



건설근로자공제회 성과지표 개선 연구 컨설팅

최종(요약) 보고서

2015. 12

 **Ryan & Co.**

I. 프로젝트 개요

1. 프로젝트 추진 배경

I. 프로젝트 개요

건설근로자공제회의 대·내외 환경 변화를 기반으로 미션, 비전 및 전략의 패러다임 제고 및 경영전략과 성과관리체계 연계성 구축을 통한 경영평가 관련 개선사항 대응력 강화 요구

추진 배경



경영환경 변화

지속적인 환경변화
미션·비전·전략 연계성 강화

정부평가 패러다임 변화

공제회 선진화
방만경영 이슈

성과관리 체계도

성과관리체계 분석
전략체계와 연계성 분석

성과평가 체계 진단

성과평가체계 분석
성과에 따른 보상체계 진단

조직운영 진단

조직평가 프로세스 항목 진단
내부수용도 강화 방안 도출

전략 실행력 강화

- 미션·비전·전략 연계 강화
- 경영전략 고도화
- 유기적 운영 프로세스

성과관리 역량 강화

- 경영 환경 변화에 신속하게 대응
- 전사적 전략 강화를 위한 성과관리 체계 구축

조직 수용도 제고

- 성과관리체계에 대한 구성원 이해 향상
- 공정성 제고를 통한 수용성 향상

2. 프로젝트 목적 및 범위

1. 프로젝트 개요

공제회의 지속적인 성장을 위한 성과관리체계 전반에 대해 진단·분석·개선으로 경영효율화를 이루며, 내·외부 경영평가 연계 강화를 통한 선진적인 경영평가 지표 개발 및 체계 구축을 목적으로 함

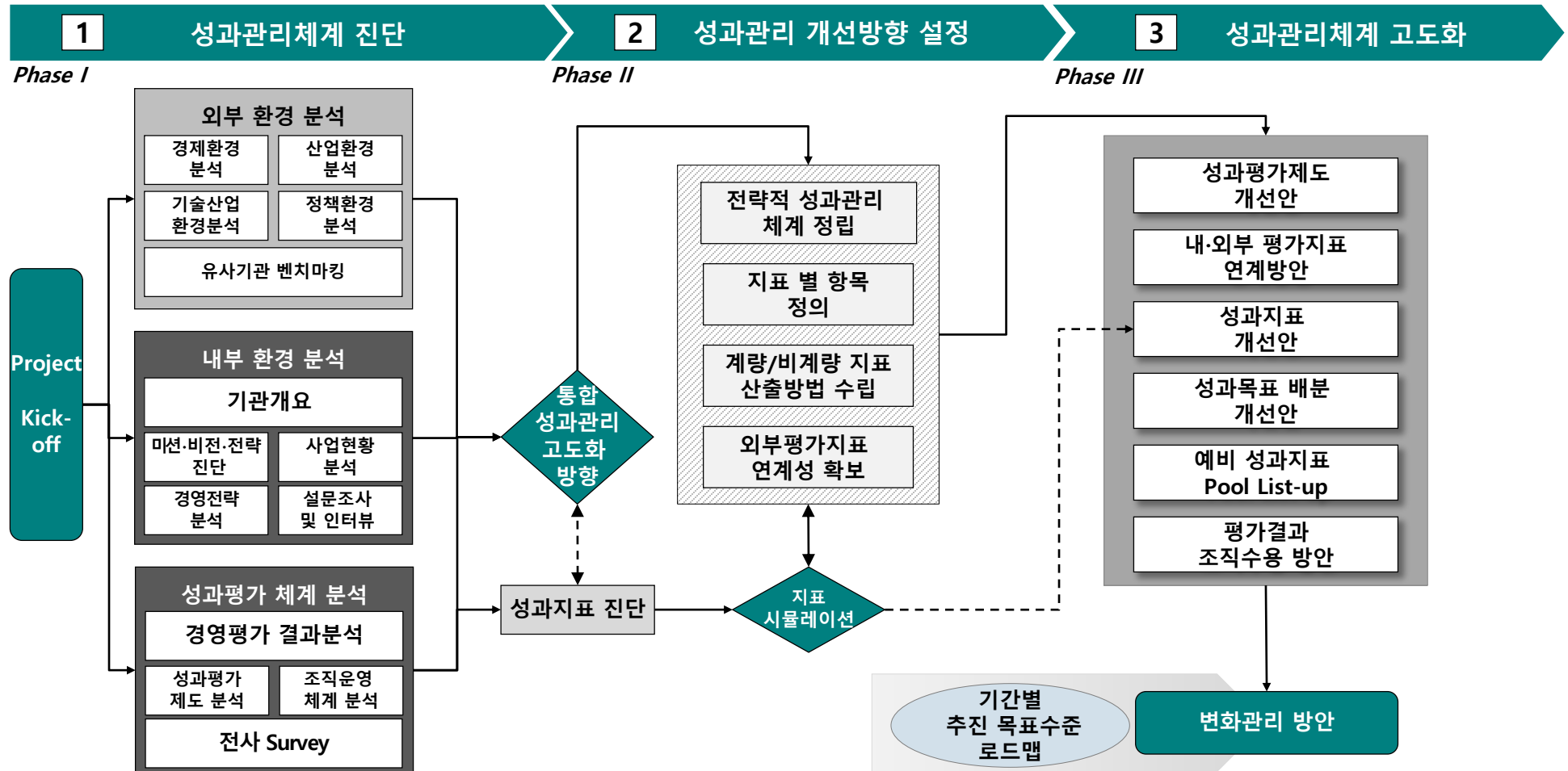
프로젝트 목적	1	경영전략과 성과지표의 연계성 강화를 통한 성과관리체계 구축		
	2	성과지표 POOL 확보 및 성과지표별 적정 목표치 · 가중치 설정		
	3	성과관리체계의 안정적인 실행체계 구축		
	4	경영평가 관련 개선사항 도출 및 대응력 강화		

프로젝트 범위	대내외 환경분석	경영전략 체계 고도화	전략적 성과지표체계 설계	성과관리체계의 안정적인 실행체계 구축
	<div>대내외 환경분석</div> <ul style="list-style-type: none"> 정부정책, 건설산업, 고객니즈 등 외부환경 분석 사업현황, 조직구조(예산, 인력 등) 등 내부환경 분석 이해관계자별 요구파악 및 이슈 분석 정부 및 타 공공기관 성과관리 우수사례 벤치마킹 현황진단에 따른 성과관리체계의 개선이슈 및 방향성 도출 	<div>경영전략 체계 진단 및 보완</div> <ul style="list-style-type: none"> 설립목적에 기반으로 미션과 비전, 핵심가치, 경영목표 진단 및 보완 <ul style="list-style-type: none"> 가치체계 진단과 대내외 의견 수렴을 통한 문제점 및 이슈 도출 미션, 비전, 핵심가치 등의 타당성 검토 및 재설정 단계별(단기, 중기) 전사 경영 목표 설정 등 전략목표 및 전략과제·실행과제 재정립 <ul style="list-style-type: none"> 기존 전략체계 검토 및 전략 목표·과제, 실행과제 재설정 전략목표·전략과제·실행과제 및 성과지표간 연계성 확보 사업별 중장기 추진계획 수립 <ul style="list-style-type: none"> 핵심사업 선정 및 사업우선순위 평가 전사전략과사업단위 전략간 정렬성 확보 사업추진 모니터링 및 환류 프로세스 구축 중장기 예산 및 인력 배분 프로세스 구축 경영전략 체계와 성과관리의 연계성 확보 방안 마련 	<div>성과지표체계 설계</div> <ul style="list-style-type: none"> 경영목표 달성 및 내·외부 평가 대응을 위한 성과지표 개발 <ul style="list-style-type: none"> 부서별(지부 포함) 성과지표 분석 및 문제점 도출 내외부 평가 대응을 위한 성과지표(계량, 비계량) pool 구성 및 성과지표 도출 고용부 경영평가편람을 반영한 성과지표 설계 정부 및 타 공공기관 성과지표 사례조사 및 벤치마킹 과거 추세, 이해관계자의 요구, 성과지표 난이도·중요도 등을 고려한 성과지표의 목표치 설정 부서 간 형평성을 고려한 성과지표의 가중치 설정 성과지표를 기반으로 한 성과관리체계 컨설팅 <ul style="list-style-type: none"> 근무성적평가제도 등 성과관리 체계 진단 및 보완 	<div>실행체계 구축</div> <ul style="list-style-type: none"> 연간 성과관리 운영 프로세스 정립 <ul style="list-style-type: none"> PDCA(Plan-Do-Check-Act)관점의 성과관리 운영 프로세스 정립 중·장기 성과관리 발전방향 로드맵 제시 기관 경영실적보고서 작성에 대한 자문 및 지원('16년 1분기) <ul style="list-style-type: none"> 평가항목 기준에 부합하는 실적 및 관련 자료 정리 지원 논리적이고 체계적인 실적보고서 작성에 대한 협력 및 지원 실적보고서 작성기법 코칭 경영실적보고서 작성 지원 PDCA 관점별 보고서 구성 코칭 모의 실사 및 피드백 반영 보고서 작성 노하우 공유를 위한 교육 (지표담당자 교육)

3. 프로젝트 프레임워크

I. 프로젝트 개요

프로젝트의 효과적인 진행을 위해 공제회의 성과관리체계를 심층적으로 진단하고 이를 바탕으로 개선방향을 설정, 성과관리체계 고도화 방안을 도출하고자 함

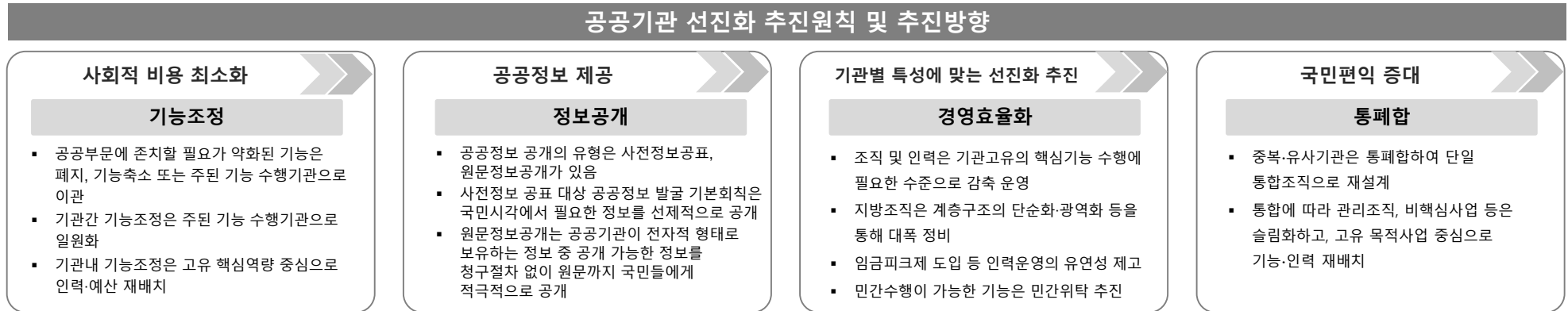
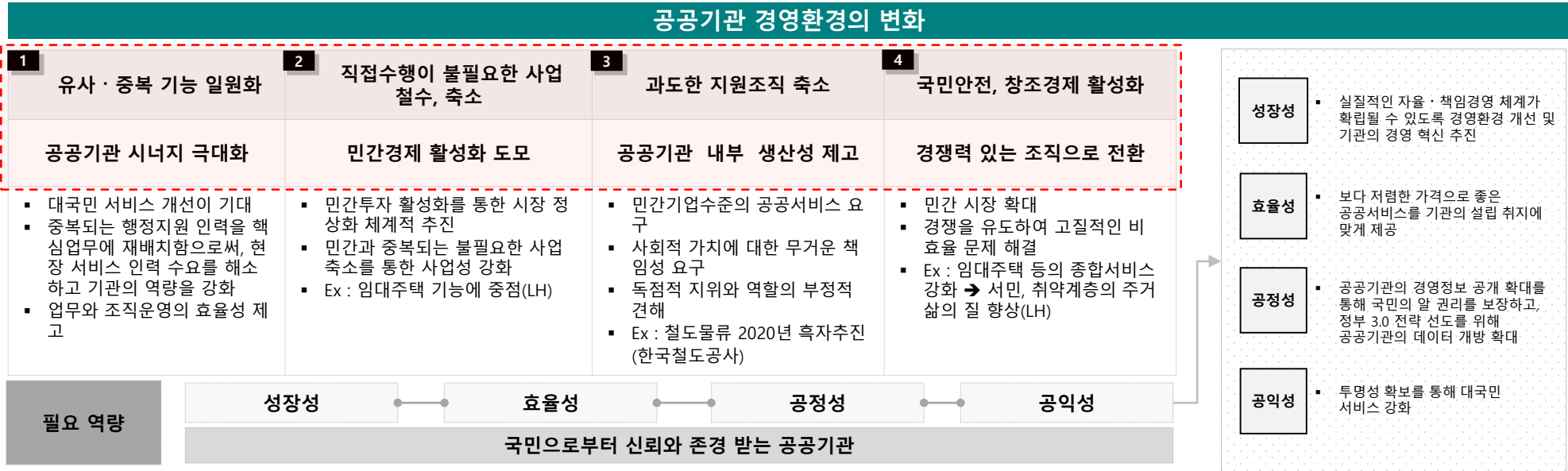


II. 환경 분석

1. 정부정책의 변화

II. 환경분석

공공부문 정상화 정책의 추진에 따라 유사·중복 기능 일원화, 직접수행이 불필요한 사업 철수·축소, 과도한 지원조직 축소, 경쟁력 있는 조직으로 전환과 함께 성장성, 효율성, 공정성, 공익성을 지속적으로 관리·점검을 강화하고 있음



2. 고용노동부 정책변화

II. 환경분석

제3차 건설근로자 고용개선 세부추진방안은 “1)성장경로별 고용지원체계 마련 2)건설근로자의 고용안정성 제고 3)안전한 근로환경 및 사회안전망 강화 4) 정책추진 인프라 강화”를 통해 건설근로자의 정책이 선순환을 이루도록 전략방향과의 연계 강화 요구



3. 조직 구성원 설문 분석 – Eos Overview

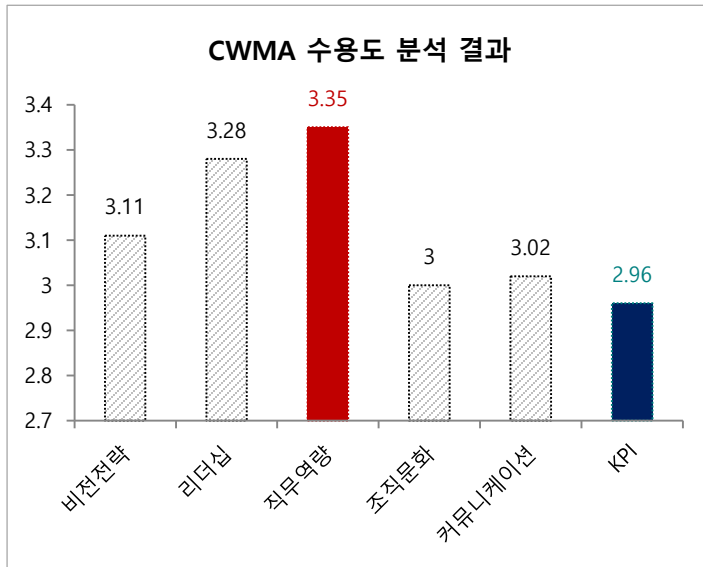
II. 환경분석

CWMA 구성원 평가 수용도 조사 결과 직무역량, 리더십, 비전전략 등이 다른 항목에 비해 수용도가 높은 것으로 나타난 반면, 조직문화, 커뮤니케이션, KPI에 대해서는 수용도가 보통으로 나타남

구성원 평가 조사 분석 결과 1

비전전략	리더십	직무역량	조직문화	커뮤니케이션	KPI
3.11	3.28	3.35	3.00	3.02	2.96

CWMA 수용도 분석 결과



구성원 평가 조사 분석 결과 2

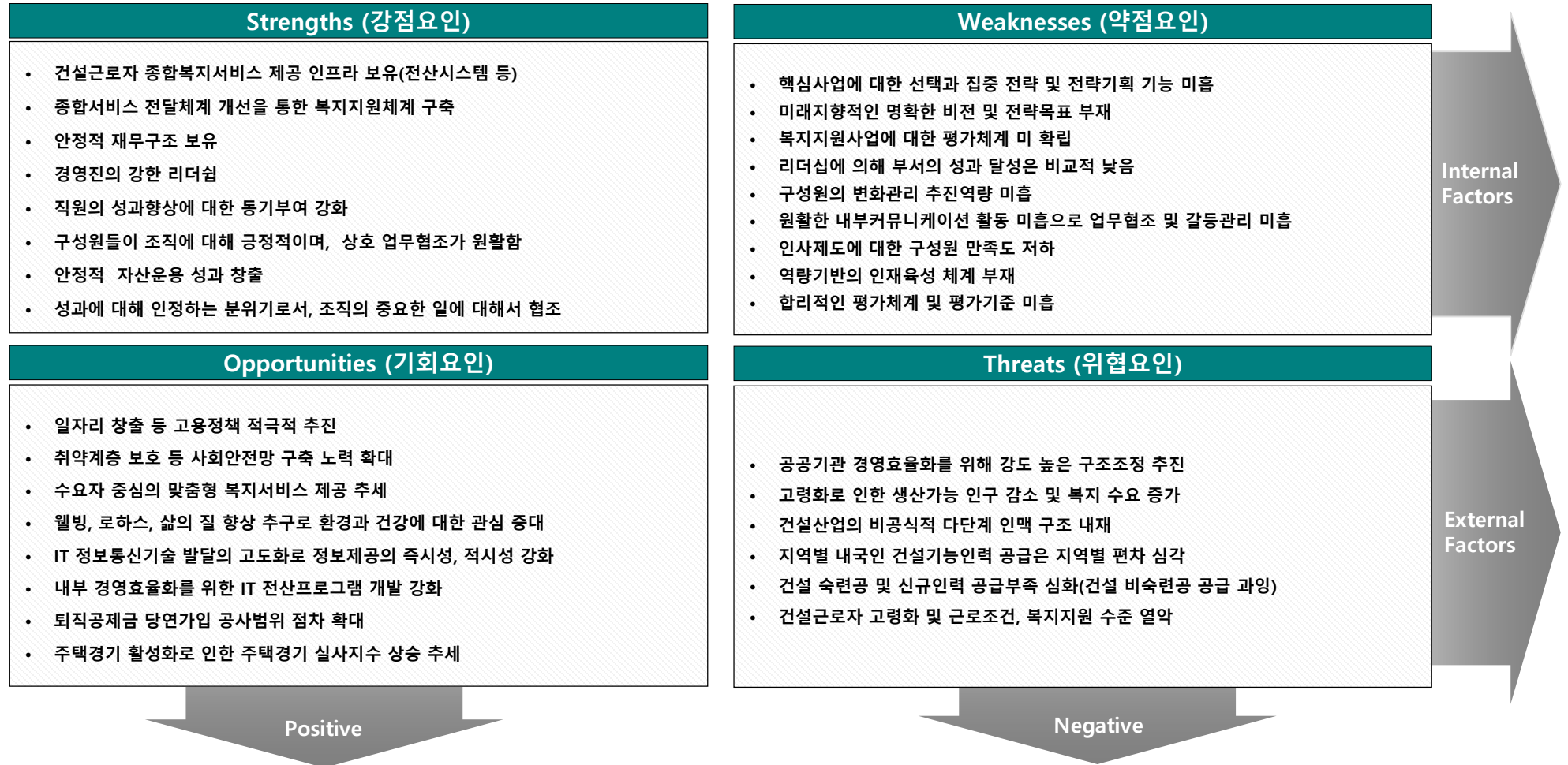
		강점	약점
비전 전략	현 미션은 공제회의 존재 이유와 창출해야 할 본질적 가치를 잘 표현함	✓	
	위기 관리 역량 수준		✓
조직 문화	자신이 긍정적인 영향을 미친다고 생각함	✓	
	조직인력 배치는 일정한 기준과 합리적인 방법으로 이루어짐		✓
리더십	상사는 내가 훌륭한 성과를 내면 인정해주고 칭찬해줌	✓	
	조직의 리더십에 의해 부서의 성과가 달성		✓
커뮤니케이션	부서원들간의 업무 협조가 원활하게 이루어짐	✓	
	반대의견 제시가 자유로우며 토론과 논쟁을 중요시 함		✓
KPI	업무에 대한 주요 성과 지표가 측정	✓	
	성과관리제도 전반에 대해 만족		✓
직무역량	업무 프로세스에 필요한 필요 역량 파악	✓	
	교육을 통해 업무에 대한 학습 및 개발의 기회 제공		✓

4. SWOT 분석 - Overview

II. 환경분석

SWOT 분석에 따른 전략목표와 비전체계의 기본적 Guide-line을 통해 SO 지속성장 전략, ST 경쟁우위 전략, WO 위기대응 전략, WT 역량강화 전략 도출

SWOT 요인종합

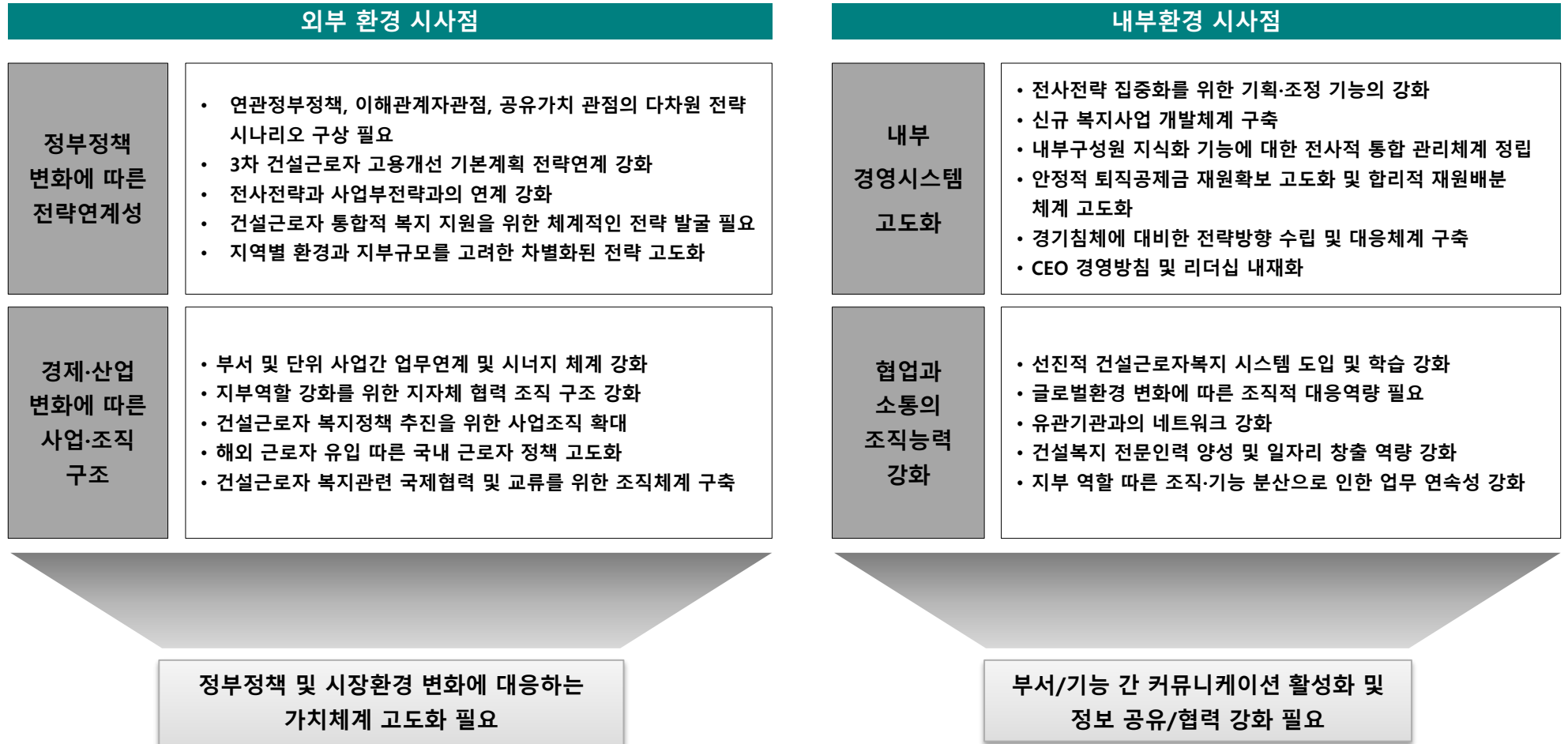


	미흡	보통	우수	탁월
Shared Values - 비전 및 공유 가치 -	설립목적 및 실현가능성을 고려하지 않아 비전이 추상적이고 선언적임 조직구성원의 합의 정도가 낮음	비전이 설립목적과 핵심가치를 고려하여 구성되었으나 실현가능성이 떨어짐 조직구성원의 합의 정도가 낮음	비전이 설립목적과는 부합 하지만 목표가 명확하지 않아 비전의 달성 여부를 측정하기 어려움 조직 구성원은 비전을 공유하고 있음	비전이 조직의 중장기 목표를 명확히 표현하여 비전의 달성여부를 객관적으로 측정할 수 있음 대내외 이해관계자에게 공유, 전파되어 있음
Strategy - 전략연계성 -	전사비전이 불명료하며, 각 부문전략은 하의상달로 이루어짐 이슈 대응의 단기과제 중심	전사 비전은 일정 정도의 상의하달과 하의상달의 혼합 형태 단기과제 중심	부문별 전략이 일정 정도의 상의하달과 하의상달의 혼합 형태 장단기 과제의 조화	전사 비전의 상의하달식 연계를 통하여 부문별 세부 전략 수립 장단기 과제의 조화
Structure - 사업·조직구조 -	사업 간 성격과 업무가 혼재되어 있으며 핵심사업을 명확히 정의할 수 없음 사업 및 조직 구분 모호	사업 분류 기준은 다소 명확하나 기능별 조직으로 구성되어 있음 사업 성과의 책임과 권한을 하나의 조직에 부여할 수 없음	사업간 분류 기준이 명확하고 조직과 연계되어 있음 성과관리체계 다소 불명확	사업 및 조직의 연계가 분명하고 측정가능성이 높은 성과목표가 설정되어 있음 사업 성과의 조직 성과 연계
System - 경영시스템 -	필요한 분야의 표준화 및 매뉴얼 작업이 이루어지지 않음 내부의 전산화와 업무간 연계가 단절됨	표준화/매뉴얼화가 되었으나 내용 및 규정 부족으로 활용도 저하 내부 전산화와 업무간 연계가 미흡함	표준화/매뉴얼화가 되었으나 Update의 미비로 효율성 저하 내부 전산화 운영 효율성이 높은 편임	표준화 / 매뉴얼화로 인하여 업무가 효율적으로 진행 내부 전산화 운영 효율이 높음
Staff - 구성원 -	전체적인 역량이 부족하며, 필요한 분야의 인력도 부족 충성도가 낮음	전체적인 역량은 부족하나, 필요 분야의 인력으로 구성 충성도가 크지 않음	다수분야에 우수인력이 확보되어 있음 충성도가 크지 않음	다수분야에 우수인력 확보되어 있음 충성도가 매우 높음
Style - 조직풍토 -	상하위 직급 간에 의사소통이 단절되고 경영진의 문제해결노력이 미흡함 폐쇄적 업무분장 및 단절	최고경영진의 임원통제력이 약하여 경영진과 조직구성원 사이에 문제에 대한 인식이 상이함	전사적 문제해결 노력을 지속하고 있음 구성원간 Teamwork의 중요성은 인지하고 있으나, 문제 해결 시 부서간 단절이 발생함	경영진은 지속적으로 조직의 문제를 진단하고 해결점을 도출하며, 조직 전체적으로 고도의 Teamwork가 이루어지고 있음
Skill - 조직능력 -	조직 구성원의 능력이 조직적으로 결집되지 않음 사업 수행 능력이 시장 변화에 대응하지 못함	조직 구성원의 능력은 개별 사업 수행 시 발휘됨	미래 시장 대응 전략에 따라 사업을 수행함	조직 구성원의 능력은 조직을 통하여 시너지를 발휘하고 있으며 조직이 이를 지원함

6. 환경분석 종합 시사점

II. 환경분석

외부 환경분석 '정책, 경제, 사회문화, 기술, 산업, 경제 등'과 내부 환경분석 '가치, 전략, 시스템, 조직문화 등'의 분석을 통해 거시적 관점의 정부정책과 시장환경 변화에 대응하는 가치체계 고도화 및 공제회 내 사업부서와 지원 부서간의 의사소통 활성화, 협력 강화 방안 요구

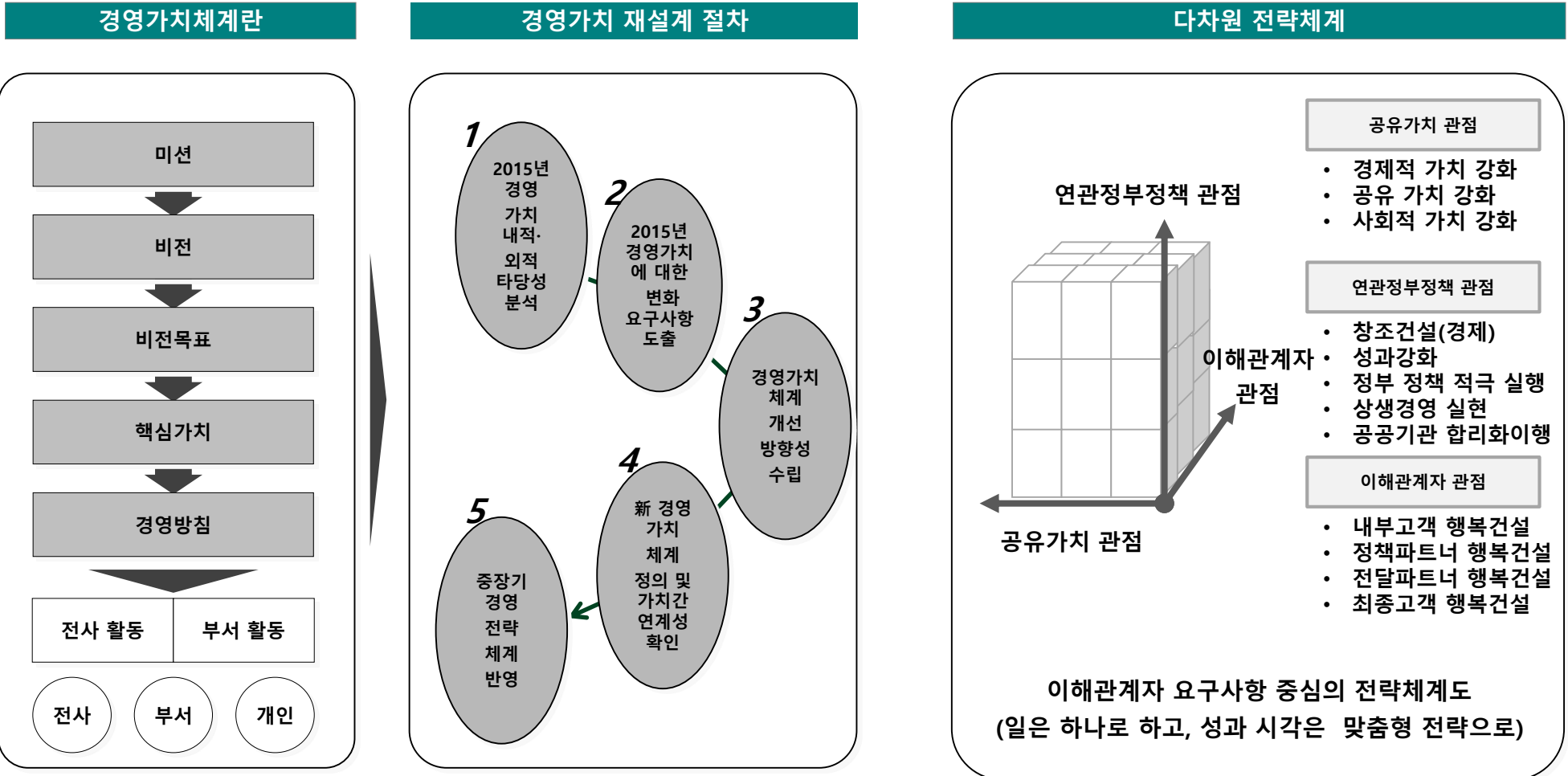


Ⅲ. 전략가치 체계 고도화

1. 핵심가치 내적·외적 타당성 분석

Ⅲ. 전략가치 체계 고도화

경영가치 체계는 미션, 비전, 비전목표, 핵심가치, 경영방침으로 구성되어 전사 및 부서활동의 기본 지침과 지향점을 제시하는 기본적 경영관리체계임



2. 가치체계 분석 - 미션

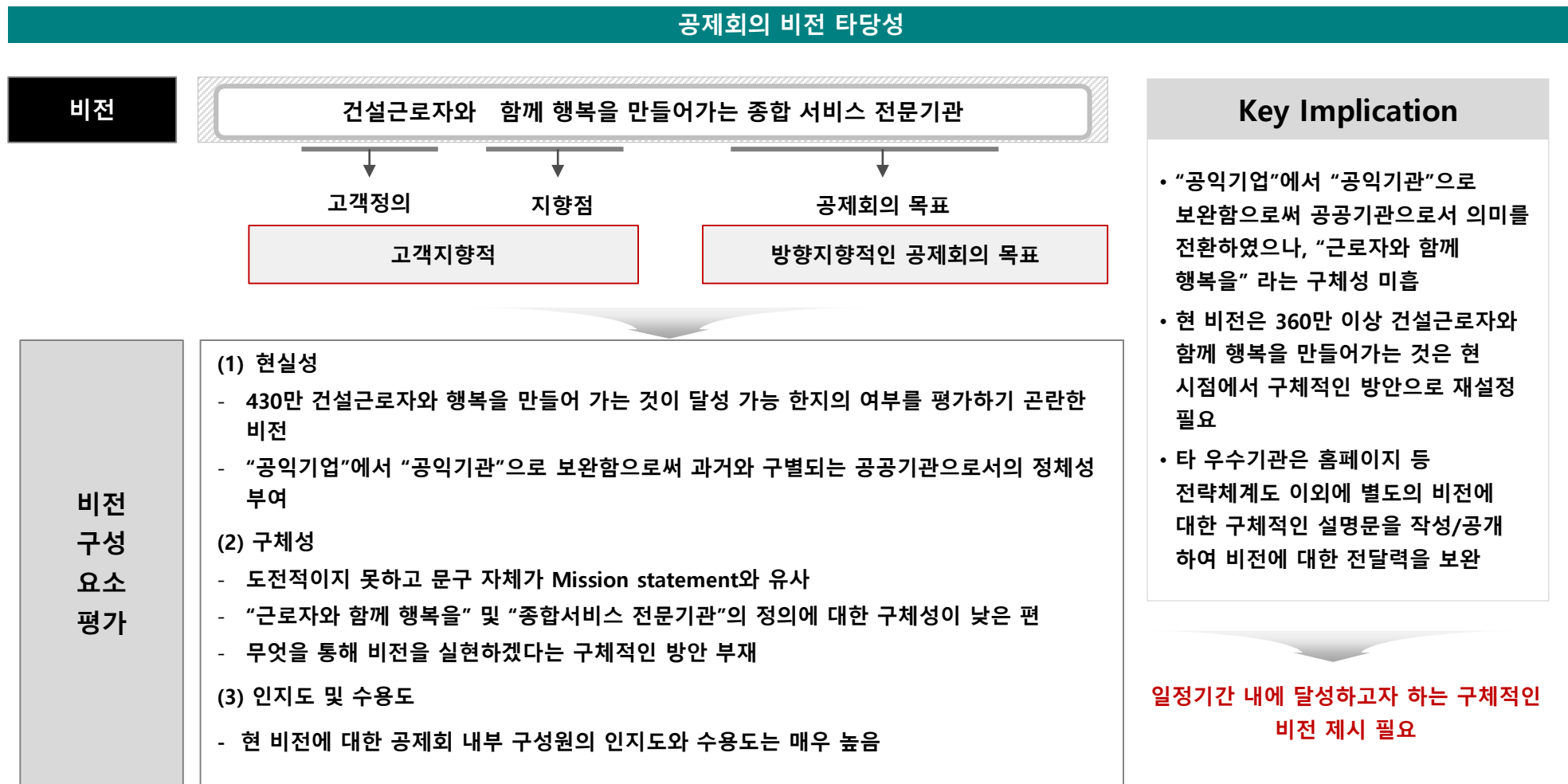
Ⅲ. 전략가치 체계 고도화

CWMA의 설립 목적, 관련법 및 정관, 주요 사업영역 등을 종합적으로 고려하여 미션 재정립 여부를 검토한 결과, 건설근로자 관점의 재정의가 필요

CWMA의 미션 적합성			
미션	건설근로자들의 삶의 질 향상을 위하여 고용개선 및 복지증진 서비스를 지속적으로 제공		Key Implication
관련법령 및 내부규정	건설근로자의 고용개선 등에 관한 법률 제1조 건설근로자의 고용개선 등에 관한 법률 시행령	정관 제1조(목적)	<div>- 미션 내 공제회의 사업영역을 '건설근로자의 희망'이라는 상당히 포괄적인 개념으로 정의</div> <div>- '고용개선 및 복지증진'이라는 실현가능성과 공제회의 역할 한계성에 대한 검토 필요</div> <div>- 최종 고객에 대한 구체적인 정의가 다소 부족하며, 기관명이 미션에 포함</div>
설립목적 및 임무	<div>▪ 건설업 관련 공제조합 및 사업주 단체가 실시하여야 하는 건설업근로자 퇴직공제 사업을 시행</div> <div>▪ 건설근로자의 고용개선과 복지증진 도모함으로써 건설 산업 발전 기여</div> <div>- 공제부금의 수납과 퇴직공제금의 지급</div> <div>- 적립된 공제부금의 증식을 위한 자산운용사업</div> <div>- 건설근로자의 고용안정, 직업능력의 개발 향상, 취업지원을 위한 사업</div> <div>- 자녀장학금, 결혼, 출산보조금 등 복지사업</div> <div>- 건설근로자에 대한 복지시설의 설치·운영 등 복지증진 사업</div> <div>- 퇴직공제에 가입한 사업주 및 피공제자에 대한 기록의 관리, 유지 등</div>		
미션 구성 요소	<div>▪ 공제회 사업영역</div> <div>- 건설근로자의 희망이라는 공제회의 임무를 표명하고 있음. 다만, 사업영역이 기관명과 일치하고 의미 자체가 포괄적임</div> <div>▪ 공제회 고객</div> <div>- '고용개선 및 복지증진' 내 구성원을 건설근로자로서 함축적으로 표현</div> <div>▪ 고객 가치</div> <div>- '지속적으로 제공'이라는 가치창조 표현</div>		
건설근로자의 관점에서 미션의 구체적인 정의가 필요함			

건설근로자의 관점에서 미션의 구체적인 정의가 필요함

공제회는 “공익기관”이라는 표현으로 과거와 구별되는 공공기관으로서 정체성을 제공하고 있지만 비전의 정의에 대한 구체성이 낮으므로 향후 미래상에 대한 구체적인 목표를 정의할 필요가 있음

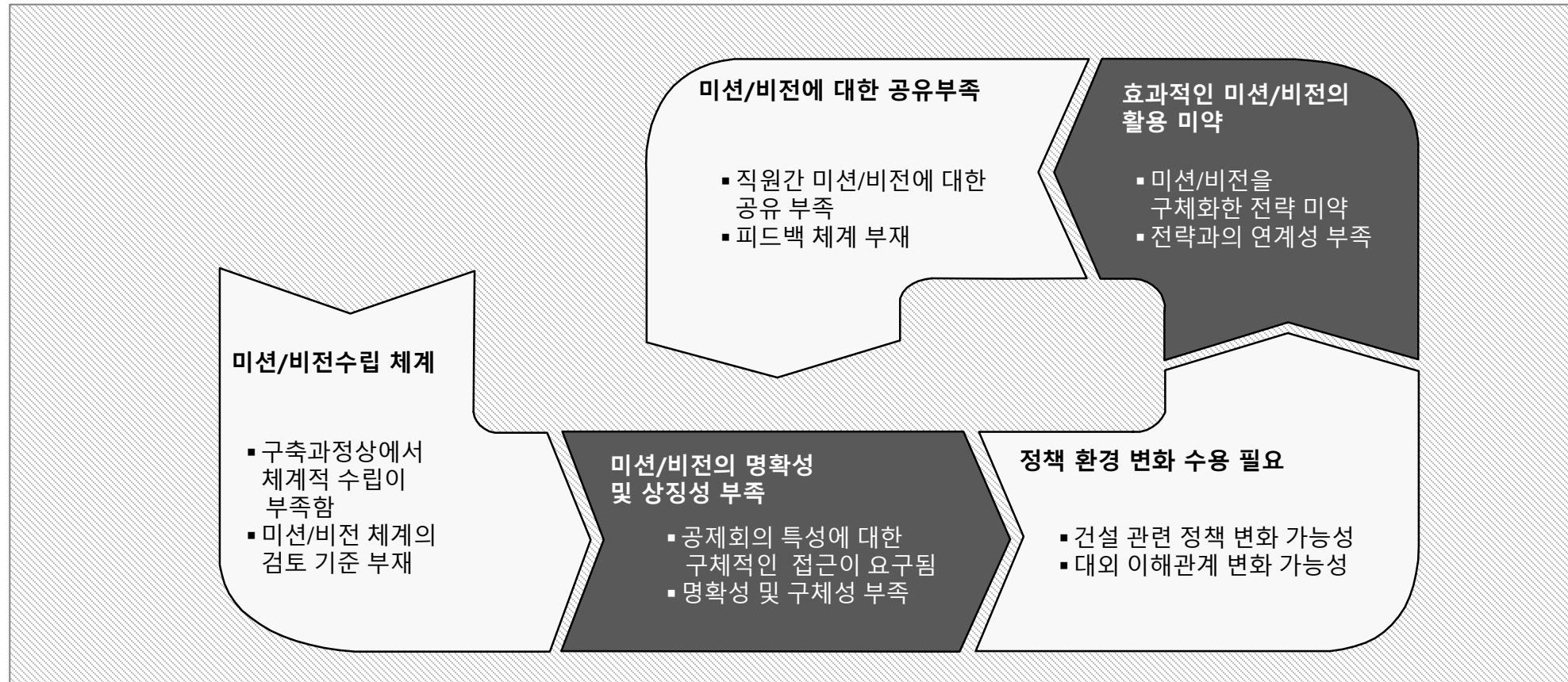


4. 가치체계 분석 시사점

Ⅲ. 전략가치 체계 고도화

현재 공제회의 미션/비전 체계의 문제점은 1)수립체계 미약, 2)명확성 및 상징성의 부족, 3)정책환경 변화에의 취약점, 4)효과적인 활용 미약 그리고 이를 통한 미션/비전에 대한 5) 임직원의 공감대 미흡 등이 있음.

미션/비전체계의 분석 시사점



5. 전략가치 재설계 제안

Ⅲ. 전략가치 체계 고도화

공제회는 “건설근로자들의 삶의 질 향상을 위하여 고용개선 및 복지증진 서비스를 지속적으로 제공”이라는 설립목적을 달성하기 위하여 비전, 전략목표, 전략과제, 프로세스의 유기적 연계성을 고려한 비전을 “건설근로자와 동반을 위한 고용, 교육, 복지 증진의 허브센터”로 도출함

CWMA 경영전략체계

설립 목적	건설근로자들의 삶의 질 향상을 위하여 고용개선 및 복지증진 서비스를 지속적으로 제공				
비전	건설근로자와 동반을 위한 고용, 교육, 복지 증진의 허브센터				
3대 핵심가치	고객 감동	사회 책임	창의 도전		
전략 목표	고객지향 서비스 제고	미래 성장 기반 강화	선진 경영 인프라 구축		
경영 방향	근로자에게 꼭 필요한 핵심사업 발굴 건설근로자 통합시스템 구축	퇴직공제부금 미납 최소화 안정성과 수익성이 조화된 자산 운용	가치 경영과 성과역량 중심의 조직문화 정착		
핵심성과지표	퇴직공제 성립 신고율	퇴직공제부금 평균수령액	자산운용 목표 수익률	훈련생 수료율	자율경영공시 증가율
전략 목표	추진 방향		목적		
고객지향 서비스 제고	건설 근로자 커뮤니케이션 강화		건설근로자 고용·복지 허브기관으로서의 위상 강화 및 기업 이미지 쇄신		
	통합 복지서비스 제공 강화		건설근로자 고용개선 및 복지증진 제공		
	인적자원 역량 강화		건설근로자 교육을 통한 역량 강화		
미래성장 기반 강화	커뮤니케이션 채널 다양화 강화		미래 신성장 동력 확보		
	자산 건전성 강화		안정적 자산운용 기반 조성		
	다양한 신규 인덱스 개발 강화		미래 신성장 동력 확보		
선진경영 인프라 구축	효율적 조직구조 지향		핵심역량 강화 및 경영 효율성 극대화		
	전략적 인적자원 관리 강화		공제회 전문성 강화		
	신 조직문화 구축		윤리경영 모니터링 강화		

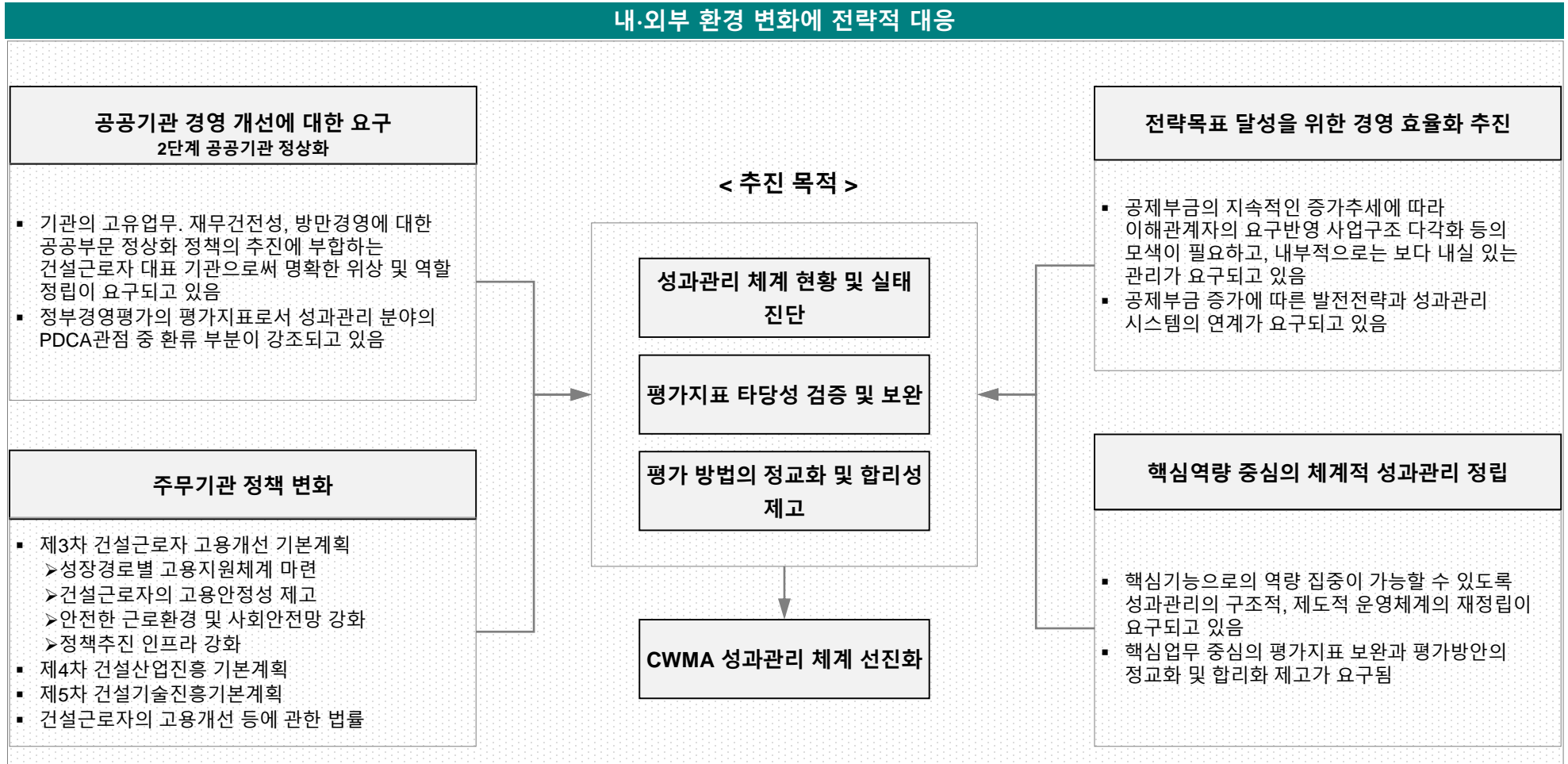
전사 전략체계, 가치체계, 주요사업계획 분석을 통해 도출된 1순위 개선 내용은 전략과제 별 핵심성공요인(Critical Success Factor)의 부재로 성과지표에 대한 방향성 즉, 전략에서 파생된 실행과제에 대한 선택과 집중의 가치기준 설정이 시급이 요구됨

핵심성공요소 도출 프로세스



IV. 성과관리 체계 구축

본 프로젝트는 조직의 지속적인 성장을 위한 경영전략으로써 성과관리의 중요성이 강조되고 있는 시점에서 CWMA의 주무기관의 정책방향 재고와 공공기관 정상화 단계의 요구 대응을 통해 각 부문별 전략과의 연계성을 강화하고 주요사업 역량집중이 가능한 성과관리의 구조적, 제도적 운영체계의 재정립을 목적으로 함

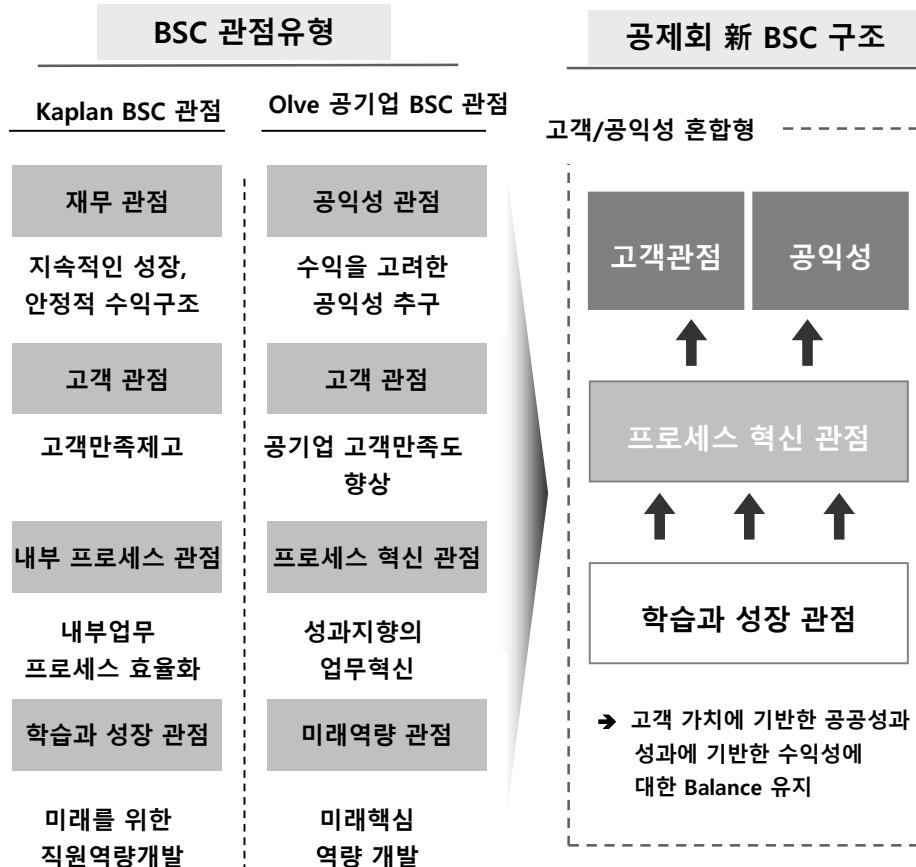


2. 성과체계의 재설계

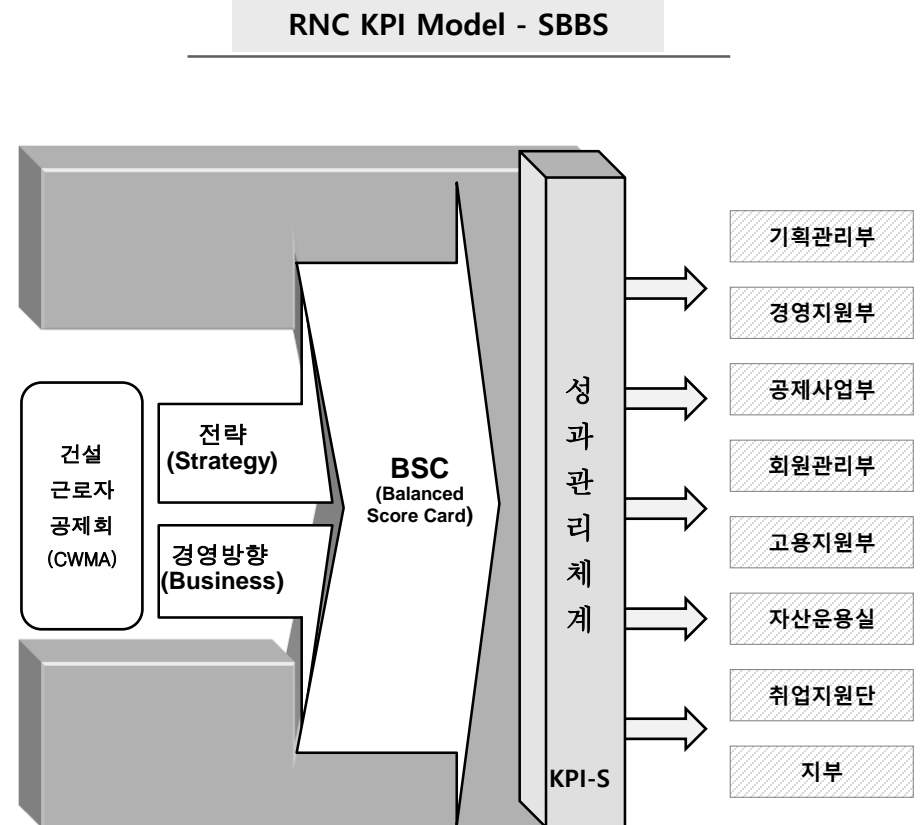
IV. 성과관리 체계 구축

기존 사업중심의 재무제표 관점에서 도출된 KPI는 부서의 과거 Data분석으로 후행지표에서 벗어나 핵심전략-‘고객 지향 서비스 제고, 미래 성장 기반 강화, 선진 경영 인프라 구축’ 과의 연계성을 강화하는 선행지표 관점의 BSC 성과 관리-‘공익성, 내외부 고객, 프로세스 혁신, 학습과 성장’를 위해 4가지 관점을 설정하여 조직의 전략과제와 핵심성공 요인 정렬을 통해 부서별 BSC관점의 지표체계 구성

전략적 성과평가체계 구축(BSC)에 의한 개선방향



SBBS Model Framework

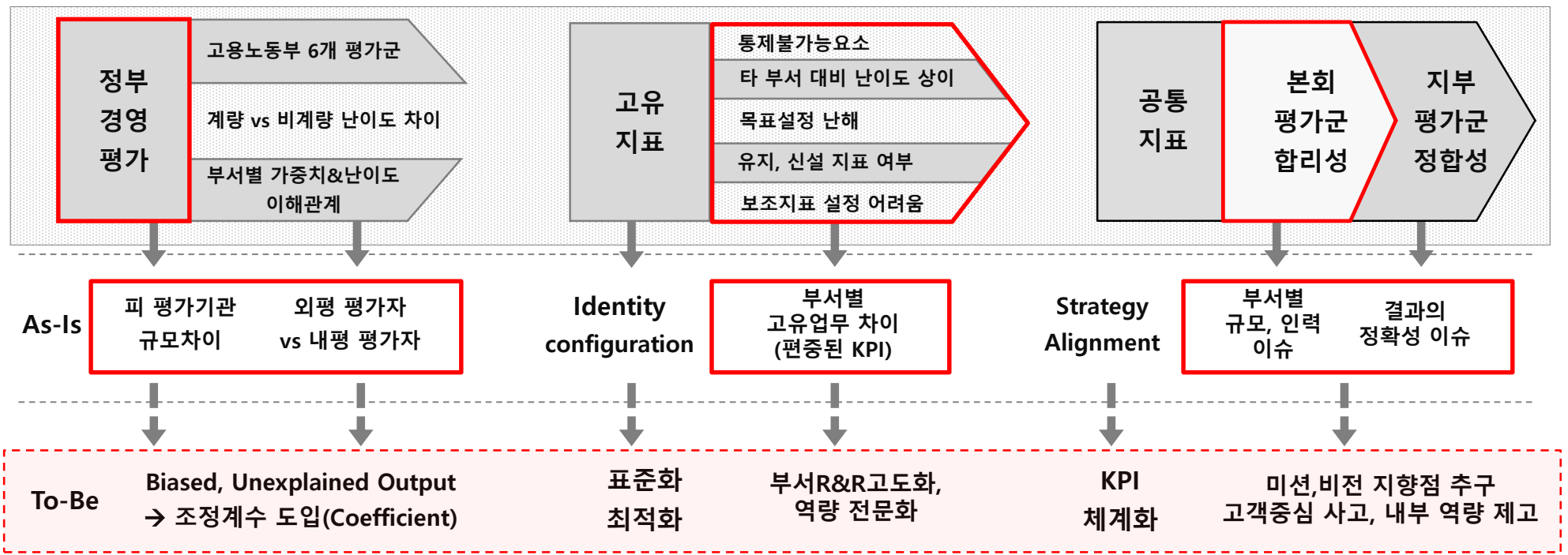


3. 성과관리체계 Issue - Overview

IV. 성과관리 체계 구축

선진화된 성과관리 체계 구축을 위해 정부경영평가 외평과 내평 연계의 고도화와 부서별 고유업무 단위척도 상이성, 난이도의 계층화, 통제 불가능한 변수 예측, 목표 설정의 최적화 및 공제회 미션과 비전의 지향점 추구 내재화, 미래지향적 요소반영 등의 핵심 고려사항의 전략적 균형 요구

선진화된 공제회 성과관리체계 구성요소



업무 결과의 예측 시스템 & 업무투입시간, 노력여하의 불일치 → 선진화 된 조정계수 반영
 미래지향적 포트폴리오적 성과관리 체계

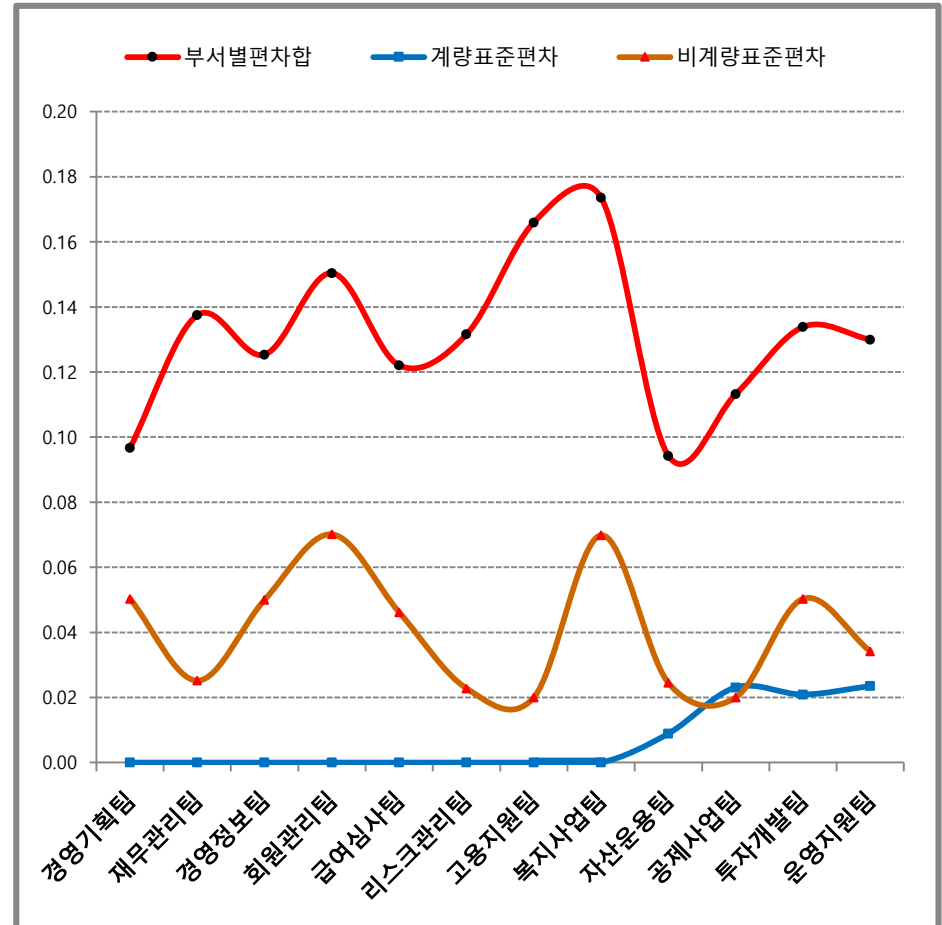
4. 내부평가 부서별 평가산식

IV. 성과관리 체계 구축

내부평가 부서별 표준편차 분석결과 계량 표준편차는 3이하이지만, 비계량의 경우 2~7 범위로 지표별, 부서별 난이도 차가 있으며 표준편차 범위 이슈에 따른 순위 변동이 큰 차이로 인해 변별력 형평성 조정이 요구됨

내부평가 부서별 평가결과 분포

범주	BSC	Seq.	구분	가중치
계량	공익성	1	경영공시 운영정적도(보조)	1
		2	공제부금 납부방식 효율화	6
		3	훈련생 역량 강화	7
		4	자산배분 계획 준수	8
		5	취업지원 목표달성	15
		6	구직 등록자 취업률	8
		7	이행실태 점검 공사 관리	10
		8	준공 후 미납사업장 관리	7
		9	근로내역 축소신고 민원 처리율	5
	고객	1	정부3.0 추진 노력과 성과	2
		2	민원처리/정보공개 준수율(보조)	1
		3	퇴직공제금 신속 지급	7
		4	훈련생 만족도	8
		5	종합지원 이동센터 고객 만족도(보조)	5
		6	고객만족도	7
		7	고객만족도 평가(지부)	5
	운영/혁신	1	경상운영비 절감률	5
		2	시장/신용 위험 관리	5
		3	공제부금 납부율	10
		4	도급계약 파악율	10
		5	공제부금 수납 및 적립처리	7
		6	BM 대비 운용 수익률	7
		7	공공기관 자산운용 평가순위	5
		8	보조금 집행 실적	10
		9	전담관리 공사 반기별 이행현황 입력률	5
		10	성립신고 처리 실적	5
		11	지부별 수납액 증대	10
	학습/성장	1	직원역량개발	9
		2	GWP(좋은일터 만들기) 활성화	10
		3	노사관계선진화	1
		4	업무역량개발지수	3
		5	업무집중노력도(보조)	1
		6	정보보안 관리도	3
		7	IT 선진화 지수(보조)	1
		8	전사적 인재활용	2
		9	제안제도 활성화 지수(보조)	2
10		직원행복지수	1	
	Sub-total	36 개		Sum

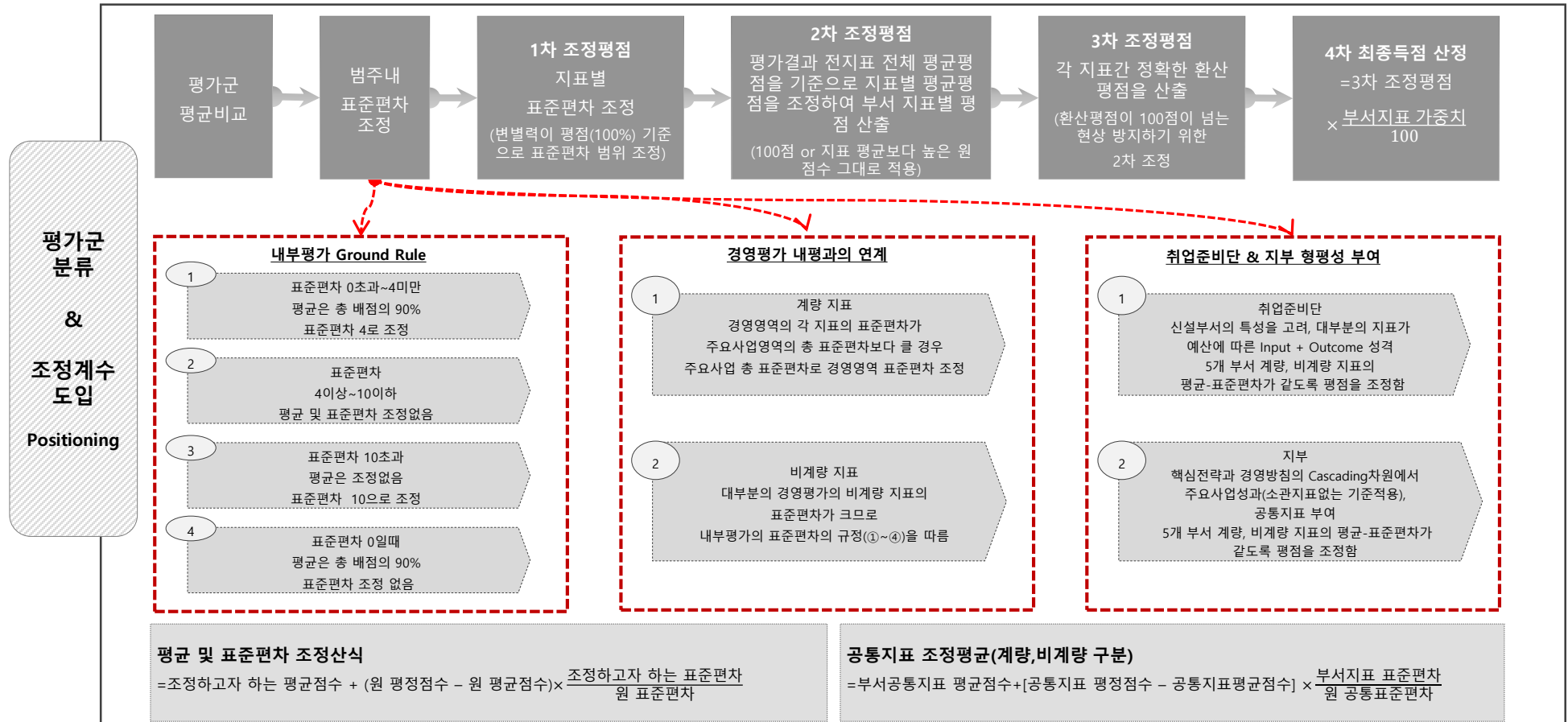


5. 고도화된 평가군 조정계수

IV. 성과관리 체계 구축

경영실적 지표(외평& 내평 연계) 내 상이한 평가군의 규모, 역량차이와 부서별 KPI 고유업무의 동질화 여부에 따른 불평등 해결을 위한 공제회의 최적화된 표준편차 조정계수 도입

득점 산정 방법



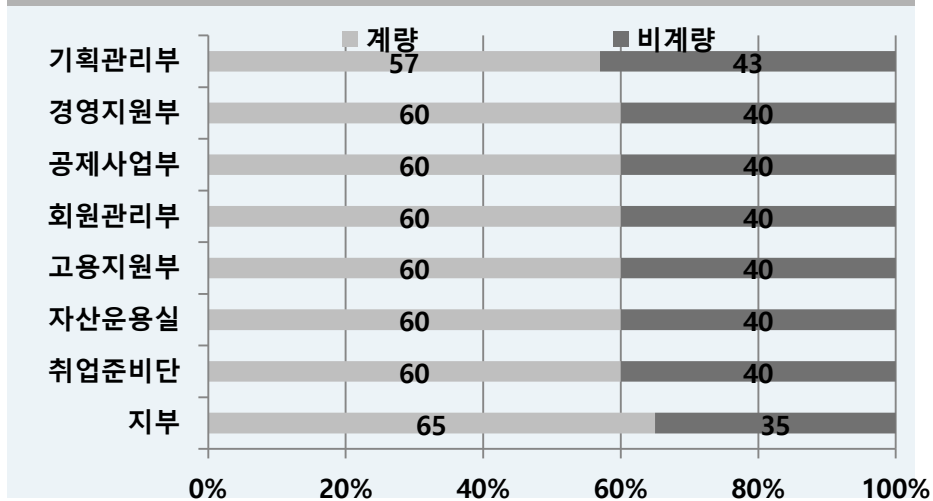
6. 내부평가 부서별 가중치 총괄표

IV. 성과관리 체계 구축

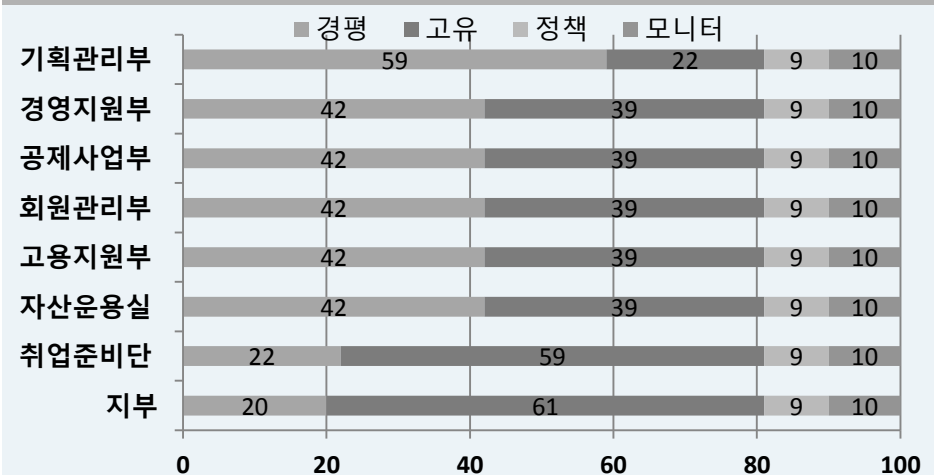
내부 경영 평가 종합 Overview

구분		내부평가 / 경영평가							
		계량[㉗]	비계량[㉘]	소계 [㉗+㉘]	지표별 가중치				
					경영 지표[①]	고유 지표[②]	공통지표		소계 [①+②+③+④]
							정책지표[③]	모니터지표[④]	
부서명	기획관리부	57	43	100	59	22	9	10	100
	경영지원부	50	40	100	42	39	9	10	100
	공제사업부	60	40	100	42	39	9	10	100
	회원관리부	60	40	100	42	39	9	10	100
	고용지원부	60	40	100	42	39	9	10	100
	자산운용실	60	40	100	42	39	9	10	100
	취업준비단	60	40	100	22	59	9	10	100
	지부	65	35	100	20	61	9	10	100

계량/비계량 가중치



경영/고유/정책/모니터



V. 비계량지표 프로세스

정성지표는 계량화하기 힘든 업무를 평가하기 위해 개발되어지는 것이기 때문에 논리속성 모델을 이용하여 내부적 기대효과와 외부적 기대효과의 모든 업무 과정을 파악할 수 있도록 개발하는 것이 합리적임

논리속성 모델 구조



2. 비계량 지표 평가 Model 개발

V. 비계량지표 프로세스

논리속성 모델을 활용한 비계량 지표 측정에서는 속성에 따라 투입(Input), 활동(Activity), 산출(Output), 결과(Outcome)별 세부 항목을 개발하여 구체적 체크리스트를 통해 측정하며, 추후 내재화 된 경우 파급(Impact)속성으로 발전 가능

논리속성 모델 개요

속성	설문항목 구성 고려요소	설문항목 구성 예시
투입 (Input)	투입부분에서 고려해야 할 요소는 사업 혹은 업무 추진에 있어서 투입된 자원과 인력, 기타의 자원이 충분하게 투입 혹은 확보 되었는지를 점검하는 것임.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 00 업무에 대한 사전 계획을 수립하였는가 ✓ 00 업무에 대한 예산은 확보 하였는가? ✓ 업무수행에 필요한 인력은 확보 하였는가 혹은 인력을 적절히 배치하였는가 (인력 운영) ✓ 00 사업 추진 시 효율적인 업무 수행을 위해 사전조사(현황/실태/문제점/벤치마킹/타당성 조사/관계기관협의 등)을 하였는가
활동 (Activity)	업무 혹은 사업을 수행하기 위한 활동으로 적극적인 목표의 달성 여부를 파악하는 것은 아님. 하지만 목표달성을 위한 과정을 점검함으로써 업무 혹은 사업 수행의 합리성, 투명성 등을 파악할 수 있는 주요한 부분임. 즉, 활동 단계에서는 업무추진과정을 단계적으로 나누어, 각 단계의 목표달성여부를 평가하며, 업무추진의 중간점검이 목적임.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 다양한 기관과 업무 협조가 이루어 지는가 혹은 협력기관과 충분한 정보 공유가 이루어 지는가 ✓ 워크숍·세미나·기타 교육훈련 등을 충분히 수행하였는가 ✓ 홍보 방법은 적절하였는가 ✓ 정기적으로 모니터링 하고 있는가 ✓ 사업/업무수행이 계획대로 집행되었는가 ✓ 사업/업무수행 중 발생한 문제점은 해결하였는가
산출 (Output)	산출 부분은 업무 혹은 사업 완료 후 나타나는 1차적 결과 또는 산출물을 점검하는 단계임	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 교육은 적절히 시행되었는가 ✓ 협력기관과 연계사업을 시행하였는가 ✓ 계획된 성과를 달성하였는가 ✓ 객관적이고 종합적인 평가를 실시하였는가 ✓ 평가결과를 적절하게 피드백 하였는가 (사업계획/방식의 보완/변경 등)
결과 (Outcome)	결과 부분은 사업/업무 수행을 측정하는 단계로서, 사업/업무 수행을 통해 나타난 사회적,경제적,환경적 변화를 파악 할 수 있어야 함. 산출 부분이 과정 또는 수단의 성격을 가진 반면 결과는 사회 또는 이해관계자/고객에게 직접적으로 연결되어 있음.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 고객 또는 이해관계자가 만족하였는가 ✓ 인식 혹은 태도의 변화가 있었는가 ✓ 의사결정 능력이 향상되었는가 ✓ 사회/경제/환경적으로 변화되었는가

3. PDCA 지표관리 Cycle

PDCA 지표관리 Cycle은 기존의 임의적, 임시적, 즉흥적 서술에서 벗어난 형식과 내용면에서 균형적인 사업 관리방법으로 담당부서 뿐 아니라 협력부서에도 진행 상황의 공유와 확산을 지속가능하게 하는 프로세스임

Illustrative

PDCA 지표관리 Cycle



4. 비계량 지표 평가(1/3) - 피평가 부서 비계량 1차 평가 양식

V. 비계량지표 프로세스

설문항목별 평가도를 통하여 비계량적 지표를 계량적으로 평가하여 사업의 지속성을 가능하게 하며, 사업의 지속성을 평가하여 항목별 활동의 연속성과 결과의 개연성을 파악하는 평가시트 활용 요구

Illustrative

평가 도법을 활용한 구성 방안

번호	구분	설문항목	평가 도	배점	가중치	평가점수
I	투입 [Input]	제도개선 및 평가 대비 연간 계획을 수립하고 계획적으로 실행하였는가	월 1회 이상 분기별 1회 연 1회	: 1 : 0.5 : 0.3	1	0.8
		사업계획 회의를 구성하여 적시에 효과적으로 활용하고 있는가	조직을 구성하고 주기적 활용 조직을 구성하였으나 활용 안함 조직 미구성	: 1 : 0.5 : 0.3	1	
II	활동 [Activity]	내부 구성원 평가 수용도 향상을 위한 노력은 하였는가	평가관련 수시 교육제도 운영 내부 전산망을 활용한 Q&A운영 평가공정성을 위한 제도 개선 의견 수렴 체계 구축	4개 항목 충족 : 1 3개 항목 충족 : 0.8 2개 항목 충족 : 0.6 1개 항목 충족 : 0.4 불충족 : 0.2	2	2.2
		평가 대비 총괄관리를 위한 부서지도 및 협력은 적절 하였는가	월 1회 이상 회의주재 및 피드백 분기별 1회 이상 회의주재 연 1회 이상 회의주재	: 1 : 0.5 : 0.3	2	
III	산출 [Output]	평가 결과는 어떠한가	전년평가 대비 상승 전년평가 대비 동일 전년평가 대비 하락	: 1 : 0.5 : 0.3	2	0.6
IV	결과 [Outcome]	평가제도 개선 및 평가 대비 업무추진을 통해 평가 수용도는 향상 되었는가	내부평가만족도 전년 대비 상승 내부평가만족도 전년 대비 동일 내부평가만족도 전년 대비 하락	: 1 : 0.5 : 0.3	2	1

5. 비계량 지표 평가(2/3) - 피평가 부서 비계량 2차 평가 양식

V. 비계량지표 프로세스

비계량 지표는 지표별 평가영역을 관리하기 위한 접근방법(Approach), 방법의 실행(Deployment), 학습과 혁신(learning & Innovation)을 통한 개선 등 3가지 관점에 대해 세부적으로 각각 평가 요구

비계량 지표 평가관점

구분	E	D	C	B	A	S
관리 방법	관리방법 부재 (임의적 접근)	가장 기본적인 관리방법 적용 시작 특정 영역에서만 기본적인 관리방법 적용	지표에서 요구되는 대부분의 영역에서 기본적인 관리방법 적용. 이 방법이 체계적 효과적이라는 증거는 미약	지표에서 요구되는 일부 영역에서 적합한 관리방법 적용. 이 방법이 일부 영역에서 체계적 효과적이라는 증거 존재	지표에서 요구되는 대부분의 영역에서 적합한 관리방법 적용. 이 방법이 대부분의 영역에서 체계적 효과적이라는 증거 존재	지표에서 요구되는 모든 영역에서 적합한 관리방법 적용. 이 방법이 모든 영역에서 체계적이고 효과적이라는 증거 존재
방법 실행	관리방법을 체계적으로 실행하고 있다는 증거 없음	관리방법의 체계적 실행 시작 단계 특정 영역에서만 관리방법의 체계적 실행 시작	대부분의 영역에서 관리방법을 비교적 체계적으로 실행 실행의 효과 없음	일부 영역에서 관리방법을 체계적으로 잘 실행 일부 영역에서 실행의 실질적 효과가 나타남	대부분의 영역에서 관리방법을 큰 차이 없이 체계적으로 잘 실행 대부분의 영역에서 실행의 실질적 효과가 나타남	모든 영역에서 관리방법을 문제 없이 체계적으로 잘 실행 실행의 실질적 효과가 모든 영역에서 나타남
학습과 혁신	실행결과를 관리하기 위한 평가 체계가 구축되어 있지 않음 문제가 나타나는 경우에만 대응	실행결과를 관리하기 위한 평가 체계 구축의 초기 단계 개선지향적 체계로 변화하는 초기 단계	실행결과를 관리하기 위한 평가 체계가 구축되어 있음 지표관리를 위해 핵심 프로세스를 평가하고 개선하는 체계적인 관리 시작	핵심 프로세스의 효과성과 효율성 평가를 통해 프로세스를 개선하는 체계적인 관리 방법 실행 개선의 성과가 대부분의 영역에서 공유되기 시작	평가를 통한 개선과 성과의 공유를 통한 조직학습이 대부분의 영역에서 주요한 부분이 됨 공유와 학습의 결과로서 개선과 혁신이 대부분의 영역에서 이루어진 증거 존재	평가를 통한 개선과 성과의 공유를 통한 조직학습이 모든 조직 단위에 걸쳐 주요함 전사차원의 공유와 학습의 결과로서 개선과 혁신이 모든 조직에서 광범위하게 발생

비계량 지표 평가관점

등급	E	D	C	B	A	S
점 수	등급별 점수 구간 50 점 미만	50~60점 미만	60~70점 미만	70~80점 미만	80~90점 미만	90~100점
	등급별 환산점수 30점	55점	65점	75점	85점	95점

경평 기존 비계량 지표 평가는 9등급 평가이며, 1차,2차 단계가 내재화 된 경우 BSC체계의 고도화 단계로 평가단 내부적으로 시스템 개선 정도(60%)와 우수성(40%)의 측면에서 평가하는 평가방법 활용 추천

비계량 지표 평가 매트릭스

등급설정과 평점

등 급	평 점	평 가 기 준
A+	100.0	아주 현저
A°	87.5	현 저
B+	75.0	아주 우수
B°	62.5	우 수
C°	50.0	보 통
D+	37.5	미 흡
D°	25.0	아주 미흡
E+	12.5	부 진
E°	0.0	아주 부진

비계량지표 평가 매트릭스

성과와 시스템 개선 정도 (60%)	탁월한 개선		62.5% B°	75% B+	87.5% A°	100% A+
	우수한 개선	37.5% D+	50% C°	62.5% B°	75% B+	87.5% A°
	임의적 개선	25.0% D°	37.5% D+	50% C°	62.5% B°	75% B+
	개선 실적 무	0% E°	25.0% D°	37.5% D+	50% C°	
구분		임의적 실시	시스템 구축	시스템 정착	효과적 시스템	탁월한 시스템
시스템 구축/실행 정도(우수성) (40%)						

< X 축은 시스템(System) 구축 정도 평가>

- 시스템 구축 정도 : 비계량 지표에서 의미하는 개선이 일시적인 행사로 진행되는 것이 아니라 시스템적으로 진행되는 것에 높은 점수 부여, 시스템의 구축 정도에 따라 임의적 실시단계, 초기단계, 정착단계, 효과적 실행단계의 4단계로 나누어 측정

< Y 축은 개선도(Improvement) 평가>

- 개선도 : 소수만 참여하는 단계에서 전사원이 개선활동에 참여하여 탁월한 성과를 내는 단계의 4단계로 구분

지적 사항 이행실적 Format

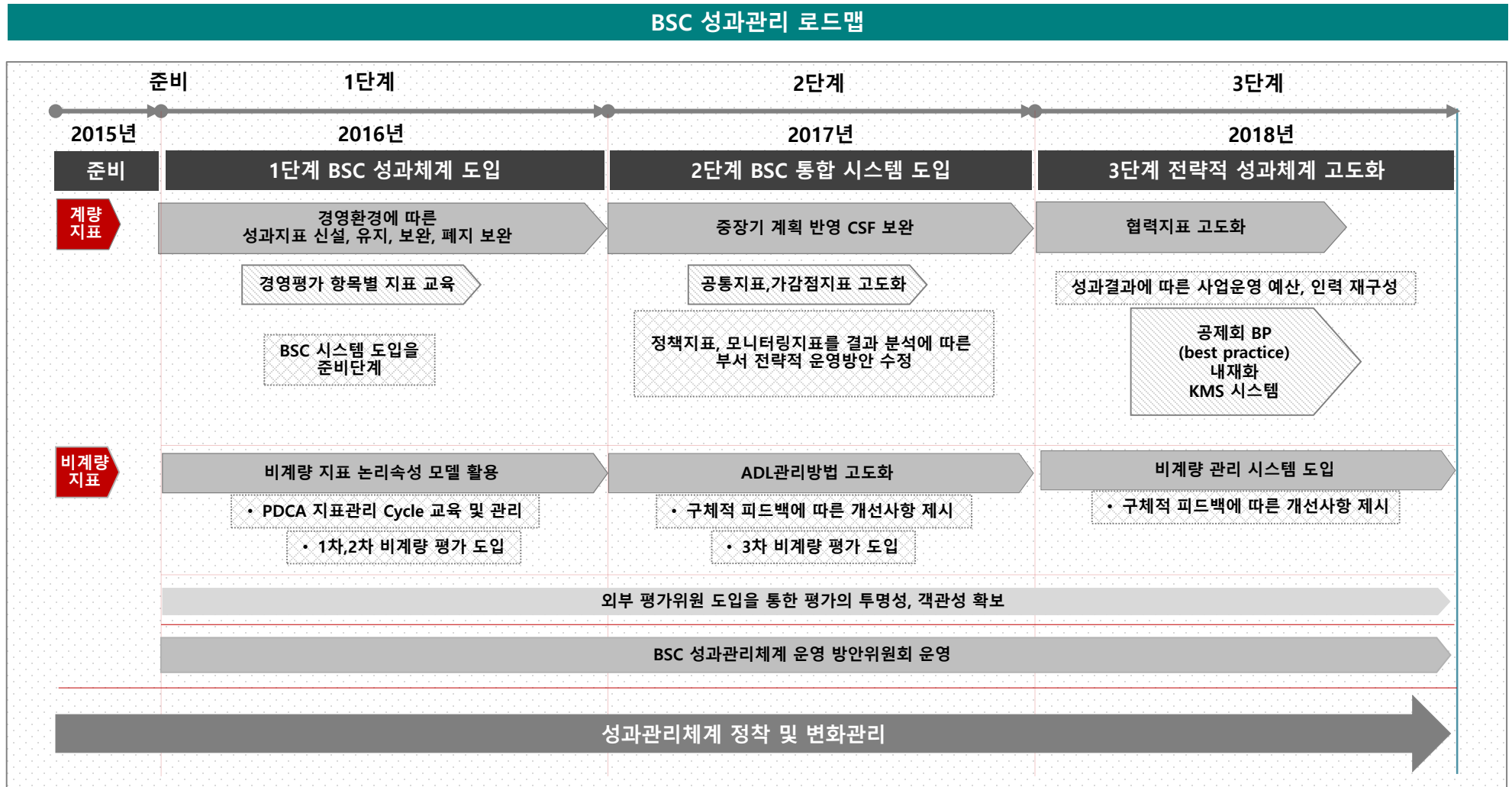
지적 사항	이행실적	개선효과

VI. 성과관리 체계 내재화

1. 성과관리체계 고도화 실행방안 수립 - 로드맵

VI. 성과관리 체계 내재화

성과관리체계 내재화를 위한 BSC성과체계 도입, BSC 통합시스템 도입, 전략적 성과체계 고도화로 3단계 로드맵 구성



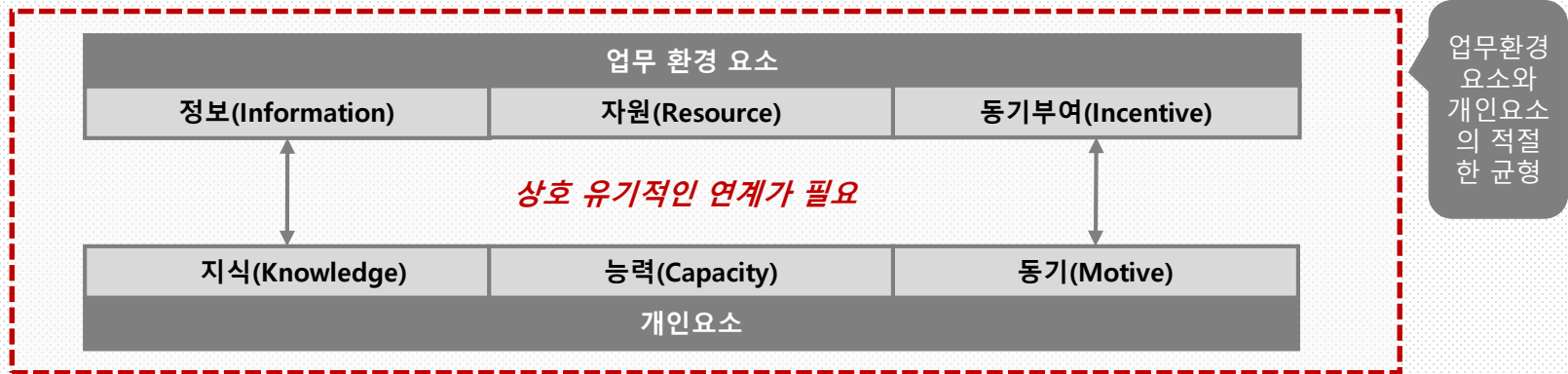
6 BOX 모델은 조직의 성과평가 결과가 나타나게 된 배경, 예를 들어 결과가 낮은 기관은 왜 이러한 점수가 나오게 될 수 밖에 없었는지를 판단할 수 있는 기준을 제공함과 동시에, 보다 나은 발전 방안을 모색할 수 있도록 방안을 제시해 준다는 데 큰 의미를 두고 있음

6 BOX Model 개요

가정

환경에 대한 고려(Attention to the environment)와 개인에 대한 고려(Attention to the individual)로 분류됨,, 일반적으로 Performance에 대한 문제가 발생할 경우, 업무환경 요인이 85%영향을 미치고, 개인과 관련된 요소는 15%영향을 미침.

해결 방안



문제

업무 환경과 개인적 요소가 적절히 연계되지 못할 경우 성과평가 결과 및 성과평가 수용도 저하, 성과평가 시스템을 통한 공제회의 발전이 이루어지기 어려움.

3. 프로젝트 기대효과

VI. 성과관리 체계 내재화

BCS체계 구축, 합리적인 평가지표체계 구축, 성과관리 운영 및 활용 체계 확립, 조직의 전략 실행력 제고, 선도적 성과관리 모델 구축을 통해 핵심업무 중심의 조직과 개인의 전략적 변화를 선도하고 지속적 변화 달성을 위한 선진 공공기관으로서의 위상 정립

프로젝트 기대효과

건설근로자공제회 성과관리체계 선진화를 통한 지속성장 기반 구축

BCS체계 구축

- 기존의 4대 BSC 기준 성과관리체계 진단 결과, 고객관점과 공익성 관점을 최종성과에 대한 지향점으로 삼고 있으며, 운영과 혁신 관점 및 학습과 성과 관점을 성과를 창출하기 위한 과정으로 설정하고 있음

합리적인 평가지표 체계 구축

- 평가지표 및 목표 수준 검증을 통한 객관적이고 합리적인 지표체계 구축 및 내·외부 수용성 극대화 실현

성과관리 운영 및 활용 체계 확립

- 성과평가 결과의 공정성 및 수용성 강화를 통한 구성원들의 폭넓은 이해와 공감대 형성

조직의 전략 실행력 제고

- 성과관리 체계의 고도화를 통한 중장기 비전과 전략 실행가능 및 구성원들의 내부역량 증진
- 성과중심의 조직문화 형성

선도적 성과관리 모델 구축

- 핵심업무 중심의 조직 및 개인 성과관리를 통한 전략적 변화를 선도하고 지속적 변화 달성을 위한 효율적 수단으로서 선진 성과관리 모델 구축

성과관리 체계 시사점

Key Findings

- A** 성과관리체계 고도화 및 개선방안 도출
- B** 평가지표 보완 및 평가 방안 합리화
- C** 성과관리 운영의 합리화
- D** 비계량지표 평가항목의 구성 조정과 신규 제도의 도입을 통해 부서별 수용도를 높일 수 있도록 측정방식 변경 필요
- E** 성과관리 체계 선진화를 통한 공제회의 경쟁력 강화 및 선진 공공기관으로서의 위상 정립

성과관리체계 선진화 방향으로 개선함으로써,
성과평가의 내실있는 운영과 신뢰성 제고 및
타 기관의 벤치마킹 사례



The future starts today with Ryan&Co.