

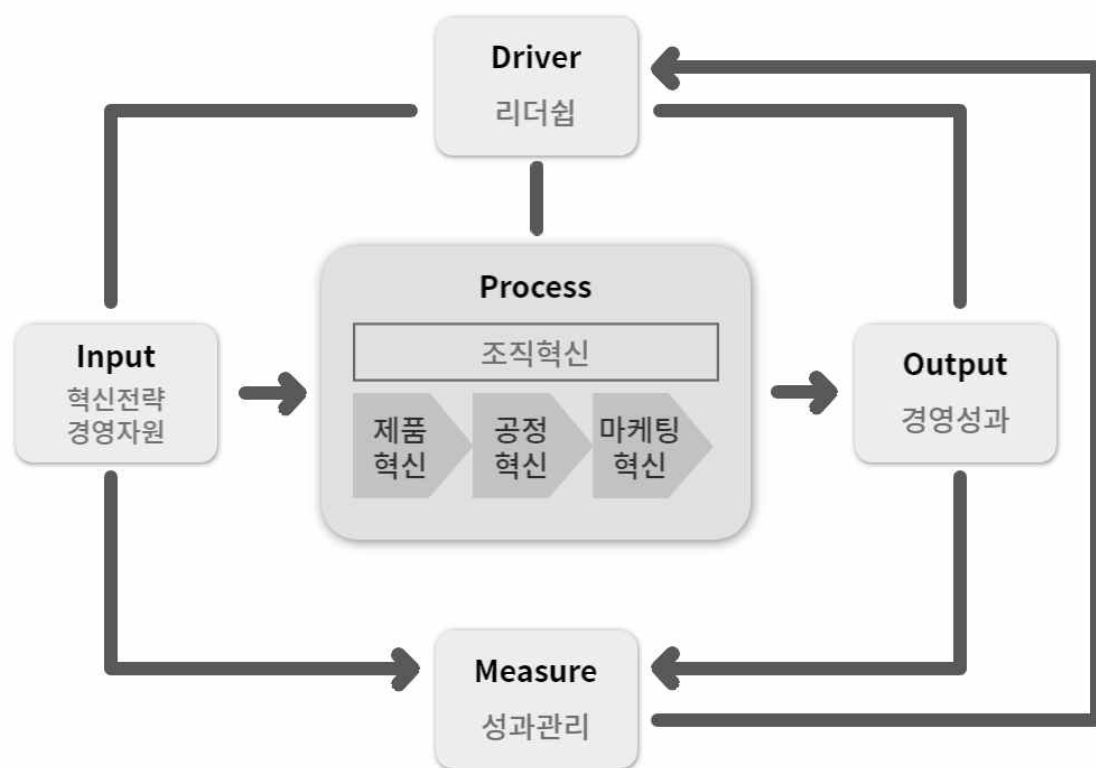
[별표 1] 경영혁신형 중소기업 평가지표 <개정 2023. 9. 18.>

경영혁신형 중소기업 평가지표

< 도 소 매 업 >

중 소 벤 처 기 업 부

경영혁신형 중소기업 인증 기본 구조



경영혁신형 중소기업 유형별 기준

경영혁신 유형	점수	경영혁신 유형별 기준
창조형	900점~ 1,000점	● 주요 이해관계자의 비전을 실현하는 데 중점을 둔다. ● 조직 전체적으로 문제 발생을 사전 예방하는 데 초점이 맞추어지며, 예측지표가 측정되고 있다. ● 측정, 예측, 혁신 활동이 핵심 가치 중심으로 자율적인 조직문화로 정착되어 있다. ● 환경변화에 대한 조직 적응력을 향상하는 데 초점이 맞추어져 있다.
성장형	800점~ 899점	● 조기 경고지표를 측정하고, 불확실한 요인에 대한 시나리오 경영이 이루어지고 있다. ● 변화에 민감하게 대응할 수 있는 유연한 시스템이 구축되어 있다. ● 전사 차원의 정책이나 표준이 설정되고, 이를 토대로 단위부서의 계획과 성과평가가 이루어진다. ● 전사적인 차원에서 표준 프로세스와 성과지표가 정의되어 있다.
기본형	700점~ 799점	● 주요 프로세스에 대한 능력 향상 계획이 수립되어 있다. ● 프로세스는 단위조직 차원에서 과거의 성공체험에 바탕을 두고 이루어진다. ● 단위조직 차원에서 계획 → 활동 → 결과평가의 사이클이 작동된다.
기초형 (예비 메인비즈 기업)	600점~ 699점	● 조직적이기보다는 개인적인 활동으로 특정 결과가 얻어지며, 부재 시 애로사항이 발생한다. ● 프로세스는 거의 정의되어 있지 않고, 임시적인 특징이 있고 수시로 변경된다. ● 문제 발생 시 사후 대응으로 변동이 크게 발생하고 있다.

목 차

신규

1 경영혁신 인프라

1.1 리더쉽	7
1.2 혁신전략	12
1.3 경영자원	15
1.4 성과관리	18

2 경영혁신 활동

2.1 조직혁신	20
2.2 상품개발 혁신	26
2.3 프로세스 혁신	28
2.4 마케팅 혁신	32

3 경영혁신 성과

3.1 비재무성과	36
3.2 재무성과	43

재선정 (갱신)

1 경영혁신 인프라

1.1 리더쉽	53
1.2 혁신전략	55
1.3 경영자원	57
1.4 성과관리	59

2 경영혁신 활동

2.1 조직혁신	60
2.2 상품개발 혁신	63
2.3 프로세스 혁신	65
2.4 마케팅 혁신	67

3 경영혁신 성과

3.1 비재무성과	69
3.2 재무성과	76

경영혁신형 중소기업 심사기준

- 신 규 -

경영혁신형 중소기업 평가지표 배점표 (신규선정-도소매업)

전략 방향	배점	범주(10)	배점	평가항목(23)	배점	평가지표(50)	배점	①	②	③	④	⑤						
경영 혁신 인프라	350	리더쉽	100	경영비전	60	경영자의 전문기술 경력	30	12	15	18	24	30						
						비전 및 중장기 목표	10	4	5	6	8	10						
						전략기획 및 이행관리	20	8	10	12	16	20						
			신뢰문화	40	노사신뢰 활동	20	8	10	12	16	20							
					사회신뢰 활동	20	8	10	12	16	20							
					혁신목표 설정	20	8	10	12	16	20							
		혁신 전략	100	혁신목표 전개	60	혁신과제 이행력	40	16	20	24	32	40						
						혁신활동 관리	40	개선성과 및 포상	40	16	20	24	32	40				
				경영 자원	100	유형자원	70	자본조달 능력	40	16	20	24	32	40				
		전문인력 확보	30					12	15	18	24	30						
		무형자원	30			정보시스템 활용도	30	12	15	18	24	30						
		성과 관리	50	성과의 측정 및 분석	50	성과지표 측정 및 분석	30	12	15	18	24	30						
성과평가 검토 방식	20					8	10	12	16	20								
경영 혁신 활동	400	조직 혁신	150	조직관리 역량	40	조직 및 인력관리	20	8	10	12	16	20						
						인정과 보상	20	8	10	12	16	20						
				구성원 역량	40	교육훈련	20	8	10	12	16	20						
						복리후생 및 만족	20	8	10	12	16	20						
				외부 네트워크 역량	70	외부자원의 활용 능력	30	12	15	18	24	30						
						공급망 관리	40	16	20	24	32	40						
		상품 개발 혁신	50	상품기술 기획	30	상품 포트폴리오	20	8	10	12	16	20						
						서비스개발프로세스	20	신상품 매출비율	30	12	15	18	24	30				
		프로 세스 혁신	50	운영관리	30	주문충족관리	10	4	5	6	8	10						
						유통 관리	10	4	5	6	8	10						
				구매관리	20	구매자원 계획 수립	20	8	10	12	16	20						
						구매 품질 확보	10	4	5	6	8	10						
		마케팅 혁신	150	고객시장 대응	70	목표시장 선정	30	12	15	18	24	30						
						판매 및 창고 관리	40	16	20	24	32	40						
				고객관계 관리	80	고객서비스 관리	50	20	25	30	40	50						
						고객만족도 결과 활용	30	12	15	18	24	30						
						경영 혁신 성과	250	비재무 성과	100	인적자원 성과	40	경영혁신 마일리지 점수	10	4	5	6	8	10
												복리후생 비율	10	4	5	6	8	10
이직률	20	8	10	12	16							20						
프로세스 성과	30	개발인력 집중도	10	4	5					6	8	10						
		자산효율	20	8	10					12	16	20						
		고객만족도	20	8	10					12	16	20						
고객 성과	30	핵심고객 매출액 증가율	10	4	5	6		8	10									
		매출액 증가율	20	8	10	12		16	20									
		자산증가율	20	8	10	12		16	20									
		총자산 영업이익률	20	8	10	12		16	20									
		부가가치율	20	8	10	12		16	20									
		이자보상배율	20	8	10	12		16	20									
재무 성과	150	성장성	40	부채비율	20	8		10	12	16	20							
				총자산회전율	20	8		10	12	16	20							
		수익성	40	운전자금 회전기간	10	4		5	6	8	10							
				활동성	30													
가 점				가족친화기업				20										
총 계								1,000(가점 제외)										

1. 경영혁신 인프라

1.1 리더쉽

(1) 경영비전

[지표1] 경영자의 운영 경력

배점	질문문항
30	경영자의 동종 산업 종사경력이 얼마나 되십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	경영자의 관련 산업 종사 연(年)수 및 경력
요건	경영자의 동종업계 종사 이력 및 경력에 대한 조사가 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-12점	②-15점	③-18점	④-24점	⑤-30점
평가기준	동종산업 종사 5년 미만	동종산업 종사 5년 이상 7년 미만	동종산업 종사 7년 이상 9년 미만	동종산업 종사 9년 이상 11년 미만	동종산업 종사 11년 이상
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 동종 산업 종사경력 < 5년 ② 5년 ≤ 동종 산업 종사경력 < 7년 ③ 7년 ≤ 동종 산업 종사경력 < 9년 ④ 9년 ≤ 동종 산업 종사경력 < 11년 ⑤ 11년 ≤ 동종 산업 종사경력
--

■ 평가 방법

- 최고경영자 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 기업체 경영경험, 연구개발 실적, 대회 수상실적 등

■ 착안 사항

- 경영자의 동종 업계 종사경력을 통한 전문성 평가
- 경영자 및 평가기업의 동종업계 종사이력 조사

[지표2] 비전 및 중장기 목표

배점	질문문항
10	조직의 비전 및 중장기 목표 수립의 방향은 어디에 초점을 맞춰서 수립하십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	조직의 미션(사명), 비전, 중장기 사업목표, 핵심가치, 사업도메인 및 사업전개 방향 등의 일관성과 독특성 등의 반영
요건	조직의 성공기회를 탐색하여 비전과 중장기 목표에 반영함으로써 경영의 방향성과 일관성을 확립하고 모든 직원이 변화하고 혁신에 몰입할 수 있는 환경조성이 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-4점	②-5점	③-6점	④-8점	⑤-10점
평가기준	매출, 손익에 초점	생산현장 성과지표에 초점	사업경쟁력 향상에 초점	종업원 역량 발전에 초점	사회적 책임 등에 초점
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

- ① 비전과 중장기 목표가 매출과 손익, 사업량에 초점을 맞추고 있다.
- ② 비전과 중장기 목표가 납기, 품질, 원가 등 생산 현장의 성과지표에 초점이 맞추어져 있다.
- ③ 비전과 중장기 목표가 고객과 시장에서의 사업경쟁력 향상에 초점을 맞추고 있다.
- ④ 비전과 중장기 목표가 직원의 발전, 복리후생 등에 종업원의 역량에 초점이 맞추어져 있다.
- ⑤ 비전과 중장기 목표가 환경, 사회적 책임과 공헌도 고려하고 있다.

■ 평가 방법

- 최고경영자 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 기업의 경영과제는 어떤 것을 추구하는지 확인

■ 착안 사항

- 경영목표 달성을 위한 비전선언문(Vision Statement)
- 중장기 사업로드맵
- 사업 성장비전과 수익비전의 균형성

[지표3] 전략기획 및 이행관리

배점	질문문항
20	기업의 전략계획 수립 및 이행관리는 어떻게 진행하십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	비전과 중장기 목표를 달성하기 위한 전략기획, 위험관리, 전략과 실행계획의 연계 등의 수립
요건	전략을 기획하는 프로세스는 무엇이고, 사업성장에 결정적으로 영향을 미치는 요인은 무엇인지, 핵심 영향요인에 대한 자료와 정보를 어떻게 수집하고 분석하는지에 대한 역량이 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-8점	②-10점	③-12점	④-16점	⑤-20점
평가기준	과거의 성과평가 결과 고려	기업의 당면 이슈 반영	기회/위협, 강점/약점 등을 분석	미래환경의 위험 요인까지 고려	미래 조직능력 개발에 초점
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 과거의 성과평가결과만을 고려하여 전략계획을 수립한다. ② 기업의 당면 이슈를 반영하여 전략계획을 수립한다. ③ 환경의 기회와 위협, 조직의 강점과 약점 등을 분석하여 전략계획을 수립한다. ④ 환경의 불확실성과 위험요인 등을 분석하여 전략계획에 반영한다. ⑤ 미래 조직능력개발에 초점을 맞추어 전략계획을 수립한다.
--

■ 평가 방법

- 최고경영자 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 전략보고서 내부적으로 어떤 형태로 존재하는지를 확인

■ 착안 사항

- 전략기획 프로세스의 단계별 주요 내용 및 추진방법, 그리고 단계별 산출물
- 사업성장에 결정적으로 영향을 미치는 요인
- 전략목표에서 장기와 단기, 내부와 외부의 균형성

(2) 신뢰문화

[지표4] 노사신뢰 활동

배점	질문문항
20	노사 간 신뢰 형성을 위한 프로세스 및 관리는 어떻게 하십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	노사 간 신뢰 관계 형성을 위한 효율적 프로세스 및 관리 방식
요건	조직은 경영자와 근로자 간 신뢰 관계에 영향을 미치는 핵심적인 요소를 어떻게 파악하는지, 핵심적인 요소는 무엇이고, 어떻게 관리하고 있는지에 대한 파악, 노사 간의 정기적 대화 채널 여부 등이 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-8점	②-10점	③-12점	④-16점	⑤-20점
평가기준	없거나 분명하지 않음	각자의 이익을 극대화 하는데 주력	노동조합에서 해결	신뢰의 노사 문화 정착	동반자적 관계 구축
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 노사 간 대화가 없거나 분명하지 않다. ② 노사는 각자의 이익을 극대화하는 데 주력한다. ③ 노사는 상호이해를 토대로 서로 간의 이슈를 해결할 수 있는 노동조합이 있다. ④ 노사는 상호 존중하는 관계이며, 신뢰의 노사문화가 정착되어 있다. ⑤ 노사는 공동체 의식을 바탕으로 동반자적 관계가 구축되어 있다.
--

■ 평가 방법

- 최고경영자 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 신뢰문화를 수준을 간접적으로 볼 수 있는 이직률, 복리후생 비율 등을 확인

■ 착안 사항

- 주요 쟁점 사항과 이에 대한 노사 간의 관점
- 노사 간의 정기적 대화 채널과 운영의 효과성을 달성하고 있는지의 여부

[지표5] 사회신뢰 활동

배점	질문문항
20	사회신뢰 관계 형성을 위한 프로세스 및 관리는 어떻게 하십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	사회 신뢰 관계 형성을 위한 효율적 프로세스 및 관리 방식
요건	조직과 임직원은 지원해야 할 지역사회와 사회기관, 그리고 지원영역 결정방식 특히 조직과 임직원은 지역사회와 사회기관의 발전을 위한 참여방식, 지원노력이 필요하다

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-8점	②-10점	③-12점	④-16점	⑤-20점
평가기준	사회적 책임과 공헌에 무관심	최소한의 참여	전담인력 보유	사업전략에 반영하여 실천	산업계의 모범 수준으로 관리
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 기업의 사회적 책임과 공헌에 대해 무관심하다. ② 최소한의 사회적 봉사활동에 참여하고 있다. ③ 사회적 책임과 공헌을 담당하는 기능과 전담인력을 가지고 있다. ④ 사회적 책임과 공헌을 사업전략에 반영하여 실천하고 있다. ⑤ 사회적 책임과 공헌 활동을 하는 데 산업계의 모범이 되고 있다.
--

■ 평가 방법

- 최고경영자 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 최고경영자의 사회공헌에 대한 Mind를 확인

■ 착안 사항

- 사회지원 활동의 유형과 범위(기업으로서 어떤 의미가 있는지 등)
- 사회 공헌활동 성과를 외부기관으로부터 인정/수상한 실적 등
- 윤리경영 교육 및 실천 실적 확인

1.2 혁신전략

(1) 혁신목표 전개

[지표6] 혁신목표 설정

배점	질문문항
20	혁신목표 설정 및 혁신과제 선정방식은 어떻게 진행하십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	경영환경 변화에 대응한 혁신목표 설정, 전개 및 혁신과제 선정방식
요건	사업계획 수립과 관련된 계획서, 보고서 및 품질, 환경, 안전 등 경영 검토보고서가 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-8점	②-10점	③-12점	④-16점	⑤-20점
평가기준	혁신목표 없음	부서중심의 혁신목표 설정	사업계획과 연계하여 목표 설정	전사적인 부가가치 목표 설정	전략목표로 피드백
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 혁신목표가 설정되어 있지 않고 실무에서 발생한 문제를 제거하는 수준이다. ② 경영진이 이슈로 제기하는 문제를 부서 중심으로 혁신목표를 설정하고 있다. ③ 연간 사업계획과 연계하여 사업목표 중심의 전사적 혁신목표를 설정하고 있다. ④ 중장기 전략목표와 연계하여 전사적인 부가가치 목표를 설정하고 부서, 개인단위까지 정렬된 목표가 전개되고 있다. ⑤ 경영환경 변화에 대응하여 전략목표와 혁신목표가 부서 및 개인의 특성에 따라 유연하게 수정되고 전략목표로 피드백 된다.

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 최근 3년간의 사업계획 목표 달성 정도를 확인

■ 착안 사항

- 전사 목표에 대비하여 혁신 활동 목표를 설정하는 방법
- 혁신 활동 목표와 과제를 전개하는 방법(사업목표/과제설정 프로세스 및 관련된 문서 확인, 사규, 절차서 등)

[지표7] 혁신과제 이행력

배점	질문문항
40	혁신과제를 이행하기 위한 실행계획을 어떻게 수립하십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	혁신과제에 대해 적절한 실행계획 수립, 예산 및 개선팀의 실행력
요건	혁신과제를 효율적으로 실행하기 위해서는 전사 차원의 활동이 필요하며, 현업에서의 활동뿐만 아니라, 개선팀을 운영해야 하며, 효율적인 자원이 분배되어야 한다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-16점	②-20점	③-24점	④-32점	⑤-40점
평가기준	비공식적으로 실행	부서단위로 실행	전사 공식적으로 실행	중장기 계획을 반영하여 체계적으로 실행	계획과 실행이 유기적으로 통합
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 과제 실행을 위한 계획이 없으며, 해결하는 절차가 없다. ② 과제의 실행계획이 공식적으로 이루어지지만, 필요자원은 부서 내에서 해결한다. ③ 과제의 실행계획과 자원배분이 전사 공식적으로 이루어진다. ④ 중장기 계획을 반영하여 범위, 일정, 비용, 품질, 예상 성과 등이 수립되고 자원이 체계적이며 효율적으로 배분된다. ⑤ 과제의 실행계획이 혁신목표에 따라 자율적으로 수립되고, 계획과 실행이 유기적으로 통합되어 실행되고 있다.

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 개선과제 또는 제안의 실행 현황을 점검

■ 착안 사항

- 과제 실행계획의 구체적 성과에 대한 자원배분의 적절성
- 전략 실행계획과 혁신 활동 과제의 연계성
- 혁신 활동 과제가 고객/시장, 제품/서비스, 프로세스 등에서 의미 있는 차이를 창출할 수 있는지의 여부 : 경쟁사와 업계 선두와의 비교

(2) 혁신활동 관리

[지표8] 개선성과 및 포상

배점	질문문항
40	혁신성과에 대한 지속적인 성과분석과 보상은 어떻게 진행하십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	혁신성과에 대한 지속적인 사후 성과분석과 그에 대한 보상
요건	혁신과제를 평가하는 평가시스템과 보상시스템이 필요하며, 금전적 보상과 함께 비금전적 보상이 함께 수행되어야 한다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-16점	②-20점	③-24점	④-32점	⑤-40점
평가기준	경영진의 정성적 평가에 의존	과제 중심으로 성과를 평가	핵심지표 중심으로 성과평가	핵심지표 성과와 재무성과 연계	전사적 차원에서 주기적 평가
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 성과평가의 체계가 없으며, 경영진의 정성적인 평가에 대부분 의존하고 있다. ② 실행부서 혹은 전담팀에 의해 과제 중심으로 성과를 평가하며, 보상 기준은 있으나 일관성 있게 시행되지는 않는다. ③ 경쟁력 차원의 핵심 지표(원가, 납기, 품질, 고객만족도 등) 중심으로 성과평가가 이루어지며 주기적으로 보상이 이루어진다. ④ 혁신성과 평가가 핵심 지표 성과와 재무적 성과와 연계되어 있으며, 성과 보상이 금전적, 비금전적 방법을 통해 체계적으로 운영된다. ⑤ 혁신성과가 경쟁력 차원, 재무 차원, 역량 차원, 사회적 책임준수 차원 등 전방위 차원에서 주기적으로 측정되고 평가되며, 연속적인 보상을 추가로 실시한다.
--

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 전사 차원의 인센티브를 점검

■ 착안 사항

- 혁신성과를 평가하는 프로세스의 구축여부(혁신성과에 대한 평가 조직, 평가 프로세스, 평가 기준 등)
- 혁신성과에 대한 보상 프로세스의 구축 여부(보상 프로세스의 투명성, 보상 기준의 공정성 등)
- 혁신성과에 대한 보상은 금전적인 인센티브, 인사고과의 반영, 인재 육성의 반영 등으로 활성화되고 있는가의 여부

1.3 경영자원

(1) 유형자원

[지표9] 자본조달 능력

배점	질문문항
40	자본조달을 위한 활동노력을 어떻게 수행하고 계십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	우수한 자본을 조달하여 지속적인 성장을 위한 seed를 마련하는 것
요건	재무적인 건전성을 확보하고 있으며, 양호한 자본조달을 위하여 지속적인 노력을 하고 있으며, 조달된 자본의 이자 수준을 평가한다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-16점	②-20점	③-24점	④-32점	⑤-40점
평가기준	자본조달이 불가능	높은 자본조달 금리를 사용	기관에서 자본 투자지원	사업확장을 위한 자본조달 확대	자기자본으로 투자활동
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 부채비율, 유동비율 등의 재무 건전도가 매우 악화되어 있으며, 자본조달이 불가능하다.
② 재무 건전도가 업종평균 수준이나 높은 자본조달의 금리를 사용하고 있다.
③ 재무 건전도가 우수하며, 은행 등의 기관에서 자본조달 투자지원을 받고 있다.
④ 투자 및 사업확장을 위하여 펀드 등 자본조달의 지원이 확장되고 있다.
⑤ 이익잉여, 자본잉여 등 자기자본으로 투자활동이 가능하다.

■ 평가 방법

- 최고경영자 및 재무부서장들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 재무제표상의 차입금 여부 확인

■ 착안 사항

- 성장을 위한 투자 자본에 대하여 조달 계획을 파악하고, 금리, 조달기관을 분석
- 기존의 차입금에 대한 수준을 파악하고 금리를 파악

[지표10] 전문인력 확보

배점	질문문항
30	전체 직원 중 동종업계에서 10년 이상 근무한 비율은 어떻게 됩니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	우수한 전문 인력 확보를 통한 혁신 실행역량 강화
요건	경영혁신의 성공적인 실행과 정착을 위해서 각 부문별 우수한 전문인력 확보 및 유지관리가 필수적이며 조직구성원의 경력 정도를 통해 전문성을 판단하고 이를 통해 혁신 실행역량을 평가하는 것이 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-12점	②-15점	③-18점	④-24점	⑤-30점
평가기준	0.3% 미만	0.3%이상 ~0.8%미만	0.8%이상 ~1.3%미만	1.3%이상 ~1.8%미만	1.8%이상
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 전문 인력 확보 수준 < 0.3%
② 0.3% ≤ 전문 인력 확보 수준 < 0.8%
③ 0.8% ≤ 전문 인력 확보 수준 < 1.3%
④ 1.3% ≤ 전문 인력 확보 수준 < 1.8%
⑤ 1.8% ≤ 전문 인력 확보 수준

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 측정산식
 - * 전문 인력 확보 수준 = (1)*5 + (2)*3 + (3)*1
 - (1) 동종 업계 10년 이상 경력자 수 / 전 직원 수
 - (2) 동종 업계 7~10년 이상 경력자 수 / 전 직원 수
 - (3) 동종 업계 4~7년 이상 경력자 수 / 전 직원 수

■ 착안 사항

- 조직 구성원의 동종 업계 경력 정도를 파악

(2) 무형자원

[지표11] 정보시스템 활용도

배점	질문문항
30	정보시스템 구축 및 활용 정도는 어떠한 수준입니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	정보시스템의 활용 정도를 평가
요건	정보시스템에서 생성되는 정보의 품질에 대해 사용자가 신뢰하며, 이를 적극적으로 활용하는 것이 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-12점	②-15점	③-18점	④-24점	⑤-30점
평가기준	1단계 정보화 도입	2단계 단위 정보화	3단계 통합 정보화	4단계 기업간 협력	5단계 전략적 혁신
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① [1단계 : 정보화 도입] 정보화를 인식하는 수준이며, 개인 업무에 PC 등을 활용한다.
② [2단계 : 단위 정보화] 정보화를 생산성 향상의 Tool로 인식하며, 팀 업무에 활용한다.
③ [3단계 : 통합 정보화] 정보화를 기업경쟁력의 전략 요소로 인식하며, ERP, KMS, EDW, KP 등의 회사 내부의 전사적인 차원에서 활용한다.
④ [4단계 : 기업 간 협력] 정보화를 기업생존의 필수조건으로 인식하며, SCM, EDI, SRM 등을 활용하여 회사 외부업무에 활용한다.
⑤ [5단계 : 전략적 혁신] 정보화를 기업가치사슬의 필수조건으로 인식하며, 회사 내부, 외부의 모든 업무의 e-Business가 실현된다.

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 과거 정보시스템 실패 또는 성공 요인 파악

■ 착안 사항

- 기업의 정보화전략계획(ISP) 수립 결과물을 확인
- 사규, 절차서, 조직도, 업무분장도, 경영시스템 프로세스 변경 데이터, 혁신결과문서 등 확인
- 실제 구축되어 있는 기업 내부의 정보화 프로그램 시연(Demo)을 통해 확인

1.4 성과관리

(1) 성과의 측정 및 분석

[지표12] 성과지표 측정 및 분석

배점	질문문항
30	경영목표를 달성하기 위한 성과지표의 측정과 분석 활동은 어떻게 수행하십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	경영목표를 달성하기 위한 성과지표의 측정 및 분석 활동
요건	기업목표 달성지표는 재무의 목표뿐만 아니라, 이의 달성을 위한 선행지표를 균형되게 설정하고 분석 및 관리가 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-12점	②-15점	③-18점	④-24점	⑤-30점
평가기준	재무성과 측정/분석	핵심성과 측정/분석	BSC 관점의 일부 측정/분석	BSC 전 분야 측정/분석	BSC 전 분야 연계된 측정/분석
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 매출과 손익 등 재무성과를 중심으로 측정하고, 정해진 분석기준이 없이 상황에 따라 이루어진다.
② 프로세스의 핵심 성과를 중심으로 측정하고, 평균, 목표 대비 실적치 등을 중심으로 분석하고 있다.
③ 재무, 고객, 프로세스, 인적자원 분야에서 부분적으로 성과를 측정하고, 추세분석, 갭 분석 등을 통해 원인분석을 하고 있다.
④ 재무, 고객, 프로세스, 인적자원 등 전 분야의 성과가 측정되고 주요 성과지표에 대해 벤치마크와 비교분석을 하고 있다.
⑤ 재무, 고객, 프로세스, 인적자원 성과지표가 서로 연계되어 통합, 관리되고 통합된 성과지표를 토대로 예측, 가치분석, 시뮬레이션 등을 하고 있다.

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 경영 회의 시 검토하는 지표를 확인

■ 참고할 수 있는 자료

- 사규·절차서(성과평가 프로세스 관련), 성과평가계획서, 내부감사계획서(보고서), 경영·품질·환경 감사보고서, 내부KPI, 재무·비재무 성과지표 등 확인
- 선-후행 지표 간의 상관관계 분석을 토대로 핵심 의사결정이 수행된 사례

[지표13] 성과평가 검토 방식

배점	질문문항
20	성과평가 정보의 효율적인 통제를 위해 성과 검토는 어떻게 진행하십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	비전과 전략달성 의사소통을 위한 성과정보의 효율적인 통제
요건	성과 데이터 통제문서, 주기적인 경영 검토보고서 및 시정조치 및 예방조치관련 사항의 점검이 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-8점	②-10점	③-12점	④-16점	⑤-20점
평가기준	재무 중시	프로세스 중시	고객 중시	학습 중시	공헌 중시
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 경영진은 재무 중심의 성과를 평가하며, 성과평가 결과를 개선에 반영하지 않는다. ② 경영진은 프로세스 중심의 성과지표를 평가하며, 성과평가 결과를 부분적이고 단기적인 과제를 해결하는 데 활용한다. ③ 경영진은 고객 중심의 성과를 평가하며, 성과평가 결과를 사업 프로세스 전반을 개선하는 데 활용한다. ④ 경영진은 직원의 학습과 발전 성과를 평가하며, 성과평가 결과를 조기 경고지표로 활용하여 전략목표를 조정하는 데 활용한다. ⑤ 경영진은 환경과 안전, 사회적 책임과 공헌 성과를 평가하며, 성과평가 결과를 전략뿐만 아니라 경영진의 리더십을 평가하고 개선하는 데 활용한다.
--

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 회의체(會議體) 테이블

■ 착안 사항

- 경영성과의 평가지표, 평가 주기, 평가 내용, 참여 인력, 피드백 방법 등(일간, 주간, 월간, 분기, 반기, 연간) 검토 항목 및 방법(CEO 혹은 회의 보고양식)
- 성과 자료의 커뮤니케이션 매체 및 양식 등(엑셀, 시스템 등)

2. 경영혁신 활동

2.1 조직혁신

(1) 조직관리 역량

[지표14] 조직 및 인력관리

배점	질문문항
20	인적자원의 역량 관리 및 인사시스템 강화를 위한 활동은 어떻게 진행하십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	기업의 장래 인적자원의 수요를 예측하여 기업전략의 실현에 필요한 인적자원을 확보하고 개발하기 위하여 실시하는 일련의 조직관리 활동
요건	인적자원 확보 및 개발 → 평가 → 피드백 전략이 구축, 활용되고 충분한 인사 및 관리시스템 및 전략/계획이 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-8점	②-10점	③-12점	④-16점	⑤-20점
평가기준	인적자원 전략 및 계획 없음	최소의 인사 시스템 존재	계획적 인적 자원관리	인적자원 확보, 개발,평가,피드백	전략적 인사관리 시스템 실행
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 인적자원 전략 및 계획이 없다. ② 최소의 인사시스템이 존재하고 있으며, 필요성을 인식하고 있다. ③ 계획적 인적자원관리가 이루어지고 있으며, 담당 부서 또는 기능이 있다. ④ 인적자원 확보 및 개발 → 평가 → 피드백 전략이 구축, 활용되고 있다. ⑤ 전략적 인사관리 시스템이 실행되고 있으며, 인적자원의 수준이 높다.

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 인사 관련 문서 확인

■ 착안 사항

- 인사(채용, 승진, 인사이동 등)와 관련된 프로세스 관련 문서 : 사규, 절차 등
- 업무설계, 경력개발, 직무경로가 포함된 직무 편람 - 표준 직무분류체계표

[지표15] 인정과 보상

배점	질문문항
20	직원의 동기부여를 위한 인정(승진, 포상 등) 및 보상(급여, 인센티브 등) 활동은 어떻게 진행하고 계십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	우수한 인재 유입을 위한 직원의 동기부여를 위한 인정/보상제도와 조직의 적합성 여부
요건	종업원 업무 성과의 측정 및 평가를 통하여 전사 차원의 인정보상제도 구축하고, 이를 선순환 흐름 구조로 전환이 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-8점	②-10점	③-12점	④-16점	⑤-20점
평가기준	기준이 명확하지 않음	연공서열식으로 실행	성과의 차등적용	인센티브, 포상을 통해 동기 유발	성과와 연동된 성과보상시스템 운영
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

- ① 보상(급여, 인센티브) 및 인정(승진, 포상)에 대한 기준이 명확하지 못하다.
- ② 보상과 인정은 근속연수, 연령 등을 기준으로 이루어지고, 연공서열식으로 이루어지고 있다.
- ③ 보상 및 인정은 개인의 능력, 직무의 난이도 및 성과의 차이를 반영하고 있다.
- ④ 직원들의 의견을 반영한 다양한 인센티브 및 포상을 통해 동기를 유발한다.
- ⑤ 경영혁신역량 향상과 성과에 합리적으로 연동된 보상시스템을 운영하고 있다.

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 영업이익 대비 인센티브 비율

■ 착안 사항

- 보상과 인정 프로그램의 유형 및 수혜자 수("이 달의 우수 직원", "명예의 전당 헌정" 등과 같은 인정제도)
- 보상과 인정프로그램이 팀 혹은 개인의 균형 잡힌 성과지표에 토대를 두고 있는지의 여부
- 개인에 대한 인정과 팀에 대한 인정이 적합하게 배분되고 있는가의 여부

(2) 구성원 역량

[지표16] 교육훈련

배점	질문문항
20	교육훈련의 계획 수립 및 실행, 그리고 유효성 검증은 어떻게 수행하고 계십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	교육훈련의 전략적인 실행계획 활용 정도를 평가
요건	교육훈련에 대한 접근방법이 조직의 장·단기 목표와 개인의 성장목표가 조화를 이룰 수 있도록 설계되어야 하며, 교육훈련에 대한 유효성 검증 및 결과가 업무에 다시 적용되는 학습조직화가 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-8점	②-10점	③-12점	④-16점	⑤-20점
평가기준	필수적인 교육만 이행	개인의 필요에 의해 진행	사업계획에 반영하여 실행	교육훈련 시스템 운영	교육훈련 결과가 업무에 적용되는 학습조직화
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 법정 의무교육을 등의 필수적인 교육을 수행하는 수준이며, 교육훈련 비용이 거의 없다. ② 개인의 필요에 의해 교육을 실행하며, 교육훈련 비용이 미미하다 ③ 직무별, 직급별로 필요교육이 사업계획에 반영되어 실행되고 있다. ④ 교육 이수 이력이 인사평가에 반영되거나, 이수학점제 등 교육/학습을 제도적으로 추진하는 시스템을 갖추고 있다. ⑤ 교육 및 학습의 결과가 서로 공유되고, 업무에 적용되는 학습조직화가 이루어져 있다.
--

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 사업계획서에 교육훈련 계획서가 포함되어있는지의 여부

■ 착안 사항

- 교육훈련에 조직과 직원의 니즈가 반영되고 있는지의 여부
- 연간교육 훈련 계획에 따라 체계적으로 시행되고 있는지의 여부
- 교육훈련 니즈를 파악하는 데 필요한 개인별 경력개발계획의 존재 여부

[지표17] 복리후생 및 만족

배점	질문문항
20	직원의 복리후생 및 니즈 파악을 위해 얼마나 많은 노력을 하고 계십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	직원의 복리후생 니즈를 파악하고 지원하기 위한 복리후생 정책, 직원 만족도 평가
요건	직원을 지원하기 위한 복리후생 정책, 다양한 작업집단의 복리후생 니즈 파악, 직장생활과 가정생활의 균형 유지 지원제도 등의 관리가 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-8점	②-10점	③-12점	④-16점	⑤-20점
평가기준	4대보험 등 기초적인 지원 서비스 제공	직원의 편의를 위한 서비스 제공	다양한 복지요구 충족	일과 삶의 조화를 추구하는 제도 운영	직원지원 제도 도입 및 실시
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 4대 사회보험(의료보험, 국민연금, 고용보험, 산재보험) 등 기초적인 지원 서비스를 제공하며, 문제가 발생했을 경우에만 직원의 의견을 청취한다. ② 중식비 지급, 식당 운영, 피복 지급, 통근버스 운영 등 직원의 편의를 위한 서비스를 제공하고 있으며, 직원들의 만족도를 조사하지만 경영진의 참고자료로만 활용한다. ③ 직원 만족도 조사 결과 문제점이 발견되면 그에 대한 적절한 조치가 이루어지며, 학자금, 의료비, 자녀 양육비 및 보육시설 등 다양한 복지요구를 충족시켜 줄 수 있는 지원을 제공하고 있다. ④ 유연 근무시간, 문화생활 지원, 리프레시 휴가 등 일과 삶의 조화를 추구하는 제도를 운영하고 있으며, 직원 만족도 조사 결과가 체계적으로 분석되어 전반적인 개선조치가 이루어진다. ⑤ 건강, 가정 등의 문제를 포괄적으로 지원하는 직원지원 제도(EAP)를 도입, 실시하고 있으며, 직원 만족도 향상 수준이 생산성 향상의 지표 및 기업성과 평가의 지표로 활용한다.

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 인당 복리후생 비율

■ 착안 사항

- 직원 지원프로그램(복리후생제도)의 유형 및 실적
- 직원들의 근로 동기를 제고하는 조사하는 방법이 무엇인가(직원 만족도 조사 방법)

(3) 외부 네트워크 역량

[지표18] 외부자원의 활용 능력

배점	질문문항
30	외부자원 및 네트워크를 활용한 실적 건수가 있습니까? (Ex; 정부 과제 수주 건수 및 산학연 공동협력 프로젝트 등)

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	외부자원의 활용 정도와 네트워크 역량을 평가
요건	중소기업의 성장을 위해서 인적 자원의 역량과 부족한 재원의 한계를 극복하기 위한 외부 자원의 적극적 활용은 부족한 인적, 물적 자원을 최대한 활용하여 성과를 극대화할 수 있다

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-12점	②-15점	③-18점	④-24점	⑤-30점
평가기준	외부 네트워크 활용 0건	외부 네트워크 활용 1건	외부 네트워크 활용 2건	외부 네트워크 활용 3건	외부 네트워크 활용 4건 이상
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 최근 3년간 외부 네트워크 활용 건수 0건 ② 최근 3년간 외부 네트워크 활용 건수 1건 ③ 최근 3년간 외부 네트워크 활용 건수 2건 ④ 최근 3년간 외부 네트워크 활용 건수 3건 ⑤ 최근 3년간 외부 네트워크 활용 건수 4건 이상
--

■ 평가 방법

- 최근 3년간 제품(기술), 생산/공정, 마케팅(영업), 조직/인사 등의 혁신을 위해 외부 대학, 연구소, 정부 기관, 컨설팅 업체 등으로부터 컨소시엄, 자문, 컨설팅 등을 수행 받은 건수

■ 착안 사항

- 외부 자원의 활용 정도를 객관적인 데이터(정부 지원 선정 공문, 컨설팅 수행 결과물, 산학협력 건수 등)를 활용하여 평가

[지표19] 공급망 관리

배점	질문문항
40	협력업체(거래처, 구매처)와의 공급망 관리를 위한 개선노력을 어떻게 평가하십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	협력업체(거래처, 구매처)와의 공급망 관리 개선노력을 평가
요건	협력업체와의 Win-Win할 수 있는 전략적 공급망 관리 개선 노력 등을 통해 전체 Supply Chain의 효율성 평가가 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-16점	②-20점	③-24점	④-32점	⑤-40점
평가기준	협력사관리 지침이 없음	선정 및 평가 기준 마련	적극적인 의견 수렴 및 참여유도	기술, 인력 등 협력활동 실행	지속적인 평가 및 관리
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 협력업체와의 관계개선을 위한 방안이 명문화되어 있지 않다. ② 협력업체에 대한 선정 및 평가 기준이 마련되어 있다. ③ 기술개발 및 품질개선을 위해 협의체를 통한 협력업체의 적극적인 의견수렴 및 참여유도를 행하고 있다 ④ 협력업체와의 기술, 인력 등의 협력 지원이 이루어지고 있다. ⑤ 협력업체(구매 및 거래처)의 품질(불량률/수율 등)을 지속적으로 평가 및 관리하고 있다.
--

■ 평가 방법

- 최고경영자 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 협력사 협의체 및 활동 수준

■ 착안 사항

- 협력사와의 인력교류가 진행되고 있는지의 여부
- 협력사와의 기술이전 활동 및 성과가 있는지의 여부
- 협력사 관리를 위한 정보시스템 구축 여부

2.2 상품개발 혁신

(1) 상품기술 기획

[지표20] 상품 포트폴리오

배점	질문문항
20	환경변화에 부응하는 새로운 제품 및 서비스에 대한 포트폴리오 전략을 어떻게 수립하고 계십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	외부환경과 내부여건의 변화에 따른 지속적인 제품/서비스의 다각화 실행
요건	기업은 변화하는 환경에 부응하여 새로운 상품/서비스, 새로운 기술을 지속적으로 개발하고, 효율적이고 효과적으로 생산하고 제공할 수 있는 프로세스를 기획하고 실행할 수 있는 역량이 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-8점	②-10점	③-12점	④-16점	⑤-20점
평가기준	핵심인력의 개인역량에 의존	일부 부서를 중심으로 진행	고객의 요구사항 반영하여 진행	TF팀을 구성하여 기획	모든 이해관계자의 참여하에 기획
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 자사의 상품 포트폴리오는 개인 역량에 토대를 두고 있다. ② 상품 개발 기능을 보유하고 있는 부서를 중심으로 기획되고 있으며, 일부 아웃소싱하여 추진하고 있다. ③ 마케팅 담당이나 부서가 고객의 요구사항을 정의하고, 이를 바탕으로 상품 포트폴리오를 기획하고 있다. ④ 영업, 개발, 구매, 생산 등 관련 부서가 T/F 팀을 구성하여 전사적으로 기획하고 있다. ⑤ 고객, 공급사를 포함한 모든 이해관계자의 참여하에 기획하고 있다.
--

■ 평가 방법

- 최고경영자 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 신상품 매출 비중, 핵심고객 매출 비중

■ 착안 사항

- 상품/서비스 기술기획 프로세스의 존재 여부
- 주요 사업의 라이프 사이클 파악 및 상품의 트렌드와 기술의 트렌드 분석 활동

(2) 상품개발 프로세스

[지표21] 신상품 매출비율

배점	질문문항
30	전체 매출액에서 신상품 매출비율이 차지하는 비중은 얼마나 되십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	신상품 매출비율이 전체 매출액에서 차지하는 비중을 측정
요건	기업은 새로운 상품/서비스, 새로운 기술을 지속적으로 개발하고, 효과적으로 이를 판매하여 성과로 도출하는 것이 요구된다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-12점	②-15점	③-18점	④-24점	⑤-30점
평가기준	2% 미만	2% 이상~ 4% 미만	4% 이상~ 6% 미만	6% 이상~ 8% 미만	8% 이상
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 신상품 매출비율 < 2% ② 2% ≤ 신상품 매출비율 < 4% ③ 4% ≤ 신상품 매출비율 < 6% ④ 6% ≤ 신상품 매출비율 < 8% ⑤ 8% ≤ 신상품 매출비율
--

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 측정산식
* 신상품 매출비율 = 신상품 매출액 / 매출액

■ 착안 사항

- 소비자의 요구사항 및 상품에 관한 시장품질 정보
- 신상품개발, 생산 및 공정에서의 품질 정보
- 신상품/서비스 매출비율이 일정하게 유지하려는 회사의 노력

2.3 프로세스 혁신

(1) 운영관리

[지표22] 주문 충족관리

배점	질문문항
10	유통계획 수립 및 통제할 수 있는 시스템 구축 여부 및 고객 주문변동에 대한 대응은 어떻게 수행하고 계십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	고객과 시장의 니즈에 부응할 수 있는 유통관리 운영시스템 구축 정도
요건	고객니즈와 유통 능력을 균형 있게 조율할 수 있는 유통계획을 수립하고 통제할 수 있는 역량을 평가하여 고객 주문변동에 유연하게 대응할 수 있는 시스템과 역량이 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-4점	②-5점	③-6점	④-8점	⑤-10점
평가기준	주문변동에 대응하지 못함	임시방편적인 주문변동 대응	순차적인 세부 제공계획으로 안정적인 대응	프로세스 공급망(SCM)관리로 통합 운영	고객의 수요 변화에 유연하게 대응
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 고객 주문변동에 대응하지 못하여 납기 사고가 빈번하게 발생하고 있다. ② 고객 주문변동에 대응하여 임시방편적인 유통계획으로 결품 보충에 급급하고 있다. ③ 고객 주문변동에 연계하여 순차적인 세부 제공계획으로 안정적인 대응을 하고 있다. ④ 고객의 주문충족 프로세스를 공급망 관리(SCM)로 통합 운영하고 있다. ⑤ 유통계획 관련 정보가 정보시스템과 연동되어 고객, 공급사와 공유됨으로써 고객의 수요 변화에 유연하게 대응하고 있다.
--

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 유통 부하율

■ 착안 사항

- 예측/주문 등에 대한 유통전략(PQ분석 등)
- 고객과 시장의 수요패턴 확인(고객의 주문 형태, 주문 리드타임과 생산리드타임, 주문변경과 생산 변경 절차, 생산계획 변경률, 납기 준수율)
- 주문충족을 위한 프로세스 수행 절차 및 정시 성공률

[지표23] 유통 관리

배점	질문문항
10	상품 및 서비스에 대한 전반적인 유통 프로세스 관리를 어떻게 하고 계십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	상품 및 서비스를 산출하는 전반적인 프로세스를 관리하는 능력
요건	고객이 요구하는 상품/서비스에 대하여 새로운 프로세스를 기획하거나 기존 운영되는 내부적인 프로세스 관리의 최적 운영이 되도록 실행할 수 있는 역량이 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-4점	②-5점	③-6점	④-8점	⑤-10점
평가기준	프로세스에 대한 기준 정의 없음	기능중심으로 정의	전사적인 표준 프로세스 정착	핵심역량 중심으로 표준 프로세스 구축	프로세스간 최적화
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목

① 프로세스가 정의되어 있지 않으며, 애로사항이 빈번하게 발생하고 있다. ② 프로세스가 기능 중심으로 정의되어 있으며, 일부 기능 중심으로 작동이 된다. ③ 전사적인 표준 프로세스가 정착되어 있으며, 피드백 기능이 작동되고 있다. ④ 핵심역량을 중심으로 표준 프로세스가 구축되어 있으며, 프로세스의 효율성을 강조하고 있으며, 환경에 민감하게 대응하고 있다. ⑤ 모든 프로세스는 고객, 공급사 혹은 파트너 등의 참여를 통하여 기술과 시장 리스크를 동시에 검증하고 있으며, 프로세스 간의 최적화를 추구하고 있다.
--

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 프로세스를 관리하는 시스템

■ 착안 사항

- 표준 프로세스의 정착 여부를 확인(ISO 등의 실행 여부)
- 회사의 상품과 서비스에 새로운 기술을 검토하고, 고객 요구 조건의 우선순위를 결정하는 품질기능전개와 같은 논리적인 프로세스의 존재 여부
- 사업 환경을 주기적으로 탐색하는 기능 및 시스템

(2) 구매관리

[지표24] 구매자원 계획 수립

배점	질문문항
20	구매계획 및 공급사의 특성에 따른 구매전략을 수립하고 계십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	구매하는 상품 혹은 서비스의 유형에 따라 구매자원 계획을 수립
요건	공급사의 요구사항을 파악하여 구매품의 유형과 공급사의 특성에 따라 구매전략을 수립하고 적시 공급이 가능하게 하는 계획이 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-8점	②-10점	③-12점	④-16점	⑤-20점
평가기준	구매부서의 자의적인 판단	단기적인 물량과 원가 중심의 구매계획 수립	총원가 중심의 구매계획 수립	MRP에 의하여 관리	JIT(적시 공급)이 진행되고 있음
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 구매부서의 자의적인 판단에 따른 구매로 자재 로스가 발생하고 있다. ② 운영 현장의 요구 조건을 토대로 단기적인 물량과 원가 중심의 구매계획을 수립하고 있다. ③ 영업과 생산의 상황을 고려하여 총원가 중심의 구매계획을 수립하고 있다. ④ 영업 상황, 공급사 능력 등을 토대로 구매계획을 수립하고 있으며, MRP(자재소요량계획)에 의하여 관리하고 있다. ⑤ 제품/서비스계획, 생산계획, 그리고 구매계획을 일관성 있게 연계하고 있으며, JIT(적시공급)이 이루어지고 있다.

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 구매 비율

■ 착안 사항

- 구매품 유형별 구매전략(구매빈도/납품 가능 업체 수(품목 단가 기준 구분))
- 구매품 유형별 품질, 납기, 재료비 구성 비율, 발주량의 관리, 재고관리 기준
- 구매조달 프로세스의 성과목표와 성과목표 설정 방법

[지표25] 구매품질 확보

배점	질문문항
10	구매 품질 관리 활동 강화를 위한 어떠한 노력을 하고 계십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	공급사/파트너가 더 높은 성과를 창출할 수 있도록 구매 품질 관리 활동 강화
요건	공급사별 품질 관리 능력에 따른 구분 및 지원방식의 차별화를 통해 맞춤형 품질 관리 전략을 수립할 수 있는 역량이 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-4점	②-5점	③-6점	④-8점	⑤-10점
평가기준	입고 검사에 대한 기준 부재	구매품별 표본조사 실시	목표 품질 수준 설정하여 관리	구매처 품질향상을 위한 지원 활동 수립	자주 품질 입고 시스템 운영
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 입고 검사에 대한 일정한 기준이 없으며, 구매품의 품질변동이 크다. ② 구매품별로 표본 조사를 실시하며, 일정한 관리 수준에서 품질결함을 허용하고 있다. ③ 구매품별로 목표 품질 수준을 설정하여 관리하고 있다. ④ 구매품별, 구매처별 목표 품질을 관리하고 있으며, 구매처 품질향상을 위한 지원활동이 이루어지고 있다. ⑤ 공급사와 품질목표 합의를 통한 자주 품질 입고시스템을 갖추고 있으며, 구매 품질은 안정 상태를 지속적으로 유지하고 있다.

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 협력업체 평가시스템

■ 착안 사항

- 회사가 요구하는 성과표준/요구 조건 등이 공급사/파트너에게 명확하게 전달되는지의 여부 : 전달 방법의 효과성
- 공급사 품질 관리 능력에 따른 구분 및 지원방식 차별화(개선 필요 그룹, 양호 그룹, 우수 그룹으로 구분 그룹별 지원체계 차별화)
- 공급사/파트너 관리 프로세스를 평가하는 성과지표 체계

2.4 마케팅 혁신

(1) 고객시장 대응

[지표26] 목표시장 선정

배점	질문문항
30	고객(시장) 정의 및 목표시장을 어떻게 선정하고 계십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	고객과 시장의 분석을 통하여 세분화하여 전략과 목표를 구체화하는 활동
요건	현재와 미래의 고객(시장)에 대해 목표 고객(시장)을 어떻게 선정하며, 고객충성도를 향상시키기 위해 고객과의 관계를 향상시킬 수 있는 역량이 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-12점	②-15점	③-18점	④-24점	⑤-30점
평가기준	거래 규모 중심	고객 특성 중심	다양한 기준으로 시장세분화	시장변화 대응	미래 예측 대응
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 구매력에 따라 고객 요구의 상대적 중요성을 결정하며, 매출액 등 거래정보를 토대로 시장과 고객을 분류하고 있다. ② 고객 접점 정보를 토대로 불만 정도에 의해 상대적 중요성을 결정하며, 시장과 고객의 특성별로 시장을 세분화하고 목표시장을 포괄적으로 정의하고 있다. ③ 다양한 채널의 고객정보를 분석하여 요구사항의 상대적 중요성을 결정하며, 상품별로 고객의 요구 조건에 따라 시장을 세분화하고 전략적 목표시장을 설정하고 있다. ④ 고객행동 변화에 부응하여 실시간으로 고객 요구의 상대적 중요성을 결정하며, 시장환경의 변화추이에 따라 잠재적인 목표시장을 설정하고 있다. ⑤ 고객, 경쟁사, 기술 환경변화를 예측하여 고객 요구의 상대적 중요성을 결정하며, 제품과 고객 특성이 변화함에 따라 유연하게 시장을 세분화하고 목표시장을 설정하고 있다.

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 목표시장별로 매출 및 수익 구조

■ 착안 사항

- 구체적인 시장분석에 근거한 판매 전략 수립 내역
- 상품의 시장 경쟁력 확보방안 및 마케팅 전략지도(전략 로드맵)

[지표27] 판매 및 창고 관리

배점	질문문항
40	고객의 요구사항에 대한 처리 및 고객 대응관리는 어떻게 수행하십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	고객의 소리를 확인하고 고객 요구사항의 상대적 중요성을 파악하고 활용함으로써 고객니즈를 정확하게 충족하고 고객 대응 시스템을 향상시키는 것
요건	고객과 시장분석을 통해 상품, 시장, 고객 등의 세분화된 판매전략을 수립하고, 원가분석을 통한 가격결정, 국내외 판매전략을 수립한다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-16점	②-20점	③-24점	④-32점	⑤-40점
평가기준	영업부서에서 대응관리	요구 고객에 대응적 접근	고객의 소리 청취의 계획적 접근	우선순위 선정 및 개선	CSM활동체계로 발전
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 영업부서에서 마케팅 및 고객 대응관리가 간헐적으로 진행 ② 마케팅 및 고객 상담이나 지원 전담 조직으로 운영 ③ 고객 DB 또는 주요 고객 요구사항 리스트를 활용하며 고객 대응 시스템을 향상시킨다. ④ 고객 요구사항의 우선순위로 중요성을 검토하고 적극적인 개선이 이루어지고 있다. ⑤ 고객 대응 시스템은 CSM(고객 만족 관리) 체계로 정착되어 발전하고 있다.

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 자사의 브랜드 인지도

■ 착안 사항

- 세분시장 및 목표시장의 상품/서비스 평가 기준
- 고객 DB 또는 주요 고객 요구사항 리스트
- 관련 의사소통 기록 - 회의록, 이메일, 공고 등

(2) 고객관계 관리

[지표28] 고객서비스 관리

배점	질문문항
50	고객과의 관계 유지 및 불만 사항 해결을 위한 활동은 체계적으로 이루어지고 있습니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	고객과의 관계 유지 및 불만 사항 해결 활동
요건	고객 관계 및 불만의 고객 접점 활동은 신뢰성이 기반이 되어야 하며, 동시에 고객 불만에 대하여 근본적으로 문제를 해결하는 활동이 이루어져야 한다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-20점	②-25점	③-30점	④-40점	⑤-50점
평가기준	수동적인 고객 관계	반응적인 고객 관계	체계적인 고객 관계	능동적인 고객 관계	동반자적 고객 관계
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 영업 담당자의 개별적인 고객 관계 강화 활동이 이루어지며, 고객 불만의 정도에 따라 임기응변식으로 대응하고 있다. ② 영업, QA 등 일부 부서를 중심으로 고객 관계 강화 활동이 이루어지며, 고객 불만에 대응할 수 있는 기본적인 조직체계가 갖추어져 있다. ③ 영업, 개발, 생산, QA 등 전사적으로 고객 관계 강화 활동이 이루어지며, 고객 불만에 대한 원인을 분석하여 품질 관리 대책을 수립, 실시하고 있다. ④ 고객 접점 인력을 안정적으로 유지함으로써 고객과의 밀접한 관계를 형성하고 있으며, 고객 불만에 대한 근본적인 원인을 분석하여 프로세스 개선에 활용하고 있다. ⑤ 제품, 기술 등에서의 탁월한 경쟁우위로 고객과의 장기적인 동반자관계를 형성하고 있으며, 고객 요구의 변화추이를 사전에 파악하여 제품 개선에 활용하고 있다.

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 고객 불량 및 만족도

■ 착안 사항

- 고객 접점 인력이 핵심 구매 결정 요인에 초점을 맞추어 행동하는지의 여부
- 고객이 불만과 견해를 적극적으로 제기할 수 있는 시스템의 존재 여부
- 고객 불만의 유형, 불만 수준에 따라 단계적인 프로세스의 존재 여부

[지표29] 고객만족도 결과 활용

배점	질문문항
30	고객만족도 조사 결과에 대해 어떻게 활용하고 계십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	고객 만족 및 불만족 조사 및 조사 결과에 대한 활용
요건	고객 만족 및 불만족 수준을 조사할 수 있는 만족도 조사 체계의 확립과 조사 결과를 활용하여 미래 잠재 고객까지 확대할 수 있는 고객만족도 수준 관리역량이 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-12점	②-15점	③-18점	④-24점	⑤-30점
평가기준	고객만족 수준을 파악하지 못함	고객 의견조사 활용	요소별 고객 만족도 측정	미래 잠재고객 까지 확대	공신력 있는 방법 활용
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 고객만족 수준을 파악하고 있지 못하고 있으며, 고객 불만이 높다. ② 고객이 불만을 제기했을 경우 고객 의견조사를 통하여 고객만족 수준을 파악하고 있다. ③ 품질, 서비스 등 요소별로 고객만족도를 측정하고 있다. ④ 고객만족도 조사의 범위를 경쟁사의 고객, 미래 잠재 고객까지 확대하고 있다. ⑤ 체계적인 방법을 활용하여 고객만족도를 측정하고 있다. (NCSS 등)
--

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 고객만족도 조사표 또는 고객평가서

■ 착안 사항

- 세분 시장별로 고객만족도를 측정하는지의 여부
- FGI(Focus Group Interview), 고객조사 등 다양한 접근방법을 통하여 고객 의견을 조사하는지의 여부
- 시계열적인 고객만족도 실시 여부
- 최근 3년간 고객만족도 점수의 추세
- 고객만족도 조사 결과의 활용방안 검토

3. 경영혁신 성과

3.1 비재무성과

(1) 인적자원 성과

[지표30] 경영혁신 마일리지 점수

배점	질문문항
10	중소벤처기업부에서 시행하는 경영혁신 마일리지 제도에 참여하고 있다면 현재 누적 마일리지는 어느 정도입니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	경영혁신 마일리지 제도('14.7. 시행)에 참여하는 중소기업의 자발적인 경영혁신 활동에 대한 정량적 측정
요건	중소기업이 자체적으로 경영혁신 활동을 추진하거나 지정된 경영혁신 교육과정을 수료하고 누적된 마일리지로 중소기업이 정부 사업에 참여 시 가점 등으로 전환하여 활용함으로써 경쟁력 강화에 대한 노력이 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-4점	②-5점	③-6점	④-8점	⑤-10점
평가기준	100마일리지 미만	100마일리지~ 300마일리지 미만	300마일리지 이상~ 400마일리지 미만	400마일리지 이상~ 500마일리지 미만	500마일리지 이상
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 경영혁신 마일리지(누적) < 100마일리지 미만 (미참여 기업 포함)
② 100마일리지 ≤ 경영혁신 마일리지(누적) < 300마일리지
③ 300마일리지 ≤ 경영혁신 마일리지(누적) < 400마일리지
④ 400마일리지 ≤ 경영혁신 마일리지(누적) < 500마일리지
⑤ 500마일리지 ≤ 경영혁신 마일리지(누적) (정부 사업 참여 시 가점으로 활용 가능)

■ 평가 방법

- 기업의 경영혁신 마일리지 참여 여부 및 누적 마일리지 확인
- 경영혁신 마일리지넷(mileage.or.kr) 접속을 통한 마일리지 적립 내역 확인

■ 착안 사항

- 누적 마일리지를 통해 임직원이 경영혁신 교육을 받고 있는지 여부
- 혁신 활동을 수행하여 기업이 전사적으로 경영혁신을 실행하고 있는지 여부

[지표31] 복리후생 비율

배점	질문문항
10	최근 3년간 복리후생 비율의 추세는 어떻습니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	매출액에서 복리후생비가 차지하는 비중을 측정
요건	기업의 다양한 작업집단의 복리후생 니즈의 반영과 지원하기 위한 복리후생 정책에 대한 파악을 통해 직원의 동기부여를 제공할 수 있는 노력이 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-4점	②-5점	③-6점	④-8점	⑤-10점
평가기준	0.5% 미만	0.5% 이상 ~ 1.0% 미만	1.0% 이상 ~ 1.5% 미만	1.5% 이상 ~ 2.0% 미만	2.0% 이상
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 최근 3년간 복리후생비가 < 0.5% ② 0.5% ≤ 최근 3년간 복리후생비 < 1.0% ③ 1.0% ≤ 최근 3년간 복리후생비 < 1.5% ④ 1.5% ≤ 최근 3년간 복리후생비 < 2.0% ⑤ 2.0% ≤ 최근 3년간 복리후생비

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 측정산식 * $[\text{최근 3년 } \Sigma(\text{복리후생비} / \text{매출액}) \times 100] / 3$

■ 착안 사항

- 직원들의 구성 형태 인구 통계적 변수, 직무 특성 등 기준
- 근무 형태의 다양화 : 유연 근무시간제, 재택근무 혹은 원격 근무, 집중 노동일제, 안식년 혹은 휴직제도 등의 운영 여부
- 가족 대상 프로그램 : 보육 지원, 노인 부양지원, 가정 상담 지원 등의 여부
- 개인 신상 지원 : 학자금 등 교육지원, 연금 등 보험제도 지원, 문화생활 지원, 경력 상담 등의 지원 여부

[지표32] 이직률

배점	질문문항
20	최근 3년간 이직률의 추세는 어떻습니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	이직률을 통해 조직구성원의 만족도 제고 노력 정도를 파악
요건	조직구성원들의 만족도 제고를 위해 회사 내에서 조직구성원들의 사기 및 역량 제고에 얼마나 노력을 수행하였는지를 최종적인 결과지표인 이직률을 통해 평가함으로써 조직 내 만족도를 확인한다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-8점	②-10점	③-12점	④-16점	⑤-20점
평가기준	25% 이상	20% 이상 ~ 25% 미만	15% 이상 ~ 20% 미만	10% 이상 ~ 15% 미만	10% 미만
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 25% ≤ 최근 3년간 이직률 ② 20% ≤ 최근 3년간 이직률 < 25% ③ 15% ≤ 최근 3년간 이직률 < 20% ④ 10% ≤ 최근 3년간 이직률 < 15% ⑤ 최근 3년간 이직률 < 10%
--

■ 평가 방법

측정산식

* [최근 3년 Σ (이직 인원수 / 전체 직원 수)*100] / 3

■ 착안 사항

- 이직률 측정산식을 활용하여 평가
- 이직률을 줄이기 위한 조직 내의 신뢰문화 활동

(2) 프로세스 성과

[지표33] 개발인력 집중도

배점	질문문항
10	최근 3년간 연구개발(R&D)인력의 추세는 어떻습니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	연구개발(R&D) 인력의 비율을 평가
요건	연구개발은 기초연구, 제품 아이디어의 탐색, 아이디어의 평가, 제품화의 결정, 생산, 판매에 이르는 일련의 과정을 수행할 수 있는 연구개발 인력의 보유 역량이 필요하다.

○ 평가기준

구분	①-4점	②-5점	③-6점	④-8점	⑤-10점
평가기준	1% 미만	1% 이상 ~ 2% 미만	2% 이상 ~ 3% 미만	3% 이상 ~ 4% 미만	4% 이상
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 연구개발(R&D)인력 확보 수준 < 1% ② 1% ≤ 연구개발(R&D)인력 확보 수준 < 2% ③ 2% ≤ 연구개발(R&D)인력 확보 수준 < 3% ④ 3% ≤ 연구개발(R&D)인력 확보 수준 < 4% ⑤ 4% ≤ 연구개발(R&D)인력 확보 수준

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 측정산식
 - * 연구개발(R&D)인력 확보 수준 = 연구개발 관련 인력 / 전 직원 수

■ 착안 사항

- 조직의 연구개발(R&D)인력 비율 측정

[지표34] 자산 효율

배점	질문문항
20	최근 3년간 설비자산 효율의 추세는 어떻습니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	보유된 자산의 이용하여 창출하는 부가가치의 정도를 평가
요건	한정된 자산을 활용하여 최대의 부가가치를 창출하는 것은 기업의 이윤을 극대화하는 것이며, 기술, 연력 등의 조직 내의 총체적인 노력에 의해서 이루어진다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-8점	②-10점	③-12점	④-16점	⑤-20점
평가기준	80% 미만	80% 이상 ~ 90% 미만	90% 이상 ~ 100% 미만	100% 이상 ~ 110% 미만	110% 이상
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 설비자산 효율 < 80% ② 80% ≤ 설비자산 효율 < 90% ③ 90% ≤ 설비자산 효율 < 100% ④ 100% ≤ 설비자산 효율 < 110% ⑤ 110% ≤ 설비자산 효율

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 측정산식
* (설비) 자산 효율 = 부가가치 총액 / (유형자산 + 건설 중인 자산)

■ 착안 사항

- 부가가치 측정
- 총 자산 내의 유형자산을 파악

(3) 고객 성과

[지표35] 고객만족도

배점	질문문항
20	최근 3년간 고객만족도의 추세는 어떻습니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	고객만족도 조사 측정
요건	조직의 고객만족, 불만족 요소에 대한 파악을 위해 체계적인 방법을 활용하여 고객만족도를 측정하고, 이에 관한 결과를 활용할 수 있는 역량이 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-8점	②-10점	③-12점	④-16점	⑤-20점
평가기준	70점 미만	80점 이상 ~ 80점 미만	80점 이상 ~ 90점 미만	90점 이상 ~ 95점 미만	95점 이상
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 최근 3년간 고객만족도 점수 < 70점 ② 70점 ≤ 최근 3년간 고객만족도 점수 < 80점 ③ 80점 ≤ 최근 3년간 고객만족도 점수 < 90점 ④ 90점 ≤ 최근 3년간 고객만족도 점수 < 95점 ⑤ 95점 ≤ 최근 3년간 고객만족도 점수

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 측정산식 * 최근 3년 Σ (고객만족도 점수) / 3

■ 착안 사항

- 고객만족도의 측정 빈도 및 샘플 규모
- 고객만족도 측정 방법의 타당성과 신뢰성, 편리성 등
- 경쟁사 고객만족도에 대한 자료를 확보하기 위해 다양한 자료 원천을 활용하고 있는지의 여부
- 고객만족 측정 자료가 없을 시에는 인터뷰를 통한 점수를 예측함.

[지표36] 핵심고객 매출액증가율

배점	질문문항
10	최근 3년간 핵심고객(매출 순위 1,2위) 매출액 증가율의 추세는 어떻습니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	핵심고객(매출 순위 1, 2위 합계) 매출액이 전체 매출액에서 차지하는 비중을 측정
요건	핵심고객의 매출 점유율은 현재와 미래의 고객/시장 요구사항을 이해하고, 고객충성도를 향상시키기 위해 지속적인 성장이 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-4점	②-5점	③-6점	④-8점	⑤-10점
평가기준	0% 미만	0% 이상 ~ 5% 미만	5% 이상 ~ 10% 미만	10% 이상 ~ 15% 미만	15% 이상
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 최근 3년간 핵심고객 매출의 증가율 $\leq 0\%$
② $0\% < \text{최근 3년간 핵심고객 매출의 증가율} < 5\%$
③ $5\% \leq \text{최근 3년간 핵심고객 매출의 증가율} < 10\%$
④ $10\% \leq \text{최근 3년간 핵심고객 매출의 증가율} < 15\%$
⑤ $15\% \leq \text{최근 3년간 핵심고객 매출의 증가율}$

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 측정산식
* (최근년도 핵심고객 매출액-3년 전 핵심고객 매출액)/3년 전 핵심고객 매출액*100%

■ 착안 사항

- 고객과의 핵심 접점 포인트의 정의, 그리고 각 거래에서의 결정적으로 중요한 고객의 요구사항 파악
- 고객의 핵심 요구사항에 토대를 두고 고객서비스 기준과 고객 접점에서의 성과 지표가 설정되고 있는지의 여부
- 고객 요구사항을 충족시키는 프로세스가 지속적으로 개선되고 있는지의 여부

3.2 재무성과

(1) 성장성

[지표37] 매출액 증가율

배점	질문문항
20	최근 3년간 매출액 증가율의 추세는 어떻습니까?

○ 평가기준

구분	①-8점	②-10점	③-12점	④-16점	⑤-20점
추세	하향/답보	유지/상향	전반적 상향	지속 상향	탁월 상향
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

- ① 매출액 증가율 < -5%
- ② -5% ≤ 매출액 증가율 < 0%
- ③ 0% ≤ 매출액 증가율 < 5%
- ④ 5% ≤ 매출액 증가율 < 10%
- ⑤ 10% ≤ 매출액 증가율

○ 측정산식

*매출액증가율 = [(전기매출액/전전기매출액*100-100)+(당기매출액/전기매출액*100-100)]/2
 - 추세는 3개년 실적 확인
 - 1개년도 성과만 있는 경우, 성과의 추세를 '상향추세'로 판정할 수 없음.

[지표38] 자산증가율

배점	질문문항
20	최근 3년간 자산증가율의 추세는 어떻습니까?

○ 평가기준

구분	①-8점	②-10점	③-12점	④-16점	⑤-20점
추세	하향/답보	유지/상향	전반적 상향	지속 상향	탁월 상향
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

- ① 총자산 증가율 < - 5%
- ② -5% ≤ 총자산 증가율 < 0%
- ③ 0% ≤ 총자산 증가율 < 5%
- ④ 5% ≤ 총자산 증가율 < 10%
- ⑤ 10% ≤ 총자산 증가율

○ 측정산식

*자산증가율 = $[(\text{전기총자산} / \text{전전기총자산} \times 100 - 100) + (\text{당기총자산} / \text{전기총자산} \times 100 - 100)] / 2$
 - 추세는 3개년 실적 확인
 - 1개년도 성과만 있는 경우, 성과의 추세를 '상향추세'로 판정할 수 없음.

(2) 수익성

[지표39] 총자산영업이익률

배점	질문문항
20	최근 3년간 총자산 영업이익률의 추세는 어떻습니까?

○ 평가기준

구분	①-8점	②-10점	③-12점	④-16점	⑤-20점
추세	하향/답보	유지/상향	전반적 상향	지속 상향	탁월 상향
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

- ① 총자산 영업이익률 < -10%
- ② -10% ≤ 총자산 영업이익률 < 0%
- ③ 0% ≤ 총자산 영업이익률 < 10%
- ④ 10% ≤ 총자산 영업이익률 < 15%
- ⑤ 15% ≤ 총자산 영업이익률

○ 측정산식

- *총자산 영업이익률 = (영업이익/총자산) x100
- 추세는 3개년 실적 확인
 - 1개년도 성과만 있는 경우, 성과의 추세를 '상향추세'로 판정할 수 없음.

[지표40] 부가가치율

배점	질문문항
20	최근 3년간 부가가치율의 추세는 어떻습니까?

○ 평가기준

구분	①-8점	②-10점	③-12점	④-16점	⑤-20점
추세	하향/답보	유지/상향	전반적 상향	지속 상향	탁월 상향
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

- ① 부가가치율 < 10%
- ② 10% ≤ 부가가치율 < 20%
- ③ 20% ≤ 부가가치율 < 33%
- ④ 30% ≤ 부가가치율 < 40%
- ⑤ 40% ≤ 부가가치율

○ 측정산식

- *부가가치율 = (부가가치액/매출액) x100
- 추세는 3개년 실적 확인
 - 1개년도 성과만 있는 경우, 성과의 추세를 '상향추세'로 판정할 수 없음.

(3) 안정성

[지표41] 이자보상배율

배점	질문문항
20	최근 3년간 이자보상배율의 추세는 어떻습니까?

○ 평가기준

구분	①-8점	②-10점	③-12점	④-16점	⑤-20점
추세	하향/답보	유지/상향	전반적 상향	지속 상향	탁월 상향
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 이자보상배율 < 150% ② 150% ≤ 이자보상배율 < 200% ③ 200% ≤ 이자보상배율 < 250% ④ 250% ≤ 이자보상배율 < 300% ⑤ 300% ≤ 이자보상배율
--

○ 측정산식

*이자보상배율 = (영업이익/이자비용) x100 - 추세는 3개년 실적 확인 - 1개년도 성과만 있는 경우, 성과의 추세를 '상향추세'로 판정할 수 없음.
--

[지표42] 부채비율

배점	질문문항
20	최근 3년간 부채비율의 추세는 어떻습니까?

○ 평가기준

구분	①-8점	②-10점	③-12점	④-16점	⑤-20점
추세	하향/답보	유지/상향	전반적 상향	지속 상향	탁월 상향
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

- ① $300\% \leq$ 부채비율
- ② $200\% \leq$ 부채비율 $< 300\%$
- ③ $100\% \leq$ 부채비율 $< 200\%$
- ④ $80\% \leq$ 부채비율 $< 100\%$
- ⑤ 부채비율 $< 80\%$

○ 측정산식

$$\text{*부채비율} = (\text{타인자본} / \text{자기자본}) \times 100$$

- 추세는 3개년 실적 확인
- 1개년도 성과만 있는 경우, 성과의 추세를 '상향추세'로 판정할 수 없음.

(4) 활동성

[지표43] 총자산회전율

배점	질문문항
20	최근 3년간 총자산회전율의 추세는 어떻습니까?

○ 평가기준

구분	①-8점	②-10점	③-12점	④-16점	⑤-20점
추세	하향/답보	유지/상향	전반적 상향	지속 상향	탁월 상향
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 총자산회전율 < 0.8회전 ② 0.8회전 ≤ 총자산회전율 < 1.0회전 ③ 1.0회전 ≤ 총자산회전율 < 1.3회전 ④ 1.3회전 ≤ 총자산회전율 < 1.6회전 ⑤ 1.6회전 ≤ 총자산회전율
--

○ 측정산식

*총자산회전율 = (매출액/총자산) x100 - 추세는 3개년 실적 확인 - 1개년도 성과만 있는 경우, 성과의 추세를 '상향추세'로 판정할 수 없음.
--

[지표44] 운전자금 회전기간

배점	질문문항
10	최근 3년간 운전자금 회전기간의 추세는 어떻습니까?

○ 평가기준

구분	①-4점	②-5점	③-6점	④-8점	⑤-10점
추세	하향/답보	유지/상향	전반적 상향	지속 상향	탁월 상향
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 35일 ≤ 운전자금 회전기간 ② 30일 ≤ 운전자금 회전기간 < 35일 ③ 25일 ≤ 운전자금 회전기간 < 30일 ④ 20일 ≤ 운전자금 회전기간 < 25일 ⑤ 운전자금 회전기간 < 20일
--

○ 측정산식

*운전자금 회전기간 = (매출채권-매입채무/월평균매출액) x100 - 추세는 3개년 실적 확인 - 1개년도 성과만 있는 경우, 성과의 추세를 '상향추세'로 판정할 수 없음.

경영혁신형 중소기업 심사기준

- 재 선 정 (갱 신) -

경영혁신 진단평가 배점표 (재선정-도소매업)

전략 방향	배점	범주(10)	배점	평가항목(23)	배점	평가지표(50)	배점	①	②	③	④	⑤
경영 혁신 인프라	350	리더쉽	90	경영비전	50	비전 및 중장기 목표	50	20	25	30	40	50
				신뢰문화	40	노사신뢰 활동	40	16	20	24	32	40
		혁신 전략	120	혁신목표 전개	60	혁신과제 이행력	60	24	30	36	48	60
				혁신활동 관리	60	현장개선 활동	60	24	30	36	48	60
		경영 자원	80	유형자원	40	전문인력 확보	40	16	20	24	32	40
				무형자원	40	정보시스템 활용도	40	16	20	24	32	40
		성과관리	60	성과의 측정 및 분석	60	성과지표 측정 및 분석	60	24	30	36	48	60
경영 혁신 활동	400	조직 혁신	120	조직관리 역량	40	조직 및 인력관리	40	16	20	24	32	40
				구성원 역량	40	교육훈련	40	16	20	24	32	40
				외부 네트워크역량	40	외부자원의 활용 능력	40	16	20	24	32	40
		상품 개발 혁신	90	상품기술 기획	40	상품 포트폴리오	40	16	20	24	32	40
				상품개발프로세스	50	신상품 매출비율	50	20	25	30	40	50
		프로 세스 혁신	110	운영관리	70	유통 관리	70	28	35	42	56	70
				구매관리	40	구매 품질 확보	40	16	20	24	32	40
		마케팅 혁신	80	고객시장 대응	40	판매 및 창고 관리	40	16	20	24	32	40
				고객관계 관리	40	고객서비스 관리	40	16	20	24	32	40
경영 혁신 성과	250	비재무 성과	100	인적자원 성과	40	경영혁신 마일리지 점수	10	4	5	6	8	10
						복리후생 비율	10	4	5	6	8	10
						이직률	20	8	10	12	16	20
				프로세스 성과	30	개발인력 집중도	10	4	5	6	8	10
						자산 효율	20	8	10	12	16	20
				고객 성과	30	고객만족도	20	8	10	12	16	20
						핵심고객 매출액 증가율	10	4	5	6	8	10
		재무 성과	150	성장성	40	매출액 증가율	20	8	10	12	16	20
						자산증가율	20	8	10	12	16	20
				수익성	40	총자산 영업이익률	20	8	10	12	16	20
						부가가치율	20	8	10	12	16	20
				안정성	40	이자보상배율	20	8	10	12	16	20
						부채비율	20	8	10	12	16	20
				활동성	30	총자산회전율	20	8	10	12	16	20
						운전자금 회전기간	10	4	5	6	8	10
가 점				가족친화기업			20					
총 계							1,000(가점 제외)					

1. 경영혁신 인프라

1.1 리더쉽

(1) 경영비전

[지표1] 비전 및 중장기 목표

배점	질문문항
50	조직의 비전 및 중장기 목표 수립의 방향은 어디에 초점을 맞춰서 수립하십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	조직의 미션(사명), 비전, 중장기 사업목표, 핵심가치, 사업도메인 및 사업전개 방향 등의 일관성과 독특성 등의 반영
요건	조직의 성공기회를 탐색하여 비전과 중장기 목표에 반영함으로써 경영의 방향성과 일관성을 확립하고 모든 직원이 변화하고 혁신에 몰입할 수 있는 환경조성이 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-20점	②-25점	③-30점	④-40점	⑤-50점
평가기준	매출, 손익에 초점	생산현장 성과지표에 초점	사업경쟁력 향상에 초점	종업원 역량 발전에 초점	사회적 책임 등에 초점
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 비전과 중장기 목표가 매출과 손익, 사업량에 초점을 맞추고 있다.
② 비전과 중장기 목표가 납기, 품질, 원가 등 생산 현장의 성과지표에 초점이 맞추어져 있다.
③ 비전과 중장기 목표가 고객과 시장에서의 사업경쟁력 향상에 초점을 맞추고 있다.
④ 비전과 중장기 목표가 직원의 발전, 복리후생 등에 종업원의 역량에 초점이 맞추어져 있다.
⑤ 비전과 중장기 목표가 환경, 사회적 책임과 공헌도 고려하고 있다.

■ 평가 방법

- 최고경영자 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 기업의 경영과제는 어떤 것을 추구하는지 확인

■ 착안 사항

- 경영목표 달성을 위한 비전선언문(Vision Statement)
- 중장기 사업로드맵
- 사업 성장 비전과 수익 비전의 균형성

(2) 신뢰문화

[지표2] 노사신뢰 활동

배점	질문문항
40	노사 간 신뢰 형성을 위한 프로세스 및 관리는 어떻게 하십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	노사 간 신뢰 관계 형성을 위한 효율적 프로세스 및 관리 방식
요건	조직은 경영자와 근로자 간 신뢰 관계에 영향을 미치는 핵심적인 요소를 어떻게 파악하는지, 핵심적인 요소는 무엇이고, 어떻게 관리하고 있는지에 대한 파악, 노사 간의 정기적 대화 채널 여부 등이 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-16점	②-20점	③-24점	④-32점	⑤-40점
평가기준	없거나 분명하지 않음	각자의 이익을 극대화하는데 주력	노동조합에서 해결	신뢰의 노사 문화 정착	동반자적 관계 구축
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 노사 간 대화가 없거나 분명하지 않다. ② 노사는 각자의 이익을 극대화하는 데 주력한다. ③ 노사는 상호이해를 토대로 서로 간의 이슈를 해결할 수 있는 노동조합이 있다. ④ 노사는 상호 존중하는 관계이며, 신뢰의 노사문화가 정착되어 있다. ⑤ 노사는 공동체 의식을 바탕으로 동반자적 관계가 구축되어 있다.
--

■ 평가 방법

- 최고경영자 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 신뢰문화를 수준을 간접적으로 볼 수 있는 이직률, 복리후생 비율 등을 확인

■ 착안 사항

- 주요 쟁점 사항과 이에 대한 노사 간의 관점
- 노사 간의 정기적 대화 채널과 운영의 효과성을 달성하고 있는지의 여부

1.2 혁신전략

(1) 혁신목표 전개

[지표3] 혁신과제 이행력

배점	질문문항
60	혁신과제를 이행하기 위한 실행계획을 어떻게 수립하십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	혁신과제에 대해 적절한 실행계획 수립, 예산 및 개선팀의 실행력
요건	혁신과제를 효율적으로 실행하기 위해서는 전사 차원의 활동이 필요하며, 현업에서의 활동뿐만 아니라, 개선팀을 운영해야 하며, 효율적인 자원이 분배되어야 한다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-24점	②-30점	③-36점	④-48점	⑤-60점
평가기준	비공식적으로 실행	부서단위로 실행	전사 공식적으로 실행	중장기 계획을 반영하여 체계적으로 실행	계획과 실행이 유기적으로 통합
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 과제 실행을 위한 계획이 없으며, 해결하는 절차가 없다. ② 과제의 실행계획이 공식적으로 이루어지지만, 필요자원은 부서 내에서 해결한다. ③ 과제의 실행계획과 자원배분이 전사 공식적으로 이루어진다. ④ 중장기 계획을 반영하여 범위, 일정, 비용, 품질, 예상 성과 등이 수립되고 자원이 체계적이며 효율적으로 배분된다. ⑤ 과제의 실행계획이 혁신목표에 따라 자율적으로 수립되고, 계획과 실행이 유기적으로 통합되어 실행되고 있다.

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 개선과제 또는 제안의 실행 현황을 점검

■ 착안 사항

- 과제 실행계획의 구체적 성과에 대한 자원배분의 적절성
- 전략 실행계획과 혁신 활동 과제의 연계성
- 혁신 활동 과제가 고객/시장, 제품/서비스, 프로세스 등에서 의미 있는 차이를 창출할 수 있는지의 여부 : 경쟁사와 업계 선두와의 비교

(2) 혁신활동 관리

[지표4] 현장개선 활동

배점	질문문항
60	혁신과제를 수행하기 위한 어떠한 활동을 수행하고 계십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	혁신과제를 수행하기 위하여 어떠한 활동과 역량으로 전개되는 방식
요건	혁신과제를 효과적으로 달성하기 위하여 전사적으로 활동하는 개선 프로세스 및 이를 수행하는 문제해결 역량의 수준 향상이 요구된다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-4점	②-5점	③-6점	④-8점	⑤-10점
평가기준	개인역량에 의존	현업조직 중심으로 문제해결	TFT 등을 활용하여 진행	전사적 활동조직 보유	가치사슬 전체가 참여
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 개선 활동을 실행하기 위한 활동 조직이 없고 개인 역량에 의존하고 있다. ② 개선 활동 현업조직 중심으로 기본적인 문제해결 도구를 활용하여 과제를 수행하고 있다. ③ 별도의 TFT/CFT 조직을 통하여 혁신 활동을 추진하고 있으며, 활동을 관리하는 전담 조직(인력)이 체계적으로 추진한다. ④ 전사적인 활동 조직과 문제해결 프로세스가 정립되어 있으며, 도전적인 혁신목표 수행을 위하여 경영진의 참여와 과외활동(off-the-job) 형태로 과제가 수행되고 있다. ⑤ 혁신 활동에 고객, 협력사 등과 같이 참여를 통하여 이루어지고, 가치사슬 전체의 성과 향상에 주력하고 있다.
--

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 조직의 문제해결 역량의 수준을 평가

■ 착안 사항

- 혁신 활동 추진조직의 역할, 주요 업무 및 프로세스, 성과지표 등
- 혁신 활동 추진 조직구성원의 전문성
- 혁신 활동 문제해결 프로세스 절차 확인
- 혁신 활동 추진조직이 주도하여 전사적으로 수행하는 회의체(會議體), 이벤트 등

1.3 경영자원

(1) 유형자원

[지표5] 전문인력 확보

배점	질문문항
40	전체 직원 중 동종업계에서 10년 이상 근무한 비율은 어떻게 됩니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	우수한 전문 인력 확보를 통한 혁신 실행 역량 강화
요건	경영혁신의 성공적인 실행과 정착을 위해서 각 부문별 우수한 전문인력 확보 및 유지관리가 필수적이며 조직구성원의 경력 정도를 통해 전문성을 판단하고 이를 통해 혁신 실행역량을 평가하는 것이 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-16점	②-20점	③-24점	④-32점	⑤-40점
평가기준	0.3% 미만	0.3%이상 ~0.8%미만	0.8%이상 ~1.3%미만	1.3%이상 ~1.8%미만	1.8%이상
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 전문 인력 확보 수준 < 0.3%
② 0.3% ≤ 전문 인력 확보 수준 < 0.8%
③ 0.8% ≤ 전문 인력 확보 수준 < 1.3%
④ 1.3% ≤ 전문 인력 확보 수준 < 1.8%
⑤ 1.8% ≤ 전문 인력 확보 수준

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 측정산식
 - * 전문 인력 확보 수준 = (1)*5 + (2)*3 + (3)*1
 - (1) 동종 업계 10년 이상 경력자 수 / 전 직원 수
 - (2) 동종 업계 7~10년 이상 경력자 수 / 전 직원 수
 - (3) 동종 업계 4~7년 이상 경력자 수 / 전 직원 수

■ 착안 사항

- 조직구성원의 동종업계 경력 정도를 파악

(2) 무형자원

[지표6] 정보시스템 활용도

배점	질문문항
40	정보시스템 구축 및 활용 정도는 어떠한 수준입니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	정보시스템의 활용 정도를 평가
요건	정보시스템에서 생성되는 정보의 품질에 대해 사용자가 신뢰하며, 이를 적극적으로 활용하는 것이 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-16점	②-20점	③-24점	④-32점	⑤-40점
평가기준	1단계 정보화 도입	2단계 단위 정보화	3단계 통합 정보화	4단계 기업간 협력	5단계 전략적 혁신
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① [1단계 : 정보화 도입] 정보화를 인식하는 수준이며, 개인 업무에 PC 등을 활용한다.
② [2단계 : 단위 정보화] 정보화를 생산성 향상의 Tool로 인식하며, 팀 업무에 활용한다.
③ [3단계 : 통합 정보화] 정보화를 기업경쟁력의 전략 요소로 인식하며, ERP, KMS, EDW, KP 등의 회사 내부의 전사적인 차원에서 활용한다.
④ [4단계 : 기업 간 협력] 정보화를 기업생존의 필수조건으로 인식하며, SCM, EDI, SRM 등을 활용하여 회사 외부업무에 활용한다.
⑤ [5단계 : 전략적 혁신] 정보화를 기업가치사슬의 필수조건으로 인식하며, 회사 내부, 외부의 모든 업무의 e-Business가 실현된다.

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 과거 정보시스템 실패 또는 성공 요인 파악

■ 착안 사항

- 기업의 정보화전략계획(ISP) 수립 결과물을 확인
- 사규, 절차서, 조직도, 업무분장도, 경영시스템 프로세스 변경 데이터, 혁신결과문서 등 확인
- 실제 구축되어 있는 기업내부의 정보화 프로그램 시연(Demo)을 통해 확인

1.4 성과관리 범주

(1) 성과의 측정 및 분석

[지표7] 성과지표 측정 및 분석

배점	질문문항
60	경영목표를 달성하기 위한 성과지표의 측정과 분석 활동은 어떻게 수행하십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	경영목표를 달성하기 위한 성과지표의 측정 및 분석 활동
요건	기업목표 달성지표는 재무의 목표뿐만 아니라, 이의 달성을 위한 선행지표를 균형되게 설정하고 분석 및 관리가 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-24점	②-30점	③-36점	④-48점	⑤-60점
평가기준	재무성과 측정/분석	핵심성과 측정/분석	BSC 관점의 일부 측정/분석	BSC 전 분야 측정/분석	BSC 전 분야 연계된 측정/분석
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 매출과 손익 등 재무성과를 중심으로 측정하고, 정해진 분석기준이 없이 상황에 따라 이루어진다. ② 프로세스의 핵심 성과를 중심으로 측정하고, 평균, 목표 대비 실적치 등을 중심으로 분석하고 있다. ③ 재무, 고객, 프로세스, 인적자원 분야에서 부분적으로 성과를 측정하고, 추세분석, 갭 분석 등을 통해 원인분석을 하고 있다. ④ 재무, 고객, 프로세스, 인적자원 등 전 분야의 성과가 측정되고 주요 성과지표에 대해 벤치마크와의 비교분석을 하고 있다. ⑤ 재무, 고객, 프로세스, 인적자원 성과지표가 서로 연계되어 통합, 관리되고 통합된 성과지표를 토대로 예측, 가치분석, 시뮬레이션 등을 하고 있다.
--

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 경영 회의 시 검토하는 지표를 확인

■ 참고할 수 있는 자료

- 사규·절차서(성과평가 프로세스 관련), 성과평가계획서, 내부감사계획서(보고서), 경영·품질·환경 감사보고서, 내부KPI, 재무·비재무 성과지표 등 확인
- 선-후행 지표 간의 상관관계 분석을 토대로 핵심 의사결정이 수행된 사례

2.1 조직혁신

(1) 조직관리 역량

[지표8] 조직 및 인력 관리

배점	질문문항
40	인적자원의 역량 관리 및 인사시스템 강화를 위한 활동은 어떻게 진행하십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	기업의 장래 인적자원의 수요를 예측하여 기업전략의 실현에 필요한 인적자원을 확보하고 개발하기 위하여 실시하는 일련의 조직관리 활동
요건	인적자원 확보 및 개발 → 평가 → 피드백 전략이 구축, 활용되고 충분한 인사 및 관리시스템 및 전략/계획이 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-16점	②-20점	③-24점	④-32점	⑤-40점
평가기준	인적자원 전략 및 계획 없음	최소의 인사 시스템 존재	계획적 인적 자원관리	인적자원 확보, 개발,평가,피드백	전략적 인사관리 시스템 실행
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 인적자원 전략 및 계획이 없다. ② 최소의 인사시스템이 존재하고 있으며, 필요성을 인식하고 있다. ③ 계획적 인적자원관리가 이루어지고 있으며, 담당부서 또는 기능이 있다. ④ 인적자원 확보 및 개발 → 평가 → 피드백 전략이 구축, 활용되고 있다. ⑤ 전략적 인사관리 시스템이 실행되고 있으며, 인적자원의 수준이 높다.
--

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 인사 관련 문서 확인

■ 착안 사항

- 인사(채용, 승진, 인사이동 등)와 관련된 프로세스 관련문서 : 사규, 절차 등
- 업무설계, 경력개발, 직무경로가 포함된 직무 편람 - 표준 직무분류체계표

(2) 구성원 역량

[지표9] 교육훈련

배점	질문문항
40	교육훈련의 계획 수립 및 실행, 그리고 유효성 검증은 어떻게 수행하고 계십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	교육훈련의 전략적인 실행계획 활용 정도를 평가
요건	교육훈련에 대한 접근방법이 조직의 장·단기 목표와 개인의 성장목표가 조화를 이룰 수 있도록 설계되어야 하며, 교육훈련에 대한 유효성 검증 및 결과가 업무에 다시 적용되는 학습조직화가 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-16점	②-20점	③-24점	④-32점	⑤-40점
평가기준	필수적인 교육만 이행	개인의 필요에 의해 진행	사업계획에 반영하여 실행	교육훈련 시스템 운영	교육훈련 결과가 업무에 적용되는 학습조직화
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 법정 의무교육을 등의 필수적인 교육을 수행하는 수준이며, 교육훈련 비용이 거의 없다. ② 개인의 필요에 의해 교육을 실행하며, 교육훈련 비용이 미미하다. ③ 직무별, 직급별로 필요교육이 사업계획에 반영되어 실행되고 있다. ④ 교육 이수 이력이 인사평가에 반영되거나, 이수학점제 등 교육/학습을 제도적으로 촉진하는 시스템을 갖추고 있다. ⑤ 교육 및 학습의 결과가 서로 공유되고, 업무에 적용되는 학습조직화가 이루어져 있다.

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 사업계획서에 교육훈련 계획서가 포함되어있는지의 여부

■ 착안 사항

- 교육훈련에 조직과 직원의 니즈가 반영되고 있는지의 여부
- 연간교육 훈련 계획에 따라 체계적으로 시행되고 있는지의 여부
- 교육훈련 니즈를 파악하는 데 필요한 개인별 경력개발계획의 존재 여부

(3) 외부 네트워크 역량

[지표10] 외부자원의 활용 능력

배점	질문문항
40	외부자원 및 네트워크를 활용한 실적 건수가 있습니까? (Ex; 정부과제 수주 건수 및 산학연 공동협력 프로젝트 등)

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	외부자원의 활용 정도와 네트워크 역량을 평가
요건	중소기업의 성장을 목표로 인적자원의 역량과 부족한 재원의 한계를 극복하기 위한 외부자원의 적극적 활용은 부족한 인적, 물적 자원을 최대한 활용하여 성과를 극대화할 수 있다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-16점	②-20점	③-24점	④-32점	⑤-40점
평가기준	외부 네트워크 활용 0건	외부 네트워크 활용 1건	외부 네트워크 활용 2건	외부 네트워크 활용 3건	외부 네트워크 활용 4건 이상
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 최근 3년간 외부 네트워크 활용 건수 0건 ② 최근 3년간 외부 네트워크 활용 건수 1건 ③ 최근 3년간 외부 네트워크 활용 건수 2건 ④ 최근 3년간 외부 네트워크 활용 건수 3건 ⑤ 최근 3년간 외부 네트워크 활용 건수 4건 이상
--

■ 평가 방법

- 최근 3년간 제품(기술), 생산/공정, 마케팅(영업), 조직/인사 등의 혁신을 위해 외부 대학, 연구소, 정부 기관, 컨설팅 업체 등으로부터 컨소시엄, 자문, 컨설팅 등을 수행 받은 건수

■ 착안 사항

- 외부자원의 활용 정도를 객관적인 데이터(정부 지원 선정 공문, 컨설팅 수행 결과물, 산학협력 건수 등)를 활용하여 평가

2.2 상품개발 혁신

(1) 상품기술 기획

[지표11] 상품 포트폴리오

배점	질문문항
40	환경변화에 부응하는 새로운 제품 및 서비스에 대한 포트폴리오 전략을 어떻게 수립하고 계십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	외부환경과 내부여건의 변화에 따른 지속적인 제품/서비스의 다각화 실행
요건	기업은 변화하는 환경에 부응하여 새로운 상품/서비스, 새로운 기술을 지속적으로 개발하고, 효율적이고 효과적으로 생산하고 제공할 수 있는 프로세스를 기획하고 실행할 수 있는 역량이 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-16점	②-20점	③-24점	④-32점	⑤-40점
평가기준	핵심인력의 개인역량에 의존	일부 부서를 중심으로 진행	고객의 요구사항 반영하여 진행	TF팀을 구성하여 기획	모든 이해관계자의 참여하여 기획
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 자사의 상품 포트폴리오는 개인역량에 토대를 두고 있다. ② 상품 개발 기능을 보유하고 있는 부서를 중심으로 기획되고 있으며, 일부 아웃소싱하여 추진하고 있다. ③ 마케팅 담당이나 부서가 고객의 요구사항을 정의하고, 이를 바탕으로 상품포트폴리오를 기획하고 있다. ④ 영업, 개발, 구매, 생산 등 관련 부서가 T/F 팀을 구성하여 전사적으로 기획하고 있다. ⑤ 고객, 공급사를 포함한 모든 이해관계자의 참여하여 기획하고 있다.

■ 평가 방법

- 최고경영자 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 신상품 매출 비중, 핵심고객 매출 비중

■ 착안 사항

- 상품/서비스 기술기획 프로세스의 존재여부
- 주요 사업의 라이프 사이클 파악 및 상품의 트렌드와 기술의 트렌드 분석 활동

(2) 상품개발 프로세스

[지표11] 신상품 매출비율

배점	질문문항
50	전체 매출액에서 신상품 매출비율이 차지하는 비중은 얼마나 되십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	신상품 매출비율이 전체 매출액에서 차지하는 비중을 측정
요건	기업은 새로운 상품/서비스, 새로운 기술을 지속적으로 개발하고, 효과적으로 이를 판매하여 성과로 도출하는 것이 요구된다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-20점	②-25점	③-30점	④-40점	⑤-50점
평가기준	2% 미만	2% 이상~ 4% 미만	4% 이상~ 6% 미만	6% 이상~ 8% 미만	8% 이상
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 신상품 매출비율 < 2% ② 2% ≤ 신상품 매출비율 < 4% ③ 4% ≤ 신상품 매출비율 < 6% ④ 6% ≤ 신상품 매출비율 < 8% ⑤ 8% ≤ 신상품 매출비율
--

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 측정산식
* 신상품 매출비율 = 신상품 매출액 / 매출액

■ 착안 사항

- 소비자의 요구사항 및 상품에 관한 시장품질 정보
- 신상품개발, 생산 및 공정에서의 품질 정보
- 신상품/서비스 매출비율이 일정하게 유지하려는 회사의 노력

2.3 프로세스 혁신

(1) 운영관리

[지표13] 유통 관리

배점	질문문항
70	제품 및 서비스에 대한 전반적인 유통 프로세스 관리를 어떻게 하고 계십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	상품 및 서비스를 산출하는 전반적인 프로세스를 관리하는 능력
요건	고객이 요구하는 제품/서비스에 대하여 새로운 프로세스를 기획하거나 기존 운영되는 내부적인 프로세스 관리의 최적 운영이 되도록 실행할 수 있는 역량이 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-28점	②-35점	③-42점	④-56점	⑤-70점
평가기준	프로세스에 대한 기준 정의 없음	기능 중심으로 정의	전사적인 표준 프로세스 정착	핵심역량 중심으로 표준 프로세스 구축	프로세스간 최적화
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목

① 프로세스가 정의되어 있지 않으며, 애로사항이 빈번하게 발생하고 있다. ② 프로세스가 기능 중심으로 정의되어 있으며, 일부 기능 중심으로 작동이 된다. ③ 전사적인 표준 프로세스가 정착되어 있으며, 피드백 기능이 작동되고 있다. ④ 핵심역량을 중심으로 표준 프로세스가 구축되어 있으며, 프로세스의 효율성을 강조하고 있으며, 환경에 민감하게 대응하고 있다. ⑤ 모든 프로세스는 고객, 공급사 혹은 파트너 등의 참여를 통하여 기술과 시장 리스크를 동시에 검증하고 있으며, 프로세스 간의 최적화를 추구하고 있다.

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 프로세스를 관리하는 시스템

■ 착안 사항

- 표준 프로세스의 정착 여부를 확인(ISO 등의 실행 여부)
- 회사의 제품과 서비스에 새로운 기술을 검토하고, 고객 요구 조건의 우선순위를 결정하는 품질기능전개와 같은 논리적인 프로세스의 존재 여부
- 사업 환경을 주기적으로 탐색하는 기능 및 시스템

(2) 구매관리

[지표14] 구매품질 확보

배점	질문문항
40	구매품질 관리 활동 강화를 위한 어떠한 노력을 하고 계십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	공급사/파트너가 보다 높은 성과를 창출할 수 있도록 구매품질 관리 활동 강화
요건	공급사별 품질 관리 능력에 따른 구분 및 지원방식의 차별화를 통해 맞춤형 품질관리 전략을 수립할 수 있는 역량이 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-16점	②-20점	③-24점	④-32점	⑤-40점
평가기준	입고검사에 대한 기준 부재	구매품별 표본조사 실시	목표품질 수준 설정하여 관리	구매처 품질향상을 위한 지원 활동 수립	자주품질 입고 시스템 운영
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 입고검사에 대한 일정한 기준이 없으며, 구매품의 품질변동이 크다. ② 구매품별로 표본조사를 실시하며, 일정한 관리 수준에서 품질결함을 허용하고 있다. ③ 구매품별로 목표 품질 수준을 설정하여 관리하고 있다. ④ 구매품별, 구매처별 목표 품질을 관리하고 있으며, 구매처 품질향상을 위한 지원활동이 이루어지고 있다. ⑤ 공급사와 품질목표 합의를 통한 자주 품질 입고시스템을 갖추고 있으며, 구매 품질은 안정 상태를 지속적으로 유지하고 있다.

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 협력업체 평가시스템

■ 착안 사항

- 회사가 요구하는 성과표준/요구 조건 등이 공급사/파트너에게 명확하게 전달되는지의 여부 : 전달방법의 효과성
- 공급사 품질 관리 능력에 따른 구분 및 지원 방식 차별화(개선 필요 그룹, 양호 그룹, 우수 그룹으로 구분 각 그룹별 지원체계 차별화)
- 공급사/파트너 관리 프로세스를 평가하는 성과지표 체계

2.4 마케팅 혁신

(1) 고객시장 대응

[지표15] 판매 및 창고 관리

배점	질문문항
40	고객의 요구사항에 대한 처리 및 고객대응 관리는 어떻게 수행하십니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	고객의 소리를 확인하고 고객 요구사항의 상대적 중요성을 파악하고 활용함으로써 고객니즈를 정확하게 충족하고 고객 대응 시스템을 향상시키는 것
요건	고객과 시장분석을 통해 제품, 시장, 고객 등의 세분된 판매 전략을 수립하고, 원가분석을 통한 가격결정, 국내외 판매전략을 수립한다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-16점	②-20점	③-24점	④-32점	⑤-40점
평가기준	영업부서에서 대응관리	요구고객에 대응적 접근	고객의 소리 청취의 계획적 접근	우선순위 선정 및 개선	CSM활동체계로 발전
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 영업부서에서 마케팅 및 고객 대응관리가 간헐적으로 진행 ② 마케팅 및 고객 상담이나 지원 전담 조직으로 운영 ③ 고객 DB 또는 주요 고객 요구사항 리스트를 활용하며 고객 대응 시스템을 향상시킨다. ④ 고객 요구사항의 우선순위로 중요성을 검토하고 적극적인 개선이 이루어지고 있다. ⑤ 고객 대응 시스템은 CSM(고객 만족 관리) 체계로 정착되어 발전하고 있다.

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 자사의 브랜드 인지도

■ 착안 사항

- 세분시장 및 목표시장의 제품/서비스 평가 기준
- 고객 DB 또는 주요 고객 요구사항 리스트
- 관련 의사소통 기록 - 회의록, 이메일, 공고 등

(2) 고객관계 관리

[지표16] 고객서비스 관리

배점	질문문항
40	고객과의 관계 유지 및 불만 사항 해결을 위한 활동은 체계적으로 이루어지고 있습니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	고객과의 관계 유지 및 불만 사항 해결 활동
요건	고객 관계 및 불만의 고객 접점 활동은 신뢰성이 기반이 되어야 하며, 동시에 고객 불만에 대하여 근본적으로 문제를 해결하는 활동이 이루어져야 한다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-16점	②-20점	③-24점	④-32점	⑤-40점
평가기준	수동적인 고객관계	반응적인 고객관계	체계적인 고객관계	능동적인 고객관계	동반자적 고객관계
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 영업 담당자의 개별적인 고객 관계 강화 활동이 이루어지며, 고객 불만의 정도에 따라 임기응변식으로 대응하고 있다. ② 영업, QA 등 일부 부서를 중심으로 고객 관계 강화 활동이 이루어지며, 고객 불만에 대응할 수 있는 기본적인 조직체계가 갖추어져 있다. ③ 영업, 개발, 생산, QA 등 전사적으로 고객 관계 강화 활동이 이루어지며, 고객 불만에 대한 원인을 분석하여 품질 관리 대책을 수립, 실시하고 있다. ④ 고객 접점 인력을 안정적으로 유지함으로써 고객과의 밀접한 관계를 형성하고 있으며, 고객 불만에 대한 근본적인 원인을 분석하여 프로세스 개선에 활용하고 있다. ⑤ 제품, 기술 등에서의 탁월한 경쟁우위로 고객과의 장기적인 동반자관계를 형성하고 있으며, 고객 요구의 변화추이를 사전에 파악하여 제품 개선에 활용하고 있다.

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 고객 불량 및 만족도

■ 착안 사항

- 고객 접점 인력이 핵심 구매 결정 요인에 초점을 맞추어 행동하는지의 여부
- 고객이 불만과 견해를 적극적으로 제기할 수 있는 시스템의 존재 여부
- 고객 불만의 유형, 불만 수준에 따라 단계적인 프로세스의 존재 여부

3. 경영혁신 성과

3.1 비재무성과

(1) 인적자원 성과

[지표 17] 경영혁신 마일리지 점수

배점	질문문항
10	귀사는 중소벤처기업부에서 시행하는 경영혁신 마일리지 제도에 참여하고 있다면 현재 누적 마일리지는 어느 정도 입니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	경영혁신 마일리지 제도('14.7. 시행)에 참여하는 중소기업의 자발적인 경영혁신 활동에 대한 정량적 측정
요건	중소기업이 자체적으로 경영혁신 활동을 추진하거나 지정된 경영혁신 교육과정을 수료하고 누적된 마일리지로 중소기업이 정부 사업에 참여 시 가점 등으로 전환하여 활용함으로써 경쟁력 강화에 대한 노력이 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-4점	②-5점	③-6점	④-8점	⑤-10점
평가기준	100마일리지 미만	100마일리지 이상~300마일리지 미만	300마일리지 이상~400마일리지 미만	400점마일리지 이상~500마일리지 미만	500마일리지 이상
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 미참여 기업을 포함하여 누적 마일리지가 100마일리지 미만 기업
② 누적 마일리지 100마일리지 이상, 300마일리지미만 기업
③ 누적 마일리지 300마일리지 이상, 400마일리지미만 기업
④ 누적 마일리지 400마일리지 이상, 500마일리지 미만 기업
⑤ 누적 마일리지 500마일리지 이상 (정부 사업 참여 시 가점으로 활용 가능)

■ 평가 방법

- 기업의 경영혁신 마일리지 참여여부 및 누적 마일리지 확인
- 경영혁신 마일리지넷 접속을 통한 마일리지 적립 내역 확인
- 메인비즈 사로 선정된 기업은 누적된 마일리지는 140마일리지가 자동 부여되므로 재선정(연장) 신청 기업은 최소 140마일리지

■ 착안 사항

- 누적 마일리지를 통해 임직원이 경영혁신 교육을 받고 있는지의 여부
- 혁신 활동을 수행하여 기업이 전사적으로 경영혁신을 실행하고 있는지의 여부

[지표18] 복리후생 비율

배점	질문문항
10	최근 3년간 복리후생 비율의 추세는 어떻습니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	매출액에서 복리후생비가 차지하는 비중을 측정
요건	기업의 다양한 작업집단의 복리후생 니즈의 반영과 지원하기 위한 복리후생 정책에 대한 파악을 통해 직원의 동기부여를 제공할 수 있는 노력이 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-4점	②-5점	③-6점	④-8점	⑤-10점
평가기준	0.5% 미만	0.5% 이상 ~ 1.0% 미만	1.0% 이상 ~ 1.5% 미만	1.5% 이상 ~ 2.0% 미만	2.0% 이상
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 최근 3년간 복리후생비 비율 < 0.5% ② 0.5% ≤ 최근 3년간 복리후생비 비율 < 1.0% ③ 1.0% ≤ 최근 3년간 복리후생비 비율 < 1.5% ④ 1.5% ≤ 최근 3년간 복리후생비 비율 < 2.0% ⑤ 2.0% ≤ 최근 3년간 복리후생비 비율

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 측정산식
* [최근 3년 Σ(복리후생비 / 매출액)*100] / 3

■ 착안 사항

- 직원들의 구성형태 인구 통계적 변수, 직무 특성 등 기준
- 근무형태의 다양화 : 유연 근무시간제, 재택근무 혹은 원격 근무, 집중 노동일제, 안식년 혹은 휴직제도 등의 운영 여부
- 가족 대상 프로그램 : 보육지원, 노인 부양지원, 가정 상담지원 등의 여부
- 개인 신상 지원 : 학자금 등 교육지원, 연금 등 보험제도 지원, 문화생활 지원, 경력 상담 등의 지원 여부

[지표19] 이직률

배점	질문문항
20	최근 3년간 이직률의 추세는 어떻습니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	이직률을 통해 조직구성원의 만족도 제고 노력정도를 파악
요건	조직구성원들의 만족도 제고를 위해 회사 내에서 조직구성원들의 사기 및 역량제고에 얼마나 노력을 수행하였는지를 최종적인 결과지표인 이직률을 통해 평가함으로써 조직 내 만족도를 확인한다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-8점	②-10점	③-12점	④-16점	⑤-20점
평가기준	25% 이상	20% 이상 ~ 25% 미만	15% 이상 ~ 20% 미만	10% 이상 ~ 15% 미만	10% 미만
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

- ① 25% ≤ 최근 3년간 이직률
- ② 20% ≤ 최근 3년간 이직률 < 25%
- ③ 15% ≤ 최근 3년간 이직률 < 20%
- ④ 10% ≤ 최근 3년간 이직률 < 15%
- ⑤ 최근 3년간 이직률 < 10%

■ 평가 방법

측정산식

* [최근 3년 Σ (이직 인원수 / 전체 직원 수)*100] / 3

■ 착안 사항

- 이직률 측정산식을 활용하여 평가
- 이직률을 줄이기 위한 조직 내의 신뢰문화 활동

(2) 프로세스 성과

[지표20] 개발인력 집중도

배점	질문문항
10	최근 3년간 연구개발(R&D)인력의 추세는 어떻습니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	연구개발(R&D) 인력의 비율을 평가
요건	연구개발은 기초연구, 제품 아이디어의 탐색, 아이디어의 평가, 제품화의 결정, 생산, 판매에 이르는 일련의 과정을 수행할 수 있는 연구개발 인력의 보유 역량이 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-4점	②-5점	③-6점	④-8점	⑤-10점
평가기준	1% 미만	1% 이상 ~ 2% 미만	2% 이상 ~ 3% 미만	3% 이상 ~ 4% 미만	4% 이상
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

- ① 연구개발(R&D)인력 확보 수준 < 1%
- ② 1% ≤ 연구개발(R&D)인력 확보 수준 < 2%
- ③ 2% ≤ 연구개발(R&D)인력 확보 수준 < 3%
- ④ 3% ≤ 연구개발(R&D)인력 확보 수준 < 4%
- ⑤ 4% ≤ 연구개발(R&D)인력 확보 수준

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 측정산식
 - * 연구개발(R&D)인력 확보 수준 = 연구개발 관련 인력 / 전 직원 수

■ 착안 사항

- 조직의 연구개발(R&D)인력 비율 측정

[지표21] 자산 효율

배점	질문문항
20	최근 3년간 설비자산 효율의 추세는 어떻습니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	보유된 자산의 이용하여 창출하는 부가가치의 정도를 평가
요건	한정된 자산을 활용하여 최대의 부가가치를 창출하는 것은 기업의 이윤을 극대화하는 것이며, 기술, 연력 등의 조직 내의 총체적인 노력에 의해서 이루어진다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-8점	②-10점	③-12점	④-16점	⑤-20점
평가기준	80% 미만	80% 이상 ~ 90% 미만	90% 이상 ~ 100% 미만	100% 이상 ~ 110% 미만	110% 이상
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 설비자산 효율 < 80% ② 80% ≤ 설비자산 효율 < 90% ③ 90% ≤ 설비자산 효율 < 100% ④ 100% ≤ 설비자산 효율 < 110% ⑤ 110% ≤ 설비자산 효율

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 측정산식
* (설비)자산효율 = 부가가치 총액 / (유형자산 + 건설 중인 자산)

■ 착안 사항

- 부가가치 측정
- 총자산 내의 유형자산을 파악

(3) 고객 성과

[지표22] 고객만족도

배점	질문문항
20	최근 3년간 고객만족도의 추세는 어떻습니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	고객만족도 조사 측정
요건	조직의 고객만족, 불만족요소에 대한 파악을 위해 체계적인 방법을 활용하여 고객만족도를 측정하고, 이에 대한 결과를 활용할 수 있는 역량이 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-8점	②-10점	③-12점	④-16점	⑤-20점
평가기준	70점 미만	80점 이상 ~ 80점 미만	80점 이상 ~ 90점 미만	90점 이상 ~ 95점 미만	95점 이상
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 최근 3년간 고객만족도 점수 < 70점
② 70점 ≤ 최근 3년간 고객만족도 점수 < 80점
③ 80점 ≤ 최근 3년간 고객만족도 점수 < 90점
④ 90점 ≤ 최근 3년간 고객만족도 점수 < 95점
⑤ 95점 ≤ 최근 3년간 고객만족도 점수

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 측정산식
* 최근 3년 Σ (고객만족도 점수) / 3

■ 착안 사항

- 고객만족도의 측정 빈도 및 샘플 규모
- 고객만족도 측정 방법의 타당성과 신뢰성, 편리성 등
- 경쟁사 고객만족도에 대한 자료를 확보하기 위해 다양한 자료원천을 활용하고 있는지의 여부
- 고객만족 측정 자료가 없을 시에는 인터뷰를 통한 점수를 예측함.

[지표23] 핵심고객 매출액증가율

배점	질문문항
10	최근 3년간 핵심고객(매출 순위 1,2위) 매출액 증가율의 추세는 어떻습니까?

■ 지표정의

구분	지표정의
정의	핵심고객(매출순위 1,2위 합계) 매출액이 전체 매출액에서 차지하는 비중을 측정
요건	핵심고객의 매출 점유율은 현재와 미래의 고객/시장 요구사항을 이해하고, 고객 충성도를 향상시키기 위해 지속적인 성장이 필요하다.

■ 평가 내용

○ 평가기준

구분	①-4점	②-5점	③-6점	④-8점	⑤-10점
평가기준	0% 미만	0% 이상 ~ 5% 미만	5% 이상 ~ 10% 미만	10% 이상 ~ 15% 미만	15% 이상
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 최근 3년간 핵심고객 매출의 증가율 $\leq 0\%$ ② $0\% < \text{최근 3년간 핵심고객 매출의 증가율} < 5\%$ ③ $5\% \leq \text{최근 3년간 핵심고객 매출의 증가율} < 10\%$ ④ $10\% \leq \text{최근 3년간 핵심고객 매출의 증가율} < 15\%$ ⑤ $15\% \leq \text{최근 3년간 핵심고객 매출의 증가율}$
--

■ 평가 방법

- 해당 부서장 및 직원들과의 면담을 통한 역량성숙도 기준에 의해 평가 진행
- 측정산식
* (최근년도 핵심고객 매출액-3년전 핵심고객 매출액)/3년전 핵심고객 매출액]*100%

■ 착안 사항

- 고객과의 핵심 접점 포인트의 정의, 그리고 각 거래에서의 결정적으로 중요한 고객의 요구사항 파악
- 고객의 핵심 요구사항에 토대를 두고 고객서비스 기준과 고객 접점에서의 성과 지표가 설정되고 있는지의 여부
- 고객 요구사항을 충족시키는 프로세스가 지속적으로 개선되고 있는지의 여부

3.2 재무성과

(1) 성장성

[지표24] 매출액 증가율

배점	질문문항
20	최근 3년간 매출액 증가율의 추세는 어떻습니까?

○ 평가기준

구분	①-8점	②-10점	③-12점	④-16점	⑤-20점
추세	하향/답보	유지/상향	전반적 상향	지속 상향	탁월 상향
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

- ① 매출액 증가율 < -5%
- ② -5% ≤ 매출액 증가율 < 0%
- ③ 0% ≤ 매출액 증가율 < 5%
- ④ 5% ≤ 매출액 증가율 < 10%
- ⑤ 10% ≤ 매출액 증가율

○ 측정산식

*매출액증가율 = [(전기매출액/전전기매출액*100-100)+(당기매출액/전기매출액*100-100)]/2
 - 추세는 3개년 실적 확인
 - 1개년도 성과만 있는 경우, 성과의 추세를 '상향추세'로 판정할 수 없음.

[지표25] 자산증가율

배점	질문문항
20	최근 3년간 자산증가율의 추세는 어떻습니까?

○ 평가기준

구분	①-8점	②-10점	③-12점	④-16점	⑤-20점
추세	하향/답보	유지/상향	전반적 상향	지속 상향	탁월 상향
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

- ① 총자산 증가율 < -5%
- ② -5% ≤ 총자산 증가율 < 0%
- ③ 0% ≤ 총자산 증가율 < 5%
- ④ 5% ≤ 총자산 증가율 < 10%
- ⑤ 10% ≤ 총자산 증가율

○ 측정산식

*자산증가율 = [(전기총자산/전전기총자산*100-100)+(당기총자산/전기총자산*100-100)]/2
 - 추세는 3개년 실적 확인
 - 1개년도 성과만 있는 경우, 성과의 추세를 '상향추세'로 판정할 수 없음.

(2) 수익성

[지표26] 총자산 영업이익률

배점	질문문항
20	최근 3년간 총자산 영업이익률의 추세는 어떻습니까?

○ 평가기준

구분	①-8점	②-10점	③-12점	④-16점	⑤-20점
추세	하향/답보	유지/상향	전반적 상향	지속 상향	탁월 상향
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

- ① 총자산 영업이익률 < -10%
- ② -10% ≤ 총자산 영업이익률 < 0%
- ③ 0% ≤ 총자산 영업이익률 < 10%
- ④ 10% ≤ 총자산 영업이익률 < 15%
- ⑤ 15% ≤ 총자산 영업이익률

○ 측정산식

- *총자산 영업이익률 = (영업이익/총자산) x100
- 추세는 3개년 실적 확인
 - 1개년도 성과만 있는 경우, 성과의 추세를 '상향추세'로 판정할 수 없음.

[지표27] 부가가치율

배점	질문문항
20	최근 3년간 부가가치율의 추세는 어떻습니까?

○ 평가기준

구분	①-8점	②-10점	③-12점	④-16점	⑤-20점
추세	하향/답보	유지/상향	전반적 상향	지속 상향	탁월 상향
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

- ① 부가가치율 < 10%
- ② 10% ≤ 부가가치율 < 20%
- ③ 20% ≤ 부가가치율 < 33%
- ④ 30% ≤ 부가가치율 < 40%
- ⑤ 40% ≤ 부가가치율

○ 측정산식

*부가가치율 = (부가가치액/매출액) x100

- 추세는 3개년 실적 확인
- 1개년도 성과만 있는 경우, 성과의 추세를 '상향추세'로 판정할 수 없음.

(3) 안정성

[지표38] 이자보상배율

배점	질문문항
20	최근 3년간 이자보상배율의 추세는 어떻습니까?

○ 평가기준

구분	①-8점	②-10점	③-12점	④-16점	⑤-20점
추세	하향/답보	유지/상향	전반적 상향	지속 상향	탁월 상향
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

- ① 이자보상배율 < 150%
- ② 150% ≤ 이자보상배율 < 200%
- ③ 200% ≤ 이자보상배율 < 250%
- ④ 250% ≤ 이자보상배율 < 300%
- ⑤ 300% ≤ 이자보상배율

○ 측정산식

- *이자보상배율 = (영업이익/이자비용) x100
- 추세는 3개년 실적 확인
 - 1개년도 성과만 있는 경우, 성과의 추세를 '상향추세'로 판정할 수 없음.

[지표29] 부채비율

배점	질문문항
20	최근 3년간 부채비율의 추세는 어떻습니까?

○ 평가기준

구분	①-8점	②-10점	③-12점	④-16점	⑤-20점
추세	하향/답보	유지/상향	전반적 상향	지속 상향	탁월 상향
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

- ① $300\% \leq$ 부채비율
- ② $200\% \leq$ 부채비율 $< 300\%$
- ③ $100\% \leq$ 부채비율 $< 200\%$
- ④ $80\% \leq$ 부채비율 $< 100\%$
- ⑤ 부채비율 $< 80\%$

○ 측정산식

$$\text{*부채비율} = (\text{타인자본} / \text{자기자본}) \times 100$$

- 추세는 3개년 실적 확인
- 1개년도 성과만 있는 경우, 성과의 추세를 '상향추세'로 판정할 수 없음.

(4) 활동성

[지표30] 총자산회전율

배점	질문문항
20	최근 3년간 총자산회전율의 추세는 어떻습니까?

○ 평가기준

구분	①-8점	②-10점	③-12점	④-16점	⑤-20점
추세	하향/답보	유지/상향	전반적 상향	지속 상향	탁월 상향
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

① 총자산회전율 < 0.8회전 ② 0.8회전 ≤ 총자산회전율 < 1.0회전 ③ 1.0회전 ≤ 총자산회전율 < 1.3회전 ④ 1.3회전 ≤ 총자산회전율 < 1.6회전 ⑤ 1.6회전 ≤ 총자산회전율
--

○ 측정산식

*총자산회전율 = (매출액/총자산) x100 - 추세는 3개년 실적 확인 - 1개년도 성과만 있는 경우, 성과의 추세를 '상향추세'로 판정할 수 없음.
--

[지표31] 운전자금 회전기간

배점	질문문항
10	최근 3년간 운전자금 회전기간의 추세는 어떻습니까?

○ 평가기준

구분	①-4점	②-10점	③-6점	④-8점	⑤-10점
추세	하향/답보	유지/상향	전반적 상향	지속 상향	탁월 상향
평가결과	40%	50%	60%	80%	100%

○ 평가항목(역량성숙도 수준)

- ① 35일 ≤ 운전자금 회전기간
- ② 30일 ≤ 운전자금 회전기간 < 35일
- ③ 25일 ≤ 운전자금 회전기간 < 30일
- ④ 20일 ≤ 운전자금 회전기간 < 25일
- ⑤ 운전자금 회전기간 < 20일

○ 측정산식

- *운전자금 회전기간 = (매출채권-매입채무/월평균매출액) x100
- 추세는 3개년 실적 확인
 - 1개년도 성과만 있는 경우, 성과의 추세를 '상향추세'로 판정할 수 없음.