

## 품질경영상의 평가기준과 경영품질의 측정

박영택 · 송해근

성균관대학교 산업공학과

### Criteria for Quality Award and Measurement of Management Quality

Young-Taek Park · Hae-Guen Song

Dept. of Industrial Engineering, Sungkyunkwan University

#### Abstract

This paper reviews major aspects of the Malcolm Baldrige National Quality Award and introduces some evidences that the Baldrige criteria can assess the quality of management to some extent. It is also discussed that how can we improve our national quality award program.

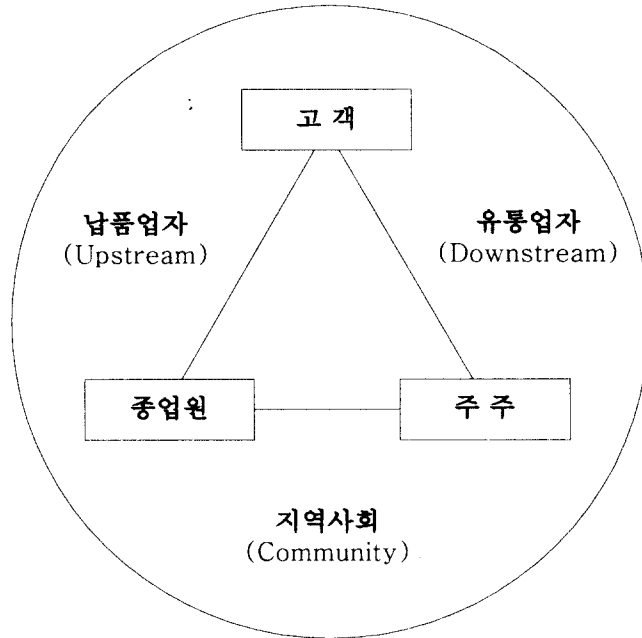
#### 1. 품질경영과 경영품질

일반적으로 품질이란 고객의 요구를 충족시켜 주는 속성의 집합이라고 정의되고 있으나, 고객을 잘못 정의하면 문제가 생긴다. 예를 들어 '고객만족을 강조하는 회사가 종업원들의 불만에 눈을 돌리지 못한다면 궁극적으로 고객만족에도 성공할 수 없다'는 이야기는 고객에는 외부고객과 내부고객이 모두 고려되어야 한다는 것을 설명하는 것이다.

오늘날 고객의 개념은 이해관계자(Stakeholder)의 개념으로 확장되었다. 이해관계자란 자사의 성공과 발전에 이해관계가 걸린 모든 구성원을 지칭한다. <그림 1>에 나타난 바와 같이 이해관계자에는 종업원, 고객, 주주, 협력업체, 지역사회 등이 포함된다.

캐나다 몬트리올대학의 Kelda 교수는 오늘날 품질경영의 목표는 3대 이해관계자인 종업원, 고객, 주주를 동시에 만족시키는 최적의 균형을 찾고, 이 균형을 유지하면서

개선과 혁신을 성취하는 것이라고 보았다[Kelda, 1994]. 기업들이 실패하는 중요한 이유 중 하나는 이해관계자 중 어느 한쪽만 고려하는 데에 있다. 오늘날 우리경제가 큰 어려움을 겪고 있는 이유 중 하나도 이해관계자 일부의 만족에 치중했기 때문이며, 노·사·정 협의회의 결성을 통한 난관 타결책의 모색도 이해관계자들의 균형된 만족을 도출하기 위한 것으로 볼 수 있다.



< 그림 1 > 이해관계자의 구성

매년 심사기준을 수정해 온 말콤볼드리지 미국 품질상 (MB상)의 경우에서도 근년에는 고객만족, 종업원만족, 사업성과 사이의 균형을 중요하게 생각하고 있는데, 이는 품질경영이 이해관계자들의 균형된 만족을 중시하는 쪽으로 발전해 온 때문이다. 따라서, 오늘날 품질경영에서 추구하는 경영품질이란 이해관계자들의 만족을 높여 나가되 그 균형을 유지하자는 것으로 볼 수 있다.

말콤볼드리지 품질상의 1995년 이후 심사기준에는 품질이라는 단어조차 찾아볼 수 없다. MB상의 심사기준의 공식명칭은 ‘우수한 성과(Performance Excellence)를 위한 볼드리지 기준’이며, 매년 2월 개최되는 수상업체들의 성공사례 발표회의 명칭도 ‘우수성의 추구(Quest for Excellence)’이다. 또한 유럽품질경영재단에서 수여하는 유럽품질상(EQA)의 심사기준도 ‘사업우수성(Business Excellence) 모델’이라 부른다.

국제적으로 널리 알려진 품질경영상에서 품질이라는 단어를 쓰지 않는 중요한 이유 중 하나는 품질과 고객만족을 비약적으로 높인 일부 기업들이 시장경쟁에서 밀려났거

나, 아니면 최소한 재정적인 난관에 처해 있기 때문이다. 고품질의 제품과 서비스를 실현하고도 기업이 시장에서 실패한다면, 제품이나 서비스의 우수한 품질에도 불구하고 경영의 품질은 좋지 못한 것이다.

오늘날 말콤볼드리지 품질상이나 유럽품질경영상에서 품질이란 용어 대신 우수성(Excellence)이란 말을 쓰고 있는 것은 제품품질이나 서비스품질의 경쟁우위가 기업경쟁력 강화에 연결되지 않으면 안된다는 것을 강조하고 있다. 이러한 관점에서 오늘날의 품질경영상은 궁극적으로 경영의 품질을 평가하고 있다. 미국의 MB상을 벤치마킹하여 1996년부터 실시하고 있는 일본의 새로운 품질상의 명칭이 일본 '경영품질'상으로 정해진 것도 품질경영의 목적이 경영품질을 높이는 것임을 분명히 하기 위한 것이라고 볼 수 있다.

## 2. 품질경영상의 평가기준은 경영품질을 측정할 수 있는가?

### 2.1 품질경영상의 신뢰성에 대한 논쟁

90년대 초반까지만 해도 MB상이 경영품질을 제대로 측정하는가에 대한 논쟁이 많이 있었으나, 근년에는 품질경영상의 기준이 경영품질을 어느정도 잘 측정하고 있다는 쪽으로 결론이 모아지고 있다. 다음은 MB상의 신뢰성과 관련하여 자주 거론되는 사례들의 실상을 요약한 것이다[Brown, 1997].

#### 수상 후 파산한 윌리스의 사례

품질경영상의 신뢰성을 의심하는 사람들은 MB상 수상 후 파산한 윌리스(Wallace)사의 사례를 자주 거론한다. 휴스턴에 소재한 윌리스는 파이프, 밸브 및 석유화학 공장에 필요한 장비와 부품을 공급하고 있었다. 이 회사는 1990년 중소기업부문의 MB상을 수상하였으나, 1992년 1월 파산신청을 하였다. 회사의 중역들이 볼드리지상의 수상비결을 알고 싶어하는 수많은 기업들에서 연설하기 위해 방방곡곡을 돌아다니는 동안 아무도 판매대리점의 일에 신경쓰지 않았다고 당시의 신문들은 쓰고 있다.

그러나 윌리스 직원들의 이야기는 상당히 다르다. 1991년 중반 한 대형은행이 수년간 거래해 오던 은행을 인수하였으며, 이에 따라 이 회사를 담당하는 은행 대출부의 직원이 바뀌었다. 그 무렵 불경기로 인해 경쟁업체 2개가 심각한 자금난을 건디지 못하고 파산신청을 하였다. 윌리스에게는 이것이 희소식으로 들릴 수 있었겠으나 사실은 정반대였다. 2개의 경쟁사가 파산한 것을 목격한 새로운 은행간부는 다음 차례는 윌리스가 될지도 모른다고 생각하였다. 기존의 거래선들이 파산한 경쟁사들의 재고를 헐값으로 다량 매입하는 바람에 윌리스의 영업실적이 악화되었다. 이를 지켜본 은행 측은 일시에 대출금을 회수하였다. 1992년 말 윌리스는 일시적인 자금난을 극복하지 못하고 파산하였다. 중소기업인 윌리스로서는 그야말로 예기치 못한 불운을 당한 셈이었다.

#### 수상추천이 거부된 아이다호 원자력의 사례

1992년 10월 14일 월스트리트 저널에서는 웨스팅하우스사의 사업부 중 하나인 아이다호 원자력 회사(Idaho Nuclear Co.)가 정치적인 이유 때문에 MB상을 수상할 수 없게 되었다는 것을 머리기사로 실었다. MB상의 수여가 시작된 1988년 이래 이 상을 주관하고 있는 상무부가 9명의 심판단 추천을 거부한 것은 처음 있는 일이었다. 미국 상무부는 MB상 수상업체를 최종 결정하기 전에 경찰청, 국세청, FBI 등과 같은 기관들을 통해 수상후보로 추천된 기업들이 불법이나 탈법을 한 사실이 있는지를 철저히 조사한다. 이러한 조사의 목적은 수상 후에 알려지지 않았던 잘못들이 뒤늦게 문제되는 것을 방지하기 위한 것이다. 웨스팅하우스사 시설이 원자력위원회로부터 수차례 안전위반을 지적받았기 때문에, 상무부로서는 이러한 회사가 자국 내 다른 기업들에게 좋은 역할모델(role model)이 될 수 없다고 판정하여 거부권을 행사한 것이었다.

#### 성급히 결정된 유니버설 카드서비스의 사례

또 다른 논쟁은 1992년 말 수상업체가 발표되면서 일어났다. AT&T 유니버설 카드 서비스(Universal Card Services)사는 리츠칼튼 호텔과 함께 MB상 수상업체로 결정되었다. 이 회사는 불과 2년 전인 1990년 설립되었기 때문에 수상업체가 될 수 없다는 불만이 터져 나왔다. 일반적으로 볼드리지 심사원들은 사업성과를 판정하기 위해서는 적어도 3년 내지 5년의 실적자료가 필요하다고 교육받는다. 3개 내지 5개의 데이터가 필요하다는 데에는 두가지 중요한 이유가 있다. 첫째로 단 두 개의 데이터 만으로는 추세를 알 수 없다. 일반적으로 어떤 데이터로부터 믿을만한 추세를 추출하기 위해서는 적어도 7개 정도의 타점치가 필요하다고 통계학자들은 믿고 있다. 둘째로, MB상의 심사기준은 지속될 수 있는 사업성과를 요구하고 있다. 유니버설 카드사에 대한 비판의 요지는 2년간의 영업실적 밖에 알 수 없으므로, 어떤 종류의 추세도 파악하기는 어렵다는 것과 사업성과의 향상이 지속될 수 있는지는 좀 더 지켜보아야 한다는 것이었다.

설립된 지 2년 밖에 안된 회사가 어떻게 MB상을 받을 수 있었는가에 대해 MB상의 담당간부는 다음과 같이 설명한다. “추세나 성과를 지속시킬 수 있는 능력도 중요하지만, 그에 못지 않게 사업성과 자체의 수준도 중요하다. 이 회사의 사업성과는 그야말로 탁월한 것이었기 때문에 2년분의 데이터 밖에 없다는 문제를 상쇄하고도 남는다.” 이러한 설명은 그럴듯하게 들리기도 하지만 많은 비평들을 잠재우지 못했다.

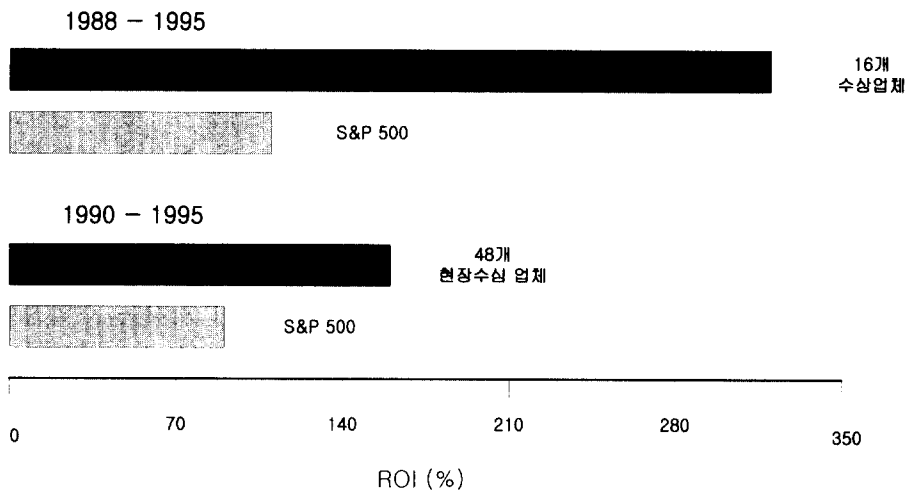
이제서야 판명되었지만 볼드리지 심판단들이 설립된지 2년 밖에 안된 회사에 시상하기로 한 결정은 너무 성급한 것이었다. 1996년 가을 이래 이 회사는 수익성이 좋지 못하다. 이 회사는 매우 신용이 좋은 사람들만 자사의 고객으로 선정했는데 이것이 문제였다. 신용카드사들의 수입은 대부분 할부금 및 연체에 대한 이자인데, 신용이 좋은 고객들은 미불금(未拂金)을 지체없이 갚아버리기 때문에 회사의 수익성은 떨어질 수 밖에 없었다. MB상 수상 당시 이 회사는 고객을 감동시키고 종업원들에게는 최고의 근무환경을 제공하는 것을 전략으로 삼았다. 유명한 카드사들의 뛰어난 직원들을 최고의 대우로 스카웃하였다. 그러나 최근의 보고서에 의하면 이 회사는 현재 종업원

만족과 같은 장기적 척도 보다는 단기적 재무성과에 치중하고 있다고 한다.

## 2.2 경영품질을 측정할 수 있다는 몇가지 실증(實證)

펜실베니아주 랑카스터에 있는 암스트롱(Armstrong)사는 마루 바닥재와 가구 등을 제조하고 있는데, 자사 사업부의 평가를 위해 볼드리지 심사기준을 수년동안 사용해 왔다. MB상의 선임심사원으로 있는 이 회사의 품질담당 부사장에 따르면, 심시기준에 따른 평가점수와 사업부의 수익성 사이에는 분명한 정(正)의 상관관계가 나타났다고 한다. 즉, MB기준에 따라 높은 점수를 받은 부문이 실제 사업성과도 좋다는 경향이 뚜렷이 나타났다는 것이다. 암스트롱사의 빌딩제품 사업부는 1995년 볼드리지 수상업체 중 하나가 되었다.

1995년 5월 「퀄리티 프로그레스」 지에서는 MB상의 심사기준 활용도에 관한 흥미있는 조사결과를 발표한 바 있다[Bemowski, Stratton, 1995]. 당시까지 배포된 심사기준은 거의 100만부이나, MB상에 도전한 기업은 546개 업체에 불과하였다. 그렇다면 MB상에 도전하지 않은 나머지 사람들이나 기업들은 심사기준을 실제 사용하였는가? 이에 대한 답을 얻기 위하여 1992년에서 1995년 사이에 심사기준을 가져간 개인이나 기업들 중에서 3,000개의 표본을 무작위로 뽑아서 설문지를 보낸 결과, 이들 중 840개의 설문지가 회수되었다. 회수된 설문지로부터 80% 이상이 가져간 심사기준을 적어도 한번 이상 사용하였으며, 그 주된 용도는 사업우수성의 성취(즉, 경영품질의 향상) 방법에 관한 정보를 얻기 위한 것이었다고 한다. 그들의 사용경험에 의하면 심사기준의 유용성이 사전에 기대했던 수준 또는 그 이상이라는 대답이 80% 가까이 나왔다. 이러한 조사결과는 품질경영상의 심사기준이 경영품질의 향상에 유용하게 사용될 수 있다는 것을 보여 준다.



< 그림 2 > MB상 수상 및 본선진출 업체와 S&P 500의 투자수익률 비교 [4].

1997년 3월 10일자 「비즈니스 위크」지에 따르면 MB상을 수상하였거나 수상에는 실패하였으나 1, 2차 서류심사에 통과되어 현장심사를 받은 업체의 주식에 투자하는 것이 다른 기업들의 주식에 투자하는 것에 비해 훨씬 높은 수익을 얻을 수 있다는 다음과 같은 내용이 소개된 바 있다<그림 2 참조>.

MB상 수상 또는 현지심사 수심 후 매년 4월에 1,000달러의 주식투자를 한다고 가정하였을 때, MB상 수상업체의 주식에 투자하였을 경우가 S&P 500대 기업의 주식에 투자하였을 경우보다 평균 3배의 투자수익률을 올릴 수 있었다. 또한 MB상의 수상에는 실패하였으나 1차 서류심사를 통과하여 현장심사를 받은 기업들의 주식에 투자하였을 때는 평균 2배의 수익률을 올릴 수 있었다.

### 3. 말콤볼드리지 미국품질상의 성공배경

MB상의 가장 큰 특징은 민간과 정부의 강력한 협력관계 구축인데, 이는 국가 경쟁력을 강화하기 위해 도입된 국가품질상의 성공을 위한 가장 중요한 요소이다. 이 수상 프로그램에 있어서 민간의 역할이 매년 증가하고 있는데, 민간의 협력은 운용자금의 마련, 자원자들의 봉사, 정보확산을 위한 참여 등으로 나타난다. 다음은 민관협력에 있어서 각 참여자들의 주요 역할을 설명한 것이다[4, 5].

#### 국립표준기술원 (NIST : National Institute of Standard and Technology)

MB상의 운영책임은 상무부에 있다. NIST는 상무부 기술청 산하의 연구기관으로서, 1901년 국립표준국(National Bureau of Standards)이라는 이름으로 출발하였다. NIST의 설립목적은 국가적 표준 및 측정의 기반구축과 이에 필요한 측정능력을 확보하기 위한 기술적 리더십을 제공하고 기술혁신을 가속화하고 미래 경제성장의 기반이 되는 신기술을 개발함으로써, 미국의 국제경쟁력 강화를 촉진시키는 것이다. 1998년 현재 NIST에는 약 3,300명의 연구원과 직원이 근무하고 있으며, 공동연구를 위해 매년 약 1,200명의 객원연구원을 유치하고 있다. NIST가 수행하는 대부분의 업무는 물리학과 공학 분야의 기초 및 응용연구이나(이점에서 NIST는 우리나라 대덕연구단지에 있는 표준과학연구원과 유사함), MB상을 관리하기 위한 별도의 소규모 조직인 국가품질기획부 (NQP : National Quality Program)를 두고 있다.

#### MB상 재단 (Foundation for the MBNQA)

미국 정부는 MB상을 위한 예산을 책정하지 않았었다. 1988년 설립된 이 재단의 기본목적은 국가품질상 프로그램을 육성하고, 영구적으로 운영하기 위한 기금을 마련하는 것이다. 미국 산업계의 유명한 지도자들이 이 재단의 이사로 참여하여 재단의 설립목적이 성취될 수 있도록 봉사하고 있다. 재단이사들의 헌신적 노력으로 1,000만 달러 이상의 기금이 모금되었다. 기부금을 낸 조직은 규모와 업종 면에서 매우 다양한데, 이들은 각종 경영 및 산업 단체의 대표적 선도자들이다. MB상 선정과정의 독립성

이 보장될 수 있도록, 이 재단은 NIST의 국가품질기획부와는 완전히 별도로 운영되고 있다.

#### 미국품질협회 (ASQ : American Society for Quality)

ASQ는 NIST와의 계약에 따라 MB상의 행정적 업무를 보조하고 있다. ASQ는 1946년에 설립된 세계적인 품질단체로서, 1998년 현재 1,000여개의 단체회원과 13만명의 개인회원을 확보하고 있으며, 200여명의 상근직원이 근무하고 있다. ASQ는 품질의 개념과 원칙 및 기법들을 지속적으로 개발하고 보급하는 일을 하고 있다.

ASQ는 품질에 관련된 것이라면 어떤 주제에 대해서도 세계최고의 권위를 인정받는 조직이 되기 위해 적극적인 노력을 기울이고 있다. ASQ는 미국의 제품과 서비스가 세계시장에서 보다 유리한 위치를 차지하기 위해서 지속적 품질개선이 필수적이라고 보고 있다. 1998년 현재 ASQ 내에는 MB상의 행정업무를 지원하기 위해 6명의 전담직원이 근무하고 있다.

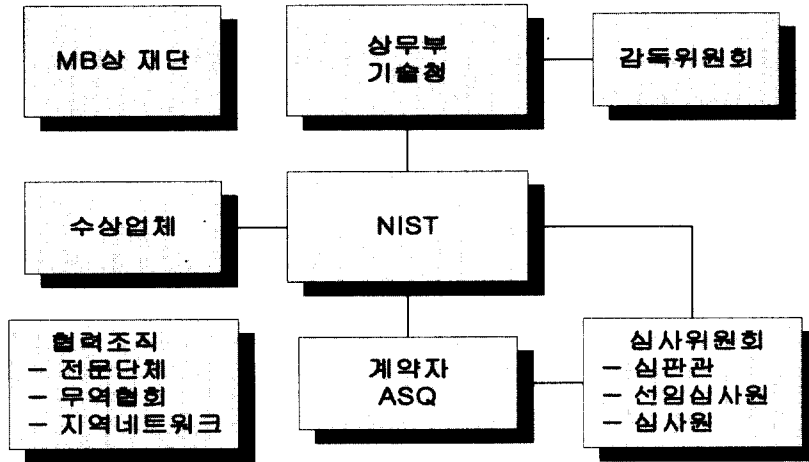
#### 감독위원회 (Board of Overseers)

감독위원회는 미국 상무부의 MB상 프로그램에 대한 자문(諮問)조직이다. 이 위원회의 위원들은 상무부 장관이 지명하는데(1997년 감독위원회에는 모두 9명의 위원이 소속되어 있었다), 이들은 미국 경제계 각 부문의 저명한 지도자들이다. 감독위원회는 MB상의 심사기준과 수상업체의 선정과정에 개선할 점이 없는가를 포함하여 품질상제도의 모든 측면을 평가한다. MB상이 국가적 차원의 관심사를 얼마나 잘 수행하고 있는지 평가하는 것은 이 위원회의 중요한 책무 중 하나이다. 따라서, 이 위원회는 MB상 제도의 변경과 개선에 관해 상무부상관과 NIST원장에게 건의하는 일을 맡고 있다.

#### 심사위원회 (Board of Examiners)

심사위원회는 신청서를 평가하고, 피드백 리포트를 작성하고, NIST원장에게 MB상과 관련된 건의를 하고 있다. 이 위원회는 주로 민간부문의 사업 및 품질전문가들로 구성된다. 이 위원회의 위원들은 NIST가 참여 희망자들의 신청을 받아, 개인적 능력과 역량을 기준으로 선발하고 있다. 따라서 특별한 학력이나 경력 등을 자격조건으로 내세우지는 않는다. 이들의 선발에는 경험의 폭과 다양성, 리더십과 대외활동, 사업지식과 전문분야 등이 고려된다. 심사위원회의 위원들은 심사원(Examiner), 선임심사원(Senior Examiner), 심판관(Judge) 중 하나로 분류된다. 1997년에는 심사위원회가 약 350명으로 구성되었는데, 이들 중 상무부 장관이 지명하는 심판관은 9명(이들은 심판단의 구성원이 됨), 선임심사원은 약 50명, 나머지는 모두 심사원으로 활동하였다. 심사위원회의 모든 위원들은 NIST가 주관하는 심사원 준비과정에 참여해야 한다.

지금까지 설명한 민관 협력주체들의 관계는 다음의 <그림 3>과 같이 요약될 수 있다.



< 그림 3 > MB상의 관련조직 [5].

수상업체 (Award Recipients)

수상업체에 부과되는 유일한 요구사항은 그들의 경험과 성공사례를 공개하는 공식 행사(Quest for Excellence Conference)에 참가하여 발표하는 것 뿐이다. 그러나, 지금까지의 수상업체들은 수십 만 개의 기업, 교육기관 및 정부기관 등에서 자신들의 경험과 정보를 소개하고 공유하였다.

#### 4. 우리나라 국가품질상의 위상제고를 위한 고려사항

우리나라 품질경영상의 심사기준이 MB상과 유사하고, 국가품질상 제도 및 운영책임이 중앙정부(우리나라의 경우는 산업자원부, 미국의 경우는 상무부)에 있고, 품질상 운영과 관련된 사무지원을 민간기관에 위탁(우리나라의 경우는 한국표준협회, 미국의 경우는 미국품질협회)하고 있는 것과 같은 몇 가지 외형상의 공통점 때문에, 언뜻 보기에는 우리나라의 품질경영상과 미국의 MB상이 유사한 것으로 생각될 수 있다. 그러나 실제로는 몇 가지 주요한 차이가 있는데, 우리는 다음과 같은 점들을 눈여겨 볼 필요가 있다.

(1) 미국의 경우 MB상의 효율적 운영과 지속적인 제도개선을 위한 상설 전문조직이 있다. 이 상설조직인 NIST의 국가품질기획부(NQP)는 연간 300만 달러에 달하는 운영비를 연방정부로부터 지원받고 있다. 우리나라의 경우에는 산업자원부 산하의 중소기업청에 소속된 국립기술품질원에서 품질경영상에 관한 운영을 관장하고 있으나, 국립기술품질원에는 품질경영상을 전담하는 전문 연구원이 없다. 미국의 경우 국가품



질상을 전담하는 조직이 중앙부처 공무원도 아니고, 그렇다고 민간기관도 아니다. 공공성과 전문성 모두를 살리기 위해 상무부 산하의 연구원에 국가품질기획부를 두고 있는 것은 나름대로 의미가 있다. 우리나라의 경우 대기업, 서비스업, 중소기업 나아가 공공 비영리부문을 총괄해야 할 국가품질상 제도가 중소기업청 산하기관에 위임되고 있다는 자체가 근본적인 문제점 중 하나라고 볼 수 있다.

(2) MB상의 경우 전문심사원들을 양성하기 위한 투자와 노력을 계속하고 있는데, 1997년 한해만도 350명의 심사원들을 선발하여 훈련시켰다. 심사원 훈련을 위한 기업 사례의 개발과 이를 이용한 실습이 매년 이루어지고 있다. 실제로 NIST의 국가품질기획부는 MB상의 가장 큰 기여가 지금까지 수많은 심사원들을 양성한 것이라고 자평(自評)하고 있다. 왜냐하면, 그들이야말로 비국산업계에서 활약할 수 있는 품질전문가들이기 때문이다. MB상에 도전하였다가 실패한 기업들도 대부분 심사원들의 피드백 리포트가 기업 경쟁력 강화를 위한 유용한 자료가 된다고 평가하고 있는 것도 전문심사원의 양성을 위한 노력과 투자의 덕분으로 볼 수 있다. 「품질과 참여(*Journal of Quality and Participation*)」 지에서는 불드리지 피드백 리포트가 최소의 비용으로 최대의 성과를 얻을 수 있는 경영 컨설팅일 것이라고 평가한 바 있다. 그러나, 우리나라의 경우 이러한 노력을 제대로 해 보지 못했다. 이를 위해서는 정부차원의 이해와 결단이 필요하다. 우리는 선진국의 외형만 벤치마킹하였기 때문에 이러한 것을 기대할 수 없었다.

(3) MB상을 영구적으로 운영하기 위하여 민간 산업계의 지도자들로 구성된 MB상 재단이 천만달러가 넘는 기금을 마련하였으나, 우리나라의 경우 경제인 단체가 품질경영상 운영과 관련하여 어떠한 역할도 하지 않고 있다. 유럽품질경영상(EQA)도 MB상과 마찬가지로 유럽의 대표적 기업들이 결성한 유럽품질경영재단(EFQM)에서 기금을 마련하였다. 또한 MB상의 경우 산업계가 기금마련을 한 반면, 경제계 인사들이 주축이 된 감독위원회가 MB상 제도와 관련된 모든 측면에 대해 상무부장관에게 자문하고 있다. 따라서 같은 국가품질상제도이지만 MB상은 우리와 같은 정부의 일방적인 운영이 아니라, 실질적인 민관협력 모델의 하나가 되고 있다.

(4) 우리나라의 품질경영상은 기업의 입장에서 볼 때 기본적으로 한번 수상이면 끝나는 일회성이었다. 이러한 문제를 보완하기 위하여 1994년 당시 공업진흥청에서는 품질경영상을 이미 수상한 기업들만 도전할 수 있는 한국품질대상을 새로이 신설하였다. 한국품질대상은 품질경영상 수상 후 3년이 지나면 신청자격이 주어지는데, 이것은 데밍상 수상 후 5년 이상 경과하면 신청자격이 주어지는 일본품질상을 벤치마킹한 것이다. 그러나, 일본의 경우에서와 마찬가지로, 한국품질대상을 받은 수상업체들은 국가품질상을 완전히 졸업하게 된다. 그러나 MB상의 경우 수상 후 5년이 경과하면 또 다시 도전할 수 있도록 하고 있기 때문에, '졸업'이란 개념을 있을 수 없다. 1991년 MB상 수상 후 주가가 527%나 상승하였던 솔렉트론사는 1997년도에 또 다시 MB상

을 수상하였다. 한 때의 챔피언이라도 수상 후의 경영혁신 노력 뿐 아니라 경쟁환경과 경쟁상태에 따라 챔피언의 위치는 얼마든지 바뀔 수 있는 것이므로, 국가품질상의 도전횟수에 제한을 두지 않는 미국의 사례는 나름대로 의미가 있다.

(5) 지금까지 MB상을 수상한 업체의 경우 1,000점 만점에 800점 이상을 받은 경우가 없는 것으로 알려져 있다. 우리나라의 경우 국립기술품질기술원에서 정한 1998년도 품질경영상 포상 심사기준에 의하면 한국품질대상은 900점 이상 (중소기업은 850점 이상), 품질경영상은 800점 이상 (중소기업은 750점 이상)으로 정하고 있다. 우리나라의 포상 심사기준이 미국의 MB상을 거의 모방하고 있다는 것을 고려해 볼 때, 이러한 기준선(Baseline)의 차이가 어떤 의미를 갖는지 생각해 볼 필요가 있다. 실제로 MB상에서 최고등급인 876점 이상은 거의 모든 영역에서 국내는 물론 세계적 리더십을 확보하고 있다는 것을 의미하고 있다. 이러한 관점에서 볼때 우리나라 품질경영상의 기본적 시야는 좌정관천(坐井觀天)이 아닌지 자문(自問)해 볼 필요가 있다.

(6) MB상의 경우에는 제조업, 서비스업, 중소기업 각 분야별로 한해에 최대한 2개 업체까지만 수상할 수 있도록 하고 있다. 그러나 우리나라에서는 한국품질대상과 품질경영상에서 제조업과 서비스업을 각각 대기업과 중소기업으로 구분하여 포상하고 있는 것 외에도 부문상이라는 것이 따로 있다. 1989년에 도입된 공장혁신상, 가치혁신상, 설비관리상 외에도 환경경영우수기업상, 산업표준화상, 소비자보호우수기업상과 같은 각종 부문상이 있다. 상이란 많을수록 좋다는 논리도 잘못된 것이라고 단정할 수는 없지만, 국가 최고원수의 이름으로 수여되는 국가품질상을 남발하고 있는 것이 아닌가하는 지적도 있다. 이러한 점에서 국가품질상제도에 각종 부문상이 추가된 것은 관(官)이나 민간 컨설팅기관의 이해와 무관하지 않다는 시각도 존재할 수 있다.

이상에서는 우리나라의 품질경영상제도와 MB상 제도를 비교한 것이나, MB상 제도가 모든 면에서 좋다는 것을 주장하기 위한 것은 아니다. 그러나, MB상은 우리보다 많은 투자와 체계적인 연구의 산물이므로 우리가 배워야 할 점이 적지 않을 것이다. 국가품질상 제도나 운영 자체의 문제는 아니지만, 이러한 논의에서 우리는 문화적 차이나 기업풍토를 함께 생각하지 않으면 안된다.

MB상에 도전하여 뜻을 이룬 업체는 5%에 불과하며, 절대 다수가 수상의 꿈을 이루지 못하고 있다. 일찍부터 품질에 전사적인 노력을 기울여 온 포드자동차 회사도 1989년에 도전하였다가 실패하였으며, 1990년에 수상한 IBM 로체스터사업부 역시 1989년에 도전하였으나 실패하였다. 또한, 1991년 MB상을 수상한 후 1997년에 또 다시 MB상을 수상한 솔렉트론사도 1989년과 1990년에 두 번 연속 실패한 경험을 갖고 있다. 서구사회에서는 상에 도전하였다가 실패하는 것은 당연히 있을 수 있는 일로 받아들여지고, 자사의 경쟁력에 관한 진단과 개선해야 될 점을 지적한 피드백 리포트를 유용한 정보로 활용하는 것이 대체적인 경향이다.

우리에게 한강의 기적을 이룬 원동력이었던 '하면 된다(Can-Do Spirit)'는 불굴의

돌파정신이 오히려 문제가 되기도 한다. 자사의 경쟁력을 객관적으로 평가받아 보고, 앞으로 어떻게 해야 할 것인가를 냉정하게 모색해야 하는 경우에도, 도전하면 반드시 수상해야 하며 실패는 용납되지 않는다는 무모한 의식 때문에 경영의 질을 높일 수 있는 기회를 스스로 외면해 온 경우가 적지 않았다. 그러다 보니, 기업은 일단 도전을 하면 수상을 위해 온갖 노력을 하게 되고 이것이 국가품질상제도의 권위와 투명성을 의심받게 만드는 원인(遠因)이 되었다. 우리정부도 도전만 하면 수상한다는 세간의 인식을 바꾸기 위해 노력한 바 있으나, 이러한 때에는 그 동안 기업의 실질적 주인이 아니었던 고용된 경영진의 입장에서는 도전 후 실패시의 후유증을 고려하여 도전자체를 아예 외면하는 경우가 적지 않았다.

국가품질상 제도의 위상을 확립하고, 이것이 기업의 경쟁력 강화에 실질적으로 기여할 수 있도록 하기 위해서는 이러한 내용들을 종합적으로 고려하여, 보다 근본적인 변화를 모색해 볼 필요가 있을 것이다.

## 참고문헌

- [1] Bemowski, K., and Stratton, B.(1995), "How Do People Use the Baldrige Award Criteria?" *Quality Progress*, May, pp. 43-47.
- [2] NIST(1997), *Handbook for the Board Examiners*, Malcolm Baldrige National Quality Award Program at NIST.
- [3] Brown, M.K.(1997), *Baldrige Award Winning Quality*, ASQC Quality Press.
- [4] *Business Week*(1997), "The Baldrige's Other Reward," March 10, p. 45.
- [5] <http://www.quality.nist.gov/proces2x.htm>
- [6] Kelda, J.N.(1994), "Is Reengineering Replacing Total Quality?" *Quality Progress*, December, pp. 79-83.