

## IV. 말콤 볼드리지 모델과 經營 管理

- (論議 背景) 기업을 統合的이고 體系的으로 管理해야 할 必要性이 커지면서 말콤 볼드리지 모델은 經營 진단 및 평가를 위한 유용한 도구로 주목받고 있음
- (말콤 볼드리지賞과 모델의 構成)
  - 말콤 볼드리지상은 미국 政府와 議會가 미국 企業의 競爭力 強化를 위해 1987년 制定한 綜合的인 「經營品質大賞」임
  - 이 賞에서 제시된 經營시스템管理 體系를 말콤 볼드리지 모델이라 부르는데, 이는 經營 시스템의 主要 분야를 項目別로 나누어, 각 항목별 配點과 항목별 評價 基準을 체계적으로 제시하고 있으며 이 基準에 의거하여 기업을 종합적으로 診斷하고 評價할 수 있음
  - 평가 항목 및 기준은 매년 改善을 거듭하고 있으며, 97년의 경우 7 개의 '經營 항목' 범주아래 20 개의 '檢査 항목'과 73 개의 '報告 항목'으로 構成되어 있음
- (活用 效果)
  - 受賞 企業들의 平均 株價 收益率이 92%로 S&P 500대 企業의 平均 주가 수익률 33%의 약 3배 가량되는 것으로 나타났음
  - 1988년 制定 이후 1996년까지 미국의 100여만개 企業이 말콤 볼드리지 모델을 企業 評價 基準으로 삼고 있는 것으로 알려져 있음
  - 미국 政府는 企業의 經營 革新에 적용해서 성공한 후, 1995년부터는 본격적으로 病院·大學·地自體·非營利 법인·軍 등에 적용하며 사회 전체 시스템의 競爭力을 強化하는 데 활용하고 있음
- (提言)
  - 우리 나라의 企業과 政府도 競爭力 強化에 필요한 企業 經營 및 政府 運營의 診斷·管理 수단으로 韓國的 상황에 맞는 소위 한국판 말콤 볼드리지 모델의 積極적인 導入을 검토할 것이 要望됨

## ○ 統合的인 經營 管理의 必要性

- 국내 企業들이 실시하는 新인사제도, 벤치마킹, 顧客 滿足 經營, 리엔지니어링 등의 經營 革新 技法 성공률이 50%를 넘지 못하고 있는 것으로 나타나고 있음

기업을 統合的으로 管理해야 할 필요성이 커지면서 말콤 볼드리지 모델이 우리나라에서도 注目 받고 있음

- 이는 經營 革新이 經營 시스템 전체를 統合的이고 體系的으로 診斷·管理하는 관점에서 이루어지는 것이 아니라 經營 시스템을 部分的으로 변화시키는데 그치기 때문인 것으로 분석됨
- 따라서 經營 혁신이 실시된다고 해도 經營 시스템상에 연계성이 없어 결국 부분적인 혁신은 失敗로 귀결됨
- 經營 시스템이란 製品의 企劃에서부터 設計, 購買, 生産, 마케팅, 事後 관리에 이르기까지 하드웨어 및 소프트웨어의 諸般 분야를 말함
- 따라서 기업은 經營 혁신을 실시하기 전에 經營 시스템 전체를 統合的·體系的으로 진단 및 관리할 수 있는 체계를 먼저 構築하는 것이 필요함
- 최근 말콤 볼드리지 모델이 이를 위한 유용한 道具로 우리나라에서도 주목받고 있음

○ 말콤 볼드리지 모델의 登場 背景

80년대 중반 美國 산업계는 日本 산업 競爭力 강화의 원동력이 데밍상이라고 보고, 경쟁력 향상을 위해 보다 우수한 綜合的 經營品質賞이 필요함을 느꼈음

- 1980년대 중반 미국 기업들이 일본 기업에 비해 현저히 競爭力이 뒤져있을 때, 미국 産業界에서는 일본 산업 경쟁력 강화의 原動力이 「데밍賞 (Deming Prize)」이라고 파악하고, 이를 능가하는 綜合적인 經營品質賞 제정의 필요성을 느끼게 되었음
- 미국 산업계의 건의를 받아 당시 말콤 볼드리지 商務長官이 레이건 大統領에게 건의하여 1987년 8월 20일 「말콤 볼드리지 國家品質賞(Malcolm Baldrige National Quality Award)」에 관한 법률이 制定되었고, 이에 따라 미국의 經營品質賞이 탄생하게 되었음

- 말콤 볼드리지 국가품질상에서 제시된 經營品質 診斷 모델을 보통 말콤 볼드리지 모델이라고 부름

○ 말콤 볼드리지 모델

말콤 볼드리지 모델은 經營 시스템의 주요 분야를 각 項目별로 評價하여 기업을 診斷하는 도구임

- 말콤 볼드리지 모델은 經營 시스템의 主要 분야를 항목별로 나누어, 각 항목별 配點과 항목별 評價 基準에 의거하여 점수를 산출하고, 그 결과를 통해 기업을 診斷하는 도구임
  - 예를 들어 ‘리더십 시스템’ 항목에 대한 配點은 80점이며, 評價 基準은 5 水準으로 나누어져 각 수준별로 具體的인 기준이 있음
  - 만약 ‘리더십 시스템’에서 2 수준 평가를 받은 경우 2 수준 점수 20%와 배점 80점을 곱해 16점이 산출되어 ‘리더십 시스템’의 수준을 診斷할 수 있음

- 이러한 評價를 통해 자사의 현재 위치가 어디인지, 경쟁 기업과 비교한 自社의 강점 및 약점, 改善點을 파악하여 체계적인 經營 革新을 이룰 수 있음

말콤 볼드리지 모델은 기업 全體的 觀點에서 經營 혁신을 推進하는 데 바탕이 됨

- 말콤 볼드리지 모델은 經營 시스템 요소들이 相互 有機的으로 관련되어 시너지 效果를 낼 수 있도록 구성되어 있어, 기업 全體的인 관점에서 經營 혁신을 推進하는 데 바탕이 될 살아있는 教科書로 평가받고 있음
- 각 항목과 관련하여 기존의 각종 經營 技法들이 어느 정도 중요한지, 또 그 相互 關係를 파악할 수 있는 기준을 提示하고 있음

○ 評價 項目

評價 항목은 經營 環境의 변화에 따라 每年 수정·보완되었음

- 말콤 볼드리지상의 主管 部署인 NIST(National Institute of Standard and Technology)에서는 經營 環境의 변화에 따라 새로운 經營 개념들을 수용해 每年 항목을 수정·보완해 왔음
- 97년의 평가 항목은 7개의 經營 항목(Category), 20개의 評價 항목(Examination Items), 73개의 報告 항목(Areas to Address)으로 구분하여, 각 항목별로 평가 점수를 割當하여 설정되었음
- 經營 항목은 리더십, 戰略 수립, 顧客 및 市場에의 집중도, 情報 분석 능력, 人的 資源 개발 및 관리, 프로세스 관리, 事業 결과 등 7개로 구성됨
  - 각 經營 項目은 단계별로 세부적인 評價 項目으로, 또 각 평가 항목은 단계별로 세부적인 報告 項目으로 구성되어 있음
  - 예를 들면 經營 項目 중 ‘리더십’에는 評價 項目으로 ‘리더십 시스템’, 과 ‘공공 책임과 기업 시민 정신’이 있으며, ‘공공 책임과 기업 시민 정신’에는 報告 項目으로 ‘사회적 책임’과 ‘지역 참여’가 있음. 또 각 보고 항목에 대한 구체적인 설명이 되어 있음

○ 말콤 볼드리지 모델의 評價 結果 點數

미국 기업의 平均 點數는 429점, 일본 기업은 426점으로 나타남

- 1988년부터 1994년까지 말콤 볼드리지상에 응모한 미국 기업수는 546개 업체로서 이들의 平均 點數는 429점으로 나타남

- 日本社會經濟生産性本部가 1994년에 말콤 볼드리지 모델에 의거하여 일본 주요 기업 800개 사를 調査한 결과 이들의 평균 점수는 426점으로 나타남

< 말콤 볼드리지 모델의 評價 項目 및 配點 >

경영 항목	평가 항목	총점	배점
1. 리더십	1.1 리더십 시스템	110	80
	1.2 공공책임과 기업시민 정신		30
2. 전략 수립	2.1 전략 개발 프로세스	80	40
	2.2 기업 전략(부문 실행 계획)		40
3. 고객 및 시장집중도	3.1 고객 및 시장 지식	80	40
	3.2 고객 만족 및 관계성 강화		40
4. 정보 분석 능력	4.1 정보와 데이터 수집 및 활용	80	25
	4.2 경쟁자 정보와 데이터의 수집 및 활용		15
	4.3 기업 성과 분석과 평가 능력		40
5. 인적 자원 개발 및 관리	5.1 작업 시스템	100	40
	5.2 종업원 교육, 훈련 및 개발		30
	5.3 종업원 복지 및 만족		30
6. 프로세스 관리	6.1 제품과 서비스의 프로세스 관리	100	60
	6.2 지원 프로세스의 관리		20
	6.3 공급자 및 파트너와의 프로세스 관리		20
7. 사업 결과	7.1 고객 만족 결과	450	130
	7.2 재무 및 시장의 결과		130
	7.3 인적 자원의 결과		35
	7.4 공급자 및 파트너와의 결과		25
	7.5 기업의 중점 사업에 대한 결과		130
	총 점	1000	

\* 주 : 각 평가 항목마다 좀 더 세분된 보고 항목이 설정되어 있으나 여기에서는 생략함

- 말콤 볼드리지상을 受賞한 미국 기업들의 평가 점수는 최고인 제7단계(1,000~876) 바로 아래인 제 6 단계(875~751점)에 위치하고 있음
- 말콤 볼드리지상을 수상한 기업들은 競爭力 提高 뿐만 아니라, 對外的인 기업 이미지 및 신뢰도가 크게 향상되는 效果를 얻음

수상업체의 平均 株價 收益率이 다른 기업보다 3배 가량 되는 것으로 나타났음

- 1988~1993년 사이에 수상업체 11개사의 平均 株價 收益率은 92%로 S&P 500대 기업의 平均 주가 수익률 33%의 약 3배에 달하고 있음

○ 活用 現況과 效果

- 1988년 制定 이후 1996년까지 미국의 100여만개 기업이 말콤 볼드리지 모델을 기업 評價 基準으로 삼고 있는 것으로 알려져 있음
- 말콤 볼드리지 모델은 실시 9년 동안 미국 기업의 競爭力을 향상시키는 데 크게 기여한 것으로 檢證받았음

기업뿐만이 아니라 病院·大學·地自體·非營利 法人·軍 등으로 적용 범위가 넓어져서 社會 全體 시스템의 競爭力 提高에 유용한 도구로 활용되고 있음

- 말콤 볼드리지 모델을 기업체가 經營 혁신을 추진하는 데 適用해서 경쟁력이 強化됨에 따라 미국 정부는 1995년부터는 본격적으로 病院, 大學 등에 적용되는 평가 기준을 制定·發表했음
- 또 陸·海·空軍과 地方 自治 단체, 非營利 法人도 이 모델을 活用함에 따라 미국 社會의 전체 시스템이 더욱 강력한 競爭力을 확보할 것으로 기대되고 있음
- 일본에서는 1995년 3월에 ‘일본판 말콤 볼드리지 상’의 기준을 制定·公布하였음. 유럽·캐나다 등

에서도 말콤 볼드리지 모델을 企業 評價 基準으로 채택하고 있음

○ 提言

- 최근 우리 나라에서도 企業뿐만이 아니라 政府 등 사회 전체의 競爭力 약화가 심각한 문제로 대두되면서 새로운 경쟁력 강화 手段이 절실한 상태에 있음
  - 이러한 시점에서 말콤 볼드리지 모델이 企業과 政府 모두의 競爭力을 강화하는 데 필요한 기업 경영 및 정부 運營의 診斷·관리 手段으로 활용될 수 있을 것임
- 우리 나라에서도 政府와 企業이 한국적 상황에 맞는 소위 ‘한국판 말콤 볼드리지 모델’의 적극적인 導入을 검토할 것이 要望됨

韓國的 상황에 맞는 ‘한국판 말콤 볼드리지 모델’ 導入을 검토할 것이 要望됨

(홍기중 : kjhong@cosmo.co.kr)