

중소중견기업 맞춤형 성장통 극복을 위한

자가진단모델 개발 사업 보고

2013. 08

Agenda

- I. 연구 개요
- II. 진단 Tool Framework
- III. 진단 결과 분석 Template
- IV. 진단 적용 가이드
- V. 활용 방안

[별첨] 중소기업 성장통 자가진단 설문

Agenda

I. 연구 개요

1. 목적 및 범위
2. 추진 경과
3. 주요 추진 활동

II. 진단 Tool Framework

III. 진단 결과 분석 Template

IV. 진단 적용 가이드

V. 활용 방안

중소중견기업의 지속적인 성장을 견인하기 위해, 現 성장지체 원인을 발굴하고 개선할 수 있는 자가진단 모델 개발을 목적으로 합니다.

목적

중소중견기업 성장 지체 원인발굴 및
개선방향 마련 위한 자가진단모델 개발

중점

중견기업 성장통
발생요인 진단

- 기존 GMI 범주 別 중견기업 성장통 발생요인 파악
- 성장통 해결 방향 제시

GMI 實 적용 위한
진단체계 구체화

- 기존 GMI 모델 기준 진단 적용 위한 항목 Filtering
- Filtering 항목 別 진단방법 구체화

성장통 진단체계
적합성 Pilot

- 성장통 진단체계 현실성 점검 위한 Pilot 수행
- 성장통 진단결과 분석 표준 Template 수립

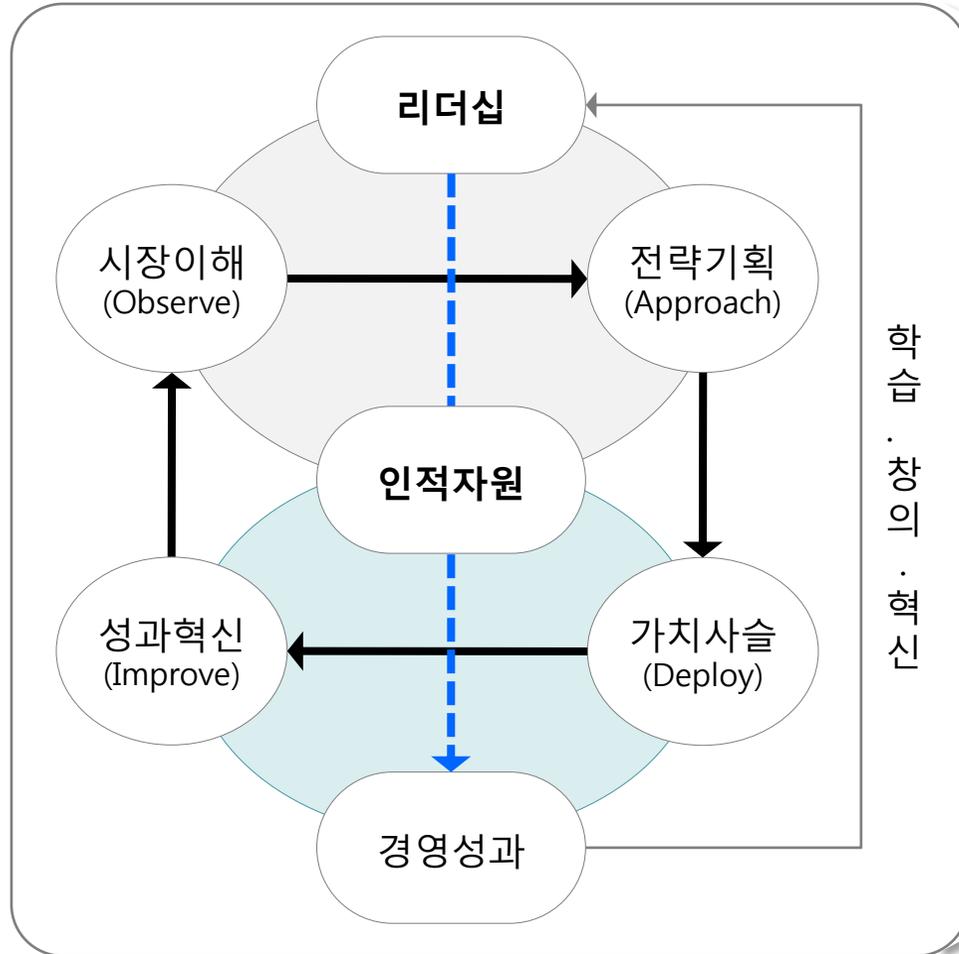
니즈

중견기업 → 글로벌 전문기업으로의
도약 위한 성장통 해결 지원요구 증대

중견기업의 현실적인 성장통 원인을
진단하기 위한 도구_{Tool} 요구

중소중견기업의 성장통 해결을 위한 GMI 경영혁신모델을 기반으로 각 범주별 운영수준 진단 위한 설문을 개발하였습니다.

GMI 경영혁신모델 구성 범주



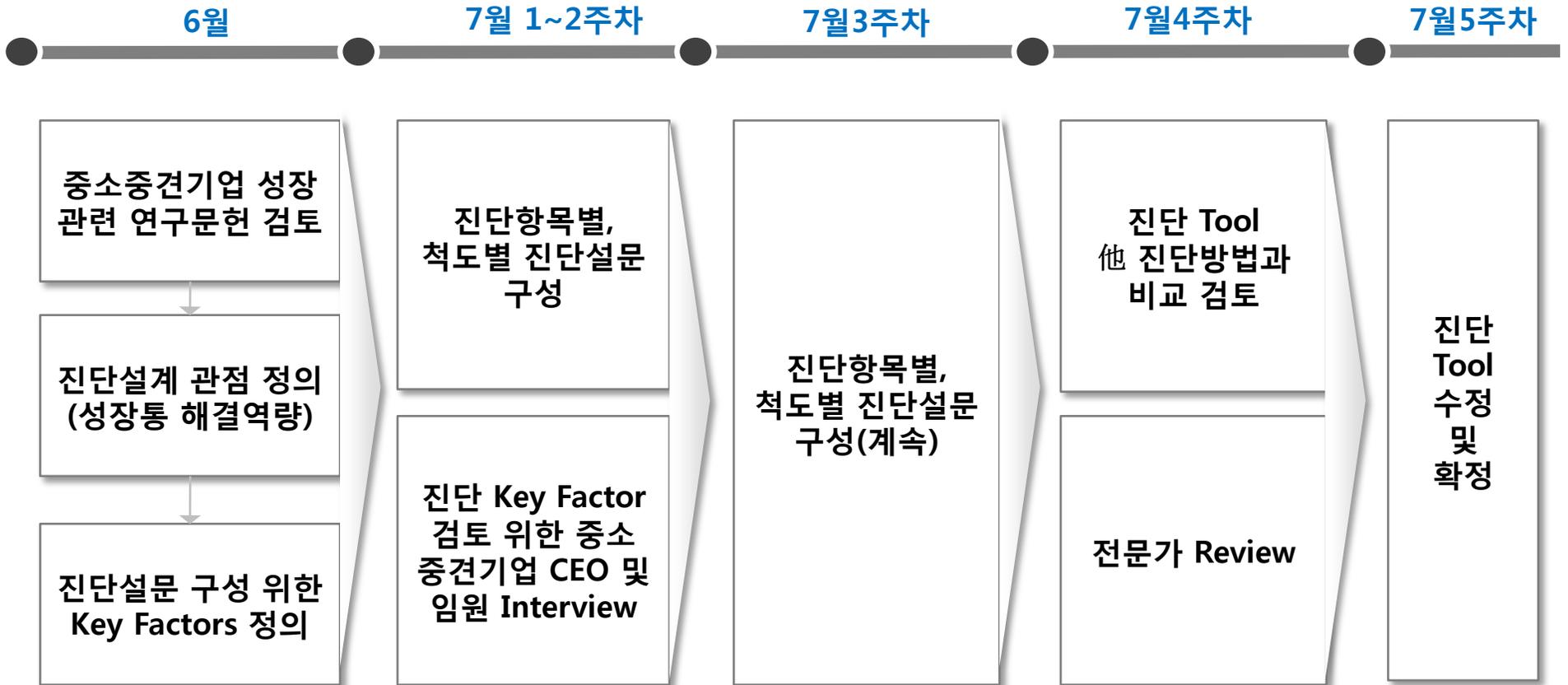
연구 범위

■ 진단 틀 Framework 및 체계 정의

■ 성장통 진단 설문 개발

■ 진단결과분석 양식 Template 및 적용가이드 개발

성장통 자가진단 설문 개발을 위한 본 연구는 다음과 같은 일정으로 진행하였습니다.



성장통 자가진단 설문 개발을 위해서, 진단설문 개발, 결과분석 Template, 적용가이드 개발 등을 수행하였습니다.

진단 설문 개발

□진단 구조 정의

- GMI 기반 진단범위 정의
- 진단 항목 별 설문 구성 위한 Key Factors 도출

□중소중견기업 CEO 인터뷰

- 진단항목 및 K.F 적정성 확인 위한 인터뷰 진행(6개사)

□진단설문 개발(58개)

- 범주별 성숙도 수준 정의
- 진단항목 5점 평가척도 별 Questionnaires 개발

진단 결과분석 Template

□진단응답취합 Template

- 응답결과의 분석 용이성을 위해 취합 Template 先 정리

□진단응답분석 Template

- 예시적인 분석 Template 정리

진단 설문 적용 가이드

□진단 절차 정의

- 진단절차 및 일정 가이드
- 진단수행 일정계획표

□상세절차 정의

- 목적 및 개요, Activity, Template

□절차 Template 설명

- 절차 별 관련 Template 작성

Agenda

I. 연구 개요

II. 진단 Tool Framework

1. 개요

2. 개발 절차

3. 진단 체계

III. 진단 결과 분석 Template

IV. 진단 적용 가이드

V. 활용 방안

성장통 진단 Framework는 경영활동에 필요한 영역을 6개 범주로 구분하여 진단합니다.

성장통 진단 Framework



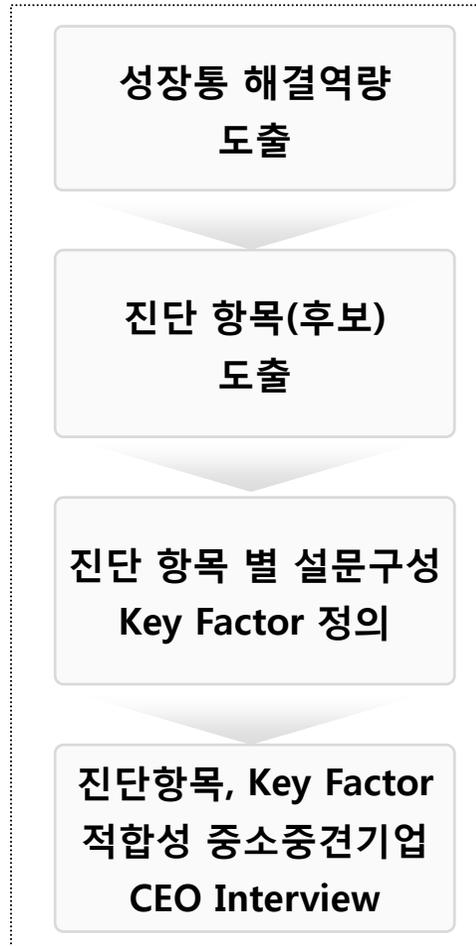
*BICA : Biz. Intelligence Capability Assessment, **TiSA : Total Information System Assessment

성장통 자가진단 설문 개발 절차는 다음과 같습니다.

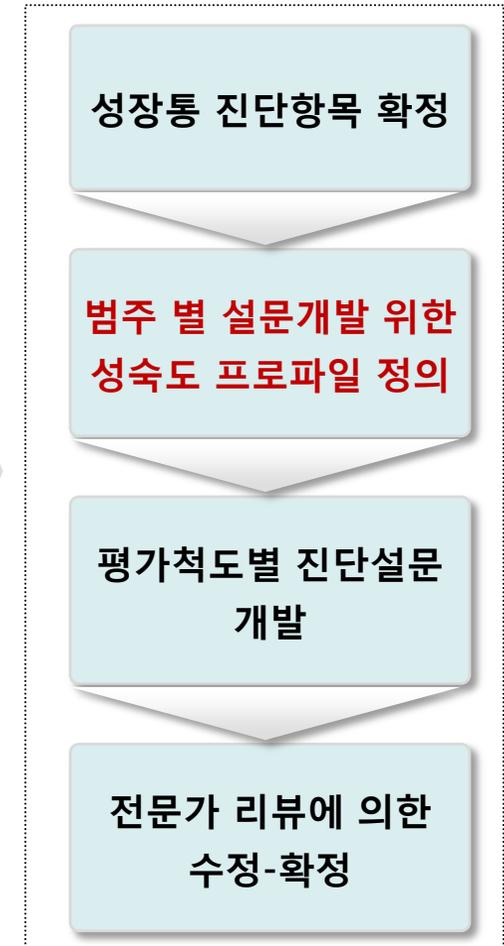
GMI 경영혁신모델 검토



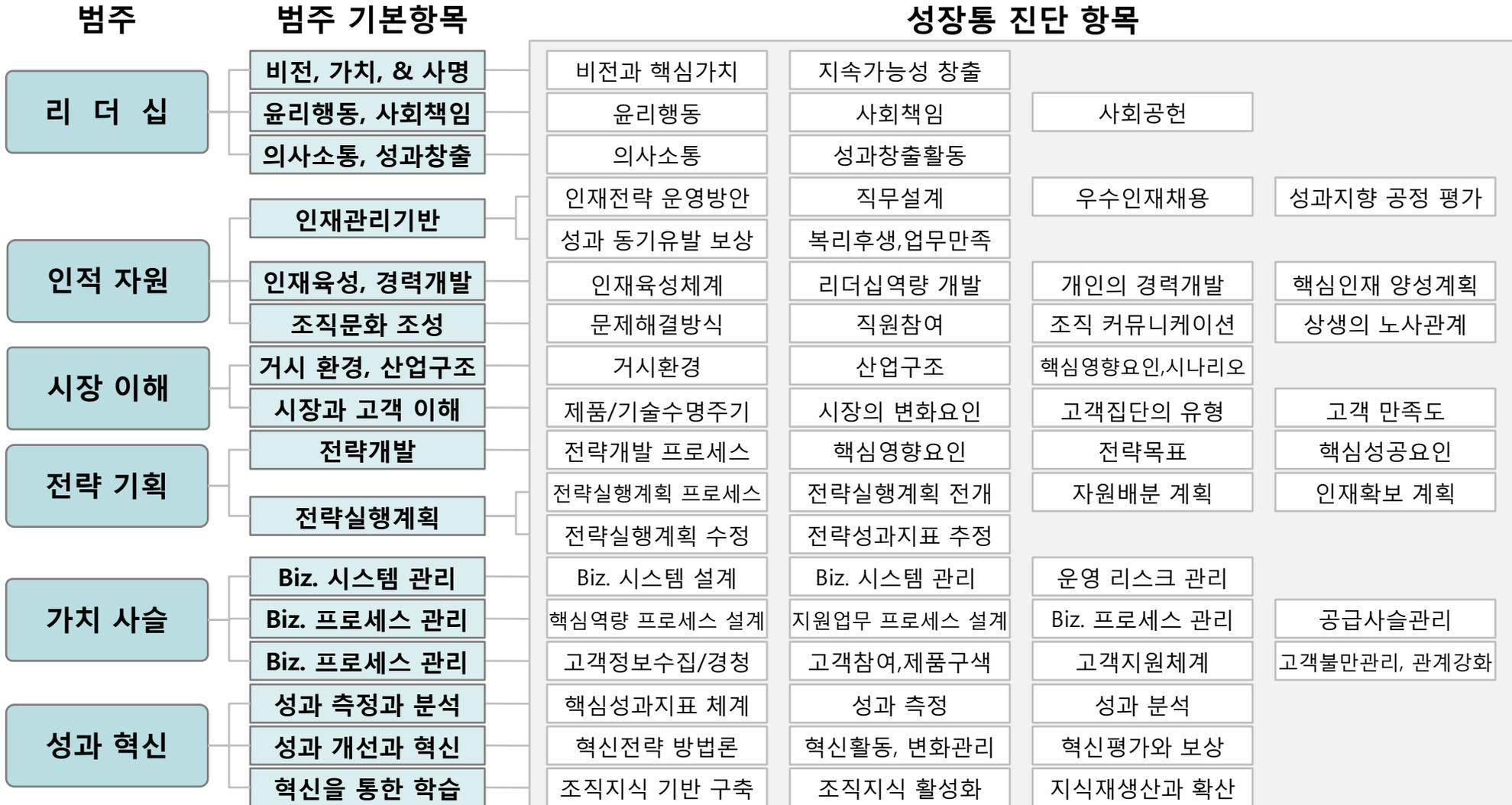
진단 설문 Key Factor 도출



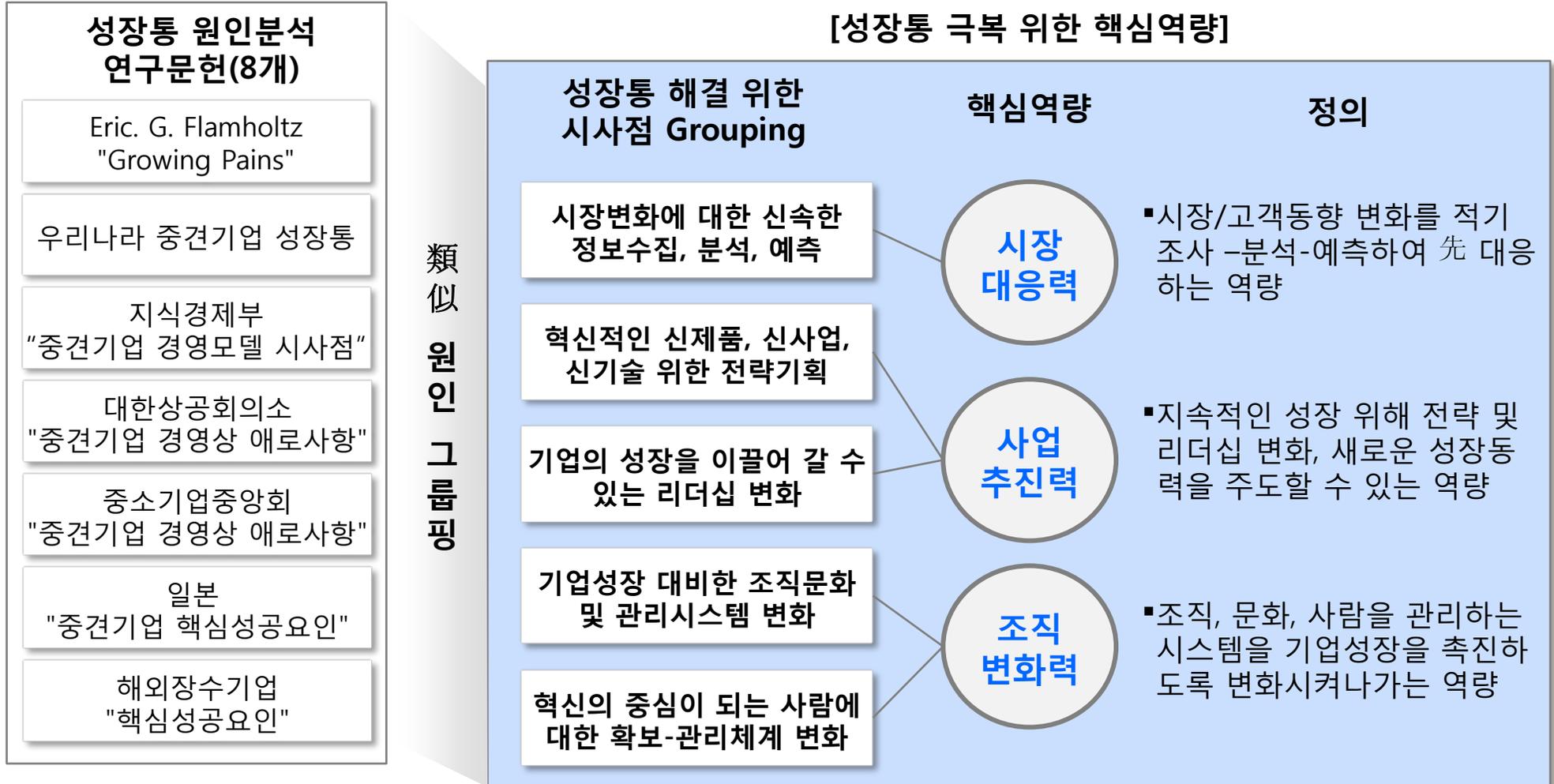
진단 설문 개발



GMI 모델에서 정의한 6개 범주를 진단할 수 있는 진단설문을 정의하였습니다.



중소중견기업 성장 관련 연구문헌 결과를 기초로 성장통 해결역량으로써 시장대응력, 사업추진력, 조직변화력을 도출하였습니다.

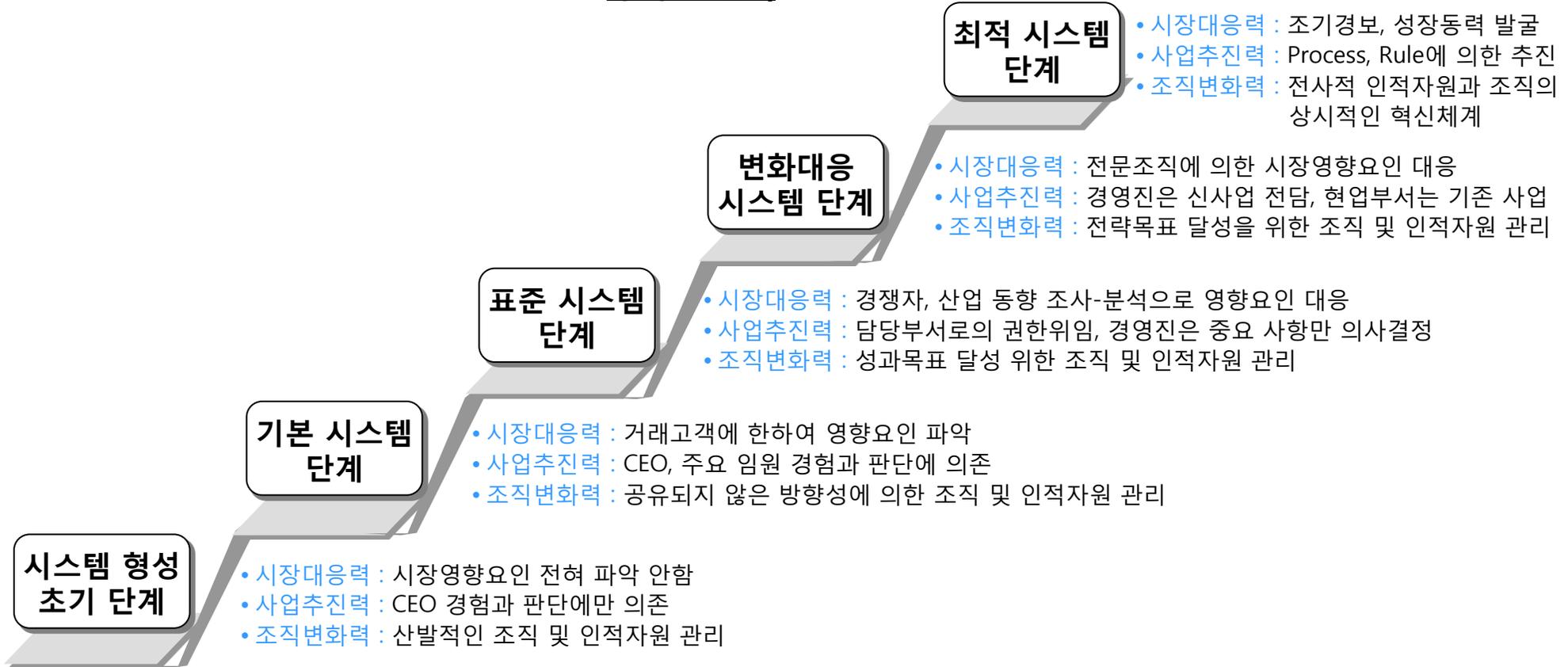


진단설문 구성 위해 성장통 극복 위한 해결역량의 진단 범주별 필요요건을 정의하였습니다.

	시장 대응력	사업 추진력	조직 변화력
리더십	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 사업에 중대한 영향을 미치는 시장 리스크 대응 및 기회 발굴을 통해 경영의사결정에 활용 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 비전과 전략 수립하여 직원과 공유하고 전략목표 달성 위해 물적, 인적자원을 집중 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전략목표에 따라 조직구조, 업무프로세스를 유연하게 변화시키고, 직원을 동기부여
인적 자원	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 시장 및 고객 요구 변화에 대응할 수 있는 인재상을 수립 하여 적합한 인재확보-육성에 집중 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 비전과 전략 실행에 적합한 인재를 핵심업무별 배치하여 업무 주도 위한 책임-권한 부여 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 인재확보 및 육성 위한 인적자원 관리와 성과 동기부여 위한 효과적 시스템 확보
시장 이해	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 시장(거시, 산업, 경쟁자) 변화의 사업 영향 관리 위해 시나리오 전개 예측에 의한 대응방안 구축 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 제품/기술 수명주기 및 고객유형에 따른 사업전략 실행계획 수립 및 추진 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 시장 변화와 그에 따른 전략 수정에 신속히 대응할 수 있는 프로세스 및 조직시스템 확보
전략 기획	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 비전을 달성하고 시장변화에 대응할 수 있는 중장기 및 단기 전략수립 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전략목표를 달성하기 위해 자원을 효과적으로 배분하고 성과 지표 모니터링 통한 지속적 개선 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전략에의 전사적 집중 위한 전략기획 프로세스 및 자원배분 Rule 정립, 성과체계 반영
가치 사슬	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rule & Process 기반 하에 다양한 시장 및 고객 요구를 대응할 수 있는 환경 마련 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 업무간 연계에 의한 신속한 사업 추진 위해 구매-제조-판매-물류의 One Process 化 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 고객의 다양한 요구 및 시장 변화에 유연하게 대처할 수 있는 프로세스 정립 및 조직체계 구축
성과 혁신	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 시장환경과 연동되는 전략성과지표 중심의 성과체계 마련 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 성과지표 기반의 사업전략 관리 및 모니터링을 통한 사업추진 방법의 지속적 개선 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 성과지표 중심의 과정-결과 관리 및 상시적 업무혁신, 성과와 혁신 동기부여 위한 평가-보상 확보

GMI 모델의 성숙도 단계별로 성장통 극복 위한 해결역량의 수준을 정의하였습니다.

성숙도 단계



※ 성숙도 단계는 GMI 경영혁신모델에서 정의한 내용을 반영하였음.

3. 진단 체계 - 성숙도 프로파일 : 범주별 성숙도 프로파일(1/2) II. 진단 Tool Framework

진단범주별 성숙도 수준진단을 위해 시장대응력, 사업추진력, 조직변화력 관점에서 성숙도 단계에 맞는 프로파일을 정의하여 평가척도 개발 시 Guideline을 제시합니다

성숙도단계 범주	시스템 형성 초기	기본 시스템	표준 시스템	변화대응 시스템	최적 시스템
리더십	<ul style="list-style-type: none"> 경영층은 시장변화 요인에 무관심함 CEO는 자신의 경험과 판단에만 의존하여 경영 의사결정 수행함 조직 및 인적자원관리가 기준과 원칙 없이 CEO 및 임원의 주관적인 판단에 의해 변경됨 	<ul style="list-style-type: none"> 경영층의 거래고객의 요구사항 대응에만 관심이 있음 사업 관련 최종의사결정은 CEO가 하나, 과정적인 논의는 임원 회의를 통해 진행함 조직 및 인적자원관리가 운영기준에 의해 관리되나, 기준 적용이 그때 그때 다름 	<ul style="list-style-type: none"> 경영층은 산업과 경쟁자 동향에 대한 정보를 의사결정 일부 고려하나, 공식화 되지는 않았음 사업수행 관련 의사결정은 CEO-임원-부서장-담당자 별로 R&R에 정해져 있음 부서성과목표를 고려하여 조직 및 인적자원관리가 이루어짐 	<ul style="list-style-type: none"> 경영층은 시장 및 고객 요구 변화를 의사결정의 중요한 요인으로 삼고 있으며, 이를 위하여 전담조직을 두고 있음 CEO는 신사업 및 중요 이슈 사항에 대한 의사결정만 수행하고, 다른 부분은 주로 현업부서에 일임함 전략목표 달성을 위한 기준과 원칙을 통해 조직/인력관리 이루어짐 	<ul style="list-style-type: none"> 경영층은 시장/고객 요구변화를 의사결정에 직접적으로 활용하기 위해 정보수집에 그치지 않고 분석, 예측기능을 두고 있음 의사결정 중요성에 따라 정해진 Rule & Process에 의해 진행함 전략목표 달성 뿐만 아니라 상시적인 혁신을 위한 관점에서 조직/인력관리 이루어짐
인적자원	<ul style="list-style-type: none"> 시장 및 사업에 적합한 인재상 및 인력운영전략을 수립하고 있지 않음 직무 인적요건 기준 없이 인력 배치함 정성적인 인사평가에 의해 업무추진 성과가 관리되고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 인재상은 있으나, 인재확보-육성 위한 구체적인 방안은 없음 직무명세서에 인적요건이 있으나, 실제 직무 배치에 적용은 안됨 부서의 정량적인 조직평가와 개인의 정성적인 평가에 의해 사업추진 성과를 관리함 	<ul style="list-style-type: none"> 인재상에 따라 단기적으로 인재확보 위한 방안은 있으나, 중장기적인 육성방안은 부재함 직무에 적합한 인적요건에 따라 채용 및 배치함 부서-개인성과는 전략 목표와 연계되어 있으나, 결과 중심으로 관리하고 과정관리는 안됨 	<ul style="list-style-type: none"> 인재상 실현을 위한 인력운영전략이 있으나, 성과목표 관리가 안됨 직무 적합 인적요건 충족 위한 채용은 물론 육성체계를 두고 있음 전략과 연계된 부서-개인 성과목표를 통해 사업성과를 관리하며, 결과와 과정관리를 통해 수시로 개선해나감 	<ul style="list-style-type: none"> 인재상 및 단기, 중장기 인력운영전략은 성과지표를 통해 관리됨 직무 적합 인적요건 이외 핵심인재관리를 위한 별도의 제도를 운영하고 있음 전략과 연계된 성과지표로 과정 및 결과관리를 수행하며, 평가 보상도 차별화 되고 있음

3. 진단 체계 - 성숙도 프로파일 : 범주별 성숙도 프로파일(1/2) II. 진단 Tool Framework

성숙도단계 범주	시스템 형성 초기	기본 시스템	표준 시스템	변화대응 시스템	최적 시스템
시장 이해	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 거래고객 동향에 한해 영업담당자 수집하고 있으나, 공유되고 있지 않음 ▪ 시장변화를 사업전략은 반영하는 체계는 없으며, 중요한 거래고객 동향 변화 시에만 사업계획에 반영함 ▪ 시장분석기능 및 조직이 별도로 없으며, 영업이 담당고객에 한해 독립적으로 관리함 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 매년 사업계획 시에 한해 시장 및 산업동향 조사를 하고 있음 ▪ 시장 및 사업동향분석을 통해 매년 초에 한해 사업계획에 반영함 ▪ 기획부서에서 시장조사 분석을 담당하고 있으나, 매년 초 1회성 업무로 수행함 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 분기별 시장 및 산업 동향 조사분석보고서를 작성하고 있음 ▪ 정기적인 시장동향조사 결과를 사업계획에 반영, 공유함 ▪ 기획부서에서 사업계획 수립을 위해 별도의 담당자를 두고 시장조사 분석 업무를 수행함 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 매월 시장 및 산업, 경쟁자 동향 보고서를 작성, 공유하고 있음 ▪ 정기적인 시장동향조사 이외에 사업추진 리스크 요인을 정의하여 별도의 조사분석 수행 및 결과의 제품 및 고객전략에 반영함 ▪ 마케팅 부서가 시장조사 분석 업무를 전담 하고 있으며, 시나리오 예측으로 리스크 관리함 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 정기적으로는 매주, 필요 시 시장조사보고서를 작성, 공유하고 있음 ▪ 수시로 사업 리스크 발생가능성을 모니터링 하고, 결과를 분석하여 경영진 및 업무담당자에게 공유하여 대처할 수 있도록 함 ▪ 마케팅 부서에서 리스크 별 시나리오와 재무적 영향도를 분석하여 관리함
전략 기획	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전략이 수립되지 않았거나 공식화 되어 있지 않음 ▪ 전략을 목표와 성과 지표로 이행시키지 못함 ▪ 자원배분 및 인력운영은 성과목표나 전략보다 다른 기준에 의해 결정됨 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전략이 수립되어 있으나, 전략을 목표와 성과지표로 이행시키지 못함 ▪ 성과지표가 재무성과에만 집중되어 있음 ▪ 몇몇 자원배분 의사결정은 성과목표와 일치하여 이루어지지만, 관리되는 프로세스가 아님 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전략이 수립되고 공식화되어 있음 ▪ 재무성과 위주의 성과 지표로 구성되어 있음 ▪ 전략과 비즈니스 지표 간에 연계가 부재함 ▪ 다수의 전략 실행 위한 다양한 지표의 부재를 인식 하고 있음 ▪ 자원배분계획 수립/실행/평가를 결정하기 위한 일부 가이드라인이 존재함 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전략의 명확한 이해, 수립 및 전달이 이루어짐 ▪ 지표와 전략 연결 및 전략달성 모니터링이 제한적으로 이루어짐 ▪ 다수의 성과측정지표 존재 ▪ 자원배분계획 수립/실행/평가를 결정하기 위한 명확한 원칙이 수립되어 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전략을 조직목표로 변형하기 위해 기업의 방향성과 업무에 대해 능동적으로 공유하고, 전략의 정기적 점검이 이루어짐 ▪ 전략 검토의 일환으로 지표의 정기적 적합성 분석이 이루어짐 ▪ 자원배분계획 수립/실행/평가를 결정원칙이 명확히 수립되어 있고, 자원배분에 대한 추적이 가능함

3. 진단 체계 - 성숙도 프로파일 : 범주별 성숙도 프로파일(1/2) II. 진단 Tool Framework

성숙도단계 범주	시스템 형성 초기	기본 시스템	표준 시스템	변화대응 시스템	최적 시스템
가치 사슬	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 회사 시스템 관리가 시장 동향 및 고객요구에 무관하게 관리됨 ▪ 업무간 협력적 연계 체계가 되어 있지 않아 업무 처리시 시간지연 발생함 ▪ 비즈니스 시스템이 장기적인 방향 보다는 임기응변 식 관리가 되고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 비즈니스 시스템 관리 시 시장 및 고객 관점을 반영하긴 하나 별도의 기준은 없음 ▪ 사업수행 위한 핵심업무 간 프로세스는 연계되어 있으나 Activity Flow 까지 전개되어 있지 않음 ▪ 비즈니스 시스템이 전략과 연계되어 설계, 운영되나 그 효율성 검토는 안됨 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 시장 및 고객동향 변화에 따라 비즈니스 시스템의 운영효율성을 점검하여 변화시킴 ▪ 핵심업무간 Activity 수준까지의 연계 설계 및 운영 되나, 외부 파트너와의 협력체계는 시스템화 되어 있지 않음 ▪ 전략목표 달성 위한 장기적인 관점에서 비즈니스 시스템 관리함 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 시장 및 고객은 물론 외부 파트너와의 협력을 위한 관점에서 비즈니스 시스템을 관리함 ▪ 핵심업무간, 회사-외부 파트너사와의 협력 체계 까지 시스템화 하고 이를 성과지표화 하여 사업추진을 관리함 ▪ 회사의 핵심역량을 사업화 하고 시스템화 하기 위한 관점에서 비즈니스 시스템을 운영하고 개선함 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 시장, 고객, 외부 파트너는 물론 성공적인 비즈니스 시스템 사례 분석을 병행하여 관리함 ▪ 사업추진을 위한 비즈니스 시스템을 혁신을 위해 프로세스 혁신 체계를 상시 운영함 ▪ 비즈니스 시스템 오너 부서를 정하여 전략지표와 연계하여 효율성을 점검하고, 혁신사례분석을 통해 지속적 개선함
성과 혁신	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 시장 및 전략 고려 없이 개인 업적평가 중심으로 운영됨 ▪ 사업추진 성과는 매년 말 1회 측정함 ▪ 업적평가 관리 위한 제도 및 담당조직을 두고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 핵심성과지표는 있으나, 전략 및 시장동향과의 연계성은 불분명함 ▪ 사업추진의 성과를 분기별로 모니터링 함 ▪ 기획부서에서 핵심성과지표를 관리하고 있어 적정성 관리가 안됨 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전략과 연계된 핵심성과지표체계가 있으며, 시장변동에 연계 관리됨 ▪ 사업추진 성과는 성과 지표별 담당자를 두고 월별로 관리하고 있음 ▪ 전략목표와 연계된 핵심성과지표는 핵심업무별 담당자를 두고 관리하고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 시장 변동 및 전략과 연계된 핵심성과지표-성과목표-도전과제 체계로 관리됨 ▪ 사업추진성과는 지표 담당자에 의해 주별로 관리하고 있으며, 이는 IT 시스템을 통해 관리함 ▪ 핵심업무별 담당자와 IT부서와의 협력 하에 핵심성과지표가 관리되고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전략적 성과지표 이외에 혁신관점 성과지표를 두고 병행하여 관리함 ▪ 사업추진 성과지표는 일별로 관리되며, 목표와 실적의 Gap 기준을 통해 조기경보 체계를 두고 있음 ▪ 핵심성과지표 이외 혁신부서를 별도로 두고 혁신지표를 관리하고 있음

6개 범주별 성숙도 단계 수준 관련하여 16개 범주기준, 58개 진단항목별 성장통 진단설문 구성 위한 Key Factors를 정의하였습니다.

예시적

범주	범주 기준	진단 항목	진단 설문 Key Factors
리더십	비전, 가치 & 사명	비전과 핵심가치	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 비전/핵심가치 존재 여부 ▷ 비전/핵심가치 시장 및 고객 관점 반영 여부 ▷ 비전/핵심가치 미래 지향성 여부 ▷ 비전/핵심가치 조직 공유 여부 ▷ 비전/핵심가치 직원 공감대 여부(명확성) ▷ 비전/핵심가치와 리더십의 일치성 여부
		조직의 지속가능성 창출	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 시장동향 변화 Sensing 기능 존재 여부 ▷ 시장/사업환경변화와 전략목표 Align 여부 ▷ 전략목표 달성 위한 직원 성과 동기부여 여부 ▷ 지속성장 위한 신성장동력 발굴 노력 여부 ▷ 조직의 자생적 성장을 위한 학습조직 조성 여부 ▷ 미래 리더 양성을 위한 인재육성체계 존재 여부

진단항목 및 항목별 Key Factors 적합성 확인을 위해 중소기업 CEO 대상으로 인터뷰 및 설문을 진행한 결과입니다.

진단항목 적합성 설문 결과(6개사)

설문대상기업	C社	K社	I社	V社	N社	D社
'○' 응답 數	46	42	44	58	58	56
'X' 응답 數	2	0	14*	0	0	0
'△' 응답 數	10	16	0	0	0	2

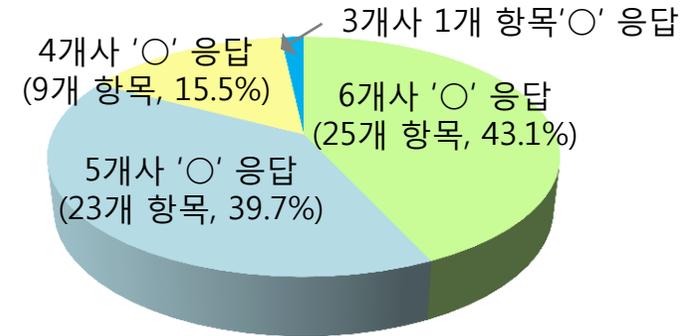
* I社 경우 'X' 응답비율이 높은 것은 성장통의 주요 원인이 '신 성장동력 발굴 어려움'과 '인재확보'라고 설명하고 있으며, 다른 요인은 2차적이라고 생각

진단항목 적합 응답자 설문결과(6개사)

설문대상기업	C社	K社	I社	V社	N社	D社
'CEO' 응답 數	0	4	21	9	23	6
'임원' 응답 數	46	24	17	21	35	18
'현업' 응답 數	0	27	6	28	0	34
무응답 數	12	3	14	0	0	0

진단항목 적합응답자로서 임원 → 현업 → CEO 順 나타남

진단 항목 중 '○' 응답 분포



6개사 중 최소 4개사 이상 '○'로 응답한 항목이 58개 중 57개 항목으로 응답됨

진단항목 적합 응답자 설문 분포



진단항목 적합 응답자 결과를 반영하여 적합 응답자 별 설문 구성 수행

성숙도 진단 결과에 대한 기업의 성숙도 수준 측정은 동일 점수 분포로 구간을 정의합니다.

진단항목 평가 배점*

범주	범주기준	평가 배점		진단항목 數
범주1. 리더십	1.1 비전, 가치, & 사명	40	100	2
	1.2 윤리행동과 사회책임	30		3
	1.3 의사소통과 성과창출	30		2
범주2. 인적자원	2.1 인재관리기반	30	100	6
	2.2 인재육성과 경력개발	40		4
	2.3 조직문화 조성	30		4
범주3. 시장이해	3.1 거시 환경 및 산업구조 이해	40	100	3
	3.2 시장과 고객에 대한 이해	60		4
범주4. 전략기획	4.1 전략개발	40	100	4
	4.2 전략실행계획	60		6
범주5. 가치사슬	5.1 비즈니스 생태계 관리	30	100	3
	5.2 비즈니스 프로세스 관리	30		4
	5.3 고객관계관리	40		4
범주6. 성과혁신	6.1 성과 측정과 분석	30	100	2
	6.2 성과 개선과 혁신	40		3
	6.3 혁신을 통한 학습	30		3
합계		600		58

진단 범주별 성숙도별 점수 분포

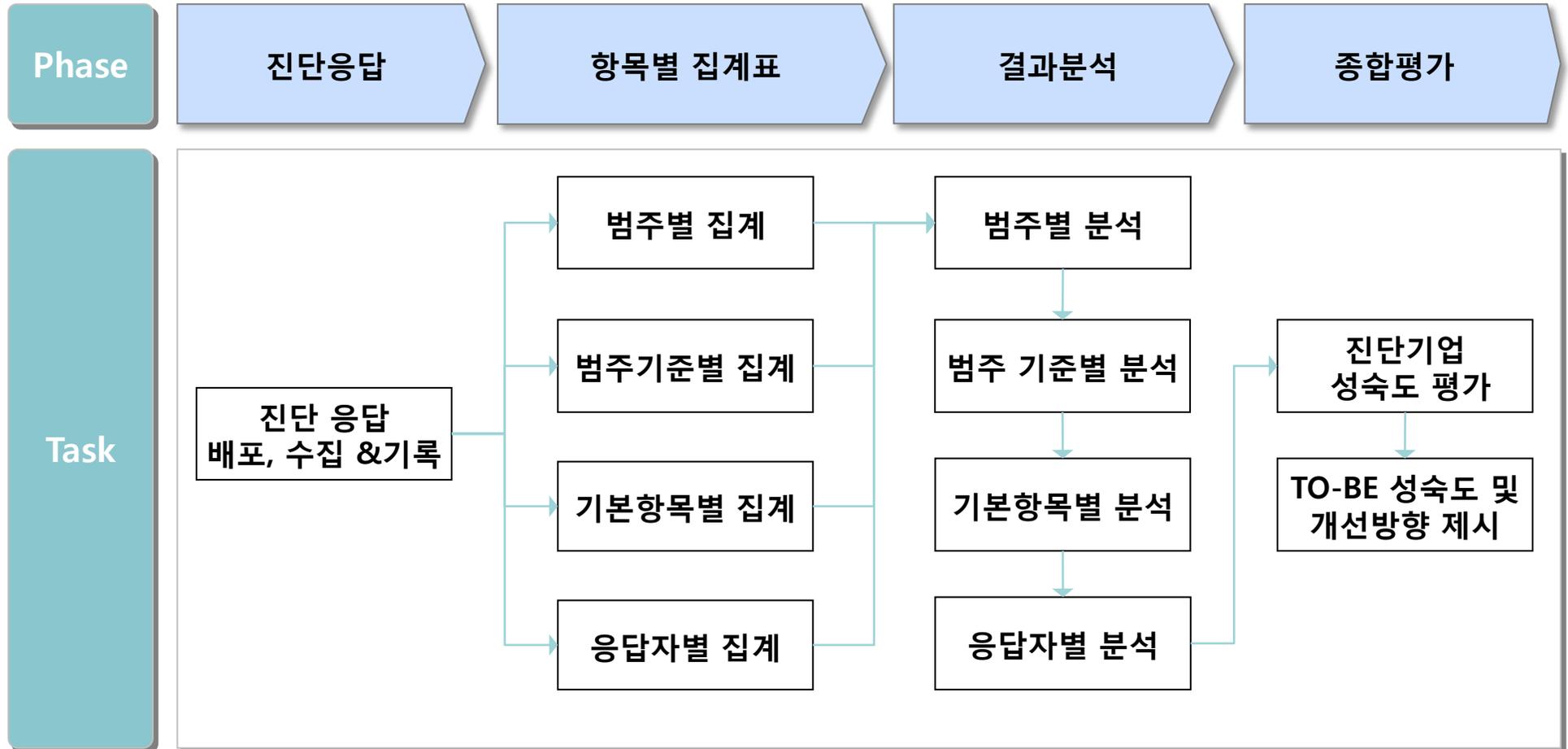
초기 시스템 (Beginning)	기본 시스템 (Basic)	표준 시스템 (Mature)	변화대응 시스템 (Advanced)	최적 시스템 (Role Model)
0점	21점	41점	61점	81점
?	?	?	?	?
20점	40점	60점	80점	100점

* 평가 배점은 GMI 경영혁신모델 연구에서 정의한 배점 적용

Agenda

- I. 연구 개요
- II. 진단 Tool Framework
- III. 진단 결과 분석 Template**
 - 1. 결과 분석 업무 연관도
 - 2. 결과 집계 및 분석
 - 3. 성숙도 평가
- IV. 진단 적용 가이드
- V. 활용 방안

진단응답을 통해 항목별 집계 후 범주, 범주기준, 기본항목별 결과분석 하여, 진단 기업의 성숙도를 종합적으로 평가하고 향후 개선과제를 도출합니다



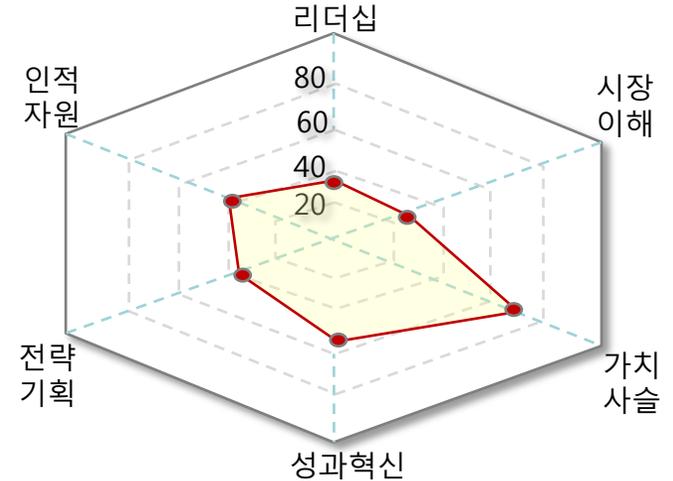
2. 결과 집계 및 분석

진단 설문결과를 집계하여, 진단범주별/범주기준별/기본항목별/응답자별 등 다양한 표와 그래프 형태로 분석합니다

예시적

범주	범주기준	평가	응답자별 진단설문 점수합계				
		배점	CEO	임원	현업	소계	합계
리더십	1.1 비전, 가치, & 사명	40	15			15	35
	1.2 윤리행동과 사회책임	30	8	2		10	
	1.3 의사소통과 성과창출	30	10			10	
인적자원	2.1 인재관리기반	30		12		12	44.5
	2.2 인재육성과 경력개발	40		8	12	20	
	2.3 조직문화 조성	30		7.5	5	12.5	
시장이해	3.1 거시환경, 산업구조 이해	40	6	5		11	31
	3.2 시장, 고객에 대한 이해	60		20		20	
전략기획	4.1 전략개발	40	9		5	14	38
	4.2 전략실행계획	60		24		24	
가치사슬	5.1 비즈니스 생태계 관리	30		20		20	69
	5.2 비즈니스 프로세스 관리	30	5	20		25	
	5.3 고객관계관리	40		24		24	
성과혁신	6.1 성과 측정과 분석	30		4	10	14	51
	6.2 성과 개선과 혁신	40		24		24	
	6.3 혁신을 통한 학습	30	5		8	13	
합계		600	53	156.5	40	249.5	

[범주별 Radar Chart]



[범주별 성숙도 분석]

	초기 시스템 (Beginning)	기본 시스템 (Basic)	표준 시스템 (Mature)	변화대응 시스템 (Advanced)	최적 시스템 (Role Model)
리더십					
인적자원					
시장이해					
전략기획					
가치사슬					
성과혁신					

3. 성숙도 평가 - 진단 구성 요소별 평가

진단 범주, 범주기준, 항목별로 성숙도 평가를 통하여, 현 수준과 개선이 필요한 부분에 대해 파악합니다.

평균 : 249.5/600 ● 상위 수준 ○ 중간 수준 ○ 하위 수준

예시적

리더십 (35/100) ○

비전, 가치 & 사명 ○

비전과 핵심가치 ○ 지속가능성 창출

윤리행동, 사회책임 ○

윤리행동 ○ 사회책임 ○ 사회공헌 ○

의사소통, 성과창출 ○

의사소통 ○ 성과창출활동 ○

인적자원 (44.5/100) ○

인재관리 기반 ○

인재전략운영방안 ○ 직무설계 ○ 우수인재 채용 ○

인재육성, 경력개발 ○

인재육성체계 ○ 리더십역량개발 ○ 개인경력개발 ●

조직문화조성 ○

문제해결방식 ○ 직원참여 ○ 조직커뮤니케이션 ○

시장 이해 (31/100) ○

거시환경, 산업구조 ○

거시환경 ○ 산업구조 ○ 핵심영향요인/시나리오 ○

시장과 고객이해 ○

제품/기술수명주기 ○ 시장변화요인 ○ 고객집단유형 ○

가치사슬 (69/100) ●

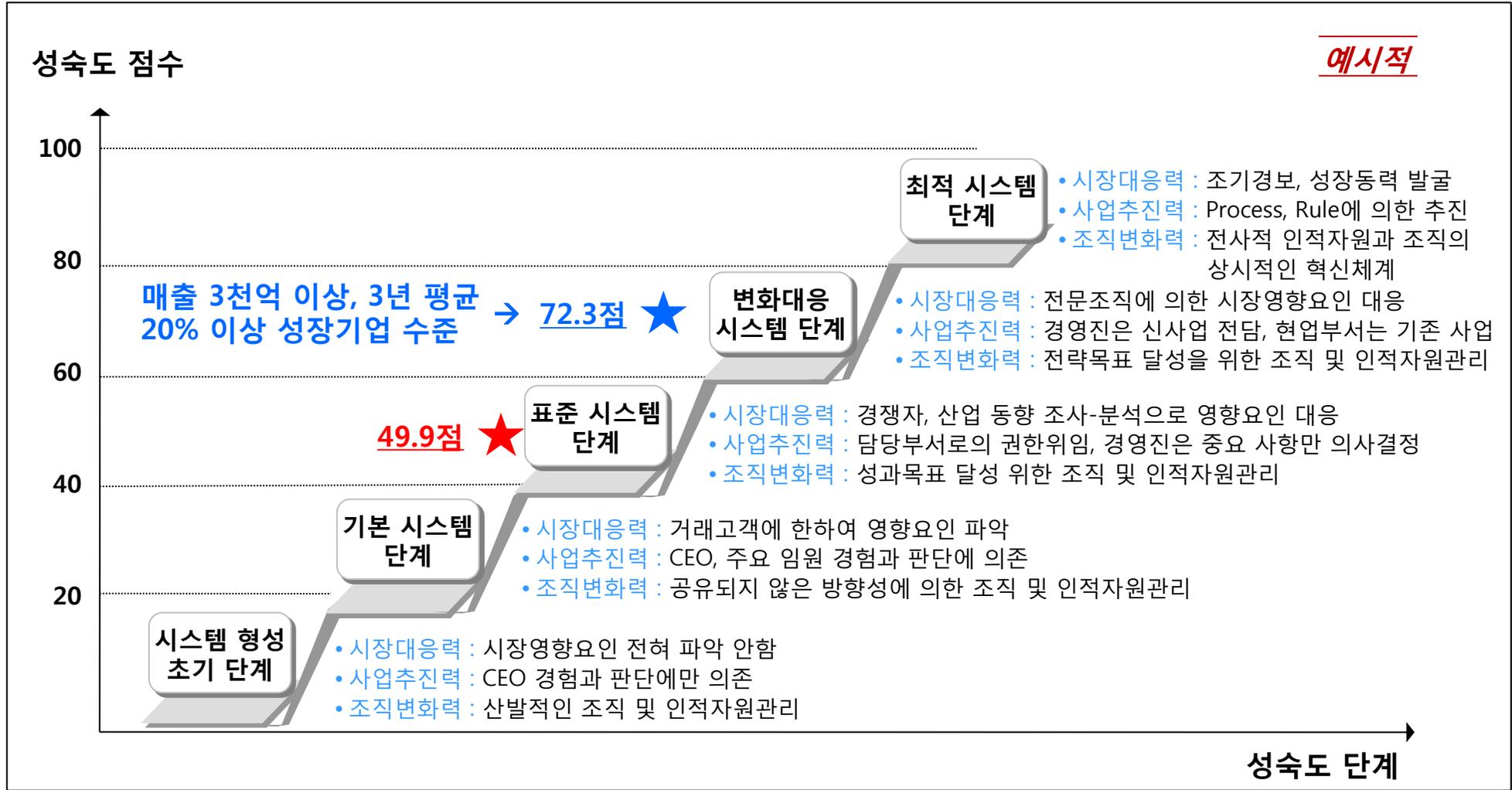
비즈니스 시스템 관리 ●

Biz.시스템설계 ● Biz.시스템관리 ● 운영리스크관리 ○

비즈니스 프로세스 관리 ●

핵심역량프로세스설계 ● Biz.프로세스관리 ● 공급사슬관리 ●

전사 성숙도 분석을 통해 성장통 극복 위한 전반적인 경영활동 수준과 향후 단계로 발전하기 위한 개선기회 도출의 기본 자료로 활용됩니다.



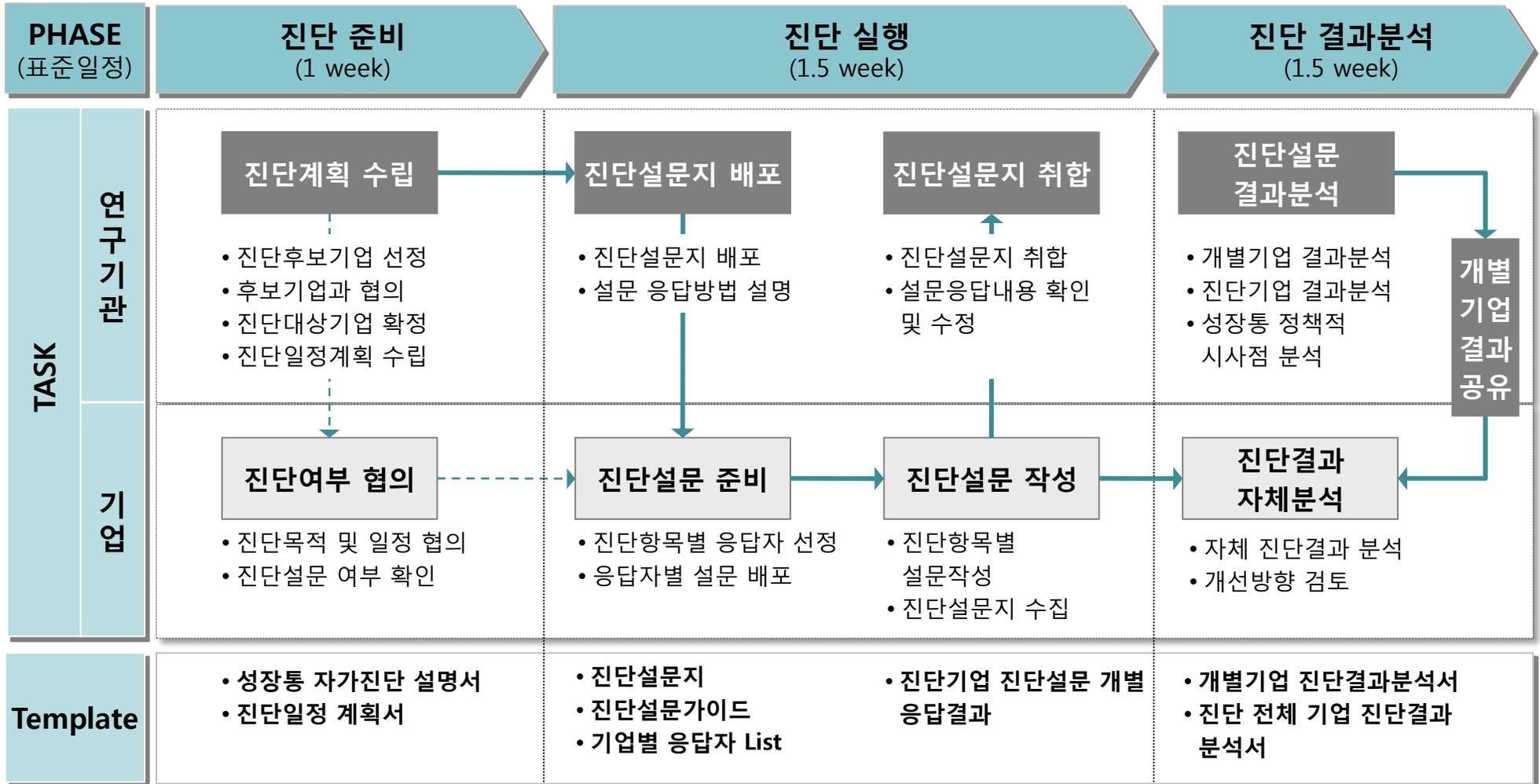
진단범주별 정의된 성숙도 프로파일을 활용하여 현수준과 추후 개선 방향의 차이점을 인식하고 향후 개선 Guideline을 제시합니다. 예시적

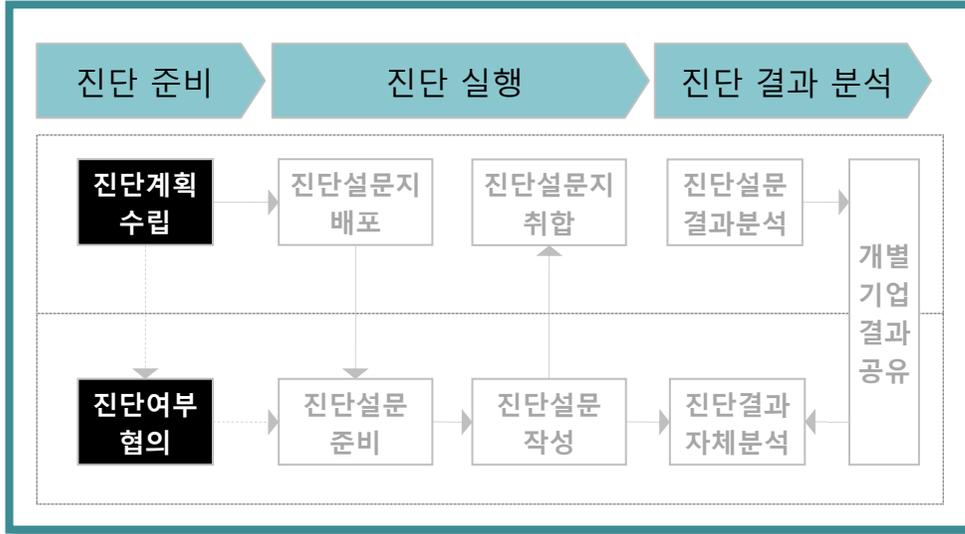
성숙도단계 범주	시스템 형성 초기	기본 시스템	표준 시스템	변화대응 시스템	최적 시스템
리더십	<ul style="list-style-type: none"> 경영층은 시장변화 요인에 무관심함 CEO는 자신의 경험과 판단에만 의존하여 경영 의사결정 수행함 조직 및 인적자원관리가 기준과 원칙 없이 CEO 및 임원의 주관적인 판단에 의해 변경됨 	<ul style="list-style-type: none"> 경영층의 거래고객의 요구사항 대응에만 관심이 있음 사업 관련 최종의사결정은 CEO가 하나, 과정적 인 논의는 임원 회의를 통해 진행함 조직 및 인적자원관리가 운영기준에 의해 관리 되나, 기준 적용이 그때 그때 다름 	<ul style="list-style-type: none"> 경영층은 산업과 경쟁자 동향에 대한 정보를 의사결정 일부 고려하나, 공식화 되지는 않았음 사업수행 관련 의사결정은 CEO-임원-부서장-담당자 별로 R&R에 정해져 있음 부서성과목표를 고려하여 조직 및 인적자원관리가 이루어짐 	<ul style="list-style-type: none"> 경영층은 시장 및 고객 요구 변화를 의사결정의 중요한 요인으로 삼고 있으며, 이를 위하여 전담조직을 두고 있음 CEO는 신사업 및 중요 이슈 사항에 대한 의사 결정만 수행하고, 다른 부분은 주로 현업부서에 일임함 전략목표 달성을 위한 기준과 원칙을 두고 조직/인적자원관리가 이루어짐 	<ul style="list-style-type: none"> 경영층은 시장/고객 요구변화를 의사결정에 직접적으로 활용하기 위해 정보 수집에 그치지 않고 분석, 예측기능을 두고 있음 의사결정 중요성에 따라 정해진 Rule & Process에 의해 진행함 전략목표 달성 뿐만 아니라 상시적인 혁신을 위한 관점에서 조직 및 인적자원관리가 이루어짐
인적 자원	<ul style="list-style-type: none"> 시장 및 사업에 적합한 인재상 및 인력운영전략을 수립하고 있지 않음 직무 인적요건 기준 없이 인력 배치함 정성적인 인사평가에 의해 업무추진 성과가 관리되고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 인재상은 있으나, 인재확보-육성 위한 구체적인 방안은 없음 직무명세서에 인적요건이 있으나, 실제 직무 배치에 적용은 안됨 부서의 정량적인 조직평가와 개인의 정성적인 평가에 의해 사업추진 성과를 관리함 	<ul style="list-style-type: none"> 인재상에 따라 단기적으로 인재확보 위한 방안은 있으나, 중장기적인 육성방안은 부재함 직무에 적합한 인적요건에 따라 채용 및 배치함 부서-개인 성과는 전략 목표와 연계되어 있으나, 결과 중심으로 관리하고 과정관리는 안됨 	<ul style="list-style-type: none"> 인재상 실현을 위한 인력운영전략이 있으나, 성과목표 관리가 안됨 직무 적합 인적요건 충족 위한 채용은 물론 육성체계를 두고 있음 전략과 연계된 부서-개인 성과목표를 통해 사업성과를 관리하며, 결과와 과정관리를 통해 수시로 개선해나감 	<ul style="list-style-type: none"> 인재상 및 단기, 중장기 인력운영전략은 성과 지표를 통해 관리됨 직무 적합 인적요건 이외 핵심인재관리를 위한 별도의 제도를 운영하고 있음 전략과 연계된 성과지표로 과정 및 결과관리를 수행하며, 평가 보상도 차별화 되고 있음
전략 기획	<ul style="list-style-type: none"> 전략이 수립되지 않았거나 공식화 되어 있지 않음 전략을 목표와 성과 지표로 이행시키지 못함 자원배분 및 인력운영은 성과목표나 전략보다 다른 기준에 의해 결정됨 	<ul style="list-style-type: none"> 전략이 수립되어 있으나, 전략을 목표와 성과지표로 이행시키지 못함 성과지표가 재무성과에만 집중되어 있음 몇몇 자원배분 의사결정은 성과목표와 일치하여 이루어지지만, 관리 되는 프로세스가 아님 	<ul style="list-style-type: none"> 전략이 수립되고 공식화되어 있음 재무성과 위주의 성과 지표로 구성되어 있음 전략과 비즈니스 지표 간에 연계가 부재함 다수의 전략 실행 위한 다양한 지표의 부재를 인식 하고 있음 자원배분계획 수립/실행 /평가를 결정하기 위한 일부 가이드라인이 존재함 	<ul style="list-style-type: none"> 전략의 명확한 이해, 수립 및 전달이 이루어짐 지표와 전략 연결 및 전략달성 모니터링이 제한적으로 이루어짐 다수의 성과측정지표 존재 자원배분계획 수립/실행/평가를 결정하기 위한 명확한 원칙이 수립되어 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 전략을 조직목표로 변형 하기 위해 기업의 방향성과 업무에 대해 능동적으로 공유하고, 전략의 정기적 점검이 이루어짐 전략 검토의 일환으로 지표의 정기적 적합성 분석이 이루어짐 자원배분계획 수립/실행 /평가를 결정원칙이 명확히 수립되어 있고, 자원배분에 대한 추적이 가능함

Agenda

- I. 연구 개요
- II. 진단 Tool Framework
- III. 진단 결과 분석 Template
- IV. 진단 적용 가이드**
 - 1. 진단 Approach
 - 2. 상세 수행 절차 예시
- V. 활용 방안

적용가이드는 3단계(진단준비, 진단실행, 진단 결과분석)별 상세 수행절차를 정의하였습니다.





목적 및 개요

- 성장통 관점 진단 대상기업 선정
- 진단 취지 및 방법 사전 협의에 의한 기업 의향 확인
- 진단 일정계획 확정

Activity

- **[연구기관] 진단 대상 후보기업 선정**
 - 진단 대상기업 선정기준 확정
 - 진단 후보기업 LIST-UP
- **[연구기관, 진단기업] 진단 대상 후보기업과 협의**
 - 진단 후보기업과 협의
 - 진단 목적, 범위, 일정 설명
- **[연구기관] 진단기업 확정**
 - 진단일정 협의 및 진단 위한 준비사항 설명

Template

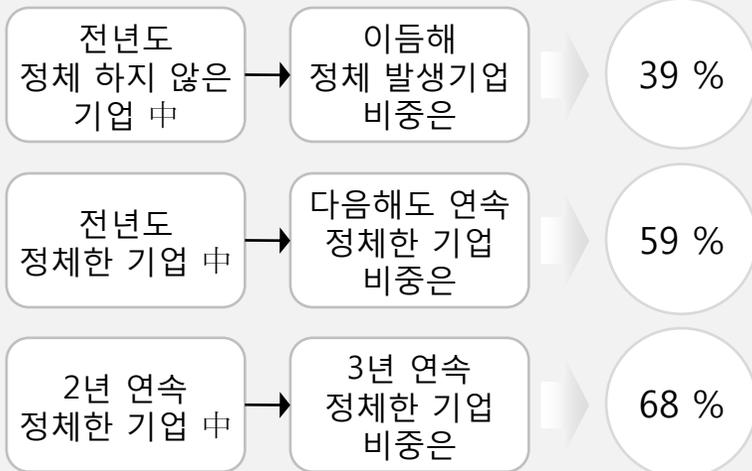
- 성장통 자가진단 일정계획서

본 성장통 자가진단 대상기업 선정기준은 '매출성장율이 GDP에 미달하는 기업'을 성장통 기업으로 기준을 제시했던 연구기준을 적용함

■ 성장통 자가진단 설문 대상기업을 선정기준은

- 성장통 겪는 기업에 대한 연구 중 '삼성경제연구원 신형원 외 4인 연구(한국기업의 신성장 전략, 2010)'에서 제시한 '성장정체를 보이는 기업', '기업의 매출성장률이 GDP 성장률에 미달하는 기업' 기준에 따름

■ 동 연구에 의한 성장정체기업의 특징은



■ 한번 정체한 기업은 이후 정체가가능성이 高

■ 성장정체기업 동 연구결과를 적용하여

■ 본 성장통 자가진단 대상기업 선정 우선순위는 연속된 성장정체 극복이 중요하다는 측면에서 적용

1순위	3년 이상 매출성장율이 GDP 성장률에 미달한 기업
2순위	2년 연속 매출성장율이 GDP 성장률에 미달한 기업
3순위	처음(1년) 매출성장율이 GDP 성장률에 미달한 기업

* 매출액은 중소기업(1백~1천억원), 중견기업(1~5천억원) 대상으로 함

효과적인 성장통 진단을 위해서는 진단대상기업과 협의에 의해 진단 Task와 Activity, Template 및 세부일정이 명확히 정의되어야 합니다.

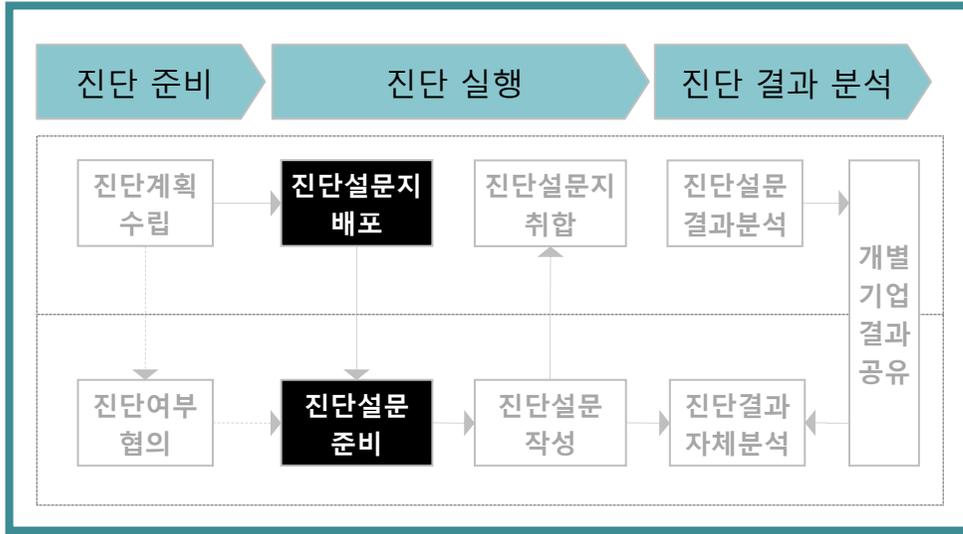
Phase	Task	Detailed Task	Template	수행주체	일정																						
					W1					W2					W3					W4							
					1D	2D	3D	4D	5D	6D	7D	8D	9D	10D	11D	12D	13D	14D	15D	16D	17D	18D	19D	20D			
진단준비	Preparing Phase		자가진단 소개서 자가진단 열정계획서	B2AT	[Blank]																						
	진단 기업 선정 및 열정계획																										
	진단기업 선정기준 정의																										
	진단후보기업 List Up																										
진단실행	Execution Phase		진단설문지 진단결과 작성가이드	B2AT	[Blank]																						
	진단 설문지 배포 및 설명																										
	진단 설문지 배포 및 열정확인																										
	진단 설문 작성방법 설명																										
	진단 기업 진단 설문 준비																										
	진단 항목 별 응답자 List Up																										
	응답자별 진단 설문지 및 가이드 배포																										
	진단기업 진단 설문 작성 및 자체 취합																										
	응답자 진단 설문지 작성																										
	진단기업 별 진단 설문지 취합																										
설문작성 내용 1차 확인 및 수정																											
B2AT 진단 설문지 취합																											
진단기업 진단 설문 취합																											
설문작성 내용 2차 확인																											
수정 사항 재 작성 및 취합																											
진단결과분석	Analysis		진단설문결과 분석서	B2AT	[Blank]																						
	진단 설문 결과분석																										
	개별 진단기업별 성숙도 분석																										
	전체 진단기업 대상 종합분석																										
	정책적 시사점 정리																										
진단기업 자체 분석																											
진단기업 자체 성장통 원천분석																											
자체 진단분석결과 경영진 공유																											
진단분석결과 공유																											
진단결과와 연계방법 정의																											
Wrap-Up	진단 결과 보고		진단결과 보고서	B2AT	[Blank]																						
	진단분석결과 보고서 작성																										

- 진단수행 표준일정은 4주 제시

- 진단준비단계에서 진단대상기업과 진단일정 확정하고
- 진단대상기업과의 충분한 진단목적 및 방법 공유 필요

- 진단실행 시에는 진단대상기업과 진단 설문 작성 및 제출 기간을 명확하게 하는 것이 필요
- 진단설문 작성내용의 완전성을 위해 개별기업 자체 검토 하는 것이 필요

- 진단결과 분석은 개별기업 진단과 정책방향 목적의 분석이 병행 필요
- 개별 진단기업 분석 결과는 그 타당성 확인을 위해서 공유 필요



목적 및 개요

- 진단 설문 정확한 응답 위한 설명 필요
- 진단기업의 진단 설문 응답 위한 준비 필요

Activity

- **[연국기관] 진단 설문지 방법 및 작성 가이드 설명**
 - 진단 설문지 배포 및 일정 확인
 - 진단 설문 응답 방법 설명(가이드 활용)
- **[진단기업] 진단 설문 준비**
 - 진단항목별 응답자 LIST UP
 - 응답자별 진단설문지 및 작성 가이드 배포

Template

- 성장통 자가진단 설문지
- 성장통 자가진단 작성 가이드

2. 상세 수행 절차 - 진단실행 : 배포 (2/3)

진단 항목별로 표준설문응답자에 의한 평가결과를 종합하여 범주 및 범주기준별 성숙도를 평가합니다.

예시적

중소기업 성장통 진단항목 구조			진단항목별 성숙도					진단설문평가					
범주	범주기준	기본항목	문항 No.	진단항목 성숙도 구성 Key Factors	1점	2점	3점	4점	5점	평가 점수	표준 설문 응답자 CEO	응답자 임원	현업
범주1 리더십 범주의 기준	1.1 비전, 가치, & 사명	1. 비전과 현실가치	1	비전/가치/사명 존재 여부 비전/가치/사명 시장 및 고객 환경 변화 여부 비전/가치/사명 미래 지향성 여부 비전/가치/사명 조직 문화 연동 비전/가치/사명 직원 공감대 여부(연속성) 비전/가치/사명 리더십의 일치성 여부	비전 및 현실가치 없이 회사 사안 및 업무가 수행되고 있음	비전 및 현실가치는 중립적으로 있음	비전 및 고객경험을 고려하여 비전/가치/사명 설정하고 있음	비전/가치/사명 방향성에 대한 비전/가치/사명 설정하고 있음	비전/가치/사명 방향성에 대한 비전/가치/사명 설정하고 있음	●			
		2. 조직의 지속가능성	2	시장/환경 변화 Sensing 기능 존재 여부 시장/환경 변화의 전략적 대응 여부 시장/환경 변화의 위험 관리 및 대응 능력 조직의 자생적 성장을 위한 핵심역량 조성 여부 미래 리더 양성을 위한 인재양성체계 존재 여부	시장/환경 변화 및 대응 능력이 부족하다. 내·외부 시장/환경 변화 시에만 대응하는 수동적 대응 방식이 존재한다. 가시적인 변화의 움직임이 회사 차원의 관리 및 공유가 어렵다.	시장/환경 변화에 대한 대응 능력이 어느 정도 있다. 내·외부 시장/환경 변화 시에는 능동적으로 대응하고 있다. 변화에 대한 대응 능력이 어느 정도 있다.	시장/환경 변화에 대한 대응 능력이 어느 정도 있다. 내·외부 시장/환경 변화 시에는 능동적으로 대응하고 있다. 변화에 대한 대응 능력이 어느 정도 있다.	시장/환경 변화에 대한 대응 능력이 어느 정도 있다. 내·외부 시장/환경 변화 시에는 능동적으로 대응하고 있다. 변화에 대한 대응 능력이 어느 정도 있다.	시장/환경 변화에 대한 대응 능력이 어느 정도 있다. 내·외부 시장/환경 변화 시에는 능동적으로 대응하고 있다. 변화에 대한 대응 능력이 어느 정도 있다.				
	1.2 승리철학과 사회적 책임	1. 승리철학	3	기업의 비전/승리 철학 존재 여부 비전/승리 철학 행동 동기/방식 일치 여부 비전/승리 철학 관행/문화 일치 여부 비전/승리 철학 중·장기 성과 지표, 운영 여부 비전/승리 철학에 대한 개선 방안 존재 여부	기업의 승리 철학이나 행동 동기를 마련한 것만 있고, 실제 업무 수행에 반영하는 사례가 없다.	기업의 승리 철학이나 행동 동기를 마련하고 있다. 실제 업무 수행에 반영하는 사례가 있다.	기업의 승리 철학이나 행동 동기를 마련하고 있다. 실제 업무 수행에 반영하는 사례가 있다.	기업의 승리 철학이나 행동 동기를 마련하고 있다. 실제 업무 수행에 반영하는 사례가 있다.	기업의 승리 철학이나 행동 동기를 마련하고 있다. 실제 업무 수행에 반영하는 사례가 있다.	●			
		2. 사회적 책임	4	사회적 책임 중 사회/환경 부합적 요인 체코 존재 여부 사회/환경적 책임 관행/문화 일치 여부 사회/환경적 행동 기준 준수 여부 사회/환경적 행동 기준 성과 지표, 운영 여부 사회/환경적 요인 발생 시 대처 및 개선 방안 존재 여부	회사의 사회적 책임 이행 실적은 어느 정도이다. 사회적 책임 이행 실적에 대한 평가가 어렵다.	회사의 사회적 책임 이행 실적은 어느 정도이다. 사회적 책임 이행 실적에 대한 평가가 어렵다.	회사의 사회적 책임 이행 실적은 어느 정도이다. 사회적 책임 이행 실적에 대한 평가가 어렵다.	회사의 사회적 책임 이행 실적은 어느 정도이다. 사회적 책임 이행 실적에 대한 평가가 어렵다.	회사의 사회적 책임 이행 실적은 어느 정도이다. 사회적 책임 이행 실적에 대한 평가가 어렵다.				
		3. 사회적 헌신	5	사회공헌 활동 유형 및 조직구성원 참여 여부 사회공헌활동 관리 체계 존재 여부 사회공헌활동 관련 성과지표 측정 및 모니터링 여부	회사의 사회적 헌신 활동은 어느 정도이다. 사회적 헌신 활동에 대한 평가가 어렵다.	회사의 사회적 헌신 활동은 어느 정도이다. 사회적 헌신 활동에 대한 평가가 어렵다.	회사의 사회적 헌신 활동은 어느 정도이다. 사회적 헌신 활동에 대한 평가가 어렵다.	회사의 사회적 헌신 활동은 어느 정도이다. 사회적 헌신 활동에 대한 평가가 어렵다.	회사의 사회적 헌신 활동은 어느 정도이다. 사회적 헌신 활동에 대한 평가가 어렵다.	회사의 사회적 헌신 활동은 어느 정도이다. 사회적 헌신 활동에 대한 평가가 어렵다.			
	1.3 의사소통과 성과향상	1. 의사소통	6	경영진/직원간의 상시적 의사소통망 존재 여부 경영진/직원 간 자율적 의사소통을 위한 조직문화 존재 여부 의사소통 체계의 효과적 내·외부 공유 여부 경영진/직원 간 의사소통 관행/문화 일치 여부 의사소통의 방향성 의사소통 체계에 대한 개선 방안 존재 여부	회사의 의사소통은 어느 정도이다. 의사소통 관행/문화에 대한 평가가 어렵다.	회사의 의사소통은 어느 정도이다. 의사소통 관행/문화에 대한 평가가 어렵다.	회사의 의사소통은 어느 정도이다. 의사소통 관행/문화에 대한 평가가 어렵다.	회사의 의사소통은 어느 정도이다. 의사소통 관행/문화에 대한 평가가 어렵다.	회사의 의사소통은 어느 정도이다. 의사소통 관행/문화에 대한 평가가 어렵다.	회사의 의사소통은 어느 정도이다. 의사소통 관행/문화에 대한 평가가 어렵다.			
2. 성과향상활동		7	성과표의 비전/전략 Align 여부 성과표의 상시적인 모니터링 수행 여부 성과표의 달성 위한 지원 체계 존재 여부 성과표의 불이행에 대한 개선 방안 수립 및 이행 여부 성과표의 달성 위한 지원 체계에 대한 개선 방안 존재 여부	회사의 성과향상 활동은 어느 정도이다. 성과향상 활동에 대한 평가가 어렵다.	회사의 성과향상 활동은 어느 정도이다. 성과향상 활동에 대한 평가가 어렵다.	회사의 성과향상 활동은 어느 정도이다. 성과향상 활동에 대한 평가가 어렵다.	회사의 성과향상 활동은 어느 정도이다. 성과향상 활동에 대한 평가가 어렵다.	회사의 성과향상 활동은 어느 정도이다. 성과향상 활동에 대한 평가가 어렵다.	회사의 성과향상 활동은 어느 정도이다. 성과향상 활동에 대한 평가가 어렵다.				

진단항목 구조는 범주-범주 기준 -진단항목 3단계로 구성

진단항목별 성숙도 평가하기 위한 Key Factor와 수준별 요구내용 기술 → 해당 내용 중 당사의 수준과 일치하는 점수 선택

진단항목별 성숙도 수준 평가는 표준설문응답자 별로 나누어서 응답

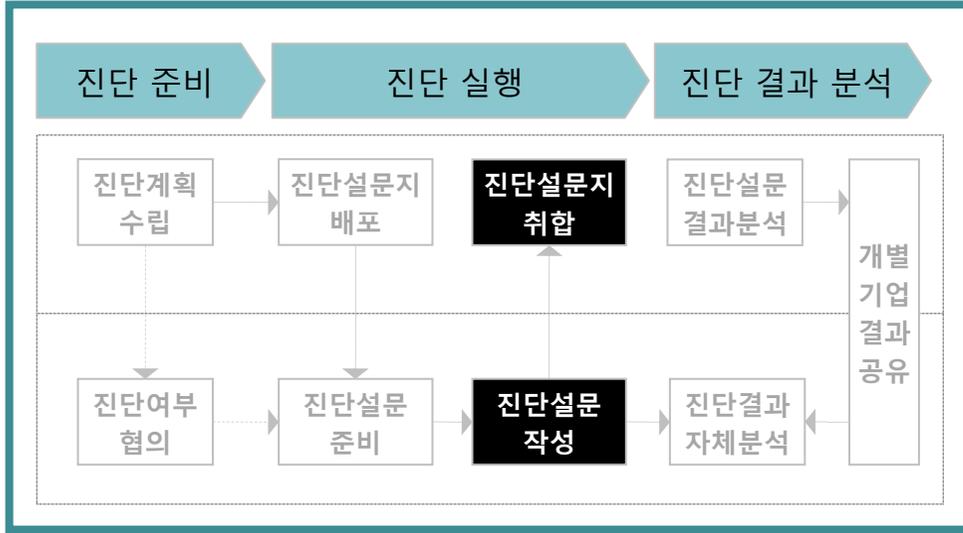
성장통 자가진단 설문 응답자는 CEO, 임원(경영기획 임원), 현업부서(기획 및 인사부서) 모두에게 58개 진단항목을 동일하게 설문하는 방안이 기업 응답 결과의 신뢰성을 높일 수 있을 것으로 판단됩니다.

설문응답자 구성 고려요인

대표성	진단결과는 해당 기업의 대표성을 내포하고 있어야 함.
타당성	진단결과는 해당 기업 현실을 가장 정확하게 반영할 수 있어야 함.
활용성	진단결과는 기업, 정부 차원에서 피드백 효과를 높일 수 있어야 함.

實 적용 위한 진단항목 설문응답자 구성 방안

범주	진단항목 數	설문 응답자 구성 방안
리 더 십	7	<ul style="list-style-type: none"> ■ CEO, 임원(경영기획), 현업 (기획 및 인사부서) 모두에게 58개 진단항목을 동일하게 설문 ■ 진단항목별 점수 계산은 응답자별 평가점수에 가중치를 부여하여 계산 ■ 가중치는 CEO : 임원 : 현업 = 50 : 30 : 20 로 배분 ■ 가중치에 의한 진단항목 별 평균점수 계산
인적자원	14	
시장이해	7	
전략기획	10	
가치사슬	11	
성과혁신	8	
합계	58	



목적 및 개요

- 성장통 진단설문 정확한 작성 위한 확인절차 필요
- 성장통 기업 진단 설문응답 결과 분석 위한 준비

Activity

- **[진단기업] 응답자별 진단 설문 작성 및 취합**
 - 진단설문 작성 및 취합
 - 설문작성 내용 정확성 1차 확인 및 수정
- **[연구기관] 진단기업 설문 취합**
 - 진단기업별 설문 작성 결과 취합
 - 취합 내용 정확성 2차 확인 및 수정
- **[연구기관] 진단 설문결과 취합 완료**
 - 정확성 확인 및 수정에 의한 취합 확정

Template

- 성장통 자가진단 설문 응답지

진단 항목별 응답점수 취합 시 배점기준 환산 및 성숙도 수준 평가는 Excel 상에서 자동으로 이루어집니다.

예시적

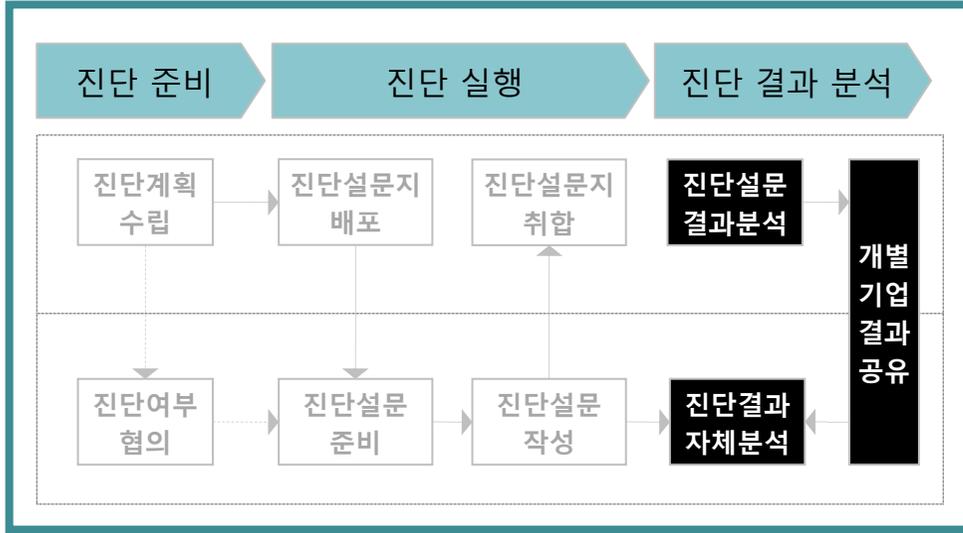
중소기업 성장통 진단항목 구조			진단설문평가				진단설문 취합											
범주	범주기준	기본항목	표준 설문 응답자			기본항목 평가점수	배점표			평가점수 환산			성숙도 평가					
			CEO	임원	현업		기본항목 배점	범주기준 배점	범주 배점	기본항목 점수	범주기준 점수	범주 점수	기본항목 성숙도	범주기준 성숙도	범주 성숙도			
범주1. 리더십 범주 기준	1.1 비전, 가치, & 사명	1. 비전과 핵심가치	●			4	20	40	100	16	28	55	변화	변화	표준			
		2. 조직의 지속가능성 창출	●			3	20			12			표준					
	1.2 윤리행동과 사회책임	1. 윤리행동		●		2	10	30		4	18		8	18		기본	표준	
		2. 사회책임	●			4	10			8			표준					
		3. 사회공헌	●			3	10			6			표준					
	1.3 의사소통과 성과창출	1. 의사소통	1. 의사소통	●			1	15		30	3		9	6		9	기초	기본
			2. 성과창출활동	●			2	15			6			기초				
범주2. 인적자원 범주 기준	2.1 인재관리기반	1. 인재전략과 운영방안		●		5	5	30	100	0	0	0	기초	기초	기초			
		2. 직무설계		●		5	5			0			기초					
		3. 우수인재채용		●		5	5			0			기초					
		4. 성과지향 공정한 평가		●		5	5			0			기초					
		5. 성과 동기유발 보상		●		5	5			0			기초					
		6. 복리후생과 업무만족도		●		5	5			0			기초					
	2.2 인재육성과 경력개발	1. 인재육성체계			●		10	10		40	0		0	0		0	기초	기초
		2. 리더십역량 개발			●		10	10			0			기초				
		3. 개인의 경력개발		●			10	10			0			기초				
		4. 핵심인재 양성계획		●			10	10			0			기초				
	2.3 조직문화 조성	1. 문제해결방식	1. 문제해결방식			●		5		30	0		0	0		0	기초	기초
			2. 직원참여		●			5			5			0		기초		
			3. 조직 커뮤니케이션		●			10			10			0		기초		
4. 상생의 노사관계				●			10	10	0		기초							

기본항목별
설문응답점수

범주, 범주기준,
기본 항목별 배점

설문응답점수를
배점으로 환산

환산점수 기준
성숙도수준 평가



목적 및 개요

- 성장통 중소기업 정책 방향 시사점 도출 위해 진단대상기업 성장통 종합분석 필요
- 개별 진단기업 측면에선 설문 결과 자체 분석 통한 성장통 원인 도출 필요
- 진단기업 별 분석 결과 타당성 확인 위해 연구기관과 진단기업 간의 결과 공유 기회 필요

Activity

- **[연구기관] 성장통 진단 설문 결과분석**
 - 개별 진단기업 범주별, 범주기준별 성숙도 분석
 - 전체 진단기업 대상 성장통 결과 종합분석, 정책시사점 도출
- **[진단기업] 진단기업 자체 진단결과 분석**
 - 자체 진단결과 범주별, 범주기준별 성숙도 분석
 - 분석결과에 대한 경영진 공유 및 타당성 확인
- **[연구기관, 진단기업] 진단 분석결과 협의 및 공유**
 - 연구기관, 진단기업 각각의 분석결과 논의 및 개선점 공유

Template

- 성장통 진단결과 분석서

진단 범주, 범주 기준별 응답점수 분포와 성숙도 수준 분석으로 성장통 원인을 예측합니다.

[진단설문 응답점수 취합 및 집계]

중소기업 성장통 진단항목 구조		진단설문 취합					
범주	범주기준	기본항목	평가점수 기본항목 점수	환산 범주기준 점수	범주 점수	성숙도 평가 범주기준 성숙도	범주 성숙도
범주1 리더십 범주의 기준	1.1 비전, 가치, & 사명	1. 비전의 핵심가치	16	28	55	변화	표준
		2. 조직의 지속가능성 창출	12	표준			
	1.2 윤리행동과 사회책임	1. 윤리행동	4	기본			
		2. 사회책임	8	표준			
		3. 사회공헌	6	표준			
	1.3 의사소통과 성과창출	1. 의사소통	3	기본			
2. 성과창출활동		6	기본				
범주2 사실중심 범주 의 기준	2.1 인재관리기반	1. 인재전략과 운영방안	0	기초	0	기초	기초
		2. 직무설계	0	기초			
		3. 우수인재채용	0	기초			
		4. 성과지향 공정한 평가	0	기초			
		5. 성과 동기유발 보상	0	기초			
		6. 복리후생과 업무만족도	0	기초			
2.2 인재육성과 경력개발	1. 인재육성체계	0	기초				
	2. 리더십역량 개발	0	기초				
	3. 개인의 경력개발	0	기초				
2.3 조직문화 조성	4. 핵심인재 양성계획	1. 문제해결방식	0	기초			
		2. 직원참여	0	기초			
		3. 조직 커뮤니케이션	0	기초			

[범주 별 점수 분포 분석] 예시적

범주별-범주기준 -
기본항목별
점수분포를 통해
개별기업의 강점,
약점을
예측합니다.

범주 별 성숙도 수준 분석

범주	초기 시스템 (Beginning)	기본 시스템 (Basic)	표준 시스템 (Mature)	변화대응 시스템 (Advanced)	최적 시스템 (Role Model)
리더십		✓			
인적자원			✓		
시장이해		✓			
전략기획		✓			
가치사슬					
성과혁신			✓		

리더십 범주기준 성숙도 수준 분석

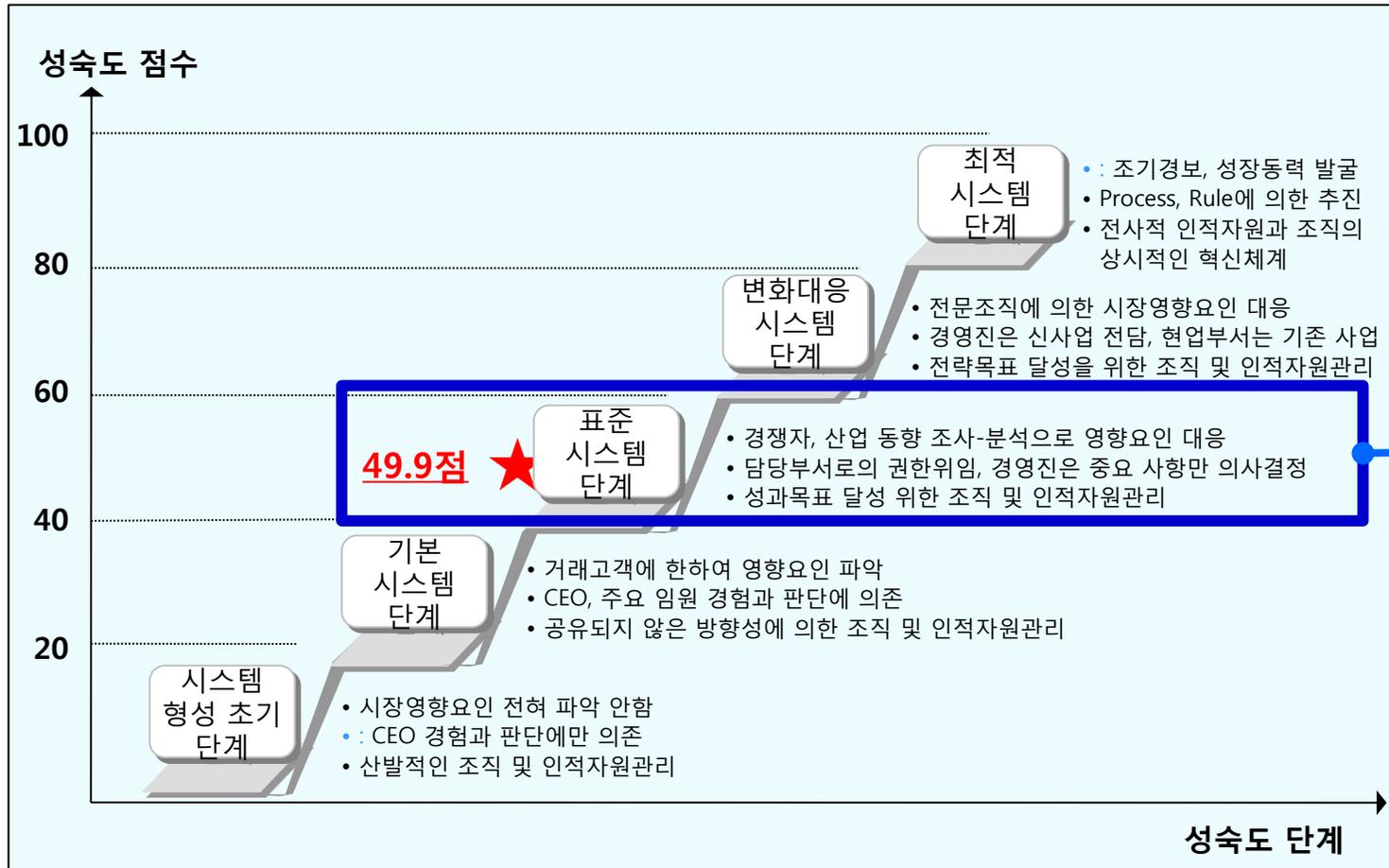
범주	초기 시스템 (Beginning)	기본 시스템 (Basic)	표준 시스템 (Mature)	변화대응 시스템 (Advanced)	최적 시스템 (Role Model)
비전 가치			✓		
사회 책임		✓			
의사 소통	✓				

진단점수
기준으로 범주별,
범주기준별
성숙도 수준을
분석하여
성장통의 원인이
될 수 있는 영역을
추측합니다.

전체 성숙도 분석을 통해 진단기업별 전반적인 수준과 향후 단계로 성장통 극복을 위한 개선도출의 기본 자료로 활용됩니다.

[진단기업 별 전사 측면 성숙도 수준 분석]

예시적



- 진단설문결과 종합 점수를 기준으로 진단기업 전체 성숙도 수준을 평가함
- 진단점수 합계와 각 성숙도 단계에 정의된 점수분포와 Mapping하여 현재의 당사 성숙도 단계를 제시함

2. 상세 수행 절차 - 진단결과분석 (4/4)

진단 범주별 정의된 성숙도 프로파일을 활용하여 현수준을 인식하고 향후 개선 방향 도출 위한 Guide를 제시합니다.

[범주별 성숙도 프로파일 상 수준 분석]

성숙도단계 범주	시스템 형성 초기	기본 시스템	표준 시스템	변화대응 시스템	최적 시스템
리더십	<ul style="list-style-type: none"> 경영층은 시정해줘야 하는 부분 없음 CEO는 자선적 경영과 관련된 부분만 배운 후 경영 핵심 역량 수립 조직 및 사업관리기 기준과 관련 없이 CEO 및 경영층의 수준적 역량에 대해 특강 	<ul style="list-style-type: none"> 경영층에 기업고급의 요구사항 대응이 안된 편성이 있음 시정해줘야 하는 부분 없음 조직 및 사업관리기 기준과 관련 없이 CEO 및 경영층의 수준적 역량에 대해 특강 	<ul style="list-style-type: none"> 경영층은 시정해줘야 하는 부분 없음 CEO는 자선적 경영과 관련된 부분만 배운 후 경영 핵심 역량 수립 조직 및 사업관리기 기준과 관련 없이 CEO 및 경영층의 수준적 역량에 대해 특강 	<ul style="list-style-type: none"> 경영층은 시정해줘야 하는 부분 없음 CEO는 자선적 경영과 관련된 부분만 배운 후 경영 핵심 역량 수립 조직 및 사업관리기 기준과 관련 없이 CEO 및 경영층의 수준적 역량에 대해 특강 	<ul style="list-style-type: none"> 경영층은 시정해줘야 하는 부분 없음 CEO는 자선적 경영과 관련된 부분만 배운 후 경영 핵심 역량 수립 조직 및 사업관리기 기준과 관련 없이 CEO 및 경영층의 수준적 역량에 대해 특강
사람 중심	<ul style="list-style-type: none"> 사람 및 사정에 대한 이해가 없음 직원 역량 강화에 대한 관심이 없음 조직 및 사업관리기 기준과 관련 없이 CEO 및 경영층의 수준적 역량에 대해 특강 	<ul style="list-style-type: none"> 엔지니어링에 대한 이해가 없음 직원 역량 강화에 대한 관심이 없음 조직 및 사업관리기 기준과 관련 없이 CEO 및 경영층의 수준적 역량에 대해 특강 	<ul style="list-style-type: none"> 엔지니어링에 대한 이해가 없음 직원 역량 강화에 대한 관심이 없음 조직 및 사업관리기 기준과 관련 없이 CEO 및 경영층의 수준적 역량에 대해 특강 	<ul style="list-style-type: none"> 엔지니어링에 대한 이해가 없음 직원 역량 강화에 대한 관심이 없음 조직 및 사업관리기 기준과 관련 없이 CEO 및 경영층의 수준적 역량에 대해 특강 	<ul style="list-style-type: none"> 엔지니어링에 대한 이해가 없음 직원 역량 강화에 대한 관심이 없음 조직 및 사업관리기 기준과 관련 없이 CEO 및 경영층의 수준적 역량에 대해 특강
시장 이해	<ul style="list-style-type: none"> 고객 요구사항에 대한 이해가 없음 시장 경쟁에 대한 이해가 없음 시장 경쟁에 대한 이해가 없음 시장 경쟁에 대한 이해가 없음 	<ul style="list-style-type: none"> 고객 요구사항에 대한 이해가 없음 시장 경쟁에 대한 이해가 없음 시장 경쟁에 대한 이해가 없음 시장 경쟁에 대한 이해가 없음 	<ul style="list-style-type: none"> 고객 요구사항에 대한 이해가 없음 시장 경쟁에 대한 이해가 없음 시장 경쟁에 대한 이해가 없음 시장 경쟁에 대한 이해가 없음 	<ul style="list-style-type: none"> 고객 요구사항에 대한 이해가 없음 시장 경쟁에 대한 이해가 없음 시장 경쟁에 대한 이해가 없음 시장 경쟁에 대한 이해가 없음 	<ul style="list-style-type: none"> 고객 요구사항에 대한 이해가 없음 시장 경쟁에 대한 이해가 없음 시장 경쟁에 대한 이해가 없음 시장 경쟁에 대한 이해가 없음
전략 기획	<ul style="list-style-type: none"> 전략 수립이 안됨 전략 수립이 안됨 전략 수립이 안됨 전략 수립이 안됨 	<ul style="list-style-type: none"> 전략 수립이 안됨 전략 수립이 안됨 전략 수립이 안됨 전략 수립이 안됨 	<ul style="list-style-type: none"> 전략 수립이 안됨 전략 수립이 안됨 전략 수립이 안됨 전략 수립이 안됨 	<ul style="list-style-type: none"> 전략 수립이 안됨 전략 수립이 안됨 전략 수립이 안됨 전략 수립이 안됨 	<ul style="list-style-type: none"> 전략 수립이 안됨 전략 수립이 안됨 전략 수립이 안됨 전략 수립이 안됨
가치 사슬	<ul style="list-style-type: none"> 핵심 역량에 대한 이해가 없음 	<ul style="list-style-type: none"> 핵심 역량에 대한 이해가 없음 	<ul style="list-style-type: none"> 핵심 역량에 대한 이해가 없음 	<ul style="list-style-type: none"> 핵심 역량에 대한 이해가 없음 	<ul style="list-style-type: none"> 핵심 역량에 대한 이해가 없음
성과 혁신	<ul style="list-style-type: none"> 성과 혁신에 대한 이해가 없음 	<ul style="list-style-type: none"> 성과 혁신에 대한 이해가 없음 	<ul style="list-style-type: none"> 성과 혁신에 대한 이해가 없음 	<ul style="list-style-type: none"> 성과 혁신에 대한 이해가 없음 	<ul style="list-style-type: none"> 성과 혁신에 대한 이해가 없음

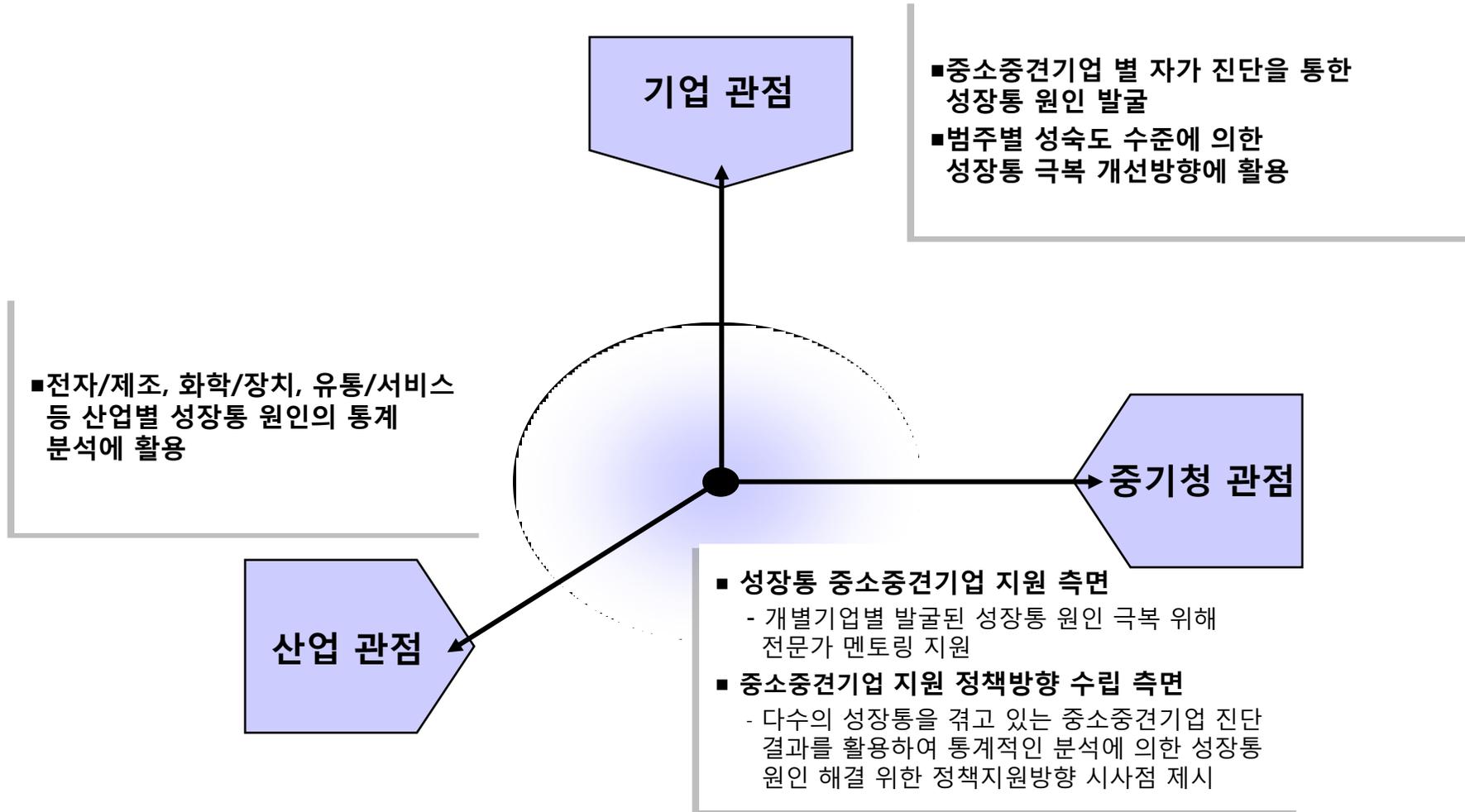
• 각 진단 범주별 현 성숙도 수준에 대한 영역을 회색으로 표시함

• 이를 통해, 성장통 극복을 위해 개선이 필요한 부분에 대하여 취약한 부분이 무엇인지 프로파일을 통해 확인하고 개선사항 도출에 활용함

Agenda

- I. 연구 개요
- II. 진단 Tool Framework
- III. 진단 결과 분석 Template
- IV. 진단 적용 가이드
- V. 활용 방안**
 - 1. 활용 방안**

성장통 자가진단설문은 개별 기업 측면은 물론 산업 측면에서도 확장적용이 가능하며, 중기청 측면에서는 성장통 중소중견기업 지원과 정책방향 수립에 활용 가능합니다.



Q&A

감사합니다.

kpc

검토 대상인 진단항목은 6개 범주, 16개 범주기준, 58개 진단항목으로 구성되어 있습니다.

I	II	III	IV	V	VI
리더십 영역	인적자원 영역	시장이해 영역	전략기획 영역	가치사슬 영역	성과혁신 영역
비전, 가치, & 사명	인재관리기반	거시 환경, 산업구조	전략개발	Biz. 시스템 관리	성과 측정과 분석
<ul style="list-style-type: none"> 비전과 핵심가치 지속가능성 창출 	<ul style="list-style-type: none"> 인재전략 운영방안 직무설계 우수인재채용 성과지향 공정 평가 성과 동기유발 보상 복리후생, 업무만족 	<ul style="list-style-type: none"> 거시환경 산업구조 핵심영향요인과 시나리오 	<ul style="list-style-type: none"> 전략개발 프로세스 핵심영향요인 전략목표 핵심성공요인 	<ul style="list-style-type: none"> Biz. 시스템 설계 Biz. 시스템 관리 상시적 운영 리스크 관리 	<ul style="list-style-type: none"> 핵심성과지표 체계 성과 측정 성과 분석
윤리행동, 사회책임	인재육성, 경력개발	시장과 고객 이해	전략실행계획	Biz. 프로세스 관리	성과 개선과 혁신
<ul style="list-style-type: none"> 윤리행동 사회책임 사회공헌 	<ul style="list-style-type: none"> 인재육성체계 리더십역량 개발 개인의 경력개발 핵심인재 양성계획 	<ul style="list-style-type: none"> 제품/기술수명주기 시장의 변화요인 고객집단의 유형 고객 만족도 	<ul style="list-style-type: none"> 전략실행계획 프로세스 전략실행계획 전개 자원배분 계획 인재확보 계획 전략실행계획 수정 전략 성과지표추정 	<ul style="list-style-type: none"> 핵심역량 사업화 프로세스 설계 핵심지원업무 프로세스 설계 Biz. 프로세스 관리 공급사슬관리 	<ul style="list-style-type: none"> 혁신전략 방법론 혁신활동, 변화관리 혁신평가와 보상
의사소통, 성과창출	조직문화 조성			고객관계관리	혁신을 통한 학습
<ul style="list-style-type: none"> 의사소통 성과창출활동 	<ul style="list-style-type: none"> 문제해결방식 직원참여 조직 커뮤니케이션 상생의 노사관계 			<ul style="list-style-type: none"> 고객정보수집/경청 고객참여, 제품구색 고객지원체계 고객불만관리와 관계강화 	<ul style="list-style-type: none"> 조직지식 기반 구축 조직지식 활성화 지식재생산과 확산

범주
 범주기준
 진단항목

I 리더십 영역 - 비전, 가치 & 사명 항목 (1/2)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
비전과 핵심가치 정립수준	1점	비전 및 핵심가치 없이 회사 사업 및 업무가 수행되고 있음	
	2점	회사 비전 및 핵심가치는 정립되어 있으나 직원들은 잘 모르고 있음	
	3점	시장 및 고객관점을 고려하여 회사 미래 성장을 선언하는 비전과 핵심가치가 정립되어 있고, 직원들도 숙지하고 있으나 정립 과정에 직원 참여 프로그램은 없었음	
	4점	치밀한 시장/고객 동향 분석 후 직원들과의 커뮤니케이션을 통해 회사 성장방향에 대한 비전과 핵심가치를 정립하고, 중요 환경요인 변화 시 그 적합성을 검토하여 개선 조치 한다.	
	5점	직원 참여 및 공감대를 이루는 회사 비전 및 핵심가치가 정립되어 있고, 환경변화 시 그 타당성 검토를 수행하며, CEO 및 임원동 비전/핵심가치와 일치하는 경영방침으로 운영한다.	
비고	<ul style="list-style-type: none"> 진단항목과 관련하여 회사의 차별적인 상황 기술 		

I 리더십 영역 - 비전, 가치 & 사명 항목 (2/2)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
조직의 지속가능성 창출수준	1점	시장정보 수집 및 분석활동이 이루어지나, 년 1회 사업계획수립 시에만 수행됨. 업무담당자 별로 시장정보를 수집하고는 있으나, 개인업무 위한 목적이어서 회사 차원의 관리 및 공유 안됨.	
	2점	담당부서/담당자에 의해 매월 또는 분기별 정기적으로 시장정보 수집 및 분석활동이 수행되고, 정형화된 형식에 의해 분석보고서가 작성됨. 작성된 시장분석보고서는 관련 업무담당자에게 한해 공유하고 있으나, 전략수립 시의 반영 여부는 불분명함.	
	3점	담당부서/담당자가 정기적으로 수행하는 시장동향 정보수집 및 분석 기반 시장동향분석 보고서가 작성됨. 보고서에는 회사의 미래 성장동력 발굴 위한 분석을 포함하며, 이를 전략목표 수립 시 반영하여 관리될 수 있도록 함.	
	4점	회사의 지속성장 위해 전략목표 관리 및 신성장동력 발굴에 활용될 정기적인 시장동향 수집/분석과 분석보고자료가 작성되고 있으며, 전략목표 달성에 대한 직원 동기부여를 위해 성과-보상제도에 반영하고 있음.	
	5점	시장동향 분석을 근거로 지속성장 위한 전략목표 관리 및 신성장동력 발굴, 추진하기 위해 도전과제 化 되고 있으며, 이 과정에서 생성되는 산출물 및 경험 사례들은 또 다른 회사의 핵심가치를 창출하기 위한 지식으로 활용되고 있음	
비고			

I 리더십 영역 - 윤리행동과 사회책임 항목 (1/3)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
윤리행동 관리수준	1점	기업의 윤리강력이나 행동기준을 마련한 적은 없으며, 임직원 또한 관련 교육이나 유사 프로그램에 참여한 사례가 없다	
	2점	법규준수에 초점을 두는 소극적인 윤리경영을 수행하고 있고, 임직원 대상 윤리경영교육은 물론 별도의 윤리기준도 없다.	
	3점	기업의 사회적 책임을 다하는 것이 이익과 연계되어 있음을 경영진, 직원 모두 인지 하고 있고, 경영진, 직원 모두 다양한 지역사회 봉사프로그램에 참여하면서 윤리기업 모습을 홍보하고 있으나, 윤리강령이나 윤리행동기준 등은 정립되어 있지 않다.	
	4점	기업의 윤리경영을 위해 대내외적으로 윤리강령과 윤리행동기준을 마련하여 경영지침으로 활용하고 있으며, 사회봉사 프로그램도 자체적으로 기획하여 경영진의 솔선수범 하에 전 직원이 참여하고 있으나, 동기부여 위한 성과-보상체계는 없다.	
	5점	조직활동에서의 윤리적 행동을 시스템화 하기 위해 대내외에 윤리강령과 윤리원칙을 선언하고, 이의 실행을 관리하기 위해 윤리위원회를 조직하고 성과지표화 하여 윤리행동기준에 의한 임직원 평가를 통해 보상을 시행하고 있다.	
비고			

I 리더십 영역 - 윤리행동과 사회책임 항목 (2/3)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
사회책임 관리수준	1점	회사의 사업활동 인해 발생할 수 있는 사회/환경적 부정적 요소에 대해 별로 정해 놓은 것이 없다.	
	2점	회사의 사업활동으로 인해 발생할 수 있는 사회/환경적으로 부정적 요소들을 사전에 체크해 놓았으나, 이를 관리하기 위한 구체적인 방침과 조직은 불명확하다.	
	3점	회사는 사회책임경영 관리를 위한 담당부서와 사업활동으로 인해 발생할 수 있는 부정적인 요소를 정해놓았으나, 이를 관리 및 실행하기 위한 구체적인 계획은 부재한 상태이다.	
	4점	회사의 사업활동에 의한 발생할 수 있는 부정적 요소 관리 위한 전담조직을 두고 있으며, 사업사회책임 경영활동에 직원참여 유도를 위해 과제와 성과지표를 마련하고, 성과결과에 따라 별도의 보상체계를 마련하여 시행하고 있다.	
	5점	회사는 사회책임경영 실현을 위한 결의문을 발표하였으며, 이를 실행하기 위한 추진과제를 정하였고, 최고경영자가 참여하는 사회책임위원회를 설치하여 정기적으로 사회책임경영의 진행관리를 모니터링 하고 있다.	
비고			

I 리더십 영역 - 윤리행동과 사회책임 항목 (3/3)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
사회공헌 관리수준	1점	회사의 사회공헌 활동은 직원 사내 모임에 의해서만 별도로 추진되고 있고, 전사차원에서는 운영되고 있지 않다.	
	2점	회사는 전사차원에서 사회공헌 활동 프로그램을 마련하여 임원 및 직원들의 참여를 지원하고 있으나, 그 활동 과정 및 결과를 경영활동과 연관하여 공식화 하고 있지는 않다.	
	3점	회사는 전략수립 시 사회공헌기업 실현을 위한 방향을 제시하고 있으며 프로그램을 마련하여 직원의 참여의 기회를 제공하고 있으나, 이를 평가-보상으로 연계시키고 있지는 않다.	
	4점	회사는 사회공헌경영 실현을 위해 비전 및 전략수립 시 사회공헌기업으로서의 전략방향을 제시하고 있으며, 프로그램을 마련하여 직원의 사회공헌활동 참여기회를 제공하고 있고, 이를 동기부여하기 위해 성과지표로 관리하고 있다.	
	5점	회사는 대내외적으로 사회공헌기업으로의 비전 및 경영목표를 제시하고, 사회공헌경영의 적극적인 실행을 위해 구체적인 실행프로그램과 직원참여 동기부여를 위한 평가-보상제도를 마련하고, 이를 위한 위원회 및 실행부서를 설치 운영하고 있다.	
비고			

I 리더십 영역 - 의사소통과 성과창출 항목 (1/2)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
의사소통 수준	1점	회사의 의사소통은 주로 경영진의 의사결정에 의해 업무가 추진되는 상명하달식이다.	
	2점	회사 사업의 중요한 의사결정 과정에는 이해관계 직원이 참여하도록 하고 있으나, Observer 역할만 수행하고 있다.	
	3점	회사는 새로운 경영정책에 대해 항상 직원 설명회를 통해 공지하고 있으며, 회사 사업의 중요한 의사결정 과정에는 업무 관련 직원이 참여하여 아이디어를 제시할 수 있도록 하고 있으나, 이러한 참여를 위한 직원 동기부여방안은 없다	
	4점	회사는 중요한 경영정책을 실행하기 이전에 직원의 사전 공지에 의해 공감대를 형성하며, 신 사업기회 및 업무개선 위해 직원이 아이디어를 제시할 수 있는 공식적인 프로그램을 운영하여 있고, 이를 직원 평가-보상에 반영함으로써 동기부여를 시키고 있다.	
	5점	회사는 중요한 경영정책 공유 및 중요한 의사결정 과정의 직원 참여, 업무혁신을 위한 직원 아이디어 제시와 같은 프로그램을 마련하고, 직원의 자발적 참여 위한 평가-보상 반영 및 진행과정 모니터링을 통해 회사 내 의사소통활성화 방안을 개선하고 있다.	
비고			

I 리더십 영역 - 의사소통과 성과창출 항목 (2/2)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
성과창출활동 수준	1점	회사의 성과관리는 인사평가를 통해 개인 업무차원의 성과 중심으로 관리하고 있고, 전략목표와는 연계되어 있지 않다.	
	2점	회사 성과관리는 부서성과 중심으로 관리하고 있어, 부서목표가 개인업무목표에 연계되어 있고, 전사차원의 전략목표와는 연계되어 있지 않다.	
	3점	회사 성과관리는 전사차원의 전략목표 중심으로 관리 하고 있어, 부서성과 및 개인성과목표 모두 전략목표와 연계되어 관리하고 있으나, 성과지표 진행과정에 대한 모니터링은 되고 있지 않아 결과 중심으로 성과목표가 관리되고 있다.	
	4점	회사 성과관리는 전사 차원 전략목표 중심으로 부서성과, 개인성과를 연계 관리하고 있으며, 담당부서/담당자에 의해 그 달성 과정에 대한 모니터링을 통해 성과차이 발생 시 그 원인분석을 하여 목표달성을 위한 개선방안을 제시 및 이행하도록 한다.	
	5점	회사 성과관리는 전사 차원 전략목표 중심으로 부서성과, 개인성과를 연계 관리하고 있으며, 모니터링 결과에 대한 개선방안을 수립-이행하고 있으며, 전략목표 달성에 대한 동기부여를 위해 성과지표별 가중치를 차별화하여 평가-보상하고 있다.	
비고			

II 인적자원 영역 - 인재관리기반 항목 (1/6)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
인재전략 운영방안 수준	1점	회사는 전사차원의 인재상이 수립되어 있지 않다.	
	2점	회사의 비전/전략, 사업특성에 적합한 인재상이 수립되어 있으나, 이를 실현하기 위한 구체적인 방안은 불분명하다.	
	3점	회사의 비전/전략, 사업특성에 적합한 인재상이 수립되어 있고, 이에 부합한 인력을 확보하기 위한 기준은 있으나, 중장기적인 인력 수급계획 및 육성방향에 대한 기준은 없다.	
	4점	회사의 인재상 및 인재 확보 및 육성 위한 구체적인 기준이 마련되어 있고, 중장기적으로 회사의 전략 및 성장에 맞추어 필요한 인력수급계획이 수립되어 있으나, 성과지표로 관리되고 있지 않다.	
	5점	회사의 인재상 및 인재 확보 및 육성 위한 구체적인 기준, 중장기 인력수급계획이 수립되어 있고, 이를 성과지표 化 하여 진행과정에 대한 모니터링과 성과차이 발생 시의 원인분석을 통해 목표달성을 위한 지속적인 개선을 이행하고 있다. .	
비고			

II 인적자원 영역 - 인재관리기반 항목 (2/6)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
직무설계 수준	1점	회사의 개인별 직무는 일반 상식적인 차원에서 업무를 나누어 수행하고 있으며, 공식적으로 문서화되어 있지는 않다.	
	2점	회사의 사업특성을 고려하여 전사 업무를 관리하기 위한 표준직무분류체계와 그 직무의 업무내용은 있으나, 직무 수행 위한 인적요건이 정의되어 있지는 않다.	
	3점	회사의 사업특성을 고려한 표준직무분류체계, 직무 별 일의 내용과 인적요건을 기술한 정의서가 문서화 되어 있으며, 인적요건에는 필요 Skill, 자격, 교육, 선행 직무 등이 구체적으로 정의되어 있다.	
	4점	회사의 인적자원관리는 표준직무분류체계 상의 직무를 중심으로 인력수급 및 육성계획이 수립되어 있고, 보상도 직무의 중요성을 고려하여 차별화 하고 있다.	
	5점	회사의 효과적인 직무관리를 위해 직무 중심의 인적자원관리 이외에도, 사업환경변화, 회사의 규모 변화 등을 고려하여 표준직무분류체계의 적정성을 관리하고 있다.	
비고			

II 인적자원 영역 - 인재관리기반 항목 (3/6)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
우수인재채용 업무수준	1점	회사는 인재확보 및 육성의 기준이 되는 인재상을 관리하고 있지 않다.	
	2점	회사의 비전, 사업특성에 적합한 전사 차원의 인재상이 있고, 이러한 인재상 실현을 위한 채용 기준이 있으나, 직군별 또는 직종별 인재상은 별도로 관리하고 있지 않다.	
	3점	회사는 전사 인재상 이외 직군별 또는 직종별 인재상을 공식화 하고, 인재 채용 시 직군/직종의 인재상 실현을 위한 차별적인 절차를 진행 하고 있다.	
	4점	회사는 전사, 직군/직종의 인재상에 적합한 인재를 확보하기 위한 채용기준을 마련하고, 우수인재 확보 위한 채용 채널을 수시로 발굴 관리하고 있다.	
	5점	전사 차원의 인재 및 직군/직종별 인재확보 성과를 지표화 하여 관리 하고 있으며, 그 과정 및 결과를 모니터링 하여 성과차이 발생 시 개선방안을 수립하고 이행하고 있다.	
비고			

II 인적자원 영역 - 인재관리기반 항목 (4/6)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
성과지향 공정평가 관리수준	1점	회사의 성과평가는 업적지표는 직무별 차이가 있으나, 역량(능력/태도)지표는 직무와 상관없이 공통적인 항목에 의해 평가된다,	
	2점	회사의 성과평가는 직무별 차별적인 업적과 역량(능력/태도)지표로 구성되어 있으나, 평가기준 및 절차는 직원 공유 없이 인사부서와 평가자 중심으로 운영된다.	
	3점	회사의 성과평가는 직무별 차별적인 업적지표와 역량항목으로 구성하고, 평가의 신뢰성 확보를 위해 평가기준 및 절차를 구체화하여 직원에게 공유하고 있으나. 주관적인 평가를 배제하기 위한 방안은 부재하다.	
	4점	회사의 성과평가는 직무별 차별적인 업적지표와 역량항목으로 구성하고, 평가의 신뢰성 확보를 위해 평가기준 및 절차를 구체화하여 직원에게 공유하고 있으며, 주관적인 평가를 배제하기 위해 평가 직전 평가자 훈련 프로그램을 운영하고 있다.	
	5점	회사의 성과평가는 객관성과 신뢰성을 확보하기 위해 직무별 차별적인 업적 및 역량지표 운영, 평가기준 및 절차 사전공지, 평가자 훈련 프로그램 운영 이외에도 평가결과에 대한 Feedback을 강제화 하여 평가자와 피평가자가 성과개선을 위한 논의를 하게 하고 있다.	
비고			

II 인적자원 영역 - 인재관리기반 항목 (5/6)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
성과 동기유발 및 보상 관리수준	1점	회사는 성과와 연동되는 연봉제나 PS, PI 같은 인센티브제도는 운영되고 있지 않다.	
	2점	회사의 성과보상체계는 성과평가 결과에 따라 인센티브만 지급하고 있으며, 공식적인 기준과 절차가 없어 유동적으로 운영된다.	
	3점	회사 성과보상체계는 고성과자 우대를 위해 연봉, 인센티브 모두 성과와 연동시키고 있으며, 그 기준 및 절차는 있으나 인사부서 내부적인 운영기준으로만 관리하고 직원에게 공지되고 있지는 않다.	
	4점	회사는 경쟁력 있는 성과보상을 위하여 경쟁사 수준을 비교 분석하여 성과와 연동된 연봉, 인센티브를 지급하고 있으며, 평가-보상기준 및 절차를 직원에게 공지하고 있으나, 회사의 경영상황 및 성장에 따른 보상전략은 수립되어 있지 않다.	
	5점	직원의 성과에 동기부여를 위해 성과와 연봉을 연계시키고, 별도의 성과 인센티브를 두어 고성과자에 대한 보상을 강화하고 있으며, 성과-보상제도의 경쟁력 및 공정성 확보 위해 경쟁사 수준 및 회사 성장단계에 따라 성과-보상을 차별화 하고 있다.	
비고			

II 인적자원 영역 - 인재관리기반 항목 (6/6)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
복리후생 및 업무만족도 관리수준	1점	복리후생제도는 회사 입장에서 비용으로 인식하고 있으며, 따라서 관련 프로그램을 최소화 하여 운영하고 있다.	
	2점	복리후생제도는 전 직원이 동일한 프로그램을 적용 받고 있으며, 직원의 개인 상황에 따라 차별적으로 선택할 수 있는 프로그램은 없다.	
	3점	복리후생제도는 전 직원이 동일한 프로그램을 적용 받고 있으며, 회사는 연말에 직원 의견을 수렴 및 비용분석을 통해 복리후생 프로그램을 개선하고 있다.	
	4점	복리후생제도는 직원의 조직 충성도 및 업무몰입도 향상을 위해 회사가 프로그램을 마련하고, 직원이 선택하는 카페테리아 식의 형태로 운영하고 있으나, 직원 참여에 의한 프로그램 구성은 이루어지지 않고 있다.	
	5점	회사는 개인의 업무성과를 동기부여 할 수 있는 직원의 개인별 상황을 고려한 카페테리아식으로 맞춤형 복리후생제도를 운영하고 있으며, 각각의 프로그램에 대한 직원만족도 조사를 통한 직원 참여를 통해 개선 및 보완이 이루어지도록 하고 있다.	
비고			

II 인적자원 영역 - 인재육성과 경력개발 항목 (1/4)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
인재육성체계 수준	1점	별도의 교육계획 기준이나 지침 없이 교육예산 한도 내에서 교육을 수행한다.	
	2점	전사 차원에서 필요로 하는 교육 중심으로 교육계획을 수립하여 수행하나, 직무에 필요한 교육계획을 별도로 수립하지는 않는다.	
	3점	직무별 고성과를 위해 갖추어야 할 필요역량 개발을 위해 부서별/직무별 필요한 교육을 요청 받아 년단위 교육계획을 수립하며, 교육요청자를 주기적으로 관리하여 교육시점에 참석여부를 피드백한다.	
	4점	인사부서는 경력개발에 필요한 전사 교육계획과 사외 교육계획을 상시 제시하고, 개인별 자기개발 계획에 따른 교육계획을 분기별로 수립하여 이행한다. 개인별 교육결과를 피드백하며, 경력경로에도 반영한다.	
	5점	인사부서는 직무별 필요역량 향상을 위해 부서별, 직무별 필요한 교육을 요청 받아 사내 및 사외 교육계획을 수립하고, 직원의 교육참여를 위해 참여시점에서 개인별 공지한다. 교육결과는 개인별 피드백 및 경력경로, 승진에도 반영한다.	
비고			

II 인적자원 영역 - 인재육성과 경력개발 항목 (2/4)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
리더십 역량개발 관리수준	1점	리더 육성에 대한 특별한 방향 및 계획이 수립되어 있는 것은 아니며, 리더급 승진자에 대한 승진자 교육만 요청 시에만 수행한다.	
	2점	리더에게 필요한 관리역량을 규정하고, 전사차원의 교육계획 하에 리더 및 리더 후보자에게 교육을 수행한다.	
	3점	리더에게 필요한 관리역량 및 직무역량을 규정하고, 전사차원 조직관리 및 리더급 직무 이행에 필요한 교육계획을 수립, 이행한다.	
	4점	리더에게 필요한 관리역량 및 직무역량을 규정하고, 전사차원 조직관리 및 리더급 직무 이행에 필요한 교육계획을 수립하여 교육참여에 대한 개인별 공지, 교육결과에 대해 피드백 및 리더로의 승진 및 역할 수행에 반영한다.	
	5점	회사는 리더에게 필요한 경력경로를 정의하고, 경력단계별 필요한 역량 및 교육과정을 수립하여 리더 및 리더 후보자에게 필요한 개인별 교육계획을 수립하여 관리하며, 그 결과에 따라 리더로의 성장 여부를 관리한다.	
비고			

II 인적자원 영역 - 인재육성과 경력개발 항목 (3/4)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
<p style="text-align: center;">개인의 경력개발 운영수준</p>	1점	직원은 별도의 자기경력개발계획 없이 직무전환이 이루어진다.	
	2점	회사의 경력개발체계가 수립되어 있지는 않으나, 년초에 직원은 자기경력개발계획 신고서를 작성해서 부서장에게 제출하고, 부서장과의 경력관리 위한 상담을 진행한다	
	3점	회사는 경력개발체계를 수립하여 일반경력경로, 특수경력경로 등의 과정을 제시하며, 직원은 자기경력개발계획을 작성 및 상담을 통해 자신의 경력경로를 관리하고 있다.	
	4점	회사는 직원의 경력개발을 위해 직무 및 역량 기반 경력개발프로그램을 운영하고 있으며, 이를 위해 자기경력개발계획 신고, 상사와의 경력상담, 경력개발 교육과정 제시, 개인별 경력과정 점검하고 있으며, 그 결과는 인사평가, 승진에 반영한다.	
	5점	직원 경력개발과 관련하여 직원 자신, 상사, 회사 차원의 역할을 명확하게 정의하고 그 운영을 위해 경력개발 절차와 프로그램을 마련하고 있으며, 경력개발 결과는 선발, 배치, 평가, 승진에 반영되는 물론 개인의 경력정보를 자산화하여 인력운영에 활용한다.	
비고			

II 인적자원 영역 - 인재육성과 경력개발 항목 (4/4)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
핵심인재 양성계획 관리수준	1점	공식적인 핵심인재 관리를 위한 제도적 체계는 운영되지 않는다.	
	2점	회사의 인재상과 더불어 핵심인재를 비공식적으로 관리하고는 있으나, 공식적인 제도적 체계는 마련되어 있지 않다.	
	3점	회사는 사업특성을 반영한 핵심인재를 정의하고, 교육훈련 및 경력개발 등 육성계획을 수립하여 실행하고 있으나, 별도의 평가-승진-보상체계는 운영하고 있지 않다.	
	4점	회사의 핵심인재관리는 회사의 미래 경쟁력임을 인지하고, 선발에서 육성, 평가 및 보상까지 차별적인 체계를 수립하여 실행하고 있다.	
	5점	회사는 핵심인재를 위한 선발, 육성, 평가 및 보상체계를 차별적으로 관리함은 물론 핵심인재 자격을 수시로 재점검하고, 이를 운영하기 위한 위원회를 운영하고 있다.	
비고			

II 인적자원 영역 - 조직문화 조성 항목 (1/4)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
문제해결 관리수준	1점	업무상 발생하는 문제는 그 중요도에 상관없이 업무담당자가 자체적으로 해결하고 있다.	
	2점	회사는 경영상, 업무상 발생할 수 있는 문제 유형과 중요도를 사전에 정의하고 그 유형에 따라 보고 및 해결 절차를 정의하고 있다.	
	3점	회사에 중대한 영향을 줄 수 있는 문제 유형을 사전에 정의하고, 그 문제해결에 필요한 내부적인 절차를 정의해 놓고 있으며, 다양한 문제해결 사례를 수집, 공유하여 활용할 수 있도록 하고 있다.	
	4점	회사는 경영상, 업무상 발생 가능한 문제를 유형화 하고, 유형별 문제해결 위한 절차를 정의하고 있으며, 발생한 문제는 구체적으로 내용을 정리하여 지식화하고 공유 함으로서 유사한 문제 발생 시 보다 신속한 해결이 이루어지도록 관리 하고 있다.	
	5점	회사는 경영상, 업무상 발생할 수 있는 문제를 유형화 하여, 문제의 중요도에 따라 해결절차를 달리 하고 있으며, 해결된 문제는 자산화하여 공유, 재활용 할 수 있도록 하고, 신속한 문제해결을 위해 위원회를 운영하고 있다.	
비고			

II 인적자원 영역 - 조직문화 조성 항목 (2/4)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
직원 참여 및 권한위임 수준	1점	업무 의사결정 권한이 부서장에게 집중되어 있어, 업무 수행 중 결재 지연으로 인해 업무가 늦어지는 경우가 많으며, 일반 직원이 주요 의사결정에 참여하거나, 의견을 제시할 수 있는 프로그램은 없다.	
	2점	현장에서 의사결정 할 수 있는 제한적 권한이 업무담당자에게 주어져 있으며, 특별히 업무에 중요한 영향이 미칠 수 있는 경우에 한해 상사에게 보고 후 의사결정 하며, 담당 업무와 관련된 임원 미팅에도 참여하여 의견을 제시할 수 있도록 하고 있다.	
	3점	업무 현장에서의 신속한 의사결정 위해 업무 담당자의 권한과 책임을 명확하게 정해놓고 있으며, 업무개선 미팅을 수시로 운영하여 직원들이 의견을 제시하고 실행할 수 있는 기회를 제공하고 있다.	
	4점	신속한 의사결정 위해 현장 직원에게 권한과 책임을 명확하게 정하고 있으며, 반기별 또는 분기별 CEO와 직원이 참여하는 경영혁신 프로그램 운영을 통해 업무혁신 위한 아이디어 제시, 기획하고 과제오너 및 담당직원을 정하여 실행할 수 있도록 하고 있다.	
	5점	회사는 경영혁신 프로그램 운영을 통해 아이디어 발굴에서 실행까지 직원이 참여할 수 있도록 하며, 그 실행 결과를 별도의 평가-보상, 승진에 반영함으로써 직원의 참여에 대한 동기부여를 강화하고 있다	
비고			

II 인적자원 영역 - 조직문화 조성 항목 (3/4)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
조직 커뮤니케이션 수준	1점	직원은 회사의 비전, 전략 등 중요한 경영정책에 대해 공유 받고 있지 못하고 있으며, 업무도 지시형태로 수행되고 있다.	
	2점	직원은 회사의 새로운 경영정책에 대해 시행 이전에 정보를 제공 받으나, 의견제시를 할 수 있는 채널은 없다.	
	3점	회사는 경영상, 업무상 중요 사항에 대해 직원에게 사전 공지하여 시행 이전 의견을 제시할 수 있는 기회와 채널을 운영하고 있다.	
	4점	회사는 사보, 사내방송, 사원 단합대회 등 정기적인 사내 채널을 마련하여 수직/수평적, 공식/비공식적인 커뮤니케이션이 이루어지도록 하고 있다.	
	5점	경영진은 사내 커뮤니케이션 활성화 위해 프로그램 기획 및 실행할 전담조직을 운영하고 있으며, 커뮤니케이션 채널로서 사보, 사내방송, 사원 단합대회를 정기적으로 운영하고, 매년 사내 커뮤니케이션 진단 및 조사 실시하여 개선하고 있다.	
비고			

II 인적자원 영역 - 조직문화 조성 항목 (4/4)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
상생의 노사관계 관리수준	1점	회사의 노사관계는 서로에 대해 견제와 강경 대응관계를 보이고 있으며, 협력과 참여를 위한 프로그램은 전무하다.	
	2점	노사협력의 기본인 전략목표와 정보를 적극적으로 공유하고는 있으나, 직원의 자율적 경영참여 및 성과공유를 위한 프로그램은 미흡하다.	
	3점	참여적 노사파트너십을 형성하기 위하여 목표와 정보공유 뿐만 아니라 제안제도 및 개선활동과 같은 프로그램을 통해 직원의 자율적 참여 기회를 위한 프로그램을 운영하고 있다.	
	4점	협력적 노사관계 구축을 위해 경영정보 공유, 직원의 현장참여, 성과의 합리적 공유를 위한 프로그램을 운영하고 있으며, 노사간에 발생할 수 있는 갈등을 위해 필요시 마다 갈등해소 프로그램을 운영하고 있다.	
	5점	협력적 동반자 노사관계 유지하기 위해 전략목표와 경영정보를 공유하고, 현장자율관리, 개선활동 및 제안제도 등 현장에서의 직원 참여와 직원역량 개발 참여 프로그램을 운영하고 있으며, 성과는 합리적 보상을 통해 공유하고 있다.	
비고			

III 시장 이해 영역 - 거시환경 및 산업구조 이해 항목 (1/3)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
거시환경 이해 및 분석 수준	1점	회사는 전사차원에서 채널과 예산을 계획하여 경제, 정치, 법적 요인 등 거시환경에 대한 시장조사 및 분석하는 활동이 부재하며, 현장 담당자가 수집하는 고객정보에 한정된다.	
	2점	회사는 거시환경 조사분석은 년 1회 사업계획 수립 시 시장분석보고서 작성에 한정된다.	
	3점	회사는 분기 별로 거시환경 동향에 대한 조사, 분석을 실시하여 정형화된 보고서 양식에 의해 시장분석보고서를 작성한다.	
	4점	회사는 매월 거시환경 동향을 조사, 분석하고 정형화된 시장분석보고서를 작성하여 의사결정에 활용이 될 수 있도록 한다.	
	5점	회사는 매주 또는 격주로 거시환경 동향을 조사, 분석하고 포함한 정형화된 시장분석보고서를 작성하여 의사결정에 직접적인 활용이 될 수 있도록 한다. 거시환경 조사분석활동은 성과지표로 관리되고 있다.	
비고			

III 시장 이해 영역 - 거시환경 및 산업구조 이해 항목 (2/3)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
산업구조 이해 및 분석 수준	1점	회사는 산업동향, 경쟁자 동향, 고객 동향 등 산업환경에 대한 시장조사 및 분석하는 활동이 부재하며, 현장 담당자가 수집하는 고객정보에 한정된다.	
	2점	회사는 산업동향 조사분석은 년 1회 사업계획 수립 시 시장분석보고서 작성에 한정된다.	
	3점	회사는 분기 별로 산업동향에 대한 조사, 분석을 실시하여 정형화된 보고서 양식에 의해 시장분석보고서를 작성한다.	
	4점	회사는 매월 산업동향을 조사, 분석하고 정형화된 시장분석보고서를 작성하여 의사결정에 활용이 될 수 있도록 한다.	
	5점	회사는 매주 또는 격주로 산업동향을 조사, 분석하고 정형화된 시장분석보고서를 작성하여 의사결정에 직접적인 활용이 될 수 있도록 한다. 산업동향 조사분석활동은 성과지표로 관리되고 있다.	
비고			

Ⅲ 시장 이해 영역 - 거시환경 및 산업구조 이해 항목 (3/3)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
사업 영향 핵심요인 및 시나리오 관리수준	1점	회사에 중대한 영향을 줄 수 있는 리스크를 별도로 관리하지는 않고, 고객에게서 수집된 정보에 한해 판단한다.	
	2점	회사 사업에 중대한 영향을 미칠 수 있는 산업 리스크 유형을 정의하고, 리스크 관련 정보는 주로 거래고객을 통해 수집을 한다.	
	3점	회사 사업에 중대한 영향을 미칠 수 있는 산업 리스크 유형을 정의하고, 자체적인 채널을 통해 수시로 리스크 발생 가능성에 대한 정보수집 및 분석을 실시한다.	
	4점	회사 사업에 중대한 영향을 미칠 수 있는 산업 리스크 유형을 정의하고, 수시로 리스크 발생 가능성에 대한 정보수집 및 분석을 실시하며, 분석에는 예측되는 전개방향에 대한 시나리오를 포함한다.	
	5점	회사 사업에 중대한 영향을 미칠 수 있는 산업 리스크가 발생 시 신속히 대응 하기 위해 사전에 유형 및 분석 방법을 정형화 해놓고 있으며, 발생 이후 다양한 전개상황을 예측하여 시나리오와 그 재무적 영향을 예측하여 대응하고 있다.	
비고			

III 시장 이해 영역 - 시장과 고객에 대한 이해 항목 (1/4)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
제품/기술 수명주기 관리수준	1점	회사는 핵심제품 판매전략을 출시 시점 맞추어서 계획하며, 출시 이후 제품수명주기를 고려하여 별도의 판매전략을 수립하지는 않는다.	
	2점	핵심제품의 출시 시점에 목표고객에 맞추어 판매전략을 수립하고 있으며, 출시 이후에는 시장동향 및 판매상황에 따라 매년 사업계획 수립 시 판매전략을 수립해 나가고 있다.	
	3점	핵심제품의 출시 이후 라이프사이클과 단계별 수요고객 특성을 관리하고는 있으나, 사업계획 수립 시 이외에는 별도의 마케팅, 판매전략을 수립하고 있지는 않는다.	
	4점	회사는 핵심제품에 대해 시장 도입기, 성장기, 성숙기, 쇠퇴기 별로 예상되는 수요고객 특성 등을 사전에 분석하여 제품수명주기단계별 차별적인 마케팅 및 판매전략과 목표를 수립하고 있으며, 수시로 제품수명주기 변화 모니터링을 통해 대응하고 있다.	
	5점	회사는 핵심제품의 제품수명주기에 따라 수요고객층의 특성과 시장규모 예측을 하고, 이를 근거로 마케팅, 판매전략/목표를 수립, 대응하고 있으며, 핵심제품 수요고객 니즈분석을 통해 제품수명주기 변화를 위한 제품개선 또는 재포지셔닝을 수행하고 있다.	
비고			

III 시장 이해 영역 - 시장과 고객에 대한 이해 항목 (2/4)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
시장의 변화요인 관리수준	1점	회사는 제품 및 사업에 영향을 줄 수 있는 시장요인에 대해서는 별도로 정보수집을 하지 않고, 영업인력에 의해 수집되는 고객의 사업동향정보에 한한다.	
	2점	회사는 매년 1회 사업계획 수립 시 시장의 중요한 변화요인에 대해 자료를 조사-분석하고 있으며, 이는 사업계획 수립에 한하여 활용되고 있다.	
	3점	기술, 제품, 고객선호 등 시장의 중요한 변화요인 센싱을 위해 다양한 채널을 통해 시장동향과 경쟁자 동향을 최소 분기별로 조사-분석하고 있다. 분석결과의 활용방안이 정의되어 있지는 않으나 요청하는 임원 및 직원에게 제공하고 있다.	
	4점	시장의 중요한 변화요인과 경쟁자 동향 센싱을 위해 자체 채널과 담당부서를 두고 월별로 조사-분석을 이행하고 있으며 분석결과는 회사의 경쟁전략 수정, 경영진 및 현업의 업무의사결정 지원을 위해 제공하고 있다.	
	5점	회사는 중요한 시장 변화요인의 주별 또는 월별 조사-분석을 위해 자체 채널과 담당 부서를 두고 있으며, 특히 경쟁자에 대한 사업동향 조사-분석은 사업전략 수립을 위한 Input 요소로서 경쟁우위 측면의 강점-약점 분석하여 정기적인 Report를 제공하고 있다.	
비고			

III 시장 이해 영역 - 시장과 고객에 대한 이해 항목 (3/4)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
고객집단 유형관리 수준	1점	제품/서비스 구매 고객정보를 별도로 관리하는 하고 있으나, 전략수립 및 의사결정 활용 위한 고객정보 분석은 수행하고 있지 않다.	
	2점	고객에 대한 정보조사/분석 없이, 1차 구매고객정보를 중심으로 고객 분석을 수행한다. 구체적인 시장세분화 및 목표고객 선정과 같은 분석업무는 부재하다.	
	3점	제품/서비스 1차 구매고객과 시장 잠재고객을 대상으로 시장세분화, 목표고객선정을 수행하고 그에 따른 마케팅/판매전략을 수립하고 있으며, 년 1회 사업계획 시 이루어진다.	
	4점	년초에 수립된 시장세분화, 목표고객, 고객유형별 마케팅/판매전략의 적합성 검증을 위해, 반기별로 검토하여 구매유인 강화 위한 전략수정을 이행하고 있다.	
	5점	제품/서비스 기획 시점부터 시장세분화, 고객유형, 구매특성을 정의하고, 고객유형에 따라 구매유인 위한 마케팅/판매전략을 수립-실행하고 있다. 판매 이후에도 고객유형별 요구사항 관리로 고객충성도 향상 위해 필요시 전략개선사항 활동이 이루어진다.	
비고			

III 시장 이해 영역 - 시장과 고객에 대한 이해 항목 (4/4)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
고객만족도 관리수준	1점	고객 서비스를 위한 별도 대응 부서는 없으며, 구매고객에 대한 제품/서비스 만족 관리도 이행하고 있지 않다.	
	2점	고객 서비스를 위한 전문화된 조직은 없으나, 영업부서 내에 영업담당자들이 개별적으로 고객 문의를 대응하고 있고, 유선 또는 메일에 의해 수동적인 만족도 관리를 이행하고 있다.	
	3점	고객 서비스를 위한 전문화된 조직은 없으나, 영업부서 내에 고객서비스를 전담하는 담당인력을 두어 고객 문의에 대응하면서 제품/서비스 구매고객의 만족도 관리를 하고 있다.	
	4점	고객 서비스의 전문적인 관리를 위해 Call Center와 같은 전문조직을 두고 고객 문의 대응을 하고 있으며, 필요 시 제품/서비스 구매고객에 대한 고객만족도를 조사하여 고객대응방향 수립에 활용하고 있다.	
	5점	고객 서비스 전문조직인 Call Center 에 의해 제품/서비스 구매고객의 만족도 관리가 이루어지고 있으며, 정기적으로 고객만족도 설문조사와 분석, 경쟁사와의 수준 비교의 결과를 통해 관련 현업이 참여하여 개선사항 발굴 및 이행하고 있다.	
비고			

IV 전략기획 영역 - 전략개발 항목 (1/4)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
전략개발 프로세스 관리수준	1점	전략은 2~3년 단위로 수립하고 있으며, 한번 수립된 전략은 변경되지 않는다. 전략수립은 기획부서 단독으로 수행하고 있으며, 이를 위한 별도의 프로세스가 존재하지는 않는다.	
	2점	2~3년 단위로 전략을 수립하고 있으며, 매년 사업계획 시 전략의 적합성을 검토하여 수정하고 있다, 전략은 기획부서 중심으로 수립되고, 필요시 유관부서가 부분적으로 참여하고 있으나 전략수립 및 검토 프로세스는 존재하지 않는다.	
	3점	3~5년 단위의 중장기 전략 수립 후, 이를 실행하기 위한 1년 단위 단기전략을 수립하고 매년 사업계획 시 중장기 전략 검토를 통해 수정하고 있다, 기획부서 중심으로 수행되고, 필요시 유관부서가 참여하고 있으며, 이를 관리하기 위한 프로세스가 존재한다.	
	4점	3~5년 중장기 전략, 1년 단위 실행전략을 수립하고 있으며, 매년 초는 물론 시장상황 급변시 전략의 적적성을 검토하고 있다, 전략수립 시에는 최고경영자를 중심으로 기획부서와 핵심실행부서가 모두 참여하며, 이를 관리하기 위한 프로세스가 존재한다.	
	5점	중장기 전략, 단기 실행전략을 수립하고 있으며, 중장기 전략에는 회사 성장동력이 될 도전과제를 포함하고 있다. 전략수립 시에는 CEO 중심으로 기획과 핵심실행부서가 모두 참여하여 전략기획을 구체화 하고 있으며, 이를 관리하기 위한 프로세스가 존재한다.	
비고			

IV 전략기획 영역 - 전략개발 항목 (2/4)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
전략 핵심영향요인 관리수준	1점	전략기획은 중장기, 단기 재무적 목표를 설정하는 것에 주안점을 두고 있으며, 사업에 영향을 미칠 요인들에 대한 분석은 수행하고 있지 않다.	
	2점	사업환경분석을 통해 전략목표를 달성하기 위한 핵심영향요인인 강점-약점, 기회-위협 요인을 정의하고 있다.	
	3점	사업환경으로부터 사업핵심영향요인을 분석하여 전략의 성공적인 실행에 영향을 미칠 강점-약점, 기회-위협 요인을 정의하고, 이를 기반으로 전략적 시사점을 도출하여 전략기획에 반영하고 있다.	
	4점	전략의 성공적인 실행을 위해 사업환경분석으로부터 강점-약점, 기회-위협 요인을 구분하여 핵심영향요인을 도출하고 있으며, 요인별 회사에 미칠 재무적 영향을 예측하고 있다.	
	5점	시장환경으로부터 사업핵심영향요인을 분석하여 전략실행의 강점-약점, 기회-위협 요인을 구분하고, 요인별 회사에 미칠 사업적, 재무적 영향의 예측 기반 시나리오를 설정하고 이를 극복하기 위한 필요역량을 정의하고, 확보계획을 수립하고 있다.	
비고			

IV 전략기획 영역 - 전략개발 항목 (3/4)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
전략목표 관리수준	1점	회사 비전 및 중장기 목표가 정립되어 있으나, 목표 달성을 위한 중장기 전략이 불명확하다.	
	2점	회사 비전 및 중장기 목표가 정립되어 있고, 목표 달성을 위한 중장기 전략이 수립되어 있다.	
	3점	회사 비전 및 중장기 목표가 정립되어 있고, 목표달성을 위한 중장기 전략이 수립되어 있으며, 중장기 전략을 연 단위로 분할한 전략과제가 수립되어 있다.	
	4점	회사 비전 및 중장기 목표가 정립되어 있고, 목표달성을 위한 중장기 전략이 수립되어 있으며, 중장기 전략을 연 단위로 분할한 전략과제가 수립되어 있다. 전략과제는 측정 가능한 성과지표를 통해 전략목표 달성여부를 모니터링 하고 있다.	
	5점	회사 비전 및 중장기 목표가 정립되어 있고, 목표달성을 위한 중장기 전략이 수립되어 있으며, 매년 성과지표에 의한 목표달성 성과분석 및 경영환경 분석을 통한 전략 타당성 검토를 수행하여, 지속적인 전략 재수립이 이루어지고 있다.	
비고			

IV 전략기획 영역 - 전략개발 항목 (4/4)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
전략 핵심성공요인 관리수준	1점	회사 비전 및 중장기, 단기 전략목표는 수립되어 있으나, 성공적인 목표달성을 위해 관리가 필요한 핵심성공요인(Critical Success Factor)은 정의되어 있지 않다.	
	2점	비전 및 중장기, 단기 전략수립 시 정립된 전략목표 달성을 위해 시장, 고객, 경쟁사 관점에서 성공적인 목표달성을 위해 관리가 필요한 핵심성공요인을 정의하고 있다.	
	3점	비전 및 중장기, 단기전략 수립시 전략목표달성을 위한 핵심성공요인을 정의하고, 이를 관리하기 위해 측정 가능한 성과지표(KPI)를 설정하여 그 결과를 관리하고 있다.	
	4점	핵심성공요인의 성과지표(KPI)의 목표달성을 위해 필요한 도전과제를 설정하고, 이를 위해 인력 및 자원의 활용 및 확보계획을 수립하고 있다.	
	5점	비전 및 전략목표 달성 위한 핵심성공요인의 성과지표 목표의 효과적인 달성을 위해 도전과제 실행에 대한 조직 R&R을 명확히 하고, 이를 실행하는 직원의 동기부여를 위한 별도의 평가-보상체계를 운영하고 있다.	
비고			

IV 전략기획 영역 - 전략실행계획 항목 (1/6)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
전략실행계획 프로세스수준	1점	회사의 비전/전략 수립을 위한 프로세스는 있으나, 이를 마케팅, 판매, 생산, 연구개발, 물류 등 주요 업무영역으로 구체화 여부는 불분명 하며, 이를 관리하기 위한 전략실행계획 프로세스도 존재하지 않는다.	
	2점	회사의 비전/전략을 실행하기 위해 주요 업무영역으로의 구체화는 각 담당자의 경험에 의해 이루어지고 있으나, 이를 관리하기 위한 프로세스는 존재하지 않는다.	
	3점	회사의 비전/전략을 실행하기 위해 주요 업무영역으로의 구체화는 전략실행계획 프로세스에 의해 수립되고 있으나, 전사 기획부서 중심으로 기획되고 있어 각 업무영역의 유관 부서 참여가 미진한 상태이다.	
	4점	회사의 비전/전략의 전략실행계획은 주요 업무영역의 기획부서(생산기획, 연구기획 등)의 참여에 의해 수립되고 있으며, 이러한 관리를 위한 프로세스가 정의되어 있으나, 업무영역별 성과목표는 각 담당부서의 자원활용 가능 범위 내에서 수립하고 있다.	
	5점	회사의 비전/전략의 전략실행계획은 주요 업무영역의 기획부서(생산기획, 연구기획 등)의 참여에 의해 수립되고 있으며, 실행계획목표는 회사 전략목표와 일치시키기 위한 성과목표를 설정하고 있으며, 이러한 관리를 위한 프로세스가 정의되어 있다.	
비고			

IV 전략기획 영역 - 전략실행계획 항목 (2/6)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
전략실행계획 전개수준	1점	회사의 비전/전략 관련 주요 업무영역 별 실행계획이 수립되고 있지 않아 전략의 전개여부 파악이 어렵다.	
	2점	회사의 비전/전략이 재무적 목표 중심으로 각 주요 업무 영역별 할당하고 있고, 이를 관리하기 위한 프로세스는 부재하여, 전략실행전개과정이 관리되지 못한다.	
	3점	회사의 비전/전략 실행계획이 각 주요 업무영역의 부서참여가 미진한 상태에서 전사 기획부서 중심으로 수립되고 있어, 실행계획 이행 및 목표달성여부 전개과정관리가 효과적으로 이루어지고 있지 않다.	
	4점	회사의 비전/전략의 전략실행계획 및 실행목표가 주요 업무영역의 기획부서(생산기획, 연구기획 등)의 참여에 의해 수립되고 있어, 실행계획 전개 및 실행목표 달성과정에 대한 관리가 효과적으로 이루어지고 있다.	
	5점	회사 전략과 실행계획 전개활동 및 성과목표 달성과정은 상시적으로 모니터링 가능하며, 성과차이 발생시 주별 또는 월별 경영진 및 유관부서의 참여 하에 원인분석을 통해 실행계획에 반영하고 있다.	
비고			

IV 전략기획 영역 - 전략실행계획 항목 (3/6)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
자원배분 계획수준	1점	회사의 비전, 전략이 재무적 수익목표를 정의되고 있지만, 이를 달성하기 위해 필요한 물적, 재무적 자원배분계획은 수립되고 있지 않다.	
	2점	전사 전략목표 달성 위한 전략과제 기준으로 수익-비용 분석 결과를 근거로 물적, 재무적 자원배분계획을 수립하고 있으나, 전략실행단계의 세부과제별로는 담당임원의 경험에 의해 자원배분이 이루어지고, 별도의 분석활동은 수행되지 않는다.	
	3점	전사 전략과제 및 주요 업무영역 별 전략실행계획의 성과목표를 달성하기 위해 필요한 물적, 재무적 자원배분을 위해 수익-비용 분석을 수행하고, 이를 근거로 자원배분계획을 수립한다.	
	4점	전사 전략과 전략실행 도전과제는 전략적 중요도와 수익-비용 분석 결과를 토대로 우선순위에 따라 물적, 재무적 자원배분계획을 수립하고 있으며, 전략 검토 시 우선순위 변경이 발생할 경우 자원배분계획도 수정하고 있다.	
	5점	회사는 전략적 중요도와 수익-비용 분석 결과를 통해 전사전략, 실행전략의 우선순위를 정하고, 이에 따라 물적, 재무적 자원배분계획을 수립하고 있으며, 년초 전략 검토시와 예상치 못한 시장 상황 발생 시 재무적 리스크를 검토하고 자원계획에 반영하고 있다.	
비고			

IV 전략기획 영역 - 전략실행계획 항목 (4/6)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
인력확보 계획수준	1점	회사 비전, 전략과 이를 위한 실행계획은 수립되고 있으나, 이를 달성하기 위해 필요한 인력계획은 수립되고 있지 않다.	
	2점	전사 전략 및 주요 업무영역별 전략실행계획을 전개하기 위해 필요한 직무별, 직급별 인력계획을 수립하고 있으나, 필요 Spec과 역량까지는 정의하고 있지 못하다.	
	3점	전사 전략 및 전략실행계획을 전개하기 위해 필요한 인력계획에 직무별/직급별 소요인력을 포함하고, 필요 Spec과 역량을 정의하여 인력의 교육계획의 반영하고 있다.	
	4점	전사 전략 및 전략실행계획에 필요한 인력계획에는 직무별/직급별 소요인력과 필요한 Spec/역량을 정의하고 있으며, 인력확보를 위해 필요인력유형별 사내공모 또는 외부 채용계획까지 연동하여 수립하고 있다.	
	5점	전사 전략 및 전략실행계획 상의 인력계획에는 필요인력에 대한 구체적인 정의 및 확보 방안까지 정의하고 있으며, 전략과제에 참여하는 직원의 동기부여 및 생산성 향상을 위해 전략과제별 실현한 이익에 대한 배분계획을 포함하고 있다.	
비고			

IV 전략기획 영역 - 전략실행계획 항목 (5/6)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
전략실행계획 수정관리수준	1점	수립된 전략실행계획에 대해서는 별도로 수정하는 프로세스를 관리하고 있지 않다. 다만, CEO나 주요 업무영역 임원이 경험적으로 판단하여 수정하기도 한다.	
	2점	수립된 전략실행계획은 매년 사업계획수립 시에 한하여 주요 업무영역 임원이 필요하다가 판단 시 실행계획을 수정하고 있다.	
	3점	수립된 전략실행계획은 매년 사업계획수립 시에 한하여 전략 재검토 결과에 따라 우선순위 변경 시 실행계획의 변경여부를 유관부서에 의해 검토하고, 담당임원 또는 CEO의 승인을 받아 수정하고 있다.	
	4점	수립된 전략실행계획은 매년 사업계획수립 시에 우선순위 변경 시에 실행계획 변경 여부를 유관부서와 기획부서가 참여하여 검토하고, 수정사항의 중요도에 따라 CEO 또는 담당임원 승인을 받아 수정하며, 인력, 자원배분계획도 연계하여 수정하고 있다.	
	5점	회사는 수립된 전략 및 전략실행계획에 대해 매년 사업계획수립 시와 사전에 정의해 놓은 시장상황 발생 시 경영진과 유관부서가 참여하는 회의를 통해 실행계획 수정여부를 검토/승인하며, 수정 시에는 인력계획, 자원계획 등을 연계하여 수정하고 있다.	
비고			

IV 전략기획 영역 - 전략실행계획 항목 (6/6)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
전략성과지표 추정관리수준	1점	회사의 전략목표는 단기목표 중심으로 관리되고 있으며, 중장기 목표는 수립되어 있지 않다.	
	2점	회사의 전략목표는 단기는 물론 중장기 목표를 수립하고 있으며, 이는 미래의 시장 동향 및 신성장동력 런칭계획, 기타 경쟁사 및 선도기업의 목표수준을 고려하여 정의하고 있다.	
	3점	회사는 미래 시장동향, 경쟁사 및 선도기업 수준 등을 분석하여 단기, 중장기 전략목표를 수립하고 있으며, 이는 전략실행계획 수립을 위해 사업별, 제품/서비스별, 부서별로 배분하여 연계관리하고 있다.	
	4점	회사의 단기, 중장기 전략목표와 이에 연계된 실행목표는 상시적인 진척관리를 위해 성과지표에 의해 모니터링 되고 있으며, 신속한 이행을 위해 IT 시스템을 도입하고 있다.	
	5점	단기, 중장기 전략목표의 실제진척상황이 목표와 차이가 발생 시 전략목표의 중요도에 따라 CEO 또는 임원과 현업이 참여하는 대책회의를 통해 원인분석과 개선책을 논의하여 실행하는 프로세스를 운영하고 있다.	
비고			

V 가치사슬 영역 - 비즈니스 시스템 관리 항목 (1/3)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
비즈니스 시스템 설계수준	1점	회사 비즈니스 시스템은 필요 시마다 임기응변식으로 도입되고 있어, 효과적인 조화를 찾기 힘들고, 시스템간 중복이 많다.	
	2점	회사 비즈니스 시스템은 일반적인 조직설계 관점에서 설계되어, 핵심역량가치 확보 위한 시스템 여부가 불분명 하다.	
	3점	회사 비즈니스 시스템은 핵심역량의 사업화 관점에서 설계 되었으나, 시스템 변경 시에는 명확한 기준이 없어 CEO 또는 임원의 판단에 의존하여 관리하고 있다.	
	4점	회사 비즈니스 시스템은 비전/전략에 의한 핵심사업역량을 사업화하는 관점에서 설계기준을 마련하여 설계하였으며, 내부 조직화 및 아웃소싱 여부도 같은 기준을 적용하여 관리하고 있다.	
	5점	회사 비즈니스 시스템은 비전/전략에 의해 정의된 핵심사업역량가치 확보와 외부/내부 이해관계자의 요구 및 참여에 의해 다양한 관점을 고려하여 설계하였으며, 시스템의 효과성 검토를 위해 운영성과 모니터링을 통해 지속적인 개선을 이행하고 있다.	
비고			

V 가치사슬 영역 - 비즈니스 시스템 관리 항목 (2/3)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
비즈니스 시스템 관리수준	1점	회사는 비즈니스 시스템의 효율성 여부에 대해 별도로 관리하고 있지 않다.	
	2점	회사는 비전/전략의 실행성을 위해 비즈니스 시스템 적합성을 검토하고는 있으나, 운영효율성 측면에서는 관리하고 있지 않다.	
	3점	회사는 비즈니스 시스템의 운영효율성을 정기적으로 검토하여 시스템을 개선해 나가고 있으나, 외부 이해관계자의 요구는 반영하고 있지 않다.	
	4점	비즈니스 시스템의 운영효율성과 시장/고객 대응성, 그리고 외부 협력사와의 유기적인 협력정도를 고려하여 시스템을 개선해 나가고 있으나 구체적으로 운영성과지표는 관리하고 있지 않다.	
	5점	시장변화에 신속하게 대응하고, 고객 중심의 효율적인 비즈니스 시스템 운영을 위해 외부 성공적인 운영체계에 대한 사례조사-분석을 수행하고, 외부 이해관계자의 니즈를 수집-분석하고 있으며, 시스템 전체적인 운영성과지표에 의해 상시 점검을 하고 있다.	
비고			

V 가치사슬 영역 - 비즈니스 시스템 관리 항목 (3/3)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
상시적 운영 리스크 관리 수준	1점	회사에 중대한 영향을 줄 수 있는 리스크를 별도로 관리하지는 않고, 고객에게서 수집된 정보별로 리스크 여부를 판단한다.	
	2점	회사 사업에 중대한 영향을 미칠 수 있는 리스크 유형을 정의하고, 리스크 관련 정보는 주로 거래고객을 통해 수집을 한다.	
	3점	회사에 중대한 영향을 미칠 수 있는 리스크 유형을 정의하고, 자체적인 채널을 통해 수시로 리스크 발생 가능성에 대한 정보수집 및 분석을 실시하고 있다.	
	4점	회사에 중대한 영향을 미칠 수 있는 리스크 유형을 정의하고, 수시로 리스크 발생 가능성에 대한 정보수집 및 분석을 실시하여 조기감지 하고 있으며, 리스크별 전개방향을 예측하여 시나리오를 구성하고 있다.	
	5점	회사 사업에 중대한 영향을 미칠 수 있는 리스크가 발생 시 신속히 대응 하기 위해 사전에 유형 및 분석 방법을 정형화 해놓고 있으며, 발생 이후 다양한 전개상황을 예측하여 시나리오와 그 재무적 영향을 예측하여 조기 감지 대응하고 있다.	
비고			

V 가치사슬 영역 - 비즈니스 프로세스 관리 항목 (1/4)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
핵심역량 사업화 프로세스설계 수준	1점	회사의 수익창출과 직접적으로 관련 있는 연구개발, 구매, 제조, 물류, 영업 등의 핵심업무관리를 위한 프로세스는 있으나, 핵심업무간 프로세스 연계가 되어 있지 않아 미팅이나 협의로 인한 지연이 발생한다.	
	2점	핵심업무 프로세스는 자체 프로세스 및 연계 관계(E2E)까지 설계되어 있으나, Activities Flow가 불분명 하여, 임의적인 업무처리가 많다.	
	3점	핵심업무 프로세스는 업무간 연계(E2E), Activities Flow까지 설계되어 있으나, 외부 협력업체와의 협업 프로세스는 명확하지 않아, 업무수행자가 주관적으로 진행하고 있다.	
	4점	회사의 핵심업무 프로세스는 실행관점에서 프로세스 내, 프로세스 간, 외부업체와의 협업프로세스, Activities Flow 모두 설계되었으며, 프로세스 운영성과 관리를 위해 성과지표를 마련하여 그 검토결과에 따라 정기적인 프로세스 개선을 이행하고 있다.	
	5점	회사는 핵심업무 프로세스 설계기획 단계부터 실행관점에서 프로세스 내, 프로세스간, 협업 프로세스는 물론 시장대응 및 업무혁신 관점을 반영하여 설계하였고, 프로세스 운영성과 검토를 위해 성과지표에 의한 정기적 모니터링으로 개선조치를 하고 있다.	
비고			

V 가치사슬 영역 - 비즈니스 프로세스 관리 항목 (2/4)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
핵심지원업무 프로세스설계 수준	1점	핵심업무 프로세스를 지원하기 위한 인사, 총무, 재무, 기획 등의 핵심지원업무관리를 위한 프로세스는 있으나, 핵심지원업무간 협업이 필요한 프로세스는 연계관계가 명확하지 않아 미팅이나 협의로 인한 지연이 발생한다.	
	2점	핵심지원업무 프로세스는 자체 프로세스 및 협업이 필요한 업무 프로세스까지 연계 설계되어 있으나, Activities Flow가 불분명 하여, 임의적인 업무처리가 많다.	
	3점	핵심지원업무 프로세스는 협업 업무간 연계, Activities Flow 모두 설계되어 있으나, 외부 협력업체와의 협업 프로세스는 명확하지 않아, 업무수행자가 주관적으로 진행하고 있다.	
	4점	회사의 핵심지원업무 프로세스는 프로세스 내, 프로세스 간, 외부업체와의 협업프로세스, Activities Flow가 구체적으로 설계되었으며, 프로세스 운영성과 관리를 위해 성과지표를 마련하여 그 검토결과에 따라 정기적인 프로세스 개선을 이행하고 있다.	
	5점	회사는 핵심지원업무 프로세스 설계기획 단계부터 프로세스 내, 프로세스간, 협업 프로세스는 물론 시장대응 및 업무혁신 관점을 반영하여 설계하였고, 프로세스 운영성과 검토를 위해 성과지표에 의한 정기적 모니터링으로 개선조치를 하고 있다.	
비고			

V 가치사슬 영역 - 비즈니스 프로세스 관리 항목 (3/4)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
비즈니스 프로세스관리 수준	1점	회사의 업무프로세스는 설계되어 있으나, 프로세스별 관리부서와 담당자가 명확하지 않아 프로세스가 관리되지 못하고 있다.	
	2점	회사의 업무프로세스를 기획부서에서 관리하고 있으나, 핵심업무프로세스에 대한 전문성이 낮아 운영성과 모니터링 및 개선조치가 안 이루어지고 있다.	
	3점	업무프로세스별 전문성 있는 오너부서와 담당자에 의해 프로세스 준수여부는 관리하고 있으나, 프로세스 운영성과를 관리하기 위한 방안은 마련되어 있지 않아, 프로세스의 효과성 여부 파악이 힘들다.	
	4점	회사는 업무 프로세스 관리를 위해 프로세스별 오너부서 및 담당자를 정하여 프로세스준수여부와 성과지표에 의한 운영성과를 모니터링하고 있으며, 프로세스를 개선하고 있다.	
	5점	회사는 효과적인 프로세스 정립을 위해 지속적인 혁신사례를 수집하여 개선해 나가고 있으며, 프로세스별 오너부서는 성과지표 결과 모니터링 및 적합성을 검토하여 프로세스의 운영성과를 향상하기 위한 개선을 이행하고 있다.	
비고			

V 가치사슬 영역 - 비즈니스 프로세스 관리 항목 (4/4)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
공급사슬 관리수준	1점	SCM 영역인 구매, 제조 판매, 물류 프로세스가 서로 연계되지 못하고 개별적으로 운영되고 있어, 업무의 지연이 발생한다.	
	2점	SCM 영역간 E2E로 프로세스가 연계는 되어 있으나, 각 영역별 계획업무는 수요예측 중심이 아닌 서로 다른 기준에 의한 계획으로 효과적인 운영이 되고 있지 않다.	
	3점	수요예측 기반 하에서 SCM 전체 영역에 대한 계획이 수립되고는 있으나, 긴급오더와 같은 예외사항의 빈번한 발생으로 그 Rule이 준수되고 있지 못하다.	
	4점	수요예측 기반 하에 SCM 프로세스가 운영되고 있으며, 예외사항에 대해서도 별도의 기준에 의해 관리하고 있으나, SCM의 운영성과는 별도로 관리되고 있지 않아 효율성 여부를 파악하기 어렵다.	
	5점	SCM(구매, 제조, 판매, 물류) 프로세스는 수요예측기반 하나의 One Process 로 연계되어 관리되고 있으며, 예외사항에 대해서는 별도의 기준을 마련하여 관리하고 있다. SCM 효율성 관리를 위해 성과지표를 마련하여 모니터링을 통해 개선조치하고 있다.	
비고			

V 가치사슬 영역 - 고객관계관리 항목 (1/4)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
고객정보수집 및 경청 관리수준	1점	제품 구매고객에 한하여 고객정보를 관리하고 있으며, 해당 정보는 담당 영업만이 보유하고 있어, 전사 관리가 되지 못하고 있다.	
	2점	고객정보는 전사 차원에서 수집관리하고 있으나, 별도의 관리방법이 있는 것은 아니며 고객 분석활동도 필요한 담당자가 정보를 받아서 개인적으로 분석하고 있다.	
	3점	회사 제품 구매고객은 물론 잠재고객을 고려한 고객정보수집체계를 정립하여 운영하고 있으며, 온라인, 오프라인 등 다양한 채널을 활용하여 고객정보 및 의견 등을 수집하고 있다.	
	4점	제품구매고객, 잠재고객을 대상으로 세분화된 고객유형별 정보수집체계를 갖추고, 고객정보 및 의견수집을 위해 다양한 채널을 활용하고 있으며, 수집된 정보는 의사결정 지원을 위한 분석에 활용되고 있다.	
	5점	거래고객과 잠재고객을 대상으로 고객세분화에 의한 고객유형별 고객정보를 수집-분류-분석하고 있으며, 수집정보는 효과적인 의사결정지원 위한 정형화된 방법으로 분석 하고 있다. 고객정보관리체계는 운영성과의 정기적인 모니터링으로 개선조치하고 있다.	
비고			

V 가치사슬 영역 - 고객관계관리 항목 (2/4)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
고객참여 및 제품구색 관리수준	1점	회사는 거래고객에 한하여 고객 니즈에 수동적으로 대응하고 있어 고객 중요도에 따른 차별적인 관리가 되지 못하고 있다.	
	2점	거래고객 기준으로 고객유형을 분류하고는 있으며, 거래규모를 우선순위로 고객 니즈에 대응하고 있어 잠재고객에 대한 니즈 대응은 수행되고 있지 않다.	
	3점	기존고객 및 잠재고객을 대상으로 고객유형을 분류하고는 있으나, 거래규모를 우선순위로 고객 니즈에 대응하고 있고, 필요 시에는 제품기획단계에서 고객의 의견을 청취하기도 한다.	
	4점	고객세분화에 의해 고객유형을 분류하고 유형별로 고객 니즈에 대한 대응방안을 수립하고 있으며, 중요 고객에 대해서는 제품개발단계에서 직접 참여할 수 있는 프로그램도 운영하고 있다.	
	5점	고객세분화에 의해 고객유형을 분류하여 차별적으로 관리하면서 고객의 의견을 고려하여 제품포트폴리오 전략을 수립하고 있으며 제품의 라이프사이클 별 고객 신규 유치 및 관계강화 위한 고객관계전략을 수립하여 운영하고 있다.	
비고			

V 가치사슬 영역 - 고객관계관리 항목 (3/4)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
고객지원체계 수준	1점	고객 서비스를 지원 위한 별도 대응 부서 및 프로세스도 없이 영업담당자가 개인적으로 대응하고 있다.	
	2점	고객 서비스를 위한 전문화된 조직은 없으나, 영업부서 내에 고객서비스관리 담당자를 두고 고객 니즈에 대응하고 있다.	
	3점	고객 서비스를 위한 전문화된 조직은 없고 영업부서 내에 고객서비스를 전담하는 담당 인력을 두어 고객 문의에 대응하고 있으며, 이를 위한 IT 시스템을 구축 운영하고 있다.	
	4점	고객 서비스 지원을 위한 전담부서를 두고 고객 니즈 수집 및 문의에 대응을 하고 있으며, 신속한 서비스를 위한 IT 시스템을 구축하여 활용하고 있다.	
	5점	고객 서비스 전문조직인 Call Center 에서 고객 서비스 지원이 이루어지고 있으며, 신속한 서비스가 진행될 수 있도록 IT시스템을 활용하고 있으며 필요 시에는 현업과 직접 연계하여 대응하는 프로세스로 운영되고 있다.	
비고			

V 가치사슬 영역 - 고객관계관리 항목 (4/4)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
고객불만 및 관계강화 관리수준	1점	고객불만 처리 조직 및 프로세스가 정립 되어 있지 않으며, 불만처리를 위한 시스템 지원도 없어 고객 불만 발생시 원인 규명 없이 영업담당자가 즉각적으로 반품 교환 처리만 수행한다.	
	2점	영업부서 내 고객 서비스 담당자를 두고 고객불만관리를 하고 있으며, 고객불만처리 프로세스가 정립되어 있지 않아, 고객불만에 대한 귀책 사유를 간략하게 각 서비스 담당자가 판단하여 대응하고 있다.	
	3점	고객불만 처리 프로세스가 정립되어 있으며, 고객센터 전담부서에서 유선이나 메일에 의해 고객불만을 처리하고 있다. 고객센터 전용 시스템이 없어, 신속한 처리가 이루어 지지 못하고 있다.	
	4점	고객불만 처리 프로세스가 정립되어 있으며, 고객센터 전담부서 내의 서비스 전용 시스템을 활용하여 고객불만에 대응하고 있으나, 고객불만에 대한 중요도 없이 담당자 무작위 배정으로 고객불만을 처리하고 있다.	
	5점	고객불만 처리 프로세스가 최적화 되어 있으며, 고객센터 전담부서 내의 서비스 전용 시스템을 활용하여 고객불만에 대응하고 있으며, 접수된 문의유형에 따른 대응 Rule을 적용하여 숙련 차이가 있는 고객 서비스 담당자가 처리하도록 관리하고 있다.	
비고			

VI 성과혁신 영역 - 성과측정과 분석 항목 (1/3)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
핵심성과지표 체계수준	1점	인사평가를 위한 개인업무별 평가지표는 정립되어 있으나, 전략과 연계되어 있는 사업별, 조직별 성과지표체계는 부재하다.	
	2점	성과관리를 위한 핵심성과지표가 정립되어 있으나, 전략목표와의 연계성이 불분명하여 지표별 목표달성이 전사 전략목표달성을 위한 필요사항인지 여부가 명확하지 않다.	
	3점	성과관리를 위한 핵심지표는 전략목표달성을 위해 산출된 지표이고, 전략목표에 대한 핵심성공요인과 성과지표간 논리적 연계성이 명시하고 있으며, 지표설정 시에는 재무-비재무, 결과-과정 등의 균형성을 고려하여 지표체계를 수립하고 있다.	
	4점	전략목표달성을 위해 산출된 성과지표별 중장기 목표가 설정되어 있고, 그 목표를 달성하기 위한 지표별 도전과제가 정의되어 있어, 전사목표-지표-지표별 목표-과제-예산이 모두 명확하게 연계되어 있다.	
	5점	핵심성과지표체계는 전략목표와 연계 및 균형성 있게 수립하고 있고, 지표별 목표설정 시에는 임원과 업무담당자가 논의하여 설정을 하도록 프로세스가 정립되어 있으며, 지표결과 값은 전략목표 달성 기여도 측정을 통해 지표의 타당성을 검토하고 있다.	
비고			

VI 성과혁신 영역 - 성과측정과 분석 항목 (2/3)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
성과측정 수준	1점	회사의 핵심성과지표는 사업연도 말에 1번 측정되며, 연중 모니터링이 이루어지고 있지 않다.	
	2점	회사의 핵심성과지표는 목표달성 여부를 모니터링 하기 위해 분기별로 측정하고 있으며, 측정시에는 경쟁사 수준을 비교하여 측정한다. 측정은 수작업에 의해 성과지표 데이터가 수집되어 측정된다.	
	3점	핵심성과지표 목표달성수준 측정은 월별로 수행되며, 측정시에는 경쟁사, 산업평균, 수준에 대한 정보를 수집하여 비교 측정한다. 측정은 지표별 담당자가 있어 월말에 데이터를 수작업으로 수집-계산을 통해 목표달성 정도를 모니터링 할 수 있다.	
	4점	핵심성과지표 목표달성수준 측정은 주별로 수행되며, 측정시에는 경쟁사는 물론 산업평균, 선도기업 수준에 대한 정보를 수집하여 비교 측정한다. 측정의 효율성을 성과관리 IT 시스템을 구축하여 지표 목표달성 정도를 모니터링 할 수 있다.	
	5점	핵심성과지표의 목표대비 실적 모니터링은 매일 이루어지며, 지표별 목표대비 미달성과 범위가 임계치를 넘는 부분에 대해 사전경보가 이루어지며, 사전경보시점부터 대응책이 논의되어 실행되고 있으며, 이를 위한 IT 구축과 프로세스가 정립되어 있다.	
비고			

VI 성과혁신 영역 - 성과측정과 분석 항목 (3/3)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
성과분석 수준	1점	핵심성과지표별 목표 대비 실적 결과는 개인 및 조직평가에 한하여 활용되고 있으며, 경영의사결정 지원을 위한 별도의 활용방안이 수립되어 있지 않다.	
	2점	핵심성과지표 결과는 평가관리 이외에 직원 개인별 또는 집단별 피드백 커뮤니케이션을 위한 도구로 활용되고 있다.	
	3점	핵심성과지표 결과분석은 사전에 경영의사결정 지원을 위해 정의해 놓은 정형화된 분석 프레임 하에서 효과적으로 분석이 이루어지고 있으며, 이러한 분석에는 경쟁사, 산업평균, 선도기업의 수준을 수집하여 비교, 분석할 수 있도록 정의하고 있다.	
	4점	핵심성과지표 결과분석은 업무담당자 및 경영자의 의사결정 지원을 위해 측정 주기별로 성과 Report 발행, 공유하고 있으며, 분석 Report에는 경쟁사, 산업평균, 선도기업의 수준을 비교, 분석을 포함하고 있다.	
	5점	핵심성과지표 결과는 평가관리 외에 업무담당자와 경영자의 효과적인 의사결정 지원을 위해 사전에 인사인트 도출을 위한 분석 Report Template을 구성하였으며, 성과차이 발생시 이해관계자 참여하여 대응책 논의, 개선조치 이행하는 프로세스가 정립되어 있다.	
비고			

VI 성과혁신 영역 - 성과개선과 혁신 항목 (1/3)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
혁신전략 방법수준	1점	경영혁신을 위한 위한 구체적인 방안이 없으며, 경영상 또는 업무상의 문제점, 비효율성 등이 발견되면 관련 부서내에서 임의적으로 처리하고 있다.	
	2점	경영혁신을 위한 전략방향은 존재하나, 수행여부에 대한 평가체제가 부재하여, 정확한 혁신 수준을 알 수 없으며, 혁신 방법도 구체화 되어 있지 않다.	
	3점	회사는 전사 전략 수립 시 혁신관점의 전략과제를 포함하고 있으며 혁신실행 방법을 구체화하기 위해 다양한 외/내부 성공적인 혁신사례를 조사-분석하고 있으며, 혁신프로세스를 정립하여 혁신활동을 정례화 하고 있다.	
	4점	경영 및 업무혁신에 대한 목표와 방향이 전사 중장기 전략 및 단기 전략에 포함되어 있으며, 이에 따른 구체적인 실행방법이 체계화되어 있다. 혁신목표 실행과정 및 결과평가에 의해 혁신방법의 개선점을 발굴하여 개선조치하고 있다.	
	5점	혁신관점 전략목표의 이행과정 및 결과평가를 통해 경영상, 업무상 문제점 및 개선사항을 지속적으로 발굴, 조치하고 있으며. 성공적인 혁신사례 분석을 통해 혁신방법 성숙도를 향상시키고, 혁신 프로세스 및 프로그램을 정립하여 혁신활동을 활성화 하고 있다.	
비고			

VI 성과혁신 영역 - 성과개선과 혁신 항목 (2/3)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
혁신활동 및 변화관리 수준	1점	회사는 전사 차원의 혁신전략목표를 설정하고 있지 않으며, 개별 업무영역 차원에서 자체적으로 문제발생 시 담당자 판단 하에 임의로 개선조치하고 있다.	
	2점	전사 혁신전략목표는 있으나, 구체적인 실행로드맵이 수립되어 있지 않아 혁신의 실행관리가 되고 있지 않다.	
	3점	전사 혁신전략목표 달성 위한 실행로드맵과 단계별 혁신목표가 수립되어 있고, 혁신과제별 우선순위평가와 자원배분은 논리적인 근거 없이 CEO 또는 담당 임원의 경험에 의해 이루어지고 있다.	
	4점	전사 혁신전략목표 달성을 위해 목표배분에서 자원배분계획의 체계화 및 혁신활동 R&R이 명확화 되어 있으나, 상사의 지시 중심으로 진행되고 있어 직원의 참여 유도 위한 동기부여가 부족하다.	
	5점	경영혁신 계획과 실행 R&R이 명확하고, 직원의 혁신활동 참여 유인을 위한 혁신방법론 교육 및 다양한 프로그램 등을 마련하고 있으며, 혁신진행과정에 대해서는 다양한 커뮤니케이션 채널을 마련하여 원활한 소통이 이루어지도록 관리하고 있다.	
비고			

VI 성과혁신 영역 - 성과개선과 혁신 항목 (3/3)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
혁신평가와 보상 관리수준	1점	혁신활동 평가-보상을 위한 별도의 제도는 없으며, 일반 인사평가-보상기준을 적용하여 평가하고 있다.	
	2점	혁신활동 평가-보상은 혁신성과지표를 인사평가에 반영하여, 가중치로 그 중요성을 관리하고 승진 시 가점 부여를 통해 동기부여하고 있다. 혁신활동결과에 따른 별도의 보상은 없다.	
	3점	혁신활동 평가-보상체계가 별도로 운영되지는 않으나, 혁신활동 요소를 인사평가와 보상기준에 반영하여 혁신활동 결과에 따른 Merit를 주고 있으며, 이러한 동기부여 위한 방안은 외부의 성공적인 사례를 참조하여 반영하고 있다.	
	4점	혁신활동 평가-보상은 일반인사평가-보상기준과 별도로 제도를 설계하여 운영하고 있으며, 직원의 참여와 동기부여를 위해 사전에 공유하고 있다.	
	5점	혁신성과평가와 보상제도는 별도로 운영하고 있고, 직원의 혁신활동 적극적인 참여와 실행을 동기부여하기 위해 제도내용을 공유하고 있다. 혁신평가보상제도는 그 효과성 모니터링 및 외부 성공사례를 분석하여 필요 시 개선조치하고 있다.	
비고			

VI 성과혁신 영역 - 혁신을 통한 학습 항목 (1/3)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
조직지식 기반구축 수준	1점	회사는 전사차원에서 외부/내부 혁신활동 사례를 관리하고 있지는 않으며, 사내 혁신과제 실행 담당자가 개인적으로 관리하고 있다.	
	2점	회사는 사내 혁신활동 결과에 한하여 전사차원에서 자료를 수집하여 문서형태로 관리하고 있어 활용에 어려움이 있으며, 이를 위한 별도의 프로세스와 R&R도 정립되어 있지 않다.	
	3점	회사는 혁신활동 지원을 위해 외부/내부 혁신사례를 파일 형태로 관리 하고 있고, 이를 위한 R&R이 정립되어 있으나, 추적-활용 프로세스 및 시스템이 구축되어 있지는 않다.	
	4점	회사는 외부/내부 혁신사례를 추적-활용하기 위한 지식관리시스템을 구축하고, 활용의 효과성 향상을 위해 분류체계를 정교화 하였으며, 이를 관리하기 위한 R&R 및 프로세스를 정립하고 있다.	
	5점	회사는 효과적인 혁신활동 지원을 위해 외부/내부의 성공적인 혁신사례를 지식관리 시스템에 추적하고 활용성 향상을 위한 분류체계 정교화, 관련 프로세스 및 지식관리 R&R이 정립되어 있으며, 추적-활용 모니터링을 통해 관리방식을 개선조치하고 있다	
비고			

VI 성과혁신 영역 - 혁신을 통한 학습 항목 (2/3)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
조직지식 활성화 관리수준	1점	혁신사례 자료가 혁신실행 담당자 개인이 관리하고 있어 추적-활용이 저조하다.	
	2점	혁신사례 자료는 전사차원에서 문서형태로 축적하고 있고, 분류체계가 부재하여 활용에 시간이 오래 걸린다.	
	3점	외부/내부 혁신사례를 전사차원에서 파일형태로 수집하여-분류기준에 따라 보관하고 있으나, 직원의 자료에 대한 접근성이 낮고 검색이 어려워 활용성이 높지 않다.	
	4점	회사는 혁신활동 지원을 위해 지식관리시스템 구축하여 축적된 혁신사례에 대한 접근 및 검색이 용이하게 함으로써 신속하고 효과적인 추적-활용이 되도록 하고 있다.	
	5점	회사는 지식관리시스템을 구축하여 외부/내부 혁신사례를 과학적인 분류방법에 따라 축적하고 있으며, 활용성을 향상하기 위하여 프로세스와 성과지표에 의해 그 과정을 관리하고 있다. 추적-활용 과정은 정기적인 검토를 통해 관리방식을 개선조치하고 있다.	
비고			

VI 성과혁신 영역 - 혁신을 통한 학습 항목 (3/3)

진단 항목	척도	진단 설문 내용	수준 Check
지식재생산 및 확산 관리수준	1점	혁신사례 자료가 혁신실행 담당자 개인이 관리하고 있어 활용이 제대로 되지 않아 활용에 의한 지식 재생산 및 확산이 이루어지고 있지 않다.	
	2점	혁신사례 자료는 전사차원에서 문서형태로 축적하고 있고, 축적된 자료 리스트를 정리하여 공유하고 있으나, 지식문서의 정확한 내용 공유가 어려워 확산과 지식재생산이 늦다.	
	3점	회사는 파일 형태로 수집 관리되는 외부/내부 혁신사례를 PC 연계로 공유하고 있으며, 파일들의 요약정리를 정리하여 수시로 공유하고 있으나 정밀한 내용검색은 어려워 확산에 제한이 있다.	
	4점	회사는 지식관리시스템 구축과 혁신사례 수집-활용프로세스 정립을 통해 축적된 혁신사례를 효과적으로 확산하고 있으며 재생산된 자료도 개인별로 직접 시스템에 등록하고 있으며, 자료평가과정을 통해 유용한 자료는 정기 Report를 통해 공유하고 있다.	
	5점	회사는 지식관리시스템과 프로세스를 통해 혁신사례지식 수집과 활용을 체계화 하고 있고, 지식의 확산을 위해 정기 Report 발간과 같은 자료공유채널을 운영하고 있으며, 이러한 기반하여 새로운 지식이 재생산 공유될 수 있도록 지표화 하여 관리하고 있다.	
비고			