

## TQM - 質 중심의 행동과학

姜 又 蘭\*

시대에 따라 그때 그때의 조류, 유행, 그리고 경향이라는 것이 있다. 길게 보면 수백 년, 짧게 보면 수 년을 간격으로 가치관, 국가형태에서 부터 패션에 이르기 까지 바뀌지 않는 것이 없다. 최근에 와서 몇몇 영역에서는 어지러우리 만큼 변화무쌍하게 그 외형와 관심이 바뀌는 바람에 주위의 업저버는 물론이려니와 내부인조차 당혹스럽게 한다.

조직경영 분야도 그 중 하나이다. 지난 10여 년 동안 수많은 새로운 '원칙'과 '방식'과 '해석'이 저마다의 영속성과 독특성과 효과를 주장하며 지평선 위로 찬란히 떠올랐다가 몇년 안에 기억에서 사라지고 마는 반복성에 지친 우리는 그것을 조소 섞인 의미로 '경영의 일시유행 (management fads)'라고도 부른다.

TQM(Total Quality Management, 종합적 품질 경영) 역시 하나의 management

fad에 불과할 수 있다. TQM 내의 여러 구체적 적용기법중 몇몇은 십중팔구 앞으로 몇년 안에 다른 방식으로 대체되어 더이상 거론되지 않을 것으로 예상된다. 그럼에도 불구하고 왜 구태어 TQM을 이야기하려 하는가? 이유는 한가지, 품질이 중요하기 때문이다. 그것이 TQM이건, CWQC (Company-wide Quality Control)이건, TQC (Total Quality Control)이건, QM (Quality Management)이건, SQC (Statistical Quality Control)이건, 아니면 또 다른 어떤 것이건 간에, 품질을 다루기만 한다면 한번쯤 살펴보는 것이 필요하다. 파이겐바움(Feigenbaum)이 지적하듯이, 품질은 세계시장에서 기업을 경제적 성장으로 이끄는 가장 중요한 단일 요건이기 때문이다.

TQM의 현장 기법은 서점에 나와 있는 책들을 통해 쉽게 접할 수 있으므로, 이 글에서는 주로 그 이론적 측면들을 논의하면서 품질경영의 배경과 깊이를 조망해 보고자 한다. 글의 순서는, 먼저 품질을 정의하고, 두번째로 TQM의 기본원칙들을 소개하

\* 현대경제사회연구원 객원연구원, 영국 London School of Economics 경제학 박사, 조직행동 및 노사관계 전공.

고, 셋째, 조직관과 TQM의 관계를 점검하며, 마지막으로 TQM 적용 초점들을 알아보는 것으로 한다.

## 품질이란 무엇인가?

20세기 전반부 까지 품질은 주로 '사양에 대한 준수 (Conformance to specifications)'라고 정의되었다. 포디즘(Fordism)으로 요약되는 대량생산과 자동화설비의 도입으로 공장에서 일차적으로 요구된 것은 지그와 공작기계의 일관된 정확성이었다. 그리고 이 일관된 정확성은 불량율에 대한 통계를 내고 그 결과를 생산라인에 피드백시킴으로써 향상될 수 있었다. 다시 말해 '사양에 대한 준수'는 숫자로 측정될 수 있었던 것이다.

그런데 위의 정의는 20세기 후반에 이르러 그 한계가 제기되기 시작했다. 미리 정해 놓은 품질규정을 준수하는 것 만으로는 이 시기에 급속히 확장되기 시작한 서비스 산업의 품질에 대해 방향제시하기가 곤란했던 것이다. 상대적으로 고정적인 대량생산제품의 질 뿐만 아니라 그에 비해 훨씬 역동적이고 유연한 서비스의 질 까지 포괄하려면 무언가 다른 개념이 필요했다. 이런 맥락 속에서 나온 정의가 바로 오늘날 가장 광범위하게 수용되고 있는 정의, 즉, '품질은 고객의 기대를 충족시키거나 능가하는 것'이다. 여기서의 고객은 조직 외부에

있는 개인이나 단체 뿐 아니라, 조직 내부의 고객, 즉, 업무흐름 상 다음 차례로 연계되어 있는 개인, 부서 등을 포함한다.

이 새로운 정의는 나름대로의 강점과 함께 약점을 가지고 있다. 우선 강점을 살펴보면, 첫째, 품질이 고객의 관점에서 평가되고, 둘째, 다양한 산업부문에 걸쳐 적용될 수 있으며, 셋째, 시장의 변화에 민감하고, 넷째, 한가지 제품, 한가지 서비스가 가지고 있는 모든 속성이, 그것이 수치화될 수 있건 없건, 가시적이건 비가시적이건, 일반적으로 중요하게 여겨지건 아니건, 어느 것 하나 빠지지 않고 품질의 범주 안에 들어 갈 수 있다.

반면에, 고객의 기대를 기준으로 품질을 정의할 경우, 무엇보다도 측정이 어렵다는 단점이 있다. 동일한 제품이나 서비스라 할지라도 고객마다 각기 다른 속성에 대해 우선순위를 둘 수도 있고, 게다가 고객이 자신이 어떤 기대를 갖고 있는지 모를 수 있다. 또한 구매 전 태도(Pre-purchase attitudes)가 구매 후 평가에 영향을 미칠 가능성이 상존하며, 단기적으로 만족했다가 시간이 좀더 지난 후에는 불만스러워진다거나 아니면 그 역이 될 수도 있을 것이다. 또 한가지 혼란스러운 것은, 이런 정의 하에서는 서비스의 질이 고객만족의 결과물인지 아니면 반대로 고객만족이 서비스의 결과물인지 자체가 모호하다는 점이

다. 기대가 충족된 고객이 과연 자신에게 제공되었던 서비스의 질을 감지하는가에 대해서는 의혹의 여지가 있다.

우리는 품질을 완전하게 정의하지 못한다. 따라서 사안별 처리에 당면해야만 하는 것이 우리의 불가피한 입장이다. 특정 기업이 TQM을 도입하고자 한다면, 이렇게 미꾸라지 같이 잘 잡히지 않는 품질의 정의를 숙고하고 공유해야 하는 한편, 품질과 관련된 변수가 그 기업의 목표로 결정되었을 때 그 목표에 적합한 품질의 측면을 다시 한번 고려해 보아야 할 것이다. 다시 말해, 품질의 어떤 속성을 타겟으로 하느냐에 따라 품질과 가격간의 관계나 품질과 비용간의 관계가 전혀 명백하지 않을 수 있으며, 품질은 시간에 따라 다르게 평가될 수 있다는 것도 염두에 두어야 한다.

## TQM의 원칙, 실행내용, 그리고 기법들

품질을 정의하기가 어려운 만큼, TQM이 무엇인가에 대해서도 당연히 의견이 분분하다. 그러나 몇몇 차원에 있어서는 어느 정도 동의가 형성되어 있고 이런 측면들이 TQM의 일반적인 기초를 이루고 있다. TQM은 우선 ①고객을 중심에 놓고 ②팀웍을 통해 ③계속적으로 프로세스를 개선해 나간다는 원칙을 가지고 있다. 그럼 먼저 <표 1>에서 TQM의 핵심을 살펴보자.

## 조직관과 TQM

<표 1>에 따르면 TQM이 일견 간단히 실행될 수 있는듯 하지만, 사실 어떠한 다른 변화나 마찬가지로 TQM 역시 말하기 보다 실천에 옮기기가 훨씬 까다롭다. 그 이유 중 하나가 아마도 조직에 대한, 그리고 조직의 변화에 대한 경영자의 시각이 다양하고, 어떤 경우에는 실제와 상당한 괴리를 갖기 때문일 지도 모른다.

많은 경영자들은 기업이 특정 성과를 목표로 존재한다고 믿는다. 고용인은 이 목표를 달성하기 위해 합의된 보수를 받는다는 조건으로 계약을 통해 조직 내로 들어왔고, 따라서 그 조직내에 머무르고 있는 이상 일정한 정도의 충성심과 복종을 표현하는 것이 계약상의 의무라고 생각한다. 그리고 이러한 관점은 상당부분 일리가 있다. 우리가 속해 있는 조직 중 대다수에 있어서, 명확한 업무분장이 중요하고 분명한 상하체계 또는 명령체계의 유지가 필수적이다.

이러한 관점이 TQM과 전혀 무관한 것은 아니다. TQM이 질서의 재확보를 통해 효율과 수익의 증대를 꾀하고자 한다는 점, 그리고 조직의 안정성과 예측가능한 변화를 선호한다는 점이 보수적인 조직관과 일맥상통하는 면이 있다. 하지만 다른 한편, TQM의 질서는 아무래도 명령과 복종 중심의 종적 질서, 또는 제도적 질서를 지향

<표 1> TQM의 원칙, 실행내역, 그리고 기법

	고객중심	계속적인 개선	팀워크
원칙	고객의 욕구를 충족시키는 제품과 서비스를 제공하는 것이 지상과제 ;전사적인 고객 포커스가 요구된다.	제품과 서비스 생산 프로세스에 대한 끊임없는 개선을 통해서만 일관된 고객 만족이 가능하다.	고객포커스와 계속적 개선은 전사적인 협동과 고객 및 협력업체의 협조에 의해서 가장 잘 달성된다.
실행 내역	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 고객과 직접접촉</li> <li>· 고객의 욕구에 대한 정보 수집</li> <li>· 제품과 서비스를 디자인 하고 인도하는데 그 정보를 사용.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 프로세스 분석</li> <li>· 리엔지니어링</li> <li>· 문제해결</li> <li>· 계획/실행/체크/대응</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 한 프로세스와 관련된 모든 단위들에게 이익을 되는 방안을 찾기</li> <li>· 다양한 종류의 팀을 구성</li> <li>· 집단기술훈련</li> </ul>
기법	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 고객조사와 포커스그룹 면담</li> <li>· 품질합수배치(고객정보를 제품사양에 활용)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 업무흐름도</li> <li>· 파레토분석</li> <li>· 통계적 프로세스 관리</li> <li>· 피쉬본 다이어그램</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 명목집단기법 등의 조직개발 방법</li> <li>· 팀건설 방법(예: 역할 명료화, 집단 피드백)</li> </ul>

출처: Dean & Bowen 1994.

하기 보다는 팀의 활성화를 통한 자율적 통제와 횡적 질서를 강조한다.

기계적 관점에서 벗어나, 조직을 하나의 유기체로 간주하는 경영자가 점점 늘어나고 있다. 즉, 조직의 지상목표는 특정 성과가 아니라 사회 속에서의 생존과 성장이며, 외부환경의 변화에 적극적으로 대처해 나갈 때에만 그 생존과 성장을 확보할 수 있다는 것이다. 그리고 이것은 매우 TQM적인 사고방식이다. 조직과 환경 간의 경계선

을 주관화·상대화시키고, 기업이 환경 속의 조직, 다른 유기체와 상호작용하는 조직임을 부각시킴으로써, 고객의 욕구 변화에 대한 민감성을 높이고자 하는 것이 바로 TQM이기 때문이다.

그렇다고 유기체적 조직관이 TQM과 완벽하게 합치한다고 볼 수 만은 없다. 무엇보다도 조직을 하나의 유기체로 본다면 그것은 다시 말해 개인을 하나의 세포로 보는 것이고, 그렇다면 특별히 암세포 같이

적대적인 세포가 아닌 다음에야 각 세포의 목표와 그 유기체의 목표가 일치할 것은 당위적일 것이다. 하지만 조직은 그렇지 않다. 조직구성원 개개인의 지향과 요구는 얼마든지 다양할 수 있다. 무엇이 조직의 생존과 성장에 득이 되고 해가 되는지에 대해서도 의견이 상이할 수도, 때에 따라서는 상충될 지도 모른다. 따라서 유기체적 조직관으로 무장한 채 TQM에 착수한다면 그 많은 마찰과 차이를 어떻게 해결해 나갈지 막막해 질 수 있을 것이다.

여기서 우리는 TQM의 수행이 다양한 조직관의 배합을 요구함을 알 수 있다. 질서의 확립과 이윤의 극대화를 염두에 두면서도, 기업이나 업무단위 외부에 위치한 고객을 중심으로 사고해야 하고, 이 모든 것을 조직의 전체 목표와 구성원 개개인의 차이를 수렴해 나가는 과정에서 수행해 나가야 한다는, 어떻게 보면 상호모순적이기도 한 구상과 실행이 똥똥그러질 필요가 있는 것이다.

서로 다른 조직관들을 어떤 비율로 배합할 것이기는 물론 TQM을 시행할 조직의 문화와 조건, 그리고 TQM의 진척단계에 크게 달려 있다. 예를 들어, 극도로 상하적인 조직에게 하루아침에 완전히 개성과 창의력을 중심으로 사고할 것을 요구하거나 지극히 고정적인 판매로를 가진 조직에게 당장 고객을 직접 만날 것을 요구한다는

것은 오히려 기존의 외적 질서마저 흔들어 놓을 위험이 있다. 앞서서도 언급했듯이, TQM은 단계를 순차적으로 밟아 올라가는 계속성이 그 핵심이다.

## TQM 적용의 초점

품질 향상은 종종 기술적 요소에 의해 달성된다. 그러나 최근 갤럽조사에 의하면 미국의 대기업과 중소기업 중역들은 가장 효과적인 품질 향상 방법으로 사원에게 동기부여를 꼽는다. 그 다음으로 기업문화의 변화, 사원교육, 프로세스 관리, 자본재에 대한 지출, 공급처 관리 향상, 현장점검, 행정지원 개선 등의 순으로 중요도가 매겨졌다.

결국 TQM 성공의 관건은 채용, 교육훈련, 인사고과, 성과급 등의 인력관리 방안을 통해 조직구성원으로 하여금 품질과 품질경영에 대한 솔선과 창의를 발휘하도록 할 수 있는나로 모아진다. 기업의 목표와 사원 개개인의 목표 간에 존재하는 엄연한 간격을 인센티브의 적절한 사용으로 매개시킬 때에만 TQM 추진의 동력을 얻을 수 있을 것이다.

지금 까지 보았듯이, TQM은 그 화려한 기치와는 달리 그렇게 혁명적인 발상도, 새로운 패러다임도 아니다. TQM은 결론적으로, 질 중심의 사고를 행동의 변화를 통해

추동해내는, 안전하고 합리적이며 보수적이고 점진적인 체계이다. 품질의 확보는 단순히 품질관리부서의 소관이 아니라 제품과 서비스의 전 공정 내부로 스며들어야만 달성된다는 평범한 진리를 바탕으로 하는 품질중심주의의 재확인인 것이다. 질 중심으로 나갈 수 밖에 없는 우리 기업들의 현재 조건과, 품질관리를 거의 QC분임조 활동에 의존하고 있는 현 상태, 그리고 ISO 9000 시리즈와 같은 국제품질인증 시스템을 적극 수용해야 하는 지향점 등이 모두 품질에 대한 진지한 재고를 요구하고 있다.♣

Schonberger, R. J. 1994 *Total Quality Management Cuts a Broad Swath - Through Manufacturing and Beyond*. Total Quality Management American Management Association p16~28.

Spencer, B. A. 1994 *Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation* The Academy of Management Review, p446~471.

## 참고 문헌

류한주, 1994, TQM에 의한 경영혁신. 한국생산성본부.

Bowen, D. E. & Lawler III, E. E. 1994 *Total Quality-Oriented Human Resources Management*. Total Quality Management American Management Association, p29~ 41.

Dean Jr., J. W. & Bowen, D. E. 1994. *Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development*. The Academy of Management Review, p392~418.

Reeves, C. A. & Bednar, D. A. 1994 *Defining Quality: Alternatives and Implications*. The Academy of Management Review p419~445.