

Rev.

PMS 2019

PMS(생산성경영체제) 2019

-심사기준서-

(제조 대·중견기업)

2019. 01



목 차

제1장. 생산성경영체제(PMS)의 기본 모델 1

1	탁월한 생산성혁신 성과목표	1
2	PMS의 기본구조와 핵심가치	3
2.1	PMS의 기본구조	3
2.2	PMS의 핵심가치	4
2.3	핵심가치와 범주와의 연관성	9

제2장. 생산성경영체제(PMS)의 평점구조 및 평정방법 10

1	평점 구조	10
2	등급평정 기준	11
3	등급평정 방법	13
3.1	등급평정 모델	13
3.2	등급평정 방법	15

제3장. 범주별 평가지표 해설 18

1	리더십	18
2	혁신	29
3	고객	38
4	측정, 분석 및 지식관리	49
5	인적자원	61
6	프로세스	73
7	경영성과	90

생산성경영체제(PMS)는 탁월한 수준의 경영혁신 성과목표를 달성하기 위하여 조직을 시스템적으로 운영할 수 있도록 하는 데 있다. 탁월한 생산성혁신 성과목표란 ①고객과 이해관계자에게 새로운 가치를 제공하여 우수한 경영성과를 창출하고, ②시스템적 관점과 도구를 제공함으로써 경영시스템의 객관성을 제고시키며, ③총체적 경영시스템 기준을 통해 조직 개선기회와 전문성을 지속적으로 강화하는 것이다.

■ 고객, 이해관계자에게 새로운 가치 제공하여 우수한 경영성과 창출

- 주주 : 리더십과 경영 측면에서의 열린 의사소통과 정확한 정보 공유
- 고객 : 고객만족 및 충성도와 고객참여(Engagement) 지원 모드를 고려
- 조직구성원 : 역량강화를 위한 조직몰입 환경 제공
- 사회 : 사회적 책임, 사회 복지와 이익에 대한 배려를 강조

■ 시스템적 관점과 도구를 제공함으로써 경영시스템의 객관성 제고

- 장·단기적 관점에서 환경요인을 파악하고, 불확실성 및 위험 관리
- 환경, 전략적 기회를 확인하는 프로세스 및 지능적인 리스크 관리
- 성과분석 및 개선을 통해 정확한 의사결정 지원
- 공급자, 파트너와의 협력적 파트너십 구축

■ 총체적 경영시스템 기준을 통해 조직 개선기회와 전문성 강화

- 제품, 서비스, 프로그램, 프로세스, 운영 및 비즈니스 모델을 개선
- 탁월한 경영혁신 목표에 대한 조직구성원의 이해와 동기부여
- 조직 학습은 민첩성, 신속한 변화를 위한 역량 및 운영의 유연성 고려
- 모든 인력 구성원의 윤리적 행동과 투명성 강조

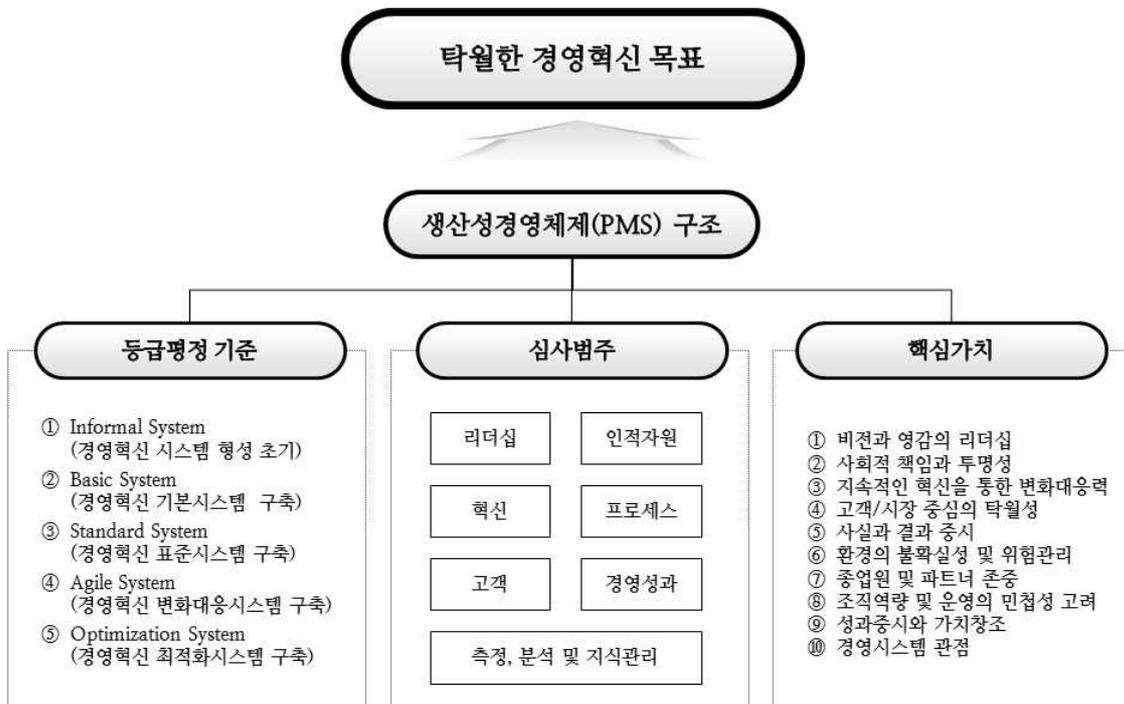
생산성경영체제(PMS)의 심사기준은

첫째, “탁월한 생산성혁신 성과목표”를 달성하기 위하여 10가지 핵심가치를 토대로 심사기준을 설계하고,

둘째, 심사기준의 기본항목별로 역량성숙도(Capability Maturity Model)에 입각하여 평가하여 경영혁신시스템의 현 수준을 평가한 후 과제를 제시하여,

셋째, 역량성숙도 단계(생산성혁신 향상 로드맵)에 따라 생산성혁신 향상을 추진함으로써 성과목표를 달성할 수 있도록 하고 있다.

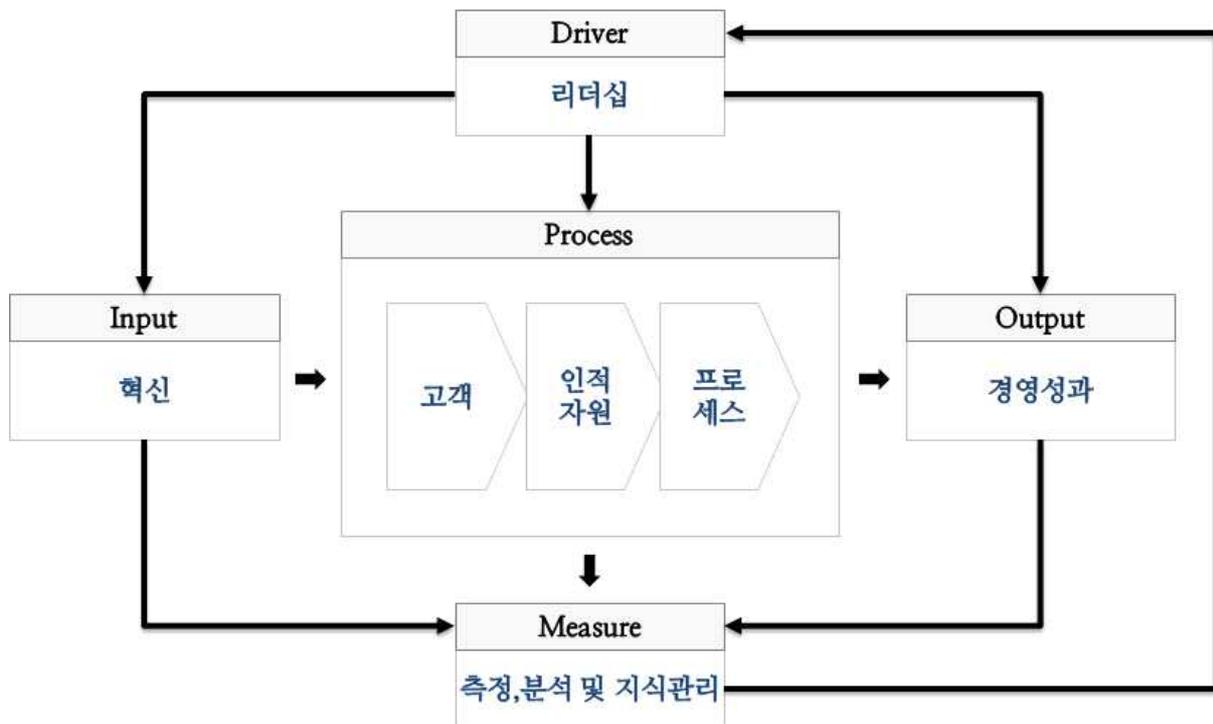
[그림 1] 탁월한 생산성혁신 목표에 이르는 길



2.1 생산성경영체제(PMS)의 기본 구조

경영혁신 목표를 달성하기 위해서는 부분적인 관리 활동들이 유기적으로 연계되어 전체적으로 시스템적인 관리가 될 수 있도록 해야 한다. 이에 생산성경영체제(PMS)는 리더십을 동력으로 하며, 혁신기획 및 활동을 기반으로 조직 프로세스(고객, 인적자원, 프로세스)를 유기적으로 통합하고, 성과관리를 위한 지속적인 측정과 분석, 그리고 지식관리를 통해 조직의 성과를 관리할 수 있도록 하는 선순환 사이클로 구조화된다.

[그림 2] 생산성경영체제(PMS)의 구조



생산성경영체제(PMS)는 10개의 핵심가치를 토대로 만들어졌다. 10가지 핵심가치는 “불확실한 경영환경에서 높은 성과를 창출하는 조직(High-performing Organization)”에서 발견되는 “신념과 전략행동”을 탐색하여 설정했다. 이것은 “단기적인 이익뿐만 아니라 장기적으로도 생존하고 성장할 수 있는 조직”이 될 수 있도록 구조화된 조직체계(Organization Framework) 내에서 사업의 주요 요구를 통합할 수 있는 기반을 제공한다.

따라서 최고 경영진은 불확실한 환경에 대응하면서 고객과 시장의 요구를 충족시키고, 탁월한 성과목표를 달성하기 위해서는 다음의 10가지 경영원칙을 준수하여 조직을 운영해야 한다.

① 비전과 영감의 리더십

최고 경영진은 조직의 비전과 사명을 설정하고, 고객과 시장에 초점을 맞추어 명쾌하고 가시적인 가치와 탁월한 성과목표를 수립해야 한다. 조직의 비전과 가치, 성과목표는 모든 이해관계자의 니즈를 균형 있게 반영해야 한다. 최고 경영진은 조직의 지속 가능한 생존과 발전을 이룰 수 있도록 창의와 혁신을 자극하고 조직의 지식과 역량 축적을 장려하는 문화를 조성해야 한다. 그렇게 함으로써 모든 조직구성원들을 고무하고 동기부여 하여 자발적으로 헌신하고 학습할 수 있도록 해야 한다. 또한 최고 경영진은 운영과정에서 윤리적 행동을 행동으로 보이고, 비전과 가치를 달성하는 데 솔선수범함으로써 역할모델이 되어야 한다.

② 사회적 책임과 투명성

기업윤리, 공공의 안전 확보, 환경문제 등에 대한 사항은 기업이 지켜야 할 기본적인 책무이다. 건강, 안전, 환경에 대한 공공 책임의 문제는 제품의 생산, 유통, 사용, 폐기에 이르기까지 다양한 형태로 나타나게 제품의 수명주기 전체에 걸쳐 품질계획에 반영되어야 하며, 불의의 사건이 발생할 경우 신속하

게 대응할 수 있도록 사전 시나리오 계획도 수립되어야 한다. 또한 이해집단 간의 신뢰성을 확립하기 위하여 경영 투명성에 대한 요구가 커지고 있다. 기업은 고객이나 사회로부터의 의심에 대하여 적극적으로 진실을 공표해야 하며 국제적인 윤리기준에서도 공정해야 한다.

③ 지속적인 혁신을 통한 변화대응력

치열한 경쟁환경에서 사업의 성공여부는 변화대응력(Agility), 즉 신속하고 유연하며 효과적으로 변화에 대응하는 능력을 어떻게 확보하느냐에 달려 있다. 경쟁환경의 변화에 대응하여 새로운 제품을 신속하게 시장에 내 놓을 수 있어야 하고, 다양한 고객 니즈에 유연하게 대응할 수 있어야 한다. 시간에서의 성과가 무엇보다 중요한 시점에서 “다기능 훈련을 받고, 자율재량권을 가진 종업원”은 신속한 대응을 요구하는 환경에서 “결정적인 자산(Vital Asset)”이 되며, 동시 개발 프로세스와 같은 프로세스 통합을 통하여 개발 리드타임이나 혁신 사이클 타임을 줄여 나가야 한다. 뿐만 아니라 조직은 예측 불가능한 변화에 대응할 수 있어야 한다. 세계는 네트워크로 연결되어 있고 시장은 하나로 통합되고 있다. 어느 한 곳에서의 작은 변화가 어느 한 순간 큰 변화를 야기할 수가 있다. 시장 변화를 조기에 감지할 수 있는 조기 경고 지표를 설정하고, 이에 신속하게 대응할 수 있도록 조직의 유연성을 키워야 할 뿐만 아니라 여분의 자원을 충분히 확보해 두어야 한다.

④ 고객/시장 중심의 탁월성

고객과 시장은 조직의 생존 기반이다. 따라서 조직이 제공하는 모든 제품과 서비스, 기업 활동 전체는 고객과 시장의 입장에서 평가되어야 한다. 고객과 시장 주도의 혁신은 현재 고객과 시장의 니즈를 파악하고, 미래 고객의 니즈와 시장 잠재력을 예측하는 것에서 출발한다. 고객과 시장 주도의 혁신은 전략적인 개념으로서 고객유지와 충성도 확보, 시장점유율 증대 등 사업성장에 직접적인 관련을 가지고 있다. 기술변화와 경쟁사의 제품과 서비스 개발에 주의를 기울여야 할 뿐만 아니라 잠재적인 시장 진입자의 파괴적인 혁신에도 대응할 수 있는 준비를 해야 한다.

⑤ 사실과 결과 중시

사실데이터는 현실의 창이며, 조직의 거울이다. 조직은 현실을 명확하게 파악하기 위한 다양한 시장정보와 성과정보를 수집하고 분석해야 한다. 사실 데이터를 분석하여 경향을 파악하고, 근본원인을 분석하여 상호 작용하는 인과의 구조를 분명하게 밝혀내야 개선의 기회를 명확하게 찾을 수 있다. 사실 데이터는 바로 효과적인 계획수립, 운영상의 의사결정, 조직구성원의 참여 및 리더십을 위한 시금석이 되는 것이다. 사실데이터의 측정체계는 전략적 관점에서 방향성과 연계성을 가지고 도출되어야 한다. 적합한 측정지표야말로 고객, 운영, 재무성과를 개선하도록 유도하며, 고객과 조직성과에 연계된 지표의 통합이야말로 “조직의 탁월한 경영혁신 성과목표에 모든 프로세스를 정렬시키는 명백한 기준”이 되는 것이다.

조직의 성과 측정은 주요 결과를 대상으로 해야 하며, 그 결과는 모든 이해관계자들을 위한 가치를 창출하고, 균형을 맞추는 데 사용되어야 한다. 결과를 중시함으로써 조직의 요구사항을 서로 전달하고, 실질적인 성과를 모니터링하며, 과제의 우선순위를 조정하고, 자원배분을 돕는다.

⑥ 환경의 불확실성 및 위험관리

조직 및 시장에 영향을 미치는 단기 및 장기적인 요인을 파악하고, 환경의 불확실성 및 위험을 관리하며, 일부 이해 관계자가 단기간에 균형을 유지할 수 있도록 지원한다. 장기적인 성공에 투자 할 필요가 있는 조직 및 이해 관계자의 요구에 대응하고 이해 관계자에게 새로운 가치를 창출하기 위해 제품, 서비스, 프로그램, 프로세스, 운영 및 비즈니스 모델을 개선하기 위한 의미 있는 변화를 추진한다. 위험관리를 위해서는 지원 가능한 환경, 전략적 기회를 확인하는 프로세스 및 지능적인 리스크를 추구하는 프로세스가 필요하다.

⑦ 종업원 및 파트너 존중

조직의 성공은 재능 있는 사람을 얼마나 확보하고 유지하는가에 달려 있다. 조직에 신선한 바람을 불어 넣기 위해서는 수준 높은 인재와 다양한 경력

의 소유자를 채용해야 하고, 그들에게 적절하고 감동적인 가치를 제안해야 하며, 적합한 보상과 경력개발을 지원해야 한다. 또한 조직구성원의 성공은 학습과 새로운 스킬을 실행할 수 있는 기회에 달려 있다. 조직은 교육훈련과 지속적인 성장 기회를 통하여 개인적인 학습을 할 수 있도록 사람에 투자해야 한다. 성장 기회는 직무순환과 경력개발을 통해 이루어 질 수 있으며, 새로운 스킬과 괄목할 만한 지식 창출에 대해 적절하게 보상하는 방법도 이에 해당한다. 조직구성원의 학습과 성장을 위해 투자함으로써 조직구성원들의 만족뿐만 아니라 능력을 향상시킬 수 있고, 조직의 지적 능력을 축적하는 데 결정적인 기회를 제공하며, 창의와 혁신의 기회도 조성할 수 있게 된다. 뿐만 아니라 인재를 개발하기 위해 잠재적인 비즈니스 리더를 육성하고 그들에게 성장의 기회를 제공해야 한다. 신선한 사업 아이디어를 가진 사람은 누구든지 제안하고 자원 지원을 받을 수 있는 체제를 갖추어야 한다. 그러기 위해 조직구조를 사업단위로 분할하고, 그들에게 리더십을 발휘할 수 있는 기회를 제공함으로써 성장할 수 있도록 지원하는 것이 바람직하다. 결과적으로 조직구성원의 학습과 성장은 보다 나은 제품과 서비스를 창출하게 할 뿐만 아니라 조직이 보다 능동적이고 효율적으로 적응할 수 있도록 함으로써 조직의 성과 향상과 성장에 기여할 수 있게 된다.

⑧ 조직역량 및 운영의 민첩성 고려

조직의 성공은 조직구성원과 이해관계자 모두의 지식과 기능, 창의성과 의욕에 의해 결정된다. 탁월한 성과목표를 달성하기 위해서는 조직구성원을 포함한 모든 이해관계자들의 협력 없이는 불가능하다. 팀워크는 상생 협력의 관계로 발전하는 초석으로서 경영진은 조직 내 뿐만 아니라 조직 간 팀워크가 이루어질 수 있도록 노력해야 한다.

조직의 모든 임조직구성원은 그들의 잠재능력을 충분히 개발하고, 팀워크를 통하여 집단 지성의 창의성을 발휘토록 함으로써 탁월한 경영혁신 목표를 달성하는 데 공헌할 수 있는 기회가 주어져야 한다. 임조직구성원이 하는 모든 일을 평가하고 개선하여 그들이 잘하고 있는 것도 더 잘하도록 노력하게 하는 조직문화를 창출해야 한다. 이를 위해 조직은 교육훈련과 다양한 기회를 통하여 조직구성원의 학습에 투자해야 하며, 그들이 새롭게 습득한 스킬을 적용할 수 있는 기회를 제공함으로써 조직의 탁월한 성과를 달성할 수 있는 것

이다.

⑨ 성과증시와 가치창조

조직의 성과 측정은 주요 결과(Results)를 대상으로 해야 하며, 그 결과는 모든 이해관계자들을 위한 가치를 창출하고, 균형을 맞추는 데 초점을 맞추어야 한다. 이해관계자의 가치 창출에 초점을 맞춤으로써 조직은 그들의 충성도를 제고할 수 있고, 경제 발전에 공헌할 수 있는 것이다. 이해관계자들의 경쟁적이고 변화하는 목표를 균형 있게 맞추기 위하여 조직의 전략은 모든 이해관계자의 요구사항을 명확하게 다룰 필요가 있다. 그렇게 함으로써 전략 실행계획이 다양한 이해관계자의 니즈를 균형 있게 다룰 수 있게 되고, 부정적인 영향을 피해나갈 수 있게 된다. 성과의 인과관계와 시간 지연을 균형 있게 파악함으로써 장단기 우선순위를 설정할 수 있을 뿐만 아니라, 실제 성과를 모니터링하고 결과를 개선하는 데 초점을 맞출 수 있다.

⑩ 경영시스템 관점

심사기준은 조직을 관리하고, 탁월한 성과목표를 달성할 수 있는 시스템적 관점을 채택하고 있다. 경영혁신 기본원칙과 9개의 범주는 시스템 구성의 근간이 된다. 조직 전체를 성공적으로 경영하기 위해서는 시스템적 관점에서 종합하고 정렬하여야 한다. 종합은 조직 전체를 하나로 바라보고, 무엇이 중요한가에 초점을 맞추는 것이다. 정렬은 9개의 범주에서 요구되는 사항들이 조직 내에서 어떻게 연계되고 있는가를 살펴보고 핵심적인 내용에 집중할 수 있도록 하는 것이다.

2.3 핵심가치와 범주와의 연관성

- 10대 핵심가치는 최종적으로 7개의 범주를 통해서 구체적으로 요구되고 있으며 핵심가치가 생산성경영체제(PMS) 모델을 통해서 어떻게 실현되는가는 <표 1>에 표현되어 있다.

<표 1> 10대 핵심가치와 범주와의 연관성

핵심가치	리더십	혁신	고객	측정분석 및 지식관리	인적자원	프로세스	경영성과
비전과 영감의 리더십	●						●
사회적 책임과 투명성	●						●
지속적인 혁신을 통한 변화대응력	○	●	○				●
고객/시장 중심의 탁월성			●				●
사실과 결과 중시				●			●
환경의 불확실성 및 위험관리	●		●	●			●
종업원 및 파트너 존중	○				●	●	●
조직역량 및 운영의 민첩성 고려					●	●	●
성과중시와 가치창조							●
경영시스템 관점	●	●	●	●	●	●	

●강한관계, ○약한관계

제2장

생산성경영체제(PMS)의 평점구조 및 평정방법

1

평점 구조

생산성경영체제(PMS)는 7개의 심사범주 → 19개의 기본항목 → 80개의 세부항목”으로 구성되어 있다. 전체 1,000점 만점으로 구성되었으며 범주별 평가항목의 평점은 생산성 경영혁신 성과가 탁월할 것으로 판단되는 분야에 가중치를 두었다.

<표 2> 범주별 기본항목의 평점구조

평가 영역		평점
1. 리더십 (150점)	1.1 경영 비전	70
	1.2 전략	80
2. 혁신 (110점)	2.1 혁신 기획	50
	2.2 혁신 전개	60
3. 고객 (120점)	3.1 고객 청취	60
	3.2 고객 참여	60
4. 측정, 분석 및 지식관리 (130점)	4.1 성과의 측정, 분석 및 개선	60
	4.2 정보 및 지식관리	70
5. 인적자원 (130점)	5.1 업무 환경	60
	5.2 업무 몰입	70
6. 프로세스 (160점)	6.1 개발	50
	6.2 운영	50
	6.3 파트너	30
	6.4 품질	30
7. 경영성과 (200점)	7.1 생산성 성과	40
	7.2 재무 성과	40
	7.3 고객 성과	40
	7.4 프로세스 성과	40
	7.5 인적자원 성과	40
합 계		1,000

(1) 역량성숙도 단계는 경영시스템 역량이 현재 어느 수준에 와 있고, 향후 개선이나 생산성 향상의 노력을 어디서부터 시작할 것인가에 대한 일종의 로드맵을 제시하며, 이를 토대로 무엇에 우선순위를 두고 개선이나 생산성 향상을 해야 하는가에 대한 지침을 제공한다.

(2) 경영시스템의 등급은 “기본항목 19개” 각각에 대한 “역량성숙도 (capability maturity model)”로 구성된 등급평정기준에 따라 평정한다.

(3) 범주의 기본항목별 등급평정 기준은 범주 1~6까지는 “항목의 접근방법과 전개 방법 <표 2>”, 범주 7(생산성 경영성과)은 “성과의 수준과 추세 <표 3>”에 초점을 맞추어 역량성숙도단계가 설계되었다.

<표 3> 항목의 접근방법과 전개 방법(범주 1~6)

기본단계	평정기준
Stage 5 :Visionary 최적시스템 구축	<ul style="list-style-type: none"> ○ 학습한 결과를 토대로 새로운 교훈을 얻고, 정책이나 표준을 개정한다. ○ 조직 전체적으로 문제발생을 사전 예방하는 데 초점이 맞추어진다. ○ 측정, 예측, 생산성 향상활동이 조직문화로 정착시키는 데 중점을 둔다.
Stage 4 : Agile 변화대응시스템 구축	<ul style="list-style-type: none"> ○ 제품 및 프로세스 모두에 정량적인 성과목표가 설정되어 있다. ○ 표준 범위에서 관리되기 때문에 예외사항이 발생했을 경우 변동사항의 특별한 원인이 식별되고, 이를 시정하기 위한 조치가 취해진다. ○ 환경변화에 대응하여 조직의 변화대응력을 향상시키는 데 초점이 맞추어져 있다.
Stage 3 : Disciplinary 표준시스템 구축	<ul style="list-style-type: none"> ○ 기능단위를 통합하는 전사차원의 정책이나 표준이 설정되고, 이를 토대로 계획과 성과평가가 이루어진다. ○ 전사적인 차원에서 표준 프로세스가 정의되어 있다. ○ 프로세스에 대한 책임이 부여되어 있고, 이를 수행하는 데 필요한 기술과 지식을 갖추도록 조직전반에 걸쳐 교육프로그램이 실시된다.
Stage 2 : Repeatable 기본시스템 구축	<ul style="list-style-type: none"> ○ 기능단위 조직 수준에서 특정결과를 얻기 전에 계획하고, 활동성과를 평가한다. ○ 프로세스는 단위조직 차원에서 과거의 성공체험에 바탕을 두고 이루어진다.
Stage 1 : Informal 시스템 형성 초기	<ul style="list-style-type: none"> ○ 조직적이기 보다는 문제해결 능력이 탁월한 개인의 활동에 의해 특정 결과가 얻어진다. ○ 프로세스는 거의 정의되어 있지 않고, 임시적인 특징이 있다.

<표 4> 성과의 수준과 추세(범주 7)

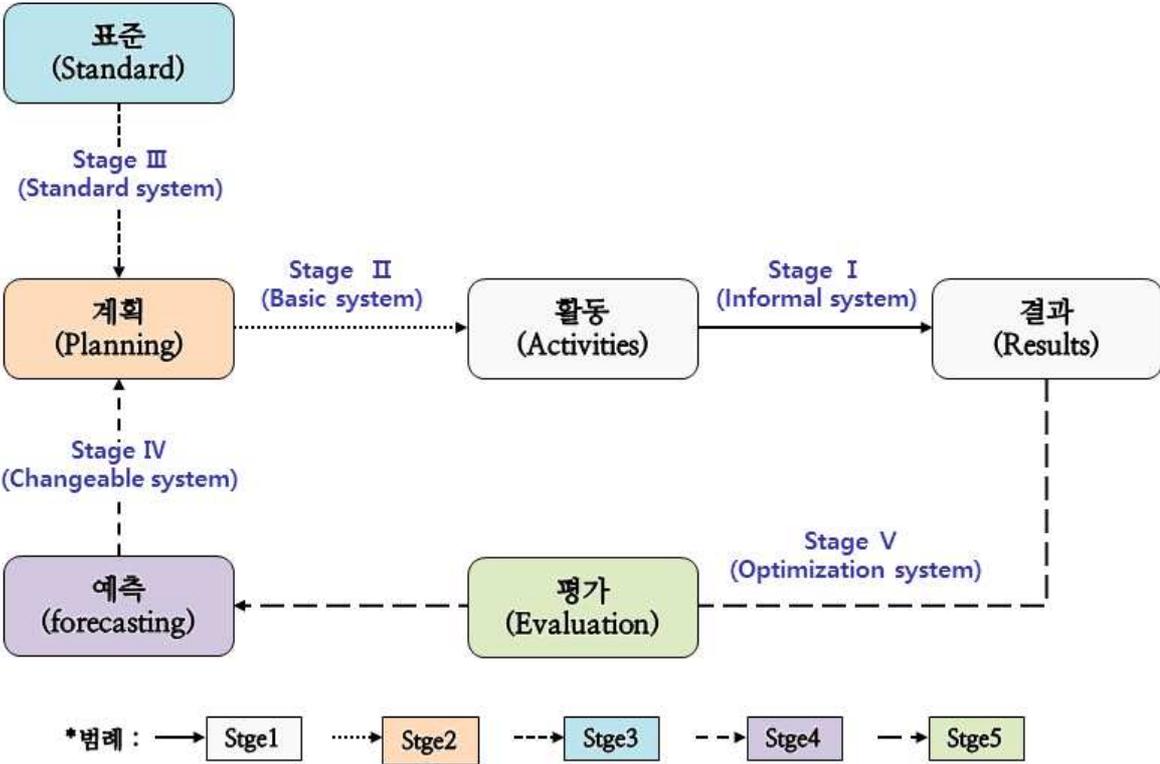
기본단계	평정기준
Stage 5 : Visionary 명백한 마켓리더	<ul style="list-style-type: none"> ○ 모든 성과지표에서 탁월한 상향 추세 또는 탁월한 수준의 유지를 하고 있다. ○ 명백한 Global Market Leader 이다.
Stage 4 : Agile 타 기업의 벤치마크	<ul style="list-style-type: none"> ○ 대부분의 성과지표에서 지속적인 상향 추세를 유지하고 있다. ○ 경쟁사보다 매우 높은 성과를 달성하고 있어, 동종 산업 내에서 벤치마킹 대상이 되고 있다.
Stage 3 : Disciplinary 대부분 지표에서 긍정적 추세	<ul style="list-style-type: none"> ○ 주요 성과지표에서 전반적으로 상향 추세를 나타내고 있다. ○ 동종 산업 및 경쟁사보다 전반적으로 높은 성과를 달성하고 있다.
Stage 2 : Repeatable 주요지표에서 긍정적 추세	<ul style="list-style-type: none"> ○ 주요 성과지표에서 상향 추세 또는 유지 상태를 나타내고 있다. ○ 동종 산업 및 경쟁사보다 전반적으로 유사한 수준의 성과를 달성하고 있다.
Stage 1 : Informal 주요지표에서 부정적 추세	<ul style="list-style-type: none"> ○ 성과지표에서 하향 추세 또는 답보 상태를 나타내고 있다. ○ 동종 산업 및 경쟁사보다 전반적으로 낮은 성과를 나타내고 있다.

3.1

등급평정 모델

생산성경영체제(PMS)의 등급평정은 경영시스템의 역량 성숙도를 기본 모델로 한다. 역량 성숙도는 경영시스템을 구성하는 핵심 프로세스의 역량을 평가하기 위한 일련의 잣대이다. 성숙도 단계는 5단계로 구성되어 있으며, 경영시스템의 개선이나 성과 향상 노력을 어디에서부터 어떤 수준을 목표로 추진할 것인가에 대한 로드맵을 제시하고 있다. 조직은 탁월한 성과목표를 달성하는 데 필요한 경영시스템의 역량 갭(Gap)을 분명하게 인식할 수 있으며, 이를 토대로 어디에 우선순위를 두고 개선이나 경영혁신 역량 향상을 해야 하는가에 대한 지침을 제공받을 수 있다.

[그림 3] 등급평정을 위한 역량성숙도 모델



생산성경영체제(PMS)의 역량 성숙도를 5단계로 구분한 기준은 다음과 같다.

Stage1

Informal System (시스템 형성 초기)

조직적이기 보다는 문제해결 능력이 탁월한 개인의 활동(Activities)에 의해 특정 결과(Results)가 얻어진다. 프로세스는 거의 정의되어 있지 않고, 임시적인 특징이 있다. 프로세스의 성공이 개인이나 뛰어난 해결사에 의해 좌우되므로 이들이 이직을 하면 조직에서 사라지는 경우가 있다.

Stage2

Basic System (기본시스템)

특정 결과를 얻기 위한 활동을 하기 전에 생각(Planning)하고, 행동 한 후 그 성과를 평가(Evaluation)한다. 프로세스는 과거의 성공체험에 바탕을 두고 단위조직이나 부서의 Best Practice에 의해 이루어진다. 따라서 단위 부서에서 고객이 요구하는 기본적인 사항, 예를 들면 일정, 원가 등에 대해 기본적인 관리가 이루어진다.

Stage3

Standard System (표준시스템)

평가한 결과를 가지고 정책이나 표준(Policy/Standard)을 설정하고, 그 정책이나 표준을 계획하거나 성과 평가하는 데 활용된다. 전사적인 차원에서 프로세스는 정의되고, 표준화 되어 있으며, 정책이나 전략과 연계되어 있다. 따라서 프로세스에 대한 책임이 부여되어 있고, 프로세스를 수행하는 데 필요한 기술과 지식을 갖추도록 조직 전반에 걸쳐 교육 프로그램이 실시된다.

Stage4

Agile System (변화대응 시스템)

환경변화가 기대하는 결과에 어떤 영향을 미치는가를 예측(Forecasting)하고, 바람직한 결과를 얻기 위해 기회(Opportunities ; Initiatives)를 창출한다. 경영 시스템은 환경변화에 대한 감시체계를 구축하고, 그 변화가 제품과 프로세스에 어떤 영향을 미치는가를 지속적으로 측정한다. 조직은 결함 발생을 예방하는 데 초점이 맞추어지고, 보다 효과적이고 효율적인 새로운 기술에 대한 효익/비용 분석을 통하여 프로세스를 개선해 나가며, 전사적으로 전파된다.

학습한 결과를 토대로 새로운 교훈(진리)을 얻고, 정책이나 표준을 개정(Reorganization)한다. 측정, 예측, 혁신이 문화로 정착되고, 조직 전체적으로 프로세스의 지속적인 개선에 초점이 맞추어진다. 조직은 결함 발생을 예방하는 데 초점이 맞추어지고, 보다 효과적이고 효율적인 새로운 기술에 대한 효익/비용 분석을 통하여 프로세스를 개선해 나가며, 전사적으로 전파된다.

3.2 등급평정 방법

각 범주별 기본항목에 대한 등급평정 절차는 다음과 같다.

- ① 기본항목을 구성하는 각 세부항목은 “역량성숙도 단계”에 따라 “세부적인 업무영역”으로 제시되고 있다. 우선 심사조직에서 세부항목의 질문에 대해 “수행하고 있는 업무영역”을 체크하며, 접근방식과 적용·실행·확산 측면에서 고려하여 평가를 한다.
- ② 세부항목별로 “수행하고 있는 업무(프로세스 또는 시스템)”를 토대로 기본항목에 대한 “등급평정 기준의 평점비율”을 판정한다. 이 때 평점비율의 간격은 1%~10% 범위에서 산정함으로써 시스템 역량등급의 차이를 설명 가능하게 해야 한다.
- ③ 기본항목의 등급점수 = “기본항목의 평점비율 x 배점”로 산정한다. 전체 경영시스템의 등급점수는 “기본항목별 등급점수 → 범주별 등급점수 → 경영시스템 등급점수” 순서대로 산정한다.
- ④ 경영시스템의 등급판정은 <표 6>의 점수별 등급평정 기준에 따라 결정한다.

[그림 4] 역량성숙도 모델에 근거한 평정방법

		Deployment(적용/실행/확산) →				
Deployment ▶		Relevance 요구사항에 대한 관련성	Complete coverage 완벽한 적용범위	Consistency 접근방식의 일관된 활용	Spread(Across) 모든 작업단위에 대한 폭넓은 확산	Multiple(Depth) 다차원 적인 깊이 있는 확산
Approach(접근방식) ↓	▼ Approach					
	Appropriateness 요구사항에 대한 접근방식의 적합성	Lv1 (5~10%)	Lv2 (15~20%)	Lv3 (25~30%)	Lv4 (35~40%)	Lv5 (45~50%)
	Effectiveness 접근방식 사용의 효과성	Lv2 (15~20%)	Lv3 (25~30%)	Lv4 (35~40%)	Lv5 (45~50%)	Lv6 (55~60%)
	Systematic 체계적인 접근방식의 사용	Lv3 (25~30%)	Lv4 (35~40%)	Lv5 (45~50%)	Lv6 (55~60%)	Lv7 (65~70%)
	Innovation 혁신적인 접근방식의 사용	Lv4 (35~40%)	Lv5 (45~50%)	Lv6 (55~60%)	Lv7 (65~70%)	Lv8 (75~80%)
Optimization 최적화된 접근방식의 사용	Lv5 (45~50%)	Lv6 (55~60%)	Lv7 (65~70%)	Lv8 (75~80%)	Lv9~Lv10 (85~100%)	

<표 5> 항목의 접근방식과 실행확산에 대한 개념(범주 7)

항목	세부내용
접근방식	○ 세부항목에 대하여 업무 프로세스가 체계적이며, 프로세스에 대한 측정지표가 개발되고 관리되고 있음
실행확산	○ 세부항목에 대하여 업무 프로세스가 정착되고 지속적으로 정비되고 있으며, 성과지표가 업무 목적에 맞는 적절한 성과목표를 달성하고 있음 ○ 시스템이 장·단점과 성과의 결과를 진단하고, 차기 개선계획을 수립하여 추진함

<표 6> 점수별 등급평정 기준

기본단계	등급점수	등급
Stage 5 : Visionary 최적시스템 구축	901 ~ 1000	Level 10
	801 ~ 900	Level 9
Stage 4 : Agile 변화대응시스템구축	701 ~ 800	Level 8
	601 ~ 700	Level 7
Stage 3 : Disciplinary 표준시스템 구축	501 ~ 600	Level 6
	401 ~ 500	Level 5
Stage 2 : Repeatable 기본시스템 구축	301 ~ 400	Level 4
	201 ~ 300	Level 3
Stage 1 : Informal 시스템 형성 초기	101 ~ 200	Level 2
	0 ~ 100	Level 1

경영진의 리더십은 고객과 시장의 관점에서 조직의 성공기회를 탐색하여 비전과 전략목표에 반영함으로써 경영의 방향성과 일관성을 확보하고, 모든 조직 구성원이 변화하고 생산성 향상에 몰입할 수 있는 환경을 조성해야 한다. 또한 경영진은 계획된 성과목표를 주기적으로 평가하여 개선과 생산성 향상의 기회로 전환시켜야 한다. 경영진이 리더십 시스템을 통하여 “비전을 구성하는 장단기 방침 → 비전실현을 위한 전략목표와 실행계획 수립 → 전략목표의 달성도 평가”를 어떻게 하고 있는가에 대해 심사한다.

- ① (경영리더십) 모든 구성원이 조직/개인 미션의 명확한 인식 하에 자발적으로 참여하여 조직의 비전, 가치 및 성과목표를 성공적으로 달성하도록 유도하는 능력
- ② (윤리경영) 기업경영 및 활동에 있어 ‘기업윤리’를 최우선 가치로 생각하며, 투명하고 공정하며 합리적인 업무 수행을 추구하는 경영정신
- ③ (사회공헌) 기업이 사회의 일원으로 사회와 환경에 미치는 영향에 대해 책임의식을 갖고 사회적 기부행위, 지역봉사 등에 사회공익을 위한 자선활동
- ④ (혁신성장) 기업가치와 기업경쟁력의 지속적 성장을 위하여 미래 핵심역량 및 신성장 동력 확보, 미래 혁신기술 개발 등을 추구하는 경영
- ⑤ (Work System) 사업성과 창출을 위한 핵심적인 업무시스템 및 프로세스를 말하며, 경쟁력 있고, 차별화된 제품을 창출하기 위한 내부 차별적 프로세스
- ⑥ (전략기획) 기업의 비전 및 경영목표를 달성하기 위하여 조직과 이해관계자가 참여하여 전략목표 및 전략과제를 만드는 일련의 활동
- ⑦ (전략전개) 기업의 전략목표 및 전략과제를 하부 조직의 실행과제로 하류 전개하여 실행하여 실행 체계를 구축하는 활동
- ⑧ (전사적 위험관리, ERM) 기업의 비전달성을 위하여 전사차원의 경영리스크를 평가하고, 관리하며, 이에 대한 내부통제 활동의 효율화를 확보하고자 하는 사전관리 활동
- ⑨ (조직의 성과평가) 조직의 리더십 시스템 평가를 위하여 조직의 장단기 성과와 능력을 평가할 수 있는 성과척도 및 지표가 요구되며, 정보시스템을 통하여 조직의 정렬성을 강화하는 활동
- ⑩ (경영진의 성과평가) 경영진의 리더십 체계성 및 효과성을 평가하기 위하여 전략과 운영의 균형 잡힌 평가체계를 가지고 있으며, 조직의 성과와 정렬시키는 활동

1.1.1 경영리더십

중심개념

- 모든 구성원이 조직/개인 미션의 명확한 인식 하에 자발적으로 참여하여 조직의 비전, 가치 및 성과목표를 성공적으로 달성하도록 유도하는 능력
 - Vision statement, 중장기 경영목표, 비전 및 가치 공유 프로그램, 경영자의 혁신환경 조성 프로그램

■ 질문사항

배점	세부 내용
20	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직이 지향하는 비전과 가치, 그리고 성과목표를 어떻게 설정하는가? 또한 이의 실현을 위하여 경영진은 조직을 어떻게 이끌고 유지하는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 기업의 Vision Statement(Mission, Value, Vision) ▪ 중장기 경영목표와 달성 계획 ▪ 비전 및 경영목표의 공유 및 확산 프로그램 ▪ 조직구성원 및 고객, 파트너 등 이해관계자들과의 공유 채널 ▪ 온·오프라인의 회의체, 행사 등의 다양한 소통 프로그램
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 리더십 시스템이 경영층, 조직책임자 및 현장관리자로 확산 ▪ 비전달성수준, 핵심가치지표, 고객만족지표, 파트너만족지표 등의 개선
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 경영리더십 시스템의 혁신적인 변화를 통한 지속적 발전 ▪ 환경변화에 대응하는 경영리더십 시스템의 변화

■ 유의사항

- ✓ 경영리더십은 경영자의 리더십을 평가하는 것이 주요핵심 사항이며, 기업의 정체성이 무엇이고, 경영철학을 Vision Statement에 반영하고, 공유하는가를 확인해야 함.
- ✓ 관리자는 단위조직 이상 부서장을 포함하며, 관리자의 이해정도를 파악한다.

■ 심사 관련부서(대상자)

- 대표이사, 경영관리 임원, 경영관리 부서장, 전략기획 부서장

1.1.2 윤리 경영

중심개념

- 기업경영 및 활동에 있어 '기업윤리'를 최우선 가치로 생각하며, 투명하고 공정하며 합리적인 업무 수행을 추구하는 경영정신
 - 법적, 윤리적 기준을 준수하기 위해 윤리경영 추진체계, 윤리적 행동 모니터링 핵심프로세스, 파트너 윤리경영체계, 윤리경영 교육, 윤리경영 평가지표, Compliance System

■ 질문사항

배점	세부 내용
20	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 모든 이해관계자와의 거래에 있어서 조직구성원의 윤리적 사업운영을 어떤 방식으로 실천하고 향상시키는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전사적 윤리경영 체계 ▪ 조직 내의 윤리경영 운영 모니터링 방법 ▪ 잠재적 고객, 파트너, 이해관계자 등에 대한 윤리경영 모니터링 체계 ▪ 사내의 윤리경영 교육 및 성공사례, 실패사례 ▪ Compliance System
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 법적, 윤리적 경영이 조직 내의 사업운영 프로세스로 정착되어 확산 ▪ 법적, 윤리경영 지표의 개선 및 대외적인 윤리경영 신뢰도 지속적 상승
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직구성원 및 이해관계자의 윤리경영 문화의 정착 ▪ 환경변화에 대응하는 윤리경영의 체계의 변화

■ 유의사항

- ✓ 윤리를 기반으로 한 사업수행은 윤리경영 예산 및 기능이 경영계획 예산에 반영되는지 여부가 확인되어야 윤리경영 프로세스가 안정적으로 정착되었다고 판단할 수 있다.
- ✓ 윤리경영이 기업의 사업목적과의 인과관계를 살펴보고 중요여부를 판단한다.

■ 심사 관련부서(대상자)

- 대표이사, 경영관리 임원, 감사 부서장, 구매 부서장

1.1.3 사회 공헌

중심개념

- 기업이 사회의 일원으로 사회와 환경에 미치는 영향에 대해 책임의식을 갖고 사회적 기부 행위, 지역봉사 등에 사회공익을 위한 자선활동
 - 지역사회 공헌활동, 기부행위, 사회공동체 발전을 위한 서비스, 교육 및 보건, 환경 등의 제반활동

■ 질문사항

배점	세부 내용
20	<ul style="list-style-type: none">▪ 조직과 임직원구성원은 지역사회와 사회공동체 발전을 위하여 어떤 방식으로 참여하고 지원하는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none">▪ 사회공헌 활동 계획▪ 사회공동체 발전을 위한 활동 및 기부▪ 사회공헌 활동 지원 조직 또는 기능▪ 경영층의 사회공헌 활동의 참여도▪ 사회공헌에 대한 우수사례
실행확산	<ul style="list-style-type: none">▪ 사회공헌 활동이 조직 내의 사업운영 프로세스로 정착되어 확산▪ 사회공헌 활동이 조직 내의 성과목표로 정렬되어 자율적으로 활동
학습발전	<ul style="list-style-type: none">▪ 사회공헌활동이 지속가능성장 목표로 사회공헌 성과의 향상▪ 대내외적 환경변화에 대응하는 사회공헌 활동의 변화

■ 유의사항

- ✓ 사회공헌의 활동 및 기부 실적은 회사차원에서 다루어진 내용만 포함을 하며 개별적으로 이루어진 부분은 제외한다.
- ✓ 사회공헌의 표준시스템 정착은 사회공헌 활동을 위하여 조직 내의 예산을 반영하고, 계획적으로 수행하는 프로세스의 구축 여부로 판단한다.

■ 심사 관련부서(대상자)

- 대표이사, 경영관리 임원, 경영관리 부서장

1.1.4 혁신 성장

중심개념

- 기업가치와 기업경쟁력의 지속적 성장을 위하여 미래 핵심역량 및 신 성장 동력 확보, 미래 혁신기술 개발 등을 추구하는 경영
 - 미래 핵심역량 개발 계획, 신 성장 동력 확보 계획, M&A 계획, 사업구조개편 계획 등

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none">■ 기업의 지속가능 혁신성장을 위하여 경영층은 어떠한 원칙을 가지고 있으며, 어떻게 실행하고 있는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none">■ 기업의 가치향상, 경쟁력 확보 등을 위한 혁신성장 계획■ 글로벌 경쟁력 확보 계획■ 기업의 사회적 가치 향상을 위한 계획■ 지속성장을 위한 유형자산, 설비, 인적자원 등의 투자계획■ 경영층의 혁신성장 실행을 위한 대내외적 활동
실행확산	<ul style="list-style-type: none">■ 비전 달성을 위한 혁신성장 중점과제의 전사적인 활동■ 신 성장 동력, 신기술, 특허 등으로 기업의 자신화로 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none">■ 혁신성장 위한 중점과제의 실행이 비전달성의 성과 창출로 연결■ 환경변화에 대응하는 혁신성장의 변화

■ 유의사항

- ✓ 혁신경영은 현재와 미래의 사업과 시장 환경에 대응하기 위한 전략적 경영능력을 말하며, 핵심역량 개발, 미래의 신 성장 동력 확보 등을 말한다.
- ✓ 사업의 외형성장만을 이야기하는 것이 아니며 사업구조의 변화를 위한 새로운 사업모델 탐색 등도 포함 된다

■ 심사 관련부서(대상자)

- 대표이사, 경영관리 임원, 경영관리 부서장, 전략기획 부서장

1.2.1 Work System

중심개념

- 사업성과 창출을 위한 핵심적인 업무시스템 및 프로세스를 말하며, 경쟁력 있고, 차별화된 제품을 창출하기 위한 내부 차별적 프로세스
 - 사업의 핵심프로세스, 차별화 프로세스, 핵심기술, 핵심인력, 핵심시스템

■ 질문사항

배점	세부 내용
15	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전략을 개발하고 실행하기 위한 기업의 내부의 차별적 업무시스템 또는 프로세스는 무엇이며, 어떻게 지속적으로 발전시켜 나가는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 차별적 제품을 만들어 내는 기업 내의 핵심 프로세스 ▪ Work System(핵심프로세스)의 차별적 경쟁력을 나타내는 기준 ▪ 조직 내의 고객과 시장에서 경쟁력이 지속적으로 유지되는 요인 ▪ 경쟁사보다 차별화 프로세스 및 코스트 경쟁력
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Work System의 지속적 개발 및 확산을 통한 경쟁우위 선점 ▪ Work system이 전략 실행의 조직 내의 핵심프로세스로 활동
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Work system이 전략 달성의 획기적 성과 창출로 연결 ▪ 환경변화에 대응하는 Work system의 지속적 발전 계획수립 및 실행

■ 유의사항

- ✓ Work system은 전략을 개발하고 실행하는 과정에서 기업이 전략을 선정하는데 필수적으로 필요한 프로세스 및 활동을 의미하며, 차별화 기술 및 인력도 포함
- ✓ 전략은 기업이 보유한 Work system을 기반으로 추진하는 것이 성공할 확률이 높으며, 지속적인 Work system의 확보에 노력해야한다

■ 심사 관련부서(대상자)

- 대표이사, 경영관리 임원, 경영관리 부서장, 전략기획 부서장

1.2.2 전략 기획

중심개념

- 기업의 비전 및 경영목표를 달성하기 위하여 조직과 이해관계자가 참여하여 전략목표 및 전략과제를 만드는 일련의 활동
 - 전략개발 프로세스, 전략체계도, 전략목표, 전략과제, 전략개발 역량

■ 질문사항

배점	세부 내용
15	<ul style="list-style-type: none">▪ 경영진은 조직의 비전을 달성하는 전략을 어떻게 개발하며, 전략목표 및 전략과제는 무엇인가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none">▪ 전략수립 프로세스▪ 기업의 장·단기 전략목표 및 전략과제▪ 핵심요인 분석 및 선정▪ 불확실한 환경에서의 이상 발생시 대응방법▪ 전략대안의 유형 및 평가 방법
실행확산	<ul style="list-style-type: none">▪ 비전과의 정렬성 및 정합성을 확보할 수 있는 전략적 분석 활동▪ 잠재적 도전 및 경쟁우위를 반영하는 활동으로 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none">▪ 전략목표 및 전략과제는 비전 달성의 획기적 성과 창출로 연결▪ 환경변화에 대응하는 비전-경영목표-전략의 변화

■ 유의사항

- ✓ 전략은 기업의 경영목표를 달성하기 위한 총체적인 활동이며, 경쟁에 있어서 독특하고, 가치 있는 포지션을 창출하며, 고객을 위한 우수한 가치를 창출하는 것이 핵심이며, 기업의 성과향상을 위한 집중적인 자원의 배분 패턴이다

■ 심사 관련부서(대상자)

- 대표이사, 경영관리 임원, 경영관리 부서장, 전략기획 부서장

1.2.3 전략 전개

중심개념

- 기업의 전략목표 및 전략과제를 하부 조직의 실행과제로 하류 전개하여 실행하여 실행 체계를 구축하는 활동
 - 하부 조직의 실행과제 및 실행계획, 당해 연도 운영목표(사업목표) 및 실행과제, 사업 목표(운영목표) 수립절차

■ 질문사항

배점	세부 내용
15	<ul style="list-style-type: none">▪ 조직의 전략목표를 실행계획으로 전환시키는 방법은 무엇이며, 하부 전개되는 계획은 무엇인가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none">▪ 전략목표 전개(전략체계도, 전략Map)▪ 전략 운영계획서▪ 사업부(팀)의 전략과제 및 실행계획▪ 전략목표/전략과제 공유 채널▪ 모니터링 및 주기적인 평가방법
실행확산	<ul style="list-style-type: none">▪ 전략과제는 프로젝트 개선활동으로 실행▪ 전략목표와 운영목표, 전략과제와 실행과제의 정합성 및 정렬성 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none">▪ 전략실행의 하류전개를 통한 전략목표의 획기적 성과 창출로 연결▪ 환경변화에 대응하는 혁신전개의 변화

■ 유의사항

- ✓ 전략전개는 전략목표를 달성하기 위하여 조직 전반에 걸친 실행계획의 전개를 검토해야 하며, 실행계획은 지속적으로 보완하며 실행되어야 한다.
- ✓ 경영환경의 변화나 신규계획의 신속한 추진으로 계획 변경이 필요한 경우 재정적인 자원과 기타 자원의 어떻게 배분하고, 지원하고, 수정하는지를 검토

■ 심사 관련부서(대상자)

- 대표이사, 경영관리 임원, 경영관리 부서장, 전략기획 부서장

1.2.4 전사적 위험관리(ERM, Enterprise Risk Management)

중심개념

- 기업의 비전달성을 위하여 전사차원의 경영리스크를 평가하고, 관리하며, 이에 대한 내부 통제 활동의 효율화를 확보하고자 하는 사전관리 활동
 - ERM 체계, 전사 KRI(Key Risk Indicator), 리스크 해소방안 및 실행계획

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 기업의 경영리스크를 평가하고, 관리하고, 예방하는 체계는 어떠한가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전사 리스크 관리체계 ▪ KRI 및 KPI 지표 ▪ 주기적 Key Risk 관리 프로세스(식별-평가-대응-통제) 이행 ▪ 리스크 경영 회의체 구성 및 활동체계 ▪ 리스크 해소 우수사례
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 제품 및 프로세스의 운영리스크 관리를 통합하는 활동 전개 ▪ KRI 실시간 관리체계 운영을 통한 조기 경보체계로 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전사적 위험관리 체계를 통한 경영리스크의 획기적 감소로 성과 창출 ▪ 환경변화에 대응하는 전사적 위험관리체계 변화

■ 유의사항

- ✓ ERM의 궁극적인 목표는 리스크를 정량화하고, 사전 예방활동을 통하여 이를 최소화하여 기업과 주주가치를 극대화하는 것이다
- ✓ 수행절차는 리스크 식별 평가 대응 통제/보고의 순으로 진행이 되며, 경영목표 및 경영 이슈 검토를 통하여 잠재Risk를 탐색하고, 평가를 통하여 Key Risk를 결정

■ 심사 관련부서(대상자)

- 대표이사, 경영관리 임원, 경영관리 부서장, 전략기획 부서장

1.2.5 조직의 성과평가

중심개념

- 조직의 리더십 시스템 평가를 위하여 조직의 장단기 성과와 능력을 평가 할 수 있는 성과 척도 및 지표가 요구되며, 정보시스템을 통하여 조직의 정렬성을 강화하는 활동
 - 조직의 성과척도 및 지표 체계, 측정 정보시스템, 공유/검토 회의체

■ 질문사항

배점	세부 내용
15	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직의 리더십을 평가하기 위하여 조직의 성과와 능력을 어떤 방식으로 검토하는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 리더십을 평가하는 조직의 성과평가 체계 및 지표 ▪ 조직의 성과평가에 대한 정보시스템 ▪ 성과를 검토 및 공유하는 회의체 ▪ 조직 주요성과의 장단기 계획 기간별 추정 ▪ 조직의 성과 검토 방식
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 재무 vs 비 재무, 장기 vs 단기, 전략 vs 운영의 성과평가 체계로 실행 ▪ 장단기 성과를 예측 기능을 강화하는 활동으로 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직의 성과와 능력의 균형관리를 통한 조직의 경영성과 창출 ▪ 환경 변화에 따른 조직의 성과평가의 변화

■ 유의사항

- ✓ 조직의 성과평가는 전략목표 및 사업목표 성과의 추정을 주요 목적으로 하며, 이를 추정하기 위하여 성과지표와 실시간 측정 정보시스템이 요구
- ✓ 조직의 성과측정 및 분석에서는 핵심성과지표의 달성과 비교하여 조직의 성과평가는 전략목표 및 사업목표의 달성이 어떻게 되는가에 중점을 둔다.

■ 심사 관련부서(대상자)

- 대표이사, 경영관리 임원, 경영관리 부서장, 전략기획 부서장

1.2.6 경영진의 성과평가

중심개념

- 경영진의 리더십 체계성 및 효과성을 평가하기 위하여 전략과 운영의 균형 잡힌 평가체계를 가지고 있으며, 조직의 성과와 정렬시키는 활동
 - 경영진 리더십의 성과평가 체계, 리더십시스템 평가지표

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none">▪ 조직은 리더십 시스템의 효과성을 제고하기 위하여 경영진의 성과를 어떻게 평가하는가? 어떤 방식으로 활용하는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none">▪ 경영진 평가체계▪ 리더십 시스템 평가지표 체계▪ 전략목표와 운영목표의 균형 잡힌 경영진 지표체계▪ 경영진 지표의 하부 조직에 하류 전개되어 있는 성과관리 체계▪ 경영진 평가보상 체계
실행확산	<ul style="list-style-type: none">▪ 조직 내의 사업구조 변화에 따른 경영진 평가체계 개선▪ 조직문화, 윤리경영, 사회공헌 등으로 경영진 평가체계 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none">▪ 경영진의 성과평가를 통한 리더십 평가 시스템의 획기적 성과 창출▪ 고객시장과 환경변화에 대응하는 경영진의 성과평가 발전

■ 유의사항

- ✓ 경영진의 성과지표는 기업의 리더십시스템을 보여 줌
- ✓ 경영진의 성과지표 체계는 재무지표 뿐만 아니라 재무, 고객, 프로세스, 역량, 환경, 지역사회 등에 대한 균형 잡힌 성과평가 지표를 가지고 있어야 함.

■ 심사 관련부서(대상자)

- 대표이사, 경영관리 임원, 경영관리 부서장, 전략기획 부서장

혁신은 새로운 것을 도입하거나 혹은 기존과는 전혀 다른 것을 도입하여 탁월한 성과를 내고자 하는 활동이며, 보다 높은 혁신목표를 달성하기 위하여 조직간 벽을 뛰어넘어 생산성 향상을 추진할 수 있는 조직체계를 구축하고, 지원하며, 보상하고 있는가를 심사한다. 혁신의 흐름은 조직의 혁신목표를 어떤 방식으로 전개하여 혁신과제를 도출하고, 실행계획을 수립하는가를 확인하며, 전 조직구성원이 혁신에 동참하고, 혁신의 성과가 조직에 내재화되도록 어떻게 변화관리 하고 있는가를 심사한다. 또한 혁신성과 실현에 대하여 보상을 심사한다.

- ① (혁신 Roadmap) 중장기 사업전략 달성을 위하여 기업 내에서의 모든 조직구성원들이 총체적으로 전개하는 혁신활동 계획
- ② (혁신과제) 중장기 전략목표와 운영목표를 달성하기 위하여 실행하는 조직 내의 중점 추진과제
- ③ (Action Plan) 혁신과제를 추진하는 실행계획을 말하며, 실행조직/제안, 활동기간, 인적/물적 자원 투입, 관련되는 KPI와 과제 완료시의 기대되는 예상성과 등이 포함되는 계획
- ④ (변화관리) 혁신활동 진행 과정에서 생기는 저항 및 여러 가지 격차(gap)를 해소하고 구성원들이 변화에 동참하게 하는 활동
- ⑤ (혁신역량) 조직 내의 모든 구성원이 혁신을 하기 위한 주어진 문제를 해결할 수 있도록 지원해주는 조직, Skill 및 Tool등의 제공 등 조직원의 혁신역량 보유 능력
- ⑥ (혁신시스템) 혁신과제의 발굴-실행-평가보상 등의 프로세스를 실행시키는 시스템과 이를 운영할 수 있는 조직 등을 총괄하는 체계
- ⑦ (혁신성과평가/보상) 혁신활동의 과정 및 결과에 대하여 평가 및 보상하는 것을 말하며, 조직의 성과와 연계되어야 하며, 그 활동 결과에 대하여 금전 및 비금전적 보상하는 체계
- ⑧ (혁신성과 Tracking) 혁신활동 과정 및 결과를 모니터링하고, 이상 발생 시 즉각적으로 Feedback 하는 체계

혁신은 새로운 것을 도입하거나 혹은 기존과는 전혀 다른 것을 도입하여 탁월한 성과를 내고자 하는 활동이며, 보다 높은 혁신목표를 달성하기 위하여 조직간 벽을 뛰어넘어 생산성 향상을 추진할 수 있는 조직체계를 구축하고, 지원하며, 보상하고 있는가를 심사한다. 혁신의 흐름은 조직의 혁신목표를 어떤 방식으로 전개하여 혁신과제를 도출하고, 실행계획을 수립하는가를 확인하며, 전 조직구성원이 혁신에 동참하고, 혁신의 성과가 조직에 내재화되도록 어떻게 변화관리 하고 있는가를 심사한다. 또한 혁신성과 실현에 대하여 보상을 심사한다.

- ① (혁신 Roadmap) 중장기 사업전략 달성을 위하여 기업 내에서의 모든 조직구성원들이 총체적으로 전개하는 혁신활동 계획
- ② (혁신과제) 중장기 전략목표와 운영목표를 달성하기 위하여 실행하는 조직 내의 중점 추진과제
- ③ (Action Plan) 혁신과제를 추진하는 실행계획을 말하며, 실행조직/제안, 활동기간, 인적/물적 자원 투입, 관련되는 KPI와 과제 완료시의 기대되는 예상성과 등이 포함되는 계획
- ④ (변화관리) 혁신활동 진행 과정에서 생기는 저항 및 여러 가지 격차(gap)를 해소하고 구성원들이 변화에 동참하게 하는 활동
- ⑤ (혁신역량) 조직 내의 모든 구성원이 혁신을 하기 위한 주어진 문제를 해결할 수 있도록 지원해주는 조직, Skill 및 Tool등의 제공 등 조직원의 혁신역량 보유 능력
- ⑥ (혁신시스템) 혁신과제의 발굴-실행-평가보상 등의 프로세스를 실행시키는 시스템과 이를 운영할 수 있는 조직 등을 총괄하는 체계
- ⑦ (혁신성과평가/보상) 혁신활동의 과정 및 결과에 대하여 평가 및 보상하는 것을 말하며, 조직의 성과와 연계되어야 하며, 그 활동 결과에 대하여 금전 및 비금전적 보상하는 체계
- ⑧ (혁신성과 Tracking) 혁신활동 과정 및 결과를 모니터링하고, 이상 발생 시 즉각적으로 Feedback 하는 체계

2.1.1 혁신 Roadmap

중심개념

- 중장기 사업전략 달성을 위하여 기업 내에서의 모든 조직구성원들이 총체적으로 전개하는 혁신활동 계획
 - 혁신활동체계, 중장기 전략에 따른 혁신활동 분야 및 추진성과

■ 질문사항

배점	세부 내용
20	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직의 중장기사업전략을 달성하기 위한 장단기 혁신활동 로드맵은 무엇이며, 공통의 언어로서 의사소통 할 수 있는 혁신활동은 무엇인가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 혁신활동 체계 ▪ 단계별 혁신활동 추진방법론 ▪ 혁신활동 중점 추진 분야 ▪ 단계별 혁신활동 성과 ▪ 경영진 및 조직구성원들의 혁신 Mind
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 비전 및 전략과 연계된 혁신활동 단계별(또는 연도별) 로드맵 전개 활동 ▪ 경영과 현장 부분의 통합적인 혁신활동 계획으로 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 통합적인 혁신 Roadmap 전개를 통하여 단계 별 획기적 혁신성과 창출 ▪ 전략변화에 따른 혁신 Roadmap의 변화

■ 유의사항

- ✓ 전략목표는 장기적 관점의 핵심역량 확보로 비전달성이 목적이라면, 운영목표는 단기간, 통상적으로 1년 동안의 기업의 성과달성을 목적으로 사업 과제해결 활동 전개, Hypertext형 조직의 운영, Best Practice의 창출 등의 제반적인 활동이 혁신활동의 중심개념임.

■ 심사 관련부서(대상자)

- 경영관리 임원, 혁신 또는 혁신기능 부서장

2.1.2 혁신 과제

중심개념

- 중장기 전략목표와 운영목표를 달성하기 위하여 실행하는 조직 내의 중점 추진과제
 - 전사적 활동 혁신과제 리스트, 혁신과제 우선순위 기준

■ 질문사항

배점	세부 내용
20	<ul style="list-style-type: none">▪ 조직의 중장기 전략목표와 운영목표를 달성하기 위한 혁신활동 과제는 무엇이며, 혁신과제는 어떤 방식으로 전개하는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none">▪ 당해 연도 경영목표 및 이익목표▪ 운영계획 수립 프로세스▪ 혁신과제 선정 프로세스 및 혁신과제 Pool▪ 혁신과제 우선순위 기준 및 우선순위별 과제 리스트
실행확산	<ul style="list-style-type: none">▪ 실행과제가 혁신과제와 연계되어 프로젝트 개선활동으로 실행▪ 혁신과제의 활동의 이해관계자의 참여 활동 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none">▪ 혁신과제 추진 Task팀 및 몰입▪ 환경변화에 따른 혁신과제의 발굴 및 실행의 변화

■ 유의사항

- ✓ 혁신과제는 중장기전략 및 사업목표를 근간으로 하며, 일상목표가 아닌 상향된 목표치 달성을 위한 혁신/개선 과제를 말한다.
- ✓ 과제는 일반적인 현상의 유지를 목표로 하는 일상반복적인 업무(Routine Work)와 구분이 되며, 달성목표, 달성기간, 추진조직 등이 있음

■ 심사 관련부서(대상자)

- 경영관리 임원, 혁신 또는 혁신기능 부서장

2.1.3 Action Plan

중심개념

- 혁신과제를 추진하는 실행계획을 말하며, 실행조직/제안, 활동기간, 인적/물적 자원 투입, 관련되는 KPI와 과제 완료시의 기대되는 예상성과 등이 포함되는 계획
 - 혁신과제 실행계획서, 실행과제등록서, 과제 투자(물적/인적) 계획서

질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직이 추진하고 있는 혁신활동 과제에 대한 실행계획은 무엇이며, 핵심과제에 대한 자원배분의 기준은 무엇인가?

요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 혁신과제 실행계획 리스트 ▪ 혁신과제 실행계획서 ▪ 혁신과제 관련 KPI 및 예상성과, 경영성과 Coverage ▪ 인적/물적 자원 투입 기준
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 혁신과제 관리시스템은 실시간으로 실행과정 모니터링 전개 ▪ 혁신과제, 제안, 프로젝트 등 전 부문에서 혁신과제 관리로 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 혁신과제 실행 달성률 초과 달성으로 획기적 실행성과 달성 ▪ 환경변화 및 목표 미달 시에 대한 혁신과제 실행계획의 변화

유의사항

- ✓ 혁신과제 실행에 대한 모니터링은 경영회의의 일부로서 진행이 될 수도 있으며, 조직의 중점추진과제의 일부로 진행될 수 있음
- ✓ 혁신과제 관리시스템은 성과관리시스템과 연계되어 활동될 수도 있음.

심사 관련부서(대상자)

- 경영관리 임원, 혁신 또는 혁신기능 부서장

2.2.1 변화 관리

중심개념

- 혁신활동 진행 과정에서 생기는 저항 및 여러 가지 격차(gap)를 해소하고 구성원들이 변화에 동참하게 하는 활동
 - 조직에서의 내부 및 외부 변화관리 활동, 조직 내 변화관리 교육

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 혁신활동을 추진하는 데 장애가 되는 요인은 무엇이며, 어떻게 관리하고 해소하며, 조직을 변화관리하고 있는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직변화 혁신을 위한 변화관리 프로그램 계획 ▪ 경영진의 조직 내의 커뮤니케이션 활동 ▪ 산업환경 Issue 및 혁신문화 조성 방향 ▪ 조직 내의 변화관리자 및 핵심지원 인력 육성 ▪ 변화관리 Best Practice 사례
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직 변화관리 프로그램 활동과 혁신 활동이 융합되어 전개 ▪ 비전 및 핵심가치 등의 조직문화 활동으로 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 혁신문화 DNA가 정착되어 획기적인 조직의 혁신성과 창출 ▪ 환경변화에 따른 혁신 DNA 및 조직의 변화관리의 변화

■ 유의사항

- ✓ 혁신문화의 기반조성은 전 범위에 걸쳐 장기적으로 일관되게 추진해야 만들어지며, 기업이 지속성여부를 판단해야 함.
- ✓ 문제해결 활동에서 변화관리 추진방법은 Teamwork Management와 Process Management로 나눌 수가 있음.

■ 심사 관련부서(대상자)

- 경영관리 임원, 혁신 또는 혁신기능 부서장

2.2.2 혁신 역량

중심개념

- 조직 내의 모든 구성원이 혁신을 하기 위한 주어진 문제를 해결할 수 있도록 지원해주는 조직, Skill 및 Tool 등의 제공 등 조직원의 혁신역량 보유 능력
 - 조직 구성원의 문제해결 Process 이해 능력, Skill, Tool 활용능력, 문제해결 Style, 교육훈련

■ 질문사항

배점	세부 내용
15	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직은 혁신활동 실행 성공률을 높이기 위한 Skill, Tool 등의 문제해결 역량은 충분한가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 혁신역량의 정의, 확보 계획 및 실행 ▪ 혁신 추진조직 규모 및 기능 ▪ 조직 내 보유하고 있는 혁신 Skill, Tool, 주요 문제해결 프로세스 ▪ 혁신인력 기준 및 보유율 ▪ 혁신인력 육성 프로그램
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 다양한 부문에서 혁신 전문가 육성이 균형적으로 육성 ▪ 현장까지 문제해결에 직접 참여하고, 혁신역량의 관리가 확대
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 혁신역량이 높은 혁신전문가의 확대를 획기적인 혁신활동 성과 창출 ▪ 환경변화에 따른 다양한 혁신전문가를 가진 혁신역량의 변화

■ 유의사항

- ✓ 혁신역량 확보의 주체는 일반적으로 혁신추진 기능을 가진 부서에서, 혁신 기능이 없는 기업은 혁신역량을 육성하는 시스템이 없다고 평가를 할 수 있으며, 경영진의 리더십과도 연계되는 항목임.

■ 심사 관련부서(대상자)

- 경영관리 임원, 혁신 또는 혁신기능 부서장

2.2.3 혁신 시스템

중심개념

- 혁신과제의 발굴-실행-평가보상 등의 프로세스를 실행시키는 시스템과 이를 운영할 수 있는 조직 등을 총괄하는 체계
 - 혁신과제 발굴-실행-평가보상 체계, 혁신조직 및 기능, 문제해결프로세스

■ 질문사항

배점	세부 내용
15	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 혁신과제의 발굴, 추진조직 구성, 혁신과제 실행 및 지원, 평가 등 혁신활동을 추진하는 체계는 어떠한가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직 내의 혁신관리시스템 운영 체계 ▪ 혁신조직 구성 및 역할 ▪ 혁신활동 지원 체계 ▪ 과제 발굴-실행-평가보상 체계 ▪ 혁신과제 실행 진척도 모니터링 체계 및 시스템
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 혁신과제를 발굴-실행-평가보상을 이루는 우선순위별 혁신활동 전개 ▪ 혁신시스템이 전략목표 및 운영목표와 연계되어 효율적으로 전개
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 혁신시스템이 조직 내의 정보시스템의 하나로 정착되어 실시간 관리 ▪ 환경 및 중장기 전략변화에 따른 혁신시스템의 변화

■ 유의사항

- ✓ 혁신시스템 내의 과제관리시스템은 제안 관리시스템, 개발과제관리시스템 등을 포함하는 포괄적인 기업 내의 아이디어 및 과제를 관리하는 시스템의 총칭임
- ✓ 혁신시스템은 조직의 DNA를 녹여 기업의 경영이슈를 해결하는 실행시스템임

■ 심사 관련부서(대상자)

- 경영관리 임원, 혁신 또는 혁신기능 부서장

2.2.4 혁신성과 평가 및 보상

중심개념

- 혁신활동의 과정 및 결과에 대하여 평가 및 보상하는 것을 말하며, 조직의 성과와 연계되어야 하며, 그 활동 결과에 대하여 금전 및 비금전적 보상하는 체계
 - 혁신활동 평가 체계, 성과보상체계

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직은 혁신성과를 어떤 방식으로 평가하고, 보상하는가? 보상은 혁신활동을 의욕적으로 추진할 수 있도록 하기에 충분한가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 혁신과제 평가 체계 ▪ 경영성과와의 검증체계 ▪ 자연적 개선에 대한 검증 ▪ 혁신활동 성과보상체계 및 보상 내용 ▪ 혁신활동 성과 공유
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 혁신성과의 평가는 경영성과 평가와 연계되어 모든 활동에 포함되어 전개 ▪ 혁신의 성과에 대한 보상은 충분하게, 모든 기능부문까지 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 혁신성과의 성과는 경영성과 연결되고 있으며, 보상이 높음 ▪ 환경변화에 따른 혁신성과 평가 및 보상의 변화

■ 유의사항

- ✓ 혁신성과는 기업 내의 개선활동으로 이루어진 모든 성과를 총칭하며, 이러한 성과는 경영성과와의 검증이 중요함.
- ✓ 보상의 결과는 기본적으로 보상금/영업이익의 비율로 산정하며, 영업이익이 없다면 혁신성과에 보상이 매우 낮을 수밖에 없음.

■ 심사 관련부서(대상자)

- 경영관리 임원, 혁신 또는 혁신기능 부서장

2.2.5 혁신성과 Tracking

중심개념

- 혁신활동 과정 및 결과를 모니터링하고, 이상 발생 시 즉각적으로 Feedback 하는 체계
 - 혁신성과 모니터링 체계, 혁신활동 및 성과 검토 회의체

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 혁신성과를 모니터링 하는 체계는 무엇인가, 그 결과를 조직 내에 어떤 방식으로 체화시키고 있는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 혁신성과 모니터링 체계 ▪ 혁신성과를 검토 및 공유하는 회의체 ▪ 혁신성과 미달 시 장애요인을 추적하고 보고하는 체계 ▪ 현장의 혁신성과를 추적하는 시스템 ▪ 경영성과 기여도 분석
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 실시간 혁신과제 성과를 추적하고, Feedback하는 혁신활동 전개 ▪ 혁신 모니터링은 목적별 다양한 공유 회의체와 연계되어 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 혁신과제 성과의 추정 및 Feedback을 통한 대폭적인 장애요인 해소 ▪ 환경변화에 대응하는 혁신성과 추적 시스템의 변화

■ 유의사항

- ✓ 혁신성과 Tracking은 혁신성과가 실시간으로 나타나는 정보를 추적하고, 혁신과제 수행 부진 시 즉각적으로 조직 내에 Feedback 함으로써 기회비용을 최소화하고자 함
- ✓ 현장의 혁신성과 정보 모니터링 체계는 전사적인 정보시스템과 연계하여 이루어짐

■ 심사 관련부서(대상자)

- 경영관리 임원, 혁신 또는 혁신기능 부서장

조직의 가치창출은 고객으로부터 출발한다. 적절한 제품을 지속적으로 보장하고 새로운 기회를 탐색하기 위하여 고객과 시장의 요구사항, 기대, 선호도를 어떻게 이해하고, 결정하는가를 심사한다. 또한 새로운 고객을 확보하고, 만족시키며, 유지함은 물론 고객의 충성도를 증대시키고, 새로운 기회를 발굴하기 위하여 고객과의 관계를 어떻게 구축하고 있는가를 심사한다. 고객 만족도를 어떻게 결정하는 가를 심사한다.

- ① (고객시장 세분화) 고객을 몇 개의 고객집단으로 나누고, 특정 목표집단을 선정하여 기업의 마케팅 자원과 노력을 집중함으로써 기업의 한정된 자원을 효율적으로 집행하는데 필요한 전략
- ② (고객 및 시장 정보 획득) 현재고객 및 잠재고객에 대한 주요사항, 니즈 및 변화하는 기대(제품 특성 포함)와 구매의사결정요건 등에 대한 지식을 파악하는 활동
- ③ (고객 인지) 고객충성도를 얻고, 적절한 고객관계를 유지하기 위한 고객관련 정보를 획득하는 조직의 프로세스 및 활동
- ④ (고객시장전략) 고객관계, 고객확보, 및 고객유지, 그리고 사업 확장 및 유지를 위한 주요 요인을 어떻게 결정하고, 이에 해결 대안을 도출하는 과정
- ⑤ (고객만족 측정 및 분석) 고객의 기대수준, 품질인지수준, 인지가치, 종합만족수준, 고객 불만 수준, 고객충성도 등을 모델 구성요소 간의 인과관계를 종합적으로 측정 및 분석하는 활동
- ⑥ (고객만족 개선) 고객만족과 불만족을 개선 및 유지관리를 위하여 조직 및 고객공동으로 실행하는 개선활동을 총칭함
- ⑦ (고객가치 제안) 고객가치제안 전략은 제품이 어디로 가고, 어떻게 도달하고, 성공할 것인가를 기술함으로써 제품을 어떻게 고객에게 판매할 것인가를 설명하는 계획
- ⑧ (고객지원) 고객이 제품에 효율적으로 접근하여 정보와 지원을 요청하는 프로세스와 고객지원 서비스
- ⑨ (고객 참여 관리) 고객과 관련된 기업의 내·외부 자료를 분석, 통합하여 고객 특성에 기초한 마케팅 활동을 계획하고, 지원하며, 평가하는 과정
- ⑩ (고객 불만 관리) 고객이 제품을 구입 및 사용하는 과정에 있어서 불편사항 및 클레임이 접수 - 처리 - 사후활동을 실행하는 프로세스

3.1.1 고객시장 세분화

중심개념

- 고객을 몇 개의 고객집단으로 나누고, 특정 목표 집단을 선정하여 기업의 마케팅 자원과 노력을 집중함으로써 기업의 한정된 자원을 효율적으로 집행하는데 필요한 전략
 - 세분화 기준, 세분화 된 목표시장, 성과목표, 목표시장별 대응전략

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전체 시장을 어떻게 정의하고, 어떤 정보와 기준을 가지고 세분화하며, 목표시장을 결정하는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 고객의 정의 ▪ 세분화 된 조직의 현재의 고객, 고객집단 ▪ 세분화된 목표시장, 성과목표 ▪ 목표시장별 차별화된 전략 ▪ 미래의 고객, 고객집단 및 세분시장
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 세분화 된 현재 및 미래의 목표시장에 대하여 집중 대응전략 실행 ▪ 경쟁사의 고객, 잠재고객 및 잠재시장에 대한 대응으로 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 세분화된 목표시장에서의 지속적 성과 달성 ▪ 고객과 시장 환경 변화에 따른 세분화 된 고객, 고객그룹 및 시장의 변화

■ 유의사항

- ✓ STP(Segmentation, Targeting, Positioning)전략은 세분화된 소비자의 욕구를 만족시키기 위해 도입된 마케팅 전략개념으로, 몇 개의 기준을 이용하여 시장을 분류한 후, 세분시장에서 표적시장을 선택, 마케팅믹스를 통해 자사 제품을 소비자에게 인식시켜 주는 과정임
- ✓ 또한 세분화란 구매자들 간의 중요한 차이를 기준으로 전체시장을 부문시장으로 나누어 목표시장을 선정하는 것

■ 심사 관련부서(대상자)

- 마케팅/영업 관련 임원, 영업 관련 부서장

3.1.2 고객 및 시장 정보 획득

중심개념

- 현재고객 및 잠재고객에 대한 주요사항, 니즈 및 변화하는 기대(제품 특성 포함)와 구매의 사결정요건 등에 대한 지식을 파악하는 활동
 - 고객 및 목표시장의 정의, 고객니즈, 고객 구매의사 결정요인, 현재시장과 잠재시장의 특성, 경쟁사의 고객, 잠재적인 고객과 시장

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none">▪ 조직은 고객과 시장의 요구사항, 니즈, 기대 및 선호를 어떻게 파악하여 현재 제품과 연계시키고, 새로운 사업기회를 창출하는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none">▪ 자사의 고객 및 시장의 정의▪ 현재시장의 고객 및 시장의 규모, 특성, 변화 추이▪ 시장의 변화와 고객의 소리를 청취하고, 지식을 저장하는 정보시스템▪ 고객 구매의사결정 요건▪ 경쟁사의 고객 및 성과
실행확산	<ul style="list-style-type: none">▪ 고객과 시장 지식의 탐색 및 채널을 통한 사업기회 탐색활동 전개▪ 현재의 고객과 시장의 지식에서 잠재시장, 경쟁사까지 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none">▪ 고객 및 시장의 지식을 활용을 통한 획기적인 고객성과 획득▪ 환경변화에 대한 고객과 시장 지식 수집의 변화

■ 유의사항

- ✓ 고객과 시장의 지식은 시장과 매출정보, 고객충성도와 고객유지 자료, 고객권유 자료, 고객획득/이탈분석, 불만자료가 포함된 현재 및 과거의 고개관련 지식과 feedback을 제품과 서비스 계획, 마케팅, 업무시스템과 프로세스의 개선 및 신규 사업개발에 어떻게 활용이 되는가를 검토

■ 심사 관련부서(대상자)

- 마케팅/영업 관련 임원, 영업 관련 부서장

3.1.3 고객 인지

중심개념

- 고객충성도를 얻고, 적절한 고객관계를 유지하기 위한 고객관련 정보를 획득하는 조직의 프로세스 및 활동

- 고객관계구축 체계, 고객의 제품 접근 채널, 고객접점 프로세스

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none">▪ 고객, 고객집단 및 시장의 변화에 따라 고객의 소리를 듣는 방법이 어떻게 다르며, 어떻게 활용하는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none">▪ 고객 및 시장의 변화 흐름▪ 고객 의견 및 니즈 청취 프로세스▪ 고객 접점 프로세스▪ 고객정보를 감지할 수 있는 실시간 정보체계▪ 고객인지 결과의 활용 사례
실행확산	<ul style="list-style-type: none">▪ 고객 소리를 실시간 인지, 분석 및 즉각적 대응 활동▪ 고객의 선호와 충성도에 영향을 주는 요인까지 고객인지 관리 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none">▪ 고객소리는 조직 내에서 실시간 감지 및 즉각적 대응 체계 구축▪ 고객과 시장 환경 변화에 따른 고객의 인식과 행동의 변화

■ 유의사항

- ✓ 고객의 소리는 고객의 구매와 고객관계 결정에 영향을 주는 설문조사 자료, 포커스 그룹에서 발견한 자료, 웹 기반의 자료, 보증자료, 고객 불만 일지 및 현장보고서 및 기타 자료와 정보를 수집하고 통합하는 것을 포함한다.

■ 심사 관련부서(대상자)

- 마케팅/영업 관련 임원, 영업 관련 부서장

3.1.4 고객시장 전략

중심개념

- 고객관계, 고객확보, 및 고객유지, 그리고 사업 확장 및 유지를 위한 주요 요인을 어떻게 결정하고, 이에 해결 대안을 도출하는 과정
 - 현재시장 및 잠재시장에서의 주요요인, 고객시장전략, 고객시장 성과목표

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none">▪ 현재시장 및 잠재시장에서의 고객의 니즈를 반영하여 경쟁상황에서의 우위를 확보하기 위한 전략은 무엇인가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none">▪ 목표시장 및 잠재시장 현황▪ 고객시장전략을 선정하는 주요요인 분석▪ 고객시장전략 및 성과목표▪ 고객시장전략 실행계획서▪ 고객시장 전략의 공유방법 및 채널
실행확산	<ul style="list-style-type: none">▪ 전사 전략과 고객시장 전략과의 상호교환을 통한 전략의 전개▪ 고객시장전략이 잠재시장 및 잠재고객까지 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none">▪ 고객시장전략이 현재시장과 잠재시장에서의 효과성 및 효율성 극대화▪ 고객과 시장 환경 변화에 따른 고객시장전략의 변화

■ 유의사항

- ✓ 전사차원의 전략과 고객시장전략은 운영상의 마케팅/영업 전략에 초점을 두고 있으며, 당해 연도 사업성과 달성에 요구되는 마케팅/영업 전략으로 함.
- ✓ 제품과 서비스 특성에는 가격, 신뢰성, 가치, 납기준수, 위험한 물질사용과 폐기에 대한 요구조건, 고객 또는 기술지원, 판매관계 등이 있음

■ 심사 관련부서(대상자)

- 마케팅/영업 관련 임원, 영업 관련 부서장

3.1.5 고객만족 측정 및 분석

중심개념

- 고객의 기대수준, 품질인지수준, 인지가치, 종합만족수준, 고객 불만 수준, 고객충성도 등을 모델 구성요소 간의 인과관계를 종합적으로 측정 및 분석하는 활동
 - 고객만족 측정 모델, 설문조사표, 고객만족 분석결과

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 고객의 만족도와 불만족도 및 참여도를 어떻게 결정합니까? 또한 다른 조직과 비교하여 고객 만족도에 대한 정보를 얻는 방법은 무엇입니까?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 고객만족 측정 및 분석 프로세스 ▪ 고객만족 측정 모델 및 설문조사표 ▪ 고객만족 보고서 ▪ 고객만족 통계적 분석결과를 통한 주요 요인 분석 ▪ 경쟁사와의 비교분석
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 고객만족도 측정 모델의 신뢰성, 인과관계 분석, 검증 적용 ▪ 고객만족 측정 및 분석 결과에 대한 고객 및 이해관계자 공유 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 고객만족 측정 요인의 개선을 통한 고객만족조사 모델의 지속적 발전 ▪ 고객과 시장 환경 변화에 적응하는 측정모델의 지속적 변화

■ 유의사항

- ✓ 고객만족 측정은 정량적인 척도 또는 정성적인 척도 모두 사용할 수 있으며, 실효성 있는 고객만족 측정결과는 고객의 미래행동에 영향을 주는 구체적인 제품과 서비스의 특징, 전달 및 고객관계에 대한 유용한 정보를 제공해야 함
- ✓ 정보는 인터넷, 개인접촉, 제3자 또는 우편 등을 통해 수집이 가능 함

■ 심사 관련부서(대상자)

- 마케팅/영업 관련 임원, 영업 관련 부서장

3.1.6 고객만족 개선

중심개념

■ 고객만족과 불만족을 개선 및 유지관리를 위하여 조직 및 고객공동으로 실행하는 개선 활동을 총칭함

- 고객만족도 지수, 고객 평가점수 또는 평가등급, 개선 및 유지관리 활동

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none">▪ 조직은 고객만족과 불만족을 어떻게 관리하는가? 고객만족도의 증대를 위한 개선활동은 사업의 요구사항과 방향에 맞게 어떻게 유지하는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none">▪ 고객만족 개선 활동 계획▪ 고객만족 평가 지수(점수 또는 등급) 및 목표▪ 고객만족 개선활동 참여부서 및 과제 리스트▪ 고객만족 개선활동 Best Practice▪ 사업성과와 직접적인 연계성
실행확산	<ul style="list-style-type: none">▪ 전사차원의 CRM 활동과 연계하여 실행▪ 내부, 파트너, 고객과 같이 참여하는 고객만족 개선 활동으로 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none">▪ 고객만족 개선활동 결과의 효율성 및 효과성으로 고객만족지수 향상▪ 사업 환경 변화에 따른 고객만족개선활동의 변화

■ 유의사항

- ✓ 고객만족 분석 및 평가의 결과로부터 도출된 요소에 대하여 이의 해결을 위하여 제품 및 서비스 만족도 개선을 우선적으로 조치해야 함
- ✓ 고객만족 개선 및 유지활동은 고객 및 이해관계자가 평가하는 모든 활동을 포함

■ 심사 관련부서(대상자)

- 마케팅/영업 관련 임원, 영업 관련 부서장

3.2.1 고객가치 제안

중심개념

- 고객 가치제안 전략은 제품이 어디로 가고, 어떻게 도달하고, 성공할 것인가를 기술함으로써 제품을 어떻게 고객에게 판매할 것인가를 설명하는 계획임
 - 제품 가치전략 요소(누구에서, 무엇을, 고객제공가치, 제품가격, 유통방법)

■ 질문사항

배점	세부 내용
15	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 고객 가치를 제공하는 전략 요소는 무엇이며, 고객 가치 제안을 어떤 과정을 거쳐 제공하는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 제품 출시 Roadmap ▪ 고객 가치제공 프로세스 ▪ Y+3년 제품 가치 제안 전략 Roadmap ▪ 주력제품에 대한 제품 가치제안 전략 ▪ 미래제품에 대한 제품 가치제안 전략
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 주력 제품이 목표시장에 집중하여 가치전략 Roadmap이 지속적 전개 ▪ 현재 및 잠재시장에 대한 제품 가치제안 전략으로 확대
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 제품 가치 제안이 혁신적으로 제공되어 목표시장에 효과를 발휘 ▪ 고객 및 시장 환경 변화에 따른 제품가치 제안의 변화

■ 유의사항

- ✓ 고객가치 제안 전략은 제품 로드맵 및 후속 제품 출시를 실행하기위한 기반을 형성하며, 제품 전략을 통해 기업은 특정 대상 시장 및 기능 제품에 집중할 수 있음
- ✓ 고객가치 제안 전략에서 특정 목표시장을 식별함으로써 어떤 프로젝트가 제품 전략을 벗어나서 전략적 목표를 흐리게 하는지 이해할 수 있음

■ 심사 관련부서(대상자)

- 마케팅/영업 관련 임원, 영업 관련 부서장

3.2.2 고객 지원

중심개념

- 고객이 제품에 효율적으로 접근하여 정보와 지원을 요청하는 프로세스와 고객지원 서비스
 - 고객접근 프로세스, 고객 정보제공 프로세스, 고객서비스 프로세스

■ 질문사항

배점	세부 내용
15	<ul style="list-style-type: none">▪ 고객이 제품을 보다 편리하게 구할 수 있도록 지원하는 방법은 무엇이며, 어떻게 고객이 정보와 지원을 요구할 수 있는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none">▪ 조직의 제품접근 지원 프로세스▪ 고객지원 서비스 시스템▪ On Time 고객서비스 체계▪ 고객정보 관리 시스템▪ 고객서비스 지원 실시간 정보체계
실행확산	<ul style="list-style-type: none">▪ 유형별 고객 요구사항 파악 및 해결 활동 전개▪ 고객과 같이 참여하는 고객서비스 지원 활동으로 확대
학습발전	<ul style="list-style-type: none">▪ 경쟁사와 비교하여 지속적인 경쟁력 있는 고객서비스 지원 체계 운영▪ 고객과 시장 환경 변화에 대응하는 고객서비스 지원체계 변화

■ 유의사항

- ✓ 고객지원 서비스를 이용하는 전 과정에서 대면응대(face-to-face) 이든 비대면 응대(non-face-to-face) 이든 고객지원서비스를 받고 있다고 느끼게 하는 것이 서비스의 가치 실현이며, 고객은 서비스과정에서 경험하는 일련의 순간 전체를 가지고 고객만족을 결정함

■ 심사 관련부서(대상자)

- 마케팅/영업 관련 임원, 영업 관련 부서장

3.2.3 고객 참여 관리

중심개념

- 고객과 관련된 기업의 내·외부 자료를 분석, 통합하여 고객 특성에 기초한 마케팅 활동을 계획하고, 지원하며, 평가하는 과정
 - 고객관계 프로세스, 고객관계 증진 활동, 고객참여 마케팅 활동

■ 질문사항

배점	세부 내용
15	<ul style="list-style-type: none">▪ 조직이 고객을 확보, 유지하고, 고객의 충성도를 향상시키기 위하여 고객관계를 어떻게 구축하고 관리하는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none">▪ 고객 참여 수주 및 마케팅 활동▪ 전사적 CRM 활동 체계 및 활동 내용▪ 고객관계 활동 프로세스 및 사례▪ 고객 만족 및 불만 처리를 위한 고객관계 증진 활동▪ 고객관계 주기적 채널
실행확산	<ul style="list-style-type: none">▪ 고객의 확보, 유지, 증진을 위한 지속적 고객관계 증진 활동 전개▪ 경영정보시스템과 연계되어 실시간으로 분석 및 공유로 확대
학습발전	<ul style="list-style-type: none">▪ 고객참여 관리를 통한 수주 및 마케팅의 성과가 지속적으로 달성▪ 고객과 시장 환경 변화에 대응하는 고객참여 관리의 변화

■ 유의사항

- ✓ CRM(customer relationship management)은 고객 데이터의 세분화를 실시하여 신규고객 획득, 우수고객 유지, 고객가치 증진, 잠재고객 활성화, 평생고객화와 같은 사이클을 통하여 고객을 적극적으로 관리하고 유도하며 고객의 가치를 극대화시킬 수 있는 전략을 통하여 마케팅을 실시한다.

■ 심사 관련부서(대상자)

- 마케팅/영업 관련 임원, 영업 관련 부서장

3.2.4 고객 불만 관리

중심개념

- 고객이 제품을 구입 및 사용하는 과정에 있어서 불편사항 및 클레임이 접수 - 처리 - 사후활동을 실행하는 프로세스

- 고객 불만 처리 프로세스, 고객 불만 자료, 고객 클레임(불만) 보고서

■ 질문사항

배점	세부 내용
15	<ul style="list-style-type: none">▪ 고객의 불만을 해결하기 위한 고객 불만 관리 프로세스는 무엇인가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none">▪ 고객 불만 처리 프로세스▪ 고객 불만 처리 규정 및 고객 클레임 보고서▪ 고객 불만 최근 실적 및 목표▪ 고객 불만 자료의 종합적 분석 보고 및 대응▪ 고객 불만 개선 Best Practice
실행확산	<ul style="list-style-type: none">▪ 고객 불만 관리의 근본적 접근 및 시스템을 통한 분석 및 대응 전개▪ 고객 만족 및 불만 관리는 고객공동 활동으로 확대
학습발전	<ul style="list-style-type: none">▪ 고객 불만이 획기적으로 개선되어, 고객 및 경영의 성과로 연결▪ 고객과 시장 환경 변화에 대응하는 고객 불만 관리의 변화

■ 유의사항

- ✓ 고객 불만, 고객 클레임 등의 고객품질의 대응 및 결과의 모니터링은 품질보증 부서에 관리를 하며, 목표 및 실적 지표도 품질보증의 책임으로 함
- ✓ 고객의 불만은 가격, 품질, 납기 등으로 크게 나눌 수 있으며, 이러한 불만은 한 개의 부서에서 처리가 되지 않으며, 종합적인 분석 및 대응이 이루어져야 함

■ 심사 관련부서(대상자)

- 마케팅/영업 관련 임원, 영업 관련 부서장

측정, 분석 및 지식관리 범주는 기업의 전략목표와 실행계획에 대한 성과관리를 지원하기 위한 자료와 정보, 지식자산이 어떻게 선정되고, 수집·분석, 활용되고 있는가를 심사한다. 또한 의사결정 지원 및 실행계획, 성과향상을 위한 자료와 정보, 지식을 수집, 저장, 조회, 분석, 배포 할 수 있는 정보관리 시스템이 적절하게 구축되어 있는가를 심사한다.

- ① (조직 및 시장 Data 측정) 조직의 성과 데이터, 고객 및 시장의 데이터 등의 정보를 수집하며, 추적, 선정 및 측정하여 데이터를 분석하는 체계
- ② (핵심 성과지표 체계) 전략목표와 운영목표의 실행계획에 관련된 프로세스를 포함하여, 일상적 운영과 조직의 전반적인 성과를 관리하기 위한 핵심성과지표 관리 체계
- ③ (의사결정지원) 조직의 성과정보 및 고객정보를 바탕으로 자료를 검색, 처리, 보고서 등을 제공하여 경영층 및 부서장의 의사 결정을 지원하는 체계
- ④ (성과 검토 및 활용) 성과 검토를 통해 조직의 성공, 경쟁우위 성과, 전략적 목표와 실행계획을 분석하고 조직의 우선순위 과제와 기회가 조직의 의사결정을 효율적으로 지원하는 체계
- ⑤ (스마트 정보화전략 계획) 조직의 비전 달성하기 위하여 어떻게 효과적으로 정보기술을 연계하고 적용할 것인가 전략을 짜고 해결책을 찾아 실행 계획을 수립해 나가는 일련 과정
- ⑥ (정보시스템) 정보의 수집, 처리, 저장, 검색, 제시, 기반 시설 및 장비, 하드웨어 및 소프트웨어와 통신수단, 그리고 방침 및 절차 등의 일련의 시스템
- ⑦ (정보관리) 조직은 정보시스템의 데이터 및 정보의 가용성, 신뢰성, 편리성을 확보하여 정보관리시스템의 정보 및 데이터 관리를 하는 활동
- ⑧ (Big Data 활용) 데이터를 수집, 저장 및 분석하여 데이터 집합으로 부터 일정한 법칙을 추론하고 패턴분석을 통해 조직 내,외부의 결과 및 행동을 예측하는 활동
- ⑨ (지식관리) 조직의 핵심 지식을 지속적으로 창출하고 이를 신속하게 전파, 공유함으로써 모든 조직 구성원이 원하는 지식을 적기에 습득, 업무 활동에 적용해서 고부가가치를 창출할 수 있도록 조직 지식자산을 관리하는 활동
- ⑩ (지식활용) 조직의 보유 지식자산을 활용하여 새로운 지식 및 Best Practice를 창출하며, 새로운 지식으로 재창출하는 과정
- ⑪ (사이버 보안관리) 사이버 환경에서 네트워크를 통해 연결된 조직·사용자 자산을 보호하기 위해 사용되는 기술적 수단, 보안정책, 보안 안전장치, 가이드라인, 위기관리방법, 교육훈련, 보안기술의 집합

4.1.1 조직 및 시장 Data 측정

중심개념

- 조직의 성과 데이터, 고객 및 시장의 데이터 등의 정보를 수집하며, 추적, 선정 및 측정하여 데이터를 분석하는 체계
 - 조직성과 데이터 및 정보 측정 방법 및 시스템, 고객 데이터 및 정보 측정방법 및 시스템, 이해관계자 데이터 및 정보 측정 방법 및 시스템

■ 질문사항

배점	세부 내용
15	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 일상 업무 전반적인 조직성과에 대한 데이터 및 정보를 어떻게 추적하는가? 또한 VOC 및 시장 데이터 및 정보는 어떻게 선택하는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직성과 및 시장성과 Data 수집 체계 ▪ 성과관리 체계 ▪ 성과측정 및 분석 프로세스 ▪ 목표대비 실적관리 운영 체계 ▪ 성과(조직 및 고객) 분석 보고서 및 공유
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직성과의 균형적인 관점에서 수집, 분석 및 보고 활동 ▪ 사업목표와 정렬되어 조직성과 데이터를 수집, 분석하는 활동으로 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전략목표-사업목표와 정렬되어 있는 조직 및 고객성과 데이터의 선정 ▪ 고객과 시장 환경 변화에 대응하는 조직 및 고객성과 데이터 선정의 변화

■ 유의사항

- ✓ '성과의 측정'은 조직의 방향과 작업 단위, 주요공정, 부서별 또는 전체 조직 차원에서의 자원의 배정과 정렬에 관한 사실에 근거하여 의사 결정에 사용된다.

■ 심사 관련부서(대상자)

- 기획(관리) 임원, 기획(관리) 부서장

4.1.2 핵심 성과지표 체계

중심개념

- 전략목표와 운영목표의 실행계획에 관련된 프로세스를 포함하여, 일상적 운영과 조직의 전반적인 성과를 관리하기 위한 핵심성과지표 관리 체계
 - 조직 핵심성과지표 관리 체계, 전사 지표체계, 부서 지표체계

■ 질문사항

배점	세부 내용
15	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직 내의 성과를 관리하기 위한 핵심성과지표 체계는 어떠한가? 전략목표, 운영목표를 달성하기 위하여 어떻게 정렬하고, 통합하는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전사 성과지표 관리 체계 ▪ 전략지표-운영지표를 기반으로 한 전사 핵심성과지표 ▪ 전략-성과지표 간 연계성(인과관계) ▪ 전사와 사업부, 부서 지표관리 체계 ▪ 경쟁사 또는 선진사와의 지표 비교
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전략지표-운영지표-부서지표와의 정렬성 및 정합성 ▪ 핵심성과지표 관리시스템의 실시간 지표 평가 및 관리로 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 고객, 파트너 및 이해관계자를 포함한 핵심성과지표 관리체계 구축 ▪ 고객과 시장 환경 변화에 대응하는 핵심성과지표 관리체계의 변화

■ 유의사항

- ✓ 핵심 성과지표 측정시스템을 사업의 요구와 방향에 맞게 어떻게 유지되고 있는가를 검토해야 하며, 조직의 성과측정 시스템이 급변하고 예상치 못한 조직 내 또는 외부의 변화에 잘 대응하게 할 수 있는지를 파악해야 하며, 시장 환경변화에 따라 항상 변할 수 있어야 한다.

■ 심사 관련부서(대상자)

- 기획(관리) 임원, 기획(관리) 부서장

4.1.3 의사결정 지원

중심개념

- 조직의 성과정보 및 고객정보를 바탕으로 자료를 검색, 처리, 보고서 등을 제공하여 경영층 및 부서장의 의사 결정을 지원하는 체계
 - 의사결정지원시스템(DSS, decision support system), 경영층 성과보고, 경영회의 성과보고

■ 질문사항

배점	세부 내용
15	<ul style="list-style-type: none">▪ 경영진의 성과평가의 의사결정을 지원하기 위하여 어떠한 지원체계를 가지고 있는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none">▪ 의사결정 지원 체계▪ 경영층 및 관리자의 의사결정을 위한 주요 회의체 및 보고서▪ 의사결정 지원시스템(DSS, EIS 등)▪ 의사결정 지원시스템 활용 사례▪ 의사결정 지원시스템의 개선 계획
실행확산	<ul style="list-style-type: none">▪ 정보시스템과 연동하여 의사결정지원시스템의 실행/확산▪ 성과정보뿐만 아니라 고객, 파트너 등 외부정보 제공 시스템으로 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none">▪ 다양한 통계 및 예측을 기반으로 분석이 되어 학습/발전▪ 고객과 시장 환경 변화에 대응하는 의사결정지원 시스템의 변화

■ 유의사항

- ✓ 경영자 의사결정 지원시스템은 최고경영자나 임원 혹은 관리자가 전략적 경쟁적 의사결정을 내리고, 전체 사업과 그 기능부서의 활동을 감독하는 데 필요한 정보를 다루는 시스템이다. 즉 기업 내·외부의 정보를 통합 분석해 경영진에게 실시간으로 제공함으로써 경영 전반의 의사결정 속도와 정확성을 높이고 상하 조직구성원 간의 정보전달을 용이하게 하여 위기 대응능력을 향상시킴

■ 심사 관련부서(대상자)

- 기획(관리) 임원, 기획(관리) 부서장

4.1.4 성과검토 및 활용

중심개념

- 성과 검토를 통해 조직의 성공, 경쟁우위 성과, 전략적 목표와 실행계획을 분석하고 조직의 우선순위 과제와 기회가 조직의 의사결정을 효율적으로 지원하는 체계
 - 성과지표 검토 체계, 경영성과 분석보고서, 현장성과 분석보고서, 성과검토 개선 사례

■ 질문사항

배점	세부 내용
15	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직의 성과와 능력을 어떻게 검토하고 개선하는가? 지속적인 개선과 혁신 기회를 위한 성과검토 결과를 어떻게 활용하는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 성과지표 검토 체계 ▪ 경영진의 성과평가 지원을 위한 분석 프로세스 ▪ 성과 분석 및 검토 프로세스 사례 ▪ 선후행 지표간 상관관계분석에 따른 핵심 의사결정 ▪ 성과검토 개선 및 활용 사례
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 성과검토를 통하여 우선순위 과제가 도출되어 즉각적으로 실행 ▪ 성과검토 및 활용이 고객, 파트너와 공유되어 확산됨
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 성과 검토는 추세, 예측, 인과관계, 상관관계를 포함하며 예측이 가능 ▪ 환경 변화에 대응하는 성과검토 및 활용의 변화

■ 유의사항

- ✓ 성과의 분석은 조직의 성과검토를 지원하고, 근본적인 원인파악을 도와주고, 성과의 우선순위 결정을 도와주어야 한다. 따라서 분석은 고객관련, 재무와 시장, 운영 및 경쟁 등의 모든 형태의 데이터를 활용해야 함

■ 심사 관련부서(대상자)

- 기획(관리) 임원, 기획(관리) 부서장

4.2.1 스마트 정보화 전략 계획

중심개념

- 조직의 비전 달성하기 위하여 어떻게 효과적으로 정보기술을 연계하고 적용할 것인가 전략을 짜고 해결책을 찾아 실행 계획을 수립해 나가는 일련 과정
 - 정보화 비전/목표, 스마트정보화전략계획(ISP), 정보화 투자계획, 정보화 투자효과 분석

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직의 스마트 정보전략 계획은 어떻게 수립이 되는가? 비전을 달성하고 연계되어 있는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 정보화 비전 및 목표 ▪ 스마트 정보화 전략계획(ISP, Information Strategy planning) ▪ 정보화 담당 조직 및 인력 ▪ 경영층의 정보화에 대한 리더십 ▪ 정보화 투자 및 효과분석 체계
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 기업의 성장규모와 균형 잡힌 정보화 투자 계획 및 실행 ▪ 비전 전략과 연계된 세대별 스마트 정보화 전략 계획으로 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 비전전략과 연계된 세대별 정보화 전략계획 ▪ 환경의 변화에 따른 정보화 전략계획의 변화

■ 유의사항

- ✓ 정보화전략계획(ISP, Information Strategy Planning)은 기업이 수립한 중장기 경영전략을 토대로 사업 전개에 필요한 총체적인 정보 체계를 제시하고 향후 단위 또는 통합 정보 체계의 개발을 계획하고 통제함으로써 경영 요구에 의한 정보 기술 체계를 구축하는 과정

■ 심사 관련부서(대상자)

- 정보관리 부서 임원, 정보관리 부서장

4.2.2 정보시스템

중심개념

- 정보의 수집, 처리, 저장, 검색, 제시, 기반 시설 및 장비. 하드웨어 및 소프트웨어와 통신 수단, 그리고 방침 및 절차 등의 일련의 시스템

- ERP, CRM, PLM, MES, POP, SCM, KMS 등의 내·외부 정보시스템

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none">▪ 조직 내의 필요 자료와 정보를 만들어 내는 시스템이 어떻게 구축되어 있는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none">▪ 조직의 정보시스템 체계▪ 정보시스템 표준개발 플랫폼▪ 전사적 자원관리 시스템(ERP, Enterprise Resource Planning)의 구성▪ 기획, 영업, 개발, 물류, 품질, HR 등의 영역별 정보시스템 구성 체계▪ 홈페이지, 포털, 블로그, 문서관리, 지식관리 등의 기능 시스템▪ 협력사/고객 연계 시스템 구축
실행확산	<ul style="list-style-type: none">▪ 조직의 모든 자원을 관리하는 시스템으로 실행되며, 지속적으로 보완됨▪ 파트너 및 고객 정보시스템 과 연계되어 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none">▪ 업종평균 및 경쟁사와 비교하여 탁월한 정보시스템 운영 체계▪ 고객과 시장 환경 변화에 대응하는 정보시스템의 변화관리 혁신

■ 유의사항

- ✓ ERP는 좁은 의미에서는 통합적인 전사 데이터베이스를 구축해 회사의 자금, 회계, 구매, 생산, 판매 등 모든 업무의 흐름을 효율적으로 자동 조절해주는 정보시스템이며, 기업 전반의 업무 프로세스를 통합적으로 관리, 경영상태를 실시간으로 파악하고 정보를 공유하게 함으로써 빠르고 투명한 업무처리의 실현을 목적으로 함

■ 심사 관련부서(대상자)

- 정보관리 부서 임원, 정보관리 부서장

4.2.3 정보관리

중심개념

- 조직은 정보시스템의 데이터 및 정보의 가용성, 신뢰성, 편리성을 확보하여 정보관리시스템의 정보 및 데이터 관리를 하는 활동
 - 정보시스템 내의 정보관리 계획 및 실행 방법

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none">▪ 조직의 필요한 데이터 및 정보의 가용성, 신뢰성 및 사용자 편리성을 확보하도록 어떻게 구축되어있는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none">▪ 조직의 정보 및 데이터 관리 계획▪ 정보시스템의 내의 데이터 운영 관리 방안▪ 데이터의 가용성, 신뢰성, 편리성의 정보관리 방법▪ 사내 및 사외 접근 정보시스템의 데이터 및 정보관리 활용 체계▪ 정보보안 및 데이터 관리
실행확산	<ul style="list-style-type: none">▪ 데이터 및 정보의 주기적 관리 및 데이터 품질 수준의 효율성 증대▪ 하드웨어와 소프트웨어가 균형을 이루며 정보관리 최적화로 발전
학습발전	<ul style="list-style-type: none">▪ 데이터 및 정보 관리의 체계가 소프트웨어 성과중심으로 극대화▪ 고객과 시장 환경 변화에 대응하는 데이터 및 정보 관리 체계의 변화

■ 유의사항

- ✓ 정보관리는 필요한 데이터와 정보의 가용성을 고려하여, 인적자원, 공급자, 파트너, 협력업체 및 고객의 데이터 및 정보에 접근성을 확보해야 함
- ✓ 소프트웨어와 하드웨어를 포함하여 데이터와 정보의 가용성 확보 메커니즘을 사업의 요구 및 방향과 조직운영 환경에서의 기술변화에 맞게 유지하여야 함

■ 심사 관련부서(대상자)

- 정보관리 부서 임원, 정보관리 부서장

4.2.4 Big Data 활용

중심개념

- 데이터를 수집, 저장 및 분석하여 데이터 집합으로 부터 일정한 법칙을 추론하고 패턴분석을 통해 조직 내,외부의 결과 및 행동을 예측하는 활동
 - 경영 및 현장 분석 데이터 보고서, 데이터 수집방법, 데이터 저장 및 활용방법

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none">▪ 정보시스템의 데이터의 수집, 저장, 분석, 활용으로 이루어지는 체계는 어떠한가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none">▪ 조직 내의 데이터 분석 및 활용 체계▪ 경영 및 현장 데이터 활용 분석보고서▪ 정보시스템 데이터 수집 및 분석보고서▪ 빅 데이터를 기능별로 활용하고, 전사적인 공유 실행함▪ 성과 데이터를 분석 및 개선 사례
실행확산	<ul style="list-style-type: none">▪ 조직 내의 데이터를 빅 데이터 관점에서 인과관계 분석 및 개선 활동▪ 파트너 및 고객까지 빅 데이터를 분석 및 개선으로 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none">▪ 조직 내의 빅 데이터의 인과관계 분석 및 개선으로 획기적 성과 실현▪ 고객과 시장 환경 변화에 대응하는 빅 데이터 분석 및 개선의 변화

■ 유의사항

- ✓ 빅 데이터의 특징은 3V로 요약하는 것이 일반적이다. 즉 데이터의 양(Volume), 데이터 생성 속도(Velocity), 형태의 다양성(Variety)을 의미함. 최근에는 가치(Value)나 복잡성(Complexity)을 덧붙이기도 함. 또한 빅 데이터는 산업혁명 시기의 석탄처럼 IT와 스마트혁명 시기에 혁신과 경쟁력 강화, 생산성 향상을 위한 중요한 원천으로 간주되고 있음

■ 심사 관련부서(대상자)

- 정보관리 부서 임원, 정보관리 부서장

4.2.5 지식관리

중심개념

- 조직의 핵심 지식을 지속적으로 창출하고 이를 신속하게 전파, 공유함으로써 모든 조직 구성원이 원하는 지식을 적기에 습득, 업무 활동에 적용해서 고부가가치를 창출할 수 있도록 조직 지식자산을 관리하는 활동
 - 지식관리 체계, 지식관리 프로세스, 지식관리시스템(KMS), 지식자산(특허 등)

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none">▪ 조직의 지식자산을 어떻게 구축하고 관리하는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none">▪ 조직 내의 지식 및 지식관리 체계▪ 지식관리 프로세스▪ 지식관리시스템(KMS)▪ 조직 내에 보유중인 지식자산(특허, 실용신안, 개발공법 등)▪ 지식자산의 보상 체계 및 실적
실행확산	<ul style="list-style-type: none">▪ 조직 내 지속적으로 지식자산을 획득하고 활용하며, 효율성이 높음▪ 지식관리뿐만 아니라 지적자산까지 성과를 향상시키는 활동으로 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none">▪ 지식자산의 수준이 경쟁사 또는 업종평균 대비 월등히 높음▪ 고객과 시장 환경 변화에 대응하는 지식관리시스템의 변화

■ 유의사항

- ✓ 지식관리시스템(KMS, Knowledge Management System)은 조직 내 지식자원의 가치를 극대화하기 위하여 통합적인 지식관리 프로세스를 지원하는 정보기술시스템임
- ✓ KMS는 조직구성원의 지식자산에 대한 자세, 조직의 지식평가·보상체계, 지식공유 문화 등 조직차원의 인프라와 통신 네트워크, 하드웨어, 각종 소프트웨어 및 도구 등 정보기술 차원으로 접근함

■ 심사 관련부서(대상자)

- 정보관리 부서 임원, 정보관리 부서장

4.2.6 지식 활용

중심개념

- 조직의 보유 지식자산을 활용하여 새로운 지식 및 Best Practice를 창출하며, 새로운 지식으로 재창출하는 과정
 - 지식활용 개선 내용, Best Practice

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none">▪ 조직의 지식자산을 어떻게 활용하는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none">▪ 지식활용 체계▪ 지식자산을 저장 및 활용하고 있는 시스템▪ 지식 및 Best Practice를 공유하는 채널(개선활동 보고회 등)▪ 지식자산 보유 건수(금액) 및 활용 건수(금액)▪ 지식 활용 개선 사례
실행확산	<ul style="list-style-type: none">▪ 보유지식 대비 활용지식의 비율이 높으며, 지속적으로 증가▪ 지식활용은 사내에서부터 파트너 및 고객까지 확산하여 전개
학습발전	<ul style="list-style-type: none">▪ 경쟁사 대비 월등히 우수한 Best Practice 전파 및 공유▪ 고객과 시장 환경 변화에 대응하는 지식활용의 변화

■ 유의사항

- ✓ 조직의 지식은 다음 사항을 달성하기 위하여 관리/이용 함
 - 조직구성원 지식의 수집과 전파
 - 고객, 공급자, 파트너 및 협력업체로부터 획득한 관련 지식의 수집 및 전파
 - 최상의 업무방식(best practice)의 신속한 파악, 공유 및 실행

■ 심사 관련부서(대상자)

- 정보관리 부서 임원, 정보관리 부서장

4.2.7 사이버보안 관리

중심개념

- 사이버 환경에서 네트워크를 통해 연결된 조직·사용자 자산을 보호하기 위해 사용되는 기술적 수단, 보안정책, 보안 안전장치, 가이드라인, 위기관리방법, 교육훈련, 보안기술의 집합
 - 보안관리 시스템, 보안장치, 가이드라인(사내규정), 위기관리방법, 교육훈련

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none">▪ 조직 내의 정보시스템 사이버 보안관리를 어떻게 구축하고 관리하는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none">▪ 조직 내의 보안관리 체계▪ 보안관리 시스템▪ 온/오프라인 주요 보안 활동▪ 보안 교육훈련▪ 보안관리 가이드라인(사내규정)
실행확산	<ul style="list-style-type: none">▪ 주기적 보완관리 업데이트, 진단 및 보고▪ 보안과 정보 공유의 균형을 지속적으로 유지하는 체계
학습발전	<ul style="list-style-type: none">▪ 실시간 사이버보안 관리 채널이 가동되고 있으며, 최근 3년 내 사고 없음▪ 고객과 시장 환경 변화에 대응하는 사이버 보완관리의 변화

■ 유의사항

- ✓ ISO 27001은 영국의 BSI(British standards institute)에서 제정한 BS 7799를 기반으로 구성되어 있는, 일종의 보안 인증이자 보안 프레임워크이며, 인증범위는 정보보호정책, 통신·운영, 접근통제, 정보보호사고 대응 등 정보보호 관리 11개 영역, 133개 항목에 대해 얼마나 잘 계획하고 구현하며, 점검하고, 개선하는가를 평가함

■ 심사 관련부서(대상자)

- 정보관리 부서 임원, 정보관리 부서장

조직 역량향상을 위해 업무시스템과 성과관리체계를 어떻게 설계운영하고, 조직구성원의 학습과 동기부여, 조직구성원의 건강과 안전을 위해 어떻게 하고 있는가를 심사한다. 따라서 조직은 생산성목표와 실행계획을 완수하는 데 모든 조직구성원의 잠재력이 충분히 개발되고, 발휘될 수 있도록 “고성과 업무시스템”을 설계하고, 학습을 독려하며, 동기부여 될 수 있도록 관리되어야 한다. 조직 역량 향상을 위해 업무시스템과 성과관리체계를 어떻게 설계운영하고, 조직구성원의 학습과 동기부여, 건강과 안전을 위해 어떻게 하고 있는가를 심사한다.

- ① (인적자원 계획) 조직의 장·단기 인적자원의 목표와 전략을 수립하고, 이의 실행을 위한 인적자원역량의 수요와 공급을 수립하는 계획
- ② (필요역량 관리) 조직에서 부여된 업무를 수행하기 위한 능력으로 조직구성원들이 보유하고 있는 기술·지식·문화 등 조직구성원의 업무 수행능력 관리
- ③ (채용 및 배치) 조직의 목표달성을 위해 필요한 인적자원의 양과 질을 결정하고 이에 기초하여 모집, 선발, 배치의 업무를 전개하는 과정
- ④ (조직 및 직무관리) 조직 내의 사람(people), 조직구조(structure), 조직문화(Culture), 업무(Task/Work)의 4가지 요소를 관리하여 조직을 최적화하는 과정
- ⑤ (근무환경) 조직 내의 근무하는 조직구성원들의 건강하고 안전한 근무 환경을 구축하고, 편의시설을 제공하는 제반 근무환경을 개선하는 활동
- ⑥ (업무지원) 조직구성원의 업무성과 향상을 위한 전반적인 복리후생, 인사서비스 등의 조직구성원을 위한 업무지원 활동
- ⑦ (조직문화) 조직 구성원의 몰입도 향상을 위하여 조직 내에 공유된 정신적인 가치를 만들고 향상시키는 제반적인 활동
- ⑧ (몰입도 관리) 업무몰입은 고성과 조직을 지향하기 위한 방법으로 기업의 목표와 개인의 목표를 일치시켜 조직의 이슈를 끌어내고 개선해 나가는 활동
- ⑨ (성과 관리) 조직의 구성원이 성과목표를 달성하도록 피드백과 코칭을 제공하고 조직의 인적·물적 환경을 구축하는 체계적인 성과 향상의 조직 관리 방법
- ⑩ (교육훈련 관리) 조직의 목표를 보다 효율적으로 달성하기 위하여 조직구성원의 직무수행에 필요한 지식과 기술을 연마하고, 가치관·태도 등을 바람직한 방향으로의 변화를 촉진케 하는 활동
- ⑪ (경력개발 관리) 직업적 또는 전문적 숙련도와 인식 등을 발전시키기 위한 개인의 의식적이고 구조화된 능력향상 활동

5.1.1 인적자원 계획

중심개념

- 조직의 장·단기 인적자원의 목표와 전략을 수립하고, 이의 실행을 위한 인적자원 역량의 수요와 공급을 수립하는 계획
 - 인적자원전략, 인적자원 장기계획, 조직생산성향상, 인원 운용 사업계획

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직의 장·단기 전략과 실행계획 수행에 필요한 인적자원의 역량과 수요를 획득하는 계획을 어떻게 수립하고 있는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 인적자원 체계(HR 비전 체계도, 인재상) ▪ 업무시스템 구성 체계 ▪ 업무계획 수립 프로세스 ▪ 조직도 및 조직 운용 계획(제도 운영기준, 조직도, 인적자원 투입계획) ▪ 인적자원 관련 성과지표(인건비율, 인당인건비, 임률 등)
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 인적자원 개발 및 인적자원 관리의 균형적인 전개 ▪ 비전과 전략과 연계되어 있는 인재의 장기계획수립으로 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 경쟁사 및 선진사 대비 인적자원의 획기적인 성과 창출 ▪ 환경 변화에 대응하는 인적자원계획의 변화

■ 유의사항

- ✓ 높은 성과의 조직문화의 형성과 동기부여 된 인적자원 육성을 위하여 1) 부서 내/부서 간 협동, 효과적인 커뮤니케이션, 기술 공유, 2)상사 및 관리자와 정보공유, 쌍방향 커뮤니케이션, 3)개인 목표 수립, 임파워먼트, 자발적 업무수행, 4)업무환경 개선, 5)조직구성원들의 다양한 아이디어 제안 등이 요구된다.

■ 심사 관련부서(대상자)

- 인사 담당 임원, 인사 관련 부서장

5.1.2 필요역량 관리

중심개념

- 조직에서 부여된 업무를 수행하기 위한 능력으로 조직구성원들이 보유하고 있는 기술·지식·문화 등 조직구성원의 업무 수행능력 관리
 - 조직 및 인력의 핵심 업무역량 정의, 보유 핵심기술 및 능력

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직 내의 조직구성원들이 필요로 하는 핵심 업무 역량은 무엇이며, 어떻게 개발하고 유지시키는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 핵심역량 프레임워크 ▪ 직무기술 역량 진단체계 구축 ▪ 직무역량/공통역량 평가 ▪ 조직구성원의 필요업무 역량을 교육 및 평가하는 체계 ▪ 기업이 보유하고 있는 핵심 업무 및 차별적 역량/프로세스
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직 및 인력의 균형적인 필요 업무역량의 확보 및 전개 ▪ 사업경쟁력을 확보하기 위한 핵심 업무역량의 지속적 발전
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 필요 역량이 지속적으로 개발이 되고, 타 사업 군으로 파급효과가 큼 ▪ 환경 변화에 대응하는 조직구성원의 필요 역량 관리의 변화

■ 유의사항

- ✓ 조직구성원의 핵심역량이란 기업의 경쟁우위를 가져다주는 근원적인 능력으로서, 보다 우수한 수준으로 고객에게 만족을 제공할 수 있거나, 효율성이 높은 프로세스를 운영하는 역량이다. 그러므로 기업의 경쟁적 우위를 확보할 수 있는 핵심 업무를 명확히 설정하고 이를 실행할 수 있는 조직구성원의 능력을 확보해야 하며, 조직 내에 통합·관리할 수 있어야 한다.

■ 심사 관련부서(대상자)

- 인사 담당 임원, 인사 관련 부서장

5.1.3 채용 및 배치

중심개념

- 조직의 목표달성을 위해 필요한 인적자원의 양과 질을 결정하고 이에 기초하여 모집, 선발, 배치의 업무를 전개하는 과정
 - 모집활동, 선발활동, 배치관리, 핵심인재 채용관리

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직은 필요한 특성과 지식을 갖춘 인재를 어떤 방식으로 채용하고 유지 하는가? 특히 핵심적인 인재의 채용/유지는 어떻게 하는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직의 인력운영 체계 ▪ 모집-선발-배치 관리 프로세스 ▪ 모집-선발-배치의 다양한 도구를 활용하여 채용 신뢰성 강화 ▪ 핵심인재 채용 및 유지관리 ▪ 핵심가치와 연계되는 채용관리 프로세스
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 필요 핵심 업무역량과 직무분석과 연계되는 채용관리 활동 ▪ 채용활동이 사회의 고용창출의 일익을 담당하는 활동으로 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 채용인력의 성장 및 핵심인재로 발전하여 조직의 핵심역량 확보에 기여 ▪ 환경변화에 대응하는 채용관리시스템의 변화

■ 유의사항

- ✓ 인력계획이란? 조직에 필요한 인력을 각 분야별로 나누고 그 인력을 기술과 능력을 중심으로 분석한 다음 직급, 기능별로 인원수를 구체화하는 것으로 조직에서는 여러 종류의 직책이 필요한데, 적재적소의 직책에 인재를 배치하는 것은 기업 운영에서 가장 중요한 일이라 할 수 있다.

■ 심사 관련부서(대상자)

- 인사 담당 임원, 인사 관련 부서장

5.1.4 조직 및 직무관리

중심개념

- 조직 내의 사람(people), 조직구조(structure), 조직문화(Culture), 업무(Task/Work)의 4가지 요소를 관리하여 조직을 최적화하는 과정
 - 조직도, 업무분장, 부서별 직무, CFT, 인건비용

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none">▪ 조직은 협력, 자발성, 재량권, 생산성향상, 그리고 환경변화에 대응할 수 있도록 어떤 방식으로 과업과 직무를 조직화하고, 관리하고 있는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none">▪ 조직설계 원칙 및 조직 구성도▪ 조직 관리 프레임워크▪ 표준 직무 체계 수립(직무분석 및 역량모델링)▪ 직무분석서(직무기술서) 등의 표준화 된 방법론▪ 조직-직무의 변화, 권한위임 및 소통문화
실행확산	<ul style="list-style-type: none">▪ 전략변화와 맞추어 지속적으로 조직구조를 변경하고 조직효율화에 초점을 두고 활동▪ 기능, 계층, 지역을 초월하여 혼합팀의 운영으로 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none">▪ 전략 조직의 비중이 증가하고 조직의 생산성이 획기적으로 향상▪ 환경변화에 대응하는 지속적인 조직관리의 변화

■ 유의사항

- ✓ 기업 경영에서 인사 조직관리의 과제는 수익성, 생산성, 성장성의 부문에서 조직의 내부 효율을 높이는 것이며, 개인목표와 기업 목표를 일치시키는 것이며, 외부환경의 변화에 능동적으로 대처 할 수 있도록 조직을 유연하게 만드는 것이다.
- ✓ 인사관리의 영역과 방법론은 조직관리 분야와 서로 독립하기도 하고 인사조직 관리로 통합되어 있기도 함

■ 심사 관련부서(대상자)

- 인사 담당 임원, 인사 관련 부서장

5.1.5 근무 환경

중심개념

- 조직 내의 근무하는 조직구성원들의 건강하고 안전한 근무 환경을 구축하고, 편의시설을 제공하는 제반 근무환경을 개선하는 활동
 - 근무환경 개선 계획, 조직의 환경안전시스템, 근무환경 개선 사례, 조직구성원건강 개선, 조직구성원 편의시설

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직구성원의 건강과 안전을 위하여 어떠한 노력을 기울이고 있으며, 개선하고 있는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직 내의 근무환경 개선 계획 ▪ 조직구성원 편의 시설 ▪ 조직 내의 위험과 환경을 개선하는 활동 ▪ 조직 내의 조직구성원 건강관리 프로그램 ▪ 근무환경 개선 사례
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 잠재된 위험과 서비스를 발견하고 평가 및 예방하는 활동 ▪ 업무환경 개선비용이 지속적으로 투자되고, 5년 이내 안전사고 없음
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 근무환경 개선 프로그램이 적용되고, 고성능 조직으로 발전 ▪ 환경변화에 대응하는 근무환경의 변화

■ 유의사항

- ✓ 기업은 혁신적 근무환경을 조성할 위하여 다양한 프로그램을 실행하고 있다. 예를 들어 유연근무시간제 운영, 임신조직구성원 care 프로그램, 외부 현장 근무 개선, 퇴직자 지원 프로그램, 건강검진지원, 팀 변화 혁신가속화 프로그램 운영 등이 있다.
- ✓ 업무환경은 현장 업무환경 개선과 사무 업무환경 개선으로 크게 나눌 수 있다.

■ 심사 관련부서(대상자)

- 인사 담당 임원, 인사 관련 부서장

5.1.6 업무 지원

중심개념

- 조직구성원의 업무성과 향상을 위한 전반적인 복리후생, 인사서비스 등의 조직구성원을 위한 업무지원 활동
 - 복리후생제도, 가정-직장 균형제도, 생애주기별 복리후생 지원제도

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직구성원의 능력향상을 위하여 복리후생 및 인사서비스 어떻게 지원하고 있으며, 조직구성원의 다양한 요구를 어떻게 충족시키고 있는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직구성원의 업무서비스 지원 제도 ▪ 조직 내의 복리후생제도 ▪ 근로동기를 향상시킬 수 있는 업무지원 차별화 프로그램 ▪ 사내 및 사외 업무지원 제도 ▪ 업무지원을 위한 투자 현황
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 직급별, 부서별, 계층별, 생애별 복리후생제도 적용 ▪ 직장이외의 개인 및 가정을 지원하는 복리후생제도로 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 복지투입 비용, 조직구성원만족도, 이직률 등의 인적서비스 성과지표 향상 ▪ 환경변화에 대응하는 업무지원 제도의 변화

■ 유의사항

- ✓ 선택적 복리후생제도(카페테리아 플랜)는 다양한 복리후생제도의 종류 가운데 노동자가 원하는 것을 선택할 수 있도록 하는 것이며, 회사 측에서는 노동자의 개인별 복리 후생 한도를 결정함으로써 기업의 총 복리 후생비용을 예측하고 효과적으로 운영할 수 있다는 장점이 있고, 노동자들은 자신들의 필요성을 충분히 반영해 복지제도를 선택할 수 있다는 장점이 있다

■ 심사 관련부서(대상자)

- 인사 담당 임원, 인사 관련 부서장

5.2.1 조직 문화

중심개념

- 조직 구성원의 몰입도 향상을 위하여 조직 내에 공유된 정신적인 가치를 만들고 향상시키는 제반적인 활동
 - 조직문화 활동 추진계획, 노사 신뢰문화 활동, 수직 및 수평 공유채널

■ 질문사항

배점	세부 내용
15	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 고성과 조직문화를 위하여 구성원 몰입 및 노사간 신뢰관계에 영향을 미치는 핵심적인 요소를 어떻게 파악하고, 관리하고 있는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직문화 형성 활동 계획 ▪ 경영층의 조직문화 참여 활동 ▪ 조직 내의 수직 및 수평 소통문화 채널/활동 ▪ 종업원의 다양성을 존중하는 개선활동 ▪ 노사 신뢰문화 활동
적용실행	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 내·외부, 고객 및 파트너까지 포함하는 조직문화 DNA 정착 ▪ 지역사회와 같이 활동하는 상생 노사신뢰 문화 활동으로 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직문화 및 노사 신뢰문화의 핵심지표가 개선되며, 지속적인 발전 ▪ 환경변화에 대응하는 조직문화 변화

■ 유의사항

- ✓ 기업은 오래 동안 원가우위중심의 빠른 추적자(fast follower)전략을 통해 성장해 왔으며, 권위와 질서의 조직문화에서 혁신과 탐구정신의 문화로 전환하고 있다.
- ✓ 조직문화 혁신을 위해서는 리더십과 조직구조가 매우 중요하며, 조직구조를 리더십 개인에 조직 쉽게 휘둘리지 않는 비가역적 구조를 만들어 놓는 것이 중요하다.

■ 심사 관련부서(대상자)

- 인사 담당 임원, 인사 관련 부서장

5.2.2 몰입도 관리

중심개념

- 업무몰입은 고성과 조직을 지향하기 위한 방법으로 기업의 목표와 개인의 목표를 일치시켜 조직의 이슈를 끌어내고 개선해 나가는 활동
 - 도전적인 목표설정, 조직-개인목표 수립, 임파워먼트, 자발적 업무수행, 쌍방향 커뮤니케이션

■ 질문사항

배점	세부 내용
15	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직구성원들의 업무몰입에 영향을 미치는 주요 요인을 어떻게 파악하고, 개선하고 있는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 업무몰입도 평가 체계 ▪ 업무몰입도 평가 요소 ▪ 업무몰입도 조사결과 분석 ▪ 업무몰입도 개선 활동 ▪ 조직 내의 임파워먼트, 쌍방향 커뮤니케이션 활동 체계
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 계층별, 부문별 요인들을 지속적으로 파악하고, 개선 실행 ▪ 비전 전략과 연계되어 조직과 개인의 목표 정합성으로 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 업무몰입도의 지속적인 상승으로 조직생산성 획기적 향상 ▪ 환경변화에 대응하는 조직구성원의 업무몰입 관리의 변화

■ 유의사항

- ✓ '몰입(engagement)'은 조직의 비전과 미션, 담당업무를 수행하기 위해 감정적·지적 몰입을 하는 정도를 말한다. 인적자원 몰입이 높은 조직에서는 조직구성원들이 스스로 고객의 이익과 조직의 성공을 위하여 자신의 에너지를 모두 쏟아 붓는다.

■ 심사 관련부서(대상자)

- 인사 담당 임원, 인사 관련 부서장

5.2.3 성과관리

중심개념

- 조직의 구성원이 성과목표를 달성하도록 피드백과 코칭을 제공하고 조직의 인적·물적 환경을 구축하는 체계적인 성과 향상의 조직 관리 방법
 - 조직 및 개인의 성과평가 방법, 보상체계, 포상방법 등

■ 질문사항

배점	세부 내용
15	<ul style="list-style-type: none">▪ 성과관리시스템이 인적자원에 대한 보수, 인정, 보상 및 인센티브에 어떻게 연계되고 있는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none">▪ 성과관리 체계▪ 성과평가 체계▪ 성과보상 체계▪ 성과포상 제도▪ 보상제도의 일관성 및 전략목표와의 연계성
실행확산	<ul style="list-style-type: none">▪ 성과평가에 대하여 조직과 개인의 정렬성을 확보하여 실행▪ 고성과 조직, 인적생산성, 업무 몰입도까지 성과관리 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none">▪ 조직구성원의 성과관리는 지속적으로 고성과 업무를 창출▪ 환경변화에 대응하는 조직구성원의 성과관리시스템의 변화

■ 유의사항

- ✓ 성과 계획에서 핵심적인 부분은 목표를 설정하는 것이다. 성과 관리 시스템 안에서는 조직의 목표에 기초하여 각 단위의 목표가 결정되면, 이에 따라 개인의 목표가 결정된다.
- ✓ 목표 설정이 고성과를 향한 동기를 일으키는 데 직접적이고 분명한 세 가지 요소는 설정한 목표 자체가 가져오는 동기적인 효과, 목표에 대한 몰입, 그리고 자기효능감이다.

■ 심사 관련부서(대상자)

- 인사 담당 임원, 인사 관련 부서장

5.2.4 교육훈련 관리

중심개념

- 조직의 목표를 보다 효율적으로 달성하기 위하여 조직구성원의 직무수행에 필요한 지식과 기술을 연마하고, 가치관·태도 등을 바람직한 방향으로의 변화를 촉진케 하는 활동
 - 교육훈련계획, 교육훈련체계도, 교육훈련만족도 조사 및 결과

■ 질문사항

배점	세부 내용
15	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 인적자원 개발과 교육훈련 관리는 어떻게 이루어지고 있는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 교육추진 방향 ▪ 교육훈련 프로세스(연간교육훈련 계획, 투입 예산 등) ▪ 세부 교육훈련 프로그램 ▪ 교육훈련 및 평가체계 ▪ 교육훈련 만족도 조사 및 사후관리 프로그램
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 계획적 교육훈련과 결과를 주기별 측정하고 지속적으로 보완하여 전개 ▪ 전략과 운영이 균형 잡힌 인력개발 및 교육시스템 실행
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 교육훈련의 실적 및 교육훈련의 만족도가 탁월하게 향상 ▪ 환경변화에 대응하는 교육훈련 시스템의 변화

■ 유의사항

- ✓ 인적자원 개발 시스템은 핵심사항을 포함하여야 한다. 1)임조직구성원에 대한 교육 및 개발의 필요성과 욕구 파악. 2)장단기 관점에서 핵심역량, 전략목표, 실행계획의 달성. 3)조직성과의 개선, 기술 변화, 혁신. 4)교육, 훈련, 코칭, 멘토링, 직무관련 경험 등을 포함한 다양한 개발 기회. 5)새로운 직무지식 및 기술의 강화

■ 심사 관련부서(대상자)

- 인사 담당 임원, 인사 관련 부서장

5.2.5 경력개발 관리

중심개념

- 직업적 또는 전문적 숙련도와 인식 등을 발전시키기 위한 개인의 의식적이고 구조화된 능력향상 활동
 - 경력개발 프로그램, 개인 경력경로 개발, 핵심 직위의 유형, 핵심지식의 스킬 및 내용

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 인적자원에 대한 효과적인 경력관리를 어떻게 하고 있는가? 관리자와 경영층에 대한 효과적인 승계계획을 어떻게 하고 있는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 경력개발 체계 ▪ 관리자 후계 계획 ▪ 임원 승진 프로그램 ▪ 직원 승진 프로그램 ▪ 정기 직무 이동제도
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 관리자 및 경영층 효과적인 승계 계획으로 지속적인 경력개발이 전개 ▪ 조직구성원의 생애에 걸친 경력개발 관리 프로그램 실행
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 핵심 직위의 경력경로 효과적이며, 리더십의 리스크를 예방하고 있음 ▪ 환경변화에 대응하는 경력개발 관리의 변화

■ 유의사항

- ✓ 경력개발을 위해서는 기업 내 구성원 개개인이 경력목표를 설정한 후, 이 경력목표를 달성하기 위한 경력경로의 결정과 함께 구체적인 경력계획을 수립하며, 이 경력계획을 효과적으로 달성하기 위하여 기업 내의 모든 개인과 조직이 함께 참여하는 활동이 필요하다.

■ 심사 관련부서(대상자)

- 인사 담당 임원, 인사 관련 부서장

프로세스는 조직의 목표를 달성하기 위한 모든 업무 프로세스가 어떻게 설계, 실행 및 관리되며 개선되고 있는가를 심사한다. 새로운 제품을 개발하는데 결정적으로 중요한 것은 “사업비전 및 전략→제품 컨셉→기술전략”으로 이루어지는 3가지 비전이 연속적인 흐름으로 이어질 수 있도록 일관성을 갖추고 있는지를 확인한다. 또한 신속하고 유연한 프로세스는 제품설계에서 부터 원자재와 부품의 구매조달, 효율적인 생산, 물류관리, 고객에 대한 수·배송 등의 모든 과정에 적용된다. 개발은 복잡하고 급격하게 변화하는 환경에 적응해야 생존을 확보할 수 있다. 조직은 변화하는 환경에 부응하여 새로운 제품, 새로운 기술을 지속적으로 개발하는 활동을 심사한다. 운영은 고객/시장에 제공해야 할 가치를 실질적으로 생산하고 제공하는 프로세스를 어떤 방식으로 실행하고, 개선하는가를 심사한다. 그리고 공급사와 파트너와의 관계를 어떻게 관리하고 있는가를 심사한다. 파트너는 제조전략에 따라 구매조달 프로세스는 어떻게 관리, 개선되며, 총 구매비용을 최소화하기 위하여 어떻게 하고 있는가를 심사한다. 또한 품질은 고객/시장이 요구하는 품질을 어떤 방식으로 확보하고, 개선하는가를 심사한다.

- ① (개발 역량) 제품 개발을 위한 조직 내의 Infra 구축이 요구되며, 물적 투자인 경상 투자 비용과 인적투자인 연구조직 및 연구원 역량 향상이 필요함
- ② (기술개발 Roadmap) 제품이나 시장의 요구를 충족시킬 수 있는 기술적 대안을 발굴, 선정하고 그들 간의 관계를 시간 좌표로 표시하는 과정
- ③ (기술사업화) 기술혁신의 전주기적관점에서 개발된 기술의 이전·거래·확산·적용을 통해 부가가치를 창출하기 위한 제반 활동과 그 과정
- ④ (개발 프로세스) 새로운 제품을 만들어내기 위하여 프로세스 내에 포함되는 기능부서, 참여자, 문서, 검토사항 등 제반적인 절차
- ⑤ (개발지표 및 성과) 개발 검토 및 완료 후의 대한 고객, 프로세스, 학습과 혁신 및 재무에 대한 개발성과 지표 및 재무성과
- ⑥ (스마트 제조전략) 고객과 시장 환경에서 경쟁력이 있는 생산 전략을 마련하고 고객의 수요와 생산 능력을 균형 있게 조율하는 것
- ⑦ (원가관리) 조직은 지속적인 원가경쟁력을 확보하기 위하여 최소의 비용으로 최대의 생산을 구현하고, 전체 최적화를 통한 총원가의 목표를 설정하고 개선하는 과정

- ⑧ (운영 지표관리) 생산 목표를 달성하기 위하여 최적생산을 구성하고 있는 하위 시스템의 운영지표가 무엇으로 구성되어 있는지를 확인하고, 지표간의 균형관리가 요구 됨
- ⑨ (환경·안전) 제품을 생산하는 과정에서 발생하는 환경 및 안전 문제 발생 시 기업은 상당한 위협을 받게 되어 사전관리가 요구됨
- ⑩ (프로세스 개선) 프로세스 성과극대화를 위하여 품질, 원가, 납기를 개선하기 위한 애로공정을 찾아내고 전체 최적화 달성을 위하여 개선활동을 실행하는 과정
- ⑪ (구매조달 시스템) 기업은 구매 목표와 전략을 수립하고, 구매조달 시스템을 통하여 필요한 품목을 매입하며 부품, 외주 가공품, 부재료, MRO자재, 기계설비, 상품 등을 매입하는 과정
- ⑫ (공급망 관리) 구매조달 성과목표 달성을 위하여 공급파트너 평가, 선정 및 관리하는 방식과 프로세스
- ⑬ (파트너 참여) 공급파트너와 동반성장의 가치를 기본으로 동반자 관계를 유지하고자 지원하는 활동
- ⑭ (품질계획) 고객과 시장이 요구하는 품질을 만족하고 위하여 품질 목표를 수립하고 각 기능별 품질 목표를 달성하기 위하여 실천계획을 수립 함
- ⑮ (품질관리 및 개선) 개발, 공정, 고객 등의 각 단계별 품질관리 문제 발생 시 과학적 품질문제 해결 방식으로 재발방지에 노력하는 과정

6.1.1 개발 역량

중심개념

- 제품 개발을 위한 조직 내의 Infra 구축이 요구되며, 물적 투자인 경상투자 비용과 인적 투자인 연구조직 및 연구원 역량 향상이 필요함
 - 제품 개발을 위한 경상투자 계획, 기업의 개발 계획, 개발조직 및 연구원 역량, 연구원 교육

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직 내의 제품을 개발하기 위한 인적·물적 개발자원은 충분한가? 연구원들의 개발역량은 어떻게 향상시키는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 기업의 핵심기술 및 연구원 보유 현황 ▪ 물적·인적 투자 실적 및 계획 ▪ 정기적인 연구원 교육 및 역량 향상 프로그램 ▪ 기술자산 보유 현황 ▪ 내·외부 연구개발 인프라
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 연구개발을 위한 지속적인 투자확보 및 개발 프로젝트 실행 ▪ 개발역량이 조직 내의 축적되어 있으며, 개발자산을 활용
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직 내의 석·박사 인력 비율이 높으며, 논문 등의 연구 실적이 탁월 ▪ 고객과 시장 환경변화에 대응하는 조직 내의 개발역량의 변화

■ 유의사항

- ✓ 조직 내의 개발역량은 현재의 제품을 개발하는 핵심기술 역량과 신규제품, 신규 사업에 대한 기술을 개발하는 선행기술로 나눌 수 있으며, 핵심기술은 개발부서에서 진행이 되고, 선행기술은 연구소에서 수행이 됨
- ✓ 기업의 개발역량은 조직 내의 역량뿐만 아니라 공공연구소, 대학연구기관과의 공동 프로젝트도 포함이 된다.

■ 심사 관련부서(대상자)

- 개발부문 임원, 개발관련 부서장, 개발 프로젝트 팀장

6.1.2 기술개발 Roadmap

중심개념

- 제품이나 시장의 요구를 충족시킬 수 있는 기술적 대안을 발굴, 선정하고 그들 간의 관계를 시간 좌표로 표시하는 과정
 - 제품로드맵, 기술로드맵, 연간 제품 출시계획, 제품개발계획

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none">▪ 조직의 현재 및 잠재 고객에게 지속적으로 새로운 가치를 제공하기 위한 제품과 기술은 무엇이며, 로드맵은 어떠한가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none">▪ 조직의 보유 기술 및 미래 기술▪ 혁신 성장 로드맵▪ 제품로드맵/기술로드맵▪ 연차별 제품개발 계획서▪ 신기술(선행기술) 개발 계획
실행확산	<ul style="list-style-type: none">▪ 연차 제품 개발 계획 및 출시 계획이 실시간으로 반영▪ 기존기술과 신기술의 개발 계획 수립 및 실행은 기술로드맵에서 전개
학습발전	<ul style="list-style-type: none">▪ 기술개발 로드맵은 비전 전략과 연계되며, 기술개발성과를 달성▪ 고객과 시장 환경변화에 대응하는 기술개발 Roadmap의 변화

■ 유의사항

- ✓ 기술로드맵은 어떤 성과 목표(요구 사항)를 만족시키기 위한 여러 가지 기술적 대안에 대한 '로드(road)'를 확인하는 것이며, 미래의 목표 기술을 정한 뒤 이를 달성하기 위한 단계별 기술 개발 이정표를 제시하는 것이라 할 수 있다.
- ✓ 기술 로드맵은 성능 목표에 도달할 수 있는 핵심 기술 또는 기술 격차를 확인할 수 있음

■ 심사 관련부서(대상자)

- 개발부문 임원, 개발관련 부서장, 개발 프로젝트 팀장

6.1.3 기술사업화

중심개념

- 기술혁신의 전주기적관점에서 개발된 기술의 이전·거래·확산·적용을 통해 부가가치를 창출하기 위한 제반 활동과 그 과정
 - 기술사업화 계획 및 목표, 기술사업화를 위한 조직의 전략, 기술사업화를 위한 협력 기업 및 기관.

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 개발 또는 기술이전 된 보유기술을 활용한 제품의 생산, 판매를 통한 사업화 어떻게 이루어지는가? 또한 절차는 어떠한가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직의 기술획득 계획, 기술사업화 추진 절차 ▪ 보유기술 / 이전기술 현황, 기술사업화 역량분석 및 부족역량 확보방안 ▪ 기술사업화 타당성 검토 ▪ 기술사업화 시제품 및 제품출시 계획 ▪ 양산화를 위한 자재, 설비, 인력 등의 핵심 프로세스 확보
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 기술사업화 기술의 획득에서부터 양산화까지 일관된 활동 전개 ▪ 기술사업화는 검증 및 양산화 단계가 거쳐 경제성분석까지 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 기술사업화의 성과는 새로운 사업의 기회와 사업의 경영성과로 연결 ▪ 고객과 시장 환경에 대응하는 기술사업화의 발전

■ 유의사항

- ✓ 기술사업화 전이이론은 국제경영개발원 Jolly 교수는 기술사업화를 기술에 가치를 첨가하는 과정으로 보고 이 이론을 적용하여 초기 사업 단계부터 제품의 시장진입과 개선단계에 이르는 기술사업화의 전체과정을 제시하였으며, 기술의 가치를 증대시키는 일련의 단계 활동 (착상, 보육, 시연, 촉진, 지속)으로 구성되며, 특히 각 단계를 연결하는 전이과정의 역할과 중요성을 강조하였음

■ 심사 관련부서(대상자)

- 개발부문 임원, 개발관련 부서장, 개발 프로젝트 팀장

6.1.4 개발 프로세스

중심개념

- 새로운 제품을 만들어내기 위하여 프로세스 내에 포함되는 기능부서, 참여자, 문서, 검토 사항 등 제반적인 절차
 - 제품 개발프로세스, 제품 개발 사례(문서 및 개발내용), 개발프로세스의 개선 (품질, 시간, 비용, 고객만족) 사례

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직이 개발기간을 단축하고, 비용을 절감하며, 원류품질을 확보하기 위한 제품 개발프로세스는 무엇인가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 표준화 된 조직 내의 제품 개발프로세스 ▪ 제품 개발 절차가 수행되는 단계별 검토 활동 ▪ 조직 내의 모든 부분이 참여하는 개발프로세스 활동 ▪ 외부적인 개발 협력을 지원하는 파트너의 품질, 비용, 납기 ▪ 제품개발 사례
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 표준 개발프로세스의 활용으로 개발품질이 매우 안정적으로 유지 ▪ 조직, 파트너, 고객의 모든 부분이 참여하여 실시간 개발검토로 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 개발과정의 결과물이 매우 우수하여 개발프로세스의 지속적 발전 ▪ 고객 및 환경변화에 대응하는 개발프로세스의 변화

■ 유의사항

- ✓ 제품개발은 조직 내의 제품뿐만 아니라 부품개발, 기술개발, 프로세스개발, 업무개발 등 일련의 새로운 아이디어 적용을 통하여 기존보다 향상된 품질, 시간, 비용, 고객만족을 실현하는 것을 의미하며, 이를 통하여 기업의 성과달성에 기여한 것을 말한다. 개발프로세스는 신규 제품 개발 프로세스와 기존 제품 개발프로세스로 크게 구분될 수 있음

■ 심사 관련부서(대상자)

- 개발부문 임원, 개발관련 부서장, 개발 프로젝트 팀장

6.1.5 개발지표 및 성과

중심개념

- 개발 검토 및 완료 후의 대한 고객, 프로세스, 학습과 혁신 및 재무에 대한 개발성과 지표 및 재무성과
 - 개발 된 제품의 재무성과, 개발검토 과정에서 개선 된 개발성과(효율성 및 효과성)

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 새로운 제품의 개발 성과를 어떤 방식으로 측정하고 평가하는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 개발부문 사업계획서 ▪ 개발부문 목표 ▪ 개발지표(효율성, 효과성) 및 성과 ▪ 개발 재무성과(매출액 또는 영업이익)
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 개발성과는 조직 내·외적으로 공동의 목표이며, 모든 이해관계자 참여 ▪ 개발프로세스에서 개발품질, 개발비용, 개발시간의 지표까지 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 획기적인 개발성과를 이루어내는 제품이 지속적으로 개발이 되고 있음 ▪ 고객과 시장 환경에 대응하는 개발지표 및 개발성과의 변화

■ 유의사항

- ✓ 개발성과는 효율성 측면에서의 지표(output)과 효과성 측면에서의 지표(outcome)로 크게 나눌 수 있다. 산출(output) 지표로는 논문, 특허, 시제품, 제품, 공정, 서비스, 표준 등이 있으며, 결과(outcome) 지표는 경제적 성과, 과학기술적 영향, 사회적 영향으로 나누어 볼 수 있음. 개발성과는 효과성측면으로 점차적으로 변화고 있음

■ 심사 관련부서(대상자)

- 개발부문 임원, 개발관련 부서장, 개발 프로젝트 팀장

6.2.1 스마트 제조전략

중심개념

- 고객과 시장 환경에서 경쟁력이 있는 생산 전략을 마련하고 고객의 수요와 생산 능력을 균형 있게 조율하는 것
 - 스마트 생산 전략, 생산 운영프로세스, 고객니즈와 생산 능력 차이 해소방법

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 고객과 시장의 수요에 부응할 수 있는 생산시스템을 구축하고 운영하는 전략은 무엇인가? 또한 어떻게 구축되고 있는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직 내의 연차별 생산 목표 ▪ 스마트 제조 전략 ▪ 고객 요구를 반영하는 프로세스 설계 ▪ 고객의 수요를 실시간으로 파악되고, 고객 연동 생산 체계 ▪ 고객 수요와 생산 능력 차이 해소 방법
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 운영효율이 지속적으로 향상시킬 수 있는 생산 시스템 ▪ 정보시스템 기반의 생산 운영이 고객 및 파트너까지 연동 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 비전-사업전략-운영관리로 연결되어 발전되고 있는 모습 ▪ 고객과 시장 환경변화에 대응하는 스마트 제조전략의 변화

■ 유의사항

- ✓ 생산전략이 무엇이나에 따라서 생산시스템이 달라질 수 있다. 어떤 생산 전략과 생산 시스템을 선택하는지에 따라서 경쟁사와 차별되고 경쟁우위로 이어질 수 있음
- ✓ 생산시스템에서 투입은 사람, 자재, 자금, 기계, 방법 즉 기술, 시장 등으로 구성되고, 변환은 투입물을 효과적이며 능률적으로 결합하여 효율성이 증가된 부가가치와 제품, 서비스 등의 산출물을 낳는 기능을 하는 것임

■ 심사 관련부서(대상자)

- 생산 운영관리 부문 임원, 생산/제조, 생산관리, 생산기술 부서장

6.2.2 원가 관리

중심개념

- 조직은 지속적인 원가경쟁력을 확보하기 위하여 최소의 비용으로 최대의 생산을 구현하고, 전체 최적화를 통한 총원가의 목표를 설정하고 개선하는 과정
 - 원가관리방법, 공정원단위 목표 및 실적, 원가관리시스템, 제조원가명세서

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직은 원가경쟁력 확보를 위하여 어떻게 생산 프로세스를 구축하고 있는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 제조원가 명세표, 개선여지 분석 ▪ 공정별, 비목별 원단위 목표 및 실적 ▪ 원가 개선 및 관리 시스템 ▪ 목표관리 원가 체계를 통한 전 공정 원가관리체계 ▪ 정보시스템을 기반으로 현장까지 연계된 원가관리 체계
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 목표원가를 설정하고 관리원가 운영을 통한 지속적 원가관리 개선 ▪ 고객, 협력사를 연결하는 원가정보체계의 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 제조원가 혁신을 통한 원가경쟁력의 지속적 경쟁우위 유지 ▪ 환경에 대응하는 원가관리 체계 발전

■ 유의사항

- ✓ 원가절감을 목적으로 하는 원가계획과 이러한 계획의 달성을 목적으로 하는 원가통제로 크게 나누어진다. 원가계획은 기업의 구조적 변화까지를 전제로 하여 이익계획의 일환으로 시행되는 경우가 많으며, 표준원가를 운영하게 된다.
- ✓ 반면에 원가통제는 원가계획에 의하여 결정된 구체안을 실천하는 과정에서 발생하는 관리기능으로, 보통 계획에 의하여 원가의 표준치와 실적치를 비교하고 양자의 차이를 분석함으로써 수행된다.

■ 심사 관련부서(대상자)

- 생산 운영관리 부문 임원, 생산/제조, 생산관리, 생산기술 부서장

6.2.3 운영지표 관리

중심개념

- 생산 목표를 달성하기 위하여 최적생산을 구성하고 있는 하위 시스템의 운영지표가 무엇으로 구성되어 있는지를 확인하고, 지표간의 균형관리가 요구 됨
 - 생산 지표관리 체계, 공정/업무 지표의 목표 및 실적, 애로공정의 지표관리

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 생산 프로세스의 성과목표를 설정하고 개선하기 위한 주요 성과 지표는 무엇이고, 어떤 방식으로 관리하는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 생산 운영지표 관리 체계 ▪ 공정/업무 흐름도 및 관리지표 ▪ 생산 목표 달성을 위한 하위 운영지표 ▪ 정보시스템 의한 생산운영지표 관리체계 ▪ 운영지표를 달성하기 위하여 현장의 전반적인 개선활동이 전개
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 생산 목표와 공정/업무 단위의 균형 잡힌 운영 지표체계 관리 ▪ 생산 운영지표는 전략목표 연계되어 정합성 및 정렬성 전개
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 운영지표의 혁신으로 생산목표 및 경영목표를 획기적으로 달성 ▪ 고객 및 시장 환경변화에 대응하는 운영지표 관리의 발전

■ 유의사항

- ✓ 생산 지표관리는 '4M을 관리하여 QCD를 달성하는 것'이라는 단순한 명제로 정의된다. 여기에서 4M이란 사람(Man), 기계 장치 또는 설비(Machine), 소재 또는 자재(Material), 제조 방법 또는 기법(Method)를 말하며, 달성해야 할 목표인 QCD를 관리 대상이라고 생각하는 오류에 빠지기 쉬운데, 전술한 개념에서 보면 QCD는 달성해야 할 목표이자 공장의 실력을 나타내는 지표이지 관리 대상이 아니다.

■ 심사 관련부서(대상자)

- 생산 운영관리 부문 임원, 생산/제조, 생산관리, 생산기술 부서장

6.2.4 환경 및 안전

중심개념

- 제품을 생산하는 과정에서 발생하는 환경 및 안전 문제 발생 시 기업은 상당한 위협을 받게 되어 사전관리가 요구됨
 - 제품에 내장된 잠재위험 및 관리 수준, 공정/업무내의 잠재위험의 유형, 관련 법.제도, 관리 수준

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직의 제품 운영 과정에서 예상되는 위험은 무엇이며, 어떤 방식으로 다루는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직 내의 환경 및 안전업무 체계 ▪ 제품의 취급/공정의 잠재위험 및 관리 내용 ▪ 사후/사전 위험요소 개선활동 ▪ 환경 및 안전 법. 제도, 관리 수준 ▪ 환경안전 개선 사례
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 실시간 통제되는 환경안전 관리시스템 활동으로 예방적 솔루션 운영 ▪ 제품 및 단위공정에 대한 환경안전 통합 관리체계 운영
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 환경안전에 대한 예방적 조치가 구현되어 환경안전 사고 zero ▪ 환경변화에 대응하는 환경 및 안전 시스템의 발전

■ 유의사항

- ✓ 2018년부터 안전보건 경영시스템이 통합되어 ISO 45001:2018의 새롭게 통합시스템으로 출발하였다. 1)안전보건방침 및 관련 프로세스 새롭게 제정. 2)안전에 대한 모든 조직 구성원의 책임감을 높이기 위해 사내 안전성과 조직구성원의 성과보상 연계. 3)표준의 요구사항을 충족하는 파트너 회사에 다양한 인센티브 제공. 4)위험성 평가 등 안전에 대한 의사결정 과정에 근로자의 참여를 보장할 수 있도록 관련 절차 개정을 추진하고 있다.

■ 심사 관련부서(대상자)

- 생산 운영관리 부문 임원, 생산/제조, 생산관리, 생산기술 부서장

6.2.5 프로세스 개선

중심개념

- 프로세스 성과극대화를 위하여 품질, 원가, 납기를 개선하기 위한 애로공정을 찾아내고 전체 최적화 달성을 위하여 개선활동을 실행하는 과정
 - 기업의 요구(Needs)를 실현하기 위한 공정/업무 분석·개선 계획, 프로세스 분석, 개선 활동 사례

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none">▪ 보다 나은 프로세스의 성과를 확보하기 위하여 생산 프로세스를 어떻게 개선하고 있는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none">▪ 장·단기 공정 개선 계획▪ 공정 최적화 및 애로공정 개선▪ 프로세스 집중 개선 및 운영 개선활동▪ 제조현장 개선 활동▪ 프로세스 개선활동 사례
실행확산	<ul style="list-style-type: none">▪ 프로세스 개선활동이 전원이 참여하여 지속적이고 효과적으로 활동▪ 프로세스 개선활동은 참여대상 및 개선 영역이 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none">▪ 프로세스 개선을 통하여 경영성과 및 장·단기 목표달성을 하고있음▪ 환경변화에 대응하는 프로세스 개선 변화

■ 유의사항

- ✓ 프로세스 개선 활동을 수행하는 데에 있어 무엇보다 중요한 것은 프로세스 개선활동을 추진하기 위한 기업의 요구(Needs)를 파악하고, 전략과 연계되어야 한다.
- ✓ 프로세스 개선의 목표는 조직내의 비전 및 전략과 연계되어야 하며, 기간 상으로는 단기, 중기, 장기적으로 구체적인 목표가 설정되어야 한다.

■ 심사 관련부서(대상자)

- 생산 운영관리 부문 임원, 생산/제조, 생산관리, 생산기술 부서장

6.3.1 구매조달 시스템

중심개념

- 기업은 구매 목표와 전략을 수립하고, 구매조달 시스템을 통하여 필요한 품목을 매입하며 부품, 외주 가공품, 부재료, MRO자재, 기계설비, 상품 등을 매입하는 과정
 - 구매전략, 구매조달 시스템, 구매품목 및 구매비용, 구매처별 중요도

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 구매하는 제품/의 유형에 따라 구매조달 시스템은 어떻게 운영되고 있는가? 또한 어떤 구매전략을 가지고 대응하고 있는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 구매전략 또는 구매 사업계획서 ▪ 구매조달 시스템 ▪ 구매품목, 구매비용, 구매처별 중요도 ▪ 총 구매원가 절감 활동 ▪ 정보시스템을 기반으로 한 구매조달시스템
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 구매품목별 구매전략에 의하여 공급 파트너의 구매활동이 전개 ▪ 핵심 구매 품목에 대하여 Q, C, D가 지속적으로 향상
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 공급 파트너와 균형을 이루면서 구매지배력이 상승하고 있음 ▪ 환경변화에 대응하는 구매조달시스템의 변화

■ 유의사항

- ✓ 과학적 구매 관리 활동의 요구사항은 ①구매의 가치분석·구매시장조사·품질관리. ②납기 관리. ③적정재고관리. ④구매 시장조사·납품업자의 선정·외주 관리. ⑤수송 관리. ⑥구매 비용관리. ⑦잔재 관리 등이다.

■ 심사 관련부서(대상자)

- 구매, 조달, 자재 관련 부서장, 담당자

6.3.2 공급망 관리

중심개념

- 구매조달 성과목표 달성을 위하여 공급파트너 평가, 선정 및 관리하는 방식과 프로세스
 - 공급파트너 지표, 평가방법, 공유채널, 역량향상방법, 신뢰구축 방법

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 공급파트너의 성과목표는 무엇인가? 성과목표를 어떤 방식으로 개선하고, 공유하며, 내부 프로세스에 반영하는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 공급파트너 거래내용 및 실적 ▪ 공급파트너의 품질, 가격, 납기 등의 지표 및 개선활동 ▪ 공급파트너의 평가 및 선정 방법 ▪ 신규 공급파트너의 업체선정 프로세스 ▪ 공급파트너 정보 공유채널
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 구매조달은 총원가를 개선하는 목표로 전 부분에서 지속적으로 실행 ▪ 정보시스템 기준으로 공급사 지표, 납품, 평가 등의 실시간 수행
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 경쟁사 보다 월등하게 경쟁력 있는 공급사 / 파트너 확보 및 공급 ▪ 환경변화에 대응하는 공급망 관리 변화

■ 유의사항

- ✓ 전략적 협력사 평가방법은 평가 모델 관리를 활용하여 물품 특성 및 협력사를 객관적으로 평가하고 품목별 특성에 근거한 최적의 구매전략 수립, 조직내의 개별 협력사의 차별화 관리를 용이하게 수행하도록 지원해 줌

■ 심사 관련부서(대상자)

- 구매, 조달, 자재 관련 부서장, 담당자

6.3.3 파트너 참여(engagement)

중심개념

- 공급파트너와 동반성장의 가치를 기본으로 동반자 관계를 유지하고자 지원하는 활동
 - 동반성장 활동 내용, 파트너 참여 활동, 파트너 지원정책

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직은 공급사/파트너가 보다 높은 성과를 창출할 수 있도록 어떤 지원을 하고 있는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 동반성장 활동 계획 ▪ 파트너 역량강화 프로그램 ▪ 파트너 지원 정책 및 프로그램 ▪ 파트너 지원조직 및 소통채널 ▪ 공동 Q, C, D 개선활동 및 지원 실적
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 파트너와 수주-개발-생산-납품에 이르는 투명한 공동의 활동 전개 ▪ 파트너 공동 참여 동반성장 프로그램으로 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 파트너 공동 활동의 우수성이 대외적으로 증명되고, 성과지표가 향상 ▪ 환경변화에 대응하는 파트너 engagement 변화

■ 유의사항

- ✓ 상생협력은 참여자들이 상호 협력하여 1)정보를 공유하는 오픈 시스템을 구축하고, 2)협력 업체의 역량 개발을 지원하며, 3)신뢰를 구축함으로써 공급체인망의 경쟁력을 유지하고 발전하는 것
- ✓ 자사 조직 이외에 상류 및 하류 조직까지 관리할 수 있어야 경쟁력 확보가 가능하게 되었고, 이러한 인식으로 인해 공급사슬 개념이 중요하게 대두하고 있다.

■ 심사 관련부서(대상자)

- 대표이사, 경영관리 임원, 경영관리 부서장, 전략기획 부서장

6.4.1 품질 계획

중심개념

- 고객과 시장이 요구하는 품질을 만족하고 위하여 품질 목표를 수립하고 각 기능별 품질 목표를 달성하기 위하여 실천계획을 수립 함
 - 고객 품질목표, 내부 기능별 품질목표, 품질시스템 및 품질보증시스템

■ 질문사항

배점	세부 내용
15	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 고객과 시장이 요구하는 품질을 수준은 어떠한가, 이를 달성하기 위한 조직 내의 품질목표 및 실천계획을 어떻게 수립이 되는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 품질방침, 품질목표, 품질시스템 ▪ 품질목표를 달성하기 위한 품질 전략과제 ▪ 품질정보의 공유 및 전사적인 품질보증 활동 ▪ 품질목표의 하부 전개 및 품질개선 계획 ▪ 품질시스템 및 품질보증시스템 관련 인증관리
실행확산	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 품질목표는 도전적으로 설정하고 효과적인 전략을 실행 ▪ 공정 품질목표는 전사적인 공감대를 확보하고, 파트너까지 참여 확산
학습발전	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 품질목표가 획기적으로 달성되고, 경쟁사와 차별화 됨 ▪ 고객과 시장의 환경변화에 대응하는 품질계획 변화

■ 유의사항

- ✓ 조직의 품질방침 수립 시 고려사항은 다음과 같다. 1)고객만족에 대한 기대수준, 2)이해관계자의 요구사항, 3)지속적 개선에 대한 기회와 요구사항, 4)필요자원, 5)공급자이며, 기존의 품질방침이 이러한 요구사항을 충족시키지 못하고 있다면 품질방침을 재설정하여야 한다.

■ 심사 관련부서(대상자)

- 대표이사, 경영관리 임원, 경영관리 부서장, 전략기획 부서장

6.4.2 품질관리 및 개선

중심개념

- 개발, 공정, 고객 등의 각 단계별 품질관리 문제 발생 시 과학적 품질문제 해결 방식으로 재발방지에 노력하는 과정
 - 각 단계별 품질 수준 및 품질비용, 품질문제 발생 시 해결방식, 예방 방지책 수립

■ 질문사항

배점	세부 내용
15	<ul style="list-style-type: none">▪ 각 단계에서 품질관리는 어떤 방식으로 이루어지며, 품질 문제가 발생했을 때 어떤 방식으로 해결하는가?

■ 요구사항

항목	세부 내용
접근방식	<ul style="list-style-type: none">▪ 설계품질, 공정품질, 고객품질 수준 및 추이▪ 돌발불량, 고질불량의 추이 및 대응방안▪ 품질문제 발생에 대한 예방방지책▪ 품질 모니터링 체계, 품질 정보시스템 운영▪ 품질개선 활동
실행확산	<ul style="list-style-type: none">▪ 품질목표-품질관리-품질개선의 선순환흐름을 지속적으로 개선, 실행▪ 품질개선 활동은 다양한 과학적 기법을 활용하여 개선 확대
학습발전	<ul style="list-style-type: none">▪ 품질개선은 예방을 목적으로 이루지고 있으며, 혁신적으로 품질이 개선▪ 고객과 시장 환경에 대응하는 품질관리 및 개선의 변화

■ 유의사항

- ✓ 품질경영은 전사적 참여하여 불량품을 줄이고 회사 제품의 품질경쟁력을 확보하는 일이다. 따라서 품질관리는 생산 공정을 완벽히 이해해야 하며, 제품의 설계와 제조공법 프로세스까지도 전문가 수준으로 이해하고 있어야 한다.

■ 심사 관련부서(대상자)

- 대표이사, 경영관리 임원, 경영관리 부서장, 전략기획 부서장

경영성과에서는 조직이 채용한 모든 프로세스와 프로그램이 조직의 성과를 개선하는데 실질적인 영향을 미쳤는가에 대한 증거를 심사하는 데 있다. 평범한 조직 보다는 보다 탁월한 성과를 내고 있다는 점을 부각하는 것이 중요하며, 성과의 수준과 추세에서 비교기업이나 경쟁기업 보다는 높다는 것을 제시해야 한다. 따라서 경영성과는 부가가치를 바탕으로 조직의 생존과 번영, 고객 만족, 운영의 효율성, 미래를 위한 학습과 혁신지표 등 장기-단기에서, 현재-미래에서 균형 있게 성과가 나타나야 한다. 조직의 성과를 요약하여 제시하되 제품과 서비스의 유형, 고객그룹, 목표시장별로 세분화하여 그 결과를 제시한다. 가능하다면 적절한 비교자료를 포함하여 기술해야 한다. 경영성과의 지표는 기본적으로 3개년의 추이와 산업평균의 수준을 토대로 하여 추세와 수준을 심사한다.

- ① (생산성성과) 부가가치율, 자본생산성, 부가가치생산성을 평가함.
- ② (재무성과) 성장성(매출액 증가율, 자산증가율), 수익성(매출액 영업이익률, 총자산 순 이익률), 안정성(부채비율, 유동비율), 활동성(총자산회전율, 매출채권회전율) 등의 재무지표를 평가 함
- ③ (고객성과) 고객청취 성과, 고객참여를 성과 평가 함
- ④ (프로세스 성과) 개발성과, 운영성과, 파트너성과, 품질성과를 평가 함
- ⑤ (인적자원 성과) 업무환경성과, 업무몰입성과를 평가 함

7.1.1 부가가치율

중심개념

- 부가가치율 = (총 부가가치 / 총 매출액) * 100
- 최근 3년간 재무제표

■ 질문사항

배점	세부 내용
20	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 기업의 부가가치율의 생산성성과는 어떠한가?

■ 요구사항

항목	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5
수준	비교열위	비교열위/유사	비교우위	비교탁월	마케리더
추세	하향/유지	상향/유지	유지/상향	상향지속	탁월지속
등급평정 (%)	5/10/15/20	25/30/35/40	45/50/55/60	65/70/75/80	85/90/95/100

■ 유의사항

- ✓ 부가가치는 부가가치 점유율을 분석하여, 부가가치금액의 변동요인이 인건비 및 고정비가 상승 때문인지 이익의 상승 요인인지를 확인을 하고, 이상치 여부를 확인.
- ✓ 효율적인 판단을 위해서는 부가가치생산성도 높고, 부가가치율이 높아야 실질적으로 부가가치가 높은 조직이다.

■ 심사 관련부서(대상자)

- 기획관리 담당 임원, 기획관리 담당 부서장, 회계 관리 담당자

7.1.2 자본 생산성

중심개념

- 자본생산성 = (총 부가가치 / 총 자본) * 100
- 최근 3년간 재무제표

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none">▪ 기업의 자본생산성의 생산성성과는 어떠한가?

■ 요구사항

항목	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5
수준	비교열위	비교열위/유사	비교우위	비교탁월	마케리더
추세	하향/유지	상향/유지	유지/상향	상향지속	탁월지속
등급평정 (%)	5/10/15/20	25/30/35/40	45/50/55/60	65/70/75/80	85/90/95/100

■ 유의사항

- ✓ 자본생산성은 총자산회전율과 비교하여 서로 추세가 같이 이동하는지를 검토

■ 심사 관련부서(대상자)

- 기획관리 담당 임원, 기획관리 담당 부서장, 회계 관리 담당자

7.1.3 부가가치생산성

중심개념

- 부가가치생산성 = (총 부가가치 / 총 인원) * 100
- 최근 3년간 재무제표

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 기업의 부가가치생산성의 생산성성과는 어떠한가?

■ 요구사항

항목	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5
수준	비교열위	비교열위/유사	비교우위	비교탁월	마케리더
추세	하향/유지	상향/유지	유지/상향	상향지속	탁월지속
등급평정 (%)	5/10/15/20	25/30/35/40	45/50/55/60	65/70/75/80	85/90/95/100

■ 유의사항

- ✓ 기업의 특성에 따라 총인원수의 변동에 따라 부가가치생산성의 변동이 크게 나타나므로, 부가가치율과 함께 비교하여 그 수준을 파악

■ 심사 관련부서(대상자)

- 기획관리 담당 임원, 기획관리 담당 부서장, 회계 관리 담당자

7.2.1 매출액 증가율

중심개념

- 매출액증가율 = (당기 매출액 / 전기 매출액) * 100
 - 최근 3년간 재무제표

■ 질문사항

배점	세부 내용
5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 기업의 매출액 증가율의 재무성과는 어떠한가?

■ 요구사항

항목	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5
수준	비교열위	비교열위/유사	비교우위	비교탁월	마케리더
추세	하향/유지	상향/유지	유지/상향	상향지속	탁월지속
등급평정 (%)	5/10/15/20	25/30/35/40	45/50/55/60	65/70/75/80	85/90/95/100

■ 유의사항

- ✓ 수주 업종은 수주 상황에 따라 매출 변동이 크므로 업종 상황을 함께 고려하여 평가
- ✓ 신사업 및 사업철수에 대한 매출비교를 고려하여 평가

■ 심사 관련부서(대상자)

- 기획관리 담당 임원, 기획관리 담당 부서장, 회계 관리 담당자

7.2.2 자산 증가율

중심개념

- 자산증가율 = (당기 총 자산 / 전기 총 자산) * 100
- 최근 3년간 재무제표

■ 질문사항

배점	세부 내용
5	<ul style="list-style-type: none">▪ 기업의 자산증가율의 재무성과는 어떠한가?

■ 요구사항

항목	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5
수준	비교열위	비교열위/유사	비교우위	비교탁월	마케리더
추세	하향/유지	상향/유지	유지/상향	상향지속	탁월지속
등급평정 (%)	5/10/15/20	25/30/35/40	45/50/55/60	65/70/75/80	85/90/95/100

■ 유의사항

- ✓ 총 자산의 증가는 투자자산의 증가 또는 부채의 증가를 확인
- ✓ 총자산의 증가와 매출의 증가를 같이 비교하여 분석

■ 심사 관련부서(대상자)

- 기획관리 담당 임원, 기획관리 담당 부서장, 회계 관리 담당자

7.2.3 매출액 영업이익율

중심개념

- 매출액 영업이익률 = (영업이익 / 총 매출) * 100
- 최근 3년간 재무제표

■ 질문사항

배점	세부 내용
5	<ul style="list-style-type: none">▪ 기업의 매출액 영업이익률의 재무성과는 어떠한가?

■ 요구사항

항목	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5
수준	비교열위	비교열위/유사	비교우위	비교탁월	마케리더
추세	하향/유지	상향/유지	유지/상향	상향지속	탁월지속
등급평정 (%)	5/10/15/20	25/30/35/40	45/50/55/60	65/70/75/80	85/90/95/100

■ 유의사항

- ✓ 매출액 영업이익률은 매출 군별 비교하여 영업이익률을 비교 분석

■ 심사 관련부서(대상자)

- 기획관리 담당 임원, 기획관리 담당 부서장, 회계 관리 담당자

7.2.4 총자산 순 이익률

중심개념

- 총 자산 순 이익률 = (당기 순 이익 / 총 자산) * 100
 - 최근 3년간 재무제표

■ 질문사항

배점	세부 내용
5	<ul style="list-style-type: none">▪ 기업의 총 자산 순 이익률의 재무성과는 어떠한가?

■ 요구사항

항목	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5
수준	비교열위	비교열위/유사	비교우위	비교탁월	마케리더
추세	하향/유지	상향/유지	유지/상향	상향지속	탁월지속
등급평정 (%)	5/10/15/20	25/30/35/40	45/50/55/60	65/70/75/80	85/90/95/100

■ 유의사항

- ✓ 순이익과 영업이익과의 크기를 비교하고, 어떠한 차이가 나는지를 확인
- ✓ 홀딩스 같은 기업의 경우 자회사와 비교하여 분석

■ 심사 관련부서(대상자)

- 기획관리 담당 임원, 기획관리 담당 부서장, 회계 관리 담당자

7.2.5 부채비율

중심개념

- 부채비율 = (부채 총계 / 자본 총계) * 100
- 최근 3년간 재무제표

■ 질문사항

배점	세부 내용
5	▪ 기업의 부채비율의 재무성과는 어떠한가?

■ 요구사항

항목	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5
수준	비교열위	비교열위/유사	비교우위	비교탁월	마케리더
추세	하향/유지	상향/유지	유지/상향	상향지속	탁월지속
등급평정 (%)	5/10/15/20	25/30/35/40	45/50/55/60	65/70/75/80	85/90/95/100

■ 유의사항

- ✓ 부채의 변동과 유형자산의 증가에 대한 상관관계를 확인
- ✓ 장기부채 변동과 단기부채 변동을 확인

■ 심사 관련부서(대상자)

- 기획관리 담당 임원, 기획관리 담당 부서장, 회계 관리 담당자

7.2.6 유동비율

중심개념

- $\text{유동비율} = (\text{유동자산} / \text{유동부채}) * 100$
 - 최근 3년간 재무제표

■ 질문사항

배점	세부 내용
5	<ul style="list-style-type: none">▪ 기업의 유동비율의 재무성과는 어떠한가?

■ 요구사항

항목	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5
수준	비교열위	비교열위/유사	비교우위	비교탁월	마케리더
추세	하향/유지	상향/유지	유지/상향	상향지속	탁월지속
등급평정 (%)	5/10/15/20	25/30/35/40	45/50/55/60	65/70/75/80	85/90/95/100

■ 유의사항

- ✓ 매출채권과 매입채무의 흐름을 비교 분석

■ 심사 관련부서(대상자)

- 기획관리 담당 임원, 기획관리 담당 부서장, 회계 관리 담당자

7.2.7 총자산 회전율

중심개념

- 총자산회전율 = (매출액 / 총자산) * 100
- 최근 3년간 재무제표

질문사항

배점	세부 내용
5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 기업의 총자산회전율의 재무성과는 어떠한가?

요구사항

항목	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5
수준	비교열위	비교열위/유사	비교우위	비교탁월	마케리더
추세	하향/유지	상향/유지	유지/상향	상향지속	탁월지속
등급평정 (%)	5/10/15/20	25/30/35/40	45/50/55/60	65/70/75/80	85/90/95/100

유의사항

- ✓ 기업 업종에 따라 변동이 크므로, 업종 전환 시 반영여부 분석
- ✓ 자산 중 부채점유율 확인하여 비교 분석

심사 관련부서(대상자)

- 기획관리 담당 임원, 기획관리 담당 부서장, 회계 관리 담당자

7.2.8 매출채권 회전율

중심개념

- 매출채권회전율 = (매출액 / 매출채권) * 100
- 최근 3년간 재무제표

■ 질문사항

배점	세부 내용
5	<ul style="list-style-type: none">▪ 기업의 매출채권 회전율의 재무성과는 어떠한가?

■ 요구사항

항목	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5
수준	비교열위	비교열위/유사	비교우위	비교탁월	마케리더
추세	하향/유지	상향/유지	유지/상향	상향지속	탁월지속
등급평정 (%)	5/10/15/20	25/30/35/40	45/50/55/60	65/70/75/80	85/90/95/100

■ 유의사항

- ✓ 업종별 차이가 많이 발생하며, 업종 기준치를 참고로 하여 평가

■ 심사 관련부서(대상자)

- 기획관리 담당 임원, 기획관리 담당 부서장, 회계 관리 담당자

7.3.1 고객청취 성과

중심개념

■ 고객청취와 관련되는 성과지표 평가

- 고객시장 점유율, 신제품점유율, 목표시장 점유율, 수출점유율, 고객만족도, 고객만족 개선과제 건수 등

■ 질문사항

배점	세부 내용
20	<ul style="list-style-type: none"> 기업의 고객청취는 어떠한가?

■ 요구사항

항목	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5
수준	비교열위	비교열위/유사	비교우위	비교탁월	마케리더
추세	하향/유지	상향/유지	유지/상향	상향지속	탁월지속
등급평정 (%)	5/10/15/20	25/30/35/40	45/50/55/60	65/70/75/80	85/90/95/100

■ 유의사항

- ✓ 시장에서의 활동결과를 반영하는 지표, 시장점유율, 신제품점유율, 수출점유율, 고객발굴건수, 유통채널 확보건수, 고객만족도, 고객만족 개선과제건수 등

■ 심사 관련부서(대상자)

- 마케팅/영업 관련 임원, 영업 관련 부서장

7.3.2 고객참여 성과

중심개념

■ 고객참여와 관련되는 성과지표 평가

- 고객품질, 고객평가등급, 고객클레임, 고객납기준수율, 고객서비스 관련 개선 지표 등

■ 질문사항

배점	세부 내용
20	<ul style="list-style-type: none">기업의 고객참여 성과는 어떠한가?

■ 요구사항

항목	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5
수준	비교열위	비교열위/유사	비교우위	비교탁월	마케리더
추세	하향/유지	상향/유지	유지/상향	상향지속	탁월지속
등급평정 (%)	5/10/15/20	25/30/35/40	45/50/55/60	65/70/75/80	85/90/95/100

■ 유의사항

- ✓ 고객시장에서의 고객이 평가하는 품질, 가격, 납기의 평가, 고객평가 등급 등

■ 심사 관련부서(대상자)

- 마케팅/영업 관련 임원, 영업 관련 부서장

7.4.1 개발 성과

중심개념

■ 연구개발과 관련되는 성과지표 평가

- 신제품매출비중, 연구개발투자비율, 인당 개발건수, 개발 리드타임, 연구개발 인력비중 등

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none"> 기업의 제품/서비스의 개발성과는 어떠한가?

■ 요구사항

항목	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5
수준	비교열위	비교열위/유사	비교우위	비교탁월	마케리더
추세	하향/유지	상향/유지	유지/상향	상향지속	탁월지속
등급평정 (%)	5/10/15/20	25/30/35/40	45/50/55/60	65/70/75/80	85/90/95/100

■ 유의사항

- ✓ 개발자원(매출액 대비 경상투자비율, 개발인원 비중, 개발인력 교육지표 등), 개발운영의 효과(개발품질, 개발비용, 개발납기 등), 개발결과(인당 개발프로젝트의 수, 개발매출 등)

■ 심사 관련부서(대상자)

- 기획관리 담당 임원, 기획관리 담당 부서장, 회계 관리 담당자

7.4.2 운영 성과

중심개념

■ 생산 운영과 관련되는 성과지표 평가

- 가동률, 설비종합효율, 종합공수효율, 제조 리드타임, 인당생산액, 재고회전을 등

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none">▪ 기업의 프로세스의 운영성과는 어떠한가?

■ 요구사항

항목	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5
수준	비교열위	비교열위/유사	비교우위	비교탁월	마케리더
추세	하향/유지	상향/유지	유지/상향	상향지속	탁월지속
등급평정 (%)	5/10/15/20	25/30/35/40	45/50/55/60	65/70/75/80	85/90/95/100

■ 유의사항

- ✓ 재고 개선지표, 생산성지표, 원가지표, 공정능력 개선지표, 인력효율지표, 원단위 개선지표, 자동화 지표 등

■ 심사 관련부서(대상자)

- 기획관리 담당 임원, 기획관리 담당 부서장, 회계 관리 담당자

7.4.3 파트너 성과

중심개념

■ 파트너와 관련되는 성과지표 평가

- 협력사 입고품질, 구매절감금액, 입고납기준수율, 협력사평가점수, 협력사 지원금액 등

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none">▪ 기업의 파트너 성과는 어떠한가?

■ 요구사항

항목	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5
수준	비교열위	비교열위/유사	비교우위	비교탁월	마케리더
추세	하향/유지	상향/유지	유지/상향	상향지속	탁월지속
등급평정 (%)	5/10/15/20	25/30/35/40	45/50/55/60	65/70/75/80	85/90/95/100

■ 유의사항

- ✓ 협력사 품질, 가격, 납기 지표, 자재 재고 관련 지표, 임가공 업체 품질관련 지표, 협력사 상생활동 지표 등

■ 심사 관련부서(대상자)

- 기획관리 담당 임원, 기획관리 담당 부서장, 회계 관리 담당자

7.4.4 품질 성과

중심개념

■ 품질과 관련되는 성과지표 평가

- 공정품질, 공정능력지수, 품질비용, 품질개선 건수 등

■ 질문사항

배점	세부 내용
10	<ul style="list-style-type: none">▪ 기업의 품질성과는 어떠한가?

■ 요구사항

항목	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5
수준	비교열위	비교열위/유사	비교우위	비교탁월	마케리더
추세	하향/유지	상향/유지	유지/상향	상향지속	탁월지속
등급평정 (%)	5/10/15/20	25/30/35/40	45/50/55/60	65/70/75/80	85/90/95/100

■ 유의사항

- ✓ 품질시스템 구축 지표, 공정검사 및 출하검사 검사, 검사원 검출능력 지표, 고질불량 및 돌발불량 지표 등

■ 심사 관련부서(대상자)

- 기획관리 담당 임원, 기획관리 담당 부서장, 회계 관리 담당자

7.5.1 업무환경 성과

중심개념

■ 조직구성원의 업무환경과 관련되는 성과지표 평가

- 채용지수, 업무목표 달성률, 정보화비용, 복리후생비용, 산업재해율 등

■ 질문사항

배점	세부 내용
20	<ul style="list-style-type: none"> 기업의 업무관리 성과는 어떠한가?

■ 요구사항

항목	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5
수준	비교열위	비교열위/유사	비교우위	비교탁월	마케리더
추세	하향/유지	상향/유지	유지/상향	상향지속	탁월지속
등급평정 (%)	5/10/15/20	25/30/35/40	45/50/55/60	65/70/75/80	85/90/95/100

■ 유의사항

- ✓ 신규인원 채용지수, 업무목표 달성률, 정보화비용, 복리후생비용, 산업재해율 등

■ 심사 관련부서(대상자)

- 기획관리 담당 임원, 기획관리 담당 부서장, 회계 관리 담당자

7.5.2 업무몰입 성과

중심개념

- 조직구성원의 업무몰입과 관련되는 성과지표 평가
 - 승진율, 핵심인력, 교육훈련비용, 조직구성원만족도 등

■ 질문사항

배점	세부 내용
20	<ul style="list-style-type: none">▪ 기업의 업무몰입 성과는 어떠한가?

■ 요구사항

항목	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5
수준	비교열위	비교열위/유사	비교우위	비교탁월	마케리더
추세	하향/유지	상향/유지	유지/상향	상향지속	탁월지속
등급평정 (%)	5/10/15/20	25/30/35/40	45/50/55/60	65/70/75/80	85/90/95/100

■ 유의사항

- ✓ 업무몰입도, 이직률, 승진율, 핵심인력비중, 교육훈련지표, 조직구성원만족도 등

■ 심사 관련부서(대상자)

- 기획관리 담당 임원, 기획관리 담당 부서장, 회계 관리 담당자