

세계적 품질선도 기업의 베스트 프랙티스 사례연구¹⁾

박영택

성균관대학교 시스템경영공학부

Best Practices of Quality Management in the World-Class Companies

Young-Taek Park

School of Systems Management Engineering, Sungkyunkwan University

Key Words: Quality Management, Best Practices, Customer-Centered Strategy

Abstract

Best practices are the best ways to perform a business process. Benchmarking, the search for those best practices that will lead to superior performance of a company, is indispensable to gain and maintain a competitive edge. Best practices of quality management in the world-class companies are examined. Customer-centered strategy, employee selection and training, employee satisfaction, customer satisfaction, performance measurement are considered in this paper.

1. 머리말

베스트 프랙티스란 특정한 업무기능을 수행하는 최상의 프로세스를 말한다. 도요다 자동차의 JIT생산시스템, 아메리칸 익스프레스의 요금청구시스템, GE의 식스시그마 품질혁신, 3M의 이노베이션관리 등은 베스트 프랙티스로 널리 인정받고 있는 몇가지 예이다. 베스트 프랙티스 연구를 통하여 다음과 같은 질문에 대한 해답을 모색할 수 있다 (Anderson, 1998):

- 고객서비스 문제에 대한 최선의 대응방식은 무엇인가?
- 이러한 요구를 효과적으로 충족시킬 수 있는 방법은 무엇인가?
- 베스트 프랙티스를 보유하고 있는 회사들은 종업원 선발 및 인력개발을 어떻게 하고 있는가?
- 회사 내부팀이 상품(제품/서비스)의 설계, 개선, 판촉, 유통을 위해 고객들과 어떻게 협력해야 하는가?
- 고객과 그들의 구매패턴, 고객충성도 등

1) 본 논문은 2000학년도 성균관대학교 성균학술연구비 지원에 의한 연구임.

을 효과적으로 추적하고 활용할 수 있는 방법은 무엇인가?

본 연구에서는 세계적 품질선도기업들의 베스트 프랙티스를 사업전략, 직원 채용 및 교육훈련, 중업원만족시스템, 고객만족시스템, 성과측정으로 나누어 고찰해 보기로 한다.

2. 베스트 프랙티스 사례연구

2.1 고객중심의 사업전략

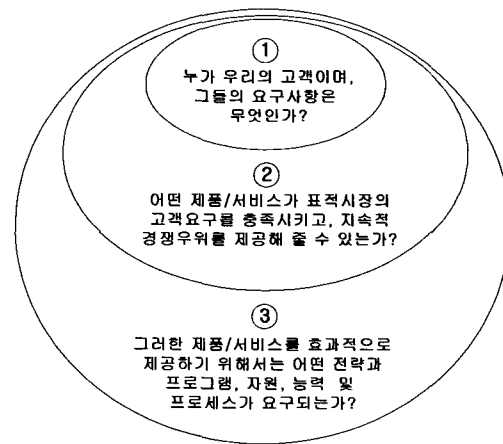
(1) 타코벨의 고객중심전략

“산업이란 고객을 만족시키는 하나의 과정이지 상품을 생산하는 과정이 아니다” 라는 Levitt(1975)의 지적은 고객중심전략의 사상적 기반이 된다. 흔히들 말하듯이 고객이 없으면 사업도 없기 때문에 모든 전략은 고객 관점에서 수립되고 검토되어야 한다. <그림 1>에 나타낸 바와 같이 고객중심(customer-centered) 전략이란 다음과 같은 3가지 물음에 대한 해답을 찾는 데서 출발한다:

- 누가 우리의 고객이며 그들의 요구는 무엇인가?
- 고객의 요구를 충족시킬 수 있는 상품(제품/서비스)은 어떤 것인가?
- 그러한 상품을 어떻게 개발하고 제공할 수 있는가?

고객중심 전략이 어떻게 구현되는지 알기 위해 미국의 멕시코 패스트푸드 체인점인 타코벨(Taco Bell)의 예를 살펴보자[Heskett et. al., 1997; Shelton, 1998]. 1962년 사업을 시작한 이 회사는 1980년대 초 심각한 상황에

직면했다. 여러 분기 동안 계속 마이너스 성장을 기록했는데 거기에는 그럴만한 이유가 있었다. 매장은 어두웠고 메뉴는 한정되어 있었으며 광고 또한 진부했다. 당시 타코벨을 제대로 아는 사람은 드물었고 어떤 사람들은 멕시코계 전화회사로 착각할 정도였다.



<그림 1> 고객중심전략의 기본개념
[Wind and Main, 1998]

새로 취임한 존 마틴(J. Martin) 사장은 과감한 변화를 추진했다. 먼저 고객의 소리를 경청했는데, 그들은 더 적은 돈으로 더 많은 것을 원했다. 고객이 원하는 것은 지불한 돈에 비한 품질, 즉 가치였다. 마틴은 가치프로그램을 도입하여 1988년과 1992년 사이에 패스트푸드 서비스의 면모를 혁신하였다. 그가 추진한 변화 프로그램의 핵심적 과정은 다음과 같다:

- (i) 누가 우리의 고객인가?
 - 한 푼이라도 더 아끼려는 사람들로써, 적은 돈으로 배부르게 먹고자 하거나 자주 오는 손님들(HFFUs, Heavy or High-

frequency Fast Food Users)이다.

(ii) 그들의 요구는 무엇인가?

- 음식 가격에 대한 품질이다. 이를 충족시키기 위해서는 신속, 정확, 청결, 온도; 따뜻해야 하는 음식을 따뜻하게, 차야하는 음식은 차게)를 관리해야 한다. 이 4가지 요소는 FACT (Fast, Accurate, Cleanliness, Temperature)라는 한 단어로 요약할 수 있다.

(iii) 우리는 어떻게 그들의 요구를 충족시킬 수 있는가?

- 지금까지 고객이 중요하게 생각치 않은 것에 더 큰 관심을 갖고 있었다. 예를 들면, 레스토랑에서 주방의 필요성 같은 것이다. 주방없는 레스토랑(K-Minus, restaurant without kitchens)의 개념을 도입하자. 음식의 최종 조합과 데우기를 제외한 나머지 이전 과정들을 중앙으로 이관하면 지루한 조리과정을 없앨 수 있고, 보다 저렴한 가격으로 신속하게 음식을 제공할 수 있다. 또한 소매점의 수요가 통합되어 식재료의 소요량 산포가 줄어들기 때문에 낭비를 줄일 수 있다. 그 뿐 아니라, 직원들은 완성된 요리와 서비스에만 집중할 수 있다. 주방을 없앨 경우 얻을 수 있는 혜택은 여기서 그치지 않는다. 고객을 위한 공간을 30-70% 증가시킬 수 있기 때문에 매장을 보다 쾌적하고 청결하게 만들 수 있다.
- 관리자들이 고객에게 더 많은 시간을 할애하고 매장 운영실태를 종합적으로 파악하는 것을 돕기 위한 정보시스템이 필요하다. 이를 위해 TACO(Total Automation of Company Operation)라는 정보시스템을 전 매장에 도입한다.
- 멕시코 레스토랑이므로 고객이나 종업원

들 중 영어를 모국어로 사용하지 않는 사람들이 많다. 따라서, 언어소통 문제로 주문의 정확성이 떨어지는 경우가 적지 않다. 이러한 문제는 자동차를 탄 채로 마이크를 통해 음식을 주문하고 받아가는 탑승주문(drive-through) 서비스에서 자주 발생한다. 이를 해결하기 위해 종업원들이 전자주문판(electronic order boards)을 가지고 직접 차량 안에 있는 고객에게 다가가서 주문을 받거나, 차내 고객들이 그림메뉴 전자주문판(electronic menu picture boards)을 보고 직접 누를 수 있도록 한다.

이러한 일련의 고객중심 혁신전략을 통해 타코벨은 음식가격을 25% 인하하고서도 주요 경쟁자들보다 매출증가율을 3배나 높일 수 있었다.

(2) 사우스웨스트항공의 서비스전략

1971년 롤린 킹(Rollin W. King)에 의해 설립된 이 회사는 3대의 항공기로 텍사스의 달라스, 휴스턴, 산안토니오 사이를 운항하는 작은 지역항공사로 출범하였지만 경쟁사들과 차별화된 전략으로 고객들에게 보다 나은 가치를 제공하기 위해 지속적으로 노력해 온 결과 지금은 미국 최대의 국내선 항공사 중 하나로 자리잡았으며, 업계의 선도자로서 많은 기업들로부터 벤치마킹의 대상이 되고 있다.

현재 이 항공사는 미국 내 약 60개 도시에 취항하여 연간 6천만명이 넘는 승객을 수송하고 있으며, 1998년말 통계에 의하면 지난 28년간 한 번도 적자를 낸 적이 없다. 또한, 종업원 수가 195명에서 2만 6천명으로 늘어났지만 그 동안 한 번도 정리해고를 한 적이

<표 1> 사우스웨스트항공의 서비스전략 (Haksever, et. al., 2000의 내용을 토대로 작성)

표적시장	서비스 개념	서비스 제공방법	
		운영원칙	전달시스템
<ul style="list-style-type: none"> • 특정한 지역을 자주 왕래하는 단거리 여행객 • 비용에 민감한 여행객 	<ul style="list-style-type: none"> • 안전하면서도 저렴한 대중운송 • 편리한 일정 • 직항노선과 정시발착으로 고객 시간절약 • 여행에 재미 부가 	<ul style="list-style-type: none"> • 정시발착과 고객 시간절약 및 항공기 가동율 제고를 위해 신속한 탑승 및 하역 • 한 가지 기종만 사용하여 (훈련, 승무원 일정관리, 재고 관리, 정비 등) 제반 비용절감 • 이착륙시 혼잡이 덜한 공항을 발착기지로 사용 • 유머감각이 있고 "즐길 줄 아는 사람"을 고용 • 종업원을 최우선 순위에 둠 <ul style="list-style-type: none"> - 이익공유 프로그램 - 고용안정 - 직원을 '가족' 처럼 • 주인의식의 함양과 필요한 기술 습득을 위한 교육훈련 • 안전에 영향이 없는 한 새로운 아이디어의 도입 및 시도를 장려 	<ul style="list-style-type: none"> • 항공기의 신속한 정비와 탑승 및 하역을 위한 효율적 시스템 • 전달시스템의 표준화를 위해 한 가지 기종(보잉 737)만 도입 • 유머감각을 지닌 종업원들이 서비스 제공 • 매력적 복장(uniform) <ul style="list-style-type: none"> - 핫 팬츠나 반바지 등

없으며 항공사고도 없었다. 1989년 연간 매출액이 10억 달러를 돌파함으로써 미국의 주요 국내선 항공사 중 하나로 부상하였으며, 눈부신 발전을 거듭하여 2000년에는 매출액이 56억 달러에 이르렀다.

사우스웨스트항공의 서비스전략도 다음과 같은 3가지 관점에서 설명할 수 있다.

- (i) 누가 우리의 고객인가?
이것은 특정기업이 서비스해야 할 표적 세분시장(target market segmentation)을 선택하는 것이다.
- (ii) 우리가 선택한 고객들에게 어떤 서비스 상품을 제공해야 하는가?
여기서 서비스상품이란 단순히 하나의 제품이나 서비스를 지칭하는 것이 아니라,

고객들에게 제공하는 제품, 서비스, 경험을 총칭하는 말이다.

- (iii) 우리는 그러한 서비스상품을 어떻게 제공해야 하는가?

이것은 서비스상품을 고객들에게 어떤 원칙(operating principles)과 전달시스템(service delivery system)을 통해 제공할 것인지 결정하는 것이다.

이 항공사의 핵심적 전략은 출장이 잦은 비즈니스 승객들을 대상으로 저렴하고도 안전한 중·단거리 항공서비스를 제공한다는 것이다. 요금만 경쟁력이 있다면 차를 타기 보다 비행기를 이용하려는 사람들이 얼마나 있을 것이라는 생각에서, 운영비용과 낭비를 최대한 줄이는데 기업운영의 초점을 맞

<표 2> 미국 주요 항공사의 생산성 비교[Haksever, et. al., 2000]

	아메리칸	델타	노스웨스트	유나이티드	US에어	사우스웨스트
좌석 1마일당 원가(센트)	8.9	9.4	9.1	9.6	10.8	7.0
종업원 1인당 승객수(명)	840	1,114	919	795	1,118	2,443
항공기 1대당 종업원수(명)	152	134	127	157	111	81

추었다. 원가를 낮추면 경쟁사들보다 요금을 더 싸게 할 수 있으며, 요금이 싸면 더 많은 승객을 확보할 수 있다. 또한 승객이 많아지면 운항편수를 늘릴 수 있기 때문에 고객들은 자신의 일정에 맞추어 더 편리하게 이용할 수 있다. 이러한 전략 덕분에 2001년 9·11 테러 사태의 여파로 항공업계 전체가 침체의 늪에서 벗어나지 못하고 있을 때에도 사우스웨스트항공의 승객수는 오히려 늘어났다.

운영적 관점에서 보면 사우스웨스트는 항공업계의 관행과 전통적 가치관을 배격하고 있다. 물론 안전을 최우선으로 한다는 한 가지 사실은 제외하고. 좌석배정을 하지 않기 때문에 예약 데이터베이스에 좌석 배정번호를 저장할 필요가 없으며, 종이로 된 탑승권에 인쇄할 필요도 없고, 탑승수속을 할 때 좌석번호를 확인할 필요도 없다. 따라서, 직원들의 업무가 간소화되고 체크인 데스크의 서비스가 빨라져 탑승에 소요되는 시간이 단축된다. 또한, 인터넷을 통한 항공권 판매를 최초로 실시하였다. 인터넷을 이용하면 여행사 등을 통해 대리 판매하는 것보다 비용이 10분의 1로 줄어든다.

기내식을 가장 기본적인 것만 제공하기로

한 것도 원가절감에 기여하고 있다. 일반적인 관행처럼 기내식을 제공하려면 보관하고, 데우고, 나눌 준비에 필요한 주방 공간과 무거운 손수레가 있어야 한다. 경우에 따라서는 안전규정에서 정하고 있는 최소한의 승무원 수보다 더 많은 직원이 탑승해야 한다. 또한, 기내식 때문에 출발지에서의 실는 시간과 도착지에서의 내리는 시간이 더 소요된다. 이러한 것들은 모두 원가상승 요인이 되기 때문에 사우스웨스트는 간단한 스낵만 제공한다. 장시간 여행하고자 하는 고객들에게는 항공권 예약시 기내식이 제공되지 않는다는 사실을 알리고, 필요한 경우 고객이 직접 샌드위치 등을 갖고 타도록 권유한다.

사우스웨스트항공은 계속 여행하기 위해 다른 회사의 항공기로 갈아타려는 고객이나 타사의 항공기에서 자사의 항공기로 갈아타려는 고객을 위해 짐을 옮겨실어 주는 서비스를 제공하지 않는다. 따라서, 다른 항공기의 연착 때문에 대기해야 할 일도 없으며 승객들의 짐을 중도에 분실할 염려도 없다. 실제로 미국 연방항공청의 조사에서 이 항공사가 고객 1,000명당 화물분실건수가 가장 작은 것으로 나타났다.

이 외에도 경쟁사와 차별화된 것이 많다.

거점공항을 경유하여 여러 지역으로 갈 수 있는 거점경유(hub-and-spoke) 방식 대신 출발지와 도착지를 한 번에 연결하는 직항(point-to-point) 노선을 이용하고 있다. 이 경우 자사의 항공기로 연결되는 지역의 수가 줄어든다는 단점이 있기는 하지만 다른 많은 장점이 있다.

거점경유방식에서는 거점공항의 지상서비스 능력 - 공항게이트, 지상근무 인원, 이동트랩 등 - 을 가장 혼잡한 시간대에 맞추어야 하므로 인력이나 장비의 전반적인 가동률이 떨어진다. 또한, 어느 한 항공편의 도착이 지연되면 연결되는 다른 여러 항공편의 출발이 늦어진다. 사우스웨스트는 다른 항공사의 사정으로 출발이 지연되는 일이 없기 때문에 항공사 중 정시도착률이 가장 높다.

이 항공사가 보유하고 있는 약 350대의 항공기는 모두 보잉737 기종이다. 한 가지 기종만 사용하기 때문에 정비작업, 보수용부품관리, 항공기 운항 및 훈련 등이 간소화된다. 조종사들은 회사가 보유하고 있는 어떤 항공기라도 조종할 수 있으며, 승무원들 또한 모든 항공기에 친숙하다. 이처럼 항공기 기종을 한 가지로 통일할 수 있는 것도 평균거리 500마일 정도의 중·단거리 노선만 운항하고 있기 때문이다. 또한, 공항도 이착륙시 혼잡이 적고, 대도시 가까이 있으며 경쟁이 덜한 곳을 이용한다. 예를 들어 시카고의 오헤어 대신 미드웨이, 보스턴 대신 프라이던스, 워싱턴DC 대신 볼티모어를 이용한다. 홈 공항도 달라스의 토스워스가 아닌 러브필드라는 조그마한 공항이다. 이렇게 치밀한 저가전략을 통해 사우스웨스트항공은 경쟁우위를 확보하였다.

1971년 출범당시 텍사스의 3대 도시를 운항할 때 경쟁사들은 27~28달러의 요금을 받

았으나 사우스웨스트는 20달러만 받았다. 비록 경쟁사가 제공하는 모든 편의를 다 제공하지는 못한다 할지라도 고객들은 이 항공사의 서비스가치를 높이 평가한다.

이 회사의 경영진은 2만 6천명의 종업원들이 매일 고객들과 접촉하면서 보고한 자료를 통해, 고객만족 수준을 결정하는 주요 인자는 잦은 항공편수, 정시도착, 친절한 서비스 및 저렴한 요금이라는 것을 알고 있다. 사우스웨스트는 고객 1,000명당 고객불만건수가 가장 낮은 항공사이다.

또한 재출발 준비에 소요되는 시간이 다른 항공사의 경우 평균 45분이지만 사우스웨스트항공은 대부분 20분 내에 완료한다. 따라서 항공기의 가동률을 높일 수 있다. 단거리 비행으로 승무원의 대기시간이 짧고 항공기 가동률도 높기 때문에 경쟁사보다 조종사의 가동률 또한 40퍼센트 이상 높다. 다른 항공사의 조종사들이 월평균 50시간을 비행하지만 사우스웨스트의 조종사들은 70시간 비행한다.

2.2 직원 채용 및 교육훈련

(1) 리츠칼튼 호텔의 인성기준 채용정책

리츠칼튼 호텔은 “개인별 특성을 고려한 채용(character trait recruiting)” 방식을 개발하였다. 한 직무를 오랫동안 계속 맡아 온 직원들 중 최고의 성과를 내고 있는 직원들을 대상으로 그들의 어떠한 행동특성이 탁월한 직무수행과 연관이 있는지 조사하였다. 이러한 정보를 토대로 종업원들의 기질과 특성이 특정 직무에 적합한가를 판단할 수 있는 조직적 인터뷰 방법을 개발하였다. 피면접자의 과거 행동특성을 파악할 수 있도록 설계된 질문을 통하여, 그 사람의 미래 행동

을 보다 정확히 예측할 수 있게 되었다. 이러한 체계적 프로세스를 이용함으로써 성공 가능성이 가장 높은 후보자를 선발하는 것이 가능하게 되었다[Banks, 1993].

플로리다에 있는 네이플즈(Naples) 호텔의 신입사원 선발에 이 프로세스를 시험적으로 적용하였다. 그 후 3년 동안 지켜본 결과 이런 방식으로 채용된 사람들의 이직률이 현저하게 낮은 것으로 판명되었다. 네이플즈 호텔의 이직률이 3년만에 89%에서 39%로 줄어들었다.

새로운 종업원 선발방법을 호텔 체인에 확대 적용한 결과 80%에 달하던 이직률이 3년만에 45%로 떨어졌다. 이 기간동안 16개의 체인 호텔을 새로이 개관한 것을 감안한다면 이것은 대단한 성공이었다. 새로 영업을 시작한 호텔의 이직률이 매우 높은 것이 종래의 보편적 현상이었으나, 리츠칼튼 호텔은 개인별 특성을 고려한 충원방식을 개발함으로써 높은 이직률 문제를 해결한 것이다.

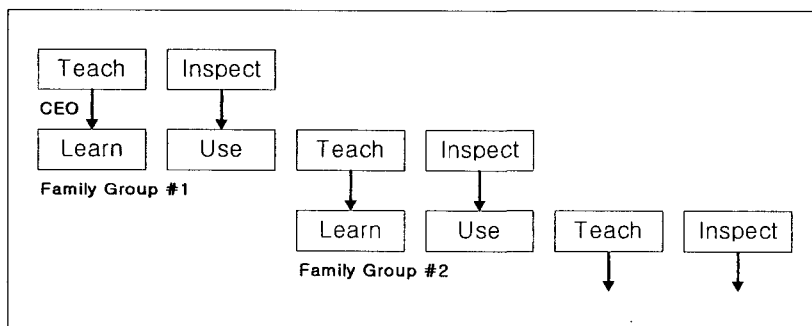
이러한 큰 성과에 만족하지 않고 리츠칼튼 호텔은 향후 3년 동안 이직률을 또 다시 절반으로 줄여 20~25%로 낮춘다는 새로운 목표를 정했다. 최선의 종업원 선발방법에 대해 지속적으로 연구한 결과 더욱 우수한 종

업원 선발 프로세스를 고안할 수 있었다. 새로운 선발 프로세스는 동종업계 내에 축적된 20여년 간의 데이터를 기반으로 설계되었는데, 이를 통해 특정 직무에 재능이 있는 종업원들을 선발하여 적재적소에 배치하는 것이 가능해졌다.

서비스업에 적성이 맞는 종업원들을 선발하기 위해 리츠칼튼 호텔은 미네소타 주에 있는 네브라스카 대학과 공동으로 종업원 선발용 설문지를 개발하였다. 각자의 재능을 가장 잘 발휘할 수 있는 곳에 근무시킨다는 것 자체가 종업원의 입장에서는 가장 큰 내적 동기부여 요인이 되었다.

새로이 설계된 종업원 선발 프로세스의 핵심은 다음과 같은 11가지 영역에 대한 잠재능력을 평가하는 것이다:

- 직업윤리(work ethic)
- 협동정신(team spirit)
- 정확성(exactness)
- 적극적 태도(positive attitude)
- 학습의욕(learner)
- 공감성(empathy)
- 배려심(caring)
- 서비스(service)
- 자존심(self-esteem)



<그림 2> 제록스의 LUTI 교육훈련 모델[Xerox Corporation, 1993]

- 설득력(persuasion)
- 관계확대능력(relationship extension)

아무리 좋은 방법이라도 완벽할 수는 없기 때문에 종업원들이 중도 퇴직할 때에는 집중적인 인터뷰를 실시한다. 인터뷰 결과와 재직시의 각종 데이터를 참고로 하여 종업원 채용 프로세스에 더 개선할 점이 없는지 분기별로 검토한다. 이러한 방식으로 종업원의 선발방법을 지속적으로 개선하고 있기 때문에 높은 수준의 서비스품질을 유지하고 양질의 인력을 지속적으로 공급하는 것이 가능하다.

직원 채용시 교육이나 경험보다 태도를 훨씬 더 중요하게 고려하는 이러한 인성중심의 채용정책은 다른 서비스기업들에서도 볼 수 있다. 필요한 기술은 가르칠 수 있지만 남에게 봉사하는 것을 즐겁게 여기는 훌륭한 태도는 가르칠 수 없기 때문이다. 예를 들어 사우스웨스트항공에서는 직원 선발시 통상 그룹인터뷰를 실시하고 각 지원자들로부터 약 5분간 자기소개를 하도록 요청한다. 각 후보의 발표능력만 보는 것이 아니라 다른 후보가 발표할 때 열정적으로 박수를 보내는 사람에게 후한 점수를 준다. 다른 사람이 발표할 때 준비해 온 노트만 들여다보는 사람에게는 일자리가 주어지지 않는다.

노드스트롬 백화점에서도 첫 채용시 필요한 적성을 가진 사람을 선발하는 것이 무엇보다 중요하다고 생각하여 학력이나 경력같은 피상적 조건을 내세우지 않는다(Sanders, 1995). 대인접촉이 많은 서비스업이라면 진정으로 사람을 좋아하는 사람, 남을 기쁘게 해주는 데서 기쁨을 느끼는 사람이 필요하다는 것이다.

(2) 제록스의 LUTI 교육훈련

전통적인 교육방식은 강의실에 교육생들을 모아서 가르치고 그들이 배운 것을 돌아가서 적용해 보라는 것이었다. 그러나 사람들에게 익숙하지 않은 새로운 행위와 습관을 교육시키면 얼마 지나지 않아서 교육 이전의 상태로 되돌아 간다는 것이 많은 연구에 의해 확인된 바 있다. 종래의 교육훈련 방식을 따르면서 교육효과의 반감기가 매우 짧기 때문에 제록스는 완전히 다른 방법을 개발했다.

간단히 말하자면 “먼저 배운 다음, 직접 사용해 보고, 가르치고, 가르친대로 실행되고 있는지 확인한다”는 LUTI(Learn, Use, Teach, Inspect) 방식이었다. 상급관리자가 먼저 배워서 직접 활용해 보고, 자기가 배운 내용의 일부를 교육전문가의 도움을 받아 차하위 관리자들에게 가르친다. 그런 다음 차하위 그룹이 학습한 내용들을 실제로 현업에 적용하는지 검사한다.

여기서 검사란 정해진 표준에 비추어서 합격여부를 판정한다는 통상적 의미가 아니라, 관찰하고 평가하며 지도한다는 것을 뜻한다. 이러한 방법을 따르면 조직의 맨 위에서 교육이 시작되고 시간이 지나면서 아래로 차례 차례 내려오게 된다. 교육받고 활용해 본 사람이 차하급자 그룹을 교육시킴으로써, 가르치는 자와 배우는 자가 함께 깨우치고 발전하는 교학상장(敎學相長)의 효과를 거둘 수 있다. 또한, 먼저 배운 사람들로 하여금 다음 번에 가르치도록 정해 놓으면 배울 때에 좀더 열심히 배울 뿐 아니라, 자기가 배운 것을 직접 가르쳐 봄으로써 배운 것을 보다 명확히 이해할 수 있게 된다.

오늘날 가장 모범적인 품질교육을 실시하고 있는 것으로 알려져 있는 모토롤라도 한 때 막대한 교육투자를 하고서도 별다른 성과를 거두지 못한 경험을 갖고 있는데, 그 이

유는 조직의 상층부를 제외한 하부교육에만 치중했기 때문이었다. 오늘날 급속히 보급되고 있는 식스시그마 품질혁신에서 경영진을 대상으로하는 챔피언교육이 먼저 실시되는 것도 이 때문이다. Juran(1993)박사의 다음과 같은 경험도 교육훈련은 위에서부터 시작되어야 한다는 것을 보여준다:

“1954년 나는 일본 경단련과 과학기술연맹으로부터의 초청강연을 수락하였다. 내가 그들에게 전한 것은 어떠한 새로운 비결이 아니었다. 그것은 수년동안 미국에서 말해왔던 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.”

또한 LUTI 방식에서는 사내에서 늘 함께 지내는 가족단위(family group, 함께 일하는 최소한의 작업단위를 지칭)로 교육훈련을 실시한다. 어떤 조직에서도 같이 일하는 그룹이 함께 교육받는 일은 흔치 않다. 각기 다른 기업이나 다른 업무분야에 종사하는 사람들이 한 반이 되어 공부하는 것이 보통이나 제록스는 가족단위의 교육을 실시함으로써 그들이 공통적으로 당면하고 있는 문제에 대해 교육받은 내용을 적용할 수 있도록 유도하였다.

고객최우선 전략을 통하여 로열메일을 변화시킨 콕번(B. Cockburn) 청장도 이 방식에 따라 전사적인 교육훈련을 실시하였다(Bank, 1992).

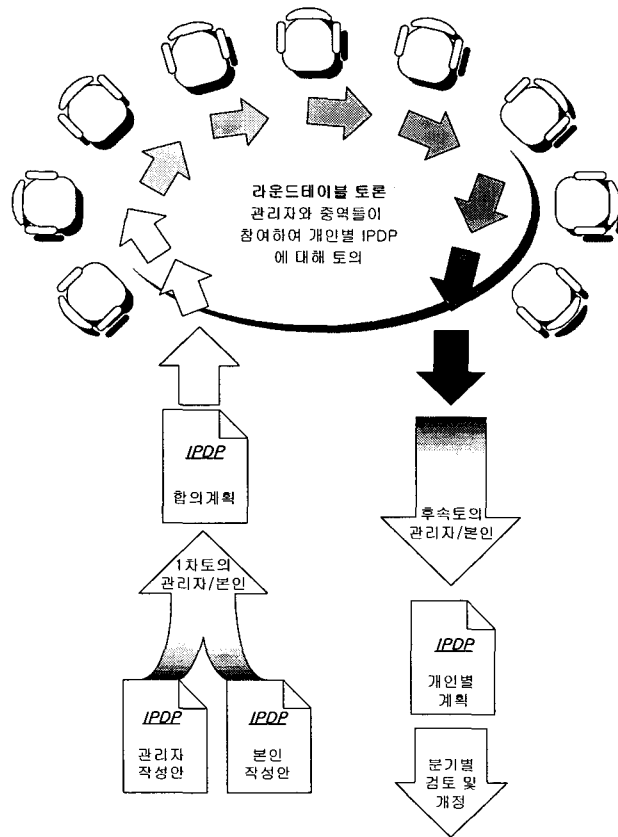
(3) 그래니트 로크의 전문능력 개발계획

그래니트 로크는 비록 중소기업이지만 대기업들도 부러워하는 ‘개인별 전문능력 개발 계획’이라는 인력개발 프로그램을 마련하였다.

‘IPDP(Individual Professional Development Plan)’라고 불리는 이 계획은 교육훈련을 매개로 종업원의 개인별 희망과 능력을 기업의 인력개발 요구에 통합시키는 종합적 프로세스이다. 이 회사가 가능한 한 사내에서 경영관리자를 선발한다는 원칙을 지키고 있는 것도 IPDP의 뒷받침이 있기 때문이다.

매년 실시되는 IPDP의 전체적 프로세스는 다음과 같다: 먼저 개별 종업원과 담당 관리자는 종업원 개인에 대한 IPDP 안을 각각 따로 작성한다. 그 후 이 두 사람은 각자가 작성한 안을 가지고 의논하여 쌍방이 동의하는 IPDP 수정안을 마련한다. 그 후 관리자는 두 사람이 합의한 수정안을 기업의 중역들과 다른 관리자들이 참석하는 라운드테이블 토론 모임에서 발표한다. 토론이 끝나면 이 안이 그대로 통과되거나 또는 수정의견이 제시된다. 관리자는 라운드테이블 토론의 결과를 가지고 종업원과 다시 의논하여 최종안을 도출하고 함께 서명한다. 쌍방이 최종적으로 서명한 향후 1년간의 IPDP 이행여부가 분기별로 검토된다.

IPDP는 종업원의 과거 성과를 보는 것이 아니라, 앞으로 해야 할 일을 계획하는 것이기 때문에 인사과와는 근본적으로 다르다. 또한 IPDP 안은 2부 작성되어 개별 종업원과 해당 관리자가 각각 1부씩 나누어 가지며, 개인의 인사과일에는 첨부해 두지 않는다. 개인의 희망과 능력을 토대로 기업이 필요로 하는 인재를 육성한다는 것이 IPDP의 기본취지이므로, 설령 계획한 것이 달성되지 못한다 하더라도 종업원이 무능하다고 낙인찍히는 일은 없다. 실제로 이 회사의 종업원들은 IPDP가 ‘승진을 위한 훈련과 기획’라고 생각한다. 희망자에 한해 참여하는 이 자발적 프로그램에 전체 종업원의 90%이상이 참



<그림 3> 그라니트 로크의 IPDP[Granite Rock, 1992]

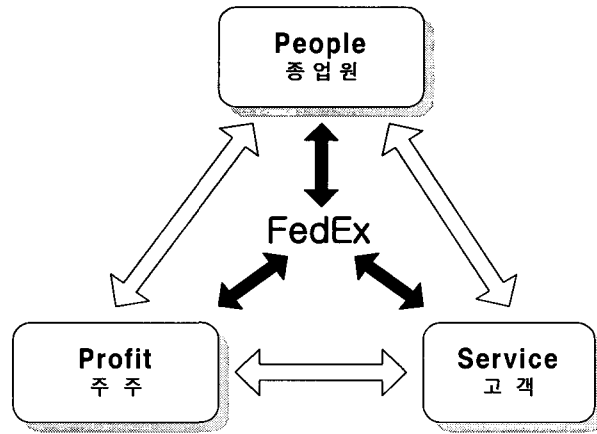
여하고 있으며, 참여자의 계획달성도는 88% 정도인 것으로 알려져 있다.

그라니트 로크가 IPDP를 도입함으로써 얻은 혜택은 종업원의 전문능력개발이라는 당초의 취지에 그치지 않았다. 종업원 자신이 본인의 희망에 따라 경력개발 계획을 세우고, 그에 필요한 교육훈련 등의 지원을 받을 수 있기 때문에 의욕이 높아지고 주인의식이 생긴다. 또한 관리자의 경우 이 프로세스를 통하여 종업원과 일대일로 접촉할 수 있기 때문에 조직원들을 이끌어 가는 리더십 스킬이 향상된다. 뿐만 아니라 경영진과 다른 부문의

관리자들이 참여하는 라운드테이블 모임에서 종업원과 합의하여 만든 IPDP 안을 소개하고 토론함으로써 자신의 커뮤니케이션 스킬도 높일 수 있다. IPDP는 종업원들의 개인적 포부와 기업의 사업적 요구를 동시에 충족시킴으로써 조직구성원들의 잠재적 능력을 최대한 끌어내는 그라니트 로크의 독특한 인적자원개발 시스템인 것이다.

2.3 종업원만족시스템

(1) 페텍스의 공정대우보장 프로그램 (GFTP)



<그림 4> 페덱스의 P-S-P 이념[Wilson,1996]

페덱스의 기업철학은 아주 간결하나 그 힘은 놀랄만하다. 그것은 ‘사람(People)-서비스(Service)-이윤(Profit)’이라고 하는 것이다. 이 P-S-P의 세가지의 순서에는 다음과 같은 매우 중요한 뜻이 내포되어 있다:

“우리가 사람(종업원)들을 지성으로 보살피 주면 그들은 고객이 원하는 완벽한 서비스를 제공해 줄 것이다. 그러면 고객들은 회사의 미래를 확실하게 다지는데 필요한 이익을 가져다 줄 것이다.”

페덱스가 지금껏 무해고 정책을 고수하고 있는 것과 지금껏 노조가 없는 회사로 유명한 것도 종업원 제일주의의 덕분이다. 페덱스의 이러한 철학은 공정대우보장 프로그램(GFTP)과 서베이-피드백-액션(SFA) 시스템에 의해 철저히 뒷받침되고 있다.

GFTP(Guaranteed Fair Treatment Program)는 페덱스만의 아주 독특한 제도이다. GFTP는 회사 내 어떤 직원이든지 부당된 대우를 받았다고 느끼는 사람은 필요한 경우 최고경영자에게까지 상급자의 잘못을 시정해 줄 것을 요청할 수 있는 제도다.

3단계로 되어 있는 이 제도의 탁월한 특징은 이 절차 가운데 상위의 두 단계는 동료들에 의해 재판될 수도 있다는 것이다. 90년대 중반 당시 전직원 수가 8만 8천 명이었는데 이 제도를 통해 처리된 불만이 연간 약 2천 건이나 되었다는 것은 이 제도가 꽤 자주 이용되고 있다는 것을 보여준다.

GFTP의 작동원리는 다음과 같다. 먼저 화가 난 직원은 자신의 바로 위 상사에게 자신의 불만을 접수시킨다. 그러면 이 관리자는 이른바 「관리자심의회」라는 것을 열어 경영관리직 가운데 하위직급의 두 단계에 위치한 사람들로 하여금 불만을 가진 직원과 문제의 전모를 조사하고 해결방안을 강구한다. 만약 이 단계에서 해당 직원이 만족하지 못한다면 그는 다음 단계에 불만처리를 호소할 수 있는데 여기서는 그 직원이 소속돼 있는 사업부의 최고책임자가 심의에 나서게 된다.

이 사업부의 최고책임자는 상정된 불만사안에 대해 나름대로 청취하고 조사하여 이견을 「동료심의이사회」에 회부하든지 아니면 자신이 나름대로 가부간 결정을 내리든지 한

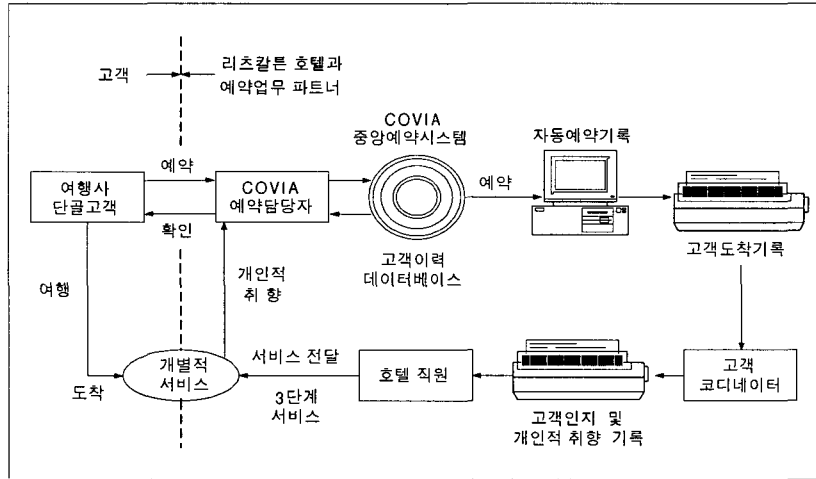
<표 3> SFA 프로그램의 설문항목[Bounds, 1994]

1. 내가 생각하는 것을 상사에게 자유롭게 말할 수 있다.
2. 상사가 나에게 무엇을 기대하는지 말해 준다.
3. 우리 업무그룹의 분위기는 우호적이다
4. 내 상사는 우리가 일을 더 잘할 수 있도록 도와 준다.
5. 내 상사는 나의 관심사를 기꺼이 경청하려 한다.
6. 내 상사는 업무에 대한 나의 생각을 묻는다.
7. 내 상사는 내가 일을 잘 처리했을 때 이야기해 준다.
8. 내 상사는 나를 인간적으로 존중해 준다.
9. 내 상사는 내가 알아야 할 필요가 있는 정보를 항상 제공해 준다.
10. 내 상사는 내가 방해받지 않고 일할 수 있도록 해 준다.
11. 내 상사의 상사는 우리에게 필요한 지원을 해 준다.
12. 고위 경영진은 우리에게 회사가 성취하고자 하는 바를 알려준다.
13. 고위 경영진은 우리의 아이디어와 제안에 주의를 기울인다.
14. 나는 경영진의 공정성을 믿는다.
15. 내가 일을 잘하는 한 직장에서 계속 근무할 수 있다는 것을 확신한다.
16. 페덱스에서 일하는 것이 자랑스럽다.
17. 페덱스에서 일하면 아마도 내가 원하는 장래가 실현될 수 있을 것이다.
18. 페덱스는 고객에게 잘 봉사하고 있다고 생각한다.
19. 모든 것을 고려해 볼 때 페덱스에 근무하는 것이 나로서는 만족스럽다.
20. 내가 하는 일에 비추어 볼 때 나는 적당한 보수를 받고 있다.
21. 후생복지 프로그램은 내가 필요로 하는 것들을 만족시킨다.
22. 맡은 일을 완수하기 위하여 업무그룹 내의 대다수 사람들은 서로 협력한다.
23. 페덱스 내의 업무그룹 간에 협력이 잘 이루어지고 있다.
24. 나는 안전작업이 일반적인 업무관행이 되고 있는 환경 하에서 일하고 있다.
25. 내가 얼마나 일을 잘 해낼 수 있는가에 규정이나 절차가 방해되지 않는다.
26. 업무수행에 필요한 물품과 다른 자원들을 지원받을 수 있다.
27. 내 업무를 잘 할 수 있도록 충분한 자유가 주어진다.
28. 우리고객에 대한 서비스를 개선하기 위한 활동에 우리그룹이 참여하고 있다.
29. 지난해의 SFA 피드백 단계에서 우리그룹에 의해 지적된 사항들이 만족스럽게 처리되었다.

다. 동료심의이사회라는 이름은 사건에 대한 판결을 맡을 5명의 위원들 중 3명을 불만을 제기한 직원이 지명할 수 있기 때문에 붙여진 것이다.

만약 이 모든 과정을 거쳤음에도 직원이 자신의 불만이 정당하게 처리되지 못했다고

느끼면 그는 최종단계인 세 번째 과정에 문제를 상정할 수 있는데 여기서는 스미스 회장이 직접 관여하게 된다. 최종심의이사회에는 대표이사인 스미스와 생산담당 이사, 관리담당 이사가 당연직으로 참여하고 추가적으로 두 명의 이사가 돌아가면서 참여하게



<그림 5> 리츠칼튼 호텔의 고객인지 프로그램[Ritz-Carlton, 1992]

된다.

공정한 대우를 보장하기 위한 이러한 사내 항소제도가 상급관리자로 하여금 자신의 결정을 번복하게 만든 문제의 직원을 더욱 차별 대우하게 만드는 것은 아닌가 하는 의구심도 가질 수 있으나, 보복행위가 있었다는 것이 입증되면 해당자는 즉시 해고되기 때문에 그러한 염려는 없다.

(2) 페덱스의 SFA시스템

페덱스의 종업원 제일주의를 강력하게 뒷받침하고 있는 또 하나의 기둥은 SFA시스템이다. 이 시스템은 다음과 같은 3단계로 이루어져 있다:

- (i) 모든 종업원들이 29개의 조사문항에 대해 익명으로 응답한다.
- (ii) 각 업무그룹의 관리자들이 문제점을 찾아내고 대책을 마련할 수 있도록 조사 결과 피드백시킨다.

(iii) 각 업무그룹의 관리자들은 종업원들과 함께 수립된 대책의 실행계획을 짜고 이를 문서화한다.

매년 봄 실시되는 이 조사의 처음 10가지 항목은 자신이 속한 업무부서의 환경에 관해 질문하고 있다. 그 다음의 질문들은 직속 부서장의 책임범위를 넘어서는 고위 경영진에 관한 사항들이다. 그리고 나머지 질문들은 전반적인 회사 환경에 대한 것이다. 또한 마지막 질문은 지난 해에 지적된 문제들에 대해 페덱스가 얼마나 잘 처리하였는지를 묻는다.

이 조사결과는 부서별로 도표화되고, 각 부서장은 전체 점수 뿐만 아니라 29개의 질문 하나하나에 대한 점수를 피드백 받는다. 처음 10개의 질문에 대한 점수의 합을 '리더십 지표(Leadership Index)'라고 하는데, 이 지표에 대한 목표는 매년 설정된다. 만일 이 목표를 달성하지 못한다면 300여명의 고위경

영진들은 상여금을 받지 못한다. 수석 부사장의 경우 일반적으로 본봉의 40% 정도에 해당되는 상여금을 받고 있으나, 이 목표를 달성하지 못하면 상여금은 한 푼도 받지 못하도록 되어 있다. 따라서 이러한 제도가 페덱스의 경영진에게 시사하는 바는 종업원들에게 더욱 신경을 쓰고 그들을 공정하게 대해야 한다는 것이다. 또한 이 제도가 페덱스의 각 종업원들에게 전하고자 하는 바는 “당신은 우리 회사에서 매우 중요한 사람으로서 큰 가치를 지니고 있다. 회사의 운영은 당신에 의해 좌우된다”는 것이다.

2.4 고객만족시스템

(1) 리츠칼튼 호텔의 고객인지 프로그램

고객만족경영에는 두 가지 유형의 방법론이 있다. 하나는 고객이 불만을 쉽게 토로할 수 있는 통로를 제공하는 것이다. 예를 들어 고객용 직통전화를 열어둔다든지 고객상담실과 같이 고객의 불편이나 불만을 해결해 주기 위한 서비스 지원조직을 만드는 것이 여기에 속한다. 이러한 방법은 기본적으로 “고객이 먼저 불만을 제기하면 필요한 사후조치를 해주겠다”는 것이므로 대응형(reactive) 시스템이라고 한다.

일반적으로 불만이 있는 고객 중 자신의 불만을 공식적인 경로를 통해 해당 기업에 전달하는 사람은 전체의 5%에 불과하다. 따라서 고객이 제기한 불만처리에만 관심을 둔다면 전체 고객불만의 95%가 그대로 방치되고 만다. 이러한 ‘병산의 일각현상’을 극복하기 위해서는 고객이 말해주지 않더라도 잠재되어 있는 그들의 불만을 알아낼 수 있는 선행형(proactive) 시스템이 필요하다.

리츠칼튼 호텔의 ‘고객인지 프로그램

(customer recognition program)’은 정보기술을 이용한 탁월한 선행형 시스템이다. 가령 알레르기가 있는 손님이 고객인지 프로그램에 등록되었다면, 세계 어느 곳에 있는 리츠칼튼 호텔에 투숙하게 되더라도 그가 머무르게 될 방의 욕실에는 무자극성 베이비 샴푸가 미리 놓여지게 된다. 이것은 “고객이 말해주지 않는 요구와 소망까지도 찾아내어 충족시킨다”는 리츠칼튼 호텔의 신조가 구호에 그치는 것이 아니라는 것을 입증해 준다.

리츠칼튼 체인 내의 모든 호텔에는 한두명의 고객 코디네이터(guest recognition coordinator)가 근무하고 있는데, 이들의 주요 업무는 자기 호텔에 머무르는 고객의 개인적 취향에 대해 조사하고 고객별로 차별화된 서비스의 제공을 위해 이를 활용하는 일이다. 예약고객의 명단이 입수되면 고객 코디네이터는 고객과 리츠칼튼 체인 호텔 사이에서 일어났던 일을 저장해 놓은 고객이력 데이터베이스에 접속한다. 이 데이터베이스는 1992년부터 구축되었기 때문에 지금은 수백만명의 고객 이력과 개인적 취향에 관한 정보가 들어있다.

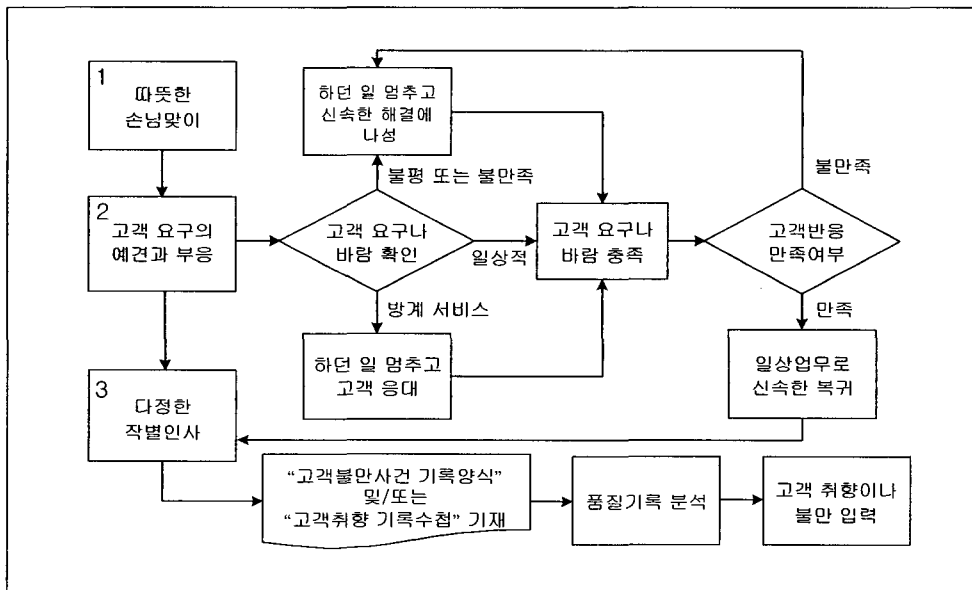
고객 코디네이터는 매일 아침 호텔 내의 간부회의에 참석하여 지배인, 객실 관리자, 식음료부 관리자 및 기타 관계자들에게 당일 투숙할 고객에 대해 자기가 입수한 모든 정보를 제공한다. 직원들이 근무 중에 관찰한 사실도 고객정보를 보충하는데 이용된다.

모든 직원들은 항상 고객취향칩(guest preference pad)이라는 작은 수첩을 갖고 다니는데, 고객 서비스 향상에 도움이 될 가능성이 있다고 생각되는 사실을 발견하는 즉시 여기에다가 기록한 후, 고객 코디네이터에게 제출한다. 체인 호텔들이 이러한 고객정보 데이터베이스를 공유하고 있기 때문에, 이

고객이 어느 곳에 있는 리츠칼튼 호텔에 다
시 투숙하게 되더라도 동일한 서비스를 제공
받을 수 있다.

호텔 내의 특정한 일이나 서비스에 대해
불만을 제기한 고객에 대해서는 특별히 신경

를 걸어 사실을 확인하고, 자기 호텔의 직원
들에게 이 고객에 대해 보다 각별한 주의를
기울여 줄 것을 미리 당부한다.



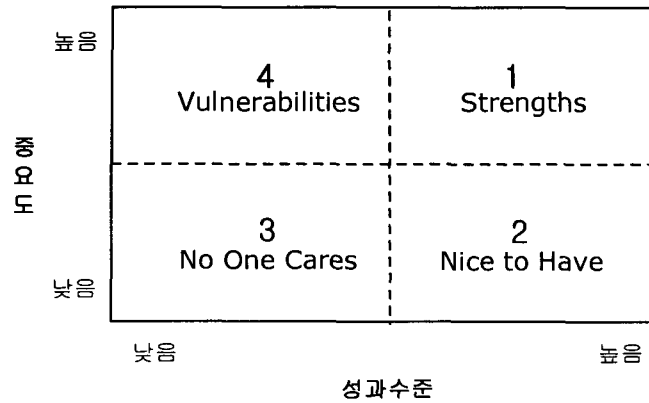
<그림 6> 리츠칼튼 호텔의 3단계 서비스[Ritz-Carlton Hotel, 1992]

쓰고 있다. 예를 들어 어떤 고객이 무엇인가
에 대해 불평하거나 화를 낼 경우, 이 고객
을 상대한 직원은 사건의 경위와 고객의 불
만원인 및 이를 해결하기 위해 자신이 무엇
을 어떻게 조치했는지 기록용지에다가 상세
히 기입한다. 이 정보를 활용하면 같은 고객
에게 동일한 실수가 재발되는 것을 방지할
수 있다. 예를 들어 아틀란타에 있는 호텔
에서 불만을 토로하였던 고객이 캔사스에 있
는 체인 호텔에 숙박예약을 했다면, 캔사스
의 코디네이터는 고객이력 데이터베이스를
통해 이 사실을 알 수 있다. 또한 그는 상황
을 보다 상세히 알기 위해 아틀란타에 전화

2.5 성과측정시스템

(1) 그래니트 로크의 고객서비스 그래프

건축용 골재의 경우 일반적으로 가격경쟁
을 해 왔으나 그래니트 로크는 고품질 고가
격 정책을 견지해 왔다. 가격이 경쟁력의 원
천이라고 여기고 있는 경쟁사와는 달리 이
회사는 가격보다 고객의 가치가 더 중요하
다고 생각하고 있다. 그러나 가격경쟁이 관행
화되어 온 시장에서 고가격 정책으로 승부를
건다는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 그것은
고객들로 하여금 더 높은 가격을 기꺼이 지
불하도록 만드는 부단한 노력을 요구한다.



<그림 7> 고객서비스 그래프의 4가지 영역

그래니트 로크는 먼저 자사의 고객이 품질과 서비스를 어떻게 정의하고 있는지 이해하기 위해 매 3~4년마다 자사의 각 제품계열에 대해 고객의 요구와 의견을 폭넓게 조사한다. 이 조사에는 고객들이 구매업체를 선정할 때 어떠한 요인들을 중요하게 고려하는가 하는 항목이 포함되어 있다. 다음으로 고객이 구매 의사결정시 고려하는 요인별로 자사와 경쟁사의 성과를 비교하기 위해, 매년 모든 고객에게 그들이 가장 자주 거래하는 3개 업체의 수준을 평가해 달라는 간단한 고객평가서 양식을 발송한다. 고객평가서가 회수되면 조사결과를 토대로 고객서비스 그래프를 작성하고 이를 사내의 각 사업장에 공시한다.

고객서비스 그래프의 세로축은 고객이 생각하는 평가항목의 중요도를 나타내고, 가로축은 각 평가항목에 대한 현재의 성과를 나타낸다. 따라서 중요도와 성과수준의 높고 낮음을 기준으로 <그림 7>과 같은 4개의 영역으로 구분할 수 있다.

고객서비스 그래프에 나타낸 4개 영역의 의미는 다음과 같다:

- 1사분면(영역 I) - 고객이 중요하게 생각하는 영역에서 높은 성과를 내고 있으므로 경쟁우위의 원천이 되는 부분이다. 따라서 이 부분의 핵심능력을 계속 유지하고 발전시킬 수 있도록 해야 한다.
- 2사분면(영역 II) - 고객이 중요하게 생각하지 않는 영역이지만 높은 성과를 내고 있다. 따라서 현상태로 나쁠 것이 없다.
- 3사분면(영역 III) - 성과수준은 낮으나 고객이 중요하게 여기지 않는 영역이므로 크게 문제될 것은 없다.
- 4사분면(영역 IV) - 고객이 중요하게 생각하고 있는 영역에서 성과수준이 낮으므로 가장 문제가 되는 영역이다. 따라서 이 부분의 개선을 위하여 자원을 집중시키는 것이 필요하다.

고객이 구매 의사결정시 고려하는 요인들의 중요도는 적시인도, 제품품질, 스케줄링(신속한 공급능력, 즉 짧은 리드타임), 문제해결, 가격, 대금지불조건, 직원의 판매기술 순으로 나타났다. 적시인도가 가장 중요한 요인으로 나타난 것은 그래니트 로크의 주요

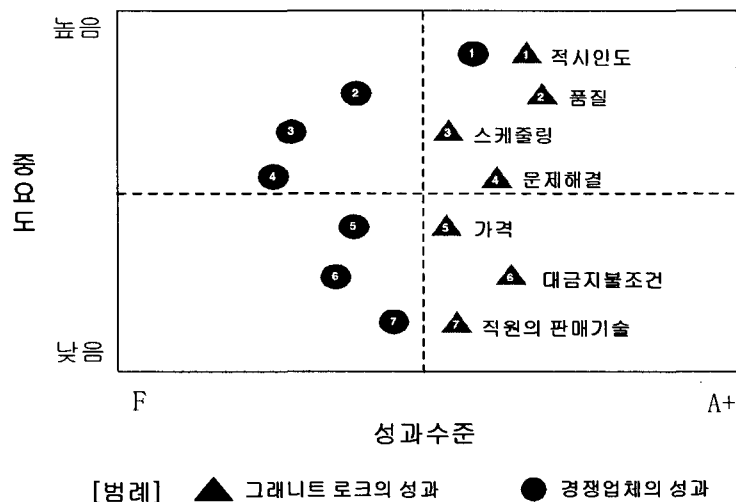
고객이 종합건설업체들이었기 때문이다. 이들은 여러 회사로부터 건자재를 납품받고 복잡한 건설 프로젝트를 조정하는 일을 수행한다. 이 경우 프로젝트의 한 단계가 지체되면 전체 일정이 영향을 받으므로 자재의 적시 공급이 무엇보다 중요하다. 한가지 주목할만한 사실은 이들이 가격을 상대적으로 덜 중요하게 생각한다는 것이었다. 이것은 고품질 고가격 정책을 고수해 온 그라니트 로크로서는 매우 고무적인 사실이었으며, 가격보다는 품질에 중점을 두어 온 자사의 전략이 옳은 것이라는 확신을 주었다.

그러나 고객이 중요하게 생각하는 구매 결정요인은 시간의 흐름에 따라 변할 수 있다. 예를 들어 가격을 상대적으로 덜 중요하게 생각하는 고객의 태도가 경기침체기에도 변하지 않고 그대로 지속될 수 있을까? 만약 고객이 가격에 민감해진다면 현재의 고품질 고가격 정책이 계속 유효할 것인가? 그라니트 로크가 매 3~4년마다 폭넓은 고객의견조

사를 실시하는 것도 고객이 고려하는 구매 의사결정 기준들의 중요도가 변하는지 알아보기 위한 것이다.

매년 실시하는 제품품질과 고객서비스에 대한 고객의 평가는 각 항목별로 5가지 등급으로 평가되는데, 그라니트 로크는 이 평가 등급 중 상위등급인 A등급과 B등급을 받은 전체 숫자를 가지고 각 평가기준의 성과수준으로 삼고 있다. 특정 평가기준에 대해 모든 고객사가 A 또는 B등급으로 판정하였다면 성과수준은 'A+'가 되며, A 또는 B등급을 하나도 받지 못했다면 성과수준은 'F'가 된다. <그림 8>은 이런 방식으로 계산된 각 평가기준별 성과수준을 중요도에 따라 표시한 고객서비스 그래프의 예이다.

그라니트 로크가 가장 큰 관심을 두고 있는 사항 중 하나는 자사와 경쟁사 간의 성과수준 비교치이다. 고객이 중요하게 생각하는 평가기준에서 아무리 좋은 성과를 내더라도 경쟁사가 동등한 수준의 성과를 올린다면 우



<그림 8> 그라니트 로크의 고객서비스 그래프[Welles, 1991]

수한 성과가 경쟁우위의 원천이 될 수는 없다. 고객이 중요하다고 생각하는 각 평가기준에서 최고의 경쟁사보다 10% 이상의 성과 격차를 내는 것을 목표로 삼고 있다.

이처럼 고객서비스 그래프는 자사의 경쟁적 위치를 단순하면서도 명쾌하게 보여준다. 그래니트 로크의 각 사업장에는 이러한 고객서비스 그래프가 게시되고 있기 때문에 경영진과 작업자를 포함한 모든 구성원이 자사의 경쟁력 실태를 한 눈에 볼 수 있으며, 또한 어떤 영역이 개선되어야 하는가에 관한 정보가 자연스럽게 사내에 공유된다.

(2) 웨인라이트의 미션콘트롤 센터

웨인라이트의 정보 및 분석을 담당하고 있는 '미션콘트롤(Mission Control)' 센터에서는 지속적 개선노력 현황을 추적하고 있다. 미션콘트롤 센터의 벽면에 있는 각 고객사의 이름 아래에는 의사소통, 납기, 품질 및 대응성의 4대 성과지표에 대해 해당 고객사가 당월의 성적을 A, B, C, D 4가지 등급으로 평가한 월간 실적카드가 게시되어 있다. 이 등급은 A=100, B=90, C=50, D=0점으로 환산된다.

점수로 환산된 4대 평가항목의 평균점이 95점 이상이면 고객의 기대가 충족되고 있다는 것을 의미하는 녹색 깃발이 고객사의 이름 옆에 꽂히게 된다. 또한 평균이 95점에 미달하면 목표달성에 적신호가 켜진 것으로 간주하여 적색 깃발을 꽂는다. 적색 깃발이 꽂히는 즉시 문제해결팀이 결성되는데, 이 팀은 24시간 이내에 문제해결 계획을 마련해야 한다. 문제해결팀은 해당 고객사를 담당하고 있는 직원과 경영진, 그리고 고객사의 팀과 함께 모임을 갖는 것으로 활동을 시작한다. 이 모임에서 참석자들은 문제를 분석

하고, 사내의 누가 이 문제를 해결하는데 책임자인지를 결정한다. 문제해결팀은 이 책임자와 함께 본격적인 활동에 착수한다.

매월의 데이터는 추이도로 작성된다. 웨인라이트는 단기적인 실적을 주의 깊게 추적하고 있지만 장기적인 추세를 훨씬 더 중요하게 생각하고 있다. 강력한 개선지향적 조직문화의 구축이 무엇보다 중요하며, 이를 위해서는 장기적인 추세가 바람직한 방향으로 지속되어야 한다는 것이다. 기업의 전반적인 성과를 파악하기 위해서 장기간의 시행착오를 통해 얻은 5가지 핵심지표를 사용하고 있다.

미션콘트롤 센터의 주요한 다른 특징 중 하나는 이 5가지 지표에 관한 데이터를 게시하고 있다는 점이다. 특이한 것은 '안전이 첫째, 품질은 넷째'라는 우선순위이다. 5가지 지표에 대한 우선순위는 상당히 고심한 끝에 종업원들의 의견을 토대로 결정한 것인데, 그 순서는 다음과 같다:

- 안전
- 내부고객 만족지수
- 외부고객 만족지수
- 식스시그마 품질
- 사업성과

미션콘트롤 센터에서 제공하고 있는 이상의 지표들을 간단히 설명하면 다음과 같다 (Landes, 1995).

① 안전 (Safety)

안전을 최우선으로 정한 데에는 몇가지 이유가 있다. 종업원들의 복지에 대한 배려가 중요한 것이기도 하지만, 안전에 대해 철저하게 따지고 검토하면 개선을 위한 마음가짐이 업무의 다른 부분으로 확산된다는 사실을 발견하였다. 또한, 종업원들도 안전에 대한 노력의 결과가 자신들에게 직접 돌아오기 때

문에 강요하지 않아도 자연스럽게 관심을 두게 된다.

② 내부고객 만족지수 (Internal Customer Satisfaction Index)

종업원들은 분기별로 상호간의 성과에 대한 자신들의 만족수준을 측정한다. 고객만족 프로세스의 일관성이 유지될 수 있도록 외부 고객만족과 내부고객만족의 측정에는 동일한 기준이 사용된다. 또한, 내부고객 만족지수 (ICSI)는 사내의 의사소통이 얼마나 효율적으로 이루어지고 있느냐를 측정하는데 이용되기도 한다.

③ 외부고객 만족지수 (External Customer Satisfaction Index)

고객의 전반적 만족수준을 나타내기 위해서, 고객사가 평가한 월간 실적카드와 추이도의 데이터는 하나의 수치로 종합되어 게시된다.

④ 식스시그마 품질 (Six-Sigma Quality)

제품불량률은 또 다른 주요 측정영역이다. 사내불량률과 사외불량률이 ppm 단위로 측정되고 있는데, 사외불량률을 모토롤라사가 정의한 식스시그마 품질수준으로 낮추는 것이 장기적인 목표이다.

⑤ 사업성과 (Business Performance)

여기서 비로소 재무적 성과가 측정된다. 이것을 마지막에 두는 데에는 나름대로의 이유가 있다. 앞서 설명한 4개의 지표값이 양호하면 그에 상응하는 결과가 뒤따를 것이라는 생각 때문이다.

3. 맺음말

오늘날 고객들은 다른 영역에서 경험한 것과 비교하여 제품이나 서비스의 품질을 인식

하는 경우가 많다. 예를 들어 Hertz에서 기다리지 않고 즉시 자동차를 빌려본 적이 있는 고객이 호텔에서 체크인을 위해 대기하게 된다면 그 호텔의 서비스가 Hertz보다 못하다고 생각할 것이다. 따라서, 세계적 수준(world-class)의 베스트 프랙티스 벤치마킹을 통하여 조직의 역량을 강화하려는 노력을 게을리해서는 안된다.

본 연구에서 소개한 세계적 수준의 선도기업들도 벤치마킹이 탁월한 품질성과의 동인(enabler) 중 하나였다고 한다. 거대한 재벌기업인 GE를 ‘민첩한 거인’으로 바꾼 웰치(J. Welch) 전임 회장은 “언제 어디서든지 누구로부터든 끊임없이 배우고, 또한 배운 것을 신속하게 행동으로 옮기려는 조직의 갈망과 능력이 경쟁우위의 궁극적 원천이다.”라고 말한 바 있다.

우리 산업의 경쟁력을 한층 더 높이기 위해서는 세계적 선도기업들의 베스트 프랙티스를 심층적으로 연구하고 체계적으로 벤치마킹하려는 노력이 계속 되어야 할 것이다.

참고문헌

- [1] 박영택(1998), “C학점의 천재가 만든 페덱스: 서비스품질의 원천은 종업원 제일 주의,” 「품질경영」, 1998년 6월호, pp.94-98.
- [2] 박영택(1998), “마음에서 품질을 찾은 웨인라이트: 조직이 변하려면 먼저 리더십이 변하라,” 「품질경영」, 1998년 8월호, pp.76-81.
- [3] 박영택(1998), “품질의 전관왕 제록스(하): 권토중래의 비결은 교학상장,” 「품질경영」, 1998년 11월호, pp.83-89.

- [4] 박영택(1998), “자존심으로 승부를 건 리츠칼튼 호텔: 진정한 서비스는 자존심의 발로,” 「품질경영」, 1998년 12월호, pp.92-98.
- [5] 박영택(1999), “학습조직의 전형 그래니트 로크: 고객을 이해하면 성공이 보인다,” 「품질경영」, 1999년 2월호, pp.84-89.
- [6] 박영택(1999), “서비스신화의 산실 노드스트롬 백화점(하): 리더십은 명사가 아니라 동사이다,” 「품질경영」, 1999년 9월호, pp.78-82.
- [7] 박영택(1999), “우편서비스의 챔피언 로열메일: 최고의 조직을 벤치마킹하라,” 「품질경영」, 1999년 10월호, pp.82-87.
- [8] 박영택(2002), “세계적 품질선도 기업의 베스트 프랙티스: 사우스웨스트항공의 서비스전략을 중심으로,” 한국품질경영학회 춘계학술대회 발표논문집, pp. 619-622.
- [9] Albrecht, K. and Zemke, R.(2002), *Service America in the New Economy*, McGraw-Hill.
- [10] AMA Management Briefing(1997), *Blueprints for Service Quality: The Federal Express Approach*, 3rd Ed., AMA Membership Publications Division.
- [11] Anderson, A.(1998), *Best Practices: Building Your Business with Customer-Focused Solutions*, Simon & Schuster.
- [12] Bank, J.(1992), *The Essence of Total Quality Management*, Prentice Hall.
- [13] Banks, D.(1993), “The Ritz-Carlton Hotel Company: Reducing Service Variability with Human Resources Systems,” in the *Managing Quality in America's Most Admired Companies*, Edited by J.W. Spechler, Berrett-Coehler Publishers, pp.269-273.
- [14] Barsky, J.D.(1995), *World-Class Customer Satisfaction*, IRWIN. (김경자, 송인숙, 재미경 역(1998), 「세계 최고의 고객만족」, 시그마프레스.)
- [15] Case, J.(1992), “The Change Masters,” *Inc.*, March, pp.58-64.
- [16] Bounds, G. et. al.(1994), *Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm*, McGraw-Hill.
- [17] Granite Rock Company(1992), *Malcolm Baldrige National Quality Award Application Summary*.
- [18] Haksever, C., et. al.(2000), *Service Management and Operations*, 2nd Ed., Prentice Hall.
- [19] Heskett, J. L., et. al.(1997), *The Service Profit Chain*, The Free Press. (서비스경영연구회 역(2000), 「서비스 수익모델」, 삼성경제연구소.)
- [20] Hodgetts, R. M.(1998), *Measures of Quality and High Performance*, American Management Association.
- [21] Juran, J.M.(1993), “Made in USA: A Renaissance in Quality,” *Havard Business Review*, July-August, pp.42-50.
- [22] Landes, L.(1995), “Leading the Duck at Mission Control,” *Quality Progress*, July, pp.189-194.

- [23] Levitt, T.(1975), "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, September -October.
- [24] Lovelock, C. and Wright, L.(2002), *Principles of Service Marketing and Management*, 2nd Ed., Prentice Hall.
- [25] O'Reilly III, C. A., and Pfeffe, J.(2000), *Hidden Value*, Harvard Business School Press. (김병두 역 (2002), 「숨겨진 힘」, 김영사.)
- [26] Reder, A.(1995), *75 Best Business Practices for Socially Responsible Companies*, The Social Venture Network.
- [27] Ritz-Carlton Hotel(1992), *Malcolm Baldrige National Quality Award Application Summary*.
- [28] Segel, R. and LaCroix, D.(2000), *Laugh & Get Rich*, Specific House. (김희진 역(2002), 「유머경영」, 북라인.)
- [29] Sanders, B.(1995), *Fabled Service: Ordinary Acts, Extraordinary Outcomes*, Jossey-Bass Publishers. (전원재 역(1997), 「고객서비스의 신화」, 미래미디어.)
- [30] Shelton, K.(1998), *Best of Class*, Executive Excellence Publishing. (정성목 역(2002), 「최고의 고객만들기」, 시아출판사.)
- [31] Welles, E.O.(1991), "How're We Doing?," *Inc.*, pp.80-82.
- [32] Wetherbe, J.C.(1996), *The World On Time: The 11 Management Principles That Made FedEx on Overnight Sensation*, Knowledge Exchange, LLC.
- [33] Wilson, B.(1996), "Quality Training at FedEx," in *The Quality Yearbook 1996*, Edited by J.W. Cortada and J.A. Woods, McGraw-Hill, Inc., pp.305-309.
- [34] Wind, J.Y. and Main, J.(1998), *Driving Change: How the Best Companies Are Preparing for the 21st Century*, The Free Press.
- [35] Woolpert, B.(1994), "The Practice of TQM," *Constructor*, July.
- [36] Xerox Corporation, *A World of Quality: Business Transformation at Xerox*, IRWIN, 1993.