

The Seeds to Successful Quality Management

성공적인 품질관리를 위한 씨앗

마이클 우드 - 2019 년 5 월 1 일

주제들: [\(개인 행동 규범으로서의\) 윤리와 기업문화, 품질, 전략](#)

만약에 당신이 1990 년대의 종합적 품질관리 (TQM, Total Quality Management)의 열풍을 적어도 미국 내에서 겪었다면, 아마 그 열풍이 마치 사자처럼 나타났다가 어린양처럼 사라지는 것을 보았을 것이다. 그 당시에 많은 조직들이 TQM 을 실행하려 노력했었고, 실패하였다.

TQM 의 원칙들에 결함이 있었다기보다는, 그 원칙들을 직원들에게 강요하는 방법으로 TQM 을 실행하고자 하였기에 실패하였다. 나는 "품질이란 결승선이 없는 경주다."라고 쓰여진 배식 판을 손에 든 직원들의 모습을 기억한다. 도대체 누가 그러한 경주를 원한단 말인가?

화려한 등장 이후, 보통의 경우에 TQM 실행을 위한 과업들은 그 개념을 (감정적/심리적 의미를 무시하고) 합리적/지성적으로 접근하는 것이 성공할 것이라 생각하였던 사람들에 의해 실패했다. TQM 은 약속했던 이점들을 한번도 선보이지 못한 매우 값비싸고 난해하게 변화된 은탄이 되었다.

그 다음에 등장한 Six Sigma (이 성공의 대부분을 GE 의 유명한 CEO 인 Jack Welch 에게 빚지고 있다) 역시 조직들이 품질을 달성하는 방식을 혁신하겠다고 약속했다. 이것은 오늘날에도 여전히 인기가 있지만, 기업 내 모든 직원들을 전도 할 거대한 Six Sigma 조직을 만들기 위해 열성분자들의 강요가 있었다는 것이 거의 밝혀졌다. 주요 가정들 중의 하나는, 오늘날에도 여전히 행해지고 있는, 벨트 등급(무술의 도복 띠와 유사한)에 대한 아이디어였다. 모든 이들은 최소한 Yellow 벨트 트레이닝을 받아야 했으며, 그 후 그들 중 대부분은 Green 벨트 트레이닝을 받았고, 우수한 이들은 Black 벨트 등급이 되었다 (엘리트들은 Master Black 벨트 지위를 획득하였다). ASQ 는 여전히 Six Sigma 를 촉진하고 발달시키는 1 차 전문 기관이다 (최근의 진전은 Lean Six Sigma 이다).

나에게 있어, 1990 년대부터 지금까지의 품질 관리 운동의 주요 결함은 그것이 실행되는 방식이다. 이 방식은 거의 언제나 하나의 개혁이며, 강제적인 변화가 추구됨에 따라 복잡성과 관료주의를 수반한다.

진정으로 성공적인 조직들은 보다 점진적인 접근 방식을 통하여 결국 품질관리의 원칙들을 수용하며 지속적인 이익들을 거둔다. 그들은 허락된 씨앗을 조직의 문화에 깊게 뿌리내리도록 뿌리는 동시에, 신속하게 이익을 거둔다. (여러 주 또는 여러 달 단위로)

이 조직들은 이제 품질이 모두를 위한 새로운 만트라(기도 또는 명상 때 외는 일종의 주문)라고, 불이익을 덧붙여 공표하기 보다는, 조직의 전략적 성장과 이익을 위한 목표/목적을 지원하기 위한 조직 개선의 새로운 계획과 프로젝트를 소개한다.

또한 이 조직들은 운영적 탁월함을 위해 센터를 만들거나, 형식적인 트레이닝에 조직원들이 휩쓸리도록 하지 않는다. 대신에 그들은 전략적 이니셔티브 기반의 팀 작업 (어찌됐든, Deming의 가르침, TQM의 원리 등에 내재된 도구들, 기술들 그리고 개념들을 우연히 사용하게 됨으로써)으로 성취된 결과들을 수용한다.

사람들은 품질에 대해 배우지 않으며, 부가가치 달성을 통하여 품질을 경험한다. 본질적으로, 사람들은 몰입을 통해 배웠다. 아마도 그들은 품질관리의 전문용어나 라벨을 모를 수도 있다; 그들은 단지 제품을 생산하고 고객들과 다른 이해관계자들에게 서비스를 제공하는 방법의 측면에서 품질 달성 법을 알고 있을 뿐이다.

결국, 아마도 몇몇 사람들은 TQM, Six Sigma, Lean 또는 Helix의 학문에 더 깊이 파고들기를 원할 것이다. 심지어 그들은 인증 받기를 원할 수도 있다 - 특히 그 인증이 그들의 경력 향상과 성공에 기여할 수 있다면 말이다.

품질관리 프레임워크 발전시키기

그렇다면 조직은 어떻게 품질관리 프레임워크를 조직의 문화, 프로세스 그리고 관행으로 발전시킬 수 있을까? 하나의 방법은 이해관계자 중심, 전략적 목표 집종의 하향식(Top-down) 접근법을 사용하는 것이다.

이러한 접근법에 따라, 품질관리 기능은 조직이 전략적 목표를 달성하도록 적절히 위치시키고 지원할 수 있게 품질의 개선을 추구하는 것에 집중하고 있다. 이 프레임워크의 첫 번째 단계는 정해진 목표를 달성하기 위한 관점에서 "품질"이라는 용어의 의미를 정의하는 것이다. 품질개선 그 자체를 위해 품질을 향상시키는 것은 조직 또는 조직의 이해관계자들에게 필수적으로 가치를 제공하는 것이 아니기 때문에 이 단계는 프레임워크 프로세스에서 매우 중요하다.

품질은 측정 가능한 용어가 아니다. 누군가에게, 품질은 기량을 대표하는 것일 수도 있으며; 다른 이들에게 품질은 고객경험의 관점에서 나타나는 것일 수도 있다; 그리고 또 다른 이들에게 품질은 여전히 월등한 시장 점유율을 의미할 수도 있다. 품질은 조직의 지속 가능한 성장과 생존능력에 부합하도록 품질을 향상시키는 방법에 대한 관점에서의 조직적 의미만을 가진다. 이것은 왜 전략적 목표의 관점에서 시작하는 것이 프로세스를 시작하는 완벽한 출발점인지를 설명한다.

대부분의 경우, 전략적 목표는 운영적으로 의미가 있는 용어들로 세분화 될 필요가 있다. 이것은 각 목표 달성이 창출할 것으로 예상되는 결과를 계량화하는 것을 의미한다. 만약에 결함과 손상에 기인된 제품의 반품을 줄이는 것이 목표라면, 줄일 필요가 있는 결함의 양에 대한 지표들을 포함하는 것이 중요하다. 이는 그 결함/손상들이 무엇인지를 탐구하고, 그 다음에 생산과 이행 과정을 통하여

그것들을 줄이는 방법으로 논리적으로 이어질 것이다. 따라서 품질은 결함/손상이 없는 제품을 선보이는 측면에서 형태가 잡힐 것이다.

만약에 고객의 전체 지출 측면에서 우리의 고객 품질을 향상시키는 것이 목적이었다면, “그들이 얼마나 많은 돈을 우리에게 지출했는가”와 비슷한 관점에서 누가 “양질의 고객”인가에 대한 정의를 아는 것이 중요할 수도 있다. 아주 간단하지 않은가? 그러나 종종 이것은 잡초 속을 파헤치는 것처럼 어렵기 때문에 조직의 경영진에게 설명하기 힘든 경우가 많다.

이 단계가 완료되고 품질에 대한 정의가 확립됨에 따라, 조직의 욕구에 맞추어 품질개선을 이루어낼 승산은 크게 향상된다. 다음 단계는 이 목표들을 현재 조직이 당면한 도전의 달성에만 초점을 맞추어 이니셔티브/프로그램/프로젝트로 전환하는 것이다.

나는 “도전”을 말한다. 왜냐하면 질문의 관점에서 목표를 말하는 것이 종종 더 효과적이기 때문이다; 그 활동을 위해 일하도록 선택된 사람들은 해답과 해결책의 관점에서 더욱 훌륭하게 생각할 수 있다. 따라서 결함과 배송 중 발생하는 손상에 기인한 제품 반송을 줄이기 위한 목표는 다음과 같이 표현될 것이다.

“어떻게 우리는 결함 또는 배송 중 발생하는 손상에 기인한 제품 반송 건수를 월 6,000 건 (전체 72,000 유닛들 중 약 8%)에서 월 72 건 이하(.1%)로 줄일 수 있을까?”

이 문제를 다루면서, 조직의 지도부는 이러한 도전에 대응할 적합한 인력 팀을 총괄적으로 대표할 주제전문가들 (SMEs, Subject Matter Expert Workers)을 식별할 수 있다. 이 경우에, 이 팀은 제품 설계, 생산 그리고 이행 단계의 대표자들로 구성될 가능성이 높다. 이 주제 전문가들은 익숙한 프레임워크를 사용하여 활동을 체계화할 수 있는 인증된 프레임워크 팀 (조력자, 프로젝트 관리자 그리고 분석가들)으로부터 지원을 받을 것이다.

총괄적으로, 이 팀은 각 근본 원인에 대한 결함과 손상 이슈를 분석하고 최종 목표를 달성하기 위해 필요한 변경사항들을 식별할 것이다. 본질적으로, 품질관리를 위한 노력은 프레임워크의 목적과 결과를 알고 있는 주제전문가들에게 초점을 맞추진 않았고, 또 프레임워크 조력자들에게 요구되고 있는 품질개선을 달성하는 방법을 이해하도록 요구하지도 않았다. 대신 그 노력은 주제전문가들이 변경사항 그리고 궁극적으로 실행 가능한 해결 방안의 도출에 지속적으로 집중할 수 있는 환경을 구축하도록 요구하였다.

일단 해결 방안들이 정의되었다면, 팀은 그 해결 방안들을 어떻게 개발하고 기업활동에 적용할지에 그들의 관심을 돌린다. 그들은 제안된 품질개선이 조직의 제도적 구조에 통합되고 유지될 수 있도록 새롭고 향상된 생산 및 이행 프로세스들과 시스템들을 어떻게 감시, 관리, 측정할지를 다룰 필요가 있다.

시간이 흐르면서, 점점 더 많은 프로젝트들이 완료되고 품질개선이 현실화됨에 따라, 직원들은 품질 프레임워크가 적용되기를 기대하게 되고, -따라서 그들은 품질 프레임워크를 이용하여 더 빠르고 효율적으로 작업한다.

내가 경험한 하나의 사례가 여기에 도움이 될 것이다. 고객과 협력하여 주문-결제 프로세스를 개선한 후, 그 활동의 참여자들(주문 데스크, 신용, 주문 조정, 생산 계획, 생산, 창고, 배송, 청구 & IT)은 매월 진척사항을 리뷰하고 적용 활동 기간 동안 나타나는 점진적 향상 기회를 식별하는 모임을 가졌다.

그들은 이전에 노출되었던 품질관리 프레임워크에 대한 공식 교육 또는 트레이닝을 받지 않았다. 그러나 그들은 참여하였던 프로세스, 모델 그리고 분석 단계를 파악하고 중요한 결과를 도출하였다. 그들 활동의 다른 부산물은 협력과 해결방안을 아우르는 교차기능 팀을 만든 것이었는데, 이전에는 분열된 고립과 적대감이 살아있었다.

의욕은 열 배로 높아졌고, 냉소적인 태도는 긍정적이고 협력적으로 바뀌었다. 간단히 말해서, 변화관리 프레임워크에 집중하지 않고, 변화관리 체계의 씨앗들을 업무 문화의 구조 안에 깊이 뿌리내리도록 하였다. 혁명이 아니라 진화! TQM의 관점에서 다음의 원칙들을 실천에 옮겼다.

- **전략적, 체계적 접근** – 조직의 전략적 목표에서 품질의 정의 및 교차기능/해결책 발굴 팀으로 전환되도록 Top-Down 접근을 취함으로써, 쉽게 따라 할 수 있고 체계적인 품질관리 접근방식을 조직 전체에 신속하게 조성시킨다.
- **전체 직원 참여** – 직원들로부터 적합한 주제전문가들을 모으는데 집중함으로써, 직원들은 조직의 전략적 이니셔티브에 부합하는 품질개선 과제들을 달성하기 위한 해결책들을 찾고 개발하는데 박자를 맞춘다.
- **과정 중심** – 품질관리 프레임워크 전문가들로 주제전문가들의 팀을 만듦으로써, 프로세스를 자연스럽게 생산적이며 또한 이득이 필요한 해결방안처럼 보여지게 노력한다.
- **통합된 (교차기능) 시스템** – 교차기능 주제전문가들이 참여한 체계적인 촉진/워크숍을 가짐으로써, 분열을 피한다. 정보와 지식의 공유는 전체 프로세스에 집중된 환경을 만들며 또한 열정적인 협력 문제 해결을 용이하게 한다.
- **사실 기반의 의사 결정** – 근본 원인 이슈를 찾아내는 훈련과정과 체계적으로 설계된 적용 가능한 해결책을 통하여 주제전문가들을 촉진시키는 자격을 갖춘 변경관리 조력자와 분석가들을 참여시킴으로써, 주제전문가들은 사실 기반의 의사 결정을 한다. 이 과정으로부터, 품질을 모니터링 및 측정하고 평가하는데 필요한 지표가 쉽게 식별되고 또한 배포된 새로운 프로세스의 정상적인 결과로서 해결책으로 설계된다.

- **대화** – 약속된 접근방식을 사용함으로써, 수직 및 수평 커뮤니케이션은 유기적으로 개선된다. 부합된 해결책이 조직 경영진에게 소통되고 제안됨에 따라, 직원들은 전략적 목표 향상의 달성을 앞당기는 해결책을 찾을 수 있다는 자신감을 가진다. 교차기능 팀들은 협력적인 노력이 더 나은 결과를 낼 수 있다는 것을 배우고 신뢰한다. 직업 만족도와 더불어 의욕도 자연스럽게 향상된다.
- **지속적인 개선** – “실제” 예시에서 입증된 것처럼, 일단 교차기능 팀들이 긴밀한 협조를 배우고, 배우기 쉬운 프로세스, 모델과 진단을 활용할 수 있다면, 그들은 과거의 품질 개선 노력으로부터 개선하기 위한 점진적인 방법들을 계속적으로 찾을 수 있을 것이다.

품질관리에 대한 점진적인/발전적인 접근의 장점은 단일 프로젝트, 프로그램 또는 이니셔티브를 통해 세분화된 수준에서 시작할 수 있다는 것이다. 활용되고 있는 품질관리 프레임워크에 관한 교육 투자는 최소화되고 조직의 품질 개선 목표는 방해 받지 않는다.

조직은 이머전을 통해 품질관리의 내재된 가치를 학습하고 이익은 유지적으로 증가하므로, 사실상 저항을 없애고 지속 가능한 변화를 만들어내는 프로세스의 부산물을 채택한다.

품질관리에 대한 당신의 견해는 무엇인가? Deming, TQM, Helix, Lean 그리고 Six Sigma 의 장점은 무엇이라고 생각하는가? 어떤 면에서 그것들이 부족하다고 생각하는가? 당신의 조직에서 실행하는 품질관리 프레임워크에 대한 지금까지 당신의 경험은 어떠한가?

항상 그러하듯이, 당신의 생각들과 의견들은 중요하며, 그것들을 여기에 남길 수 있고 또는 만약에 당신이 더 편하다면 PM.com, [Linkedin](#) 또는 [Twitter](#) 를 통하여 나와 연락할 수 있다.

추가적인 읽을거리

1. [Total Quality Management \(TQM\) Primary Elements](#)
2. [Dr. Deming's 14 Points for Management](#)
3. [Elements of ISO 9000 Quality Management Systems](#)
4. [Advantages of ISO 9000](#)
5. [Disadvantages of ISO 9000](#)
6. [Top Five Reasons Why Strategic Initiatives Fail](#) by Sandra B. Richtermeyer, Ph.D., CMA, CPA
7. [From 1994, But Relevant Today: “Why TQM Fails” & Parallels to Lean](#) by Mark Graban
8. [Lean vs. TQM, BPR, TOC, Six Sigma, Etc.](#)