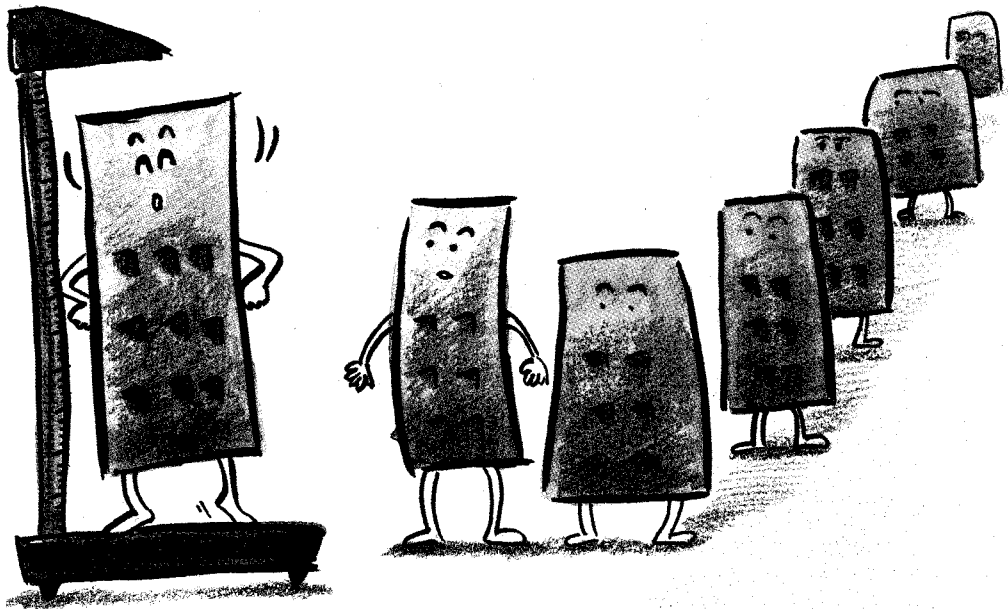


경영의 틀은 시스템을 바탕으로 새로 짜야 한다



지난호에 이어 마지막으로 MB상 평가기준상의 7대영역의 기본개념을 살펴보면 이렇다. '리더십'은 비전과 방향을 제시하는 가운데 끊임없는 개선을 통해 전종업원이 고객의 니즈를 충족시키도록 이끄는 일을 뜻하며, '정보'는 현대의 경영상태를 올바르게 파악하고 개선할 목적으로 고객정보와 경쟁사정보를 사실에 근거하여 수집평가하고 자사정보와 비교평가함으로써 객관적인 의사결정을 내릴 수 있도록 하는데 그 뜻이 있다.

● 글/정 준 수석위원 (한국소비자보호원)

MB상 평가기준상의 7대영역의 기본개념을 요약하면 이렇다

'리더십'은 비전과 방향을 제시하는 가운데 끊임없는 개선을 통해 전종업원이 고객의 니즈를 충족시키도록 이끄는 일을 뜻하며, '정보'는 현대의 경영상태를 올바르게 파악하고 개선할 목적으로 고객정보와 경쟁사정보

를 사실에 근거하여 수집평가하고 자사정보와 비교평가함으로써 객관적인 의사결정을 내릴 수 있도록 하는데 그 뜻이 있다.

또한 '프로세스 품질의 관리'는 전사 각 부문이 내부 고객으로서의 인식을 갖고 하나의 공동체로서 이음새 없는 수평조직으로 품질창출에 대응

해 나가는 것을 말한다.

그러나 이에 앞서 장기적 관점에서의 '전략적 품질계획'을 갖춰야하며, 전체 구성원이 창의적으로 업무에 임할 수 있도록 지원하는 '인재개발과 관리' 노력이 뒤따라야 한다.

더욱 중요한 것은 이같은 일련의 노력을 통해 달성된 성과가 반드시

객관적으로 '측정' 되어 경영시스템에 피드백되어 반복적으로 개선하는 방식을 통해 고객만족도의 제공정도와 향상여부를 예측하고 평가할 수 있어야 한다는 점이다.

이 모든 노력은 결국 '고객만족' 또는 '고객중시'로 집약되어야 하며, 이 같은 결실이 고객의 니즈와 기업의 경영시스템을 연계시켜주는 고리가 되어 반복적으로 경영성과를 향상시켜준다는데에 큰 뜻이 있다.

전세계적으로 이렇다 할 기업이 없어서 이 MB상의 평가기준을 경영 모델로 삼아 서둘러 자사에 도입하려 하는 것일까

첫째로 이 기준이 최신의 경영기법을 모두 집약하여 제정되었음에 비추어 자사의 경영을 이 경영 틀에 맞추어 새롭게 구축하여 준용할 경우 실질적이고도 결정적인 도움을 받을 수 있기 때문이다.

예를 들어 벤치마킹은 모두 12개 검사항목에 규정되어 있고 총 1,000점 만점 가운데 직간접적으로 550점을 차지할 정도로 중요성이 강조되어 있다.

또 전략적 품질계획 영역에서는 '프로세스 리엔지니어링'을 운용하고 있는지를 묻고 있다. 따라서 이 경영 모델을 도입할 경우, 각종 경영기법의 중요도(度)와 상호관계는 물론, 총체적인 시스템 가운데 차지하는 역할과 비중까지도 파악이 가능하다.

우리는 통상 자사의 업무프로세스나 제도를 개선하거나 재설계하는데

경영기법을 도입한 후 그것으로 모든 것이 치유될 수 있을 것을 기대한다.

그러나 환자의 환부(患部)를 국소 치료차원에서 도려내는 것만으로는 부족하고 전체적인 흐름을 파악하는 안목을 갖춰야 비로소 올바른 처방을 내릴 수 있는 것과 마찬가지로 이치다.

둘째로는 지속적인 경영학습도구로서의 이용가치를 들 수 있다. 이 상은 지난 '88년 첫 시상 이후 9년째 시행되어오는 과정에서 매년 평가기준과 배점(配點)비중을 필요에 따라 개정해왔기 때문에 경영환경의 변화를 적시에 수용하여 대응해온 것이 된다. 실제로도 이 상(賞)의 평가 기준은 94년 7개영역에 걸쳐 28개의 검사항목과 91개의 보고항목으로 구성되어 있었으나 95년에는 24개 검사항목과 54개 보고항목으로 조정되었으며, 96년말에는 또 한차례 대폭적인 손질이 있었다.

또한 수상신청기업은 이들 항목별로 '접근방법 전개과정 결과'의 3개과정을 면밀하게 심사받는다. (표3 및 표4 참조)

세째로는 이 기준이 업종이나 규모에 관계없이 어떤 업종, 어떤 기업에 있어서나 자사의 경영시스템에 대한 자기진단 또는 자체평가 도구로서 최적의 가이드 라인을 제시해준다는 점이다.

범세계적인 다국적 기업이나 지구 기업들도 결코 예외가 아니다. IBM과 인텔, AT&T, 코닥, 하니웰 등 우수기업들이 예외없이 이를 자사의 경영진단도구로 활용하고 있는 사실

로 미루어 보더라도 그 효용성을 어림할 수 있는 일이다.

우리나라의 경우, 기업에 대한 평가는 통상 '시장점유율, 매출규모, 수익률, 재무구조의 건전성, 자금의 유동성, 내부유보의 규모' 등 재무적 성과의 달성정도를 기준으로 하는 실적에 치중하여 시행되어 왔다.

그러나 이 MB 경영모델에 있어서는 실적 그 자체를 평가하는 것이 아니라, 자사가 바라는 수준의 결과나 업적을 가능케 해주는 시스템이 제대로 작동되고 있는지 여부에 높은 비중을 두어 평가한다. 사업성과 위주로 평가하게 되면 단기 업적주의로 흐르게 되어 장기적인 관점에서 보면 기업경쟁력을 오히려 약화시키는 결과를 빚기 때문이다.

이 MB상 평가기준상의 고(高)득점은 이런 이유로 '종합적인 경영시스템의 우수성'에 대한 평가이며, 기업의 미래 수익성을 측정할 수 있는 지표랄 수 있다. 하지만 이 MB 경영 모델은 국내에서의 기업평가기준이 되고 있는 재무적 성과를 겨냥하는데도 기업의 입장을 충분히 강화시켜준다. 정보분석결과에 의거한 효율적인 의사결정이 중시되므로 전략개발력을 증진시키고 시장점유율과 수익률을 높여주기 때문이다. 또한 시장에서의 성취도가 향상되면 업무 프로세스도 개선되어 생산성이 향상되고 유통비용도 절감되므로 결과적으로 내부성과 역시 그만큼 고양될 수밖에 없기 때문이다.

MB 경영모델의 최종적인 지향점

은 전사차원의 경영시스템 운용을 통해 개선활동을 거듭하는 가운데 업무 성취도를 지속적으로 향상시켜 나가는 과정에서 '지고(至高)의 고객 가치'를 발굴하는 데에 있다.

고객가치라 함은 고객이 구입하는 물품이나 서비스의 질에 있어서 기업의 전사적인 시스템 운용에 따라 생산성 효율성 가격경쟁력이 향상되고 신제품 개발주기가 단축됨으로써 기업이 경쟁우위를 확보할 때 '고객이 느끼는 부가가치의 총체'라고 할 수 있다. 기업경영의 성취도(Performance)는 바로 이 '고객의 부가 가치'에 기여하는 경영역량의 크기를 뜻하는 것이기도 하다.

MB상 평가기준이 겨냥하는 바는 바로 이같은 일련의 경영 프로세스를 새로운 '질경영의 틀'로 삼아 경쟁우위를 확보한 수범기업을 선정하여 경쟁력을 확보하기까지의 과정과 경영기법을 미국의 전산업계에 전파하는데 두고 있다.

우리로서는 바로 이 MB상 평가 기준이 범세계적으로 '질경영의 교과서적인 표준 틀'로 공인받기에 이르렀다는 사실에 주목해야 할 것이다.

고객의 가치를 중시하는 기업문화와 질을 측정할 수 있는 다양한 평가 척도의 개발 및 주인의식을 갖고서 지속적인 개선을 위해 전력투구하는 조직체질로의 변화가 이루어질 경우 기업에 안정적인 수익을 안겨주게 될 것임은 너무나 자명하다.

그러나 이 기간 중 냉소와 무관심이 승리하게 되면 '질(質)경영의 가

[표 3] 평가기준

범주/조사항목 ('93)	보고영역	배점 비중	평가방법		
			접근	전개	결과
1. 리더십		95			
1-1 경영진의 리더십	4	45	○	○	
1-2 Quality 관리	4	25	○	○	
1-3 기업의 사회적 책임	4	25	○	○	○
2. 정보와 분석		75			
2-1 Quality 및 경영실적과 정보의 범위 및 관리	3	15	○	○	
2-2 경쟁사 비교와 벤치마킹	4	20	○	○	
2-3 사회 차원의 데이터 분석과 사용	4	40	○	○	
3. Quality 전략 기획		60			
3-1 Quality 및 경영계획의 수립과정	4	35	○	○	
3-2 Quality 및 실적향상 추진계획	4	25	○	○	
4. 인적자원의 개발과 관리		150			
4-1 인적자원 계획 수립과 관리	3	20	○	○	
4-2 종업원 참여	4	40	○	○	○
4-3 종업원 교육과 훈련	4	40	○	○	○
4-4 종업원 성과와 인정	3	25	○	○	○
4-5 종업원 복지와 만족	4	25	○	○	○
5. 프로세스 Quality의 관리		140			
5-1 Quality 높은 제품·서비스의 생산 납품 프로세스	3	40	○	○	
5-2 프로세스 관리: 제품·서비스의 생산 납품 프로세스	3	35	○	○	
5-3 프로세스 관리: 업무 및 지원 프로세스	3	30	○	○	
5-4 협력회사의 Quality	4	20	○	○	
5-5 Quality 평가	2	15	○	○	
6. Quality 및 경영실적		180			
6-1 제품·서비스의 Quality 실적	2	70			○
6-2 경영실적	2	50			○
6-3 업무 프로세스와 지원서비스의 실적	2	25			○
6-4 협력회사 Quality의 실적	2	30			○
7. 고객중시와 고객만족		300			
7-1 고객 기대사항 현재와 미래	3	35	○	○	
7-2 대고객 관계 관리	7	65	○	○	
7-3 고객에 대한 봉사	2	15	○	○	
7-4 고객 만족도의 측정	3	30	○	○	
7-5 고객만족의 결과	2	85	○	○	○
7-6 고객 만족도의 비교	3	70	○	○	○

속 패달'은 멈추게 될 것이고 그 빈 자리를 라이벌 기업의 도전을 받게 될 것이며 자사의 경쟁력은 돌이킬 수 없는 타격을 입게 될 것이다.

그렇다면 질경영을 심화시키기 위해서는 어디에 목표를 설정하고 무엇을 축으로 삼아 '경쟁력 우위'를 확보할 것인가? 다음인 MB 경영 모델이 제시하는 시스템적 사고(思考)와 7개 핵심영역을 주축으로 하는 '경영활동'이라고 할 수 있다.

질경영이 뿌리내리기까지 그야말로 '기업의 사활을 건 고비'가 되는 첫 2~3년간 체계적인 실천계획을 강력하게 추진해 나가는 것이 무엇보다 중요하다.

우리나라의 경우 한국생산성본부와 표준협회 등에서 매년 품질경영 대상(大賞)업체 등을 선정하여 시상해오고 있다지만,

- 1) 평가기준과 선정경위 및 심사과정의 낙후성과 비체계성
- 2) 많게는 30여개에 이르는 과도한 수상업체 수
- 3) '상대적'일 수 밖에 없는 상의 권위와 수상업체의 영예
- 4) 파급효과의 별무성(別無性)
- 5) 제조업체에 치우친 시상 등 너무나 많은 문제점을 안고 있는 실정이다.

많은 기업들이 지난 수년간 다투어 도입했던 '벤치마킹'이나 '리엔지니어링(BRP)'과 같은 경영기법을 마치 일과성(一過性) 패션상품 다투듯이 한다든가, 전체와 부분을 혼동

한다든가, 한 때 열을 올리다 유아무야하고미는 투의 경영풍토 역시 개선되어야 마땅한 일이다.

고객만족 경영의 실천이나 품질의 창출은 일시적인 구호나 수단으로서가 아니라, '시스템적 경영'의 산물

로서 획득되는 것이기 때문이다.

그런 뜻에서도 이 'MB 경영모델'을 근간으로 하여 국내 산업사회의 지속적인 발전을 도모할 수 있는 '한국적 모델'을 개발하는 일이 더 없이 시급한 과제라고 할 수 있다.

[표 4] 평가 Guideline

점수	접근방법 / 전개	결과
0%	· 일화적(遠話的) 정보 : 제출된 자료중 명확한 기법, 접근방법이 없음.	· 데이터가 전혀 보고되지 않거나 일화적 정보만 보고됨. · 항목의 주요 요구사항에 대한 데이터가 제시되지 않음.
10~30%	· 요구항목의 기본목적에 다루는데 있어 체계적 접근을 시도함. · 요구항목의 주요목적에 성취하는데 있어 진전을 방해하는 유일한 갭이 존재함. · 문제대응에서 문제예방으로 이전 초기단계	· 추세데이터를 개발하는 초기단계 · 약간의 향상 추세데이터 또는 초기의 우수한 성과가 보고됨. · 요구사항 및 비즈니스의 관련된 핵심 영역에 대한 중요한, 대부분의 성과데이터가 보고 되지 않음.
40~60%	· 요구항목의 기본목적에 대한 충분한 체계적 접근이 이루어짐. · 요구항목의 핵심영역에 있어서 사실에 기초한 향상 프로세스가 설치되어 있음. · 초기단계에 있는 몇몇 영역이라 할지라도 그 전개에 있어 어떤 주요한 갭도 없음. · 문제대응 < 문제예방의 접근방법 >	· 요구사항 및 경영 핵심영역에서 향상된 또는 우수한 성과추세가 보고됨. · 추세 및 현재의 성과가 관련된 비교치나 벤치마크에 대비해 평가됨. · 요구사항이나 핵심영역에서 어떠한 역추세나 부족한 현재 성과도 없음.
70~90%	· 요구항목의 전체적 목적에 대한 충분한 체계적 접근이 이루어짐. · 사실에 기초한 향상 프로세스가 경영의 핵심수단으로 활용되고 있음. · 이질적인 작업단위나 경영활동에 있어서도 어떤 유의한 갭이 없이 접근방법이 잘 전개됨.	· 요구사항이나 경영에서 중요한 대부분의 핵심영역에서의 현재성고가 우수 탁월 · 요구사항이나 경영상 중요한 대부분의 핵심영역에서 우수 탁월한 성과가 지속적으로 유지됨. · 많은 대부분의 추세 및 현재의 성과가 관련된 비교치, 벤치마크에 대해 평가됨.
100%	· 어떠한 요구사항에 대해서도 완전하고도 충분한 체계적인 접근이 이루어짐. · 어떤 영역에서도 약점이나 유의한 갭이 없이 전개됨. · 분석방법이 탁월하여 접근방법 전체가 상당히 세련되고 통합됨.	· 요구사항이나 경영에서 중요한 대부분의 영역에서의 현재성고가 탁월함. · 요구사항이나 경영상 중요한 대부분 - 모든 핵심영역에서 탁월한 추세와 성과가 지속적으로 유지됨. · 대부분 모든 추세 및 현재의 성과가 관련된 비교치, 벤치마크에 대해 평가됨. · 업종내 벤치마크 및 리더로서의 위치가 명백히 보임.