

## 2017년 서울디자인재단 사업관리 계획

2017. 3. 24.

문서번호	기획경영팀-1126	책임	팀장	본부장	대표이사		
결재일자	2017.03.31.	03/24 서혜영	03/27 박진배	03/30 박진배	03/31 이근		
공개여부	공개	협 조		책임			
방침번호	대표이사방침 제(1185)호		03/24 정은석				

추진근거	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 재단 직원근무평정내규 제10조 (근무성적평정 구성)</li> <li>- 『2016년 서울디자인재단 사업관리계획』, 대표이사 방침- 제1720(2016.6.14.)호</li> <li>- 『2016년 MBO 운영계획』, 대표이사 방침- 제2540(2016.8.25.)호</li> </ul>		
대 내 외 협력현황	부서(단체)명	협의내용	협의결과
사 업 비	'17년 2,600백만원'		

※ 문서내용을 위와 같이 간단히 요약하세요.

서울디자인재단 (기획경영팀)

# 사전 검토항목

※ 해당사항이 없을 경우 '무 ✓' 표시하시기 바랍니다.

검 토 항 목	검토여부 '✓' 표시	
시 민 참 여 고 려 사 항	시 민 :	유 <input type="checkbox"/> ( ) 무 <input checked="" type="checkbox"/>
	이 해 당 사 자 :	유 <input type="checkbox"/> ( ) 무 <input checked="" type="checkbox"/>
	전 문 가 :	유 <input type="checkbox"/> ( ) 무 <input checked="" type="checkbox"/>
	옴 브 즈 만 :	유 <input type="checkbox"/> ( ) 무 <input checked="" type="checkbox"/>
법 령 및 기타 고 려 사 항	법 령 규 정 :	교통 <input type="checkbox"/> 환경 <input type="checkbox"/> 재해 <input type="checkbox"/> 기타 <input type="checkbox"/> 무 <input checked="" type="checkbox"/>
	기 타 :	고용효과 <input type="checkbox"/> 노동인지 <input type="checkbox"/> 균형인지 <input type="checkbox"/>
		취약계층 <input type="checkbox"/> 성인지 <input type="checkbox"/> 장애인 <input type="checkbox"/> 디자인 <input type="checkbox"/>
	갈등발생 가능성 <input type="checkbox"/> 유지관리 비용 <input type="checkbox"/> 무 <input checked="" type="checkbox"/>	
타 자 원 의 활 용	중 앙 부 처 :	유 <input type="checkbox"/> ( ) 무 <input checked="" type="checkbox"/>
	민 간 단 체 :	유 <input type="checkbox"/> ( ) 무 <input checked="" type="checkbox"/>
	기 업 :	유 <input type="checkbox"/> ( ) 무 <input checked="" type="checkbox"/>
관 계 기 관 및 단 체 협 의	관 계 기 관 :	유 <input type="checkbox"/> ( ) 무 <input checked="" type="checkbox"/>
	관 련 단 체 :	유 <input type="checkbox"/> ( ) 무 <input checked="" type="checkbox"/>

# 2017년 서울디자인재단 사업관리 계획

---

- 재단 비전 및 경영전략에 맞는 사업계획 수립에 기여하고 지속적인 사업현황 점검을 통해 사업 리스크 사전 관리 및 성과 도출 촉진
  - 공정하고 객관적인 평가체계 구축을 설계하여 부서별 사업추진에 효율성을 기하고 사업결과물을 향후 사업 개선 및 콘텐츠에 반영할 수 있도록 기록 자산으로 보존
- 

## 1. 관련근거 및 목적

---

### ■ 관련근거

- 재단 직원근무평정내규 제10조 (근무성적평정 구성)
- 『2016년 서울디자인재단 사업관리계획』, 대표이사 방침-제1720(2016.6.14.)호
- 『2016년 MBO 운영계획』, 대표이사 방침-제2540(2016.8.25.)호

### ■ 추진목적

- 경영전략에 맞는 사업계획 수립을 조기 촉진하고 주기적인 사업현황 점검을 통해 경영목표에 맞는 사업 실행력 강화 및 리스크 사전 관리
- 사업결과 보고서 의무화 및 결과물의 체계적인 관리를 통해 재단 자산 축적 및 콘텐츠화에 기여
- 사업의 공정하고 객관적인 평가체계 수립을 통해 건전하고 효율적인 조직문화 형성

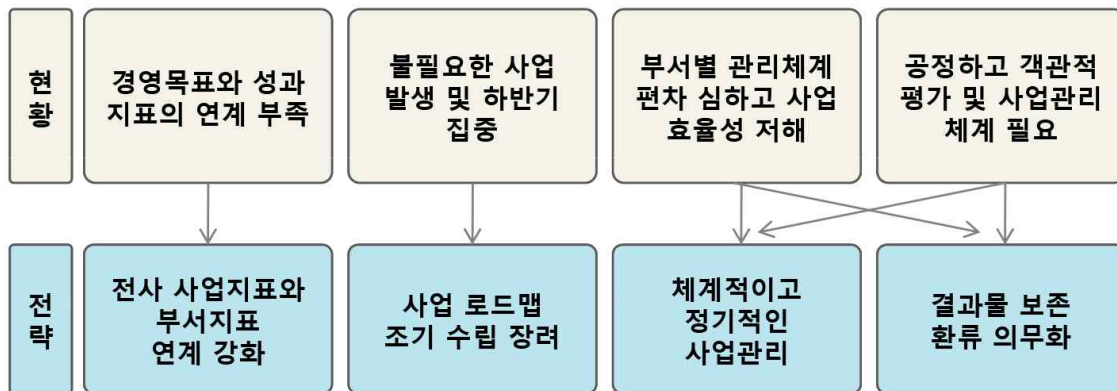
## 2. 현황분석

---

- **사업이 하반기에 집중되고 불필요한 사업 발생하는 등 재단 경영방침에 기여하지 않거나 비효율적 사업이 발생하고 있음**
  - 경영전략에 맞지 않는 불필요한 사업의 발생, 하반기 집중된 사업 시행으로 사업의 퀄리티 저하(예산집행률 11~12월 집중)
  - 사업결과물 정리가 체계적으로 되지 않고 부서별 관리체계의 편차가 심하여 결과물 보존, 인수인계 누락 등으로 사업의 효율성 저해
- **사업의 실행력 강화 및 효율적 관리를 위한 경영목표 및 성과지표의 연계성 강화 및 정량화를 통한 구체화 필요** (2016년도 경영평가 지적사항)
  - 비전달성을 위한 경영목표가 추상적이고 전사 사업목표를 대표하고 있지 않음
  - 전략과제 및 세부실행과제의 성과지표를 경영목표와 연계해야 하며 핵심가치 부재

- 주요사업, 성과지표, 목표는 정성적으로 구성되어 있어 달성가능한 구체적인 지표로는 미흡하며 **정량화된 구체적 수치를 제시할 수 있는 지표 도출이 요구됨**
- 주요사업 및 단위과제에 대한 KPI와 세부실행계획은 보유하고 있으나 전사전략체계 전반에 대해 **전략과제 명세서와 세부실행계획서는 미스매칭현상 발생**
- **성과평가제도를 운영하고 있으나 전사 사업지표와 부서지표의 연계가 미흡하고 경영목표가 부서단위로 전개되지 못하여 경영목표 실행 추진력이 저해되고 있음** (2016년도 경영평가 지적사항)
- **재단 사업의 규모가 확장됨에 따라 공정하고 객관적인 평가체계 및 사업관리 체계의 필요성 증대**

### 3. 추진방향



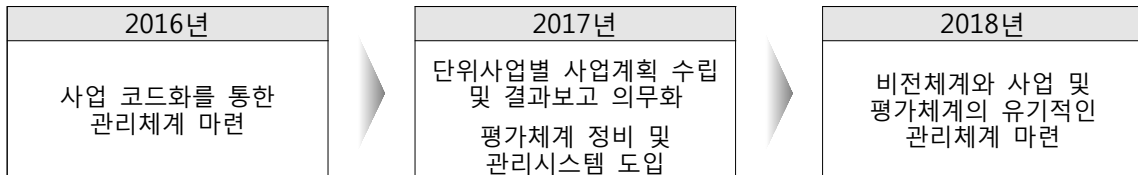
- **경영목표 추진력 강화를 위한 전사 사업지표와 부서지표 연계 강화**
  - 구체적이고 사업과 연계된 **경영목표 설정 및 정량화된 지표 도출 필요**
  - **핵심가치 설정**을 통한 비전체계도 완성도 제고(컨설팅 필요)
  - 경영목표와 사업지표를 연계성을 바탕으로 한 **공정하고 객관적인 조직성과평가 체계 구축**

⇒ 내부 의견 수렴 및 전문 컨설팅을 통한 비전체계도 롤링 및 사업지표 도출 시행
- **단위사업(사업 로드맵) 조기 수립 장려 및 관리 체계화**
  - **단위사업(사업 로드맵) 계획 조기수립을 장려**하여 사업의 체계적인 관리에 기여 (전략과제와 세부실행계획의 연계성 강화)
  - **사업의 코드화**를 통해 사업의 중복, 유실, 불필요한 사업 시행을 미연에 방지
  - **전산 시스템화한 사업관리**를 통해 사업의 계획, 시행, 예산집행률, 결과물을 상시 점검하여 사업관리의 효율성 제고(전산정보팀 연계)

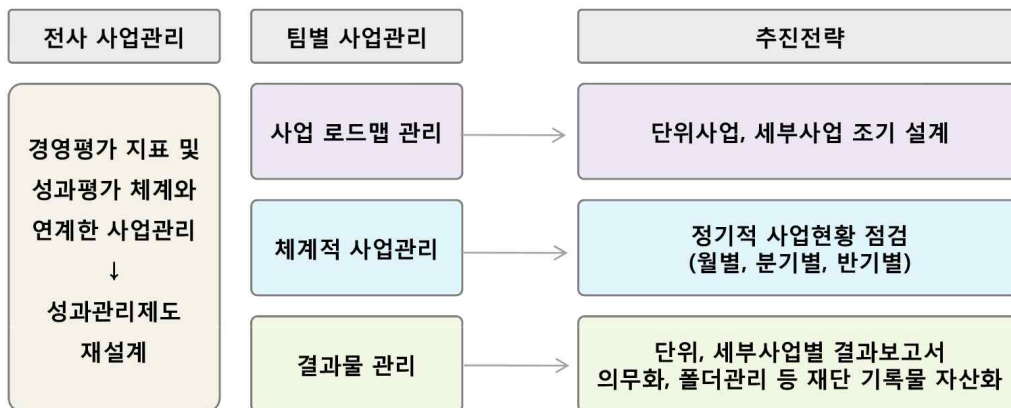
⇒ 단위사업 조기 수립 촉진 및 사업계획 공유를 통한 전사 협력 및 조직성과 향상에 기여

## ■ 결과물 보존 및 환류 의무화 시행

- 결과보고서 작성 의무화 및 사업관리 폴더 시행을 통해 체계적인 결과물 기록 및 차기 사업발전에 기여 ⇒ **결과물 방침이 완료된 사업만 MBO 평가에 반영**
- 사업추진시 발생한 용역 결과물 보존 의무화 시행  
⇒ **결과보고서, 사업 용역 산출물 검수시 사업관리 담당자 협조 진행**



## 4. 사업관리 개요



### (1) 경영전략에 맞는 목표 설정 및 사업계획 설계 촉진

- 3월 내 2017년도 시행될 모든 사업의 단위사업(로드맵) 계획 수립을 추진
- 설정된 주요사업의 전사 공유 워크숍을 통해 사업계획 롤링 및 전략 업그레이드
- 재단비전 및 전략목표와 단위사업, 세부사업의 긴밀한 연계를 통한 경영전략에 맞는 사업 설계 진행

※ 필수 카테고리(안)

현황분석	개선방향	중점사업	교육계획	일정	예산
------	------	------	------	----	----

### (2) 효율적이고 공정한 평가체계 구축 및 사업 코드화와 전산 시스템을 통한 체계적인 사업관리 시행

- 사업별 공정하고 객관적인 평가체계를 구축하여 생산성 향상 및 직원 만족도 제고(컨설팅) ⇒ 컨설팅 종료 후 팀별 MBO 설정
- 팀별, 단위사업별 사업의 코드를 지정하고 불필요한 사업 발생, 중요사업의 누락 등을 미연에 방지
- 월별, 분기별, 반기별 상시 사업현황점검을 통해 사업 리스크 관리
- 경영평가 지표 및 성과평가 체계와 연계한 사업관리 진행

### (3) 사업 결과보고서 작성 및 사업관리 폴더 의무화

- 사업 종료 후 세부사업 및 단위사업별 결과보고서 의무화 및 평가에 반영
- 결과보고서 및 사업결과물 보존 의무화를 통해 재단 기록물로서의 자산화 진행
- 결과보고서 작성시 사업 개선방향 도출 의무화하여 향후 사업 개선에 반영  
⇒ 결과보고서 작성 의무 카테고리 지정

※ 필수 카테고리(안)

성과 (MBO 포함)	경영평가 반영사항	개선사항	첨부물
	대외기관 협력성과, 전략방향, 서울시정 기여도		주요 전문가 및 전문업체 리스트, 벤치마킹 기관, 주요사진, 교육 및 리서치 자료

## 5. 주요사업 추진 계획

### 1. 평가체계 및 성과관리제도 설계 컨설팅

- 컨설팅 목적 : 주요 사업전략 및 사업과제 롤링 및 평가체계 및 성과관리제도 재설계
- 컨설팅 개요
  - 과 업 명 : 「평가체계 및 성과관리제도 운영방안」 용역
  - 과업기간 : 계약체결일로부터 3개월(최종성과품 납품일)
  - 소요예산 : 22,000천원
  - 계약방법 : 나라장터를 통한 전자시담
  - 연구배경 및 목적
    - 성과중심의 공정하고 객관적인 평가체계 구축(재설계)을 통해 평가제도 전반에 대한 직원만족도 및 수용도 제고
    - 평가체계의 공정성 확보를 위한 성과관리제도 시스템 개선 구성원 역량 향상을 도모할 수 있는 건전한 조직문화 구축을 통해 기관 목표 및 전략을 효과적으로 달성
  - 과업범위
    - 성과평가체계 개선을 위한 환경분석, 전사적 관점의 조직 성과관리 개선방안 제시
    - 조직성과평가 체계 구축 및 시행방안, 직원공감대 및 이해확산 지원 등

### 2. 2017년 서울디자인재단 전략체계 롤링

- 경영방침에 맞는 전략과제의 구체화 및 계량화 시행
- 신규사업 도입에 따른 전략과제의 재설정 및 체계화
  - 서울도시건축비엔날레, 새활용플라자 등의 신규사업에 대한 전략과제 보완

- 팀별 전략과제 도출 후 전체 비전체계도 안에서 핵심가치 및 경영목표 설정 재검토
  - 서울도시건축비엔날레, 새활용플라자 등의 신규사업에 대한 전략과제 보완

※ 비전 및 전략체계(안)

미션	디자인산업 육성 및 디자인문화 확산을 통한 서울 디자인 경쟁력 향상			
비전	사람이 중심인 디자인, 시민이 행복한 디자인, 서울의 품격을 높이는 디자인			
전략 방향	<b>R&amp;D</b> 1 도시형 생활밀착 서비스디자인 기반강화	<b>Industry</b> 2 디자인창조산업 생태계조성	<b>Test Bed &amp; Action</b> 3 DDP세계적 명소화 및 지역경제 활성화	<b>Management</b> 4 책임경영체계 확립
고객	일반시민	디자이너	시민, 디자이너, 지역상인	임직원 및 노동조합
전략 목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>지속가능한 디자인 연구를 통한 시민 삶의 질 향상</li> <li>사회문제 해결을 위한 시민생 활환경 개선 및 동대문 활성화</li> <li>세계도시건축 정책으로서의 서울 정체성 확립</li> <li>지역 상생을 위한 공공미술 실현</li> <li>아카이브를 통한 디자인 콘텐츠 발전</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>패션 디자이너 글로벌 도약을 위한 패션 비즈니스 지원</li> <li>차세대 패션 인력 역량강화 및 동대문 브랜드 성장기반 마련</li> <li>지속가능한 의류산업 생태계 조성 기반 마련</li> <li>공예디자인 산업 생태계 활성화</li> <li>100% 새활용 서울형 자원 순환 생태계 조성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DDP 고유 콘텐츠 개발 및 대표 디자인축제 육성</li> <li>교육 플랫폼 조성을 통한 창의 인재 육성</li> <li>공간운영체계 및 서비스 고도화</li> <li>안전안심 시설서비스 품질 강화</li> <li>대관 서비스 개선을 통한 양적, 질적 성장 및 시민소통 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>인사시스템 고도화 및 체계적 사업관리 기반 구축</li> <li>경영관리 효율화 및 활기찬 조직문화 형성</li> <li>재단글로벌 경쟁력 강화 및 국제협력 플랫폼 확대</li> <li>정보 시스템 고도화 및 서비스 품질강화</li> <li>청렴한 재단 문화 구축</li> </ul>
조직	서울디자인연구소 서울도시건축비엔날레	패션문화본부 전략사업본부	상생본부 / 운영본부	경영본부
거버넌스	디자인정책과 / 도시공간개선단	문화융합경제과 / 자원순환과	디자인정책과	이사회, 임직원, 노동조합

### 3. 사업별 결과보고서 작성 의무화 체계 마련

- 업무관리 규정 내 사업관리에 대한 규정 신설 검토
  - 단위사업 계획 방침 및 사업별 결과보고서 작성 의무화 등
- 사업결과보고서 수집을 통한 재단 기록물 등록 추진 ⇒ 기록물 보존, 백서 제작 등

## 6. 사업 관리방안

### 1. 단위사업 계획 조기 수립 촉진

- 목적 : 고유목표를 반영한 팀별 역할 및 경영방침에 의거한 사업범위 정립
  - ※ 단위사업 : 각 팀의 역할에 따른 사업의 카테고리 설정, 연 초기 스케줄 예산방침에 의한 전략적 단위사업
  - ※ 세부사업 : 단위사업에 의거한 세부 실행사업(각 팀원 업무분장과 연계)

- **주요내용**
  - 각 팀별 세부사업을 포괄하는 단위사업의 발굴 및 통합조정 실시
  - 각 팀별 단위사업/세부사업 대표이사 방침 조기수립 추진
- **기대효과**
  - 팀별 사업범위 및 고유 업무 확립을 통한 팀별 역할 재정립 및 전사 비전과의 연계 강화
- **운영원칙**
  - 단위사업 방침 결재 시 기획경영팀장, 예산담당자 필수, 필요시 대외협력, 교육담당자, 인사담당자 협조

## 2. 사업성과 관리 시스템 구축 및 사업폴더 관리

- **목적 : 사업성과의 효율적 수집·관리를 위한 사업관리 시스템 마련(전산망)**
- **주요내용**
  - 사업코드 : 본부&팀별 단위/세부사업에 대한 코드 부여
  - 사업관리폴더 : 사업별 폴더 생성 및 반기별(연 2회) 제출
  - 사업평가 : 연말 MBO 평가 실시 및 결과 반영
  - 지시사항 관리 : 시장, 시의회, 이사회, 대표이사 지시 및 요구사항 공유 및 관리를 통해 이해관계자 요구를 반영한 사업 실행
- **추진방법 : 사업 추진현황 상시 작성 및 공유**
- **기대효과**
  - 업무 인수인계의 효율적 대응(사업코드 연혁 관리)
  - 사업관리폴더 정기 취합점검을 통해 사업품질 강화 및 유효 성과 도출
- **운영원칙**
  - 신규 사업 폐지 및 변경 사업 발생 시 내부 공문을 통해 조정 및 협의
  - 코드 부여 사업 외 각 부서에서 개별 추진하는 사업은 성과 미인정
  - 코드 부여 사업은 연 2회 기획경영팀에 사업폴더 제출 ※ 관련 시스템 구축은 전산정보팀 협조

### ※ 사업폴더 구성안

1	사업계획서
2	사업관련 자료(벤치마킹, 참고자료, 교육자료 등)
3	회의록
4	주요공문
5	계약 및 정산서류
6	결과보고서
7	행사별, 사업별 기록 사진
8	사업관련 전문업체, 전문가 리스트

## 3. 주기별 사업관리

- **목적 : 사업추진현황에 대한 점검을 통해 리스크 사전관리 및 조직업적평가 연계**



□ 주요내용

① 상하반기 실적점검

- 내용 : 예산집행률, 사업 진척도 등 점검
- 방법 : 내부 전산망 점검(전산망 개발 전엔 일정 서식 공유 후 취합)

② 조직업적(MBO) 평가

- 내용 : 1년간의 사업 결과물 평가(정성평가, 정량평가, 비전 달성도 등)
- 방법 : 차년도 1~2월 중 성과관리위원회 개최

□ 기대효과

- 연간 정기적·지속적인 사업추진현황 점검 활동을 통해 리스크 사전관리
- 조직업적평가 연계를 통해 성과지표 적정성 확보 및 각 부서 수용도 제고

#### 4. 사업별 결과보고서 작성 촉진

- 목적 : 사업별 결과를 체계적으로 정리하여 사업 환류에 반영 및 사업결과의 객관적 증빙자료로 활용하며 결과물 기록화를 통한 콘텐츠 구축에 기여

□ 주요내용

- 단위사업 또는 세부사업별 결과보고서 작성(12월~2018년 1월 내/MBO 평가 전)
- 결과보고서에 필수 반영할 가이드 제공  
(대외 협력현황, 사업 개선방향, MBO 관련 실적 등)
- 향후 관련 사업 계획 수립시 개선방향 반영 여부 확인

□ 기대효과

- 사업별 결과물의 체계적인 축적을 통한 콘텐츠화 및 사업 개선에 기여

□ 운영원칙

- 결과보고서 결재 시 기획경영팀장 사업담당자 협조

## 7. 추진일정

사업명	추진일정													
	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월	1월	
1. 단위사업계획 수립 촉진	단위사업계획 수립 촉진													
2. 전략과제 및 주요 평가지표 설정			전략과제 및 평가지표 설정	MBO 수립										
3. 평가체계 설계 완료				평가체계 설계										
4. 사업현황 관리							현황 점검 (1차)					현황 점검 (2차)		
5. 결과보고서 작성 촉진											결과 보고서 작성 촉진			
6. 사업평가														MBO 평가

---

## 8. 소요예산

---

- **총 예산 : 26,000,000원**
  - **컨설팅 금22,000,000원**
    - 예산과목 : 일반관리비, 운영경비, 운영경비, 지급수수료
  - **실적 점검 회의비 금4,000,000원**
    - 내역 : 1회 1,000,000원 × 2회 / 성과관리위원회 1회 2,000,000원
    - 예산과목 : 일반관리비, 운영경비, 운영경비, 회의운영비

---

## 9. 기대효과

---

- **사업관리 체계 정비를 통한 경영관리 추진력 강화**
  - 부서 워크숍 및 컨설팅을 통한 사업관리 체계 정비
  - 계획적이고 안정적인 사업추진 및 성과 극대화에 기여
- **공정한 평가체계 도입을 통한 건전한 조직문화 구축**
  - 기관 목표 및 전략의 효과적 달성을 통한 성과 창출에 기여
- **사업결과의 축적을 통한 재단 사업의 콘텐츠화 및 사업 개선에 기여**
  - 결과물의 체계적인 축적을 통한 기록 보존
  - 사업개선 방안 도출을 통해 차년도 사업 업그레이드에 기여

첨 부

■ 사업현황 및 코드체계 ※ 단위사업 확정에 따라 향후 변동 가능

□ 팀 코드체계(기존) : 알파벳 순서로 적용

본부		팀		단위(개)
A	경영본부	A1	기획경영팀	8
		A2	경영지원팀	6
		A3	홍보마케팅팀	3
		A4	국제협력팀	2
B	상생본부	B1	디자인사업팀	6
		B2	전시사업팀	3
		B3	교육사업팀	4
		B4	공예디자인산업팀	2
C	운영본부	C1	시설운영팀	2
		C2	시설관리팀	2
		C3	전산정보팀	5
D	패션문화본부	D1	패션워크팀	3
		D2	패션산업팀	2
		D3	의류산업팀	3
E	전략사업본부	E1	콘텐츠기획팀	2
		E2	공간마케팅팀	3
F	서울디자인연구소	F1	시민디자인연구센터	1
		F2	디자인출판팀	3
		F3	공공미술팀	1
G	서울도시건축비엔날레사무국	G1	서울건축비엔날레사무국	4
H	감사팀	H1	감사팀	3



□ 팀 코드체계(변경안): 팀별 영문 명칭 고려

본부		팀		단위(개)	
1	경영본부	SP	Strategic Planning Team	기획경영팀	8
		MG	Management Team	경영지원팀	6
		PR	PR & Marketing Team	홍보마케팅팀	3
		IR	International Relations Team	국제협력팀	2
2	상생본부	DB	Design Business Team	디자인사업팀	4
		EX	Exhibition Team	전시사업팀	3
		ED	Education Team	교육사업팀	4
		DC	Design & Craft Industry Team	공예디자인산업팀	2
3	운영본부	OS	Operation Service Team	시설운영팀	2
		FS	Facility & Safety Team	시설관리팀	2
		IT	IT Team	전산정보팀	5
4	패션문화본부	FW	Seoul Fashion Week Team	패션워크팀	3
		FI	Fashion Industry Support Team	패션산업팀	2
		GI	Garment Industry Support Team	의류산업팀	3
5	전략사업본부	CP	Contents Planning Team	콘텐츠기획팀	2
		SM	Space Marketing Team	공간마케팅팀	2
6	서울디자인연구소	DR	Seoul Design Research Center	시민디자인연구센터	1
		DP	Design Publication Team	디자인출판팀	3
		PA	Public Art Team	공공미술팀	1
7	서울도시건축비엔날레사무국	BA	Seoul Biennale on Architecture and Urbanism Division	서울건축비엔날레사무국	4
8	감사팀	AT	Auditing Team	감사팀	3