

한국 국가품질상 개선방안에 관한 연구: 아시아 국가들과의 비교를 중심으로

이관석* · 정규석**†

* 홍익대학교 산업공학과

** 강원대학교 경영학과

Some Suggestions to Improve the Korean Quality Awards Systems through the Comparison among Asian Countries' Awards Systems

Lee, Kwan Suk* · Chung, Kyu Suk**†

* Hongik University, Korea

** Kangwon National University, Korea

Key Words : National Quality Award, TQM, MBA, EQA

Abstract

Many Asian countries operate the national quality award systems. Most of the evaluation criteria of the award systems are generally based on the MalCom Baldrige National Quality Award System of U.S.A. which started since 1987. But their operation systems for awards are different by countries. Comparing the differences among them can give a good benchmark for Korean Quality Award systems. There are poor empirical results that the Korean Quality Awards systems improve the performances of the organizations awarded. This paper proposes some suggestions for the effective operations of Korean quality award systems through the comparison among Asian countries' awarding systems.

1. 서 론

오늘날 전세계적으로 많은 국가들에서 운영되고 있는 국가품질상 제도는 경영품질이 우수한 조직들에게 국가에서 수여하는 상이다. 이 상은 전통적인 품질관리의 대상인 조직의 최종 산출물인 제품 또는 서비스만의 품질이 아니라 경영의 전반적인 품질을 심사 대상으로 하기 때문에 국내에서는 경영품질상 제도라고도 불린다.

국가품질상 제도는 1950년대 일본에서 제정된 데밍상 제도를 그 시발점으로 하고 있다고 볼 수 있으며, 현재 미국, 유럽, 아시아 등 세계의 많은 국가들에서 제정되어 운영되고 있다. 대부분의 심사기준은 미국정부가

미국기업들에게 TQM을 전파하기 위하여 1987년에 제정한 미국의 말콤볼드리지 국가품질상 (MBNQA: Mal Com Baldrige National Quality Award, 줄여서 MB상 또는 MBA라 부름) 모델(NIST, 1995-2010)이나 그것을 벤치마킹하여 만든 유럽품질상(EQA: European Quality Award) 모델을 기본으로 하고 있다.

우리나라에서는 경영품질상 제도들이 정부를 대리하여 주관하는 2개의 공적 기관(한국표준협회, 한국생산성본부)과 2개의 사적 기관(한국능률협회컨설팅, 한국품질재단)에 의하여 운영되어 오고 있다. 그 심사기준은 앞의 3개 기관은 미국의 MBA 모델을 한국품질재단은 EQA 모델을 근간으로 하고 있다. 그 밖에도 일부기업(KT, 한전)에서는 자체적으로 경영품질상을 만들어 지역별 사업부서 형태를 띤 하부 소속 기관들로 하여금

† 교신저자 kschung@kangwon.ac.kr

지속적으로 도전하도록 유도하여 기업의 전반적인 경영품질을 향상시켜 나가고 있기도 하다.

우리나라에서는 그 동안 여러 기관으로부터 경영품질상을 받은 조직(사업부 포함)들의 숫자가 다음 <표 1>에서 보듯이 제조업을 중심으로, 서비스업, 공기업, 지자체 등을 포함해서 500여개(중복 포함) 정도에 이르고 있으며 여기에는 우리나라의 대표적인 대기업들이 다수 포함되어있다. 종업원이 300명 이상인 국내 대기업의 숫자가 2006년 현재 2457개 정도인 것(통계청, 2006)과 비교할 때 적지 않은 대기업이 경영품질상을 수상하였다고 볼 수 있다.

<표 1> 한국의 경영품질상 운영 현황

상 명칭	주관	시작	모델	수상수 ³⁾ (-'09년)
국가품질상	한국 표준협회	'75 ¹⁾	MB상 (데밍상)	165 ⁴⁾
생산성대상	한국 생산성본부	'00 ²⁾	MB상	253
경영품질상	능률협회	'00	MB상	80
신품질대상	한국 품질재단	'03	유럽품질상	6

- 주: 1) 1975년에 데밍상을 벤치마킹한 품질관리상을 도입하여 운영하다가 1999년에 MB 기준으로 변경, 1994년 시작된 한국품질대상 포함
 2) 1962년부터 시작했으며, 2000년부터 MB 기준으로 변경
 3) 하나의 기업이 동일한 상에 여러 해에 걸쳐서 중복 수상한 경우도 있으며, 동일기업이 다른 기관 주관의 상을 수상한 경우도 있음
 4) 품질상 수상기업 총 수는 429사이며 종합상 수상기업 숫자가 165사이며, 여기서는 실질적인 경영품질상인 종합상만 표기함.

* 자료원: <http://www.kfq.or.kr/>, <http://www.kma.or.kr/>, <http://www.kpc.or.kr/>, <http://www.ksa.or.kr/>

적지 않은 조직들이 경영품질상을 준비하고 상에 도전하여 상을 받았음에도 불구하고 경영품질상 모델의 적용이 조직의 경영성과에 얼마나 기여하는지에 대해서는 여러 가지 생각할 여지를 남기고 있다.

설문조사를 통한 주관적 성과평가 지표를 이용한 조사에서는 국가품질상(표준협회의 국가품질상은 고유명사이므로 보통명사로서의 국가품질상과 구분하기 위하여 대문자로 표기함)의 수상이 경영성과에 긍정적인 영

향을 미친다는 연구결과가 있었다(김우중, 2008; 정충영 외 2인, 2003). 서영호와 이현수(1999)는 1981년부터 1997년 사이에 여러 기관에서 경영품질상을 받은 74개 기업들을 대상으로 수상 전후의 주가수익율을 종합주가지수 수익률과 비교하였는데 대체적으로 의미있는 결과가 얻어지지 않은 것으로 나타났다. 이 결과는 미국에서는 MB상에 도전해서 수상을 한 기업들이 획기적인 주가수익율의 향상을 가져왔다는 연구결과(Blazey, 2005)와는 매우 대조되는 결과이다.

서울대학교 경영연구소(2005)에서 1993년부터 2004년까지 52개 국가품질상 수상기관을 비슷한 규모의 동종 산업 내 상을 받지 않은 비교기관들과 비교했는데 수상기관들이 우월한 재무성과를 보이는 것으로 나타났다. 또한 동 연구에서는 2002년 이후 국가품질상(종합상)을 수상한 17개 기업의 국가품질상 평가 총점과 재무지표와 양의 상관관계를 보이는 결과를 얻어냈다. 즉, 상을 받은 기업이 그렇지 않은 기업보다 재무성과가 우수하고, 상을 받은 기업 중에서는 더 높은 점수를 받은 기업이 낮은 점수의 기업보다 재무성과 높다는 것이므로 전체적으로 경영품질의 수준과 재무성과는 양의 상관관계에 있다는 것이다. 이 연구결과는 그 동안 품질경영 수준이 경영성과에 정의 상관관계를 보인다는 많은 품질경영 관련 연구결과들(이명용 외 2인, 2008)이 경영품질의 경우에도 일치한다는 것을 의미하기도 한다.

서영호/이현수(1999)와 서울대학교 경영연구소(2005)의 연구를 종합해보면 많은 관계자들이 가지고 있던 문제의식을 나타내준다. 경영품질이 우수한 기업이 그렇지 않은 기업보다 경영성과가 좋다는 것은 당연한 결과라고 볼 수 있다. 실제로 수상한 기업들의 목록을 보면 우리나라를 대표하는 주요 기업들의 상당수 포함되어 있다. 문제는 품질상 운영제도가 경영품질 수준을 높여주고 따라서 경영성과를 높여주느냐의 문제로 귀착되는 것이다. 경영품질 수준이 높은 기업들이 경영품질상 모델을 통하여 조직의 경영품을 높여왔느냐, 아니면 다른 노력들의 결과냐가 문제가 되는 것이다. 즉, 경영품질상 제도가 많은 조직에 경영품질 개념을 확산시킨 것은 틀림없지만 경영품질상을 수상한 조직들이 얼마나 품질상 준비 및 수상 과정을 통하여 실제로 경영의 품질을 높였으며 이를 통하여 경영성과를 제고시켰는지는 여전히 과제로 남아있는 것이다.

일본에서는 1980년대에 도요다자동차를 비롯한 TQM의 선도기업들이 세계적 경쟁력을 확보하였다는 결과들을

보여주었으며(정규석, 1999), 이것이 미국에서 1987년도에 MB상 제도를 도입하게 된 직접적인 원인이었고, MB상 추진과정이 경영성과를 획기적으로 높여주었다는 것은 이미 언급한바와 같다. 유럽에서는 유럽품질상 또는 국가별 품질상의 도전과 수상이 경영성과에 어떠한 영향을 미쳤는지에 대한 연구가 잘 알려져 있지 않다.

많은 아시아 국가들도 국가품질상 제도를 운영하고 있다. 아시아 국가들은 국가별 경제수준이나, 기업들의 수준에 있어서 차이가 매우 크다. 또한 국가품질상 제도의 도입 현황도 국가별로 편차가 크다. 일본을 제외한 아시아 국가들에서 경영품질상 수상과 경영성과와의 관계에 대하여 자료의 부족으로 실증적 연구는 거의 없는 것으로 보인다. 실증적 연구가 없는 경우 상의 효과에 대해서는 주관적, 정성적 판단에 의지할 수밖에 없다. 그럼에도 불구하고 다른 국가들이 국가품질상 제도를 어떻게 운영하고 있는지에 대한 사례의 고찰과 비교는 우리나라의 국가품질상 제도 운영에 좋은 시사점을 제공할 것으로 기대된다.

본 논문에서는 아시아 국가들의 국가품질상 제도의 운영 현황을 고찰하고 이를 통하여 우리나라 국가품질상 제도 운영에 대한 개선대책을 제시하는 탐색적 연구를 하고자 한다. <표 1>에서 보듯이 국내에 경영품질상을 운영하는 기관이 4개이나 본 논문에서는 국가가 수여하는 상으로서 국가품질상이라고 부를 수 있으며 또한 실질적으로도 우리나라의 경영품질상을 대표한다고 보여주는 한국표준협회가 주관하는 국가품질상과 한국생산성본부가 주관하는 생산성대상을 중심으로 설명하기로 한다.

아시아 국가들의 국가품질상 제도 운영에 관한 자료는 1997년 아시아 생산성 본부 주관으로 개최된 “아시아 국가품질상 제도에 관한 세미나”에서 14개국(한국, 인도, 싱가포르, 타이완, 태국, 파키스탄, 베트남, 몽고, 말레이시아, 필리핀, 피지, 방글라데시, 스리랑카, 인도네시아)의 대표들이 발표하거나 제공한 내용으로부터 얻어졌다.

본 논문에서는 다음 장에서 아시아 국가들의 국가품질상 운영현황과 그 특징을 살펴본다. 3장에서는 아시아 국가들과의 비교를 해가며 우리나라의 국가품질상 운영의 문제점을 살펴보고 개선방안을 제안한다.

2. 아시아 국가들의 국가품질상 제도 운영 현황 및 특징

여기서는 2007년 개최된 “아시아 국가품질상 제도에 관한 세미나”에서 발표된 주요 국가들의 국가품질상 제도 운영현황을 정리하여 제시한다. 각 국가들의 벤치마킹 모델, 2006년까지 응모한 조직의 숫자, 수여하는 상의 등급 수 또는 등급인증제 운영 현황, 1등급 상을 수여한 조직의 숫자, 1등급 미만의 상을 수여한 조직의 숫자, 신청을 했으나 수상을 못한 조직의 숫자 등을 정리하면 다음 <표 2>에 보이는 것과 같다.

2007년 몽고에서 개최된 아시아 국가품질상 세미나에 일본대표는 참석하지 않았지만 표에는 일본과학기술연맹이 1951년에 세계 최초로 제정하여 운영해오는 데밍상을 포함시켰다. 데밍상은 기업과 개인에게 수여되고 있으며, 1970년부터는 데밍상을 받은 기업이 5년 이후에 신청할 수 있는 일본품질관리상 제도를 운영하고 있다.

이것은 과거에 수상한 기업들의 품질관리 수준을 한 단계 더 높이기 위하여 제정되었으며, 한국표준협회가 1994년부터 수여하는 한국품질상 제도의 모델이다. 이 모델의 심사내용은 데밍상 모델과 동일하며 심사기준은 얼마나 TQC를 잘 적용하여, 생산성과 품질을 제고하고 원가절감을 함으로써 매출액과 이익이 증가하였는지를 본다. 일본의 경우 1996년에는 일본 사회생산성본부 주관으로 미국의 MB상을 벤치마킹하여 일본경영품질상을 제정하여 운영하기 시작하였다.

<표 2>에서 보면 많은 국가들이 유럽품질상(EQA)이나 볼드리지상(MBA)을 벤치마킹 대상으로 하고 있으며, EQA보다는 MBA를 더 선호하는 것으로 나타나고 있다. 많은 아시아 국가들이 TQM의 확산을 위해서 국가품질상 제도를 운영한다고 표방하고 있음에도 불구하고 그 효시인 데밍상 모델을 벤치마킹하고 있는 곳은 없는 것으로 나타났다.

수상 등급은 MBA처럼 하나의 상(Award) 등급만 운영하는 국가도 있고, 여러 등급으로 나누어 운영하는 곳도 있다. 이것은 결국 응모한 기업들을 수준에 따라서 수상과 비수상의 2그룹으로 나눌 것인가 아니면 더 많은 그룹으로 나눌 것이냐의 문제인데, 참여와 수상에 대한 동기부여의 관점에 따른 제도 설계의 문제라고 볼 수 있다. 이러한 정책은 제도 추진 단계에 따라서 달라질 수도 있다. 시간이 흐르면서 싱가포르처럼 등급제를 도입하거나[12] 대만처럼 기존의 수상제도를 없애고 아예 등급인증제로 전환하는[14] 국가들이 생겨나는 것을 볼 수 있다. 우리나라의 경우 표준협회의 국가품질상은 하나의 상 등급(대통령상)을 생산성본부의 생산

<표 2> 아시아 국가별 국가품질상 운영 현황(-2006년)

국가	기본 모델	응모조직수/기간(년)	수상등급	1등급상수/기간(년)	2등급이하 상수/기간	미수상	참고
한국 (국가품질상)	MBA	144/32 ('75-'06)	1 ('88이후)	107/32	37/13 ('75-'87년)	-	
한국 (생산성대상)	MBA	138/7 ('00-'06)	3	20/7	118/7	-	
대만	MBA	664/17 ('90-'06)	1	55/17	-	609/17	'07년이후 등급인증 제로전환
인도	EQA	178/4 ('03-'06)	4	3/4	118/4	57/4	
태국	-	86/5 ('02-'06)	2	3/5	14/5	69/5	
베트남	MBA	NA/11 ('96-'06)	1	851/11 (GO: 616)	-	NA	ISO9001인증수보다 많음
싱가포르	MBA EQA	약20개/년 ('95-'06)	등급제	25개/12년	NA	NA	97년이후 등급제 도입
파키스탄	MBA EQA	NA	1	18개/년	-	NA	(대,중,소기업)/(제조/서비스)
몽고	-	NA/7 ('99-'06)	1	40/7	-	NA	제조,서비스,중소기업 각 2개
일본	데밍상	NA/56 ('51-'06)	1	194/56	-	NA	
기타 6개국	NA						

주: 자료는 각국 대표들이 발표 또는 배부한 자료로부터 정리됨 일본 자료는 데밍상 수상자 자료임.
*자료원: 각국의 발표 자료 [11]-[15], [17]-[19]

성대상은 등급제(대통령상, 국무총리상, 장관상)로 운영하고 있는 것을 알 수 있다.

상에 응모하는 조직의 숫자와 상을 받는 조직의 숫자는 국가별로 매우 다른 특징을 보여준다. 이것은 상의 수여 여부를 절대평가 하느냐 상대평가 하느냐에 주로 영향을 받고 있는 것으로 판단된다. 대만, 인도, 태국의 경우는 전체 응모조직 수에 비하여 최고등급상을 받는 조직의 숫자가 10% 이하이며 매년 수상 조직의 숫자도 다르다. 그들은 절대평가 방식을 택하고 있으며, 또한 수상 제도를 매우 엄격하게 운영하고 있는 것으로 보인다. 특히, 인도와 태국은 응모조직의 숫자가 많음에도 불구하고 최고등급 상을 주지 않는 해도 있을 정도로 엄격하게 운영하고 있다.

반면에 베트남은 매년 80개 정도의 조직이 상을 받고 있으며 그 중 60개 정도는 정부기관이다. 더욱이 상

을 받은 조직의 숫자가 ISO 9001을 인증받은 조직의 숫자보다 더 많다[18]. 따라서 베트남에서는 상 제도를 미국에서 MBA가 운영되었던 원래 방식을 따르기 보다는 베트남 내 공사조직들의 경영의 질을 높이기 위한 적극적 산업정책의 일환으로 활용하고 있다고 보여진다. 역시 참여하지 않아서 표에는 없지만 중국에서는 국가품질상을 다른 국가와 달리 자율적으로 신청을 받기보다는 정부가 많은 기업들을 강제적으로 평가하고 우수한 기업에 상을 수여한다고 알려져 있다. 사회주의적 성향이 강한 두 국가들에서는 정부 주도로 많은 조직들의 경영품질을 짧은 기간 내에 끌어올리기 위한 산업정책으로 활용하고 있음을 보여준다.

MBA 모델은 7개 범주에 걸쳐서 1000점 만점으로 구성되며, 과정범주(범주 1-6)와 결과범주(범주 7) 대하여 각각 객관적인 평가기준을 가지고 평점을 하고 있

다. 따라서 비교적 객관적인 평점을 할 수가 있으며 이 점수는 국가 간에 상호 비교자료로 활용될 수도 있다. 국가품질상을 도입한 대부분의 아시아 국가들도 이 평점 시스템을 대체적으로 따르고 있는 것으로 보인다. 인도나 태국의 경우는 이 평점 결과에 따라서 특정한 해에 일정한 점수에 도달한 조직들이 하나도 없으면 그 해에는 최고등급상을 수여하지 않는 절대평가 기준을 채택하고 있다. 결과적으로 최고등급 수상조직이 매우 적은 숫자를 보인다. 반면에 일부국가들은 수상 조직의 숫자를 대략 정해놓고 수상하는데, 이 경우에는 상대평가 기준을 적용한다고 할 수 있을 것이다.

우리나라의 경우 응모하는 거의 모든 조직이 상을 수상하고 있는데, 이 부분은 우리나라 국가품질상 제도 운영의 가장 중요한 특징이라고 볼 수 있을 것이다. 이 부분은 상을 수여하는 정부의 목표, 상 운영기관의 이해관계 및 운영자의 목표, 응모하는 조직의 경영자와 주관부서추진자의 상에 대한 기대와 니즈 등이 맞물려 있는 분야로서 상의 성패를 가름하는 중요한 변수가 될 수 있다. 이것에 관해서는 다음 장에서 다루기로 한다.

3. 한국 국가품질상 운영에 대한 문제점 및 개선대책

3.1 국가품질상 운영 시스템의 문제점

MB상 기준은 탁월한 성과를 올리기 위한 로드맵으로 인정되고 있다. MB상은 6개 범주로 대변되는 경영의 핵심 과정 분야에 대한 지속적 개선과 혁신을 핵심 가치로 삼고 있다. 과정 범주에 대한 4개 평가기준인 ADLI(approach, deployment, learning, integration)에서 접근(A)과 전개(D)는 현재의 시스템 수준을 보지만, 학습(L)은 가장 핵심적인 평가기준으로서 지속적 개선과 혁신이 지식경영과 맞물려 “개인 및 조직 학습”을 조직의 루틴으로 정착시킬 것을 요구하고 있다[16].

MB 기준에서 60% 이상을 받으면 세계적 수준의 조직이 되었음을 의미한다. 실제로 “학습” 분야 평가기준에서 60% 이상을 받는다는 것은 학습이 체화된 자율진화조직이 거의 완성되었다는 것을 의미한다. 경쟁자가 얼마나 더 잘하느냐가 여전히 상대적 혁신 속도의 문제로 남지만 저절로 발전할 수밖에 없는 학습조직에 이르렀다는 것을 의미한다. MB상에서는 이러한 조직에게 “시간은 이 조직의 편이다”라는 표현을 사용하기도 한

다(Blazy, 2005). 즉, MB상은 그 평가기준상 아무리 현재의 수준이 높더라도 일과성으로 상에 도전하는 조직은 절대 좋은 점수를 못 받고 따라서 수상을 할 수가 없도록 되어있는 것이다.

미국에서 MB상을 도입한 기업들이 MB상 수상을 전후하여 주가가 큰 폭으로 오르고 있다는 연구결과(Blazy, 2005)가 있어서 경영품질의 혁신과 그 결과로 주어지는 MB상의 수상이 경영성과에 큰 영향을 미치고 있음을 나타낸다. 그러나 한국의 경우에는 이러한 연구결과가 보고되지 않고 있다(서영호와 이현수, 1999). 따라서 우리나라의 경우는 국가품질상 제도 운영에 제도 자체 또는 그 운영에서 개선할 부분이 많이 있다고 보아야 할 것이다.

우리나라에서 국가품질상 제도에 관련되어 개선이 필요한 주요 부분들은 다음과 같다.

<응모와 수상>

- 응모한 대부분 조직이 상을 받는다.
- 그들은 상 받는 것을 당연히 기대한다.
- 상을 받을 수 있다고 생각하는 경우만 응모하려고 한다.
- 모두의 일이 아니라 몇몇 담당자만 준비하면 된다고 생각한다.
- 필요한 조직 구성원이 상의 기준, 특히 평가기준을 이해하지 못한 상태에서 응모한다.
- 앞의 문제와 맞물려 응모하는 조직은 지속적 추진이 아니라 이벤트성 행사로 생각한다.

<진단 및 벤치마킹 기능>

- 점수는 기준에 의한 객관적 평가가 아닌 수상의 기준에 맞추어 부여한다.
- 심사원과 조직 내 내부 추진자 양성도 충분하지 않다.
- 점수에 대한 피드백은 없다. 더구나 채점기준별(ADLI) 점수는 더욱 없다.
- 운영기간이 오래되어도 벤치마킹 데이터가 없거나 있어도 쓸모가 없다.

<성과와의 관계>

- 경영성과 향상과는 관계가 약하다.
- 잘 하려고 도전하는 것이 아니라, 잘 하는 기업이나 성과가 좋은 조직이 도전한다.
- 결과적으로 상을 받아도 그다지 영광스럽지 못하며 수많은 상증의 하나일 뿐이다.

국가품질상의 운영과 성과에 영향을 미치는 앞에서 언급되었던 여러 요인들 간의 인과관계를 상제도 운영 기관의 상에 대한 비전과 목표, 상의 기준, 상의 운영제도의 측면, 응모기관의 모델에 대한 이해와 활용 방법 및 성과, 사회에서의 인식으로 구분하여 정리하면 다음 <그림 1>에 보이는 것과 같다.

<그림 1>에서 굵은 이탤릭체의 부분이 우리나라에서 주요 문제의 인과관계 사슬을 구성하고 있는 변수들이다. 우리나라의 경우에는 정부가 수상 기준으로 MB 평가기준에 비추어 볼 때 너무 높은 절대평가점수를 요구한다. 이것은 적절한 숫자의 수상기업을 유지하려는 상 운영기관들의 운영목표와 충돌하여 결과적으로 객관적이어야 할 평가점수는 인플레이션 되는 경향이 있다. 결과적으로 이것이 가져다주는 가장 큰 폐해는 적지 않은 시간이 지났음에도 불구하고 평가받은 조직들의 점수가 객관적인 벤치마크가 가능한 자료로 축적되지 못한다는 것이다.

응모하는 조직들은 진단을 통한 정성적 피드백 레포트는 제공받지만 심사항목별 수준에 대한 정확한 피드백과 타조직과의 강약점을 비교해줄 벤치마크 자료를 받지 못한다. 결과적으로 상에 도전하는 중요한 목적 중의 하나인 조직 수준에 대한 객관적 진단을 통한 조직역량의 강약점 파악과 향후 개선방향 설정이라는 진단기능은 약화되고 상의 수상여부에 관심을 갖게 된다. 결과적으로, 응모하는 조직들이 조직의 경쟁력을 올리

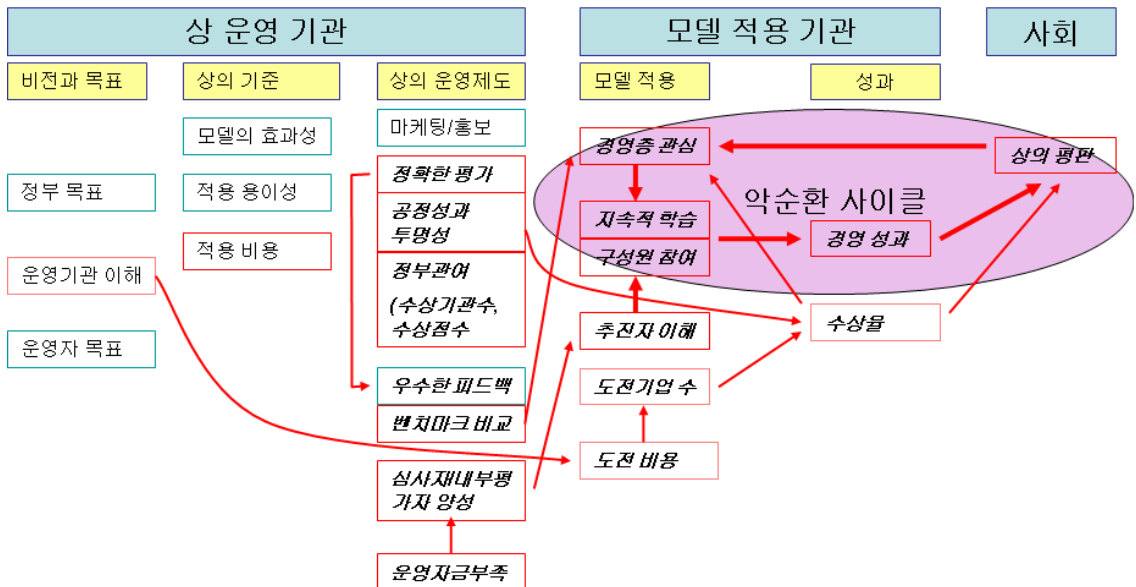
는 수단으로서 상의 기준을 활용하기 보다는 수상에 따른 대외 홍보 목적으로 활용하게 되는 것이다.

MB상은 “개인 및 조직 학습”을 포함한 11개의 핵심 가치를 강조하고, 이러한 가치들이 경영시스템은 물론 조직문화로서 자리 잡을 것을 요구한다.

즉, 일과성으로 상의 기준을 이용하면 이러한 핵심가치는 조직문화로 정착될 수 없을 뿐만 아니라 경영성파로 이어지지 않는 것이 당연한 결과이다. 경영성파를 내기위한 핵심은 일과성 추진이 아닌 상의 기준에 대한 정확한 이해를 바탕으로 한 지속적 추진인 것이다.

원래 TQM이 다른 혁신 기법과 다른 것은 일과성 혁신이 아닌 지속적으로 추진하여야 하는 경영인프라적 경영혁신 기법인 것이다(정규석, 2000). 일본기업들이 30년에 걸쳐서 TQM을 실천하여 80년대에 세계적 경쟁력을 확보하였듯이(정규석, 1999) 30년까지는 아니더라도 최하 몇 년은 꾸준히 추진하여야 하는 방법이 경영품질상 모델이다.

우리나라 조직들에서 상에 도전하는 많은 조직들은 여전히 일과성 행사로 인식하고 준비하며 수상 전에는 물론 수상 후에도 계속하여 추진하는 경우가 많지 않다. 우리나라는 여러 기관에서 경영품질상 체도를 운영하고 있으며, 또한 기업의 숫자에 비하여 수상업체가 많은 편이다. 그러다보니 매년 도전업체의 숫자가 적고, 도전하는 기업의 다수가 상의 기준에 비추어볼 때 경영품질 수준이 성숙되지 않은 상태에서 도전하는 경우가



<그림 1> 우리나라 국가품질상 성과 인과관계

많다. 결과적으로는 준비가 덜 된 기업이 상을 받는 경우도 적지 않다. 따라서 상에 대한 도전과 수상이 경영성과의 향상으로 이어지는 인과관계도 약할 수밖에 없다. 성공 사례 부족의 결과는 상의 권위와 효과에 대한 신뢰성 문제로 이어짐으로써 상에 대한 매력도를 약화시킨다.

이렇게 된 원인은 앞에서 언급했듯이 경영층이 대외 홍보적 가치에 중점을 두는 이유도 있지만, 그들을 보좌해야 할 추진자들의 책임도 적지 않다고 할 수 있을 것이다. 추진자들은 기준에 대해서 충분히 이해하고 이것을 어떻게 경쟁력 향상의 수단으로 활용할지에 대한 지식을 갖춘 전문가가 되어야 하는데 그렇지 못한 경우가 많기 때문에 경영층에 적절한 조언이나 보좌를 하지 못하는 것이다. 그들이 충분한 지식을 갖추지 못하는 이유는 심사원 양성 과정과 같은 전문가가 되기 위한 적절한 기회에 투자를 하지 않기 때문이다.

조직들이 경영품질상 응모를 일과성 행사로 여기는 구조가 계속되는 한 경영성과로 이어지기 힘들 수밖에 없다. 이것은 상에 대한 평판에 영향을 미치고 경영자들은 성과향상에 기여하지 못하는 경영품질에 다년간에 걸친 지속적 투자를 할 이유가 없어지는 것이다. <그림 1>에서 보듯이 경영층의 몰이해 및 관심 저조, 지속적 추진 미흡, 경영성과 미실현, 낮은 평판, 다시 경영층 무관심의 악순환 사이클이 자리잡게 된 것이 현재의 상황이라고 볼 수 있을 것이다.

3.2 국가품질상 운영 시스템 개선방안

앞에서 본 경영품질상의 도전이 경영성과 향상으로 쉽게 이어지지 않는 문제들을 어떻게 해결하느냐가 경영품질상 제도가 지니고 있는 본질적 과제라고 할 수 있다. 앞에서 분석한 악순환 사이클을 선순환 사이클로 바꿀 수 있는 지렛대를 찾는 것이 문제해결의 시작일 것이다.

<그림 1>에서 지렛대는 다수의 구성원이 참여하여 지속적으로 시스템을 개선해 나가는 것이라고 할 수 있다. 그렇게 하여 경영성과를 향상시키고 상의 평판과 권위가 높아지면 경영자가 경쟁력 향상의 도구로서 이 제도에 관심을 갖게 될 것이다. 즉, 이벤트성 추진에서 벗어나 적어도 몇 년간에 걸쳐서 제대로 추진해보도록 유도하는 것이 필요하다. 이러한 방식으로 추진하여 경영성과가 향상되는 사례들이 나온다면 상에 대한 평판도 좋아지고, 경영자들의 이해수준도 달라져서 결과적

으로 경영자들은 당연히 이러한 길을 쫓게 될 것이다.

첫 번째 대책은 어떻게 일과성 추진을 막고 지속적 또는 최소한 여러 해 동안의 추진을 유도하느냐에 관한 것이 될 것이다. 이 문제는 가장 핵심적인 부분이면서도 어려운 과제이다. 과거에 EQA 모델에 기반한 지속적 추진 방식인 등급인증제를 채택했던 품질재단 주관의 IBE CK 모델(<http://www.kfq.or.kr/>)이 결국 시장의 호응을 얻지 못하여 정제된 사례가 있고, 생산성본부 주관 하의 경영품질 등급인증제도인 생산성경영시스템(PMS: productivity management system) 인증제도가 2005년부터 주로 중소기업을 대상으로 시행되기 시작되어 아직 시장에서의 성공여부를 시험받고 있는 중이다(<http://www.kpc.or.kr/>).

우리나라에서는 여러 해에 걸친 노력을 기울이지 않고도 상을 쉽게 받을 수 있기 때문에 적은 비용에 소기의 홍보 목적을 쉽게 달성할 수 있는 구조가 형성되어 있다. <표 2>에서 보듯이 다른 아시아 국가들의 경우 우리보다 경제적 수준이 떨어지는 국가들(태국, 인도)조차도 객관적 평가를 통하여 평점을 하고 절대평가 기준에 의하여 상을 줌으로서 상의 권위를 유지하는 경우가 많았다. 우리나라처럼 상에 응모하는 모든 조직에 높은 점수를 부여하고 상을 주는 경우는 예외적이다. MB상 운영의 본래 방식에 따라서 원칙대로 하는 것은 가장 효과적인 방안이 될 수 있다. 객관적으로 평가하고 일정 기준이 되지 않으면 상을 수여하지 않는 것이다. MB상 심사기준에 의하면 여러 해 동안 추진하여 “학습”이 정착되고 결과적으로 개선성고가 추세로 자리 잡지 않은 조직은 높은 점수를 받을 수 없기 때문에 상을 받을 수가 없는 것이다.

이 부분은 정부 및 운영기관의 결심과 제도 변경이 필요한 부분이다. 다른 한편에서는 응모하는 조직들이 상 받기가 어려워졌을 때 참여하지 않음으로서 결과적으로 응모자가 없어서 상 제도가 존재의 위기를 맞이할 수가 있다는 현실적 위험도 존재한다. 따라서 응모조직의 니즈를 고려하여 점진적 변화를 택해나가는 것도 하나의 방법이다. 즉, 응모해서 상을 받으려하는 조직에게 사전에 여러 해의 준비기간을 요구하는 것이다.

한국표준협회가 운영하는 제도에서는 일단 품질경영상을 받은 조직이 품질대상에 도전하게 되어 있으므로 최소한 품질대상에 대해서는 “학습”이 정착된 것을 담보하게 하도록 엄격하게 적용할 수도 있을 것이다. 한국생산성본부가 운영하며 3등급으로 구분된 생산성대상에서는 최고등급상에 대해서는 하위 등급상을 받은

후 이 조건을 충족시킨 경우만 최고등급상을 시상하도록 하는 방법이 있을 수 있을 것이다.

또한 서류심사를 강화하여 수준이 안되는 경우 탈락 시키거나, 태국[11]의 경우처럼(서류심사 후 550점 이상 현장실사 3-5일, 350점 이상 예의방문 1일) 탈락 바로 윗 등급에 대해서는 지도 차원에서 약식 심사를 해 주는 것도 보완적 대안이 될 수 있을 것이다.

여러 해에 걸쳐서 추진한다고 하더라도 상의 핵심을 충분히 이해하고 추진하는 조직은 의외로 많지 않다. 생산성대상의 경우 여러 해에 걸쳐서 응모하는 조직이 적지 않음에도 불구하고 상당수는 평가기준인 “학습(L)”의 핵심개념인 “평가와 개선 프로세스 구축”이라는 개념을 이해 못하고 있다. 결과적으로 자체적인 “평가와 개선 프로세스”를 구축하지 않고 매년 외부 평가인 심사원 피드백에 의존한 이벤트성 개선에만 매달리고 있는 것을 볼 수 있는데 이러한 활동 상황은 “학습(L)” 분야 평점기준에 의하면 25% 미만의 점수밖에 획득할 수 없는 수준이다(NIST, 2010). “평가와 개선 프로세스”가 구축되기 시작하면 30-45%, 사실에 근거하고 체계적인 “평가와 개선 프로세스”가 구축되어 있어야 50%를 넘어설 수 있다는 MB상 평점기준을 이해하지 못하고 있는 것이다. MB상 평점기준은 그 자체가 우수 기업이 되기 위한 학습 로드맵을 제시하고 있는 것이기 때문에 더욱 가치가 있는 것이다.

이 부분은 추진자들의 전문성이 요구되는 부분으로서 적지 않은 조직의 추진자들은 MB상의 핵심을 이해하지 못하고 있으며, 또 이것을 어떻게 경영에 이용하여 경영시스템을 개선시키고 결과적으로 성과향상을 가져와야 하는지에 관해서 모르고 있는 것이 현실이다. 즉, 운영기관들의 응모 조직들에 대한 전문가 양성은 매우 중요한 부분이며, 전문가 양성이 소홀히 되는 것은 조직의 추진 부담이 커서라기보다는 이해부족에 연유하는 측면이 크므로 상을 받기위한 필수조건으로 강하게 요구할 필요가 있다.

평가와 개선 프로세스를 구축하고 지속적으로 추진함으로써 성과를 얻고, 또한 평점에서 높은 점수를 획득하기 위하여 조직들이 하여야 할 일은 다음과 같다.

▶ 내부전문가 양성:

- 챔피언 급 1명, 범주별 전문가 1명 이상
- 챔피언: 상의 핵심가치, 평점방법, 운영방법, 활용방법에 대한 이해
- 범주별 전문가: 범주별 기준에 의한 진단 능력 및 관련 분야 지식 숙지

▶ 평가(내부진단) 프로세스 구축:

- 전문가가 참여하는 범주별 진단팀 구성 및 년 1회 이상의 정기적 진단
- 이 결과는 전략수립을 위한 SWOT 분석의 내부역량 분석 자료로 활용됨

▶ 개선 프로세스 구축 및 통합:

- 진단 결과를 토대로 한 범주별 장단기 개선계획 수립 및 추진
- 계획은 별도로 관리되기보다는 조직의 장단기 전략 및 실행계획수립 및 실행과 성과 모니터링 체계에 통합되어야 함

국가품질상에 응모하기 위해서는 보고서 준비에 적지 않은 부담이 따르는 것이 사실이다. 그러나 MB모델을 지속적으로 추진한다는 것이 상에 응모하는 것에 비하여 결코 많은 추가적 부담이 따르는 것이 아니다. 추가적인 부담은 범주별 진단팀을 육성하고, 그들을 중심으로 매년 MB상 기준에 입각하여 범주/항목별 진단을 한번씩 실시하여 조직의 역량분석을 시행하는 것뿐이다. 이어서 개선계획을 수립하고 실행, 점검 하는 과정은 모든 조직이 이미 갖추고 있는 중장기 전략기획 및 연도 사업계획 수립과 실행 프로세스이다. 단지, 진단을 통하여 개선 사항이 많이 도출됨으로써 개선할 것이 많아져서 바빠지는 것은 그 자체로 충분한 가치가 있는 부담이라고 할 수 있을 것이다.

두 번째 대책은 상의 심사는 조직의 경영품질수준에 대한 종합적인 외부진단 과정으로서 진단 결과의 활용 가치를 높여주는 것에 관계된다. 심사원의 질을 높이고 객관적인 평가를 하도록 유도하는 것이다. 앞서서도 언급했듯이 심사원들이 객관적으로 평가를 하여야 축적된 자료가 벤치마킹 잣대로서 의미를 지닌다. 심사원들이 심사기준과 평점기준을 정확히 이해하고 객관적으로 평가하도록 하고 심사자간의 편차를 가급적 줄임으로써 평가자료의 타당성과 신뢰성을 높여야 자료의 가치가 높아져서 양질의 피드백이 가능해지고 또한 개선 사항이 명확해진다.

타이완의 경우 피드백 점수에는 심사항목별 점수뿐만 아니라 심사항목별 ADLI 평점점수까지도 피드백 되는 것을 볼 수 있다[15]. 우리나라의 경우도 ADLI 점수까지도 과거 및 현재 응모 조직들의 점수와 비교가능하도록 피드백 된다면 응모조직이 자신의 강약점을 파악하고 개선하기가 쉬워지고 결과적으로 만족도도 높

아질 것이다. 심사원들의 질을 높이고 평가의 신뢰성을 높이기 위해서는 심사원들의 교육을 위한 충분한 투자가 필요하다.

다음으로는 심사원들에 대한 윤리적 요구 및 심사결과에 대한 모니터링도 필요하다. 우리나라의 경우 관계 지향적 사회의 특성상 또는 직업적 이해관계상 심사원들이 자의적으로 자신이 담당한 조직들에게 높은 점수를 주려는 관대화 경향이 나타나는 것을 자주 볼 수 있다. 심사원들에게 높은 윤리와 책임감은 물론 운영기관의 모니터링이 요구되는 부분이다.

4. 결 론

우리나라 사회에서 국가품질상 제도운영이 갖는 여러 가지 한계에도 불구하고 국가품질상에 대한 관심은 지자체, 공공기관, 병원, 교육기관 등 사회의 많은 조직으로 확산되고 있다. 또한 일부기업에서는 하부기관을 대상으로 경영품질상 제도를 매년 운영하는 등 내실화 되어가고 있는 부분도 있다. 국가품질상의 경우 품질경영상을 받은 기업이 얼마 후에 품질대상에 도전하거나, 생산성대상에 여러 해에 걸쳐서 반복적으로 도전하는 등 꾸준히 추진하는 조직들도 늘어나고 있다. 이미 우리기업들 중에는 경영품질에서도 최고수준에 올라섰고, 아울러 제품의 품질도 세계최고수준인 기업들도 생겨났다.

현재는 도전하는 조직들의 수준과 수상 니즈에 맞추어 눈높이로 상을 운영하는 측면이 없지 않다. 그러다 보니 성과가 나타나지 않고 상에 대한 평판도 낮아서 응모조직들을 확보하는 것이 부담이 되고, 따라서 응모조직들의 니즈에 맞추어 여전히 눈높이를 조정해야 하는 악순환 고리에 빠질 수 있다.

이미 미국에서는 의료와 교육 부문을 제외하고는 일반기업들의 국가수준 품질상 응모가 거의 없어서(주단위 품질상 경우는 아님) 상이 위기를 맞고 있는데, 우리나라 국가품질상의 평판과 권위를 높이지 못한다면 이러한 현실이 우리나라에도 곧 닥칠 가능성조차 무시할 수 없는 상황이다. 지금부터라도 국가품질상에의 도전과 수상이 경영성과 향상의 가장 확실한 방안이 될 수 있도록 하는 장치를 보완하여 운영할 필요가 있다.

경영품질을 추진하고 상에 도전하는 조직들이 보다 확실하게 경영품질을 이해하고 장기적 성공을 위한 품질여정을 출발할 수 있도록 만드는 제도들이 보완되어야 한다. 만약 눈높이를 포기한 이러한 규범적 조치 속에서도 국가품질상 제도가 죽지 않고 살아난다면, 국가

품질상 제도가 우리나라 조직을 혁신시키는 가장 강력한 도구로 거듭 날 수도 있을 것이다.

참고문헌

- [1] 공입진홍청, 한국표준협회(1993), 「품질경영: 어떻게 추진하나」, 한국표준협회
- [2] 김우중(2008), 「국가품질상 수상기업의
- [3] 경영성과에 관한 실증적 연구」, 충주대학교 산업대학원 석사학위 논문.
- [4] 서영호, 이현수(1999), “국내 품질경영상 수상업체들의 주식시장에서의 성과에 대한 연구”, 「품질경영학회지」, 제3호, 51-66.
- [5] 서울대학교 경영연구소(2005), 「기업의 품질성과와 재무성과의 관계 연구」 연구보고서
- [6] 이명용, 정규석, 김종순(2008), “TQM 구성요소가 기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구-한일 제저기업을 중심으로”, 「품질경영학회지」, 제1호, 20-30.
- [7] 정규석(1999), “경쟁력 원천으로서의 TQM의 위상: 일본기업의 국제경쟁력을 중심으로”, 「품질경영학회지」, 제4호, 67-94.
- [8] 정규석(2000), “경영혁신 기업에서의 품질경영의 위상”, 「품질경영학회지」, 제1호, 132-150.
- [9] 정충영, 황병찬, 최이규(2003), “품질상수상여부와 기업 이미지, 종업원 만족, 고객만족, 경영성과와의 관계”, 「중소기업연구」, 제1호, 113-134.
- [10] 통계청(2006), 「사업체 기초등록조사보고서」
- [11] Blazy, M.L. *Insight to Performance Excellence*, 2005 ASQ Quality Press Publication. Bunyagidj, Boondee & Noisirisuk, Somchart, “Thailand Quality Award: Cross Adoption”, Seminar on Quality Award Systems, Asia Productivity Organization, Sep. 04-07 2007, Ulaanbaatar, Mongolia.
- [12] Hock, Tan Kim & Kheng, Teo, Siew, “Singapore Quality Award System”, Seminar on Quality Award Systems, Asia Productivity Organization, Sep. 04-07 2007, Ulaanbaatar, Mongolia.
- [13] Kakkar, S.K. “Private Sector Engagement: Country Report on National Quality Award in India”, Seminar on Quality Award Systems, Asia Productivity Organization, Sep. 04-07 2007, Ulaanbaatar, Mongolia.
- [14] Lee, K.S. & Chung, K.S., “Korean Quality Award System”, Seminar on Quality Award Systems, Asia Productivity Organization, Sep. 04-07 2007, Ulaanbaatar, Mongolia.
- [15] Lee, Lihkuan & Su, Wen-Syan, “Improving the Performance of Taiwan Organizations through a

- Business Excellence Program”, Seminar on Quality Award Systems, Asia Productivity Organization, Sep. 04-07 2007, Ulaanbaatar, Mongolia.
- [16] NIST, *Malcolm Baldrige National Quality Award* 1995-2009.
- [17] Quadar, Fazal-I, “Country Report on National Quality Award in Pakistan”, Seminar on Quality Award Systems, Asia Productivity Organization, Sep. 04-07 2007, Ulaanbaatar, Mongolia.
- [18] Truong, Phung Manh, “Vietnam Quality Award”, Seminar on Quality Award Systems, Asia Productivity Organization, Sep. 04-07 2007, Ulaanbaatar, Mongolia.
- [19] Uranchimerg, Byambaa, “National Productivity Awards in Mongolia”, Seminar on Quality Award Systems, Asia Productivity Organization, Sep. 04-07 2007, Ulaanbaatar, Mongolia.
- [20] <http://www.kfq.or.kr/>
- [21] <http://www.kma.or.kr/>
- [22] <http://www.kpc.or.kr/>
- [23] <http://www.ksa.or.kr/>

2010년 4월 26일 접수, 2010년 5월 24일 수정, 2010년 5월 28일 채택