

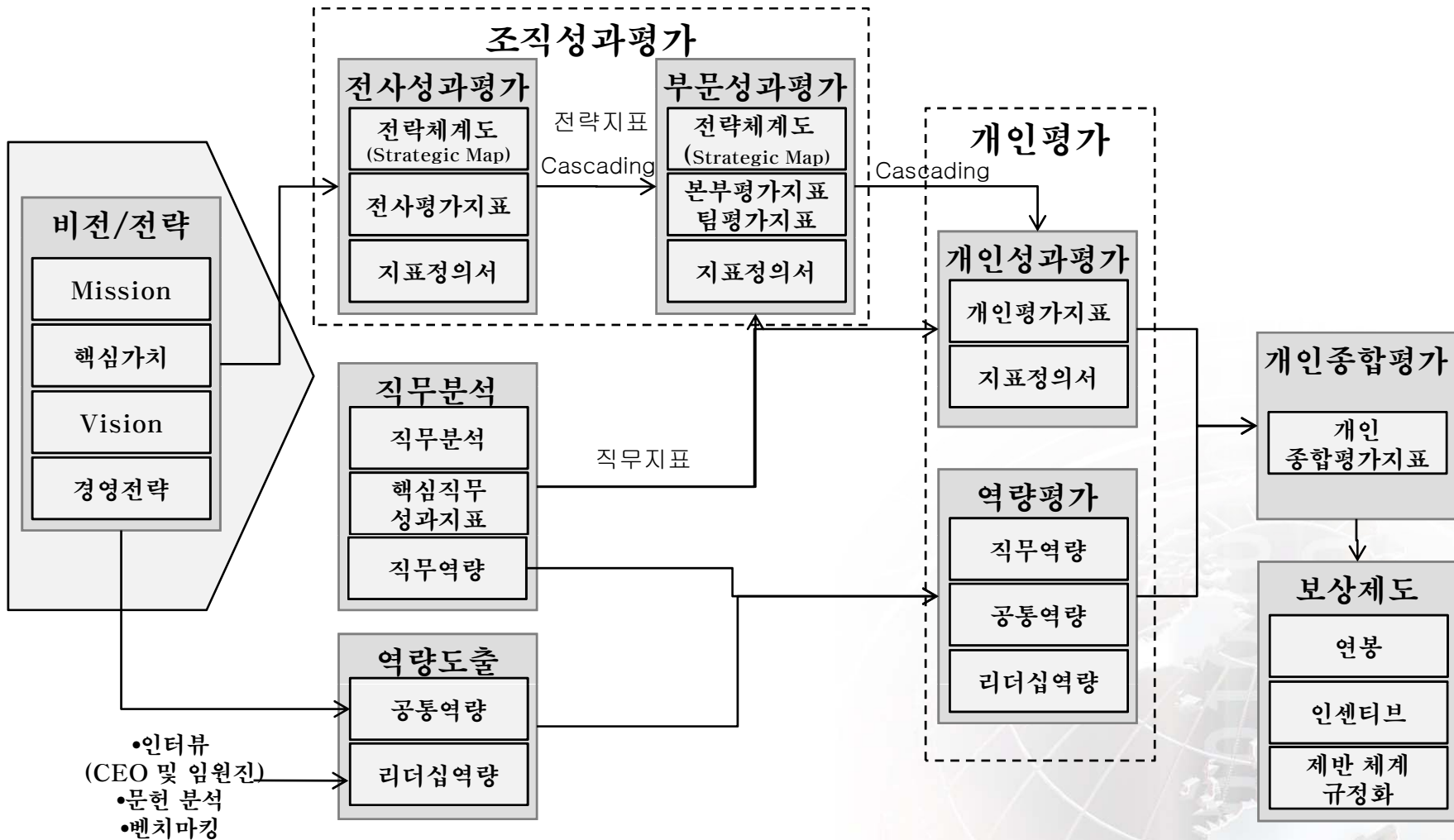
# 전략경영체계 구축과 실행력 강화를 위한 성과평가 보상체계수립

2012년

# 컨설팅 Framework

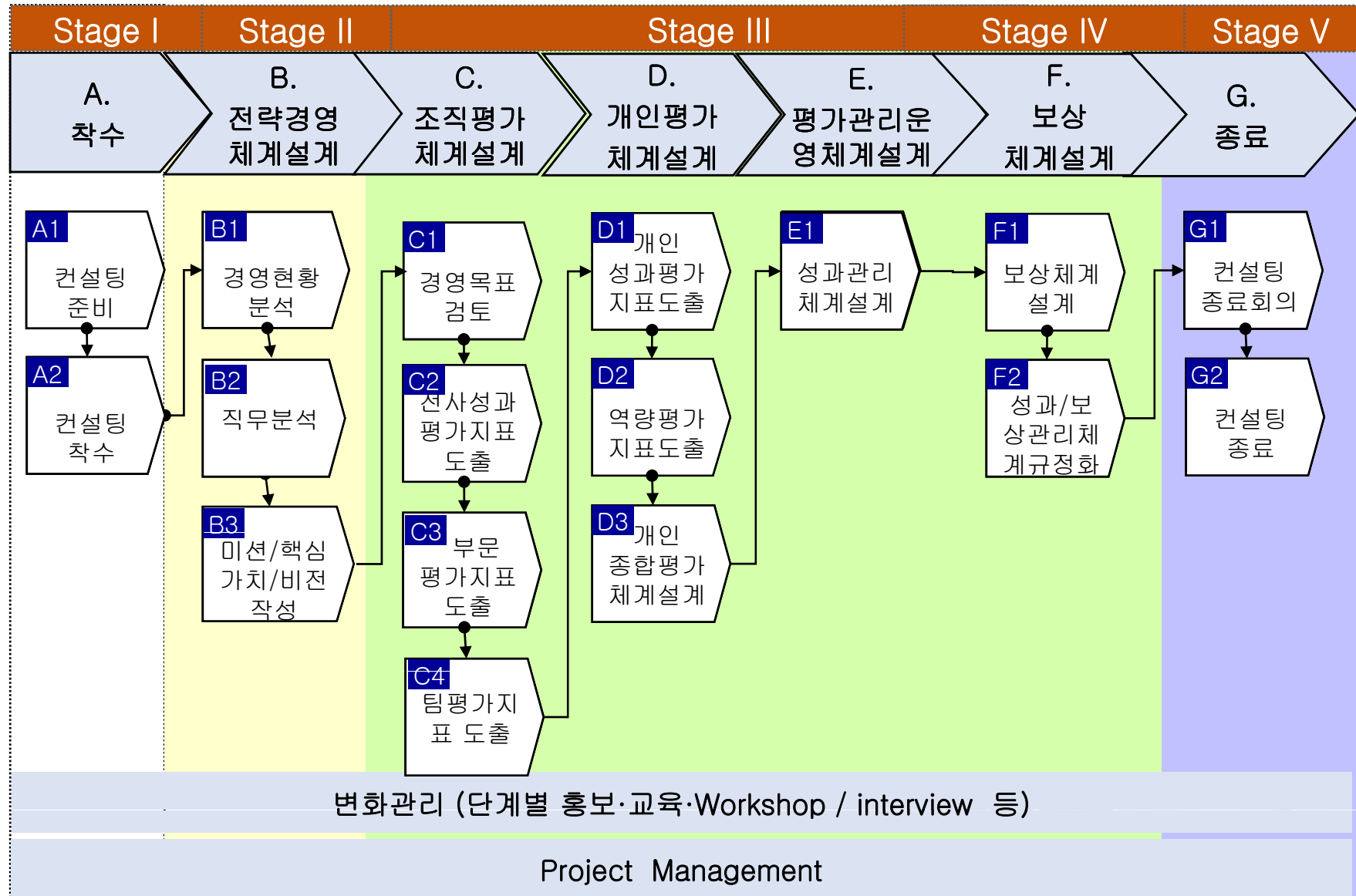
전략경영체계

실행력 강화를 위한 성과평가 및 보상체계



\* 비전/전략 부문은 문헌연구를 통하여 경영목표와 전략을 분석합니다.

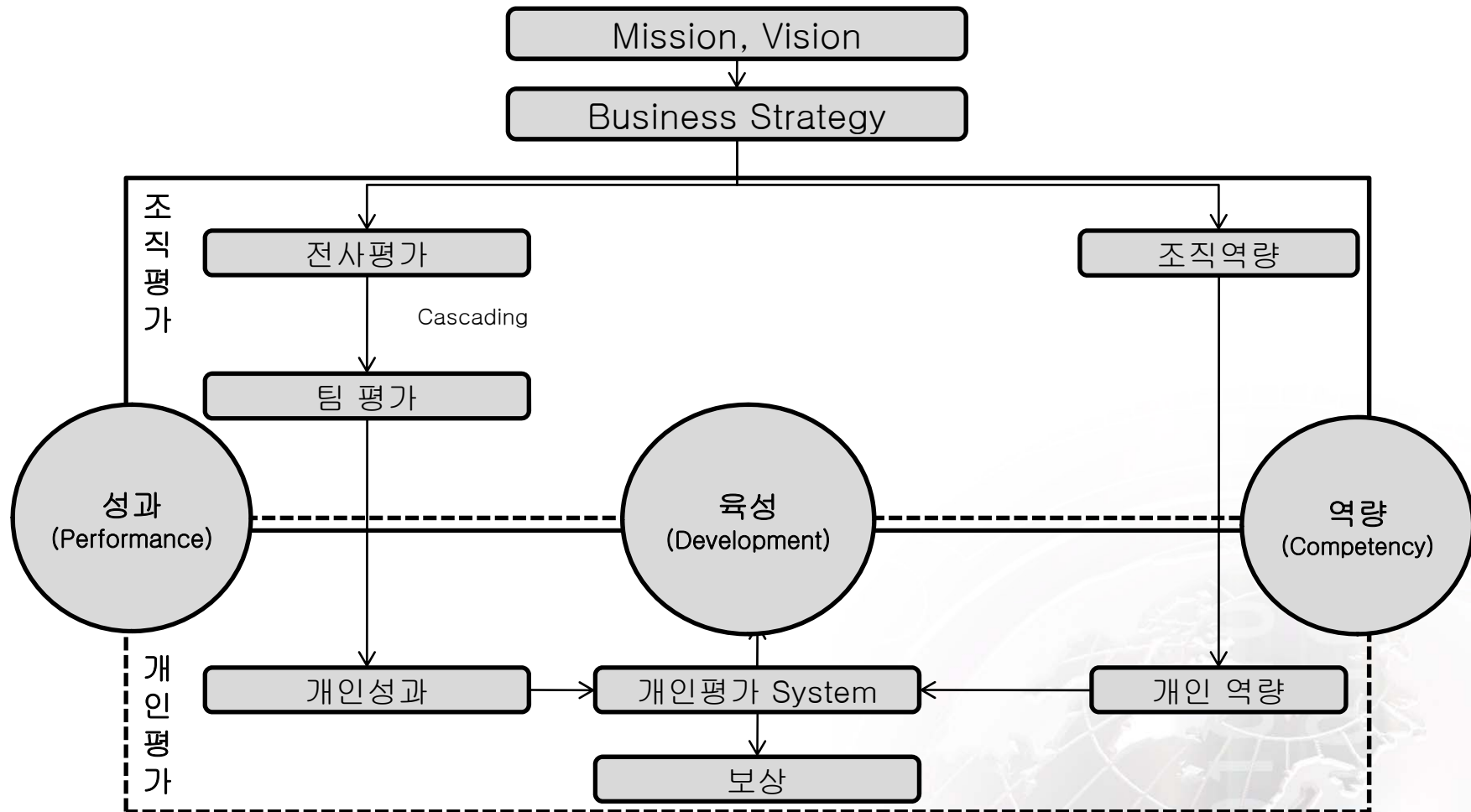
# 단계별 방법론



# 단계별 수행업무/수행방법/결과물

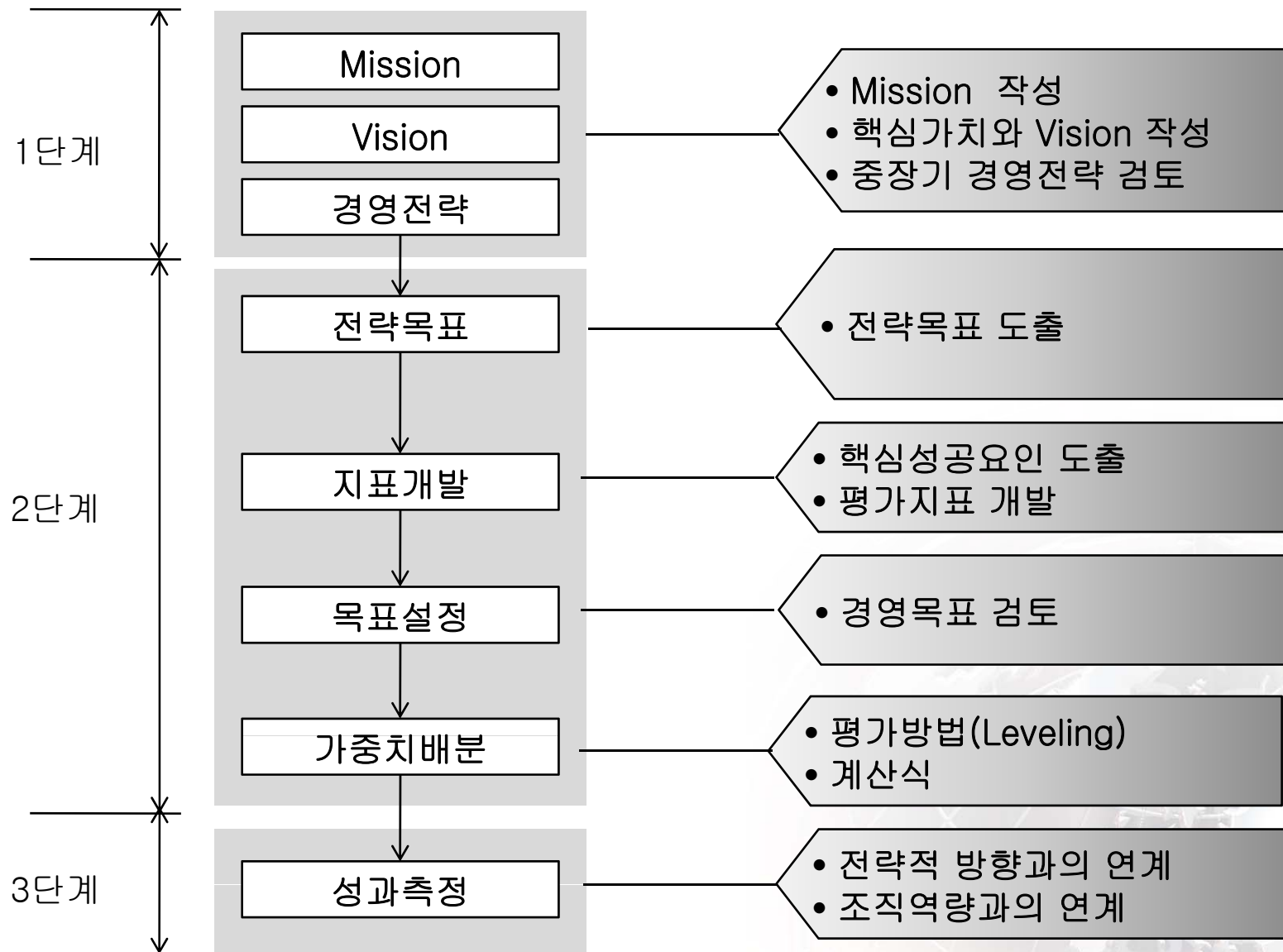
단계 Phase	추진내용	수행업무	수행방법	결과물
I	A. 착수	A1. 준비 A2. 착수	경영진 인터뷰, 워크숍, 교육	수행계획서, 교육자료
II	B. 전략경영 체계설계	B1. 경영환경분석 B2. 직무분석 B3. 미션/핵심가치/비전도출	자료분석, 핵심인물인터뷰, 교육, 실습, W/S	경영현황분석자료 직무분석표, 직무KPI 미션/핵심가치/비전 교육자료(전략체계, 직무분석)
III	C. 조직평가체계 설계	C1. 경영전략 검토 C2. 전사성과평가지표 설계 <중간 검토회> C3. 팀 성과평가지표 설계 C4. 목표수립	자료분석, 교육, W/S	전략과제 전사성과평가지표 팀성과평가지표 중간보고서
	D. 개인평가 체계 설계	D1. 개인성과평가지표 설계 D2. 역량평가지표 설계 D3. 개인종합평가 체계 설계	자료분석, 인터뷰	개인성과평가지표 역량평가지표 개인 종합평가표
	E. 평가관리 운영체계설계	E1. 성과관리체계 설계	자료분석, 인터뷰	성과관리 제도
IV	F. 보상체계 설계	F1. 보상체계 설계 F2. 관리체계 규정화	자료분석, 인터뷰	보상제도개선안(연봉제, 집단 성과급) 성과/보상 관리규정
V	G. 종료	G1. 종료 회의 G2. 종료	TFT미팅, 자료 분석, 정리, PRT	완료보고서

# 성과관리시스템 Framework

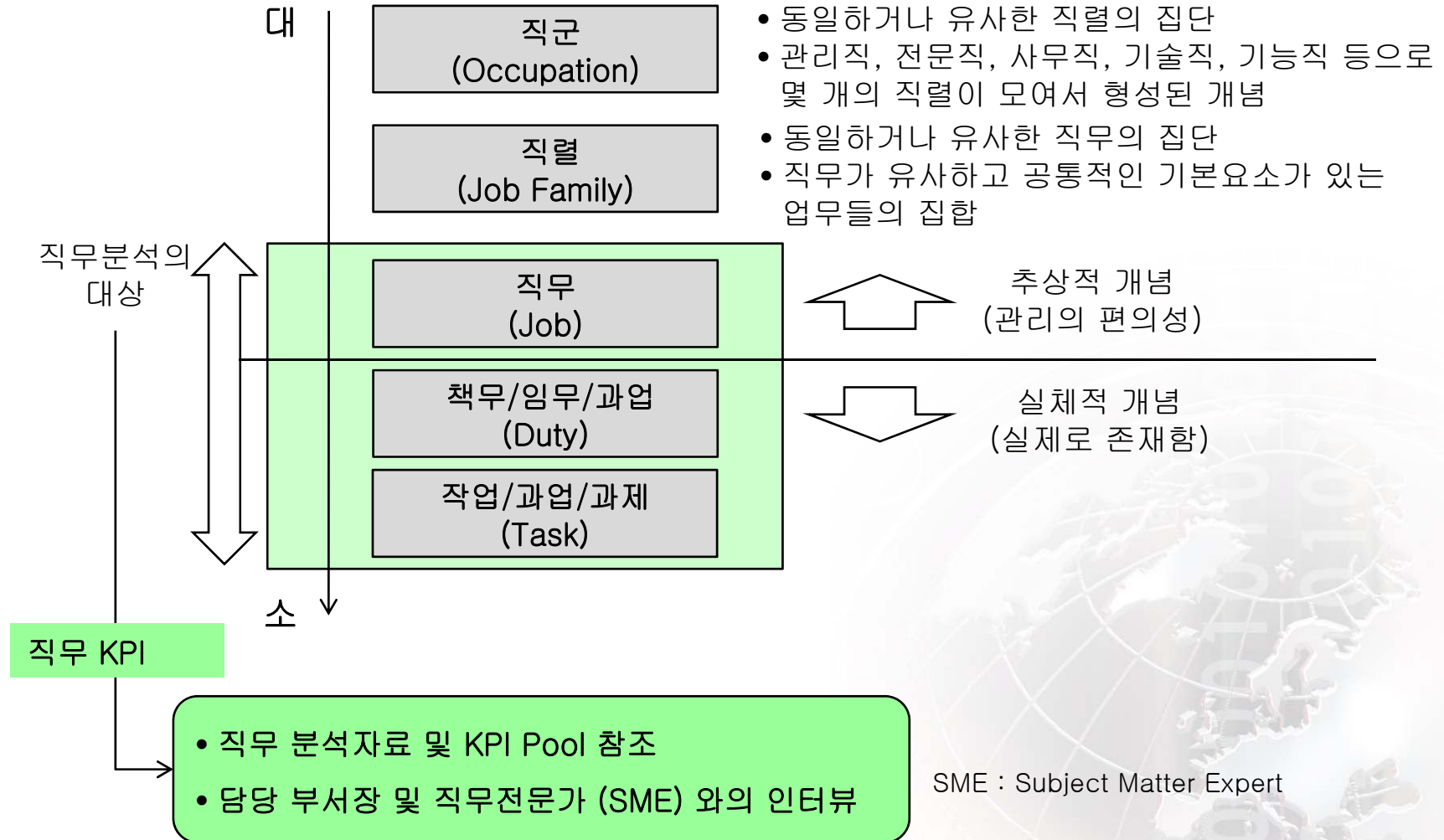


개인 종합 평가 = 개인성과 + 개인 역량

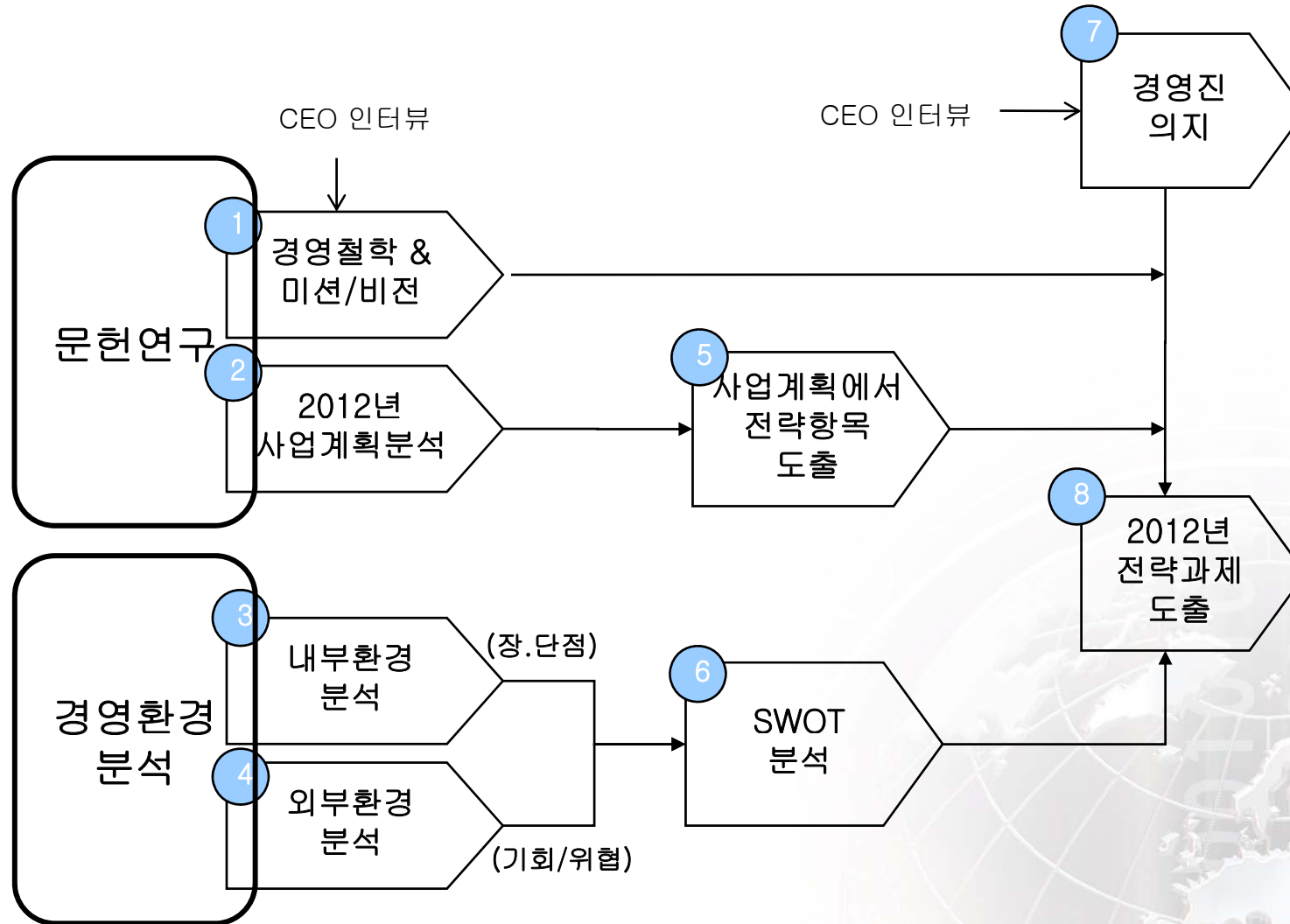
# 성과평가 Process



# 직무분석 구조

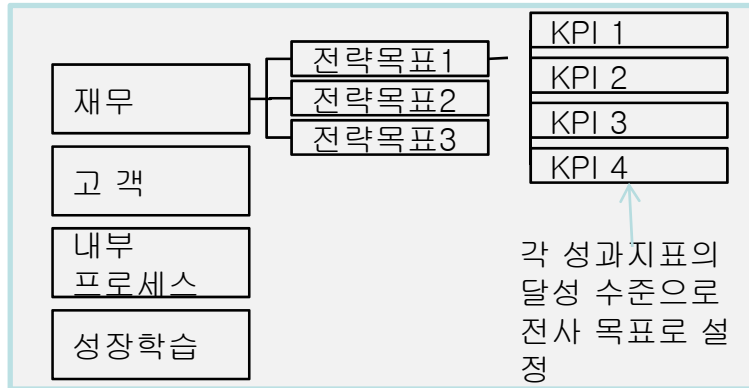


# 전략과제 도출 Framework



# Cascading

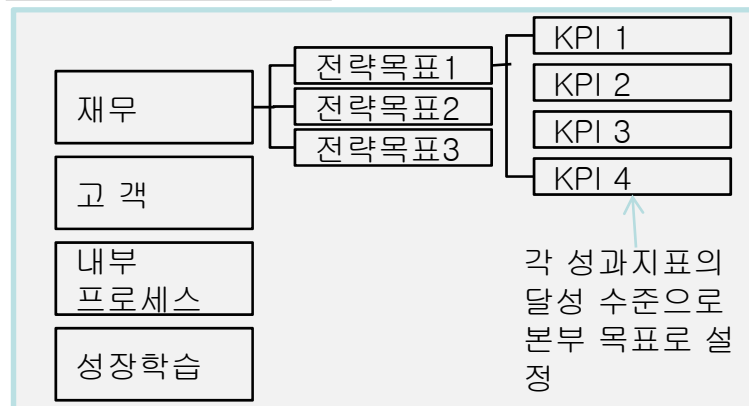
## 전사 성과지표



- 전사 성과지표  
; 조직의 미션과 전략 달성을 위한 전사 전략목표 및 지표 정의
- 본부 성과지표  
; 전사의 성과 목표달성을 위한 본부 전략목표 및 지표정의
- 팀 성과지표  
; 본부성과 목표달성을 위한 팀 전략목표 및 지표정의

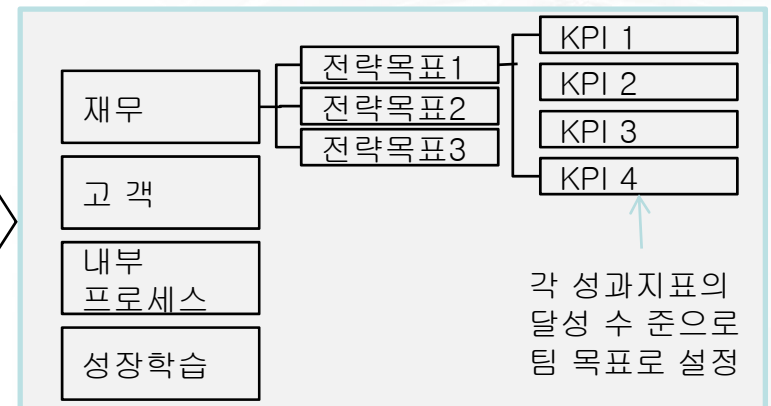
## Cascading

## 본부 성과지표

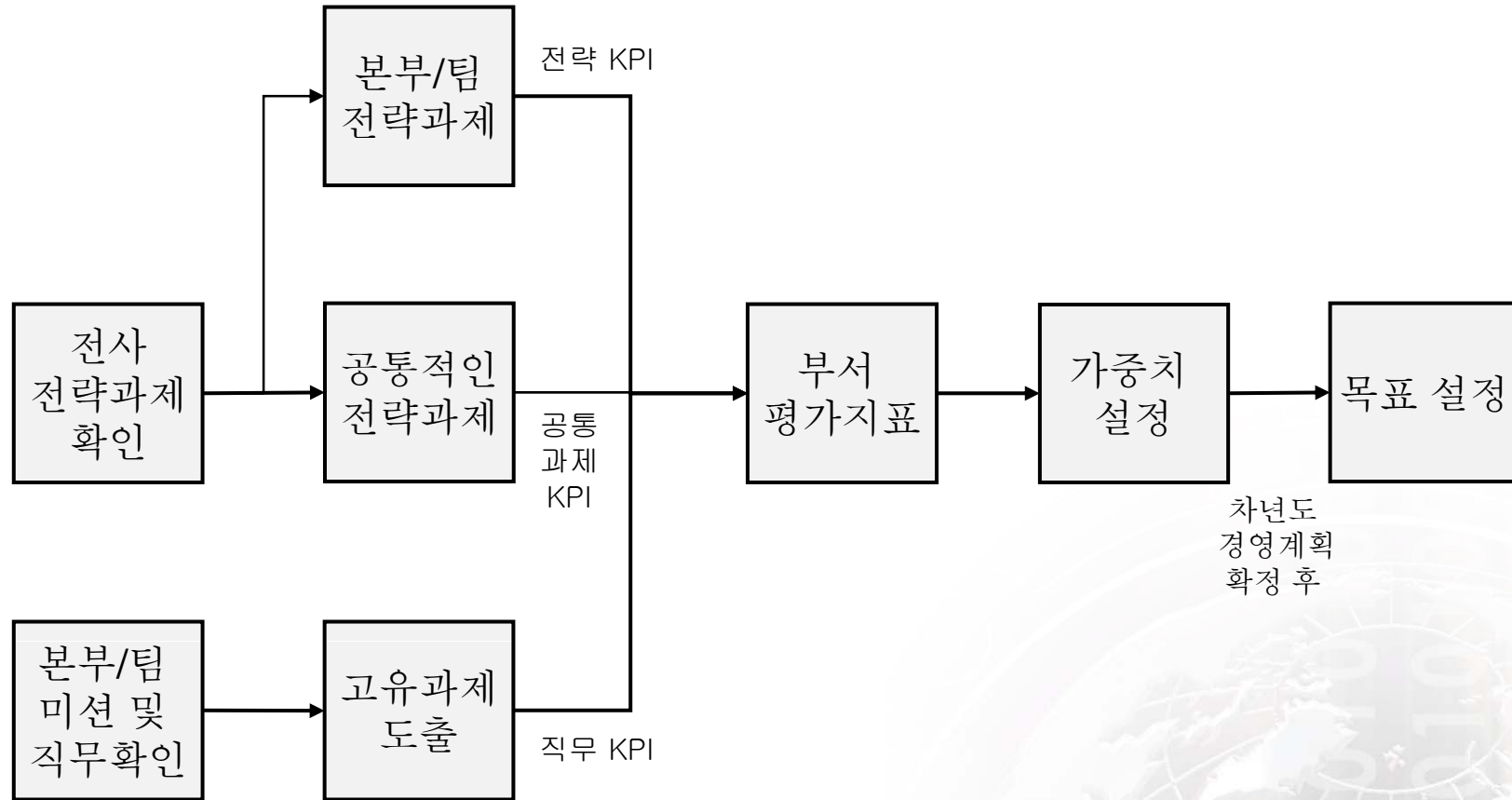


## Cascading

## 팀 성과지표

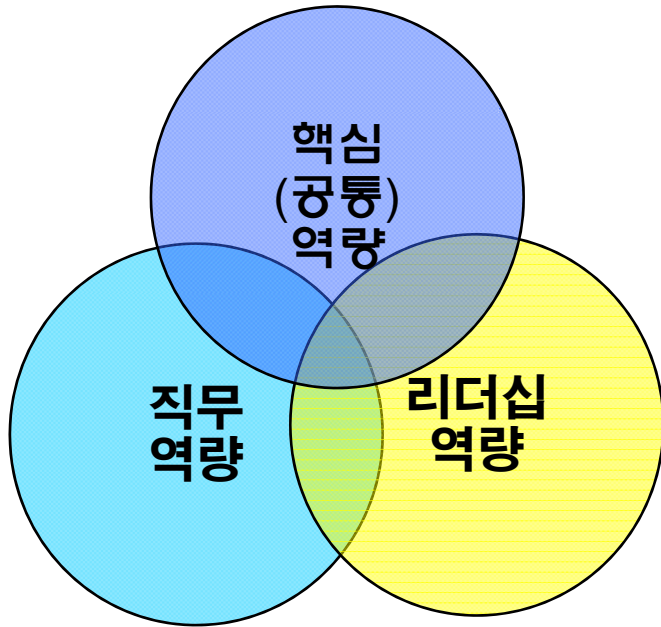


# 본부/팀 평가체계 개발 절차



# 역량 모델 및 역량평가

## 역량 모델



## 역량 평가지표

공통역량	고객지향, 창의력, 혁신, 열정	
리더십역량	분석적 사고, 육성력, 영향력, 참여와 협조	
직무역량	영업부	성취지향성, 영향력, 고객 지향성, 업무확인력, 수행점검, 정보수집력, 미래지향성
	연구소	성취지향성, 전문성, 개념적 사고, 참여와 협조, 업무확인력
	생산	성취지향성, 영향력
	관리	업무확인력, 대인이해력, 전문성, 참여와 협조, 정직과 성실, 개념적 사고

## 역량사전

- 성취지향성 (ACH)
- 분석적사고력 (AT)
- 업무확인력 (CO)
- 고객지향성 (CSO)
- 육성력 (DEV)
- 지시력 (DIR)
- 미래지향성 (FL)
- 유연성 (FLX)
- 영향력 (IMP)
- 정보수집력 (INF)
- 수행점검(CO)
- 성실성 (ING)
- 혁신
- 정직과 성실 (ING)
- 대인이해력 (IU)
- 조직인식 (OA)
- 조직헌신성 (OC)
- 관계지향성 (RB)
- 자신감 (SCF)
- 전략적사고력 (ST)
- 팀리더십 (TL)
- 참여와 협조 (TW)
- 전문성 (EXP)
- 개념적 사고 (CT)
- 주도성 (INT)

### 성취지향성 ACH (Achievement Orientation)

#### 정의(Definition)

주어진 상황과 현실에 만족하지 않고, 조직이 요구하는 목표보다 높은 목표를 설정하고, 끈기있게 추진하여 보다 높은 성과를 창출하려는 성향

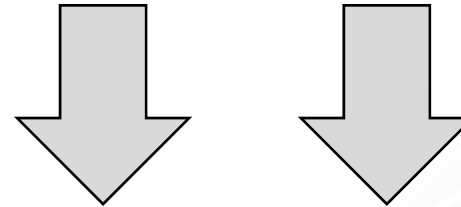
#### 행동지표(Behavior Indicator)

레벨(Level)	행위 설명
1 (조직이 부여한 목표보다 높은) 직무수행 성과기준 또는 목표를 스스로 설정한다.	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직에서 부여한 목표달성을 위한 시분거나, 더 높은 목표를 설정하거나, 공식적 직무수행 목표를 달성하기 위한 나름대로의 무형적 기준(방법)을 사용한다.</li> <li>무소요시간, 초과수업, 비효율적, 유급 휴직요소를 줄</li> </ul>
2 (보다 높은 성과달성을 위해) 자신의 직무수행 평면이나 프로젝트에 도전한다.	<ul style="list-style-type: none"> <li>성과달성을 위해 공식적 직무수행 평면이나 시스템에 설정된 평면을 넘어, '더 빠른 비용으로, 보다 효율적으로, 새로운 직무에 대한 직무(과제)를 수행(창조)하겠다.' 또는 '고객만족도를 높이고, '열심히'고 열심히, '수익성을 높이고' 등의 사명을 표명한다. 여기서 '개인' 또는 '회사'이란 말은 가시적이며, 포괄 가능해야 하고, 성과달성에 대한 의도가 확실하며, 성과를 높이기 위하여 한다.</li> </ul>
3 (조직이 부여한 목표보다 높은) 도전적인 목표를 스스로 설정하여 달성될 때까지 끈기있게 노력한다.	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직이나 조직을 위해 조직이 부여한 목표보다 훨씬 더 도전적인 목표를 설정하고 달성을 위한 행동한다.</li> <li>'도전적인 목표'는 일반(50:50) 정도이며, 불가능 하거나 비현실적이거나 결코 달성 불가능하지 않은 목표를 의미하고, 지난 성과에 비 해 나온 성과가 큰 성공을 의미함.</li> <li>'내가' '당부' 업무를 달성할 때까지 '도전'이 20% 정도는, '도전'은 80%까지 달성되었다.</li> </ul>
4 (회사경영사) 동일 피동태에 역할을 분담한 후 실행한다.	<ul style="list-style-type: none"> <li>특정대의 성과를 고려하고, 이를 높이기 위하여 의사결정적, 전문성 등을 발휘한다.</li> <li>매출이익, ROI(투자대비 수익), 비용대비 이익률, 생산성 등을 향상시킨다.</li> <li>'정확' 성과의 역할은 비용, 수익, 비용과 수익의 비율을 고려한 의사결정이 필요하나, 비용과 수익이 수직적일 필요는 없다.</li> </ul>
5 (기업가 경영에서) 협력상관 목표에 도전한다.	<ul style="list-style-type: none"> <li>다른 사람과 협력하면서 성과달성에 필요한 역할과 역할을 서로를 맡아 맡기고, 새로운 업무를 추진할 때는 반드시 사전에 리스크를 최소화 할 수 있는 조건을 마련한다.</li> </ul>

# 개인 종합 평가(예시)

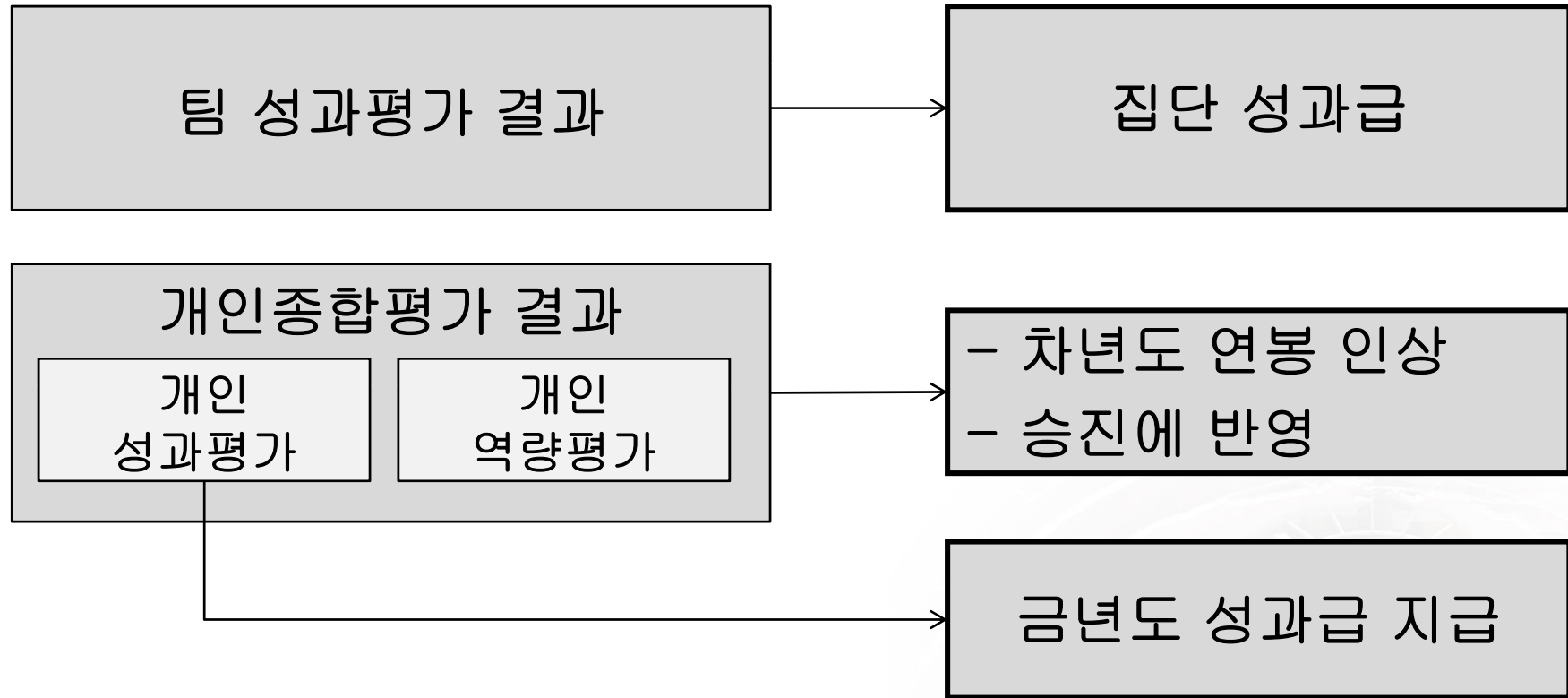
개인성과평가		
[단위] %		
부서	팀 성과평가 반영비율	개인 성과평가 반영비율
영업부분부	40	60
관리본부	생산부	50
	품질관리부	50
	관리부	50
기술연구소	50	50

개인 역량평가



개인종합평가				[단위] %
구분	개인성과평가	개인역량평가	합계	비고
이사	80	20	100	절대평가
부장/차장	70	30	100	
과장/대리	50	50	100	
사원	30	70	100	

# 보상체계 구조



# 보상제도 설계 (예시)

구 분		지원직군			영업직군																			
		사원	팀장	본부장	사원	팀장	본부장																	
고정급	기본급		97%	95%	92%	93%	89%	85%																
변동급	성과급	성과급	3%	5%	8%	7%	11%	15%																
		평가방법	Positive-sum 방식																					
			개인업적평가 + 역량평가			개인업적평가 + 역량평가																		
		평가척도	<table border="1"> <tr> <td>평가등급</td> <td>S</td> <td>A</td> <td>B</td> <td>C</td> <td>D</td> </tr> <tr> <td>차등계수</td> <td>2.0</td> <td>1.5</td> <td>1.0</td> <td>0.5</td> <td>0</td> </tr> </table>						평가등급	S	A	B	C	D	차등계수	2.0	1.5	1.0	0.5	0				
	평가등급	S	A	B	C	D																		
	차등계수	2.0	1.5	1.0	0.5	0																		
	Profit Sharing	배분방법	전사 순이익 목표 달성도가 80%이상 달성 시 Profit sharing																					
		평가방법	팀 성과 평가(팀 BSC)																					
		평가척도	<table border="1"> <tr> <td rowspan="2">평가등급</td> <td colspan="2">임원</td> <td colspan="3">직원</td> </tr> <tr> <td>사장</td> <td>이사</td> <td>부장/차장</td> <td>과장/대리</td> <td>사원</td> </tr> <tr> <td>차등계수</td> <td>3</td> <td>2.5</td> <td>2</td> <td>1.5</td> <td>1.0</td> </tr> </table>						평가등급	임원		직원			사장	이사	부장/차장	과장/대리	사원	차등계수	3	2.5	2	1.5
	평가등급	임원		직원																				
사장		이사	부장/차장	과장/대리	사원																			
차등계수	3	2.5	2	1.5	1.0																			
Productive Incentive	배분방법	절대 평가 조정방식																						
	평가방법	Productive Incentive																						
	평가척도																							
기 타		퇴직금, 법정수당 (시간외 근로 수당 등)																						

---

(주)CE 경영컨설팅은 신뢰도 높은 고품질의

실천 할 수 있는 맞춤형 컨설팅을 제공 해 드립니다



TEL: (032)328-9340  
FAX: (032)328-9344  
<http://www.cecon.co.kr>  
E-mail : [cecon@ceconsulting.co.kr](mailto:cecon@ceconsulting.co.kr)