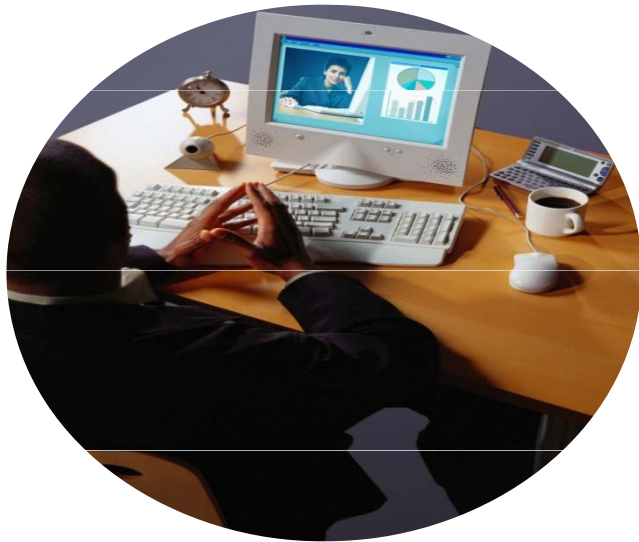
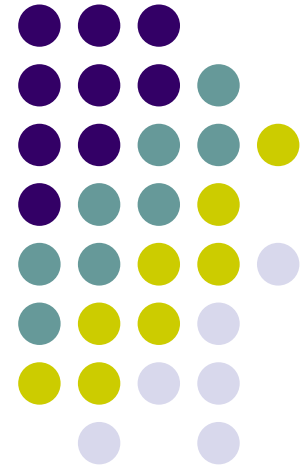


# 성과 평가 및 보상 체계구축 컨설팅 제안서



**C E** (주)CE경영컨설팅  
Challenge for Excellence

[www.ceconsulting.co.kr](http://www.ceconsulting.co.kr)





- ◆ 성과, 평가, 보상의 통합관리시스템
- ◆ 신뢰성 있는 지표개발
- ◆ 객관적인 평가기법적용
- ◆ 공정한 보상설계
- ◆ 실행관리가 용이한 데이터베이스
- ◆ 실적 모니터링/피드백 체계

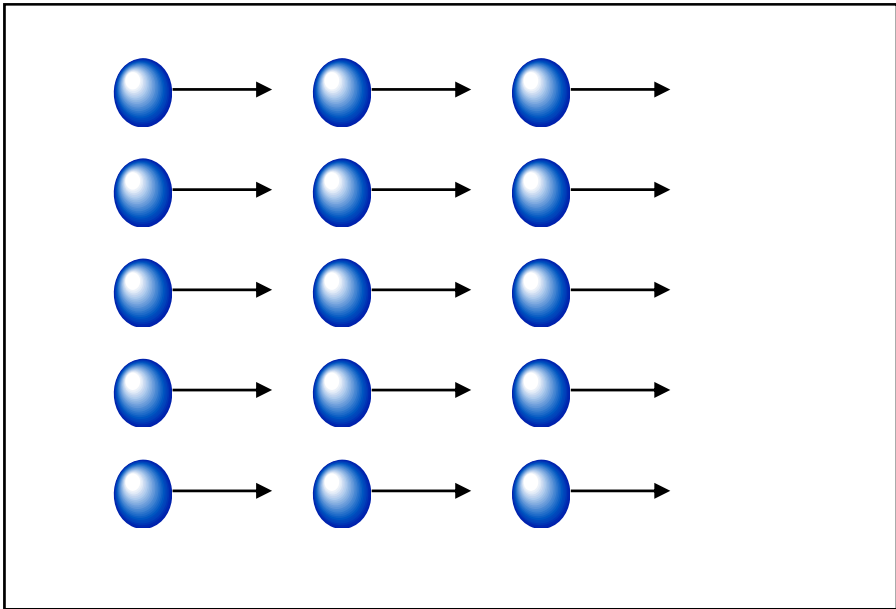
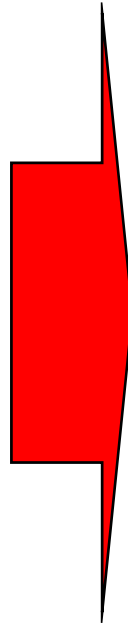
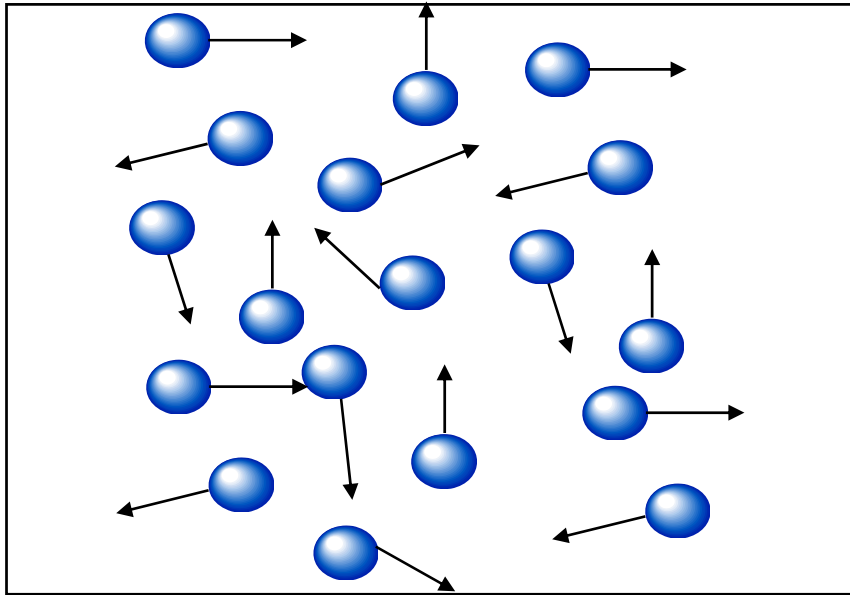
## 목 차

1. 성과관리의 핵심 목적
2. 성과관리구축의 추진 목표
3. 성과관리구축의 추진 범위
4. 성과관리구축의 핵심체계 구성도
5. 성과관리구축의 추진단계
6. 직무체계의 Framework
7. 전략체계의 Framework
8. 성과체계의 Framework
9. 평가체계의 Framework
10. 보상체계의 Framework
11. 실행체계의 Framework
12. 성과관리시스템의 특징
13. 성과관리시스템구축의 기대효과
14. 컨설턴트 프로파일

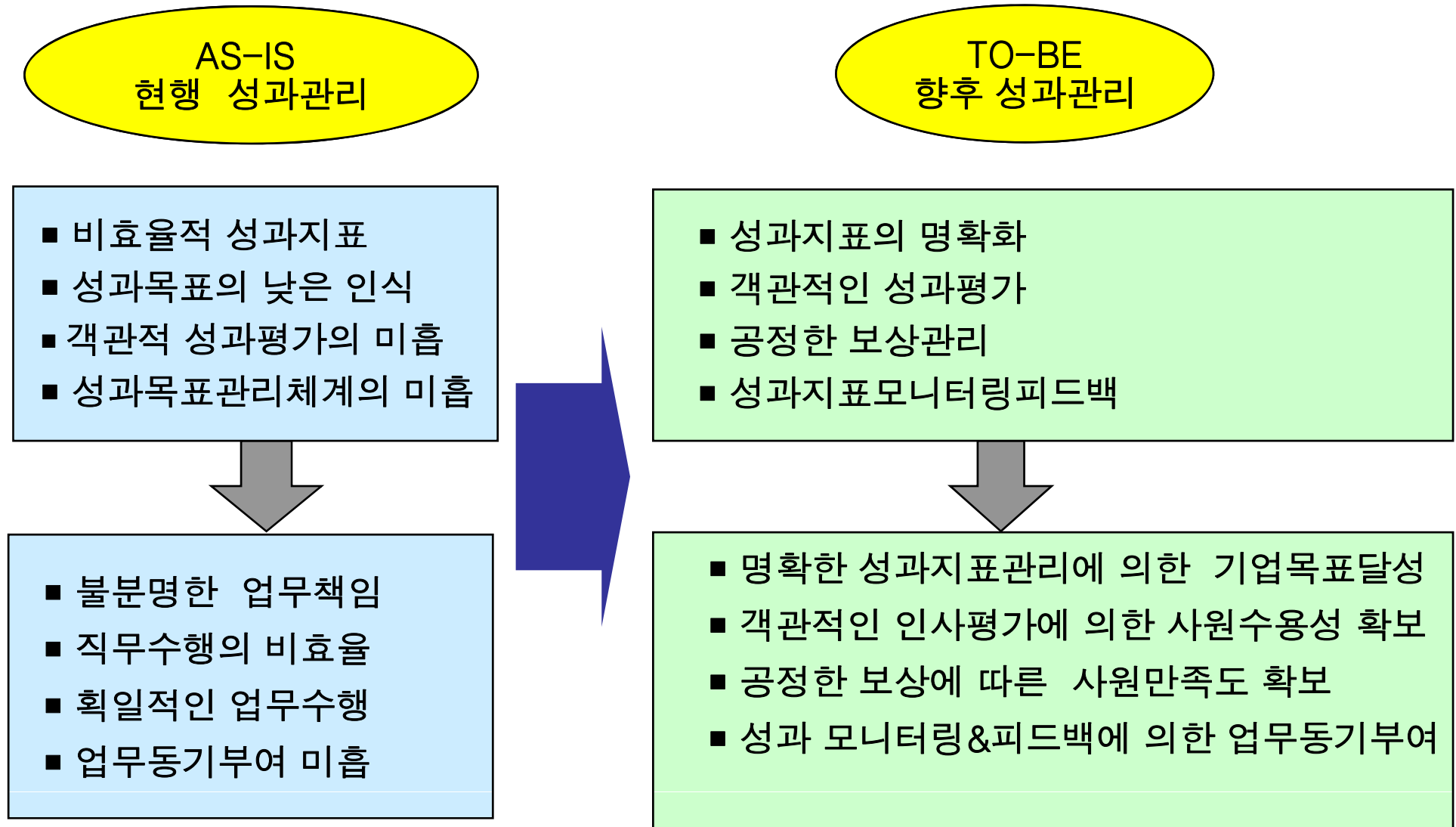
# 1. 성과관리의 핵심 목적

**성과목표 및 역량의 분산**  
( 실행력 미흡->업무성과저하)

**성과목표 및 역량의 집중**  
(강력한 실행력->업무성과극대화)



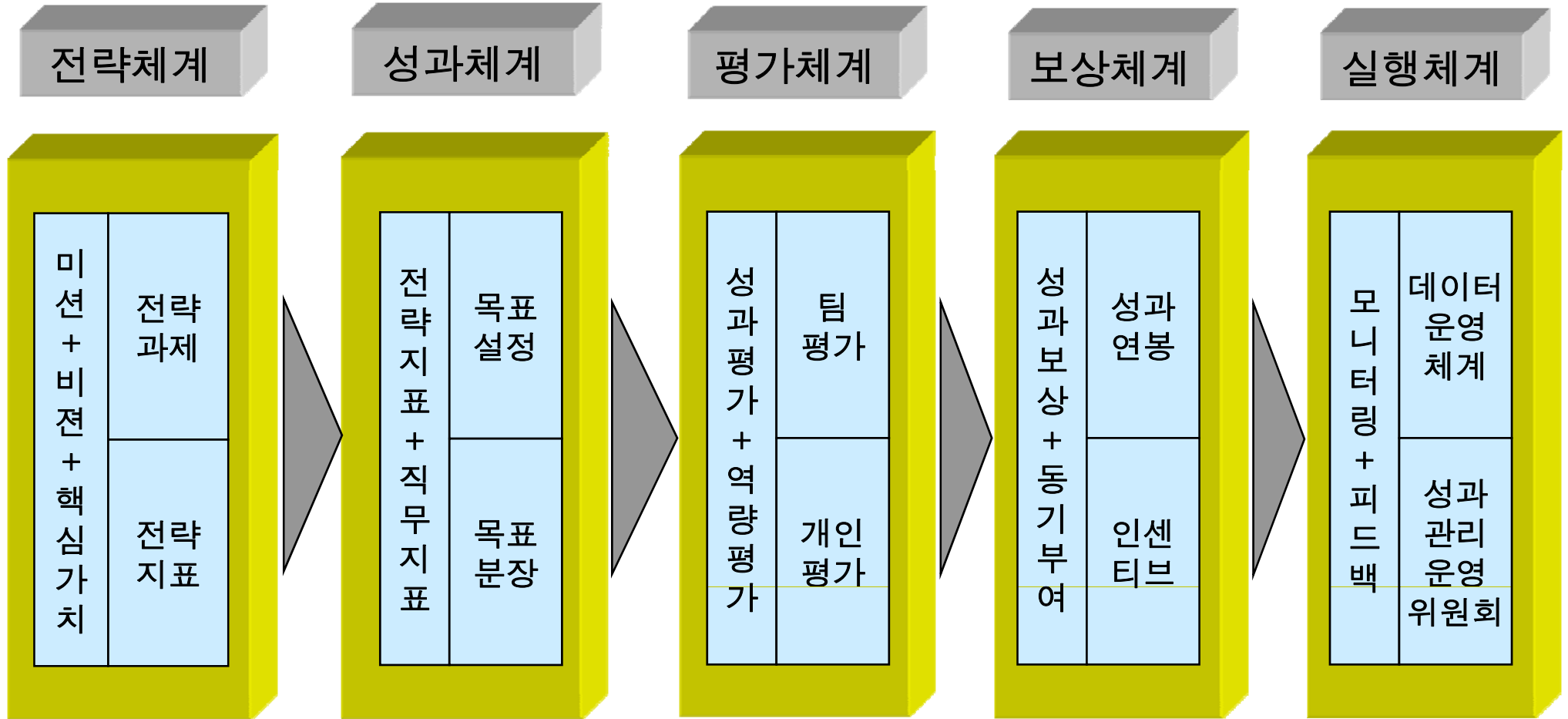
## 2. 성과관리의 추진 목표



### 3. 성과관리구축의 추진 범위

- **직무체계 구축** : 부서별 업무의 직무분석에 의해 업무성과 및 역량 요소를 식별하여 직무성과지표와 역량지표를 도출
- **전략체계 구축** : 미션/비전을 수립하고 경영환경분석을 통하여 전략 과제를 도출하고 전략맵을 수립
- **성과체계 구축** : BSC관점의 전략지표를 도출하여 부서 직무성과지표와 통합하여 부서별 성과체계를 수립하며, 성과지표 별 목표를 수립하고 개인별 목표분장을 실시
- **평가체계 구축** : 객관성을 바탕으로 성과목표실적과 역량평가에 의한 개인별 종합평가체계를 수립
- **보상체계 구축** : 동기부여 및 성과목표주의가 정착될 수 있도록 공정한 임금 및 인센티브 체계를 수립
- **실행체계 구축** : 상기 성과/평가/보상체계를 용이하게 실행할 수 있는 데이터운영체계를 수립

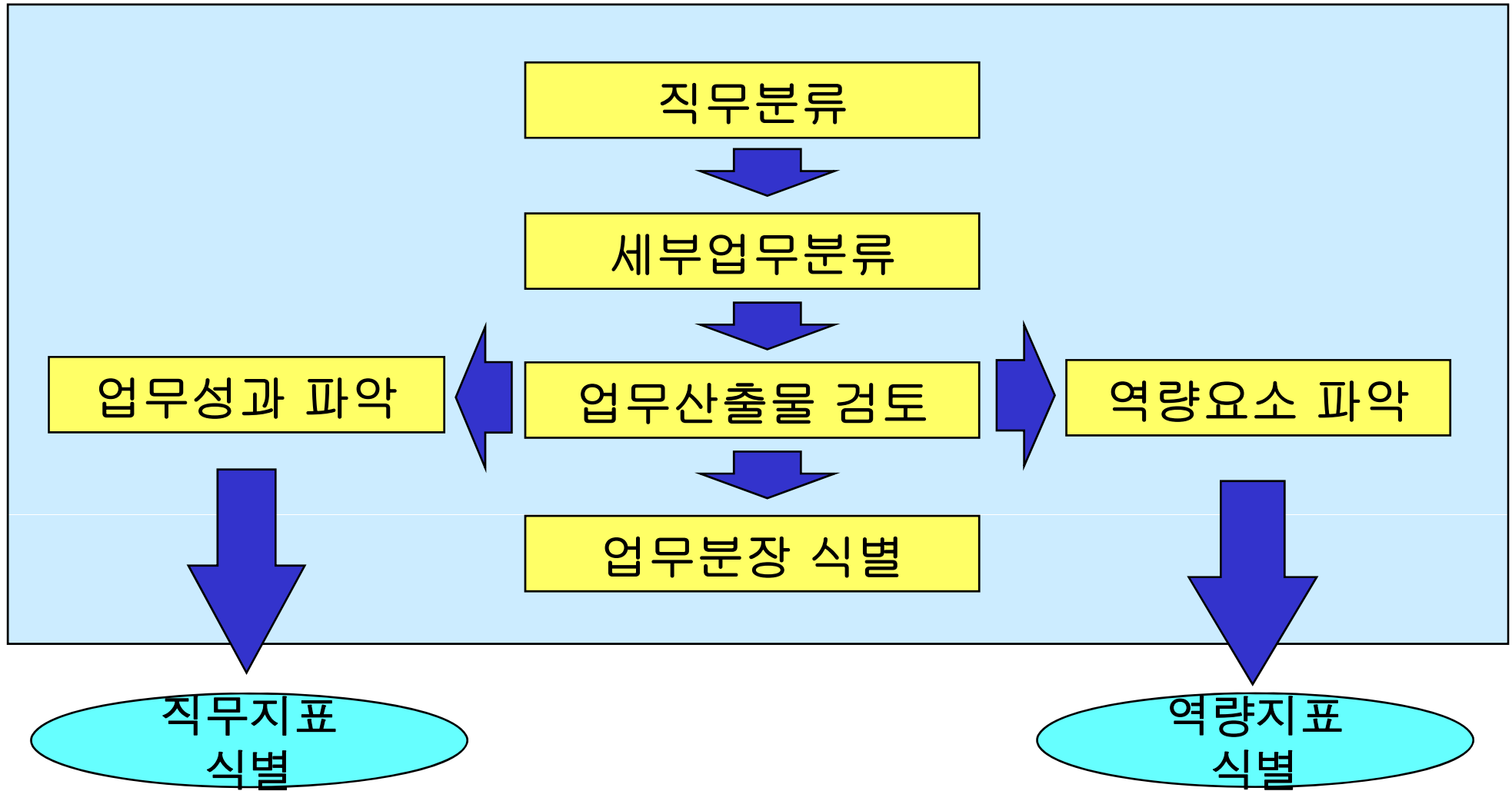
## 4. 성과관리구축의 핵심체계 구성도



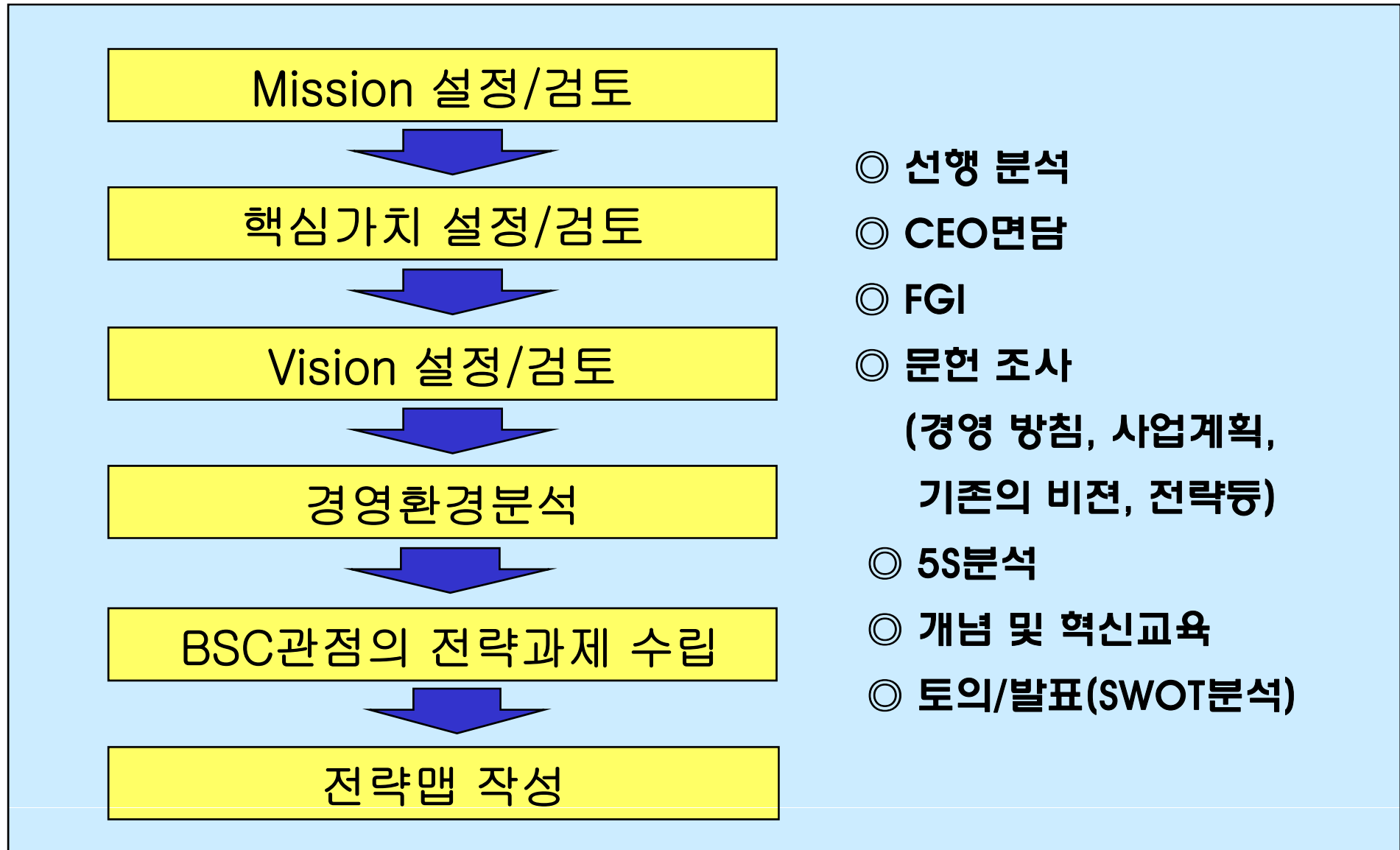
# 5. 성과관리구축의 추진단계



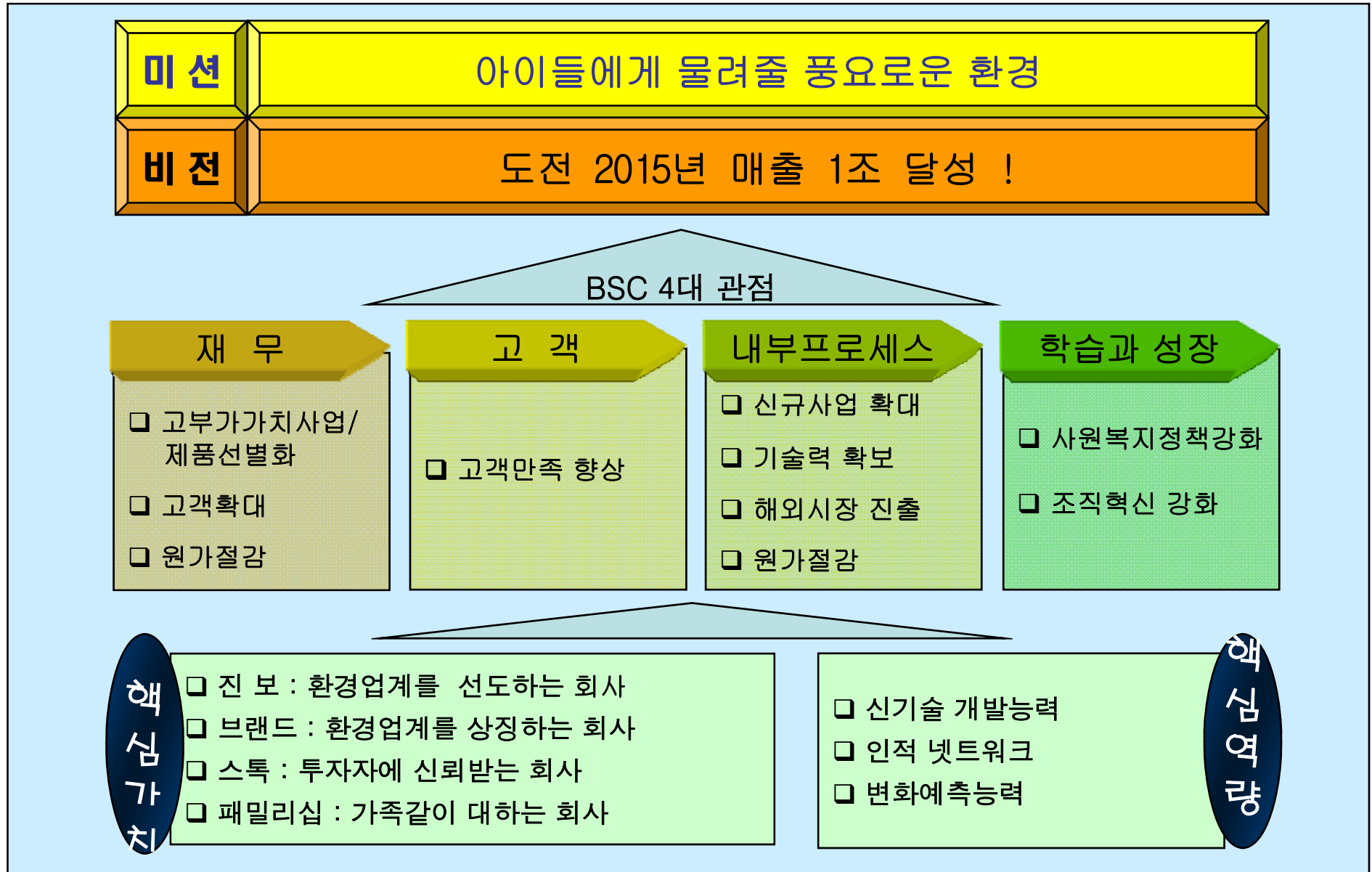
## 6. 직무체계 수립의 Framework



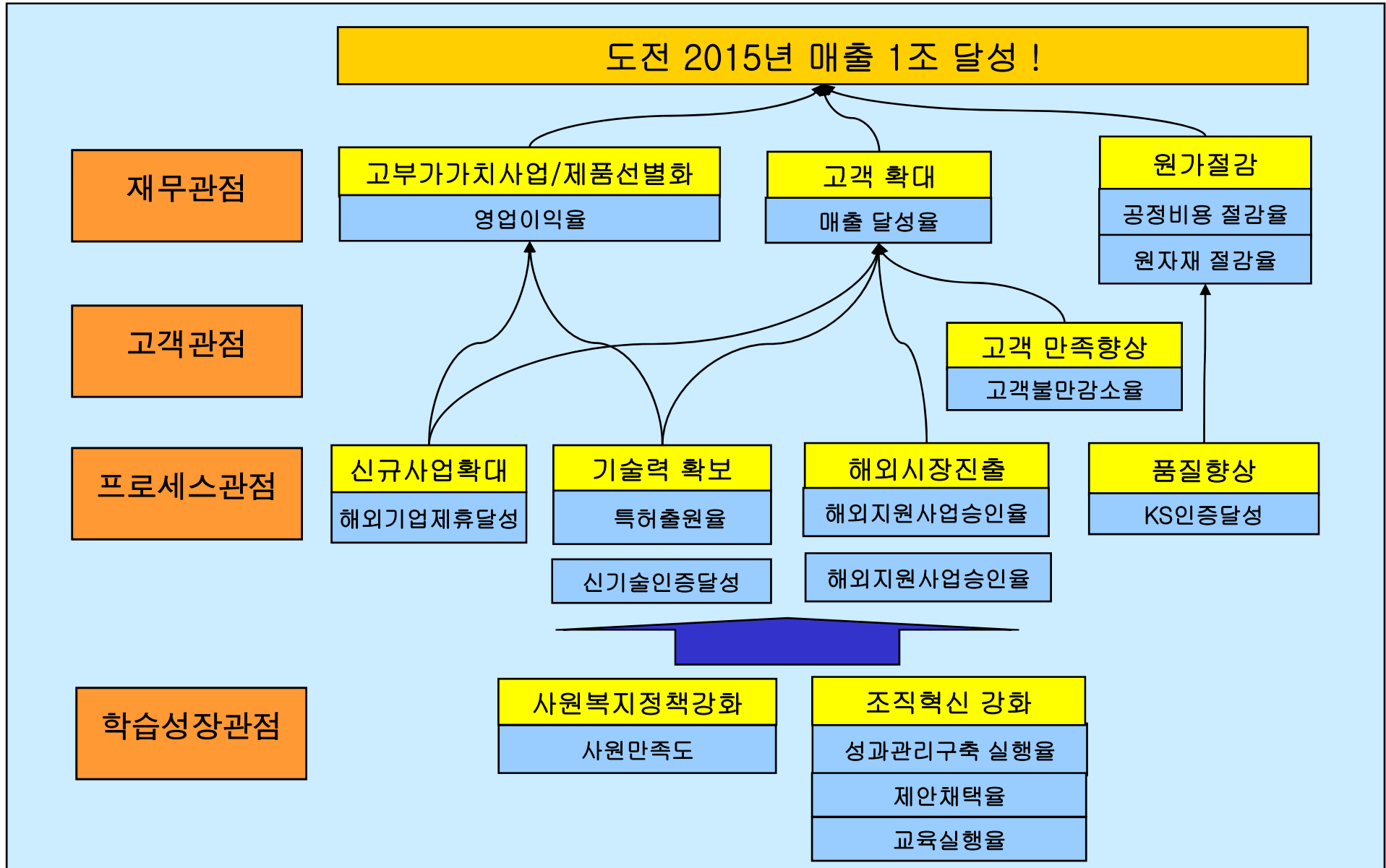
## 7. 전략체계 수립의 Framework



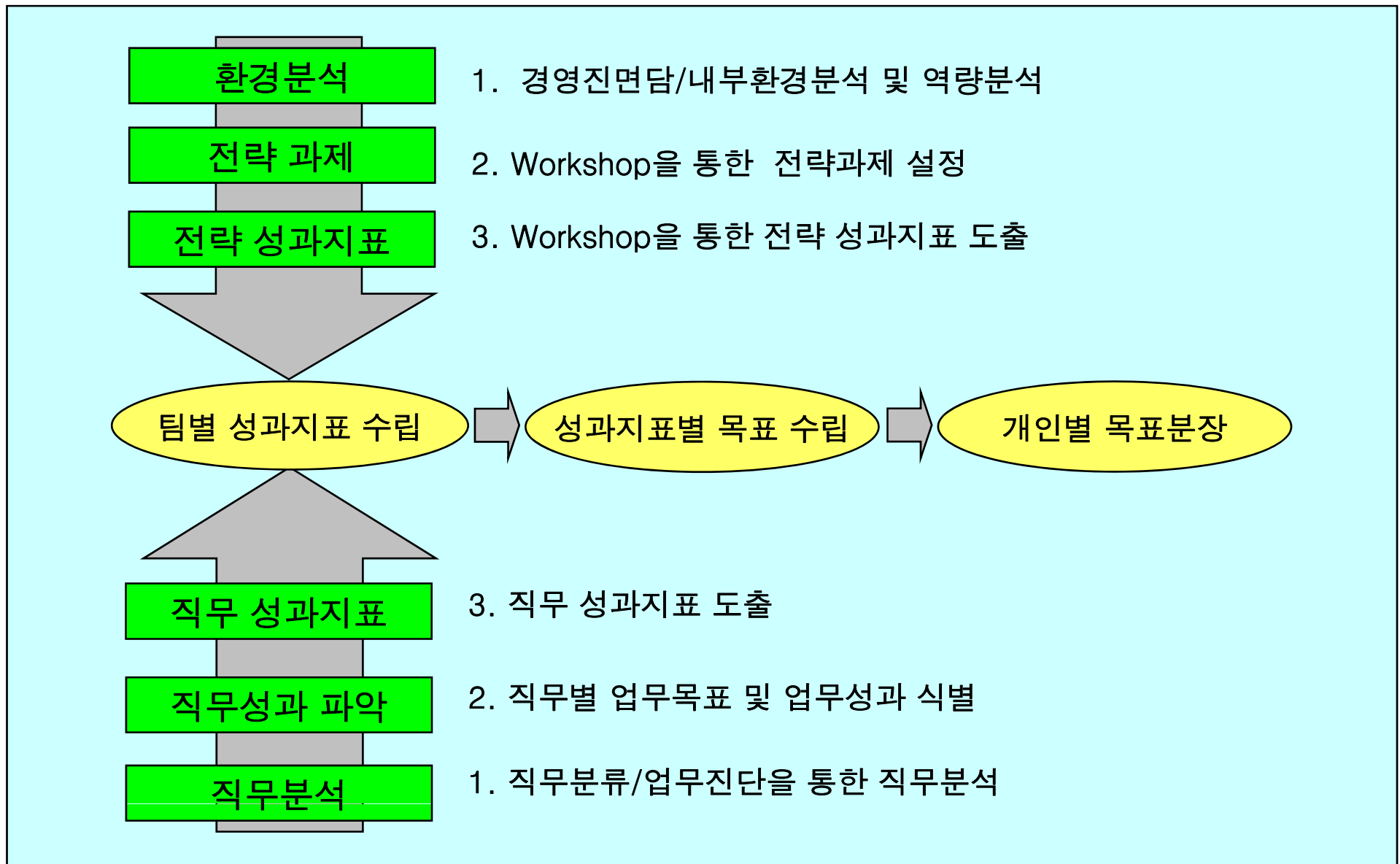
## 7. 전략체계 수립의 Framework - 전략체계 사례



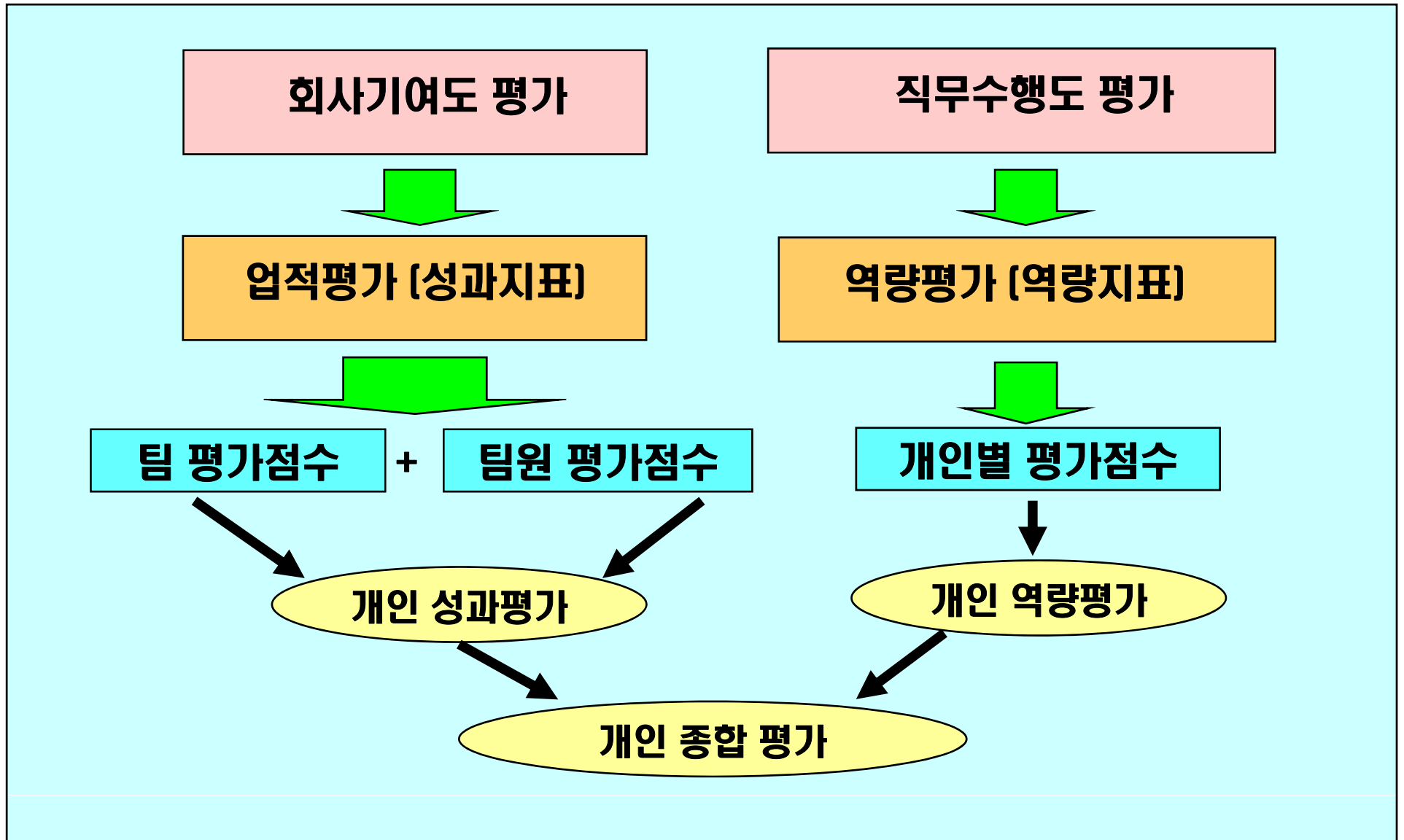
# 7. 전략체계 수립의 Framework - 전략맵 사례



## 8. 성과체계 수립의 Framework



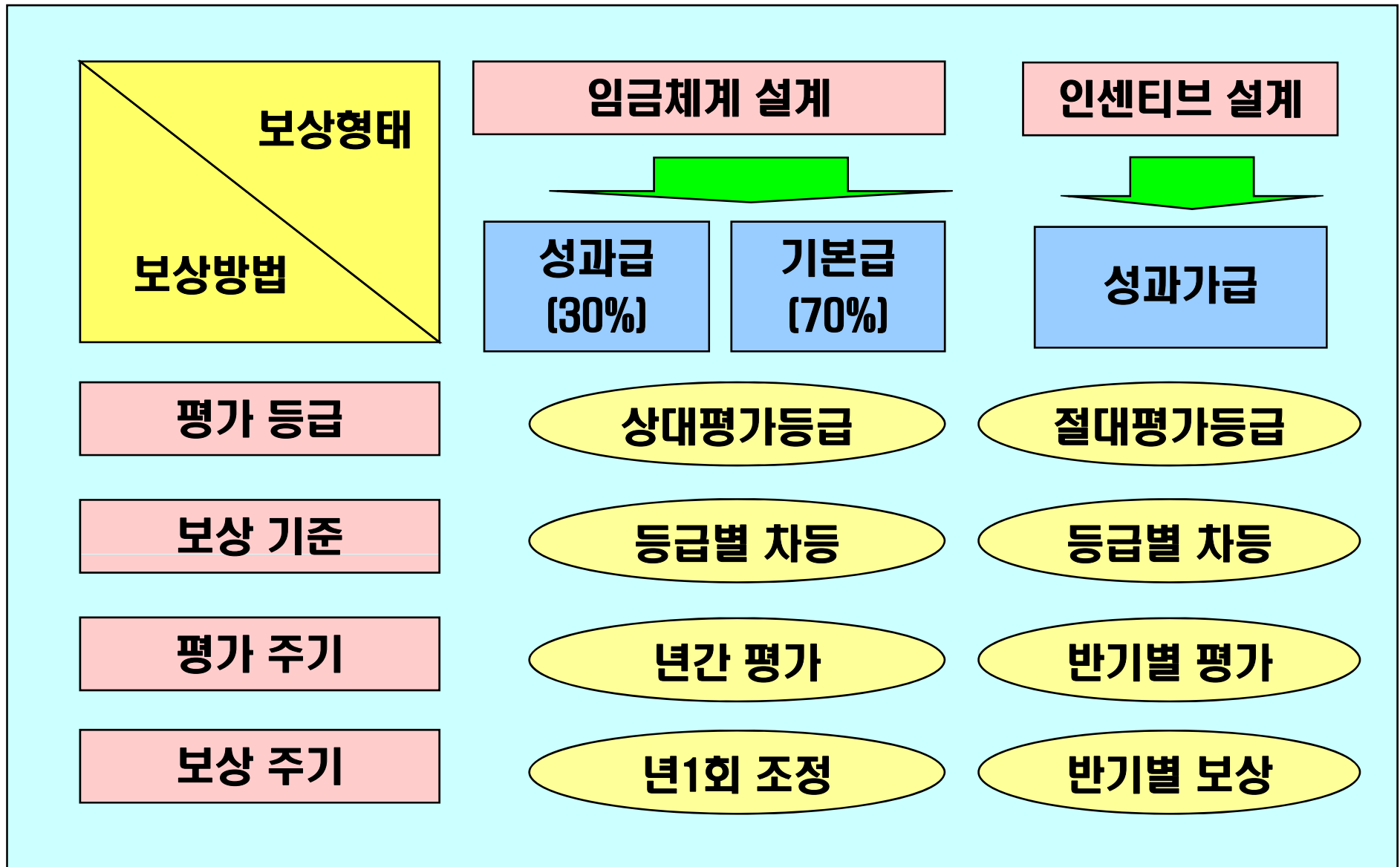
## 9. 평가체계의 Framework



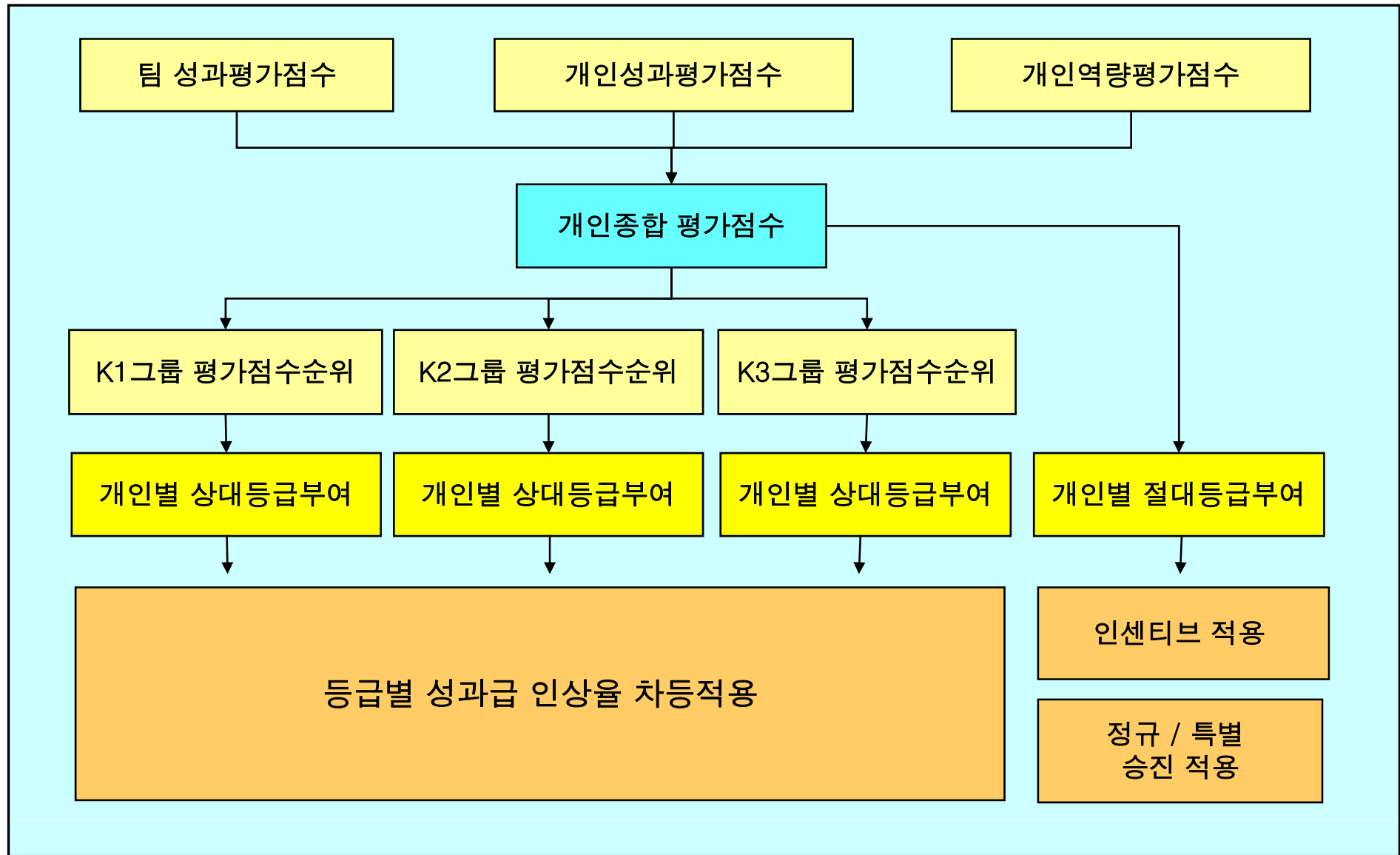
## 9. 평가체계의 Framework – 종합평가 비중설계 사례

구 분		성과지표 평가점수		역량평가 점수	계	비고
		부서평가 점수	개인 평가 점수			
임원		-	-	100%	100%	성과점수는 높은 직급에 비중을 크게, 역량평가는 낮은 지급에 비중을 많게함
부서장(이사급)		90%	-	10%	100%	
부서장/팀장		80%	-	20%	100%	
팀원	연구/개발/영업	20%	50%	30%	100%	
	생산/관리/행정	30%	40%	30%	100%	
	단순사무직/현장직	-	-	100%	100%	

# 10. 보상체계의 Framework



## 10. 보상체계의 Framework - 보상체계도 사례

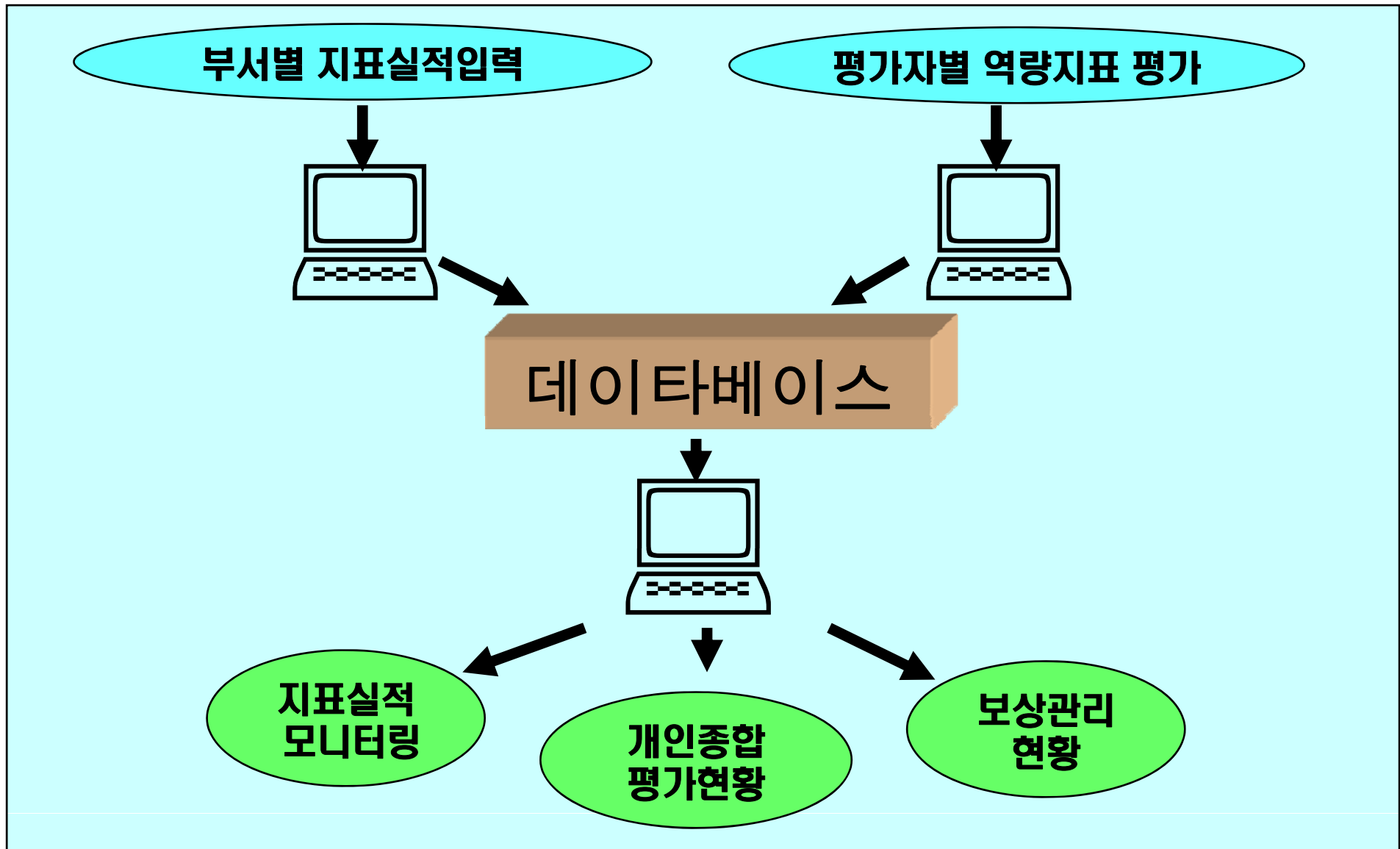


# 10. 보상체계의 Framework - 연봉 인상을 분포도 사례

연봉 비율(기본급:성과급)에 의한 인상율 분포도  
 (성과급 배부율이 클수록 인상율 차등은 더욱 커짐)



## 11. 실행체계의 Framework



## 11. 실행체계의 Framework - 시작화면

# 성과관리시스템

미션 비전 체계도

전략 체계도

성과지표 실적현황

성과지표 실적입력

역량지표 평가입력

닫기

평가보상관리현황

# 11. 실행체계의 Framework - 성과지표실적입력력 화면

팀명		구매팀		2009년 성과지표실적입력표												저장	닫기
현재월	성과지표	목표치	단위	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월		
8	자재원가절감율	1,5	%		1	1,5			1,5	3,0	5,0						
8	자재입고합격율	95,0	%			99				95,0							
8	업체점검실행	28,0	건			10			12,0								
8	제품납기준수율	99,0	%						91,0								
8	평균매입단가달성	361,0	원	340	356	365	361	361	361,0	300,0	500,0						
8	자재납기미납감소	100,0	건						80,0								
8	계약안정성	3,0	건			1			1,0								
8	제안목표달성율	80,0	%						50,0								
8	제안채택율	40,0	%						30,0								

# 11. 실행체계의 Framework - 역량지표평가 화면

2009년 역량평가표				저장	닫기					
1차평가자		이건재	팀명	경영지원팀	직무	팀원	성명	이윤원	이전	다음
역량지표	분석적사고	3개 또는 그 이상의 대안들에 대하여 체계적 비교를 실시한다	4	전략마인드	사업비 절감 및 손익구조 개선을 위한 구조 개선 방안을 수립한다.	2				
		이용 가능한 정보에 대하여 차이점 및 모순을 인지한다	4		비용 대비 효과성을 항상 중요하게 여긴다.	3				
		여연 상황을 분석하거나 의사결정시 특징, 변수를 고려사항들을 확인한다	5		업무결과분석을 통해 회사의 미운창출에 기여하는 방안을 신속히 수립한다.	3				
		복잡한 과업이나 문제를 상세히 각 부분을 나누어 접근한다.	2		경영 현안의 달성 지표로 양보다는 질적인 우수성을 우선으로 생각한다.	4				
	의사결정시 비용, 편익, 리스크, 기회 등 변수들을 비교 검토한다	4	수익성있는 사업기회를 지속적으로 찾아내어 회사의 미운 창출에 기여한다.	5						
	완벽철지함	일에 대한 수준 높은 質/품질 보증을 위하여 절차를 확립한다	4	인력양육	단위업무의 특성을 감안하여 인력을 배치/활용한다.	4				
		일에 대한 품질을 모니터링한다	5		상호 보완할 수 있는 특성을 가진 인원으로 팀을 구성하여 운영한다.	3				
		정보를 실증한다	4		직원의 강/약점에 대하여 정확하게 파악하고 있다.	2				
		자신 및 다른 사람들이 일의 정확성을 체크한다	3		업무의 성격에 대한 파악이 정확하여 책임자를 찾아서 배치한다.	3				
	정보나 업무를 조직화하고 정보획득을 위해 시스템을 개발하고 활용한다	2	직원들의 요구를 적절히 반영하여 인력을 배치한다.	4						
	업무추진	업무를 진행하기전에 발생 가능한 문제점을 철저하게 파악한다.	3	통합적사고	업무추진시 자신과 타인의 업무연관성을 우선점검하여 문제원인을 찾아낸다.	5				
		업무진행상황을 정기적으로 점검하여 실적현황을 체크한다	4		팀·전사 차원의 해결방법을 모색한다.	3				
		목표달성에 문제점발생시 접근방식을 적절히 수정하여 대처한다.	5		주요이슈로 제기된 문제와 관련하여 광범위한 정보탐색을 시도한다.	4				
		결과뿐만 아니라 과정인 업무프로세스 요인에도 주의를 기울인다.	5		타 부서와의 협의를 통하여 문제 해결 방안을 모색한다.	4				
	어려운 목표라도 쉽게 포기하지 않고 달성하기 위해서 노력한다.	4	전체를 유기적으로 보고, 조직 전반의 업무 흐름을 파악한다.	4						
	문제해결	문제의 부분적 요소들을 정리하고 합리적으로 문제점을 분석한다	5	고	내외부 고객의 요구에 신속하고 적극적으로 대응하려고 노력한다.	4				
		파악한 문제를 논리적이고 체계적이며 적절한 방법으로 해결방안을 찾는다.	5		탁월-행위기준의 발휘빈도가 상당히 많음					
		문제해결을 위한 다양한 대안과 그 현실성을 검토하여 대안을 찾는다	4		우수-행위기준의 발휘빈도가 대체로 많은 편임					
		단호하게 실행에 옮겨, 문제를 해결한다	3		보통-행위기준의 발휘빈도가 종종 보임					
	문제가 재발하지 않도록 예방 조치를 강구해 놓는다.	2	부족-행위기준의 발휘빈도가 부족한편임							
	1	미흡-상기행위기준의 발휘빈도가 거의 없음								
혁신성	사실이나 경험을 바탕으로 새롭고 혁신적인 업무수행 방식을 제안한다.	5	업무완결성	업무 완수에 대한 책임감을 구성원간에 공유한다.	4					
	여러사람들과의 대화나 토의를 통해 새롭고 독특한 아이디어를 찾는다	4		모호한 상황에서도 당황하지 않고 적응할 수 있는 능력을 키운다.	4					
	다른 부서나 회사에서 생각하기 힘든 업무프로세스및 방식들을 다양한 소스(도	5		업무 완수에 대한 책임감을 구성원간에 공유한다.	4					
	기존의 방식에서 탈피하여 성격이 다른 의견수렴 과정을 실행한다.	4		최종결과에 대한 비전을 내외부적으로 공유한다.	4					
선례에 얽매이지 않고 새 방식으로 문제를 바라보고 해결방안을 제시한다.	3									

# 11. 실행체계의 Framework - 성과지표 대시보드 화면

현재월	성과지표	실적달성율	목표치	단위	실적집계	실적년평균	데이터주기
9	자재원가절감율	160.0%	1.5	%	2.4	2.4	분기
9	자재입고합격율	102.1%	95	%	97.0	97.0	월간
8	업체점검실행	117.9%	28	건	22.0	33.0	반기
8	제품납기준수율	91.9%	99	%	91.0	91.0	월간
8	평균매입단가달성	82.1%	361	원	368.0	368.0	월간
8	자재납기미납감소	80.0%	100	건	80.0	120.0	월간
8	계약안정성	100.0%	3	건	2.0	3.0	년간
8	제안목표달성율	62.5%	80	%	50.0	50.0	월간
8	제안채택율	75.0%	40	%	30.0	30.0	월간

## 11. 실행체계의 Framework - 평가보상관리현황 화면



## 12. 성과관리시스템의 특징

- ◆ 성과, 평가, 보상의 통합관리시스템으로 효율적인 인사관리
- ◆ 실적 모니터링/피드백 체계로 업무성과공유
- ◆ 조직변경, 인원변동에도 실행관리가 간단한 데이터베이스
- ◆ 유지보수가 필요없는 전산화 구축

### 13. 성과관리시스템구축의 기대효과

- ◆ **직무분석을 통하여 명확한 성과지표개발로 기업목표달성기여 최대화**
- ◆ **객관적이고 효율적인 평가기법적용으로 직원들의 수용성 극대화**
- ◆ **공정한 보상설계로 직원들의 만족도 향상과 업무동기부여 향상**
- ◆ **연공서열위주가 아닌 성과위주의 조직문화 형성**

# 대표 컨설턴트 프로파일

## 양석균

- (현) 대표 컨설턴트 / 경영 지도사 / BEST HRD 인증 심사위원, 평가위원 / 부천기업사랑자문위원 / 부천상공회의소 자문위원/  
인천 기능대학 산학협력위원회 자문위원/부천 문화원 이사/ 한국인적자원 전략연구 소장/ 중기청SPI전문 상담사/ 가톨릭대학교 경영  
연구소 특별 연구원, 외래교수/ 행사부 지방혁신인력개발원 교육과정 혁신 자문단원/ 숙명여자대학교 여성인적자원개발컨설팅위원  
/ 부천시시설관리공단 경영혁신 자문위원 / 부천시 세일즈시티 자문위원/ 경기지방중기청자문위원
  
- (전) 경기도 민방위 교수/ 신보 경영지원단/ 정통부 공무원교육원 외래교수/ (사)한국경영교육협의회 전임교수 / (사)부천  
벤처협회 사무국장/ 국세공무원교육원 초빙교수 / 부천문화원 감사
- 학력 :
  - 가톨릭대학교 경영학 박사(인사 조직 전공) / - 고려대학교 경영학 석사
  - 미 하와이 대학교 최고 경영자 과정 수료
  - 조직 개발 인스트럭터 과정 수료 (저자: Robert. R. Blake 박사 직강)
  - 인간 행동 분석사 라이선스 취득 (저자: Allan Katcher박사 직강]
  - 창의적 합리적 경영 사고 기법 인스트럭터 과정 수료
- 경력 :
  - 쌍용 그룹 연수원 및 훈련원 10년 / 그룹 감사실 5년 / 기획, 국내외 영업, 전북 지사장등 약 25년 근무
  - 동두천 고교 교사 (상업 및 부기) - 대지 산업 개발 대표이사 역임
  - 중소기업 컨설팅 : 200 여 회사 조직진단 및 컨설팅, /- 출강 횟수: 300 여회 (영리, 비영리조직 포함)
- 공적 : 대통령 표창( 2007년 최우수 컨설턴트) , 컨설턴트 협회장상( 2006년, 우수 컨설턴트)
- 저서 : 빠르고 쉬운 HRD수행분석 ( 2009, 커뮤니케이션 북스) 한권으로 끝내주는BSC(2006, 한국학술정보(주)) /  
고객 유형별 맞춤형 경쟁력이다 (2007, 북젤러리) 외

# 감사합니다

CE 경영컨설팅은 신뢰도 높은 고품질의  
실천 할 수 있는 맞춤형 컨설팅을 제공 해 드립니다



TEL: (032)328-9340  
FAX: (032)328-9344  
<http://www.ceconsulting.co.kr>  
E-mail : ask-yang@hanmail.net