저임금을 토대로 생산기술을 도입하여 원가경쟁에 치중하던 종래의 방식으로는 이제 더 이상의 성장을 기대하기 힘들게 되었다. 이에 따라 70년대 이후 성장의 견인차 역할을 맡아 왔던 우리기업의 품질활동도 새로운 방향과 좌표를 설정하지 않으면 안될 전환점을 맞고 있다. 기로에 선 우리기업들이 품질경영을 통해 국제경쟁력을 확보하고자 한다면 품질경영의 진정한 의미에 대한 올바른 이해가 선행되어야 한다. 또한 오늘날 유행하고 있는 많은 경영혁신 기법들은 품질경영의 효과적 수단이 될 수 있으므로, 품질경영의 틀 안에서 이들을 적극적으로 수용할 필요가 있다.



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

< 그림 8 > 품질상 수상업체와 다른 업체의 주식가격 변화 [Business Week, 1998]

성공을 창출하고 이를 지속적으로 유지·발전시켜 온 기업들 중에서 품질중시의 경영을 하지 않는 기업이 어디 있겠는가? 말콤 볼드리지(MB) 미국 품질상을 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. 미국 Georgia 공과대학교의 Vinod Singhal과 William & Mary 대학의 Kevin Hendriks는 주정부나 민간기관에서 수여하는 권위 있는 품질상을 받았거나

모(母)기업에서 수여하는 품질상을 받은 약 600개 업체의 기업성과를 분석하였다. 5년 동안(수상 1년 전부터 수상 후 4년까지)의 성과를 추적한 결과, 품질상 수상업체들은 비슷한 조건의 다른 기업에 비해 주가가격이 약 50%정도 더 상승하였으며(그림 8 참조), 운영수익, 판매, 자산, 고용 등의 증가율도 2~3배로 나타났다[*Business Week*, 1998]. 이러한 결과는 품질경영이 기업의 경영성과를 높이는데 실질적으로 큰 기여를 한다는 것을 잘 보여주고 있다. 우리는 품질경영이 시련에 처한 우리 기업들에게 변함없는 등대가 되고 있다는 사실을 분명히 인식할 필요가 있다.

참고문헌

- [1] 김종철 역(J.M. Juran 저)(1994), 「전략적 품질경영」, 21세기북스.
- [2] 노형진 역(石川 著)(1985), 「일본적 품질관리」, 경문사.
- [3] 매일경제신문(1997), 「국내 100대 기업 경영혁신기법 도입현황 분석」, 3월 4일자.
- [4] 박영택(1997), “한국형 품질경영 모델의 정립방향,” 「1997 품질경영학회 춘계학술대회 발표논문집」, pp.17~29.
- [5] 박영택(1993), “품질경영의 기본사상,” 「품질경영연구」, 1권 1호, pp. 195~209.
- [6] 박영택(1994), “품질시스템의 발전과 품질경영,” 「산업공학」, 7권 2호, pp. 11~19.
- [7] 박영택, 송해근(1998), “품질경영상의 평가기준과 경영품질의 측정,” 「품질경영학회지」, 26권 2호, pp. 82~92.
- [8] 송경근 역(T.H. Davenport 저)(1994), 「프로세스 이노베이션」, 21세기북스.
- [9] 유한주(1994), 「TQM에 의한 경영혁신」, 한국생산성본부.
- [10] 조동성, 신철호(1996), 「14가지 경영혁신기법의 통합모델」, 아이비에스컨설팅.
- [11] *Business Week*(1997), “The Baldrige’s Other Reward,” March 10, p. 45.
- [12] *Business Week*(1998), “The Rewards of Quality Awards,” September 21, p. 14.
- [13] Cohen, S. and Brand, R.(1993), *Total Quality Management in Government*, Jossey-Bass Publishers.
- [14] Garvin, D.A.(1988), *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*, Free Press.
- [15] Henderson, R.M. and Clark, K.B.(1990), “Architectural Innovation The Regulation of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 9~30.
- [16] Juran, J.M.(1993), “Made in U.S.A.: A Renaissance in Quality,” *Harvard Business Review*, July - August, pp. 42~50.
- [17] Kelda, J.N.(1995), *Integrating Reengineering with Total Quality*, ASQC Quality Press.
- [18] NIST(1998), *1998 Criteria for Performance Excellence*, National Quality Program, National Institute of Standards and Technology.

- [19] Pearson, A.W.(1991), "Managing Innovation: An Uncertainty Reduction Process," in *Managing Innovation*, pp. 18~27, Edited by Henry, & Walker, D., Sage Publications.
- [20] Rigby, D.K.(1998), "What's Today's Special at the Consultants' Cafe?," *Fortune*, pp. 86~87, September 7.
- [21] Shimizu, S.(1996), "The Latest TQM Trends in Japan," *Proceedings of the Sixth Renault Symposium*, Paris, pp. 607~647.