문서번호	고객지원팀-149
보존기간	5년
결재일자	2016.02.15.
공개여부	공개
방침번호	방침번호,사장 방침 제(130)호

2016년 CS운영계획 (안)

★팀원	고객지원팀장	경영본부장	사장(의견있음)
협 조	*정책기획팀장* *예산확인*		일상감사

경영본부 고객지원팀

2016년 CS운영계획 (안)

회관 사업(공연 및 전시 등)의 서비스품질 향상에 대한 평가와 피드백을 통해 고객만족 경영마인드 확산과 고객서비스 질적 수준을 향상시키기 위함

Ⅰ 추진배경

- 서울시에서 실시한 세종문화회관 고객만족도 조사보고서에서 저평가된 요소들의 개선사항 도출
- 공연시장의 다변화에 따른 변화와 요구(needs)를 신속하게 적용, 새로운 가치를 리딩해 나갈 시스템 필요

Ⅱ 추진계획

- 자체 만족도조사 및 서비스접점 클리닉점검을 통한 현황 및 문제점 도출
- 접점별 미흡개선사항에 대한 CS현장 코칭교육 실시
- 고객의 니즈 파악 및 개선과제 발굴로 서비스교육 강화

Ⅲ CS 활동

CS비전 및 전략체계

	추 진 전 략	
CS 역량 강화	• CS위원회 운영강화 • 외부 CS전문가 활용 • *고객접점직원 현장 맞춤 교육실시* • *CS현장코칭 교육실시* • *조사결과, VOC 및 미흡사항 공유개선, 수시점검* • 조사결과 CS 성과우수자 동기부여 포상제도 마련	고객만족도 최상위 달성

고객접점 대면채널 프로세스

프로세스	사전업무 Before Service		중심업무 On Service		사후업무 After Service
메인접점	공연/전시 인지	예매	방문	관람	편의시설이용	귀가
서브접점	홈페이지 / 세종	전화방문 / 세종문화티켓 인터파크	주차장 / 세종로 주차장	공연장 / 안내원 경비원	화장실, 로비 청결 / 미 화	주차장 / 세종로 주차장
	언론매체 / 언론사 잡지사	인터넷 / 세종	버스 / 버스회사	미술관 / 안내원 경비원	광화문아띠 오페라글래스 자동판매기 매점 / 임대업체	버스 / 버스회사
	타사이트 / 기타		지하철 / 도철공사			지하철 / 도철공사

⇒ 대면채널 ***접점직원들의 지속적인 평가와 서비스교육***으로 고객만족도 향상

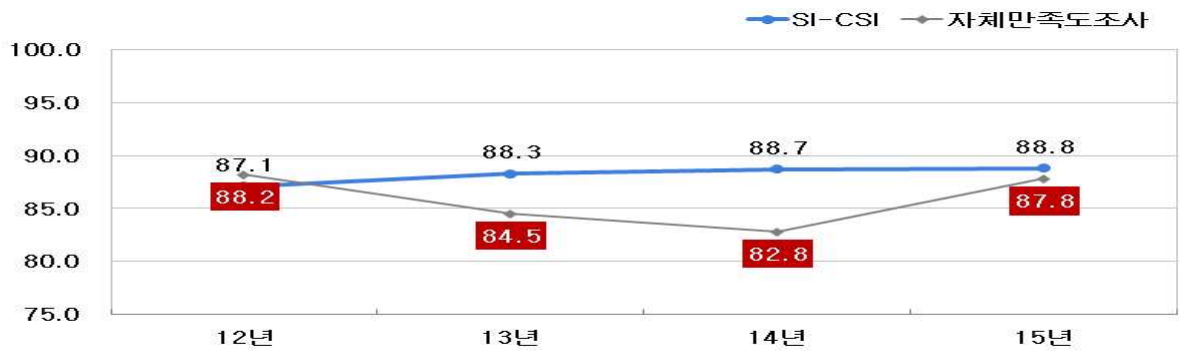
⇒ 세종로 주차장 및 인터파크 등 회관직원 외 서비스 수준에 대한 주기적인 협의체제 강화

Ⅳ 현황 및 문제점

현황

1. 고객만족도 조사결과

구분	2012년	2013년	2014년	2015년
서울시 만족도 조사	87.1점	88.3점	88.7점	88.8점
자체 고객만족도 조사	88.2점	84.5점	82.8점	87.8점



* 서울시 만족도 조사 (SI-CSI)는 3년간 꾸준히 상승하고 있음
자체 만족도 조사의 종합 만족도는 12년 이후 다소 하락하다가 15년도에 다시 상승하였음.

2. CS 조사

○ 사업실적

연도	구 분	표본수	개 요	계약금액(천원)
2013년	고객만족도조사	3,889	4월~12월 월별조사 (현장 면접조사)	55,597
	방문모니터링조사	56	8개 시설에 대해 각 2~5회 평가(2명씩)	
2014년	고객만족도조사	3,131	4월~12월 (현장 면접조사)	45,000
	방문모니터링조사	82	9월~12월 17개의 현장접점에 대한 조사	
2015년	고객만족도조사	1,207	6월~11월 (현장 면접조사)	19,480
	접점서비스클리닉	96	5월~11월 21개의 현장접점에 대한 정성조사	

3. CS 교육 (2015년)

교육과정	주관	일정	시간	h	교육내용	강사	참석인원	대상자
전문가 과정	한국생산성본부	6/16	14:00~18:00	4	현장리더의 코칭 리더십역량 향상 (CS리더 역량향상I)	김두희	18명	CS위원및리더 (31명)
		9/2	14:00~18:00	4	리더의 전달력을 높이는 스팟기법	배인정	16명	
서비스 기본 과정 (특강)		6/17	14:00~16:00	2	외유내강 리더의 통하는 코칭리더십 (고객지향 자세 확립)	이연주	62명	직원,경비,미화 안내원,식음료 임대업체(70명)
		9/3	14:00~16:00	2	CS차별화 전략 (전문가 이미지를 전달하자)	이연주	56명	
서비스 공통 과정	한화생명	4/28	14:00~15:00	1	대면응대	정진숙	30명	경비, 미화
			16:00~17:00	1	대면응대	정진숙	14명	
		4/29	14:00~15:00	1	대면응대	정진숙	31명	경비,미화, 매표원
			6:00~17:00	1	대면응대	정진숙	18명	
		5/20	14:00~15:30	1.5	비지니스매너	정진숙	10명	안내원(약80명) 공연장,전시관,아카데미
			16:00~17:30	1.5	셀프리더십	정진숙	12명	
		10/20	15:00~16:30	1.5	불만고객응대 (삼청각)	정진숙	28명	안내원,식음료, 미화,경비
		10/21	15:00~16:30	1.5	불만고객응대 (북서울)	정진숙	17명	
총 계				총 12회 22H				

4. 주요 VOC (2015년)

분야	항목	불만사항	처리사항	비고
공연장 환경	천원의 행복	'천원의 행복' 당첨결과 불만	-천원의 행복 당첨자 추첨방식 설명 설득	
	예매	티켓 수령 지연 불만	-티켓수령 지연에 대한 사과 및 재발방지 약속	
	대관 공연	공연 음향사고 공연 중 사진촬영 및 어린이관람객 불만 등	-음향사고로 인한 공연관람에 불편을 드린 점 사과 와 개선 노력 약속 -공연장질서유지 강화 및 사진촬영제한 안내부분에 대한 설명 및 사과와 재발방지 개선 노력약속	
전시 환경	대관 전시	전시작품 내용불만	-작품에 대한 자세한 설명 후 해당기획사측에 관련 내용 전달 및 전시구성 개선노력 약속	
		도록 및 포스터 배송 지연불만	-담당자와의 전화 연결 및 사과와 개선노력 약속	
		오디오 가이드 불만	-담당자와의 전화 연결 및 사과와 개선노력 약속	
직원 친절도	공연장	안내원 친절도 불만	-안내원 재교육을 통해 개선 약속	
편의 부대시설	공연장	공연장 객석 좌석 팔걸이 이물질 불만	-공연장 내 음식물 반입제한 안내 설명과 재발발지 등 개선노력 약속	
	주차	주차장 운영 불만	-세종로주차장 담당자 내용전달 후 안내	
	임대업체	악기점 직원 불만	-해당 업체 측에 관련 내용전달 및 재발방지 약속	
홈페이지	페이지 오류	홈페이지오류	-홈페이지 최신버전 업데이트 안내	
회원제	월간지 배송	월간지 발송 지연	-월간지 발간일 및 배송일 재안내	

문제점 및 개선사항

구분	문제점	개선점
자체만족도조사 & 접점서비스 클리닉점검	○ 자체 만족도조사 - 공연, 전시, 교육, 야외공연 등 사업에 대한 최소샘플로 진행하여 신뢰도 부족 - 조사결과에 따른 적극적인 피드백 교육 필요 ○ 접점서비스 클리닉점검 - 접점에 대한 전문가 개선 클리닉 필요	- 조사 신뢰도 제고를 위한 ***샘플수 확대*** - 점검결과에 따른 개선 미흡사항에 대한 접점별 ***현장코칭 교육실시***
CS 교육	○ 교육장소 - 세종문화회관 내 장소에서 교육을 진행한 결과 교육 중 참석자의 이탈율이 높아 교육의 집중도 떨어짐 - 삼청각, 북서울 접점직원들의 교육 참석율 저조 ○ 교육프로그램 - 접점직원을 위한 현장 맞춤 교육프로그램 필요 - 각종 평가결과에 대한 피드백 필요	- 접점별 ***현장맞춤 교육장소 및 교육프로그램 개선*** - 참여도를 높이기 위한 ***개인별 교육시간 인정*** - 평가결과에 대한 피드백 교육실시

V 2016년 CS조사 및 교육 계획

(1) 2016년 만족도조사 계획(안)

추진방향

○ 2016년 고객만족도 최상위 달성을 위해 고객서비스 개선 및 과제발굴

조사개요

○ 자체 고객만족도 조사

서비스구분		평가자/평가방법		개선사항 파악
공연, 전시, 강좌, 대관	⇨	일반시민 / 설문조사	⇨	문제점 및 개선사항 파악을 통한 고객서비스 향상방안 마련

○ 접점 서비스 클리닉

- 각 현장접점에 대한 점검과 전문가 개선 클리닉 실시
- 접점클리닉 진행 : 미흡 사례 코칭을 통한 실시간 현장 개선 프로그램 진행

접점 진단 및 클리닉 단계			사후단계
점점별 방문	부진접점 진단 및 인터뷰	피드백 및 현장클리닉	클리닉결과 교육 및 보고서 작성
• 방문 접점별 점검 및 평가 • 담당자 인터뷰	• 부진접점 관찰 진단 취약점(개선포인트)도출 • 진단을 위한 담당자 인터뷰	• 진단 결과 공유 및 개선점 교육 • 개별클리닉 :접점별 취약점에 대한 현장 코칭	• 우수 접점 벤치마킹 포인트 도출 • 부진 접점 개선포인트 도출 • 부진 접점 클리닉 결과 및 개선방안 도출

조사계획 (안)

주관	구 분	조 사 시 기	비 고
서울시	서울시 만족도조사	2016년 4월~5월 중 예정	조사 前 전직원 집합교육실시(3월)
	전화·방문모니터링 실시	상반기 4월~6월 하반기 9월~10월	
자체	자체 고객만족도조사	6월 ~ 10월	현장 면접설문조사
	접점서비스 클리닉 점검	1차 3월~4월 2차 9월~10월	1차 점검 후 코칭교육시행(4월)

조사설계

○ 자체 고객만족도 조사

구분	고 객 만 족 도 조 사				
조사대상	• 회관사업(공연, 전시, 교육 등)				
표본수	• **총 1,130샘플**				
	구분			**샘플수**	
	공연	예술단	대극장	200	4개 공연 × 50샘플
			M씨어터	180	6개 공연 × 30샘플
			체임버홀	90	3개 공연 × 30샘플
		기획공연	대극장	100	2개 공연 × 50샘플
			M씨어터	60	2개 공연 × 30샘플
			체임버홀	60	2개 공연 × 30샘플
		삼청각		20	2회 × 10샘플
		북서울 꿈의숲		90	3회 × 30샘플
		돈화문 국악당		60	2회 × 30샘플
	전시	세종· 충무공이야기		100	2회 × 50샘플
		기획전시		40	2개 전시 × 20샘플
		북서울전시		40	2개 전시 × 20샘플
	교육	세종아카데미		20	2개 교육 × 10샘플
	야외	야외행사-세종페스티벌		30	1개 행사 × 30샘플
	대관사	외부대관사(공연기획사)		20	1회 × 20샘플
		무대기술(외부스탭 외)		10	1회 × 10샘플
		예술시장(참여작가)		10	1회 × 10샘플
	계			1,130	
조사방법	• 현장 면접조사				
조사내용	• 인적서비스, 환경평가 등 장단점 파악 및 개선 VOC				
조사기간	• 2016. 6월 ~ 10월				
기타사항	• 서울시만족도 조사기간인 5월 사업(공연 및 전시 등)은 제외함. • 샘플기준 : 대극장, 세종충무공이야기(50샘플) / M씨어터, 체임버홀(30샘플) 전시(20샘플) / 교육(10샘플) / 중복공연은 1회 실시				

○ 접점 서비스 클리닉 조사

구분	상반기 3~4월 / 하반기 9~10월
조사대상	• **총 7개 접점** - 세종대극장, 세종M씨어터, 세종체임버홀, 세종충무공이야기, 삼청각, 북서울꿈의숲, 돈화문 국악당 - 인적서비스(안내원, 경비원 등 고객접점 직원 등) 환경 (로비, 주차장, 화장실 등 고객접점)
조사횟수	• **총 2회 실시 (상, 하반기 각 1회 씩)** - 공연 : 대극장, M씨어터, 체임버홀, 삼청각, 북서울꿈의숲, 돈화문 국악당 - 전시 : 세종충무공이야기, 북서울꿈의숲
조사내용	• 우수/미흡 사례 발굴 및 개선활동 지도 - 현장 점검을 통한 접점 서비스 현황진단 - 서비스 프로세스에 따른 접점별 진단 - 사진 촬영 등을 통한 자료 수집 • 점검 및 진단 결과에 대한 개선 클리닉 실시 (현장코칭교육)

추진계획

○ 추진방법 : 수의계약

- 근거 : 회계규정 제 156조 의거 2천만원 이하의 물품의 제조·용역계약의 경우 (2항의거)

(주)한국능률협회컨설팅 조사업체
수년간 국내 전문공연장의 고객만족도조사 및 컨설팅을 다수 시행한 업체로서 세종문화회관 고객만족도 조사도 여러 해 진행해온 바, 세종문화회관 특성을 정확히 파악하고 있으며, 또한 북서울사업소 등 다양한 접점에 대한 이해도가 높고, 현재 수행한 조사결과에 대한 연속성과 관련된 기술 정보력과 전문 인력을 충분히 보유하고 있어 신뢰할 수 있는 용역업체임. 다년간 서울시 투자기관 경영평가 용역 컨설팅도 수행한 경험도 있어 이를 바탕으로 타 업체와 비교하여 월등한 이점을 갖고 있기에 적합한 용역업체로 판단

○ 평가결과 활용

- 차기 공연기획 및 제작 시 설문결과 반영
- 각 팀별 KPI에 만족도조사 결과반영
- 만족도 및 방문모니터링(서비스접점 클리닉점검) 결과를 바탕으로 교육 및 포상계획 마련

(2) 2016년 CS교육 계획(안)

추진방향

○ 원활한 내부 커뮤니케이션을 통한 소통 강화

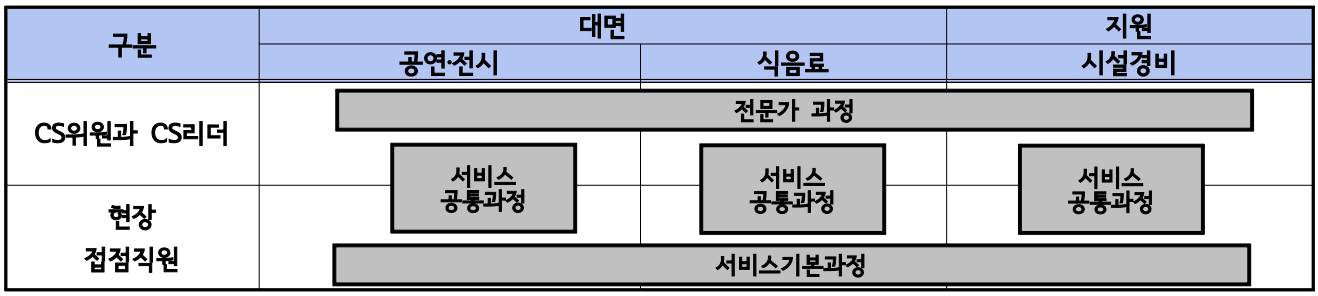
○ 고객접점에 대한 맞춤형 교육을 통해 CS역량강화

○ 서비스 관리 강화 및 지속적인 교육으로 고객만족도 향상

○ 다양한 포상 등으로 동기부여 및 내부 만족도 제고

○ '16년 서울시 고객만족도조사 현장실사 일정에 따라 집중교육실시

교육과정



- 전문가과정 : 문제해결역량, 지시역량, 동기부여, 위임역량
- 서비스공통과정 : 각종 조사결과, 미흡접점에 대한 현장 코칭교육
- 서비스기본과정 : 고객지향, 친밀감, 상황대처역량

교육일정 및 내용

교육과정	강의주체	일정	시간	H	내용	대상자
전문가 과정	외부업체	4월	14:00~18:00	4	서울시 만족도조사 대비 서비스품질관리	CS위원 및 CS리더
	외부업체	9월	14:00~18:00	4	서비스리더십(CS리더 역량향상) 스트레스관리(감성서비스)	
서비스 기본과정	외부업체	3월	15:00~17:00	2	고객응대(민원응대, 전화응대)	접점직원 (안내원,미화, 보안,식음료 등)
	외부업체	9월	15:00~17:00	2	고객응대(매뉴얼 실천)	
	CS Win-Win	10월	15:00~17:00	2	불만고객 응대(악성민원이해-1)	
	CS Win-Win	10월	15:00~17:00	2	불만고객 응대(악성민원이해-2)	
서비스 공통과정 (피드백교육)	외부업체	4~6월	15:00~17:00	2	각종 만족도조사 및 서비스접점 클리닉 점검 결과 미흡사례 사항에 대한 현장코칭교육 실시 (북서울, 삼청각 등 접점별 방문교육 진행)	세종/공연,전시안내원
	외부업체	4~6월	15:00~17:00	2		세종/미화,보안
	외부업체	4~6월	15:00~17:00	2		북서울사업소/접점직원
	외부업체	4~6월	15:00~17:00	2		삼청각사업소/접점직원
합계				**24H**		

※ 각종 조사일정과 접점별 상황에 따라 교육일정 및 교육장소 확정 (세부교육계획서 수립예정)

Ⅵ 평가 및 포상계획

포상실적

구분	2013년	2014년	2015년
고객의소리	개인 100천원×1명 단체 300천원×1팀	개인 100천원×4명	개인 100천원×3명
현장모니터링	단체 300천원×2팀	-	-
CS위원회	-	개인 100천원×4명	개인 100천원×3명
고객만족도조사	단체 300천원×2팀	단체 300천원×4팀	단체 300천원×5팀
총계	**1,600천원**	**2,000천원**	**2,100천원**

포상계획 (안)

○ 시상일 : 2016년 종무식 예정

구 분	선 정 기 준
고객의소리(voc)	• 홈페이지 고객의 소리 및 VOC 노트를 통해 접수된 칭찬자 선발
고객만족도조사	• 서울시와 자체 고객만족도조사 결과 우수 평가팀
CS우수 활동자	• CS교육 및 CS역량강화 모임 참여 및 교육태도 우수자

Ⅶ 소요예산

○ 소요예산 : 일금삼천육백육십이만사천원(₩36,624,000-)

(단위: 천원)

과목	구분	금액	산 출 내 역
일반운영비 지급수수료-관리용역비 (시민평가제도운영)	고객만족도조사	20,000	만족도조사 1,130샘플×8,000원= 9,040,000 접점클리닉(7개접점) 상·하반기 2회=10,960,000
	접점클리닉점검 피드백교육	4,400	CS현장코칭 교육비 8회×550,000원=4,400,000
	소계(1)	**24,400**	
일반운영경비 교육훈련비-사내교육비	서비스전문가& 서비스기본과정	5,000	상반기 교육비 250,000원×1명×2h×5회=2,500,000 하반기 교육비 250,000원×1명×2h×5회=2,500,000
	CS역량강화 경비	1,500	교육 진행비 4회×375,000=1,500,000
	CS Win-Win교육	600	교육비(cs윈윈협약사 교류, 비예산교육) 진행비 6회×100,000=600,000
	CS 분임토의	1,024	진행비 4회×256,000원=1,024,000
	소계(2)	**8,124**	
일반운영경비 포상금 - 직원포상	CS포상	4,100	VOC칭찬 개인2명×200,000=400,000 단체2팀×500,000=1.000.000 고객만족도조사 우수팀 단체5팀×500,000=2,500,000 CS위원회 개인1명×200,000=200,000
	소계(3)	**4,100**	
합계 (1+2+3)		**36,624**	

※ 첨부 : 2016년 자체 고객만족도조사 대상사업 현황 1부. 끝.

---> 별첨자료 계속

별첨 1)

2016년 월별 추진계획

구분	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월
'16년 CS운영계획 수립	계획 방침										
CS교육 운영 (전문가과정, 서비스기본과정)		업체 선정	교육진행			상반기 결과 보고		교육진행		하반기 결과 보고	
CS코칭 교육 (서비스공통과정)		업체 선정	CS코칭 교육진행								
CS윈윈 협약 및 운영		CS윈윈협약체결		교육진행				교육진행			
CS역량강화 모임 운영	CS위원회 구성		1차 모임		2차 모임			3차 모임			4차 모임
서울시 만족도조사		조사 설계	조사진행					조사 결과보고			
서울시 민원응대점검			상반기 전화방문 민원응대점검					하반기 전화방문 민원응대점검			
자체 만족도조사		업체 선정	조사진행								종합 결과 보고
현장 모니터링조사 (접점클리닉점검)			1차 점검 진행			중간보고		2차 점검 진행			
CS포상										포상계획 수립 포상실시	

※ 서울시 만족도조사 일정 및 접점별 상황에 따라 일정이 변경될 수도 있음.

별첨 2)

접점직원 교육대상자

직무별 / 접점별	고객지원		고객대면			계
	보안	미화	공연장 안내원	전시장 안내원	식음료	
세종문화회관	35	43	73	5	-	156
삼청각	10	9	2	-	57	78
북서울꿈의숲	7	9	8	-	15	39
계	**52**	**61**	**83**	**5**	**72**	**273**

※ 접점별 근무 직원의 유동성으로 인원은 변경 될 수 있음.(CS위원 및 CS리더 제외)

-공연장 안내원(대극장, M씨어터, 체임버홀), 전시장 안내원(세종.충무공이야기)
삼청각, 북서울 식음료(홀서빙, 안내)

-돈화문 인력운영 확립 후 접점직원 현황파악 (돈화문국악당 운영준비반)

[감사실//남병윤]: 유사한 내용으로 서울시에서 시행하는 만족도조사와 변별력이 없는 자체 만족도 조사는 재검토가 필요합니다.(전년도 자체 만족도조사 결과 미흡사항에 대한 피드백이 전혀 계획서에 반영되지 않았음)

[사장//이승엽]: 부진사항 및 중점사항은 지속적으로 점검하시기 바랍니다.