

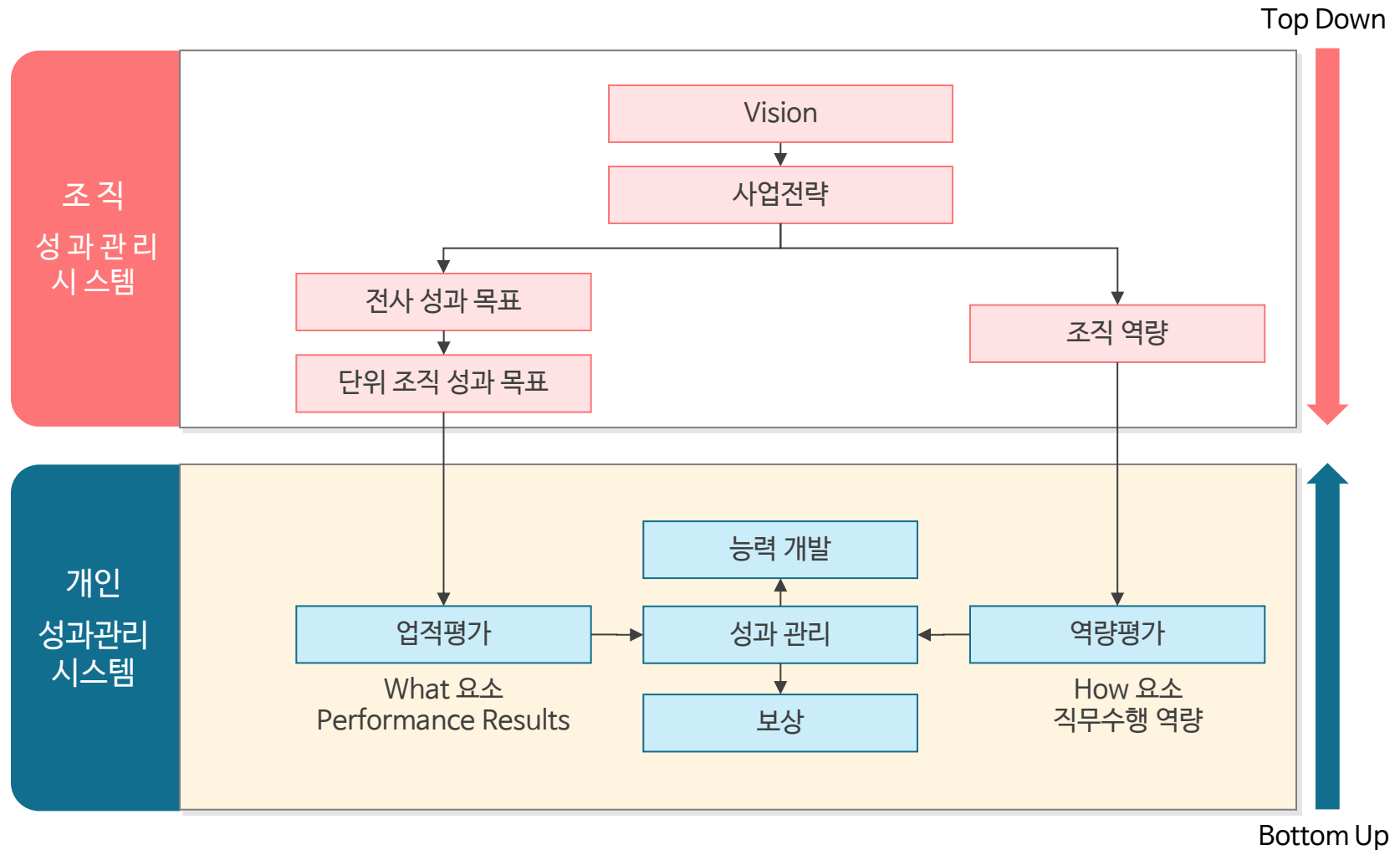
Part I

기업에서는 이렇게 인사평가를 합니다.

- 1 A사 (식품제조업)
- 2 B사 (도소매업)
- 3 C사(소프트웨어 개발 및 공급)
- 4 D사 (방송장비 제조)

4 D사 (방송장비 제조)

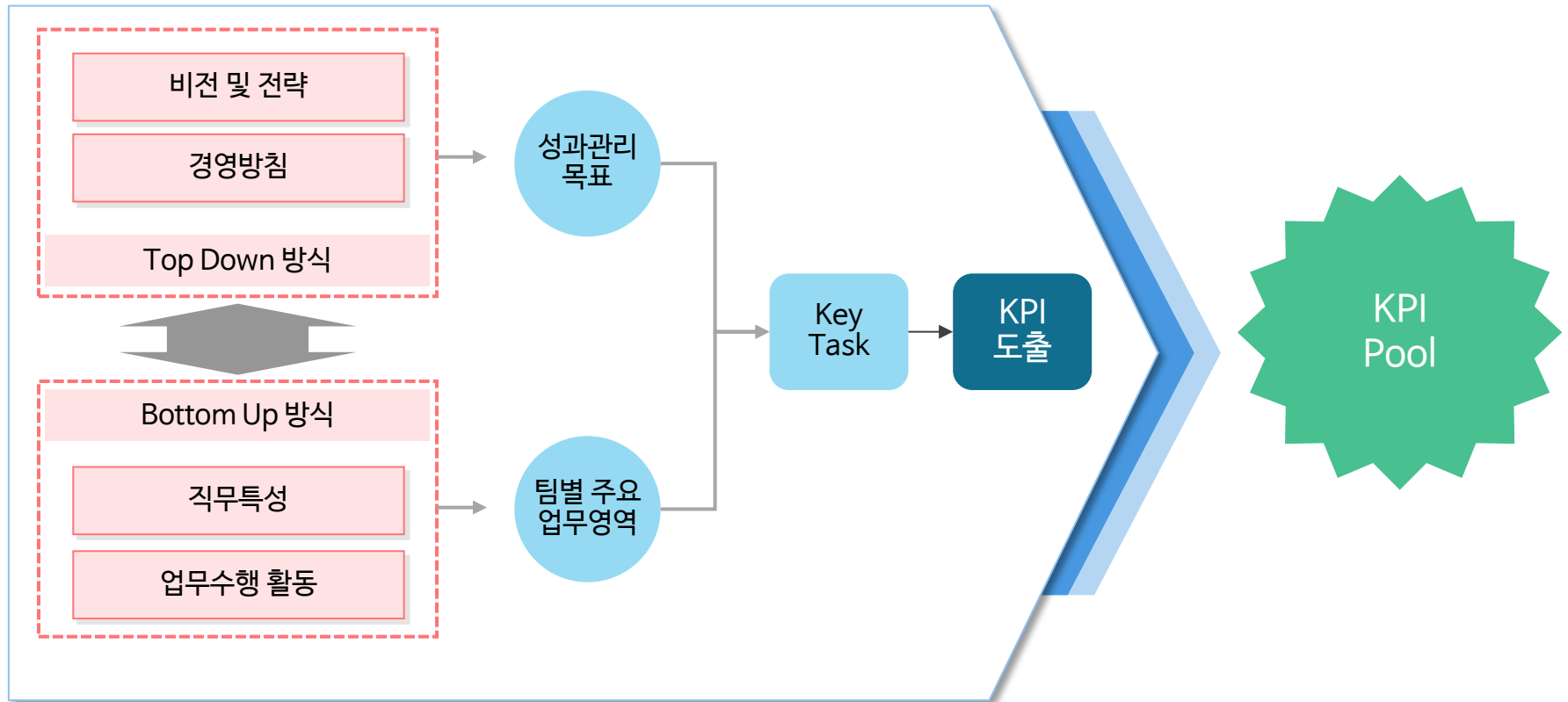
▶ 전사적인 성과 향상과 조직 역량 강화를 지원하는 성과관리 시스템 구축을 목적으로 **평가제도 설계**



4 D사 (중소기업)

- ▶ 구성원에게 적용될 핵심성과지표(KPI) Pool은 전략 및 사업계획과 연계된 주요업무를 고려하여 도출

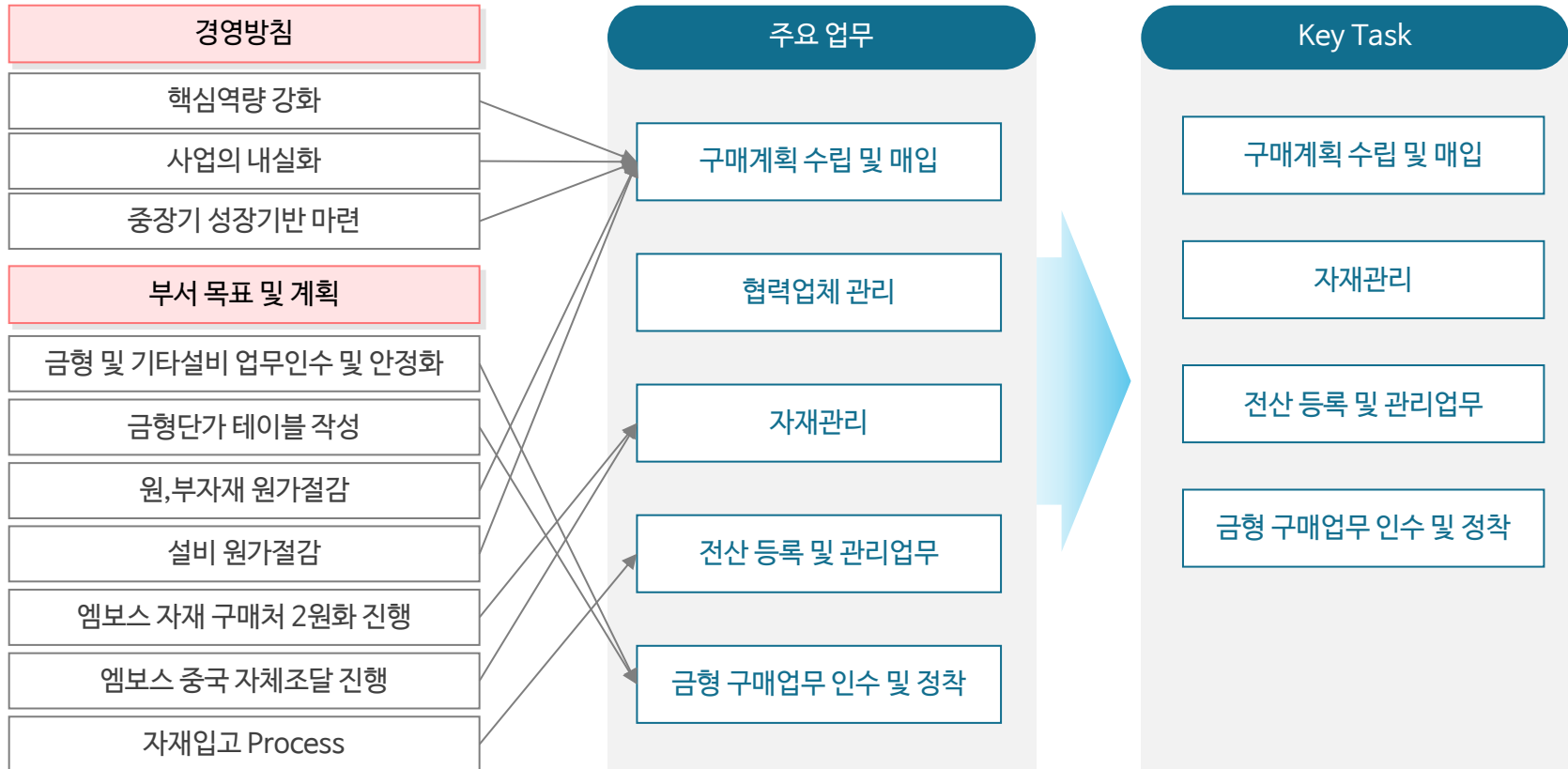
KPI 도출 방법론



4 D사 (방송장비 제조)

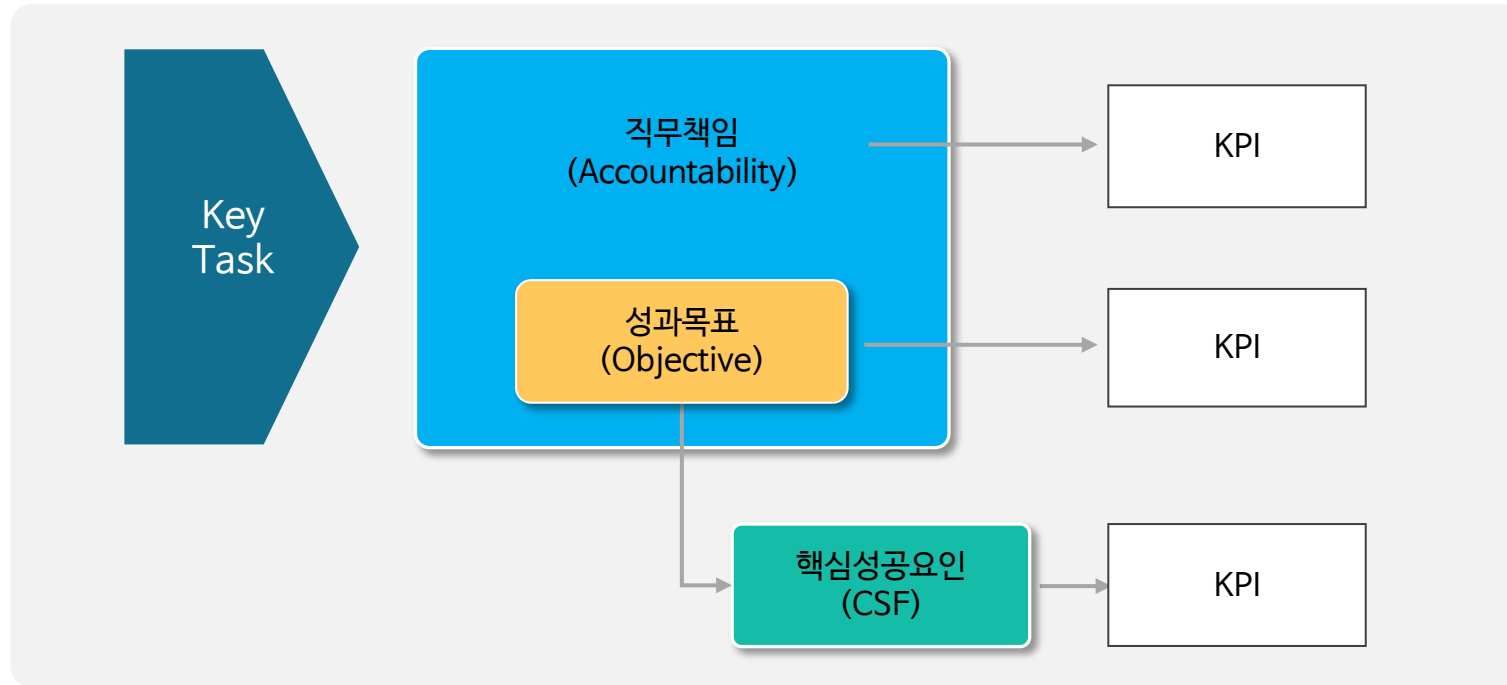
▶ 경영방침과 부서 목표 및 계획에 대한 팀별 주요 업무의 연계성을 고려하여 핵심과제(Key Task) 선정

팀명	구매팀
Mission	기술 및 지식을 기반으로 제품을 적기에 생산 판매할 수 있도록 회사경영에 필요한 자재(또는 용역)를 필요한 시기에 필요한 양을 가장 경제적으로 구입/공급하며, 효과적인 구매전략 수립, 거래처 관리를 통해 상호 공동의 이익을 극대화함



4 D사 (방송장비 제조)

▶ Key Task로부터 직무책임, 성과목표, 핵심성공요인 도출, 이를 측정하기 위한 KPI를 선정



직무책임 (Accountability)

- (1) 조직 목적을 달성할 수 있는 중장기적인 성과물
- (2) “고객만족도 (성과영역) 제고 (방향성)”와 같은 단순한 문장으로 서술
- (3) 5 ~ 9개 정도로 제한

성과목표 (Objective)

- (1) 중장기적인 성과책임을 커버할 수 있는 구체적인 단기 성과물
- (2) “성과영역”은 “성과지표”로, “방향성”은 “달성수준”으로 구체화
- (3) 원칙적으로 하나의 성과책임에는 하나 이상의 성과목표를 설정

핵심성공요인 (CSF)

- (1) 최종결과물 생산과정에서 선행적으로 달성/확보하여야 하는 중요하고 근본적인 요인
- (2) 최종결과물의 생산과정에서 선행적으로 나타나는 중간산출물의 형태로 진술하는 것이 바람직함

4 D사 (방송장비 제조)

▶ 선정된 핵심성과지표 (KPI)에 대한 가중치, 평가방법, 평가기준을 정의함

부서명 **구매팀** 선정된 핵심성과지표 (KPI)에 대한 가중치, 평가방법, 평가기준을 정의함

Key Task	핵심성과지표 (KPI)	가중치(팀)	평가방법	평가기준				
				S	A	B	C	D
구매계획 수립 / 매입	전년 대비 비용감소	15	전년-금년 구매 단가 인하 금액 / 전년 구매 단가	5%이상	4.0~5.0	3.0~4.0	2.0~3.0	2.0%이하
	품목 다변화	10	업체 변경 품목 수 / 총 구매 품목 수	8.0%이상	6.0~8.0	4.0~6.0	2.0~4.0	2.0%이하
	동일 품목 가격 인하	10	인하가 / 인하전 구매가	5%이상	4.0~5.0	3.0~4.0	2.0~3.0	2.0%이하
	변경자재 수	10	변경 자재수 / 총 구매 품목 수	10건이상	7~9건	4~6건	1~3건	0건
	유통단계 축소	10	(유통단계 축소 수x축소 유통 단계 수) / (총구매품목수x유통단계수)	5%이상	4.0~5.0	3.0~4.0	2.0~3.0	2.0%이하
자재 관리	재고 축소	10	월말 재고 수량/1개월 사용량	0.5이하	0.5~0.8	0.8~1.1	1.1~1.5	1.5이상
	자재조달 기간 단축	5	발주->도착 까지 일수 (품목수x단축일) / (품목수x리드타임)의 총합계	10%이상	8.0~10.0	6.0~8.0	3.0~6.0	3.0이하
	제조처 사전재고 확보	10	제조처 재고확보 품목수 / 총 매입품목수	20%이상	15~20	10~15	5~10	5%이하
전산등록 및 관리	전산 미처리 최소화	3	미처리 건수 / 처리해야 할 총건수	6건 이내	6~12	12~18	18~24	24건이상
	전산 오류 최소화	3	오류처리 건수 / 처리해야 할 총건수	18건 이내	18~25	25~30	30~35	35건이상
	프로세스 개선	4	프로세스 개선 건수	6건이상	5건	4건	3건	2건이하
금형 구매 업무 인수 / 정착	금형가격 인하	10	(인하전-인하후)인하금액 / 인하전금액	10%이상	8.0~10.0	6.0~8.0	3.0~6.0	3.0이하
	리드타임 축소		리드타임축소일 / 전년도 리드타임	업무 인수 중				
가중치 계		100						

▶ KPI를 개인 단위로 배분

■ KPI 도출 (구매팀)

구매팀		팀원	
Key Task	핵심성과지표 (KPI)	팀장	팀원 1
구매계획 수립 / 매입	전년 대비 비용감소	○	○
	재고량 감소		
	품목 다변화	○	○
	동일 품목 가격 인하	○	○
	변경자재 수	○	○
	유통단계 축소	○	○
자재 관리	재고 축소	○	○
	자재조달 기간 단축	○	○
	제조처 사전재고 확보	○	○
전산등록 및 관리	전산 미처리 최소화	○	○
	전산 오류 최소화	○	○
	프로세스 개선	○	○
금형 구매 업무 인수 / 정착	금형가격 인하	○	○
	리드타임 축소		○

▶ 도출된 KPI와 평가방법 / 평가기준을 무 수행 계획과 연계시켜 업적평가에 활용

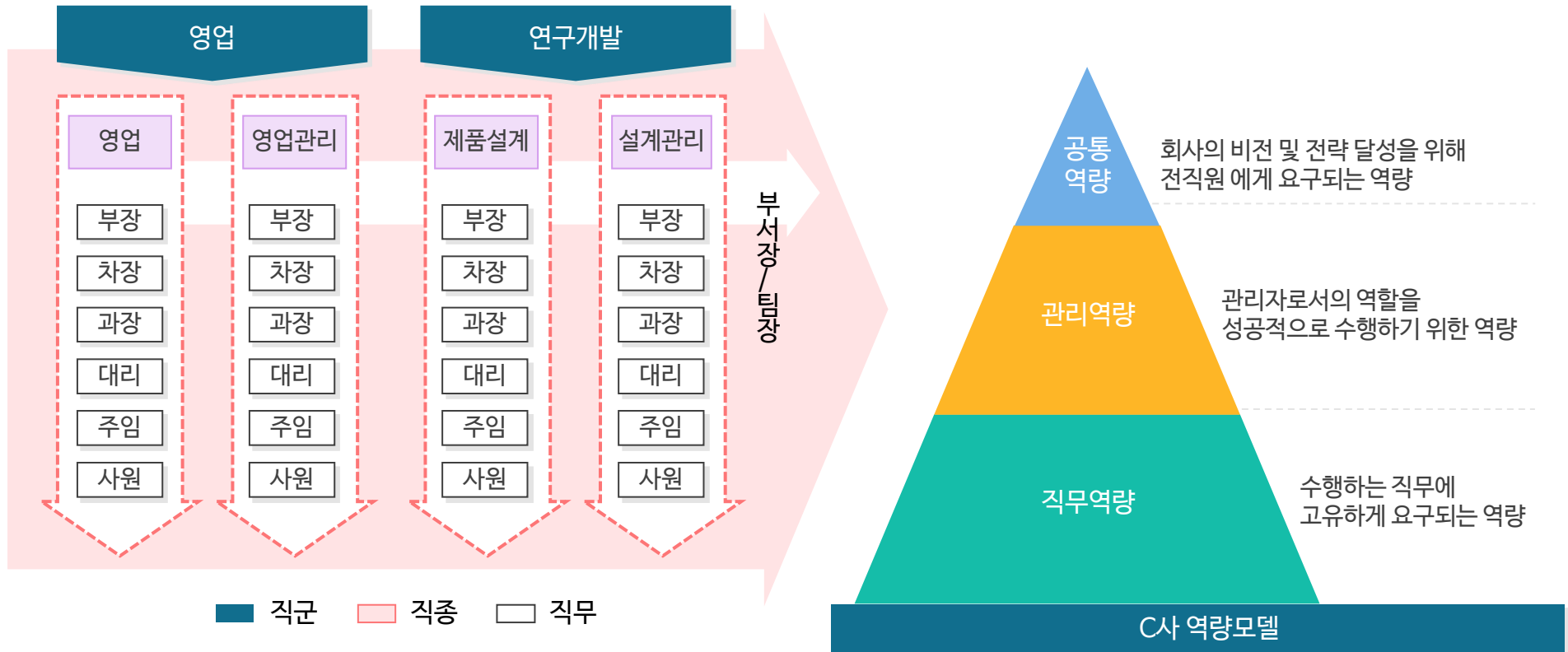
■ 업적평가 Sheet (구매팀 팀장)

		소속		피평가자 직급																										
		구매팀		과장																										
Key Task	KPI (업적평가 항목)	가중치	현수준	목표	7월	8월	9월	10월	11월	12월	평가방법	평가기준					점수													
												1	2	3	4	5		6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
구매 계획 수립 / 매입	전년 대비 비용감소율	15	-	3.0%	→																	전년-금년 구매단가 인하금액 / 전년구매단가	5%이상	4.0~5.0	3.0~4.0	2.0~3.0	2.0%이하			
	품목 다변화율	10	-	5%	→																	업체변경품목수 / 총구매품목수	8.0%이상	6.0~8.0	4.0~6.0	2.0~4.0	2.0%이하			
	동일 품목 가격 인하율	10	-	3.5%	→																	인하가 / 인하자전구매가	5%이상	4.0~5.0	3.0~4.0	2.0~3.0	2.0%이하			
	변경자재 수	10	2건	5건	→																	변경자재수 / 총구매품목수	10건이상	7~9건	4~6건	1~3건	0건			
	유통단계 축소율	10	2.0%	3.5%	→																	(유통단계축소수x축소유통단계수) / (총구매품목수x유통단계수)	5%이상	4.0~5.0	3.0~4.0	2.0~3.0	2.0%이하			
자재 관리	재고비율 축소	10	1.3	1.0	→																	월말재고수량 / 1개월사용량	0.5이하	0.5~0.8	0.8~1.1	1.1~1.5	1.5이상			
	자재조달 기간 단축	5	4.0	7.0	→																	발주-도착 까지일수 (품목수x단축일) / (품목수x리드타임)의 총합계	10%이상	8.0~10.0	6.0~8.0	3.0~6.0	3.0이하			
	제조처 사전재고 확보	10	-	13%	→																	제조처 재고확보 품목수 / 총 매입품목수	20%이상	15~20	10~15	5~10	5%이하			
전산등록 및 관리	전산 미처리 최소화	3	20건	14건	→																	미처리건수 / 처리해야할 총건수	6건 이내	6~12	12~18	18~24	24건이상			
	전산 오류 최소화	3	40건	25건	→																	오류처리건수 / 처리해야할 총건수	18건 이내	18~25	25~30	30~35	35건이상			
	프로세스 개선 건수	4	1건	4건	→																	프로세스 개선 건수	6건이상	5건	4건	3건	2건이하			
금형 구매 업무 인수 / 정착	금형가격 인하	10	-	7.0	→																	인하금액 / 인하자전 금액	10%이상	8.0~10.0	6.0~8.0	3.0~6.0	3.0%이하			
	리드타임 축소	-	-	-	→																	리드타임축소일 / 전년도 리드타임	업무 인수 중							
가중치 합계		100	종합의견																			업적평가 점수								

4 D사 (방송장비 제조)

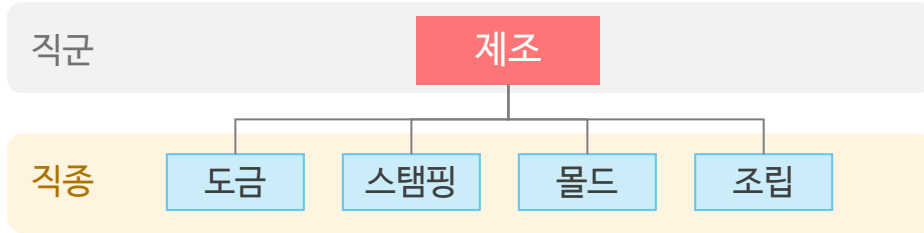
▶ 역량 체계를 공통역량, 관리역량, 직무역량으로 구분

직무분류체계



4 D사 (방송장비 제조)

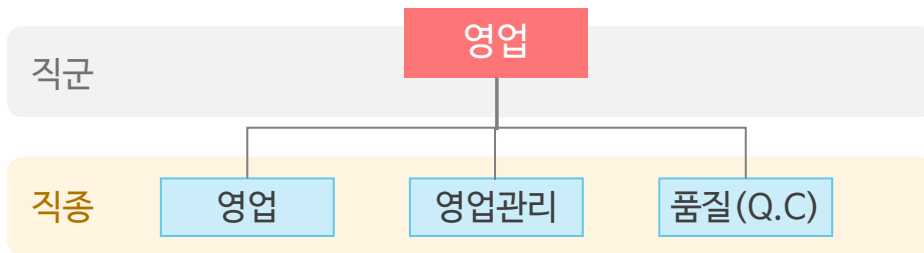
▶ 제조, 영업 및 연구개발 직군의 직종별 직무역량



도금
공정/설비 지식 책임감 성실성 업무관리

스탬핑
금형 지식 검사 능력 설비 유지 및 보수 Data 처리 능력

몰드
몰드 지식 금형 지식 검사 능력 Data 처리 능력



조립
공정/설비 지식 제품 지식 검사 능력 Data 처리 능력

영업
관계형성 협상/교섭력 제품지식 전문성

영업관리
고객 Needs 분석 자원관리 의사소통 조정 및 통합



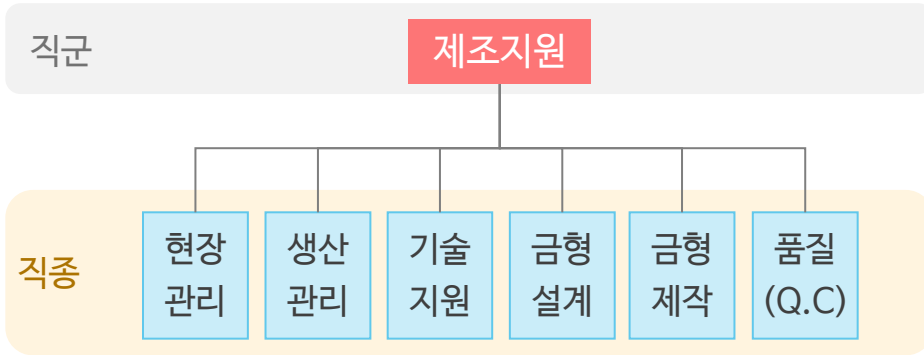
품질(Q.C)
책임감 혁신성 전문성 기획력

제품설계
사업감각 기술적 우수성 제품지식 협상/교섭력

설계관리
사업감각 기술적 우수성 조정 및 통합 협상/교섭력

4 D사 (방송장비 제조)

▶ 제조지원 및 경영지원 직군의 직종별 직무역량은 다음과 같음



현장관리
생산통제 생산직 인력관리 설비 유지 및 보수 자원관리

생산관리
조정 및 통합 원가관리 대인관계 생산통제

기술지원
전문성 대인관계 오픈 마인드 문제해결

금형설계
분석적 사고 전문성 제품지식 기술적 우수성

금형제작
전문성 문제해결 수리적 민첩성 기술적 우수성

품질(Q.C)
문제해결 프로세스 개선 혁신성 업무관리



인사
목표설정 기획력 협상/교섭력 생산직 인력관리

총무
자원관리 현장/안전관리 문제해결 협상/교섭력

구매
외주관리 협상/교섭력 원가관리 성실성

회계
성실성 책임감 회계지식 문제해결

전산
시스템 분석/설계 시스템 개발 시스템 운영 전산시스템 숙련도

제품관리
문제해결 업무관리 전문성 보안의식

일반사무
성실성 책임감 정확성 팀워크/협력

4 D사 (방송장비 제조)

▶ 역할에 따른 역량 별 가중치는 다음과 같음

■ 역량별 적용대상 및 가중치

구분	부서장 / 팀장		팀원	
	개수	가중치	개수	가중치
공통역량	3개	30%	3개	40%
관리역량	3개	30%	-	-
직무역량	4개	40%	4개	60%
계	10개	100%	7개	100%

부서장 / 팀장은 공통역량, 관리역량, 직무역량에 대해서 평가를 받음

팀원은 공통역량, 직무역량에 대해서 평가를 받음

4 D사 (방송장비 제조)

▶ 역할그룹에 따라 평가요소를 다음과 같이 적용

■ 역할그룹에 따른 평가요소 적용

역할 그룹	업적평가요소 (KPI)		역량평가요소 (Competency)		비중
	구성	비중	구성	비중	
부서장	부서 평가로 대체		공통역량 + 관리역량 + 직무역량	<ul style="list-style-type: none"> 공통역량 및 관리역량은 공통적용 직무역량은 직무별로 차별적용 	<ul style="list-style-type: none"> 업적평가 70% 역량평가 30%
팀장	개인 별 KPI <ul style="list-style-type: none"> 개인별로 합의 대상인 목표 항목에 따라 차별 적용 업적평가요소 별 가중치의 합이 100%가 되도록 설정 		공통역량 + 관리역량 + 직무역량	<ul style="list-style-type: none"> 역량평가요소별 가중치의 합이 100%가 되도록 설정 <ul style="list-style-type: none"> -공통역량 30% -관리역량 30% -직무역량 40% 	<ul style="list-style-type: none"> 업적평가 60% 역량평가 40%
팀원			공통역량 + 직무역량	<ul style="list-style-type: none"> 역량평가요소별 가중치의 합이 100%가 되도록 설정 <ul style="list-style-type: none"> -공통역량 40% -직무역량 60% 	<ul style="list-style-type: none"> 업적평가 50% 역량평가 50%

4 D사 (방송장비 제조)

▶ 평가등급은 업적/역량 각각 5단계로, 상대평가에 의한 비율 배분을 다음과 같이 설정

■ 업적평가등급 체계

평가등급	평가 기준	평가등급 배분율
S	• 목표대비 일정, 양, 비용, 질적인 면 등에서 기대 수준을 훨씬 초과 해 매우 탁월한 성과를 나타냄	10%
A	• 목표대비 일정, 양, 비용, 질적인 면 등에서 기대 수준을 초과하는 우수한 성과를 나타냄	20%
B	• 목표대비 일정, 양, 비용, 질적인 면 등에서 기대 수준에 상응하는 만족스러운 성과를 나타냄	40%
C	• 목표대비 일정, 양, 비용, 질적인 면 등에서 기대 수준 이하의 미흡한 성과를 나타냄	20%
D	• 목표대비 일정, 양, 비용, 질적인 면 등에서 기대 수준에 훨씬 못 미치는 성과를 나타냄	10%

■ 역량평가등급 체계

평가등급	평가 기준
S	• 해당직급에서 요구되는 기대수준을 훨씬 초과 • 상위직급 업무도 충분히 수행할 수 있는 역량을 갖추고 있음
A	• 해당직급에서 요구되는 기대수준을 초과 • 자신의 업무수행은 물론 타인을 지도할 수 있는 역량을 갖추고 있음
B	• 해당직급에서 요구되는 기대수준을 만족시킴 • 업무수행에 필요한 역량을 충분히 갖추고 있음
C	• 해당직급에서 요구되는 기대수준에 다소 미치지 못함 • 원활한 업무수행을 위하여 추가적인 역량개발이 필요함
D	• 해당직급에서 요구되는 기대수준에 현저히 미달함 • 업무수행에 지장을 줌

4 D사 (방송장비 제조)

▶ 1차평가자를 직상위자, 2차평가자를 차상위자로 설정, 생산직에 대해서는 팀장이 평가 수행

- 직상위자/차상위자를 각각 1차 평가자, 2차평가자로 설정하고 직상위자의 평가 비중을 크게 함
- 생산현장직에 대해서는 팀장이 평가를 수행함.
단, 조장의 원활한 현장통제를 위해 조장에 의한 담당 인력 평가를 별도로 실시하며(조장에 대해서는 반장이 평가), 팀장 평가 시 참고자료로 활용함

■ 평가권자 설정

구분	피평가자	평가자	
		1차평가자	2차평가자
관리직	부장	임원	CEO
	차장, 과장	부서장	임원
	사원~대리	팀장	부서장
생산 현장직	전 팀원	팀장	-

■ 평가권 비율 배분(관리직)

구분	1차 평가	2차 평가
업적평가	60%	40%
역량평가	60%	40%

* 생산현장직은 별도 기준에 의거, 1차 평가만 실시함

4 D사 (방송장비 제조)

▶ 역량평가 시, 평가자는 평가항목별 수준을 평가하고 항목별 의견과 전반적인 종합의견 기술

역량평가 결과¹⁾

예시

소속		피평가자 직급		피평가자 성명					평가자 직급		평가자 성명		
인사팀		과장		김인사					부장		신교육		
역량평가 항목			가중치		1 평가등급					2 점수		3 평가의견	
					S	A	B	C	D				
공통역량	도전정신	30%	10%	V						10			
	고객지향		10%		V					9			
	신속성		10%		V					9			
관리역량 ²⁾	비전제시	30%	10%				V			7			
	성과관리		10%			V				8			
	의사소통		10%			V				8			
직무역량	목표설정	40%	10%			V				8			
	기획력		10%		V					9			
	협상/교섭력		10%	V						10			
	생산직 인력관리		10%		V					9			
종합의견										4 역량평가 점수	87.0		

1) 평가등급: 설정된 평가등급 기준에 의해 평가

3) 평가의견: 피평가자의 수시 성과기록에 의거 평가 근거 및 특이사항 기술

2) 점수: 평가등급에 가중치를 곱하여 산출

4) 역량평가점수: 각 항목별 점수를 합산

1) 중간면담 시에도 동일한 평가양식을 사용함

2) 팀원은 관리역량을 제외한 공통역량, 직무역량에 대해서만 평가를 받음

4 D사 (방송장비 제조)

▶ 업적평가 시, 평가자는 수시 성과기록에 근거하여 평가서 작성, 업적 평가 항목 별 실적을 평가함

업적평가 결과

예시

소속	피평가자 직급		피평가자 성명		평가자 직급		평가자 성명					
몰드설계팀	과장		김사출		부장		신금형					
Key Task	업적평가 항목	가중치	현수준	목표 수준	평가방법	1 평가등급					2 점수	3 평가의견
						S	A	B	C	D		
금형 설계	설계 Set 수	20%	12set	15set	도면출도대장 대비 달성도	V					20	
	납기 신속성	20%	70%	85%	출도/수정통보서 기준 5단계 정성평가		V				18	
	금형 개선 건수	20%	10건	15건	회의록/통보서 계획 대비 평가		V				18	
	설계변경 건수	20%	25건	30건	Tool수정통보서 계획 대비 평가				V		14	
기술 향상	Cav. 증설	15%	3건	5건	생산CAPA보고서 대비 달성도			V			12	
	해외 단기 연수 건수	5%	70%	80%	교육훈련 보고서 계획 대비 달성도					V	3	
종합의견						4 업적평가 점수					85.0	

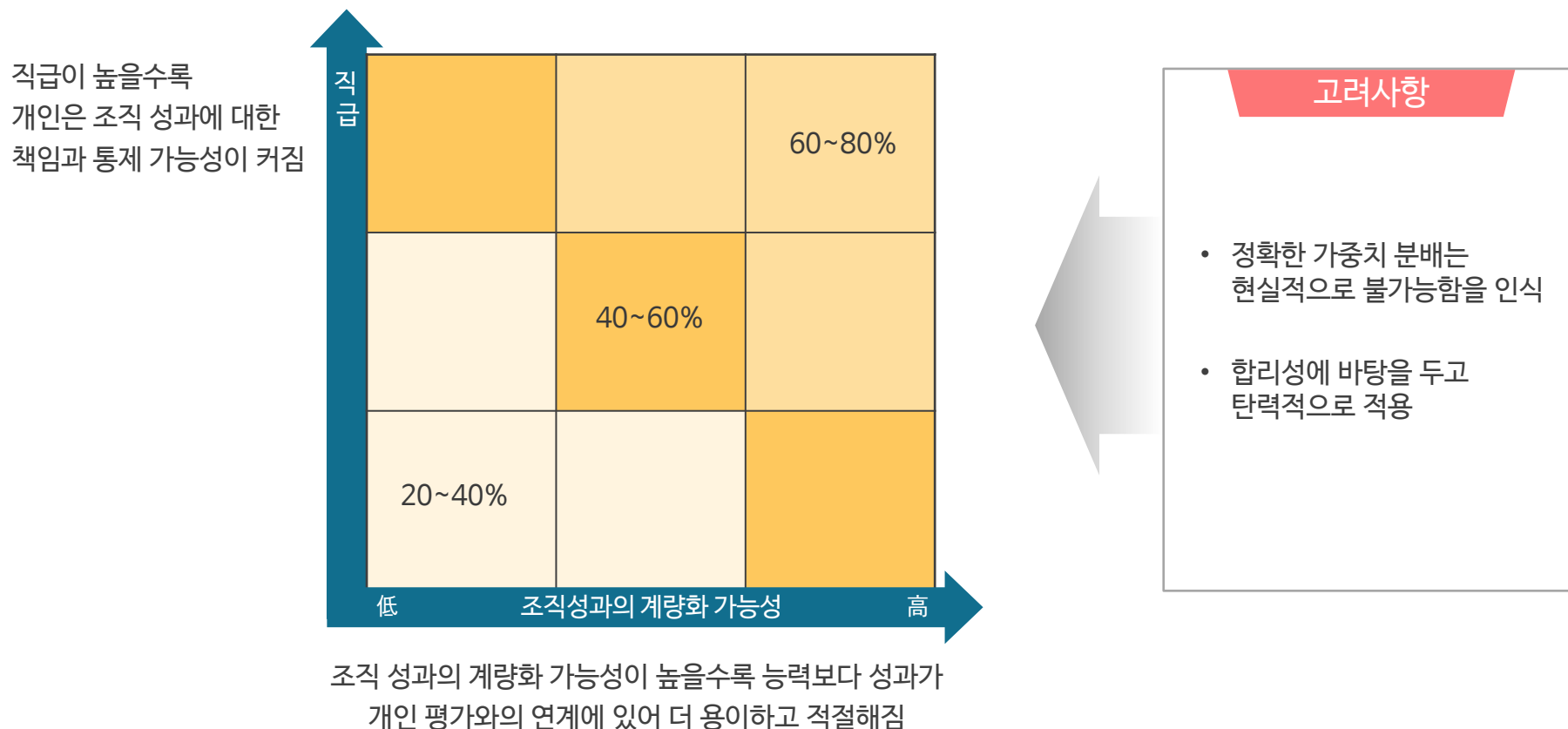
- 1 평가등급: 설정된 평가등급 기준에 의해 평가
- 2 점수: 평가등급에 가중치를 곱하여 산출

- 3 평가의견: 피평가자의 수시 성과기록에 의거 평가 근거 및 특이사항 기술
- 4 업적평가점수: 각 항목별 점수를 합산

4 D사 (방송장비 제조)

▶ 종합평가 산정 시 업적/역량 평가에 대한 가중치 반영 비율은 다음과 같은 사항을 고려함

■ 종합평가 가중치 적용 Framework



4 D사 (방송장비 제조)

▶ 업적평가 결과를 적용하여 종합평가 점수 도출, Group 별로 상대 서열화하여 종합평가 등급 산정

■ 종합평가 가중치

구분		역량평가	업적평가 ¹⁾
보상 (성과급)	부장	30%	70%
	차장, 과장	40%	60%
	대리 이하	50%	50%
승진	부장	30%	70%
	차장, 과장	40%	60%
	대리 이하	50%	50%

주요 특징

- 직급별로 역량평가와 업적평가의 비율을 차별적 적용
 - 상위직급일수록 업적, 하위직급일수록 역량 중시
 - 역량평가 초기 도입단계임을 고려하여, 일반적인 직급 별 종합평가 배분보다 역량평가 비율을 낮게 설정함
- 아래와 같이 종합평가 점수를 산정하여 Group 별로 상대 서열화, 최종 평가등급을 산출함

1) D사의 경우 역량평가 초기 도입단계임을 고려하여, 일반적인 직급 별 종합평가 배분보다 역량평가 비율을 낮게 설정함

4 D사 (방송장비 제조)

▶ 다음과 같이 종합평가 점수 산정 및 최종등급 산출

■ 종합평가 점수 산정 예시

예) 역량평가 A, 업적평가가 B일 경우 종합평가 점수 산정

부장	$A(90) \times 0.3 + B(80) \times 0.7 = 83$
차장, 과장	$A(90) \times 0.4 + B(80) \times 0.6 = 84$
대리 이하	$A(90) \times 0.5 + B(80) \times 0.5 = 85$

등급 - 점수 전환 Guideline

S	A	B	C	D
100	90	80	70	60

종합평가
등급 산출¹⁾

- 부서장(부장)은 CEO 단위, 팀장(차장/과장)은 본부 단위, 팀원(대리 이하)은 부서 단위로 Grouping하여 상대 서열화 후,
- S(10%) A(20%), B(40%), C(20%), D(10%) 비율로 배분
- Group Size가 작을 경우 별도 기준에 의해 배분

1) 역량평가 / 업적평가 등급 산정 방식과 동일함

▶ 생산 현장직은 업무 특성에 의거, 고정적인 평가 항목에 의한 평가 실시

■ 생산현장직 평가 개요

개념/목적	<ul style="list-style-type: none"> • 생산현장직 : 업무 매뉴얼, 또는 상급자의 자세한 지침과 세밀한 감독 하에서 수행하는 직무 특성 상 개인별 성과 수준의 차이가 크게 나타나지 않음 • 따라서, 생산현장직의 경우 고정적인 평가 항목을 설정하여 해마다 동일한 기준으로 평가하는 것이 바람직함
평가 대상	<ul style="list-style-type: none"> • 생산현장직 사원
평가자	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장
평가 요소	<ul style="list-style-type: none"> • 업무수행 / 직무역량 / 근무태도 평가
평가 방식	<ul style="list-style-type: none"> • 항목 별 평가 후 등급 산정(S, A, B, C, D) • 절대평가 방식
평가 프로세스	<ul style="list-style-type: none"> • 일반직과 동일
결과 활용	<ul style="list-style-type: none"> • 승진 및 능력개발에 활용 (보상 미반영)

4 D사 (방송장비 제조)

▶ 팀장이 각 항목에 대한 평가를 합산하여 전체 평가점수를 산출하며, 이를 토대로 절대평가 등급을 부여함

■ 몰드팀 생산현장직 사원(예시)

Key Task	평가지표	정의	가중치	평가등급					점수	평가의견
				S	A	B	C	D		
업무 수행	업무 수행의 양	담당업무를 얼마나 많이 처리하였는가 하는 정도	20	V					20	
	업무 수행의 질	담당업무를 정확하게 오류 없이 처리하고 마무리 하는 정도	20		V				18	
직무 역량	몰드지식	몰드에 대한 폭넓은 지식을 획득하고 이를 바탕으로 업무 수행 활동에 이를 적절히 활용하는 능력	10		V				9	
	금형지식	금형에 대한 폭넓은 지식을 획득하고 이를 바탕으로 업무 수행 활동에 이를 적절히 활용하는 능력	10				V		7	
	검사지식	설계도면과 완제품을 비교·분석하여 제품의 불량 여부를 판단할 수 있는 능력	10				V		7	
	데이터 처리능력	효과적인 문제 해결 방안을 도출 할 수 있도록 통계적인 관리 기법을 활용하여 목적에 적합한 자료를 수집하고 정량화하여 정리 할 수 있는 능력	10				V		7	
근무 태도	성실성	업무추진에 있어 원칙에 충실하며 정직하고 일관성 있게 업무를 처리함으로써 끝까지 책임을 완수하려는 태도	10		V				8	
	팀워크	팀원을 포함한 비롯한 이해 관계자들과 협력적인 관계를 유지하고, 이러한 관계를 효과적으로 업무 수행에 연결시켜 긴밀한 협력을 통해 팀의 목표를 완수해 내는 능력	10		V				8	

종합의견

근무태도가 성실하고 팀원들과 원만하고 협력적인 관계를 유지하고 있으나, 업무 전반에 대한 지식이 미흡하여 업무처리량이 다소 떨어짐

평가점수

84

최종 평가등급

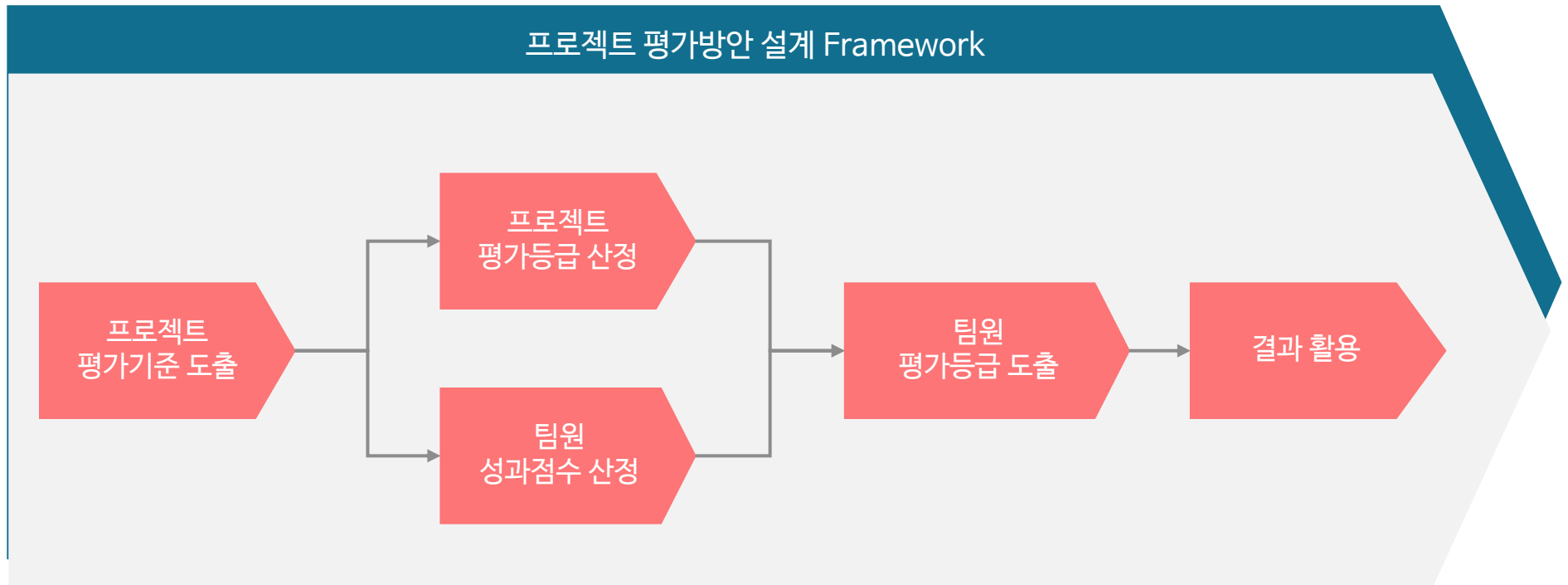
B

최종 평가등급 산정 Guideline

S	A	B	C	D
95점 이상	85점 이상	75점 이상	65점 이상	65점 미만

4 D사 (방송장비 제조)

▶ 프로젝트 팀 평가 Framework



▶ [생산직 평가] 프로젝트 시 목표 달성도, 고객 만족도, 사업적 기여도 등 3가지 영역의 개별 평가 기준 적용

■ 프로젝트 평가 예시

Key Task	평가지표	정의	평가방법	비고
목표 달성도	목표 Spec. 달성도	프로젝트의 수행 계획서에 기입된 프로젝트 성과물의 목표 Spec. (Output List-목표 기능 및 성능 구현 수준)에 대한 달성 여부	$\Sigma(\text{Output List별 달성도} \times \text{가중치})^{1)}$	MBO방식 ²⁾
	프로젝트 일정 준수도	프로젝트의 목표 수행 기간 대비 실제 수행 기간의 비율	$(\text{목표 수행 기간} / \text{실제 수행 기간}) \times 100\%$	MBO방식 ²⁾
	프로젝트 예산 준수도	프로젝트의 목표 예산 대비 실제 발생한 비용의 비율	$(\text{목표 예산 금액} / \text{실제 발생 금액}) \times 100\%$	MBO방식 ²⁾
고객 만족도	CSI	프로젝트 수행 과정 및 완료 시점에 프로젝트 팀이 고객 (프로젝트 발주처)에 제공한 서비스의 만족도 (Service Quality 만족도)에 대한 설문조사 결과	설문조사	사후고과 방식 ²⁾
사업적 기여도	목표 제조원가 달성도	프로젝트 수행 계획서에 설정된 해당 제품의 양산 시 목표 제조원가 대비 실제 양산 시 소요되는 제품 제조원가 비율	$(\text{목표 제조원가 금액} \div \text{실제 제조원가 금액}) \times 100\%$	MBO방식 ²⁾
	제품 불량률	제품 시판 후 일정 기간 (유동 관리 기간) 동안 제품 결함으로 인해 발생한 불량률 (혹은 A/S 발생율)	$(\text{제품 결함으로 인해 발생한 A/S 건수} \div \text{총 판매 수량}) \times 100\%$	MBO방식 ²⁾

1) Output List를 복수로 한 경우 각 목표 Output List별 달성도와 가중치를 종합 고려하여 평가

2) 'MBO방식' - 프로젝트 수행 계획서 작성 시점에 프로젝트 고객, 프로젝트 평가자, 프로젝트 책임자의 상호간 협의 과정을 통해 목표 수준을 설정하고, 프로젝트 평가자와 프로젝트 책임자의 협의 과정을 통해 목표 수준 대비 달성도별 평가등급 부여 기준을 설정, 평가 기간에 평가함

'사후고과 방식' - 별도의 목표 설정 과정 없이 프로젝트 평가 시점에 절대평가 방식으로 평가

4 D사 (방송장비 제조)

▶ [생산직 평가] 프로젝트 평가는 착수 시점에 프로젝트 책임자(PM)와 평가자가 합의한 프로젝트 수행 계획서 대비 달성도를 기준으로 평가

프로젝트 평가 예시

[프로젝트 명: XXX]

Key Task	평가 지표 ¹⁾	가중치 ²⁾	목표 수준 ³⁾	실적 ⁴⁾	평가등급 ⁵⁾			점수 ⁶⁾	평가 의견
					A	B	C		
목표 달성도	목표 Spec. 달성도	25%	V			25	
	프로젝트 일정 준수도	20%		V		16	
	프로젝트 예산 준수도	10%			V	6	
고객 만족도	고객의 만족도	5%	-	...	V			5	
사업적 기여도	목표 제조원가 달성도	20%		V		16	
	제품 불량률	20%		V		16	

프로젝트 종합점수 ⁷⁾	프로젝트 평가 등급 ⁸⁾
84	B

프로젝트 평가등급 Guideline

프로젝트 최종 점수	등급
90점 이상 ~	A
75점 이상 ~ 90점 미만	B
75점 미만	C

- 1) 프로젝트 유형에 따라 적용되는 평가기준이 달라질 수 있음
- 2) 프로젝트 수행 계획서 상에 기입된 평가 기준별 상대적 가중치
- 3) 프로젝트 수행 계획서에 기입된 각 평가 기준별 목표 내용
- 4) 프로젝트 완료 후 측정된 실적
- 5) 각 평가 기준 별로 목표 수준 대비 실적을 비교하여 도출된 평가. A(100%), B(80%), C(60%) 수준 달성을 의미
- 6) 평가 기준별 '평가 점수 X 가중치'
- 7) 평가 기준별 종합점수의 합계
- 8) 프로젝트 최종 점수와 프로젝트 평가 등급 Guideline에 따라 도출된 프로젝트 평가 등급

4 D사 (방송장비 제조)

▶ [생산직 평가] 프로젝트 종료 후 프로젝트 책임자는 프로젝트 착수 시점에 작성한 개인별 목표 대비 달성도를 기준으로 팀원에 대한 평가 실시

프로젝트 팀원 평가 예시

Key Task ¹⁾	평가지표 ¹⁾	가중치 ¹⁾	목표 수준 ¹⁾	실적 ²⁾	평가방법 ¹⁾	평가등급 ³⁾					점수 ⁴⁾	평가의견 ⁵⁾
						S	A	B	C	D		
Key Task 1	...	60%							54	...
		V						
								
Key Task 2	...	40%				V			32	...
								

프로젝트 개인 성과 점수 ⁶⁾
86

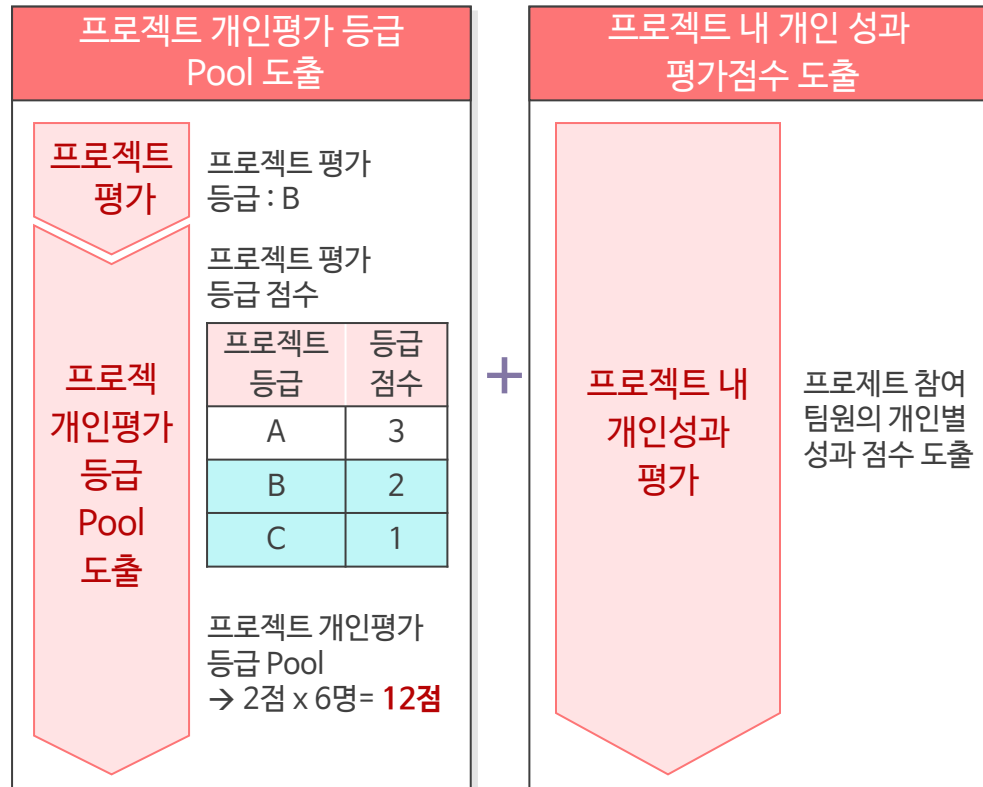
- 1) 프로젝트 착수 시점에 프로젝트 책임자와 프로젝트 팀원이 합의한 내용
(과제별 평가지표는 해당 과제의 특성을 고려 단일 지표, 혹은 복수 지표를 적용함)
- 2) 프로젝트 기간 중 프로젝트 팀원이 각 과제의 평가지표별 목표대비 달성한 실적 내용
- 3) 각 과제의 평가지표별 목표 수준 대비 실적을 종합적으로 고려하여 도출된 과제별 평가 등급
- 4) 과제별 평가등급 및 등급-점수 변환 Guideline에 따라 과제별 점수 부여 (S→100, A→90, B→80, C→70, D→60)
- 5) 4) 각 과제별 점수에 가중치를 반영하여 산출한 점수 (= 과제별 점수×가중치)
- 6) 5) 각 과제별 목표 초과/미달 시 원인 기술
- 7) 6) 개인 성과 점수는 팀 내 개인평가등급 Pool 내에서 상대 서열화되어 프로젝트 인센티브 지급에 활용됨

4 D사 (방송장비 제조)

▶ [생산직 평가] 프로젝트 팀원 개인별 평가 등급 도출 시 프로젝트 개인평가 등급 Pool과 팀원 개인의 성과 점수를 종합 반영

프로젝트 내 개인 평가 등급 도출 예시

프로젝트 명: XXX 프로젝트
 프로젝트 책임자: XXX 부장
 프로젝트 팀원: 6명



팀원	성과 점수	평가 등급	등급 점수
팀원 1	94.5	A	3
팀원 2	91.7	A	3
팀원 3	82	B	2
팀원 4	80.1	B	2
팀원 5	78	C	1
팀원 6	69.2	C	1
Total			12

프로젝트 개인평가 등급 Pool 내에서 평가자(프로젝트 책임자)의 자율성 보장(절대평가)