

## 6시그마 성공기업들의 4가지 공통점

6시그마는 많은 기업현장에서의 진화를 통해 기업의 DNA를 고객 중심으로 변화시켜 기업가치를 제고하는 경영혁신 수단으로 떠오르고 있다. 그래서 많은 기업들이 경영혁신 수단으로 6시그마를 도입하지만, 모든 기업이 성공사례가 되지는 않는다. 따라서 본고에서는 6시그마를 막 도입하려는 기업을 위해 성공기업의 교훈을 통해 '6시그마의 성공요인' 들을 논의해 본다.

### ◆◆ 모든 기업이 성공하지는 않는다

약 20년 전 모토롤라에서 품질혁신의 수단으로 등장한 6시그마는 많은 기업현장에서의 진화를 통해 기업의 DNA를 고객 중심으로 변화시켜 기업가치를 제고하는 경영혁신 수단으로 떠오르고 있다. 아직도 6시그마를 제조업 현장에서의 품질관리 수단쯤으로 잘못 아는 분들이 있지만, 지금의 6시그마는 가장 포괄적이고 앞선 경영혁신 방법론으로 경영 품질 제고를 통한 수익개선을 목표로 전사적인 추진 체제를 갖추고 핵심 경영 문제를 프로젝트화시켜 블랙벨트(BB) 등의 전문인력으로 하여금 체계적인 방법론을 써서 개선하고 재무성과를 검증하고 보상하는 활동으로 나타난다.

그런데 많은 기업들이 6시그마를 도입하고 있지만, 모든 기업이 성공사례가 되지는 않는다. GE가 모토롤라 방식의 6시그마를 자사에 맞게 응용하여 비제조 부문까지 포괄하는 새로운 버전의 6시그마를 체계화한 반면 IBM은 6시그마를 자신의 것으로 변화시키지 못해 결국 실패하였다. IBM은 1989년 모토롤라를 벤치마킹하여, 최고경영자인 존 에이커스가 'IBM 부활을 위한 6시그마 수준의 품질달성'을 선언하면서 6시그마를 시작하였으나 경영 악재에 따른 대규모 감원,

최고경영자의 퇴진 등으로 4년 만인 1993년에 중단함으로써 실패사례가 되었다. 또한 국내의 경우도 여러 기업에서 경영혁신수단으로 6시그마를 도입하였지만, 별다른 성공의 열매를 따지 못하고 접는 경우를 종종 볼 수 있었다.

### ◆◆ 6시그마 성공기업들의 공통점

그렇다면 어떻게 6시그마를 추진해야 성공의 주인공이 될 수 있을까? 이에 본고에서는 6시그마를 추진하려는 기업을 위해 성공기업의 교훈을 통해 '6시그마의 성공요인' 들을 논의해 본다.

6시그마를 성공한 기업들의 성공요인은 기업의 특성만큼이나 다양한 특징을 보이고 있는데, 일반적인 공통점으로 ① 최고경영자의 강력한 의지와 지원, ② 경영전략과 연계된 중요한 프로젝트 선정, ③ 최고 인재의 확보, ④ 체계적인 지원시스템 등을 들 수 있다.

#### ① 최고경영자의 강력한 의지와 지원

6시그마 성공의 첫 번째 요인은 '최고경영자의 의지와 지원'을 확보하는 것이다. 이것은 최고경영자가 6시그마에 대한 확실한 비전과 장기적인 발전 방향을



제시하고, 모든 사원들이 이 비전에 공감하고 새로이 도전해 보겠다는 마음을 갖도록 인내심을 가지고 분위기를 조성해야 된다는 것이다.

최고경영자가 강력한 의지와 지원을 보여주기 위해서는 다음과 같은 실질적 행동을 보여줘야 한다.

첫 번째는 최고경영자가 명확한 비전과 목표를 제시하는 것이다. GE의 잭 웰치는 6시그마를 하면서 여러 훌륭한 회사들 중의 하나가 아닌 세계에서 가장 위대한 기업으로 발돋움한다는 명확한 비전을 보여주었는데, 이렇게 6시그마 시행의 이유와 성과를 명확히 제시하여야, 최고경영층의 의지를 기업 전체로 확산할 수 있다.

두 번째로 최고경영자는 임원, 부서장들이 변화를 수용하도록 하여야 한다. 최고경영자의 의지를 이해하고, 진심어린 동의를 할 때 혁신이 성공할 수 있지, 피상적 동의만으로는 실패를 자초할 수 있기 때문이다. 최고경영진의 의지에 겉으로만 동의를 보이고 속으로는 불신과 불만을 가졌던 임원, 부서장들은 최고경영자가 바뀌는 시기에 그 동안 추진된 모든 활동을 흔적도 없이 사라지게 할 수 있기 때문이다.

세 번째는 인적자원에 대한 확고한 원칙을 수립하여야 한다. 이것은 최고경영자가 직접 챙겨야 할 가장 중요한 원칙인데, 6시그마의 성공을 위해 올바른 프로젝트에 최고 인재를 선발한다는 것을 지켜야 한다. GE에서도 이러한 원칙을 지키기에 3년의 시간이 소요되었는데, 이것은 최고경영자가 직접 챙기지 않으면 지켜지기 어렵기 때문이다.

네 번째는 장기와 단기성과를 균형 있게 추구해야 한다. 최고경영자가 지나치게 단기성과에 집착하면 실패하는 경우가 많은데, 단기에 성공사례를 만드는

것도 중요하지만 6시그마가 정상적인 단계에 따라 성숙하여 제대로 된 성과를 나타내게 해야 한다. 6시그마는 그 준비와 도입에 있어서 상당한 시간과 자원이 투입되는 만큼 잘 성숙되도록 투자하고 인내하여 소기의 성과 달성을 위해 기다리는 자세가 필요하다.

## ② 경영전략과 연계된 중요한 프로젝트 선정

6시그마의 성공여부를 좌우하는 또 하나의 중요한 요소는 좋은 프로젝트의 선정이다. 잘못 선정된 프로젝트는 잘못된 결과를 초래할 뿐만 아니라 투입된 모든 자원을 낭비하게 되기 때문이다. 그러나 좋은 프로젝트를 선정한다는 것은 단순한 기회비용의 측면을 떠나 다음과 같은 몇 가지 함축적 의미를 가진다.

첫 번째로 좋은 프로젝트가 좋은 결과를 낼 개연성이 크다. 그저 그런 프로젝트를 선정한다면 결과도 그저 그럴 수밖에 없고, 실제로 6시그마 프로젝트를 진행하는 과정에서 기업 내부에서 공감대를 얻을 수 없다. 6시그마의 성공요인으로 자주 언급되는 최고경영자의 지원과 최고의 인재를 선발하는 측면에서도 그저 그런 프로젝트라면 최고경영자의 지속적 지원을 끌어내기 어렵고, 조직 내부에서도 최고의 인재를 내어주는데 저항이 생기게 된다.

두 번째로 좋은 결과를 낼 프로젝트는 그 선정단계에서 중요한 프로젝트를 선정한다는 것이다. 프로젝트 과제를 선정하다 보면 하기 쉬운 과제와 어렵지만 꼭 하여야만 하는 과제가 있을 수 있는데, 이 중에서 중요한 프로젝트를 선정하여야 좋은 결과를 낼 수 있다. 실제로 프로젝트 과제를 선정할 때엔 6시그마로 프로젝트화하기 좋아서 성과를 내기 쉬운 프로젝트를 선정하는 경우가 있는데, 이런 경우엔 초기 성공의 체

힘이 쉽지만 실질적으로 조직 내부에 6시그마에 대한 강한 임팩트를 주지 못할 수 있다. 이렇게 되면 점차 6시그마의 추진력이 약화될 수 있다. 따라서 6시그마에 성공하기 위해서는 대단히 중요한 과제, 어렵지만 꼭 하여야만 하는 과제를 선정하여 추진하는 것이 중요하다. 이렇게 중요한 프로젝트는 우선 조직의 전략과 연계되는 것이 바람직하는데, 조직이 나가고자 하는 방향과 6시그마 프로젝트가 연결되지 않으면 성과가 있더라도 빛날 수가 없기 때문이다. 이러한 적절한 프로젝트는 핵심적인 운영성과에 부합하는 것이거나, 프로젝트의 성과가 조직의 KPI나 재무제표와 연결되는 것이 좋으며, 프로젝트의 범위가 조직에 의미 있는 영향을 제공할 수 있도록 정해져 있어야 하며 일정 기간 내에 끝낼 수 있는 것이 바람직하다.

### ③ 최고 인재의 확보

6시그마의 성패를 좌우하는 또 하나의 중요요인으로 우수한 인재의 확보와 인재교육을 들 수 있다. 특히 BB의 선발 육성과 교육이 6시그마 도입시 가장 중요한 프로세스가 되는데, 다른 프로젝트와 마찬가지로, 6시그마 프로젝트도 어떤 인력이 진행하느냐에 따라 성과가 달라질 수 있기 때문이다. 6시그마 추진 인력은 최고경영자의 강력한 의지를 전달하고 구체화하는 주역이므로 최고경영자의 손과 발이 되어줄 인재를 찾아야 한다. 따라서 6시그마를 처음 시작하는 기업은 가장 우수하다고 생각하는 최고 인재를 차출하여 BB교육을 실시하는 것이 바람직하다.

실제로 기업 내부에서도 6시그마 인력으로 어떤 인재가 차출되느냐에 따라 그 위상이 달라지는데, 최고의 인재가 아니 조직 내의 여유 인력이 투입된다면 그

들에 대한 조직 내부의 시선도 긍정적이지 못하며 실제로도 최고의 성과를 거두지 못한다.

그러나 실무에서는 임원 혹은 부서장이 자기 조직 내의 최고 인재를 현업에 두고 6시그마 업무에는 없어도 되는 여유 인력을 보내려는 경향이 있다. 그래서 최고 인재의 확보는 최고경영자가 직접 챙겨야 하며, 최고의 인재가 6시그마에 투입될 수 있게 인프라를 구축하여야 한다. 즉, 6시그마에서는 ‘벨트제도’라는 전문가 양성제도를 통해 인재를 육성하는데, 이런 개선전문가의 양성에 적극적이어야 한다. 결국 6시그마 프로젝트는 우선순위에 의거 훈련된 프로급의 개선전문가인 BB들에 의해 좋은 결과가 얻어지기 때문에 그 투자는 많은 사례를 통해 충분한 투자 가치가 입증되고 있다. GE에서는 부하 직원을 교육과정에서 참석시키지 않았다는 이유만으로 17명의 임원을 해고한 사례가 있는데, 이것은 6시그마의 최고 인재 확보와 관련하여 시사하는 바가 크다 하겠다.

### ④ 체계적인 지원시스템 구축

어떠한 경영혁신 활동도 이를 뒷받침하는 조직적인 시스템이 없으면 오래 지속될 수 없다. 특히 6시그마는 장기적인 안목에서 경영혁신을 도모하는 것이므로 목표 지향적인 시스템의 가동이 절대적으로 필요하다. 6시그마 추진을 위해 꼭 갖추어야 할 시스템에는 다음과 같은 것이 있다.

- 교육훈련 시스템: 벨트제도에 따라서 교육 훈련이 체계적이며 효과적으로 운영될 수 있도록 교육 시스템을 확립하여 운영하여야 한다. 그리고 교육에 따른 벨트인증제도를 확립하여 공정하게 운영하여야 한다.

- 프로젝트 운영 시스템: 프로젝트의 등록, 진행관리, 완료과제 정보공유 등의 제반과제를 운영하는 시스템이 필요하다.
- 성과평가 및 보상 시스템: 프로젝트 성과를 객관적으로 평가하고 이에 따른 공정한 보상제도를 운영하여야 한다
- 경영정보 관리 시스템: 프로세스별 품질정보, 매출, 이익, 고객의 소리 등 경영상의 필요한 데이터관리가 적절히 이루어져야 한다.
- 고객 품질평가 시스템: 고객의 소리를 듣는 품질평가 시스템을 마련하여 고객의 의견이 제품과 서비스의 품질에 반영되도록 하여야 한다.
- 유능한 사무국: 6시그마 업무 전반을 효율적으로 지원하는 사무국기능이 필요하다. 사무국은 인사·재무 파트와 긴밀하게 협조해야 한다.

◆◆◆ 6시그마 경영혁신 사례가 주는 교훈

6시그마 컨설턴트인 스니 박사와 GE의 Quality Leader인 호얼 박사는 그들의 공저인 『Leading Six Sigma』에서 6시그마에서 성공한 기업과 성공하지 못한 기업의 공통점을 다음과 같이 기술하였다.

첫째로 경영진의 리더십이 6시그마의 성패를 결정

한다. 이것은 6시그마의 성공과 실패는 궁극적으로 경영진의 책임이므로 프로젝트 과제의 선정, 인재의 선발, 진행과정에서의 지원 등에서 술선수범의 리더십을 보인 기업이 성공하더라는 것인데, 아랫사람에게 맡겨 놓고 '네가 한번 해보고 애로사항이 있으면 내가 지원해주마' 식의 소극적 후원형 리더십을 발휘한 기업들은 성공하지 못했다고 한다.

두 번째는 어떤 인력이 투입되느냐에 따라 6시그마의 성패가 결정된다. 여유인력을 투입해서는 절대로 문화적으로 성공할 수 없었고, 최고의 인재를 투입하여야 성공했다는 것이다.

세 번째로 지원시스템의 수준에 따라 6시그마의 성패가 결정된다. 유능한 사무국을 비롯해 인적인 인프라, 물적인 인프라를 잘 구축한 기업은 성공하였고, 지원시스템이 미비한 기업은 실패를 했다는 것이다.

미국의 경영사상가인 톰 피터스는 품질 프로그램이 실패하는 원인으로 '경영진의 열정이 있는데 시스템이 없거나, 시스템은 있는데 열정이 없는' 2가지 경우를 언급한 바 있는데, 6시그마도 위에서 언급한 여러 가지 경영진의 열정 요소와 시스템 요소가 잘 조합되면 성공의 열매를 가져다줄 것이다.

홍성훈 shane@shinhan.com

〈그림 1〉 6시그마 경영혁신 사례가 주는 교훈

크게 성공한 기업의 공통점	성공하지 못한 기업의 공통점
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 술선수범의 리더십(Committed Leadership)</li> <li>· 최고의 인재를 투입(Top Talent)</li> <li>· 지원시스템 구축(Supporting Infrastructure)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 후원형 리더십(Suupport Leadership)</li> <li>· 여유인력을 투입(Whoever Available)</li> <li>· 지원시스템 미비(No Supporting Infrastructure)</li> </ul>
<p>Same Issue</p>	

자료: R.D. Snee and R. W. Hoerl, Leading Six Sigma, Prentice-Hall, 2003.