

Rev.

2016. 03. 08.

국가생산성대상 심사기준

§ 제조업 : 대기업 · 중견기업 §



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	24
3. 인적자원 관리	34
4. 생산성 혁신전개	48
5. 프로세스 관리	56
6. 측정, 분석 및 지식관리	75

INTRODUCTION

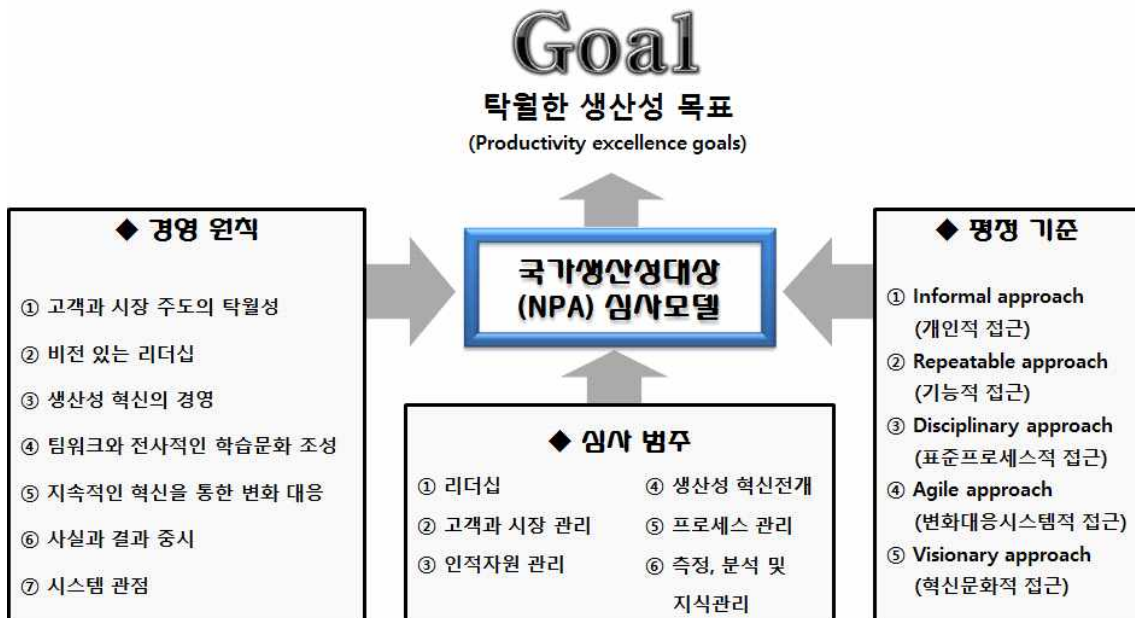
1. 탁월한 생산성 목표

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 측정지표야 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

대기업·중견기업 심사기준은 “6개의 범주 → 22개의 기본항목 → 95개의 세부 항목”으로 구성되어 있다. 전체를 600점 만점으로 하여 범주별 기본항목의 배점은 생산성 성과가 탁월할 것으로 판단되는 분야에 가중치를 두었다.

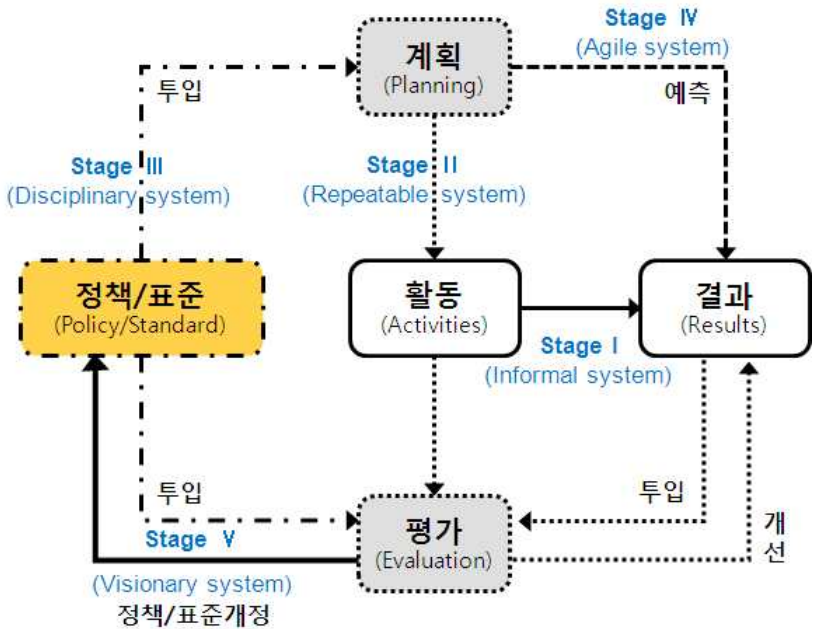
< 심사항목별 배점 >

심사항목		배점
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	30
	2.2 고객과의 관계강화	24
	2.3 고객만족수준 평가	24
	2.4 고객성과	24
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 연구개발 프로세스	42
	5.2 생산(서비스)운영 프로세스	42
	5.3 공급사 관리 프로세스	21
	5.4 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 아래에 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 생산성 향상에 몰입할 수 있는 환경을 조성해야 한다. 또한 경영진은 의도한 성과목표를 주기적으로 평가하여 개선과 생산성 향상의 기회로 전환 시켜야 한다.

경영진이 리더십 시스템을 통하여 “비전을 구성하는 장·단기 방침 → 조직의 신뢰문화 구축 → 비전실현을 위한 전략목표와 실행계획 수립 → 전략목표의 달성도 평가”를 어떻게 하고 있는가에 대해 심사한다.

1.1 경영비전 (24점)

① 조직이 설정하고 있는 중장기 사업비전 및 경영계획과 성과목표는 무엇인가?

[평가 착안사항]

- 중장기 사업비전 : 다각화, 철수, 다운사이징 등 사업전체의 최적화 관점에서 시너지 확보
- 중장기 경영계획
 - ✓ 조직의 사명, 비전, 핵심가치, 사업도메인 및 전개방향, 중장기 성과목표 등의 일관성과 차별성
- 사업 성장비전과 수익비전의 균형성
- 고객과 시장 관점에서의 핵심가치 설정 여부 : 핵심가치와 조직문화의 연계성
- 중장기 성과목표의 타월성 부합 여부

② 경영진은 “①번 문항의 설정내용”을 어떤 방식으로 설정하는가? 특히, 내·외부 이해관계자가 기대하는 미래가치를 성과목표에 어떻게 반영시키고, 균형 있게 조정 하는가?

[평가 착안사항]

- 정책 혹은 방침 결정 프로세스 : 이사회 의사결정 기능
- 경영진이 직접 시장과 고객의 니즈를 파악하고, 자사 역량을 분석하는 지의 여부
- 경영진이 사업 환경 변화에 적응키 위한 비전과 사업성과를 주기적으로 검토하고, 조정하는지의 여부
- 이해 관계자 기대사항을 파악방법과 그 기대사항을 반영하는 방법

③ 경영진은 “①번 문항의 설정내용”에 대하여 직원을 포함한 모든 이해관계자에게 어떤 방식으로 전달하고 공유하는가?

[평가 착안사항]

- 이해 관계자와 의사소통 하는 매체의 유형과 회수
- 경영진과 직원의 쌍방향 커뮤니케이션 여부
- 커뮤니케이션 방법의 효과성을 평가하고, 개선한 사례
- 직원들이 비전, 핵심가치, 전략목표, 성과목표에 대해 이해하고 있는지의 여부
- 직원들이 비전, 핵심가치 등에 입각하여 행동할 수 있도록 장려하는 제도나 교육 훈련 체계 및 운영

④ 경영진은 조직이 변화하고 역신할 수 있는 환경을 어떻게 조성하고 있는가? 그리고 조직과 개인이 학습하고, 담당자가 재량권을 가지고 업무를 추진할 수 있도록 어떻게 지원하고 있는가?

[평가 착안사항]

- 조직 구조의 평준화 수준, 결과에 대한 책임의 명확성
- 의사결정의 신속성과 검토/승인 사이클의 최소화 수준
- 고정적인 연차 계획이 아니라 지속적으로 조정되는 연동 계획의 보유 여부
- 실패를 학습 기회로 받아들이는 풍토, 창의성과 혁신을 장려하는 인센티브제도
- 경영자 후계 계획의 존재, 경영진의 중요한 교육훈련에의 참여, 신뢰환경 조성 등

1.1 경영비전 평정기준

구분	주요 내용
<p style="text-align: center;">Stage 5</p> <p>이해 관계자 비전의 조화와 균형</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 조직은 사업의 동반자뿐만 아니라 기업시민으로서 사회적 책임에 초점을 두어 장단기 경영방침을 수립하고 있다. ● 조직은 사회적 책임을 다하기 위한 로드맵을 가지고 있고, 사회의 일원으로서 윤리적 행동을 위한 제반 제도가 구비되어 있다. ● 개인의 비전과 조직의 비전이 조화와 균형을 이루고 있고, 단위 조직, 개인이 자율적으로 비전 달성에 공헌하고 있다.
<p style="text-align: center;">Stage 4</p> <p>시장 중심의 비전</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 조직은 고객뿐만 아니라 경쟁사, 공급사 등 사업 동반자에 초점을 두어 장단기 경영방침을 수립하고 있다. ● 경영진은 Value Chain 전체의 생산성 향상을 강조하고, 이를 위해 공급사와의 도반관계 구축에 주력한다. ● 경영진은 조직과 개인의 학습을 강조하고, 핵심인재의 확보, 육성, 보상을 위해 직접적으로 관여를 한다.
<p style="text-align: center;">Stage 3</p> <p>고객 중심의 비전</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 조직은 고객에 초점을 두어 핵심가치, 장단기 경영 방침, 성과목표 등을 설정하고 있다. ● 경영진은 고객 비전을 실현하기 위해 인재의 중요성과 권한위임, 생산성 향상 등을 끊임없이 강조하고 있다. ● 비전 실현을 위해 생산성 향상을 위한 메커니즘과 그 성과를 측정할 수 있는 리더십 시스템이 갖추어져 있다.
<p style="text-align: center;">Stage 2</p> <p>주주 중심의 비전</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 조직은 주주에 초점을 두어 장·단기 경영방침, 성과목표 등을 수립하고 있다. ● 경영진과 주주는 변화를 하는 데 구조적, 문화적 장애요인을 인식하고 있고, 어떤 정책을 개선해야 하는가도 알고 있다. ● 경영진은 부분적인 개선을 강조한다.
<p style="text-align: center;">Stage 1</p> <p>CEO 혼자서 비전</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 조직이 지향하는 장단기 경영 방침, 성과목표 등이 정의되어 있지 않다. ● 서로 모순되는 정책, 일관되지 않은 관리감독 등으로 조직을 효과적으로 개선하는 데 장애가 되고 있다.

1.2 신뢰문화 (24점)

- ① 조직은 노사 간 신뢰관계에 영향을 미치는 핵심적인 요소를 어떻게 파악하는가?
핵심적인 요소는 무엇이고, 어떻게 관리하고 있는가?

[평가 착안사항]

- 주요 쟁점사항과 이에 대한 노사 간의 관점
- 주요 쟁점사항을 다루는 방식
- 노사 분규의 발생유형과 핵심원인
- 노사 간의 정기적 대화 채널과 운영의 효과성을 달성하고 있는지의 여부
- 노사 상호 이해를 통한 공동의 목표 설정

- ② 제품(서비스) 운영 과정에서 예상되는 위험은 무엇이며, 어떤 방식으로 다루는가?

[평가 착안사항]

- 잠재위험의 유형, 관련 법·제도, 관리 수준
- 조직의 제품/서비스에 내재된 잠재적인 위험을 조사하고 평가하는 방법이 철저하고, 체계적인가의 여부
- 잠재위험 대처 방법이 경쟁사보다 우위에 있는가의 여부
- 법적·윤리적 기준을 준수하고 있음을 보여주는 선행 및 후행지표
- 핵심적인 영역에서 법적·윤리적 기준을 상회하는 수준에서 목표가 설정되고, 통제되고 있는지의 여부

- ③ 모든 이해관계자와의 거래에 있어서 임직원의 윤리적 사업운영을 어떤 방식으로 실현하고, 향상시키는가? 조직 전체적으로 윤리적 행동을 모니터링하는 핵심 프로세스, 성과 척도는 무엇인가?

[평가 착안사항]

- 경영진의 윤리적 원칙에 입각한 의사결정과 행동양식을 보유하고 있는지 여부
- 윤리경영을 관장하는 부서가 권한과 자율성을 가질 수 있도록 조직 운영되고 있는지의 여부
- 모든 임직원들에 대한 윤리경영 교육과 프로그램이 존재하는지의 여부
- 직원들과 협력사가 윤리적인 행동을 하고 있는지를 모니터링 하는 시스템

④ **조직과 임직원은 사회공헌 활동을 어떻게 계획하고 실행하는가? 특히 조직과 임직원은 지역사회의 발전을 위하여 어떤 방식으로 참여하고, 지원하는가?**

[평가 착안사항]

- 사회공헌 활동이 계획적이고 체계적인가의 여부
- 사회공헌 활동의 유형과 범위
 - ✓ 기업으로서 어떤 의미가 있는지 등
- 사회공헌 실적을 유사한 규모의 기업과 비교, 그리고 전년 대비 변동률 등
- 회사의 사회 공헌활동에 대한 언론매체 보도 사례
- 사회 공헌활동 성과를 외부기관으로부터 인정/수상한 실적 등

1.2 신뢰문화 평정기준

구분	주요 내용
<p style="text-align: center;">Stage 5</p> <p>기업시민으로서의 대응</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 노사는 서로 공동체 의식에 기반을 두며, 서로 사회적 의무와 책임을 충족시키고 있다. ● 기업은 기업시민으로서의 역할을 수행해야 한다. ● 사회 책임을 완수하는 데 산업계의 참여를 촉진하고 있다. ● 선점자로서의 불리함을 극복함으로써 장기적인 경제 가치를 향상시키고, 집단행동을 통하여 사회적 이득을 실현하고 있다.
<p style="text-align: center;">Stage 4</p> <p>전략적 대응</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 노사관계는 적절한 규범이나 제도에 토대를 두며, 조직과 시스템의 신뢰성을 확보하는 데 초점을 둔다. ● 기업은 사회적 책임을 다함으로써 지속 가능한 경영을 할 수 있다. ● 사회적인 이슈를 사업전략에 통합하고 있다. ● 사회이슈를 사업전략과 프로세스 혁신에 통합함으로써 선점자로서의 이점을 확보하고, 장기적으로 경제적 가치를 향상시킨다.
<p style="text-align: center;">Stage 3</p> <p>관리적 대응</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 노사관계는 상호이해를 중시하며, 정기적이고 주기적인 커뮤니케이션을 하고 있다. ● 기업이 이윤을 확보하는 것은 기본이고, 사회조직으로서의 역할도 충분히 수행해야 한다. ● 조직의 핵심적인 관리 프로세스에 사회적 이슈를 포함하고 있다. ● 장기적인 이득을 확보할 목적으로 사회책임을 일상 관리에 통합하고 있다.
<p style="text-align: center;">Stage 2</p> <p>순응적 대응</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 노사관계는 안정적인 계약에 토대를 두며, 철저히 지켜지도록 서로 모니터링 한다. ● 기업은 이윤을 확보하는 것이 여전히 중요하지만 사회의 요구를 어느 정도 수용해야 한다. ● 사회의 요구와 사회적 책임을 완수하는 데 일종의 비용으로 인식하고 있다. ● 중기적으로 조직의 명성을 유지하고, 합법적 리스크를 회피하며, 경제적 가치의 잠식을 완화할 목적으로 사회적 책임을 수행하고 있다.
<p style="text-align: center;">Stage 1</p> <p>방어적 대응</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 노사관계는 서로의 취약성에 대비하며, 스스로를 보호하기 위하여 안전장치를 마련해 둔다. ● 기업은 이윤을 확보하는 데 있지 사회사업을 하는 곳이 아니다. ● 사회적 책임에 대한 일반관행을 부인한다. ● 단기적으로 기업의 매출, 채용방식, 생산성, 브랜드 등에 영향을 미치는 논쟁에 대하여 항변하고 있다

1.3 전략기획 (24점)

① 전략을 기획하는 프로세스는 무엇이고, 누가 참여하여 어떤 내용을 결정하는가?

[평가 착안사항]

- 전략기획 프로세스의 단계별 주요 내용 및 추진방법, 그리고 단계별 산출물
- 전략기획의 단계별 참여인력
 - ✓ 재무, 고객/시장, 제품/서비스 개발, 생산운영, 인적자원관리 부서 등의 참여 여부
- 전략 기획 프로세스의 효율성 : 전략 기획 기간이 4주 이내
- 전략 기획과정에서 잠재적 위험의 평가 여부

② 전략기획 프로세스에서 사업성과에 결정적으로 영향을 미치는 요인은 무엇인가? 그리고 핵심영양요인에 대한 자료와 정보를 어떻게 수집하고 분석하는가?

[평가 착안사항]

- 사업성과에 결정적으로 영향을 미치는 요인
- 조직의 강·약점을 평가하는 방법
 - ✓ MBNQA 기준 사용여부
- 고객 요구사항에 대한 이해 수준과 전략 기획에의 활용 여부
- 핵심 프로세스 및 기술 능력에 대한 자료의 활용 여부
- 목표와 전략이 주요 경쟁자의 성과에 토대를 두고 개발되고 있는지의 여부

③ 핵심영양요인 중 일상적인 예측의 범위를 넘어서는 변화요인은 무엇이고, 어떻게 평가하여 대응하고 있는가?

[평가 착안사항]

- 결정적이고 불확실한 환경 요인의 유형과 이에 대한 정보 수집 방법
 - ✓ 금융, 수요와 공급(물량), 단가와 환율, 재료의 수급과 단가, 정치, 법 제도 등
- 불확실한 위험 요인에 대한 시나리오의 구조
- 위험 요인별 비상대책 혹은 경영계획 시뮬레이션 모델에의 반영 여부

④ 전략 대안을 평가하는 데 있어서 핵심영양요인과 이해관계자의 기대를 어떤 방식으로 반영하고 있는가?

[평가 착안사항]

- 전략 대안의 유형
- 전략 대안의 평가 방법
 - ✓ 현금흐름 예측, 타당성 평가 방법 및 기준 등
- 투자 심사 프로세스 및 참여 인력

⑤ **조직의 “1.1-①번 문항의 설정내용”을 달성하기 위한 전략목표와 일정계획은 무엇인가? 그리고 전략목표를 통하여 기대하는 성과목표는 무엇인가?**

[평가 착안사항]

- 비전과 전략목표의 정렬, 전략과 KPI(Key Performance Indicator)의 정렬, 장기와 단기의 균형, 목표와 역량의 균형 등
- 전략목표가 차별화, 구체화 되어있는지의 여부
- 전략목표와 KPI의 정렬
 - ✓ 전략목표의 측정 가능성
- KPI가 근거를 가지고 설정되었는지, 구체적인지의 여부
- 장·단기 계획의 KPI가 BSC 관점에서 설정되었는지의 여부 등

⑥ **전략목표는 조직이 당면하고 있는 장·단기 도전과 기회를 어떤 방식으로 다루고 있는가? 그리고 전략목표에 모든 이해관계자들의 기대 사항이 균형 있게 반영되어 있는가?**

[평가 착안사항]

- 조직의 도전과제 혹은 위협요인의 유형과 이런 과제들이 장·단기 전략계획에 반영되고 있는지의 여부
- 모든 이해관계자의 기대사항 반영 수준 : 이해관계자의 기대사항이 균형 있게 반영되었는지의 여부
- 전략목표에서 장기와 단기, 내부와 외부의 균형성

1.3 전략기획 평정기준

구분	주요 내용
<p>Stage 5 조직변화/핵심역량 개발중시</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 전략의 초점은 지속적으로 성장 가능한 핵심역량 개발에 있다. ● 환경, 고객 요구사항이 변화함에 따라 리더십의 목표와 전략계획에 지속적으로 수정, 반영되고 있다.
<p>Stage 4 상황분석/전략대안 수립</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 고객, 시장, 기술 환경 등에 대한 정보수집·분석·활용 체계가 구축되어 있다. ● 불확실한 경영환경에 대응하여 시나리오 계획이 수립되어 있다. ● 주기적인 전략 이행상황 검토를 통하여 조기에 혁신이 이루어지고 있다.
<p>Stage 3 장기예측/성장계획 수립</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 기술, 시장, 역량에 대한 장기 예측을 기반으로 전략계획이 수립되고 있다. ● 환경변화, 전략목표, 성과지표의 일관성(Consistency)과 목표 정렬(Alignment)이 이루어지고 있다. ● 전략 대안에 대한 효익/비용 분석을 토대로 자원 배분이 이루어지고 있다.
<p>Stage 2 기술/품질 중시</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 조직의 생존 조건은 기술과 품질에 있다고 인식한다. ● 고객의 요구변화, 기술변화, 조직의 강·약점에 대한 인식을 토대로 전략계획이 수립되고 있다.
<p>Stage 1 경험/대증 처방</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 사업환경이 어떻게 변화될 것인가에 대한 인식이 부족하다. ● 환경 변화가 발생했을 경우 과거 경험을 토대로 대응한다. ● 외부로부터 발생하는 문제의 대부분을 영웅이 해결한다.

1.4 운영통제 (24점)

① 경영진은 조직의 재무 및 시장 성과, 시장에서의 경쟁 성과, 장·단기 성과 목표의 달성도 등을 평가하기 위하여 조직의 성과와 능력을 어떤 방식으로 검토하는가?

[평가 착안사항]

- 경영성과의 평가지표, 평가주기, 평가내용, 참여인력, 피드백 방법 등
 - ✓ 경영성과 검토 항목 및 방법(CEO 혹은 회의 보고양식)
- 전사 성과지표 체계
 - ✓ 성과 Matrix chart : 지표, 주기, 사업에의 영향, 피드백 방법 등
- 성과가 전략계획에 입각하여 검토되는 지의 여부
- 성과 자료의 커뮤니케이션 매체 및 양식 등

② 경영진은 조직의 성과와 능력에 대한 검토결과를 어떤 방식으로 성과개선과 생산성 향상의 기회로 전환하는가?

[평가 착안사항]

- 성과분석 검토 결과가 개선 혹은 생산성 향상 기회로 전환하는 방법/사례
- 성과자료 검토 결과에 토대를 두고 행동계획의 우선순위를 결정하는 프로세스의 존재 여부
- 행동계획의 우선순위 결정 프로세스가 전체 프로세스와의 통합성
- 모든 것을 한꺼번에 개선하려는 계획을 세우고 있지 않은 지의 여부
 - ✓ 모든 것을 개선하려다가는 조직을 재난으로 이끌 가능성이 있다.

③ 조직은 경영진의 성과를 어떻게 평가하는가? 경영진은 리더십 시스템의 효과성을 제고하기 위하여 이러한 검토결과를 어떤 방식으로 활용하는가?

[평가 착안사항]

- 경영진은 재무, 혁신, 직원, 환경, 지역 사회 등에 대한 균형 잡힌 성과평가지표를 가지고 있는가의 여부
- 경영진의 성과를 평가하기 위한 목표, 비교자료의 존재 여부
- 모든 경영진에게 성과지표 체계가 일관성 있게 적용되는지의 여부
- 경영진의 성과를 평가하는 데 있어서 주주, 직원, 파트너의 관점 반영 여부 등

1.4 운영통계 평정기준

구분	주요 내용
<p style="text-align: center;">Stage 5</p> <p>조직의 질적 평가 중시</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 경영진은 정량적인 지표뿐만 아니라 조직문화, 핵심역량 등 정성적인 성과도 중시한다. ● 성과검토 시 불확실성을 사전에 파악하고 있으며, 시뮬레이션을 통하여 미래전략을 수립하고 있다. (시뮬레이션과 미래전략에 초점)
<p style="text-align: center;">Stage 4</p> <p>조기경고지표 중시</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 경영진은 계획의 진척도, 성과, 경향치, 그리고 조기경보지표 등을 주기적으로 평가하고 있다.(조기경보지표에 초점) ● 개별 전략 혹은 변화계획의 성과가 전사 성과에 어떤 영향을 미치는가를 파악하고 있다.
<p style="text-align: center;">Stage 3</p> <p>BSC 관점의 KPI 중시</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 경영진은 BSC 관점에서 계획의 진척도, 성과, 경향치 등을 주기적으로 평가하고 있다. ● 전략계획과 변화계획의 진행상황을 양적, 질적으로 측정할 수 있는 성과지표가 전사적인 비전 및 중장기 목표와 연계되어 조정되고 있다.(장기성과지표에 초점)
<p style="text-align: center;">Stage 2</p> <p>기능단위 성과 중시</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 경영진은 재무와 기능단위의 양적 성과지표를 중심으로 주기적인 성과평가를 실시하고 있다. ● 성과평가 결과가 기능단위의 부분적이고 단기적인 개선 활동으로 연계되고 있다.
<p style="text-align: center;">Stage 1</p> <p>재무성과 중시</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 경영진은 재무 중심의 성과를 평가한다. ● 성과 평가결과가 조직의 변화를 유도하는 데 활용되지 못한다.

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/시장의 요구사항을 이해하고, 고객 충성도를 향상시키기 위해 고객과의 관계를 어떤 방식으로 강화하고 있는가를 심사한다.

2.1 고객과 시장 이해 (30점)

- ① **고객과 시장을 어떤 기준을 가지고 세분화하고, 목표시장을 어떻게 결정하는가? 그리고 경쟁사의 고객, 잠재적인 고객(시장)을 어떤 관점에서 바라보고, 목표 시장을 결정하는 데 반영하는가?**

[평가 착안사항]

- 고객은 “공통의 특성”을 토대로 논리적인 그룹으로 세분화되어 있는지의 여부
✓ 중요한 점은 “공통의 니즈”를 토대로 논리적으로 세분화되어야 하고, 목표 고객 혹은 시장을 선정할 때 “신중하게” 검토되어야 한다는 점임.
- 새로운 성장기회를 탐색하기 위하여, 새롭고 잠재적인 세분 시장을 주기적으로 평가하고 있는지의 여부
- 경제 환경 변화에 대한 조직의 취약점을 해소하기 위하여 목표시장이 선정되고 있는지의 여부 등

- ② **연계고객과 잠재고객의 핵심요구사항과 구매결정 과정에서의 상대적 중요도를 결정하기 위하여 고객의 소리를 어떤 방법으로 듣고 배우는가?**

[평가 착안사항]

- 고객 요구사항을 인식하는 데 사용된 자료수집방법의 유형, 자료수집의 빈도, 그리고 객관성 확보 여부
- 고객 요구사항을 결정하기 위하여, 제품/서비스의 성과지표, 고객불만, 고객의 확보/상실에 대한 비교자료의 활용 여부
- 고객 요구사항을 반영하여 제품/서비스를 설계하고, 개선하고, 변화시킨 사례

- 시계열 차원에서 미래 고객요구에 자사의 사업, 제품/서비스, 기술 등을 어떻게 적용시킬 것인가에 대한 자료 검토
- 제품/서비스 설계 과정에서 고객의 상대적 중요도를 결정하는 체계적 접근방법의 존재 여부 등

③ **고객의 소리를 청취하고 학습하는 방법을 사업 환경의 변화와 전략 변경에 맞추어 어떤 방식으로 변화시키는가?**

[평가 착안사항]

- 고객 요구사항을 결정하기 위해 사용되는 조사방법이 체계적인 방법으로 실행 되는지 여부
- 미래 고객니즈에 대한 평가방법과 평가 자료의 타당성 여부
- 조사방법에 대한 평가결과가 조사방법의 개선으로 이어졌다는 증거

2.1 고객과 시장 이에 평정기준

구분	주요 내용
<p>Stage 5 고객의 행동변화 예측</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 시장이 “Segment One 전략”을 수행할 수 있도록 개별단위로 세분화 되어 있다. ● 고객 행동변화를 예측하여 프로세스 개선 및 제품/서비스 특성에 반영한다. ● IT 시스템에 의한 다 차원 분석 도구가 활용된다.
<p>Stage 4 실시간 고객니즈 파악</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 시장이 보다 작은 단위로 세분화 되어 있다. 고객 만족을 뛰어넘어 고객불만 제로에 도전할 수 있는 요인에 귀를 기울인다. ● IT 시스템에 의해 실시간으로 고객의 요구가 파악되고, 이에 대응할 수 있는 표준화된 프로세스가 구축되어 있다. ● 상황에 적합한 다양한 시장 조사도구가 활용된다.
<p>Stage 3 전략적 시장 세분화 (목표 고객 설정)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 시장은 전략 단위로 세분화 되어 있다. 가격, 기술, 품질은 기본이며, 고객을 만족시키기 위한 차별적 요구사항에 귀를 기울인다. ● 마케팅 부서의 주도에 의해 시장 조사가 이루어진다. ● 고객의 소리를 표준화된 프로세스를 통하여 파악한다.
<p>Stage 2 개략적인 시장 세분화</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 시장은 개략적으로 세분화 되어 있다. 내부 관리를 목적으로 불량감소, 제품 사양과 고객요구사항의 일치, 원가절감 요소 등을 파악하는 데 주목한다. ● 경영진의 경험에 의한 감을 통해 시장 흐름을 파악한다. ● 고객의 의견을 가끔 파악한다.
<p>Stage 1 시장 미세분화</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 시장은 세분화되어 있지 않다. 제공하는 제품이나 서비스의 가격과 물량 흐름에 주목한다. ● 고객에 대한 경영진의 편견에 의존하여 시장을 파악하고 있다. ● 시장에서 회자되는 특정 일화나 가까운 고객의 의견에 의존하고 있다. ● 경영진이나 개발 부서에 의해 고객요구사항이 결정된다.

2.2 고객과의 관계강화 (24점)

- ① **고객의 확보, 고객 기대의 충족, 고객의 적극적 권유 증진뿐만 아니라 고객의 충성도를 제고 하고, 새로운 사업기회를 개발하기 위하여 고객과의 관계를 어떤 방식으로 구축하고 있는가?**

[평가 착안사항]

- 고객접점 인력이 핵심 구매결정 요인에 초점을 맞추어 행동하는지의 여부
- 고객접점 인력을 신중하게 선정하고, 교체를 최소화하고 있는지의 여부
- 고객과의 친밀감을 증대시키기 위한 체계적인 접근방법의 유무
- 독특한 제품/서비스를 제공함으로써 고객을 감동시키고 충성도를 제고시키기 위한 노력. 이때 고객이 사용 중에 자사의 제품/서비스의 유효성을 어떻게 평가하는지를 검토
- 독특한 이벤트(골프, 여행 등) 혹은 혜택을 제공함으로써 충성 고객에게 보상하려는 노력

- ② **고객이 제품과 서비스, 그리고 조직에 대한 정보를 탐색하고, 보다 편리하게 구매하며, 사용 중 발생하는 불만사항을 처리하기 위한 고객 접근 메커니즘은 무엇인가?**

[평가 착안사항]

- 고객의 견해표시, 불만제기, 보증 요구를 해운 고객의 수
- 핫라인을 운영하는 직원들의 직위와 전문성, 그리고 권한위양의 정도
- 고객이 불만과 견해를 적극적으로 제기할 수 있는 시스템의 존재 유무
 - ✓ 핫라인을 이용하는 방법, 고객 카드를 작성케 하는 방법 등

- ③ **고객의 접근 방식에 따라 고객접점에서의 핵심요구사항을 어떤 방식으로 결정하는가? 그리고 고객 접점에서의 핵심요구사항이 고객 대응 체인에 관련된 모든 직원과 프로세스에 어떤 방식으로 전개되는가?**

[평가 착안사항]

- 고객과의 핵심 접점 포인트의 정의
- 고객의 핵심요구사항에 토대를 두고 고객 서비스 기준과 고객 접점에서의 성과 지표가 설정되고 있는지의 여부

- 성과지표에 대한 표준이나 목표가 설정되고 있는지, 그리고 성과지표에 대한 자료가 수집되고 분석되는지의 여부
- 성과지표가 목표 달성정도에 따라 관련 직원에게 피드백 되고, 성과개선을 연계되고 있는지의 여부
- 고객 요구사항을 충족시키는 프로세스가 지속적으로 개선되고 있는지의 여부

④ 고객의 불만을 해결하기 위한 고객불만관리 프로세스는 무엇인가? 고객 불만이 효과적이고 즉시적으로 해결되고 있음을 어떻게 확인하는가?

[평가 착안사항]

- 고객불만 자료를 수집하고, 기록하는 방법의 객관성
- 고객불만자료가 적시에 적합한 사람에게 피드백 되고 있는지의 여부
- 고객 불만의 원인을 분석하고 해결하는 조직적, 시스템적 접근방법의 존재 여부
- 고객의 견해와 불만을 종합적으로 처리하고 있는지의 여부
- 고객 불만자료의 집계, 원인분석, 프로세스, 제품/서비스, 고객관계 개선으로 연계되고 있는가의 여부

⑤ 고객과의 관계 구축과 고객의 접근 메커니즘을 사업 환경의 변화와 전략 변경에 맞추어 어떤 방식으로 변화시키는가?

[평가 착안사항]

- 고객관계 강화 프로세스를 평가하는 방법이 계획적이고 시스템적인가의 여부
- 고객만족도 및 고객 관계 구축 프로세스를 평가하기 위한 특정의 지표를 검토
- 최근 몇 년 동안 공식적인 평가 및 개선사례
- 고객관계 강화 프로세스의 개선 혹은 변화사례가 전략계획과 연계되고 있는지의 여부
- ※ 주요 개선대상 영역
 - ✓ 고객의 제품/서비스에 대한 정보에 접근할 수 있는 채널
 - ✓ 고객의 견해와 불만을 추적할 수 있는 시스템
 - ✓ 고객불만 해결프로세스
 - ✓ 고객만족도의 측정
 - ✓ 고객과의 관계 구축 전략 및 기법
- 고객관계 강화 프로세스가 선도기업의 우수사례에 토대를 두고 있는지의 여부

2.2 고객과의 관계강화 평정기준

구분	주요 내용
<p>Stage 5 실시간 공유 & 파트너 관계</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 마케팅은 산업 전체의 가치를 창조하고, 시장 지배력을 확보하는 데 초점을 둔다. ● 고객 전체뿐만 아니라 개별 고객과도 능동적인 커뮤니케이션이 이루어진다. ● IT 시스템에 의해 실시간으로 정보가 공유되고, 정기적으로 분석 보고서가 작성된다. ● 선행지표와 후행지표를 통하여 성과 시뮬레이션이 이루어진다.
<p>Stage 4 능동적인 고객관계</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 마케팅은 세분화 시장 내에서의 시장지배력 확보에 초점이 맞추어 진다. ● 고객과의 정기적인 미팅을 통하여 능동적인 커뮤니케이션이 이루어진다. ● 현재 및 미래성과에 대한 평가가 이루어진다. ● 분기 사업전략이 검토되고, 시장에서의 성과평가가 전사 차원에서 통합된다.
<p>Stage 3 정기 커뮤니케이션관계</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 마케팅은 제품과 유통경로 마케팅을 의미한다. 일상적으로 이루어지는 시장 경쟁력 확보에 초점이 맞추어 진다. ● IT 시스템을 통하여 현황에 대한 커뮤니케이션이 정기적으로 이루어진다. ● 전반적인 수준에서 성과평가가 이루어진다. ● 시장계획 수립을 위한 회의가 정기적으로 이루어진다.
<p>Stage 2 반응적 고객관계</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 마케팅은 구매 결정자에게 영향을 미치는 요인에 초점을 맞추어 시장에서의 지위를 확보하는 데 주력한다. ● 순환적으로 발생하는 수요에 대하여 반응적인 커뮤니케이션이 이루어진다. ● 개별 프로젝트 수준의 성과 평가가 이루어진다,
<p>Stage 1 판매제품 관리수준</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 마케팅이 개발, 생산, 판매와 통합 운영되지 않고, 문제 발생시 서로 책임을 전가한다. ● 고객과의 커뮤니케이션은 특정상황에서 가끔 이루어진다. ● 커뮤니케이션은 일반적으로 프로젝트 베이스로 이루어진다. ● 현황분석 보고서, 브리핑 자료 등이 주요 수단이다.

2.3 고객만족수준 평가 (24점)

- ① 조직은 고객만족과 불만족을 어떤 방식으로 결정하는가? 이러한 결정방식이 고객 그룹별로 어떻게 다른가? 자사의 고객만족수준을 상대적으로 평가하기 위하여 선도기업 혹은 경쟁사의 고객만족 정보를 어떤 방식으로 확보하고, 활용하는가?

[착안사항]

- 고객 만족도의 측정 빈도 및 샘플 규모
 - ✓ 세분 시장별로 고객만족도를 측정하는지의 여부
 - ✓ FGI(Focus Group Interview), 고객조사 등 다양한 접근방법을 통하여 고객 의견을 조사하는지의 여부
 - ✓ 중요 고객의 충성도(재구매율)
- 고객 만족도 측정 방법의 타당성과 신뢰성, 편리성 등
 - ✓ 측정 방법의 통계적 타당성과 신뢰성 검증 자료
 - ✓ 고객 의견과 더불어 재구매율과 같은 객관적 자료의 활용여부
 - ✓ 고객 만족도 측정치와 고객 행위 간의 상관관계 등
 - ✓ 고객 만족 뿐만 아니라 고객의 인지가치도 측정하고 있는지의 여부
 - ✓ 제품/서비스의 특성이나 세분시장의 특성에 따라 독특한 측정방법을 사용하는지의 여부
- 경쟁사 고객만족도와 비교하기 위한 자료의 객관성
- 경쟁사 고객만족도에 대한 자료를 확보하기 위해 다양한 자료원천을 활용하고 있는지의 여부

- ② 고객 만족에 대한 측정 자료가 고객의 기대를 충족시키고, 고객의 적극적 권유를 증진시키며, 미래 사업기회를 개발 할 수 있는 정도의 실용성 있는 정보가 되고 있는가?

[착안사항]

- 평가 자료가 적합한 관리자와 담당자에게 전달되는지의 여부
- 평가 자료에 기초한 개선 실행계획의 수립 여부
- 개선 실행계획이 실질적으로 실행되고 생산성 향상을 가져오는지의 여부
- 고객만족도와 혁신결과가 지속적으로 개선되고 있음을 입증할 수 있는 추세자료 등

2.3 고객만족수준 평가 평정기준

구분	주요 내용
<p style="text-align: center;">Stage 5</p> <p>미래 잠재고객 확보</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 경쟁사의 고객, 미래의 잠재고객 확보에 측정의 초점을 맞추고 있다. ● 조직은 조사·분석의 지평을 경쟁사의 고객, 미래 잠재고객 까지 확대한다. ; 왜 자사 제품이나 서비스를 구매하지 않는지, 미래 잠재적인 니즈가 무엇인지에 분석의 초점을 맞춘다.
<p style="text-align: center;">Stage 4</p> <p>고객 충성도 극대화</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 고객 충성도를 극대화하는 데 측정의 초점을 맞추고 있다. ● 조직은 조사·분석의 지평을 비사용 고객까지 확대한다. : 과거의 고객이 왜 재구매하지 않는지를 분석하는 데 초점을 맞춘다.
<p style="text-align: center;">Stage 3</p> <p>고객 만족 극대화</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 시장 점유율을 극대화하는 데 측정의 초점을 맞추고 있다. ● 고객 요구사항, 선도 기업과 비교하기 위한 특정지표에 초점을 맞춘 고객만족지수가 활용된다.
<p style="text-align: center;">Stage 2</p> <p>고객 불만 최소화</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 고객 불만을 최소화하기 위하여 측정한다. ● 조직은 지속적으로 똑 같은 시장 조사 도구를 사용한다. ; 환경변화에 대응하고 있지 못하고 있다. ● 개선 보다는 고객만족 점수를 비교하는 데 초점이 맞추어져 있다.
<p style="text-align: center;">Stage 1</p> <p>매출 극대화</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 매출과 이익을 극대화하는데 초점이 맞추어져 있고, 고객으로부터의 피드백을 거의 받지 않는다. ● 측정결과도 피드백 되지 않고, 경영자는 시장 점점 직원의 의견에 귀를 기울이지도 않는다. 드러난 시장에서의 결점을 밀지도 않는다.

2.4 고객성과 (24점)

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

① 고객의 요구사항을 충족시키는 결정적인 제품/서비스의 성과에 관한 주요 척도 및 지표의 수준과 경향은 어떠한가?

[평가 착안사항]

- 제품/서비스 성과의 평가범위와 평가척도
 - ✓ 제품/서비스의 품질 그 자체가 아니라 고객 요구사항과 직접적으로 관련을 가지는 지표로 구성되었는지 여부
- 제품/서비스 성과지표가 철저한 조사결과를 토대로 선정되었는지, 특히 이들 지표가 고객만족도와 충성도 간의 상관관계가 있는지의 여부
- 상관관계 분석을 통하여 사업 의사결정의 정확성을 향상시키고 있는지 여부
- 제품/서비스 성과지표가 모든 제품/서비스를 포괄하고 있는지의 여부

② 고객 만족 및 불만족을 나타내는 주요 척도 및 지표의 수준과 경향은 어떠한가?

[평가 착안사항]

- 고객 만족도의 수준과 추세, 그리고 수준과 추세에 대하여 왜 그런 현상이 발생했는지에 대하여 파악
- 고객 만족도 측정치에 나타난 다양한 차원의 지표를 확인
- 경쟁사 비교자료의 객관성을 확인
- 비교자료가 시장과 제품/서비스의 전 범위 혹은 일부범위만을 다루는지 여부

③ 고객과의 관계를 나타내는 주요 척도(고객점유율, 재구매율, 고객권유율 등) 및 지표의 수준과 경향은 어떠한가?

[평가 착안사항]

- 고객 충성도 혹은 고객 유지율이 세분시장별로 측정되는지의 여부
- 비교자료의 범위와 무결성 여부
- 고객 이탈률이 감소하는지의 여부
- 고객 만족도와 충성도(재구매율 등) 간의 상관관계

2.4 고객성과 경쟁기준

구분	주요 내용
<p>Stage 5 : Visionary 명백한 마켓리더</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 모든 성과지표에서 탁월한 상향 추세를 유지하고 있다. ● 명백한 Market Leader 이다.
<p>Stage 4 : Agile 타 기업의 벤치마크</p>	<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.
<p>Stage 3 : Disciplinary 대부분 지표에서 긍정적 추세</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 주요 성과지표에서 전반적으로 상향 추세를 나타내고 있다. ● 동종 산업 및 경쟁사보다 전반적으로 높은 성과를 달성하고 있다.
<p>Stage 2 : Repeatable 주요지표에서 긍정적 추세</p>	<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.
<p>Stage 1 : Informal 주요지표에서 부정적 추세</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 성과지표에서 하향 추세 또는 답보 상태를 나타내고 있다. ● 동종 산업 및 경쟁사보다 전반적으로 낮은 성과를 나타내고 있다.

3. 인적자원 관리 (102점)

조직은 생산성목표와 실행계획을 완수하는 데 모든 직원의 잠재력을 충분히 개발하고, 발휘할 수 있도록 “고성과 업무시스템”을 설계하고, 학습을 독려하여, 동기 부여가 되도록 관리하여야 한다.

조직 역량 향상을 위해 업무시스템과 성과관리체계를 어떻게 설계·운영하고, 직원의 학습과 동기부여, 직원의 건강과 안전을 위해 어떻게 하고 있는가를 심사한다.

3.1 업무시스템과 평가보상 (36점)

- ① 조직은 필요한 특성과 지식을 갖춘 인재를 어떤 방식으로 채용하고 유지하는가?
특히 핵심인재를 어떤 방식으로 채용하고 유지하는가?

[평가 착안사항]

- 신규 채용 시 조직이 필요로 하는 “역량”이나 “특성”
- 채용인력의 잠재력을 평가하는 방법
- 공식적인 조직의 채용 기준
 - ✓ 조직이 요구하는 역량과 자격기준, 가치체계 등
- 핵심인재에 대한 정의 및 관리방법
- 핵심인재의 채용으로 조직이 성공적으로 업무를 수행한 사례 등

- ② 조직은 협력, 자발성, 자유 재량권, 생산성 향상, 그리고 환경변화에 민감하게 대응할 수 있도록 어떤 방식으로 과업과 직무를 조직화하고, 관리하고 있는가?

[평가 착안사항]

- 직무가 변화에 탄력적이고, 유연한지의 여부
- 팀워크를 촉진하고, 조직 전체적으로 공유할 수 있는 시스템의 유무 등
- 직원들이 조직의 관행과 성과를 개선하기 위하여 새로운 아이디어를 제안하고, 실행할 수 있는 기회를 제공하는가의 여부
- 경영진이 직원들의 소리에 귀를 기울이고, 새로운 아이디어를 채택하고, 실행할 수 있도록 하고 있는지의 여부

③ **업무 시스템은 직원과 고객의 다양한 아이디어를 조직과 과업을 설계하는 데 어떤 방식으로 반영하고 있는가?**

[평가 착안사항]

- 다양한 문화 특성을 가진 직원들의 유형
- 다양한 문화 특성을 가진 직원들의 니즈가 업무 시스템에 반영되는지 여부
✓ 업무 일정, 업무 범위, 유연성, 성과평가 등
- 사회, 고객, 협력사 등의 니즈가 업무 시스템에 반영되는지 여부
- 특히 다른 직원들로부터 이 제도가 어떻게 받아들여지고 있는지의 여부 등을 조사하여 조직 문화와 가치체계와의 정합성을 판단

④ **직무 간, 단위조직 간 그리고 사업장 간 커뮤니케이션을 촉진하고, 지식이 공유 되도록 어떻게 하고 있는가?**

[평가 착안사항]

- 커뮤니케이션을 위한 방법 및 매체의 유형
- 직원 유형에 적합한 커뮤니케이션 방법의 사용 여부
- 공개적이고, 정직하며, 완전한 커뮤니케이션이 이루어지고 있다는 증거
- 커뮤니케이션의 효과성을 측정하는 체계적인 접근방법의 사용 여부 등

⑤ **직원 성과관리 시스템은 고객 중시의 문화를 촉진하고, 높은 성과를 낼 수 있도록 어떤 방식으로 유도하는가? 직원의 성과에 대해 어떤 방식으로 피드백하고 있는가?**

[평가 착안사항]

- 성과평가 방법의 신뢰성과 공정성
- 성과평가 지표가 고객 관련 지표와 연계되는지의 여부
- 성과관리 시스템을 운영하는 데 소요되는 시간/어려움
- 보상 시스템이 조직 구조, 직무설계 등과 일관성을 가지고 있는가의 여부
- 탁월한 성과 달성 직원에 대한 보상 방법
✓ 성과보상 시스템이 탁월한 성과를 달성하도록 동기부여 되는지의 여부

⑥ **보상, 인정, 인센티브 제도가 고객 중시의 문화를 촉진하고, 변화하는 환경에 대응하면서 높은 성과를 낼 수 있도록 어떤 방식으로 지원하고 있는가?**

[평가 착안사항]

- 보상과 인정 프로그램의 유형 및 수혜자 수
 - ✓ “이 달의 우수 직원”, “명예의 전당 헌정” 등과 같은 인정제도
- 보상과 인정프로그램을 설계하는 데 직원들의 참여 여부
- 보상과 인정프로그램이 팀 혹은 개인의 균형 잡힌 성과지표에 토대를 두고 있는지의 여부
- 개인에 대한 인정과 팀에 대한 인정이 적합하게 배분되고 있는가의 여부
- 팀워크를 촉진하는 평가 항목 등

⑦ **경영자를 포함하여 관리자 후계계획은 어떤 방식으로 수립되고, 운영되는가? 그리고 임직원 전체에 대한 승진 프로그램을 어떻게 관리하고 있는가?**

[평가 착안사항]

- 핵심직위의 유형과 이를 수행하는 데 필요한 지식, 스킬 핵심가치 등
- 조직의 핵심 직위에 대한 후계계획의 존재 여부
- 후계계획에 교육훈련, 직무할당계획, 프로젝트, 멘토링 등의 개발활동이 포함되었는지의 여부
 - ✓ 개발프로그램은 핵심역량을 확보하는 데 초점
- 경력개발 프로그램은 직원들의 강점을 평가하고, 그들이 성공할 수 있는 직무를 파악하도록 하는 데 초점이 맞추어지고 있는지의 여부
- 직원들의 경력개발 목표를 달성하는 데 적절한 자원이 지원되고 있는지의 여부

3.1 업무시스템과 평가보상 평정기준

(1) 업무시스템 부문

구분	주요 내용
<p style="text-align: center;">Stage 5 가치공유시스템</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 관리자는 업무 그룹의 업무 환경요인에 보다 집중적으로 주의를 기울이고, 업무 그룹을 지도하고, 자문하며, 지원하는 역할을 수행한다. ● 업무 그룹은 자율적으로 업무를 수행하며, 업무에 대한 완전한 주인의식을 가지고 있다.
<p style="text-align: center;">Stage 4 자율통제 시스템</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 관리자는 업무 그룹의 업무수행과정을 조정하고, 지원하며, 촉진자로서의 역할을 수행한다. ● 업무 그룹의 구성원은 일상적인 업무에 대하여 스스로 행하고, 업무 그룹 외에 있는 사람들과 밀접하게 관계를 맺으면서 업무를 수행해 나간다. ● 관리자가 져야 할 상당부분의 책임을 지며, 책임에 적합하게 의사결정 권한도 가지고 있다.
<p style="text-align: center;">Stage 3 제한적 자율 시스템</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 관리자는 업무 그룹 구성원 간에 팀웍, 커뮤니케이션을 촉진하며, 특히, 업무 수행방법에 대한 결정권한을 공유한다. ● 업무 그룹 구성원은 과업에 대해 의사결정 하도록 요구를 받으며, 관리자가 공식적으로 지고 있는 책임에 대하여 제한적으로 공유하고 있다.
<p style="text-align: center;">Stage 2 관리자 중심 시스템</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 관리자는 업무 그룹에 대해 직접적으로 지시하며, 상향 커뮤니케이션을 장려하고 있다. ● 업무 그룹은 관리자에 의존하여 정보를 받고, 지침을 받는다.
<p style="text-align: center;">Stage 1 명령통제 시스템</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 관리자는 명령체통의 상위에 위치해 있고, 업무 그룹과 분리되어 있다. ● 관리자는 의사결정에 대한 유일한 권한을 가지고 있다. ● 업무 그룹은 상위 관리자 접근에 제한적이며, 부정적인 결과를 의식하여 커뮤니케이션을 제한하고 있다.

(2) 평가보상 부문

구분	주요 내용
<p style="text-align: center;">Stage 5 균형적 시스템</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 조직 전체적으로 성과지향 문화가 형성되어 있다. ● 개인은 회사의 기대를 인식하고 있으며, 자신의 목표를 달성하기 위한 자원배분, 도구지원, 훈련이 이루어지고, 빈번하게 피드백과 코칭을 받는다. ● 성과보상은 회사와 개인의 성과에 입각하여 "완전하게" 이루어진다.
<p style="text-align: center;">Stage 4 예측적 시스템</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 회사 전략, 부서 목표, 개인 목표가 일관성을 가지고 정렬되어 있다. ● 관리자에 의해 개인의 성과에 대한 일상관리가 이루어지며, 일관되고 객관적인 성과평가 방법을 활용한다. ● 성과를 기준으로 보상이 이루어지며, 변동성과 보상 비율이 상대적으로 크며, 예측이 가능하다. ● 사실적인 성과자료를 토대로 우수 성과자가 인식되고, 보상이 이루어진다.
<p style="text-align: center;">Stage 3 관리적 시스템</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 부서간 성과평가 지표를 포함하여 회사 전체적으로 일관성 있는 평가 프로세스가 존재한다. ● 관리자는 목표를 설정하고, 성과를 검토하는 책임을 가지고 있다. ● 능력과 업적 등을 고려하여 우수 성과자를 인식하는 체계적인 방법이 존재한다.
<p style="text-align: center;">Stage 2 순응적 시스템</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 평가보상 프로세스가 존재하기는 하지만 부서 중심적이며, 가끔 경영진의 간섭을 받는다. ● HR 부서에서 계층간, 부문간 1차 조정이 이루어지고, 경영진에 의하여 환경변화 등을 고려하여 2차 조정이 이루어진다. ● 직원 유지, 후계계획, 리더십 개발을 목적으로 우수 성과자를 인식하는 방법이 없다.
<p style="text-align: center;">Stage 1 반응적 시스템</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 직원 개인별로 일정한 기준 없이 성과보상이 이루어진다. 개인에 대한 평가와 보상이 매우 주관적으로 이루어진다.(주관적) ● 계층간, 부문간 성과 보상이 일관성 있게 이루어지지 않는다.

3.2 직원의 학습 및 성장 (24점)

- ① **직원에 대한 교육 훈련이 전략실행계획을 달성하는 데 어떤 방식으로 공헌하는가? 교육훈련이 조직의 성과를 개선하고, 변화하는 환경에 대응하는 데 필요한 지식, 기술, 스킬, 태도 등을 다루고 있는가?**

[평가 착안사항]

- 교육훈련이 조직의 비전과 전략 실행계획에 근거하여 이루어지고 있는지의 여부
 - ✓ 전략목표 달성에 필요한 핵심역량 파악
- 전략실행계획을 수행하는 데 필요한 역량과 스킬이 교육훈련계획에 반영되고 있는지의 여부
- 교육훈련의 유형과 내용 수준이 조직에 적합한지의 여부

- ② **교육 훈련에 대한 접근방법이 조직의 장·단기 목표와 개인의 성장목표가 조화를 이룰 수 있도록 어떻게 설계되어 있는가?**

[평가 착안사항]

- 교육훈련이 하나 이상의 핵심성공요인(KSF : Key Success Factor) 혹은 사업 목표에 직접적으로 연계되어 실시되었다는 사례
- 경영자 후계계획, 직원 경력개발 등 중장기 교육훈련과 단기 교육훈련 필요성에 대해 적절한 자원이 균형 있게 배분되고 있는지의 여부
- 교육훈련에 조직과 직원의 니즈가 반영되고 있는지의 여부
- 교육훈련 니즈를 파악하는 데 필요한 개인별 경력개발계획의 존재 여부
- 교육훈련 계획과 인적자원관리 목표가 조화를 이루는 지의 여부 등

- ③ **교육훈련 설계 시 교육훈련의 필요성, 교육훈련 방법과 내용, 기대효과 등에 대하여 직원과 관리자로부터 어떤 방식으로 의견을 듣는가? 조직의 성공체임이나 지적 재산이 어떤 방식으로 교육훈련 과정에 활용되는가?**

[평가 착안사항]

- 체계적인 니즈 분석의 실시 여부
 - ✓ 기능/직무 분석 기능/직무를 적합하게 수행하는 데 필요한 지식과 스킬 파악
 - ： 집단 혹은 개인 면담을 통해 교육훈련이 필요한 지식과 스킬을 파악
 - ✓ 조직의 전략목표 분석, 조직 목표 달성을 위한 핵심역량 파악

- 현재의 직원 스킬과 핵심역량을 평가, 현재와 미래 역량 간의 갭 분석
- ✓ 개인 업적 평가 결과와 경력개발 계획으로부터 니즈 분석
- 리더십이나 안전경영 등과 같은 일반적인 주제에 대한 교육훈련이 철저한 니즈 분석을 토대로 이루어지고 있는지의 여부
- 커리큘럼이 논리적인 일관성을 가지고 설계되었는지의 여부
- 커리큘럼이 조직의 핵심직위에 대해 설계되었는지의 여부
- 교육훈련 커리큘럼을 설계하는 데 다양한 기능과 계층의 의견을 반영하고 있는지의 여부 등

④ 교육훈련을 어떤 방식으로 실시하고 있는가? 조직은 직원의 직무능력 향상 및 경력 개발을 촉진하고, 학습목표를 달성할 수 있도록 공식/비공식 교육방법(메커니즘)을 어떻게 활용하고 있는가?

[평가 착안사항]

- 교육훈련 커리큘럼과 교육훈련 방법의 정합성
 - ✓ 수강생의 규모와 특성, 교육일정, 교육 내용에 따른 교육매체와 방법이 채택되고 있는지의 여부
- 교육내용과 수강생의 스킬 수준에 적합하게 교육훈련 방법이 수립되었는지의 여부
 - ✓ 교육훈련 방법에는 집합교육, 현장직무교육, 자기개발, e-learning, 시뮬레이션, 멘토링 등 다양한 형태의 공식, 비공식 방법이 있음
- 교육훈련 방법이 비용적인 면에서 효과적인지의 여부

⑤ 조직은 새로운 지식과 스킬을 직무에 활용할 수 있도록 어떻게 장려하고 있는가?

[평가 착안사항]

- 관리자가 교육 받은 직원이 탁월한 성과를 내거나, 성과 개선 기법으로 활용할 경우 인정하는 제도 운영 여부
- 관리자가 교육 받은 지식과 스킬을 업무에 활용하도록 장려하고 있는 지에 대한 직원의 의견
- 관리자가 교육 받은 지식과 스킬을 업무에 적용하도록 멘토링이나 코칭방법 등의 체계적인 방법이 활용되고 있는지의 여부
- 직원들이 교육 받은 지식과 스킬을 업무에 적용하고, 마스터 하는 데 필요한 시간을 확보하고 있는지의 여부 등

⑥ 개인과 조직 차원에서 교육훈련의 효과성을 어떻게 평가하는가?

[평가 착안사항]

- 교육훈련에 대한 만족도 평가 사례
- 교육과정에서 교육내용을 숙지하고 있는가에 대한 평가 사례
- 직무 수행과정에 교육 받은 지식과 스킬을 적용하고 있는지를 측정한 사례
- 고객만족, 재무성과, 생산성, 제품/서비스 품질 등의 성과에 교육훈련이 어떤 기여를 했는지를 평가한 사례
- 교육훈련 평가결과를 활용하여 교육훈련 체계를 개선한 사례 등

3.2 직원의 학습 및 성장 평정기준

구분	주요 내용
<p>Stage 5 인적자본 개발문화 형성</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 학습을 통하여 조직은 지속적으로 재창조된다. ● 학습 프로세스가 역동적이고, 네트워크로 구성되어 있으며, 지속적으로 개선되고 있다. ● 인적자본개발문화를 토대로 학습시스템, 성과관리, 지식경영시스템이 통합되어 있다. ● 변화하는 환경에 부응하는 지식과 기술에 선행하여 학습이 이루어진다.
<p>Stage 4 학습문화 공유</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 학습과 조직의 성과가 탄탄하게 연계되어 있고, 사업전략에 학습계획이 반영되어 있다. ● 학습문화가 리더십과 개인 간에 공유되어 있다. ● 지식경영, 성과관리, 학습프로세스가 통합되어 있다.
<p>Stage 3 핵심역량 관리</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 조직은 핵심역량 관리에 초점을 맞추기 시작한다. 차별화된 지식과 기술이 인식되고, 역량모델이 지식맵으로 관리된다. ● 조직 전체적으로 보다 빠르고, 보다 나은 학습 성과를 달성하는 데 초점이 맞추어져 있다. ● 학습에 있어서, 보다 완전하게 규모의 경제가 이루어진다.
<p>Stage 2 계획적 육성</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 학습과 교육훈련이 관리되기 시작한다. 필요한 지식과 기술을 향상시키기 위하여 교육훈련 계획이 수립된다. ● 필요한 지식과 기술이 통합관리 되고, 규모경제에 입각하여 교육훈련이 이루어지고, 비용이 관리된다.
<p>Stage 1 반응적 육성</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 학습과 교육훈련이 주로 반응적으로 이루어지며, 분산되어 있다. ● 교육의 주요 목표는 리스크를 감소시키고, 실행 사안별로 발생하는 교육니즈 충족에 있다.

3.3 직원의 복리후생 및 만족 (18점)

- ① 직원을 지원하기 위한 복리후생정책은 무엇인가? 업무환경이 다양하다면, 다양한 작업집단의 복리후생 니즈를 어떤 방식으로 지원하는가?

[평가 착안사항]

- 직원 지원프로그램(복리후생제도)의 유형 및 실적
 - ✓ 본인이나 가족 등의 건강진단 및 보험, 모성보호, 업무 외 관련 교육지원, 주택 구입지원, 동호회 활동지원, 집단 구매 프로그램 등
- 직원들의 근로동기를 제고하고, 모랄에 영향을 미치는 요인을 조사하는 방법이 무엇인가(직원 만족도 조사방법)
- 특성이 다른 직원들에 대한 “독특한 지원프로그램”의 유형 및 내용, 실적, 예산 배분 현황 등

- ② 조직은 직원의 직장생활과 가정생활의 균형을 유지하기 위하여 어떻게 하고 있는가? 특히 가족 친화적 제도를 적절하게 도입·운영하고 있는가?

[평가 착안사항]

- 근무형태의 다양화 : 유연 근무시간제, 재택 근무 혹은 원격 근무, 집중 노동일제, 안식년 혹은 휴직제도 등의 운영 여부
- 가족 대상 프로그램 : 보육지원, 노인 부양지원, 가정 상담지원 등의 여부
- 개인 신상 지원 : 학자금 등 교육지원, 연금 등 보험제도 지원, 문화생활 지원, 경력 상담 등의 지원 여부

- ③ 조직은 직원의 만족 수준과 건강도, 그리고 동기유발 수준을 어떻게 평가하고 있는가? 그리고 그 결과를 어떻게 활용하는가?

[평가 착안사항]

- 직원만족과 동기유발에 미치는 영향요인
- 직원만족도 조사방법 및 활용성
 - ✓ 조사 → 피드백 → 개선조치 프로그램의 활용 등
- 직원만족도와 고객 만족도의 상관관계
- 직원 만족도 조사 이외의 다른 측정치
 - ✓ 신입직원의 이직률, 결근율, 재해율 등

3.3 직원의 복리후생 및 만족 평정기준

구분	주요 내용
<p>Stage 5 직장과 가정생활의 균형</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 직원의 복리와 만족은 사업 전개의 최고 우선순위를 갖는다. ● 일과 개인적 삶의 조화를 위한 지원 서비스가 완전하게 제공되고 있다. ● 완전한 지원 서비스로 직원들의 조직 몰입도가 매우 높은 수준이다.
<p>Stage 4 카페테리아식 복리후생</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 직원의 복리 및 만족을 위한 지원서비스가 직원을 위한 가치 제공(EVP) 차원에서 통합, 제공된다. ● 지원 서비스에 대하여 직원의 자율적 선택에 의해 제공되고 있다. ● 일과 개인적 삶의 조화를 위한 지원서비스가 개발, 실행되기 시작한다.
<p>Stage 3 인적자원관리와 통합</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 경영진은 직원의 복리 및 만족을 사업의 필수적 요소로 인식한다. ● 직원 종업원 지원 서비스는 인적 자원관리의 철학과 원칙에 입각하여 제공된다. ● 직종 및 사업장 특성에 적합한 지원서비스가 이루어진다. ● 직원 지원서비스의 효과성을 평가할 수 있는 체계가 갖추어져 있다.
<p>Stage 2 기본적 복리후생</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 경영진은 직원의 복리 및 만족을 사업의 중요한 요소로 인식한다. ● 직원의 복리 및 만족을 위한 지원서비스가 폭 넓게 제공된다. ● 직원 지원 서비스가 급여 보전 등 보상 차원에서 제공된다.
<p>Stage 1 기초적 복리후생</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 경영진은 직원의 복리 및 만족을 사업의 부수적 조건으로 인식한다. ● 4대 보험 등 기초적 지원 서비스가 제공된다.

3.4 인적자원성과 (24점)

주 지표(4개)의 수준 및 추세와 보조지표의 추세를 감안하여 균형적으로 평정한다.
 <보조지표> 1인당 매출액, 교육훈련만족도, 인당복리후생비, 평균인건비,
 안전교육횟수 등

① 업무시스템의 효과성을 나타내는 주요 척도 및 지표의 수준과 경향은 어떠한가?

[평가 착안사항]

- 업무시스템의 효과성에 대한 핵심성과지표
 - ✓ 1인당 생산성(부가가치생산성)
 - ✓ 핵심인재 확보율, 내부 승진율
 - ✓ 신규채용 직원의 3년내 퇴직률
 - ✓ 사내공모제에 의한 배치 전환율, 관리자 교체율

② 직원 학습 및 개발에 관한 주요 척도 및 지표의 수준과 경향은 어떠한가?

[평가 착안사항]

- 직원 교육훈련의 핵심성과지표
 - ✓ 매출액에서 차지하는 교육훈련 비율, 인당 교육훈련 시간 및 비용
 - ✓ 교육 훈련 전과 후의 직원 행동변화에 대한 지표
 - ✓ 자격증 혹은 학위 취득자의 수
- 교육훈련 후 직원의 행동변화에 대한 측정지표가 교육훈련의 효과성 지표로서 타당한지의 여부
- 교육훈련 결과로서 프로세스성과 및 고객성과가 개선되고 있는지의 여부
- 교육훈련과 성과개선 간의 명백한 상관관계가 존재하는지의 여부

③ 직원 복지, 직원 만족도에 관한 주요 척도 및 지표의 수준과 경향은 어떠한가?

[평가 착안사항]

- 직원만족의 핵심성과지표
 - ✓ 매출액에서 차지하는 복리후생비 비율
 - ✓ 직원 만족도
 - ✓ 복리후생 프로그램에 대한 활용도 측정치

✓ 결근율, 이직률, 고충발생 및 처리, 쟁의 및 파업 등

○ 직원의 복지와 만족을 위한 제도와 개선방안이 사업성과에 영향을 미치는지 여부

④ **직원의 안전과 건강, 업무환경에 대한 주요 척도 및 지표의 수준과 경향은 어떠한가?**

[평가 착안사항]

○ 직원 안전 및 건강, 업무환경에 대한 성과 지표

✓ 산업재해 발생건수, 무사고(무재해) 연속일수

✓ 재해도수율, 강도율, 천인율

✓ 업무환경 개선 투자비용

✓ 업무환경 유지관리 목표대비 달성수준(%)

○ 직원의 안전과 보건을 위한 제도와 개선방안이 사업성과에 영향을 미치는지 여부

○ 직원 업무환경 개선 및 유지 방안이 사업성과에 영향을 미치는지 여부

3.4 인적자원성과 평정기준

구분	주요 내용
<p>Stage 5 : Visionary 명백한 마켓리더</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 모든 성과지표에서 탁월한 상향 추세를 유지하고 있다. ● 명백한 Market Leader 이다.
<p>Stage 4 : Agile 타 기업의 벤치마크</p>	<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.
<p>Stage 3 : Disciplinary 대부분 지표에서 긍정적 추세</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 주요 성과지표에서 전반적으로 상향 추세를 나타내고 있다. ● 동종 산업 및 경쟁사보다 전반적으로 높은 성과를 달성하고 있다.
<p>Stage 2 : Repeatable 주요지표에서 긍정적 추세</p>	<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.
<p>Stage 1 : Informal 주요지표에서 부정적 추세</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 성과지표에서 하향 추세 또는 답보 상태를 나타내고 있다. ● 동종 산업 및 경쟁사보다 전반적으로 낮은 성과를 나타내고 있다.

4. 생산성 혁신전개 (90점)

조직은 전략목표, 성과평가 과정에서 제시된 개선/생산성과제의 실행을 위하여 수직적, 수평적 합의과정을 통해 보다 높은 생산성목표를 설정하고, 혁신성과가 경영시스템의 효율성과 효과성을 향상시킬 수 있도록 관리해야 한다.

상호 합의과정을 통하여 도전적인 혁신목표를 설정하고, 조직간 벽을 뛰어 넘어 혁신할 수 있는 조직체계를 어떻게 구축하며, 그 성과를 지속적으로 모니터링하고 어떤 방식으로 평가하여 보상하는가를 심사한다.

4.1 생산성 혁신목표 전개 (33점)

- ① 조직이 중장기 비전과 전략을 실현하기 위한 혁신활동 로드맵은 무엇인가? 그리고 공통의 언어로서 의사소통할 수 있는 혁신활동 추진방법은 무엇인가?

[평가 착안사항]

- 현재까지의 시대별 중점 혁신활동 분야 및 추진성과, 사업성과에의 영향 등
- 비전 및 전략과 연계된 혁신활동 로드맵 및 혁신활동의 중심개념
 - ✓ 예를 들면, GE의 혁신로드맵, Philips의 BEST Way 등
- 혁신활동의 추진방법 : 6시그마, PI(Process Innovation) 등

- ② 조직은 중장기 비전과 전략을 실현하기 위한 혁신활동 목표와 과제를 어떤 방식으로 전개하는가?

[평가 착안사항]

- 혁신활동 목표와 과제를 전개하는 방법
 - ✓ Total Productivity Matrix, 이상원가, Q-Cost, Big Y 등
- 혁신활동 과제를 평가하고 선정하는 프로세스(과제의 우선순위 결정) 및 참여인력
- 혁신활동 목표와 과제를 단위 조직에 전개하는 방법
 - ✓ Catch ball Process의 존재 여부
- 선정된 혁신활동 목표 및 과제를 조직 구성원에게 전개하는 방법
 - ✓ 개별 구성원의 성과계획에 연계되고 있는지의 여부
- 혁신활동 과제를 등록하고 관리하는 방법 : 실질적으로 실행되는지의 여부

- ③ **조직이 추진하고 있는 혁신활동 목표와 과제, 그리고 과제에 대한 실행계획은 무엇인가? 또한 고객과 시장, 제품/서비스, 그리고 사업 프로세스에서 어떤 변화가 발생할 것으로 기대하는가? 핵심 과제에 대한 자원 배분의 기준은 무엇인가?**

[평가 착안사항]

- 전사 혁신활동 목표와 핵심과제의 유형과 기대성과
 - ✓ 도전적인 혁신활동 목표 설정 여부
- 전략 실행계획과 혁신활동 과제의 연계성
 - ✓ 혁신활동 과제가 전략목표를 달성하는 데 적합한지의 여부
- 혁신활동 과제가 고객/시장, 제품/서비스, 프로세스 등에서 의미 있는 차이를 창출할 수 있는지의 여부 : 경쟁사와 업계 선두와의 비교
- 과제 실행계획의 구체성과 자원배분의 적절성

4.1 생산성 혁신목표 전개 평정기준

구분	주요 내용
<p style="text-align: center;">Stage 5</p> <p style="text-align: center;">시나리오 시뮬레이션에 의해 자율추진</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 조직의 핵심역량을 구축하기 위하여 혁신활동 과제가 선정된다. ● 이해관계자를 포함하여 전사적으로 전폭적인 지지를 받고 있다. 시나리오 시뮬레이션을 통하여 실시간 자율적으로 혁신목표와 혁신활동 과제가 개정된다. ● 혁신활동 원칙과 혁신활동 프로세스가 지속적으로 개선되고 있다. ● 혁신성과 추정과 시뮬레이션을 통하여 사업방향이 결정되고 있다.
<p style="text-align: center;">Stage 4</p> <p style="text-align: center;">혁신활동 로드맵을 통해 추진</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 전략적 벤치마킹을 통하여 혁신활동 과제가 선정된다. ● 전사 변화 전략과 연계하여 혁신활동 로드맵이 수립되어 있다. ● 경영진에게 혁신활동 과제에 대한 임무와 역할이 체계적으로 부여되어 있다. ● 혁신활동 성과가 양적, 질적으로 평가되고, 그 결과가 주기적으로 공유되고 있다. ● 탁월한 혁신활동의 도구와 방법이 활용되고 있다 ; 혁신활동의 도구와 방법이 벤치마킹 대상이 되고 있다.
<p style="text-align: center;">Stage 3</p> <p style="text-align: center;">전략목표 달성을 위해 추진</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 전략목표를 달성하기 위하여 혁신활동 과제가 선정된다. ● 공식적인 혁신활동조직이 구성되어 있으며, 자원이 할당되어 있다. ● 전사적인 차원에서 혁신활동 과제를 관리하기 위한 표준적인 프로세스가 구축되어 있다 ; 혁신활동 과제의 범위, 일정, 비용, 품질, 예상성과 등에 대한 관리가 전사적으로 이루어지고 있다. ● 혁신활동 과제 추진에 대한 경영진의 지원이 이루어지고 있다. ● 혁신활동의 방법, 도구 등이 전사적으로 공유되고 있다.
<p style="text-align: center;">Stage 2</p> <p style="text-align: center;">비효율 제거를 위해 추진</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 조직의 비효율을 제거하기 위하여 혁신활동 과제가 선정된다. ● 혁신활동 과제를 계획하고, 보고하는 기본적인 체계가 마련되어 있다. ● 혁신활동 과제에 대한 관리적 지원이 이루어지고 있다 : 혁신활동 과제에 대해 T/F팀 형식으로 운영된다. ● 혁신활동을 추진하는 데 공통의 도구와 방법이 팀 내에서 활용되고 있다.
<p style="text-align: center;">Stage 1</p> <p style="text-align: center;">문제발생시 추진</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 예상치 못한 사고나 결과를 토대로 혁신활동 과제가 선정된다. ● 혁신활동 과제를 계획하고, 보고하는 체계가 마련되어 있지 않다 ; 비공식적으로 이루어진다. ● 혁신활동 과제에 대한 조직의 지원은 거의 없다. ● 문제해결 능력이 탁월한 개인에 의존하고 있다.

4.2 생산성 혁신활동 관리 (33점)

① 경영진은 혁신활동의 필요성에 대한 공감대를 어떻게 확보하고 있는가?

[평가 착안사항]

- 조직 내에서 비전 및 목표 달성을 하기 위하여 혁신활동이 필요하다고 판단되는 분야 및 관련 조직, 그리고 생산성 향상이 필요한 이유
- 혁신활동의 필요성에 대한 공감대 확보 방법
 - ✓ 커뮤니케이션 매체의 유형 및 회수, 특히 경영진이 혁신활동의 필요성을 커뮤니케이션 하는 방법 등
- 저항관리를 위한 종합적인 변화관리 프로그램
- 변화관리를 위한 홍보, 전사적인 캐치프레이즈
- 조직문화와의 연계성

② 혁신활동 과제를 실행하고, 관리하는 조직을 어떤 방식으로 구성하고 있는가? 혁신활동 추진조직과 사업 조직간 역할관계는 어떻게 정립되어 있는가?

[평가 착안사항]

- 혁신활동 추진조직의 역할, 주요 업무 및 프로세스, 성과지표 등
- 혁신활동 과제 의 수 및 혁신활동을 추진하는 인원 비율
 - ✓ On-the-job, off-the-job 활동 인원/사무직 총 인원
- 혁신활동 추진 조직 구성원의 전문성
 - ✓ 혁신활동 추진 조직이 구성원의 전문성을 바탕으로 상호 협업할 수 있도록 구성되어 있는지 여부, 구성원의 혁신활동 관련 교육 이수 여부 등
- 혁신활동 추진 조직과 사업부 조직의 역할 관계
 - ✓ 혁신활동 추진 인력의 차출 방법, 혁신활동 성과의 현장 적용 여부
- 혁신활동 추진 조직이 주도하여 전사적으로 수행하는 회의체, 이벤트 등

③ 혁신활동 과제가 조기에 성과를 낼 수 있도록 지원하고 모니터링하는 체계는 무엇인가? 특히 경영진은 어떤 방식으로 혁신활동에 참여하는가?

[평가 착안사항]

- 혁신활동 과제에 대한 모니터링 체계

National Productivity Award

- ✓ Top, 단위 부서장, 생산성 향상 추진조직 등의 모니터링 방법
- 혁신활동 과제에 대한 지원체계
 - ✓ Peer Assist Process, 혹은 Peer Challenge Process의 실행여부, Community of Practices
- 경영층 지시사항(애로사항, 지원 사항)에 대한 이행 결과? 또한 결과 조치에 대한 추후 보고?
- 경영층의 현장경영 여부와 주기
- 경영층의 현장경영 시 지시사항 이행결과 및 추후조치 여부

4.2 생산성 혁신활동 관리 평정기준

구분	주요 내용
<p>Stage 5 시장 참여를 통한 혁신활동</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 혁신활동이 조직성장을 위한 핵심가치로 인식되고 있으며, 하나의 원칙으로 자리 잡고 있다. ● 이해관계자를 포함하여 전사적으로 전폭적인 지지를 받고 있다. ● 고객, 경쟁사, 공급사 등도 혁신활동에 동참하고 있다.
<p>Stage 4 전원 참여에 의한 혁신활동 추진</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 조직 혁신활동 필요성에 대한 공감대가 전사적으로 이루어지고 있다 : 미래 상황에 대한 공유가 이루어지고 있다. ● 임직원 전원 참여에 의한 혁신활동이 전개되고 있고, 혁신활동이 리더십 시스템에 의해 지지를 받고 있다. ● 혁신성과의 질적, 양적 평가를 통하여 혁신활동에 대한 보상이 이루어지고 있다 ; 보상이 혁신활동의 원동력이 되고 있다.
<p>Stage 3 공식적인 혁신활동조직 설치</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 조직 혁신활동 필요성에 대한 공감대가 경영진은 물론 핵심인력을 중심으로 이루어지고 있다 : 문제에 대한 공유가 이루어지고 있다. ● 혁신활동 과제에 대한 성과목표가 전사적으로 통합되어 있고, 혁신활동을 위한 공식조직이 설치되어 있다. ● 혁신활동에 대한 의지와 변화능력이 실행되기 전에 강조되고 있다. ● 개선 혹은 혁신활동에 방해가 되는 요인에 대하여 수평적 커뮤니케이션을 통하여 해소하고 있다. ● 혁신성과 평가결과를 토대로 보상이 주기적으로 이루어지고 있다.
<p>Stage 2 혁신활동 필요성 인식</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 조직 혁신활동에 대한 필요성이 Top Management에 의해 제기되고 있다. ● 혁신활동 과제에 대한 성과목표가 설정되어 있고, 혁신활동을 위한 조직이 T/F 형태로 구성되어 운영된다. ● 경영진에게는 개선 혹은 혁신활동에 방해가 되는 요인을 제거하고, 전사적으로 통합하고 조정하는 임무가 부여되어 있다.
<p>Stage 1 혁신활동에 대한 문화적 저항</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 조직 장벽과 같은 문화적 저항이 크다 : 혁신활동을 추진할 수 있는 풍토가 마련되어 있지 않다. ● 조직 변화를 위한 커뮤니케이션 프로세스가 거의 존재하지 않는다.

4.3 생산성 혁신성과 평가 (24점)

① 조직은 혁신성과를 어떤 방식으로 평가하고, 보상하는가? 보상은 혁신활동을 의욕적으로 추진하기에 충분한가?

[평가 착안사항]

- 혁신성과를 평가하는 프로세스의 구축여부
 - ✓ 혁신성과에 대한 평가 조직, 평가 프로세스, 평가 기준 등
- 혁신성과의 평가방법
 - ✓ 부가가치 생산성 향상 금액의 산정 여부
- 재무성과 이외에 평가방법
 - ✓ 품질문제로 부담하게 되는 비용(COPQ : Cost of Poor Quality) 산출여부 등
- 혁신성과에 대한 보상 프로세스의 구축 여부
 - ✓ 보상 프로세스의 투명성, 보상 기준의 공정성 등
- 혁신성과에 대한 보상이 혁신활동을 의욕적으로 추진하도록 동기부여하고 있는지의 여부
 - ✓ 혁신성과에 대한 보상은 금전적인 인센티브, 인사고과의 반영, 인재육성의 반영 등으로 활성화되고 있는가의 여부

② 조직은 혁신성과를 조직 내에 어떤 방식으로 제와시키고 있는가? 특히 혁신의 결과가 경영 시스템의 역량 수준을 향상시키는 데 어느 정도 기여하고 있는가?

[평가 착안사항]

- 혁신활동의 결과물에 대한 표준화 여부 : 표준화 프로세스의 구축 여부
 - ✓ 표준화한 사례와 사업시스템에의 적용 여부
- 표준화된 프로세스에 대한 관련 직원 교육
- 혁신성과를 내재화하기 위한 추진 사례발표회, 혁신활동 경진대회, 혁신활동 사례의 공유방안 등이 수립되어 실천되고 있는지의 여부
- 혁신성과의 수평전개 프로세스 구축 여부
 - ✓ 타 사업부서에 전개(공유) 된 실적
- 표준화된 프로세스의 적용 성과
 - ✓ 기존 프로세스와의 성과 차이 등

4.3 생산성 혁신성과 평가 평정기준

구분	주요 내용
<p style="text-align: center;">Stage 5 실시간 자율평가</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 혁신활동의 성과가 자율적으로 측정·평가되고, 시나리오 시뮬레이션을 통하여 새로운 목표와 과제가 설정된다. ● 정성적인 생산성 성과가 전체 경영성과에 어떤 영향을 미치는가를 측정 평가하고 있다. ● 혁신성과 보상이 그 성과가 확인되는 시점에서 실시간으로 이루어지고 있다.
<p style="text-align: center;">Stage 4 기획비용 중시</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 혁신활동 과제에 대한 투입/산출 즉, 비용/효익을 분석할 수 있는 프로젝트 관리시스템이 구축되어 있다. ● 조기경고 지표를 활용하여 기회비용을 측정할 수 있는 시스템이 구축되어 있다. ● 혁신활동 성과에 대한 보상이 탁월하게 이루어지고 있다.
<p style="text-align: center;">Stage 3 재무성과 중시</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 혁신활동 과제에 대해 경쟁력 차원(품질[Quality], 비용[Cost], 납기[Delivery], 전환[Turnaround], 대응[Response])뿐만 아니라 재무적인 차원(혁신활동성과금액)에서도 그 성과를 측정한다. ● 목표전개, 모니터링, 실적분석을 할 수 있는 혁신성과관리시스템이 구축되어 있다. ● 성과보상 기준에 따라 주기적으로 보상이 이루어진다.
<p style="text-align: center;">Stage 2 경쟁력 성과중시</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 혁신활동 과제에 대해 경쟁력 차원(Q, C, D, T, R)에서 그 성과를 측정한다. ● 평가 결과에 대해 주기적인 보고가 이루어지고 있다. ● 평가 결과에 따라 비정기적 부분적인 보상이 이루어진다.
<p style="text-align: center;">Stage 1 부분적인 성과평가</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 혁신성과에 대한 기대효과 분석을 거의 하지 않는다. 극히 일부에 대한 평가지표를 사용하고 있다. ● 혁신활동 과제의 책임 부서 혹은 경영자의 정성적인 평가에 대부분 의존하고 있다.

5. 프로세스 관리 (156점)

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

고객의 요구사항과 제품/서비스 제공능력의 균형을 유지해야 하고, 제품/서비스 생산능력을 극대화하며, 품질문제에 즉각 대응할 수 있도록 제품/서비스 제공시스템을 운영하고 있는가를 심사한다.

5.1 연구개발 프로세스 (42점)

- ① 조직이 개발기간을 단축하고, 비용을 절감하며, 원류품질을 확보하기 위한 연구개발 프로세스는 무엇인가? 특히, 프로세스가 유기적으로 통합되어 있는가?

[평가 착안사항]

- 논리적인 제품/서비스 개발 프로세스의 존재 여부
 - ✓ 연구기획에서 양산에 이르기까지의 연구개발 프로세스
 - ✓ 연구개발 프로세스에 적합한 사람의 참여 여부
- 제품/서비스 개발의 긴급성과 철저함에 비추어 시간계획이 적절한 지의 여부
- 전체 프로세스 각 단계별로 피드백 루프의 작동 여부 : 디자인 리뷰 등
- 프로세스가 제품/서비스의 유형과 사업상황에 따라 다르게 적용되고 있는지의 여부
- 연구개발 프로세스가 전사 품질보증시스템 상에서 표준화된 프로세스로 정착되어 운영되고 있는지의 여부

- ② 조직의 현재 및 잠재 고객에게 지속적으로 새로운 가치를 제공하기 위한 제품과 기술 로드맵은 무엇인가?

[평가 착안사항]

- 제품의 트렌드와 기술의 트렌드
- 제품 로드맵과 기술 로드맵

- 제품 로드맵과 기술 로드맵을 수립하기 위한 시장 및 기술 조사 자료
- 제품 로드맵과 기술 로드맵 수립 시 참여조직
 - ✓ 마케팅, 영업, 개발, 생산, 구매 등 관련 부서가 참여하고 있는지의 여부
- 제품 로드맵과 기술 로드맵의 전략계획과의 연계성

③ 조직은 변화하는 고객과 시장의 요구를 연구개발 프로세스와 생산운영 프로세스에 어떤 방식으로 반영하는가? 특히, 시장에서 성공할 수 있는 제품/서비스를 어떻게 정의하고, 목표속성을 어떻게 결정하는가?

[평가 착안사항]

- 고객 요구조건에 대한 우선순위를 결정하는 품질기능전개와 같은 논리적인 프로세스의 존재 여부
- 제품설계 프로세스에서 고객 요구조건에 대한 정보를 수집하고, 평가하는 데 다양한 원천의 자료를 활용하는지의 여부
- 회사의 제품과 서비스에 새로운 기술을 검토하고, 적용하기 위한 접근방법의 존재 여부
- 품질과 운영에서의 요구사항이 모든 제품과 서비스에 명확하게 정의되고 반영되는지의 여부
- 새로운 제품과 서비스가 적시에 효과적으로 시장에 출시되고 있는지의 여부

④ 조직은 새로운 제품/서비스의 시장 진입 시 예상되는 위험을 어떻게 평가하며, 위험을 절감시킬 계획은 무엇인가?

[평가 착안사항]

- 새로운 제품/서비스의 성공을 저해하는 잠재적 위험 요소
 - ✓ 타 경쟁사의 제품/서비스 선행 출시, 과도한 투자위험, 핵심부품 및 원재료 확보의 어려움, 특허 문제 등
- 핵심적인 잠재위험요소를 평가하는 체계적 방법 여부
- 잠재위험요인의 평가결과를 제품/서비스 개발에 반영하는 방법
- 잠재위험 요인에 대한 대응방안 등

⑤ 조직은 고객과 시장의 요구조건이 고려되고, 제조의 용이성이 확보될 수 있도록 연구개발 프로세스와 생산(서비스)운영 프로세스를 어떤 방식으로 조정하는가?

[평가 착안사항]

- 제품/서비스 개발 단계별 실시되는 테스트의 유형과 테스트로부터 결정되는 사항을 파악
- 새로운 제품/서비스를 개발하고, 전체 프로세스를 조정하는 체계적인 프로세스의 존재 유무
 - ✓ 새로운 제품/서비스의 설계 단계에 참여적 접근방법의 채택 여부
- 제품/서비스의 설계 및 생산 운영 프로세스의 운영조건을 설정하고, 리뷰하는데 협력사의 참여 정도
- 디자인 리뷰 과정에서 제품/서비스 성과지표의 고려 여부
- 새로운 제품/서비스의 설계 및 제조 과정에 원류 품질을 확보하는 예방적 접근방법의 채택 여부
- 디자인 리뷰 과정에서, 프로세스 능력을 평가하는 지의 여부
- 새로운 제품/서비스를 테스트하는 방법의 객관성과 신뢰성의 확보 여부

⑥ **조직은 설계 및 개발의 변경사항이 발생했을 때 어떤 방식으로 그 타당성을 분석하고, 변경관리를 하고 있는가?**

[평가 착안사항]

- 새로운 제품/서비스 설계 과정에서 발생하는 디자인 변경의 수와 빈도
 - ✓ 이를 최소화하기 위한 노력은?
- 변경점 관리 프로세스와 원칙의 정립 여부
 - ✓ 구매에서의 원부자재 변경 시점, 생산조건 변경에 따른 표준작업 지침의 변경, 보유 자재의 처리 원칙 등
- 설계변경 후 설계도면과 BOM, 그리고 생산조건의 변경관리
- 판매 제품의 서비스 이력 관리 및 서비스 방안에 대한 버전 관리
- 변경 내역이 반영된 제품이 판매된 고객(이력) 관리

⑦ **새로운 제품/서비스의 개발 성과를 어떤 방식으로 측정하고 평가하는가? 특히 개발 프로세스의 효과성과 효율성을 향상시키기 위하여 개발 성과의 평가 결과를 어떻게 활용하고 있는가?**

[평가 착안사항]

- 개발 투자수익률 평가

- ✓ 사업수익/개발투자 = (연구개발과제수/개발투자) × (완결과제수/연구개발과제수)
× (사업화수/완결과제수) × (사업수익/사업화수)
- ✓ 개발성공율과 개발 지연율, 개발 지연으로 인한 기회손실비용 등
- 재무관점의 평가척도
 - ✓ 생존 : 연구 개발 성과의 현재 가치
 - ✓ 성공 : 신제품 판매 매출 비중
 - ✓ 번영 : 시장 점유율
- 고객 관점의 평가 척도 : 고객 만족도 점수
- 내부 프로세스 관점의 평가척도
 - ✓ 연구개발 리드타임, 프로젝트 수행 총시간, 설계 수율, 파일럿 수율, 안정화
까지 소요시간, 시장 진입 시간 등
- 학습과 혁신 관점의 평가척도
 - ✓ 특허 건수, 기초/응용 연구에의 투자 비율, 새로운 프로젝트에 반영된 요소
기술의 수준/수
- 연구개발 성공과 실패에 대한 평가기준
- 연구결과물의 외부 공개를 위한 공개범위, 평가기준, 평가자, 프로세스 등 확인
- 개발 단계별 산출물 관리 및 공유 체계
 - ✓ 우수 사례를 베스트 프랙티스화하여 수평전개하고 공유
 - ✓ 습득기술의 활용능력을 극대화하기 위해 이관된 기술을 보완하고 체계화
하는 지원체계의 구축 여부

5.1 연구개발 프로세스 평정기준

구분	주요 내용
<p style="text-align: center;">Stage 5</p> <p>핵심역량 강화형 개발</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 고객, 공급사를 포함한 모든 이해관계자의 참여하에 제품 속성이 결정된다. ● 핵심역량을 강화하는 방향으로 제품 로드맵이 구성되어 있다. ● 개발 파트너의 능력을 활용함으로써 연구개발의 성과를 극대화하고 있다. ● 지속적으로 신제품 개발 프로세스가 개선되고 있다.
<p style="text-align: center;">Stage 4</p> <p>플랫폼 기반 자원계획</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 혼합팀(CFT) 으로 개발팀이 구성되어 있고, 자율성이 부여되어 있다. ● 플랫폼을 토대로 종합적인 제품 및 자원계획이 이루어진다. ● 시장 진입 리스크를 줄이기 위한 검증 활동이 일상화되어 있다. ● 개발과정에서 공식적으로 DFA/DFM 방법이 활용된다.
<p style="text-align: center;">Stage 3</p> <p>시장 지향형 개발 프로세스</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 고객과 시장 조사 결과를 토대로 고객 요구사항이 결정된다. ● 시장 지향형 제품개발프로세스가 전사차원에서 정립되어 있다. ● 관련 부서 간 정기적인 Design Review 가 이루어진다. ● 설계과정에서 모든 기술적 리스크에 대하여 검토되고, 신제품 원형이 개발된다.
<p style="text-align: center;">Stage 2</p> <p>부정기적 디자인 리뷰 시행</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 경영진과 연구개발팀 주도로 고객 요구사항이 정의되고, 제품기획으로 이어진다. ● 개발 프로세스가 부분적으로 정립되어 있다. ● 기능 간 벽이 존재하기 때문에 부정기적으로 디자인 리뷰가 이루어진다. ● 대량생산 전 양산성 검토를 통하여 기술 리스크가 검증된다.
<p style="text-align: center;">Stage 1</p> <p>개인 역량 의존</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 제품개발이 비공식적이고, 개인의 역량에 토대를 두고 있다. ● 처음 제시된 제품개발 아이디어가 검증되지 않은 상태에서 개발로 이어진다. ● 기능 간 벽을 뛰어 넘기 힘들고, 기술적 리스크는 무시된다.

5.2 생산(서비스)운영 프로세스 (42점)

- ① 고객과 시장의 니즈에 부응할 수 있는 생산(서비스)시스템을 어떻게 구축하고 있는가?
 고객 니즈와 생산(서비스) 능력을 균형 있게 조율할 수 있는 생산(서비스) 계획을 수립하고 통제하고 있는가?

[평가 착안사항]

- 고객과 시장 환경에서 경쟁력이 있는 생산(서비스) 전략을 마련하고 실행하고 있는가?
- 기본계획 및 집행계획의 연계성
- 고객과 시장의 수요패턴 분석 역량
 - ✓ 고객의 주문 형태, 주문리드타임과 생산리드타임, 주문변경과 생산 변경절차, 생산계획 변경률, 납기준수율
- 라인별 생산능력 및 제품믹스, 생산리드타임, 라인밸런스, 가동률 등
- 구매전략과 구매리드타임, 구매납기 준수율, 구매품질 등
- 주문 충족을 위한 프로세스 수행절차

- ② 조직은 고객 요구에 유연하게 대응하고, 최소비용으로 균형 있는 생산(서비스)프로세스를 구축하고 있는가?

[평가 착안사항]

- 생산라인(서비스) 변경프로세스 운영방안
- 생산라인의 효율적 구성 방법
- 공정간 재공 현황 및 제품재고
- 제약공정의 파악방법 및 개선 방향 등
- 생산현장에 대한 실시간 실적관리 체계(MES 구축 활용 등)

- ③ 생산(서비스) 프로세스의 성과목표를 설정하고 개선하기 위한 주요 성과 지표는 무엇이고, 어떤 방식으로 관리하는가?

[평가 착안사항]

- 프로세스의 구성 체계와 핵심 성과 지표의 유형

- 프로세스의 성과지표가 최종 결과물과 명확하게 연계되고 있는지의 여부
- 모든 성과지표에 대해 타겟/표준/통제 범위 등이 설정되어 있는지의 여부
- 타겟/표준/통제범위 등이 철저한 조사연구, 생산능력, 자원제약, 고객 요구조건, 구매조건 등을 토대로 설정되었는지의 여부
- 통제전략이 타겟/표준/통제범위 등을 달성할 수 있는지의 여부 등
 - ✓ 프로세스의 성과목표/표준이 달성되고 있는지는 공정검사, 제품검사의 형태로 이루어지나 중요한 점은 "예방관리 시스템"을 가동하고 있는지의 여부임

④ 생산(서비스) 프로세스에서 단계별 목표 혹은 표준과의 차이가 발생했을 때 어떤 방식으로 해결하는가?

[평가 착안사항]

- 프로세스 성과지표에 대한 통제전략의 실행 여부
- 프로세스 요구조건을 충족시키기 위한 훈련의 유형 및 범위
- 내부 프로세스 지표의 타겟/표준 등이 프로세스의 능력, 고객요구조건, 자원제약, 기타 요인 등을 토대로 설정되었는지의 여부
- 고객/공급사 등으로부터의 피드백이 내부 프로세스 지표의 타겟/표준을 설정하는데 활용되고 있는지의 여부
- 내부 프로세스 지표가 실시간 혹은 빈번하게 측정되고, 담당자에게 피드백 되고 있는지의 여부
- 예방관리 프로세스의 적합성(조직의 규모와 형태, 예방관리 대상 지표 등)
- 문제 발생에 대한 대응방법이 근본문제 해결에 초점을 두고 있는지의 여부

⑤ 보다 나은 프로세스 및 제품/서비스의 성과를 확보하기 위하여 생산(서비스) 프로세스를 어떻게 개선하고 있는가? 개선활동에 관련 부서 임직원은 어떻게 참여하고 있는가?

[평가 착안사항]

- 프로세스 개선 활동이 장·단기 전략 실행계획과의 연계성
 - ✓ 개선 활동의 추진원동력은 바로 "장·단기 전략 실행계획"이며, 탁월한 성과 목표를 달성하기 위해서는 종종 "새로운 업무방식"이 필요
- 프로세스 분석과 개선에 있어서의 일관된 방법론의 사용여부
 - ✓ 6시그마, Lean 방식 등

- 프로세스 개선 활동의 범위가 핵심적인 성공요인에 초점이 맞추어졌는지의 여부
- 체계적인 프로세스 분석과 개선이 조직 전체적으로 전개되는지의 여부
- 프로세스 개선 모델에 대한 교육훈련의 적합성
- 프로세스 개선이 문제 대응형이 아니라 문제 예방형인지의 여부
- 개선 프로세스를 결정하는 데 있어서 고객, 공급사, 경쟁사, 신기술 등 외부 자료의 활용 여부 등

⑥ 생산(서비스) 관리 프로세스를 사업 환경의 변화와 전략변경에 맞추어 어떤 방식으로 변화시키는가?

[평가 착안사항]

- 새롭게 변화하는 기술을 체계적으로 분석하여 프로세스 개선 기회의 인식 수단으로서 삼고 있는지의 여부
- 프로세스 개선의 자극 요인으로서 고객, 공급사, 경쟁사, 벤치마크 등의 다양한 자료와 방법의 활용 여부
- 프로세스 분석 결과가 프로세스 개선의 자극 요인으로 활용되고 있는지의 여부

5.2 생산(서비스)운영 프로세스 평정기준

구분	주요 내용
<p>Stage 5 운영의 최적화</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 계획 관련 정보가 서로 공유됨으로써 효율적이고 효과적인 생산이 이루어지고 있다. ● 문제에 대한 근본적인 원인 분석과 해결이 이루어진다. ● 원가와 리스크를 토대로 생산조건이 모니터링 되고, 전 부문에 걸쳐 예방 문화가 형성되어 있다. ● 사업 환경의 변화와 전략변경에 유연하게 대응할 수 있는 체계가 갖추어져 있다.
<p>Stage 4 유연 생산체계 구축</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 주문 충족 프로세스가 SCM으로 통합·운영되고 있다. ● 문제 발생 시 조기경보를 통하여 유연한 생산계획이 이루어지고 있다. ● 생산과 직·간접적으로 관련 있는 과제에 대해 과학적 문제해결 절차(6시그마 등)를 실행하고 있다. ● 셋업 시간이 비교적 낮은 수준에서 관리되고 있고, 생산 효율이 상대적으로 높다. ● 생산설비에 대한 예방보전이 이루어지고 있다.
<p>Stage 3 시스템에 의한 운영</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 고객·시장의 수요변동에 연계하여 비교적 신뢰성 있는 생산 계획이 수립되고 있다. ● 자재 및 부품의 표준화가 완성되어 있고, 재공과 재고가 최소화 되어 있다. ● 공정능력을 체계적으로 관리하고 있으며, 체계적인 문제해결 절차를 실행하고 있다. ● 애로 공정에 대한 체계적인 분석을 통하여 현저한 개선이 이루어져 있다. LOB가 비교적 높다.(85% 수준) ● 생산설비에 대한 정기점검이 이루어지고 있다.
<p>Stage 2 계획에 의한 운영</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 순차적인 생산계획이 수립되고 있고, 결품 관리에 초점이 맞추어져 있다. ● 생산계획이 수요변동에 적절히 대응치 못함으로써 생산변경이 빈번하게 발생한다. ● 애로공정이 인식되고 있으나, 부분적인 개선에 그치고 있다. ● 생산사고의 원인을 체계적으로 평가하여 대처하고 있다. 생산설비에 대한 계획보전이 이루어지고 있다.
<p>Stage 1 경험 위주</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 생산계획이 반응적이고, 잦은 일정 변경으로 생산문제가 빈번 하게 발생하고 있다. ● 작업 표준이 없거나 무시되고 있다. ● 생산에만 급급하여 생산 사고에 대한 관리가 등한시 되고 있다. 생산설비에 대한 사후보전이 이루어지고 있다.

5.3 공급사 관리 프로세스 (21점)

- ① 구매하는 제품 혹은 서비스의 유형에 따라 업력사의 요구사항은 무엇이고, 어떤 구매전략을 가지고 대응하고 있는가?

[평가 착안사항]

- 구매품의 유형과 공급사의 특성
- 구매품 중 금액기준으로 70~80%되는 구매품의 유형
- 구매품 유형별 공급사의 요구사항과 공급사와의 협상력
- 구매품 유형별 구매전략
 - ✓ 구매빈도/납품 가능 업체수(품목단가 기준 구분)
- 구매전략이 전략목표 및 핵심성공요인과의 일치성 여부 등

- ② 조직 전체의 성과목표를 구매조달 프로세스에 어떤 방식으로 반영하는가? 구매조달 프로세스가 달성해야 할 핵심 성과목표는 무엇인가?

[평가 착안사항]

- 구매품 유형별 품질, 납기, 재료비 구성비율
- 생산 요구량에 대응되는 발주량의 관리, 발주방식 결정, 재고관리 기준
- 구매조달 프로세스의 성과목표와 성과목표 설정방법
 - ✓ 성과목표 : 재료비율 목표, 구매납기준수율, 구매리드타임, 구매품의 품질 등
 - ✓ 시장주도방식(원가 = 매출 - 이익)에 따라 목표 원가가 이루어지는 지 여부
- 구매조달 성과목표가 전사 성과목표, 생산에서의 요구조건 등과의 연계성 등

- ③ 구매비용, 검사 비용, 감사비용 등 구매와 관련된 총 비용을 어떤 방식으로 최소화 하고 있는가?

[평가 착안사항]

- 공급사/파트너의 제품, 서비스, 프로세스를 검사하거나 감사하는 데 소요되는 시간, 비용 등을 절감하기 위한 활동 사례
- 전자구매방식을 통한 구매 등
- 회사가 공급사/파트너를 과거보다 더 신뢰하고 있다는 증거
- 공급사/파트너가 “자기평가” 할 수 있도록 권한위임하고 있는지의 여부

- 적합하다면, 제품/서비스 등의 최종 성과물 대신에 프로세스 자료를 토대로 제품/서비스의 품질을 인정한 사례 등

④ 구매조달 프로세스가 달성해야 할 성과목표를 어떤 방식으로 공급사 / 파트너 프로세스에 반영하는가? 공급사 / 파트너가 달성해야 할 성과목표는 무엇인가?

[평가 착안사항]

- 거래 업체의 관리기준 정립
 - ✓ 전략적 거래 업체 : 정기적 그리고 신뢰에 근거한 관계설정, 공동개입 및 위험 및 이득 공유
 - ✓ 협업 관계 : 중기적 관계설정, 개선활동에 있어서 공급업체 참여 유도
 - ✓ 거래 중심 업체 : 단기적 관계설정, 단기적 니즈에 의한 구매이행관리
- 공급사/파트너로부터 구입해야 할 것과 회사가 해야 할 일을 결정하는 논리와 접근방법이 무엇이나?
- 공급사/파트너를 선정하는 체계적인 접근방법의 유무
 - ✓ 선도기업의 경우 MBNQA 심사기준을 토대로 공급사/파트너를 선정하고 평가하는 프로세스를 가짐
- 공급사/파트너의 성과평가 기준 및 관리방법
 - ✓ 10~20개의 핵심 공급사/파트너를 선정
 - ✓ 공급사/파트너의 성과를 모니터하고 평가할 수 있는 핵심성과지표
 - ✓ 해당 성과지표에 대한 구체적인 요구조건 등을 Matrix 형태로 파악
- 공급사/파트너가 성과기준 설정 과정에서의 참여방법 및 참여 수준 등

⑤ 공급사/파트너가 보다 높은 성과를 창출할 수 있도록 어떤 지원을 하고 있는가? 지원의 성과를 어떻게 측정하여 피드백하고 있는가?

[평가 착안사항]

- 회사가 요구하는 성과표준/요구조건 등이 공급사/파트너에게 명확하게 전달되는지의 여부 : 전달방법의 효과성
- 공급사 품질 관리 능력에 따른 구분 및 지원 방식 차별화
 - ✓ 개선 필요 그룹, 양호 그룹, 우수 그룹으로 구분 각 그룹별 지원체계 차별화 (예 : 현대자동차 5스타 제도 등)
- 공급사/파트너의 성과개선을 위한 지원범위

- ✓ 어떤 공급사를 대상으로 어느 범위까지 전개되고 있는가 등
- 공급사/파트너의 성과 향상을 위한 자사의 지원 방식
 - ✓ 프로세스 진단, 교육훈련, 개선/생산성 향상 지원, 설비지원 등 공급사/파트너 지원 방식
- 지원결과로 공급사/파트너의 프로세스, 제품, 서비스 등의 성과가 개선된 사례 등
- 특히 지원성과를 토대로 성과공유제를 실시하고 있는지의 여부

⑥ 구매조달 프로세스를 사업 환경 변화와 전략변경에 맞추어 어떤 방식으로 변화 시키는가?

[평가 착안사항]

- 공급사와의 발주체계, 납품 품목별 재고관리, 전략적 구매품목 선정
- 공급사/파트너 관리 프로세스를 평가하는 시스템의 존재 유무
- 공급사/파트너 관리 프로세스를 평가하는 성과지표 체계
 - ✓ 선행지표와 후행지표로 구성되어 있는지의 여부
- 공급사/파트너 평가시스템의 전개범위
 - ✓ 모든 형태의 공급사/파트너를 평가하고 개선되고 있는 지의 여부
- 공급사/파트너 관리 프로세스의 개선 사례 등
 - 예를 들면(말콤상 수상 기업의 경우),
 - 공급사의 총수
 - 장기계약 공급자의 비율
 - 검사/감사하는 데 소요되는 시간과 비용
 - 구매조달 기능에 대한 내부 고객의 만족도
 - 구매제품/서비스의 비용 절감률
 - 만족도가 높은 공급업체의 비율 등을 평가하여 공급사/파트너 관리프로세스를 개선

5.3 공급사 관리 프로세스 평정기준

구분	주요 내용
<p style="text-align: center;">Stage 5 전략적 파트너십</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 전사 목표 달성을 위하여 전략적인 구매가 이루어지고 있다. ● 전사 목표에 따라 구매방침/절차가 수립되어 있고, 구매 관련 정보가 신속하게 수집·공유되고 있다. ● Supply Chain 전체가 Loss 없는 생산시스템으로서 벤치마킹 대상이 되고 있다. ● 공급사와 서로 동의한 목표/계획에 대하여 그 성과를 공유하고 있다.
<p style="text-align: center;">Stage 4 SCM으로 통합</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 구매·조달 프로세스가 SCM으로 통합 운영되고 있다. ● SCM 시스템 정보를 토대로 재고관리와 재고보충이 이루어진다. ● 문제발생 시 즉각적인 조기경보가 이루어지고, 생산변경에 유연하게 대응하고 있다. ● 공급사와 구매·조달 프로세스의 이슈를 주기적으로 인식하고 해결할 수 있는 프로그램이 공식화되어 있다.
<p style="text-align: center;">Stage 3 생산계획과 통합</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 생산계획과 연동된 정확한 자재 소요량 계획이 수립·실행되고 있다. ● BOM이 표준화 되어 있고, 설계변경 시 즉각적인 변경관리가 이루어지고 있다. ● 적정재고 운영 및 발주방식의 정착으로 결품이 거의 없는 수준이다. ● 공급사와의 생산정보와 베스트 프랙티스가 공유되고 있다.
<p style="text-align: center;">Stage 2 안정적 조달</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 자재조달이 계획적이고, 안정적으로 실행되고 있다. ● 중요자재에 대한 BOM이 100% 정확하다. ● 자재에 대한 물류이동이 추적되고 있고, 재고관리를 위한 자료가 집계되고 있다. ● 공급사와 기본적인 계약체계가 수립되어 있고, 시간, 원가, 품질 등의 트레이드오프 문제가 핵심 이슈가 된다.
<p style="text-align: center;">Stage 1 가격 위주</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 자재조달 계획이 부정확하고, 조달 일정 변경이 빈번하게 발생한다. ● BOM이 없거나 부정확하다. ● 재고와 재공이 많고, 자재 보충이 빈번하게 이루어진다. 재고관리가 이루어지지 않는다. ● 공급사와 거래를 위한 최소한의 커뮤니케이션이 이루어진다.

5.4 품질관리 프로세스 (21점)

① 고객과 시장이 요구하는 품질을 보장하기 위한 시스템은 무엇인가?

[평가 착안사항]

- 전략목표와 연계하여 품질방침에 대한 경영검토가 이루어지고 있는가?
- 품질경영의 발전단계(Quality Control → Quality Assurance → Quality Improvement → Quality Planning)에 따른 품질경영전략
- 품질경영시스템 확보를 위한 품질인증 확보여부
✓ ISO, TS, TL 등
- Value Chain 단계에 따른 품질보증 계획
- 제품(서비스)의 라이프 사이클 단계별 품질보증방침

② 생산(서비스)운영 프로세스의 각 단계에서 품질확인 은 어떤 방식으로 이루어지며, 품질 문제가 발생했을 때 어떤 방식으로 해결하는가?

[평가 착안사항]

- 품질보증시스템의 준수여부
- “제품/서비스 기획 → 설계/개발 → 생산 → 완제품” 단계별 품질검사 방법
✓ 원료관리에 중점을 두는지의 여부
✓ 제조 진행에 따라 부품 입고검사(IQC), 공정품질 검사, 완제품 입고검사(OQC), 출하 검사(전수 검사, 샘플링 검사) 등
- Value Chain 단계별 품질분석 기법
✓ 통계적 품질관리, 품질분석 도구, 통계적 공정관리(SPC), 샘플링 검사 등
- 외주품질관리
✓ 외주품질방침, 품질평가방법, 외부불량 재발방지 시스템 등

③ 고객과 시장에서 요구하는 품질을 지속적으로 향상시키기 위하여 어떤 활동을 전개하고 있는가?

[평가 착안사항]

- 품질목표 및 성과

- ✓ 6시그마, 싱글PPM, 불량률, 고객 반품률 등
- 품질개선 프로세스 및 품질개선 방법
 - ✓ 설계품질개선, 공정품질개선, 외주품질개선 등을 위한 품질개선 방법
- 품질개선 활동과 그 성과
 - ✓ 제안활동, 분임조 활동, TFT 활동 등
- 공급사 품질 개선 지원 방안 및 그 성과
- 품질비용의 측정과 분석, 그리고 피드백 방법
- 품질시스템 감사
- 품질 담당부서의 역할과 인력 구조 등
 - ✓ 품질에 대한 전문성, 그리고 책임과 권한의 확보 여부

④ 보다 나은 프로세스 및 제품/서비스의 성과를 확보하기 위하여 품질 정보가 어떤 방식으로 활용되고 있는가? 고객의 요구가 있을 때 어떤 방식으로 관련 프로세스에 반영되는가?

[평가 착안사항]

- 품질정보의 구성 체계
 - ✓ 소비자의 요구사항 및 제품에 관한 시장품질 정보
 - ✓ 신제품개발, 생산 및 공정에서의 품질 정보
 - ✓ 생산자 및 사용자의 품질비용 정보
- 품질정보시스템과 경영정보시스템(MIS)의 연계성
- 품질검사 및 보고체계
 - ✓ 컴퓨터 기반 검사 및 보고체계의 구축 여부
- 품질정보의 신뢰성, 적시성, 접근성 등

5.4 품질관리 프로세스 평정기준

구분	주요 내용
<p>Stage 5 품질문화 정착</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 품질관리를 회사 시스템의 핵심영역으로 인식한다. ● 품질관리자는 이사회 멤버가 담당한다. 예방관리가 주요 관심사이다. ● 대단히 비정상적인 경우를 제외하고, 문제는 사전에 예방된다.
<p>Stage 4 품질예방관리</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 직원참여가 장려된다. 품질관리가 절대 중요하다고 인식하고, 품질에서 개인역할의 중요성에 대해 강조된다. ● 품질관리자는 회사의 중역이다. 예방조치가 취해지고, 고객의 문제(업무)를 해결하기 위해 특별한 과제가 수행된다. ● 문제가 개발 단계에서 조기에 인식된다(원류관리가 이루어진다). ● 제안제도와 개선활동이 장려 된다.
<p>Stage 3 표준 준수</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 품질개선 프로그램을 통하여 품질관리에 대해 많은 것을 알게 된다. ● 품질부서는 CEO에게 정기적인 보고를 하고, 경영층 내에서 일정 역할을 맡고 있다. ● 개선조치에 대한 시나리오가 준비되어 있다. 문제는 가시화 되고, 질서정연하게 해결된다.
<p>Stage 2 표준 정비</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 품질관리의 필요성에 대해서는 인식하고 있으나 거기에 돈과 시간을 투입할 의지를 가지고 있지는 않다. ● 보다 강력한 품질 리더가 임명되나, 여전히 제조부서 내에서의 검사에 초점이 맞추어져 있다. ● 주요 문제를 해결하기 위하여 팀이 구성된다. 그러나 장기적이고 근본적인 해결책은 제시되지 않는다.
<p>Stage 1 표준 미비</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 품질을 관리도구로서 인식하지 못하고 있다. 품질문제가 발생하면 품질관리부서를 비난한다. ● 품질문제가 제조부서나 엔지니어링 부서 내에 숨겨져 있다. 검사가 강조된다. ● 문제가 발생하면 원인을 명확하게 규명하지 않고, 고함 치면서 투쟁적으로 대응한다.

5.5 프로세스성과 (30점)

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

① 개발 프로세스 성과에 대한 주요 척도(개발 리드타임, 개발 완성도, 적시 출시율, 신제품 매출비율 등) 및 지표의 수준과 경향은 어떠한가?

[평가 착안사항]

- 개발 프로세스의 핵심성과지표
 - ✓ 신제품/서비스의 매출구성비율, 원가절감률
 - ✓ 개발 리드타임, 적시출시율, 개발 완성도(초기제품 불량률), 개발 Drop율
 - ✓ 신제품/서비스 매출비율이 일정하게 유지하려는 회사의 노력
- 비교자료의 신뢰성과 객관성
- 핵심성과지표와 사업성과의 연계성

② 생산(서비스)운영 프로세스 성과에 대한 주요 척도(종업효율, 리드타임 및 사이클 타임, 고객납기 준수율 등) 및 지표의 수준과 경향은 어떠한가?

[평가 착안사항]

- 생산운영 프로세스의 핵심성과지표
 - ✓ 고객 납기준수율, 주문 처리시간
 - ✓ 자산 이용도(Asset Utilization) : 가동률x양품생산율, 공수효율, 설비종합효율
 - ✓ 생산 준비시간, 생산리드타임과 사이클 타임
 - ✓ 원가 절감률
- 비교자료의 신뢰성과 객관성
- 핵심성과지표가 고객만족도, 사업성과와의 연계성

③ 구매조달 프로세스 성과에 대한 주요 척도(조달 리드타임, 자재납기 준수율, 자재 불량률 등) 및 지표의 수준과 경향은 어떠한가?

[평가 착안사항]

- 구매 프로세스의 핵심성과지표

- ✓ 자재납기 준수율, 조달 리드타임
- ✓ 자재 불량률, 재료비 절감률
- 비교자료의 신뢰성과 객관성
- 핵심성과지표와 사업성과의 연계성

④ **품질관리 프로세스 성과에 대한 주요 척도(품질비용, 불량률, 반품률, 클레임률 등) 및 지표의 수준과 경향은 어떠한가?**

[평가 착안사항]

- 품질관리 프로세스의 핵심성과지표
 - ✓ 불량률, 반품률, 클레임률 등
- 비교자료의 신뢰성과 객관성
- 핵심성과지표가 고객만족도, 사업성과와의 연계성

5.5 프로세스성과 평정기준

구분	주요 내용
<p>Stage 5 : Visionary 명백한 마켓리더</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 모든 성과지표에서 탁월한 상향 추세를 유지하고 있다. ● 명백한 Market Leader 이다.
<p>Stage 4 : Agile 타 기업의 벤치마크</p>	<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.
<p>Stage 3 : Disciplinary 대부분 지표에서 긍정적 추세</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 주요 성과지표에서 전반적으로 상향 추세를 나타내고 있다. ● 동종 산업 및 경쟁사보다 전반적으로 높은 성과를 달성하고 있다.
<p>Stage 2 : Repeatable 주요지표에서 긍정적 추세</p>	<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.
<p>Stage 1 : Informal 주요지표에서 부정적 추세</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 성과지표에서 하향 추세 또는 답보 상태를 나타내고 있다. ● 동종 산업 및 경쟁사보다 전반적으로 낮은 성과를 나타내고 있다.

6. 측정, 분석 및 지식관리 (54점)

조직은 단기와 장기, 외부 고객과 내부 운영프로세스의 균형 잡힌 관점에서 성과지표가 설정되고, 지속적으로 측정하고 분석하여 조직 전체적으로 의사결정을 지원하고 공유할 수 있는 시스템을 구축해야 한다.

성과정보 측정과 분석, 새로운 지식의 창출과 축적, 성과정보의 신뢰성과 적시성을 확보하기 위하여 어떻게 하고 있는가를 심사한다.

6.1 성과의 측정 및 분석 (30점)

- ① **일상의 운영상황과 조직 전체의 성과를 추적하기 위하여 성과자료와 정보를 어떤 방식으로 선정하고, 집계하며, 정렬하고, 통합하는가? 그리고 조직 의사결정과 일상관리를 지원하기 위하여 성과정보를 어떤 방식으로 활용하는가?**

[평가 착안사항]

- 선행/후행 지표가 성과지표체계에 제시되고 있는지의 여부
 - ✓ 조직 전체적으로 성과지표가 일관성을 가지고 전개되고 있는지의 여부
 - ✓ 성과지표가 BSC 관점에서의 균형 잡혀 있는지의 여부 등
 - ✓ 핵심성과지표가 전략목표에 연계되고, 미래 기회 탐색이 가능하도록 설정되었는지의 여부
 - ✓ 문제와 기회에 대해 적절한 조치를 취할 수 있을 정도로 빈번하게 측정되는지의 여부
 - 자료 수집 방법이 성과자료의 특성에 적합한지의 여부, 그리고 자료수집방법의 일관성과 신뢰성
 - 성과자료가 분석과 의사결정을 위해 적절한 수준에서 단순화되고 있는지의 여부
 - 경영자가 주기적(주/월/분기 등)으로 체크할 지표를 선정하고 검토하고 있는지의 여부
- ② **조직의 일상적인 의사결정, 전략적 의사결정, 그리고 혁신활동을 지원하기 위하여 핵심적인 비교자료와 정보를 어떤 방식으로 선정하고, 활용하는가?**

[평가 착안사항]

- 벤치마크 대상 조직을 선정하는 기준의 명확성과 객관성
- 경쟁사지표 및 벤치마크와 비교해야 할 프로세스를 선정하는 방법이 체계적인지의 여부
 - ✓ 비교 대상 조직/기능이 전사목표를 달성하는 데 밀접한 관련이 있는지의 여부
- 경쟁지표와 벤치마크 자료의 범위와 깊이, 그리고 객관성과 신뢰성 등
- 경쟁지표와 벤치마크 자료가 사업성과 향상을 위해 결정적으로 중요한지 여부
 - ✓ 경쟁지표/벤치마크 자료와 전략계획과의 연계성
 - ✓ 개선목표를 설정하는 데 경쟁지표와 벤치마크 자료의 활용여부

③ **경영진의 성과평가를 지원하기 위하여 어떤 분석을 수행하는가? 조직의 전략 계획을 지원하기 위하여 어떤 분석을 수행하는가?**

[평가 착안사항]

- 직원만족도와 고객만족도의 관계, 고객만족도와 재무성과의 관계, 제품/서비스 품질과 고객만족도와 관계 등을 조사 분석한 사례
- 선·후행 지표 간의 상관관계 분석을 토대로 핵심 의사결정이 수행된 사례
- 상관관계 분석방법의 타당성 등

④ **일선 부문의 의사결정을 지원하기 위하여 조직의 계층별 분석결과를 단위 조직에 어떤 방식으로 전달하는가?**

[평가 착안사항]

- 분석결과를 담당자나 이해관계자에게 전달하고 있는지의 유무
- 분석결과를 토대로 수행되고 있는 생산성 향상 과제
- 회사의 비전, 핵심성공요인, 전략계획이 분석결과와 일관성을 유지하는지의 여부
- 핵심 분석 결과가 회사의 의사결정에 사용된 사례 등

⑤ **성과 측정 시스템을 사업 환경의 변화와 전략변경에 맞추어 어떤 방식으로 변화 시키는가?**

[평가 착안사항]

- 필요 자료와 정보를 선정하는 데 담당 직원의 참여 사례
- 성과정보와 자료가 전사 목표와 전략변화에 밀접하게 연계되어 개선되고 있는지의 여부
- 자료수집시스템에 대한 평가방법이 체계적인가의 여부
- 자료수집 분석 보고 등 정보처리사이클이 개선되고 있는지의 여부

6.1 성과의 측정 및 분석 평정기준

구분	주요 내용
<p>Stage 5 실시간 측정</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 실시간 성과 정보를 토대로 특정 영역에 대한 평가가 이루어진다. ● 성과 정보에 대한 수집, 분석, 공유 프로세스가 지속적으로 개선된다. ● 표준 프로세스 내에서 실험이 일상적으로 이루어진다.
<p>Stage 4 핵심성과지표 Simulation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 고객, 제품, 프로세스, 재무 등의 핵심성과지표가 통합·관리되고 있다. ● 통합된 핵심성과지표를 토대로 예측, 가치분석, 시뮬레이션이 이루어진다. ● 개선의 우선순위를 결정하기 위하여 핵심성과지표 및 분석 결과가 활용된다. ● 핵심성과지표를 토대로 사업계획과 예산편성이 이루어진다.
<p>Stage 3 핵심성과지표 추정</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 고객, 제품, 프로세스, 재무 등의 핵심성과지표에 대한 관리목표가 설정된다. ● 예측, 가치분석, Gap 분석 자료 등을 중심으로 주기적인 보고가 이루어진다. ● 정확한 추정방법이 개발되고, 이를 토대로 의사결정이 이루어진다.
<p>Stage 2 핵심성과지표 분석</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 측정을 위한 핵심 프로세스가 설정된다. ; 핵심프로세스에서 측정 자료가 수집되고, 측정이 이루어진다. ● 고객, 제품, 프로세스, 재무 등에 대한 핵심성과지표가 설정된다. ● 평균, 경향치, 예산에 대한 목표 대비 실적 등을 중심으로 측정되고, 공식적인 보고가 이루어진다. ● 기초적인 추정이 이루어진다.
<p>Stage 1 비공식적 측정</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 측정이 비공식적이고, 상황에 따라 이루어진다. ● 재무적 성과를 측정하기 위한 자료가 대부분 수집된다. ; 고객, 제품, 프로세스에 대한 자료는 일부 수집된다.

6.2 지식 및 정보관리 (24점)

- ① 조직은 경영에 필요한 자료와 정보를 어떤 방식으로 활용 가능하게 하는가? 직원, 공급사/파트너, 고객 등 이해관계자가 이러한 자료와 정보에 어느 정도 접근 가능하게 하는가?

[평가 착안사항]

- 성과분석 자료를 전달하는 양식의 일관성이 유지되는지의 여부
- 보고자료를 작성하고 전달하는 방법이 이해하기 쉽고 사용하기 쉬운지의 여부
- 전자형식의 성과자료를 전달한다면, 이해하기 쉬운 그래프와 차트를 사용하는지, 그리고 온라인상에서 분석가능한지의 여부
- 고객과 공급사/파트너 입장에서 성과정보에 접근이 가능한지 여부
- 이러한 성과자료가 적시에 명확하게 전달되는지의 여부 등

- ② 조직 아래 성과를 달성하기 위하여 조직의 지식을 어떤 방식으로 관리하는가?
- 직원 개인의 지식을 조직 지식과 아고 전달
- 고객/공급사/파트너로부터 책임안 지식을 획득
- 베스트 프랙티스의 인식, 공유 및 실행

[평가 착안사항]

- 문서화 시스템이 직원이 쉽게 접근 가능하고, 유용하게 사용가능 할 정도로 구체적인가의 여부
- 지식 데이터베이스의 접근이 쉽고, 검색이 단순한가의 여부
- 지식 데이터베이스가 지속적으로 갱신되는가의 여부
- 고객, 공급사/파트너로 부터 획득한 지식을 문서화하고, 저장하는 시스템의 존재 여부
- 베스트 프랙티스와 실패로부터 배운 교훈을 문서화하는 체계적인 접근방법의 존재여부
- 베스트 프랙티스 데이터베이스가 전사적으로 활용되고 있는가의 여부
- 조직 지식의 데이터베이스가 목표를 설정하고, 전략을 개발하는 계획프로세스의 한 분야로 활용되고 있는지의 여부

- ③ 필요 자료와 정보를 생산하는 시스템이 어떻게 구축되어 있는가? 임직원, 공급사와 파트너 등이 필요 자료와 정보에 어떤 방식으로 접근 가능한가?

[평가 착안사항]

- 성과자료를 전달하는 데 사용되는 양식이 일관성을 가지고 있는지의 여부
- 성과자료를 보고하고, 전달하는 방법이 이해하기 쉽고, 해석이 편리한지의 여부
- 성과자료를 소프트웨어로 제공하는 경우, 쉽게 이용할 수 있도록 그래픽/차트를 활용하고, 온라인상에서 자료분석이 가능한지의 여부
- 성과자료를 전달하는 접근방법이 조직의 유형이나 기능에 적합한지의 여부
- 성과자료 전달 주기가 성과변동성과 자료수집 주기와 일관성이 확보되는지의 여부

④ **성과정보 시스템은 필요 자료와 정보의 신뢰성, 적시성, 보안성, 사용 편리성 등을 어떤 방식으로 확보하고 있는가?**

[평가 착안사항]

- 신뢰성을 확보하기 위하여 자동화된 검증(측정) 도구를 사용하는가의 여부
- 자동화된 자료수집 도구가 정기적이고 규칙적으로 표준과 방법에 적합하게 조정되는지의 여부
- 외부 자료를 활용하여 자료의 객관성을 확인하고 있는가의 여부
- 자료의 무결성과 비밀성을 확보하기 위하여 적합한 통제가 이루어지는지의 여부
- 보안정보가 적절히 통제되고 있는가의 여부

⑤ **사업 환경의 변화와 전략 변경에 따라 필요 자료와 정보를 어떤 방식으로 수정·보완하는가?**

[평가 착안사항]

- 정보 이용자가 가장 최신의 성과자료를 볼 수 있도록 자료와 정보가 갱신되고 있는가의 여부
- 성과자료를 전달하는 방법이 지속적으로 평가되고, 개선되고 있는지의 여부
- 하드웨어/소프트웨어를 주기적이고 체계적으로 평가되고 개선되고 있는지의 여부
- 회사가 정보기술 분야에서 경쟁사보다 앞서 있는지의 여부

6.2 지식 및 정보관리 평정기준

구분	주요 내용
<p>Stage 5 지식과 정보공유 네트워크 형성</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 외부의 지식 파트너와 네트워크로 연계되어 있다. ● 정보 품질 측정이 적합하게 이루어지고 있다. ● 누구나 한 팀으로 인식하고 있다. : 정보 개발자는 정보 이용자의 고객 입장에서 제공하고, 정보 이용자는 이용자임과 동시에 개발자이기도 하다.
<p>Stage 4 실시간 정보공유</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 지식과 정보공유를 촉진하기 위하여 다양한 형태로 정보가 제공되고 있다. ● 표준 프로세스에 따라 정보 수집, 분석, 공유가 항상 이루어지고 있다. ● 정보 공유를 통하여 조직 간의 장벽이 무너지고 있다. ; 관료문화가 사라지고 있다. ● 지식과 정보의 효익(Benefit)과 비용(Cost)이 분석되고 있다.
<p>Stage 3 표준 정보 시스템</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 지식 관리프로세스가 정립되어 있고, 지식 활동을 촉진하는 다양한 이벤트가 수행되고 있다. ● 정보관리 원칙과 표준프로세스가 정립되어 있다. ● 사업목표와 콘텐츠 관리가 연계되어 있다; 정보 개발자와 정보 이용자가 공통의 비전을 가지고 있다. ● 콘텐츠 관리가 진정한 사업 기회를 창출하고 있다.
<p>Stage 2 분산된 정보체계</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 전사적인 차원에서 지식관리를 위한 준비가 진행되고 있다. ● Single Sourcing에 대한 필요성이 대두되고 있다. ● 콘텐츠 관리방식을 도입할 준비가 되어 있고, 일부 이루어지고 있다. ● 표준 프로세스의 필요성을 인지하고 있으나 적합한 프로세스가 없다.
<p>Stage 1 개인에 의한 정보생산</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 개인적인 차원에서 지식이 관리되고 있다. ● 유능한 개인에 의하여 정보가 독립적으로 생산되고, 활용된다. ● 정보에 대한 표준 프로세스가 존재하지 않는다. ● 정보 Sourcing, Contents, Design의 일관성은 찾아보기 어렵다.