

Rev.

2016. 03. 08.

국가생산성대상 심사기준

§ 서비스업 : 대기업 · 중견 · 중소기업 §



kpc The Insight KPC
한국생산성본부

§ 사 례 §

INTRODUCTION	1
1. 탁월한 생산성 목표	1
2. 국가생산성대상의 경영원칙	2
CHAPTER 1. 심사 범주 및 평정 기준	5
1. 심사 범주	6
2. 평정 기준	7
3. 평가 방법	11
CHAPTER 2. 심사기준 해설	12
1. 리더십	13
2. 고객과 시장 관리	21
3. 인적자원 관리	27
4. 생산성 혁신전개	36
5. 프로세스 관리	42
6. 측정, 분석 및 지식관리	52

INTRODUCTION

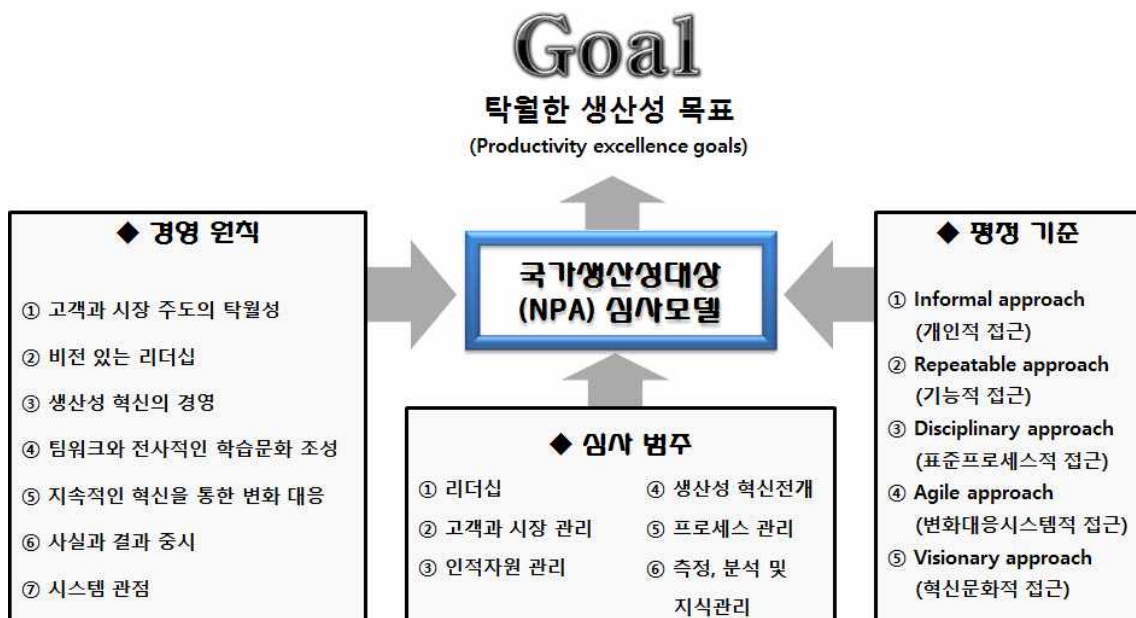
1. 탁월한 생산성 목표

국가생산성대상의 심사기준은

첫째 “탁월한 생산성 목표”를 달성하기 위하여 7가지 경영원칙을 토대로 심사기준을 설계하고,

둘째 심사기준의 기본항목별로 역량성숙도(Capability Maturity Model)에 입각하여 경영시스템의 현 수준을 평가한 후,

셋째 생산성향상 로드맵에 따라 생산성 향상을 추진함으로써 탁월한 생산성목표를 달성할 수 있도록 하고 있다.



< 탁월한 생산성 목표에 이르는 길 >

국가생산성대상은 탁월한 생산성 목표를 달성하기 위하여 조직을 시스템적으로 운영할 수 있도록 하는 데 있다. 탁월한 생산성 목표란 ①고객과 이해관계자에게 새로운 가치를 지속적으로 제공하고, ②조직의 효과성과 능력을 지속적으로 향상시키며, ③개인과 조직의 학습을 지속적으로 증진시키는 것을 말한다.

구체적으로는 다음과 같다.

◆ 고객과 이해관계자에게 새로운 가치 제공

- 주주 : 경제적 부가가치 향상, 성장률과 점유율 등 시장성과 향상
- 고객 : 제공하는 제품/서비스 성과의 개선, 고객 만족도와 충성도 향상
- 직원 : 직업의 안정과 소득의 보장, 직장 생활의 질 개선
- 사회 : 윤리경영 실천, 사회적 책임 준수, 사회적 공헌 증대

◆ 조직의 효과성과 능력 향상

- 시장 기회에 대해 신속하고 유연한 대응력 확보
- 효율적인 자원 활용으로 인한 원가 절감
- 조직 역량의 향상으로 보다 개선된 경쟁우위 확보
- 공급자, 파트너와의 공생관계 구축

◆ 개인과 조직의 지속적 학습

- 지속적인 개선/생산성 향상에 대한 직원의 참여
- 탁월한 생산성 목표에 대한 직원의 이해와 동기부여
- 조직과 개인의 지속적인 학습 증진
- 직원의 건강과 안전 확보

2. 국가생산성대상의 경영원칙

◆ 7가지 경영원칙

① 고객과 시장 주도의 탁월성

고객과 시장은 조직의 생존 기반이다. 따라서 조직이 제공하는 모든 제품과 서비스, 기업 활동 전체는 고객과 시장의 입장에서 평가되어야 한다. 고객과 시장 주도의

탁월성은 현재 고객과 시장의 니즈를 파악하고, 미래 고객의 니즈와 시장 잠재력을 예측하는 것에서 출발한다. 고객과 시장 주도의 탁월성은 전략적인 개념으로서 고객과는 밀착되고 상호의존적인 관계를 형성하여야 하며, 시장에서는 탁월함을 기반으로 안정적인 시장점유율을 확보할 수 있어야 한다. 기술변화와 경쟁사의 제품과 서비스 개발에 주의를 기울여야 할 뿐만 아니라 고객과 시장 변화에도 신속하고 유연하게 대응해야 한다.

② 비전 있는 리더십

리더는 고객과 시장에 초점을 맞추어 가치 있는 목표를 설정하여야 한다. 새로운 가치를 창출하기 위해서는 사업과 프로세스의 모든 측면에서 보다 높은 수준의 도전적인 목표와 과제를 선정해야 하며, 목표는 명쾌하고 이해할 수 있는 방식으로 제시되어야 한다. 또한 리더는 비전을 실현하기 위한 전략을 수립하고, 직원들이 비전을 실현할 수 있도록 혁신을 독려하고, 역할과 권한을 부여하고, 조직과 개인이 학습할 수 있는 환경을 조성해야 한다.

③ 생산성 혁신의 경영

탁월한 성과는 혁신을 통해서 가능하고, 혁신은 곧 “의미 있는 변화를 통하여 새로운 가치를 창출”하는 것을 말한다. 새로운 가치를 창출하기 위해서는 연구개발 뿐만 아니라 사업과 프로세스의 모든 측면에서 보다 높은 목표와 과제를 선정하여 추진해야 하며, 학습문화의 한 부분으로써 일상 업무에 통합되도록 유도하고, 관리되어야 한다.

④ 팀워크와 전사적인 학습문화 조성

조직의 성공은 직원과 이해관계자 모두의 지식과 기능, 창의성과 의욕에 의해 결정된다. 탁월한 성과목표를 달성하기 위해서는 직원을 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 임직원은 그들의 잠재능력을 충분히 개발하고, 팀워크를 통하여 집단 지성의 창의성을 발휘토록 함으로써 탁월한 생산성 목표를 달성하는 데 공헌할 수 있는 기회가 주어져야 한다. 임직원이 하는 모든 일을 평가하고 개선하여 그들이 잘하고 있는 것도 더 잘하도록 노력하게 하는 조직문화를 창출해야 한다. 이를 위해 조직은 교육훈련과 다양한 기회를 통하여 직원의 학습에 투자해야 하며, 그들이 새롭게 습득한 스킬을 적용할 수 있는 기회를 제공함으로써 조직의 탁월한 성과를 달성할 수 있는 것이다.

⑤ 지속적인 혁신을 통한 변화 대응

치열한 경쟁 환경에서 사업의 성공여부는 변화대응력 즉, 신속하고 유연하며 효과적으로 변화에 대응하는 능력을 어떻게 확보하느냐에 달려 있다. 새로운 제품을 신속하게 시장에 내놓을 수 있어야 하고, 다양한 고객 니즈에 유연하게 대응할 수 있어야 한다. 혁신은 지속적으로 이루어져야 하며, 또한 경쟁자나 시장의 요구에 비하여 빠르게 이루어질 수 있어야 한다.

⑥ 사실과 결과 중시

사실데이터는 현실의 창이며, 조직의 거울이다. 조직은 현실을 명확하게 파악하기 위한 다양한 시장정보와 성과정보를 수집하고 분석해야 한다. 사실데이터를 분석하여 경향을 파악하고, 근본원인을 분석하여 상호 작용하는 인과의 구조를 분명하게 밝혀 내야 개선의 기회를 명확하게 찾을 수 있다. 사실데이터는 바로 효과적인 계획수립, 운영상의 의사결정, 직원의 참여 및 리더십을 위한 시금석이 되는 것이다. 사실데이터의 측정체계는 전략적 관점에서 방향성과 연계성을 가지고 도출되어야 한다. 적합한 측정지표야말로 말로 고객, 운영, 재무성과를 개선하도록 유도하며, 고객과 조직 성과에 연계된 지표의 통합이야말로 “조직의 탁월한 생산성 목표에 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.

⑦ 시스템 관점

심사기준은 조직을 관리하고, 탁월한 성과목표를 달성할 수 있는 시스템적 관점을 채택하고 있다. 생산성 경영원칙과 7개의 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 7개의 범주에서 요구되는 사항들이 조직 내에서 어떻게 연계되고 있는가를 살펴보고 핵심적인 내용에 집중할 수 있도록 하는 것이다.

CHAPTER 1

심사범주 및 평정 기준



CHAPTER 1. 심사 범주 및 평정 기준

1. 심사 범주

공공기관 심사기준은 “6개의 범주 → 21개의 기본항목 → 59개의 세부항목”으로 구성되어 있다. 전체를 600점 만점으로 하여 범주별 기본항목의 배점은 생산성 성과가 탁월할 것으로 판단되는 분야에 가중치를 두었다.

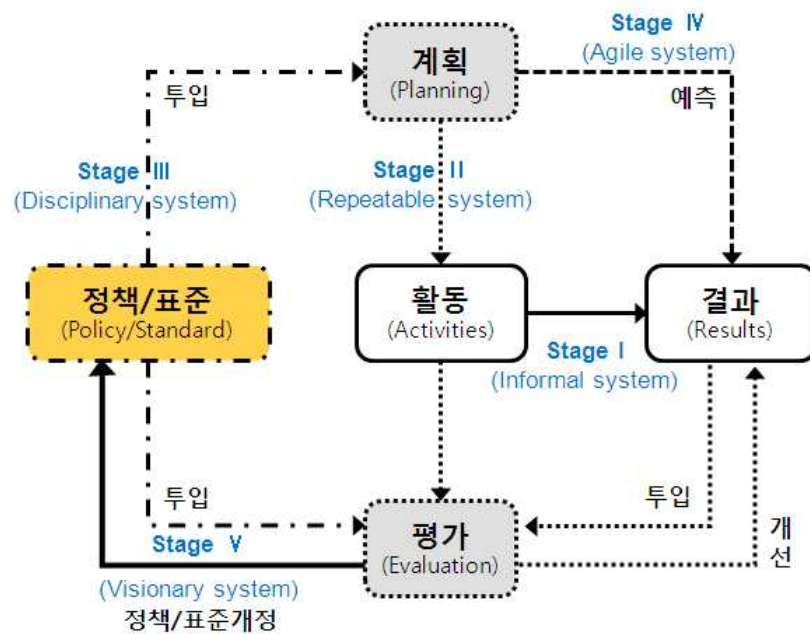
< 심사항목별 배점 >

심 사 항 목		배 점
1. 리더십 (96점)	1.1 경영비전	24
	1.2 신뢰문화	24
	1.3 전략기획	24
	1.4 운영통제	24
2. 고객과 시장 관리 (102점)	2.1 고객과 시장 이해	36
	2.2 고객과의 관계	36
	2.3 고객성과	30
3. 인적자원 관리 (102점)	3.1 업무시스템과 평가보상	36
	3.2 직원의 학습 및 성장	24
	3.3 직원의 복리후생 및 만족	18
	3.4 인적자원성과	24
4. 생산성 혁신전개 (90점)	4.1 생산성 혁신목표 전개	33
	4.2 생산성 혁신활동 관리	33
	4.3 생산성 혁신성과 평가	24
5. 프로세스 관리 (156점)	5.1 상품/서비스개발 프로세스	42
	5.2 서비스 운영 프로세스	42
	5.3 공급관리 프로세스	21
	5.4 서비스 품질관리 프로세스	21
	5.5 프로세스성과	30
6. 측정, 분석 및 지식관리 (54점)	6.1 성과의 측정 및 분석	30
	6.2 지식 및 정보관리	24
합 계		600

2. 명칭 기준

국가생산성대상의 평정 기준은 경영시스템의 역량 성숙도를 기본 모델로 한다. 역량 성숙도는 경영시스템을 구성하는 핵심 프로세스의 역량을 평가하기 위한 일련의 잣대이다. 성숙도 단계는 5단계로 구성되어 있으며, 경영시스템의 개선이나 생산성 향상 노력을 어디에서부터 어떤 수준을 목표로 추진할 것인가에 대한 로드맵을 제시하고 있다. 조직은 탁월한 성과목표를 달성하는 데 필요한 경영시스템의 역량 갭을 분명하게 인식할 수 있으며, 이를 토대로 어디에 우선순위를 두고 개선이나 생산성 향상을 해야 하는가에 대한 지침을 제공받을 수 있다.

< 역량성숙도모델(Capability Maturity Model) >



경영시스템의 역량 성숙도를 5단계로 구분한 기준은 다음과 같다.

Stage 1 : 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 좌우 되므로 이들이 이직을 하면 조직에서 사라지는 경우가 있다.

Stage 2 : Repeatable 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 베스트 프랙티스에 의해 이루어진다. 따라서 단위 부서에서 고객이 요구하는 기본적인 사항, 예를 들면 일정, 원가 등에 대해 기본적인 관리가 이루어진다.

Stage 3 : Disciplinary 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.

Stage 4 : Agile System (변화대응시스템)

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. 결국 프로세스의 역량은 “환경변화에 신속하고 유연하게 대응하는 것”으로 요약 할 수 있다.

Stage 5 : Visionary System (최적시스템)

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

역량 성숙도를 토대로 설정한 평정 기준을 요약하면 다음과 같다.

< 평정기준(접근방법 및 전개) >

기본단계	평점비율	등급	기준
Stage 5 : Visionary 최적시스템 구축	91~100%	Level 10	<ul style="list-style-type: none"> ● 학습한 결과를 토대로 새로운 교훈을 얻고, 정책이나 표준을 개정한다. ● 조직 전체적으로 문제발생을 사전 예방하는데 초점이 맞추어진다. ● 측정, 예측, 혁신활동이 조직문화로 정착시키는 데 초점이 맞추어져 있다.
	81~90%	Level 9	
Stage 4 : Agile 변화대응시스템구축	71~80%	Level 8	<ul style="list-style-type: none"> ● 제품 및 프로세스 모두에 정량적인 성과목표가 설정되어 있다. ● 정량적인 범위에서 관리되기 때문에 예외사항이 발생했을 경우 변동사항의 특별한 원인이 식별되고, 이를 시정하기 위한 조치가 취해진다. ● 환경변화에 대응하여 조직의 변화대응력을 향상시키는 데 초점이 맞추어져 있다.
	61~70%	Level 7	
Stage 3 : Disciplinary 표준시스템 구축	51~60%	Level 6	<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 조직 전반에 걸쳐 교육프로그램이 실시된다.
	41~50%	Level 5	
Stage 2 : Repeatable 기본시스템 구축	31~40%	Level 4	<ul style="list-style-type: none"> ● 기능단위 조직 수준에서 특정결과를 얻기 전에 계획하고, 활동성과를 평가한다. ● 프로세스는 단위조직 차원에서 과거의 성공 체험에 바탕을 두고 이루어진다.
	21~30%	Level 3	
Stage 1 : Informal 시스템 형성 초기	11~20%	Level 2	<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.
	0~10%	Level 1	

< 평정 기준(성과) >

기본단계	평점비율	등급	기준
Stage 5 : Visionary 명백한 마켓리더	91~100%	Level 10	<ul style="list-style-type: none"> ● 모든 성과지표에서 탁월한 상향 추세를 유지하고 있다. ● 명백한 Market Leader 이다.
	81~90%	Level 9	
Stage 4 : Agile 타 기업의 벤치마크	71~80%	Level 8	<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.
	61~70%	Level 7	
Stage 3 : Disciplinary 대부분 지표에서 긍정적 추세	51~60%	Level 6	<ul style="list-style-type: none"> ● 주요 성과지표에서 전반적으로 상향 추세를 나타내고 있다. ● 동종 산업 및 경쟁사보다 전반적으로 높은 성과를 달성하고 있다.
	41~50%	Level 5	
Stage 2 : Repeatable 주요지표에서 긍정적 추세	31~40%	Level 4	<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.
	21~30%	Level 3	
Stage 1 : Informal 주요지표에서 부정적 추세	11~20%	Level 2	<ul style="list-style-type: none"> ● 성과지표에서 하향 추세 또는 답보 상태를 나타내고 있다. ● 동종 산업 및 경쟁사보다 전반적으로 낮은 성과를 나타내고 있다.
	0~10%	Level 1	

3. 평가 방법

각 범주별 기본항목에 대한 평가 절차는 다음과 같다.

- ① 기본항목을 구성하는 각 세부항목은 “역량성숙도 단계”에 따라 “세부적인 업무영역”으로 제시되고 있다. 우선 심사조직에서 세부항목의 질문에 대해 “수행하고 있는 업무의 평가영역”을 체크한다.
- ② 세부항목별로 “수행하고 있는 업무”를 토대로 기본항목에 대한 “평점비율”을 판정한다. 이 때 평점비율의 간격은 5%~10% 범위에서 산정함으로써 시스템 역량 수준의 차이를 설명 가능하게 해야 한다.
- ③ 기본항목의 등급점수는 “기본항목의 배점 x 평점비율”로 산정한다. 전체 평가점수는 기본항목별 평가점수의 총합으로 산정한다.
- ④ 기본항목의 평점비율은 <표 4>에 따라 결정한다.

< 기본항목 평점비율 >

기본단계	평점비율
Stage 5 : Visionary 최적시스템 구축	91 ~ 100%
	81 ~ 90%
Stage 4 : Agile 변화대응시스템구축	71 ~ 80%
	61 ~ 70%
Stage 3 : Disciplinary 표준시스템 구축	51 ~ 60%
	41 ~ 50%
Stage 2 : Repeatable 기본시스템 구축	31 ~ 40%
	21 ~ 30%
Stage 1 : Informal 시스템 형성 초기	11 ~ 20%
	0 ~ 10%

CHAPTER 2

심사기준 해설



CHAPTER 2. 심사기준 해설

1. 리더십 (96점)

경영진의 리더십은 고객과 시장의 관점에서 조직의 성공기회를 탐색하여 비전과 전략목표에 반영함으로써 경영의 방향성과 일관성을 확보하고, 모든 직원이 변화하고 혁신에 몰입할 수 있는 환경을 조성해야 한다. 또한 경영진은 의도한 성과목표를 주기적으로 평가하여 개선과 혁신의 기회로 전환시켜야 한다.

경영진이 “비전을 구성하는 장·단기 방침 → 조직의 신뢰문화 구축 → 비전 실현을 위한 전략목표와 실행계획 수립 → 전략 실행계획의 달성 여부 평가 (운영통제)”의 리더십 시스템을 통하여 비전을 어떻게 구현하는지를 심사한다.

1.1 경영비전 (24점)

1. [경영철학] 경영자가 사업을 통해 궁극적으로 추구하고자 하는 가치는 무엇인가?

- ① 경영자는 회사의 매출증대에만 집중한다.
- ② 경영자는 회사의 매출증대뿐만 아니라 손익에도 몰두한다.
- ③ 경영자는 회사의 성장뿐만 아니라, 직원의 능력개발에도 몰두한다.
- ④ 경영자는 회사의 성장과 고용안정, 공정배분, 일과 삶의 조화 등을 적극적으로 추구하고 있다.
- ⑤ 경영자는 사업을 통하여 고용을 창출하고, 경제 성장에 기여하고자 하는 기업가 정신을 적극적으로 실천하고 있다.

2. [비전/중장기 목표] 회사의 비전과 중장기 목표가 어디에 초점이 맞추어져 있는가?

- ① 비전과 중장기 목표가 매출과 손익, 사업량에 초점을 맞추고 있다.
- ② 비전과 중장기 목표가 납기, 품질, 원가 등 생산 현장의 성과 지표에 초점이 맞추어져 있다.
- ③ 비전과 중장기 목표가 고객과 시장에서의 사업 경쟁력 향상에 초점을 맞추고 있다.
- ④ 비전과 중장기 목표가 직원의 발전, 소득, 복리 후생 등에 초점이 맞추어져 있다.
- ⑤ 비전과 중장기 목표가 환경, 사회적 책임과 공헌도 고려하고 있다.

33. [경영진의 소통방식] 경영진은 직원의 성취동기를 부여하고 비전에 대한 공감대를 형성하기 위해 어떻게 소통하고 있는가?

- ① 경영진의 일방적인 지시에 의해 움직이고 있다.
- ② 경영진은 직원의 의견을 청취하지만, 결정권은 경영진이 가지고 있다.
- ③ 경영진은 직원의 참여와 협력을 촉진하며, 책임과 권한의 일부를 위임하고 있다.
- ④ 경영진은 대부분의 책임과 권한을 위임하고, 부서 간에 다양한 이슈가 제기되고 해결될 수 있도록 촉진하고 있다.
- ⑤ 경영진은 자유와 자율을 토대로 상하, 좌우의 의사소통이 활발하게 이루어지는 조직문화를 실현하고 있다.

1.2 신뢰문화 (24점)

1. [노사문화] 노사관계는 어떻게 조성되고 있는가?

- ① 노사 간 대화가 형식적이거나 분명하지 않다.
- ② 노사는 각자의 이익을 극대화 하는 데 주력한다.
- ③ 노사는 상호이해를 토대로 서로 간의 이슈를 해결할 수 있는 노동조합이 있다.
- ④ 노사는 상호 존중하는 관계이며, 신뢰의 노사문화가 정착되어 있다.
- ⑤ 노사는 공동체 의식을 바탕으로 동반자적 관계가 구축되어 있다.

2. [환경과 안전] 환경과 안전에 대한 책임을 어떻게 실천하는가?

- ① 환경과 안전에 대한 최소한의 법적 조건을 지키는 데 급급하고 있다.
- ② 환경과 안전에 대한 법적 조건보다 높은 수준의 자체 기준을 설정하여 준수하고 있다.
- ③ 제품/서비스의 잠재적인 위험을 철저히 조사하고 예방하기 위한 조치를 취하고 있다.
- ④ 제품/서비스의 수명주기 단계별로 잠재적 위험을 평가하고 관리하고 있다.
- ⑤ 지속가능 경영을 위해 환경과 안전에 대해 상당한 투자를 하고 있다.

3. [사회적 책임과 공헌] 사회적 책임과 공헌을 어떻게 실천하고 있는가?

- ① 기업의 사회적 책임과 공헌에 대해 무관심하다.
- ② 이재민 돕기 등 최소한의 참여를 하고 있다.
- ③ 사회적 책임과 공헌을 담당하는 기능과 전담인력을 가지고 있다.
- ④ 사회적 책임과 공헌을 사업전략에 반영하여 실천하고 있다.
- ⑤ 사회적 책임과 공헌 활동을 하는 데 산업계의 모범이 되고 있다.

1.3 전략기획 (24점)

1. [전략기획] 비전과 중장기 목표를 달성하기 위하여 전략을 어떻게 기획하는가?

- ① 지난해의 성과평가결과만을 감안하여 전략계획을 수립한다.
- ② 기업의 당면 이슈를 반영하여 전략계획을 수립한다.
- ③ 환경의 기회와 위협, 조직의 강점과 약점 등을 분석하여 전략계획을 수립한다.
- ④ 환경의 불확실성과 위험요인 등을 분석하여 전략계획에 반영한다.
- ⑤ 미래 조직능력개발에 초점을 맞추어 전략계획을 수립한다.

2. [위험관리] 환경과 내부 요인으로부터 발생하는 위기 및 불확실 요인에 대해 어떻게 대응하는가?

- ① 사업에 결정적인 영향을 미치는 사건이나 위기가 발생해야 대응한다.
- ② 사업에 결정적인 영향을 미치는 불확실성 요인이 사업계획에 반영되어 있다.
- ③ 공장, 시장, 산업에서 자주 발생하는 위기상황에 대한 대응절차가 마련되어 있다.
- ④ 사업 및 경영 리스크로 인한 성과변동 위험에 대해 조기경고체제가 마련되어 있다.
- ⑤ 고객, 시장과 기술의 변화 등에 대한 정보를 수집하고 반영하는 위기관리시스템이 구축되어 있다.

3. [전략과 실행계획의 연계] 전략과 실행계획은 어떻게 연계되어 있는가?

- ① 전략목표가 당해 연도 사업계획에 반영되어 있지 않다.
- ② 전략목표 중 일부 분야만이 당해 연도 사업계획에 반영되어 있다.
- ③ 전략목표와 사업계획이 단계별로 일관성 있게 연계되어 있다.
- ④ 전략목표에 내재된 위험 요인에 대해 시나리오 계획이 수립되어 있다.
- ⑤ 미래 조직능력을 개발하기 위한 전략 방안이 실행계획으로 구체화되어 있다.

1.4 운영통계 (24점)

1. [조직 성과와 능력의 검토방식] 경영진은 조직의 성과와 능력을 검토하기 위하여 어떻게 하고 있는가?

- ① 경영진은 재무 중심의 성과를 평가한다.
- ② 경영진은 프로세스 중심의 성과를 평가한다.
- ③ 경영진은 고객 중심의 성과를 평가한다.
- ④ 경영진은 직원의 학습과 발전성과를 평가한다.
- ⑤ 경영진은 환경과 안전, 사회적 책임과 공헌성과를 평가한다.

2. [평가결과의 활용] 경영진은 조직의 성과와 능력에 대한 평가결과를 개선에 어떻게 반영하는가?

- ① 성과 평가 결과를 개선에 반영하지 않는다.
- ② 성과 평가 결과를 부분적이고 단기적인 과제를 해결하는 데 활용한다.
- ③ 성과 평가 결과를 사업 프로세스 전반을 개선하는 데 활용한다.
- ④ 성과 평가 결과를 조기경고 지표로 활용하여 전략목표를 조정하는 데 활용한다.
- ⑤ 성과 평가 결과를 전략뿐만 아니라 경영진의 리더십을 평가하고 개선하는 데 활용한다.

◆ 리더십 등급평정기준

1.1 경영비전

성숙도 단계	등급평정	주요 내용
Stage 5 조화와 공헌중시	Level 10 (95%,100%)	㉠ 경영자는 사업을 통하여 고용을 창출하고, 경제 성장에 기여하고자 하는 기업가 정신을 적극적으로 실천하고 있다. ㉡ 경영진은 자유와 자율을 토대로 상하, 좌우의 의사소통이 활발하게 이루어지는 조직문화를 실현하고 있다. ㉢ 비전과 중장기 목표가 환경, 사회적 책임과 공헌도 고려하고 있다.
	Level 9 (85%,90%)	
Stage 4 직원중시	Level 8 (75%,80%)	㉠ 경영자는 회사의 성장과 고용안정, 공정배분, 일과 삶의 조화 등을 적극적으로 추구하고 있다. ㉡ 경영진은 대부분의 책임과 권한을 위임하고, 부서 간에 다양한 이슈가 제기되고 해결될 수 있도록 촉진하고 있다. ㉢ 비전과 중장기 목표가 직원의 발전, 소득, 복리 후생 등에 초점이 맞추어져 있다.
	Level 7 (65%,70%)	
Stage 3 고객중시	Level 6 (55%,60%)	㉠ 경영자는 회사의 성장뿐만 아니라, 직원의 능력개발에도 몰두한다. ㉡ 경영진은 직원의 참여와 협력을 촉진하며, 책임과 권한의 일부를 위임하고 있다. ㉢ 비전과 중장기 목표가 고객과 시장에서의 사업 경쟁력 향상에 초점을 맞추고 있다.
	Level 5 (45%,50%)	
Stage 2 현장성과 중시	Level 4 (35%,40%)	㉠ 경영자는 회사의 매출증대뿐만 아니라 손익에도 몰두한다. ㉡ 경영진은 직원의 의견을 청취하지만, 결정권은 경영진이 가지고 있다. ㉢ 비전과 중장기 목표가 납기, 품질, 원가 등 생산 현장의 성과 지표에 초점이 맞추어져 있다.
	Level 3 (25%,30%)	
Stage 1 매출중시	Level 2 (15%,20%)	㉠ 경영자는 회사의 매출증대에만 집중한다. ㉡ 경영진의 일방적인 지시에 의해 움직이고 있다. ㉢ 비전과 중장기 목표가 매출과 손익, 사업량에 초점을 맞추고 있다.
	Level 1 (5%, 10%)	

1.2 신뢰문화

성숙도 단계	등급평정	주요 내용
Stage 5 기업시민으로서의 대응	Level 10 (95%,100%)	㉠ 노사는 공동체 의식을 바탕으로 동반자적 관계가 구축되어 있다. ㉡ 사회적 책임과 공헌 활동을 하는 데 산업계의 모범이 되고 있다. ㉢ 지속가능 경영을 위해 환경과 안전에 대해 상당한 투자를 하고 있다.
	Level 9 (85%,90%)	
Stage 4 전략적 대응	Level 8 (75%,80%)	㉠ 노사는 상호 존중하는 관계이며, 신뢰의 노사문화가 정착되어 있다. ㉡ 사회적 책임과 공헌을 사업전략에 반영하여 실천하고 있다. ㉢ 제품/서비스의 수명주기 단계별로 잠재적 위험을 평가하고 관리하고 있다.
	Level 7 (65%,70%)	
Stage 3 관리적 대응	Level 6 (55%,60%)	㉠ 노사는 상호이해를 토대로 서로 간의 이슈를 해결할 수 있는 노동조합이 있다. ㉡ 사회적 책임과 공헌을 담당하는 기능과 전문인력을 가지고 있다. ㉢ 제품/서비스의 잠재적인 위험을 철저히 조사하고 예방하기 위한 조치를 취하고 있다.
	Level 5 (45%,50%)	
Stage 2 순응적 대응	Level 4 (35%,40%)	㉠ 노사는 각자의 이익을 극대화 하는 데 주력한다. ㉡ 이재민 돕기 등 최소한의 참여를 하고 있다. ㉢ 환경과 안전에 대한 법적 조건 보다 높은 수준의 자체 기준을 설정하여 준수하고 있다.
	Level 3 (25%,30%)	
Stage 1 소극적 대응	Level 2 (15%,20%)	㉠ 기업의 사회적 책임과 공헌에 대해 무관심하다. ㉡ 노사 간 대화가 형식적이거나 분명하지 않다. ㉢ 환경과 안전에 대한 최소한의 법적 조건을 지키는 데 급급하고 있다.
	Level 1 (5%, 10%)	

1.3 전략기획

성숙도 단계	등급평정	주요 내용
Stage 5 미래지향	Level 10 (95%,100%)	㉠ 고객, 시장, & 기술의 변화 등에 대한 정보를 수집하고 반영하는 위기관리시스템이 구축되어 있다. ㉡ 미래 조직능력개발에 초점을 맞추어 전략계획을 수립한다.
	Level 9 (85%,90%)	㉢ 미래 조직능력을 개발하기 위한 전략 방안이 실행계획으로 구체화 되어 있다.
Stage 4 변화대응	Level 8 (75%,80%)	㉠ 사업 및 경영 리스크로 인한 성과변동 위험에 대해 조기경고체제가 마련되어 있다. ㉡ 전략목표에 내재된 위험 요인에 대해 시나리오 계획이 수립되어 있다.
	Level 7 (65%,70%)	㉢ 환경의 불확실성과 위험 요인 등을 분석하여 전략계획에 반영한다.
Stage 3 상황분석/전략 대안 수립	Level 6 (55%,60%)	㉠ 공장, 시장, 산업에서 자주 발생하는 위기상황에 대한 대응절차가 마련되어 있다. ㉡ 전략목표와 사업계획이 단계별로 일관성 있게 연계되어 있다.
	Level 5 (45%,50%)	㉢ 환경의 기회와 위험, 조직의 강점과 약점 등을 분석하여 전략계획을 수립한다.
Stage 2 당면이슈 중시	Level 4 (35%,40%)	㉠ 기업의 당면 이슈를 반영하여 전략계획을 수립한다. ㉡ 사업에 결정적인 영향을 미치는 불확실성 요인이 사업계획에 반영되어 있다.
	Level 3 (25%,30%)	㉢ 전략목표 중 일부 분야만이 당해 연도 사업계획에 반영되어 있다.
Stage 1 경험/사후 처방	Level 2 (15%,20%)	㉠ 사업에 결정적인 영향을 미치는 사건이나 위기가 발생해야 대응한다. ㉡ 전략목표가 당해 연도 사업계획에 반영되어 있지 않다.
	Level 1 (5%, 10%)	㉢ 지난해의 성과평가결과만을 감안하여 전략계획을 수립한다.

1.4 운영통제

성숙도 단계	등급평정	주요 내용
Stage 5 공헌중시	Level 10 (95%,100%)	㉠ 경영진은 환경과 안전, 사회적 책임과 공헌성과를 평가한다. ㉡ 성과 평가 결과를 전략뿐만 아니라 경영진의 리더십을 평가하고 개선하는 데 활용한다.
	Level 9 (85%,90%)	
Stage 4 학습중시	Level 8 (75%,80%)	㉠ 경영진은 직원의 학습과 발전성과를 평가한다. ㉡ 성과 평가 결과를 조기경고 지표로 활용하여 전략목표를 조정하는 데 활용한다.
	Level 7 (65%,70%)	
Stage 3 고객중시	Level 6 (55%,60%)	㉠ 경영진은 고객 중심의 성과를 평가한다. ㉡ 성과 평가 결과를 사업 프로세스 전반을 개선하는 데 활용한다.
	Level 5 (45%,50%)	
Stage 2 프로세스중시	Level 4 (35%,40%)	㉠ 경영진은 프로세스 중심의 성과지표를 평가한다. ㉡ 성과 평가 결과를 부분적이고 단기적인 과제를 해결하는 데 활용한다.
	Level 3 (25%,30%)	
Stage 1 재무중시	Level 2 (15%,20%)	㉠ 경영진은 재무 중심의 성과를 평가한다. ㉡ 성과 평가 결과를 개선에 반영하지 않는다.
	Level 1 (5%, 10%)	

2. 고객과 시장 관리 (102점)

고객과 시장은 조직이 생존하고 발전하는 기반이다. 조직은 고객과 시장의 요구를 이해하고, 고객 만족과 충성도를 확보하는 데 초점을 맞추어 운영되어야 한다.

현재와 미래의 고객(시장)에 대해 목표고객(시장)을 어떻게 선정하며, 고객충성도를 향상시키기 위해 고객과의 관계를 어떤 방식으로 강화하고 있는가를 심사한다.

2.1 고객과 시장 이해 (36점)

1. [시장 세분화] 시장을 어떻게 세분화 하고 목표시장을 설정하는가?

- ① 매출액 등 거래정보를 토대로 시장과 고객을 분류하고 있다.
- ② 시장과 고객의 특성별로 시장을 세분화 하고 목표시장을 포괄적으로 정의하고 있다.
- ③ 제품별로 고객의 요구조건에 따라 시장을 세분화하고 전략적 목표시장을 설정하고 있다.
- ④ 시장 환경의 변화추이에 따라 잠재적인 목표시장을 설정하고 있다.
- ⑤ 제품과 고객 특성이 변화함에 따라 유연하게 시장을 세분화 하고 목표시장을 설정하고 있다.

2. [고객요구의 상대적 중요성] 고객요구의 상대적 중요성을 어떻게 결정하는가?

- ① 구매력에 따라 고객요구의 상대적 중요성을 결정한다.
- ② 고객 접점 정보를 토대로 불만 정도에 의해 상대적 중요성을 결정한다.
- ③ 다양한 채널의 고객정보를 분석하여 요구사항의 상대적 중요성을 결정한다.
- ④ 고객행동변화에 부응하여 실시간으로 고객요구의 상대적 중요성을 결정한다.
- ⑤ 고객, 경쟁사, 기술환경변화 등을 예측하여 고객요구의 상대적 중요성을 결정한다.

2.2 고객과의 관계 (36점)

1. [고객관계] 고객과의 관계를 어떻게 유지 발전시켜 가고 있는가?

- ① 영업 담당자의 개별적인 고객관계강화 활동이 이루어진다.
- ② 영업, QA 등 일부부서를 중심으로 고객관계 강화 활동이 이루어진다.
- ③ 영업, 개발, 생산, QA 등 전사적으로 고객관계 강화 활동이 이루어진다.
- ④ 고객접점인력을 안정적으로 유지함으로써 고객과의 밀접한 관계를 형성하고 있다.
- ⑤ 제품, 기술 등에서의 탁월한 경쟁우위로 고객과의 장기적인 동반자관계를 형성하고 있다.

2. [고객불만 해결] 고객의 불만사항을 어떻게 해결하는가?

- ① 고객불만의 정도에 따라 임기응변식으로 대응하고 있다.
- ② 고객불만에 대응할 수 있는 기본적인 조직체계가 갖추어져 있다.
- ③ 고객불만에 대한 원인을 분석하여 품질관리 대책을 수립, 실시하고 있다.
- ④ 고객불만에 대한 근본적인 원인을 분석하여 프로세스 개선에 활용하고 있다.
- ⑤ 고객요구의 변화추이를 사전에 파악하여 제품 개선에 활용하고 있다.

3. [고객만족 수준의 측정] 고객만족 수준을 어떻게 측정하는가?

- ① 고객접점부서 담당자의 의견을 토대로 고객만족수준을 파악하고 있다.
- ② 고객이 불만을 제기했을 경우 고객 의견조사를 통하여 고객만족수준을 파악하고 있다.
- ③ 품질, 서비스 등 요소별로 고객만족도를 측정하고 있다.
- ④ 고객 만족도 조사의 범위를 경쟁사의 고객, 미래 잠재고객까지 확대하고 있다.
- ⑤ 체계적인 방법을 활용하여 고객만족도를 측정하고 있다. (NCSI 등)

2.3 고객성과 (30점)

주 지표(3개)의 수준 및 추세와 보조지표의 추세를 감안하여 균형적으로 평정한다.
<보조지표> 매출액증가율, 제(상)품회전율 등

1. [고객 만족도] 고객만족도를 나타내는 핵심적 지표들의 수준과 추세는?

- ① 고객 만족도 수준이 경쟁기업보다 낮고, 지속적인 하향추세이다.
- ② 고객 만족도 수준이 경쟁기업과 유사한 수준이고, 반락하는 하향추세이다.
- ③ 고객 만족도 수준이 경쟁기업보다 높고, 전반적으로 유지추세이다.
- ④ 고객 만족도 수준이 매우 높아 벤치마킹 대상이고, 반등하는 상향추세이다.
- ⑤ 고객 만족도 수준이 명백한 마켓리더이고, 지속적인 상향추세이다.

[고려사항]

- 고객품질, 고객납기, 고객가격 만족도 및 고객평가 점수
- 3개년도 성과가 없는 경우, 성과의 추세를 '상향추세'로 판정할 수 없음.

2. [고객/시장 점유율] 시장에서의 상대적 지배력을 나타내는 점유율의 수준과 추세는?

- ① 고객/시장 점유율이 경쟁기업보다 낮고, 지속적인 하향추세이다.
- ② 고객/시장 점유율이 경쟁기업과 유사한 수준이고, 반락하는 하향추세이다.
- ③ 고객/시장 점유율이 경쟁기업보다 높고, 전반적으로 유지추세이다.

- ④ 고객/시장 점유율이 매우 높아 벤치마킹 대상이고, 반등하는 상향추세이다.
- ⑤ 고객/시장 점유율이 명백한 마켓리더이고, 지속적인 상향추세이다.

[고려사항]

- 고객점유율, 시장점유율, 주요고객 매출점유율 등의 자료
- 3개년도 성과가 없는 경우, 성과의 추세를 '상향추세'로 판정할 수 없음.

3. [고객 클레임] 고객 불만 수준을 나타내는 지표들의 수준과 추세는?

- ① 고객 클레임 빈도가 경쟁기업보다 높고, 지속적인 상향추세이다.
- ② 고객 클레임 빈도가 경쟁기업과 유사한 수준이고, 반등하는 상향추세이다.
- ③ 고객 클레임 빈도가 경쟁기업 보다 낮고, 전반적으로 유지추세이다.
- ④ 고객 클레임 빈도가 매우 낮아 벤치마킹 대상이고, 반락하는 하향추세이다.
- ⑤ 고객 클레임 수준이 명백한 마켓리더이고, 지속적인 하향추세이다.

[고려사항]

- 고객클레임, 고객공정불량, 고객불만건수 등
- 3개년도 성과가 없는 경우, 성과의 추세를 '상향추세'로 판정할 수 없음.

◆ 고객과 시장 관리 등급평정기준

2.1 고객과 시장 이해

성숙도 단계	등급평정	주요 내용
Stage 5 미래예측 대응	Level 10 (95%,100%)	㉠ 고객, 경쟁사, 기술환경 변화 등을 예측하여 고객요구의 상대적 중요성을 결정한다. ㉡ 제품과 고객 특성이 변화함에 따라 유연하게 시장을 세분화 하고 목표시장을 설정하고 있다.
	Level 9 (85%,90%)	
Stage 4 시장변화 대응	Level 8 (75%,80%)	㉠ 고객행동변화에 부응하여 실시간으로 고객요구의 상대적 중요성을 결정한다. ㉡ 시장환경의 변화추이에 따라 잠재적인 목표시장을 설정하고 있다.
	Level 7 (65%,70%)	
Stage 3 다양한 기준으로 시장 세분화	Level 6 (55%,60%)	㉠ 다양한 채널의 고객정보를 분석하여 요구사항의 상대적 중요성을 결정한다. ㉡ 제품별로 고객의 요구조건에 따라 시장을 세분화하고 전략적 목표시장을 설정하고 있다.
	Level 5 (45%,50%)	
Stage 2 고객특성 중심	Level 4 (35%,40%)	㉠ 고객 접점 정보를 토대로 불만 정도에 의해 상대적 중요성을 결정한다. ㉡ 시장과 고객의 특성별로 시장을 세분화 하고 목표시장을 포괄적으로 정의하고 있다.
	Level 3 (25%,30%)	
Stage 1 거래규모 중심	Level 2 (15%,20%)	㉠ 구매력에 따라 고객요구의 상대적 중요성을 결정한다. ㉡ 매출액 등 거래정보를 토대로 시장과 고객을 분류하고 있다.
	Level 1 (5%, 10%)	

2.2 고객과의 관계

성숙도 단계	등급평정	주요 내용
Stage 5 동반자적 고객 관계	Level 10 (95%,100%)	㉠ 고객요구의 변화추이를 사전에 파악하여 제품 개선에 활용하고 있다. ㉡ 제품, 기술 등에서의 탁월한 경쟁우위로 고객과의 장기적인 동반자관계를 형성하고 있다. ㉢ NCSI 등 체계적인 방법을 활용하여 고객만족도를 측정하고 있다.
	Level 9 (85%,90%)	
Stage 4 능동적인 고객 관계	Level 8 (75%,80%)	㉠ 고객 만족도 조사의 범위를 경쟁사의 고객, 미래 잠재고객까지 확대하고 있다. ㉡ 고객불만에 대한 근본적인 원인을 분석하여 프로세스 개선에 활용하고 있다. ㉢ 고객접점인력을 안정적으로 유지함으로써 고객과의 밀접한 관계를 형성하고 있다.
	Level 7 (65%,70%)	
Stage 3 체계적인 고객 관계	Level 6 (55%,60%)	㉠ 고객불만에 대한 원인을 분석하여 품질관리 대책을 수립, 실시하고 있다. ㉡ 영업, 개발, 생산, QA 등 전사적으로 고객관계 강화 활동이 이루어진다. ㉢ 품질, 서비스 등 요소별로 고객만족도를 측정하고 있다.
	Level 5 (45%,50%)	
Stage 2 반응적인 고객 관계	Level 4 (35%,40%)	㉠ 고객불만에 대응할 수 있는 기본적인 조직체계가 갖추어져 있다. ㉡ 고객이 불만을 제기했을 경우 고객 의견조사를 통하여 고객만족수준을 파악하고 있다. ㉢ 영업, QA 등 일부부서를 중심으로 고객관계 강화 활동이 이루어진다.
	Level 3 (25%,30%)	
Stage 1 수동적인 고객 관계	Level 2 (15%,20%)	㉠ 고객불만의 정도에 따라 임기응변식으로 대응하고 있다. ㉡ 고객접점부서 담당자의 의견을 토대로 고객만족수준을 파악하고 있다. ㉢ 영업 담당자의 개별적인 고객관계 강화 활동이 이루어진다.
	Level 1 (5%, 10%)	

2.3 고객성과

성숙도 단계	등급평정	주요 내용
Stage 5 명백한 마켓리더	Level 10 (95%,100%)	㉠ 명백한 Market Leader 이다. ㉡ 지속적인 상향추세 이다.
	Level 9 (85%,90%)	
Stage 4 타 기업의 벤치마크	Level 8 (75%,80%)	㉠ 경쟁사보다 매우 높은 성과를 달성하고 있어, 동종 산업 내에서 벤치마킹 대상이 되고 있다. ㉡ 반등하는 상향추세 이다.
	Level 7 (65%,70%)	
Stage 3 대부분 지표에서 긍정적 추세	Level 6 (55%,60%)	㉠ 동종 산업 및 경쟁사보다 전반적으로 높은 성과를 달성 하고 있다. ㉡ 전반적으로 유지추세 이다.
	Level 5 (45%,50%)	
Stage 2 주요지표에서 긍정적 추세	Level 4 (35%,40%)	㉠ 동종 산업 및 경쟁사보다 전반적으로 유사한 수준의 성과를 달성하고 있다. ㉡ 반락하는 하향추세 이다.
	Level 3 (25%,30%)	
Stage 1 주요지표에서 부정적 추세	Level 2 (15%,20%)	㉠ 동종 산업 및 경쟁사보다 전반적으로 낮은 성과를 나타 내고 있다. ㉡ 지속적인 하향추세 이다.
	Level 1 (5%, 10%)	

3. 인적자원 관리 (102점)

조직은 생산성목표와 실행계획을 완수하는 데 모든 직원의 잠재력이 충분히 계발되고, 발휘될 수 있도록 “고성과 업무시스템”을 설계하고, 학습을 독려하며, 동기부여 될 수 있도록 관리해야 한다.

조직 역량 향상을 위해 업무시스템과 성과관리체계를 어떻게 설계·운영하고, 직원의 학습과 동기부여, 직원의 삶과 일의 조화를 어떻게 도모하고 있는가를 심사한다.

3.1 업무시스템과 평가보상 (36점)

1. [인간존중의 직무설계] 조직은 역량과 자유 재량권을 가지고 과업 환경 변화에 대응할 수 있도록, 어떤 방식으로 과업과 직무를 설계하고 관리하는가?

- ① 부서 관리자가 자신의 판단에 따라 각 개인의 직무범위를 설정한다.
- ② 부서 관리자가 조직의 사명과 기능을 고려하여 각 개인의 직무범위를 설정한다.
- ③ 부서 관리자는 업무수행방법 등 권한의 일부를 위양하고, 팀내 상호 커뮤니케이션을 통해 협력을 촉진한다.
- ④ 팀원들이 일상 업무에 대한 책임과 권한을 가지며, 관리자는 조정, 지원, 촉진하는 역할을 한다.
- ⑤ 팀원들이 업무설계와 할당에 참여하고, 다양한 자율작업팀이 구성되어 높은 성과를 내고 있다.

2. [직원 성과관리] 직원들의 높은 성과를 유발하여 조직의 성과목표 달성에 기여하도록 목표와 성과를 관리하는 시스템이 활용되고 있는가?

- ① 관리자의 주관적 판단으로 직원들의 성과가 암묵적으로 관리된다.
- ② 조직 혹은 개인이 수행하고 있는 직무의 목표와 성과가 관리되고 검토되고 있다.
- ③ 조직의 목표와 개인의 목표가 일관성을 가지고 높은 성과를 달성시킬 수 있도록 제도화되어 있으며 주기적으로 관리되고 있다.
- ④ 경영환경 변화와 조직 및 직원들의 역량을 기반(competency-based)으로 업무 프로세스가 설계되어 있고 고성능이 창출되고 있다.
- ⑤ 조직의 전략성공에 성과관리시스템이 조직 및 개인의 창의적 아이디어를 발휘하는데 역할을 하고 있으며, 지속적으로 성과를 창출하는 제도와 관리가 이루어지고 있다.

3. [보상과 인정] 인재를 확보하고 직원의 동기부여를 위해 보상과 인정은 어떻게 이루어지는가?

- ① 보상(급여, 인센티브) 및 인정(승진, 포상)에 대한 기준이 명확하지 못하다.
- ② 보상과 인정은 근속년수, 연령 등을 기준으로 이루어지고, 성과에 대한 차별성이 반영되지 않고 있다.
- ③ 보상 및 인정은 개인의 능력, 직무의 난이도 및 성과의 차이를 반영하고 있다.
- ④ 직원들의 의견을 반영한 다양한 인센티브 및 포상을 통해 동기를 유발한다.
- ⑤ 생산성향상과 성과에 합리적으로 연동된 보상시스템을 운영하고 있다.

3.2 직원의 학습 및 성장 (24점)

1. [역량개발] 역량개발을 위한 교육 및 학습이 어떻게 수행되는가?

- ① 법정 의무교육, 새로운 장비도입에 따른 운영교육 등 필수적인 교육을 수행하는데 머무르고 있다.
- ② 상황에 따라 필요한 교육을 실시하거나, 개인의 필요에 의해 교육을 신청하고 지원한다.
- ③ 직무별, 직급별로 필요교육이 체계적으로 수립되어 실행되고 있다.
- ④ 교육이수이력이 인사평가에 반영되거나, 이수학점제 등 교육/학습을 제도적으로 촉진하는 시스템을 갖추고 있다.
- ⑤ 교육 및 학습의 결과가 서로 공유되고, 업무에 적용되는 학습조직화가 이루어져 있다.

2. [직원의 가치 향상] 직원의 가치를 향상시키기 위하여 어떻게 하고 있는가?

- ① 당장의 직무수행에 필요한 기본적인 지식, 기술을 교육하는 것에 머무르고 있다.
- ② 현재 직무의 전문성을 높일 수 있는 교육과 학습기회를 제공하고 있다.
- ③ 현재의 직무보다 상위의 직무를 수행할 수 있도록 학습과 경험을 제공하고 있다.
- ④ 인접분야의 업무수행능력을 개발하여 직무수행의 폭을 확장하는 등 경력개발을 통해 직원의 가치를 향상시키고 있다.
- ⑤ 조직 내에서 뿐만 아니라 사회적으로도 능력을 인정받을 수 있도록 직원의 고용가능성(employability)을 높이는 데 초점을 맞추고 있다.

3. [학습동기유발] 직원의 학습동기를 유발하기 위하여 어떻게 하고 있는가?

- ① 직원의 학습은 개인적인 차원에서 해결해야 될 문제로 인식하고 있다.
- ② 직원의 교육훈련을 권장하고 있으나, 상황에 따라 교육보다는 업무를 우선시 하고 있다.

- ③ 교육계획을 토대로 직원의 교육 참여를 의무화하고 있고, 관리자들이 적극적으로 배려하고 있다.
- ④ 공식적인 교육계획 외에 자율적인 학습조직을 운영할 수 있도록 시간과 예산 등을 지원하고 있다.
- ⑤ 직원의 학습을 촉진하기 위한 세미나, 발표회 등 다양한 활동을 지원하고 있으며, 학습에 대한 보상과 인정 제도를 운영하고 있다.

3.3 직원의 복리우생 및 만족 (18점)

1. [안전과 건강] 직원의 안전과 건강을 유지하기 위하여 업무환경을 어떻게 관리하는가?

- ① 안전관리 기준이 형식적이거나 명확하지 않다.
- ② 안전사고 발생시 사후관리에 초점이 맞추어져 있다.
- ③ 안전사고의 근본원인분석을 통해 재발방지를 하고 있다.
- ④ 잠재적인 위험을 파악하여 예방관리를 하는데 중점을 두고 있다.
- ⑤ 안전에 대한 기준 및 제도가 잘 정비되어 있고, 직원들의 안전의식도 매우 높아 무재해 작업환경이 구현되어 있다.

2. [복지제도] 일과 삶의 조화를 유지하기 위하여 어떠한 복지제도를 운영하고 있는가?

- ① 4대 사회보험(의료보험, 국민연금, 고용보험, 산재보험) 등 기초적인 지원서비스를 제공하고 있다.
- ② 종식비 지급, 식당운영, 피복지급, 통근버스운영 등 직원의 편의를 위한 서비스를 제공하고 있다.
- ③ 학자금, 의료비, 자녀양육비 및 보육시설 등 다양한 복지요구를 충족시켜 줄 수 있는 지원을 제공하고 있다.
- ④ 유연근무시간, 문화생활 지원, 리프레시 휴가 등 일과 삶의 조화를 추구하는 제도를 운영하고 있다.
- ⑤ 건강, 가정 등의 문제를 포괄적으로 지원하는 직원지원제도(EAP)를 도입, 실시하고 있다.

3. [직원만족도] 직원 만족도를 어떻게 측정하고 활용하는가?

- ① 문제가 발생했을 경우에만 직원의 의견을 청취한다.
- ② 직원들의 만족도를 조사하지만 경영진의 참고자료로만 활용한다.
- ③ 직원만족도 조사결과 문제점이 발견되면 그에 대한 적절한 조치가 이루어진다.
- ④ 직원만족도 조사결과가 체계적으로 분석되어 전반적인 개선조치가 이루어진다.
- ⑤ 직원만족도 향상수준을 생산성향상의 지표 및 기업성과평가의 지표로 활용한다.

3.4 인적자원성과 (24점)

주 지표(4개)의 수준 및 추세와 보조지표의 추세를 감안하여 균형적으로 평정한다.
<보조지표> 교육훈련만족도, 인당복리후생비, 평균인건비, 안전교육횟수 등

1. [교육훈련] 직원 학습 및 교육훈련에 대한 책임성과지표의 수준과 추세는?

- ① 인당 교육훈련 시간/비용이 경쟁기업보다 낮고, 지속적인 하향추세이다.
- ② 인당 교육훈련 시간/비용이 경쟁기업과 유사한 수준이고, 반락하는 하향추세이다.
- ③ 인당 교육훈련 시간/비용이 경쟁기업보다 높고, 전반적으로 유지추세이다.
- ④ 인당 교육훈련 시간/비용이 매우 높아 벤치마킹 대상이고, 반등하는 상향추세이다.
- ⑤ 인당 교육훈련 시간/비용이 명백한 마켓리더이고, 지속적인 상향추세이다.

[고려사항]

- 교육훈련 실적, 인당 교육훈련 시간, 인당 교육훈련비용 등의 자료
- 3개년도 성과가 없는 경우, 성과의 추세를 '상향추세'로 판정할 수 없음.

2. [직원만족도] 직원의 직장 및 직무 만족도의 수준과 추세는?

- ① 직원의 직장 및 직무 만족도가 경쟁기업보다 낮고, 지속적인 하향추세이다.
- ② 직원의 직장 및 직무 만족도가 경쟁기업과 유사한 수준이고, 반락하는 하향추세이다.
- ③ 직원의 직장 및 직무 만족도가 경쟁기업보다 높고, 전반적으로 유지추세이다.
- ④ 직원의 직장 및 직무 만족도가 매우 높아 벤치마킹 대상이고, 반등하는 상향추세이다.
- ⑤ 직원의 직장 및 직무 만족도가 명백한 마켓리더이고, 지속적인 상향추세이다.

[고려사항]

- 직원의 직장 및 직무 만족도, 매출액 대비 복리후생비율 등
- 3개년도 성과가 없는 경우, 성과의 추세를 '상향추세'로 판정할 수 없음.

3. [이직률] 직원의 이직률 수준과 추세는?

- ① 이직률이 업계평균보다 높고, 지속적인 상향추세이다.
- ② 이직률이 업계평균과 유사한 수준이고, 반등하는 상향추세이다.
- ③ 이직률이 업계평균보다 낮고, 전반적으로 유지추세이다.
- ④ 이직률이 매우 낮아 벤치마킹 대상이고, 반락하는 하향추세이다.
- ⑤ 이직률이 명백한 마켓리더이고, 지속적인 하향추세이다.

[고려사항]

- 직원 이직현황, 산업평균 이직률, 직원 의견 조사자료, 퇴직 직원 인터뷰 자료 등
- 3개년도 성과가 없는 경우, 성과의 추세를 '상향추세'로 판정할 수 없음.

4. [환경안전성과] 환경과 안전에 대한 성과지표의 수준과 추세는?

- ① 환경과 안전에 대한 성과가 업계평균보다 낮고, 지속적인 하향추세이다.
- ② 환경과 안전에 대한 성과가 업계평균과 유사한 수준이고, 반락하는 하향추세이다.
- ③ 환경과 안전에 대한 성과가 업계평균보다 높고, 전반적으로 유지추세이다.
- ④ 환경과 안전에 대한 성과가 매우 높아 벤치마킹 대상이고, 반등하는 상향추세이다.
- ⑤ 환경과 안전에 대한 성과가 명백한 마켓리더이고, 지속적인 상향추세이다.

[고려사항]

- 작업장의 산업재해 발생건수, 사고 발생건수 등의 자료
- 3개년도 성과가 없는 경우, 성과의 추세를 '상향추세'로 판정할 수 없음.

◆ 인적자원 관리 등급평정기준

3.1 업무시스템과 평가보상

성숙도 단계	등급평정	주요 내용
Stage 5 참여적 시스템	Level 10 (95%,100%)	㉠ 팀원들이 업무설계와 할당에 참여하고, 다양한 자율작업팀이 구성되어 높은 성과를 내고 있다. ㉡ 조직의 전략성과에 성과관리시스템이 조직 및 개인의 창의적 아이디어를 발휘하는데 역할을 하고 있으며, 지속적으로 성과를 창출하는 제도와 관리가 이루어지고 있다. ㉢ 생산성향상과 성과에 합리적으로 연동된 보상시스템을 운영하고 있다.
	Level 9 (85%,90%)	
Stage 4 지원적 시스템	Level 8 (75%,80%)	㉠ 팀원들이 일상 업무에 대한 책임과 권한을 가지며, 관리자는 조정, 지원, 촉진하는 역할을 한다. ㉡ 경영환경 변화와 조직 및 직원들의 역량을 기반 (competency-based)으로 업무 프로세스가 설계되어 있고 고성능이 창출되고 있다. ㉢ 직원들의 의견을 반영한 다양한 인센티브 및 포상을 통해 동기를 유발한다.
	Level 7 (65%,70%)	
Stage 3 합리적 시스템	Level 6 (55%,60%)	㉠ 부서 관리자는 업무수행방법 등 권한의 일부를 위양하고, 팀내 상호 커뮤니케이션을 통해 협력을 촉진한다. ㉡ 조직의 목표와 개인의 목표가 일관성을 가지고 높은 성과를 달성시킬 수 있도록 제도화되어 있으며 주기적으로 관리되고 있다. ㉢ 보상 및 인정은 개인의 능력, 직무의 난이도 및 성과의 차이를 반영하고 있다.
	Level 5 (45%,50%)	
Stage 2 위계적 시스템	Level 4 (35%,40%)	㉠ 부서 관리자가 조직의 사명과 기능을 고려하여 각 개인의 직무범위를 설정한다. ㉡ 조직 혹은 개인이 수행하고 있는 직무의 목표와 성과가 관리되고 검토되고 있다. ㉢ 보상과 인정은 근속년수, 연령 등을 기준으로 이루어지고, 성과에 대한 차별성이 반영되지 않고 있다.
	Level 3 (25%,30%)	
Stage 1 개별적 시스템	Level 2 (15%,20%)	㉠ 부서 관리자가 자신의 판단에 따라 각 개인의 직무범위를 설정한다. ㉡ 관리자의 주관적 판단으로 직원들의 성과가 암묵적으로 관리된다. ㉢ 보상(급여, 인센티브) 및 인정(승진, 포상)에 대한 기준이 명확하지 못하다
	Level 1 (5%, 10%)	

3.2 직원의 학습 및 성장

성숙도 단계	등급평정	주요 내용
Stage 5 개인경력의 사회공헌	Level 10 (95%,100%)	㉠ 교육 및 학습의 결과가 서로 공유되고, 업무에 적용되는 학습조직화가 이루어져 있다. ㉡ 조직 내에서 뿐만 아니라 사회적으로도 능력을 인정받을 수 있도록 직원의 고용가능성(employability)을 높이는 데 초점을 맞추고 있다. ㉢ 직원의 학습을 촉진하기 위한 세미나, 발표회 등 다양한 활동을 지원하고 있으며, 학습에 대한 보상과 인정 제도를 운영하고 있다.
	Level 9 (85%,90%)	
Stage 4 미래의 조직능력개발	Level 8 (75%,80%)	㉠ 공식적인 교육계획 외에 자율적인 학습조직을 운영할 수 있도록 시간과 예산 등을 지원하고 있다. ㉡ 교육이수이력이 인사평가에 반영되거나, 이수학점제 등 교육/학습을 제도적으로 촉진하는 시스템을 갖추고 있다. ㉢ 인접분야의 업무수행능력을 개발하여 직무수행의 폭을 확장하는 등 경력개발을 통해 직원의 가치를 향상시키고 있다.
	Level 7 (65%,70%)	
Stage 3 체계적 육성	Level 6 (55%,60%)	㉠ 교육계획을 토대로 직원의 교육 참여를 의무화하고 있고, 관리자들이 적극적으로 배려하고 있다. ㉡ 직무별, 직급별로 필요교육이 체계적으로 수립되어 실행되고 있다. ㉢ 현재의 직무보다 상위의 직무를 수행할 수 있도록 학습과 경험을 제공하고 있다.
	Level 5 (45%,50%)	
Stage 2 소극적 육성	Level 4 (35%,40%)	㉠ 상황에 따라 필요한 교육을 실시하거나, 개인의 필요에 의해 교육을 신청하고 지원한다. ㉡ 직원의 교육훈련을 권장하고 있으나, 상황에 따라 교육보다는 업무를 우선시 하고 있다. ㉢ 현재 직무의 전문성을 높일 수 있는 교육과 학습기회를 제공하고 있다.
	Level 3 (25%,30%)	
Stage 1 반응적 육성	Level 2 (15%,20%)	㉠ 당장의 직무수행에 필요한 기본적인 지식, 기술을 교육하는 것에 머무르고 있다. ㉡ 법정 의무교육, 새로운 장비도입에 따른 운영교육 등 필수적인 교육을 수행하는데 머무르고 있다. ㉢ 직원의 학습은 개인적인 차원에서 해결해야 될 문제로 인식하고 있다.
	Level 1 (5%, 10%)	

3.3 직원의 복리후생 및 만족

성숙도 단계	등급평정	주요 내용
Stage 5 선도적인 지원	Level 10 (95%,100%)	㉠ 건강, 가정 등의 문제를 포괄적으로 지원하는 직원지원 제도(EAP)를 도입, 실시하고 있다. ㉡ 안전에 대한 기준 및 제도가 잘 정비되어 있고, 직원들의 안전의식도 매우 높아 무재해 작업환경이 구현되어 있다. ㉢ 직원만족도 향상수준이 생산성향상의 지표 및 기업성과 평가의 지표로 활용한다.
	Level 9 (85%,90%)	
Stage 4 삶과 일의 조화	Level 8 (75%,80%)	㉠ 유연근무시간, 문화생활 지원, 리프레시 휴가 등 일과 삶의 조화를 추구하는 제도를 운영하고 있다. ㉡ 잠재적인 위험을 파악하여 예방관리를 하는데 중점을 두고 있다. ㉢ 직원만족도 조사결과가 체계적으로 분석되어 전반적인 개선조치가 이루어진다.
	Level 7 (65%,70%)	
Stage 3 다양한 지원	Level 6 (55%,60%)	㉠ 안전사고의 근본원인분석을 통해 재발방지를 하고 있다. ㉡ 직원만족도 조사결과 문제점이 발견되면 그에 대한 적절한 조치가 이루어진다. ㉢ 학자금, 의료비, 자녀양육비 및 보육시설 등 다양한 복지요구를 충족시켜 줄 수 있는 지원을 제공하고 있다.
	Level 5 (45%,50%)	
Stage 2 기본적인 지원	Level 4 (35%,40%)	㉠ 안전사고 발생시 사후관리에 초점이 맞추어져 있다. ㉡ 중식비 지급, 식당운영, 피복지급, 통근버스운영 등 직원의 편의를 위한 서비스를 제공하고 있다. ㉢ 직원들의 만족도를 조사하지만 경영진의 참고자료로만 활용한다.
	Level 3 (25%,30%)	
Stage 1 기초적인 지원	Level 2 (15%,20%)	㉠ 4대 사회보험(의료보험, 국민연금, 고용보험, 산재보험) 등 기초적인 지원서비스를 제공하고 있다. ㉡ 문제가 발생했을 경우에만 직원의 의견을 청취한다. ㉢ 안전관리 기준이 형식적이거나 명확하지 않다.
	Level 1 (5%, 10%)	

3.4 인적자원성과

성숙도 단계	등급평정	주요 내용
Stage 5 명백한 마켓리더	Level 10 (95%,100%)	㉔ 명백한 Market Leader 이다. ㉕ 지속적인 상향추세 이다.
	Level 9 (85%,90%)	
Stage 4 타 기업의 벤치마크	Level 8 (75%,80%)	㉔ 경쟁사보다 매우 높은 성과를 달성하고 있어, 동종 산업 내에서 벤치마킹 대상이 되고 있다. ㉕ 반등하는 상향추세 이다.
	Level 7 (65%,70%)	
Stage 3 대부분 지표에서 긍정적 추세	Level 6 (55%,60%)	㉔ 동종 산업 및 경쟁사보다 전반적으로 높은 성과를 달성하고 있다. ㉕ 전반적으로 유지추세 이다.
	Level 5 (45%,50%)	
Stage 2 주요지표에서 긍정적 추세	Level 4 (35%,40%)	㉔ 동종 산업 및 경쟁사보다 전반적으로 유사한 수준의 성과를 달성하고 있다. ㉕ 반락하는 하향추세 이다.
	Level 3 (25%,30%)	
Stage 1 주요지표에서 부정적 추세	Level 2 (15%,20%)	㉔ 동종 산업 및 경쟁사보다 전반적으로 낮은 성과를 나타내고 있다. ㉕ 지속적인 하향추세 이다.
	Level 1 (5%, 10%)	

4. 생산성 혁신전개 (90점)

조직은 전략목표, 성과평가 과정에서 제시된 생산성 향상과제의 실행을 위하여 수직적, 수평적 합의과정을 통해 보다 높은 생산성 혁신목표를 설정하고, 생산성 혁신성과가 경영시스템의 효과성을 향상시킬 수 있도록 관리되어야 한다. 보다 높은 생산성 혁신목표를 달성하기 위하여 조직간 벽을 뛰어넘어 생산성 혁신활동을 전개할 수 있는 조직체계를 어떻게 구축하고, 지원하며, 보상하고 있는가를 심사한다.

4.1 생산성 혁신목표 전개 (33점)

1. [혁신목표 설정] 생산성을 높이기 위해 혁신목표를 어떻게 설정하고 있는가?

- ① 혁신목표가 별도로 설정되어 있지 않고 실무에서 발생된 문제를 제거하는 수준이다.
- ② 경영진이 이슈로 제기하는 문제를 해당되는 부서 중심으로 혁신목표를 설정하고 있다.
- ③ 연간 사업계획과 연계하여 목표 중심의 전사적 혁신목표를 설정하고 있다.
- ④ 중장기 전략목표와 연계하여 전사적인 부가가치 목표를 설정하고 부서, 개인단위까지 정렬된 목표가 전개되고 있다.
- ⑤ 경영환경 변화에 대응하여 전략목표와 혁신목표가 부서 및 개인의 특성에 따라 유연하게 수정되고 전략목표로 피드백 된다.

2. [혁신과제 선정] 조직은 생산성 향상을 위해 혁신과제를 어떤 방식으로 선정하는가?

- ① 부서의 일상 업무에서 발생한 문제를 해결하는데 급급하다.
- ② 경영진의 지시사항이나 긴급한 경영이슈, 고객사의 요구사항 및 불만 등을 토대로 혁신과제가 선정된다.
- ③ 생산성 향상을 목표로 조직의 비효율을 제거하거나 품질 및 만족도를 높이기 위하여 혁신과제가 선정된다.
- ④ 조직의 전략목표를 달성하기 위한 혁신과제가 선정되고, 조직에 적합한 체계적인 혁신기법을 활용하고 있다.
- ⑤ 조직의 중장기비전, 변화전략과 연계한 혁신로드맵에 따라 혁신과제가 선정되며, 중·장기와 단기 과제가 구분되어 선정되고 있다.

3. [과제 실행계획 및 자원배분] 생산성 향상을 위한 혁신과제의 실행계획과 자원 배분은 어떻게 이루어지는가?

- ① 과제 실행을 위한 별도의 계획이 없으며, 비공식적으로 실행되고 있다.
- ② 과제의 실행계획이 공식적으로 이루어지지만, 필요자원은 부서 내에서 해결한다.
- ③ 과제의 실행계획과 자원배분이 전사 공식적으로 이루어진다.
- ④ 중장기계획을 반영하여 범위, 일정, 비용, 품질, 예상성과 등이 수립되고 자원이 체계적이며 효율적으로 배분된다.
- ⑤ 과제의 실행계획이 혁신목표에 따라 자율적으로 수립되고, 계획과 실행이 유기적으로 통합되어 있다.

4.2 생산성 혁신활동 관리 (33점)

1. [혁신활동 공감대 형성] 혁신활동의 필요성에 대해 조직원들과 어떻게 공감대를 형성하고 있는가?

- ① 혁신활동의 필요성이 경영진에 의해 제기되고 있고 일부 직원들이 공감하는 수준이다.
- ② 혁신활동의 필요성이 경영진과 일부 직원들에 의해 제기되며 일부가 공감하고 있다.
- ③ 경영회의, 조례, 사보 등 다양한 경로를 통하여 혁신활동에 대한 필요성이 지속적으로 제기되고 대부분의 직원들에게 공감대가 형성되어 있다.
- ④ 조직 전체적으로 혁신활동에 대한 필요성과 공감대가 형성되어 있어 있고 자발적 참여가 일어나고 있다.
- ⑤ 혁신활동은 조직 성장을 위한 핵심가치로 인식하고 있고 기업문화로 자리 잡고 있다.

2. [혁신활동 방식] 혁신활동을 효과적으로 추진하기 위해 어떠한 혁신활동 방식을 가지고 있는가?

- ① 별도의 활동조직이 없고 개인 역량에 의존하고 있다.
- ② 별도의 활동조직은 없으나, 현업조직 중심으로 문제해결도구를 활용하여 과제를 수행하고 있다.
- ③ 별도의 TFT/CFT 조직을 통하여 혁신활동을 추진하고 있으며, 활동을 관리하는 전담 조직(인력)이 혁신을 체계적으로 추진한다.
- ④ 전사적인 활동조직과 문제해결 프로세스가 정립되어 있으며, 도전적인 혁신목표 수행을 위하여 경영진의 참여와 과외활동(off-the-job)형태로 과제가 수행되고 있다.
- ⑤ 혁신활동에 고객, 협력사 등과 같이 참여를 통하여 이루어지고, 가치사슬 전체의 성과 향상에 주력하고 있다.

3. [혁신활동 지원] 혁신활동의 성과를 극대화하기 위해 조직은 어떻게 지원하고 모니터링하고 있는가?

- ① 문제가 발생하면 담당자가 스스로 판단하여 해결해 나간다.
- ② 경영진이 혁신성과에 관심을 가지고 기능단위 부서장을 통하여 전체 일정에 대해 모니터링 한다.
- ③ 경영진이 혁신활동에 스폰서십을 가지고 있으며, 전사적으로 지원하고 모니터링 하는 체제를 갖추고 있다.
- ④ 경영진이 오너십을 발휘하여 직접 참여하고 상시적으로 모니터링하고 있으며, 경영진의 일정에 주기적으로 반영이 된다.
- ⑤ 내부 조직뿐만 아니라 고객 및 협력사 등 주요 이해관계자가 혁신활동에 참여하고 모니터링하고 있다.

4.3 생산성 혁신성과 평가 (24점)

1. [혁신성과 평가] 혁신성과를 어떤 방식으로 측정하고 평가하는가?

- ① 성과평가가 이루어지지 않거나, 경영진의 정성적인 평가에 대부분 의존하고 있다.
- ② 실행부서 혹은 전담팀에 의해 과제 중심으로 성과를 평가한다.
- ③ 전담팀에 의해 과제의 성과뿐만 아니라 경쟁력 차원의 핵심지표(원가, 납기, 품질, 고객만족도 등) 중심으로 성과평가가 이루어진다.
- ④ 혁신성과 평가가 핵심지표 성과와 재무적 성과와 연계되어 있으며, 평가결과의 신뢰도가 높아 보상의 기준이 되고 있다.
- ⑤ 혁신성과가 경쟁력차원, 재무차원, 역량차원, 사회적 책임준수 차원 등 전방위 차원에서 주기적으로 측정되고 평가된다.

2. [혁신성과 보상] 혁신성과에 대해 어떤 방식으로 보상하는가?

- ① 혁신성과에 대한 보상기준은 없으며, 간헐적으로 자의적 보상이 이루어지고 있다.
- ② 혁신성과에 대한 보상기준은 있으나, 일관성 있게 시행되지 않는다.
- ③ 공정한 성과보상 기준에 따라 주기적으로 보상이 이루어지고 있다.
- ④ 성과보상이 금전적, 비금전적 방법 등을 통해 체계적으로 운영되고 있으며 전사적으로 공감대가 이루어지고 있다.
- ⑤ 탁월한 성과의 혁신활동 및 파급되는 성과에 대하여 연속적인 보상을 추가적으로 실시함으로써 혁신활동에 동기부여가 되고 있다.

◆ 생산성 혁신전개 등급평정기준

4.1 생산성 혁신목표 전개

성숙도 단계	등급평정	주요 내용
Stage 5 변화전략 중심	Level 10 (95%,100%)	㉠ 경영환경 변화에 대응하여 전략목표와 혁신목표가 부서 및 개인의 특성에 따라 유연하게 수정되고 전략목표로 피드백 된다. ㉡ 조직의 중장기비전, 변화전략과 연계한 혁신로드맵에 따라 혁신과제가 선정되며, 중·장기와 단기 과제가 구분되어 선정되고 있다. ㉢ 과제의 실행계획이 혁신목표에 따라 자율적으로 수립되고, 계획과 실행이 유기적으로 통합되어 있다.
	Level 9 (85%,90%)	
Stage 4 중장기목표 중심	Level 8 (75%,80%)	㉠ 중장기 전략목표와 연계하여 전사적인 부가가치 목표를 설정하고 부서, 개인단위까지 정렬된 목표가 전개되고 있다. ㉡ 조직의 전략목표를 달성하기 위한 혁신과제가 선정되고, 조직에 적합한 체계적인 혁신기법을 활용하고 있다. ㉢ 중장기계획을 반영하여 범위, 일정, 비용, 품질, 예상 성과 등이 수립되고 자원이 체계적이며 효율적으로 배분된다.
	Level 7 (65%,70%)	
Stage 3 사업목표 중심	Level 6 (55%,60%)	㉠ 연간 사업계획과 연계하여 목표 중심의 전사적 혁신목표를 설정하고 있다. ㉡ 생산성 향상을 목표로 조직의 비효율을 제거하거나 품질 및 만족도를 높이기 위하여 혁신과제가 선정된다. ㉢ 과제의 실행계획과 자원배분이 전사 공식적으로 이루어진다.
	Level 5 (45%,50%)	
Stage 2 문제해결 중심	Level 4 (35%,40%)	㉠ 경영진이 이슈로 제기하는 문제를 해당되는 부서 중심으로 혁신목표를 설정하고 있다. ㉡ 경영진의 지시사항이나 긴급한 경영이슈, 고객사의 요구 사항 및 불만 등을 토대로 혁신과제가 선정된다. ㉢ 과제의 실행계획이 공식적으로 이루어지지만, 필요 자원은 부서 내에서 해결한다.
	Level 3 (25%,30%)	
Stage 1 사후대응 중심	Level 2 (15%,20%)	㉠ 혁신목표가 별도로 설정되어 있지 않고 실무에서 발생한 문제를 제거하는 수준이다. ㉡ 부서의 일상 업무에서 발생한 문제를 해결하는데 급급하다. ㉢ 과제 실행을 위한 별도의 계획이 없으며, 비공식적으로 실행되고 있다.
	Level 1 (5%, 10%)	

4.2 생산성 혁신활동 관리

성숙도 단계	등급평정	주요 내용
Stage 5 가치사슬 차원 혁신활동	Level 10 (95%,100%)	㉠ 혁신활동은 조직 성장을 위한 핵심가치로 인식하고 있고 기업문화로 자리 잡고 있다. ㉡ 혁신활동에 고객, 협력사 등과 같이 참여를 통하여 이루어지고, 가치사슬 전체의 성과향상에 주력하고 있다. ㉢ 내부 조직뿐만 아니라 고객 및 협력사 등 주요 이해관계자가 혁신활동에 참여하고 모니터링하고 있다.
	Level 9 (85%,90%)	
Stage 4 전사활동 참여 혁신활동	Level 8 (75%,80%)	㉠ 조직 전체적으로 혁신활동에 대한 필요성과 공감대가 형성되어 있어 있고 자발적 참여가 일어나고 있다. ㉡ 전사적인 활동조직과 문제해결 프로세스가 정립되어 있으며, 도전적인 혁신목표 수행을 위하여 경영진의 참여와 과외활동(off-the-job)형태로 과제가 수행되고 있다. ㉢ 경영진이 오너십을 발휘하여 직접 참여하고 상시적으로 모니터링하고 있으며, 경영진의 일정에 주기적으로 반영이 된다.
	Level 7 (65%,70%)	
Stage 3 전담조직 중심 혁신활동	Level 6 (55%,60%)	㉠ 경영회의, 조례, 사보 등 다양한 경로를 통하여 혁신활동에 대한 필요성이 지속적으로 제기되고 대부분의 직원들에게 공감대가 형성되어 있다. ㉡ 별도의 TFT/CFT 조직을 통하여 혁신활동을 추진하고 있으며, 활동을 관리하는 전담조직(인력)이 혁신을 체계적으로 추진한다. ㉢ 경영진이 혁신활동에 스폰서십을 가지고 있으며, 전사적으로 지원하고 모니터링 하는 체제를 갖추고 있다.
	Level 5 (45%,50%)	
Stage 2 기능중심 혁신활동	Level 4 (35%,40%)	㉠ 혁신활동의 필요성이 경영진과 일부 직원들에 의해 제기되며 일부가 공감하고 있다. ㉡ 별도의 활동조직은 없으나, 현업조직 중심으로 문제해결도구를 활용하여 과제를 수행하고 있다. ㉢ 경영진이 혁신성가에 관심을 가지고 기능단위 부서장을 통하여 전체 일정에 대해 모니터링 한다.
	Level 3 (25%,30%)	
Stage 1 개별적인 혁신활동	Level 2 (15%,20%)	㉠ 혁신활동의 필요성이 경영진에 의해 제기되고 있고 일부 직원들이 공감하는 수준이다. ㉡ 별도의 활동조직이 없고 개인 역량에 의존하고 있다. ㉢ 문제가 발생하면 담당자가 스스로 판단하여 해결해 나간다.
	Level 1 (5%, 10%)	

4.3 생산성 혁신성과 평가

성숙도 단계	등급평정	주요 내용
Stage 5 가치사슬 연계 평가보상	Level 10 (95%,100%)	㉞ 혁신성과가 경쟁력차원, 재무차원, 역량차원, 사회적 책임준수 차원 등 전 방위 차원에서 주기적으로 측정되고 평가된다.
	Level 9 (85%,90%)	㉞ 탁월한 성과의 혁신활동 및 파급되는 성과에 대하여 연속적인 보상을 추가적으로 실시함으로써 혁신활동에 동기부여가 되고 있다.
Stage 4 재무성과 연계 평가보상	Level 8 (75%,80%)	㉞ 혁신성과 평가가 핵심지표 성과와 재무적 성과와 연계되어 있으며, 평가결과의 신뢰도가 높아 보상의 기준이 되고 있다.
	Level 7 (65%,70%)	㉞ 성과보상이 금전적, 비금전적 방법 등을 통해 체계적으로 운영되고 있으며 전사적으로 공감대가 이루어지고 있다.
Stage 3 핵심지표 중심 평가보상	Level 6 (55%,60%)	㉞ 전담팀에 의해 과제의 성과뿐만 아니라 경쟁력 차원의 핵심지표(원가, 납기, 품질, 고객만족도 등) 중심으로 성과평가가 이루어진다.
	Level 5 (45%,50%)	㉞ 공정한 성과보상 기준에 따라 주기적으로 보상이 이루어지고 있다.
Stage 2 과제 단위 평가보상	Level 4 (35%,40%)	㉞ 실행부서 혹은 전담팀에 의해 과제 중심으로 성과를 평가한다.
	Level 3 (25%,30%)	㉞ 혁신성과에 대한 보상기준은 있으나, 일관성 있게 시행되지 않는다.
Stage 1 임의적 평가보상	Level 2 (15%,20%)	㉞ 성과평가가 이루어지지 않거나, 경영진의 정성적인 평가에 대부분 의존하고 있다.
	Level 1 (5%, 10%)	㉞ 혁신성과에 대한 보상기준은 없으며, 간헐적으로 자의적 보상이 이루어지고 있다.

5. 프로세스 관리 (156점)

복잡하고 급격하게 변화하는 환경에 적응해야 생존을 확보할 수 있다. 조직은 변화하는 환경에 부응하여 새로운 상품/서비스, 새로운 기술을 지속적으로 개발하고, 효율적이고 효과적으로 운영하고 제공할 수 있는 프로세스를 기획하고 실행해야 한다.

고객의 요구사항과 상품/서비스 제공능력의 균형을 유지해야 하고, 상품/서비스 운영능력을 극대화하며, 서비스품질 문제에 즉각 대응할 수 있도록 서비스 운영 프로세스에 대하여 어떻게 운영하고 있는가를 심사한다.

5.1 상품/서비스 개발 프로세스 (42점)

1. [상품/서비스 기획] 상품/서비스의 개발 기획을 어떻게 탐색하고 기획하는가?

- ① 경영진 혹은 핵심인력 중심으로 신상품/서비스 기획이 이루어진다.
- ② 개발 기능부서의 중심으로 신상품/서비스가 기획되고 고객의 요구사항에 입각하여 로드맵이 정의되고 있다.
- ③ 마케팅 부서의 시장조사를 토대로 신상품/서비스가 기획되고, 상품-시장 전략에 입각하여 포괄적인 상품/서비스 로드맵이 정의되고 있다.
- ④ 시장조사 결과를 다차원 분석하여, 상품/서비스 로드맵이 브랜드전략과 명확하게 연계되어 차별적 우위를 확보할 수 있는 상품/서비스 속성이 결정된다.
- ⑤ 시장창조에 초점을 맞추어 잠재고객의 요구사항까지도 상품/서비스 속성에 반영된다.

2. [개발 프로세스] 상품/서비스의 개발 프로세스가 어떻게 전개되고 있는가?

- ① 개인의 역량에 토대를 두고 개발되며, 개발과정이 서비스 운영 프로세스와 긴밀하게 연결되어 있지 않다.
- ② 특정 기능조직이 개발을 주도하며 상품/서비스 개발 단계별 결과물에 대한 시간과 질을 통제하기 위한 피드백 절차가 일부 존재한다.
- ③ 전사적으로 통합된 개발 프로세스가 구축되어, 상품/서비스의 효율성과 효과성이 평가되고, 구조화된 위험관리 등과 같은 품질보증 도구가 활용된다.
- ④ 상품/서비스 개발과 개발프로세스의 개선이 동시적으로 이루어지고 개선된 상품/서비스의 예측성과 신뢰성을 높이기 위한 도구가 활용된다.
- ⑤ 상품/서비스 개발 프로세스는 예측과 통제, 지속적 자율개선이 가능하며, 탁월한 베스트 프랙티스로 인정받고 있다.

3. [개발성과 관리] 신상품/서비스 개발성과를 어떤 방식으로 측정하며, 어떻게 개선하는가?

- ① 개발과제에 대한 성과지표가 과제의 상황에 따라 다르며, 개발 프로세스에 대한 개선방향이 부분적으로 제기된다.
- ② 개발과제에 대한 핵심성과지표가 정의되고, 측정되며, 기능단위에서 부분적인 개선이 이루어진다.
- ③ 개발과제의 성과가 전사적인 비용과 효익 차원에서 평가되고, 개선 마스터플랜이 수립된다.
- ④ 조기경고지표를 포함하여 개발성과를 측정하고, 선행프로젝트의 성과로서 조직 내에서 공유된다.
- ⑤ 개발과제의 평가결과가 지식축적 및 학습촉진에 활용되고 있으며, 예방과 개선활동이 자율적으로 이루어지고 있다.

5.2 서비스 운영 프로세스 (42점)

1. [계획관리] 고객의 주문과 상품/서비스 제공 능력이 어떻게 균형을 이루면서 계획, 조장되는가?

- ① 고객 주문에 사후적으로 대응함으로써 상품/서비스 제공계획이 빈번하게 변경된다.
- ② 상품/서비스 제공계획이 고객주문에 순차적으로 수립되고 있고, 보충관리에 초점이 맞추어져 있다.
- ③ 시장의 수요변동에 연계하여 선행적으로 안정된 상품/서비스 제공계획이 수립되고 있다.
- ④ 고객의 주문충족 프로세스가 공급망 관리(SCM)로 통합 운영되고 있다.
- ⑤ 계획 관련정보가 정보시스템 상에 고객, 공급사와 공유됨으로써 효과적인 상품/서비스가 제공되고 있다.

2. [운영관리] 고객에게 제공되는 서비스의 접근과 이용가능성은 어떻게 관리되고 있는가?

- ① 서비스에 대한 접근과 이용가능성의 흐름은 개별적으로 존재하며, 흐름이 혼잡하고 Loss가 발생하고 있다.
- ② 서비스에 대한 흐름이 기능적으로 정립되어 관리되고 있으며, 일상적인 운영관리에 애로를 겪고 있다.
- ③ 고객에게 제공되는 서비스 운영은 전사적인 표준으로 정착되어 관리되고 있으며, 추가적인 인적, 물적 자원 투입을 통하여 서비스의 효율을 높이고 있다.
- ④ 다양한 서비스 운영 흐름분석을 통하여 개선되고 있으며, 서비스 운영시스템은 실시간으로 관리되고 있다.
- ⑤ 서비스 운영에 대한 흐름과 개선이 동시적으로 이루어지면서 최적프로세스로 관리되고 있다.

3. [이상조치 대응] 서비스 운영에 문제가 발생할 경우 어떻게 대응하는가?

- ① 애로사항에 대한 의사소통과 문제해결방법이 구두로만 존재한다.
- ② 문제 발생 시 의사소통과 문제해결 방법이 규정에 제시되어 있으나 내부의 문제로 인식하고 있다.
- ③ 문제 발생 시 경영자와 의사소통이 이루어지고 근본원인 분석과 해결책이 강구된다.
- ④ 이상조치 대응을 위한 체계적인 의사소통 시스템이 존재하며, 관련 직원 모두가 참여하여 근본원인 분석과 해결책이 강구된다.
- ⑤ 문제점에 대한 원인분석 및 개선조치가 목표시간 내에 완전하게 이루어지고, 정기적인 이슈분석을 통해 문제가 사전에 예방된다.

4. [서비스자산 효율] 상품/서비스에 활용되는 자산관리를 어떤 방식으로 하는가?

- ① 회계규정에 준하여 기초적인 자산관리만 이루어진다.
- ② 상품/서비스의 유/무형 자산의 가치가 파악되고 있다.
- ③ 가용성이 높은 자산을 유지하기 위하여 수명관리 등과 같은 신뢰성 분석을 하고 있다.
- ④ 정보시스템을 통하여 자산을 관리하고 예측하여 최적의 서비스제공 환경을 유지하고 있다.
- ⑤ 자산의 효율성을 주기적으로 측정 및 평가하면서 탁월하게 자산관리를 하고 있다.

5.3 공급관리 프로세스 (21점)

1. [공급계획] 서비스 운영에 필요한 자원공급계획은 어떻게 수립하고 있는가?

- ① 조달부서의 자의적인 판단에 따른 공급으로 Loss가 발생하고 있다.
- ② 서비스현장의 요구조건을 토대로 단기적인 물량과 원가 중심의 공급계획을 수립하고 있다.
- ③ 상품/서비스 수급상황을 고려하여 총원가 중심의 공급계획을 수립하고 있다.
- ④ 영업 상황, 공급사 능력 등을 토대로 자원 확보계획을 수립하고 있으며, SCM에 의하여 관리하고 있다.
- ⑤ 상품/서비스개발 및 서비스운영 계획과 함께 공급계획을 일관성 있게 연계하고 있으며, JIT(적시공급)이 이루어지고 있다.

2. [공급품질] 공급되는 자원에 대한 품질은 어떻게 확보하는가?

- ① 적합여부에 대한 일정한 기준이 없다.
- ② 공급되는 자원별로 표본조사를 실시하며, 일정한 관리수준에서 결함을 허용하고 있다.
- ③ 공급되는 자원별로 목표품질 수준을 설정하여 관리하고 있다.
- ④ 공급되는 자원별, 공급처별 목표품질을 관리하고 있으며, 공급자원의 품질향상을 위한 지원활동이 이루어지고 있다.
- ⑤ 공급처와 품질목표 합의를 통한 자주품질 개선시스템을 갖추고 있으며, 공급품질은 안정 상태를 지속적으로 유지하고 있다.

5.4 서비스 품질관리 프로세스 (21점)

1. [고객요구품질 실현] 고객이 요구한 품질 조건을 어떻게 실현하는가?

- ① 품질관리에 대한 일정한 지침이 없으며, 고객품질 변동이 매우 크다.
- ② 고객요구 품질은 고객 담당부서에서 전적으로 담당하고 있다.
- ③ 고객요구 품질을 조사하여 품질표준을 수립하고 전사적으로 개선을 실시하고 있다.
- ④ 고객요구 품질목표를 달성하기 위하여 내·외적인 여건을 종합적으로 감안한 예방 조치를 취하고 있다.
- ⑤ 전사적인 서비스품질 향상활동을 전개하여 고객의 기대수준을 뛰어넘는 서비스 품질을 실현하고 있다.

2. [고객불만 해결] 고객불만이 발생했을 때, 어떤 방식으로 대응하는가?

- ① 원인을 명확히 규명할 수 없으며, 서로 책임을 전가하고 있다.
- ② 고객불만을 해결하기 위한 팀이 있으나, 근본적인 해결책은 제시되지 않는다.
- ③ 서비스 운영상에서 발생하는 고객불만은 수집되어 있고, 체계적으로 해결하고 있다.
- ④ 상품/서비스 개발단계에서부터 고객불만에 대한 원류관리를 하고 있다.
- ⑤ 고객불만 이슈는 고객이 기대하는 품질수준 향상에 있으며, 대부분 사전에 예방된다.

5.5 프로세스성과 (30)

주 지표(4개)의 수준 및 추세와 보조지표의 추세를 감안하여 균형적으로 평정한다.
 <보조지표> 연구개발투자비율, 매출원가비율, 재고자산회전율, 원재료회전율,
 품질비용(Q-COST), 고객클레임 등

1. [개발성과] 신규 상품/서비스의 매출 구성비 수준과 추세는?

- ① 신규 상품/서비스 매출 구성비율이 업계평균보다 낮고, 지속적인 하향추세이다.
- ② 신규 상품/서비스 매출 구성비율이 업계평균과 유사한 수준이고, 반락하는 하향추세이다.
- ③ 신규 상품/서비스 매출 구성비율이 업계평균보다 높고, 전반적으로 유지추세이다.
- ④ 신규 상품/서비스 매출 구성비율이 매우 높아 벤치마킹 대상이고, 반등하는 상향추세이다.
- ⑤ 신규 상품/서비스 매출 구성비율이 명백한 마켓리더이고, 지속적인 상향추세이다.

[고려사항]

- 매출액 대비 개발투자비, 신규 상품/서비스 매출구성비, 신규 상품/서비스 개발건수, 개발인력비율 등
- 3개년도 성과가 없는 경우, 성과의 추세를 '상향추세'로 판정할 수 없음.

2. [운영성과] 상품/서비스 제공 프로세스에 대한 책임성과지표의 수준과 추세는?

- ① 상품/서비스 납기 준수율이 경쟁기업보다 낮고, 지속적인 하향추세이다.
- ② 상품/서비스 납기 준수율이 경쟁기업과 유사한 수준이고, 반락하는 하향추세이다.
- ③ 상품/서비스 납기 준수율이 경쟁기업보다 높고, 전반적으로 유지추세이다.
- ④ 상품/서비스 납기 준수율이 매우 높아 벤치마킹 대상이고, 반등하는 상향추세이다.
- ⑤ 상품/서비스 납기 준수율이 명백한 마켓리더이고, 지속적인 상향추세이다.

[고려사항]

- 원가절감액, 주문처리리드타임, 납기준수율, 프로젝트일정준수율, 재고자산 회전일수 등
- 3개년도 성과가 없는 경우, 성과의 추세를 '상향추세'로 판정할 수 없음.

3. [구매성과] 구매 및 공급 관리에 대한 책임성과지표의 수준과 추세는?

- ① 구매 및 공급 관리의 성과가 경쟁기업보다 낮고, 지속적인 하향추세이다.
- ② 구매 및 공급 관리의 성과가 경쟁기업과 유사한 수준이고, 반락하는 하향추세이다.
- ③ 구매 및 공급 관리의 성과가 경쟁기업보다 높고, 전반적으로 유지추세이다.
- ④ 구매 및 공급 관리의 성과가 매우 높아 벤치마킹 대상이고, 반등하는 상향추세이다.
- ⑤ 구매 및 공급 관리의 성과가 명백한 마켓리더이고, 지속적인 상향추세이다.

[고려사항]

- 구매품의 품질, 납기, VE, 원재료재고 회전일수, 협력사 운영능력 등
- 3개년도 성과가 없는 경우, 성과의 추세를 '상향추세'로 판정할 수 없음.

4. [품질성과] 상품/서비스 제공 프로세스의 품질 수준과 추세는?

- ① 상품/서비스 품질 수준이 업계평균보다 낮고, 지속적인 하향추세이다.
- ② 상품/서비스 품질 수준이 업계평균과 유사한 수준이고, 반락하는 하향추세이다.
- ③ 상품/서비스 품질 수준이 업계평균보다 높고, 전반적으로 유지추세이다.
- ④ 상품/서비스 품질 수준이 매우 높아 벤치마킹 대상이고, 반등하는 상향추세이다.
- ⑤ 상품/서비스 품질 수준이 명백한 마켓리더이고, 지속적인 상향추세이다.

[고려사항]

- 프로세스 품질, 프로세스 직행률, 프로세스 재작업률, 실패비용 등
- 3개년도 성과가 없는 경우, 성과의 추세를 '상향추세'로 판정할 수 없음.

◆ 프로세스 관리 등급평정기준

5.1 상품/서비스 개발 프로세스

성숙도 단계	등급평정	주요 내용
Stage 5 가치창출형 개발	Level 10 (95%,100%)	㉠ 시장창조에 초점을 맞추어 잠재고객의 요구사항까지도 상품/서비스 속성에 반영된다. ㉡ 상품/서비스 개발 프로세스는 예측과 통제, 지속적 자율 개선이 가능하며, 탁월한 베스트 프랙티스로 인정받고 있다. ㉢ 개발과제의 평가결과가 지식축적 및 학습추진에 활용되고 있으며, 예방과 개선활동이 자율적으로 이루어지고 있다.
	Level 9 (85%,90%)	
Stage 4 동시다발적 통합 개발	Level 8 (75%,80%)	㉠ 시장조사 결과를 다차원 분석하여, 상품/서비스 로드맵이 브랜드전략과 명확하게 연계되어 차별적 우위를 확보할 수 있는 상품/서비스 속성이 결정된다. ㉡ 상품/서비스 개발과 개발프로세스의 개선이 동시적으로 이루어지고 개선된 상품/서비스의 예측성과 신뢰성을 높이기 위한 도구가 활용된다. ㉢ 조기경고지표를 포함하여 개발성과를 측정하고, 선행 프로젝트의 성과로서 조직 내에서 공유된다.
	Level 7 (65%,70%)	
Stage 3 시장중심형 개발	Level 6 (55%,60%)	㉠ 마케팅 부서의 시장조사를 토대로 신상품/서비스가 기획되고, 상품-시장 전략에 입각하여 포괄적인 상품/서비스 로드맵이 정의되고 있다. ㉡ 전사적으로 통합된 개발 프로세스가 구축되어, 상품/서비스의 효율성과 효과성이 평가되고, 구조화된 위험관리 등과 같은 품질보증 도구가 활용된다. ㉢ 개발과제의 성과를 전사적인 비용과 효익 차원에서 평가되고, 개선 마스터플랜이 수립된다.
	Level 5 (45%,50%)	
Stage 2 기능중심형 개발	Level 4 (35%,40%)	㉠ 개발 기능부서의 중심으로 신상품/서비스가 기획되고 고객의 요구사항에 입각하여 로드맵이 정의되고 있다. ㉡ 특정 기능조직이 개발을 주도하며 결과물에 대한 시간과 질을 통제하기 위한 피드백 절차가 일부 존재한다. ㉢ 개발과제에 대한 핵심성과지표가 정의되고, 측정되며, 기능단위에서 부분적인 개선이 이루어진다.
	Level 3 (25%,30%)	
Stage 1 개인중심형 개발	Level 2 (15%,20%)	㉠ 경영진 혹은 핵심인력 중심으로 신상품/서비스 기획이 이루어진다. ㉡ 개인의 역량에 토대를 두고 개발되며, 개발과정이 서비스 운영 프로세스와 긴밀하게 연결되어 있지 않다. ㉢ 개발과제에 대한 성과지표가 과제의 상황에 따라 다르며, 개발 프로세스에 대한 개선방향이 부분적으로 제기된다.
	Level 1 (5%, 10%)	

5.2 서비스 운영 프로세스

성숙도 단계	등급평정	주요 내용
Stage 5 최적의 운영시스템	Level 10 (95%,100%)	㉠ 계획 관련정보가 정보시스템 상에 고객, 공급사와 공유됨으로써 효과적인 상품/서비스가 제공되고 있다. ㉡ 서비스 운영에 대한 흐름과 개선이 동시에 이루어지면서 최적프로세스로 관리되고 있다. ㉢ 문제점에 대한 원인분석 및 개선조치가 목표시간 내에 완전하게 이루어지고, 정기적인 이슈분석을 통해 문제가 사전에 예방된다. ㉣ 자산의 효율성을 주기적으로 측정 및 평가하면서 탁월하게 자산관리를 하고 있다.
	Level 9 (85%,90%)	
Stage 4 운영계획과 정보시스템 연동	Level 8 (75%,80%)	㉠ 고객의 주문충족 프로세스가 공급망 관리(SCM)로 통합 운영되고 있다. ㉡ 다양한 서비스 운영 흐름분석을 통하여 개선되고 있으며, 서비스 운영시스템은 실시간으로 관리되고 있다. ㉢ 이상조치 대응을 위한 체계적인 의사소통 시스템이 존재하며, 관련 직원 모두가 참여하여 근본원인 분석과 해결책이 강구된다. ㉣ 정보시스템을 통하여 자산을 관리하고 예측하여 최적의 서비스제공 환경을 유지하고 있다.
	Level 7 (65%,70%)	
Stage 3 안정적인 운영시스템	Level 6 (55%,60%)	㉠ 시장의 수요변동에 연계하여 선형적으로 안정된 상품/서비스 제공계획이 수립되고 있다. ㉡ 고객에게 제공되는 서비스 운영은 전사적인 표준으로 정착되어 관리되고 있으며, 추가적인 인적, 물적 자원 투입을 통하여 서비스의 효율을 높이고 있다. ㉢ 문제 발생 시 경영자와 의사소통이 이루어지고 근본원인 분석과 해결책이 강구된다. ㉣ 가용성이 높은 자산을 유지하기 위하여 수명관리 등과 같은 신뢰성 분석을 하고 있다.
	Level 5 (45%,50%)	
Stage 2 순차적 계획에 의한 운영	Level 4 (35%,40%)	㉠ 상품/서비스 제공계획이 고객주문에 순차적으로 수립되고 있고, 보충관리에 초점이 맞추어져 있다. ㉡ 서비스에 대한 흐름이 기능적으로 정립되어 관리되고 있으며, 일상적인 운영관리에 애로를 겪고 있다. ㉢ 문제 발생 시 의사소통과 문제해결 방법이 규정에 제시되어 있으나 내부의 문제로 인식하고 있다. ㉣ 상품/서비스의 유/무형 자산의 가치가 파악되고 있다.
	Level 3 (25%,30%)	
Stage 1 경험토대의 운영	Level 2 (15%,20%)	㉠ 고객 주문에 사후적으로 대응함으로써 상품/서비스 제공계획이 빈번하게 변경된다. ㉡ 서비스에 대한 접근과 이용가능성의 흐름은 개별적으로 존재하며, 흐름이 혼잡하고 Loss가 발생하고 있다. ㉢ 애로사항에 대한 의사소통과 문제해결방법이 구두로만 존재한다. ㉣ 회계규정에 준하여 기초적인 자산관리만 이루어진다.
	Level 1 (5%, 10%)	

5.3 공급관리 프로세스

성숙도 단계	등급평정	주요 내용
Stage 5 최적의 공급시스템	Level 10 (95%,100%)	㉠ 상품/서비스개발 및 서비스운영 계획과 함께 공급계획을 일관성 있게 연계하고 있으며, JIT(적시공급)이 이루어지고 있다. ㉡ 공급처와 품질목표 합의를 통한 자주품질 개선시스템을 갖추고 있으며, 공급품질은 안정 상태를 지속적으로 유지하고 있다.
	Level 9 (85%,90%)	
Stage 4 전략적 공급	Level 8 (75%,80%)	㉠ 영업 상황, 공급사 능력 등을 토대로 자원 확보계획을 수립하고 있으며, SCM에 의하여 관리하고 있다. ㉡ 공급되는 자원별, 공급처별 목표품질을 관리하고 있으며, 공급자원의 품질향상을 위한 지원활동이 이루어지고 있다.
	Level 7 (65%,70%)	
Stage 3 총원가 중심 공급	Level 6 (55%,60%)	㉠ 상품/서비스 수급상황을 고려하여 총원가 중심의 공급계획을 수립하고 있다. ㉡ 공급되는 자원별로 목표품질 수준을 설정하여 관리하고 있다.
	Level 5 (45%,50%)	
Stage 2 물량, 원가 중시 공급	Level 4 (35%,40%)	㉠ 서비스현장의 요구조건을 토대로 단기적인 물량과 원가 중심의 공급계획을 수립하고 있다. ㉡ 공급되는 자원별로 표본조사를 실시하며, 일정한 관리수준에서 결함을 허용하고 있다.
	Level 3 (25%,30%)	
Stage 1 자의적 조달	Level 2 (15%,20%)	㉠ 조달부서의 자의적인 판단에 따른 공급으로 Loss가 발생하고 있다. ㉡ 공급자원 품질의 적합여부에 대한 일정한 기준이 없다.
	Level 1 (5%, 10%)	

5.4 서비스 품질관리 프로세스

성숙도 단계	등급평정	주요 내용
Stage 5 가치실현	Level 10 (95%,100%)	㉠ 전사적인 서비스품질 향상활동을 전개하여 고객의 기대 수준을 뛰어넘는 서비스품을 실현하고 있다. ㉡ 고객불만 이슈는 고객이 기대하는 품질수준 향상에 있으며, 대부분 사전에 예방된다.
	Level 9 (85%,90%)	
Stage 4 예방관리	Level 8 (75%,80%)	㉠ 고객요구 품질목표를 달성하기 위하여 내·외적인 여건을 종합적으로 감안한 예방조치를 취하고 있다. ㉡ 상품/서비스 개발단계에서부터 고객불만에 대한 원류관리를 하고 있다.
	Level 7 (65%,70%)	
Stage 3 품질보증	Level 6 (55%,60%)	㉠ 고객요구 품질을 조사하여 품질표준을 수립하고 전사적으로 개선을 실시하고 있다. ㉡ 서비스 운영상에서 발생하는 고객불만은 수집되어 있고, 체계적으로 해결하고 있다.
	Level 5 (45%,50%)	
Stage 2 표준준수	Level 4 (35%,40%)	㉠ 고객요구 품질은 고객 담당부서에서 전적으로 담당하고 있다. ㉡ 고객불만을 해결하기 위한 팀이 있으나, 근본적인 해결책은 제시되지 않는다.
	Level 3 (25%,30%)	
Stage 1 표준미비	Level 2 (15%,20%)	㉠ 품질관리에 대한 일정한 지침이 없으며, 고객품질 변동이 매우 크다. ㉡ 원인을 명확히 규명할 수 없으며, 서로 책임을 전가하고 있다.
	Level 1 (5%, 10%)	

5.5 프로세스성과

성숙도 단계	등급평정	주요 내용
Stage 5 명백한 마켓리더	Level 10 (95%,100%)	㉔ 명백한 Market Leader 이다. ㉕ 지속적인 상향추세 이다.
	Level 9 (85%,90%)	
Stage 4 타 기업의 벤치마크	Level 8 (75%,80%)	㉔ 경쟁사보다 매우 높은 성과를 달성하고 있어, 동종 산업 내에서 벤치마킹 대상이 되고 있다. ㉕ 반등하는 상향추세 이다.
	Level 7 (65%,70%)	
Stage 3 대부분 지표에서 긍정적 추세	Level 6 (55%,60%)	㉔ 동종 산업 및 경쟁사보다 전반적으로 높은 성과를 달성하고 있다. ㉕ 전반적으로 유지추세 이다.
	Level 5 (45%,50%)	
Stage 2 주요지표에서 긍정적 추세	Level 4 (35%,40%)	㉔ 동종 산업 및 경쟁사보다 전반적으로 유사한 수준의 성과를 달성하고 있다. ㉕ 반락하는 하향추세 이다.
	Level 3 (25%,30%)	
Stage 1 주요지표에서 부정적 추세	Level 2 (15%,20%)	㉔ 동종 산업 및 경쟁사보다 전반적으로 낮은 성과를 나타내고 있다. ㉕ 지속적인 하향추세 이다.
	Level 1 (5%, 10%)	

6. 측정, 분석 및 지식관리 (54점)

기업은 재무, 고객, 프로세스, 직원의 학습과 발전의 관점에서 성과정보를 수집하여 통합하고, 지속적으로 측정, 분석하여 의사결정에 도움을 줄 수 있는 시스템을 구축해야 한다.

성과정보의 측정과 분석, 새로운 지식의 창출과 축적, 성과 정보의 관리를 어떻게 하고 있는지를 심사한다.

6.1 성과의 측정 및 분석 (30점)

1. [성과 측정] 기업의 성과를 무엇으로 측정하고 있는가?

- ① 매출과 손익 등 재무성과를 중심으로 측정하고 있다.
- ② 프로세스의 핵심성과를 중심으로 측정하고 있다.
- ③ 재무, 고객, 프로세스, 인적자원 분야에서 부분적으로 성과를 측정하고 있다.
- ④ 재무, 고객, 프로세스, 인적자원 등 전 분야의 성과가 측정되고 있다.
- ⑤ 재무, 고객, 프로세스, 인적자원 성과지표가 서로 연계되어 통합, 관리되고 있다.

2. [성과 분석] 기업 성과를 어떻게 분석하고 활용하는가?

- ① 정해진 분석기준이 없이 상황에 따라 이루어진다.
- ② 평균, 목표 대비 실적치 등을 중심으로 분석하고 있다.
- ③ 추세분석, 갭 분석 등을 통해 원인분석을 하고 있다.
- ④ 주요 성과지표에 대해 벤치마크와의 비교분석을 하고 있다.
- ⑤ 통합된 성과지표를 토대로 예측, 가치분석, 시뮬레이션 등을 하고 있다.

6.2 지식 및 정보관리 (24점)

1. [지식관리] 기업은 직원들의 지식을 창출하고 축적하기 위해 어떻게 하고 있는가?

- ① 개인적인 차원에서 지식이 수집되고 창출되고 있다.
- ② 제안제도, 지식 마일리지제도 등 지식관리활동을 장려하기 위한 제도를 운영하고 있다.
- ③ 전사적인 차원에서 핵심지식을 분류하고, 정보시스템을 통해 관리하고 있다.
- ④ 지식동아리 등의 활동을 통해 학습된 지식을 공유, 활용하고 있다.
- ⑤ 고객, 협력사 등과의 공동과제 수행 등을 통하여 새로운 지식을 획득하고 있다.

2. [정보와 수준] 정보를 관리하기 위한 정보와 수준은 어느 정도인가?

- ① 관리 담당직원들이 보고서 작성, 계산 등 간단한 업무처리에 PC를 활용하고 있다.
- ② 현장 직원들도 보고서 작성, 계산 등 간단한 업무처리에 PC를 활용할 수 있다.
- ③ 생산정보시스템을 통하여 현장의 정보를 통합하여 관리하고 있다.
- ④ ERP 시스템을 통하여 비즈니스 프로세스 전체의 성과정보를 통합하여 관리하고 있다.
- ⑤ SCM 등을 통하여 고객과 협력사 등의 성과정보도 통합하여 관리하고 있다.

◆ 측정, 분석 및 지식관리 등급평정기준

6.1 성과의 측정 및 분석

성숙도 단계	등급평정	주요 내용
Stage 5 성과지표의 연계와 통합	Level 10 (95%,100%)	㉑ 재무, 고객, 프로세스, 인적자원 성과지표가 서로 연계되어 통합, 관리되고 있다. ㉒ 통합된 성과지표를 토대로 예측, 가치분석, 시뮬레이션 등을 하고 있다.
	Level 9 (85%,90%)	
Stage 4 종합적인 성과 측정	Level 8 (75%,80%)	㉑ 재무, 고객, 프로세스, 인적자원 등 전 분야의 성과가 측정되고 있다. ㉒ 주요 성과지표에 대해 벤치마크와의 비교분석을 하고 있다.
	Level 7 (65%,70%)	
Stage 3 핵심성과지표 중심의 측정	Level 6 (55%,60%)	㉑ 재무, 고객, 프로세스, 인적자원 분야에서 부분적으로 성과를 측정하고 있다. ㉒ 추세분석, 갭 분석 등을 통해 원인분석을 하고 있다.
	Level 5 (45%,50%)	
Stage 2 프로세스 중심의 측정	Level 4 (35%,40%)	㉑ 평균, 목표 대비 실적치 등을 중심으로 분석하고 있다. ㉒ 프로세스의 핵심성과를 중심으로 측정하고 있다.
	Level 3 (25%,30%)	
Stage 1 손익중심의 측정	Level 2 (15%,20%)	㉑ 매출과 손익 등 재무성과를 중심으로 측정하고 있다. ㉒ 정해진 분석기준이 없이 상황에 따라 이루어진다.
	Level 1 (5%, 10%)	

6.2 지식 및 정보관리

성숙도 단계	등급평정	주요 내용
Stage 5 지식 네트워크 형성	Level 10 (95%,100%)	㉠ 고객, 협력사 등과의 공동과제 수행 등을 통하여 새로운 지식을 획득하고 있다. ㉡ SCM 시스템을 통하여 고객과 협력사 등의 성과정보도 통합하여 관리하고 있다.
	Level 9 (85%,90%)	
Stage 4 실시간 지식공유	Level 8 (75%,80%)	㉠ 지식 동아리 등의 활동을 통해 학습된 지식을 공유, 활용하고 있다. ㉡ ERP 시스템을 통하여 비즈니스 프로세스 전체의 성과정보를 통합하여 관리하고 있다.
	Level 7 (65%,70%)	
Stage 3 전사차원의 지식관리	Level 6 (55%,60%)	㉠ 생산정보시스템을 통하여 현장의 정보를 통합하여 관리하고 있다. ㉡ 전사적인 차원에서 핵심지식을 분류하고, 정보시스템을 통해 관리하고 있다.
	Level 5 (45%,50%)	
Stage 2 부분적인 지식관리	Level 4 (35%,40%)	㉠ 제안제도, 지식 마일리지제도 등 지식관리활동을 장려하기 위한 제도를 운영하고 있다. ㉡ 현장 직원들도 보고서 작성, 계산 등 간단한 업무처리에 PC를 활용할 수 있다.
	Level 3 (25%,30%)	
Stage 1 개인차원의 지식관리	Level 2 (15%,20%)	㉠ 개인적인 차원에서 지식이 수집되고 창출되고 있다. ㉡ 관리 담당직원들이 보고서 작성, 계산 등 간단한 업무처리에 PC를 활용하고 있다.
	Level 1 (5%, 10%)	