

직무능력 향상을 위한 경영컨설팅 성마기업(주)



21세기에 기업의 운명을 결정짓는 것은 기업문화이다. 바람직한 기업문화는 훌륭한 일터를 만들기 위한 전제조건이다. 그런 까닭에 오늘날 대부분의 기업들이 각자 특성에 적합한 바람직한 기업문화 정착에 많은 관심을 기울이고 있다. 성마기업(주)이 그렇다. 성마기업은 투명경영을 통해 임직원 모두 주인의식으로 무장하고 있으며 소통하는 기업문화를 갖고 있다. 또 매년 전직원이 모여서 교육을 실시한다. 성마기업은 지난 1월 13일 오후 1시부터 15일 오후 6시까지 인천광역시 소재 건설기술교육원에서 60여명의 전 직원이 참석한 가운데 2박 3일간 직무능력 향상 교육을 실시했다. 이 교육에 예외란 없다. 본사를 비롯, 전국에 있는 현장의 모든 직원들이 참석하여 교육을 받는다. 2박 3일간 일정 중 교육시간은 약 20~24시간이며 1인당 30만원 정도(강사교, 교재, 숙식비 포함) 비용이 든다. 이 중 1인당 10만원 정도는 고용보험료로 환급받을 수 있다. 단, 교육 내용이 업무와 연관없는 과목은 환급에서 제외된다. 본지는 지난 2월호에 게재된 ‘2016년 성마기업 직무능력 향상 교육’에 이어 이번호에는 성마기업이 지난해 실시한 경영컨설팅의 주요 결과에 대해 게재한다.

[편집자 주]

1. 직무분석서 내용 요약

1. 직무기술내용 요약집계표

1) 현장

구분	주요 업무	비중(%)	비고
현장 소장 (평균)	예산관리	9	내역서 등 확인
	공정관리	11	공정계획 작성 등
	자재관리	13	내역서 등
	시공관리	34	도서검토 등
	품질관리	13	
	안전관리	1	
	기성관리 및 공무	18	기성내역서 등
현장 공무 (평균)	작업일보	17	
	검측 업무	40	
	자재관련 업무	20	
	안전	12	
	건축 기성	4	
	서류 작성	7	

2. 검토 의견

1) 외형적 부분

- 작성 요청 내용 중 전반적으로 기재가 불충분한 항목 有 (특히, 수행상의 핵심이슈, 관리point, 주요 양식/수행도구 등)
- 연간 총투입시간(발생빈도수×1회당 시간)에 대



한 계산 값의 부정확이 공통적으로 발생

2) 내용 부분

- 현재 부서명에 관해 조직도와 다르게 기재
- 전결권자 및 과업별 중요도에 대한 이해를 잘못 하여 부정확하게 표기
- 부서별로 과업을 공동으로 수행하는 경우는 통상적으로 업무가 일부 중복되어 비효율이 발생 가능하므로 해당 직무분석 내용을 정밀 검토하여 개선 要 - 예 : 공사관리, 구매/자재, 경영지원
- 전사적 차원에서 필요한 업무(다음 장 참조)임에도 現 직무분석서 상에서는 전혀 언급이 없거나 구성비가 미미한 부분에 대해 향후 임직원의 업무분장에 반영 고려
 - 예 : 연구개발, 기획, 품질관리, 재경(재무 및 관리회계), 고객관계관리, 인사/노무관리 등
- 연간 산출시간을 일평균으로 환산하면 개인별 시간이 최소 8.0, 최대 13.0 까지로 나타남
→ 순수 정미시간(net time)의 개념으로써 각자의 시간관리가 요구됨

3. 일반적인 주요직무

예시

직군	직종	주요 직무 대분류
영업	영업관리	장단기 가격정책을 포함한 제반 영업정책 기획, 영업현황 자료 최신 유지
	영업	영업 전반(수주-생산진행체크-납품-수금) 활동, 고객 사전 신용조사 및 사후 관리, 유통채널 관리
마케팅	상품기획	신제품 기획, 기존제품 철수, 시장/업계의 동향, 기술 등 환경변화 반영
	홍보	광고/판촉, 홍보물 제작, 언론사 관리, 국내외 전시회 참가, IR(Investor Relation)
연구개발	고객관계관리 (CRM)	고객상대이력관리, 클레임 접수/처리 보고 및 내부 feed-back, 고객의 소리(VOC), 고객만족도조사, 고객정보 DB
	연구개발	연구개발 Master Plan, Road Map, 연간 개발계획 및 일정관리, 시제품 관리, 개발품 산출물 유지, 정책과제 유지 및 진행
생산 (공사현장)	설계	각종 설계, 산출물 및 도면 관리, 설계이력 DB, BOM(Bill of Material) 운용
	구매/자재	발주관리, 구매원가절감(V.E), 재고자산(원부자재, 저장품, 제품 등) 수불관리, 부실자산관리, 협력회사 관계(선정-평가-사후관리), SCM(공급망관리)
	생산	생산계획 대비 실적관리, 생산관리(전체 일정, 작업순위, 공정/설비 개선), 4M 운용관리(Man, Material, Machine, Method), 개발(시제)품의 양산 추진
	품질	품질검사총괄(IQC-LQC-OQC-FQC), 품질개선 목표와 활동, 실패비율관리, 품질감사(품질 포함)인증관리, 6σ, 분임조 등 관련제도 도입
	IT	중장기 Master Plan, 관련자원 운용(개발 포함), IT보안, 백업 및 유지보수
경영지원	기획	Vision/장래상, 경영전략, 장단기 경영계획, 예산관리, 경영실적분석, 내부감사, 지속가능경영(Sustainable Management), 투자타당성 검토 등
	인사/노무	인사관리 전반(채용-배치-복무-퇴직), 급여/복리후생, 노사관계, 신입사제도 (成果관리포함), 인재육성, 교육훈련/경력개발(Career Development Path), 기업문화
	총무	전사 사규/표준관리, 유형자산/관재(附保 포함), 외전/비서, 행사, 문서관리, 순환 제암제도, 차량관리 등 기타 총무일반
	재경	재무회계(전표, 결산), 원가계산, 세무회계, 자금 조달과 운용, 재무적 통제, 관리회계(사업별 구분손익, 유동성관리, 경제적부가가치, 기업공개 등)
	법무	특허업무(신규등록, 유지), 대내외 계약(서)검토, 대외 송사/분쟁, 商事 중재

II. 직무평가 / 직무급 관련

1. 평가대상 직무현황

1) 직무유형과 직무서열

① 직무 유형

앞서 직무분석 집계표에 의한 회사 직무 유형은 다음과 같음

직무	경영지원1	경영지원2	경영지원3	구매/자재
주요 내용	• 인사 및 노무관리 • 교육훈련 • 총무 등	• 회계, 세무 • 지불	• 자금관리 • 전자입찰, 계약, 공사관리	• 구매, 자재 및 발주 등

직무	영업	공사 관리1	공사 관리2	시공1	시공2
주요 내용	• 견적, 입찰 • 계약 관리	• 현장관리 지원 및 확인 • 하자보수	• 외주관리 • 설계 • 현장, 기술 지도 등	• 현장 소장	• 현장 공무

② 직무 서열

이들 회사 직무를 본원직 활동(경영성과에 직접적이며 중요하게 영향을 끼치는 활동) 여부에 따라 서열을 구분하면 다음과 같음(몇번째 ‘순위’ 보다는 ‘상대적 우위’의 판단 정도)

구분	담당 직무	비고
직접 · 중요 (본원직 활동)	• 현장 소장 • 견적 • 구매/ 자재	현장소장, 견적 > 구매/ 자재 >
간접 · 중요	• 설계, 외주관리 등 • 자금 • 현장 지원 및 일정관리 등 • 현장 공무 • 교육 훈련(스킬 제고)	설계, 현장 공무 > 자소 > 현장 지원, 교육훈련 >
지원	• 회계 • 총무	회계 > 총무

2. 직무평가 점수

1) 최초 직무평가 결과

소정의 평가양식에 의해 임원들이 최초로 직무 평가한 결과는 다음 <표 1>와 같음

2) 직무평가 조정결과

평가결과에서 '팀장'을 분리하고, 과다 평가된 부분 등을 적의 조정한 결과는 다음과 같음

3) 조정 후의 평가 결과

<표 2> 참조

<표 1>

직무명		기술		노력		책임		작업 조건	총점	순위
		지식	경험	집중의 정도	타인과의 관계	자원	성과			
인사/노무, 총무 등	경영지원 1	4/8	3/6	3/5	3/5	2/5	2/5	1/4	584	9
회계, 세무, 지불	경영지원 2	6/8	4/6	4/5	2/5	4/5	3/5	1/4	723	7
자금, 입찰, 계약관리	경영지원 3	5/8	4/6	4/5	4/5	4/5	3/5	2/4	772	5
구매발주, 자재관리	구매/ 자재	5/8	4/6	4/5	4/5	4/5	4/5	3/4	805	3
견적, 수주, 계약관리	영업	8/8	6/6	5/5	5/5	5/5	5/5	3/4	1035	1
현장관리/ 지원, 하자	공사관리 1	6/8	4/6	4/5	4/5	3/5	3/5	3/4	781	4
설계변경, 현장지도	공사관리 2	6/8	4/6	3/5	3/5	3/5	3/5	3/4	735	6
현장소장	시공 1	8/8	6/6	4/5	4/5	5/5	5/5	4/4	1,004	2
현장 공무	시공 2	4/8	4/6	3/5	3/5	3/5	3/5	4/4	710	8
합계(평균)									7,149(794)	



민평기 대표의 직원 정기교육

<표 2>

구분	기술		노력		책임		작업조건	직무평가 결과	비고	
	지식	경험	깊이의 정도	타인 관계	자원	성과				
영업 팀장	6/8	6/6	4/5	5/5	4/5	5/5	1/4	898	2	
	144	200	127	150	127	150	0			
	2년제	10년이상	매우 깊고 자 법위 大		직접/전 반	주도적				
중사관리1 팀장	7/8	6/6	3/5	4/5	3/5	4/5	1/4	832	4	현장 관리 및 지원
	170	200	104	127	104	127	0			
	2년제	10년이상								
중사관리2 팀장	7/8	6/6	3/5	4/5	3/5	4/5	1/4	832	4	설계 외주 관리 기술 지원 등
	170	200	104	127	104	127	0			
	4년제	10년이상								
현장 소장	6/8	6/6	4/5	5/5	4/5	5/5	3/4	933	1	
	144	200	127	150	127	150	35			
	2년제	10년이상								
경영지원 팀장	7/8	6/6	3/5	3/5	3/5	4/5	1/4	809	6	회계 자금 총무 등
	170	200	104	104	104	127	0			
	대졸	10년이상								
구매자제 팀장	7/8	6/6	4/5	4/5	4/5	4/5	1/4	855	3	
	170	200	104	127	127	127	0			
	4년제	10년이상								
영업 담당	6/8	4/6	3/5	4/5	3/5	3/5	1/4	723	8	
	144	140	104	127	104	104	0			
	2년제	5년~7년			직접적 참여적					
중사관리1 담당	6/8	4/6	3/5	3/5	2/5	2/5	2/4	679	10	현장 관리 및 지원
	144	140	104	104	81	81	25			
	2년제	5년~7년								
중사관리2 담당	6/8	4/6	3/5	3/5	2/5	2/5	2/4	679	10	설계 외주 관리 기술 지원 등
	144	140	104	104	81	81	25			
	2년제	5년~7년								
현장 총무	6/8	4/6	3/5	3/5	2/5	3/5	4/4	727	7	
	144	140	104	104	81	104	50			
	2년제	5년~7년								
경영지원 담당	5/8	3/6	2/5	2/5	2/5	2/5	1/4	556	12	회계 자금 총무 등
	122	110	81	81	81	81	0			
	1년~2년	3년~5년								
구매자제 담당	6/8	4/6	3/5	3/5	3/5	3/5	1/4	700	9	
	144	140	104	104	104	104	0			
	2년제	5년~7년								

III. 조직 운영(案)

1. 조직운영의 원칙

1) 업무지시 계통의 일원화(一元化)

조직도 상의 상위 조직단위와 하위 단위상호 간에 업무의 지시-수행-feedback 이 이루어지는 계통이 명확하지 않거나 일관성이 없을 때 나타나는 [나타날 수 있는] 불합리나 비효율을 제거[예방]하기 위해서 同 계통을 한 가지로 통합하여 운영해 가는 것을 말함. 조직의 대소 규모와 관계없이 흔하게 발생하고 있는 이슈임

2) 역할 인식의 통합

조직 내에서 부하직원이 어떠한 역할을 해 주리

라고 상사가 부하직원에게 거는 기대와 부하직원이 실제로 그 역할을 수행할 것을 스스로 인식하는 것이 서로 통합[一致]되어야 함을 가리키는 말로서 양자 간에 인식 차이가 클수록(→同床異夢) 업무달성이 어려워지고 상호 욕구불만이 팽배해지며 직장 사기가 저하됨

3) 권한의 위임 (위임전결, 업무재량권 규정)

‘위임전결’ 내지 ‘업무재량’은 조직 전체가 소정의 성과를 실현하기 위해 각 구성원이 규정에 의해 맡은 바 권한을 적절히 나눠 행사하고 그 결과에 대해 책임지는 자세를 견지하기 위한 제도를 말함. 대상 권한의 위임 flow가 Top-down이면 위임전결, Bottom-up이면 업무재량으로 칭하기도 함.

4) 통제의 한계(Span of Control)

회사가 성장하면서 업무량이 증대하고 구성원이 늘어나면 직접 통솔할 수 있는 범위가 한계에 도달함에 따라 조직운영에 애로를 겪게 되는 것을 말함. 따라서 조직은 적절한 편제를 갖추고 관련 제도를 구비하여 대응하게 되는데 이에 따른 적절한 '내부 견제(통제)' 기능도 필수적으로 갖추게 됨

2. 위임전결규정(案)

회사의 주요 사안에 관해 다음과 같이 전결 범위를 명확히 재 규명하여 시행할 것을 제안함. (본 내용에 저촉되지 않는 기존의 사안은 현행대로 진행하며, 별도 전결 요구 시 규정에 추가)

3. 순환근무 등

1) 순환근무제

순환근무라 함은 임직원의 다양한 직무 경험을 통해 개인의 역량 제고와 전사적 인재육성을 도모

하고자 일정기간 이상 근무자에 대해 근무지 또는 부서를 변경하여 근무케 하는 제도를 말하며 이를 전사적으로 계속 순환 적용해 감에 의의가 있음

① 적용 대상자

- 현 부서/직무를 장기간 (예 : 5년 이상) 근무한 자
- 3년 이상 근무자로서 순환근무를 신청한 자

② 적용 방법

- 1단계 : A ↔ B그룹 간, C그룹 내
- 2단계 : B ↔ C그룹, A ↔ C그룹 간

2) 집단적 성과급

- 대상 : 순 임직원
- 의의 : 회사의 경영성과가 전반적으로 제고되었을 때 순 임직원들의 사기를 진작시키고자 정규 급여 이외에 일괄적으로 별도 지급하는 금전
- 성립조건 : 지급사유 例示 : 당년도 순社 매출실적이 계획보다 '20%' 이상 초과하고 영업이익을

- 경영관리사이클 -



'15억' 이상 실현하거나 또는 당년도 전사 영업이
익률이 '2.5%' 이상이 될 경우

- 지급시기 : 익년도 4월 (당년 연차결산 완료 후)
- 지급액
 - 全社 지급총액 규모 案 : 영업이익의 5~10%
이내에서 결정
 - 개인별 지급액 案 : 同 지급총액 범위 내에서
다음과 같은 '계층별 가중치'를 주어
x값을 산출 후 각기 적용
사원=x, 관리자=1.4x, 현장소장=1.8x,
부서장=1.6x, 임원=2x
(※필요시 '직무별 가중치'도 함께 부여)

3) 개별 인센티브

- 대상 : 개별 직원
- 의의 : 탁월한 업무 성과를 실현한 직원의 공로
에 보상하고자 정규 급여 이외에 당해 직원에게
별도 지급하는 금전
- 성립조건 : 지급사유 例示 :
 - ① 현장 : 최종 준공 완료된 현장이 다음 산식을
충족하는 곳
[실행예산 - 집행실적 - 再시공(예상)비]의
값 ≥ 실행예산의 20%
 - ② 기타 : 부서(원)의 성과지표(KPI) 중 특히 비
용절감 등으로 나타난 실적액이 탁월 한 것
(예 : 재료비 절감, 지급이자 절감 등)



현장 안전교육

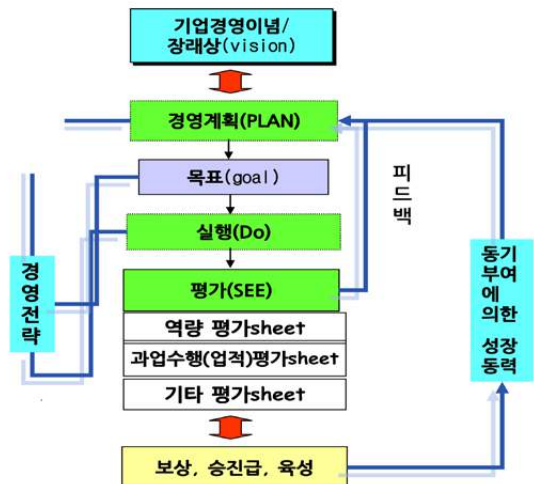
- 지급시기
 - 개별 현장은 준공 완료후 6개월 경과 시점마다
 - 기타는 당년도 연간 실적 확인 후 익년 1월
- 지급액 : 全社 지급총액 규모 案 : 현장/기타를
막론하고 총 절감금액의 '30%'로 결정
 - 개인별 지급액 案 : 각각의 지급총액 범위 내
에서 다음과 같은 '계층별 가중치'를 주어
x값을 산출 후 각기 적용 (단독 성과이면 당해
개인에게만 지급)
사원 =x, 관리자/부서장=1.5x, 현장소장=2x

IV. 인사평가, 성과지표 (案)

1. 인사평가 방법

1) 인사평가의 의의

일반적인 경영관리사이클(P-D-S) 상에서 '평
가'(See)는 계획과 실행의 후속 단계인 동시에, 수
시로 feed-back을 통하여 이들 계획/실행이 상환
에 맞게 수정되어 지속적인 경영관리활동의 순환
을 촉진함



또한, 평가는 이들 결과를 활용한 보상, 승/진급, 육성 등 개별 동기부여책 실시를 통하여 인적 자원이 기업 성장 동력에 기여토록 하게 함

2) 인사평가제도의 육하원칙

- 누가
평가자 및 피평가자에 대한 구분 : 연구기술 · 사무직, 생산직(현장), 1차, 2차, 상사, 부하, 동료 ...
- 언제
평가 시기에 대한 구분 : 반기별, 연간, 분기별...
- 어디서
평가 영역에 대한 구분 : 전사 단일, 본사/현장 구분, 영업/생산/지원 등 구분...
- 무엇을
평가 대상에 대한 구분 : 성과[업적, 목표], 역량 [능력, 태도], 기타
- 어떻게
평가 방법에 대한 구분 : 평가요소 세분화, 평가 기준, 가중치, 평가등급 부여...
- 왜
평가 목적(활용)에 대한 구분 : 연봉 조정, 승/진급, 성과급 지급, 인재육성...

3) 인사평가 실시기준

① 평가요소 및 계층별 가중치

대개 평가대상은 임원, 팀장,(관리자급,) 사원급으로 구분해 평가하며, 평가요소별 비중은 사원급에서 위로 올라갈수록 업적에 대한 비중을 높게 하여 성과중심의 평가가 이뤄지도록 하고 있으며, 능력요소는 사원으로 내려갈수록 평가비중을 높게 하여 하위 계층에서 보다 집중적인 능력개발을 유도함

특히 팀장 이상에 대해선 부하육성에 대한 평가를 별도로 반영할 것이 요구됨

평가 요소		평가대상 계층별 평가 가중치			
		임원	팀장	(관리자)	사원
종합 평가	업적평가	90%	70%	70%	60%
	능력평가	-	10	20	30
	태도평가	-	10	10	10
	부하육성도	10	10		
	합계	100 %			

▶ 일반적으로 업적 70%, 역량 30%의 구도를 많이 채택

* 관리자급 : 과장, 차장, 부장

* 사원급 : 사원, 주임, 대리

(cf. 팀장 이외는 모두 팀원으로 단순화)

② 평가요소별 평가자와 평가척도

- a. 모든 평가는 자신을 포함한 3단계 평가(본인 → 직속상사 1차평가 → 직속상사 2차평가)로 함을 기본으로 함
- b. 업적평가의 경우 정량적 항목에 따른 목표 대비 달성수준에 따라 평가(관련근거자료 제시)하고, 정성적 평가항목의 경우 본인의 평가의견을 참작하여 최대한 평가의 납득성을 높이도록 함
- c. 개인별 평가등급의 부여는 각 평가척도에 따른 평가가 완료되어 종합점수가 산정되면 이를 토대로 평가등급 기준에 따라 평가등급을 확정함

평가요소별 평가자 비중 배분

평가 요소	평가대상 계층		
	임원	팀장	관리자/사원
업적평가	1차100%	1차 60% 2차 40%	1차 60% 2차 40%
능력/태도/ 부하육성도평가	직속상사 1차 60% 2차 40%		

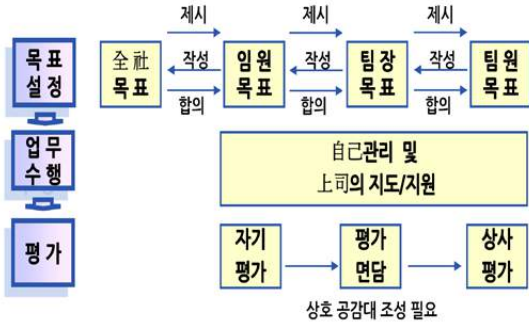
평가등급 기준

등급	절대점수	(상대비중)
S등급	90~100점	10%
A등급	80~89점	20%
B등급	60~79점	60%
C등급	50~59점	10%
D등급	50점 미만	

4) 목표[성과]관리에 의한 업적평가 절차

① 목표설정

일반적으로 Top-down 방법이 많이 쓰이나 드물게 Bottom-up의 형태를 취하는 기업도 있고 Top-down으로 하더라도 위 그림처럼 계층간 상호 합의의 모양새를 취하는 경우가 많음



② 업무수행

자기관리(self-control)를 강조하며 이를 위해 상사의 적극 지원 및 업무재량권 등 정보도 필요함

③ 자기평가

먼저 자신 스스로 업무 진척도 관리를 엄격하게 하며 관련 증빙에 의거한 본인평가를 냉정히 함

3. 업적평가요소/KPI

1) 성과지표(KPI)별 평가구간 예시

가중치 (총 100)	S	A	B	C	D
• 매출 달성률	130%이상	110%~129%	95%~109%	80%~94%	79%이하
• 신규고객 개척률	10% 초과	7.5~10 %	5~7.4 %	2.5~4.4 %	2.5% 미만
• 영업이익 공헌도	1억 이상	9천만원대	8천만원대	6~7천만원대	5천만원이하
• 고객만족도(O.O.C.D) 향상	20%P 초과	15~20%P	10~14%P	5~9%P	5%P 미만
• 구매원가 절감률	10%P 초과	7~10%P	3~6%P	0~2%P	값소
• 수주 성공률	95~100%	90~95%	80~89%	60~73%	60% 미만
• 권역(도면)의 정확도	0	1~2	3~4	5~6	7개 이상
• 부실채권 건수 및 점유비중	0[0%]	1~2 [1%까지]	3~4[2%까지]	5~6[3%까지]	7개상[4%이상]
• 공사현장 등 관련 부서와의 정보교류도 (문자 건수)	0	1~2	3~4	5~6	7개 이상
• 계약인건비 절감률	70% 이내	71~85%	86~95%	100%~110%	110% 초과
• 현장/물자/vendor 지각	1회 이상/월	0.6회까지	0.6회까지	0.4회까지	0.4회 미만
• 공사품질 개선	5%P 초과	3~5%P	1~2.9%P	0.1~0.9%P	0%P 이하
• 재안건수	1회 이상/월	0.6회까지	0.6회까지	0.4회까지	0.4회 미만

