

- 경영효율화 및 경쟁력 강화를 위한 -

# 중장기 경영전략 이행 계획

2016.09.13.



양천구시설관리공단

- 경영효율화 및 경쟁력 강화를 위한 -  
**중장기 경영전략 이행 계획**

중장기 경영전략 수립 연구용역 완료에 따른 전략과제를 성실히 수행하여 공단의 경영효율화 및 경쟁력을 강화하고자 함

**I 추진경과**

- 2015.08.28. 중장기 경영전략 컨설팅 의뢰 요청(공단 ⇨ 구청)
- 2016.04.12. 시설관리공단 중장기 경영계획 수립 용역 계약 체결
- 2016.05.17. 중장기 경영계획 용역 중간보고회
- 2016.06.24. 중장기 경영계획 용역 최종보고회
- 2016.06.30. 용역 완료

**II 비전 및 전략체계**

비전 및 전략체계도(안)

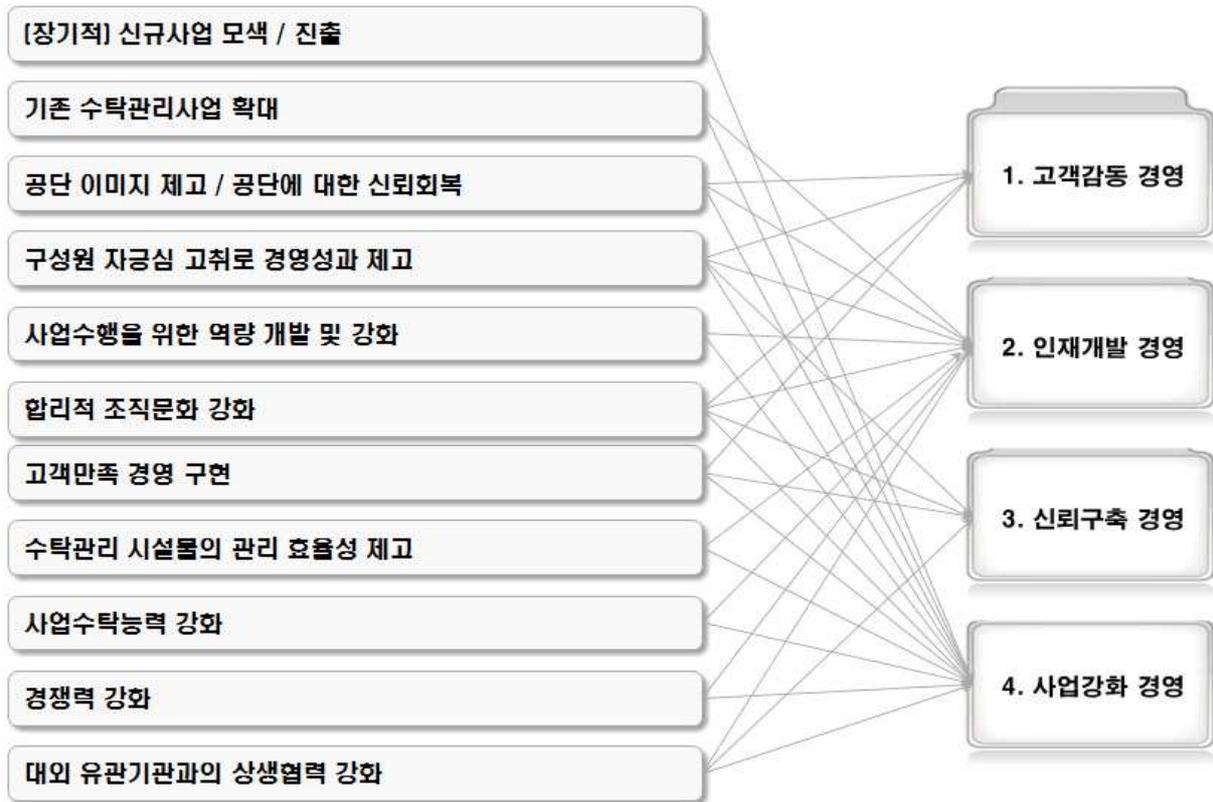


○ 현 비전 종합평가 결과 및 대안에 따라 비전과 슬로건에 대한 보완 및 수정 예정임

※ 종합평가 결과 : 현 비전은 비전의 대표성은 인정됨. 다만 동기부여 및 긴장감 유도, 구호적 성격 등의 보강 필요함

## □ 전략방향

○ SWOT 분석을 통해서 나타난 과제들을 중심으로 4대 전략방향 도출



## □ 전략과제

○ 4대 전략방향을 중심으로 7대 전략과제 도출

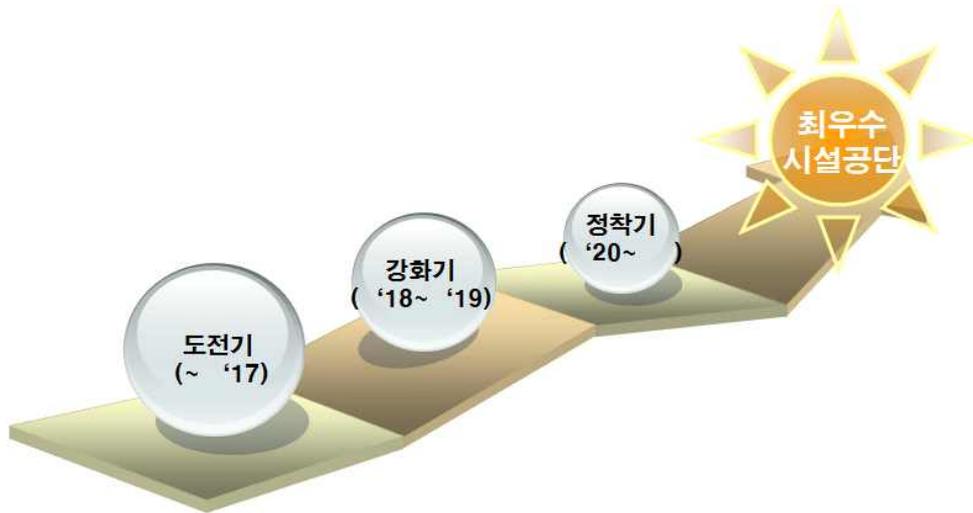


### Ⅲ

## 중장기전략 로드맵

### □ 중장기전략 로드맵(road map)

- 전략과제를 수행하기 위한 세부실행방안을 수립하기 위하여  
중장기전략 발전단계 및 로드맵 등을 구축
  - 공단 중장기계획 발전단계는 총 3 단계로 구성함



- 제1단계 : 도전기(~ 2017년)
  - 현재 추진하고 있는 사업을 성공적으로 마무리하는 한편 향후 공단이 추진하고자 하는 사업의 추진역량을 배양하는 시기
  - 안정전략을 추진
- 제2단계 : 강화기(2018년 ~ 2019년)
  - '도전기'를 성공적으로 달성한 후 공단 본연의 사업영역으로의 진입을 도모하는 시기
  - 성장전략을 추진
- 제3단계 : 정착기(2020년 ~)
  - 장기적인 관점에서 성장과 안정적 상태를 창출할 수 있는 시기
  - 안정전략과 성장전략을 동시에 추진

IV

실행과제별 이행계획

구 분	실행과제(26개)	이행계획(안)
비 전 재정립	①비전과 슬로건에 대한 보완 및 수정	<input type="checkbox"/> 비전 후보 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 행복과 믿음 주는 지속성장 공기업</li> <li>○ 신뢰경영, 고객감동으로 최우수 공기업 달성</li> </ul> <input type="checkbox"/> 슬로건 후보 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 다함께 만들자! 최우수 공기업</li> <li>○ 성장하자! T♡P 공기업</li> </ul>
고객감동 극대화	②중장기 CS 전략 수립(보완)	<input type="checkbox"/> CS 비전 수립 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ CS 비전               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 비전 1안 : 시설관리공단 고객만족도 1위</li> <li>- 비전 2안 : 고객감동 경영 우수 공기업 실현</li> <li>- 비전 3안 : 고객만족도 90점 이상 달성</li> </ul> </li> </ul> <input type="checkbox"/> 전략방향 및 전략과제 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 고객만족 극대화               <ul style="list-style-type: none"> <li>- CS 역량 강화</li> <li>- 시설물 유지관리방안 수립</li> </ul> </li> <li>○ 고객감동 인프라 강화               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 공단 이미지 제고</li> <li>- CS 조직문화 구축</li> <li>- 성과평가 연계</li> <li>- 사회공헌 활동 강화 및 CS 연계</li> </ul> </li> </ul>
	③CS 역량 강화	<input type="checkbox"/> 고객만족 교육 강화 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 중장기적 고객만족 교육체계 구축 필요</li> <li>○ 구성원 맞춤형 CS 교육 실시</li> <li>○ 사내강사 확대 운영</li> </ul> <input type="checkbox"/> 고객서비스현장, 이행표준 등 관리 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ CS 서비스 현장 및 핵심업무에 대한 서비스 표준 등 CS 서비스 표준(서비스 매뉴얼 등)을 강화할 필요가 있음</li> <li>○ 보상체계 연계 강화</li> </ul> <input type="checkbox"/> 고객만족도 점수 개선 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 자료의 수집 및 조사, 분석 활용 강화</li> <li>○ on-line 및 off-line 민원 종합관리</li> <li>○ 고객만족도 점수 개선 노력 등</li> </ul>
	④시설물 중장기 유지관리계획 (보완)	<input type="checkbox"/> 실효성있는 유지관리계획으로 재정립 필요 <input type="checkbox"/> 시설물 안전 및 유지관리기준 정립 및 교체 우선순위 선정 <input type="checkbox"/> 선진 안전관리체계 확립 <input type="checkbox"/> 안전관리 강화 <input type="checkbox"/> 예산(안) 편성

구 분	실행과제(26개)	이행계획(안)
고객감동 인프라 강화	⑤이미지 제고	<input type="checkbox"/> 관련 부문 제도 대외 인증 및 수상 <input type="checkbox"/> ISO14000, ISO26000, 노사문화우수기업, 보람의 일터 등
	⑥CS 조직문화 정착	<input type="checkbox"/> CS 비전 선포 및 공유 <input type="checkbox"/> 경영진의 CS 활동 적극 참여 <input type="checkbox"/> 경영진의 CS활동 방안(예. CS 경영진의 민원처리 1일 현장 체험 등)
	⑦성과평가 연계	<input type="checkbox"/> CS 평가와 보상 연계 <input type="checkbox"/> CS 성과평가와 연계된 보상체계 구축 <input type="checkbox"/> CS 서비스 표준 강화
	⑧사회공헌 강화	<input type="checkbox"/> 사회공헌활동 다양화 <input type="checkbox"/> 사회공헌 봉사단별 공헌활동 대상 범위를 선정 - 단순 봉사활동이나 물품 기증으로 공단의 이미지 제고는 한계가 있음 <input type="checkbox"/> 고객만족활동과 연계 추진 <input type="checkbox"/> 고객과 연결되고 공단의 업무와 연계되는 전략적 사회적 책임을 전개 <input type="checkbox"/> 종합관리 : 1365 또는 VMS 도입 <input type="checkbox"/> 사회공헌 연차별 목표 및 추진계획 수립 추진
경영 인프라 개선	⑨전략적 조직구조 설계	<input type="checkbox"/> 단기조직 1안~3안 검토 후 조직개편 <input type="checkbox"/> 1안) 책임경영강화, 2안) 안정적조직운영, 3안) 감사기능강화 <input type="checkbox"/> 중장기조직안 : 1안) 책임경영강화 - 고객감사팀
	⑩효율적 인력 운영 방안	<input type="checkbox"/> 효과적 인력배치 방안 <input type="checkbox"/> 중장기 조직구조를 효과적으로 운영하기 위한 적정인력 배치 <input type="checkbox"/> 중장기 인력수급계획
	⑪인사제도 개선 방안	<input type="checkbox"/> 직제 개편 <input type="checkbox"/> 경영직 신설 및 직급 상한제 폐지 <input type="checkbox"/> 기능직을 기술직과 기능직으로 분리 <input type="checkbox"/> 현장근로원과 무기계약직 관리 통일 : 직급명 및 직위 부여(현장근로원) <input type="checkbox"/> 직제 관련 용어 정비 <input type="checkbox"/> 정원 관리 강화 및 정원 산정기준 개선 <input type="checkbox"/> 인사이동 시 공정성 확보 <input type="checkbox"/> 직종 전환제 활성화 <input type="checkbox"/> 직원 만족도조사의 활용도 제고 <input type="checkbox"/> 급여만족도 제고 방안 <input type="checkbox"/> 효과적 인력수급계획 설정
	⑫성과관리시스템 개선(보완)	<input type="checkbox"/> 경영성과계약 체결 : 조직성과와 개인성과의 연계 <input type="checkbox"/> 성과관리시스템 보완
	⑬직위 / 희망직무 공모제 등 활성화	<input type="checkbox"/> 사내공모 또는 개방형임용 등 직위공모제 (jobposting) 시행 <input type="checkbox"/> (직위공모제 및 희망직무공모제 시행 상 유의 사항 참조)

구 분	실행과제(26개)	이행계획(안)
내부역량 강화	⑭공단 인재상 재정립	<input type="checkbox"/> 중장기 교육훈련계획 검토 및 보완 <input type="checkbox"/> 인재상 보완 <input type="checkbox"/> 역량기반 교육체계 정비를 위한 보완
	⑮역량강화 체계 구축	<input type="checkbox"/> 비전을 달성하기 위해 필요한 역량과 현 구성원이 보유한 역량과의 차이를 분석, 보완할 수 있는 계획 수립하여야 함 <input type="checkbox"/> 학습체계 : 직종별, 직급별 세분화 <input type="checkbox"/> 교육내용 : 공통교육, 리더십교육, 직무교육 및 소양교육, 전략적 사고 등 포함
	⑯역량강화 프로그램 실행 및 평가	<input type="checkbox"/> 수립된 역량강화 프로그램을 시행한 후 교육 훈련결과를 평가 <input type="checkbox"/> 교육시행 후 피드백 강화
	⑰보직경로 설계 운영	<input type="checkbox"/> 보직경로 유형 : 행정직은 I-type, 기술직은 역 피라미드-type이 적합 ※ 보직경로 설계란 경력목표에 도달하기 위한 중간적 경력과정을 직위단위로 연결시키는 과정
성과주의 조직문화 구축	⑱성과주의 조직문화 구축	<input type="checkbox"/> 성과주의 조직문화 구축을 위한 노력 <input type="checkbox"/> CEO 등의 지속적인 관심과 지원 <input type="checkbox"/> 교육 및 커뮤니케이션 강화
	⑲변혁적 리더십 정립 및 리더 역량 배양	<input type="checkbox"/> 리더 행동양식 도출을 통한 문제개선 및 교육 <input type="checkbox"/> 변혁적 리더 교육 <input type="checkbox"/> 대인관계 개선 훈련
	⑳일하기 좋은 직장 만들기	<input type="checkbox"/> 공단의 일하기 좋은 직장 조성방안 중 공단 추진사항 <input type="checkbox"/> 사업단 단위 컨센서스 미팅 및 제안제도 활성화 <input type="checkbox"/> 계층별 교육훈련 및 경력관리계획 수립 등 <input type="checkbox"/> 「일하기 좋은 직장」 설문조사 및 분석 활용
신뢰기반 노사문화 구축	㉑협력적 노사관계 (문화) 정립	<input type="checkbox"/> 노사신뢰 구축 <input type="checkbox"/> 노사의 투명경영 및 소통경영 강화 <input type="checkbox"/> 고충처리 활성화 <input type="checkbox"/> 노동조합 간부 와 노무담당자의 노사관계교육 공동 참여
	㉒윤리경영 강화	<input type="checkbox"/> 반부패 인프라 구축 : 청렴교육강화 <input type="checkbox"/> 자가진단표 활용
	㉓정보공개 및 제도 공정성 강화	<input type="checkbox"/> 「정부3.0」, 정책의 투명성과 신뢰도 제고를 위해 정보공개에 적극적인 자세 <input type="checkbox"/> 계약 및 회계업무에 대한 투명성 제고 노력 <input type="checkbox"/> 부패나 부조리가 발생할 수 있는 소지를 사전 제거 노력

구 분	실행과제(26개)	이행계획(안)
사업영역 강화	㉔사업 다각화	<input type="checkbox"/> 대형사업 수탁 판단기준 및 평가 <input type="checkbox"/> 수탁 예상사업 검토 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 신월3동 지역공동주차장, 가족캠핑장 및 맞춤형 공원조성(온수도시자연공원)</li> </ul> <input type="checkbox"/> 타 시설관리공단 수탁사업 검토
	㉕사업수지 개선	<input type="checkbox"/> 수익증대 방안 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 공단의 사업수지 개선방안으로 수익증대 활동 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 목표 수익관리제 도입</li> <li>- (문화체육) 프로그램 평가 및 신규 프로그램 도입 촉진</li> <li>- 홍보/영업 활성화</li> <li>- 내부평가 지표에 수익증대 반영 및 인센티브 제공</li> </ul> </li> <li>- 수익증대 관련 제안 공모 및 우수 제안의 실천 시 인센티브 제공</li> </ul> <input type="checkbox"/> 예산절감 방안 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 공단의 사업수지 개선방안으로 예산절감 활동 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 연초 부서별 비용절감 목표를 수립 및 달성 노력</li> <li>- 업무의 비효율적 요인을 찾기 위해 ‘비효율 진단 TF(가칭)’를 구성 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 예) 각종 제도나 조직 등의 문제점 등을 발굴하고 해결방안 도출(반기)</li> <li>· 공단의 전산화 수준 향상</li> </ul> </li> <li>- 계약 및 구매방법 개선 및 변경 고려 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 예) 정부유류구매카드 도입 : 정부구매카드로 결제 시 할인, 적립률 제고</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>○ 내부평가 지표에 원가절감 실적 반영 및 인센티브 제공</li> <li>○ 예산 절감 관련 제안 공모 및 우수 제안의 실천 시 인센티브 제공</li> </ul> <input type="checkbox"/> 요금현실화 방안
	㉖협력적 경쟁	<input type="checkbox"/> 경쟁조직과 협력적 관계 구축 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 사업운영 / 시설관리 / 경영혁신사례 / 경영평가 등 (노하우)정보 공유, 벤치마킹</li> </ul> <input type="checkbox"/> 이해관계자와의 우호적 관계 구축 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 외부 이해관계자와의 긴밀한 네트워크 구축</li> <li>○ 이해관계자 집단과의 교류 강화 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 자치단체 : 우호적·협력적 관계 구축 노력</li> <li>- 지방의회 : 원활한 협력체계 구축 노력</li> <li>- 유관기관 업무 협정 및 교류 확대</li> </ul> </li> </ul>

**V****행정사항**

- 지속적인 추진상황 점검 및 관리 : 분기별
  - 7대 전략과제(26개 실행과제)에 대한 목표달성 관리
  - 실행과제별 관리카드(붙임문서) 작성
- 환경변화에 따른 실행과제 수정·보완 등 현행화