Seoul Design Foundation

" 시민과 함께하는 청렴재단 "

EPI 실행 평가 운영 사업 결과보고

2020. . .

문서번호	경영지원팀-6050
결재일자	2020.12.31.
공개여부	부분공개(7)
방침번호	대표이사방침 제(2845)호

책임	경영지원팀장	지원본부장	대표이사		
12/28 조동찬	12/29 서혜영	12/30 신윤재	전결12/31 최경란		
협 조		디자인행정관			
		12/30 한문철			

추진근거	- 서울디자인재단 업무 프로세스 이행을 위한 팀별 EPI MBO공통지표 운영 및 평가 계획(안)(대표이사방침제1522호, 2020.7.16.)		
대 내 외 협력현황	부서(단체)명	협의내용	협의결과
	정책기획팀	MBO 반영	MBO 공통지표 5점 반영
	각 팀	EPI 실행 목표 설정 및 실행	실행 완료
	자문위원	EPI 실행 운영 자문	주요 의사결정 자문 참여
	내부 관련부서	대표이사, 행정관, 기획본부, 지원본부 보고 및 검토 확인	평가기준 확정, 평가 참여
사 업 비	(2020년) 35,970천원		

서울디자인재단 (경영지원팀)

서울디자인재단 업무 프로세스 혁신을 위한

EPI 실행 평가 운영 사업 결과보고

1 사업 요약 및 경과

☐ **사업명:** EPI 실행 평가 운영

☐ **목적:** 표준 프로세스 정립 및 이행을 통한 체계적 사업 실행과 성과 증진

○ EPI 실행 노력을 MBO 평가에 반영

MBO 공통지표	평가내용	배점
EPI 프로세스 개선도	사업 특성에 적합한 EPI 프로세스 Map 개선 및 사업 매뉴얼 수립 노력	5 (비계량)

☐ **추진기간/예산:** 2020.7.1.~12.28. / 35,970천원

☐ **추진범위:** 팀별 TO-Be 프로세스 이행

○ 팀별 주요 사업을 선정하여 프로세스 최적화 및 매뉴얼화 실행

핵심이슈	이행과제	담당	세부과제	비고
1 사업 기획·조정 및 사업관리 기능 부재	제도/운영체계 개선 (사업평가체계 및 기획조정)	정책기획	사업 조정/평가체계 정립 업적평가MBO체계 재정립	운영 중
	제도/운영체계 개선 (경력경로관리(CDP))	인재경영	직무기반 경력경로관리체계 교육프로그램 개발	추진예정
2 단위사업계획 실효성 부재 및 비체계적 사업 실행	To-Be 프로세스 이행	전체부서	프로세스 업무적용, 프로세스 업데이트	본 사업 (EPI 실행 평가운영)
3 DDP 운영체계 미확립	IT 시스템 구축 및 개선, 경영시스템 개선	경영지원	사업 모니터링 시스템, 업무시스템(그룹웨어, ERP) 개선, RPA도입, 대관시스템 구축 등	ISP완료, 구축 추진 중
4 전략적 인적자원 관리 체계 미흡	규정 제개정	정책/ 해당부서	규정 제개정	추진 중
5 기획-실행-지원 부서간 R&R 불명확	업무 조정, 인력 배치 재조정	인재/ 정책	업무 및 인력 조정	필요시

<추진 범위 및 EPI 이행 과제(전체)>

▢ 추진 내용 및 결과

① **EPI 실행 방안 수립**: 자문위 검토 등을 통한 운영 방향 설정

② **EPI 실행 교육 실시:** 변화관리, 팀별 목표 선정과 실행 교육

③ **EPI 목표 수립**: 팀별 사업 특성에 따른 목표 수립 **(20개팀 47개 선정)**

④ **EPI 실행:** 업무 매뉴얼, 표준 절차 수립 (※ 전문가 자문 및 멘토링 병행)

⑤ **EPI 실행평가 워크숍**: 팀별 실행 결과 전직원 공유 및 평가, MBO 반영

▢ 경과사항

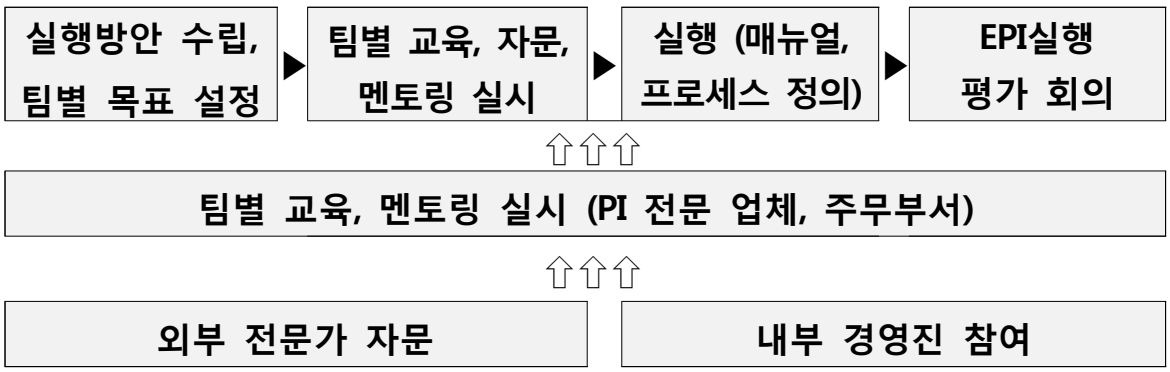
추진 단계	내 용
1. 목표설정: 7~9월 ⬇	- 방침수립: 7.16. *(대표이사방침제1522호)* - 교육 및 평가 운영 업체 선정: 7.24. - 착수 및 *자문보고*: 7.20. (*대표이사방침제1614호)* - EPI 실행 목표 설정(팀별): 9.8.~9.22.
2. 교육, 목표 수립 8~11월 ⬇	- *팀별 교육*(20개팀 115명 참여): 8.12.~9.7. *(본부장방침, 경영지원팀제3752호)* - 목표 및 평가기준 *자문 및 내부 검토*: 9.24.~10.12. - 평가기준 확정: 10.12. *(대표이사방침제2255호)*
3. 매뉴얼 작성, 업무 적용 실행: 9~11월 ⬇	- 업무 매뉴얼 작성 - 프로세스 최적화, 프로세스맵, 업무 매뉴얼 작성 - EPI 실행 *교육 (맨토링):* 10.26.~11.4. [3일간] *(대표이사방침제2377호)* - EPI결과 제출(1차) 및 *컨설턴트 피드백*: 10.30~11.17.
4. 팀별 이행 조서(결과) 작성: ~11월 ⬇	- 프로세스 이행 및 이행조서 작성: 11.1.~11.20. - EPI 실행 결과 최종 제출: 11.20. *(대표이사방침제2469호)*
5. 평가 워크숍: 12.21.	- *자문위원 사전 검토* 및 서면평가 의견 : 11.30. - 변경계약(코로나 19에 따른 평가일정 연기): 12.9. - EPI 실행 평가 회의, *전직원 공유* : 12.21. *(대표이사방침제2803호)*

<추진 경과>

2 추진내용

1. EPI실행 추진 방향 확정 '*20. 7. 20.*

❍ 수행 절차 및 협력 체계: 자문 및 교육을 통한 추진 방향성 확보



<수행 절차 및 협력 체계>

❍ 착수 자문회의: EPI 실행 운영 및 평가 방안, 계획 공유

- 회의명: EPI 업무 프로세스 이행 및 MBO 평가 운영 착수 회의
- 일시/장소: '20. 7. 20(월) 10:30~11:30 / DDP 아너스라운지
- 참석자: 대표이사, 본부장, 센터・실・국장, 자문위원 등 21명

<착수보고회>

2. 팀별 EPI 실행 교육 실시 *2020.8.12.~9.7.*

❍ 교육목적: EPI 원활한 실행과 평가 운영을 위한 팀별 교육

❍ 교육내용: 변화관리, 팀별 목표 선정과 실행 안내 등

❍ 교육기간: 2020.8.12.~9.7.

❍ 교육결과 : 20개팀 115명 참여

<교육사진>

3. EPI 팀별 목표 및 평가 기준 확정 *10.12.*

❍ 팀별 사업 특성에 따른 목표 선정 (1차: 20개팀 42개 선정)

- 팀별 목표 수립 및 실행 계획 제출: 9.22.

❍ 자문위원 및 내부 검토

- 평가방안, 평가 기준, 평가 위원, 평가 시기 확정: 10.12.

❍ 평가기준

평가 항목	내용	배점
① 프로세스 선정의 적정성	- 필요 프로세스 포함 여부	20
② 프로세스 맵 완성도	- 프로세스 맵, 주요 액티비티 설명	30
③ 업무 매뉴얼 완성도	- 절차 체계성, R&R, 업무 기준 등	50
가점	- 프로세스 추가 실행, 프로세스 개선	(0-10)
계		100

4. EPI 실행: **<u>목표에 따라 표준 업무 절차, 업무 매뉴얼 수립</u>** *9.8.~9.22.*

❍ **<u>20개팀 47개 과제 실행</u>** (※ 당초 수립 목표 세분화, 목표 추가 조정)

- 실행결과 중간 제출(10.30) 검토 컨설턴트 피드백 실시(11.17)
- 팀별 실행 지원을 위한 팀별 1:1 멘토링 실시(10.26~11.4 [3일간])

※ 목표 프로세스별 문제 발견, 절차 개선 공유, 기준마련, R&R 등 명확히 함으로써, 체계적이고 효율적으로 사업을 수행하여 성과 달성.

<멘토링 사진>

5. **<u>평가 워크숍 실시</u>**: 팀별 실행 결과 발표 및 평가, 전직원 공유

❍ **일시/장소:** 12.21.(월) 14:00 ~ 17:00, 화상회의(Webex)

- 대표이사 외 전직원 110명 내외

<평가워크숍 사진(온라인 화상회의)>

3 대외협력

▢ 배경

❍ 전사적 성과 중심의 업무 프로세스 개선 필요

❍ 외부 전문가와 협업을 통해 추진 방향성 및 전문성 확보 필요

▢ 자문위 운영

구분	건명	일시	자문위원	비고
1	EPI 실행 계획 자문(착수 자문)	7.20.	정승렬,천영호	대면
2	팀별 목표수립 및 실행 교육, 자문	8~11월	이장호	온라인
3	평가기준 자문(사전검토 및 자문)	'20.9.24~10.4.	정승렬	서면
		'20.9.24~10.6.	천영호	서면
		'20.9.24~9.29.	이장호	서면
4	EPI 실행결과 서면검토 자문 (사전검토 및 평가자문)	'20.11.23~11.29.	정승렬	서면
		'20.11.23~12.2.	천영호	서면

▢ **전문 업체 계약을 통한 실행 운영**: 교육, 자문, 멘토링, 평가 운영

❍ 용역명 : 서울디자인재단 EPI 실행을 위한 교육 및 평가 운영

❍ 사업기간/금액 : 2020.7.22.~2020.12.28. / 35,970,천원 (VAT포함)

※ 코로나19 상황 심각에 따라 평가워크숍 개최일정 및 방법을 변경하여 협의에 의해 사업 종료일을 12.10에서 12.28일로 변경함.

❍ 계약자: 주식회사 허밍비

❍ 주요과업

- PI 실행을 위한 교육, PI 혁신활동 변화관리 운영 및 실행지원
- PI 혁신활동 프로세스 실행 평가, PI 실행 연구 등

4 추진 결과

1. 팀별 프로세스 혁신 실행 (20개팀 47개 업무 체계화)

❍ 20개팀 47개 업무 매뉴얼 수립

- 성과관리 프레임워크를 기반으로, 재단 조직 목표(비전과 전략)에 따라 프로세스 및 액티비티를 설계하고 실행함(매뉴얼 작성, 프로세스 정의, 프로세스 이행)

구분	목표와 측정치	설계와 구현	관리
조직 레벨	조직의 목표와 조직 성공의 척도	조직 설계와 구현	조직 관리
프로세스 레벨	프로세스 목표와 프로세스 성공의 척도	프로세스 설계와 구현	프로세스 관리
액티비티/ 작업 레벨	액티비티 목표와 액티비티 성공의 척도	활동 설계와 구현	활동관리

<성과관리 프레임 워크>

- 각 목표 프로세스별 문제 발견, 절차 공유, 업무 개선 및 기준마련, R&R 등 명확히 함으로써, 체계적이고 효율적으로 사업을 수행하여 성과를 달성

2. 팀별 EPI 실행노력 평가(MBO)

❍ 팀별 MBO 공통 지표 'EPI 프로세스 개선도' 반영(정책기획팀)

- 사업 특성에 적합한 EPI 프로세스 Map 개선 및 사업 매뉴얼 수립 노력(비계량 5점)

❍ 우수 실행팀 3팀 선정

- 지원본부 경영지원팀, 사업본부 디자인산업팀, 새활용플라자 사업팀

5 성과 및 평가

▢ 성과

1. 지속적 변화 인식 확산과 공감대 형성

- 목표 수립, 변화 교육과 멘토링 등 과정을 통해 팀별 업무 개선 과제 도출, 실행 과정 및 결과 공유
- 전사적 참여와 공동이 업무 개선 목표를 실행함으로써 지속적 변화와 개선, 체계적 사업 추진 공감대 형성.

2. 핵심 업무 프로세스 정립

- 20개팀 47개 업무 매뉴얼, 표준 프로세스 개선과 업무 적용
- 실행 가능하고 예측 가능한 업무 지침 및 업무 효율화 기반 마련.

3. 제도 운영체계 개선 지속 추진 동력 확보

- 전사적 개선 이슈 확인 및 프로세스 정립을 통해 제도 및 운영체계 개선 공감대 형성
- EPI 핵심 이행과제의 지속적 개선 추진 동력 확보

EPI 컨설팅 (이슈 및 과제정의) → **EPI 선행 이행과제 실행** → **To-Be 표준 프로세스 정착**

구분	EPI 핵심 추진과제	비고
1	사업평가 및 기획조정 체계	(정책기획팀)
2	경영계획하 인사운영 체계(전략적 인적 자원 관리)	(인재경영팀)
3	To-Be 표준 프로세스 정착 유도(시스템 개선, 규정)	(전사)

▢ 평가

❍ **목적:** 표준 프로세스 정립 및 이행을 통한 체계적 사업 실행과 성과 증진

❍ **목표:** 사업 특성에 적합한 EPI 프로세스 Map 개선 및 사업 매뉴얼 수립

❍ **결과:** 20개팀 47개 업무 매뉴얼 수립 완료

❍ **평가:** 서울디자인재단 표준 프로세스 도입 내재화 및 지속가능성 기반 마련

▢ MBO 성과지표

❍ 전략목표: 혁신경영시스템 도입 (지속 경영 인프라 구축)

❍ 핵심성과지표: 업무효율화 과제 발굴 및 우선 과제 실행의 적정성

❍ KPI: 재단 업무 프로세스 효율화를 위한 시스템 도입 방안 수립

세부 실행계획 (EPI)	비중	유형	결과
전사 표준 프로세스 이행 및 최적화(EPI), 평가 시행	5점	정성	- 20개팀 47개 과제 실행 - 전사 표준 프로세스 이행 및 최적화(EPI), 평가 시행
대외 협업	5점	정성/정량	- 외부 자문회의: 4건 7회 - 외부 전문가 교육 실시

▢ 환류 체계

환류체계	환류과제 이행실적	환류 성과
- 전사 업무 프로세스 개선 방식 및 매뉴얼에 대한 전문가 참여 - 업무 프로세스 검증을 위한 내부위원 평가 추진 - 전직원 의견 수렴	① 전문가 내부 관심과 성과 공유 통해 확산 ② 내부위원 부서별 과제 설정과 업무 매뉴얼화 지속적 추진 필요 ③ 직원 업무 표준화에 대한 공감대 형성	- 전문가의견 반영한 성과평가회 시행(3개팀 시상) - 전사 교육 및 공유회를 통한 성과 확산 - 평가결과 및 평가의견 공유

6 기대효과 및 향후 계획

▢ 기대효과

- ❍ 업무 기준, R&R 재검토, 예측 가능한 체계적 사업 절차 마련
- ❍ 매뉴얼 수립과 공유, 업무 연속성 확보와 지속적이고 일관된 사업 추진
- ❍ 비효율적 절차 개선 사업 효율성 향성 및 성과 증진

▢ 향후계획

- ❍ 프로세스 관리 및 지속 업데이트
- ❍ 실행결과 공유 및 업무 적용
- ❍ 팀별 확산 및 지속 활용 유도

붙임 1. 팀별 발표자료 1부.
2. 팀별 평가의견 1부.
3. 컨설팅(연구) 보고서 1부.
4. 관련 방침 각 1부. 끝.