

## 1. 조직 성과관리시스템 구축

업무성격이 상이한 사업본부와 지원본부, 팀간의 평가시 비교 가능성을 높일 수 있는 방법은 무엇인가?

### 1. 현안개요

일반적 관점에서 산업조직의 특성은 사업본부 성격을 갖는 라인직능조직과 지원본부와 같은 스태프직능 조직으로 구분 운영된다.

라인직능조직을 갖는 사업본부는 부산은행의 중·장기 경영전략과 목표과제의 업무성과 추진을 통한 이익창출을 목적으로 운영되는 조직이다. 따라서 업무의 양적·질적 성과단위가 명확하게 설정되어 계량적 지표에 대한 평가관리가 가능하다.

이에 반해 스태프조직으로 분류되는 지원본부는 경영전략과제와 목표성과과제를 직접 담당하여 수행하기보다는 라인직능조직인 사업본부 업무지원 역할을 수행하고 있어 업무성과단위가 비계량적인 지표로 측정된다.

따라서 두 본부조직에 대한 업무성과평가는 계량적 지표와 비계량적 지표설계를 통해 평가를 실시하게 된다. 이때 각각 다른 평가지표를 적용한 평가결과의 상대적 척도의 비교는 타당성이 상실된다. 이러한 현안과제를 개선하기 위해서는 성과평가 대상 직무의 역량가치 설계를 통해 상대적 비교기능을 갖게 할 수 있다.

### 2. 개선방향

직무역량가치란 단위직무의 중·장기 경영전략과제, 목표에 대한 전략가치, 직무수행과정의 업무방법, 수행능력과 관련된 관리가치 그리고 과제수행에 요구되는 업무태도와 동기, 협동성과 관련된 행동가치 단위의 합계 값으로 구성된다.

직무역량가치 설계과정에서 라인직능조직은 양적 성과지표가 목표과제 달성에 미치는 영향력 즉 생산성 부가가치(Productivity Value Added) 관점에서 설계되고, 스태프직능 조직은 비계량적 업무 지원과제에 대한 경제적 부가가치(Economic Value Added) 크기의 영향력에 따라 설계된다.

설계된 직무역량가치는 라인 및 스태프직능 조직의 상대적 조건에 따라 직무등급으로 분류한 후 직무등급별로 평가지표와 척도를 설계하여 성과평가를 실시한다.

즉 사업 및 지원본부의 평가지표와 평가척도가 직무등급에 따라 평가과정에서부터 동일하게 적용되었으므로 그에 따른 평가결과는 상대적인 비교분석이 가능하다.

또한 직무가치 크기에 따른 업무중요도 및 업무난이도 조건도 절대평가 결과 값에 의해 상대비교와 서열구분도 가능하다.

## 지원본부와 그 지원을 받는 사업본부, 영업점과의 평가 연계방안은 무엇인가?

### 1. 현안개요

일반적 관점에서 성과평가내용에는 계량적 평가지표인 양적 성과평가와 비계량적 평가지표인 질적 성과평가방법이 있다. 그리고 조직상호간의 공동업무 수행과제에 대한 지원역할에 대한 공헌성과 평가방법이 있다. 이러한 평가방법은 평가대상에 따라 팀 대상평가와 특정목표과제 수행자 집단평가, 개인별 평가단위로 구분 설계되어 적용한다.

성과평가제도 운영관점에서 볼 때 스태직능 조직인 지원본부는 라인직능조직인 사업본부에 대한 업무지원역할을 주요업무과제로 이행하게 된다.

따라서 지원본부의 성과평가단위는 경제적 부가가치(EVA)가 얼마나 증가하는 측면도 있지만 지원본부의 경제적 부가가치가 사업본부의 생산적 부가가치(PVA) 산출에 얼마만한 영향을 미치는가 하는 측면의 공헌성과평가를 실시한다. 이때 평가된 사업본부 평가결과를 토대로 지원본부의 공헌비율 만큼 배분하는 방법으로 스태조직에 대한 업무의 양적 성과측정을 실행할 수 있다.

### 2. 개선방향

스태직능 조직인 지원본부의 주요 업무역할은 경영목표과제에 대한 운영방침 수립과 라인직능조직인 사업본부의 효율적 업무운동을 위한 지원역할을 이행한다. 최근 급변하는 산업환경 구도에서는 라인조직의 목표성과 추진 역할도 매우 중요하지만 스태조직의 경영정책과제 수립과 금융산업 정보수집과 분석, 지역별 여·수신시장환경분석, 금융상품 인지도와 라이프싸이클 분석 과제수행도 중요하다.

이러한 상호역할과 협조·지원 및 공조체계를 통해 성취된 업무성과에 대한 평가결과는 공헌도 평가내용(공헌역량과제와 공헌빈도)으로 상호 배분하여 팀별, 프로젝트과제별, 개인단위별로 집계하여 처우 및 보상시스템에 연계하여 운영한다.

**본부조직중 검사팀, 준법감시팀, 비서팀, 서울분실팀에 대한 평가가 가능한지, 가능하다면 그 방법론과 필요치 않다면 그 근거는 무엇인가?**

## 1. 현안개요

상기 제시된 팀들은 스태프 직능조직들이다. 스태프 기능조직을 업무 형태별로 구분하면 첫째 경영방침설계와 전략과제수행 조직과 둘째, 라인직능조직의 업무효율성 제고를 위한 업무지원조직과 셋째, 스태프 및 라인직능조직의 업무수행방법과 수행과정의 주요 현안조율과 감시역할조직으로 구분된다. 이러한 스태프직능 조직의 역할구분에서 제시된 팀들 중에서 비서팀과 서울분실팀은 둘째 항목의 조건에 해당되고, 검사팀과 준법감시팀은 셋째 항목 조건에 해당된다.

제시된 팀들에도 조직설계 과정에서부터 담당업무가 배분되고 업무관리범위와 책임과 권한이 부여되기 때문에 당연히 평가대상에 해당된다.

## 2. 개선방향

제시된 팀들을 평가하기 위해서는 둘째 항목에 해당되는 팀과 셋째 조건에 해당하는 팀에 대한 평가내용과 평가지표가 각각 달리 설계되어 평가된다.

특히 비서팀과 서울분실팀은 소속팀의 업무메뉴얼과 직능요건에 따라 정형적인 업무역할을 수행하게 되므로 평가내용과 평가지표가 업무메뉴얼과 직능요건에 따라 설계된다. 이에 반해 검사팀과 준법감시팀은 업무범위와 역할이 업무메뉴얼에 명시되어 있으나 업무수행 대상 팀이 존재하므로 대상 팀의 업무성격에 따라 업무수행방법의 탄력성이 큰 조직이다. 따라서 이들 팀의 평가내용과 지표는 업무메뉴얼과 직능요건 보다는 검사와 감시 대상 팀의 주요업무현안의 과제에서 평가내용과 평가지표를 설계하여 운영하게 된다.

이들 팀의 평가내용 구성방향은 비서팀과 서울분실팀의 경우 업무수행역할에 대한 성과결과 중심으로 평가내용이 설계되고, 검사 및 준법감시팀은 업무역할이 대상 팀 업무성과에 미친 영향력을 평가내용으로 구성하고 그 업무역할의 직무역량가치의 크기를 평가지표로 설계하여 평가관리 한다.

☞ 직군과 직렬별, 팀별 목표과제와 업무 중요도 차이로 인해 평가내용과 평가지표를 달리 설계함

## 팀별 성과관리를 위한 지표의 도출방법과 지표간의 상호 인과관계는 어떻게 파악할 것인가?

### 1. 현안개요

팀별 성과관리 목표과제는 사업본부 조직의 경영방침내용에서 선정되고, 각 사업본부조직의 경영방침은 부산은행의 중·장기 경영전략에 따라 설계된다.

따라서 팀별 성과관리 지표가 설정되기 위해서는 첫째, 부산은행의 중·장기 경영전략이 설계되어야 한다. 설계된 경영전략과제를 토대로 업무 계량적인 양적성과 추진과제는 라인직능조직 사업본부에 배분되고, 비계량적인 질적성과 과제는 스태프직능 조직의 사업본부에 배분한다.

둘째, 사업본부별로 배분된 경영방침은 본부별 소속팀의 업무성격과 직능요건에 따라 팀별로 목표과제와 성과단위를 배분하여 팀의 성과관리과제로 확정하게 된다.

이러한 절차과정과 목표과제 배분기준에 따라 분류된 성과과제는 본부별 또는 팀별로 성과과제가 중복되지 않을 뿐만 아니라 각 팀과 각 본부의 성과추진 과제가 부산은행 중·장기 경영전략 및 방침과 일치되기 때문에 업무성과추진 시너지 효과와 목표성과관리 업무효율성을 극대화시킬 수 있다.

### 2. 개선방향

현안개요와 같은 절차과정에 따라 본부와 팀별로 확정된 목표성과과제에 대한 평가지표는 목표과제수행 직무역량가치에서 질적성과와 관련된 전략가치 값과, 양적성과 측정단위인 관리가치 값, 전문능력과 업무동기와 관련된 행동가치 값의 절대적·상대적 크기에 따라 평가내용과 평가지표를 도출하여 설계한다.

이러한 과제에서 설계된 평가지표는 팀 성과과제와 직무역량가치 크기에 따라 각각 상이하게 설계하여 성과과제에 대한 평가지표의 신뢰성을 확립한다.(상위수준 성과과제는 높은 지표, 하위수준 성과과제는 낮은 지표적용)

각 지표간의 상호인과 관계는 직무역량가치 설계과정에서 전략가치의 구성항목인 과제가치, 수행목적, 전문성, 전략성, 효율성 조건과 관리가치의 구성항목인 책임성, 영역성, 기능성, 시스템 생성주기 조건과 행동가치인 추진력, 업무동기, 협동성, 적극성, 리더십 조건이 공통적으로 분석·평가되는 과정에서부터 상호인과 구조가 형성된다.

## 팀제하에서 팀 운영의 효율성을 제고하여 생산성을 향상시킬 수 있는 성과관리방법은 무엇인가?

### 1. 현안개요

은행 경영전략과제에서 본부조직의 경영방침이 확정되고 이를 토대로 팀의 목표성과 과제가 배분된다. 그러나 은행의 경영전략과 본부조직의 경영방침은 항상 동일하지 않고 대내·외 산업환경에 따라 주기적으로 변경된다. 상위 조직의 전략과 방침이 변경되면 하부조직인 개별 팀의 목표성과 과제도 상시 또는 주기적으로 변동된다. 이때 팀의 목표성과과제가 변동되면 평가내용과 평가지표도 동시에 조정되어야만 평가 타당성이 확보된다. 평가내용과 평가지표의 조정은 평가방법의 타당성 확보뿐만 아니라 평가 기준 조정내용을 사전 통보하여 피평가자들의 성과추진 동기부여를 통한 업무생산성 향상을 도모할 수 있다.

### 2. 개선방향

평가내용과 지표의 조정을 위해서는 성과평가와 능력평가, 행동평가영역에 가중치와 측정지표 설계과정에서 비율척도와 비례하는 가중치를 설계하여 운영하게 된다. 즉 평가영역별 가중치 적용 비율척도 조정에 따라 그에 비례하여 평가내용별 가중치 크기를 변동시킬 수 있다.

예로서 2001년도에 평가총점을 300점으로 할 경우 성과평가영역을 50%/150점, 능력평가영역을 30%/90점, 행동평가영역을 20%/60점으로 구성(영역별 비율 및 점수값 크기 범위에서 세부 평가내용에 대한 가중치 비율과 점수도 동시조정)하여 평가를 시행할 경우 가중치 비율과 점수값이 큰 성과평가영역의 실적이 높게 나타나고 점수 값이 낮은 행동평가영역 과제수행은 소홀하게되어 팀별 및 개인별 협동성이 낮아진다.

이러한 현상이 발생될 때 2002년의 평가과정에서는 성과평가영역을 30%/90점, 능력평가영역을 30%/90점, 행동평가영역을 40%/120점으로 구성하면 전년도의 성과수준은 유지되면서 행동평가영역에 대한 업무생산성이 높게 나타난다. 예시와 같은 방법으로 평가제도를 운영하여 전사 및 본부·팀조직의 목표성과향상과 조직문화 개발이 가능하고, 개인별 업무성과와 능력·행동개발을 실현할 수 있다.

## 목표달성도 평가의 합리적인 목표배정(수준)방법은 무엇인가?

### 1. 현안개요

목표배정방법은 중·장기경영전략이 설계되고, 이 전략에 따라 사업본부 조직의 경영방침내용을 확정된 후 팀별 업무성향과 직능요건에 따라 성과관리 목표과제를 배분하게 된다.

팀별 목표관리과제를 합리적으로 배분하기 위해서는 목표과제에 대한 목표관리 활동의 질이나 투입자원의 적정성이 검토되어야 한다.

팀별·개인별 목표관리과제 배분과정에서는 목표과제에 대한 적응 및 수행능력요건과, 운영권한의 책임의 위양조건, 목표과제 공동수행 및 지원조직간의 업무 시스템과 상호 협력조건 등이 검토되어야 한다.

### 2. 개선 방향

이러한 현안개요와 같은 조건에서 검토되는 성과목표 배정 조건은 다음과 같다.

첫째, 장·중·단기와 연간 경영전략과 방침, 목표성과단위 확정

둘째, 팀별 직무역량가치와 직능요건에 일치되는 목표과제 배분

셋째, 팀별 목표과제운영 표준업무 시스템과 목표과제별 성과단위 구성

넷째, 목표과제의 역량등급에 따른 계층 및 개인별 목표과제 및 성과배분

다섯째, 목표과제 업무메뉴얼과 직능요건에 따른 성과평가내용과 평가지표 구성

여섯째, 개인별 목표과제관리, 능력개발 교육 및 팀 학습조건 설정

일곱째, 목표과제 성과평가 결과의 처우 및 보상기준과 교육·직무순환·CDP제도 운영 계획의 구체화가 실현되어야 한다.

## 영업점의 합리적이고 공정한 평가를 위한 영업점 평가그룹 기준은 무엇이고 어떤 방법으로 수립하겠는가?

### 1. 현안개요

영업점은 지역별 시장조건과 대상별로 영업점 운영방침과 목표성과과제가 달라진다. 즉 신흥개발지역의 영업점은 여·수신금액과 수익성 목표과제보다 시장개척과 선점을 위한 홍보와 신상품 안내, 영업점 이미지개선 목표전략 수행이 요구된다. 타 기관과 경쟁이 치열한 영업점은 고객만족도 향상과 고객계층별 금리 및 기타 서비스기능 차별화 전략 수행을 통한 여·수신금액 증가와 영업이익 실현을 목표관리과제로 선정하게 된다.

### 2. 개선방향

현안개요와 같은 관점에서 영업점별 평가그룹은 대상고객유형(개인, 기업, 점포) 또는 상품형태(국제금융, 외환, 자금운영, 증권운영), 시장환경(소득수준, 유동인구, 지역발전)등에 따라 목표과제가 달라지게 된다. 영업점의 지역환경과 시장여건에 따라 목표과제가 달라지게 되면 당연히 평가내용과 평가지표, 평가가중치 크기도 달리 설계되어야 한다. 시장이 큰 지역에서는 성과평가내용 중심으로(높은 비율적용) 시장개척지역은 능력평가내용에 경쟁지역은 능력과 행동평가내용에 가중치 비율을 높게 설정한다.

영업점 시장환경에 따른 평가지표와 평가내용, 가중치 크기 설계는 직무분석과정의 직무평가와 직능요건설계, 직무역량가치 설계단계에서부터 그룹별로 분류하여 평가내용과 지표단위 척도를 구성한다.

## 고객이 혼재된 영업점(복합점포 10개 외 개인/기업고객지점)의 성과관리 상 발생할 수 있는 문제점 및 해결방안은 무엇인가?

### 1. 현안개요

단일 영업점에 두 고객 유형이 구성되어 있을 경우에도 대상고객에 대한 영업점 지역조건과 시장여건에 따라 영업점 운영방침, 목표성과과제와 이에 따른 평가지표, 평가내용, 평가척도가 달라지게 된다.

즉 영업점의 지역환경과 시장여건 차이에 따른 평가내용과 평가지표, 평가가중치 크기를 개인고객과 기업고객이 해당 영업점에서 점유하는 구성비율의 조건에 따라 평가내용과 평가지표, 평가가중치를 조정하여 적용하게 된다.

그리고 동일건물에 개인고객 영업점과 기업고객 영업점이 공존할 경우에는 업무 기능이 독립적일 때는 각 영업점의 속성인 상품형태(국제금융, 외환, 자금운영, 증권운영), 와 시장환경(소득수준, 유동인구, 지역발전)에 근거한 평가내용과 평가지표, 평가가중치를 적용한다.

### 2. 개선방향

동일점포에 기업고객과 개인고객이 혼재되어 있을 경우 간혹 두 고객 유형별로 시장환경의 차이가 발생하는 경우가 있다. 즉 기업고객은 포화상태 시장이고 개인고객은 신흥개발지역의 도입단계 시장으로 형성되어 있을 때 영업점의 목표관리과제는 매우 복잡하게 구성될 수가 있다. 이러한 경우에도 두 가지 목표과제(기업고객/수익실현, 개인고객/시장개척)의 업무영역과 빈도, 변동요건의 수용비율에 따른 직무역량가치가 설계되고 이를 토대로 평가지표와 내용, 척도를 설계하여 평가과정에 적용한다. 영업점간에 업무공유와 지원체계가 형성되어 있을 경우에는 공유성과 평가내용을 추가로 포함하여 평가한다. 평가결과는 업무지원 및 공유.비율에 따라 상호 배분하여 각각의 성과단위로 최종결과를 집계한다.



**단순한 목표관리를 위한 지표개발이 아닌 과정상의 실천여부와 원인을 파악할 수 있는 영업점 평가지표개발에 대한 의견은?**

## 1. 현안개요

이 과제의 관점은 목표관리과제에서 평가지표를 설계할 것인가, 영업점의 일상적인 업무성과 추진내용에서 평가지표를 설계 할 것인가 하는 평가지표의 선택조건과 시기에 관한 내용이다. 이러한 문제제기는 목표관리 과제에서 선택된 평가지표의 비탄력성(확정된 목표과제 조정불능)으로 인해 영업점의 탄력적인 업무성과과제 변화기능 수용이 불가능하다는 관점에서 이해될 수 있다.

## 2. 개선과제

그러나 목표관리과제에 대한 평가지표설계 과정에서 적용범위가 한정된 평가지표가 아니라 직무역량가치의 속성에 따라 단계별로 추진될 목표과제 선정과 이때 적용할 복수내용의 평가지표(문제은행식 평가지표구성)를 설계하여 운영한다. 즉, 목표과제와 그에 따른 평가지표를 영업점의 시장환경 변화조건에 따라 탄력적으로 조정하여 추진할 수 있다.

이와는 별도개념으로 영업점은 목표관리과제설계 없이 상시 성과과제 운영체계에 맞는 평가지표의 개발은 다음과 같은 문제점을 내포할 수 있다.

첫째, 영업점의 중·장기 시장개척관점보다 단기 실적중심의 목표과제와 평가지표가 설계될 수 있다.

둘째, 사업본부 조직에서 추진하는 과제와 개별 영업점에서 추진하는 성과과제와 평가지표의 차이 발생으로 개별 영업점의 성과는 높게 평가되더라도 사업본부의 성과실현에 도움이 되지 않는 경우가 있다.

셋째, 목표과제와 평가지표가 업무 양적 성과중심으로 평가되어 평가결과의 활용이 보상에 국한될 수 있다.

넷째, 특히 첫째와 둘째 항목의 한계점으로 인해 평가결과에 대한 신뢰성과 타당성이 상실되므로 평가결과 활용을 제한 받게된다.

이상의 한계점들이 극복되는 관점에서는 영업점 과제운영과정의 평가지표 설계 운용도 가능하다.

성과관리시스템이 구축되어 성과중심의 관리체계로 변화하더라도 성과 향상이 저절로 된다고 볼 수는 없는데 능동적인 의미로서의 성과향상을 위한 방안은 어떠한 것이 있을 수 있는가?

## 1 현안개요

기존 성과관리시스템 운영과제는 지급총액 연봉제 운영에 기본 초점을 두고 있으며, 평가지표와 평가내용에 대한 신뢰성 상실로 인해 성과관리제도 운영의 장애요인으로 인식되어 왔다. 그러나 근래 성과관리제도에 대한 새로운 인식이 제기되면서 평가제도 운영의 효율성이 새롭게 부각되고 있다.

이러한 관점에서 성과관리 시스템의 개선과제는 시스템구성내용 개선과 평가제도운영방법 개선을 통해 평가제도운영 효율성을 향상시킨다.

## 2. 개선방향

먼저 성과관리제도 개선과제는 평가영역의 구성을 성과평가와 능력평가, 행동평가내용으로 구성하여 평가결과 활용을 다각화시킨다. 평가제도 운영방법의 개선은 평가결과의 활용범위를 연봉제도에 한정시키지 않고 개인별 능력개발과제와 연계시켜 개인별 능력개발 동기요인 충족을 실현하여 제도운영에 적극 참여시킨다. 그리고 성과관리 평가영역별 평가내용과 평가시기를 사전에 예고하여 피평가자가 자기목표 수준을 스스로 관리할 수 있도록 배려하고 평가결과도 공개하여 미진한 실적과 부족능력 개발과제 설계가 가능토록 한다.

특히 평가결과 활용과정에서 연봉의 상·하위수준에 대한 격차를 크게 하고, 능력평가결과는 CDP와 교육과제개발에 반영시킨다. 이 과정에서는 자기학습과제와 연수교육과제, 팀 학습과제를 개인별로 세분화하여 관련조직에서 관리하되 능력개발 교육과제는 주기적으로 평가하여 상시 평가운영체제를 유지한다. 성과관리시스템이 평가영역별로 상시평가 체제로 운영되기 위해서는 본 제안서에서 설계내용으로 제시된 통합인사제도운영 정보시스템체계가 구축되어야 한다.