

대분류 / 02
경영·회계·사무

중분류 / 01
기획사무

소분류 / 01
기획평가

세분류 / 01
경영기획

학습모듈 / 03

03

경영 계획 수립

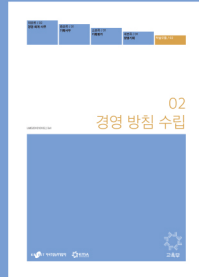
LM0201010103_13v1

경영기획 학습모듈

01. 사업 환경 분석



02. 경영 방침 수립



03. 경영 계획 수립



04. 신규 사업 기획



05. 사업별 투자 관리



06. 예산 관리



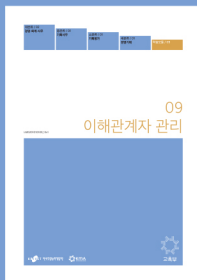
07. 경영 실적 분석



08. 경영 리스크 관리



09. 이해관계자 관리

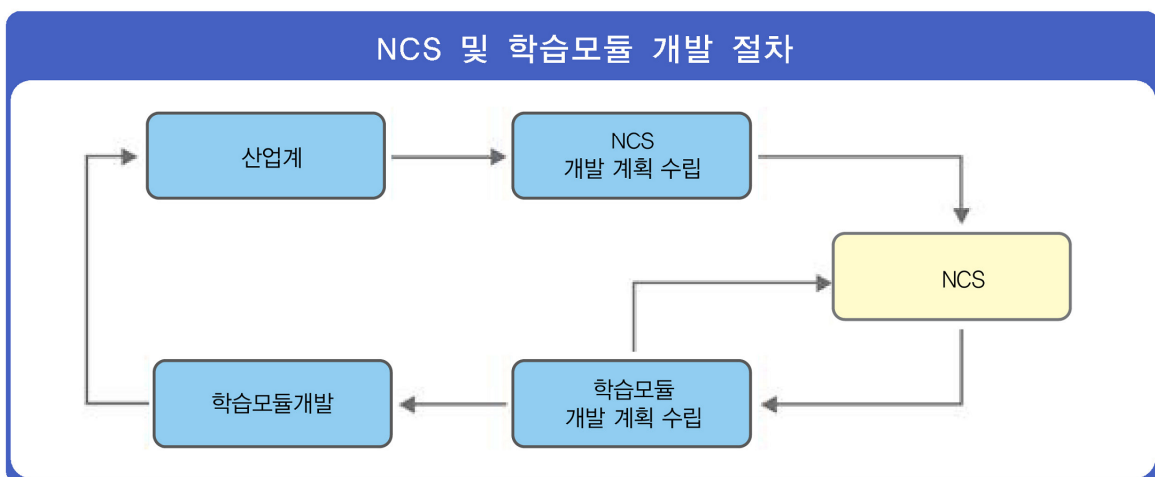


NCS학습모듈의 이해

※ 본 학습모듈은 「NCS 국가직무능력표준」 사이트(<http://www.ncs.go.kr>) 에서 확인 및 다운로드 할 수 있습니다.

(1) NCS학습모듈이란?

- 국가직무능력표준(NCS: National Competency Standards)이란 산업현장에서 직무를 수행하기 위해 요구되는 지식·기술·소양 등의 내용을 국가가 산업부문별·수준별로 체계화한 것으로 산업현장의 직무를 성공적으로 수행하기 위해 필요한 능력(지식, 기술, 태도)을 국가적 차원에서 표준화한 것을 의미합니다.
- 국가직무능력표준(이하 NCS)이 현장의 ‘직무 요구서’라고 한다면, NCS학습모듈은 NCS의 능력단위를 교육훈련에서 학습할 수 있도록 구성한 ‘교수·학습 자료’입니다. NCS학습모듈은 구체적 직무를 학습할 수 있도록 이론 및 실습과 관련된 내용을 상세하게 제시하고 있습니다.

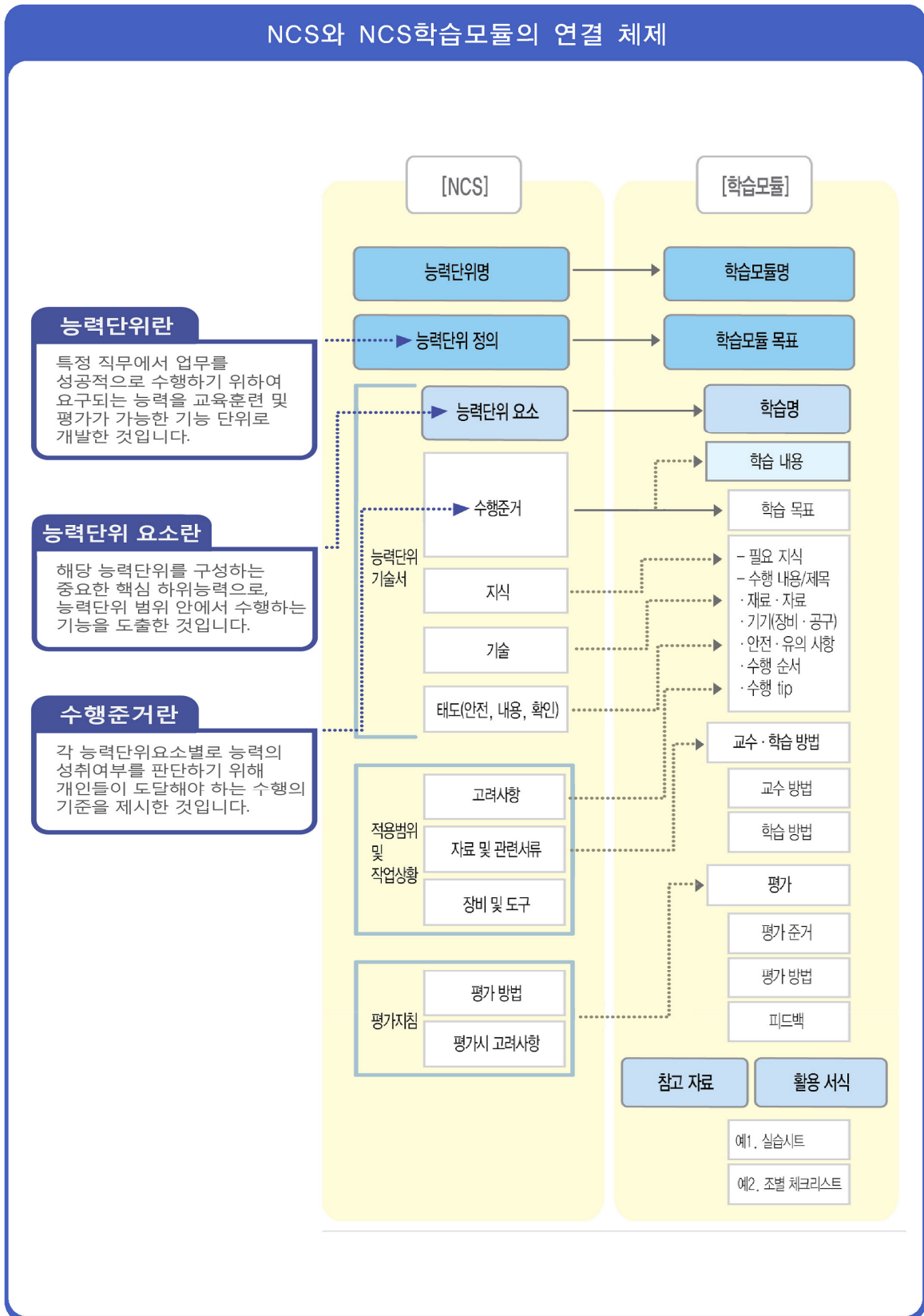


- NCS학습모듈은 다음과 같은 특징을 가지고 있습니다.

첫째, NCS학습모듈은 산업계에서 요구하는 직무능력을 교육훈련 현장에 활용할 수 있도록 성취목표와 학습의 방향을 명확히 제시하는 가이드라인의 역할을 합니다.

둘째, NCS학습모듈은 특성화고, 마이스터고, 전문대학, 4년제 대학교의 교육기관 및 훈련기관, 직장교육기관 등에서 표준교재로 활용할 수 있으며 교육과정 개편 시에도 유용하게 참고할 수 있습니다.

- NCS와 NCS학습모듈 간의 연결 체제를 살펴보면 아래 그림과 같습니다.



(2) NCS학습모듈의 체계

- NCS학습모듈은 1.학습모듈의 위치, 2.학습모듈의 개요, 3.학습모듈의 내용 체계, 4.참고 자료, 5.활용 서식 으로 구성되어 있습니다.

1. NCS학습모듈의 위치

- NCS학습모듈의 위치는 NCS 분류 체계에서 해당 학습모듈이 어디에 위치하는지를 한 눈에 볼 수 있도록 그림으로 제시한 것입니다.

예시 : 디자인 분야 중 시각디자인 세분류

NCS-학습모듈의 위치

대분류	문화·예술·디자인·방송	
중분류	디자인	
소분류	디자인	
세분류		
시각디자인	능력단위	학습모듈명
제품디자인	시각디자인 프로젝트 기획	시각디자인 프로젝트 기획
환경디자인	시각디자인 리서치	시각디자인 리서치
디지털디자인	시각디자인 전략 수립	시각디자인 전략 수립
	비주얼 아이덴티션	비주얼 아이덴티션
	시안 디자인 개발	시안 디자인 개발
	프레젠테이션	시각디자인 프레젠테이션
	최종 디자인 개발	최종 디자인 개발
	디자인 제작 관리	시각디자인 제작 관리 및 자료화
	디자인 자료화	

tip

학습모듈은 NCS 능력단위 1개당 1개의 학습모듈 개발을 원칙으로 합니다. 그러나 필요에 따라 고용 단위 및 교과단위를 고려하여 능력 단위 몇 개를 묶어서 1개의 학습모듈로 개발할 수 있으며, 또 NCS 능력단위 1개를 여러 개의 학습모듈로 나누어 개발할 수도 있습니다.

2. NCS학습מוד의 개요

구 성

- NCS학습מוד 개요는 학습מוד이 포함하고 있는 내용을 개략적으로 설명한 것으로써 **학습מוד의 목표**, **선수 학습**, **학습מוד의 내용 체계**, **핵심 용어**로 구성되어 있습니다.

학습מוד의 목표	해당 NCS 능력단위의 정의를 토대로 학습מוד 목표를 작성한 것입니다.
선수 학습	해당 학습מוד의 목표를 달성하기 위해 선수되어야 할 학습מוד, 학습 내용, 관련 교과목 등을 기술한 것입니다.
학습מוד의 내용 체계	NCS에서 개발·제시한 교육훈련 수준을 능력단위요소별로 제시한 것입니다.
핵심 용어	해당 학습מוד 내용의 지식 또는 기술 등 핵심적 용어 등을 제시한 것입니다.

활 용 안 내

예시 : 시각디자인 세분류의 ‘시각디자인 프로젝트 기획’ 학습מוד

시각디자인 프로젝트 기획 학습מוד의 개요

학습מוד의 목표

프로젝트의 디자인 콘셉트에 대한 효과적인 생각들을 시각적으로 표현하고 계획할 수 있다.

선수 학습

상식 일반

학습מוד의 내용 체계

학습	학습 내용	NCS 능력단위 요소		
		코드번호	요소 명칭	수준
1. 프로젝트 파악하기	1-1. 시각디자인 업무의 종류와 이해	0802010101_13v1.1	프로젝트 파악하기	5
	1-2. 회의와 브리핑			
2. 프로젝트 제안하기	2-1. 세부 계획과 설계	0802010101_13v1.2	프로젝트 제안하기	7
	2-2. 프로젝트 개발 일정 수립			
	2-3. 사실의 정리와 요령			
3. 프로젝트 계약하기	3-1. 계약 내용의 구성과 작성	0802010101_13v1.3	프로젝트 계약하기	6
	3-2. 계약의 확인과 교환			

핵심 용어

의뢰인, 기획, 추진 배경, 목적, 내용, 요구 사항, 정보 수집, 프로세스, 커뮤니케이션, 보고서, 일정, 예산, 인력, 리더십, 제안, 권리, 책임, 계약

학습מוד의 목표는

학습자가 해당 학습מוד을 통해 성취해야 할 목표를 제시한 것으로 교수자는 학습자가 학습מוד의 전체적인 내용흐름을 파악할 수 있도록 지도함이 필요합니다.

선수 학습은

교수자나 학습자가 해당 모듈을 교수 또는 학습하기 이전에 이수해야 할 학습내용, 교과목, 핵심 단어 등을 표기한 것입니다. 따라서 교수자는 학습자가 개별 학습, 자기 주도 학습, 방과 후 활동 등 다양한 방법을 통해 이수할 수 있도록 지도함이 필요합니다.

핵심 용어는

학습מוד을 통해 학습되고 평가되어야 할 주요 용어입니다. 또한 당해 모듈 또는 타 모듈에서도 핵심 용어를 사용하여 학습내용을 구성할 수 있으며, 「NCS 국가 직무능력표준」 사이트(www.ncs.go.kr)에서 색인(찾아보기) 중 하나로 이용할 수 있습니다.

3. NCS학습מוד의 내용 체계

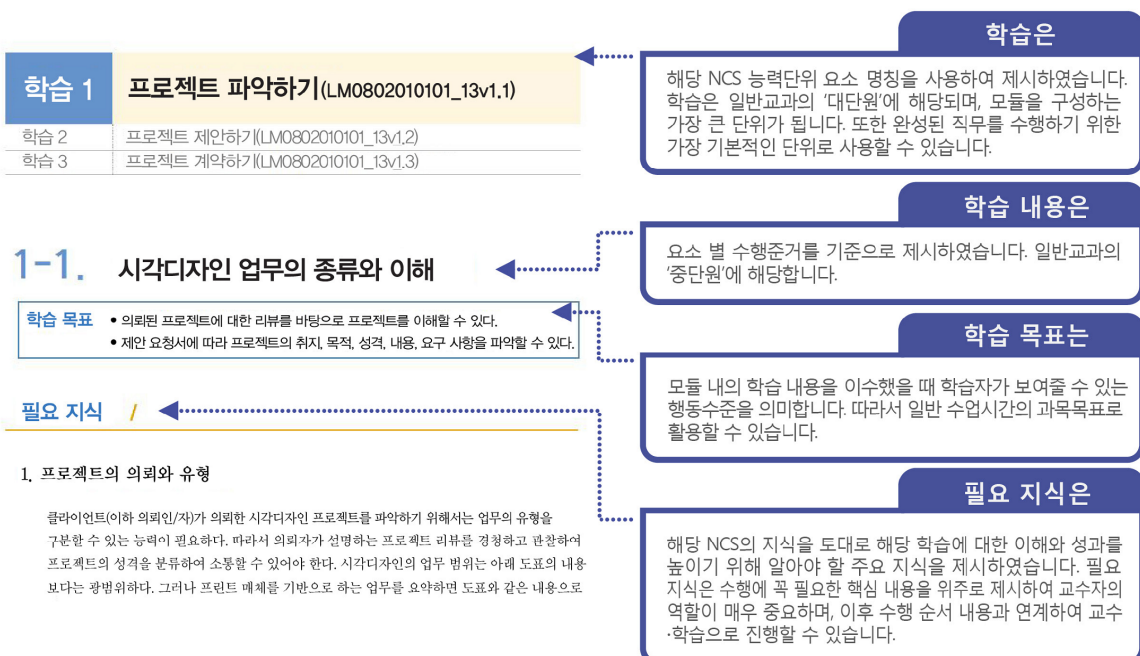
구 성

- NCS학습מוד의 내용은 크게 **학습**, **학습 내용**, **교수·학습 방법**, **평가**로 구성되어 있습니다.

학습	해당 NCS 능력단위요소 명칭을 사용하여 제시한 것입니다. 학습은 크게 학습 내용, 교수·학습 방법, 평가로 구성되며 해당 NCS 능력단위의 능력단위 요소별 지식, 기술, 태도 등을 토대로 학습 내용을 제시한 것입니다.
학습 내용	학습 내용은 학습 목표, 필요 지식, 수행 내용으로 구성하였으며, 수행 내용은 재료·자료, 기기(장비·공구), 안전·유의 사항, 수행 순서, 수행 tip으로 구성된 것입니다. 학습מוד의 학습 내용은 업무의 표준화된 프로세스에 기반을 두고 학습 내용을 구성하였으며, 실제 산업현장에서 이루어지는 업무활동을 다양한 방식으로 학습 내용에 반영한 것입니다.
교수·학습 방법	학습 목표를 성취하기 위한 교수자와 학습자 간, 학습자와 학습자 간의 상호 작용이 활발하게 일어날 수 있도록 교수자의 활동 및 교수 전략, 학습자의 활동을 제시한 것입니다.
평가	평가는 해당 학습מוד의 학습 정도를 확인할 수 있는 평가 준거, 평가 방법, 평가 결과의 피드백 방법을 제시한 것입니다.

활 용 안 내

예시 : 디자인 분야 중 시각디자인 세분류의 ‘시각디자인 프로젝트 기획’ 학습מוד의 내용



수행 내용 / 시각디자인 업무 유형 파악

재료·자료

- 관련 형식의 시각디자인 자료
- A4 용지, 필기도구, 포스트잇, 칼, 자, 테이프 등

기기(장비·공구)

- 컴퓨터, 프린터, 스캐너, 카메라, 복사기, 녹음기, 빔 프로젝터, 스크린 등
- 소프트웨어 : 문서 작성, 프리젠테이션, 그래픽 소프트웨어 등

안전·유의 사항

- 조사된 자료의 출처를 확인하도록 한다.
- 팀별 구성으로 인한 분위기를 소란하지 않게 유도한다.
- 사용하는 전자 기기와 전기 안전 적합성을 확인한다.

수행 순서

- ① 시각디자인의 유형을 조사하고 분류한다
1. 5명 정도의 인원으로 팀 단위를 구성한다.



[그림 1-20] 디자인 업무 조사의 팀 단위 구성 예시

2. 필요 지식을 기준으로 시각디자인의 업무 유형 중에서 그룹별로 하나씩 선택한다.

수행 tip

- 발행된 신문을 주변에서 미리 수집하여 자료로 준비한다.
- 국내의 신문 판형 종류를 확인하고 크기를 관찰한다.

수행 내용은

모듈에 제시한 것 중 기술(Skill)을 습득하기 위한 실습 과제로 활용할 수 있습니다.

재료·자료는

수행 내용을 수행하는데 필요한 재료 및 준비물로 실습 시 필요 준비물로 활용할 수 있습니다.

기기(장비·공구)는

수행 내용을 수행하는데 필요한 기본적인 장비 및 도구를 제시하였습니다. 제시된 기기 외에도 수행에 필요한 다양한 도구나 장비를 활용할 수 있습니다.

안전·유의 사항은

수행 내용을 수행하는데 안전상 주의해야 할 점 및 유의 사항을 제시하였습니다. 수행 시 꼭 유념하여 주시고, NCS의 고려사항도 추가적으로 활용할 수 있습니다.

수행 순서는

실습과제의 진행 순서로 활용할 수 있습니다.

수행 tip은

수행 내용에서 수행의 수월성을 높일 수 있는 아이디어를 제시하였습니다. 따라서 수행 tip은 지도상의 안전 및 유의 사항 외에 전반적으로 적용되는 주의점 및 수행과제 목적에 대한 보충설명, 추가사항 등으로 활용할 수 있습니다.

학습 1 교수·학습 방법

교수 방법

- 시각디자인의 표현 매체별 유형을 사진 데이터 등이 포함된 화면 자료와 함께 설명한다.
- 사전에 개인별 학습 자료를 과제로 준비하여 모든 학습자들이 그룹별로 참여할 수 있는 문제 해결식 수업이 가능하도록 한다.

학습 방법

- 시각디자인의 표현 매체별 유형을 학습한다.
- 사전에 개인별 학습 자료를 준비하여 그룹별로 토의한다.

교수·학습 방법은

학습 목표를 성취하는데 필요한 교수 방법과 학습 방법을 제시하였습니다.

교수 방법은

해당 학습활동에 필요한 학습 내용, 학습 내용과 관련된 학습 자료명, 자료 형태, 수행 내용의 진행 방식 등에 대하여 제시하였습니다. 또한 학습자의 수업참여도를 제고하기 위한 방법 및 수업진행상 유의 사항 등도 제시하였습니다. 선수 학습이 필요한 학습을 학습자가 숙지하였는지 교수가 확인하는 과정으로 활용할 수도 있습니다.

학습 방법은

교수자의 교수 방법에 대응하는 자기주도적 학습 방법을 제시하였습니다. 또한 학습자가 숙달해야 할 실기능력과 학습과정에서 주의해야 할 사항 등으로 제시하였습니다. 학습자가 학습을 이수하기 전에 반드시 숙지해야 할 기본 지식을 학습하였는지 스스로 확인하는 과정으로 활용할 수 있습니다.

학습 1 평가

평가 준거

- 평가자는 학습자가 수행 준거 및 평가 항목에 제시되어 있는 내용을 성공적으로 수행 하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

학습 내용	평가 항목	성취 수준		
		상	중	하
시각디자인 업무의 종류와 이해	- 의뢰된 프로젝트에 대한 리뷰를 바탕으로 프로젝트를 이해할 수 있다. - 제안 요청서에 따라 프로젝트의 취지, 목적, 성격, 내용, 요구 사항을 파악할 수 있다.			

평가 방법

- 문제 해결 시나리오

학습 내용	평가 항목	성취 수준		
		상	중	하
시각디자인 업무의 종류와 이해	- 의뢰된 프로젝트에 대한 리뷰를 바탕으로 프로젝트를 이해할 수 있다. - 제안 요청서에 따라 프로젝트의 취지, 목적, 성격, 내용, 요구 사항을 파악할 수 있다.			

피드백

- 문제 해결 시나리오
- 문제 해결 진행 과정 중 필요시마다 피드백을 제공하여 문제 해결을 용이하게 한다.

평가는

해당 NCS 능력단위 평가 방법과 평가 시 고려 사항을 준용하여 작성하였습니다. 교수자 및 학습자가 평가 항목 별 성취수준을 확인하는데 활용할 수 있습니다.

평가 준거는

학습자가 해당 학습을 어느 정도 성취하였는지를 평가하기 위한 기준을 제시하고 있습니다. 학습 목표와 연계하여 단위수업 시간에 평가항목 별 성취수준을 평가하는데 활용할 수 있습니다.

평가 방법은

NCS 능력단위의 평가 방법을 준용하였으며, 평가 준거에 따른 평가 방법을 3개 내외로 제시하였습니다. 평가 방법으로는 서술형/논술형 검사, 체크리스트를 통한 관찰, 작업장 평가, 구술 시험, 토론법 등이 있으며, NCS의 능력단위 요소별 수행 수준을 평가하는데 가장 적절한 방법을 선정하여 활용할 수 있습니다.

피드백은

평가 후에 학습자들에게 평가 결과를 피드백하여 부족한 부분을 알려주고, 학습 결과가 미진한 경우, 해당 부분을 다시 학습하여 학습 목표를 달성하는 데 활용할 수 있습니다.

4. 참고 자료

참고자료

- 봉상균·김용덕(2002), 『기초디자인』, 조형사.
- 원유홍·서승연(2011), 『타이포그래피 친일야화』, 안그라픽스.
- 이호준(2013), 『브랜드디자인』, 지구문화사.
- W.칸딘스키저, 차봉희 역(2011), 『점선면 회화적인 요소의 분석을 위하여』, 열화당.

참고 자료는

해당 학습מוד의 필요 지식에 대한 출처와 인용한 참고 자료 및 사이트를 제시하였습니다.

5. 활용 서식

활용서식

관찰 리스트 A : 시각디자인 유형	
	특징과 기준 메모
(1) 브랜드 디자인	-
(2) 편집 디자인	-
(3) 포스터 디자인	-

활용 서식은

작업 포트폴리오, 작업장 평가 서식, 자기 체크리스트, 학습 자교수자 공동 평가 등으로 구성하였습니다. 교수학습 시 활용 가능한 양식을 학습מוד 특성에 따라 다양하게 작성할 수 있습니다. 학습 시 과제 진행에서 평가에 이르기까지 필요한 서식을 개발하거나 기존의 양식을 활용할 수 있습니다.

[NCS-학습모듈의 위치]

대분류	경영 · 회계 · 사무	
중분류	기획 사무	
소분류	경영 기획	

세분류		
경영기획	능력단위	학습모듈명
경영평가	사업 환경 분석	사업 환경 분석
	경영 방침 수립	경영 방침 수립
	경영 계획 수립	경영 계획 수립
	신규 사업 기획	신규 사업 기획
	사업별 투자 관리	사업별 투자 관리
	예산 관리	예산 관리
	경영 실적 분석	경영 실적 분석
	경영 리스크 관리	경영 리스크 관리
	이해관계자 관리	이해관계자 관리

차 례

학습모듈의 개요	1
학습 1. 전략 방향 수립하기	
1-1. 중장기 전략 방향 설정	3
1-2. 중장기 전략 방향 우선순위와 핵심 경영 키워드 제시	11
• 교수·학습 방법	19
• 평가	20
학습 2. 경영 목표 수립하기	
2-1. 핵심 성과 지표 설정하고 목표 설정 근거 제시	23
2-2. 평가 계획 수립	41
• 교수·학습 방법	45
• 평가	46
학습 3. 사업 계획 수립하기	
3-1. 중장기 경영 목표 포트폴리오와 로드맵 제시	48
3-2. 실행력 확보 설계와 연간 사업 계획 수립	55
• 교수·학습 방법	62
• 평가	63
학습 4. 사업별 경영 계획 조정하기	
4-1. 전사 전략과 정합성 평가	65
4-2. 자원 배분 재조정과 상호 의견 조율	69
• 교수·학습 방법	75
• 평가	76
참고 자료	78
활용 서식	79

경영 계획 수립 학습모듈의 개요

학습모듈의 목표

중장기 전략 방향 설정에 알맞은 전략 방향 수립, 경영 목표 수립, 사업 계획 수립, 사업별 경영 계획 조정을 할 수 있다.

선수학습

자사의 내부 환경 분석, 자사의 사업 구조 분석, 거시 환경 분석, 경쟁사 분석, 고객 분석, 환경 분석을 통한 핵심 성공 요소 도출, 경영진의 경영 철학, 미래방향성 비전 제시, 전략 목표, 사명에 대한 자료, 경영 핵심 가치, 경영흐름 로드맵, 핵심 가치 실천 방안

학습모듈의 내용 체계

학습	학습 내용	NCS 능력단위요소		수준
		코드 번호	요소 명칭	
1. 전략 방향 수립하기	1-1. 중장기 전략 방향 설정 1-2. 중장기 전략 방향 우선 순위와 핵심 경영 키워드 제시	0201010103_13v1.1	전략 방향 수립하기	3
2. 경영 목표 수립하기	2-1. 핵심 성과 지표 설정하고 목표 설정 근거 제시 2-2. 평가 계획 수립	0201010103_13v1.2	경영 목표 수립하기	4
3. 사업 계획 수립하기	3-1. 중장기 경영 목표 포트폴리오와 로드맵 제시 3-2. 실행력 확보 설계와 연간 사업 계획 수립	0201010103_13v1.3	사업 계획 수립하기	4
4. 사업별 경영 계획 조정하기	4-1. 전사 전략과 정합성 평가 4-2. 자원 배분 재조정과 상호 의견 조율	0201010103_13v1.4	사업별 경영 계획 조정하기	4

핵심 용어

시장 환경 동향, 경영 환경 분석 기법, 사업별 포트폴리오 분석 기법, 핵심 성과 지표에 대한 개념, 자사 사업 포트폴리오 현황, 경영 목표 설정 방법론, 성과관리 기법, 핵심 성과 지표 설정 기법, 사업 포트폴리오 분석 기법, 사업별 로드맵 작성 기법, 사업별 핵심 성과 지표에 대한 개념

학습 1

전략 방향 수립하기 (LM0201010103_13v1.1)

학습 2	경영 목표 수립하기(LM0201010103_13v1.2)
학습 3	사업 계획 수립하기(LM0201010103_13v1.3)
학습 4	사업별 경영 계획 조정하기(LM0201010103_13v1.4)

1-1. 중장기 전략 방향 설정하기

학습 목표

- 경영 계획 수립에 적합한 중장기 전략 방향을 설정할 수 있다.
- 경영 환경 변화가 회사에 미치는 영향도를 파악할 수 있다.
- 경영 환경 변화가 회사에 미치는 시사점을 파악할 수 있다.

필요 지식 /

① 경영 계획 수립

1. 연간 경영 계획과 중장기 경영 계획

- (1) 중장기 경영 계획을 수립하고, 연간 경영 계획을 제대로 수립하는 것이 중요하다.
연간 경영 계획과 중장기 경영 계획은 서로 보완적이고 일관성을 유지하도록 한다.
- (2) 연간 경영 계획을 관리수단이 아닌 사업 및 제품의 구조 조정, 업무 절차와 구성원의 의식을 혁신하거나 변화시키는 수단으로 전략을 세운다.

2. 중장기 경영 계획의 지표적 계획

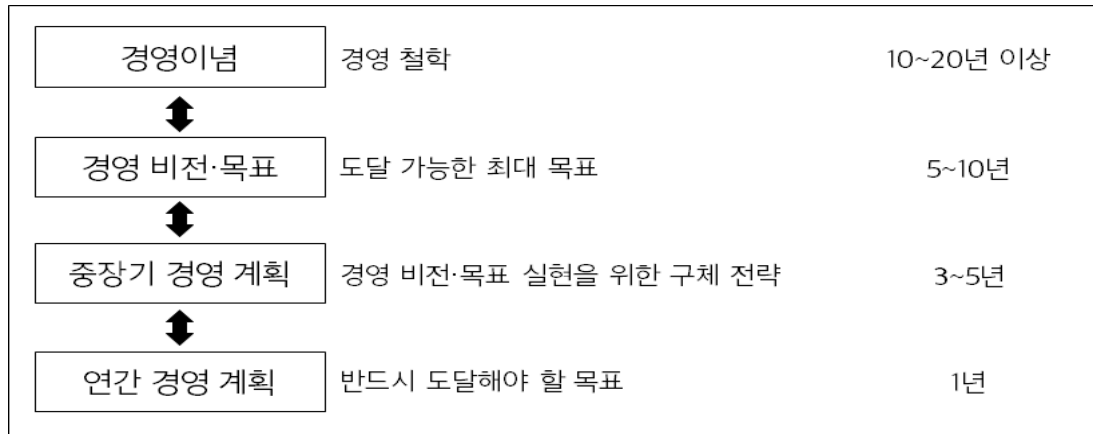
- (1) 중장기 경영 계획은 연간 경영 계획의 실행 결과에 따라 수정을 해야 한다. 일반적으로 중기 경영 계획은 3년, 그리고 장기 계획은 5년이 적당하다.

3. 실행 가능한 연간 경영 계획

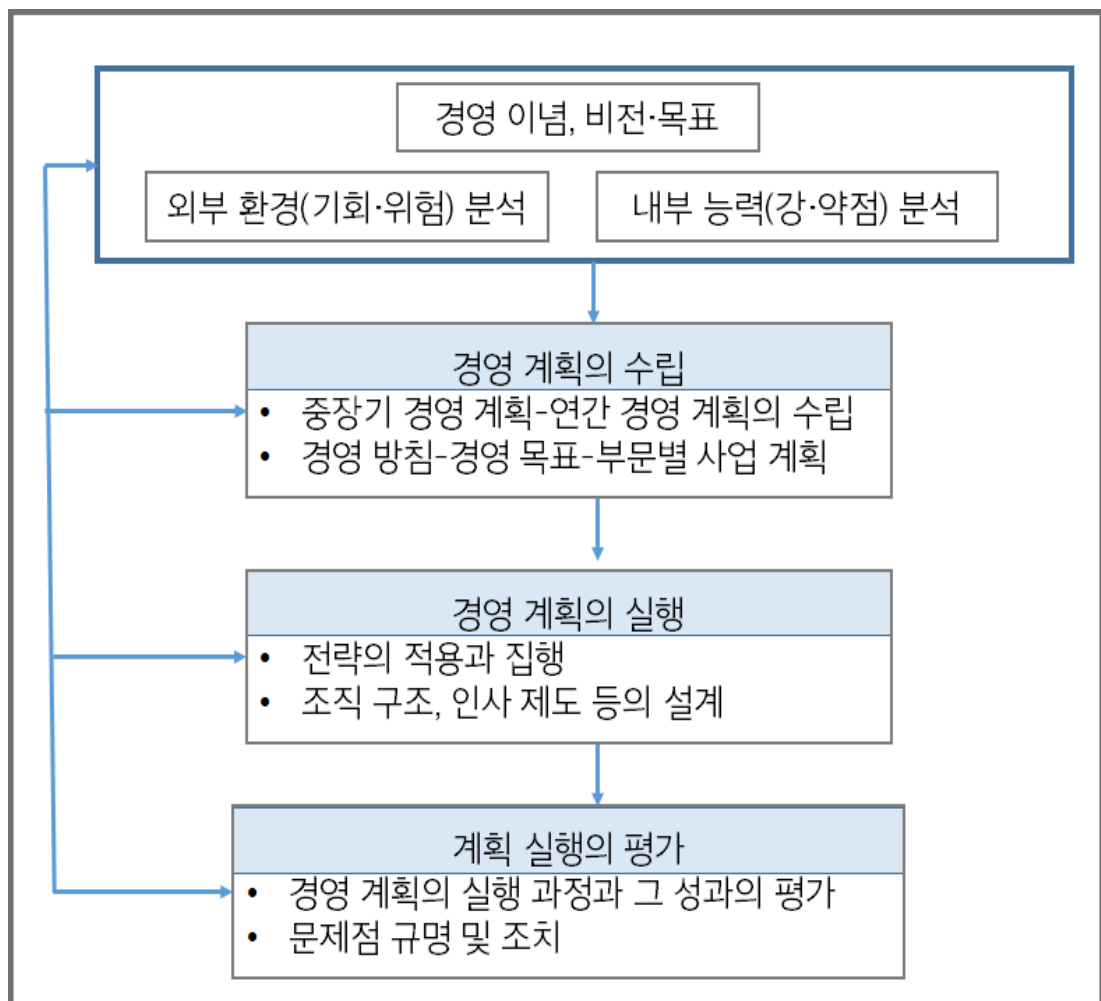
- (1) 연간 경영 계획이 경영 목표에 맞게 수립되고 실행될 때 중장기 경영 계획을 달성할 수 있을 뿐만 아니라 경영비전·목표, 경영 이념을 실현할 수 있다.

4. 경영 계획 체계도

- (1) 경영 계획의 체계는 경영이념 및 경영 비전·목표의 설정, 경영계획(중장기 경영 계획 및 연간 경영 계획)의 수립, 경영계획의 실행·계획 실행의 평가로 이루어진다.



[그림 1-1] 연간 경영 계획 수립

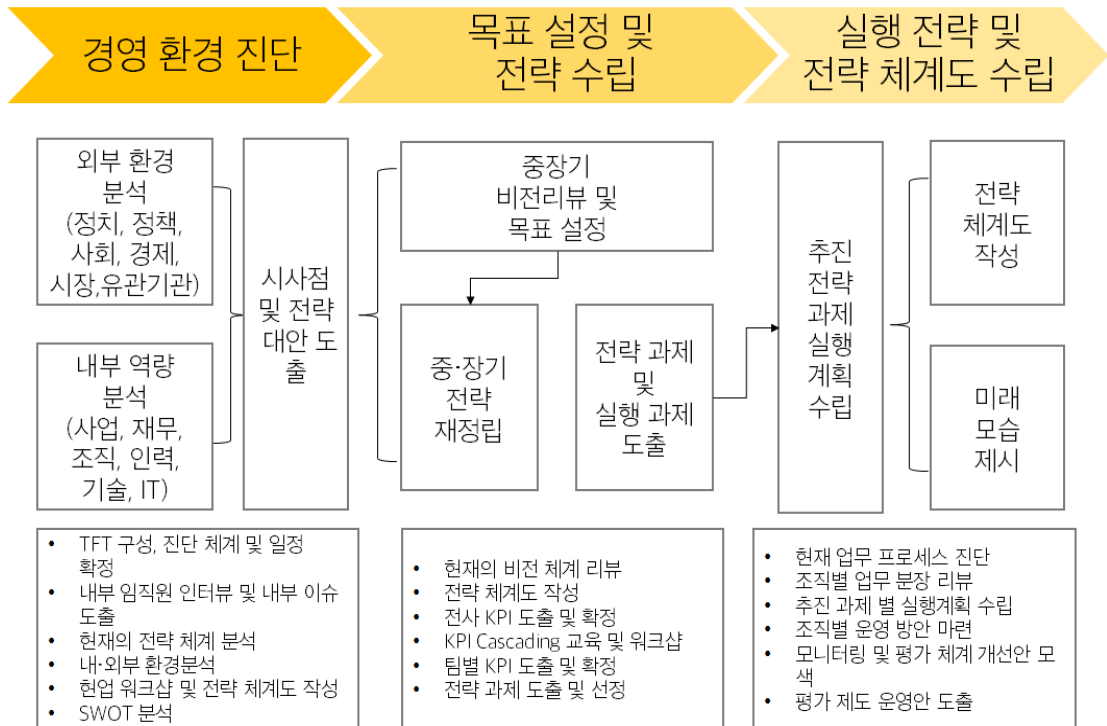


[그림 1-2] 경영 계획 체계도

② 중장기 전략 방향 설정

1. 중장기 전략 계획 수립

(1) 전략 계획 수립은 경영 환경의 진단, 목표 설정과 전략 수립, 실행 전략과 전략 체계도 수립의 3단계를 거쳐서 수행된다.



[그림1-3] 중장기 전략 계획 수립

수행 내용 / 중장기 전략 방향 설정하기

재료 · 자료

- 경영 이념과 경영 계획의 관계, 중장기 전략 방향 설정, 환경 변화 진단

기기(장비 · 공구)

- 컴퓨터, 빔프로젝터, 복사기, 문서 작성 도구

안전 · 유의 사항

- 출장 시 교통 사고에 주의한다.
- 컴퓨터 작업 시 무리한 작업을 하지 않도록 적당한 휴식을 취한다.
- 야간작업시에는 충분한 수면과 휴식을 취하도록 한다.

수행 순서

① 경영 계획 수립에 적합한 중장기 전략 방향을 수립한다.

1. 연간 경영 계획을 전략 방향에 적합하게 수립한다.

(1) 준비 단계로 각종 자료의 수집과 분석을 한다.

세계 경제 분석, 국내 경기 분석, 각종 관련 통계 자료의 분석과 동업계의 동향, 시장 수급의 상황 등이다.

(2) 연간 경영 계획의 경영 방침과 경영 목표를 설정한다.

회사의 이익 방침, 판매 방침, 생산·투자 방침, 원가 방침, 재무 방침을 비롯해서 인사·노무 방침, 연구·개발 방침, 업무 운영 방침 등을 확정해야 한다. 달성해야 할 경영 목표, 노력 목표 등을 확정한다.

(3) 연간 경영 계획을 수립한다.

관계 부문 및 관계자들과 심의·조정을 통해 결정한다. 예산 책정을 한다.

2. 중장기 전략 방향 설정을 위한 연간 경영 계획의 수행 순서를 제시한다.

(1) 경영 이념, 경영 비전·목표 및 경영 기본 방침을 확인하고 재설정한다.

(2) 자사의 능력(강점 요인, 약점 요인) 및 경영 현황을 분석, 인식한다.

- (3) 외부의 경영 환경을 분석, 인식한다.
- (4) 중장기 적응 전략 및 실행 전략을 확인 또는 수정, 보완한다.
- (5) 연간 경영 방침을 설정한다.
- (6) 연간 경영 계획안을 작성, 제출한다.
연간 경영 방침 및 연간 경영 계획 수립 기본 방향을 각 부서에 통보함과 동시에 기본 방향에 따른 각 부서의 연도 경영 계획을 년월일까지 작성하여 제출하도록 요청한다.
- (7) 연간 경영 계획을 작성, 제출한다.
자기 부서의 연간 경영계획을 작성하여 제출한다.
- (8) 연간 경영 계획에 대한 보고 회의를 한다.
연간 경영 계획을 취합, 보고 회의를 개최한다.
- (9) 최종 연도 경영 계획을 제출받는다.
부서의 최종적인 연도 경영 계획을 작성, 보고한다.
- (10) 연간 경영 계획을 작성, 보고 및 확정한다.
회사 전체의 연간 경영 계획을 작성, 보고, 확정한다.
- (11) 연간 경영 계획을 각 부서에 통보한다.
연간 경영 계획을 각 부서에 통보한다.
- (12) 경영 계획 실적을 제출받아 분석·평가한다.

수행 tip

- 각 수행 부서 간에 원활한 의사소통이 이루어져 한다. 부서별로 정해진 기간 내에 수행이 이루어져야 한다.

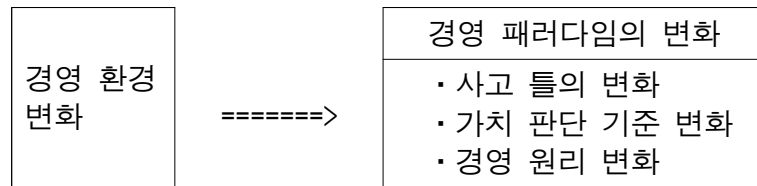
② 경영 환경 변화가 회사에 미치는 영향도를 파악한다.

1. 경영 패러다임

(1) 경영 패러다임 환경 변화를 파악한다.

(가) 경영 환경 변화와 경영 패러다임의 변화를 파악한다.

경영 환경의 변화는 혁신적인 경영 패러다임의 변화를 원하고 지배적 가치 판단 기준 및 성공적인 기업 경영을 위한 원리의 변화를 요구한다.



[그림 1-4] 경영 환경 변화와 경영 패러다임의 변화

(나) 경영자의 필요한 덕목을 파악한다.

경영자는 현재보다 미래의 경영 환경 변화를 예측하여 기업 경영 방식의 변화를 선도한다.

2. 산업 사회의 경영 패러다임 문제점을 파악한다.

(1) 산업화의 문제점과 개선 방향을 파악한다.

효율성 비율을 극대화한다.

(가) 표준화, 전문화, 단순화된 경영 체제를 분석한다.

효율적 경영 체제를 확보하기 위해서 표준화(standardization), 단순화(simplification), 전 문화(specialization)의 원칙들을 생산 현장에 적용한다.

(나) 경쟁 지향 원리를 분석한다.

효율적인 경영 체제 확보를 위해서 기업들은 대형화를 추진한다.

(다) 계층 지향 원리를 분석한다.

효율적인 경영 체제를 확립하기 위해 분업화 원리를 통하여 종업원들의 업무를 세분화하고 명료화한다.

(라) 관행 지향 원리를 분석한다.

산업 사회에 조직 설계의 주된 논리는 관료주의이다. 관료주의는 규칙과 표준화된 행동 통제를 통해 신뢰성, 예측 가능성, 고용 안정성 등을 높인다.

<표 1-1> 경영 방식 4가지 원리

경영 방식	특 성
내부 지향 원리	- 표준화, 전문화, 단순화를 강요 - 목표에 의한 경영 방식 - 내부 효율 증진을 위한 단기적 이익 창출에 초점 - 안정된 시장을 바탕으로 한 공급자 중심 경영
경쟁 지향 원리	- 이기지 않으면 죽는다는 전략 - 일방적이고 조급한 경영 - 협력 업체 및 외부 조직과의 신뢰 관계를 위축
계층 지향 원리	- 개인 및 부문의 자율성 및 독립성 위축 - 복종식의 의사소통 - 통제 경영
관행 지향 원리	- 지속적인 혁신 지향 - 지식 관리 및 지식 창출 지향 - 종업원 교육 지향

② 경영 환경 변화가 회사에 미치는 영향도를 파악한다.

1. 21세기형 ICT 창조 경제 시대의 경영 패러다임을 파악한다.

(1) 디지털 경제 시대를 분석한다.

기업 활동에서 큰 변화를 분석한다.

(2) 글로벌 경제 시대를 파악한다.

(가) 교통·통신의 발달을 분석한다.

교통과 통신망의 발달은 지역과 국가를 초월하여 세계를 하나의 시장 경제로 통합시키고, 세계 경제 시대를 태동시키는 원동력이다. 한국형 KTX의 보급으로 도시 간 소요 시간 단축, LTE로 초고속 통신 시대를 한국은 맞이하고 있다.

(나) 세계 시장 진출 기간을 분석한다.

산업 사회에서는 기업이 세계 시장으로 진출하는 데 막대한 시간과 비용을 요구한다.

(3) 불확실성의 시대를 분석한다.

(가) 고객 요구 변화를 분석한다.

고객요구의 다변화, 제품기술 혁신에 의한 제품 주기의 단축, 경쟁의 급변으로 미래 예측을 더욱 복잡하게 만드는 불확실성 시대이다.

(나) 시장 수요의 안정성을 분석한다.

시장 수요 대한 불확실성은 상품 기획, 생산 방식의 변화를 초래한다.

(4) 개인 중심 시대를 분석한다.

(가) 개별 고객의 중요성을 분석한다.

개별 고객의 중요성이 증가하는 개인 중심 시대가 온다. 개인의 능력은 소득의 증가, 물질적인 풍요와 정보 통신 기술의 발달로 더욱 강력해질 것으로 전망한다.

(나) 개성화 시대를 분석한다.

소비 행태와 생활 양식의 다양화로 고객의 기호가 차별화된다.
기업 내 조직 운영에 새로운 변화를 야기한다.

<표 1-2> ICT 창조 경제 시대

ICT 창조 경제 시대
· 디지털 경제 시대 · 글로벌 경제 시대 · 불확실성 시대 · 개인중심 시대

(5) 새로운 환경 변화를 분석한다.

(가) 새로운 패러다임을 파악한다.

경쟁력 있는 기업을 만들기 위해 새로운 환경 변화에 적응하는 새로운 패러다임을 수용한다.

(6) 회사에 미치는 영향도·시사점 파악한다.

(가) ICT 창조 경제 시대에 필요한 회사의 원리를 분석한다.

창의성을 경제의 핵심 목표로 두고 새로운 부가 가치와 일자리, 성장 동력을 만들어 내는 경제이다.

(나) 창조 경제를 파악한다.

국민의 창의성과 과학 기술, 정보 통신 기술 (ICT)의 융합을 통한 산업과 산업이 융합하고 산업과 문화가 융합하여 새로운 부가 가치를 창출함으로써 새로운 성장 동력과 일자리를 만들어 내는 경제이다.

1-2. 중장기 전략 방향 우선순위와 핵심 경영 키워드 제시

학습 목표

- 중장기 전략 방향에 따른 다양한 전략적 선택 대안을 도출하고 각 대안별 우선순위를 정할 수 있다.
- 중장기 전략 방향에 부합하는 핵심 경영 키워드를 제시할 수 있다.
- 연간 경영 방침을 설정할 수 있다.

필요 지식 /

① 전략적 선택

1. 전략적 선택 이론의 개념

전략적 선택 이론은 관리자의 재량 영역이 존재하기 때문에 관리자의 전략적 선택이 강조된다.

2. 전략적 선택 대안 도출

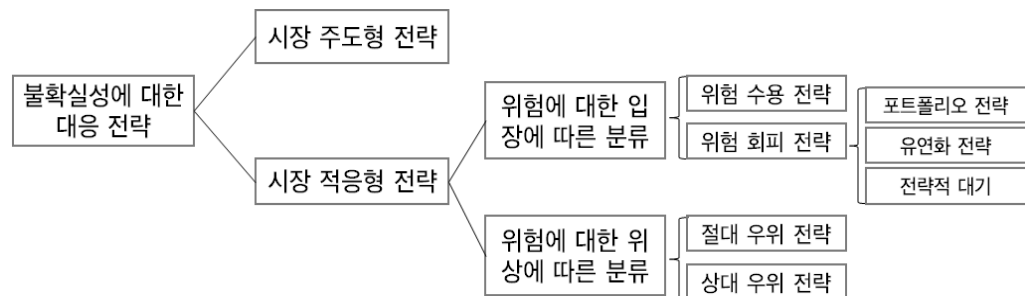
불확실성에 대응하기 위해 전략적 대안의 특성을 먼저 요구한다.

(1) 시장 주도형 전략

시장 주도형 전략은 위험을 능동적으로 대처하기 위하여 기업이 주도하여 시장의 흐름을 바꾸는 전략을 말한다.

(2) 시장 적응형 전략

물가에 따른 시장 적응형 전략을 채택한다.



[그림 1-5] 불확실성에 대한 대응 전략

2. 불확실성 관점에서 전략의 유형

(1) 위험 수용 전략

위험 수용 전략이란 미래에 대한 전망에 의존하는 전략이다.

(2) 위험 회피 전략

미래의 일이 예측한 방향으로 흘러가지 않더라도 타격을 받지 않고 위험을 피할 수 있는 전략이다.

② 대안별 우선순위

1. 우선순위 전략

우선순위 전략에서 우위란 경쟁 기업에 대한 우위가 아니라 다른 전략 대안에 우위를 의미한다.

2. 상대 우선순위 전략

절대 우위 전략이 있는 경우는 포트폴리오 전략과 유연성 전략 등의 위험 회피 전략은 의미가 없다. 상대 우위 전략만이 있는 경우에는 위험 회피 전략을 구사해야 할 상황이 종종 발생하여 상황의 불확실성을 고려하여 시나리오를 분석하는 전략이다.

③ 핵심 경영 키워드 제시

1. 가치

기업의 부도덕적인 사건으로 인한 세계 경제의 혼란이 발생하였다. 신뢰, 관대, 신중, 책임감, 공정의 5가지를 갖춘 경영이 필요하다.

2. 혁신

혁신이라는 것이 한때 지나가는 유행이 아니라 혁신만이 진정한 처방이자 유일한 처방임을 확인하고, 최고의 혁신 기업들이 생겨나고 있다.

3. 적응성

변화의 속도가 빨라지면서 전략을 갱신하는 속도도 높아져야 한다.

4. 열정

직원의 몰입도를 높이기 위해 먼저 직원들의 흥미와 열정을 떨어뜨리는 요소를 찾아내는 것이 경영의 문제임을 직시하여야 한다. 중요한 것은 인간이 먼저라는 사실이다. 지식 경제(knowledge economy)에서는 대수롭지 않지만 창조적 경제(creative economy)에서는 정서적 안정과 활력이 필수 불가결한 요소이다.

5. 이념

경영 이념이라고 하면 대부분 통제를 생각하지만 그런 체제에서는 창조 경제가 나오기 어려우므로 자율과 책임 경영이 필요하다.

④ 연간 경영 방침 설정

1. 경영 방침

기본 방침, 일반 방침 및 부문 방침의 3단계로 구분된다. 기본 방침은 기업의 경영 이념, 기본적인 경영 태도나 기본적인 경영 목표 등으로 이루진다. 일반 방침과 부문 방침의 구별은 유동적이며 마케팅 지향의 소비재 제조업체나 유통업에서는 영업 방침이 연구 개발 지향의 제조 회사에서는 연구 개발 방침이 일반 방침의 성격을 가지는 경우가 많다.

2. 방침

반복적 조건하에서 일어나는 행동에 대한 결정 방법이며, 환경의 변화에 관계없이 최고의 품질이 나올 수 없다. 환경이 바뀌면 전략도 바뀌어야 한다.

3. 경영 방침의 명확화

- (1) 목적 달성을 위해서 수단의 선택에 일정한 제약을 주면 일정한 방향으로 각자의 노력을 집중시킨다.
- (2) 권한 이양을 공정하게 하기 위하여 관리자는 예외 원칙에 의하여 관리할 수 있다.
- (3) 문제 처리에 일관성을 확보할 수 있다.
- (4) 각 부문의 활동의 조정을 조화롭게 하는 장점이 있다.

4. 연간 경영 방침 설정

(1) 경영 방침

경영 비전·목표 달성을 위해서 구체화하여 중장기 대응 전략과 중장기 실행 전략, 전기의 반성과 당기의 회사의 경영 환경, 당면 문제점 등을 감안해서 당기 경영 방침을 설정한다.

(2) 경영 방침 슬로건

경영 방침 슬로건은 추상적인 것보다는 구체적인 것이어야 한다.

(3) 경영 방침 실현

경영 방침을 구체적으로 실현하기 위한 조직 체제를 굳힌다.

수행 내용 / 전략적 선택 대안 도출 및 경영 방침 수립하기

재료 · 자료

- 전략적 선택 이론, 전략적 선택 대안 도출, 대안별 우선순위, 핵심 경영 키워드 제시, 연간 경영 방침 설정

기기(장비 · 공구)

- 컴퓨터, 빔프로젝터, 복사기, 문서 작성 도구

안전 · 유의 사항

- 출장 시 교통 사고에 주의한다.
- 컴퓨터 작업 시 견경완 증후군에 노출되지 않도록 적당한 휴식을 취한다.
- 야간작업 시에는 충분한 수면과 휴식을 취하도록 한다.

수행 순서

① 중장기 전략 방향에 따른 다양한 전략적 선택 대안을 도출하고 각 대안별 우선순위를 정한다.

1. 전략 선택 시스템은 4가지 단계를 분석한다.

(1) 다양한 전략 대안을 찾아내는 단계다.

이 단계에서는 전략 대안의 현실성보다 전략 대안을 찾아내는 데 초점을 맞춘다.

(2) 각 전략 대안의 결과를 예측해 보는 단계다.

각 전략 대안의 결과는 상황 시나리오에 따라 달라지므로, 시나리오를 고려한 전략 대안 결과를 예측, 분석한다.

(3) 전략 대안 집합을 구성하는 단계다.

도출한 전략 대안 중 현실성이 없는 대안들을 걸러 낸다. 전략을 대안별로 적합성을 검증하기 위해 시나리오별 감도 정량적 분석 기법도 많이 활용을 분석한다.

(4) 전략 대안을 선정하는 단계다.

위험 회피하는 포트폴리오 전략이나 적응성이 높은 유연화 전략을 선택하는 결정을 이 단계에서 분석한다.

② 중장기 전략 방향에 부합하는 핵심 경영 키워드를 제시함으로써 연간 경영 방침을 설정한다.

1. 연간 경영 방침의 설정 사례를 분석한다.

(1) 수익성 회복을 고려한다.

(가) 해외 시장을 개척한다.

(나) 판매점을 대상으로 사업 활동을 강화한다.

(다) 상품 전략을 전개한다.

(2) 고부가 가치 상품의 개발을 고려한다.

(가) 상품 개발 시스템의 강화를 한다.

(나) 제품 판매와 연관된 상품 개발한다.

(다) 유통 기한이 긴 제품을 생산한다.

(3) 제품의 취급과 새로운 시장을 개척한다.

(가) 새로운 시장을 개척한다.

(나) 제품 사업화의 기반 조성한다.

(4) 품질 관리 경영을 추진한다.

(가) 품질 관리 마인드를 일반화한다.

(나) 전원 참가형 풍토를 추진한다.

(다) 눈으로 보는 관리를 추진한다.

(5) 우수 인재의 채용과 능력 개발을 추진한다.

(가) 우수 인재를 확보한다.

(나) 실력주의 인사 제도의 사풍 만들기를 한다.

(다) 업무 매뉴얼을 활용한다.

2. 당기 경영 방침 사례를 파악한다.

(1) 경영 환경을 고려한다.

작년과 올해의 우리 회사의 경영 환경을 고려한다.

(2) 장래성을 분석한다.

국내 경제 전반이 저조한 가운데 로봇 산업은 성장 산업으로서 시장이 확대되고 세계화하는 장래성을 분석한다.

(3) 성장성의 예를 파악한다.

로봇 산업이 소형화 추세에 있는 것을 파악하여 성장 동력 원인을 파악한다.

(가) 최근 물가가 오를 것이라는 예측이었고, 로봇 기계는 성수기가 되어 판매 신장이 기대되어 로봇 공장에서 생산 시설을 확장했으나, 비수기에 들어가서 반대로 판매가 부진하여 회사는 잉여 재고를 안고 있는 현상을 파악한다.

(나) 전년도 대비 증가라고 하지만 제품별·상품별로 격차가 너무 많은 것을 파악한다.

(다) 이러한 경향은 금후 점점 더해질 것을 파악한다.

(라) 로봇 기계 업계의 현황 속에서 지난 연도를 반성해 보면, 부품 공급 체제의 문제, 생산성의 정체 기술자 육성의 문제, 제품 개발의 정체, 관리 체제 약화 등 많은 문제를 파악한다.

(마) 이러한 점을 감안하여 특정 담당자나 일부분의 문제로 생각하기 이전에 체질적인 문제점을 파악한다.

(바) 문제 해결을 위해 불량률 제로화와 사내 표준화 실시, 새로운 조직에 따른 관리자 학교를 개방하여 관리자들의 의식 개혁을 도모하고, 관리자 스스로 의욕을 높여 술선수범하는 업무 수행의 시풍을 조성하여 중견 기업으로서 선도하는 기반 조성을 파악한다.

(사) 업계도 고도 성장에서 저성장 시대로 들어간다.

(4) 환경을 근거로 올해의 경영 방침을 설정한다.

(가) 제1방침을 설정한다.

- ① 소비자의 입장에서 고객 감동의 작업으로 고품질 제품을 만든다.
- ② 회사의 임직원이 고객이 만족 할 때까지 감동하도록 철저한 서비스를 한다.
- ③ 고객과의 약속은 책임을 지고 지킨다.

(나) 제2방침을 설정한다.

시대가 요구하는 경영 체질을 강화하여 격변하는 시대를 선도한다. 불황 속에서 사회 봉사 활동을 지속적으로 추진한다.

- ① 고객 우선주의의 기업 정신으로 시장 변화를 선도한다.
- ② 합리적인 자원 관리와 경제적 원가 관리, 공해 방지, 안전 관리를 최우선 과제로 선정하여 변화의 조류에 적극적으로 순응하도록 한다.
- ③ 회사와 협력 업체가 상호 협력하여 공존하고 공영하는 체제를 조성한다.

(다) 제3방침을 설정한다.

일의 능률을 높이 향상하고 임직원의 자질을 향상시키는 교육으로 사명감을 가지고 일에 임한다.

- ① 주어진 업무를 창의와 연구로 정확하고 신속하게 한다.
- ② 사내에서 상호 협력하는 상호 승리의 방법을 모색한다.
- ③ 업무가 국가와 사회에 어떻게 기여하고 있는지를 파악하고 사명감을 가지고 업무에 임한다.

(라) 제4방침을 설정한다.

원칙 중심의 리더십으로 회사의 이미지 개선을 도모한다.

고객의 요구를 파악하기 위해서는 활동하는 직원의 마음가짐이 중요하다는 것을 인식한다.

- ① 기본 예절과 상호 배려를 하여 훌륭한 회사의 사풍을 만들어 간다. 내부에서 결정된 것은 실행하는 책임 경영, 양질의 제품이 생산되어 고객으로부터 인정받고, 안전한 직장이 될 수 있도록 한다.
- ② 일상 업무가 형식적이 아닌 진정성과 성실함이 있는지 생각해 보고, 진심과 성실성 있는 작업을 한다.

(마) 제5방침을 설정한다.

기술 축적을 장려하여 건강한 경영 기반을 만든다.

저성장 시일수록 기업의 진가를 알게 되므로, 그때야말로 성장 단계로의 비약을 위한 발판을 설정한다.

- ① 교육 사업을 장려하여 인재 축적에 노력한다.
- ② 기술력과 연구 개발을 축적하여 기술력이 강력한 회사로서 위치를 확고히 한다.
- ③ 효율성 있는 투자를 하고 낭비적인 비용의 절감과 물자를 소중히 하여 자금의 축적을 도모한다.

③ 연간 경영 방침을 설정한다.

1. 연간 경영 방침의 설정 사례를 분석한다.

(1) 경영 방침을 명확히 한다.

(가) 회사의 경영 목적 달성을 위한 내부의 방향을 설정한다.

(나) 권한 이양을 쉽게 하여 관리자는 예외 원칙에 의하여 관리한다.

(다) 문제 처리에 일관성을 확보한다.

(라) 각 부문의 활동의 조정을 쉽게 설정한다.

2. 연간 경영 방침을 설정한다.

(1) 경영 방침을 설정한다.

경영 비전·목표 달성을 위해 경영 방침을 구체화하기 위해서 중장기 대응 전략과 중장기 실행 전략을 실행하고 최근 회사의 실적에 대한 반성과 올해 회사의 경영 환경과 직면한 문제점 등을 감안해서 연간 경영 방침을 설정한다.

(2) 경영 방침 슬로건을 설정한다.

경영 방침 슬로건은 추상적인 것보다는 구체적으로 설정한다.

(3) 경영 방침 실현을 설정한다.

경영 방침을 구체적으로 실현하기 위해서 조직 체제를 설정한다.

교수 방법

- 선수학습에서 제시된 내용이 왜 중요하고 의미가 있는지 충분히 설명한다.
- 가능하면 글로벌 기업의 사례는 어떤지 찾아서 수집하게 한다.
- 수집된 자료를 비교해서 학생들이 다양한 기업의 사례를 접할 수 있도록 지도한다.
- 수업 전 과정에서 진행 순서에 따라 단계적으로 지식 습득이 이루어질 수 있도록 지도한다.
- 학생들이 실제로 중장기 경영 계획과 연간 경영 계획 수립하기 실습을 통해 중요 사항들을 숙지하도록 한다.

학습 방법

- 사전에 경영 전략과 기업 환경에 대한 선수학습 자료를 선정하여 학습내용과 관련된 부분을 미리 학습하여 본 학습의 이해도를 높인다.
- 관련 용어를 충분히 살펴보아 학습의 이해도를 높인다.
- 다양한 기업의 전략 방향 수립하기를 조사하고 분석한다.
- 전략 방향 수립하기는 경영 계획 수립하기에서 중요한 계획이기 때문에 회사의 관점에서 실행 가능한 범위 내에서 검토한다.
- 실제로 전략 방향을 수립하여 나온 성과들과 최신 산업 동향 창조 경제의 흐름에 맞는 전략 방향을 수립한다.

평가 준거

- 평가자는 학습자가 수행 준거 및 평가 항목에 제시되어 있는 내용을 성공적으로 수행하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
중장기 전략방향 설정	- 환경 변화 영향도·시사점 파악			
	- 중장기 전략 방향 설정			
중장기 전략방향 우선순위와 핵심 경영 키워드 제시	- 전략적 선택 대안 도출			
	- 핵심 경영 키워드			
	- 연간 경영 방침 설정			

평가 방법

- 서술형 시험

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
중장기 전략방향 설정	- 환경 변화 영향도·시사점 파악			
	- 중장기 전략 방향 설정			
중장기 전략방향 우선순위와 핵심 경영 키워드 제시	- 전략적 선택 대안 도출			
	- 핵심 경영 키워드			
	- 연간 경영 방침 설정			

• 논술형 시험

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
중장기 전략방향 설정	- 환경 변화 영향도·시사점 파악			
	- 중장기 전략 방향 설정			
중장기 전략방향 우선순위와 핵심 경영 키워드 제시	- 전략적 선택 대안 도출			
	- 핵심 경영 키워드			
	- 연간 경영 방침 설정			

• 평가자 질문

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
중장기 전략방향 설정	- 환경 변화 영향도·시사점 파악 여부			
	- 중장기 전략 방향 설정 여부			
중장기 전략방향 우선순위와 핵심 경영 키워드 제시	- 전략적 선택 대안 도출 여부			
	- 핵심 경영 키워드 제시 여부			
	- 연간 경영 방침 설정 여부			

• 평가자 체크리스트

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
중장기 전략방향 설정	- 환경 변화 영향도·시사점 파악 여부			
	- 중장기 전략 방향 설정이 적정 여부			
중장기 전략방향 우선순위와 핵심 경영 키워드 제시	- 전략적 선택 대안 도출이 적정 여부			
	- 핵심 경영 키워드 제시가 적정 여부			
	- 연간 경영 방침 설정이 적정 여부			

• 역할 연기

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
중장기 전략방향 설정	- 환경 변화 영향도·시사점 파악			
	- 중장기 전략 방향 설정			
중장기 전략방향 우선순위와 핵심 경영 키워드 제시	- 전략적 선택 대안 도출			
	- 핵심 경영 키워드			
	- 연간 경영 방침 설정			

피드백

- 서술형 시험
 - 관련된 자료를 조사 및 분석하고 관련된 실제 문제 해결 시나리오에 대한 작성 결과물을 평가하여 평가 결과에 대해 장단점을 서술한다.
- 논술형 시험
 - 관련된 자료를 조사 및 분석하고 관련된 실제 문제 해결 시나리오에 대한 작성 결과물을 평가하고 평가 결과와 장단점에 대하여 자신의 의견을 논한다.
- 평가자 질문
 - 전략방향 수립하기와 관련 부분의 정확한 이해를 평가하고 부족한 부분에 대해서는 별도의 용지를 이용하여 평가 결과를 피드백한다. 평가 결과가 일정 수준 이하로 나올 경우 학습한 후 재평가를 실시하도록 한다.
- 평가자 질문
 - 전략 방향 수립하기 관련 자료 조사 및 분석에 대한 평가 항목을 질문한 내용에 대한 적절성을 검토한다.
- 평가자 체크리스트
 - 전략 방향 수립하기 관련 자료 조사 및 분석에 대한 평가 항목을 체크하여 결과에 대하여 분석하여 평가에 안 좋은 항목을 점검한다.
- 역할 연기
 - 실제 편을 나누어 역할 연기를 실시해 토론을 진행하고, 진행 결과 부족한 부분이 있을 경우 개선안을 제시한다

학습 1	사업 계획 수립하기(LM0201010103_13v1.1)
학습 2	경영 목표 수립하기 (LM0201010103_13v1.2)
학습 3	사업 계획 수립하기(LM0201010103_13v1.3)
학습 4	사업별 경영 계획 조정하기(LM0201010103_13v1.4)

2-1. 핵심 성과 지표 설정하고 목표 설정 근거 제시

학습 목표

- 중장기 경영 목표와 연간 경영 목표 수립을 위한 핵심 성과 지표를 설정할 수 있다.
- 경영 목표 수립을 위한 각 핵심 성과 지표별 목표를 설정하고, 목표 설정의 근거를 제시할 수 있다.

필요 지식 /

① 핵심 성과 지표에 대한 개념

1. 핵심 성과 지표(KPI)의 정의

KPI는 성공적인 목표 달성을 위해 핵심적인 요소들을 관리하는 성과 지표이다.

(1) KPI의 성과 평가 기준

KPI는 장래의 성과에 영향을 미치는 핵심 자료를 묶어 놓은 성과 평가의 기준이다.

(2) KPI 목적

KPI를 도출하여 활용하는 것이 궁극적인 목적으로 기업이 원하는 방향으로 구성원들의 동기를 부여하는 데 있다.

(3) KPI 도출

KPI 도출 시에는 관리의 중요성, 통제 가능성, 측정 가능성 등을 고려해야 한다.

② 자사 사업 포트폴리오 현황

1. 포트폴리오 개념과 효율성

(1) 포트폴리오 개념

자신의 업무능력과 실력을 보여줄 수 있는 작품 또는 관련 내용 등을 집약한 수집철이나 작품집을 말한다.

(2) 효율적 포트폴리오

기대 수익에 대해서 제거 가능한 위험을 제거한 포트폴리오이다.

위험의 증가 없이는 추가적인 기대 수익도 얻을 수 없다는 개념이다.

2. 사업 포트폴리오 전략

(1) 사업 포트폴리오 전략의 개념

사업을 통해 현금을 확보하고, 사업을 통해 미래의 신성장 동력을 확보하고, 원천 기술의 확보를 위해 어느 부분의 사업을 축소할 것인지에 대한 전략적 의사 결정을 하는 것이 사업 포트폴리오 전략이다.

(2) 사업 포트폴리오 전략 구성

사업 포트폴리오 전략 구성을 위해서 우선적으로 요구되는 일은 기업의 주요한 사업의 단위들을 찾는 것이다. 기업의 주요 사업은 전사적인 목적 달성을 위해 서로 다른 역할을 수행할 수 있다는 것을 전제한 것이 사업 포트폴리오 전략의 기본 개념이다.

(3) 사업 포트폴리오 전략 선택 대안

일반적인 사업 포트폴리오 전략을 통해서 기업이 적용할 수 있는 선택 대안을 4가지로 구분한다.

수행 내용 / 핵심 성과 지표 설정하고 목표 설정 근거 제시하기

재료·자료

- 핵심 성과 지표에 대한 개념, 자사 사업 포트폴리오 현황

기기(장비·공구)

- 컴퓨터, 빔프로젝터, 복사기, 문서 작성 도구

안전·유의 사항

- 출장 시 교통 사고에 주의한다.
- 컴퓨터 작업 시 건강완 증후군에 노출되지 않도록 적당한 휴식을 취한다.
- 야간 작업 시에는 충분한 수면과 휴식을 취하도록 한다.

수행 순서

① 중장기 경영 목표와 연간 경영 목표 수립을 위한 핵심 성과 지표를 설정한다.

1. 핵심 성과 지표를 수립한다.

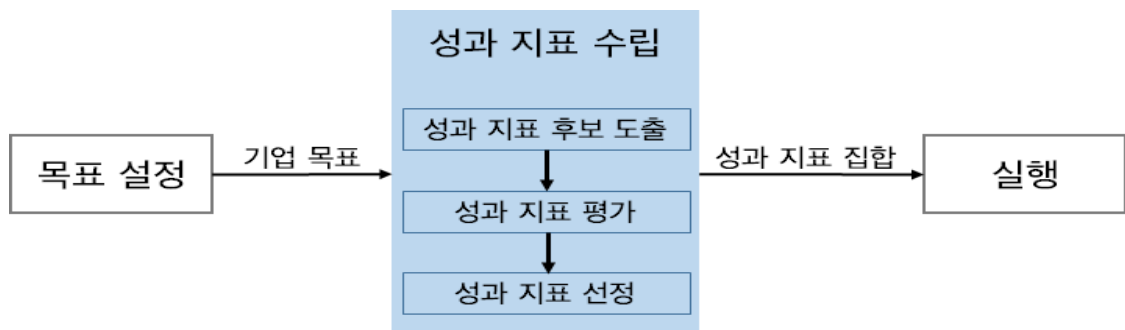
(1) 핵심 성과 지표 수립 관심을 파악한다.

급변하는 경영 환경 속에서 지속적인 경쟁력을 유지하기 위하여 기업들은 다양한 경영 혁신 기법을 도입한다.

(2) 성과 지표 수립 방법론을 파악한다.

(가) 성과 지표 수립 과정을 분석한다.

기업 경영에 있어서 중요한 과정이나 체계적인 절차와 구체적인 방법에 관한 연구는 취약한 실정을 파악한다.



[그림 2-1] 성과 지표 수립 프레임워크

그림 2-1과 같은 개략적인 프레임워크를 개발하였으나 구체적이지 못해 실제 적용에는 어려움이 따른다.

(나) 성과 지표 수립 절차를 분석한다.

기존의 개략적인 프레임워크를 기반으로 구체적이며 적용 가능한 방법론을 분석한다.

<표 2-1> 성과 지표 수립 절차

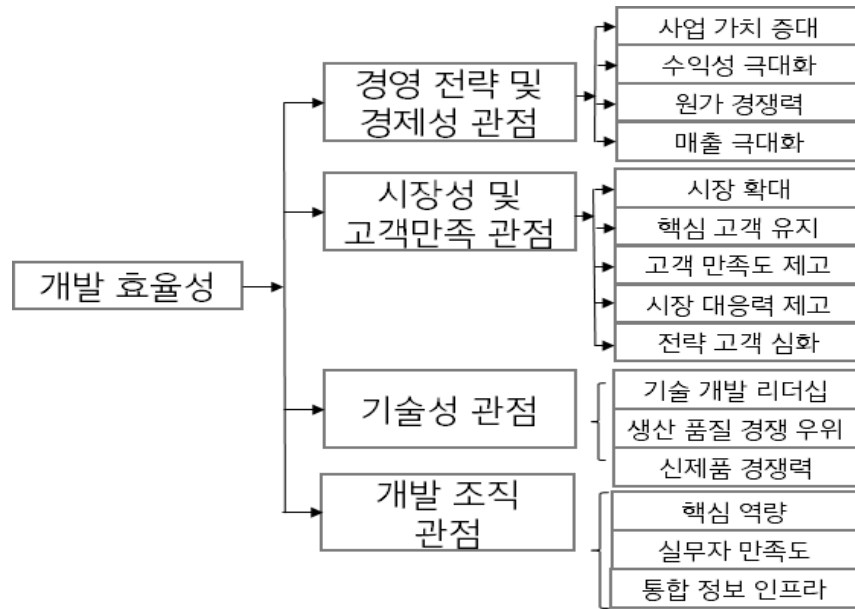
핵심 성공 요인 도출	핵심 성공 요인 도출
	- 경영 환경 분석 - 전략 분석 - 임원 인터뷰
후보 성과 지표 도출	후보 성과 지표 도출
	- 프로세스 분석 - 기존 성과 지표 분석 - 브레인스토밍 - 실무자 인터뷰 - 성과 지표 그룹화
성과 지표 수립	성과 지표 평가
	- 성과 지표 인과 관계 분석 - 전략 지도 작성 - 성과 지표 수립 - 성과 지표 정의서 작성
성과 지표 실행	- 데이터 수집
	- 산출물 정리 평가 운영 방안 작성 및 산출물 정리 - 평가 운영 방안 작성

기업의 성과 지표는 기업 전략과의 일치성이 매우 중요하기 때문에 기업의 성과 지표를 구축하기 위한 첫번째 단계에서는 대상 기업의 전략과 경영 환경을 분석하여 핵심 성공 요인을 도출한다.

(3) 성과 지표를 이용한 R&D 부서 평가를 분석한다.

반도체 제조 기업인 A사의 성과 지표 구축 과정 사례를 제시하고자 한다. 현재 A사의 제조나 영업 부문의 경우 성과 지표에 의한 경영이 이루어지고 있으나 연구 개발 부문의 경우 경영진 입장에서 효율성을 측정하고 부서별 성과를 평가하는 데 많은 어려움이 있었다. 따라서 개발 부문의 성취도를 평가, 모니터링, 피드백하고 연구 성과를 정량적으로 관리하는 체계를 구현하기 위해 성과 지표를 도입하고자 한다.

(가) 핵심 성공 요인 도출을 분석한다.



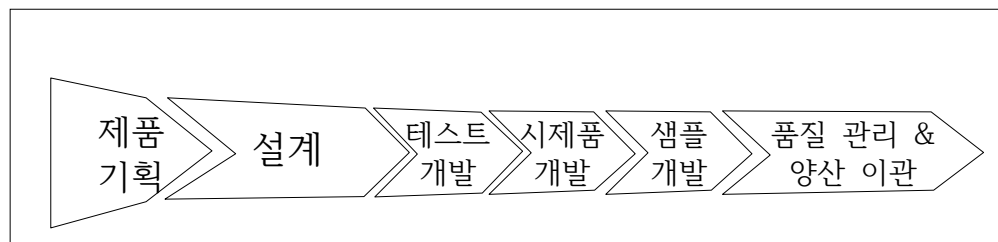
[그림 2-2] 핵심 성공 요인

기업의 경영 전략과 상반된 성과 지표는 종종 의도하지 않은 방향으로 기업을 이끌게 된다. 따라서 성과 지표 수립 시에 우선적으로 시행되어야 하는 것이 바로 핵심 성공 요인(CSF)을 수립하는 것이다. 도출된 핵심 성공 요인을 그림 2-2에 요약하였다.

<표 2-2> 성과 지표 그룹화 기준

그룹명	기준 요인
경영 전략 및 경제성 지표	선도적 기술 개발
	제품의 다양화를 기하는 전략
	개발 가능성(비전)
	제품 시장 형성 예측
	투자 규모의 적절성
	예상되는 이익
	투자 수익률
	자본 회수 기간
기술성 지표	기술의 축적성
	개발의 긴급성
	개발 기술의 기대 효과
	프로세스 효율성
고객 만족 및 시장성 지표	개발 기술을 통한 제품 상품화
	제품 품질 향상
	고객 클레임 발생
	고객 납기 준수
	고객 요구 도달성

그룹명	기준 요인
개발 조직 지표	시장의 규모
	시장의 안정성
	시장의 성장성
	시장의 점유율
	개발 실적
	개발 인력 확보
	개발 시설·장비 보유
	개발 인력의 능력
	개발 팀워크



[그림 2-3] 개발 부문 프로세스 분석

기존의 개략적인 프레임워크를 기반으로 구체적이며 적용 가능한 방법론을 표 2-2와 같이 제시하였다.

(나) 후보 성과 지표 도출을 분석한다.

연구 개발 부문의 후보 성과 지표 수립을 위해서 먼저 연구 개발 프로세스를 분석한다. 그림 2-3 같이 연구 개발 프로세스를 6단계로 구분하여 개발 제품군에 따라서 부서를 분류하였다.

기존 프로세스 분석 결과를 토대로 현업 인터뷰, 브레인스토밍 등의 과정을 거쳐 후보 성과 지표를 도출하였다. 도출된 후보 성과 지표는 성과 지표 그룹화 기준에 따라서 표 2-3과 같이 분류하였다. 핵심 성공 요인 그룹별로 후보 성과 지표를 그룹화 하는 과정이 예시되어 있다.

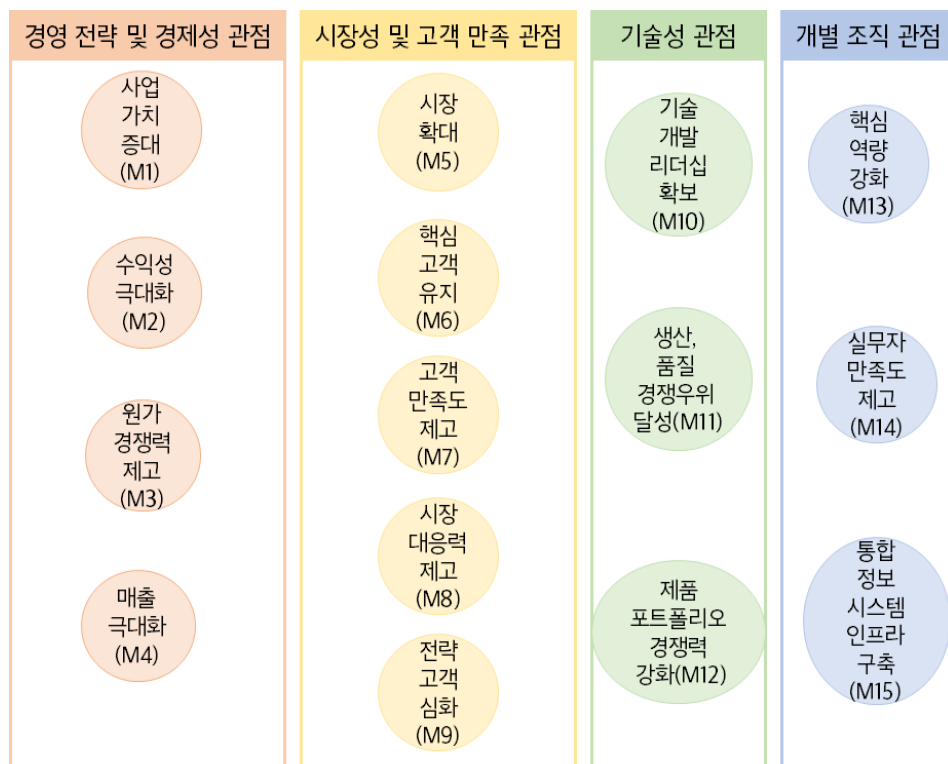
<표 2-3> 성과지표의 연계성

경영 전략 및 경제성 지표	차별화 제품 비중, 제품 검토 시간, 종합 수율, 제품 원가 절감률, 개발비, 신제품 매출 비중, 과제별 인건비, 과제별 투자비, 과제별 재료비, 품질 실패 비용률, 사업화 아이템 건수, 종합 수율
-------------------	--

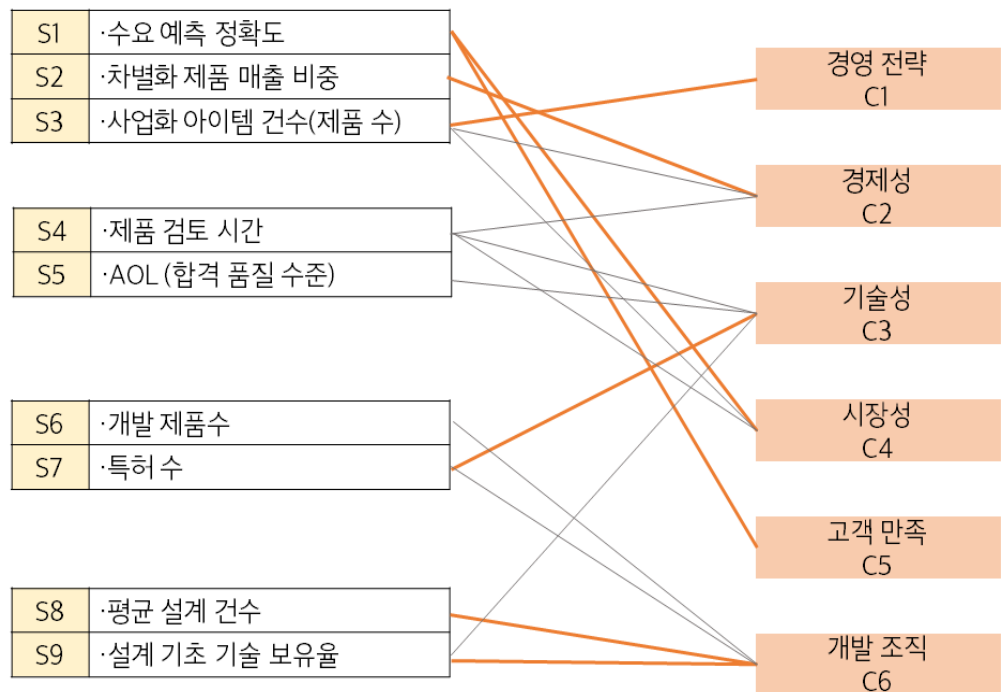
기술성 지표	적기 출시율, 제품 검토 시간, 출하 품질 불량률, 출하 품질 신뢰성, 적중률, 설계 기초 기술 보유율, 기준 이상률, 현업 대응도, 승인율, 공정 능력 지수, 종합 수율, 품질 향상·사고 예방률, 업무 정합률, 품질 실패 비용률
고객 만족 및 시장성	수요 예측 정확도, 제품 검토 시간, 신제품 매출 비중
개발 조직 지표	개발 제품 수, 개인별 평균 설계 건수, 설계기초 기술 보유율, 특허수, 신제품 개발 건수, 불량 분석율, 인력 참여율, 업무 경합률, 기술 문서 등록률

(다) 성과 지표 수립을 분석한다.

도출된 후보 성과 지표와 핵심 성공 요인 간의 연관성을 심층적으로 분석하기 위해 그림 2-4에서 나타나는 바와 같이 성과 지표와 핵심 성공 요인 간의 전략 지도를 작성하였다. 이를 통해 후보 성과 지표 중 핵심 성공 요인과 연관성이 높은 성과 지표를 선별할 수 있을 뿐만 아니라 성과 지표 간의 연관 관계도 구축하게 된다. 도출된 성과 지표 간의 연관 관계는 성과 지표의 실행 단계에서 DEA를 활용한 정량적 평가 시에 활용되게 되는데, 전략 지도에 근거해서 핵심 성공 요인의 입력 지표와 출력 지표를 선정하게 된다.

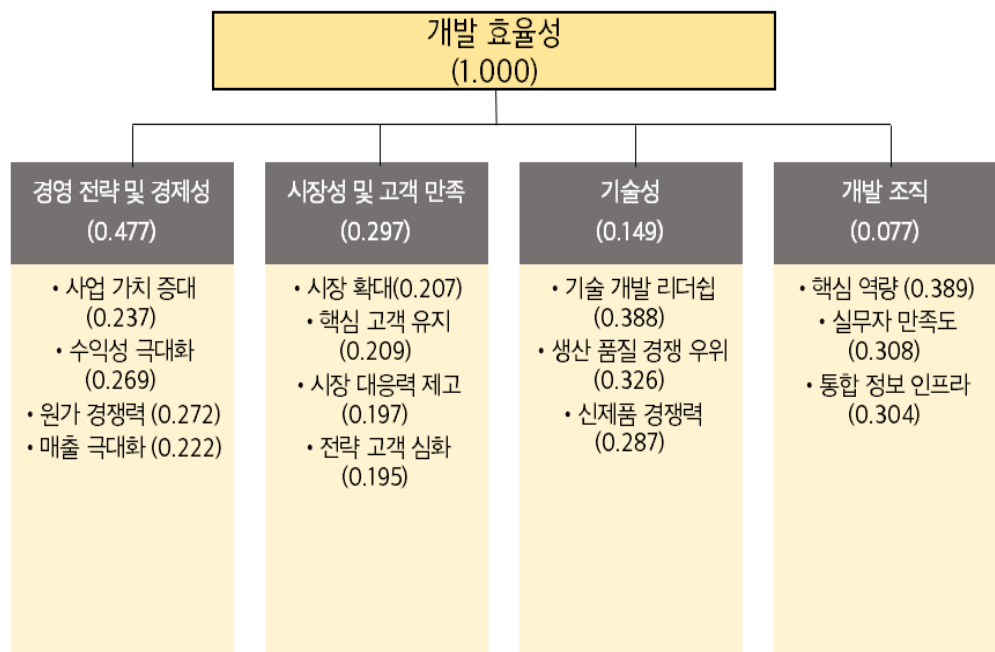


[그림 2-4] 전략 지도



[그림 2-5] AHP를 통한 가중치 산정

연구 개발 부문 종사자들을 대상으로 AHP 분석을 실시하여 그림 2-5와 같이 핵심 성과 지표별 가중치를 부여한다.



[그림 2-6] 개발 효율성

<표 2-4> 성과 지표

경영 전략 및 경제성	사업화 아이템 건수(제품 수)
	개발비
	종합 수율
	제품 원가 절감률
	신제품 매출 비중
시장성 및 고객 만족	차별화 제품 매출 비중
	고객 클레임 지수
	적정 시기 수요
	수요 예측 정확도
	적기 출시율
기술성	차별화 비율
	샘플 납기 대응률
	개발 납기 미준수율
	특허 수
	불량률
개발 조직	불량개수
	생산수량
	신제품 개발 건수
	설계 기초 기술 보유율
	개발 인력 참여율
개발 조직	평균 설계 건수
	업무 경합률
	기술 문서 등록률

최종적으로 정의된 성과 지표는 표 2-4에 나타나 있다. 정의된 성과 지표는 전략 지도에 의해 핵심 성과 지표와 연계되고 핵심 성과 지표의 정략적 가중치를 이용하여 각 부서의 정량적 평가에 활용한다.

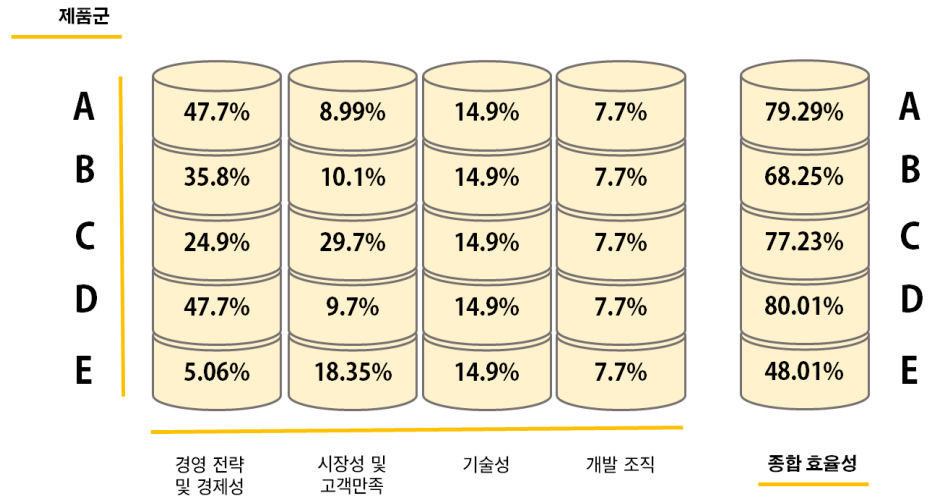
(라) 성과 지표 실행을 분석한다.

성과 지표의 활용을 위해서는 성과 지표를 이용한 평가가 이루어져야 한다. 본 연구에서는 부서별 효율성을 측정하기 위해서 DEA 기법을 활용하였다. 대상 기업인 A사는 제품군별로 5개의 개발 부서가 운영한다. 성과 지표에 기반한 부서별 효율성 측정을 위해 <표 2-5>와 같이 데이터를 수집한다.

<표 2-5> 성과 지표 데이터 수집

	항목	단위	A	B	C	D	E
경영 전략 및 경제성	사업화 아이템 건수 (제품 수)	건	36	18	24	23	43
	신제품 매출 비중	%	69.2	31.4	62.4	32.7	97.3
시장성 및 고객 만족	적정 시기 수요	%	77.6	83.4	85.4	79.4	83.0
	수요 예측 정확도	%	39.6	36.1	36.5	31.1	16.7
기술성	개발 납기 준수율	%	72.2	71.4	63.6	74.3	-
	특허 수	건	177	62	62	48	-
	불량 개수	ea	688	404	130	407	-
	생산 수량	ea	1412	930	140	753	-
	신제품 개발 건수	건	16	7	5	8	24
	개발 납기 미준수율	%	9.9	9.6	10.0	9.5	-
	개발 인력 참여율	명	392	117	84	129	5
개발 조직	평균 설계 건수	건	16	7	5	8	24
	업무 경합률	%	68.4	67.2	77.7	50.2	-
	기술 문서 등록률	%	59.4	59.3	54.7	46.2	-

수집된 데이터는 부서별 효율성(Efficiency)을 측정하는 데 활용된다. DEA 모델링 시 각 개발 부서가 dmu로 정의되며 성과 지표의 입·출력 설정은 전 단계에서 작성한 전략 지도에 기반한다. DEA 실행 결과를 그림 2-7에 요약한다.



[그림 2-7] 부서별 효율성 측정 결과

부서별 효율성 측정 결과 효율성이 가장 높게 나타난 부서는 D부서이며 A부서와 C부서가 그 다음으로 높게 나타난다. 종래의 평가에서는 매출 비중이 높은 제품군의 연구 개발을 담당하는 A부서가 항상 높은 평가를 받아 왔다. 그러나 본 연구 결과 B부서, D부서 등이 비록 매출 비중은 A부서에 비해 높지 않지만 입력 대비 산출물의 효율성 측면에서는 A부서보다 높은 것으로 나타난다.

(마) 결론을 분석한다.

기업의 성과 지표를 도출하는 체계적인 방법론을 제시하고 이를 실제 연구 개발 분야의 성과 지표 개발 사례에 적용한다. 연구 개발 분야는 비정형적이며, 창조적인 업무의 속성상 생산이나 영업 분야에 비해 성과 측정 및 관리가 어려운 측면이 존재한다. 반도체 기업의 사례 연구를 통해 연구 개발 부문의 성과 지표 개발 방법론을 제시한다. 전략 지도와 AHP 기법을 도입하여 실제 기업의 전략 방향과 일관성 있게 성과 지표를 활용하도록 한다. DEA기법을 활용하여 각 부서의 효율성을 하나의 지표로 도출할 수 있는 방법론을 개발하고 이를 적용한다. 이러한 방법론은 연구 개발 부문뿐만 아니라 일반적인 분야에서도 적용 가능하다.

② 경영 목표 수립을 위한 각 핵심 성과 지표별 목표를 설정하고, 목표 설정의 근거를 제시한다.

1. 핵심 성과 지표별 목표를 설정한다.

(1) 기본 방향을 설정한다.

(가) 성과 목표 달성도 평가로 전환 추진한다.

사전 설정한 성과 목표·지표의 달성도를 확인하는 평가한다.

계속 사업도 목표 기한을 중장기 범위 내에서 제시하여 구체적 성과 목표 설정한다.

(나) 사업 유형을 고려한 합리적 성과 목표를 설정한다.

사업 유형, 목표 기한, 재원 등을 종합적으로 고려해 성과 목표를 설정한다.

참여적 성과 목표 설정으로 성과 목표 설정 시 이해관계자와 협의한다.

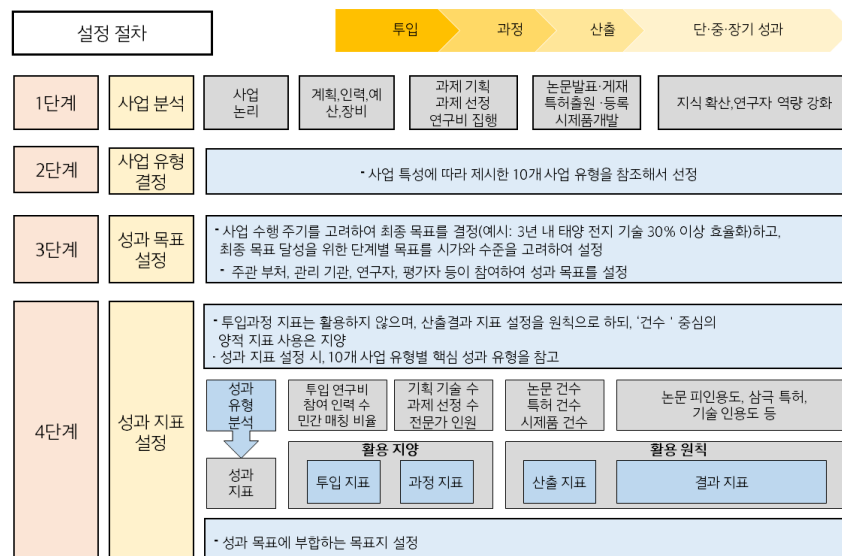
구체적 성과 목표 설정으로 사업 평가 전 주기에 걸쳐 책임성을 강화한다.

(다) 정성적·정량적 성과 지표를 설정한다.

성과 지표는 사업별 성과목표의 핵심 내용을 고려해 설정한다.

과제 수준의 양적 지표 통합 등을 원칙적으로 지양하고 사업 수준의 산출·결과 지표 중심으로 성과 지표를 설정한다.

(2) 설정 절차와 원칙을 정한다.



[그림 2-8] 설정 절차

(3) 사업 분석 및 사업 유형을 결정한다.

(가) 사업 분석을 한다.

이해관계자의 사업에 대한 이해도를 높이기 위해, 사업 작동 원리에 대한 도식화를 한다.

(나) 사업 분석은 주로 논리 모형을 통해 도식화를 구현한다.

논리 모형은 투입, 과정, 산출, 결과 등 사업 구성 요소 및 관계를 시각적으로 표현한다. 논리 모형 이외에 각종 플로차트, 로드맵 등을 통해 사업을 도식화한다.

(다) 사업 유형을 결정한다

<표 2-6> 사업 유형

성격	유형	
1. 연구 개발	1. 기초 연구	4. 공공 기술 개발
	2. 단기 산업 기술	5. 지역 개발
	3. 중장기 산업 기술	6. 신제품 개발
2. 연구 기반 조성	7.인력 양성	9. 성과 확산
	8. 시설 장비 구축	10. 산학 협력

(4) 단계별 성과 목표를 제시한다.

(가) 성과 목표의 의의와 체계를 제시한다.

연구 개발을 통하여 달성하고자 하는 구체적인 목표를 제시한다.

성과 목표와 전략 목표, 성과 지표를 제시한다.

(나) 전략 목표를 제시한다.

(다) 성과 목표를 제시한다.

연구 개발을 통하여 달성하고자 하는 구체적 목표를 제시한다.

성과 목표는 연차별·단계별 성과 목표로 세분한다.

(라) 성과 지표를 제시한다.

성과 목표의 달성도를 객관적으로 측정할 수 있는 지표를 제시한다.

(마) 사업 평가에서의 성과 목표를 적용한다.

중간 평가는 계속 및 기한 사업은 최종 목표를 기준으로 설정된 단계별 성과 목표 달성도를 점검한다.

종료 평가는 종료 사업과 목표 기한에 도달한 계속 사업은 성과 목표 대비 달성도를 평가한다.

(5) 성과 목표·단계별 성과 목표를 설정한다.

(가) 사업 기한 유무에 따른 성과 목표를 설정한다.

① 기한 사업

기한 사업

사업 수명 주기	사업 집행			
	사업 시작	평가 주기	평가 주기	사업 종료
성과 목표	단계별(평가 주기별) 성과 목표		단계별(평가 주기별) 성과 목표	성과 목표
성과 관리	성과 목표 · 지표 설정 및 제출	중간 평가 합리적 변동 사유 발생 시	중간 평가 목표 지표 수정	잠정 평가

[그림 2-9] 기한 사업

② 계속 사업

계속 사업

사업 수명 주기	사업 집행				
	사업 계속	평가 주기	평가 주기	평가 주기	목표 기한 (계속)
성과 목표	단계별(평가 주기별) 성과 목표		단계별(평가 주기별) 성과 목표	성과 목표	
성과 관리	성과 목표 · 지표 설정 및 제출	중간 평가 합리적 변동 사유 발생 시	중간 평가 목표 지표 수정	잠정 평가	

[그림 2-10] 계속 사업

(나) 전략 목표를 도출한다.

- ① 각 분야 기본 계획, 기술 분야별 전략 계획 등 연구 개발 상위 계획에서 파악한다.
- ② 각 부처의 성과 계획서 등에 제시된 부처의 미션과 국·과 단위의 성과 목표를 통해 파악한다.
- ③ 위와 같은 방법이 어려울 경우 대외적으로 표방하는 사업 목적으로 전략 목표를 파악한다.

(다) 성과 목표를 설정한다.

- ① 사업의 상위 계획 및 부처의 임무에 부합하도록 성과 목표를 설정한다.
성과 목표는 전략 목표 달성에 기여할 수 있도록 논리적으로 설정한다.
- ② 사업의 성과 목표는 구체적이고 명확하게 표현한다.
목표가 불명확하거나 추상적인 경우 어떤 성과를 내고자 하는지 짐작하기 어렵고 이를 제대로 측정하기도 어렵다.
구체화하기 곤란한 사업은 성과 예측이 어려운 사업의 경우 복수의 성과 목표를 제시 가능하다.

(라) 단계별 성과 목표의 설정을 한다.

- ① 사업의 최종 성과 목표에 도달하기 위한 구체적 실행 과정으로서 일정 기간 동안의 사업 수행을 통해 달성하려는 평가 주기별 목표를 설정한다.
- ② 계속 사업을 한다.
계속 사업은 사업의 종료 시점이 없어 최종 목표의 달성 시점을 파악하기 어려워 다음 순서에 따라 성과 목표를 설정한다.
- ③ 기한 사업을 한다.
사업 종료 시점이 특정되어 있어, 사업의 최종 목표와 단계별 성과 목표 설정이 용이하다.
종료 시점 확인 시 사업의 최종 목표 달성 시점을 확인한다.
목표 설정 시 최종 목표 달성을 위해 사업 중간의 단계별 성과 목표를 설정한다.

(마) 성과 목표를 수정한다.

- ① 성과 목표는 예측하지 못한 환경 변화가 사업 추진에 심각한 영향을 끼치는 등 직접적인 인과 관계가 인정되는 경우에 한하여 수정한다.
성과목표 달성을 용이하게 하기 위한 단순 목표 수정은 불허한다.
- ② 성과 목표 변경의 합리적 사유를 제시한다.
조기 달성은 성과 목표가 사업 내부 또는 외부에서 기 달성되어 기존 목표 유지가 무의미한 경우이다.
- ③ 성과 목표 수정은 성과 목표 설정과 동일 절차로 진행한다.

2. 목표 설정의 근거를 제시한다.

(1) 성과 지표를 제시한다.

(가) 개념 및 유형을 분석한다.

성과 목표의 달성도를 객관적으로 측정할 수 있는 지표이다.

① 투입 지표를 제시한다.

연구 개발 과정에서 사용된 투입물 (재원, 인력, 장비 등)에 관한 지표를 말한다.

② 과정 지표를 제시한다.

연구 개발 과정에 초점을 맞추는 지표로서 산출물로 전환하거나 고객에게 서비스하기 위해 추진된 조직 내의 수행 활동을 의미한다. 경우에 따라서는 산출 지표와 혼용한다.

③ 산출 지표를 제시한다.

④ 결과 지표를 제시한다.

사업 결과에 대한 최종적인 기대 효과 성취 수준을 측정 가능한 지표이다.

(2) 성과 지표를 설정한다.

(가) 성과 목표와 연계성이 있는 성과 지표를 설정한다.

① 성과 지표는 성과 목표와 연계성을 지니며, 성과 목표에 부합하도록 설정한다.

② 성과 지표에 성과 목표 달성도를 측정할 수 있는 내용이 충분히 반영되어 있지 않거나 명확하지 않은 경우, 또는 지나치게 일반화된 성과 지표는 설정하지 않는다.

(나) 사업 유형을 고려한 성과 지표를 설정한다.

① 성과 지표 설정 시 5대 성과 지표를 고려하여 성과 지표를 설정한다

② 성과 지표는 성과 목표의 달성도를 정확히 파악할 수 있도록 2개 이상으로 구성한다.

(다) 사업의 이력 또는 수명 주기를 고려한 성과지표를 설정한다.

① 계속 사업은 투입 - 과정 - 산출 - 결과 단계의 성과가 동시에 나타나는 특성이 있으므로, 사업 수명 주기를 고려하여 산출 단계와 결과 단계 지표를 병행하여 사용한다.

② 기한 사업은 초기에는 과정 지표도 한정적으로 활용 가능하며, 사전 계획된 성과 지표를 사업의 진척에 따라 단계적으로 활용한다.

(라) 질적 지표 중심으로 성과 지표를 설정한다.

- ① 원칙적으로 질적 우수성이 반영된 산출 지표, 결과 지표로 설정한다.
- ② 사업의 성과 지표 설정 시 추가적인 노력 없이 예산만 투입하면 자동으로 달성되는 투입 지표 및 과정 지표는 설정하지 않는다.

(3) 측정 방법을 설정한다.

(가) 성과 지표 개념과 측정 방법을 일치한다.

(나) 측정 산식에 투입·과정 지표를 포함하지 않는다.

- ① 측정 산식을 구성하고 있는 세부 지표들이 사업의 성과와 관계없는 투입 지표나 과정지표 등으로 구성된 경우는 적절한 성과 지표로 볼 수가 없다.

(다) 객관적 측정을 활용한다.

- ① 측정 산식은 객관적으로 측정 가능하게 구성하며, 사업의 성과가 외부 요인에 영향을 많이 받는 측정 산식은 피한다.

(라) 질적 우수성의 객관화를 설정한다.

- ① 정성적 성과 지표를 설정하더라도 측정 방법을 최대한 객관화하여 설정한다.

(4) 목표치를 설정한다.

(가) 합리적 목표치 설정 근거를 제시한다.

- ① 장애 요인 등을 최대한 고려하여 목표치 수준을 설정하고 설정 근거를 반드시 제시한다.
- ② 전년도 실적 등 과거 정보는 목표치 설정의 출발점으로서 의미가 있으나, 점증적 방식의 달성 수준 설정은 도전적인 추진을 저해할 우려가 있어 활용에 주의한다.

(나) 도전적 목표 설정 근거를 제시한다.

- ① 연구 개발 목표는 국내외 최고 수준 등을 고려하여 도전적으로 설정하되, 달성 불가능한 목표치는 설정하지 않는다.
- ② 공공 또는 민간 기관의 사례, 전문 기관의 과학적인 연구와 판단, 연구자 집단 등의 의견을 참고하여 목표치를 설정하고 반드시 근거 정보를 제시한다.

(다) 가중치 설정은 사업이 창출하는 핵심 성과 등을 고려하여 설정한다.

- ① 사업 유형별로 핵심 성과의 가중치가 가장 높아야 한다.
- ② 유형별 핵심 성과에 높은 가중치를 부여하되, 핵심 성과가 도출되는 여건이 미성숙한 사업초기의 경우 등은 사업 여건에 따라 가중치를 다르게 설정할 수 있다.

(라) 계속 사업의 경우 사업의 산출 지표의 비중을 낮추고, 결과 지표의 가중치 비중을 높게 설정한다.

- ① 사업 시작 10년 미만 사업의 1~2단계에서는 산출 지표의 가중치가 다소 높은 것도 인정한다.
- ② 10년 이상 장기 사업은 사업의 결과가 나타날 수 있는 기간이 충분히 지났음을 감안하여 결과 지표에 높은 가중치를 부여한다.

(5) 성과 지표를 수정한다.

(가) 성과 목표 변동에 따른 성과 지표를 수정한다.

- ① 성과 목표가 변동됨에 따라서 성과 목표에 적합한 성과 지표를 변경하는 경우에 수정한다.

(나) 성과 지표를 합리적으로 개선한다.

- ① 성과 목표를 객관적으로 측정할 수 있는 새로운 방법을 개발 또는 발견해 기존 성과 지표를 개선하고자 하는 경우에 수정한다.
- ② 수정하려는 성과 지표는 성과 목표와의 적합성, 측정 방법의 타당성 등의 요건을 충족해야 한다.

(다) 성과 지표 수정은 성과 지표 설정과 동일 절차로 진행한다.

(6) 성과 목표·지표를 점검, 확정한다.

(가) 신규 사업을 점검, 확정한다.

- ① 신규 사업의 성과 목표 및 성과 지표는 착수 다음 연도에 제출한다.

(나) 진행 중 사업을 점검, 확정한다.

- ① 진행 중인 사업의 성과 목표 및 성과 지표는 6월말에 제출한다.

(다) 성과 목표·지표의 수정을 점검한다.

- ① 확정된 성과 목표·지표의 수정이 필요한 경우 수정 사유 발생 다음 연도에 제출한다.

2-2. 평가 계획 수립

학습 목표 • 수립된 경영 목표의 달성 수준을 판단할 수 있는 평가 계획을 수립할 수 있다.

필요 지식 /

① 사업별 목표 관련 평가 기준

1. 사업 평가

(1) 사업 평가 개념

사업의 목표 달성을 위한 모든 활동을 평가하는 방법으로 사업에 대한 현장 평가, 행정 평가 및 프로그램 평가 등을 실시하여 사업 지원 및 계속 수행 여부를 결정하기 위한 자료로 활용한다.

(2) 사업 평가 보고서

기업에서는 특정 사업의 시행을 완료한 후 이에 대한 평가를 통해 사업 계획의 성취 여부를 판단하게 된다. 이를 문서로 작성한 것을 사업 평가 보고서라 한다

(3) 사업 평가서

사업의 성과나 실적을 판단하는 문서이다. 사업은 일정한 목적과 계획을 가지고 하나의 기업체를 지속적으로 경영하는 것을 말한다.

2. 평가 기준

(1) 평가 기준표 개념

실적이나 성적 등의 평가를 위해 참고해야 할 기준을 기록한 서식을 말한다.

② 경영 목표 설정 방법론

1. 경영목표 설정 방법

(1) 목표 설정

기업에 있어서 직원들이 목표를 설정하고 기업에서 이를 공정하게 평가하여 적절한 보상을 주는 것은 기업의 지속 성장을 위한 기본적인 필수조건이다.

(2) 성과 책임

보통 중장기적으로 바뀌지 않는, 조직 내에서 맡은 직무에 기대되는 역할을 의미한다.

(3) 목표

성과 책임을 성취하기 위해 일정 기간에 달성해야 할 성과를 말한다.

2. 목표 관리 (MBO : management of objectives)

(1) 목표 관리의 개념

조직의 상하 구성원들이 참여를 통해 조직과 구성원의 목표를 설정하고, 생산 활동을 수행한 뒤, 업적을 측정하고 평가함으로써 효율적으로 관리하기 위한 조직 관리의 체계를 말한다.

수행 내용 / 평가 계획 수립하기

재료·자료

- 사업별 목표 관련 평가 기준
 - 기기(장비·공구)
 - 컴퓨터, 빔프로젝터, 복사기, 문서 작성 도구

안전·유의 사항

- 출장 시 교통 사고에 주의한다.
- 컴퓨터 작업 시 건강관 증후군에 노출되지 않도록 적당한 휴식을 취한다.
- 야간작업 시에는 충분한 수면과 휴식을 취하도록 한다.

수행 순서

❶ 평가 계획을 수립한다.

1. 경영 목표의 달성 수준을 판단할 수 있는 평가 계획을 수립한다.

② 수립된 경영 목표의 달성 수준을 판단할 수 있는 평가 계획을 수립한다.

1. 목표 달성 수준을 판단한다.

(1) 목표 관리 과정을 분석한다.

목표 관리로 목표를 달성할 경우, 관리 과정이 어떻게 진행되는지를 살펴보기로 한다. 목표 관리는 크게 목표 설정(setting objectives), 과정 추적(tracking progress), 최종 결과 평가(evaluating results)의 3단계로 구분할 수 있다.

(가) 첫 단계 목표의 설정을 분석한다.

- ① 조직 구성원이 참여하여 정해진 기간 내에 달성해야 할 과제를 위한 최종 목표와 중간 목표를 설정하고 목표들 간의 우선순위의 결정한다.
- ② 목표 달성을 위한 발전 계획을 수립한다.
- ③ 인력·예산·정보 등 자원 배분을 한다.

(나) 둘째 단계 과정의 추적을 분석한다.

목표 추구 활동을 평가한다.

임무 수행의 진행이 잘 되고 있는지를 확인하고 불충분하면 보완 조치를 취하기 위해서 중간평가를 실시한다.

(다) 최종 결과에 대한 평가 단계를 분석한다.

목표 달성 여부를 평가하여 다음 순서에 진행될 목표 관리의 과정에 다시 투입한다. 이와 같이 목표 관리의 과정도 환류를 하게 된다.

2. 지표와 수준을 설정한다.

(1) 지표를 분석한다.

달성할 수준에 대한 것을 의미한다.

산출 결과의 이미지가 확실하고, 이를 양적으로 체크할 수 있는 지표가 좋으나, 때에 따라서는 결과를 만들어 내기 위한 과정 (process) 지표도 목표로서 사용할 수 있다.

(2) 수준을 분석한다.

많은 기업에서 S, A, B, C, D와 같이 5개 등급을 사용한다.

(가) S 등급: 성과가 매우 우수하여 최고 성과로 활용할 수준

(나) A 등급: 목표를 초과하는 성과가 우수한 수준

(다) B 등급: 목표 달성 수준 (100%~90% 수준을 권장)

(라) C 등급: 다소 미흡한 수준

(마) D 등급: 성과가 매우 저조한 수준

(3) MBO 목표 설정을 분석한다.

지표와 수준은 필수 요소이고, 목표의 성격에 따라 기일(언제까지), 수단 방법도 명시한다.

(4) 설정된 MBO 목표는 SMART 원칙을 검토한다.

(가) specific: 구체적인 지표와 수준을 검토한다.

(나) measurable: 평가를 위한 수준 측정이 가능한지 검토한다. 특히, 양이 아니라 질에 관한 정성적 목표인 경우 이를 구분하여 측정할 수 있는지 검토한다.

(다) achievable: 현실적으로 달성 가능한 목표인지 검토한다. 특히, 너무 과도한 목표의 경우, 직원 불만이나 도전 의식 감소로 인하여 역효과가 나타날 수 있다. 통상 전년 대비 20%를 초과하여 목표를 잡지 않는다.

(라) result-focused: 결과 이미지가 명확한지 판단한다.

(마) timing: 적절한 타이밍이 적용된 목표인지 판단한다. 목표 달성의 최종 시점은 연말 시점으로 통상 정해져 있는 것이 보편적이나 목표 달성을 위한 중요한 실행 방법이 적절하게 일정 관리가 되는지 간과하는 경우가 많다.

(5) 고성과를 위한 MBO의 목표 설정 방법을 분석한다.

(가) 회사의 경영 방침과 경영 전략을 이해한다.

(나) 직무의 성과 책임에 따라 목표 영역을 설정한다.

(다) 지표(무엇을 달성)를 구체화한다.

(라) 수준(얼마만큼 달성)을 구체화한다.

(마) 성과를 창출해야 할 기한(언제까지 달성)을 구체화한다.

(사) 이를 달성하기 위한 수단과 방법을 구체화한다.

교수 방법

- 선수학습에서 제시된 내용이 왜 중요하고 의미가 있는지 충분히 설명한다.
- 가능하면 개인별로 다른 기업의 사례는 어떤지 찾아서 수집하게 한다.
- 수집된 자료를 비교해서 학생들이 다양한 기업의 사례를 접할 수 있도록 지도한다.
- 수업 전 과정에서 진행 순서에 따라 단계적으로 지식 습득이 이루어질 수 있도록 지도한다.
- 학생들이 실제로 핵심 성과 지표를 설정하고 목표 설정 근거를 제시하며, 평가 계획을 수립하는 실습을 통해 중요 사항들을 숙지하도록 한다.

학습 방법

- 사전에 핵심 성과 지표에 대한 개념, 자사 사업 포트폴리오 현황, 사업별 목표 관련 평가 기준에 대한 선수학습 자료를 선정하여 학습 내용과 관련된 부분을 미리 학습하여 본 학습의 이해도를 높인다.
- 관련 용어를 충분히 살펴보아 학습의 이해도를 높인다.
- 다양한 기업의 실적 점검 운영 사례를 찾아보고 이에 대한 이해를 넓힌다.
- 회사의 관점에서 실행 가능한 범위 내에서 검토한다.
- 실제로 경영 목표 수립하기를 하여 나온 성과들을 검토한다.

평가 준거

- 평가자는 학습자가 수행 준거 및 평가 항목에 제시되어 있는 내용을 성공적으로 수행하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
핵심 성과 지표 설정, 목표 설정 근거 제시, 평가계획 수립	- 핵심 성과 지표에 대한 개념			
	- 자사 사업 포트폴리오 현황			
	- 사업별 목표 관련 평가 기준			
	- 핵심 성과 지표 설정 기법			
	- 성과 관리 기법			

평가 방법

- 논술형 시험

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
핵심 성과 지표 설정, 목표 설정 근거 제시, 평가계획 수립	- 핵심 성과 지표에 대한 개념			
	- 자사 사업 포트폴리오 현황			
	- 사업별 목표 관련 평가 기준			
	- 핵심 성과 지표 설정 기법			
	- 성과 관리 기법			

• 평가자 질문

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
핵심 성과 지표 설정, 목표 설정 근거 제시, 평가계획 수립	- 핵심 성과 지표에 대한 개념			
	- 자사 사업 포트폴리오 현황			
	- 사업별 목표 관련 평가 기준			
	- 핵심 성과 지표 설정 기법			
	- 성과 관리 기법			

• 역할 연기

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
핵심 성과 지표 설정, 목표 설정 근거 제시, 평가계획 수립	- 핵심 성과 지표에 대한 개념			
	- 자사 사업 포트폴리오 현황			
	- 사업별 목표 관련 평가 기준			
	- 핵심 성과 지표 설정 기법			
	- 성과 관리 기법			

피드백

1. 논술형 시험

- 관련 자료 조사 및 분석과 관련된 실제 문제 해결 시나리오에 대한 작성 결과물을 평가하고 평가 결과에 대해 장단점을 서술한다.

2. 평가자 질문

- 경영 목표 수립하기와 관련된 부분의 정확한 이해 여부를 평가하고, 부족한 부분에 대해서는 별도의 용지를 이용해 평가 결과를 피드백한다. 특히, 일정 수준 이하의 평가 결과에 대해서는 학습 후 재평가를 실시할 수 있도록 한다.

3. 역할 연기

- 실제 편을 나누어 역할 연기를 실시해 토론을 진행하고, 진행 결과 부족한 부분이 있을 경우 개선안을 제시한다.

학습 1	전략 방향 수립하기(LM0201010103_13v1.1)
학습 2	경영 목표 수립하기(LM0201010103_13v1.2)
학습 3	사업 계획 수립하기 (LM0201010103_13v1.3)
학습 4	사업별 경영 계획 조정하기(LM0201010103_13v1.4)

3-1. 중장기 경영 목표 포트폴리오와 로드맵 제시

학습 목표

- 중장기 경영 목표 달성을 위한 사업 포트폴리오를 제시할 수 있다.
- 중장기 사업별 핵심 과제를 도출할 수 있다.
- 각 과제의 달성을 위한 로드맵을 제시할 수 있다.

필요 지식 /

① 사업 계획 수립

1. 사업 계획

경영 활동의 방향성 즉 경영 전략에 입각하여 당해 연도 사업 계획이 수립될 수 있도록 사업 계획 수립 절차에 관한 기본 사항들을 체계화함으로써, 불확실한 경영 환경 속에서 목표 이익을 효과적으로 실현할 수 있는 사업 계획을 수립, 시행하도록 하고, 사업 계획의 성공적인 수행을 통해 경쟁 우위 역량을 지속적으로 확충해 나가도록 한다.

② 사업 계획의 의의

1. 사업 계획 정의

사업 계획은 기업의 생존 및 성장·발전하기 위해 필요한 목표 이익의 설정과 실현을 위한 일련의 경영 활동 계획을 말한다.

2. 사업 계획 수립 방향

이전의 사업 계획은 사업 수행을 위한 기능별 당기 예산 편성에서 회사 전체의 종합 예산으로 조정되는 관행으로 인해 경영 활동의 방향성이 분명하게 강조되는 면이 적었다.

3. 비전 달성을 위한 사업 계획 수립·시행

기존의 사업 구조와 사업 수행 방법 중심의 단기 수익 위주의 계획으로는 극심한 경쟁 환경과 불확실한 경영 여건에 능동적·성공적으로 대응해 나가기 어렵다.

③ 중장기 및 연간 사업별 경영 계획

기업에서는 일정 기간별로 나누어 기업체의 경영과 관련된 계획을 마련한다.

사업 계획을 마련할 때에는 주간별, 월별, 분기별, 연간별로 마련하게 되는데, 연간 계획서는 1년 동안의 목표와 달성 방법, 사업 운영 계획을 기록한 것이다.

④ 중장기 및 연간 자원 계획 운용 전략 정의

예산(budget)은 사업 계획의 일부분으로서 회사의 공식적인 경영 활동 계획을 화폐 단위로 표시한 것을 일컬으며, 회사 전체 또는 특정 부문이나 사업부 또는 특정 프로젝트 단위로 편성할 수 있다.

⑤ 로드맵 제시

1. 로드맵 개념

로드맵은 미래에 대한 예측을 바탕으로 비전과 목표를 달성하기 위해 어떠한 경로로 가야 할지를 제시하는 이정표이다. 특정 과제나 이슈에 대해 해결책과 진행과정을 설명하거나 요구사항을 충족시키기 위한 가이드라인을 제시한다.

로드맵이란 목표에 접근하기 위한 안내도라는 뜻으로 목적지를 자세하게 안내해주는 세밀한 지도처럼 목표를 달성하기 위한 기준을 의미한다.

2. 로드맵의 주요 특징

(1) 로드맵은 미래상을 달성하기 위한 방법을 제시하는 목표 지향적 계획이다.

(2) 로드맵은 비전을 달성하기 위한 과정을 이미지화하여 나타낸다.

(3) 로드맵은 과제의 시간적, 구조적 체계와 우선순위를 명확하게 한다.

수행 내용 / 중장기 경영 목표 포트폴리오와 로드맵 제시하기

재료 · 자료

- 사업 계획 수립, 사업 계획의 의의, 중장기 및 연간 사업별 경영 계획, 중장기 및 연간 자원 계획 운용 전략, 사업 포트폴리오 분석, 로드맵 제시

기기(장비 · 공구)

- 컴퓨터, 빔프로젝터, 복사기, 문서 작성 도구

안전 · 유의 사항

- 출장 시 교통 사고에 주의한다.
- 컴퓨터 작업 시 건강관 증후군에 노출되지 않도록 적당한 휴식을 취한다.
- 야간 작업 시에는 충분한 수면과 휴식을 취하도록 한다.

수행 순서

① 중장기 경영 목표에서 사업 포트폴리오를 제시한다.

1. 중장기 경영 목표 달성에 필요한 사업 포트폴리오를 분석한다.

2. 전략과 사업의 전략적 조화 · 일치(strategic alignment)를 점검한다.

사업은 조직의 전략적 목표 달성에 기여해야 한다. 이를 점검하기 위해 조직의 전략 목표들의 달성에 대한 각 사업의 기여 정도를 과학적으로 도출한다.

3. 사업별 B/C(benefic/cost)를 분석한다.

전략과 사업의 전략적 조화 · 일치(strategic alignment) 점검에서 도출된 각 사업 조직의 전략 목표 달성 기여도(benefit)에 각 사업에 소요되는 예상 비용(cost)을 반영하여 B/C 분석을 실시한다. 이를 통해 각 사업의 자원 한 단위당 효과를 산출하고 이를 다른 사업과 비교할 수 있게 된다. 이로써 개별 사업에 대한 절대적 타당성 분석에서 그치는 일반적 타당성 분석에서는 볼 수 없었던 중요한 시사점을 얻게 된다. 사업 간 타당성을 비교 분석함으로써 보다 올바른 판단을 할 수 있는 기반을 마련하게 된다.

4. 사업과 예산의 최적화(optimization) 달성을 분석한다.

사업별 B/C분석의 B/C 분석 결과에 각 사업 간 관계, 즉 동시 수행 시 시너지가 큰 관계, 또는 동시 수행의 필요성이 크게 낮아지는 관계, 다른 사업과 관계가 없는 독립적 관계 등을 설정하여 사업과 예산의 최적 조합을 찾는다.

5. 조직의 효용 함수와 효용 곡선을 도출한다.

사업과 예산의 최적화 달성의 결과를 바탕으로 조직의 효용 함수 (utility function) 와 효용 곡선(utility curve)을 실제로 도출할 수 있게 된다. 그 동안 이론상으로만 존재했던 효용 함수와 효용 곡선을 실제로 도출함으로써, 사업 환경의 변화, 예산의 증감 등의 조건 변경 시 최적의 사업 조합을 바로 도출할 수 있게 된다. 이를 통해 조직 전체적 관점에서 개별 사업의 타당성을 최종적으로 확인할 수 있다. 이는 개별 사업의 절대적 타당성과 사업 간 상대적 타당성을 모두 반영한 최종 타당성 분석이 되는 것이다.

수행 tip

- 모든 경비의 예산 관리는 분기 단위가 아닌 월별로 관리한다.
- 전사 성격의 예산은 반드시 분리하여 각 팀별 전사 예산에 편성한다.
- 2009년의 실적을 참고하시고, 전사 예산의 경우 계산 근거를 첨부한다.
- 전사 예산을 제외한 각 팀별 예산 편성 시 교육 훈련비, 도서 인쇄비, 여비 교통비, 통신비, 복리 후생비 계정을 제외하고는 예산을 편성할 수 없다. 마찬가지로 전사 예산 편성 시 예산을 편성할 수 없는 계정들이 있다.
- 작성 양식에서 입력하지 말아야 할 부분은 회색으로 표시되어 있다. 각 부서의 담당자께서는 이점에 유의하시어 예산을 편성한다.

② 사업 계획 수립 절차를 구성한다.

1. 사업 계획 수립 절차에 필요한 자료를 분석한다.

(1) 중장기 비전·전략 환경을 분석한다.

(가) 비전의 요건을 파악한다.

(나) 전략 수립의 조건을 분석한다.

(2) 경영 전략 수립, 사업 계획 및 경영 혁신 계획을 수립한다.

(3) 중장기 비전·목표 및 전략 (중장기 계획)을 수립한다.

- (4) 경영 계획 가이드라인(일반 환경 분석)을 수립한다.
- (5) 산업 환경을 분석한다.
- (6) 당해 연도 전략 및 경영 혁신 방향을 수립한다.
- (7) 사업 계획 과제 설정 및 실행을 계획한다.
- (8) 경영 혁신 과제 설정 및 실행을 계획한다.
- (9) 사업 예산을 편성한다.

2. 사업 계획서의 구성을 작성한다.

- (1) 통상 사업 계획서를 분석한다.
 - ① 중장기 비전·목표 및 전략을 분석한다.
 - ② 환경 분석 및 (당해 연도) 전략 방향을 분석한다.
 - ③ 사업 계획 중점 수행 과제의 실행 계획을 분석한다.
 - ④ 사업 예산의 형태로 구성한다.
- (2) 경영 혁신 계획서를 분석한다.
 - ① 경영 전략에서 도출된 경영 혁신 방향을 분석한다.
 - ② 경영 혁신 과제의 실행 계획을 분석한다.
 - ③ 변화 관리 계획의 형태로 구성하여 사업 계획서에 연계하도록 한다.

3. 예산 편성 절차를 수립한다.

- (1) 내년도 경영 계획 수립에 따라 사업 계획 수립 및 예산 편성 절차에 들어간다.
- (2) 부문별, 단계별 예산을 편성·조정 및 합의한다.
 - (가) 각 조직 단계별로 보다 상세한 정보를 추가하여 최하위 책임 단위 조직까지 실제 관리 항목에 대한 예산이 편성되도록 한다.
 - (나) 부문별·단계별 예산 작성 책임자와 상위자는 예산(안)에 대한 상호 합의·조정 과정을 거쳐 확정해 나가도록 한다.
- (3) 종합 예산의 승인, 배부한다.
 - (가) 사업 계획 수립 주관 부서는 부문별 예산을 통합·조정하여 종합 예산을 수립하고, 이를 최고 경영자의 승인을 얻은 후 각 부문으로 배부한다.
 - (나) 사업 계획 수립 주관 부서는 전사 예산을 요약하고, 종합된 정보로부터 상세한 정보로 분기하는 방식으로 사업 계획서를 구성함으로써, 전사적 전략 전개와 추진과제, 목표 및 일정 관리 등 경영 전반에 대해 쉽게 파악하여 공유할 수 있도록 하고, 책임 중심 점별 성과 관리가 정확하고 용이하게 한다.

③ 과제 달성을 위한 로드맵을 제시한다.

1. 로드맵 컨설팅 방향을 설정한다.

기업의 명확한 미래상과 미래 사업 구조를 설정하고, 달성하기 위한 사업별, 그리고 재무, 조직, 인력, 역량 등 각 부문별 로드맵을 작성하며, 로드맵상의 과제는 중요도와 연계성을 고려하여 단계별로 배치한다.

(1) 명확한 미래상을 분석한다.

장기 환경 변화를 반영한 확실한 비전을 제시한다.

기업 및 기관의 비전과 연계한 구체적인 사업 구조를 제시한다.

(2) 사업 목표 달성 방안을 분석한다.

기존 사업과 신규 사업 추진 로드맵을 제시한다.

사업 로드맵을 달성할 수 있는 부문별 로드맵을 제시한다.

(3) 단계별 접근 방법을 분석한다.

단계별로 목표 설정 및 과제를 제시한다. 단기(~2년), 중기(~5년), 장기(~10년)

시간적 우선순위를 분석한다.

(4) 과제 간 연관성을 분석한다.

사업 부문과 재무, 조직, 인력, 역량, 경영 시스템 부문의 과제 간 연관성을 분석한다.

목표와 과제 간의 연관성을 분석한다.

(5) 추진 프로세서를 분석한다.

로드맵 컨설팅의 작성은 경영 진단, 미래상 설정, 로드맵 작성 순이다.

2. 로드맵 세부 추진 방법을 구성한다.

(1) 경영 진단 단계를 분석한다.

경영 진단 단계에서는 외부 환경, 내부 역량, 주요 이슈 및 기존 전략 체계에 대해 분석한다.

(가) 외부 환경을 분석한다.

(나) 내부 역량을 분석한다.

(다) 이슈를 분석한다.

(라) 기존 비전 및 전략을 검토한다.

- 비전-전략 연계성을 검토, 비전을 명확화한다.

(마) 전략 방향을 설정한다.

- SWOT 분석, 사업 구조 정의, 전략 방향 설정한다.

(2) 미래상 설정 단계를 분석한다.

미래상 설정 단계에서는 경영 진단 결과를 기반으로 향후 달성하고자 하는 미래상과 단계별 목표를 수립한다. 미래 환경 변화와 제약 조건을 고려하여 시나리오를 작성하며, 각각의 시나리오에 따른 추진 전략과 전략 과제를 도출한다.

(3) 로드맵 작성 단계를 분석한다.

로드맵 작성 단계에서는 각각의 전략 과제를 추진하기 위한 실행 과제를 도출하고, 실행 과제 간의 연계성과 우선순위를 고려하여 로드맵을 작성한다. 사업별 로드맵 및 재무, 조직, 인력, 역량 등 부문별 로드맵을 작성하며, 핵심 과제에 대해 추진 조직, 소요 자원 및 기간 등 실행 계획을 수립한다.

(가) 사업 로드맵을 수립한다.

(나) 부문별 로드맵을 작성한다

(다) 실행 계획을 수립한다.

(4) 기대 효과를 분석한다.

작성된 로드맵은 조직의 전략 실행력을 제고하고, 의사 결정 시 판단 기준을 제공한다. 조직의 각 부문별 효과적인 의사소통 도구로 활용되며, 다양한 이해관계자와의 공감대를 형성한다.

(가) 전략의 실행력을 제고한다.

목표와 전략, 그리고 실행 과제가 체계적, 논리적으로 연계한다.

실행력과 목표 달성도를 제고할 수 있으며, 과제 간의 연계성을 파악하여 전사 차원의 시너지 효과를 창출한다.

(나) 합리적인 의사 결정을 가능하게 한다.

과제의 중요도와 우선순위를 파악하여 지원 투입 여부를 결정한다.

선행 과제 미달성 시 후행 과제의 수정, 연기, 포기 등의 의사결정을 한다.

(다) 대내외 이해관계자와의 공감대 형성을 한다.

로드맵 작성 과정을 통해 이해관계자와의 구체적인 공감대를 형성할 수 있으며, 작성 후 실행 과정에서 상호 간 효과적인 의사소통 도구로 활용한다.

3-2. 실행력 확보 설계와 연간 사업 계획 수립

학습 목표

- 각 사업 과제의 실행력 확보를 위한 자원 계획과 추진 체계를 설계할 수 있다.
- 중 · 장기 사업 계획을 합리적인 연간 사업 계획 단위로 구분하여 수립할 수 있다.
- 연간 사업 계획을 반기·분기·월 단위 사업 계획으로 구분하여 수립할 수 있다.

필요 지식 /

① 실행력 확보 조직 재설계

1. 조직의 변화

구성원이 공유하는 가치와 조직이 소유하는 자원, 그리고 업무 수행을 위한 공식적 혹은 비공식적 프로세스 및 조직 문화 등 조직을 구성하는 시스템을 새롭게 바꾸는 것이다.

2. 조직 재설계

조직 재설계의 목적이 조직의 변화를 통한 전략적 목표 달성이라고 볼 때, 새롭게 조직을 설계하고 설계된 방안에 따라 조직을 개편하는 것으로 완료되는 것은 아니다.

(1) 변화 추구

조직을 구성하는 다양한 요소들 중에 조직의 구조와 운영 체계를 수정하는 조직 재설계는, 환경의 불확실성과 급격한 변화에 대응하기에 기존 조직으로 한계가 있을 경우 이를 극복하기 위해 추진한다.

(2) 실행력 확보

실행력을 확보하지 않으면 아무리 잘 설계된 조직이라도 조직 재설계의 의미는 퇴색될 수밖에 없다.

3. 팀제 도입

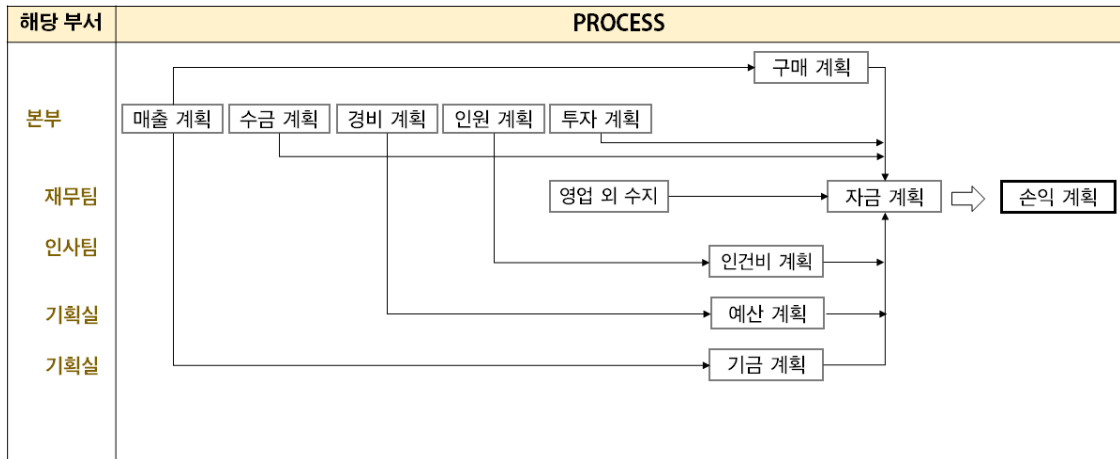
팀제 도입으로 기존의 수직적 구조를 수평적 구조로 바꾸는 조직 구조의 변화를 시도하고 있는 것이다.

4. 전략 실행 도구 측면

전략 실행의 도구로서 조직 구조의 변화나 계층 구조의 축소와 같은 변화보다는 조직 재설계 이후의 조직 운영과 관련된 변화 관리가 더욱 중요하다.

② 사업 계획 수립 프로세서

1. 해당 부서별 프로세서 관계도



[그림 3-1] 사업 계획 수립 프로세서 관계도

③ 사업 계획서 필요성

1. 사업 계획서

사업, 사업의 목적 및 전략, 표적 시장, 재무 예측 등을 기술한 문서이다.

수행 내용 / 실행력 확보 설계와 연간 사업 계획 수립하기

재료·자료

- 실행력 확보 조직 재설계, 사업 계획 수립 프로세서, 사업 계획서 필요성

기기(장비·공구)

- 컴퓨터, 빔프로젝터, 복사기, 문서 작성 도구

안전·유의 사항

- 출장 시 교통 사고에 주의한다.
- 컴퓨터 작업 시 건강관 증후군에 노출되지 않도록 적당한 휴식을 취한다.
- 야간 작업 시에는 충분한 수면과 휴식을 취하도록 한다.

수행 순서

① 각 사업 과제의 실행력 확보를 설계한다.

1. 실행력 확보를 위해 조직을 재설계한다.

(1) 조직 재설계를 분석한다.

- (가) 조직 재설계 시 수행 업무에 대해 새롭게 정의함으로써 승진뿐만 아니라 수평 이동도 경력 관리 측면에서 장점이 있는 것으로 인식 전환을 유도한다.
- (나) 성과와 역량을 기준으로 업무 특성 등이 반영된 평가 요인을 개발한다. 평가 결과의 공개 및 피드백을 통해 구성원의 수용도를 높이고 역량 향상의 동기 부여를 도모한다.
- (다) 자율성에 기반한 조직 구조이므로 목표 설정부터 성과 달성까지 노력 여부를 평가할 수 있는 성과 관리 시스템 운영을 통해 실질적 목표 관리를 한다.
- (라) 팀제 도입에도 불구하고 변한 것이 크게 없다는 평가가 나올 경우, 기존 관행에 의한 의사 결정 과정이 그대로 답습되고 있는 것은 아닌지 점검한다.
- (마) 팀제는 권한 위임과 의사 결정 단계의 축소를 중요한 성공 요인으로 하고 있다.

수행 tip

- 구조적 측면의 계층 구조 축소뿐만 아니라, 실질적으로 팀장 중심으로 업무가 처리되고 팀 내에서 업무가 완결될 수 있어야 한다. 팀장에 대한 리더십이 강화될 수 있도록 지속적으로 교육을 시행함으로써 무늬만 팀제가 되지 않도록 유의한다.

- (바) 다 기능적 팀원 육성은 핵심적인 사항이다. 팀원이 학습과 다양한 경험을 해볼 수 있도록 지원하고 팀원 간 의사소통을 활성화하여 팀제가 가지는 특성이 최대한 발휘될 수 있도록 한다.

② 중장기 사업 계획을 합리적인 연간 사업 계획 단위로 구분하여 수립한다.

1. 사업 계획을 기본 방향에 맞게 작성한다.

(1) 전사와 각 사업부의 특성을 극대화할 목표 수립을 한다.

- (가) 각 사업부는 전사 목표 달성에 부합되는 계획을 수립한다.

- (나) 각 사업부는 사업부의 강·약점을 동종 업계 일류 기업과 비교하여 중점 추진할 특성을 설정하여 구체적인 전략을 수립한다.
 - (다) 전사 매출 목표는 직원 1인당 매출액이 업계 1위를 지향할 수 있도록 설정한다.
 - (라) 모든 손익 관리는 이익 관리 개념으로 접근한다.
- (2) 모든 계획은 수치화하여 평가가 가능하도록 한다.
 - (3) 모든 계획은 월, 분기, 반기, 연간으로 세부적으로 구분하여 작성한다.
 - (4) 매출 계획을 분석한다.
 - (가) 모든 매출 항목은 세분화하여 실적 차이 분석이 명확할 수 있도록 한다.
 - (나) 개인별 매출의 계획 대비 실적 차이 분석이 명확할 수 있도록 작성한다.
 - (5) 매출 원가계획을 분석한다.
 - 개인별 매출 원가의 계획 대비 실적 차이 분석이 명확할 수 있도록 작성한다.
 - (6) 인원 소요 계획을 분석한다.
 - (가) 인원 총원 계획 시 직급, 총원 예상 기간, 인원 등을 기재하고 총원 사유를 비교란에 상세히 작성한다.
 - (나) 인원 수급 계획을 면밀히 검토하여 불필요한 비용 증가를 억제한다.
 - (7) 소요 경비를 분석한다.
 - (가) 예산 편성은 기본 개념에 의해 불필요한 경비 발생을 최대한 억제하여 편성한다.
 - (나) 예산은 목표 이익 실현을 전제로 하여 이익 달성 범위 내에 편성한다.
 - (다) 모든 예산은 조정, 평가가 가능하며, 예산 실적의 차이 분석이 가능하도록 편성한다.
 - (라) 각 계정 과목별 예산 편성 기준을 참조한다.
 - (8) 수급 계획을 분석한다.
 - (가) 월별로 매출 계획에 의한 수급계획을 작성한다.
 - (나) 유통 구조별 수급 회전 일을 기준으로 계획하고 작성한다.
 - (9) 영업 외 수익을 분석한다.
 - (가) 수입 이자의 미수 수익은 매월 안분하여 계상한다.

사업 계획 요약서

사업명										
신청기관명										
사업책임자	소속		직위		성명					
20○○년 사업비	업비 : 천 원 (정부 지원금 : 천 원, 자체 부담금 : 천 원)									
사업기간	‘○○년도 7월(협약 체결 후) ~ . 12. 31.					당해 연도 참여 인력		총 ○○ 명		
파트너 기관	기관명	기관 유형	소재지	대표자	운영 과정명	훈련 시간	훈련 인원	연락처		
사업수행 의지										
○ ※ 작성 요령 - 기관장의 사업에 대한 이해도와 사업 수행 의지 - 사업의 목적, 기대 효과 요약 기재										
20○○년도 사업 목표										
○ 훈련 참여 인원 (총인원, 연 인원), 훈련 참여율, 협약 기업 수, 협약 기업 참여율, 양성 훈련 인원(총인원), 양성 훈련 취업률 및 수료율, 훈련생 1인당 시간당 단가										
협약 기업		훈련 인원		훈련생 만족도	훈련생 1인당 시간당 단가(원)	양성 훈련				
기업 수	참여율(%)	총인원 (연 인원)	참여율(%)			총인원(명)	취업률(%)	수료율(%)		
		()								
사업수행 역량·사업의 중복 과잉										
○ ※ 작성 요령 - 신청한 사업 관련 조직, 인력, 재정적 적정성 - 직업 훈련 실시 경험(최근 3년간 실적을 기재하되, ○○과정 ○○명(총인원, 연 인원)으로 기재) - 총사업비, 자체 부담액 현황 기재 - 파트너 기관 활용 계획 - 교사·강사 확보 현황 - 훈련 시설 자체 보유 또는 임차 활용 여부 - 유사·동일 교육 훈련 공급과의 공급 과잉 정도										
사업의 중복 과잉										
○										

협약 기업 규모 및 연계 성과 관리	
○ ※ 작성 요령 - 협약 기업 규모(고용 안정 · 직업 능력 개발 사업 보험료 납부액 현황) - 협약 기업 HRD 담당자 현황: ○○기업 ○○명	
훈련 계획의 산업 현장 수요 반영	
○ ※ 작성 요령 - 훈련 계획(훈련 과정, 훈련 방법)의 협약 기업 수요 연계성 - 타 기관과의 차별화된 장점	
신청 지원금의 적정성	
○ ※ 작성 요령 - 훈련 계획과 지원금 신청의 연관성, 적정성 기재 - 지원금 총액 대비 훈련생 1인당 비용	
훈련 과정의 적정성	
○ ※ 작성 요령 - 컨소시엄 사업 목적 및 협약 기업 수요와 부합 - 양성 훈련의 목표 취업률 - 해당 훈련 과정의 과정 설계, 교사 · 강사, 시설 · 장비의 적정성 등 기재 - 해당 훈련 과정의 연간 실시 계획의 적정성 기재	

교수 방법

- 선수학습에서 제시된 내용이 왜 중요하고 의미가 있는지 충분히 설명한다.
- 가능하면 개인별로 다른 기업의 사례는 어떤지 찾아서 수집하게 한다.
- 수집된 자료를 비교해서 학생들이 다양한 기업의 사례를 접할 수 있도록 지도한다.
- 수업 전 과정에서 진행 순서에 따라 단계적으로 지식 습득이 이루어질 수 있도록 지도한다.
- 학생들이 실제로 사업계획 수립하기 실습을 통해 중요 사항들을 숙지하도록 한다.

학습 방법

- 사전에 중장기 경영 목표 포트폴리오와 로드맵 제시, 실행력 확보 설계와 연간 사업 계획 수립에 대한 선수학습 자료를 선정하여 학습 내용과 관련된 부분을 먼저 학습하여 본 학습의 이해도를 높인다.
- 관련 용어를 충분히 살펴보아 학습의 이해도를 높인다.
- 다양한 기업의 사례를 찾아보고 이에 대한 이해를 넓힌다.
- 사업 계획 수립하기는 경영 계획 수립하기에서 중요한 계획이기 때문에 회사의 관점에서 실행 가능한 범위 내에서 검토한다.
- 실제로 사업 계획을 수립하여 나온 성과들을 검토한다.

평가 준거

- 평가자는 학습자가 수행 준거 및 평가 항목에 제시되어 있는 내용을 성공적으로 수행하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
중장기 경영목표 포트폴리오와 로드맵 제시	- 중장기 및 연간 사업별 경영 계획			
	- 중장기 및 연간 사업별 포트폴리오			
	- 중장기 및 연간 자원 계획 운용 전략			
	- 중장기 및 연간 사업 계획 추진 전략			
실행력 확보 설계와 연간 사업계획 수립	- 로드맵 제시			

평가 방법

- 논술형 시험

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
중장기 경영목표 포트폴리오와 로드맵 제시	- 중장기 및 연간 사업별 경영 계획			
	- 중장기 및 연간 사업별 포트폴리오			
	- 중장기 및 연간 자원 계획 운용 전략			
	- 중장기 및 연간 사업 계획 추진 전략			
실행력 확보 설계와 연간 사업계획 수립	- 로드맵 제시			

• 평가자 질문

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
중장기 경영목표 포트폴리오와 로드맵 제시	- 중장기 및 연간 사업별 경영 계획			
	- 중장기 및 연간 사업별 포트폴리오			
	- 중장기 및 연간 자원 계획 운용 전략			
	- 중장기 및 연간 사업 계획 추진 전략			
실행력 확보 설계와 연간 사업계획 수립	- 로드맵 제시			

• 역할 연기

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
중장기 경영목표 포트폴리오와 로드맵 제시	- 중장기 및 연간 사업별 경영 계획			
	- 중장기 및 연간 사업별 포트폴리오			
	- 중장기 및 연간 자원 계획 운용 전략			
	- 중장기 및 연간 사업 계획 추진 전략			
실행력 확보 설계와 연간 사업계획 수립	- 로드맵 제시			

피드백

1. 논술형 시험
 - 관련 자료 조사 및 분석과 관련된 실제 문제 해결 시나리오에 대한 작성 결과물을 평가하고 평가 결과에 대해 장단점을 서술한다.
2. 평가자 질문
 - 사업 계획 수립하기와 관련된 부분의 정확한 이해 여부를 평가하고, 부족한 부분에 대해서는 별도의 용지를 이용해 평가 결과를 피드백한다. 특히, 일정 수준 이하의 평가 결과에 대해서는 학습 후 재평가를 실시할 수 있도록 한다.
3. 역할 연기
 - 실제 편을 나누어 역할 연기를 실시해 토론을 진행하고, 진행 결과 부족한 부분이 있을 경우 개선안을 제시한다.

학습 1	경영 목표 수립하기(LM0201010103_13v1.1)
학습 2	경영 목표 수립하기(LM0201010103_13v1.2)
학습 3	사업 계획 수립하기(LM0201010103_13v1.3)

학습 4

사업별 경영 계획 조정하기 (LM0201010103_13v1.4)

4-1. 전사 전략과 정합성 평가

학습 목표 • 전사 전략과 각 사업별 사업 계획의 정합성을 평가할 수 있다.

필요 지식 /

① 당해 연도 중점 추진 과제

1. 업무 추진 계획서

(1) 업무 계획

업무 추진 계획서란 업무 추진과 관련한 계획을 세울 때 작성하는 문서를 말한다.

(2) 업무 추진 계획서

관리 항목에 따른 방책, 중점 추진 항목, 연간 목표치 등을 확실하게 기재해야 한다. 또 분기별 추진 일정을 항목에 따라 상세하게 표기한다. 업무 추진 계획서 작성 시에는 부서별 업무 목표나 실적 등 제반 사항을 참작하여 구체적이고 실질적인 추진 방향을 설정하는 것이 중요하다.

② 사업별 핵심 성과 지표에 대한 개념

1. BSC(balanced score card)의 개념

조직의 비전과 전략 목표 실현을 위해 4가지(재무, 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장) 관점의 성과 지표를 도출하여 성과를 관리하는 성과 관리 시스템으로서의 단기적이고 재무적인 목표 가치와 장기적 목표 가치들 간의 조화를 추구한다.

2. BSC 핵심 성과 지표 개념

(1) BSC의 핵심

현재 기업의 경영 성과뿐만 아니라 미래가치를 증대시키기 위해서 무엇을 관리해야 하는지를 정확하게 알려 준다. BSC의 핵심은 무엇을 측정할 것인가의 문제이다. 따라서 조직의 전략 달성 여부는 전사 단위, 조직 단위 그리고 개인 단위로 어떤 핵심성과 지표를 선정하는가에 달려 있다고 해도 과언이 아니다.

(2) BSC 도입

핵심 성과 지표란 급변하는 환경 속에서 무엇을 관리하여 궁극적으로 조직의 전략과 비전을 달성할 수 있는 지에 초점을 맞추고 있다.

수행 내용 / 전사 전략과 정합성 평가하기

재료·자료

- 당해 연도 중점 추진 과제, 사업별 핵심 성과 지표에 대한 개념

기기(장비·공구)

- 컴퓨터, 빔프로젝터, 복사기, 문서 작성 도구

안전·유의 사항

- 출장 시 교통 사고에 주의한다.
- 컴퓨터 작업 시 건경완 증후군에 노출되지 않도록 적당한 휴식을 취한다.
- 야간 작업 시에는 충분한 수면과 휴식을 취하도록 한다.

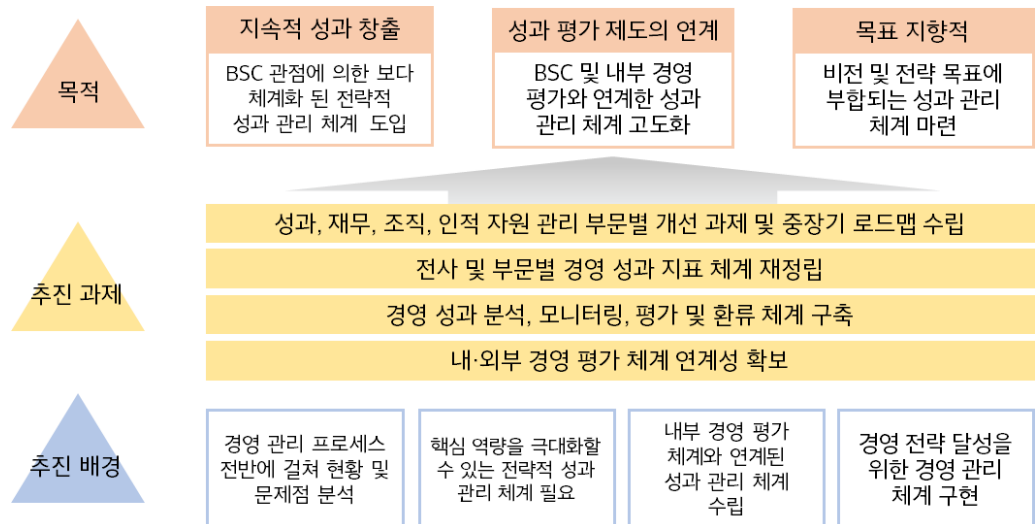
수행 순서

① 전사 전략과 각 사업별 사업 계획의 정합성을 평가한다.

1. 전사 전략과 사업 계획의 정합성을 평가한다.

전사 전략과 연계되어 사업 계획이 구성되었는지 사업 계획의 정합성을 평가한다. 목적, 추진 과제, 추진 배경 등이 일치하는지 검토한다. BSC (균형성과평가제도)에 맞게 검토한다.

기업의 전사전략과 사업계획 정합성 평가



[그림 4-1] 전사 전략과 연계된 사업 계획의 정합성 평가

2. 전사 전략 수준을 핵심 성과 지표로 수행한다.

전사 전략 수준에 맞는 사업 계획 정합성 범위 내의 성과 평가 체계와 경영 시스템 개선을 검토한다. 사업 계획 정합성 범위 밖의 성과 평가 체계와 경영 시스템 개선을 검토한다.

(1) 사업 계획 정합성 범위 내를 검토한다.

- (가) 기존 경영 성과 지표를 검토, 평가, 방향 설정하여 검토한다.
- (나) 지표 관련 선진 사례를 탐색 및 반영한다.
- (다) 전사 전략에 KPI 도출을 한다.
- (라) 향후 관리 가능 KPI 리스트를 도출한다.
- (마) BSC 도입에 의한 성과 평가 체계 개편안을 작성한다.
- (바) 향후 전사 수준 지표 관리를 위해 제안한다.

(2) 경영 시스템을 개선한다.

- (가) BSC 관점의 전략 지표 도출을 위한 기존의 미션, 비전을 검토한다.
- (나) 전략 과제 도출을 위한 프로세스를 개선한다.
- (다) BSC 관점에서 추가되어야 할 전략 과제를 도출한다.

(3) 사업 계획 정합성 범위 밖을 검토한다.

- 성과 평가 체계를 검토한다.
- (가) 특정 본부 내 전략과 업무 프로세스의 평가를 한다.
- (나) 특정 본부 경영 혁신 핵심 지표의 목표값을 결정한다.

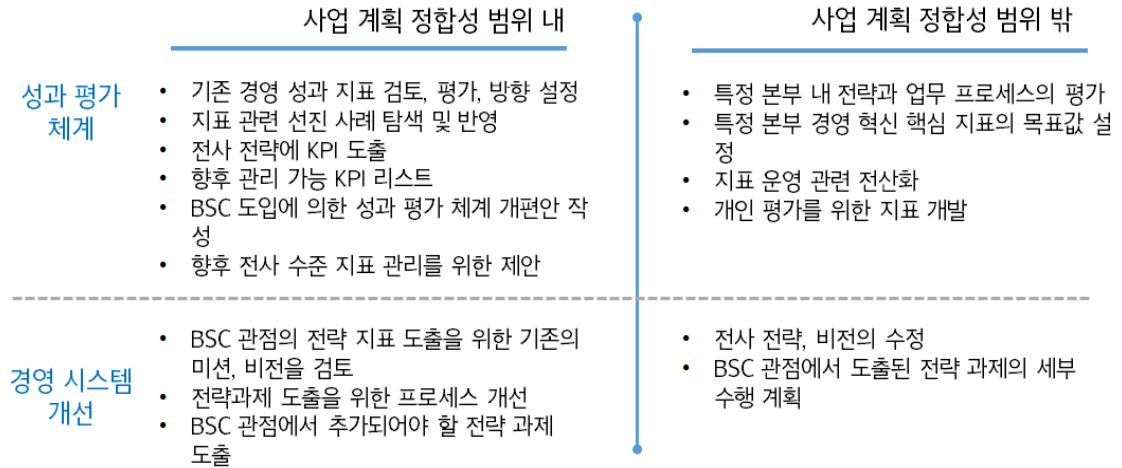
(다) 지표 운영 관련 전산화를 한다.

(라) 개인 평가를 위한 지표개발을 한다.

(4) 경영 시스템을 개선한다.

(가) 전사 전략과 비전을 수정한다.

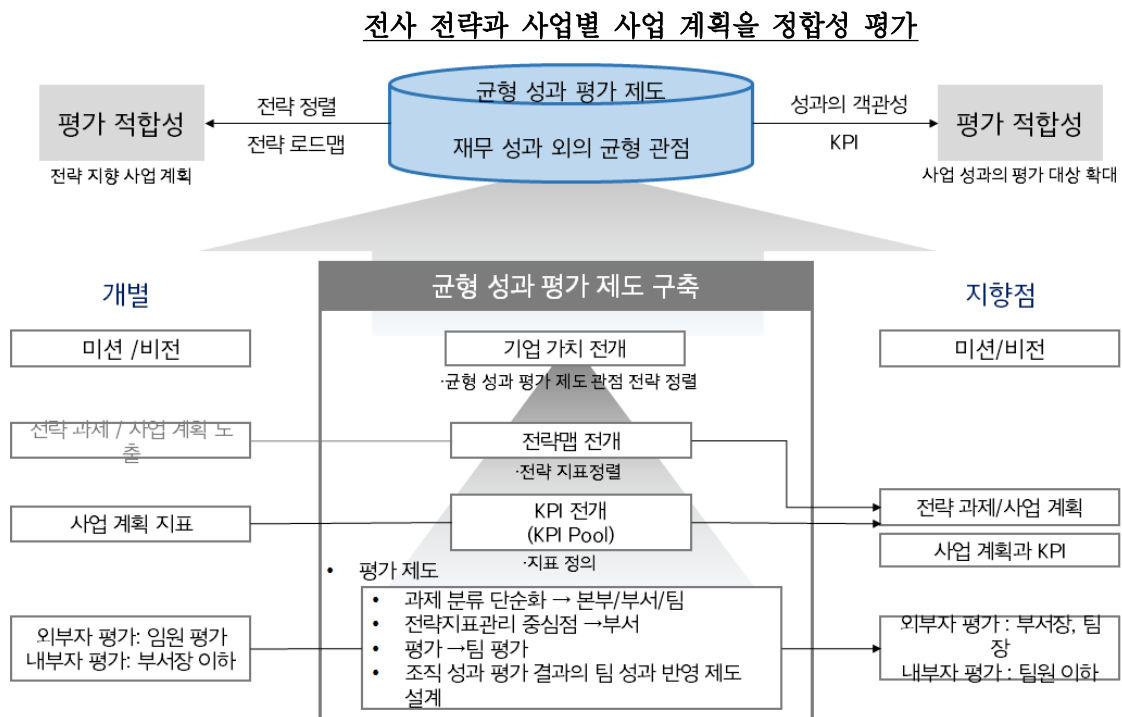
(나) BSC 관점에서 도출된 전략 과제의 세부 수행 계획을 수립한다.



[그림 4-2] 전사 전략 수준을 핵심 성과 지표로 수행

3. 전사 전략과 사업별 사업 계획의 정합성을 평가한다.

(1) 전사 전략과 사업별 사업 계획을 평가한다.



[그림 4-3] 전사 전략 사업별 사업 계획 정합성 평가

4-2. 자원 배분 재조정과 상호 의견 조율

학습 목표

- 사업별 경영 계획 이슈를 파악할 수 있다.
- 자원 배분을 재조정할 수 있다.
- 사업별 경영 계획을 조정에 필요한 경영진과 사업 부서 간의 원활한 의사소통을 위해 상호 의견을 조율할 수 있다.

필요 지식 /

① 당해 연도 자원 분배 기준

1. 자원의 최적 배분

(1) 최적 배분 달성

자본주의 시장 경제에서는 모든 재화의 시장이 완전 경쟁 상태에 있으면 생산 요소는 생산을 극대화할 수 있는 사람에게 배분되고 생산물은 효용을 극대화할 수 있는 사람에게 배분되어 사회적 최적인 자원배분을 이룰 수 있다.

(2) 현실 경제

시장의 가격이 역할 수행 요소를 충족하지 못하며, 경쟁적인 균형을 저해하는 많은 요소들이 존재한다.

(3) 시장의 실패

최적의 자원 배분이 이루어지지 않는 것을 시장실패라고 한다. 시장 실패는 결국 정부라는 공적 기구의 시장 개입을 야기시킨다. 자본주의 바탕의 생산 체제는 시장 없이 존재할 수 없다. 따라서 시장 경제 체제는 자본주의 경제 체제와 맥락을 같이한다.

2. 시장과 자원 배분

소비자의 선호에 맞는 생산량을 선택한다. 시장의 가격이 소비자가 원하는 방향으로 생산이 이루어지고 이러한 과정을 통해 자원 배분의 효율성과 효과성이 높아지게 된다.

수행 내용 / 자원 배분 재조정과 상호 의견 조율하기

재료 · 자료

- 당해 연도 자원 분배 기준
- 기기(장비 · 공구)
- 컴퓨터, 빔프로젝터, 복사기, 문서 작성 도구

안전 · 유의 사항

- 출장 시 교통 사고에 주의한다.
- 컴퓨터 작업 시 건경완 증후군에 노출되지 않도록 적당한 휴식을 취한다.
- 야간 작업 시에는 충분한 수면과 휴식을 취하도록 한다.

수행 순서

① 사업별 경영 계획 이슈를 파악한다.

1. 경영 관리 체계를 진단한다.

(1) 경영 계획 이슈를 파악하여 수립 절차를 검토한다.

(가) 사업 고도화 및 영역 확대를 검토한다.

사업 현황, 재무 현황을 검토한다.

의사소통 및 의사 결정의 구조를 검토한다.

(나) 인적 자원을 검토한다.

경영 자원과 조직을 검토한다.

(다) 혁신 내재화 체계를 검토한다.

변화 관리 체계를 검토한다.

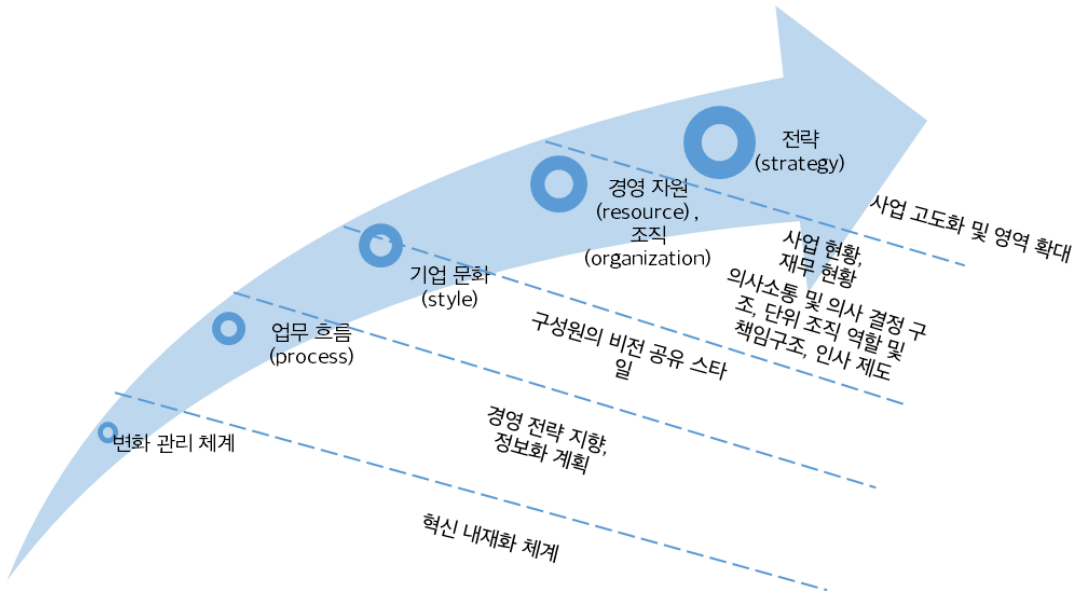
(라) 인사 제도를 검토한다.

구성원의 비전을 공유하고 스타일을 분석한다. 기업 문화를 분석한다.

(마) 경영 전략 지향 정보화 계획을 검토한다.

업무 흐름을 검토한다.

경영 계획 이슈 파악



[그림 4-4] 경영 계획 이슈 파악

2. 전략 시스템을 진단한다.

- (1) 미션 및 비전의 성과에 대한 확실한 목표를 나타낼 수 있는 계량적 지표를 설정한다.
- (2) 기업의 핵심 가치를 나타낼 수 있는 표어를 설정한다.
- (3) 경영 방침을 경영 목표에 맞게 설정한다.
- (4) 전략 방향을 기업의 미션 및 비전에 맞게 설정한다.
- (5) 전략 목표를 기업의 미션 및 비전에 맞게 설정한다.
- (6) 전략 과제를 기업의 미션 및 비전에 맞게 설정한다.

② 자원 배분을 재조정할 수 있다.

1. 사업 계획 핵심 성과 지표를 도출하여 자원 배분을 재조정한다.

- (1) 기존 전략 체계 맵을 검토한다.
신규 도출된 사업 계획을 추진 계획과 자원 배분의 정합성을 조정한다.
- (2) 핵심 성과 지표 유형을 분류한다.
계량화 여부에 따라 계량 지표와 비계량 지표로 구분한다.
업무 프로세스에 따라 투입-과정-산출-결과 지표로 구분한다.
- (3) 핵심 성과 지표를 도출하여 자원 배분을 재조정한다.
내부 중장기 전략, 사업 계획을 분석한다.
타 기관 핵심 성과 지표를 모델화한다.
핵심 성과 지표에 맞게 자원을 재조정한다.

(4) 핵심 성과 지표를 도출한 재조정을 검증하여 확정한다.

- 핵심 성과 지표 타당성 평가 기준을 마련한다.
- 핵심 성과 지표 중요도 평가 기준을 마련한다.
- 핵심 성과 지표 검증 매트릭스를 구성한다.
- 핵심 성과 지표를 확정한다.

2. 자원 배분을 재조정 후 전략 과제 및 추진 계획과의 연계성을 검토한다.

신규 도출된 자원 배분 재조정 사업 계획과 전략 과제 및 추진 계획과의 연계 과정을 매핑해 봄으로써, 전략이 얼마나 연계되었는지 정도를 파악할 수 있으며, 향후 전략 과제 도출 시 참고 자료로 활용 가능하다.

3. 자원 배분을 재조정 후 핵심 성과 지표를 분석한다.

(1) 성과의 논리적 순서를 파악한다.

(가) 투입 지표를 분석한다.

필요한 인재 및 인력이 계획대로 집행되었는지에 대해 측정하기 위한 지표이다. 목적은 예산 집행 과정과 사업 추진 과정에서의 문제점 발견이다.

(나) 과정 지표를 분석한다.

사업 추진 단계별 목표 달성 여부를 측정하기 위한 지표이다.

사업 추진의 중간 점검이 목적이다.

(다) 산출 지표를 분석한다.

사업 목표로 정한 최종 산출을 달성했는지를 측정하는 지표이다.

예산 및 인력 등의 투입에 비례하여 목표한 최종 산출이 이루어졌는가를 평가하는 것이 목적이다.

(라) 결과 지표를 분석한다.

사업의 최종 산출을 통해 궁극적으로 얻으려는 성과의 달성 여부를 측정하기 위한 지표이다.

사업의 성과 목표뿐만 아니라 넓게는 전략 목표와도 연결되어야 한다.

(2) 계량화 여부를 분석한다.

(가) 계량 지표를 분석한다.

구체화된 계량적 수치로 측정이 가능한 지표를 분석한다.

목표 값에 대한 달성도로 측정한다.

(나) 비계량 지표를 분석한다.

양적 수치로 측정이 불가능한 지표를 분석한다.

객관적인 평가를 위해 비계량 요소에 대한 상세한 정의가 필요하다.

③ 경영진과 사업부 간의 원활한 의사소통을 위해 상호 의견을 조율할 수 있다.

1. 경영진과 사업부 간 전략적 방향을 제시한다.

(1) 상위 전략과의 연계성을 반영한다.

전사 단위의 본부 전략과의 연계된 지표를 도출한다.

(2) 사업 계획의 핵심 성과를 반영한다.

사업 계획의 다양한 성과 지표 중 결과 지표 위주로 선별하여 사업 계획의 전체 성과를 대표할 수 있도록 한다.

(3) 유사 기관 벤치마크를 분석한다.

타기관의 경영 실적 보고를 토대로, 중요 지표 벤치마크를 경영진과 전략적 방향을 제시한다.

(4) 측정 가능성을 분석한다.

계량 지표 위주로 도출하여 계량화가 힘든 경우 경영진과 비계량 지표를 검토한다.

2. 경영진과 사업부 간 상호 의견을 조율한다.

(1) 내부 전략 계획 반영을 조율한다.

(가) 중장기 목표 및 사업 계획 반영을 조율한다.

당해 연도 사업 계획의 목적, 연간 활동, 기대 효과 등에 대한 세부 분석을 통하여 내용 지표로 도출을 조율한다.

(나) 경영진 지표 반영

기관장 평가 지표 분석을 통하여 사업 계획에 가능한 지표 도출을 조율한다.

(2) 외부 핵심 성과 지표 벤치마크를 조율한다.

(가) 외부 연구원과 최신 경향 반영을 조율한다.

자본 시장 연구원의 보고서 중 반영 가능 지표를 도출하여 조율한다.

경영 관련 외부 자료 검토를 통해 반영 가능 지표를 도출하여 조율한다.

(나) 유사 기관 벤치마크 지표를 활용한다.

유사 기업의 벤치마크 사항을 해당 사업에 반영 가능 지표를 선별하여 조율한다.

(3) 지표 풀 도출을 조율한다.

기존 지표와 신규 지표를 지표 유형에 따라 분류하고 지표 풀을 작성하여 조율한다.

계량 지표 위주로 풀을 구성하되, 사업 계획의 특성에 따라 비계량 지표를 도출하여 조율한다.

3. 경영진과 사업부 간 상호 의견을 조율하고 검증한다.

(1) 평가 항목을 선정한다.

(가) 타당성(통제 가능성, 측정 가능성, 측정 적절성)을 검토한다.

(나) 중요도(전략 연계성, 가치 창출 연계성, 행동에 대한 영향력)를 검토한다.

(2) 평가 항목별 척도를 설정한다.

(3) 평가 및 검증을 한다.

(4) 확정 및 최종 선정을 한다.

<표 4-1> 지표 평가 항목

구분	평가 항목	설명
타당성	통제 가능성	주체자의 노력과 활동에 의해 변화되고 통제될 수 있는지에 따라 판단한다.
	측정 가능성	선정된 지표가 측정 가능한지 여부에 따라 판단한다. 중요하지만 측정이 불가능한 지표는 측정 방법을 개발해야 할 필요가 있다.
	측정의 적절성	지표가 측정하고자 하는 것을 올바르게 측정하고 있는지의 정도이다.
중요도	전략 연계성	지표가 전략 과제의 달성 정도를 측정할 수 있는지에 따라 판단한다.
	가치 창출 요인과의 연계성	지표와 조직의 가치 창출 요인과의 연계성이 있는지에 따라 판단한다. 조직의 가치 창출을 위해 핵심 업무, 핵심 역량 등과 같은 가치 창출 요인과 연계성을 가져야 한다.
	행동에 대한 영향력	지표가 조직 구성원들의 바람직한 행동에 얼마나 영향을 미치는가에 따라 판단한다.

교수 방법

- 선수학습에서 제시된 내용이 왜 중요하고 의미가 있는지 충분히 설명한다.
- 개인별로 다른 기업의 사례를 찾아서 수집하게 한다.
- 수집된 자료를 비교하여 학생들이 다양한 기업의 사례를 접할 수 있게 지도한다.
- 수업의 모든 과정에서 진행 순서에 맞게 차례로 지식 습득이 이루어질 수 있도록 지도한다.
- 학생들이 실제로 사업별 경영 계획 조정하기 실습을 통해 중요 사항들을 숙지하도록 한다.

학습 방법

- 사전에 사업별 경영 계획 조정하기에 대한 학습 자료를 사전에 선정하여 학습 내용과 관련된 부분을 미리 학습해서 본 학습의 이해도를 높인다.
- 관련 용어를 충분히 이해하여 학습의 이해도를 높인다.
- 다양한 기업의 사례를 찾아서 이해를 넓힌다.
- 사업별 경영 계획 조정하기는 경영 계획을 수립하기에서 중요한 단계이기 때문에 회사의 관점에서 실행 가능한 범위 내에서 검토한다.
- 실제로 사업별 경영 계획을 조정하여 나온 성과들을 검토한다.

학습4 평 가

평가 준거

- 평가자는 학습자가 수행 준거 및 평가 항목에 제시되어 있는 내용을 성공적으로 수행하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음의 사항을 평가해야 한다.

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
전사 전략과 정합성 평가	- 당해 연도 중점 추진 과제			
	- 사업별 핵심 성과 지표			
자원배분 재조정과 상호 의견 조율	- 당해 연도 자원 분배 기준			
	- 사업별 경영 계획 이슈 분류			
	- 연간 사업 계획과의 정합성 분석			

평가 방법

- 논술형 시험

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
전사 전략과 정합성 평가,	- 당해 연도 중점 추진 과제			
	- 사업별 핵심 성과 지표			
자원배분 재조정과 상호 의견 조율	- 당해 연도 자원 분배 기준			
	- 사업별 경영 계획 이슈 분류			
	- 연간 사업 계획과의 정합성 분석			

• 평가자 질문

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
전사 전략과 정합성 평가	- 당해 연도 중점 추진 과제			
	- 사업별 핵심 성과 지표			
자원배분 재조정과 상호 의견 조율	- 당해 연도 자원 분배 기준			
	- 사업별 경영 계획 이슈 분류			
	- 연간 사업 계획과의 정합성 분석			

• 역할 연기

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
전사 전략과 정합성 평가	- 당해 연도 중점 추진 과제			
	- 사업별 핵심 성과 지표			
자원배분 재조정과 상호 의견 조율	- 당해 연도 자원 분배 기준			
	- 사업별 경영 계획 이슈 분류			
	- 연간 사업 계획과의 정합성 분석			

피드백

1. 논술형 시험

- 관련 자료 조사 및 분석과 관련된 실제 문제 해결 시나리오에 대한 작성 결과물을 평가하고 평가 결과에 대해 장단점을 서술한다.

2. 평가자 질문

- 사업별 경영 계획 조정하기와 관련된 부분의 정확한 이해 여부를 평가하고, 부족한 부분에 대해서는 별도의 용지를 이용해 평가 결과를 피드백한다. 특히, 일정 수준 이하의 평가 결과에 대해서는 학습 후 재평가를 실시할 수 있도록 한다.

3. 역할 연기

- 실제 편을 나누어 역할 연기를 실시해 토론을 진행하고, 진행 결과 부족한 부분이 있을 경우 개선안을 제시한다.

참고자료



- 경영실무연구소 역(2014). 『성공 경영자가 보는 13단계 경영 전략』
- 김국(1999). 『중소기업의 경영계획, 어떻게 세워야 하나』, 월간 신용사회.
- 김동한(2015). 『기업은 리더의 능력만큼 크다』, 월드 신지식인 교육원.
- 삼성경제연구소(2014). 경영 계획 수립.
- 조남욱·김태성(2014). 『성과지표를 이용한 R&D 부서의 평가 방법론』
- 차환(2015). 『경영계획론』, 진명문화사.
- 최석용(2015). 『연도경영계획』, 갑진출판사.
- 한국거래소(2014). 경영 계획서.
- LG주간 경제(2014).



문제 해결 시나리오

학습모듈 코드		학습모듈명	경영 계획 수립
학습 내용명	(1-2) 중장기 전략 방향	우선순위와 핵심 경영 키워드 제시	
교수자	홍길동(인)	평가 내용	과정 평가 결과 평가
평가 학생 정보	학번	학과	성명
	학년	반	번호

[문제 해결 질문 1] 전략 방향 수립하기에서 문제점 파악하기

시나리오(문제 상황) - 사례

- 현재 상황에서 문제가 되는 상황은 무엇인가?
 - 객관적인 시각에서 문제가 된다고 생각하는 사항은 무엇인가?
 - 본인(팀)이 생각하는 문제점은 무엇인가?
- 1 번 문제에서 도출한 문제 상황을 바탕으로 문제 해결 대안을 도출하시오. 단, 다음의 사항을 반드시 포함해야 한다.
 -
 - 타사 사례
- 2 번 문제에서 선택한 대안을 토대로 해당 문제에 대한 결론을 내리고 토론한다.

문제 해결 시나리오

학습모듈 코드		학습모듈명	경영 계획 수립
학습 내용명			
교수자	홍길동(인)	평가 내용	과정 평가 결과 평가
평가 학생 정보	학번	학과	성명
	학년	반	번호

[문제 해결 질문 1] 경영 목표 수립하기에서 문제점 파악하기

시나리오(문제 상황) - 사례

1. 현재 상황에서 문제가 되는 상황은 무엇인가?
 - 1) 객관적인 시각에서 문제가 된다고 생각하는 사항은 무엇인가?
 - 2) 본인(팀)이 생각하는 문제점은 무엇인가?

2. 1 번 문제에서 도출한 문제 상황을 바탕으로 문제 해결 대안을 도출하시오.
단, 다음의 사항을 반드시 포함해야 한다.
 - 1)
 - 2) 타사 사례

3. 2 번 문제에서 선택한 대안을 토대로 해당 문제에 대한 결론을 내리고 토론한다.

문제 해결 시나리오

학습모듈 코드		학습모듈명	경영 계획 수립
학습 내용명	(3-1) 중장기 경영 목표	포트폴리오와 로드맵 제시	
교수자	홍길동(인)	평가 내용	과정 평가 결과 평가
평가 학생 정보	학번	학과	성명
	학년	반	번호

[문제 해결 질문 1] 사업 계획 수립하기에서 문제점 파악하기

시나리오(문제 상황) - 사례

1. 현재 상황에서 문제가 되는 상황은 무엇인가?
 - 1) 객관적인 시각에서 문제가 된다고 생각하는 사항은 무엇인가?
 - 2) 본인(팀)이 생각하는 문제점은 무엇인가?
2. 1 번 문제에서 도출한 문제 상황을 바탕으로 문제 해결 대안을 도출하시오.
단, 다음의 사항을 반드시 포함해야 한다.
 - 1)
 - 2) 타사 사례
3. 2 번 문제에서 선택한 대안을 토대로 해당 문제에 대한 결론을 내리고 토론한다.

문제 해결 시나리오

학습모듈 코드		학습모듈명	경영 계획 수립
학습 내용명			
교수자	홍길동(인)	평가 내용	과정 평가 결과 평가
평가 학생 정보	학번	학과	성명
	학년	반	번호

[문제 해결 질문 1] 사업별 경영 계획 조정하기에서 문제점 파악하기

시나리오(문제 상황) - 사례

1. 현재 상황에서 문제가 되는 상황은 무엇인가?
 - 1) 객관적인 시각에서 문제가 된다고 생각하는 사항은 무엇인가?
 - 2) 본인(팀)이 생각하는 문제점은 무엇인가?
2. 1 번 문제에서 도출한 문제 상황을 바탕으로 문제 해결 대안을 도출하시오.
단, 다음의 사항을 반드시 포함해야 한다.
 - 1)
 - 2) 타사 사례
3. 2 번 문제에서 선택한 대안을 토대로 해당 문제에 대한 결론을 내리고 토론한다.

NCS 학습모듈 개발진

(대표집필자)

진동수(경인여자대학교)*

(집필진)

김승원(KC경영연구원)*

김장규(롯데닷컴 경영기획실)*

김종태(단국공업고등학교)*

김진이(전남발전연구원)*

김충석(KT화성지사)*

박영권(NH농협은행)*

이채안(블루안컨설팅그룹)*

조미현(SK플래닛)*

(검토진)

김종완(동남보건대학교)

권기술(CR리더십파트너스)

권오영(동양미래대학교)

김기운(경인여자대학교)

서상혁(호서대학교)

서진형(경인여자대학교)

이선영(구미대학교)

이장명(경기상업정보고등학교)

이종호(안산국립즈니스고등학교)

정민홍(화승그룹)

(공동개발기관)

임상현(한국능률협회)

(연구기관)

정향진(한국직업능력개발원)

인효연(한국직업능력개발원)

박보람(한국직업능력개발원)

*표시는 NCS 개발진임

※ 본 학습모듈은 자격기본법 시행령 제8조 국가직무능력표준의 활용에 의거하여 개발하였으며
저작권법 25조에 따라 관리됩니다.

※ 본 학습모듈은 <http://www.ncs.go.kr>에서 확인 및 다운로드할 수 있습니다.



www.ncs.go.kr